事例No.	136
公表年度	H28
団体の属性	一般市
団体名	栃木県日光市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・（行政改革）業務の効率化 ・公共施設活用

事例種類	経営健全化に取組んだ事例（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

新規配湯先の拡大と人件費の削減

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	新規配湯先の拡大と人件費の削減
団体名	栃木県日光市
法人名	鬼怒川・川治温泉観光開発(株)

＜地方公共団体のデータ＞

人口(人)	86,127
標準財政規模(百万円)	25,184
財政力指数	0.63

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

日光市	26(52.0%)
その他	24(48.0%)
役職員数(人)	16

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	193
経常損益	44
当期純損益	45

(単位:百万円)

資産	441
負債	251
純資産	190

[法人概要](設立目的、業務概要等)

鬼怒川・川治温泉観光開発(株)は、鬼怒川温泉における新たな源泉の確保と保護を目的として昭和 62 年 5 月に設立され、ホテル、旅館等への温泉の配湯業務を中心とした事業を実施し、温泉街全体の源泉不足の解消に寄与してきた。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、債務超過に陥った第三セクターに対し、市において、第三セクター等改革に関するガイドラインを定め、日光市第三セクター等経営検討委員会を設置し、経営状況等の評価と抜本的な経営改革策を検討し、指導することにより当該法人の効率的な運営を促した結果、債務超過を解消した事例である。

具体的には、人件費の抑制、新規配湯先の拡大などを実施したことにより債務超過を解消した。

２．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

平成 20 年 3 月期決算において債務超過に陥っていることから、平成 21 年 6 月に第三セクター等の経営状況等の評価と存廃を含めた抜本的な経営改革策の検討を行うことを目的として、日光市第三セクター等経営検討委員会を設置し、鬼怒川・川治温泉観光開発(株)の経営状況の評価及び今後のあり方についての検討を行うとともに改革プランの策定を決定した。

＜経営状況の推移＞　（単位:百万円）

	H15	H16	H17	H18	H19
経常利益	▲57	▲19	▲41	▲21	▲30
当期純利益	▲17	21	▲3	▲0.8	▲9
資産	757	744	701	690	637
負債	770	737	696	686	641
純資産	▲13	7	5	4	▲5
市からの補助金収入	40	40	40	20	21

３．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

平成 22 年 3 月、日光市第三セクター等経営検討委員会において、鬼怒川・川治温泉観光開発(株)改革プランを策定した。改革プランにおいて、同社から提出された経営改善計画についての検証と評価を実施した。その総合的な評価として、相当数の鬼怒川温泉のホテル、旅館等が、同社の配湯事業により良質の温泉を供給されており、設立時の目的でもあった温泉の信用性や源泉の確保及び保護といった観点から、事業そのものの必要性は依然として高いと評価するとともに、平成 20 年 3 月期決算において債務超過であること、さらに含み損のある固定資産を所有していることから、平成 20 年度決算時点での採算性はないと判断した。しかしながら、平成 20 年 10 月に収益改善のための料金改定等を実施していること、改定後ベースでの収支計画においては、平成 21 年度以降、経常黒字となる見込みであることから、採算性が改善されることが期待できると総合的に判断した。また、同社に対する基本的な対応方針については、経営改善の状況を確認しながら、必要な支援について検討するとした。

(2)取組の具体的な進め方

経営改善計画については、早急に見直し、具体策をまとめ、以下の項目について具体的な行動計画を作成するとともに、平成22年7月までに市に報告することとした。

①人件費の抑制
②配湯先の拡大
③未収金の回収
④新規借入の抑制
⑤燃料費の削減
⑥温泉スタンドの販売拡大

また、経営改善計画については、平成22年度から平成25年度までを検証期間として、毎年度日光市第三セクター等経営検討委員会において、同社の経営改善計画の進捗状況及び改革プランの実施状況について検証を行った。

4. 取組の効果

項 目	現 状	効 果
人件費の抑制	H21 年度人件費 35,748 千円	H22 年度: 35,746 千円 H23 年度: 33,373 千円 H24 年度: 31,033 千円 H25 年度: 30,913 千円 H26 年度: 30,128 千円 H27 年度: 32,029 千円
配湯先の拡大	H21 年度現在 加入軒数 ホテル等 32 軒 一般家庭 15 軒	H22 年度:【新規】ホテル 1 軒、一般家庭 1 軒 H23 年度:【新規】ホテル 2 軒、一般家庭 1 軒 H24 年度: なし H25 年度:【新規】ホテル 1 軒 H26 年度:【解約】ホテル 1 軒 H27 年度:【新規】ホテル 1 軒 【解約】一般家庭 1 軒 H27 年度現在 加入軒数 ホテル 36 軒 一般家庭 16 軒
未収金の回収	長期化している未収金 ホテルA:未収額 600 千円	H22 年度: 360 千円 H23 年度: 240 千円 H24 年度以降: 0 円
新規借入の抑制	H21 年度 新規借入額 100 百万円	H22 年度: 90 百万円 H23 年度: 80 百万円 H24 年度: 70 百万円 H25 年度: 60 百万円 H26 年度: 60 百万円 H27 年度: 0 円
源泉スタンドの販売拡大	H21 年度 17,880 リットル	H22 年度: 31,500 リットル H23 年度: 16,190 リットル H24 年度: 12,750 リットル H25 年度: 18,920 リットル H26 年度: 21,250 リットル H27 年度: 13,500 リットル

＜経営状況の推移＞ （単位:百万円）

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
経常利益	▲16	10	16	1	22	15	18	44
当期純利益	1	23	22	18	27	27	28	45
資産	603	579	550	503	497	467	466	441
負債	606	558	507	442	408	350	321	251
純資産	▲3	21	43	61	89	117	145	190
市からの補助金収入	18	18	18	18	18	18	18	18

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

・収支計画書上は黒字だが、依然として資金不足の状態は継続しており、金融機関からの借入や市補助金に依存している。また、現在は設備更新費用や運営費に対しての補助金となるが、運営費用への補助金については課税対象となっており、実質的に補助金が経営資金として効率的に活用されていない状況がある。
・過去に取得した土地の含み損の処理方法・時期については、財務上の課題として継続している。
・会社が所有・管理している配湯管の大半は、平成 3 年から平成 4 年に敷設されたもので、耐用年数は約 40 年とされているため、今回の設備更新計画とは別に多額の修繕費用が想定される。

上記を踏まえた対応方針として、経営改善計画を着実に推進することを前提に、社会情勢の変動など様々な要件を考慮し、決算内容を踏まえ、対応を検討することとした。

6．他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

鬼怒川・川治温泉観光開発（株）の事例は、第3セクター方式による配湯事業を行っている近隣の団体がなく、当社の基幹事業である配湯事業について専門的知見がないことに苦労していた。最大の設備投資額である温泉管配管の更新については、法定減価償却期間が 30 年と定められており、平成 34 年ごろから更新の必要が迫られていることから平成 22 年度から専門的な指導機関にアドバイスを求めることとし、過去の更新年数、備品であるメーカーの在庫状況、事故歴等について詳細な調査等を行い、設備更新計画の策定をすすめる上で非常に参考となった。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	日光市総合政策課	連絡先	0288-21-5131