

埼玉高速鉄道経営自立化指針

～埼玉高速鉄道の今後の経営安定化に向けた基本的な考え方～

平成27年9月16日

埼玉県、川口市、さいたま市

1 指針策定の背景

埼玉高速鉄道株式会社(以下「会社」という。)は、総建設費2,587億円の6割に及ぶ1,575億円の有利子負債を会社が返済する事業スキームで開業したが、開業当初から乗車人員が需要予測を下回り、建設費の元利償還金が運輸収入を上回る経営状況が続いていた。

【事業スキーム】

総建設費 2,587億円

工事費 2,390億円	車両費 等 127 億円	建設 利息 70 億円
-------------	-----------------------	----------------------

資金調達内訳

出資金及び補助金 1,012億円	注1) 日本鉄道建設公団資金 881億円	金融機関借入金 500億円	自治体借入金 194億円
無償資金 1,012億円		有償資金 1,575億円	

注1) 現独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構

【輸送人員の予測と実績】

(単位: 万人/日)

年度	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
開業時 (平成13年)	8.5	10.5	12.6	13.9	14.6	14.8	15.0	15.2	15.4	15.6	15.8	16.0	16.2	16.4
経営健全化支援計画策定時 (平成16年)	-	-	-	-	6.3	6.7	7.1	7.7	8.4	9.1	10.0	11.0	12.0	13.0
経営改革プラン策定時 (平成22年)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.7	9.0	9.5	10.1
実績値	-	4.7	5.4	5.9	6.5	6.9	7.5	8.0	8.4	8.4	8.5	8.5	8.8	9.2

【有利子負債の返済状況】

(単位: 億円)

年度	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25
営業収入	1.1	51.4	58.1	62.4	66.7	69.0	74.9	79.3	81.5	80.6	81.3	80.5	83.8	87.1
元利返済額計	-	55.5	70.5	82.3	84.3	88.1	94.9	99.5	101.7	100.4	161.0	88.5	98.9	108.9
(利息返済額)	(-)	(32.1)	(33.6)	(33.5)	(33.3)	(32.5)	(31.9)	(31.8)	(29.7)	(26.1)	(22.4)	(19.9)	(19.3)	(18.1)

これを改善するため、埼玉県、川口市及びさいたま市（以下「県及び2市」という。）は、平成16年に経営基盤強化のための出資や運営資金不足への補助を中心とした「経営健全化支援計画」を策定し、会社はその支援の下で経営改善に取り組んだ。その結果、会社は平成21年度に償却前黒字を達成した。

【損益収支の推移】

(単位:億円)

年度	H12	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H25
収 益	49.2	72.6	77.1	78.9	84.8	89.8	91.6	89.2	87.6
営業収入	1.1	62.4	66.7	69.0	74.9	79.3	81.5	80.6	87.1
補助金	48.0	10.0	9.7	9.4	9.5	9.8	9.1	7.9	-
費 用	59.3	142.5	139.8	131.7	129.8	129.6	130.4	125.8	116.7
営業費	7.1	104.7	102.4	98.8	96.3	97.8	100.3	99.4	97.7
償却費	7.8	56.6	56.5	52.2	47.0	46.5	47.6	47.4	41.9
償却前損益 (補助金除く)	▲ 50.3	▲ 23.4	▲ 16.0	▲ 10.0	▲ 7.5	▲ 3.0	▲ 0.3	2.8	12.7

(経営健全化支援計画に基づく支援の概要)

- ・ 計画期間：平成15年度～平成21年度
- ・ 経営基盤の強化を目的とした出資及び運営資金不足に対する補助
(出資229億円、補助65億円 合計294億円)
- ・ 会社の金融機関からの借入れに対する損失補償
※会社の借入に対する地方自治体の損失補償額：411億円(平成26年3月末時点)

さらに、県及び2市は、平成22年に経営基盤の強化のための出資や資金調達の円滑化のための貸付を中心とする「経営改革プラン」を策定した。会社は、プランに基づき「経営改善計画」を策定して改革を推進し、プランの目標とする平成31年度までの経常黒字化による会社の経営自立を目指してきた。これにより、会社の有利子負債は平成25年度末時点で1,162億円まで縮減した。

(経営改革プランに基づく支援の概要)

- ・ 計画期間：平成22年度～平成31年度
- ・ 経営基盤の強化を目的とした出資
(出資予定総額 347億円、平成22年度～平成25年度までの実績 161億円)
- ・ 資金調達の円滑化を目的とした貸付
(貸付予定総額 420億円、平成22年度～平成25年度までの実績 165億円)

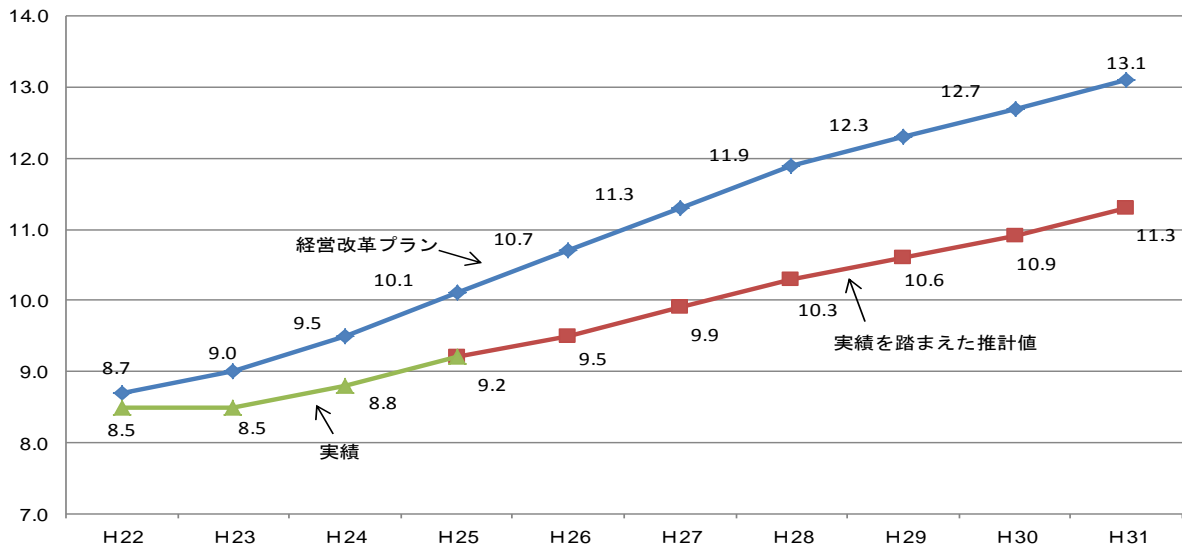
しかし、リーマンショックや東日本大震災等による沿線人口の定着鈍化等の影響もあって近年の輸送人員が伸び悩み、計画からの乖離が広がったことから、今後の輸送人員

の飛躍的な増加がなければ、プランに基づく支援を継続しても平成 31 年度までの経営自立の達成は困難と見込まれる状況となった。このため、抜本的な改革の検討に取り組むこととした。

【経営改革プラン策定以降の輸送人員の推移】

単位：万人／日

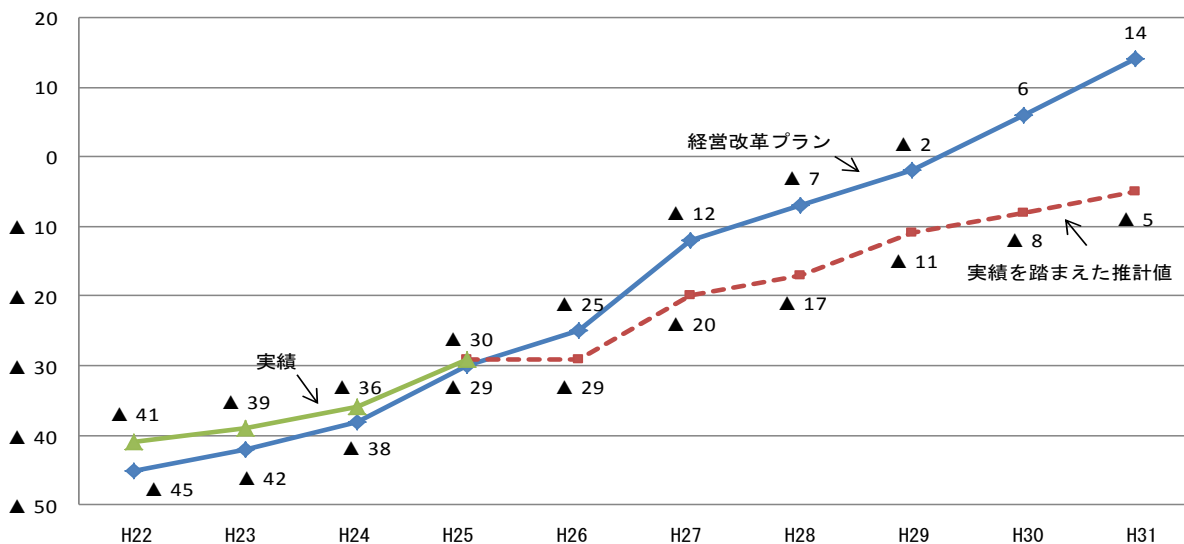
《1日当たり輸送人員・見込み》



【経営改革プラン策定以降の経常損益の推移】

単位：億円

《経常損益・見込み》



2 抜本的な経営再構築の推進

県及び2市は、会社が今後安定的な経営黒字を計上できるような経営再構築の方策について、有識者による埼玉高速鉄道経営懇話会の審議等も踏まえ検討を進めてきた。

この結果、会社は事業再生計画案を作成して平成 26 年 10 月 24 日に産業競争力強化法^{注2)}に基づく特定認証紛争解決手続き（事業再生ADR手続き）の申請を行い、平成 27

年 1 月 29 日に全対象債権者の同意を得て事業再生計画が成立、抜本的な経営再構築を進めることとなった。

注2) 事業再生ADR (Alternative Dispute Resolution) : 産業競争力強化法に基づき、中立な専門家が金融機関等の債権者と債務者との間を調整し、企業の早期事業再生を支援する制度

(事業再生計画に基づく支援等の概要)

- 県及び2市の損失補償等による有利子負債の縮減
 - ・ 第三セクター等改革推進債^{注3)} (三セク債) を活用した損失補償の履行
 - ・ 損失補償後の金融機関による債権放棄
 - ・ 貸付金の資本化 (DES)
- 残る有利子負債の償還期限を延長 (リスケジュール)
- 資本金の減額による累積損失の解消

注3) 第三セクター等改革推進債 : 地方公共団体が損失補償を行っている第三セクターの再生を行う場合等において、必要となる当該損失補償に要する経費を対象として、地方財政法により特別に起債が認められた地方債

【事業再生計画における有利子負債の縮減等】

(単位: 億円)

債権者	有利子負債残高			支援内容
	経営再構築前 (H26.3.31)	事業再生計画による圧縮後 ^{注4)} (H27.3.31)	縮減額	
県及び2市	244	105 ^{注5)}	▲ 139	・貸付金の資本化(DES) ・残る債権のリスケジュール
金融機関	440	27	▲ 413	・県及び2市の損失補償後に債権放棄 ・残る債権のリスケジュール
鉄道建設・運輸施設 整備支援機構	499 ^{注6)}	473 ^{注6)}	▲ 26	・債権のリスケジュール
合計	1,183	605	▲ 578	

注4) 償還計画に基づく通常返済分を含む。

注5) 105億円は、県の損失補償後に金融機関から県へ無償譲渡された63億円を含む。

注6) 未払金に係る消費税を含む。

【事業再生計画における貸借対照表の改善イメージ】

(単位: 億円)

H26年3月末 簿価		H27年3月末 経営再構築後	
資産	1,513	負債	1,210
鉄道財団	1,388	鉄道機構	499
		県	163
		川口市	65
		さいたま市	16
		金融機関 (損失補償なし)	29
		金融機関 (損失補償あり)	411
		その他	27
		純資産	303
他鉄道資産	32	資本金	999
その他	93	累積欠損金	▲ 696
		純資産	0
		資本金	1
		繰越利益剰余金	▲ 1

3 経営自立化の考え方

会社が県及び2市からの財政支援に依存しない自立した経営を確立するため、今後概ね10年間を重点期間とし、以下の方針に基づく基本的な取組を集中的に行い、事業再生計画の確実な達成に努める。

(1) 方針

① 経常損益の黒字化

経常損益の黒字化を早期に達成し、企業努力によりその後も黒字を継続していく。

② 経営の安定化

資金収支の改善を図り、自力での資金調達を可能とする安定した経営を確立する。

【事業再生計画における今後の損益見込み】

(単位:億円)

年度	H25 (実績)	H27	H32	H37
営業収益	87.1	89.7	96.3	99.0
営業費	97.7	79.3	74.7	81.3
営業損益	▲ 10.6	10.4	21.6	17.7
経常損益	▲ 28.7	1.8	11.7	9.1
輸送人員(万人)	9.2	9.5	10.4	10.8

(2) 基本的な取組

① 会社の取組

少子高齢化が進行する社会情勢にあつて、事業再生計画を着実に推進するためには、輸送需要の維持・創出や支出削減策の徹底など会社の自立経営のための不断の努力が必要である。

事業再生計画は長期的な計画であることから、社会経済情勢の変化に適切に対応するため新たに中期経営計画を策定し、中期的に会社に取り組むべき事項を明確にするとともに、適宜適切な見直しを行う。

○ 収入増の取組

- ・ 沿線自治体や関係団体との連携による地域資源を活用した旅客需要の喚起
- ・ 集客力の大きい沿線施設との連携事業
- ・ 駅の集客力を活用したイベントの開催
- ・ 遊休資産の活用による収入の確保 等

○ 支出削減の取組

- ・ 業務の効率化による人件費の抑制
- ・ 省エネルギー機器の導入などによる電気料金等の節減
- ・ 効率的かつ効果的な設備更新による設備投資額の低減 等

○ サービス向上の取組

- ・ 安心・安全対策の徹底
- ・ 住民、利用者の視点に立ったサービスの充実
- ・ 路線の認知度とイメージ向上を図る広報活動の充実 等

② 県及び2市の取組

県及び2市は、これまで財政支援や人的支援などを実施してきたが、今後は事業再生計画の確実な達成を支援することにより、会社の経営安定化を促進する。

○ 事業再生計画の輸送人員目標の達成に重要な役割を果たす以下の施策について、県及び2市が連携して取り組む。

- ・ 県及び2市は、地域資源を活用した沿線の魅力づくりを進め、企業や施設を誘致し、沿線の活性化と新規需要の掘り起こしに努める。
- ・ 2市は、土地区画整理事業による計画的な沿線開発を進める。

○ 会社の経営状況と経営改善の取組状況を検証し、必要に応じて改善策を講じるよう求める。