

# 道南いさりび鉄道

## 第2次経営計画

2026年度～2030年度



道南いさりび鉄道

2025年3月

道南いさりび鉄道株式会社

# 目 次

## 第1章 第2次経営計画の策定について

- 1 計画策定の趣旨
- 2 計画期間

## 第2章 現状と課題

- 1 経営状況について
- 2 経営上の課題について

## 第3章 経営の理念

- 1 経営理念
- 2 経営目標

## 第4章 重点的な取組

- 1 鉄道輸送の安全性を最優先とします。
- 2 沿線地域の生活路線としての利用実態に即した利便性確保と更なる利用促進に努めます。
- 3 簡素で効率的・機能的な組織体制のもと経営の安定化をめざします。
- 4 地域全体と連携し地域とともに歩む鉄道であり続けます。

## 第5章 収支改善の取組

- 1 運賃の見直し
- 2 保有車両数の削減
- 3 運行本数の削減
- 4 収支改善の取組による効果額（R8～R12の5年間）

## 第6章 収支予測

- 1 輸送人員
- 2 収支予測
- 3 設備投資の見込み
- 4 キャッシュフロー（資金収支）

## 第7章 2031年度（令和13年度）以降に向けて

# 第1章 第2次経営計画の策定について

## 1 計画策定の趣旨

道南いさりび鉄道は、2016年（平成28年）3月26日の北海道新幹線開業と同時に、JR北海道から経営分離された旧江差線（五稜郭・木古内間）を引き継ぎ、第三セクターが運営する並行在来線として開業し、地域の皆様のご支援のもと、通勤、通学、通院、買い物などの日常生活を支えるとともに、道南地域を訪れる観光客の皆様に、地域の魅力を楽しんでいただく役割を果たしてまいりました。

また、北海道と本州を結ぶ重要な物流ルートとして、貨物列車の安定的な輸送のための役割も併せて担ってまいりました。

事業運営にあたっては、2014年（平成26年）7月策定の「経営計画」の基本理念のもと、鉄道輸送の安全性を最優先とし、利便性の確保や効率的・機能的な組織体制を目指し、日々の業務に取り組んでまいりました。

輸送の安全確保については、日常的な点検、修繕や指導訓練を実施するとともに、中長期計画に基づく計画的な施設設備の更新や安全推進委員会を中心とした安全管理PDCAサイクルによる安全性の向上に努めてきたところです。

利用者の利便性の向上や利用促進については、利用実態を踏まえたダイヤ改正や、「いさりび1日きっぷ」の販売、観光列車「ながまれ海峡号」の運行などを行ってきております。

収支改善についても、利用実態を踏まえた列車運行本数や列車編成の見直し、社員配置体制の見直し、グッズの開発・販売などを行ってまいりました。

このような中で、当社を取り巻く環境は、沿線地域の人口減少や少子高齢化の進行などにより大変厳しい状況に置かれていることに加え、新型コロナウイルス感染症の影響による社会活動や日常行動の変容などにより、利用状況・収支状況ともに、当初計画から大きく乖離しているところであり、また施設・設備の老朽化に対応する設備更新や将来の鉄道事業を担う人材の確保・育成が大きな課題となっています。

こうした状況の変化や様々な課題はありますが、道南いさりび鉄道は、今後においても、「地域を走り、地域を結ぶ鉄道」として、地域の皆様の暮らしを支え、地域のまちづくり、魅力発信に寄与するとともに、日本国内を結ぶ貨物ルートとして、全国の皆様の暮らしを支えるという2つの大きな使命をしっかりと果たしていく必要があります。

この経営計画は、皆様に親しまれ、お役に立てる公共交通機関として、また日本の物流基盤として、その役割を担っていくために、安全を最優先とした運行の継続と利用促進、経営の安定化を目的として策定するものであります。

## 2 計画期間

本計画の期間は、2026年度（令和8年度）から2030年度（令和12年度）までの5か年とします。

当社は、JR北海道の協力を受けて鉄道運行を行っていますが、北海道新幹線（新函館北斗・札幌間）の開業に伴い、函館線（函館・小樽間）がJR北海道から経営分離されることとなっています。

また、貨物調整金制度は、2030年度（令和12年度）までに新制度に移行するとされていますが、その新制度は明らかになっておらず、JR貨物からの線路使用料収入についても見通せない状況となっています。

そのため、2031年度（令和13年度）以降の経営計画については、函館線の経営分離後のあり方及び線路使用料のあり方等を踏まえながら検討を進めてまいります。

## 第2章 現状と課題

### 1 経営状況について

#### (1) 運行状況

道南いさりび鉄道線は、五稜郭・木古内間の37.8kmの路線であり、通勤・通学・通院など沿線地域の生活路線として旅客列車を運行しているほか、北海道と本州を結ぶ物流の大動脈の一部として、日本貨物鉄道株式会社（JR貨物）による貨物列車が運行されています。

旅客列車は、キハ40形（気動車）車両9両を保有し、1日あたり34本の普通列車を運行しているほか、観光列車「ながまれ海峡号」や団体臨時列車、花火大会やイベント開催時の臨時列車などを運行しています。また、JR東日本の所有する「トランススイート四季島」も臨時で運行されています。

貨物列車は、1日あたり約40本が運行されているほか、繁忙期には臨時列車も運行されています。

#### (2) 利用状況

通勤・通学・通院など沿線地域の生活路線としてご利用いただいておりますが、開業後の利用状況は、沿線人口の減少や少子化の進行などにより、年々減少傾向にあります。

2020年度（令和2年度）に新型コロナウイルス感染症の影響により大きく落ち込んで以降は、やや回復傾向にあります。

【表2-1 利用状況の推移】

	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)
輸送人員（人/日）	1,988	1,869	1,801	1,729	1,431	1,445	1,469	1,456
輸送密度（人/日）	575	531	512	479	417	421	465	437

#### (3) 収支の状況

収支については、沿線人口の減少等による運輸収入の減少、更には安全運行を確保するために必要な施設の修繕費等により経常収支は赤字が続いていますが、収支不足分は自治体からの経営安定化補助金によって補われています。

【表2-2 収支の状況】

(単位：百万円)

		2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)	計
経常 収入	運輸収入	151	141	137	128	90	89	107	107	950
	線路使用料等収入	1,320	1,378	1,435	1,594	1,512	1,576	1,715	1,739	12,269
	運輸雑収入等	40	57	59	50	46	62	70	56	440
	売店事業	0	0	31	30	18	20	25	27	151
	経常収入計	1,511	1,576	1,662	1,801	1,666	1,747	1,917	1,929	13,809
経常 支出	人件費	341	346	351	414	439	457	429	425	3,202
	施設維持管理費	775	890	990	1,154	1,067	1,187	1,296	1,298	8,657
	貨客共用経費	143	107	110	110	77	76	92	93	808
	旅客関係経費	151	194	163	132	136	138	156	173	1,243
	減価償却費	254	185	141	106	98	82	86	83	1,035
	売店事業	0	0	30	29	18	21	25	27	150
	その他	34	59	54	50	47	44	43	42	373
経常支出計	1,698	1,781	1,839	1,996	1,883	2,004	2,125	2,141	15,467	
経常収支		△186	△205	△177	△196	△217	△257	△208	△212	△1,658
特別 収入 等	国庫補助金収入	7	16	0	0	0	6	7	37	73
	経営安定化補助金	146	167	169	197	201	249	211	197	1,537
	その他	32	22	8	△2	15	2	△9	△22	46
当期純利益		0	0	0	0	0	0	0	0	0

※経常支出は、施設維持管理費：施設保存費 貨客共用経費：保守管理費、輸送管理費、一般管理費  
旅客関係経費：車両保存費、運転費、運輸費、案内宣伝費 その他：諸税、支払利息 として区分

※100万円未満は端数調整を行っているため合計額が一致しない場合がある。

## ア 経常収入の状況

運輸収入については、人口減少などの影響によって減少傾向にあり、2020年度（令和2年度）～2021年度（令和3年度）には新型コロナウイルス感染症の影響によって大きく落ち込みましたが、2022年度（令和4年度）以降はやや回復しています。

線路使用料収入は、施設維持管理費や人件費の増加に伴って増加しています。

## イ 経常支出の状況

JR北海道から譲渡された施設・設備の老朽化が著しく、線路設備や電気設備の修繕が発生し、鉄道施設の維持管理に要する費用が増加しています。また、2021年度（令和3年度）には、電気料金の高騰による増加も含まれます。

2019年（令和元年）10月に輸送指令を直営化したことから、委託費用が減少したため貨客共用経費が減少していますが、人件費が増加しています。

旅客関係経費は開業直後から経費削減を図ってきましたが、2022年度（令和4年度）には軽油価格の上昇によって増加しています。

なお、2016年度（平成28年度）～2023年度（令和5年度）の8年間の累計で見ると、売店事業を除く鉄道事業に係る費用約153億円に対し、線路使用料収入が約123億円となっており、鉄道事業費用の約8割は線路使用料で賄われています。

また、人件費については、指令業務の直営化やプロパー化の推進などに伴い、費用が増加しています。

## 2 経営上の課題について

### (1) 沿線人口の減少に伴う運輸収入の減

当初計画策定時の人口推計では、表2-3のとおり2015年（平成27年）には317,764人、2030年（令和12年）には259,372人と減少が予測されていましたが、2015年（平成27年）及び2020年（令和2年）の国勢調査は推計を下回っています。また、国立社会保障・人口問題研究所の推計では、更に人口減少が進むと予測されており、運輸収入の減少が見込まれます。

【表2-3 沿線人口の推移】

（単位：人）

	2015 (H27)	2020 (R2)	2025 (R7)	2030 (R12)	2035 (R17)
函館市	265,979	251,084	232,771	216,113	199,358
北斗市	46,390	44,302	41,022	38,479	35,840
木古内町	4,547	3,832	3,312	2,822	2,377
計	316,916	299,218	277,105	257,414	237,575
当初計画時点	317,764	299,541	279,837	259,372	238,588

※ 2015年、2020年は国勢調査、2025、2030、2035年は、「国立社会保障・人口問題研究所 令和5（2023）年推計」による。

当初計画時点は、「国立社会保障・人口問題研究所 平成20（2008）年推計」による。

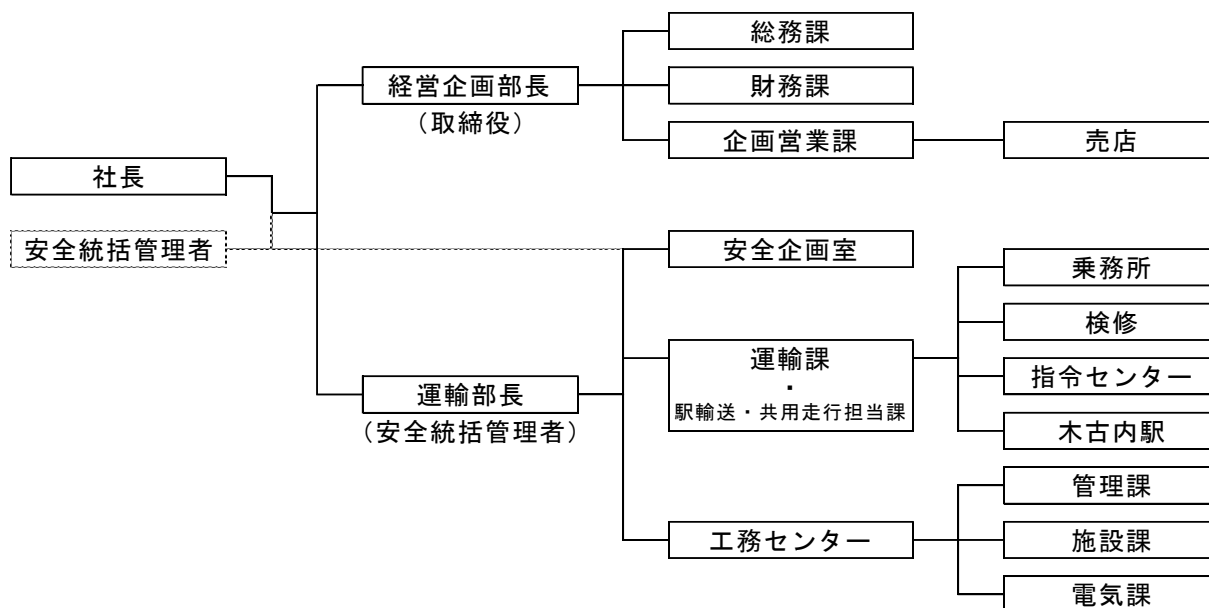
### (2) 人材の確保・育成

当初計画では、鉄道事業の安全性を最優先とした上で、簡素で効率的・機能的な組織体制とするとしており、開業時には社員数74名の体制で事業を開始しました。その後、2018年（平成30年）4月に五稜郭駅売店（いさりび鉄道五稜郭駅店）を開店、2019年（平成31年）4月に鉄道の安全性を確保するための組織として安全企画室を設置、2019年（令和元年）10月にそれまでJR北海道に委託していた指令業務を直営化、などの組織改正を経て、2024年（令和6年）4月1日時点で社員数は108名となっています。

現在、社員の約5割をJR北海道からの出向者が占めていますが、企業としての自立を図るためには、社員のプロパー化を更に進める必要があります。

一方、鉄道事業の各業務についてはいずれも専門性の高いものであり、プロパー社員を採用する場合には、実務を習得するまでの養成期間が必要です。現状では、専門的な技術や経験の習得が不十分であることから、安全な運行確保のためには引き続きJR北海道からの社員の出向を受けたり、JR北海道からの技術的な支援を受けることが必要な状況となっています。

【図 2-4 2024 年 4 月（令和 6 年 4 月）時点の組織図】



【表 2-5 部門別社員配置の状況（4/1 時点）】

（単位：人）

	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)
社長	1	1	1	1	1	1	1	1	1
経営企画部(売店除く)	10	10	11	6	12	12	12	11	13
経営企画部(五稜郭駅売店)	0	0	4	3	4	4	4	4	4
運輸課・駅輸送・安全企画室	40	42	46	55	60	61	60	59	62
工務センター	23	24	27	27	29	30	29	27	28
計	74	77	89	92	106	108	106	102	108

【表 2-6 出身区分別社員配置の状況（4/1 時点）】

（単位：人）

	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)	2024 (R6)
プロパー(行政派遣、行政OB・JR0B含む)	8	8	15	19	24	31	37	38	49
JR派遣(JR北海道・JR貨物)	64	66	66	66	76	71	63	56	52
臨時・嘱託・派遣	2	3	8	7	6	6	6	8	7
計	74	77	89	92	106	108	106	102	108

### (3) 施設・設備の老朽化

線路設備、電気設備の維持管理に要する費用は、施設設備の老朽化に伴い増加傾向にあり、修繕費のみならず、設備投資も必要となっています。また、点検、修繕等の維持管理や工事発注に対応するための体制確保も課題となっています。

【表 2-7 修繕費及び設備投資の状況】

(単位：百万円)

	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)
修繕費（線路・電路）	548	680	751	908	874	940	1,026	1,117
設備投資	225	97	43	55	252	202	150	155
(参考)圧縮後設備投資	128	47	35	55	51	106	147	58

※「圧縮後設備投資」は、補助金や負担金工事等による圧縮記帳後の額

### (4) 車両の老朽化

当社では開業時に J R 北海道より譲渡を受けたワンマン使用の中古ディーゼル車両（キハ40形・9両）を使用していますが、当該車両は製造後40年以上が経過し老朽化が進んでいることから、必要な車両数や車両検査体制も含め、将来的な車両のあり方について検討を行っていく必要があります。

### (5) キャッシュフロー

自治体からの経営安定化補助金によって、損益収支は均衡が図られていますが、開業時からの長期借入金返済や設備投資により、キャッシュフローが悪化しています。

また、貨物列車と旅客列車が共用する施設・設備については線路使用料の対象となっていますが、設備投資の場合には投資額ではなく、毎年の減価償却費に応じて算定される制度となっていることから、後年度に減価償却として回収されるまでの間の資金の調達が課題となっています。

今後も、安全確保のための設備投資は、計画的に進めていく必要があることから、キャッシュフローの改善を図っていく必要があります。

【表 2-8 キャッシュフローの状況（抜粋）】

(単位：百万円)

	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)	2023 (R5)
減価償却費	254	185	141	106	99	82	86	83
設備投資	△128	△47	△35	△55	△51	△106	△147	△155
長期借入金返済	△86	△86	△86	△86	△86	△86	△86	△86
短期借入金							100	△100
その他の増減	41	△116	△62	△15	170	△137	118	174
資金収支計	81	△64	△42	△50	132	△247	71	△84

※2023年度（令和5年度）の設備投資に対しては、自治体から臨時的な支援を受けているが、補助金を受けたのは2024年度（令和6年度）のため、圧縮前の設備投資額を記載



## 第3章 経営の理念

### 1 経営理念

地域を走り 地域を結ぶ鉄道として  
くらしを支え 地域とともに歩みます

道南いさりび鉄道は、地域の皆様の通勤、通学、通院、買い物などの日常生活を支えるとともに日本の物流の基盤としての役割を担っています。

沿線地域を結ぶ公共交通機関として地域の皆様のくらしを支え、北海道と本州を結ぶ貨物ルートとして全国の皆様のくらしを支えていくことを当社の使命として経営理念を定めました。

### 2 経営目標

経営理念を実現するために、次の目標を定め、各種施策に取り組んでまいります。

- 1 鉄道輸送の安全性を最優先とします。
- 2 沿線地域の生活路線としての利用実態に即した利便性確保と更なる利用促進に努めます。
- 3 簡素で効率的・機能的な組織体制のもと経営の安定化をめざします。
- 4 地域全体と連携し地域とともに歩む鉄道であり続けます。

## 第4章 重点的な取組

### 1 鉄道輸送の安全性を最優先とします。

鉄道輸送の安全確保は、鉄道事業者としての最大の使命です。

お客様に安全に安心してご利用いただける鉄道であり続けるために、安全方針のもと社員一人ひとりが自覚と責任感をもって安全対策に取り組んでまいります。

#### □安全方針（安全綱領）

1. 安全は、輸送業務の最大の使命である。
2. 安全の確保は、規程の遵守及び執務の厳正から始まり、不断の修練によって築きあげられる。
3. 確認の励行と連絡の徹底は、安全の確保に最も大切である。
4. 安全の確保のためには、職責をこえて一致協力しなければならない。
5. 疑わしいときは、手落ちなく考えて、最も安全と認められるみちを採らなければならない。

### 1. 運輸安全マネジメント制度に基づく安全管理P D C Aの推進

運輸安全マネジメント制度に基づき、安全推進委員会、安全推進計画、内部監査、マネジメントレビューによる安全管理P D C Aを実施し、継続的に安全性の向上を図ります。

#### (1) 安全推進委員会

安全管理P D C Aを推進するための中心的な役割として、安全に関する施策や事象の効果的な対策、事故防止、異常時対応能力の向上などを審議するとともに、安全推進計画のトレースを実施します。

#### (2) 安全推進計画

安全方針に沿って安全重点施策を定め、業務ごとに具体的な取組計画を策定し、安全性の向上を目指します。

#### (3) 内部監査

安全管理体制の構築・改善に関する取組について、定められた規程や手順に適合しているか、有効に機能しているかなどについて内部監査を実施し、確認します。

#### (4) マネジメントレビュー

安全推進計画等のトレースや内部監査を基にマネジメントレビューを実施することにより、安全管理体制の改善の必要性等について確認し、次期安全推進計画に反映します。

#### (5) 安全教育、指導訓練等の実施

各業務において年間計画に基づく指導訓練を行うとともに、安全検討会において事例を参考とした協議を行います。

**(6) 異常時を想定した訓練の実施、他社訓練への参加**

異常時を想定した実車による避難誘導訓練やシミュレーション訓練の実施のほか、他社等の訓練にも参加し、異常時対応能力向上に努めます。

**(7) 安全衛生委員会**

安全衛生管理計画を策定するとともに、事例を活用した労働災害防止に向けた協議や産業医と安全衛生委員会メンバーによる安全パトロールの実施などを行います。

**(8) 安全管理アドバイザー会議**

鉄道輸送の安全性確保に関する事項や鉄道資産の安全性確保のための維持管理方法など、安全対策全般について助言を受けることを目的に、外部有識者で構成する会議を開催します。

**(9) 冬期安全安定輸送の確保**

過去の状況や発生した事象等の対策を振り返り、これらを反映した「冬期輸送対策」を策定、実施することにより、冬期の安全・安定輸送の確保を図ります。

**(10) 危機管理体制の点検評価**

鉄道事故等対策規程、防災業務実施計画、災害時運転規制等マニュアル、津波対応マニュアル、緊急時のお客様避難誘導マニュアルなどについてシミュレーションの実施などにより実効性を点検・評価し、適宜見直しを行いながら、改善を図ります。

**2. 鉄道施設の保全計画**

列車運行に必要な施設・設備について、安全性の確保を大前提に安定的な運行を行うため、計画的な設備の修繕・更新により、効率的で効果的な設備保守管理に努めます。

**(1) 施設・設備の維持管理**

設備管理システムや検査データを活用した検査結果の分析と中長期的な設備投資・修繕計画に基づく保守管理を実施するとともに、不良判定設備の緊急度・優先度判断による即修等の保全対応に取り組みます。

**(2) 施設・設備の計画的な修繕及び設備更新**

施設設備の老朽化等の状況を踏まえながら、優先順位を定め計画的な整備を行うことにより、設備不具合による運休等を予防し、安全で安定的な運行の確保を図るとともに、限られた財源や人材を効率的・効果的に活用します。

**(3) 車両更新**

当社所有の車両（キハ40形）は製造後40年以上が経過することから、必要な車両数や車両検査体制も含め、将来的な車両のあり方について検討を行ってまいります。

なお、車両は発注から納品まで数年程度の期間を要することや、車両の整備体制等についても考慮しながら検討する必要があるため、計画期間中に車両の購入や業務委託等の費用が発生する可能性があることから、必要に応じ計画の見直しも含めた対応を検討してまいります。

## 2 沿線地域の生活路線としての利用実態に即した利便性確保と更なる利用促進に努めます。

### 1. 地域の生活路線としての利便性確保

通勤、通学、通院、買い物など地域の皆様の日常生活を支えるとともに、地域を訪れる観光客の皆様にも地域の魅力を楽しんでいただくために、利用実態やニーズを踏まえながら利便性の向上、サービスの充実を図ります。

#### (1) 利便性を考慮した運行ダイヤ編成

利用実態や要望等を踏まえながら、利用者サービス改善に向けた運行時刻見直しや円滑な乗り継ぎを実現するための調整に取り組みます。

#### (2) 運行情報等の迅速な発信

運休や遅延等の運行情報について、無人駅放送、ホームページ、SNS、駅掲示板、報道発表等を活用し、迅速で分かりやすい発信に努めます。

### 2. 利用促進のための事業活動

より多くの皆様に当社線をご利用いただくことにより、運輸収入を確保し、安定的な経営を目指すとともに、地域の交流人口の拡大や活性化のため、積極的な利用促進に努めます。

#### (1) 利用提案メニューの充実

沿線を巡る行楽、小旅行向けのモデルコースや新幹線との乗り継ぎコース等について、パンフレット、チラシ、ホームページ掲載による提案を行います。

#### (2) 利用促進に向けた提案活動

沿線町内会や企業、団体、学校、こども園等のイベントや遠足などの利用促進に向けた提案、訪問活動により地域の潜在的な利用者の掘り起こしやリピーター確保に努めます。

#### (3) 「いさりび1日きっぷ」等の販売

利用しやすい1日乗り放題きっぷや企画乗車券など、気軽にご利用いただける多様なきっぷの販売と、優待協力店やコンビニエンスストア等におけるチケット販売など新たな販売チャネルの拡大に努めます。

#### (4) 乗車そのものが目的となる列車の魅力付け

乗ること自体が魅力となるよう列車添乗による沿線情報案内やノベルティ配布等のサービス提供、夜景列車の冬期実施、スマートフォンを活用した音声ガイドを行います。

また、お客様がSNS等で発信できるような魅力的な車両内部の改修の検討を行います。

#### (5) ホームページやSNS、各施設等での情報発信

ホームページやSNSおよびTV、ラジオなどの各種メディア取材等を通じ、沿線地域の魅力や道南いさりび鉄道の魅力、「おトクなきっぷ」などの情報を積極的に発信するとともに沿線地域や道内外でのパネル展開催によりマイレール意識の醸成や利用促進を図ります。

**(6) 少子高齢化社会に対応した公共交通利用促進の取組**

高齢者定期（シニアパス）や子育て・出産支援パスポートの導入など、少子高齢化社会に対応した利用促進の取組について検討を進めます。

**(7) 旅行会社向け商談会や営業活動、誘客イベントへの参画**

旅行会社向けの商談会や営業活動において、モデルコース等の提案を行うとともに、PRイベントへの参画により国内外からの誘客を促進し、団体利用等の更なる確保に取り組みます。

**(8) 観光列車「ながまれ海峡号」等の運行**

観光列車「ながまれ海峡号」の定期運行のほか、季節にちなんだ「クリスマストレイン」、「おでん列車」、更には地元食材を使った特別メニューを提供する限定企画など、沿線の魅力をお客様に楽しんでいただくための内容の充実に努めます。

また、スイーツ列車や親子列車など新たな企画によるリーズナブルで気軽にご利用いただける観光列車の検討も進めてまいります。

**(9) 他鉄道事業者などとの連携**

JR北海道との共同PR活動や鉄道関連イベントの参加によるPR活動、鉄印帳事業等の企画参加などにより他鉄道事業者との連携強化を図り、利用促進に取り組みます。

**(10) サイクルトレインの団体利用に向けた提案活動の実施**

サイクルトレインの団体利用に向け、旅行会社や関係団体等への提案を行います。

**3. 関連事業の展開によるサービス、発信力の向上**

お客様サービスの向上と事業収入確保を目指し、五稜郭売店等の関連事業に取り組んでまいります。

**(1) 五稜郭駅売店のお客様サービスの向上**

お客様のニーズに合わせた商品の定期的な見直しや沿線地域と連携した地域特産品の販売などによりサービスの向上と売上の増加を図ります。

**(2) オリジナルグッズの魅力度向上**

お子様から高齢者まで多様な客層をターゲットにした新商品の企画、販売に取り組み、魅力あるグッズにより、思い出に残る乗車記念やマイレール意識の醸成を図ります。

また、不用となった鉄道部品等についても付加価値を付けた販売に取り組みます。

**(3) オリジナルグッズによる発信力強化**

鉄道関連イベントでのグッズ販売や他事業者との相互販売、ネットショップでの販売など、オリジナルグッズ販売を通じた発信力の強化を図ります。

### 3 簡素で効率的・機能的な組織体制のもと経営の安定化をめざします。

#### 1. 経営基盤の強化

安全に安心してご利用いただく鉄道事業を継続していくためには、安定的な経営が重要であることから、安全性の確保を最優先とした中で、簡素で効率的・機能的な組織体制のもと、経営改善に努めてまいります。

##### (1) 運行ダイヤ、車両数等の適正化

利用実態を踏まえた運行ダイヤ、保有車両数等の検討を行うとともに、学校が長期休暇時期の減車を行い、運行経費等の軽減を図ります。

##### (2) 各種業務・体制等の見直しの検討

安全確保を前提とした施設・設備の効率的な維持管理方法や各種業務の見直しに取り組むとともに、横断的な業務分担や副担当制の検討など、簡素で効率的・機能的な業務執行を目指します。

当社の経営状況や経営計画の方向性、中期的な目標設定等についての社内周知を行い、会社全体で収支改善に向けた意識の醸成を図ります。

##### (3) 設備投資資金や運営資金の確保

安定的な事業運営に不可欠な線路使用料や国庫補助金の制度について、並行在来線鉄道事業者協議会、第三セクター鉄道等協議会や関係自治体で構成する全国協議会等と連携した要望活動に取り組みます。

#### 2. 人材の確保・育成の強化

開業以来、順次プロパー化に取り組んできていますが、人材確保・育成に一定の期間を要することから、鉄道輸送の安全確保のためには、本計画期間においても引き続きJR北海道からの社員の出向を受けることが必要です。

少子化等の影響に加え、退職年齢層の減少、雇用期間の延長などにより、人材確保の状況は厳しさが増していますが、将来的な事業運営の中心となるプロパー社員の確保と育成は最重要課題の一つでありますので、より積極的に取り組んでまいります。

##### (1) 着実な人材確保によるプロパー化の推進

着実なプロパー化の推進を図るため、鉄道の仕事や当社の使命、魅力、働きがい、給与や福利厚生等の処遇面などを理解していただくことが人材の確保に繋がるものですので、業務内容・勤務形態、キャリアパスなどを分かりやすく伝えるホームページやPR資料等を作成するとともに、各学校への就職PR活動の強化、インターンシップの受け入れ、企業説明会への積極的参加や求人サイト等の活用などによる採用活動の強化に取り組んでまいります。

##### (2) プロパー社員の育成強化

鉄道事業はどの部門も専門性が高く、技術やノウハウの習得に期間を要することから、部門ごとの養成スケジュールに基づくプロパー社員の養成及び経験年数に応じた見極めの実施や、JR北海道等への出向や教育プログラムを利用した研修会への参加など、計画的な人材育成を図ります。

また、運転士自社養成により、当社線の設備・施設に即した効果的、効率的な養成に取り

組みます。

### (3) キャリアパスによる職責の明確化と適切な処遇

将来に亘り、地域の鉄道事業を安定的に継続していくためには、プロパー社員が、安全を第一に、意欲と働きがいを持ってそれぞれの役割を担っていくことが重要であることから、職責に求められる技術やノウハウ、資格などを示したキャリアパスを明確化し、それに基づく各段階での見極めと登用を行い、職責に応じた適切な処遇や福利厚生の実施などに取り組めます。

### (4) コンプライアンス教育の実施

安全性最優先の原則について強く認識し、企業の社会的責任を果たすため、全社員を対象としたコンプライアンス教育に取り組めます。

### (5) 社員の処遇・就労環境の向上

適切な給与水準を確保するとともに働きやすい環境づくりのため、時間外勤務の縮減、有給休暇の計画的な取得など働き方改革の趣旨を踏まえ、安全衛生委員会における労働安全の取組強化などを通じ、社員が安全に働くことができる環境づくりに努めます。

## 4 地域全体と連携し地域とともに歩む鉄道であり続けます。

### 1. 沿線自治体や地域応援隊等との連携

地域の皆様に親しまれ、信頼される鉄道であり続けるために、様々な活動の中で地域の皆様と連携し、身近な鉄道としての利用促進やマイレール意識の醸成に努めます。

#### (1) 沿線地域協議会等との連携、情報共有、認識共有

沿線地域協議会や関係自治体と情報や認識の共有化を行い、課題の整理や取り組むべき施策の方向性等について協議を進めます。

#### (2) 沿線自治体や地域応援隊等との連携

沿線自治体、地域応援隊、沿線住民、商店会、学校等との連携による車内・駅を活用したイベントや事業の展開、自治体等の観光、行楽、イベント情報の駅掲示、当社ホームページ、SNSでの発信に取り組めます。

#### (3) 沿線地域企業との連携

沿線地域の企業とのコラボによるグッズの開発や企画乗車券の販売、イベントの実施などに取り組めます。

## 第5章 収支改善の取組

沿線人口の減少や、鉄道施設の老朽化に伴う費用の増加などが会社経営に大きな影響を与える中、将来に亘って健全な鉄道事業の運営が図られるよう、次の収支改善策に取り組み、経営の安定化を図ります。

### 1 運賃の見直し

#### (1) 運賃水準の経過

2016年（平成28年）の開業時に、当時のJR運賃と比較して概ね1.3倍の値上げを行いました。

その後、2019年（令和元年）10月には、消費税率引上げ（8%→10%）に伴い増税分にあたる2%程度の値上げとなる運賃改定を行いました。

#### (2) 運賃の見直し

近年の燃料費、資材費、人件費の上昇などを踏まえ、2025年（令和7年）4月に、平均約10.8%の値上げとなる運賃改定を行います。

#### (3) 運賃見直しによる収支改善効果

平均約10.8%の値上げによって、1年あたり約900万円、5年で約4,400万円の運輸収入の増加が見込まれます。

【表5-1 運賃改定を実施した場合の運輸収入の将来予測】（単位：百万円）

	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)	2029 (R11)	2030 (R12)	計
運輸収入（現行運賃）	103	102	100	99	97	501
運輸収入（改定後）	112	111	109	107	106	545(+ 44)

### 2 保有車両数の削減

#### (1) 保有車両の経過

当社では開業時に、JR北海道から譲渡を受けた9両のキハ40形車両（ディーゼル）を使用しています。

#### (2) 保有車両数の削減

保有車両を削減することによって、車両の検査費用（4年に1度実施する必要がある全般検査や重要部検査の検査費用は数千万円）のほか、日常的な検査費用や車両に取り付ける部品等の費用、清掃費用等を削減することができます。

現在、車両9両を保有し、定期運行、臨時運行、予備車両として循環使用していますが、運行ダイヤの調整等により、1両減とし8両での運用とします。

#### (3) 保有車両数の削減による収支改善効果

保有車両を削減する場合、全般検査や重要部検査の時期によりますが、2024年度（令和6年度）に全般検査を行う車両を削減すると、2024（令和6年度）～2030年度（令和12年度）の7年間で1億円程度の削減が見込まれます。



### 3 運行本数の削減

#### (1) 運行本数の経過

当社では、お客様のご利用状況等を踏まえ、運行本数及びダイヤの見直しを行ってきており、2023年（令和5年）3月のダイヤ改正では、ご利用の少ない夜間の時間帯について、見直しを行ったところです。

【表5-2 列車運転本数の推移】

		運転本数（本／日）			
		経営計画 （開業時）	2019年3月～ （平成31年）	2021年3月～ （令和3年）	2023年3月～ （令和5年）
下り	木古内→函館	9本	9本	9本	9本
	上磯→函館	9本	9本	8本	7本
上り	函館→木古内	9本	9本	9本	9本
	函館→上磯	10本	11本	10本	9本
計		37本	38本	36本	34本

#### (2) 運行本数の見直し

2024年（令和6年）3月改正時点のダイヤをベースに、通勤、通学のお客様のご利用状況や観光振興への寄与、車両の運用を考慮した上で、運行本数を現行の34本から31本とするダイヤとします。

#### (3) 運行本数の削減による収支改善効果

運行本数を削減することによって、車両の動力費（軽油代）を削減できることから、その削減額を推計します。

【表5-3 運行本数の削減による効果】

運行本数	車両キロ	収支改善効果額（年）
34本（現行）	-	-
31本（3本減）	約17%減	約1,300万円減

### 4 収支改善の取組による効果額（R8～R12の5年間）

項目	効果額（5年間）	備考
運賃見直し	約4,400万円	令和7年4月運賃より開始
車両数の減	約5,700万円	令和6年度の維持管理費から適用
運行本数の減	約6,500万円	令和8年3月ダイヤ改正
計	約1億6,600万円	

## 第6章 収支予測

本計画期間における収支予測は、次のとおりです。なお、この収支予測は、現段階において想定しうる諸条件を前提に行うものであり、今後の社会情勢の変化や各関係先との協議等により、変動することがあります。

### 1 輸送人員

将来の地域の人口減少等を考慮し、輸送人員及び輸送密度を推計しました。

【表6-1 輸送人員及び輸送密度の推計】

	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)	2029 (R11)	2030 (R12)
1日あたり輸送人員(人)	1,401	1,379	1,357	1,334	1,312
輸送密度(人/日)	431	425	418	411	404

### 2 収支予測

収支改善に向けた取組効果を含めた営業収入や維持管理経費等を推計し、次のとおり収支予測を行いました。

当社の運営には、2026年度(令和8年度)～2030年度(令和12年度)の5年間の合計で約13.8億円の支援をお願いする必要があります。

(収支予測の考え方)

経常収入	考え方
運輸収入	沿線人口の推計値を基に利用者数を推計し算出
線路使用料等収入	対象経費(人件費、施設維持管理費ほか)の推計値に貨物負担割合推計値を乗じ算出
運輸雑収入等	対象収入(グッズ販売、車両使用料、土地貸付料ほか)の過去実績及び物価上昇率を基に推計し算出
売店事業	過去実績及び物価上昇率を基に推計し算出

経常支出	考え方
人件費	プロパー化の推進を踏まえた人員体制及び給与支給額から推計し算出
施設維持管理費	過去実績及び物価上昇率を基に推計し算出
貨客共用経費	同上
旅客関係経費	同上
減価償却費	令和8年度以降に予定される償却費を推計し算出
売店事業	過去実績及び物価上昇率を基に推計し算出

【表6-2 収支予測】

(単位：百万円)

		2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)	2029 (R11)	2030 (R12)	計
経常収入	運輸収入	112	111	109	108	106	546
	線路使用料等収入	1,919	1,974	2,039	2,113	2,154	10,199
	運輸雑収入等	55	56	56	56	57	280
	売店事業	29	29	30	31	31	150
	経常収入計	2,115	2,170	2,234	2,308	2,348	11,175
経常支出	人件費	559	582	603	617	614	2,975
	施設維持管理費	1,414	1,450	1,488	1,526	1,565	7,443
	貨客共用経費	94	96	98	100	102	490
	旅客関係経費	201	173	158	218	189	939
	減価償却費	88	90	96	99	102	475
	売店事業	29	29	30	31	31	150
	その他	37	36	35	35	34	177
	経常支出計	2,422	2,456	2,509	2,625	2,636	12,648
経常収支		△ 307	△ 286	△ 275	△ 317	△ 288	△1,473
棚 収 入 等	国庫補助金収入	17	13	8	22	12	72
	その他	4	3	3	4	4	18
当期純利益		△ 286	△ 270	△ 264	△ 291	△ 272	△1,383

※100万円未満は端数調整を行っているため合計額が一致しない場合がある。

### 3 設備投資の見込み

当社の施設・設備は老朽化が進んでおり、安全を確保するために、2026年度（令和8年度）～2030年度（令和12年度）の5年間で、約7.1億円の設備投資を見込んでいます。

【表6-3 2026～2030年度に予定する主な設備投資】

(単位：百万円)

区分	主な内容	金額
1 保線・土木	・橋マクラギ合成化 等	25
2 電力設備	・変圧器更新、電車線引留装置更新、踏切注意標識更新、コンクリート柱補修 等	171
3 信号設備	・CTC装置更新、踏切しゃ断機更新、踏切無しゃ断対策、信号ケーブル更新、踏切用特殊信号発光機取替、入換標識（線路表示式）取替 等	377
4 通信設備	・列車無線システム更新、沿線電話機更新、遠制直通電話機 等	113
5 車両（キハ40）	・車両設備更新 等	28
計		714

#### 4 キャッシュフロー（資金収支）

当社の開業時に、金融機関及び北海道から長期借入金を受けていますが、返済が進み、借入残高が減少しています。

計画的な設備投資を実施していくためには、新たに資金調達を行う必要があることから、設備投資に関する支援をいただきながら、資金収支のバランスを取っていく必要があります。

【表6-4 キャッシュフロー（抜粋）の将来予測】

（単位：百万円）

	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)	2029 (R11)	2030 (R12)
減価償却費	88	89	96	99	102
設備投資	△ 174	△ 166	△ 162	△ 102	△ 110
短期借入金	150				
短期借入金返済	△ 150	△ 150			
長期借入金返済	△ 43	△ 43	△ 43	△ 43	△ 43
その他の増減	9	39	23	△ 32	34
資金収支計	△ 120	△ 231	△ 86	△ 78	△ 17
資金不足額（累計）	△ 120	△ 351	△ 437	△ 515	△ 532

## 第7章 2031年度（令和13年度）以降に向けて

沿線地域の人口減少や少子高齢化の進行による利用者の減少、鉄道設備の老朽化への対応など、当社を取り巻く経営環境が厳しさを増す中、今後は北海道新幹線（新函館北斗・札幌間）の開業に伴い函館線（函館・小樽間）がJR北海道から経営分離されることから、函館・五稜郭間の乗り入れや五稜郭駅の共同利用、更には函館運輸所の使用や本社等の賃貸物件など、当社の運営にあたって大きな影響が生じる可能性があります。また、2031年度（令和13年度）には貨物調整金制度の新制度への移行が見込まれております。

加えて、将来に向けて安定的な鉄道事業を運営し、企業としての自立を図るための着実な人材確保による継続的な社員のプロパー化の推進や、製造後40年以上が経過する車両のあり方の検討といった本計画の期間中から対応を進めていかなければならない重要課題があります。

当社が引き続き、将来に亘って通勤や通学、観光振興といった地域鉄道としての役割及び物流基盤としての役割を十分に果たしていくためには、こうした環境の変化や課題に対して早期に対応しながら、鉄道輸送の安全性を最優先として、経営目標に基づく各般の取組を着実に推進するとともに、当社を取り巻く諸課題の解決に向けて、関係者の皆様との協議のもと取り組んでまいります。