

第五次中期経営計画の改定について（概要版）

～安全運行の確保と持続可能な経営体制の両立～

改定にあたって

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。

「コロナ禍を乗り越える経営改善策」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いることから、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。

計画の基本方針

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。

経営の基本方針

- ◆ 安全最優先の原則を徹底し、安全管理体制の強化・充実に努めます。
- ◆ 持続可能な経営体制を確立します。
- ◆ 沿線地域との「共働・共創」を推進します。

会社及び社員の行動指針

「挑戦」「責任」「協力」「学び」

目標数値

- ◆ 改定後の営業収益 42.2億円（2023年度）～46.6億円（2027年度）
- ◆ 改定後の設備投資額 118億円（2023年度～2027年度）

計画期間

- ◆ 計画期間（2023年度～2027年度）は変更しない。

重点施策

1. 安全輸送の確保

（1）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。

★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

（2）安全を支える人材の確保とその育成

- ・系統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。

（3）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。

（4）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。

2. サービス水準の維持向上

(1) 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。

(2) 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。

(3) サービスを支える人材の育成

- ・接客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。

(4) 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。

(5) 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。

3. 地域との共働・共創の推進

(1) 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。

(2) 「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。

(3) 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。

(4) 「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。

4. 営業力と収益力の向上

(1) 「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。

(2) 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。

(3) 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。

(4) インバウンド需要への対応の強化と取り組み

- ・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組みを行います。

(5) 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、SR1系ラッピング事業等新たな広告宣伝の展開をします。

5. 将来を見据えた経営基盤の確立

(1) 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。

(2) 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。

(3) 需要、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。

(4) 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。

重点施策

6. 将来を支える人材の育成と組織づくり

(1) 将来を担う人材の確保・育成

- ・新卒社員採用と合わせ即戦力となりうる専門知識・技術を有する経験者の積極的な採用を進めます。
- ・時代や環境の変化への柔軟な思考を持つとともに変革を恐れずチャレンジできる人材の育成に努めます。

(2) 働きがいのある職場づくりとワークライフバランスの推進

- ・結果を意識して仕事に取り組み、その成果を適正に評価する体制づくりを進めます。
- ・育児・介護休暇制度の周知、時間単位の有休制度の活用など労働面での取り組みを強化し働きやすい職場づくりを進めます。

(3) 柔軟で筋肉質な組織づくり

- ・効率的な駅及び本社体制を構築します。
- ・今後収益の増加が期待される部門等については、柔軟な人員配置と経営資源の集中により、収益の確保を図ります。

計数計画

1. 財務戦略 <損益計画の見直し>

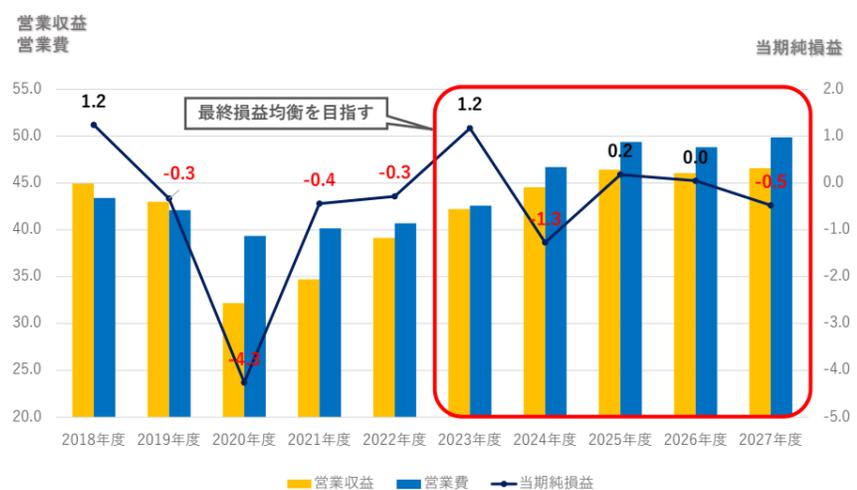
【目標】

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。

【見直し後】営業収益・営業費・当期純損益の推移（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	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



2. 財務戦略 <投資計画の見直し>

【目標】

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）

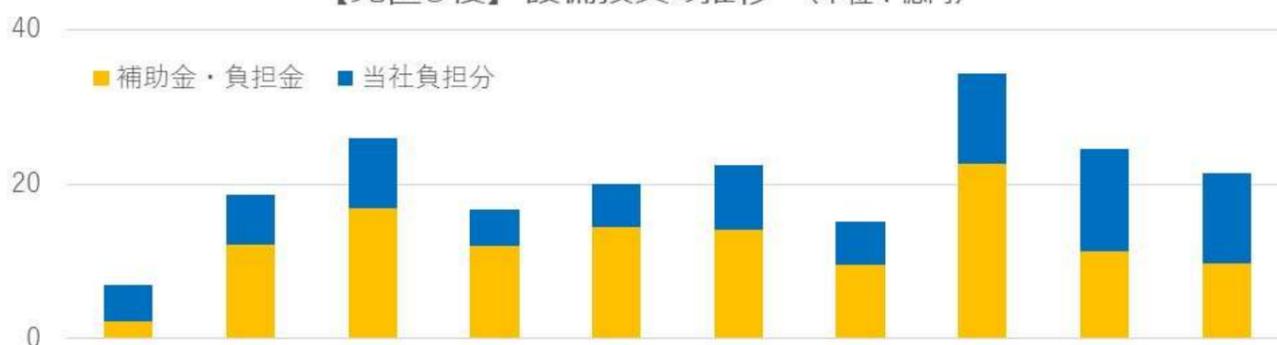
2023~2027年度
設備投資総額
118億円

主な見直し内容

- ・ICカード乗車券「Suica」導入 +15.4億円
- ・分岐器交換の新規追加（軌道） +4.5億円
- ・マクラギ交換の増加（軌道） +4.5億円
- ・材料高騰等による車両更新コスト増 +4.3億円



【見直し後】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