



北九州モノレール 中期経営計画 (2025年度－2029年度)

2025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、1985年1月に営業を開始して以来、北九州都市圏の公共交通ネットワークを支える基幹的公共交通手段として、安全・正確・快適な運行を堅持し、2025年1月に開業40周年を迎えました。

当社は、5年毎の活動計画を「中期経営計画」として公表しており、現計画は2019年度（計画期間2020～2024年度）に策定しましたが、実行初年度から新型コロナウイルス感染症拡大に伴う生活様式の変化に伴い、輸送人員は大幅に減少しました。

このような状況の中、コロナ禍においても中期経営計画の重点施策に着実に取り組んできたことに加え、社会・経済活動の正常化が進んだことが追い風となり、輸送人員はほぼコロナ禍前の利用状況までに回復することができました。

しかしながら、今後の当社を取り巻く環境は、沿線人口の減少や高齢化による輸送人員の減少が懸念されることに加え、老朽化した車両をはじめとする諸設備の更新など、厳しい経営状況になることが予測されます。これらの諸課題に備え、将来にわたり確固たる経営基盤を確立するため、新たな中期経営計画（2025-2029）を策定いたしました。

本計画は、30年後のありたい姿を見据えて策定しておりますが、実施段階において社会情勢等の変化に的確に対応し、見直してまいります。目標への取組みを着実に進め、今後も公共交通機関としての使命、役割を果たしてまいります。

2025年4月1日

北九州高速鉄道株式会社

代表取締役社長

上田

浩



目次

1 新・中期経営計画の策定にあたって	
1-1 「中期経営計画2020-2024」の振り返り	3
1-2 留意しておくべき事業環境	6
2 「中期経営計画2025-2029」	
2-1 基本方針及び重点施策	9
2-2 設備更新実施のための資金確保メインスキーム	17
2-3 経営数値目標	18



中期経営計画(2020~2024)の策定の経緯

北九州モノレールは1985年1月の開業以来、安全で正確な運行により、都市交通の円滑化や道路交通の渋滞緩和等、都市機能の向上に資するだけでなく、二酸化炭素排出量の削減など、環境負荷の低減にも寄与している。また、市民の移動機会を確保する重要な社会インフラとして、年間約1,200万人の方に利用いただいている。

開業以来、厳しい経営状況が続いていたが、数多くの経営改善に取り組んだ結果、経営基盤の強化・資金収支の改善・マネジメント体制の強化が図られ、安定した経営状況に改善してきた。

しかしながら今後、沿線人口の減少・高齢化の進展による利用者の減少により、営業収益の減少が予測される。

加えて、運行に関わる数多くの施設・設備が、老朽化による更新時期に近づいてきており、大規模な設備投資に向けた資金確保と、更新に伴う減価償却費の増加など、当社の経営を圧迫する多くの課題解決に向け取り組む必要がある。

当社を取り巻くこのような現状を認識し、将来にわたり、安定的に公共交通機関としての使命を果たすために必要な収支改善施策の推進と経営基盤の強化を図るため「中期経営計画 2020-2024」を策定した。



中期経営計画(2020~2024)の取組み結果

■新型コロナウイルス感染症による輸送人員数及び営業収益への影響

- 前・中期経営計画期間(2020~2024)においては、開始年度である2020年に発生した新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、計画値を大きく下回る輸送人員となり営業収益が大幅に減少した。
- これに伴い長年の課題であった過大な固定資産に起因する減価償却費負担の軽減のため、2020年度に特別損失約115億円を計上のうえ、固定資産の減損処理を実施するに至った。
- 結果、2021年度以降、損益収支では黒字を維持しており、輸送人員もコロナ禍前の水準までに回復している。

■人財育成・技術継承

- 他方、安定・安全な事業活動の継続に向けて必要不可欠となる人財の確保という観点では、中堅人財及び乗務員・技術員の不足、厳しい採用環境という課題に対し、人財獲得に加え人財育成・技術継承に継続して取り組んでいる。

■設備更新の検討を継続

- 2021年度をもって第1次リプレース計画期間(2005~2021)が満了となり、車両等諸設備の老朽化による設備更新を主とする第2次リプレース計画について検討を行った。
- 第2次リプレース計画(2022~2038)の策定にあたっては、新技術導入や設備全体のスリム化といった新たな視点を取り入れながら、建設時導入の各種設備群を包括する、北九州モノレール総合管理システムの最適化や費用低廉化を図るべく技術的な検討を行った。
- 一方で、設備更新費用が多額で、経営に与えるインパクトが大きくなることを見込まれるため、モノレールの運行継続を前提とした資金確保の方策について検討を行った。

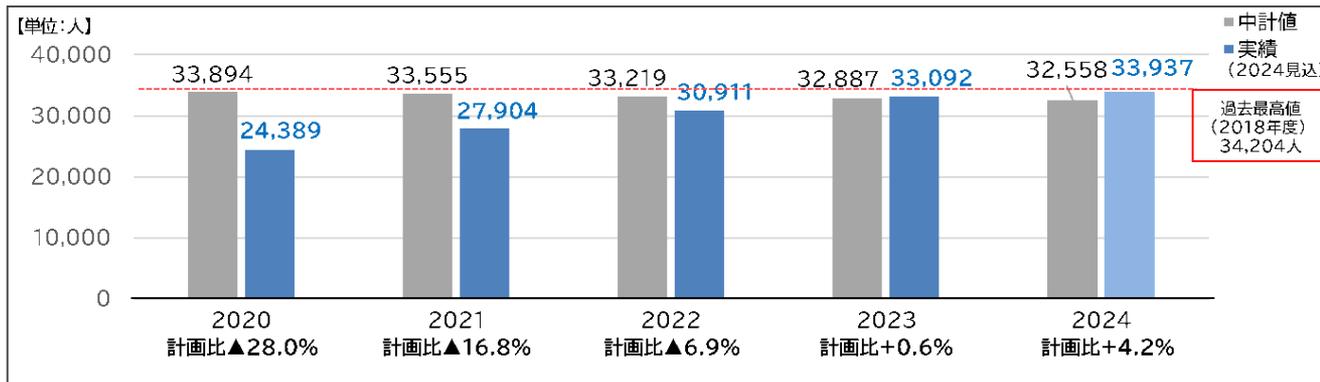
1 新・中期経営計画の策定にあたって

1-1 「中期経営計画 2020-2024」の振り返り

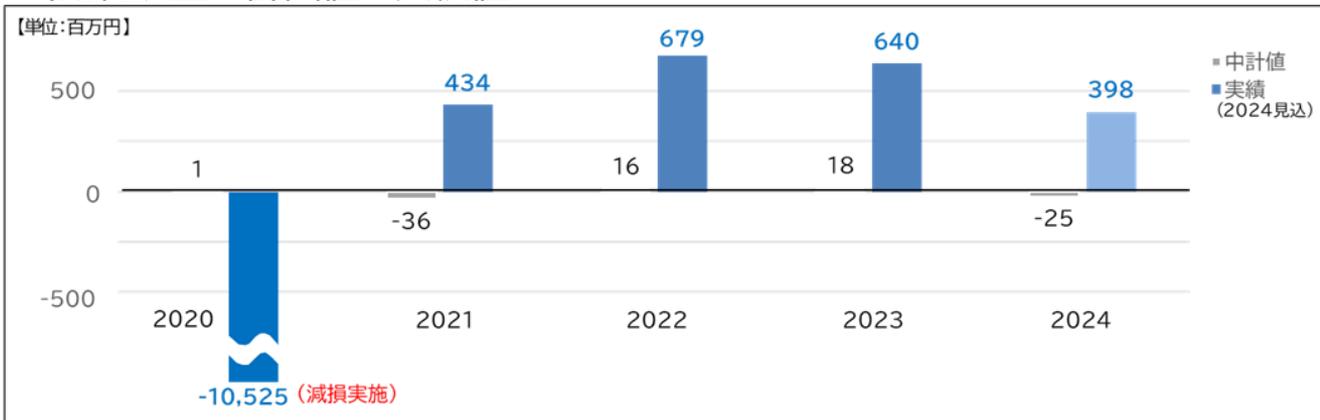
中期経営計画(2020~2024)の取組み結果

- 新型コロナウイルス感染症の影響により輸送人員が大幅に減少。計画当初は収支が赤字化。
- そのため、固定資産の減損処理を行うとともにコロナ禍中もダイヤを減便することなく運行に努めたことにより、黒字化を達成。
- ただし、設備更新には多額な費用が見込まれるため、更新計画および、その資金確保策の検討が急務となっている。

■ 輸送人員(一日平均)の計画値と実績値



■ 当期純損益の計画値と実績値



1 新・中期経営計画の策定にあたって

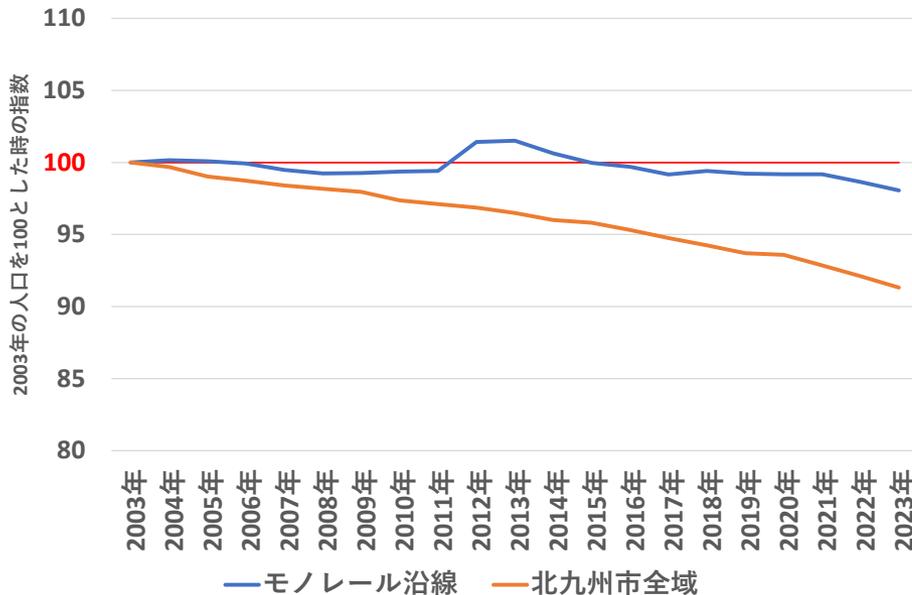
1-2 留意しておくべき事業環境

事業環境(外部) ~ 人口推移

- 北九州市では人口減少・高齢化が進展しており、当社の輸送人員数も将来的な減少が懸念される。
- 現状では、モノレールの沿線は人口減少・高齢化の進展が比較的緩やかである。また、市の都市機能誘導区域に指定されており、今後も市全域に比べ、減少推移は緩やかであると想定される。

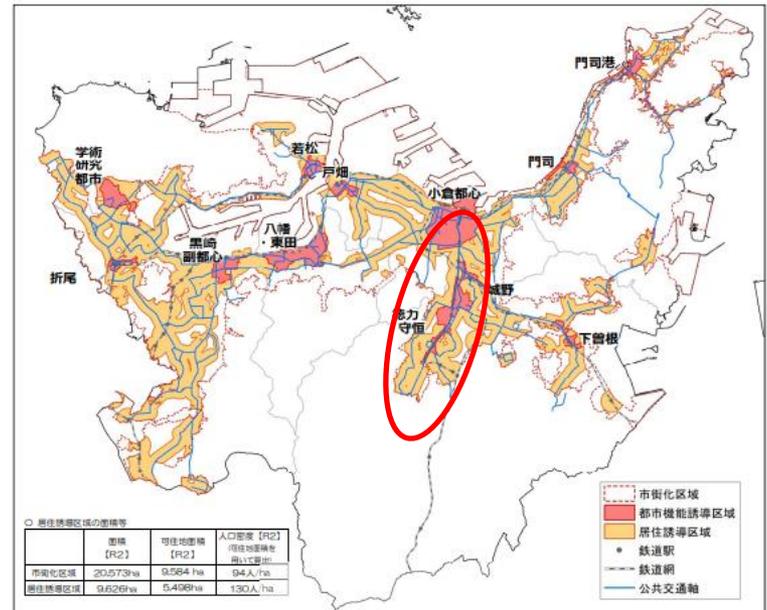
◆図:直近20年間の夜間人口の推移

…対2003年度比では、北九州市全体は▲7.4%、当社沿線は▲1.1%



◆図:北九州市都市機能誘導区域・居住誘導区域

…当社沿線は赤丸内





事業環境(内部) ～ 設備老朽化

- 車両をはじめとする諸設備の老朽化が進展しているため、将来にわたり安全で正確な運行を継続するためには、設備の更新が急務となっている。
- 設備更新には多額な費用が見込まれるため、資金確保の方策について検討が必要である。

主な設備	設備の状況
車両設備	<ul style="list-style-type: none">• 保有する車両設備(9編成のうち8編成)は開業から40年間経過しており、安全運行に向けて、主要電気部品等の部分更新を実施してきた。• 車体と台車については、一部の編成について劣化が進行しており、不具合が発生している状況であり、新車更新が望ましいといった有識者からの提言を受けている。
信号通信設備	<ul style="list-style-type: none">• ATC/TD(自動列車制御/列車検知)装置並びに運輸管理システム(運行管理、電力管理、駅設備防災管理)は、安全、安定運行に必要不可欠な設備である。• これまで、部分的な部品交換や修繕を実施してきたが、メーカー保守期限も切れており、構成部品の入手が困難な状況であるため、早期の更新が必要である。
電力設備 (変電所)	<ul style="list-style-type: none">• 3ヶ所ある変電所のうち、北方変電所は部分更新を完了しているが、旦過及び企救丘変電所は開業以来未更新。• 変電所機器の老朽化(サイリスタ変換器の不具合等)に対応するため、予備品交換を実施してきたが、今後の不測の事態の回避に向けて早期の更新が必要である。

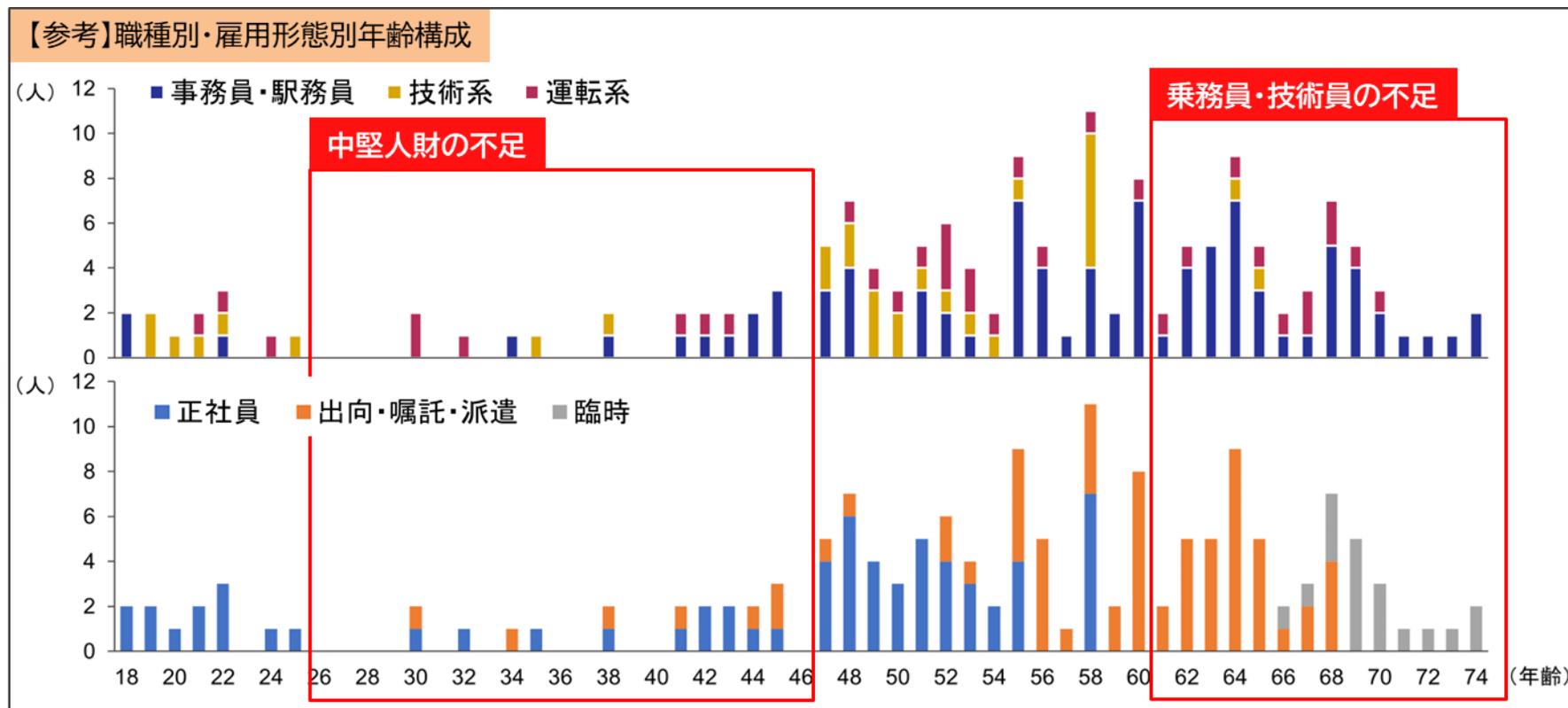
1 新・中期経営計画の策定にあたって

1-2 留意しておくべき事業環境



事業環境(内部) ~ 人財確保

- 中堅人財の不足や乗務員・技術員の不足等、社員の人員不足・高齢化が進んでおり、安全運行の継続や技術継承が課題である。
- こうした課題に対応するため、計画的な正社員の雇用確保および正社員退職者の継続再雇用等を行っていく必要がある。



〈基本方針〉

ビジョン
Vision

「街にあなたに豊かな時間と空間を」

経営の基本方針

- 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 ～

30年後のありたい姿

お客さまにとって	誰でも安心して利用でき、乗るたびに「ワクワク」する優しい交通機関
北九州市にとって	ヒトやモノを集める中心的存在で、自然災害にも強く、環境にも優しい北九州市のシンボル
社会にとって	社会の進歩に貢献し、高い評価を受け、成長の機会にも恵まれ、一体感のある存在



〈重点施策〉

中期5ヶ年計画期間中の重点施策とその方策

輸送の安全と定時運行の確保

自責による5分以上の遅延ゼロ

- ・ 車両・設備起因の遅延ゼロ
- ・ ヒューマンエラーの防止
- ・ 異常時・災害時への対応力の向上
- ・ リスクアセスメントの推進

お客さま満足度向上

CS調査満足度の向上

- ・ 接客力の向上による、運行及び接客への苦情の防止
- ・ 情報発信機能の強化
- ・ 5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)活動の推進

輸送人員増と収益力強化

営業収益確保

- ・ 利用促進施策の推進
- ・ 付帯事業収入(広告料等)の増
- ・ 運輸収入の増(運賃見直し)

設備更新計画の推進

設備更新の確実な実行

- ・ 詳細検証と進捗管理、更新財源の確保
- ・ 優先度の高い車両更新の推進
- ・ 新技術導入による設備のスリム化
- ・ 更新費用及びランニングコストの低減

人財の確保と育成

安定した人財確保と技術継承

- ・ 将来を見据えた採用活動
- ・ 積極的な乗務員養成による安定運行の確保
- ・ 階層別・分野別教育の充実による人財育成
- ・ ストレスチェック等を活用した職場環境改善

2 「中期経営計画 2025-2029」 2-1 基本方針及び重点施策



重点施策	目標	方策
輸送の安全と 定時運行の確保	自責による5分 以上の遅延ゼロ	<ul style="list-style-type: none"> • 車両・設備起因の遅延のゼロ化 ➢ 車両・設備の更新及び保守点検、維持修繕を計画的・適切に実施し、遅延のゼロ化を図る。
		<ul style="list-style-type: none"> • ヒューマンエラーの防止 ➢ 係員の教育訓練を計画に基づき確実に実施する。運転課においては、業務研修会において、定期的にドア取扱い、車内案内放送及び異常時の取扱い等を教育する。
		<ul style="list-style-type: none"> • 異常時・災害時への対応力の向上 ➢ 各種訓練の実施及び実施後の振り返りを行うことにより、異常時の対応力の向上を図る。毎年、運転事故復旧総合訓練、警察・消防などとの合同訓練を実施する。また、現業各課において、テーマを定め定期的に異常時対応訓練を実施する。 ➢ 運輸防災マネジメント指針に沿い、自然災害発生時の対応マニュアルを整備する。また、災害の発生及び恐れがある際は、「災害対策要綱」に基づき社内体制を整え、自然災害に伴う、運転事故、輸送障害等の発生を防止する。
		<ul style="list-style-type: none"> • リスクアセスメントの推進 ➢ 作業における危険性や有害性に加え、輸送の安全に係る事案についてもリスクを見積もり、低減措置を実行し、安全の向上を図る。

■参考：昨年度の取組



軌道設備点検



合同訓練－はしご車による救出訓練



総合訓練－災害対策本部

2 「中期経営計画 2025-2029」 2-1 基本方針及び重点施策



重点施策	目標	方策
お客さま満足度向上	CS調査満足度の向上	<ul style="list-style-type: none"> 接客力の向上による、運行及び接客への苦情の防止 <ul style="list-style-type: none"> 外部講師等を活用した接客研修等により、現状の水準に甘んじず、駅係員の接客力を向上させる。 お客様の乗車マナー向上策を実施し、苦情の防止を図る。
		<ul style="list-style-type: none"> 情報発信機能の強化 <ul style="list-style-type: none"> 災害等、運行障害時におけるきめ細やかな情報発信を行うとともに、一部英語による表記も加えることで、訪日外国人に対する情報提供も行う。
		<ul style="list-style-type: none"> 5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)活動の推進 <ul style="list-style-type: none"> 5S活動の継続により、社員の美化意識の向上と職場環境の改善を図る。

■参考：昨年度の取組



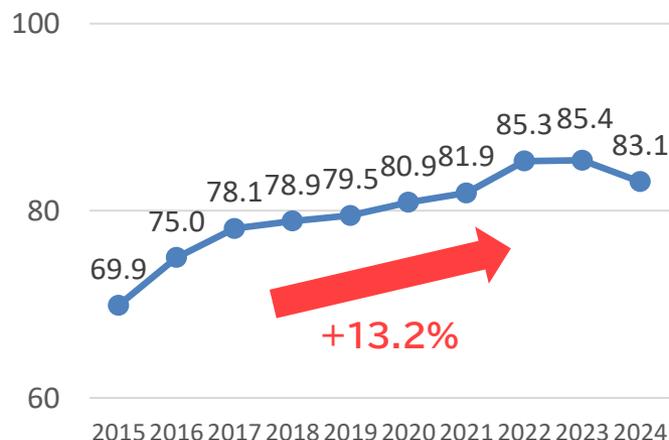
接客研修
(大阪モノレールサービス様より講師を招聘)



整列乗車の標示整備

■参考：お客様満足度の推移

- お客さまに、気持ちよくご利用いただけるよう努めた結果、CS調査におけるお客さま総合満足度は、調査開始から9年間で13.2ポイントアップと大幅に向上した。



2 「中期経営計画 2025-2029」 2-1 基本方針及び重点施策



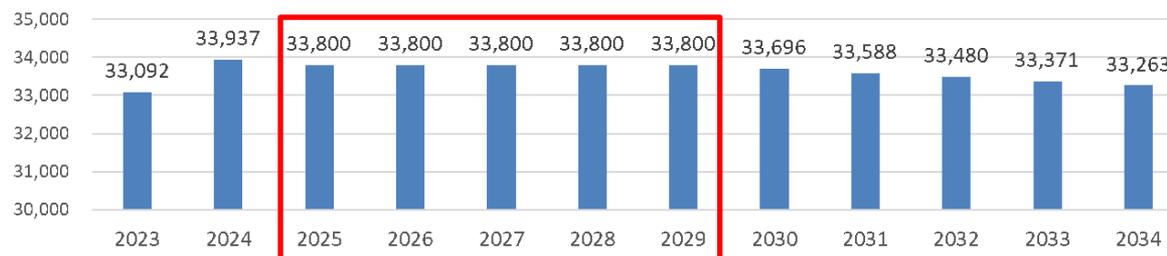
重点施策	目標	方策
輸送人員増と収益力強化	営業収益確保	<ul style="list-style-type: none"> ● 利用促進施策の推進 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 沿線店舗・施設の利用によるキャッシュバックシステムの検討など、沿線店舗・施設との連携を通じたお客様サービスの向上を図る。また、他の交通事業者との連携を強化するとともに、企画券の販売等を進める。 ➢ 他の交通事業者との乗り継ぎ促進やパーク&モノライドの拡大等を通じ、駅勢圏の拡大を推進する。 ➢ 商品PRや集客イベントの開催を通じ、需要喚起を図る。同時に、自治体や他の交通事業者等と連携した、駅を中心としたまちづくりにより、需要の底上げを図る。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 付帯事業収入(広告料等)の増 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 掲出が増加しているデジタルサイネージ広告の販売強化及び新規媒体開発に取り組む。また、構内営業については、利便性向上と収入増加の両立を図れるよう、駅構内の有効活用に努める。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 運輸収入の増(運賃見直し) <ul style="list-style-type: none"> ➢ 安全・安定輸送の維持及び便利で快適なサービスの継続に必要となる原資を確保するため、運賃改定に向けて関係機関との協議を進める。



小倉駅デジタルサイネージ

■1日平均輸送人員の推移予測

- 中期経営計画期間(2025~29年度)は、沿線人口の減少・高齢化の進展が危惧されるものの、各種利用促進策の実施により2025年度目標数値の33,800人/日を維持していく。



2 「中期経営計画 2025-2029」 2-1 基本方針及び重点施策



重点施策	目標	方策
設備更新計画の推進	設備更新の確実な実行	<ul style="list-style-type: none"> ● 詳細検証と進捗管理、更新財源の確保 ➢ 設備更新計画については、詳細な検討のもと、適切な更新を実施する。その際、設備の状況だけでなく資金面等も勘案し、現実に即した形で柔軟に修正・実行する。 ➢ 金融機関等からの資金調達や国等の補助メニューの活用に向け、関係団体との協議を行い、更新費用の確保を図る。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 優先度の高い車両更新の推進 ➢ 車両については、部品のオーバーホールや一部制御機器の取替えを実施し、必要なリスク対応費の計上により安全対策に万全を期す。 ➢ 資金面のバランスも考慮しつつ、中期経営計画期間では、資金調達を前提に車両状況の面で優先度の高い3編成の更新を目指す。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 新技術導入による設備のスリム化 ➢ CBTC(無線式列車制御システム)導入や変電所のバッテリーポスト化等を通じ、設備のスリム化や列車運行の効率化とともに、メンテナンスコストの低減も図る。
		<ul style="list-style-type: none"> ● 更新費用及びランニングコストの低減 ➢ 更新にあたっては、新技術導入だけでなく、駅務機器サーバーのクラウド化による費用の圧縮等、更新費用の削減と同時にランニングコストの低減を図る。

■参考：主な現有設備



車両設備(1000系車両)



電力設備(変電設備)



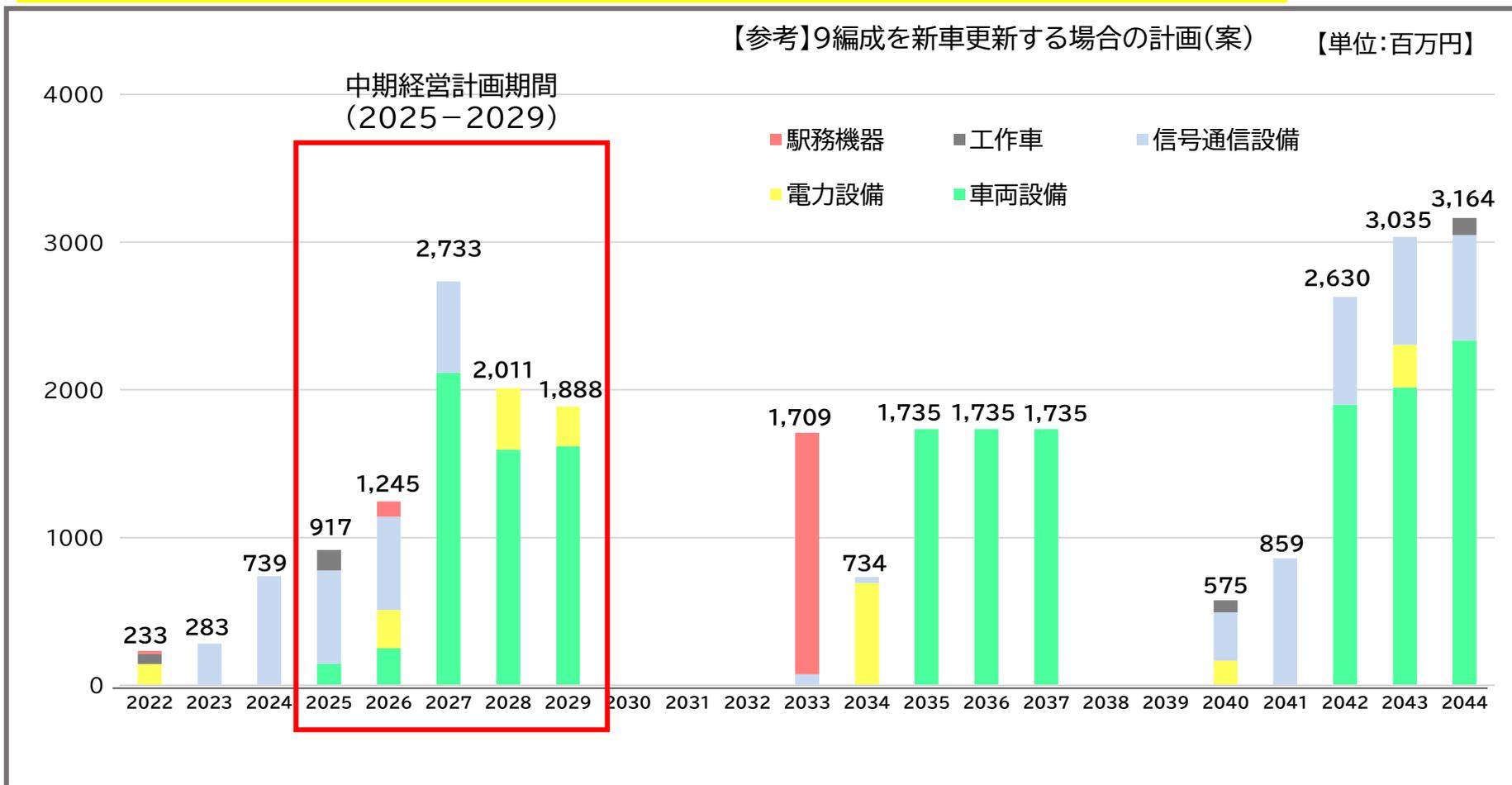
信号通信設備(運輸管理システム) 14

2 「中期経営計画 2025-2029」 2-1 基本方針及び重点施策



■設備更新計画の全体像

中計期間中の更新費用:約87.9億円 ※総額:約280億円 (2022年度~2044年度)



2 「中期経営計画 2025-2029」 2-1 基本方針及び重点施策



重点施策	目標	方策
人財の確保と育成	安定した人財確保と技術継承	<ul style="list-style-type: none"> 将来を見据えた採用活動 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 毎年2名を目安として、新卒採用・即戦力人材の中途採用により、正社員数を確保する。 ➤ 社員定年退職者の継続雇用により、設備の維持管理及び災害時や非常時にも対応可能な技術者を確保する。
		<ul style="list-style-type: none"> 積極的な乗務員養成による安定運行の確保 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 必要な免許保持者(35名)を正社員及び正社員再雇用者で確保する。 ➤ 年齢別人員構成の適正化を図り、円滑な技術継承と同時に若手社員の育成を進める。
		<ul style="list-style-type: none"> 階層別・分野別教育の充実による人財育成
		<ul style="list-style-type: none"> ストレスチェック等を活用した職場環境改善

年度	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
正社員人数 A	66名	68名	63名	65名	67名	65名	65名	64名	62名	59名	58名	56名	52名	50名	52名	53名
A+B	66名	68名	69名	71名	73名	74名	76名	71名	72名	73名	71名	70名	68名	66名	64名	63名
中計期間中採用 10名	3	← 中期経営計画(中計)期間 →														
		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
中計期間中退職 ▲ 11名			▲ 7	0	0	▲ 4	▲ 2	▲ 3	▲ 4	▲ 5	▲ 3	▲ 4	▲ 6	▲ 4	0	▲ 1
正社員再雇用者数 B			6	6	6	9	11	7	10	14	13	14	16	16	12	10
乗務員養成者数	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
嘱託乗務員退職者数	▲ 1	▲ 1	▲ 2	▲ 2	▲ 1	▲ 1	▲ 1		▲ 1	▲ 1	▲ 1				▲ 1	



- 設備更新実施に向け、①自社でのキャッシュ積上げ、②民間金融機関等からの資金調達、③補助金の活用の3つの方法により、財源確保を図る。

方向性	方策	備考
自社でのキャッシュ積上げ	<ul style="list-style-type: none"> 運賃改定の実施 <ul style="list-style-type: none"> 国や市との協議を行い、改定額や時期について具体的な検討を行う。 利用促進策の推進(13ページ参照) 付帯事業収入の増(13ページ参照) 	<ul style="list-style-type: none"> 運賃改定については、継続的な収入増が見込めることや、昨今は同業他社でも運賃改定が行われているため、利用者の逸走は小さくなるメリットがある。 一方改定額次第では利便性の低下に繋がるため、詳細な検討が必要である。
民間金融機関等からの資金調達	<ul style="list-style-type: none"> 最適な設備更新のため外部からのあらゆる借入等検討 	<ul style="list-style-type: none"> 資金調達に向けて民間金融機関とも具体的な協議を行う。
補助金の活用	<ul style="list-style-type: none"> 国等への積極的な補助金要望活動等の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 新しい補助メニュー等も含めて、国や市と協議を行う。

持続可能な運行の実現に向けた設備投資の実施

「安全」「正確」「快適」な公共交通機関の安定維持の実現



■損益計算書

中期経営計画

(単位:百万円)

科目	年度	2023 (実績)	2024 (見込)	2025 (予算)	2026	2027	2028	2029
運輸収入		2,038	2,092	2,084	2,387	2,393	2,387	2,387
運輸雑収		225	234	240	240	240	240	240
インフラ受託収入		259	224	258	224	224	224	224
営業収益		2,522	2,550	2,582	2,851	2,857	2,851	2,851
人件費		693	737	783	790	807	827	837
修繕費		387	403	406	326	406	410	410
取替修繕費		92	137	150	82	83	84	85
動力費、水道光熱費		209	212	230	207	210	213	216
減価償却費		120	120	134	94	307	575	725
その他経費(諸税含む)		530	573	557	411	440	503	517
営業費		2,031	2,182	2,260	1,909	2,253	2,611	2,789
営業損益		491	368	322	941	604	239	61
営業外損益		18	38	39	39	41	12	▲16
経常損益		509	406	361	980	645	251	45
特別利益		78	57	85	42	42	42	42
特別損失(固定資産除却損)		1	1	1	1	1	1	1
税引前当期純損益		586	462	445	1,021	686	292	86
法人税等		5	5	5	5	5	5	5
法人税等調整額		59	▲59	0	0	0	0	0
当期純損益		640	398	440	1,016	681	287	81

■キャッシュフロー計算書

営業活動CF	741	623	502	1,153	1,031	839	818
投資活動CF	▲335	▲772	▲967	▲1,295	▲2,783	▲2,061	▲1,938
財務活動CF	▲214	▲216	▲217	▲219	▲76	1,349	1,276
その他	147	▲76	0	0	0	0	0
期末現預金高	3,707	3,266	2,584	2,223	395	523	679