

会 議 録

会議名 (付属機関等名)	川西市経営評価委員会(第8回)		
事務局(担当課)	総合政策部 財政室		
開催日時	平成24年11月9日(金) 19時00分~19時30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	大塩市長	
	事務局	理事(総合政策部担当) 松木 財政室主査 今岡	
傍聴の可否	可	傍聴者数	6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>それでは定刻となりましたので、第8回川西市経営評価委員会を開会いたします。本日は今までに7回にわたって議論して参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会として最終報告を申し上げますとともに、その答申としてまとめたものを市長にお渡しすることとなっております。まずは、事務局から委員の出欠、及び傍聴に関する報告をお願いします。</p>
事務局	<p>本日、委員の欠席はございません。傍聴者は5名でございます。以上でございます。</p>
委員長	<p>はい。ありがとうございます。</p> <p>それでは、答申を行う前にこれまでの議論を簡単に振り返ってみたいと思います。</p> <p>本年5月22日に川西市長から川西都市開発株式会社のあり方について我々委員会は諮問を受けました。その後7回にわたる委員会の中では川西都市開発株式会社へのヒアリング、現地視察等々を重ね、その経営における課題を整理してきた次第であります。そうした議論の中で、川西都市開発株式会社が管理している商業ビル、アステ川西でのサブリースにおいて地権者が支払う賃料がテナントからの賃料収入を上回っている状態すなわち逆ザヤ問題が発生しており、それが会社の主要部門である賃料部門の構造的財務問題となっていること、および約18億円という多額の債務の償還が会社の資金繰りを極めて厳しいものとしていることなど、財務状況に大きな問題を抱えているということが現状として認識された次第です。</p> <p>我々はこれからその問題を検討するにあたりまして、検討の前提条件を2つ据えることといたしました。本年5月22日に川西市長から諮問を受けたその趣旨を斟酌すればこうした構造的財務問題をそのまま放置していたのでは、すなわち会社をこのまま継続させていたのでは明らかに顕在化している会社の赤字が今後拡大していき、それはすなわち市民負担の拡大に繋がっていくと。それはなんとしても食い止めるべきだという川西市の意図を斟酌したうえで市民負担を最小化すべきという観点から、こういう前提条件を持って検討にあたると。これが第1の前提条件とさせていただきます。</p> <p>第2の前提条件といたしましては、先程申し上げましたように、賃料部門という会社の主要部門における構造的赤字問題を解決しない限り如何なる事業手法の選択もあり得ないと、その認識にたつてこちらを第2の前提条件とした上で事業手法の検討に入りました。事業手法の検討にあたっては総務省の抜本的処理策検討のフローチャートに従ってまずは事業性があるかどうか。事業性がないとなれば会社の整理に入っていくなどの手法になってまいります。事業性が認められるとなると採算性を検討し、採算性があるとなればそのまま会社を存続させながら経営改善を行うということになりますけれども、採算性が無いとなればその採算性のないところからどうやって会社を立ち直らせていくかという事業手法の検討が行われることとなります。そうしたフローチャートに従いまして、まず我々としては事業性を検討いたしました。事業性の検討にあたりましては2段階、すなわち商業ビルとしてのアステ川西がそもそも必要なかどうか、そ</p>

して、必要だとすれば、そのビルを管理する主体として川西都市開発株式会社が妥当なのかどうか、という2点から2段階にわたって事業性の評価をしてみました。結論としてはアステ川西というこの商業ビルは川西市という町が人口急増の中でいわゆる古い町の形態では人口急増を抱えきれない、多様に流動する消費者層を抱えることができないのではないかという懸念から大きな再開発が市の主導の下で行われ、それをしっかりと担ってきた時代が確かにある一方で、商業的ビルの必要性としては環境の変化に伴って様々ないわゆる競合主体が登場してくることでかなり厳しい状況に立たされていると。こういう認識にいたりました。

一方で、交通の結節点として位置するアステ川西というビルの必要性はこれは全く動かしがたいものであるということから今後アステ川西というビルの商業的機能の変容を緩和しつつもビルそのものの必要性はあると認識したわけです。そうすると、それを管理する主体としてどのような主体は適切なのか、今のままでよいのかどうかという事業性の検討ではありますが、やはり中に入る主体の多様性すなわち公共施設が入り様々な権利関係が交錯する主体が位置し、こうした主体を調整し管理運営していくためには市が出資し、公共性を持った主体である川西都市開発株式会社以外にはありえないだろうという結論に至り、川西都市開発株式会社自体の事業性も認められるということになりました。

続きまして、採算性に移ることになります。採算性につきましては、1つは総務省の財政健全化法に定める将来負担比率の算定における指標におきまして評価をしております。それに基づきますと、採算性なしの結果が出てまいります。また、損益計算書、貸借対照表、キャッシュフロー計算書といった財務諸表からの検討も行った結果、こちらにも非常に多額の債務と構造的な赤字問題から採算性は認められないと。簡単に申し上げますが、それほど悠長なことを言われる状況ではなく、いつ資金ショートを起こして最悪の事態に陥るかもしれないという年度に差し掛かっているというところまで評価のなかでは検討された次第です。

続きまして、事業性が検討された結果、採算性がなしとなりますと何らかの形で会社を再生させなければならない。これも総務省の指針に従って川西市の現状を勘案しますと13の手法を我々は検討し始めた次第です。完全民営化、民間売却から始まり、さらには債務調整を実施したうえで会社の経営体制を抜本的改革を行って経営強化をするというなかには法的整理も含めて極めて厳しい案もございました。しかしながら、いづれを取りましても川西都市開発株式会社の形態を変えてしまうということには先程の事業性から見て決して現実的なものではないということから、我々としては如何なる方法を取っていくかということについて先程の前提条件2つを据えて3つのシナリオを検討した次第であります。1つはまずは前提条件の第一でありますけども、仕入原価を削減していくこと、すなわち仕入原価の主体である地権者に支払うお金と入ってくるお金の逆ザヤ問題をはっきりと改善していくこと。これを改善していくことを通じて主要部門である賃料部門の構造的財務問題を解決に向かわせること。そして、もう1つの財務問題としては多額の債務を抱える、この債務の圧縮をしていくこと。この2つはまず、進めていくべき財務的な問題の解決だろうというふうに捉えた次第であります。そうしますと賃料の見直しについては先程申し上げました通りですが、いかにして債務を圧縮

していくかということになりますと、資産を売却していくということになりますが川西都市開発株式会社が管理する資産として挙げられるのは駐車場そしてホール部門というところに検討を向けたわけですが、駐車場につきましては第2駐車場、こちらの利用形態から見て駐車場自体の必要性は考えられるものの、それを川西都市開発株式会社が管理運営する意義は認められないという結論に至ったわけです。また、ホール部門については開設以来、赤字を続けているということから赤字を抱えてまで川西都市開発株式会社が管理する必要性は残念ながら認められないと。この2つの結論に至りました。

そして、3つのシナリオですけれども、3つのシナリオにおいて共通するのは先程申し上げた仕入原価の問題を解決するという、費用の面での圧縮ということですね。一方で、売上の増加を短期間で成し遂げていくために会社のガバナンスを変えていくこと、まさに現在の会社の資源では売り上げを短期間で増加させることは非常に困難であると考えれば、その資源を外に求めるということまで結論づけるべきではないかということ委員会としては強く指摘しておこうと。この2点について、すなわち仕入原価の減少と売り上げの増加については委員会として前提条件、如何なるシナリオをとっても変えることのできない部分であると結論付けたわけです。そして、3つのシナリオと申しますのはどの資産を売却するかと、すなわち多額の債務を圧縮するためにどの資産を売却するかということで1つの案としてはアステホールを売却する。単体として。2つ目の案としては第2駐車場を売却する。3つ目の案としてはアステホール、第2駐車場双方売却すると。この案に基づきましてシミュレーションを事務局に依頼して行いました。そのシミュレーションに対して我々評価委員会としては1つ1つシミュレーションの妥当性を評価していった上でシミュレーションが妥当であると認めた上でどれを選ぶかということになりましたが、結論を申し上げれば駐車場部門を売却することによって失われる現金収入はこれは資金ショートが問題となっている現状では簡単に考えにくいものであるということで案から外し、そうすると唯一残るアステホールの売却ということを我々委員会の案として提示することになった次第です。そして、もう1つ申し上げれば、こうした検討を進めていくこと、すなわち仕入原価を削減していくこと、会社体制を強化していくこと、売上を伸ばしていくこと、加えてアステホールという資産を売却すること、これらを行って全てのこと1つ1つの、委員会からしてみれば1つ1つがステークホルダーの協力が必要な困難な状況も予想される中でかかる時間はシミュレーションによれば全てがうまくいっても平成32年に初めて資金計画が安全水域に達するという厳しいシミュレーションであります。その8年という年月の中でいつ資金ショートを起こすかもしれない会社に対してはやはり市からの財政的支援が求められるという結論から短期貸付を長期貸付に変えていただきたいと。これを付言しておく必要があるという結論に至りました。

以上、簡単に私の方から整理させていただきました。すなわち最後にまとめさせていただければアステホールの売却及びアステホールの売却によって債務を圧縮すること、及び仕入原価の圧縮、さらには会社体制の強化による売り上げの増加、そして市による短期貸付から長期貸付への転換という財務的支援、これらをパッケージとして委員会の最終答申として提案したいということをもとめた次第です。以上、今までの議論を振り返ってまいりました。本日はその最終報告書を答申書としてまとめたものを市長にお渡

委員	<p>し申し上げたいと思いますが、委員の皆様、今の私の説明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。それでは委員の皆様のご同意を頂きましたので市長に答申を行ってよろしいか、事務局に伺います。</p>
事務局	<p>委員長はじめ委員の皆様におかれましては、大変お忙し中、熱心に御議論いただきましてありがとうございました。</p> <p>それでは、ただいまから川西都市開発株式会社のあり方について稲澤委員長から市長へ答申書を交付していただきます。それでは、稲澤委員長、市長よろしくお願ひします。</p>
委員長	<p>川西市長 大塩民生様、川西市経営評価委員会委員長 稲澤 克祐</p> <p>川西都市開発株式会社のあり方について、答申</p> <p>川西市出資法人等の経営の関与を定める条例 第6条第2項の規定により平成24年5月22日付けで諮問のありました川西都市開発株式会社のあり方について本委員会として慎重に審議を重ねた結果、別紙のとおり答申いたします。</p> <p>よろしくお願ひします。</p>
市長	<p>ごくろうさまでございました。預かります。ありがとうございました。</p>
委員長	<p>ただ今、本委員会として市長から諮問されました川西都市開発株式会社のあり方について答申いたしました。本日、答申を行うことができましたのも各委員の皆様のご協力があったこととでございます。委員長として心よりお礼申し上げます。ありがとうございます。今回、本委員会、今日がこの案件で最後の委員会になりますので委員の皆様から、簡単で結構でございます一言ずつ感想をいただければ幸いです。この席の順で委員からお願ひします。</p>
委員	<p>はい、今回の委員会で私ども検討させていただきまして改めて感じましたのは、この川西という町のポテンシャル、大きさというところとでございます。今回、商業機能というところについては大幅に見直す必要があるというご意見を申し上げたんですけども、一方でこの建物が市が関与しているということを生かして、本当に市民から求められている機能をしっかり果たしていくというところが今後より期待されるのではないかと感じております。特に商業機能に市民の方のコミュニティの機能というところ、言い換えますと今、モノからコトへというようなことを申しておりますけどそういう新しい川西市民にとって川西らしいライフスタイルというのをここから発信していくんだというような、そういう施設にこれからはなっていくことを私としては大いに期待したいところとございます。ただ、その前にやるべきことがあるということとございまして、そここのところがこれから皆様にお願ひしていかないといけない所とございます。非常に皆様と有意義な意見交換ができたことで私にとっても非常に良</p>

<p>委員長</p>	<p>い議論となりました。どうもありがとうございました。</p> <p>ありがとうございます。席の順番で委員、お願いします。</p>
<p>委員</p>	<p>委員長、事務局の方、本当にどうもありがとうございました。また、両委員の先生方どうも色々情報を教えていただいてありがとうございました。私、弁護士という立場から今回の問題というのはひとり川西市の問題ではなくて同様の問題は各都市が抱えている中で、いよいよ抜本的にこれを見直すという形で川西市が取り組まれたという点については誠に敬意を表したいと思います。私、弁護士としてはですね、委員長からご指摘がありました、1つは逆ザヤ問題の解消、特に地権者に対する支払い、これを契約書に基づいて市のやることですから適法に実現できるかどうかという観点からご意見を申し上げました。もう1点はやはり採算性が無いとなった場合の選択肢としての法的整理、これがこの事業についてあるいは川西市、川西市民とどういうインパクトを与えるのかという観点からも意見を申し上げたのですけれども、やはり、外科的な手術としての裁判所の手続きによる法的整理というのは市、それから債権者についての出血も非常に多うございますし、また今後の協力を得られるかどうかという点からもかなり厳しい面もあるということで、答申としては時間軸を入れた解決になったのでございますけれども、これを実際に実現していただく為には、やはり市を含めて関係当事者がこの事態を深刻に受けとめていただいてこの答申を実行していただくということを切にお願いして私の言葉とさせていただきます。</p>
<p>委員長</p>	<p>ありがとうございます。委員、お願いします。</p>
<p>委員</p>	<p>私は会計士の立場で数字を見せていただいたのですが、やはり最初、びっくりしたのが逆ザヤ問題、これは随分大きいなということで財務的な負担がかかっているなということをおもいました。それと、同業者の方々が、中にも書いてあるんですが、監査意見としてですね、この会社は危ないというふうに書いておられるんですけども、これも非常に専門的なことなんですけども損失引当金というものを計上されていまして、それが正しいかどうかは別として、随分、注意喚起を我々同業の人達がしているんだなというのが思ったことが1つあります。それと、ここに書いてあることは我々議論してこの通りで全然間違いないんですけど、これはいずれにしても過去の問題で過去の問題からこうしたらいいということを言っているわけなんですけども、本当に1番これから重要なことはこれを本当に実行していこうという気持ち、委員長はガバナンスとおっしゃったんですけど、それが1番重要だと思うんですね。強い気持ちを持ってやらないとおそらくこのとおりいかないだろうと私は思っております。それだけよろしくお願ひしたいということで私の意見とさせていただきます。</p>
<p>委員長</p>	<p>ありがとうございました。委員の方、ありがとうございました。それでは、ここで事務局に一旦お預けしたいと思います。</p>

事務局	ただ今の答申を受け、委員の皆様に対して大塩市長からご挨拶を申し上げます。
市長	<p>失礼いたします。ただ今、委員長より川西市経営評価委員会の答申を頂きました。それにつきまして一言、お礼を申し上げたいと思います。皆様方には市が出資いたします第3セクターでございます川西都市開発株式会社のあり方について5月22日に皆様方に諮問させていただいたところでございます。川西都市開発の経営状況につきましては従前より構造的な赤字、また多額の債務というものを抱えておる、そして資金繰りにも非常に困っておる、そのようなことについては承知しておったところでございます。そういうこともうけまして、市としては出資者という立場だけでなく当会社の管理をしておりますアステ川西というこの、今ご指摘もございました、駅前の交通結節点の重要な場所にあるわけでございますけれども、多くの市民も利用すると、ある意味では市のシンボルというところに位置するということでございます、そのようなあり方についてどのようにしていくのかということがあったところでございますので、市といたしましてもそのままの苦しい状態を放置していくというわけにはいかない、短期でございますけれども貸付をするなり可能な限りの支援といえますが、そのようなことは行ってきたところでございますけれども、結果といたしまして、地下1階に開設をしていただきましたスーパーマーケットが、あにはからんやと言いますか、私たちの思いを反映することなく、撤退という厳しい状況になったところでございます、結果、非常に経営が悪化してしまった、これも1つの大きな要因であったと思っております。その中でこのままにしておいてはアステの存在というものが非常に危ない、そのようなことも感じたことでございます。当然、私といたしましても従前よりそういう危機管理の中で会社とも市も株主として意見を申しながらどのように再建するのは話してきたところですが、ここにいたってはそのようなことではなかなか追いつかないという思いもございましたので、第三者の皆様方に外部から意見を頂いて、本当にどのようにすべきかということを議論していただきたい、そんな思いで意見をお伺いしたところです。皆様、大変お忙しい方々ばかりなので8回にわたりまして一心に御議論いただいたと思います。今も委員長並びに委員の皆様方よりそれぞれそれなりの意見を頂きまして、私も拝聴する中でなかなか実行していくにはどのようにしていけばいいのかということをお聞きしながら聞いていたところでございますけれども、ご指摘のように、しっかりと答申頂いた内容につきまして尊重させていただいてどのように実行していくか、これは大きな課題と思っておりますけれども、しっかりと答申に基づいて私なりに解釈して、また川西都市開発というような第3セクターでございますけれども、ぜひ株主として、市のシンボルといいますが、非常に大きなところでございますのでなんとか経営再建に持ち込めるようにしっかりと努力してまいりたいと思っております。本当に稲澤委員長はじめ、皆さん方にはお忙しい中、熱心に議論していただきありがとうございます。お願いした当初は季節的にも夜の時間も長かったわけですが、ここにきて急に寒くなってきました。また、日も短くなってきました。時節がらでございますが十分健康にもご自愛していただきまして、これからは勝手なお願いをするかもしれませんが、是非これからも川西の方に目を向けていただけたら嬉しく思うところです。本当にありがとうございました。</p>

委員長	<p>ありがとうございました。本日の答申に至るまでの間、あらためて委員の皆様からこうしてお忙しい中、ご協力いただきましたことについてお礼をもうしあげます。ありがとうございました。また、事務局の方々におかれましては本日に至るまで本当にありがとうございました。改めて、お礼を申し上げます。</p> <p>最後にこの答申を踏まえまして川西都市開発株式会社の経営再建に向けて会社、そして市、その他関係各位の皆様方の最大限の尽力を持って再建に向けて取り組んでいただければと思います。市民負担を最小化するという理念に基づけば市からの財政支出というのも当然市民負担ですけど、アステ川西という非常に公共性を持った市の顔としてのビルの存続が危ぶまれるということ、すなわちそこから生まれる便益がなくなるということ自体が市民負担を拡大させてしまうという認識を持っていただき最大限の努力を求め次第であります。</p> <p>それでは、閉会にあたりまして事務局から事務連絡等ありましたらお願いします。</p>
事務局	<p>事務局から2点、ご連絡申し上げます。1点目は会議録についてでございます。前回第7回、及び本日の委員会の会議録につきましては後日、委員の皆様にご確認いただきたいと思っております。その際にはご連絡させていただきたいと思っております。2点目は委員の皆様様の委嘱期間についてでございます。皆様様の委員としての期間は委嘱日より2年間、つまり平成26年5月21日までとさせていただきます。今回の諮問案件の審議については本日、答申いただきましたのでこれで終了となりますけれども、今後出資法人等の経営に関しまして新たにご意見をお伺いするケースがありましたら、引き続き委員としてかわりを持っていただくということも想定されるところでございます。その際につきましては改めてご連絡等申し上げますのでよろしくお願いいたします。事務局からの連絡は以上でございます。</p>
委員長	<p>それではこれで本日の委員会を閉会いたします。どうもありがとうございました。</p>