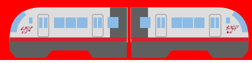
沖縄都市モノレール株式会社
中長期経営計画
【平成24年度～平成31年度】

～ “ゆい”精神の企業文化構築により安全･安心･健全経営の確立～

平成24年1月

沖縄都市モノレール株式会社



目　次

目　　次・・・1
はじめに・・・2
沖縄都市モノレールの現状・・・3
これまでの対応策・・・4
モノレール需要喚起アクションプログラムの取り組み(1/2)・・・5
モノレール需要喚起アクションプログラムの取り組み(2/2)・・・6
経営理念(使命)・・・7
経営理念(価値観)・・・8
経営理念(行動指針)・・・9
中長期経営計画ビジョン・・・10
安全で快適なモノレールであるために・・・11
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・・・12
社会と共生するモノレールであるためにとその他・・・13
中長期経営計画について(図説)・・・14
中長期経営計画の実施のポイント・・・15
利用促進策と経費節減策・・・16
設備投資計画・・・17
リスケ(返済条件の変更)の概要・・・18
収支計画算定結果・・・19
延長について(運転計画)・・・20
延長について(各年度に係る1日あたりの利用客数)・・・21
延長について(損益状況及び資金状況の推移)・・・22

はじめに

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

当社は平成15年8月10日に開業し、昨年8月には開業9年目に入りました。その間、安全輸送の確保を経営指針の第一に掲げて無事故を続け、また、定時性、利便性などの特性が県民に浸透し、通勤、通学、買い物等の足として定着しております。また、沖縄を訪れる多くの観光客にもご利用いただけるようになりました。平成23年4月26日には開業以来、累計乗客数が1億人を突破しました。

さて、当社の事業は、既に開業前から、多大な設備投資にかかわる減価償却費が嵩むことが主要因で単年度赤字が継続すること また、初期投資に要した借入金の返済負担がのしかかることで平成19年度以降継続して資金不足を生じることが見込まれておりました。そこで、経営に関する専門の調査機関による「中・長期経営計画策定に関する報告書」並びに沖縄都市モノレール中・長期経営計画策定委員会からの「中・長期経営計画策定における提言」を受け、平成18年8月に中・長期経営計画を策定し企業継続に向けた財務状況の改善に取り組んでまいりました。

しかしながら、平成20年度後半の急激な世界的景気後退や新型インフルエンザの大流行等の影響で乗客数が計画を下回 ったことをはじめ、期待していた主要施策のいくつかが見送られた結果、資金不足解消を達成するに至らず、結局、平成19年度以降平成23年度まで継続して沖縄県及び那覇市からモノレール基金を活用した金融支援を仰ぐ事態となりました。資金繰りの改善を図ることが喫緊の課題として浮上している状況下、各債権者との間で鋭意折衝を重ねた結果、借入金返済額をキャッシュフローの範囲内に収めるリスケジュールについて合意を取り交わすに至り、今般、懸案であった資金不足を解消することができました。

また同時期、地域公共交通の活性化及び再生に関する法律の成立により地域公共交通機関の位置づけが収益事業から公益的事業という認識に変更されたことと株式会社である当社のあり方、並びに、路線延長後に仮称浦西駅で沖縄自動車道と結節し中北部を結ぶ交通の基幹軸になることの経営上の意義について検証を行いました。

加えて、沖縄県において鉄軌道ビジョンが論議される中、県内唯一の軌道運営ノウハウを持つ会社として長期的な人材育成のあり方についても配慮が求められています。

上記の事情を背景に、当社では、平成23年度に、新たに、全従業員が主体となる中長期経営計画策定協議会を立ち上げ、平成24年度から延長区間開業の平成31年度までを対象とする中長期経営計画の策定に取り組みました。

今回の中長期経営計画では、企業継続を果たすためだけの単なる収支改善策のみならず、新たに設定した当社の使命、すなわち人と街を結び、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役割を果たすために必要な各種施策を積極的に盛り込んでいます。公共交通基幹軸を担う誇りと共に、お客様を大切に思う心を持って組織を運営し、安全で、快適な「ゆいレール」との信頼を構築する企業文化を創造し、お客様に提供してまいりたいとの弊社役職員一同の願いをお届けします。

代表取締役社長　仲吉　良次

沖縄都市モノレールの現状

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

○ 乗客数は計画の87.1%を達成している。
○ 経常損益は単年度赤字が継続している。
○ 減価償却費が多額である。
○ 減価償却費前損益は黒字を計上している。

※1日平均乗客数の推移

	H18	H19	H20	H21	H22	H23.12月末
実績	37,393人	37,713人	37,545人	35,272人	35,551人	36,568人
目標	37,000人	38,000人	39,000人	40,000人	41,000人	42,000人
達成率	101.1%	99.2%	96.3%	88.2%	86.7%	87.1%

(達成率＝実績÷目標)
※目標値は平成18年度策定の中・長期経営計画の値

※損益状況　（単位：百万円）

		平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度
営業収益	実績	2,492	2,514	2,537	2,376	2,408
	目標	2,471	2,535	2,599	2,663	2,727
	率	100.8%	99.2%	97.6%	89.2%	88.3%
経常損益	実績	▲1,648	▲1,306	▲868	▲1,012	▲886
	目標	▲1,655	▲1,230	▲519	▲591	▲439
	率	99.6%	106.2%	167.2%	171.2%	201.8%
減価償却費	実績	1,834	1,711	1,611	1,501	1,455
	目標	1,835	1,709	1,550	1,508	1,424
	率	99.9%	100.1%	103.9%	99.5%	102.2%
減価償却前損益	実績	581	799	740	486	565
	目標	574	873	1,027	913	982
	率	101.2%	91.5%	72.1%	53.2%	57.5%

率＝実績÷目標
※目標値は平成18年度策定の中・長期経営計画の値

これまでの対応策

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

～収入増加策～

①広告関連

(イ) 広告業務を平成20年度に直営化し、中間ﾏｰｼﾞﾝの削減。

広告収入の配分	変更前	変更後
沖縄都市モノレール	60%	75%
広告組合	15%	0%
広告代理店	25%	25%

(ロ) 車体ラッピング広告の導入

(ハ) 新規広告媒体の導入(車両ジャック、吊革広告等)

②運賃改定及び新サービスの実施

運賃改定

● 実　施　日 ： 平成 23 年 2 月 1 日(火)

運賃改定による運賃表

	現行		改定後
1 区間	200 円	約１０%UP	220 円
2 区間	230 円		260 円
3 区間	260 円		290 円
4 区間	290 円		320 円

新サービス！

1. おとなりきっぷ(隣駅100円キップ)の導入
2. おでかけきっぷ(定期券利用者同伴休日割引)の導入
3. 普通回数券の有効期限撤廃
4. フリー乗車券の24時間化

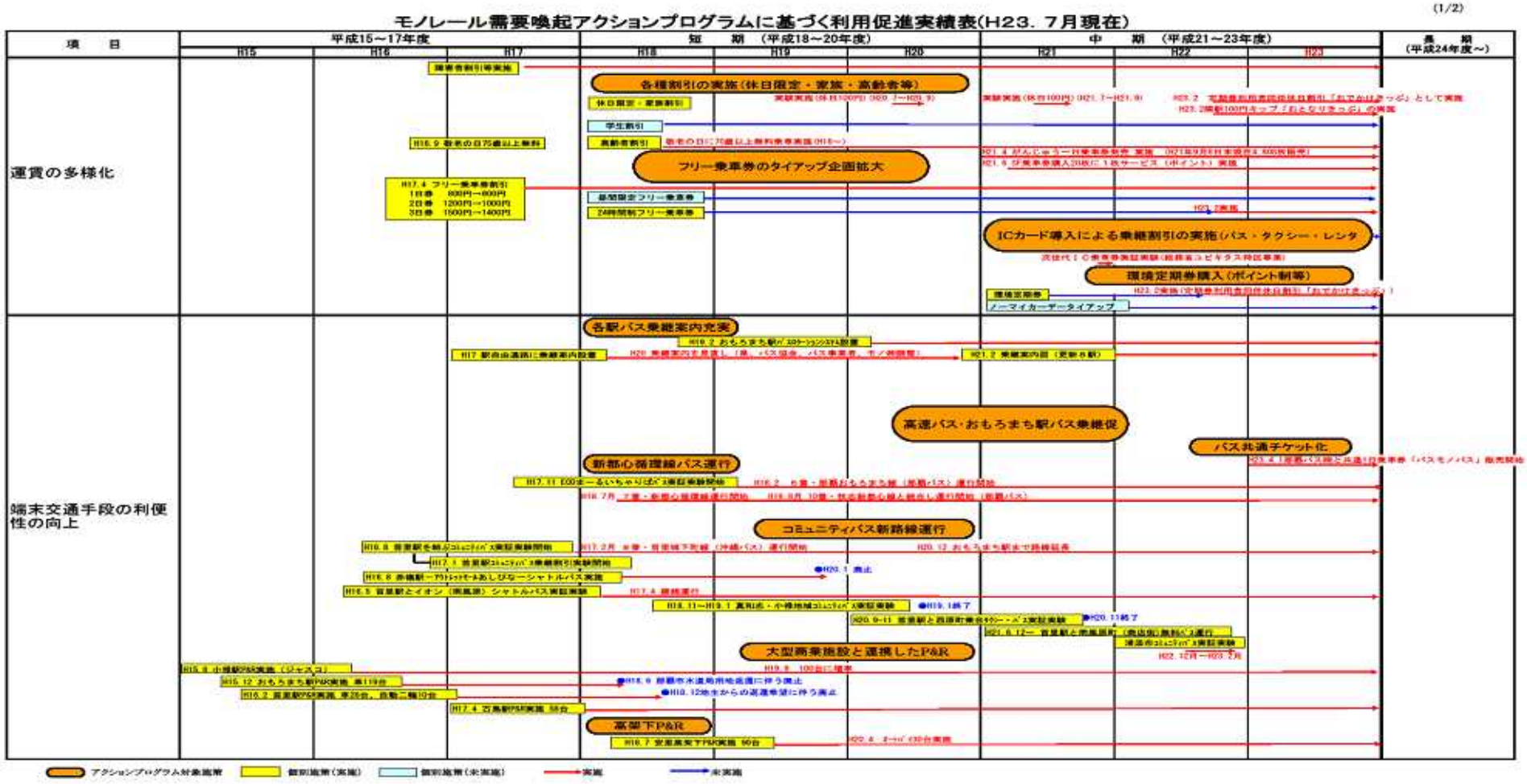
その他　③コインロッカーの直営化、④ゆいレールファンクラブの立ち上げ、⑤運転ダイヤの改正、⑥遊休地の賃貸

～経費節減策～

①人件費の削減、②共済会の会社負担分の減額、③修繕費の経費節減、④委託業務の見直し等

モノレール需要喚起アクションプログラムの取り組み（1／2）

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール



モノレール需要喚起アクションプログラムの取り組み（2／2）

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

(2/2)

項　目	平成15～17年度 H15	H16	H17	短　期（平成18～20年度） H18	H19	H20	中　期（平成21～23年度） H21	H22	H23	長　期（平成24年度～）
端末交通手段の利便性の向上					豊崎レンタカーデポとの連携		新たなP&Rの展開			
					H20.2　自転車駐輪場の増設			新たなレンタカーデポとの連携		
							H21.4月現在　544台設置	低公害車カーシェアリング推進事業		
								タクシーとの連携		
周辺施設等との連携				タイアップ施設の拡大（美術館・博物館等）						
				H18.9 都市型複合施設と連携実施						
				H18.11 県立美術館・博物館と連携実施						
				H20.4 パシフィックもじ教養店８店舗と連携実施						
					修学旅行生への割引		H23.2 サンエー那覇メインプレス店舗とタイアップ実施			
	H16.11・旅行代理店14社と連携				修学旅行生への割引は、旅行代理店割引で実施					
					トランジットマイルとの連携（イベント割引等）		H21.2 イベント付帯事業者の実施			
							駅に情報端末を設置、インターネット・携帯電話での情報提供	H22.12沖縄観光情報システムモデル構築事業による実証実験		
利用促進ＰＲ	H15.12 ファミリーカー、県、市で乗車券販売									
	H16.3 e-ポンで利用促進キャンペーン実施									
	H16.3 高校、専門学校にチラシ配布									
	H16.6 企業がデザインしたカード作成・販売			オリジナルカード						
				H17.2 ゆいカード発売 H17.3 内観ゆいカード発売						
				愛好会組織の拡大			H21.9 ゆいレールファンクラブ設立	H22.12 モノ券に引継		
				H18.4 愛好会設立				●H22 約900名		
				企画列車の拡大				H23.1 車両ラッピング（地デジカ＆ｇｏ）の運行		
	H16.10 ゆいレール月見列車	●H17～H20 ワイン列車、クリスマストレイン等実施								
					ゆいレールグッズの販売促進					
				ゆいレールセット組み品目販売						
					駅の地域開放					
	H16.7・木曜日をモノレールの日に設定 ・首里城駅周辺に有名人の手形プレートを設置 ・日本最南端、最西端の駅記念碑設置						●毎週木曜日に運行前駅で社員が挨拶			
								H21～ゆいレール祭りの実施		
	H16.8・ゆいレール展示館オープン			●毎年　開業記念事業やパネル展を開催						
				H18～ ゆいレール健康ウォーキングを実施						
								株主への協力依頼実施		
	H16.9 ・利用促進全庁キャンペーン実施（県庁） ・沿線企業訪問、利用促進依頼70社							H21.4～ゆいレールレディオステーション放送開始		
							モビリティマネジメントの展開（学校、地域）			
							H21 委託事業を実施			
新たな需要創出								旭橋再開発ビル（H17-H23）		
								牧志安里再開発ビル（H18-H23）		
				・久茂地1丁目地区再開発事業（93完了） ・那覇新都心土地区画整理事業（86-H13.3） ・真嘉比古島第一土地区画整理事業（S59-H19） ・真嘉比古島第二土地区画整理事業（S63-H19） ・金城地区土地区画整理事業（S58-H19）			・県民広場地下（現沖縄セルラースタジアム那覇）供用開始（H22.4～） ・さいおんスクエア供用開始（H23.7～） ・旭橋駅周辺地区再開発事業（南地区）（H24.3月完了予定） ・那覇市役所新庁舎（H24年秋予定） ・おもろまち一丁目周開プロジェクト（おもろまち駅）		・モノレール延長	
乗客数 増加目標					3,000（人/日）			3,000（人/日）		4.2万（人/日）達成・維持

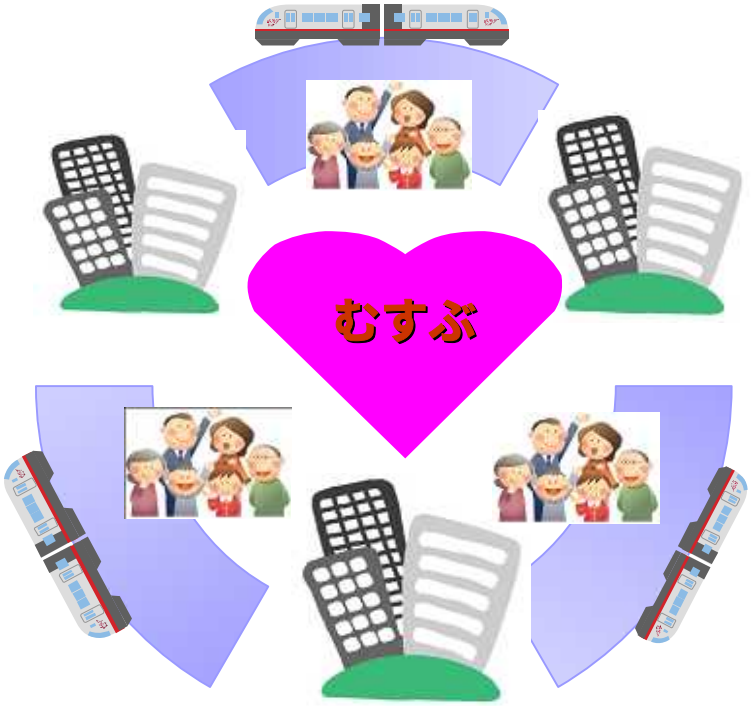
アクションプログラム施策項目　個別施策（実施）　個別施策（未実施）　実施　未実施

経営理念

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

使　命

私達は何のために集い、何を目指すのか



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。

経営理念

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

価 値 観

私達は何を大切なことと考えるのか

安全・快適な「ゆいレール」

- 公共交通基幹軸としての誇り
- お客様を大切に思う心

**公共交通基幹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。**

行動指針

価値観を守り、使命を全うするために私達は行動します。

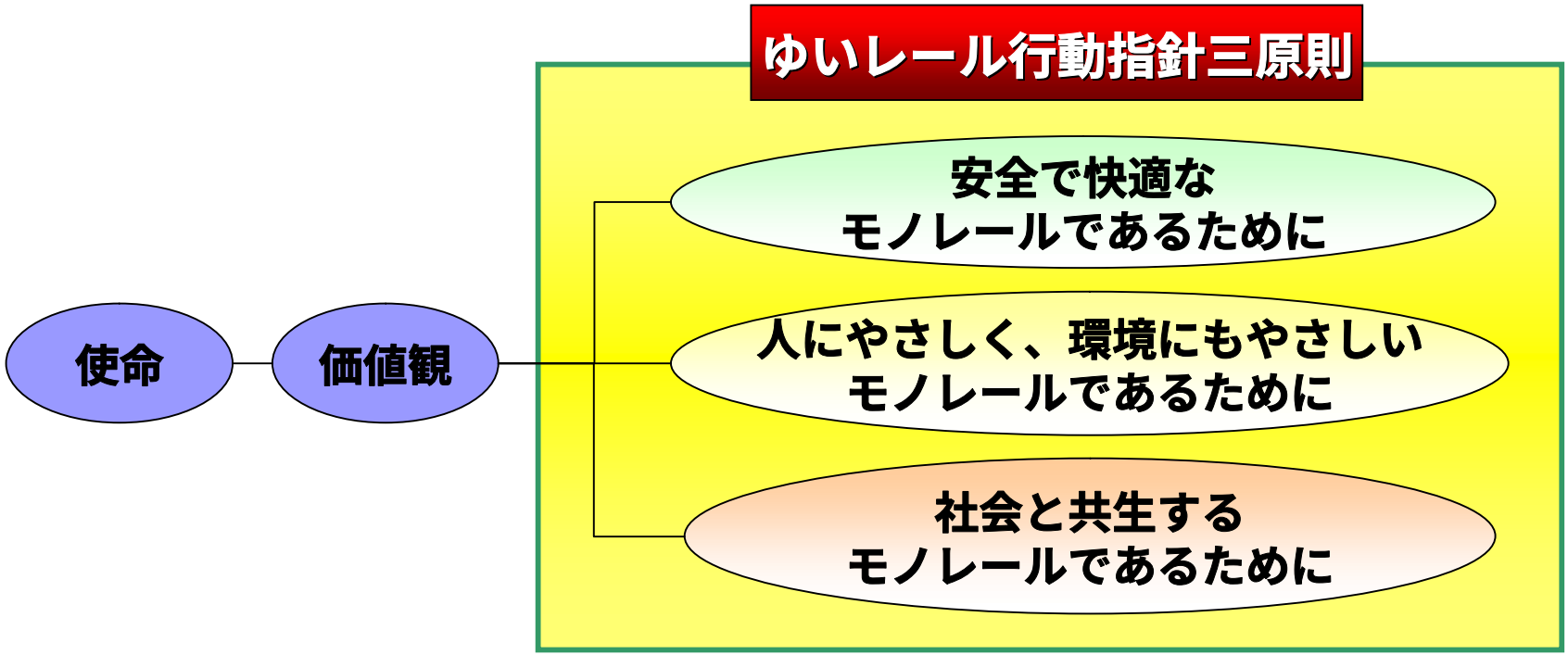
ゆいレールの行動指針三原則

- 安全で快適なモノレールであるために
- 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
- 社会と共生するモノレールであるために

中長期経営計画ビジョン

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

この中長期経営計画は、平成24年度から平成31年度までの延長部分開業までの8年間を計画期間とし、“ゆいレール行動指針三原則”の施策を講じ、“価値観”を精神とし、“使命”を果たして、お客様に最高のサービスを提供するとともに、全従業員ではぐくむ企業文化を構築し、健全経営を確立し、あらたな「ゆいレール」として沖縄の発展に寄与する鉄道会社を目指します。



安全で快適なモノレールであるために

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

項　目	施　策	
安全方針･行動規範	1．綱領･安全指針の遵守 2．安全文化の根付き 3．規則･規程類の見直し	
安全･安心への取り組み	1．車両重要機器の二重化 2．車両工場設備の改善 3．異常時･自然災害時に備えた訓練強化 4．運行管理モニターの全駅導入 5．駅の防災監視及び非常通報設備等の移設 6．運行管理システム更新及び機能強化 7．AEDの全駅設置 8．緊急地震速報装置の導入 9．Web風速計の導入	10．車外降下装置の改良 11．ホーム非常通報装置の全駅設置 12．防災マップの全駅設置 13．電力貯蔵装置の導入 14．各構造物･設備の維持修繕等に関する安全性の強化 15．点検業務等の効率化 16．ホーム柵改良 17．補助金等の活用を要請
組織体制の強化	1．管理職プロパー化 2．人事考課制度の導入 3．運転士の自社養成 4．強い会社作り	5．長期人材育成 6．計画的人事異動 7．短期的人事交流 8．組織の再編

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

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

項　目	施　策	
親切な駅員･乗務員	1．全駅務員サービス介助士資格取得 2．信頼性の高いサービスの提供 3．感動を与えるサービスの提供	
バリアフリーの徹底	1．オストメイト対応トイレの全駅設置 2．車両及びホームの段差解消対策の推進	
環境･エコへの取り組み	1．運営基地･駅舎等の照明ＬＥＤ化 2．駅舎屋根等への太陽光発電設置	
お客様第一主義	1．車両汽笛電子ホーン化 2．利用者調査の実施によるニーズの把握 3．ゆいレールグッズの充実化 4．駅トイレ換気窓設置による暑さ対策および臭気改善の推進 5．コンコース環境の改善 6．利用者動向に合わせたダイヤの設定 7．コンコースへの出発表示設置 8．ICカードシステムの導入	9．駅サインの改修 10．Ｐ＆Ｒの推進 11．車内･車外放送システムの改良 12．タイアップの連携強化 13．広告媒体の有効活用 14．各種キャンペーンの計画･実施（歴史列車･婚活列車等） 15．お客様ご意見の共通認識

社会と共生するモノレールであるために

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

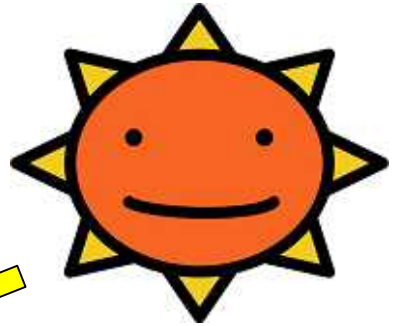
項　目	施　策
公共交通との連携強化	1．路線バスとの乗り継ぎ割引導入 2．レンタカーとの連携 3．バスとのタイアップ 4．公共交通基幹軸として中北部からの利用者のためのP&Rを浦西駅（仮称）へ新設 5．キャンパスバスによる学生への利便性の向上
地域社会との共生	1．地域活動の実施 2．沿線企業・学校との連携 3．災害時緊急避難場所の提供

その他

項　目	施　策
その他	1．本社機能の増強 2．管理会計の導入とフォローアップ

中長期経営計画について（図説）

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール



お　客　様

安全

安心

健全経営

行動指針
三原則

- 安全で快適なモノレールであるために
- 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
- 社会と共生するモノレールであるために

見直し･再検討

各施策の検証

PDCAサイクル

中長期経営計画の実施

社内意識

- 顧客満足度No1
- プロ意識の育成
- 問題意識の共有化
- 知識･技術力UP
- 管理会計
- etc

中長期経営計画の実施のポイント

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

中長期経営計画を確実に実施するに当たって、下記の事項がポイントになる。

Ⅰ　利用促進策(需要喚起アクションプログラム等)に基づいた乗客数及び収入の増加

Ⅱ　経費削減策の確実な実施及び組織体制の強化等の自助努力

Ⅲ　安全運行の確保･サービス向上を図るための設備投資及び裏づけとなる補助金等の要請

Ⅳ　リスケ(返済条件の変更)による金融支援の実施

Ⅴ　計画と実績が乖離した場合、県･市の行政支援を引き続き要請

利用促進策と経費削減策

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

利用促進策	経費削減策
○イベント開催時における臨時ダイヤの実施 ○各種割引による集客 ○沿線店舗等とのタイアップ企画の充実 ○企画列車(歴史･婚活列車) の利用促進 ○沿線企業、学校等への営業活動の展開 ○ゆいレールファンクラブの会員拡充 ○利用促進キャンペーンの実施による集客　等	○人件費の削減効果 ○修繕費の経費削減 ○委託業務の見直し　等

設備投資計画

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

①延長部分(新設)　(単位：百万円)

	期　間	対象工事	金額
インフラ外・補助	H26～H30	総合管理費	735
	H27～H29	軌道桁設備等	130
	H29～H30	駅務機器設備等	606
	H26～H29	車両等	4,122
	H28～H29	駅舎等	810
	H26～H30	運行管理ｼｽﾃﾑ等	984
	H28～H29	電車線等	2,751
	H27～H29	変電所設備等	1,188
合　計			11,326

②既存部分(更新)　(単位：百万円)

	期　間	対象工事	金額
インフラ外・補助	H25～H26,H37～H38,H51～H52	改札機	871
	H31～H35,H47～H51	駅務機器	1,776
	H28,H40,H45,H50	車両無線ｼｽﾃﾑ等	3,263
	H35～H38,H41	車両内部改造	2,481
	H40～H44	変電所設備	2,880
	H40～H46	電車線	3,600
	H23～H52	その他信号保安等	2,425
合　計			17,296
他	H23～H27	空調設備等	230

③延長部分(更新)　(単位：百万円)

	期　間	対象工事	金額
インフラ外・補助	H42～H43	改札機	72
	H46～H50	駅務機器	225
	H46,H52	車両無線ｼｽﾃﾑ等	196
	H50～H52	その他信号保安等	318
合　計			811

資金調達方法

○補助金等の要請　○資本金の増資　○自己資金等

リスケ（返済条件の変更）の概要

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

○ 営業キャッシュフローの範囲内でプロラタ方式(債権シェア)によるリスケ。
○ 計画と実績の乖離
- ● 上回る場合：事業維持に必要な資金を確保した上でシェアにより追加返済する。
- ● 下回る場合：県・市が協議の上、必要に応じて不足する資金を貸し付ける。

①返済条件の変更

機関名	貸付の種類	元金の支払開始月	最終償還月
沖縄県	無利子貸付	平成39年6月	平成61年3月
	有利子貸付	平成24年9月	当初約定から6年延長後の償還月
那覇市	無利子貸付	平成39年6月	平成61年3月
	有利子貸付	平成24年9月	当初約定から6年延長後の償還月
公庫	無利子貸付	平成24年6月	当初約定から5年延長後の償還月
	有利子貸付	平成28年12月	当初約定から6年延長後の償還月

②返済額明細(平成24年度より)　(単位：千円)

機関名	返済額				年間返済額
	6月	9月	12月	3月	
沖縄県	—	80,000	—	80,000	160,000
那覇市	—	80,000	—	80,000	160,000
公庫	32,500	32,500	32,500	32,500	130,000
合計	32,500	192,500	32,500	192,500	450,000

※平成23年度下期の返済(12月・3月)については据置とする。

収支計画算定結果

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

○中長期経営計画に盛り込まれた収入増加策、経費削減策等を確実に実施することにより早期の経営改善を図る。また、延長することにより収支計画が改善される。

収支計画の改善状況

	延長なし	延長あり	改善状況
単年度損益好転年次	平成29年度	平成30年度	+1年
債務超過解消年次	平成44年度	平成37年度	-7年
累積損益好転年次	平成62年度	平成50年度	-12年
最大欠損累計額	138億円	146億円	▲8億円
最大欠損累計年次	平成28年度	平成29年度	+1年
自主経営可能年次	平成43年度	平成34年度	-9年

延長について

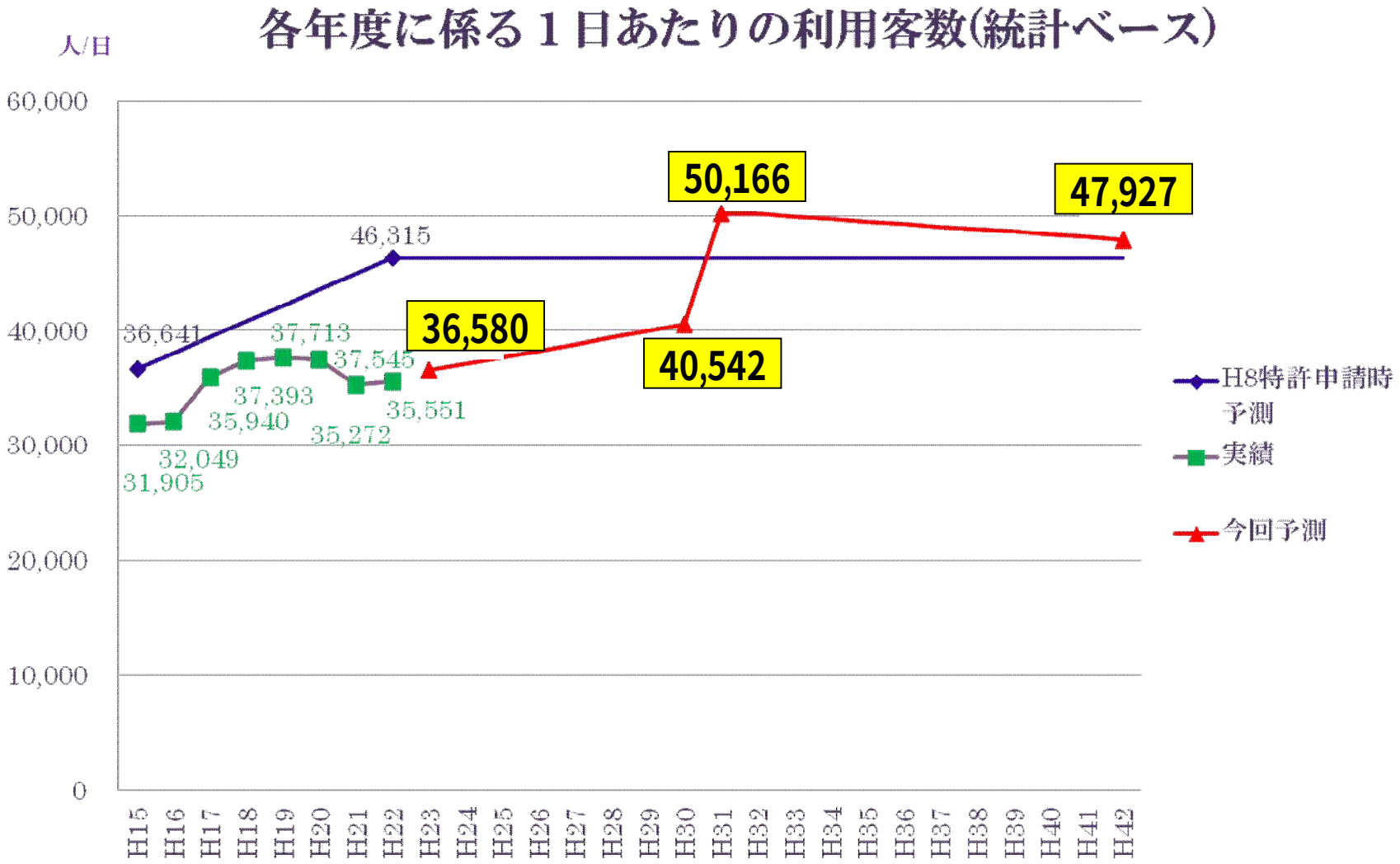
みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール

運転計画案

項目		既設	延長時	
営業区間		那覇空港駅～首里駅	那覇空港駅～浦西駅	
営業キロ		12.9Km	17.0ｋm	
折り返し時分		那覇空港　2分10秒	那覇空港　2分30秒	
		首里駅　　2分10秒	浦西駅　　6分20秒	
往復所要時間		60分	85分	
運転間隔	朝ラッシュ	5～6分	5～6分	
	夕ラッシュ	6～7分	6～7分	
	日中	10分	8～10	
必要編成数	ピーク時運転編成数	11編成	17編成	
	予備編成数	2編成	2編成	
	必要編成数	13編成	19編成	
	必要車両	26両	38両	
混雑時(一時間)	輸送力	1,650人	1,968人	
	最混雑区間	美栄橋駅→県庁前駅	既設区間	延長区間
			牧志駅→美栄橋駅	石嶺駅→首里駅
	輸送人員	1,381人	2,438人	1,089人
	混雑率	83%	124%	55%

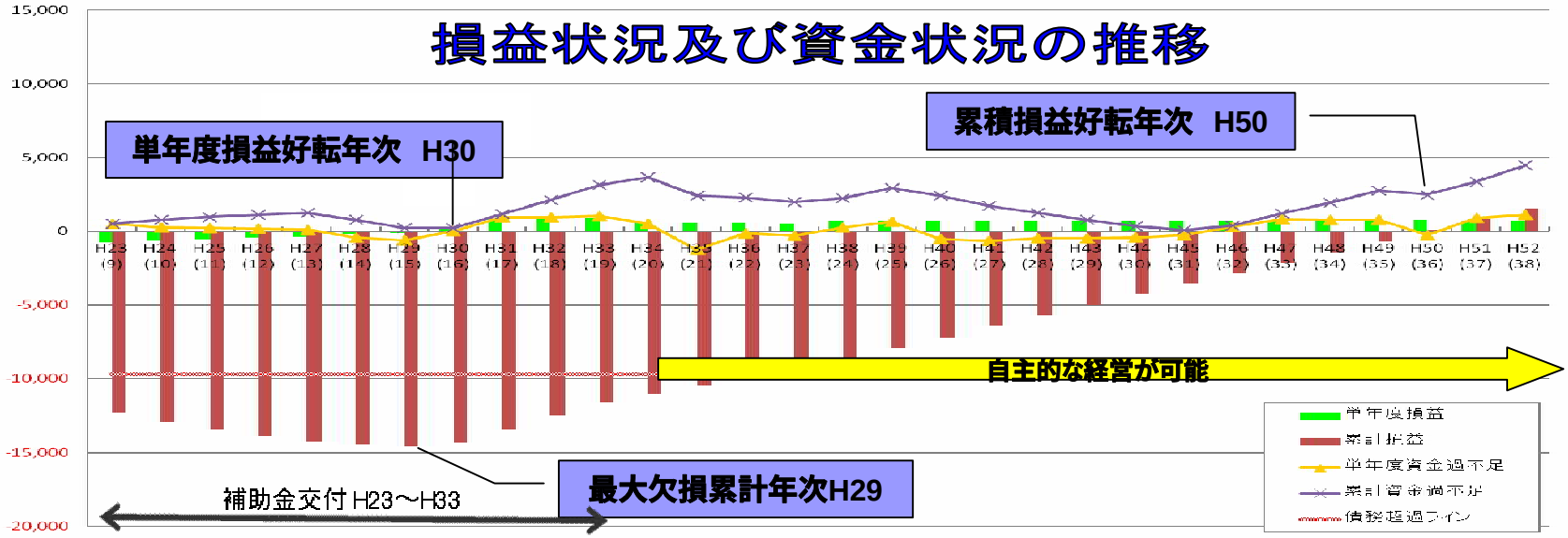
延長特許申請資料より

延長について


各年度に係る１日あたりの利用客数(統計ベース)
人/日
60,000
50,000
40,000
30,000
20,000
10,000
0
H15
H16
H17
H18
H19
H20
H21
H22
H23
H24
H25
H26
H27
H28
H29
H30
H31
H32
H33
H34
H35
H36
H37
H38
H39
H40
H41
H42
46,315
36,641
37,713
37,545
37,393
35,940
35,272
35,551
32,049
31,905
50,166
47,927
36,580
40,542
H8特許申請時予測
実績
今回予測

延長について

みんなの笑顔　みんなの足　ゆいレール



○収支計画算定結果

項目				収支結果	
損益	減価償却後	単年度	好　転　年　次	H30	開業後16年
		累計	好　転　年　次	H50	開業後36年
			最大欠損累計額		14,572百万円
			最大欠損累計年次	H29	開業後15年
資金	単年度		資金不足解消年次	-	-
	累計		資金不足解消年次	-	-
			最大資金不足額		-
			最大資金不足年次	-	-
			自主経営可能年次	H34	開業後20年
			債務超過解消年次	H37	開業後23年

○支援の状況

項目			支援状況
経営	基金無利子貸付	期間	H23
		累計額	557百万円
延長インフラ外	追加資本金出資	期間	H26 ～ H30
		累計額	2,265百万円
	補助金交付	期間	H26 ～ H30
		累計額	8,231百万円
	補助金会社負担分貸付	期間	-
		累計額	-
長期設備	補助金交付	期間	H23 ～ H33
		累計額	2,750百万円
	補助金会社負担分貸付	期間	-
		累計額	-
		支援合計	13,803百万円