

第四次 中期経営計画

— 自ら行動する新しいステージへ —

2018年度 — 2022年度



2018年(平成30年)3月

しなの鉄道株式会社

第四次 中期経営計画

1. はじめに

(1) 計画策定の趣旨

しなの鉄道は、全国初の並行在来線として1997年に開業し、東北信地域の日常生活と地域経済を支える地域鉄道として歩みを進め、2017年10月1日に開業20周年を迎えました。債務超過からの脱却に向けた2002年度からの経営再建への取り組み、新たな収益源としての観光列車の導入、さらには2015年3月14日に長野・妙高高原間を新たに営業線区として引き継ぐなど、様々な経験を積み重ねながら今日に至っております。

この間、第三セクター鉄道として、国・県・沿線自治体や沿線住民の皆さまのご支援を頂きながら、現在では102.4kmを経営し、年間1,400万人を超えるお客さまにご利用いただいております。

次なる20年は、沿線人口の更なる減少や少子・高齢化などの外部環境の変化に向き合うとともに、老朽化した車両や設備の更新、社員の平均年齢の上昇や人材育成、技術継承の必要性の高まりなど内部環境の変化にも的確に対応する必要があります。当社の経営には、これまでも増して大きな課題が横たわっています。

安全を守り、地域に生きることを変わらぬ使命として、これらの課題を乗り越え、地域の一員として、地域とともに走り続けるためには、20年間の経験と実績に加え、社員一人ひとりがお客さまや地域に何ができるか、新たな視点と発想で考えるとともに、全社員一丸となって「新たな地域鉄道の創造」に挑戦していく必要があります。

このため、「20年後の当社のあるべき姿」を見据えながら、2022年度までの5ヶ年における当社の基本方針と重点施策を明らかにするため「第四次 中期経営計画」を策定しました。

(2) 計画の期間

本計画は、2018年度（平成30年度）を初年度とし、2022年度を目標年度とする5ヶ年計画とします。

2. 経営理念と目指す姿

社会経済情勢・経営環境が大きく変化しても「安全・安定輸送と地域に生きる」という使命は変わることなく当社が果たすべきものです。

このことから、現経営理念を引き続き踏襲し、これに基づき、当社がこの5ヶ年で目指す姿を明確にしました。これは、全社員が一丸となって目指すべき到達点（ゴール）であると同時に、お客さまや地域に向けての意思表示であります。

◆ **しなの鉄道経営理念**

しなの鉄道は、安全・安定輸送と地域に生きるを変わらぬ使命とし、健全で持続的な発展を期して挑戦し続けます。

◆ **第四次中期経営計画で目指す姿**

- ・「安全・安定輸送」：鉄道事業の根幹である安全で安定した輸送と、より快適なサービスを提供できる企業を目指します。
- ・「地域に生きる」：自らを起点として、地域と共に「新たな地域鉄道」を創造し、地域に貢献する企業を目指します。
- ・「**挑 戦**」：「こうなりたいという思い」をエネルギーに変えて、全社員が果敢に挑み続ける企業を目指します。

3. 現状及び課題に対する認識

(1) 外部環境

- ・沿線人口の減少や少子・高齢化がさらに進行し、今後 20 年間で年少人口は 3 割以上、生産年齢人口は 2 割以上減少する一方、老年人口の増加が見込まれています。
- ・2012 年に始まった現在の景気拡大は、戦後 2 番目の長さとなっていますが、中長期的には先行きが不透明であり、景気動向によっては旅客収入などの収益が左右される可能性があります。
- ・路線バス等の駅からの二次交通は、自治体等からの補助により一定の路線を維持しているものの、利用者数は減少傾向であり、相乗効果を発揮すべき鉄道利用も減少が懸念されます。
- ・郊外に商業施設が更に増加し、駅周辺をはじめとする市街地の空洞化が顕著となっています。
- ・社会環境の変化や技術革新などから、世の中のサービスレベルや品質の向上が進んでおり、お客さまの求めるサービスレベルも高くなっています。
- ・シニア層やインバウンド需要の増加などに応じた、国内外の観光客の利用を促進するための施策や、それに相応しいサービスと利便性の向上が求められています。
- ・全国で発生している交通機関のトラブルにより、お客さまの公共交通機関に対する信頼性が揺らいでおり、その回復が課題となっています。
- ・近年の異常気象や地震・火山噴火など大規模災害が発生しており、地域住民の防災や安全に対する意識の高まりとともに鉄道事業者としての日々の備えが重要になっています。
- ・地域を取り巻く社会問題の解決に向けた企業サイドとしての取り組みや貢献が求められています。

(2) 内部環境

- ・財務状況については、当期純損益が 2005 年度（平成 17 年度）以来 12 期連続の黒字となっていますが、北しなの線開業による設備投資などに伴い、長期借入金が増加傾向にあります。今後は、更新が待ったなしの老朽化した車両をはじめ、施設・設備等への早急な対応が必要であり、長期的な負債が更に増加することが見込まれます。
- ・社員の年齢構成上、人件費は、今後増加傾向となります。また、今後の環境変化に対応できる人材育成や専門分野での技術継承を着実に行う必要があります。
- ・旅客収入の増加が見込まれない中、新たな発想や施設の活用などにより収益を向上させるほか、今後の経営環境を踏まえた社員一人ひとりの意識改革や一層の効率化が必要となっています。

4. 経営目標

○ 輸送人員 (2022 年度)	1,410 万 人
○ 営業収益 (2022 年度)	4,468 百万円
○ 設備投資額 (2018～2022 年度)	10,301 百万円

5. 基本方針と重点施策

(1) 安全で安定した輸送の確保

平成 25 年 9 月に発生した坂城駅構内事故は、「重大な運転事故 0 件」を目標に掲げる当社にとって貴重な教訓となりました。安全は、「経営トップから現場第一線に至るまで全社員が一つにならないと維持できないもの」とあるとの認識を持ち、内部監査・マネジメントレビュー・安全推進委員会・安全大会などにより本社と現場、協力会社が一体となった事故の未然防止・再発防止に努めるとともに、安全に係る施設・設備・車両の整備等については、緊急度の高いものから順次取り組みます。

また、平成 27 年 3 月に開業した北しなの線については、日本有数の豪雪地帯の線区であることから冬期体制の構築に更に努めます。

引き続き、安全は事業の根幹であるとの信念を持ち、安全の確保に全社を挙げ取り組んでいきます。

① 安全を支える人材の育成

- 経営トップから現場の第一線まで全社員一丸となった安全マネジメント体制のもと、PDCA サイクルにより継続的に改善・見直しを行います。
- 安全に関する鉄道の基礎知識に裏付けされた基本作業を、一人ひとりの社員が愚直に実践し、安全運行を支えるとともに、現場の実態に即した訓練を実施します。
- 安全の対応力の向上を牽引する人材を育成します。

② 事故・災害等への対応力と危機管理力の強化

- 事故・災害等の異常時に迅速かつ適切な対応が取れるよう、自社の事象の振り返りと他社の事象を踏まえ、必要に応じて計画やマニュアル等を見直すとともに、情報伝達や社員一人ひとりの役割もより明確にします。

また、実践的な訓練とその振り返りを定期的に行い、より実効性のある計画や対応につなげます。

- 異常時においては、安全の確保を最優先し、お客さまの立場に寄り添った行動と応急対策を行います。

③ 適切かつ計画的な修繕と設備投資

- 安全で安定した輸送を今後も提供できるよう、施設・設備については、老朽度、緊急度及び将来を見据えた必要度も踏まえ、計画的に更新・修繕を行います。

④ 老朽化が進む車両の適切な維持管理と計画的な更新

- 現有 115 系車両の適切な維持管理に注力し、車両更新完了までの安全・安定輸送を確実に維持します。

- 国、県及び沿線自治体のご理解とご支援のもと、2019 年度（平成 31 年度）からの 8 年間で計 52 両の新造車両の購入を基本に更新を進めます。

なお、毎年の補助金額やご利用状況により、車両数や更新年数など必要に応じて見直します。

- 車両更新に伴い必要となる施設・設備の改良等を併せて実施します。

【目 標】

項 目	現 状 (2017 年度)	目 標 (2022 年度)	備 考
重大な運転事故	0 件	0 件	計画期間内を通じて 0 件を目標とする

(2) 快適なサービスの提供

鉄道業はサービス業であるとの認識を社員全員が持ち、お客さまへのサービスの向上に向け、全社員が取り組みます。

お客さまの声を、お客さま目線で受け止め、限られた資源の中で、いかに気持ちよく、快適にご利用していただくかを、社員一人ひとりがよく考え一丸となって、常にサービスレベルの向上を目指して取り組んでいきます。

① サービスを支える人材の育成

- 「お客さまサービスガイド」を当社のサービス基準と位置付け、お客さまを常に意識し、行動できる社員の育成を図ります。

- 社員の育成にあたっては、サービスアップ委員会を中心に他社との情報共有や合同研修などを通じて、サービスに関する幅広い知見や経験などを備えた中核となる社員、指導的役割を担う社員の育成を図ります。

② 誰でも気持ち良く利用できる駅づくり

- 駅の乗降者数やお客さまの特性、地元自治体からの要望などを踏まえ、エレベーターの設置や列車とホームの段差の解消など、駅のバリアフリー化を進めます。
- 増加する外国人のお客さまに対応するため、多言語化やピクトグラム等を用いた分かりやすい案内表示の整備や翻訳対応機器の活用による円滑な案内などインバウンド対応環境を構築します。
- 清掃や掲示物の整理などを徹底し、お客さまをお迎えする環境を整えます。また、身だしなみや言葉づかい、立ち居振る舞いなどを含め、「5S活動」を全社員一丸となって取り組み、心のこもったサービスを提供します。

③ 新型車両の導入に伴う利便性の向上

- 車両更新にあたっては、より快適に通勤や観光にご利用いただく「有料ライナー」対応の車両を複数編成導入します。
- 高齢化社会への対応や外国人を含めた観光誘客の観点などから、新型車両には車いす対応のトイレを設置し、お客さまの利便性や快適性の向上を図ります。

④ お客さまの立場に立った対応と情報の提供

- 「お客さまの声」を速やかに会社全体に水平展開し、迅速に対応するなど、サービス向上を図ります。
- お困りのお客さまへの「声かけサポート運動」を全社で展開し、より気持ちよくご利用いただけるよう努めます。
- 事故や災害等の異常時において、迅速に現地に駆け付ける体制の整備を進めるとともに現場の状況写真などを活用するなどお客さま目線でわかりやすい情報の提供に努めます。また、その都度振り返りを行い対応力の向上に努めます。
- 輸送障害時には駅やホームページで運行情報をタイムリーに提供するとともに、運行情報がインターネットで配信される「しなてつパートナーズクラブ」の会員増にも取り組み、情報伝達手段の拡充を図ります。

(3) 地域との連携、共生の更なる強化

沿線人口の減少、少子・高齢化が進む中で、引続き地域の足としての役割を果たしていくためには、これまでも増して、地域とのつながりを強化することが重要です。

「地域が発展することが、しなの鉄道の実発展に繋がる」との信念のもと、自らが起点となって取り組みを展開します。

① 「駅」を中心としたまちづくりに向けた連携強化

- 鉄道の利用客増加には、駅はもとより駅周辺の活性化や駅を中心とした「まちづくり」が必要です。このため、地元自治体とともに活性化に取り組む機運を醸成するとともに、その実現に向けて積極的に関わっていきます。
- 鉄道利用者はもとより鉄道利用者以外の方も誘引できるようなサービス機能や交流機能を併せ持つ「新しい駅のスタイル」の創造に向けて取り組みを進めます。

② 利用促進に向けた取組みの強化

- 沿線自治体や関係団体等と連携して「利用されない理由」や「どうすれば利用されるか」などについて沿線企業を中心にアンケート調査を行い、効果的な利用促進策の検討を行います。
- 利用促進策の検討にあたっては、当社での取り組みのみならず、行政・関係団体・企業及び住民等が果たすべき役割と実施事項を明確にし、パークアンドレールライドや二次交通との連携など実効性の高い利用促進施策の立案・実行を図ります。
- 高齢化が進行する中で、免許返納者の増加や通院・買い物ニーズの高まりを受け、自治体等と連携しながら公共交通全体の利用環境の改善等に取り組めます。

③ 「軽井沢」から沿線への誘客強化

- 年間 840 万人の来訪客がある軽井沢において、平成 30 年 3 月にグランドオープンした「駅ナカ」施設「森の小リス キッズステーション in 軽井沢」を沿線の情報と魅力の発信拠点と位置付け、沿線地域の農産物や加工品等の紹介、販売を通じて、沿線地域の PR と沿線への誘客、さらには地域の活性化と当社の収益向上にもつなげます。

④ 「ふるさと納税」制度を通じた連携

- 沿線自治体で取り組んでいる「ふるさと納税」「ふるさと寄付」制度における返礼品として、観光列車「ろくもん」などの当社商品を引き続き採用いただき、納税の促進と経済波及効果等により地域への貢献と当社の収益向上を図ります。

(4) 営業力と収益力の向上

鉄道事業を取り巻く経営環境が厳しさを増す中で、鉄道事業のみで安全で安定した鉄道を守ることが困難となってくることから、適切な安全投資を確保するためにも、不動産の活用や観光をはじめとする関連事業収益の更なる拡大を図ります。

① 収益強化を推進する体制の構築

- 現在、全体の 10%程度にある関連事業収益の割合※を飛躍的に向上させるため、専門的な知識や経験を有する人材の拡充、社内人材の再配置等により組織体制の充実を図り、全社を挙げて取り組みます。

※ 関連事業収益とは、運輸雑収から駅共同使用料、車両使用料を除いたものとする。

②遊休土地、施設の積極活用

- 軽井沢駅「駅ナカ」施設をはじめとする関連事業収益について、これからの経営を支える収益の柱として成長させるため、遊休地や駅施設を積極的に活用します。

③ 観光列車「ろくもん」の更なる強化

- 沿線の観光地や食、文化などの地域資源との組み合わせにより「ろくもん」の集客力をさらに向上させるとともに、他社線区への乗入れも含め、地域活性化にもつながる企画や商品の展開を図ります。

④ インバウンド需要への対応の強化

- 訪日外国人旅行客の取り込みは、当社のみならず沿線地域にとっても重要なテーマであり、効果的に誘客できる商品の造成を沿線自治体や観光団体等と連携して取り組みます。
- ジャパンレールパスなど他社のインバウンド向け商品とも連携させた周遊企画商品や電車・バス・観光施設・店舗などをセットにした分かりやすく、利用しやすい企画商品を造成します。
- 台湾鉄路管理局との交流協定の締結を契機として、台湾における当社や沿線地域の知名度アップを図り、相互の交流促進と台湾からの誘客促進につなげます。

⑤ 新たな視点・手法での収益確保

- 平成 29 年 10 月にスタートした「しなてつパートナーズクラブ」について、しなの鉄道ファンの裾野拡大に留まらず、有料会員数の増加やネットショップの展開により、資金的な支援も獲得できるよう取り組みを進めます。
- 希少価値が高まりつつある当社 115 系車両を活かした貸切列車を、昼間の時間帯にシニア層をターゲットに運行するなど、新たな発想による企画商品を造成します。

【目 標】

項 目	現 状 (2017 年度)	目 標 (2022 年度)	備 考
関連事業収益	507 百万円	672 百万円	関連事業収益とは、運輸雑収から駅共同使用料、車両使用料を除いたものとする。

(5) 将来を見据えた経営基盤の確立

長期的な視点に立って、人や設備などの経営資源とダイヤなどの商品内容について、不断に見直しを行い、持続可能な経営を目指します。

① 施設・設備のスリム化と効率化の推進

- 鉄道施設の維持には多額の費用が必要なため、使用頻度の少ない設備の廃止やご利用実態に則した施設・設備の適正規模化（スリム化）を図ります。

- 既存の施設・設備・車両の維持コストや点検方法の見直しなど、安全性を確保しながらローコストで維持することを検討します。

② 保有施設等を最大限有効活用した長期安定型の収益源の確保

- 鉄道利用のお客さまや駅周辺の皆さまのニーズも踏まえ、長期的な収益確保に資する店舗・施設の誘致や遊休施設・遊休土地の活用を図ります。

③ 商品ラインナップの見直し

- お客さまニーズを的確に捉えた収益性の高い商品開発を積極的に進めるとともに、商品ごとの利用者数や採算性を検証し、既存商品の価格などの見直しを行います。

④ ダイヤ等の見直し

- 少子・高齢化の進展や沿線人口の動向、乗降調査等の結果も踏まえ、適正なダイヤと車両編成にします。
- 土休日のダイヤについては、沿線のイベントや観光流動に効果を発揮できるよう検討します。

⑤ コストの縮減など業務改善の推進

- 現行の制度や慣習などにとらわれることなく、社員一人ひとりがコスト意識を持ちながら、新たな視点で業務全般を考え、コストの削減などの業務改善に努めます。
- 経営環境の変化に対応できる組織体制の見直しを行うとともに重点事業に集中的に人材を投入します。
- 省力化や効率化に資する機器や設備等については、長期的コストの視点で検討しながら導入を進めます。

⑥ ICカード乗車券の導入に向けた検討

- 定期券購入に係るクレジットカード決済やICカード乗車券への対応については、お客さまサービスの向上と合わせて、収益面やコスト面も含めて、引き続き検討します。

(6) 将来を支える人材の育成と人材が育つ組織づくり

本中期経営計画で目指す姿を成し遂げるため、社員一人ひとりが会社と地域を我が事ととらえ、全社を挙げて取り組む必要があります。このため持てる能力を最大限発揮し、失敗を恐れずに挑戦する社員を育成するとともに、これをバックアップできる組織づくりに取り組みます。

① 将来を担う人材の確保・育成

- 一人ひとりの社員が成長し、働き甲斐を実感できる人事・給与制度の構築に向けて検討を進めます。

- 系統を越えてプロジェクトチームを組成し、会社全体を考え行動できる社員育成の場としても活用します。
- 適材適所を基本に社員のキャリアアップにもつながるよう、系統に捉われない柔軟な人材配置を行います。また、プロパー社員の役職登用を積極的に進めます。
- 技術系を中心に人材不足が顕著になっていることから、沿線の高校・高専・大学を中心に求人活動を強化します。また、研修や日常業務を通じて、ベテラン社員から若手社員へ心構えや技術の継承を進めます。

② 役割に応じた働きができる人材づくり

- 人事評価制度（平成 29 年度改定）により、役職毎に求められる行動を自ら実践できる社員、失敗を恐れず挑戦する社員を評価し、組織の活力を高めます。
- 若手層・中堅層・管理者層などの階層別研修を充実し、役割に応じた責任と能力を遂行・発揮できるようにします。
- 安全の確保を各職場で中心となって担える社員、高品質のサービスを各職場で担える社員など、委員会活動や学習活動を通じて将来を見据えた人材の育成に取り組みます。

③ 働きやすい職場づくりとワークライフバランスの推進

- 社会経済構造の変化に伴い、育児や介護を担う社員、定年後の再雇用社員など多様な働き方に対応した環境づくりが今後益々必要となります。現行の短時間勤務制度や再雇用制度などについて、現状と課題を整理しながらその拡充について検討を進めます。
- 仕事の優先順位付けや無駄な仕事の削減を行うなど、限られた時間を有効に使う意識を醸成しながら、業務過多の分野では人員見直しや業務の外注化などを検討し、時間外勤務の縮減に取り組みます。
- 研修などの機会を通じて、ワークライフバランスの意義を周知し、管理者層をはじめとするマネジメント力を高めます。

④ コンプライアンスの強化

- 法令・規程の遵守や社会的規範を守ることは、安全・安定輸送の前提条件であるとともに、地域に生きる企業として地域から信頼されるための必須の条件です。全社員が常にコンプライアンスを意識した行動ができるよう、社内規程の整備や研修の充実に取り組みます。

6. 計数計画

【損益計画】

《全体》

(単位:百万円)

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	4,487	4,477	4,518	4,571	4,468
うち旅客収入	3,104	3,079	3,100	3,152	3,050
営業費	4,384	4,295	4,331	4,303	4,223
営業損益	103	183	187	268	245
経常損益	105	188	172	243	214
法人税等	8	47	43	61	54
当期損益	97	141	129	182	161
累積損益	1,564	1,705	1,834	2,016	2,177

《しなの鉄道線(軽井沢・篠ノ井間)》

(単位:百万円)

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	3,157	3,153	3,183	3,223	3,144
うち旅客収入	2,403	2,383	2,399	2,440	2,361
営業費	3,083	2,966	2,991	2,965	2,909
営業損益	74	186	192	258	235
経常損益	91	205	198	258	231

《北しなの線(長野・妙高高原間)》

(単位:百万円)

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業収益	1,331	1,325	1,336	1,349	1,325
うち旅客収入	701	695	700	713	689
営業費	1,301	1,328	1,340	1,338	1,315
営業損益	30	-3	-5	10	10
経常損益	15	-16	-26	-14	-17

【設備投資計画】

(単位:百万円)

項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	合計 (2018~2022)	
軌道施設	236	177	152	135	187	887	
土木・建築施設	199	746	135	95	29	1,205	
電力施設	127	196	194	194	191	902	
信号通信施設	107	93	112	211	129	651	
車両更新	0	1,358	1,796	1,657	1,166	5,976	
車両付帯設備	26	498	10	10	10	554	
本社関連設備	25	25	25	25	25	125	
計	720	3,094	2,424	2,327	1,737	10,301	
財源	長期借入金	100	1,300	800	600	400	3,200
	補助金	260	1,423	1,279	1,297	947	5,206
	自己財源	359	371	345	430	390	1,895

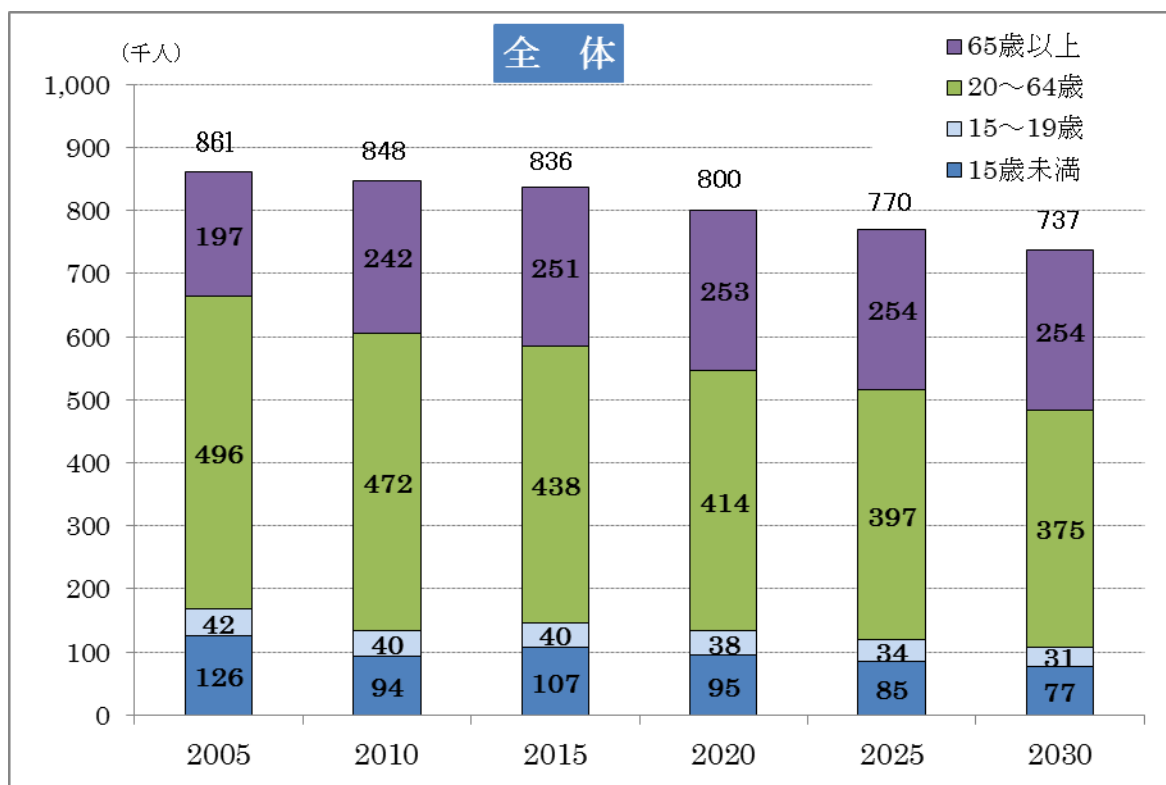
【資金計画】

(単位:百万円)

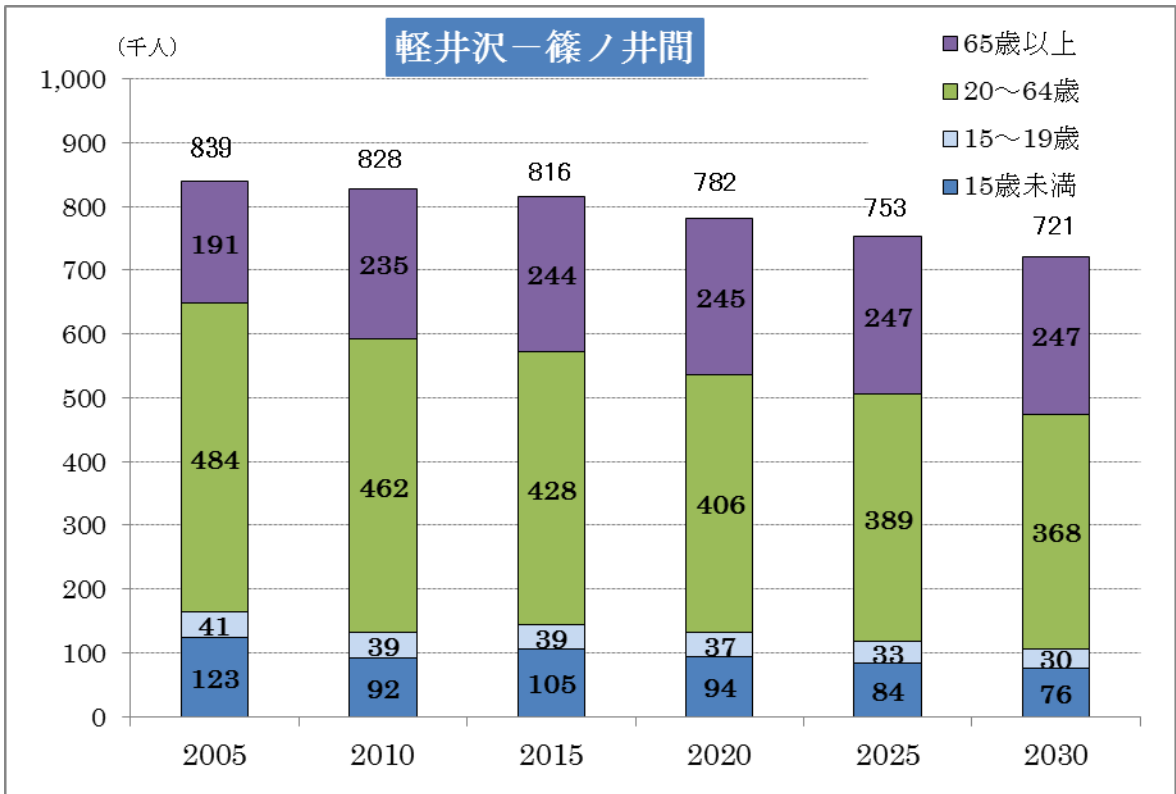
項目		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
営業活動	営業キャッシュ	524	628	586	702	715
投資活動	収入	260	1,423	1,279	1,297	947
	支出	719	3,094	2,424	2,327	1,737
	投資キャッシュ	-459	-1,671	-1,145	-1,030	-790
財務活動	収入	100	1,300	800	600	400
	支出(長期返済)	277	307	306	359	383
	財務キャッシュ	-177	993	494	241	17
当期発生キャッシュ		-112	-50	-65	-87	-58
前期末現金・預金		1,193	1,080	1,031	965	878
長期借入金残高		2,682	3,675	4,168	4,409	4,426
当期末現金・預金		1,080	1,031	965	878	820

(参考資料)

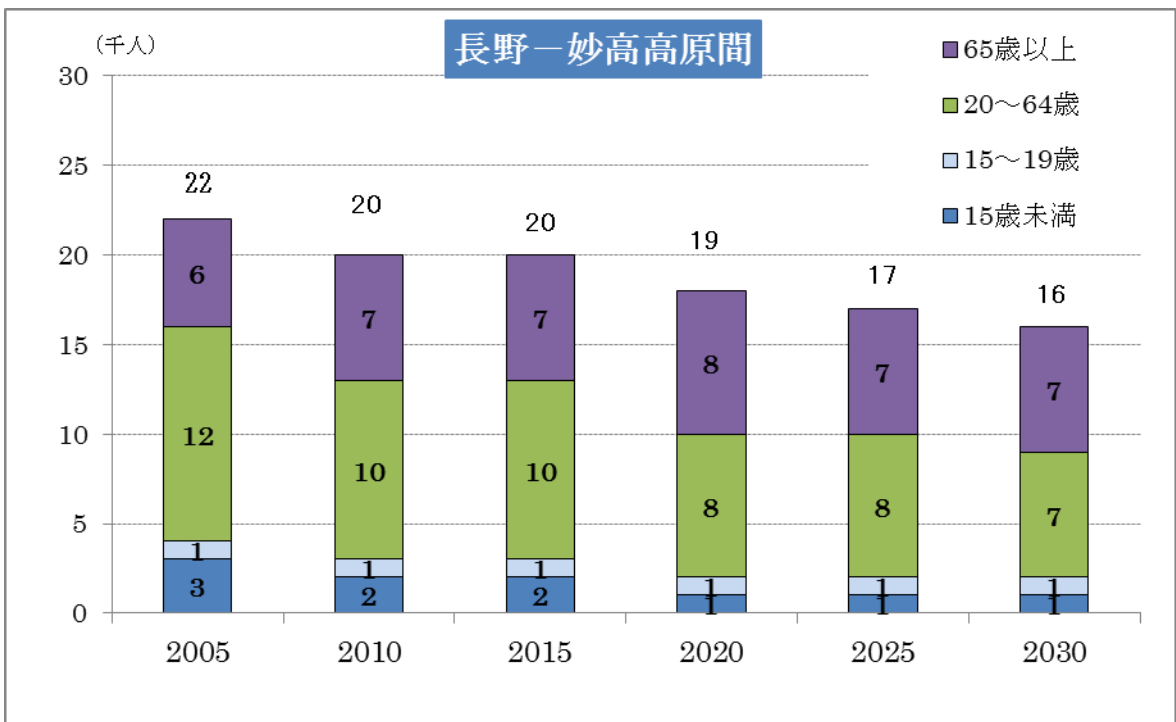
【沿線の人口見通し】



※ 対象市町: 長野市・千曲市・坂城町・上田市・東御市・小諸市・佐久市・御代田町・軽井沢町・飯綱町・信濃町



※ 対象市町：長野市・千曲市・坂城町・上田市・東御市・小諸市・佐久市・御代田町・軽井沢町



※ 対象市町：飯綱町・信濃町

◆H17年、H22年、H27年は、国勢調査数値。H32年以降は国立社会保障・人口問題研究所の市区市町村別将来推計人口（H25年3月推計）