

クリスタ長堀株式会社
中期経営計画（2021～2025 年度）

I. 中期経営計画（2016～2020 年度）の進捗状況

(単位:百万円)

年 度	2016年度 (平成28年度)			2017年度 (平成29年度)			2018年度 (平成30年度)			2019年度 (令和元年度)			2020年度 (令和2年度)			合計 (2016～2020年度)		
	決 算	経営計画	比 較	決 算	経営計画	比 較	決 算	経営計画	比 較	決 算	経営計画	比 較	見 込	経営計画	比 較	見 込	経営計画	比 較
売 上 高	1,508	1,573	▲ 65	1,513	1,573	▲ 60	1,543	1,573	▲ 30	1,480	1,573	▲ 93	1,255	1,573	▲ 318	7,301	7,866	▲ 565
うち賃料	1,131	1,200	▲ 69	1,139	1,200	▲ 61	1,167	1,200	▲ 33	1,117	1,200	▲ 83	956	1,200	▲ 244	5,510	6,000	▲ 490
支 出	1,110	1,286	▲ 176	1,110	1,283	▲ 173	1,110	1,279	▲ 169	1,156	1,270	▲ 114	957	1,267	▲ 310	5,443	6,388	▲ 945
税引前当期純利益	398	286	112	403	289	114	433	293	140	324	302	22	298	305	▲ 7	1,857	1,477	380
資金残高	2,209	2,215	▲ 6	2,608	2,034	574	2,730	1,975	755	2,159	1,972	187	1,988	2,028	▲ 40			

1. 概要

- ・2016 年度から新たな地下街運営事業者により、当社との緊密な連携をもとにテナントとの協同によるクリスタ長堀のブランド価値向上と店舗の売上向上に取り組んできた。具体的には、テナントの退店情報を早期に把握し的確な対応を行うことにより、リニューアル工事期間を除き年間を通じてほぼ 100%の高い入室率を維持するとともに、地下街の核店舗となる複数店舗の誘致を図った。また、2019 年 12 月には積年の課題であったバリエータウンのリニューアルを実施した。
- ・2018 年度にはテナント売上高が過去最高の実績となった。一方、高賃料のファッション店舗の退店や新規店舗の賃料低下により、賃料収入は計画を下回った。
- ・税引前当期純利益については、支出削減の効果もありコロナ禍の影響による 2020 年度を除き計画を上回った。
- ・最終年度の 2020 年度にコロナ禍の影響により大きな打撃を受けたものの、5 か年合計では、利益目標は達成できる見込みである。

2. 収支・資金残高

(1) 収支

収支面では、賃料収入が、多くの店舗の入替により賃料負担力の高いファッション店舗から負担力の低い生活雑貨や飲食店舗に変更したことに加え、SC 業界の賃料水準の低下により計画を大きく下回った。一方、金利の低下により支払利息が低減、公共料金の入札などを実施することにより水道光熱費が低下し、また修繕維持費については安全、快適を確保しながら削減し、その結果、利益は計画を上回る見込みである。

(2) 設備投資

設備更新（電気・機械設備）は、地下街の基幹設備であることから予防保全の考え方をもとに計画的に更新を実施し計画を上回る進捗状況である。

(3) 資金残高

資金残高については、利益増により計画を上回っていたが、最終年度に、多額の保証金を預かっているテナントの契約を普通借家契約から定期借家契約に変更することに伴い、保証金を返還予定であることから、ほぼ計画どおりとなる見込みである。

3. 成果と課題

(1) 成果

地下街運営については、近隣オフィスワーカーと増加する近隣居住者を顧客ターゲットとし、ターゲットに即したリーシングを推進し、ハイスタンダードなデイリー商材を扱う店舗を誘致した。また、積年の課題であったバリエタウンのリニューアルを行うなど積極的な営業を展開し、コロナ禍まではテナント売上を増加させ、入居率もほぼ 100%の高水準を維持できた。

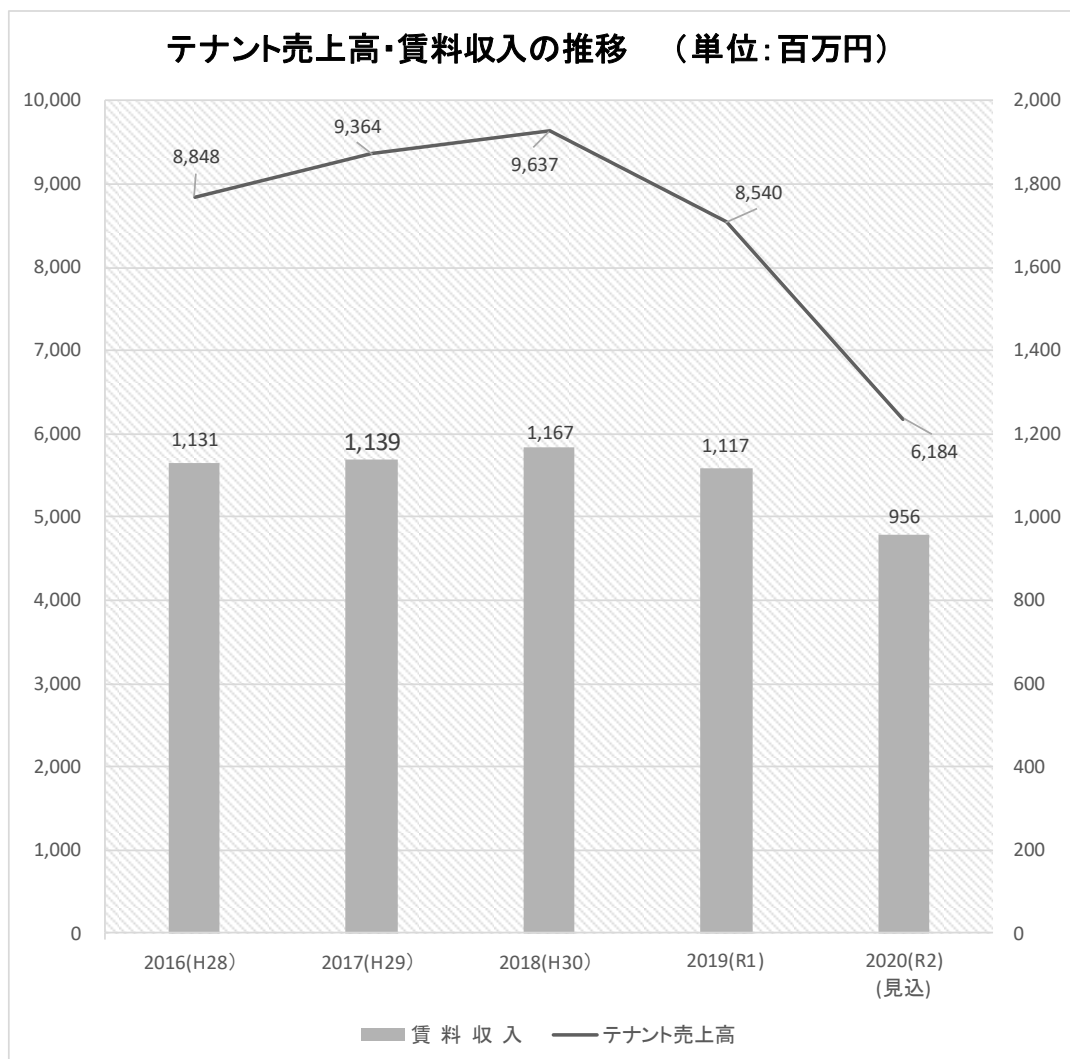
(2) 課題

現状ではコロナ禍の影響を受け、テナント売上高は大きく低下し、経営不振により多くの店舗が退店した。既存店舗についても多くの店舗に対し賃料減額を行っており、賃料収入の回復が見通せない状況にある。

コロナ禍の影響を受け、ECの伸展が加速し、住居や職場の近隣施設での購買が増加するなど顧客の消費行動は更に変化すると思われる。このような動きに対し、出店サイドの投資行動は自ずと慎重になり、厳選した施設への出店に絞って来るため、当社にとっては極めて厳しい経営環境となっている。

今回の新中期経営計画では、地下街営業の再構築を企図するが、収支の状況を見て慎重に判断しながら、新店リーシングを進めていくことが大きな課題である。

< 参考 >



(単位:百万円)

	2016(H28)	2017(H29)	2018(H30)	2019(R1)	2020(R2) (見込)
テナント売上高	8,848	9,364	9,637	8,540	6,184
賃料収入	1,131	1,139	1,167	1,117	956

Ⅱ. 新中期経営計画（2021～2025 年度）

1. 経営環境認識

（1）市場環境

- ・コロナ禍以前より、全国的に商業施設が増加したことによるテナント獲得競争の激化、商業施設の同質化等、リーシングの需給バランスは大きく崩れ、全国的に賃料の低廉化が進んでいる。
- ・近年、訪日外国人の増加とともにインバウンド需要が増加傾向にあったが、新型コロナウイルス感染症拡大を受けて訪日外国人が急激に減少し、国内消費は落ち込んでいる。
- ・長期的なSC業界全体のリスクとして、ECの伸展による実店舗での購買意欲の低下、コロナ禍を契機としたテレワークの増加によるオフィスワーカーの通行量減少、少子高齢化の影響によるスタッフ不足などが懸念される。
- ・タワーマンション建設により、近隣居住者数が増加している。特に四ツ橋駅側においては、ヤングファミリー層の流入、街の若返りと新たなニーズの創出が期待される。
- ・長堀橋駅周辺にはビジネスホテルの建設が進み、出張中のビジネスマン、国内外旅行者の飲食利用シーンの増加が期待される。
- ・2020年11月に心斎橋パルコが開業し、2025年に関西大阪万博が開催予定のため大阪・心斎橋地区のエリアイメージ改善とエリアへの新たな顧客の流入が期待される。

（2）当社固有の課題

- ・当地下街は地下鉄の主要駅に直結しており、近隣オフィスワーカーの通勤動線あるいは近隣居住者の動線となり、通行者の流入が安定的に確保されている一方、通行者の足が速く、店舗への入店率が低いという弱みがある。また、東西に長く全館的な回遊を見込むことが困難であるため、店舗利用が期待できるエリアでは同顧客による買い回りや異業種の利用を見込むものの、エリアごとにターゲットの特性を見極め、利用シーンを想定する必要がある。
- ・コロナ禍の影響で心斎橋筋商店街など近隣エリアの出店情勢に変化が出ており、高止まりしていた賃料相場が崩れてきている。居抜き物件も多数出回っており、当地下街の高い賃料水準の維持がリーシングに大きく影響し、テナント出店条件を周辺施設と比較した場合の当社の競争力が弱くなりつつある。

2. 基本方針

- ・コロナ禍の影響を見極めながら、特定調停再建計画を達成するとともに、その後も見通した持続可能な経営の道筋をつける。
- ・地下街を取りまく厳しい状況を踏まえ、地下街店舗構成やリーシングのあり方など地下街営業戦略を再構築し、中長期的視点に立った街づくりを行うとともに、実現可能でかつストレッチな収入目標を設定する。
- ・地下街収入の下振れリスクを踏まえた収益の安定化を図るため、可能な限りの経費削減を図るとともに、維持修繕・設備投資は地下街の安全を確保し、増収に結びつくものなど限定的な対応とする。特に、中長期設備投資については、実施内容・時期を慎重に見極めるとともに、投資額の抑制に努める。
- ・現状ではコロナ禍の収束の見通し及び収束後の経営環境の変化を見極めることは困難な状況にあり、当計画を遂行するにあたっては相当の下振れリスクを認識する必要がある。従って、当計画の達成に向けては2025年度の到達点を見据えながら基本方針に基づき着実に進めていき、具体的な計画遂行に当たっては、経営環境を的確に捉えながら毎年柔軟に計画を見直し、地下街営業の再構築の実現と収支計画の達成を両立させる。

3. 重点戦略

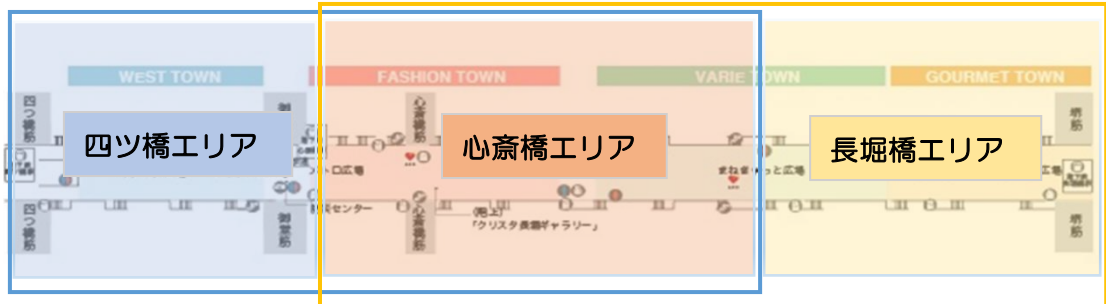
(1) 地下街営業の再構築

- ・地下街営業については、近隣のオフィスや居住者の動向、来街者及びその購買動向から、ターゲットを改めて近隣オフィスワーカー、近隣居住者、そしてコアターゲットとして20歳から40歳代の女性に定め、ターゲットに即したテナントリーシングを行う。
- ・地下街のエリア構成を見直し、エリア名称を駅前立地であることを表現できるものに変更する。具体的には、地下街を四ツ橋駅、心齋橋駅、長堀橋駅を中心とした3つのゾーンに分け、日常生活のクオリティをアップさせる「ハイスタンダードデイリー」をコンセプトに、ライフスタイル雑貨の強化を主軸とする多様な店舗を誘致し、異業種を混在させたエリア編成への組み換えを行う。
- ・店舗の新たなエリア編成への組み換えは、出店サイドの投資意欲が低下しており、賃料の確保にも留意しながら進めていく必要があるため、最終年度の2025年度の完成を目指す。

[現 状] 4エリア構成



[変更案] 3エリア構成・名称変更



- * 東西 700m超を一度に回遊する機会は想像しづらいことから、一つの商業施設でありながら、二つの商業施設が同居するようなイメージ、具体的には「四ツ橋エリアと心齋橋エリアの西側」、「長堀橋エリアと心齋橋エリアの東側」の二つのゾーンをイメージし、それぞれのゾーン内で買い回りが完結するような、隣接エリア間の回遊性を演出できるMD構成とする。
- * そのうえで心齋橋エリアは南北に強い心齋橋地区の地上との結節点である長所を活かし、両エリアへの通行客の流入を増幅させるようなクリスタ長堀の情報発信エリアへと変容させ、双方のゾーンへの回遊性を向上させる役割を持たせる。

(2) テナント会運営及び販売促進事業

- ・テナント会運営については、事務局（当社・運営事業者）主導の提案を基にテナントと協同して進める。
- ・販売促進事業については、売上直結型のセールスプロモーションと施設やテナントの価値向上を主眼に置いたブランドキャンペーンの二軸での展開を基本方針とし、ターゲットである近隣オフィスワーカーや近隣居住者を念頭に置いた集客強化と施設ブランドの維持、向上に努める。また、近年成功したテナントとの協同施策を積極展開し、テナントの参画意識の向上と地下街全体の活性化を図る。
- ・当面は特定のスペースに集客・滞留させるイベントを控え、売上直結型プロモーション（チェックバック等）と定期的顧客還元（購買条件付きプレゼント企画等）によるリピーター獲得に特化し、店舗の売上支援に努める。

(3) 経営の効率化

- ・業務効率化による人員配置の見直しを行う。2021年度以降の退職補充を最小限に止め、現行の13名体制から11名体制にスリム化する。また、組織の平準化、業務マニュアルの整備、社員の習熟度の向上により更なるスリム化の検討を進める。
- ・定期的に発生する維持修繕業務や設備投資、更新を迎える総合管理業務委託契約に

については、従前の方法にとらわれず入札や契約手法を見直し、コスト低減を図るとともに、契約にかかる事務工数を削減する。

4. 収支・資金計画

(1) 収益

① 賃料収入

- ・2021年度については、2020年度同様にコロナ禍収束の兆候や景気浮揚のきっかけが見通しづらく、テナント売上が回復基調に至らず、賃料減額や急な退去、新規テナント誘致の遅れが予想されるため、短期契約や催事展開等を活用して空室を防ぎ、現状賃料収入の維持に努める。
- ・2022年度以降については、コロナ禍収束の時期が判然としないものの、収束以降徐々に経済の回復が見込まれるものと想定する。
- ・コロナ禍収束の見通しが見られ始めた頃から、正規契約をメインとしたリーシング強化を柱として、地下街営業再構築の完成に向けた攻めのリーシングを実行し、最終年度の2025年度には11億円までの回復を目指す。

② その他収入

- ・広告収入については、現状収入の維持を目標とし、景気回復を想定する2024年度以降はデジタルサイネージの設置により新たな収入の増加を図る。
- ・コインロッカー収入については、外国人旅行客の回復により徐々に利用が進み、2025年度には2019年度並みまで回復することを見込む。
- ・イベントスペースやギャラリー収入については増収を織り込んでいないが、道路管理者との協議を進め、利用促進を図り収入増に繋げる。

(2) 費用

- ・売上原価、一般管理費ともに必要最小限の支出に止め、一般管理費については、2020年度実績を下回るよう、更なる削減に取り組む。
- ・人件費については、業務効率化を図ることにより人員体制を見直し、削減する。
- ・業務委託費については、2022年度に契約更新を迎える総合管理業務の委託料を、委託内容の精査や競争手法を見直すことにより高騰する人件費を吸収し、現状水準以下に抑える。
- ・修繕維持費については、開業から相当期間経過するため増加傾向にあるが、入札や契約手法の見直しなどにより可能な限りの削減に努める。

(3) 資金

- ・収益の安定確保と経費・設備投資削減に努め、特定調停再建計画を上回る資金残高を確保する。

(4) 収支計画

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
売上高	1,246	1,306	1,344	1,384	1,436
地下街収入	1,226	1,284	1,317	1,352	1,400
賃料収入	950	1,000	1,030	1,060	1,100
その他収入	19	22	26	32	35
売上原価	876	928	960	960	983
売上総利益	369	378	383	424	453
一般管理費	73	69	68	68	69
営業利益	296	308	315	356	384
営業外収益	1	1	1	1	1
営業外費用	34	32	29	27	38
支払利息	34	32	29	27	38
経常利益	263	278	287	330	347
特別損失	16	22	25	37	30
固定資産除却損	16	22	25	37	30
税引前純利益	247	255	262	292	317
法人税、住民税、事業税	0	0	4	17	26
当期純利益	246	255	257	274	291
特定調停純利益	283	291	298	299	282
増減(当期-特定調停)	△ 36	△ 35	△ 40	△ 24	9

※百万円未満切捨て

(5) 資金計画

(単位:百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
収入	1,247	1,308	1,345	1,386	1,438
その他	4			100	
小計	1,251	1,308	1,345	1,486	1,438
支出	858	863	888	898	926
設備投資	72	97	122	204	137
借入金返済	363	363	363	363	363
小計	1,294	1,324	1,374	1,466	1,427
当期収支	△ 42	△ 15	△ 28	19	10
前期繰越	1,988	1,945	1,929	1,901	1,921
当期残高	1,945	1,929	1,901	1,921	1,932
特定調停残高	1,136	1,198	1,126	1,059	979
増減(当期-特定調停)	809	731	775	862	953

※百万円未満切捨て

5. 設備投資計画

(1) 基本方針

- ・各年度の設備更新は、道路及び駐車場管理者である大阪市と連携を図りながら、安心、安全の観点に立ち実施する。また、損耗程度や稼働率などを把握し、補修やオーバーホールによって延命可能なものは予防保全の考え方を積極的に取り入れて更新時期の平準化を図り、経費の節減に努める。
- ・景気の回復が見込まれるまでの間は、可能な範囲で先送りするなど、柔軟な対応を行う。

(2) 設備更新

5年間の投資総額 634百万円

〈主な更新内容〉

- | | |
|--------------|--------------|
| ・ 特高電気室受変電設備 | ・ 空気調和設備 |
| ・ 蓄電池設備 | ・ 自動制御設備 |
| ・ 熱源設備 | ・ 防火・防煙シャッター |

(3) 土木建築設備修繕計画

- ・土木建築設備（公共通路）について、数量や耐用年数、事業費を把握するための調査検討の実施に向け大阪市に協力し、修繕計画を策定する。
- ・喫緊の課題である防火・防煙シャッターの故障対応及び漏水に係る大規模補修については、早期の計画策定に取り組む。

以上