事例No.	110
公表年度	H28
団体の属性	指定都市
団体名	福岡県北九州市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・組織改革 ・観光

事例種類	整理・再生等の抜本的改革を行った事例（その他）

事例内容・タイトル

上下分離方式の導入と運行体制の見直し

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	上下分離方式の導入と運行体制の見直し
団体名	北九州市
法人名	皿倉登山鉄道(株)

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	971,608
標準財政規模(百万円)	248,705
財政力指数	0.72

※ 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)

北九州市	10(100.0%)
役職員数(人)	12

[経営状況](平成 27 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	140
経常損益	15
当期純損益	14

資産	102
負債	81
純資産	21

[法人概要](設立目的、業務概要等)

皿倉登山鉄道(株)(旧帆柱ケーブル(株))は、昭和 32 年、旧八幡市の市制 40 周年記念事業として、「自然と夜景が楽しめる皿倉山山頂エリアへの交通手段」と「観光客の誘致、市民の健全なレクリエーションの場」を提供することを目的に、ケーブルカーの運行運営会社として旧八幡市と複数の民間企業により共同で設立された。

現在は、北九州市が 100%の出資を行い、本市の代表的な観光地の一つである皿倉山山頂への唯一の公共交通手段である皿倉山ケーブルカーとスロープカーを運行することで、産業観光や夜景観光の誘致など皿倉山周辺地区への本市の観光戦略の一翼を担っている。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、法人の経営改善計画の実施により債務超過及び累積損失を解消した事例である。

具体的には、平成 22 年度より「経営改善計画」に基づき、配置人員、組織、保守管理委託等の見直しや減資によるコスト縮減、市への資産譲渡による減価償却費の軽減、営業強化による収益の向上などに取り組み、平成 22 年度は純損益、平成 23 年度は営業損益及び経常損益ともに黒字に転じた。また、23 年度に減資の実施により 16 億円を超える累積損失を一掃した。

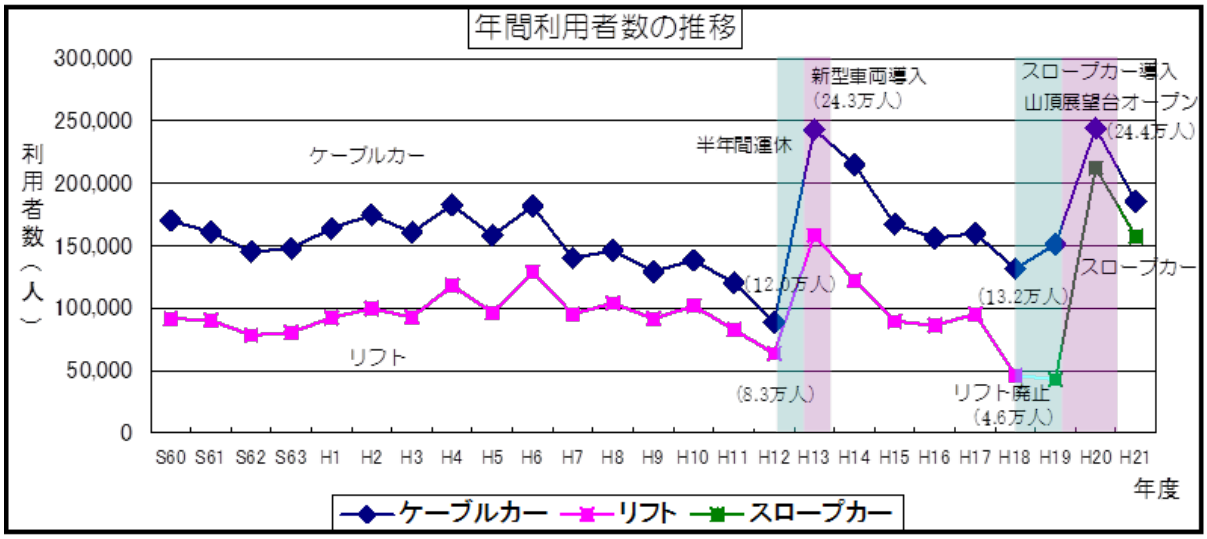
その後も経営努力により黒字経営を続け、平成 26 年度に債務超過を解消。累積損失についても平成 27 年度に解消することができた。

2．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

皿倉登山鉄道(株)は、創業当初(昭和 30 年代)には、年間利用者数が 40 万人台で推移していたが、平成7年度以降は年間 15 万人を下回るようになり、平成 11 年度には 12 万人まで落ち込んだ。そのため、平成 12 年度に新型車両の導入の工事を行い、平成 13 年度には年間利用者数が 24.3 万人までに回復したが、新型車両の開業効果も持続せず、平成 14 年度以降は再び利用者数が減少した。

平成 19 年度には、リフトを廃止して新たにスロープカーを導入し、山頂展望台もリニューアルオープンしたことにより、平成 20 年度の利用者数は 24.4 万人へと増加し、14 年ぶりの黒字となったが、翌年度には 18.6 万人まで落ち込み、平成 20 年度を除いては、ほぼ赤字経営に陥っていた。

このような状況の中、北九州市外郭団体経営改革委員会報告(平成 19 年 4 月)で「株式会社としては廃止すべき」との提言があり、これを受け、北九州市外郭団体経営改革プラン(平成 20 年 5 月)で「当面は存続するが、早急に経営改善を進める」こととなった。



【ケーブルカー利用者数/経営状況の推移】

区　分	H16	H17	H18	H19	H20	H21
利用者数	156,338	159,872	131,533	150,979	244,271	185,614
純損益	▲ 90,694	▲ 1,140,393	▲ 50,603	▲ 26,656	16,481	▲ 8,692
累積損益	▲ 456,129	▲ 1,596,522	▲ 1,647,125	▲ 1,673,781	▲ 1,657,300	▲ 1,665,992
純資産	1,226,871	86,478	35,875	9,218	25,700	17,008

区　分	H22	H23	H24	H25	H26	H27
利用者数	182,606	177,627	188,860	203,574	175,576	195,357
純損益	872	▲ 63,074	19,166	22,562	10,179	14,449
累積損益	▲ 1,665,120	▲ 63,074	▲ 36,029	▲ 13,467	▲ 3,288	11,161
純資産	17,880	▲ 45,195	▲ 26,029	▲ 3,467	6,712	21,161
		↑			↑	↑
		減資による累積損失一掃			債務超過解消	累積損失解消

３．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点について

北九州市外郭団体経営改革プラン（平成 20 年 5 月）にて、下記のとおり決定。

・今後のあり方…当面の存続

・今後の団体の担うべき役割

極めて厳しい経営状況であり、抜本的な経営改革が必要である。平成 19 年 12 月に皿倉山頂施設（スロープカー及び展望施設）が完成したことから、今後、集客増が見込めることを考慮し、早急に経営改善を進める。

・経営課題･･･ケーブルカー運行の継続、経営体制の強化

・経営改革の取り組み･･･早急に再建計画を策定し、経営改善に取り組む。

（具体的な課題）

・軌道、ケーブル車両等の維持管理費及び改修費用が経営を圧迫している。

・会社規模に比べて過大な資本のため、法定監査費用や外形標準課税などの多大な事務経費が発生している。

・より一層の効率的な人員配置への取り組みが必要である。

・収益増に向けた対策が必要である。

②課題・論点解決に向けての検討内容について

・民間事業者への経営譲渡

・市からの補助金の支出

・鉄道事業法上の運行形態の変更（上下分離方式）を含む経営改善

③決定された取組方針（解決策）とその決定理由について

・民間事業者への経営譲渡･･･意向調査を実施したが、参入なし

・市からの補助金の支出･･･当面経営維持できても大規模改修に対応できず、事業継続が困難

上記結果を踏まえ、事業の継続性や雇用の安定性等の観点から、北九州市外郭団体総合調整委員会にて、下記の内容を含む経営改善計画を承認。

・鉄道事業法上の運行形態の変更（上下分離方式※）による維持管理経費の削減

・減資による事務経費の削減（法人事業税、法定監査費用）

・人員配置や組織体制の見直し等による人件費の削減

・新たな団体客誘致等による増収・PR 対策

※「上下分離方式」とは、運行については民間事業者（皿倉登山鉄道（株））の効率性や経営ノウハウを活用し、固定資産等の保有は公的主体（北九州市）が行う形態。

（参　考）鉄道事業の種類

第一種鉄道事業	自ら敷設した路線又は譲渡を受けた路線で、自ら運送事業を行うと共に、他人に路線を使用させる事業
第二種鉄道事業	他人が敷設した路線で、自ら運送業を行う事業
第三種鉄道事業	第一種鉄道事業者に譲渡する目的で路線を敷設する事業、又は路線を敷設して、第二種鉄道事業者に専ら使用させる事業

⑵取組の具体的な進め方

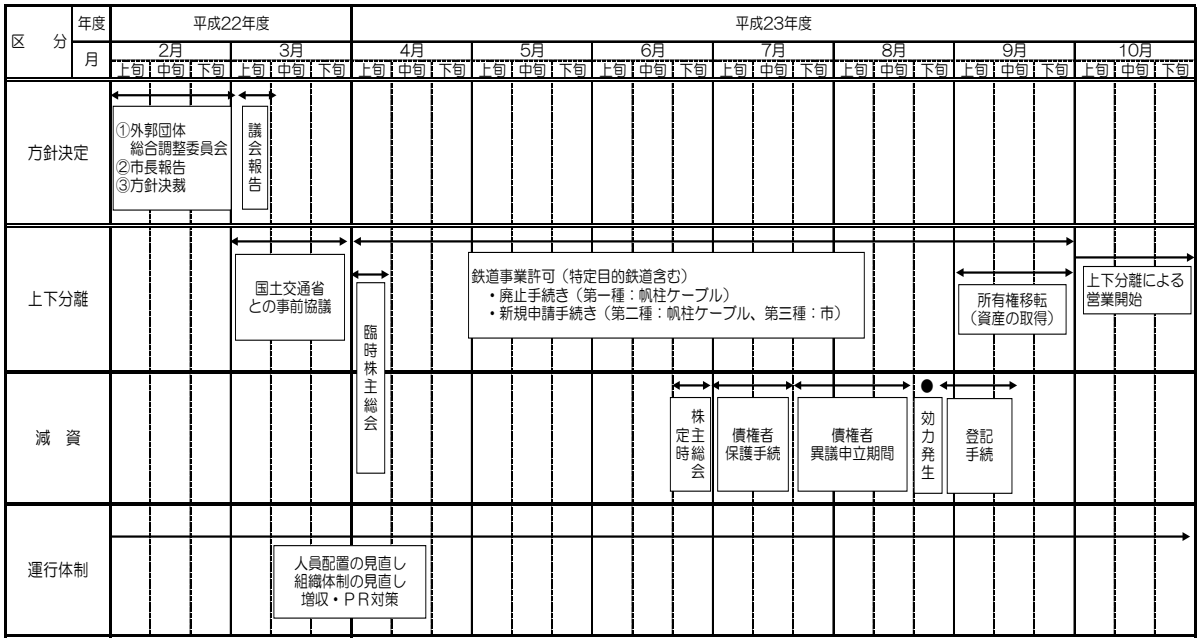
①市の役割

・経営改善計画の議会への報告
・上下分離方式導入に伴う、国土交通省九州運輸局等関係機関との協議
・会社資産の寄附採納手続き
・第三種鉄道事業許可申請

②皿倉登山鉄道（株）の役割

・臨時株主総会の開催
・第一種鉄道事業の廃止届出、第二種鉄道事業の許可申請
・譲渡資産の分類・精査
・減資関係の会計事務所・監査法人等への確認
・人員配置や組織体制の見直し
・増収・PR対策

＜経営改善計画スケジュール＞



4．取組の効果

平成 23 年 3 月に経営改善計画を策定し、施設と運営を切り離した上下分離方式の導入や資本金の減資による事務経費の削減（約 500 万円）、運行体制の見直しなどを実施。

増収対策として、ホテルへの優待券配布、福祉施設団体・保育所等に対する無料送迎サービス、旅行社等への売り込み・連携、夏のビアガーデンを始め四季折々のイベントの実施、マスコミ・情報誌等への積極的なPR活動等の積極的な集客対策に取り組んだ結果、平成 22 年度は純損益、平成 23 年度は営業損益及び経常損益ともに黒字に転じた。

また、23 年度に減資（減資前：16 億 8,300 万円⇒減資後：1,000 万円（▲16 億 7,300 万円））の実施により 16 億円を超える累積損失を一掃。平成 24 年度から平成 27 年度まで 4 期連続の黒字であり、平成 26 年度に債務超過を解消。累積損失についても平成 27 年度に解消することができた。

安定経営の基礎となるケーブルカー利用者数についても、平成 27 年度は 2 度の台風や強風雪の襲来があったものの、過去 7 年間で平成 25 年度に次ぐ利用者数となり、前年度比約 2 万人増（11.3%増）の 19.5 万人となるなど、着実な成果をあげることができている。

（図表再掲）【ケーブルカー利用者数/経営状況の推移】

区　分	H16	H17	H18	H19	H20	H21
利用者数	156,338	159,872	131,533	150,979	244,271	185,614
純損益	▲ 90,694	▲ 1,140,393	▲ 50,603	▲ 26,656	16,481	▲ 8,692
累積損益	▲ 456,129	▲ 1,596,522	▲ 1,647,125	▲ 1,673,781	▲ 1,657,300	▲ 1,665,992
純資産	1,226,871	86,478	35,875	9,218	25,700	17,008

区　分	H22	H23	H24	H25	H26	H27
利用者数	182,606	177,627	188,860	203,574	175,576	195,357
純損益	872	▲ 63,074	19,166	22,562	10,179	14,449
累積損益	▲ 1,665,120	▲ 63,074	▲ 36,029	▲ 13,467	▲ 3,288	11,161
純資産	17,880	▲ 45,195	▲ 26,029	▲ 3,467	6,712	21,161
		↑ 減資による累積損失一掃			↑ 債務超過解消	↑ 累積損失解消

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

経営改善計画の実施により、安定経営の基盤は整ったが、市からの長期借入金の着実な返済（平成 43 年まで）や、スタッフの高齢化に伴う、安全な運行管理体制維持のための技術の継承が今後の課題となっている。

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）

北九州市外郭団体経営改革委員会報告（平成 19 年 4 月）からの「株式会社としては廃止すべき」との提言を受け、翌年度（平成 20 年度）には北九州市の担当部署に経営改善担当課長を設け、専任的に経営改善計画の準備を進めた。

これにより、事前に十分な調査・検討を行うことができ、多くの関係機関との調整や意見聴取が円滑に進み、経営改善の成功に繋がったと考えられる。

複雑かつ長期にわたる課題に対しては、迅速に対応する組織体制を固めた上で取り組むことが重要である。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	北九州市観光課	連絡先	093-551-8150