

# 多摩都市モノレール 経営強靱化計画

2025年4月1日

 多摩都市モノレール株式会社

# 目次

I	はじめに	・・・	1
II	経営の現状と課題		
	1	これまでの経営改善の取組	・・・ 2
	2	喫緊の経営課題	・・・ 6
	3	長期的な収支の見通し	・・・ 8
III	経営強靱化計画		
	1	計画の全体像	・・・ 9
	2	会社の更なる経営努力	・・・ 10
	3	東京都及び沿線5市による経営支援	・・・ 14
	4	継続的な経営状況の共有・沿線のまちづくり	・・・ 14
	5	経営強靱化計画の実施による効果	・・・ 15

# I はじめに

当社線は、全線開業から25年が経過しました。多摩地域における移動の利便性を大きく向上させるとともに、地域の交流や沿線開発も大きく進展しています。

開業後、しばらくの間は初期投資に伴う巨額の借入金の返済が負担となり厳しい状態が続きましたが、2008年に策定した「経営安定化計画」に基づき取組を進めた結果、2019年度まで12期連続の黒字を計上するなど、安定的な経営に取り組んできました。

しかしながら、2020年以降に拡大した新型コロナウイルス感染症の影響によって大幅な減収となり、一転して赤字へ転落、資金不足が生じる事態となりました。その後、一定の回復は見られるものの、テレワークの定着などにより、移動需要はコロナ禍以前の水準に戻らない状態が続いています。さらに、今後、人口減少社会を迎え、更なる利用者の減少が見込まれることに加え、老朽化した施設・設備等の大規模更新への対応も必要となり、厳しい経営環境が続くと想定されます。

こうした状況に対し、当社として更なる経営努力に取り組んでまいりますが、安全輸送やサービス維持に必要な投資の縮小には限界があり、また、他の鉄道会社と異なり土地等の資産をほとんど保有していないことから付帯事業収入の拡大も困難な状況にあります。

将来にわたって経営基盤の強化を図るために、この度、改めて関係各位へご支援をお願いすることとし、「多摩都市モノレール経営強靱化計画」を策定いたしました。本計画に基づき、不断の経営努力を重ねていくことで、厳しい事業環境にあっても安定的かつ持続的な交通サービスを提供してまいります。

## II 経営の現状と課題

### 1 これまでの経営改善の取組

#### ■ 「多摩都市モノレール経営安定化計画」の概要

- ・ 開業以来、乗客数は順調に伸びていたものの、初期投資に伴う巨額の借入金の返済負担が経営を圧迫し、債務超過に陥るとともに、直近で資金不足に陥る見通し
- ・ 会社の経営努力と関係各位からの支援策からなる「多摩都市モノレール経営安定化計画」を2008年(平成20年)4月に策定

#### 会社の更なる経営努力

- ・ お客様サービスの向上
- ・ 地域への貢献
- ・ 経費節減
- ・ 増客増収

#### 東京都・沿線5市・金融機関による経営支援策

- ・ 新規金銭出資
- ・ DES（債務の株式化）
- ・ 固定資産税の減免継続
- ・ 借入金の返済期間の延長

- ・ 債務超過及び累積損失の早期解消
- ・ 債務の計画的弁済
- ・ 将来にわたる安定的な経営基盤の確保

多摩都市モノレール経営安定化計画

<https://www.tama-monorail.co.jp/company/pdf/keiei-anteika-keikaku%28shousai%29.pdf>

## ■ 計画策定後のコスト縮減に向けた取組

### ✓ 節電対策の実施（2011～）

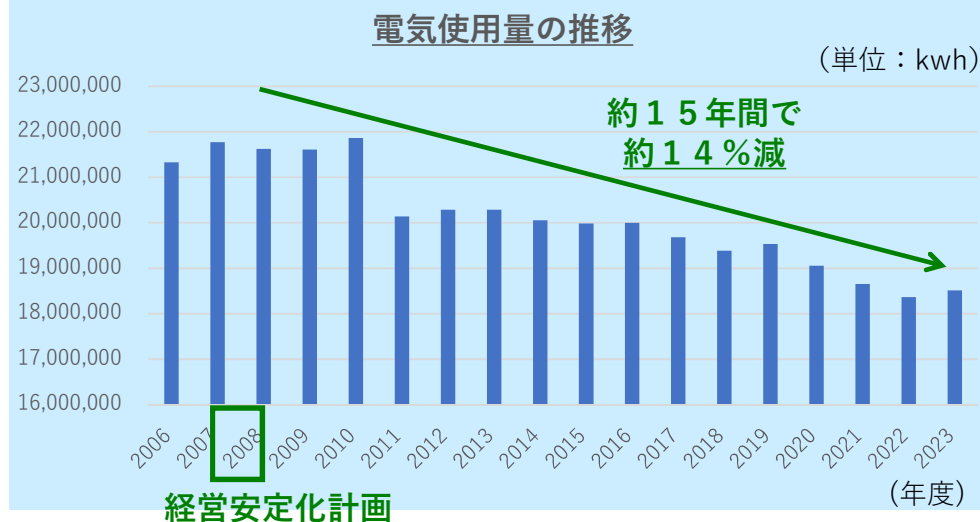
照明や空調の制限等の対策を実施

### ✓ 車内照明のLED化（2014）

従来の蛍光灯と比較し電気料金を約55%減

### ✓ 電力貯蔵装置の導入（2016）

ブレーキの際に生じる回生電力を蓄電し、7年間で約2,000万円の電気料金を削減

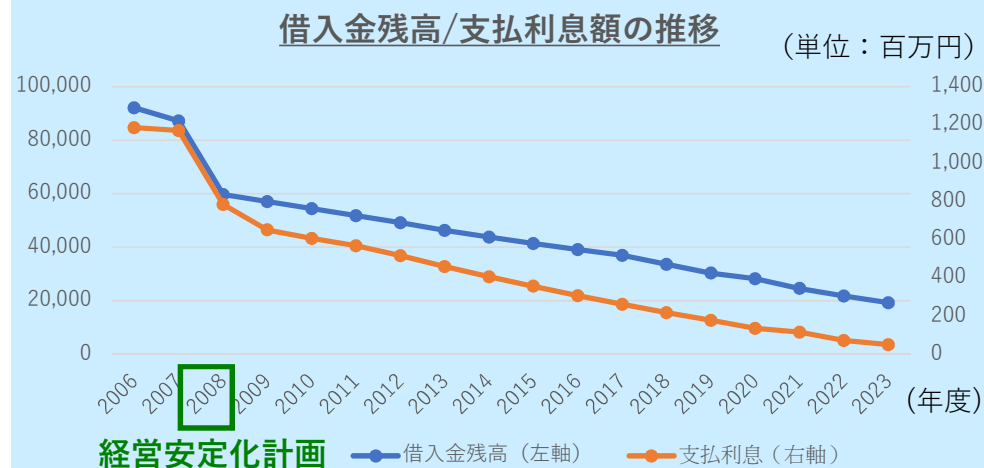


### ✓ 特定契約の競争契約への切替

車両部品購入など契約方法の切替を実施した案件では、競争性の向上により契約金額を約21%縮減

### ✓ 利息負担の軽減

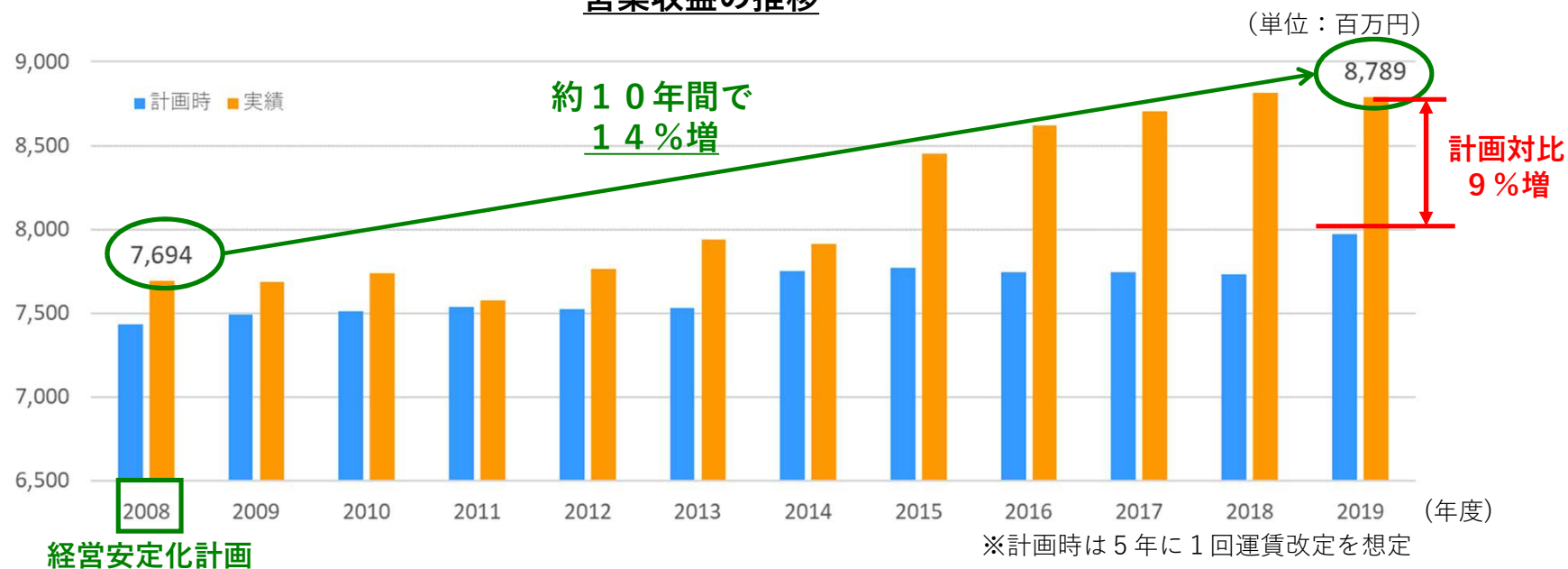
借入金を着実に返済し、健全な財務基盤を構築



## ■ 計画策定後の収入増加に向けた取組

- ✓ 立飛駅南口改札の設置 (2015)
- ✓ 車両のロングシート化 (2016)
- ✓ 車両基地見学会の開催 (2014～)
- ✓ ららぽーとセット券の販売 (2016)
- ✓ 駅構内へのミニコンビニ導入 (2012)
- ✓ イベント列車の充実 (2016～)

### 営業収益の推移



経営安定化計画

→ 計画策定時の見通しを大幅に上回るペースで増加し、安定的な経営基盤の構築に貢献

## ■ 財務体質の改善

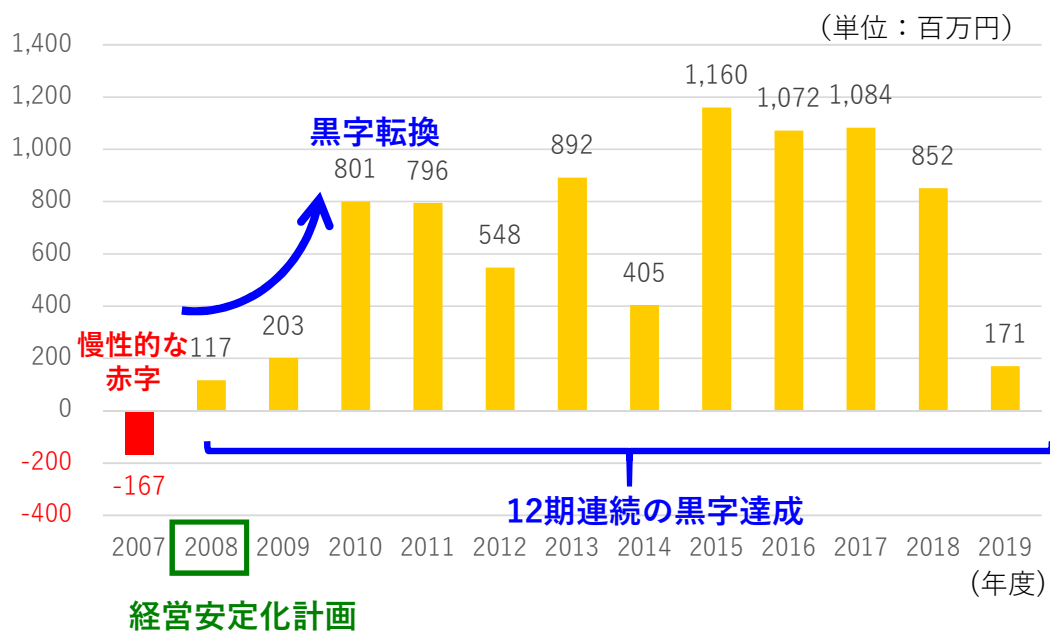
### ✓ 継続的な黒字化の達成

新規出資などによる資金をもとに、有利子借入金の一部を繰り上げ返済し、利息負担を軽減することで損益収支の黒字化を達成するとともに、債務超過を解消

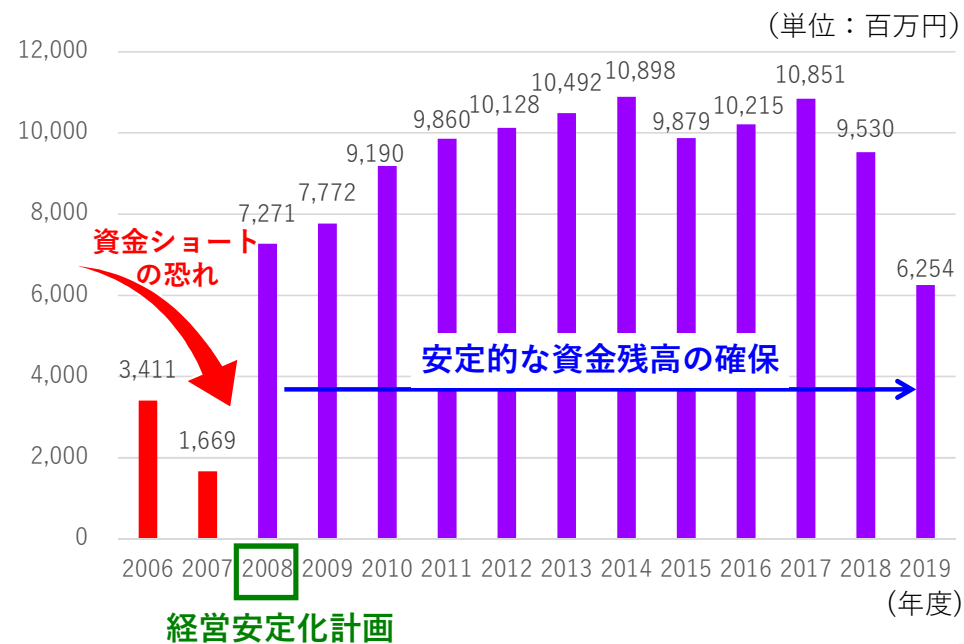
### ✓ 安定的な資金の確保

固定資産税の減免継続、借入金の返済期間の延長によって資金不足を回避し、その後も安定的な資金残高を確保

#### 当期純損益の推移



#### 資金残高の推移



## II 経営の現状と課題

### 2 喫緊の経営課題

#### ✓ 新型コロナウイルス感染症の影響

感染拡大の影響により運輸収入が大幅に減少し、それまで積み上げてきた資金残高を大きく毀損(2020年度から2年間で約50億円)

テレワークやオンラインでの交流が加速・定着したことで、乗車人員はコロナ禍以前の水準には戻っていない(特に通勤客で顕著)

一日平均乗車人員

(単位：人)



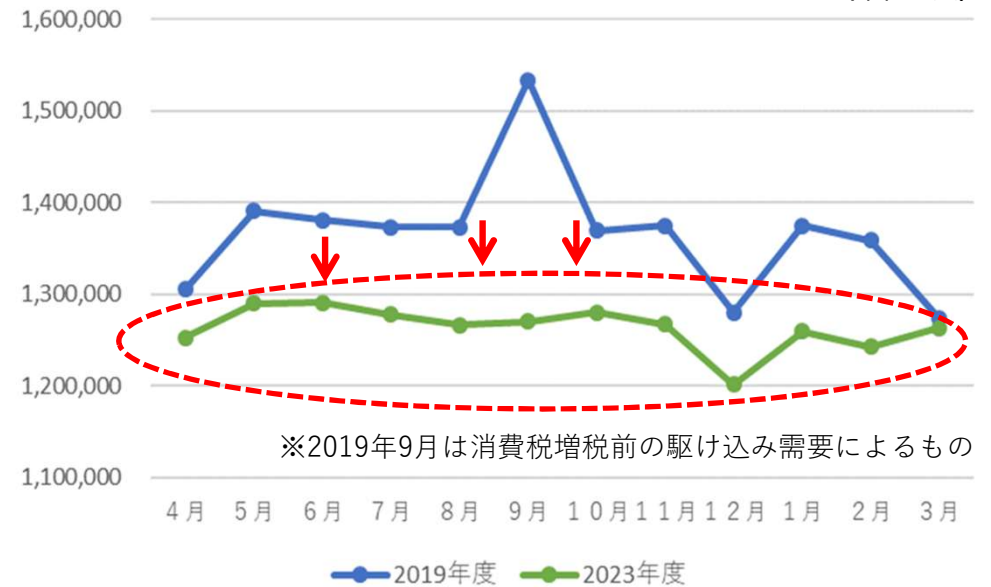
運輸収入

(単位：百万円)



乗車人員数【通勤定期】

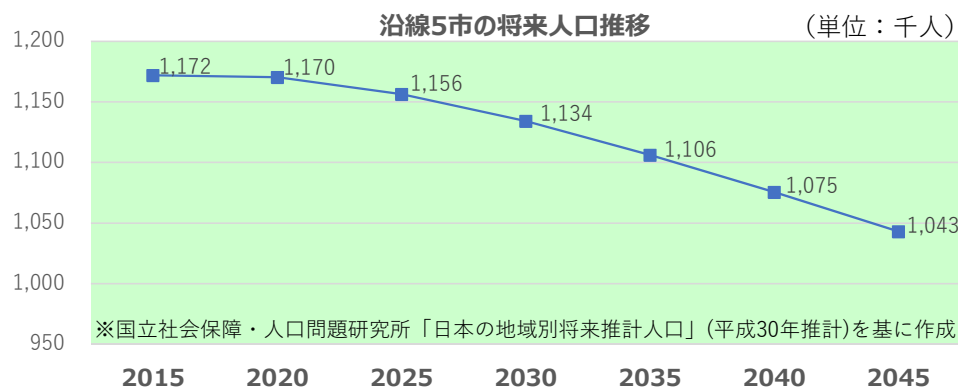
(単位：人)





## ✓ 将来的な人口減少

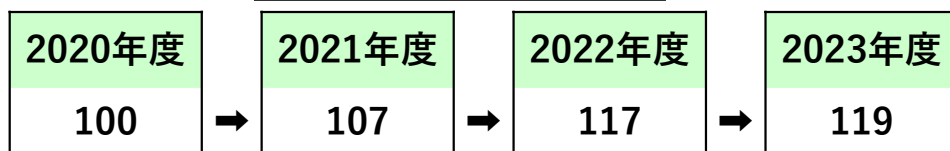
沿線5市の総人口は減少基調にあり、乗車人員も緩やかに減少していくと見込まれる



## ✓ 物価の高騰

エネルギー価格の高騰と円安による物価の上昇が続いており、コスト増を招いている

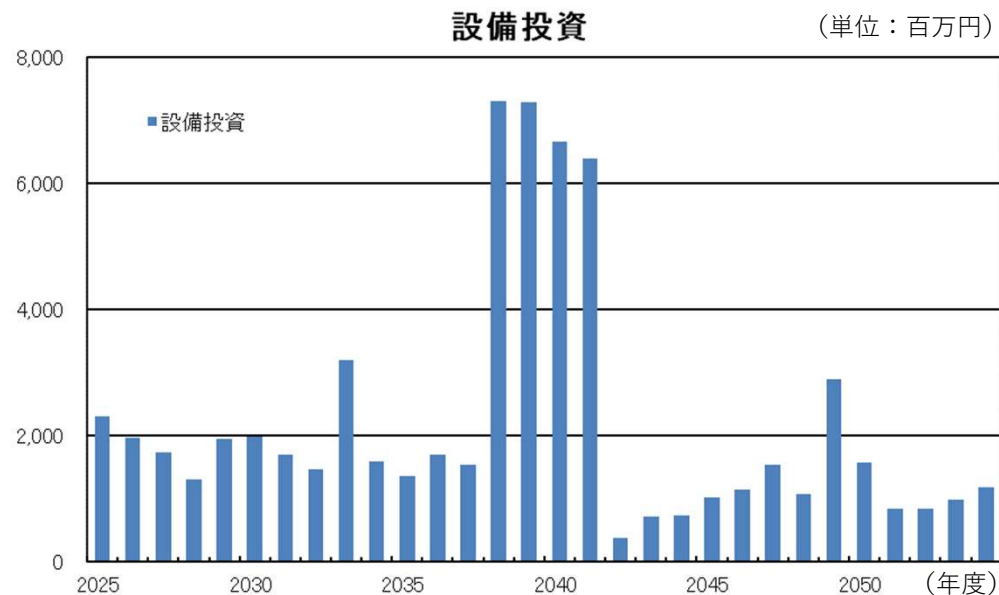
### 国内企業物価指数の推移



※2020年度を100として、日本銀行時系列統計データ検索サイトより当社作成

## ✓ 施設・設備の老朽化に伴う大規模更新

開業から25年が経過し、信号通信設備や電気設備、車両等の大規模更新の時期が到来



### <主な設備更新の予定>

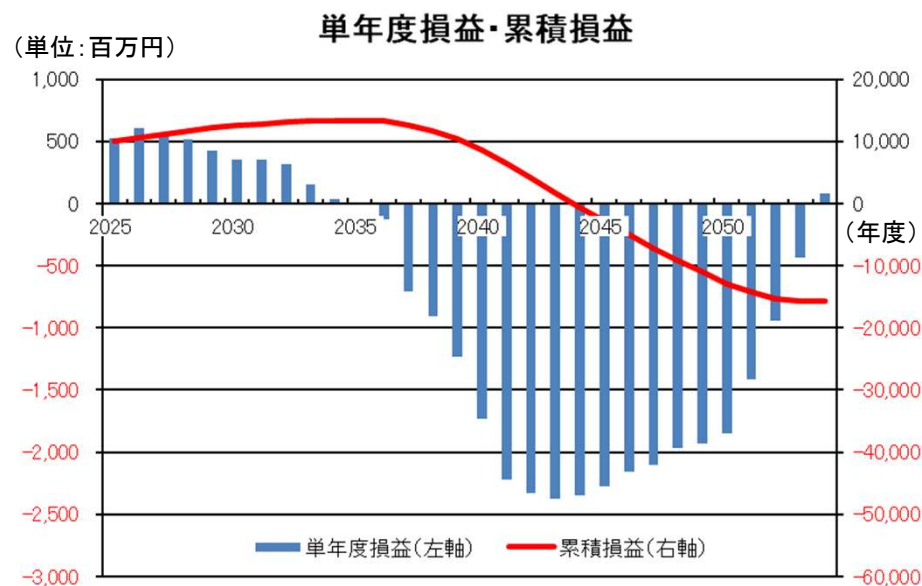
- ・ATC/TD更新(2022年度～2026年度)
- ・受変電設備更新(2028年度～2041年度)
- ・車両更新(2038年度～2041年度)

## II 経営の現状と課題

### 3 長期的な収支の見通し

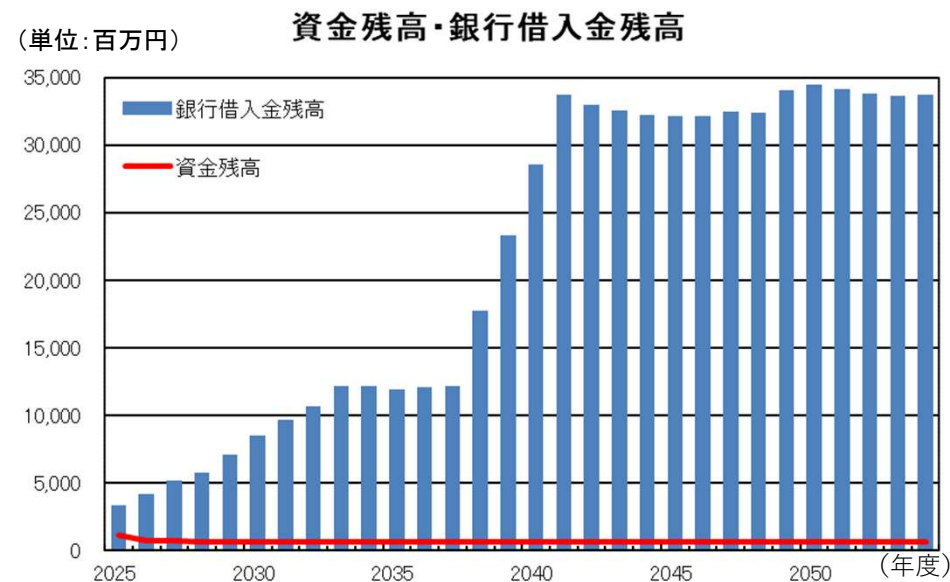
#### ✓ 損益の悪化

旅客需要の減少、設備の大規模更新の必要性、物価の高騰などの厳しい経営環境により、2035年度以降、単年度赤字に転落。2044年度以降は累積損益も赤字転落する見通し。



#### ✓ 慢性的な資金不足

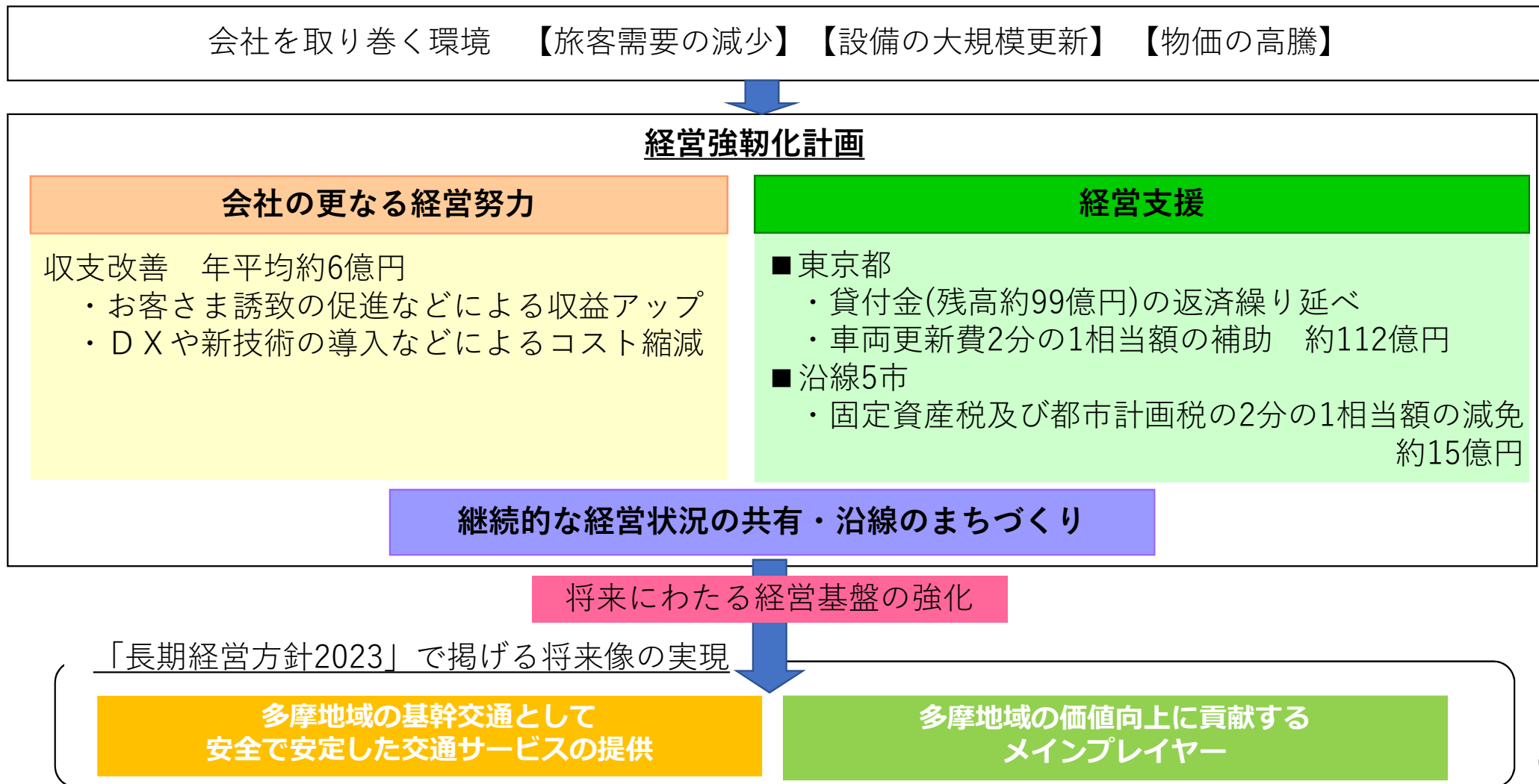
銀行借入金残高は経営安定化計画開始時と同水準まで膨らむ見込み。返済を収益のみで行うことができないため、新たな借入金が必要となり、借入金残高は減少する見通しがたたない。また、利息支払いが経営の負担となる。



→ コロナ禍や社会構造の変化、物価の高騰等の影響により経営基盤が脆弱化

### Ⅲ 経営強靱化計画

#### 1 計画の全体像



### Ⅲ 経営強靱化計画

#### 2 会社の更なる経営努力（今後30年間の取組）

##### ✓ 収益アップに向けた取組

###### ■ お客さま誘致の促進

- ✓ 沿線が「選ばれる都市」となることを目指し、沿線市や関係団体が駅施設などを利用して地域の魅力を発信できるスペースを整備
  - 沿線の魅力発信コーナーの設置 など
- ✓ 沿線地域の様々な資源を活かした「お出かけしたくなる」回遊施策の更なる企画
  - スタンプラリー、沿線風景紹介 など
- ✓ 車窓からの景色など多摩モノレールの魅力を活かしたイベント列車の運行
  - 「ビール列車」、「夜景列車」の運行 など
- ✓ 魅力的かつ頻度の高いSNSの発信等による沿線外への積極的な広報

## ✓ 収益アップに向けた取組(つづき)

### ■ 付帯事業の強化

- ✓ 駅構内の空きスペースを活用した新たな媒体による新規広告を積極的に採用し、広告による収益力を強化
  - 駅の広告新規媒体の開発
  - 車体広告のPR強化 など
- ✓ 付加価値の高い有料イベントの開催や貸切列車の販売促進
- ✓ 駅構内のスペースを活用した物販やイベントの積極的な誘致
  - 駅における空きスペースの店舗化
  - 飲料以外の自販機設置
  - 臨時売店強化 など

### ■ 適切な運賃の設定

- ✓ 1 駅区間の割引運賃の見直しなど、経営状況を踏まえ適切な運賃設定について検討

→沿線人口が減少する中でも新たな需要の創出などにより、安定的な収益の確保に取り組む

## ✓ コスト縮減に向けた取組

### ■ DXによる業務の効率化

- ✓ 勤怠管理や会計処理など定型業務の自動化
  - 総務事務へのRPA・AI導入 ※RPA：ロボティクス・プロセス・オートメーション
  - 人事事務へのITツール導入 など
- ✓ 現場作業におけるデジタル技術の活用
  - ウェアラブルカメラの導入による遠隔作業管理の推進
  - タブレットの導入による現場作業の効率化 など

### ■ 社員数の抑制

- ✓ 延伸によって人員増が想定される中、先行事例を参考にしながら少数精鋭の組織体制を構築
- ✓ 新技術の導入などによってサービス水準を確保しつつ、駅の省人化を進める
  - AI技術を活用した無人駅サービスの向上及び業務効率化 など

## ✓ コスト縮減に向けた取組(つづき)

### ■ 新たな駅務機器・システムの導入

- ✓ 同業他社と駅務機器を共同開発することにより、機器導入や改修費用を大きく圧縮
  - 窓口処理機の共同開発 など
- ✓ 新たなシステムの活用方法の検討
  - QR乗車券の導入、磁気乗車券の撤廃
  - モバイルパスモの普及に伴う定期券販売所の縮小・削減 など
- ✓ 駅務機器の更新・保守費用の縮減
  - 利用状況に応じた自動改札機の削減 など

### ■ 業務・契約における創意工夫

- ✓ 施設・設備の省コスト化
  - 車両の延命化、省エネ車両の採用、電気設備の更新方法の見直し など
- ✓ 親和性のある契約の一括発注
- ✓ モノレール事業特有の特定契約について、更なる検証を行い競争性を向上
- ✓ 社員の技術力を向上させるための維持・管理業務の直営化を推進
- ✓ 共通規格の部品など同業他社との共同購入によりスケールメリットを発揮

→安全性を確保するための設備投資は行いつつ、創意工夫によりあらゆる角度から経費縮減に努める

### Ⅲ 経営強靱化計画

#### 3 東京都及び沿線5市による経営支援

##### ✓ 東京都

###### ■ 貸付金の返済繰り延べ

- ・ 2025(令和7)年度～2034(令和16)年度の10年間、貸付金の返済を繰り延べ  
(現行返済期間)  
2018(平成30)年度～2032(令和14)年度15年間均等返済

###### ■ 車両更新費の補助

- ・ 車両更新費の2分の1相当額を補助

##### ✓ 沿線5市

###### ■ 固定資産税等の減免

- ・ 2025(令和7)年度～2034(令和16)年度の10年間、固定資産税及び都市計画税の2分の1相当額を減免

#### 4 継続的な経営状況の共有・沿線のまちづくり

- ・ 当社、都、沿線5市により、経営状況に関する情報共有の場を設置し、今後の長期的な経営安定化に向けた支援について継続的に協議
- ・ 沿線5市・当社は、需要の喚起につながる沿線のまちづくりを更に具体化・推進し、都はその取組を支援

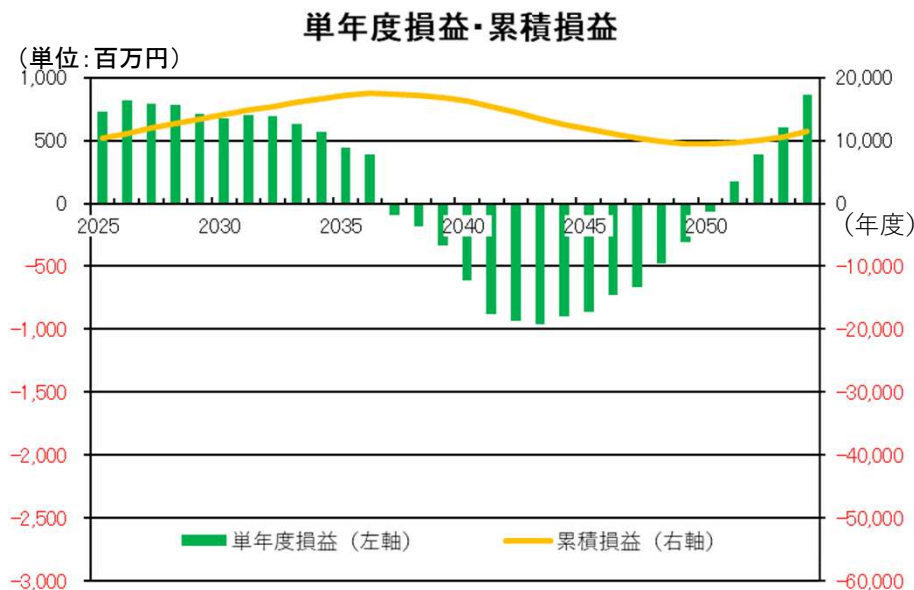


### Ⅲ 経営強靱化計画

#### 5 経営強靱化計画の実施による効果

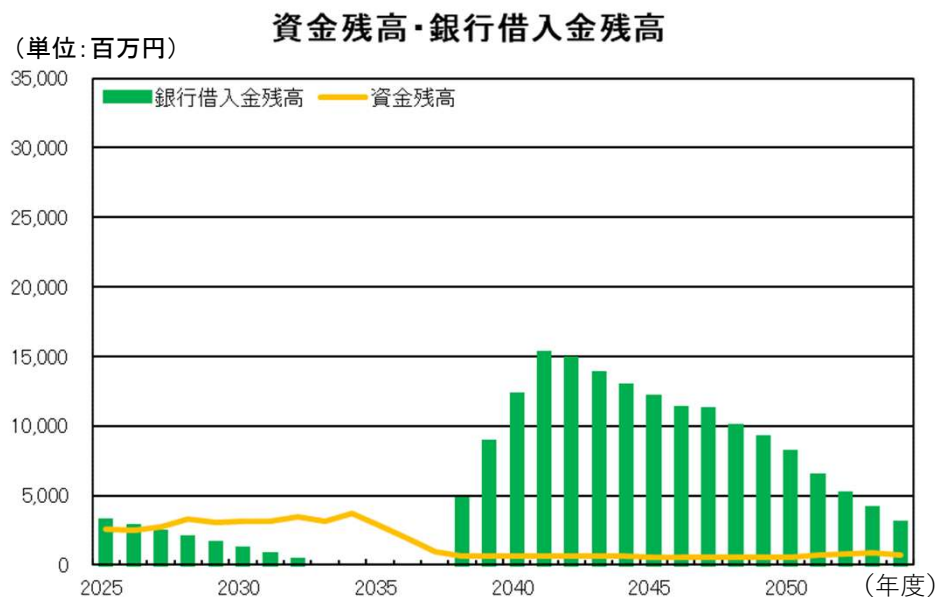
##### ✓ 継続的な黒字確保

2037年度以降に単年度赤字に転落するものの、計画実施前と比較し、赤字額は縮小。累積損益は、黒字を維持できる見込み。



##### ✓ 資金収支の改善

設備の大規模更新のための借入は引き続き必要となるが、借入額は計画実施前と比較し、大幅に減少。これにより、毎年の返済額が抑えられ、借入金を安定的に返済できる見込み。



→ **経営基盤を強化し、厳しい事業環境にあっても安定的かつ持続的な交通サービスを提供**

# 注意事項

本計画に記載している各種取組など将来に関する記述は、現時点で当社が入手可能な情報等に基づいて見込んだものであり、実際には様々な要因により異なる場合があります。



多摩都市モノレール株式会社  
Tokyo Tama Intercity Monorail Co.,Ltd.