

改定も大きな課題の一つとなろう。

また、現状の水利用に関し基本使用水量と実供給水量の乖離が大きいいため企業間格差も大きく、料金制度の改定を踏まえた抜本的な改革の必要性も見逃せない。

さらに、行政サービス実施コスト計算的発想で実質的な負担額を試算してみたが、現状では負担金収入という名の補助金がなければ工業用水道事業は成り立っておらず、したがって事業性は乏しいと言わざるを得ない。工業用水道事業は安価な水の提供という政策目的を実現するために実施されてきたが、近年では各種事業の民営化を含めて、いわゆる小さな政府を目指した政策が主流となりつつある。そうであるならば、今後も補助金を期待した経営を続けることについては検討の対象とせざるを得ないと考える。

公営企業の行う工業用水道事業は、安価な水の安定的供給を目的に行われており、高度経済成長期の日本経済を支え、重要な役割を果たしてきたことは否定しない。しかし、社会経済情勢の変化や節水意識の高まり等の環境に対する取組を鑑みると、公営企業の行う工業用水道事業に期待される役割は変化していると考えるのが自然であろう。

この点、京都府のホームページで「魅力ある京都府の用地案内、用地一覧、きょうと・工業団地シリーズ」と称し京都府企業立地サイバーセンターにて企業誘致を行っている工業団地のいずれにも工業用水は整備されておらず、地元市町の上水道からの給水が予定されている。中でも京都府北部中核工業団地として工場誘致を行っている「エコトピア京都三和」は、京都府（京都府土地開発公社）と独立行政法人中小企業基盤整備機構が事業主体となっている工業団地で、福知山市に位置し同市内の公営企業管理事務所からもそれほど遠くは離れていないが、勾配等の関係で工業用水の延長に伴う建設資金が多額になるため、断念したとの説明を受けた。このことは、今後新たに多額の建設資金を投じて工業用水を供給する事業自体の必要性が低下していると考えられ、また工業用水に期待される役割自体も変化していると言えるのではないだろうか。

さらに、長田野工業団地及び綾部工業団地といった2つのエリアの31事業所（公園等雑用水を除く）に供給している工業用水道が公営の工業用水道として行政サービ

ス実施コスト計算的発想で試算したようなコストを投入して行う必要があるのか改めて問い直されるべきであると思料する。

#### 4.9.4 工業用水道事業の将来展望

最後に、今後の工業用水道事業の展望について触れておきたい。装置産業である工業用水道事業は、公による社会資本の整備を通じて地域経済の発展を目指し、安価な工業用水を提供することを目的として事業展開してきた。そのため、事業の根幹である設備投資について多額の負担金等が投入され、負担金等によって取得された固定資産については、みなし償却が実施されてきた。その結果、工業用水道は安価な価格を維持できた反面、実態的な収益力は低くならざるを得なかった。

すなわち、経営面から考察する限り収益力改善が必要不可欠であり、コスト削減は欠かせない課題である。たとえば、指定管理者制度を導入することや現在実施されている人件費削減プログラムにしたがった人件費の削減等の経営改善策があるが、より重要な収益力改善策は、増収を図ることに他ならず、それは「料金改定」の実施なくしてはあり得ないのではないかと考える。

工業用水道事業の課題でも触れたところであるが、工業用水道事業の役割が、社会資本の整備を通じて地域経済の発展を後方支援する上で必要とされた時代における安価な工業用水の提供にあったことは否定できないが、現状の工業用水道事業に係る受益者は長田野工業団地及び綾部工業団地に立地している 31 事業所であることや昨今の社会経済情勢を背景として考えるならば、さらなる受益者負担を求めてもいいのではないだろうか。この点については、料金制度について記載したとおり、企業間格差を是正するために制度自体を抜本的に再検討する必要性に加えて、料金そのものの再検討も必要であると思料する。

みなし償却相当額は本来ならば設備費に相当する金額であり、料金収入をもって回収すべき金額といえる。しかし、みなし償却制度は政策的に料金を低廉に抑えるために実施しているに過ぎず、工業用水道事業に期待される役割が変化している今日においては、みなし償却制度によって低廉に抑えられた部分の料金を受益者に転嫁する必要があるのではないだろうか。そのためには行政サービス実施コスト計算的発想で試

算したような情報を開示し、長田野工業団地及び綾部工業団地における利用者との折衝を通じて理解を求める努力が必要であろう。

また、工業用水道の受水者が長田野工業団地及び綾部工業団地に在する企業等であることを考えると、これらの工業団地によって雇用機会の確保や税収への貢献等の経済的恩恵を享受している地元自治体が一部事務組合を組成するか、あるいは受水企業が事業協同組合を組成し、これらの組合に工業用水道事業を包括委託する方法や、あるいは事業そのものを譲渡するといった方法も考えられよう。

いずれにせよ、コスト削減等の経営の合理化やコストを認識することが可能となるような経営管理の徹底が求められることは言うまでもないが、より重要なのは、工業用水道事業における説明責任を明確に果たすためにも、事業の目的とそれに要する負担とのバランスが納得の得られるものでなければならない点である。換言すれば、事業の「コスト・パフォーマンス」が問われているのであり、そのことを念頭に置きつつ、工業用水道事業の将来像が描かれなければならないと強く感じる。

5 公営 3 企業の経営効率化について

5.1 各事業における年度別職員定員数の状況

各事業における職員数の推移は、【表 5.1】のとおりである。

【表 5.1】 職員数の推移

(単位：人)

電気事業					
	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度
事務吏員	5	5	6	6	6
技術吏員	8	8	7	7	8
計	13	13	13	13	14
水道事業					
	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度
事務吏員	13	11	11	11	11
技術吏員	55	54	53	55	55
その他の職員	1	3	3	1	1
計	69	68	67	67	67
工業用水道事業					
	平成 13 年度	平成 14 年度	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度
事務吏員	2	3	3	3	2
技術吏員	4	3	3	3	4
計	6	6	6	6	6

京都府では、「府を取り巻く非常に厳しい財政環境の中で府民サービスの向上を図るため、簡素で効率的な府庁を確立する」ことを目標として「給与費プログラム」を平成 17 年 11 月に策定・公表しており、法令で定数が定められている教職員、警察官を除く職員を平成 18 年度から平成 22 年度の 5 年間で約 17 % (約 1,500 人) 削減するとしている。各部課や期間毎に一律の削減が予定されている訳ではないが、約 17 %削減という数値を各事業に単純に当てはめると、次ページの【表 5.1 の 2】のとおりとなる。

【表 5.1 の 2】 職員数の予測

(単位：人)

事業名	①平成17年度	②5年間削減目標 (①×17%)	③平成22年度 (①-②)
電気事業	14	2	12
水道事業	67	11	56
工業用水道事業	6	1	5
計	87	14	73

【表 5.1 の 2】に示した状況を踏まえると、もともと少人数で運営を行っている電気事業や工業用水道事業については、運営体制が維持できないのではないかとの懸念もある。こうした懸念を払拭するためにも、より効率的な事業運営はもちろんのこと、民間への事業譲渡や業務委託の機会拡大等を積極的に検討する必要がある。

## 5.2 業務委託の拡大と検討課題

企業局の「中期経営計画」（「電気事業、水道事業及び工業用水道事業の中期的な経営方針」平成18年3月）では、「公営企業として事業を継続するとしても、職員でなければならない業務や経費削減が期待できない業務以外の業務においては、浄水場の管理委託など、民間委託を進め、効率的な運営を図ります。」として、業務委託の拡大を目指している。

従来の業務委託は、民間事業者等の持つノウハウを活用した方が、合理的・能率的な業務運営を行えると判断した業務や特殊な技術・技能を必要としない周辺的な業務分野が中心で、受託可能な民間事業者が複数存在することを前提に、合理的な価格設定が可能な業務について、民間事業者等へ業務運営の委託が実施されてきた。また、委託先が中小規模の事業者という特性上、経営基盤が脆弱で少数の職員で広範囲な分野を担当することが多く、新たな課題に対し適切に対処することが困難であると言われてきたが、浄水場の運転管理等の技術上の業務（法律上は水道等の技術管理者が所掌する技術的な管理業務）に限り、技術的に信頼できる民間事業者や他の地方公共団体等の第三者に委託できる制度（包括民間委託）が平成14年に施行された。この包括民間委託は、浄水場の運転管理業務等の全般を包括して委託することで、より効率

的な事業運営が可能となる他、1件当たりの契約規模が大きくなると考えられるから、受託者側のインセンティブも大きくなり、したがって競争性が高まることによって一層のコスト削減効果が期待されている。さらに、受託者側が持つ専門的な技術力を活用することにより、効率的な事業運営に寄与する等、業務品質を維持ないしは高めつつ、かつコストの削減に繋がることを期待されているのである。

京都府の下水道事業では、包括民間委託を19年度からの導入に向け準備しており、今後、委託の効果を確認しながら順次拡大していく予定と聞き及んでいる。企業局においても、積極的に実施に向けた調査・検討が行われることを提言する。

なお、業務委託を拡大するにあたっては、①公共施設等の建設・維持管理・運営を、民間の資金・経営能力及び技術的能力を活用し、国や地方公共団体等が直接実施するよりも低廉かつ良質なサービスを効率的に提供するPFIや、②地方公共団体が出資しない民間事業者・NPO法人（特定非営利活動法人）・地域団体等が議会の議決を経て指定管理者となることができ、弾力性や柔軟性ある施設の運営が可能な指定管理者制度、さらには③地方公共団体が設立する団体である地方独立行政法人なども選択肢として考えられる。

もっとも、次ページの【表 5.2】に示すようなメリットやデメリットが存在することも確かである。とりわけ民間委託の相手側をどのように選定すべきか、公共部門に代わって業務を引き受けることが可能な民間企業が存在するのか等の問題も指摘されている。

しかし、最初に否定ありきの見解に囚われることなく、京都府の公営企業を運営していく上での有効な方法の選択肢であることを考慮して、建設的な議論が進められることを期待したい。

【表 5.2】PFI、指定管理者制度、地方独立行政法人の比較

## ① PFI

PFI (Private Finance Initiative) は、公共施設等の建設・維持管理・運営を、民間の資金・経営能力及び技術的能力を活用し、国や地方公共団体等が直接実施するよりも低廉かつ良質なサービスを効率的に提供することを目的としている。

この制度は、地方公共団体は公共サービスに必要な不可欠な要求項目をアウトプット（結果）仕様で明確に示し、民間事業者が資金調達方法、施設整備手法、サービスの提供手法、リスク管理方法、サービスのパフォーマンス測定（モニタリング）手法などを提案させる。民間のノウハウを利用したサービス提供手段により、リスク管理コストが大幅に削減されたり、技術革新的な解決方法が従来の方法よりも効果的であった場合に、付加価値が生まれる。この付加価値が、民間資金の調達コストが公債による資金調達コストより割高になるデメリットを上回る場合に、VFM (Value for Money) と呼ばれるメリットとなり、民間資金を利用する合理的な根拠となる。

## ② 指定管理者制度

指定管理者制度は、地方分権改革推進会議の「事務・事業のあり方に関する意見」（平成 14 年 10 月）で「公の施設の管理受託者の範囲を、民間事業者にまで拡大」し、総合規制改革会議の「規制改革推進に関する第二次答申」（平成 14 年 12 月）で「一定の条件の下での利用料金の決定等を含めた管理委託を、地方公共団体の出資法人等のみならず、民間事業者に対しても行うことができるように現行制度を改正すべきである」とされたことを踏まえて、平成 15 年 6 月の地方自治法改正によって導入された。改正前の「管理委託制度」の下においては、公の施設の管理業務の委託先を地方公共団体及びその出資法人に限定していたが、改正によって個人を除き設置者たる地方公共団体が出資しない民間事業者・NPO 法人（特定非営利活動法人）・地域団体等も議会の議決を経て指定管理者となることができ、弾力性や柔軟性ある施設の運営が可能となった。

## ③ 地方独立行政法人

地方独立行政法人とは、住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等公共上の見地から、その地域において確実に実施されることが必要な事務・事業のうち、地方公共団体自身が直接実施する必要はないが、民間の主体に委ねては確実に実施が確保できないおそれのあるものを効率的・効果的に行わせるため、地方公共団体が設立する団体とされている（地方独立行政法人法第 2 条第 1 項）。目標による管理と適正な実績主義、業績に基づく人事管理、財政運営の弾力化、徹底した情報公開等が制度の基本的な柱となっている。前述の業務委託、PFI 及び指定管理者制度は、地方公共団体が実施する事業の中に、いかにして民間の経営手法を取り入れるかという選択肢であるが、地方独立行政法人では、これまで公的機関が実施してきたものを、公共性を確保しつつ地方独立行政法人の長に広範な権限行使を認めるとともに経営責任について明確化を図ることを通じて、所期の目的を達成しようとする手法である。

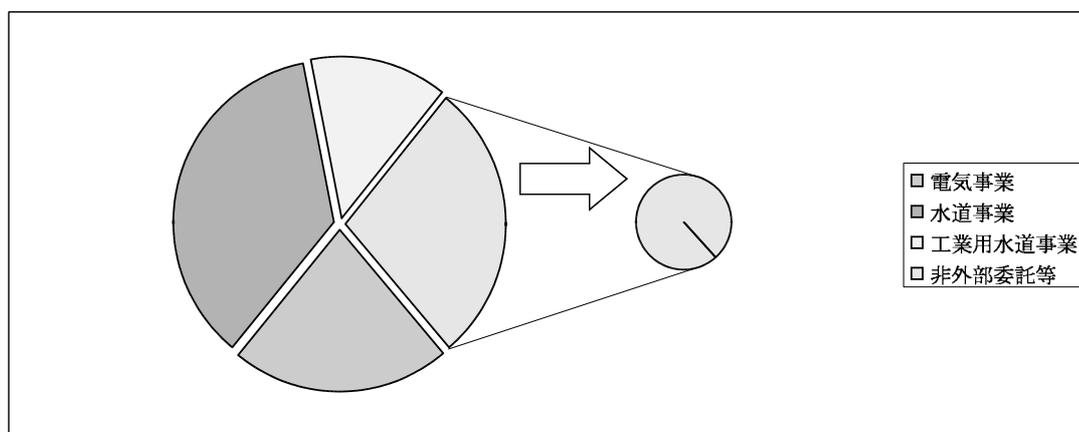
## 6 企業局（公営企業関係）の将来の姿

企業局（公営企業関係）の概要、組織及び事務分掌は13ページの「第2 監査対象の概要」において記載したとおりである。しかし、41ページの「第3 監査の結果及び意見」で指摘したとおり、企業局が行っている電気、水道及び工業用水道の3事業について、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ることを提言してきた。また、従来通り事業を継続するとすれば、3事業の経営効率化は避けて通れないことも示してきた。そこで、最後に企業局の将来の姿として、その組織等についても検討を加えておきたい。

まず、3事業についての将来の姿を模索する中で、様々な場面において指定管理者制度や包括民間委託等を検討する必要があると考える。さらに、人件費削減プログラムにしたがって人員を削減したならば、現行の企業局の組織と事務分掌は必ずしも最適とはいえなくなる可能性が大きい。公営3事業において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る。そうなれば、縮小した業務に見合った組織体制を検討せざるを得ない。例えば、他部局との統合等も視野に入れて検討することになるであろう。これをイメージで図示したものが【図6.1】である。

ちなみに、和歌山県においては、電気事業を関西電力株式会社に売却したことを契機に、工業用水道事業を商工労働部企業立地局公営企業課へ移管した事例があることを申し添えておく。

【図6.1】包括民間委託等による企業局の組織規模の変化（イメージ）



#### 第4 まとめ

本報告書においては、公営3企業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た。そして、電気、水道、工業用水道の公営3企業に係る問題点の指摘とそれを踏まえた意見を開陳・主張してきた。

そこで、この問題点と監査意見の中から主要なものを再掲して要約することによって、まとめに代えたいと思う。

なお、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的確に理解するためには、報告書の該当ページを精読する必要があることを申し添える。

##### 1.公営3企業に共通する事項－経営状況を判断する上で修正が望ましい事項

###### みなし償却制度（44ページ）

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なため、それが料金算定に反映されず、本来ならば料金によって回収されるべき投下資本が回収できなくなっている。このことは、取得した資産の更新や大規模修繕を想定した場合に資金調達面でのデメリットとして現れる。

###### 退職給与引当金（47ページ）

公営3企業において、給料（基本給）の一定割合（電気事業20%、水道事業10%、工業用水道事業7.5%）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」を満たしていないことから、利益留保金の性格が強い。その結果、各事業の原価が必ずしも適正に表示されていない。

###### 修繕引当金について（49ページ）

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べきである。

2.電気事業について (51 ページ以下)

問	電気事業継続の是非
	<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%に過ぎない。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」という目的は既に失われており、その事業継続の根拠は、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>
題	電気事業決算の実態－みなし償却による問題
	<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情であり、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>
点	風力発電の事業性の有無
	<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かかっており、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	水力発電事業の将来－電力自由化と事業譲渡の検討
	<p>水力発電事業については、現状においては企業としての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留保が必要となることから、事業開始当初の事業目的が失われている状況において、取替更新が行われる段階で、再度事業継続の可否について検討を行う必要がある。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。</p>
見	風力発電事業の将来①－環境施策としての位置付け
	<p>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。</p>
	風力発電事業の将来②－譲渡等を視野に入れた検討
	<p>風力発電事業での事業性が認められないことから、バイオガス発電や太陽光発電、「風のがっこう京都」など環境関連事業に積極的に取り組む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。</p>

3.水道事業について (67ページ以下)

問 題 点	水道事業における効率的な資金運用
	水道事業においては負債や支払利息のウェイトが高いことが特徴である。多額の借入負債を抱えている状況においては、可能な範囲で手元流動資金（現金預金）を企業債の返済あるいは企業債発行の縮減に充てるなどして、常に効率的な資金運用に努める必要がある。多額の借入負債は、最終的に府民に対して高い水道料金という負担を強いる結果に繋がるため、借入負債を減少させる継続的な経営努力が必要である。
意 見	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にもかかわらず、利用率が伸び悩んでいる。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
意 見	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り、受水市町間の料金格差の問題解決にもつながるものであって避けては通れない。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も課題となろう。その意味では最適化は一気に達成されるものではなく、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
意 見	3 浄水場接続事業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、経営者的発想をもって対応する必要がある。

4.工業用水道事業について (92 ページ以下)

問 題 点	負担金収入によって支えられている工業用水道事業
	工業用水道事業について開業時からの収支を分析検討した結果、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返済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、損失補填のための負担金は開業時から平成 18 年 3 月までで約 10 億円、企業債返済のための負担金は開業時から平成 18 年 3 月までで約 24 億 5 千万円であった。さらに、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。
	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
	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。
	責任水量制料金の問題
	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。
意 見	みなし償却による更新投資原資の不足
	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するという問題が生じている。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。
	料金改定に向けた検討
	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。
	工業用水道事業の将来像
	さらなる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が、工業用水道の受水者が長田野工業団地及び綾部工業団地に在する企業等であることを考えると、これらの工業団地によって雇用機会の確保や税収への貢献等の経済的恩恵を享受している地元自治体が一部事務組合を組成するか、あるいは受水企業が事業協同組合を組成し、これらの組合に工業用水道事業を包括委託する方法や事業そのものを譲渡するといった方法が考えられる。

5.公営3企業の将来の姿 (133 ページ)

<p>問 題 点</p>	<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>意 見</p>	<p>指定管理者制度や包括民間委託等の導入、事業譲渡に伴う企業局の将来像</p> <p>公営3企業において、指定管理者制度や包括民間委託等の導入、さらには事業譲渡が行われることを想定すると、企業局が所管する業務は大幅に縮小することが予想される。その結果、企業局については、他部局との統合等も視野に入れた将来像を模索することになる。</p>

第5 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

【図1.2】京都府企業局の組織図	15
【表1.3】京都府企業局における事務分掌	16
【図1.4】京都府の公営3企業の施設の所在地	18
【表2.1.1】水力発電事業の沿革	19
【表2.1.2】風力発電事業の沿革	19
【表2.2.1】大野発電所施設概要	20
【写真2.2.1】大野ダムと大野発電所	20
【表2.2.2】太鼓山風力発電所施設概要	21
【写真2.2.2】太鼓山風力発電所全景	22
【図2.3】電気事業の決算推移	23
【表2.4.1】水力発電電力料金の内容	23
【表2.4.2】風力発電電力料金の内容	24
【表2.5.1】水力発電供給電力量（売電量）及び料金収入の推移	25
【表2.5.2】風力発電供給電力量（売電量）及び料金収入の推移	26
【表3.1】水道事業の沿革	27
【表3.2】各浄水場の施設概要	28
【写真3.2.1】宇治浄水場全景	29
【写真3.2.2】木津浄水場全景	30
【写真3.2.3】乙訓浄水場全景	31
【図3.3】水道事業の決算推移	32
【表3.4.1】宇治浄水場給水実績の推移	33
【表3.4.2】木津浄水場給水実績の推移	34
【表3.4.3】乙訓浄水場給水実績の推移	35
【図3.5】京都府営水道管内図	36
【表4.1】工業用水道事業の沿革	37
【表4.2】工業用水道の施設概要	37
【写真4.2】公営企業管理事務所全景	38
【図4.3】工業用水道事業の決算推移	39
【表4.4】工業用水道事業給水実績の推移	40
第3 監査の結果及び意見	
【表1.1.1】契約事務検討結果要約	41
【表1.1.2】実査対象資産内訳	42
【表2.3.1】電気事業損益計算書の推移	52
【表2.3.2】電気事業貸借対照表の推移	53
【表2.3.3】電気事業経営分析近隣他県比較	54
【図2.4.1】水力発電電力料・発電費比較	55
【図2.4.2】風力発電電力料・発電費比較	56
【図2.4.2の2】電力料収入当初計画・実績対比	57
【図2.4.2の3】直接経費当初計画・実績対比	57
【図2.4.3】電気事業実態損益計算書の推移	59
【図2.4.3の2】風力発電電力料・発電費比較（みなし償却反映）	60
【表2.5】使用電力量に対する販売電力量の割合	61
【表2.8.2】関西電力株式会社の水力発電コスト	65
【表3.3.2】水道事業収益的収支の推移	68
【表3.3.2の2】水道事業資本的収支の推移	69
【表3.3.2の3】水道事業貸借対照表の推移	70
【表3.3.5】借入負債残高の内訳	74
【表3.3.5の2】民間企業との比較	75
【表3.3.5の3】水道事業他県比較	76

【表3.3.5の4】借入負債残高の推移	77
【表3.5】水道事業に係る単年度みなし償却相当額	79
【表3.6】基本水量、実績水量、自己水量等の一覧表	80
【表3.6の2】府営水と自己水の利用状況の推移	81
【表3.8.2】浄水場別水道料金	85
【表3.8.2の2】受水市町の10 <sup>m</sup> 3当りの家庭用水道料金	86
【表3.8.2の3】乙訓浄水場系の受水市町の平成16年度純損失額	87
【表3.9.1】水道事業の資本的収支の推移	88
【表3.9.1の2】建設改良費の推移	89
【表3.9.2】平成17年度費用総額の構成比	90
【表4.3.1】工業用水道事業損益計算書の推移	93
【表4.3.2】工業用水道事業貸借対照表の推移	94
【表4.3.3】工業用水道事業収益性分析	95
【表4.3.4】工業用水道事業安全性分析	96
【表4.3.5】工業用水道事業の民間企業との比較	97
【表4.3.5の2】工業用水道事業の近隣他県との比較	98
【表4.4.1】年度別単年度みなし償却相当額の試算	99
【表4.4.1の2】累計みなし償却相当額の試算	99
【表4.4.2】工業用水道事業実態損益計算書	100
【表4.4.3】工業用水道事業実態貸借対照表	101
【表4.5.1】工業用水道事業実態収益性分析	102
【表4.5.2】工業用水道事業実態安全性分析	103
【表4.6.1】工業用水道事業年度別収益的収支	104
【表4.6.2】工業用水道事業年度別資本的収支	107
【表4.6.3】工業用水道事業開業時からの簡易キャッシュ・フロー	109
【表4.7】工業用水道事業行政サービス実施コスト計算書	113
【表4.8.1】平成15年度 1 <sup>m</sup> 3当りの供給単価及び実際単価	116
【表4.8.3】実供給水量、基本使用水量及び実使用率の推移	118
【表4.8.3の2】地域別実使用率の推移	119
【表4.8.4】未利用金額の推移	120
【表4.8.4の2】地域別実際使用単価の推移	121
【表4.8.5】維持管理費、減価償却費及び支払利息の構成比	122
【表4.8.5の2】維持管理費、減価償却費及び支払利息の構成比（みなし償却反映）	123
【表4.9.1】工業用水道事業中期計画	124
【表4.9.2】将来予想キャッシュ・フローの推移	125
【表5.1】職員数の推移	129
【表5.1の2】職員数の予測	130
【表5.2】PFI、指定管理者制度、地方独立行政法人の比較	132
【図6.1】包括民間委託等による企業局の組織規模の変化	133

「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」

目 次

第1	外部監査の概要	144
1	外部監査の種類	144
2	外部監査のテーマ	144
2.1	選定したテーマ	144
2.2	テーマの選定理由	144
3	外部監査の実施期間	145
4	外部監査の方法	145
4.1	監査の要点	145
4.2	主な監査手続	145
4.3	往査の実施状況	146
5	包括外部監査人および補助者の氏名・資格	148
5.1	包括外部監査人	148
5.2	包括外部監査補助者	148
6	利害関係	148
第2	監査対象の概要	149
1	会社の概要	149
1.1	会社の沿革	149
1.2	本社所在地	150
1.3	路線図ならびに駅の状況	150
1.4	資本の構成	151
1.5	人事の構成	151
1.6	業績の推移	152
1.7	乗客数の推移	153
1.8	保有設備	157
1.8.1	営業用車両	
1.8.2	信号保安設備	
1.9	経営対策基金の状況	159
1.10	K T Rに対する行政からの支援状況	161
1.11	乗務員の育成	164
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K T R	166
1	第三セクター鉄道について	166
1.1	第三セクター鉄道の概要	166
1.2	特定地方交通線の転換	167
1.3	転換路線	168
1.4	K T Rの特徴	171
2	第三セクター鉄道の現状	172
2.1	各社の現状と推移	172
2.2	各社の経営状況	174
2.3	各社の経営努力	177
2.4	黒字鉄道の特徴	178
3	第三セクター鉄道の問題点と解決の方向性	179
3.1	経営上の問題点	179
3.2	国や地方自治体の補助制度	182
3.3	補助制度の問題点と見直し	185
3.4	上下分離による鉄道の維持方策	189
4	他の第三セクター鉄道との比較におけるK T Rの問題点	194
4.1	他の第三セクター鉄道との比較	194
4.2	地元との協力	198
4.3	経営形態の検討	200
第4	監査の結果及び意見	202

1	株式会社としての経営上の問題点について	202
1.1	営利法人としての問題点	202
1.2	経営管理上の問題点	204
1.2.1	株主構成と取締役の構成	
1.2.2	取締役会の機能	
1.2.3	会社の経営目標や経営方針	
1.2.4	会社の中長期計画	
1.3	その他改善が望まれる問題点	213
1.3.1	本社の所在地	
1.3.2	定款の見直し	
1.3.3	固定資産の実地たな卸	
1.3.4	圧縮記帳と減価償却	
2	車両について	221
2.1	MF100・200型	221
2.1.1	MF100・200型の車両概要	
2.1.2	MF100・200型の特性と問題点	
2.1.3	MF100・200型に対する意見	
2.2	KTR700・800型	226
2.2.1	KTR700・800型の車両概要	
2.2.2	KTR700・800型の特性と問題点	
2.2.3	KTR700・800型に対する意見	
2.3	KTR001型「タンゴ・エクスプローラー」	230
2.3.1	KTR001型の車両概要	
2.3.2	KTR001型の特性と問題点	
2.3.3	KTR001型に対する意見	
2.4	KTR8000型「タンゴ・ディスカバリー」	239
2.4.1	KTR8000型の車両概要	
2.4.2	KTR8000型の特性と問題点	
2.4.3	KTR8000型に対する意見	
2.5	保線用車両について	246
2.5.1	保線用車両の概要と問題点	
2.5.2	保線用車両に対する意見	
3	車両の運用等について	249
3.1	車両の回送	249
3.1.1	車両回送の現状と問題点	
3.1.2	車両回送に関する意見	
3.2	車両の運用	254
3.2.1	車両運用の現状と問題点	
3.2.2	車両運用についての意見	
4	施設等について	258
4.1	信号保安設備	258
4.1.1	単線鉄道の信号保安設備の現状	
4.1.2	単線鉄道の信号保安設備の問題点	
4.1.3	単線鉄道の信号保安設備の将来	
4.2	信号保安設備更新費用の補助金	261
4.2.1	鉄道軌道近代化設備整備費補助金の概要	
4.2.2	鉄道軌道近代化設備整備費補助金の活用方法	
4.2.3	再生計画事業の認定を受けるための手続	
4.2.4	再生計画のフォローアップ	
4.3	踏切設備	265
4.3.1	踏切の現状	
4.3.2	過去の踏切障害事故	
4.3.3	踏切の問題点と将来	

4.4	乗降施設	269
4.4.1	乗降施設の現状	
4.4.2	乗降施設の将来	
4.5	その他の施設	273
4.5.1	その他の施設の概要	
4.5.2	その他の施設の現状	
4.5.3	その他の施設の問題点と将来	
5	人員について	274
5.1	人員についての全般的事項	274
5.1.1	人員全般に関する現状	
5.1.2	人員全般に関する問題点と将来	
5.2	乗務員	277
5.2.1	乗務員の養成	
5.2.2	乗務員の現状	
5.2.3	乗務員の問題点と将来	
5.2.4	乗務員の安全教育	
5.3	駅務員	283
5.3.1	駅務員の現状	
5.3.2	駅務員の最適配置	
5.4	管理部門（鉄道事業本部）	284
5.4.1	管理部門（鉄道事業本部）の現状	
5.4.2	管理部門（鉄道事業本部）の最適配置	
第5	K T Rの将来のあり方についての提案	285
1	提案を行うにあたっての基本的な考え方	285
2	財務内容の開示について	287
3	中長期経営計画の策定について	288
4	本社の移転について	289
5	所有と経営の分離について	290
6	取締役会の構成と機動的な意思決定について	291
7	首長の取締役就任について	292
8	運輸外収入の獲得について	293
9	イベント列車等の企画について	295
10	他の第三セクター鉄道との車両の共通化について	297
11	特急型気動車の保有と運用について	298
12	沿線住民の利用促進対策	301
13	負担割合の見直しについて	304
14	K T Rに対する補助のあり方について	308
15	各路線の特性に合わせた改善提案	312
15.1	宮福線に対する改善提案	312
15.2	宮津線に対する改善提案	314
第6	結語	317
第7	参考資料	324

## 第1 外部監査の概要

### 1 外部監査の種類

地方自治法第252条の37第1項および京都府外部監査契約に基づく監査に関する条例の規定に基づく包括外部監査

### 2 外部監査のテーマ（地方自治法第252条の37第1項にいう特定の事件）

#### 2.1 選定したテーマ

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

#### 2.2 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116.9kmに次ぐ、全国第2位の114.0km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え、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。

### 3 外部監査の実施期間

平成18年7月7日から平成19年3月6日まで

なお、監査対象期間は、原則として平成17年度とするが、必要に応じて過年度に遡及するとともに、平成18年度以降の施策や予算等についても言及していることを申し添える。

### 4 外部監査の方法

#### 4.1 監査の要点（監査の着眼点）

KTRについて、次のような着眼点から監査を実施した。

- ① 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。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 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。
- ⑤ KTR は、地域再生の核として、地域に愛され、そして利用される鉄道となっているか。

#### 4.2 主な監査手続

##### ① 関係書類の閲覧

KTR の鉄道事業本部および KTR を所管する京都府企画環境部交通対策課（以下、交通対策課という）より各種関係書類や資料の提供を受け、これらの通査・閲覧を通して KTR の置かれている状況の理解を深めるとともに、問題点等の検出に努めた。

##### ② 関係者への質問

関係書類等を通じた理解のみでは不十分な点については、KTR の各部門担当者あるいは交通対策課担当者に対して直接質問をし、回答を得るという形で監査を進めた。