

会 議 録

会議名 (付属機関等名)	川西市経営評価委員会(第6回)		
事務局(担当課)	総合政策部 財政室		
開催日時	平成24年9月19日(水) 19時00分~21時05分		
開催場所	川西市役所7階大会議室		
出席者	委員	委員長 稲澤 克祐 委員 山本 大介 委員 杉田 一弥 委員 小原 正敏	
	その他		
	事務局	理事(総合政策部担当) 松木 財政室主幹 阪上 財政室主査 今岡	
傍聴の可否	可	傍聴者数	12人
傍聴不可・一部不可の 場合は、その理由			
会議次第	川西都市開発株式会社のあり方について 川西都市開発株式会社の事業手法の選択について		
会議結果	別添審議経過のとおり		

審 議 経 過

委員長	<p>それでは、定刻になりましたので、第6回川西市経営評価委員会を開会いたします。</p> <p>前回の委員会からほぼ2カ月が経過しておりまして、今回、第6回を開催させていただくことになりました。委員の皆様には、お忙しい中お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。どうぞよろしくお願いいいたします。</p> <p>本日の議題ですけれども、まずこちら川西都市開発株式会社のあり方についてと机上に配布しております中間報告案について審議し、確認をすること、これ1点目であります。2点目といたしましては、中間報告案の段階で整理されている事業手法について、その最近のステップとしてその手法のどれを選択していくか、プライオリティーをどう決めていくかといった点について、委員の間で一定議論を進めてまいりたいと考えております。</p> <p>以上、2つでございますので、よろしくお願いいいたします。</p> <p>それでは、事務局のほうで、委員の出欠席、それから傍聴に関するご報告をお願いします。</p>
事務局	<p>本日の委員の欠席はございません。</p> <p>本日の傍聴人数は11名となっております。</p> <p>以上です。</p>
委員長	<p>ありがとうございます。</p> <p>なお、傍聴にお見えの方々にご連絡をいたします。本日お配りしております資料は、中間報告、それも案の段階でございますので、委員会終了後すべて回収をさせていただきますことご協力をお願い申し上げます。どうぞよろしくお願いいいたします。</p> <p>それでは、1つ目の議題に入りたいと思います。すなわち中間報告案の審議に入りたいと思います。当初から、我々議論してまいりました川西都市開発株式会社のあり方につきまして、委員の皆さんから議論をいただきまして、それをまとめたのがお手元の案でございます。この案につきまして、まず、私のほうから皆さんにご説明をいたします。実際に我々の議論をしっかりと反映した文章になっているかどうかということをご説明させていただき、その上で各委員の皆さんからそれぞれのご専門の部分について、さらに意見を伺うと、説明をしていただく、意見を伺うという順で進めていきたいと思いますが、進め方よろしいでしょうか。はい、ありがとうございます。それでは、そのような形で進めていただきますので、まず、私のほうからお手元に配布しております案についてご説明を申し上げます。</p> <p>まず、こちらの案、目次をご覧ください。構成はローマ数字 1、2、3 となりまして、ローマ数字の 1、経営評価の背景、そして対象、算用数字の 1 のところですね、こちらで現状の分析を行い、その上で算用数字の 2 のところから問題点を繰り出しております。その上で 3 番ですね、経営評価、ローマ数字の 3 にありますが、こちらのほうでは評価の名のもとに、大きくは現状がどうなっているかの評価をして、その評価に基づいて事</p>

業手法を整理していくというこの2点に分かれております。これが大きな構成です。

それでは、1ページを皆さんお聞きください。まず、この経営評価委員会が発足した背景を簡単に整理していきます。これは我々の合意事項として整理させていただこうと思います。ご存じのとおり日本ではバブルの崩壊以降、デフレ経済下に入り、さまざまな社会経済環境が変わってまいりました。ということは、バブル期に好調であったものが、かなりのところで低調になってきているというのが現実であります。その中で、第三セクターという存在について、本来は第三セクター、これは従前たる民間企業でありますから、市場原理を発揮して、自らの採算性を高めていくという使命があったはずのものが、それがなかなかその市場性を発揮できない、経営性を発揮できないということから多額な赤字を抱え、この近くにもありますが、経営破綻を起こし、整理をされているというところも出てまいりました。そうなれば、そこに投資されていた市民の税金は大きく毀損することになります。そうした観点から、総務省ではそうした経営悪化に陥っている、すなわち採算性がかなり低下してきている第三セクターについて、抜本的な改革を求めるという強い通知を出しております。その通知に基づいて、経営検討委員会などを設置して、市にあってはそれぞれの第三セクターの方向性について事業手法の選択を提言していただくのがよろしいと、こういう流れがありました。一方で、つい最近のことですが、23年12月、昨年12月に自治法施行令が改正されたことによって、市長の出資法人に対する調査等の対象範囲が、それまで出資割合が2分の1以上の法人に限定されていたところ、条例により4分の1以上の法人まで対象とすることができるとなりました。そこにおきまして、川西都市開発株式会社につきましては、40%という出資率になりますので、これまでは対象にならなかったところが入ってきたということで、川西市は早くも議会对応に動いて、そして議決によって条例が決まり、その条例に基づいて我々の経営評価委員会に今後この川西都市開発株式会社をどのように考えていくべきかという質問がされたというように委員会では理解しております。もう少し申し上げれば、現在、経常的な構造的な赤字を抱えているこの川西都市開発株式会社が、現状のまま存続すると、市民に与える損害は多大なるものになってしまうと。すなわち、市民の税金がどんどんどんどん毀損されていく形になってしまうのではないかと。しかし一方で、では、なくなればいいのかというような乱暴な議論をすれば、この川西都市開発株式会社が持つるアステ川西自体の存在意義までさかのぼれば、非常にこれはまた市民にとっての便益が損なわれることにもなる、丁寧な議論も必要である、という観点から外部評価委員会から専門的な観点で提言を行うべきという判断が市の判断だろうと。市、市長及び市議会の判断だろうと我々は理解しておりますので、その観点をもって評価委員会に取り組んだわけであります。

これまで、5月22日を第1回として議論を重ねてまいりました。ここは簡単にですね、この報告書でまず、たどっていきたいと思います。

ローマ数字の ですね。経営評価の対象として、川西都市開発株式会社と合わせて川西市の概況をまとめております。昭和40年代から川西におきましては、住宅開発等によって人口増が見込まれるようになりました。市としては、非常にこれは好ましいことでもあります。昭和48年当時の人口から急激に伸びていくことも市役所の前の人口表示でどなたかご存知のとおりでありますけども、こうした環境のなかで、かつてあった

古い町の商店街では、これだけ多くの人口抱えて川西市民の居住性、住環境、道路環境等を改善していくことはできないという観点から、新しい町に生まれ変わるための再開発事業に乗り出すことになったわけです。そして、そうした市施行でやったことについては、今、申し上げたとおり、新しい市になるためには、こうした大きな整備については、やはり民間企業オンリーでリスクを抱えるには余りにも大きすぎることから、また、その公共性の多大なることから、市施行によって再開発に取り組む。については、そうした大きな公共性を当時もっていた再開発事業に協力いただいた権利者、地権者の方々には、アステ川西の床を特定分譲するという形で、そのご協力に応えようとしたということがまずスタートであります。

2ページから3ページに移ります。実際、アステ川西という建物は、当時、商業施設としてまず考えられる一方で、施行者の理念を受け継ぎながら、市の商業核として、そして交通の結接点におかれる施設として、市の顔として存在したわけであります。一方で、そのアステ川西の構成は今申し上げたとおり、商業施設であるということから、阪急百貨店、専門店、そして市の顔としてという観点から、文化施設等さまざまな主体が、区分所有者から構成されるという複雑な要素をもつため、それを一団体としてビル維持管理面のほか、運営面においても個性の異なる集合体を超える全体的な視野にたつて、主導する存在が求められると。これはやはり一企業であると同時に、公共性をもたせる必要があるということから、第一セクター公、第二セクター民でもない、第三セクターという手法を選択したのが、この管理会社という形に一つたどり着いたことになったんだろうというふうに委員会としては理解しております。そして、ここに至るまで、管理会社設立にあたって昭和59年には、管理会社設立に関する調査を行って、その調査に基づいて川西都市開発株式会社を設立したという経過も委員会は報告書によって確認をしたところであります。

以後、この3ページ、4ページ、5ページ、6ページと、これは既存の資料を基にした川西都市開発株式会社の概要であります。これは、何度か委員会の席上でご覧いただいているものですから、簡単に見ていただければと思います。役員の現況と歴代役員については、24年の7月の役員が掲げられている一方で、歴代役員がどう編成してきたかですね。すなわち市が役員に入っていた時期、そしてそうでない時期ということその図からもわかるようになっております。

また5ページ、現在の構成、従業員数14名を抱えるこの株式会社の様子も記されており、6ページところですね、これはやはりよく心をとめておかなければならない表でありますけども、アステ川西の売上高ですね。平成7年をピークに右肩下がりの急激な右肩下がりにとらわれております。そして、平成20年、21年と下がり続けたこの数字は、ピークのときの約40%程度という形で大きな経営悪化に陥っていることがこの図からも良くわかります。

7ページご覧ください。アステ川西オープン以降の経過として、これは時系列で書かれておりますけども、主なところを申し上げます平成13年です、10月、この時点で敷金の大幅な返還が行われたことを伴って、川西市損失補償ということで4億円を金融機関から借りてるとい、まずは事態に陥ります。すなわち資金繰りが立ち行かなくなったことによって、川西市の損失補償を受けると。同時期また14年3月にも1億円の

借入れを行っております。そして、さらにですね、その上に書いてあります14年1月には地権者への支払い賃料を20%下げるとということにも踏み込んでおります。ただそのあとですね、ずっとこうした財務的な動きがないように見えて、平成21年9月、10月になりますと、管理組合から1億2,000万円の借入れ、そして22年2月、金融機関から返済猶予を受けると、金融機関を一つ判断を出すわけでありまして。そして、22年3月、地権者にまたご協力を仰いで、支払い賃料18%値下げと。こうした事態がずっと続いてきております。

それから、その結果8ページなんですけど、会社財務の状況ですけれども、まず、主体となる賃料部門につきまして、3つ部門がありますけれども、主体となる賃料部門の経常損益は、19年度、20年度、21年度と大きく赤字を出しております。これについてはまた後ほどですね、詳しく分析の対象に挙げられると思いますけれども、構造的な赤字に陥っていると読み取れます。それから、ここが主体となるところなんですけれども、借入金残高ですね、こちらのほうは現在合計で18億円という借入金の残高を抱えているという事態があります。一方でですね、市からの短期貸付金は3億、そして23年の4月から8月に3億、さらに24年3月に2億を追加していると。これについても短期貸付の名のもとに実態はどうかという問題についてもよく議論しなければならないということでありまして。さらに市の損失補償という形で、現在9,500万円という数字が残高として残っております。こうした市の税金が、市民の税金が投じられている現状と、経常損失の構造というところがはっきりしている中で、9ページ、アステ川西の店舗の状況ですけれども、やはり空き店舗、及び非常に売上高が少なくなる、いわゆる売上高というのは会社の収入として、リース料として少なくなる催事店舗、この2つがですね、数を伸ばしてきているのが現状であります。

次に(2)のですね、事業概要についてなんですけど、先ほど3つの部門があると申し上げました賃料部門、それから駐車場部門、そしてホール部門であります。その3つの部門についての現状等を簡単に申し上げたいと思います。

まず、賃料部門ですけれども、こちらは川西都市開発株式会社自体が自分の床を持つ、それから地権者に対してのサブリース、地権者からのサブリースという形で、床を貸してる部分という形に分かれてまいりますけれども、この賃料部門がこちらの会社の主体となる仕事であることは当然であります。それ先ほど設立の経過を申し上げたように、さまざまな個性の異なる主体が、すなわち区分所有者が集まる建物、より統一的に入れることができる、管理を運営することができる主体として、第三セクターである川西都市開発株式会社を設立したという経緯からすれば、この賃料部門が会社の事業の主体となるということは、これは疑いがないところであります。この主体となるところが、結論申し上げれば、このアステ川西ができあがってから、環境変化が特にですね、バブル経済がはじけたあとの景気の低迷、しかしこれは日本全体を覆っていることでありますけれども、この川西の周辺に、他の商業施設に隣接するようになってきたということから、その競争性が非常に高まってきたと伴って、売上の低下という形になってきております。こうした点から、慢性的な赤字体質になってるといえるのは、この賃料部門の経常損益の推移という形で、三角がどんどんどんどん拡大されて、一定程度、落ち着いたかに見えますが、これは後ほど詳しい説明をいたしますけれども、決して落ち着いてはいない

だろうという点ですね、このあたりを書いております。結局こうした点について、何か手を打たなければいかんということで、リニューアルの検討に平成16年6月に入るんですけども、このリニューアルの検討、補助金の獲得と同時進行でリニューアルの検討を進めていくわけなんですけど、結局、国庫補助金の獲得には失敗いたします。そのために、補助金なしで単独で、すなわち自らの負担分でやるというリスクを多額に背負うということが行われてしまうことになりました。実際にこれをするために11ページですね、当初の額をさらに上回って、3億から5億になったというこうした点を、自らが抱えようとする負担となつてのしかかっていることになります。

12ページですけども、もう一つ駐車場部門、こちらを持ってありますが、これはアステ川西の地下1、2階にあるアステ川西駐車場、まさに建物と一体となつてるところと、それから後に川西市から購入をした228パーキングとジョイン川西駐車場と、この合計三つの駐車場があります。この三つの駐車場、それぞれ後ほど整備をしますが、別々の顔をもっているわけなんです。あくまでアステ川西と一体化している駐車場と、そうではなく離れた場所にあつて、川西市から購入するという形で受け入れたものということになってますが、この駐車場部門は、先ほどの賃料部門とは違い、黒字を出しております。逆に言えば、駐車場部門という附帯部門の黒字が、主体部門の赤字を覆いかくすようにしてしまったために、現在のここに至るまで、抜本的な対策が講じられなかったということも、我々の検討で述べられたということでもあります。

そしてホール部門、3番目のホール部門ですが、こちらは6階に開場したホール、アステホールのお話であります。多目的ホールとして、それなりに場所柄からも重要な施設であるんですが、開業以来、赤字を続けております、という赤字施設を続けているというものが、やっぱり実際に15ページご覧いただくように、その稼働率は5割を下回っているということなんです。それが現状であります。その他の附帯事業等につきまして、更なる附帯事業等につきましては、このようにまとめておきます。

それでは、ここからですね、評価対象の問題点として、我々の議論をどうしたかというのを整理させていただこうと思います。まず、総論的に申し上げれば、経常損失は継続性という点で総論的に申し上げれば、まずは経営の中核である賃料部門の経常歳入が5年間連続して経常損失となっている。特に21年目以降は1億円を超える多額の損失を計上している状況にあります。一方で、先ほど申し上げたように駐車場のほうが経常的な黒字を確保しているために、賃料部門の赤字が覆いかくされ抜本的対策にならなかったという反面が出てくるということもあります。

それでは、各論に戻ってまいります。賃料部門の構造的財務問題ですけども、これはこの真下の表にありますように、一月当たりの収支状況をここでは分析しております。フロアごとに自主床と賃借床、それから、それぞれを通常、そして短期間でですね、空いてないで空いてるよりも何とか埋めといたほうがよいという形で、非常に賃料安くして借りる、入ってこられる催事店舗、そして、それもならない空き店舗という三つに分けて区分、分析しております。

17ページまいりますと、まず結論はですね、660万の一月での不足ですから、これが12倍すれば年間ベースで約8,000万の収支不足が出てまいります。賃借床で通常の貸し出し分、これがサブリースの主体でありますけども、こちらに430万の大

きな不足が出ております。不足の中心がここであるということになるわけなんです、それは店舗からの収入が正常であれば支出が多すぎるわけです。だから赤字になってるわけですね。逆に支出が正しければ収入が正常でないという非常に単純な議論があります。考えれば収入がこの状態だからこそ店舗として入ってもらえるのであって、これを引き上げてしまえば店舗として入らなくなってしまうというのであれば、近隣、近傍価格から見れば賃料費としては適切であろうという、もう一つの選択肢である支出が過大であるということになります。すなわち、賃料の逆ざや問題がここで発生しているということがはっきりしてるわけですね。すなわちサブリースですから、こちらの売上原価が中に入ってくる賃借のために、支払うお金のほうが、実際に貸すときのお金を超えてしまってるという現実であります。そのほか、本来だったら店舗を出店する側が負担すべき共益費、販促費を川西都市開発株式会社が負担をしていると、この2点が通常床の通常貸し出し分なんです。大きな赤字要因になっております。ここが一番稼いでいたただかなければならない部分なんですが、というのは残りの催事店舗はほぼ入ってもらえないから短期的に貸し出すと、もう最初から採算割れを覚悟して貸し出すもんですから、こちらは一月当たり1,200万円の赤字であります。ですので、年間ベースが1億4,400万円の赤字を抱えると。さらにこれに空き店舗という完全に赤字オンリーの店舗が入るわけですね。実際にこうした状況を考えれば支出の賃借料、それから共益費、販促費の部分が収入を超過しているという大きな賃料の逆ざや問題と、それから空き店舗率が高いというもう一つの大きな問題と、その2点に分かれて賃料部門が構造的な赤字体質になっているということ非常に懸念するところであります。

また一方で、18ページをご覧くださいと、これはですね、委員会の中で議論したところ、敷金、保証金リスクの面から見ても、敷金、会社側に差し入れるもの、差し入れられるものというそれぞれのお金があるわけですが、それがサブリースの特徴でありますけども、そこに大きな差損が出てるわけです。それだけ構造的にストックの面からも赤字構造を抱えてしまっているということになります。

さらに18ページ、のホール部門について先ほど申し上げたので、繰り返し申し上げますけども、オープン時点から継続して赤字であると。それは管理組合に支払う共益費が単純に定められた単価を面積に乗じる方法で積算されているけれども、これ自体が管理費用に見合ってるかどうかという問題も含めて、稼働率とこちらの共益費の問題という2点から1,400万もの赤字が出てると。1,400万、10年この状態が続けば1億4,000万という数字になって、会社の経営を圧迫しているということであり、これをもってですね、公認会計士監査においては、3期連続をして、はっきりと継続企業の前提に関する注記が付されております。

19ページ。どの注記も同じ文言ですので、このように書いてあります。この会社はリニューアル等でその再建を図ろうとするけれども、こうした経費見直し等をですね、賃料経費見直し等、それからリニューアル事業等について、その実現については、株主や金融機関を中心とする利害関係者の継続的支援が不可欠であると、例えばこの支援をいただかなければできなくなってしまうというようなところを頼りに行っている企業の再建は、明らかに継続企業の前提に関する重要な不確実性という点で3期続けての指摘を受けてるということ委員会では非常に懸念しているところであります。3期続け

て受けていて、さらにどうなっていくのかというところにきているのが現実であるということでもあります。

20ページですね。そのような中で、昨年の6月29日の株主総会で代表取締役社長が交代したことを受けて、経営再建計画が策定されております。実際に、この経営再建計画に基づいて経営再建を図ってきたところなんです、これは今年になって、その経営再建の一つの核であった地下1階ですね、スーパーマーケットが撤退をすると、それも多額の金額を投資して、リニューアルを行った結果、入っていただいたところが撤退すると、非常に短期間でそうした現状がありました。再建計画を改定すべきだという声がこの号令を受けて、24年7月会社の中で起きます。しかしながら、その再建計画については、実際に再建計画でありながら、資金計画ではなかなか見通しが立たないために、このままでは経営改善が果たせないということ、これを逆に認めざるを得ないところもあったわけです。すなわち、構造的に財務の問題が直近の経営改善計画においても、十分に機能を果たせないという、こうした経営改善計画を作ろうという意欲に燃えていても、それが不完全なものにしかならないというものについては、我々は多大な危惧を抱くという点について報告書に書かせていただきました。

次にですね、こうした中で市はどのような財政支援をしているか、これが市民の負担ということですけども、損失補償をしております。損失補償というのは、何もなければ市の負担にはならないわけですが、何かことがあれば市の財政基盤を脅かすほどに大きなインパクトが現れてきます。

そのために23ページ、総務省の通知の中で、4行目、5行目からですが、第三セクター等の資金調達に関する損失補償は行うべきではなく、他の手法を検討すべきであるとはっきりと国のほうでは釘をさしております。そしてさらにですね、短期貸付金というものも市の負担として行われております。これも短期貸付なんですけども、短期で返してくれれば何の問題もないということなんです、しかしながら問題はないというのは言いすぎですね。利子がかかるわけですから。しかしながらこの点については、これまでの経緯を市議会では非常に重要にとらえて、こうした付帯決議、最後の2行ですね。市は筆頭株主として、経営内容等十分精査されることを早急に適正な経営管理が行われるよう対応されたいと、こうした強いメッセージを寄せております。実際にこうしたメッセージがあるにもかかわらず、市の3億円の貸付、さらに5億円となり、その短期貸付というのは、その短期という名のもとに、実際は返済する目途がなく、実質的には長期貸付に転用されつつあると。これは委員会としてもやはり看過できない事実であるということでもあります。市民の負担を短期から長期へと振り替えることで固定化させてしまうことには多大なる懸念を抱いておるという点を、ここに議論の結果書かせていただいております。

それでは、こうした現実を担ったのは、どういう責任が考えられるかということ、それぞれステークホルダーごとにまとめております。

まず、本体の川西都市開発株式会社の経営責任については3点に分けております。

1点が会社の経営体質ということなんです、これもさらに何か3点に分かれまして4行目からですね、地権者に対する賃料の引き下げを適時・適切に行ってこなかったことで、逆ざや問題が発生して、先ほど申し上げた構造的な赤字体質をそのまま継続する

ことになる。また、平成元年のオープン以降、保証金の返還差額により資金的に余裕が出た時期があります。その時期に将来に備えるべき手を打つべきだった。しかしそれを打たないで、各所作に出るなどの資金投資にそのお金を使ってしまっていると。

3番目、さらにですが、平成20年末の地権者との契約更新時点で、将来さらに棒グラフでみたとおり悪化していくのがはっきりしていながら20ヵ月の敷金を減額することもなく、今までと同様に20年間の契約を継続する内容で更新したということは、その時点で将来についてどのような経営を考えていたのか、まさに経営感覚のなさを露呈したことであると言わざるを得ません。

大きい2点目ですけれども、これは国の補助金を前提として投資計画を練るという非常に甘い行動をとっております。実際その補助金も取得できなかったわけですが、より負担は大きく拡大していくという資金計画に見通しをもたないままの過大投資ということであります。これがさらには地権者の説明が不十分なままなされていたということで地下の1階のリニューアルを行って、結果として費用の増大を招いたという経営責任は重大だと考えます。

3点目として、これは会社の経営体制のくくりということでありますけれども、先ほど役員の経緯を見ていただきましたけれども、市の幹部が役員についております。あるいはOB職員が経営を行っています。ところが、やはり役所は役所の行動理念があり、あるいは行動様式があり、民間企業には民間の行動様式、理念があるという違いがあるにもかかわらず、役所の経験だけをもって、民間企業のかじを握るということには非常に無理があったのではないかと。さらに社内でその経営陣をサポートできる体制が足りなかったのではないかと。こうした点も指摘せざるを得ないところであります。

2番ですね。アステ川西管理組合、こちらもステークホルダーでありますけれども、こちらは確かにですね、外部から見れば市長や市のOBが経営を行っているということで、経営感覚がわからないにしても、信頼を寄せていくということは、これは無理のないことだろうと思いますが、しかしながらすべてを任せきりの状態で、経営の監視が不十分であったのではないかと。実際に経営姿勢や甘い見通しに基づいての投資計画に対して、その時点で、おかしいのではないかと、もっと説明責任を十分に果たして欲しいということで、こうした点は特に、地下1階のリニューアルに対して、地権者との交渉が不十分だったのではないかと、それから資金計画の目途もないのにもかかわらず、リニューアル計画を認めたという点については、あとになってこれだけの損失が抱えられることになったときでも、もうはっきりとこの時点で何か言うべきではなかったのかという点が指摘されます。

3番目、川西市であります。市の第1の責任は、そもそもこの投資を進めようとしたときの意思決定が、テナント賃料、今後、上昇していくという仮定状況のもとで始めていると。しかも、それですらですね、そうした仮定も厳しいのではないかと。その仮定をおいても、黒字転換に13年、累積欠損金の解消に19年、市中銀行への完済に30年かかるというこうした状況でもスタートさせたという点であります。これはただ、川西市に限らず全国の自治体がバブルという名のなかで、公共性の範囲を拡大させることによって、負債によるレバレッジをかけて、そして資金を獲得していきながら、経営管理していくという手法に乗り出したというのは、これ共通してるんですから、川西オ

ンリーを、この時点での見通しが甘かったと断じるのはいかなものだと思える一方で、全体が間違っていれば、その中の一つも間違っていたんだということははっきりと認めるべきだというふうに考えております。こうした点を第1点目として、指摘させていただきたい。

2点目ですけれども、やはり会社の筆頭株主であるのであれば、株主としての責任を果たすべきだろうと。会社経営の経験のない市長や市のOB職員が社長となる経営体質を、このまま自分たちのところだからということで容認をしていったのはおかしいし、また、平成13年度にテナントへの敷金返還が相次いで資金繰りが悪化したときにも、市の市議会において損失補償に伴う債務負担行為の議決を打つために、こちら市議会ではそのときに、指導・監視を十分に行いなさいという指摘を受けながらも、抜本的な経営体制を変えることなく、今日に至っております。改めて、指摘についての行動不作為がここにあると。

それから3点目ですけれども、そもそも会社の資金計画の目的が立たないリニューアルを、それを容認していると。株主であれば申し上げられることを、そこにリニューアルの容認がなされて、実際に資金計画が立たないまま行われたらどういうことになるか、株主としての出資分が毀損されることを、それを理解していながらもそれについての意見も何も述べない。さらにまた、会社の取締役に最大株主である市のメンバーが入らなかつた時期が一時的にあったために、そしてその時期がたまたまリニューアル計画が進められた時期というときであったために、市の関与が不十分であったということは、これははっきりと指摘をさせていただくことになります。また、ステークホルダーとしての金融機関ですが、市と協調しながら会社経営をバックアップしてきた、資金面での返済猶予という手段を講じているという点は、これは、はっきりと評価できます。しかしながら取締役において厳しい意見を述べることで、今日の事態を食い止めることができた可能性もあることを考えれば、やはり金融機関、そこでの意見の提示ということはすべきであったと。ですから今後、その自社再建の覚悟だけでなく株主として会社の経営に対して、さらなる支援策と市とともに講じていくことが、ある程度また求められるのではないかと考えられます。

以上の整理をモデルに基づきまして、経営評価にまいります。先ほど申し上げたように、経営評価はまず評価という形でこの川西都市開発株式会社が、事業性・採算性という点からどの位置にあるのかということを確認させていくこと、それに基づいて今後どうするか、事業手法を選択していくこと、この2段階に分かれます。その経営評価なんですが、27ページですね。まず我々として、この総務省が示しているどの自治体でもやりなさいということは、しっかりやっておこうということからこのフローチャートに基づきましょう、すなわち、まず、事業性をもってその事業そのものに意義があるのか、ないのか、ないとなれば、それはもう存続意義がないということなんですから、そこで結論は出ます。一方で、意義があるとなれば、じゃあどうやってこの存続意義がある企業を今の事態から救出することができるのかという点を考えることになります。そういう点で採算性というもう一つの評価軸が入ってまいります。採算性あるなしによって、当然のことながら採算性なしになったときには、厳しい対応を講じなければ、企業としてその事業をもって達成は果たせなくなるというふうになりますから、その採算性とい

う判断を埋めていきたいと思いますということを、これがフローチャートの意味というふうに確認を委員会ではいたしました。そこで委員会の中で、ただ、このフローチャートにそのまま従って、二者択一のような事業性あるなし、採算性あるなしということで進めていくことが果たしてよろしいのかどうか。もう少し考えればアステ川西というこの存在そのものの必要性、公共性と、それからさらに川西都市開発株式会社という対象そのものの必要性という2段階に分けて、考えていく必要があると。それだけ丁寧に考えていかなければ事業性なし、そうですかということで、川西都市開発株式会社も整理に行きましょう。こんな乱暴な議論ではないだろうということで、2段階に分けてみようということになったというふうに、この図でも示させていただきます。アステ川西の必要性ですけれども、こちらは市街地再開発事業の経過、先ほど、なるべく時間通りに説明したつもりなんです、このアステ川西の誕生した経緯から見ても、現在、そして川西市で唯一の図書館が4階にオープンして、多数の市民が利用している点から見ても、このビルをこの場所からなくしてしまうという結論はありえないと。まさに交通の結節点として存在していて、特に多くの市民が行きかい、そして利用するという場所であるという公共空間、ビルそのものの必要性はあると委員会では判断いたしました。それから、商業環境から見た必要性という点についてですね、この点については、やはり商業環境がこの開設以来、約20年以上の間ですけれども、大分変わってきているということを29ページで、周辺商業環境の変化と今後の出店予定も書き添えてあります。これなんかを見ると大分その変化が激しい状況であると。こうした点からみると30ページでも、建設当初の周辺環境、消費者ニーズは大きく変貌してきていると。従って、建設時に使われていた商業機能としての必要性は、現在は他の周辺の環境から見ても大きく低下しているのではないかと。であればビルとしての必要性はあり、商業機能としての低下は見られるということになれば、新しいところにビルの意義が考えられるのではないかとということに話がきております。この点につきましては、後ほど委員からですね、また補足を入れて意見を頂ければと思います。

私のほうから33ページのほうですね。こちら詳しい説明はまた委員に譲りますけれども、交通結節点として、アステ川西のポテンシャルを活かした活用方策が必要であるということになります。

それでは次の段階として、アステ川西が必要であるという前提に立てば、会社事業である賃料部門、駐車場部門、そしてホール部門の必要性は、果たしてどうなんだろうかとこの点を議論いたしました。賃料部門については、こちらは逆ざや問題という問題があって発生していること。それから空き店舗率が高くなっているということ。この点から構造的赤字問題が発生しております。その構造的赤字問題についての対応について、課題について34ページで三つ委員会として認識を統一しました。それはまずですね、この賃料の商業環境の変化などから、テナント賃料が低下した場合、床借上げ料減額しない限りダイレクトに会社経営を圧迫するという課題1、退店リスク、こちらについては非常に大きなリスクがあるんです。課題3、実際に店舗運営業務諸調整を行うスタッフが必要なんです、そのためには人材確保と育成という点から対処していく必要があるということになります。実際にこうした課題、1、2、3を抱えながら、さらにアステ川西ビルの存続が前提として考えられるという先ほどの議論を展開させていけば、当

初の目的通り、個性の異なるこの集合体を超えて、全体視野に立って主導しうる会社自体の存在は、やはり必要であると、必要であるけれども課題1、2、3の解決が喫緊のものであるという点であります。そして、駐車場部門ですね。こちらについては三つの駐車場があります。実際にアステ川西地下駐車場については、これは一体化しているものでありますし、また阪急百貨店との利用もちょうど行われているところでありますから、不特定多数の市民が一般に活用していくという駐車場としての公共性はなかなかわかりづらいです。またアステ川西自体ですね、その建物自体を必要性認めるのであれば、この駐車場切り離すという選択肢はなかるうということであります。一方で市から買い取った228パーキングとジョイン川西駐車場は、現在も利用はされているけれども、果たしてアステ川西と違う場所にある駐車場を川西都市開発株式会社が、運営主体となるべきかどうかという議論は、しっかりとさせていただきました。実際には、そのまま正論でいけばアステ川西の外にある駐車場、そのまま運営していく必要性はなしということになります。ところがですね、一方ではここは経常黒字を見出していますから、手放してしまえば黒字をみすみす逃すことになりますので、必要性和採算性と合わせて考えれば慎重な議論は必要であって、現時点では駐車場を切り離すことはできないという結論のなかで、次の事業手法の選択に進ませていただくことに一定なっておるという理解でございます。

そして3番、ホール部門ですけども、ホール部門については、経常的な赤字であって、36ページ、稼働率が50%を下回っている状況であると。しかも144件の使用のなかで、行政関係の使用が38件という形で、かなり偏った状況であるという点を確認しております。であれば、こうした赤字体質を抱えている会社がさらにある意味では賃料部門から見れば付帯部門であるホール部門で赤字を蓄積していくということについては、いかがなものかという点で疑問視を我々はしております。その方向性としては、現状のホール機能を活かして運営主体を変更していくか、あるいは方向性はいいとして他の機能に変更することも視野に入れて、運営主体を変更をしていくかと、そのスペースをより有効にホールで活用するという点も視野に入れるべきではないか。方向性1と2というこれを提示させていただいて、会社事業としてのホール部門は必要ないという判断を、この委員会では考えられたということでもあります。そういう点からですね、事業性ありと判断された次の採算性にいきますが、採算性については、これも通常行われる財政健全化指標から見た分析という、地方公共団体の財政の健全化に関する法律に基づいて判断する手法だけでなく、よりですね、財務諸表の分析によって課題を浮き彫りにして、その課題をどう解決していったらよいかという点から丁寧に議論を進めてまいりました。

まず、財政健全化指標ですが、37ページですね。採算性を結論で申し上げれば、こちらの財政健全化指標から見て、外形事象評価方式においては、こちらは金融機関からですね、条件緩和を認めてもらってるわけです。そうしたものについては、採算性なしの判断をさせていただきました。さらに財務諸表からの分析は、こちらは後ほど、杉田委員から詳しく説明をいただきながら、課題等を整理していただくと思うんですが、部門別損益ですね、損益計算書、貸借対照表の二つの点から分析をしております。実際に先ほど、簡単に私が触れた点ですね、逆ざや問題がはっきりしているという点もこの

数字、後ほど委員から詳しく説明していただきますが、はっきりと出てきております。さらに貸借対照表から見た分析ですね、こちらについても、資金繰りがこれからやっていけるのかどうかという大きな問題が浮き彫りになってきました。資金繰りの点は、さらに42ページに引き継がれています。その前に41ページで申し上げると、貸借対照表でそのまま出ている数字だけではなくて、損失引当金にこの逆ざや部門を反映させていくとすれば、実質的には債務超過に陥っている企業であるということでありませう。

42ページ、資金これは計画というよりも資金実績から見た分析でありますけれども、こちらにも非常に大きな問題が浮き彫りになってまいります。

43ページですが、資金繰りからいつショートを起こしても不思議はない非常に厳しい状況にあると。企業が資金ショートを起こせばその時点で、この市場から撤退をするということになるわけですから、それが非常に危ぶまれる時期に、今入っているとということがはっきりしています。43ページがその分析の私、結論だけ申し上げました。

そして4番、事業手法の整理、以上のすなわち事業性あり、そして採算性なしという結論になったときには、事業整理の手法、こちらにも総務省のほうで、その事業手法こういうものがあるということが示されてますから、じゃあ、その事業手法一つ一つについて、現実性、それから、この川西都市開発株式会社という存在から見た実現可能性などを、これをディスカッションしたところまでが前回の段階であります。ただしですね、ただしと言いますか、前回、我々の議論を振り返って見ますと、明らかに前提条件となることが二つあります。そもそも我々の委員会が、このように立ち上がった経緯は市民負担を最小化すべきだという市の方針に基づいて、このまま市民の税金を毀損させる形で投入させることは止めるべきだという点にあったはずであります。ですから、まずは、どの事業手法を選択すれば川西市民の負担を最小化することができるか、これを判断基準の一つに大きなポイントに置いております。それから、第2の条件であります。判断基準と言いますか、前提条件の第1に置いたのが、市民負担の最小化、第2の条件であります。いかなる事業手法を展開するにしても、このように経営が悪化した企業を何らかの形で救済、あるいは調整しようとするれば、相手がいるかどうかという雑駁な言い方になりますが、例えばこうした債務調整をしてくださいます、立ち直りますから、と簡単に言っても今の状態で大丈夫ですかと、はっきりとこうやってしまえば受けてこられませう。あるいは、これを買ってくださいというんなところで、今の状態で買い取れますかと、非常に壁に突きあたってきます。ですから、構造的赤字問題を解決することが前提条件になると。その構造的赤字問題が解決されて、会社としての体をはっきりとなすような形になって初めて、これから申し上げる事業手法の選択が可能になってくると。もし、そこを拒否するのであれば、もっとも厳しい選択肢が待ち受けているということになります。このあたりはですね、実際に委員には、その事業手法の選択の前提条件の第2について、一番大事な逆ざや問題の解消を法的に検討していただきましたので後ほど説明を追加していただければと思います。

45ページですが、事業手法の整備ということで、表5のところにも小さな図が出ておりますが、まず大きく分けるとですね、表5の47ページですけども、完全民営化、民間売却、上下分離というこのグループと、それから長期貸付、金利減免による債務全額返済を目指すというのAですね。こことそれからB、C、D、E、H、Iというも

のが並んでいます。すなわち、債務調整を実施したうえで、第三セクター等で引き続き積極的な経営改革を実施する、これに大きく分けられてきます。これは、総務省の指針の分類に従っておりますけれども、我々としてもこの指針に従って一つ一つ実現可能性を検討していこうではないかという点で、いくつか前回ですね、委員の間で出た意見をここにまとめております。実際にこの議論はきょうこれからまた続行させなければならぬんですが、まず、完全民営化、民間売却ということになれば、実際これは、会社を清算、自己破産する方式であります、会社そのものが変わってしまいます。となると、アステ川西という公共性が担保されるかどうかという点、非常にこれは難しいのではないかと。加えてこれだけ財務が悪化した会社を購入する民間企業があると想定できないだろうという、どちらの面から見ても現実的ではないという議論がありました。それから、上下分離ですね。これは資産そのものを市が取得する。そして運営は会社、あるいは運営が別の民間法人に委ねる。しかしこれもですね、単に分離するだけであれば金融機関や市に大きく債務免除をさせることとなります。現実的な方法とは考えられないと。そんなことを受けるかどうかということですね。そして残る3番でありますけれども、AからIまで9つの選択肢を書いてありますが、債務調整、債務の切り捨てを実施したうえで、第三セクター等で引き続き積極的な経営改革を実施するという債務の圧縮ということがあります。ただし、これも何度も申し上げておりますが、経営基盤が正常化した会社であれば、債務の圧縮ということは功を奏しますけれども、経営基盤がそのままであって、赤字をずっと出し続ける会社が債務の圧縮をしても、問題の解決には何もつなげていけないわけです。ですから、債務の圧縮は会社再生の条件としては、債務の圧縮に至るまでに、まず経営基盤の正常化という点を求めていくこととなります。その上でAからIまでの9つの選択肢、これはまた前回の委員会でも議論の途上でありましたので、簡単に申し上げますとAですね。市からの長期貸付金利減免により債務を全額弁済する手法であると。ただしこれは借入金が18億になっているという現状から考えれば、長期貸付が必要になってきて、これ以上、市民の負担とそれから長期貸付はすなわち返済のリスクが伴いますから、果たして方法としてはどうなのかと。この手法だけでは方法としては解決できないだろうということを議論しております。

それから、BからDですね。47ページのBからDです。こちらについては、債務をどう圧縮するかの選択肢です。いくつか書いてあります。駐車場、民間売却、そして債務を軽減する、アステホールを売却、債務もその分軽減すると。駐車場、アステホールを一括売却、債務を軽減すると。こういう手法についても検討していく必要があるんですが、やはり前提条件の一に立ち戻り、どの方法がもっとも市民負担を最小化できるかを検討するということが前提にたちます。それと、こうした会社資産を購入するところがあるかどうか、購入したとしても、予定しているよりも安い価額で購入されてしまう可能性があるのではないかと議論もいたしました。議論の途上であるということをつけ加えておきます。それからEからIについては、これは非常に厳しいところであり、法的、私的整理による債務の圧縮手法であるということですので、ある一定程度厳しい段階に入るとこういった手法が総務省に提示されていて、実際、この手法を選んでは事例も出てきているわけでありますから、我々もまずその選択肢を残しておいて議論を進めるということになります。

これまでの委員会の議論を文章にまとめさせていただいて、それをそれぞれの委員の議論を、なるべく汲み取った形でまとめたものなのですが、こうした中間報告について先ほどおっしゃったように、委員のそれぞれの専門の観点からご意見をちょうだいしたいと思います。恐縮ですが、3人の委員さん、私のほうから順番に指名していきますので、まず、委員からお願いいたします。

委員

では、私のほうからもこの資料で言いますと30ページが相当しますけれども、商業ビルとしてのアステ川西を見た場合に、この商業ビル事業のいわゆる事業戦略の観点から、いくつか意見を述べさせていただきます。まず最初にアステ川西の商業テナントビルとしての可能性というのはどういうことなのかということについて意見をさせていただきます。昨今の商業施設の運営ということなんですけれども、基本的なやり方というのは、ターゲット像を明確に設定すると、そのターゲットのニーズというのは、これは周りの環境に応じて変わっていくというものですので、その変わっていく環境に合わせてテナントを随時入れ替えるということをしなが、施設全体の魅力を維持していくというのが一般的な手法だということになります。実際にですね、関西皆さまのご存じのところと言いますと、阪急西宮ガーデンズさん、こういったところはターゲット設定をそもそも都会的な感性を持つミドル女性客、それからその娘家族というところに明確に設定して成功しているというそういうやり方をしてるわけですね。ただ、アステ川西の現状については、そういう形になっていないということについて、少し述べさせていただきますと、まず、その開業前後についてはどうだったかと言いますと、人口がふえていく環境というそういう環境の中ではですね、商業施設も足りない。その周りの住民がターゲットになるという形で、開業時には十分な市場、需要というのを取り込むことができていたというのが過去の定義だったと思います。もちろん現状というふうに考えますと、先ほど委員長からもいろいろご案内ありましたけれども、アステ川西の商圈と考えられるエリア内の状況というのが大きく変わってきているということですね。報告書に記載されているだけでも、非常にたくさん商業施設が出店をしている。川西能勢口の駅前だけでもアステ川西が開業後にさまざまな商業施設がオープンしたということがございます。当該エリアでの商業施設の競合というのは、非常に厳しくなっているということですね。日常利便性というふうに考えた場合の需要というのは、すでに満たされている。あるいはオーバーストアであるというふうに考えられるのではないかとということが伺えます。一方で、ではこのターゲットになる需要というのを、非日常性というふうに振り向けた場合にどうかということなんですけれども、これは皆様のご案内のとおり梅田地区が非常に商業施設を強化してるということで、これについても非常に厳しいというふうなことが言えるのではないだろうかということがございます。実際に先ほどの店舗、商業専門店部分の売上というのは、ピークに比べて非常に落ち込んでるというのが棒グラフでもあったと思いますけれども、じゃあ、棒グラフの減りと同じぐらいにこのエリアの人口が減ったかということ、そういうわけではないわけで、ということは商業施設としての魅力がそれだけ落ちたというふうに考えるべきなのではないかというのが一般的な見解ということになります。こうした商圈の状況というのを考えるとですね、商業施設として、じゃあ、今、生き残っていけるのかということなん

ですが、ターゲットをしっかりと絞り込んで改めて商業施設としてどう生き残っていくのかというコンセプトの先鋭化というのが必要になってくるというふうな考え方。ただこれが原則論というふうになると思います。ただ、少し難しいのはですね、商業施設を全体として本当に運営していけるのかというふうに考えた場合には、もうすでに競争力のある施設というのが次々できてしまったという事実がありますので、今、ビルの現況ですとか、現実的な投資能力というふうに考えた場合に、全面的に全体を商業施設として、競争力のあるという形に変えていくというのが非常に難しい。全体を商業施設、商業ビルとして継続的に運営するというのが難しいのではないだろうかというのが1点目ということでございます。

もう1つ補足的に申し上げますと、一方でこのエリアというのは、来街の人口、街に来る人口というのは非常に多いということが挙げられます。もちろん一番ピーク時に比べれば川西市さんの調査でも駅にくるニーズというのは少しは落ちてるというふうなデータございますけれども、一方で近隣の駅に比べると非常に今でも来街の人口というのは多いというふうなことが、実際に言えております。というふうに考えますと、全体のその商業施設というふうな考え方ではなくて、集まる人たちにとって、これ市民ということになりますけれども、市民にとって商業施設とは違う形でのメリットというのを提供できるような形になれば、これはまだ意義があるのではないだろうかというのが、これはいわゆる運営の戦略的な観点からの形ということになります。これが大きくは方向性2点ということでございます。

もう一つ、後ろですと31ページのところでございますけれども、もう少し補足で現在のその競争力というところいくつかございますけれども、簡単に言いますとフロアの構成ですとか、テナントの構成というところ、実際に拝見しましたところ、非常にコンセプトが一貫していない、あるいは阪急百貨店との連動性が低いというですね、そういった問題がさまざまあって、お客様で賑わうというような状態にはなっていないというのがわかるということでございます。これをどういうふうには改革していけばいいのか、売上をどういうふうに上げていけばいいのかというところについては、また後ほど、少しお話をさせていただきたいと思っております。

委員長

では、また後ほどその点についてはお願いいたします。それでは、委員お願いいたします。

委員

では、委員のほうから、現状として、先ほど委員長おっしゃった逆ざや問題を、これを法的にどういうふうを考えていけばいいのかという点で検討をさせていただきました。私の検討の結果で要旨は、本日の資料で44ページに囲みでお書きいただいておりますけれども、主として法的な検討の対象といたしましたのは、地権者の皆さまとは、不動産賃貸借契約という当事者が納得をして、締結した契約書が存在しているということでございます。果たしてこの契約書、あるいはその後に会社から地権者宛てにも、依頼文書というものが出ているわけですが、そこにはきちっと賃料の算定の方法、敷金、保証金というものが定められておまして、これはもう誰が考えてもこれは法的に拘束力があるものだという出発点になるかと思うのですが、この点につい

て、どの程度の法的な拘束力があるのかということ、近時の判例、あるいは立法を踏まえて検討をさしていただきました。回答にも書かしていただいておりますように、まず、基本的には契約を結んでるわけですから、これ契約の拘束力というのが当然あるんですが、この賃貸借につきましては、実は良くお聞きになると思うんですけども、借地借家法という特別立法がございまして、その32条の第1項というのがありまして、要するに賃料がですね、その土地もしくは建物に対する租税、その他の負担の増減により土地もしくは建物の価額の上昇、もしくは低下、その他の経済的事情の変動により、または近傍同種の建物の賃借に比較して、不相当となったときは、契約の条件に関わらず、当事者は将来に向かって建物の賃借、これは建物の場合ですけれども、賃借額の増減を請求することができるという明文の条文がございまして、これは強行規定といひまして、当事者が合意をしたことに優先する規定というふうにされているわけでありまして、特に私どもが思い出すのは、やはりバブルの頃は、ほとんどが権利者から賃料の値上げをこれを使ってやってたわけなんです。ところがやはりバブルが崩壊してから逆にそういう借主からの減額請求というものが相次ぐようになりまして、私どももそういうご相談を受けるようになったわけなんです。特に今回、川西都市開発株式会社の場合は、地権者さまとの関係でいうと借主なんですけれども、テナントの関係でいうと貸主といわばサブリースという事業形態なんです。サブリースの事業者から地権者に対して、そういう減額請求ができるかということが問題になりまして、別の言い方をすると、そのような場合も借地借家法の適応があるのかということが問題になったんですが、この点につきましては、実は平成15年の10月21日に我々の業界では画期的と、こういわれる最高裁の判決が出まして、そういったものにも借地借家法の適用があるのだということが明言されたわけでありまして、ただその場合も、もちろん契約締結当初の事情とか、それからその後の経過といったものを総合的に判断して、相当か不相当かということ判断をなささいということになってるんですが、契約条件に優先するこの借地借家法の適応があるというのが、今日の確立した判例であり、解釈であるというふうに申し上げていいのではないかとということになるかと思っております。委員長からのご説明にありましたように、すでに本件のビルの場合は、地権者に賃借料を支払っているところが実際には空き店舗になってるところがあったり、あるいは既存のテナントからの減額請求があるというふうな逆ざや現象、現に生じているわけでございます。まあそういういたしますと、今、申しました最高裁の判例の基準からいうと、仮に契約条件であっても、その減額の請求は法的には可能ではないかというふうに考えられるわけでございます。ただ、冒頭のご説明にありましたように、過去2回に渡って地権者様には減額をお願いしてきているということがありまして、この点については、それなりに斟酌はしていかなければならないけれども、斟酌はしていかなければならないだろうというふうには考えますけれども、まず契約は拘束力があるかという点については、私が申し上げましたように、不相当な場合には減額の請求ができるというふうにお考えいただいてもいいのではないかと。ただ手続きがございまして、このためには民事調停、民事調停で任意に合意ができない場合には、さらに裁判によって裁判所がもう判断をするという形になりますので、非常に双方にとって手続きという負担があって、何とかお話し合いによりですね、合理的な基準に持っていくことができれば理想的かなというふうに考えております。

もう1点は、この敷金、保証金の点などでございますけれども、これは契約書の第4条に敷金は賃料20カ月、それから保証金は賃料の80カ月という形で、確定額ではなくて賃料との差で定められているわけなんです。これは当然のことながら、保証金、敷金というのは、債務不履行になった場合の担保の性質を有しておりますので、それが賃料との関係で相関関係を持つというのは、理屈の上でもそうなんです。契約条件上もそういう形になってるといことになると、前段で申しました賃料の減額ということが仮に実現いたしますと、今度はそれを基礎額とした敷金の見直し、保証金の見直しという問題が出てきまして、この契約条項からいうと、これは法的拘束力持ちますので、敷金あるいは保証金の減額、返還という問題に法的にはつながってくるというふうに考えております。ですから、その逆ざやの解消という問題につきましては、法的な観点から言うと、これまで経過があるものの、やはりこの賃料の減額、敷金の返還という問題を法的にも検討すべき時期にきてるのではないかとこのように考えております。

委員長

はい、委員ありがとうございました。
それでは委員お願いします。

委員

はい、私は財務の採算性の部分についてご説明させていただきます。
まず、資料ではですね、37ページからですね、ご説明させていただきます。この資料に則ってご説明させていただきます。ちょっと専門的になりますが、まず、私どもとしては部門別にですね、先ほど委員長からご説明ありましたが、採算がどうなってるのかということを見さしていただきました。まずですね、そしたら部門別損益の25期、これがですね、表1、これを見ていただきたいんですが、表1の内容は25期は23年3月期までなんです、26期、それは24年3月期まで、それは真ん中の欄に書いた数字です。その下がですね、差し引きをしております。これ比較をするためにこういう形になっております。それでですね、まずですね、この全体的な注意事項としては、一般管理費をですね、この扱い、一般管理費のですね、人件費の扱いをですね、部門別に配賦したり配賦してなかったり、ちょっとややこしい問題がありますので、それを見て最初の段階で見ていただきますとですね、25期の一般管理費、真ん中のほうなんです、経費の内訳ですね、それは部門別には部門別は左から賃料、アステホール、コンパスとこういったようなふうに分かれてるわけですが、そこに一般会計、ゼロ、ゼロ、ゼロとなって最後に共通部門で1億1,400万とこういうふうになっております。次の26期はですね、一般管理費が細かく配賦されております。それで一般管理費の合計が1億一番右を見ていただければ1億100万円、こういった差があるので単純には比較できないんですけども、その部門別に見る場合は、まずそれを注意していただくということでございます。まずですね、表の見方としては、上のほうですが25期売上高がですね、賃料部門が3億5,300万円でございます。右のほうにいて合計が出ておまして、合計としては8億3,300万とこういう見方でございます。それでですね、まず全体の合計としてはですね、まず25期は25期の経常利益を見ていただきたいんですが、789万6,000円、右の合計の下ですが789万6,000円。26期はですね、経常利益、右端の下合計5,495万9,000円とこれだけのですね、大幅

な増益になってるように見えます。全体としては、非常に大きな利益5,000万円以上ということは、そこそこ利益は出てるように見えております。非常に改善してるように見えますですけども、ただそれは一つ理由がございます。まずその中でですね、1番重要な賃料部門、これについて見ていただきたいんですが、賃料部門のですね、売上総利益というのが25期は売上総利益9,468万1,000円のマイナスになっております。それで、次のですね、26期は4,795万7,000円大幅な改善になってるように見えるわけですね。これはですね、売上を見ていただきますとですね、25期は賃料部門のほうの売上は3億5,300万円でございますが、26期は4億3,600万円というふうに売上自体が非常にふえたというふうな形になっております。これはですね、まずですね、地下1階のですね、リニューアル工事ですね、そこからスーパーマーケットの売上が入ってきました。それで5,600万円売上がふえたというふうな形になっております。それともう一つですね、実はその、管理組合からですね、家賃という形でこの年に3,720万5,000円もらっております。この家賃は何かといいましたら、リニューアル工事で組合が負担していただく金額はですね、組合がなかったのが会社が持ってそれを毎年返してもらおうというか、その内装を貸してるみたいなような感覚でもらってるお金というのが、これを売上に入っております。それが3,720万5,000円ありますのでですね、その地下1階の家賃とその組合からのお金、この二つの合わせますとですね、9,300万円ございます。その9,300万円が売上がふえたということの中に入ってるということです。実はですね、その25期と26期の賃料部門の売上の差額が8,346万1,000円ですから、この特別要因よりも小さいということになってます。これはですね、実は賃料部門では実質はですね、売上は伸びてないやとこういう形でございます。実際ですね、これについては40ページの右上の表を見ていただきますと、これフロアごとのその分析をしてるんですが、まず地下1階これが25期と26期ですね、25期の収入が4,046万9,000円が26期は9,571万6,000円になっております。5,524万7,000円ふえたということですが、これは地下1階のリニューアル工事に基いてですね、賃料だけたということが原因になってるということです。1階、2階、これもですね、むしろ賃料としては、減額になってるということです。3階はですね、若干ふえております。7,975万3,000円から8,213万1,000円と237万8,000円ふえとるわけですが、これは地下1階の立ち退いた、立ち退いていただいたテナントさんが上に上がっていただいたんで、これでふえたという、そういうのが現状です。次、5階、6階、ここは165万円ふえております。これは1件の新規テナントがふえたということです。新規テナントといえばこれだけということでございます。それと下のほうを見ていただくと、組合の使用料、これが先ほどお話しした3,720万5,000円、この組合からもらったという形になって、これだけふえてるということでございまして、この二つの差額が8,346万1,000円ということになっておりますが、この主なものは、撤退がされた地下のスーパーマーケットの賃料とそれから組合からの入金だと、こういう形になっております。これはですね、先ほどの経営評価の問題点の経常損失の継続的発生とか、賃料部門の構造的財務問題のところ、委員長から説明いただいたようにですね、1階から3階の部分でサブリースしている賃貸床のですね、収支不足が非

常に多額であって、これが賃料部門の損益構造を悪化させるというところでございます。それでですね、先ほどお話ししたように、実態1、2階の売上が減少してることから見たらですね、テナント部門の売上が今後も減少する可能性が高いと、減少する可能性があるということだろうと思います。ところがですね、全体の経常損益と減価償却を合わせるとですね、資金余剰があるように一見いたします。例えば26期で見ていただきますとですね、26期では先ほどお話ししたように経常利益は5,495万9,000円の利益でございます。減価償却は7,485万3,000円してますので、資金的には1億2,900万円ぐらいの資金余剰があるんじゃないかというふうに見えるわけですが、ただこの中にはですね、地下1階のスーパーマーケットの売上8,640万円、これが含まれてるということを考えますとですね、これが撤退したもんですから1億2,900から8,600万円これ引いたものが、資金余剰というかそういう形になっていると。ただこれは借入金の返済は一切しておりませんので、資金的には資金繰りも厳しくなるだろうと、こういうふうを考えております。これらを合わせて検討しますとですね、賃料部門がこれだけの赤字になってるという、要するに25期では1億1,600万ですね。26期では8,200万、これだけのマイナスになっておるわけなんですけれども、それを駐車場部門ですね、それと第2駐車場部門の収益で補てんしてるというのが現状でございます。ただ駐車場部門もですね、さらにこれからどんどん良くなるだろうということは、ちょっと考えにくいもんでございますから、地下1階の部分のリーシングやそれからほかのフロアの収益条件によってさらに悪化する可能性があるのですね、現時点で採算性は厳しいんじゃないかなというふうを考えております。

次にですね、今、損益の状況からお話したんですが、次、貸借対照表からご説明させていただきます。40ページに説明が書いておるんですが、それと次の41ページ、順番に合わせ見ていただいて、ご説明させていただきます。これはですね、この間の6月の試算表からとっております。24年6月末の試算表でとっております。まずですね、現預金は6月末現在で1億7,362万8,000円でございます。貸借対照表の流動資産のほうに1億7,300万とこういうふうに記載されております。これに売掛金が3,966万1,000円ございまして、これらを含めた流動資産は2億5,999万3,000円でございます。それで一方、固定資産はですね、有形固定資産を全部合わせますと21億7,229万2,000円でございます。これにつきましてはですね、鑑定評価を入れておられるので、時価ベースに近いほうになってるのだろうというふうに推測しております。この有形固定資産は21億なんですが、その下に実は敷金ということで7億4,277万円、これだけの金額が計上されておましてですね、これは地権者さまへの敷金との差し入れということでございまして、この中で大口の地権者は利権さまで36%を占めてるようでございます。その一方でですね、その逆ざやの話が出ましたので、ついでにご説明させていただきますと、敷金が左のほうの敷金7億4,200万円に対して、右のほうにですね、長期預かり金という欄が固定資産のほうにございます。これが4億5,950万2,316円でございます。これが実はテナントからの預かり金、これだけテナントから預かって、その地権者さまに払う4,200万これが差し入れてると。この長期の預かり金の中には地権者さんから借りてる床じゃなしに、自分のところの床で預かってる部分もあるとこういうのが現状でございます。それ

とですね、次に固定資産を続けて見ますと修繕積立金というのが4,198万1,000円で載っております。これはですね、資産性があるということで載ってるんですが、これは管理組合に払ってきたものの資産性が修繕積立金として保有すべきものなんですが、これが管理組合にあって、ことは管理組合がこういったお金と、それから直接テナントさまから預かったお金、こういうのを集めてですね、実は先ほど委員長からご説明あった1億2,000万借りております。ということは、この修繕積立金というのは実体としては空洞化してるなというのが現状でございます。

次にですね、負債のほうですが、これが18億円の借入金があるというふうに委員長からご説明がありましたが、まず、流動負債として短期の借入金が9億5,010万9,000円、これだけ載っております。これは川西市から5億円、それと金融機関からの借入金が残りのことになります。そのほか短期の未払金が7,553万3,000円ございますが、これは短期の未払金ということで、これすぐ支払ってしまうとですね、実は1億7,000万円の預金が大分減ってしまうと、こういうふうな形になってるのが現状でございます。

それとですね、次にちょっと特徴的なのが流動負債のほうに夜間金庫の預かり金ということで1億2,584万円これだけ載っております。これはどういうものかと申し上げると、テナントさまから売上を預かって、それでその月2回、そこから家賃を引いてですね、テナントさんに精算して渡すところこういうものに備えますが、これが会社の資金繰りにちょっと使われてる部分がございます、これをテナントから借りてるというものです。これをすぐに支払うとするとですね、資金がショートする可能性があるということでございます。

次にですね、さらに下にいていただくと固定負債ということで、長期の借入金として8億6,422万円、これだけございます。これは金融機関が7億4,420万円、アステの組合が1億2,000万円、これ合わせて8億6,000万円ほど借りてるということになります。それとその先ほどもちょっと長期の預かり金で出ておりましたが、4億5,900万円の長期の預かり金、テナントさまから預かってる預かり金があるわけですが、この中にですね、地下1階のスーパーマーケットに返済、返還予定の1億円が含まれております。そういうこれがいずれ返さないといけないというものが含まれております。それと特徴的なのが、ちょっと専門的になりますが、固定負債に転貸借損失引当金というのが9,582万3,000円、計上されてますが、これは将来見込まれる損失をですね、この資産について損があるんじゃないかということで、見積もって計上してる損でございます。この損というのは、実は撤退期間が決まっているもの、テナントさまに対して計上していくもので、ほかにですね、催事の物件、それから募集しても集まらない物件というようなものに対してのですね、計上した場合はですね、これは9,500万ではとても追いつかないというのが現状です。ただ、会計監査が入りますので、会計士としては確実なものについて損を見積もって計上したと。これだけは看過できないということで計上したということになっております。

以上が、貸借対照表の説明でございます。

次に、資金計画といいますが、ここには資金計画と書いてありますが、これは資金の実績でございます。計画はちょっと私まだ先のことですので、よくわかりませんので、

実績を分析したというだけでございます。これは、4、5、6の3カ月のですね、貸借対照表を横に並べて、機械的に作ったというだけですが、4月のですね、まず4月左から4、5、6下の表見ていただくと4、5、6と書いておりますが、これの一番下を見ていただきますと、月初現金残高が記載されております。これが2億6,144万4,000円とこう書いておりますが、これを右の6月にいくと6月の下が先ほど出てきましたが、1億7,362万8,000円とこう書いてあります。4月のあたまから6月の末にかけてですね、これだけ資金が流出していってると。こういうことになってですね、これが大変だなという状況なんです、実は7月はですね、逆に少し資金がふえております。理由はあるんですが、7月は少しふえてるということですが、ここには書いておりませんがそういう状態になります。今後これはずっとウオッチしていかないといけないということですが、こういう現状です。まあ、文章見ますとですね、まず6月末の現金残高は1億7,362万3,000円となって3カ月で8,781万6,000円減額なってるということです。これは純営業活動による平均収支ですね。この表のですね、真ん中のほうを見ていただきますと、事業活動によってこれだけマイナスが出てるといことですね。まず920万、2,800万、580万、3カ月で4,300万の資金的にはマイナスになってるんじゃないかとこういうことがございます。これに加えてですね、テナントへの敷金返還がございまして、こういったものを合わせますとですね、3カ月で5,100万円の資金減となっております。これが主な原因となっております、資金が減ってるということです。

それと次にですね、43ページに書いてますが、夜間金庫の話がございましたが先ほど、夜間金庫の増減額が4月が3,896万4,000円のマイナス、これは夜間金庫から言葉少し語弊があるかもわかりませんが、流用というような形であったわけですけども、これを4月にですね、4,000万円解消したことがございます。それが3,896万4,000円のマイナスとなっております。5月は796万6,000円のプラス、これはマイナスと出てますが、実はプラスでございます。これはプラス。6月が98万8,000円のマイナスと。3カ月で3,198万9,000円の持ち出しになるということです。これは4月に夜間金庫の4,000万円を解消したことによって、こういうことになっております。ですから6月末までに、これだけの資金が減少したとこういうことでございます。さらにですね、今の状態で営業活動資金が減少していくことを加えてですね、あと、地下1階のスーパーマーケット撤退の敷金返還、それから床買取の要請に対応していくということが考えますと、急激に資金が減少して、年度末には非常に苦しくなるんだろうなというように予想しております。

以上でございます。

委員長

はい、ご説明ありがとうございました。委員、ありがとうございました。

今、3名の委員から要所要所において専門性の高い立場から説明いただきました。これらの意見を基にしまして、中間報告書案をまた調整させていただき、9月末を目途に市長に対して中間報告書を提出させていただきたいと思っております。

それではですね、次の議題なんです、この中間報告案につきまして、川西都市開発の経営再建に向けた事業手法を先ほど提示させていただき、その先のことは事業手法の

選択ということになってまいります。つまりどの事業手法を選択するのが市民負担を最小化できるかという観点から、委員会として採るべきと考える手法の提案に向けた議論をしたいと思っております。どの手法を選択するのがベストなのか、あるいは複数の手法を組み合わせたい方がいいのか、そうしたオルタナティブを委員会として議論していきながら、委員会としての優先性をつけるための議論を進めていきたいと思っております。先ほど、中間報告の中で整理している手法について、議論を簡単に私のほうで振り返ってみました。現実的な案としてはですね、委員の皆さんには最後になりますので、47、48ページを振り返っていただきたいんですが、これのですね。番号 債務調整を実施した上で第三セクター等で引き続き積極的な経営改革を実施するというこの選択肢の中でいくつかの手法を組み合わせることが有効であるという意見が前回の委員会の最後のほうで出ていたかと思えます。本当に最後の最後に出た意見だと思えます。その前提条件としては、仕入れ原価の見直しと売上高の向上という会社経営の基本に原理・原則に立ち戻っていただくということからまず、そちらが前提条件になるというところから入っていくこととなります。仕入れ原価の見直しとしては、賃料部門をあるべき姿に戻すと、すなわち地権者への支払い賃料、会社が負担している共益費、販促費、敷金をあるべき姿に戻すことが必要であると。これは、財務分析などからはっきりと指摘されてるところであります。そこで今、仕入れ原価のほうを申し上げたんですが、売上高をあるべき姿に戻すという観点から、売上高の向上について、委員ですね、何か商業ビルとしての可能性の観点から、先ほどお話いただいた、後ほど話させていただきまうと言っていた点ですが、継続して、引き続きお話いただけますでしょうか。

委員

はい、今、委員長のほうから売上高をどういうふうに上げていくのかというところで、どういうふうを考えるのかということなんですけれども、1点ちょっと補足させていただかないといけないのは、売上高というときにですね、先ほど申し上げたとおり全体を商業テナントビルとして、売上を上げていくということについては、少し厳しいのではないかとこのところを申し上げましたので、商業テナントビルとして、売上全体を今よりどう上げていくのかというよりは、むしろ、筋肉質な運営にしていくために、どういうふうな方向で進むべきかというそういう観点で少しお話をさせていただきたいと思えます。資料は先ほどのページに戻りますけれども、31ページ、32ページのあたりで記載させていただいてまして、このページについてはどちらかというと、こういう課題があるというような組み方をしておりますので、そういう意味ではこれは課題を解決していくというのが、筋肉質な運営にしていくための方法論ということになります。ですので、31ページのほうに記載ございますけれども、フロア構成というふうな観点からすると、これらの課題をどう解決するのか、商業施設として商業フロアを少し大きすぎるとこのところを絞りこんで、テナントをしっかりと見直していくということですね。

その次、テナントの構成というところで記載をさせていただいてるんですけども、テナントの魅力をどういうふうに上げていくのかというときにですね、先ほど申し上げた一貫したターゲットの設定というのをしっかりとやるということですね。そのターゲットのニーズに合うようなフロアごとの戦略というのをしっかりと作ると。これはほかの商業施設とどういうふうな差別化していくのかと、そういう観点ということになります

が、その戦略に合致したテナントという形で、いわゆるテナントの再開発というのをやっていく必要があるということです。今まではどちらかというと、テナントがいろいろ歯抜けになっていく中で、ちょっと弥縫策的な、催事店舗の入れ方をしたりとかそういうふうな手を打ってきたわけですが、これをもう少し一貫的な戦略をもって見直す必要があるということです。

それをどういうふうに考えるのかというところで32ページなんですけれども、例えば物販以外の機能というのを戦略の中に組み込むというのが一つの考え方ではないだろうかということで、例えばこれはもうあくまで1例ですけれども、コミュニティ機能というような形で、市民のためのコミュニティスペース、そういう機能をどう評価していくのかというのが一つの考え方としてあるのではないだろうかというのが一つです。もう一つは、川西市らしいライフスタイルというのを発信していくというふうな、そういうふうなこれはテナントかもしれませんが、業態を強化していくとこういう方向性もあるのではないかと思います。今見ますと、店舗の中でそういう魅力のある発信型の施設というのが、店舗というのがほとんどないというふうなことになってますので、今はそういうない部分というのを、これは1例として図書館であったり、書店であったり、あるいは音楽関係、川西市の場合は音楽であったりアートであったりというところを魅力として、特徴として打ち出そうというのが市の戦略の中にありましたので、そういった関連の専門店を揃えていくというのも一つの考え方になるのではないかと思います。こうしたその魅力というのを、戦略の中で作ったうえでそういうテナントに対して、どういうサポートをしていくのか、例えばそのテナントへの指導というのものもあるでしょうし、あるいはこれは投資がかかる部分でもありますけれども、通路を含めた施設の見直しというところをどういうふうに考えていくのかというのが、全体の戦略の中で再建を通していくべきだと。この中でアステ川西全体として見れば、比較的業績を維持している阪急百貨店さんとの連携をどうしていくのかということについても、検討していく必要があるというのが、筋肉質な運営をしていくためのポイントとなるかと思います。

委員長

はい、ありがとうございました。原価を見直す一方で売上を高めていく点から貴重な意見いただいたと思うんですね。それでは、委員、会社経営について先ほど非常に財務の中は厳しいというご指摘を数量的に証明していただいたところなんですけれども、それではですね、この経営再建に向けた事業手法の選択という今議論の中で委員の考えお聞かせいただけますでしょうか。

委員

まず、先ほど申し上げた中でですね、非常に重要な話が欠落しておりまして、今のキャッシュペースからしたら、これぐらいのだんだんキャッシュが減っていくということなんです。これはですね、借入金の返済をしてないということを前提でこうやってますので、実はもう借入金の返済を行う場合は、もう完全にもう資金ショートすることです。ですから、そういう意味ではもう全く借金の返済ができないことで、こういう状態になってるとい、さらにこういう状態になってるといことですので、これこのままほっとくと、下手すればこの事業手法の中の法的整理というようなことに

なってしまう可能性というのは出てくるということでございます。例えばですね、先ほど話も出ておりましたが、じゃあ、そしたら一番最初に重要なのは、債務をどうやって圧縮するかという方法なんですけど、先ほど出ておりましたけども、例えば一つですが、ホール、不採算部門のホールですね、これを前回は議論で出てきましたが、これ売却できるのかどうかというような話が出ておりました。もちろん民間に売却できるんですからね、これ転用するところがあれば、売却できるかもしれない。あるいは市として、ぜひともこれを保有すべきだということであればですね、こういったものも買ってもらえるかということも一つやとこういような話が出ておりました。そういうことを組み合わせながらですね、18億円という借金を少しでも減らしていけないとですね、これはもう非常に大きな問題が先になって出てくるだろうとこういふふうに考えております。

委員長

はい、ありがとうございます。借入金を返済するとなると、資金ショートがいつ起きても不思議ではないとすると最悪の事態ということも視野に入れなければならないという視点から、それでは最後の圧縮を進めていくことが前提となると。その最後の圧縮には資産の売却という視点から今、ご意見整理していただいたと思います。それでは最後の圧縮という話が出たところなんですけども、委員にお伺いしたいんですけども、この案の中では法的整理、私的整理というところが48ページのところには整理されているところであります。この中でですね、川西都市開発株式会社を再生する場面では、果たしてどの方法が現実的なのか、あるいは課題だとすればどこなんでしょうかという点をご意見いただければと思うんですけど、お願いします。

委員

はい、48ページのところではEからIまであるわけですけども、このうち現実に可能性があるとして、Eの会社更生とかFの民事再生手続きというのは、あるかなと思うんですけど、G、H、Iというのはいずれも当事者の合意あるいは契約というものが必要になってまいりますので、強制的な意味での債務圧縮ということはなかなか進んでいかないと。大きく分けますとよく言われますように、法的整理という言葉と私的整理とか、任意整理という言葉があるわけですけども、法的整理というのは、もう裁判所の関与の基で法律に基づいて債務をカットあるいは棚上げをする手続きと。それから私的整理というのはよくあるケースでは、弁護士なんか債権者を一堂に会して、債権者集会というものを開いて、その中で債権案、債権カット案とそれから弁済についての提案をして、それについて全員で個々の和解ですから、全員に賛同してもらわなきゃいけないという意味で、本件の場合もちろん債権者が多いということもありますが、それぞれ債権者の立場が異なるということからすると、まず、私的整理というのは、現実問題としてはとるのは非常に難しいだろうというふうに思います。法的整理ということで、先ほど言いましたようにEとF、民事再生、会社更生、それ以外によく言われるのは、破産ということなんですけど、これはもう破産というのはもう完全に清算型になりますので、先ほど言っていました市民の負担の軽減とか、あるいは事業の必要性ということを考えて、まずは今回はもう除外して考えるべきであろうというふうに言えると思います。そういたしますと、やはり法的整理の中で民事再生と会社更生ということがありま

して、弁護士である私の立場から言うと、まず何と云っても法的強制力があるということとか、それから担保権者を除くと、債権者が全て公平に扱われるということとか、それから債権者から見ても透明性があるという意味で、非常に魅力的な手続きに見えるのですけれども、これは他方で外科的手術と申しますか、劇的な効力を持つわけでありませう。特にこの48ページにも書いておりますように、まず、手続き的にも再生計画なり更生計画というのを作って、それが債権者の頭数と債権額で過半数の承認を得られなければ、その再生計画とかそれから更生計画は認可にならないという手続き的なハードルも高いのですけれども、何と云ってもやはり一番大きいのは、よくあるのはいろんな投資で借入は多いけれども、それを一時棚上げ、カットすれば本体の事業自体は利益を出していけると、こういう事業環境になる場合には、繰り延べて長期に渡るけれども細々としても返していけるという形になるんですが、本件の場合にはかねてから本日も議論されてますように、もともと本体そのものの収益構造が非常に厳しい状態であるということがまず一つございまして、そういう中で果たしてこういった民事再生とか、会社更生というような手法が功を奏するかということがまず一つの疑問になるわけです。会社更生と民事再生はどう違うかという、どちらかという会社更生は大会社に適しておりますので、端的に言うと法的整備では本件の場合、具体的に検討の対象になるのは民事再生手続きではなかろうかというふうに思うのですけれども、その段階でも日々の資金繰りを裁判所に提出し、再生計画を作り、それを監督員がレビューをして、再生の可能性がなければ開始決定にならないという、しかも債権者の賛成がいるということで、まず手続き的に非常に重い過程を経るといえるのがありますが、もう一つ大きな問題は開始決定以前の債権は全て再生債権になってしまうということなんですね。それは何を意味するかという、市の債権もこれ再生債権、そうすると数%の配当率というような形になってしまうと。市民の負担が前面に出てくると。それからこの問題のテナントさんでもですね、入れてる敷金とか、それから夜間金庫のお金、これもある時点からは再生債権になってしまう。そうなってくると、おそらく商業施設におけるテナントはここにはとどまらなくなってくるんじゃないかと、退店するんじゃないかというようなことがございます。それから、金融機関はやはり再生債権について、担保がない部分についてはカットになりますから、先ほど言いましたような今後の事業展開の支援が得られないと、こういうようなことにもなりまして、そしてそういう再生計画が実現できないということになると、結果的には手続き上、不可避免的に破産手続きに移行せざるを得ないと。こういうストーリーになっていくわけがございます。そうするとやはり公平性、透明性、拘束力という意味では、非常に劇的な効力を持つ手続きではあるけれども、まずは本体の収益構造を改善して、まず、そこをそういう法的整理でない形での債務圧縮なんかを図りつつ、本体の状況を改善しないことには、それなしに法的整理に入ったとしても、おそらく破綻の道に進んでしまうのではなかろうかというふうに考える次第でございます。

委員長

はい、委員ありがとうございます。お聞きしてますと、法的整理、私的整理いずれも実行するとなると、かなりハードルが高いと。破産という言葉も出てきたところから見ても非常にハードルが高いと。仮にこれが実行できたとしても破産という言葉、前におっしゃってましたけども、テナント、金融機関への影響を考えるとかなりこれは抵抗が

大きいのではないかと。それと先ほどアステ川西自体の必要性は我々は認めたところ
あります。実際にこの動きをとると、アステ川西自体の存在が変わってくるというこ
になるように受け止めました。それは委員会としては、アステ川西はそれ自体は残さな
ければいけないという方向で議論してるわけですから、交通の結接点として市民がそ
こを利用する場所として、残さなきゃいかんという視点からは外れてくるのではないかと
思います。今の3人の意見につづいて委員から意見をそれぞれいただきましたけども、
やはりこうした劇的な手法というのは、また可能性としては残しておきながらも、まず
はそこに至る前に賃料部門をある水準に戻すと、これどんな話を出しても必ず前提条件
として出てまいります。会社の収益構造を良好なものにしない限り、その先への道が開
かれない。それからリーシング強化とか、それから先ほど公共的な転用という話も出ま
したけれども、売上高の向上を目指す、一方で原価を下げ一方で売上高の向上を目指
すことで、本体の収益構造を変えていくとともに、資産売却によって債務を圧縮してい
く。現在は債務を抱えておればいかなる案も採用できない可能性がある。債務を圧縮
していくということが必要になってくるのではないかとこのように受け止めます。そう
するとやはりいずれの手法をとっても、その効果があらわれるまでには、ある程度の時
間が必要になってくる。ここでですね、先ほど委員からご指摘いただきましたように、
いついかなる時に資金ショートが起きても不思議ではない状況に会社が置かれてる
ということを考えれば、時間をかける猶予というのをどこかで見出さなければなら
ないということになってきますので、その資金ショート避けなければならないという点が一
つ課題として浮き出てきたのではないかと思います。では、どうすればよいか、この点
については、この検討案の中に手法の中にも挙げられてますけども、市から長期貸付
すとか金融機関に償還猶予期間をさらに延長してもらうなど、こうした手法も組み合わ
せる必要があるのではないかと。今の事業主体が健全になるために、健全な収支構造にな
っていくために、そして債務を圧縮するという、売却先が見つかるまでの間、持ちこた
さなきゃいかんという手法を組み合わせる必要があるということになります。申し上げ
ると、会社の経営能力を促していき、売上をしっかりと持っていただくと、一方で原価
を明らかに下げていただき、収支を黒字構造にさせていただく一方で、資産売却によっ
て債務を圧縮し、その期間を確保するための市からあるいは金融機関からの資金面での支
援ということが一つパッケージとして考えていくべきではないかというところに、3人
の意見を集約すると、あるのではないかと考えられます。ただ、これが果たしてパッケ
ージが、どういったパッケージがよろしいのかということは、もう時間もきております
し、もう一つはですね、こうしたことは全て客観的に何らか数字のバックアップが必要
だと思えます。でありますので、いくつかのですね、事業手法、今、三つ組み合わせ
ると申し上げました。そして、資産の売却といっても、売却する資産は駐車場とそれ
からホールとあります。ホール単体でいくのか、それとも駐車場単体でいくのか、駐車
場とホールを組み合わせるのか、我々の今までの議論の結果を踏まえながら、ホール
だけになるかもしれませんが、しかしホールだけでは足りない可能性が十分に出てき
ます。じゃあ、駐車場もいれるのか、そうすると駐車場いれると黒字部分を手放すこ
とになる。それはどうしたらよろしいのか、など全てですね、これはシミュレーション
を一度しないと次の議論に進めないのではないかと思います。次の議論は10月に予
定されてあり

	<p>ますけども、この間ですね、いくつか出た組み合わせについて、今、私が申し上げた組み合わせについて、やはりどういった効果があるかということシミュレーションをしていただくと思うんですけども、その点について委員の皆さん、了解はしてくれてますでしょうか。</p> <p>はい、ありがとうございます。それでは、事務局に申し上げます。今、申し上げた点、いくつか組み合わせを私申し上げましたので、今、記録をとってございますから、その方向でシミュレーション資料を作成していただきたいと思います。</p>
事務局	<p>対応させていただきます。</p>
委員長	<p>ありがとうございます。若干、時間を超過しておりますけども、本日の議論はこのあたりにしたいと思います。この議論を踏まえて、そしてシミュレーションをしていただく中でですね、ある程度整理ができてくると思います。次回第7回の委員会では本日の議論で掲げられた事業手法の中身について、事務局で作成するシミュレーションの結果を踏まえまして、最終的にとるべきであると、委員会がプライオリティをつける事業手法に関して結論を出すこととなります。いよいよ最後の局面になってきました。</p> <p>以上で本日の議題は終了となりますけれども、委員会事務局から何か連絡事項ありましたらお願いいたします。</p>
事務局	<p>次回の委員会につきましてご連絡いたします。次回の委員会は、10月26日金曜日に行います。場所につきましては、市役所4階の庁議室でございます。時間は19時からとなっております。よろしくお願いいたします。</p> <p>引き続き、傍聴者の方に本日お配りしている資料につきましては、入口で申し上げましたとおり、本日回収させていただきますので、そのまま席のほうに置いてお帰りいただければと思います。ご協力よろしくお願いいたします。</p> <p>以上でございます。</p>
委員長	<p>はい、今、皆さまには大変お忙しいところだと思いますけども、次回の委員会どうぞよろしくお願いいたします。それでは、これを持ちまして本日の委員会を終了させていただきます。閉会いたします。お疲れさまでした。ありがとうございました。</p>