

第3 第三セクター鉄道の側面から見た KTR

1 第三セクター鉄道について

1.1 第三セクター鉄道の概要

第三セクター鉄道とは、官民の共同出資（第三セクター方式）で設立された会社が運営する鉄道のことをいう。第三セクター方式とは、昭和44年の新全国総合開発計画（新全総）で示された考え方で、官の公共性と民の効率性を組み合わせて地域の公的事業を拡大するために官民共同で出資した企業を設立し、その運営にあたることとしたものである。官を第一セクター、民を第二セクターと位置付け、それらとは異なる第三の方式という意味で第三セクター方式と呼ばれている。昭和60年代に民活法^{*1} やリゾート法^{*2} が施行されると、民間活力導入のための有効な方法として、都市開発やリゾートの開発といった開発型や民間活力が期待できない地域における受け皿としての地域振興型など様々な形態の第三セクター会社が数多く設立されるようになった。現在全国には9,900の第三セクター会社が存在する^{*3}。

しかし、バブル経済の崩壊により民活事業の目論みは大きく外れ、特にレジャー産業や開発事業は当初の計画を大幅に縮小せざるを得なくなり、赤字を抱える結果となったケースは数多い。総務省の平成17年度の調査によれば、第三セクター会社のうち40%が赤字であり、地方公共団体からの補助金総額は4,675億円にも上っている^{*4}。

ちなみに、鉄道の場合、設立の経緯などから第三セクター鉄道は大きく分けて5つに分類することができる。これを一覧表で示したものが次ページの【表 1.1】である。

*1 「民間事業者の能力の活用による特定施設の整備の促進に関する臨時措置法」（昭和61年法律第77号）のことである。この法律は、技術革新、情報化及び国際化といった経済的環境の変化に対応して、経済社会の基盤の充実に資する各種の施設（特定施設）の整備を民間事業者の能力を活用して促進することを目的とするもので、昭和61年5月30日に公布・施行された。

*2 「総合保養地域整備法」（昭和62年法律第71号）のことである。この法律は、リゾート産業の振興と国民経済の均衡的發展を促進するため、多様な余暇活動が楽しめる場を、民間事業者の活用に重点をおいて総合的に整備することを目指したものであり、リゾート法は通称である。

*3 総務省「第三セクター等の状況に関する調査」平成17年12月 p1

*4 同上 p15、p25

一般に第三セクター鉄道という場合には、①と②を指すことが多い。また、第三セクター鉄道等協議会(本部：東京都)が組織されており、①と②に該当する第三セクター鉄道はほとんど加入している。

【表 1.1】 第三セクター鉄道の区分

①	旧国鉄の特定地方交通線や建設中に工事が凍結された路線を引き受けるために設立されたもの
②	整備新幹線の開業に伴い、JR から分離された並行在来線区間を引き受けるために設立されたもの
③	赤字の私鉄路線を引き継いで設立されたもの
④	臨海工業地帯の貨物鉄道を運営する、日本貨物鉄道と自治体の共同出資で設立された臨海鉄道
⑤	大都市周辺の新規建設鉄道（新交通システム、モノレールなども含む）の公的資金の受皿として設立されたもの

(出典：フリー百科事典ウィキペディア)

1.2 特定地方交通線の転換

KTR は【表 1.1】にいう①、つまり国鉄の特定地方交通線及び工事凍結路線を第三セクター化したもので、これは昭和 55 年に制定された国鉄再建法^{*1}に基づいている。

国鉄再建法は、昭和 55 年から昭和 60 年の間で日本国有鉄道の経営基盤を改善するため、国鉄自らに「経営改善計画」の策定を命じ、当時の運輸大臣にその実施状況の報告を行うこととしたものである。その中でもローカル線対策としては、まず幹線として指定された営業線を除いたもののうち、運営の改善のために適切な措置を講じたとしてもなお収支の均衡を確保することが困難であるとされたものを「地方交通線」とし、これらの線区に割増運賃の導入が可能とされた。この地方交通線のうち、バス転換が適当であるとされた旅客輸送密度^{*2} 4,000 人未満のものが「特定地方交通線」とさ

*1 「日本国有鉄道経営再建促進特別措置法」(昭和 55 年法律第 111 号) のことであるが、昭和 61 年に廃止された。

*2 1 日の営業キロ 1 キロ当たりの旅客人数

れ、83線 3,157.2km が国鉄から切り離され、新たに設立された第三セクター鉄道あるいはバス路線へ転換されたのである^{*1}。

かつて、昭和 43 年に同様の措置を実施しようとして政治的な理由で頓挫したことを踏まえ、昭和 55 年の国鉄再建法の場合には特定地方交通線転換の見返りとして、転換交付金（営業キロ当り 3,000 万円）の交付や転換後 5 年間の赤字補填（バスは全額、鉄道は半額）を保証するといった策もとられている。

1.3 転換路線

83 線の特定地方交通線はピーク時の輸送密度や代替交通機関の状況、線区の状況（たとえば盲腸線かどうか、路線の長短、平均乗車距離等）により 3 つのグループに分類された。状況の厳しい線から、第一次廃止対象路線（昭和 56 年廃止承認、40 線 729.1km）、第二次廃止対象路線（昭和 59 年廃止承認、31 線 1,540.4km、昭和 60 年廃止承認、6 路線 548.8km）、第三次廃止対象路線（昭和 61 年廃止承認、12 線 338.9km）となり、順次国鉄が当時の運輸省に申請し、承認を受けた上で地元との交渉に入っていた。

これらの転換予定路線のうち、鉄道として存続したのが 38 線 1,310.7km、バス転換となったのが 45 線 1,846.5km であったが、国鉄の分割・民営化後の経営環境は沿線の過疎化や少子化の進行、自家用車の普及等によりさらに厳しくなっており、鉄道として存続したもののうち平成 18 年度初頭までに 4 線が廃止^{*2}され、同年度内にもさらに 2 線の廃止^{*3}が決定されている。

次ページの【表 1.3】に特定地方交通線の転換措置状況を示しておく。

*1 この線区の決め方は、日本国有鉄道線路名称に準じたもので、実質的には需要が少ない線区が、幹線系線区の一部として扱われている場合もあり、国鉄再建法に指定されなかった線区でも廃止されたケースがある。

*2 既に廃止されたのは、下北交通大畑線、弘南鉄道黒石線、のと鉄道（輪島線、能登線）、高千穂鉄道の 4 線である。

*3 平成 18 年度中に廃止されるのは、北海道ちほく高原鉄道ふるさと銀河線、神岡鉄道神岡線の 2 線である。

【表 1.3】 特定地方交通線の転換措置状況

内 訳 区 分	鉄道として存続		バスに転換
	路線数・路線長	転換後の事業者	
第一次廃止対象路線	18 路線・ 327.2km	16 社 ^{*1}	22 路線 ・ 401.9km
第二次廃止対象路線	11 路線・ 670.6km	10 社	20 路線 ・ 1,418.6km
第三次廃止対象路線	9 路線・ 312.9km	7 社	3 路線 ・ 26.0km
合 計	38 路線・1,310.7km	33 社	45 路線 ・ 1,846.5km

(出典：運輸政策研究機構「地域交通年報」平成2年版 pp.216-217 より作成)

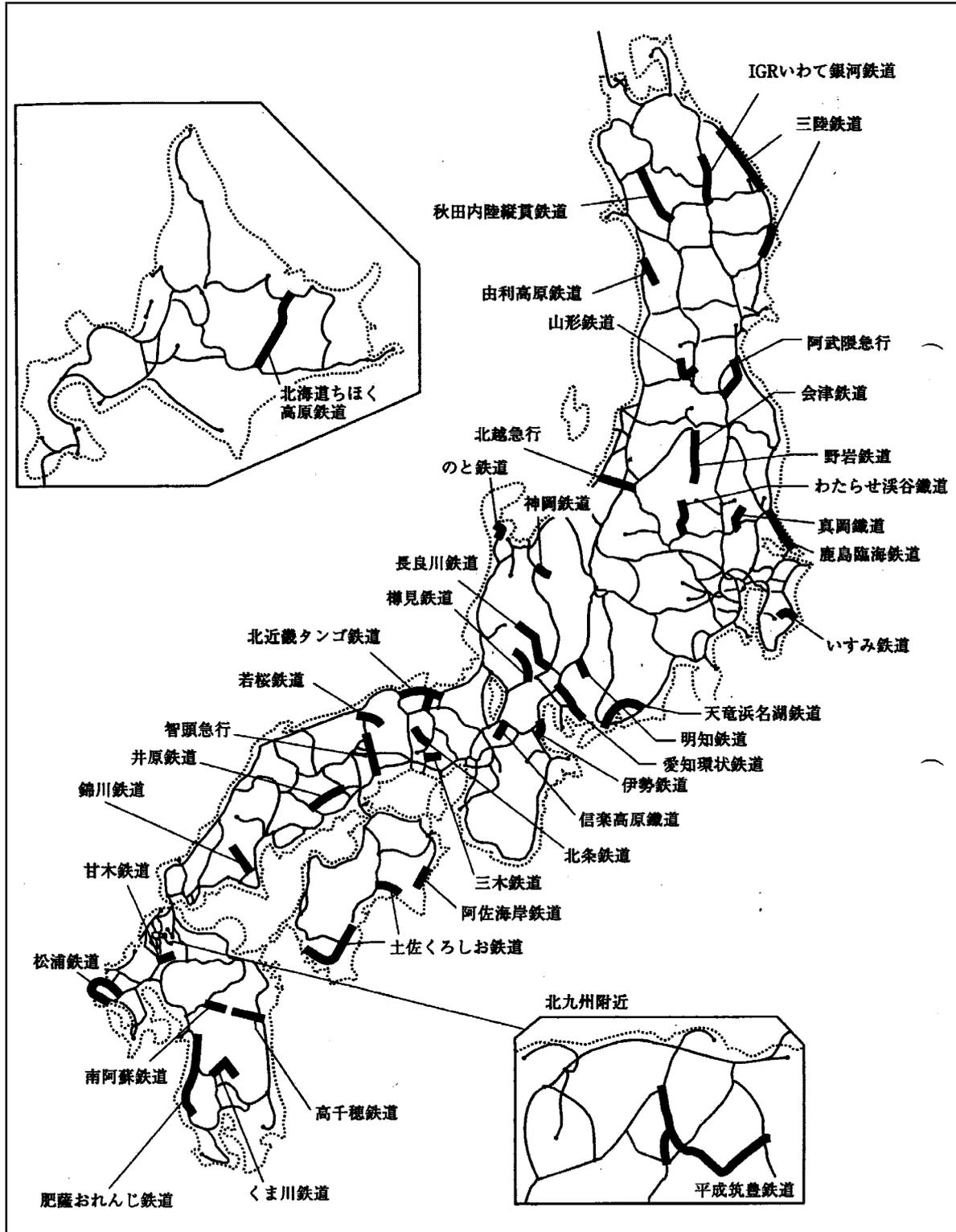
一方、鉄道の新線については鉄道建設公団が建設を続けていたが、特定地方交通線の転換や廃止の議論を進める一方で新たなローカル線を建設するという矛盾を回避するため、昭和55年4月に当時の運輸省は、建設線のうち一部を除いて建設凍結の措置をとった。建設を凍結された路線は、完成後の受け皿が決まれば建設を再開する道が開かれ、平成18年度初頭までに12線区が開業している。

これらの線区は北越急行や智頭急行などのように新たに第三セクター鉄道会社が設立されたケースや既存の第三セクター鉄道に運営が移管されたケース（秋田内陸縦貫鉄道鷹角線など）がある。このため、廃止転換及び凍結再開路線開業により設立された第三セクター鉄道会社は平成元年度末で33社であったものが、平成17年度末では37社となっている。凍結再開路線の中には、愛知環状鉄道瀬戸線のように、大都市近郊の通勤路線として十分な需要が見込めるものもあったが、JRへの編入が認められなかったものもある。

次ページの【図 1.3】に平成17年4月現在の第三セクター鉄道の状況を示しておく。

*1 このうち2社は、既存の私鉄（下北交通、弘南鉄道）である。

【図 1.3】 第三セクター鉄道の位置図 (平成 17 年 4 月現在)



(注 1) IGR いわて銀河鉄道と肥薩おれんじ鉄道は、新幹線開業に伴い在来線を第三セクター化したものである。

(注 2) 高千穂鉄道は平成 18 年 3 月、北海道ちほく高原鉄道は平成 18 年 4 月、神岡鉄道は平成 18 年 12 月に鉄道営業を停止あるいは廃止している。

1.4 KTR の特徴

沿線人口の減少や少子化に伴う通学定期客の減少、さらには沿線道路網の整備に伴うマイカーへのシフトによる輸送量の減少、それがもたらす経営悪化という問題は廃止転換および建設凍結路線を引受けて発足した第三セクター鉄道のほとんどに共通する問題である。この問題については後述するが、他の第三セクター鉄道と比較した場合の KTR の特徴としては、まず天橋立という全国有数の観光地を擁していることがあげられる。さらに、行き止まりの、いわゆる盲腸線ではなく、福知山や舞鶴、豊岡といった主要な地方都市を結んだ路線となっていることも輸送需要の面ではプラスといえよう。また、70 年以上も前に開業した特定地方交通線の宮津線と、昭和 60 年代に建設された新線であり大阪や京都といった主要都市と丹後地域を結ぶ短絡線である宮福線という、その性格も技術水準も全く異なる路線を抱えている点も大きな特徴である。

ちなみに、宮津線は大正 13 年に舞鶴―宮津間で営業を開始し、翌年には峰山まで開通した。さらに昭和元年には網野まで延伸するとともに、豊岡側からの工事も進捗し、昭和 4 年に豊岡―久美浜間が開通し、昭和 7 年に久美浜―網野間が開通したことによって舞鶴―豊岡間が全通した。その後、丹後半島の地域住民の足を支える重要路線としての役割を果たしてきたが、昭和 61 年に特定地方交通線として指定された以後は、地域住民が特定地方交通線対策協議会を結成し、一丸となって乗車運動を展開してきた。

一方、遡ること既に明治 25 年に建設の請願が出されていた宮福線（宮津―福知山間）は、大正 13 年に福知山―河守間を結ぶ北丹鉄道として開業したが、昭和 46 年には営業を廃止した。河守―宮津間は、昭和 41 年に宮津側から工事が開始されたものの、半分以上完成していた工事は、前述の国鉄再建法の制定により凍結されてしまった。地元の建設促進期成同盟は、鉄道による宮福線の完成を決議し、昭和 63 年 7 月 16 日に第三セクターである宮福鉄道株式会社（以下、宮福鉄道という）を設立して、その後開業に至っている。

この宮福線の開業とほぼ同じ時期に、宮津線特定地方交通線対策協議会では、宮津線の鉄道としての存続を合意し、宮福鉄道が宮津線の経営を引き継ぐ内容の転換計画

を了承した。そして、宮福鉄道の商号を、北近畿タンゴ鉄道に変更した^{*1}。

それまで JR 宮津線として営業されていた路線は、平成2年4月1日をもって KTR 宮津線に転換され開業に至ったのである。その際に、特急型気動車「タンゴ・エクスプローラー」1編成が新製投入されたほか、第三セクター化後にも、様々な施策が実施されている。そして、平成4年に当時の京都府知事は、JR 山陰本線と KTR の高速化計画を打ち出し、福知山―天橋立間の電化・高速化が進められることになった。その結果、平成8年3月より電化・高速化による新たな営業運転が開始され、大阪や京都から JR の電車特急が天橋立まで運行されるようになった。なお、その際に特急型気動車「タンゴ・ディスカバリー」10両が新製投入されている^{*2}。

2 第三セクター鉄道の現状

2.1 各社の現状と推移

特定地方交通線の第三セクター化第1号の三陸鉄道の開業（昭和59年4月1日）から既に20年以上が経過しているが、この間の社会構造の変化や施設の老朽化などにより、第三セクター鉄道は大きな転機を迎えている。

以下のデータは、第三セクター鉄道等協議会加盟39社のうち、廃止転換路線と凍結再開路線を継承した37社^{*3}について検討したものであるが、次ページの【表2.1】は、各鉄道の輸送人員最大年度の数値と平成16年度および平成17年度を比較したデータである。輸送人員最大年度は各社によって異なるが、おおむね昭和60年代後半から平成の初頭であり、開業当初あるいはそれに近い時期となっている。輸送人員最大時を100とすると、平成16年度^{*4}の輸送量は37社平均で73.0となり、27.0ポイント減となっている。また、業績のよい北越急行、愛知環状鉄道、智頭急行の3社をのぞいた34社の平均は69.0であり、31.0ポイント減となる。

*1 北近畿タンゴ鉄道株式会社「北近畿タンゴ鉄道十年の歩み」平成12年4月 pp.6-10

*2 KTR「北近畿タンゴ鉄道十年の歩み」平成12年4月 p12、pp.32-33

*3 新幹線建設後の在来線を引き受けて設立された IGR いわて銀河鉄道と肥薩おれんじ鉄道の2社を除いた37社である。ただし、全体を集計したデータの中には2社が含まれる場合がある。

*4 平成17年度は愛・地球博の影響で特異値となっている会社があるため、平成16年度の数値を用いた。

【表 2.1】 第三セクター鉄道の輸送量の推移 (単位：千人)

	転換年月日	輸送人員最大値	平成 16 年	平成 17 年	指数	最大値 の年度
		①	②		②/①	
北海道ちほく高原	平成元年 6月 4日	1,027	452	468	44	平成 2年
秋田内陸縦貫	昭和 61年 11月 1日	1,079	505	513	47	平成元年
由利高原	昭和 60年 10月 1日	636	409	377	64	昭和 63年
三 陸	昭和 59年 4月 1日	2,310	1,070	1,057	46	平成 2年
山 形	昭和 63年 10月 25日	1,442	874	815	61	平成 2年
阿武隈急行	昭和 61年 7月 1日	3,192	2,826	2,817	89	平成 5年
会 津	昭和 62年 7月 16日	1,209	749	754	62	平成 3年
野 岩	昭和 61年 10月 9日	1,175	558	548	48	平成 3年
北越急行	平成 9年 3月 22日	3,280	3,262	3,280	100	平成 17年
鹿島臨海	昭和 60年 3月 14日	3,588	2,503	2,477	70	平成 4年
わたらせ渓谷	平成元年 3月 29日	1,065	690	604	65	平成 6年
真 岡	昭和 63年 4月 11日	1,713	1,203	1,175	70	平成 6年
いすみ	昭和 63年 3月 24日	1,120	459	454	41	昭和 63年
天竜浜名湖	昭和 62年 3月 15日	2,344	1,814	1,835	77	平成 2年
愛知環状	昭和 63年 1月 31日	7,619	9,883	19,670	130	平成 8年
明 知	昭和 60年 11月 16日	896	473	467	53	昭和 61年
長 良 川	昭和 61年 12月 11日	1,804	1,132	1,057	63	平成 4年
神 岡	昭和 59年 10月 1日	138	32	32	23	昭和 60年
樽 見	昭和 59年 10月 6日	1,042	1,132	680	109	平成 7年
の と	昭和 63年 3月 25日	3,670	1,616	819	44	平成 4年
伊 勢	昭和 62年 3月 27日	1,454	1,298	1,389	89	平成 8年
信楽高原	昭和 62年 7月 13日	742	582	539	78	平成 3年
KTR	昭和 63年 7月 16日	3,032	2,110	2,018	70	平成 5年
三 木	昭和 60年 4月 1日	387	169	176	44	昭和 60年
北 条	昭和 60年 4月 1日	368	303	322	82	昭和 60年
智頭急行	平成 6年 12月 3日	1,003	1,279	1,275	128	平成 8年
若 桜	昭和 62年 10月 14日	661	571	556	86	昭和 63年
井 原	平成 11年 1月 11日	1,029	1,117	1,124	109	平成 12年
錦 川	昭和 62年 7月 25日	584	378	320	65	昭和 63年
土佐くろしお	昭和 63年 4月 1日	1,047	2,024	2,089	193	平成 3年
阿佐海岸	平成 4年 3月 26日	177	82	78	46	平成 4年
平成筑豊	平成元年 10月 1日	3,424	2,202	2,152	64	平成 4年
甘 木	昭和 61年 4月 1日	1,470	1,199	1,224	82	平成 6年
松 浦	昭和 63年 4月 1日	4,425	3,489	3,324	79	平成 8年
南阿蘇	昭和 61年 4月 1日	489	275	269	56	平成 6年
高千穂	平成元年 4月 28日	607	365	177	60	平成 4年
くま川	平成元年 10月 1日	1,415	936	918	66	平成 2年
37社平均					73	

(注) 北海道ちほく高原鉄道は平成 18年 4月に鉄道事業停止、のと鉄道は平成 17年 3月に穴水～蛸島間の営業を廃止し、第 2種鉄道として JR 西日本線七尾～穴水間の営業を行っている。神岡鉄道は平成 18年 12月に廃止、高千穂鉄道は平成 17年 9月の集中豪雨の被害により平成 18年 3月に営業を停止している。愛知環状鉄道の平成 17年度の数值は、「愛・地球博」開催による特異値である。

(出典：第三セクター鉄道等協議会「数字で見た第三セクター鉄道の現状」平成 18年 6月、p11より作成)

また、【表 2.1 の 2】は輸送密度（1日の営業キロ1キロ当りの旅客数）の経年変化であり、【表 2.1 の 3】は輸送密度別の分類を示したものである。鉄道輸送の安定的な経営に必要であるといわれる 3,000 人以上の密度を確保しているのは 3 社のみであることがわかる。

【表 2.1 の 2】 輸送密度の推移 (単位:人)

	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年	平成 16 年
各社平均 (指数)	1,360 (100)	1,452 (107)	1,325 (97)	1,305 (96)	1,289 (95)

(出典：第三セクター鉄道等協議会「第三セクター鉄道の再生への取り組み」平成 18 年 6 月 p5)

【表 2.1 の 3】 輸送密度別会社数 (39 社、平成 16 年度)

	～ 500 人	～ 1,000 人	～ 2,000 人	～ 3,000 人	～ 4,000 人	～ 5,000 人	5,000 人～
会社数	7	17	9	3	1	0	2

(出典：第三セクター鉄道等協議会「第三セクター鉄道の再生への取り組み」平成 18 年 6 月 p6)

2.2 各社の経営状況

大都市近郊の私鉄各社と異なり、第三セクター鉄道の大半は不動産業、旅行業、広告、物販といった関連事業の基盤が脆弱な地域で営業しており、収入のほとんどは鉄道収入である。そのため年々減少傾向にある輸送人員の影響を直接受けることにより、第三セクター鉄道全体の収入状況が悪化していることが【表 2.2】から明らかである。

【表 2.2】 鉄道営業収入の推移 (単位:百万円)

	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年	平成 16 年
鉄道営業収入 (指数)	22,175 (100)	21,882 (98.7)	22,037 (99.4)	22,028 (99.3)	21,568 (97.3)

(出典：第三セクター鉄道等協議会「第三セクター鉄道の再生への取り組み」平成 18 年 6 月 p7)

営業損益の推移を【表 2.2 の 2】で見ると、この 5 年間では、赤字の総額は増加しており、平成 17 年度決算で第三セクター鉄道等協議会加盟 39 社のうち、経常損益が黒字となっているのは、3 社（鹿島臨海、北越急行、智頭急行）のみであり、残りの 36 社は赤字である（うち廃止転換・凍結再開路線の会社は 34 社）。

【表 2.2 の 2】 営業損益の推移

(単位:百万円)

	平成 12 年	平成 13 年	平成 14 年	平成 15 年	平成 16 年
営業損益 (指数)	△ 2,200 (100)	△ 2,361 (106.4)	△ 2,796 (125.9)	△ 2,474 (111.4)	△ 2,912 (131.2)

(出典：第三セクター鉄道等協議会「数字で見た第三セクター鉄道の現状」平成 18 年 6 月 p6)

黒字の合計は 20 億 7,817 万円で、赤字の合計は 38 億 6,222 万円となっており、赤字会社の赤字額は増加傾向にある^{*1}。

次ページの【表 2.2 の 3】は、平成 16 年度の各社の鉄道営業収入、鉄道営業費用、人件費、修繕費、減価償却費の詳細である。収入が営業費用以下の水準である会社が 32 社、費用のうち減価償却費を除いたもの（可変費用）と収入を比較した場合、収入が可変費用を下回る会社が 29 社である。固定費用をより拡大的にとらえて、費用から減価償却費と修繕費を除いたものと収入を比較すると、収入がその費用を下回るのが 22 社、上回るのが KTR を含めて 15 社（【表 2.2 の 3】で可変費の充足欄に○印を付した会社）となる。ミクロ経済学的にみた場合、収入水準が損益分岐点を下回っているものの、操業停止点は上回っているケースがあることになる。これらの会社で鉄道運行が維持されていることには、経営的には意味があると思われ、赤字路線即廃止ということにはならないと考える^{*2}。

*1 第三セクター鉄道等協議会「平成 17 年度第三セクター鉄道の輸送実績、経営成績について」資料編

*2 営業費用から固定費用を差し引いたものは平均可変費用（限界費用）であり、これを収入でカバーできているということは、運賃水準が平均可変費用を上回る水準となっていることを示している。通常の財の市場においては、平均可変費用で価格が形成されている場合に資源の最適配分が達成できるとされるため、経済学的には企業活動の意味があると考えられる。

【表 2.2 の 3】 鉄道営業収入と費用の詳細（平成 16 年度）（単位：百万円）

	鉄道営業収入	鉄道営業費用				可変費の充足
			うち人件費	修繕費	減価償却費	
北海道ちほく高原	197.2	554.4	327.1	73.9	24.9	×
秋田内陸縦貫	186.5	472.6	242.0	123.2	19.0	×
由利高原	84.8	163.7	101.0	20.1	14.1	×
三 陸	409.8	549.1	312.3	89.7	10.9	×
山 形	202.4	266.3	120.8	55.0	23.9	○
阿武隈急行	813.0	857.2	469.2	97.8	49.8	○
会 津	449.6	706.2	318.0	122.2	49.3	×
野 岩	379.3	512.1	273.9	73.8	15.9	×
北越急行	3,802.1	2,978.6	588.0	574.3	559.3	○
鹿島臨海	1,232.0	1,236.7	781.9	100.1	136.2	○
わたらせ渓谷	239.4	445.2	237.9	121.8	4.1	×
真 岡	379.1	481.9	218.3	159.1	6.6	○
いすみ	92.8	256.0	143.6	70.3	9.0	×
天竜浜名湖	474.9	625.6	363.6	131.5	9.5	×
愛知環状	2,700.3	2,853.2	1,257.9	314.8	605.7	○
明 知	103.5	136.8	85.2	24.8	2.2	×
長 良 川	311.5	520.2	313.9	106.2	20.9	×
神 岡	36.8	107.1	46.6	14.2	11.0	×
樽 見	215.5	311.5	181.5	35.6	21.2	×
の と	427.1	609.7	308.9	110.1	16.7	×
伊 勢	508.4	533.3	196.2	45.5	44.3	○
信楽高原	121.8	168.9	99.5	17.5	8.4	×
KTR	1,395.4	1,953.5	763.3	497.0	184.2	○
三 木	30.6	96.0	56.7	6.8	16.9	×
北 条	63.1	104.8	61.9	16.4	1.8	×
智頭急行	3,178.7	2,643.3	512.6	767.5	610.5	○
若 桜	95.6	134.0	64.1	36.1	0.2	×
井 原	343.5	474.6	272.2	49.6	17.5	×
錦 川	115.0	140.5	90.6	15.9	4.0	×
土佐くろしお	1,134.6	1,300.3	507.2	246.2	106.1	○
阿佐海岸	15.4	74.1	54.1	4.9	1.0	×
平成筑豊	337.7	409.4	218.9	78.4	13.2	○
甘 木	227.9	232.4	139.2	27.9	20.0	○
松 浦	841.9	861.5	378.5	259.2	37.3	○
南阿蘇	73.8	96.1	54.4	16.9	1.9	×
高千穂	179.7	243.5	126.7	61.1	9.1	○
くま川	164.3	205.5	113.1	45.0	8.3	○

(注)「可変費の充足」欄は、営業費用から修繕費と減価償却費を差し引いたものと営業収入を比較して収入が下回っている場合に「×」を、上回っている場合に「○」つけたものである。

(出典:第三セクター鉄道等協議会「数字で見た第三セクター鉄道の現状」2006年6月 pp4-5,13-16 より作成)

2.3 各社の経営努力

第三セクター鉄道各社の経営状況は年を追う毎に厳しい状況となっているが、各社とも手を拱いていたわけではなく、様々な経営努力が払われてきた。

鉄道利用の利便性の向上策としては、駅の新設、列車本数の増加、車両の改善（スピードアップ、アコモデーション^{*1}の改善）、運行時間の拡大（始発の繰上げ、終発の繰下げ）、他の路線への直通運転の開始、他の交通機関との接続ダイヤの改善、乗継案内の充実、駅舎の改良、駅前広場の改良、パーク&ライド用駐車場の設置など各種の施策が講じられてきた。また、地域との連携を強めるために、各種イベントの開催、企画商品の販売、駅舎へのコミュニティ施設の誘致、各種ボランティア活動（例：駅管理や清掃）の奨励、沿線自治体との協力促進、利用促進協議会等の設立・運営などを実施してきている。さらに、旅行業などの関連事業にも積極的に取り組んだケースもある。しかし、前述のように鉄道事業を展開する地域の経済基盤が脆弱なため、大都市近郊の私鉄のような収益を得られるほどの事業規模には至っていない場合が多い。

経営努力が払われた具体例として、佐賀県の有田市と長崎県の佐世保市を結ぶ松浦鉄道を紹介したい。同社は 93.8km の路線を有し、転換以前は 32 駅、平均駅間距離 3.03km、1 日当りの列車本数は 87 本であったが、第三セクター鉄道への移管後、駅の増設と列車の増発を実施し、平成 15 年度には 57 駅（平均駅間距離 1.68km）、1 日当りの列車本数を 155 本としている。こうした営業政策が功を奏し、同社の輸送人員は第三セクター鉄道 37 社のうちで愛知環状鉄道に次ぐ第 2 位の 332.4 万人（平成 17 年度）となっており、平成 13 年度以降赤字に転じたとはいえ、それ以降も営業係数は 102 前後で健闘している^{*2}。ただし、輸送密度は一貫して 2,000 人未満で推移しており、平成 15 年には 1,037 人であったので、輸送密度だけをみれば自立的な経営は難しい水準である。実は、同社の営業キロは 93.8km と長いですが平均輸送キロは約 10km であり、第三セクター事業者の平均 16.3km より 4 割も短くなっている。つまり、短

*1 Accommodation：旅客車両のインテリアや座席などのサービス設備のことをいう。

*2 松浦鉄道は人口 25 万人の佐世保を擁しているうえ、沿線の居住人口密度などは全国平均を上回っているため、潜在需要は大きい。

距離利用の乗客が多いということは、大部分の鉄道事業者が採用している遠距離逓減の運賃制度においては、運賃単価^{*1}の高い乗客が多いということで、経営上の利点になっていることが窺える。

2.4 黒字鉄道の特徴

第三セクター鉄道の経営状況は各社とも非常に厳しいが、その中でも黒字経営を実現している会社も存在する。第三セクター鉄道等協議会による分類では、北越急行、愛知環状鉄道、智頭急行の3社を特に収益の多いAグループ、それ以外をBグループと分類している。

これら以外にも最近の収益悪化は別として開業以来かなりの期間にわたって黒字基調で推移してきた鉄道会社がある。鹿島臨海鉄道、伊勢鉄道、甘木鉄道、松浦鉄道の各社がそれであり、上記の3社とあわせてみると次のような特徴を指摘することができる。

一つは、主要都市間を結び利用客の多い特急が運行されていることである。北越急行（〔東京〕－越後湯沢－金沢）、伊勢鉄道（〔名古屋〕－津）、智頭急行（鳥取－〔大阪〕）がそれにあたる^{*2}。二つには、大都市周辺の通勤・通学輸送をしているケースであり、愛知環状鉄道（名古屋）、甘木鉄道（福岡）、松浦鉄道（佐世保）がそれにあたる。松浦鉄道の場合には大都市周辺とはいえないが、前述したとおり、鉄道の利用形態からは都市近郊鉄道的な役割を担っていると考えられる。三つには、貨物輸送の実施であり、鹿島臨海鉄道がそれにあたる。

また、旅客輸送を維持する上では沿線観光地も重要な役割を果たす。三陸鉄道、会津鉄道、天竜浜名湖鉄道、のと鉄道、信楽高原鉄道、南阿蘇鉄道、高千穂鉄道などは、開業当初は観光地とタイアップしたキャンペーンで集客を図り、ある程度は成功してきたといえる。

*1 松浦鉄道の普通賃率が38円であるのに対して、KTRは27円である。

*2 北越急行と智頭急行は、特急車両を保有して他社に乗り入れている点も特徴の一つである。

こうした黒字鉄道の特徴について KTR を比較してみると、KTR も大阪や京都からの直通特急を運行しており、また福知山や舞鶴などへの通勤・通学輸送も一定需要が期待でき、さらには日本三景の一つである天橋立などの観光資源にも恵まれていることから、むしろ好条件が揃っているという見方もできる。それにもかかわらず KTR の経営が困窮しているのは、KTR 固有の問題が存在するからに他ならないと考える。もっとも、観光面についていえば、ここ数年の丹後地域への観光入込客数等^{*1} が減少していることなど KTR にとっては外的な要因もあるが、それらを含めて KTR の経営上の問題点の解明を試みるのが本報告書の一つの役割でもあると考えている。

3 第三セクター鉄道の問題点と解決の方向性

3.1 経営上の問題点

すでに述べたように、第三セクター鉄道各社は厳しい経営状況にある。平成 17 年度では、赤字の会社が 37 社中 32 社であり、5,000 万円以上の赤字を計上しているのは 23 社（平成 16 年度は 21 社）で、経常損失総額も増加している。輸送実績も平成 16 年度で対前年比 1.4 % 減、平成 17 年度は対前年比 3.9 % 減と減少に歯止めがかからず、深刻な状況に陥りつつある。モータリゼーションの進展と過疎地域のさらなる人口減少、そして少子化や高齢化といった従来の減少要因のほかに、近年では燃料費の高騰をはじめ、台風や豪雨豪雪による物的被害や輸送量減少などの要因も厳しさを増している。

第三セクター鉄道各社は、177 ページの「2.3 これまでの経営努力」で述べたように、輸送面でのサービスの向上や営業施策を実施してきた。さらに、人件費の節減、運転業務や営業業務の集約化による合理化、多能職化の推進、修繕費の節減、設備保守の外注化、低燃費車両の導入などの経費節減策にも取り組んできた。

*1 京都府商工部の資料によれば、丹後地域（宮津市、京丹後市、与謝野町、伊根町）の観光入込客数は平成 16 年の 606 万人から平成 17 年には 565 万人に減少し、観光消費額も同じく 187 億円から 175 億円に減少している。

一方、第三セクター鉄道は転換当初から収支状況が懸念されていたため、国から転換交付金として路線営業キロ当たり 3,000 万円の交付を受け、これを経営安定基金として積み立て、その利子分を赤字補填に充当するという方法がとられてきた。しかし、その後の低金利の環境下では、十分な補填は不可能であり、結果として経営安定基金の元本を取崩しているケースも多い。

また、開業後 20 年程度経過しているため、転換時に導入した車両の老朽化による修繕費の増加や取替更新の必要性といった課題を抱えている。国鉄時代から運行されてきた古い路線では、信号保安設備等の老朽化や陳腐化も深刻化しており、安全対策のためにも新規投資が必要であるが、資金調達ができないがゆえに、ままならない状況である。聖域であるべき経営安定基金を新規投資に振り向けざるを得ない場合もあり、その点からも経営安定基金の取崩しが行われている。

さらに、人的資源とりわけ運転要員については、国鉄や JR の OB に依存しているため高齢化していることに加えて、今後 JR の人事施策等の影響などによって供給される人材の枯渇が懸念されている。

第三セクター鉄道は都道府県、市町村、地元民間企業が共同出資して設立された会社であるが、その維持や赤字対策については必ずしも出資者全員が将来展望をもって計画的に対応してきたわけではなかった。官と民が混在する第三セクター会社特有の問題もいくつか指摘することができる。この点について、まとめてみたものが、次ページの【表 3.1】である。つまり、官と民の共同出資であったため、責任の所在が曖昧になり、誰も主導権をとれないままに有効な経営改善策をとることができなかった点や、行政側に明確な経営意識がないまま出資がなされ、一方の民間側は義務的な出資やお付き合いによる出資も多く、経営責任については両者いずれも消極的にしか考えてこなかった点を指摘せざるを得ない。

さらに、株式会社というシステムは出資者（所有）と経営者（経営）の分離により、より効率的な経営を目指し、出資者がより大きな投資利益を得ることを目的としているが、第三セクター鉄道の場合には、行政側の出資者が経営のトップになっているケースが多く、さらには鉄道経営についての素人が経営トップになり、その結果、欠損が生じれば補助などの決定も行うという矛盾した実態がある。

【表 3.1】 第三セクター鉄道における官と民の関係

第三セクター鉄道における官と民に対する当初の期待と現実		
	自治体等	民間企業
当初の期待（プラスのシナジー）	信用力、安定性	経営マインドの発揮、増収意欲
現 実（マイナスのシナジー）	無責任、問題先送り	不安定性、自治体等への遠慮

第三セクター鉄道における官と民の問題点		
問題の所在	自治体等	民間企業
官の呪縛	官にとっては自分の会社であり、監督するのは当たり前という意識が働く。その結果、法的には株式会社組織ではあるものの、運営全般に官のルールが色濃く反映される。	官の存在が色濃く反映される結果、企業として本来期待される機動力が削がれる結果となっている。
長期的展望の欠如	行政職員の定期的な異動により、会社の運営について長期的な展望に立った対応が等閑になりがちである。	官を優先するあまり、民がリーダーシップを発揮しづらい。
意欲の欠如	収益的に成り立つ事業であれば民間企業が行うはずであるという思い込みから、赤字が当たり前という意識が定着している。	赤字が当たり前という意識が、改善意欲、増収意欲をスポイルしてしまいがちである。
行政 OB の天下り	豊富な行政経験を生かすという名目で OB の送り込みが行われる。	行政主導の人事の下では、民が主導権をとる機会が少ない。
経営に対する姿勢	経営に対するプロ意識が乏しく、任期中は「事なかれ主義」となり、腰掛け意識を拭えない。	奉加帳方式で出資したに過ぎず、積極的に経営に関わる姿勢が乏しい。

このように第三セクター鉄道の経営に関する問題点と課題をまとめると、【表 3.1 の2】のようになる。

【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

会社経営に関する問題点	
輸送人員の減少	モータリゼーションの進行、沿線人口の減少、少子・高齢化
経費節減の限界	燃料費高騰、天災の蓋然性
設備・車両の老朽化	修繕費の増加、更新投資の必要性
人的資源の問題	職員の高齢化、運転要員の自社確保の困難性
資金調達・補助制度に関する問題点	
経営安定基金の実状	低金利による運用益の枯渇、その結果の基金取崩し
新規投資の資金調達	圧縮記帳方式の採用による内部留保の脆弱化
安全確保対策不十分	国の近代化補助事業への依存
今後の経営課題	
経営計画の必要性	将来についての経営改善計画の必要性
経営形態の見直し	第三セクターという経営形態に起因する問題の改善努力

3.2 国や地方自治体の補助制度

第三セクター鉄道に対しては、次ページの【表 3.2】に示すような支援制度が存在している。しかし、これらの支援制度のうち、現在の運営に有効なものは、国に関するものでは近代化補助事業や教育指導事業の実施にとどまり、地方自治体に関するものとしては、地方税法上の固定資産税の減免措置や欠損補助が中心となっている。しかし、当初、地方自治体の補助は資本参加やイベントへの支援以外は予定されていなかった。なぜなら、転換交付金を原資とした経営安定基金の利子分で欠損補填や設備投資を補う計画だったからである。ところが、経営安定基金から生み出されるはずの運用益が、バブル経済崩壊後の低金利政策の影響で当初の見込みを大きく下回り、十分な資金が得られなかったため、基金の積み増しも含めて欠損補助や設備投資資金の補助制度を創出せざるを得ない状況に陥り、その対応については自治体ごとに個別のものとなっている。

【表 3.2】 第三セクター鉄道に対する支援制度

国に関するもの	
	転換交付金（営業キロ 1km 当たり転換線 3,000 万円、新線 1,000 万円）
	設備の無償譲渡または貸付
	登録免許税の非課税
	運営費補助（開業後 5 年間経常損失の 1/2 補助、新線は 4/10）
	近代化補助事業、教育指導事業の実施
地方自治体に関するもの	
	資本参加
	設備投資補助および欠損補助
	基金（設備投資・欠損補助）の積立
	固定資産税の減免
	イベントなどへの支援

次の【表 3.2 の 2】は、欠損補助と設備投資補助についての分類であり、次ページの【表 3.2 の 3】は、欠損補助制度の有無についてまとめたものである。

【表 3.2 の 2】 第三セクター鉄道に対する補助のパターン

欠損補助	府県 と 市町村	由利高原鉄道（以下、「鉄道」を省略）、秋田内陸縦貫、会津、真岡、野岩、わたらせ渓谷、いすみ、信楽高原、KTR、北条、井原、阿佐海岸、松浦
	市町村単独	樽見、明知、長良川、三木、平成筑豊
設備投資への補助		山形、阿武隈急行、会津、のと、わたらせ渓谷、いすみ、樽見、明知、長良川、神岡、信楽高原、三木、土佐くろしお、甘木、平成筑豊
経営安定基金積増		山形、天竜浜名湖、高千穂

（出典：須田昌弥「地方鉄道廃止の背景と対策－第三セクター鉄道を中心に－」平成 18 年 12 月日交研研究会発表より作成）

【表 3.2 の 3】 第三セクター鉄道の欠損補助

補助あり	開業時から	由利高原（以下、「鉄道」を省略）、秋田内陸縦貫、阿佐海岸
	基金の枯渇・減少	会津、真岡、わたらせ渓谷、いすみ、樽見、明知、長良川、信楽高原、KTR、北条、三木、井原、平成筑豊、松浦
	その他	野岩（設立時に基金なし）
補助なし	黒字路線	北越急行、愛知環状、伊勢、智頭急行
	廃止・部分廃止	北海道ちほく高原、のと、神岡
	その他（基金運用）	三陸、阿武隈急行、鹿島臨海、錦川、若桜、土佐くろしお、甘木、南阿蘇、くま川
	基金積増	山形、天竜浜名湖、高千穂

（出典：青木亮他「第三セクター鉄道における補助制度の現状と課題」公益事業研究第58巻第2号 p92）

平成18年4月現在で経常損失相当額の補助を受けている会社は18社に及び、経常損失額の補填や設備投資に対応するために基金の積み増しを行った会社は3社である（このうち北条鉄道は、基金残高を維持するために修繕費を対象に補助を行っている）。特段の欠損補助制度のない会社では3社が路線廃止となっているほか、黒字で補助の必要性が低いのは4社のみであり、経常収支が赤字で設立当初の基金で対応している会社は9社にとどまっている。

第三セクター鉄道の多くは、自治体の補助によってかろうじて路線を維持しているというのが実態に他ならない。欠損補助の形式は、会社に直接行う場合と基金を経由する場合があります。都道府県と沿線市町村が出資比率や路線長、人口、駅数などを勘案して補助比率を決定し、当該年度（または前年度）の経常損失相当額を補助するのが一般的である。

また、設備投資に対する補助については、国の近代化補助の自治体による協調補助に加えて、会社負担分を自治体で補助するパターンが多いが、近代化補助の対象外の事業にも補助を拡大している事例もある。

3.3 補助制度の問題点と見直し

3.2 で述べた地方自治体の補助制度は、転換時に設けた基金が、低金利による運用益の減少や利用者の減少に伴う経常収支の悪化によって枯渇または枯渇の恐れが生じたことを契機として導入されていることが多い。すでに明知鉄道、三木鉄道、井原鉄道の各社では基金残高がゼロとなっており、樽見鉄道、北条鉄道、KTR では1億円を下回り、その他の各社でもほとんどが10億円を下回っている。赤字会社の毎年の平均営業損失が1億円以上に達していることを考えると、欠損を基金だけで埋め合わせるのは非常に困難な状況である。欠損補助制度を設けていなかった北海道ちほく高原鉄道や神岡鉄道が路線廃止に追い込まれたのは象徴的な出来事といえよう。

現状の基金・補助制度の制度上の問題としては、①制度発足時に低金利を全く予測していなかった点、②基金を欠損補助の原資として位置づけた場合、設備投資に係る原資として使用できない点、の2点を指摘できる。前者については、経済変動によるものであり致し方ない面もあるが、JR三島各社（JR北海道、JR四国、JR九州）の経営安定基金については、運輸施設等整備機構により当初予定の利子率を確保した利息が保証されている。国鉄から経営を切り離したとはいえ、同様の手法で経営安定基金に依存せざるを得ない第三セクター鉄道について、何らかの措置がとられるべきではなかったかと悔やまれる。

さらに後者については、わが国の公共交通事業のありかたとして、独立採算制で行うことが大原則であり、恒常的に欠損補助を行わなければ経営が成り立たないという状態は、それだけで廃止が検討される要因となる。そのため補助はできるだけ短期に限り、後は黒字に転換するというシナリオが描かれなければならない。あるいは長期にわたって補助金を投入するのではなく、まとまった資金を投下した上で、後はそれを利用して擬似的な独立採算とする方法も用いられる。第三セクター鉄道の経営安定基金もまさにそのような性格のものであり、その運用益によって、鉄道事業における毎年の欠損を補填することを意図していた。

しかし、そのような意図のため、せつかくまとまった基金を持ちながらそれを開業当初から予測できたはずの設備の改良や車両の更新、あるいは災害や事故などの不測の事態に備える原資として使用することができないのである。つまり、営業収支に欠