

埼玉高速鉄道株式会社
経営改革プラン

平成22年2月

埼玉県
川口市
さいたま市
鳩ヶ谷市

目 次

経営改革プラン策定の趣旨	1
第1 埼玉高速鉄道の現状と課題	2
1 埼玉高速鉄道の概要	2
2 輸送実績	3
3 損益収支	3
4 有利子負債	4
5 資金収支	5
第2 会社の経営努力	6
1 集客力の向上と経費削減	6
2 組織定数の見直し	7
第3 これまでの経営支援	8
1 財政支援	8
2 損失補償	8
第4 今後の経営の見通し	9
1 輸送人員の見通し	9
2 損益収支の見通し	11
3 資金収支の見通し	11
4 基礎的収支の見通し	12
第5 経営改革プラン	13
1 基本方向	13
2 県及び沿線3市の支援と基本的な役割	13
3 会社に求める経営改革の方向	13
4 経営改革プランの推進体制	15

経営改革プラン策定の趣旨

埼玉高速鉄道線は人口急増地域の川口市、鳩ヶ谷市及び旧浦和市東部地域（現さいたま市緑区）から首都圏方面への輸送力の増強を図るため、昭和60年7月、運輸政策審議会の「早急に整備すべき路線」との答申を受けて整備が進められた。

平成13年3月の開業後、輸送人員は当初の予測を下回る結果となったため、埼玉高速鉄道(株)では、平成16年11月に「埼玉高速鉄道(株)経営健全化計画」（以下「長期計画」という。）を策定し、埼玉県、川口市、さいたま市及び鳩ヶ谷市（以下「県及び沿線3市」という。）による財政支援のもと、経営の安定化に取り組んできた。その結果、これまでの間、埼玉高速鉄道線の輸送人員は堅調な伸びを見せており、概ね長期計画通りに経営の健全化が図られてきたところである。

しかしながら、埼玉高速鉄道(株)の構造的な経営課題ともなっている開業時の有利子負債は、依然として大きな負担となっており、加えて平成20年後半以降の急速な景気後退の影響を受けて、輸送人員の伸びが鈍化するなど、埼玉高速鉄道(株)をめぐる事業環境は極めて厳しい状況となっている。このため、今後の経営の見直しが急務となっている。

また、平成21年4月には「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」（平成19年法律第94号）が全面施行されたことを受け、各地方公共団体では、「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」（平成21年6月総務省自治財政局長通知）等を踏まえ、第三セクター等の抜本改革について、先送りすることなく早期に取り組み、将来的な財政負担の明確化と計画的な削減に取り組むことが求められているところである。

そのため、県及び沿線3市は平成21年3月に外部有識者から成る「埼玉高速鉄道(株)経営懇話会」を設置し、埼玉高速鉄道(株)の今後の経営見通し等に関して、計6回にわたって検討が進められてきたところである。

この「経営改革プラン」は、同懇話会の検討結果を踏まえ、県及び沿線3市が、今後の埼玉高速鉄道(株)の経営改革に関する方針を定めるものである。

第1 埼玉高速鉄道の現状と課題

1. 埼玉高速鉄道の概要

埼玉高速鉄道(株) (以下「会社」という。)は、高速鉄道東京7号線の埼玉県内の建設と運営を行う第三セクターとして設立された。

営業区間は浦和美園駅から赤羽岩淵駅までであり、赤羽岩淵駅からは東京メトロ南北線に相互乗り入れをしている。目黒駅からは東急目黒線に相互乗り入れを行い日吉駅まで運行している。

【 会 社 概 要 】

平成21年4月1日現在

項 目	内 容
所在地	埼玉県さいたま市緑区大字大門字宮下3888番地
設立年月日	平成4年3月25日
商 号	埼玉高速鉄道株式会社
開業時期	平成13年3月28日
事業免許	第一種鉄道事業免許
資 本 金	資本金：827億5,870万円 株主数：53
公共出資 (出資比率)	埼 玉 県 : 343億8,930万円 (41.6%) 川 口 市 : 109億 720万円 (13.2%) さいたま市 : 59億1,605万円 (7.1%) 鳩ヶ谷市 : 35億2,315万円 (4.3%)
従業員数	243 名

【 主 な 経 営 諸 元 】

平成21年4月1日現在

項 目	内 容
駅 数 (全8駅)	浦和美園駅、東川口駅、戸塚安行駅、新井宿駅、 鳩ヶ谷駅、南鳩ヶ谷駅、川口元郷駅、赤羽岩淵駅
主要駅までの 所要時間 (各駅停車)	浦和美園駅から赤羽岩淵駅まで 19分 浦和美園駅からJR東京駅まで 45分(乗り換えを除く) 浦和美園駅からJR新宿駅まで 50分(乗り換えを除く)
路線距離	14.6キロ (地下14.2キロ、地上0.4キロ)
車両数(編成)	60両、6両編成
運転間隔	朝 4分、昼 12分、夕 5分
主な設備	車両基地 65,000㎡、変電所4箇所
大人片道運賃	浦和美園駅から赤羽岩淵駅まで 460円
始発・終電 (平日)	鳩ヶ谷駅発日吉駅行き 5時7分 赤羽岩淵発浦和美園駅行き 24時13分

2. 輸送実績

埼玉高速鉄道線の利用者数は沿線人口の増加や駅機能の強化等を背景として、これまで着実に増加してきた。

平成20年度までは長期計画の目標値を上回る水準で推移してきたが、平成20年後半以降、景気低迷の影響などにより事業環境は厳しくなっており、鉄道利用者の確保、新たな需要喚起が急務となっている。

【輸送人員の実績】 単位：万人/日 (H21は10月末現在値)

年度	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
定期	3.0	3.5	3.9	4.3	4.7	5.0	5.4	5.7	5.9
定期外	1.7	1.9	2.0	2.2	2.2	2.5	2.6	2.7	2.6
合計	4.7	5.4	5.9	6.5	6.9	7.5	8.0	8.4	8.5
前年比	—	115%	109%	110%	106%	109%	107%	105%	101%
長期計画	—	—	—	6.3	6.7	7.1	7.7	8.4	9.1

○ 平成21年度はサッカー観戦客の減少などにより定期券外の利用者数が前年度実績を下回っている。

3. 損益収支

会社の損益収支の状況は、輸送人員の堅調な伸びやコスト削減などの経営努力の成果もあり、着実に赤字幅は縮小に向かっている。平成20年度までは、概ね長期計画の目標値どおりに推移してきた。平成21年度には補助金を除く償却前損益の黒字計上が見込まれるまで改善してきている。

しかし、営業収益だけでは営業費を賄いきれない状態は続いており、今後、収益力を高めて、確実に利益を生み出せる経営体質に改めていく必要がある。

【損益収支の推移】 単位：億円

年度	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
営業収益	51.4	58.1	62.4	66.7	69.0	74.9	79.3	81.5
営業費	103.1	111.4	104.7	102.4	98.8	96.3	97.8	100.3
営業損益	▲51.8	▲53.3	▲42.3	▲35.7	▲29.8	▲21.4	▲18.5	▲18.8
償却前損益	▲33.7	▲33.8	▲13.4	▲6.2	▲0.6	2.1	6.8	8.9
(補助金を除く)	—	—	▲23.4	▲16.0	▲10.0	▲7.4	▲3.0	▲0.2
最終損益	▲88.2	▲90.4	▲70.0	▲62.8	▲52.8	▲45.0	▲39.8	▲38.8

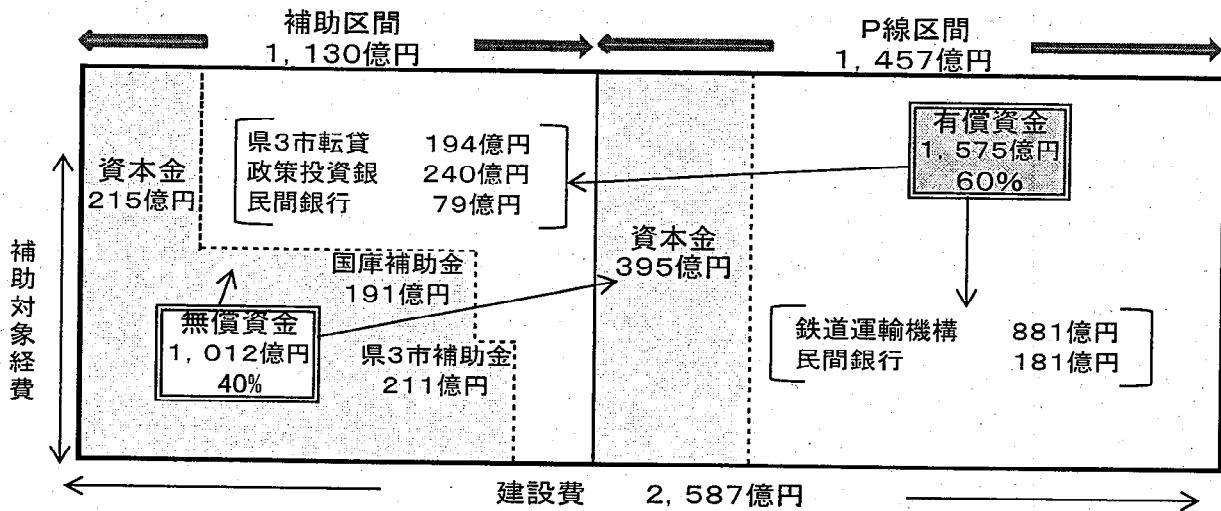
【長期計画の目標】 単位：億円

償却前損益	—	—	▲13.4	▲8.8	▲6.3	▲3.9	0.2	6.9
(補助金を除く)	—	—	▲23.2	▲19.0	▲18.7	▲15.9	▲11.2	▲4.0
最終損益	—	—	▲70.0	▲65.4	▲58.4	▲50.9	▲44.5	▲37.7

4. 有利子負債

地下鉄事業は建設時には莫大な資金が必要である。埼玉高速鉄道の建設時点では、第三セクターによる地下鉄整備事業に対する支援制度が確立される過渡期であった。このため、建設資金の多くを有利子負債によって調達せざるを得なかったこと、さらに輸送実績が需要予測を下回ったことが、現在の重い有利子負債の負担の原因となっている。

【事業費の内訳】



- 赤羽岩淵駅から鳩ヶ谷駅間が地下鉄補助区間であり、鳩ヶ谷駅から浦和美園駅間がP線方式区間である。
- 平成6年に第三セクターに対する地下鉄整備への補助制度が創設され、赤羽岩淵駅から鳩ヶ谷駅までの区間が補助事業採択された。

【有償資金の内訳】

借入先	開業時	20年度決算	増減額
県、沿線3市	194億円	119億円	▲75億円
政策投資銀行	240億円	159億円	▲81億円
民間金融機関	260億円	545億円	285億円
鉄道運輸機構	881億円	632億円	▲249億円
合計	1,575億円	1,455億円	▲120億円

- ※ 開業時（平成13年3月31日現在の借入金残高）
- ※ 鉄道運輸機構とは（独）鉄道建設・運輸施設整備支援機構をいう。
- ※ 鉄道運輸機構への有償資金には消費税額（H20年度決算：27億円）を含んでいる。

- 平成14年度からは鉄道運輸機構に対する償還資金を民間金融機関の融資により手当していることから、民間金融機関からの借入金残高が増加している。

5. 資金収支

会社の資金収支は、地下鉄建設に係る有償資金元本償還額等による資金の流出が続いており、これに対し、県及び沿線3市による財政支援及び金融機関からの新たな借入金によって、資金不足を補っている。

今後、償還金等の支払額は増加が予想されることから、資金が枯渇しないよう自己資本の充実を図ることが必要である。

【資金収支の推移】

単位：億円

年 度	H13	H 14	H 15	H 16	H 17	H 18	H19	H20
資金収入	130.5	11.4	71.5	80.3	86.0	84.1	85.8	102.4
資金支出	85.6	40.4	50.5	54.0	58.8	65.7	79.9	103.2
資金過不足	44.8	▲29.0	21.0	26.3	27.2	18.4	5.9	▲0.8
(財政支援)	0	0	46.1	49.4	51.7	46.9	46.0	35.0
財政支援がない場合の 資金不足額	44.8	▲29.0	▲25.1	▲23.0	▲24.5	▲28.5	▲40.1	▲35.7
資金残高	78.5	49.4	70.5	96.8	123.9	142.4	148.3	147.5

【基礎的収支、支払利息、有償資金元本償還額の推移】

単位：億円

		H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20
収入	運輸収入	35.7	42.2	46.1	50.1	52.3	57.8	62.1	64.2
	運輸外収入	15.7	15.9	16.4	16.6	16.8	17.1	17.2	17.3
	小計	51.4	58.1	62.5	66.7	69.1	74.9	79.3	81.5
支出	人件費	22.5	21.1	18.5	16.4	15.5	15.7	15.9	16.5
	経費	29.5	28.6	29.2	28.0	25.7	28.5	28.8	29.6
	税金	0.9	9.3	4.7	5.7	5.4	5.2	6.7	6.6
	小計	52.9	59.0	52.4	50.1	46.6	49.4	51.4	52.7
基礎的収支		▲1.5	▲0.9	10.1	16.6	22.5	25.5	27.9	28.8
支払利息		32.7	33.5	33.1	32.8	32.0	30.8	31.3	29.8
有償資金元本償還額		23.3	36.9	48.8	51.0	55.5	63.0	67.7	97.7

第2 会社の経営努力

1. 集客力の向上と経費削減

会社は、県及び沿線3市から経営支援を受けるのに際して、平成16年度から平成21年度までを計画期間とする長期計画を策定し経営の健全化に取り組んでいる。この計画では平成21年度に補助金を除いた償却前損益を黒字転換することを目標にしている。

【 これまでに実施してきた増客増収対策 】

PR活動	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 定期利用アップキャンペーンの実施 ◇ 企業・学校等への営業活動
企画乗車券の発売	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 「しらこぼと往復割引きっぷ」の発売 ◇ 鉄道他社とタイアップした乗車券販売 ◇ 自社企画による企画1日乗車券の発売
自主イベント開催	<ul style="list-style-type: none"> ◇ SR沿線ハイキングの開催 ◇ 車両基地見学会の開催
輸送力増強	<ul style="list-style-type: none"> ◇ ダイヤ改正 <ul style="list-style-type: none"> ・ H18：東急目黒線内急行運転化 ・ H20：東急目黒線日吉延伸 ・ H21：朝ラッシュ時間帯に1往復増便 ◇ 乗り入れ区間の延伸（日吉） ◇ パスモの導入
付帯事業収入	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 新規広告媒体の開発 ◇ 駅構内営業の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ 飲料自販機の増設 ・ 新規テナントの誘致 ◇ 臨時店舗の拡大 ◇ 鉄道関連施設の有効活用
新規事業等の展開	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 旅行代理業の開始 ◇ 彩モールの開始 ◇ オリジナルグッズの開発・販売

【 これまでに実施してきたコスト削減 】

経費節減	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 職員人件費の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・ 県市派遣職員の削減、役員報酬の一部カット ・ プロパー社員のボーナス月数カット ◇ 社長車の廃止 ◇ ポスター等の印刷費の削減 ◇ 法令に基づかない施設の点検周期の見直し ◇ 契約等の見直し
------	---

2. 組織定数の見直し

会社では開業時の業務執行体制を見直し定数削減に努めてきた。

しかし、鉄道会社に対しては安全対策の強化を求められており、平成18年の鉄道事業法の改正を踏まえ、会社ではヒューマンエラーを防止する観点から、安全に直結する現業部門の業務体制の充実を図っている。現在は、現業部門における各出向社員のプロパー化を図りながら、管理部門の定数削減に努めている。

【 職 員 定 数 の 見 直 し 】

各年とも7月1日現在値

		平成13	平成14	平成15	平成16	平成17	平成18	平成19	平成20	平成21
社員総数		272	257	246	231	210	217	217	239	242
本社計		64	53	44	39	30	32	34	43	40
	管理部門	29	29	27	22	17	18	17	20	18
	鉄道部門	35	24	17	17	13	14	17	23	22
現業計		208	204	202	192	180	185	183	196	202
	運輸所	150	146	145	136	123	128	127	136	140
	指令所	17	17	15	15	7	8	6	8	8
	車両所	17	17	17	17	20	18	18	18	19
	工務所	7	7	8	7	8	8	8	8	9
	電気所	17	17	17	17	22	23	24	26	26
内訳	プロパー	87	105	114	113	124	142	152	172	180
	その他	185	152	132	118	86	75	65	67	62
備考						J R 福知山線の脱線事故	鉄道事業法の一部改正			

第3 これまでの経営支援

1. 財政支援

会社の損益収支を改善するため、県及び沿線3市では、平成15年度以降、支払利息の一部を補助している。また、資金収支を改善し、経営基盤の強化を図るため、追加出資による財政支援を行っている。

なお、平成21年度において、補助金を除いた償却前損益が黒字となる見込みであるため、平成22年度以降は補助による財政支援は行わない。

【 財 政 支 援 の 推 移 】

		(単位:百万円)							(参考)
		15年度	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	21年度	全体計画
県	出資	2,407	2,643	2,821	2,496	2,417	1,722	743	153億円
	補助	667	648	626	634	651	608	692	52億円
	計	3,074	3,291	3,447	3,130	3,068	2,330	1,435	205億円
3市	出資	1,204	1,322	1,410	1,248	1,208	861	372	76億円
	補助	334	324	313	317	325	304	346	26億円
	計	1,538	1,646	1,723	1,565	1,533	1,165	718	102億円
合 計		4,612	4,937	5,170	4,695	4,601	3,495	2,153	307億円

※平成15年～20年度は決算、21年度は予算

2. 損失補償

会社では、鉄道運輸機構に対する償還原資を民間金融機関からの借入金で調達してきた。しかし、会社の経営状況から自己調達は困難なため、県及び沿線3市が損失補償によって信用力を補完している。

【 損 失 補 償 の 状 況 】

平成21年3月31日現在

	損失補償額	県の負担額	3市の負担額
市中銀行	545億円	439億円	105億円
日本政策投資銀行	114億円	114億円	—
合 計	659億円	553億円	105億円

※ 一億円未満四捨五入のため合計額は一致しない。

- 総務省の「第三セクター等の抜本的改革等に関する指針」では第三セクターに対する新たな損失補償を行うべきではないとしている。

第4 今後の経営の見通し

1. 輸送人員の見通し

埼玉高速鉄道線の利用者は、これまで堅調な伸びを示してきたが、最近の景気後退の影響により輸送人員の伸びが鈍化している。そのため、当面は輸送人員の伸びは期待できず、輸送人員の将来見通しについては、長期計画を下方修正した試算を行っている。

なお、景気後退の影響はあるものの、沿線地域の人口は他の地域より増加率が高く、今後、土地区画整理事業も進むことなどから、長期的には、輸送人員は増加傾向を維持するものと見込まれる。

【 輸送人員の将来見通し 】

単位：万人/日

年度	H21	H25	H30	H35	H40	H45	H50	H55
長期計画	9.1	13.0	16.1	16.5	16.8	—	—	—
指数 (%)	100%	143%	176%	181%	185%	—	—	—
試算 (H21)	8.4	10.1	12.7	14.3	14.4	14.8	14.3	13.8
指数 (%)	100%	120%	151%	170%	171%	176%	170%	164%

【 沿線人口の推移 】

単位：万人

年 駅	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21
川口元郷	9.2	9.3	9.4	9.6	9.7	9.8	10.0	10.1	10.3
南鳩ヶ谷	6.6	6.8	6.8	7.0	7.1	7.2	7.4	7.6	7.7
鳩ヶ谷	13.6	13.8	13.9	14.0	14.1	14.2	14.4	14.5	14.6
新井宿	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.9	3.9	3.9
戸塚安行	2.8	2.9	2.9	3.0	3.0	3.1	3.1	3.2	3.3
東川口	4.6	4.8	4.8	4.9	5.0	5.1	5.1	5.2	5.3
浦和美園	1.1	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0	1.1	1.3	1.3
沿線計	41.7	42.3	42.7	43.3	43.9	44.3	45.0	45.7	46.3
沿線増加率	0.7%	1.5%	0.9%	1.3%	1.4%	1.0%	1.6%	1.5%	1.3%
県増加率	0.5%	0.6%	0.4%	0.4%	0.4%	0.2%	0.3%	0.4%	0.4%

○ 各年とも1月1日現在の推計値である。

○ 埼玉高速鉄道線の沿線は県全体と比較しても高い人口増加率を示している。

(1) 沿線開発の状況

埼玉高速鉄道線の沿線地域では 10 地区で土地区画整理事業が施行中であり、計画人口は約 7 万人である。

【 埼玉高速鉄道線沿線の土地区画整理事業の状況 】

平成 21 年 4 月 1 日現在

	施行者	地区名	面積	施行期間	計画人口	進捗率 (事業費)	保留地 処分率
1	鳩ヶ谷市	里	80.7ha	H元～H25	6,400人	58.1%	54.4%
2	川口市	安行藤八	68.1ha	H 9～H26	6,800人	8.6%	2.9%
3	川口市	石神西立野	99.1ha	H 6～H25	9,900人	22.2%	4.4%
4	組合	戸塚南部	52.7ha	S62～H24	2,900人	92.5%	86.4%
5	組合	戸塚東部	33.7ha	H 5～H26	3,370人	53.7%	52.7%
6	組合	大門第二	76.3ha	H 4～H27	7,200人	29.0%	0.0%
7	組合	大門上・下野田	36.3ha	H 6～H26	3,300人	57.2%	1.3%
8	さいたま市	浦和東部第一	55.9ha	H12～H31	5,500人	26.6%	0.1%
9	都市機構	浦和東部第二	183.2ha	H12～H30	18,300人	57.8%	15.9%
10	都市機構	岩槻南部新和西	73.8ha	H12～H30	7,400人	40.4%	0.0%
—	計	10地区	759.8ha	—	71,070人	—	—

(2) 駅前整備の状況

駅周辺では開業後も順次駅機能の強化が図られており、駅前広場の整備が進む一方、官民による駐車場や駐輪場の整備が進んでいる。

【 埼玉高速鉄道線の駅前施設整備の状況 】

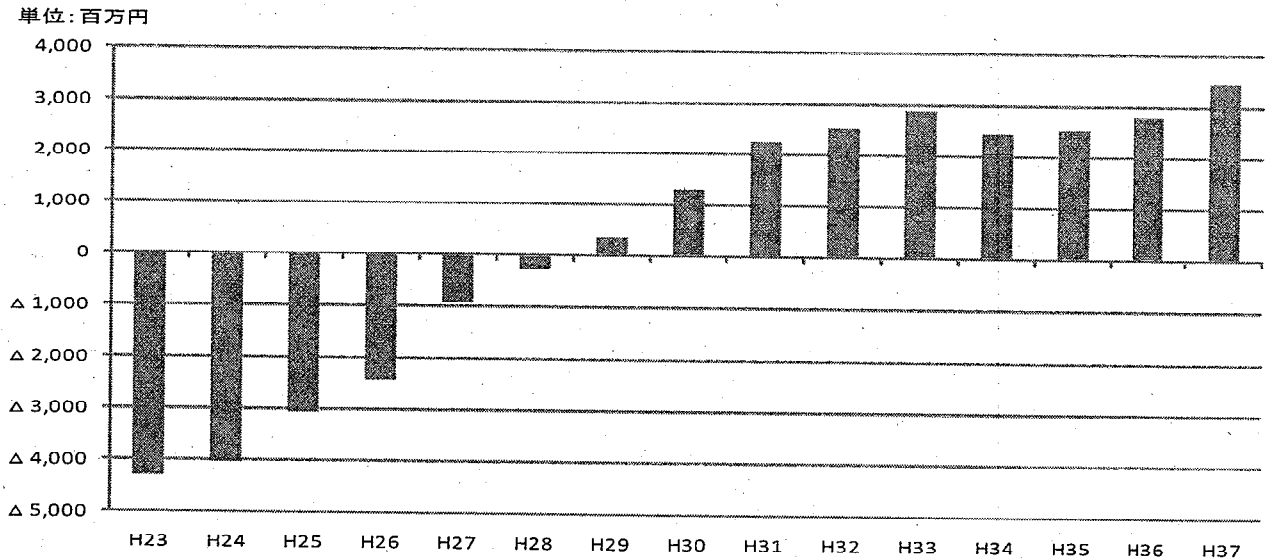
平成 21 年 4 月 1 日現在

駅名	設備		駅前広場 (供用時期)		
	駐車場(台)	駐輪場(台)			
	H14.3	H21.3	H14.3	H21.3	
川口元郷	49	104	1,264	2,580	5,800㎡(H14)
南鳩ヶ谷	0	217	1,145	1,168	東口3,000㎡(H19)
鳩ヶ谷	218	344	1,705	1,705	西口3,000㎡(H13)、東口3,200㎡(H17)
新井宿	162	138	1,420	1,721	暫定使用2,000㎡(一部民地借上)
戸塚安行	66	273	2,034	2,284	5,000㎡(H13)
東川口	53	468	1,112	1,308	J R 東川口駅と共用
浦和美園	435	1,232	610	530	西口(整備中)東口5,640㎡(H18)
合計	983	2,776	9,290	11,296	

2. 損益収支の見通し

当面は景気低迷などにより厳しい経営環境が続くものと予想されており、旅客需要が現行長期計画で想定している予測を下回るおそれが強い。新たな試算によると、営業収支は平成25年頃、損益収支は平成30年頃には黒字に転換するものと見込まれる。

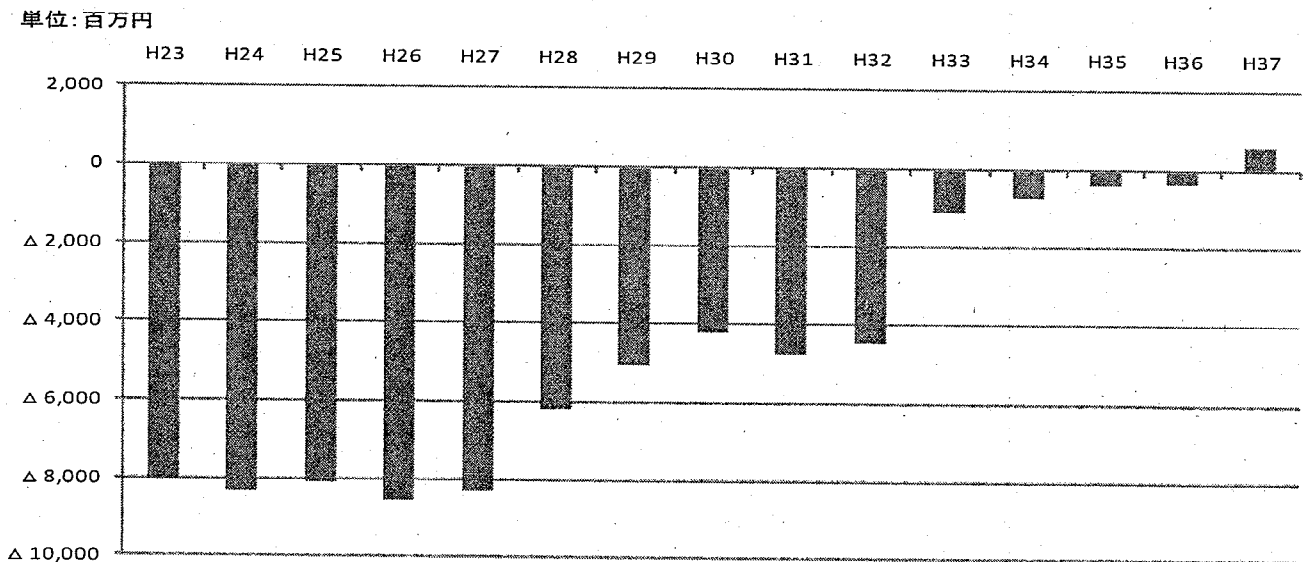
【 損 益 収 支 の 見 通 し (単年度) 】



3. 資金収支の見通し

会社の資金不足額は、県及び沿線3市からの追加出資と補助金、民間金融機関からの融資によりまかなっている。これら外部調達資金がなくなった場合には、平成23年度から保有現金の不足が発生するが、損益収支の改善等により平成37年頃に資金収支は黒字に転換する見込みであり、この間の資金繰りが確保できれば、長期的には資金不足は解消に向かう見通しとなっている。

【 資 金 収 支 の 見 通 し (単年度) 】



4. 基礎的収支の見通し

長期の資金繰りを精査すると、将来的にも基礎的収支の黒字基調は維持できる見通しであるが、基礎的収支から有償資金の償還原資を手当することは、当面、困難な見込みである。しかし、長期的には輸送人員の伸びが期待できることから、支払利息、有償資金償還額を含めた全ての支出額に見合う現金収入を確保できる見通しである。

【 埼玉高速鉄道㈱の基礎的収支 】

単位：億円

		H20決算	H21見込	H22見込	H30見込	H35見込	H37見込
収 入	運輸収入	64	64	66	102	115	124
	運輸外収入	17	17	17	19	20	20
	基礎的収入	81	81	83	121	135	144
支 出	人件費	16	17	17	17	18	18
	経費	30	30	30	30	31	31
	税金	7	6	6	7	21	27
	基礎的支出	53	53	53	54	70	76
基礎的収支		28	28	30	67	65	68

参考

【 埼玉高速鉄道㈱の有償資金の償還見込み 】

単位：億円

		H20決算	H21見込	H22見込	H30見込	H35見込	H37見込
支 出	支払利息	30	28	28	16	7	4
	有償資金元本償還額	98	154	76	88	64	60
	合計	128	182	104	104	71	64

第5 経営改革プラン

1 基本方向

(1) 経営改革プランの必要性

会社の厳しい経営状況については、開業前の過大な需要予測に基づき、建設費の多くを有利子負債に頼ったことが自己資本不足の原因となっている。このため、適切な需要予測に基づく事業計画と鉄道資産に見合った自己資本の調達できれば経営の安定化は可能である。県及び沿線3市は、人的支援や財政支援などを実施してきており、引き続き、経営の安定化に向けて経営支援に取り組む必要がある。

(2) 経営改革プランの目標

- 会社の持続的な経営の安定と早期の自立化を図る。

(3) 経営改革プランの期間

- 平成22年度～平成31年度（10年間）

2 県及び沿線3市の支援と基本的な役割

(1) 県及び沿線3市の財政支援

自己資本不足への対応及び過大な長期債務の償還負担を軽減するため、必要な支援を実施する。

- ・ 経営基盤の強化（出資）： 資金収支を悪化させないための経営基盤の確立
- ・ 資金調達の円滑化（貸付）： 損失補償付き民間融資から直接貸付けへの転換

(2) 県及び沿線3市の役割

- 土地区画整理事業による計画的な沿線開発を進め、地域資源を活用した沿線の魅力づくりを進める。
- 沿線に企業や施設を誘致し、沿線の活性化と新規需要を掘り起こすなど、事業環境の整備に努める。

3 会社に求める経営改革の方向

(1) 明確な経営目標の設定

- 今後5年以内（平成26年度まで）に営業損益の黒字化を図る。
- 今後10年以内（平成31年度まで）に経常損益の黒字化を図る。

(2) 基本的な経営改善の方向性

- 景気の低迷などにより、当面、鉄道事業の経営環境は厳しくなるものと予測されており、収支に直結する需要の確保に向けた取り組みを強化する。
- 自らが需要創出を図り、将来、本格化する人口減少などの社会経済環境の変化にも柔軟に対応できるよう経営体質の強化を図る。
- 長期的には鉄道利用者が減少することを念頭に関連事業分野の開拓を進め、鉄道事業のみに依存しないビジネスモデルを展開し、安定かつ持続的な経営を目指す。
- 沿線地域の活性化に貢献しながら地域と共に発展していけるよう、住民・利用者の視点に立ったサービス体制を構築し、愛される鉄道づくりに努める。

(3) 収支改善の強化

- 周辺自治体や地元関係団体との連携を図り、地域資源を活用した取り組みにより旅客需要を掘り起こして収益拡大に取り組む。
- 輸送人員の見通しの確実な達成に向けて、輸送力の増強、PR活動等更なる増客増収対策について検討を行い、実施する。
- 引き続き経費節減に取り組み、収支ギャップの改善を図り効率的な経営体質を実現する。

(4) 資金管理の徹底

- 資金収支の長期見通しを踏まえ、長期的な視点に立って設備投資計画を見直し、必要な資金を自己調達できるよう努める。

(5) 組織管理の徹底と人件費の適切な見直し

- 安心安全対策と業務効率化の両立を目指したメリハリのある組織定数の管理を行い、長期的な視点に立った人材育成を進める。
- 徹底した業務分析を行い、可能なものについては費用対効果の観点から業務の委託化を進める。
- 厳しい経営状況を踏まえ、同規模鉄道事業者の給与水準との均衡を図り、諸手当の見直しに取り組む。

(6) 経営改善計画の策定と計画的な進行管理

- 取締役会の承認のもと、この経営改革プランの目標を達成するための抜本的な改革計画（以下「経営改善計画」という。）を速やかに策定し、県及び沿線3市に提出する。なお、経営改善計画の策定にあたっては、年度ごとの達成水準、各取組みの工程表等を設定する。
- 経営改善計画の実施に必要な監督体制を明確化し、毎年度、その実施状況を県及び沿線3市に報告する。

- 輸送人員の下振れなど、経営改善計画の実現が困難な状況が発生した場合には、速やかに対応策を検討し、経営改善計画の見直しを行い、県及び沿線3市に報告する。

4. 経営改革プランの推進体制

- 計画期間中、埼玉県及び沿線3市が設置する埼玉高速鉄道(株)経営懇話会（以下「経営懇話会」という。）において会社の経営状況や経営改善の取り組み状況を確認し、支援策の効果及び必要性を検証する。
- 経営懇話会における検討結果等を踏まえ、必要に応じて、経営改革プランの見直しを行う。

第5 改革案の検討

1. 検討の前提条件

埼玉高速鉄道線は、沿線住民の多くが利用しており、今後の沿線3市のまちづくりに欠かすことができない交通インフラとなっている。また、今後、土地区画整理事業の進展に伴う沿線人口の増加等により輸送人員が増加することが見込まれており、将来的に単年度黒字の達成などが見込まれる鉄道路線である。さらに、埼玉高速鉄道線が広域交通網の一翼を構成していることなども十分考慮したうえで、経済合理性に即した検討が必要である。こうした視点に立って、以下の改革案候補それぞれについて検討を行った。

2. 改革案の候補

(1) 事業の廃止

埼玉高速鉄道線は、既に沿線住民の多くが利用しており、地域の交通利便性や交通ネットワークの維持に重大な影響を生じることになる。さらに、沿線地域では、10地区にわたって、総事業費2,923億円に上る土地区画整理事業が進められており、これらの事業に重大な支障を来すことが懸念される。

加えて、県及び沿線3市の出資金(547億円)の全額が毀損する可能性が高く、さらに、鉄道資産の処分価格が低廉になってしまった場合は、金融機関に対して損失補償の全部(平成21年3月時点で約659億円)又は一部の実行を求められるなど、財政負担も大きくなる。

(2) 債務の調整による事業継続

法的な手法を含めた債務の調整を行い、過大な資本費コストの軽減と長期的な経営安定を図ることができる可能性を検討した。

会社にとっては、資本費負担などが軽減されるため、経営状況が大きく改善するメリットがある。

一方、県及び沿線3市の財政負担の観点からは、平成21年3月時点で約659億円の損失補償契約を金融機関と締結していることから、債務の調整を行う場合には損失補償の実行を求められることになる。また、株主責任が求められることから、県及び沿線3市の547億円の出資金は毀損し、さらに、債務調整の後も当分の間は県及び沿線3市が経営支援を継続する必要があるなど多くの課題がある。

なお、平成21年度に債務整理を容易にして不採算の第3セクターの経営を再建するため、「第三セクター等改革推進債」制度が設けられたが、対象が損失補償の実行に伴う直接負担部分であり、それ以外の公的支援などには充てられないなど、制約がある。

(3) 債務の調整を行わない事業継続

金融機関から求められる損失補償の実行を回避するため、経営形態の抜本的な見直しも含めた事業の継続方法を検討した。

① 上下分離方式

現在、会社の負担している資本費負担を全て県及び沿線3市に振り替え、会社は運行のみとする一般的な上下分離方式が想定される。会社にとっては、毎年の資本費負担が無くなり、県及び沿線3市に対して、毎年、収益に見合った施設使用料を支払うことになるので、経営の安定が図られることが期待される。しかし、そのためには、県及び沿線3市が、1,300億円を超える長期債務に見合った鉄道資産を買い取る必要があり、さらに191億円の国庫補助金の返還など不確定な要因もあることから、県及び沿線3市の財政負担は大きい。

② 他の鉄道会社との合併

県及び沿線3市にとっては、鉄道事業が継続され、かつ、合併後は追加支援などの必要がなくなることから、適当な合併先が存在するならばメリットが大きい。ただし、合併にあたっては、その条件が重要であり、現在の会社の収支構造や資本構造などを考慮すると、合併の前提として債務の抜本的な整理が求められる可能性が高く、その場合には、債務の調整による事業継続の場合と同様、県及び沿線3市の財政負担が生じる。また、合併という選択肢については、最も有利な条件で交渉が可能となる時期、相手方を慎重に検討すべきであり、必要に応じて合併を検討しておくことも、次善の改革案として考えられる。

③ 公営企業化

公営企業化により、財務基盤が安定することから、経営の安定が図られることが期待される。しかし、会社が有する有利子負債等を県と沿線3市で引き継ぐことになるうえに、県及び沿線3市には鉄道経営に対するノウハウはないため、かえって営業損益の悪化を招く可能性があり、現実的でない。

④ 県及び沿線3市の貸付による資金支援

資金不足額を貸付により手当てすることは、貸付側からすれば将来的に資金が返済されることから、実質的な負担がないというメリットがある。しかし、不足額全体を貸付のみで措置することは、返済分を含めて、貸付けなければならず、現実的ではない。

⑤ 県及び沿線3市の増資による資金支援

資金不足を回避するために、県及び沿線3市からの増資を継続することが考えられる。会社にとっては、金利負担が生じることなく、財務基盤が充実することになるので、経営の安定化につながる。また、県及び沿線3市の財政負担は、損失補償の実行や出資金の毀損を伴わないため、他の改革案との比較では、少なく済む。ただし、返済が行われる貸付などと比べると、増資分について更なる株主責任を負うこととなる。

なお、県及び沿線3市からの出資金を毀損させず、経営安定化後に公共の財産として住民に還元できるような途を残すことが必要である。

3. 最も妥当と考えられる改革案

埼玉高速鉄道線は、将来的には単年度黒字に転換し、累積損失も解消に向かうことが見込まれている。

「会社による徹底的な努力」、「経営リスクへの対応」、「県及び沿線3市の役割」などに十分留意しつつ、会社は資本費負担が厳しい時期に不足する資金について手当ができれば、事業継続は可能である。

以上のことから、現時点では、県及び沿線3市による資金支援の継続が望ましい。

4. 改革案の実施にあたって留意すべき事項

この改革案を実行するにあたっては、会社及び県・沿線3市は以下の点に十分留意すべきである。

(1) 会社による徹底的な経営努力

既に、県及び沿線3市は、平成15年以降、約300億円に上る出資金及び補助金を拠出しているが、本懇話会では、さらに増資など資金支援を継続することが適当と考える。出資金は県民及び沿線3市の市民の税金により賄われるものである。会社は、この点を十分に認識した上で、列車運行等の安全管理に十分配慮しつつ、新たな計画の着実な実現と更なる収支の改善に向けて徹底的な経営努力を行うことが必要である。

(2) 経営リスクへの対応

今回の改革案は、会社により示された経営見通しをもとに検討を進めたものである。今回の見通しは、超長期に及んでおり、当然、その間には、金融情勢の変化や景気動向の影響を強く受けることになる。また、土地区画整理事業の計画の延長などによる沿線人口の下振れや、人口減少・少子高齢化の進展も不確定な要素となっている。このような経営リスクに迅速に対応していくためにも、会社はもとより、県・沿線3市は、輸送人員の動向等会社の経営状況を注意深く監視し、必要に応じて経営計画の見直しを求めるなど迅速な対応が取れる体制の整備に努める必要がある。

(3) 県及び沿線3市の役割

今回会社から示された経営見通しには、土地区画整理事業の進捗などを背景とした輸送人員の増加など、会社の経営努力のみでは、達成できない項目も含まれている。会社の目標を確実に達成するためには、県・沿線3市による協力が不可欠である。そのため、今後、県及び沿線3市などの関係者が連携して、ハード・ソフトの両面から魅力的な沿線まちづくりの推進や鉄道利用の増進方策について取組みを強化することが必要である。