

第三次 中期経営計画

(平成 25 年度～平成 29 年度)



平成 25 年 3 月

しなの鉄道株式会社

第三次 中期経営計画

1. はじめに

(1) 計画策定の趣旨

ア. 計画策定の背景

- ・ 現行の中期経営計画（平成 21 年度～平成 25 年度）は、平成 22 年度に内容の見直しを行いました。増客に向けた取組み等の成果により、損益状況が好転したことから、結果として見直し後の計画と乖離が生じてきています。
- ・ また、平成 26 年度末に予定されている北陸新幹線長野・金沢間の開業に伴い、J R 東日本から経営分離される長野以北の信越本線長野・妙高高原間の経営を当社が引き受けることから、開業に向けた準備や開業後の取組みについて、経営計画に明記する必要があります。
- ・ 加えて、経営の根幹である旅客収入の確保を図るため重要となる輸送人員については、平成 23 年度に若干回復の兆しが見られたものの、依然として減少傾向に歯止めがかかったとは言い難い状況であるとともに、施設・設備・車両等の老朽化が進んでいるため、今後、修繕費やこれまで先送りにしてきた設備投資の増加が見込まれます。
- ・ そこで、このような状況変化を踏まえ、開業 15 周年という節目の年を迎えた当社が、長野以北の経営という新たなステージに進むに当たり、これに的確に対応していくとともに、果敢にやり抜いて新しい時代を切り拓く方策を社内外に示していくことが必要となっています。

イ. 計画の性格

- ・ 本計画は、今後 5 年間の当社における経営の基本、根幹となる計画であるのはもちろんのこと、株主等ステークホルダーに対する当社の決意、メッセージ、さらには、共通の目標のもと、社員一人ひとりがその達成に向けて果敢に取り組んでいくための羅針盤でもあります。

(2) 計画の期間

- ・ 本計画は、平成 25 年度（2013 年度）を初年度とし、平成 29 年度（2017 年度）を目標年度とする 5 か年計画としますが、長野以北開業を基準に以下のとおり区分することとします。

<p>1st ステージ：平成 25 年度～26 年度（長野以北開業前）</p> <p style="text-align: center;">【長野以北の開業を控え、強靱な経営基盤を構築する期間】</p> <p>2nd ステージ：平成 27 年度～29 年度（長野以北開業後）</p> <p style="text-align: center;">【長野以北の経営を軌道に乗せ、全体としてパワーアップする期間】</p>

- ・ 1st ステージ終了に当たっては、その達成状況等を評価・総括をした上で、2nd ステージの計画内容を見直すものとします。

2. 計画の基本方針

(1) 経営方針

- ・しなの鉄道の新たな経営理念(別紙)を踏まえ、この計画期間において目標を達成し、更なる成長を遂げるための基本コンセプトを経営方針として次のとおり決めました。

挑戦と創造によるしなの鉄道ブランドの構築

「挑戦」：不断の改革と創造の意欲を持って、更なる成長に向かって果敢に挑み続けます。

「創造」：長野以北の経営という新たな事業領域、多様化したニーズを踏まえた新たな顧客、これからの時代を担う人材を創造します。

「しなの鉄道ブランド」

：社員一人ひとりが常に問題意識を持ち、絶えず「挑戦」と「創造」をし続けるしなの鉄道固有の自立的な企業風土を創り上げます。

(2) 現状認識（当社を取り巻く環境）

ア. 外部環境

- ・沿線人口の減少が見込まれるとともに、少子高齢化の進展に伴い、年少人口及び生産年齢人口の減少が予測される一方、老年人口の増加が見込まれます。
- ・近年の円高基調等もあり、輸出関連企業の生産拠点の海外移転とそれに伴う労働者の減少が懸念されます。
- ・自動車保有台数の増加と道路網の整備に伴い、自家用自動車への依存が高まる一方で、鉄道を含めた公共交通の利用者数は減少しています。
- ・駅からの二次交通として重要な路線バスは、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、その利用者数の減少に伴い運行路線の見直しが懸念されます。
- ・道路整備された市街地郊外に商業施設が建設され、市街地の空洞化が顕著となっています。
- ・東日本大震災を契機に、これまで以上に地域住民の防災や安全に対する意識が高まっています。
- ・モノの豊かさに加え、精神的な満足感や暮らしのゆとりを重視するなど、人々の意識や価値観の多様化が見られるとともに、環境を守る意識や健康志向の高まりが見られます。
- ・誰もが簡単に利用できる情報通信ネットワークとそれを活用した各種サービスが普及しています。

イ. 内部環境

- ・経費の削減や増客に向けた取組みにより、平成 17 年度以来 7 期連続で経常黒字となり、多額の累積債務が解消されるなど、当座の財務状況は改善されてきています。

- ・一方、経営の根幹である旅客収入を確保するため重要となる輸送人員については、平成 23 年度に若干回復の兆しが見られたものの、依然として減少傾向にあります。
- ・また、経営の安定のためこれまで更新等が見送られてきた施設・設備・車両等について、その老朽化が進んでいます。
- ・平成 26 年度末に予定されている北陸新幹線長野・金沢間の開業に伴い、J R 東日本から経営分離される長野以北の信越本線長野・妙高高原間の経営を引き受けることになっています。

ウ. 課題

- ・今後、沿線人口の減少が見込まれる中、輸送人員の減少傾向に歯止めをかけるためには、利用者の意識の多様化や観光行動に対応した新しい営業戦略の展開をはじめとする中長期的な視点に立った積極的な取り組みが必要です。
- ・当座の財務状況は改善されてきていますが、新たな事業領域や山積する課題に果敢に挑み、持続的に成長していくためには、強靱で自立的な経営基盤の確立とこれからの経営を担う人材の育成が必要です。
- ・施設・設備・車両等が老朽化してきていることから、資金状況を踏まえて計画的に更新していくことが必要です。
- ・新たに長野以北の信越本線長野・妙高高原間の経営を引き受けることから、開業に向けた準備を着実に進めるとともに、開業後の経営の安定に向けて営業力を強化する必要があります。
- ・経営を取り巻く環境が大きく変化する中、交通事業者のみの取り組みにはおのずから限界があり、沿線の自治体や住民などと一緒になって取り組む、「地域」との共生・連携がますます重要となります。

(3) めざす姿 (目標)

- ① 「安心」と「信頼」が企業風土としてゆるぎないものになる。
 - ・安全の徹底的な追求
 - ・お客様満足度の向上
 - ・地域から愛され、地域の期待に応えられる企業
- ② 強靱で自立的な経営基盤が確立される。
 - ・新たな営業戦略の展開等による営業力の強化
 - ・業務の徹底した効率化
 - ・長期的な視点に立った投資の戦略的实施
- ③ 「挑戦」と「創造」を絶えず志向する活力に満ちた事業体となる。
 - ・問題意識を持って考え、自立的に行動する社員
 - ・活力と機動性に富む組織
 - ・現場力の強化

(4) 基本戦略 (めざす姿の実現に向けての基本的な視点)

① 安全の徹底的な追求

- ・安全の確保が第一であることを会社のあらゆる施策の中で徹底し、また企業風土として確固たるものにさせることにより、当社に対する安心と信頼をゆるぎないものにするとともに、東日本大震災等の経験を踏まえ、自然災害への対応を含めた総合的なリスクマネジメントを強化します。

② お客様満足度の向上、新たなお客様サービスの展開

- ・より快適で質の高いサービスの提供により、お客様満足度の一層の向上に努めるとともに、お客様ニーズの多様化、人口構成の変化等を踏まえ、ハード及びソフトにわたる新たなお客様サービスを展開し、輸送人員の増加に結びつけます。

③ 聖域なき、かつ不断の改革・見直しによる業務効率化の追求、営業力の強化

- ・長野以北の経営や厳しさを増す経営環境に対応し、強靱で自立的な経営基盤を確立するため、あらゆる分野について継続的な改革や見直しを行い、業務の効率化に努めるとともに、新たな営業戦略の展開等による営業力の強化を図ります。

④ 地域との共生・連携強化

- ・当社の取組みが当社のみならず地域の活性化にもつながるよう、地域との共生・連携を一層強化します。

⑤ しなの鉄道ブランドを担う人材の育成と組織体制づくり

- ・「挑戦」と「創造」意欲に満ちた人材の育成、活用を行い、活力ある組織づくりを行います。

(5) 目標数値

- ・長野以北の経営について、現時点では不確定要素が多いことから、目標数値は1st ステージ (平成 25 年度～26 年度) におけるものを定めました。

◆ <u>重大な運転事故</u>	<u>0 件</u>
◆ <u>年間輸送人員</u>	<u>1,000 万人以上</u>

- ・1st ステージ終了後の見直し時に、改めて2nd ステージの目標数値を設定します。

3. 施策の展開

(1) 安全・安定輸送の確保

- 安全・安定輸送を第一に考える企業風土を確固たるものにするために、ソフト、ハードの両面からより高いレベルの対策を講じるとともに、東日本大震災等の経験を踏まえた災害対策の強化及び総合的なリスクマネジメントの確立を図ります。

①より高いレベルの安全運行体制の確立

- ・ 運輸安全マネジメント制度に基づき、経営トップから現場まで一丸となった安全管理体制について、P D C Aサイクルにより継続的に改善を行い、更なるレベルアップを図ります。
- ・ 基本的な知識技能を基に、社員一人ひとりが職責をきちんと果たして安全運行を支えるとともに、想定事象を設定した訓練等を継続して実施し、規程、手順書、マニュアルだけでは対応できないような異常時においても社員一人ひとりが自ら考えて行動できる力の強化に努めます。
- ・ ヒヤリハット事象や他山の石を活用した事例集を作成して社員に周知するとともに、その内容を事故の芽として問題意識を持って安全確保に取り組み、常日頃から社員の「気づく力」の醸成に努めます。

②施設・設備・車両の安全性の向上

- ・ 安全運行に関係する施設・設備について、老朽度等の検査を実施し、個別の検査履歴票を作成して管理するとともに、検査結果に基づき整備計画を策定した上で、緊急度の高いものから順次整備します。
- ・ 老朽化が進む 115 系車両に代わる次期主力車両について、導入に向けた準備を進めます。

③自然災害等への対応

- ・ 大規模地震に備え、お客様が集まる施設や早期の復旧が困難となる施設について耐震診断を行い、「耐震化計画」を策定するとともに、計画に基づいて、優先度の高い施設から耐震補強を計画的に進めます。(小諸高架橋、駅舎など)
- ・ 自然災害や事故の発生時に、お客様の迅速な救助や早期の復旧ができるよう、定期的な各種訓練や必要な機材の整備を実施します。
- ・ 自然災害や事故に留まらず、テロや新型インフルエンザなどにも適切に対応するため、全社的な「事業継続計画(B C P)」を策定するなど、総合的な危機管理体制を整備します。

《目 標》

項 目	実 績 (平成 24 年度)	目 標 (平成 29 年度)	備 考
重大な運転事故	0 件 (見込み)	0 件	計画期間内を通じて 0 件を目標とする。
耐震補強実施施設数 (累計)	実績なし	3 施設	H25 年度に耐震診断を実施 (16 施設) 計画期間内の補強実施施設 ・ 小諸高架橋 ・ 2 駅舎(診断結果により決定)

(2) お客様サービスの向上

- 多様化するお客様のニーズや人口構成の変化を踏まえ、より快適で質の高いサービスの提供に努めるとともに、主力とすべき車両やICカード乗車券の導入など、将来を見据えたお客様サービスについて検討を進めます。

①お客様のニーズに合わせたダイヤ編成

- ・列車ごと、駅ごとの乗降データなどによりお客様のニーズを的確に把握し、それに基づいた効果的なダイヤ編成を行います。

②車両の更新

- ・老朽化が著しい169系車両に代わり、平成25年度に2両編成の115系の中古車両7編成を購入します。
- ・長野以北の運行に必要な車両として、新たに3両編成の115系の中古車両5編成を購入します。
- ・老朽化が進む115系車両に代わる次期主力車両について、導入に向けた準備を進めます。(再掲)

③パーク&レールライドの推進

- ・駐車場利用の拡大に向け、新たな自社駐車場の確保を進めるとともに、既存の駐車場についても、管理形態の見直しや案内看板の整備など利用環境の向上を進めます。
- ・自家用車利用から鉄道利用への切り替えが進むよう、長期の通勤定期券を購入した有料駐車場利用者への駐車場料金の割引など、インセンティブの付与となる施策について検討します。
- ・沿線自治体等と連携して、駅周辺の無料駐車場の開拓を進めます。

④接客サービスの更なる向上

- ・サービスアップ委員会の開催や定期的な外部講師による教育・研修などあらゆる機会を通じて、全社員の接客サービス水準の向上に努めます。
- ・駅において、多様化するお客様ニーズに応えるため、観光や周辺施設等の情報を提供するなど、コンシェルジュ的なサービスの充実に努めます。

⑤ICカード乗車券の導入に向けた検討

- ・全国で様々なICカード乗車券が導入されてきている現状を踏まえ、お客様の利便性向上と公共交通機関を利用する際のバリア解消の観点から、ICカード乗車券の導入について検討を進めます。

《目 標》

項 目	実 績 (平成 24 年度)	目 標 (平成 29 年度)	備 考
車両購入数 (累計)	実績なし	29 両	計画期間内の購入車両数 ・ 14 両(H25・更新・2 両編成) ・ 15 両(H26・以北・3 両編成)
自社駐車場の確保 (累計)	288 台分	350 台分	自社駐車場における駐車 可能台数

(3) 営業力の強化

- 観光ニーズ(旅行スタイル)の多様化等に対応した新たな営業戦略を展開するとともに、長野以北の経営等も見据えた上で、新たな営業拠点の開設や輸送人員の増加に向けた各種施策の効果的な実施など、営業力の強化を図ります。

①観光列車の運行による新たな営業戦略の展開

- ・観光ニーズ(旅行スタイル)の多様化やグランドジェネレーションともいわれるシニア層の存在感の増大などに対応して、新たに鉄道を利用する顧客の創造を図るとともに、地域の活性化に資するため、地域と連携した観光列車を運行する新たな営業戦略を展開します。

②長野駅への営業拠点の開設

- ・長野以北の経営を見据えて、全線にわたる営業力の強化を図り、それによるお客様サービスの向上を増客につなげるため、現行路線と長野以北との結節点である長野駅に営業拠点を開設します。

③輸送人員の維持・増加

- ・年間輸送人員1千万人以上を確保するため、各種施策を効果的に実施します。
- ア：二次交通との連携など鉄道利用に当たってのバリア(不便感)の解消に努めます。
- イ：企画列車、企画きっぷなど企画商品の魅力向上を図ります。
- ウ：長野・上田・小諸・軽井沢でのバスと連携した商品の開発など、他公共交通機関との連携強化を図ります。
- エ：高齢者パスの発行など、シニア層の利用拡大を図ります。
- オ：鉄道利用の促進につながるサービスの提供や情報発信を行う新たな「ファンクラブ制度」を創設します。
- カ：広告宣伝力の強化を図ります。

④関連事業の再構築

- ・ 関連事業の収益実績を検証の上、より収益性の高い事業に経営資源をシフトし、事業の重点化を図ります。
- ・ 構内営業料金の確保を図るとともに、お客様の利便性や駅の魅力を向上させるため、駅構内の既存店舗の見直しや新規店舗の誘致を進めます。
- ・ 駅広告看板の設置状況や稼働率の検証に基づいた戦略により、広告関連収入の拡大を目指します。

⑤適正な運賃水準等の検討・見直し

- ・ 今後の損益や設備投資の状況等を踏まえ、必要に応じて運賃水準や乗継割引のあり方について検討を進めます。
- ・ お客様の利用実態などを踏まえ、「対キロ区間制」への移行を含めた運賃体系について検討を進めます。

《目 標》

項 目	実 績 (平成 24 年度)	目 標 (平成 29 年度)	備 考
観光列車の乗車人員	実績なし	55,000 人/年	平成 26 年度上期運行開始
新「ファンクラブ」 会員数 (累計)	165 会員 (現行制度での会員)	2,000 会員	平成 25 年度下期開始

(4) 効率経営の推進

- 長野以北の経営や設備更新コストの増大など、厳しさを増す経営環境に対応するため、聖域なき、かつ不断の改革・見直しを進め、効率的な経営の推進に努めます。

①経費の削減・合理化、労働生産性向上の推進

- ・ あらゆる分野について継続的な見直しを進め、安全対策等を考慮した上で、経費の節減・合理化、業務の外部委託など徹底的なスリム化に努めるとともに、労働生産性の向上を図ります。
- ・ 安全確保やサービスの向上を基本に、適正な人員配置を行います。
- ・ 乗降人員等に応じて、駅の業務委託などを進めます。
- ・ 利用実態に見合った車両編成により、ワンマン運転を拡大します。

②適正な設備投資

- ・ 輸送の安全確保や長野以北開業のため必要となる設備投資は着実に実施します。

- ・一方、それ以外の施設・設備等については、財務状況等を勘案しつつ、それぞれの優先度を判断しながら計画的な更新を進めます。

《目 標》

項 目	実 績 (平成 24 年度)	目 標 (平成 29 年度)	備 考
1 人当たりの 営業収益	1,250 万円 (見込み)	1,560 万円	労働生産性を示す指標

(5) 魅力ある駅づくり

- お客様の利便性の更なる向上を目指して、駅の施設・設備の改修等を進めるとともに、駅を単なる乗降施設としてだけでなく、地域と連携したコミュニティの場や情報発信の拠点として捉え、その活性化を図ります。

①安心で快適な駅づくり

- ・ お客様サービスの一層の向上を図るため、定期券など各種乗車券の発券可能な「多機能券売機」の導入を進めます。
- ・ 乗降者数や地元自治体からの要望などを踏まえ、高齢者や障害者の方などが安心して利用できるよう、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。

エレベーター設置	:	坂城駅、屋代駅、小諸駅
列車とホームの段差の解消	:	小諸駅、軽井沢駅
- ・ 老朽化した駅トイレの改修を進めるとともに、改札外のトイレについては、地元自治体に対して公衆トイレ化を要望していきます。
(改修：小諸駅、戸倉駅 / 公衆トイレ化：戸倉駅)
- ・ 防犯カメラの設置や定期的な巡回実施など防犯体制を充実し、いつでも誰でも安心して利用できる駅を目指します。

②『まちのステーション』としての駅の活性化

- ・ 駅をまちづくりや観光の一つの核として位置付けるよう沿線自治体に働きかけた上で、地域と連携して、駅でのイベント開催、各種地域活動等への駅スペースの貸与、スマートフォン等を活用した駅での各種情報発信システムの整備検討など、コミュニティの場や情報発信の拠点としての活用を進めていきます。
- ・ 特に軽井沢駅については、年間約 800 万人といわれる軽井沢の観光客を長野以北も含めた当社沿線地域に流動化させるよう、沿線地域の観光情報の発信拠点とします。

《目 標》

項 目	実 績 (平成 24 年度)	目 標 (平成 29 年度)	備 考
エレベーター設置駅数 (累計)	6 駅	9 駅	計画期間内の設置駅 ・坂城駅 ・屋代駅、小諸駅
列車とホームとの 段差解消駅数(累計)	14 駅	16 駅	計画期間内に解消する駅 ・小諸駅、軽井沢駅

(6) 地域との共生・連携強化

- 交通事業者のみの取組みにはおのずから限界があることから、当社の取組みが地域の活性化につながり、また地域の活性化が当社の成長・発展につながるよう、沿線の自治体、住民、関係団体など「地域」との連携強化を図り、地域と一体となった取組みを進めます。

①地域との連携

- ・沿線自治体との連携による沿線の隠れた観光スポットの掘り起しとブラッシュアップを行い、旅行エージェントに着地型観光商品として売り込んだ上で、自治体等の関係者とタイアップして首都圏等からの誘客を促進します。
- ・物産展の開催や地域の食の提供など、地域と連携して駅や列車を舞台に地産地消の取組みを行うことにより、新たな顧客を開拓します。
- ・沿線地域にあるプロスポーツチームと連携して、乗車券と入場券をセットにした企画商品の開発など、ファンに鉄道を利用していただく取組みを企画します。
- ・鉄道利用の促進につながるサービスの提供や情報発信を行う新たな「ファンクラブ制度」を創設します。(再掲)
- ・地域公共交通活性化・再生法に基づく「しなの鉄道総合連携計画」の計画期間が平成 26 年度までとなっていること、また同年度末には長野・妙高高原間が開業することから、現行の軽井沢・篠ノ井間の沿線関係者で構成される「しなの鉄道活性化協議会」を長野以北の沿線関係者も含めた組織に拡大します。

②地域社会への貢献

- ・地域に根ざした企業として、夏祭りなど地域の行事への参加、駅周辺の美化活動の実施、各種地域活動等への駅スペースの貸与など、沿線地域の振興・発展に寄与する取組みを進めます。
- ・地域経済の活性化に寄与するため、物品の調達、工事の発注や諸施設の利用など、出来る限り沿線地域に所在する地元企業を優先します。

(7) 長野以北の着実な開業準備と安定した経営の確立

- 平成 26 年度末の開業に向けて、「長野以北並行在来線経営基本計画」に基づき準備作業を着実に進めるとともに、開業に当たっては、住民組織等と連携した利用促進、広域連携による新たな営業戦略などにより、安定経営を目指します。

①着実な開業準備

- ・平成 26 年度末の開業に向けて、「長野以北並行在来線経営基本計画」に基づき、施設・設備、運行体制、要員などの準備作業を着実に進めます。
- ・豪雪地帯など長野以北特有の状況を考慮の上、安全輸送に必要とされる適切な設備の保守グレードについて検討します。
- ・開業後の利用促進に向けて、沿線地域で行われている利用促進の取組みを支援します。

②安定的な経営体制の確立

- ・沿線地域の住民組織等による取組みと連携し、様々な企画を展開してマイレール意識の醸成を図り、利用促進に努めます。
- ・長野以北沿線の観光スポットと新幹線新駅が設置される飯山や周辺の野沢温泉、さらには小布施、軽井沢なども含めた広域的なゾーンを新幹線としなの鉄道などを利用して回遊する新たな営業戦略を検討します。
- ・長野駅に営業拠点を開設し、観光客を長野以北沿線地域はもとより、軽井沢・篠ノ井間の沿線地域にも流動化させるよう、観光情報の発信や着地型商品の販売等を行います。
- ・現行の軽井沢・篠ノ井間の沿線地域との一体感の醸成を図るため、「しなの鉄道活性化協議会」の構成を長野以北も含めた沿線全域の関係者に広げるとともに、開業後間もない長野以北地域については、その下に部会的な組織を設置します。

(8) 人材育成と組織の活性化

- 「挑戦」と「創造」によるしなの鉄道ブランドを確立するために、前例や過去の枠組みにとらわれない創意工夫と失敗を恐れずに絶えず挑戦する社員の育成、またそれを全面的にバックアップする組織体制の構築に努めるとともに、現場力の強化を図ります。

①人事制度の再構築

- ・新たに策定した経営理念に沿って、めざす姿の実現と経営目標の達成が可能となり、また社員一人ひとりが持てる能力を十分に発揮して主体的に行動でき、さらには働き甲斐が実感できる人事制度に再構築します。
- ・具体的には、人事基本理念を制定して、人事制度の考え方、方針を明確にするとともに、これに基づいて、人事資格体系、人事評価制度(目標管理を含む)、給与制度、研修制度などを包括した総合的な人事制度に改めます。
- ・社員一人ひとりの教育状況を把握するとともに、計画的な社員育成を行うため「しなの鉄道社員育成プログラム(仮称)」を構築し、長期的な視野に立った社員の教育・研修を行います。

- ・プロパー社員の役職登用を進めるとともに、次世代を担う中間マネジメント社員については、人事管理や財務等の教育を行い、併せて自らの担当部署のみならず会社全体の立場に立った行動がとれるよう意識改革にも取り組みます。

②組織の活性化

- ・地域・社会情勢の変化やお客様ニーズの動向等に迅速に対応し、効果的かつスピード感を持った営業戦略が展開できるように組織体制を再編します。
- ・担当部署のみでは解決が困難な問題については、必要に応じて組織横断的なプロジェクトチームを組成し、組織の枠組に捉われず柔軟かつ迅速に対応します。
- ・会社の理念・方針・目標等をすべての社員が共有し、共通認識の下に業務にあたるには更なる情報共有の深度化が求められることから、社内LANの有効的活用を含め情報伝達手段・制度についても見直しを行います。

③現場力の強化

- ・安全の確保とサービスの向上を図り、地域に貢献する企業として成長し続けるために、これまで以上に、自立的問題解決能力の向上を図ります。
- ・具体的には、決められた日常業務をこなすだけでなく現場で発生する諸問題を当事者として解決しようとする力、一部の者だけではなく全員で知恵を出し合って参加する組織の力、現状に満足せず高い目標を設定し挑戦する力の向上を図ります。
- ・この実現に向けて、「見える化」(広い意味での情報共有)を推進するとともに、現場でのOJTによる業務知識や技術力の向上に加え、課題対応能力、対人関係能力等の職場外研修を実施して「現場力」の強化に努めます。

《目 標》

項 目	実 績 (平成 24 年度)	目 標 (平成 29 年度)	備 考
社員育成プログラムに基づく研修参加社員数	延 79 人 (現行制度での人数)	延 1,800 人	目標は計画期間内(H25～H29)の延人数であり、各年度の内訳は次のとおり <ul style="list-style-type: none"> ・H25年度：延 539 人 ・H26年度：延 333 人 ・H27年度：延 310 人 ・H28年度：延 310 人 ・H29年度：延 308 人

4. 計画の実行管理体制の充実

- 月毎の「業務計画とスケジュール」によりPDCAを継続的に推進するとともに、計画の実効性を確保するため、社外からの意見も入れながら年度ごとに計画の達成状況について評価します。

5. 計 数 計 画

【損 益 計 画】

(単位:百万円)

項 目	H24年度 (決算見込み)	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
営 業 収 益	2,774	2,740	2,748	4,094	4,080	4,066
うち旅客収入	2,239	2,225	2,263	3,146	3,132	3,118
営 業 費	2,706	2,807	3,130	3,929	3,942	3,911
営 業 損 益	68	△ 66	△ 381	165	137	154
経 常 損 益	71	△ 67	△ 392	146	118	133
当 期 損 益	183	103	△ 260	136	108	123
累 積 損 益	407	510	250	386	495	618

(別 紙)

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。

- ・「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に極限までこだわり、信頼性や顧客満足度が高い企業となることを目指します。
- ・「地域に生きる」：当社が自治体等を株主とする第3セクターの並行在来線経営会社であること、また効果的な事業展開を図るためには、地域と連携した取組みがより一層不可欠となることから、地域と共生し、かつ地域に貢献する企業となることを目指します。
- ・「挑 戦」：長野以北の経営という新たな事業領域や山積する課題、厳しい経営環境にひるむことなく、不断の改革と創造の意欲を持って、果敢に挑み続ける企業となることを目指します。