

中期経営計画 2025

(2025年度-2029年度)



沖縄都市モノレール株式会社

1.	はじめに	・ ・ ・ ・ ・	P. 2
2.	経営理念	・ ・ ・ ・ ・	P. 3
3.	中期経営計画の位置付け	・ ・ ・	P. 4
4.	開業からの軌跡	・ ・ ・ ・ ・	P. 5
5.	前中期経営計画の振り返り	・ ・ ・ ・	P. 6
6.	前中期経営計画の成果	・ ・ ・ ・	P. 7～10
7.	経営課題	・ ・ ・ ・ ・	P. 11
8.	新中期経営計画の基本戦略	・ ・ ・	P. 12
9.	新中期経営計画の具体的な施策	・ ・ ・	P. 13～22
10.	計数計画	・ ・ ・ ・ ・	P. 23～24

1.はじめに



沖縄都市モノレール（ゆいレール）は、2003年8月10日に開業して以来、定時安定運行を強みとする県内唯一の軌道系公共交通機関として多くのお客さまに利用され、交通渋滞の緩和や沿線の再開発、観光振興等に貢献してきました。

一日あたり乗客数を初年度31,350人と見込んでスタートしました乗客数の推移をみますと、開業後しばらくは足踏みが続いたことや記憶に新しい新型コロナ禍による大幅な落ち込みを2020年度から3年経験しましたが、通勤通学等の地元需要の増加のほか、国内外の観光客の利用が想定以上に増加したことから、全体としては増加傾向を続けてきました。昨年度には一日あたり平均60千人超、年間22百万人を超えるお客さまに利用していただけるまでに至っております。

こうした傾向は、円安基調の持続や中国向け渡航ビザ発給条件の緩和等による観光客の増加、さらには慢性的な交通渋滞によるその他交通手段からモノレールへの転換等の進行によって、本中期経営計画期間中にも一日平均乗客数70千人を超えることを見込むことができます。

一方、弊社を取り巻く事業環境は、中長期的には地政学的リスクの顕在化、少子高齢化社会の進展、デジタル技術の急速な進歩等、将来を見通すにあたって不確定要因が数多く横たわっております。また社内的にも、財務体質の改善が急務となるなか、諸物価の高騰下での追加的設備投資の実施や経年劣化が進行する設備の突発的な不具合の発生、人手不足（特に運転士、技術職）、さらなる大量輸送要請への対応等解決すべき課題が山積しております。

そうした状況の中、弊社は2025年度を初年度とする5か年間の「中期経営計画2025」を策定いたしました。開業来継続している運転無事故を続けていくことはもちろんのこと、時代の大きな要請である「大量輸送」と「安全で快適なモノレールであること」を同時に実現し、さらには積年の課題である「債務超過を解消」して「盤石な経営態勢を構築」していくことが本計画の本丸になります。

その実現に向け、本計画のなかでは5つの重点施策とそれぞれの具体策を明記しました。それらは、安全安定運行の確保や顧客利便性の向上、経営体質・収益体質の改善に資するものであり、そのひとつひとつを着実に遂行することによって「盤石な経営態勢を構築」していきます。

また、次なる中期経営計画に求められる課題解決に向けた議論・検討を進めていくことも本計画期間中になすべきことのひとつといえます。それは、県庁前駅・那覇空港駅の駅舎増築、3両化車両の追加導入等の他、運転自動化の推進やさらなるモノレール延伸への準備ということです。モノレールのインフラ部分を担う行政機関が主体となって進めていく項目がほとんどになりますが、モノレール事業を運営する弊社にあっても、その早期実現に向けて協力してまいります。

最後になりますが、当県が目指す「マイカーに依存することなく、安心・快適で活力ある沖縄を築く交通社会の実現」にむけて公共交通機関の一つとして真摯に向き合うと共に、ひとつひとつ課題を解決して県民や観光客をはじめとするお客さまの期待に応え、お客さまに愛され信頼される「ゆいレール」であり続ける。そのために、ゆいレールの役職員一同邁進してまいりますので、引き続き関係各位の皆さまのご理解とご協力を賜りますようお願い申し上げます。

沖縄都市モノレール株式会社
代表取締役社長

渡慶次 道俊



使 命

人と街を結び、人と人を結び、人に優しい県内唯一の軌道系公共交通としての使命を果たす。

公共交通機関軸を担う誇りと共に、お客様を大切に思う心をもって組織を運営し、安全で、快適な「ゆいレール」との信頼を構築する。

価 値 観

行動指針三原則

- 1 安全で快適なモノレールであるために
- 2 人にやさしく、環境にもやさしいモノレールであるために
- 3 社会と共生するモノレールであるために

3. 中期経営計画の位置付け



経営理念

《 使命 》
《 価値観 》
《 行動指針三原則 》

中期経営計画

弊社の抱える課題を明確にし、安全安定輸送のため今後5年間の経営戦略と具体的な事業の方向性を示し、解決を目指す

会社収益改善の
取組の方向性

収益改善に向けた取組みを具体的に明示し、そのフォローを通して、中期経営計画の中の収益計画の達成を目指す

アクションプラン

中期経営計画および会社収益改善の取組の方向性に沿って作成した、5か年の事業を年度ごとの計画（アクションプラン）に落とし込み、実行する

25年度

26年度

27年度

28年度

29年度

4. 開業からの軌跡



2029年 1日平均乗客数
目標 **71,000人**

2027年
1日平均乗客数 69,000人
累計乗客数4億人 達成見込み

2023年
1日平均乗客数 54,803人
累計乗客数3億人/開業20周年
県内入域観光客数 853万2千人

2020年~2022年 コロナ禍
1日平均乗客数 36,216人

2017年
1日平均乗客数 49,716人
累計乗客数2億人
県内入域観光客数 957万9千人

2011年
1日平均乗客数 36,689人
累計乗客数1億人
県内入域観光客数 552万8千人

新中期経営計画 2025年~'29年度

- ・輸送力増強および混雑駅の駅舎の増築
- ・クレジット決済改札機の導入

前中期経営計画 2020年~'24年度

- ・3両編成車両導入(2023)
- ・観光型『沖縄MaaS』サービス開始(2020)

前々中期経営計画 2012年~'19年度

- ・全国交通系ICカード(Suica等10種類)共用開始(2019)
- ・浦添延長(2019)
- ・交通系ICカード『OKICA』/QRコード乗車券導入(2014)

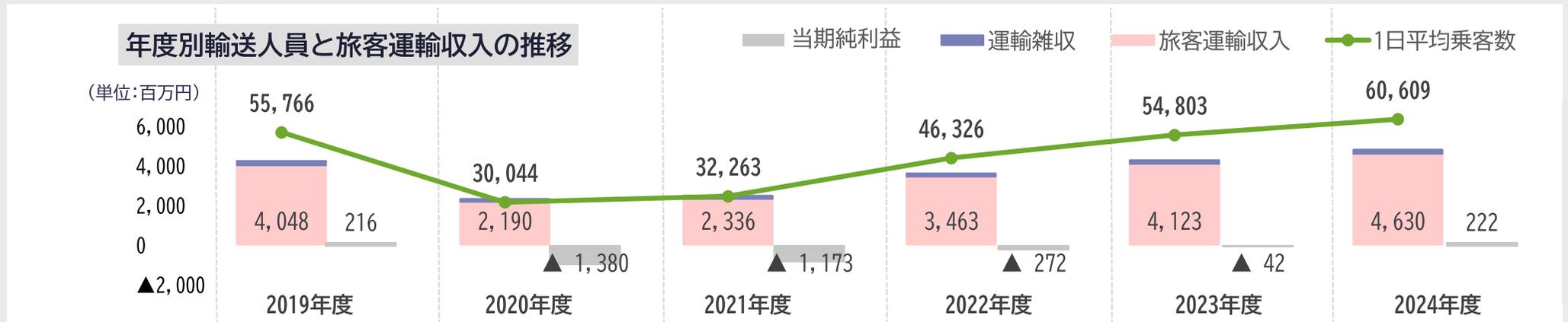
創業期 2003年 ~'11年度

5. 前中期経営計画の振り返り



乗客数・売上高推移

- ①乗客数 : コロナ禍の影響を大きく受けましたが、観光客の戻りもあり、2023年度は2019年度比で98%まで回復しました。
- ②運輸収入 : 乗客増に伴い交通系IC利用や片道券、乗り放題券の売上が伸びており、2023年度は過去最高の2019年度比で約102%と過去最高を更新しました。2024年度は更に上回る見込みです
- ③運輸雑収 : 広告、自動販売機、コインロッカー収入が2019年度比で約87%まで回復しました。
- ④当期純利益 : 2019年度の単年度黒字から2020年度以降コロナ禍の影響から収益が悪化しましたが、現在は回復基調にあります。



乗客数：人 収入：百万円	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 見込み
1日平均乗客数	55,766	30,044	32,263	46,326	54,803	60,609
旅客運輸収入	4,048	2,190	2,336	3,463	4,123	4,630
運輸雑収	214	139	160	172	186	205
当期純利益	216	-1,380	-1,173	-272	-42	222

6. 前中期経営計画の成果 (1/4)



基本戦略	取組項目		達成状況	評価
	項目	施策		
安全性向上の取組強化	安全管理の強化	安全管理体制の強化	安全対策委員会の定期実施（年6回）や運輸安全マネジメント（年2回）に基づくPDCAサイクルの実施、施設や車両の修繕及び計画的な予防保全の実施でリスク管理による事故の未然防止。	○ (100%)
		運行管理の強化	想定される不具合や異常時に対応できるよう、大規模訓練（外部合同・社内年2回以上）や浦添延長後のトンネル内訓練（年2回以上）などを継続実施することで、異常時対応およびその後のスムーズな運行再開を確保。	○ (100%)
		施設の安全対策	導入検討の結果、当初計画年度より前倒しで配置見直し及び新規設置決定。設備老朽化を考慮した保守点検を実施することによる、更新計画の改善及びテロ対策として駅監視カメラの配置の見直し、新規設置を実施。（4駅/19駅）	○ (100%)
		車両の安全対策	塩害等による車両の経年劣化状況を鑑み、更新時期を当初想定の40年から30年へ変更。保守点検の方法を改善しリスク管理による事故の未然防止。	○ (100%)
	緊急時の安全確保	BCP（事業継続計画）の策定	コロナ禍以前に制定されたインフルエンザ等感染症対策の見直しや、地震災害対策を2022年度に策定。事業継続マネジメント（BCM）については、今後も社会情勢等に合わせた改善を継続実施。	○ (100%)
		車両からの脱出シューター設置検討	避難効率向上のため3両編成車両より、搭載設備として既存の緩降機（スローダウン）からより安全・迅速に脱出しやすいシューターへ変更。（4編成/4編成）	○ (100%)
		車両前面貫通扉構造の変更	運転士の体調不良時等の救助方法確保のため、運転室を外部から開放できるよう、14編成以降の新造車両で前面貫通扉構造へ変更。（12編成/12編成）	○ (100%)
		車両SIV（補助電源）装置の2重化	走行用SIV装置故障で駅間停車発生後も別電源で自力走行し、次駅で旅客が降車可能なようにSIV装置を二重化。12編成車両へ導入済み。（12編成/12編成）	○ (100%)

達成 ○(100%以上) 一部達成 △(99%~20%) 未達成 ×(19%~0%)

6. 前中期経営計画の成果 (2/4)



基本戦略	取組項目		達成状況	評価
	項目	施策		
魅力あるサービスの提供	混雑の緩和	3両編成の導入	県内旅客の定着や海外旅客の増加から混雑緩和および輸送力増強のため、大型荷物置き完備の3両編成（定員251人/+86人）を2023年から計画通り4編成導入（4編成/4編成）。今後、2029年度までに5編成導入予定。	○ (100%)
		ダイヤ改正 始発19分繰り上げ	早朝6時までには那覇空港駅へ到着できるように上りの始発時刻を19分繰り上げ、飛行機の早朝利用者やターミナル勤務の利用者の利便性向上を実施。その他にも朝ラッシュ時間帯や20時以降の増便等を実施することで混雑の緩和をはかった。	○ (100%)
		交通系ICカードの導入	国内観光客の利便性向上のため2020年3月より全国交通系ICカード（10種類）が全駅改札で利用可能となったことで、国内観光客の多い那覇空港駅等の券売機前の混雑が緩和。	○ (100%)
	インバウンド対応	ホーム・構内放送の多言語化	海外旅客の利便性向上のため、車内や駅構内の案内表示を4か国語5字体（日・英・韓・中（繁/簡））で表示する多言語化を実施。通常は広告等で利用し異常時は案内板として活用できるデジタル表示器も整備済み。	○ (100%)
		トイレの洋式化	海外旅客の利便性向上のため、10駅の洋式化を対応済み。（10駅/13駅） ※R3年はコロナ禍で設備投資を控えたため、残り3駅をR7年以降へ繰越し実施予定	△ (76%)
	多様な社会へ対応	ホームドア改修及び固定スロープの設置	全てのドアを車いす乗降が可能なホームドア幅へ改修、およびホームと車両間の段差に固定スロープを設置し、車いす利用者が自由に乗降できるよう対応。 2023年7月までにホームドア全駅改修（19駅/19駅）、固定スロープ15駅設置済み。（15駅/15駅）	○ (100%)
	地域との連携	地域交流	駅の活性化およびモノレールへの親近感を感じられるよう、駅構内でのマルシェ（物販イベント）やてだこ浦西駅交通広場でゆいレールまつりを定期的に開催。おもろまち駅構内にストリートピアノを設置し旅客が楽器に触れる機会を提供。	○ (100%)

達成 ○(100%以上) 一部達成 △(99%~20%) 未達成 ×(19%~0%)

6. 前中期経営計画の成果 (3/4)



基本戦略	取組項目		達成状況	評価
	項目	施策		
人材育成と組織の強化	教育制度の拡充	階層別教育の強化	従業員の能力向上を目指し、人材育成方針に沿って、階層別の教育（外部研修）を対象者へ順次実施。（管理職以上は幹部候補生スクール、中堅以上はリーダー研修を受講）	○ (100%)
		サービス向上のための教育の充実	駅係員全員のサービス介助士資格取得および更新を継続実施。同業他社との交流はコロナ禍後の2023年度より実施。	○ (100%)
	人事評価制度の導入		人事評価制度を導入し、会社・部門・個人の3つの目標設定と半期ごとの自己及び上長評価をフィードバック面談で共有することで、業務の達成感を促進。	○ (100%)
	技術の継承	OJTの実施	日常業務で経験豊富なベテラン従業員と若手従業員がペアとなる実践形式の指導や公的資格取得を通じて、技術継承や能力の底上げを実施。	○ (100%)
	広い視点を持った人材の育成	ジョブローテーションの実施	技術部門や運転士は定数未充足のため、総合職採用の若手従業員を事務部門から現業部門等へローテーションを実施。	○ (100%)
		他社等との人材交流	他社モノレールとの分科会等を通して人材交流を実施。 ※R2～R3年はコロナ禍で中断していたため（3か年実施/5か年）	△ (60%)
	従業員の心身の健康維持と働き甲斐のある職場づくり		コロナ禍を受けて衛生管理の徹底に向けた取り組みや、福利厚生として管理棟内の売店設置などを実施。	○ (100%)

達成 ○(100%以上) 一部達成 △(99%~20%) 未達成 ×(19%~0%)

6. 前中期経営計画の成果 (4/4)



基本戦略	取組項目		達成状況	評価
	項目	施策		
新規事業	安定的な会社経営 成長事業の布石	新規事業参入への検討	外注業務を内製化することでコスト削減以外にも弾力的な対応を可能とした。 2021年10月 車両清掃および駅務機器日常点検を内製化 2024年 4月 駅清掃を内製化 10月 子会社設立	○ (100%)
財務基盤の強化	生産性の向上	デジタル推進	R4年度よりITガバナンスの整備およびデジタル基盤の脆弱性対策を実施。 R5年度より各部署のシステム導入支援を実施。(営業支援システムの導入)	○ (100%)
		①資金繰りの安定化 ②健全な財務体質づくり ③累積損失の解消	3両化導入加速化事業の工事費確保に向けて、補助金及び借入の遅滞なく申請を行い安定的に確保することが出来ました。コロナ禍で資金状況が厳しい状況においては、借入金返済のリスクを実施して頂きました。 財務体質改善のために無償減資及び欠損填補を実施し財務体質の改善を行いました。しかし、コロナ禍において当期純損失が続いたことで、再び債務超過となり解消に向けての課題がのこりました。(①、②達成/全3項目)	△ (67%)
コンプライアンス体制の強化	経営健全化	内部監査制度の構築	社内コンプライアンス順守の徹底を図るために、R4年度より新たに監査室を創設。以降定期的な各部署の業務監査を実施。(※経理課による現金実査や棚卸等は開業当初から実施)	○ (100%)

達成 ○(100%以上) 一部達成 △(99%~20%) 未達成 ×(19%~0%)

7. 経営課題



会社を取り巻く経営環境と将来の課題

経営課題

コロナ禍の3年間の落ち込みを乗り越えて、観光需要も回復し乗客数は順調に増加しております。コロナ禍前からの課題である輸送力増強についても3両編成導入など着実に進めておりますが、乗客増に伴い混雑が問題となっている駅は駅舎増築により安全性および利便性の向上が求められております。

一方で開業から20年が経過し、設備の老朽化や創業期従業員の定年による技術力の低下と人手不足の懸念、多様なお客さまへの柔軟なサービスの提供や自然災害への備え、それらに対応するための十分な財務基盤が求められるなど課題も山積しております。

こうした経営課題をひとつひとつ解決していく、もしくは解決に向けた道筋を立てていくことが必要であり、そのことによって『**盤石な経営態勢を構築**』していくことが、弊社に今求められている喫緊の経営課題ということになります。

課題解決に向けて - 5つの重点施策

①安全安定
輸送の確保

②需要拡大
への対応

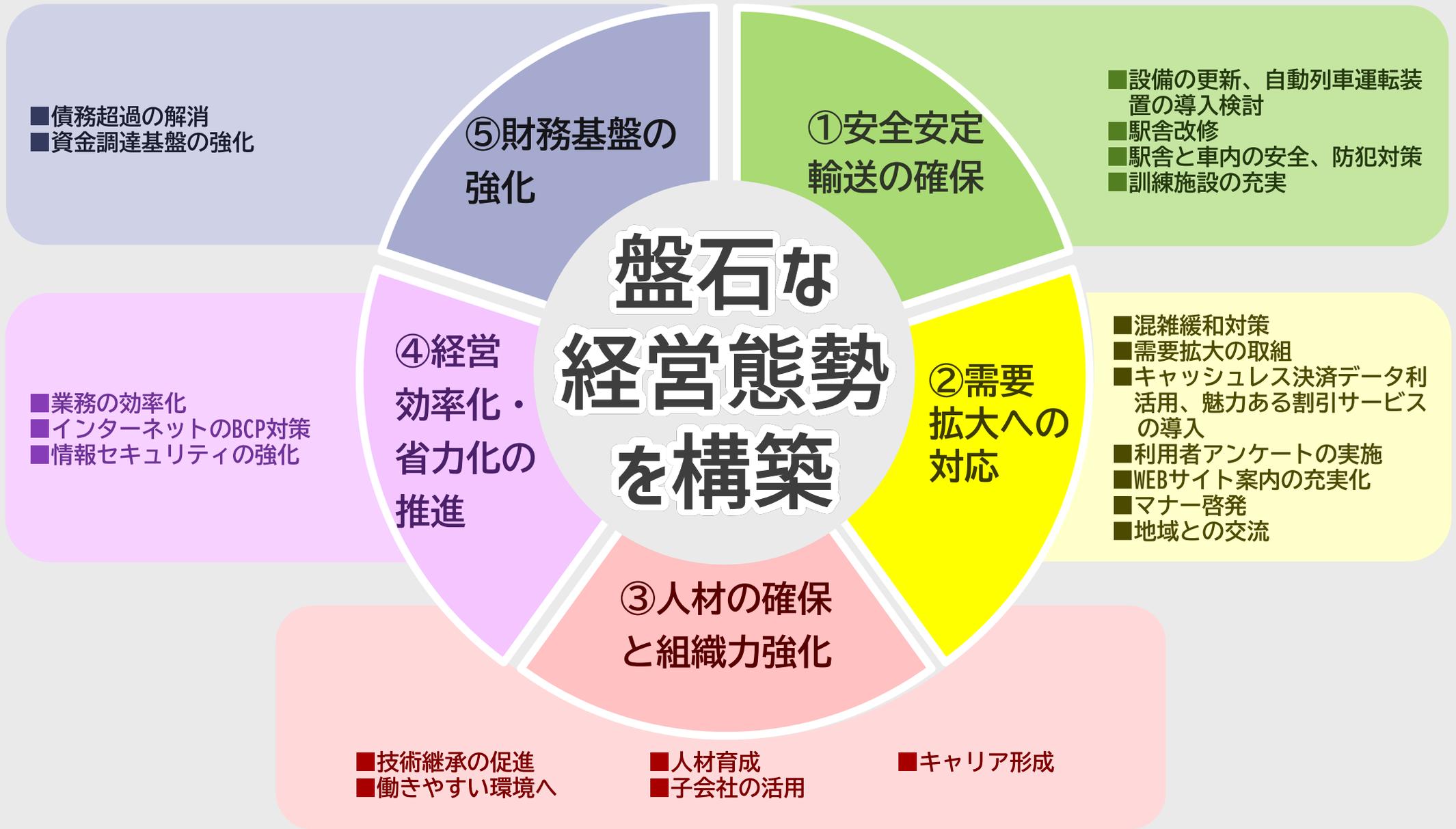
③人材の確保
と組織力強化

④経営効率化
省力化の推進

⑤財務基盤
の強化

8. 新中期経営計画の基本戦略

～経営課題への対応～



9. 新中期経営計画の具体的な施策

(1) 安全安定輸送の確保 ～乗客数7万人台への対応～



① 設備の更新

老朽化対策

- ▶ 開業から20年を経過し故障の多発や経年劣化が進行していることから、運行に関する設備や駅舎付帯設備等の更新計画策定および計画の実施をすすめてまいります。
- ▶ 信号設備の更新にあわせて、自動列車運転装置の導入および速達性の向上を検討いたします。



【信号保安設備】

② 駅舎改修 混雑駅の駅舎増築

那覇空港駅・県庁前駅の駅舎増築

- ▶ 那覇空港駅や県庁前駅については、多客化対応および交通結節機能強化として駅舎の増築を検討いたします。
- ▶ 駅舎の増築によりホームおよびコンコースの拡張、エレベーターの増設など今後の更なる利用者増を見込みサービスの改善を図ります。また、増築することで、ホーム等での混雑緩和を推進してまいります。



【那覇空港駅ホーム混雑の様子】

【県庁前駅増床スケジュール】

	2025	2026	2027	2028	2029
基本設計					
法手続き					
事業化					

9. 新中期経営計画の具体的な施策

(1) 安全安定輸送の確保 ～乗客数7万人台への対応～



③ 駅舎と車内の安全・防犯対策 カメラの設置

ホームカメラ / コンコースカメラ / 車内カメラ

- ▶ ホームやコンコースの死角箇所を減らし、防犯効果の強化や遠隔からの確認により早期に対応、セキュリティ範囲の向上につとめてまいります。また、カメラを増設することで、お客さまおよび従業員の安全強化をいたします。
- ▶ 車内防犯のため、車内カメラを順次導入し、車内に死角を設けないことで、お客さまの安全・安心につなげてまいります。



【大手民鉄16社で発生した暴力行為件数】民鉄協会鉄協ニュース

④ 訓練施設の充実 脱出シューター訓練設備・運転シミュレーター導入

脱出シューター訓練設備

- ▶ 訓練用車両脱出シューターを敷地内建物に設置・常時訓練可能とすることで、取り扱いの熟練度を上げて迅速な旅客対応ができるよう訓練いたします。
- ▶ 自然災害や車両故障などの異常時を想定し、運転士が対応する運転訓練を定期的に行うことで、素早い対応ができるように運転シミュレーターを設置し、訓練を実施いたします。

運転シミュレーター



【脱出シューター】

9. 新中期経営計画の具体的な施策

(2) 需要拡大への対応 ～魅力あるサービスの提供～



① 混雑緩和対策 3両編成車両の継続導入とダイヤ改正

輸送力増強と車内混雑の緩和



- ▶ 地元利用客の定着やスーツケースを手荷物とする観光客の利用増などから、輸送力の増強と混雑解消を目的として2023年8月から現在まで3両編成車両を4編成導入し、今後さらに5編成導入いたします。（計：9編成導入）
- ▶ 2両編成と比較すると輸送力が約1.5倍、インバウンドを中心とした観光客の手荷物用に大型荷物収納スペースも新たに設置されており、懸案事項である車内の混雑緩和対策に引き続き取り組んでまいります。

ダイヤ改正

- ▶ コロナ禍の乗客減を受けて減少させた運行本数も、2025年2月のダイヤ改正で2019年度比約2.8%増（2024年度・平日/284本）と、過去最高の運行本数（3両編成車両4編成投入）で、2019年度を上回る乗客数を運んでおります。これからも旅客の動向にあわせたダイヤ改正で混雑緩和を図ってまいります。

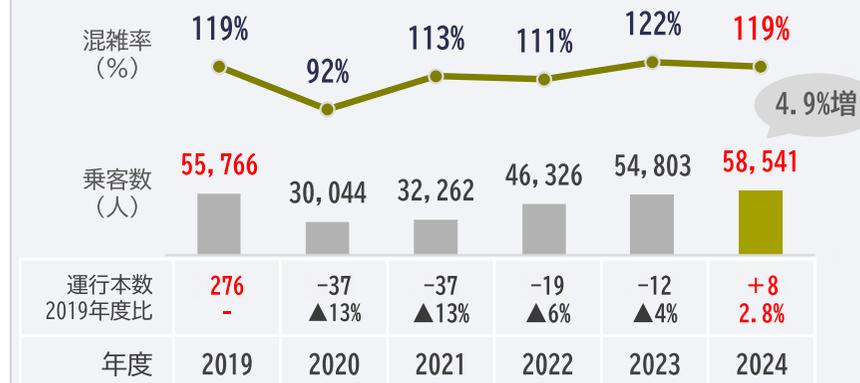
【導入年度と編成数（9編成）】

2023年度	2編成
2024年度	2編成
2025～2027年度（予定）	5編成

【3両編成車両の主な追加や変更】

定員	—	251人(+86人)
脱出シューター	1か所	新設
大型荷物置き	4か所	新設
防犯カメラ	6か所	新設
ドア上車内案内表示	12か所	サイズ変更増(+8)
車いすスペース	2か所	増設(+1)

1日平均乗客数と朝ラッシュ時間帯の混雑率の推移



9. 新中期経営計画の具体的な施策

(2) 需要拡大への対応 ~魅力あるサービスの提供~



② 需要拡大の取組

駅を結節点とした需要拡大の取組

- ▶ てだこ浦西駅に近い幸地インターチェンジ開通を念頭におき、中北部を結ぶ交通結節点とした、高速バスや路線バスとの乗継ルートを活用し需要拡大に取り組んでまいります。
- ▶ てだこ浦西駅の交通広場等において「ほこみち（歩行者利便増進道路）」を活用し、駅ナカと合わせた賑わいの創出による集客力の向上（乗継需要等の拡大）に取り組んでまいります。



車両を活用したラッピング広告の取組

- ▶ 3両編成及び2両編成へのラッピングを推進し、お客様に楽しんでいただけるラッピング車両を増やしてまいります。
- ▶ 車両を利用したラッピングにより、お客様によりインパクトを与え、ゆいレールに乗った思い出が残るラッピング車両としてまいります。
- ▶ 沖縄の風土や景観に調和した優れたデザインによるラッピング車両をお客様に提供し、また沖縄に来たい、乗車したいラッピング車両としてまいります。



【ゆいレール ガーディ号】
「ポケモンローカルActs」プロジェクトによる県ごとのキャラを通じて地域の魅力を国内外に発信する取組

9. 新中期経営計画の具体的な施策

(2) 需要拡大への対応 ~魅力あるサービスの提供~



③ キャッシュレス決済データ利活用・魅力ある割引サービスの導入

クレジットカード改札タッチデータの利活用

- ▶ クレジットカードの改札タッチ決済を可能としたことにより、今後の拡大展開の検討及び利用データにより、お客さまサービスの向上に活用してまいります。



【クレジットカード改札タッチ決済改札機】

【電子チケットの取組事例について】

2020年より沖縄県内の交通手段や観光施設・商業施設等のチケットをスマホで購入できるサービスを開始

電子チケットの拡大・旅行商品の企画・販売

- ▶ 事前購入可能な電子チケットを活用し、周辺観光施設や商業施設クーポンとのセット乗車券等のお得なセット券販売、旅行商品の企画・販売など利用拡大に取り組んでまいります。

④ 利用者アンケートの実施

利用実態調査

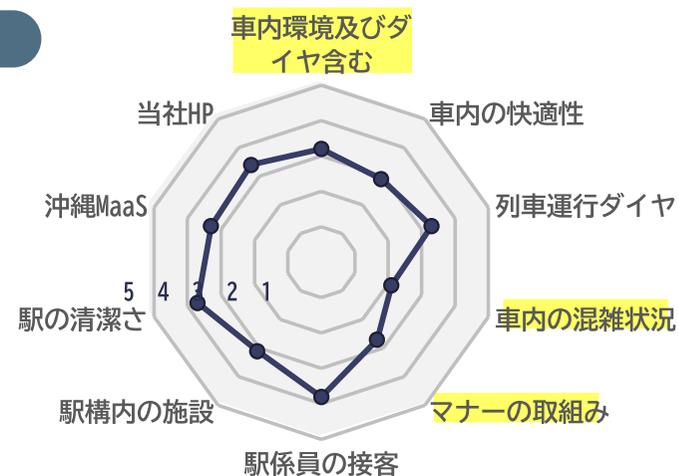
- ▶ お客様のご利用実態の調査や満足度を把握するためのアンケートを実施し、その結果を参考にサービスの改善を図ってまいります。
- ▶ 調査やアンケートでお客様の評価点数が低いものについては、今後も積極的に改善に取り組んでまいります。

お客さまアンケート

利用者モニター調査

【お客様評価ワースト3】

- ① 車内混雑状況
- ② マナー取組
- ③ 車内環境及びダイヤについて



【R5お客さま満足度アンケート5段階評価】

9. 新中期経営計画の具体的な施策

(2) 需要拡大への対応 ～魅力あるサービスの提供～



⑤ WEBサイトの案内の充実化

お問い合わせチャットボット導入

- ▶ 弊社WEBサイトをリニューアルし、沿線情報の提供や駅周辺地理、バス等の乗継ぎ案内について多言語対応が可能なお問い合わせ用として、AIを活用したチャットボットの導入などお客様案内の充実を図ってまいります。

- ▶ WEBサイトの操作性と機能性を改善し、お客さまの利便性を向上させてまいります。

WEBサイトの操作性・機能性を改善



⑥ お客さまと一緒に取り組む マナー啓発活動

乗車マナーの啓発活動

- ▶ 気持ちよくモノレールを利用できるよう乗車マナーの向上にむけて、沿線学校での定期的な出前授業実施や、駅設置のデジタルサイネージを活用した多言語による周知など、多様なマナー啓発活動に取り組んでまいります。

⑦ 地域とともに 災害対応自販機の設置・地域との交流

災害対応型自販機設置

- ▶ 災害時に飲み物が取り出せる災害対応自販機に順次入れ替え、もしもの際にお客さまへ飲料水を配布できるよう備えてまいります。

地域との交流

- ▶ 駅構内のマルシェ実施やイベント情報の発信など、お客さまのニーズに力を入れてまいります。
- ▶ 工場棟の見学やゆいレールまつり、七夕、ひな祭りなど季節イベントを実施し、皆さまとの交流イベントに取り組んでまいります。



【ゆいレールまつり】運転士体験

9. 新中期経営計画の具体的な施策

(3) 人材育成と組織力強化 ～強靱な組織の醸成～



① 技術継承の促進 OJTの実施・次世代育成へ向けて

OJTの実施 / 他社との交流

- ▶ 現場で培った基礎知識等を引き継げるよう、熟練者と若手で実践形式の現場教育を継続実施しスキルや知識を身につけさせ、全体の技能の底上げに繋げてまいります。
- ▶ 他社鉄道や協力会社との交流を積極的に行い、技術部門の故障対応事例や最新技術に関する知識の意見交換、サービス部門のお客さま対応事例等を学び、スキルアップを図ってまいります。



② 人材育成 教育の強化

IT教育の強化

- ▶ データ活用（DX）教育・情報セキュリティ教育を実施しIT知識の強化を図ってまいります。社内システムの一次対応力強化として、IT関連の技術習得及びITパスポート等の資格取得を推進してまいります。



異業種との交流

- ▶ 異業種交流会を実施し、労務環境や人材教育等の意見交換を積極的に行うことで、よりよい働き方を目指してまいります。

研修検討チーム

- ▶ 技能取得へ積極的に取り組めるよう、各部署の意見を取り入れ研修の方向性について提案を行う、研修検討チームを設置して制度の充実を図ってまいります。

自己啓発支援制度

- ▶ 資格試験の受験費用等の支援やPCの貸出、空き会議室利用で学習環境を整える等、資格取得の後押しをしてまいります。

学習環境の整備



9. 新中期経営計画の具体的な施策

(3) 人材育成と組織力強化 ～強靱な組織の醸成～



③ キャリア形成 職種ごとのモデル形成・ジョブローテーション継続実施

職種ごとのモデル形成

- ▶ 従業員の立ち位置の明確化及び目標設定でやる気や生産性の向上を図るため、部署ごとに勤務年数や職制に沿った資格や技能の目安を定め、会社が求める人材レベルの見える化を図ります。



ジョブローテーションの継続実施

- ▶ 若手を中心とした現業部門や事務部門などさまざまな業務を経験することで従業員の適性を見極め、配属に活かしてまいります。

④ 働きやすい環境へ 心身の健康促進への取組

多様で柔軟な働き方の試行

心身の健康促進への取組

カスタマーハラスメント対策

- ▶ 時差出勤や週休3日制の試行により働きやすい職場環境づくりを推進してまいります。
- ▶ 産業医や役員による職場環境巡視の強化や、積極的に従業員の心身の健康維持へ取り組んでまいります。
- ▶ カスタマーハラスメント対策に取り組み、働きやすい職場環境づくりを推進してまいります。



⑤ 子会社の活用

組織強化に向けての取組

- ▶ 財務体質の改善と人材の有効活用の一つとして、子会社を活用いたします。
- ▶ 外部委託している業務の内製化や直営の取組、旅行業の取得によるサービスの多様化など業務の効率化をグループ全体で取り組んでまいります。



9. 新中期経営計画の具体的な施策

(4) 経営効率化・省力化の推進 ～ITソリューションの積極活用～



① 業務の効率化

DXへの取組み

新技術による効率化推進



- ▶ 2023年度に構築した営業支援DXシステムを踏まえ、経済産業省のDX認定企業として今後もDXを推進してまいります。
- ▶ 社内業務にAIやIoTなどの新技術を適用し、効率化を図ってまいります。

② インターネットのBCP（事業継続計画）対策

大規模災害時のインターネット環境の二重化

- ▶ 2022年に発生した広域通信障害があったことを踏まえて、災害時のBCP対策としてインターネット環境の二重化（バックアップ体制）を図ってまいります。
- ▶ 災害時の通信網を確保することで復旧作業をスムーズに行い、災害対策本部のインターネット運用を継続する措置を講じてまいります。



③ 情報セキュリティの強化

情報セキュリティの継続的改善

- ▶ 2022年度に情報セキュリティ（ISMS）体制の構築の推進体制および基本方針を設定し、基本方針に基づいた運用を継続実施してまいります。
- ▶ 情報セキュリティハンドブックの活用や、ISMS勉強会等で従業員へ定期的な情報セキュリティ教育を実施してまいります。



【ISMS勉強会】



9. 新中期経営計画の具体的な施策

(5) 財務基盤の強化 ～債務超過の解消に向けて～



財務基盤の強化

債務超過の解消に向けて

- ▶ 2023年度末で約15億円の債務超過となっており、その早期の解消が急務となっております。
収益力の強化（運輸収入の増・付帯事業の強化）と費用の削減（DXによる業務効率化等）により、**2029年度の債務超過解消**を目指してまいります。

資金調達基盤の強化

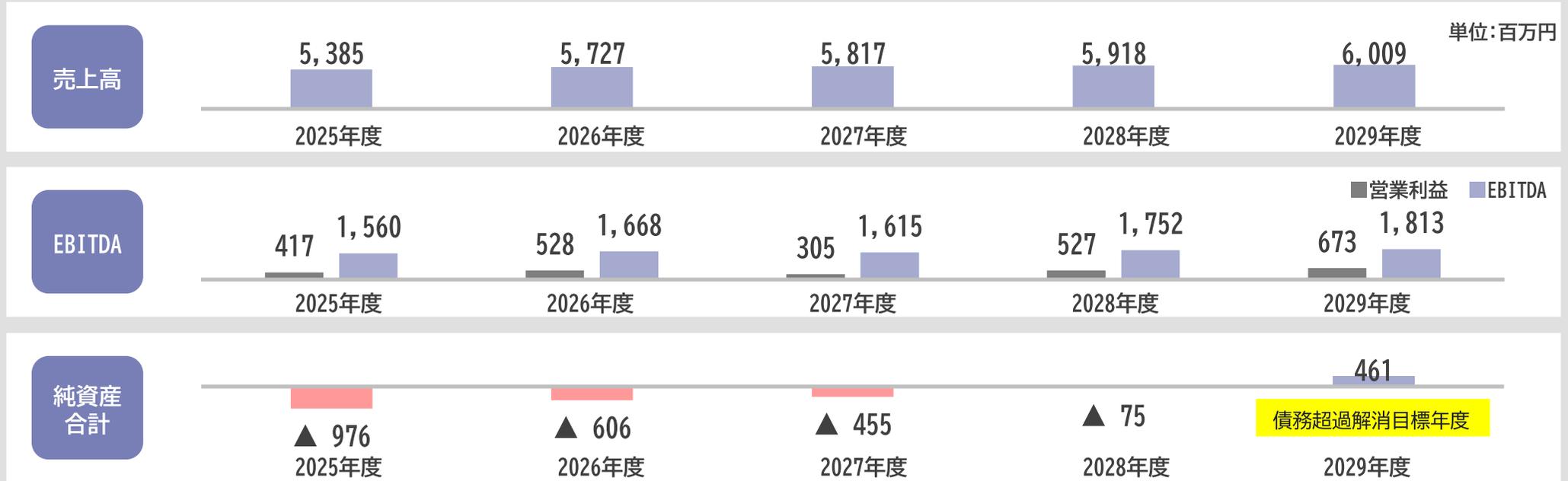
- ▶ 引き続き3両編成車両の追加導入を推進するほか、2003年の開業から20年以上が経過し多くの設備が更新時期を迎え、2025年からの10年間の設備投資額が約32,492百万円を見込んでいることを踏まえて、収益力の強化及び費用の削減により自社でキャッシュの極力積み上げを行ってまいります。
また、積極的な補助金獲得に向けた調整や、株主・金融機関等にご理解いただきながら資金調達基盤の強化に努めてまいります。

項目	取組み	施策案
収益力の強化	運輸収入増	3両編成車両（9編成）導入の推進で、輸送力増強と車内混雑緩和を図る取組
		更なる増便ダイヤの実施と混雑駅（那覇空港・県庁前）の改築で、朝夕ラッシュおよび日中の観光客需要への対応、および駅舎機能の強化とサービス改善の取組
		キャッシュレス決済データの利活用によるサービス向上の取組や、電子チケット活用による観光・商業施設と乗車券のセット割引企画の導入等の取組
	てだこ浦西駅等の交通結節点を活用した乗継ぎ需要拡大の取組	
付帯事業の強化	ラッピング車両等、設備を生かした広告の取組	
	駅構内のスペース活用/利便性向上（売店、ロッカー、マルシェの開催等）	
	交通広場と駅ナカを合わせた賑わいの創出による集客力の向上	
費用の削減	DXによる業務効率化	新技術（AI・IoT等）導入による業務の効率化
		社内手続きの電子化
	コスト削減	子会社を活用した外注コストの削減
		社内のコスト意識の徹底

10. 計数計画（2025年度～'29年度）



① 計数目標



② 収支計画 2025年度～2034年度

項目	年度	前中期経営計画期間			新中期経営計画					新中期経営計画見直し後の収支予測				
		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
1日あたり輸送人員(人/日)		46,326	54,803	60,609	64,000	68,000	69,000	70,000	71,000	72,431	72,371	72,310	72,250	72,190
売上高		3,635	4,310	4,836	5,385	5,727	5,817	5,918	6,009	6,123	6,122	6,707	6,711	6,707
営業費用		3,890	4,043	4,558	4,968	5,199	5,512	5,391	5,336	5,383	5,471	5,415	5,484	5,781
経常利益		-288	246	213	339	371	151	380	537	614	538	1,191	1,139	852
当期純利益		-272	-42	222	338	371	151	380	536	614	526	771	772	541
純資産合計		-1,494	-1,536	-1,315	-976	-606	-455	-75	461	1,075	1,602	2,373	3,145	3,687
EBITDA(営業利益+減価償却費)		919	1,699	1,375	1,560	1,668	1,615	1,752	1,813	1,856	1,701	2,374	2,391	2,223
設備投資額		6,252	5,835	6,288	10,043	2,941	3,059	1,011	2,688	2,482	1,868	3,508	3,740	1,152
現預金残高		2,644	4,977	6,107	5,309	6,497	6,591	6,943	5,634	4,662	3,948	3,178	2,290	2,295



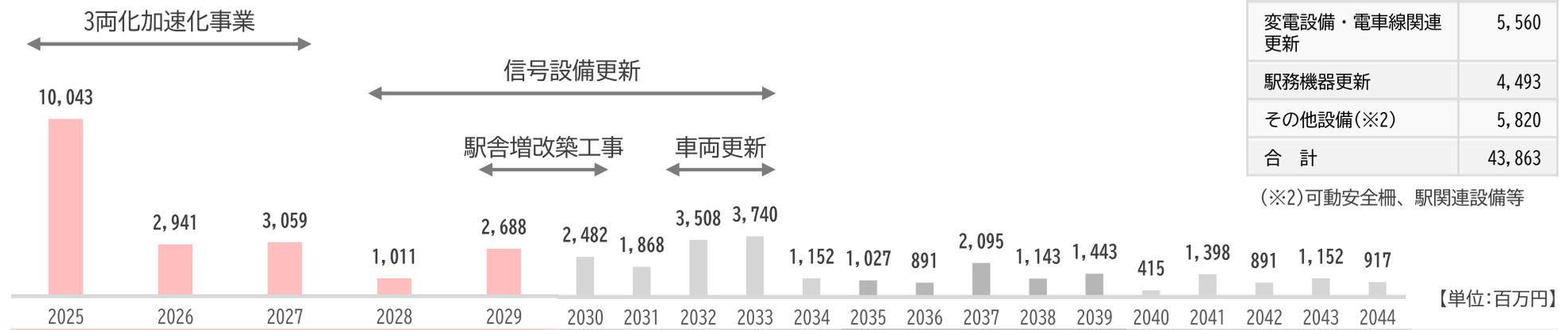
10. 計数計画 (2025年度～'29年度)

③設備投資計画

▶ 前計画からの継続課題である、輸送力増強（3両化導入加速化事業）を2027年の完了予定に向けて滞りなく実施する計画となっております。
 さらに、20年を経過し設備の老朽化に伴う設備の更新（※1）を行い、安全安定輸送に取り組む計画といたしました。（※1）投資額は現時点で想定している設備更新費用

3両化事業	12,806
信号設備・運行管理システム関連更新	9,898
車両更新	3,500
駅舎増築工事	644
車庫検修設備更新	1,142
変電設備・電車線関連更新	5,560
駅務機器更新	4,493
その他設備(※2)	5,820
合計	43,863

(※2)可動安全柵、駅関連設備等



事業名	5年間合計	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	合計
3両化加速化事業	12,806																					12,806
信号設備, 運行管理システム関連更新	2,880																					9,898
車両更新	—																					3,500
駅舎増築工事	334																					644
車庫検修設備更新	704																					1,142
変電設備, 電車線関連更新	—																					5,560
駅務機器更新	1,945																					4,493
その他諸設備更新	1,072																					5,820
合計	19,742																					43,863