

会 議 録

会議名 (付属機関等名)		川西市経営評価委員会(第7回)	
事務局(担当課)		総合政策部 財政室	
開催日時		平成24年10月26日(金) 19時00分~20時15分	
開催場所		川西市役所4階庁議室	
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 財政室長 荒崎 財政室主幹 阪上 財政室主査 今岡	
傍聴の可否		可	傍聴者数 7人
傍聴不可・一部不可の場合は、その理由			
会議次第			
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7回川西市経営評価委員会を開催いたします。</p> <p>前回の委員会から約1カ月が経過いたしまして、今回、第7回目の委員会をさせていただくことになりましたが、委員の皆様には、今回もお忙しい中、またこのような遅い時間にお集まりいただきまして、ありがとうございます。</p> <p>本日の議題についての確認です。前回の第6回委員会で川西都市開発株式会社のあり方についての中間報告案について審議をさせていただいたところです。正式な中間報告につきましては、先月末に市長へ提出させていただきました。</p> <p>本日は中間報告で整理いたしました川西都市開発株式会社の経営再建に向けた事業手法の中から、事務局で作成したシミュレーション結果を踏まえて、最終的にとるべきであると委員会が提案する事業手法に関して結論を出すこととなります。</p> <p>前回は振り返ってみますと、幾つかの手法、考え方が出てまいりました。パッケージで行うという考え方が出てまいりました。そして我々は、そのパッケージで行うというときにどのようなパッケージが最適かということを考えるのに、やはり数字的なシミュレーションが必要であるということから、事務局に依頼をしたわけです。ですから、きょうはその事務局にシミュレーションの説明を行っていただきますとともに、委員会としては、そのシミュレーションの妥当性を審議し、その上で妥当ということであれば、どのシミュレーションの中から市民負担を最小にするという我々の方針に基づいて選ぶと、どのシミュレーションになるかということを選択するというのが第7回の目的であります。どうぞよろしく願いいたします。</p> <p>それでは、まず、事務局のほうで委員の欠席、傍聴に関する報告をお願いいたします。</p>
事務局	<p>委員の出席でございます。山本委員のほうがお仕事の関係で、おくれて来られるということになっております。本日の傍聴人数は4名となっております。</p>
委員長	<p>ありがとうございます。なお、傍聴にお見えの方々にご連絡をいたします。</p> <p>本日お配りしております資料は委員会終了後、全て回収させていただきますので、ご協力をお願い申し上げます。ありがとうございます。</p> <p>それでは、議事に入りたいと思います。</p> <p>まずは、事務局で作成していただきました事業手法に関するシミュレーション資料が委員の皆さん、お手元にお配りされていると思います。その資料につきまして、事務局からご説明をお願いいたします。</p>
事務局	<p>そしたら、私のほうから、経営再建シミュレーション、川西都市開発株式会社の経営再建シミュレーションにつきまして、資料に基づいてご説明をさせていただきたいと思っております。</p> <p>まず、お手元に川西都市開発株式会社経営再建シミュレーションとして、シナリオ1、2、3というグラフつきの資料があると思います。それと、最後のページになりますが、</p>

経営再建シミュレーション、参考資料、このシミュレーションした考え方につきまして、整理したものがついております。

それも参考にさせていただきながら、ごらんいただきたいと思います。

まず、最終ページの参考資料のところ、シミュレーションの方法ということで、全般共通事項ということを書かせていただいております。このシミュレーションは、会社資金の状況をあらわすグラフになっておりまして、一定の仮定条件をもとに推計がなされております。この推計数値は、会社が平成24年7月に策定しました経営再建計画をベースにしまして、平成24年度の決算見込みをはじき出しました上に、25年度以降、15年間の資金の状況を一定の仮定条件のもとでシミュレーションしたという形になっております。

なお、シナリオ1、2、3の違いでございますけど、基本ケース、ステップ1は一緒でございます。ステップ2のところ、債務の圧縮の部分の方法が少しシナリオを変えて検討したという形になっております。

では、仮定条件についてご説明をしたいと思っております。これは、それぞれのケースごと、もしくはステップごとの仮定条件の説明でございます。

まず、基本ケースでございます。これは、成り行きモデルとして作成しております。会社が現状のまま成り行きでいけばどうなるかというところをシミュレーションした形でございます。

一つは、参考資料にも書いておりますけど、会社の経常収入と経常支出、これは平成25年度の予定をもとに確定している事項以外は変化がないものとして推計してございます。

また、敷金の返還、金融機関等への返済も一定の条件のもとで見込みを立てております。

二つ目が、平成31年度までは、地下1階のリニューアルに伴うアステ川西管理組合からの返還金を経常収入、会社の経常収入として見込んでおりまして、37年以降は、その収入を除いて推計をしております。

一方、経常支出、会社の支出においても、32年度以降は管理組合に支払う共益費の返還金部分、これが不要になってきますので、管理組合のほうで共益費を一定減額されるものとして見込んでございます。

それから、三つ目が市からの短期貸付金というのを現在会社が受けております。これは、平成24年度末で一旦お返しするという条件になっておるんですが、資金繰りが非常に厳しいございますので、長期貸付金に切りかえることを前提に推計しているところでございます。

それから、4点目が金融機関等への返済金でございます。現在、金融機関から返済猶予という形での支援を受けております。この支援の措置が一旦は平成24年3月末で切れるわけでございますけど、この基本ケースでは、昨年の再建計画の中に織り込んでおります返済猶予措置を平成25年10月まで全額返済猶予を継続。それから、平成25年11月から28年10月までの3年間は2分の1の返済猶予。その後、平成28年11月からは、通常返済を行うとしての推計を立てております。

なお、金融機関以外で、アステ川西管理組合から1億8,000万お借りしているわ

けですけど、これを組合への返済につきましては、平成31年までに返済するという
ことを組合側に、失礼しました、先ほど1億8,000万と言いましたが、1億2,00
0万の間違いでございました。1億2,000万につきましては、組合へ平成31年度
までに完済するという形でのシミュレーションをしております。

それから、5点目ですけど、地下1階のリニューアル後にスーパーマーケット撤退と
いうことが起こりまして、その再リニューアルにつきまして、現在会社のほうで進め
られております。現時点では、テナントリーシングの交渉を行っているという状況でござ
いますので、テナントリーシングを行って、25年度からは従前と同じ賃料水準を維持
できるものとして推計をしております。

これが基本ケースで、このケースで推計する成り行きモデルでございますけど、15
年後には、平成39年度になりますけど、15年後にはどのような状況になっているか
といたしますと、シナリオ1のグラフで見させていただきますと、平成39年度には、18億
9,630万という多額の不足額を抱えることになっております。

それでは、ステップ1でございます。ステップ1では、中間報告で前提条件といたし
ました賃料部門をあるべき水準に戻すことを一定の条件で推計しております。

一つ目が地権者の賃借料の見直しでございますけど、平成27年度から会社全体の資
金不足となる5,000万円の解消を目指して15%の減額を行うこととしておりま
す。したがって、賃料部門での逆ざや解消には至っておりません。

なお、激変緩和として平成27年度から3年間は10%の減額ということにしてお
ります。

13年間の賃借料の減額の合計は、6億970万円の効果を見込んでいるところでござ
います。

なお、逆ざや部分の、賃料部分の逆ざや部分でございますけど、15%の解消を行っ
たとしても、なおかつまだ6.9%の不足という形になっている状況でございます。

それから、2点目の会社の資金繰りを確保する観点から、10%減額後の賃料の20
カ月分を再計算して、現行敷金との差額を平成26年度から34年度の9年間で賃借料
との相殺で返還を求める計算を仮定しております。

なお、激変緩和措置として、26年度から28年度までは軽減をしております。9年
間での敷金返還総額は2億5,820万円となる予定でございます。

結果、賃借料に敷金の減額を上乗せした減額ということになりますので、減額幅だけ
見ますと、激変緩和措置をしております26年度が4%、27年度が14%、28年度
が18%、29年度が20%、30年度から34年度までの5年間は25%、35年度
以降は15%になる計画でシミュレーションをしております。

それから、3点目が会社の業務改善によるコスト削減でございますけど、これは主に
人件費の見直し、それから業務体制の見直しなどから平成25年度から毎年度1,12
0万円の削減を予定しております。15年間で1億6,800万円の効果を見込んでお
ります。

4点目が会社が負担する共益負担の軽減方策を導入するというところで、15年間で3
億6,300万円の軽減を図る予定にしております。

これがステップ1でございまして、ステップ1を行いますと、グラフで見いただき

ますと、ちょうど中段になります、シナリオ1の部分での中段でございますけど、一旦はそこまで解消しますが、いまだ資金を回復させるところまでには至っていないというのがステップ1の状況でございます。

そこで、ステップ2、会社業務の選択と集中の中で、債務の圧縮を行うということがステップ2になって出てきます。一つは、アステホールを売却するとした場合の仮定条件で、これはシナリオ1でございますが、基本ケースに与える影響額を推計しております。なお、アステホールの売却代金でございますけど、会社資産価格から時価ベースに置き直して、3億円で推計をしております。

主な影響項目としましては、売却に伴う金融機関への繰上償還を行いますので、償還金の軽減と、現在のホール運営の抱えてます赤字軽減がきいてくることとなります。15年間トータルでの効果額は4億1,890万円ということで見込んでおります。

二つ目のシナリオ2では、ここの部分が第2駐車場、228パーキングとジョインのタワー駐車場でございますけど、それを売却した場合を推計しておりますけど、15年間の効果額は、逆に3億3,580万円の赤字という形になっております。これは、第2駐車場の収益源を失うということが響いてという形になっております。

三つ目がシナリオ3で、アステホールと第2駐車場を同時に売却した場合の推計でございますけど、15年間の効果額は6,440万円という形になっております。

それに加えまして、次がステップ3でございます。これは1・3階、ここには、シナリオのところに1・2階の集客床のテナントリーシングと書いておりますけど、一部3階の部分も含めまして、空き店舗、催事店舗に対するテナントリーシングを行っていくということで、平成25年度から段階的に行うものとして推計しております。テナントリーシングを行った後の家賃収入は、現在の市場家賃ベースとして推計し、テナントリーシングの達成率は、安全を見て70%としております。15年間の効果額は4億3,860万、ただしコンサルタントへのリーシング成功報酬は必要になってきますので、その部分は収益から外しております。

二つ目がテナントリーシングを進めるためには、会社体制の強化が必然的に必要となってきます。そのため、その費用を25年度以降減じております。15年間トータルしますと、1億2,000万の必要経費がかかるという形で見込んでいるところでございます。

このステップ3までを組み合わせで行うことによって、基本ケースに与える影響をグラフ化したのが、それぞれのシナリオごとについておりますグラフでございます。

ステップ3をやりますと、シナリオ1では、15年後には資金としては2億4,000万のプラス、シナリオ2、シナリオ3では、やはり資金が……。

すみません、ステップ3では戻ってますけど、ステップ1、ステップ2だけでは回復することが難しいということになっています。なお、ステップ3まで組み合わせたシナリオ1でございますけど、それにしましても、最初の当面の8年間、平成25年から32年までの8年間は、資金が回復しません。したがって、当面の8年間は、追加支援が必要となるという、非常に厳しい状況でのシミュレーション結果となっております。

以上が雑駁な説明でございますけど、経営再建シミュレーションの見方と、シミュレ

	<p>ーシヨ方法についての説明でございます。 以上でございます。</p>
<p>委員長</p>	<p>ありがとうございます。 それでは、まず、委員の皆さんからは確認のための質問をしていただいた後、事務局から先ほどあったシミュレシヨが妥当であるかという検証をさせていただきたいと思ひます。 まず、委員から確認のご質問等をお願いいたします。どうぞよろしくお願ひします。</p>
<p>委員</p>	<p>ステップ2のご説明の中で、のシナリオですか、この場合の第2駐車場の売却の売却額というの、何か想定された金額があるんでしょうか。</p>
<p>事務局</p>	<p>第2駐車場の売却額は、一応、アステホールも含めてそんなんですが、現在の会社の資産価格、それに23年度の決算のときに時価ベースと資産価格を置き直した場合に、時価ベースが92.8%であるというのが決算書に出ておりますので、それに乗じた価格を持たせていただひてます。ちなみに、第2駐車場の場合でしたら、資産価格は4億8,500万、その92.8%、4億5,000万という形での売却という形で見せていただひております。</p>
<p>委員</p>	<p>もう1点、よろしゅうございますか。 ステップ1で賃料額の見直しで、激変緩和というの、これはやはり必要かなというふうにも思ひますけれども、この ですかね、地権者の賃料見直しで15%の減額、なお逆ざやの解消には至っていないということで、かつ27年度から3年間は激変緩和として、10%でまず始めるといふことなんで、この数値そのものは、何か過去の例とか何かで、15、10というの、何か、模索をされたものなんでしょうか。</p>
<p>事務局</p>	<p>まず、平成20年度に一旦経営が切れたときに、減額をお願いをしにきたというときに、地価ベースとの差がまだ10%ほど開いていたという形で、10%は基本です。さらに、それを15%にしているのは、逆ざやの部分での解消として、賃料部門での逆ざやはもっと大きいんですが、会社全体としての資金繰りとすれば、通常ベースでいうと資金が5,000万ほど不足する、その5,000万相当とすると15%という形で見えております。 本来、賃料部門だけの逆ざやを計算しますと、さらにもっと大きな減額をせざるを得ないんですが、なかなかそこまでは難しいであろうと、それと、その途中で上乘せして敷金の返還を賃料から求めるといふ形になりますので、途中の5年間で25%という減額幅を考えますと、これ以上って、少し難しい部分でもあるのかなというところでの判断となっております。</p>
<p>委員長</p>	<p>それでは、質疑応答させていただいたところで、これから先ほど申し上げましたように、委員会として、このシミュレシヨが妥当であるかどうかということを検証して</p>

委員	<p>いきたいと思います。ステップ1からステップ3のそれぞれについて、委員に確認をさせていただきますようお願いしております。</p> <p>まず、ステップ1についてなんですが、委員にお伺いいたします。地権者へ支払う賃借料の減額につきまして、法的に見て、事務局でのシミュレーションは、いかがなものでしょうか。</p> <p>前回の中間報告の44ページあたりの、私の諮問に対する回答を書かせていただいたんですけども、やや前回の議事録なんかも読ませていただいて、ややきつい表現をとり過ぎたかなというふうには思うのですが、まず法的には、恐らくこの回答で述べさせていただいたように、減額請求というのは、有効になし得るんだろうというふうには考えております。ただ、過去の経過を見ますと、2回にわたって、これまで地権者に対して減額のお願いをしてきているという経過もございますし、幅と、お願いするとして、どの程度の幅、あるいは期間をかけてそれをやっていくのかということについては、やはり慎重にご検討いただく必要があるんだろうなというふうには思うのですが、先ほどの事務局のご説明で、私も当初、緩和策の10%、それからそれ以降の15%というものが相当かどうかというあたりが問題になるのかなというふうには考えたのですが、恐らく、こういう段階を踏んで、かつこの幅で減額をお願いするというのであれば、これはもう理論的なお話になるかもしれませんが、法律的には、恐らく、仮に裁判になっても、ある程度、裁判所の、特に本件の特殊な事例としては、転貸という形で、逆ざや現象が生じておりますので、私の前回の意見では、これをまず解消するということが必要だというふうに申し上げたかもしれないんですが、この基準というのは、それを完全に解消するには至っていない幅ではあるのかもしれませんが、法的に見た場合に、こういった取り組みというのは、まず有効であろうというふうに申し上げていいんじゃないかと。これは、前回もお話ししましたように、近時のサブリースの判例なんかもございますので、こういう取り組み、この幅ということになると、私は、法的には十分に問題のないものであるというふうに申し上げていいんじゃないかなというふうに考えております。</p>
委員長	<p>ありがとうございます。</p> <p>それでは、委員にお伺いいたします。委員のお立場から見て、公認会計士の立場から見て、ステップ1の仕入れ原価の見直し、会社経費削減、それからステップ2の資産売却についてのシミュレーションの条件、こうしたものは妥当であると考えられますでしょうか。</p>
委員	<p>そうですね、まず、会社経費の削減が毎年1,120万円、こう書いてあるんですけども、これは、どこから出てきたかというのは、ちょっとよくからんのですが、この数字を見てますと、全体の資金繰りがぎりぎりということになってるんですけども、これすら達成するのは、非常に厳しいと思いますね。といいますのは、ざっと見ても、地下の改造のお金が資金に入っていない、そういうことがあったり、まず、これ今後、テナント貸し賃料の下げはないということが前提になってますよね。こういったこととか</p>

いうても、もう本当にぎりぎりだろうと思うんですね。これは、うまくいってこういう状態だろうというのが、ちょっと感覚的な話になって申しわけないんですけども、そういうことになると思います。会社経費が1,100万の減額と、こうなってますけども、これはもう一度ゼロベースで考えていただく必要があると思うんですね。もっと、できるだけ一つ一つ、きっちりやっていって、1,000万減額になったから、それでええというようなことじゃなしに、全部一遍見直すということが必要だと思いますね。

あとは、先生おっしゃった、仕入れ原価ですよ、賃料の問題なんですけど、これは私がどれだけ減額するのが妥当とか、そういうのが全然わからないんですけども、今、転貸の床で、年額の赤字がたしか前回もありましたとおり、1億4,000万ほど年額あったと思うんですね。これで、減額がまず、最初、10%というのは、27年から10%ずつの減額していって、3,300万解消しようと、最終的には30年から5,000万解消すると、逆ざやが今1億4,400万なんですけども、大分先になって、そのうち5,000万を解消するということなんですけど、テナント賃料の下げが大きければ1億4,000万では済まない、逆ざやがですね、先に、状況になるかとは思いますが。

それとか、もう一つ、敷金の、敷金も逆ざやがあったと思うんですけども、現在、その敷金が、逆ざやが3億6,000万ほどあるんですね。それが、最終的にこのステップ1で見ると2億5,000万解消しようと、最終的には1億円残ると、これはこういう形になってます。これも、敷金の逆ざやも、平成30年ぐらいになると、今、3億6,000万なんですけど、いくらになるかわからんというのはあります。

だから、経費、仕入れ原価、そういった問題、あとこのシミュレーションの中で、投資がないと、地下の、すぐ先に迫っている地下の投資の問題ですね、それがもうないという、金額が乗ってないという問題、それとあと、大分古くなってますので、修繕費を一切見ておられないですよ。この修繕費の問題は、近々、設備には出てくると思うんですね。そういったことからいいますと、なかなか大変かなというのが現状ですね。それと、資産の売却ということなんですけども、売却可能性の問題、あるいは金融機関から資金を調達することを前提となってますけども、金融機関がすんなり資金調達に応じてくれるかどうかの問題とか、そういういろんな問題というのが出てきますよね。ただ、方法としたり、もうこれしかないと思うんですね。もうこの順番しかないと思います。金額とか、そのスピードとかというのは、ちょっと私わかりませんが、もう方法としてはこれしかないだろうというふうには思いますね。

大体、以上なんですけど、見て感じることは。

委員長

ありがとうございます。やはり少し、今の状況のシミュレーションだと、まだまだ厳しいといいますが、これが実現、全部されても、厳しさが残るリスクは抱えていると。しかしながら、これが現段階で考えられる妥当な線ではあると、ぎりぎりですね、いくつかの条件を考えるんだということなんではしょうか。

委員

もうこういう方法しかないだろうと思いますよね、この順番というか、この組み合わせしかないだろうと思いますね。

委員長

はい、わかりました。

今、委員からは、仕入れ原価につきまして法的な妥当性を御意見いただいたところですが、減額について、判例が積み重ねられているという御意見をいただきました。

そして、委員からは、シミュレーションの一つ一つの数字は、やはり非常に厳しい状況であると、これ以上の出し方はなかなか考えられないから、妥当性としてはあるけれども、現行のシミュレーションがそのまま成立、ある程度うまくいったとしても、それでもなお厳しさが残るというリスクを抱えているという状況をやはり理解して、委員会の最終答申には、そのあたりもしっかりと盛り込んでおこうと思います。ありがとうございます。

現在、テナントリーシングによる強化ということでステップ3の売り上げについて、これは、これまでの委員会、前回では委員から、売り上げ強化について意見をいただいていたと思いますが、若干到着がおくれているようであります。そのあたりは、もう一度委員から確認をしていただくということで、まずは、厳しいながらも法的にも、それから会計的にも一定の妥当性があると、運営の部分は委員からはっきりと意見をいただきたいと思うんですが、そうした条件の中で、1回、先に進めていこうと思います。実際に、これだけのシナリオが出てきました。今後、我々の使命としましては、委員会としては、このシミュレーションをもとにして実際にどれかを選択していくということになるわけですね。今、委員からシミュレーションについての妥当性、これもいただいたところでありまして、また前回、第6回の議論の中で、市民負担を最小限にし、そして一定めのパッケージという考え方を提示させていただいたわけですね。すなわち、債務を圧縮すること、それからそもそも収支構造を改善していくことという形で、実際に前に進めるように会社そのものを立て直していくと。一方で、売り上げ等については、会社内部の体制強化という形も図りながら、売り上げ向上の道筋をつけていくと、そういったことをやっている間に、ただし資金ショートする可能性が十分にあるということから、短期債務を長期債務に変えてはどうかという点をいくつか組み合わせて、ではどうした債務の圧縮の仕方があるか、資産の売却には、こういったシミュレーションが成り立つのか、それから収支構造の改善と簡単に言うけども、こういった、具体的にはどのような具体的な数字で収支構造を改善していくのかと、こういったことを第6回委員会として整理した上でのシミュレーションだということは、委員会として理解はしたということで、委員の皆さんのお二人の了解を図りたいんですが、いかがでございましょうか。

はい、ありがとうございます。

委員

私も全く依存ございません。それで、先ほど委員が少しおっしゃったんですが、このシミュレーションの仮定条件についても、なお楽観的な仮定条件ではないかという危惧が示されたわけですけども、私も同様の危惧を持ちますので、仕入れ原価の見直しをするとともに、業務改善のコスト削減ということについては、やはり、より徹底した姿勢で臨んでいただく必要があるだろうなということを、特にお願いしておいて、それ以外のところは、今まさに委員長おっしゃったことに、私も依存ございません。

<p>委員長</p>	<p>かしこまりました。</p> <p>今の委員の意見も、答申の中にしっかりと含めて答申をまとめたいと思います。ありがとうございます。</p> <p>それでは、ご了解いただいたところで我々の意見を反映したシミュレーションであるということでご了解いただいたところで、では、どのシナリオを我々として妥当なものとするかという点の議論を進めるために、ステップ1から、2、3という各論の議論に入りたいと思っております。</p> <p>それでは、ステップ1につまましてですけども、こちらについて先ほどいただいたとおり、お二人の委員からいただいたとおり、賃料部門をあるべき姿に戻しましょうという、このステップ1の部分が最も重要な部分であって、そしてまた経営再建に対する寄与度も非常に高いというシミュレーションが出ていますが、そのステップ1、これはもう既に、お二人の委員からご意見をいただいたと思いますので、ステップ2についての議論をしていきたいと思っております。</p> <p>ステップ2からシナリオが分かれてまいりますので、ステップ2についての議論ということで、債務圧縮のための資産売却ということでもあります。アステホールを売却する、第2駐車場を売却する、あるいは両方売却するということに基づいたシナリオがつけられておりますけども、この点については、委員の皆さん、どうお考えでしょうか。</p>
<p>委員</p>	<p>大体、最初がアステホールを売却する、あるいは駐車場を売却すると、こういうことでございますね。駐車場はやっぱり大分黒字が出てますので、これ、今損益予測から見ていると、駐車場を手放すと、なかなか会社全体としては厳しいということですね。本来、逆ざやをなくせ、これを売却してしまうと、債務は圧縮されて、今度は逆にものすごい赤字になりますですよ。収支が、逆ざやだけが出てきますんで。ですから、改善としては早いかわかりませんが、これはもう劇薬みたいになってしまいますから、駐車場を売却するということは、ちょっともう難しいやろうなという、難しいだろうというようなことになるんだらうと思っておりますよ。ですから、やっぱり現状、ちょっとマイナスであるホールというのを、もしか売却できるのであれば、ホールを買っていただくところを見つけるというのが一番じゃないかという気はいたします。</p>
<p>委員長</p>	<p>ありがとうございます。</p>
<p>委員</p>	<p>これ、今、三つのシナリオをお示しいただいて、アステホールを時価ベースで約3億円、先ほどお尋ねいたしましたように、仮に第2駐車場を売却した場合の売却額というのは、4億5,000万ぐらいを想定されているということで、債務を減らすということであれば、もうシナリオの2のように、一緒に売ってしまうということで、一挙に減らしてしまうということが一つ考えられるんですが、このグラフを見る限りは、むしろ、先ほど委員がおっしゃったように、そのことによって収益を失って、キャッシュフローが非常に苦しくなるということの、デメリットというのは、かなり大きいように、私お聞きしたんですね。</p> <p>それで、償還金の軽減というか、圧縮という意味では、確かに第2駐車場は高いほう</p>

	<p>を売る、あるいはもう一緒に売ってしまうということが一つのオプションとして考えられるのかもしれませんが、先ほど出発点としての市民の負担をできるだけ軽くする、少なくする、あるいは経営そのものを再建するという立場からすると、そうした場合には、さらなる地権者への減額をお願いをしていかなきゃいけないということで、これはかなり困難といえますが、それによって全部解消してしまうということは、かなり困難な面もあるということからすると、私として、この駐車場の売却をここでやってしまうというのは非常に気持ちがいい選択かもしれないんですが、我々のこの委員会の目的からすると、ちょっととりがたいんじゃないのかなという印象を持ちましたけれども。</p>
委員	<p>そうですね、これ本当にマイナスが大きくなってしまいますので、急激に金融機関が、さらに回収というようなことになって、すごく苦しくなると思いますね。</p> <p>一気に逆ざやをゼロにすること自体も無理でしょうし、固定費も駐車場部分から、随分賄ってますから、固定費自体がもう、固定費自体も圧縮するのが難しい部分も、人件費等ありますし、非常にしんどい部分があるんじゃないかと思えますね。</p>
委員長	<p>ありがとうございます。シナリオ1ですと、アステホールの売却、そしてシナリオ2ですと、第2駐車場の売却ということで、今、お二人の意見では、第2駐車場の売却をすれば、債務の圧縮効果は大きいものの、キャッシュフローの悪化という形であらわれてくるデメリットのほうが非常に危険なものであるということですね。</p>
委員	<p>私もそういうふうに、ご説明をきいてもそう思いました。</p>
委員長	<p>それでは、シナリオ3は、アステホールの売却と第2駐車場の売却と両方を前提としたシナリオなんですが、こちらのシナリオ3については、いかがでしょうか。</p>
委員	<p>これも、債務は確かに圧縮は極端にできるんでしょうけれども、これももう大混乱が起きると思いますけどね。ですから、あまりこれをとるというのはよくないんじゃないかなと思いますね。</p> <p>やっぱり黒字の駐車場を手放すと、後で非常に苦しくなるんじゃないかと思えますね。ただ、それは駐車場が今後収益が下がらないという前提なんですけどもね。</p> <p>そういうことだと思います。</p>
委員	<p>この点は、むしろ先生がご専門なのかもしれませんが、少なくとも、3枚目の、このシナリオ3の、資金計画のグラフを見ると、残念ながら、二つを売ったとしても、資金不足の状態を解消しきれてないということからしますと、結局、15年間の効果は6,440万円ということで、あまり再建シミュレーションとしての選択から見ると、私はシナリオ3というのは、我々の立場としては、ちょっととりにくいんじゃないのかなという印象を持ちました。</p>
委員長	<p>ありがとうございます。</p>

最後に確認なんですけどね、債務の圧縮、ごめんなさい、キャッシュフローの悪化という観点からは、今議論をいただいて、これは確かに会社にとっては、これが悪化することで資金繰りが滞ってしまって、結局は、最終的な判断をせざるを得なくなるというような、非常に危険性を持ったものであると。だから、こちらは最優先して考えるべきだという議論であります。

一方で、債務の圧縮幅ということから見ると、アステホール単体の売却だと、債務の圧縮幅というのはそれほど大きいわけではないですね、効果がないわけではなくて、一定程度の効果、もちろん第2駐車場、さらには両方とやったほうが債務の圧縮幅は大きいと、債務の圧縮幅が一定程度にとどまることについては、これで、その程度の債務であれば、残高であれば、妥当な残高なんではないでしょうか。

委員

債務自体は大きいのですので、あれなんですけど、ただ、今のところ、駐車場の黒字部門が債務の圧縮に大分効果があるから、こういう状況になっているわけで、もしくはこの駐車場とアステホール全部売却すると、これはちょっと非常に厳しい局面になると思います。ですから、やっぱり、できればアステホールの部分だけ売却するというのが一番妥当なんだろうと思いますけどね。

それと、駐車場の売却をいざするということは、それはそういう局面もあるかもわかりませんが、これは今じゃなくても、次の局面でも、いいわけですね。ですから、今これをとるとということ自体がベストかと言ったら、そうは思わないですね。

委員長

ありがとうございます。

今、委員のご意見をお聞きしていると、前回の中間報告の中では、アステホールを我々、この会社が持っている必要性はないと、それから第2駐車場については、やはりアステ川西から離れていることもあり、公共性という点からは、使われてはいても、会社が持つ、管理運営する必要はないという議論をしたところで、このシミュレーションが始まったわけでありまして。結局、シミュレーションの結果を見ると、債務圧縮効果は出てきても、キャッシュフローに悪影響を及ぼすことで、より重篤な事態が考えられるということから、駐車場、黒字を生み出している駐車場についての売却は現実的な案ではないということになりますよね。

そこにおいて何らか債務を圧縮しようとする、アステホールの売却という、この単体で行ったほうがよろしいということを考えるということが我々委員会の、現段階の結論だと考えてよろしいでしょうか。

委員

はい。

委員長

ありがとうございます。

今、我々の結論であれば、ホール部門を手放す、そしてそれによって債務は圧縮して、キャッシュフローでマイナスの効果、いわゆる逆効果を及ぼさないように、慎重に進めていくべき時期だということ、それを我々の結論とさせていただき、それではステップ3に進みたいと思うんですが、売上高の向上についてということで、こちら議論が

あります。中間報告の段階で、中間報告の中でも、会社体制の抜本的な強化ということで、特に売上高に関するテナントリーシングという点では、当然のことながら、会社内部を強化するという考え方もあるんですが、今、この差し迫った事態では、内部の強化というよりも、むしろ外部資源、アウトソーシングをする形で進めていったほうが専門家にアウトソーシングをする形で進めていったほうが、その効果が大きいし、速やかにあらわれるのではないかという意見を整理したところであります。

民間の専門家の活用という部分が我々の中間報告の段階での意見だったというふうに思うんですが、そうなりますと、現段階の会社の体制では、不十分だから、抜本的な改革が求められるという一定程度の結論になってくると思いますね。もう少しはっきり申し上げれば、業務執行体制の転換が求められている時期だということを中間報告では申し上げたところです。そのあたりにつきまして、再度確認をしておきたいんですけども、委員会として、会社の執行体制、業務執行体制の抜本的な転換・変革ということを我々委員会として申し上げるということについて、ちょっとご意見を委員の方々から承りたいと思います。

委員

この点については、私は法律家ですので、むしろ委員からご発言をいただいたほうがいいのかもしれませんが、少なくとも、この委員会の検討の過程の中で、そういった専門家の目から見ても、今委員長がおっしゃったような体制の見直しというか、切りかえを早期に実施するということの必要性はかなり説得力を持ってご説明いただいたと思うんですね。もちろん、原価を見直し、それから債務を圧縮するということが前提ではありますけれども、やはり売上げの向上という目を見た場合に、そういった集客力のあるリーシングをしていくということには、会社体制の強化、あるいは見直しということは、これはやはり積極的にやっていくべきじゃないかなと、こんなふうに私は考えます。

委員長

ありがとうございます。

委員

それと、これは今の部分は売上げをふやすということで、営業の側面なんですけども、管理の側面を、こういうのはもうコストをかけずに、今の人員で、細かく一遍よく見直す必要があるんじゃないかと思うんですね。例えば、一つ一つとっていくと、例えば帳簿がどうだとか、あるいはそれだけのことじゃなしに、店の外、見せていただいた名板はきちりできているかとか、そんな細かいことをやっぱりちょっとずつやっていく必要があると思いますね。会社体制をもうちょっと、あれだけ人員がいるわけですから、一つ一つやっていけることを積み重ねていく必要があると思うんですね。

委員長

今、お二人にいただいた大事なこと、一つは営業の側面からテナントリーシングの強化というよりも、むしろ会社体制、テナントリーシングに向けた会社体制の強化から売上高の向上を図っていくべきだと、そうなってくると、会社体制の強化とは、すなわちアウトソーシングを考えるとということからすれば、会社体制の抜本的改革というのが求められる一方で、今度は、先ほど1,120万の削減ということを見込んでいるけれど

も、これを目標とするのではなく、さらにその削減幅を大きくしていただきたいという御意見から、よりきめ細かなコストの削減ということを会社管理の側面からやっていたきたいということも何らかの形で答申の中に盛り込んでいきたいと思えます。

我々の委員会の立場としては、やはり第三者的な立場から、客観的に議論をするということから、既に中間報告書では、事業性はこの会社はあるけれども、採算性はなしと結論づけているわけです。採算性がないものについては、総務省のフローチャートによれば、何らかの抜本的改革が求められるということで、その抜本的改革については、市民負担を最小限にするという観点から、一つ一つ議論していくと、この会社の持つ公共性をしっかり守りつつ立て直すには、いくつかのパッケージが必要であるという議論の中で、売上高の向上というのがステップ3で出てきたんですね。そのステップ3を進めようとするれば、やはり会社の経営戦略を先鋭化させるためにも、現在の体制を抜本的に変えるということについて委員会として、意見表明をしておく必要が答申の中ではあると、そう感じております。そのことについては、委員のご了解いただけますでしょうか。

委員

ぜひそうしていただきたいと思えます。

委員長

わかりました。

今、シナリオをずっと検討してきました。また、妥当性についても、恐らく、恐らくというのは、妥当性について1点、売上げの強化というところで、ステップ3のところですけども、この点について、どういった前提があるかということはこの参考資料から見れば、実際にテナントリーシングを進めていくときのコンサルタントへのリーシングの成功報酬を減じている、それから達成率をより保守的に考えて70%と見ているという点からも妥当であろうというふうに私は結論づけられると思うんですね。

また、委員の到着が間に合えば、意見をいただきたいと思うんですけども、委員会として、これだけ保守的に見ながら、会社体制の強化ということも織り込んだ形でのステップ3のシミュレーションを妥当としてみると、その妥当性が今度は現実性になるためには、やはりしっかりとした実行をしていただかなければならないという点ですね、この点につきましては、やはり強く申し述べたいと思えます。

よろしいでしょうかね。

委員

はい。

委員長

ありがとうございます。

それでは、今まで、こちらのシミュレーションについてシナリオ1、シナリオ2、シナリオ3と議論させていただきました。今までの議論を整理させていただきますと、三つのシナリオのうち、唯一、ステップ1、2、3という順を踏むことで、その収支構造、資金計画がマイナスにならないシナリオは、この1ということになります。

また、このシナリオ1を我々の委員会で川西都市開発株式会社の検査意見及び事業手法とするということをご委員の皆さんにお諮りするとともに、もう一方、今議論しましたように、会社の経営体制について抜本的措置を講ずることを意見としてしっかり

	<p>と付記をするということですね。この方向性で決まったと思いますが、よろしいでしょうか。</p>
委員	<p>はい。</p>
委員長	<p>もう1点、事務局の説明から、また経営再建シミュレーション、基本ケースののところですけども、市からの短期貸付金5億円は平成24年度末で長期貸付金に切りかえられることを前提に推計していると、このシミュレーションの前提条件がございました。お待ちしていました。</p> <p>今、私言いかけたこと、もう一度後で、また整理申し上げますので、簡単に今までのこととお話ししますと、事務局から経営再建シミュレーションを参考資料に基づいて、今回のシナリオ1、2、3についてのシミュレーションをどのような仮定条件で行ったかという説明を受けました。そちらの書類ですね。それで、委員会の立場としましては、このシミュレーションが妥当かどうかということを一程度判断をしたいということ、それから妥当であるということであれば、それではシナリオ1、2、3の、それぞれのステップ1、2、3について、ステップ1は共通でありますし、3も共通でありますから、特にステップ2ですね、シナリオが変わってくる、こちらを見ながら、どの案を委員会として選択するかという話をしてきたところです。</p> <p>そして、ステップ1、2につきましてそれぞれ委員、それから委員から、法律そして会計といったところからご意見いただいたところなんですね。まず、委員からは、経営再建シミュレーション参考資料でステップ3に、1から3階の空き店舗及び催事店舗に対するテナントリーシングを平成25年度から段階的に行うものと推計していくと、なおテナントリーシングの家賃収入は、現在の市場家賃ベースとして推計し、達成率は安全を見て70%としていると。15年間の効果額は4億3,860万円で、ただしコンサルタントへのリーシング成功報酬を減じているという前提条件1、そして2ですね、テナントリーシングを進めるためには、会社体制の強化が必要であり、その費用を平成25年度以降減じているということで、15年間の必要経費を1億2,000万円と、そういった数値を出しているんです。</p> <p>このステップ3の仮定条件、これに基づいて、まず売上高の向上という点から、委員のご意見をまず、妥当性があるシミュレーションなのかどうかという点をいただきたいと思うんですが、いかがでしょうか。</p>
委員	<p>遅くなって申しわけございません。</p> <p>今、頂戴しましたステップ3というところの、売り上げの向上というところなんですけれども、これ検討いただいているに当たって、30%分、ストレスを設定して、70%で試算しているというようなところですので、ある程度の安全は見ていただいているのかなと思います。そういう意味では、それほど無謀な戦略のイメージではないと感じたということです。</p> <p>もう一つは、会社体制の強化というところなんですけど、先ほど来申し上げておりました経営改善のための投資をどういうふうにしていくのかというところが大きな課題な</p>

	<p>んですけれども、その部分も盛り込んでいただいているという意味では、妥当な見方かなと思います。</p> <p>もちろん、これから商業環境がまた変化するとか、あと、これはどうなるかわかりませんが、消費税の話ですね、さまざまな影響がございますので、下振れのリスクというようなところは留意すべきかなというところが、私の所見でございます。</p>
委員長	<p>ありがとうございました。ステップ3につきましては、委員の意見で妥当性も認められるということでよろしいでしょうか。</p>
委員	<p>はい。</p>
委員長	<p>ありがとうございます。</p> <p>それでは次に、同じくステップ3のシミュレーションの妥当性ということで今ご意見伺ったんですが、今度はシナリオを実際に拝見すると、シナリオ1、2、3とあって、ここで大きな違いというのは、ステップ2の債務の圧縮に向けた資産の売却をどうするかということです。これについては、既に、我々3人の中で、シナリオ1、2、3を見る限りにおいては、アステホールの売却、単体の売却のみが資金計画でプラスを出しているという点ですね、この点から債務の圧縮幅を重視するより、むしろ資金計画を重視しないと、先々、非常にリスクを抱えるという観点から、アステホールの売却、こちらを考えて、シナリオ1についての案がどうかという話を、それをしてきたところなんです。</p> <p>ただし、ステップ2で債務の圧縮ができて、そして黒字部門である第2駐車場を残して、資金計画に配慮をしたとしても、売り上げの向上、ステップ3が、これが順調に進まないと、絵に描いた餅であるということになってしまいますから、委員の立場から、我々の3人の議論では、単にテナントリーシングを強化するというにとどまらず、テナントリーシングを実効的に進めていくための会社体制の強化が必要であるという議論を今3人の間で進んできたところなんです。その点について、先ほどのステップ3のシミュレーションの分析、妥当性の分析などをもとにしながら、委員の立場から、今の我々3人の意見について、委員からまたコメントをいただければと思います。</p>
委員	<p>これも皆様とご議論をしてきた部分かとは思いますが、会社業務の中で、今後どういうところに集中していくのかということについては、幾つか議論ございましたけれども、その中で、成長と申しますか、経営改善というところでのテナントリーシングの運営業務ということが非常に重要ではあると。ただ、このスタッフを、今この状況で抱えて育成していくというような時間の持ち方ということが可能かと考えますと、今短期間で集中して結果を出していかないといけないという時期だというふうに思います。そういう意味では、これ中間報告でもさせていただいたと思うんですけれども、こういった業務については、会社が直接行くと、要は中で抱えて、内製化するというような形ではなくて、そこを監視する体制をしっかりととりながら、外部の専門家を適宜</p>

<p>委員長</p>	<p>活用していくという、そういう手法を積極的にとってくべきなのではないだろうかということが私どもの考え方ということでございます。</p> <p>そういう意味では、経営の体制も大きく変わるということになるのではないだろうかと思います。</p> <p>コメントありがとうございます。</p> <p>3人で議論していた内容と意見は一致ということで、特に、内製化して内部を強化するという時間のいとまはもうないところに来ているという緊急事態を重く見れば、外部の専門家にその力を委ねて、売上高向上に向けた戦略を練っていくと、実効性を高めていくと。一方で、外部に投げっ放しではなくて、会社としてのガバナンスをしっかりときかせていただくということですね、こちらをはっきりと委員会の意見として申し述べるということによろしいでしょうか。</p>
<p>委員</p>	<p>はい。</p>
<p>委員長</p>	<p>ありがとうございます。それでは、先ほど少し話しかけたことですが、もう一度、全委員がそろったところで、議論の総括させていただきます。</p> <p>シナリオ1、2、3、これを見て、委員会として、どのシナリオを選択するか、そして答申案の中にどういった点をはっきりと書き込むかという点であります。</p> <p>当委員会といたしましては、シミュレーションの結果でシナリオ1ですね、こちらを川西都市開発株式会社の経営再建としてとるべき事業手法とすること、それから、ただいまの議論に基づいて、会社の経営体制についての抜本の見直しを講ずる必要があるということ。これについての方向性は決まったということで、よろしいでしょうか。</p>
<p>委員</p>	<p>はい。</p>
<p>委員長</p>	<p>ありがとうございます。</p> <p>ただ、このシナリオで見ましても、経営改善効果が出て、資金不足が解消するのは、まだまだ先なんですね。8年先になる見込みです。その間、資金繰りが悪化して、このシナリオ自体が成り立たなくなってしまうという危険性もありますので、シナリオの前提条件に入っておりました市の短期貸し付けを長期に切りかえることという市の支援、または金融機関による支援ということについても必要ではないかということ、これは中間報告から、さらに継続で、もう一度確認させていただきますが、その点について、委員の了解はよろしいでしょうか。</p>
<p>委員</p>	<p>はい、結構です。</p>
<p>委員長</p>	<p>ありがとうございます。</p> <p>それでは、委員会として、最終、方針に盛り込む案については、シナリオ1を決めて、その上で、これから答申案の作成に移っていくわけですが、最終的にもう一度まと</p>

めさせていただきます。

中間報告の中では、アステ川西という、その建物自体の公共性は認めると。その公共性は認めるがゆえに、今、その経営形態が変わることによって、公共性が減じられてしまうことは、市民の便益を大きく損なうものであるということから、川西都市開発株式会社の存在について、何らかの形で抜本的解決を図り、存続させるというところに、まず1段階の結論があったと思います。

しかしながら、川西都市開発株式会社が行っている事業の必要性というものは認められつつも、採算性がないということから、私は先んじて、今、抜本的改革という言葉を使いましたが、現状で川西都市開発株式会社はその事業性があるがゆえに、今のままの形で存続できるというわけではありません。幾つか問題点を整理すれば、まず、非常に大きな債務残高を抱えているということ、それから構造的な収支構造の悪化と、ごめんなさい、収支構造の経常的な悪化ということ、それによる資金収支、資金計画のショート危険性ということですね、そして、その資金計画ということを考えれば、売上高の向上と、一方で支出、仕入れ原価の圧縮と、こちらが求められるという点、このあたりを課題として整理すれば、売上高の向上に努める一方、やはり仕入れ原価については、一定程度の額まで引き下げていく必要があるということ、これらを盛り込むと、このシナリオの1で示すとおり、債務の圧縮のための資産の売却、その資産の売却には、会社が抱える必要性がないと、こういうことで中間報告で整理させていただいたホール部門、それから第2駐車場という、この資産を挙げたわけです。それらを売却することによるシミュレーションを今回、市のほうで提出していただいて、そのシミュレーションの結果、債務圧縮に貢献しつつも、資金繰りを悪化させてしまうという逆効果のほうが大きいというシナリオ1、シナリオ3、すなわち第2駐車場の売却シナリオ2、それから第2駐車場、アステホールの両売却、シナリオ3、いずれもこれは棄却され、アステホールのみ売却による債務の圧縮ということ委員会として選択するという事になっています。

もちろん、これはステップの2を、今、私は先んじて言っておりますが、全ての前提条件はステップの1にあります。このステップの1、すなわち、仕入れ原価の圧縮と、これが順調に進まない限り、債務残高の圧縮に進もうとも、売上高の増加に進もうとも、会社の先行きは何ら見えてこないということを考えれば、ステップ1の仕入れ原価の圧縮は、これは少なくとも、シミュレーションのとおりに進めていただきたいということで、それも最終答申に盛り込むこととなります。

それでも、会計専門の立場からでは、今のステップ1の前提条件では、非常に薄氷を踏む思いであると。リスクを抱えて進みながら、いつそれが資金繰りの悪化という形につながるかということも非常に抱えているものであると、しかしこれ以上のものを求めるということ自体も果たして現実的かどうか、ぎりぎりの案だろうということまであるわけですから、これはその前提条件もしっかりと認識していただいて、市、そして会社には取り組んでいただくところだと思います。

そして、ステップ3につきましては、テナントリーシングを強化するにとどまらず、むしろ、テナントリーシングに係る会社体制の抜本的改革を進めていくということで、会社体制の強化として、強化ということはすなわち、内製化するよりも、むしろアウト

ソーシングという形で、その強化を図っていく。一方で、そのアウトソーシングして、順調に売上高が増加しているかどうかについてのガバナンスはしっかりと会社、もちろんそこには第一出資者である市といった存在があるべきですけれども、ガバナンスをきかせていただくということになるかと思えます。

以上のステップ1、2、3を踏んでも、なおかつ8年間は資金繰りがなかなか好転していかないという現状にある中で、今、市が行っている短期貸し付けを長期貸し付けに変えることで、それから金融機関からの支援を受けることで、会社の経営状態がある域に達するまでは資金を丁寧に見ていただきたいということですね。このあたりの案をパッケージにいたしたいと思えます。

全ては我々の議論のベースになっているのは、市民負担を最小限にすると、じゃあ、市民負担といえば、市の短期貸し付けを長期貸し付けに変えることは市民負担の増加ではないか、そういう議論は確かにあります。しかし、今、その短期貸し付けから長期貸し付けにかえないでおくことによって、会社が危機に瀕して、あのアステ川西がその存在を変えてしまうということ失われる市民の便益は、はるかにかかる費用よりも大きいと、こう考えられるということから、市民の便益を失わせないということは、すなわち、市民の損失を最小限にすることだろうということ委員会としては考えていきたいと思っております。

以上、私から、今の皆さんの議論を拝聴しながら、最終答申に向けて委員会の方向性をまとめさせていただいたところです。よろしいでしょうか。

委員

はい。

委員長

ありがとうございます。

それでは、委員会では、ただいま申し上げた議論をもとに到達した結論について、市長への答申として文書でまとめ、次回の委員会で市長に答申を行いたいと思えます。

それでは、次回の予定等、事務連絡について、事務局からお願いいたします。

事務局

次回の委員会は、11月9日、金曜日に行います。

場所は本日と同じ、市役所庁議室でございます。

時間も、同じく午後7時からの予定でございます。

以上でございます。

委員長

ありがとうございます。

委員の皆様におかれましては、だんだん年末に近づいて、11月になると、大分お忙しいと思いますが、次回の委員会につきましても、ご出席方、協力をお願い申し上げます。

それでは、本日はこれをもちまして、閉会といたします。どうもありがとうございました。