

宝塚まちづくり会社の破綻原因に関する報告書概要
(アピア逆瀬川の再生に関する調査専門委員会中間報告書概要)

1 破綻の客観的要因

(1) 事業計画に内在する問題点 — 補助金の獲得が目的化したこと

実際、戦略補助金を得るために、国の予算年度の制約から1年弱という極めて短期間でリニューアルオープンを達成できるかという点が重視された。

結果として、補助金の獲得と1年内リニューアルオープンという課題を充足するために、事業としての成否の検討・検証が不十分なまま事業がスタートしてしまった。

その後も補助金の取得が可能となるように事業計画を変更し、変更した計画の実現可能性や履行可能性について慎重な検討・検証がなされないまま、事業が進行していった。

(2) 事業費の増大 — 事業期間を限ったことによって事業費が増大したこと

事業期間内にリニューアルを達成すべく、当初は取得予定ではなかった大型店ゾーン等を取得するとの方針変更、リーシング、改装工事、店舗移設等種々の場面で無理をした結果、事業費の大幅な増大を招いた。

一方、事業期間の遵守のため、当初予定していた戦略中小補助金よりも補助率の低い戦略補助金の申請に切り替えたことにより、自己負担資金が増大した。

(3) 事業の先行 — 事業計画を見直す機会を逃してしまったこと

補助金の金額等が確定しない段階で大型店ゾーン等の床の取得を決めるなど、資金計画が確定せずに資金調達の目処も立たないままに、事業資金が実質上支出されるという状況が生じた。そのため、資金に見合った適切な支出内容を設定することができなくなった。

大型店ゾーンの取得価格が、当初想定した価格を大幅に上回ると判明した時点等、事業計画を根本的に見直すことが可能な時点が複数あったはずであるが、いずれも逃してしまった。

2 関与主体別の要因（特定の当事者の特定の行動が宝塚まちづくり会社の破綻に直接結びついたという訳ではない）

(1) 宝塚まちづくり会社 — 営利企業としての経営体制が機能していなかったこと

事業として成立するかどうかという点を基本とした経営判断に基づき、事業を進めていくべきであったが、リニューアル事業全体を統括管理する視点や、事業計画や資金計画を慎重に検討し検証するための体制が存在しなかった。

(2) 商業主・区分所有者 — 一致団結した協力体制が構築されていなかったこと

アピア逆瀬川の再生が必要であることについて大方の共通認識があったものの、

実際には、宝塚市、逆瀬川都市開発、宝塚まちづくり会社が何とかしてくれるとの甘えの意識があり、積極的協力には至らなかった側面がある。

(3) 宝塚市

ア 宝塚まちづくり会社設立時の関与のあり方について

- ― 補助金の受皿会社として設立され、出資段階における事業計画案の検討が不十分であったこと

宝塚まちづくり会社は、もっぱら、アピア逆瀬川のリニューアル事業の戦略補助金の受け皿としての役割を担ったもの。出資段階においては、公共性、公益性の観点からは、宝塚市が出資を行ったこと自体が適切でなかったとはいえない。

一方で補助金を獲得するには出資が当然であるとの前提で検討された側面は否定できず、宝塚市及び議会において事業計画や収益性の観点からより慎重な検討・検証が必要だった。

イ 資金調達方法と損失補償について

- ― 出資に留まる支援から本格支援に転換せざるをえなかったこと

設立後の宝塚まちづくり会社に対し、各局面における事業計画の実現可能性や履行可能性に関する監査、指導等が必ずしも十分でなかった可能性がある。

損失補償については、必要性の面からはやむをえない選択であったが、逆にそれゆえに、損失補償の実行を避けるための、事業の今後の収益性の観点からの検討が、真に第三者的立場ないし監査的立場から行われたかには疑問が残る。

事業の途中段階からは、宝塚まちづくり会社と一体となって資金調達に協力するなど密接に関係していかざるをえなくなり、対外的にも事業推進者として事実上事業に責任を負う立場と見なされても仕方がない状況となり、損失補償契約の締結に至っており、出資段階から損失補償契約段階まで一貫して監査的な立場を貫くことができなかった。

3 まとめ

「補助金ありき」、「リニューアルオープン時期ありき」という考えから、宝塚まちづくり会社においても宝塚市においても、事業計画を慎重に検討・検証できないまま、結果的に、実現可能性・履行可能性が必ずしも明らかでない事業計画に基づき、資金調達の目処がないままに事業を開始し、その後、何度か事業計画等を見直す機会があったにもかかわらずこれを見直すことなく事業を完了させ、開業後は、事業計画・資金計画の不備や甘さがただちに露呈し、開業後1年も経過しないうちに、資金繰りが破綻した。