

中期経営計画書

策定年月日 2021 年 7 月 7 日

法人名: 青い森鉄道株式会社

法人の設立目的

東北新幹線盛岡・八戸間開業に伴い、JR東日本から経営分離される並行在来線（東北本線盛岡・八戸間のうち、青森県内部分）について、地域住民の足として存続するため、第三セクター方式の鉄道会社として設立された。

青い森鉄道線は、青森県が第三種鉄道事業者として鉄道施設を所有し、青い森鉄道株式会社が第二種鉄道事業者として旅客輸送を行う「上下分離方式」により事業を実施している。

法人の経営目標

青い森鉄道株式会社の最大の使命は、地域住民の日常生活に欠くことのできない重要な足として旅客輸送を確保することにある。

沿線人口の減少や少子高齢化の進展により取り巻く経営環境は厳しさを増すばかりだが、当社はこの使命を果たすため、安全で安定した旅客輸送の確保を第一とするとともに、困難な課題に果敢に挑戦して健全な経営を確立し、地域の皆様から愛され、利用される鉄道会社となるべく社員一丸となって最大限努力するものである。

中期経営計画における基本方針と目標

【基本方針】

1. 安全で安定した旅客輸送と利用者の利便性の確保

お客様に安心して利用していただけるよう、鉄道事業者として安全で安定した旅客輸送の確保を最優先に取り組む。その上で、乗降調査の結果等を踏まえたダイヤ設定に努め、地域住民の足として利用しやすい鉄道となり、経営維持に不可欠な安定的な旅客収入確保をめざし、一人でも多くのお客様に利用していただけるよう努める。

2. 効率的な業務体制の構築等による健全な経営の確立

利用状況を踏まえた効率的なダイヤ設定や車両運用の見直しを行うとともに、効率的な業務体制の構築や委託業務の見直し等により経費の削減に努める。

3. 要員計画

JR出向社員から当社プロパー社員への転換を着実に進めるため、採用及び育成を計画的に行う。

【目標】

1. 収入の確保

2. 支出の抑制

3. 県に支払う線路使用料の確保

4. 付帯事業収入の確保

5. その他収支改善の取り組み

当社は、平成28（2016）年度から平成32（2020）年度までを計画期間とする第4次中期経営計画を策定し、同計画に基づく取組を進めてきたところであるが、沿線地域の少子高齢化等、鉄道事業を取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、令和3（2021）年度から令和7（2025）年度までを計画期間とする第5次中期経営計画を策定した。

今回提出する中期経営計画書については、第5次中期経営計画を加味したものである。

目標達成に向けた具体的取組と取組指標					
①収入の確保					
【取組内容など】 ・沿線高等学校の動向を踏まえた通学時間帯のダイヤ見直し及び営業活動 ・他交通機関と連携した商品の造成 ・「青い森ワンデーパス」の増売等 ・「普段づかい」の利用促進					
【指標(目標値)】： 旅客運輸収入(単位:千円・税込) 沿線人口の減少による収入への影響が見込まれるが、普通運賃、通勤・通学定期収入確保のため、乗降調査の結果等に基づくダイヤ設定や通学定期券の出張販売等の営業活動及び他交通機関と共同で新しいルートを提案する各種企画乗車券の設定等により収入確保を目指すもの。					
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(最終年)
目標値	1,470,016	1,454,943	1,555,704	1,555,573	1,568,216
実績値	1,466,656	925,877			
進捗率	99.77 %	63.64 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2020年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2020年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
自動券売機での「青い森ワンデーパス」の発売開始や、県内移動や観光産業の需要喚起のためのキャンペーン実施など、県と連携して利便性の向上や利用促進に取り組んだ。しかしながら、新型コロナウイルス感染症拡大等の影響により、旅客運輸収入は当初計画から大幅な減収となった。			県と連携したプレゼントキャンペーンの実施や各種企画きっぷの発売等により需要喚起に取り組んだが、新型コロナウイルス感染症の影響により、目標値の達成には至らなかった。 新型コロナウイルス感染症の感染状況を見極めながら、アフターコロナを見据えた反転攻勢の準備を進めていく必要がある。		
②支出の抑制					
【具体的取組】 ・要員計画の着実な実行 ・効率的なダイヤ設定、業務委託費の削減等					
【指標(目標値)】： 人件費(単位:千円) 計画的なプロパー社員の採用及び育成を行い、順次出向者からの転換を進めるもの。また、利用状況を踏まえた、効率的なダイヤ設定や車両運用の見直しなど、効率的な業務体制の構築や外部委託業務の見直し等を行うもの。					
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(最終年)
目標値	1,416,088	1,446,968	1,548,372	1,571,545	1,597,700
実績値	1,422,965	1,436,132			
進捗率	100.49 %	99.25 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2020年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2020年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
売り手市場で人材確保が難しい中においても、優秀な人材を獲得するため、計画的な採用に努めた。また、JR出向者からのプロパー転換についても着実に進め、人件費の適正化に努め、目標を達成した。			年間を通じた積極的な採用活動により人材確保に努めており、JR出向者からのプロパー転換についても計画的に進め、全体事業費を適正に執行している。 今年度以降も、要員計画の着実な実行により、人件費の適正執行化に努めるとともに、業務経費の削減に努めていきたい。		

③県に支払う線路使用料の確保					
【具体的取組】 ・上記1及び2の収支改善努力による青森県への線路使用料の支払い。					
【指標(目標値)】 : 線路使用料(単位:千円・税込) 青森県への線路使用料について、県から、(2021年度を除いて)減免を受けずに全額の支払いを目指すもの。					
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(最終年)
目標値	437,646	437,646	491,417	517,338	514,602
実績値	450,532	21,931			
進捗率	102.94 %	5.01 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2020年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2020年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、旅客運輸収入が大幅に減少したことから、県に対する線路使用料については、減免措置を受けざるを得ない状況となった。			全額減免は免れたものの、前年度に引き続き2年連続で線路使用料の減免措置を講じるに至っている。 コロナ禍で、例年どおりの旅客運輸収入の確保は難しい状況が続くが、線路使用料の減免額が少しでも圧縮されるよう、新型コロナウイルス感染症の感染状況を見極めながら、旅客運輸収入の確保に向けた取組を進めていく必要がある。		
④付帯事業収入の確保					
【具体的取組】 ・旅行業、飲食・物販業等での付帯事業収入の確保。					
【指標(目標値)】 : ・付帯事業収益(指定管理料収入を除く)(単位:千円・税込) ・旅行業、飲食・物販業等での付帯事業収入の確保。					
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(最終年)
目標値	70,737	70,625	70,734	70,734	71,916
実績値	64,506	34,805			
進捗率	91.19 %	49.28 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2020年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2020年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、自主事業収入が当初計画から大幅な減収となった。			イベントの中止等による減収が影響し、実績値が目標値を下回った。 今後も新型コロナウイルス感染症の感染状況を見極めながら、新たな収入の確保等に向けた対策を着実に実施する必要がある。 事業推進課を中心に、関係部署が連携し、全社を挙げて、創意工夫に富んだ取組が継続的に実践されることを期待したい。		
⑤その他収支改善の取り組み					
【具体的取組】 ・上記1～4の収支改善努力。					
【指標(目標値)】 : ・税引後損益(単位:千円) 青森県への線路使用料全額(2021年度を除いて)支払ったうえで、単年度黒字達成の継続を目指すもの。					
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度(最終年)
目標値	59,118	53,447	1,778	15,649	24,877
実績値	3,667	-8,671			
進捗率	6.20 %	-16.22 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2020年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2020年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、旅客運輸収入、自主事業収入とも当初計画から大幅な減収となった。			新型コロナウイルス感染症の影響による減収ばかりでなく、線路使用料負担分の増加、人件費や各種価格改定による経費増など、今後も予測や計画を超える事象が発生することが考えられるので、一層の収入増と経費削減の取組に努めていただきたい。		

定数管理(役・職員数)		(単位:人 / 上段:計画、下段:実績)				
項目		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
常勤役員	県派遣職員	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
	県職員OB	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2
	民間からの役員	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
	プロパー職員	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1
	小計①	3 3	3 3	3 3	3 3	3 3
常勤職員	県派遣職員	1 2	1 2	2 2	2 2	2 2
	県職員OB	0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
	民間からの職員	89 94	78 77	77 77	77 77	77 77
	プロパー職員	199 197	213 199	199 199	199 199	199 199
	小計②	289 291	292 278	278 278	278 278	278 278
非常勤役員	県・市町村関係	10 10	10 10	10 10	10 10	10 10
	民間からの役員	2 2	2 2	2 2	2 2	2 2
	小計③	12 12	12 12	12 12	12 12	12 12
非常勤職員	県職員OB	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1
	その他の職員	30 42	31 46	46 46	46 46	46 46
	小計④	31 43	32 47	47 47	47 47	47 47
臨時職員⑤		0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
合計(①~⑤)		335 349	339 340	340 0	340 0	340 0

計画の基本的考え方

将来の青い森鉄道を担う人材を確保する観点から、JR出向社員の当社プロパー社員への転換を着実に進めるため、プロパー社員の採用及び育成を計画的に行うこととしている。

2020年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2020年度の実績に係る所管課分析・改善点
人材確保が難しい中においても、計画的な採用に努めるとともに、JR出向者からのプロパー転換を着実に進めた。	年間を通じた積極的な採用活動により新たな人材確保に努めている。 プロパー転換に伴うプロパー社員の育成などにも着実に取り組んでいただきたい。

経営状況(収支計画)		※株式会社、特別法法人用				
		(単位:千円 / 上段:計画、下段:実績)				
項目		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
収入	鉄道事業 営業収益	2,469,123	2,465,773	2,544,850	2,547,456	2,567,409
		2,415,550	1,998,148			
	旅客運輸収入	1,470,015	1,454,943	1,555,704	1,555,573	1,568,216
		1,466,656	925,877			
	旅客収入	1,470,015	1,454,943	1,514,387	1,514,256	1,526,899
		1,437,319	916,968			
	普通運賃	968,150	961,569	969,173	980,702	970,231
		910,481	488,481			
	通勤定期	205,102	200,773	229,646	218,661	242,194
		226,648	213,036			
	通学定期	184,099	179,936	195,364	194,689	194,270
		189,481	180,605			
	JR企画切符	112,664	112,665	120,204	120,204	120,204
		110,709	34,846			
	夜行寝台等収入	0	0	41,317	41,317	41,317
	29,337	8,909				
その他収入	999,108	1,010,830	989,146	991,883	999,193	
	948,894	1,072,271				
付帯事業 営業収益	4,423,130	4,423,018	4,383,929	4,956,021	4,435,308	
	3,956,090	4,117,007				
指定管理料収入	4,352,393	4,352,393	4,313,195	4,885,287	4,363,392	
	3,891,584	4,082,202				
その他収入	70,737	70,625	70,734	70,734	71,916	
	64,506	34,805				
計	6,892,253	6,888,791	6,928,779	7,503,477	7,002,717	
	6,371,640	6,115,155				
支出	鉄道事業 営業費	2,343,349	2,349,033	2,510,267	2,498,691	2,516,439
		2,381,417	1,959,496			
	人件費	778,083	812,918	863,274	881,274	888,041
		817,070	830,740			
	業務費	1,234,849	1,206,362	1,333,163	1,339,802	1,331,274
		1,264,446	808,033			
	(うち線路使用料)	437,646	437,646	491,417	517,338	514,602
		450,532	21,931			
	諸税	141,663	153,006	128,584	101,205	122,069
		126,448	132,308			
	減価償却費	172,620	158,209	163,038	151,713	145,799
		155,714	162,542			
	特別修繕引当金繰入額	16,134	18,538	22,208	24,697	29,256
		17,739	25,873			
	付帯事業 営業費	4,421,541	4,421,871	4,378,734	4,950,826	4,417,014
	3,948,617	4,122,240				
保守管理経費	4,352,393	4,352,393	4,313,195	4,885,287	4,363,392	
	3,885,599	4,079,770				
(うち人件費)	612,358	607,618	661,761	666,934	691,739	
	581,729	585,727				
その他経費	69,148	69,478	65,539	65,539	53,622	
	63,018	42,470				
(うち人件費)	25,647	26,433	23,337	23,337	17,920	
	24,166	19,665				
計	6,764,890	6,770,904	6,889,001	7,449,517	6,933,453	
	6,330,034	6,081,736	0	0	0	
営業損益	127,363	117,887	39,778	53,960	69,264	
	41,606	33,419				
営業外損益	-7,858	-6,640	-9,813	-9,813	-9,813	
	-11,679	-5,480				
経常損益	119,505	111,247	29,965	44,147	59,451	
	29,927	27,939				
特別損益	0	0	0	0	0	
	0	0				
法人税等	60,387	57,800	24,423	25,223	37,963	
	28,698	27,840				
法人税等調整額	0	0	3,764	3,275	-3,389	
	-2,438	8,771				
税引後当期利益	59,118	53,447	1,778	15,649	24,877	
	3,667	-8,671				

計画の基本的考え方

○収入の推計の考え方:

沿線人口の減少、特に当社線利用者の約6割を占める通勤・通学者が属する層の減少に伴い、普通運賃・通勤通学定期など収入減少が懸念される。高校の移転や沿線の状況変化、および営業努力を加味しても減少傾向は避けられないと見込んでいる。

○支出の推計の考え方

プロパー転換の着実な実行により人件費の適正化を図ること、他社に支払っている車両使用料や業務委託費の見直しを順次行っていくこと、効率的な業務体制の構築等により、費用の圧縮を計画した。

計画との乖離状況	税引前当期利益	67.33 %	71.65 %	0 %	0 %	0 %
	税引後当期利益	93.8 %	116.22 %	100 %	100 %	100 %

※計画との乖離状況(計算式) = |(計画値-実績値)| ÷ |計画値| × 100

2020年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2020年度の実績に係る所管課分析・改善点
<p>新型コロナウイルス感染症の影響等により、旅客運輸収入が大幅な減収となったほか、自主事業での旅行業及び物販業収入がそれぞれ計画を大きく下回った。このため、鉄道事業では、線路使用料の減免措置を受けたこと等により、収支均衡を図ることができたが、自主事業を含めた事業全体では、平成22年度以来、10年ぶりに、867万1千円の当期純損失を計上した。</p> <p>しかしながら、このような状況の中、利用者が大幅に減少しても減便することなく運行を継続させ、「地域の足」としての使命は果たすことができたものと考えている。</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の影響で旅客運輸収入が大きく落ち込んだことにより、平成22年以來、10年ぶりに線路使用料の減免後において当期純損失を計上することとなった。</p> <p>経営環境の変化を十分に考慮の上、「地域の足」としての使命を果たしつつ、定期収入の確保と併せて定期外収入の増加や経営の効率化に向けた一層の取組を進め、中期経営計画に掲げる線路使用料の全額支払いや累積赤字の解消に努めていただきたい。</p>

長期借入金償還計画

(単位:千円/上段:計画、下段:実績)

項目	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
前年度借入残高					
当該年度借入額(新規)					
当該年度元金償還額					
当該年度末借入残高	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0

計画の基本的考え方

計画達成率	(年度元金償還額)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	(年度末借入残高)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

※計画達成率(計算式) = 実績値 ÷ 計画値 × 100

2020年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2020年度の実績に係る所管課分析・改善点

中期経営計画に対する所管課の意見	
基本方針について	<ul style="list-style-type: none"> ・安定経営の維持のためには一層の収支改善が不可欠である。 ・このため、青い森鉄道(株)においては、利用者の利便性を確保しつつ、効率的な業務体制を構築するなど、基本方針を着実に実行して経営の安定を図り、地域住民の日常生活に欠くことができない「地域の足」としての使命を果たしていただきたい。
目標設定について	<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画を達成するためには、収入の確保と支出の抑制が不可欠である。 ・このため、他交通機関と連携した商品造成、フリー切符の増売、効率的なダイヤ設定、「普段づかい」の利用促進等の取組を着実に実行する必要がある。
定数管理について	<p>中期経営計画に定めた要員計画を維持しつつ、JR出向職員からの技術移転及び社員のプロパー化を更に進めていく必要がある。</p>
収支計画等について	<p>安全で安定な旅客輸送を第一としながら収支改善に取り組み、線路使用料を全額県に支払えるよう着実に取り組むとともに、累積赤字の解消にも努めていただきたい。</p>
所管課の方針	
今後の県としての関与について	<p>青い森鉄道は、地域住民の日常生活に欠くことのできない「地域の足」としての役割を果たしていることから、引き続き、青い森鉄道に対する国からの支援措置を確保し、青い森鉄道(株)の負担軽減を図っていく。</p> <p>その上で、青い森鉄道(株)が中期経営計画を着実に推進し、更なる収支改善が図られるよう、青い森鉄道(株)の取組みに協力していく。</p>
2020年度の実績に係る所管課意見等	
改善すべき点等	<p>新型コロナウイルス感染症の影響で旅客運輸収入が大きく落ち込んだことにより、平成22年以来、10年ぶりに線路使用料の減免後において当期純損失を計上することとなった。</p> <p>利用者が安心して利用できる輸送サービスを提供し、公共交通機関としての使命を果たしつつ、今後は、アフターコロナを見据えた反転攻勢に向けた準備を進めていく必要がある。</p> <p>経営環境の変化を十分に考慮の上、定期収入の確保と併せて、定期外収入の増加や経営の効率化に向けた一層の取組を進め、中期経営計画に掲げる線路使用料の全額支払いや累積赤字の解消とともに、プロパー社員の計画的な採用・育成によるプロパー転換に努めていただきたい。</p>