

## 地域鉄道における持続的経営に関する研究

パシフィックコンサルタンツ株式会社 正会員 ○越野 隆夫

パシフィックコンサルタンツ株式会社 正会員 河井 英次

## 1. 目的

平成 25 年 3 月、松浦鉄道株式会社（以下、松浦鉄道）は、長崎県及び沿線市町などで構成された松浦鉄道自治体連絡協議会（以下、協議会）にて「松浦鉄道経営改善計画（案）」を提出した。

本研究は、地域鉄道における持続的経営に関する研究として、鉄道事業者の自助努力について評価するとともに、経営改善に資する公的支援策を整理した上でむこう 10 年間の支援スキームについてケーススタディを行ったものである。

## 2. 研究概要

地域鉄道の多くはモータリゼーションの進展や少子化を背景に厳しい経営状況に直面しながらも交通弱者の移動手段として、また地域の社会基盤として極めて重要な役割を果たしている。

長崎県の松浦半島沿岸を走る松浦鉄道においても経営採算性の改善のため、平成 15 年に経営改善計画を策定したが、その後も赤字は続いており、設備投資による営業費の削減、旅客運輸収入や関連事業の増収などの懸命な自助努力により経営が存続されてきた。

しかしながら、鉄道事業収入の減少に歯止めが効かない一方で施設の老朽化と相まって営業費の削減は限界水準にある。

本研究は、これまで自助努力及び協議会の支援により存続されてきた松浦鉄道に関して、公的主体の適切な関与の下、持続可能な支援方式のケーススタディを行ったものである。

## 3. 松浦鉄道の経営努力の評価

経費削減に関する自助努力の状況を把握するため、生産性として職員給与あたりの車両キロ、効率性として車両キロあたりの営業費を指標として、経営条件の類似する事業者 6 社\*と比較した結果、当該事業者はどちらも第 1 位であり、自助努力として高い評価ができる状況が示された（表 1 参照）。

また、平均給与と経営状況の指標である営業係数との関係では営業係数が高いほど平均給与は低下する傾向が見られる。当該事業者は営業係数が同等な特定地方交通線転換鉄道のなかで最も低い平均給与となっており、人件費については、十分な削減努力が伺え、更なる削減は困難な状況と評価される（図 2 参照）。

\*営業キロ 65km 以上かつ非電化の第三セクター鉄道及び島原鉄道



図 1 路線図

表 1 松浦鉄道の生産性及び効率性の評価

| 項目  | 具体的評価指標（単位）           | 松浦鉄道 | 平均  | 6 社中順位 |
|-----|-----------------------|------|-----|--------|
| 生産性 | 職員給与あたりの車両キロ(千円/車両キロ) | 6.2  | 4.6 | 1      |
| 効率性 | 車両キロあたりの営業費(円/車両キロ)   | 374  | 506 | 1      |

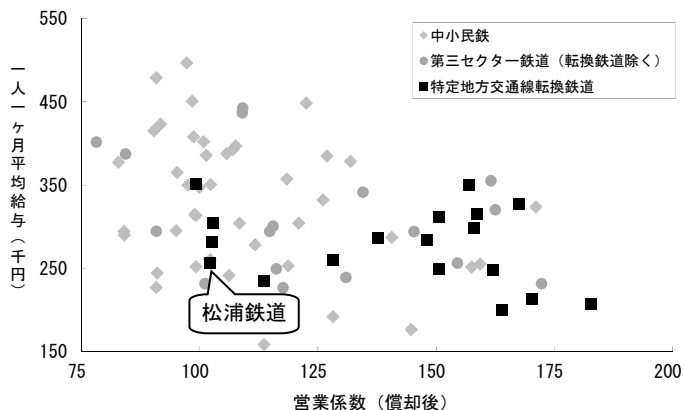


図 2 平均給与と営業係数との関係（平成 21 年度）

キーワード 地域鉄道、経営改善

連絡先 〒 163-6018 東京都新宿区西新宿六丁目 8 番 1 号 住友不動産新宿オークタワー TEL 03-5989-8333

一方、経費については、市場動向に依存する動力費や経営状況に依らず計上が必要な諸税は自助努力の範囲外とする。修繕費は、低下傾向を示しているが、近年では一般経費等と同様に横ばい傾向となっており、設備投資による削減以外での更なる削減の余地は少ないと評価される(図3参照)。

#### 4. 持続的な経営に向けた支援策

地域鉄道に対する支援策のうち、沿線自治体による直接的な連携・支援事例は施設整備補助から上下分離まで多様にある。当該事業者においても修繕費の一部支援及び設備投資の事業者負担分の支援を実施しているが、沿線人口の減少により持続的な経営が極めて困難な状況になっている。

また、当該事業者は地域鉄道において最大級の路線長を有し、かつ全線に渡って橋梁・トンネル等のインフラも多いため施設の老朽化に伴う投資規模は莫大になり、施設の近代化や更新周期の長期化などにより労働生産性の向上とともにライフサイクルコストの縮減が求められる。

そこで、企業としての不断の自助努力は継続しながらも経営持続性を確保するため、長期的な視点での公的主体の追加の支援策として、赤字補てん(ケース1)、固定資産税の減免(ケース2)及び、修繕費の一部補助(ケース3)について比較検討した。その結果、増収施策の効果も期待すると、ケース3のみ経営持続性が見出せる結果となった。

#### 5. 持続的な経営に向けた公的主体の関与のあり方

当該事業者は利用者への便益や道路負荷の軽減等において大きな役割を果たしているものと考えられ、また環境負荷の軽減や観光振興への貢献など地域社会全体にもたらす効果も含めれば、鉄道としての価値は大きいと言える。ケース3の適用による公的主体の更なる関与においては、当該事業者が経営効率性の更なる改善に向けた自助努力のインセンティブを享受でき、モラルハザードの抑制にも繋げることができる。その一方で公的主体はインフラ等施設の適切な維持管理に資する関与を通じて明確な役割分担の確立が必要となる。また、双方の主体は、鉄道に対する地域の理解を得ながら利便性の向上・利用促進・安全性の確保などに対して不断の努力をしていくことも重要である。なお、持続的な経営に向けた公的支援は、無条件に保証するのではなく、あくまで鉄道が地域にもたらす便益が存続のために必要な負担を上回る条件で実施されるべきであり、経営環境が変化していくなかでは負担と便益の関係について定期的な検証も必要と言える。

表2 持続的な経営に資する公的主体の関与の手法の評価

| 公的主体による関与の手法 |                   | ケース1(施設整備補助+赤字補てん) | ケース2(施設整備補助+固定資産税の減免) | ケース3(施設整備補助+修繕費の一部補助) |
|--------------|-------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|
| 評価の視点        | 松浦鉄道の自助努力のインセンティブ | ×                  | ○                     | ○                     |
|              | モラルハザードの抑制        | ×                  | ○                     | ○                     |
|              | 支援と便益との関係の捉えやすさ   | ×                  | △                     | ○                     |
|              | 公的主体の役割の明確化       | ×                  | ×                     | ○                     |
|              | 公的主体の支援額の抑制       | ○                  | △                     | ×                     |
|              | 持続的な経営の実現         | ○                  | △                     | ○                     |

#### 6. おわりに

全体の8割を占める赤字経営の地域鉄道が経営を持続するには、今後も地域の財政的支援が不可欠である。地域においては鉄道事業の位置づけを明確化するとともに、交通政策基本法による公共交通をとりまく環境の変化も踏まえながら、適切な支援方式を立案していくことが求められる。

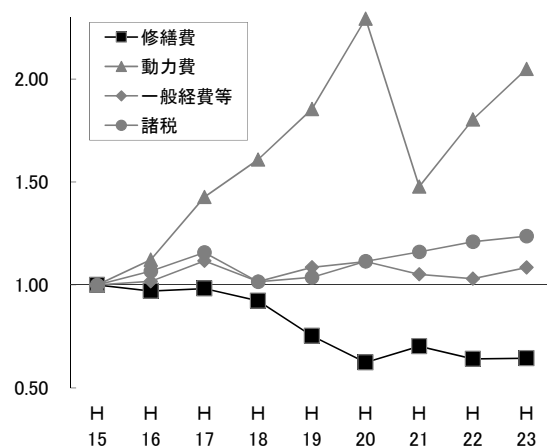


図3 平成15年度基準の営業費指数の推移

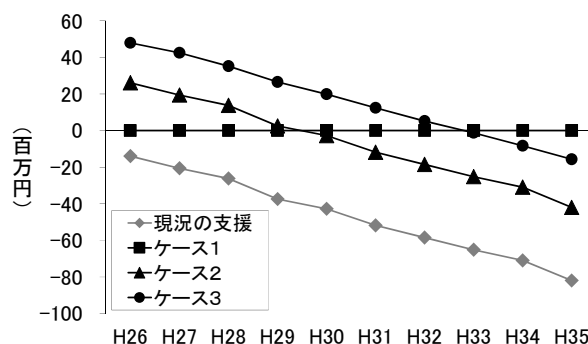


図4 税引き後当期損益の推移