

【表 1.2.1】株主の状況

株 主 名	持株数 (株)	持株比率 (%)
京 都 府	12,520	44.71
京 丹 後 市	2,589	9.25
宮 津 市	2,495	8.91
京都北都信用金庫	1,880	6.72
福 知 山 市	1,803	6.44
(株) 京 都 銀 行	1,400	5.00
舞 鶴 市	1,061	3.79
与 謝 野 町	876	3.13
兵 庫 県	609	2.18
豊 岡 市	609	2.18
丹後海陸交通 (株)	480	1.71
京銀リース・キャピタル (株)	480	1.71
綾 部 市	205	0.73
伊 根 町	191	0.68
(株) 三井住友銀行	80	0.29
但馬信用金庫	60	0.21
舞鶴商工会議所	60	0.21
宮津商工会議所	60	0.21
(社) 天橋立観光協会	60	0.21
城崎温泉旅館協同組合	50	0.18
そ の 他	432	1.54
合 計	28,000	100.00

【表 1.2.1 の 2】取締役の状況

役 職		摘 要		
		平成 18 年 6 月改選前	平成 18 年 6 月改選後	常勤 ^{*1}
取 締 役	会 長	京都府知事		
代表取締役	社 長	元京都府職員	前京都府職員	○
	副 社 長	宮津市長	—	
京丹後市長				
福知山市長				
舞鶴市長				
	専務取締役	元警察職員	—	
	常務取締役 (鉄道事業本部長)	—	JR 西日本職員 (出向)	○
取 締 役	—	兵庫県職員		
		豊岡市長		
		加悦町長	与謝野町長	
		阪急電鉄 (株) 代表取締役常務		
		(株) 京都銀行 代表取締役専務		
		丹後海陸交通 (株) 代表取締役社長		
		宮津商工会議所会頭		
	企画調整部長	—	京都府職員 (出向)	○
	運 輸 部 長	元 JR 西日本職員		○
	工 務 部 長	元 JR 西日本職員		○
総 務 部 長	—	元 JR 西日本職員	○	
監 査 役 ^{*2}	元福知山市職員		○	
	京都北都信用金庫 理事長			
	舞鶴市職員			

*1 常勤の者に○印を付している。

*2 監査役はいずれも会社法第 335 条第 3 項に定める社外監査役である。

1.2.2 取締役会の機能

取締役会は、取締役全員によって構成され、会社の業務執行を決定し、取締役の職務執行を監督する機関である（会社法第362条第1項、2項）。

この取締役会は旧商法では株式会社の必要的機関とされていた（旧商法第260条第1項）が、会社法施行により機関設計の自由度が増したことにより、必要的機関とはされなくなった。しかし、定款で取締役会の設置を定めた取締役会設置会社においては、その重要性は旧商法と変わるところはなく、むしろ取締役会設置会社では株主総会の権限が縮小され、取締役会の権限が拡大・強化されていることから（会社法第295条第2項）、株式会社にとっては非常に重要な機関として位置付けられている。そして、取締役の討論と相互監視によってその権限を慎重かつ適正に行使させるために、取締役会は取締役全員によって構成される合議体とされているのである（会社法第362条第1項）。

具体的に会社法が定めている取締役会の機能のうち KTR に関係があると思われるところを抜粋したものが、【表 1.2.2】である。これを見ると、会社を経営する上で重要な意思決定であると考えられる事項の多くが取締役会の決議事項とされていることがわかる。

【表 1.2.2】 会社法が定める取締役会の主な機能

取締役会の決議事項	会社法上の条文
重要な財産の処分及び譲受け	第362条第4項第1号
多額の借財	第362条第4項第2号
支配人その他の重要な使用人の選任及び解任	第362条第4項第3号
支店その他の重要な組織の設置、変更及び廃止	第362条第4項第4号
社債の募集に関する重要な事項として法務省令で定める事項	第362条第4項第5号
内部統制システムの構築	第362条第4項第6号
定款授權による役員等の責任免除	第362条第4項第7号
その他重要な業務執行の決定	第362条第4項柱書
譲渡制限株式の譲渡による取得の承認	第139条第1項

上記の場合で不承認の場合の買受人の指定	第 140 条第 5 項
株式分割	第 183 条第 2 項
発行株式総数を株式分割に応じて増加する定款変更	第 184 条第 2 項
株主総会の招集の決定	第 298 条第 4 項
業務執行取締役の選定	第 363 条第 1 項第 2 号
取締役会の招集権者の指定	第 366 条第 1 項但書
代表取締役の選定・解職	第 362 条第 2 項第 3 号
取締役の競業取引・利益相反取引の承認	第 365 条、第 356 条
計算書類の承認	第 436 条第 3 項
株式発行と同時に行う資本金・準備金の額の減少	第 447 条第 3 項、第 448 条第 3 項
定款授權による剰余金の配当等の決定	第 459 条

このように、取締役会は会社の業務執行機関として極めて重要な役割を担う存在である。そこで、KTR での取締役会の開催実績を過去 3 年間にわたって検証したところ、【表 1.2.2 の 2】に示すような状況であったことが判明した。

【表 1.2.2 の 2】 過去 3 事業年度における取締役会の開催実績

回数	年月日	出席率 (出席数/総役員数)	開催 時間	内 容
79 回	平成 16 年 4 月 30 日	取締役：10/16 名 監査役：3/3 名	58 分	報告事項：78 回取締役会以降の概況について 決議事項：1.計算書類、附属明細書承認の件 2.取締役候補者 2 名推薦の件 3.監査役候補者 3 名推薦の件 4.第 22 回定時株主総会招集の件
80 回	平成 16 年 6 月 30 日	取締役：11/16 名 監査役：3/3 名	25 分	報告事項：79 回取締役会以降の概況について 決議事項：取締役候補者 1 名追加選任の件
81 回	平成 16 年 6 月 30 日	取締役：12/16 名 監査役：3/3 名	4 分	決議事項：役付取締役選任の件

82回	平成16年 10月19日	取締役：9/16名 監査役：3/3名	30分	報告事項：81回取締役会以降の概況について
83回	平成17年 1月25日	取締役：10/16名 監査役：3/3名	40分	報告事項：82回取締役会以降の概況について 決議事項：1.河川工事等に伴う鉄道事業者負担と固定資産税問題について 2.改善検討委員会（仮称）設置について
84回	平成17年 4月28日	取締役：11/16名 監査役：3/3名	62分	報告事項：83回取締役会以降の概況について 決議事項：1.計算書類、附属明細書承認の件 2.取締役全員任期満了につき候補者17名推薦の件 3.監査役候補者1名推薦の件 4.第23回定時株主総会招集の件
85回	平成17年 6月27日	取締役：12/17名 監査役：3/3名	8分	報告事項：84回取締役会以降の概況について 決議事項：1.代表取締役及び役付取締役選任の件 2.株主総会及び取締役会の招集者
86回	平成17年 11月24日	取締役：11/17名 監査役：2/3名	62分	決議事項：1.KTR 関連の大規模公共事業 2.市町への要請 3.KTR の緊急安全対策
87回	平成18年 2月20日	取締役：11/16名 監査役：3/3名	30分	報告事項：運営概況について
88回	平成18年 4月28日	取締役：11/15名 監査役：3/3名	65分	報告事項：87回取締役会以降の概況について 決議事項：1.計算書類、附属明細書承認の件 2.取締役候補者6名推薦の件 3.退任役員に対する退職慰労金贈呈の件 4.第24回定時株主総会招集の件
89回	平成18年 6月28日	取締役：10/17名 監査役：2/3名	17分	報告事項：88回取締役会以降の概況について 決議事項：1.代表取締役及び役付取締役選任の件 2.退任役員に対する退職慰労金贈呈の件 3.業務の適正を確保するために必要な体制整備の基本方針の決定の件

開催される回数については、1事業年度で4回から5回であり、その中には前回開催された取締役会から3ヶ月を超えている事例も見受けられた。たとえば、平成17年6月27日開催の第85回取締役会から同年11月27日開催の第86回取締役会まで5ヶ月近い時間が空費されている。会社法においては、取締役会は少なくとも3ヶ月に1回以上は開催することが求められているから、この点においてKTRは法の要請に答えていないことを指摘しておきたい（会社法第363条第2項^{*1}）。

こうした問題点については、取締役の職務執行を監視する役割を担う監査役から指摘があるはずのところ、当該事業年度の監査報告書には何らの指摘もなく、単に「取締役の職務執行に関して法令若しくは定款に違反する事実はない」とのみ記載されている。法令遵守の観点からは、監査役の職務執行のあり方にも警鐘を鳴らしたい。

ところで、取締役会の開催に関する会社法の要求は必要最低限の条件に過ぎず、機動的な意思決定という実質的な面から考えれば、年に4、5回程度の開催回数では、適時適切な機関決定とそれに基づく臨機応変な業務執行が図られているとは言い難い。さらに、出席人数も全取締役が出席したことは一度もなく、開催時間も数分程度から長くても1時間程度で終了している。開催時間が僅か4分というものもあり、実質的な議論が行われたのかどうか疑問なしとしない。株主総会の形骸化が叫ばれて久しいが、取締役会の形骸化についても改善を求めたいところである。

一方、取締役会議事録に記載された内容の多くは業務執行を担当した取締役から他の非常勤取締役等への報告が中心で、取締役会において会社経営上の重要課題について取締役が相互に議論を重ねた形跡が窺えない。重要事項については、事前にかつ個別に十分な説明をしているため当日は多くの時間を費やしていないとの説明を受けたが、取締役は業務執行の一環として他の取締役を監視監督しなければならないとされているから、事前の持ち回り取締役会は相応しいとは言えない。いずれにせよ取締役会が形骸化している状況では、株主に対する取締役の経営責任が果たされているとは言い難い。京都府や沿線自治体といった株主からの受託責任を負っている取締役が十分な責任を果たしていない中で赤字補填のために多額の公的資金が投入されている現

*1 旧商法では第260条第4項に該当する。

状について、真の株主である京都府民や沿線自治体住民の理解が得られるように十分な説明責任を果たすことが必要であろう。

1.2.3 会社の経営目標や経営方針

会社を円滑に運営し発展させるということは、役員^{*1}はもとより全従業員が目指すべき経営目標を共有し、それを的確に理解した上で各自が各担当部署で最大限の努力をしてこそ成し得るものである。そのため多くの企業では、経営トップが「経営目標」や「経営方針」等を定め、会社内にそれらを掲げたり、全従業員に対して発表を行ったりして、意識の昂揚とモチベーションの向上を図っている。

KTR が営んでいる鉄道事業は公共性が高く、また安全を確保することが何よりも求められる事業であり、その意味では失敗の許されない事業であるから、明確な「経営目標」や「経営方針」が示されることは非常に重要である。

KTR では、「経営理念」や「行動指針」を策定しているが、「経営目標」や「経営方針」が未だ具体化されていない。会社は「社会の公器」とも言われるように、必ず社会における存在意義があるはずであり、それを実現するべく役員や従業員は日々活動するのであるから、そのよりどころとなる「経営目標」や「経営方針」を設定することも重要な課題であるといえよう。

1.2.4 会社の中長期計画

会社または事業を適切に運営するためには、計画（PLAN）を設定し、その計画が達成されるよう実行し（DO）、実行した結果（実績）と計画を比較・検討し（CHECK）、必要な改善・改革に着手する（ACTION）という、いわゆる PDCA サイクルに重要な意味があると考えられる。

会社の目標とする経営方針を達成するために、まず目に見える「形」としての計画を設定することが必要である。そのステップとして、「将来かくありたい」というような大まかではあっても長期的な展望を描いた長期計画（通常 5 ～ 10 年のスパンで

*1 会社法上、役員とは原則として取締役と監査役をいう（会社法第 329 条第 1 項）。

策定される)、長期計画よりも具体的かつ詳細な形で期間も短い中期計画(通常3~5年スパンで策定される)、さらに最も詳細に比較検討できる形で次の事業年度について設定する短期計画(通常1年単位で策定される)がある。こうした計画を設定することでPDCAサイクルを機能させるための道具が揃う。

さらに、経営者が策定する計画の内容は、株主から委託された経営責任を評価する上で目安となる重要な意味がある。経営者は受託責任を果たす上で、株主に対して成果を報告し、その計画と成果の乖離について株主から評価され、場合によっては経営者は結果責任を追究されることになる。

ところで、こうした計画について、KTRではおよそ長期計画といえるようなものは存在していない。また中期計画についても、社長の決裁を得ているだけで、取締役会での議論を通じて承認された計画にはなっていない。さらに、短期計画についても予算として策定されてはいるものの、取締役会において予算と実績とを比較検討し、発生した差異の原因究明や打つべき改善策などについて議論を尽くした上で承認したという経緯は認められない。

したがって、KTRにおいては、経営方針と長期計画の策定、中期計画の取締役会での議論及び承認、取締役会におけるPDCAサイクルの実践を早期に実行する必要があると考える。

1.3 その他改善が望まれる問題点

1.3.1 本社の所在地

KTRが事業を展開している地域は、京都府北部地域または兵庫県北部地域であり、車両の運行や駅での業務をはじめ、車両の整備や線路の保守等、事業を行う上での重要な業務は営業路線である宮福線や宮津線の沿線ないしはその近隣で対応している。

そして、この沿線ないしは近隣における事業を統括管理する部門としてKTR宮津駅駅舎の2階(京都府宮津市字鶴賀2065番地の4)に鉄道事業本部が設置され、総務や経理といった管理部門をはじめ、運輸部、工務部といった現業部門が配置されており、本業である鉄道事業を営むために必要な部門はここで完結している状態にある。

一方、KTR の本社は京都府庁西別館 3 階（京都市上京区出水通油小路東入丁子風呂町 104 番地の 2）に置かれており、社長と取締役企画調整部長を含め数名が常駐している。鉄道事業本部で業務が完結できる現状において、本社を京都府庁西別館に置いておく理由については、KTR が府の主導で発足に至った経緯があるからと説明されるが、発足当時はともかく今や KTR は会社法上の大会社であるから、独自の経営判断から本社所在地を決めるべきであると考ええる。また、現状においては日常業務で必要となる決裁文書や連絡文書などが宮津と京都との間を往復することにもなり、時間的にもコスト的にも不効率を生んでいることは容易に想像できる。さらに、KTR は本社の賃借料として平成 17 年度実績で年間約 2 百万円を負担している。このコストは最終的には京都府から補助を受けることによって KTR 自身の負担にはなっていないとはいうものの、不要なコストを費やしても構わないということにはならない。およそ、事業会社であれば不要不急のコストを削減することは当然の課題であり、ましてや赤字会社であればなおさらである。KTR において、事業の中心地から遠く離れた場所で社長と限られた役職員が執務することに積極的な理由が見出せない以上、コスト削減の観点からも早急に本社の移転が検討されるべきであると思料する。

1.3.2 定款の見直し

定款とは会社の組織構成や活動方針を定める基本であり、会社の憲法ともいえる重要なルールである。しかし、その一方で、会社の事業規模や経営環境の変化に応じて適宜見直される必要もある。

この点、KTR の現行定款は、平成 15 年 6 月 30 日に変更された後は見直されていないのが現状である。しかし、平成 18 年 5 月 1 日に会社法が施行されたことを受けて、定款の記載事項の変更等が必要となっている箇所もあり、その見直しが急務である。とりわけ、KTR は会社法上の大会社でもあるから、これを等閑にしておくことは許されない。

なお、KTR では次ページの【表 1.3.2】に示すような内容について、平成 19 年 6 月開催予定の株主総会に変更議案を上程する予定と聞く。

【表 1.3.2】 会社法施行に伴う KTR の定款変更（案）

項目	内 容			
みなし 規定に よる所 要の整 備	○会社法施行に伴うみなし規定について、定款変更により明確化しておくもの			
	定款に定めがあるものとみなされる内容（当社関係）	根 拠		
	取締役会及び監査役を置く旨の定め	整備法第 76 条 2 項		
	監査役会及び会計監査人を置く旨の定め	整備法第 52 条		
	発行する全部の株式の内容として、譲渡による当該株式の取得について会社の承認を要する旨の定め	整備法第 76 条 3 項		
	募集株式の発行において募集事項等を取締役会決議によって定めることができる旨（株式の譲渡制限をしている会社）	整備法第 76 条 3 項 会社法第 202 条 3 項 2 号		
	株式に係る株券を発行する旨の定め（現行定款に「株券を発行しない」旨の定めがない会社）	整備法第 76 条 4 項		
会社法 施行に 伴う字 句修正	○主な字句修正の内容			
		主な字句修正（当社関係）		
	現行定款	従 前	会社法施行後	根 拠
	第 5 条	「発行する株式の総数」	「発行可能株式総数」	会社法第 37 条
	第 23 条	「監査役の互選により定める」	「監査役会は監査役の中から選定する」	会社法第 390 条 3 項
	第 29 条	「営業年度」	「事業年度」	会社法 296 条
第 30 条	「利益配当金」	「剰余金の配当」	会社法第 453 条	
その他	○会社法施行以前に修正しておくべきであった内容			
	現行定款	修正項目（当社関係）	根 拠	
	第 11 条	平成 16 年の商法改正（平成 16 年法律第 88 号）により、株主名簿閉鎖制度が廃止（一定の日から権利行使時点まで株主名簿の名義書換えを受け付けない形で名簿上の株主等を固定する方法は認められなくなった。）となっているため、定款の当該規定を改正	会社法第 124 条	

したがって、ここでは会社法の施行という重要な変化に対して、タイムリーな対応がなされていなかった点を指摘しておくにとどめ、今後 KTR が速やかに必要な手続きを取ることを期待したい。

1.3.3 固定資産の実地たな卸

KTR が営む鉄道事業においては、更新投資のみならず保守のためにも毎年多額の設備投資が行われている。投資の結果、取得した固定資産を適切に管理するため、固定資産台帳に登録し、取得・減価償却・移動・廃棄等の経過を記録していくことになる。しかし、日々行われる固定資産の状況の変動について、実際の現物の状況と固定資産台帳に登録されている状況との間に差異が発生することも考えられる。例えば、従来は A 駅で使用していたものを B 駅に移動したが固定資産台帳上移動する処理を失念していた場合や、廃棄稟議が決裁されたため固定資産台帳上は廃棄の処理がされているにもかかわらず現場において現物を廃棄処理していない場合などである。

こうした現物の状況と固定資産台帳に登録された状況との間に不一致がないか、あるいは現物の状況から、今後は使用することが見込めないものを把握することを目的に固定資産の実地たな卸を行う必要がある。

しかしながら、KTR においては経理規程に「出納責任者は、決算日及び必要により随時、固定資産の現状を調査し、固定資産台帳と照合を行うものとする」との定めがあるにもかかわらず、最近3年間においては経理規程が定める通りの実地たな卸が実施できていない。

鉄道事業においては、固定資産は重要な経営資源であり、その管理を適切に行うことは重要と考えられるから、今後は少なくとも決算日や大規模な固定資産の取得・除却などが行われた場合には、経理規程の指示するところに従って固定資産の実地たな卸を行う必要がある。

1.3.4 圧縮記帳と減価償却

会社が固定資産を取得すると、その取得価額について耐用年数の期間にわたって減価償却費を計上していくことになる。また、この減価償却の手法には、固定資産の取

得価額を費用化することによって資金の回収を図り、将来の設備投資に備えるという効果が認められる。

ところで、国や地方自治体から補助金の交付を受けて固定資産を取得した場合、その取得価額から補助金等の額を直接控除し、その控除後の残額をベースにして減価償却を行う会計処理方法がある。いわゆる、直接減額方式による圧縮記帳といわれる方法である。これは、交付された補助金相当額に対する課税を繰り延べるとともに、取得した固定資産の耐用年数にわたって、繰り延べられた税額を取り戻すための会計上の手法である。このことを簡単な事例で説明してみよう。

【表 1.3.4】 直接減額方式による圧縮記帳とその効果

	圧縮記帳を実施した場合	圧縮記帳を実施しない場合
車両の取得価額	100 百万円	
交付された補助金額	60 百万円	
耐用年数	5 年 (残存価額 0 と仮定)	
初年度の会計処理		
①補助金の受領	現 金 60 / 国庫補助金 60	
②車両の購入	車 両 100 / 現 金 100	
③圧縮記帳の実施	車両圧縮損 60 / 車 両 60 (①の国庫補助金が③の車両圧縮損と相殺されるため課税されない。)	—
④減価償却費計上	減価償却費 8 / 車両 8 ($8 = (100 - 60) \div 5$)	減価償却費 20 / 車両 20 ($20 = 100 \div 5$)
2～5年目の会計処理		
減価償却費計上	減価償却費 8 / 車両 8	減価償却費 20 / 車両 20
課税上の効果	初年度において国庫補助金 60 に対する課税は回避されるが、毎年の減価償却費が本来の 20 から 8 に縮減される結果、課税所得が大きくなり、初年度において回避された 60 に対する課税が耐用年数の 5 年間で取り戻されてしまう ($(20 - 8) \times 5 = 60$)。	初年度における国庫補助金 60 に対する課税は避けられないが、毎年の減価償却費が本来の 20 で計上され、課税所得を圧縮することになるから、耐用年数の 5 年間を通じて考えれば、課税上の不利益はない。

このように直接減額方式による圧縮記帳は、交付された補助金に対する課税を回避するための手法であるが、毎年の減価償却費計上額が圧縮後の取得価額をベースとして計算されるため実態と乖離してしまう。その結果、圧縮対象となった固定資産の帳簿価額も適切に示されなくなるという点で弊害をもたらす。このため、中小規模の会社はともかく、会社法上の大会社においては相応しい会計処理方法とは考えられていない。大会社においては、【表 1.3.4 の 2】に示す積立金方式による圧縮記帳が望ましいとされている。

【表 1.3.4 の 2】 積立金方式による圧縮記帳とその効果

	圧縮記帳を実施した場合
車両の取得価額	100 百万円
交付された補助金額	60 百万円
耐用年数	5 年（残存価額 0 と仮定）
初年度の会計処理	
①補助金の受領	現 金 60 / 国庫補助金 60
②車両の購入	車 両 100 / 現 金 100
③圧縮記帳の実施	圧縮積立金繰入 60 / 圧縮積立金 60 (①の国庫補助金が③の圧縮積立金繰入と相殺され課税されない。)
④減価償却費計上	減価償却費 20 / 車 両 20 (20 = 100 ÷ 5)
⑤圧縮積立金取崩	圧縮積立金 12 / 圧縮積立金取崩益 12 (12 = 60 ÷ 5)
2～5年目の会計処理	
①減価償却費計上	減価償却費 20 / 車 両 20
②圧縮積立金取崩	圧縮積立金 12 / 圧縮積立金取崩益 12
課税上の効果	初年度において国庫補助金 60 に対する課税が回避されるとともに、本来の車両の取得価額を反映した減価償却費が計上される。もっとも、課税上は圧縮積立金 60 が 5 年にわたって取り崩され、減価償却費 20 と相殺される (20 - 12 = 8) ため、結果としては直接減額方式による圧縮記帳と同じ効果が生じる。

ところで、KTR では今日まで事業を継続して来るにあたり、国や地方自治体から様々な補助金の交付を受けており、当該補助金によって取得した固定資産については、直接減額方式による圧縮記帳を行ってきた。しかし、説明したとおり、この方式によると、毎年の減価償却費が実態と乖離する一方、圧縮対象となった固定資産の帳簿価額も適切に示されないという弊害が生ずる。さらに、減価償却費が本来あるべき金額よりも少額となるため、結果として将来必要となる設備投資に備えるための資金が十分に回収できないという問題にも繋がる。

ここで、KTR において過去に取得した固定資産とそれに伴って実施された圧縮記帳の金額を【表 1.3.4 の 3】にまとめてみた。

【表 1.3.4 の 3】 圧縮対象資産一覧 (単位：百万円)

資産種別	増加資産取得価額	圧縮実施累計額	圧縮後簿価
土 地	80	75	4
建 物	471	384	87
構 築 物	22,450	20,074	2,376
車 両	3,397	1,945	1,451
機械及び装置	1,439	1,414	24
工具器具備品	95	82	12
無形固定資産	492	480	11
計	28,427	24,458	3,969

【表 1.3.4 の 3】から読み取れるように、昭和 63 年度から平成 17 年度に至るまで 284 億 2 千万円の固定資産を取得しているのに対し、その間に実施された直接減額方式による圧縮累計額は 244 億 5 千万円に上る。土地については減価償却を実施せず、また建物及び構築物は耐用年数が長期の資産であるため、これらを除いた資産について集約すると次ページの【表 1.3.4 の 4】のとおりである。

【表 1.3.4 の 4】 開業以来の直接減額方式による圧縮累計額

	圧縮記帳実施前	圧縮記帳実施後
取 得 価 額	54 億 2 千万円	14 億 9 千万円
減価償却費の総額	54 億 2 千万円	14 億 9 千万円
減価償却費の差額	39 億 3 千万円	

このように、直接減額方式による圧縮記帳によった結果、開業以来 20 年間で実に 39 億 3 千万円もの減価償却費（建物及び構築物を除く）が計上されなかったことになる。そして、KTR では経常損失額を基礎として自治体からの補助金が交付されているところ、この経常損失額は直接減額方式による圧縮記帳を実施した後の少額の減価償却費しか反映されていない損失であるため、結果として「少なく計上された損失」に対してしか補助金が交付されてこなかったということになる。したがって、行政支援の制度上困難な面もあるが、将来における設備の維持・更新のためには圧縮記帳を実施する前の「本来の取得価額」を基礎として算定した「本来の減価償却費」を計上した結果の経常損失額に対して補助金の交付を受けておくべきであったと考えられる。

その意味では、単年度あたりの経常損失を少なく計上することに関心が集中し、かえって将来必要となる大きな更新投資に係る原資を確保し損ねているという点で、安易に直接減額方式による圧縮記帳という会計処理方法を採用したことは、認められている方法とはいえ KTR にとって相応しい方法ではなかったとすることができる。

2 車両について

2.1 MF100・200型

2.1.1 MF100・200型の車両概要

宮福線（宮津－福知山間 30.4km）は、鬼伝説で有名な大江山を越える山岳路線で25%^{*1}の勾配が連続し、冬期は雪に覆われることも多い。このような厳しい自然的条件に耐え、しかも魅力ある鉄道をアピールするために、規格化が進む軽快気動車の仕様に対して、可能な範囲で独自性を盛り込んで製作されたのが、【写真 2.1.1】に示すMF100・200型気動車である。昭和63年3月に6両が富士重工業（株）で新製されている。

【写真 2.1.1】MF200型



（KTR「北近畿タンゴ鉄道十年の歩み」2000年4月より転載）

車体は富士重工製軽快気動車の16m級車体を採用しているが、前面の構成に工夫を凝らし、個性的な顔立ちに仕上げている。腰部の前照灯はシールドビームを尾灯と一体に見えるよう大形ケースに納めた他、前面スカートは車体と一体化した。塗色は100型が千歳緑、200型が鶯赤色であり、新製当時の宮福鉄道のロゴマーク（MF）を車端に貼付した。貫通扉および側引戸の外側はステンレス張りとしている。また、耐雪構造としてスノープロウ（排雪器）の装備、熱線入前面ガラスの採用、側引戸の半

*1 ‰（パーミル）とは千分率のことであるが、鉄道では線路の勾配を示す単位として用いられている。25 ‰とは、1,000m進むと25mの高低差がつくことを意味している。

自動扱いを可能としている。特筆事項としては、JR 在来型一般気動車との連結に必要な装置を備えているが、近隣の JR 各線から在来型一般気動車が淘汰された現在、その機能は使われていない。

座席は新幹線 0 系の廃車発生品を転用して 1 列 3 席 (2&1) に配した。床は防音構造とし、内装板やシート素材は 100 型と 200 型で異なるものとしている。また、短距離の運用が前提であるためトイレは設置されていない。

動力装置には、新潟鉄工所^{*1} 製横型直噴式エンジンを採用し、宮福線の連続急勾配に備えてブレーキ装置の強化を図っている。

MF100・200 型の主要諸元をまとめたものが【表 2.1.1】である。

【表 2.1.1】 MF100・200 型主要諸元

最大寸法	長さ	16,500mm
	幅	3,090mm
	高さ	3,935mm
軸 距		1,800mm
空車重量		26.8t
定 員	座 席	27 人
	立 席	53 人
	計	80 人
機 関		(株) 新潟鉄工所製 DMF13HS 型エンジン
定格出力/回転数		250ps / 1,900r.p.m
最高速度		95km/h
台 車		2 軸ボギー台車
運転台の位置		前後左側
冷房装置		22,000kcal/h
ブレーキ装置		DEIA 自動空気ブレーキ及び予備ブレーキ
そ の 他		統括制御用ジャンパ連結器 (JR 車両との連結運転可能)

(KTR のホームページに掲載されているデータをもとに作成)

*1 現在の社名は、「新潟トランス株式会社」である。

2.1.2 MF100・200 型の特性と問題点

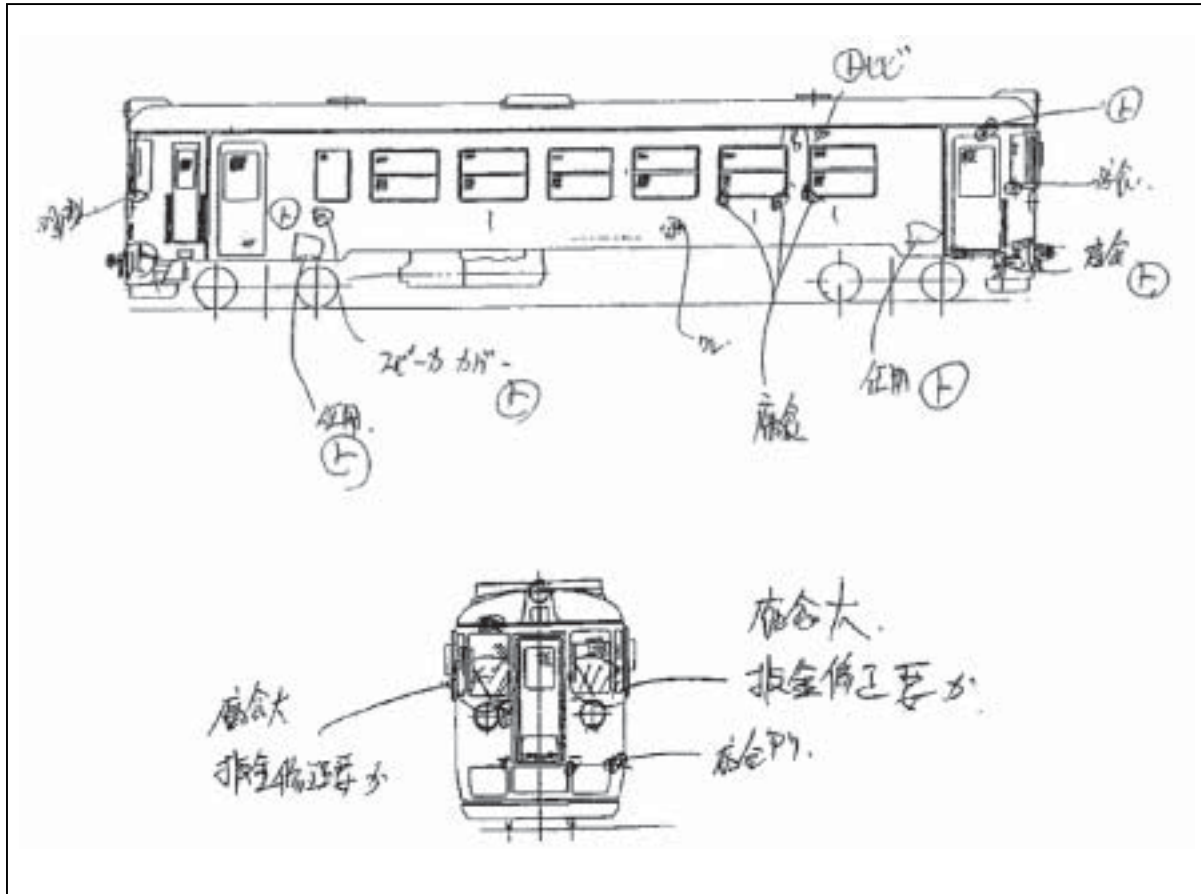
当初、MF100 型を一般車両、MF200 型をイベント車両として、それぞれ 4 両、2 両の計 6 両が製作されたが、現在では運用上の差異はなくなっている。そして、MF100・200 型は昭和 63 年 3 月の製造以来すでに 19 年が経過している。通常、鉄道車両の物理的耐用年数は 30 年余といわれているから、その意味では未だ 10 年余の余命があるが、MF100・200 型の車体劣化は相当程度進行しており、平成 18 年 7 月に行われた新潟トランススの見積もりによると、6 両それぞれ【表 2.1.2】に示すようなコストを投じてリニューアルを実施しなければ、今後の運行に支障が出るとされている。総額で 150 百万円にもものぼる多額の投資であり、1 両あたりの平均コストも 24 百万円を上回る。

【表 2.1.2】 MF100・200 型補修に必要なコスト (単位：千円)

車 番	内 訳	工 事 内 容			小 計	設計費他	合 計
		外装補修	内装改善	空調更新			
MF101	部品代	636	7,379	4,273	12,288		
	工事費	1,820	2,804	1,840	6,464		
	小計	2,456	10,183	6,113	18,752	5,605	24,357
MF102	部品代	726	7,379	4,273	12,378		
	工事費	1,836	2,804	1,840	6,480		
	小計	2,562	10,183	6,113	18,858	5,620	24,478
MF103	部品代	678	7,439	4,273	12,390		
	工事費	1,964	2,772	1,840	6,576		
	小計	2,642	10,211	6,113	18,966	5,661	24,627
MF104	部品代	704	7,409	4,273	12,386		
	工事費	1,916	2,788	1,840	6,544		
	小計	2,620	10,197	6,113	18,930	5,643	24,573
MF201	部品代	696	6,839	4,273	11,808		
	工事費	2,108	2,132	1,840	6,080		
	小計	2,804	8,971	6,113	17,888	5,403	23,291
MF202	部品代	907	6,798	4,273	11,978		
	工事費	2,532	2,116	1,840	6,488		
	小計	3,439	8,914	6,113	18,466	5,562	24,028
合 計		16,523	58,659	36,678	111,860	33,494	145,354

参考までに、MF201号車のメーカー査定資料の一部を【図 2.1.2】として掲載しておく。この資料からは外装の状況しか判明しないが、乗降扉枠や窓枠をはじめとして相当腐蝕が進行していることが分かる。

【図 2.1.2】 MF201号車の外装要補修箇所（平成18年7月調査）



2.1.3 MF100・200型に対する意見

【表 2.1.2】に示された費用から考えて、6両全てにリニューアルを実施することは難しいと考える。むしろ、1～2両程度は思い切って廃車にし、部品取りとすることも検討されるべきである。この減車によって運用に影響が出ることは避けられないが、宮福線が全線電化されていることから、運用の一部を JR 所有の電車とすること*1 も

*1 すでに、1往復については JR 西日本所有の 115 系普通型電車¹で運用している（列車番号は、215M 及び 220M である）。

選択肢であろうし、あるいは後述する KTR700・800 型による運用とすることも可能である。

この点について、宮福線が電化されていることを考慮すれば、本来は普通列車も電車による運行が望ましいことは言うまでもない。したがって、MF100・200 型についてはリニューアルもさることながら、思い切って電車に置き換えることを検討する必要があるとも考える。しかし、電車を導入するとなれば、既存の車両基地を電化する必要があり、検査機器等の取替など付帯するコストも発生するから、投資の是非については慎重な意思決定が求められる。さらに、宮福線の普通列車に対する乗客数が今後どのように推移していくのか、その需要予測が難しい中では、導入する車両数についても簡単には結論が出ないかもしれない。運行本数が少なくてもよい状況が想定されれば、電車への新規投資を急がなくとも、前述したように JR から電車を借り入れることや KTR700・800 型に置き換えることでも対応は可能であろう。

いずれにしても、MF100・200 型に対するリニューアルは限られた予算の中で必要な両数だけにとどめ、決して過大な投資にならないように留意するべきである。