事例No.	615
公表年度	H29
団体の属性	一般市
団体名	滋賀県甲賀市

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・組織改革 ・公共施設活用

事例種類	経営健全化に取組んだ事例（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

公有民営方式の上下分離による信楽線の安定した輸送維持

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	公有民営方式の上下分離による信楽線の安定した輸送維持
団体名	滋賀県甲賀市
法人名	信楽高原鐵道(株)

＜地方公共団体のデータ＞

人口(人)	91, 724
標準財政規模(百万円)	24, 376
財政力指数	0.71

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 29 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 28 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 29 年 3 月 31 日)

滋賀県甲賀市	238(55.1%)
滋賀県	149(34.5%)
近江鉄道㈱	23(5.3%)
その他	22(5.1%)
役職員数(人)	28

[経営状況](平成 28 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	161
経常損益	7
当期純損益	4

資産	167
負債	30
純資産	136

[法人概要](設立目的、業務概要等)

本法人は、旧国鉄信楽線を引き継ぎ、昭和 62 年に第三セクターとして開業した。平成 25 年 4 月からは、公有民営方式の上下分離により、信楽線の運行を担う第二種鉄道事業者に移行した。鉄道事業のほか、賃貸及び貸自転車業を営んでおり、地域住民の通勤・通学の交通手段として重要な役割を担っている。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

本事例は、鉄道事業再構築実施計画に基づき、鉄道施設を甲賀市に無償譲渡し、施設の維持管理を市(第三種鉄道事業者)が行い、信楽高原鐵道(株)は信楽線の運行を担う第二種鉄道事業者として上下分離することにより、収支の黒字化を達成した事例である。

本法人は、旧国鉄信楽線を引き継ぎ、昭和62年に第三セクターとして開業した後、地域住民の通勤・通学の交通手段等として旅客数を伸ばし、開業から 3 年間は黒字を達成していたが、平成 3 年の列車衝突事故による事故対応や、沿線の人口減少等により、平成 3 年から平成 24 年まで 22 期連続で経常赤字が続いていた。

こうした状況を踏まえ、「鉄道事業再構築実施計画」の策定による上下分離を実施するに至り、平成 25 年の実施後 4 期連続で黒字を達成している。

２．取組の背景、理由、着手のきっかけ

平成 3 年の列車衝突事故による補償等の対応、そして今後は事故を絶対に発生させないという意思のもと、安全対策を強化させたことによる設備投資、また施設の老朽化修繕に多額の費用を要したことに加え、事故による風評や沿線の人口減少、交通環境の変化等による利用者数の減少による収入低下により、平成 3 年から平成 24 年まで 22 期連続で赤字という非常に厳しい経営状況が続いていた。

＜旅客輸送実績（上下分離まで）＞　（単位：人）

年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
定期利用客	368,820	368,040	371,880	371,220	381,780
定期外利用客	130,813	127,420	119,135	120,477	122,128
合計	499,633	495,460	491,015	491,697	503,908

＜旅客収支実績（上下分離まで）＞　（単位：千円）

年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度	平成 23 年度	平成 24 年度
経常収入	101,479	107,535	109,285	105,607	105,054
経常費用	158,827	149,307	150,904	149,360	164,612
経常利益	▲57,348	▲41,772	▲41,619	▲43,753	▲59,558

３．取組の具体的内容

(1)取組方針とその決定過程

①取組方針

線路や車両等の鉄道施設を市が保有するとともに、施設の維持・管理費用を負担（第三種鉄道事業者）し、鉄道の運行を信楽高原鐵道(株)が行う（第二種鉄道事業者）「公有民営方式」による事業構造への変更と、事業者と地域の関係者との協力により、利用促進を行う。

鉄道事業再構築実施計画に基づく事業の実施により、信楽高原鐵道(株)については、鉄道施設等の維持・管理に要する費用の負担軽減が図られるほか、地域と連携した積極的な増収施策等を展開することにより、収支均衡と安全で安定した運行の維持を図る。

また、第三種鉄道事業者となる市が行う鉄道施設の維持修繕・更新に対しては、国及び県が支援を行い、負担の軽減を図る。

②決定過程

平成 23 年 5 月　滋賀県・JR 西日本・甲賀市・信楽高原鐵道（株）の四者で「四者は互いに連携し、地域の更なる活性化に向けて努力する」とする共同メッセージを発表
平成 24 年 6 月　信楽高原鐵道（株）が「未来へ走る鉄道～信楽高原鐵道再生ビジョン～」を策定
平成 24 年 7 月　甲賀市信楽高原鐵道沿線地域公共交通活性化協議会設置
平成 24 年 12 月　甲賀市信楽高原鐵道沿線地域公共交通総合連携計画策定
平成 25 年 3 月　鉄道事業再構築実施計画認定
平成 25 年 4 月　「公有民営化」方式による上下分離開始

3．取組の具体的内容（つづき）

(2)取組の具体的な進め方

①鉄道事業再構築実施事業の概要

1. 鉄道事業再構築事業を実施する路線

信楽高原鐵道信楽線（貴生川～信楽間14.7 ㎞）

2. 旅客鉄道事業の事業構造の変更の内容

現行、第一種鉄道事業者である信楽高原鐵道（株）が、鉄道用地、鉄道施設及び車両を市に無償譲渡し、第三種鉄道事業者となる市から当該用地・鉄道施設・車両を無償で借り受けて、第二種鉄道事業者として運行を行う。

3. 鉄道事業再構築事業の実施予定期間

・事業開始予定：平成 25 年 4 月 1 日

・事業終了予定：平成 35 年 3 月 31 日（10 年間）

※5年を経過した時点で実施計画の内容の見直し等について検討する。

②具体的な事業の進め方

1.安全な輸送サービスの確保

・施設整備の着実な実施

・車両の計画的な更新

・安全管理の積極的な推進

2.経営合理化の推進

・経営を地域全体で支えるための経営諮問機関の設置

・事業者努力による一層の経費削減

・運転士の自社養成

3.情報発信力の強化とブランド構築力

・関連グッズの開発・販売促進

・運転等体験プログラムの開発

・鉄道利用を組み込んだ旅行商品の開発

・企画切符の販売

4.市その他の者による支援

・新たに第三種鉄道事業者となる市が鉄道用地・施設を取得、保有するとともに第二種鉄道事業者となる信楽高原鐵道（株）に無償貸与

・市による鉄道施設の設備更新、維持・修繕費用等の負担

5.利用促進

・市による利用促進（市職員の通勤利用）

・公共施設の駅併設又は周辺への立地の検討

4．取組の効果

施設を市が保有することで、信楽高原鐵道（株）における鉄道施設等に係る維持管理費や設備投資費、固定資産税などの大幅な負担軽減及び沿線自治体をはじめとする関係者の積極的な増収施策等の展開により、計画期間中を通じ収支の均衡と安全で安定した運行の維持が図ることができ、その結果、平成 25 年度から平成 28 年度まで 4 期連続で黒字を達成している。

＜旅客輸送実績（上下分離後）＞　（単位：人）

年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
定期利用客	385,560	350,100	354,300	321,840
定期外利用客	109,451	100,698	130,078	116,547
合計	495,011	450,798	484,378	438,387

＜旅客収支実績（上下分離後）＞　（単位：千円）

年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度
経常収入	146,922	168,740	160,121	157,644
経常費用	145,489	160,706	150,598	151,767
経常利益	1,433	8,034	9,523	5,877

5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

⑴今後の課題

上下分離後 4 年間は黒字を達成しているが、下記のような問題により、決して予断を許さない状況となっている。

①旅客人員の減少

定期利用客が 7 割を占めているが、急速な人口減少により、好転は難しい状況である。その減少分を観光客の呼び込みなど定期外利用客を増加させたいが、道路整備などによる交通環境の変化により、それも容易ではない状況である。

②技術者の確保

鉄道分野においても、技術者の高齢化により採用が容易ではない状況が生じている。

③施設の老朽化

本線区は、施設が 50 年を越えるものも今後増えてくるため、更なる維持管理費用と投資費用が必要になる。（第三種鉄道事業者としての課題）

⑵今後の方針

鉄道を含む地域公共交通は利用者が減少していくことが考えられるが、来たる高齢化社会に向けて、エリア全体で車がなくても移動できるまちづくりを考える必要がある。さらに、人口減少と高齢化、時代のニーズ変化に柔軟に対応し、課題の解決のため、自治体、事業者、地域が一体となって対策を検討していくことが重要である。

6. 他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

地方鉄道の衰退はどの鉄道事業者においても問題になっている。事業者にとっては、今までのように鉄道が聖域として運行を続けるような状態は長くは続かない。少子高齢化を迎えるこれからの地域公共交通は、自治体が主体となって地域の移動手段を検討すべきものであり、鉄道の存続を判断した場合、公有民営の上下分離方式を選択する等があるが、自治体の負担が大きくなることが想定されるため、鉄道が必要な理由を明確にするなど市民への説明責任が重要となる。 また、鉄道を存続するためには、都道府県の支援なくしては基礎自治体の負担だけでは賄えない。そのため、都道府県と一体となった意思決定を行うための調整が重要となる。 信楽高原鐵道では、公有民営による上下分離の手法により黒字化を達成したが、上下分離するには、協議会等での意思決定を経て、法定協議会での地域公共交通網形成計画の策定、鉄道事業再構築実施計画の策定が必要になり、比較的短期間での業務実施が求められるため、国土交通省、運輸局をはじめ都道府県との情報共有と調整が重要である。 甲賀市では、市域内の路線であることから、比較的スムーズな意思決定が可能であるが、運行路線が複数市町村をまたぐ場合、意思決定や議会の議決等に時間を要することが想定される。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	甲賀市建設部公共交通推進課	連絡先	0748-69-2215