

あおなみ線第三次5カ年計画
(経営戦略計画(26~28年度))

(持続可能な自立経営を目指して)

平成26年3月31日

名古屋臨海高速鉄道株式会社

目 次

計画策定の背景及び趣旨	1
1 あおなみ線第三次5カ年計画（経営戦略計画（26～28年度））	2
(1) 計画期間	2
(2) 経営理念	2
(3) 事業概要	2
(4) 経営ビジョン	3
(5) 経営方針等	4
(6) 経営目標達成のための具体的な取組み	5
(7) 今後5カ年の収支見込	6
2 事業再生ADRにおける事業再生計画（平成23～25年度）及び 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））の検証	7
(1) 事業再生計画の進捗状況	7
(2) 会社の経営改善努力	8
(3) 目標の達成状況	8
まとめ	9

計画策定の背景及び趣旨

名古屋臨海高速鉄道(株)「あおなみ線」は、名古屋市西南部地域の公共サービス向上及びまちづくりの推進に寄与するものとして、平成16年10月に開業いたしました。開業当初の乗車人員は、1日あたり約1万8千2百人と、運賃認可時に予測した1日あたり乗車人員6万6千人の3割にも満たず、開業以降多額の経常損失を計上するに至りました。

平成17年9月、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」を策定し、計画期間内の償却前営業損益(基礎的収支)の黒字化を目標とし、人件費をはじめとした経費の節減の努力により、計画目標を1年前倒しして達成しましたが、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の負担が大きく、抜本的な経営計画が必要であったことから、事業用資産の減損処理を実施し、経営改革に着手するとともに、平成22年7月には、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、事業再生ADRが成立し、承認された「事業再生計画」に従い、当社の事業再生に向けての取組みが本格化いたしました。

また、名古屋市からも、当社に対し自主的・自立的経営基盤の確立に向け、「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がなされ、「事業再生計画」をベースとして、指導調整の趣旨を踏まえ、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」(以下「第二次5カ年計画」という。)を策定しました。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、「経営戦略計画」として位置付け、当社の経営指針として取り組んでまいりました。

これらの計画の目標はいずれも、3年以内の経常損益の黒字化を達成することでありましたが、平成23年度、24年度と計画開始から2年連続で目標を達成しており、平成25年度についても黒字を確保する見込みとなっております。

しかし当社の使命を将来にわたり果たし続けていくためには、更なる経営基盤の確立が必要であり、社員一丸となって需要喚起及び経費節減に取り組んでいかなければなりません。

更に金城ふ頭及びささしまライブ地区などの開発に伴う輸送需要の取り込み、開業から10年を迎え経年劣化が進む鉄道施設の維持管理、今後周期的に発生する大規模な設備更新、出向社員及びOB社員の高齢化が進む中で、若い固有社員への技術継承といった、取り組むべき新たな課題も発生しております。

こうしたことから、第二次5カ年計画の期間中ではありますが、「事業再生計画」及び「経営戦略計画」が終了するこの機に、新たな課題を踏まえた、新たな指針となる「あおなみ線第三次5カ年計画」を策定することといたしました。

また、筆頭株主である名古屋市から、当社を含めた各外郭団体に対し、引き続き自主的・自立的・持続可能な団体として、戦略性を持った団体の経営実践ができるように、次期経営戦略計画策定の要請を請けており、「あおなみ線第三次中長期5カ年計画」のうち、平成26年度～28年度の3カ年においては、経営戦略計画の期間として位置づけることとしております。

1 あおなみ線第三次5カ年計画（経営戦略計画（26～28年度））

（1）計画期間

平成26年度から平成30年度までの5年間とし、うち、平成26年度から平成28年度までの3年間は「経営戦略計画」として位置付けます。

（2）経営理念

- ①信頼される安全運行の実行
- ②感謝の心をこめたサービスの提供
- ③健全経営を確保し、地域の発展に貢献

（3）事業概要

以下に掲げる事業を実施します。

ア 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23年度	平成24年度	平成25年度 (見込)
輸送人員／日 (対前年比)	30,295人 (107.4%)	31,087人 (102.6%)	31,786人 (102.2%)

イ 不動産の賃貸借及び管理業務の受託

ウ 広告事業

(4) 経営ビジョン

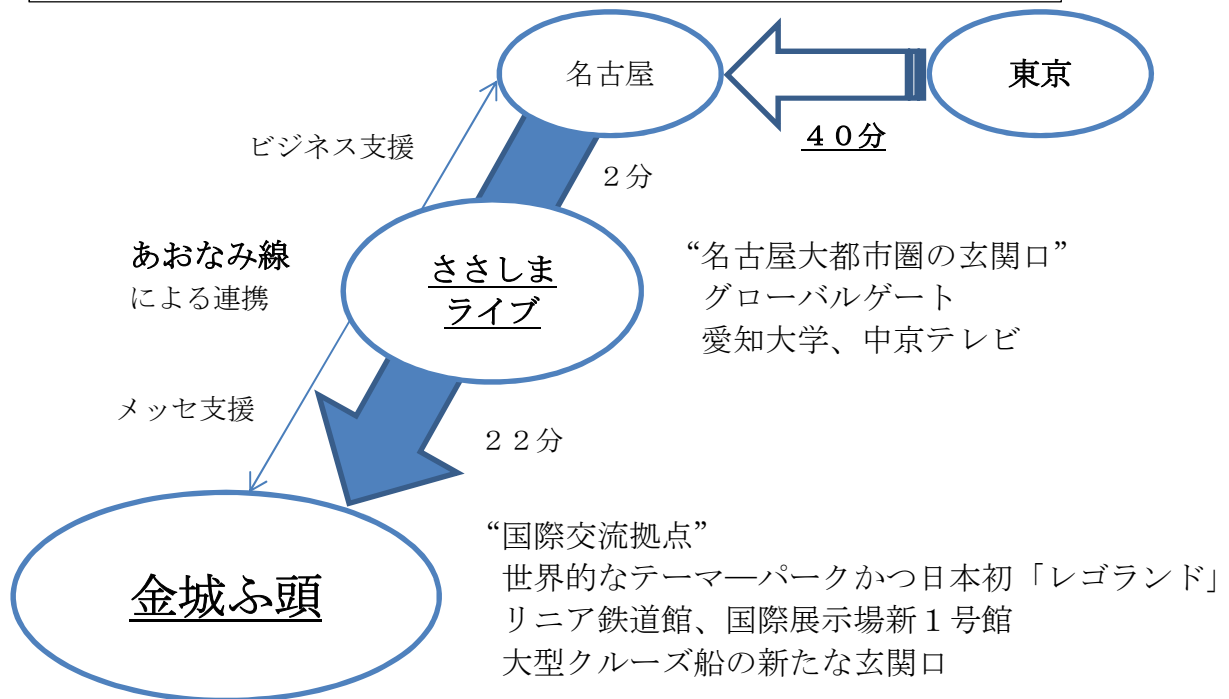
リニア中央新幹線について

2027年（平成39年）、リニア中央新幹線 東京～名古屋間の開業見据え
 「名古屋駅周辺まちづくり構想懇談会」 & 「名古屋駅ターミナル機能強化検討委員会」が発足

当社の中長期的ビジョン

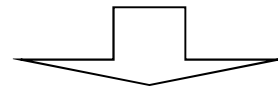
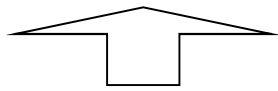
	ホップ (チャレンジ24)	ステップ (連携軸あおなみ線)	ジャンプ (リニアインパクト)
期 間	平成26～30年度	平成31～35年度	平成36年～39年度
位置付	ささしまライブ及び金城ふ頭における開発の芽生えを的確に捉え、当社輸送需要への取り込みに道筋をつける期間	開発需要の取り込みを確たるものにし、内部留保の蓄積により、後の大規模な投資が可能な財務基盤を確立する期間	リニア開業により、東京まで広がる潜在的な需要を取り込むため、名古屋駅を中心に投資を実施する期間
対 応	<ul style="list-style-type: none"> 様々なお客様にとって快適で利用しやすい鉄道サービスを実現し、平成30年度までに旅客運輸収入24億円を目指す 内部留保の蓄積を進め、収益に左右されない経営体質を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> 名古屋と、開発が進むささしまライブ及び金城ふ頭の3点を結ぶ連携軸としての役割を果たす 平成35年度までに手持資金20億円を確保する 	<ul style="list-style-type: none"> 名古屋駅における乗継利便性向上や、外国人を含めた様々なお客様へのサービス提供のための投資を実施する
		← 新たなビジネスの創出 収益チャンネルの多角化 →	

リニア開業後のイメージ（大きなポテンシャルを秘めるあおなみ線）



(5) 経営方針等

経営方針
○お客様の安全を第一に、社員一人ひとりが「安全安定輸送・無事故」を心がけ、名古屋市西南部の基幹公共交通機関としての役割を果たします
○社員の接客サービス向上と、清潔で利用しやすい鉄道施設の維持に努め、お客様に快適なサービスを提供します
○通勤・通学を中心とした利用促進を図りつつ、定期外運賃収入では金城ふ頭及びささしまライブ地区などの開発に伴う輸送需要をしっかりと取り込みます
○業務運営の効率化と設備投資コストの削減を進め、収益性の確保と財務の健全化を図り、持続可能かつ自主独立の経営を目指します



現状と課題	経営目標（重点事業）
○東海地震、東南海地震を含め、災害等の異常時における対応能力の向上が必要	○社員教育の充実による人材力の強化を図る。 ○設備投資を含めた事故防止体制を構築する
○出向社員やOB社員の高齢化が進む中、若い固有社員への技術継承と、社員のモチベーションを高める仕組みが必要	○組織的かつ体系的な社内研修制度と、社員の業績・成果を評価する人事・給与制度を確立する
○開業から10年を迎え、経年劣化が進む鉄道施設の維持管理と、今後周期的に発生する大規模な設備更新への対応が必要	○更新が必要な駅務機器について、最新機種を導入により、お客様の利便性向上を図る ○駅構内を始め、各設備の効率的な修繕と維持管理を図る
○各沿線施設の影響により変動が大きい定期外運賃収入に経営が左右されないよう、通勤・通学を中心とした利用の促進及び附帯収入の増加を図りつつ、徹底した固定費の削減が必要	○業務運営全般及び組織の在り方を見直し、効率化・スリム化を進める ○沿線施設との一層の連携強化を図り、沿線の魅力を広くPRしていく ○施設等の有効活用を進める
○金城ふ頭、ささしまライブ地区の開発に伴う輸送需要の取り込みが必要	○消費税率引き上げに関し、お客様及び経営上の影響を最小化する対応を図る

(6) 経営目標達成のための具体的な取組み

経営目標	具体的な取組み
○人材力の強化及び事故防止体制の構築を図る	<ul style="list-style-type: none"> ○事業継続計画（BCP）、津波・地震対策の策定（26年度完了） ○緊急時等対応訓練の強化（毎年度実施） ○高架橋の耐震補強工事の促進（34年度完了） ○事故研究活動の実施（毎年度実施）
○社内研修制度及び人事・給与制度を確立する	<ul style="list-style-type: none"> ○定期的な研修制度及び自己啓発活動に対する補助制度の創設（27年度以降毎年度2名） ○意欲を高める人事・給与制度の構築（26年度実施） ○駅務員のサービス介助士資格取得の推進（27年度以降毎年度1名以上）
○駅務機器の更新を進める	<ul style="list-style-type: none"> ○競争入札の導入や設置台数の見直しによる更新費用の削減（27年度更新開始）
○各設備の修繕及び維持管理の効率化を図る	<ul style="list-style-type: none"> ○重点ポイント清掃の実施（26年度開始） ○変電設備及び信号通信設備機器の長寿命化のためのオーバーホールの実施（26年度開始） ○駅務機器簡易修繕の内製化（27年度開始）
○業務運営全般及び組織の在り方を見直す	<ul style="list-style-type: none"> ○駅務業務管理体制の見直し（26年度実施） ○運輸課の組織体制強化（27年度開始） ○外部委託業務の一部直轄化及び発注の見直し（26年度開始）
○沿線施設との連携強化及びお客様へのPR活動を行う	<ul style="list-style-type: none"> ○沿線のお客様へのPRによる定期券利用者の増加（30年度までに定期券売上5億9千万円以上） ○沿線施設と連携したイベントの実施（30年度までに3,500人以上参加） ○各種企画きっぷ等の商品拡販（30年度までに2,500枚以上販売） ○名古屋～金城ふ頭間ノンストップ列車運行の詳細検討（26年度開始） ○話題性のある列車運行の検討（26年度開始） ○駐輪場の整備の検討（継続実施）
○施設の有効活用を進める	<ul style="list-style-type: none"> ○駅構内への店舗誘致、広告の増設等、更なる有効活用及び車内広告の充実に向けた営業活動の実施（継続実施）
○消費税率引き上げによる影響を最小化する	<ul style="list-style-type: none"> ○消費税率引き上げに伴うシステム改修費の削減（26年度以降） ○運賃改定に関し、お客様への適切なアナウンスの実施

(7) 今後5カ年の収支見込

経営目標達成のための具体的な取組み実施後の収支見込

(単位：百万円)

年度	25年度 (見込)	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
乗車人員 (人/日)	31,786	31,700	32,100	32,500	34,500	37,200
営業収入	2,226	2,129	2,198	2,241	2,437	2,562
(旅客運輸収入)	(2,128)	(2,088)	(2,129)	(2,142)	(2,338)	(2,464)
営業費用	2,012	2,089	2,443	2,181	2,213	2,202
営業損益	214	40	△245	60	224	360
経常損益	175	7	△274	44	214	355
単年度損益	196	2	△278	40	210	351
設備投資	158	113	990	81	94	341
累積損益	△29,580	△29,578	△29,856	△29,816	△29,606	△29,255
純資産額	3,060	3,062	2,784	2,824	3,034	3,384

- (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27年度は、消費税率引き上げに伴うシステム改修費を一括損金算入するため、経常損失を計上する見込みである
 3 営業費用については、年平均上昇率を以下のように想定している
 人件費：1.2%、修繕費：2%、動力費：1% (26年度中部電力の値上げも加味)
 4 計画期間中、駅務機器の更新及び安全対策として高架橋の耐震対策工事等の設備投資を見込んでいる

(参考) 乗車人員の内訳

(単位：人/日)

年度	25年度 (見込)	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
既存需要	31,786	31,700	32,100	31,900	32,250	31,950
新規需要	ささしま	—	—	450	500	3,250
	金城ふ頭	—	—	150	1,750	2,000

- (注) 1 ささしまライブでは、(仮称)ロイヤルパークスささしま、中京テレビ放送(株)新社屋及び(仮称)グローバルゲート、金城ふ頭ではレゴランド及び商業施設の、それぞれ開業による需要を見込む
 2 レゴランド開業は平成29年3月を想定し、乗車人員には幼児分を含まない

2 事業再生ADRにおける事業再生計画（平成23～25年度）及び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））の検証

（1）事業再生計画の進捗状況

事 項	内 容	結 果
財務リストラ		
①100%減資	既存資本金 157 億円を全額減資	平成 22 年 11 月実施
②金融支援	(株)日本政策投資銀行からの借入金を市の損失補償契約履行により縮減	平成 22 年 12 月実施
	経営再建中の設備投資等に対応するため、県・市による現金出資を実施	平成 22 年 11 月実施
	県・市からの貸付金債権を現物出資し、株式に転換（D E S）	平成 22 年 11 月実施
③会社の経営改善努力		平成 25 年度まで継続実施中 ※（2）参照
④手元資金による返済	(株)日本政策投資銀行からの借入金のうち、損失補償履行対象外の 21 億円について、手元資金を活用して一括返済	平成 22 年 12 月実施
⑤再減資		平成 23 年 3 月実施
経営者責任の明確化		
①代表取締役社長	新役員就任の株主総会で退任	平成 22 年 11 月株主総会 新体制発足
②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	新社長就任 取締役：13 名⇒9 名 取締役会の開催：年 4⇒6 回

(2) 会社の経営改善努力

増収策としては、平成 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、総務課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に努めました。

経費節減について、総務課の庶務係と人事係、運輸課と運輸区及び施設課と電気課をそれぞれ統合し、係長級及び課長級ポストを削減しました。また、車両及び車庫事務所の清掃並びに社内広告作業を直営化し、業務委託契約の見直しを行いました。

(単位：百万円)

事項	主な内容	計画	結果	
			24 年度 (実績)	25 年度 (見込)
増収策	附帯事業収入の増	6	4	9
経費節減	組織のスリム化	△38	△19	△38
	人件費の引き下げ	△26	△98	△101
	業務委託契約の見直し	△4	0	△15

(注) 計画は平成 22 年度を基準とした、3 年後の平成 25 年度の目標値

(3) 目標達成の状況

計画では、「3 年以内に経常損益の黒字化」を目標としていました。平成 23 年度、24 年度と 2 年連続して経常損益の黒字化達成しており、平成 25 年度につきましても、目標を達成する見込みです。これは、当社がお客様の増加策やサービス向上策を積極的に推進するとともに、組織のスリム化等効率化施策にも、社員一丸となって取り組んできた結果であると考えております。

(単位：百万円)

年 度	23 年度	24 年度	25 年度 (見込)
乗車人員／日	30,295 人 (30,200 人)	31,087 人 (31,700 人)	31,786 人 (32,400 人)
経常損益	278 (△13)	93 (7)	175 (36)
純資産額	2,698 (2,121)	2,864 (2,123)	3,060 (2,154)

(注) () 内は事業再生計画上の数値

まとめ

名古屋臨海高速鉄道㈱「あおなみ線」は、開業以降多額の経常損失を計上していましたが、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等が実施され、当社は「事業再生計画」及び「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）」に従い、事業再生に向け取り組んでまいりました。

結果、初年度の平成23年度より2年連続で黒字転換を果たし、「事業再生計画」及び「経営戦略計画」の最終年度である平成25年度についても、黒字を確保する見込みであり、計画目標である「3年以内の経常損益の黒字化」を達成することができました。

しかし、当社の使命を将来にわたり果たし続けていくためには、3年間の黒字化に満足することなく、新たな課題に対応していかなければなりません。

まず、お客様にとって快適で利用しやすいサービス向上に努め、地域に相応しい公共交通機関として着実に乗車人員を増やしつつ、今後予定されるささしまライブ及び金城ふ頭における開発の芽生えを的確に捉え、これらの輸送需要をしっかりと取り込んで収入増加を図ってまいります。

また、事業再生の過程における減損処理により会計上の資産価値は減少したものの、引き続き大規模な鉄道施設を有しており、平成26年には開業から10年を迎え、順次改修が必要となってまいります。あおなみ線では、今後各種機器の更新を効率的に進めながら、お客様の利便性向上と経費削減を両立させる計画の実現に順次取り組んでまいります。

このように、将来の大規模な設備投資に、自主財源の中で対応できるよう、引き続き収入増加を図るとともに、経費節減に努め、あおなみ線が本当の意味で、自立経営ができるよう、今後も全社員一丸となって取り組んでまいります。