

【表 13 の 4】平成 17 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%							100%
福知山市	2.2222%	33,381	3.2065%	8.323	2.3412%	549,436	6.4680%	14.238%
大江町	2.2222%	5,990	0.5754%	11.554	3.2501%	193,923	2.2829%	8.331%
舞鶴市	2.2222%	47,392	4.5524%	14.266	4.0129%	288,903	3.4010%	14.189%
宮津市	2.2222%	24,937	2.3954%	30.047	8.4520%	926,840	10.9108%	23.980%
伊根町	2.2222%	3,361	0.3229%	0.000	0.0000%	9,385	0.1105%	2.656%
加悦町	2.2222%	8,188	0.7865%	0.000	0.0000%	43,538	0.5125%	3.521%
岩滝町	2.2222%	6,815	0.6546%	0.799	0.2248%	31,710	0.3733%	3.475%
野田川町	2.2222%	10,936	1.0505%	3.392	0.9541%	72,691	0.8557%	5.083%
峰山町	2.2222%	67,208	6.4559%	38.269	10.7649%	431,986	5.0853%	24.528%
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%

【表 13 の 4】から、平成 17 年度の負担割合は、均等割 20 %、人口割 20 %、営業キロ割 30 %、乗車人員割 30 %の割合で算出されているが、いわゆる平成の大合併により沿線自治体の構成が大きく変化したことを受けて、それぞれの負担割合も微妙に変化している。

平成 16 年 4 月に峰山町、大宮町、網野町、丹後町、弥栄町、久美浜町の 6 町が合併して京丹後市が発足した。これまで、京丹後市の均等割の負担割合は合併前の 6 町を合算すると 8.5716 %であったのに対し、合併後は 2.2222 %にまで引き下げられている。そのため、他の合併を行わなかった市町の均等割の負担割合が上昇することになった。その後も、市町の合併は進み、平成 17 年 4 月には福知山市が大江町を含む 3 町と合併し、また平成 18 年 3 月には加悦町、岩滝町、野田川町の 3 町が合併して与謝野町が発足した。これらの合併により従来 3 市 11 町であった沿線自治体は 4 市 2 町まで減少することになった。その結果、経営対策基金の均等割 20 %を 3 市 11 町で 14 等分していたのが、今後は 4 市 2 町で 6 等分することになり、合併を行っていな

い市町の負担が増加することになる。また、乗車人員割の負担についても微妙な問題が生じている。通常の経済感覚で考えれば乗車人員が多いほど採算が良く、負担割合は少なくすむはずであるが、逆に乗車人員が多いほど負担割合が高くなっている。これでは、沿線自治体が KTR の利用促進活動を進めれば進めるほど自らの負担割合が高くなってしまい、乗車人員を増加させるためのインセンティブが働かないと危惧する。特に、宮津市は KTR が T 字型の路線を形成する宮福線と宮津線が交差する要の駅であり、福知山市についても京都・大阪方面から丹後地方への玄関口であるため乗車人員が多くて当然であるから、乗車人員割による負担が大きい。平成 18 年度以降は福知山市と与謝野町の合併の影響が加味されることになるから、こうした変化を通じて KTR に対する補助のあり方も再検討が必要となった。その結果、平成 18 年度では負担割合が【表 13 の 5】のように見直されることになったが、沿線 4 市 2 町はそれぞれに背負う負担額について真摯に受け止める一方、KTR はこうした負担を漫然と受け入れるのではなく、更なる経営努力を重ねなければならないことはいままでもない。

【表 13 の 5】平成 18 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		発車本数割		負担割合
市町名	10%	国調	30%	キロ	20%	本数	40%	100.000%
福知山市	1.6666%	27,325	4.8288%	19,877	3.7275%	344	10.6173%	20.840%
大江町								
舞鶴市	1.6666%	30,577	5.4035%	14,266	2.6753%	134	4.1358%	13.881%
宮津市	1.6666%	21,512	3.8016%	30,047	5.6347%	412.3	12.7253%	23.829%
伊根町	1.6666%	2,718	0.4803%	0	0.0000%	4.9	0.1512%	2.298%
加悦町	1.6666%	24,906	4.4014%	4,191	0.7859%	76.8	2.3704%	9.224%
岩滝町								
野田川町								
峰山町	1.6666%	62,723	11.0843%	38,269	7.1766%	324	10.0000%	29.928%
大宮町								
網野町								
丹後町								
弥栄町								
久美浜町								
計	10.000%	69,761	30.000%	106,650	20.000%	1,296	40.000%	100.000%

なお、過去3年間の沿線4市2町における負担割合の推移を示すと【表13の6】のとおりである。

【表13の6】沿線4市2町負担割合の推移

		平成16年度	平成17年度	平成18年度	
福知山市		13.4%	14.2%	福知山市	20.8%
大江町		7.5%	8.3%		
舞鶴市		13.4%	14.2%	13.9%	
宮津市		23.2%	24.0%	23.9%	
伊根町		1.9%	2.7%	2.3%	
加悦町		2.7%	3.5%	与謝野町	9.2%
岩滝町		2.7%	3.5%		
野田川町		4.3%	5.1%		
峰山町	京丹後市	30.9%	24.5%	30.0%	
大宮町					
網野町					
丹後町					
弥栄町					
久美浜町					
小計		100.0%	100.0%	100.0%	

(注) 数値は小数点以下第2位を四捨五入している。

#### 14 KTR に対する補助のあり方について

現在の KTR に対する赤字補填の問題点は、それが結果に対する補助になっていることである。つまり、KTR としては補助を受けることによって前年度のマイナスが解消されるが、それは決して新たな財源を確保したことにはならない。そのため KTR としては大規模な投資を計画することは困難であり、また赤字を補填した自治体にとっても新たなサービスを享受できるわけではないなど、双方に不満の残る形となっている。

さらに、自治体の予算は単年度主義であり、一般的には前年度の予算額を基準に良し悪しを判断する傾向にある。そのため、KTR は中長期的な視点に立った計画も投資資金も確保できないまま、赤字を縮小する方策としては収入の増加より経費の節減

に重点を置く構造となってしまう。もっとも、安全運行を犠牲にはできないため、経費節減とはいえ修繕費等を抑制することはできず、その結果、自ずと運輸収入を増やすための経費を抑えざるを得ない。それが企画商品の開発や運輸収入の増収力の低下を招いているとも考えられる。

そこで、KTR に対する補助金の負担額については、宮福線と宮津線の線区別に一定の限度額を設けるとともに、京都府と沿線自治体との間の補助金負担割合も線区別に見直すことが必要ではないかと考える。

そもそも、宮福線は京都・大阪方面からの観光やビジネスのための短絡線としての性格が強く、JR 西日本が推進する「北近畿ビッグ X」と称する特急ネットワーク<sup>\*1</sup>の一翼を担っている。そこで、宮福線については別途提案するように JR 西日本に運行委託する案を検討し、それが可能であれば運行委託後の宮福線の採算を明らかにした上で、不採算部分があれば京都府が主体となって補填する方法も考えられる。その際、地域の日常利用のために運行される普通列車に係る不採算部分については沿線自治体に応分の負担を求めることは言うまでもない。JR 西日本への運行委託が不可能な場合でも、路線のインフラ部分の維持については京都府が主体となって補填に応じ、列車の運行そのものの採算については KTR の経営責任に委ねるという方法も考えられる。この場合でも、普通列車の運行によって生ずる不採算部分については沿線自治体に負担を求めることもあり得よう。

一方、宮津線については廃線予定になっていたものを、地元の強い意向で存続させた経緯から、存続に対する負担は主として沿線自治体が担うべきで、少なくとも京都府としては補填に対して一定の限度額を設けるべきである。今後も、KTR の乗車人員が減少して赤字幅が広がるのであれば、その分の負担は沿線自治体が行うべきで、それができないのであれば次の段階へと議論を進める他はない。

---

\*1 大阪（新大阪）駅と京都駅を始点として北近畿の主要都市や観光地を結ぶ各種特急の運用を整理した結果、特急の運行ルートが福知山駅及び綾部駅を交点として、JR 福知山線、山陰本線、KTR 宮福線の三つの路線にわたって X 字状に展開することからこの名前が付けられた。乗換駅である福知山駅において、特急同士の乗り継ぎを同一ホームで行える点や特急料金の通算制度によってアクセス性を向上させているとされる。

確かに、鉄道は地元にとってかけがえのない交通インフラであることは理解できるが、自治体の財政を圧迫してまで存続すべきとは思えない。もちろん、沿線自治体ごとに鉄道に対する必要性は異なり、その姿勢についても温度差があることも事実である。そこで、この点の解決にあたっては、宮津線を複数の線区に分けて、それぞれの線区ごとの採算を明確にし、その採算性に応じた負担に沿線自治体が応ずるというのも一つの方法ではないかと考える。

例えば、線区 A が不採算であっても、その線区を必要と考える甲市が不採算部分の補填をするというのであれば、それは甲市の意思であり、甲市の住民が判断すべきことである。KTR によれば、線区別の採算性を明確にするのは難しいというが、平成 18 年 3 月に実施された KTR の利用実態調査結果によれば、【図 13】のような流動量が把握されているのであるから、工夫をすれば全くできない相談ではないと考える。

【図 13】 KTR の利用実態調査結果（平成 18 年 3 月）



(出典：「分かりやすく、使いやすい公共交通ネットワーク実現会議（丹後地域）」第 4 回会議資料から引用)

なお、【図 13】のもとになるデータの一部は【表 13 の 7】ないし【表 13 の 8】等のように公開されている。

【表 13 の 7】列車別通過人員の状況（宮津線下り）（平成 18 年 3 月 3 日（金））

宮津線下り（西舞鶴→宮津→豊前）

列車 番号	出発		到着		西舞鶴	西舞鶴	東舞鶴	丹波 神崎	丹波 山崎	新田	宮津	天橋立	天橋立	新大宮	福知山	網野	本津 温泉	丹波 神野	甲山	大津	福江	豊前	主な 利用目的	
	駅名	発時刻	駅名	着時刻																				
211D	宮津	6:06	豊前	7:29																			通勤	
211D	西舞鶴	6:53	豊前	8:04																				通勤
213D	西舞鶴	6:38	豊前	8:20																				通勤
213D	西舞鶴	6:54	網野	8:04																				通勤
217D	網野	6:37	豊前	8:02																				通勤
217D	宮津	7:47	大橋立	8:48																				通勤
218D	西舞鶴	7:44	野洲川	8:21																				通勤
203M	福知山	7:47	天橋立	8:36																				通勤
215D	西舞鶴	8:22	豊前	10:24																				旅行等
219D	西舞鶴	10:08	豊前	12:15																				旅行等
2061M	京都	9:22	天橋立	11:20																				旅行等
212D	天橋立	11:21	大橋立	12:14																				ビジネス
2063M	京都	10:22	天橋立	12:22																				旅行等
219D	西舞鶴	11:22	豊前	13:29																				通勤
2067D	新大宮	11:04	大橋立	12:13																				旅行等
221D	西舞鶴	13:01	豊前	15:13																				旅行等
11D	京都	12:22	大橋立	13:18																				旅行等
210D	大橋立	12:18	福知山	13:44																				旅行等
222D	西舞鶴	14:29	豊前	16:38																				通勤
225D	西舞鶴	15:28	豊前	17:24																				通勤
217D	西舞鶴	16:06	網野	17:18																				通勤
2067M	京都	15:22	天橋立	17:11																				旅行等
227D	西舞鶴	18:20	豊前	19:44																				通勤
229D	西舞鶴	17:21	豊前	19:29																				通勤
2071M	新大宮	17:02	天橋立	18:21																				ビジネス
231D	西舞鶴	18:56	豊前	20:53																				ビジネス
221D	西舞鶴	18:01	野洲川	18:58																				通勤
217D	西舞鶴	18:42	天橋立	20:22																				通勤
2067M	京都	17:21	天橋立	20:31																				旅行等
27D	天橋立	20:22	豊前	21:24																				旅行等
233D	西舞鶴	20:38	豊前	22:22																				通勤
221D	福知山	22:58	豊前	25:07																				通勤、旅行等
227D	西舞鶴	21:58	網野	23:07																				通勤
計	23列車(往復7、往復1、往復2)					229	208	270	286	322	318	601	392	267	247	228	271	202	225	224	188	199	170	

□ :乗客数10人未満 □ :乗客数10人以上20人以下 □ :乗客数21人以上

【表 13 の 8】列車別通過人員の状況（宮福線下り）（平成 18 年 3 月 5 日（日））

宮福線下り（福知山→大江→宮津）

列車 番号	出発		到着		福知山	滝中 原	豊前 おんね	快	下天津	松庄	大江	大江 原	二保	大江山 口内	幸成	番多	宮村	宮津	主な 利用目的					
	駅名	発時刻	駅名	着時刻																				
101D	福知山	6:51	宮津	8:47															通勤					
103D	駅名	6:58	駅名	7:48															通勤、旅行等					
203M	駅名	7:47	天橋立	8:56															旅行等					
105D	駅名	7:54	駅名	8:40															通勤					
191D	駅名	8:40	大江	8:56															—					
107D	駅名	10:00	駅名	10:45															旅行等					
2061M	京都	9:22	天橋立	11:20															旅行等					
108D	駅名	11:18	駅名	12:00															旅行等					
2063M	京都	10:22	天橋立	12:22															旅行等					
111D	駅名	12:22	駅名	13:06															?					
2081D	新大宮	11:04	大橋立	14:13															旅行等					
193D	駅名	13:25	豊前	13:29															通勤					
113D	駅名	14:12	駅名	15:08															旅行等					
195D	駅名	14:41	豊前	14:45															—					
219M	駅名	15:17	駅名	16:04															旅行等					
117D	駅名	15:57	西舞鶴	17:33															買物					
2065M	京都	15:22	天橋立	17:11															旅行等					
119D	駅名	17:10	駅名	17:55															旅行等					
121D	駅名	17:57	駅名	18:51															買物					
2071M	新大宮	17:02	天橋立	18:21															ビジネス					
123D	駅名	18:51	駅名	19:45															通勤					
2067M	京都	18:20	天橋立	20:30															旅行等					
125D	駅名	20:56	駅名	21:56															買物					
2083D	新大宮	20:02	駅名	22:27															?					
127D	駅名	22:56	駅名	23:42															買物					
計	25列車(往復7、往復1、往復2)					702	703	703	695	695	691	690	657	650	645	645	645	643						

□ :乗客数10人未満 □ :乗客数10人以上20人以下 □ :乗客数21人以上

いずれにせよ、現状のように KTR の赤字を京都府と沿線自治体が渾然一体となって補填するという仕組みの下では、問題を先送りにするばかりで抜本的な解決は図れない。補填の原資はあくまでも税金であり、限度なき負担を将来にわたって継続すべきではないと考える。京都府や沿線自治体は、単年度の赤字補填にとどまってよしとするのではなく、中長期的な視野に立って将来の投資等に要するコストと鉄道の必要性とを比較して補助のあるべき姿を模索していくべきであろう。そして、KTR は沿線自治体に対して負担の分担調整に資するように、線区別の採算をできるかぎり明確に算定し、京都府は分担調整のサポート役を果たすべきと考える。また、鉄道事業を継続するにあたっては、車両や設備の更新など、多額の投資が必要になる案件が生じた場合は、個別の案件ごとに京都府と沿線自治体が KTR とともに慎重に検討して負担すべき金額を決定することが妥当と考える。

## 15 各路線の特性に合わせた改善提案

既に述べてきたように KTR が運行する宮福線と宮津線という二つの路線は、その歴史的経緯や線路敷設の背景から、その性格が大きく異なっている。このように性格が異なる 2 つの路線を区別して考えずに KTR 一体として捉えてきたことが、かえって問題を複雑化し、課題を浮き彫りにし難い状況を惹起していると考えられる。そこで、両者の特性等を明確に区分した上で、それぞれの路線毎に改善案を模索してみることとする。

### 15.1 宮福線に対する改善提案

宮福線は京都・大阪方面から宮津・天橋立への短絡線としての性格が強く、そのため宮津線と比較して人家が少ないところに線路が敷設されている。その結果、271 ページの【表 4.4.1 の 3】に示す駅別の 1 日平均の乗車人員からもわかるように、必ずしも乗降客が見込める場所に駅が設置されているわけではない。また、宮福線は平成 8 年に全線電化され、JR 西日本の特急ネットワークにも組み込まれて多数の特急列車が運転されていることも既に述べたとおりである。

こうしたことから、宮福線は地元住民の利用を図るということもさることながら、

それよりもむしろ観光利用やビジネス需要に応える路線であるとの色彩が強い。その意味では、全ての列車の運行を KTR 自らが行う必要性について再考すべきではないかと考える。その一つの理由として、乗務員の確保が困難な状況が間近に迫っている点を指摘しなければならない。つまり、京都や大阪から直通で乗り入れてくる JR 特急についても KTR 線内は KTR の乗務員（運転士及び車掌）によって運行されなければならないが、KTR ではそのための乗務員を確保しておかなければならないが、乗務員の高齢化が著しい KTR にとっては、大量退職を控えて人員の確保が難しくなっている。十分な補充ができなければ、現状の運転本数を確保できなくなる恐れすら懸念されている。

そこで、宮福線については JR 西日本に運行委託することも一案ではないかと提案する。そもそも、福知山―天橋立間は 34.8 km に過ぎず、特急での乗車時間はわずか 30 分程度である。このために乗務員（運転士及び車掌）が交替するのは不効率で、さらに電車と気動車の操縦者免許が異なることから、気動車しか保有していない KTR の運転士にも電車の操縦者免許が必要となっている点も効率的とはいえない。そもそも、KTR では宮福線と宮津線の一部を電化しながら電車を 1 両も保有しておらず、「北近畿ビッグ X ネットワーク」という JR 西日本の特急運転網が形成される中で、宮福線は KTR の路線というよりは JR 西日本の一路線としての性格が強いとも言える。そこで、このように宮福線の運行を JR 西日本に委託した場合には、KTR は第 3 種鉄道事業者として線路や信号等の施設の保守作業に専念して路盤の整備を進め、線路使用料収入を得るとともにそれに生じたコストを負担し、仮に赤字になれば京都府あるいは沿線自治体が補填するという、一種の上下分離の提案である。

その結果、路盤整備とそれに係る収入についての採算が明確になることのみならず、KTR にとっては乗務員の削減も図ることができる。確かに、運行委託については JR 西日本の同意が必要であり、KTR 単独で決められることではない。しかしながら、少なくともこれまでにこのような議論は行われておらず、実現の可否はともかくとして、検討の俎上に乗せてみるだけの意味はあるのではないかと思料する。

もっとも、この点について KTR によると、JR 西日本は自社乗務員による他社線への乗入れには消極的であり、実現可能性は乏しいとの見解であった。しかしながら、

乗務員の相互乗り入れではなく、JR 西日本が第2種鉄道事業者になり、KTR が第3種鉄道事業者になるという意味では、検討の余地がないわけではない<sup>\*1</sup>。

こうした検討の結果、仮に成果が見出せない場合であっても、KTR が行った線路や信号等の施設の維持に要した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一方、KTR は運行业務を担い、そこでは独立採算を貫くとして、沿線自治体等からの補助を受けないという仕組みも考えられる。これも、一種の上下分離方式に繋がるものといえよう。

## 15.2 宮津線に対する改善提案

宮津線は国鉄再建法により地方交通線に指定され廃止予定となった際に、沿線自治体の強い要望によって存続されたものである。当初から採算性については不安視されていたが、地元住民の利用促進拡大運動により、乗車人員を確保することを事業存続の前提として今日に至っている。KTR が地域住民の日常生活や経済活動に不可欠な公共交通機関であるのならば、地元で必要な乗車人員が充足されるのが当然であり、それができずに採算が悪化すれば、その不採算部分を沿線自治体が負担するのもしやむを得ないことではある。

ところが、KTR の運営にあたっては京都府が主導権を取ってきたため、沿線自治体のマイレール意識が薄れてしまった結果、沿線自治体は、京都府や KTR に対して「負担は求めてくるが、なかなか要望は聞き入れてもらえない」との意見を持っている。一方、京都府や KTR は、沿線自治体に対して「乗車人員を増やそうとする意識が薄く努力が十分ではない」との意見を持っており、このようにお互いの意見が合わない状況では、問題の根本的な解決は程遠いとの印象を受けた。そこで、宮津線を複数の線区に区分して採算性を把握し、各線区の沿線自治体が採算性に応じた負担を行うことで、「負担もするが、要望もする」といった環境を作り、これまでとは一味違うマイレール意識を醸成することを通じて必要な交通インフラを維持する努力に繋げ

\*1 関西空港線のりんくうタウンー関西空港間 6.9 km、JR 東西線の京橋ー尼崎間 12.5 kmについては、JR 西日本が第2種鉄道事業者となって運行されている。ちなみに第3種鉄道事業者は、関西空港線が関西国際空港株式会社、JR 東西線が関西高速鉄道株式会社である。

ることも一つの方法ではないかと思料する。

あくまでも一例であるが、宮津線を次のような6線区に区分することで、それぞれの沿線自治体が必要な負担に応じるというのも想定範囲内ではないだろうか。

【表 15】 宮津線線区分の一例

線区記号	線区間	沿線自治体	
A	西舞鶴－宮津	舞鶴市	宮津市
B	宮津－天橋立	宮津市	伊根町
C	天橋立－野田川	与謝野町	
D	野田川－峰山	京丹後市	与謝野町
E	峰山－久美浜	京丹後市	
F	久美浜－豊岡	京丹後市	兵庫県豊岡市

こうして、沿線自治体が「負担もするが、要望もする」ことができる環境下で、各線区の乗車人員確保の責務を負い、その責務が果たせなかった場合の結果責任を負うことにすれば、沿線自治体は KTR に対して今まで以上の経営努力を求めてくることが予想される。なぜなら、人員を確保した以上は列車の運行によって採算が取れるはずであり、もしも採算が取れないとすれば、それは経営努力が足りないといわざるを得ないからである。つまり、そこでは甘い経営は看過されることはなく、沿線自治体は株主としての立場から経営者の責任を追及すればよい。

一方、KTR は株式会社である以上、沿線自治体からの要望に無条件に応える必要はなく、要望に対しては適正な対価を要求すればよい。地元の要請で列車を増発したという話も仄聞したが、採算に合わない列車であれば増発する必要はない。あるいはどうしても必要というのであれば、然るべき対価を求めればよいことである。それが営利企業としての常識であり、それは批判されるものでは決してない。

このように、営利企業として鉄道事業を経営する KTR と、地元住民の足の確保という政策目的から「負担と要望」をする沿線自治体の双方に緊張感が漲ることを通じて赤字の縮小が図られるのであれば、双方にとって幸いなことであり歓迎すべきこと

であろう。

この線区別の採算性を把握することによって、それに応じて沿線自治体に負担を求める方式を、ここでは「左右分離方式」と呼びたい。前述の宮福線では、その路線特性から「上下分離方式」を提案したが、宮津線の路線特性に合わせると「左右分離方式」が望ましいのではないかと思料する。

このように路線別に各種の提案をする上で、KTR は国鉄分割民営化による工事凍結、廃止対象路線を「何としても鉄路を残す」という当時の地元の悲願を成就させて今日に至っているのであり、その意味では、今一度当時の原点に立ち返って、KTR の存続については地元の熱意が何よりも重要であるということを申し添えておきたい。過去の様々な経緯から KTR は府営鉄道であるといわれ、またそのように認識している府民が多いことも事実であるが、今後は KTR 自身の一層の経営改善はもちろん、沿線自治体も更なる努力を傾注し、両者の良い意味での緊張関係の中で、「地域に愛され、地域に利用される鉄道」として「鉄路を残す」ことに努力を惜しんではならないと考えるのである。

## 第6 結 語

北丹鉄道開業 85 周年、宮津線全通 75 周年、北丹鉄道廃止後 35 年、KTR 設立・宮福線開業 20 周年、宮福線電化 10 周年。これら KTR にとっての歴史的な節目の年が、平成 19 年に相前後して到来することは、決して偶然ではあるまい。そして、この時期に KTR が包括外部監査の対象に選定されたことも、また偶然ではないのかもしれない。つまり、KTR がその歴史を重ねる中で、鉄道事業を取り巻く環境は大きく変化し、時間の流れはヒトやモノの流れを変え、自然の力は施設や車両を容赦なく風化させつつある。しかし、こうした逆境とも言える環境下にあっても、KTR が丹後地域における必要な交通インフラであり続けるために越えるべきハードルを明らかにするとともに、それを越える手だてを可能な限り示してみたいと思う。いわば、KTR に一筋の光明を当てること、それが本報告書の役割の一つではないかと考えている。

すでに、「第4 監査の結果および意見」(202ページ)及び「第5 KTRの将来のあり方についての提案」(285ページ)において、様々な意見と提言を開陳・主張してきたが、それらの中には重要度も高く喫緊に解決を要する課題と、いま暫くの検討と解決までの時間的猶予が認められるものが混在していることも事実である。

そこで、以下においては、これまでに開陳・主張してきた監査意見の中から主要なものを再掲して要約<sup>\*1</sup>するとともに、試みに「重要度」を明示してみることにした。もとより、包括外部監査人の私見であることは言うまでもないが、多くの府民の意見を代弁しているものと自負している。なお、「重要度」の位置付けは次のように考えたものである。

重要度	A	監査のテーマに即して喫緊の課題である。
	B	早急に取り組むことが望ましい課題である。
	C	長期的な観点から解決に向けた取り組みが期待される課題である。

\*1 あくまでも要約であるため、必ずしも監査意見の全体像を浮き彫りにできていない懸念がある。したがって、意見の内容もしくはその趣旨を誤解のないように的確に理解するためには、該当ページを精読する必要があることを申し添える。

1.経営に関する意見・提案			
掲載頁	重要度	項 目	期待される効果等
208	A	<p>取締役会の機能強化</p> <p>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。</p>	<p>取締役会の機能が強化され、活性化することによって、緊張感のある経営に繋がる。</p>
287	A	<p>財務内容等の積極的開示</p> <p>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。それに合わせてホームページのコンテンツについても更なる充実が図られることを期待したい。</p>	<p>適時適切な情報開示が行われてこそ、KTR に対する関心が深まる。ホームページのコンテンツ充実も同様である。</p>
212 288	A	<p>中長期経営計画の策定</p> <p>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>	<p>経営計画の策定を通じて KTR の課題とその解決の道筋が明らかになる。</p>

213 289	A	本社の移転	<p>本社と沿線自治体との距離が縮まり、緊密な関係を構築できる。</p> <p>また、本社の賃借料も不要となり、コスト削減にも寄与する。</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。沿線自治体の首長からも、本社を沿線地域へ移転することを望む声がある。</p>	
290	B	所有と経営の分離	<p>所有と経営の分離を通じて、より緊張感のある経営が実現できる。</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>	

2.車両に関する意見・提案

掲載頁	重要度	項 目	期待される効果等
224	A	一部車両の廃車	<p>廃車による減車分の維持コストが削減でき、さらに、運用の見直しによる効率化も期待できる。</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>	

251	A	<p>車両運用の見直し</p> <p>現在の車両運用では1日の回送距離が延べ700km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>回送列車を削減することで燃料費や人件費等のコスト削減が可能となり、増収も期待できる。</p>
229 236	B	<p>車両に対する更新投資</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>更新計画を策定し、今後の必要投資額を見積もり中長期計画に反映することができる。</p>
298	B	<p>車両使用料収入の収益貢献度測定</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>車両賃貸に係る的確な情報を得ることによって、収益に対する貢献度を検証し、継続の是非の検討が可能になる。</p>

### 3.施設と人員に関する意見・提案

掲載頁	重要度	項 目	期待される効果等
279	A	<p>乗務員の養成と確保</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。また、優秀な若手の人材を確保し、定着させるためには、現状の給与体系や給与水準を見直す必要もある。</p>	<p>乗務員の養成が間に合わなければ、運行本数の削減が避けられない。</p> <p>優秀な人材の確保は会社経営にとって不可欠である。</p>

260	B	信号保安設備の更新	信号保安設備の更新により、継続して安全な列車運行が確保される。
		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。	

4.営業に関する意見・提案

掲載頁	重要度	項 目	期待される効果等
293	A	運輸外収入の獲得	運輸収入が伸び悩む中で運輸外収入の獲得は収入源として有望であり、増収に繋がることが期待される。
		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。地元の有料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。	
295	B	イベント列車等の企画	イベント列車等の収益への貢献度は未知数であるが、広告宣伝効果を通じて観光客の誘致に繋がることが期待される。
		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。 沿線自治体の首長からも、トロッコ列車の運行を支持する声が聞かれる。	

5.利用促進への取り組みに関する意見・提案

掲載頁	重要度	項 目	期待される効果等
301	A	<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>沿線人口の増加が期待できない中で乗客数を確保するためには地元の意識改革が不可欠である。</p>
301	B	<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>名実ともに KTR のサポーターを確保できれば、マイレール意識の高揚を通じて増収にも貢献する。</p>

6.KTR の将来像に関する意見・提案

掲載頁	重要度	項 目	期待される効果等
312	C	<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注目すべきである。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がある。</p>	<p>両線を同一に扱うのではなく、それぞれの特性に合った管理運営をすることによって、さらに利便性を高めるとともに、コストの削減にも繋がる。</p>

312	C	<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応え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>宮福線の運行業務を委託することが可能であれば、経営資源を宮津線に集中することができる。あるいは、鉄道インフラを道路と同様に位置付けることによって KTR の経営責任を明確にすることができる。</p>
314	C	<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>線区別の採算性が明確になるので沿線自治体としても、その負担についての説明責任を果たしやすい。自治体が負担の削減を望むのであれば、KTR としては減便もやむを得ないし、逆に自治体が増便を望むのであれば、KTR から負担を求めればよい。</p>
273 288	C	<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>	<p>長期的な計画を策定することによって、重要な鉄道施設の更新が可能となる。</p>

## 第7 参考資料

本報告書で用いた図表について、利用の便に供するため、下記に掲載ページとともに再掲しておく。

## 第1 外部監査の概要

## 第2 監査対象の概要

【表1.1】KTRにおける主な出来事	149
【図1.3】KTRの路線図ならびに駅の配置状況	150
【表1.4】出資者の内訳等	151
【表1.6】最近5事業年度の業績推移	152
【表1.7】KTRの乗客数の推移	153
【図1.7】KTRの乗客数の推移（グラフ）	154
【表1.7の2】沿線人口と沿線高校生人口の推移	155
【図1.7の2】沿線人口と沿線高校生人口の推移（趨勢比グラフ）	156
【表1.7の3】沿線地域における自動車保有台数の推移	156
【図1.7の3】沿線地域における自動車保有台数の推移とKTRの乗客数の趨勢比	157
【表1.8.1】KTR保有車両の概要	158
【表1.9】最近10事業年度の基金推移	160
【表1.10】KTRに対する自治体からの支援状況	162
【表1.10の2】KTRに対する府域沿線自治体からの支援状況	163
【表1.12】三大プロジェクトの概要	164

## 第3 第三セクター鉄道の側面から見たKTR

【表1.1】第三セクター鉄道の区分	167
【表1.3】特定地方交通線の転換措置状況	169
【図1.3】第三セクター鉄道の位置図	170
【表2.1】第三セクター鉄道の輸送量の推移	173
【表2.1の2】輸送密度の推移	174
【表2.1の3】輸送密度別会社数	174
【表2.2】鉄道営業収入の推移	174
【表2.2の2】営業損益の推移	175
【表2.2の3】鉄道営業収入と費用の詳細（平成16年度）	176
【表3.1】第三セクター鉄道における官と民の関係	181
【表3.1の2】第三セクター鉄道の経営に関する問題点と課題	182
【表3.2】第三セクター鉄道に対する支援制度	183
【表3.2の2】第三セクター鉄道に対する補助のパターン	183
【表3.2の3】第三セクター鉄道の欠損補助	184
【表3.3】再生計画の骨子	187
【表3.4】現行の上下分離例	190
【表3.4の2】将来の経営形態	192
【表4.1】各種指標の比較（平成16年度）	195
【表4.1の2】営業費用の内訳（平成12～16年平均）	196
【表4.1の3】修繕費の内訳（平成12～16年平均）	197
【表4.2】本社所在地・出資比率など	199

## 第4 監査の結果及び意見

【表1.1】KTRの収支の状況	202
【表1.2.1】株主の状況	206
【表1.2.1の2】取締役の状況	207
【表1.2.2】会社法が定める取締役会の主な機能	208
【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	209
【表1.3.2】会社法施行に伴うKTRの定款変更（案）	215
【表1.3.4】直接減額方式による圧縮記帳とその効果	217
【表1.3.4の2】積立金方式による圧縮記帳とその効果	218
【表1.3.4の3】圧縮対象資産一覧	219
【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	220
【写真2.1.1】MF200型	221

【表2.1.1】MF100・200型主要諸元	222
【表2.1.2】MF100・200型補修に必要なコスト	223
【図2.1.2】MF201号車の外装要補修箇所（平成18年7月調査）	224
【写真2.2.1】KTR700型708号車	226
【表2.2.1】KTR700・800型主要諸元	227
【写真2.2.2】JR西日本キハ126系	228
【写真2.3.1】新製当時のKTR001型（上）・002型（下）	230
【表2.3.1】KTR001型「タンゴ・エクスプローラー」主要諸元	232
【表2.3.2】KTR特別車両デザインに関するコメント	234
【表2.3.2の2】福知山線脱線事故前日までの「タンゴ・エクスプローラー」のダイヤ	235
【写真2.3.2】KTR8000型「タンゴ・ディスカバリー」車による「タンゴ・エクスプローラー」号	235
【表2.3.2の3】KTR001型の車両特性と問題点のまとめ	236
【表2.3.3】KTR001型にATS-Pを搭載することの投資の採算性試算	237
【表2.3.3の2】JR福知山運転所における車両運用の一部	239
【写真2.4.1】新製当時のKTR8000型「タンゴ・ディスカバリー」	239
【写真2.4.1の2】KTR8000型のフリースペース	240
【表2.4.1】KTR8000型「タンゴ・ディスカバリー」主要諸元	241
【表2.4.2】現行のKTR8000型運用によるダイヤ	243
【表2.4.2の2】JR特急電車とKTR8000型の併結運転ダイヤ	244
【表2.5.1】主な保線用車両	246
【表3.1.1】1日あたりの車両回送キロ	249
【表3.1.1の2】回送にともなう燃料費試算	250
【表3.1.1の3】KTR8000型の四所への回送状況（1日あたり）	251
【表3.1.2】営業扱いを検討すべき回送列車	252
【表3.1.2の2】KTR8000型のA22運用による収益試算	253
【表3.1.2の3】A22運用によるKTR線内回送による燃料消費量試算	253
【表3.1.2の4】平成19年3月ダイヤ改正による改善点と成果	254
【表3.2.1】KTR001型の稼働状況	254
【表3.2.1の2】KTR700型とMF100型の稼働状況の一部	255
【表3.2.2】JR115系普通電車による運行ダイヤ	256
【表3.2.2の2】115系普通電車を借り入れるためのコスト	256
【表4.1.3】信号保安設備の更新に伴う投資額	261
【表4.2】鉄道軌道近代化設備整備費補助制度の補助率一覧	262
【図4.2.2】列車の右側通行	263
【表4.3.1】KTRに設置されている踏切の状況	265
【表4.3.1の2】踏切の種別一覧	266
【表4.3.2】過去5年間の踏切障害事故の概要	266
【表4.3.3】踏切の安全対策	268
【表4.4.1】乗降施設の概要	269
【表4.4.1の2】各駅の業務委託の概要	270
【表4.4.1の3】平成17年度の駅別乗車人員	271
【表4.5.1】KTRが保有する鉄道事業に係るその他の施設	273
【表4.5.2】平成18年度の設備改修計画	274
【表5.1.1】在籍者の年代別内訳	275
【表5.1.2】採用の計画と採用人数	276
【表5.2.2】年齢別職員状況調	278
【表5.2.3】特急乗務から撤退することによる運転士の減員予想	281
【表5.2.3の2】特急乗務から撤退することによる乗務員の減員予想	281
【表5.2.4】各種運転規程のあらまし	282
【表5.3.1】直営駅における営業時間と人員	283
【表5.4.1】管理部門の主な業務分担	284
第5 KTRの将来のあり方についての提案	
【写真9】JR四国「清流しまんと号」	297

【表12】KTRサポーターズクラブの活動内容	302
【表13】府市町別の補助金負担額調査（人口・世帯別）	304
【表13の2】沿線府県市町別の補助金項目別調査	305
【表13の3】平成16年度沿線4市2町負担割合	305
【表13の4】平成17年度沿線4市2町負担割合	306
【表13の5】平成18年度沿線4市2町負担割合	307
【表13の6】沿線4市2町負担割合の推移	308
【図13】KTRの利用実態調査結果	310
【表13の7】列車別通過人員の状況（宮津線下り）	311
【表13の8】列車別通過人員の状況（宮福線下り）	311
【表15】宮津線線区分の一例	315