

クリスタ長堀経営破綻原因分析・調査報告書

平成 18 年 3 月 31 日

大阪市建設局長 彌田和夫 殿

公認会計士 鳥家秀夫 印

公認会計士 増田明彦 印

我々は、大阪市建設局（以下建設局）からの依頼に基づき、建設局との間で合意された手続に基づいて、クリスタ長堀株式会社が実質的に経営破綻状態となった原因及び問題点の分析・調査を実施した。

当報告書を作成するうえで実施された手続は、いかなる監査の基準又はレビュー基準に準拠するものではない。したがって、我々はいかなる監査意見を表明するものではなく、保証も提供するものではない。もし我々が調査手続の範囲を更に拡大した場合、追加的に報告すべき事項が発見される可能性がある。

なお、この報告書は建設局がクリスタ長堀株式会社に関する資料もしくは報告書を作成するうえで役立てるために作成されたものであり、他のいかなる目的にも使用してはならない。

建設局と我々との間には、公認会計士法の規定に準じて記載すべき利害関係はない。

以上

○実施手続き

1. (仮称)長堀地下街設置計画書〔概要協議資料〕の入手、吟味。
2. 平成4年2月当時のクリスタ長堀株式会社(以下会社)の事業収支計画(以下「当初計画」)の入手、吟味。
3. 会社の開業時事業収支計画(以下「開業時計画」)の入手、吟味。
4. 会社の経営改善計画時の事業収支計画(平成13年1月)の入手、吟味。
5. 会社の創立時から平成17年3月期までの定時総会議案書、計算書類、附属明細書の入手、吟味。
6. 会社の平成8年3月期から平成17年3月期までの決算試算表の入手、吟味。
7. 会社の現存する平成17年3月期までの取締役会議事録、部長会議事録の閲覧、吟味。
8. 会社の平成11年度以降の予算調書の入手、吟味
9. 会社の創立時から平成17年3月期までの組織図の入手、吟味。
10. 会社の元管理部門担当者に対するヒアリング
11. その他、建設局から提供をうけた資料の閲覧、吟味。

○調査結果

1. 開業直前期までの損益について

開業直前期までの損益計画は以下のとおりであった（平成8年度開業予定であった、当初計画については、平成28年度までである）。

<損益の計画> (単位：百万円)

区分 \ 年度	H4	H5	H6	H7	合計
営業収益(駐車場収入)	428	428	430	430	1,716
公租公課	12	12	12	12	48
維持管理費	56	56	56	59	227
人件費	54	57	60	63	234
占用料	3	3	3	3	12
減価償却費	23	23	23	23	92
本社経費	64	66	67	71	268
営業費用	212	217	221	231	881
営業利益	216	212	208	199	834
受取利息	0	1	2	2	5
支払利息	0	211	222	454	887
税引前損益	216	2	△13	△254	△49
法人税等	119	1	0	0	120
税引後損益	97	1	△13	△254	△169

(コメント)

当初計画では、公共工事における事業費の区分にしたがって計画が構成されている。そのため、工事に関係する支出は、会計上の費用であっても、損益計画の営業費用ではなく、資金収支計画の建設工事等に含まれている。その部分については、会社が把握している実績では営業費用に含まれているので、単純に計画と実績とを比較することができない。

また、計画では、いわゆる売上原価分と販売費及び一般管理費部分を区分せずに計画数値が決められており、例えば、人件費としての計画数値はあっても、売上原価の人件費がいくらで、販売費及び一般管理費の人件費がいくらという計画数値はない。

一方、会社は、開業前の売上原価については費目別に実績把握をされておらず、例えば、販売費及び一般管理費の人件費の数値はわかっても、売上原価の中にいくらの人件費が含まれているかについては不明である。

結局、会社は当初計画の分類による実績の把握はされておらず、また、実績値の分類による計画値もなく、相互に組み替えることによる比較も困難であることから、開業前の期間では計画と実績の差異の把握及びその分析検討は実施されていなかったと推定できる。少なくとも、計画を実績値の把握に沿った分類に組み替えたものを作成する必要があると思われるし、売上原価実績については費目別に把握し、以後の経営に生かす必要があると思われる。

資金収支計画の建設工事費等に含まれている工事関係の人件費の推定値は以下の通りである。

<建設工事費等に含まれる工事関係人件費、建設局推計値>

年度 区分	H4	H5	H6	H7	合計
工事関係人件費推計	56	45	82	131	314
人件費合計	110	102	142	194	548

資金収支計画の建設工事費等に含まれてる人件費以外の営業費用については不明であるが、工事関係人件費推定値の35%（<損益の実績>の人件費とその他一般管理費の比率）であると仮定すると以下ようになる。

<建設工事費等に含まれる人件費以外の経費推定値>

年度 区分	H4	H5	H6	H7	合計
人件費以外の推定値	20	16	29	46	111

上記推定値を反映した調整後計画は以下ようになる。

<損益の計画（調整後）>

（単位：百万円）

年度 区分	H4	H5	H6	H7	合計
営業収益(駐車場収入)	428	428	430	430	1,716
公租公課	12	12	12	12	48
維持管理費	56	56	56	59	227
人件費(推定)	110	102	142	194	548
占用料	3	3	3	3	12
減価償却費	23	23	23	23	92
本社経費	64	66	67	71	268
建設工事関係費(推定)	20	16	29	46	111
営業費用	288	278	332	408	1,306
営業利益	140	150	98	22	410
受取利息	0	1	2	2	5
支払利息	0	211	222	454	887
税引前損益	140	△60	△122	△430	△472
法人税等	119	1	0	0	120
税引後損益	21	△61	△122	△430	△592

一方、実際の損益状況は以下のとおりであった（平成9年度開業）。

< 損益の実績 >

(単位:百万円)

年度 区分	H4	H5	H6	H7	小計	H8	合計
駐車場収入	600	545	510	466	2,122	472	2,594
その他収入	58	95	5	6	164	6	170
営業収益	658	640	515	472	2,286	478	2,764
営業原価(注2)	501	630	485	453	2,068	415	2,483
公租公課	1	2	1	1	6	1	7
人件費	131	191	238	239	799	243	1,042
占用料	0	0	7	7	15	1	16
減価償却費(注2)	5	4	7	8	24	9	33
開業費償却	10	20	34	59	123	81	204
その他一般管理費	73	70	77	76	297	66	363
営業費用	723	916	850	844	3,331	816	4,148
営業損益	△65	△275	△335	△371	△1,045	△338	△1,384
受取利息	14	2	16	11	42	15	57
修正支払利息(注1)	115	187	228	320	850	446	1,296
その他	△2	79	△5	△4	67	44	111
修正税引前損益	△167	△382	△552	△685	△1,787	△725	△2,512
法人税等	0	1	1	1	3	1	4
修正税引後損益	△167	△383	△553	△686	△1,790	△726	△2,516
固定資産算入支払利息(注1)	33	157	209	298	698	437	1,135
税引後損益	△134	△226	△344	△388	△1,092	△289	△1,381

(注1) 営業外費用に計上された支払利息以外に、固定資産の取得原価に算入した支払利息がある。当初計画上は、全額営業外費用として計上されていると推定されるため、計画と実績を比較するうえで、実績を修正している。

(注2) 附属明細書に記載されている減価償却費と一般管理費に含まれている減価償却費に差異がある。この差異については、営業原価に同額の減価償却費が計上されていると推定される。以下にその関係を示す

減価償却費	H4	H5	H6	H7	小計	H8	合計
附属明細書記載額	86	116	120	104	427	94	521
一般管理費	5	4	7	8	24	9	33
差引営業原価(推定)	81	112	113	96	403	85	488

(コメント)

<損益の計画(調整後)>と<損益の実績>を比較してみると、初年度より、収益面、費用面いずれにおいても大幅に計画と実績に差が出ている。

初年度では、営業収益が計画比1.5倍(計画428百万円、実績658百万円)、営業費用では2.5倍(288百万円、実績723百万円)となっている。税引後損益の比較においても計画21百万円の黒字に対し、実績(修正税引後損益)では167百万円の赤字となっている。

累計ベースでも、当初計画と平成7年度までの実績を比較すると、営業収益は計画比1.3倍(計画1,716百万円、実績2,286百万円)となつてはいるものの、営業費用では計画比2.6倍(計画1,306百万円、実績3,331百万円)となつてしまっている。税引後損益の比較においても計画592百万円の赤字に対し、実績(修正税引後損益)では1,790百万円の赤字となつてしまっている。実際には開業が1年ずれこんだため、さらに726百万円の赤字が追加で発生している。

一般的に収益計画と費用計画とを比較した場合、収益計画より費用計画のほうが、実績が計画から乖離する要素は少ない。特に、会社は、開業前の段階では、収益事業としては駐車場事業しか行っておらず、いわゆる変動費的な要素は少ないためなおさらである。にもかかわらず、上述のように、営業費用の計画と実績の乖離が営業収益のそれよりも大幅に大きくなっている。

このことから、当初計画における、損益計画の部分については、将来予測について楽観的なものであったといわざるをえない。初年度において、これだけの差が生じているのであるから、早急に計画を見直すべきであったと考えられるが、開業時計画(平成9年3月に策定)まで、計画が見直された形跡はない。

2. 開業初年度までの資金収支について

開業1年目までの当初計画における資金調達の計画と資金調達を除く資金収支の計画は以下のとおりであった(平成8年度開業予定であった、当初計画については、平成28年度までである)。

<資金調達の計画>

(単位：百万円)

年度 区分	H4	H5	H6	H7	小計	H8	合計
資本金	1,000	1,000	0	0	2,000	0	2,000
市補助等	450	350	1,600	3,600	6,000	0	6,000
NTT-A(無利子)	300	500	2,800	6,400	10,000	0	10,000
市中借入(長期)	2,700	400	1,300	2,100	6,500	0	6,500
市中借入(短期)	0	0	0	185	185	638	823
道路開発資金	400	200	2,600	3,800	7,000	0	7,000
入店保証金	0	0	3,500	9,000	12,500	0	12,500
合計	4,850	2,450	11,800	25,085	44,185	638	44,823

<資金調達を除く資金収支の計画>

(単位：百万円)

年度 区分	H4	H5	H6	H7	小計	H8	合計
税引後損益	97	1	△13	△254	△169	△327	△496
減価償却費	23	23	23	23	92	1,300	1,392
開業費償却	0	0	0	0	0	40	40
計画営業収支等計	120	24	10	△231	△77	1,013	936
建設工事費等	△3,850	△2,450	△11,800	△24,700	△42,800	0	△42,800
駐車場C取得費	△1,000	0	0	0	△1,000	0	△1,000
開業宣伝費	0	0	0	△200	△200	0	△200
不動産取得税等	△107	0	0	0	△107	△1,651	△1,758
計画事業投資等計	△4,957	△2,450	△11,800	△24,900	△44,107	△1,651	△45,758
合計	△4,837	△2,426	△11,790	△25,131	△44,184	△638	△44,822

実績との比較のために、建設工事費等に含まれる工事関係費用を事業投資等計画から減じて営業収支等に加えると以下のようなになる。

<資金調達を除く資金収支の計画(調整後)>

年度 区分	H4	H5	H6	H7	小計	H8	合計
営業収支等計画	44	△37	△101	△408	△502	1,013	511
事業投資等計画	△4,881	△2,389	△11,689	△24,723	△43,682	△1,651	△45,333
合計	△4,837	△2,426	△11,790	△25,131	△44,184	△638	△44,822

一方、実際の開業1年目までの資金調達と資金調達を除く資金収支は以下のとおりであった。

<資金調達の実績>

(単位：百万円)

年度 区分	H4	H5	H6	H7	H8	小計	H9	合計
資本金	915	860	95	0	30	1,900	0	1,900
市補助等	190	719	338	793	1,298	3,338	79	3,417
工事負担金・助成金	0	0	0	0	0	0	624	624
大阪市(無利子)	216	1,759	1,320	300	138	3,733	2,197	5,930
NTT-A(無利子)	216	1,759	1,320	300	138	3,733	350	4,083
NTT-C(無利子)	0	0	110	1,200	1,100	2,410	240	2,650
市中借入(長期)	3,000	2,000	1,300	0	△6,300	0	9,000	9,000
市中借入(短期)	0	0	0	2,700	6,300	9,000	△9,000	0
道路開発資金	0	320	1,180	1,100	1,719	4,319	456	4,775
特定民間都市基盤 施設整備融資	0	0	460	840	859	2,159	230	2,389
地下街融資	0	0	0	2,000	1,000	3,000	0	3,000
入店保証金	0	0	0	0	8,572	8,572	425	8,996
合計	4,537	7,418	6,123	9,233	14,854	42,164	4,601	46,764

<資金調達を除く資金収支の実績>

年度 区分	H4	H5	H6	H7	H8	小計	H9	合計
税引後損益	△134	△226	△344	△388	△289	△1,381	3,148	1,767
固定資産計上支払利息	△33	△157	△209	△298	△437	△1,135	△72	△1,206
控除：補助金等収入	0	0	0	0	0	0	△4,041	△4,041
修正税引後利益	△167	△383	△553	△686	△726	△2,516	△964	△3,480
減価償却費	86	116	120	104	94	521	1,116	1,637
開業費償却	10	20	34	59	81	204	108	312
その他	△6	△3	6	4	2	3	30	33
営業収支等計	△77	△250	△392	△519	△549	△1,788	290	△1,498
固定資産投資等	△4,048	△5,429	△6,158	△8,377	△9,211	△33,222	△8,563	△41,786
開業費支出	△52	△46	△74	△120	△111	△404	△188	△591
事業投資等計	△4,100	△5,475	△6,232	△8,497	△9,322	△33,626	△8,751	△42,377
未収未払増減他(注)	△207	77	229	△38	△4,934	△4,873	4,030	△843
合計	△4,384	△5,649	△6,395	△9,054	△14,804	△40,287	△4,431	△44,718

(注) 未収未払増減他は一時的債権債務の増減額等で短期的に解消されるものであるため、別掲している。

(コメント)

当初計画においては、44,184百万円の資金支出について、資本金2,000百万円、市補助等6,000百万円、無利子借入金10,000百万円、有利子借入金13,685百万円、入店保証金12,500百万円で充当する予定であった。

実際には、入店保証金の見込みが9,000百万円(計画比3,500百万円減)となったこと等により事業計画の見直し(会社、建設局、交通局間の負担割合見直し等を含む)が行われ、開業初年度までの事業投資等による支出は、計画(調整後)では45,333百万円に対し実績は42,377百万円と計画を下回っている。ところが、営業収支等のほうは、損益計画の未達、開業の1年遅れ等により、計画(調整後)△502百万円に対し、実績は△1,788百万円と支出が増加し、事業投資等での支出削減を減殺してしまっている。

開業時の資金調達に含まれる借入金等の比率は以下のとおりである。

	当初計画 (百万円)	構成比率 (%)	補助金等を 除く(%)	実績 (百万円)	構成比率 (%)	補助金等を 除く(%)
資本金	2,000	4.5	5.1	1,900	4.1	4.4
補助金等	6,000	13.4	—	4,041	8.6	—
無利子借入金	10,000	22.3	25.8	12,663	27.1	29.6
有利子借入金	14,323	31.9	36.9	19,164	41.0	44.9
入店保証金	12,500	27.9	32.2	8,996	19.2	21.1
合計	44,823	100.0	100.0	46,764	100.0	100.0

(コメント)

当初計画における開業時の資金調達においては、借入金比率は、54.2%の予定あったが、実際には入店保証金の減額(計画比3,504百万円減)、補助金での充当予定の一部が結果として市からの無利子借入金となったこと(計画比1,959百万円減)等により68.1%となっている。補助金等を除いたベースでは、当初計画における借入金比率は62.7%、実績は74.5%となっている。

3. 開業時計画における損益計画について

開業時計画における損益計画は下記のとおりであった（計画は平成48年度までであるが、平成17年度以降は省略）。なお、平成17年度で単年度黒字化、平成29年度で累積損益黒字化となる計画であった。

＜開業時計画における損益計画＞

（単位：百万円）

年度 区分	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
駐車場収入	600	545	510	466	500	1,042	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464	1,464
地下街収入	0	0	0	0	0	1,858	2,260	2,291	2,488	2,521	2,555	2,771	2,807
小計	600	545	510	466	500	2,900	3,723	3,754	3,952	3,985	4,018	4,235	4,270
公租公課(注)	△54	△149	△166	△238	△375	△239	308	309	315	316	317	324	325
維持管理費	6	6	6	6	6	780	765	788	812	836	861	886	913
人件費	102	102	102	102	102	299	308	317	327	337	347	357	368
占用料	12	12	12	12	12	60	55	55	56	57	57	58	58
委託費	292	292	292	292	292	724	695	716	737	759	782	806	830
本社経費	300	479	409	415	458	84	86	88	91	94	96	99	102
減価償却費	4	4	4	4	4	1,415	1,661	1,411	1,411	1,411	1,411	1,411	1,411
開業費償却	2	2	2	2	2	75	75	75	75	75	0	0	0
支払利息	0	60	106	198	395	554	651	652	625	599	576	557	532
小計	664	807	766	792	895	3,752	4,603	4,411	4,449	4,483	4,447	4,498	4,539
税引前損益	△63	△262	△256	△326	△395	△852	△880	△657	△497	△498	△429	△263	△269
法人税等	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引後損益	△63	△262	△256	△326	△395	△852	△880	△657	△497	△498	△429	△263	△269

（注）公租公課とはなっているが、実際は他の損益も集計されていると推定される。

＜主要項目の実績＞

年度	H4	H5	H6	H7
人件費	131	191	238	239
減価償却費	5	4	7	8
開業費償却	10	20	34	59
税引後損益	△134	△226	△344	△388

当初計画における損益計画は以下のとおりであった。(計画は平成28年度までであるが、平成17年度以降は省略)。なお、平成14年度で単年度黒字化、平成22年度で累積損益黒字化となる計画であった。(なお、当初計画では平成8年度に開業予定であった。)

＜当初計画における開業以降の損益計画＞ (単位：百万円)

年度 区分	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
駐車場収入	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463	1,463
地下街収入	2,359	2,359	2,359	2,558	2,558	2,558	2,776	2,776	2,776
受取利息	0	0	5	40	83	103	83	73	62
小計	3,822	3,822	3,827	4,061	4,104	4,124	4,321	4,311	4,300
公租公課	326	326	326	326	326	326	326	326	326
維持管理費	900	905	918	943	949	963	990	997	1,011
人件費	199	209	219	230	241	254	266	280	293
占用料	161	181	181	181	202	202	202	227	227
委託費	330	343	356	371	385	401	417	434	451
本社経費	73	75	78	81	83	87	90	92	95
減価償却費	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	1,300	987
開業費償却	40	40	40	40	40	0	0	0	0
支払利息	822	867	807	793	777	745	691	637	583
小計	4,149	4,243	4,225	4,264	4,304	4,277	4,282	4,292	3,974
税引前損益	△327	△422	△398	△202	△200	△153	40	20	327
法人税等	0	0	0	0	0	0	0	0	0
税引後損益	△327	△422	△398	△202	△200	△153	40	20	327

開業（平成9年度）から経営改善計画前（平成12年度）までの損益の実績は以下のとおりである。

<開業から経営改善計画前までの損益の実績>

（単位：百万円）

区分	年度	H9	開業時 計画 H9	当初 計画 H8	H10	H11	H12	H10～ H12計	開業時 計画 H10-H12	当初 計画 H9-H11
駐車場収入		886	1,042	1,463	960	950	808	2,719	4,392	4,389
地下街収入		1,786	1,858	2,359	1,661	1,448	1,562	4,671	7,039	7,276
その他収入		96	—	—	95	30	25	149	—	—
営業収益		2,768	2,900	3,822	2,715	2,428	2,395	7,538	11,430	11,665
人件費		513	299	199	417	382	380	1,179	952	658
占用料		37	60	161	39	38	35	112	166	543
委託費		580	724	330	632	516	478	1,626	2,148	1,070
減価償却費		1,116	1,415	1,300	1,227	1,222	1,212	3,661	4,483	3,900
開業費償却		108	75	40	99	84	60	242	224	120
その他損益		863	625	1,299	931	860	845	2,635	3,562	3,978
営業費用		3,217	3,198	3,327	3,344	3,100	3,009	9,454	11,535	10,265
営業損益		△449	△298	495	△629	△673	△615	△1,916	△106	1,400
受取利息		13	0	0	11	1	1	13	0	45
支払利息		452	554	822	532	538	558	1,629	1,928	2,467
利息後営業損益		△888	△852	△327	△1,150	△1,210	△1,172	△3,532	△2,034	△1,022
工事負担金収入		311	0	0	0	0	0	0	0	0
助成金受入高		313	0	0	0	0	0	0	0	0
国庫補助金等収入		3,417	0	0	0	0	0	0	0	0
固定資産除却損		29	0	0	87	128	148	363	0	0
その他損益		25	0	0	31	2	△0	33	0	0
税引前損益		3,149	△852	△327	△1,207	△1,337	△1,320	△3,862	△2,034	△1,022
法人税等		1	0	0	1	1	1	3	0	0
税引後損益		3,148	△852	△327	△1,208	△1,337	△1,320	△3,865	△2,034	△1,022

（注）上記の当初計画及び開業時計画の数値については、損益の実績の分類に従って計画値を組み替えている。

<周辺駐車場の状況>

長堀駐車場周辺の駐車スペースの推移(一時預り)(長堀駐車場から南北約 300m の範囲)

	箇所数	収容台数 (一時預り)	データソース
H1.2	48 箇所	2,030 台	長堀通改造計画(H2.7 大阪市)より(平成元年度駐車スペース実態調査ベース)
H5	55 箇所	2,482 台	平成 5 年度駐車スペース実態調査(大阪市)
H15	81 箇所	2,963 台	平成 15 年度駐車スペース実態調査(大阪市)

<駐車場利用状況>

	計画	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
駐車場利用回転率(長堀駐車場)	9.30	4.40	5.05	5.78	5.46	5.07	4.52	3.89	3.96
駐車場利用回転率(東長堀駐車場)	9.30	3.15	1.92	1.79	1.36	4.00	3.39	4.27	4.60

(注1) 利用回転率 = 回転率 × 平均駐車時間

(注2) 平成 12 年度の東長堀駐車場については、リニューアル工事のため 4 月～9 月の回転率

(コメント)

<開業時計画における損益計画>において、駐車場収入の金額については、平成 7 年度までの数値が実績で記載されているが、<主要項目の実績>でもわかるように、駐車場収入以外の項目については、ほとんど一致していない。また、平成 8 年度の主要項目の数値は平成 4 年度から平成 7 年度までの数値と同一であることから、平成 8 年度の計画については、4 年間の実績を反映した計画となっていないことがわかる。また、<当初計画における開業以降の損益計画>と比較すると、費用関係については見直されているものの、営業収入については、あまり見直されていない(平成 15 年度の営業収入の計画がほぼ同じ)。

当初計画策定時(平成 4 年 2 月)は、ちょうどバブルが崩壊して、その影響で賃貸料の伸びが鈍化し始めた時であった(注)。それに対し開業時計画策定時(平成 9 年 3 月)は既にバブルが崩壊して相当期間たち、賃貸料については毎年下落していた時期であり、また、百貨店売上についても年々下落していた時期である。そうした時期において、地下街収入をこれほど右肩上がりの計画のままにしていたということは、これまでの結果が示しているように、この時点においての将来見通しとして、きわめて甘いものであったであつたといわざるを得ない。

また、駐車場収入にしても、<周辺駐車場の状況>よりわかるように、当初計画策定時と開業時計画策定時では、かなり競争条件が変わっていると思われるが、収入計画に変更は加えられていない。

結局、<開業から経営改善計画前までの損益の実績>でわかるとおり、駐車場収入、地下街収入の実績は、いずれについても大幅に計画未達となっている。地下街収入については、後述するように、平成 10 年 2 月以降テナントの退店があいつぎ、空床期間の増加、テナントの入れ替えに伴う賃貸条件の悪化等もあって、年々減少していった。駐車場収入についても、<駐車場利用状況>でわかるように、計画の回転率より実績はかなり下回っており、大幅な計画未達となった。

営業費用については、全体で計画よりも少なくすんだものの、営業利益ベースではやはり大幅な計画未達となっている。

(注) 日経平均株価は、平成2年の1月4日の最高値38,712円より10月25日の最安値20,221円まで暴落している。土地相場については、平成2年から平成3年にかけてピークとなっており、賃貸料相場については、平成4年から平成5年にかけてピークとなっている。

4. 開業時計画における資金収支計画について

開業時計画における資金収支計画は下記のとおりであった（計画は平成48年度までであるが、平成17年度以降は省略）。なお、平成33年度で、市からの無利子借入金以外の借入金を完済する計画であった。

<開業時計画における資金収支計画>

(単位：百万円)

区分 \ 年度	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
資本金(注)	2,964	0	0	0	0	0	0	0
補助金	71	0	0	0	0	0	0	0
長期借入(無利子)	1,007	0	0	0	0	0	0	0
長期借入(有利子)	2,787	0	0	0	0	0	0	0
短期借入金	1,345	1,670	1,343	1,284	1,542	2,036	2,407	2,783
入店保証金	3,250	0	0	0	0	0	0	0
減価償却費	1,415	1,661	1,411	1,411	1,411	1,411	1,411	1,411
開業費償却	75	75	75	75	75	0	0	0
税引後損益	△852	△880	△657	△497	△498	△429	△263	△269
収入計	12,062	2,525	2,172	2,273	2,529	3,018	3,554	3,925
駐車場建設購入費	256	0	0	0	0	0	0	0
地下街建設費	9,824	0	0	0	0	0	0	0
開業宣伝費	373	0	0	0	0	0	0	0
不動産取得税等	0	768	0	0	0	0	0	0
登録免許税	0	131	0	0	0	0	0	0
長期借入金返済	133	281	502	930	1,245	1,476	1,519	1,519
短期借入金返済	1,476	1,345	1,670	1,343	1,284	1,542	2,036	2,407
支出計	12,062	2,525	2,172	2,273	2,529	3,018	3,554	3,925

(注) 資本金となっているが、内容的には、大阪市からの無利子貸付金のことであると推定される。

上記、資金収支計画を資金調達等の計画と資金調達等を除く資金収支の計画に組み替えると以下のようなになる。

<資金調達等の計画>

(単位：百万円)

年度 区分	H9	H10	H11	H12	H10~ H12 計	H13	H14	H15	H16	H13~ H16 計
資本金	2,964	0	0	0	0	0	0	0	0	0
補助金	71	0	0	0	0	0	0	0	0	0
長期借入金	3,661	△281	△502	△930	△1,713	△1,245	△1,476	△1,519	△1,519	△5,759
短期借入金	△131	325	△327	△59	△61	257	494	371	377	1,499
入店保証金	3,250	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	9,815	43	△829	△989	△1,774	△988	△982	△1,148	△1,142	△4,260

<資金調達等以外の資金収支の計画>

(単位：百万円)

年度 区分	H9	H10	H11	H12	H10~ H12 計	H13	H14	H15	H16	H13~ H16 計
税引後損益	△852	△880	△657	△497	△2,034	△498	△429	△263	△269	△1,459
減価償却費	1,415	1,661	1,411	1,411	4,483	1,411	1,411	1,411	1,411	5,644
開業費償却	75	75	75	75	224	75	0	0	0	75
営業収支等	638	856	829	989	2,673	988	982	1,148	1,142	4,260
駐車場建設購入費	△256	0	0	0	0	0	0	0	0	0
地下街建設費	△9,824	0	0	0	0	0	0	0	0	0
開業宣伝費	△373	0	0	0	0	0	0	0	0	0
不動産取得税等	0	△768	0	0	△768	0	0	0	0	0
登録免許税	0	△131	0	0	△131	0	0	0	0	0
事業投資等計	△10,453	△899	0	0	△899	0	0	0	0	0
合計	△9,815	△43	829	989	1,774	988	982	1,148	1,142	4,260

一方、開業2年目（平成10年度）から経営改善計画前（平成12年度）までの資金収支の実績は以下のとおりである。

<資金調達等の実績>

(単位：百万円)

年度 区分	H10	H11	H12	H10~ H12計	開業時 計画 H10-H12	当初 計画 H9-H11
長期借入金(無利子)	1,011	△280	△422	309	△1,713	△73
長期借入金(有利子)	△1,115	△9,059	1,653	△8,520		△440
短期借入金	0	10,900	0	10,900	△61	△823
借入金計	△104	1,561	1,231	2,688	△1,774	△1,338
入店保証金	△2,383	△837	△911	△4,130	0	0
小計	△2,486	724	320	△1,442	△1,774	△1,338
現預金の増(△)減	549	158	△1,017	△310	0	△1,660
合計	△1,937	882	△697	△1,752	△1,774	△2,998

<資金調達等以外の資金収支の実績>

(単位：百万円)

年度 区分	H10	H11	H12	H10~ H12計	開業時 計画 H10-H12	当初 計画 H9-H11
税引後損益	△1,208	△1,337	△1,320	△3,865	△2,034	△1,022
うち補助金等収入	0	0	0	0	0	0
減価償却費	1,227	1,222	1,212	3,661	4,483	3,900
開業費償却	99	84	60	242	224	120
固定資産除却損	87	128	148	363	0	0
投資有価証券評価損	0	0	19	19	0	0
その他	1	0	7	8	0	0
営業収支等	207	97	127	429	2,673	2,998
固定資産投資等	△508	△152	△533	△1,193	△899	0
開業費支出	0	0	0	0	0	0
事業投資等計	△508	△152	△533	△1,193	△899	0
未収未払増減他	2,239	△827	1,103	2,515	0	0
合計	1,937	△882	697	1,752	1,774	2,998

<開業4年目期末の借入金等の比率>

	当初計画 (百万円)	構成比率 (%)	開業時計画 (百万円)	構成比率 (%)	実績 (百万円)	構成比率 (%)
資本金	2,000	5.3	1,900	4.7	1,900	4.6
市借入金(無利子)	0	—	6,812	16.7	5,930	14.4
長期借入金(無利子)	9,927	26.5	21,733	53.4	5,933	14.4
長期借入金(有利子)	13,060	34.8			11,752	28.4
短期借入金(有利子)	0	—	1,284	3.1	10,900	26.4
入店保証金	12,500	33.4	9,000	22.1	4,867	11.8
合計	37,487	100.0	40,729	100.0	41,281	100.0

(注) 当初計画は平成11年度末、開業時計画及び実績は平成12年度末の数値である。

(コメント)

平成10年度から平成12年度までの資金収支については、損益計画の未達により、営業収支等による収入が開業時計画では2,673百万円のプラスのはずが、429百万円のプラスにとどまっている。また、テナントの退店及びテナントの入れ替えによる敷金・保証金の流出が4,130百万円発生しており、両方あわせて、6,374百万円の資金の減少要因となっている。そのため、計画では、借入金が増加するはずが、逆に増加しており、その結果、平成12年度末の借入金比率は83.6%まで高まっている。

5. 敷金・保証金（入店保証金）について

入店保証金の推移は以下のとおりである。

<入店保証金の推移>

金額		年度		H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
		増加	減少							
200百万円以上	増加									
	減少	△1件		△2件						
200百万円未満 150百万円以上	増加									
	減少	△2件								
150百万円未満 100百万円以上	増加									
	減少	△12件	△4件	△1件	△1件	△1件	△3件			
100百万円未満 50百万円以上	増加	2件		2件						
	減少	△6件	△4件	△3件	△2件		△6件			
50百万円未満 25百万円以上	増加	1件	1件	5件			1件			
	減少	△3件	△3件	△3件	△1件	△2件	△1件	△6件		
25百万円未満 10百万円以上	増加	3件	9件	4件	1件	3件	5件			
	減少	△2件	△3件	△3件	△3件	△2件	△2件	△2件		
10百万円未満	増加	5件	4件	6件	7件	1件	13件	11件		
	減少	△2件	△1件	△4件	△1件	△4件	△4件	△6件		
金額(百万円)	増減	△2,383	△837	△911	△154	△277	△804	△341		
	残高	6,614	5,777	4,867	4,713	4,436	3,632	3,291		

(注1) 入店保証金の平成10年3月末残高は8,997百万円。

(注2) 減少の件数については入店保証金の減額もカウントしている。

平成5年に長堀地下街開発コンペ審査委員会が設置され、地下街店舗の一括賃貸方式の導入に向けて検討が行われたが、提案事業者と条件的に折り合わず、最終的には、大丸から地下街事業運営要員の派遣を受け、会社が直接事業運営を行うこととなった。このコンペの際、事業者より提示された入店保証金の額及び開業年の賃料収入の提示は以下のとおりであった。

<事業者提示の入店保証金の額等>

(単位：百万円)

	当初計画案	事業者提示額	H9 試算表
入店保証金の総額	12,500	6,400	8,996
開業年の年間賃料収入	1,691	1,189	1,049
開業年の共益費収入等	668		
計開業年の地下街収入	2,359		

また、開業初年度の地下街の売上についての見込みと実績は以下のとおりである。

＜開業初年度の地下街の売上想定額及び実績＞ （単位：百万円）

	開業時計画における想定額	実績
開業初年度の地下街の売上	14,471	7,273

（コメント）

開業年の賃料収入の実績は1,049百万円である。開業は5月21日なので、年換算すると $1,049 \text{ 百万円} \div (10 + 1/3 \text{ ヶ月}) \times 12 \text{ ヶ月} = 1,218 \text{ 百万円}$ となり、ほぼ事業者提示額と一致する。したがって、事業者が提示した入店保証金の金額6,400百万円もある程度の信頼性があると考えられる。ただ、事業者の提示額も平成5年当時のものであるもので、開業時点においては、それすらも高い見込み数値であった可能性が高い。そうであれば、8,996百万円という入店保証金は当時の経済環境から見て割高だったと思われる。

そもそも、テナントが受け入れる賃料水準や入店保証金の水準は、そのテナントがあげうる売上高すなわち地下街の売上高と密接な関係がある。賃料や入店保証金が他の地域と比べ割高であったとしても、テナントがあげる売上が他の地域とくらべ上回り、当該割高な賃料や高額な入店保証金の金利を負担したとしても十分に採算がとれるのであれば入店する。逆に、賃料が他の地域と同程度であったとしても、そこから上がる売上が少なければ、賃料負担や入店保証金の金利負担に耐えられないため、退店を選択するもしくは賃料や入店保証金の切り下げを要求することとなる。

当初は、高額の入店保証金、割高な賃料にもかかわらず、クリスタ長堀に対する期待感から、テナント応募があり、入店保証金の開業時の目標を達成したと思われる。ところが、＜開業初年度の地下街の売上想定額及び実績＞からもわかるように、営業成績は当初の想定を大きく下回った。このことが、その後の退転→テナント入れ替えに伴う敷金・保証金の減額、既存店についての敷金・保証金の減額、賃貸条件の悪化ひいては資金収支の悪化に大きく影響することになった。

「4. 開業時計画における損益計画について」で述べたように、開業時計画の営業収入計画が当初計画から見直されていないことから、開業時計画における地下街の売上の想定額は、当初計画時と同じであったと推定される（当初計画時の想定額は資料がないため不明）。当初計画時（平成4年2月）からみれば、開業時計画策定時（平成9年3月）の状況はかなり悪化していたのは明らかであるから、そもそも開業時計画の初年度の地下街の売上想定額を達成することは極めて困難になってい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、それらを前提とした、資金調達計画の見直しが図られるべきであったと思われる。

なお、入店保証金の返還については、これまで一貫してテナント退店の際、6ヶ月以内に返還されている。敷金・保証金のうちの保証金については、本来、テナントとの契約では、テナントの自己都合による退店の場合は、後に入店したテナントから保証金を受領した場合を除いては、当初の約定どおり10年間据え置き、以降15年間に均等返還をすることとされている。民間の商習慣上も金銭消費貸借的な性格を有する保証金については、契約終了後にただちに返還するということは通常、異例な取扱いではないかと考えられるところであり、この点では、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。

6. 経営改善計画について

平成13年に大阪市とともに経営改善計画が策定された。その際の大阪市の財政支援対象及び条件は以下のとおりであった（建設局資料より）。

<支援対象及び条件>

- 市の施策目的にも沿う公共性の高いもので、支援効果が市のメリットにつながるものに限定する。
 - ・ 長堀駐車場:路上駐車対策に寄与する公的駐車場である
 - ・ 公共地下歩道:「公道」として市に帰属する公共施設である
- 支援期間は、クリスタ長堀(株)が経営改善努力等により、自力で「償却後黒字」を計上して借入金返済が可能となるまでの一定期間(計画では平成13年度～平成24年度)とする。
- 過小資本対策としては、建設時の出資と同様の効果となるよう、長堀駐車場の建設資金償還への補助を行い、その財源構成が道路公社の有料道路事業と同様になる額を、上限とする。
- 借入金償還期間が短いことに対しては、償還資金に対する貸付を行い、実質的な償還期間の繰り延べとする。

支 援 項 目		金額(百万円)	支 援 内 容
駐 車 場	利子負担 (補助金)	1,387	・ 公的駐車場であるため、有料道路事業による建設と同様の事業財源構成とする。 ・ 実質的に有利子資金の比率が35%となるよう利子負担を行う。
	建設費補助 (補助金)	1,395	・ 同上 ・ 25%の出資金相当とするため、差額分を補助。
	貸 付 金	4,042	・ 駐車場の建設財源のうち、NTT-Cの償還が15年及び道路開発資金の償還が20年に対して施設耐用年数が75年と長いため、資金不足が生ずる。これを、解消するためNTT-C資金及び道路開発資金(国土交通省融資分)相当額を貸し付ける。
公共地下歩道	貸 付 金	3,209	・ NTT-A資金を活用して建設を行った地下通路は、道路として本市に帰属しているが、その償還は会社が行っている。また、その償還は耐用年数の75年に対して20年と短期に設定されており、資金不足が生ずるため、公共地下通路の建設資金の一部を貸付ける。
計		10,033	

※ 別途、グループファイナンスより26億8千万円借入（10年据置20年償還）

※ 貸付条件：貸付金利 0.25% 20年据置30年償還 元金均等払

経営改善計画における損益計画は下記のとおりであった（計画は平成40年度までであるが、平成25年度以降は省略）。なお、平成25年度には単年度黒字化、平成35年度で累積損益黒字化となる計画であった。

<経営改善計画における損益計画>

年度 区分	H13	H14	H15	H16	H13~ H16計	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
駐車場収入	882	903	914	944	3,643	965	986	1,006	1,037	1,037	1,047	1,047	1,047
賃貸料収入	1,560	1,624	1,684	1,748	6,616	1,803	1,860	1,912	1,947	1,977	2,010	2,010	2,021
その他収入	59	60	60	60	239	60	61	61	61	61	62	62	62
駐車場利息負担金	239	225	210	194	868	179	163	147	30	0	0	0	0
補助金	252	295	310	310	1,167	228	0	0	0	0	0	0	0
収入計	2,992	3,107	3,177	3,257	12,533	3,235	3,069	3,126	3,076	3,076	3,118	3,118	3,130
人件費	351	355	358	362	1,426	365	369	373	376	380	384	388	392
物件費	1,440	1,454	1,454	1,469	5,817	1,470	1,483	1,484	1,498	1,498	1,512	1,512	1,528
支払利息	582	560	535	520	2,197	494	468	447	422	395	369	343	314
支出計	2,373	2,369	2,348	2,350	9,440	2,330	2,320	2,303	2,296	2,274	2,265	2,243	2,234
償却前損益	619	738	829	907	3,093	905	749	822	779	803	854	875	896
減価償却費等	1,226	1,235	1,191	1,166	4,818	1,073	976	973	968	955	948	918	899
経常損益	△607	△497	△362	△260	△1,725	△167	△226	△151	△188	△152	△94	△43	△3

一方、経営改善計画後（平成13年度）から平成16年度までの損益については以下のとおりである。

<経営改善計画後平成16年度までの損益の実績>

(単位：百万円)

区分	年度				H13~ H16 計	経営改 善計画 H13-H16	開業時 計画 H13-H16	当初 計画 H12-H15
	H13	H14	H15	H16				
駐車場収入	864	797	699	711	3,071	3,643	5,854	5,852
地下街収入	1,629	1,605	1,599	1,593	6,426	6,616	10,654	10,668
その他収入	24	29	25	17	95	239	0	0
営業収益	2,516	2,432	2,324	2,320	9,592	10,498	16,508	16,520
人件費	326	294	270	232	1,123	1,426	1,408	1,041
減価償却費	1,227	1,207	1,164	1,140	4,738	4,818	5,644	5,200
開業費償却	38	0	0	0	38		75	40
その他費用	1,417	1,343	1,191	1,151	5,101	5,817	8,575	8,025
営業費用	3,008	2,844	2,625	2,523	11,000	12,061	15,703	14,306
営業損益	△492	△412	△301	△202	△1,407	△1,563	805	2,214
受取利息	1	0	0	0	1	0	0	342
支払利息	542	525	496	478	2,041	2,197	2,265	2,850
利息後損益	△1,033	△937	△797	△680	△3,447	△3,760	△1,460	△293
補助金等収入	490	519	518	253	1,779	2,035	0	0
固定資産除却損	2	0	0	6	8	0	0	0
投資有価証券評価損	11	0	0	0	11	0	0	0
特定調停関連費用	0	0	0	32	32	0	0	0
その他の損益	2	10	8	5	25	0	0	0
税引前損益	△554	△408	△271	△460	△1,694	△1,725	△1,460	△293
法人税等	2	2	2	1	6	0	0	0
税引後損益	△556	△410	△273	△461	△1,700	△1,725	△1,460	△293

(注) 上記の当初計画、開業時計画及び経営改善計画の数値については、損益の実績の分類に従って計画値を組み替えている。

<地下街の売上高>

(単位：百万円)

区分	年度						
	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
地下街の売上高	7,100	7,923	8,344	9,039	8,567	8,093	7,987

(コメント)

平成13年度から平成16年度にかけて、差引き損益ベースでは、経営改善計画をクリアしている。その内容をみると、営業収入の計画未達を、営業費用の削減で補ったかたちである。

平成10年度から平成12年度まで地下街の売上高が右肩上がりとなっていたこと等から、経営改善計画において、営業収益の計画を右肩上がりとしているが、実際の地下街の売上高は、平

成13年度をピークとして平成16年度にかけて下降線をたどっている。また、経費削減にはおのずと限界があることから、平成17年度以降の経営改善計画の達成は非常に困難な状況に陥っていたといわざるを得ない。

なお、平成10年度から平成13年度にかけて、地下街の売上高自体は段階的に改善されているにもかかわらず、営業収益の実績においては右肩下がりとなっている理由であるが、「5. 敷金・保証金（入店保証金）について」で述べたとおり当初の賃料水準が高すぎたためと推定できる。すなわち、テナントの入れ替え時に、退店するテナントの賃料水準より、入店するテナントの賃料水準が低いために、営業収益の実績が下がってしまったと考えられる。最初の賃料設定が適切な水準であったならば、営業収益の実績もここまで右肩下がりにはならなかった可能性が大きい。

経営改善計画における資金収支計画は下記のとおりであった（計画は平成40年度までであるが、平成25年度以降は省略）。

<経営改善計画における資金収支計画>

年度 区分	H13	H14	H15	H16	H13~ H16計	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24
前期繰越	589	839	837	913	589	1,065	1,216	1,180	1,139	1,045	1,169	1,143	1,138
償却前損益	619	738	829	907	3,093	905	749	822	779	803	854	875	896
入店保証金	50	0	0	0	50	0	0	0	0	200	0	0	200
団体借入	480	0	0	0	480	0	0	0	0	0	0	0	0
大阪市借入金(注1)	592	608	638	638	2,476	638	638	638	638	638	607	533	445
融資額(注2)	2,680	0	0	0	2,680	0	0	0	0	0	0	0	0
小計	3,802	608	638	638	5,686	638	638	638	638	838	607	533	645
建設工事費	600	0	0	0	600	0	0	0	0	0	0	0	0
団体借入返済	989	1,048	1,092	1,092	4,221	1,092	1,123	1,123	1,123	1,123	1,092	1,018	930
市中借入返済(建設)	100	100	100	100	400	100	100	100	100	100	100	300	300
市中借入返済(運転)	2,200	200	200	200	2,800	200	200	200	200	200	200	0	0
融資額返済(注2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	134
入店保証金返済	282	0	0	0	282	0	0	79	88	93	95	95	95
小計	4,171	1,348	1,392	1,392	8,303	1,392	1,423	1,502	1,511	1,516	1,487	1,413	1,459
資金剰余	839	837	913	1,065	1,065	1,216	1,180	1,139	1,045	1,169	1,143	1,138	1,220

(注1) <支援対象及び条件>記載の貸付金である。

(注2) <支援対象及び条件>の表の脚注のグループファイナンスによるものである。

一方、平成13年度から平成16年度までの資金収支の実績は以下のとおりである。

<資金調達及び返済の実績>

(単位：百万円)

区分	年度					H13~ H16計	経営改 善計画 H13-H16	開業時 計画 H13-H16	当初 計画 H12-H15
	H13	H14	H15	H16					
補助金	490	519	518	253	1,779	2,035	0	0	
長期借入金(無利子)	△452	△461	△484	△378	△1,775	△1,461	△5,759	△2,241	
長期借入金(有利子)	2,095	△412	△725	△473	484			△3,126	
大阪市借入(有利子)	591	608	0	0	1,199	2,476	0	0	
短期借入金	△2,466	0	△183	0	△2,649	△2,800	1,499	0	
借入金計	△232	△265	△1,392	△851	△2,740	△1,785	△4,260	△5,367	
入店保証金	△154	△277	△804	△341	△1,575	△232	0	0	
小計	104	△23	△1,678	△939	△2,536	18	△4,260	△5,367	
現預金の増(△)減	389	274	931	600	2,194	△475	0	420	
合計	493	251	△747	△339	342	△457	△4,260	△4,947	

<資金調達及び返済以外の資金収支の実績>

(単位：百万円)

区分	年度					H13~ H16計	経営改 善計画 H13-H16	開業時 計画 H13-H16	当初 計画 H12-H15
	H13	H14	H15	H16					
税引後損益	△556	△410	△273	△461	△1,700	△1,726	△1,459	△293	
うち補助金等収入	△490	△519	△518	△253	△1,779	△2,035	0	0	
減価償却費	1,227	1,207	1,164	1,140	4,738	4,818	5,644	5,200	
開業費償却	38	0	0	0	38		75	40	
固定資産除却損	2	0	0	6	8	0	0	0	
投資有価証券評価損	11	0	0	0	11	0	0	0	
その他	4	△1	3	△2	3	0	0	0	
営業収支等	236	277	376	430	1,319	1,057	4,260	4,947	
固定資産投資等	△0	△27	△1	△40	△68	△600	0	0	
事業投資等計	△0	△27	△1	△40	△68	△600	0	0	
未収未払増減他	△729	△501	372	△51	△909	0	0	0	
合計	△493	△251	747	339	342	457	4,260	4,947	

<開業8年期末の借入金等の比率>

	当初計画 (百万円)	構成比率 (%)	開業時 計画 (百万円)	構成比率 (%)	経営改 善計画 (百万円)	構成比率 (%)	実績 (百万円)	構成比率 (%)
資本金	2,000	6.2	1,900	5.2	1,900	5.2	1,900	5.1
市借入金(無利子)	0	—	6,812	18.7	5,930	16.2	5,930	16.0
市借入金(有利子)	0	—	0	—	2,476	6.8	1,199	3.3
長期借入金(無利子)	7,687	24.0	15,974	43.8	20,342	55.8	4,158	11.3
長期借入金(有利子)	9,933	30.9					12,237	33.1
短期借入金(有利子)	0	—	2,783	7.6	1,200	3.3	8,251	22.3
入店保証金	12,500	38.9	9,000	24.7	4,635	12.7	3,291	8.9
合計	32,120	100.0	36,469	100.0	36,483	100.0	36,965	100.0

(コメント)

平成13年度から平成16年度までの資金収支の状況としては、営業収支等からは計画以上の資金を得たものの、入店保証金の流出1,575百万円が大きく、市の補助金を1,779百万円注入したにもかかわらず、借入金比率は平成12年度末の83.6%から86.0%と、財務内容をいっそう悪くする結果となった。

7. 営業費用の削減状況について

平成9年度から平成16年度までの営業費用の推移は以下のとおりである。

<営業費用の推移>

(単位：百万円)

区分	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
営業原価	2,774	3,050	2,852	2,870	2,869	2,716	2,503	2,400
販売費及び一般管理費	442	294	248	139	139	128	123	123
営業費用合計	3,217	3,345	3,100	3,010	3,008	2,845	2,626	2,523
開業費償却	108	99	84	60	38	0	0	0
減価償却費	1,116	1,227	1,222	1,212	1,227	1,207	1,164	1,140
償却前営業費用	1,993	2,019	1,795	1,739	1,743	1,637	1,462	1,383
(内訳)								
人件費	513	417	380	380	326	294	270	232
業務委託費	580	632	516	478	511	482	416	390
水道光熱費	398	352	327	326	317	307	241	237
3費目計	1,492	1,400	1,223	1,185	1,154	1,084	927	859
地代家賃	48	31	25	0	0	0	0	0
租税公課	11	202	201	189	188	130	130	135
修繕維持費	4	8	18	19	37	36	42	53
広告宣伝費	131	119	101	112	118	146	123	106
保険料	32	32	21	25	26	20	20	19
その他の営業費用	275	227	205	209	220	222	221	209

建設局作成の資料によれば、実施された経費削減策は以下のとおりである。

- ・ 近畿地方整備局から「みちまちスクエア」運営費の2分の1を徴収（営業開始時までに改善、年額10百万円）
- ・ 設備運転管理費用を削減（営業開始時までに改善 年120百万円）
- ・ 地下街・駐車場経費の照明設備の減灯（照度を20%～50%減—平成9年12月より年換算30百万円）
- ・ 委託内容及び契約金の見直し
 - （平成10年度 警備・駐車場管理委託費の見直し 年11百万円）
 - （平成11年度 施設管理業務委託内容及び契約金額の見直し 年65百万円）
 - （平成15年度 業務委託契約金額の見直し 年66百万円）
 - （平成16年度 下期より総合ビル管理方式採用 年97百万円）
- ・ 地下街出入口扉の設置による空調エネルギー（電気・ガス）の節減（平成10年12月より）
- ・ 本社賃貸ビルの移転・面積縮小（平成10年6月1日移転23百万円の削減）
- ・ 本社事務所賃貸ビルの返上（平成12年3月1日移転27百万円の削減）
- ・ クリスタビジョンの運営変更（平成12年4月より29百万円の削減）

- ・ 書籍購入、各種団体及び広告等の一層の見直し
- ・ 社用乗用車並びに運転手の廃止（平成9年6月より、人件費、燃料費、ガレージ代の削減5.5百万円）
- ・ 社員の見直し：オープン時50名から平成14年4月31名へ19名見直し（平成9年度9名減、平成10年度1名減、平成11年度5名減、平成12年度1名減、平成13年度2名減、平成14年度1名減）（注）

上記のほか、保険料が削減されているが、これは、主として単年度の保険契約から長期の保険契約への移行を実施したことによるものである。

（注）平成15年度、平成16年度にかけてもさらに人員は減少している（「9. 人員構成等について」の項参照）

（コメント）

経費削減努力については、継続的に実施されていたと推定される。開業以降、最も経費削減が実現した項目は、人件費である。ただし、平成9年度から平成10年度にかけての人員の減少は、開業当初までの工事関係の人員（工務部）が必要なくなったことによるものが大きい（6人減）。人件費について経費削減された項目は業務委託費及び水道光熱費であり、これら3費目の合計だけで、平成10年度と平成16年度の比較で年間541百万円の経費削減が実現されている。特に人件費については、経費削減額からみて、開業前のものについても、相当の費用削減余地はあったものと推定される。

8. 予算実績管理について

会社は、毎年、3月までに次年度の収支計画を作成している。収支計画は、各部署から提出される予算調書をもとに、作成している。予算調書に記載されているものは、収入、支出をともなうものであり、非資金項目（例えば減価償却費、引当金繰入額等）については対象となっていない。また、次年度の収支計画は、上記予算調書から積上げ方式で作成したものについて査定するという形で決定されていた。議事録等をみても長期収支計画と実績との比較・分析等を実施していた記録はないし、長期収支計画は、経営上、利用されていなかったようである。

(コメント)

会社は損益計画、資金計画について予算化して管理しているが、どちらかといえば資金収支に関するものに重点が置かれていた。その収支計画については、それ以前に作成された長期収支計画とは全く別のものとして作成されており、長期収支計画からは全く独立している。

会社としては、長期収支計画と実績の乖離が発生しても、特に長期収支計画の見直しという方向にはうごかなかった。そもそも、長期収支計画があまりに実績からかけはなれていたため、管理の対象とならなかったということが推察される。また、大阪市においても、長期収支計画と実績の乖離について、特に言及するということがなかったようである。したがって、長期収支計画については、大阪市の支援をうけることになって初めて、改めて見直されるという状態だったようである。

9. 人員構成等について

会社の社員の平均年齢及び平均勤続年数の推移は以下のとおりである。

<平均年齢>

年度 区分	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
男	50	51	51	51	53	51	52	52	52	53	52	53	53
女	25	26	28	28	30	28	29	30	30	31	33	34	35
計	46	47	47	47	50	47	47	48	48	48	49	49	50

<平均勤続年数>

年度 区分	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
男	0.9	1.7	2.2	2.3	2.5	2.2	2.4	2.0	2.4	2.8	2.5	2.7	2.8
女	0.7	1.5	2.3	2.1	3.1	3.3	4.1	5.8	6.0	7.0	7.2	8.1	9.1
計	0.9	1.6	2.2	2.3	2.6	2.4	2.8	2.7	3.1	3.6	3.3	3.7	4.0

<人員構成>

日付 区分	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17
常勤役員(注2)														
市職員	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	0
市OB	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>1</u>
	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	1
社員(役職者)														
市職員	23	25	30	31	26	31	20	14	12	10	10	8	5	6
市OB	1	1	2	3	4	3	5	6	4	4	5	6	7	4
大阪地下街(注3)	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
大丸(注3)	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>4</u>
	25	28	33	35	31	39	30	25	21	19	19	18	17	14
社員等(役職者以外)														
市OB	0	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0
派遣	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
プロパー	<u>3</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>10</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>7</u>	<u>5</u>	<u>5</u>
	3	7	8	8	8	11	10	9	7	7	7	7	5	5
計	33	41	47	48	44	55	45	39	34	32	31	30	27	20

(注1) 上記はいずれの年度も、7月1日現在の人員数である。

(注2) 従業員兼務役員は、常勤役員に含めている。

(注3) OBを含む。

(コメント)

会社の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である。大阪地下街からの及び大丸からの出向者がいるものの、商業開発の担当、地下街営業の担当としてであり、経営管理活動にはタッチしていなかったようである。本来、第3セクター方式は、民間の経営ノウハウを活用して公益的な事業を推進することがメリットと考えられているが、このように、経営管理活動にたずさわるべき常勤役員及び役職者が全員、特に「民間の経営ノウハウ」を持っていない市職員もしくは市OBの人間である状態では、「民間の経営ノウハウを活用」するのは困難であったと思われる。特に民間経営の経験を持たず、また訓練を受けたことの無い市職員やOB職員としては、手探りで「民間並み」の仕事をせねばならず、また、どうやればよいかの指導をすべき人もいないので非常に効率が悪かったと思われる。

例えば、会社は支払保険料の削減対策として、単年度の保険契約から長期の保険契約への移行をしているが、そもそも担当者は、最初の段階で長期の保険契約の存在を認識していなかったのではないかと推察される。

また、業務委託契約の見直しにおいて、総合ビル管理方式を採用して経費削減しているが、そもそも、当初は、地方自治体の契約の考え方に則して、いわゆる「公平かつ平等」の精神で、分離分割発注という方針があり、特定の業者に一括して発注するという発想はなかったそうである。

さらに、先に触れた保証金の返還に関する取り扱いの際にもみられるように、当時は、特に弁護士などの専門家の意見をもとに商取引全般にわたる法務的なチェックを行うような習慣も無かったようである。

会社の構成員、経歴からして、いわゆる「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すことができず、早期の経費削減や、長期計画の的確な見直しができなかったと考えられる。

さらに、平均勤続年数が3年にも満たないような状態では、効率的な会社の運営はさらにむづかしかつたと思われる。

(まとめ)

会社の直接的な破綻原因は、損益計画（特に営業収益）の未達による営業収支の未達、開業2年目から始まった入店保証金の流出による財務内容の悪化である。

営業収支の未達については、開業時計画自体が、現時点から見れば達成可能性の低いものであったことが大きな要因であったと思われる。入店保証金の流出は、当初の入店保証金の設定額が、実勢にくらべ割高であったことが原因と推定されるが、これも、募集時の設定額的前提となった地下街全体の売上に対する見込みが高すぎたことによるところが大きいと考えられる。

計画と実績の乖離が明らかとなった時に速やかに長期収支計画を見直し、会社、大阪市との負担割合の変更や資金調達方法の再検討をする必要があったと思われる。長期収支計画が早期に見直されることがなかったのは、会社の経営は単年度ベースの実勢に基づいた資金収支計画を中心に行われており、長期収支計画を経営の指針としていなかったこと、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ことによるとと思われる。

会社の組織上の問題としては、営業面では、民間会社からの派遣を受けていたものの、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全員、大阪市の職員もしくはOBで、平均年齢も高く、しかも勤続年数が短かったことが挙げられる。

本来、第3セクター方式は、民間の経営ノウハウを活用して公益的な事業を推進することがメリットと考えられているが、このような構成では、いわゆる「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すことができず、早期の経費削減や、長期計画の的確な見直しができない等、効率的な会社経営をおこなっていくことは、困難であったと考えられる。

以 上