

## 調査報告書概要

### 第1章 湊町開発計画及びテクノポート大阪計画の経緯と現状

- (1) 湊町開発計画について
  - 背景 / 概要 / 経過
- (2) テクノポート大阪計画について
  - 背景 / 概要 / 経過

### 第2章 各社の設立経緯とその後の経過

- (1) 各社の会社設立経緯と当初事業計画について
  - 会社の設立 / 計画変更 / 公共性
- (2) 平成10年2月の経営改善計画
  - 計画策定までの経過 / 計画の考え方 / 改善策

### 第3章 各社が破綻状態となった原因、問題点について

- (1) バブル経済時に会社を過少資本・過大債務の財務構造としたこと
  - 3社は民活法などを利用し、資本金と比べて多額の借入れにより事業資金を確保した結果、計画と比べ収益が大幅に低下したことにより、減価償却費と借入利息の負担に耐えられない経営状態となり、破綻状況に陥る原因になった。

#### 《要 因》

- ・ 政府系資金を呼び水にして民間資金の導入を図った民活法の考え方を背景として事業展開したこと
  - ・ 需要予測など客観的な調査に基づく十分な検討をすることなく、バブル経済時の拡大成長を前提として事業を立案したこと
  - ・ 事業の早期実現のために、第3セクターという形態を安易に採用し融資を重ねたこと
  - ・ A T Cの用地購入計画に伴う事業費の拡大
  - ・ W T Cの施設拡大にともなう事業費の大幅な拡大
- (2) バブル経済崩壊から施設の開業までの間に、経済状況の変化など収益を圧迫すると予測し得る様々な要因があったにもかかわらず、各社が経営の観点からその事業計画及び財務構造の見直しをしなかったこと
    - 1) 各社の収益を圧迫する結果となった要因
      - ・ バブル経済の崩壊による長期にわたる景気の低迷

- ・ M D C の公共施設としての大きな制約と公共支援の不足
- ・ A T C について、卸売マート事業が成立しなかったこと及び集客施設を意識して整備したため、収益事業に馴染み難い施設構造としたこと
- ・ W T C について、オフィスビルとしての立地環境に優れず入居が進まなかったこと

## 2)各社が経営の観点から事業計画や財務構造を見直すことなく施設の開業に至った要因

民間の力を十分に活用できなかったこと

- ・ 経営陣が第3セクターは資金繰りがつければ経営は成立つものと考えていたこと
- ・ 大阪市以外の株主に会社経営への参画意識が薄く、民間から派遣された経営陣にも経営責任者としての自覚が生まれにくい状況があったこと
- ・ 会社設立時に、大阪市が官民の役割分担・責任分担を明確にせず、民間の力を引き出す仕組みをつくれなかったこと
- ・ 大阪市も損益の観点を持たずに、資金繰りがつければ事業は進められると考えていたこと

平成3年以降の経済状況の認識として、景気循環の考え方から、関西空港開港ともあいまって景気の早い時期での回復を期待したこと

金融機関も計画の見直しに関与せず、経営悪化を放置したこと

大阪市から会社に対して事業計画の見直しを求める働きかけがなかったこと

## (3)各社の開業当初の運営について

平成10年の経営改善計画の実施以降は人員や経費の削減がなされているが、開業当初はそのような動きが見られず、適切な経営努力がなされていなかった

## (4)平成10年の経営改善計画について

3社の経営改善計画を策定・実施しているが、それからわずか5年後に特定調停を申立て、裁判所を介した抜本的な再建計画を策定する事態に至った。

《当時の社会状況》

- ・ 長期低迷の景気も出口が見えたと言われていた
- ・ 不良債権処理が喫緊の課題とはなっておらず、民事再生法や特定調停法も制定されていない状況

《計画における問題点》

- ・ より早期に改善計画を検討すべきであるとともに、計画の収支見通しは大きな甘さがあること
- ・ 計画の目的が償却前黒字の達成となっており、経営状況を抜本的に改善す

る考え方になっていないこと

#### 《結論》

- ・ 各社は会社更生法によって債務圧縮など抜本的な対策がなされない限り、再建は期待できない状況であったが、同法の適用は破産に至る可能性もあり、大阪市としては各事業が持つ公的意義を失うおそれがあった。また、中小企業など一般債権者にも累が及ぶとともに、オリンピック招致などへの影響や民間開発に水をさしまちづくりの推進に支障がでることが懸念された。
- ・ 大阪市以外の株主からは再建への支援も期待できず、大阪市は政策的に支援を含む本改善計画の手法を採った。しかし、金融情勢の激変などにより結果的に大阪市の支援は直接会社の再建にはつながらなかった。

### 第4章 会社の経営責任等について

各社が事業計画の見直しをしなかったことが、根本的な原因と考えられることから、この点を中心に責任について検討

#### (1) 会社経営陣の経営責任について

- ・ 株式会社である各社の経営者は、バブル経済崩壊後、事業計画の再検討を行うべきであった。
- ・ 結果的に会社を厳しい状況に至らしめた経営責任は否定できず、バブル崩壊後の平成3年から施設開業までの経営者は、その責任を重く受けとめる必要がある。
- ・ 開業当初の経営者は、経費節減に向けた努力をすべきであったし、より早い時期に経営改善に取り組むべきであった。

#### (2) 大阪市の問題点について

##### 《問題点》

- ・ 当時の資料や公文書がほとんど存在せず事実関係が明瞭にならない。
- ・ 組織としての意思決定の過程が極めて不透明。
- ・ 事業所管局と会社との関係も明らかにならず、責任や役割分担が不明確という問題や、会社の枠組みづくりの拙さが浮き彫りになっている。
- ・ 事業所管局だけが各社事業の全容を知っていたに過ぎず、事業推進について自由に議論できる組織環境でなかった部署もあり、組織内部において各々の事業を別の視点で検討する体制が必要であった。
- ・ また、外部の専門家などの経営に関する意見を取り入れ、客観的に事業を評価するようなシステムが必要であった。

#### 《大阪市が会社に見直しを働きかけなかったことについて》

- ・ 景気低迷の故に事業の積極的推進が求められた当時の大阪市の立場などからすると、事業所管局が事業の再検討について会社に働きかけができたかは疑問。
- ・ しかし事業所管局は各社と密接に連携しており、事業の実現性に危惧を持つべきであり、事業の再検討について議論すべきであった。
- ・ 当時の市長は、客観的状況が適確に伝えられていなかった実態などがあるものの、全部局を統括する市政運営の最高責任者として、結果的に会社の破綻につながる原因を解消できなかったことについて批判を免れない。

#### 《結論》

- ・ 大阪市では意思決定の過程が不明確であるとともに、組織として備えるべき検討体制が十分備っていなかったことなど、行政として反省すべき根本的な問題点があり、大阪市政の執行について常に結果責任を負わなければならない立場にある市長は、率直に反省し、今後の市政に活かしていくことが重要。

### 第5章 まとめ（今後の課題）

#### 《本委員会からの提言》

##### （1）3社について

- ・ 会社経営は最大限民間経営手法に委ねること
- ・ 大阪市は、まちづくりの推進という公共の役割を果たしていくこと
- ・ そのため、この間の社会情勢も踏まえ、大阪市は3社に期待する機能、公共性確保のための施策などを明確にすること

##### （2）第3セクターを新たに設置する場合は、民間事業者を主体とすることを明確にし、それにそった資本構成、経営陣構成とするとともに、大阪市の公的関与・役割についてもあらかじめ明確にすること

##### （3）第3セクターの事業については、事業計画などについて事前・事後に第三者評価を受けるシステムの構築が必要であること