

# 中期経営計画

(第二次五カ年計画 平成 21 年度～25 年度)

改定版



平成 23 年 3 月

しなの鉄道株式会社

## はじめに

しなの鉄道株式会社は、平成 16 年度から平成 20 年度まで「中期経営計画（第一次五カ年計画）」を策定し実行してまいりました。

この中では、直面する財政危機の回避、必要最小限の設備投資、事業安定のための運賃施策の見直しを最優先課題として掲げ、抜本的な経営改善に取り組んでまいりました。

その後、平成 21 年度から平成 25 年度を計画期間とする「中期経営計画（第二次五カ年計画）」を策定し、輸送の安全確保を図った上で、経費の抑制を進めきているところです。

これらにより、平成 17 年度から平成 21 年度まで 5 期連続で最終黒字を計上することができ、累積損失についても、平成 21 年度末において 1 億 9 千万円と、当初の計画を上回るペースでその削減を図ることができています。

しかしその一方で、計画策定以降の景気低迷の影響等により、輸送人員が計画策定時の見込みを大きく下回り、それに伴い、経営の根幹を成す旅客収入も大きく計画を下回っています。

このように、計画期間の 2 年目を折り返したところではありますが、しなの鉄道を取り巻く状況には大きな変化が生じており、こうした状況の変化を的確に捉え、実態に即したより実効ある計画とする必要があるため、この度、中期経営計画（第二次五カ年計画）の見直しを行いました。

今回の見直しに当たっては、目指すべき姿をより具体化するため、数値目標を設定するとともに、計画の進捗管理を行うことについても明文化しました。

これまで以上に全社員が一丸となって、目標の実現に向けた具体的な取り組みを行い、計画の着実な推進を図ってまいります。

経 営 目 標

利用者・地域の負託に応え、信頼される会社を目指します。

- 輸送の安全に努めます。  
⇒重大事故・重大インシデント：0件
- 輸送人員の減少に歯止めをかけます。  
⇒年間輸送人員：1千万人以上
- 経費抑制を図り黒字の維持に努めます。  
⇒経常損益：黒字
- 累積損失を早期に解消し、留保資金の確保に努めます。  
⇒累積損失：ゼロ

経 営 計 画

1 輸送の安全確保

(1) 安全運行体制の確立

社員の世代交代及びプロパー化が進んだ状況を踏まえ、技術・ノウハウの着実な継承、技術力・知識の向上に向けて、各種訓練・研修の充実を図り、安全運行体制の確立を図ります。

また、AEDの設置など、お客様の健康異常への対応体制を整備します。

《目標》

内 容	実 績 (平成 20 年度)	目 標 値 (平成 25 年度)	備 考
運転事故件数	1 件※ <sup>1</sup>	0 件	計画期間中※ <sup>2</sup> を通じて0件を目標とする。
AED設置駅数※ <sup>3</sup>	0 駅	4 駅	軽井沢、小諸、上田、戸倉に設置

※<sup>1</sup> 屋代駅構内における、列車との接触による人身障害事故。

※<sup>2</sup> 改定後の計画期間 (H23～H25 年度)

※<sup>3</sup> 上記の他に、屋代駅構内には地元ロータリークラブで設置したAEDあり。

※ 実績及び目標値は、各年度末における数値を記載。(以下同様)

(2) 車両・設備の安全性の確認

法令に定められた検査の確実な実施はもちろん、現場巡回により要注意箇所・設備の早期発見など安全な設備維持に努めます。

(3) 請負事故防止施策の推進

請負業者に対する指導や社員の現場巡回により、請負事故防止に努めます。

《目標》

内 容	実 績 (平成 20 年度)	目 標 値 (平成 25 年度)	備 考
請負事故件数	0 件	0 件	計画期間中※を通じて0件を目標とする。

※ 改定後の計画期間 (H23～H25 年度)

(4) 災害対策等の確立

社員の防災意識の高揚と緊急時の災害対応能力の向上に加え、テロ対策や新型インフルエンザへの対応体制など新たな脅威に備えます。

2 旅客サービスの向上

(1) 接遇向上

お客様の目線に立った接客サービスの徹底、外部専門機関の研修への参加及び社内サービス水準の確認並びに部門毎の実践用サービスモデルの充実を図り、接遇サービスの向上に努めます。

(2) お客様のニーズに合わせたダイヤ編成

新幹線・他鉄道との接続はもちろん、時節にあった臨時列車の運行などお客様のニーズに合ったダイヤ編成を目指します。

(3) 車両の更新

製造から 40 年を経過した 169 系車両 4 編成 12 両を、平成 25 年度以降に、中古車にて更新します。

《目標》

内 容	実 績 (平成 20 年度)	目 標 値 (平成 25 年度)	備 考
更新車両数	0 両	12 両	169 系 4 編成を更新

#### (4) 駅舎・ホーム等の整備

自治体の協力を得て、列車とホームとの段差の解消（中軽井沢駅、軽井沢駅ほか）や老朽化した駅舎の改築（中軽井沢駅）、駅トイレの公衆トイレ化を進めます。

##### 《目標》

内 容	実 績 (平成 20 年度)	目 標 値 (平成 25 年度)	備 考
列車とホームとの段差 解消駅数	11 駅	15 駅※	軽井沢、中軽井沢、信濃追分、御代田で解消
公衆トイレ化が必要なトイレ 設置駅数	3 駅	0 駅	中軽井沢、御代田、戸倉を公衆トイレ化

※ 未解消：3 駅（平原、小諸、西上田）

#### (5) 駅、列車のバリアフリー化

中軽井沢駅の改築にあわせて、エレベーターの設置を行います。また、車両リニューアル改造工事にあわせ、車いすスペースを設置し、高齢者・障害者の方が利用しやすい鉄道施設・設備とします。

##### 《目標》

内 容	実 績 (平成 20 年度)	目 標 値 (平成 25 年度)	備 考
エレベーター設置駅数	4 駅※	6 駅	千曲、中軽井沢に設置
車いすスペース設置車両数	9 両	11 両	115 系 2 編成に設置

※ 平成 20 年度までの設置駅：軽井沢、信濃国分寺、上田、屋代高校前

#### (6) パーク & レールライドの推進

駐車場が不足している駅について、自社用地を駐車場とするとともに、自治体及び駅周辺土地所有者に駐車場の整備を働きかけます。

また、駅周辺の駐車場情報を積極的に発信し、自家用車から鉄道利用への切り替えを促します。

### 3 収益力の強化

#### (1) 輸送人員の維持・増加

お客様のニーズを分析しながら、新たな企画列車の開発、団体専用列車の営業強化、特別企画乗車券の拡大、列車を利用した企画商品の充実を図るとともに、自治

体・企業等に鉄道の活用を提案することや大規模集客施設との連携による鉄道利用の促進を図ります。

また、J R 東日本(株)及び県内交通事業者並びに観光関連団体・事業者と連携し県外を中心とした観光客の増加を図ります。

## (2) 関連事業の強化

第1次計画では、旅行業、物販など関連事業の取扱量の拡大を図ってきました。

今後は、収益性を検証し、より収益力の高い事業に経営資源をシフトします。

広告スペースの積極的な活用を進め、広告関連収入の拡大を図ります。

駅構内テナント誘致を強化するとともにその収益力を高める支援をします。

## (3) 適正な運賃水準等の検討・見直し

引き続き経費節減に努めてまいりますが、今後必要となる車両更新等の設備投資も考慮し、必要に応じて、安全運行・安定経営を維持するための適正な運賃水準・体系について検討・見直しを行います。

# 4 効率経営の推進

## (1) 経費の節減

増大が予想される人件費について、組織・勤務体制の見直しや事務の効率化により増加を抑制します。なお、ワンマン運転の拡大についても引き続き検討します。

多額の長期借入金がある状況を踏まえ、新規借入金の抑制を図るため、設備投資は必要最小限に抑制するとともに計画的に実施します。また、工事費用についても、安全性を確保した上で、価格交渉の強化、材料支給の拡大により削減を図ります。

開業後4駅が新設されるなど維持管理費、固定資産税が増加しているため、効率的な駅業務の推進などにより経費の節減を図ります。

### 《目標》

内 容	実 績 (平成 20 年度)	目 標 値 (平成 25 年度)	備 考
経常収支比率 (経常収益/経常費用×100)	107.1%	100%以上	財務状況の安全性を示す指標

累積欠損金比率 (累積欠損金/営業収益×100)	12.9%	0.0%	累積欠損金の有無を示す指標
年度末の長期借入金残高	2,715,104千円	1,465,430千円	

(2) 業務の外部委託・直営化

業務内容を精査し、外部委託・直営化の必要性について検討を進めます。

(3) 設備投資の適正化

駅舎(中軽井沢駅)の改築に併せ、駅舎・ホームを適正規模に縮小するとともに、ホーム嵩上げは、乗降者数を考慮し必要最小限度で実施します。また、不使用或いは利用率の低い施設・設備の閉鎖を進めます。

(4) 過剰設備(遊休地含む)の処分

1次計画で売却できなかった遊休地のほか、駅舎改築等に併せて不要となる資産の売却を進めます。また、売却までの間の有効活用についても検討します。

## 5 組織体制の強化

(1) 経営力の強化

組織体制の整備・確立及び権限・責任を明確化し、経営課題への迅速・的確な対応を図ります。

(2) 若手社員の育成

若手社員を対象とした社内研修の実施、社外研修への参加、他鉄道会社との交流の推進、体系的な技術・技能の伝承を進めます。また、希望を持ち喜んで仕事に取り組める魅力ある会社づくりを進めるとともに、社会人としての必要な力(社会人基礎力)を育成します。

あわせて、プロパー職員の役職登用を進め、組織の若返りを進めます。

## 6 地域との連携の強化

(1) 地域との連携

より地域に密着した公共交通機関としての活性化を図るため、沿線自治体や商

工・観光団体、地域住民等との連携による企画商品の開発やイベントの開催等、新たな旅客需要の発掘に努めます。

また、沿線市町が設置する地域公共交通利用促進のための協議会へも積極的に参加し、沿線地域と一体となって取組みを進めます。

## (2) 他公共交通機関との連携

他の鉄道事業者、バス事業者、タクシーなど他公共交通事業者との連携を強化し、旅客需要の発掘に努めます。

## (3) 環境整備・美化運動

駅前広場や駅周辺の美化を積極的に進めるとともに、環境美化に取り組む団体との相互連携により、効果的に駅周辺や沿線の整備を行います。

# 計 画 の 推 進

計画の着実な推進を図るため、PDCAサイクル（Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Action（見直し））により毎年その進捗管理を行うとともに、常に改善に向けた検討・見直しを行います。

進捗管理に当たっては、数値目標や年次ごとの事業計画の達成状況を毎年検証し、必要に応じて、計画の見直しを行います。また、計画の達成状況については、ホームページ等で公表することとします。

[PDCAサイクルのイメージ図]

