

令和4年8月26日

国土交通省

## 第1 基本的な考え方

独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構（以下「機構」という。）は、鉄道の建設等に関する業務及び鉄道事業者、海上運送事業者等による運輸施設の整備を促進するための助成その他の支援に関する業務を総合的かつ効率的に行うことにより、輸送に対する国民の需要の高度化、多様化等に的確に対応した大量輸送機関を基幹とする輸送体系の確立等を図り、国民経済の健全な発展と国民生活の向上に寄与することを目的としている。また、海外社会資本事業への我が国事業者の参入の促進に関する法律（平成30年法律第40号）（以下「海外インフラ展開法」という。）に基づき、海外における鉄道建設事業への我が国事業者の参入の促進を図ることで、我が国経済の持続的な成長に寄与する役割も担っている。

各種政府方針においても、「交通政策基本計画」（令和3年5月28日閣議決定）や「成長戦略フォローアップ」（令和3年6月18日閣議決定）等において、整備新幹線や都市鉄道ネットワークの整備等が位置付けられているほか、「総合物流施策大綱（2021年度～2025年度）」（令和3年6月15日閣議決定）において、内航海運における環境性能に優れた船舶の普及等の取組を支援するとされている。また、「まち・ひと・しごと創生基本方針2021」（令和3年6月18日閣議決定）においては、地域公共交通の活性化・継続に向けた取組等の支援が掲げられているなど、機構の業務に関する内容について、国の政策上の位置付けが与えられており、これまで機構は、その高度な技術力と専門性を活かし、整備新幹線の建設や都市・幹線鉄道の整備、船舶の共有建造、鉄道事業者等に対する資金的支援、国鉄清算業務等を着実に実施し、成果を上げてきたところである。

一方、機構は第4期中期目標期間において、北陸新幹線（金沢・敦賀間）の建設工事で顕在化した様々なリスクに組織として適切に対応できず、結果的に工期遅延と事業費の大幅な増嵩を生じさせ、地域の期待に応えられないこととなった。令和3年6月の国検証委員会による最終報告書を受けて、機構においても令和3年7月に「鉄道・運輸機構改革プラン」を策定し、機構改革の取組を進めているものの、引き続き、この事実を重く受け止め、事業リスクの管理を含むガバナンスの強化に取り組んでいく必要がある。

また、昨今の機構を取り巻く状況に目を向けると、建設技術者不足の顕在化、公共工事等におけるデジタル化や働き方改革の流れ、自然災害の激甚化・頻発化や施設老朽化の進行、2050年カーボンニュートラルの実現に向けた運輸・交通インフラの脱炭素化の要請の高まり等に加え、新型コロナウイルス感染症による影響が鉄道事業者や海上運送事業者の経営状況のみならず、社会経済活動のあり方や人々の生活様式・価値観にも多大な影響を及ぼしている。コロナ禍により落ち込んだ経済を早期に回復させ、我が国の持続可能な経済成長を確実なものとするため、デジタル技術の利活用や関係機関との連携により生産性向上を図りながら、国が推進する交通ネットワークの整備に引き続き取り組むとともに、機構を取り巻く環境の変化を踏まえ、災害対応の強化、インフラの強靱化や老朽化対策への対応、脱炭素化の推進といった観点からも、運輸施設の整備に関する技術力とノウハウを有する機構の能力の一層の活用を検討するべきである。

以上を踏まえ、機構の業務及び組織については、国の政策を実現するための実施機関として法人の政策実施機能の最大化を図るため、独立行政法人として真に担うべき事務及び事業に特化し、業務運営の効率性、自律性及び質の向上を図るよう、以下の見直しを行う。

## 第2 事務及び事業の見直し

### 1. 鉄道建設等業務

#### (1) 工事完成予定時期を踏まえた事業の着実な進捗

全国新幹線鉄道整備法（昭和45年法律第71号）及び都市鉄道利便増進法（（平成17年5月6日法律第41号）に基づき機構が実施主体となる鉄道建設業務については、引き続き着実に実施する。

事業の実施に当たっては、適切なプロジェクトマネジメント体制の整備や、工程と事業費を一体的に管理すること等を通じて、工程及び事業費の管理を徹底する。また、工期・事業費の予測精度の向上のため、認可前の調査等の拡充や外部の専門家による技術的検討についても取り組むとともに、関係者との情報共有により事業の透明性を確保する。

また、鉄道建設現場におけるデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進や関係機関との連携強化により、鉄道建設業務のより一層の生産性向上を図る。

### 【上記措置を講ずる理由】

機構は鉄道建設業務に関する総合的なマネジメントを行える我が国唯一の公的整備主体であり、全国新幹線鉄道整備法や都市鉄道等利便増進法に基づく鉄道整備の実施主体としての役割を着実に果たしていく必要がある。

一方で、機構は第4期中期目標期間において、北陸新幹線（金沢・敦賀間）の建設工事で顕在化した様々なリスクに組織として適切に対応できず、結果的に工期遅延と事業費の大幅な増嵩を生じさせ、関係自治体をはじめとする関係者の期待に応えられないこととなった事実を重く受け止め、引き続き、事業リスクへの対応を含むプロジェクトマネジメントの強化・充実に取り組むとともに、工程と事業費を一体的に管理すること等により、工程・事業費管理の一層の徹底を図る必要がある。

また、建設技術者不足の顕在化、公共工事等におけるデジタル化や働き方改革の流れ等の環境変化を踏まえ、DXの推進や関係機関との連携強化を通じて、鉄道建設業務のより一層の生産性向上を目指していく必要がある。

## (2) 鉄道建設業務に関する技術力を活用した受託業務等の支援

機構の技術力を活用した受託業務や地域鉄道事業者等に対する技術支援については、引き続き適切に実施する。また、災害発生時においては、鉄道事業者等からの要請を踏まえ、その支援等に取り組む。

### 【上記措置を講ずる理由】

機構の受託業務については、これまでも東日本大震災で被災した三陸鉄道の早期復旧やえちぜん鉄道の福井駅付近の高架化工事における工期短縮・コスト縮減等で実績を上げているほか、「鉄道ホームドクター」等の技術支援ではアンケート結果で良好な評価を得てきたところである。昨今の自然災害の激甚化・頻発化、施設の老朽化の進行、地域鉄道事業者等における人材やノウハウの不足といった鉄道事業を取り巻く状況の変化を踏まえ、今後も機構が有する鉄道分野の技術力やノウハウを広く総合的に活用して、社会に貢献していくことが期待される。

## (3) 鉄道建設に係る業務の質の向上に向けた取組み

公的な鉄道建設主体として社会の負託に応えるべく、経済性の確保や品質の向上に向けた技術開発の推進や、職員の技術力向上のための取組み等、鉄道建設業務に係る業務の質の向上に努める。

また、国の直轄公共事業等で採用されている最新の契約・入札方式や施工管理手法について、機構の鉄道建設業務への導入に努める。

#### 【上記措置を講ずる理由】

機構は従来から、技術開発の推進や職員の技術力向上のための取組み等を通じて鉄道建設に係る業務の質の向上に取り組んでおり、機構が手がけた各工事は学会賞等を数多く受賞するなど、高い評価を受けている。今後もこうした取組みを継続するとともに、建設技術者不足が顕在化する中、安全かつ工期どおりに鉄道を建設する観点から、国土交通省等と連携して、他の公共事業等からも新たな知見・技術の獲得・導入に努め、より一層の業務の質の向上に取り組んでいく必要がある。

#### (4) 我が国鉄道技術の海外展開に向けた取組み

海外インフラ展開法に基づき、機構が有する土木、軌道、電気、機械等に関する同分野の技術力やノウハウ、それらの要素間を全体として調整する機能を広く総合的に活用し、関係府省、我が国事業者等と相互に連携を図りながら協力し、新幹線鉄道の技術が活用され、又は活用されることが見込まれる海外の高速鉄道に関する事業性等の調査、測量、鉄道構造物や電気、機械設備等の設計、工事管理、試験及び研究（以下「海外高速鉄道調査等」という。）を行い、海外社会資本事業への我が国事業者の参入の促進を図る。

また、新型コロナウイルスの影響に留意しつつ、機構の技術力や経験を活用し、海外への専門家の派遣や各国の研修員の受入れ等、積極的に協力を行う。

#### 【上記措置を講ずる理由】

機構は、海外社会資本事業への我が国事業者の参入の促進に関する法律（平成30年法律第40号）第4条に規定する業務について、同法第3条の規定に基づき国土交通大臣が定める海外社会資本事業への我が国事業者の参入の促進を図るた

めの基本的な方針に従い、海外高速鉄道調査等を実施する必要がある。

(5) 鉄道施設の貸付・譲渡の業務等

機構が建設した鉄道施設の貸付・譲渡並びに当該鉄道施設に係る貸付料及び譲渡代金の回収については、引き続き適正に実施する。

また、整備新幹線の開業により経営分離した並行在来線において、貨物列車の使用実態に応じた適切な線路使用料を確保するため、日本貨物鉄道株式会社に対する貨物調整金の交付を引き続き適正に実施する。

**【上記措置を講ずる理由】**

今後も機構が建設した鉄道施設を適正に貸し付け又は譲渡するとともに、貸付料及び譲渡代金を確実に収受し、建設資金の回収等を図る必要がある。

また、令和3年の法改正により貨物調整金に機構の特例業務勘定の資金を活用する期間が10年間延長されたことを踏まえ、引き続き貨物調整金の交付を適正に実施する必要がある。

2. 鉄道助成業務等

(1) 鉄道助成

鉄道事業者等に対する補助金等の交付や補助制度に関する情報提供等を引き続き適正かつ効率的に実施する。また、新幹線譲渡代金及び無利子貸付資金の回収を確実に行う。

**【上記措置を講ずる理由】**

国の政策目的の実現のため、今後も国の予算に基づく鉄道関係の補助金等の交付業務を適正かつ効率的に実施する必要がある。

また、新幹線譲渡代金や過去に実施した無利子貸付の回収金は、機構が行う国鉄清算業務等の原資となるものであり、引き続き確実に回収を図る必要がある。

(2) 北海道旅客鉄道株式会社及び四国旅客鉄道株式会社からの長期借入金の借り入れ等

北海道旅客鉄道株式会社及び四国旅客鉄道株式会社の経営の安定を図るための同2社からの長期借入金の借り入れ及び利子の支払い等の業務については、引き続き適正に実施する。

**【上記措置を講ずる理由】**

本業務は「日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律等の一部を改正する法律」（令和3年法律第17号）の施行により、機構による旅客鉄道株式会社の経営自立のための支援措置の一環として追加されたものであり、引き続き適切に実施する必要がある。

**(3) 中央新幹線建設資金貸付等業務**

中央新幹線の建設主体に貸し付けている中央新幹線建設資金貸付金について、引き続き建設主体の財務状況、貸付けを行った事業の進捗状況等のモニタリングを行うことにより償還確実性を検証し、債権の保全及び利子等の確実な回収を図る。

**【上記措置を講ずる理由】**

「未来への投資を実現する経済対策」（平成28年8月2日閣議決定）を踏まえて平成28年に追加された中央新幹線建設資金貸付等業務については、新型コロナウイルス感染拡大による影響や総工事費の増加等の状況変化も踏まえ、当該貸付金の償還が行われるまでの間、適正に債権の保全・管理を行い、利子等を確実に回収する必要がある。

**3. 船舶共有建造等業務**

**(1) 船舶共有建造業務を通じた政策効果のより高い船舶の代替建造促進**

我が国の国民生活や経済活動を支える基幹的輸送インフラであり、環境負荷や効率性にも優れる内航海運の分野において、「交通政策基本計画（令和3年5月28日閣議決定）」、「総合物流施策大綱（令和3年6月15日閣議決定）」及び「地球温暖化対策計画（令和3年10月22日閣議決定）」を踏まえ、船舶共有建造業務を通じ、安定的輸送の確保、生産性の向上を図る。

具体的には、船舶共有建造制度を充実させ、内航カーボンニュートラルの実現も視野に入れつつ、二酸化炭素排出低減に資する先進的な船舶の普及促進のインセンティブとして機能させるとともに、船舶管理会社の活用促進、船員の労働環境改善、モーダルシフトの推進にも寄与させることとする。

また、国民にとって重要な生活航路である離島航路を含む国内旅客船についても、引き続き船舶共有建造業務を通じて、政策効果の高い船舶の建造を促進する。

加えて、後述する技術調査で得られたノウハウを活かし、最新の知見を持って、共有建造制度の政策要件等における技術的要素の改善について不断の検討を行う必要がある。

#### 【上記措置を講ずる理由】

我が国の国民生活や経済活動を支える基幹的輸送インフラであり、環境負荷や効率性にも優れる内航海運について、「交通政策基本計画（令和3年5月28日閣議決定）」、「総合物流施策大綱（令和3年6月15日閣議決定）」及び「地球温暖化対策計画（令和3年10月22日閣議決定）」において、グリーン化に資する船舶や離島航路の維持・活性化に資する船舶の代替建造の支援、船員の労働環境の改善や船舶管理会社の活用促進、モーダルシフトを推進していくこととされている。

また、「内航カーボンニュートラル推進に向けた検討会」の取りまとめ（令和3年12月）において、更なる省エネの追求が求められていることも踏まえ、船舶分野での省エネ・脱炭素化に着実に取り組む必要がある。

以上のことから、引き続き船舶共有建造制度を通じて、事業基盤の強化、二酸化炭素排出低減に資する船舶の普及、船員の労働環境改善、生産性向上につながる船舶の建造を促進していく必要がある。

#### (2) 船舶建造等における技術支援

引き続き、計画・設計・建造・就航後の各段階における技術支援を実施する。

また、当該支援等に資する技術調査を実施するとともに、研修やマニュアルの充実等による職員の技術力向上、ノウハウの体系的な蓄積及び承継に取り組む。

#### 【上記措置を講ずる理由】

離島航路に就航する旅客船については、地方公共団体等の船舶建造に関するノウハウが少ない者が建造することから、引き続き、航路調査及び基本仕様策定等の建造の初期段階からの支援を行う必要がある。

また、より政策効果の高い船舶の建造を促進するため、引き続き、内航海運の課題解決に資する技術に関する最新情報を収集し、必要な情報提供を行うなど、船舶共有建造制度における省エネ・脱炭素化の技術支援に一層努める必要がある。併せて、調査研究事業、「連携型省エネ船の開発・普及に向けた検討会」をはじめとする各種委員会への参加や機構独自で取り組んでいる「内航ラボ」を通じ、最新技術動向を収集し、引き続き、セミナー等での情報発信等を実施していく必要がある。

### (3) 船舶共有建造業務における財務内容の改善

「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」(平成25年12月24日閣議決定。以下「基本的な方針」という。)を踏まえ、繰越欠損金について、引き続き、その解消に向けた第5期中期目標期間中の削減計画を令和4年度に策定し、これを同期間中に実行することにより、着実な縮減を図る。また、引き続き未収金の発生防止、債権管理及び回収強化を進めるとともに、特に発生防止の観点から予兆管理業務のノウハウを蓄積させる必要がある。これらの取組みを通じて、財務内容の一層の改善を進める。

次期中期目標期間においては、現在の財務内容の状況や今後の見通しも踏まえつつ、適切な目標を設定する。

#### 【上記措置を講ずる理由】

第4期中期目標期間までの取組みの成果等を踏まえ、「基本的な方針」に基づく機構の取組みを継続し、更なる財務改善に努める必要がある。

## 4. 地域公共交通出資業務等

### (1) 地域公共交通出資及び貸付け

地域公共交通等に対する出資及び貸付け業務について、必要な審査・モニタリング体制の整備を図りながら、引き続き適正に実施する。また、貸付資金の確実



な回収を図る。

**【上記措置を講ずる理由】**

地域の経済社会的活動の基盤である地域旅客運送サービスの提供を確保することが喫緊の課題となっていること等を踏まえ、令和2年に改正された地域公共交通の活性化及び再生に関する法律（平成19年法律第59号）の枠組みにおいて機構に求められる役割を引き続き着実に果たす必要がある。

**(2) 物流施設融資**

令和2年に追加された物流拠点施設の整備に対する融資業務について、引き続き適正に実施する。

**【上記措置を講ずる理由】**

昨今の物流分野における小口・多頻度化や労働力不足により物流の更なる効率化が求められていることを踏まえ、令和2年に改正された流通業務の総合化及び効率化の促進に関する法律（平成17年法律第85号）の枠組みにおいて機構に求められる役割を引き続き着実に果たす必要がある。

**(3) 内航海運活性化融資**

内航海運業界を活性化するための船腹調整事業の制度解消による経済的影響に配慮した内航海運暫定措置事業を実施する日本内航海運組合総連合会（以下「内航総連」という。）に対する機構の融資については、内航総連の機構に対する債務の返済が終了し、令和3年8月末をもって内航海運暫定措置事業は事実上終了したところであるが、内航海運組合法(昭和32年法律第162号)の船舶の供給量の調整に係る規定が引き続き存置されたことを踏まえ、本業務についても引き続き存置する。

**【上記措置を講ずる理由】**

内航総連が実施する内航海運暫定措置事業については、収支が相償った時点で終了することとされており、令和3年度に同事業が終了したことから、同事業に

係る機構の融資業務については事実上終了することとなったが、令和2年9月の「令和の時代の内航海運に向けて(中間とりまとめ)」において「内航海運の特殊性を踏まえると、急激な景気変動等に対応するためのセーフティネットとして、船舶の供給量の調整に係る規定は引き続き存置することが適当」とされているため。

## 5. 特例業務（国鉄清算業務）

### (1) 年金費用等の支払及び資産処分の円滑な実施等

日本国有鉄道清算事業団の債務等の処理に関する法律（以下「債務等処理法」という。）に基づく旧国鉄職員及びその遺族に対する年金費用や業務災害補償費等の支払いを引き続き着実に実施するとともに、北海道旅客鉄道株式会社、四国旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社（以下「会社」という。）の株式の適切な処分方法の検討等を行う。

#### 【上記措置を講ずる理由】

機構は、旧日本国有鉄道清算事業団の地位を引き継いだ法人として、これまで、旧国鉄職員及びその遺族に対する年金費用や業務災害補償費等の支払いを着実に実施してきたほか、旅客鉄道株式会社の株式売却、旧国鉄から承継した土地処分の完了など、資産処分に関しても着実に成果をあげてきたところであり、引き続き債務等処理法の枠組みにおいて機構に求められる役割を果たしていく必要がある。

### (2) 会社の経営自立のための措置等

令和3年に改正された債務等処理法に基づき、機構が全株式を保有する会社の経営自立に向けた支援等を引き続き実施する。

#### 【上記措置を講ずる理由】

令和3年の債務等処理法の改正により、機構による会社の経営自立のための支援が延長・拡充されたことを受けて、引き続きそれらの支援策等を適切に実施し、債務等処理法の枠組みにおいて機構に求められる役割を果たしていく必要がある。

### 第3 組織の見直し

#### (1) 組織形態の見直し

輸送に対する国民の需要の高度化、多様化等に的確に対応した大量輸送機関を基幹とする輸送体系の確立等を図り、国民経済の健全な発展と国民生活の向上に寄与するという政策目的の実現のため、鉄道や船舶に関する高度な技術力やノウハウを有し、補助金や財政投融资等を活用してそれらの整備を推進するという公的主体としての機構が果たす役割の重要性に鑑み、引き続き現在の組織形態を維持する。

#### (2) 組織体制の整備

機構の業務の質的・量的な変化を把握した上で、「鉄道・運輸機構改革プラン」の確実な実施を含め、業務を確実に遂行できる組織体制を弾力的に整備する。また、外部人材の積極的な活用、要員配置計画の柔軟な見直し等により、事業の進捗状況等に応じた重点的かつ効率的な組織運営を行うとともに、将来を見据えた人材の育成、技術力やノウハウの維持・向上に取り組む。

#### (3) 支社局等の見直し

事業の進捗状況を踏まえ、支社局等が事業の遂行に最適な規模・配置となるよう、随時見直しを行う。

### 第4 その他（業務全般に関する見直し）

上記第2、第3に加え、以下の取組みを行う。

#### 1. 業務運営体制の整備

##### (1) 管理運営体制の整備

機構においては、令和3年7月に策定・公表した「鉄道・運輸機構改革プラン」に基づき、仕事のあり方を根本から見直し、効率的な業務運営体制の整備に取り組んでいるところであり、引き続き、効率的な運営体制の確保、管理業務の簡素化等に努める。

## (2) 内部統制の向上

機構は、社会経済情勢の変化や想定できない事態に適切に対処しなければならない業務や多種多様な関係者との調整や連携が必要な業務を有しており、これらの業務には様々な事業遂行上のリスクが内在している。第4期中期目標期間において、北陸新幹線（金沢・敦賀間）の建設工事で顕在化した様々なリスクに組織として適切に対応できず、結果的に工期遅延と事業費の大幅な増嵩を生じさせ、関係自治体をはじめとする関係者の期待に応えられないこととなった事実を重く受け止め、理事長のリーダーシップの下、事業リスクへの対応を含む内部統制の強化・充実を図る。

また、過去の入札不適正事案を踏まえた再発防止のためのコンプライアンスの取組を引き続き徹底する。

## (3) 情報セキュリティ対策

「サイバーセキュリティ戦略」（平成30年7月27日閣議決定）等の政府の方針を踏まえ、引き続き、サイバー攻撃等の脅威への対処に万全を期するとともに、適切な情報セキュリティ対策を推進する。また、リモートワーク時のセキュリティの強化を図る。

## (4) 電子化の推進

業務運営の簡素化及び効率化を図るため、事務・事業におけるデジタル技術の利活用を積極的に推進する。また、デジタル庁が策定した「情報システムの整備及び管理の基本的な方針」（令和3年12月24日デジタル大臣決定）に則り、情報システムの適切な整備及び管理を行う。

## (5) 戦略的広報の推進

機構の認知度を向上することにより、要員・人材の確保や事業を円滑に進めることが可能となるため、対外的な情報発信力の強化に取り組み、戦略的広報を推進する。

## (6) 環境への配慮

業務の実施に際しての環境負荷を低減するため、引き続き、環境の保全について配慮するとともに、2050年カーボンニュートラルの観点も踏まえ、自然環境保全対策、地球温暖化対策等に努める。

## 2. 財務内容の改善

### (1) 保有資産の見直し

引き続き、保有資産の必要性について不断の見直しを行う。

### (2) 調達合理化

「独立行政法人における調達等合理化の取組の推進について」（平成27年5月25日総務大臣決定）等を踏まえ、引き続き、公正かつ透明な調達手続による適切で迅速かつ効果的な調達を実現する観点から、機構内の推進体制を整備し、契約監視委員会を活用するとともに、毎年度「調達等合理化計画」を策定・公表し、年度終了後、実施状況について評価・公表を行う。

また、一般競争入札等を原則としつつも、随意契約によることができる事由を会計規程等において明確化し、公正性・透明性を確保しつつ合理的な調達を実施する。

### (3) 給与水準の適正化

「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成25年12月24日閣議決定）を踏まえ、引き続き、事務・事業の特性等を踏まえた合理的な給与水準とするとともに、透明性の向上や説明責任の一層の確保が重要であることに鑑み、給与水準及びその妥当性の検証結果を毎年度公表する。

### (4) 中期計画予算の作成

効率的な運営を図るため、中期計画の予算を適切に作成し、予算の計画的な執行を図る。

上記1、2の他、既往の閣議決定等に示された政府方針に基づく取組みについて、

着実に実施する。