

JR四国の現状と課題

令和4年9月
国土交通省鉄道局

1. JR四国の概要

令和4年4月1日現在

○ 社員数	2,116人		
○ 主な経営諸元(令和3年度)			
・営業収益	単体: 183億円	連結: 311億円	
・営業利益	単体: ▲ 202億円	連結: ▲ 221億円	
・経常損益	単体: ▲ 33億円	連結: ▲ 32億円	
・輸送人員	34百万人		
		定期外: 9百万人	
		定期: 24百万人	
・鉄道旅客営業キロ	853.7km		

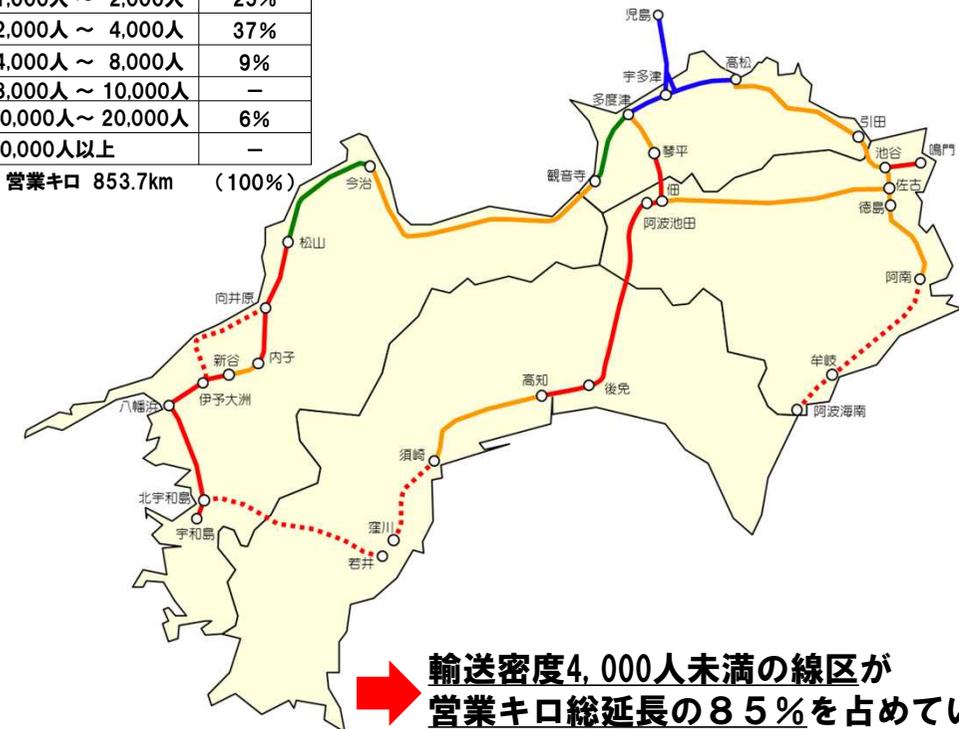
凡例	輸送密度	令和3年度
.....	1,000人未満	24%
.....	1,000人～2,000人	25%
.....	2,000人～4,000人	37%
.....	4,000人～8,000人	9%
.....	8,000人～10,000人	—
.....	10,000人～20,000人	6%
.....	20,000人以上	—
営業キロ 853.7km		(100%)



JR四国を取り巻く経営環境の推移について

JR四国の線区別輸送密度(令和3年度)

凡例	輸送密度	令和3年度
.....	1,000人未満	24%
.....	1,000人～2,000人	25%
.....	2,000人～4,000人	37%
.....	4,000人～8,000人	9%
.....	8,000人～10,000人	—
.....	10,000人～20,000人	6%
.....	20,000人以上	—



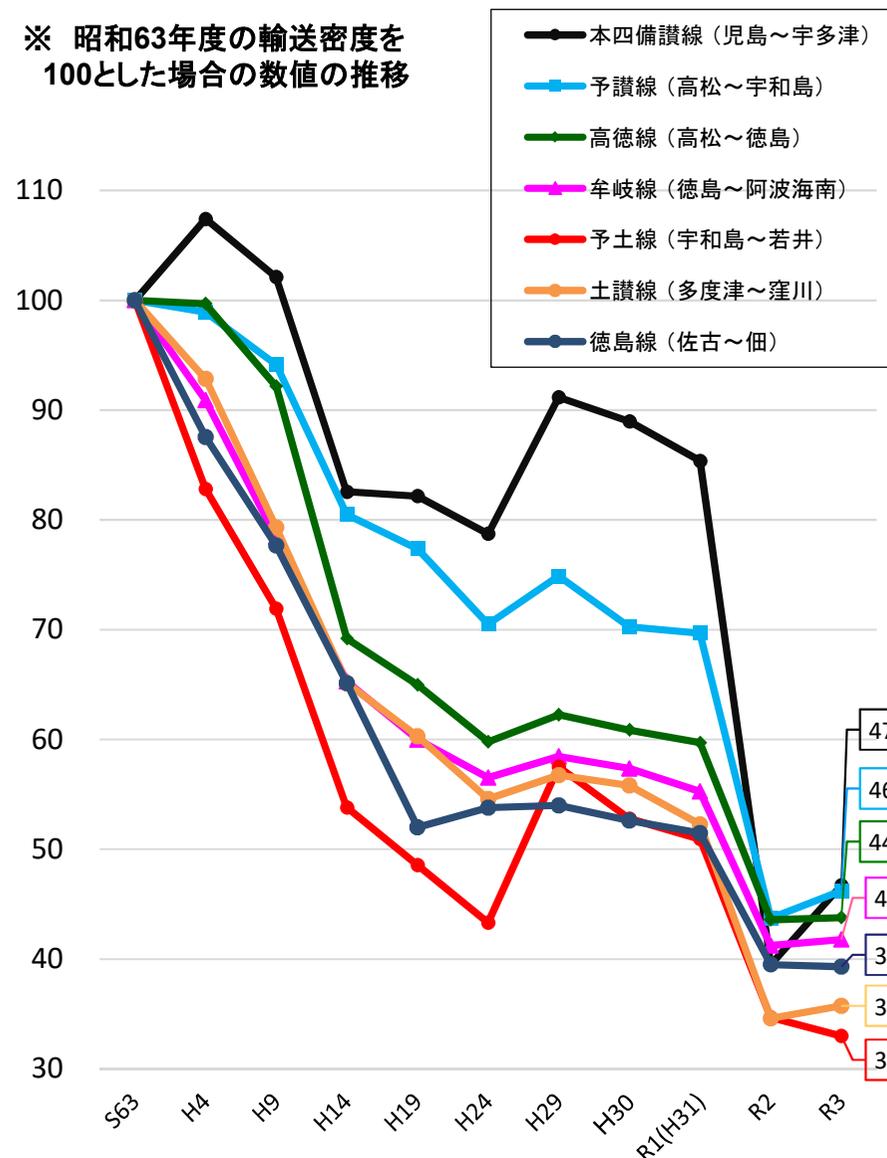
輸送密度4,000人未満の線区が営業キロ総延長の85%を占めている。

国鉄改革当時からの事情の変化

- ① 高規格幹線道路の供用延長**
昭和62年度 11km ⇒ 令和2年度 600km (約55倍)
- ② 自動車の保有状況**
昭和62年度 104万台 ⇒ 令和2年度 226万台 (約2.2倍)
- ③ 人口の推移(四国内)**
昭和62年度 422万人 ⇒ 令和2年度 367万人 (▲13%)
令和2年 367万人 ⇒ 令和27年 282万人 (▲23%)
(推計)

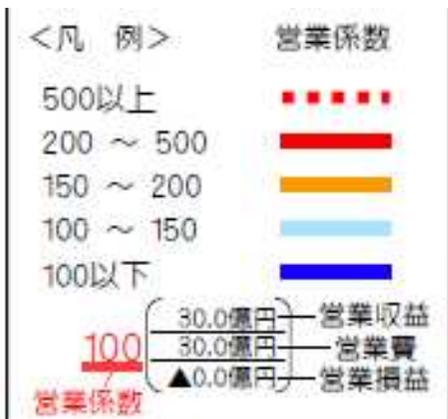
輸送密度の推移 主な路線

※ 昭和63年度の輸送密度を100とした場合の数値の推移



ほとんどの路線で輸送密度が減少しており、新型コロナウイルスの影響で、昭和63年度と比べて、4割程度となっている。

JR四国の線別営業係数(2020年度)



$$\text{営業係数} = \frac{\text{営業費}}{\text{営業収益}} \times 100$$

※ 100円の収入を得るために要する費用



※牟岐線阿波海南～海部駅間は2020年10月31日をもって鉄道事業を廃止（阿佐海岸鉄道に移管）

※共通費は、以下の6つの考え方により線区に配賦し、その最大・最小値に基づく平均を採用している。
 なお、鉄道線路使用料収入等は含まない。
 (共通費：線区に直課できない本社部門経費や減価償却費、諸税等)

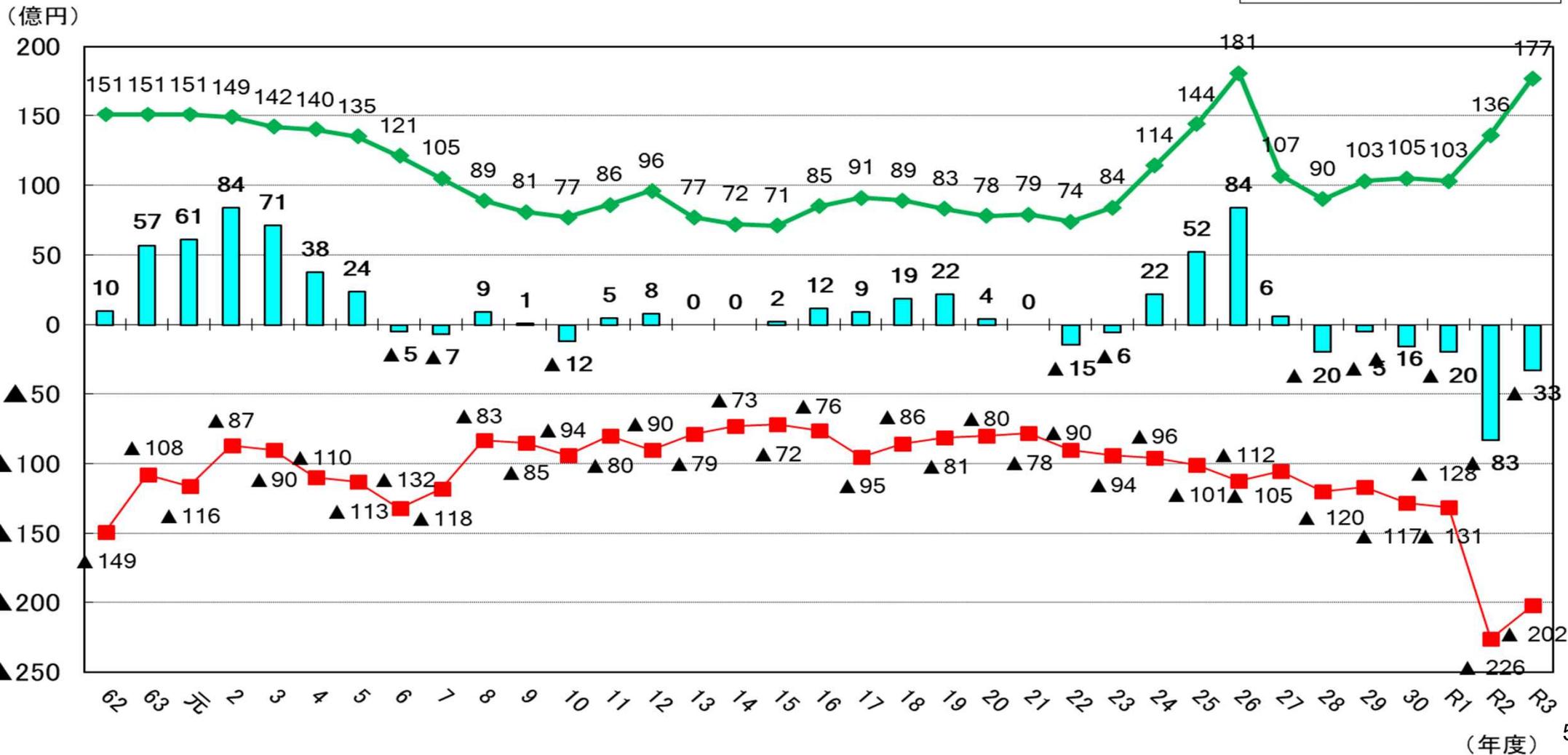
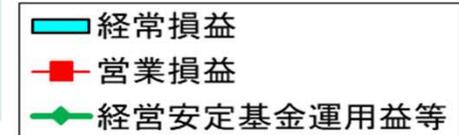
- ①線区の営業キロで按分
- ②線区の輸送人キロで按分
- ③線区の旅客運輸収入で按分
- ④線区の収入で按分
- ⑤線区の共通費を除く費用で按分
- ⑥費用の項目別に管理費を直接費の割合で按分 (例：車両管理費ならば、車両保存費の割合で按分など)

※共通費の線区配賦に平均値を採用しているため、線区別収支の合計値とJR四国全線の値は一致しない。
 ※端数は四捨五入処理。
 ※今後、共通費の線区配賦方法を見直すことがある。

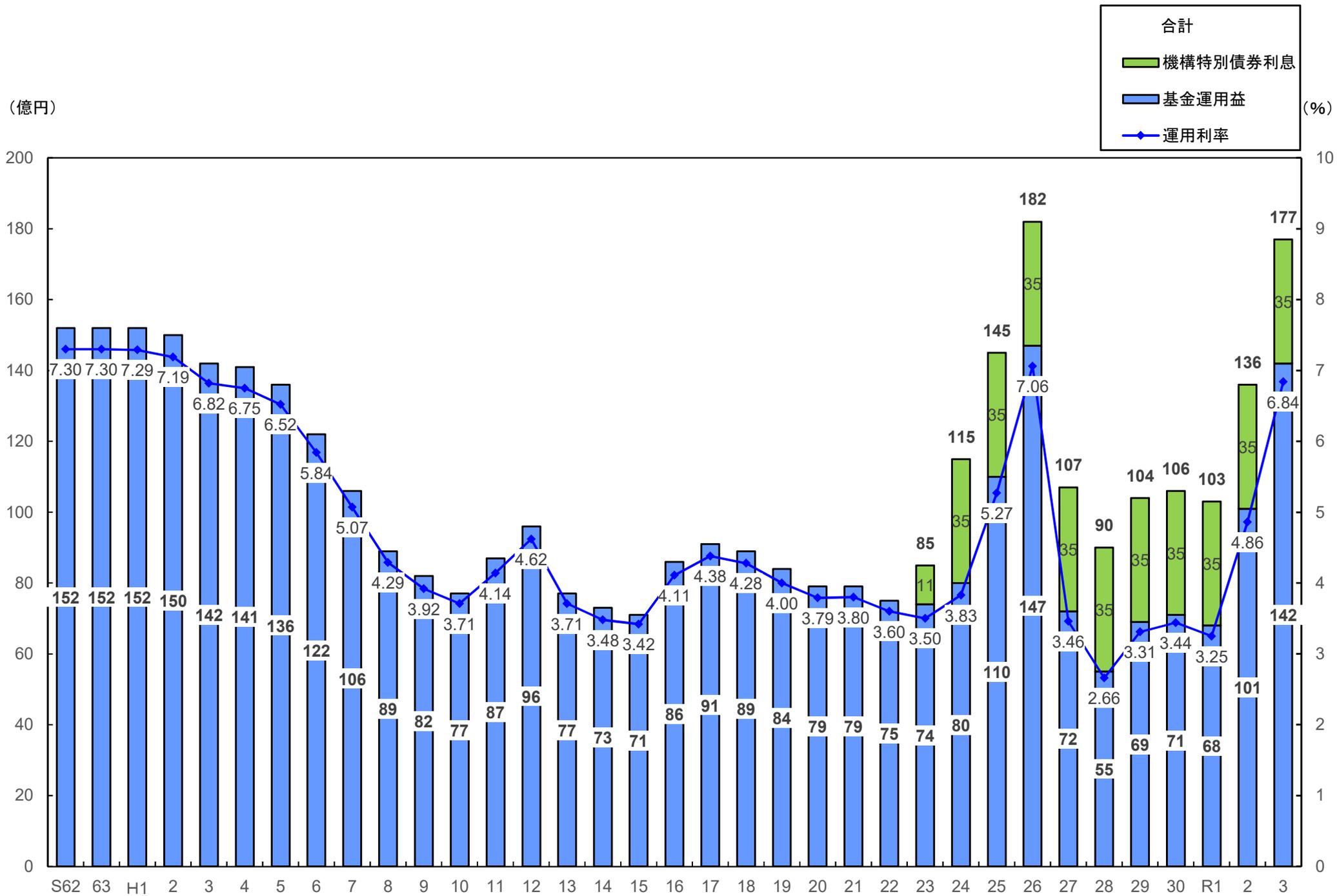
	営業収益 (百万円)	営業費 (百万円)	営業損益 (百万円)	営業係数
JR四国全線	13,438	36,013	▲22,575	268

JR四国の経常損益の推移(単体)

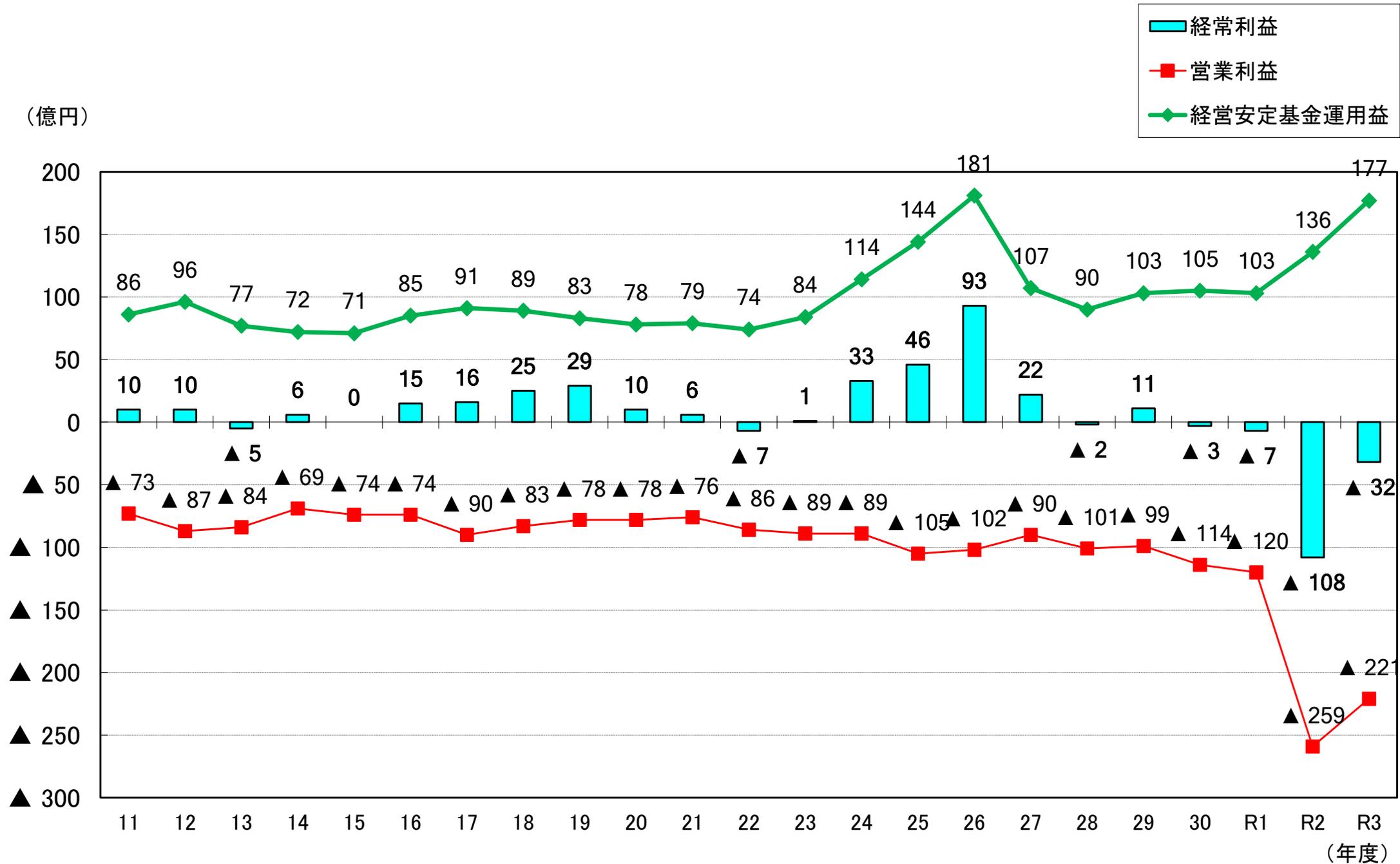
- JR四国は、会社発足当初は本四備讃線開業等の影響で一定の利益を上げていたが、人口減少等による輸送需要の減少等により厳しい経営状況
- 平成26年度前後には経営安定基金の益出しにより一時経常損益が黒字化するも、平成28年度からは赤字決算が続く
- 新型コロナウイルス感染拡大の影響により、令和2年度は経常・営業損益ともに過去最悪の赤字
- 経営安定基金運用益等は、平成23年度から特別債券による支援を受け、100億円前後を堅持



経営安定基金運用益等の推移



JR四国の経常損益の推移(連結)



令和2年3月31日、国土交通省はJR四国に対し、下記「経営改善に向けた取組」に掲げる取組を着実に進めるよう以下の内容の指導文書を発出。

【前文】

JR四国は、人口減少や他の交通手段の発達に伴い、厳しい経営環境

■平成23年度に経営自立計画を策定
経営改善の取組を進めたものの、

- ・令和元年度、2年度の
2年間連続で経常利益が経営自立計画を下回る
(R1計画▲4、決算見込み▲21)
(R2計画 3、事業計画案▲12)
- ・計画の最終目標が未達になる

■今後も中長期的に厳しい経営が続くことが想定される



10年後（令和13年度）の
経営自立を目指し、
経営改善に向けた取組
を着実に進めることを求める。

なお、取組の実施状況を検証し、着実な進展が確認されることを前提として、令和3年度以降も経営自立に向けた国の支援を継続するため、所要の法律案を国会に提出することを検討する。

【経営改善に向けた取組】

1. 経営自立計画が未達となった原因の分析・報告
2. 令和2年度事業計画について、四半期ごとに鉄道局とともに検証し、
情報を開示
3. 令和13年度の経営自立を目指し、
10年間（令和3～12年度）の長期経営ビジョン及び
5年間（令和3～7年度）の中期経営計画を令和2年度中に策定
ビジョン・計画について、四半期ごとに鉄道局とともに検証し、情報を開示 等

(取組例)

- ・鉄道特性を有する路線や関連事業における収益最大化
- ・インバウンド観光客を取り込む施策の充実
- ・経営安定基金の運用益確保
- ・グループ全体のコスト削減・意識改革
- ・地域との連携による運輸収入・輸送密度の改善、業務運営の効率化



▲観光列車(伊予灘ものがたり)

4. 外部の意見・アドバイスを経営に反映させる仕組みの構築
5. 5年間（令和3～7年度）の事業計画を令和2年度中に策定し、
地域の関係者と一体で利用促進やコスト削減などの取組を行い、持続的な鉄
道網の確立に向け、2次交通も含めたあるべき交通体系について徹底的に検討
地域の関係者とともに取組の結果を毎年度検証。最終年度（令和7年度）に
総括的な検証を実施。その際、利用者数等の目標の達成度合い等を踏まえ、
事業の抜本的な改善方策についても検討

長期経営ビジョン2030 (Good Challenge)

○持続可能な経営体質（安定的な事業運営と継続的な維持更新投資を可能とする収支・キャッシュフローの実現）を構築し、2031年度の経営自立を目指すための長期的な経営ビジョン

売上高

- ・連結売上高 489億円（2019年度） → **600億円（2030年度）**
（連結売上高を1.2倍に拡大する）
- ・鉄道運輸収入 224億円（2019年度） → **235億円（2030年度）**
（鉄道運輸収入を維持する）

鉄道事業：安定的に事業運営できる体質を構築

- 省力化・省人化による生産性向上 等

非鉄道事業：収益性を向上しつつ事業領域を拡大

- 四国を代表するホテルチェーン
- 人が集い、にぎわいあふれる駅ビル等の実現 等

中期経営計画2025（2021-2025年度）

数値計画

[2025年度計画の目標値]

（単体）営業収益	316億円	経常損益	3億円
（連結）営業収益	555億円	経常損益	13億円

中期設備投資計画

■設備投資	5年総額640億円
（うち安全関連投資	5年総額450億円）

経営基盤の強化

1. 鉄道運輸収入の安定的な確保
 - ・都市圏の利便性向上
 - ・チケットレス・キャッシュレスサービスの導入
 - ・観光列車の維持・充実
 - ・運賃・料金設定による収益拡大 等
2. 省力化・省人化による生産性向上
 - ・乗車券類等販売体制の見直し
 - ・列車運行の効率化
 - ・多度津工場の近代化 等
3. 非鉄事業における最大限の収益拡大
 - ・ホテルセグメント
 - ・駅ビル・不動産セグメント 等

中期経営計画2025

■ 位置づけ

長期経営ビジョン実現に向けて
変革を加速する構造改革の第一段階

■ 目標

- ・ 売上高経常利益率1%の達成 (JR四国単体)
- ・ 経常利益において連結貢献額10億円の達成

2025	単体	連結
営業収益	※316億円	※555億円
(うち鉄道運輸収入)	※(236億円)	※(236億円)
営業費用	490億円	717億円
営業利益	▲173億円	▲163億円
経常利益	3億円	13億円

※ 新型コロナウイルス感染症の影響は、収束時期が不透明であるため、考慮していない。

長期経営ビジョン2030

■ 目指すところ

持続可能な経営体質 (安定的な事業運営と継続的な維持更新投資を可能とする収支・キャッシュフローの実現) を構築し、2031年度の経営自立を目指す。

- ◆ 鉄道事業：安定的に事業運営できる体質を構築
- ◆ 非鉄道事業：収益性を向上しつつ事業領域を拡大

	2019(参考)	2030
連結売上高	489億円	600億円
(鉄道運輸収入)	(224億円)	(235億円)

* 将来のありたい姿

鉄道を中心としたモビリティの提供及びまちづくりを通じた様々な事業を展開し、交流人口の拡大と地域の発展に貢献するとともに、新しい価値・サービスの創造にチャレンジすることで、従業員が誇りを持ち、生き生きと働ける企業グループを目指します。

Good Challenge

▶ 会社

「変えること」への前向きなチャレンジを受け入れ、評価する

▶ 従業員

「変えること」への前向きなチャレンジを行う

ありたい姿・ミッションを共有

ミッション

グループを挙げた最大限の経営努力

経営基盤強化

- 鉄道運輸収入の安定的な確保
- 省力化・省人化による生産性向上
- 非鉄道事業における最大限の収益拡大

事業運営を支える土台づくり

- 安全・安心・信頼の確保
- 生き生きと働ける職場づくり
- グループの企業価値向上

当社単独では対処できない課題は、関係者のご理解・ご協力を得て解決

- ネットワーク懇談会の議論を踏まえた取り組み
- 「新幹線を骨格とした公共交通ネットワークの構築(※)」を実現
※「四国における鉄道ネットワークのあり方に関する懇談会Ⅱ」(中間整理)
- 新幹線等の抜本的高速化の早期実現
- 公共交通の利便性向上、利用促進等
- モビリティ間の連携強化 (MaaS等)、交通結節機能の強化、駅を中心としたまちづくり等

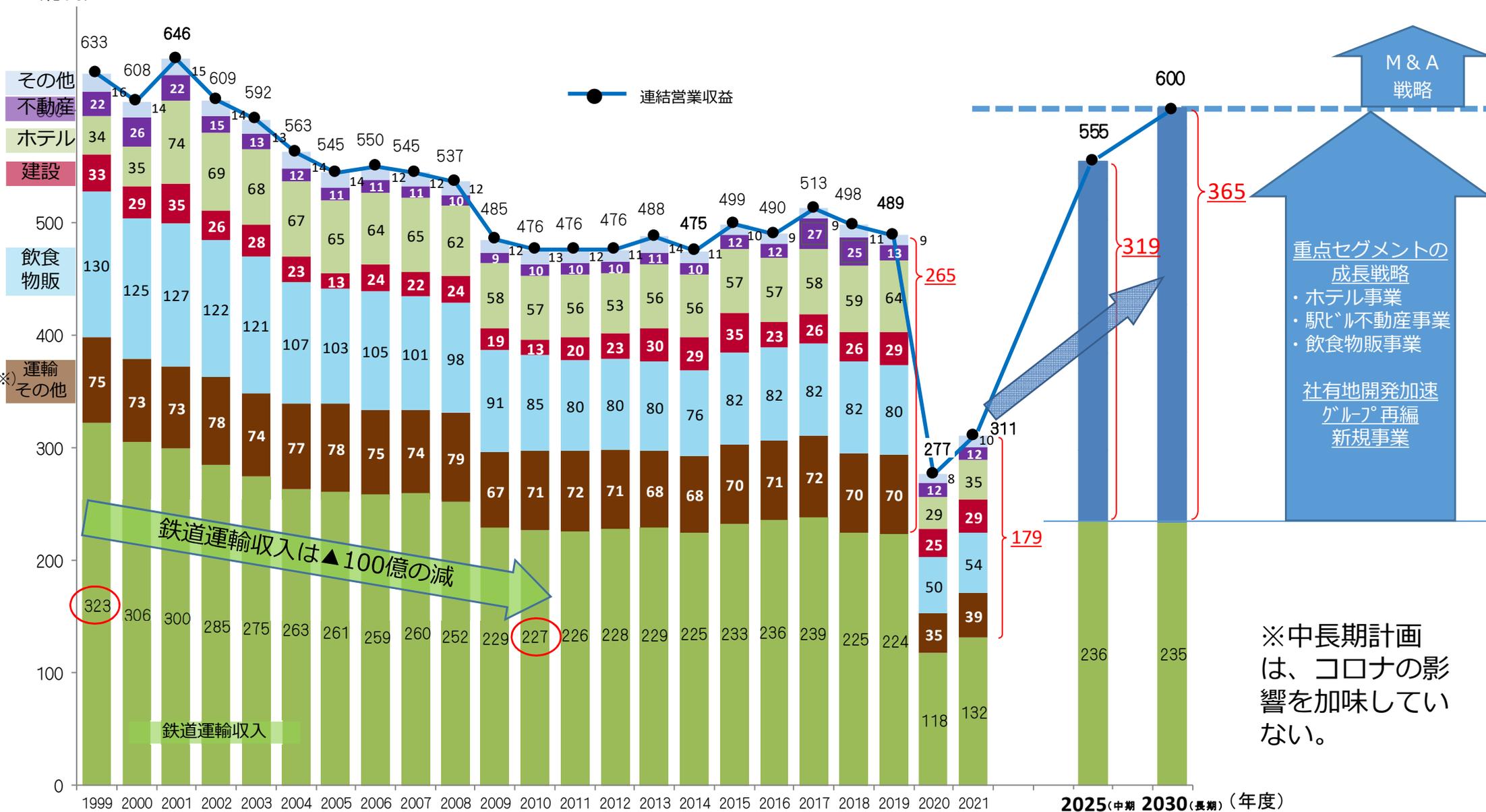
- 地域とともに、「公共交通ネットワークの四国モデル」を追求する
- 訪れたい・暮らしたいと感じる、にぎわいとおもてなしにあふれる四国をつくる
- 新しい価値・サービスの創造にチャレンジする

事業運営を支える 土台づくり	安全・安心・信頼の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・中期安全推進計画の着実な推進等による安全・安定輸送の追求 ・サービスアップ中期計画の着実な推進等によるお客様満足の上昇 ・コーポレートガバナンス強化
	生き生きと働ける 職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル化によるワークスタイル変革等の働きがい創出
	グループの企業価値向上	<ul style="list-style-type: none"> ・グループガバナンスの強化、事業再編の実施、セグメント管理への移行による変革の推進
経営基盤強化	鉄道運輸収入の 安定的な確保	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様が利用しやすいダイヤ設定等による都市圏の利便性向上 ・スマホアプリ・QRコード等を活用したチケットレス・キャッシュレス決済サービスの導入 ・新たな「伊予灘ものがたり」の運行等による観光列車の維持・充実 ・地域と連携した観光需要創出・誘客促進 ・運賃改定や商品の戦略的価格設定等による収入拡大
	省力化・省人化による 生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・「みどりの券売機プラス」の設置拡大、Web販売強化等による乗車券類等販売体制の見直し ・ワンマン運転の拡大等による列車運行の効率化 ・自動化機械導入による多度津工場の近代化 ・設備検査用車両、車両・設備のモニタリングシステム導入等による検査・修繕の効率化
	非鉄道事業における 最大限の収益拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・JRクレメントイン今治の開業、宿泊特化型ホテルの出店候補地の選定 ・街の「顔」となり、人が集い、にぎわいあふれる拠点を目指した高松駅北側「駅ビル」開発、松山駅高架下開発及び松山駅周辺再開発の推進 ・高松市、岡山市、松山市における分譲マンション開発の推進 ・強みを活かし得る分野や新しい領域における市場機会を捉えたM&Aや資本提携等の検討
地域等関係者 との連携・協力	ネットワーク懇談会の 議論を踏まえた取組み	<ul style="list-style-type: none"> ・懇談会Ⅱの中間整理、県別会議において取りまとめられた利便性向上策・利用促進策を踏まえた、地域の関係者と連携・協力した、取組み・議論の推進 ・地域とともに基礎調査の結果を踏まえた新幹線等による抜本的高速化の実現に向けた検討 ・新幹線等による抜本的高速化の必要性について、より一層の理解を得るための継続的取組み
	その他	<ul style="list-style-type: none"> ・MaaSの考え方を踏まえたモビリティ間の利便性向上・連携強化 ・松山駅周辺整備等まちづくりとの連携 ・「四国サポーターズクラブ」等地域の企業・団体等との連携による地域活性化

JR四国のセグメント営業収益の推移

重点セグメントにおいて成長戦略を策定するとともに、社有地開発やグループ会社の再編、新規事業の創出を通じて長期ビジョンの目標である連結売上高600億を目指すとともに、M&A戦略を取り入れることで、その達成を確実なものとする。

(億円)



鉄道運輸収入は▲100億の減

※中長期計画は、コロナの影響を加味していない。

(※) 運輸その他：鉄道事業にかかる運輸雑収及びバス事業

2025(中期) 2030(長期) (年度)
 <目標額>

<策定の経緯>

- ・2020年3月、国土交通省は、JR四国に対して、経営改善に向けた取り組みを着実に進めるよう行政指導文書を発出し、その中で、地域の関係者と一体となって、利用促進やコスト削減等の取組を行うとともに、持続可能な鉄道網の確立に向け、徹底的な検討を行うため、5年間（2021～2025年度）の事業計画を策定することが示された。

<策定の目的>

- ・JR四国と地域の関係者は一体となって、この事業計画（推進計画）に基づき、利便性向上や利用促進などに取り組むとともに、四国の活力の維持・向上を支える持続可能な鉄道網の確立に向け、2次交通も含めたあるべき交通体系について、徹底的な検討を行う。
- ・JR四国は、地域の関係者ととも、推進計画に基づく取組結果を毎年度検証し、推進計画の最終年度（2025年度）には総括的な検証も行う。その際、利用者数等の目標に対する達成度合い等を踏まえ、事業の抜本的な改善方策についても検討を行う。

○ 推進計画の基本的な方針

四国においては、「四国における鉄道ネットワークのあり方に関する懇談会II」での議論や同懇談会「中間整理」に基づく県別（地域別）会議等、地域の関係者と一体となった利便性向上・利用促進策等の取組や持続可能な鉄道網の確立に向けた、あるべき交通体系の検討等が既に進められていることから、県別（地域別）会議での検討や取組と連携し、5カ年推進計画の策定及び検証等を行う。

◆対象線区

JR四国管内全線区

◆取組内容等

- ・4県別に各種施策を取りまとめ
- ・「利便性向上」「利用促進」「その他」の3項目に分類

◆設定する指標

- ・基本指標「平均通過人員」
最終年度（2025年度）、計画開始前の2019年度と同水準を目指す。
- ・関連指標「列車キロ平均輸送人員」
列車運行本数に左右されない1列車あたりの利用人数。

◆進め方

- ・JR四国と地域の関係者が一体となって取組を推進。
- ・取組結果を毎年度検証。
- ・最終年度（2025年度）には、総括的な検証。
- ・検証結果を踏まえた、事業の抜本的な改善方策に関する検討。

○ 5カ年推進計画における具体的取組（骨子）

利便性向上

○駅を中心としたまちづくり	
○交通モード間の利便性向上・連携強化、交通結節機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・運行体系、ダイヤ面での連携 ・営業面での連携 ・ハード整備 ・その他
○駅や路線の活性化、利用環境の充実	<ul style="list-style-type: none"> ・駅環境整備 ・車両環境整備

利用促進

○観光振興への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・観光列車等による観光振興 ・イベント開催時の連携 ・その他
○その他利用促進への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・利用啓発イベントの開催等 ・補助制度の活用 ・公共交通の周知 ・美化活動

その他

- 中長期的な公共交通ネットワークのあり方の検討
- 自治体による計画の策定及び推進
- 安全性向上への協力
- 新型コロナウイルスへの対応

2. JR四国に対する支援

経営安定基金の設定

- 昭和62(1987)年の国鉄分割・民営化に際し、JR二島会社の経営の安定化を図るために設定された基金。JR二島会社は、基金の運用益で営業損失を補うこととされている。
 - 経営安定基金 【JR北海道】 6,822億円、【JR四国】 2,082億円

鉄道・運輸機構(助成勘定)を通じた支援

- 経営安定基金の借り入れによる運用益の下支え措置(平成9(1997)～平成28(2016)年度)
 - (金利)・平成9(1997)～平成13(2001)年度貸付分 : 4.99% ・平成14(2002)～平成23(2011)年度貸付分 : 3.73%
 - 累計支払利子額(実績) 【JR北海道】 2,788億円、【JR四国】 1,146億円

鉄道・運輸機構(特例業務勘定)を通じた支援

- 経営基盤の強化を図るための設備投資に対する支援(平成10(1998)～平成11(1999)年度)
 - 総額 2年間(無利子貸付※) 【JR北海道】 292億円、【JR四国】 82億円、【JR貨物】 320億円 ※償還期間:15年据置後10年均等償還
- 実質的な経営安定基金の積み増しによる措置(平成23(2011)～令和13(2031)年度)
 - 基金の積み増し(年利2.5%) 【JR北海道】 2,200億円(年間55億円の利息収入)、【JR四国】 1,400億円(年間35億円の利息収入)
- 老朽化した施設の更新等の設備投資への支援(平成23(2011)～令和2(2020)年度) <JR北海道は平成29年度に終了>
 - 総額(助成金及び無利子貸付※) ※償還期間:10年据置後10年均等償還
 - 【JR北海道】 10年間 600億円(助成金1/2、※無利子貸付1/2) 【JR四国】 10年間 400億円(助成金1/2、※無利子貸付1/2)
 - 【JR貨物】 7年間 700億円(※無利子貸付)、10年間 190億円(青函トンネル用機関車等への設備投資、助成金1/2、※無利子貸付1/2)
- 安全投資と修繕に関する5年間の計画等に基づき行う設備投資及び修繕に対する追加支援(平成28(2016)年度～) <進捗状況により令和2年度まで支援可能>
 - 総額(助成金及び無利子貸付※) ※償還期間:【JR北海道】20年据置後20年均等償還、【JR四国】20年据置後5年均等償還
 - 【JR北海道】 3年間 1,200億円(設備投資600億円(助成金1/2、※無利子貸付1/2)、修繕費600億円(※無利子貸付))
 - 【JR四国】 4年間 200億円(設備投資112億円(助成金1/2、※無利子貸付1/2)、修繕費88億円(※無利子貸付))
- JR北海道の徹底した経営努力を前提とした以下(1)～(4)に対する支援(令和元(2019)～令和2(2020)年度)
 - (1) 黄線区における設備投資及び修繕(助成金)、(2) 貨物走行線区における設備投資及び修繕(助成金)、
 - (3) 青函トンネル維持管理に係る設備投資及び修繕(助成金)、(4) 経営基盤の強化に資する前向きな設備投資(助成金1/2、※無利子貸付1/2)
 - 総額 2年間(助成金及び無利子貸付※) ※償還期間:12年据置後8年均等償還 【JR北海道】 406億円 ※R3年度における北海道庁との協調支援による助成額を含む

JR北海道・JR四国等に対する支援について

I. 基本的な考え方

- JR北海道、JR四国及びJR貨物について、それぞれの経営自立に向けた取組みを進めるため、厳しい経営環境を踏まえつつ、必要な支援を継続・拡充。

II. 支援の概要

- (1) JR北海道、JR四国等に対する助成金の交付等の支援の期限について、**令和12年度まで延長。**
- (2) JR北海道、JR四国等に対する具体的な支援パッケージは以下の通り。
 - ① **経営安定基金の下支え（運用益の安定的な確保）**
 - ② 各社の**中期経営計画期間内における支援の実施（総額:2,465億円）**
 JR北海道（～令和5年度）：1,302億円
 ※令和3年度以降に地域と協力して行う「黄線区」への支援は別途
 JR四国（～令和7年度）：1,025億円
 JR貨物（～令和5年度）：138億円
 - ③ **支援手法の拡充**
 新たな支援手法として、**青函トンネル・本四連絡橋更新費用支援、出資、利子補給、DES、不要土地引取り**を追加
- (3) これらの実施に必要となる法改正（国鉄清算事業団債務等処理法の一部改正等）について、令和3年3月31日に公布、4月1日より施行。

III. 具体的な支援策

1. 経営安定基金の下支え（運用益の安定的な確保）

(1) 経営安定基金の下支え（運用益の安定的な確保）（新規）

現在の特別債券※に加え、JR北海道・JR四国の経営安定基金について一定の運用益を確保することにより、経営安定基金を下支え

※特別債券…鉄道・運輸機構が利率2.5%を保証する特別な債券を発行（平成23年度～）

2. 構造的な経営課題への支援

(2) 助成金の交付（継続）

貨物走行線区における貨物列車の運行に必要な設備投資等の支援、青函トンネルに係る修繕等の支援、黄線区に係る設備投資等の支援 【JR北海道】

(3) 青函トンネル・本四連絡橋のJR負担見直しに係る支援（新規）

青函トンネル・本四連絡橋（鉄道関連部分）の更新費用について、JR北海道・JR四国に代わって、鉄道・運輸機構が負担 【JR北海道、JR四国】

3. 経営改革の推進

(4) 省力化・省人化に資する支援（新規）

- ① 設備投資に必要な資金の出資 【JR北海道、JR四国】
- ② 設備投資等に係る無利子貸付 【JR貨物】

(5) 利子補給（新規）

市中の金融機関から行う資金調達に係る利子補給 【JR北海道、JR四国】

(6) DES (Debt Equity Swap) ※（新規）

新型コロナウイルス感染症拡大の影響を踏まえた債務圧縮・資本増強 【JR北海道、JR四国】

※DES…債務 (Debt) を株式 (Equity) と交換 (Swap) すること

(7) 不要土地の引取り（新規）

廃線跡地等の不要土地の鉄道・運輸機構による引取り 【JR北海道、JR四国、JR貨物】（税制で登録免許税・不動産取得税の特例を措置）

4. その他

(8) 地域と協力して行う「黄線区」への支援（新規）

北海道高速鉄道開発(株)による観光列車等の取得に対し、国と地域が協力して支援 【JR北海道】

改正法等に基づく支援の実施状況(R3年度)

【実施済みの支援】

JR北海道	出資	約300億円	
	助成金	約160億円	北海道高速鉄道開発(株)による 観光列車の取得支援を含む
	DES	約230億円	
	鉄道運輸機構への貸付 (運用益の下支え)	2,970億円 に対する利払	(年利5%)
JR四国	出資	約560億円	
	DES	約69億円	
	鉄道運輸機構への貸付 (運用益の下支え)	450億円 に対する利払	(年利5%)
	利子補給(JRクレメントイ ン今治建設に係る借入金)	4.8億円に 対する利子分	
	本四連絡橋の更新費用	約20億円	

鉄道事業者と地域の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会について(2/14設置)

検討会の目的

人口減少社会の中で、デジタル田園都市国家構想の実現にも資する、将来に向けた利便性と持続可能性の高い地域モビリティへの再構築に向けて、鉄道事業者と沿線地域が危機認識を共有し、相互に協力・協働しながら、輸送サービスの刷新に取り組むことを可能とする政策のあり方等について、自由に議論を行い、検討する。

検討会における論点

- ・民間企業である鉄道事業者と、沿線の地方自治体のそれぞれが、ローカル鉄道が担ってきた地域モビリティの利便性・持続可能性の回復に向けて果たすべき役割と責務とは。
- ・鉄道特性の評価についての基本的な考え方、指標とは。他のモードでは担うことのできない鉄道特有の機能とは何か。
- ・「入口論」として、鉄道事業者と沿線地域の間でどのような対話の機会が望ましいか。円滑な議論に向けて国としてどのような関与が必要か。
- ・鉄道事業者と沿線地域の協働による「出口論」として、どのような方策が考えられるか。利用促進、省力化・省人化、他モードとの連携、分社化、運賃の見直し、公有民営化（上下分離）等によるリスク分担、他モードへの転換等の様々な打ち手について、どのような課題があるか。これに対して、国は制度面、財政面でどのような支援ができるか。

<委員>

- ◎ 竹内健蔵 東京女子大学現代教養学部国際社会学科
経済学専攻教授
- ・ 板谷和也 流通経済大学経済学部教授
- ・ 加藤博和 名古屋大学大学院環境学研究科教授
- ・ 羽藤英二 東京大学大学院工学系研究科教授
- ・ 宮島香澄 日本テレビ放送網（株）報道局解説委員
- ・ 森 雅志 富山大学客員教授（前富山市長）

※鉄道事業者、自治体関係者等はオブザーバー参加

<スケジュール>

- ・第1回：事務局より趣旨説明、
鉄道事業者ヒアリング（2/14）
- ・第2回：自治体ヒアリング（3/3）
- ・第3回：論点整理（4/18）
- ・第4回：とりまとめの方向性の議論（5/13）
- ・第5回：とりまとめ案の議論（7/25）

鉄道事業者と地域の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会の提言の概要①

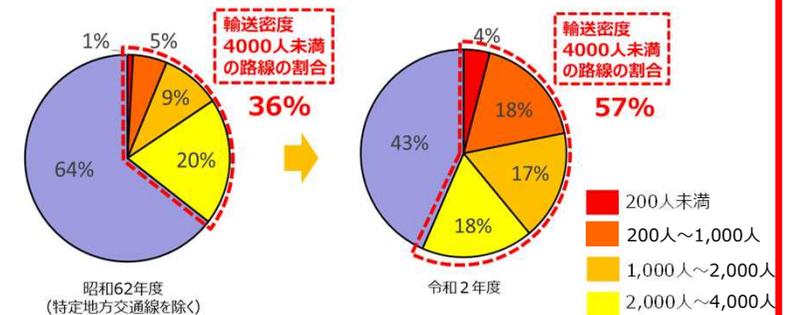
状況の変化

- 国鉄改革時、JR旅客各社においては、都市部路線や新幹線、関連事業の収益により、国鉄改革時の経営環境を前提とすれば、不採算路線を含めた鉄道ネットワークを維持していくことが可能と考えられた（完全民営化時も大臣指針でルール化）

輸送密度ごとの路線割合（JR旅客6社）

↓ ~国鉄改革から35年が経過~

- コロナ以前から、人口減少やマイカーへの転移等に伴う利用客の大幅な減少により、大量輸送機関としての鉄道の特性が十分に発揮できない状況
- 減便や投資抑制等により公共交通としての利便性が大きく低下し、更なる利用者の逸走を招くという負のスパイラルに
- アフターコロナにおいてもコロナ以前の利用者数まで回復することが見通せず、事業構造の変化が必要



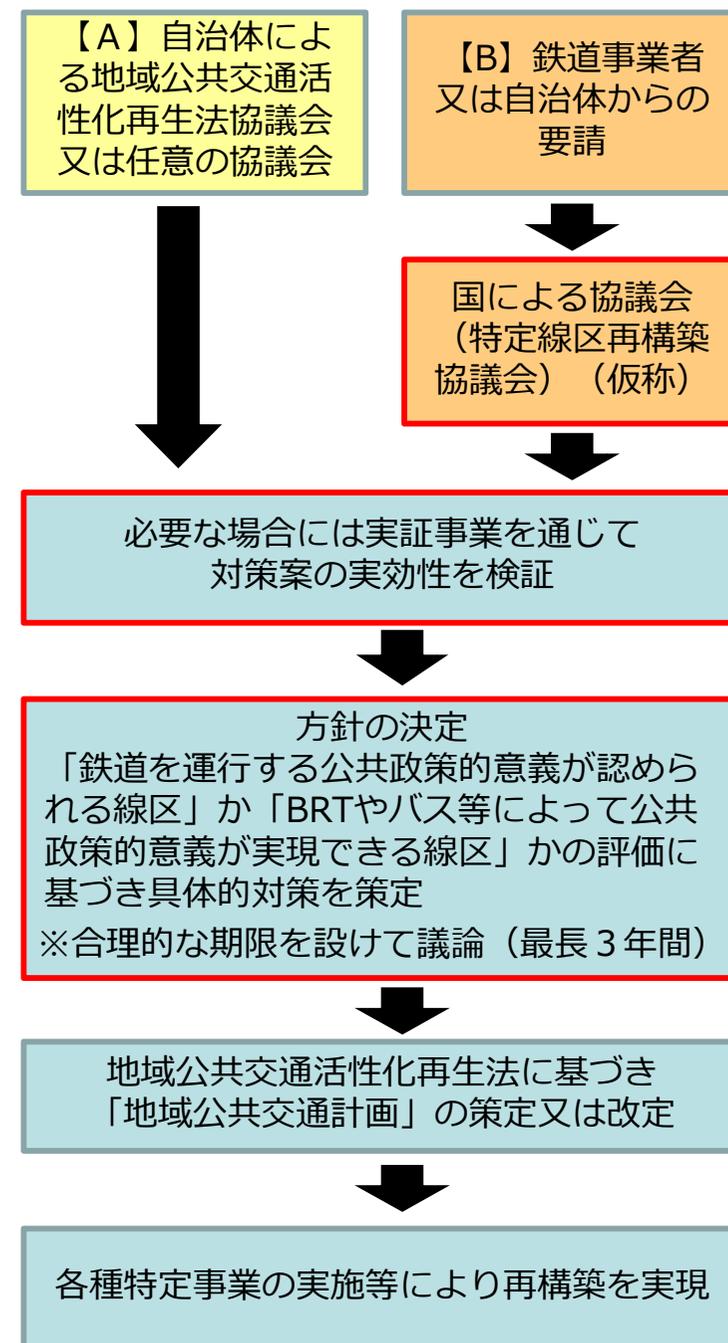
今後の方向性

- JR各社は、大臣指針を遵守し、「国鉄改革の実施後の輸送需要の動向その他の新たな事情の変化を踏まえて現に営業する路線の適切な維持に努める」ことが前提。特に特急・貨物列車の走行線区等、我が国の基幹的な鉄道ネットワークを形成する線区については、引き続きJR各社による維持を強く期待。
- 利用者が大幅に減少し、危機的状況にある線区については、鉄道事業者と沿線自治体は相互に協働して、地域住民の移動手段の確保や観光振興等の観点から、鉄道の地域における役割や公共政策的意義を再確認した上で、必要な対策に取り組むことが急務。
 - 国鉄再建時のように、輸送密度だけで判断せず、実証事業等から得られたファクトとデータを基に多面的に評価
 - 守るものは鉄道そのものではなく、地域の足であるとの認識のもと、廃止ありき、存続ありきという前提を置かずに協議
- 国は、より厳しい状況にあり、広域的調整が必要な線区については、鉄道事業者・沿線自治体間の協議が円滑に進むよう、新たな協議の場を設置。
- 鉄道を維持する場合は、運賃・経費の適正化を行いつつ、必要な投資を行って鉄道の徹底的な活用と競争力の回復に努め、BRTやバスへ転換する場合には、鉄道と同等又はそれ以上の利便性と持続可能性を確保するなど、人口減少時代に相応しい、コンパクトでしなやかな地域公共交通に再構築。
- 関係者間の合意に基づき、JR各社はその実現に最大限協力。自治体も必要な関与を強め、国も頑張る地域を支援。

鉄道事業者と地域の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会の提言の概要②

線区の種類、協議入りの基準に係る基本的な考え方

- 我が国の基幹的な鉄道ネットワークを形成する線区（特急列車、貨物列車が走行等）については、引き続きJR各社による維持を強く期待。沿線自治体及びJRが協力して、協議会の開催等により線区の活性化に取り組む
- 危機的な状況のローカル線区については、沿線自治体（特に都道府県）が中心となり、法定協議会等を設け、利用者や地域戦略の視点に立ち、将来に向けた地域モビリティのあり方について関係者と検討を進めていくことが基本原則。国は、協議会の円滑な立ち上げ及び進行に積極的に協力【A】
- ただし、「基本原則」がうまく機能しない地域（線区）において、以下の①及び②の要件を満たす線区については、鉄道事業者又は自治体の要請を受け、国が特定線区再構築協議会（仮称）を設置し、廃止ありき、存続ありきという前提を置かず協議【B】
 - ① 利用者の著しい減少等を背景に、利便性及び持続可能性が損なわれており、対策を講じることが必要（JR各社のローカル線区については輸送密度が1000人未満、かつピーク時の1時間当たり輸送人員500人未満を一つの目安としつつ、より厳しい状況にある線区から優先順位を付けながら総合的に判断）と認められること
 - ② 複数の経済圏・生活圏に跨る等の事情から、関係者の合意形成にあたって広域的な調整が必要（関係自治体及び鉄道事業者の意見を聞いて総合的に判断）と認められること



鉄道事業者と地域の協働による地域モビリティの刷新に関する検討会の提言の概要③

	鉄道を運行する公共政策的意義が認められる線区	BRTやバス等によって公共政策的意義が実現できる線区
再構築の方向性	<ul style="list-style-type: none"> 地域戦略と利用者の視点に立った鉄道の徹底的な活用と競争力の回復（運行コストの削減を図りつつ、利便性を向上）に向け、鉄道輸送の高度化に取り組んでいく 	<ul style="list-style-type: none"> BRT・バス等を導入し、運行コストを削減しつつ、増便、ルート変更、バス停の新設等により鉄道と同等又はそれ以上の利便性を実現していく
事業者の役割	<ul style="list-style-type: none"> 自治体や他の輸送モードと連携して鉄道の利便性と持続可能性の向上に取り組み、鉄道の活性化と維持に努める 	<ul style="list-style-type: none"> （JRは）自治体や地元バス事業者等と協働して新たな輸送モードの持続的な運行及び利便性の確保に最大限の協力 （JRは）鉄道区間との乗り継ぎ利便性の確保、観光を含む地域振興に引き続き協力
自治体の役割	<ul style="list-style-type: none"> 公共政策的意義（鉄道が各地域で果たしている役割）の観点から、上下分離化を含め、今後の在り方に積極的に関与 国と共同で公共交通サービスの再構築を支援 	<ul style="list-style-type: none"> BRT導入に際しては、公共政策的意義の観点から、専用道の公道化を含め、今後の在り方に積極的に関与 国と共同で公共交通サービスの再構築を支援 不要となった鉄道施設の有効活用、橋梁等を撤去する時期等に関する関係施設管理者の配慮
国の役割	<p style="text-align: center;">入口段階：協議会における必要なデータ分析や実証事業への支援</p> <p>出口段階：</p> <ul style="list-style-type: none"> 協議会での合意を条件に、認可運賃とは異なる、地域二ーズを踏まえた運賃の設定を可能とする仕組みの構築 車両・駅の整備等の競争力強化や、新たなチケットレスシステムの導入等のスマート化に資する追加的な投資への支援 自然災害を被った線区を沿線自治体が上下分離方式を導入しつつ復旧させ、鉄道輸送の高度化を図る場合については、沿線自治体の負担内容を踏まえ、国による支援内容の拡充について検討 	<p>出口段階：</p> <ul style="list-style-type: none"> 鉄道からBRT・バスへの円滑な移行を可能とする制度的枠組みの整理 車両・駅、専用道の整備、デジタル案内システムの導入等、BRT・バス等が鉄道と同等又はそれ以上の利便性を確保するための追加的な投資への支援 不要となった鉄道施設の有効活用、橋梁等を撤去する時期等に関する関係施設管理者の配慮

【参考】JR各社の概要

国鉄の分割民営化の概要

○分割及び経営形態についての考え方

- 新しい経営形態は、特殊会社とするが、できるだけ**民間企業と同様の経営の自由、自主性を有すること**となるよう、**国の監督規制は必要最小限にとどめ、経営者が経営について権限と責任を持ち当事者能力が発揮できる経営体制とする。**
経営基盤の確立等諸条件が整い次第、逐次株式を処分し、できる限り早期に純民間会社に移行する。

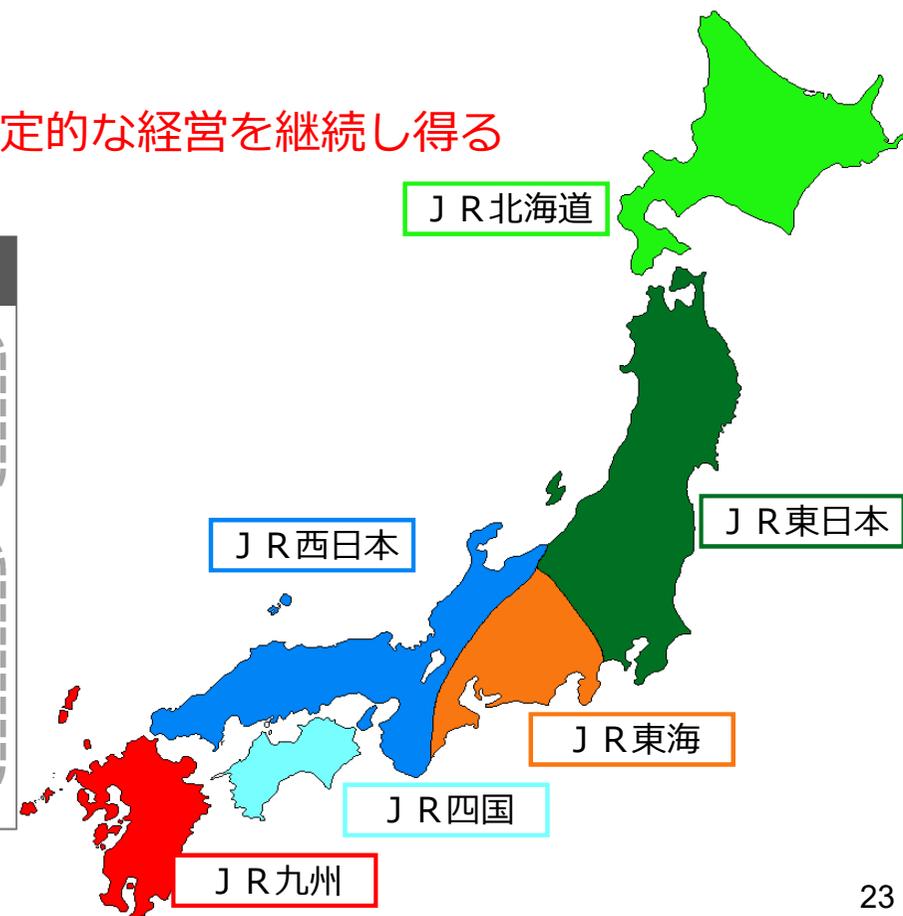
- **旅客部門を全国6社に分割し、貨物部門については旅客部門から経営を分離する。**

(日本国有鉄道再建監理委員会「国鉄改革に関する意見」より)

○JR会社間の収益調整措置等

- いずれの会社も発足時において採算がとれ、**将来にわたって安定的な経営を継続し得る基盤**として、以下の**収益調整措置等**が講じられた。

本州3社	3島会社	貨物会社
長期債務の一部を負担 JR東日本 4.2兆円 JR東海 0.5兆円 JR西日本 1.1兆円	長期債務の負担 なし	長期債務の一部を負担 JR貨物 0.1兆円
新幹線施設リース料 JR東日本 2.6兆円 JR東海 5.1兆円 JR西日本 0.9兆円	経営安定基金の設定 ※基金の運用益により、毎年生じる営業損失を補填 JR北海道 6,822億円 JR四国 2,082億円 JR九州 3,877億円	アポイダブルコストルールの設定 ※線路の維持管理に関わる様々なコストのうち、貨物輸送により傷んだレール、枕木などの修繕費のみを負担



JR各社の概要(令和3年度末)

項目	旧国鉄 (S60年度末)	JR7社 合計	北海道	東日本	東海	西日本	四国	九州	貨物
営業キ口 (キ口)	20,789	19,775	2,372	7,402	1,971	4,903	854	2,273	7,955
社員数 (人)	276,774	107,504 [108,411]	5,962 [6,071]	46,164 [45,788]	18,723 [18,499]	22,715 [23,900]	1,961 [1,975]	6,575 [7,006]	5,404 [5,172]
資本金 (億円)	4,560	5,856	90	2,000	1,120	2,261	35	160	190
発行済株式数 (万株)	—	98,629	35	37,793	20,600	24,400	33	15,730	38
営業収益 (億円) (連結)	35,528	46,027 [41,069]	1,103 [1,119]	19,789 [17,645]	9,351 [8,235]	10,311 [8,981]	311 [277]	3,295 [2,939]	1,867 [1,873]
営業利益 (億円) (連結)	▲ 20,201	▲ 3,606 [▲ 10,772]	▲ 727 [▲ 805]	▲ 1,539 ▲ 5,203	17 ▲ 1,847	▲ 1,190 ▲ 2,455	▲ 221 [▲ 259]	39 ▲ 228	15 [25]
経常利益 (億円) (連結)	▲ 18,478	▲ 3,694 [▲ 11,723]	▲ 80 [▲ 446]	▲ 1,795 ▲ 5,797	▲ 672 ▲ 2,620	▲ 1,210 ▲ 2,573	▲ 32 [▲ 108]	92 ▲ 193	3 [14]
経営安定基金 (億円)	—	8,904	6,822	—	—	—	2,082	—	—

(注) JR7社については令和3年度末の数値(各社の決算発表資料等による)

社員数、営業収益(連結)、営業利益(連結)及び経常利益(連結)について、上段は令和3年度末の数値、下段の[]書きは令和2年度末の数値24