

中期経営計画書

策定年月日	2021年7月7日
見直し年月日	2024年7月2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としている。

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	998,571	1,240,418	1,409,971
進捗率	99.77 %	63.64 %	64.19 %	79.74 %	89.91 %
2023年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2023年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
4年ぶりに制限のない開催となった青森ねぶた祭りなどの沿線イベントに合わせた臨時列車の運行や企画乗車券の発売、「普段づかい」の利用促進を目的とした「青森・野内間平日おでかけワンコインパス」販売実証などに取り組んだ結果、旅客運輸収入は前年を上回ったが、計画値は下回った。			沿線のイベントに対応した臨時列車の運行や、県と連携した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、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					
【具体的取組】 ・効率的な運営体制の整備等 ・業務コストの縮減					
【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」等の営業形態の変更や休廃止等、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	1,447,544	1,446,057	1,473,042
進捗率	100.49 %	99.25 %	93.49 %	92.01 %	92.20 %
2023年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点			2023年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
人材確保に向けた各種採用説明会への参加や、職場見学会を開催したほか、県内外の高校、大学、専門学校を訪問し、当社の経営状態や採用情報の共有をおこなった。 また、次代のリーダー役を担う主任級と助役級を対象として、外部講師によるマネジメント向上を目的とした階層別研修を開催した。			駅の無人化や「青い森たびショップ」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からの出向社員の一斉定年退職を控えており、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	100,181	320,638	478,067
進捗率	102.94 %	5.01 %	20.39 %	61.98 %	92.90 %

2023年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点

旅客運輸収入は前年度を上回ったもののコロナ禍前の9割程度にとどまった。
また、費用面では列車を動かすための動力費が、高騰前の令和3年度比143.7%と依然として高い水準になった影響もあり、令和5年度においても一部減免の措置を受けざるを得ない状況となった。

2023年度の達成状況に係る所管課分析・改善点

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が高騰している。
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

【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	32,447	39,344	48,141
進捗率	91.19 %	49.28 %	45.87 %	55.62 %	66.94 %

2023年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点

モーリーを活用した新グッズの発売をはじめ、沿線3駅へのアイスクリーム自販機や、八戸駅ATMコーナー跡地へのコインロッカーの新設、県外へのイベント出展による積極的なグッズ販売、鉄道ファン向け「青鉄全線完全走破号」ツアーの実施などの新事業に取り組んだことから、計画値を下回ったものの対前年度比では増収増益となった。

2023年度の達成状況に係る所管課分析・改善点

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	3,314	6,520	13,588
進捗率	6.20 %	-16.22 %	186.39 %	41.66 %	54.62 %

2023年度の達成状況に係る法人自己分析・改善点

令和5年度5月に新型コロナウイルス感染症が5類に移行し、観光客等の人流も戻りつつある中において、鉄道の利便性を確保しつつの効率的経営や、沿線地域の振興、増収策への取り組みをおこなってきたが、旅客収入はコロナ禍前に約1割届かず、電気料金高騰の影響も引き続き受けた。
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。

2023年度の達成状況に係る所管課分析・改善点

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戻りつつある。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		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 3
	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 4
常勤職員	県派遣職員	1 2	1 2	2 2	2 2	2 1
	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 76	77 72	77 67
	プロパー職員	199 197	213 199	199 207	199 210	199 212
	小計②	289 291	292 278	278 285	278 284	278 280
非常勤役員	県・市町村関係	10 10	10 10	10 10	10 10	10 9
	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 11
非常勤職員	県職員OB	1 1	1 1	1 1	1 1	1 2
	その他の職員	30 42	31 46	46 46	46 40	46 38
	小計④	31 43	32 47	47 47	47 41	47 40
臨時職員⑤		0 0	0 0	0 0	0 0	0 0
合計(①~⑤)		335 349	339 340	340 347	340 340	340 335

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。

2023年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2023年度の実績に係る所管課分析・改善点
人材確保に向けた各種採用説明会への参加や、職場見学会を開催したほか、県内外の高校、大学、専門学校を訪問し、当社の経営状態や採用情報の共有をおこなった。 また、次代のリーダー役を担う主任級と助役級を対象として、外部講師によるマネジメント向上を目的とした階層別研修を開催した。	JRからの出向社員の定年退職を控える中、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	2,068,925	2,271,507	2,508,751	
	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	998,571	1,240,418	1,409,971	
	旅客収入	1,470,015	1,454,943	1,514,387	1,514,256	1,526,899	
		1,437,319	916,968	985,580	1,217,566	1,378,015	
	普通運賃	968,150	961,569	969,173	980,702	970,231	
		910,481	488,481	540,926	734,913	857,770	
	通勤定期	205,102	200,773	229,646	218,661	242,194	
		226,648	213,036	216,536	215,982	226,691	
	通学定期	184,099	179,936	195,364	194,689	194,270	
		189,481	180,605	182,868	175,410	172,751	
	JR企画切符	112,664	112,665	120,204	120,204	120,204	
		110,709	34,846	45,250	91,261	120,803	
	夜行寝台等収入	0	0	41,317	41,317	41,317	
	29,337	8,909	12,991	22,852	31,956		
その他収入	999,108	1,010,830	989,146	991,883	999,193		
	948,894	1,072,271	1,070,354	1,031,089	1,098,780		
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	4,147,239	4,741,810	5,393,167		
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	4,114,792	4,702,466	5,345,026		
その他収入	70,737	70,625	70,734	70,734	71,916		
	64,506	34,805	32,447	39,344	48,141		
計	6,892,253	6,888,791	6,928,779	7,503,477	7,002,717		
	6,371,640	6,115,155	6,216,134	7,013,317	7,901,918		
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	2,036,729	2,262,214	2,575,344	
	人件費	778,083	812,918	863,274	881,274	888,041	
		817,070	830,740	839,797	846,767	859,168	
	業務費	1,234,849	1,206,362	1,333,163	1,339,802	1,331,274	
		1,264,446	808,033	896,756	1,120,673	1,405,669	
	(うち線路使用料)	437,646	437,646	491,417	517,338	514,602	
		450,532	21,931	100,181	320,638	478,067	
	諸税	141,663	153,006	128,584	101,205	122,069	
		126,448	132,308	128,883	130,244	128,027	
	減価償却費	172,620	158,209	163,038	151,713	145,799	
		155,714	162,542	153,670	151,727	153,354	
	特別修繕引当金繰入額	16,134	18,538	22,208	24,697	29,256	
		17,739	25,873	17,623	12,803	29,126	
	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	4,140,859	4,732,608	5,377,270		
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	4,112,461	4,700,158	5,342,637		
(うち人件費)	612,358	607,618	661,761	666,934	691,739		
	581,729	585,727	600,128	593,813	608,777		
その他経費	69,148	69,478	65,539	65,539	53,622		
	63,018	42,470	28,398	32,450	34,633		
(うち人件費)	25,647	26,433	23,337	23,337	17,920		
	24,166	19,665	7,619	5,477	5,097		
計	6,764,890	6,770,904	6,889,001	7,449,517	6,933,453		
	6,330,034	6,081,736	6,177,588	6,994,822	7,952,614		
営業損益	127,363	117,887	39,778	53,960	69,264		
	41,606	33,419	38,576	18,495	-50,696		
営業外損益	-7,858	-6,640	-9,813	-9,813	-9,813		
	-11,679	-5,480	-8,299	-2,139	92,746		
経常損益	119,505	111,247	29,965	44,147	59,451		
	29,927	27,939	30,277	16,356	42,049		
特別損益	0	0	0	0	0		
	0	0	-834	-728	0		
法人税等	60,387	57,800	24,423	25,223	37,963		
	28,698	27,840	18,733	19,665	41,016		
法人税等調整額	0	0	3,764	3,275	-3,389		
	-2,438	8,771	7,395	-10,557	-12,556		
税引後当期利益	59,118	53,447	1,778	15,649	24,877		
	3,667	-8,671	3,314	6,520	13,588		

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	税引前当期利益	67.33 %	71.65 %	3.02 %	65.72 %	0 %
	税引後当期利益	93.8 %	116.22 %	86.39 %	58.34 %	45.38 %

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

2023年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2023年度の実績に係る所管課分析・改善点
<p>旅客運輸収入、自主事業収入は共に前年度を上回ったもののコロナ禍前までの回復とはならなかったこと、費用面では電気料金の高騰に伴う列車を動かすための動力費が増えたことから、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13,588千円を計上した。</p> <p>しかしながらコロナ禍を経た今年度においても、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の効率的経営や、沿線地域の振興、増収策への取り組みをおこなった。</p>	<p>旅客運輸収入、自主事業収入ともに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。</p> <p>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であっても、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。</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	0	0	0	0	0
当該年度借入額(新規)	0	0	0	0	0
当該年度元金償還額	0	0	0	0	0
当該年度末借入残高	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

●年度の実績に係る法人自己分析・改善点	●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

<p>基本方針について</p>	<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。
<p>目標設定について</p>	<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。
<p>定数管理について</p>	<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>
<p>収支計画等について</p>	<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

<p>今後の県としての関与について</p>	<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。</p>
-----------------------	--

2023年度の実績に係る所管課意見等

<p>改善すべき点等</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした未だに続く旅客運輸収入の減や、電気料金の高騰に伴う動力費等の増加があったものの、当期も、純利益を計上することができた。</p> <p>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。</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>
----------------	--