

平成 18 年度

京都府包括外部監査報告書（概要版）

監 査 テ ー マ	
1	公営 3 企業の経営管理の是非と将来の姿について
2	北近畿タンゴ鉄道株式会社の現状における問題点と将来のあり方について

平成 19 年 3 月

京都府包括外部監査人

公認会計士 光 田 周 史

<b>監査テーマ(1) 公営3企業の経営管理の是非と将来の姿について</b>	
<b>監査テーマの選定理由</b>	
<p>京都府においては、公営企業として電気、水道及び工業用水道の3事業に取り組んでいる。しかし、これら3事業の将来を考えた場合、必ずしも現状のまま推移するのがベストであるのか疑問なしとしない。例えば、水道事業に関しては、それがスタートした時期と現在とでは水に対する需要予測が大きく変化しているはずであるし、また工業用水道事業にしても、事業所における節水努力や循環利用が促進される中で絶対的な需要は減りこそすれ増えることはないともいえる。さらに、電気事業についても、平成17年度決算で事業開始以来初めての赤字決算に陥り、その事業性の有無が問われている。こうした観点から、公営3企業の現状把握とりわけ企業体としての経営管理の是非にメスを入れつつ、将来の公営企業のあり方について模索を試みる必要があると思料し、本テーマを選定した。</p>	
<b>監査の要点(着眼点)</b>	
<p>公営3企業における各種の契約は、法令等に準拠して適正に行われているか否か。  公営3企業の人件費や経費等について、所定の承認手続に従って適正に予算執行されているか否か。  公営3企業における財産管理事務は、法令等に準拠して適正に行われているか否か。  公営3企業において、事業の実態が適正に開示されているか否か。</p>	
<b>監査の結果 - 問題点の指摘と改善提案</b>	
<b>1.公営3企業に共通する事項 - 経営状況を判断する上での留意事項</b>	
	<p><b>みなし償却制度</b></p> <p>みなし償却制度を採用した結果、みなし償却相当額については減価償却が行われていないため、料金算定にも反映されず、料金収入によって回収されるはずの投下資本が回収されていない。その結果、将来の設備更新や大規模修繕に必要な内部留保金が十分ではない。</p>
	<p><b>退職給与引当金</b></p> <p>公営3企業において、給料(基本給)の一定割合を每期退職給与引当金勘定に繰り入れているが、地方公営企業法や依命通達に従った「合理的な金額」とはなっていない。</p>
	<p><b>修繕引当金</b></p> <p>予算計上額と実際発生額との差額を引当金として計上するのではなく、長期的な視点から、修繕費の実績額等に基づいた引当額を計上するべきである。</p>
<b>2.電気事業について</b>	
問題点	<p><b>電気事業継続の是非</b></p> <p>京都府の電気事業による発電量は府内で使用している電力量の僅か0.3%に過ぎず、京都府における電気事業の開始当初の「電源開発の緊急性」という目的も既に失われている。事業継続の根拠は「環境に対する施策」と「企業としての事業性」に求めるほかはない。</p>
	<p><b>電気事業決算の実態 - みなし償却による問題</b></p> <p>京都府の電気事業においては、風力発電事業において発生している赤字部分を水力発電事業の黒字で穴埋めしているのが実態であり、また、その穴埋めも、みなし償却制度を採用しなければ、平成16年度以降はカバーしきれない状況である。</p>
	<p><b>風力発電の事業性の有無</b></p> <p>風力発電事業については、当初の見積もりの甘さから発電収入以上にコストが発生しており、今後、収支の抜本的な改善がなされない限り、存続するための事業性はない。</p>

意見	水力発電事業の将来 - 電力自由化と事業譲渡の検討	水力発電事業については事業性が認められるものの、施設の老朽化に伴う取替更新のための資金が必要となることから、取替更新が行われる段階で事業継続の可否について検討する必要がある。また、平成 22 年度には電気事業を取り巻く環境が大きく変化することから、事業の民間譲渡などを含め、あらゆる可能性を検討した上で今後のあり方を模索していく必要がある。
	風力発電事業の将来(1) - 環境施策としての位置付け	風力発電事業を京都府の環境施策のシンボルとして継続する場合、負担するコストと環境への効果を比較することにより事業存続の可否を再考する必要がある。不採算事業を継続することによる損失を上回る成果をあげていることについて説明責任を果たす必要がある。
	風力発電事業の将来(2) - 譲渡先の検討等	風力発電事業での事業性が認められないことから、環境施策の一環としての活用を前提にした地元自治体や社会貢献活動によるイメージアップを図りたい企業への譲渡等を視野に入れて、今後のあり方を検討する必要がある。
<b>3.水道事業について</b>		
問題点	水道事業における効率的な資金運用	多額の借入負債を抱えている水道事業においては、可能な範囲で手元流動資金を企業債の返済あるいは企業債発行の縮減に充て、常に効率的な資金運用に努める必要がある。多額の借入負債の存在は、結果として水道料金に反映されることから、できるだけ縮減させるよう継続的な経営努力を傾注するべきである。
	未償却ダム使用权の問題	乙訓浄水場の未償却ダム使用权については、施設能力未整備をもって費用化されていないことから投下資金の回収ができていない。
意見	府営水道施設の効率的な運用	府営水道の施設整備については、受水市町からの要望を反映しつつ過大な投資とならないよう配慮してきたが利用率は伸び悩んでいる。したがって、府営水道施設の効率的な運用方法や広域化など、住民的視点から受水市町と十分に協議をしていく必要がある。
	3 浄水場の接続と料金の最適化	3 浄水場の接続により、府営水が広域的・総合的に運用され統合的に管理されるようになれば、それにともなって水道料金を最適化することは、府営水の料金設定上も合理的である。最適化の達成に向けては負担が軽減される受水市町がある一方で、逆に負担が増大する受水市町も存在するため、両者のバランスをとることが課題となる。それぞれの浄水場系の経緯や水源費の問題、さらには受水市町住民の理解も得ながら進めていくのが現実的な解決策といえる。
	3 浄水場接続事業 - 費用対効果の検証の必要性	3 浄水場接続事業(平成22年度運用開始予定)を主とした設備投資の結果を成果のあるものとするはもちろん、平成 22 年以降の建設改良費支出については、費用対効果を十分に考慮し、過剰投資つまり将来府民に過度な料金負担を強いることのないよう対応する必要がある。

4.工業用水道事業について	
問 題 点	<p>負担金収入(地域開発事業特別会計負担金)によって支えられている工業用水道事業</p> <p>工業用水道事業の収支においては、損失補填を料金では賄えず、負担金収入により収支均衡が図られるとともに、負担金収入によって企業債の繰上償還を行うことで企業債の利息負担を軽減してきている。負担金収入なくしては収支均衡が図れない状況であった。ちなみに、開業時から平成 18 年 3 月までに工業用水道の維持に要した経費を「行政サービス実施コスト計算書」的発想で試算すると約 29 億円と見積もることができる。</p>
	<p>みなし償却による問題 - 低廉な料金設定と更新投資原資の不足</p> <p>設備等の取得価額のうち、負担金収入部分については減価償却を実施していない(みなし償却)ことから、料金が低廉に抑えられる反面、設備更新のための資金の回収が十分にできていない。</p>
	<p>責任水量制料金の問題</p> <p>責任水量制料金においては利用者間での料金負担にかなりの格差が生じている。</p>
意 見	<p>みなし償却による更新投資原資の不足</p> <p>みなし償却による減価償却費未計上によって、将来の設備更新資金が不足している。今後の更新投資に対する資金手当を検討する必要がある。</p>
	<p>料金改定に向けた検討</p> <p>収益改善のための料金改定(責任水量制から水道事業や電気事業と同様の二部料金制への移行)を検討する必要がある。</p>
	<p>工業用水道事業の将来像</p> <p>包括民間委託の促進等により経営の合理化と経営管理の徹底を行っていく必要がある。事業譲渡も視野に入れる必要がある。</p>
5.公営 3 企業の将来の姿	
問 題 点	<p>公営 3 企業についての事業再構築や事業譲渡等の検討</p> <p>企業局が行っている電気、水道及び工業用水道の公営 3 企業について、事業再構築や事業譲渡、さらには事業撤退も視野に入れた見直しが急務であり、また、事業を継続するとすれば、公営 3 企業のより一層の経営効率化は避けて通れない。</p>
	<p>指定管理者制度や包括民間委託等の導入に伴う企業局の業務縮小</p> <p>公営 3 企業において事業譲渡はもちろん指定管理者制度や包括民間委託等の導入等が進展すれば、結果として企業局に残される業務は大幅に縮小することになり、他部局との統合等も視野に入れた将来のあり方を検討することになる。</p>

## 監査テーマ(2) 北近畿タンゴ鉄道株式会社の現状における問題点と将来のあり方について

### 監査テーマの選定理由

平成 18 年 4 月 20 日、路線距離(営業キロ)140.0km に及ぶ第三セクター鉄道として最長距離を誇っていた北海道ちほく高原鉄道の営業に終止符が打たれた。その結果、北近畿タンゴ鉄道(以下、KTR という)は、平成 16 年 3 月開業の肥薩おれんじ鉄道の 116.9 km に次ぐ、全国第 2 位の 114.0 km の長距離を運行する第三セクター鉄道となった。しかし、その経営実態は全国第 2 位を誇れるものとは言い難く、毎年多額の赤字を計上し、その補填に公的補助が費やされているのが現状である。

確かに、第三セクター鉄道を取り巻く環境は、モータリゼーションの進展や過疎化・少子化さらには長引く経済不況などにより、年々厳しさを増していることは事実であるが、そのような環境下においても経営努力が奏功して、収支均衡はもちろん、配当を実施している会社もある。もっとも、会社毎にその設立経緯や事業基盤などが異なるため単純な比較はできないが、KTR においても更なる経営努力を傾注し、緊張感のある経営を通じて収支改善が図られるべきであることは言うまでもない。そこで、廃止ありきの議論ではなく、交通インフラとしての KTR の存在意義にスポットをあてつつ、公的補助とのバランスの中で京都府唯一の第三セクター鉄道の将来を見据えた議論に一石を投じることができればと考へ、本テーマを選定した。

なお、KTR は株式会社ではあるが、京都府外部監査契約に基づく監査に関する条例 第 2 条第 1 号ないし第 2 号に該当するものとして監査対象とした。

### 監査の要点(着眼点)

第三セクター鉄道で最大の赤字が常態化していることに対して KTR の役職員は危機感を共有しているか。

KTR は営利法人たる株式会社として緊張感のある経営に邁進しているか。

KTR においては、明確な経営計画あるいは的確な経営戦略に基づいたマネジメントが行われているか。

KTR における財産管理事務は、法令等に準拠して適正に行われているか。

KTR は、地域再生の核として、地域に愛され利用される鉄道となっているか。

### 監査の結果 - 意見と改善提案

#### 1.経営に関する意見と提案

##### 取締役会の機能強化

株主に対する取締役の経営責任が十分に果たされるよう、それぞれの取締役が更なる努力を傾注することはもちろん、取締役会においても会社経営上の重要課題について十分な議論を重ねる必要がある。会社法上の最低開催要件を満たすことはいうまでもなく、更に実質的な議論の場とするべく機動的な開催と運営方法の改善が急務である。

##### 財務内容等の積極的開示

KTR に対して京都府をはじめ沿線自治体からの補助が行われている以上、KTR は積極的な財務内容の開示を行うべきである。具体的にはホームページをはじめ府や沿線自治体の広報紙等を通じて開示する方向で検討するのがよい。

##### 中長期経営計画の策定

経営計画は会社の将来に対する経営者(業務執行取締役)の意思表示である。会社が進むべき方向性と将来像を具体的に描くことによって、株主に対して現状の課題を明確にするとともに、その課題解決のための具体的な施策を提示する必要がある。

	<p><b>本社の移転</b></p> <p>本社が事業展開の中心地から離れた場所に置かれている現状では、沿線自治体との緊密な関係を構築する上でも障害がある。本社が地域と一体となって事業を遂行するのが基本であり、コスト削減の観点からも本社の移転が検討されるべきである。</p>
	<p><b>所有と経営の分離</b></p> <p>鉄道事業経営について造詣の深い経営者（業務執行取締役）を選任し、鉄道経営に専念させることが望ましい。その意味では、沿線自治体の首長が横並びで取締役に就任することの是非について検討する必要がある。</p>
<p><b>2.車両に関する意見と提案</b></p>	
	<p><b>一部車両の廃車</b></p> <p>宮福鉄道時代に新製した MF100・200 型の車齢が 20 年に達し、車体の老朽化が著しい。リニューアルに係る費用が 1 両あたり 2 千万円を超えることから、所有する 6 両全てにリニューアルを実施することは難しい。車両運用を効率化し、1～2 両程度は思い切って廃車とする必要がある。</p>
	<p><b>車両運用の見直し</b></p> <p>現在の車両運用では 1 日の回送距離が延べ 700 km にも及ぶ。そこで、一部を営業列車に振り替えることでサービスの向上と収益増を図るとともに、効率的な運用を行うなどの工夫をして可能な限り回送列車を減らすように努力するべきである。</p>
	<p><b>車両に対する更新投資</b></p> <p>保有車両のうち、新製後すでに 20 年近くが経過する KTR001 型や KTR700・800 型について、今後のリニューアル計画を明確にし、更新投資計画を策定する必要がある。</p>
	<p><b>車両使用料収入の収益貢献度測定</b></p> <p>KTR が保有する特急型気動車が JR 線内へ乗り入れることによって得られる車両使用料収入と、それに伴って発生する燃料費や修繕費などのコストを正確に把握し、車両の賃貸が KTR の収益に貢献しているかどうかについて継続的に精査をする必要がある。</p>
<p><b>3.施設と人員に関する意見と提案</b></p>	
	<p><b>乗務員の養成と確保</b></p> <p>KTR の乗務員の半数が 59 歳以上であり、5 年後には乗務員の数が半減してしまう。5 年後に現状の乗務員数を維持するためには、今後 25 名の乗務員を採用し養成する必要がある。養成期間を考慮すると直ちに運転士を採用し養成に着手しなければならない。</p>
	<p><b>信号保安設備の更新</b></p> <p>宮津線、宮福線ともに開業以来相当の年数が経過しているため、列車の安全運行に欠かすことのできない信号保安設備の更新については、補助金等を含め必要な資金の確保に努め、計画的に実施していく必要がある。</p>
<p><b>4.営業に関する意見と提案</b></p>	
	<p><b>運輸外収入の獲得</b></p> <p>運輸外収入の代表は広告料収入であり、スポンサーの獲得に対して積極的な努力を払うべきである。地元の有力企業や観光業者などからの広告掲出が活発になるよう、更なる努力が傾注されるべきである。</p>

	<p>イベント列車等の企画</p> <p>従来、KTR はイベント列車等の企画には必ずしも積極的ではなかったが、昨年夏には「タンゴ悠遊号」が企画された。観光客誘致という観点からも改めて積極的な取り組みが期待される。</p>
<p><b>5.利用促進への取り組みに関する意見と提案</b></p>	
	<p>マイレール意識の高揚</p> <p>KTR 発足後 20 年が経過し、さらに発足の経緯から KTR に対する京都府の関与度合いが高かったこともあって、地元のマイレール意識は必ずしも高くない。改めてマイレール意識を高揚するための取り組みが求められる。「乗って残そう」ではなく、「乗らなければ無くなってしまう」との危機感を醸成する必要がある。</p>
	<p>サポーターズクラブの更なる進化</p> <p>サポーターズクラブの会員獲得が当初の目標に達しない中、有効期間が設けられている会員制度の成否はリピーターの確保に尽きると言える。更なる会員の獲得に向けた創意と工夫、さらには努力が求められる。</p>
<p><b>6.KTR の将来像に関する意見と提案（長期的な観点からの提案）</b></p>	
	<p>路線の特性に応じた対応</p> <p>KTR の経営を考える上で、2 つの性格の異なる路線を別に考えて対応する必要がある。宮福線は都市部との短絡線として観光とビジネス需要に注目すべきであるし、宮津線は地元住民の利便性に着目すべきである。従来は両者を区別することなく KTR として一体の運営をしてきたが、将来的には路線別の経営を検討する必要もある。</p>
	<p>宮福線の上下分離</p> <p>宮福線は地元住民の利用を図ることもさることながら、観光利用やビジネス需要に合わせる路線の色彩が強い。それは JR 西日本の特急ネットワークに組み込まれていることから明白である。その意味では、今後も宮福線の運行を KTR が行う必要性について再考し、JR 西日本への運行委託も選択肢の一つとして検討の余地はあろう。あるいは、逆に KTR は運行業務に専念して独立採算を貫く一方、線路や信号等の施設の維持更新に要するコストを明確にして、それに対して京都府や沿線自治体が補助をするという一種の上下分離（バス交通方式）の方向性もあり得る。</p>
	<p>宮津線の左右分離</p> <p>宮津線の採算性については当初から不安視されていたが、地元住民の利用促進拡大運動を背景に今日に至っている。したがって、不採算部分を沿線自治体が負担するのやむを得ないことではある。ところが、KTR の運営にあたって京都府が主導権を取ってきたため、京都府や KTR と沿線自治体との間で意見が相違する点も見受けられる。</p> <p>そこで、一例として、路線を複数の線区に分け、線区別の採算性を把握し、運営を工夫することによって、沿線自治体に応分の負担を求める、いわば左右分離の方向性もあり得よう。</p>
	<p>将来における鉄道施設の更新</p> <p>将来において重要な鉄道施設の更新が避けられないことから、今後の設備投資は長期的な計画を立てて、他の施設の更新も含めた優先順位を付けて検討していく必要がある。</p>

（以上）