

北越急行株式会社経営改善検討調査業務プロポーザル募集に関する質問に対する回答

No.	該当箇所	質問	回答
1	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	北越急行株式会社様からは、本調査の実施にあたり必要なデータの提供について同意済みであるという認識でよろしいでしょうか。また、データの授受にあたっては、貴県からも必要なご協力をいただけるという認識でよろしいでしょうか。加えて、データの授受にあたり契約書とは別に、秘密保持契約（NDA）を締結する必要はございますでしょうか	必要なデータの提供について、北越急行(株)は、同意済です。また、データの授受については、県としても協力します。秘密保持については、契約書中の条項で定めることとし、秘密保持契約を締結する必要はありません。
2	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	「簡易デューデリジェンス」の実施にあたり、(A) 過去10 期分の決算書（BS、PL、CF など決算公告の元となる資料）、(B) 勘定科目別内訳書、(C) 月次試算表、(D) 資金繰り表、(E) 設備台帳、(F) 設備更新計画、(G) 車両維持管理費詳細、(H) 保有有価証券一覧、(I) 駅別・時間帯別乗降客数、(J) 定期利用・定期外利用推移、(K) 外注委託契約、(L) 電力受給契約、(M) 駅勢圏人口データ、(N) 交流人口データ など、内部資料は、提供（または閲覧）可能でしょうか。	提供は可能ですが、北越急行の基礎的経営環境の現状把握に必要となる情報については、本事業の受託者に開示します。
3	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	観光列車・イベント列車等（例：ゆめぞら等）について、概算で構いませんので収益性の位置付け（収支均衡／赤字／黒字）、鉄道事業全体に対する寄与度についてご教示いただけないでしょうか。	北越急行の基礎的経営環境の現状把握に必要となる情報については、本事業の受託者に開示します。
4	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	設備更新・保守に関して、中長期的に経営に大きな影響を与える見込みのある投資課題がありましたら、差し支えない範囲でご教示ください。また、可能であれば5年程度の更新及び保守計画を参考資料として頂戴できますと幸いです。	北越急行の基礎的経営環境の現状把握に必要となる情報については、本事業の受託者に開示します。
5	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	鉄道運行業務と、企画・観光・地域連携等の業務を並行して進める上で、人員体制・スキル面における課題がありましたらご教示ください。	北越急行の基礎的経営環境の現状把握に必要となる情報については、本事業の受託者に開示します。
6	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	今後、中長期的に不足が懸念される人材分野（運転・保守、企画、デジタル等）がありましたらご教示ください。	北越急行の基礎的経営環境の現状把握に必要となる情報については、本事業の受託者に開示します。
7	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	HPで公表されている決算公告について、より詳細な財務三表をいただけないでしょうか。	北越急行の基礎的経営環境の現状把握に必要となる情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。
8	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	公表されている決算公告のBS、PLの内訳明細表は提案までに渡され、それに基づく作業と見積りが可能となりますか？	北越急行の基礎的経営環境の現状把握に必要となる情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。

北越急行株式会社経営改善検討調査業務プロポーザル募集に関する質問に対する回答

No.	該当箇所	質問	回答
9	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	提案前に内容に詳しい方に質問はできますか？ もしそのような機会がないのであれば、以下の事項について教えてください。 ・有価証券の内訳は何ですか？ ・投資有価証券の内訳は何ですか？ ・営業費である運送費の内訳は何ですか？	北越急行の基礎的経営環境の現状把握に必要となる情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。
10	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	沿線地域の人口動態などの提供できるデータはありますか？	人口動態等のデータについては、原則として、公表されている統計を活用いただくことを想定しています。
11	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	クロスセクター分析を行うに必要な行政コストのデータはありますか？	業務委託契約締結後、本事業の受託者と別途協議します。
12	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	対象会社または子会社が行う事業に制限はありますか？	定款に定められている事業の範囲内となりますが、主たる事業である地方鉄道業がおろそかにならない範囲で行う必要があります。
13	委託仕様書4(1) 基礎的経営環境の現状把握	社員の経歴・スキルは明らかになっていますか？	社員の経歴及び各種資格の取得状況は把握しています。 基礎的経営環境の現状把握に必要となる情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。
14	委託仕様書4(2) 増収策・コスト削減策の検討	旅行業登録を活用した自社企画ツアーについて、事業化の目的（収益確保、利用促進、PR等）と、現時点における今後の拡大・位置付けに関するお考えがありましたらご教示ください。	増収策の具体的・定量的な検討と課題整理に必要となる情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。
15	委託仕様書4(2) 増収策・コスト削減策の検討	営業戦略の強化策として、駅構内や関連施設における物販・飲食・イベント等の非運輸収益について、現状の課題や、さらなる展開に向けた制約条件（人員、制度、設備等）があればご教示ください。	増収策の具体的・定量的な検討と課題整理に必要となる情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。
16	委託仕様書4(2) 増収策・コスト削減策の検討	貴社路線の特性（高規格設備、トンネル区間が多いこと、豪雪地帯であること）を踏まえ、特にコスト面で構造的な制約となっている事項があればご教示ください。	増収策の具体的・定量的な検討と課題整理に必要となる情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。
17	委託仕様書4(2) 増収策・コスト削減策の検討	越後湯沢駅・直江津駅等への直通運転や接続関係について、収益面または運行面でのメリット・制約として認識されている点があればご教示ください。	増収策の具体的・定量的な検討と課題整理に必要となる情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。
18	委託仕様書4(2) 増収策・コスト削減策の検討	ダイヤ設定・列車本数等について、経営改善の観点から今後検討の余地があるとお考えの事項がございましたらご教示ください。	増収策の具体的・定量的な検討と課題整理に必要となる情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。

北越急行株式会社経営改善検討調査業務プロポーザル募集に関する質問に対する回答

No.	該当箇所	質問	回答
19	委託仕様書4(2) 増収策・コスト削減策の検討	内部留保の運用制限(自治体方針・法規則など)があれば御教授ください	運用範囲は社内規程に定められています。 増収策の具体的・定量的な検討と課題整理に必要な情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。
20	委託仕様書4(2) 増収策・コスト削減策の検討	鉄道施設・設備・運営体制のスリム化を行うにあたって、安全性維持のために削れない必要経費は具体的に示されていますか？	増収策の具体的・定量的な検討と課題整理に必要な情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。
21	委託仕様書4(2) 増収策・コスト削減策の検討	対象会社におけるシステム・デジタル技術はどの程度整備されていますか？	増収策の具体的・定量的な検討と課題整理に必要な情報については、業務委託契約締結後、本事業の受託者に開示します。
22	委託仕様書4(3) 持続的な経営形態の提案	検討手法にある「バス転換」は、鉄道の一部もしくは全線廃止すると仮定し、地域の交通インフラとして路線バスに転換する際のシミュレーションを行うものと理解しました。既に方針として決定されている事項がございましたら、ご教示ください。	バス転換について、現時点で方針として決定している事項はありません。 区間ごとの利用状況等を踏まえ、全区間及び一部区間のバス転換のいくつかのパターンについて、定量的・定性的に分析いただくことを想定しています。
23	委託仕様書4(3) 持続的な経営形態の提案	「えちごトキめき鉄道との更なる連携強化」の検討に際しては、えちごトキめき鉄道株式会社へのヒアリングの実施は可能でしょうか。また、本業務期間中の検討範囲は、(A)増収・コスト削減に向けた施策連携とするか、(B)経営の繋がりを強化するような企業統合(経営、業務、システム等)も範囲とするか、お考えお聞かせください。	えちごトキめき鉄道(株)へのヒアリングは実施可能です。 2社の連携強化の手法については、増収・コスト削減に向けた施策連携から、経営の繋がりを強化するような企業統合(経営、業務、システム)まで、あらゆる可能性を排除せず検討いただくことを想定しています。
24	委託仕様書4(3) 持続的な経営形態の提案	経営改善のゴールについて、営業係数の好転、営業収支での黒字実現等達成すべきKPI及び実現時期についてお示しいただきたく存じます。	達成すべきKPI及び実現時期については、県として特に指定しませんが、増収策・コスト削減策、持続可能な経営形態について、定量的・定性的に分析いただいた上で、抜本的な経営改善策をとりまとめたいただくことを想定しています。 なお、達成すべきKPI及び実現時期を提案いただくことは可能です。
25	委託仕様書4(3) 持続的な経営形態の提案	第三セクター企業としてのガバナンスの観点から、経営改善策(運賃施策、業務見直し、経営形態の変更等)を検討・実施する際に、特に留意すべき意思決定プロセスや制約条件(株主・関係自治体との調整等)があればご教示ください。 また、「ほくほく線経営改善・活性化協議会」との協議/合意された内容について可能な範囲で共有いただけますと幸いです。	本調査による調査結果は、ほくほく線経営改善・活性化協議会(県・沿線5市町・北越急行で構成)において検討することを想定しています。 同協議会では、「北越急行株式会社の抜本的な経営改善に向けては、増収策やコスト削減策に加え、持続可能な経営形態などにつき、あらゆる可能性を含めて検討するとともに、県・沿線自治体による今後の行政支援についても検討を進める必要がある」ことを確認しています。

北越急行株式会社経営改善検討調査業務プロポーザル募集に関する質問に対する回答

No.	該当箇所	質問	回答
26	委託仕様書4(3) 持続的な経営形態の提案	経営改善検討にあたり、あらかじめ前提条件または「検討対象外」と位置付けられている事項がありましたらご教示ください。	検討対象外の事項はありません。あらゆる可能性を排除せず、抜本的な経営改善策を検討いただくことを想定しています。
27	委託仕様書4(3) 持続的な経営形態の提案	仕様書に例示されている経営形態（上下分離、バス転換、行政支援、他社連携強化等）について、検討を行う際に特に重視すべき視点（地域合意、安全性、サービス水準等）がございましたらご教示ください。	現時点で特に定めていませんが、仕様書4（3）②に記載の「有力と考えられる手法の詳細な調査分析」の検討の中で別途協議します。
28	委託仕様書4(3) 持続的な経営形態の提案	経営改善策を検討する上で、「これだけは維持すべき」とお考えのサービス水準や役割がありましたらご教示ください。	現時点で特に定めていませんが、仕様書4（3）②に記載の「有力と考えられる手法の詳細な調査分析」の検討の中で別途協議します。 なお、地域住民の移動手段であるため、移動需要を満たし、利便性を確保するサービスを維持することを想定しています。
29	委託仕様書4(3) 持続的な経営形態の提案	経営改善策を選択する上で優先される事項は何ですか？	仕様書4（3）②に記載の「有力と考えられる手法の詳細な調査分析」の検討の中で別途協議しますが、安全で安定した輸送サービスを維持することは必須です。
30	委託仕様書4(3) 持続的な経営形態の提案	経営改善策に制限はありますか？	経営改善策の検討に制限はありません。あらゆる可能性を排除せず、抜本的な経営改善策を検討いただくことを想定しています。
31	委託仕様書4(4) 検討会議の運営支援	検討会議に関しまして、構成メンバー、実施回数、実施場所及び実施形式、公開又は非公開の別について、現時点での貴県における想定があればご教示ください	構成メンバー：検討会議は、既存の協議会（ほくほく線経営改善・活性化協議会：県・沿線5市町・北越急行で構成）の活用を想定 実施回数：実施計画の説明、沿線自治体等の合同意見交換会、中間報告、最終報告など、年数回程度 実施場所：新潟県十日町市内（WEB開催とする場合もある） 実施形式：ハイブリッド 実施方法：非公開
32	委託仕様書4(4) 検討会議の運営支援	「検討会議」は、（A）北越急行株式会社との検討会（B）主要株主・沿線自治体等関係者を含めた合同意見交換会（C）関係各所への個別会議やヒアリング（えちごトキめき鉄道株式会社や、他の交通事業者等へのヒアリングなど）の3つの区分を想定しております。開催方法は、対面を基本とし、WEB会議を併用する考えです。現時点で、ご想定されている会議体、想定開催頻度、合意形成の進め方がありましたら、ご教示賜りますと幸いです。それに応じてスケジュールを設計したく存じます。	検討会議は、既存の協議会（ほくほく線経営改善・活性化協議会：県・沿線5市町・北越急行で構成）の活用を想定しており、実施計画の説明、沿線自治体等の合同意見交換会、中間報告、最終報告など、年数回程度を想定しています。 なお、合意形成の進め方や、えちごトキめき鉄道株式会社や他の交通事業者等へのヒアリング等については、別途協議します。
33	委託仕様書4(4) 検討会議の運営支援	検討会議体の構成メンバー（県・自治体・事業者・株主など）は誰で、何人を想定していますか？	構成メンバー：検討会議は、既存の協議会（ほくほく線経営改善・活性化協議会：県・沿線5市町・北越急行で構成）を活用することを想定しており、各団体数名が参加する予定です。

北越急行株式会社経営改善検討調査業務プロポーザル募集に関する質問に対する回答

No.	該当箇所	質問	回答
34	委託仕様書5(3) 県との定期的な打ち合わせ	新潟県交通政策局交通政策課との定期的な打合せは、定例会として月1回程度（時期により頻度を柔軟に変更）を想定しております。WEB会議との併用を予定しております。現時点で、想定開催頻度がございましたら、ご教示お願いいたします。 それに応じてスケジュールを設計したく存じます。	県交通政策課との打ち合わせは、月1回程度、WEB実施を想定しています。
35	委託仕様書5(3) 県との定期的な打ち合わせ	協議する県とは交通政策局交通政策課と考えて良いですか？	ご認識のとおりです。
36	募集要領6(1) 参加申込み	「別紙様式2 参加申込書」に、社印は必要でしょうか。	社印は不要です。
37	募集要領7(1) 留意事項	1. 企画提案書については「A4版・横書き・文字サイズ12ポイント以上を基本」とのことですが、用紙の向きについて縦長・横長は問われないという認識でよろしいでしょうか	用紙の向きについては、指定しません。
38	募集要領7(1) 留意事項	「参加者は、1つの提案しか行うことができない」とありますが、審査委員会における提案者からのプレゼンテーション実施にあたって、提案書の概要をまとめたプレゼンテーション用資料を別途作成・使用することは、「1つの提案」の範囲内として認められますでしょうか	概要をまとめた資料を別途作成することについては、1つの提案の範囲とします。