

第8次経営改善計画

2025 – 2027

2025年3月



東葉高速鉄道株式会社

目次

1	はじめに	P1
2	計画の概要	P2
	（1）計画の趣旨	
	（2）計画期間	
	（3）計画の位置付け	
3	経営目標	P4
4	会社を取り巻く経営環境	P5
5	会社の課題認識	P6
6	主な施策	P7
	Ⅰ 「輸送の安全確保」に向けた主な施策	
	Ⅱ 「サービスの向上」に向けた主な施策	
	Ⅲ 「経営基盤の強化」に向けた主な施策	
	Ⅳ 「地域との共存共栄」に向けた主な施策	
7	数値目標	P14
	参考資料	P15
	（1）沿革	
	（2）これまでの経営改善計画の概要	
	（3）データ集	

1 はじめに

当社は、沿線地域の発展及び都心への利便性の向上を目的に1996（平成8）年に開業いたしました。

その後、沿線で地域開発が続き、新しい街が次々に誕生していく中、地域に密着した鉄道として、地域のみなさまに支えられながら生活の足としての役割を担ってまいりました。

また、これまでの間、国、千葉県、船橋市、八千代市、独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構（以下「鉄道・運輸機構」という。）などから長期にわたる多大な経営支援をいただいたこともあり、2010（平成22）年度以降、14期連続で経常利益及び当期純利益を計上することができました（2023（令和5）年度末時点）。

一方、未だ建設時の多額の長期債務を抱えており、また、開業から30年が迫り、施設・設備が経年劣化する中、鉄道の安全運行を確保するためには、計画的な施設・設備の更新を実施していく必要があります。しかしながら、世界経済の不確実性の高まりなどによる金利や資材価格の上昇など、当社の経営に影響を及ぼす周辺環境は、依然不透明な状況が続いています。

また、鉄道をめぐる労働力不足が深刻化する中、開業前後に採用した社員が今後退職時期を迎えることから、新たな人材の確保や業務方法の見直しが大きな課題となっています。

こうした状況の中、コロナ禍により変容した鉄道需要や社会経済情勢の変化などを見極めつつ、当社が抱える経営課題に対応し、持続可能な経営基盤を構築していくため、「第8次経営改善計画」を策定しました。

社会の一員として、SDGsの達成にも配慮しながら、本計画に基づいて取組を推進し、鉄道事業者としての最大の使命である輸送の安全確保に最大限努め、開業以来の運転無事故を継続してまいります。

また、定期外旅客や関連事業収入の需要喚起策及び経費節減策を進めるほか、人材の確保や社員が生き生きと働くことができる職場づくりなどに取り組み、将来に渡って安定した輸送サービスを提供し続けられるよう経営基盤の強化を図ってまいります。

これからも地域のみなさまをはじめ、多くのお客様からご利用いただけるよう、お客様のニーズに応えるための努力を継続するとともに、沿線地域の発展に貢献してまいります。

2 計画の概要

1. 計画の趣旨

- ・ 地域のみなさまの生活の足として、将来にわたって輸送サービスを提供し続けられるよう、会社を取り巻く環境を整理するとともに、会社の経営目標及び計画期間における経営指標に係る数値目標を示した上で、当社が抱える経営課題及び課題解決に向けた施策を取りまとめた第8次経営改善計画を策定し、持続可能な経営を目指します。
- ・ 計画の目標及び施策は、毎年度、進捗状況を検証するとともに、[※]東葉高速自立支援委員会と連携しながら進めている「長期収支推計」と一体的に管理することにより、中長期的視点も取り入れた事業展開を目指します。

※東葉高速自立支援委員会：会社の資金面での支援者である自治体、国土交通省、鉄道・運輸機構、東京メトロと当社を構成団体とした会社の自立を目指し、支援のあり方を協議するための組織

- ・ 都市機能を支える交通インフラとして、本計画の推進を通じて、沿線地域の持続的な発展、ひいては持続可能な開発目標（SDGs）の達成にも貢献していきます。

※本計画において整理した「主な施策」とSDGsの各ゴールとのつながりを明確にし、計画に定める施策の推進を通じて、SDGsの達成に貢献します。

持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）とは

2001年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015年9月の国連サミットで加盟国の全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っています。SDGsは発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル（普遍的）なものであり、日本としても積極的に取り組んでいます。

[出典：外務省HP]

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



2. 計画期間

2025年度から2027年度までの3か年とします。

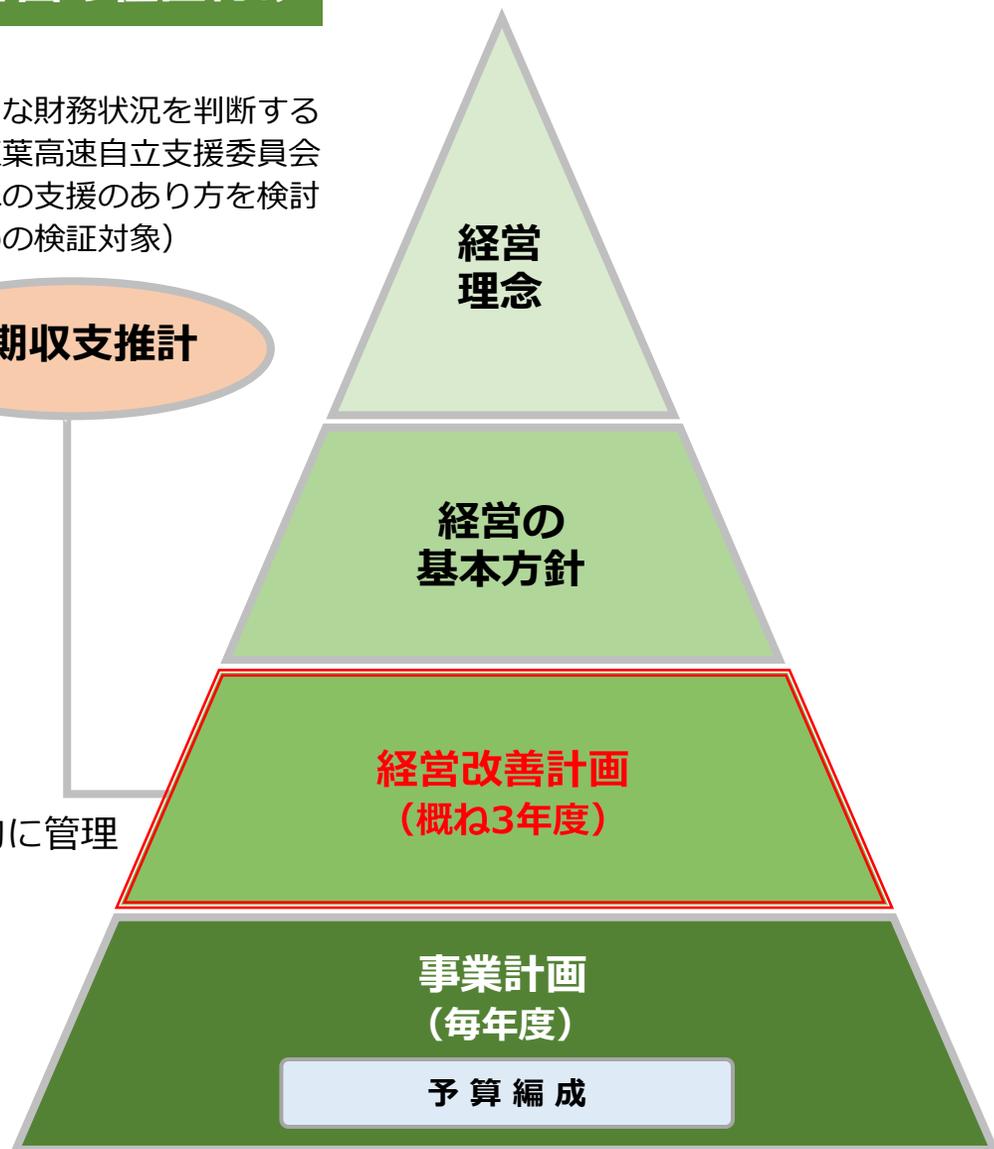
2 計画の概要

3. 計画の位置付け

中長期的な財務状況を判断する指標（東葉高速自立支援委員会が会社への支援のあり方を検討するための検証対象）

長期収支推計

一体的に管理



経営理念

当社の行動規範・価値観を示すもの
`安全、`清潔、`奉仕、

経営の基本方針

経営理念から当社の目指す姿を示すもの

- 1 東葉高速鉄道は、地域に密着した、お客様本位の鉄道を目指します。
- 2 東葉高速鉄道は、安全・正確と利便性・サービスの向上を目指します。
- 3 私たちは、一層の旅客増・収益増と経費の削減に努め東葉高速鉄道と社員一人ひとりのさらなる躍進を目指します。
- 4 私たちは、「東葉高速鉄道の社員」と誇りを持って言えるような会社を目指します。

経営改善計画

経営の基本方針で掲げられている目指す姿から経営目標を示し、その経営目標を達成するために当社が抱える課題を明確にした上で、施策の方向性及び具体的な施策を示す中期計画

事業計画

経営改善計画における目標を達成するための単年度の行動計画
事業計画を踏まえて、予算編成を行い、事業を実施する

3 経営目標

当社における「経営の基本方針」から以下4つの経営目標を掲げます。
経営目標と会社を取り巻く経営環境から課題を整理し、課題の解消に取り組みます。

経営の基本方針

- 1 東葉高速鉄道は、地域に密着した、お客様本位の鉄道を目指します。
- 2 東葉高速鉄道は、安全・正確と利便性・サービスの向上を目指します。
- 3 私たちは、一層の旅客増・収益増と経費の削減に努め東葉高速鉄道と社員一人ひとりのさらなる躍進を目指します。
- 4 私たちは、「東葉高速鉄道の社員」であると誇りを持っていえるような会社を目指します。

経営目標

輸送の安全確保

経営基盤の強化

サービスの向上

地域との共存共栄

4 会社を取り巻く経営環境

外部環境

人口・生産年齢人口の減少

- 沿線における将来的な人口及び生産年齢人口の減少

自然災害の頻発化・激甚化

- 豪雨・台風・地震などの自然災害の頻発化・激甚化

世界経済の不確実性の高まり

- 金利や物価など経営に影響を及ぼす世界経済の不確実性の高まり

多様化の進展

- 女性の社会進出や高齢者などの雇用の進展
- コロナ禍を経た働き方の一層の多様化
- ライフスタイルの多様化に伴う鉄道に対するお客様ニーズの多様化

デジタル化

- 鉄道事業におけるコスト削減や利用者の利便性向上などに向けたデジタル技術の活用

SDGs推進

- SDGsの取組への社会的要請

内部環境

財務状況

- 多額の有利子負債（2023年度末現在2,202億円）
- 2010年度以降、14期連続の黒字計上（2023（令和5）年度末時点）

輸送サービス

- コロナ禍を契機とした社会経済活動の変化に伴う従来の旅客構造の変化（通勤定期利用の減少及び定期外利用の増加）
- 開業以来の運転無事故の継続

組織・社員

- 人材の採用・確保の困難化
- 開業前後の大量採用による社員の年齢構成の不均衡

施設・設備

- 建設後、30年を迎える施設・設備の経年劣化

海老川上流地区まちづくりにおける新駅設置

- 海老川上流地区におけるまちづくりの発展に大きな役割を果たす新駅設置

5 会社の課題認識

当社の経営目標及び当社を取り巻く経営環境から以下の課題を解決するための施策を推進していく必要があると認識しています。

経営目標

課題

輸送の安全確保

- P D C A サイクルを取り入れた安全管理体制の継続的な改善
- 社員一人ひとりの安全に対する問題意識の向上及び事故・災害等発生時の対応力の強化
- 鉄道事故を未然に防止するための施設・設備の保守点検及び計画的更新

サービスの向上

- お客様からのご要望に対する的確な対応
- あらゆるお客様が安心してより快適で便利に当社線をご利用いただける環境の整備

経営基盤の強化

- 運輸収入の増収を図るための鉄道利用の促進
- 駅施設の利活用など、関連事業収入の確保
- 輸送の安全確保を前提とした上でのコスト削減
- 着実に債務を償還していくとともに、金利変動などの経営上のリスクに備えるための財務管理
- 法令遵守の徹底など、信頼される企業であり続けるための業務運営の確保
- 事業を継続していく上で土台となる人材の確保・定着

地域との共存共栄

- 地域とともに歩みながら、持続可能な経営を行っていくための当社・地域間の相互理解の促進
- 沿線の持続的な発展に貢献していくための沿線地域が進めるまちづくりへの協力
- 沿線地域の賑わいの創出及び経済の活性化に向けた交流人口拡大への貢献

6 I 「輸送の安全確保」に向けた主な施策

安全管理体制の強化

■ 安全マネジメントの充実

- ・安全管理体制が適切に機能しているか、定期的に内部監査を実施し、課題や問題点を見直すことで、継続的な改善に努めます。
- ・安全防災対策の重点目標を設定するとともに、進捗・達成状況を確認することで、重点目標とした項目の継続的な改善を図ります。

■ 安全運行に向けた情報及び認識の共有

- ・安全推進会議等において、安全に関する情報・対策の共有を図ります。
- ・事故やヒヤリ・ハット事例の収集・分析を行い、情報共有を図ることで、事故の未然防止に努めます。



▲安全推進会議

■ 異常時に向けた態勢整備

- ・BCPや異常発生時におけるマニュアルの適宜見直し等、様々なりスクの発生に向け、態勢整備を図ります。

■ 安全・防災対策の推進

- ・駅係員及び警備員の巡回、防犯カメラによる警備など、駅構内における安全対策を推進します。
- ・鉄道利用者に対する周知・啓発を行い、安全意識の浸透を図ります。



▲駅構内の巡回

社員の安全意識向上及び教育・訓練等の充実

■ 安全意識の向上

- ・社員への安全教育を継続することで安全意識の向上及び危機管理能力の向上を図ります。

■ 異常時対応力の強化

- ・事故や災害など、異常が発生した際に迅速かつ的確に対応するため、各種訓練を実施し、社員の対応力強化を図ります。



▲異常時総合訓練（警察との合同訓練）



▲列車脱線復旧訓練

■ 安全確保に向けた知識、技能及び資質の維持向上

- ・社員に対し、教育訓練や適性等の確認を行い、必要な知識、技能及び資質の維持向上を図ります。

6 I 「輸送の安全確保」に向けた主な施策

施設・設備の着実な整備・更新

■適切な保守点検の実施

- ・ レール、構造物、電気設備、車両などの定期的な点検を実施し、維持管理を徹底します。
- ・ 頻発する異常気象などへの備えとして、事前の整備点検を実施します。



▲車両の点検

■施設・設備の修繕及び計画的更新

- ・ 経年劣化等が生じる施設・設備について、修繕・補修工事を行い、輸送の安全確保を図ります。
- ・ 施設・設備について、計画的な更新を行うことで鉄道施設の安全及び車両の安定運行の確保を図ります。



▲飯山満駅の駅外壁修繕工事

【更新を予定している主な施設・設備】

- ・ 駅外壁
- ・ 駅案内制御装置
- ・ 車両基地信号設備
- ・ 列車非常停止装置（ATCによる自動停止）

■ホームドア整備の検討

- ・ 補助金が活用できる可能性などを検証しながら、ホームドア整備の適否及び方向性について、検討を進めます。

■耐震補強の推進

- ・ 切迫する首都直下地震・南海トラフ巨大地震に備えるため、高架橋柱の耐震補強を推進します。



▲高架橋柱の耐震補強工事前後



6 II 「サービスの向上」に向けた主な施策

お客様対応力の向上

■ 接客力の向上

- ・外部講師による接客研修を実施し、接客スキルを向上させることで、お客様のニーズに応える対応力を身に付けます。



▲接客研修

■ 「お客様の声」を反映した改善

- ・公式サイトのお問い合わせフォームなどに寄せられるお客様のご意見やご要望を社内共有するとともに、できることから迅速に改善策を講じます。

お客様の快適性・利便性の向上

■ バリアフリー化の推進

- ・全ての方が利用しやすい鉄道の実現に向け、ハード面・ソフト面が一体となったバリアフリー化を推進します。



▲八千代緑が丘駅の多機能トイレ



▲車いすのお客様の介助方法の確認

■ お客様への最適な情報発信

- ・列車の運行情報や輸送トラブル発生時の対応などの情報を、駅構内の案内、公式サイトなどにより、わかりやすく速やかに提供します。



▲SNSによる情報発信

■ 利用しやすい列車ダイヤの検討

- ・ご利用状況等を踏まえ、コストとのバランスを考慮しながら、より利便性の高い運行ダイヤの検討を進めます。

6 III 「経営基盤の強化」に向けた主な施策



運輸収入増収に向けた鉄道利用の促進

■ 企画乗車券を活用した鉄道利用の促進

- ・他の交通機関や沿線施設と連携した企画乗車券の販売により、鉄道利用の促進を図ります。
- ・新たな企画乗車券の検討・販売により、鉄道利用の促進を図ります。



▲東葉東京メトロパス



▲4月27日の開業日と開業27周年を重ねた記念入場券の販売

■ イベントによる鉄道利用の促進

- ・当社主催や沿線で開催されるイベントにおいて、関係団体・企業等と双方向で情報発信を行う等、連携しながら、誘客を図り、沿線及び沿線外からの鉄道利用の促進を図ります。

■ 沿線情報の発信による鉄道利用の促進

- ・沿線の立ち寄りスポットを紹介するなど、魅力発信による地域への誘客に努めながら、鉄道利用の増加を図ります。

関連事業収入の確保に向けた取組の推進

■ 駅施設等の利活用による収入の確保

- ・駅構内や高架下にテナントを誘致するなど、積極的な未利用地の活用を図ります。
- ・構内スペースを活用した出店催事の誘致など、駅構内の利用を促進します。



▲高架下の店舗開発



▲駅構内へのコワーキングスペースの設置

■ 広告収入の確保

- ・紙媒体広告の需要が減少傾向にある中、広告収入の確保に向け、従来の手法にとらわれない新たな駅構内及び車内広告の取組を検討・実施します。



▲電車内のドアガラスステッカー広告

6 Ⅲ 「経営基盤の強化」に向けた主な施策



コスト削減の推進

■ 固定経費の節減

- ・ 毎年度行う設備メンテナンスなどの定型業務について、輸送の安全確保を前提に、定期的に業務委託契約の方法や内容を検証し、経費の節減や抑制に努めます。

■ 設備投資等における経費の節減

- ・ 設備投資において、各事業の十分な仕様の検討、施工内容及び工程の精査を行い、コスト削減、契約時の価格交渉に努めます。
- ・ 契約後の工程管理を強化することで、各事業の効率化を図ります。
- ・ 設備投資等において、補助金等の積極的な活用を努め、コスト抑制を図ります。

適切な財務管理の実施

■ 有利子負債の着実な償還

- ・ 有利子負債の着実な償還を進めるとともに、鉄道・運輸機構の借換時において、金利動向等を踏まえ、超長期債の導入を検討するなど、将来の金利変動リスクの低減に努めます。

■ 効果的な資産運用

- ・ 手元資金を確保しながら、可能な範囲で資金を運用し営業外収益の確保を図るなど、効果的な資産運用に努めます。

■ 関係者との現状・課題認識の共有化

- ・ 東葉高速自立支援委員会において、関係者と会社の収支状況や中長期的な経営見通しなど、現状・課題の認識共有を図ります。

適正な業務運営の確保

■ リスクマネジメントの強化

- ・ 管理監督者への意識啓発や研修等を通じて、リスクマネジメント体制を強化します。
- ・ 社員のICT利用に関する理解を向上させ、情報セキュリティに対するリスクマネジメントを図るための研修を実施します。
- ・ 内部監査等を通じて法令違反や不適切行為の発生防止に努めます。

■ コンプライアンス・ハラスメント対策の強化

- ・ 法令遵守の徹底や倫理意識の向上を図るための研修を実施します。



組織体制の整備・構築

■ 組織の活性化に向けた人員体制づくり

- ・ 会社全体の人員及び各部門の業務状況を踏まえた人員体制の見直しを図り、より効率的な事業運営の実施に努めます。
- ・ 業務ローテーションを計画的に行うことで、社員一人ひとりの能力向上を図るとともに、組織全体の活性化を図ります。
- ・ プロパー社員の上位職への登用を推進し、将来的な企業運営の強化を図ります。

■ 事業運営の土台となる人材の確保・育成

- ・ 採用イベントへの参加や職場見学の実施など、多様な採用活動を行うことで、会社の将来を担う優秀な人材の確保に努めます。
- ・ 専門知識や技術を有する人材の確保に努めます。
- ・ 階層別研修の充実化を図るなど、会社の将来を担う人材の育成に努めます。



▲新入社員教育研修

■ 生き生きと働ける職場づくり

- ・ 評価や処遇、ワークライフバランスに係る制度の整備について検討を進めるなど、誰もが活躍できる雇用環境の整備に努めます。
- ・ 業務の効率化を図るため、社内業務を整理するとともに、ICTの利活用について検討を進めます。
- ・ 働きやすい職場づくりのための業務施設・設備の継続的な整備を進めます。
- ・ 社員への経営理念等の浸透を図ることで、社員のモチベーションを向上させるとともに、一体感のある組織づくりを推進します。
- ・ 社員が意見を提示できる機会の提供や社内コミュニケーションの活性化に資する取組の検討など、風通しのよい職場環境づくりを推進します。



▲女性社員の活躍

6 IV 「地域との共存共栄」に向けた主な施策

相互理解促進のための地域交流及び情報発信の推進

- イベントによる地域交流の促進
 - ・ 各種イベントを通じて、地域との交流を深めるとともに、当社線の日頃のご利用への感謝を示します。
- 経営状況等の発信
 - ・ 沿線住民をはじめ、当社線のお客様から理解を得ながら持続可能な経営を進めていくため、経営状況等の発信に努めます。



▲東葉車両基地まつり

交流人口拡大に向けた取組の推進

- 沿線地域の魅力発信
 - ・ 地域イベントや沿線の立ち寄りスポットの紹介など、積極的に沿線の魅力を発信し、沿線地域への誘客を促進します。



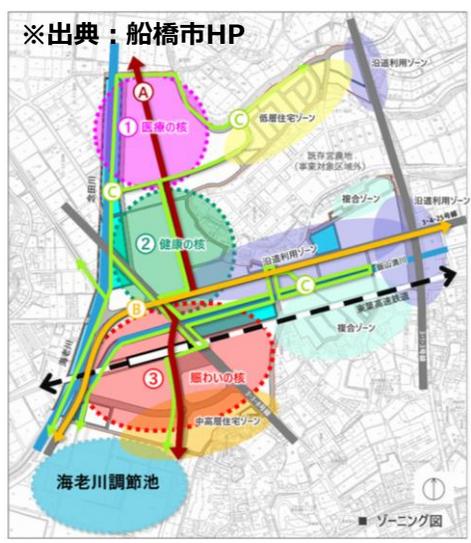
沿線情報誌「プチトリ」▶

沿線まちづくりへの貢献

- 沿線まちづくりへの協力
 - ・ 海老川上流地区で進められる新たなまちづくりについて、地元関係者との連携を図りながら、計画的な推進に協力するとともに、まちづくりの発展に大きな役割を果たす新駅の整備を進めます。



▲新駅イメージ図



▲（仮称）ふなばしメディカルタウン実現方針 ゾーニング図

- 地域活動における関係者との連携・協働
 - ・ イベントを含む地域活動への参加を通じて、関係者と連携・協働を図り、地域のにぎわい創出に貢献します。



▲小学生の北習志野駅見学



▲駅構内無料開放スペースにおける書道作品の展示

- 関係者との連携強化
 - ・ 沿線地域への誘客に係る取組をより効果的なものとするため、沿線自治体・企業等との連携を強化します。

7 数値目標

計画期間（2025～2027年度）における数値目標を以下のとおり設定し、目標の達成に向けて本計画に掲げた施策を推進していきます。

項目	2024年度実績（見込）	数値目標 （期間累計）
1日平均輸送人員	15万5千人	15万6千人 [※]
運輸収入	159億円	479億円
関連事業収入	5億円	15億円
営業利益	58億円	116億円

※「1日平均輸送人員」については、計画期間中に達成を目指す数値です。

参考資料（1）沿革

東葉高速線の計画は、1972（昭和47）年の都市交通審議会第15号答申に、帝都高速度交通営団（現 東京地下鉄株式会社）東西線の延伸が盛り込まれたことに始まります。当社はこの延伸部の事業者として、地元自治体や帝都高速度交通営団などの出資により1981（昭和56）年に設立されました。

鉄道施設の建設にあたっては、日本鉄道建設公団（現 独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構）によるP線方式（※）を採用することとし、1982（昭和57）年に免許を取得のうえ、1985（昭和60）年から建設に着手しました。しかし、用地買収が難航して、工期は3度に渡って延長され、1996（平成8）年の開業まで工事着手から11年、会社設立からは15年もの年月を要しました。

このように大変な紆余曲折はありましたが、駅周辺で土地区画整理事業などの開発が進められたこともあり、開業後はそれまで鉄道空白地域であった沿線の発展が目覚ましく、開業から28年を経過した現在でも沿線人口は増加傾向が続いています。

反面、用地取得費が増大したことや、工事が長引いて建中利息が膨らんだことから、事業費は当初の見込みを大幅に上回ることになりました。

そのため当社では、これまで7次に渡る経営改善計画に取り組むとともに、沿線自治体などの資金支援を仰ぎ、経営の安定化を図ってきたところです。

近年は運輸収入も堅調に推移するようになり、有利子負債に係る金利も低水準であることなどから、2010（平成22）年度から14期連続して単年度黒字を計上できました（2023（令和5）年度末時点）。

また、開業以来の運転無事故記録を現在も継続しています。

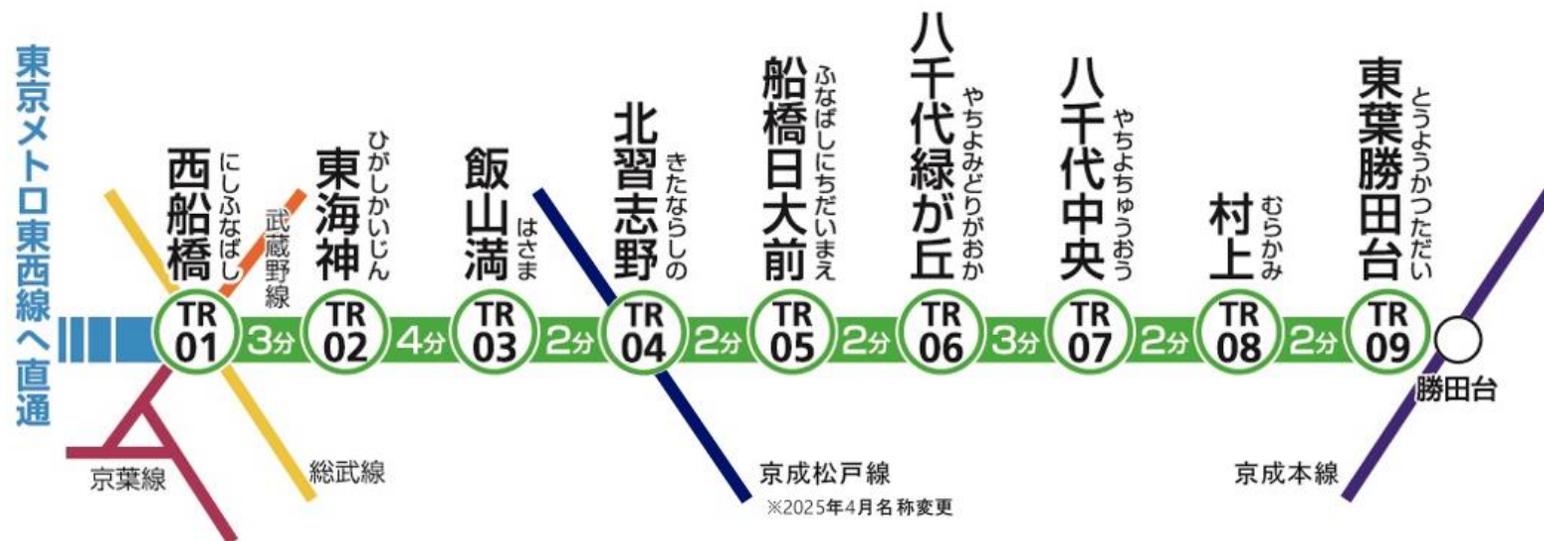
（※）P線方式：日本鉄道建設公団が鉄道施設を建設し、完成後一定期間の元利均等償還の条件で鉄道事業者に譲渡する鉄道建設の方式。

参考資料（1）沿革

《年表》

- 1972（昭和47）年 3月 都市交通審議会第15号答申（営団5号線の西船橋～勝田台間延伸を答申）
- 1981（昭和56）年 9月 東葉高速鉄道株式会社設立
- 1982（昭和57）年 3月 地方鉄道事業免許取得
- 1996（平成 8）年 4月 開業（西船橋～東葉勝田台間16.2 km）
- 2004（平成16）年12月 2000系車両（新型車両）営業運転開始
- 2007（平成19）年 3月 P A S M O 導入
- 2010（平成22）年 1月 運輸指令所移転（新システム稼働）
- 2014（平成26）年 3月 駅ナンバリング導入
- 2014（平成26）年 4月 通学定期の割引率拡大（値下げ）
- 2015（平成27）年12月 全駅へのエレベーター整備完了
- 2019（平成31）年 3月 全駅のトイレリニューアル完了
- 2025（令和 7）年 3月 自動列車制御装置の車内信号方式（CS-ATC）への改良完了
- 2025（令和 7）年 3月 開業以来の運転無事故の継続

《路線図》



参考資料（２）これまでの経営改善計画の概要

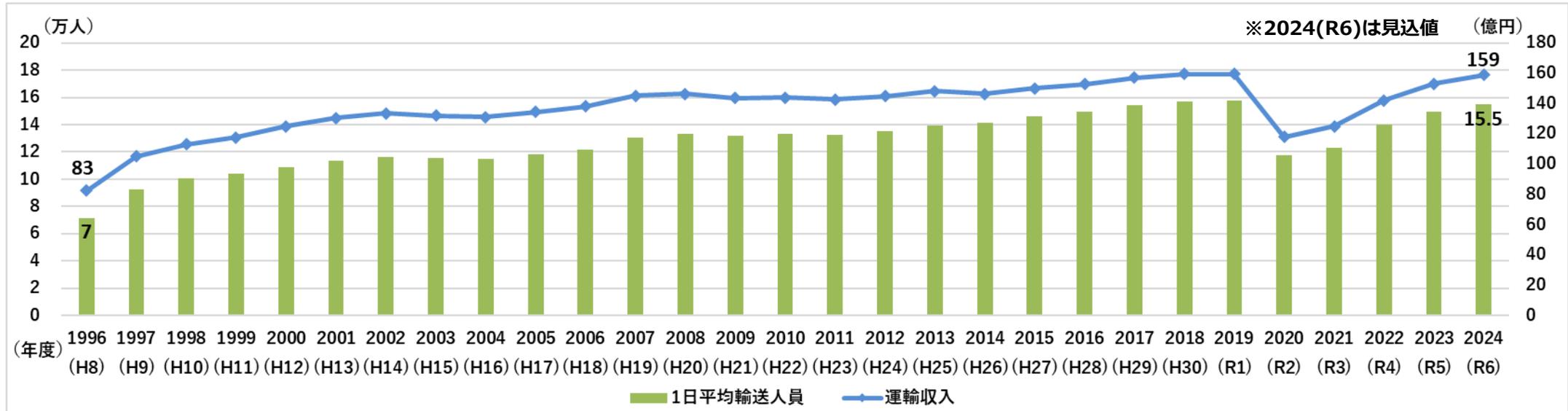
区分	計画期間 (年度)	主な施策	数値目標		
			項目	目標値	達成状況（実績）
第一次	1998～2003 (平成10～15) 【6か年】	1. 経営改善策 (1) 組織のスリム化・要因の見直し (2) 安全運行を確保しながら、 聖域なしの見直し 2. 増収策 (1) 旅客数及び運賃収入の増加 (2) 駅施設等の有効活用 (3) 沿線開発の促進要請	人件費の削減	1999（平成11）年度から5年をかけて 単年度あたり5億5千万円削減	7億円削減
			組織のスリム化	1999（平成11）年度から5年をかけて ・本社 4部から2部 ・現業 9区所から8区所 ・社員数の削減 38人減員	・本社 2部体制 ・現業 8区所体制 ・社員数の削減 49人減員
			経費削減	1998（平成10）年度から3年をかけて 単年度あたり3億円削減 〔営業経費 10%カット〕 〔本社事務所の移転 等〕	5億円削減 〔契約方式見直し、物品節減〕 〔本社事務所の移転 等〕
第二次	2004～2006 (平成16～18) 【3か年】	1. 健全経営の確立 (1) 経営改善の実施 (2) 運輸収入の確保 (3) 関連事業の増収策 2. 輸送サービスの提供 (1) 安全の確保 (2) お客様へのサービスアップ 3. 地域との共生 4. 人材育成	定員の削減	計画最終年度までに8人削減	8人削減
			人件費の削減	計画最終年度までに6千万円削減	1億2千万円削減
			経費の削減	計画最終年度までに3億3千万円削減	3億3千万円削減
			1日平均輸送人員	計画最終年度までに12万人	12万2千人
			増収対策	計画最終年度までに1億8千万円増収	7億3千万円増収
第三次	2007～2009 (平成19～21) 【3か年】	安全輸送の確保 サービスの向上 経営改善の推進 運輸収入の確保 関連事業の推進 人材育成 地域との共生	1日平均輸送人員	計画最終年度に12万5千人	13万2千人
			運輸収入	計画最終年度に144億円	144億円
			関連事業収入	計画最終年度に8億円	7億円
			営業利益	計画最終年度に46億円	47億円

参考資料（２）これまでの経営改善計画の概要

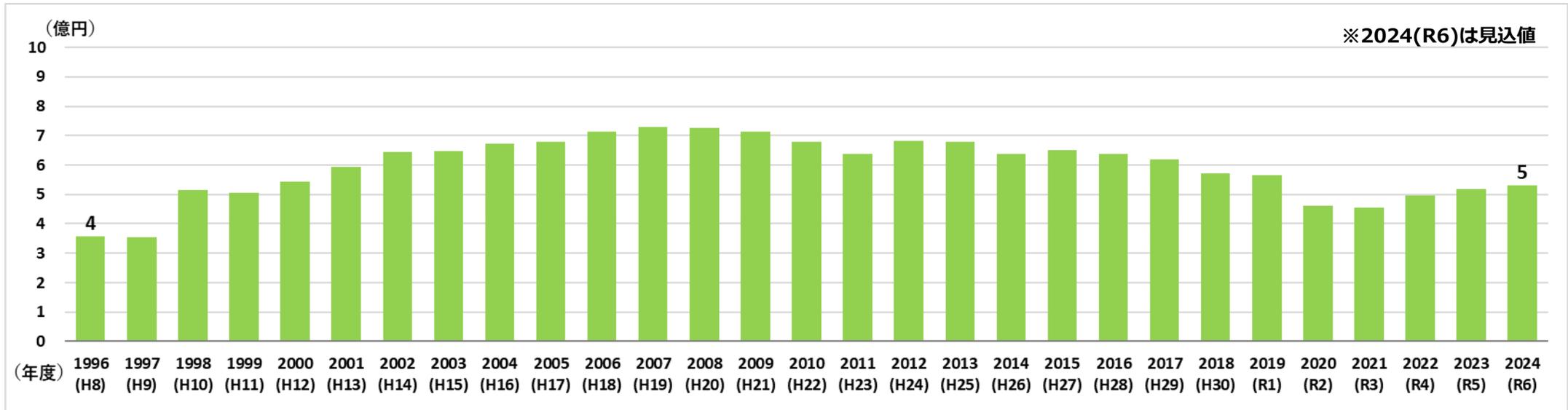
区分	計画期間 (年度)	主な施策		数値目標		
				項目	目標値	達成状況（実績）
第四次	2010～2012 (平成22～24) 【3か年】	(1) 安全輸送の確保 (2) サービスの向上 (3) 経営改善の推進 (4) 運輸収入の確保	(5) 関連事業の推進 (6) 人材育成 (7) 地域との共生	1日平均輸送人員 運輸収入 関連事業収入 営業利益	計画期間中に13万5千人 計画期間中の合計で435億円 計画期間中の合計で21億円 計画期間中の合計で147億円	13万5千人 ※2012（平成24）年度実績 431億円 20億円 142億円
第五次	2013～2016 (平成25～28) 【4か年】	(1) 安全輸送の確保 (2) サービスの向上 (3) 財務体質の改善 (4) 運輸収入の確保	(5) 関連事業の推進 (6) 人材育成 (7) 地域との共生	1日平均輸送人員 運輸収入 関連事業収入 営業利益	計画期間中に14万2千人 計画期間中の合計で595億円 計画期間中の合計で27億円 計画期間中の合計で228億円	14万9千人 ※2016（平成28）年度実績 597億円 26億円 224億円
第六次	2017～2019 (平成29～31) 【3か年】	(1) 安全輸送の確保 (2) サービスの向上 (3) 財務体質の改善 (4) 運輸収入の確保	(5) 関連事業の推進 (6) 人材育成 (7) 地域との共生	1日平均輸送人員 運輸収入 関連事業収入 営業利益	計画期間中に15万3千人 計画期間中の合計で465億円 計画期間中の合計で18億円 計画期間中の合計で162億円	15万7千人 ※2019（平成31）年度実績 476億円 18億円 184億円
第七次	2020～2023 (令和2～5) 【4か年】	(1) 安全輸送の確保 (2) 良質なサービスの提供 (3) 施設・設備の計画的更新 (4) 運輸収入の確保	(5) 関連事業収入の確保 (6) 財務体質の改善 (7) 地域との共生	1日平均輸送人員 運輸収入 関連事業収入 営業利益	計画期間中に15万9千人 計画期間中の合計で586億円 計画期間中の合計で20億円 計画期間中の合計で178億円	14万9千人 ※2023（令和5）年度実績 431億円 20億円 142億円
第七次 (改訂)	2024 (令和6) 【1か年】	※第七次計画は、計画期間中に計画期間を1年延長		1日平均輸送人員 運輸収入 関連事業収入 営業利益	15万2千人 156億円 5億円 50億円	15万5千人（見込み） 159億円（見込み） 5億円（見込み） 58億円（見込み）

参考資料（3）データ集

○ 1日平均輸送人員と年間運輸収入の推移

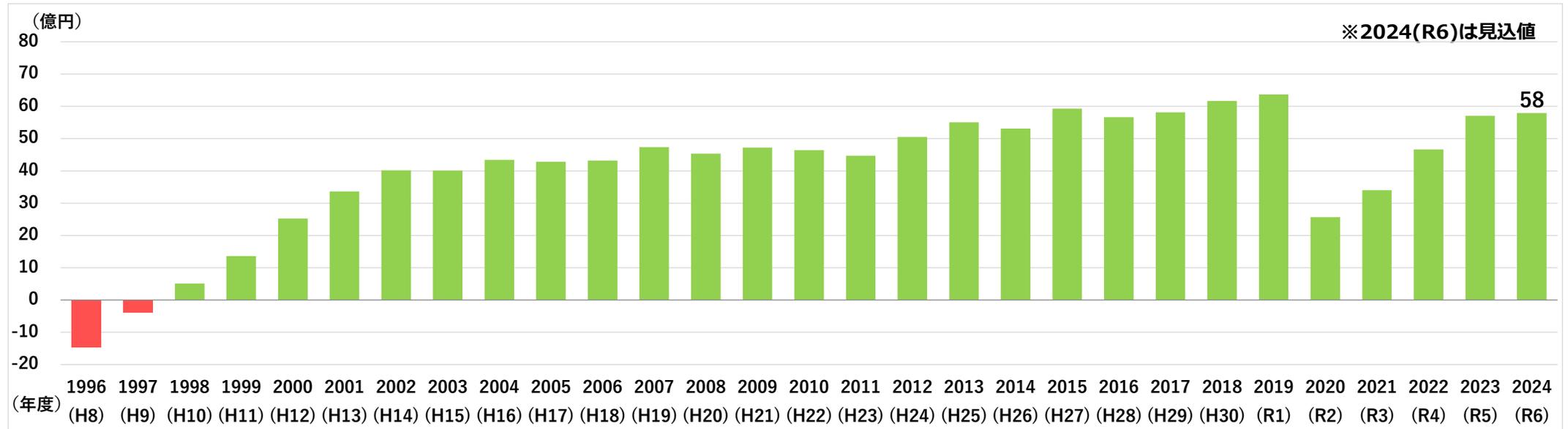


○ 関連事業収入の推移

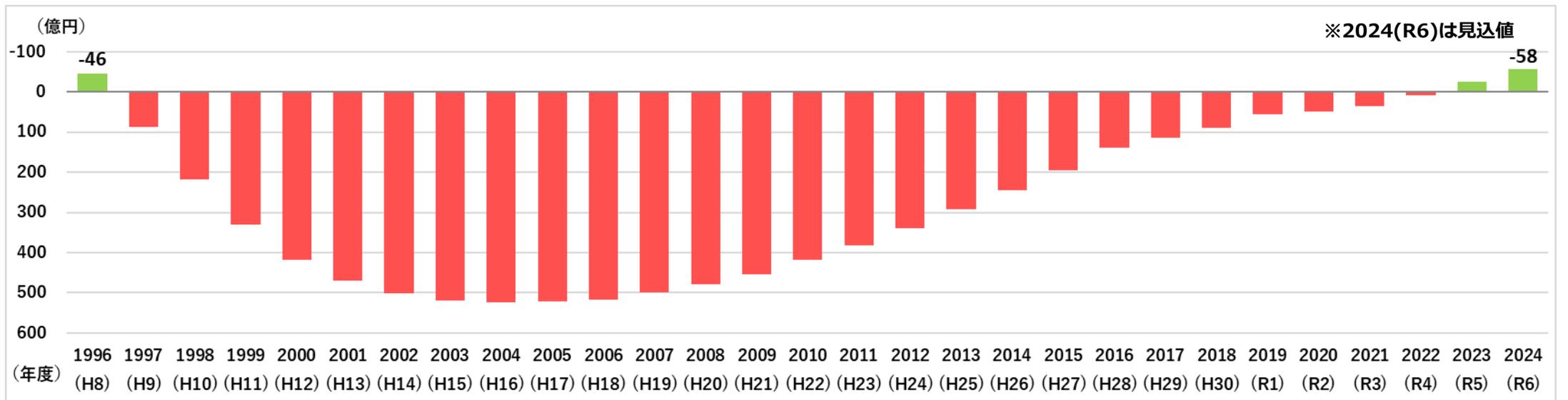


参考資料（3）データ集

○営業利益の推移



○債務超過額の推移



《注意事項》

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した予想であり、実際の業績等は様々な要因により、異なる場合があることをご承知おき下さい。