

令和8年9月24日

企画総務局出資法人経営改革推進室

広島駅南口開発株式会社及び広島地下街開発株式会社の経営改革に係る 事業計画(案)の概要について

1 事業計画について

(1) 内容等

令和7年11月に本市が策定した「広島駅南口開発株式会社・広島地下街開発株式会社 経営改革プラン」(以下「経営改革プラン」という。)では、広島駅南口開発(株)及び広島地下街開発(株)の両社が、商業施設の運営を行う民間企業としての強みを十分に発揮できる組織となるようにするとともに、本市と連携しながら“まちの活性化”を一層促進する「リーディングカンパニー」として将来にわたってその役割を果たせるようにすることを目指し、「組織体制の再整備・強化」と「両施設のコンセプト・テナント戦略の再構築」に取り組むこととしています。

持株会社の設立に向け、両社は、新たなグループ経営体制下における具体的な取組や展望を示す「事業計画」を策定することとしており、この度、その原案として、経営改革プランで示した方向性に基づき、両社の筆頭株主として本経営改革を主導する本市において事業計画(案)の概要(別紙)を作成しました。

今後、本事業計画(案)を基に、株主や金融機関等のステークホルダーとの合意形成を図りながら、両社において「事業計画」を策定し、テナント誘致や施設リニューアルなど、経営改革に向けた具体的な取組を進めていくこととしています。

(2) 計画期間

両施設の魅力や集客力向上に向けたりニューアルや設備投資は大規模になる見込みであり、中長期的に取り組む必要があること等を踏まえ、計画期間は令和8年度から令和17年度までの10年間とします。

また、経営改革の効果を早期に発現させるため、計画期間のうち令和9年度から令和13年度までの5年間に於いて、テナント誘致や施設リニューアル等に重点的に取り組みます。

2 必要経費について

この度の経営改革を実現するためには、両社が商業施設の運営を行う民間企業としての強みを十分に発揮できるようにするだけでなく、都心の東西の核にある商業施設の魅力や集客力の向上を通じて、多様な人々の回遊性を高めることで、本市と連携しながら、“まちの活性化”という公共性・公益性の高い役割を果たせるようにする必要があります。

このため、両社が将来にわたって、こうした役割を果たせるよう、経営改革に向けた取組に必要な経費(約50億円)については、まちづくりのための公共的な投資と位置付け、本経営改革を主導する本市において持株会社への出資として資金手当てすることとします。

この出資は、テナント誘致や施設リニューアル等に重点的に取り組む5年間にわたり段階的に行うこととし、各年度の必要額や財源の調達状況を踏まえて予算計上することとします。

なお、計画期間初年度となる令和8年度については、本格的な取組前の準備等に必要な経費を、令和8年12月議会に補正予算として計上する予定です。

また、今後、民間からの出資についても働きかけを行うことにより、官民連携によるまちづくりを推進していきたいと考えています。

3 今後のスケジュール(予定)

令和8年	11月	両社取締役会(事業計画の承認、持株会社設立に係る決議)
	12月	12月議会(出資に係る補正予算計上)
		両社株主総会(持株会社設立に係る決議)
	1月	持株会社設立

広島駅南口開発株式会社及び広島地下街開発株式会社

事業計画(案) 概要

令和8年(2026年)9月

目次

第1 組織体制の再整備・強化	3
1 経営統合について	3
2 持株会社の概要	3
3 グループ会社の組織体制・役割	3
(1) 持株会社(親会社)	3
(2) 既存 2 社(子会社)	3
(3) PM企業	4
4 ガバナンス・役員体制	5
(1) ガバナンス体制	5
(2) 役員構成	5
5 人員体制	6
第2 テナント戦略・リニューアル	7
1 両施設共通の方針	7
2 エールエール HIROSHIMA	7
(1) 当面の取組イメージ	7
(2) 設備投資の内容(想定)	7
3 紙屋町シャレオ	8
(1) 当面の取組イメージ	8
(2) 設備投資の内容(想定)	8
第3 資金計画等	9
1 資金計画	9
(1) 経営改革に係る経費	9
(2) 資金の確保	9
2 再編後の資金の流れ	10
第4 経営改革効果とキャッシュフローの見通し	11
1 経営改革効果	11
2 キャッシュフローの見通し	12

第1 組織体制の再整備・強化

1 経営統合について

持株会社化による経営統合は、既存会社の法人格、既存契約、施設ごとの管理運営体制を維持しながら、グループ全体の経営方針、事業計画策定等の企業経営機能を一元化できるメリットがあります。

このことを踏まえ、広島駅南口開発㈱及び広島地下街開発㈱の両社は、エールエール HIROSHIMA 及び紙屋町シャレオの両施設の現場運営体制を残しつつ、持株会社を通じてグループ全体の経営管理、投資判断等を統括する体制を構築できるよう、両社の株式を、新たに設立する持株会社へ共同移転する「株式移転方式」による経営統合を行うこととします。

なお、株式移転の実施に当たっては、各社の取締役会及び株主総会における承認等、会社法上必要な手続を経て決定します(具体的な株式移転比率、株式数、資本金、議決権設計等については、株式移転計画及び関係者協議の中で整理します。)

2 持株会社の概要

持株会社は、広島駅南口開発㈱及び広島地下街開発㈱を完全子会社とし、グループ全体の経営を担う会社として設立します。

商 号	広島都心活性マネジメント株式会社(仮称)
所 在 地	広島市内
設 立 時 期	令和9年1月(予定)
代 表 者	調整中(民間出身者を充てる予定)
その他役員	取締役、監査役、会計監査人を置く(人選は株式移転計画において整理)
資 本 金	株式移転計画において整理
株 主	株式移転により既存2社の株主が持株会社の株主となります。
主 な 役 割	グループ全体の調整、財務統制、経営戦略の策定、経営改革の実行、テナント戦略やリニューアル計画の策定、商業PM企業の指導・評価、広告収入等の確保、エリアマネジメント、広島市及び関係者との連絡調整等

3 グループ会社の組織体制・役割

(1) 持株会社(親会社)

広島駅南口開発㈱及び広島地下街開発㈱の企業経営機能を集約し、親会社としてグループ全体の財務統制、経営戦略の策定、経営改革の実行、テナント戦略やリニューアル計画の策定等を担うとともに、広島市と連携してエリアマネジメント等のまちづくり施策を推進します。

また、PM企業の委託者として、PM企業の指導調整・評価等を担います。

(2) 既存2社(子会社)

広島駅南口開発㈱及び広島地下街開発㈱は、引き続き施設所有者として、施設管理、修繕・工事、防災・安全、テナント対応等に係る決定・承認及び業務履行の監督を担います。

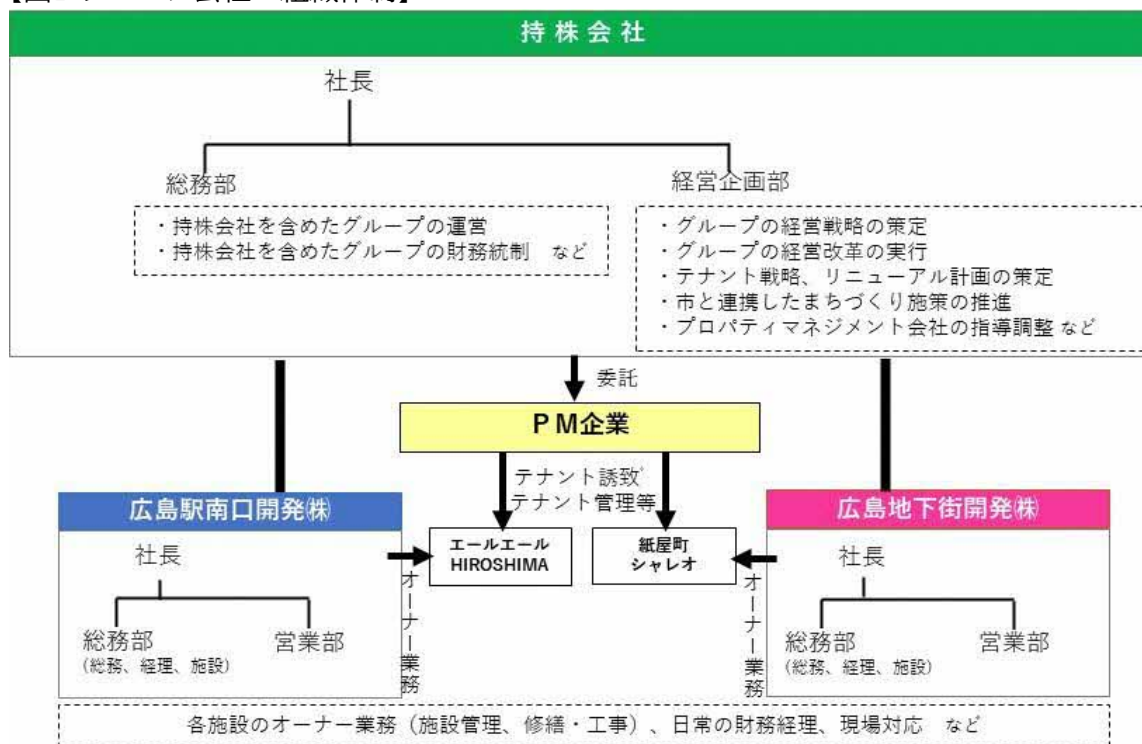
また、子会社が契約主体となっている金融機関との金銭消費貸借契約、テナントとの賃貸借契約等については、従前どおり子会社において契約を継続します。

(3) PM企業

商業プロパティマネジメント業務の受託者として、エールエール HIROSHIMA 及び紙屋町シャレオにおけるテナントリーシング、テナント管理、販促、売上金管理、顧客管理など、両施設の実質的な運営・管理を担うこととします(委託業務の範囲は、グループ会社の人員体制等を踏まえながら、適宜見直すこととします。)

なお、持株会社設立時のPM企業は「住商アーバン開発㈱」を予定しており、持株会社におけるテナント戦略やリニューアル計画の策定に参画するとともに、実際のリニューアル業務を主導します。

【図1:グループ会社の組織体制】



【参考:住商アーバン開発株式会社の概要】

商 号	住商アーバン開発株式会社
所 在 地	東京都千代田区
設 立	平成 9 年
資 本 金	1 億 5,000 万円
株 主	住友商事株式会社(全額出資)
PM 業務 の主な 受託実績	・川崎ルフロン(川崎市、PM 受託期間 2014/3 ~ 現在) ・MOMOテラス(京都市、PM 受託期間 2014/5 ~ 現在) ・天神地下街(福岡市、PM 受託期間 2008/10~2021/9)

4 ガバナンス・役員体制

(1) ガバナンス体制

持株会社には、株主総会、取締役会、監査役会、会計監査人を置き、子会社を含む連結監査及びグループ監査を通じて、グループ全体の経営状況を監督・確認します。

子会社には、取締役会、監査役、会計監査人(広島駅南口開発㈱に限る。)を置き、会社内の経営状況を監督・確認します。

なお、持株会社を含む3社は、広島市から一定の出資を受ける会社であることから、経営改革の進捗、財務状況、資金需要、施設改修の実施状況、成果指標の状況等について報告を行う義務を負うなど、法令等に基づく指導調整を受けます。

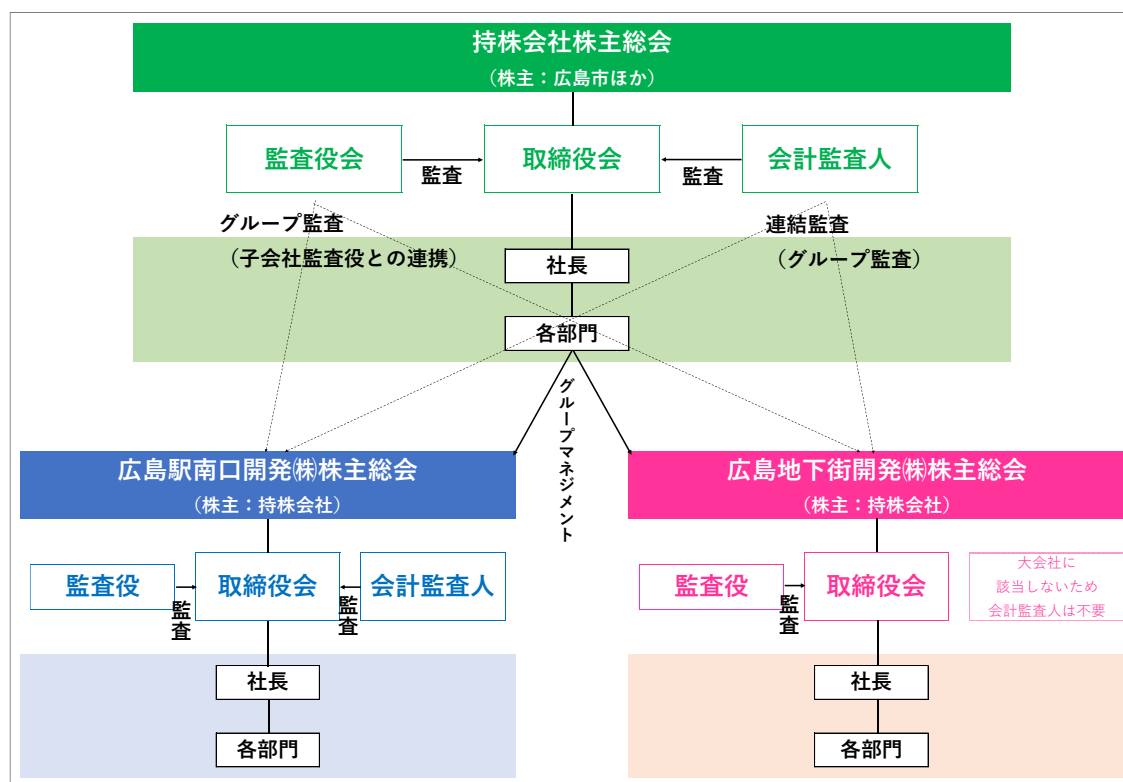
(2) 役員構成

持株会社の役員構成については、民間のノウハウを活用しながら、両施設の収益性を高めるとともに、公共性を踏まえた施設運営やエリアマネジメント等を推進できる、官民連携の構成とします。

こうした考えの下、代表取締役社長には民間出身者を充てるとともに、役員には広島市のまちづくり施策との連携や公共性を踏まえた施設運営を推進できる人材を配置する予定です。

既存2社を含めた役員体制については、親会社である持株会社との兼任等により、グループ全体としてスリム化を図ります。

【図2:グループ会社のガバナンス体制】



5 人員体制

人員体制については、機動的かつ持続的な会社運営に必要となる人材の確保を図りつつ、段階的に社員総数をスリム化していくこととします。

なお、社員総数のスリム化により、令和17年度時点では、令和7年度と比べて年間1億円程度の人件費削減効果を見込んでいます。

【グループ内総人件費の比較(各年度見込み)】

令和7年度(A)	令和17年度(B)	削減効果額(A)-(B)
2億6,500万円	1億6,500万円	1億円

第2 テナント戦略・リニューアル

1 両施設共通の方針

いずれの施設においても、テナントリニューアルに伴い、インフラ整備などの設備投資を実施する必要があります。

これに加え、環境改善を含む一定のリニューアルを行うことで商業施設としての魅力や集客力を向上させ、新規テナント誘致や既存テナント賃料等に係る交渉力を高めることにより、増収の実現を目指すものとします。

2 エールエール HIROSHIMA

(1) 当面の取組イメージ

福屋	11F
図書館	10F
	9F
	8F
直営	7F
	6F
福屋	5F
	4F
	3F
	2F
	1F
	B1F
直営	B2F

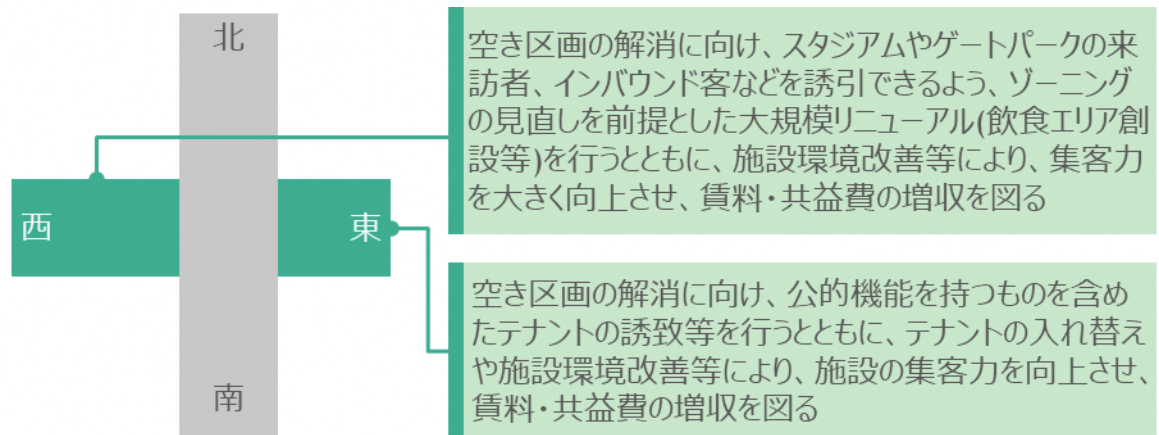
- 南口開発の直営フロアを中心にテナントリニューアルを検討
- 2 F ペDESTリアンデッキの開通や中央図書館の開館効果を取り込みつつ、上記リニューアルや施設環境改善等により施設の魅力や集客力を向上させ、施設全体として賃料・共益費の増収を図る

(2) 設備投資の内容(想定)

- ・ テナント誘致に係るインフラ整備等(飲食テナント誘致に伴う施設改修等)
 - ・ 施設環境改善整備(外壁LEDモニター設置、サイン更新、B2Fエントランス改修)
- ※ 設備投資の内容は、今後PM企業と連携し、テナント戦略のブラッシュアップやハード設備の検証などを進める中で、最終決定していくことを想定。

3 紙屋町シャレオ

(1) 当面の取組イメージ



(2) 設備投資の内容(想定)

- ・ テナント誘致に係るインフラ整備等(飲食テナント誘致に伴う施設改修等)
- ・ 施設環境改善整備(サイン更新、サイネージ等設置)

※ 設備投資の内容は、今後PM企業と連携し、テナント戦略のブラッシュアップやハード設備の検証などを進める中で、最終決定していくことを想定。

第3 資金計画等

1 資金計画

(1) 経営改革に係る経費

経営改革の取組に必要な経費については、現時点において下表のとおり総額約50億円を見込んでいます。

区分	金額	内容
施設リニューアルに係る投資 (ハード経費)	約 40 億円	・ 両施設のテナントリニューアルに係る設備投資(想定例:飲食テナント誘致に係るインフラ整備、区画形成など) ・ エールエール HIROSHIMA の施設環境改善(想定例:外壁 LED モニターの設置、サイン更新、B2F エントランスの改修など) ・ 紙屋町シャレオの施設環境改善(想定例:サイン更新、サイネージ等設置)
経営改革の効果が 発現するまでの 当面の運営経費 (ソフト経費)	約 10億円	・ 持株会社の当面の運営経費 ・ PM企業への初期委託料
合計	約50億円	

(2) 資金の確保

経営改革の取組に必要な経費については、広島市による持株会社への出資(まちづくりのための公共的な投資)を受け入れ、資金を確保します。

なお、広島市による出資は、5か年にわたり段階的に受け入れることを想定しています。

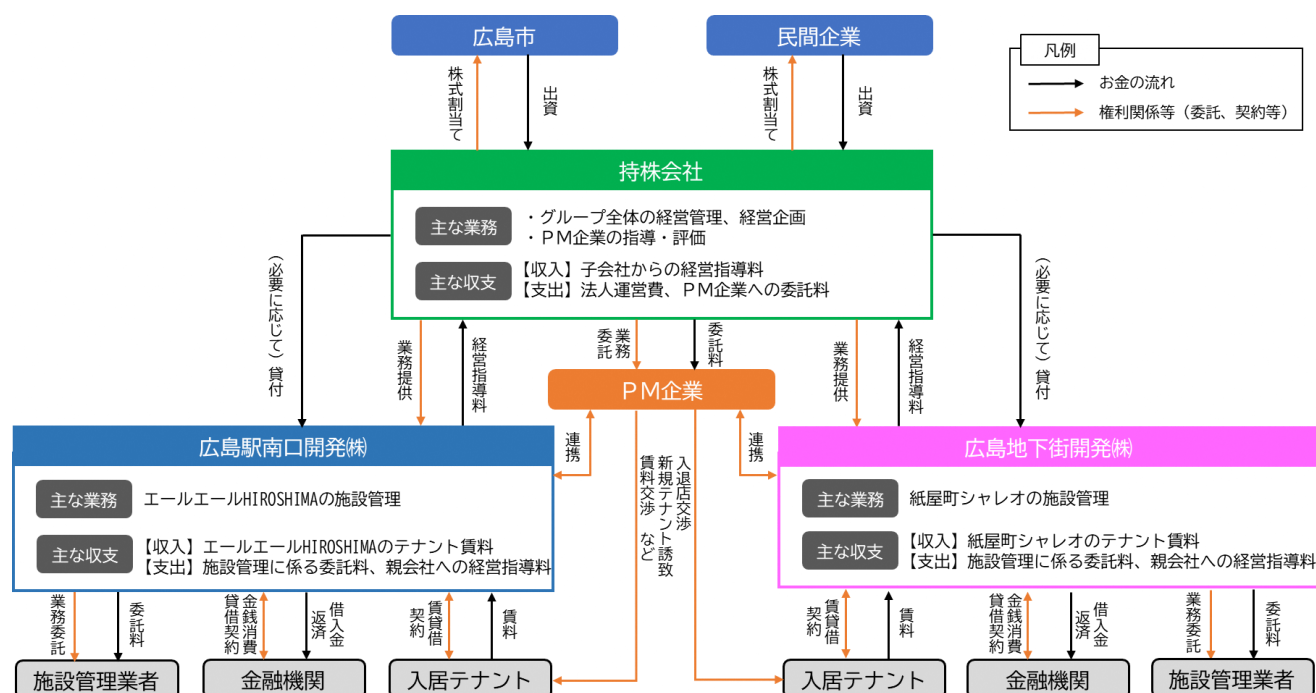
また、今後、民間からの出資についても働きかけを行うことにより、官民連携によるまちづくりを推進していきたいと考えています。

2 再編後の資金の流れ

本経営改革の取組に伴い、株主による資金拠出や施設運営の外部委託化、親会社・子会社間の資金移転など、新たな資金の流れが発生することとなるため、以下を前提として、グループ内外の資金の流れを整理します。

- 金融機関等との既存の債権債務関係、入居テナントの契約関係及び施設等の資産は、原則として再編後も子会社となる既存両社に残るため、子会社は従前どおりテナント事業収入を主たる収入源として、施設運営に必要な経費を負担するとともに、既存借入金の返済を継続する。
- 持株会社は、グループ全体の経営管理、経営企画、財務管理、PM企業の指導・評価、子会社間の調整等を担うことから、持株会社の運営に必要な人件費、PM企業への委託料その他の経費については、これらの業務の対価として、業務内容や各子会社の受益の程度等を踏まえて設定する経営指導料等により賄う。ただし、経営改革の効果が発現するまでの当面の間における持株会社の運営経費については、市の出資金により賄うことを想定しており、経営指導料等の具体的な負担開始時期及び金額については、各子会社の収支状況等を踏まえて決定する。
- リニューアルなど経営改革の取組に係る経費は市の資金手当てを原資とし、持株会社における管理の下、必要に応じて、グループ会社において一般的な手法である子会社への貸付等によりグループ内の資金繰りを行う。

【参考：資金の流れのイメージ図】



※ 本図は現時点で想定している主な資金の流れを示したものであり、個別の具体的な内容については、今後の協議や法務・会計・税務上の整理を踏まえて決定します。

第4 経営改革効果とキャッシュフローの見通し

1 経営改革効果

この度の経営改革では、両社が引き続き借入金残高を着実に減らしながら、将来的な設備投資等に必要な資金の確保を実現できることを目指しています。

本経営改革の取組による効果は、段階的に発現することを想定しており、計画期間最終年度となる令和17年度時点のグループ全体の営業キャッシュフロー(事業運営によって確保できる資金)は、令和7年度比で年間2.4億円程度改善されることを見込んでいます。

区分	主な内容	営業CFへの影響
収入の増加	・エールエール HIROSHIMA の賃料・共益費収入の増 ・紙屋町シャレオの賃料・共益費収入の増	増加
コストの削減	・人員体制のスリム化による人件費の減	増加
コストの増加	・PM企業への委託料	減少
全体効果	(上記の増減要素の合計)	年間2.4億円程度 改善

※ 本資料の作成に当たっては、今後のテナント誘致、賃料条件の適正化、リニューアルの実施、組織体制の見直し等の要素を積み上げて、計画期間中の詳細な収支見通しを試算していますが、今後の事業活動等への影響を考慮し、ここでは主要要素及びグループ全体の改善効果のみを示しています。

本資料における収支見通しは、計画の実現可能性を重視し、現時点において、実施内容・時期や効果を合理的に見込むことができる要素を中心に試算しています。

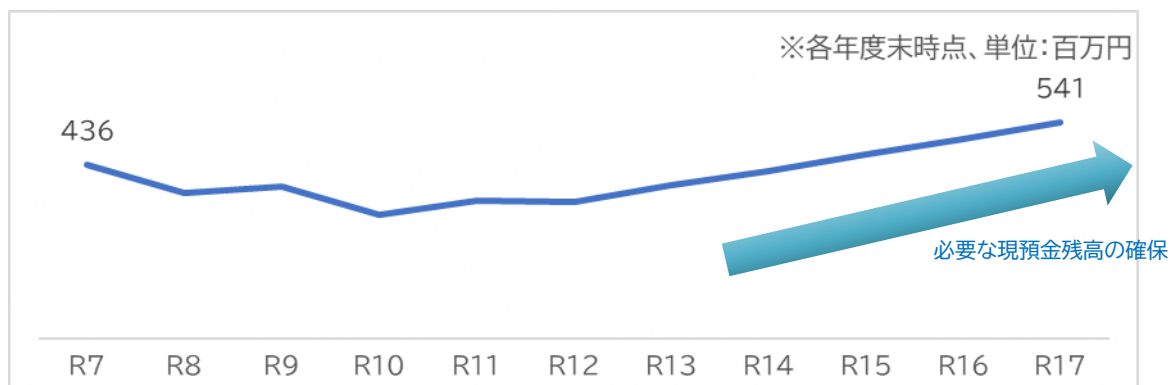
一方で、今後のテナント交渉の結果による収入の変動や、物価上昇等に伴うコストの増加が生じる可能性もあることから、更なる収益向上に向け、グループ全体として、テナント事業収入以外の収入(広告収入、共用部収入等)の確保のほか、業務委託費や水道光熱費等の見直し、リニューアル内容等の精査、財務戦略の強化など、様々な取組を進めていきます。

また、計画期間後(令和18年度以降)については、現行テナントの契約満了時期の到来等により、テナント構成の見直しや賃料条件の適正化を進める余地が広がることから、中長期的な視点においても更なる改善効果が期待できるものと考えています。

2 キャッシュフローの見通し

これまでに掲げた取組を行うことにより、両社は、引き続き借入金残高を着実に減らしながら、必要な現預金残高を確保することができる見込みです。

【参考：広島駅南口開発㈱の現預金残高の推移の見通し】



【参考：広島地下街開発㈱の現預金残高の推移の見通し】

