

第二次中期経営計画

2026年度～2032年度



2026年（令和8年）2月

えちごトキめき鉄道株式会社

目次

第1章	はじめに.....	1
1	計画策定の背景.....	1
第2章	第一次中期経営計画の評価.....	2
1	第一次中期経営計画期間中（2021年度から2025年度）の経営状況.....	2
2	経営改善の実施状況.....	5
3	第一次中期経営計画の目標進捗状況.....	6
第3章	第二次中期経営計画について.....	7
1	経営理念と目指す姿.....	7
2	計画期間.....	7
3	第二次中期経営計画の前提条件.....	8
4	経営目標.....	9
第4章	第二次中期計画達成に向けた重点的取組.....	11
I.	沿線地域の皆様に安全で安定した輸送サービスを提供し続ける.....	11
1	安全・安定輸送の徹底推進.....	11
2	持続可能で安定した経営の実現.....	11
3	お客様の視点に立ったサービス向上.....	12
4.	人材確保及び育成の取組.....	13
II.	地域が益々発展し活性化するために貢献する.....	13
1.	鉄道及び駅を活用した地域との連携強化.....	13
2.	地域との連携強化を図るための企画の開発・実施.....	14
第5章	数値計画.....	14
1	収支.....	14
2	設備投資.....	14
3	行政支援見込み額.....	15
第6章	結びに.....	15
	「地域に愛され 地域とともに 地域の未来を創る」会社であり続けるため.....	15

第1章 はじめに

1 計画策定の背景

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、これまで、多数の死傷者を生じるような大きな事故や長期間に及ぶ運休を発生させることなく、2025年3月には開業10周年を迎えることができました。これもひとえに日頃からご利用・ご支援をいただいている皆様のおかげであり、深く感謝申し上げます。

2021年度に、現中期経営計画（以下、便宜上「第一次中期経営計画」という）を策定し、この計画のもと、安全で安定した運行を最優先に取り組みとともに、えちごトキめきリゾート雪月花の運行をはじめ、直江津D51レールパーク・観光急行の活用や各種イベントへの参加などによる利用促進と収益確保に向けた取組を積極的に実施、また、設備投資の抑制や駅営業時間・人員体制、列車運行本数の見直しなど経費節減にも取り組んでまいりました。その結果、第一次中期経営計画の営業収益、当期純損益、資金残について、計画を達成できる見込みです。

また、他の鉄道会社同様、新型コロナウイルス流行前の水準までは戻ってはいないものの、年間約340万人の方にご利用いただいております。

しかしながら、想定を上回る急速な人口減少の影響や生活様式の変化などから鉄道利用が低迷傾向にあること、世界情勢の変化などによりエネルギー価格や物価の高騰が顕著であること、老朽化した施設・設備の修繕や更新に多額の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などにより、依然として厳しい経営環境に置かれています。

このような厳しい経営状況を踏まえ、2025年10月に運賃値上げを実施するとともに、2025年2月に新潟県及び沿線3市から、えちごトキめき鉄道の維持・活性化に向けた新たな支援スキームについて合意をいただいたところです。

ご利用の皆様、地域の皆様からご支援・ご協力をいただく以上、これまで以上にトキ鉄を安心・安全・快適にご利用いただけるよう、安全で安定した輸送の確保や利便性向上・サービス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、「地域に愛され 地域とともに 地域の未来を創る」会社であり続けるため、地域や他交通事業者とも連携して上越地域の発展に向けた取組を強化していくことが重要です。

このため、第一次中期経営計画の計画期間が2025年度で終了することにあわせ、この期間の取組の検証を行うとともに、持続可能な経営のため、中期的・長期的に取り組むべきことを整理した上で、2026年度（令和8年度）を初年度とし、2032年度を目標年度とする7か年の重点施策を明らかにした第二次中期経営計画を策定しました。

これからも、皆様の生活の足として、大勢の方にご利用いただくとともに、地域の発展に貢献することで、地域に愛される会社となるため、役員および社員一丸となって全力で努力を続けてまいります。

第2章 第一次中期経営計画の評価

1 第一次中期経営計画期間中（2021年度から2025年度）の経営状況

(1) 利用状況

計画期間中において、一日平均約9千人余りの沿線市民や観光客の皆様にご利用いただいております。なお、2024年度は一日平均約9千3百人の皆様にご利用いただいておりますが、新型コロナウイルス流行前（2019年度）と比較すると、88%程度の利用状況に留まっています。これは、全国的にも同様な傾向で、沿線の人口減少に伴う利用者の減少と、新型コロナウイルスの影響による行動様式の変化により鉄道利用が減ったことなどが、要因として考えられます。

◆1日平均利用人員

【表1 第一次中期経営計画期間 1日平均利用人員実績】

(単位：人)

区分	2019年度① (コロナ前)	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度②	2021~2024 平均	②-①	②/①
定期外	3,845	2,163	2,759	3,033	3,173	2,782	▲672	82.5%
通勤定期	1,025	961	925	949	968	951	▲57	94.4%
通学定期	5,724	5,467	5,421	5,250	5,141	5,320	▲583	89.8%
計	10,594	8,591	9,105	9,232	9,282	9,053	▲1,312	87.6%

(2) 収入

収入面では、旅客収入については計画並みの実績となる見込みですが、線路使用料・運輸雑収では、計画を上回る収入となる見込みで、営業収入全体としても計画を上回る水準で推移しています。

ア 旅客収入

2023年度までは計画を上回る実績であるものの、2024年度は計画を下回る実績となっており、2025年度も計画を下回る見込みです。特に定期外収入については、計画に対し低減傾向にあります。これは、計画作成時は、新型コロナウイルスの影響による落ち込みが2025年度までに完全に回復すると見込んでいたものの、生活様式の変化などにより完全に戻っていないこと、2025年4月に運賃改定を行う前提で計画を策定していたものを同年10月に変更したことによる旅客収入の減によるものと考えております。また、地域の特性として輸送密度が低いため、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。計画と比較し、多くいただける見込みですが、その分当社の費用も増えており、仕組み上、利益につながるものではありません。一方で線路使用料は収入全体の約62%を占めており、重要な財源となっているため、一部当社の実態にあっていない線路使用料の算定方式を見直すよう、国・JR貨物に働きかけているところです。

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す。計画を約15%上回る見込みですが、この収入についても、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。なお、運輸雑収は収入全体の20%弱を占めています。

◆年度別営業収入比較

【表2 第一次中期経営計画期間 年度別営業収入計画・実績比較】

(単位：百万円)

項目	2021年度		2022年度		2023年度	
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	実績
旅客収入	572	575	607	671	672	729
うち定期外	372	373	414	473	481	536
うち通勤定期	200	49	193	46	191	47
うち通学定期		153		152		146
線路使用料	2,190	2,242	2,128	2,201	2,125	2,183
運輸雑収	641	707	577	628	581	709
合計（営業収入）	3,403	3,524	3,312	3,500	3,378	3,621

項目	2024年度		2025年度		計画期間合計	
	中期計画	実績	中期計画	実績見込み	中期計画	実績見込み
旅客収入	767	718	838	753	3,456	3,446
うち定期外	578	527	626	557	2,471	2,466
うち通勤定期	189	48	212	51	985	241
うち通学定期		143		145		739
線路使用料	2,180	2,219	2,193	2,170	10,816	11,015
運輸雑収	595	721	566	674	2,960	3,439
合計（営業収入）	3,542	3,658	3,597	3,597	17,232	17,900

(3) 支出

支出面では、人件費については計画を下回る見込みですが、維持補修費・運転費・減価償却費は計画を上回る見込みで、支出全体でも計画を上回る水準で推移しています。

ア 人件費

支出全体の約25%を占める人件費は、計画を下回る見込みですが、最低賃金の上昇、人材確保のための賃金・待遇改善、出向負担金の見直しなどにより、年々増加しています。しかしながら、人材は安全・安定運行に欠かせない支出であり、人材確保のためには賃金・待遇改善が必要であることを勘案す

ると、支出を抑制することは容易ではない状況にあります。

イ 維持補修費

支出全体の約 50%を占める維持補修費は、計画並みの水準で推移しています。しかしながら、安全・安定運行には欠かせない支出であり、近年の物価上昇・労務費上昇などを勘案すると、支出を抑制することは難しい状況にあります。

◆年度別支出比較

【表 3 第一次中期経営計画期間 年度別支出計画・実績比較】 (単位：百万円)

項目	2021年度		2022年度		2023年度	
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	実績
人件費	1,017	998	1,041	990	1,020	999
維持補修費	2,271	2,388	2,022	2,080	1,798	1,926
運転費等	775	801	777	875	741	892
減価償却費	0	0	0	4	0	5
合計	4,063	4,187	3,840	3,949	3,559	3,822

項目	2024年度		2025年度		計画期間合計	
	中期計画	実績	中期計画	実績見込み	中期計画	実績見込み
人件費	1,051	1,025	1,062	1,095	5,191	5,107
維持補修費	2,015	2,278	1,931	2,014	10,037	10,686
運転費等	747	860	739	877	3,779	4,305
減価償却費	0	12	0	0	0	21
合計	3,813	4,175	3,732	3,986	19,007	20,119

(4) 設備投資

老朽化の進んだ変電所設備や故障するとただちに安全・安定運行に影響の出る施設の更新を中心に、計画期間中 22.5 億円の設備投資を行いました。これは、計画していたラッセル車の更新の取り止めや設備投資の先送りなどを行ったことにより、計画に対し、1.3 億円ほど少ない額となります。しかしながら、今後も変電所設備や老朽化の激しいビームやコンクリート柱などの設備更新を控えており、また物価高騰の影響もあり、投資額を抑制することは難しい状況となっています。

◆年度別設備投資比較

【表 4 第一次中期経営計画期間 年度別設備投資計画・実績比較】 (単位：百万円)

年度	通常		大規模等		変電所更新		計	
	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	実績	中期計画	実績
2021年度	443	388	0	0	0	0	443	388
2022年度	239	182	0	0	0	0	239	182
2023年度	146	137	142	64	441	0	729	201
2024年度	186	116	7	83	296	433	489	632
2025年度	203	220	0	149	279	320	482	689
計画期間合計	1,217	1,043	149	296	1,016	753	2,382	2,092

※2025年度の実績は実績見込みの数値

(5) 資金

計画中は資金を重視した経営を行い、2025年度末の期末残高は、計画以上の7.4億円となる見込みです。これは、新潟県・沿線3市からの新型コロナウイルスの影響に対する緊急支援や設備投資の抑制などによるものです。しかしながら、今後も安定運行のため、変電所等の大規模設備の更新の必要があることや、物価高騰などの影響もあり、資金繰りは依然として厳しい状況です。

【表5 第一次中期経営計画期間 キャッシュフロー推移】

(単位：百万円)

区分		2021	2022	2023	2024	2025 (実績見込み)
営業活動CF (税引後損益(減価償却費除く)等)		177	851	1,223	▲295	▲377
投資活動CF (設備投資、補助金収入)		▲122	▲142	▲175	▲112	▲190
現金及び預金	当期増減	55	709	1,048	▲407	▲567
	期首残高	1,590	1,645	2,354	3,402	2,995
	期末残高	1,645	2,354	3,402	2,995	2,428
	期末残高(※新潟県支援除く)			1,321	1,017	744
中期計画 期末残高		1,676	1,181	1,048	791	725

※新潟県支援・・・後年度に実施する設備投資等に充当する支援金

【表6 第一次中期経営計画期間 社員数・人件費推移】

(単位：人、百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
社員数	247	252	235	230	222
うち役員	3	3	2	2	2
うち正社員・契約社員	154	172	174	184	188
うちJR出向者	90	77	59	44	32
人件費	997	991	999	1,025	1,095

※社員数は年度初の数値、2025年度の人件費は実績見込み

2 経営改善の実施状況

(1) 人件体制の見直し

人件費の見直しは、完全自社雇用社員化を目標にした計画的な採用・育成・JR出向社員の復帰促進、再雇用出向負担金の引き下げ、役員数の削減、業務体制・駅体制の見直し、列車本数の削減、ノー残業デーの設定等による超過勤務の削減などを実施しています。しかしながら、自社雇用社員化が計画とおりに進んでいないこと、出向負担金の引き上げ、最低賃金の上昇、採用・人材確保のための待遇改善などにより、人件費は上昇傾向にあり、安全で安定した輸送

を維持していくために、今後も人件費の上昇は避けられない状況です。

(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・相見積もり取得の徹底
- イ 設備投資計画見直しによる設備投資の先送り
- ウ 契約内容見直しによる契約金額の引き下げ
- エ 施工方法の見直しや工夫によりメンテナンスコスト等の削減
- オ その他（コピーカウンター料節約・一般管理費・設備スリム化等）

(3) 増収策等

- ア 特別便を含む観光列車の積極的活用やイベント列車の活用（貸切・夜行列車）・料金の見直し
- イ 遊休資産の活用・売却
- ウ 直江津 D51 レールパークや駅を活用した自社イベント開催による鉄道利用促進
- エ 新潟を拠点としたアイドルグループとの連携による新たな利用客の獲得
- 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 個人旅行者を含むインバウンド客の集客
- キ 運賃体系の見直し（2025.10～運賃改定）

3 第一次中期経営計画の目標進捗状況

第一次中期経営計画における経営目標について、営業収入、当期損益、社員数については概ね達成できそうな状況ではありますが、1日当たりの利用人員については、沿線人口の急激な減少や新型コロナウイルスの影響による行動の変化もあり、達成が難しい状況となっています。

【表7 第一次中期経営計画 目標数値進捗状況】

項目	目標	進捗状況
1日当たり利用人員	9,600人（2025年度）	9,282人（2024年度実績）
うち定期外	3,740人（2025年度）	3,173人（2024年度実績）
営業収益	36.0億円（2025年度）	36.6億円（2024年度実績）
当期損益	▲1.7億円以内 （2021～2025年度平均）	▲1.0億円 （2021～2024年度平均）
社員数	224人（2025年度末）	222人（2025年度初）

第3章 第二次中期経営計画について

1 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、第二次中期経営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〉

I. 沿線地域の皆様に安全で安定した輸送サービスを提供し続ける

ア 安全・安定輸送の徹底推進

鉄道事業者の責務である輸送の安全を最優先に、安定した運行を行うことで、お客様に信頼される鉄道を目指します。

イ 持続可能で安定した経営の実現

持続可能で安定した経営を実現するため、収益性の高い商品の展開、地域の皆様と連携した企画を通じた利用促進等収益の増強を図るとともに、業務の全般的な見直しによる合理化・効率化、DX化の推進による業務効率化の推進等による経費削減に積極的に取り組みます。

ウ お客様目線に立ったサービス向上

お客様の目線に立ち、利便性の高い輸送サービスの提供に努めるとともに、お客様に使いやすく快適な駅を目指します。

エ 人材確保及び育成の取組

安全で安定した運行を継続するため、人材確保及び育成に取り組みます。

II. 地域が益々発展し活性化するために貢献する

ア 鉄道及び駅を活用した地域との連携強化

地元飲食店等と連携した駅ホームでのイベントの開催など、地域の皆様とともに発展する鉄道を目指します。

イ 地域との連携強化を図るための企画の開発・実施

沿線のお子様や住民向けの特別運行便の運行など、マイレール意識の醸成が図られる企画を実施します。

2 計画期間

本計画は、2026年度から、最大の設備投資となる変電所の更新工事が完了する2032年度までの7か年計画とします。

3 第二次中期経営計画の前提条件

(1) 利用人員に影響する外部要因

当社を取り巻く環境において、以下の要因により利用者の減少を想定しています。

- ア 想定以上の少子化の進行による沿線人口の減少に伴う通学定期利用者数の減少
- イ 沿線人口の減少及び新型コロナウイルス等の影響による通勤定期利用者数及び定期外利用者数の減少

【表 8 人口減少、新型コロナウイルス影響のみを考慮した 1 日平均利用人員】
(単位：人)

区分	2024年度 (実績)	2032年度 (想定)
通学	5,141	4,352
通勤	968	857
定期外	3,173	2,849
合計	9,282	8,058

(2) 新潟県・沿線 3 市合意の新たな支援スキーム

こうした外部要因により、当社では今後も利用者の減少が避けられない状況となっています。また、JR からの経営移管に伴い引き継いだ老朽化施設が多数あり、とりわけ変電所等の更新は安定輸送に不可欠である一方、多額の資金を要します。これらの課題を踏まえ、2025 年 2 月に新潟県および沿線 3 市と、当社の維持・活性化に向けた新たな支援スキームが合意されました。

本スキームでは、老朽化施設の更新に必要な資金を新潟県が貸付で支援するとともに、経営に必要な資金残高を下回る場合には、新潟県および沿線 3 市から行政支援が受けられる仕組みとなっています。合意時点の見込みでは、県からの貸付金は約 32 億円、新潟県・沿線 3 市からの行政支援は約 22 億円としていましたが、本計画を公表する段階では、貸付金は約 35 億円、行政支援は約 32 億円となる見込みです。なお、合意後の状況変化については次の項目で詳述します。

(3) 上記の支援スキームの合意以降の状況変化（7 年間で貸付金見込み額約 3 億円、行政支援見込み額約 10 億円の増加）

- ア 採用強化・人材定着化のための待遇改善による人件費の増額（約 4.7 億円増）
- イ 運転用動力費の増加（電気料金・軽油料金の大幅な上昇）（約 3.4 億円増）
- ウ 車両検査費（車両保存費）の増加（物価・労務単価の高騰）（約 2.9 億円増）
- エ 変電所更新時の機器スリム化による他社への電力供給量減少に伴う電気使用量収入の減少（約 3.1 億円減）
- オ 2025 年 9 月に発生した水害による直江津変電所等復旧費用（約 2.3 億円）
- カ 上記の影響による変電所更新計画の見直しに伴う行政支援の枠組みの変更（貸付金約 3 億円増）

なお、上記のとおり、7年間で収入は約3.1億円減少し、費用は約13.3億円増加する見込みですが、災害復旧支援に係る補助金活用、収益増強及び経費削減などの経営改善のための取組（以下、「自助努力」という）などを織り込み、行政支援見込み額を算定しています。

4 経営目標

前項で示した前提条件のとおり、当社を取り巻く経営環境は依然として厳しい状況ですが、2025年2月に新潟県・沿線3市と合意した新たな支援スキームにより、第二次中期計画期間中の資金は確保できる見込みです。しかしながら、行政からの支援金は公金であり、少しでも支援額を圧縮できるよう一層の経営努力を図る必要があります。

また、計画で想定している水準を超える物価上昇や社会情勢の変化、賃金水準の上昇、キャッシュレス決済導入などが生じた場合には、追加の資金調達が必要となる可能性があります。

このような状況を踏まえ、当社は、安全で安定した運行を大前提に、収益性の高い商品の展開や鉄道の利用促進等収益の増強を図るとともに、業務の全般的な見直しによる合理化・効率化やDX化の推進による業務効率化等による経費削減など、自助努力を積極的かつ継続的に実施していく必要があります。こうした認識のもと、本計画では以下の経営目標を設定し、その目標達成に向けて、次章に掲げる取組を着実に推進してまいります。

本経営計画の実施状況については、毎年度、進捗を検証したうえで、必要に応じて計画を柔軟に見直します。その上で、計画終了後の将来を見据え、持続可能で自立した経営体制の確立に向けて取組を進めてまいります。

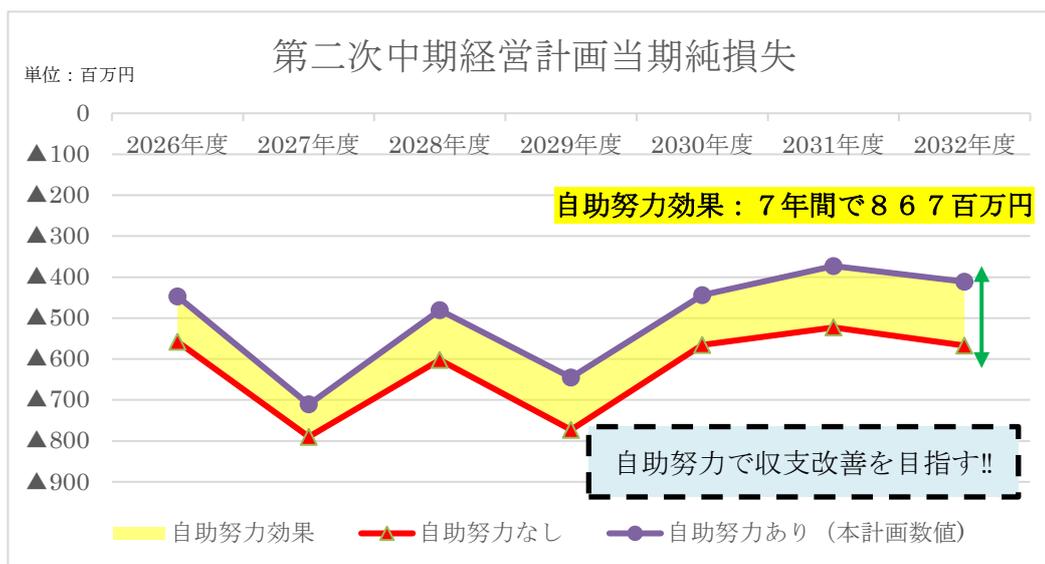
【経営目標】

- ◆利用者・公衆等の死傷事故「ゼロ」
- ◆重大な事故※「ゼロ」
- ◆1日当たり利用人員 9,282人（2024年度）→ 9,000人（2032年度）
（うち定期外 3,173人（2024年度）→ 3,600人（2032年度））
（うち通勤定期 968人（2024年度）→ 1,050人（2032年度））
- ◆営業収益 36.6億円（2024年度）→ 38.7億円（2032年度）
- ◆当期損益 ▲2.8億円（2024年度）→ ▲5.0億円以内（2026～2032年度平均）

※重大な事故とは、列車事故（衝突・脱線・火災）、インシデント（鉄道事故等が発生する恐れのある事態）を指します。

なお、本計画期間中において、運賃改定は見込んでいませんが、想定を大きく上回る経営環境の変化が生じ、その影響が大きい場合には、必要に応じて運賃の在り方について検討を行う可能性があります。

◎自助努力により利用人員の減少を抑え、収入拡大、経費削減を推進し、収支改善を図ります。



【図1 第二次中期経営計画 当期純損失 自助努力なし VS 自助努力あり】

◆年度毎推移比較

【表9 第二次中期経営計画 損益比較 自助努力あり VS 自助努力なし】

(単位：百万円、人)

年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度
営業収益	3,961 (3,873)	3,934 (3,882)	3,779 (3,687)	3,772 (3,684)
うち旅客収入	793 (792)	744 (743)	729 (728)	738 (716)
うち運輸雑収	781 (697)	615 (567)	630 (566)	596 (555)
営業費用	4,383 (4,386)	4,452 (4,459)	4,268 (4,278)	4,382 (4,402)
特別損益	▲221 (▲241)	▲381 (▲401)	▲182 (▲202)	▲228 (▲248)
当期純損失	▲447 (▲558)	▲711 (▲790)	▲481 (▲602)	▲645 (▲773)
1日当たり利用人員	9,057 (9,005)		→	8,779 (8,518)

※下段 ()書きは自助努力なし

年度	2030年度	2031年度	2032年度	計	自助努力	自助努力主な取組
営業収益	3,808 (3,727)	3,851 (3,742)	3,874 (3,758)	26,827 (26,200)	627	<ul style="list-style-type: none"> ・雪月花等商品力の増強 ・通勤定期利用促進
うち旅客収入	730 (705)	729 (698)	731 (692)	5,157 (5,037)		
うち運輸雑収	584 (555)	599 (555)	595 (555)	4,332 (3,982)		
営業費用	4,265 (4,285)	4,308 (4,328)	4,299 (4,319)	30,357 (30,457)	100	<ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド受入環境整備による誘客促進 ・遊休資産の活用・売却 ・線路使用料算定比率改善に向けた協議 ・各種契約見直しによる経費削減 など
特別損益	▲192 (▲212)	▲115 (▲135)	▲186 (▲206)	▲1,505 (▲1,645)	140	
当期純損失	▲444 (▲566)	▲373 (▲523)	▲411 (▲567)	▲3,512 (▲4,379)	867	
1日当たり利用人員		→	8,966 (8,058)			

※下段 ()書きは自助努力なし

第4章 第二次中期計画達成に向けた重点的取組

I. 沿線地域の皆様に安全で安定した輸送サービスを提供し続ける

1 安全・安定輸送の徹底推進

- (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 持続可能で安定した経営の実現

(1) 鉄道及び駅の利用促進

- ア 鉄道利用のメリット（駅直結・お酒）を生かしたイベントの開催や企業・自治体への呼びかけなどにより、通勤利用者の拡大を図ります。
- イ 鉄道利用者拡大のため、利用者の要望を取り入れながら、増便・増発も含めた需要に合った列車ダイヤの設定を検討します。
- ウ 貸切列車やイベント列車など、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。
- エ 妙高杉ノ原エリアの大規模リゾートを訪れるインバウンド客の輸送需要を取り込み、観光利用の拡大を図ります。

(2) 雪月花を活用した増収策の取組

「雪月花」のブランドイメージ維持のため、首都圏・関西圏へのPR等の取組の継続・強化を図るとともに、個人旅行者を含むインバウンド観光客からも選ばれるよう魅力発信・情報発信を強化します。また、他鉄道会社や宿泊施設と連携した高付加価値な商品を造成することで、新たな魅力を創出し、増収を図ります。



【えちごトキめきリゾート雪月花】



【第三セクター鉄道の車両で初の
ブルネル賞奨励賞を受賞】

(3) 業務の全般的な見直しによる合理化・効率化による経費削減

- ア 重要性・収益性の低い業務について、廃止を含めて抜本的に見直します。

イ DX化の推進により、業務の効率化・省力化を図り、中長期的なコストの削減を図ります。

ウ 駅の清掃や広告の管理委託などの各種契約について見直しを推進し、コスト削減を図ります。

エ 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。

(4) その他の経営改善

ア 各遊休土地・施設について、貸付や売却も含め検討し、収益化を目指します。

イ 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。

ウ 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。

エ 近隣の鉄道会社や地域の他交通モードと連携し、地域公共交通の利用促進や利便性向上による収益拡大、協働協業化による経費削減に向けた情報共有と協力を進め、効率的な運営を図ります。

3 お客様の視点に立ったサービス向上

(1) 地域のイベントや行事に対応した臨時列車や増結対応を行い、お客様の利便性向上を図ります。

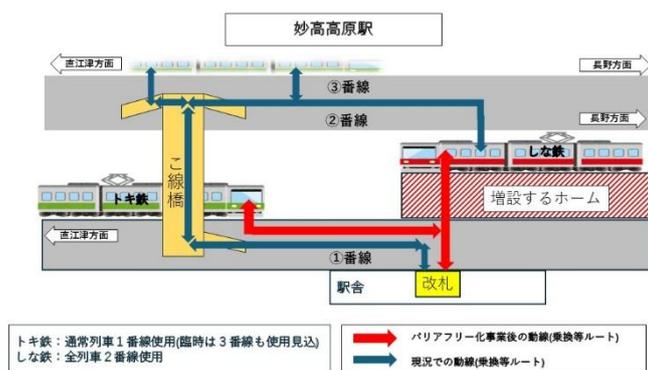
(2) お客様の声や利用実態などを参考に、お客様がより利用しやすいダイヤを検討します。

(3) 列車運行状況をよりタイムリーにご案内するモニターの各駅への設置を検討します。

(4) お客様のニーズの把握に努め、駅への学習スペースの設置や駅の改修(トイレや雨漏り等)について、沿線自治体と協議しながら、進めてまいります。

(5) インバウンドのお客様をはじめ、多くの方がご利用しているキャッシュレス決済・チケットレス化について、導入を検討します。

(6) 今後高まりが予想されるインバウンド需要に対し、妙高高原駅のバリアフリー化工事を着実に進め、多言語化・案内強化などの対策をとり、スムーズな移動が可能になるよう受入環境を整備します。



【図2 妙高高原駅バリアフリー化工事概略図】

4 人材確保及び育成の取組

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 完全自社雇用社員化に向け、特に現場業務に必要な専門知識や技能を次世代へ円滑に継承するため、体系的な教育・研修の充実と、実務経験を積む機会を確保し、特に中堅・リーダー層の育成を進め、組織の安定性を高めます。
- (4) 社員が意見を述べやすい組織風土の醸成に努め、DX化や業務プロセスの見直しによる生産性の向上を推進し、時間外勤務の削減や、経営状況を踏まえた福利厚生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。

II. 地域が益々発展し活性化するために貢献する

1 鉄道及び駅を活用した地域との連携強化

- (1) 地域の商店や学校と連携し、駅舎や構内でのイベントを開催します。
- (2) 地域で開催されるイベントにあわせた臨時列車を設定するなど、地域との連携強化を図ります。
- (3) 小学校・幼稚園・保育園などによるD51 レールパークへの見学を広く受け入れるとともに、運転士体験の実施などを行い、地域の方を中心にトキ鉄に親しみをもってもらえるような取組を行います。



【直江津 D51 レールパークの SL】



【列車と綱引き】

- (4) 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。

2 地域との連携強化を図るための企画の開発・実施

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、地域観光の魅力力向上に努めます。

第5章 数値計画

1 収支

本計画に掲げる収支計画は、第4章で示した重点的取組を着実に進めることで赤字幅を抑制し、達成を目指すものです。安全・安定輸送の確保、利用促進や商品力の強化、業務の効率化、経費削減などの自助努力を積み重ね、厳しい経営環境下においても持続可能な収支構造の改善に取り組んでまいります。

【表 10 第二次中期経営計画 収支計画】

(単位：百万円)

年度	営業収益	営業費	営業利益	当期純損益
2026	3,961	4,383	▲422	▲447
2027	3,934	4,452	▲518	▲711
2028	3,779	4,268	▲489	▲481
2029	3,772	4,382	▲610	▲645
2030	3,808	4,265	▲457	▲444
2031	3,851	4,308	▲457	▲373
2032	3,874	4,299	▲425	▲411
合計	26,979	30,357	▲3,378	▲3,512

2 設備投資

老朽設備の更新は、安全・安定輸送の維持に不可欠であり、多額の投資が避けられません。国の補助金や県の貸付金を活用しつつ、計画的な設備更新を進めてまいります。

【表 11 第二次中期経営計画 設備投資計画】

(単位：百万円)

年度	通常投資	変電所更新	その他大規模	合計
2026	391	577	479	1,447
2027	470	24	510	1,004
2028	249	777	400	1,427
2029	325	459	374	1,158
2030	240	390	419	1,049
2031	153	326	423	902
2032	205	292	530	1,027
計	2,032	2,846	3,135	8,013

3 行政支援見込み額（計画策定時の見込み）

行政支援を活用しつつ、自助努力による収支改善と効率化を進め、支援額の抑制と持続可能な経営体制の確立に取り組みます。

【表 12 第二次中期経営計画 行政支援見込み額】

（単位：百万円）

年度	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	計
行政支援見込み額	0	639	493	667	480	432	499	3,210

第6章 結びに

「地域に愛され 地域とともに 地域の未来を創る」会社であり続けるために

私たちは開業以来、多くのお客様に支えられ、10周年を迎えることができました。

この感謝の気持ちを胸に、第二次中期経営計画のもと、安全で安定した運行を提供し続けるために着実に歩みを進めてまいります。

経営環境は依然として厳しく、エネルギー価格や物価の高騰など、先行き不透明な要素もありますが、新潟県および沿線3市からのご支援を力に、安全・安定・快適な輸送サービスを継続し、地域の皆様に愛される鉄道を目指します。

「地域とともに歩み、地域の未来を創る」——その思いを忘れず、役員および社員一人ひとりが責任を持って、持続可能な経営と地域活性化に向けた取組を進めてまいります。