

第3次再建計画とまちづくり交付金事業についての検証

再開発事業のありかた委員会見解②

問い合わせ先 まちづくりプロジェクト推進室 ☎32-2169



1 委員会見解案について

本委員会は、第6回委員会（平成18年11月30日）において、「第3次再建計画に至るまでの経過とその総括・教訓」と題する委員会見解をまとめ、平成18年12月6日にインターネットで公表し、平成19年1月10日に本市広報に掲載した。

その後本委員会は、第6回委員会から市民の目線から見た「第3次再建計画」の検証を開始し、また、アルネ再建にも関連する「まちづくり交付金事業」について検証を行ってきた。

第9回委員会（平成19年2月8日）はそれらの検証結果をまとめた委員会見解原案について協議し、その協議の結果を踏まえた修正案について第10回委員会（平成19年3月1日）で協議した。その上で、ここに広く市民に対して公表するものである。

なお、第9回委員会以降は、改正された「まちづくり三法」に基づき、中心市街地・旧町村中心地活性化の方向についての協議を行いつつある。

2 委員会見解②

(1) 第3次再建計画の検証
ア. 第3次再建計画策定に至るま

租税公課・減価償却等の経費の削減であった。

以上の第3次再建計画の内容を踏まえて、津山市は、第3セクター「津山街づくり株式会社」の筆頭株主として、商業床（3階・4階等）の購入による公的支援をすることとなり、また、「津山街づくり株式会社」の経営陣も刷新されることとなった。

ウ. 第3次再建計画の進捗状況
前記第二の点については、債権放棄等の金融支援については既に実施され、併せて一括弁済も行われたことにより、「津山街づくり株式会社」の負債は、現在、約16億円にまで圧縮されている。

前記第三の点については、天満屋売場を1・2階に集約すること、及び、新規テナントを誘致することを骨子とするリニューアルは計画年次より遅れたものの、平成18年11月に第一弾が実施され、今後も段階的に実施される予定となっている。売上収入の改善については、今暫く状況を見守る必要があるが、新規テナントの出店もあったこともあり、出足は好調のようである。とはいえ、累積赤字解消のためには楽観視はできず、「天満屋との賃貸借契約の見直し等や新たな取組みが必要」また「運営・方策実行等に対し外部監督機構が必要」との指摘もあつ

での経過

前回の「委員会見解」で述べたように、平成11年3月と平成14年3月に2度のリノベーション補助金を導入し、平成15年3月からの増資・貸付の緊急支援を実施した。しかし、そのことは結果として、第三セクター「津山街づくり株式会社」の本質的な経営改善にはつながらなかったが、事業継続を図ることによる再生するチャンスは残された。そして、そのチャンス芽を摘む経営破綻に対する危機感から、抜本的な経営改善策に取組むこととなった。平成15年11月に、津山市が「アルネ再建構想検討報告書」（第1次案）を作成し、市議会に提出した。第1次案は、「津山街づくり株式会社」の経営継続を図るため、どの範囲で、どこまで公的支援ができるかのシミュレーションを示したものであったが、50年にわたる長期計画であったため、銀行団等の関係者の同意が得られず、また、市議会も反発し、実現しなかった。次に、平成16年3月に「津山街づくり株式会社」が「アルネ再建計画案」（第2次案）を作成し、市議会に提出した。第2次案は、アルネ施設を一部公有化し、その売却資金を原資に債務を一部弁済し、残債務については、返済期間の長期化と金利の減免により解決しよ

うとしたシナリオであったが、市議会からは債権放棄まで踏み込んだ抜本的対策を求める声もあり、同意が得られなかった。その後、企業再生のエキスパートである松嶋英機弁護士チームの協力を得ながら、「津山街づくり株式会社」が「津山街づくり株式会社再建計画」（第3次案）を作成し、日本政策投資銀行を中心とする銀行団と天満屋の同意を得た後、平成17年1月の臨時市議会の議決を経て第3次案再建計画が実施されることとなった。

イ. 第3次再建計画の内容

「アルネ再建計画」の目的は、経営不振の第3セクターである「津山街づくり株式会社」を再建し、アルネの再生を図ることにあった。

アルネが経営不振に陥った主な原因は3つある。

第一は、テナントの売上上の不振であり、第二は、施設の維持・管理にかかるコストが莫大であったためである。第三は、過大な初期投資に伴う有利子負債の負担である。これは、商業保留床取得費約63億円に対し、資本金が6億円しかなかったため、リノベーション補助金約15億円があつたにせよ、「津山街づくり株式会社」が財源として多額の負債（銀行借入金約30億円、天満屋協力金約27億円

た。

前記第四の点については、支払利息は負債が圧縮されたことにより毎年の固定的な経費負担は大幅に縮減され、地権者に対する地代家賃についても資産買取により縮減する等一定の成果をみせており、引き続き経費削減に取り組んでいる状況にある。とはいえ「アルネ第三セクターの経営は安定している」とは言い難く、今後の収支動向についての詳細な分析と厳密な会計処理が必要」との指摘もある。

前記第一の点である私的整理に関するガイドラインに従えば、計画実施から3年以内の経営黒字化が目標とされていたが、裁判等の影響によりリニューアルが遅れた。そのため、キーポイントである売上の改善と確保については、現在ようやくその成果が出始めたところである。したがって、リニューアル以前の過去2年間については赤字が解消されていない。ただ、経費削減等の効果は年々着実に出ており、大幅な黒字化は厳しいにせよ、赤字の解消については視野の範囲内に近づきつつあるといえる。ただし、「二層の経営努力が必要」という指摘もあつた。

(2) まちづくり交付金事業の検証
ア. まちづくり交付金事業に取り

組むまでの経緯

まちづくり交付金は、地域の歴史・文化・自然環境等の特性を活かした地域主導の個性あふれるまちづくりを実施し、全国の都市の再生を効率的に推進することにより、地域住民の生活の質の向上と地域経済・社会の活性化を図ることを目的として、平成16年度に国によって新たに創設された事業制度である。

市町村は地域の特性を踏まえ、まちづくりの目標とそれを実現するために実施する各種事業を記載した都市再生整備計画を作成し、これに基づいて実施される事業費に充当するためにまちづくり交付金が交付される。

そして、計画期間終了時に、市町村には目標の達成状況等に関する事後評価が求められ、その結果等については国によりチェックされ、公表されることになっている。

イ. 津山市におけるまちづくり交付金事業の内容及び進捗状況

津山市は、平成16年度に、城下町としての魅力アップと交流拠点など都市機能の強化による中心市街地の再生を目標とした都市再生整備計画を作成した。事業年度は、平成16年度から平成20年度までの5カ年で、5カ年計画の3年目を迎えた平成18年度までに、

等）を抱えることとなり、負債返済及び支払利息負担が経営を圧迫することとなった。

第3次の「アルネ再建計画」の内容の特徴点は4つある。

第一は、私的整理に関するガイドラインの活用であった。これは、公平性・透明性の高い債権放棄を求めるためのルールであった。法的整理等よりも事業の毀損の程度が低く、第三者である専門家（多比羅弁護士チーム）のチェックも受けており、関係者の合意及び計画実施の実現可能性が高かつた。しかし、「計画の実現可能性」という点については、「再建計画の収支と現状の収支に乖離が生じている」という指摘もあり、引き続き「私的整理」の結果の行方を見守っていく必要があると思われる。

第二は、債権放棄等の金融支援であった。「津山街づくり株式会社」は、当時約61億円の負債を抱え、経営が圧迫されていたが、約23億円の債権放棄等の支援（銀行団約12億円、天満屋約11億円）を受けることにより、借入金等の負債を圧縮し、経営基盤の強化を図るものであった。

第三は、天満屋売場の集約、リニューアル等により売上収入の改善を図ることである。

第四は、支払利息・地代家賃の認定を受けるためには、実現性の高い中心市街地活性化基本計画の策定、また、現行のTMO（タウン・マネージメント・オーガニゼーション…まちづくり機関、津山市の場合は「津山街づくり株式会社」等を昇華させて専門家が参加する「中心市街地活性化協議会」の設置が義務づけられており、合併直後の市としては旧町村中心地の活性化構想も含めた全市政的施策の中でバランスをはかりながら、今後の中心市街地整備施策への根本的な見直しが求められることとなる。

未実施のまちづくり交付金事業（バス・ルートの再編とその結節点になるバスステーション整備、城西まるごとNPO活動推進事業等）については、本委員会としては今後の「中心市街地整備と再開発事業のありかた」について提言する際に、平成21年度以降のまちづくり交付金事業の実施も視野に入れながら、他の事業を含めて協議していくこととしたい。なお、「バスルートの再編、バスステーション事業は活性化のためには必要な事業であり、平成21年度以降に実施するとしても、平成19、20年度にも一部実施できるのであれば、着手する必要があるのではないか」という指摘があつたことを付言しておきたい。