

# 経営改革マスタープラン

アジア太平洋トレードセンター株式会社

# 内 容

## 経営改革マスタープラン

- 「収益力の強化」と「経営効率の向上」 - 「経営の自立化と発展」

背景

マスタープラン策定の前提条件

目指す姿

経営改善に向けた今後の取り組みの方向性

の取り組みを進めるうえでの組織的課題と改善策

最終年度 = 平成27年度の目標

# 背景

## 経済環境

- ・オフィスビルの建設ラッシュによる競争激化と賃料のダンピング
- ・商業施設の相次ぐ新規オープンによる競争激化
- ・施設の老朽化
- ・大阪市の事業の見直しによる補助金廃止などによる収入の減少

## 当社の特性

- ・延べ床面積33万㎡に及ぶ大規模複合施設
- ・施設の多様性(商業施設・集客施設・オフィスビル・公共施設・海浜公園)が一定の来館者数(平成24年度実績660万人)を確保

平日はテナント従業員などのオフィス客、休日は家族連れなどで賑わう都市近郊型の大規模複合商業施設としての機能を有し、高いポテンシャルを持っている

## コスモスクエア地区の今後への期待

国の関西イノベーション国際戦略総合特区の指定、大阪府・市の「大阪の成長戦略」を追い風と受けとめる

以上の状況から改めて当社の「ビジョン」・「目標」・「経営方針」を明確にし、全社一丸となって『経営改革』を進め、収支構造の改善を図るとともに、業務運営の効率を高め、もって経営の自立化に向け発展し続ける企業を目指す必要がある。本年、平成25年度からの3年間は、『経営基盤の確立』を目標とし、その指針を『マスタープラン』に定めるものである。

## マスタープラン策定の前提条件

設立当時に比べ、社会環境(少子高齢化・女性の社会進出等)、経済環境(貿易環境・デフレ・景気低迷・人口減少)が大きく変化しており、現状に即した、また、将来をにらんだ事業の方向性が求められている。

平成16年に特定調停が成立し、債務を返済しながら経営再建を進めているところであり、引き続き確実な取り組みを進めていかなければならない。また、あわせて経営の自立化を図らなければならない。

大阪市が設立した第3セクターとして、大阪の産業、貿易等の振興や賑わいを創出していかなければならない。と同時にコスモスクエア地区の中核施設として街の活性化、地域開発の原動力としての役割を担っていかなければならない。

## 目指す姿

都心から20分というアクセス面の優位性、海に開設したロケーションの良さ、集客イベントを数多くこなし培ってきた運営ノウハウ、多様な施設機能、こういったものを活かしながら、賑わいの創出、新たな事業機会のステージを提供していくことを目指し、現状を打破し企業の発展を図っていく。

当社の施設機能の特色を大いに活かしながら、今後これらの機能を一層強化していく。



- A** … アミューズメント (都市近郊型アミューズメントパーク)
- T** … トレード (商業ビジネス機会の提供)
- C** … クリエーション (新たな価値の創造)

『アミューズメント&トレード(ビジネス)が融合し、新たな価値を生み出す場(ステージ)としてのATC』

# 経営改善に向けた今後の取り組みの方向性(1)

## 1. 自立的な収益改善の取り組みに着手

部門別管理会計の手法を25年度から導入し、部門毎の収益性を把握  
適切な収益増加策や経費削減策を設定し、実行する。  
リニューアル投資を定期的に実施する仕組みづくり(原則3年に1回)  
会社・事業の継続的な発展の為にエンジンとする。  
(3年間で6億円の資金を生み出し、それを原資として積極的投資を実施する)  
大阪市への依存度の高い経営体質を改善し、経営の自立化を目指す。

## 2. 社内体制の整備と役職員の意識改革

ビジネスユニット(BU)制度を導入し、組織の改編、職責の明確化と権限の委譲を図るとともに、役職員の目標管理の徹底に取り組む。  
意思決定の迅速化と業務運営責任の明確化を図る。  
『PDCA』の活用により経営改革の取り組みを継続的・効果的に進める。  
「経営会議」(月2回)各グループミーティング(月1回)社長朝礼(月1回)等、社長主宰のミーティング等で自ら強力なリーダーシップをもって先導する。  
情報を共有化し、意識改革を促し、風通しの良い職場を築き上げる。

## 経営改善に向けた今後の取り組みの方向性(2)

### 3. リーシングの取り組み強化とゾーニングのプランニング

リーシングの制約となっている課題の整理を行い、具体策を講じながらトップセールスを大いに展開し、入居率の大幅な向上を図る。  
来館者数の大幅増加に向けて、平成27年度を目途に「核」となる大型集客施設の誘致に取り組み、収益向上を図る。  
館内のゾーニングについてのプランニングに取り組む。  
商業施設「マーレ」、「オズ」について、コンセプトや規模を見直し、施設としての魅力の向上を図る。

### 4. ビジネス機会創出の場としての機能強化      公共展示場等の活性化

市と共同で設置している公共展示場等を活用し、セミナーや交流会等を積極的に開催し、集客を図るとともに、出展企業や展示品を更に広くPRし、企業のビジネス機会の創出を図る。

## 経営改善に向けた今後の取り組みの方向性(3)

### 5. 時間消費型施設としての機能強化(本件については最大の重要項目として位置付けている)

小学校低学年以下の子どもを中心としたファミリー層の囲い込みをするために時間消費型施設としての機能を強化する。具体的には知育などをテーマとする集客の核となる施設を誘致する。ファミリーを構成する三世代の各々が楽しめる物販、サービス店舗、飲食店と十分な休憩スペースを確保する。ATCホール等を活用した各種イベントの開催日数の大幅増加、館内のリニューアル、海浜公園の整備等を通じ、『都心から20分で非日常的体験のできる都市近郊型アミューズメントパーク』を実現し、大幅な集客増加を図る。

市民参加型のイベントを継続発展させ、地域に愛される施設を目指す。

### 6. PR強化(マーケティング戦略の構築)

広報企画機能を強化し、ATC施設の認知度及び当社企業イメージの向上、集客増加を図るため、戦略的にPR活動に取り組む。

広報部門が軸になり社内の横串連携の強化を図り、効果的なPRに取り組む。

会社情報の開示など情報提供を強化する。



## 経営改善に向けた今後の取り組みの方向性(4)

### 7. 計画的な施設改修

築後19年を経過し、施設の老朽化対策が急務であり、魅力度の増す長期改修計画を策定し、実施する。

集客及び収益増加に向けた魅力づくりとしてのリニューアルを平成27年度をめどに実施する。

(高い水準で集客及び収益を確保していくために、3年を目安にリニューアルできるよう、財務体質の改善を図る。)

### 8. 大阪市の政策実現への寄与と社会的責任の履行

市の第3セクターとしての役割を果たす為、実証実験事業への会場提供など、市の施策に協力するとともに、咲洲コスモスクエア地区の活性化の取り組みに積極的に参加し、近隣の企業・住民との協調に努める。

入居促進・集客増加等の契機とする。

コンプライアンス遵守や積極的な情報提供などの社会的責任を果たす。

## の取り組みを進めるうえでの組織的課題と改善策

1. 事業の財務分析機能が備わっておらず、経営悪化の原因が適切に把握できていない。  
部門別管理会計を25年度より導入
2. 施設の老朽化対策の設備投資に多くの資金が必要となるため、商業施設を中心としたリニューアル等への積極的投資が十分にできていない。  
キャッシュフローを高めるために、25年度は徹底した経費削減を実施。
3. 縦組織のみの完結型で、横断的連携が非常に弱く、公共施設やホール、イベントなどの販促活動がリーシング等の営業活動に活かされてきていない。  
25年7月に組織の再構築を実施
4. 職員個々の危機意識が薄い。(当社が倒産企業で、再建途上にあるという認識が不足。「仕事をこなす」という意識である。)  
人事制度の改正を即実行するとともに、継続的な周知等により、意識改革を徹底。
5. 費用対効果の意識が薄い。  
全ての科目において、経費予算の徹底解剖・見直しを行う。
6. マーケティング戦略についての知識・経験が職員に不足  
実戦経験豊富な外部人材を導入し、知識・経験を職員に伝える。

## 最終年度 = 平成27年度の目標

1. 年間300万人の集客増加を図る。 (H24実績 660万人)
2. オフィス入居率を95% とする。 (H24実績 82.3%)
3. 商業施設入居率を100%とする。 (H24実績 80.4%)
4. ATCホールの日数稼働率を90%とする。 (H24実績 64.6%)
5. 公共展示場等の活性化を図り、収入内で事業運営できるように努めるとともに、事業をさらに発展させる。