

中期経営計画書

策定年月日	2024 年 1 月 9 日
見直し年月日	2026 年 7 月 6 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・安定輸送」の確保

社員一丸となって「安全・安定輸送」の確保を継続し、さらにお客様へ「安心・快適なサービス」を提供し、より信頼されるよう取り組む。

2. 経営基盤の強化

旅客運輸収入の確保のほか、自主事業など、自社の営業努力が反映される事業を強化していくほか、健全経営とお客様の利便性とのバランスを図りながら、業務の適正化に取り組む。

3. 沿線地域等との連携による利活用促進

県や沿線自治体、団体等との関係をより緊密なものとしていくとともに、地域の魅力と当社の強みを活かした地域活性化にも取り組む。

4. 人材確保と人材育成、組織力の強化

今後会社の軸となっていくプロパー社員が、これまで継承してきたものをさらに発展させていく役割を担うことから、自らの役割を主体的、総合的に捉え、それぞれの立場で自分たちの会社づくりを実践していく。

【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、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、同計画に基づく取組みを進めてきたところであるが、沿線地域の少子高齢化、保有車両及び鉄道施設の老朽化等、鉄道事業を取り巻く厳しい経営環境を踏まえ、令和8(2026)年度から令和12(2030)年度までを計画期間とする第6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6次中期経営計画を加味したものとしている。

目標達成に向けた具体的な取組と取組指標

①収入の確保

【取組内容など】

- ・通勤・通学の利便性向上等に向けたダイヤ設定
- ・沿線施設や他交通機関等との連携
- ・インバウンドのお客様の利便性向上

【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、旅客運輸収入確保のための企画乗車券の造成や他事業者との連携に加え、普通運賃収入の動向分析に基づいた、効果的な販売促進策を実行するもの。

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度(最終年度)
目標値	1,560,128	1,552,146	1,657,409	1,709,941	1,749,603
実績値	1,399,680	1,405,979	-	-	-
進捗率	89.72 %	90.58 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %

2025年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点

青森ねぶた祭、三沢基地航空祭といった沿線の祭りに合わせた臨時列車や、館鼻岸壁朝市へのお出かけに便利な臨時快速列車を運行したほか、沿線各地の冬季イベントに合わせて利用可能な企画乗車券「ツーデーパス」を期間限定で発売し、お客様の利便性向上と運賃収入の確保に取り組んだ。
各種営業施策の実施により旅客運輸収入は11月までおおむね計画通りに推移したが、記録的大雪や地震の影響を受けて、前年度から微増にとどまった。

2025年度の達成状況に係る所管課分析・改善点

沿線のイベントに対応した臨時列車の運行や、企画乗車券の発売等、積極的な取組を行うことにより、前年度を上回る増収となったが、大雪や地震の影響もあって計画値の達成には至らなかった。
乗客の多くを占める高校生をはじめとして、沿線人口の減少が不可避な状況の中、さらなる需要喚起のための取組を、一層、積極的に行っていく必要がある。

②支出の抑制

【取組内容など】

- ・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、適正なサービス水準や費用対効果を踏まえた駅窓口のスリム化、利用客のニーズや事業環境の変化を踏まえた「青い森たびショップ」の休廃止等、効率的な業務体制の構築や、外部委託業務の見直し等をおこなうもの。

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度(最終年度)
目標値	1,597,439	1,615,439	1,622,424	1,650,499	1,649,971
実績値	1,497,352	1,652,060	-	-	-
進捗率	93.73 %	102.27 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %

2025年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点

人材の確保と定着に向けて、若手社員が仕事のやりがい等を伝える1DAY仕事体験の開催、キャリア講習等への参加を行ったほか、全線開業以来据え置いていた給料表を改定し賃上げを実施するとともに、県の奨学金返還支援制度に引き続き参加するなど、社員の待遇改善にも取り組んだ。
また、リーダーから一般社員まで、それぞれの立場に求められる知識やスキルの向上を目的とした階層別研修に取り組んだ。

2025年度の達成状況に係る所管課分析・改善点

駅の無人化や自主事業の営業形態の変更等により、効率的な業務体制の構築や外部委託業務の見直し等を進めてきた一方で、JRからの出向社員が定年退職を迎えており、必要な人材確保、及び、育成が喫緊の課題となっている。学校訪問や各種採用説明会等を積極的に活用するなどして、人材確保を進めるとともに、人材育成に向けた有効な研修制度を検討・実施していく必要がある。

③青森県に支払う線路使用料の確保

【取組内容など】

- ・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、県から減免を受けずに全額の支払いを目指すもの。

	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度(最終年度)
目標値	514,918	510,978	684,464	707,327	746,230
実績値	555,338	474,582	-	-	-
進捗率	107.85 %	92.88 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %

2025年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2025年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
収入面では地震による観光客減少、記録的大雪による長期間運休の影響を大きく受け、支出面では安全・安定輸送を担保するための固定費に加え、動力費の高止まり、車両修繕費の増加等厳しい状況が続いた。 そのため、令和7年度においても県に支払うべき線路使用料の一部減免措置を受けざるを得ない状況となった。			旅客運輸収入は、増収傾向にあるものの、電車を運行するための動力費等が高止まりしている。 経費の削減はもちろんであるが、あらゆる収入増加策について検討を行い、自立した安定経営に向けて、増収を図っていく必要がある。		
④付帯事業収入の確保					
【取組内容など】					
・飲食・物販業、旅行業等での付帯事業収入の確保。					
【指標(目標値)】： 付帯事業その他収入(単位:千円・税込)					
飲食・物販業、旅行業等での付帯事業収入の確保。					
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度(最終年度)
目標値	71,916	71,916	50,563	52,303	53,363
実績値	51,615	54,610	-	-	-
進捗率	71.77 %	75.94 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2025年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2025年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
「特別快速 青鉄全線完全走破号 特別編」等の鉄道ファン向けツアー商品が好評を博したほか、駅貼り広告の受注や飲料自販機の売上が好調であること、八戸駅コインロッカーの利用が引き続き堅調に推移していること等から、4年連続で対前年度増収増益となった。			付帯事業について、対前年比で増収増益となっているが、目標の達成に向けて、新たな商品の開発や販売手法等の検証など、販売促進策を強化していく必要がある。		
⑤その他収支改善の取組み					
【取組内容など】					
・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を全額支払ったうえで、単年度黒字達成の継続を目指すもの。					
	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度(最終年度)
目標値	24,877	26,595	81,785	20,033	35,544
実績値	15,668	21,692	-	-	-
進捗率	62.98 %	81.56 %	0.00 %	0.00 %	0.00 %
2025年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2025年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
全線開業15周年の節目を迎える中、少子高齢化の進展や物価上昇等、当社を取り巻く環境の変化が一層顕在化している中で、安全・安定輸送を第一に、効率経営、増収施策、沿線振興等に取り組んだが、地震や記録的大雪の影響を大きく受けた。 その結果、青森県に支払うべき線路使用料について減免を受けた上で黒字となった。			沿線人口が減少を続ける一方で、外国人観光客などの来県が回復している。沿線住民の利用を促進するのみならず、鉄道を利用した観光の提案など、SNSを活用した情報発信等を活用し、あらゆる旅客の増加策を講じていく必要がある。		

定数管理(役・職員数)		(単位:人 / 上段:計画、下段:実績)				
項 目		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
常勤役員	県派遣職員	0 0	0 0	0 -	0 -	0 -
	県職員OB	2 2	2 2	2 -	2 -	2 -
	民間からの役員	0 0	0 0	0 -	0 -	0 -
	プロパー職員	1 1	1 1	1 -	1 -	1 -
	小計①	3 3	3 3	3 -	3 -	3 -
常勤職員	県派遣職員	2 1	2 1	1 -	1 -	1 -
	県職員OB	0 1	0 1	1 -	1 -	0 -
	民間からの職員	77 49	77 37	36 -	28 -	18 -
	プロパー職員	199 222	199 233	241 -	244 -	246 -
	小計②	278 273	278 272	279 -	274 -	265 -
非常勤役員	県・市町村関係	10 10	10 10	10 -	10 -	10 -
	民間からの役員	2 2	2 2	2 -	2 -	2 -
	小計③	12 12	12 12	12 -	12 -	12 -
非常勤職員	県職員OB	1 1	1 1	1 -	1 -	1 -
	その他の職員	46 39	46 46	35 -	33 -	33 -
	小計④	47 40	47 47	36 -	34 -	34 -
臨時職員⑤		0 0	0 0	0 -	0 -	0 -
合計(①～⑤)						
		計画計	340	340	330	323
		実績計	328	334	-	-

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。

2025年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2025年度の実績に係る所管課分析・改善点
人材の確保と定着に向けて、若手社員が仕事のやりがい等を伝える1DAY仕事体験の開催、キャリア講習等への参加を行ったほか、全線開業以来据え置いていた給料表を改定し賃上げを実施するとともに、県の奨学金返還支援制度に引き続き参加するなど、社員の待遇改善にも取り組んだ。 また、リーダーから一般社員まで、それぞれの立場に求められる知識やスキルの向上を目的とした階層別研修に取り組んだ。	JRからの出向社員が定年退職を迎える中、必要な人材を確保し、育成していくことは、喫緊の課題である。積極的な採用活動を継続するとともに、採用職員を育成していくプロセスを早急に確立していく必要がある。

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		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
収入	鉄道事業 営業収益	2,562,058	2,556,813	2,912,581	2,825,348	2,865,707
		2,627,494	2,718,980	-	-	-
	旅客運輸収入	1,560,128	1,552,146	1,657,409	1,709,941	1,749,603
		1,399,680	1,405,979	-	-	-
	旅客収入	1,518,811	1,510,829	1,639,711	1,692,243	1,731,905
		1,383,807	1,390,186	-	-	-
	普通運賃	959,760	949,289	1,060,980	1,110,457	1,147,041
		866,314	878,823	-	-	-
	通勤定期	244,655	247,144	268,698	271,009	273,340
		228,186	226,274	-	-	-
	通学定期	194,192	194,192	173,038	173,782	174,529
		172,297	170,722	-	-	-
	JR企画切符	120,204	120,204	136,995	136,995	136,995
		117,010	114,367	-	-	-
	寝台特急等収入	41,317	41,317	17,698	17,698	17,698
		15,873	15,793	-	-	-
	その他収入	1,001,930	1,004,667	1,255,172	1,115,407	1,116,104
		1,227,814	1,313,001	-	-	-
	付帯事業 営業収益	4,592,541	4,592,541	6,672,993	6,566,010	6,256,701
		5,648,236	6,591,587	-	-	-
	指定管理料収入	4,520,625	4,520,625	6,622,430	6,513,707	6,203,338
		5,596,621	6,536,977	-	-	-
	その他収入	71,916	71,916	50,563	52,303	53,363
		51,615	54,610	-	-	-
計画計		7,154,599	7,149,354	9,585,574	9,391,358	9,122,408
実績計		8,275,730	9,310,567	-	-	-
支出	鉄道事業 営業費	2,511,086	2,504,124	2,808,424	2,785,220	2,811,405
		2,594,502	2,683,201	-	-	-
	人件費	906,041	924,041	949,516	958,934	939,788
		879,036	954,113	-	-	-
	業務費	1,330,194	1,302,018	1,501,823	1,522,780	1,575,812
		1,392,430	1,397,942	-	-	-
	(うち線路使用料)	(514,918)	(510,978)	(684,464)	(707,327)	(746,230)
		(555,338)	(474,582)	-	-	-
	諸税	109,998	124,988	148,000	148,000	148,000
		130,841	136,865	-	-	-
	減価償却費	139,436	129,137	174,053	124,150	115,931
		152,390	152,269	-	-	-
	特別修繕引当金繰入額	25,417	23,940	35,032	31,356	31,874
		39,805	42,012	-	-	-
	付帯事業 営業費	4,574,247	4,574,247	6,653,999	6,545,672	6,235,584
		5,630,508	6,565,316	-	-	-
	保守管理経費	4,520,625	4,520,625	6,622,430	6,513,707	6,203,338
		5,594,256	6,532,668	-	-	-
	(うち人件費)	(673,478)	(673,478)	(668,767)	(687,424)	(706,042)
		(612,571)	(693,170)	-	-	-
	その他経費	53,622	53,622	31,569	31,965	32,246
		36,252	32,648	-	-	-
	(うち人件費)	(17,920)	(17,920)	(4,141)	(4,141)	(4,141)
		(5,745)	(4,777)	-	-	-
計画計		7,085,333	7,078,371	9,462,423	9,330,892	9,046,989
実績計		8,225,010	9,248,517	-	-	-
全事業営業損益		69,266	70,983	123,151	60,466	75,419
計画計		50,720	62,051	-	-	-
実績計		50,720	62,051	-	-	-
営業外損益		-9,813	-9,813	8,634	9,567	10,125
計画計		1,468	2,589	-	-	-
実績計		1,468	2,589	-	-	-
経常損益		59,453	61,170	131,785	70,033	85,544
計画計		52,188	64,640	-	-	-
実績計		52,188	64,640	-	-	-
特別損益		0	0	0	0	0
計画計		0	-621	-	-	-
実績計		0	-621	-	-	-
法人税等		38,519	34,593	50,000	50,000	50,000
計画計		47,543	49,394	-	-	-
実績計		47,543	49,394	-	-	-
法人税等調整額		-3,943	-18	0	0	0
計画計		-11,023	-7,068	-	-	-
実績計		-11,023	-7,068	-	-	-
税引後損益		24,877	26,595	81,785	20,033	35,544
計画計		15,668	21,692	-	-	-
実績計		15,668	21,692	-	-	-

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7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	全事業営業損益	26.78 %	12.58 %	0 %	0 %	0 %
	税引後損益	37.02 %	18.44 %	0 %	0 %	0 %

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

2025年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2025年度の実績に係る所管課分析・改善点
旅客運輸収入は記録的大雪や地震の影響を受けて前年度から微増にとどまった一方で、自主事業収入は駅貼り広告や飲料自販機、コインロッカーの売上が好調であったこと等から前年度を上回った。費用面では、物価上昇や労務費の高騰、列車を動かすための動力費の高止まり、除雪費の増高等厳しい状況が続き、青森県からの線路使用料の減免措置を受けた上で、税引後の当期純利益は21,692千円を計上した。 しかしながら、今年度においてもこれまでと変わらず「地域の足」としての使命を果たすため、鉄道の利便性を確保しつつ、効率的経営、増収施策の推進、沿線地域の振興等に取り組んだ。	旅客運輸収入は、大雪や地震の影響により微増に留まり、自主事業収入は前年度を上回ったものの、計画値を達成できなかった。また、動力費をはじめとした経費が増加しており、線路使用料全額支払いへのハードルは、相当高くなっている。 その一方で、地域公共交通の役割を果たしていくことが求められており、沿線人口の減少が続く中にあっても、事業が継続できるよう、沿線住民の利用促進とともに、観光客の利用促進を図る等、また、他の交通事業者と連携した利便性の高い交通ネットワークを構築する等、一層の増収策を図っていく必要がある。

長期借入金償還計画		(単位:千円/上段:計画、下段:実績)				
項 目	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	
前年度借入残高	0	0	0	0	0	
	0	0	-	-	-	
当該年度借入額(新規)	0	0	0	0	0	
	0	0	-	-	-	
当該年度元金償還額	0	0	0	0	0	
	0	0	-	-	-	
当該年度末借入残高	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

2024年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2024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	・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	・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	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。
収支計画等について	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。

所管課の方針

今後の県としての関与について	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」であるとともに物流の幹線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。 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。
----------------	--

2024年度の実績に係る所管課意見等

改善すべき点等	当期も、線路使用料の減免を受けたものの、黒字を計上することができた。引き続き、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、将来にわたる沿線人口の減少が見込まれる中、さらなる需要喚起のための取組を積極的に行っていく必要がある。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。
---------	---