# 2022 年度経営計画

2022 年 3 月 しなの鉄道株式会社

経営方針

当社の経営に深刻な影響を及ぼしている新型コロナ感染症については、国内での発生から 2 年余を経過した現在も 幾度となく感染拡大を繰り返しており、未だその収束が見通せない状況にあります。本格的な人口減少と保有設備の老 朽化という従来からの経営課題に加え、コロナ禍という極めて厳しい現下の状況に対処していくためには、沿線自治体 をはじめ多くの皆さまのご理解・ご協力を得ながら、あらゆる手段を講じつつ事業継続に邁進していかなければなりません。

このため、昨年 11 月に策定・公表した「コロナ禍を乗り切る経営改善策」を着実に実行することはもちろん、事業 全般に亘って、その必要性や費用対効果の観点から継続的な見直しを行い、効率的で持続可能な運営体制の確立を目指 してまいります。

また、2022 年度は現行の「第 4 次中期経営計画」の最終年度であるとともに、ポストコロナを見据えた新しいステージへの足掛かりとする一年でもあります。こうしたことから、限られた経営資源を最大限に生かしつつ、安全輸送を最優先に、サービスの維持・向上、鉄道利用の促進、沿線の活性化などにも積極的に取り組んでまいります。

## 重点施策

# 安全輸送の確保

## ■ 安全を支える人材の育成

- ・ 系統を越えた連携による安全レベルを向上させるための人材育成
- ・ 安全推進委員会、訓練会等による「安全」を自ら考え実践する文化の定着

#### ■ 事故・災害等への対応力と危機管理能力の強化

- ・ 自然災害等への即応体制の構築とリスク管理能力の向上
- ・ 列車内や駅における緊急事態への対処などの教育訓練の実施

### ■ 安全輸送を確保するための計画的な修繕と設備投資

・ 安全輸送に必要な設備への集中的な投資

## ■ 老朽化が進む車両の適切な維持管理

・ 115 系車両の適切な維持管理と必要部品の確保

## サービス水準の 維持・向上

### ■ サービスを支える人材の育成

・ 接遇サービスを担う人材育成と各職場での対応力の向上

## ■ よりよいサービスの提供と環境づくり

- ・ 感染症対策の徹底を通じた安心な利用環境の提供と安定的な運行の継続
- ・ 「お客さまの声」を活かしたサービスの具体的改善への取組み
- ・ バリアフリー応対マニュアル作成と接遇の向上
- ・ 戸倉駅エレベーター新設工事の実施と年度内の供用開始

### ■ 新型車両の導入と利便性の向上

・ 車イス対応の洋式トイレ導入によるバリアフリー化の推進と乗り心地の向上

## ■ 駅における無人時間帯の情報提供体制の充実

・ お客さまセンターの充実強化の検討

## 地域との連携、 共生の更なる強 化

### ■ 「駅」を活用したまちづくりに向けた取り組みの強化

- ・ 周辺地域の活性化に貢献できる取り組みの推進
- ・ 駅を活用した地域イベントの実施

## ■ 利用促進に向けた取組みの強化

- 鉄道イベントを通じたPR
- ・ 沿線地域の情報発信と自治体等の沿線関係組織への積極的な働きかけ

## ■ 「脱炭素社会づくり」への貢献

- ・ 省エネ車両 (新型車両) の導入と再生可能エネルギー電力の使用
- ・ パーク&ライドの推進によるマイカー利用からの転換の促進

## 営業力と収益力 の向上

#### ■ 遊休資産の活用

- · 軽井沢東側遊休地開発事業の推進
- 観光列車「ろくもん」を利用した取り組み
  - ・ 新プラン設定による収益の向上
  - ・ 地域マイレールなど新規需要の開拓
- インバウンド需要の回復を見据えた対応の強化
  - ・ 入国規制緩和後を見据えた対応
- 新たな視点・手法での収益確保
  - 副駅名標事業の実施
- 開業 25 周年記念事業の展開
  - ・ 記念イベント、記念グッズ等の発売

## 将来を見据えた経 営基盤の確立

#### ■ 施設・設備のスリム化と効率化の推進

- ・ 速度等の見直しによる設備延命化の推進
- ・ 専用機器から汎用機器への見直し等による設備トータルコスト削減
- ・ 使用頻度の低い設備の廃止や使用停止などによる維持コストの削減

## ■ 保有施設等を最大限活用した長期安定型収益源の確保

- 大屋駅活用事業の推進
- ・ 中期的な資産活用を見据えた検討

### ■ デジタル化の推進

- デジタルチケットの導入推進
- ・ ICカード乗車券導入の研究

## ■ 需給、波動に合わせた柔軟なダイヤ等の見直し

・ 次期ダイヤ改正における減便・最終列車繰り上げ等の実施

### ■ 公的支援の確保

・ コロナ禍における事業継続のための国・沿線自治体による運行支援の確保

## 将来を支える人材 の育成と組織づく り

## ■ 将来を担う人材の確保・育成

- 失敗や変化を恐れないチャレンジ精神や専門性の向上を目指す職場風土づくり
- 新人事給与制度の効果的な運用
- ・ 技術系の新卒採用を中心とした採用活動の強化
- ・ 他鉄道会社や外部との人的ネットワークの構築による社員の情報収集能力の向上

### ■ 働きやすい職場づくりとワークライフバランスの推進

- ・ 女性活躍推進法に基づく行動計画の展開
- 管理者との面談の活用等によるコミュニケーションの活性化

### ■ コンプライアンスの強化

- ・ 理解度確認テストの継続実施
- ・ e ラーニングの活用や新任管理者研修によるコンプライアンス意識の徹底

## 2022 年度予算

## 1. 損益計画

(単位:百万円 単位未満切捨)

科目		A #5												
		金額				しなの鉄道線				北しなの線				
			a 予算額	b 前年額	(a−b) 差額	(a/b) 比率	c 予算額	d 前年額	(c−d) 差額	(c/d) 比率	e 予算額	f 前年額	(e−f) 差額	(e/f) 比率
営業収益	旅	客運輸収入	2,398	2,183	214	109.8%	1,882	1,712	169	109.9%	516	471	44	109.5%
		定期外	1,123	897	226	125.2%	866	690	176	125.5%	257	207	50	124.2%
		通勤定期	721	724	-2	99.6%	576	575	0	100.0%	145	148	-2	98.2%
		通学定期	552	561	-9	98.4%	439	445	-6	98.5%	113	116	-2	97.8%
	鉄	道線路使用料収入	465	458	7	101.5%	55	55	0	100.4%	409	402	6	101.7%
	運	輸雑入	835	789	46	105.8%	599	547	51	109.5%	235	241	-5	97.6%
	合	計	3,698	3,431	267	107.8%	2,537	2,315	222	109.6%	1,161	1,115	45	104.1%
営業費	人	件費	1,496	1,464	31	102.2%	1,088	1,049	38	103.7%	407	414	-6	98.3%
	物	件費	2,540	2,540	0	100.0%	1,687	1,670	16	101.0%	853	869	-16	98.1%
	合	計	4,037	4,005	31	100.8%	2,776	2,720	55	102.0%	1,260	1,284	-23	98.2%
営業損益		-338	-574	235	1	-238	-405	166	1	-99	-169	69	-	
営業外収益		39	43	-3	91.4%	39	42	-3	91.9%	0	0	0	56.2%	
営業外費用			41	43	-2	93.7%	26	27	-1	93.6%	14	15	0	93.8%
経常損益			-340	-575	234	I	-225	-390	164	1	-114	-184	70	-
特別利益			1,503	1,693	-189	88.8%	1,154	1,150	4	100.4%	348	543	-194	64.2%
特別損失			1,429	1,185	243	120.5%	1,095	833	262	131.5%	333	352	-18	94.6%
税引前当期純損益			-266	-67	-198	_	-167	-73	-93	-	-99	6	-105	
法人税等			7	7	0	100.0%	4	4	0	100.0%	2	2	0	100.0%
税引後当期純損益			-273	-75	-198	_	-172	-78	-93	_	-101	3	-105	_

## 2. 設備投資計画

(単位:百万円 単位未満切捨)

	金 額											
項目	金額			しなの鉄道線			北しなの線			路線共通		
	a 事業費	b 補助金等	(a−b) 当社負担	c 事業費	d 補助金等	(c−d) 当社負担	e 事業費	f 補助金等	(e−f) 当社負担	g 事業費	h 補助金等	(g−h) 当社負担
設備関係	689	487	201	533	422	111	155	64	90	0	0	0
車両関係	1,244	912	332	0	0	0	0	0	0	1,244	912	332
本社·開発関係	342	0	342	210	0	210	0	0	0	132	0	132
負担金工事	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
合 計	2,276	1,399	876	743	422	321	155	64	90	1,377	912	464

## 3. 借入限度額

2022年度の借入限度額を次のとおりとする。調達方法については、代表取締役に一任する。

設備投資資金 730百万円

運転資金 900百万円 (補助金のつなぎ資金として)

運転資金 600百万円 (新型コロナウイルスによる減収分運転資金として)

合計 2,230百万円