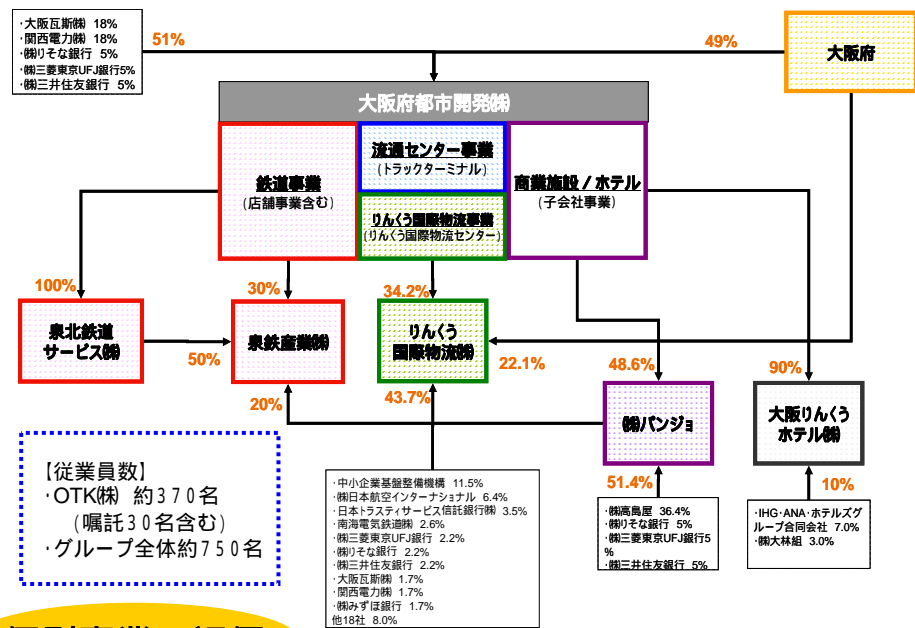


# 《 OTKグループの現状評価と経営活性化策 》

## OTKグループの全体像



## OTKグループの財務状況(H20/3期DD後)

主体	OTK株	OTKグループ全体
総資産	639億円	882億円
純資産	322億円	324億円
有利子負債	214億円	415億円
営業収益	148億円	235億円
営業利益	40億円	48億円
営業キャッシュフロー	66億円	86億円

事業	鉄道事業	流通センター事業	りんくう国際事業	りんくうホテル事業	バンジョ事業
実施主体	OTK + 泉北サービス・泉鉄産業	OTK	OTK + りんくう国際物流	(大阪りんくうホテル)	(バンジョ)
総資産	285億円	223億円	71億円	20億円	158億円
純資産	113億円	111億円	28億円	0.2億円	20億円
有利子負債	135億円	70億円	95億円	10億円	105億円
営業収益	100億円	56億円	6億円	39億円	35億円
営業利益	11億円	33億円	0.4億円	4億円	10億円
営業キャッシュフロー	30億円	40億円	2億円	3億円	18億円

H20/3期の決算数値に、ヒアリング等の簡易調査による調整を加えた数値  
 営業キャッシュフローは簡易的に営業利益に減価償却を加えた税引き前の数値  
 事業ごとの総資産・純資産には本社管理の資産を含めていない

債務超過/赤字 資金繰り逼迫

## 全体的な評価

相対的には優良3セク  
 現在まで“3セク”の使命を果たしてきたのは事実(鉄道事業、りんくう事業の遂行等)  
 しかし、個々のマネジメントには、3セク特有の課題がある。(経営責任、将来ビジョン、独立採算原則の徹底等)

事業構造はシナジー効果の低い事業の集合体(コングロマリット形態)  
 りんくう2事業という不採算事業を抱える(両事業とも実態は赤字・債務超過)  
 グループ全体で400億円の多額債務、特にRIL債務は懸案  
 府は支配株主でない。他株主と協調必要  
 従業員の雇用に配慮必要

## 個別事業の評価

	泉北高速鉄道事業	流通センター事業	りんくう国際物流(RIL)事業	りんくうホテル事業	バンジョ事業
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>中百舌鳥～和泉中央 14.3km</li> <li>建設費 約392億円 (うち国庫補助35億円、府補助35億円)</li> <li>今後5年間で約170億円の投資計画</li> <li>乗降客数5,122万人(H19年度)</li> <li>OTK従業員約370名の約8割が従事</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北大阪と東大阪の流通センター</li> <li>主に公共トラックターミナルと流通倉庫で構成</li> <li>ターミナルの貨物取扱量は約30万トン/年、利用業者数44社(うち中小は25社)、総パース数770</li> <li>今後10年間で約300億円の投資計画</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>OTKとりんくう国際物流が運営</li> <li>物流棟27千㎡(稼働率100%)、事務所棟2.6千㎡(稼働率42%)</li> <li>H13年度に経営改善計画を策定して、H23年度までの再建協定が存在。これに従い、金融機関債務を長期弁済</li> <li>府の貸付金26億円は劣後(無担保)、再建協定外</li> <li>その他府の出資11億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大阪りんくうホテルが運営</li> <li>客室稼働率約82%</li> <li>従業員数156名(H19年度末)</li> <li>ゲートタワービルを一部賃借し営業(H29/3までの契約)</li> <li>運営は、委託先のIHG・ANAホテルズが実施(H29/3までの契約)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株バンジョが運営</li> <li>泉が丘駅前の商業施設賃貸</li> <li>延床面積7.7万㎡</li> <li>泉北高島屋と専門店街に賃貸</li> <li>従業員数18名(H19年度末)</li> </ul>
公共関与	府の公共関与の必要性なし(鉄道事業法で公共輸送機関の規制あり)	公共トラックターミナルの機能をどの程度維持する必要があるか、検討必要 具体的には、「独占使用規制」と「用途転用規制」をどの程度にするか	府の公共関与の必要性なし(但し、現事業への対応は必要)	府の公共関与の必要性なし(但し、現事業への対応は必要)	府の公共関与の必要性なし
経営課題	設備投資資金を、流通センター事業の果実で埋めている(独立採算原則からの逸脱) 今後5年間(H20～24)で約170億円規模の多額の設備投資を計画(H19年度の鉄道事業単独の営業収益84億円、営業利益8億円、税引前営業収支27億円、有利子負債135億円) 子会社に赤字事業を抱えるものあり	今後の更新投資で如何に高度化、高付加価値化するが課題	約90億円の債務(長期弁済中)(政投銀40億円、市中25億円、府26億円) H23年度までは再建協定が存在(OTKが施設を一括借上げ、賃貸契約解除には金融機関同意必要、OTKが期間中の弁済補償)	賃貸契約はH29/3まで解約不能 IHG・ANAホテルズへの委託契約もH29/3まで タウン財団等からの支援あり	タウン財団所有の第三、第四駐車場を共同利用 リニューアル資金の返済負担あり
留意事項	事業譲渡等の場合には国庫補助金の返還の有無につき国と協議必要 鉄道サービスの府民利便性や安全性の確保	りんくう2事業の財務的な受け皿化	RILの金融機関債務について、OTKが期間中の弁済補償 H23年度以降の債務への対応	H29/3以降の事業継続	

## 経営活性化策

- (泉北高速鉄道事業)**
  - スケールメリットの創出
    - 人件費、修繕費、設備投資で効果期待(単純試算では、事業譲渡等の場合に最大で年間10数億円のコスト削減効果も)
    - 具体的には一般管理部門や技術・保守部門の縮減、投資の有効性判断の厳格化の可能性
  - 府民への運賃還元/サービス向上
    - 運賃値下げや通勤特急の導入等の府民利便性の向上に期待
- (流通センター事業)**
  - ターミナルの高度化利用の促進
    - 平面利用から倉庫機能付の高層ターミナルへ転換
    - 余っている容積率を有効利用(北・東ともに200%)
    - ターミナル用途を倉庫に転換すれば、容積率は200%から300%に増加 但し、都市計画の変更が必要
    - 倉庫仕様を従来の保管型から流通加工型へ転換
    - 空きパースの有効利用(東で19、北で60)
    - 料金の柔軟設計、倉庫への転換等に期待
- (全体的なマネジメントの高度化)**
  - 株主の利益要求に基づいた厳しい監視にさらされ、経営責任が明確化・厳格化
  - より具体的かつ戦略的なビジョンや事業計画の説明責任
  - 大規模な民間会社と連携できれば、スケールメリットの創出に期待
  - 現在のシナジー効果の薄いコングロマリット企業からの転換
- (その他の事業)**
  - RILは事務所棟の有効利用等に期待
  - ホテルは柔軟な営業戦略による増収効果とコスト削減に期待
  - バンジョは泉が丘地区全体としての有効利用の検討が期待

# 《 OTKの民営化方針（案） 》

## 前提条件

府が「維持すべき公共性」の程度・手法

本件の「公共性」= 公共トラクターミナルの機能

「独占使用」、「他用途への変更」をどの程度規制するか

【府の方針】現状の面積及びバース数の設置を義務付け、それ以外の上部高度化は規制なし

- 現状の都市計画の位置づけのもとで対応
- 昭和43年の設置当時と利用状況は大きく変わっていない
- 上部の倉庫化等、民間ノウハウ活用の自由度は確保

どのような手法を選択するか

【府の方針】黄金株により規制（機動的対応が取れるよう、併せて契約でも担保）

- 事後的な訴訟等が必要な契約よりも、株主権である黄金株の方が、維持効力が強い（善意の第三者へ争いなく対抗可能）
- 黄金株は過度な規制等のイメージが強いが、最低限の規制内容として対処

## 前提条件

りんくう2事業への府の対応方針

RILの債務(約90億円)への対応

【府の方針】OTKとRILを統合し、OTK収益でRIL債務を弁済

- 株主でもある金融機関が、債権を毀損することに到底同意しえない
- 現在の経営改善計画で、OTKが現に支援している実態がある

りんくうホテルの事業継続

【府の方針】現賃貸借契約（H29/3末まで）を承継し、その後は民間判断に委ねる

- 同契約の性質から、民間に承継されても直ちに事業廃止となる可能性は低い

## その他留意事項

1. 「府の関与」は透明性と一貫性を持たせ、それ以外は最大限、民間に委ねる  
…民間のノウハウ等の投入は、「府のOTKへの関与度」と相関関係にある
2. 民営化(売却プロセス)の透明性・公平性……徹底した情報開示、多くの企業が参加可能な民営化方式を志向
3. OTKグループ従業員の雇用への配慮……鉄道事業等の安定的継続の観点から重要
4. 昨今の経済不況の見極め……売却時期の見極め、中長期化も視野に(特に、流通センター事業)

形態	分割民営化		一体民営化	
手法	案1: 全事業の分割民営化 (OTK事業の経営活性化(民間ノウハウ活用)と府財政への寄与を最重要視)	案2: 全事業の段階的分割民営化 (RIL債務を弁済し、円滑かつ中期的に民営化効果を獲得)	案3: OTK株の全株売却 (早期の民営化を重視)	案4: OTK株の24%売却 (3セク維持) (早期の民営化と府の関与維持の折衷)
手順	1. RILの債務への対応 2. <b>各事業を切り出して、オープンコンペで民営化</b> <small>単独あるいは組み合わせも可 手法は事業売却、分社化後の株式売却も可能</small> 3. <b>売却資金でOTK債務を全て弁済</b> 4. OTKは解散し、 <b>残余財産を株主で分配</b>	1. RILの債務への対応 2. 鉄道事業と流通センター事業(RIL含む)の <b>分社化</b> 3. <b>鉄道事業会社の株式売却</b> 4. 流通センター事業の収益でRIL債務を弁済 5. <b>流通センター会社(RIL含む)の株式売却</b> <small>パンゾ、ホテルをどのように分社化するかは詳細検討を要する</small>	1. RILの債務への対応 2. 府と他のOTK株主との間で <b>株主間協定</b> <small>府と協動的に売却する旨等</small> 3. OTK株式の全てを公募で売却 <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; margin-top: 5px;"> <small>(民営化後の株主構成)</small>                          府……………1株(黄金株の場合)                          新株主……………99.9%                     </div>	1. RILの債務への対応 2. 府と他のOTK株主との間で <b>株主間協定</b> <small>府と協動的に売却する旨等</small> 3. OTK株式24%を公募で売却 <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px; margin-top: 5px;"> <small>(民営化後の株主構成)</small>                          府……………2.5%                          既存民間株主……………2.4%~0%                          新株主……………5.1%~7.5%                     </div>
特徴/メリット	事業ごとに <b>最も相乗効果の期待できる相手</b> に売却可能なため、民間ノウハウの活用が進みやすい <b>公平かつ競争的な民営化</b> が可能 各事業を <b>最高値で売却可能</b>	事業ごとに <b>最も相乗効果の期待できる相手</b> に売却可能なため、 <b>民間ノウハウの活用が進みやすい</b> <b>公平かつ競争的な民営化</b> が可能 各事業を高値で売却可能 流通センター事業を、経済情勢を見極めながら民営化が可能	<b>早期の民営化が可能</b> 経営権が移転するため、ノウハウ活用に期待 再編行為が不要であり、 <b>手続きが簡易</b>	<b>早期の民営化が可能</b> 経営権が移転するため、ノウハウ活用に期待 再編行為が不要であり、 <b>手続きが簡易</b> <b>3セク要件付き補助金の受給</b> が継続して可能 府の議会監視に置かれ、一定の公共性維持
留意点/デメリット	他の株主との協調が必須(再編の総会決議) <b>RIL、ホテルが残存するリスク</b> <b>OTKの株主</b> には、RIL債務弁済について、財政効果を含めた十分な説明が必要 鉄道事業譲渡等の場合には、 <b>国庫補助金の返還は国と協議(但し、分社化で対応可能)</b> <b>手続きが煩雑、やや長期化</b> する恐れ	他の <b>株主との協調が必須</b> (再編の総会決議) <b>OTKの株主</b> には、RIL債務弁済について、財政効果を含めた十分な説明が必要 分社化にあたり <b>債権者の同意が必要</b> (同意が得られない場合は一括返済リスクあり) 民営化完了まで相対的に <b>長期化</b> 再編手続が必要で、OTKの主体的な取り組みが必要	OTK一体のままのため、売却価値に <b>相当のコングロマリットディスカウント</b> あり <b>入札の競争性低下のおそれ</b> (鉄道事業の参入が必要) 他の民間株主が協調しないリスク	OTK一体のままのため、売却価値に <b>相当のコングロマリットディスカウント</b> あり <b>入札の競争性低下のおそれ</b> (鉄道事業の参入が必要) 他の民間株主が協調しないリスク <b>買い手の民間企業にとって株主間協定がより重要になる</b> (自ら27%以上を買い集め必要) 府の3セク維持のため、 <b>民間ノウハウ投入は限定的</b> 府財政への寄与は <b>小さい</b>