

クリスタ長堀株式会社調査報告書概要

平成 16 年 11 月、経営困難な状況にあったクリスタ長堀株式会社は、経営の再建を目指して、大阪地方裁判所に特定調停の申し立てを行い、平成 17 年 6 月に同調停は関係者の合意により成立した。

特定調停を受諾するに当たり、議会より同社が事実上経営破綻に至ったことについて、その原因と問題点を明らかにし、説明責任を果たすことが求められた。

本報告書は外部専門家による分析・調査の結果を踏まえ、本市の責任について検討したものである。

1. 長堀通改造計画の経緯

○ 計画の背景

地下鉄 7 号線延伸／駐車問題への対応／地域の活性化／地下空間の有効利用

○ 長堀通改造計画の概要

駐車容量の大幅拡大／地下歩行者ネットワークの整備／地上歩行者空間（シンボルロード）の整備

○ 長堀通改造計画の経過

平成元年度 調査・検討スタート／平成 2 年度 基本の方針／平成 3 年度 地下街連絡協議会との協議／平成 4 年 都市計画決定

2. クリスタ長堀株式会社の設立経緯

- クリスタ長堀株式会社設立の必要性
 - ・地域開発という公共性と商業開発という収益事業の両立
 - ・国からの各種支援制度の受け皿としての第3セクターの設立
 - ・地下街と駐車場との一体的整備

- クリスタ長堀株式会社の経過
 - クリスタ長堀・長堀駐車場開業までの経過（報告書本文P7）

- クリスタ長堀株式会社に期待された役割
 - ・東西方向の歩行者通路の整備による地域開発
 - ・地下街建設による地域の活性化
 - ・大阪市駐車基本計画に基づく駐車場整備の一端
 - ・地上街路整備による都市景観の向上
 - ・公共駐車場および地下通路の良好な使用性の確保

3. 特定調停申し立てに至るまでの状況

- クリスタ長堀の開業時（平成9年5月）の状況
 - 事業の早期進捗を図るため、NTT-A 資金などを活用し、大阪市の出資などの負担を出来るだけ軽減したことにより、クリスタ長堀株式会社は、少額の資本金と多額の借入金という資本構成でスタート。

- 経営改善計画（平成13年2月）及びその後の状況
 - 経営改善計画に示した増収策、経費削減、株主や金融機関への支援要請とともに大阪市からの財政支援により経営改善を図ることにより赤字幅は徐々に圧縮されてい

たものの、依然として営業収支は赤字。

過小資本による借入金償還負担の重さには変わりなく、抜本的な経営状況の改善には至らず。

○ 特定調停の申し立て（平成 16 年 11 月）

クリスタ長堀株式会社として、今後、過小資本状態のなかで債務を返済しながら、会社経営を行うことが不可能であると判断し、大阪地方裁判所に特定調停を申し立て。

4. 破綻に至った原因の概要（外部専門家：公認会計士による分析・調査の要約）

クリスタ長堀株式会社が経営破綻状態となった原因および問題点の分析・調査について、外部専門家（公認会計士）に依頼。

過去の資料や当時の担当者からの聞き取りを行い、設立時から開業時、開業時から経営改善計画策定時、経営改善計画以降の3つの時期において資金計画および損益計画とその実績等についての整理分析・調査を実施。

その結果として、クリスタ長堀株式会社の破綻原因および問題点については、以下の項目が挙げられた。

① 設立時から開業まで

- ・ 設立時の当初計画が公共工事の事業費区分に従って計画が構成されているのに対し、会社設立以降の会計区分は通常の会社会計に則って構成されており、そもそも計画と実績の比較が困難な状況にあり、開業前の期間では、当初計画と会社設立以降の実績の差異の把握や分析検討は実施されていなかった。
- ・ 当初計画における損益計画は将来予測について楽観的なものであったといわざるを得ず、早急に計画を見直すべきであった。
- ・ 当初計画における借入金比率は 54.2%だったが、実際には入店保証金の減額があり、

結果として 68.1%となっている。

② 開業時計画

- ・開業時計画策定時は既にバブルが崩壊して相当期間たち、賃貸料や百貨店売上について年々下落していた時期であるにも関わらず、地下街収入が右肩あがりの計画のままにしていたということは、この時点での将来見通しとしてきわめて甘いものであったといわざるを得ない。
- ・会社は、地下街の売上想定を見直し、それに合致した入店保証金の額や営業収入の計画をたて、それらを前提として資金調達計画の見直しが図られるべきであった。

③ 開業時から経営改善計画策定時およびその実績

- ・民間の経営ノウハウや商習慣についての経験不足が伺われる。
- ・収入の計画未達を経費削減で補った形で、差し引き損益ベースでは経営改善計画をクリアしているものの、経費削減には限界があるため、平成 17 年度以降は経営改善計画の達成は非常に困難な状況にあった。

④ 会社全般的な指摘

- ・長期収支計画を経営の指針としていなかった。また経営改善計画以前においては、大阪市等どこからも、長期収支計画と実績の乖離について特段の取り組みがなされなかった。
- ・会社の経営管理活動にたずさわるべき常勤役員及び役職者がほとんどすべて、大阪市の職員もしくはOBで、「民」の発想を注入するという第3セクターとしての利点を生かしていなかった。

5. 会社と大阪市の問題点について

外部専門家（公認会計士）に依頼した調査報告により、クリスタ長堀株式会社の経営破綻原因について、会社と大阪市の問題点は次のように指摘できる。

①設立時から開業まで

- ・一般の公共事業のように時間をかけず、できるだけ早期に必要な資金を確保して事業を実現させようとしたために、十分な収支の検討を行うことなく、第3セクターという形態を安易に採用し、金融機関からの融資を重ね、過大な債務を負う結果となった。

②開業時計画

- ・バブル経済は崩壊し、景気が低迷するなど経済状況に大きな変化が生じるなど収益を圧迫すると予測される様々な要因があったにもかかわらず、経営や事業の採算性の観点から事業計画や財務構造を十分に見直すことなく施設の開業にいたっており、経営悪化の根本的な原因になったと考えられる。
- ・悲観的な景気予測も想定した上で、株式会社としての経営や事業採算性といった観点から事業計画を議論したり、見直しを進めた形跡はない。また、過少資本、過大債務の財務構造について改めて検討を加えた形跡は見当たらない。このことが厳しい経営に陥った根本的な原因を成したものと考えられる。

③経営改善計画

- ・金融情勢の変化も見られるものの、経営改善計画自体は、結果として、将来にわたって抜本的な再建につながるものではなかったといわざるを得ない。

④全般的な面から会社と大阪市の問題点

クリスタ長堀株式会社としては、経営破綻に至った主な問題点は以下のような事項であった。

- ・適切な時期に事業計画や財務構造の見直しが迅速に行われなかった。
 - ・収益に対する将来予測について、楽観的であった。
 - ・常勤役員及び役職者は、ほとんどすべてが市職員もしくは市OBであり、民間企業のノウハウを活用できるような体制になかった。
 - ・会社経営がいわゆる「民」の発想でなく、「官」の発想で行われていた
- 又、会社を監理する立場にある建設局としては、会社設立以降も、長期収支計画と実

績の把握に努め、これに応じて長期収支計画を見直し、早期に経営改善に向けた指導を行うべきであった。また、会社の経営管理活動にたずさわるべき常勤役員及び役職者に、大阪市の職員もしくはOBのみではなく、会社経営、商業施設運営のノウハウを有する人材を充てるべきであった。言い換えると、建設局が会社経営に対する組織及び経営上の認識が十分でなかったことが会社の経営破綻に至った状況を作りあげた大きな要因の一つであることが改めて指摘されたものであり、建設局としても、この点について深く反省を求められるものである。

6. 法律の専門家の意見を交えた概括

クリスタ長堀株式会社と大阪市の問題点について、会社の経営破綻や会社再建に関する豊富な知識と経験を有する法律の専門家からは、次のような意見を頂いた。

- ・クリスタ長堀株式会社は、開業前後、特定調停による再建途上にある現在に至るまで、駐車場の管理運営事業を譲渡した以外はその位置付けそのものに変質は見られない。
- ・事業計画や財務構造の見直しそのものは、本来、会社の責任において行うべきものであるが、当初の事業設立や、その後の重要な方針の検討、あるいは職員の派遣なども含めて、事業の主導的な立場にある大阪市の関与する部分も多く、会社が実質上経営破綻し、特定調停による経営再建を図ることになったことについては、大阪市としても道義的責任を免れないが、あくまでかかる責任にとどまり、大阪市及び個々の会社経営者として、法令上の責任を負わなければならないという事実は見受けられない。
- ・大阪市としては、経営実績を十分に把握し、当初計画等を早期に見直し、適切な時期ごとに必要な方策を講ずるべきであったと思われるが、このような点において、事態の処理が延引し、市民や金融機関等に多大の迷惑をかけることとなったことを深く自省すべきである。

(まとめ)

建設局としては、同社の経営実績を十分に把握し、当初計画等を早期に見直し、適切な時期ごとに必要な方策を講ずるべきであったと思われるが、このような点において、事態の処理が延引し、市民や金融機関等に多大の迷惑をかけることとなったことを深く自省したい。

今後、第3セクターの運営にあたっては第3セクター本来の趣旨に照らし、民間の経営手法を最大限反映させることが必要であることを改めて再確認するとともに、重要な事業計画などについて、専門家による評価を受けていくべきであることについて留意し、適切な団体監理を心掛けたい。

クリスタ長堀株式会社の特定期間受諾の際、議会の附帯決議において指摘された民間のノウハウの活用や厳しい経営監視については、平成18年4月に会社が地下街事業運営全般について、専門のノウハウを有する民間企業との間で10年間の長期にわたる業務委託契約を締結し、業務のアウトソーシングを実施するとともに、特定期間に基づく事業計画を上回る収支計画を基にした経営方針を作成し、大阪市特定団体経営監視委員会による監理を実施している。また、会社の監査役として外部の専門家である弁護士、会計士を招聘し、不断の経営管理、モニタリングに努めているところである

【資料編】

【クリスタ長堀経営破綻原因分析・調査報告書】（公認会計士による分析・調査報告書）