

平成20年4月3日

# 多摩都市モノレール 経営安定化計画

～ 未来を拓く、新たな出発～



多摩都市モノレール株式会社

Tokyo Tama Intercity Monorail Co.,Ltd.

# 目次

はじめに	．．．．．	2
経営の現状と課題	．．．．．	3
1 これまでの経営改善の取り組み	．．．．．	3
2 喫緊の経営課題	．．．．．	11
経営安定化計画の概要	．．．．．	14
1 全体ビジョン	．．．．．	14
2 経営安定化に向けた諸施策	．．．．．	15
3 経営支援策の骨子	．．．．．	18

## はじめに

- 多摩都市モノレールは、平成12年1月10日の全線開業以来、多くのお客様にご利用いただき、多摩地域を南北に結ぶ地域の身近な足として定着してまいりました。乗客数の堅調な伸びに支えられ、平成16年度以降、営業収支は3期連続の黒字となっております。
- しかしながら一方で、初期投資に伴う巨額の借入金の返済負担が会社の経営に重くのしかかり、このままでは、必要な資金が底をつくことが避けられない状況に至っております。
- 会社としては、これまで、人員の削減をはじめ、可能な限りの経費削減努力を続けてきましたが、このたび、会社の自助努力だけでは安全運行を確保しながら経営を安定化させるのは、現実的に不可能との結論に至りました。
- そこで、資金不足を回避し、将来にわたり安定的な経営基盤の確立を図るために、会社の最大限の経営努力を前提として、株主及び債権者のご支援をお願いするものとし、ここに「多摩都市モノレール経営安定化計画」を策定致しました。
- 今後とも、公共交通機関としての使命を全うし、皆様から全幅の信頼を得られるよう、全社員一丸となって取り組んでまいりますので、本計画にご理解いただき、皆様の格段のご支援とご協力を賜りますよう、何卒お願い申し上げます。

# 経営の現状と課題

## 1 これまでの経営改善の取り組み

### (1) 多摩都市モノレールの歩み

多摩都市モノレールは、東京を「職」と「住」のバランスのとれた「まち」にし、多摩地域の公共交通を一層充実させるため、昭和57年に東京都長期計画として構想され、多摩都市モノレール株式会社は昭和61年に設立されました。

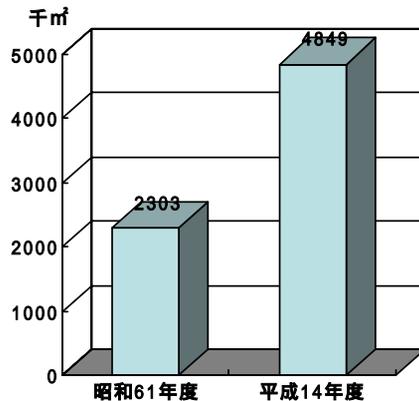
昭和62年の特許取得後、東京都と共に鋭意整備を進め、平成12年1月に、整備路線の全区間（多摩センター～上北台16.0km）を開業いたしました。

昭和57年12月	東京都長期計画に整備を位置づけ
昭和61年4月8日	会社設立
昭和62年12月	軌道法特許取得
平成元年 9月	都市計画決定
平成2年12月	期区間(立川北駅以北) 工事着手
平成3年11月	期区間(立川北駅以南) 工事着手
平成10年11月	期区間(立川北駅以北) 開業
平成12年 1月	期区間(立川北駅以南) 開業

## (2) モノレール整備の効果

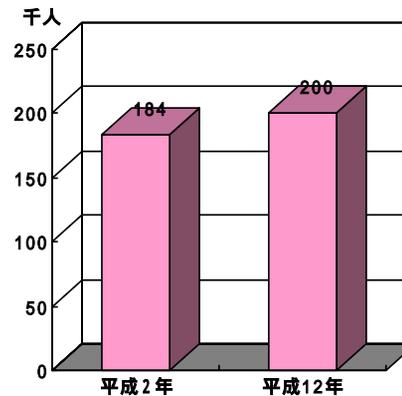
多摩都市モノレールは、多摩地域を南北に貫く公共交通の軸であり、一日11万人以上を運ぶ足として、多摩の人の交流と地域の活性化に大きく貢献しています。また、道路混雑の緩和や沿線のまちづくりの促進など、多摩の振興にとって重要な役割を果たしています。

土地の高度利用の誘発・促進



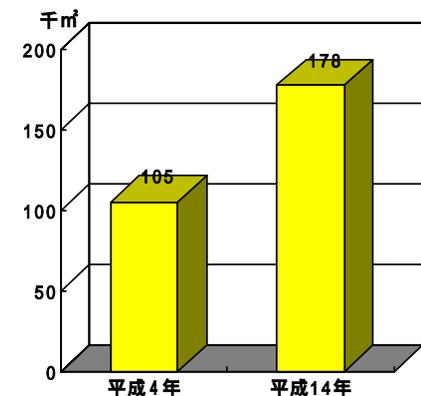
《沿線6市集合住宅の延床面積の変化》

夜間人口の増加



《沿線6市夜間人口の変化》

商業活動の活性化



《立川駅周辺大規模小売店売場面積の変化》

沿線6市：八王子市、立川市、日野市、東大和市、多摩市、武蔵村山市

(出典) (社)日本交通計画協会「都市と交通」通巻65号「新たな公共交通網の整備による活性化  
～多摩都市モノレール」(平成18年4月発行・東京都建設局道路建設部鉄道関連事業課著)

## (3) 増客増収の取り組み(1/3)

当社は、これまで様々な取り組みにより増客増収に努めて参りました

### 運輸収入アップ

#### 積極的なPRのための 情報発信

- ・多摩モノレール新聞の発行(H11)
- ・ホームページの開設(H11)
- ・沿線の学校・企業・新築マンション等への営業活動(H12)
- ・民鉄他社等と連携した相互旅客誘致のためのポスター掲出・チラシ配布 (H12)

#### 沿線施設とタイアップ した企画乗車券等の発売

- ・入場券と乗車券をセットで割り引いた「うきうきセット券」の発売(H12)  
サンリオピューロランド、多摩動物公園、多摩テック、西武ドーム、昭和記念公園
- ・記念パスネットの発売(H12)
- ・沿線商店街等とタイアップした割引特典サービスの実施(H12)

#### 認知度アップのための イベントの実施

- ・西武ライオンズ応援デー (H12)
- ・JR・民鉄他社・近隣市と連携したウォーキング(H14)
- ・夏休みスタンプラリー (H16)
- ・ワイン列車(H16)・ビール列車(H17)の運行
- ・基地見学会の開催(H17)

#### ダイヤ改正の実施・ 運賃体系の見直し

- ・隣接区間での運賃特別割引(100円運賃)の実施(H13)
- ・朝夕ラッシュ時の運行本数見直し等乗客潮流に合ったダイヤ改正(H14)
- ・運賃改定(H16)  
( )は事業実施開始年度

### (3) 増客増収の取り組み(2/3)

#### ( 輸送実績 )

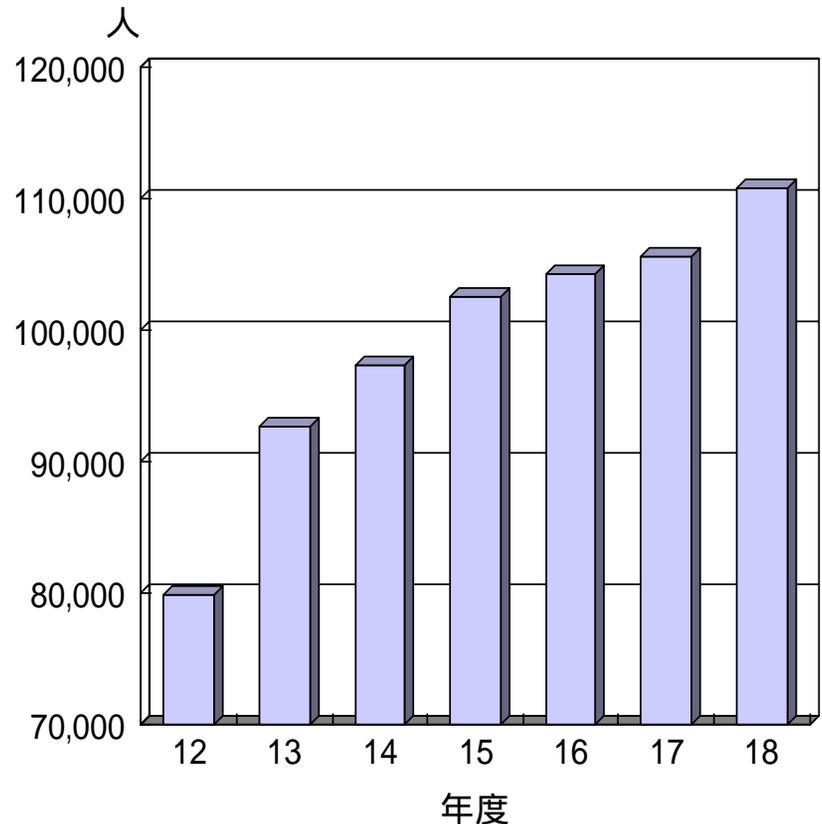
開業以来、乗客数は堅調に伸びており、平成18年度は、一日平均で11万人以上に達しました。

今後も、高松駅周辺をはじめ、沿線開発の進展が見込まれており、数年は乗客数は漸増傾向で推移する見込みです。

#### 《平成18年度の運輸実績（一日平均）》

通勤定期	28,080人
通学定期	29,794人
定期合計	57,873人
定期外	52,889人
合計	110,762人
(年間)	40,428,059人

#### 《一日平均乗客数の推移》



### (3) 増客増収の取り組み(3/3)

#### 付帯事業収入アップ

##### 新規広告媒体の開発

- ・ホームドア広告(H12)
- ・車体ラッピング広告(H13)
- ・駅名板下広告(H17)
- ・ランマ広告(H17)
- ・貸切列車広告(H18)

#### 地域との連携強化

##### 沿線5市との連携

- ・5市連絡協議会の設置・共同事業の検討(H17)
- ・駅構内に市広報ボード・ラックの設置(H18)

##### 駅構内営業の拡大

- ・コンビニエンスストアの誘致(H12)
- ・飲料自販機の増設(H12)
- ・理髪店(H15)等新規テナントの誘致
- ・臨時店舗の誘致(H17)
- ・情報誌有料ラックの設置(H17)

##### 地域産業との連携

- ・沿線店舗とタイアップした割引特典サービスの実施(H12)
- ・多摩産材を使用したベンチの設置(H17)
- ・基地見学会における地域物産展の開催及び沿線市PRコーナーの設置(H18)

## (4) 経費削減の取り組み

当社は開業以来、人員の削減をはじめ、可能な限りの経費節減努力に取り組んでまいりました。

### 人員の削減

- ・ 12年度：215人 19年度：163人  
(52人・24%の削減)  
業務の外注化、組織統合、効率化

### 給与等の見直し

- ・ ベアの凍結(H12・現在まで継続)
- ・ 役員退職金の廃止(H14)
- ・ 賞与等諸手当の削減(H15)
- ・ 固有社員の基本給の見直し(H16)
- ・ 常勤嘱託社員の給与水準の見直し(H16)
- ・ 固有社員の採用停止(H15・16)

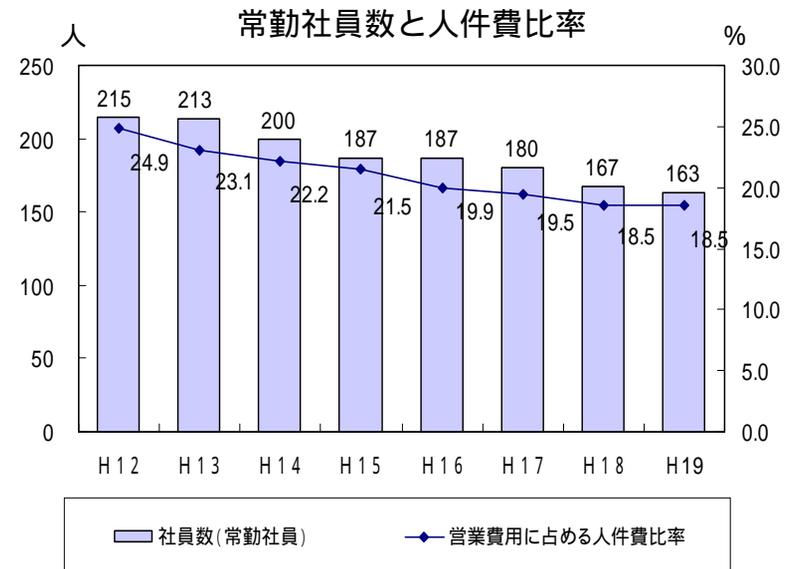
### 組織の見直し

- ・ 4部7課 2部4課(H12)
- ・ 施設管理所と電気管理所の統合(H13)
- ・ 常勤役員、幹部社員各1名削減(H15・16)

### 経費の節減

- ・ 委託契約における競争見積の導入(H15)
- ・ 減価交渉の強化(H15)
- ・ 複数の契約を統合(H16)
- ・ 社用車の削減(H16)

( )は実施年度

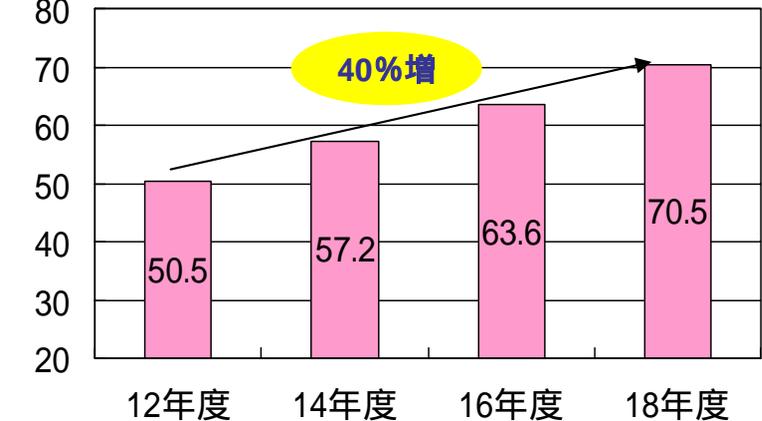


## (5) 経営改善努力の成果

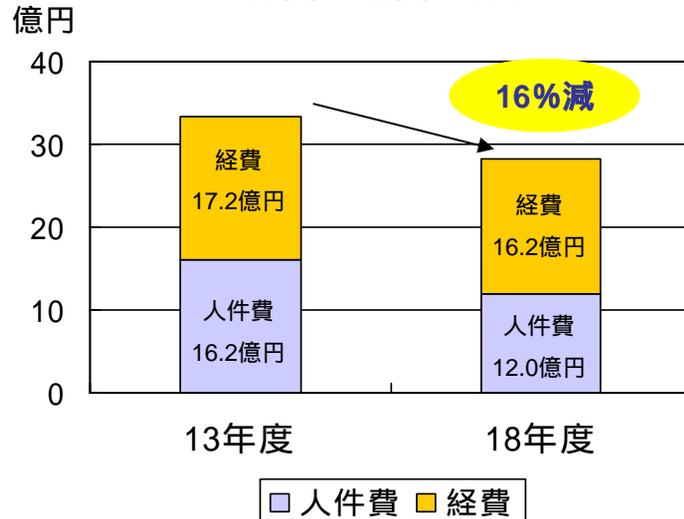
これまでの取組により、全線開業後、経費が平年度化した平成13年度と比較して、平成18年度は、人件費4億円、契約方法の見直し等経費1億円、合計5億円の費用削減（削減率16%）を実現しています。

また、収入面においては、乗客数の堅調な伸びを背景としながら、全線開業後の初年度となる平成12年度と比較して、平成18年度は、運輸収入20億円の増（40%増）、付帯事業収入（運輸雑収）6,500万円の増（42%増）を達成しました。

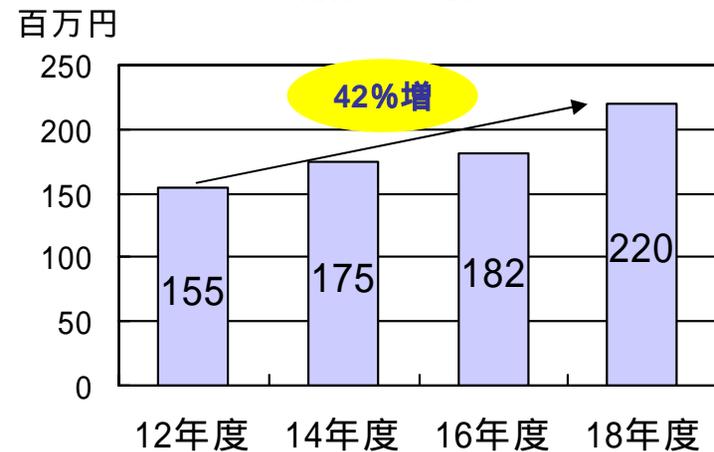
億円 《運輸収入の比較》



《人件費・経費の比較》



《運輸雑収の比較》



## (6) 東京都及び沿線5市からの支援

これまでも東京都、沿線5市より様々なご支援を頂き、その都度資金収支の改善に寄与してまいりました。

### 東京都の支援

70億円の増資

平成10年度実施 / 経営の安定化

275億円の無利子融資

平成元年度実施 115億円 / 土地取得の支援  
平成11年度実施 160億円 / 運転資金の支援・金利負担の軽減

### 沿線5市の支援

総額75億円の融資

平成11年度から5年間にわたり実施 / 運転資金の支援・金利負担の軽減

固定資産税の減免

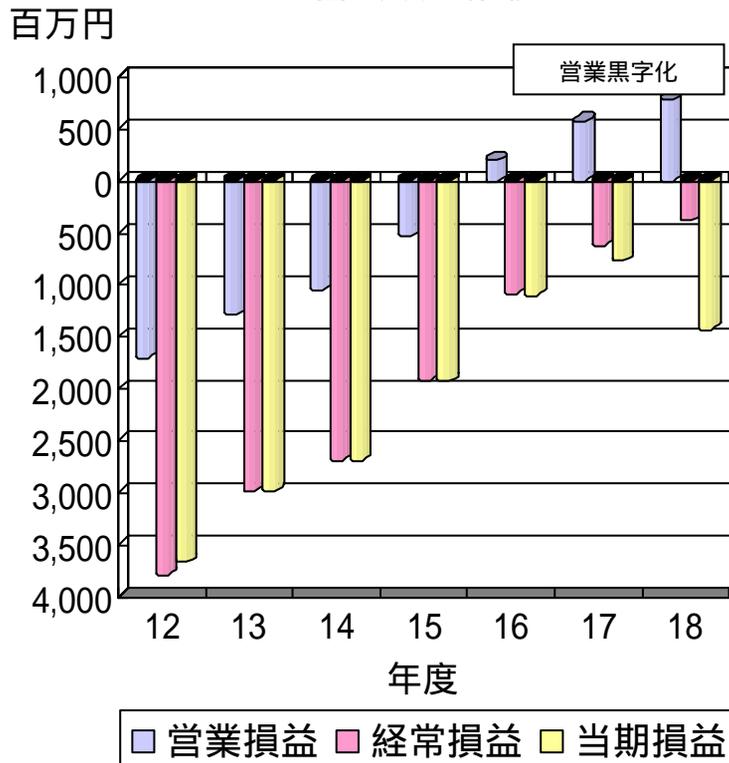
平成11年度から2分の1減免 (減免額年間約2億円)  
/ 経営の安定化

## 2 喫緊の経営課題

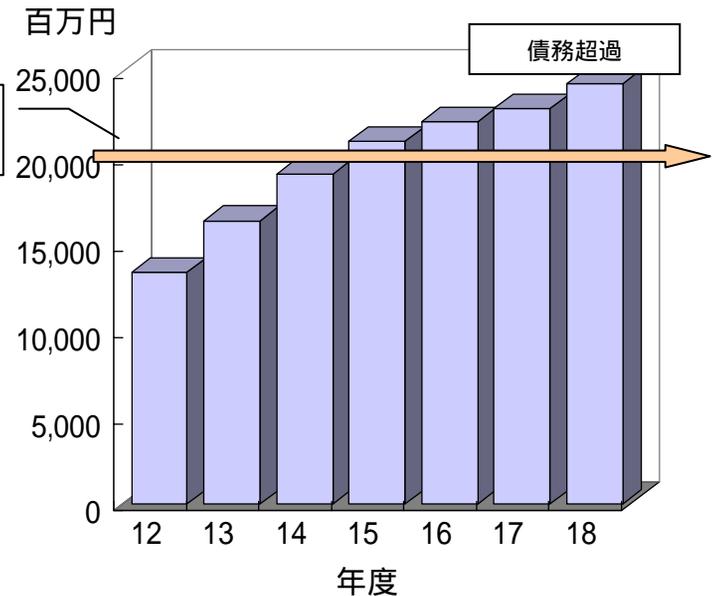
### (1) 財務成績

運輸収入の好調な伸びと、徹底した経費削減により、平成16年度には、営業黒字に転換しています。しかしながら、巨額の初期投資に伴う借入金の支払利息の負担が大きく、経常損益の赤字幅は縮小しているものの、累積損失解消が進まず、平成15年度からは、債務超過に陥っています。  
 (平成18年度末現在、累積欠損金242億円、債務超過額37億円)

《経営成績の推移》



《累積損失の推移》



## (2) 初期投資の増加と過剰債務

多摩都市モノレールの建設に際しては、東京都は、橋脚や軌道桁などのインフラ部分の整備を担当し、当社は、運営基地や変電所、車両など、主として運行に係る部分（インフラ外）の整備を担当しました。

しかしながら、整備を進めていく中で、用地取得費用の増加や電力設備の増設等に伴い、事業費が特許取得時の計画の約2倍に膨れ上がり、収益力に比べて当初から過大な債務を抱えることになりました。

当社の場合、他の軌道系3セクと異なり、車両基地用地の取得が会社の負担（負担額約299億円）となっており、膨大な初期投資額に伴う現在の経営逼迫の要因となっています。

軌道系3セク各社の車両基地用地取得費用の負担状況

会社	用地費用の負担
A社	自治体が負担
B社	自治体が負担
多摩都市モノレール	自社で購入

### (3) 資金収支の見通し

平成16年度より、借入金の元金返済（毎年度約48億円の支払い）が本格化しております。

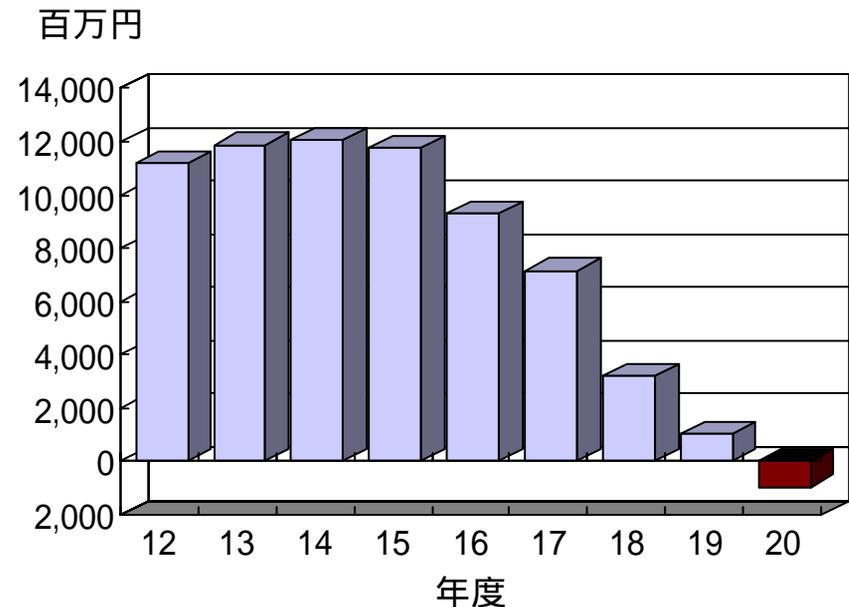
増加基調にある輸送人員も当初計画時の想定を下回っているため、借入金の返済は毎期の収益でまかなえず、資金残高が減少しており、このまま推移いたしますと、平成20年度に資金繰りが困難となることが予測され、対応策の構築が喫緊の課題となっております。

《単年度資金収支の状況》(18年度)

減価償却前経常利益	30億円
借入金元金返済	48億円
差引単年度資金の減少額	18億円

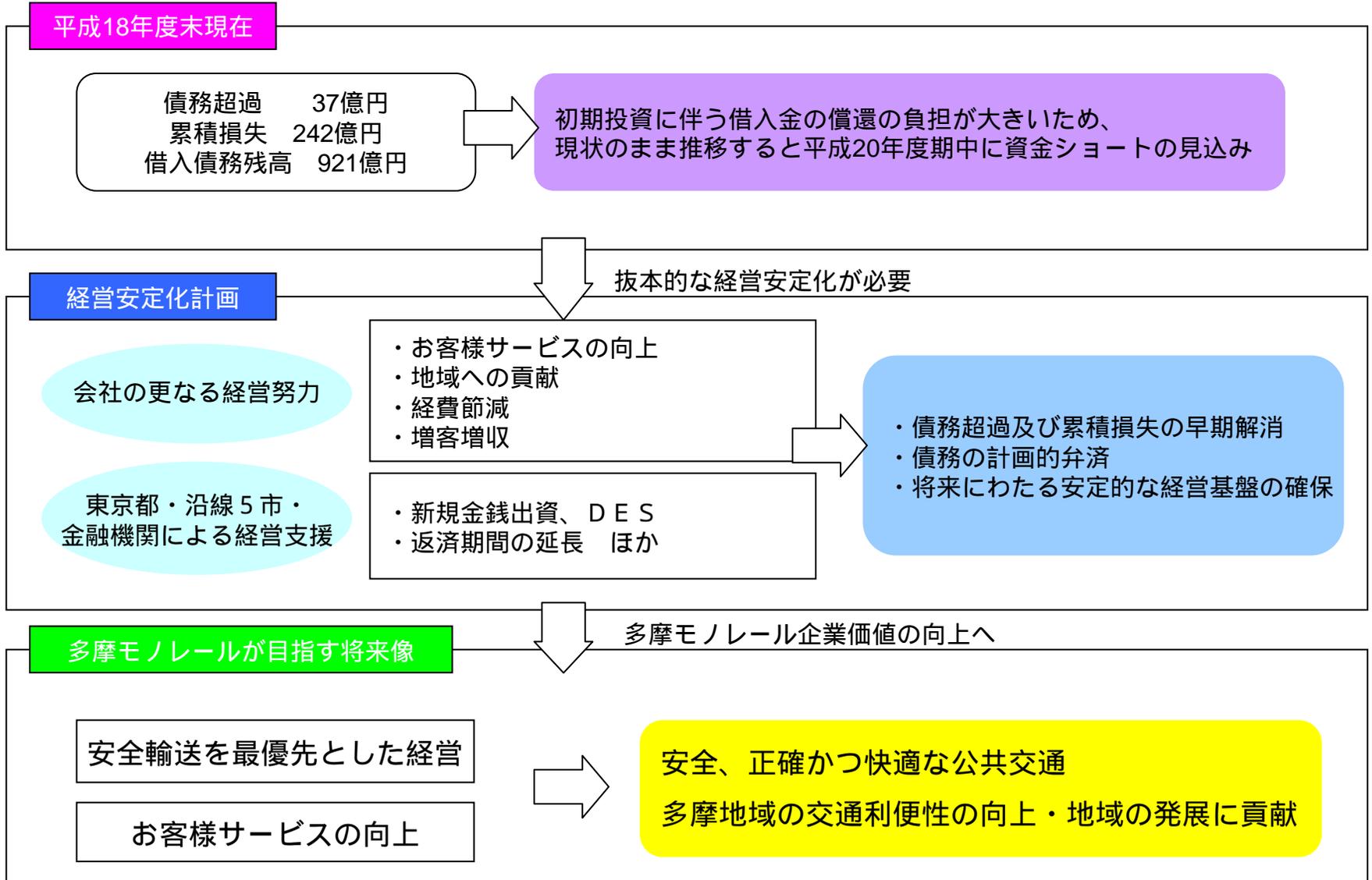
このほか、設備投資に要する資金が必要となります。

《資金残高の推移》



# 経営安定化計画の概要

## 1 全体ビジョン



## 2 経営安定化に向けた諸施策

【期間】平成20年度～24年度



### お客様サービスの向上

#### (1) 利便性の向上

お客様の視点に立ったサービスの充実により利便性向上を図ります。

お客様の需要に応じたダイヤの見直しの検討  
駅構内のスペースを有効活用したサービスの充実  
JR、民鉄各社と連携した相互旅客誘致のためのPR強化  
連絡定期券発売範囲の拡大 など

#### (2) 安全対策

安全運行の確保により信頼性の向上を図ります。

震度6の地震を想定したBCP（事業継続計画）の策定及び訓練の実施  
運輸安全マネジメントに基づく安全報告書の公表 など

#### (3) 社員の育成

モノレールを支える人材の育成を図りサービス向上に努めます。

##### 【人材の育成】

派遣社員から固有社員への技能継承研修の実施  
将来の会社業務の中核を担う固有社員の監督職研修の実施

##### 【接客サービスの向上】

サービス向上委員会の設置と社員の接客研修、職場内研修の充実  
サービス介助士資格取得の推進（固有社員全員取得）  
お客様満足度調査の実施 など

## 地域への貢献

### (1) 地域の活性化

地域に親しまれるとともに、地域の活性化に資する事業を展開します。

沿線市と連携した写真コンクールの開催等イベントの実施  
沿線商店街及び沿線集客施設との連携による割引サービス等の拡充  
多摩モノレール沿線情報誌「tamamono」、ホームページ等を活用した沿線行事のPR など

## 経費節減

今後5年間で4億円の削減を目指します。

### (1) 人件費の節減

経費節減の観点から人件費を抑制する取り組みを進めます。

民鉄派遣社員から固有社員への計画的切替えの促進 など  
(今後10年間で約5億円の節減効果有り)  
社長の報酬の削減。

### (2) 経費及び設備投資の節減

維持修繕の需要が増加する中、安全運行の確保を大前提としつつ経費を抑制します。

修繕周期の延長や車両の検査周期の見直しなど創意工夫による経費節減  
減価交渉の徹底や複数年契約などの手法を活用した経費削減 など

## 増客増収

今後5年間で1億円の増収を目指します。

### (1) 運輸収入アップ

認知度アップの取組みを実施するほか、地域との連携に努め、更なる旅客誘致を図るべく様々な取組みを進めます。

沿線集客施設とのセット券  
他社線、近隣市と連携したウォーキング  
イベント列車（ビール、ワイン）  
基地見学会 など

### (2) 付帯事業収入アップ

資産の有効活用とお客様サービス向上の観点から、様々な新規事業に取り組みさらなる増収を図ります。

【駅スペースの有効活用】  
宅配ボックスの新規設置  
ミニコンビニの誘致  
DVDレンタル機の新規設置  
新たな臨時店舗の展開 など

【新たな付帯事業の展開】  
モノレールグッズの開発・販売  
撮影等のための施設等の貸し出し など

経営支援の実現により、一層の安全、正確、快適な運行の確保と、より質の高いサービスの提供が可能となります。また、着実に経営改革を実行し、増客増収対策の強化及び経費削減等により、さらなる収益改善に努めます。

### 3 経営支援策の骨子

#### (1) 基本的な考え方

最大出資者である東京都に、資金面でのご協力を頂くほか、債務の株式化や返済期間の延長により、全面的なご支援をお願いします。

また、沿線5市及び金融機関債権者におきましても、返済期間の延長等を含むご支援をお願いします。

尚、沿線5市におきましては、固定資産税の2分の1減免の継続をお願い申し上げます。

このような幅広いご支援をお願いすることにより、財務構造の抜本的な改善と経営基盤の強化を図ります。将来にわたって経営の安定性を高めることが、株主及び債権者の利益の最大化につながるものと考えております。

支援策の具体的内容は次頁のとおりです。

	資金援助 (増資)	債務の株式 化 (DES)	金融支援	その他 (減資)
東京都	210億円	89億円	リスケ 13年	減資
沿線5市			リスケ13年+ 固定資産税 減免	減資
金融機関			リスケ3年 + 繰上返済	減資
鉄道会社 その他				減資

\*1：東京都のリスケ13年は、  
返済開始年度の8年延長 + 返済期間の5年延長

\*2：沿線5市のリスケ13年は、  
返済開始年度の12年延長 + 返済期間の1年延長

## (2) 支援策の内容 (1/2)

### 新規金銭出資210億円

支援者 東京都 効果 債務超過の解消、資金収支の改善、当期損益の黒字転換

- ・東京都が第三者割当による210億円の増資を行います。
- ・この増資資金の一部を活用し、金融機関からの借り入れの一部を繰上返済し、支払利息の軽減を図ります。

### DES（債務の株式化）89億円

支援者 東京都 効果 債務超過の解消、資金収支の改善

東京都の増資額は 及び で合計299億円であり、当社の車両基地用地取得費に相当します。

- ・当社の東京都に対する債務（借入金）の一部89億円についてDESを行います。
- ・DESは青色欠損金の範囲内で行い、DESに伴う債務免除益課税は発生しない見込みです。

### 固定資産税の減免継続

支援者 沿線5市 効果 資金収支の安定化

- ・固定資産税の2分の1減免について、各市ごとに引き続き10年間の延長をお願いします。
- ・立川市、東大和市については、（現行）平成20年度まで（支援後）平成30年度まで減免延長
- ・八王子市、日野市、多摩市については、（現行）平成22年度まで（支援後）平成32年度まで減免延長

## (2) 支援策の内容 (2/2)

### 借入金の返済期間の延長 (リスケジュール)

支援者

東京都、沿線5市、金融機関

効果

返済負担の平準化、資金収支の安定化

支援内容

現行返済期間

支援後返済期間

東京都  
からの  
借入金

借入金残高186億円について、  
平成30年度より15年間均等返済。  
平成44年度で返済完了。

H22～31年度  
(10年間)

H30～44年度  
15年間均等返済  
(返済開始年度の8年延長  
+ 返済期間の5年延長)

沿線5市  
からの  
借入金

借入金残高75億円について、  
平成34年度より15年間均等返済。  
平成48年度で返済完了。利息減免を継続。

H22～35年度  
(14年間)

H34～48年度  
15年間均等返済  
(返済開始年度の12年延長  
+ 返済期間の1年延長)

金融機関  
からの  
借入金

繰上返済後の残債務について、  
返済期間を3年延長し均等返済。  
市中銀行は平成34年度で、  
政投銀は平成37年度で、各々返済完了。

〔市中銀行〕  
～H31年度まで  
〔政投銀〕  
～H34年度まで

〔市中銀行〕  
～H34年度まで  
〔政投銀〕  
～H37年度まで  
3年延長 均等返済

### 減資 (株式の併合・消却は伴わない)

支援者

全株主

効果

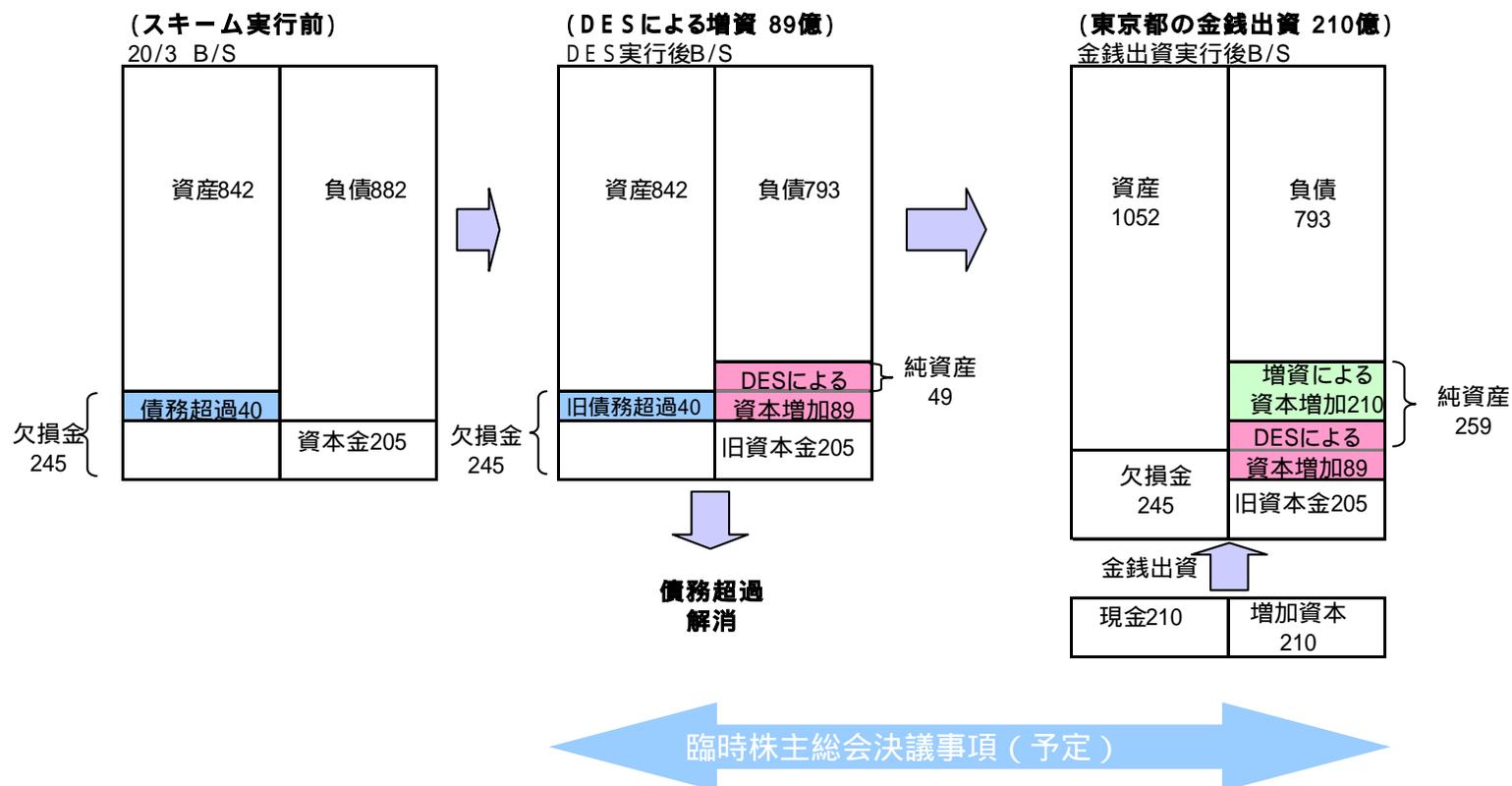
累積損失の解消等

- ・全出資者による減資を行い、欠損填補により累積損失を解消させるとともに、税務上の対策として、最終的に資本金を1億円まで減資します。
- ・減資に伴い、純資産の部の計数の変動がありますが、株式の消却は実施せず、持ち株数に変動はありません。

### (3) 支援策の実施 (1/2)

#### 【ステップ1】新規金銭出資による増資 & DESによる増資

資金破綻を回避し、債務超過を解消するため、平成20年度当初に東京都によるDESを実施し、併せて東京都からの金銭出資による第三者割当増資210億円を実施します。

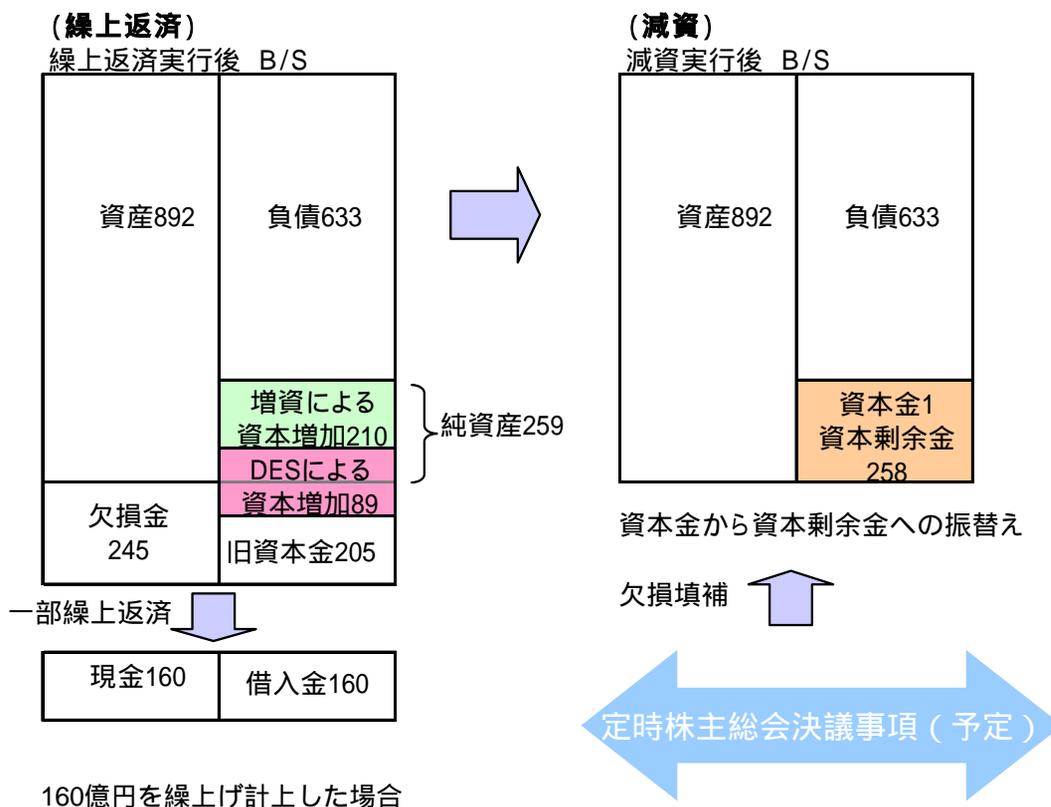


(注) 上記シミュレーションは、期間損益を勘案しておりますが、期間損益が予想と乖離した場合には実際の金額が異なります。

### (3) 支援策の実施 (2/2)

#### 【ステップ2】繰上返済 & 減資

支払利息を軽減するため、東京都からの増資資金を活用して、金融機関からの借入れについて、一部を繰上返済し、有利子負債の削減を行います。また、欠損金を填補し、税務上の対策として、資本金を1億円まで減資いたします。



## (4) 支援策の実施による財務効果

支援策の実施により下記のような財務効果が得られ、資金不足の回避と財務構造の抜本的な改善が実現し、債務の計画的弁済と将来にわたる安定的な経営基盤の確保が可能となります

### 当期損益

平成20年度から黒字化し、その後安定的に黒字を確保できる見込みです。

### 資金残高

資金残高は平成20年度以降もプラスを保ち、最低水準に達する平成31年度においても、5億円以上の資金残高を確保できる見込みです。

### 債務超過

平成20年度当初の東京都による金銭出資及びDESの実施に伴い、債務超過が解消します。

### 累積損失

さらに、平成20年度の減資の実施に伴い欠損金が填補され、累積損失が解消します。

【経営支援実施に伴う財務効果】

	経営支援を実施しない場合	経営支援実施後
当期損益	平成23年度 黒字転換	平成20年度 黒字転換
資金残高	平成20年度 資金ショート	平成31年度 5億円以上確保 (資金残高最低水準)
債務超過	平成31年度 債務超過解消	平成20年度 債務超過解消
累積損失	平成46年度 累積損失解消	平成20年度 累積損失解消