

思えば、当初 KTR は宮福線の単線非電化区間を気動車による普通列車のみが走行することを前提として開業したが、その後、宮津線の継承や特急車両の保有ひいては宮福線等の電化といった当初の予想をはるかに超える肥大化の一途をたどった結果、数多くの矛盾を抱えて今日に至っている。たとえば、KTR は電化区間を有し、それを維持するために多くの設備とコストを負担しているにもかかわらず、自らは電車を保有していないという特異な状況にある。少なくとも現状から判断する限り、地域住民の日常利用のための電化とは言い難く、通勤通学利用は従来通り気動車による運行となっている。その結果、電化された路線を気動車がひたすら化石燃料を費消して走り続けるという矛盾した光景が展開されているのである。

こうした経緯と矛盾を抱えつつ、毎年計上している赤字額は、その路線長と共に日本一となるに至っている<sup>\*1</sup>。乗車人員も年々減少の一途をたどる中、沿線自治体の財政事情を考慮すれば、将来にわたって現状の規模を維持して事業を継続することについては黄色信号が点灯しているといっても過言ではない。もちろん、廃止を是とするものではないが、事業会社において「限りある経営資源の最適配分」、「効率的な事業再編」といった言葉が交わされるように、KTR も従来どおりの経営を続けている時期は過去のものとなり、今後の中長期的な観点から抜本的な経営改善に着手すべき時期に至ったといえることができる。

ここで経営改善というと経費削減が課題として取り沙汰されることが多いが、単に経費削減だけを優先すればよいというものでもない。経費節減に走る余り、車両や信号保安設備等の鉄道システムの維持に亀裂をもたらし、取り返しのつかない大事故を引き起こしてしまったのでは本末転倒である。鉄道事業を営む以上、安全が最優先されるべきであり、安全を蔑ろにするような経費削減を行うことはあってはならないことである。

\*1 既述のとおり、路線長では肥薩おれんじ鉄道の 116.9 km に対して KTR は 114.0 km であるため、僅か 2.9 km ではあるが正確には日本一には及んでいない。しかし、日本一に匹敵すると考えてよいであろう。

一方、鉄道というものは大量輸送のために構築された巨大なシステムであり、そのシステムを維持するには、バス事業などの競合事業に比べて膨大な費用を要することを再確認しなければならない。このことが、鉄道事業への新規参入の障壁となり、ひいては鉄道事業の排他性を生み、コストの硬直化を引き起こしていることも事実である。そのため、乗車人員が減少し続けている KTR においては、これまでのような事業規模で経営を継続することが可能であるのか否か、改めて事業内容を見直すとともに、事業の選択と集中を図ることが急務であると考え。極論すれば、宮福鉄道設立時のように普通列車中心の運行に特化するのも一つの選択肢であるし、逆に都市間輸送や観光輸送に特化して特急中心の運行とすることも選択肢の一つといえよう。

以下、今回の監査で検出した現状と問題点を踏まえて、KTR の鉄道事業の再生案について積極かつ果敢な提案を行うこととしたい。そして、これらの提案が、沿線住民はもとより広く京都府民によって KTR の将来が議論される場に一石を投じることにつながればと願っている。

なお、提案については202ページ以下の「第4 監査の結果及び意見」において既に詳細な検討を加えたものも含まれるが、積極的な提案という観点から敢えて重複を恐れずに述べていることを申し添える。

## 2 財務内容の開示について

KTR の財務内容は、年1度の決算の際に新聞紙上等で取り上げられることはあるが、KTR の定款によれば公告は官報に掲載するとされているから、会社法が求める貸借対照表や損益計算書の要旨の公告<sup>\*1</sup> が府民の目に触れる機会は残念ながら多くはない。また、KTR のホームページにおいても財務内容は開示されていない。

確かに、KTR は株式公開を行っている会社ではないが、株主の多くが沿線自治体等であり、さらには、多額の補助金を沿線自治体等が負担している以上、積極的な財務内容の開示を行うべきであると考え。昨今、世間を賑わせている自治体破綻の報

\*1 会社法株式会社は、法務省令で定めるところにより、定時株主総会の終結後遅滞なく、貸借対照表（大会社にあっては、貸借対照表及び損益計算書）を公告しなければならない（会社法第440条第1項）。

道が伝えるとおり、積極的な財務内容の開示が行われないうちに、結果として住民に大きな負担を強いることがないように、財務内容を進んで開示する姿勢を期待したい。

さらに、沿線自治体においては KTR に対して負担している補助金や固定資産税の減免についても積極的に開示する必要がある。沿線自治体の首長からは、「KTR は沿線住民にとって必要なもの」との熱い説明を受けたが、果たして、そのような沿線住民の声は、KTR の財務内容や沿線住民が負担している補助金の大きさなどについての情報を十分に得た上で判断した声であるのかどうか疑問なしとしない。KTR を維持・存続するために必要な負担額を開示した上で、なお KTR は必要であると沿線住民ひいては京都府民が判断するのであれば異論を差し挟む余地はないが、KTR についての十分な情報が開示されていない状況下での維持・存続の声であってはならないと思うのである。

### 3 中長期経営計画の策定について

一般的に株式会社では経営の指針となるべき経営計画を策定している。しかしながら、KTR では取締役会で承認された明確な経営計画が策定されていない。

経営計画は会社の将来に対する経営者の意思表示であり、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現状の課題を明確にし、その課題解決のための具体的な施策が盛り込まれるものである。的確な経営計画は会社の全貌を理解していなければ策定できないから、経営計画の策定作業を通じて会社の現状を把握し問題点の抽出にも繋がることになる。

特に、KTR においては毎年多額の赤字を計上し、その赤字を沿線自治体等が補填しているため、KTR の将来が不透明で課題も山積している中、明確な経営計画を策定し具体的な施策として提示することは必須である。この点につき、車両や信号保安設備はもちろん将来的には橋梁やトンネルといった鉄道施設の更新が不可避であり、それには資金が必要であるため調達方法や負担方式などを含めた中長期経営計画を策定する必要があるだろう。監査の対象とした平成 17 年度末現在において明確な経営計画を作成していない KTR に対して、沿線自治体等が赤字を補填しているということは、中長期的な展望に立たない当座の対応でしかない。

また、策定した経営計画は開示されるべきである。なぜなら、KTR は沿線自治体等からの支援なくしては存続することが不可能な会社であり、沿線自治体の住民はもとより広く京都府民に対して KTR の実態を開示する必要があるからである。例えば、JR 東日本では自社のホームページ上で「2006 年度 JR 東日本グループ経営計画」を掲げ、さらには中期経営構想として「ニューフロンティア 2008 - 新たな創造と発展」をアップしている<sup>\*1</sup>。 KTR においても JR 東日本に範を求めて、ホームページ上に経営計画を自信を持って掲載するぐらいの意気込みを期待したい。

#### 4 本社の移転について

213ページの「第 4 監査の結果及び意見」において「1.3.1 本社の所在地」として述べたところであるが、現在、KTR 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）に本社を置いており、社長以下数名のスタッフが常駐しているのみである。実質的な鉄道事業運営は KTR 宮津駅 2 階に設置されている鉄道事業本部が行っている。このため、決裁事案の処理など事務処理に非効率が生じているのみならず、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と思われる。さらに、このように本社と現場が乖離している状況の中で、不幸にして大きな事故が発生した場合を想定すると、経営トップが即座に的確な情報を収集できないであろうし、その結果、的確な対処が後手に回る懸念を払拭できない。そのようなリスクを背負いながら、なお本社を現場から遠く離れたところに置いておく積極的な必要性があるとは思えない。この点、KTR について沿線自治体の首長にヒアリングを実施した際にも、本社を沿線自治体へ移転することを望む声が多かったことを申し添えておく。

本社は現場に最も近いところに置かれるべきであるという考えに基づき、本社を沿線自治体のいずれか相応しい場所に移転することを提案するものである。なお、本社の移転にあたっては、事業本部との一体化を視野に入れて検討されるべきであろう。

<sup>\*1</sup> JR 西日本も、2004-2008 JR 西日本グループ中期経営目標「チャレンジ 2008 ～お客様とともに～」を公開しているが、尼崎脱線事故を受けて大幅な修正を余儀なくされているので、ここでは取り上げなかった。大事故が経営の根幹を揺るがしかねないことを物語る一例ではある。

第三セクター鉄道としては屈指とはいえ 100 km 余りの路線距離で本社と事業本部を分散設置することは効率性の観点からは得策とは言えないからである。

## 5 所有と経営の分離について

KTR の取締役は 17 名で構成されているが、このうち常勤取締役は 6 名に過ぎず、他の 11 名は非常勤取締役という構成となっている。

KTR は株式会社であり、本来的な所有者である株主が経営の専門家に経営を委任するのが一般的である（所有と経営の分離）。株式会社であっても小規模な同族会社であれば所有と経営が未分離の場合も少なくないが、KTR における株主の多くは沿線自治体等であり、実質的な株主はその自治体を構成する住民一人一人であるといっても過言ではない。そう考えれば、KTR は実質的な多数の株主のみならず、乗客をはじめ多数の利害関係者が存在している、文字通り「社会の公器」なのであるから、株式会社という組織形態の趣旨に鑑みて、経営については専門家に任せるべきではないかと考える。とりわけ鉄道経営という特殊な事業の経営に関しては、その事業に精通した経営者に委任することが得策と考える。少なくとも現状のように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は検討されるべきであろう。一步譲って、企業経営さらには鉄道事業に造詣の深い首長に恵まれたとしても、首長としての本来業務がある以上、時間的制約は如何ともしがたく、また選良である以上、次の任期に保証がないため長期的な視点に立って企業経営を考えることは難しいと思料する。

鉄道事業にかかわらず、全ての企業経営を取り巻く環境が年を追うごとに厳しくなる中、KTR においても経営者の選任は特に重要な課題である。今後の KTR の舵取りは鉄道経営のプロに任せるべきで、京都府のみならず沿線自治体も、株主として経営者を冷静かつ客観的に監視していく立場をとるべきであると考え。経営のプロの採用方法としては、広く一般から公募するのも一案であろう<sup>\*1</sup>。そのようにして採用し

\*1 最近の事例では、京都市の第三セクターである京都御池地下街株式会社が社長を公募で採用したことが知られている。

た経営者が任に堪えないと判断すれば、株主総会場で解任すればよいのである。このような、取締役の選解任こそ、株式会社の所有者である株主に与えられた権能であり、それを行使することによって会社の経営に責任を負うのが株主なのである。その責任を放棄し漫然と経営を委任したのでは、今度は株主責任を問われかねない。

## 6 取締役会の構成と機動的な意思決定について

経営に関する重要な意思決定については取締役会の決議が必要であるが、KTR では非常勤取締役が取締役員数の過半数以上を占めており、その非常勤取締役はそれぞれ他の機関で要職に就いているため、機動的な取締役会の開催が困難であると考えられる。また、このような状況においては、適時かつ的確な経営判断が行えず、ひいては株主のみならず多数の利害関係者に損害を被らせるおそれがある。

一般的に、多数の取締役が存在する株式会社では、取締役会の決議事項に準じる重要事項は、役付取締役以上で構成する常務会あるいは経営会議といったような会議体を設けて日々のタイムリーな経営判断を行っている。これを KTR に当てはめると、取締役会長1名、代表取締役社長1名、取締役副社長3名、常務取締役1名の計6名が役付取締役であり、この6名の会議体により日々の経営判断を行うことになるが、6名のうち4名が非常勤であるため、いずれにしても取締役会と同様に機動的な開催を行うことは現状では不可能である。

平成18年6月の株主総会で、社長、鉄道事業本部長、企画調整部長、総務部長の常勤役員4名が交代したものの、従来からの非常勤取締役の構成に大きな変化はなく、長年このような役員構成が継続していることになるが、果たしてこのような状況の中で、適時的確な経営判断が行われているのか疑問なしとしない。役員構成の硬直化は権限の集中を招きやすく、そのようなリスクは、個人商店ならともかく KTR のような大規模な株式会社においては排除されなければならない。

KTR においては、取締役会が機動的に開催できるように、その構成をスリム化するなどの検討を加えることによって、適時かつ的確な経営意思決定が行えるような仕組みを工夫する必要があるだろう。

## 7 首長の取締役就任について

KTR の役員には、取締役会長に就任している京都府知事をはじめ、沿線自治体の首長3名が取締役副社長に、同じく2名が取締役に就任している。

しかしながら、多忙な首長が役員に就任して適切な職務を執行できるのか疑問である。公務の関係などから、機動的に取締役会に出席できないという問題もないとはいえない。さらには、取締役に就任している首長が、一方では株主である自治体の長でもあるため、経営者としての立場よりは、むしろ自治体を代表して株主としての立場を優先せざるを得ない場面も少なくないと考える。こうした経営者の立場と株主の立場のいずれに軸足を置くのか、その不明確さが第三セクターが共通して抱える大きな問題とも言い得る。なぜなら、首長自らが経営者であるため、経営責任の追及が中途半端になり、結果として誰も責任を取らない状況になってしまう恐れが生じるためである。そこで、経営責任の明確化を図るためにも、取締役は実質的な職務執行者で構成することとし、首長はあえて取締役に就任しないという選択肢を検討することを提案する。そして、首長は取締役に就任することに代えて、株主として積極的な発言をすることを期待したい。たとえ何時間かかろうとも、株主総会では経営者に対して経営の結果と計画について納得のいく説明を求め、是々非々の立場で意思決定すべきである。こうなると経営者も従来のように安閑とはしてられない。投資の失敗はもちろん、経営の是非についても厳しく責任を問われるのであるから、経営に対する緊張感は一気に高まるものと思われる。

もともと、沿線自治体にとっては株主総会における発言だけでは不十分との考えもある。あるいは、会社法において取締役会の権限が強化されたこととの関係で、首長は取締役の地位にとどまるべきとの意見もある。その場合には沿線自治体の首長が社外取締役あるいは社外監査役に就任するというのが次善の策となる。

実は、会社法上、取締役について常勤<sup>\*1</sup>と非常勤の区別は存在しない。執務実態から便宜的に使い分けているに過ぎないのであり、したがって沿線自治体の首長が取締役に就任し、その執務の実態が非常勤であったとしても、その権利はもちろん義務も

\*1 通説によれば、常勤とは他に常勤の仕事がなく、会社の営業時間中は原則としてその会社の取締役や監査役の職務に専念することができる者とされている。

常勤の取締役に比べて変わるところはない。つまり、経営への関与度合いに濃淡があったとしても、追及される責任に関しては軽減されることはないのである。そのため、各界で活躍する有為な人材を取締役に招聘する際に、常勤でないことを前提に会社に対する責任を軽減できる仕組みを備えた「社外取締役」制度が活用されることがある。この社外取締役に求められる役割は、株主の代理人として業務を執行しない客観的な立場から経営判断を行うことにあるといわれている。そして、代表取締役をはじめとする業務執行取締役が社外取締役により監督されることによって、執行と監督を明確に分離させることも狙いとされている。社外監査役もほぼ同様の趣旨、つまり業務執行取締役の影響を受けず客観的な意見表明をできる監査役が必要との考え方から会社法に規定が置かれているのである<sup>\*1</sup>。したがって、沿線自治体の首長には、業務執行取締役である副社長等に就任することに代えて、社外取締役あるいは社外監査役として経営に目を光らせるという方法もあろう。公務に多忙な首長が KTR の取締役等にとどまらなければならない場合の一つの選択肢ではある。

## 8 運輸外収入の獲得について

KTR では、これまで日々の安全な運行業務を遂行する一方で、経費削減を図るあまり、積極的な営業活動を行ってこなかった傾向が見受けられる。KTR の列車に乗車して、まず感じることは車内広告がほとんど掲出されていないことである。広告を掲出するスペース自体は設けられているが、そこに広告はなく、KTR 沿線の写真が掲げられているだけである。いつの間にか車内がギャラリー化しているのである。

この点について KTR に営業活動に関する質問をしたところ、これまで KTR 自体では積極的な営業活動を行っておらず、広告代理店に任せているとのことであった。確かに、大手鉄道会社であれば営業活動を行わずとも、広告主からアプローチがあるか、広告代理店自体が積極的に活動するであろう。しかしながら、KTR のような乗車人員規模の大きくない鉄道会社に対して、積極的に広告を掲出しようとする広告主は多くはなく、また広告代理店も相応の手数料収入が見込める広告案件にしか興味を示さ

---

\*1 会社法第2条第16号、第335条などを参照のこと。

ないため、KTR のために積極的に活動することは期待できない。

したがって、今後は KTR 自身で積極的な営業活動を展開することを期待したい。もっとも、そのために営業部門を創設してマンパワーで営業活動を行う必要はない。そもそも KTR は地元の強い要望のもとに地域の足として存続しているのであり、地域に密着しているはずである。そうであるならば、地元の企業や商店に積極的に働きかけて協力を求めればよい。「カニのシーズンで忙しく、車両を増結して走らせている」という声が運輸部門から聞かれる一方で、なぜ車内にカニで売る旅館や民宿の広告がないのか不思議である。JR では、優等列車に広告は似合わないとして長年におわたって特急には広告が掲出されていなかったが、今や新幹線でも車内広告が設置される時代である。KTR においても積極的な広告掲出を働きかけて運輸外収入の確保に努めるべきである。

幸い KTR の株主や役員には沿線自治体や企業のリーダー的存在の実力者が揃っているのであるから、彼らの人脈を利用しない手はない。営業活動も一から手探りでやるよりは圧倒的に有利と言える。逆に、いままでこのような努力を払ってこなかったことが不思議でもある。

ここで参考として、J リーグのヴァンフォーレ甲府の事例を紹介しておきたい。ヴァンフォーレ甲府は J2 で長年低迷し、資金的にも困窮していたが、社長交替による意識改革を断行し、限られた資金を有効に活用することで弱小クラブでも J1 という大きな舞台へ進出することができるというモデルを示した。これを世間では「ヴァンフォーレ甲府の奇跡」と呼んでいるようである。この意識改革は徹底しており、改革できずに経営が改善されなければクラブ自体が消滅するとのプレッシャーの中、特にスポンサーの獲得活動に注力し、負傷した選手をグラウンドから搬出する際に用いる担架にすらスポンサーの広告を掲出したというのは有名な話である。これにより、小口であってもスポンサーになれることが周知され、地元の小口スポンサーが多数集まった。その結果、わが町のサッカークラブとの意識が高まり、一層の地域密着が進んだとのことである。改革前のヴァンフォーレ甲府と KTR のおかれた状況が酷似しており、見習う点も多いと考える。確かに、広告の獲得といえは大手のスポンサーに関心が向きがちであるが、地道に小口の広告を獲得する努力も払うべきであろう。

そのほかにも、現在マスコミ等で大きな話題となっている銚子電鉄<sup>\*1</sup>では、同社のホームページで「電車運行維持のために、ぬれ煎餅を買ってください」と銚子名産の醤油を使ったぬれ煎餅の販売を呼び掛けたところ、全国から注文が殺到し、電車3両分の補修費用を確保したとのことである。背景や状況が異なる<sup>\*2</sup>ため銚子電鉄を真似る必要はないが、KTRにも銚子電鉄ほどの危機感を抱いて欲しいと願うものである。仮に銚子電鉄ほどの危機感を役職員が共有していれば、窮状の打開に繋がる工夫があったはずである。

## 9 イベント列車等の企画について

第三セクター鉄道においては旅客収入獲得のために様々なイベント列車を運行させているが、この点についても KTR はここ数年来、必ずしも積極的ではなかった。しかし、昨年は一転して新たな取り組みに目覚め、夏には宮津線沿線の眺望箇所でも一時停車する「タンゴ悠遊号」を、秋には JR 山陰線の余部鉄橋<sup>\*3</sup>を車窓から楽しむ「あまるべ鉄橋探索号」を運行するなど積極的な展開を見せている。特に、「タンゴ悠遊号」については平成19年3月のダイヤ改正からは土・休日に定期運行する計画が決定したと聞く。

もともと、イベント列車を運行すれば必ず成功するというものでもなく、コスト倒れになって、さらなる赤字を生み出す結果になる懸念もある。しかしながら、イベント列車を運行すれば、マスコミ等に取り上げられたり、鉄道愛好者の話題となって宣伝効果の面では多大なメリットがある。たとえば、JR 東日本や JR 四国が、他社の所有する蒸気機関車を借り入れてでもイベント列車を走らせている<sup>\*4</sup>のは、営業的にも

\*1 正式名称は、「銚子電気鉄道株式会社」であり、第三セクター鉄道ではない。

\*2 ぬれ煎餅の話題については、前経営者の不正借入事件等の問題が背景にあるため、特殊な事例であるといわれている。

\*3 JR 山陰本線の鎧駅と余部駅の間にかかる高さ 41.5 m、長さ 301 m の鉄橋。鋼材をやぐら状に組み上げた橋脚が特徴で、この種の鉄橋では日本一の規模を誇る。コンクリート橋への架け替えが決定されているため、今の姿の鉄橋が見られるのもあとわずかということもあって観光名所になっている。

\*4 JR 東日本は真岡鉄道から C11 型蒸気機関車を、JR 四国は JR 西日本から C56 型蒸気機関車を借り入れてイベント列車を走らせた実績がある。

勝算があつてのことであると推測する。また、イベント列車は、観光客の誘致を促進する効果が期待されるから、地元の観光協会等との連携によって街の活性化という観点から、許容されるコストの範囲内で積極的な展開を検討してみてもどうか。

なお、イベント列車については、沿線自治体の首長からトロッコ列車<sup>\*1</sup>の運行を支持する声があつたことを申し添えておきたい。トロッコ列車としては嵯峨野観光鉄道<sup>\*2</sup>が運行する列車が知られている。平成元年3月に山陰本線の嵯峨嵐山－馬堀間が電化・複線化のため新線に切替えられたが、景勝地として名高い保津峡に沿って走る旧線を観光鉄道として活用することになり、平成2年からトロッコ列車を運行している事例である。名勝嵐山の観光と保津川下りとの三位一体を売りにして営業的にも健闘していると聞くが、KTRにおいてもトロッコ列車の導入を検討する際には参考になると思われる。KTRでは、夏は天橋立観光と海水浴、冬であれば海水浴に代えてカニ料理と天橋立観光との三位一体を売りにすれば、あながち不可能な企画ではないと思料する。

もつとも、実現にあたっては車両の調達が必要であるが、トロッコを牽引するディーゼル機関車の購入等は資金的に困難であると思われるから、既存の気動車が貨車や客車等を改造したトロッコ車両を牽引する方式が有力と思われる。ちなみに元祖トロッコ列車として有名なJR四国が運行する「清流しまんと号」(次ページの【写真9】参照)はこの方式である。KTRでも、保有車両の中から廃車体が生じれば、これをトロッコ車両に改造する余地はあると思われるから、採算性についての精査は必要であるが、前向きに検討するべき課題の一つではあろう。

\*1 国鉄が四国の予土線で無蓋貨車(トラ45000形)に簡易な屋根と座席(ベンチ)を設置した車両を定期列車に併結し、「トロッコ清流しまんと号」として運行したのが始まりで、以後こうした列車が各地で運転されるようになるにつれ「トロッコ列車」という呼称が一般的になった。なお、トロッコの本来の意味は、土砂や鉱石を運搬するための簡易な貨車のことである。

\*2 嵯峨野観光鉄道は、京都市と亀岡市で山陰本線旧線を利用した嵯峨野観光線にトロッコ列車を運行しているJR西日本の完全子会社である。なお、嵯峨野観光線自体はJR西日本の所有であるため、同社は第2種鉄道事業者に分類される。

## 【写真9】JR 四国「清流しまんと号」



(出典：フリー百科事典ウィキペディア)

## 10 他の第三セクター鉄道との車両の共通化について

KTR では型式の異なる 2 車種の特急型気動車と 2 車種の普通型気動車を保有している。このような状況では車両の取得価額が割高になるとともに、補修部品の保有点数の増加や車両メンテナンスの複雑化などにより、業務効率の悪化ひいてはコストの高騰化といった悪影響を招くことになる。特に KTR では、第三セクター鉄道では数少ない特急型気動車を保有しているため、その傾向は特に顕著であるが、小規模な第三セクター鉄道がそれぞれ独自の車両を保有することは、実は大きな無駄である。この点、航空業界においては、各航空会社で使用している機種の種類を絞ることでメンテナンスコストの低減を図っており、第三セクター鉄道においても同様の改善が必要であろう。

第三セクター鉄道の多くは開業以来すでに 20 年程度が経過し、開業時に導入した車両の更新について検討する時期が迫っている。そこで、第三セクター鉄道各社が協議のテーブルについて次世代車両の共通化について検討し、メーカーに対して共同発注することにより、車両の取得価額の引き下げを図ると同時に、補修部品の共通化により部品の在庫削減を図るといった改善を検討すべきであると考えます。

振り返れば、第三セクター鉄道の開業当時は各社の個性を強く PR するための看板列車として、各社が様々な仕様の車両を導入したが、多くの第三セクター鉄道の経営

が危機的な状況に陥っている現状においては、投資額が多額となる車両の取得あるいは更新に関して思い切ったコスト削減が図られなければならない。特に、気動車の製造メーカーが実質的に1社に集約されてしまった以上<sup>\*1</sup>、もはや企業間競争が成り立たないため、ユーザー側が結束しなければ価格交渉一つを取ってみても有利な状況は生まれないと考える。

この点については、既に第三セクター鉄道等協議会が提唱して、共通化ないしは標準化を図る取組みがされているとのことであるから、KTRも協議会メンバーの一人として、この問題に積極的に関わっていくことを期待したい。

#### 11 特急型気動車の保有と運用について

KTRでは特急型気動車として、KTR001型「タンゴ・エクスプローラー」を3両×2編成、KTR8000型「タンゴ・ディスカバリー」を2両×5編成、保有している。

これらの車両はいずれもJR線内への直通運転を主な運用としている。このうち、KTR001型「タンゴ・エクスプローラー」はKTRの看板列車として相応の役割を果たしたが、1次車が平成2年、2次車が平成4年の製造であることから経年劣化が着実に進行しており老朽化が問題となっている。既知のように、鉄道車両は延命措置を施すことによって、かなりの年数にわたって使用可能であり、実際にKTRに乗り入れているJR183系特急型電車も製造後30年程度を経過している。

しかしながら、KTR001型はKTRの看板列車としての使命を果たすべく、ハイデッカー仕様の贅を尽くした車両になっており、その維持補修にかなり割高なコストを費やしているのが実状である。赤字の縮小が課題となっているKTRにおいて、今後引き続きこの車両を維持していくのは、修繕費の発生を抑えるという観点からは難しいのではないかと思料する。もっとも、KTR001型については既に減価償却済であることを理由に、JR線内への乗り入れによる車両使用料収入の獲得に貢献するものとも考えられている。しかし、平成17年4月に発生したJR福知山線の尼崎脱線事

<sup>\*1</sup> 新潟トランススは、気動車では全国シェアの約8割を占める。特に第三セクター鉄道向け軽快気動車では独占的シェアを誇る。これは同社がこの分野においてシェアを二分していた、新潟鐵工所と富士重工業の両社から鉄道車両部門を引き継いだためである。

故以降は同線における安全対策強化の関係で、ハイデッカー仕様である KTR001 型は車両構造上その重心位置が高くカーブを通過する際の安定性が劣るため、装備している自動列車停止装置（ATS-SW）では同線内の走行が制限され、現在では自社線内のみ運用にとどまっている。そこで、2 編成で約 80 百万円という多額の投資によって新形の自動列車停止装置（ATS-P 型）を搭載して、平成 19 年 3 月のダイヤ改正から JR 線への乗り入れ運用に復帰することとなったと聞く。

しかし、今後メンテナンス費用が膨らむことが予想される経年劣化の著しい車両に対して、投資の経済計算を行ったうえでの経営判断とはいえ、多額の投資が計算どおりに回収できるかについて、必ずしも楽観はできないと考えている。特に、194 ページの「第 3 第三セクター鉄道の側面から見た KTR」の「4.1 他の第三セクター鉄道との比較」でも触れたように、他社に比較して営業費用に占める修繕費の割合が大きく、また修繕費の中でも車両に対するものが平均を大きく上回っているというデータに注目すると、「背伸びをして高額な特別車両を購入してみたものの、その後の修繕費が嵩んで、本来の事業の足を引っ張りかねない」状況であるとも言える。確かに新型自動列車停止装置（ATS-P 型）の取得価額や修繕費等の費用は JR との契約における車両使用料単価に反映されるため、償却年数以上を走行すれば JR から車両使用料収入として回収することは可能である。しかしながら、車両使用料単価への反映はあくまでも事後的で、かつ最終走行年度のコストの回収は難しく、さらには自社線内を走行する際の負担分については考慮されないのであるから、コストの回収が確約されているわけではない点に注意しておく必要がある。

一方、KTR8000 型「タンゴ・ディスカバリー」についても 2 両が基本編成となっており、2 両×2 編成の計 4 両で JR 山陰本線京都口へ運用されることが多いが、JR 線内では、この車両数では必ずしもキャパシティーが足りていないという状況にある。思うに、KTR は宮津線の両端の西舞鶴と豊岡において JR の電車特急との接続が図られており、また宮福線自体は全線電化されているため、京都・大阪方面から西舞鶴、豊岡、宮津・天橋立までの特急運用は JR 西日本の電車特急によることが合理的であり、電化された路線を KTR が保有する気動車特急が走行することについては違和感を拭えない。乗客の声を拾ってみても、例えば JR 京都駅の山陰線ホームは駅ビルの

中に收容される形で設置されているため気動車の排気ガスが充満しやすく、改善が必要であると仄聞するし、また現在改修中の JR 大阪駅においてもホーム上に幅約 105 m延長約 160 mに及ぶドームと橋上駅舎の新設が平成 23 年に完成予定とされている<sup>\*1</sup>から、完成の暁にはドーム内への排気ガスの充満という JR 京都駅の山陰線ホームと同様の問題が発生することが懸念される。こうした諸般の事情を冷静に勘案すれば、KTR001 型や KTR8000 型の JR 線内への乗り入れがいつまで可能なのか予断を許さないといえよう。しかし、JR 線への乗り入れが不可能になっても、宮津線内において京都・大阪方面からの特急に接続する特急リレー号を中心として運用されればよいのであり、とりわけ KTR8000 型の設計コンセプトには最も適合した運用形態とも言いうる。

これに対して KTR からは、車両使用料収入については燃料費や修繕費等が反映されているので、車両が使える限りは JR 線への乗り入れを行うことが収益面においてもベターである旨の説明を得ているが、そもそも、KTR は高額な車両を保有し他社線への乗り入れによって利益を獲得するために設立された会社ではなく、あくまでも地域住民の日常利用に資するために宮福線を開業し、あるいは JR から宮津線を引き継いだことを忘れてはならないと考える。もちろん、この点については、日常利用のみならず、地域の観光振興やビジネス環境の整備等から直通特急の運行は不可避であるとのカウンターコメントもあろう。しかし、その要請は既に JR の電車特急が乗り入れていることによって達成されているのであり、必ずしも KTR が所有する特急型気動車によらなければならない必然性はない。あえていうならば、JR 側の車両運用上の制約から、不足する車両を KTR の車両が補完しているに過ぎないのである。したがって、JR 側に車両運用の余裕が生じれば、KTR の車両による補完という構図に大きな変化が訪れる可能性も排除できない。

以上の所論から、現有の特急型気動車については限られた経営資源の活用という観点から、当面は JR 線内への乗り入れを含めた最適運用に徹することとし、その運用によって稼得される車両使用料収入と発生する燃料費や修繕費等について精査してい

---

\*1 JR 西日本「大阪駅改良・新北ビル開発計画について」平成 15 年 12 月

くことを求めたい。ちなみに、監査人の要求に基づいて試算された現行の KTR8000 型の A22 運用から得られる 1 日あたりの利益は、253 ページの【表 3.1.2 の 2】に示すとおり 23 千円にとどまる。したがって、これがマイナスになるような事態になれば、JR 線内への乗り入れについて再検討されるべきことは言うまでもない。

## 12 沿線住民の利用促進対策

KTR の利用を促進することを目的として、沿線 6 市 2 町（福知山市、舞鶴市、綾部市、宮津市、京丹後市、伊根町、与謝野町、兵庫県豊岡市）で構成する「北近畿タング鉄道利用促進協議会」を設け、京都府も事業費を補助している。この協議会では、利用促進のための新たな試みとして KTR サポーターズクラブを発足させた。KTR サポーターズクラブの活動内容等については、次ページの【表 12】に示すとおりである。

利用者の減少に歯止めがかからない KTR において、利用促進のための新たな策を講じようとする積極的な姿勢は一定の評価に値する。しかしながら、KTR サポーターズクラブの有効期間は 1 年間となっており、1 年後には更新時期が到来することになる。通常、このように有効期間の設定されている会員制度において、制度発足当初は会員勧誘努力が傾注されるため相当数の会員が確保できるが、その反動としてリーダーの確保は難しく、その後は更新の時期を迎えるごとに会員数が減少する傾向がある。したがって、会員数を維持するためには新規会員勧誘時以上の努力を払うことが必要となる。また、会員に対するダイレクトメールの送付に係る送料や事務費といった維持コストは、1,000 円の年会費（従来、500 円分の乗車券を進呈していたので、実質的には 500 円の会費であった）では採算割れになるおそれもあり再検討を要すると思われる。確かに、KTR の広告宣伝効果が得られるのであれば、採算割れとなってもコストとして割り切るべきなのかもしれないが、それには少なくとも KTR に対して関心を持ってもらえる会員で構成されていることが必要であろう。

【表 12】 KTR サポーターズクラブの活動内容

項目	内 容
活 動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会員で企画列車などのイベントを開催</li> <li>・意見交換会、ワークショップなどの実施</li> <li>・その他利用促進に繋がる活動</li> </ul>
会員特典	<ul style="list-style-type: none"> <li>・KTR ご利用カード 500 円分をプレゼント</li> <li>・KTR のご利用に応じてポイントがたまるポイントカードを発行</li> <li>・加盟店で会員限定各種サービスの特典あり</li> <li>・加盟店や沿線イベント、KTR 各種企画情報を掲載した会報を提供</li> </ul>
資 格	KTR を支援しようという方ならどなたでも入会可
有効期間	平成 18 年 4 月 1 日～平成 19 年 3 月 31 日
年 会 費	1,000 円

ところで、KTR は宮福線、宮津線を併せると総延長距離が 114.0 km もあり、第三セクター鉄道の中では屈指の長距離を運行している。そのため、市町村合併により減少したとはいえ、沿線は 4 市 2 町（福知山市、舞鶴市、宮津市、京丹後市、伊根町、与謝野町。ただし、正確には兵庫県豊岡市を加えて 5 市 2 町である。）で構成され、その運営を京都府が主導しているとの感が強い。そのことは、歴代社長に京都府の元職員が就任していることから明らかである。その結果、KTR は京都府の府営鉄道であるという意識が定着してしまい、沿線自治体のマイレール意識は大きく低下してしまったと思われる。

監査人は、沿線自治体の KTR に対する意識調査の一環として、沿線 4 市の首長（うち 3 人は取締役副社長）からヒアリングの機会を得たが、それぞれの首長毎に温度差こそあれ KTR の運営は京都府に任せているという意識が共通しているように感じた。このことは、京都府が沿線自治体の KTR に対する思い入れや事情などを余り勘案せずに、KTR に対する意識を統一しようとして、かえって沿線自治体の当事者意識を薄めてしまったのではないかと懸念している。

したがって、沿線住民のマイレール意識を改めて高めるためには、京都府は利用促

進施策の実施を沿線自治体に委ねて、沿線自治体が主体的に活動できるような土壌を醸成するように努める必要があると考える。つまり、京都府は沿線自治体の積極的な利用促進施策の実現を後押しすることによって地元のマイレール意識の高揚に尽力し、結果として相対的な関与度合いを薄めることが望ましいと考えるのである。

確かに、これまでも程度の差こそあれ沿線自治体独自で利用促進施策を検討してきた経緯は窺えるが、KTR は走行距離が長距離にわたり、関連する沿線自治体も少なくないため、それぞれの沿線自治体の思惑も絡んで、なかなか思い切った施策を講じられなかった感は拭えない。利用者の減少に歯止めをかけることが、至難ではあるが取り組まなければならない必須の課題である以上、KTR の存置・存続が必要であるならば、沿線自治体においても乗車人員の減少を食い止める抜本的な施策が講じられなければならない。

一方、鉄道の存続が必要であることの理由として、高齢化が進む社会においては、高齢者が病院に通う際にバスでは時間が正確ではなく、また積雪等に対して道路は脆弱で不十分であるとの主張を耳にすることが多い。しかしながら、KTR 沿線では駅前到大病院は存在せず、結局は最寄の駅からバスやタクシーの利用が必要となっている。また、通勤に積極的に利用するように働きかけているとの声もあったが、沿線自治体の職員等に対しては施策の実現に協力を求めるという意味で一定の成果には繋がるとは思われるが、民間企業の通勤者に対しては、駅の近くに職場がなく利便性が感じられないのであれば、このような働きかけも徒労に終わる可能性が高い。鉄道の利用を促進しようとするれば、単なるかけ声だけではなく、鉄道を利用しやすい環境を整備しなければ根本的な解決は図れないであろう。鉄道の廃線を阻止するために、沿線において「乗って残そう」というキャンペーンが実施される事例を見受けることがあるが、そのような働きかけも一過性のものになりがちであることはよく知られている。鉄道はあくまでも交通の一手段であり、利便性がなければ利用者が減少することは火を見るよりも明らかである。この点、KTR の利便性を高める街づくりを行っている事例もある。宮福線の大江駅がその好例で、旧大江町<sup>\*1</sup> が KTR 大江駅前に役場・総

---

\*1 平成17年4月に福知山市と合併し、旧大江町役場は福知山市の支所となった。

合会館・図書館・商工物産館（駅ビル）等を集約し、いわゆるシビックゾーンを形成したのである。このように、沿線自治体においては、KTR の乗車人員の確保を図るべく、自治体の主要機関を駅前に設けたり、病院や企業を駅前に積極的に誘致する等の施策を講じる必要があると考える。いわば、利用客の増加は地元の街づくりと一体で進めるほかはなく、KTR ひとりだけに努力を求めるのではなく、沿線自治体も更なる努力を重ねなければ、明るい将来の絵は描けないのである。

### 13 負担割合の見直しについて

KTR に対して沿線自治体が負担している補助金の負担額は【表 13】のとおりである。【表 13】によると、1人当りの負担額が宮津市民で 3,446 円にのぼり、KTR の路線が通っていない伊根町民も 1人当り 1,970 円を負担していることがわかる。

また、【表 13 の 2】によると、補助金の中で最も大きな割合を占める経営対策基金は KTR の赤字を補填するための補助金であり、京都府域の負担額の 1/2 は京都府が負担し、残りの 1/2 については沿線 4 市 2 町で負担することになっている。沿線 4 市 2 町の負担割合は過去【表 13 の 3】、【表 13 の 4】のように算出されている。

【表 13】府市町別の補助金負担額調査（人口・世帯別）

	人 口 (人)	世 帯 数 (世帯)	1人当り負担額 (円)	1世帯当り負担額(円)
福知山市	81,900	30,661	820	2,190
舞鶴市	91,726	34,913	329	866
宮津市	21,511	8,365	3,446	8,863
京丹後市	62,724	20,965	862	2,580
与謝野町	24,907	8,323	994	2,976
伊根町	2,718	985	1,970	5,437
沿線以外	2,362,037	974,070	124	301
京都府域計	2,647,523	1,078,282	207	509
豊岡市	89,208	29,617	140	423
豊岡市以外	5,501,393	2,116,871	2	6
兵庫県域計	5,590,601	2,146,488	4	12

(注) 京都府及び豊岡市の人口・世帯数は、平成 17 年国勢調査（速報値）による。

【表 13 の 2】 沿線府縣市町別の補助金項目別調査 (単位：千円)

		経営対策基金	近代化補助金	高速化補助金	運営助成金	補助金計
京都府	京都府	180,915	35,503	39,283	37,607	293,308
	福知山市	40,830	6,665	19,642	—	67,137
	舞鶴市	25,670	4,549	—	—	30,219
	宮津市	43,383	11,111	19,642	—	74,136
	京丹後市	44,375	9,713	—	—	54,088
	与謝野町	21,853	2,917	—	—	24,770
	伊根町	4,805	550	—	—	5,355
京都府域計		361,831	71,008	78,567	37,607	549,013
兵庫県	兵庫県	10,585	1,931	—	—	12,516
	豊岡市	10,585	1,931	—	—	12,516
	兵庫県域計	21,169	3,862	—	—	25,031

【表 13 の 3】 平成 16 年度沿線 4 市 2 町負担割合

項目	均等割	人口割		営業キロ割		乗車人員割		負担割合
		①H7 国調	20%	キロ	30%	②H9 乗車人員	30%	
市町名	20%		20%	キロ	30%	②H9 乗車人員	30%	100%
福知山市	1.4286%	33,381	3.2065%	8.323	2.3412%	549,436	6.4680%	13.444%
大江町	1.4286%	5,990	0.5754%	11.554	3.2501%	193,923	2.2829%	7.537%
舞鶴市	1.4286%	47,392	4.5524%	14.266	4.0129%	288,903	3.4010%	13.395%
宮津市	1.4286%	24,937	2.3954%	30.047	8.4520%	926,840	10.9108%	23.187%
伊根町	1.4286%	3,361	0.3229%	0	0%	9,385	0.1105%	1.862%
加悦町	1.4286%	8,188	0.7865%	0	0%	43,538	0.5125%	2.728%
岩滝町	1.4286%	6,815	0.6546%	0.799	0.2248%	31,710	0.3733%	2.681%
野田川町	1.4286%	10,936	1.0505%	3.392	0.9541%	72,691	0.8557%	4.289%
峰山町	8.5716%	67,208	6.4559%	38.269	10.7649%	431,986	5.0853%	30.879%
大宮町								
網野町								
丹後町								
弥栄町								
久美浜町								
小計	20.00%	208,208	20.00%	106.650	30.00%	2,548,412	30.00%	100.00%