

第三セクター3法人の経営健全化に関する提言 検討資料

平成22年3月30日(火)
人吉市行財政経営検討委員会



目次

項目

- | | | |
|---|------------------------|--------|
| 1 | 背景と必要性 | P3 |
| 2 | 総務省指針による検討 | P4-P7 |
| 3 | 具体的課題と改善策 | P8-P10 |
| 4 | 市が抱える課題 | P11 |
| 5 | 経営評価制度 | P12-13 |
| 6 | 人吉市行財政経営検討委員会
の開催経過 | P14 |

1 背景と必要性

外部環境

(総務省)

・財政健全化法の全面施行により、第三セクター等に対する損失補償などが存在する場合はその見込額を将来負担比率に算入するという基準が定められたことで、第三セクター等の経営状況を検討しておく必要があったこと。

・平成21年度から公表が求められている連結財務諸表において、第三セクター等を連結対象団体として扱う場合が出てきたことで、第三セクター等の経営状況を検討しておく必要があったこと。

内部環境

(市の財政等)

・市の財政が厳しさを増す中、第三セクター3社の経営悪化が新たな財政負担に繋がる可能性も十分に考えられる。くま川下り株式会社が指定管理を行う国民宿舎の建物をはじめ、くま川鉄道株式会社の鉄道施設の老朽化問題等がその一例である。それら財政負担リスクへの備えを市と第三セクターの役割分担のもと、問題を先送りすることなく検討しておく必要があったこと。

2 - 1 総務省指針(フローチャート)による検討 くま川下り(株)

総務省指針 (フローチャート)	川下り	国民 宿舎	根 拠	
川下り事業、宿泊事業 そのものの意義 (行政目的との一致度)	有	有	<ul style="list-style-type: none"> 観光事業は人吉市の基幹産業であり、市においても観光振興は重要施策である。中でも、川下りは人吉市観光振興の主力商品の一つであり、H19年度で人吉市観光者数の約6%が川下りに乗船している。また、川下りは他の観光地にはない観光資源であり、この役割は今後も必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 国民宿舎については、S39年に開館、50年近くの歴史を持つ。 市内宿泊者のうち国民宿舎の宿泊者シェアは4~5%台で推移しているが、H19年度と30年前と比較して利用形態が逆転しており(宿泊:休憩は7:3 3:7へ)、民間との競合からも国民宿舎事業の意義については疑問を抱かざるを得ず、施設老朽化等与える観光事業への悪影響が懸念される。
採算性	有	ただし、将来的な懸念有	<ul style="list-style-type: none"> H20年度は人件費削減により黒字化している。また、中長期的な財務の安全性(自己資本比率)も一定水準が確保されている。 乗船客の季節的変動等により、運転資金を確保するための短期借入金が増加しているが、当面の資金繰りの懸念は小さい。しかし、コスト削減による経営改善は限界にきており、売上についても年々逡減していることから、今後、売上維持・増加を図らないと採算性に懸念の生じる可能性がある。また、安定的なキャッシュフローを見込める国民宿舎の今後の在り方次第では、くま川下り(株)の経営に影響を与える可能性がある。 	
完全民営化・ 民間売却	不適当		<ul style="list-style-type: none"> 上記のとおり、くま川下りは市の観光振興の施策を推進するうえで重要な役割を担うため、今後より連携強化が必要である。 	<ul style="list-style-type: none"> 市(設置者)は、国民宿泊事業に対して抜本的議論を早急に行う必要があり、H23年の指定管理期限を目前に控え、明確に立ち位置を示す必要がある。 投資は一つの有効な手段であるが、投資効果を検討できるほど十分なデータ収集・分析が行われていない。 川下り事業と宿泊事業の相乗効果は発揮されているとは言いがたく、当委員会が経営部門に特化して宿泊事業を検証するとすれば、民間との連携をより深めた形で補完的な役割としての存続が考えられる。 くま川下り(株)が宿泊事業を抱えるが故に、川下りと他の旅館業等との積極的な連携を阻害している。
OR 経営努力を 行いつつ、 第三セク ター等で引 き続き実施	委員会での 検討課題	市での 抜本的議論	<ul style="list-style-type: none"> くま川下り(株)売上維持・増加による採算性確保のためには経営改善の余地があり、くま川下り(株)自身が積極的に取り組むことが必須である。ただし、観光ビジネスは、単独の企業だけで出来ることに限界があり、また市の観光振興においても連携強化が必要といえる。 投資は一つの有効な手段であるが、投資効果を検討できるほど十分なデータ収集・分析が行われていない(くま川下り(株)の重要な経営課題)。よって、まずはこの課題に取り組むことが肝要である。 	

2 - 2 総務省指針(フローチャート)による検討 くま川鉄道株

総務省指針 (フローチャート)	くま川鉄道	根拠
<p>鉄道事業 そのものの意義 (行政目的との一致度)</p>	<p>有</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・公共交通は、市のみならず地域全体の交通弱者を守る基本インフラであり、特に、約64%の圏域高校生がくま川鉄道を利用しており、そのニーズが高いといえる。 ・くま川鉄道の鉄道業は1924年開業の旧国鉄湯前線からの歴史を持つ路線であり、赤字路線を引き継ぐ形で開業した経緯があるものの、現在も全利用者のうち圏域高校生の通学利用が80%近くを占め、移動制約があるなかでも通学という移動需要に対し重要な手段を担っている。 ・観光分野については、九州新幹線全線開通を目前に控え、KUMA1・KUMA2の運行がもたらす人吉球磨一体となった観光ルート作りへの取組みがあるが、沿線から圏域観光資源に繋がる公共交通との連結については課題も多く、企業だけの努力には限界がある。
<p>採算性</p>	<p>無</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・H20年度において19年連続の経常赤字となっているが、設立当時の背景もあり、赤字分を補填する仕組みとして各種団体の拠出による人吉球磨地域交通体系整備基金がこれまで補填してきた総額はH20年度末で約345,000千円に上る。 ・ピーク時(H2)の約6割にまで落ち込んだ(延82万人)利用者の減による運賃収入の減少と、老朽化した車両及び鉄道施設(線路・鉄橋等)の維持費に年々多額の経費を要してきており、現行事業体制での独立採算に向けた再建はほぼ不可能であるといえる。 ・2018年までに老朽車両や施設への更新費用を合わせた多額の経費が必要という試算が「人吉・球磨地域公共交通活性化協議会」においても示されており、早急に財政的な支援を含めた仕組みを構築する必要がある。 ・利用者減が続く中でも、開業以来、運行本数(14本)が維持されており、収益率の低下が基金からの赤字補てんに繋がる構図が見て取れ、赤字補てんの仕組みがくま川鉄道株の積極的な経営改善の障害になっている可能性がある。
<p>経営体制の変更等を行った上で、第三セクター等で引き続き積極的な経営改革を実施</p>	<p>委員会での検討課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・公共交通を保持するという側面と現行事業の存続という側面のミスマッチは年々拡大している。(赤字補填を支える仕組みが破綻寸前である。) ・くま川鉄道については人吉・球磨地域全体の問題として、現在、「人吉・球磨地域公共交通活性化協議会」(法定協議会)が組織され、鉄道を存続させることを原則として新たな公共交通の枠組みが検討されているところである。しかし、近隣自治体の財政状況も厳しさを増す中、くま川鉄道の経営状況等をより透明化していく取組みは必要であり、これまで決定的に不足していた分野であると言える。また、鉄道のみで議論するのではなく、圏域への経済波及効果など地域産業との関連を広く分析することも重要である。 ・新たな枠組み形成までには時間を要する可能性が高いが、それまでの経営保持は必須であり、企業の積極的な経営改善と連携強化が必要である。 ・地域の公共交通を残すという観点からも、開業当初に立ち返り、地域で支えていく住民での取り組みやマイルール意識の向上につなげる取り組みが必要である。

2 - 3 総務省指針(フローチャート)による検討 球磨焼酎リサイクルン(株)

総務省指針 (フローチャート)	球磨焼酎 リサイクルン	根拠
<p>焼酎粕リサイクル 事業そのものの意義 (行政目的との一致度)</p>	<p>有</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・球磨焼酎は、約500年続く人吉球磨地域の基幹産業であり、世界貿易機構の産地指定を受け地名を冠する数少ないブランドである。 ・酒造元27社の製造過程から発生する焼酎廃液(年間約26,000t)については、H19年法改正により処理方法が大幅に変更され陸上処分となっており、零細蔵元も存在する当地域においては、官民一体となった産業を支えていく仕組みが必要である。 ・環境問題やリサイクル問題は地球規模の問題であり、品質管理が徹底されていることにより施設見学も年間70団体程度あり、環境教育への貢献が認められる。
<p>採算性</p>	<p>無</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・安定稼動に時間を要したこと、稼動間もない時期での補修工事の増大したこと、受け入れ処理料金設定や原油価格の高騰等が原因し、H20年度も経常赤字となっており債務超過の状態である。 ・人件費比率は低く、オートメーション化されているため、近年の原油価格の高騰が経営に与える影響は大きいといえるが、近年、収益性の改善は見られるため、今後も安定的な焼酎粕の受け入れ体制の構築と販路の確保を図ることが必要である。また、出資企業の努力により資金繰りは回っており、市に資金負担が生じる可能性は現在のところ少ないといえる。 ・焼酎生産量が処理量を左右し、飼料転化した際の品質を第一に考えた経営方針のもと、米・麦焼酎粕以外は受け入れを行っていないため、施設の処理能力をフルに生かしきれない状態である。
<p>経営体制の変更等を行った上で、第三セクター等で引き続き積極的な経営改革を実施</p>	<p>委員会での検討課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・製造工程の変更にもとない商品サイクルが短くなっており、販路確保は安定経営に結びつくと考えられ、官民の連携強化が必要といえるが、中長期的な視点に立ち、今後の設備投資に備えた計画的な検討も必要である。 ・今後も、排出蔵元の相応の負担を維持し、累積赤字をこれ以上増加させない水準の料金設定を原則とすることが重要である。 ・近隣自治体の財政状況も厳しくなる中において、人吉市のみの問題ではないことから、球磨焼酎リサイクルン(株)の現状をより透明化していく取組みが必要であり、施設・運営の在り方を継続的に検討していくことが重要である。

3 - 1 具体的課題と改善策 くま川下り(株)

即・・・3年以内を想定

中・長期 5年以上を想定

	単独	共通	行政
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">経営課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・川下りは電話での予約が基本となっており、インターネットを介した予約が不可能となっている。 ・欠航情報をぎりぎりまで連絡しないため、顧客からのクレーム発生要因となっている。 ・代理店の商品に入っていない。 ・お土産物が販売されているがありがたりのもので魅力がない。 ・清流コースが単調なため、退屈に感じられる。 ・宿泊事業を抱えるが故に他業種との連携に消極的である。 ・船頭の輪番制と給与体系がフレキシブルな運行体制への阻害要因となっている。 ・マイカーの場合、発船場から回送のために運転代行を頼む必要があるが料金が安い。 ・発船場に駐車場があるがスペースが少ない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ターゲットが明確になっておらず、そのための基礎材料が欠けている。 ・ターゲットを明確にし、集中的に経営資源が投入できていないため主要顧客の認知度が低い。 ・電車で来た場合は駅から発船場までの交通手段が限られている。 ・発船場の建物が老朽化している。 ・古い低価格帯ホテル(国民宿舎)や中価格帯ホテルが中心であり、日帰り温泉や超高級旅館等が不足している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・くま川下りのみで魅力を伝えるには限界がある。 ・施設までの案内が少なく、わかりにくい。 ・川下りと旅館業者を結びつける場の設定。
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">経営改善策</p> <p style="text-align: center;">即 ↑ ↓ 中・長期</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自社HPを中心としたコンテンツの充実。 ・HP上での予約・決済機能追加。 ・ターゲットに合わせたトーン＆マナーの徹底。 ・適切なタイミングでの欠航情報の提供。 ・代理店への営業強化。 ・利用者への定期的なアンケート調査実施と顧客分析。 ・マーケティング担当者の設置。 ・船頭給与体系の再構築。 ・駐車場の整備。 	<ul style="list-style-type: none"> ・川下りの付加価値向上。(サービス・ガイド等) ・雑誌や新聞等への露出強化。 ・地場産農産物等の販売。 ・市内旅館等との連携強化。 ・川下りの距離の短縮。 ・発着船場(または、くまがわ荘を起点とした)循環バスの運行。 ・発船場の変更や建物の建て替え。 	<ul style="list-style-type: none"> ・他の観光資源における利用者の定期的アンケート・分析。 ・アンケート及び分析に基づく観光キャンペーン実施。 ・経営のアドバイスをできる者を位置付ける。 ・観光を強力に推進するため、官民の枠を超えた連携や活動を行う人材の育成。 ・ダイミツパッケージの導入(川下りと旅館業者等)。 ・施設までのわかりやすい案内板の設置。 ・河川景観改善。 ・市での抜本的議論を基に、民営化を含めた、くまがわ荘の建て替え、日帰り温泉化。

3 - 2 具体的課題と改善策 くま川鉄道(株)

即・・・3年以内を想定

中・長期 5年以上を想定

	単独	共通	行政
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・提供するサービスが沿線の潜在的利用者のニーズに沿ったものか分析がされていない。 ・利用者減の中、開業以来運行本数が維持されている。 ・SL開通に伴う波及効果を、観光列車につなぎきれていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・交通事業者同士の連携が図られていない。 ・くま川鉄道のPR手法の視点を変える。 ・最大利用者である高校生の乗車マナー。 ・マイレールの意識高揚。 ・車両等設備が老朽化している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基金で赤字補てんを行うという仕組みが企業体質を硬直化させている。
経営改善策	<p>即</p> <ul style="list-style-type: none"> ・要員体制の見直しによる組織活性化。 ・ダイヤ改正。アクセス機能の強化。 ・イベント列車の運行。 <p>中・長期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・中長期更新計画等(輸送安全性確保のための鉄道施設維持管理計画や老朽化している鉄道車両の更新計画)の策定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営状況の公開、鉄道沿線でのイベント紹介、地域統一の標語を募集するといった情報発信の充実。 ・人吉球磨地域公共交通活性化協議会との連携。 ・鉄道と川下りによる観光ルート作りなど、観光誘客施策の展開。 ・高校生を交えた意見交換やボランティアの実施。 ・既存ボランティア組織(「がまんちょ会」)や地元の老人会等が連携した駅やバス停の清掃。 ・植栽活動の推進や公共交通を「乗って残そう」意識の醸成に繋がるボランティア活動。 ・圏域住民に限らずふるさと納税者を始めとする郷土出身者に対する利用促進に繋がるPR活動。 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営効率を促す新たな赤字補てんのための仕組み作り。

3 - 3 具体的課題と改善策 球磨焼酎リサイクルン(株)

即・・・3年以内を想定

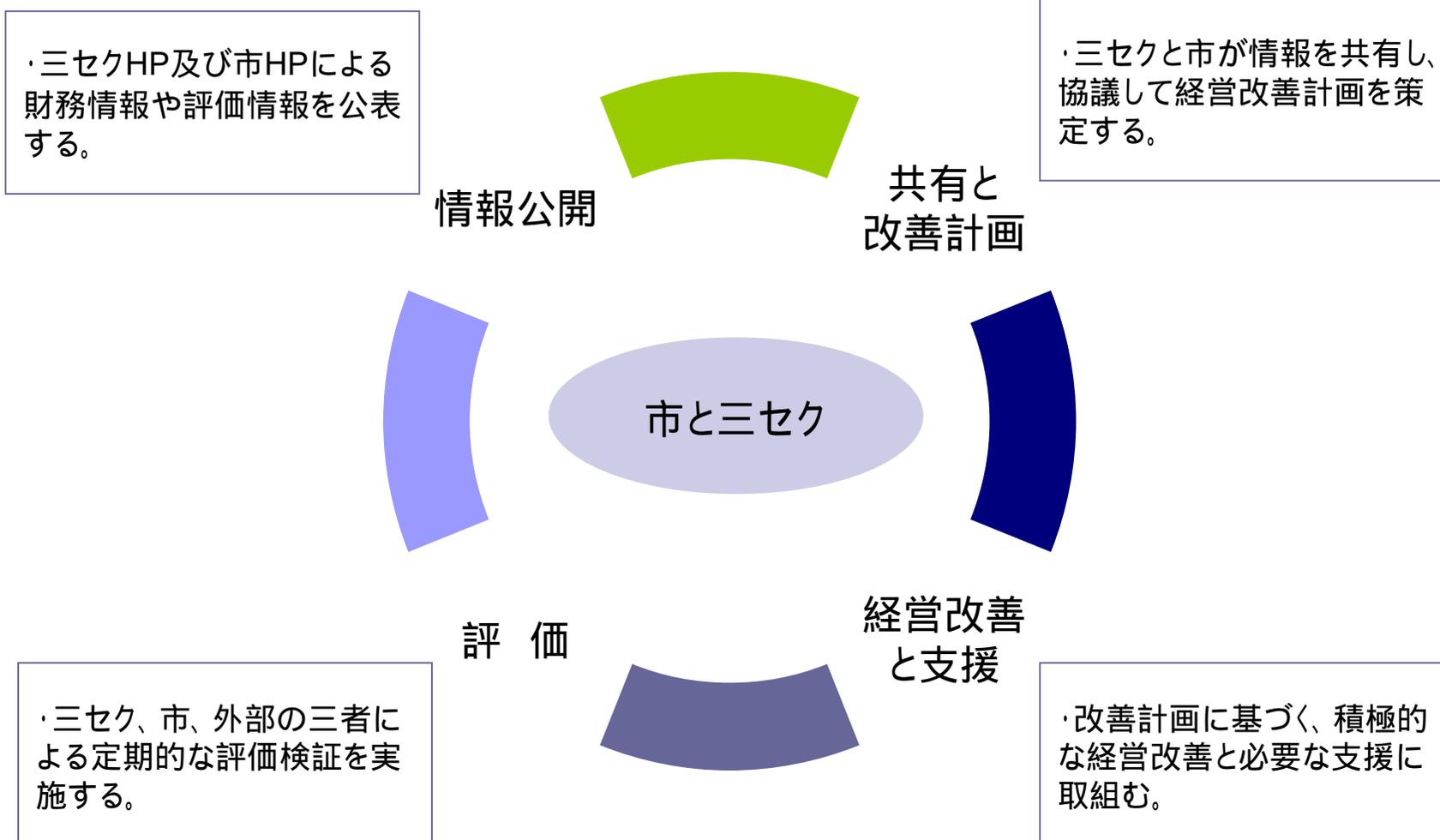
中・長期 5年以上を想定

	単独	共通	行政
経営課題	<ul style="list-style-type: none"> ・原油価格の変動が経営に与える影響が強い。 ・原料や製品の品質管理・鮮度管理が難しく、かつ寿命が短いため、再処理(廃棄)となるリスクが高い。 ・米・麦からの粕のみを受け入れとしているため設備のパフォーマンスを最大限に生かしきれていない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・上下水道料金の負担が多い。 ・設備更新 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境と教育を結びつける具体的な情報収集と取り組みの検討。
経営改善策	<p>即</p> <ul style="list-style-type: none"> ・原油価格に影響されない受け入れ料金の構築。 <p>中・長期</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たな製品販売先の開拓。 ・米・麦以外の受入拡充。 ・新たな商品開発。 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定的な販路の確保と官民一体となった仕組み作り。 ・設備更新への問題を先送りせず、新たな投資計画を早急に策定する。 ・自社排水処理施設の建設。 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境教育施設として、地域学習の場や修学旅行等への提案と情報発信を行う。

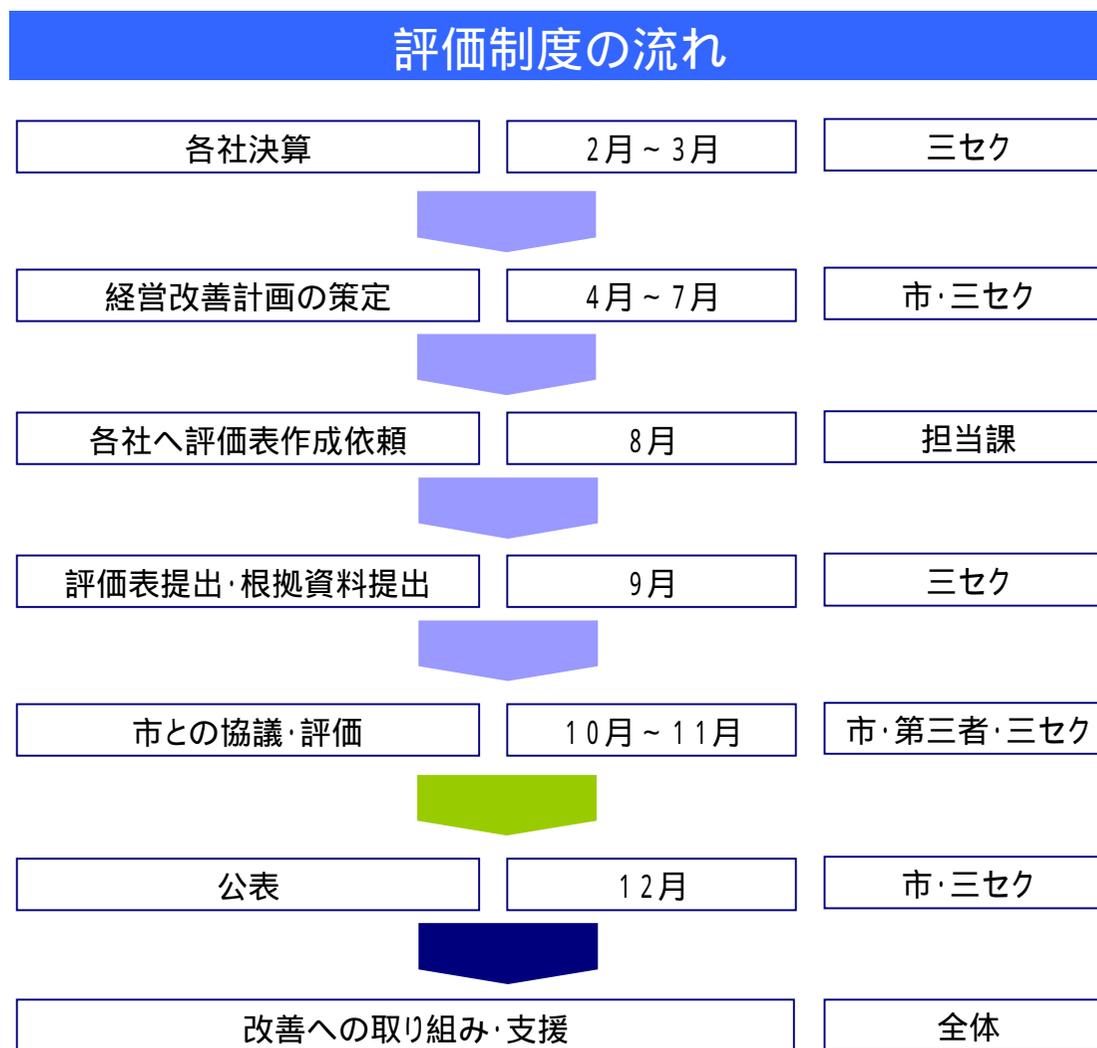
4 市が抱える課題

	くま川下り	くま川鉄道	球磨焼酎リサイクル
出資以外の関わり	国民宿舎の指定管理者 河川管理業務の受託	赤字補てんのための基金	土地の有償貸付
責任の所在	観光、公共交通、環境といった住民生活に密接に繋がりのある分野であるにも関わらず、最大出資者である立場を最大限に生かした取組みを行っているとはいいがたく、責任の所在が欠如していたことが、三社ともに市が赤字体質を容認することに繋がっているのではないかと。		
調査・分析	市場をシビアに反映する観光分野であるにも関わらず、根拠となる継続的な調査等がされていなかったのではないかと。	圏域の利用者は限定的であるにも関わらず、需要予測に基づく中長期的な分析等がされていなかったのではないかと。	環境教育への貢献が認められるにも関わらず、行政の横断的な連携による施設の有効活用等への議論がされていなかったのではないかと。
協議	担当窓口とのつながりは以前からあるものの、各社は公金が投入された企業であるという認識の上で、今後、更なる組織的な協議や支援が必要ではないかと。		

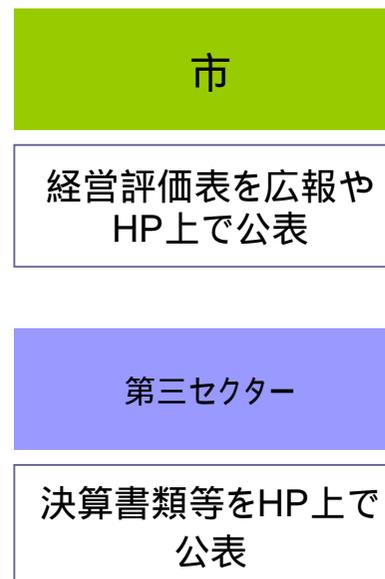
5 - 1 経営評価制度 概念



5 - 2 経営評価制度 流れ



情報公開様式



人吉市行財政経営検討委員会の開催経過

回	開催期日	検討・審議事項
第1回	平成21年12月25日(金)	・第三セクター3社の概況について (くま川下り(株)、くま川鉄道(株)、球磨焼酎リサイクル(株))
第2回	平成22年 1月15日(金)	・第三セクター3社の経営状況(現状認識と課題の把握) ・事業の意義と将来性について
第3回	平成22年 1月25日(月)	・第三セクター3社の現場視察及びヒアリング
第4回	平成22年 2月 8日(月)	・「事業の意義」と「採算性」について ・経営課題と改善策等(3社ヒアリングと意見のとりまとめ)
第5回	平成22年 2月23日(火)	・第三セクターへの提言書(案)の検討
第6回	平成22年 3月 3日(水)	・提言書<検討資料>(案)について ・第三セクター3社の経営健全化に関する提言書(案)について
第7回	平成22年 3月30日(火)	・提言書の提出 ・第三セクター3社との意見交換

平成21年度 人吉市行財政経営検討委員会委員名簿

(敬称略、順不同)

会長 小泉 和重

委員 栗谷 利夫

委員 高山 直子

委員 有地 永遠子

委員 小笠原 賢治

以上5名