

# 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(最終年度)
目標値	1,470,016	1,454,943	1,555,704	<b>1,555,573</b>	<b>1,568,216</b>
実績値	1,466,656	925,877	998,571	1,240,418	<b>1,409,971</b>
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。

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(最終年度)
目標値	1,416,088	1,446,968	1,548,372	<b>1,571,545</b>	<b>1,597,700</b>
実績値	1,422,965	1,436,132	1,447,544	1,446,057	<b>1,473,042</b>
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。

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(最終年度)
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			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。					
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(最終年度)
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			2023年度の達成状況に係る所管課分析・改善点		
モーラ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。					
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(最終年度)
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			2023年度の達成状況に係る所管課分析・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。					

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	1	2	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	78	77	77	77
	94	77	76	72	67	
	プロパー職員	199	213	199	199	199
		197	199	207	210	212
小計②		289	292	278	278	278
		291	278	285	284	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	31	46	46	46
	42	46	46	40	38	
小計④		31	32	47	47	47
		43	47	47	41	40
臨時職員⑤		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
合計(①~⑤)		335	339	340	340	340
		349	340	347	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。

2022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>人材確保に向けて、若者の奨学金返還を支援する県の「あおり若者定着奨学金返還支援制度」に参画したほか、当社の仕事を知ってもらう機会として新たに実際の車両を使用した「運転士体験会」を開催した。 また、人材育成に向けて、若手社員の研修等に取り組んだ。</p>	

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
		<b>2,415,550</b>	<b>1,998,148</b>	<b>2,068,925</b>	<b>2,271,507</b>	<b>2,508,751</b>
	旅客運輸収入	1,470,015	1,454,943	1,555,704	1,555,573	1,568,216
		<b>1,466,656</b>	<b>925,877</b>	<b>998,571</b>	<b>1,240,418</b>	<b>1,409,971</b>
	旅客収入	1,470,015	1,454,943	1,514,387	1,514,256	1,526,899
		<b>1,437,319</b>	<b>916,968</b>	<b>985,580</b>	<b>1,217,566</b>	<b>1,378,015</b>
	普通運賃	968,150	961,569	969,173	980,702	970,231
		<b>910,481</b>	<b>488,481</b>	<b>540,926</b>	<b>734,913</b>	<b>857,770</b>
	通勤定期	205,102	200,773	229,646	218,661	242,194
		<b>226,648</b>	<b>213,036</b>	<b>216,536</b>	<b>215,982</b>	<b>226,691</b>
	通学定期	184,099	179,936	195,364	194,689	194,270
		<b>189,481</b>	<b>180,605</b>	<b>182,868</b>	<b>175,410</b>	<b>172,751</b>
	JR企画切符	112,664	112,665	120,204	120,204	120,204
		<b>110,709</b>	<b>34,846</b>	<b>45,250</b>	<b>91,261</b>	<b>120,803</b>
	夜行寝台等収入	0	0	41,317	41,317	41,317
	<b>29,337</b>	<b>8,909</b>	<b>12,991</b>	<b>22,852</b>	<b>31,956</b>	
その他収入	999,108	1,010,830	989,146	991,883	999,193	
	<b>948,894</b>	<b>1,072,271</b>	<b>1,070,354</b>	<b>1,031,089</b>	<b>1,098,780</b>	
付帯事業 営業収益	4,423,130	4,423,018	4,383,929	4,956,021	4,435,308	
	<b>3,956,090</b>	<b>4,117,007</b>	<b>4,147,239</b>	<b>4,741,810</b>	<b>5,393,167</b>	
指定管理料収入	4,352,393	4,352,393	4,313,195	4,885,287	4,363,392	
	<b>3,891,584</b>	<b>4,082,202</b>	<b>4,114,792</b>	<b>4,702,466</b>	<b>5,345,026</b>	
その他収入	70,737	70,625	70,734	70,734	71,916	
	<b>64,506</b>	<b>34,805</b>	<b>32,447</b>	<b>39,344</b>	<b>48,141</b>	
計	6,892,253	6,888,791	6,928,779	7,503,477	7,002,717	
	<b>6,371,640</b>	<b>6,115,155</b>	<b>6,216,134</b>	<b>7,013,317</b>	<b>7,901,918</b>	
支出	鉄道事業 営業費	2,343,349	2,349,033	2,510,267	2,498,691	2,516,439
		<b>2,381,417</b>	<b>1,959,496</b>	<b>2,036,729</b>	<b>2,262,214</b>	<b>2,575,344</b>
	人件費	778,083	812,918	863,274	881,274	888,041
		<b>817,070</b>	<b>830,740</b>	<b>839,797</b>	<b>846,767</b>	<b>859,168</b>
	業務費	1,234,849	1,206,362	1,333,163	1,339,802	1,331,274
		<b>1,264,446</b>	<b>808,033</b>	<b>896,756</b>	<b>1,120,673</b>	<b>1,405,669</b>
	(うち線路使用料)	437,646	437,646	491,417	517,338	514,602
		<b>450,532</b>	<b>21,931</b>	<b>100,181</b>	<b>320,638</b>	<b>478,067</b>
	諸税	141,663	153,006	128,584	101,205	122,069
		<b>126,448</b>	<b>132,308</b>	<b>128,883</b>	<b>130,244</b>	<b>128,027</b>
	減価償却費	172,620	158,209	163,038	151,713	145,799
		<b>155,714</b>	<b>162,542</b>	<b>153,670</b>	<b>151,727</b>	<b>153,354</b>
	特別修繕引当金繰入額	16,134	18,538	22,208	24,697	29,256
		<b>17,739</b>	<b>25,873</b>	<b>17,623</b>	<b>12,803</b>	<b>29,126</b>
	付帯事業 営業費	4,421,541	4,421,871	4,378,734	4,950,826	4,417,014
	<b>3,948,617</b>	<b>4,122,240</b>	<b>4,140,859</b>	<b>4,732,608</b>	<b>5,377,270</b>	
保守管理経費	4,352,393	4,352,393	4,313,195	4,885,287	4,363,392	
	<b>3,885,599</b>	<b>4,079,770</b>	<b>4,112,461</b>	<b>4,700,158</b>	<b>5,342,637</b>	
(うち人件費)	612,358	607,618	661,761	666,934	691,739	
	<b>581,729</b>	<b>585,727</b>	<b>600,128</b>	<b>593,813</b>	<b>608,777</b>	
その他経費	69,148	69,478	65,539	65,539	53,622	
	<b>63,018</b>	<b>42,470</b>	<b>28,398</b>	<b>32,450</b>	<b>34,633</b>	
(うち人件費)	25,647	26,433	23,337	23,337	17,920	
	<b>24,166</b>	<b>19,665</b>	<b>7,619</b>	<b>5,477</b>	<b>5,097</b>	
計	6,764,890	6,770,904	6,889,001	7,449,517	6,933,453	
	<b>6,330,034</b>	<b>6,081,736</b>	<b>6,177,588</b>	<b>6,994,822</b>	<b>7,952,614</b>	
営業損益	127,363	117,887	39,778	53,960	69,264	
	<b>41,606</b>	<b>33,419</b>	<b>38,576</b>	<b>18,495</b>	<b>-50,696</b>	
営業外損益	-7,858	-6,640	-9,813	-9,813	-9,813	
	<b>-11,679</b>	<b>-5,480</b>	<b>-8,299</b>	<b>-2,139</b>	<b>92,746</b>	
経常損益	119,505	111,247	29,965	44,147	59,451	
	<b>29,927</b>	<b>27,939</b>	<b>30,277</b>	<b>16,356</b>	<b>42,049</b>	
特別損益	0	0	0	0	0	
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-834</b>	<b>-728</b>	<b>0</b>	
法人税等	60,387	57,800	24,423	25,223	37,963	
	<b>28,698</b>	<b>27,840</b>	<b>18,733</b>	<b>19,665</b>	<b>41,016</b>	
法人税等調整額	0	0	3,764	3,275	-3,389	
	<b>-2,438</b>	<b>8,771</b>	<b>7,395</b>	<b>-10,557</b>	<b>-12,556</b>	
税引後当期利益	59,118	53,447	1,778	15,649	24,877	
	<b>3,667</b>	<b>-8,671</b>	<b>3,314</b>	<b>6,520</b>	<b>13,588</b>	

**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 %	3.02 %	0 %	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

2022年度の実績に係る法人自己分析・改善点	2022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、費用面では電気料金の高騰に伴い、車両の走行に係る動力費が増となったこと、また長引くコロナ禍の影響により、鉄道事業では、県からの線路使用料の減免措置を受けた上で、税引後当期利益652万円を計上した。</p> <p>しかしながら、コロナ禍においても「地域の足」として使命を果たすため、引き続き、お客様により安心してご利用いただけるよう駅設備の消毒や車両内の換気の実施などの感染防止対策に取り組むとともに、利用者が減少する中でも減便することなく平常運行を継続した。</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

●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	
基本方針について	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
目標設定について	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
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>

2023年度の実績に係る所管課意見等	
改善すべき点等	