

1 監査の概要

◆ 監査の種類

- ・ 地方自治法第199条第7項の規定に基づく財政援助団体等に対する監査

◆ 監査の着眼点

- ・ 予算管理が適切に実施されていないリスク
- ・ 各種契約、預り金の管理が適切にされず、3E（経済性、効率性、有効性）を阻害するリスク
- ・ 自立運営に向けた取組になされていないリスク
- ・ 過去に実施した監査で指摘した事項が実行・改善されず、業務が有効又は適正に実施されないリスク
- ・ 指導監督が適切でないリスク

2 監査の結果

◆ 指摘の概要および措置内容について

※別紙「監査結果に関する措置状況報告書」のとおり

- ・ 指摘の主な内容は、①団体に対して、地下街運営事業者へのモニタリングについて改善を求めたもの ②所管所属と団体に対して、自立運営に向けた取組について改善を求めたもの
- ・ 指摘①については、経営企画書の全項目について実績・進捗を漏れなく容易に確認できるよう、地下街運営事業者に対し年度の実績確認表を提出させるとともに、四半期ごとの月例報告会での進捗確認を行うこととした。
- ・ 指摘②については、団体の経営安定に向け、建設局と団体が経営状況等を四半期ごとに報告・協議する定例的な会議体を設置し、議論の経緯や内容を整理・記録を行う仕組みを構築した。

◆ 留意すべき事項について

- ・ 特定調停では、担保処分等を行っても返済できない場合、市が借入金の元本・未払利息・損害金を損失補償する条項がある。賃料収入の伸びが見通せない一方、設備等の老朽化投資や物価高で経営環境の厳しさが増している。こうした状況下でも計画どおり返済し持続可能な運営を図れるよう、所管所属及び団体は、地下街運営事業者に主体的に働きかけ、実行可能な施策の提案を求めるなど、民間経営手法も一層活用し、これまで以上に危機感を持って経営に当たられたい。

報告監 8 の第 16 号
令和 8 年 4 月 30 日

大阪市監査委員	森	伊 吹
同	森	恵 一
同	大 橋	一 隆
同	土 岐	恭 生

令和 7 年度監査委員監査結果報告の提出について

(クリスタ長堀株式会社)

地方自治法（昭和 22 年法律第 67 号）第 199 条の規定による監査を実施し、その結果に関する報告を以下のとおり決定したので提出する。

第 1 大阪市監査委員監査基準への準拠

本監査は、大阪市監査委員監査基準に準拠して実施した。

第 2 監査の種類

地方自治法第 199 条第 7 項の規定に基づく財政援助団体等に対する監査

第 3 監査の対象

1 対象事務

クリスタ長堀株式会社

- ・ 主に直近事業年度及び進行事業年度を対象とした。

2 対象所属

建設局

第4 監査の着眼点

監査の実施に当たり、重要リスク及び監査の着眼点を次のとおり設定した。

重要リスク	監査の着眼点	監査の結果
(1) 予算管理が適切に実施されていないリスク	ア 予算が適切に策定され、適宜見直されているか。	—
	イ 策定した予算に基づき、予算管理が適切に実施されているか。	—
(2) 各種契約、預り金の管理が適切にされず、3 E（経済性、効率性、有効性）を阻害するリスク	ア 各種契約について、経理規程に基づき事務執行がされているか。	—
	イ テナント等の管理を委託している地下街運営事業者へのモニタリングは適切に行われているか。	指摘事項 1
	ウ テナント等との契約内容が適時適切に見直しされているか。	—
	エ テナント等の預り金（売上金）の管理が適切にされているか。	—
(3) 自立運営に向けた取組が適切になされていないリスク	ア 特定調停事業計画の収支計画、資金計画が適切に実行されているか。	—
	イ 返済原資となる将来収支が適切に計画されているか。	指摘事項 2
	ウ 中長期的な修繕維持計画や設備更新の方針が策定され、実行されているか。	—
(4) 過去に実施した監査で指摘した事項が実行・改善されず、業務が有効又は適正に実施されないリスク	ア 過去に実施した監査で指摘した事項が実行・改善されているか。	—
(5) 指導監督が適切でないリスク	ア 所管所属は団体に対して適切な指導監督を行っているか。	指摘事項 2

(注) 監査の結果欄の「—」の項目については、今回の監査の対象範囲において試査等により検証した限り、指摘に該当する事項が検出されなかったことを示すものである。

第5 監査の主な実施内容

監査手続は試査を基本とし、質問・閲覧等の手法を組み合わせて実施した。

第6 監査の結果

第1から第5までの記載事項のとおり監査した限り、重要な点において、監査の対象となった団体の当該財政的援助等に係る出納その他の事務の執行がその目的に沿って行われていることがおおむね認められた。

ただし、是正又は改善が必要な事項は以下のとおりである。

1 地下街運営事業者へのモニタリングについて改善を求めたもの

【クリスタ長堀株式会社に対して】

団体は、民間の優れたノウハウや経営手法を積極的に取り入れた経営体制を構築するため、地下街運営事業者（以下「運営事業者」という。）にテナント等の管理を委託している。

運営事業者は毎年経営企画書で取組内容や数値目標を定めており、団体はそれら取組の進捗状況や結果を把握した上で、運営事業者に対し、目標達成に向けた管理監督を行う必要がある。

団体は、運営事業者の業務進捗管理について、月例報告会等において、売上・収入実績の推移やテナントの入居状況について報告を受け、月次実績や取組状況のモニタリングは行っている。

しかし、団体は、経営企画書で定める全ての項目とその結果を対比する形での報告を求めているにもかかわらず、個々の取組が計画どおりにできているかを容易に確認できない状況であった。監査する限りにおいて、経営企画書に基づく取組の未実施がないことは確認できたが、経営企画書に基づく取組ごとの履行状況の確認や進捗管理をする仕組みとしては不十分な状況であった。

これは、団体が、運営事業者との日々のやり取りや月例報告会等を通じて、毎月の数値や取組内容の進捗状況を確認し、事業運営に対する認識を共有していることから、運営事業者に対し、経営企画書の計画と対比させて漏れなく取組内容等の報告を求める等、進捗確認を徹底する仕組みがなかったことが原因である。

現状では、経営企画書の計画との比較ができていないことで、取組項目が実施されないままとなるリスクや、事業の成果がどの取組項目によるものか整理されず、次年度以降の事業計画に適切に反映されないリスクがある。

したがって、次のとおり指摘する。

[指摘事項1]

団体は、運営事業者に対して、経営企画書の計画と実績を対比する形式での報告書を定期的に求める等、運営事業者の業務が計画に基づき適切に進捗していることを管理監督できる仕組みを構築し、モニタリングを徹底されたい。

2 自立運営に向けた取組について改善を求めたもの

【クリスタ長堀株式会社及び建設局に対して】

団体の特定調停案は、市会において、「会社の再建計画に加え、民間の経営手法を取り入れた経営計画を早急に策定させ、目標達成に向け全力で取り組ませること等の対応策を確実に実施して、会社の再建が図られるよう総力をあげて取り組まれない。」との市長に対する附帯決議を附して平成17年5月27日に可決され、これに対し、市長は、会社施設の有する公共的な機能の継続に向け、不断の経営監視に努めていくことを表明している。

団体は、民間金融機関への債務返済を確実に行うため、また本市等に対する劣後債も考慮した上で、将来のリスク変動を踏まえ、十分な資金の確保が必要である。そのためには、所管所属と団体が将来を見据えて、適切なタイミングで十分な情報共有や議論を行うことが重要である。

団体は特定調停事業計画において、2034 年度（再建 30 期）までの資金計画を策定し、2034 年度には民間金融機関からの借入返済を完了できる見込みとしており、民間金融機関からの借入返済完了後に劣後債権である本市等への返済を行う予定としている。

中期経営計画（2021～2025 年度）によると、現時点では資金残高が特定調停事業計画時の数値を上回っているものの、毎年の純利益は特定調停事業計画時の数値を下回る状態が続いており、次期（2026～2030 年度）においても同様の状況が見込まれている。

また、ヒアリング等にて確認したところ、次期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、設備等の老朽化に対応する設備投資の増加や物価高騰等による影響など厳しい状況が見込まれる。

このように、厳しい経営環境に直面している中であっては、長期的な視点での経営のあり方等、早い段階から検討を進めることが重要である。

四半期ごとに外部有識者を交え経営監視を行う会議、及び同会議に先立ち、所管所属が団体の経営状況などを確認する会議の会議録により、次期中期計画以降の長期的な視点での質疑がなされていること、また、各種資料から、今後の経営のあり方等に関する検討を始めていることは確認できた。しかし、所管所属と団体との間における具体的な議論の内容については、確認できなかった。所管所属及び団体によれば、議論は行っていたものの、当該議論の内容は記録していなかったとのことである。

これは、所管所属と団体との間における、将来を見据えた今後のあり方に関する重要な議論について、内容を記録する仕組みがなかったことが原因である。

現状では、所管所属と団体の双方で、資料を基にした共通認識を持ち、具体的かつ子細な議論や対応を積み重ねないことで、再建 30 期の資金残高が特定調停事業計画の数値に届かないリスクがある。

したがって、次のとおり指摘する。

[指摘事項 2]

所管所属と団体は、経営のあり方などについて将来を見据えてより具体的な議論を進め、議論の過程・内容を記録として残す仕組みを構築し、経営に当たられたい。

第7 その他

留意すべき事項

団体は、令和 7 年度以降、民間金融機関及び大阪市等に対して、約 146 億円の借入金を返済

しなければならない。特定調停の条項においては、団体が担保物件の処分等を行ってもなお返済できない場合、本市が民間金融機関等からの借入金元本、未払利息及び損害金について損失補償を行う旨が定められている。

団体は、これまで、特定調停事業計画どおりに返済を行ってきたところであるが、賃料収入の大きな伸びを見通せない一方で、設備等の老朽化への対応に伴う投資額の増加や運営費の物価高騰等により、経営環境は一層厳しさを増している。

こうした状況下においても借入金を計画どおり返済し持続可能な運営を図るため、所管所属及び団体は、双方で徹底的に議論を積み重ねるとともに、テナント等の管理を委託している運営事業者に対してより主体的に働きかけ、同社が関与する集客好調な商業施設でのテナント情報との比較等を踏まえて実行可能な施策の提案を求めるなど、民間の経営手法を一層活用し、これまで以上に危機感を持って経営に当たられたい。

監査結果に関する措置状況報告書

別紙 1

報 告 番 号：報告監 8 の第16号

監 査 の 対 象：令和 7 年度監査委員監査 クリスタ長堀株式会社

所 管 所 属：建設局

通 知 日：令和 8 年 6 月 19 日

指摘No.	指摘等の概要	措置内容又は措置方針等	措置分類	措置日 (予定日)
1	地下街運営事業者へのモニタリングについて改善を求めたもの 団体は、経営企画書で定める全ての項目とその結果を対比する形で の報告を求めているが、個々の取組が計画どおりにできているかを 容易に確認できない状況であった。取組の未実施がないことは確認 できたが、経営企画書に基づく取組ごとの履行状況の確認や進捗管 理をする仕組みとしては不十分な状況であった。 【指摘事項】 団体は、運営事業者に対して、経営企画書の計画と実績を対比する 形式での報告書を定期的に求める等、運営事業者の業務が計画に基 づき適切に進捗していることを管理監督できる仕組みを構築し、モ ニタリングを徹底されたい。	地下街運営事業者の経営企画書で定める全ての項目について、その 実績を漏れなく容易に確認できるような報告書(営業・販促実績確認 表)を毎年度提出させるとともに、四半期ごとの月例報告会で全ての 項目について対比的にその進捗状況を確認する。上記について令和 8 年 3 月 16 日の月例報告会で確認した。	措置済	令和 8 年 3 月 16 日
2	自立運営に向けた取組について改善を求めたもの 四半期ごとに外部有識者を交え経営監視を行う会議、及び同会議に 先立ち、所管所属が団体の経営状況などを確認する会議の会議録に より、次期中期計画以降の長期的な視点での質疑がなされているこ と、今後の経営のあり方等に関する検討を始めていることは確認で きた。しかし、所管所属と団体との間における具体的な議論の内容 については、確認できなかった。 【指摘事項】 所管所属と団体は、経営のあり方などについて将来を見据えてより 具体的な議論を進め、議論の過程・内容を記録として残す仕組みを 構築し、経営に当たられたい。	団体の経営安定に向けて、課題認識の共有と対応方針の整理を行う 会議体（定例会議）を令和 8 年 3 月 24 日付で新たに設置し、建設局 及び団体が経営状況・取組状況・課題等に関する報告および議論を 定例的（四半期ごと）に行い、議論の経緯や内容について、整理・ 記録を行っていく仕組みを構築した。	措置済	令和 8 年 3 月 24 日