

# 2023 年度 経営計画

2023 年 3 月  
しなの鉄道株式会社

## 経営方針

3 年間にわたって当社の経営に深刻な影響を及ぼしてきた新型コロナウイルス感染症は、いまだ収束を見通せない状況が続くものの社会の対応は大きく変わりつつあります。感染防止と社会経済活動の両立に向けた入国制限の緩和や旅行支援などの政策効果とともに、人々の意識の変化もあって移動需要は確実に回復に向かい、さらに本年 5 月には感染症法上の位置づけが 5 類に引き下げられることからこの傾向に拍車がかかることが期待されます。

しかしながら、テレワークの普及や自動車への乗り換えなどコロナ過で生じた生活様式の変化により、コロナ前に完全に戻すことは困難であり、加えてエネルギー価格や原材料費の高騰といった新たな課題も生じていることから、今後も「コロナ禍を乗り切る経営改善策」を着実に実行するとともに、不断の努力により効率的な経営を追求していく必要があります。また、コロナ禍からの反転攻勢の意識を持ち、将来を見据えた夢と希望のある事業を展開していくことも大切です。

こうした状況を踏まえ、本年度からの「第 5 次中期経営計画～持続可能な経営体制の確立～」を策定しました。人口減少や設備の老朽化といった地方鉄道が抱える構造的な課題に立ち向かい、責任ある事業の継続を目指して、「安全最優先を徹底し、安全管理体制の強化・充実を図ること」「持続可能な経営体制を確立すること」「沿線地域との『共働・共創』を推進すること」の 3 つを、今後 5 年間の経営の基本方針として掲げています。そのスタートを切る本年度、これらを念頭に社員一丸となって積極果敢な取組みを進めてまいります。

## 重 点 施 策

### 安全輸送の確保

- **安全を支える人材の確保とその育成（運転課）**
  - ・安全について自らが学び実践する「一人ひとりが安全の主役となる」取り組みの実施
  - ・安全推進委員会、訓練会等による「安全」のためのルールを守り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（運転課）**
  - ・タイムラインの活用等による被害の未然防止と自然災害発生時における即応体制の構築
  - ・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
- **「選択と集中」による安全のための修繕と設備投資（工務課）**
  - ・安全を最優先した傾注投資の推進
  - ・他鉄道会社との交流などによる技術力・ノウハウの積極的収集と活用
- **老朽化が進む車両の適切な維持管理（運転課）**
  - ・115 系車両の適切な維持管理と必要部品の確保

### 業務効率化とサービス水準の維持・向上

- **サービスを支える人材の育成（営業課）**
  - ・「お客さまの声」を活かした基礎力の向上
  - ・外国人旅行者を含む多種多様なお客さまへの対応力の向上（お客さまセンター）
- **デジタル化の推進（営業課・工務課・経営企画課）**
  - ・交通系 IC カード乗車券導入に向けた具体的な方針の決定（営業課）（経営企画課）
  - ・社内電子文書ファイリングの推進（経営企画課）
  - ・設備監視のデジタル化による精度向上と省力化、作業安全性の向上（工務課）
- **新型車両の計画的導入による利便性の向上（運転課）**
  - ・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対応・情報提供体制の充実（営業課・経営企画課）**
  - ・旅客指令開設によるお客様へのスムーズな情報提供体制の構築（お客・経営企画課）

### 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（営業課）**
  - ・駅舎・待合室を活用した駅周辺地域活性化への協力（大屋・小諸・御代田など）（営業課）
- **利用促進に向けた取り組みの強化（営業課・地域連携室）**
  - ・沿線地域と連携した情報発信や沿線関係組織との共働企画に向けた積極的な働きかけ（地域連携室）
  - ・乗降調査を活用した沿線地域の交通利便性の向上（地域連携室）
  - ・沿線活性化のための自治体・地域団体・他鉄道会社等と協力したイベントへの取り組み（営業課）
- **「脱炭素社会づくり」への貢献（運転課・工務課）**
  - ・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（運転課）

## 重 点 施 策

### 営業力と収益力の向上

- **保有資産の活用（営業課・工務課）**
  - ・ 軽井沢東側遊休地開発事業の推進及び連動した駅内改修の計画立案（工務課）
  - ・ 活用可能物件の研究
- **観光列車**
  - ・ 地域マイレールの新規開拓に向けた戦略的営業展開（ろくもん）
  - ・ 運行確保とコロナ後の定員制限撤廃に向けた乗務員の採用・育成
- **インバウンド需要の回復を見据えた対応の強化と取り組み（営業課）**
  - ・ 訪日観光客増加に伴う、外国でのイベントを含む新たな施策の実施（営業課）
  - ・ 沿線地域におけるインバウンド誘致の促進と協力
- **新たな視点・手法での収益確保（営業課）**
  - ・ 列車内販売・通信販売の導入（営業課）

### 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（工務課）**
  - ・ 工事の夜間施工から昼間施工への変更など、低コスト化に資する工事施工体制の研究
  - ・ スリム化と効率化の組織横断での課題抽出と具体性を持った実施計画作成
  - ・ 社内資格制度の見直しによる安全性と作業性の両立と、臨時雇用活用による低コスト体制の確立
  - ・ 新しい検査方法・検査機器等の導入による検査精度の向上
- **需給、波動に合わせた柔軟なダイヤ等の見直し（運転課）**
  - ・ リニューアルしたダイヤの利用状況の把握と今後のダイヤ編成の検討
- **公的支援の確保（経営企画課）**
  - ・ コロナ禍における運行支援と運転用動力費の増嵩に対する経費補填の要請、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（総務経理課）**
  - ・ 技術系を中心に乗務員、営業職も含めた新卒・中途採用の継続実施
  - ・ 他鉄道会社などの外部との人的ネットワークの構築や人材交流による幅広い視野を持つ社員の育成と職務遂行力の向上
  - ・ 新人事給与制度の浸透と効果的な運用
- **風通しの良い職場環境づくりとワークライフバランスの推進（総務経理課）**
  - ・ 仕事に対する評価の適切なフィードバックによる社員のやりがい創出
  - ・ 育児・介護休職制度や休暇制度の活用による多様な働き方の推進
  - ・ さまざまなレベルでの面談や声掛けによるコミュニケーションの活性化
- **課題解決型の事業推進体制の整備（総務経理課）**
  - ・ 重要事業推進のための組織体制づくり
  - ・ 多様な雇用形態を活用した高齢社員等の活用
- **コンプライアンスの徹底**
  - ・ コンプライアンスに対する意識啓発と理解の向上

## 2023 年度 予算

### 1. 損益計画

(単位:百万円 単位未満切捨)

| 科 目      | 金 額       |          |             |             |          |          |             |             |          |          |             |             |        |
|----------|-----------|----------|-------------|-------------|----------|----------|-------------|-------------|----------|----------|-------------|-------------|--------|
|          |           |          |             |             | しなの鉄道線   |          |             |             | 北しなの線    |          |             |             |        |
|          | a<br>予算額  | b<br>前年額 | (a-b)<br>差額 | (a/b)<br>比率 | c<br>予算額 | d<br>前年額 | (c-d)<br>差額 | (c/d)<br>比率 | e<br>予算額 | f<br>前年額 | (e-f)<br>差額 | (e/f)<br>比率 |        |
| 営業収益     | 旅客運輸収入    | 2,700    | 2,448       | 252         | 110.3%   | 2,087    | 1,914       | 172         | 109.0%   | 613      | 533         | 79          | 114.9% |
|          | 定期外       | 1,390    | 1,163       | 227         | 119.5%   | 1,061    | 892         | 168         | 118.9%   | 329      | 271         | 58          | 121.6% |
|          | 通勤定期      | 751      | 723         | 27          | 103.8%   | 597      | 574         | 23          | 104.0%   | 153      | 148         | 4           | 103.1% |
|          | 通学定期      | 558      | 560         | -2          | 99.5%    | 428      | 447         | -19         | 95.8%    | 129      | 113         | 16          | 114.4% |
|          | 鉄道線路使用料収入 | 452      | 452         | 0           | 100.1%   | 56       | 55          | 0           | 100.8%   | 396      | 396         | 0           | 100.0% |
|          | 運輸雑入      | 927      | 926         | 0           | 100.1%   | 676      | 683         | -7          | 98.9%    | 251      | 243         | 8           | 103.5% |
|          | 合計        | 4,080    | 3,827       | 253         | 106.6%   | 2,819    | 2,653       | 165         | 106.2%   | 1,261    | 1,173       | 87          | 107.5% |
| 営業費      | 人件費       | 1,522    | 1,441       | 80          | 105.6%   | 1,086    | 1,043       | 42          | 104.1%   | 435      | 397         | 37          | 109.6% |
|          | 物件費       | 2,818    | 2,655       | 162         | 106.1%   | 1,836    | 1,735       | 101         | 105.9%   | 981      | 920         | 61          | 106.7% |
|          | 内 修繕費     | 855      | 786         | 69          | 108.8%   | 542      | 507         | 34          | 106.8%   | 313      | 279         | 34          | 112.4% |
|          | 内 運転用動力費  | 549      | 507         | 42          | 108.4%   | 347      | 326         | 21          | 106.3%   | 202      | 180         | 22          | 112.0% |
|          | 合計        | 4,340    | 4,096       | 243         | 106.0%   | 2,923    | 2,779       | 144         | 105.2%   | 1,417    | 1,317       | 99          | 107.5% |
| 営業損益     | -259      | -269     | 9           | -           | -104     | -125     | 20          | -           | -155     | -144     | -11         | -           |        |
| 営業外収益    | 40        | 43       | -2          | 93.3%       | 40       | 41       | -1          | 96.4%       | 0        | 1        | -1          | 18.1%       |        |
| 営業外費用    | 45        | 41       | 4           | 111.6%      | 29       | 26       | 3           | 111.6%      | 16       | 15       | 1           | 111.5%      |        |
| 経常損益     | -265      | -267     | 1           | -           | -93      | -109     | 16          | -           | -172     | -157     | -14         | -           |        |
| 特別利益     | 1,482     | 1,739    | -256        | 85.3%       | 952      | 1,299    | -347        | 73.3%       | 530      | 439      | 91          | 120.8%      |        |
| 特別損失     | 1,380     | 1,606    | -225        | 86.0%       | 877      | 1,251    | -373        | 70.1%       | 503      | 355      | 148         | 141.8%      |        |
| 税引前当期純損益 | -163      | -134     | -29         | -           | -18      | -60      | 42          | -           | -145     | -73      | -71         | -           |        |
| 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 | -171      | -141     | -29         | -           | -23      | -65      | 42          | -           | -148     | -76      | -71         | -           |        |

### 2. 設備投資計画

(単位:百万円 単位未満切捨)

| 項 目     | 金 額      |           |               |          |           |               |          |           |               |          |           |               |
|---------|----------|-----------|---------------|----------|-----------|---------------|----------|-----------|---------------|----------|-----------|---------------|
|         |          |           |               | しなの鉄道線   |           |               | 北しなの線    |           |               | 路線共通     |           |               |
|         | a<br>事業費 | b<br>補助金等 | (a-b)<br>当社負担 | c<br>事業費 | d<br>補助金等 | (c-d)<br>当社負担 | e<br>事業費 | f<br>補助金等 | (e-f)<br>当社負担 | g<br>事業費 | h<br>補助金等 | (g-h)<br>当社負担 |
| 設備関係    | 611      | 364       | 247           | 247      | 145       | 101           | 364      | 218       | 145           | 0        | 0         | 0             |
| 車両関係    | 1,289    | 978       | 311           | 0        | 0         | 0             | 0        | 0         | 0             | 1,289    | 978       | 311           |
| 本社・開発関係 | 390      | 0         | 390           | 368      | 0         | 368           | 0        | 0         | 0             | 21       | 0         | 21            |
| 負担金工事   | 83       | 79        | 3             | 83       | 79        | 3             | 0        | 0         | 0             | 0        | 0         | 0             |
| 合 計     | 2,374    | 1,422     | 951           | 698      | 225       | 473           | 364      | 218       | 145           | 1,311    | 978       | 333           |

### 3. 借入限度額

2023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 | 800百万円                          |
| 運転資金   | 1,000百万円 (補助金のつなぎ資金として)         |
| 運転資金   | 200百万円 (新型コロナウイルスによる減収分運転資金として) |
| 合計     | 2,000百万円                        |