

2025年度経営計画

2025年3月
しなの鉄道株式会社

経営方針

人口減少や施設・設備の老朽化など地方鉄道を取り巻く経営環境が厳しさを増す中、地域住民の生活の足を守るべく各社、各路線では実情に応じてそれぞれの取り組みを進めています。今、しなの鉄道も岐路に立ち、今後の大きな経営方針を見定めなければなりません。青息吐息でも細く長く命を長らえるのか、それとも地域の大動脈として人の流れをつくり、太く長く地域の活性化に貢献していくのか。たとえ幾多の困難を伴うとしても、沿線地域の持つポテンシャルと可能性を信じ、後者に進んでまいります。

こうした思いの下、昨年度は経営計画に「3つの挑戦」を掲げ、積極果敢な事業展開を図ってまいりました。最重要課題である安全運行の確保については、新たに県及び沿線市町のご支援をいただき、老朽化が進む施設、設備の改善に向けて「安全のための設備強化緊急対策」（5か年計画）をスタートさせてまいります。また、長年の懸案であったICカード乗車券（Suica）の導入については、補助金の獲得という大きなハードルを乗り越えて事業実施にこぎつけました。今年度はこれらの事業を着実に進めてまいります。

また、地域の活性化を進めるためにも自らの経営体力（稼ぐ力＝収益力）を高めていかなければなりません。東では軽井沢駅東側開発事業の進捗をにらみながらこれを最大限に活用する方策を構築すること、北では妙高高原の観光開発と連携しつつその活力を取り込んでいくこと、合わせてこの二つを結ぶ沿線全体の集客力を高めていくこと。さらには、これらを踏まえて「ろくもん」を引き継ぐ観光列車についてどのように方向づけていくかも新たな課題として取り組んでいかなければなりません。もちろん「プロジェクト115」も2年目を迎えてより大きな成果が求められます。

こうした新しい課題に対峙する一方、鉄道事業の根幹である安全・安定輸送の確保に向けて、初心にかえり基本動作の徹底や安全のABCなどに全員で取り組んでまいります。

しなの鉄道と沿線地域の確かな未来に向けて、ここに掲げました「着実に事業を進める一歩」、「新たな課題に立ち向かう一歩」、「安全のための基礎を固める一歩」を、社員一丸となり、固いスクラムを組んで「一歩一歩」前に進めてまいります。

3つの “挑戦”

- ★ 社員一人ひとりが「安全の砦」としてプロ意識を持って行動します！
- ★ 安全のための設備投資・修繕を確実に実施します！
- ★ 収益力を高めるための課題を見定め具体化します！

重 点 施 策

安全輸送の確保

■安全への設備投資・修繕の確実な実施

- ・「安全のための設備強化緊急対策」で計画した安全対策に関わる設備投資・修繕を確実に実施します。
- ・適正な施工計画と無理のない進捗管理によって、工事の安全を徹底します。
- ・部門間の連携を密にし、検査結果を適正に反映させ、迅速な補修につなげます。

■安全を支える人材の確保とその育成

- ・各職場から「安全向上プロジェクトチーム」を選任し、安全計画実行への参画や各種訓練の運営等を行うことで、安全対策の実行力を高めるとともに将来を担う人材を育成します。
- ・ヒューマンエラー分析に関する知識向上のため、社外講師による講習会を開催します。
- ・業務に必要な技術・資格取得に対する支援体制を整備します。

■事故・災害等への対応力と危機管理能力の強化

- ・自職場だけでなく他部署や関係機関との合同訓練による対応能力の向上を図ります。
- ・激甚化する自然災害に対応する具体的な行動をシミュレーションし、それを踏まえた訓練を実施します。
- ・無人駅における安全上の課題を抽出し対策を講じます。

■老朽化が進む車両の適切な維持管理

- ・115系車両の適正なメンテナンスと入手困難な部品の確保に努めます。
- ・観光列車「ろくもん」の運用延長を検討します。

サービス水準の維持・向上

■ICカード乗車券（Suica）の円滑な導入

- ・円滑な導入に向けてお客様への事前周知を徹底します。
- ・定期外運賃に1円単位の運賃設定を行います。
- ・利用促進に向けたキャンペーンを実施します。

■お客様に対する情報提供体制の充実

- ・列車位置情報「どこトレ」を導入し、駅に設置するモニターやスマホで列車情報が確認出来るようにします。
- ・情報発信の一部外注化とHPやSNSの改善により、迅速かつ容易な情報提供体制を構築します。

■需要、波動に合わせた柔軟なダイヤ等の見直し

- ・多客期や地域イベントなどの輸送波動に合わせたダイヤを設定します。

■サービスを支える人材の育成

- ・増加するインバウンド旅客に対応するため駅社員等の英語力を強化します。
- ・障害者差別解消法を踏まえ、駅のバリアフリー化について沿線市町とともに進めます。

重 点 施 策

営業力と収益力の向上

■「プロジェクト115」の全国に向けた発信と事業推進

- ・エージェントと連携した旅行商品の設定や主催イベントの実施による収益の向上に努めます。

■駅を核とした収益事業の展開

- ・軽井沢駅東側施設開業後の誘客戦略を構築します。
- ・軽井沢駅改札地上化計画について調査・検討します。
- ・小諸駅建替や北長野駅前開発について事業化に向けた具体的な計画立案を進めます。

■観光列車「ろくもん」の取り組みと新たな観光列車の検討

- ・観光列車「ろくもん」引退後の新たな観光列車の製造について検討します。
- ・客室乗務員の確保に努め、定期運行における客席稼働率の最大化を図るとともに、貸切企画獲得に取り組みます。
- ・観光コンテンツや特産品など沿線地域の魅力を発信します。

■インバウンドを始めとした観光誘客力の強化

- ・県や沿線市町などと検討の場を設け、インバウンドを始めとした観光客誘致のための具体的な取り組みを創出します。
- ・軽井沢の集客力や妙高高原の開発と連携し、その活力を沿線観光に取り込む施策を展開します。

地域との共働・共創の推進

■利用促進に向けた取り組みの強化

- ・千曲川ワインバレーやサイクルツーリズムなど沿線地域が取り組む観光事業へ積極的に参画します。
- ・地域の回遊性を高めるためMaaS等への参加を通じて沿線市町との連携を図ります。
- ・北しなの線開業10周年を記念した通年型イベントを沿線地域と協力して実施します。

■県や市町とのコミュニケーションの強化

- ・さらなる経営改善に向けて、長野県関係部局と定期的に意見交換を行います。
- ・経営課題や当社施策の方向性について共有するとともに、各市町の要望等を丁寧に聞き取ります。

■駅を活用したまちづくり

- ・無人化後における駅舎の有効活用について市町の意向に配慮して検討します。

■「脱炭素社会づくり」への貢献

- ・新型車両の導入を計画どおり実行するとともに、日頃の業務運営の中での省エネ対策を進めます。

■将来を見据えた利用者動向の分析

- ・通学定期の旅客動向を把握し、県・市町と課題を共有した上でその確保のための対策を検討します。

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について、引き続き調査・研究を進めます。
- ・請負会社と協力し、新たに昼間時間帯に工事を施工します。

■徹底した事務・事業の効率化

- ・軌道検査装置等のDX化による効率化を進めます。
- ・事業の効率化に資する情報通信機器・システムの活用を進めます。また、あわせて情報セキュリティ体制を強化します。
- ・あらゆる費用について、予算執行段階における費用対効果の検討の義務化をします。

■公的支援の確保

- ・国・県・市町の計画や予算に係るスケジュールに対応し、補助金獲得に向けた手続きを適時・適切に進めます。そのために、補助事業の計画内容や進捗状況などについて、社内における情報共有を確実に進めます。
- ・各種国庫補助メニューについて検討し積極的な活用を図ります。
- ・当社を始めとした並行在来線の現状と将来に向けた課題について様々な機会をとらえて国と共有し、有効な支援策につなげます。

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

- ・学校訪問、インターンシップ受入れ、会社説明会、業界研究セミナーへの参加、求人サイト活用等の求人活動を積極的に行います。
- ・マルチスキル化による社員の活躍を推進します。
- ・各職場における自主的な研修活動や業務に必要な資格取得を支援します。

■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

- ・評価者研修を実施し、適正な評価による社員の意欲向上を図ります。
- ・育児休暇制度の拡充や柔軟な勤務形態の導入によって、仕事と家庭の両立を応援します。
- ・子育て支援や福利厚生等の拡充、職場環境の整備など社員の処遇改善を図ります。
- ・社長懇談会や職場面談の実施により活発な社内コミュニケーションを促進します。

■経営課題に対応した組織体制の構築

- ・重要施策を着実に推進するため、課題解決型の組織体制を構築します。

■コンプライアンスの強化

- ・ハラスメントやコンプライアンス違反に対して厳正に対処するとともに、処分基準や公表の考え方について整理します。
- ・当社社員の基本として、時間厳守とあいさつの励行を徹底します。

2025 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 予算額 | b 前年額 | (a-b) 差額 | (a/b) 比率 | c 予算額 | d 前年額 | (c-d) 差額 | (c/d) 比率 | e 予算額 | f 前年額 | (e-f) 差額 | (e/f) 比率 | |
| 営業収益 | 旅客運輸収入 | 2,745 | 2,709 | 35 | 101.3% | 2,169 | 2,127 | 41 | 102.0% | 575 | 581 | -5 | 99.0% |
| | 定期外 | 1,415 | 1,395 | 19 | 101.4% | 1,100 | 1,070 | 29 | 102.7% | 315 | 324 | -9 | 97.1% |
| | 通勤定期 | 771 | 761 | 10 | 101.4% | 625 | 617 | 8 | 101.4% | 146 | 143 | 2 | 101.5% |
| | 通学定期 | 557 | 552 | 4 | 100.9% | 443 | 439 | 3 | 100.8% | 114 | 112 | 1 | 101.3% |
| | 鉄道線路使用料収入 | 772 | 711 | 60 | 108.6% | 114 | 109 | 5 | 104.9% | 657 | 602 | 55 | 109.2% |
| | 運輸雑入 | 1,125 | 1,034 | 91 | 108.9% | 835 | 762 | 73 | 109.7% | 289 | 271 | 17 | 106.6% |
| | 合計 | 4,643 | 4,455 | 188 | 104.2% | 3,120 | 2,999 | 120 | 104.0% | 1,523 | 1,455 | 67 | 104.6% |
| 営業費 | 人件費 | 1,651 | 1,569 | 82 | 105.2% | 1,188 | 1,123 | 64 | 105.7% | 463 | 445 | 17 | 103.9% |
| | 物件費 | 3,287 | 3,100 | 187 | 106.0% | 2,167 | 2,043 | 124 | 106.1% | 1,120 | 1,057 | 63 | 106.0% |
| | 内 修繕費 | 1,340 | 1,241 | 98 | 108.0% | 847 | 787 | 60 | 107.6% | 492 | 453 | 38 | 108.6% |
| | 内 運転用動力費 | 386 | 362 | 24 | 106.8% | 235 | 225 | 9 | 104.3% | 151 | 136 | 15 | 111.0% |
| | 合計 | 4,939 | 4,670 | 269 | 105.8% | 3,355 | 3,166 | 188 | 106.0% | 1,583 | 1,503 | 80 | 105.4% |
| 営業損益 | -296 | -214 | -81 | - | -235 | -167 | -68 | - | -60 | -47 | -13 | - | |
| 営業外収益 | 27 | 31 | -3 | 88.8% | 27 | 28 | 0 | 97.3% | 0 | 3 | -2 | 11.8% | |
| 営業外費用 | 49 | 49 | 0 | 98.8% | 31 | 31 | 0 | 99.5% | 17 | 18 | 0 | 97.6% | |
| 経常損益 | -317 | -233 | -84 | - | -239 | -170 | -68 | - | -78 | -62 | -15 | - | |
| 特別利益 | 2,608 | 1,155 | 1,453 | 225.8% | 1,750 | 841 | 908 | 208.0% | 858 | 314 | 544 | 273.3% | |
| 特別損失 | 2,265 | 1,041 | 1,224 | 217.6% | 1,508 | 745 | 763 | 202.5% | 756 | 296 | 460 | 255.7% | |
| 税引前当期純損益 | 25 | -119 | 144 | - | 2 | -74 | 76 | - | 23 | -44 | 68 | - | |
| 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 | 17 | -126 | 144 | - | -2 | -79 | 76 | - | 20 | -47 | 68 | - | |

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 事業費 | b 補助金等 | (a-b) 当社負担 | c 事業費 | d 補助金等 | (c-d) 当社負担 | e 事業費 | f 補助金等 | (e-f) 当社負担 | g 事業費 | h 補助金等 | (g-h) 当社負担 |
| 設備関係 | 646 | 375 | 270 | 423 | 242 | 181 | 222 | 133 | 88 | 0 | 0 | 0 |
| 車両関係 | 962 | 605 | 357 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 962 | 605 | 357 |
| 本社・開発関係 | 1,709 | 1,165 | 543 | 93 | 0 | 93 | 0 | 0 | 0 | 1,615 | 1,165 | 450 |
| 負担金工事 | 119 | 119 | 0 | 119 | 119 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| リース | 25 | 0 | 25 | 5 | 0 | 5 | 4 | 0 | 4 | 15 | 0 | 15 |
| 合 計 | 3,462 | 2,265 | 1,196 | 642 | 361 | 280 | 226 | 133 | 92 | 2,593 | 1,770 | 823 |

3. 借入限度額

2025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 | 1,500百万円 |
| 運転資金 | - |
| 合計 | 1,500百万円 |