

転換第三セクター鉄道における経営問題に関する考察*

Some Aspects of the Administrative Problem of Japanese Third Sector Railways*

古澤浩司**

By Koji FURUSAWA**

1. はじめに

国鉄からの転換第三セクター鉄道31社の経営状況は思わしくなく、そのほとんどが開業以来赤字経営となっている。また近年、開業以来運営費の多くを補助してきた転換交付金が枯渇したことを受け、廃止を検討する動きが出始めている。鉄道存続の条件として、短期間での黒字転換を求められるケースも存在している。

このように、赤字であることを理由として廃止・バス転換に向かう傾向が見られる。しかし、第三セクターのもつ本来の役割を考えると、住民に相応のメリットがあれば、公的資金によって継続的に赤字補填することも一つの選択である¹⁾。ただし、そのメリットを客観的に評価することは困難である。仮に定性的なアプローチを採用すると、住民個人の関心や知識の違いがその結果に大きく作用する。また、定量的な方法も多数提案されているが、住民の多様な価値観を全て反映することは不可能である。いずれにしても、住民にとっては十分に理解が出来ぬまま何らかの決定が為されてしまう可能性が高い。

開業以来赤字を計上し続けてきた第三セクター鉄道の存廃問題が、近年になって急に取りざたされるようになったのは、そもそも経営状況について十分な情報が示されてこなかったことが原因である。結果として、赤字であるということのみがクローズアップされ、住民が受けるメリットや公的資金投入への理解が不十分な状況となっている。しかし、より適切な方針を導き出すためには、現在の経営状況を作り出した原因を明らかにし、その問題構造を鉄道会社・行政・住民の3者で共有することが不可欠である。

以上のことを踏まえ、本研究は平成15年度に基金が枯渇し、平成17年度から3年間での経営改善が求められている「わたらせ渓谷鐵道」をモデルケースとして、赤字の原因と経営改善策の問題点、さらにそれを踏まえた今後のあり方について述べる。

2. 転換第三セクター鉄道経営の現状

(1) 転換第三セクター鉄道31社の現状

転換第三セクター鉄道は、その性質上ほとんどが地方部に立地している。全31社のうち、平成14年度において収支が黒字となっている鉄道は、鉄道事業/全事業収支ベースともに2社のみである。また、営業係数をみると、130を超えるものが18社、さらに200を超えるものが4社存在している。

このような状況下で転換第三セクター鉄道が営業を継続できている理由は、公的資金による豊富な補助制度が用意されているためである。まず、転換時に1営業キロあたり3,000万円の転換交付金が支払われている。これは初期投資とその後の運営費補助に活用されている。また、開業後5年間は赤字額の5割が国庫から補助された。さらに、鉄道近代化整備費補助金として、鉄道設備の新設・改修などに対する補助が継続的に行なわれている。そのほかにも、沿線自治体による一定期間の固定資産税の減免や人件費の補助などが行なわれている。

(2) わたらせ渓谷鐵道の経営状況

わたらせ渓谷鐵道は、群馬県桐生市と栃木県足尾市を結び、国鉄足尾線を前身とする鉄道であり、第二次特定地方交通線に指定されていた。第三セクター鉄道への転換は1989年3月28日である。

図1は、わたらせ渓谷鐵道の1989~2002年までの経営状況の推移を示したものである。これを見ると、開業以来黒字年度が一度も無いことがわかる。また、乗客数は1994年をピークに減少し続けている。沿線住民の利用動向の指標ともいえる定期利用には大きな変化

*キーワード：公共交通計画，鉄道計画

**学生員，群馬大学大学院工学研究科生産工学専攻

〒376-8515 群馬県桐生市天神町1-5-1

TEL 0277-30-1651, FAX 0277-30-1601

E-mail furusawa@zero.ad.jp

が見られないが、一般乗客の落ち込みは著しい。

このような経営状況のため、その赤字分の補填が公的資金により継続的に行なわれている。図2にわたらせ渓谷鐵道に対する補助金の累積額を示す。これによると、2002年には総額が17億円を越えており、平均で毎年1億2,000万円以上の補填が行なわれていることになる。乗客の減少傾向からみても、今後何らかの対策がなされなければ、収支は今まで以上に悪化していく恐れがある。また先に述べたように、運営費の補助を主に行なっていた基金が平成15年度に枯渇したため、早急な対策が必要となっている。

3. 転換第三セクターの赤字の原因

(1) 転換時の認可システムにおける問題

国鉄の特定地方交通路線を第三セクター企業が継承する際には、運輸大臣の認可を受ける必要があり、さらにこの認可のためには一定期間中の収支改良を想定した事業計画が必要だとされる。しかし、現状では継承された転換第三セクター鐵道のほとんどが慢性的な経営不振に陥っている。

もちろん、企業経営の将来は社会情勢の変化に大きく影響されるため、その予測は大変困難である。しかし仮に予測の難しさを踏まえたとしても、また予測が外れてしまった原因がどのようなものであるにしても、ほとんどの転換第三セクター鐵道が慢性的な赤字経営であることから、この制度が本来の目的を果たしていないのは事実である。少なくとも、現時点において得られる反省は、この認可システムとともに認可申請時点での不適切な予測を指摘するシステム、および開業後の経営状態の事業計画との照合・監視システムなどを設け、随時適切な指導を行なうべきであったということである。

(2) 経営計画における収支予測の未達成の問題

わたらせ渓谷鐵道では、経営計画において設立後11~13年で単年度黒字に転換するという予測が為されている。しかし、現実には図1で示したとおり、開業15年目の現在、未だに黒字であった年度は一度も無く、現状で年間約2億円の赤字を計上するに至っている。

この原因については「収支改良の問題」と「経営予測の問題」の両面が考えられる。そこで、次章以降でこの2つの問題について検証する。

4. わたらせ渓谷鐵道における収支改良の問題

表1は、国鉄足尾線当時(1987年)と転換直後3ヵ年(1989~1991年)、最近3ヵ年(2000~2002年)のそれぞれ3年ずつの収支状況を比較したものである。ここで、経費圧縮率とは開業前(1987年)の経費を100としたときの経費の割合である。

これを見ると、国鉄時代の営業係数は700前後であったが、開業直後で131、そして現在では174となり、

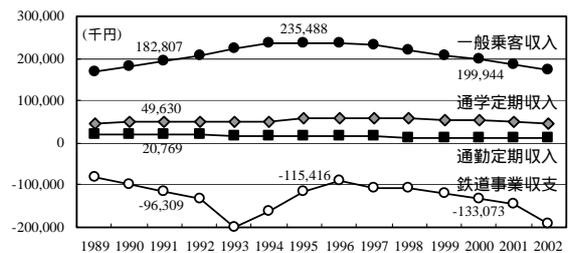


図1 わたらせ渓谷鐵道の経営状況の推移

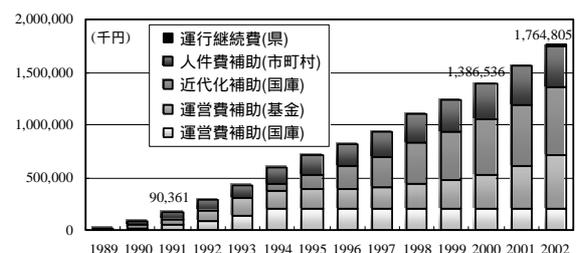


図2 わたらせ渓谷鐵道への公的補助の累積額

表1 転換前・転換後/最近3ヵ年の収支状況

年度	転換前			転換後3ヵ年			最近3ヵ年		
	1987	1989	1990	1991	2000	2001	2002		
収入	120,877	257,169	271,847	275,265	290,366	274,835	257,054		
費用	845,730	337,458	368,156	392,059	423,439	420,828	446,928		
営業係数	700	131	135	142	146	153	174		
経費圧縮率(1987年比)	100%	39.9%	43.5%	46.4%	50.1%	49.8%	52.8%		

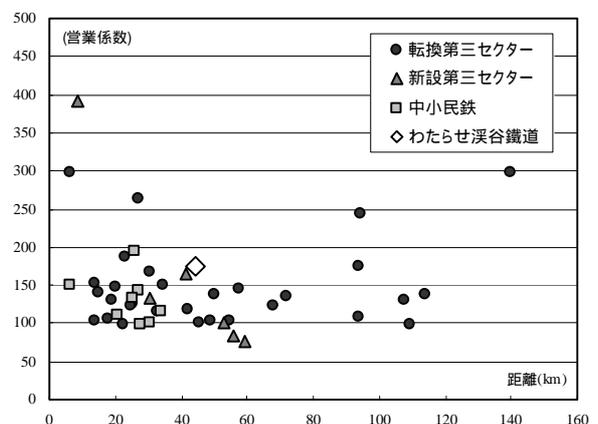


図3 営業種類ごとの営業距離と営業係数の関係

最大約5分の1という大幅な改善を果たしている。これは、運行管理の電子化や職員の適正配置によるものである。経費は、1987年を基準にして見ると転換後は40%弱に減少している。また、平成14年ではやや経費が上昇しているが、なお開業前の52.8%に過ぎず、十分な効果をあげているといえる。

図3は、転換第三セクター鉄道、新設第三セクター鉄道、収入の50%以上を鉄道事業から得ている中小民鉄について、平成14年度の営業距離と営業係数の関係をプロットしたものである。これを見ると「」で示されるわたらせ渓谷鐵道の営業係数は他の鉄道と比較してやや高いものの、事業規模にほぼ見合った値を示している。表1で示したように、大幅な経費圧縮が達成されていることから、収支改良に関しては特に問題は見られない。

5. わたらせ渓谷鐵道における経営予測の問題

(1) 予測における瑕疵

本章では経営予測が適切であったかという点について検証する。図4は、わたらせ渓谷鐵道における実際の鉄道事業収支・基金の推移、図5は第三セクターとしての開業を検討する沿線自治体の機関である「足尾線継続検討協議会」が試算した、経営計画における鉄道事業収支・基金推移の予測結果を示したものである。なお、この予測の前提条件については、表2に示す。

これを見ると、鉄道事業支出においては1993年前後で現実がやや高い値を示しているが、概ね予測に近い値を示している。しかし、鉄道事業収入では大きな乖離が見られることから、この収入予測が現実との乖離を引き起こした最大の原因であることは一目瞭然である。ここで、鉄道事業収入の予測条件について表2を参照すると、運賃設定について「開業時36%増、開業後隔年10%増」とされている一方で、乗客の逸走は全く考慮されておらず、このことが原因となって収支予測が大きく外れてしまったと思われる。

なお、わたらせ渓谷鐵道は国道122号が併走する環境にあるが、代替手段が存在する日常交通においては、その手段選択において運賃・費用の影響が非常に大きいため、それを考慮していない点で、明らかに予測における技術的な瑕疵が存在している。

(2) 予測の取り扱いに関する問題

経営計画の中で用いられた予測は前項のとおりであるが、「足尾線継続検討協議会」では、それ以外にも様々なケースを想定した予測を行なっている。そのなかでも最も厳しい結果を示しているのが、足尾線における過去5年間の乗客減少率を考慮したものである。この結果を図6に示す。

この予測は、運営補助を行なう基金が8年間で枯渇することを予測している。また、運賃を隔年10%増加させているにも関わらず、収支改善の可能性は無いという、現実に対しても思わしくない状況を示している。

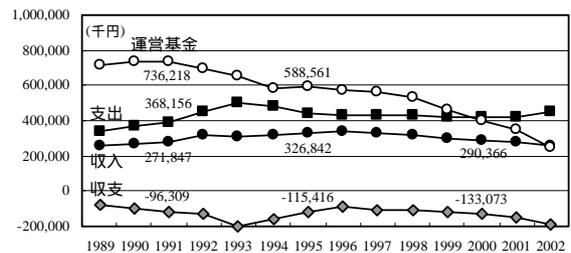


図4 実際の収支・基金推移

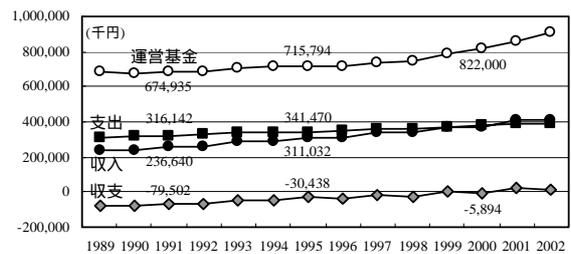


図5 経営計画における収支・基金推移予測

表2 経営計画における収支・基金推移予測の条件

		県・同盟会試算(行政)
主な前提条件	輸送量	特別乗車分を除く61年度実績の横ばい (12,375千キロ)
	列車本数	桐生 - 大間々: 19往復(38本) 大間々以北: 13往復(26本)
	車両数	レールバス7両
	職員数	44名
	運賃	初年度37%, 隔年10%アップ
	運転方式	特殊自動閉そく装置を導入
	転換交付金	13億8000万円 (3,000万円×46千口)
	欠損補填	営業開始後5年間欠損額の2分の1を国が補填
単年度黒字	営業13年目: 490千円, 基金残額: 490,000千円	

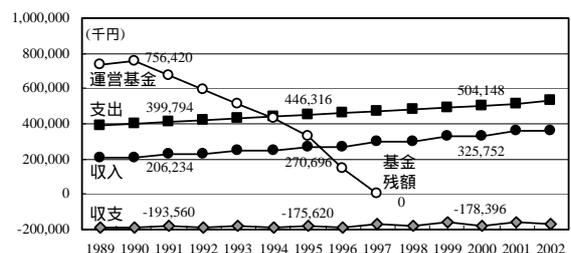


図6 乗客減少率を考慮した収支・基金推移予測

このような予測が採用されていたとすれば、認可が下りない可能性も考えられ、第三セクター鉄道に転換することは不可能であったと思われる。

今となってはこの結果が当時どのように扱われたかを知ることは出来ないが、仮に認可のために日の目を見なかったとすれば、公的資金により補填を行なうという第三セクターの性質上、その判断は問題であるといわざるを得ない。

6. おわりに

特定地方交通線が第三セクター鉄道として存続することによって沿線地域が得た利益、観光客が得た観光体験は計り知れないと思われるが、その一方で鉄道経営の厳しさを認識し、バス転換を選択した路線も存在する。転換第三セクター鉄道は、開業後5年の間赤字額の5割にもものぼる公的資金投入が行なわれたことをはじめ 様々な補助メニューによって支えられてきた。そのことを鑑みると、不適切な予測をもとに鉄道を選択したケースと潔くバス転換を選択したケースのどちらが、本来の意味で住民、ひいては国民のことを考えた決断であったと言えるだろうか。本稿においては地方鉄道の経済効果について言及することは目的としないため、この点に関する考察は控えるが、このことは転換第三セクター鉄道の存続問題を議論する上で考慮すべき重要な事項である。しかしながら、第三セクターとして現在存続している鉄道が社会にとって貴重なインフラであることも紛れも無い事実である。よって存廃の決断は一層慎重に行なわれるべきで、十分な検討をもとに行なうべきである。

本稿でモデルケースとしたわたらせ渓谷鐵道においても、平成17年1月、今年度の赤字支援の決定と同時に今後の自治体支援やその条件などを定めた計画「わたらせ渓谷線経営再建方針」が発表された。この計画は「人件費を中心とした経費削減」「フリーパス販売による収入増加」が核となっており、原則として3年以内に収支均衡が達成されない場合、そのまま援助が打ち切られることになっている。しかし、人件費削減はサービスの低下を引き起こし、第三セクター鉄道のメリットである他事業での収益確保を阻害する。また、フリーパス販売に関しては定期券制度との兼ね合いによる収益低下が危惧されるとともに、現段階ではその

販売方法等に関する明確なビジョンがないため、販売必要数が示されているものの、見込数は把握できていない。このように、新たな枠組みに関しても非常に曖昧なものになっている。

また、この計画はその曖昧さだけでなく、暗に「黒字転換を条件とした存続」を意味しているという点でも問題である。第三セクター企業はその事業を通して地域住民に貢献する事が主目的であり、収益性は副次的なものであるべきだからである。黒字転換を必須条件とすることは、その第三セクターとしての貢献の意味を放棄することにつながりかねない。さらに、再建方針の示す計画が失敗に終わることになれば、鉄道会社に対して投下してきたリソースを無駄にしまうことにつながりかねない。発表された再建方針にはそういった危険性が存在することに留意すべきである。

以上の事実を考慮した上で、現状を打破する方向性を考えてみたい。沿線内の利用需要が小さいということが明らかな以上、収入を増加するためには沿線外の乗客の確保、つまり観光客の誘致を行なう必要がある。その努力は多く行なわれてきたと思われるが、観光客の誘致によって低いリスクのもとで問題を解決できるとすれば、その可能性を再度探ることは検討すべき課題である。とくにわたらせ渓谷鐵道のケースではODや利用目的などといったいわゆる商品特性、つまり標準的なマーケティング情報すら蓄積されておらず、基本的な取り組みのみで状況が改善される可能性も高い。また、わたらせ渓谷鐵道や沿線施設は観光資源として有名ではないが、毎年一定数の観光客が来訪している。つまり、その観光客には来訪するそれなりの理由が存在するはずである。よって、そのメカニズムを探り、それをもとに観光客誘致を図ることは経営再建への近道であると思われる。地方交通政策の一環として、このような方策こそが優先的に検討されるべきテーマであると言えよう。

参考文献

- 1) 宮木康夫：第三セクター経営の理論と実務，ぎょうせい，1996。
- 2) 日本国有鉄道経営再建促進特別措置法，第12条3項，1980年12月27日法律第111号，1986年12月4日法律第93号により廃止。