

2026年度経営計画

経営方針	<p style="text-align: center;">「夢をカタチに」</p> <p>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は相変わらず厳しく、近年はこれに加えて物価高騰や人件費上昇圧力の高まり、さらには激変する国際情勢の影響などにより、経営の先行きはますます見通しづらくなっています。そんな今こそ、もう一度経営理念に掲げる一言一言を胸に刻み、大きな夢を掲げ、目の前の目標に向かって前に進むことが重要です。厳しい時代の中でも決して縮み志向に陥ることなく、積極果敢な挑戦を続けてまいります。</p> <p>この挑戦は掛け声だけのものではなく、決して無謀極まりないものでもありません。これまでの取り組みの中でいくつもの課題をクリアしつつ、しっかりとその礎を築いてきました。脱線事故が起きるほどに老朽化した施設・設備については、5年間で約20億円の修繕費を投じる「安全のための設備強化緊急対策」がスタートしました。また、旅客増に向けたサービスの向上では、長年の夢であった Suica がいよいよ利用開始となり、これに先立って導入した列車運行情報サービス「どことレ」も力を発揮しています。さらに、将来の経営安定化のための命綱ともいべきインバウンドを始めとした観光誘客では、駅東側に隣接する商業施設「軽井沢 T-SITE」がオープンし賑わいを見せる軽井沢地域、観光開発事業が具体的に動き出した妙高高原地域、そしてこの2地域を結ぶ沿線の観光地域づくりも様々な取り組みが進んでいます。この他にも、終点が見えてきたプロジェクト115や観光列車「ろくもん」もこれまでの取り組みが積み重なり、最後のひと花に向けた準備が整ってきました。</p> <p>今年は、ここ数年でなしえてきたこれら一つ一つの成果の上に立ち、将来の夢に向かって大きく飛躍する年です。具体的に何をやるのか。まず、「3つの挑戦」では、最重要課題である安全運行の確保に向けて一歩進んだ取り組みを掲げました。最後の最後に「安全の砦」となるのは社員一人ひとりであるという意識を強く持ち、偶然ではなく必然の安全を社員もお客さまも確信できる会社を目指します。またそれに続いて「3大プロジェクト」を今回初めて明記しました。持続可能な経営体制の確立に向けて「稼ぐ力＝収益力」を高めるため、この3つを総合的、全社横断的な重要プロジェクトとして位置づけました。いずれも1年で片が付くものではありませんので、粘り強く取り組んでまいります。</p> <p>この他にも山積する様々な課題に対峙し、着実に事業を進めていくうえで、沿線市町や関係団体、事業者の皆様と連携、協力することが極めて重要となっています。引き続き、「地域との共働、共創」を強く意識し、取り組んでまいります。</p>
3つの挑戦	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 「事故が起きなかった」が偶然でなく必然の結果となるよう、組織的に取り組みます！ ☆ 安全のための設備投資・修繕の確実な実施と改善状況を明示します！ ☆ 収益力を高めるための課題を見定め具体化します！
3大プロジェクト	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 軽井沢プロジェクト(軽井沢)※ 「軽井沢 T-SITE」と連携した施策の実施、沿線地域への誘客につながる軽井沢駅の活用について検討します。 ☆ 妙高高原プロジェクト(妙高)※ 妙高高原における観光開発を北しなの線利用につなげる施策を検討します。 ☆ 新観光列車プロジェクト(観光)※ ろくもんの後継列車について、具体的な検討を進めます。 <p>※各プロジェクトに関連する重点施策について、(軽井沢)(妙高)(観光)を記載しています。</p>
主な目標数値	<ul style="list-style-type: none"> ☆ 定期外輸送人員 400 万人以上 ☆ プロジェクト 115 の利益 2,000 万円以上 ☆ 観光列車「ろくもん」の利益 5,000 万円以上

新 規 ・ 重 点 施 策

安全輸送の確保	<p>■安全を支える人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たに設置する安全研修施設を活用した全社員対象の研修を行い、安全意識の浸透を図ります。 ・安全向上 PT メンバーが各職場の課題を共有し、より効果的な取組を実施します。 ・輸送障害を想定した訓練を実施し、関係機関との連携強化及び対応力を向上させます。 <p>■事故・災害等への対応力と危機管理能力の強化、ヒューマンエラーの撲滅</p> <ul style="list-style-type: none"> ・大規模な自然災害などの外的リスクに対し、防災・減災に向けた訓練を計画的に実施します。 ・ヒューマンエラー分析について外部機関による研修を実施し、正しい理解と分析に基づいた事故防止に取り組めます。 <p>■安全輸送を確保するための修繕と設備投資の確実な実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・精度の高い施工計画と進捗管理の可視化により修繕を着実に推進し、リスク低減効果について見える化を行います。 ・委託事業者を含めて安全施工の徹底を行い、安全に工事を実施します。 <p>■車両の適切な維持管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・115系車両について、適切なメンテナンスを行い、運用期間中の安全運行を確保します。 ・SR1系車両について、新保全体系による検査を確実に実施します。
サービス水準の向上	<p>■サービスを支える人材の育成</p> <ul style="list-style-type: none"> ・他社におけるお客さま対応を研究し、社内展開することでサービス向上を図ります。 ・インバウンドや障がい者など多様なニーズのお客さま対応に向け、社員全体の対応力とスキルの向上を図ります。 <p>■Suica 機器の確実な運用管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・Suica の利用を推進するとともに、お客さまサービスの向上につながる運用に努めます。 ・社員の Suica 関連機器の取扱い及び運用の習熟度向上により、お客さまの利便性を確保します。 <p>■駅における無人時間帯の情報提供体制・対応体制の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新たに無人となる駅について防犯カメラ等の安全対策及び駅員巡回等による充実を図ります。 ・運行情報配信に関する利用方法を周知し、利便性向上を図ります。 <p>■前例に捉われない新たな視点・手法での効率化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・お客さまの大型手荷物等輸送サービスの導入を検討します。

地域との共働、
共創の推進

■「駅」を活用したまちづくりに向けた取組みの強化

・無人となった駅の空きスペース活用に向け、地域意向を踏まえて活用方法を検討します。

■利用促進に向けた取組みの強化

・北しなの線の旅客需要の創出に向け、速達列車を実証運行します。(妙高)
・沿線地域と連携し、鉄道の利用促進に向けた商品を造成します。

■沿線地域と当社の直面する課題を共有し解決策を見出す

・輸送人員増加のための取組みについて、沿線自治体と連携して検討します。

営業力と収益力の向上

■インバウンドをはじめとする観光需要の掘り起こし

・軽井沢から沿線地域への誘客施策について、実施します。(軽井沢)
・夏季の妙高高原への旅行需要を創出するため、商品設定について検討します。(妙高)
・2027年度以降の北しなの線の需要を見据えてダイヤ編成を見直します。
・県観光機構と連携して海外向けのプロモーションを実施します。

■軽井沢 T-SITE との連携施策による沿線への誘客(軽井沢)

・地域と共働して沿線への観光誘客施策について検討・実施します。
・駅舎機能を集約し、駅の地上化について2028年の完成を目標に実施します。

■大型観光キャンペーン等に向けた計画・準備

・善光寺御開帳、信州 DC、開業30周年等の旅客需要を沿線に取り入れるための準備に着手します。
・沿線地域と連携した着地型商品の開発を検討します。

■保有資産等を最大限活用するとともに駅周辺を含めた開発事業の展開

・軽井沢駅地上化による橋上駅舎空きスペース及び自由通路下スペースの活用について検討します。
・信濃追分駅舎耐震改修に併せて賃貸区画を設定することで収益の確保を図ります。
・北長野駅の再開発についての検討を行います。

■「PJ115」など自ら稼ぎ収益力を高める営業展開の強化

・新たな体験を含んだイベント実施等により、収益増を図ります。
・通年でグッズ販売を実施できるよう、新たに販売箇所を設置します。
・イベント実施時において、沿線住民への配慮を行います。

■「ろくもん」の引退に向けた取組みと新たな観光列車の具体的検討

・地域の魅力発信強化に向け、新たなテーマ設定による特別企画を実施します。(軽井沢)(妙高)
・目的地や運行時間について新たな形態での運行を実施します。
・後継観光列車の具体的な検討を実施します。(観光)

将来を見据えた
経営基盤の確立

■施設・設備の効率化の推進

・修繕工事等の進捗状況を常に把握し、適切な予算管理と効果的な予算執行を行います。
・将来に向けた設備維持管理のため、昼間時間帯集中工事を継続します。
・デジタル技術を活用し設備管理の効率化、情報の整理と共有を進めます。
・将来の需要を踏まえて設備形態を検討し、設備のスリム化等の調査・研究を行います。

■需給、波動に合わせた柔軟なダイヤ等の見直し

・輸送力の過不足について把握し、多客臨時列車を含め適切なダイヤ設定を行います。
・利用状況や必要要員から適正な保有車両数の判断基準を定めます。

■安全投資、車両更新に係る公的支援等の確保

・必要なタイミングに修繕・設備投資を実施できるよう関係機関と連携し、支援の確保に努めます。
・民間企業や関連団体からの支援を取り入れる方法について検討します。

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

・インバウンド対応を踏まえた外国人や、専門知識、有資格者等の多様な採用を実施します。
・Suica導入後の状況を踏まえた要員配置の確定と定数管理を実施します。
・優秀な人材確保に向け、初任給を見直します。

■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

・柔軟な働き方の実現に向け、現状・課題を整理し、よりよい体制づくりに向けて見直します。
・働きやすい職場づくりに向け、執務環境と体制の整備、外部機関の活用を検討します。
・人事評価制度の見直しを行い、社員のモチベーションアップに向けた体制を整えます。

■コンプライアンスの強化

・情報セキュリティの強化に向けた、体制を整備します。

2026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	b	(a-b)	(a/b)	c	d	(c-d)	(c/d)	e	f	(e-f)	(e/f)	
	予算額	前年額	差額	比率	予算額	前年額	差額	比率	予算額	前年額	差額	比率	
営業収益	旅客運輸収入	2,777	2,740	36	101.3%	2,189	2,156	32	101.5%	588	584	3	100.6%
	定期外	1,478	1,434	43	103.1%	1,143	1,106	37	103.4%	334	328	6	102.1%
	通勤定期	769	769	0	100.0%	626	624	1	100.3%	142	144	-1	99.0%
	通学定期	529	537	-7	98.5%	419	425	-5	98.6%	110	112	-1	98.3%
	鉄道線路使用料収入	799	772	26	103.5%	122	114	7	107.0%	676	657	18	102.9%
	運輸雑入	1,203	1,126	76	106.8%	900	824	75	109.2%	302	301	0	100.3%
	合計	4,779	4,640	139	103.0%	3,212	3,096	116	103.8%	1,567	1,543	23	101.5%
営業費	人件費	1,709	1,651	58	103.5%	1,223	1,187	35	103.0%	486	464	22	104.8%
	物件費	3,368	3,265	102	103.1%	2,131	2,120	11	100.5%	1,236	1,144	91	108.0%
	内 修繕費	1,329	1,305	23	101.8%	817	816	1	100.2%	512	489	22	104.6%
	内 運転用動力費	353	375	-22	94.1%	218	231	-12	94.4%	134	144	-9	93.7%
	合計	5,078	4,917	160	103.3%	3,355	3,308	47	101.4%	1,722	1,608	113	107.1%
営業損益		-298	-277	-21	-	-142	-212	69	-	-155	-65	-90	-
営業外収益		26	31	-4	84.5%	25	29	-4	85.5%	1	1	0	65.8%
営業外費用		59	64	-5	91.7%	37	45	-8	82.2%	21	18	2	114.7%
経常損益		-330	-310	-20	-	-154	-228	73	-	-175	-82	-93	-
特別利益		1,452	2,227	-775	65.2%	992	1,481	-489	67.0%	460	746	-286	61.6%
特別損失		1,094	1,877	-782	58.3%	762	1,234	-472	61.7%	332	642	-310	51.8%
税引前当期純損益		26	39	-13	66.5%	75	18	56	406.8%	-48	21	-70	-
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		18	32	-13	58.4%	70	13	56	518.8%	-51	18	-70	-

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	b	(a-b)	c	d	(c-d)	e	f	(e-f)	g	h	(g-h)
	事業費	補助金等	当社負担	事業費	補助金等	当社負担	事業費	補助金等	当社負担	事業費	補助金等	当社負担
設備関係	932	444	488	717	312	404	215	131	84	0	0	0
車両・運転関係	969	636	333	0	0	0	0	0	0	969	636	333
営業・開発・本社関係	458	0	458	58	0	58	57	0	57	342	0	342
リース	31	0	31	12	0	12	9	0	9	9	0	9
合 計	2,392	1,080	1,311	788	312	475	282	131	151	1,322	636	685

3. 借入限度額

2026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	1,000百万円
運転資金	500百万円（補助金のつなぎ資金として）
合計	1,500百万円