

第三次 中期経営計画(改訂版)

＜第2ステージ：平成27年度～平成29年度＞



平成27年3月

しなの鉄道株式会社

第三次中期経営計画（改訂版）

目 次

1. 計画策定の趣旨	1
（1） 計画策定の背景	1
（2） 計画の性格	1
（3） 改訂後の計画の期間	1
2. 計画の基本方針	2
（1） 経営方針	2
（2） 現状認識	2
（3） めざす姿	3
（4） 基本戦略	4
（5） 目標数値	4
3. 施策の展開	4
（1） 安全・安定輸送の確保	4
（2） お客様サービスの向上	6
（3） 営業力の強化	8
（4） 効率経営の推進	10
（5） 魅力ある駅づくり	11
（6） 地域との共生・連携強化	12
（7） 北しなの線の安定的な経営	13
（8） 人材育成と組織の活性化	14
4. 計画の実行管理体制の充実	15
5. 計数計画	16
○損益計画	16
○設備投資計画	17
○資金計画	18
○人員計画	18
(参考資料) 沿線の人口見通し	19
しなの鉄道経営理念	20

第三次 中期経営計画（改訂版）

【はじめに（見直しの趣旨）】

現行の第三次中期経営計画は、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 か年計画ですが、北しなの線開業を基準に、開業前の 1 s t ステージ（平成 25 年度～平成 26 年度）と開業後の 2 n d ステージ（平成 27 年度～平成 29 年度）に区分されています。

北しなの線が平成 27 年 3 月 14 日（土）に開業し、平成 24 年における当計画の策定段階では明らかでなかった北しなの線運行に係る内容が具体化したことから、これまでの計画の達成状況等を評価・総括した上で、北しなの線経営に係る項目も盛り込み、2 n d ステージにおける計画を見直すものです。

1. 計画策定の趣旨

（1）計画策定の背景

- ・当社は、「挑戦と創造によるしなの鉄道ブランドの構築」という第三次中期経営計画の経営方針のもと、より高いレベルの安全を追求するとともに、新たな事業分野である観光列車の運行など、営業戦略の構築に取り組んでまいりました。
- ・また、平成 27 年 3 月の北陸新幹線長野・金沢間の開業は、旅客流動に大きな変化をもたらすものと想定され、新たな営業戦略を展開していく必要があります。
- ・こうした中、開業後の当社の経営について、具体的な目標や取組み内容を明確にし、経営計画に明記する必要があります。

（2）計画の性格

本計画は、今後 3 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。

（3）改定後の計画の期間

平成 27 年度～29 年度

＜参考：第三次中期経営計画（平成 25 年度～29 年度）＞

1 s t ステージ：平成 25 年度～26 年度（長野以北開業前）

【長野以北の開業を控え、強靱な経営基盤を構築する期間】

2 n d ステージ：平成 27 年度～29 年度（長野以北開業後）

【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】

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定めました。

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」：北しなの線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。
- ・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。
- ・東日本大震災に加え、豪雨・豪雪や地震など各地で災害が発生しており、これまでに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。
- ・平成 27 年 3 月 14 日に北陸新幹線長野・金沢間が開業し、ビジネス・観光を問わず旅客の流動が大きく変化することが想定されます。

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9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年度以降、若干回復の兆しが見られるものの、長期的にみると輸送人員は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。
- ・北陸新幹線長野・金沢間の開業に伴い、北しなの線（長野・妙高高原間）が開業しました。

ウ. 課題

- ・新たに開業した北しなの線を含め、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組みが必要です。
- ・特に、北しなの線の経営の安定に向けては、利用促進策を具体化し取り組むとともに、広域観光の視点からも列車を利用した観光需要の掘り起しを推進する必要があります。
- ・当面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実施

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

- ・北しなの線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

平成 27 年度～29 年度

◆ 重大な運転事故	0 件
◆ 年間輸送人員 しなの鉄道線	1,000 万人以上
北しなの線	400 万人以上

3. 施策の展開

(1) 安全・安定輸送の確保

ア 1 s t ステージ（H25・26 年度）の達成状況及び評価

平成 25 年 9 月 3 日未明に、坂城駅構内において保守用車に普通列車が接触するという当社開業以来初の接触事故が発生し、列車の運休などお客様に多大なご迷惑をおかけしました。幸いにして負傷者はなかったものの、「重大な運転事故 0 件」を目

標に掲げる当社の安全面に大きな課題を残しました。

当社では、事故直後に「事故検証チーム」を設置し、原因究明と再発防止に向けた対策について報告書を公表し、作業手順の標準化、請負事業者に対する教育訓練の見直しなど、安全を最優先した作業の確実な実行に努めてまいりました。

安全管理面では、「安全推進委員会」を事故の未然防止・再発防止に向けた総合的なリスクマネジメントを実行する場に充実強化し毎月開催するとともに、施工現場の保安体制をチェックするため、安全パトロールを実施し請負工事に係る事故防止に努めました。

また、駅舎・橋梁の耐震診断を進め、耐震化に向けての準備を進めました。

今後も、信頼の回復と安全・安定輸送の確保に向け、全社を挙げ取り組んでいく必要があります。

イ 2ndステージ (H27～29年度) における取り組み

坂城駅構内事故の教訓を風化させることなく会社全体の安全に対するソフト面・ハード面の取組を通じ、お客様の安全対策を強化していきます。

① より高いレベルの安全管理体制・安全運行体制の確立

- ・運輸安全マネジメントに基づき、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、PDCA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。
- ・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。
- ・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。

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。
- ・老朽化が進む現有の115系車両の更新時期を見据え、平成27年度を目途に中長期的な車両更新計画を策定し、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。

- ・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。特に豪雪地帯を走る北しなの線の安定・安全輸送を確保するため、「防災業務計画」等に基づき迅速な対応ができるよう体制の整備に努めます。
- ・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（BCP）」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	実績見込み (平成 26 年度)	目 標 (平成 29 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。
耐震補強 実施施設数 (累計)	0 施設	3 施設	耐震診断H26 年度末累計 (21 施設) 計画期間内の補強実施施設 ・小諸高架橋 ・田中駅、大屋駅

(2) お客様サービスの向上

ア 1 s t ステージ (H25・H26 年度) の達成状況及び評価

利用ニーズに合わせたダイヤ改正を平成 25・26 年度に実施し、車両については、169 系車両の廃止や北しなの線の開業を見据え、115 系中古車両を 12 編成 29 両購入しました。

また、お客様サービスの向上を図るため、「お客さまサービスガイド」を作成し、さらに、各種研修会を通じ接客サービスや介助スキルの向上に努めました。

I C カード乗車券の導入検討やパーク & レールライドの推進については、取り組みが進んでいないため、今後、取り組みを強化し具体的に進めていく必要があります。

イ 2 n d ステージ (H27～29 年度) における取組

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 I C 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

- ・朝夕の通勤・通学の時間帯は、各線区との接続を重視するとともに、新幹線と

の接続についても可能な限り考慮します。

- ・多客期については、利用ニーズに合わせた臨時列車を運行します。

② お客様サービスの更なる向上

- ・サービスアップ委員会で作成した「お客さまサービスガイド」を全社員に浸透させるとともに、5S活動や外部講師による教育・研修などあらゆる機会を通じて、全社員がお客様満足度の向上を目指し取り組みます。
- ・駅において、多様化するお客様ニーズに応えるため、観光や周辺施設についてタイムリーな情報提供を行うとともに、駅社員のガイド力向上によりコンシェルジュ的なサービスの充実に努めます。

③ 車両の更新

- ・老朽化が進む現有の115系車両の更新時期を見据え、平成27年度を目途に中長期的な車両更新計画を策定し、導入に向けた準備を進めます。(再掲)

④ 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。

⑤ IC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。

⑥ 情報発信の充実

- ・ホームページの充実やAR(拡張現実)導入により、沿線地域の見どころやイベントなどの情報を定期的に発信し、利用促進につなげます。

＜目 標＞

項 目	実績見込み (平成26年度)	目 標 (平成29年度)	備 考
自社駐車場の確保 (しなの鉄道線)	288台	320台	自社駐車場における駐車可能台数

(3) 営業力の強化

ア 1stステージ (H25・H26年度) の達成状況及び評価

新たな営業戦略の柱として観光列車「ろくもん」が、平成26年7月11日より運行を開始しました。運行開始当初の利用率は50%台でしたが、テレビ・雑誌へのPR、旅行会社への営業等により、徐々に利用率は増加しています。

今後は、更に列車の魅力を高めるとともに、継続して幅広くPRし利用者の掘り起こしを図る必要があります。

また、相対的に存在感を高めている高齢者が、元気でアクティブに行動していただけるよう、平成26年8月に「しなの鉄道シルバーパス」を新たに発売し、好評を得ているところです。

年間輸送人員については、イベント列車など企画列車の運行や臨時列車の運行による利便性の向上に取り組み、経営目標である1千万人は維持していますが、沿線地域の人口の減少・利用者の意識の多様化等により、今後の輸送人員については決して楽観視できない状況です。

そこで、生活路線としての更なるサービスの向上に加え、観光列車を基軸とした県外からの観光客誘致を積極的に行うなど更なる「営業力の強化」を図っていく必要があります。

イ 2ndステージ (H27～29年度) における取組

観光列車「ろくもん」の魅力を更に高め、利用者の掘り起こしに努めるとともに、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します。また、北しなの線の安定した経営を構築するため、新たな出札窓口の活用方法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「ろくもん」の魅力アップ

- ・沿線地域の魅力をより堪能していただけるようなサービスやおもてなしが提供できるよう、自治体や団体等と連携し取り組みます。
- ・首都圏へのプロモーション、旅行会社との連携、インバウンドを積極的に行い需要の掘り起こしを図ります。

② 長野駅出札窓口の活用

- ・北しなの線の経営を見据えて、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、現行路線と北しなの線との結節点である長野駅に設置した出札窓口を活用します。

③ 輸送人員の維持・増加

- ・しなの鉄道線、北しなの線それぞれの目標輸送人員を確保するため、各種施策を効果的に実施します。
- なお、しなの鉄道線は、沿線高校の募集定員減などから、推計で平成29年度に

は輸送人員が 988 万人となる見込みですが、各種施策の実施により目標輸送人員の 1,000 万人を確保します。

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：善光寺御開帳、NHK大河ドラマ「真田丸」放映による観光客増加を見据え、臨時列車の運行など利便性の向上を図ります。

オ：しなの鉄道シルバーパスの特典拡充などシニア層の利用拡大を図ります。

カ：「しなてつファンクラブ」の特典を拡充するとともに、より楽しんでいただける事業を行い、会員の増加を目指します。

キ：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。

《目 標》

項 目	実績見込み (平成 26 年度)	目 標 (平成 29 年度)	備 考
観光列車の 乗車率	52.0%	60.1%	平成 26 年 7 月 11 日運行開始
シルバーパス 販売枚数	77 枚/月	120 枚/月	しなの鉄道線 平成 26 年 8 月 8 日発売開始 北しなの線 平成 27 年 3 月 14 日発売開始

(4) 効率経営の推進

ア 1stステージ (H25・H26年度) の達成状況及び評価

経営力の強化、地域との連携による新たな営業戦略の迅速な展開、命令系統の一元化のため、企画部門と営業部門が一体となった経営戦略部を設置する等の組織改正を行いました。また、中軽井沢駅の業務委託を行うとともに、2両編成の導入によりワンマン運転を軽井沢一戸倉間から全線に拡大しました。この他、輸送の安全確保のため、老朽化した設備の更新や多機能券売機の導入を計画的に進めました。

また、目標に掲げていなかった5S活動を26年度からの3か年で導入することとし、初年度の26年度は重点推進期間とし、活動の周知、不要物の一斉処分及び備品等置き場の指定席化などに取り組みました。

今後も一層徹底した経費の節減など効率的な経営に努めていく必要があります。

イ 2ndステージ (H27～29年度) における取組

北しなの線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、経費の削減・合理化、業務の外部委託など徹底的なスリム化に努めます。
- ・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。
- ・定期券等が発売できる多機能券売機の導入を更に進め、窓口業務の省力化を図ります。

② 適正な設備投資

- ・輸送の安全確保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。

③ 5S活動の推進

- ・平成26年4月から開始した5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）活動を徹底・定着させるとともに、今後は、仕事の仕方や職場環境の改善に拡大し、業務の効率化、生産性の向上を図ります。さらに、それを社員の意識改革、組織の変革につなげていきます。

《目 標》

項 目	実績見込み (平成 26 年度)	目 標 (平成 29 年度)	備 考
1 人当たり の営業収益	1, 213 万円	1, 643 万円	労働生産性を示す指標

(5) 魅力ある駅づくり

ア 1 s t ステージ (H25・H26 年度) の達成状況及び評価

安心で快適な駅づくりに向け、エレベーターの設置・列車とホームの段差解消など駅のバリアフリー化、防犯カメラの設置を進めました。また、物販や各種イベント、地元小学校によるコンサートといった地域との交流スペースとして積極的に活用しました。このほか、公衆無線LANサービス (W i - F i) の拡充や 5 S 活動による環境整備も行い、地域のコミュニティの場としての活性化を進めました。

イ 2 n d ステージ (H27～29 年度) における取組

駅施設・設備の改修等を進め利便性の向上を図るとともに、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活用を進め、地域の活性化に繋げていきます。

① 安心で快適な駅づくり

- ・乗降者数や地元自治体からの要望などを踏まえ、高齢者や障がい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。
- ・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。
- ・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北しなの線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	実績見込み (平成 26 年度)	目 標 (平成 29 年度)	備 考
エレベーター 設置駅数 (累計)	7 駅	9 駅	計画期間内の設置駅 ・屋代駅 ・小諸駅

(6) 地域との共生・連携強化

ア 1 s t ステージ (H25・H26 年度) の達成状況及び評価

沿線自治体等と連携した事業として、小学生を対象とした鉄道利用教室、ろくもん停車駅での地元特産品の販売、イベントを実施してまいりました。また、沿線プロサッカーチーム「AC長野パルセイロ」と連携しチーム名とエンブレムをラッピングした臨時列車を試合開催日に軽井沢から北長野まで直通運行しました。

利用促進やお客様とのコミュニケーション強化を図るため、「しなてつファンクラブ」を新たに創設し、利用に応じた特典付与や会員交流イベントを実施しました。

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」では、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」(22 年度～26 年度)に基づき、利用促進のためのPR、軽井沢～小諸間の増便実証運行等を実施しました。

今後は、更に沿線自治体等との連携を強め、隠れた観光スポットの掘り起しや地産地消の拡充を図っていく必要があります。

イ 2 n d ステージ (H27～29 年度) における取組

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。
- ・「しなてつファンクラブ」の特典を拡充するとともに、より楽しんでいただける事

業を実施します。

- ・「しなの鉄道活性化協議会」で策定した総合連携計画が26年度で終了するため、今後のあり方を検討するとともに、北しなの線沿線関係者で構成する「北しなの線運営協議会」と連携し、利用促進に向けた事業を実施します。

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。

《目 標》

項 目	実績見込み (平成26年度)	目 標 (平成29年度)	備 考
「しなてっファンクラブ」会員数 (累計)	817 会員	2,000 会員	平成25年10月～ 新制度開始

(7) 北しなの線の安定的な経営

ア 1 s t ステージ (H25・H26年度) の達成状況及び評価

北しなの線開業に向けては、鉄道事業許可、運賃認可申請、設備保守等の基準を定めた実施基準の変更届等、必要な行政手続きを完了しました。

乗務員、技術職員及び営業職員の確保・養成については、冬期間の対応を含め、JR東日本の協力を得て着実に養成を行い、また、指令設備・駅収入管理システム、車両基地関連施設等の施設・設備整備はすべて工事を完了しました。

平成26年2月に、沿線の住民団体等が中心となって「しなの鉄道北しなの線運営協議会」が設立され、利用促進に向け地域一体となって取り組む体制が整い、併せて、当社では、利用促進策を効果的に行えるよう、駅業務を沿線市町に委託しました。

イ 2 n d ステージ (H27～29年度) における取組

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 利用促進に向けた取り組み

- ・北しなの線運営協議会と連携して様々な企画を展開し、マイレール意識の醸成を図り、利用促進に努めます。

- ・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」、長野・妙高高原間の沿線関係者で構成する「北しなの線運営協議会」と連携し、利用促進に向けた事業を実施します。(再掲)

② 広域的な営業戦略の展開

- ・北しなの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ながら回遊する新たな営業戦略を検討します。
- ・長野駅に開設した出札窓口を活用し、観光客を北しなの線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、観光情報の発信等を行います。

(8) 人材育成と組織の活性化

ア 1stステージ (H25・H26年度) の達成状況及び評価

経営力の強化、地域との連携による新たな営業戦略の迅速な展開、命令系統の一元化のため、企画部門と営業部門が一体となった経営戦略部を設置する等の組織改正を行いました。(再掲) また、観光列車や5Sに係るプロジェクトチームなど組織横断的なチームを組成し課題解決に向け対応しました。

今後は、26年度に着手した人事制度の見直しを進めるとともに、現場力の強化に向け取組みを強化していく必要があります。

イ 2ndステージ (H27～29年度) における取組

「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

- ・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	実績見込み (平成 26 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	821 人 (H26 年度末)	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】

《全体》

(単位:百万円)

項 目	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
営 業 収 益	2,832	2,875	4,246	4,208	4,189
うち旅客収入	2,286	2,292	3,027	2,990	2,961
営 業 費	2,712	2,994	3,990	4,010	4,069
営 業 損 益	119	-119	255	198	120
経 常 損 益	121	-120	240	179	101
法 人 税 等	9	9	26	17	12
当 期 損 益	163	90	295	247	178
累 積 損 益	509	600	895	1,143	1,322

《しなの鉄道線(軽井沢・篠ノ井間)》

(単位:百万円)

項 目	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
営 業 収 益	2,832	2,839	2,850	2,822	2,811
うち旅客収入	2,286	2,255	2,296	2,268	2,248
営 業 費	2,588	2,726	2,731	2,703	2,716
営 業 損 益	244	112	119	118	95
経 常 損 益	246	111	124	120	96
当 期 損 益	261	160	180	176	150

《北しなの線(長野・妙高高原間)》

(単位:百万円)

項 目	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
営 業 収 益	0	36	1,395	1,386	1,377
うち旅客収入	0	36	730	721	712
営 業 費	124	268	1,259	1,306	1,352
営 業 損 益	-124	-231	136	79	25
経 常 損 益	-124	-231	116	58	4
当 期 損 益	-97	-69	114	71	27

【設備投資計画】

(単位:百万円)

項目	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度	合計 (H25~H29)	
軌道施設	64	46	64	79	73	326	
土木・建築施設	148	174	165	456	131	1,074	
電力施設	129	65	167	248	243	852	
信号通信施設	12	8	23	124	75	242	
車両更新	197	0	0	0	0	197	
車両改造	196	169	51	70	48	534	
営業設備	42	6	50	25	0	123	
観光列車ろくもん	0	137	7	0	0	144	
北しなの線準備関係	567	1,649	314	0	0	2,530	
その他	28	55	29	5	7	124	
計	1,387	2,311	874	1,010	580	6,162	
財源	長期借入金	600	1,096	450	500	0	2,646
	補助金	462	225	143	429	149	1,408
	北しなの準備 関係補助金	176	817	209	0	0	1,202
	増資	56	0	0	0	0	56
	負担金	21	147	8	0	0	176
	自己財源	70	25	62	80	430	667

【資金計画】

(単位:百万円)

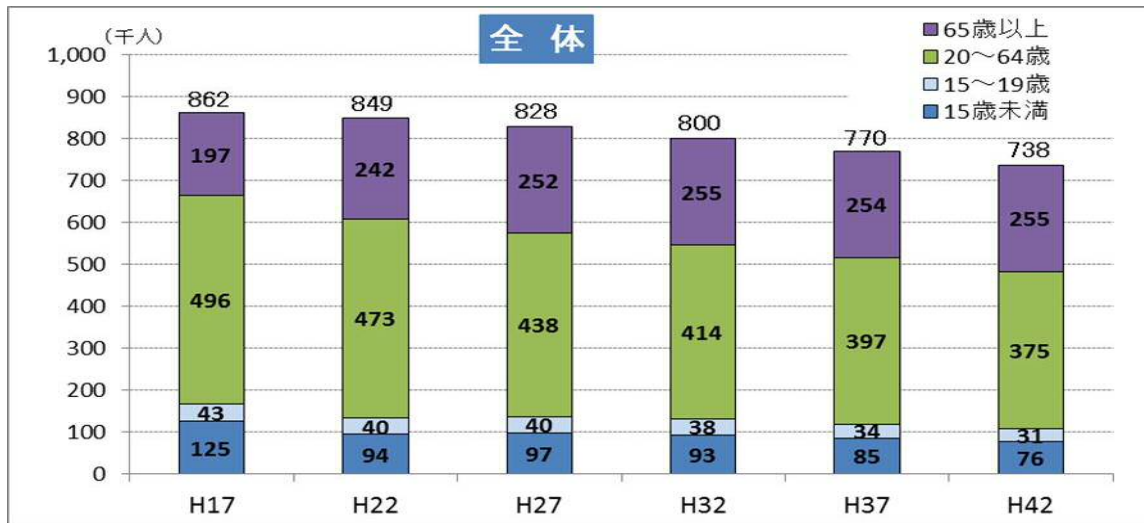
項 目		H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
営業活動	営業キャッシュ	47	127	1,063	488	555
投資活動	収 入	324	1,825	5,016	201	429
	支 出	561	2,580	6,167	1,084	580
	投資キャッシュ	-237	-755	-1,151	-882	-150
財務活動	収 入	656	1,096	450	500	0
	支出(長期返済)	322	303	257	306	314
	支出(短期返済)	450	400	300	150	0
	財務キャッシュ	-116	392	-107	43	-314
当期発生キャッシュ		-307	-236	-195	-350	91
前期末現金・預金		409	502	565	520	169
長期借入金残高		1,865	2,657	2,850	3,043	2,729
短期借入金		400	300	150	0	0
当期末現金・預金		502	565	520	169	260

【人員計画】

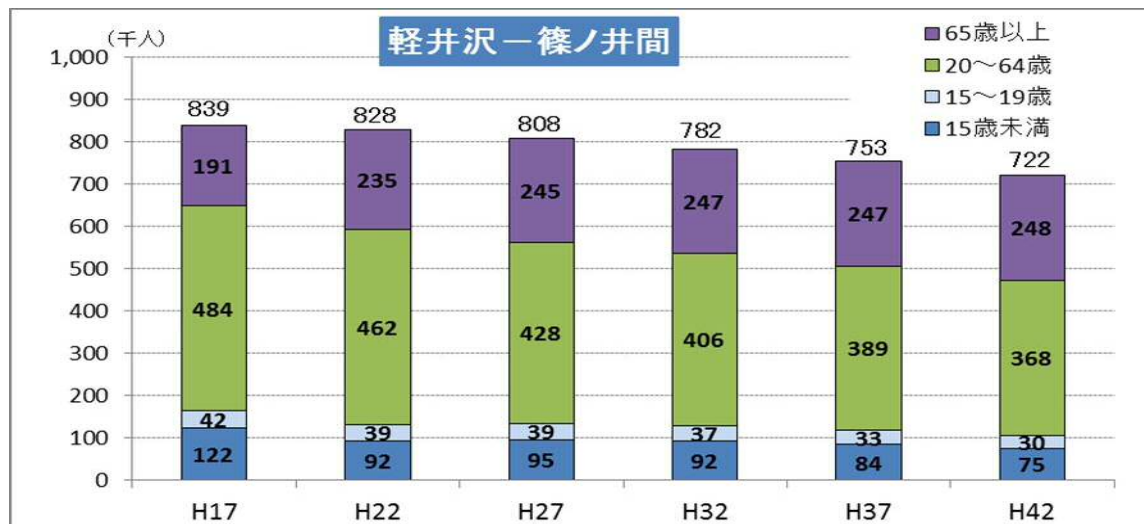
所 属	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
本 社	31	44	36	36	36
駅	59	61	62	62	62
運 輸 区	85	84	97	97	97
技術センター	56	48	60	60	60
計	231	237	255	255	255

(参考資料)

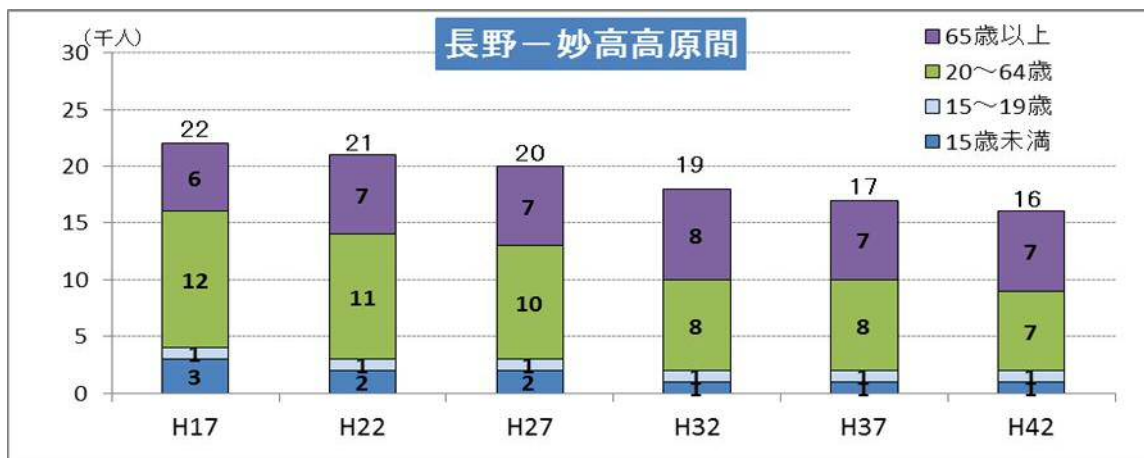
【沿線の人口見通し】



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

(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。