



北九州モノレール 中期経営計画 (2020年度-2024年度)

2020年4月

北九州高速鉄道株式会社



はじめに

北九州モノレールは、市民にとって重要な公共交通機関としての使命を果たすため、安全・正確・快適な運行を堅持し、2020年1月に開業35周年を迎えました。

沿線の人口減少や少子高齢化に伴う、厳しい経営状況となる中、全社一丸となって収入増、コスト減に取り組み、2期連続での経常黒字を計上しています。加えて、お客さまサービスの向上にも積極的に取り組み、より快適にご乗車いただく機会を提供することで、信頼されるモノレールを目指して参りました。

今後の当社を取り巻く環境は、更なる沿線の人口減少や高齢化による乗車人員の減少、車両・変電所等諸設備の老朽化による設備更新など、より厳しい状況になることが予測されます。これらの諸課題に備え、将来にわたって確固たる経営基盤づくりを行うため、新たな中期経営計画（2020-2024）を策定いたしました。

この計画を確実に実行することにより、今後も公共交通機関としての使命、役割を果たし、地域とともに安定的かつ持続的に発展する企業を目指して参ります。

2020年4月

北九州高速鉄道株式会社

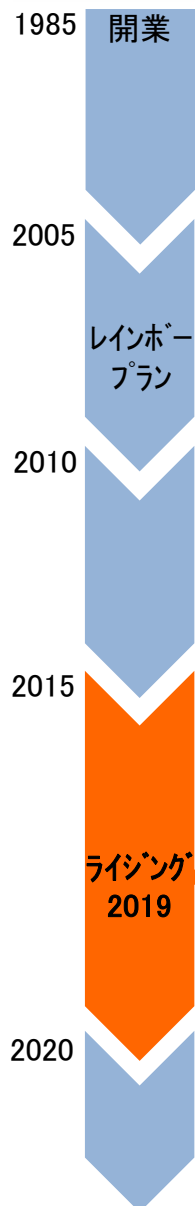
代表取締役社長 齊藤 淳



1. 新中期経営計画の策定にあたって	3
1) 「中期経営計画 2015-2019」の振り返り	4
2) 現状認識	8
2. 「中期経営計画 2020-2024」	13
1) 基本方針	14
2) 重点施策	16
3) 活動目標と方策	17
4) 経営数値目標	25



1. 新中期経営計画の策定にあたって



- 1) 「中期経営計画 2015-2019」の振り返り
 - ① 「中期経営計画2015-2019」策定の経緯
 - ② 「中期経営計画2015-2019」の取り組み及び結果

- 2) 現状認識
 - ① 沿線人口の状況
 - ② 設備投資資金計画
 - ③ 人財の確保



1) 「中期経営計画 2015-2019」の振り返り

① 「中期経営計画2015-2019」策定の経緯

1985年の開業時は、1日当り約65,000人の利用を見込んでいたが、実際はその半分にも満たず、過大な設備の保有に伴う減価償却費や建設資金の返済等が経営を圧迫し、開業から14期連続で単年度赤字を計上した。

1998年の延伸区間開業により、単年度黒字を計上したものの、累積損失等は解消されず、2005年度に策定した「経営改善計画(以下、「レインボープラン」という)」により、減資と債務の株式化(DES)、コスト削減や増収施策に取り組み、累積損失と債務超過状態を解消した。

その後、2011年度に経営改善委員会を開催し、「新・経営改善計画」を策定したが、この計画は実行されず、この間、4期連続の単年度赤字を計上した。

以上の経営状況に鑑み、2014年度に外部有識者による経営改善委員会を開催した。その中で、当時の状況から各種の増収及び経費削減施策を実行しても、2019年度に期末現預金残高がマイナスに転じ、その後の回復も見込めないことが判明したため、短期間で実効性のある施策は、運賃改定(値上げ)に限られるとの結論がなされた。

これを受け、収支改善施策の推進及び経営基盤の強化を図るため、2015年度に「中期経営計画2015-2019(以下、「ライジング2019」という)」を策定した。

1) 「中期経営計画 2015-2019」の振り返り

② -1 「中期経営計画2015-2019」の取り組み及び結果

ライジング2019の実施にあたり、以下の中計経営目標を立て、目標達成に向けてのストーリーを全社で共有し、マネジメントの改善を図りながら取り組んだ。

○輸送の安全と定時運行の確保

設備及び人に起因する輸送障害を最小限とすべく、設備更新計画に基づく設備更新及び適切な設備の維持管理、社員の安全意識の醸成等に取り組んだ。

○お客様の満足度向上

ICカード(モノスゴカ)の導入や顧客ニーズを反映したダイヤ改正の他、定期的に顧客満足度調査を実施し、接客力の向上等に取り組んだ。

○旅客需要の確保

沿線の自治会や企業・大学等との連携を強化し、駅周辺環境の整備の他、新たな需要を喚起するため、イベントの強化やインバウンド対応等に取り組んだ。

○黒字体質への転換

2015年のICカード導入に併せ、運賃改定(10円値上げ)を実施した。また、ダイヤ改正に伴い保有車両1編成を削減し経費削減に努めたほか、電気料金や最低賃金の上昇などの外的要因に対しても、施工方法の見直しや業務改善により節減に努めた。

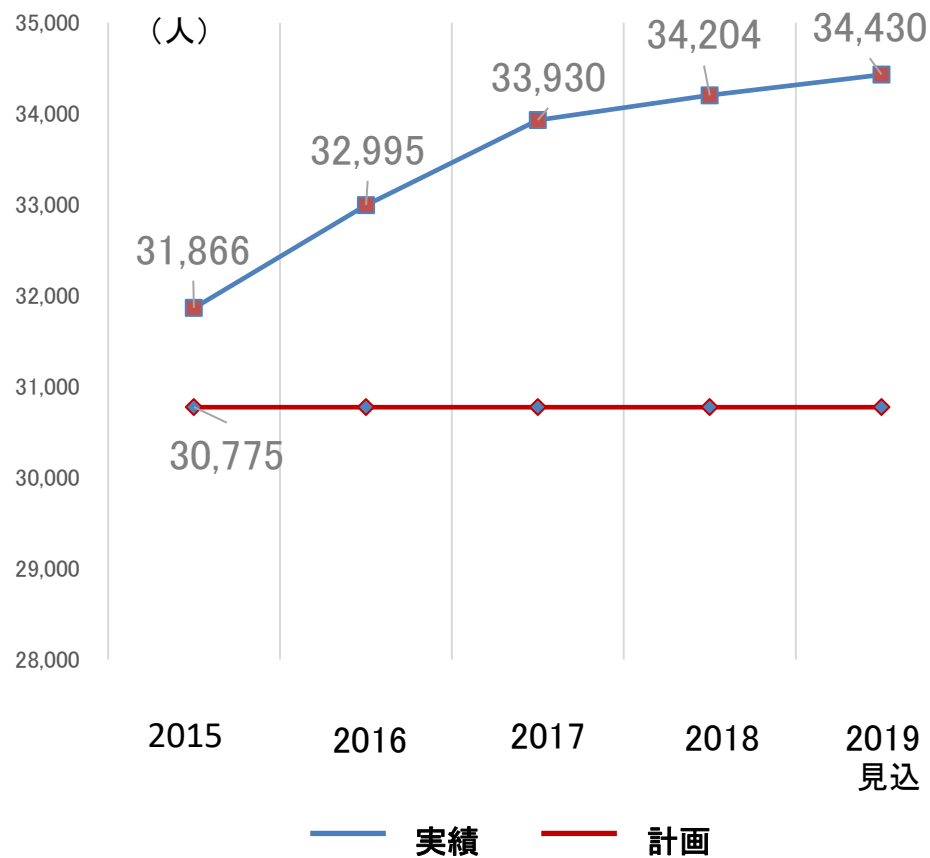
以上のとおり、経営基盤の強化に取り組んだ結果、計画時の見込みより早期の2017年に黒字化を達成した。



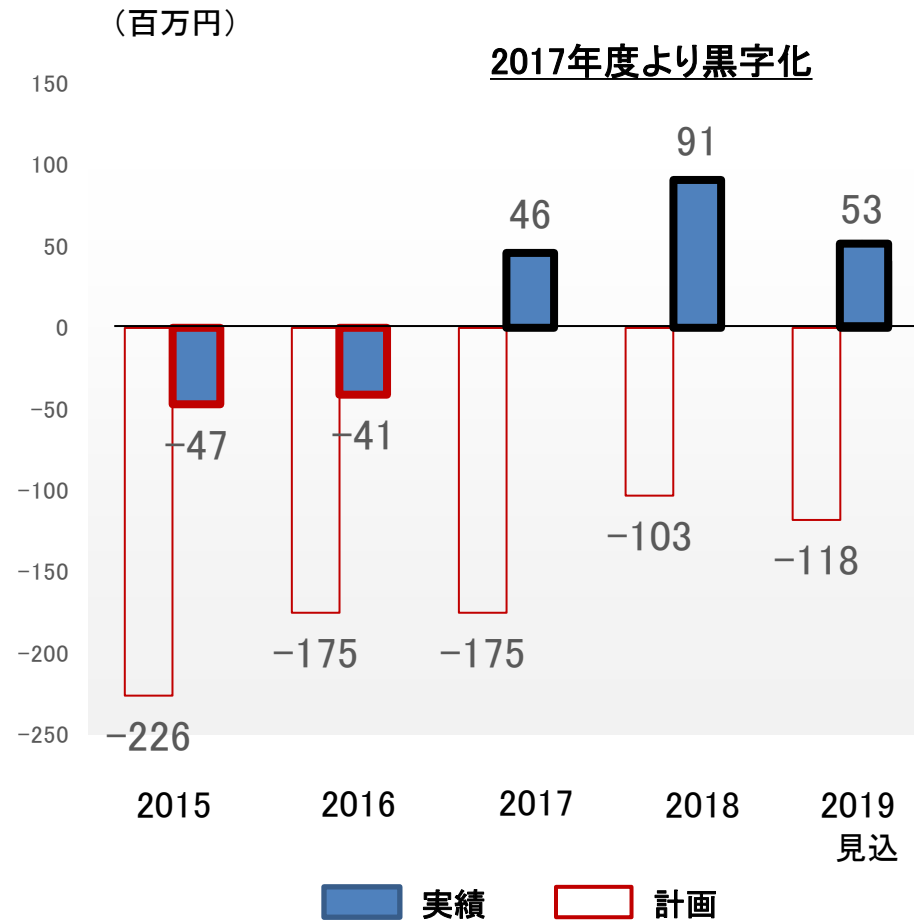
1) 「中期経営計画 2015-2019」の振り返り

② -2 「中期経営計画2015-2019」の取り組み及び結果

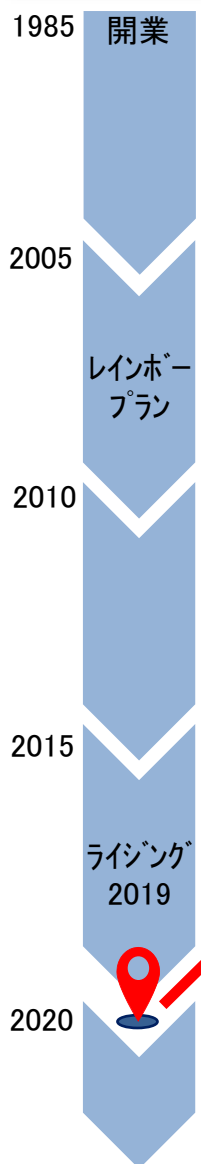
乗車人員(1日当たり)



経常損益



1. 新中期経営計画の策定にあたって



- 1) 「中期経営計画 2015-2019」の振り返り
 - ① 「中期経営計画2015-2019」策定の経緯
 - ② 「中期経営計画2015-2019」の取り組み及び結果

2) 現状認識

- ① 沿線人口の状況
- ② 設備投資資金計画
- ③ 人財の確保



2) 現状認識

「中期経営計画 2020-2024」の策定にあたり、当社を取り巻く現状は以下のとおりである。

① 沿線人口の状況

沿線人口は、各統計機関の予測により、年平均1%減少となっており、乗車人員も同様に減少することが想定される。

② 設備投資資金計画

中期経営計画2020-2024の計画終了後である2025年度以降に車両更新など大規模設備に対する投資が控えており、経常損益及びキャッシュ残高ともに悪化することが予測される。

③ 人財の確保

採用抑制の影響による中核人財の不足や乗務員(運転士)の定年退職による免許保持者の確保が課題となっており、安全かつ安定な運行が脅かされる可能性がある。



2) 現状認識

① -1 沿線人口の状況

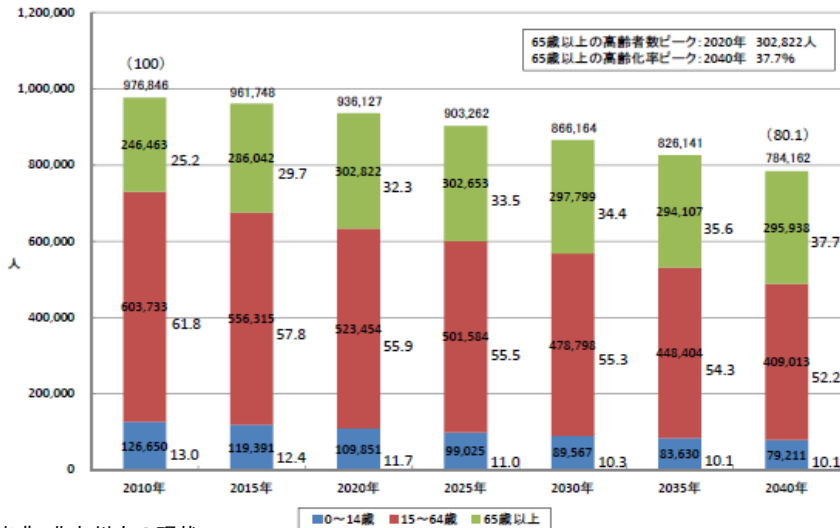
沿線人口動向と乗車人員の予測

国勢調査や国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口」等に基づき、2010年-2040年比で約20%（年平均1%）減少すると予測されている。（下記「北九州市の将来推計人口」参照）

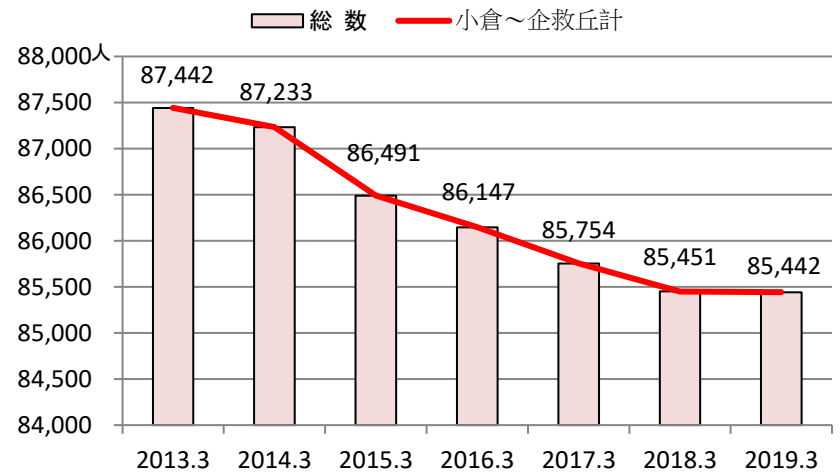
一方で、北九州モノレールの推計利用者において、各統計機関が北九州市と同等の手法から将来推計人口及び推計利用者を予測したところ、「駅勢圏の人口推移に基づく券種別、駅別乗降客数推計」（出典：（株）日本統計センター）では、2019年以降年0.9%減少する結果となった。

また、「人口あたり定期券利用率に基づく定期券利用者の将来推計」（出典：（公財）九州経済調査協会）では、2015年-2045年比で約30%（年平均1.0%）減少する結果となった。

北九州市の将来推計人口



北九州モノレール沿線人口推移



北九州市町別人口より、モノレール沿線約800m圏内の集計

2) 現状認識

① -2 沿線人口の状況

北九州市コンパクトシティ施策等による沿線活性化の可能性

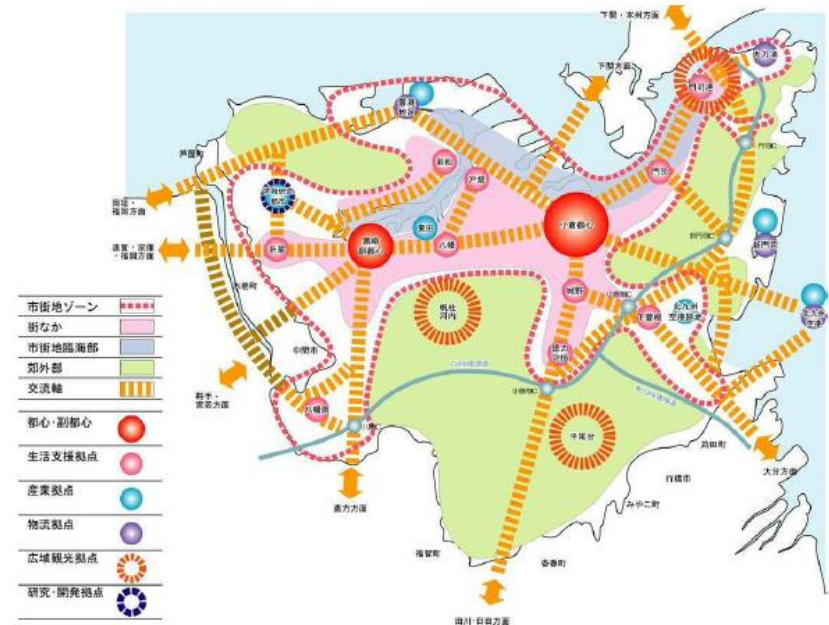
北九州市の基本構想・基本計画によるコンパクトシティ形成に向けた取り組みにより、北九州市立地適正化計画及び北九州市地域公共交通網形成計画で、モノレール沿線が都市機能誘導区域、居住誘導区域に指定されている。

～北九州市の基本構想・基本計画より抜粋～

【公共交通の利便性の向上と利用促進】

超高齢社会における市民の移動手段の確保と、地球環境への配慮という観点から、市民、企業、交通事業者、行政が一体となって、かしくマイカーを利用しながら公共交通の利用促進を図ります。市内全域で、事業者の協力を得ながら、利用しやすい路線・ダイヤの提供や交通結節機能の強化、総合的な公共交通情報の提供、公共交通ネットワークの充実などを進めます。拠点地区相互及び「街なか」では、頻度や定時性などのサービス水準の高い主軸交通とそれを補完するバス等の利便性の向上に加え、徒歩や自転車で気軽に公共交通施設へ行けるようにバリアフリー化の推進や駐輪機能の充実などを進めます。周辺市街地においては、パーク＆ライドの推進などを図り、主要な拠点まで1回程度の乗り継ぎで移動が可能であるような対応を進めるとともに、市街地臨海部では、乗合い送迎バスの運行や相乗り通勤など、過度にマイカーに頼らなくてよい交通手段が確保されるような取り組みを進めます。郊外部など公共交通サービス水準の低い地域では、地域の実情に応じた交通手段の確保に向けた取り組みを進めます。

■ 交通・物流ネットワークの基本的方向

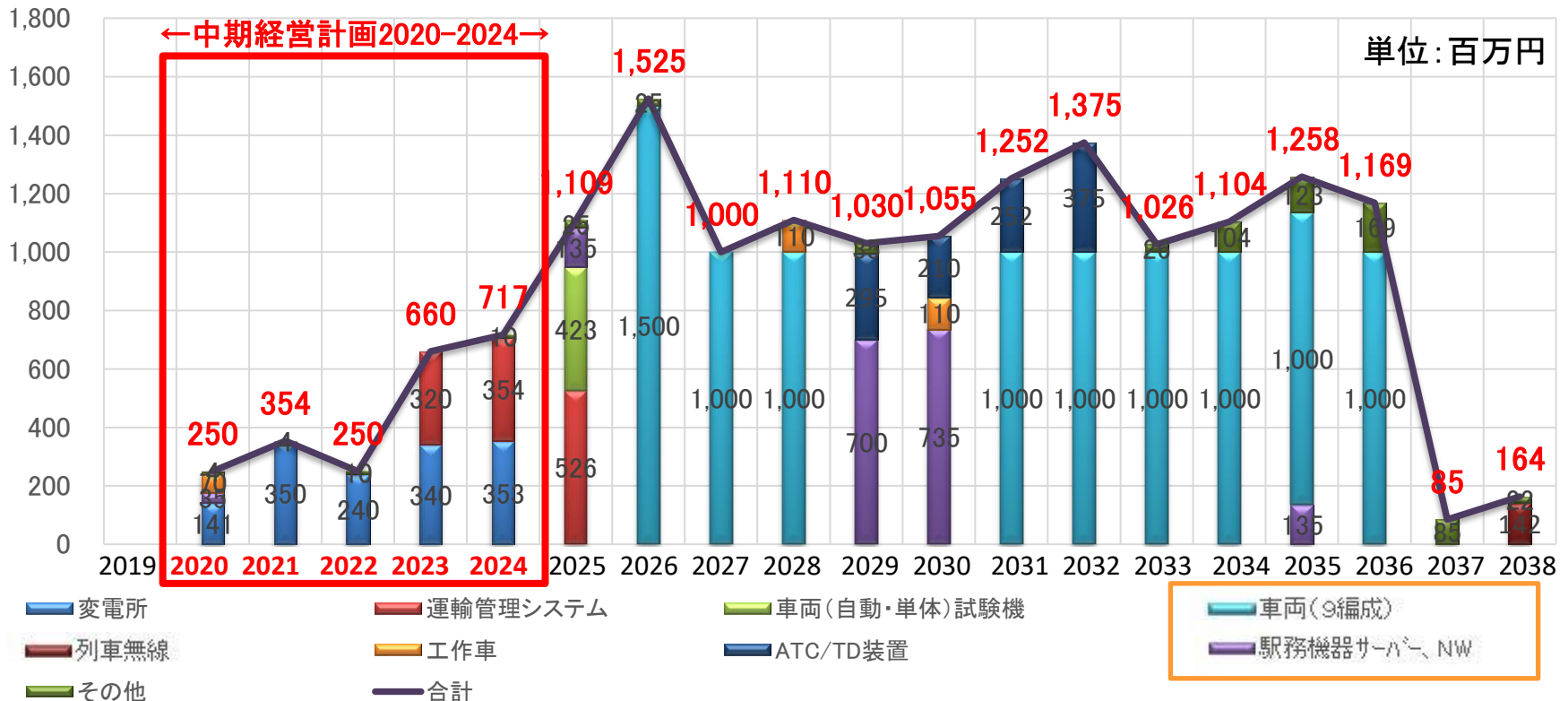


2) 現状認識

② 設備投資資金計画

今後の主な設備更新計画の概要(2019年度～2038年度)

- ・設備更新計画は、2003年7月の外部有識者による、「モノレール中期投資計画技術委員会」において、2021年までの年次設備更新計画(中期投資計画スケジュール)を定めた。
- ・以後、更新計画を逐次見直し進めてきたが、一部着手できていない状況にある。
- ・「中期経営計画 2020-2024」の期間中は、大規模更新工事は発生しない。ただし、車両及び駅務機器の更新を行う場合には、計画終了の翌年度より大規模更新工事の発生が見込まれることから、大規模更新工事の着手が継続的な会社経営の生命線となる。



2) 現状認識

③ 人財の確保

「安全・正確・快適」な北九州モノレールの運行を支える人財が不足しているため、計画的な採用及び人財育成を行う必要がある。

社員の年齢構成、人財確保の状況

- 社員の高齢化、採用抑制の影響等により将来を担う中核人財が不足している
- JR関係からの出向受入れにより、乗務員を確保していたが、現在その供給が停止しており、既存出向社員の退職も迫っている
- 外部からの乗務員有資格者(甲種電気車運転免許保持者)の獲得も困難な状況にある

想定される影響

- 中核人財の不足及び有資格者の確保困難により、技術継承の停滞等が生じる
- 乗務員不足により、列車運行の定時性及び安全性に支障が生じる

○ 正社員の年齢構成

年齢	～20歳	21～25歳	26～30歳	31～35歳	36～40歳	41～45歳	46～50歳	51～55歳	56～60歳	合計
人数	3名	-	3名	2名	6名	17名	19名	7名	5名	62名
構成比	4.8%	0.0%	4.8%	3.2%	9.7%	27.4%	30.6%	11.3%	8.1%	

採用抑制による中核人財不足(約23%)

今後10年で定年退職(約20%)

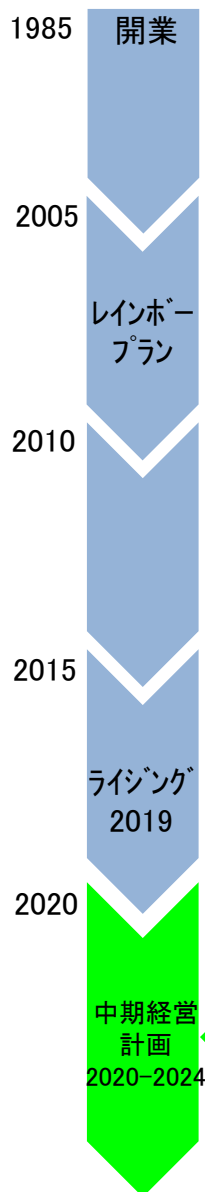
○ 運転系(乗務員及び指令員)の年齢構成

年齢	21～25歳	26～30歳	31～35歳	36～40歳	41～45歳	46～50歳	51～55歳	56～60歳	61～65歳	合計
人数	-	-	1名	5名	3名	9名	2名	2名	8名	30名
構成比	0.0%	0.0%	3.3%	16.7%	10.0%	30.0%	6.7%	6.7%	26.7%	

乗務員高齢化(出向・嘱託社員)



2. 「中期経営計画 2020-2024」



- 1) 基本方針
 - ① 基本方針
 - ② 基本方針に基づく本計画の考え方
- 2) 重点施策
 - ① 重点施策
 - ② プロジェクト
- 3) 活動目標と方策
- 4) 経営数値目標



1) 基本方針

① 基本方針

ビジョン

街にあなたに豊かな時間と空間を

中期経営計画「2020-2024」の基本方針

- ① 市民から信頼される「安全・正確・快適」なモノレール
～ お客さまの時間価値、空間価値向上による満足度向上 ～
- ② 住みたい沿線、乗りたいモノレール
～ 「日本一住みよい街」北九州市の「一番住みたい」沿線 ～
- ③ 将来にわたって確固たる経営基盤づくり
～ 無くてはならない市民の足として、持続的なサービスの提供 ～

ミッション

モノレール事業者として、「安全」「正確」「快適」な運行を維持し続けます。それによって地域を元気にします。



1) 基本方針

② 基本方針に基づく本計画の考え方

北九州市環境首都総合交通戦略に基づき、持続可能なまちづくりに求められる公共交通としての使命を果たし、人と環境に優しい公共交通の維持確保に努める。

<計画の前提>

- ・沿線人口が年平均約1%減の推定であることから、計画策定の前提としては、年1%の乗車人員減を見込む。
但し、北九州市と施策を共有した沿線活性化策により、実行ベースで、乗車人員減を極力食い止める。
- ・安全・正確運行確保のため、車両や駅務機器等の更新を設備更新計画に基づき進める。
設備更新を進めるうえで、資金調達、新技術導入等、本中期経営計画計期間中に北九州市と方策協議を行う。
- ・設備更新・維持コストの増に備えるとともに、計画的な人財の確保を織り込んだ収支構造の改善を進める。



2) 重点施策

沿線人口の減少、車両等の大規模設備更新を見越して適切に対応するため、下記の重点施策及びプロジェクトに取り組む。

①(重点施策)

・輸送の安全と定時運行の確保

車両・設備・施設の信頼性の向上、訓練の強化によるヒューマンエラーの撲滅

・お客さま満足度の向上

お客さま視点での質の高いサービスの提供

・乗車人員並びに収入増

地域と一体となった取り組みによる沿線及びモノレールの活性化

・コスト管理の徹底

更新費、維持費の技術検討による削減

・人財の確保と育成

プロフェッショナル人財の確保と育成

②(プロジェクト)

・車両更新へ向けての準備(技術課題、資金計画)



3) 活動目標と方策

①(重点施策)

<結果目標>

項目	目標値	方策	方策管理項目
輸送の安全と定時運行の確保	重大事故 ゼロ 5分以上遅延 ゼロ (自責)	ドア事故・苦情の撲滅	ドア事故起因の遅延件数
		ヒューマンエラーの撲滅	ヒューマンエラー起因の遅延件数
		車両・設備起因遅延 ゼロ	車両・設備起因の遅延件数
		ヒヤリハット報告の推進	ヒヤリハット件数
お客さま満足度向上	CS調査満足度 80%	駅務員接客力向上	接客度評価点
		乗務員スキルアップ	運行に関する苦情件数
		5S活動の推進	5S評価点
乗車人員並びに収入増施策	乗車人員 別紙1	休日乗車人員の増	休日乗車人員前年比
		連携・営業施策の実行 別紙2	連携・営業計画の実行率
	運輸関連収入 FY2019比3%増	広告収入の増加	広告収入額

3) 活動目標と方策

<ベース活動>

項目	目標値	方策	方策管理項目
コスト管理の徹底	営業費用 営業収入内で 各年度設定	維持・修繕費予算内	維持・修繕費額
		人件費計画内 採用計画 別紙3	人件費額
		改善の推進	提案件数
人財の育成	育成体系の確立	教育計画の策定と実施	計画実施率
お客さまマナーの改善	(仮)お客様アンケート	課題の抽出と対策 (安全、お客様サービス)	計画実施率

②(プロジェクト)

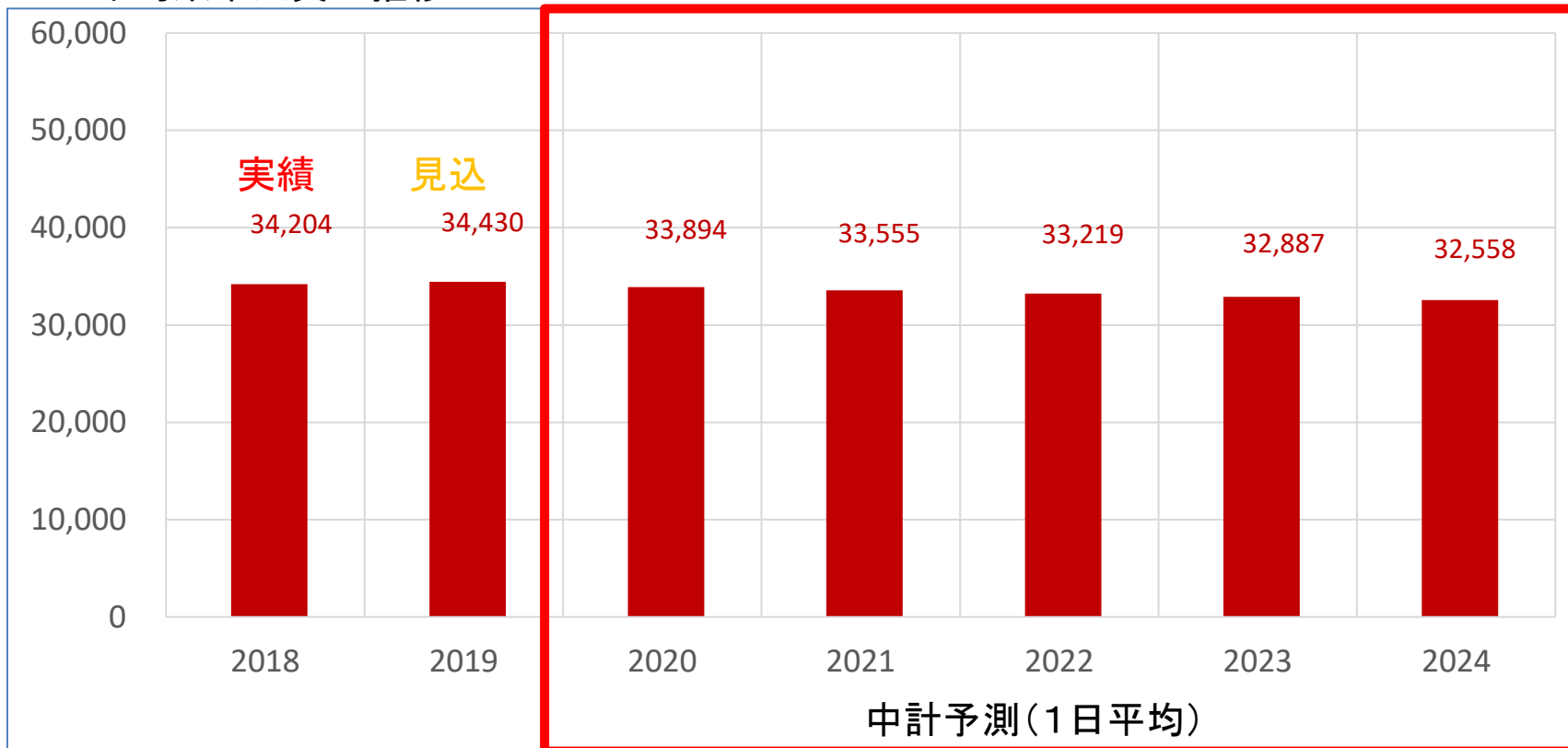
項目	目標値	方策	方策管理項目
車両更新へ向けての準備	2024年度までに 資金スキーム・仕様確定	資金計画の策定 別紙4	
		仕様の検討 (含む付帯設備) 別紙5	



1日平均乗車人員の推移

← 中期経営計画 →

単位:人



- ・北九州市の将来推計人口は、国勢調査や国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口」等に基づき、2010年-2040年比で約20%減少すると予測されている。
- ・北九州モノレールの乗車人員推計について、各統計機関が北九州市と同等の手法から予測したところ、年平均1.0%減少する結果となった。
- ・2019年度検討委員会では、最も厳しい値である年平均1.0%減少を採用し、中期5か年計画においても、同様に乗車人員を年平均1.0%減少すると推計している。







項目	内容
駅及び駅周辺整備 (エキマチ化)	各駅とも特徴を活かした活性化を進めるが、 <u>旦過駅</u> (再開発との連携、インバウンド・観光) <u>香春口三萩野駅</u> (交通乗換相互案内等連携機能充実) <u>徳力公団前駅</u> (URとの連携) <u>徳力嵐山口駅</u> (観光拠点) の4駅を重点とする。
他交通機関・ 手段との連携	<u>西鉄バス</u> (共通乗車券、沿線に乗継拠点の整備) <u>パーク&ライド</u> (他駅展開、カーシェア) <u>タクシー</u> (ラスト1マイルのサービス) <u>自転車</u> (駐輪場整備とそれに合わせた放置自転車対策)
沿線事業者との 連携	<u>UR</u> (土地・駅舎活用による各交通機関・手段連携等) <u>JRA</u> (タイアップイベント強化等) <u>ミクニスタジアム、市民球場、メディアドーム</u> (イベント連携等) 他、商業施設・団体、沿線大手企業、文化事業などの連携を継続・ 新規ともに強化していく。
沿線学校との連携	<u>北九州市立大</u> (沿線地域活性化、地域人づくり) <u>北九州高専</u> (技術課題の共同解決) <u>西日本工業大</u> (交通結節点機能強化) 新たに沿線を中心とした高校と連携を開始。 <u>小倉商業、小倉南、北九州等</u>

今後10年の採用計画(正社員)



「技術継承」及び「有資格者の安定確保」のための採用計画

		← 次期中期経営計画期間 →									
採用		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
18名		4	1	1	1	2	2	3	1	1	2
年度	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
18名	1	3		1	2			7			4
退職											

- ・2025年度の大量退職に伴う補充の平準化を考慮し歪な年齢構成の解消を図りたい。
- ・乗務員定数22名のうち正社員は6名で、16名の退職補充については嘱託採用による補充を見込んでいる。
- ・正社員の予定外退職や、乗務員の嘱託採用補充が実現しない場合は、別途北九州市と協議し正社員追加採用を検討する。



車両更新 資金調達について

(新中計期間中に北九州市と調整を開始したい)

＜車両更新＞ 2026年～2037年で9編成(1編成4両)更新を計画。総額約95億円。
 ただし、9編成全てを更新するには、当社単独では資金調達が難しい。
 運賃値上げを含めた増収策の検討と積極的な補助金獲得を進めていく。
 編成数についても、9編成が最良だが、新中計期間中に綿密に検討を重ねたい。

メインスキーム

自社でキャッシュを
極力積み上げる

乗車人員・収入増施策

- ・新中計期間中人員維持
- ・運賃値上げの検討

補助金

積極的な
補助金獲得に
向けた調整

- ・国、北九州市、他
(総額の1/3～2/3を補助金で
賄えるよう、要望活動等を実施)

現金残高不足に対する他施策について
新中計期間中に北九州市と検討を行う

検討例

- ・車両基地の公共的活用方法の検討
- ・運営資金を割り込む年への短期融資
- ・減価償却費増大への対応(変電所、車両等)
- ・固定資産の圧縮に伴う税制特例措置





開発コスト等から現行仕様での検討を原則としつつ、維持費用や将来投資を含めたトータルコストでメリットがあることを前提に、新技術導入について可否を検討していく。

導入技術	導入内容・増加コスト	減少コスト	その他メリット
自動運転 (但し、桁上を走るモノレールの性格上1名乗車は必要)	<ul style="list-style-type: none"> ・CBTC導入 (地上設備との無線通信による制御) ・運行管理システム更新 (現計画の変更) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ATC廃止 ・ループ線廃止 ・トランスポンダ廃止 	<ul style="list-style-type: none"> ・乗務員不足の緩和 ・ダイヤの柔軟性
バッテリー併用 (一部区間バッテリー) 例) 旦過一小倉間	<ul style="list-style-type: none"> ・バッテリー搭載 (但し現状では、重さ・大きさが課題) ・制御システム 	<ul style="list-style-type: none"> ・旦過変電所廃止 (要詳細検討) ・架線廃止(一部) 	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急停電時、最寄り駅まで走行可能 ・省エネ ・環境補助金獲得可能性

技術検証(実現性、信頼性)、中長期視点でのメリット比較、運用課題、導入時期・期間等の検討を進める。尚、効果最大化のため、車体は現行を改造しての一斉更新も視野に入れる。



4) 経営数値目標 (損益)



単位:百万円

実績 決算見込 計画 ← 中期経営計画 →

科目	年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	定期外運賃		1,351	1,358	1,328	1,315	1,302	1,289
定期運賃		776	786	777	769	761	753	745
運輸収入		2,127	2,144	2,105	2,084	2,063	2,042	2,021
広告料		128	128	133	133	133	133	133
構内営業料		56	59	60	60	60	60	60
雑入		17	17	17	17	17	17	17
運輸雑収		201	204	210	210	210	210	210
売上高		2,328	2,348	2,315	2,294	2,273	2,252	2,231
人件費		688	726	693	705	711	696	700
修繕費		351	322	308	310	331	333	319
取替修繕費		81	114	83	100	100	100	100
動力費		116	110	116	116	116	116	116
その他経費		240	247	305	305	305	305	305
リース料		0	0	0	0	0	0	0
諸税		152	144	141	140	140	140	140
減価償却費		674	669	650	647	547	521	550
営業費		2,302	2,332	2,296	2,323	2,250	2,211	2,230
営業利益		26	16	19	▲29	23	41	1
受託工事事務費他		77	48	44	44	44	44	44
営業外収益		77	48	44	44	44	44	44
営業外費用		12	11	11	12	12	12	12
経常利益		91	53	52	3	55	73	33
特別利益(補助金)		56	0	0	0	0	0	0
特別損失(固定資産除却損)		66	1	36	34	29	45	53
税引前当期純利益		81	51	16	▲31	26	28	▲20
法人税等		20	16	15	5	10	10	5
当期純利益		61	35	1	▲36	16	18	▲25





4) 経営数値目標 (資金)

単位:百万円

科目	年度	実績	決算見込	計画	← 中期経営計画 →			
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
税引前当期損益		81	51	16	▲31	26	28	▲20
減価償却費		674	669	650	647	547	521	550
退職給付引当金増加額		27	25	25	25	25	25	25
退職金取崩額		▲4	▲12	0	▲4	▲8	0	0
特別損失(固定資産除却費)		66	1	36	34	29	45	53
未払法人税等		▲18	▲20	▲16	▲15	▲5	▲10	▲10
営業活動キャッシュフロー		826	714	711	656	614	609	598
設備更新費		▲365	0	▲250	▲354	▲250	▲660	▲717
建設改良費		▲46	▲23	▲48	▲18	▲27	▲28	▲52
投資活動キャッシュフロー		▲411	▲23	▲298	▲372	▲277	▲688	▲769
借入金償還額		▲76	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76
財務活動キャッシュフロー		▲76	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76
前期未払金		▲655	▲644	▲400	▲400	▲400	▲400	▲400
次期末払金		644	400	400	400	400	400	400
その他		▲108	▲108	▲108	▲108	▲108	▲108	▲108
現預金増減額		220	263	229	100	153	▲263	▲355
期末現預金残高		2,482	2,745	2,974	3,074	3,227	2,964	2,609

