

中期経営計画

2021年度～2025年度



2022年（令和4年）3月

えちごトキめき鉄道株式会社

目次

第1章 はじめに

- 1 計画策定の趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 計画策定期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

第2章 計画策定の背景

- 1 開業以降の経営状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2
- 2 経営改善の実施状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 3 経営基本計画の前提条件の変化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 4 課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

第3章 経営理念と目指す姿

- 経営理念・目指す姿・経営目標・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7

第4章 重点的取り組み

- 1 安全・安心な運行・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 2 利便性の向上・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 3 地域と連携した魅力あふれる鉄道づくり・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 8
- 4 事業存続のための鉄道経営・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

第5章 数値計画

- 1 収支・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
- 2 設備投資と資金残・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

第6章 長期定期的な経営見通しと事業継続を可能とするための方策

- 1 長期的な経営見通し・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
- 2 事業継続を可能とするための方策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12

第1章 はじめに

1 計画策定の趣旨

えちごトキめき鉄道は、2015年3月北陸新幹線開業と同時に、並行在来線として営業運転を開始し、地域のみなさまのご支援をいただきながら、地域の足として歩みを進めてきました。

この間、安全・安心な運行を最優先に取り組んでおり、並行在来線開業前よりも増便したことなどで通勤・通学のご利用が増えたこと、リゾート列車「雪月花」がご好評をいただきこれまで国内外から3万人を超える観光客をお迎えできたことなど、地方鉄道として様々な経験を積み重ねながら、年間約400万人の方からご利用をいただいております。

しかしながら、開業から6年経過した現在、急速な人口減少の影響から定期外の鉄道利用が低迷傾向にあること、老朽化した施設・設備の修繕や更新に予定以上の多額な費用を要していること、社員の採用・定着・育成の進捗が遅れていること、当初計画で収入の柱のひとつとされていたJRの優等列車が廃止されたこと、変電所など大規模設備更新を当初計画より前倒しする必要があるが出てきていることなど、懸命な経営努力にもかかわらず、想定外の様々な課題が顕在化してきております。

更に2020年度からは、新型コロナウイルスの感染拡大が鉄道利用に大きな影響を及ぼし、旅客収入が大幅に落ち込んで資金見通しが想定以上の悪化傾向にあります。

厳しい経営状況を踏まえ、2020年4月から運賃値上げをお願いしたところですが、これまでの振り返りや今後の課題、更に将来に向けた持続的な経営も見据え、開業前に策定した「経営基本計画」のうち、特に大きく乖離している経営スキーム（収支・投資・資金・人員の各計画）の見直しが急務となっています。

こうした厳しい状況であればこそ、みなさまからトキ鉄を安心して快適にご利用いただけるよう、安全輸送の確保や利便性向上に向けた更なる取組を継続する必要があります。また、地域とともに発展する会社であり続けるため、地域と連携して上越地域の振興に向けた取組を強化していくことが求められています。

このため、開業から30年後（2044年度）の将来を見据えながら、中期的・長期的に取り組むべきことを整理した上で、当面取り組むべきこととして、

2021年度（令和3年度）を初年度とし、2025年度を目標年度とする5か年計画を策定しました。

これからも、みなさまの生活の足として変わらず大勢の方からご利用をいただくため、社員一丸となって全力で努力を続けてまいります。ご利用のみなさまにトキ鉄の思いと取り組みをお届けできれば幸いです。

2 計画期間

本計画は、2021年度から2025年度までの5か年計画とします。

第2章 計画策定の背景

1 開業以降の経営状況

(1) 利用状況

これまで一日平均1万1千人余りの沿線市民や観光客のみなさまからご利用いただいています。なお、2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響で前年比7割程度のご利用となりました。

◆ 1日平均区別乗車人員

(単位：人)

区 分	2015	2016	2017	2018	2019 ①	2020 ②	②-①	②/①
定期外	4,445	4,361	4,174	4,115	3,845	1,909	▲1,936	49.6%
通勤定期	6,678	1,081	1,127	1,096	1,025	970	▲ 55	94.6%
通学定期		5,812	5,921	5,794	5,724	5,310	▲ 414	92.8%
計	11,123	11,254	11,222	11,005	10,594	8,189	▲2,405	77.3%

(2) 収入

収入面では、国・県・沿線3市からの支援を受けながら、旅客収入・線路使用料・運輸雑収の合計では、後述の支出増の回収の意味合いもあり当初計画を上回る収入となっています。

ア 旅客収入

通学・通勤定期は当初計画を上回るものの低減傾向にあります。定期外収入も想定を超える人口減少の進行や新型コロナウイルス感染症の感染拡大による影響などにより計画を下回っています。また、地域の特性として輸送密度が低いいため、旅客収入は収入全体の20%弱と低水準にあります。

イ 線路使用料

線路使用料は、国の制度に基づき、当社が線路・電路の維持に要した費用

(維持補修費・人件費・減価償却費など)について、貨物列車の走行割合に応じてJR貨物から支払われるものです。30年間でおよそ740億円が見込まれており、今後も負担金は継続される予定です。線路使用料は収入全体の約65%を占め、柱となる収入ですが、一方で、ひすいラインは主に貨物輸送のために複線かつ高規格で整備していく必要があり、当社の旅客輸送量からみると、過大な施設整備は大きな負担となっています。

ウ 運輸雑収

運輸雑収は、共同駅使用料、車両使用料、リゾート列車サービス料、各種物販などの収入のことで、収入全体の15%程度を占めますが、一旦支払った経費のうち、他社から応分の使用料や負担等を求めるものが多く、実質的な増益にはつながりにくい収入です。

(3) 支出

支出面では、人件費・維持補修費・減価償却費などがかさみ当初計画を大きく上回る水準で推移しています。

ア 人件費

支出全体の約1/4を占める人件費(年間12~13億円)は、今後、要員計画を見直し、2025年度に当初計画並に絞り込むことを予定していますが、法定福利費・退職金などが当初の想定より増額したことから人件費の大幅な縮減は難しい状況にあります。

イ 維持補修費

線路使用料対象経費のうち最も多額の線路・電路保存費(維持補修費)は、年間約19億円で、支出全体の約40%を占めます。当初計画でも年間18億円が見込まれており、安全・安定運行には不可欠の支出です。経年の施設設備の劣化状況や労務単価アップ・物価上昇などを勘案すると、大幅な経費縮減は難しい状況にあります。

◆ 開業から6年間(年平均)

(単位:億円)

区分	当初計画 6年平均①	6年平均②	差引②-①
旅客収入	7.2	6.7	▲ 0.5
線路使用料	24.6	26.1	1.5
運輸雑収	4.3	5.9	1.6
県・市の支援等	2.0	1.8	▲ 0.2
収益	38.0	40.5	2.5
人件費	11.7	12.6	0.9
維持補修費	17.8	19.3	1.5
運転費等	6.8	8.3	1.5
減価償却費	6.2	8.3	2.1
費用	42.5	48.4	5.9
損益	▲ 4.5	▲ 7.9	▲ 3.4

(4) 設備投資

JRから取得した既存施設を最大限活用しているほか、開業にあたり、ひすいラインの旅客車両、リゾート車両、除雪車両の新規導入、新しい指令所と運行管理システムの整備など総額約173億円の初期投資を行いました。当初計画事業費との比較では、総額で5.3億円減少しましたが、想定していなかった暫定指令引き抜き工事*1等が発生し、当社の負担額は11億円増の88億円となりました。

また、初期投資以外の老朽設備の更新投資は、塩害等で老朽化が著しい設備の取替えや、車両制御装置の更新*2など、当初想定していなかった事業への投資がかさみ、毎年約4億円の経費がかかっており、当初計画を上回っています。

*1 開業時は、JR東新潟支社(はねうま)とあいの風とやま(ひすい)の指令システムで運行管理を行っていたが、直江津の指令室が完成した際、各ラインのシステムを統合するため、切替え工事(システム改修)を行ったもの。

*2 JRから譲渡を受けたET127系電車の速度制御装置などを更新し、車両の耐用年数を延伸するもの。

(5) 資金

開業以降の期末残高は、毎年度の損失額及び設備投資額が影響し、当初計画との開きが拡大しています。県からの借入金は2019年度で返済が完了したものの、今後も安全確保のため、予防保全の観点から一定の設備投資が必要であることに加え、変電所など大規模設備更新も予定しています。

更に、2020年4月に運賃値上げをお願いしたものの、新型コロナウイルス感染拡大により増収の目論見が崩れたことで、急速に資金繰りは悪化しています。

◆ 資金（期末資金残）の推移

(単位：億円)

区分	実績						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
営業活動CF (税引後損益(減価償却費除く)等)	▲ 49.4	▲ 15.3	1.5	▲ 2.7	0.0	▲ 2.8	
投資活動CF (設備投資、補助金収入)	▲ 17.0	4.6	▲ 3.1	▲ 4.4	▲ 4.6	▲ 2.8	
財務活動CF (県借入金)	▲ 1.8	▲ 1.8	▲ 1.8	▲ 1.8	▲ 1.8	0.0	
現金及び預金	当期増減	▲ 68.1	▲ 12.5	▲ 3.4	▲ 8.9	▲ 6.2	▲ 5.6
	期首残高	119.7	51.6	39.1	35.7	26.8	20.6
	期末残高①	51.6	39.1	35.7	26.8	20.6	15.9
当初計画 期末残高②	50.4	42.2	41.2	39.7	38.5	41.1	
差引 ①-②	1.2	▲ 3.1	▲ 5.5	▲ 12.9	▲ 17.9	▲ 25.2	

2 経営改善の実施状況

(1) 人員体制の見直し（人件費の圧縮）

◆ 社員数（年度開始時点）と年間人件費

（単位：人、千円）

年 度	2015	2016	2017	2018	2019	2020
社員数	276	307	313	293	270	255
人件費	1,389,470	1,438,987	1,398,186	1,214,428	1,085,173	1,031,712

人件費の見直しは、自社社員の計画的な採用・育成と並行して、JR 出向社員の復帰促進、再雇用出向負担金の引き下げ、ポスト・業務体制の見直し、列車本数の適正化、超過勤務の削減などにより実施しています。

(2) その他経費削減

- ア 工事など契約時の競争入札の導入・価格協議の徹底
- イ 新電力も含めた電気料金の価格交渉による引き下げ
- ウ 経費比較を踏まえた委託業務の自社実施化
- エ その他（交渉による灯油価格引下げ・一般管理費・設備スリム化等）

(3) 増収策等

- ア リゾート列車の運行やイベント列車の活用（貸し切り・夜行列車）
- イ 遊休資産の活用（貸駐車場・貸事務所）
- ウ 各種物販の促進
- エ 飲料自販機の切替
- オ 他社等と連携したフリーきっぷ、各種記念入場券・鉄印帳等の発売
- カ 運賃体系の見直し（2020.4～運賃改定実施）

3 経営基本計画の前提条件の変化

(1) 経営環境の変化

- ア 少子高齢化の進行による沿線人口の減少（特に通勤・通学利用の通減）
- イ 直江津駅周辺商業施設の刷新、新水族博物館や県立武道館など公共施設や免許センターを含む複合施設の新設、上越妙高駅周辺の開発の進展
- ウ シニア層・インバウンド需要の増加など観光動向の変化
- エ 異常気象などに伴う自然災害多発への対応
- オ エネルギー価格の上昇、求人倍率の上昇など社会経済状況の変化
- カ 新型コロナウイルス感染拡大による公共交通機関利用者の大幅減

(2) 収支の前提条件の変化

- ア 優等列車の廃止、新潟方面との直通列車の減便などによる利用者減少
- イ 人件費における法定福利費、退職金等の想定以上の増額
- ウ 維持補修費(線路・電路保存費)の増加(想定以上の施設の劣化、労務単価の大幅な上昇)
- エ 大規模設備投資(変電所設備更新)の前倒し
- オ 減損会計の適用並びに適用の継続(新規設備投資の減価償却が不可能に)
- カ 新型コロナウイルス感染拡大による打撃(旅客流動大幅減・不透明な将来見通し)

4 課題

(1) 利用促進(利便性向上策、増収策)

- ア 人口減少や高齢化など地域の実情を踏まえたサービスを提供することにより一層の利便性向上を図り、地域における生活の足としての利用の維持・拡大に努める必要があります。
- イ 雪月花やイベント列車の活用拡大、インバウンド受入態勢の拡充、マイレール意識醸成への取組などにより、新規顧客(特に観光客)の一層の取り込みを図る必要があります。
- ウ 地域と連携した駅施設の活用、普通列車を含めた企画商品の検討や、自然・歴史・食など地域観光資源の情報発信の強化などを通じて、観光への取組を強化する必要があります。また、大幅な利用拡大が見込まれる場合は、攻めの投資*を検討することも必要です。
*直江津 D51 レールパーク開園や 413 系観光列車の導入など
- エ ウイズコロナの時代が続くことを前提に、感染拡大防止策を徹底しながら各種取組を推進する必要があります。

(2) 人員体制の見直し(人件費削減、プロパーの育成)

- ア 若手社員への知識・技術継承をスピードアップし、JR 出向社員の早期復帰に努めるとともに、JR の 60 歳以上の出向社員を活用することで、人件費の圧縮を一層推進する必要があります。
- イ 完全自社社員化に向け、中堅・リーダー層となる人材の育成を進めていく必要があります。

(3) コスト削減と設備投資抑制

- ア 列車や駅施設の利用状況を踏まえ、更なる業務効率化や施設設備のスリム化を推進する必要があります。
- イ 変電所など大規模設備を含む老朽施設設備を中心に計画的、効率的な管理を強化し、更新までの期間をできる限り延ばす必要があります。

(4) 資金調達

- ア 2020年4月の運賃値上げでもカバーできない赤字や大規模設備更新など、将来的な資金需要を見極め、更なる公的支援を要請するとともに、運賃再値上げも視野により一層の自助努力を重ねていく必要があります。

第3章 経営理念と目指す姿

平成25年4月に策定した「経営基本計画」に掲げた経営基本方針、運営・利用促進・経営改善などに関する基本的な考え方は、当社が地域公共交通事業者として経営を続ける上で守るべき重要な事項であり、当計画においても原則として踏襲し、当社が計画期間において目指す姿とします。

〈経営理念〉

『地域に愛され 地域とともに 地域の未来を創ります』

〈目指す姿〉

ア 安全・安心な運行

鉄道事業者の責務である輸送の安全を最優先に確保し、お客様に信頼される鉄道を目指します。

イ 利便性の向上

お客様の視点に立った利便性の高い輸送サービスの提供に努め、地域の方々にとって使いやすい鉄道を目指します。

また、利用需要に見合った運行本数を検討し、隣接他社や二次交通事業者との連携により、公共交通のスムーズな乗り継ぎや他社への乗り入れを含めたダイヤ編成を行います。

ウ 地域と連携した魅力あふれる鉄道づくり

「雪月花」やイベント列車、「直江津 D51 レールパーク」を活用し、地域と連携して沿線の観光路線化を進め、地域間交流が拡大するような魅力ある駅づくりや沿線のまちづくりを目指します。

エ 将来にわたって存続する鉄道

将来にわたって地域の方々に輸送サービスを提供できるよう、設備投資の縮小、経費削減、社員のスキルアップや多能化による業務効率の向上及び利用促進をはじめとした増収策等、限られた経営資源を最大限に活用し、安定した経営を継続できるよう自助努力に努めます。

〈経営目標〉

◆ 1日当たり利用人員 10,594人 (2019年度)	→	9,600人 (2025年度)
(うち定期外 3,845人 (2019年度))	→	3,740人 (2025年度))
◆ 営業収益 36.0億円 (2019年度)	→	36.0億円 (2025年度)
◆ 当期損益 *▲5.8億円 (2019年度)	→	▲ 1.7億円以内
*固定資産の減損処理前		(2021~2025年度平均)
◆ 社員数 245人 (2020年度末)	→	224人 (2025年度末)

第4章 重点的取組

1 安全・安心な運行

- (1) 毎月開催する「安全推進委員会」において、発生した事故や輸送障害の原因及び再発防止策を検討し、安全レベル向上に継続して取り組みます。また、ヒヤリハット報告を含めた情報の水平展開を図り、全社的に事故・事象や労働災害の未然防止に引き続き取り組みます。
- (2) 多数の社員の参加による災害時等実地訓練を実施し、災害等による輸送障害時の対応力向上を図ります。
- (3) 線路・電路設備や車両の安全性を確保するため、老朽化の度合いや緊急性、必要性を踏まえ、計画的に修繕や更新を実施します。

2 利便性の向上

- (1) スマートフォン等でリアルタイムに確認できる列車の運行状況情報を提供するとともに、異常時広報の充実を図ります。
- (2) お客様の声などのご意見を参考に、お客様がより利用しやすいダイヤを検討します。
- (3) お客様のニーズの把握に努め、待合室の充実やサイクルトレイン実施などの要望に柔軟に対応できるよう検討します。
- (4) お客様からより便利にご利用いただくため、他社線乗入れなどの取組について、隣接他社への働きかけを検討します。

3 地域と連携した魅力あふれる鉄道づくり

(1) 利用促進などによる収益の拡大

- ア 自動車運転免許証返納者や高齢者などが割引対象となる「じもパス」の利用促進を図り、地域需要の掘り起こしを行います。
- イ 夜行列車・会議列車等、企画列車の運行を拡大し、単に移動手段としてではなく、乗車そのものを目的とする利用を掘り起こします。

- ウ 「雪月花」のブランドイメージ維持のため、PR 等の取組の継続や予約受付サイトを導入するとともに、特別企画運行を更に充実させ、魅力向上による利用増を図ります。
- エ 直江津運転センター扇形車庫に開園した「直江津 D51 レールパーク」や旧国鉄型 455・413 系列車を使った「観光急行」の運行などにより、観光誘客及び周辺地域の活性化を図ります。
- オ 各遊休施設や駅施設の特徴を活かし、テレワークオフィスなどの活用の可能性について幅広く検討します。
- カ オリジナルグッズの展開を強化し、各種鉄道イベント等に出店販売するなど、販売機会を拡大します。

(2) 地域と連携した魅力あふれる鉄道づくり

- ア 企画列車や「雪月花」の運行を通じて沿線地域の観光資源の発掘や情報発信を強化し、鉄道会社として、地域の皆様のご協力をいただきながら、地域観光の魅力向上に努めます。
- イ 地域の商店や学校と連携し、駅舎や構内でのイベント開催を検討します。
- ウ SLに親しむイベントなど、地域の方はもとより地域外の方々からもトキ鉄に親しみをもってもらえるような特徴的な取組を行います。
- エ 駅及び周辺地域活性化のため、地域団体の活動拠点として駅舎の一部貸し出しを推進します。

4 事業存続のための鉄道経営

(1) 資金重視かつ費用最小化を目指した経営

- ア 地域住民の足としての運行を確保するため、計画期間中の経営悪化を最小限とし、持続的な経営を推進します。
- イ 通常設備投資は、単年度平均 1.8 億円の上限を設けて設備投資の抑制を図ります。
- ウ 大規模設備更新投資については、当初計画で時期や規模、内容等を開業後の状況に応じて検討することとされていることから、更新計画を踏まえて行政支援を要請します。
- エ JR から当社への出向社員の早期復帰、駅の簡易委託化、列車本数適正化等による人員削減を着実に実施します。

- オ 社員のスキルアップや多能化による業務効率の向上を図り、検査業務、除草業務等、外部委託業務の内部取り込みを推進することにより、委託費用の削減を図ります。
- カ 発注方法の適正化を継続して行い、経費の削減を図ります。また、貯蔵品在庫金額を見直し、不良在庫の削減を図ります。
- キ 中長期的な安定経営に向けた基盤確立のため、県や沿線3市とともに国へ支援制度の見直しを働きかけます。
- ク 駅の営業時間見直しや業務委託化を検討します。
- ケ ひすいラインの電路設備に関する線路使用料の見直し実現に向け、国との協議を継続します。
- コ 駅施設の利用実態を踏まえた他社との負担の在り方や、直通運転の可能性について隣接他社との協議を継続します。
- サ 利用実態を正確に把握し、列車運行便数の適正化を検討します。
- シ 資金確保のため、計画期間中の運賃再値上げを検討します。

(2) 人材確保・育成

- ア 少子化により高校、大学の新卒採用が難しくなる中で、きめ細やかな採用活動を行い優秀な人材の確保に努めます。また、現場での実践をはじめ各種研修の受講や社内プロジェクトチーム・勉強会等への参加により、社員一人一人の知識・技能の向上を図ります。
- イ リーダーとなる人材には将来管理者となるための教育を行い、会社組織の維持・強化を図ります。また、業務ローテーションを活発に実施し、社員一人一人が複数職種の実務経験（社員の多能化）を積むことにより、組織全体の業務効率の向上を図ります。
- ウ 社員が意見を述べやすい組織風土の醸成に努め、業務の見直しや効率性向上による時間外勤務の削減や、経営状況を踏まえた福利厚生^の拡充などにより働きやすい職場環境を整備することで、社員の働く意欲の向上に努めます。

第5章 数値計画

1 収支

◆ 収支(営業収益/当期純利益)

(単位：百万円)

年度	申請時収支 (A)		中期計画 (B)		申請時との差 (B) - (A)	
	営業収益	利益	営業収益	利益	営業収益	利益
2021	3,590.2	56.6	3,403.0	134.0	▲ 187.2	77.4
2022	3,575.0	78.9	3,312.0	▲ 495.0	▲ 263.0	▲ 573.9
2023	3,553.3	96.5	3,377.0	▲ 133.0	▲ 176.3	▲ 229.5
2024	3,525.0	121.0	3,542.0	▲ 257.0	17.0	▲ 378.0
2025	3,353.9	91.2	3,597.0	▲ 66.0	243.1	▲ 157.2
2021~2025計	17,597.4	444.2	17,231.0	▲ 817.0	▲ 366.4	▲ 1,261.2

2 設備投資と資金残

◆ 設備投資

(単位：百万円)

年度	通常	モーターカー ラッセル車他	変電所 更新	計
2021	443.0	0.0	0.0	443.0
2022	239.0	0.0	0.0	239.0
2023	146.0	142.0	441.0	729.0
2024	186.0	7.0	296.0	489.0
2025	203.0	0.0	279.0	482.0
2021~2025計	1,217.0	149.0	1,016.0	2,382.0

◆ 資金残

(単位：百万円)

年度	変電所更新 全額補助
2021	1,676
2022	1,181
2023	1,048
2024	791
2025	725

第6章 長期的な経営見通しと事業継続を可能とするための方策

当面5年間の計画として重点的に取り組むとともに、その先の長期（10年）、将来（開業後30年）も見据えながら下記のとおり取り組んでいく必要があります。

1 長期的な経営見通し

(1) 長期的（2021年度～2029年度）な見通し

ア経営努力

- ・新型コロナの影響を見据えた、本計画における取組の継続
- ・運賃再値上げの検討（期末資金残高が5億円程度まで減少した場合）

イ大規模投資

- ・変電所更新（能生、名立、青海）、除雪車更新

(2) 将来的（2029年度～2044年度（開業から30年））な見通し

ア経営努力

- ・本計画における取組の継続
- ・再値上げの検討（期末資金残高が5億円程度まで減少した場合）

イ大規模投資

- ・変電所更新（梶屋敷、直江津、妙高高原、北新井、二本木）
- ・車両更新（はねうまライン127系）、除雪車更新
- ・指令システム更新 ほか

2 事業継続を可能とするための方策

(1) 当社が今後も継続して地域の公共交通需要にお応えしていくため、更なる利用促進策をはじめとした増収策や業務効率の向上による経費削減を継続してまいります。

(2) 開業当初において開業後の状況に応じて検討することとされていた更新投資の経営スキームについては、本計画の5年間のみならず今後20年間を見据えて必要となる大規模更新投資（変電所・除雪車など）への公的支援スキーム構築に向け、国庫補助金活用を前提に県及び沿線3市と協議してまいります。

(3) 地域の皆様に継続して鉄道をご利用いただけるよう、運賃再値上げや運行本数の適正化などサービス低下となる業務の見直しも視野に自助努力を続けるとともに、国の地方鉄道に関する検討会の動きも踏まえ、利用者目線に立った経営形態のあり方を自治体と協議してまいります。