

**あおなみ線経営改善第二次5カ年計画  
(経営戦略計画(23~25年度))**

**(安定的経営基盤の確立に向けて)**

平成23年3月31日

名古屋臨海高速鉄道株式会社

## 目次

計画策定の趣旨	1
1 経営改善計画（第一次5カ年計画）の検証	3
2 事業再生ADRにおける事業再生計画（平成23～25年度）の概要	3
(1) 財務リストラ	3
(2) 経営者責任の明確化	5
(3) 経営の見通し	5
(4) 事業再生計画の進捗状況	5
3 あおなみ線経営改善第二次5カ年計画（経営戦略計画（23～25年度））	
(1) 計画期間	6
(2) 経営理念	6
(3) 事業概要	6
(4) 現状と課題、経営戦略方針及び経営戦略目標	7
(5) 成果指標	8
(6) 具体的な取組	8
(7) 目標達成上の課題	9
まとめ	10

## 計画策定の趣旨

### 1 計画策定の背景

名古屋臨海高速鉄道㈱「あおなみ線」は、名古屋市西南部地域の公共交通サービス向上とまちづくりの推進に役立つものとして平成16年10月に開業し、現在、1日平均約2万8千人のお客様にご利用いただいている。運賃認可時の開業当初の乗車人員を1日あたり6万6千人と予測して開業したが、平成16年度の乗車人員は1日あたり約1万8千2百人と、予測の3割にも満たない状況で、開業以降約半年間で約19億7千万円の経常損失を計上せざるを得なかった。そこで、平成17年9月、平成18年度から平成27年度までの10年間に、償却前経常損益の黒字化を目指すこととし、前期5カ年、平成18年度から平成22年度までの「あおなみ線経営改善第一次5カ年計画」(以下、「第一次5カ年計画」)を策定し、計画期間内に償却前営業損益(基礎的収支)の黒字化を達成することとした。

この基礎的収支の黒字化については、人件費をはじめとした経費を節減し、計画を1年前倒しして平成21年度決算において、約1億3千万円の黒字を計上することができた。しかしながら、依然として建設時の多大な借入金に係る支払利息や減価償却費の負担が大きく、抜本的な経営改革が必要であった。こうした状況のなかで、平成21年度に需要予測の見直しを実施し、1日あたりの乗車人員を平成31年度時点で3万2千8百人とするとともに、これに基づいて事業用資産の減損処理を実施し、抜本的な経営改革に着手した。平成22年7月には、株主の理解を得ながら事業再生ADRを申請し、同年10月、名古屋市をはじめとする債権者の同意を得て成立した。現在、事業再生ADRにより承認された「事業再生計画」に従い、減増資をはじめとする経営改革を実施中である。

一方、名古屋市においても平成21年度に行われた外郭団体経営検討委員会の助言・提案等を踏まえて、平成22年5月に「名古屋市外郭団体改革プラン【名古屋臨海高速鉄道株式会社】」を策定し、当社に対し改革方針を提示するとともに「経営戦略計画(平成23年度～25年度)」を策定するよう指導調整することとなった。

## 2 計画の位置づけ

「第一次5カ年計画」の目標達成に伴い、「事業再生計画」をベースとして、平成23年度から27年度までの5カ年を実施期間とする「あおなみ線経営改善第二次5カ年計画」を策定し、当社の経営指針とする。なお、そのうちの平成23年度から25年度までの3年間については、1に記述した「経営戦略計画」として位置づけるものとする。

## 1 あおなみ線経営改善計画第一次5カ年計画の検証

計画目標であった「平成22年度までに償却前営業損益（基礎的収支）の黒字化を達成する。」については計画を1年前倒しして、平成21年度決算において1億2千6百万円の黒字となった。

しかし、開業初年度以降、赤字決算が継続し、平成21年度に実施した需要予測の見直しに基づき、平成21年度末において事業用資産の減損処理を実施した。さらに平成22年7月には抜本的な経営改革を実施するために、事業再生ADRを申請し、同年10月、関係債権者の合意を得てこれが成立し、現在、「事業再生計画」により経営改革を実施中である。

## 2 事業再生ADRにおける事業再生計画（平成23～25年度）の概要

### (1) 財務リストラ

#### ① 100%減資

- ・既存資本金157億円を全額減資する。ただし株式の消却は行わない。

既存資本金の出資者一覧

(単位：百万円)

出 資 者	金 額	割 合 (%)
名 古 屋 市	8,871	56.5
愛 知 県	1,790	11.4
名古屋港管理組合	377	2.4
東海旅客鉄道株式会社	1,570	10.0
株式会社日本政策投資銀行	816	5.2
その他民間14社	2,276	14.5
合 計	15,700	100.0

② 金融支援

(単位：百万円)

事 項	内 容	支援額	内 訳	
			市	県
㈱日本政策投資銀行借入金の縮減	返済不能となる㈱日本政策投資銀行からの借入金を、市が損失補償契約を履行することにより、縮減する(第三セクター等改革推進債の活用)	12,289	12,289	—
現 金 出 資	新たに現金出資を行うことにより、経営再建期間中に必要となる設備投資等の資金需要に対応する	2,000	1,664	336
貸 付 金 の 株 式 化 ( D E S )	県・市からの貸付金債権を現物出資し、株式に転換することにより、借入金を圧縮するとともに自己資本の増強を図る	30,640	26,658	3,982
計		44,929	40,611	4,318

③ 会社の経営改善努力

(単位：百万円)

事 項		主な内容	計画額
増 収 策	附 帯 事 業 収 入 の 増	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動販売機の増設</li> <li>・広告営業の強化</li> </ul>	6
経 費 削 減	組 織 の ス リ ム 化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理部門の集約化</li> <li>・課、係の統合</li> </ul>	△38
	人 件 費 の 引 き 下 げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出向社員から固有社員へのシフト</li> <li>・OB社員の積極的活用</li> </ul>	△26
	業 務 委 託 契 約 の 見 直 し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃業務等の一部見直し</li> </ul>	△4

④ 手元資金による返済

- ・株式会社日本政策投資銀行借入金の内、損失補償履行対象外の21億円分については、会社が手元資金を活用して一括返済する。
- ・再生計画期間中に必要となる資金については、会社の自己信用力により調達する。

(2) 経営者責任の明確化

事 項	主な内容
代表取締役社長	代表取締役社長は事業再生ADRで求められる経営者責任明確化のため、新役員選任の株主総会（平成22年11月開催）で退任する
その他の役員	経営に関する意思決定迅速化のため、役員の人数を削減し、取締役会の開催回数を増加する

(3) 経営の見通し

- ・3年以内に経常損益を黒字化する。

(単位：百万円)

年 度	22年度見込	23年度計画	24年度計画	25年度計画
乗車人員/日	27,500人	30,200人	31,700人	32,400人
経常損益	△297	△13	7	36
純資産額	2,158	2,121	2,123	2,154

(4) 事業再生計画の進捗状況

①財務リストラ

事 項	内 容
① 100%減資	平成22年11月30日実施済
② 金融支援	
(株)日本政策投資銀行借入金の縮減	平成22年12月6日実施済
現金出資	平成22年11月30日実施済
貸付金の株式化 (DES)	平成22年11月30日実施済
③ 会社の経営改善努力	平成25年度まで継続して実施中
④ 手元資金による返済	平成22年12月6日実施済
⑤ 再減資	平成23年3月18日実施済

## ②経営者責任の明確化

事 項	主な内容
代表取締役社長	平成22年11月8日開催株主総会において新体制発足
その他の役員	平成22年11月8日開催株主総会において、経営に関する意思決定迅速化のため、役員の人数を削減し（取締役13名⇒9名、監査役3名⇒1名）、平成23年1月31日開催の取締役会において取締役会の開催回数を現行の4回から6回に増加することを決定済

## 3 あおなみ線経営改善第二次5カ年計画(経営戦略計画(23~25年度))

### (1) 計画期間

平成23年度から27年度までの5年間とし、うち、平成23年度から25年度までの3年間は名古屋市外郭団体改革プランにおける「経営戦略計画」として位置づけるものとする。

### (2) 経営理念

- ①名古屋市西南部の住民・企業等にとって不可欠な基幹公共交通として、安全運行とお客様サービスを最優先にした会社運営を目指す。
- ②経営の合理化・効率化を図るとともに、積極的なPR活動・営業活動により、幅広い利用促進を図り、安定的な経営基盤を確立し自立経営に努める。

### (3) 事業概要

以下に掲げる事業を実施している。

- ①鉄道事業法に基づく第一種鉄道事業（名古屋～金城ふ頭：営業距離15.2Km）

#### 輸送人員の推移

年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度（見込）
輸送人員／日 （対前年比）	26,495人／日 （104.0%）	27,169人／日 （102.5%）	28,095人／日 （103.1%）

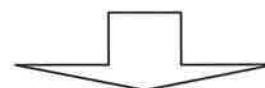
- ②不動産の賃貸借及び管理業務の受託

- ③広告事業



(4) 現状と課題、経営戦略方針及び経営戦略目標

経営戦略方針
<p>○名古屋市西南部の基幹公共交通として、鉄道事業の特性である安全性、高速性、定時性、快適性を確保し、お客様サービスを最優先にするとともに、透明性のある事業運営の下で、安定的な経営を行っていくこととする</p> <p>○いわゆる第三セクターの会社経営から脱却し、全社員が会社の事業運営にあたり自主独立の気概をもって臨めるような社風の確立を目指す</p> <p>○金城ふ頭地区や、ささしまライブ地区などの開発に伴う交通需要の増加に期待するだけでなく、転入者を含む沿線住民等に対しPR活動を実施することで需要を積極的に掘り起こし、収入増を図る</p> <p>○営業業務の強化により広告収入等附帯事業収入の増加を図る</p>



現状と課題	経営戦略目標
<p>○お客様サービスの向上と収入増加施策の実施が必要</p>	<p>○ICカードシステムの導入を機に、ポイント制度を活用した運賃負担の軽減や利便性の向上をPRし、新たな利用者を掘り起こすとともに、広告事業などの附帯事業による収入増にも積極的に取り組む</p>
<p>○平成21年度に基礎的収支の黒字化は達成できたが、過大な累積損失を抱えたままであり、安定的な経営基盤の確立が必要</p>	<p>○平成25年度までに、経常損益を黒字化し、以後も経常損益の黒字を維持しながら安定的な経営基盤を確固たるものとする</p>
<p>○安全性やサービスを損ねることなく、更なる諸経費を節減する必要</p>	<p>○組織のスリム化により業務の効率化を図り、出向社員から固有社員へのシフトや清掃業務等の一部見直しなどにより経費の節減を図る</p>
<p>○市などからの派遣（出向）社員の主導による、いわゆる第三セクターの会社経営から脱却し、自主独立した社風を確立する必要</p>	<p>○市などからの派遣（出向）社員の削減、定期的な固有社員の採用、他組織からのOB社員の積極的な活用をしつつ、技術力の継承、社風を確立する</p>

(5) 成果指標

経営改善計画実施後の収支見込

(単位：百万円)

年 度	22年度 (見込)	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
乗車人員/日	28,095人	30,500人	31,700人	32,400人	32,500人	32,600人
営業収入	1,945	2,147	2,194	2,236	2,243	2,248
営業費用	2,063	2,087	2,147	2,166	2,171	2,163
(内減価償却費)	(94)	(192)	(240)	(257)	(258)	(231)
営業損益	△118	60	47	71	73	85
経常損益	△255	29	7	36	42	59
特別損益	11,469	△19	0	0	0	0
単年度損益	11,210	5	3	31	38	55
累積損益	△30,270	△30,265	△30,262	△30,231	△30,194	△30,139
純資産額	2,370	2,375	2,378	2,409	2,446	2,501

(注) 1 端数処理により合計等が一致しない場合がある。

2 平成22年度に157億円の減資を行い、累積損失を圧縮した。

(6) 具体的な取組

(5) で掲げた成果指標を実現するために下記の具体策に取り組む。

①増収策及び経費削減策

事 項		主な内容
増 収 策	附帯事業収入の増	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自動販売機の増設</li> <li>・広告営業の強化</li> </ul>
経 費 削 減	組 織 の ス リ ム 化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理部門の集約化</li> <li>・課、係の統合</li> </ul>
	人件費の引き下げ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・出向社員から固有社員へのシフト</li> <li>・OB社員の積極的活用</li> </ul>
	業務委託契約の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃業務等の一部見直し</li> </ul>

## ②社内組織の見直し

- ・管理部門の集約化及び課、係の統合による組織のスリム化を図ることで、人件費の引き下げを図るとともに、社内意思決定の迅速化と効率化を図る。
- ・23年度以降、経理部を廃止し、企画力及び営業力を強化するために新たに経営企画担当取締役を設ける。これにより、庶務係に統合された企画営業担当とともにイベント企画や広告営業の強化を図り増収を目指す。
- ・運輸技術部門についても、今後、組織の再編による人材の有効活用策を検討する。

## ③需要喚起策

### <引き続き実施するもの>

- ・通勤・通学時のあおなみ線利用者となりうる沿線住民等に対し、新聞折込等によるPR活動を実施することで、既存の潜在需要を積極的に掘り起こす。
- ・沿線に新築される集合住宅等の入居者に対しては、デベロッパーを含めた効率的なセールス活動により新規需要を積極的に掘り起こす。
- ・あおなみウォークなどのイベントの継続。

### <新規に実施・検討するもの>

- ・新たなあおなみ線グッズの開発及び販売。
- ・企画乗車券の発売。
- ・広告を含めた構内営業の強化。

## (7) 目標達成上の課題

- ・OB社員の確保の不安定さと高齢化のリスク。
- ・組織のスリム化と賃金抑制に対する社員のモチベーションの維持。
- ・「リニア・鉄道館」等、沿線施設オープンに伴う利用者急増に対応するための旅客輸送体制の確保。
- ・ICカード化対応等、利用者利便向上のための経費負担の増加。
- ・既存施設の経年劣化による維持管理費の増加。

## まとめ

名古屋市をはじめとする主要債権者、株主の皆様のご協力を得て、平成22年度に事業再生ADRが成立し、当社の抜本的な経営改革のための金融支援策等が実施されたことにより、当社の事業再生に向けての取り組みが本格化した。この「あおなみ線経営改善第二次5カ年計画(経営戦略計画(23~25年度))」は、名古屋市の外郭団体経営検討委員会からの助言・提案も踏まえて策定した「事業再生計画」をベースとしたものであるが、計画実現のためには定期的な検証が必須であり、常に目標値の達成に向けての適時適切な必要措置が加えられる体制の維持が必要となる。

現状は、当社の安定的な経営基盤を構築するための第一段階を通過したに過ぎず、今後の会社経営は、株式会社として自主独立して実施していかなければならない。第三セクターとはいえ、これ以上の公的金融支援は、絶対に許されないことである。

あおなみ線が名実ともに「再生」できるよう、全社員が高い使命感を持って一丸となって邁進する決意である。