

# クリスタ長堀株式会社

## 中期経営計画（2026～2030 年度）

### 1 現中期経営計画（2021～2025 年度）の進捗状況について

(単位：百万円)

年度	2021 (R3)			2022 (R4)			2023 (R5)			2024 (R6)			2025 (R7)			5年計		
	決算	計画	比較	予算	計画	比較	決算	計画	比較									
収入	1,174	1,247	▲ 73	1,291	1,308	▲ 16	1,315	1,306	9	1,428	1,338	90	1,433	1,378	53	6,644	6,581	62
うち賃料収入	876	950	▲ 74	934	1,000	▲ 65	941	957	▲ 15	974	987	▲ 13	1,021	1,017	3	4,747	4,914	▲ 167
支出	943	1,000	▲ 56	1,079	1,052	26	1,093	1,118	▲ 24	1,156	1,143	13	1,218	1,163	53	5,493	5,481	12
税引前利益	230	247	▲ 16	211	255	▲ 43	221	188	33	272	195	76	214	214	0	1,151	1,100	50
資金残高	1,976	1,945	31	1,927	1,929	▲ 1	2,003	1,861	141	1,795	1,805	▲ 9	1,739	1,728	10			

#### (1) 概要

当期間前半は、コロナ禍の影響を大きく受けることとなった。「緊急事態宣言」に基づく大阪府の要請により、生活必需サービス・物販以外の店舗については休業（2021 年 4～6 月）を余儀なくされ、休業期間以降も往来が少なく（特に夜間）、売上低迷が長期化した影響でテナントの退店が相次ぎ、業種を問わず商業事業者の出店意欲も減退したため新規リーシングも極めて厳しい状況にあった。テナント賃料収入についても、休業要請による賃料減額や、コロナ禍の長期化による売上低迷の影響によるテナントからの賃料減額要請が続き厳しい状況であった。

2023 年度にはコロナ禍の影響を鑑み中期経営計画を変更した。その後も、ウクライナ危機に端を発する原材料費、光熱費など物価の高騰、人手不足等によるテナントの経営環境悪化や消費構造の変化の影響を受け、賃料収入の回復のスピードは想定を下回っている。こうした状況の中、当社としては、主たる収入である賃料収入の回復を最重要課題としつつ、賃料以外の収入の確保及び経費の縮減に努めることにより、税引前当期純利益は4年間累計で中期経営計画を上回っており、2025 年度を含めた中期経営計画期間中累計でも計画を若干上回る利益を見込んでいる。

#### (2) 成果と課題

##### ① 成果

コロナ禍からの早期回復に向け、当地下街に誘致した経験のない業態もリーシング対象として排除せず、また初期費用の高騰に対する柔軟な契約内容の検討により、長年空室となっている区画を含め空室改善を図った（これらの取組みで4件誘致2025年10月末現在）。また、契約満了時、賃料増額更新に取組み、この間増額更新の割合が大きく増え、2023 年度では40%であった減額更新も2025 年度は10月まででゼロとなっている。

イベントスペースの料金体系等の変更や、コインロッカーの増設などにより、賃料以外の収入の増加につなげた。

## ② 課題

諸物価の高騰などによるテナントの経営環境の悪化が長引いており、新規店舗の誘致や賃料水準の回復は厳しい状況にある。

来街者数は回復しつつあるがコロナ禍前の水準に至っておらず、インバウンドを含む近隣エリアへの来訪者の増を当地下街の来街者及び収入の増に結びつけていく必要がある。

## 2 新たな中期経営計画（2026～2030年度）について

### （1）経営環境認識

#### ① 近隣商業施設

クリスタ長堀地下街周辺の主な商業施設として、心齋橋筋商店街（約 160 店舗）、大丸心齋橋（約 460 店舗）、心齋橋パルコ（約 170 店舗）が挙げられる。

大丸心齋橋は、衣料品・服飾雑貨で半数を占める一方で、ラグジュアリーカテゴリ、強化しており、他ライフスタイル業態においてはコスメ業種が大半を占めている。心齋橋パルコは、全体としてファッション、ライフスタイル、飲食業態を軸にしつつ、大丸心齋橋と2施設一体で魅力を作りあげている。心齋橋筋商店街は、業態別にみると、ファッション・服飾雑貨が半数を占めており、インバウンド需要の高まりからスニーカー、ならびにドラッグストアの出店が目立ったほか、ブランド買取・販売店舗の出店も増加傾向である。一方、心齋橋筋北商店街（約 80 店舗）は、業種別にみると飲食・ライフスタイルの割合が高い。一方で衣料品の割合が5%と非常に低く、ドラッグストアの出店数が多い点においては心齋橋筋商店街と類似しているが、全体的な割合で見ると、対照的な業種構成となっている。また飲食業態はラーメン、ファストフードの出店が中心となっている。

（※店舗数：2025年3月調査）

#### ② 商圈の状況

大阪市オープンデータによると、中央区・西区において人口・世帯数は増加傾向にある。

オフィスビルの供給数は直近数年微増程度で大量供給はなく、2026年度の「(仮称)心齋橋プロジェクト」が久々の大型新規供給となる。なお、心齋橋エリア全体でのオフィス稼働率は、コロナ期間中にやや低下は見られたものの、直近では96～98%と高い稼働率を維持しており、今後もワーカースペースが求められるものと考えられる。

#### ③ お客様の志向変化

顧客、市場はECに移行傾向にあり、その傾向は今後も継続するものと考えられる。

一方で、お客様は、実際にモノ（商品）を見る楽しさやその日に買ったものが手に入る喜びを求めたり、コト消費や体験を志向する動きも見られ、新規開業した商業施設の多くが、顧客ニーズの多様化を受け、様々な業態をブレンドした店舗構成となっており、買い回りする楽しさを味わえる空間を演出している傾向にある。

飲食業態ではテイクアウトや配送サービスといった時短ニーズも見られる。

#### ④ インバウンドの状況

大阪は日本屈指のインバウンド数を誇り、その約6割が難波心斎橋エリアに訪れており、京都とともに近畿2府のインバウンド需要は非常に高く、今後においても継続するものと推察される。

インバウンドの来阪理由は、①ショッピングを楽しむこと②食を楽しむことといった割合が多く、為替の状況にもよるが今後もインバウンド需要は継続するものと考えられる。

#### (2) 当社としての課題

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。

長堀・心斎橋エリアの商圈としてのポテンシャルは、大規模な開発が進む梅田エリア、インバウンドのゲートとなる難波エリアに比べ、見劣りする感は否めず、リーシング、賃料収入の増に苦慮している状況にある。

#### (3) 基本方針

長堀通は大阪都心の東西軸として商業オフィスの立地の誘導、御堂筋・心斎橋筋における南北方向の機能集積の東西方向への展開を誘導するよう整備を進めてきた。

長堀通の地下に位置するクリスタ長堀は、3つの地下鉄駅と接続し地上・地下の歩行者ネットワークの向上やまちの活性化の促進などを目的とした都市施設である。

地下街の管理運営を担う当社経営の現状としては、コロナ禍以降回復傾向が継続しているとはいえ、引き続き物価高騰や人手不足など厳しい商業環境に直面しており、特定調停による再建計画の達成に向け、入居率改善及び主たる収入である賃料収入の増加が必須である。それとともに、2026年完成予定の大型複合施設ビル（新町交差点北東角）など近隣施設と連携した集客策を図り、回遊性を高めることなどにより、所期の目的である長堀通周辺地区の活性化につながる取組みを進めていく。

これらにより、クリスタ長堀の認知度及び魅力向上に努め、エリアの核となることで、

- ・お客様が繰り返し行きたくなる地下街実現
  - ・テナントにとって出店したい地下街実現
  - ・持続的、安定的な経営
- につなげていきたい。

#### (4) 重点戦略

##### ① ターゲットの設定

メトロ広場周辺の好立地エリアは引き続きハイスタンダードデイリーを踏襲する一方で、近隣地上エリアにおけるハイブランド店舗やインバウンドを重視した店舗構成とは差別化させ、当施設では、よりデイリーユーザー、オールターゲットを意識した店舗構成へのシフトを実施していく。

##### ② 目指すべき業態の構成

ファッション業態について、メトロ広場周辺の好立地区画においては一定数のニーズはあるものの、ファッションタウン及びウエストタウンでの同業態店舗は、一部店舗を除き売上が低迷しており、且つ出店ニーズも少ない傾向にある。

飲食業態（食物販含む）、日用雑貨業態については、売상을伸ばさせている店舗が多く、出店ニーズも高い。この事は、当施設へのニーズの裏付けであるとも言える為、賃料水準は重要視しながらも、飲食（食物販）、日用雑貨業態の配置拡大を推進していく。

##### ③ エリア戦略

新たな投資を伴うエリア編成の組み換え実施は当面見合わせることにしつつ、地下鉄3駅を中心としたゾーニングの考え方は保持しながら各ゾーンの回遊性を高める視点をもってエリア名にこだわり過ぎないリーシングを推し進める。

エリア毎に通行量や賑わいの格差が生じており、道路下という特性や制限はあるものの滝の広場以外での共用部の遊休スペースを活用し、マグネット効果を創出することで賑わいの向上をめざす。

##### ④ お客さま志向の変化への対応

飲食、日用雑貨業態については、売上を伸ばさせている店舗が多く、出店ニーズも他業態と比較多いことから、優先して新規誘致に努める。

またコト消費・体験型店舗が少なく、モノ消費店舗についても、空間演出や独自性の高い内装、特にライブ感のある飲食（食物販）店舗が少ないため誘致に注力する。お客様が目的をもって通える店舗を誘致することは他店舗への相乗効果も得られると考える。

#### ⑤ インバウンド対応

インバウンドの来阪理由の一つである、食を楽しむこととリンクして、当施設においても飲食業態は他業態と比較しインバウンドの恩恵が大きい傾向にある。一方、ショッピングを楽しむことという観点においては、地上の近隣施設等と比較し、恩恵は少ない。

近年の飲食業態の売上の底上げにはインバウンドも寄与はしている一方、来街者に占める日本人の割合も大きく、地上店舗との競争力を鑑みても、店舗誘致にあたってインバウンドを主ターゲットとするのではなく引き続きサブターゲットと位置付けていく。インバウンド需要への舵を切りすぎることで、既存顧客や周辺住民等のデイリーユーザーを失うことも起こりうると思う。

#### ⑥ 新規誘致の推進

飲食や日用雑貨業態の出店ニーズが多い為、当該業態がメインターゲットとなる。賃料は直近の成約賃料水準を参考にして設定するが、施設特性、区画立地や銘柄等を鑑みて、柔軟に成約賃料目線を設定していく。また、特にネームのあるナショナルチェーン店舗を誘致することで集客、売上、収入改善に繋げていきたい。

地下街運営事業者（阪急阪神ビルマネジメント㈱）のリーシング部門による新規開拓は勿論のこと、阪急阪神グループ商業施設の既存テナントや海外ブランドへのアプローチ等のダイレクトリーシングのみならず、不動産仲介会社、内装設計会社等とも連携しながら、出店意欲のあるテナントの情報収集に努め成約率を高める。

#### ⑦ 賃料増額の推進

契約更改時を中心に賃料増額の取組みを強めることはもちろん、大阪メトロ御堂筋線の心齋橋改札口より滝の広場間の館内屈指の通行量を誇るエリアについては、地下街の顔相応の高単価の実現を図るとともに、分割により賃料増額が見込める区画について、ハード面の検証に加え、費用対効果を検討しつつ増収につなげていく。

#### ⑧ 認知度向上の推進

Instagram の施設公式アカウントにて各店舗の「インスタ映え」するトレンド情報やグルメなどを定期的に発信するとともに、WEB 広告も用いて店舗情報および施設の認知度向上に努める。また、広い世代で利用されている LINE においても施設情報の発信ツールとして積極的に活用しながら、公式アカウントの友だち登録に誘うことで一過性に留まらない「認知」から「認識」への醸成に努める。

バーゲンセールやクリスマスフェアなど全館挙げて取り組む大型イベントの開催におい

て、施設ブランドをイメージしたビジュアルや話題性あるイベント展開を考案し、交通広告やWEB広告、館内告知などクロスメディアを活用して認知度向上を図る。

#### ⑨ 賃料以外収入増

イベントスペースについては、引き続き、広告代理店を中心に外部協力会社を活用し、外部イベントによる利用率及び収入の更なる向上に努める。

### (5) 地域連携・他商業施設との連携

#### ① 近隣地域との連携

近隣商業施設合同（心齋橋筋商店街、大丸心齋橋店、心齋橋 PARCO）の恒例イベント「心齋橋 de 大抽選会」を通じて引き続き連携を図るとともに、心齋橋エリアMAPの合同制作（心齋橋筋商店街と協議中）にも取り組み、より一層の関係性構築とエリアからの誘引に注力する。

御堂筋を車中心から人中心のストリートへと空間再編を進める取組みと連携し、当施設で保有する広場を活用したアイデアなどを積極的に提案し、エリアの活性化や地域における存在感の醸成に繋げる。

#### ② 梅田・難波の商業施設との連携

当施設への更なるエンドユーザーの集客を図ることを目的とし、『Osaka Art & Design2026』への参加検討を含め、新規販促事業及びエリアマネジメントの施策の充実を図る。なお、同イベントは、心齋橋だけではなく梅田や難波、天王寺に至るまで市内の幅広いエリアで展開（昨年実績は施設・ギャラリー数は65会場）されており、芸術作品の展示を通じて個々の商業施設だけではない大阪エリア全体での賑わいを創出させ、当施設の魅力向上や新たな来街者増加を目指す。

### (6) その他

テナント会運営方式や販売促進事業の効率化について検討するとともに、館内通行客への館内店舗情報の発信力を強化し、エリア毎の通行量の差を解消に繋げるべく、滝の広場へ総合案内板を設置することを検討する。

## 3 収支・資金計画について

### (1) 収支

地下街の賑わいを創出し、施設の価値を高め、テナント売上高の増加を実現することに

より、テナントの出店意欲の増進に努め、スポット契約店舗を賃料単価の高い優良テナントに切り替えることで賃料収入の増加を図る。また、金利上昇を受け、収入増加策の一環として、必要・十分な運転資金の確保、運用資産の安全性の確保を前提に、一部資金を定期預金以外の金融資産で運用するとともに、イベントスペース使用料収入等賃料以外の収入の増にも努める。

安全で快適な地下街空間の確保を前提に、売上原価、一般管理費とも経費削減に努める。

## (2) 設備更新

各年度の設備更新は、道路および駐車場管理者である大阪市と連携を図りながら、安心、安全の観点はもちろんのこと、地下街の快適性向上につながるよう取り組んでいく。また、予防保全の考え方にに基づき実施するとともに事業の平準化を図り、経費の節減に努める。

5年間の投資総額 1,201 百万円

<主な更新内容>

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

## (3) 資金残高

現在の事業環境及び万博終了後の商業環境が不透明なことから、新中期計画の賃料収入は大きな伸びを見通せない状況である。一方で開業後約30年が経過し設備等の老朽化に対応する設備投資は増加しているが、資金残高は計画最終年度において特定調停計画値を満たす見通しである。一層の収入増に向けた取組みを進め収支改善に努めたい。

## 【収支計画】

(単位:百万円)

	2026年度 (R8年度)	2027年度 (R9年度)	2028年度 (R10年度)	2029年度 (R11年度)	2030年度 (R12年度)	合計
売 上 高	1,447	1,451	1,456	1,464	1,463	7,282
地下街収入	1,382	1,388	1,392	1,393	1,393	6,950
うち賃料収入	1,022	1,025	1,028	1,030	1,031	5,138
その他収入	64	62	64	70	69	332
売 上 原 価	1,134	1,170	1,191	1,205	1,230	5,933
売 上 総 利 益	312	281	264	258	232	1,349
一 般 管 理 費	65	73	72	72	73	356
営 業 利 益	246	208	192	185	159	992
営 業 外 収 益	6	9	12	13	13	55
うち受取利息	6	9	12	13	13	55
営 業 外 費 用	62	55	48	41	35	242
うち支払利息	62	55	48	41	35	242
経 常 利 益	191	162	157	157	137	805
特 別 利 益	-	-	-	-	-	-
特 別 損 失	12	10	9	9	10	52
固定資産除却損	12	10	9	9	10	52
税 引 前 純 利 益	178	151	147	148	126	752
法人税、住民税、事業税	0	0	0	0	0	1
当 期 純 利 益	178	151	147	147	126	751
特定調停純利益	288	294	300	303	309	1,494
増減(当期-特定調停)	△ 109	△ 142	△ 152	△ 155	△ 182	△ 742

## 【資金計画】

(単位:百万円)

	2026年度 (R8年度)	2027年度 (R9年度)	2028年度 (R10年度)	2029年度 (R11年度)	2030年度 (R12年度)	合計
収 入	1,453	1,461	1,469	1,477	1,476	7,338
敷 金 等	-	-	-	-	-	-
小 計	1,453	1,461	1,469	1,477	1,476	7,338
支 出	1,071	1,088	1,091	1,092	1,106	5,450
設 備 投 資	294	249	216	193	247	1,201
借入金返済	363	363	363	363	363	1,816
敷 金 等	-	-	-	-	-	-
小 計	1,728	1,701	1,670	1,649	1,717	8,467
未収未払等増減	204	5	△ 8	7	1	209
当 期 収 支	△ 70	△ 235	△ 210	△ 164	△ 239	△ 920
前 期 繰 越	1,739	1,668	1,433	1,223	1,058	1,739
当 期 残 高	1,668	1,433	1,223	1,058	819	819
うち有価証券	700	700	300	150	-	-
特定調停残高	909	850	802	761	730	730
増減(当期-特定調停)	759	583	421	297	89	89

※百万円未満切捨て