

智頭急行

中期経営計画 2023

人と地域をつなぎ、新たな出会いを育みます



智頭急行株式会社

はじめに ～中期経営計画の策定にあたって～

2019年12月に智頭急行は開業して25年目を迎えます。1994年の開業以来、「山陰地方と山陽・京阪神地区を結ぶ」・「沿線地域の住民生活と地域産業の振興と観光開発等に役割を果たす」鉄道という使命を果たすべく取り組んでまいりました。この間、特急列車には2千万人、普通列車には6百万人を超えるお客様にご利用いただきました。改めてお客様や地域の皆様に感謝申し上げます。

当社では、お客様に安全で安心して快適にご乗車いただけるよう、安全を最優先として、お客様の動向やニーズに合わせた特急列車の増便や車内リニューアル、普通列車のダイヤや編成の見直しなどを実施してまいりました。

特急列車のお客様は、順調に増加していましたが、2008年のリーマンショックを境に、景気の低迷や鳥取自動車道の開通などの影響を受けて約2割減少しました。近年の全体的な傾向としては、2018年に台風等の自然災害で大きな影響を受けたものの、訪日外国人の増加や緩やかながらも長期的な企業業績の回復などに伴い回復の兆しが見えています。普通列車のお客様は、近年の兵庫県県立高校の学区再編や美作市の専門学校の開校などにより、通勤・通学のお客様がやや増加傾向にあります。しかしながら将来にわたって日本の総人口が減少していくと推計されており、特に沿線地域の人口減少や少子高齢化は今後さらに加速していくことを考慮しますと、鉄道利用のお客様の数に大きな影響が及ぶことが危惧されます。一方で高架橋や信号設備など施設・設備の老朽化に伴う安全投資や修繕費が増加しているほか、特急列車の車両は運用開始から既に24年を経過しています。このように当社を取り巻く環境は、今以上に厳しさを増していくものと思われませんが、訪日外国人、高齢者、女性といった多くのお客様との新たな出会いへの期待が膨らんできています。

このような状況を踏まえ、前回の中期経営計画を検証し、これから先10年の長期ビジョンと第1段階のめざすべき姿を描き、2023年度を最終目標とした「中期経営計画 2023 人と地域をつなぎ、新たな出会いを育みます」を策定いたしました。新たな中期経営計画では、鉄道の最大の使命である「安全の確保」を最優先し、「お客様に喜んでいただけるサービスの提供」「地域社会との共生共創」「効率的経営の追求」のほか、「信頼される企業」「人づくり」「働き方改革」に取り組むこととしています。これまで以上に地域の皆様と手を携えながら、地域の発展や交流人口の拡大について、知恵を絞り、汗を出して地域から愛され親しまれる企業となれるように、さらには全てのお客様にとっての新たな出会いを育むように全社一丸となって取り組んでまいります。

智頭急行株式会社
代表取締役社長

城平 守朗



目 次

はじめに ～中期経営計画の策定にあたって～

I	前回中期経営計画（2014年度～2018年度）の振り返り	・・・	1
II	当社を取り巻く環境について	・・・	3
III	使命・経営理念・長期ビジョン	・・・	4
IV	中期経営計画 2023 について	・・・	5
V	重点取り組み項目	・・・	6
VI	各項目の主な取り組み	・・・	7
VII	計数計画	・・・	14

I 前回中期経営計画（2014年度～2018年度）の振り返り《主な取り組み① 安全・投資・競争力》

【基本戦略：4つの柱】

安全を最優先とする企業風土の構築

法令・規程等の遵守

安全教育の徹底、知識・技術の向上及び継承

訓練を通し、事故や輸送障害への対応力向上

内部監査体制の強化

職場改善提案、コミュニケーションの推進

効率的投資による安全性と競争力の強化

計画的な施設・設備の修繕等で安全の強化

特急車両の内装改良、競争力の強化と品質の向上

普通車両の魅力向上

沿線地域等との連携と域外からの誘客

自治体・関係団体との連携による誘客

イベント・広報宣伝による誘客促進

CS（お客様満足）の向上

鉄道の利用促進に向けた企画商品の開発

マスコミによる知名度のアップ

効率経営の追求

業務の効率化、経費削減

運輸収入の確保

旅客動向やニーズの収集分析

大規模修繕については国の補助金を活用

【主な取り組み実績】

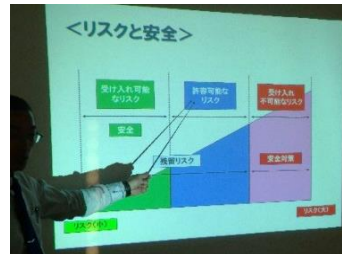
安全を最優先とする企業風土の構築

・潜在するリスクへの対策

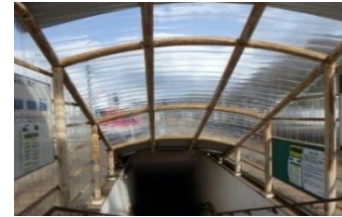
・JR西日本の鉄道安全考動館への研修

・各種訓練による異常時対応力の強化

・安全に対する職場改善提案の導入



リスクアセスメント研修



接近する列車が確認できるよう
佐用駅階段の屋根を透明化



トンネル火災訓練

効率的投資による安全性と競争力の強化

・施設設備（落石防護柵新設、高架橋・トンネル修繕、自動列車停止装置更新など）

・駅設備（内方線付き点状ブロック更新、待合室への放送設備新設、AEDの設置、駅名標の多言語化など）

・特急車両（車内表示器の更新、多目的室の新設、無料WiFiの環境整備、自動放送多言語化 など）

・普通車両（日本語と英語によるワンマン自動案内放送、ワンマン機器の更新など）



落石防護柵新設



AED設置



特急車両 車内表示器更新



普通車両 ワンマン表示器更新

《安全対策について》

安全対策については、経営収支を見ながら当初計画を前倒し投資修繕を実施しました。また、2016年7月12日の落石発生を受け、安全の確保のため落石対策の工事を追加しました。前回中期経営計画の投資修繕費用は、当初の58億45百万円に対し、投資5億95百万円、修繕4億30百万円を増額し、合計68億70百万円となりました。

I 前回中期経営計画（2014年度～2018年度）の振り返り《主な取り組み② 地域・誘客・経営》

【基本戦略：4つの柱】

安全を最優先とする企業風土の構築

- 法令・規程等の遵守
- 安全教育の徹底、知識・技術の向上及び継承
- 訓練を通し、事故や輸送障害への対応力向上
- 内部監査体制の強化
- 職場改善提案、コミュニケーションの推進

効率的投資による安全性と競争力の強化

- 計画的な施設・設備の修繕等で安全の強化
- 特急車両の内装改良、競争力の強化と品質の向上
- 普通車両の魅力向上

沿線地域等との連携と域外からの誘客

- 自治体・関係団体との連携による誘客
- イベント・広報宣伝による誘客促進
- CS（お客様満足）の向上
- 鉄道の利用促進に向けた企画商品の開発
- マスコミによる知名度のアップ

効率経営の追求

- 旅客動向やニーズの収集分析
- 運輸収入の確保
- 業務の効率化、経費削減
- 大規模修繕については国の補助金を活用

【主な取り組み実績】

沿線地域等との連携と域外からの誘客

- 山陰デスティネーションキャンペーン（山陰DC）等の誘客協力
- スーパーはくと車内における広報宣伝（観光プロモーション映像の放映など）
- 各種企画きっぷ等の新設（ペアきっぷ・ラクラクきっぷなど）
- 各種イベントの開催
- イベント車両「あまつぼし」の活用
- 親善大使と名誉駅長の任命



誘客イベントへの参加



恋山形駅関連のイベント



接客研修



観光プロモーション映像の放映



イベント車両「あまつぼし」



親善大使・名誉駅長委嘱式

効率経営の追求

- 旅客動向に合わせたダイヤ改正の実施
- JRの企画商品の参画（訪日外国人観光客向け商品「JR-WEST RAIL PASS」、山陰DC商品「山陰めぐりパス」など）
- 鉄道施設総合安全対策事業費補助金の活用（落石防護柵新設、高架橋修繕、自動列車停止装置更新）

これから先もお客様に安全・安心な鉄道を提供することを最優先に、現状に満足せず、新たな目標を設定し、全社一丸で取り組みます。

II 当社を取り巻く経営環境について

外部環境

世界経済・日本景気の先行きの不透明さ

人口減少（智頭線沿線5市町村の人口 2015年69千人 25年…56千人 35年…45千人）^{*1}

少子化による労働力不足

超高齢社会^{*2}（智頭線沿線5市町村の65歳以上人口比率 2015年37.7% 25年…44.7% 35年…48.2%）^{*1}

アジア地域を中心とした訪日外国人の拡大

高速道路網の整備（山陰自動車道 鳥取西IC～青谷IC間…2019年夏開通予定、鳥取豊岡宮津道路・岡山美作道路…全線開通時期未定）

女性の活躍推進や働き方改革の推進による雇用・就業形態の多様化

キャッシュレス時代の到来

大規模地震の予想（南海トラフ、山崎断層他）

異常気象による大規模災害の増加

*1…記載の人口推移については国立社会保障・人口問題研究所の市町村別将来推計人口の数値を参考

*2…超高齢社会とは総人口のうち高齢者とされる65歳以上の人口の割合(高齢化率)が21%を超える社会をいう。

内部環境

施設・設備の老朽化

社員の年齢構成による人件費の増加

働き方改革に伴う社員の働きやすい職場づくり、ワークライフデザインへのさらなる対応

開業時（1994年）に導入した特急車両の経年

課題

老朽化した施設・設備の適正な維持管理

鉄道事故・自然災害など異常時対応力のさらなる強化

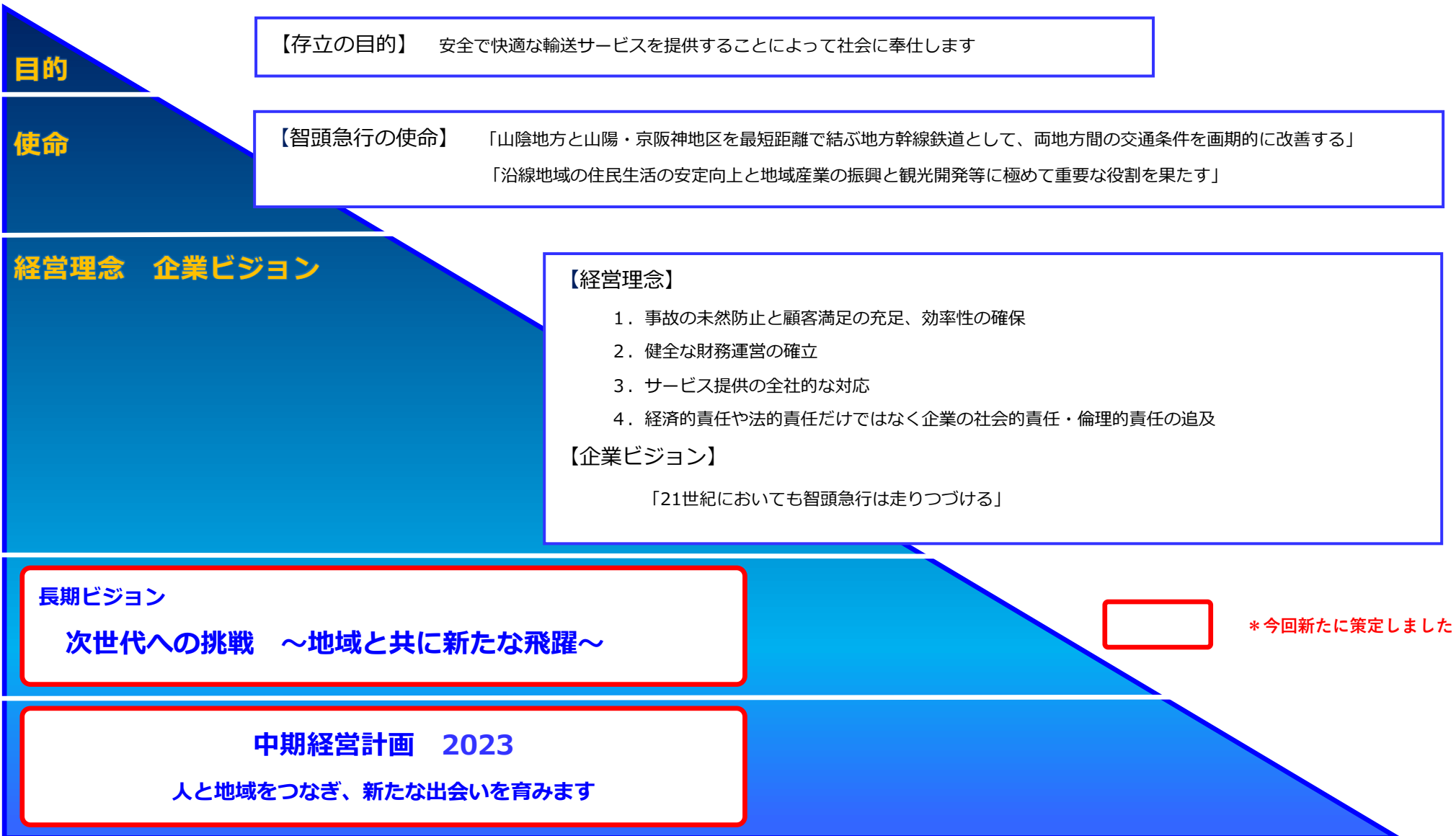
特急列車と普通列車の利用客確保

さまざまなお客様に対応したサービスの提供・商品開発

特急車両更新についての検討

ES（従業員満足）の向上・ワークライフデザインの取り組み

Ⅲ 使命・経営理念・長期ビジョン



* 地域とは、智頭線沿線5市町村を中心とした地域

IV 中期経営計画 2023 について

《中期経営計画の位置付け》

今回の中期経営計画の要点は、長期ビジョン『次世代への挑戦 ～地域と共に新たな飛躍～』実現へ向けた第1段階と位置付けていることです。2019年度～2023年度の5年間を、「新たな飛躍」へ向かうための種をまいたり、育んだりしながら、第1段階の挑戦をする期間として、その先の成長の幅をひろげ、加速させるための施策に取り組みます。

前回の中期経営計画に引き続き、安全への取り組みを強化するとともに、『人と地域をつなぎ、新たな出会いを育みます』を掲げ、地域と智頭急行のつながりを一層強化していきます。人口減少や少子高齢化など、地域と智頭急行を取り巻く環境は益々厳しくなることが予想されるなか、地域が発展するため、智頭急行が走り続けるために、地域との協調を進めていきます。

また、CSR（企業の社会的責任）としてコンプライアンスの強化や公正で健全な企業活動などに取り組んでいきます。

長期ビジョン

次世代への挑戦 ～地域と共に新たな飛躍～

前回中期経営計画

～地域の活性化と都市間輸送の確保を目指して～
(2014年度～2018年度)

中期経営計画 2023

人と地域をつなぎ、新たな出会いを育みます
(2019年度～2023年度)

中期経営計画

(2024年度～)

V 重点取り組み項目

《中期経営計画の中で会社がめざす姿》 人と地域をつなぎ、新たな出会いを育みます

めざすべき姿を達成させるため、下記の7つの項目を重点に取り組みます。

《重点取り組み項目》



*1…CS（お客様満足）、*2…CSR（企業の社会的責任）、*3…ES（従業員満足）

VI 主な取り組み

1. 安全輸送

私たちは、日々安全を積み重ね、将来にわたりお客様に安心・信頼していただける鉄道を築き上げます

①安全確保 安全を最優先とする企業風土の構築

安全を最優先し、死傷事故ゼロ、鉄道運転事故ゼロ、労働死亡災害ゼロの継続に努めます。
安全意識を高めるため社員教育を充実させ、さらなる安全文化の醸成をめざします。
安全マネジメント体制を充実し、継続的改善を図ります。

②危機管理 自然災害や重大事故発生時の危機管理の強化

各種訓練への参加を通じて、異常時対応能力の向上をめざします。
非常時における情報収集・共有体制や社員招集体制の充実など、迅速・的確に対応できる組織づくりを進めます。
警察、消防、自治体、取引先と連携を強化し、災害・事故発生時の相互協力を図ります。

③安全投資 鉄道設備の適正な維持管理・強化

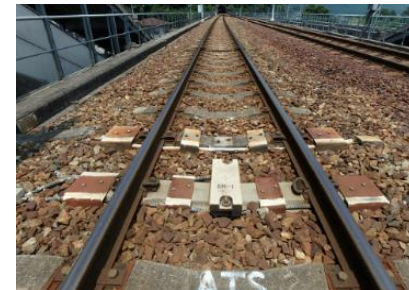
経年の使用により老朽化した施設・設備の安全性向上を図ります。
激甚化する自然災害に備え、施設・設備の防災強度を向上します。
高い安全レベルを実現させるための投資を計画的に進めます。



全社員を対象とした社員教育



総合事故対応訓練



老朽化した施設・設備の更新

VI 主な取り組み

2. CS向上（お客様満足の向上）

私たちは、常にお客様のニーズを感じ取り、お客様に喜んでいただけるサービスを提供します

①品質の向上 お客様の期待に応えるサービスの提供

接客技術の向上に努め、お客様の立場に立って親身なサービスを提供します。

列車内や駅など分かりやすい案内表示の提供を検討します。

訪日外国人の増加に合わせ、多言語化表記の追加やタブレット端末の導入などを検討します。

キャッシュレス時代に合わせ、特急停車駅にICカード取扱機器の導入を検討します。

②商品の充実 ニーズに合った商品設定・開発

国内外のお客様の動向やニーズを分析し、商品の見直しや魅力ある商品開発をします。

旅行会社と連携し、イベント車両「あまつぼし」を利用した商品を創出します。

高齢化の進展に応じて、鉄道各社や旅行各社とともに高齢者に喜んでいただける商品開発をします。

③お客様の声 お客様のご意見によるサービスの向上

お客様の声に対し誠意をもって対応し、サービスの向上に取り組みます。



接客風景



企画きっぷ



ご意見ボックス

VI 主な取り組み

3. 地域社会

私たちは、常に地域との共生と共創に取り組み、地域の活性化に貢献します

①地域連携 地域社会との連携強化及び交流人口の拡大

地域の自治体や関係機関等との連携を強固なものにします。

地域のイベントなどを通じて、地域の方との交流・連携を深め、域外からの誘客を図ります。

イベント車両「あまつぼし」を地域活性化のため、最大限に活用します。

②魅力発信 地域の魅力創出と域外への発信

地域の方とともに地域の魅力を創出します。

SNS等を活用し、地域の魅力を積極的に情報発信します。

③地域共生 地域に根差した取り組み

地域と課題を共有し、持続可能な地域交通の実現に努めます。

地域との共生をめざし、基地見学や職場体験など地域貢献活動に力を入れます。

安心・安全な地域づくりをめざし、「こども110番の駅」の取り組みを継続します。



かみごおり元気まつり（上郡町）



武蔵まつり（美作市）



恋山形駅関連イベント



大原車両基地見学

VI 主な取り組み

4. 財務運営

私たちは、収入の安定確保に努め効率的・計画的に事業を進めていきます

① 経営基盤の強化 安定した会社経営

鉄道各社や旅行会社との連携を深め、商品の維持・充実に努めます。
生産性向上による経営体質向上に努めます。
運用益の安定をめざし、資金運用の枠組みを広げる検討をします。

② 効率経営の追求 業務の効率化、コスト意識の定着、補助金の活用

経費節減の意識を高めるとともに、業務の効率化に努めます。
施設・設備の大規模修繕等は可能な限り補助金を活用します。
車両の検査、修繕を適切に行いながら、在庫部品の削減に努めます。

③ 車両更新の検討 特急車両更新についての検討

特急「スーパーはくと」の車両更新について幅広く検討します。



補助金を活用した高架橋修繕

VI 主な取り組み

5. CSR（企業の社会的責任）

私たちは、常に企業倫理の向上に努め、地域社会からの期待と信頼に応えます

①コンプライアンスの強化 法令・規程類の理解と深度化

コンプライアンス行動指針に沿って、誠実に行動します。

定期的にコンプライアンスに関する研修を開催し、理解を深めます。

お客様に係る個人情報適切に取り扱います。

②公正で健全な企業活動 社会から信頼される企業

偽り、ごまかしのない行動によりお客様や取引先・自治体からの信頼を築き上げます。

取引先等との健全な関係を保ち、公正、透明、自由な競争並びに適正な取引を行います。

反社会的勢力・団体との関係は一切持たず、不当な要求には毅然とした対応をとります。

会社に不利益な事案についても適切に情報開示を行います。

③地域社会への貢献 地域貢献活動の推進

地域に密着した企業の一員であることを自覚し、地域の発展のため活動します。

明るく住みやすい社会をめざし、地域の一員として積極的に社会に貢献します。

VI 主な取り組み

6. 人材育成

私たちは、日々研鑽を積み重ね、知識と技術・技能の向上そして継承に努めます

- ①人材の育成 **社員の知識と技術・技能の向上をめざした人材育成**
 - 日々の業務を通じ、技術・技能の継承を確実にし、次世代へとつなげます。
 - 講習会や研修会等を通じて、専門分野の知識の向上を図ります。
 - 業務に必要な資格取得を奨励し、支援の充実を図ります。

- ②人材の確保 **優秀な人材の確保及び将来を見据えた社員採用**
 - 事業計画に基づき計画的に社員を採用します。
 - 経験豊富な熟練社員の知識や技術・技能を活かせる場づくりを推進します。

- ③意識の改革 **組織や社員の成長のための企業風土づくり**
 - 主体性を持った職場改善提案等を通じて、業務の改善を推進します。
 - 目標や課題に対し、最後までやり抜く風土をめざします。
 - 現状に満足することなく、組織や仲間の課題に関心を持ち、考え行動します。
 - 一人ひとりが営業マンとして会社利益につながる取り組みをします。

VI 主な取り組み

7. ES向上（従業員満足の向上）

私たちは、社員一人ひとりが明るく働きやすい職場環境づくりをめざします

①働きがいのある職場 モチベーションの向上

社員からの職場改善提案を積極的に取り入れます。

社員のモチベーション向上につなげるため、表彰制度等の充実と人事考課制度の適切な運用に努めます。

社員のやる気を引き出すため、社内ベンチャーや誘客に向けたプロジェクトチーム制度の導入を検討します。

②職場環境の改善 働きやすい職場づくり

社員が安心して働ける環境を整えます。

仕事と育児・介護の両立をめざし、短時間勤務制度など働き方の多様化を推進します。

超過勤務抑制につながる人員配置の見直しを検討します。

職場における社内コミュニケーションを充実させ、相互信頼関係を醸成し、明るい職場づくりをめざします。

③福利厚生充実の充実 社員のニーズに合わせた取り組みの推進

定期的に健康診断やストレスチェックなどを実施し、社員の健康維持・増進に取り組みます。

福利厚生の充実のため、社員の要望に沿った環境づくりをめざします。

Ⅶ 計数計画

(単位：百万円)

《損益計画》

項 目		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	合計
収入合計 (A)		2,770	2,774	2,760	2,703	2,640	13,647
	営業収益	2,762	2,760	2,748	2,691	2,629	13,590
	営業外収益	8	14	12	12	11	57
費用合計 (B)		2,659	2,659	2,644	2,595	2,532	13,089
	営業費用	2,655	2,644	2,629	2,580	2,517	13,025
	人件費	489	494	499	504	509	2,495
	修繕費	968	967	960	955	885	4,735
	動力費	306	310	329	324	334	1,603
	経費	397	393	389	387	387	1,953
	諸税	65	67	65	61	59	317
	減価償却費	430	413	387	349	343	1,922
	営業外費用	4	15	15	15	15	64
経常利益 (A-B)		111	115	116	108	108	558

(単位：百万円)

《投資・修繕計画》

項 目		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	合計
線 路	投資	18	43	13	13	13	100
	修繕	225	264	238	259	204	1,190
電 気	投資	88	162	106	123	115	594
	修繕	28	33	68	25	28	182
車 両	投資	216	71	99	71	82	539
	修繕	689	660	642	660	643	3,294
その他	投資	25	17	6	16	11	75
	修繕	26	10	12	11	10	69
合計	投資	347	293	224	223	221	1,308
	修繕	968	967	960	955	885	4,735

この資料に記載されている計画、見込みなどの情報のうち、過去の事実以外のものは将来の見通しであり、不確実性を含んだものです。実際には様々な要因により異なる結果となる場合があることをご承知願います。