

第 5 次 中 期 経 営 計 画

(2023年度～2027年度)

2023年3月

神戸都市振興サービス株式会社

目次

はじめに

1 計画策定の背景

1-1 第4次中期経営計画期間中の実績

1-2 第4次中期経営計画の検証評価

1-3 事業環境についての認識

2 第5次中期経営計画

2-1 経営目標

2-2 基本戦略

2-3 基本戦略に基づく取り組み

(参考資料)

企業概要

1. 経営理念

2. 沿革

3. 事業内容

4. 財務状況

5. 組織体制

はじめに

神戸医療産業都市は、1998年に始動して以来、25年を迎えようとしている。

この間、理化学研究所や大学等の研究機関、神戸市立医療センター中央市民病院などの高度専門病院群をはじめ医療関連企業・団体に計370社・団体(2023年1月現在)が進出しており、日本最大級のバイオメディカルクラスターに成長している。

当社は、1980年に発足した後、2000年に医療・バイオ分野などの新事業の創出を支援するため、新事業創出促進法に基づき、神戸医療産業都市の中核施設である先端医療センターの整備主体として、神戸市、地域振興整備公団(現:独立行政法人中小企業基盤整備機構)及び民間企業の出資を受け、神戸都市振興サービス株式会社に商号変更を行った。

先端医療センターとその後整備した神戸バイオメディカル創造センターを中核施設として、事業の計画的推進をはかるため、2004年度から4次にわたる中期経営計画(第1次:2004年度~2008年度、第2次:2009年度~2013年度、第3次:2014年度~2018年度、第4次:2018年度~2022年度/第4次は1年前倒し)を策定し、その実現に向けて取り組んできており、第4次中期経営計画期間中には、安定的な収益基盤の構築に向け、クリエイティブラボ神戸の整備を行った。

このたび策定した第5次中期経営計画(2023年度~2027年度)は、神戸医療産業都市進出企業に対するライフサイエンス分野における新規事業の創出を支援するという当社の使命を果たすことはもとより、アフターコロナや脱炭素といった環境変化に対する社会的な要請への対応や深刻化する世界規模の物価上昇など経済環境変化も踏まえつつ中長期的な視点から企業価値の向上とサステナブルな成長を目指す内容としている。

第5次中期経営計画期間中は、すべての事業領域において機動力を発揮し、継続性と好感度を大事にし、利益をあげて永続することを目標としていく。常に外部環境変化に目を見張り、その変化に対応して内部変革を起こしていける柔軟な組織を目指していく。

1. 計画策定の背景

1-1 第4次中期経営計画期間中の実績

(1) 財務諸表 (損益計算書 P/L, 貸借対照表 B/S)

P/L							(単位:百万円)
	第3次 中期経営計画	第4次中期経営計画					2022 R4(決算見込)
	2017 H29	2018 H30	2019 H31/R1	2020 R2	2021 R3		
売上高	2,054	1,863	1,794	1,841	1,999	2,078	
売上原価	1,810	1,658	1,644	1,610	1,745	1,802	
売上総利益	244	205	150	231	254	276	
販管費・一般管理費	170	179	194	181	100	111	
営業利益	73	26	△ 45	50	154	164	
営業外収益	39	43	41	42	46	20	
営業外費用	0	2	0	0	0	0	
経常利益	113	67	△ 4	93	200	185	
特別利益	373	0	32	1,059	0	0	
特別損失	118	0	1	1,059	0	0	
税引前当期純利益	368	67	27	93	200	185	
法人税、住民税、事業税	107	14	15	25	63	64	
当期純利益A	261	52	13	68	137	121	
当期純利益B (第4次計画目標値)	—	25	△ 107	△ 56	△ 33	71	
目標値との比較 A-B	—	27	120	124	170	50	
B/S							(単位:百万円)
	第3次 中期経営計画	第4次中期経営計画					2022 R4(決算見込)
	2017 H29	2018 H30	2019 H31/R1	2020 R2	2021 R3		
流動資産	5,998	4,905	6,671	5,003	6,159	7,022	
固定資産	9,459	10,367	8,582	10,358	9,600	8,853	
資産合計	15,457	15,272	15,252	15,361	15,758	15,875	
流動負債	532	291	268	273	464	501	
固定負債	97	98	99	122	158	131	
負債合計	630	389	367	395	622	632	
資本金	14,470	14,470	14,470	14,470	100	100	
その他資本剰余金	0	0	0	0	14,370	14,370	
利益剰余金	318	370	383	451	613	719	
株主資本合計	14,788	14,840	14,853	14,921	15,083	15,189	
評価・換算差額等	39	42	32	45	54	54	
純資産合計	14,827	14,883	14,885	14,966	15,137	15,243	
負債・純資産合計	15,457	15,272	15,252	15,361	15,758	15,875	

1-2 第4次中期経営計画の検証評価

(1) 第4次中期経営計画の概要

第4次中期経営計画では、①安定的経営に向けた収益規模の拡大、②入居率90%以上の維持、③新たなレンタルラボ施設の整備及びテナントの入居促進という3つの目標を掲げるとともに、経営基盤の安定化、新規事業の推進、機動的な事業経営の3本柱を基本戦略とし、その具体化に向けた取り組みを行ってきた。

(2) 第4次中期経営計画目標の達成状況

① 安定的経営に向けた収益規模の拡大(目標達成)

期間前半は、2019年度に売上高が18億円台を割り込み、営業利益もマイナスとなるなど厳しい状況であったが、その他の年度については営業利益の黒字を維持することができた。また、2020年のクリエイティブラボ神戸供用開始により、安定的経営に向けた収益基盤を確立した。

② 入居率90%以上の維持(目標達成)

当社の賃貸借事業は、研究施設の性格上、交流・休憩スペースの確保や専用の機械設備のスペースを必要とすることからレンタル比率が低く採算性が良好とは言えないことから、高入居率の維持が安定経営に欠かせない条件である。全体としての入居率はクリエイティブラボ神戸の供用開始直後は一時的に90%を割り込んだが、2021年7月以降は90%台を回復した。

また、クリエイティブラボ神戸の入居率も当初予定より早い2022年2月に90%を超えた。

③ 新たなレンタルラボ施設の整備及びテナントの入居促進(目標達成)

神戸市の「(仮称)オープンイノベーション拠点ビル」整備事業に応募、事業者を選定され、2020年9月にクリエイティブラボ神戸が竣工し、その後の入居状況も順調である。

(3) 基本戦略の取組状況

① 経営基盤の安定化に向けた取り組み

- ・クリエイティブラボ神戸の供用開始当初を除き、入居率90%台の高入居率を維持した。(再掲)
- ・複数施設の管理集約化、電気・ガスの調達に際しての入札の導入など徹底したコスト削減に取り組み、施設・設備管理コストの削減をはかった。
- ・第5次中期経営計画期間中に実施を予定している先端医療センター及び神戸バイオメディカル創造センターの大規模修繕に向け、施設の5カ年保全計画に基づいた予防保全型の修繕計画の策定作業を行った。
- ・経営基盤の安定化に資する無償減資を行った。(2021年度)

② 新規事業の推進に向けた取り組み等

- ・神戸市の「(仮称)オープンイノベーション拠点ビル」整備事業の事業者として選定され、新たなレンタルラボとしてクリエイティブラボ神戸を整備した。(再掲)
- ・クリエイティブラボ神戸の整備にあたり、工事費や管理費の抑制をはかるとともに、共用のオープンイノベーション施設や会議室を設置し、その使用料を無料化することで、企業と研究者の連携・交流推進施設の整備を実現した。
- ・事業多角化の一環として、CPC保守サポート事業を継続的に実施し、入居テナントの負担軽減をはかった。
- ・区分所有建物(先端医療センター、神戸アイセンター)の管理者事業を受託し、収益を確保するとともに、管理者の立場から地方独立行政法人神戸市民病院機構との密な協議により、両施設の保全を

推進した。

③ 機動的な事業経営のための取り組み

- ・機動的な事業対応のため、5ヶ年で3億円超の利益剰余金を内部留保した。
- ・定期性預金又は国債、地方債等の一定以上の格付けの債券のほか、金銭信託による運用を行い、収益性と安全性のバランスに配慮した資産運用を実施した。
- ・細胞培養施設（CPC）を有する神戸医療イノベーションセンターの管理運営業務について、経験豊かな専門技術系人材を活用した高品質の施設管理運営（受託）を行った。
- ・利用の低迷が続いていた神戸バイオメディカル創造センターのR I 実験施設を廃止した。第5次中期経営計画期間においてスペースの有効活用をはかる。

1-3 事業環境についての認識

(1) コロナ禍からの回復

コロナ禍の影響は少なからず残ると考えられるが、今後は徐々に需要の拡大が進むと考えられ、労働力不足から生産性向上への取り組みが求められると予測される。テレワーク、在宅勤務、働き方改革による多様なワークスタイルへの対応がコロナ禍で一気に進んだことは、労働生産性向上への糸口である。今後のDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進、業務効率化による生産性の向上は、安定的な経営基盤の構築に欠かせないものと考えられる。

(2) 物価上昇

ウクライナ情勢や急速な円安に端を発し、物価上昇が顕著となっている。今後の物価・人件費見直しについては不確実性が高く、カギとなるエネルギー価格や為替について今後の動向には留意する必要がある。当社の事業活動の原価に直結するエネルギー価格や施設の維持管理費については、次期契約更新時の契約額の上昇度合など物価動向を注視しながら精査していく必要がある。

(3) 顧客層（テナント属性）の変化

当社施設の顧客層（テナント属性）については、先端医療センター病院部分及び神戸アイセンター5階部分の地方独立行政法人神戸市民病院機構への売却を転換点として、公益財団法人神戸医療産業都市推進機構や国立研究開発法人理化学研究所に代表される公的・公益的セクターの比率が低下し民間セクターへの移行傾向が顕著となっており、今後、テナントの入退去頻度の増加など当社の経営構造に少なからず影響を与えるものと考えられる。第5次中期経営計画期間においては、テナントの入退去頻度の上昇とそれに伴うタイムラグを考慮した目標入居率の設定を行う必要がある。

(4) SDGs、脱炭素、カーボンニュートラルなど社会的な要請

SDGs、脱炭素、カーボンニュートラルへの対応は社会的な要請であり、その取り組みを成長の機会ととらえビジネスチャンスにつなげていく。

以上のように、当社の事業を取り巻く社会・経済環境は加速度的に大きく変化しており、こうした変化に柔軟に対応していくことでサステナブルな成長をめざす。

事業環境変化のキーワード

- ・ アフターコロナ
- ・ テレワーク、在宅勤務、働き方改革、多様なワークスタイル
- ・ DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進
- ・ 物価上昇
- ・ テナント属性の公的・公益的セクターから民間セクターへの移行
- ・ SDGs、脱炭素、カーボンニュートラル、サステナビリティ

2. 第5次中期経営計画

2-1 経営目標

売上高(平均)	18.0億円/年
当期純利益(5ヶ年合計)	4.0億円

クリエイティブラボ神戸の竣工とその後のテナント入居が着実に進んだことにより、当社の経営基盤についてはある程度の安定化がはかられている。一方、顧客層(テナント属性)については、公的・公益的セクターの比率が低下し民間セクターへの移行傾向が顕著であり、第5次中期経営計画期間中においては、テナントの入退去頻度の上昇とそれに伴うタイムラグは避けられないと考えられる。

神戸市や公益財団法人神戸医療産業都市推進機構と密に連携をはかり、高入居率を維持することにより、テナント退去による減益を最小限に留め収益確保に努める。

第5次中期経営計画期間中の数値目標として、売上高(平均)18.0億円/年、当期純利益5ヶ年合計で4.0億円をめざし、必要な時期に適時一定規模の投資ができるよう着実な内部留保を実現する。

2-2 基本戦略

第5次中期経営計画では、第4次中期経営計画期間を通じた経営基盤安定化への取り組みを継続し、さらに強固なものとするため、「医療産業都市進出企業に対する先端医療・バイオ・健康関連分野の事業創出を支援する」という当社の使命を果たすとともに、第4次中期経営計画の検証評価と当社事業を取り巻く社会・経済環境変化を踏まえ、以下の基本戦略を柱として中長期的な視点から企業価値の向上とサステナブルな成長を目指す。

その実現のため、当社が保有する事業基盤である資本・ストック・人財をフル活用し、事業機会の獲得や付加価値創出をはかっていく。

基本戦略

- (1) サステナブルな成長を支える経営基盤の構築
- (2) SDGs、脱炭素、カーボンニュートラルへの対応
- (3) 中長期保全計画に基づく施設の予防保全
- (4) ライフサイエンス系スタートアップ支援
- (5) 多様な人材交流によるイノベーションの促進

2-3 基本戦略に基づく取り組み

(1) サステナブルな成長を支える経営基盤の構築

① 財務資本戦略

新型コロナウイルス、ウクライナ情勢、物価・人件費上昇など社会・経済情勢の変化により当社を取り巻く環境も不透明な状況が続いており、このような状況下においてもサステナブルな成長を実現していくため、財務基盤のさらなる安定化が何より重要となってきている。第5次中期経営計画においては、期間を通じて目標数値の達成状況を検証しながら、さらなる企業価値の向上に向け財務規律を維持しつつ収益力の強化をはかり、必要な時期に適時一定規模の投資ができるようその計画期間を通じて着実な内部留保の確保をはかる。

② 高い入居率の維持

神戸市及び公益財団法人神戸医療産業都市推進機構と密に連携をはかり、引き続き、高入居率の維持を目指す。ただし、当社施設の顧客層(テナント属性)については、公的・公益的セクターの比率が低下し、民間セクターへの移行傾向が顕著となっているため、テナントの入退去頻度の上昇とそれに伴うタイムラグを考慮し、第5次中期経営計画期間中の目標入居率については、施設に応じて85~90%の維持を目標とする。

- ・ 先端医療センター : 85%
- ・ 神戸バイオメディカル創造センター : 90%
- ・ 神戸アイセンター : 100%
- ・ クリエイティブラボ神戸 : 90%

③ DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

第5次中期経営計画期間においてもこれまでのコスト削減の取り組みを継続しつつ、ビジネス環境の激しい変化にも対応するため、新たにクラウドを活用した業務改革の実施を通じて様々な課題の解決につなげるとともに収益力の強化をはかる。

- ・ 働き方改革による多様な働き方への対応と同時に社員の生産性向上をはかるため、DXの推進を経営改革・成長戦略の一項目として位置づけ、勤怠システムや発注支出台帳システムの導入などデジタル技術の活用をはかっていく。業務フローの見直し、改善点の洗い出し、導入ツール検討といった作業を早急に行い、決裁や会計など煩雑な事務についてDX化を進める。

- ・クリエイティブラボ神戸のインキュベーション施設「スタートアップ・クリエイティブラボ（SCL）」では株式会社 Inner Resource のクラウドシステム「リプリア/reprua」導入により煩雑な購買管理・在庫管理業務をワンストップで解決している。引き続き、研究者にとって研究以外の膨大な負荷を減らし、研究に没頭できるシェアラボ・シェアオフィス環境を提供していく。

④ ガバナンスの取り組み

危機管理やコンプライアンスの実践と徹底をはかるとともに、経営の透明性や公正性を高めていく。事業活動に著しい影響を及ぼすリスクについては、適切な予防と応急措置・復旧をはかるとを目的に危機管理規程を整備しており、引き続き危機管理会議やリスクマネジメント委員会を通じて適切なリスク管理に努める。

(2) SDGs、脱炭素、カーボンニュートラルへの対応

SDGs や脱炭素など環境面への取り組みの重要性が増しており、こうした環境面への取り組みにおける企業イニシアチブが拡大し本流となっている。当社としても、設備更新時に環境負荷が小さい高効率省エネ機器の導入や工法の実施、エネルギーの効率的な利用に積極的に取り組むとともに、再生可能エネルギー由来の電力を一部活用した電気料金プランへの移行などCO2削減、事業活動が与える気候変動への影響を減らす取り組みを進めていく。

(3) 中長期保全計画に基づく施設の予防保全

当社が所有するラボビルは、高度な研究開発や実験を行っている研究施設であり、施設設備に対する信頼性への欲求が高く、設備の機能停止が許されない施設である。

一方、ラボビルのライフサイクルコストの節約をはかるため、トラブル発生を未然に防ぐ予防保全により、突発的な修繕を減らし、周辺部品や付帯設備への損傷を防ぎ、設備の耐久性を維持し、総コスト低減につなげていく。

また、2016年に策定した先端医療センター及び神戸バイオメディカル創造センターにかかる「5ヶ年保全計画」に基づき、市民病院機構とも調整をはかりながら両施設の大規模改修を進める。

(4) ライフサイエンス系スタートアップ支援

クリエイティブラボ神戸の2階では、ライフサイエンス系スタートアップの優れた研究を支えるためのインキュベーション施設であるスタートアップクリエイティブラボ(SCL)により安価かつ高品質なシェアラボ・シェアオフィスを引き続き提供していく。さらに、創業期のスタートアップの研究開発を強力に推進するため、神戸医療産業都市推進機構のクラスター推進センターや科学技術分野の創業支援に豊富なノウハウを有する㈱リバナストとの連携をはかりながら、専門家による伴走支援を実施し、アカデミア、事業会社、医療機関、投資家などとのネットワークを構築する総合的なスタートアップ支援プラットフォームを構築するとともに、「研究に没頭できる場の提供」、「資金調達・人材確保に対する支援」、「医療・製薬系企業や研究機関との交流・連携」を三本柱としたスタートアップ・エコシステムを醸成していく。

(5) 多様な人材交流によるイノベーションの促進

テレワークや在宅勤務の普及が進みレンタルラボ施設に対する顧客ニーズにも変化がみられるなか、リモートワークが定着する一方で改めて「集まる場・交流の場」の意義が見直されるなど、Face to Faceでのコミュニケーションの重要性も増している。オンラインとオフラインをそれぞれの場面と目的に応じて使い分けることにより新しい時代に相応しいラボ施設を提供していく。

クリエイティブラボ神戸2階のイノベーションパークにおいて、顧客に多様なワークスペースを提供するとともに、人材交流を促進する。

(参考資料) 企業概要

1. 経営理念

「神戸医療産業都市の一翼を担い、先端医療・バイオ・健康関連分野の事業創出を支援するため、良質な研究開発環境を継続的かつ安定的に提供する。」

2. 沿革

1980年 8月	会社発足
2000年 4月	新事業創出促進法に基づき「先端医療センター」の整備主体として神戸市、地域振興整備公団(現:独立行政法人中小企業基盤整備機構)、民間企業の出資を受け、神戸都市振興サービス(株)に商号変更
2001年 3月	先端医療センターⅠ期 医療機器棟竣工
2002年 3月	先端医療センターⅡ期 研究棟竣工
2002年12月	先端医療センターⅢ期 臨床棟竣工
2004年 5月	神戸バイオメディカル創造センター 竣工
2017年11月	神戸アイセンター 竣工
2020年 9月	クリエイティブラボ神戸 竣工

※2017年度 先端医療センター病院部分を地方独立行政法人神戸市民病院機構に売却

※2021年度 神戸アイセンター5階部分を地方独立行政法人神戸市民病院機構に売却

3. 事業内容

神戸医療産業都市の推進に向け、中核施設の整備や施設の管理・運営を行い、良質な研究・開発環境を継続的かつ安定的に提供するとともに、医療関連の研究・開発における側面的支援策を行っている。

一方、施設の管理運営について、区分所有化した先端医療センター及び神戸アイセンターの「建物の区分所有等に関する法律」上の管理者に係る業務を含め、病院施設や研究施設の管理運営業務にも取り組んでいる。

(1) 施設賃貸事業(自社所有ビル)

先端医療センター(区分所有)、神戸バイオメディカル創造センター、
神戸アイセンター(区分所有)、クリエイティブラボ神戸

(2) 施設賃貸事業(マスターリースによる他法人所有施設)

神戸 MI R&D センタービル、神戸ハイブリッドビジネスセンター(2022.3 末終了)

(3) 施設・設備管理受託事業

神戸医療イノベーションセンター

4. 財務状況

第3次中期経営計画最終年度(2017年度)及び第4次中期経営計画期間中(2018年度～2021年度)の財務状況は次のとおりである。

(単位:百万円)

	2017年度 H29年度	2018年度 H30年度	2019年度 R1年度	2020年度 R2年度	2021年度 R3年度	2022年度 R4年度 決算見込
売上高	2,054	1,863	1,794	1,841	1,999	2,078
営業利益	73	26	△45	50	154	164
当期純利益	261	52	13	68	137	121
総資産	15,457	15,272	15,252	15,361	15,758	15,875

※2017年度は固定資産売却益 373 百万円計上(先端医療センター病院部分売却による)

※2019年度は営業外収益 41 百万円、特別利益 32 百万円計上

5. 組織体制

代表取締役社長 1 名、代表取締役常務 1 名、取締役 4 名、常勤監査役 1 名、監査役 2 名、社員数は正社員 19 名