

令和7年5月12日

徳島市 御中

調査報告書

東京都千代田区九段南1-6-17千代田会館4階

弁護士法人早稲田リーガルコモンズ

早稲田リーガルコモンズ法律事務所

弁護士・公認会計士 横倉 仁

弁護士 松本 武之

弁護士 轟 直也

目次

第1	調査業務の目的・概要等	5
1	本件調査の目的	5
2	調査事項	5
3	調査の概要等	5
(1)	調査期間	5
(2)	インタビューの実施	5
(3)	調査書類	6
4	留保事項等	6
(1)	依拠した事実の範囲に関する前提及び留保	6
(2)	依拠した事実の変更及び将来の変更事項に関する前提及び留保	7
(3)	報告目的との関係における留保	7
第2	前提となる事実関係等	7
1	徳島都市開発の概要	7
(1)	所在地	8
(2)	設立	8
(3)	資本金	8
(4)	業種	8
(5)	株主	8
(6)	事業の内容	8
(7)	調査対象期間における役員の変遷	8
2	徳島都市開発の歴史	8
3	本件貸付に至る経緯及び概要	9
(1)	融資の要望について	9
(2)	徳島市の対応	9
(3)	本件貸付の目的等	10
(4)	本件貸付の契約内容等	10
4	貸付後の状況	11
第3	徳島都市開発の調査対象期間における営業の概況等	11
第4	調査事項①貸付目的に沿った事業運営が行われているか。	11
1	総論	11
2	設備投資・運転資金の状況	12
(1)	当初予定していた設備投資等について	12
(2)	実際に行われた設備投資等について	12
(3)	運転資金としての使用	12

3	会社経営が安定せず、企業価値が毀損されていること	13
	(1) 収益性の大幅な低下	13
	(2) 債務超過の拡大と借入金依存度の増大	13
	(3) 計画と実績の大幅な乖離	14
	(4) 計画と実績との乖離がもたらす企業価値のさらなる毀損	16
4	小括	16
第5	調査事項②貸付金の円滑な返済に向けた取組みは行われているか。	17
1	総論	17
2	インタビュー結果の要旨	17
	(1) 南波社長	17
	(2) 社員A	17
	(3) 都築取締役	18
	(4) 永戸取締役	18
	(5) 浦取締役	18
3	これまで貸付金の円滑な返済に向けた取り組みがなされてきたとはいえないこと	19
	(1) 徳島都市開発に必要とされる経営資源がそごう徳島店閉店以降変化していること	19
	(2) 返済に向けた取組みができているとはいえないこと	19
4	小括	20
第6	調査事項③経済性・効率性・透明性の観点から適切な契約等が行われているか。	20
1	契約一覧	20
2	形式的に内部規則に則った契約が行われていること	20
	(1) 取締役会に付議されていること	20
	(2) 契約規程には違反していないこと	21
	(3) 指名競争入札・公募型プロポーザルも行われていること	21
3	経済性・効率性・透明性に疑問が残ること	21
	(1) 相見積もりをほとんど取得していないこと	21
	(2) テナント選定にあたって収益予測・計算等が十分なされていないこと	22
	(3) プロパティマネジメントの業務委託契約について	23
4	小括	23
第7	調査事項④団体の内部統制体制は適切に整備され、運用されているか。	23
1	総論	23
2	企業統治体制及び内部統制システムの形式的な整備運用状況	23
3	企業価値の大幅な毀損	24
4	企業統治体制及び内部統制システムが有効に機能していなかったこと	24
	(1) 徳島都市開発をめぐる経営環境	24
	(2) 取締役会等の構成及び審理状況等	25

(3) 企業統治体制及び内部統制システムの評価	26
5 小括.....	28
第8 調査事項⑤職務の執行が法令及び定款を遵守して行われているか。	28
第9 調査事項⑥その他指摘事項ー守秘義務との関係について	28
1 守秘義務を理由として閲覧できない資料があったこと	28
2 徳島市として適切な監視ができるようにすべきこと	28
第10 結語	29

第1 調査業務の目的・概要等

1 本件調査の目的

徳島都市開発株式会社（以下「徳島都市開発」という。）に対する徳島市からの貸付金20億円（なお、同社の第42期及び第43期において各10億円ずつ実行されたもの、以下「本件貸付金」という。）が、貸付目的（同社グランドオープンまでの設備投資等）に沿って合理的かつ適正に執行されているか、徳島都市開発の決算期「第42期」（令和2年（2020年）2月1日から令和3年（2021年）1月31日）から「第45期」（令和5年（2023年）2月1日から令和6年（2024年）1月31日）までの4期（以下「調査対象期間」という。）について、地方自治法第221条に基づく調査・分析を行い、報告する（以下「本件調査」という。）。

2 調査事項

本件調査において、当職らが委嘱された調査事項は以下のとおりである。

- ① 貸付目的に沿った事業運営が行われているか。
- ② 貸付金の円滑な返済に向けた取組みが行われているか。
- ③ 経済性・効率性・透明性の観点から適切な入札及び契約が行われているか。
- ④ 団体の内部統制体制は適切に整備され、運用されているか。
- ⑤ 職務の執行が法令及び定款を遵守して行われているか。
- ⑥ その他

3 調査の概要等

(1) 調査期間

令和6年12月11日から令和7年4月30日まで

(2) インタビューの実施

本件調査において実施したインタビューの状況は以下のとおりである。なお、インタビューは、本件調査において当職らが聴取を希望した者のうち、これに応じた者に対して実施した。

インタビュー日時	対象者	対象者の地位等
令和7年3月17日 14時から15時	一宮信牲	徳島都市開発元代表取締役社長（平成30年4月から令和2年4月まで）
同日 15時25分から 16時25分まで	永戸彰人（以下「永戸取締役」という。）	徳島都市開発取締役（令和6年4月から）

同日 16時30分から 17時5分まで	浦聡明（以下「浦取締役」という。）	徳島都市開発取締役（令和5年4月から）
同日 17時5分から 17時30分まで	伊東晶之	元徳島市都市整備部まちづくり推進課長
同日 17時35分から 18時30分まで	都築伸也（以下「都築取締役」という。）	徳島都市開発取締役（令和6年5月から。令和6年5月から12月までは代表取締役社長）
令和7年3月18日 10時15分から 12時15分まで	社員A	徳島都市開発社員
同日 13時5分から 14時10分まで	南波岳大（以下「南波社長」という。）	徳島都市開発代表取締役社長（令和6年12月から）
同日 14時25分から 15時10分まで	社員B	徳島都市開発社員

(3) 調査書類

本件調査にあたって、徳島市及び徳島都市開発から提供を受けた書類は主に以下のとおりである。

- ① 決算書（第42期から第45期まで）
- ② 取締役会議事録（第42期以降）
- ③ 株主総会議事録（令和2年度以降）
- ④ 規程・規則
- ⑤ 固定資産台帳及び月次試算表
- ⑥ 総勘定元帳及び稟議書（閲覧のみ）
- ⑦ その他、上記の関係書類

4 留保事項等

(1) 依拠した事実の範囲に関する前提及び留保

本件調査は、地方自治法第221条に基づくものであり、資料の収集は全て徳島都市開発及びその関係者の任意の協力に依っている。このため、本件貸付実行当時の代表取締役、取締役副社長及び徳島市担当部長等を含む当職らが希望した全ての

対象者に対してインタビューを実施できたわけではなく（第1・3（2）参照）、当職らが提供を希望した全ての資料を閲覧できたわけでもない（第9・1参照）。また、本件調査は限られた時間的制約のもとで行われたものであり、当職らは、上記の資料収集における制約のもと、開示を受けることができた情報にのみ依拠して本報告書を作成しており、これら情報の正確性及び完全性について、当職らは独自の検証及び調査を行っていない。

そのため、本報告書の前提とした事実には誤りがあり、又は当職らに開示されていない本報告書の内容に重大な影響を与え得る事実が存在する可能性が否定できない点には留意されたい。

（2） 依拠した事実の変更及び将来の変更事項に関する前提及び留保

本報告書は、本報告書において適宜指摘される開示資料の情報の作成日時点における事実、状況及び情報がその後変更されていないことを前提として作成したものであり、当該時点以降の変更の有無について、当職らは調査を行っていない。そのため、本報告書の前提とした事実には誤りがあり、又は当職らに開示されていない、本報告書の内容に重大な影響を与え得る事実が存在する可能性が否定できない点には留意されたい。

また、本報告書に記載された当職らの見解は、本報告書作成日現在有効な日本国における関係各法令にのみ依拠している。本報告書が依拠する法規、判例、通達その他一切の有権解釈は、随時変更される可能性があり、また、遡及適用される場合もあり得ることから、これらの法規、判例、通達その他一切の有権解釈が、本報告書作成日以降に変更された場合は、本報告書における当職らの見解にも修正を要することになることを付言しておく。

（3） 報告目的との関係における留保

本報告書における当職らの見解は、本報告書上で特定された個別具体的な問題点に関する法律的観点及び財務的観点からの意見であり、それ以外の観点に基づく見解は、本報告書において明示に言及する事項を除いて一切包含していないことに留意されたい。また、本件調査は徳島都市開発の役職員経験者を含む関係者の法的責任の存否ないし程度を評価することを目的としていない。このため、本報告書におけるあらゆる記載は、関係者の法的責任の評価とは一切関係がなく、含意するものでもないことに留意されたい。

第2 前提となる事実関係等

1 徳島都市開発の概要

徳島都市開発は、徳島駅前再開発ビルアミコビル（以下、「アミコビル」という。）を

運営する株式会社であり、徳島市の出資比率が53.7%を占める、いわゆる「第三セクター」である。会社概要は以下のとおりである。

(1) 所在地

徳島市元町1丁目24番地（電話088-621-4411）

(2) 設立

昭和54年3月1日

(3) 資本金

1億円

(4) 業種

不動産賃貸業・管理業

(5) 株主

徳島市（53.7%）、他110名（合計111名）

(6) 事業の内容

アミコビルのうち、約71%の保留床を買収し、その他の賃借床を含めた約80%の床を専門店・ホテル・業務等に賃貸し、ビル全体の管理者として総合管理運営を行う。また、別途隣接地を賃借して地上型自走式立体駐車場（414台）を自社建設し運営を行う。平成25年4月から、アミコビル地下の徳島市営徳島駅前西地下駐車場の指定管理者として、管理運営を行う。

令和5年4月から、公益財団法人徳島市文化振興公社と事業共同体（阿波おどり未来継承まちづくり共同体）を結成し、「阿波おどり会館・眉山ロープウェイ」の指定管理者として、管理運営を行う。

(7) 調査対象期間における役員の変遷

調査対象期間における役員（「取締役及び監査役」のことをいう。以下同じ。）の変遷は別紙1のとおりである。

2 徳島都市開発の歴史

徳島都市開発は、徳島駅前西地区市街地再開発事業により建設されたアミコビルの管理運営を行うため、徳島市の第三セクターとして昭和54年3月に設立された。

バブル経済の崩壊による景気後退や平成12年のそごうの民事再生法の適用申請など、経営環境の悪化に対しても、経営健全化に取り組むことで、平成11年以降の20

年間黒字経営を維持しながら、平成31年には、ピーク時に約170億円あった債務を約35億円まで縮小させた。

アミコビルの核テナントは、そごう徳島店であったが、同店が令和2年8月末日をもって営業を終了したため、同店からの賃料収入を得られなくなったほか、今後のビル全体のテナント店舗管理業務等を徳島都市開発が担わなくてはならない状況に直面した。さらに、同店の閉店に際して行う原状回復費用について、敷金と相殺する合意を行ったことで、同店閉店後、新たなテナントが入居するための工事費用を、徳島都市開発が負担することになった。

3 本件貸付に至る経緯及び概要

(1) 融資の要望について

徳島都市開発は、令和元年10月のそごう徳島店閉店の発表後、後継テナントの誘致に向けて取り組むこととなった。

しかしながら、アミコビルにテナントを誘致するためには、内装工事費などの多額の設備投資などが必要不可欠であり、令和3年1月期（第42期）から令和5年1月期（第44期）までの資金需要として、運転資金に10億2200万円、設備投資に23億7400万円、敷金返済に4億4300万円、借入金返済に4億300万円の合計42億4200万円が必要であると積算した。

なお、資金需要の内訳としては、令和3年1月期（第42期）に9億5500万円、令和4年1月期（第43期）に25億700万円、令和5年1月期（第44期）に7億8000万円となっていた。

そして、上記の資金需要について、徳島市からの借入金の調達なくしては、アミコビルの再生は不可能な状況にあるとし、徳島都市開発代表取締役社長の鈴江祥宏氏は、内藤佐和子徳島市長に対し、令和2年12月18日付「要望書」により、20億円の融資を要望した。

(2) 徳島市の対応

この要望を受けて、徳島市は、「アミコビルは、県都徳島市の顔であるとともに中心市街地の活性化の核となる重要な施設であり、その施設の管理者であり、本市の第三セクターである徳島都市開発(株)は中心市街地の活性化の鍵となる組織であることから、本市としては、現下の厳しく不安定な経営状況を乗り切るために必要な貸付を行うとともに、同社の経営改善について、これまで以上に主体的に関わっていく」こととし、「貸付金額20億円（内訳：令和2年度10億円、令和3年度10億円）」として貸付（以下、「本件貸付」という。）を行った。

貸付実施日 令和3年1月29日 貸付額10億円

貸付実施日 令和3年7月30日 貸付額10億円

(3) 本件貸付の目的等

本件貸付の目的は、本件貸付にあたっての決裁書（決裁日・令和3年1月27日付のもの及び令和3年7月26日付のもの）によれば、下記のとおりである。

記

「本市が出資している徳島都市開発株式会社では令和2年8月末の「そごう徳島店」営業終了以降、アミコビルにおける、既存テナント及び新規テナントの随時オープンなど持続的な営業継続に向けて取り組んでいるが、赤字経営を余儀なくされている。

現在もテナント誘致活動を行っているところであり、今後、フロアの改修にかかる設備投資及びグランドオープンまでの運転資金にも多額の資金を必要としている。

同社が運営しているアミコビルは、徳島駅前地区の商業の核であり、その経営基盤の安定は徳島駅周辺を中心とする中心市街地の安定に資するものであることから、緊急の措置として、本市から資金貸付を行い、同社の経営安定化を支援しようとするもの。」

すなわち、本件貸付の目的は、①アミコビルグランドオープンへの設備投資、②グランドオープンまでの運転資金、③①②を通じた経営の安定化である。

(4) 本件貸付の契約内容等

支出負担行為決裁書及び契約書によると貸付条件は次のとおりであり、当初無担保・無保証の契約内容となっていたが、令和4年4月14日、徳島都市開発が所有する土地及び建物に徳島市の後順位抵当権の設定登記がなされている。ただし、第44期決算書上、土地及び建物の価値は22億1071万2000円（令和5年1月31日時点）円であるところ、先順位抵当権として合計約30億4000万円、先順位根抵当権として極度額合計約45億1000万円が設定されているため、抵当権実行による担保価値はほぼないものと思われる。

ア 貸付金額 20億円

イ 貸付利率 0.15%（年365日の日割計算）

ただし、市が当資金貸借契約のために借入れを行う利率がこれを下回るときはその率とする。

ウ 償還方法 令和9年7月末日を初回とし、元金均等半年賦償還により、市が指定した方法により納入するものとする。

エ 最終償還期限 令和29年1月末日とする。ただし、当該期日が金融機関休業日にあたる場合は、前営業日を償還期限とする。

4 貸付後の状況

令和2年9月から、アミコビル東館のテナント管理及びリーシング（テナントの誘致）にかかる業務をプロパティマネジメント会社に業務委託したほか、貸付けが実行された後に、3期にわたるアミコビル再生整備工事を行い、令和5年5月13日にアミコビルのショッピングゾーンをグランドオープンさせるに至った。

令和6年12月には、徳島都市開発では初めてとなる、民間出身の南波社長が代表取締役役に就任し、経営安定化を図っている状況である。

第3 徳島都市開発の調査対象期間における営業の概況等

決算書等によれば、徳島都市開発の経営状況は以下のとおりである。

【貸借対照表】（単位：千円）

項目	第42期 (R3.1.31)	第43期 (R4.1.31)	第44期 (R5.1.31)	第45期 (R6.1.31)
資産総額	4,900,694	5,231,824	6,232,290	6,094,495
（うち現預金）	1,589,720	1,126,664	1,249,420	715,836
（うち固定資産）	3,217,478	3,696,611	4,734,710	5,225,553
負債総額	5,928,100	6,861,963	8,139,609	8,000,420
純資産額	△1,027,405	△1,630,139	△1,907,319	△1,905,925

【損益計算書】（単位：千円）

項目	第42期 (R3.1.31)	第43期 (R4.1.31)	第44期 (R5.1.31)	第45期 (R6.1.31)
売上高	1,414,597	995,262	2,010,632	1,413,259
営業損益	△185,354	△590,610	△259,353	△181,081
経常損益	△222,235	△864,425	△288,224	△210,902
当期純損益	△5,510,486	△602,733	△273,841	1,394

第4 調査事項①貸付目的に沿った事業運営が行われているか。

1 総論

本件貸付の目的は、①アミコビルグランドオープンへの設備投資、②グランドオープンまでの運転資金、③①②を通じた経営の安定化であるとされていることから、本件貸付金が、設備投資及び運転資金のために使われているか（2項）、また、その結果、経営の安定が図れているか（3項）を検討する。

2 設備投資・運転資金の状況

(1) 当初予定していた設備投資等について

本件貸付にあたって、徳島都市開発は、徳島市に対し、令和3年1月26日付「徳島都市開発株式会社資金貸付申請書」及び令和3年7月9日付「徳島都市開発株式会社資金貸付申請書」（以下、令和3年1月26日付の申請書を「令和3年1月申請書」、令和3年7月9日付の申請書を「令和3年7月申請書」、これらを総称して「本件各申請書」という。）を提出している。そして、本件各申請書に添付されていた、必要となる設備投資の内容は別紙2のとおりである。

本件各申請書の提出のうち、設備投資の積算に関与したという社員Aによれば、当初の設備投資に必要な額は令和3年1月申請書では23億7400万円、令和3年7月申請書ではエレベーター工事を削除した22億8000万円と積算した。これらの設備投資は、主にそごう徳島店の閉店に伴って空きフロアとなった部分について、原状回復や老朽化した設備の更新を内容とするものである。（社員Aインタビュー結果）。

(2) 実際に行われた設備投資等について

しかしながら、社員Aによれば、本件貸付金交付後、実際にアミコビル東館のグランドオープンを検討したところ、本件各申請書に記載された工事よりも優先すべき工事が多くあり、これらを先行して実施した結果、本件各申請書記載の工事の一部は実施されていないとのことであった（別紙2参照）。

一方で、第42期から第46期までの間に固定資産台帳上の建物、建物設備及び器具備品の期中増加額の推移は別紙3【表3】のとおりであり、会計上は合計28億円以上（消費税別）に相当する工事等が行われていることが分かる。なお、これらの工事は、別途金融機関から受けた融資金等も原資として使用されているとのことである。

令和3年1月申請書提出時の当初予定設備工事が23億7400万円であることからすれば、本件貸付金は、当初予定されていた用途の細目と異なるところはあるものの、アミコビルグランドオープンの目的以外の用途で使用された形跡はなく、当該目的のために使用されているということ是可以する。

ただし、「本件各申請書記載の工事の一部は実施されていない」ということは、本件貸付実行の根拠とされた経営計画どおりに事業内容が推移しなかったということに他ならないから、計画策定段階における事業予測ないしシナリオに問題がなかったとは言い難い。

(3) 運転資金としての使用

第3で記載したとおり、第42期から第45期については営業損失が生じており、

その合計額は12億1640万円（EBITDA¹のマイナス累計は約4億円）にも
のぼる（別紙3参照）。このマイナスを補填するために運転資金は必要だったと考
えられるため、本件貸付金は、本件貸付実行時の想定金額（第2・3（1））と異なる
としても、貸付目的のひとつである徳島都市開発の運転資金として、相当額が使用
されたといえる。

3 会社経営が安定せず、企業価値が毀損されていること

（1）収益性の大幅な低下

別紙3は、本件調査事項との関係で注目すべき徳島都市開発の財務指標をまと
めたものである。

徳島都市開発は、そごう徳島店が閉店する直前期の第41期（令和2年1月期）
において、売上高17.4億円、営業利益1.8億円を計上していたが、同店が閉
店した第42期（令和3年1月期）以降は営業赤字に陥り、アミコビルのショッピン
グゾーンがグランドオープンした第45期（令和6年1月期）も状況は好転せず、
同期までの4期間における営業損失の累計は12.1億円に上る。

なお、第46期においても、令和7年3月時点では2.9億円の営業損失を計上
する見込である（以上につき、第3及び別紙3【表1】参照）。

（2）債務超過の拡大と借入金依存度の増大

ア 財政状態についても、そごう徳島店閉店前の第41期末（令和2年1月期）には、
総資産103億円、自己資本44億円を計上する資産超過の状態であった。

しかしながら、同店の閉店によって固定資産（賃貸不動産）に関する64億円も
の減損計上を余儀なくされた結果、第42期には債務超過（自己資本のマイナス）
に陥った。その後も純損失の計上が続いたことから、債務超過幅も拡大し続けてい
る。第45期末（令和6年1月期）における徳島都市開発の総資産は60億円、債
務超過額は19億円となった（第3及び別紙3【表2】参照）。

イ また、この間、徳島都市開発は徳島市及び複数の金融機関から総額約40億円の
借入を実行しており、第45期末における借入金残高（現金預金控除後の純有利子
負債）は51.1億円、借入金依存度（借入金残高の総資産額に占める割合）は約
84%に達している。この他にも、徳島都市開発は、第45期末現在、株式会社そ
ごう・西武に対する未返還保証金等の未払金として12.2億円、預金保険機構に
対する未払金として2.1億円の債務も負担している（第45期の会計監査人監査

¹ EBITDA（Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization）は、利
息・税金・償却費控除前利益であり、企業価値の源泉であるフリーキャッシュフローを構成する
営業キャッシュフローの目安となる指標である。本報告では、「営業損益+減価償却費」として
算定している。

報告書)。これらの未払金と上記借入金の合計は同期末現在で65.4億円に上り、これは総資産60億円を超過する規模である(別紙3【表2】参照)。

ウ 付言するに、上記の株式会社そごう・西武に対する未返還保証金等の弁済は、徳島都市開発が作成し、徳島市に提出した経営計画(「長期経営計画」(令和4年)、次項(3)参照)において、株式会社そごう・西武との合意なく弁済期が大幅に延期された計画となっていることから、事実上予定されていないと評価せざるを得ない。

エ なお、EBITDAの全てを純有利子負債の償還に充てる(すなわち、設備投資には全く充てない)と仮定して、20年間でこれを完了しようとする、そのために必要となるEBITDAの金額は、第45期末において2.5億円であり、実際のEBITDAとは2億円もの乖離がある(別紙3【表2】「EBITDAギャップ」参照)。株式会社そごう・西武に対する未払金等の弁済を考慮すれば、計算上必要となるEBITDAはさらに増加することになる。

オ これらの事情を総合すると、本件貸付金にかかる約定弁済を予定どおり実施することは、現時点で全く現実的でないといわざるを得ない(第5・2「インタビュー結果の要旨」も参照)。

(3) 計画と実績の大幅な乖離

ア (ア) 以上のとおり、徳島都市開発においては、第42期から第45期にかけて営業損失(ないしマイナスのEBITDA)の計上が続き、債務超過額も拡大の一途を辿った。その状況は第46期も全く解消されていない。これは、徳島都市開発が、後述する“負のスパイラル”と“負のレガシー”という過去からのしがらみに、今もなお、経営オプションを縛られているからである。

(イ) そごう徳島店の閉店決定という徳島都市開発にとって未曾有の事態を迎えた第41期の時点で、徳島都市開発の財務状況が悪化することは当然に予測されたことであるが、会社は、第42期以降、一定の予測に基づいて複数の経営計画を策定し、本件貸付も、アミコビルでの事業が概ねその計画どおり進行するという前提で実施された。問題はその予測に基づく計画の内容と策定のプロセスである。

(ウ) 第42期以降の徳島都市開発の業績は、これらの経営計画を大幅に下回って推移しており、現時点で各経営計画は事業活動の基準として全く機能していない。後知恵との批判は甘受するが、計画と実績との乖離幅が異常であり、本件貸付の根拠となった徳島都市開発の経営計画は、単なる希望的観測に基づく数表であったと評価せざるを得ない。

イ ここで第42期以降に策定された徳島都市開発の経営計画について整理しておく。別紙3【表1】は、徳島都市開発の第41期から第46期までの営業成績(ただし、第46期は確定前数値)と徳島都市開発が策定した3種類の経営計画とを比

較したものである。表中の「計画」欄のうち、①「貸付時」の計画は、令和3年7月ころ、本件貸付の実行に先立って徳島都市開発が作成し、徳島市に提出した「収支の実績と計画」、②「年度予算」は、各事業年度期初に徳島都市開発の取締役会が承認した「各期収支計画」、③「長期経営計画」は、令和4年4月、グランドオープンに先立って徳島都市開発が作成し、徳島市に提出した「長期経営計画（令和4年）」である。

ウ そこで、各計画の内容についてみると、本件貸付の根拠となった①「貸付時」計画によれば、グランドオープン後の「賃貸料収入」は11億円にのぼり、「管理費収入」と「指定管理者収入」は賃貸料収入に概ね比例して増加するものと措定され、売上高合計は、グランドオープン直後から、そごう徳島店閉店前である第41期の売上高17億円を上回る19億円に達するとされていた。

「貸付時」計画の翌年に作成された③「長期経営計画」も、「貸付時」計画の売上高予定を1年後ろ倒しにしかただけの内容であり、実際のテナントの誘致状況など踏まえた見直しが行われた形跡は見られない。

また、每期作成される②「年度予算」についても、実績に応じて内容が策定された形跡はなく、「貸付時」計画や「長期経営計画」を踏襲した内容となっている。

エ 他方で、各計画に対応する決算実績についてみると、「賃貸料収入」は、ショッピングゾーンのグランドオープン後も年間7億円程度に止まっており、これは上記各経営計画が示す「11億円」の6割強の水準に過ぎない。「貸付時」計画や「長期経営計画」が事業活動の基準として機能していたとは、とても言い難い結果である。直近の決算実績や現下の営業実態を考慮して每期新たに作成されるべき「年度予算」ですら年間の事業活動指針となっておらず、とりわけ第44期以降の予算と実績との乖離幅はあまりにも大きい。

オ（ア）確かに、「貸付時」計画が策定された当時は、そごう徳島店の閉店という創業以来の危機を迎えていたことに加えて、コロナ禍というかつてない事態まで重なり、確度の高い事業予測を行うことは非常に困難であったものと思われる。

しかしながら、そうした不確実性が極めて高い状態にあったにもかかわらず、計画策定のわずか2年後に控えたグランドオープンの直後から、そごう徳島店閉店前・コロナ禍前の第41期の売上高を早々に上回る想定を置くというのは、あまりに楽観的に過ぎ、いかにも“バラ色”の事業計画であったとの批判は免れないであろう（都築取締役インタビュー結果、第5・2（3）参照）。いわゆる“悲観的シナリオ”に基づく計画が外部専門家において検討された可能性はあるが、少なくとも、それが徳島都市開発の取締役会で議論されたり、融資依頼にあたって徳島市に提示されたりした形跡は、本件調査では認められなかった。

（イ）このような実現可能性に疑義のある計画がなぜ策定され、また、どのように議論され承認されていたのか、率直に言って非常に疑問である。

(4) 計画と実績との乖離がもたらす企業価値のさらなる毀損

ア さらに問題であるのは、“バラ色”の事業計画を提示し、その必達を条件に資金調達をした手前、事態が計画どおりに進まなくなっても、「いまさら計画を変更することなどできない」という組織的な心理状態に陥ったと考えられることである。徳島都市開発は、実際のテナントの誘致状況や入居テナントの賃貸条件等に照らして、「貸付時」計画の実行（数値達成）が客観的に困難になってもなお、これを見直そうとせず、そのことがさらなる企業価値の毀損を招いた。

イ（ア）例えば、本件調査においても、客観的に達成困難な売上計画を無理に実現しようとして不利な賃貸条件にも関わらずテナント誘致を優先している事例が散見された（南波社長インタビュー結果、第5・2（1）参照）。賃貸条件が計画時の想定を下回れば、売上実績も計画を下回ることになるが、そのギャップを埋めるために、不利な条件でのテナント誘致がさらに繰り返される状態となった。実態と乖離してしまい、事業活動の指針とならない経営計画が、経済的に不合理な企業行動を誘発することは一般的によく見られることである。徳島都市開発は、売上必達を企図して無理にでも空き賃貸スペースを埋めるという売上至上主義の方針をとったことにより、収益性と投資効率が悪化し続けるという“負のスパイラル”に陥り、その結果、計画と実績とがますます乖離していくことになった（第6・3（2）参照）。

（イ）また、一度不利な賃貸条件で契約してしまうと、後からこれを有利に改訂するには多大な困難を伴うことになる。徳島都市開発は、現在、こうした不利益な契約を多く抱えており、その改訂は目下の重要な経営課題であるが（社員A、南波社長の各インタビュー結果、第6・3（2）参照）、これらは、過去の意思決定が現在の収益性改善の障害となっている“負のレガシー”である。

ウ このように、徳島都市開発は、実態と乖離した経営計画を変更せず、無理にこれを維持した結果、経済合理性の低い事業活動に誘導され、現在のみならず将来にわたって経営を不安定化し、企業価値を毀損することになった。

4 小括

以上のとおり、当初予定していた工事とは項目が異なるものであったとはいえ、本件貸付金はアミコビルグラウンドオープンのための工事投資及び徳島都市開発の運転資金に使用されている。

しかしながら、こうして本件貸付を原資とする巨額の資金が事業に投下されたにもかかわらず、事業が経営計画どおりに全く推移しなかったため、会社経営も安定せず、徳島都市開発の企業価値の毀損も続いている状況にある。

第5 調査事項②貸付金の円滑な返済に向けた取組みは行われているか。

1 総論

以下に述べるとおり、徳島都市開発の関係者の評価及び経営状況からすれば、これまで本件貸付金の返済に向けた取組みがなされているとは言い難い。

2 インタビュー結果の要旨

関係者のインタビューによれば、以下のとおり、令和9年7月末日からの本件貸付金の約定どおりの返済は困難であるという認識については一致している。

(1) 南波社長

社長に就任以来、経営状態の確認と、今後の経営計画について実態把握に努めている。

本件貸付金を約定どおり返済するのは現状では厳しい。

本業である賃貸業の状況については、各テナントとの契約内容の確認を行ったところ、安価な賃料となっている店舗を複数確認している。

例えば、売上に連動した賃料を支払う契約になっているテナントが存在しているが、このテナントからの賃料を計算すると、結果として坪単価が非常に安価になってしまっているために、収支ベースでは到底見合わない例が存在する。従前の経営では、テナントを入れることを第一の目標にしたことにより、テナント誘致に要した費用を賃料で回収するという、基本的な計算ができていない状態であったと思われる。

賃料収入による黒字化のためには、このような既存テナントとの賃料増額交渉と新規テナントの募集が必要であり、直ちに改善できるものではないが、夢のような数字ではない。

しかしながら、単に黒字化するのみならず、さらに本件貸付金の返済を行っていくスキームを作るためには、サブビジネスを立ち上げて収入拡大をするほかない状況である。

地方の百貨店の経営は徳島都市開発だけではなく、どこも苦しい状態にある。その上で、他の百貨店の再生事例を念頭に、新たな経営戦略を策定しているところである。

(2) 社員A

徳島都市開発の財務状態が厳しいこと、現時点ではテナントの入居状況が芳しくないことから、本件貸付金の返済はリスクジュールをしないと難しい認識である。現在、南波社長が就任して、新たな経営戦略を立てているところである。その経営戦略が成功すれば、アミコビルに魅力が生まれ、来客数が増え、テナントが増えて

いく好循環を作ることができるのではないか。

そごう徳島店閉店後は、全フロアを商業エリアにするために、プロパティマネジメント会社にテナント誘致業務を委託していた。

しかしながら、売上連動制賃料を採用する商業施設に対し、オフィスの方は固定賃料で確実な利益が出るため、6階から上はオフィスフロアとして運営するようになった。オフィスの方が固定賃料で稼ぐことはできるが、他方で顧客誘引力はないというデメリットもある。

(3) 都築取締役

本件貸付後、徳島都市開発の経営安定化はできていない。そもそも、20億の融資の際に提出された計画自体が無茶である。その時の計画は、グランドオープンをすることで、そごう徳島店がテナントとしていた頃よりも売上が伸びる計算が示されていた。そごう徳島店が閉店するような状況であるのに、それ以外の店舗が入って売上が伸びるといえるのはどうなのか。

社長就任時に、テナントは87%程度の入居率であったが、すでに手持ちの資金が厳しく、ほぼ使ってしまったっており、7億円ぐらいしか残っていなかった。それにも関わらず、目標の売上収入には達していない状況であった。さらに、テナント誘致業務を委託していたプロパティマネジメント会社との契約を終了する関係で、同社と関係があるテナントも閉店をしている状況である。

(4) 永戸取締役

本件貸付金の返済は、リスケジュールをしないと難しいかもしれないという認識である。令和9年度からの半期5000万円・年間1億円の返還をリスケジュールしても足りず、他の金融機関からの融資分についても協力を求めていく必要が生じるのではないか。

第45期の決算は黒字になっているが、経常収支は赤字で、特別収益によって黒字になっている状態であり、長期経営計画どおりの状況ではない。これは本業の賃貸業について、テナントが埋まっていないこともあるが、テナント料が安いことが原因である。

(5) 浦取締役

直前の決算状況からすると本件貸付金の返済は厳しい。徳島都市開発の経営状況と、日本全体の経済状況を踏まえると、複合商業ビルの賃料収入が計画値に追いついていない。

また、仮に現状でテナントを満床で貸し出せたとしても、それだけで直ちに黒字化はしない。相場よりも低廉な価格の賃料を設定した既存テナントに対し、賃料増

額を要請する必要がある。なお、どの程度賃料を上げるべきかまでは把握していない。

このままいくと、本件貸付金の返済以前に資金繰り自体が厳しいという認識はある。

3 これまで貸付金の円滑な返済に向けた取り組みがなされてきたとはいえないこと

- (1) 徳島都市開発に必要とされる経営資源がそごう徳島店閉店以降変化していること
株式会社そごう・西武は、令和2年8月のそごう徳島店閉店までは、アミコビル東館の大部分を賃貸し百貨店業務を行っていた。

しかしながら、そごう徳島店閉店以後は、アミコビル東館についてのテナント管理業務及びテナント誘致業務について、徳島都市開発自身が行うか、これを外部に委託して管理する必要が生じた。

これにより、徳島都市開発には、アミコビル全体についてどのような施設にしていくかという戦略の立案、立案した戦略に基づいてどのようなテナントをどのような条件で誘致するか決定、テナントの管理・誘致にかかる受託事業者の適切な選定及びモニタリング、などを行う能力が新たに求められることになった。

しかしながら、調査対象期間における徳島都市開発の役員（別紙1参照）には、そのような事業に従事していたことがある役員はおらず、徳島都市開発には、これらに対処する経営資源が備わっていなかった（この点は第7・4で再論する。）。

現在の南波社長も、中長期的な経営ビジョンを全く持たないまま、事業全般を外部事業者に丸投げするような形で業務委託がなされ、多額の工事費が投入されていること（他の百貨店における標準的なリニューアル工事と比べてアミコビルの工事費が相対的に多額であること）、そごう徳島店閉店後に委託したプロパティマネジメントの会社も、長年地域住民の間で培われてきた同店のブランドイメージとは異なる商業施設観のもと、それまでと違う顧客層をターゲットとしたテナントを誘致する傾向がみられ、アミコビルの実際のテナント・ラインナップとそごう徳島店の後継施設として消費者が持っていた期待との間にミスマッチが生じていた可能性があること、そごう徳島店閉店後は空きフロアの解消が目的化してしまい、テナント誘致のために不利な賃料での契約が行われていること（誘致に要した多額の工事費の回収を見据えた賃料設定ができていないこと）、長年徳島市役所の出身者が代表取締役を務めており、百貨店経営やビル経営に知見を持った取締役も不在で、経営陣による経営のチェック機能が弱いこと等の問題点を挙げている。

- (2) 返済に向けた取組みができているとはいえないこと

上記第4の3で述べたとおり、徳島都市開発の経営は安定しているとはいえず、企業価値は大幅に毀損されている状況にある。特に、本件貸付時に徳島都市開発が

ら提出された本件各申請書に添付された収支計画は、希望的な観測に基づくものといわざるを得ない（別紙3参照）。

結局、徳島都市開発の現在の状況は、相当と思料される施策を立案し実行してきたものの結果的にうまく行かなかったというよりは、そごう徳島店閉店後の事態に対処できるだけの経営資源を有しておらず（上記（1））、また、ガバナンス（企業統治体制及び内部統制システム）が有効に機能していなかったため（第7参照）、経営を安定させるような施策を実行することができず、その結果、本件貸付金の返済に向けた取組みにも大きな支障が生じてしまった、と評価されるべきものである。このような状況からすれば、徳島都市開発において、本件貸付金の円滑な返済に向けた取組みが行われてきたとは評価しがたい。

なお、本件調査対象期間後の令和6年12月のことではあるが、百貨店事業等の経験者である南波社長が代表取締役社長に就任しており、今後の事業運営については変化がある可能性がある。

4 小括

以上のことから、本件調査対象期間において、徳島都市開発において、本件貸付金の返済に向けた取組みが出来ているとは言いがたい。

第6 調査事項③経済性・効率性・透明性の観点から適切な契約等が行われているか。

1 契約一覧

徳島都市開発から提出された調査対象期間における主な工事の内容は固定資産台帳に記載されているとおりである。

2 形式的に内部規則に則った契約が行われていること

（1）取締役会に付議されていること

徳島都市開発の取締役会規程第11条では、「重要な財産の処分及び取得」については取締役会の決議を得なければならず、また、取締役会付議基準によれば、「1件2億円以上の設備投資」の設備投資が重要な財産の処分及び取得に該当する。

そして、徳島都市開発では、取締役会規程に基づき、以下のとおり、取締役会決議がなされている。

- ① 第43期第2回取締役会（令和3年4月9日）第2号議案 「設備投資の実施」（アミコ東館再生整備第1期工事）（386,000,000円（消費税別））
- ② 第43期第5回取締役会（令和3年10月27日）第1号議案 「アミコ東館リニューアル工事の承認について」（アミコ東館再生整備第二期工事・713,000,000円（予定））（アミコ東館再生整備第二期工事（7階～10階共用部整備工事・430,000,000円（予定））

- ③ 第43期第6回取締役会（令和4年1月26日）第4号議案 設備投資の実施について（テナント新設工事 ①設計業務及び内装監理業務59,000,000円（消費税別）、②工事費441,000,000円（消費税別））

(2) 契約規程には違反していないこと

徳島都市開発においては、契約規程が定められており、契約については以下のとおり、定められているが、これに形式的に違反する契約は見当たらなかった。

(契約の方法)

第2条 業務もしくは工事の請負については、一般競争入札、指名競争入札または随意契約のいずれかの方法によるものとする。

(一般競争入札、指名競争入札)

第3条 一般競争入札または指名競争入札を行う場合の諸要件及び方法等については、その都度社長が別に定める。

(随意契約)

第4条 随意契約の方法による場合は、見積書を徴し、内容その他必要な検討を加え、適正な価格を掌握しなければならない。

(3) 指名競争入札・公募型プロポーザルも行われていること

高額な工事費を要する工事である「アミコ再生整備第3期工事（3階及び共同施設整備工事）」（当初契約金額168,000,000円（消費税別））及び「アミコ東館再生整備第1期工事」（当初契約金額386,000,000円（消費税別））については、指名競争入札が行われている。

さらに「アミコ東館再生整備第二期工事（共用部整備工事）」（当初契約金額410,000,000円（消費税別））及び「アミコ東館再生第二期工事（青少年センター整備工事）」（当初契約金額764,310,000円（消費税別））については、「公募型プロポーザル」が行われている。

これらについては一定程度手続上の透明性が確保され、また一定程度経済性等を担保するための規定も遵守されているといえる。

3 経済性・効率性・透明性に疑問が残ること

(1) 相見積もりをほとんど取得していないこと

しかしながら、稟議書を閲覧したところ、ほとんどの工事で相見積もりが取られていなかった。また、数十万円程度の工事で相見積もりが取られているものがある一方で、1000万円単位の工事の相見積もりが取られていないなど、特に相見積もりをとる基準についても設定されていない（社員Aインタビュー結果）。

この原因については、社員Aによれば、「新規に入居するテナントが決まった際に

は、テナントが希望する営業時期に営業開始ができるよう、テナントの内装要望を聴取した上で、すぐに内装・設備工事を行う必要がある。他方で、入札に必要な設計図書は、徳島都市開発で作成することができないため、業務委託により制作する必要があるところ、これには時間も費用も要する。結果として、テナントの営業希望日程の関係で、入札を行う時間的余裕はないことから、随意契約によって迅速に対応する必要がある」という旨の回答があった。

しかしながら、そうであるとしても、工事契約について、相見積もりがない随意契約がほとんどであるという現状は、経済性・効率性・透明性の観点からは疑問が残る。

(2) テナント選定にあたって収益予測・計算等が十分なされていないこと

徳島都市開発の事業は、アミコビルの新規テナントが入居する場合、原則引き渡しまでの整備工事等（以下「工事費等」という。）を徳島都市開発が負担し、テナントは入居後、徳島都市開発に対し、①完全に売上に連動した賃借料を支払う、②固定賃借料を支払う、③固定賃借料と売上連動の賃借料を組み合わせで支払う、のいずれかの形で賃借料を支払うというモデルである。

そうであれば、テナントとの契約にあたっては、徳島都市開発が負担する工事費等に鑑みて、何年間でこれが回収可能か（売上連動型であれば店舗売上がいくらからいであれば投資回収が可能か等）、資金調達コストを上回っているか、すなわち、投資回収期間、投資利益率（ROI）、内部収益率（IRR）を検討し、これらの指標が十分でない場合にはこれを補うテナントのアミコビルへの集客効果が見込まれるなどの事情を考慮した上で、契約条件を設定し、テナントとの契約に至るべきである。

しかしながら、テナントの契約を行う際の稟議書やテナントの工事費等を支出する際の稟議書を一部精査したが、この点について稟議書上で検討されたものは見当たらなかった。要するにこれは、「利益が出ているのかいないのかよく分からない」状態で事業を行っているというのに等しい（第4・3で述べた「売上至上主義」の重大な欠陥である）。

実際、各テナントの顧客に対する売上実績は徳島都市開発から開示を受けていないものの、テナントの業態から考えて、徳島都市開発が負担する高額な工事等の投資回収が困難ではないかと思われるような完全売上連動型の賃料設定がなされている契約もあった（これを賃借人側からみれば、テナントの売上高に対する賃借料の比率が低く不相当に有利であるということである）。

南波社長も、ヒアリングにおいて、そごう徳島店閉店後に誘致したテナントとの契約内容に問題があるとの考えを示しており、売上に連動した賃料を支払う契約になっているテナントが存在しているが、このテナントからの賃料を計算すると、結果

として坪単価が非常に安価になってしまっているために、収支ベースでは到底見合わないところがある旨を指摘している。また、具体的な賃料を援用した指摘ではないが、テナントの賃料が安いことが徳島都市開発の経営を厳しいものになっていることについては、永戸取締役、浦取締役もこれに言及している。

このように徳島都市開発のテナント契約については、収益予測・計算等が十分になされておらず、実際に営業損失が続いている状況を併せ考えれば、経済性・効率性という観点から大いに疑問が残る。

(3) プロパティマネジメントの業務委託契約について

標記について若干指摘しておく。徳島都市開発は、第4 2期以降、アミコビルの管理及びテナントの誘致（リーシング）に関して外部事業者（JLLリテールマネジメント株式会社）と業務委託契約を締結している。

しかしながら、すでに述べたとおり（第5・3参照）、アミコビルの運営全体にかかる戦略目標が曖昧なまま委託事業者が選定されたこと、委託業務の実施状況をモニタリングするだけの経営資源が不足していたことなどを考えると、当該業務委託が業績に対して有効に作用したといえるのかについては、疑問なしとしない。なお、当該業務委託契約は令和7年3月をもって終了し、更新はされないとのことである。

4 小括

以上のとおり、形式的な内部規則には合致し一部の高額な工事については競争入札・公募型プロポーザルなどが行われていて一定の透明性等が確保されているものの、工事契約について、相見積もりがない随意契約がほとんどであるという現状は、経済性・効率性・透明性の観点からは疑問が残る。

また、徳島都市開発のテナント契約については、収益予測・計算等が十分になされておらず、経済性・効率性という観点からは問題があるといわざるを得ない。

第7 調査事項④団体の内部統制体制は適切に整備され、運用されているか。

1 総論

本項では、株式会社が適正に整備及び運用する会社法上の内部統制（会社法362条4項6号）に限定せず、企業価値（財務的には当該企業が産出する将来フリーキャッシュフローの合計として表現される。）を維持し、成長させ、毀損させないための仕組みである「企業統治」（コーポレート・ガバナンス、以下、企業統治体制や内部統制システムを総称して「ガバナンス」ということがある。）の観点を含めて、徳島都市開発の状況を検討する。

2 企業統治体制及び内部統制システムの形式的な整備運用状況

徳島都市開発はこれまで法令及び定款に準拠して取締役会を開催し、議事録を作成しているほか、調査対象期間の事業報告及び計算書類には監査役会の監査報告が行われている。

また、別紙4に列挙する内部統制に関する諸規程も存在しており、本件調査で確認した限りでは、これら諸規程の定めに形式的に違反した事実は見当たらなかった。これらによれば、徳島都市開発における企業統治体制及び内部統制システムは、諸規程を遵守するという限りにおいては、一応整備及び運用されていたものといえる²。

3 企業価値の大幅な毀損

では、徳島都市開発のガバナンスが有効に機能し、本来果たすべき役割を果たしていたかという点については大いに疑義を呈さざるを得ない。企業がガバナンス体制を整備する究極の目的は、企業価値を維持向上させ、その毀損を可及的に防止することに尽きるのであり、徳島都市開発がこれに反して企業価値を大幅に毀損している以上、ガバナンスに問題がなかったとはいえないからである。

そこで、徳島都市開発の企業価値についてみると、第42期から第45期までの企業価値の源泉であるEBITDA（注1参照）の累計は約4億円のマイナスであり、短期間で大幅に減少している（別紙3【表1】参照）。

補足しておくとして、EBITDAを計算上（営業損益＋減価償却費）改善しているのは、アミコビルのグランドオープン工事投資に伴う多額の減価償却費であり（同前参照）、第42期以降、営業損失が続いている点是不変である。今後も営業損失の計上が続けば、グランドオープンに向けた工事投資によって増加した固定資産の減損処理は避けがたいこととなり、仮にそうなった場合、企業価値の減少は4億円どころではなく、壊滅的に毀損することになる。

4 企業統治体制及び内部統制システムが有効に機能していなかったこと

(1) 徳島都市開発をめぐる経営環境

ア 平成以前の徳島都市開発は、その収益の大部分をそごう徳島店からの賃貸料収入に依存してきた。徳島都市開発は、株式会社そごう・西武との定期的な賃貸借契約の更新以外には特段の業務課題もなく、運営上特別な経営資源（役職員のスキルセットを含む。）を必要としたわけでもなかった。

しかしながら、このことは同時に、そごう徳島店が閉店すれば、収益の大半を失

² 通常、「内部統制が整備運用されている」といった場合、質量ともに必要十分な規程及びシステム（制度）を備え、それが適正に運用されている状態をいうのであるが、本文の内容は、徳島都市開発の内部統制がそのような状態にあったということではなく、単に「列挙する諸規程が存在し、その定めに形式的に違反した事実は顕出されなかった」という記載どおりのことを意味するに過ぎないので、この点は留意されたい。

うとともに、アミコビル東館大部分のテナントの誘致（リーシング）や管理を、必要な経営資源を欠いた状態で自社が行わなければならない、ということの意味していた。もしそうなれば、徳島都市開発はたちまち危急存亡の危機に瀕することになる。基幹テナントであるそごう徳島店の営業が継続するか否かは、まさに企業の存続そのものに関わる死活問題であった（第5・3（1）参照）。

イ このそごう徳島店の営業継続問題は、同店閉店の発表当日（令和元年10月10日）になって突然降ってわいたわけではない。この問題はそのはるか前から歴然と存在していたといえる。そごう徳島店の商圈人口は減少を続けており、徳島都市開発は、閉店決定の相当年数前から、同店の業績が楽観視できないことを同店の責任者から聴き取って認識していた（社員Aインタビュー結果）。実際にも、平成27年11月には「7階の一部大型店舗の床から屋上部分までの賃貸借契約解消の提案があり、賃借料・管理費等が大幅な減額となりました」（「長期経営計画」（令和4年））とあるとおり、同店の縮小がすでに始まっていた。また2000年代以降、百貨店業界の経営環境が厳しさを増し、とくに地方の百貨店が相次いで閉店していったことも周知のことであった。

このような環境にあって、そごう徳島店が閉店を決めたことは、その瞬間においては確かにサプライズだったかもしれないが、決して事前に想定できなかった事態ではなく、それまでの兆候や四囲の状況等に照らせば、むしろ、起こるべくして起こった事態だったともいえる。

ウ このそごう徳島店の閉店により、徳島都市開発は自らアミコビルに入居するテナントを誘致し、管理しなければならなくなった。さらにその前提として、誘致するテナント像に適合したビルにリニューアルする必要もあった。この状況においては、そごう徳島店なき後のアミコビルをどのような施設にしていくのか（なお、商業施設に限られない。）をゼロベースで考え、戦略的に事業を展望していかなければならない。しかるに、同店閉店時における徳島都市開発には、これらを実行に移すために必要十分な経営資源はなかった。勢い、外部の業者や専門家の知見に頼らざるを得ないことになるが、彼らはいくまで助言を生業とする外部のスタッフであり、事業運営それ自体を行うわけではない。アミコビルを将来にわたってどのように運営していくのかは、外部委託業者の助言を受けて、徳島都市開発の取締役会及び執行取締役が主体的に判断し決定していくべきことであった。

（2）取締役会等の構成及び審理状況等

ア 徳島都市開発は取締役会及び監査役会設置会社であり、令和6年12月に南波社長が就任するまで、伝統的に徳島市役所の出身者が代表取締役となっていた。役員総数は令和3年5月末以降、取締役5～6名（令和7年3月時点は6名）、監査役3名となっているが、それ以前の取締役の総数は13～15名（監査役は

3名) もおり、その大部分を徳島市及び借入先金融機関の出身者が占めるという“充て職”の集団であった(別紙1)。また、関係者のインタビュー結果によれば、役員の中にも百貨店事業、テナント運営等に関する知見(スキル)を有している者は、令和6年12月に百貨店出身の南波社長が就任するまでほぼいなかった。

イ 次に、取締役会の開催状況をみると、取締役会は毎月開催ではなく、いわゆる決算役員会を除くと年5回程度の開催であり、令和3年5月の取締役減員前は、欠席者が毎回数名程度いるような状態であった。また、本件調査対象期間である第42期から第45期までにおける取締役会の所要時間は別紙5のとおりであるが、その多くが30分程度であった。なお、本件調査における関係者のインタビュー結果等を踏まえると、この審理時間は、第41期以前も同程度であったものと推察される。

ウ さらに、取締役会での審理内容についても、インタビュー対象者(取締役、監査役経験者)の多くが、第41期以前も含めて「取締役会は儀式的なものであった」、「実質的な議論はほとんどなかった」、「会社提案議案を承認していただくだけであった」という趣旨を回答した。

(3) 企業統治体制及び内部統制システムの評価

ア 企業がガバナンス(企業統治体制・内部統制システム)を機能させる重要な目的は、再三述べているとおり、企業価値を維持し、その毀損を防止するという点にある。しかしながら、徳島都市開発は、そごう徳島店の閉店決定後の第42期以降、その企業価値を大幅に減少させており、その状況はいまも続いている。

イ (ア) 徳島都市開発を取り巻く経営環境は上記(1)のとおりであるが、そごう徳島店の閉店についていえば、令和元年10月の閉店発表のはるか前からその兆候が現れていたのであるから、BCP(事業継続計画)について責任を負う取締役会は、同店の閉店シナリオを事前に検討し、然るべき体制ないし計画を準備しておくべきであった。しかしながら、取締役会でそうした検討を行った形跡は、本件調査において開示された資料上見当たらない。あえて辛辣に言えば、当時の取締役会は、「起こって欲しくないことは起こらないはずだ」という正常性バイアスに支配されたまま、問題を先送りにしたのではないかと思われる。

(イ) そごう閉店後のアミコビルの運営についても、取締役会が戦略的な視点に立って主体的に検討した形跡は、やはり本件調査において開示された資料からは認められなかった。ここでも執行取締役及び取締役会は、外部委託業者からの提案をほとんど丸呑みして、問題の多い経営計画を策定・承認し、本件貸付の申請に至ったものと考えられる(第4・3(3)参照)。その後も、実績から乖離した計画が放置された結果、経済合理性のない業務執行が繰り返され、企業価値の毀損が進んだ(第4・3(4)参照)。

ウ（ア）取締役会によるガバナンスが有効に機能していなかったことは、上記（２）に記載した取締役会の構成と審理内容等にも現れている。

例えば、徳島都市開発には最近まで取締役が15名近くもいたが、これはどう考えても充実した議論を行うには多すぎる人数である。その構成も徳島市と金融機関の出身者に偏っており、スキルセットの点で多様性を欠いていた。とくに、商業施設運営や百貨店事業等については、調査対象期間中に就任していた取締役全員にその経験がなく（別紙1参照）、果たして、収益計画の当否、弁済計画の当否、建設投資の当否、委託業者の助言の当否などにつき、取締役会として適正かつ妥当に判断することができたのか、非常に疑問である。企業価値の保全という点からガバナンスを考えたとき、これは極めて深刻な問題であった。

（イ）また、徳島都市開発と多数取締役の出身母体である徳島市及び金融機関との間には、債権者対債務者という潜在的な利益相反関係が存在しており、例えば、出身母体と競合する債権者である株式会社そごう・西武に対する未返還保証金等の問題ひとつを取っても（第4・3（2）参照）、取締役会が徳島都市開発にとって妥当な意思決定を行うことができたのか、疑問を呈さざるを得ない³。

（ウ）加えて、いわゆる充て職を一概に否定はしないが、そごう徳島店閉店とコロナ禍とが重なるという、会社として極めて重大な局面にあったというのに、取締役会を平時と同じ頻度でしか開催せず、開催しても取締役全員が揃うこともなく、審理も短時間で終了し、「実質的な議論はほとんどなかった」と評価する者もいたという状況に照らすと、取締役会において本当に主体的で積極的な議論がなされていたのか、疑問を禁じ得ない。

（エ）こうしてみると、徳島都市開発における取締役会は、そごう徳島店の閉店の前後を通じて形骸化しており、とても有事に対応できる状態になかったと評価されても仕方ないであろう。

この取締役会によるガバナンスの欠如こそ、実現可能性に疑義のある経営計画の策定と承認、当該計画に基づく収益弁済の困難な多額の借入の実行、当該借入金を原資とする投資効率の低い改装工事の実施、収益性の低いテナント運営という事態を招いた大きな要因であったといわざるを得ない⁴。

エ（ア）以上は主として「企業統治」に関する検討であるが、「内部統制」固有の観点からも若干補足しておく。

³ 念のため補足すると、株式会社そごう・西武に対する「敷金」の清算については、会社法上の利益相反取引として取り扱ったうえで決議がなされているが（令和3年4月9日開催の取締役会議事録）、本文で述べているのは、そのような法形式の問題ではなく、審理に当たる構成員の姿勢の問題である。

⁴ 冒頭（第1・4）でも留保したとおり、本文記載のガバナンスに対する評価は、法律上の経営判断原則に照らした評価ではなく、それを含意するものでもないことを再度お断りしておく。

徳島都市開発の具体的な業務執行ないし実務対応は、徳島都市開発の職員数が限られていたため、人事の流動性がなく、同じ職員が同じ業務執行ないし実務対応を長年担ってきた。これは業務の属人化を招き、また、基本的な予防統制手段である職務分掌、相互牽制を欠く状態をもたらした。また、内部監査も制度化されておらず、業務プロセスにおける不正・誤謬などを早期に発見することが非常に困難な状態にあった。

(イ) 内部統制システムは、事前的な予防統制手段と事後的な発見統制手段の組合せによって構成されることを考えると、徳島都市開発の内部統制システムには問題があったといわざるを得ない。本件調査において、本件貸付にかかる不正の形跡や兆候は発見されなかったが、内部統制に不備があり、証拠が確保されていなければ、不正を発見することなどほとんど不可能に近いことには留意すべきである。

オ 以上のとおり、企業価値の維持という観点から徳島都市開発におけるガバナンス（企業統治体制・内部統制システム）の状況をみると、これが有効に機能していたと評価することは困難である。現に徳島都市開発が、調査対象期間の第42期から第45期までの間に企業価値を大幅に減少させ、いまなお、過去の意思決定の結果に拘束されていることを考えると、ガバナンスの欠如が会社運営にもたらした影響は極めて大きいというべきである。

5 小括

以上のとおり、徳島都市開発の企業統治及び内部統制（ガバナンス）については、本件調査において、法令及び定款に違反する事実は顕出されなかったが、実質的にはほとんど有効に機能しておらず、その結果、大幅な企業価値の毀損を招き、本件貸付金の弁済を危うくさせたと評価せざるを得ない。

第8 調査事項⑤職務の執行が法令及び定款を遵守して行われているか。

本件調査で確認した限りでは、徳島都市開発の業務執行について法令違反及び定款違反は見当たらなかった。

第9 調査事項⑥その他指摘事項－守秘義務との関係について

1 守秘義務を理由として閲覧できない資料があったこと

本件調査にあたっては、徳島都市開発に資料等の開示を求めたところ、徳島都市開発の取引先とのNDA（守秘義務契約）を理由として、開示されなかった資料があった。

2 徳島市として適切な監視ができるようにすべきこと

本件は徳島市が徳島都市開発に20億円を貸し付けたことに基づく、地方自治法221条に基づく調査である。

一方で、徳島市は徳島都市開発の50%超の株式を有する株主でもあり、本件ではこれを明確に行使してはいないものの会計帳簿等の閲覧謄写請求権（会社法第433条）等を有している。これを行使した場合、50%超の株式を持つ株主に対し、NDAの存在によって、取引内容、その他の関係書類を全面的に開示しないことは、法的に正当であるとは断言できない。徳島都市開発が情報開示を拒否するためには、会社法に定める限定的な拒否事由に該当することを具体的に立証する必要があるともいえる。

いずれにしても、20億円もの莫大な貸付を行っており、最大株主（50%超）である徳島市が適切に徳島都市開発の経営状況を調査するにあたってNDAが障害になるべきではない。

徳島市として徳島都市開発との間で、適時に適切な調査が行えるようにし、徳島都市開発としてもNDAの締結についてその点を考慮すべきである。

第10 結語

令和3年から4年にかけて、徳島市と複数の金融機関は合わせて40億円もの資金を徳島都市開発に貸し付けた。この半分の20億円が徳島市の負担する「本件貸付」である。徳島市都市開発の第45期末（令和6年1月末）現在における純有利子負債（借入金から現金預金を控除した金額）は約51億円であり、この他に株式会社そごう・西武に対する未償還保証金等の未払金12億円などの債務も抱えている。徳島都市開発は、第42期以降連続して営業損失を計上しており、足下の債務超過額は20億円を超え、会計監査人の監査報告書においても、「継続企業の前提に関する重要な不確実性」を指摘されている状態にある。

確かに、本件貸付金は、貸付目的に従ってアミコビルのグランドオープンに向けた工事資金及び運転資金として使用されたものとみられ、目的外使用された事実は本件調査では顕出されなかった。しかしながら、多額の資金投入に見合った経済効果が得られたとは、現時点ではとても言い難いというのが実情である。

その原因は、徳島都市開発の長年にわたるガバナンスの深刻な欠如にあったと考えられる。徳島都市開発が企業価値を減少させた主要な原因、すなわち、本論で指摘した、そごう徳島店閉店の事前検討の欠如、実現可能性に疑義のある経営計画の策定、当該計画に基づく収益弁済困難な多額の借入、投資効率の低い改装工事の実施、収益性の低いテナント運営などは、徳島都市開発のガバナンスの欠如がもたらしたものであるといっても過言ではない。

徳島都市開発では、令和6年12月、地方百貨店再生の経験がある南波社長が就任した。本件貸付金の弁済を持続的に確保するためにはいくつものハードルを乗り越えていく必要があるが、まずは営業赤字から脱却して企業価値の毀損を食い止め、歯車を逆回転させて企業価値の増加を図るほかに方法はない。ガバナンスの欠如が企業価値を毀損したように、ガバナンスの充実には企業価値を増加させるポテンシ

ルがある。今後、徳島都市開発が適切に運営されていくためにも、役員構成を含めた企業統治体制・内部統制体制の抜本的な見直しを図るべきであるとする。

以上

役職	氏名	第42期				第43期				第44期		第45期			第46期				第47期		
		令和2年 (2020年)	令和3年 (2021年)	令和3年 (2022年)	令和3年 (2023年)	令和4年 (2022年)	令和4年 (2023年)	令和4年 (2022年)	令和4年 (2023年)	令和5年 (2023年)	令和5年 (2024年)	令和6年 (2024年)	令和7年 (2025年)	令和7年 (2025年)							
		4月	5月	6月	1月31日	2月	3月	4月	5月	1月31日	2月	1月31日	2月	4月	1月31日	2月	4月	5月	12月	1月31日	2月1日
取締役社長	一宮 信性 (元徳島市)	■																			
	鈴江 祥宏 (元徳島市)			■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	都築 伸也 (徳島市)																	■	■		
	南波 岳大 (川徳)																			■	■
取締役副社長 (※)	西野 利彦 (元四国銀行)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
取締役 (非常勤)	一宮 信性 (元徳島市)		■	■	■																
	林 博信 (徳島市)	■																			
	松本 泰典 (徳島市副市長)		■	■																	
	折野 好信 (徳島市副市長)				■	■	■	■	■												
	久次米 浩文 (徳島市副市長)									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
	永戸 彰人 (徳島市)																	■	■	■	■
	横山 昇 (徳島市)				■	■	■	■	■												
	鈴田 善美 (徳島市)									■	■	■	■	■	■						
	浦 聡明 (徳島市)													■	■	■	■	■	■	■	■
	都築 伸也 (徳島市)																			■	■
	中川 隆史 (四国ガス)	■	■	■	■	■	■	■	■												
	桑村 政宏 (四国ガス)									■	■	■	■	■	■						
	曾田 芳之 (四国ガス)														■	■	■	■	■	■	■
	大島 紀彦 (アマコ管理組合)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	中川 智 (徳島大正銀行)									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	片山 哲也 (阿波銀行)									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	須賀 昌彦 (四国銀行)									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	吉岡 徹 (徳島信用金庫)									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	村松 貴幸 (百十四銀行)	■																			
	渡邊 一弘 (百十四銀行)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	後藤 潤一 (伊予銀行)	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
	阿部 仁志 (伊予銀行)									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	中野 正一 (DBJアセットマネジメント)	■																			
	足立 正和 (日本政策投資銀行)		■	■	■	■	■	■	■	■											
	漆原 完次 (四国放送)	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
	福居 浩二 (四国放送)									■	■										
植田 和俊 (徳島新聞社)	■																				
池上 治徳 (徳島新聞社)		■	■	■	■	■	■	■	■												
常勤監査役	田村 正之 (元徳島銀行)	■																			
	中崎 文夫 (元四国総合信用)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
監査役 (非常勤)	都築 伸也 (徳島市)	■	■	■	■																
	弘田 昌紀 (徳島市)				■	■	■	■	■												
	飯田 博司 (徳島市)									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	元木 利昭 (徳島市)													■	■	■	■	■	■	■	■
	藤井 哲 (徳島新聞社)	■																			
	山下 秀夫 (ALSOK徳島)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
堺 克由 (徳島電材)														■	■	■	■	■	■	■	

※西野利彦氏は令和2年4月28日～6月10日まで代表取締役副社長
 ※本表は簡略化した表示をしています

	工事名	数量	予定工事費 (税込)	実施状況 (社員Aヒアリング結果)
1	東館エレベーター更新	2台	94	※令和3年7月申請書の段階で項目から削除済み
2	東館エスカレーター制御リニューアル	20台	242	実施済み。
3	東館解体原状回復 (B1F～9F)	一式	439	一部実施していないが、ほとんど実施している。
4	東館照明器具更新 (B1F～9F)	一式	249	半分程度実施した。テナントが決まった部分のみ実施している。
5	東館内装工事 (B1F～9F)	一式	791	テナントが決まっている部分について実施したが、それ以外は実施していない。
6	東館防災・空調関連工事 (B1F～9F)	一式	456	テナントが決まっている部分について実施したが、それ以外は実施していない。
7	専門店改修	330㎡	37	実施していない。
8	オフィス空調機更新	2台	29	実施していない。
9	オフィス照明器具更新	270台	4	実施していない。
10	駐車場トイレ改修工事	一式	10	実施していない。
11	駐車場排水溝周り防水改修工事	500㎡	11	実施していない。
12	駐車場空中歩廊改修工事	一式	6	実施していない。
13	駐車場鉄部塗装	1,000㎡	6	一部実施した。
			2,374	

(単位：百万円)

【表1】営業損益の推移及び計画と実績との比較

(単位:百万円)	41期		42期			43期			44期			45期			46期(決算整理前・未監査)					
	2020.1.31		2021.1.31			2022.1.31			2023.1.31			2024.1.31			2025.1.31					
	実績	決算	実績	計画	年度予算	実績	計画	年度予算												
賞貸料収入			843	843	749	447	556	565	718	1,140	891	891	722	1,331	1,034	1,114	761	1,331	981	1,114
管理費収入			359	359	385	323	317	317	342	317	322	322	332	317	319	319	380	317	378	319
駐車場収入			95	95	116	80	68	68	111	146	130	130	117	147	147	147	124	147	140	147
指定管理者収入			81	81	67	66	62	62	73	117	82	82	150	120	142	62	166	120	200	120
その他			36	36	19	79	53	53	67	53	76	76	93	53	56	56	150	53	151	56
売上高合計	1,742	1,415	1,414	1,335	995	1,056	1,066	1,311	1,773	1,501	1,501	1,413	1,968	1,698	1,698	1,581	1,968	1,850	1,756	
営業費用	1,558	1,599	1,599	1,655	1,586	1,731	1,894	1,570	1,775	1,629	1,628	1,594	1,659	1,604	1,603	1,874	1,659	1,832	1,710	
営業損益	183	▲185	▲185	▲319	▲591	▲675	▲828	▲259	▲2	▲128	▲127	▲181	309	94	95	▲293	309	18	46	
減価償却費		326	326	320	102	109	336	156	143	104	104	234	154	151	151	250	154	247	148	
EBITDA		140	141	1	▲489	▲566	▲492	▲103	141	▲23	▲23	53	463	245	246	▲43	463	265	194	

各期の出来事

42期

R2.4: コロナ緊急事態宣言
R2.8: そごう徳島店閉店
R3.1: 徳島市10億円貸付実行

43期

R3.1・4・7: コロナ緊急事態宣言
R3.7: 徳島市10億円貸付実行

44期

R4.4・7: 金融機関貸付実行
R4秋のグランドオープン予定の半年遅延
経常性比較のため管理費収入・営業費用から一時的変動要因7億円(収益費用両建計上)の影響を除外して表示

45期

R5.5: フォコ・グランドオープン
眉山ロープウェイ指定管理開始

注) 実績: 各事業年度損益計算書・最終試算表(46期は確定前・監査前の数値, 表2・3も同様) 計画: 「貸付時」: 徳島市貸付実行時における対象会社提出資料(R3.7作成) 「年度予算」: 取締役会資料記載の各事業年度における「収支計画案」 計画: 「長期計画」: 対象会社作成のグランドオープン後の長期計画(R4.5作成) EBITDA: 営業損益+減価償却費
端数処理のため計が合わない場合がある

【表2】有利子負債の状況

(単位:百万円)	41期	42期	43期	44期	45期	46期(未)
	2020.1.31 R2.1.31	2021.1.31 R3.1.31	2022.1.31 R4.1.31	2023.1.31 R5.1.31	2024.1.31 R6.1.31	2025.1.31 R7.1.31
徳島市借入金	118	1,118	2,118	2,118	2,113	2,107
金融機関借入金	2,168	2,165	2,160	3,890	3,719	3,549
借入金合計	2,286	3,283	4,278	6,008	5,832	5,656
現金預金	640	1,590	1,127	1,249	716	503
純有利子負債	1,647	1,694	3,151	4,759	5,116	5,153
自己資本	4,483	▲1,027	▲1,630	▲1,907	▲1,906	▲2,175
総資産	10,320	4,901	5,232	6,232	6,094	5,655
借入金依存度	15.96%	34.56%	60.23%	76.36%	83.95%	91.12%
必要EBITDA	—	84	157	237	255	257
実績EBITDA	—	140	▲489	▲103	53	▲43
EBITDAギャップ	—	56	▲646	▲340	▲202	▲300

借入実行 徳島市10億円 徳島市10億円 金融機関約20億円

注) 借入金(有利子負債)依存度: 純有利子負債÷総資産
必要EBITDA: 純有利子負債残高を20年間で返済する場合の必要なEBITDA水準
EBITDAギャップ: 実績EBITDA【表1】-必要EBITDA
未払金等: そごう・西武に対する保証金等約12億円強, 預金保険機構に対する長期未払金約2億円強ほか
端数処理のため計が合わない場合がある

備考) 42期: 徳島市10億円貸付実行 固定資産につき64億円の減損実施(総資産大幅減少)
42期: そごう・西武に対する保証金等1,249百万円を含む(計算書類・個別注記表)
43期: 徳島市10億円貸付実行(2回目) 欠損填補のため11億円減資
44期: 金融機関5行20億円融資実行

【表3】主要固定資産の推移状況

(単位:百万円)	41期	42期	43期	44期	45期	46期(未)
	2020.1.31 R2.1.31	2021.1.31 R3.1.31	2022.1.31 R4.1.31	2023.1.31 R5.1.31	2024.1.31 R6.1.31	2025.1.31 R7.1.31
建物及び附属設備	3,405	751	869	2,183	2,730	2,573
工具器具備品	23	9	29	226	219	201
建設仮勘定			330	35	35	49
リース資産(有形・無形)	16	29	23	91	138	122
土地	116	27	27	27	27	28
借地権	4,956	1,179	1,179	1,179	1,179	1,179
差入敷金	502	502	502	502	502	502
修繕積立金	608	557	519	470	385	377
繰延税金資産(固定)		161	145	19	10	
その他	6	2	74	3	1	11
固定資産合計	9,632	3,217	3,697	4,735	5,226	5,042
総資産	10,320	4,901	5,232	6,232	6,094	5,655

■主要固定資産増加額 (単位:百万円)	42期	43期	44期	45期	46期(未)	期間計
建物及び附属設備	69	210	1,452	736	47	2,514
工具器具備品	22	24	207	23	12	288
建設仮勘定		330	▲295	▲1	15	49
合計	91	564	1,364	758	74	2,851

借入実行 徳島市10億円 徳島市10億円 金融機関約20億円

注) 端数処理のため計が合わない場合がある

備考) 42期: 固定資産につき総額64億円の減損実施
43期~45期: グランドオープンに向けた工事実施

規程・規則集

A 会社関係

- A-1 定款
- A-2 取締役会規程
- A-3 監査役会規程
- A-4 株式取扱規則
- A-5 処務規程
- A-6 職務分担に関する規程
- A-7 経理規則
- A-8 稟議手続規程
- A-9 契約規程
- A-10 旅費支給規程
- A-11 文書簿冊編さん保存規則
- A-12 内部統制システム
- A-13 業務引き継ぎ規程
- A-14 情報公開に関する規程、情報公開に関する規定施行細則

労務関係

B コンプライアンス関係

- B-1 コンプライアンス規程
- B-2 コンプライアンス マニュアル
- B-3 コンプライアンス委員会規程
- B-4 個人情報保護規程
- B-5 個人情報・セキュリティ管理基準
- B-6 プライバシーポリシー
- B-7 ハラスメント防止規程
- B-8 リスク管理方針
- B-9 法務リスク管理規程
- B-10 有形資産リスク管理規程
- B-11 特定個人情報等取扱規程

C 役員関係

- C-1 災害補償規程
- C-2 常勤取締役・常勤監査役への退任慰労金支給規程
- C-3 役員報酬規程

D 社員関係

- D-1 就業規則
- D-2 服務規程
- D-3 出向規定
- D-4 契約社員・パート社員就業規則
- D-5 嘱託就業規則
- D-6 給与規程
- D-7 育児・介護休業規程
- D-8 退職手当支給規程
- D-9 昇格昇進規程
- D-10 私傷病積立有給休暇制度
- D-11 人事考課規程
- D-12 人事記録に関する規程
- D-13 福利厚生規程

会議名	開催日	開会時間	閉会時間	会議時間
第42期第1回取締役会	令和2年2月27日	午前11時25分	午後0時	35分
第42期第2回取締役会	令和2年4月10日	午前11時30分	午前11時57分	27分
第42期第3回取締役会	令和2年4月28日	午後2時45分	午後3時5分	20分
第42期第4回取締役会	令和2年5月26日	午前11時30分	午前11時37分	7分
第42期第5回取締役会	令和2年6月10日	午後2時17分	午後2時27分	10分
第42期第6回取締役会	令和2年7月30日	午後2時	午後2時30分	30分
第42期第7回取締役会	令和2年10月30日	午後2時	午後2時42分	42分
第42期第8回取締役会	令和3年1月26日	午前10時30分	午前11時27分	57分
第43期第1回取締役会	令和3年2月26日	午後2時	午後2時44分	44分
第43期第2回取締役会	令和3年4月9日	午後1時55分	午後2時40分	45分
第43期第3回取締役会	令和3年4月27日	午後2時55分	午後3時5分	10分
第43期第4回取締役会	令和3年8月4日	午後3時55分	午後4時30分	35分
第43期第5回取締役会	令和3年10月27日	午後1時55分	午後2時17分	22分
第43期第6回取締役会	令和4年1月26日	午後2時	午後3時17分	1時間17分
第44期第1回取締役会	令和4年2月28日	午後3時55分	午後4時35分	40分
第44期第2回取締役会	令和4年4月8日	午後1時55分	午後2時12分	17分
第44期第3回取締役会	令和4年4月26日	午後2時37分	午後2時50分	13分
第44期第4回取締役会	令和4年7月28日	午前10時57分	午前11時20分	23分
第44期第5回取締役会	令和4年10月28日	午前10時58分(※)	午前11時52分	54分
第44期第6回取締役会	令和5年1月30日	午後1時55分	午後2時20分	25分
第45期第1回取締役会	令和5年2月28日	午後3時56分	午後4時35分	39分
第45期第2回取締役会	令和5年4月7日	午前10時55分	午前11時25分	30分
第45期第3回取締役会	令和5年4月28日	午後2時40分	午後3時	20分
第45期第4回取締役会	令和5年7月28日	午後3時55分	午後4時33分	38分
第45期第5回取締役会	令和5年11月2日	午後2時	午後2時46分	46分
第45期第6回取締役会	令和6年1月31日	午後1時58分	午後2時50分	52分

※第44期第5回取締役会議事録では、開会時間が「午後10時58分」、閉会時間が「午前11時52分」と記録されているが、誤記と判断し、開会時間を「午前10時58分」として計算した。