アドバンスねやがわ管理株式会社の
今後の在り方について

【提　言　書】

平成 27 年２月

アドバンスねやがわ管理株式会社経営等検討委員会

目次

はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１
検討委員会等の構成及び経過・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２
第１　アドバンスの概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３
第２　アドバンスと本市との関わり・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４
第３　これまでに講じてきた支援と効果・・・・・・・・・・・・・・・・・５
第４　アドバンスの在り方を見直す理由・・・・・・・・・・・・・・・・・６
　１　第三セクターを取り巻く社会情勢
　２　業務支援の在り方
　３　アドバンスの今後の財務状況
第５　監査法人による「調査報告書」（要旨）・・・・・・・・・・・・・・８
　１　調査の目的
　２　経営管理情報
　３　経営管理体制情報
　４　リスク情報
第６　作業部会による検討結果報告書（要旨）・・・・・・・・・・・・・12
　１　アドバンスねやがわ１号館及び２号館について
　２　パークアドバンスについて
　３　収益事業について
　４　地下駐車場について
　５　長期貸付金について
第７　アドバンスの今後の在り方についての意見　・・・・・・・・・・・14
（別紙１）アドバンスねやがわ管理株式会社経営等検討委員会（経過）

はじめに

アドバンスねやがわ管理株式会社（以下「アドバンス」といいます。）は、本市施行による寝屋川市駅前市街地再開発事業（以下「再開発事業」といいます。）の一環として、昭和 61 年 10 月 21 日に完成したアドバンスねやがわ１号館及び２号館の管理運営並びに駅周辺の商業活性化を目的とした公共的事業を担うため、昭和 60 年９月 28 日に当時の総務省推奨の株式会社第三セクター法人として設立されました。

しかし、近年におきましては、第三セクターを取り巻く社会情勢が大きく変化し、地方公共団体が自らの決定と責任の下、経営健全化に取り組むことが求められています。

そのため、本市におきましても、第三セクターであるアドバンスの抜本的改革を推進し、本市財政規律の強化に資するため、寝屋川市アドバンスねやがわ管理株式会社経営等検討委員会設置要綱第１条の規定に基づき、アドバンスねやがわ管理株式会社経営等検討委員会（以下「検討委員会」といいます。）を設置いたしました。

この提言書は、アドバンスの設立当初からの経緯、果たしてきた役割を踏まえながら、アドバンスの今後の在り方について、市民等への説明責任が果たせ、理解が得られる方法を様々な選択肢の中から見い出すために、同要綱第７条の規定による作業部会（以下「作業部会」といいます。）及び監査法人の調査報告を受けながら、検討委員会において、調査、検討を行った結果をまとめたものです。

検討委員会等の構成及び経過

アドバンスの今後の在り方について、調査・検討を行った検討委員会等の構成や経過は次のとおりです。

１　検討委員会の構成

⑴　まち政策部を担当する理事（委員長）

⑵　経営企画部における部長

⑶　財務部における部長

⑷　総務部における部長

⑸　市民生活部における部長

⑹　まち政策部における部長

⑺　まち建設部における部長

２　作業部会の構成

⑴　経営企画部　企画政策課長

⑵　財務部　次長兼財政課長

⑶　市民生活部　産業振興室次長兼課長

⑷　総務部　次長兼総務課課長

⑸　総務部　総務課課長

⑹　まち政策部　次長兼まちづくり指導課長

⑺　まち建設部　道路交通課長

３　事務局

まち政策部　都市計画室

４　公認会計士

仰星監査法人　大阪事務所　里見　優

５　これまでの経過

別紙１のとおり

第１　アドバンスの概要

１　商　　号　アドバンスねやがわ管理株式会社

２　資　本　金　４億円（設立時　３億円）

３　所　在　地　寝屋川市早子町 23 番２-217 号

４　設立年月日　昭和 60 年９月 28 日

５　設 立 目 的　再開発事業によって建設された再開発ビルの管理運営及び関連する諸事業を行い、寝屋川市商業の発展に貢献する。

６　職 員 構 成　役員６人、社員６人、パート職員 38 人

７　発 行 株 数　8,000 株

８　株　主　数　17 社

９　所有床面積

	１号館	２号館	合計
駐車場	867.69 ㎡ （46 台分）	827.20 ㎡ （45 台分）	1,694.89 ㎡ （91 台分）
倉　庫	97.12 ㎡ （３区画分）	91.36 ㎡ （２区画分）	188.48 ㎡ （５区画分）
店　舗	2,237.70 ㎡ （１区画分）	829.69 ㎡ （15 区画分）	3,067.39 ㎡ （16 区画分）
事務所		114.55 ㎡ （２区画分）	114.55 ㎡ （２区画分）
合計	3,202.51 ㎡	1,862.80 ㎡	5,065.31 ㎡

第２　アドバンスと本市との関わり

１　出資割合

36.00%（144,000 千円・2,880 株）

２　貸付金

1,110,000 千円（平成 26 年４月１日現在）

３　過去の経緯と貸付金

再開発事業を行った際に、アドバンスねやがわ１号館及び２号館の保留床が相当程度売れ残ったため、本市は準用財政再建団体に陥る危険性が出てきました。

その際、府の指導もあり、売れ残った床（以下「保留床」といいます。）の全てをアドバンスに約 37 億円で取得させ、本市は準用財政再建団体への転落を免れたという経緯があります。

その後、アドバンスは保留床取得により財務状況が悪化したため、本市が貸付けを行いました。

その残高が平成 26 年４月１日現在で 11 億１千万円となっております。

第３　これまでに講じてきた支援と効果

１　運営資金の貸付

⑴　昭和 61 年５月 20 日　400,000 千円

⑵　昭和 63 年４月１日　　600,000 千円

⑶　平成 11 年４月１日　　130,000 千円

⑷　平成 13 年５月 11 日　300,000 千円

貸付累計 1,430,000 千円

※　平成 26 年４月１日現在においては、1,110,000 千円

２　業務支援（第 28 期財務諸表より）

⑴　寝屋川市有料自転車駐車場指定管理業務

経常利益　17,570 千円

⑵　寝屋川市駅東側通路及びエスカレーター運転・監視業務

経常利益　　17 千円

⑶　高架下自転車駐車場の管理運営

経常利益　27,126 千円

業務支援　経常利益合計　44,713 千円

３　業務支援の効果

業務支援のみの経常利益計は 44,713 千円となっていますが、業務支援を除いたアドバンスの経常利益は▲6,632 千円となっており、支援の効果はあるものの、本市に依存した体質となっています。

第４　アドバンスの在り方を見直す理由

１　第三セクターを取り巻く社会情勢

東京都や大阪市の臨海開発関連の会社など、膨大な債務を抱え破たんする第三セクターが続出するとともに、北海道夕張市の財政破綻には、観光開発を担う第三セクターの赤字が関係していたことなどの経緯があり、行政改革の一つとして、第三セクターの在り方を含めた検討が求められるとともに、将来性のある第三セクターの再生に向けての取組が求められています。

⑴　第三セクターの経営健全化への取組

公共性と企業性を併せ持つ第三セクターは、企業の特色をいかして公共よりも柔軟に事業推進ができる一方で、経営が悪化した場合には、地方公共団体の財政に深刻な影響を及ぼすことが懸念されることから、地方財政改革の推進のため、「経済財政運営と改革の基本方針」（平成 26 年６月 24 日閣議決定）において、「公営企業・第三セクター等の徹底した効率化・経営健全化を図る。」こととされ、効率化・経営健全化に、速やかに取り組むことを求めています。

⑵　経済再生・地域再生等への第三セクターの活用

第三セクターは、健全な経営が行われる場合には、寝屋川市駅東地区第二種市街地再開発事業の寝屋川市東地区再開発株式会社のように、公共部門において民間の資金やノウハウを活用するための有力な手法の一つになるとともに、経営が好調な場合には投下した資金を上回る経済効果をあげることが可能であり、また、市町村の圏域を越えた活動が可能であること等の長所も有しているところです。このため、地方公共団体は適切な経営が行われることを前提として、第三セクター等を活用した経済再生・地域再生等について検討することも重要です。

２　業務支援の在り方

これまで本市において、様々な支援を行ってきましたが、前述のとおり抜本的な経営改善が図られていないことから、市民等への説明責任を果たすことが困難な状況であることを踏まえ、支援の必要性を踏まえた在り方を検討する必要があります。

３　アドバンスの今後の財務状況

⑴　本市からの業務支援の打切りの可能性

アドバンスの存続意義が問われている中、市民や議会等への説明責任が果たせず、本市からの業務支援を打ち切る可能性があります。

※　業務支援以外のアドバンスの経常利益

▲6,632 千円（公認会計士による調査報告書より）

⑵　余剰資金の切り崩し

アドバンスは毎年度純利益を上回る返済を本市に行っていることから、預金残高が減少し、今後必要となる資金（修繕費の臨時徴収、本市への返済など）の捻出が困難となります。

⑶　預り保証金等の返還

設立当初から借入金に加え資本金や預り保証金などを流用していたことから、十分なキャッシュが確保されていない状況であり、テナント業者から返還を求められた場合は資金の捻出が困難となります。

⑷　大規模改修工事の実施

長期修繕計画で計画されていた未実施の大規模改修工事及び約 10 年周期で必要となる外壁工事の実施による臨時的に支出が必要となる可能性があります。

ア　エスカレーター改修工事　　501,963 千円

イ　電気設備工事　　131,551 千円

ウ　外壁工事　　200,000 千円（平成 19 年度実績）

（負担額　21％　約 175,000 千円）

第５　監査法人による「調査報告書」（要旨）

１　調査の目的

アドバンスの平成 25 年５月 31 日現在の第 28 期財務諸表について、アドバンスの業務を改善するに当たり、意思決定の参考となる情報を取得することを目的として財務及び会計並びに経営管理の事項について調査を実施しました。

２　経営管理情報

⑴　各部門の経営状況

「管理」「店舗賃貸」「パークアドバンス」は大きくマイナスとなっているため、この部門の改善が必要となっています。

（単位：千円）

部門	経常利益	業務内容
管理	▲527	アドバンスねやがわ１号館及び２号館の管理部会からの管理受託業務
店舗賃貸	▲5,876	アドバンス１号館及び２号館の区分所有部分の賃貸業務
地下駐車場	1,018	アドバンス１号館及び２号館の地下に位置する駐車場の管理運営業務
パークアドバンス	▲3,326	パークアドバンスにおける駐車場及び駐輪場の管理運営業務
駐輪場	47,192	アドバンス高架下駐輪場の管理運営業務、寝屋川市有料自転車駐車場指定管理業務、ラック式駐輪場
その他	▲400	寝屋川市駅東側通路及びエスカレーター運転・監視業務、たばこ等の自販機設置、損保、物産店など
合計	38,081	

⑵　部門別損益計算書

１号館・２号館の部門別損益の状況は、１号館の店舗賃貸収入、高架下駐輪場収入及び指定管理駐車場収入で２号館の費用を賄っている状況にあるため、２号館の稼働率改善が急務となっています。

（単位：千円）

勘定科目	管理＋店舗＋駐車
売上高	118,729
販売費、一般管理費	▲123,149
営業外収益合計	10,106
営業外費用合計	▲11,072
経常利益	▲5,386

１号館	２号館	その他
76,410	42,318	―
▲69,789	▲53,549	189
2,745	7,360	―
▲6,813	▲4,258	―
2,553	▲8,128	189

⑶　キャッシュ・フローと余剰金

アドバンスの経営状況は、営業活動 CF※1（キャッシュ・フロー）が、投資活動CF※2を上回っているため、問題のない経営水準となっています。

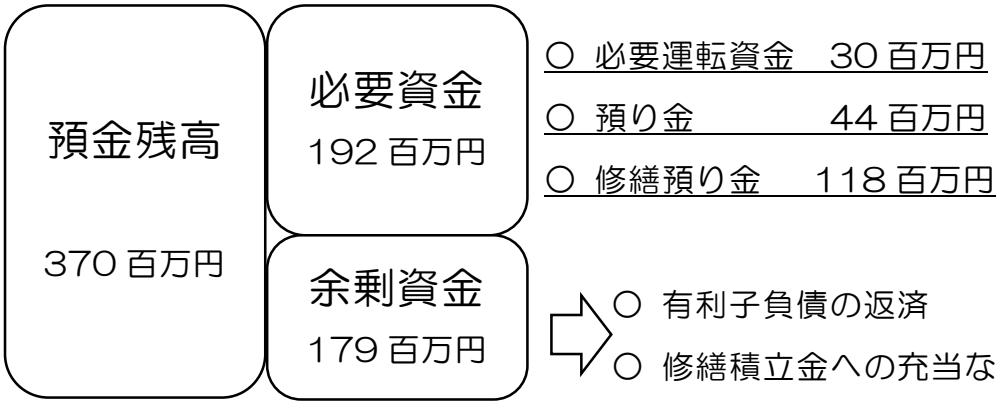
しかし、本来はその差額の範囲内で有利子負債への返済や修繕積立金に充当することなどが推奨されていますが、それを上回る借入金の返済を本市に行っています。

一般的に余剰資金があれば、それを有利子負債の返済に充てることで資本効率の向上につながり、また負債コストの負担も軽減されるため、返済することが推奨されています。

しかし、アドバンスは今後一時的に修繕・更新費用を徴収される可能性が考えられること、また財務安全性の観点から全ての余剰金を返済に充てることはできないことから、本市への返済額を適切な額に設定する必要があると言えます。

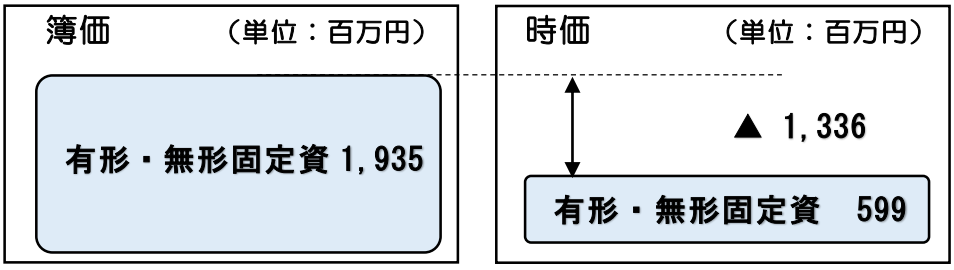
（単位：千円）

営業活動によるキャッシュ・フロー	79,023
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲69,290
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲40,000
キャッシュ・フローの増減額	▲30,267



⑷　固定資産の時価

アドバンスが所有している土地・建物の時価を、収益還元法※1で不動産の評価を行うと、簿価の約▲13 億３千万円となり、純資産が８億１千万円であるため、約▲５億２千万円の債務超過に陥る状況となっています。



※1　収益還元法とは、将来生み出すであろうと予測される純収益の現在価値の総和を求めることによって、資産価格を求める手法

３　経営管理体制情報

⑴　管理組合の設立と会計分離

平成 13 年に「マンションの管理の適正化の推進に関する法律（以下「マンション適正化法」といいます。）」が施行され、同法第 76 条においては、マンションの管理業者は、管理組合から委託を受けて管理する財産について、自己の固有財産及び他の管理組合の財産と分別して管理しなければならない旨が定められています。

しかし、アドバンスは、マンション適正化法の施行日以前から、建物の区分所有等に関する法律に基づき、アドバンス１号館及び２号館の管理者として管理を行っており、修繕積立預金等をアドバンス名義で管理を行っています。

これについてアドバンスは１号館及び２号館ともに区分所有者としての地位を保持していることから、法令違反となるものではないと考えられますが、資産保全の観点からも管理組合を設立し、アドバンス名義の口座と区分して管理組合名義で口座管理をすることが望ましいと言えます。

⑵　管理委託契約の締結

アドバンスと管理部会との間では、現在管理委託契約の締結は行っておらず、管理委託手数料は年１回の総会で予算承認の一環としてその決定がなされています。そのため、詳細な見積りに基づく管理委託手数料の交渉・決定はなされず、他の費用と同様に一律に引下げの対象とされています。

基本的には、経費削減のための一定の努力はアドバンスにも求められるものと考えられますが、応益負担の原則から通常要する経費を賄えるだけの管理委託手数料の設定でなければ見直される余地は有り、経営状況等に応じて機動的に決定すべきものと考えられることから、管理委託契約の締結が必要であると言えます。

４　リスク情報

【修繕積立金の不足】

アドバンスねやがわ １ 号館及び ２ 号館の長期修繕計画で予定されている大規模な電気設備工事やエスカレーター改修工事が未実施であり、現在、修繕積立金も必要額まで達していない状況となっています。

そのため、国土交通省のガイドラインを参考にした適正額とするため、修繕積立金の引上げが必要と言えます。

第６　作業部会による検討結果報告書（要旨）

作業部会による検討結果

１　アドバンスねやがわ１号館及び２号館について

アドバンスねやがわ１号館及び２号館については、廃止可能な共用部分（階段、通路など）があり、用途変更を行った場合においても容積率に問題が無いことが判明した。

この廃止可能な共用部分を活用するために、経営コンサルタントなどによる法的側面（建築基準法、消防法など）、経営的側面、費用対効果などの検討が必要である。

２　パークアドバンスについて

パークアドバンスについては、アドバンス１号館及び２号館の来客用としての意味合いが強いが、経常損失となっていることから、事業計画書の提出を受け、今後の収益の増加が見込めないと判断した場合は、廃止すべきである。

なお、パークアドバンスは大規模小売店舗立地法の適用を受けているが、駐車スペースを別に確保することにより、契約解除することは可能である。

３　収益事業について

収益事業については、商業者の誘致が困難となっている原因の一つである共益費や店舗面積を改善するために、店舗内の区画整理などの実施や学生に焦点を当てた新規事業について、経営コンサルタントなどによる検討が必要である。

また、利用率の低い駐輪場の見直しを実施するとともに、本市からの業務委託などを含めた新たな収益事業を行う必要がある。

４　地下駐車場について

地下駐車場については、将来の契約解除のリスクに備え、有効活用の検討を行う必要がある。

なお、収益が悪化した場合、２号館の駐車場は、用途変更が可能なため、収益の向上及び共用部分の減少につなげるため、経営コンサルタントなどによる検討を行い、駐車場以外の用途に変更する必要がある。

５　長期貸付金について

長期貸付金を債権放棄する場合は、財政運営上のリスクは低いものの、議会の議決を得る必要があり、市民への説明責任について十分留意する必要がある。

また、債権放棄や返済方法の見直しについては、経営改善及び長期的な安定経営を目的とした、本市の業務支援などを含めた検討が必要である。

仮に、債権放棄をした場合であっても、筆頭株主である本市が業務支援を行うことについて、問題はないと考える。

ただし、債権放棄は税法上寄附に当たるため、アドバンスに課税されるリスクも計算しておく必要がある。

なお、債権放棄をしない場合は、経営改善を実現するために長期貸付金の返済を猶予する必要がある。

第７　アドバンスの今後の在り方についての意見

第三セクターの存続及び在り方については、国の指針によれば

○　事業が行政目的と一致しているか（公益性）

○　経営改善できるのか（採算性）

○　市に対する財政リスクはどうか

を検証し、さらに「適切な経営が行われることを前提として、第三セクターを活用した経済再生・地域再生等について検討することが重要」となっています。

こういった視点から、検討委員会としては、次のように判断した。

１　アドバンスについて、本市が主導して出資し設立した経緯から、その経営及び在り方について相応の責任がある。

２　アドバンスの債務は、そもそも本市が準用財政再建団体を免れるために負担させたものであり、本市は同社の財務状況について相応の責任がある。

３　現在のところ、アドバンスの財務状況は直ちに解散や清算を判断しなければ本市財政に重要な影響を与える段階ではない。

４　しかしながら、現状のまま推移させれば状況が好転する経営状況にはなく、資産価値の下落とともに状況が悪化していくため、速やかに対策を講じる必要がある。

５　経営体制については、従来の業務面や資金面の支援だけでは抜本的な改善には繋がっていない。この際、アドバンスが期限と目標を設定した経営改善の計画を策定し、本市の進捗管理の下に実施すべきである。

６　設立時の経緯及び市駅前のこれまでの活動には、公益性がある。

７　本市が出資している唯一の株式会社であり、その活用方法を更に検討する必要がある。

以上のことから、次のことに取り組まれることを提言します。

１　平成 27 年度に実施すること。

⑴　アドバンス

「経営改善計画書」の策定

⑵　本市

ア　「経営改善計画書」の検証

イ　アドバンスの活用策の検討

２　経営改善計画書

⑴　「経営改善計画書」は、「検討委員会の報告」、「監査法人の調査報告書」を基に策定するものとする。

⑵　経営改善の期間は平成 28 年度から平成 30 年度の３年間とすべきである。

その理由として、

ア　本市の主な業務支援である寝屋川市有料自転車駐車場指定管理業務（以下「指定管理業務」といいます。）が、平成 29 年度に終了すること。

イ　本市との金銭消費貸借契約が平成 29 年度までであること。

ウ　民事再生法の再建期間は 10 年以内とされており、一般的な再建は概ね３年から５年とされていること。

エ　その他減価償却等の資産価値の状況から早期の見直しが望ましいこと。

３　本市への返済額及び支援策等

平成 27 年度から経営改善を実施する期間に次の支援を行う。

⑴　長期貸付金の返済額については、経営改善のために必要な期間の返済猶予を行うこと。

⑵　指定管理業務の納付金額の減額を行うとともに、平成 29 年度に終了する指定管理業務を引き続き行わせること。

⑶　その他新たな業務支援があれば実施すること。

４　最終判断

４年後に経営改善計画に基づいたアドバンスの経営改善等の判断を行うため、「総務省の第三セクター等の経営健全化等に関する指針の策定について（平成 26 年８月５日総財公第 102 号）」の規定に基づき、アドバンスの存続について判断する。

【アドバンスねやがわ管理株式会社経営等検討委員会（経過）】

【別紙１】

		メンバー	平成25年度	平成26年度				
事前勉強会		・経営企画部　企画政策課長 ・財務部　次長兼財政課長 ・市民生活部　産業振興室次長兼課長 ・総務部　次長兼総務課課長 ・総務部　総務課課長 ・まち政策部　次長兼まちづくり指導課長 ・まち建設部　道路交通課長	**第１回　平成26年1月30日** ・勉強会設立の目的等について ・アドバンスねやがわ管理株式会社の概要及び決算報告について	**第２回　平成26年５月７日** ・第１回勉強会での質問回答について ・部門別の決算報告（情報提供）について				
検討委員会		・まち政策部を担当する理事 ・経営企画部における部長 ・財務部における部長 ・総務部における部長 ・市民生活部における部長 ・まち政策部における部長 ・まち建設部における部長		**第１回　平成26年７月15日** ・委員会開催までの経過について ・委員会の役割について ・アドバンスねやがわ管理株式会社の概要について ・検討内容について ・委員会の今後のスケジュールについて	**第２回　平成26年10月２日** ・作業部会での検討内容の中間報告書について ・アドバンスねやがわ管理株式会社資産等調査報告書（概要版）について ・第三セクター等の経営健全化等に関する指針について	**平成26年10月８日** 理事者へ経過報告	**第３回　平成27年１月14日** ・作業部会での検討結果報告書について ・理事者への最終報告書について	**報告書の提出**
作業部会	全体作業部会	事前勉強会のメンバーが移行		**第１回　平成26年８月８日** ・今後の進め方について ・第１回検討内容等について ・スケジュールについて	**第２回　平成26年９月19日** ・第1回検討内容の中間報告書について ・アドバンスねやがわ管理株式会社資産等調査報告書（概要版）について ・第三セクター等の経営健全化等に関する指針について	**第３回　平成26年11月13日** ・理事者への中間報告書について ・作業部会での検討内容の最終報告について ・第三セクター等の経営健全化等に関する指針について ・今後のスケジュールについて	**第４回　平成26年12月22日** ・委員会への検討結果報告書について	
	個別作業部会	・アドバンスねやがわ１号館及び２号館の構造について （まちづくり指導課） ・パークアドバンスの改善等について （まちづくり指導課、道路交通課） ・収益事業について （企画政策課、産業振興室、道路交通課） ・地下駐車場について （まちづくり指導課、道路交通課） ・長期貸付金について （財政課、総務課）		**平成26年８月25日** ・アドバンスねやがわ１号館及び２号館の構造について （まちづくり指導課）	**平成26年８月25日** ・パークアドバンスの改善等について （まちづくり指導課、道路交通課） ・地下駐車場について （まちづくり指導課、道路交通課）	**平成26年９月４日、10日** ・収益事業について （企画政策課、産業振興室、道路交通課）	**平成26年10月23日、30日** ・長期貸付金について （財政課、総務課）	

※　アドバンスねやがわ管理株式会社経営等検討委員会設置要綱の制定
　　平成26年５月30日施行

※　アドバンスねやがわ管理株式会社資産等調査業務委託
⑴　契約の相手方
　　大阪市中央区久太郎町二丁目４番11号
　　仰星監査法人　大阪事務所　　代表社員　髙田　篤
⑵　委託期間
　　平成26年４月10日から平成27年３月20日
⑶　契約金額
　　金1,998,000円（消費税及び地方消費税の額148,000円を含む。）
⑷　調査実施日
　　平成26年５月20日～平成26年６月24日
⑸　報告書の提出
　　平成26年８月25日
　　※　第２回目以降の委員会に出席