

# 第五次中期経営計画（改定版）

～安全運行の確保と持続可能な経営体制の両立～



しなの鉄道株式会社

2025年（令和7年）3月

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

## 1. 第五次中期経営計画改定にあたって

### 計画策定の主旨

しなの鉄道は、「新型コロナウイルス」の世界的な感染流行、人口減少社会の進行等外部環境の変化や、保有施設の老朽化、人材の育成・確保など地方鉄道が抱える構造的な課題に直面する中で、持続可能な経営体制を確立するために「第五次中期経営計画」（2023年～2027年）を2023年3月に策定しました。

「コロナ禍を乗り切る経営改善策」の実行や電気代、原材料費の高騰など当面の課題を乗り越えるとともに、将来を見据えてデジタル化や保有資産の有効活用、地域との共働・共創を推進してまいりました。

こうした中、2023年6月12日、上田駅構内で入換車両の脱線事故が発生し、3日間にわたり田中～戸倉間で列車が運休となり、多くのお客様にご迷惑をおかけしました。

この脱線事故は木マクラギの老朽化に起因するものであり、これを機に経営方針のパラダイムシフト（枠組みの転換）への対応を迫られることとなりました。今までのやり方、すなわち「選択と集中」という名の下に収益の範囲内でのみ設備投資や修繕を行っていたのでは、老朽化のスピードに追い付かなくなってきたことから、改めて安全運行の確保を最優先課題ととらえ、今回「第五次中期経営計画」を改定することとしました。また、これに合わせて、計画期間内の重要事業としてICカード乗車券（Suica）の導入や「自ら稼ぐ力＝収益力の向上」のための営業施策も追加し、取り組みを進めてまいります。

なお、以上により今回の改定に盛り込みました「安全のための設備強化緊急対策」（2025年～2029年度）では5年間で修繕費約20億円、ICカード乗車券（Suica）導入のための費用が約15億円と見込まれることから、これに伴って損益計画及び設備投資計画についても見直しを行いました。これらの大事業に対して多大なるご理解、ご支援をいただきます国、県、沿線市町の皆様に心より感謝申し上げますとともに、今計画期間中において着実に事業を進めてまいります。

今後とも、安全運行の確保と持続可能な経営体制の両立を図り、しなの鉄道沿線地域の確かな未来へ向かって「一步一步」前に進んでまいりますので、引き続き皆様のご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 第四次中期経営計画の振り返り

- ・ 2019年台風19号災害

第四次中期経営計画の期間中において、その達成自体に大きく影響する事象が2件発生しました。一つは2019年10月の台風19号災害です。これにより田中駅～大屋駅間の跨線橋の一部が崩落したほか、長野市豊野地区においては線路や変電所が浸水するなど甚大な被害を受けました。まさに当社始まって以来の大災害であり、他社の事例も含めて初期対応などにおける課題が浮き彫りとなったことから、それらを教訓として社内で共有するとともに、今後の自然災害への対応レベル向上に努めてまいります。

- ・ 新型コロナウイルス感染症

台風19号災害の影響により、2019年度にはそれまで14期連続で黒字を維持してきた当期純損益が赤字に転じることとなりました。それに続いて同年度末から全世界を襲った「100年に一度の災禍」とも言われる新型コロナウイルス感染症は、社会経済活動に大きな影響を及ぼしました。観光や商用、帰省などの旅行の自粛やインバウンドの停止、さらには学校の休校や企業の自宅待機、テレワークなどの行動抑制措置によって、旅客数、旅客収入は大きく減少し、損益は大幅な赤字を計上することとなりました。

コロナの発生から3年余が経過する中で、停滞していた社会経済活動も徐々に回復に向かいつつあるものの、なお先行きは不透明であり、旅客は今後もコロナ前の9割程度までしか戻らないといった予想も示されています。

## 第四次中期経営計画の振り返り

- ・ **コロナ禍を乗り越える経営改善策**

コロナ禍が収まらない中、国、県、沿線市町から運行支援等の補助金を受けてもなお2021年度まで3年連続の最終赤字となり、当社の事業すなわち鉄道の存続すら危ぶまれるところとなりました。そこで、この危機を乗り越えるため、2020年より全社一丸となって聖域なき事業見直しを行うべく社内にプロジェクトチームを設置し、検討を重ねました。その結果、「コロナ禍を乗り越える経営改善策」を取りまとめ、これを機に初めて開催した沿線首長会議などを通して県や沿線市町のご理解を得たうえで、2021年11月に公表いたしました。なお、コロナ禍による大幅な経営環境の変化に対しましては、第四次計画の改定ではなく、この経営改善策をもって迅速に対応することとしたところです。

経営改善策では、減便を含むダイヤ見直しや無人駅の拡大、乗継割引制度の廃止などこれまでなかなかできなかった項目を盛り込み、このピンチをチャンスに変えるべく早速実行に移しています。いまだ道半ばのものもありますが、これを着実に進めていくことによって、今計画の副題ともいたしました「持続可能な経営体制の確立」につなげてまいります。

(《資料》コロナ禍を乗り越える経営改善策 参照)

- ・ **費用の増嵩**

昨今の国際的な政治・経済情勢の影響を受けて、電気代や原材料費が高騰し、一部半導体部品も入手困難になるなど新たな懸案事項が生じています。今後もこれらの動向を注視するとともに、県や沿線市町との連携や取引会社等との円滑な関係構築等によって乗り切っていかなければなりません。



## 第五次中期経営計画 2年間の振り返り

### ★ 上田駅構内入換車両脱線事故について

・2023年6月12日上田駅構内で入換中の車両の脱線事故が発生。原因は電留2番線において、木マクラギの老朽化による軌間拡大が原因と推定される



★恒久対策 (2023~2024年度末までに実施)  
木マクラギを使用している箇所の軌道構造の強化  
ア. 曲線部分は全てPCマクラギに変更  
イ. 直線部分は3本に1本をPCマクラギに変更

・脱線事故を受け、設備の老朽化に対応するため、マクラギ台帳の整備等安全を確保する仕組みを構築するとともに、設備投資・修繕を確実に実施する為、期間を設定して県・市町へ新たな枠組みの公的支援を求めました。

2024年度 一定程度収益を度外視して安全投資・修繕の実施  
(修繕費約3億円増額)

2025年度~2029年度  
「安全のための設備強化緊急対策」の設定

### ★ 第五次中期経営計画の改定について

■上田駅構内入換車両脱線事故を機に経営方針のパラダイムシフト (枠組みの転換) への対応を迫られ、経営環境に大きな変更が生じました。

第五次中期経営計画のうち「重点施策」・「財務戦略」の強化・見直しを行い、安全運行の確保と持続可能な経営体制の両立を図ります。

### 2023年・2024年振り返り (参考)

- ・2023年5月 新型コロナウイルスが感染症法上の位置づけを「5類」へ移行
- ・2023年6月 **上田駅構内入換車両脱線事故**
- ・2023年7月 本社組織の一部改正
- ・2024年1月 「プロジェクト115」始動
- ・2024年3月 2023年度決算で最終損益5期ぶりの黒字
- ・2024年6月 ICカード乗車券 (Suica) 導入方針の決定
- ・2024年度中  
「安全のための設備強化緊急対策」の設定と安全に係わる修繕に対する県及び沿線市町の公的支援について方針の決定

## 新たな課題への挑戦（当初）と第五次中期経営計画の改定方針（強化・見直しの方向性）

### ・デジタル化の推進

デジタル技術を活用したチケットレスやキャッシュレスによる便利で快適な駅の利用スタイルはお客様からの要望も多く、時代の流れでもあります。当社でも、デジタルチケットの導入によるMaaS事業への参画を推進するとともに、ICカード乗車券の導入についても具体的な検討を始めています。なお、投資が多額に及ぶことから、現在の経営状況を勘案しつつ、費用対効果はもちろん経費の捻出方法についても慎重に判断していく必要があります。

### ・新たな収入の確保

沿線人口の減少にコロナ禍も加わって旅客収入が厳しさを増す中、鉄道営業以外の新たな収入を安定的に確保することが、足腰の強い経営体制の構築につながります。ようやく動き出した軽井沢駅東側遊休地の開発を着実に進めるとともに、保有資産の有効活用を図ります。

### ・地域との共働・共創

地域住民の生活の足であり、地域活性化を支える重要なインフラである鉄道を、私たちしなの鉄道(株)はしっかりと運営し将来に繋げていきたいと考えています。その一方、2022年7月に国の有識者検討会が取りまとめた「地域の将来と利用者の視点に立ったローカル鉄道の在り方に関する提言」からも読み取れるように、それは鉄道事業者だけで成し得るほど簡単なことではありません。鉄道を残すのであれば事業者任せにせず、地域戦略の中で徹底的に活かす発想が重要です。

今後様々な場面で沿線地域の皆様と情報共有や意見交換を行いながら、地域の魅力ある「ひと・もの・こと」と鉄道を結びつける取り組みを通して、地域の発展に貢献してまいりたいと考えています。

・第五次中期経営計画の「重点施策」の骨格は維持しつつ、下記の実施を強化します。

#### 強化ポイント

安全の設備投資・修繕の確実な実施

#### 追加施策

① ICカード乗車券（Suica）の導入

② 「自ら稼ぐ力＝収益力の向上」のための営業施策

★損益計画及び設備投資計画についても見直しを行います。

★第五次中計期間の見直しは行いません。

## 2. 現状及び課題の認識

### 《外部環境》

#### 新型コロナウイルスの影響

##### ・旅客数の激減

(単位:千人)

年度	2018	2019	2020	2021
輸送人員	14,760	14,046	10,311	11,419
対2018	-	95.2%	69.9%	77.4%

#### 人口減少・少子高齢化

##### ・沿線人口の推移

(単位:千人)

年度	2020	2025	2030	2035	2040
沿線人口	817	793	767	739	708
15~19歳人口	37	33	30	28	25
20~64歳人口	422	405	385	360	327
65歳以上人口	260	266	270	274	283

・国立社会保障・人口問題研究所出典



## 全国の鉄道の厳しい状況

- ・コロナ禍による大幅な旅客減少の回復は、鉄道会社の努力だけでは困難  
国の有識者検討会による提言（2022年7月）  
JR各社の輸送密度2,000人/日以下の路線公表

- ・輸送密度の推移 （単位：人/日）

年度	2018	2019	2020	2021
軽井沢～小諸	3,000	2,854	1,900	2,203
小諸～上田	6,258	5,731	4,326	4,873
上田～篠ノ井	10,939	10,469	7,862	8,636
長野～豊野	8,279	7,886	5,682	6,306
豊野～妙高高原	1,448	1,398	895	951

## 社会情勢による不確定要素

- ・燃料費・原材料の高騰  
国際政治経済情勢による燃料費の高騰、鉄道においては運転動力費の高騰  
世界的な半導体不足に伴い部品調達が困難

## 《内部環境》

### 財務状況

- ・ 事業継続そのものが問われる危機的な状況 **3期連続（2019年～2021年）の最終赤字**  
人口減少による利用者の減少による減収 年平均 $\Delta 0.66\%$ （2020年～2040年  $\Delta 13.2\% \div 20$ 年）  
コロナ禍による収入の激減
- ・ 保有施設の老朽化による更新費用の増加
- ・ 人件費が社員の年齢構成上増加傾向（2027年ピーク）

### 人材育成

- ・ 今後10年で多数の定年退職者が生じることから次世代の管理者育成が急務
- ・ 生産年齢人口の減少をふまえた業務効率化への社員の意識改革
- ・ 新人事・給与制度の運用（2021年6月～）

### 3. 経営の基本方針

一、安全最優先の原則を徹底し、安全管理体制の強化・充実を図ります

一、持続可能な経営体制を確立します

一、沿線地域との「共働・共創」を推進します

## 4. 会社及び社員の行動指針

### 「挑戦」

収益やサービスの向上に役立つ新たな事業について、乗り越えるべき課題を明確にしつつ、果敢に「挑戦」します。

### 「責任」

業務や業績目標に対して「責任」を持ち、お客さまに「約束する」姿勢をもって毎日の業務に精励します。

### 「協力」

沿線の住民、自治体、企業や関係会社との「協力」関係を構築し共に成果を目指します。

### 「学び」

地域鉄道が厳しい経営環境に置かれる中、真に地域の発展に貢献できるよう、常に問題意識を持ち現状を分析するとともに、外部の情報収集に努め、積極的に「学び」ます。

## 5. 《重点目標》

目標期間：2023年～2027年

### 「安全」

期間中のすべての事故（社員・協力会社の死傷事故、運転事故、インシデント）0件を達成します。

### 「経営」

コロナ禍を乗り越える経営改善策を着実に実行し、経費削減と収益向上によって早期の黒字転換を図ります。

### 「サービス」

費用対効果を勘案しつつお客様のサービス向上につながる設備等の導入を推進します。

### 「人材」

将来に向けて「しなの鉄道」を支える人材の確保、育成に努めます。



## 6. 《重点施策の強化》

～重点施策を強化し**確かな未来へ向かって「一步一步」**着実に前進します。

### 強化ポイント

#### 安全の設備投資・修繕の確実な実施

①「安全のための設備強化緊急対策」（2025～2029年度）に、設備に対する修繕費約20億円を増額し安全対策を実施します。

②長野県・沿線市町へ新たな枠組みの支援を求めるとともに、丁寧なコミュニケーションを図りながら、安全運行と持続可能な経営体制を両立させます。

・上田駅構内入換車両脱線事故を機として、設備の老朽化に対応するため、安全対策の弛まぬ努力を継続します。

#### 実施する主な安全対策

- ・第三者機関による軌道管理状態の調査
- ・軌道構造の強化
- ・マクラギ管理台帳の適正な管理
- ・判定標準の見直し、検査方法の再徹底
- ・車両担当と軌道担当との情報共有



軌道構造の強化（マクラギ交換工事）

### 追加施策

#### ① ICカード乗車券（Suica）の導入

- ①2026年春サービスイン
- ②円滑な導入と利用促進を図ります。
- ③観光客の回遊性を高めます。
- ④効率的な組織体制を構築します。

・定期外運賃にIC運賃（1円単位）を設定します。

#### ② 「自ら稼ぐ力＝収益力の向上」のための営業施策

・「プロジェクト115」を全社で取り組み、「自ら稼ぐ力＝収益力の向上」を図ります。

・観光列車「ろくもん」の後継車両について検討します。

・しなの鉄道沿線への誘客による需要の掘り起こしをし、鉄道の利用促進を図ります。

## 安全輸送の確保

### ○安全に係る設備投資・修繕の確実な実施

- ・「安全のための設備強化緊急対策」を確実に実施します。
- ・適正な施工計画と進捗管理による工事の安全を徹底します。

### ○安全を支える人材の確保とその育成

- ・システムを越えた連携により安全レベルを向上させるための人材を育成します。
- ・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を定着させます。

### ○事故・災害等への対応力と危機管理力の強化

- ・自然災害等への即応体制を構築します。
- ・社員個々のリスク管理能力の向上を目指します。

### ○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を確保し運行に支障の無いように努めます。

### ★修繕費（緊急対策分）の増額（2025年～2029年度）

当初計画	計画変更後	増額分
約28億円	約48億円	約20億円

## サービス水準の維持向上

### ○ICカード乗車券（Suica）の導入（2026年春サービスイン）

- ・円滑な導入と利用促進を図ります。

### ○駅における無人時間帯の情報提供体制・対応体制の充実

- ・列車位置情報システムを導入します。
- ・異常時の情報発信方法の一部外注化を行い迅速かつ効率的な運用を目指します。
- ・ホームページの改定とともに、SNSの活用を図ります。

### ○サービスを支える人材の育成

- ・接遇サービスを担う人材を育成し、各職場での対応力の向上を目指します。

### ○デジタル化の推進

- ・新たなネットワーク環境の構築やネットワーク対応端末の導入を検討します。

### ○新型車両の計画的導入による利便性の向上（2027年度置換完了）

- ・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を図ります。

#### 【新型車両導入計画】

2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度
6両	4両	4両	4両	2両

## 地域との共働・共創の推進

### ○しなの鉄道沿線への誘客による需要の掘り起こし

- ・インバウンドをはじめとした地域への観光誘客を進めます。
- ・妙高高原の開発と連携し協力体制を構築します。

### ○「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地域イベントを積極的に実施します。

### ○利用促進に向けた取り組みの強化

- ・沿線地域への情報発信や、沿線地域からの情報発信への協力など双方向で取り組みます。
- ・首都圏や全国各地のイベントに参加し、沿線地域の情報発信を積極的に行います。
- ・パーク&ライド、二次交通との連携など実効性の高い利用促進策の立案・実行を図ります。
- ・免許返納者の通院・買い物ニーズに向け自治体と協力しながら利用環境の改善等に取り組みます。
- ・MaaS等を活用した他の交通機関や多様な移動手段とも連携した地域回遊に関するシームレスな移動とネットワークの構築に取り組みます。

### ○「脱炭素社会づくり」

- ・省エネ車両の導入、駅舎等のLED化など電力消費の削減を目指します。
- ・再生可能エネルギー電力の使用を進めます。

## 営業力と収益力の向上

- ・人口減少社会に向けて  
 今後、沿線人口の減少と共に、移動手段として利用されるお客様は減少していきます。  
 そこで、電車、駅を目的として利用するお客様を増やすことにより、沿線地域の活性化につなげていきます。  
 同時に鉄道を必要とされる沿線地域のお客様の足を守る、鉄路を維持するためにも、営業力を向上させ、新たな収益の向上に挑戦します。

【コロナ禍により悪化した定期外旅客】

(単位:千人、億円)

年度	2018	2019	2020	2021
定期外旅客数	4,312	3,939	2,102	2,428
定期外旅客収入	17	15	8	9



## 営業力と収益力の向上

### ○「プロジェクト115」の積極展開による収益力の向上

- ・会社全体での取り組みとして全社員で収益力向上へ挑戦します。

### ○新たな観光列車への取り組み

- ・観光列車「ろくもん」の後継車両について検討します。
- ・各観光地を結ぶ「軽井沢リゾート号」などを利用したサイクルトレインの取り組みを行います。

### ○遊休資産の活用

- ・地域の活性化に寄与する軽井沢駅東側遊休地開発事業を推進するとともに、駅改札口の地上化も進めます。
- ・大屋駅の有効活用事業を推進します。
- ・小諸駅・北長野駅等における収益事業を検討します。

### ○インバウンド需要への対応強化と取り込み

- ・アジア圏を中心とした、インバウンド需要の回復を見据えた対応の強化と取り込みを行います。

### ○新たな視点・手法での収益確保

- ・地域のまちづくりの一翼を担うことを目的とした駅構内の活用事業を推進します。
- ・駅名標広告事業、SRI系ラッピング事業等新たな広告宣伝の展開をします。

## 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

- ・過大な設備のスリム化を実施します。
- ・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の削減を図ります。
- ・使用頻度の低い設備の廃止や使用停止措置により維持コストを削減します。

### ○経営維持のための運賃改定の検討

- ・上限変更認可申請と実施運賃の引き上げを検討します。

### ○需給、波動に合わせた柔軟なダイヤ等の見直し

- ・沿線人口の動向や乗降調査等の結果も踏まえ、適正なダイヤ編成を行います。
- ・平日、休日及び波動輸送に柔軟に対応します。

### ○公的支援の確保

- ・事業継続のために必要な運行支援の確保に努めます。
- ・旅客収入の逡減による収益悪化と長期的な視野に立った事業継続について、関係者への情報提供により課題の共有化を図ります。
- ・貨物調整金の制度改定による事業影響の検証と働きかけを行います。

## 将来を支える人材の育成と組織づくり

### ○施設・設備のスリム化と効率化の推進

- ・過大な設備のスリム化を実施します。
- ・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の削減を図ります。
- ・使用頻度の低い設備の廃止や使用停止措置により維持コストを削減します。

### ○経営維持のための運賃改定の検討

- ・上限変更認可申請と実施運賃の引き上げを検討します。

### ○需給、波動に合わせた柔軟なダイヤ等の見直し

- ・沿線人口の動向や乗降調査等の結果も踏まえ、適正なダイヤ編成を行います。
- ・平日、休日及び波動輸送に柔軟に対応します。

### ○公的支援の確保

- ・事業継続のために必要な運行支援の確保に努めます。
- ・旅客収入の逓減による収益悪化と長期的な視野に立った事業継続について、関係者への情報提供により課題の共有化を図ります。
- ・貨物調整金の制度改定による事業影響の検証と働きかけを行います。

## 7. 《財務戦略の見直し》

### 損益計画

#### 【目標（改定後）】

コロナ渦からの回復に加え、「安全のための設備強化緊急対策」として設備の修繕に対して新たな枠組みの公的支援を求め、確実に実施するとともに、収益向上との両立を図り持続可能な経営体制を維持します。

▶2025年度から5年間、レール・マクラギ交換等の設備修繕費を当初計画に対し約20億円増額します。

#### <当初計画>

(単位：億円)

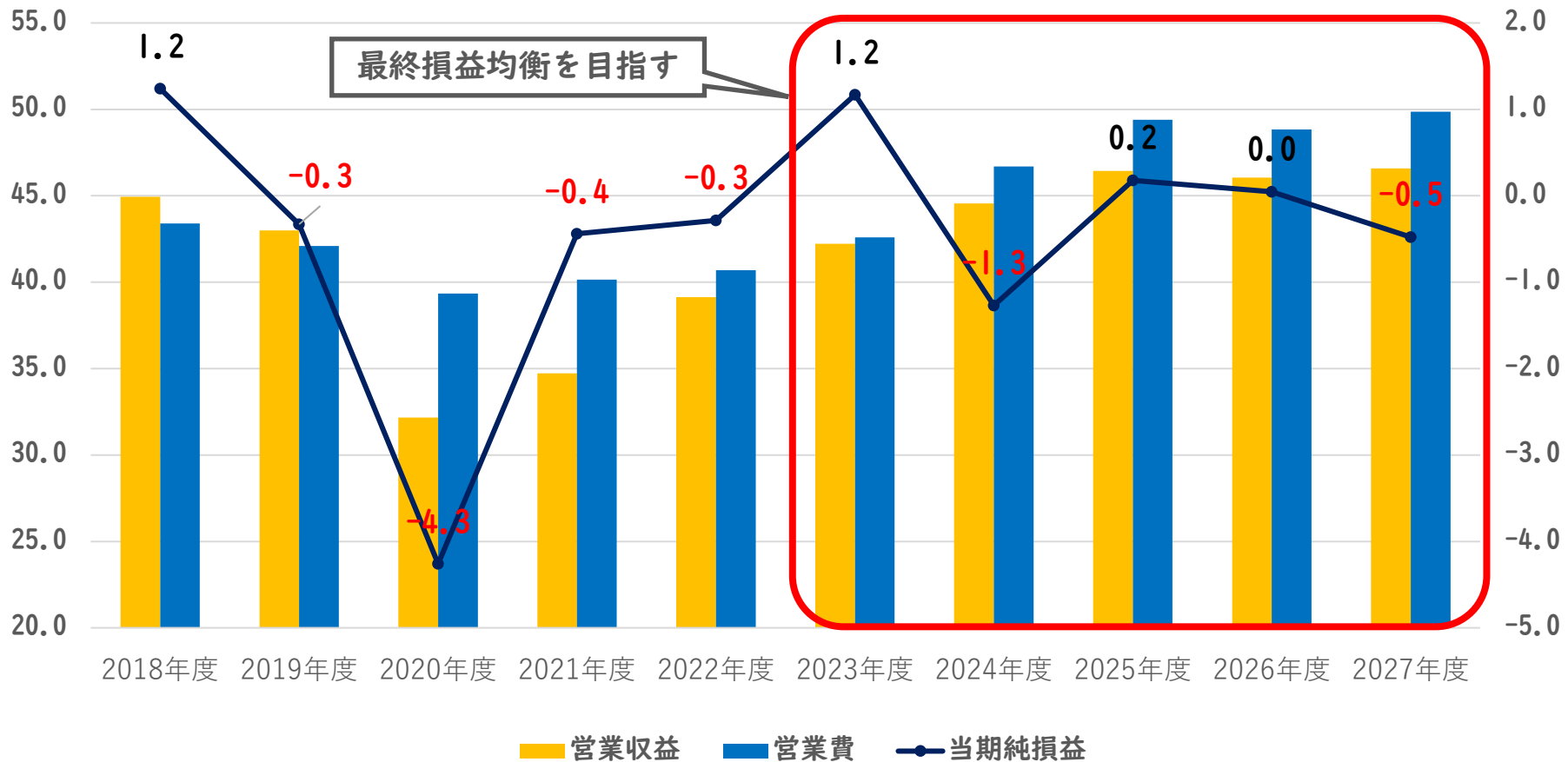
項目	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	5か年計
営業収益	40.8	40.8	41.5	41.6	42.2	207.0
うち旅客収入	27.0	27.2	27.7	27.5	27.9	137.3
営業費	43.4	40.9	41.1	40.6	40.6	206.6
営業損益	-2.6	-0.1	0.4	1.1	1.6	0.4
経常損益	-2.7	-0.3	0.1	0.8	1.3	-0.8
当期純損益	-1.7	-0.4	0.1	0.7	1.1	-0.3

#### <見直し後計画>

項目	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	5か年計
営業収益	42.2	44.6	46.4	46.1	46.6	225.8
うち旅客収入	26.3	27.1	27.5	27.2	27.7	135.8
営業費	42.6	46.7	49.4	48.8	49.9	237.4
営業損益	-0.4	-2.1	-3.0	-2.8	-3.3	-11.5
経常損益	-0.5	-2.3	-3.2	-3.2	-3.8	-13.0
当期純損益	1.2	-1.3	0.2	0.0	-0.5	-0.4

# 損益計画

【見直し後】 営業収益・営業費・当期純損益の推移 (単位：億円)





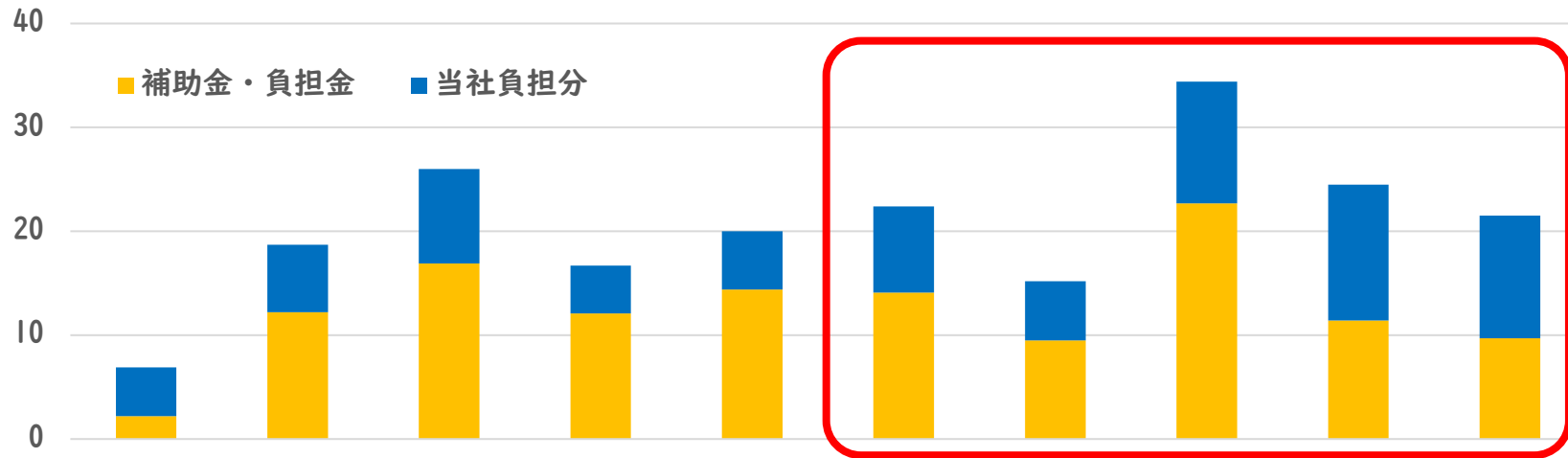
# 設備投資計画

## 【目標（改定後）】

老朽化した車両の更新を着実に実行するとともに、「安全のための設備強化緊急対策」として、鉄道施設の更新に係る設備投資を大幅に増額します。（5年間で+17億円）また、ICカード乗車券（Suica）を導入し、サービスの向上に努めます。

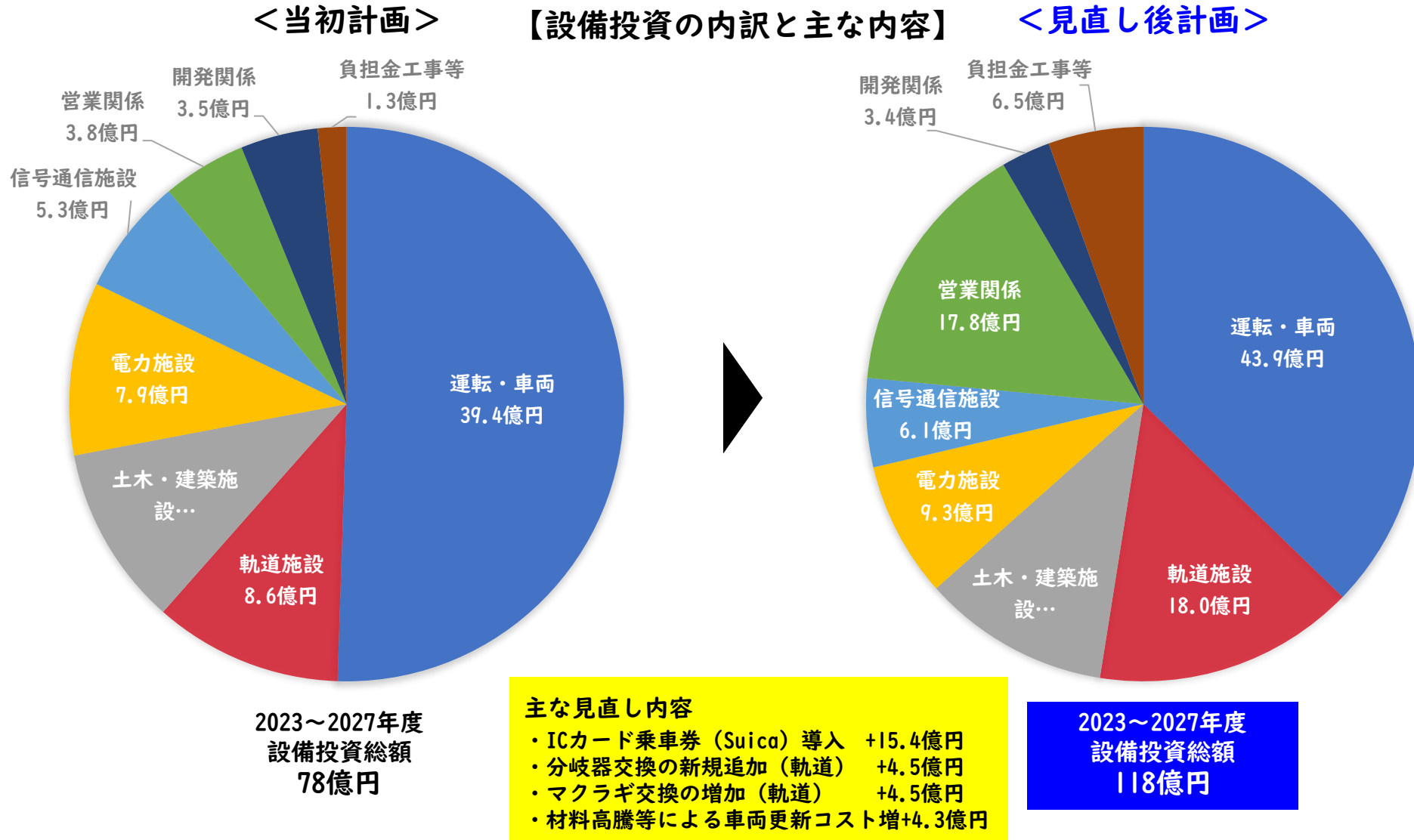
▶ 5年間で総額118億円の投資を実施します。（うち補助金・負担金見込67億円、当社負担分51億円）

設備投資の推移（単位：億円）



項目	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	5か年計
事業費	6.8	18.7	25.9	16.6	20.0	22.4	15.2	34.4	24.5	21.4	117.9
補助金・負担金	2.2	12.2	16.9	12.1	14.4	14.1	9.5	22.7	11.4	9.7	67.4
当社負担分	4.7	6.5	9.1	4.6	5.6	8.3	5.7	11.7	13.1	11.8	50.6

# 設備投資計画



## 《資料》第四次中期経営計画の振り返り

項目	主な成果	課題
<p>○ 安全で安定した輸送の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全の鍵を担う人材の育成</li> <li>・台風、豪雪などの経験により危機管理能力が強化された</li> <li>・車両更新</li> <li>・優先的に傷んだレールを更新</li> <li>・踏切敷板のゴム化を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全の鍵のメンバーの組織間のつながりが持続しない</li> <li>・暴漢等列車内事件</li> <li>・設備劣化の進行</li> <li>・災害の激甚化により被害の拡大</li> </ul>
<p>○ 快適なサービスの提供</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・列車内トイレの設置、バリアフリー、インバウンド対応等利便性、快適性の向上</li> <li>・サービスアップ委員会の実施</li> <li>・2017年設立のお客さまセンターの本格運用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・駅の無人時間帯の旅客介助</li> <li>・駅の無人時間帯の情報提供</li> </ul>

## 《資料》第四次中期経営計画の振り返り

項目	主な成果	課題
<p>○ 地域との連携、共生の更なる強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホーム嵩上げ 北長野、古間、黒姫</li> <li>・エレベーター設置 北長野、戸倉(2022年度末供用開始予定)</li> <li>・トイレ改修 北長野、三才、黒姫</li> <li>・駅前整備 牟礼</li> <li>・自治体、企業と連携したイベント実施</li> <li>・各協議会等と連携した取組みの実施</li> <li>・ふるさと納税返礼品登録箇所の増加 2018.4 千曲市、2018.7 長野市 2021.9 軽井沢町</li> <li>・軽井沢リゾート号の運行実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・耐用年数が近づくエレベーターの更新</li> <li>・単発的でなく継続的な鉄道の利用促進に資する取り組みが必要</li> <li>・返礼品の取扱件数の増加</li> <li>・コロナによる軽井沢へのインバウンド需要が減少</li> </ul>
<p>○ 営業力と収益力の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・軽井沢事業推進室の設立</li> <li>・御代田駅遊休地、北長野駅周辺土地の売却</li> <li>・「ろくもん」乗車プラン変更</li> <li>・台湾でのPR強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナによる収益の悪化</li> <li>・売却資金を次の投資資金に活用可能な枠組みが必要</li> <li>・広告収入の減少</li> </ul>

## 《資料》第四次中期経営計画の振り返り

項目	主な成果	課題
<p>○ 将来を見据えた経営基盤の確立</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・沿線電話機の廃止</li> <li>・変電設備（戸倉き電区分所廃止、屋代変電所配電スリム化）</li> <li>・北長野・豊野構内側線等スリム化</li> <li>・照明のLED化推進</li> <li>・踏切警報灯の全方位化推進</li> <li>・コロナ禍による輸送人員減、人口減少による土休日の減便を実施</li> <li>・テナント収入の強化</li> <li>・企画乗車券のスリム化</li> <li>・ICカード導入に向けた研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スリム化経費の増加</li> <li>・利用状況を把握しダイヤや編成両数の見直し</li> <li>・光熱費の上昇</li> <li>・開発を進めるための初期投資資金の確保</li> <li>・駅の無人時間帯拡大に伴うデジタルチケット化移行等の検討</li> </ul>
<p>○ 将来を支える人材の育成と人材が育つ組織づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プロパーの役員、管理者登用</li> <li>・人事・給与制度の改正</li> <li>・マルチスキル化の推進</li> <li>・安全の鍵（核）を担う人材育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人材確保が困難、超勤増加</li> <li>・評価制度の効果的な運用</li> <li>・マネジメント層のスキル強化</li> </ul>

## 《資料》 コロナ禍を乗り切る経営改善策

### コロナ禍を乗り切る経営改善策の概要

2021年11月公表

#### 1. 現状と今後の見通し

- 新型コロナウイルス感染症の拡大により、運輸収入が激減し、2020年度は4億円を超える最終赤字となりました。本年度に入っても運輸収入の回復が大幅に遅れており、昨年と同程度の厳しい決算となる見込です。
- またコロナ収束後も、鉄道利用は完全な回復が見込めず、沿線人口の減少と相まって、2億円を超える規模の最終赤字が連続して生ずる見込みです。このため、現状のままでは事業の存続自体が危ぶまれる大変厳しい状況にあります。

#### 2. 現在取組み中の経営改善策

項目	内容
車両更新計画の見直し	更新車両数を最大52両から最大46両に削減
設備投資計画の見直し	優先順位の見極めによる投資額の削減
社員数の削減	効率化により16名以上を目標(退職不補充)

※ 以上の取り組みで9.3億円の経費削減効果を見込んでいます。(2022年度からの10年間)

## 《資料》 コロナ禍を乗り切る経営改善策

### 3. 今後取り組む経営改善策

項 目	内 容	実施予定時期
ダイヤ編成の見直し	①土休日ダイヤの見直し(土休日運休の拡大、区間により4本または6本を新たに運休)	2022年 春
	②ダイヤの全面見直し(日中から深夜帯のダイヤ減便、最終列車の繰上げ)	2023年 春
駅業務体制の見直し	①戸倉駅の駅業務委託化	2023年4月
	②無人駅の拡大(現状3駅→7駅) 滋野駅・信濃国分寺駅・テクノさかき駅・千曲駅の4駅を新たに無人化	2022年4月 (*千曲駅は2023年3月)
	③土休日無人駅の導入(6駅) 大屋駅・西上田駅・坂城駅・屋代高校前駅・牟礼駅・黒姫駅	2022年4月
	④駅営業時間の短縮(一部駅)	2022年4月
運賃制度の見直し	①乗継割引制度の廃止	2023年4月
	②企画乗車券の改廃	2022年4月
組織のスリム化と人件費の抑制	①要員の効率化(駅営業時間短縮、列車本数削減、保守作業効率化による)と人件費の抑制	順次実施
	②外注作業の直営化による経費削減	
設備維持費の低コスト化	①最高速度引下げによる設備寿命延伸	2023年春
	②線路等級引下げによる設備基準見直し	2023年春
	③不要設備使用停止による維持費削減	2021年12月

※ 以上の取り組みで7.2億円の経費削減効果と8億円の増収効果を見込んでいます。(2022年度からの10年間)



## 《資料》 コロナ禍を乗り切る経営改善策

### 4. 収支改善効果

- 以上の事業見直しにより、運輸収入全体がコロナ前の水準の9割まで回復すると見込む2025年度から当面の間は、黒字を確保できる見通しです。

### 5. 収益の確保とサービスの向上

- 以上の事業見直しに並行して、遊休資産の活用やイベント等による収益の確保と、車両更新計画の着実な実施やクレジットカード対応券売機の導入などのお客さまサービスの向上に努めます。



**<注意事項>**

本資料に記載されている将来に関する業績予想は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想値であり、不確実性やリスクを含んでおります。そのため 実際の結果は様々な要因によって業績予想と異なる可能性があります。