

いすみ鉄道株式会社

経営健全化方針

平成31年3月

千葉県

目 次

第1	法人について	P 1
1	法人の概要	P 1
2	設立の経緯	P 1
3	法人の現状	P 2
	(1) 組 織	P 2
	(2) 業務内容	P 2
	(3) 財務状況	P 3
第2	経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの取組	P 6
1	経営状況及び財政的なリスクの現状・要因	P 6
2	財政的なリスクが県に与える影響	P 7
3	監査での指摘状況等	P 7
4	財政的なリスク解消に向けたこれまでの取組	P 8
	(1) 法人による取組	P 8
	(2) 県等による関与	P 8
	(3) これまでの取組の効果及び課題	P 9
第3	今後の抜本的な経営健全化に向けた検討	P 10
1	法人が実施する事業の意義について（事業の公共性・公益性）	P 10
2	抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討	P 10
	(1) 採算性の検討	P 10
	(2) 事業手法の選択	P 11
第4	今後の抜本的な経営健全化に向けた具体的な取組	P 12
1	法人による経営健全化のための具体的な対応	P 12
2	県による財政的なリスクの対処のための具体的な対応	P 13

第1 法人について

1 法人の概要

法人名	いすみ鉄道株式会社
代表者名	古竹 孝一（平成30年12月1日時点）
所在地	千葉県夷隅郡大多喜町大多喜264番地
設立年月日	昭和62年7月7日
資本金	2億6,900万円 【うち県の出資金（出資割合） 92,000千円（34.2%）】 (平成30年3月31日時点)
他出資者	大多喜町 40,800千円（15.2%） いすみ市 38,400千円（14.3%） 小湊鐵道株 15,000千円（5.6%） 株千葉銀行 10,000千円（3.7%） 勝浦市 4,400千円（1.6%） 御宿町 4,400千円（1.6%） その他（34者） 64,000千円（23.8%）

2 設立の経緯

昭和55年12月に制定・公布された「日本国有鉄道経営再建促進特別措置法」及び同施行令に基づき、当時の日本国有鉄道（以下「国鉄」という。）の線区は「幹線系」と「地方交通線」に大別された。なかでも、「特定地方交通線」は「鉄道による輸送に代えて一般乗合旅客自動車運送事業による輸送を行うことが適当」であるものとして選定され、これにより全国83路線が廃止対象路線となった。

特定地方交通線の選定は三次に渡り、いすみ鉄道の前身である国鉄木原線は、昭和56年9月、いわゆる「第一次廃止対象路線」として特定地方交通線に選定され、併せて、廃止に伴う代替輸送の確保に向けた協議を行う会議体として、「木原線特定地方交通線対策協議会」が組織された。

第一次廃止対象路線の選定基準は、「輸送密度 2,000 人／日未満」であったが、特定地方交通線への選定後、木原線では熱心な乗車運動が行われたことにより、この基準を一時的に上回り、複数回に渡って対策協議会の開催は中断された。しかし

ながら、昭和61年、第三次廃止対象路線として、「輸送密度 4,000 人／日未満」の路線が選定されることとなり、木原線はこの基準に大きく届かなかったことから、一気に第三セクター鉄道への転換に向けた動きが加速し、第一次廃止対象路線としては最も遅い昭和62年、地元の鉄道存続の意向を踏まえ、県及び沿線自治体を中心となり、いすみ鉄道株式会社が設立された。

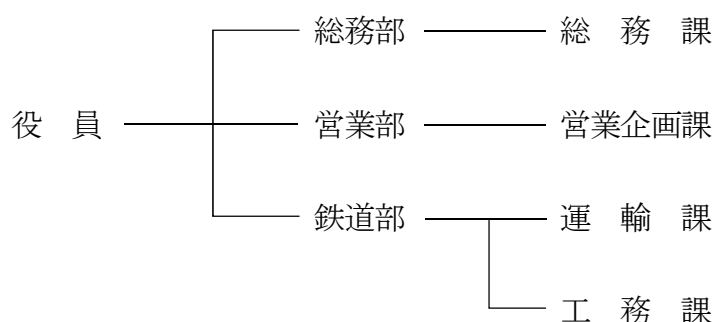
《参考》「日本国有鉄道経営再建促進特別措置法」による本県の線区分

区分		路線名	基準
幹線系線区	幹線鉄道網	内房線 武蔵野線	10万都市との連絡線
	その他	外房線 成田線	旅客輸送密度 8,000人／日以上
地方交通線	維持路線	東金線 久留里線 鹿島線	旅客輸送密度 8,000人／日未満 ～4,000人／日以上
	転換対象路線 (特定地方交通線)	木原線	旅客輸送密度 4,000人／日未満 ※木原線 1,873人／日

3 法人の現状

(1) 組織

[役員10名、従業員26名※（平成30年12月1日現在）] ※パートタイム社員を除く



(2) 業務内容

<鉄道業>

①運行区間：大原～上総中野（26.8km）

※大原でJR外房線に、上総中野で小湊鐵道小湊線に接続

②駅 数：１４駅（大原、西大原、上総東、新田野、国吉、上総中川、城見ヶ丘、
大多喜、小谷松、東総元、久我原、総元、西畑、上総中野）

③運行本数：大原～大多喜 各１６本、大多喜～上総中野 各１３本（平日上下）

区間	所要時間	片道運賃
大原～大多喜	約３０分	５３０円
大原～上総中野	約５０分	７２０円

<旅行業>

レストラン列車、貸切列車、メディア撮影の受入 ほか

<売店業>

オリジナルグッズの販売や他社商品の受託販売（直営３店舗、WEB販売等）ほか

（３）財務状況

①貸借対照表から

項目	金額（千円）		
	平成２７年度	平成２８年度	平成２９年度
資産総額	257,336	131,986	157,991
うち流動資産	185,807	66,105	101,573
うち現預金	70,347	26,196	56,215
うち固定資産	71,529	65,880	56,418
負債総額	193,765	95,612	65,403
純資産額	63,572	36,374	92,587
うち資本金	269,000	269,000	269,000
うち利益剰余金	△205,428	△232,626	△176,413

②損益計算書から

項目	金額（千円）		
	平成２７年度	平成２８年度	平成２９年度
営業収益	241,438	204,805	177,966
うち運輸収入	92,124	95,082	92,672
営業費用	390,114	349,717	335,149
営業損益	△148,676	△144,912	△157,183
営業外収益	3,866	3,261	4,032
営業外費用	274	559	4
うち支払利息	274	559	4
経常損益	△145,084	△142,210	△153,155
特別損益	138,185	115,300	217,835
うち基盤維持費補助金	120,637	98,950	194,304
税引前損益	△6,899	△26,908	64,680
法人税等	290	290	8,466
当期純損益	△7,189	△27,198	56,214

《補足》

いすみ鉄道に対しては、線路や信号設備などの鉄道基盤を道路等と同じインフラと捉え、これらの維持管理に係る経費を県市町が協調して負担する、いわゆる「上下分離」の考え方に基づく補助（以下「基盤維持費補助」という。）を行っている。

これまで、当該補助制度については、実際に事業を行った年度と補助金の支出年度がずれていたことにより、決算書上、実質的な年度毎の収支状況が反映されていなかったが、平成２９年度に補助金の支出時期の見直しを行ったところである。仮に、補助金が当該年度に支払われたものとして補正した場合の収支は表１のとおりとなる。

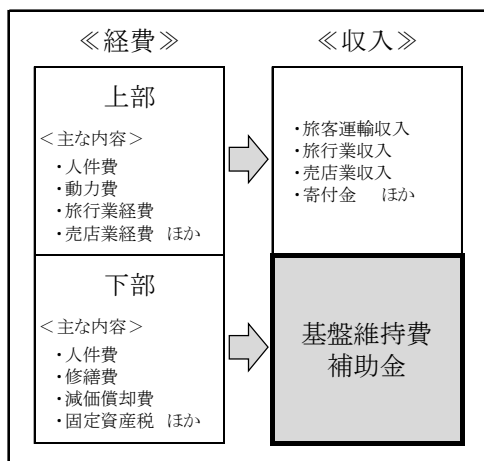


図1 経費と基盤維持費補助金の関係(イメージ)

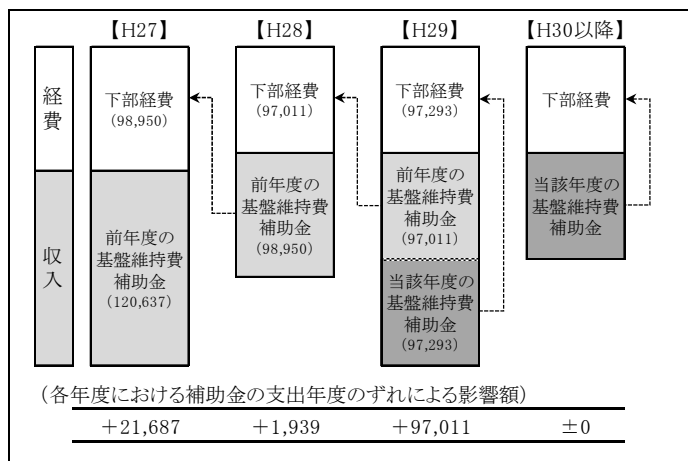


図2 事業年度と基盤維持費補助金の支出年度の関係

表 1 実質収支（補助金の支出年度ずれ補正後の税引前損益）
(単位: 千円)

区 分		H27	H28	H29
税引前損益	A	▲ 6, 899	▲ 26, 908	64, 680
補助金の年度ずれによる影響額	B	21, 687	1, 939	97, 011
補正後税引前損益（実質収支） （A－B）		▲ 28, 585	▲ 28, 848	▲ 32, 331
内 訳	鉄道業	▲ 24, 684	▲ 30, 468	▲ 30, 782
	旅行業	▲ 2, 145	5, 250	476
	売店業	▲ 1, 756	▲ 3, 630	▲ 2, 025

【直近3年間の決算の状況について】

鉄道業については、基盤維持費補助金により施設等の維持管理費を行政が負担しているものの、それでもなお、毎年3, 000万円前後の赤字が発生している。

また、旅行業では、列車内で食事を提供するレストラン列車や、貸切列車、メディア撮影の受入などの事業を展開し、多くの人を集めているが、売上の大半を占めるレストラン列車の原価率が高く、十分な収益を生んでいない。

さらに、売店業では、直営3店舗及びインターネット等で、オリジナルグッズの販売や他社商品の受託販売を行っているが、ここ数年は費用が売上を上回り、赤字が発生している。

第2 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの取組

1 経営状況及び財政的リスクの現状・要因

いすみ鉄道は、国鉄木原線時代、特定地方交通線としてバス転換が適当とされた路線であり、第三セクター鉄道として営業を開始した当初から、自立した経営は困難であった。このため、国鉄からの転換後5年間に限り国から交付された運営費補助が途絶えてからもなお、県及び関係4市町で会社の運営を支援する仕組みを引継ぎ、平成19年度まで、「大多喜町鉄道経営対策事業基金」(※)を通じて、前年度の経常赤字額と同額を翌年度の補助金として支出してきたところである。

※ 大多喜町鉄道経営対策事業基金

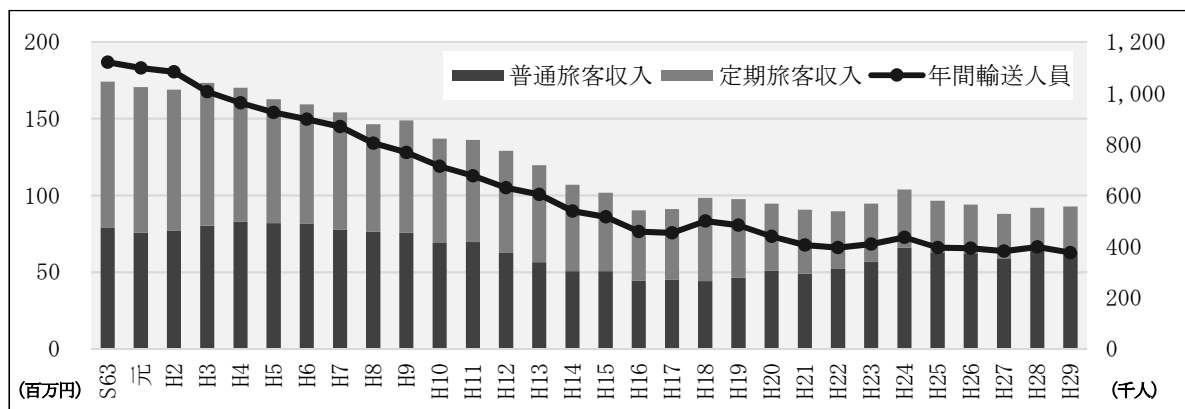
昭和62年7月に、いすみ鉄道の経営に対する助成等を行うため、地元自治体（当時は1市5町）の基金として設置した。基金は、大多喜町で管理しており、関係4市町で組織する、いすみ鉄道対策協議会の決定に基づき運営している。

こうしたなか、更なる利用者減に伴い赤字額が拡大傾向にあったことや開業時に導入した7両の車両更新時期が迫っていたこと等から、平成17年度には、鉄道の存廃を含めた議論が開始され、その過程で、会社の更なる経営努力を促すため、それまでの赤字補てん方式に代わり、上下分離方式の考え方を導入することとし、現在の基盤維持費補助の制度が創設された。平成20年度の制度導入以降、現在に至るまで、基盤維持費補助金として毎年1億円規模の補助を行っているものの、近年は（補助金の年度ずれ補正後の税引前損益において）毎年3,000万円前後の赤字が発生している。

こうした会社の経営状況や資産状況等から、近い将来、債務超過に陥る可能性が高く、また、資金ショートの可能性も懸念される。

なお、図1に示したとおり、いすみ鉄道のように上下分離の考え方を導入している場合、下部経費は全額自治体が負担しているため、会社として収支を均衡させるには、上部経費である、運転手や企画部門の職員の人件費、車両の燃料費などを旅客運輸収入等で賄えればよいことになる。しかしながら、こうした上部経費は、鉄道を安全に運行するうえで必要最低限の固定経費であることが多く節減が難しい一方、旅客運輸収入の大幅な増収も難しく、いすみ鉄道のような地方部のみの運行を担う鉄道事業者が採算性を確保してくことは、本来的に難しい面がある。

表2 旅客運輸収入の推移



2 財政的リスクが県に与える影響

資金ショート等により、仮に鉄道の存続が不可能になった場合は、地域住民の生活や地域経済にも影響を及ぼすことになる。また、その対策のために現状の補助金以上の財政負担が生じる可能性もあるものと考えられる。

なお、平成30年2月20日付け総務省自治財政局公営企業課長通知において、地方公共団体に相当程度の財政的リスクが存在する第三セクター等について経営健全化方針を策定するよう技術的助言があったところであり、同通知の中で策定対象法人として、「各地方公共団体において、経常収支など当該法人の経営状況等を勘案し、経営健全化の取組が必要である法人」と示されたことを受け、本県では「近年の経常損益の状況から赤字が累積し、近い将来、債務超過に陥る可能性が高い法人」を策定対象とする独自の基準を設けたところである。

いすみ鉄道については、会社の経営状況や資産状況等から、県で設けたこの独自基準に該当するものとし、本方針を策定することとした。

3 監査での指摘状況等

毎年、千葉県監査委員による財政的援助団体等に対する監査として、いすみ鉄道に対する監査が実施されている。いすみ鉄道では累積損失が発生しており、株主資本が出資額を下回っていることから、毎年、「注意事項」として指摘を受けている。

《平成27年度会計に係る監査における注意事項》

平成27年度決算において、当期純損失を計上し、出資額2億6,900万円に対し、株主資本が6,357万円余りと大幅に減少していることから、更なる経営の改善に努めること。

なお、上記の注意事項を受け、講じた措置の内容は以下のとおりである。

近年は沿線地域の人口減少や沿線の学校の生徒数減少などにより、収入の大きな割合を占める通勤・通学定期券収入が大きく減少傾向にあり、平成25年度以降、赤字決算が続いている。

こうした中、県と沿線自治体が協調した経営支援として、いすみ鉄道株式会社（以下「会社」という。）に対し、いわゆる上下分離の考え方により、線路の修繕費等インフラ部分に係る経費を補助するとともに、会社・地域等が一体となって活性化に向けた取組を行い赤字削減に努めている。

会社では、沿線自治体と協調して、団体客の誘致やイベント実施による集客により収益増に努めるとともに、更なる経費の節減等に取り組んでいるところである。今後は、過去の収支状況を踏まえ、必要な事業の見直し等も行っていくこととし、県としても、これらの取組について必要な支援を行い、経営の改善強化に努めていく。

4 財政的リスク解消に向けたこれまでの取組

（１）法人による取組

平成17年度から平成22年度にかけて、存廃を含めた議論の過程の中で、活性化に向けた様々な取組を実施することにより、経営の改善を図ることとし、その具体策として、経営体制の見直し（民間的経営感覚を取り入れた経営改革を図るため、民間経営者の登用）、企画乗車券の発売、鉄道関連グッズの販売、新たな寄付制度の創出、ネーミングライツの募集、人件費の抑制などの取組を積極的に実施し、収支の改善に努めてきた。

近年は、観光客等の新規顧客を開拓するため、鉄道沿線をムーミン谷になぞらえ、ムーミンのラッピングをした車両を走らせるなどして、沿線のイメージアップを図るとともに、鉄道業の赤字を埋めるべく、付帯事業の拡大に努め、いすみ鉄道沿線地域の産物を使用した「レストラン・キハ」などの企画列車の運行、昭和の国鉄型車両（キハ車両）の導入、撮影需要への対応強化や、オリジナル商品の開発、外商先の開拓、WEB販売やイベントへの出店などによるグッズ販売の強化等に取り組んできた。

（２）県等による関与

県市町の出資する第三セクター鉄道であり、経営の自立が困難であることから、開業当初から県及び関係4市町において様々な支援を実施している。

【財政面での支援（県分）】

①出資（昭和62年度・昭和63年度／92百万円）

②欠損金補助（平成6年度～平成19年度／720百万円）

⇒前年度の経常赤字額を翌年度に補助するもの

③基盤維持費補助（平成20年度～平成29年度／599百万円）

⇒当該年度の下部経費を当該年度に補助するもの

※平成28年度までは前年度の下部経費を当該年度に補助

④輸送対策費補助（平成23年度～平成29年度／161百万円）

⇒鉄道の安全性の向上に資する設備の整備等に要する経費への補助として国が創設した補助制度を下部経費の一部や車両更新費に活用

※上記①～④の累計は15億7,200万円となる。

※②～④の補助は、県市町による協調補助であり、このほか基金への拠出等や、別途、独自の補助を実施している市町もある。

【その他の支援（県分）】

①取締役としての経営への参画

②「いすみ鉄道活性化委員会」の運営

《いすみ鉄道活性化委員会の概要》

○目 的：いすみ鉄道の長期収支の均衡に向けて、会社・地域住民・自治体が一体となった活性化への取組を推進していく

○設置年月日：平成23年4月1日

○構成団体：県、勝浦市、いすみ市、大多喜町、御宿町、いすみ鉄道㈱

※県及び会社が事務局

○協議事項：・長期収支計画の進捗管理

・鉄道の利用促進に資するまちおこしの検討

・いすみ鉄道の再生のための活性化策 等

※その他、市町が主催する各種会議においても、いすみ鉄道の利用者増に向けた様々な検討や支援の取組が行われている。

（３）これまでの取組の効果及び課題

会社の経営努力により、知名度の向上や観光利用の増加が図られたものの、沿線地域の人口減少や沿線の学校の生徒数減少等により、旅客収入全体としては回復の兆しが見られず、また、付帯事業に関しても十分な収益を生んでいないことから、抜本的な収支の改善には至っていない。

こうした状況において、基盤維持費補助を始めとする県市町等による補助・支援は会社の運営に必要不可欠であり、地域の公共交通機関としての安全・安定輸送に寄与しているものと考えられる。

第3 今後の抜本的な経営健全化に向けた検討

1 法人が実施する事業の意義について（事業の公共性・公益性）

平成26年8月5日付け総務省自治財政局長通知における「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」（以下、「国指針」という。）では、抜本的改革を含む経営健全化の検討にあたっては、国指針中に示されたフローチャートに従い、まず、法人が実施する事業そのものの意義について検討することとされている。

開業以降、地域の人口減少や車社会化の進展等により、地元利用が減少傾向にはあるものの、車を運転しない学生や高齢者達にとっては重要な公共交通機関である。

また、近年では、こうした地域住民の生活交通としての役割だけでなく、いすみ鉄道自体が南房総地域の貴重な観光資源であり、房総半島に県内外から来訪者を呼び込むことのできる、広域的な観光資源としての価値を有している。なお、この10年間で普通旅客は約38%増加すると共に、観光客を呼び込むための取組として、平成26年度からは列車内で食事を提供するレストラン列車を定期運行しており、平成26年度以降、こういったイベント列車に、延べ1万5千人以上のお客さまにご利用いただいている。このように、いまや本県の観光振興上も重要な資源となっており、引き続き事業を実施する意義は大きい。

2 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

（1）採算性の検討

採算性の判断にあたっては、損失補償を行っていない第三セクターは、国指針第3の2（2）により、以下に該当するものについては、原則的に採算性が無いものと判断することが適当とされているため、これに従い採算性を検討する。

国指針第3の2（2）②

損失補償を行っていない第三セクター等（地方道路公社及び土地開発公社を除く。）で、次のいずれかに該当するもの。

ア 経常収支が赤字のもの。地方公共団体から補助金等の財政援助を受けている場合は、その額を控除の上、判断すること。

イ 債務超過であるもの。含み損のある資産を保有している場合はそれを反映の上、判断すること。

ウ 債務の元利償還がある場合、当該償還費の10%以上を地方公共団体からの補助金又は実質的な新規貸付金等の財政支援に依存しているもの。

ア 経常収支が赤字のもの

昭和62年度の開業以降、経常収支で黒字となった年度はない。なお、県市町（一部国）からの補助金は特別利益に計上されている。

イ 債務超過であるもの

株主資本の減少が進んでおり、平成30年3月31日時点の貸借対照表上、資本金2億6,900万円に対し、累積損失が1億7,641万円となっているが、債務超過には至っていない。

ウ 債務の元利償還費の10%以上を地方公共団体からの財政支援に依存しているもの

長期債務は抱えておらず、元利償還は発生していない。

上記アからウの検討により、いすみ鉄道の事業については、経常収支の赤字が常態化していることから、採算性がないものとして判断する。

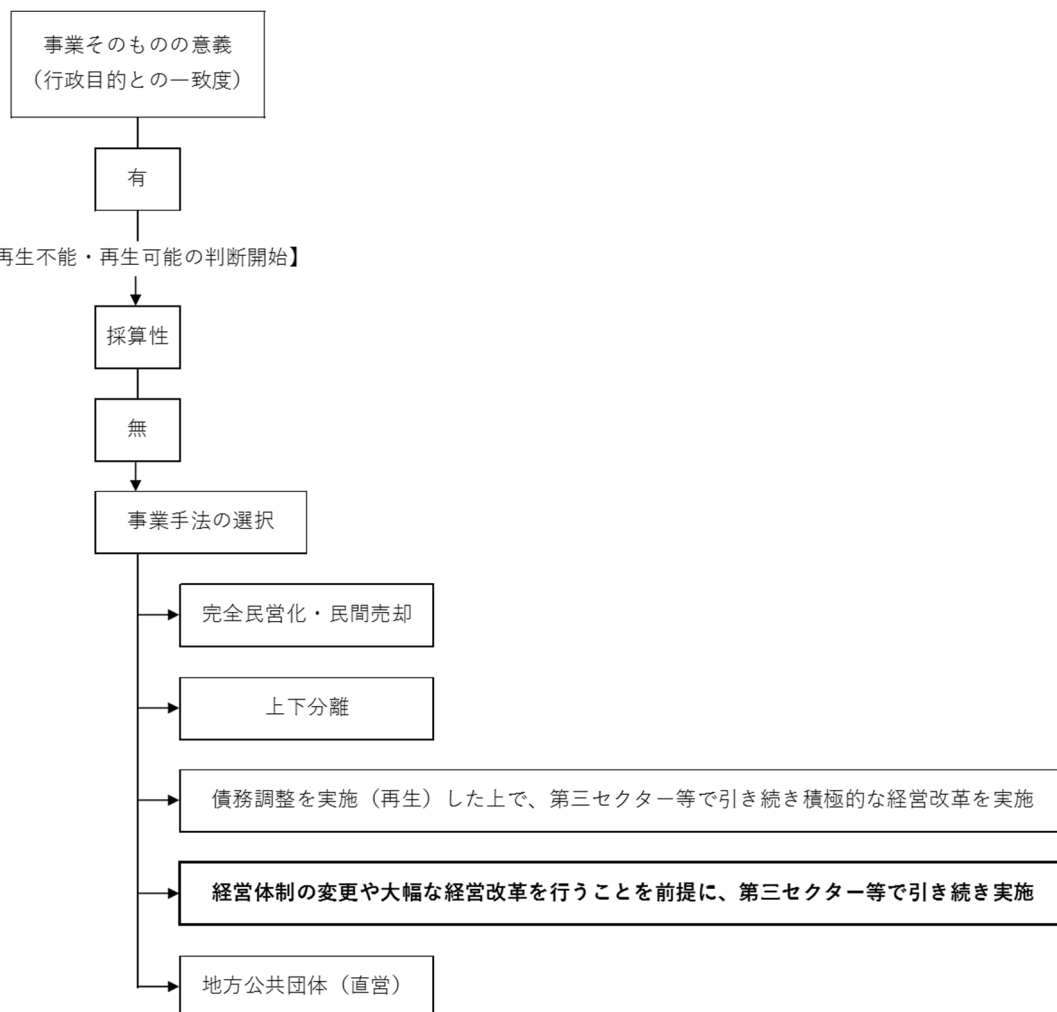
（2）事業手法の選択

採算性がないと判断された場合、国指針におけるフローチャートに、具体的な事業手法が示されている。

いすみ鉄道は、地域の公共交通機関や観光資源として必要不可欠な鉄道であり、設立の経緯、これまでの自治体による支援等を踏まえると、「経営体制の変更や大幅な経営改革を行うことを前提に、第3セクター等で引き続き実施」していくことが適当と考える。

国指針の別紙 2

【抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート】（抜粋）



第4 今後の抜本的な経営健全化に向けた具体的な取組

1 法人による経営健全化のための具体的な対応

これまでも、活性化の取組や経費節減等により収支の改善に努めてきたところだが、平成29年度に新たに策定した5年間の長期収支計画では、事業毎の過去の収支状況を踏まえ、各事業の改善策を講じており、沿線地域の人口減少や沿線の学校の生徒数減少等により鉄道業の収支改善が難しいこと、このため、鉄道業の他に取り組んでいる旅行業や売店業における収支改善に努めていくこととされている。今後、会社としては、事業別の収支管理を徹底した上で、事業毎の最適な運営方法を検討するなど、戦略的な事業運営を行い、一層の収支改善に努めることとしている。

平成30年には、収支改善に取り組むため社長の民間公募を行い、同年11月、経営

経験豊富な新社長が就任したところである。今後は、新社長の下、事業運営に支障のない範囲で、更なる経費節減や旅行業や売店業の一部外部委託化に向けた検討を実施するとともに、県市町と協力し、観光資源としての価値をさらに高めるべく、努力していくこととしている。

2 県による財政的なリスクの対処のための具体的な対応

長期収支計画については、いすみ鉄道を取り巻く周辺環境や今後の活性化の取組状況によっては前提が大きく変化する可能性があることを踏まえ、毎年度のローリングを行うこととしていることから、「いすみ鉄道活性化委員会」において、ローリングを行う中で、事業の執行状況の確認、周辺環境の変化への対応や県市町による協力等について、検討を行っていく。

なお、平成30年に実施したローリングにおいても、安全性や定時性の確保といった鉄道事業の特性上、経費の大幅な節減は難しく、鉄道事業の赤字の解消は当面難しいことが改めて確認されたところである。しかしながら、いすみ鉄道は沿線住民の日常の交通手段であるほか、近年は、房総半島に来訪者を呼び込む、重要な観光資源としての役割も担っており、観光面での地域活性化の効果は大きいものと考えているため、関係市町とともに、線路等のインフラ部分の維持・修繕費等に対し引き続き助成するとともに、地域の観光振興を支える鉄道として、安全輸送の徹底やサービスの向上をより一層図るため、今後は鉄道運行に係る経費の一部についても助成していくこととした。

また、平成30年度には、上総中野駅で接続するいすみ鉄道と小湊鐵道の利用に係る現状分析や、両鉄道を活用した観光周遊ルートの造成、効果的な環境整備、直通運転の実現可能性などについて調査委託事業を実施しているところであり、今後はこの調査結果を踏まえ、両鉄道会社や市町、民間企業等とも連携し、鉄道利用の促進に取り組んでいく方針である。

[調査内容]

- ・房総横断鉄道（いすみ鉄道と小湊鐵道）の利用に関する現状分析
- ・房総横断鉄道を利用した新規周遊ルートの造成
- ・利用客の増加に資する効果的な環境整備
- ・直通運転の実現可能性
- ・上記を複合的に組合せて実施した場合の観光需要や経済波及効果

この他、鉄道の安定運行に寄与する利用客増加の取組についても、検討・協力を行っていく。

〒260-8667 千葉市中央区市場町1-1

千葉県総合企画部交通計画課

電 話 043-223-2279