

# 北九州モノレール 中期5か年計画

---

平成27年4月

北九州高速鉄道株式会社

# 目次

---

はじめに	・・・p.2
1. 北九州モノレールの概要と経営の現状	・・・p.3～6
2. 「中期5か年計画」策定までの経緯	・・・p.7～11
3. 「中期5か年計画」の目標と主な施策	・・・p.12～26
4. 「中期5か年計画」の収支目標	・・・p.27～30
5. 今後に向けた取組み	・・・p.31
資料編	・・・p.32～34

## はじめに

北九州モノレールは、平成27年1月に開業30周年を迎えることが出来ました。

その間、安全・正確・快適な運行を維持し、市民にとって重要な交通機関として発展をして参りました。

しかしながら、人口減少・少子高齢化により乗車人員が将来減少することが予想される中、一方で車両・施設等の老朽化による設備投資や修繕費が大幅増となるなど、現在大変厳しい経営環境に置かれています。

経営状況も残念ながら三期連続での赤字を計上し、今後の見通しも大変厳しい状況です。

従って、経営基盤の強化が早急の課題となっており、事業環境の変化、対処すべき経営課題を踏まえた新たな中期5か年計画(平成27年度～31年度)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公共交通機関としての使命、役割を果たしてゆき、同時に、地域とともに持続的に発展する企業を目指して参ります。

平成27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.北九州モノレールの概要と経営の現状-1

## 1.1 北九州モノレールの概要

### (1) 企業概要

商号	北九州高速鉄道株式会社
所在地	北九州市小倉南区企救丘二丁目13番1号
設立年月日	昭和51年7月31日
目的	ア 軌道法による一般運輸業 イ 土地建物及び施設の売買、賃貸並びに建設業 ウ 公共施設の管理の受託業 エ 広告宣伝業 オ 飲食店業並びに食品雑貨、薬品、酒類及びタバコ等の販売業 カ 損害保険代理業 キ 生命保険の募集に関する業務 ク 旅行業務 ケ 前各号に関連する一切の事業
発行予定株式数	270,388 株
発行済株式総数	270,388 株（北九州市が100%保有）
資本金	3,000,000,000円

### (2) 役員及び社員の状況

役員数	役員数7名：取締役4名（取締役社長1名・取締役専務1名・社外取締役2名） ：監査役3名（常勤1名・非常勤2名）：3名とも社外監査役
社員数	130名（平成26年10月1日現在）：正社員59名・出向28名・嘱託43名

# 1.北九州モノレールの概要と経営の現状-2

## (3) 事業概要

営業キロ	8.8km 全線複線(建設キロ9.1km)
駅数	13駅(駅間平均距離733m)
建設費	816億円(インフラ部437億円、インフラ外部379億円) <ul style="list-style-type: none"><li>・当初区間(昭和60年1月9日開業): 681億円(インフラ部332億円、インフラ外部349億円)</li><li>・延伸区間(平成10年4月1日開業): 135億円(インフラ部105億円、インフラ外部30億円)</li></ul>
運転時分・運転本数	19分・平日105往復、土日祝101往復
運転間隔	ラッシュ時6分、昼間10分
車両数及び定員	40両(4両×10編成)全電動車、392人(うち座席数145人)
運転方法	ワンマン運転
輸送人員	平成25年度実績 11,485千人(一日平均)31,466人

## (4) 過去の経緯

- ・当社は、昭和60年1月の開業当初から輸送人員が予測を大幅に下回り、以降も暫く増加が見られず、赤字経営が続いていた。
- ・平成10年4月のJR小倉駅への延伸等による輸送人員の増加や各種経営改善策とあいまって平成10年度に単年度ベースで黒字経営に転換し、平成22年度まで単年度ベースでは黒字経営を続けていた。
- ・他方、財務面では初期投資に係る借入金等により債務超過状態に陥っていたことから、平成17年度に債務の株式化(DES)による財務状況改善等の方策からなる経営改善計画(レインボープラン)を策定し、各種の増収・経費削減方策に取り組んできた。
- ・計画期間終了後も、様々な経営努力を続けており、平成22年度まで単年度黒字を計上していた。
- ・近年は、設備の耐用年数の到来による修繕費や減価償却費の増加等により、13期連続していた単年度黒字が赤字転換し、平成23年度以降3年度連続の単年度赤字を計上している。

# 1.北九州モノレールの概要と経営の現状-3

## 1.2 経営の現状

### (1) 損益収支概要

#### 【売上高】

- 平成23年度は、九州新幹線やJR博多シティの開業、沿線への医療施設の移転開業等による輸送人員の増加やラッピング列車の新規獲得による広告収入の増加もあり前年度比1.9%増加。
- 平成24年度は、輸送人員は増加したものの、シルバーパスその他運賃単価の低い定期利用客の増加による単価の低下により前年度比0.1%減少。
- 平成25年度は、平成26年4月1日の消費税増税に伴う回数券・定期券等の先買いにより輸送人員が2.3%増加したものの、広告料の減少やテナント退去に伴う運輸雑収の減少により前年度比1.0%の増加にとどまった。

#### 【営業費用】

- 近年、設備の耐用年数到来やそれに伴う更新により修繕費や減価償却費は増加傾向。
- 平成23年度は、車両や信号通信設備等の修繕費が増加した他、電力設備の取替修繕が開始され前年度比12.4%増加。
- 平成24年度は、車両改造等大規模更新の進捗による減価償却費の増加により前年度比2.2%増加。
- 平成25年度は、消費税増税に伴う駅務機器の改造費や、電気料金の増加等により前年度比1.0%増加。

#### 【営業利益】

- 平成10年度以降13年間継続してきた黒字から、平成23年度以降は3期連続して営業損失を計上。
- 引き続き経費削減努力を行っていくものの、売上高の増加が期待できず、修繕費や減価償却費等の営業費用は増加していることから、平成26年度以降についても営業損失の計上が見込まれている。

### ■ 損益収支

単位：百万円

	H22	H23	H24	H25
売上高	2,061	2,100	2,097	2,118
(対前年度比)	▲0.0%	1.9%	▲0.1%	1.0%
営業費用	1,914	2,152	2,200	2,223
(対前年度比)	▲2.4%	12.4%	2.2%	1.0%
営業利益	147	▲ 52	▲ 103	▲ 105
営業外損益	91	85	86	93
経常利益	238	33	▲ 17	▲ 12
特別利益(補助金)	-	-	-	18
特別損失	181	55	96	34
税引前当期純利益	57	▲ 22	▲ 113	▲ 28
当期純利益	22	▲ 28	▲ 118	▲ 33

# 1.北九州モノレールの概要と経営の現状-4

## (2) 資金収支概要

### 【営業活動キャッシュフロー】

- 平成22年度までは6～7億円で推移していた営業活動キャッシュフローが、平成23年度以降は、税引前当期損失が発生したため、5億円台まで減少。

### 【投資活動キャッシュフロー】

- 各年度の設備更新費等により毎年増減する性質ものであるが、平成23年度は、老朽化したリレーパネルの取替等による建設改良費で65百万円増加したものの、運輸管理システム等大型設備投資の終了で設備更新費が▲489百万円と大幅に減少し、前年度比49.9%減少。
- 平成24年度は、ATC/TD更新の最終年度で大規模設備更新費が増加し、前年度比88.3%増加。
- 平成25年度は、消費税増税に伴う駅務機器の改造による修繕費の増加があったものの、車両改造以外の大規模設備投資がなく、設備更新費が減少し、前年度比51.7%減少。

### 【財務活動キャッシュフロー】

- この期間に調達及び返済がないため、増減していない。

### 【期末現預金残高】

- 平成22～25年度は増加しているが、今後は営業活動キャッシュフローの減少や継続的に発生する設備更新による投資活動キャッシュフローの増加により、期末現預金残高が減少していく見込み。

## ■ 資金収支

単位:百万円

	H22	H23	H24	H25
税引前当期損益	57	▲ 22	▲ 113	▲ 28
減価償却費	508	553	571	571
その他	148	45	115	37
営業活動キャッシュフロー	713	576	573	580
(対前年度比)	7.5%	▲19.2%	▲0.5%	1.2%
設備更新費	▲ 811	▲ 322	▲ 774	▲ 349
建設改良費	▲ 39	▲ 104	▲ 28	▲ 38
投資活動キャッシュフロー	▲ 850	▲ 426	▲ 802	▲ 387
(対前年度比)	31.6%	▲49.9%	88.3%	▲51.7%
財務活動キャッシュフロー	0	0	0	0
(対前年度比)	-	-	-	-
その他	158	▲ 99	322	▲ 117
現預金増減額	21	51	93	76
期末現預金残高	1,261	1,312	1,405	1,481

## 2.「中期5か年計画」策定までの経緯-1

### 2.1 レインボープラン(平成17～21年度)の総括

当社の自立経営実現のため、平成17年5月に「レインボープラン(経営改善計画)」を策定。

- ①コスト削減    ②投資費用の削減・平準化
- ③新サービスによる増収施策    ④債務の株式化(DES)、減資の実施

に取り組み、累積損失と債務超過状態を解消。

#### 【営業収入】

想定輸送人員 31,200人/日程度 ⇒ 29,800～30,900人/日

想定を下回り、収入が計画より大きく減少。

計画期間内の平成20年に予定した運賃改定は見送り。

#### 【増収・利用促進策】

シルバーパス発売、1駅100円モノレール 等の実施 ⇒ 一定の効果

運輸雑収の増加(広告営業の直営化) ⇒ 計画以上の増収

#### 【コスト削減】

営業費(人件費、修繕費等) ⇒ 計画を上回る削減

設備投資計画(H17～H33) ⇒ 技術的な見直し等により、98億円→89億円(9億円の改善)

様々な経営改善策に取り組んだ結果、

#### 【営業収益】

コスト削減 + 運輸雑収の増 > 運輸収入の減 ⇒ 計画以上の営業収益を達成



## 2.「中期5か年計画」策定までの経緯-2

### 2.2 レインボープランと実績との比較

【実績との比較】

単位:百万円

	レインボープラン (A)						実績 (B)						増減 (B) - (A)					
	H17	H18	H19	H20	H21	合計	H17	H18	H19	H20	H21	合計	H17	H18	H19	H20	H21	合計
運輸収入	2,096	2,110	2,119	2,118	2,118	10,561	2,016	1,983	1,968	1,947	1,861	9,775	▲ 80	▲ 127	▲ 151	▲ 171	▲ 257	▲ 786
運輸雑収	137	145	145	145	145	717	142	163	201	196	201	903	5	18	56	51	56	186
売上高	2,233	2,255	2,264	2,263	2,263	11,278	2,158	2,146	2,169	2,143	2,062	10,678	▲ 75	▲ 109	▲ 95	▲ 120	▲ 201	▲ 600
営業費用	2,144	2,021	1,949	2,058	2,022	10,194	1,958	1,886	1,826	1,889	1,961	9,520	▲ 186	▲ 135	▲ 123	▲ 169	▲ 61	▲ 674
営業利益	89	234	315	205	241	1,084	200	260	343	254	101	1,158	111	26	28	49	▲ 140	74
当期純利益	61	145	240	64	162	672	167	169	245	57	58	696	106	24	5	▲ 7	▲ 104	24
期末現預金残高	922	1,029	676	357	585	-	1,635	1,988	1,901	1,031	1,240	-	713	959	1,225	674	655	-

売上高のマイナスを営業費用の削減で補い、  
営業利益を確保

【輸送人員の推移(1日平均)】

単位:人

	H17	H18	H19	H20	H21
レインボープラン (A)	31,241	31,237	31,233	31,229	31,225
実績 (B)	30,237	30,362	30,751	30,885	29,787
増減 (B)-(A)	▲1,004	▲875	▲482	▲344	▲1,438

## 2.「中期5か年計画」策定までの経緯-3

### 2.3 「中期5か年計画」策定までの経緯

- 本計画は、当社の今後の経営改善に向けた提言を行う「北九州モノレール経営改善委員会」（平成26年8月設置）報告書を踏まえて策定したもの。
- 同委員会報告書の要旨は以下の通り。

- 平成25年4月より「新・経営改善計画」に基づき各施策を運営してきたが、施策の一つとしていた補助金の確保が厳しい状況のため計画を見直した結果、計画通りに10円の運賃値上げを実施したとしても、期末現預金残高の減少傾向に歯止めをかけられないことが判明した。
- 上記を受け、各種の増収方策及び経費削減・費用平準化方策を検討した。いずれも着実に実行していくことが肝要な施策であると考えられるが、それによる効果は僅少であり、短期間で期末現預金残高を増加させるのに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に至った。ただし、利用者負担を求める以上は、引き続き、同社による経営努力を進めていく必要がある。
- 将来的に沿線人口の減少が見込まれる中、今後は同社の経営努力のみで経営の安定化を維持することは極めて困難な情勢といわざるを得ない。同社は、北九州市が行政としての役割、または全株式を保有する株主としての役割を担っていることから、同社の将来の経営状況によっては、同市への支援要請が不可欠となる。本委員会の総意としては、同市から支援を受けることについて、本格的な議論を早期に開始するべきである。

## 2.「中期5か年計画」策定までの経緯-4

### 2.4 「北九州モノレール経営改善委員会」の検討結果より

- ・収支予測において、「値上げなし」の場合(次頁パターン1参照)、平成31年度の期末現預金残高がマイナスに転じ、その後も回復の見込みがないことが判明。



- ・運賃を値上げせずにこれらの規模の資金不足を回避するためには、  
①収入(運輸収入)の増加、②支出の削減(大規模設備更新の見直し等)を行う必要がある。



- ・しかしながら、  
①収入の増加 ⇒ 将来的な人口の推移から、資金不足を解消する大幅な利用者増は困難。  
②支出の削減 ⇒ 大規模設備については、開業から30年を経過し既に老朽化しており、更新の先送りは、安全輸送確保に支障をきたす恐れ。



レインボープランで予定していた運賃改定は、経営努力により実施を先送り(平成10年より16年間運賃据え置き)※平成26年の消費増税分除く

利用者確保に最大限努力するが、このままでは安定した経営の維持に懸念が生じるため、運賃改定(10円値上げ)を早急に変更する必要がある。

## 2.「中期5か年計画」策定までの経緯-5

### 2.4 「北九州モノレール経営改善委員会」の検討結果より

#### ■ パターン別のシミュレーション結果(当期純損益・期末現預金残高)

##### ● パターン1：運賃改定なし(平成27年10月)

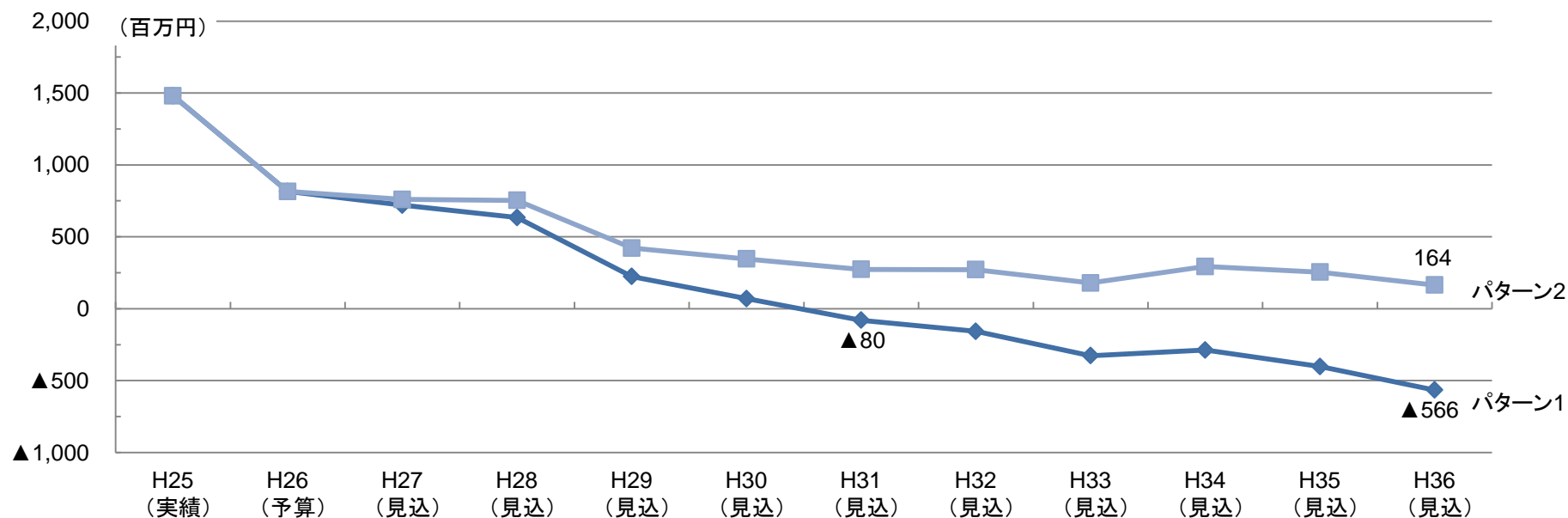
単位：百万円

	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
当期純損益	▲33	▲50	▲501	▲345	▲381	▲295	▲332	▲289	▲147	▲101	▲132	▲95
期末現預金	1,481	815	720	634	224	70	▲80	▲158	▲327	▲288	▲402	▲566

##### ● パターン2：10円値上げ(平成27年10月)

単位：百万円

	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
当期純損益	▲33	▲50	▲461	▲266	▲302	▲217	▲255	▲212	▲71	▲26	▲57	▲23
期末現預金	1,481	815	760	753	422	346	273	272	179	294	254	164



## 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-1

### 3.1 中期経営目標

北九州モノレールを運営する北九州高速鉄道株式会社は、次の通り平成27～31年度の5か年間の中期経営目標を立て、本計画の推進に取り組みます。

◎ 輸送の安全及び定時運行の確保

そのために必要な設備の更新、維持管理を確実に行っていきます。

◎ お客様の満足度向上

ICカード(モノスゴカ)の導入や、質の高いサービスの提供により、お客様満足度の向上に努めます。

◎ 旅客需要の確保

にぎわいづくり、交流活発化等地域と一体となった取り組みにより、旅客需要の確保に努めます。

◎ 黒字体質への転換

外部有識者による「平成26年度北九州モノレール経営改善委員会」報告書を踏まえ、収入向上策も含め、あらゆる収支改善策を推進し、経営基盤の強化を図っていきます。

## 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-2

### 3.2 主な施策

主な改善施策	施策内容
施策① 顧客サービスの向上	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 駅務機器のIC化、ダイヤ改正等お客様満足度向上の施策を実施</li></ul>
施策② 増収・利用促進策	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 団体利用の誘致活動や沿線との連携を深め利用促進を行う他、広告や構内営業等の増収を図る</li></ul>
施策③ 経費削減策	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 設備更新や修繕費のさらなる削減に努める</li></ul>
施策④ 運賃改定の実施	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 平成27年10月に10円値上げを実施</li></ul>
施策⑤ リースの活用による 駅務機器更新	<ul style="list-style-type: none"><li>・ リースの活用(更新費用の平準化)による投資活動キャッシュフローの改善</li></ul>
施策⑥ 国の補助制度の活用	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 継続して補助要望を行い、確保に向け努力する (但し、計画の収入には見込まない)</li></ul>

各施策の詳細については次ページ以下に記す。

## 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-3

### 3.3 施策① 顧客サービスの向上

主な改善施策	施策内容
施策①-1	• 駅務機器IC化による利便性向上【p15】
施策①-2	• ダイヤ改正による利便性向上【p16】
施策①-3	• ホーム乗降口改善【p16】
施策①-4	• トイレ改善【p16】
施策①-5	• お客様満足度調査実施【p16】
施策①-6	• 駅周辺環境改善【p16】

### 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-4

#### 施策①-1 駅務機器IC化による利便性向上

- 現在設置している券売機や改札機等の駅務機器は磁気カードシステム。
- 平成10～11年度の更新から15年以上が経過(耐用年数10年)し、老朽化による故障が頻発しているため、早期の更新が必要。
- 更新に際しては、現在全国で主流となっている『ICカードシステム』(monoSUGOCA)を導入。  
福岡県内で既に連絡運輸を締結しているJR九州の「SUGOCA」システムに接続。
- 「SUGOCA」システム接続の効果は、
  - 【お客様】 ICカード利用者は乗車券購入の必要がなくなり、飛躍的に利便性が向上。  
全国相互利用のシステムを導入することで、市内外も含めシームレスな移動が可能。  
(平成25年3月より、「SUGOCA」を含め、合計11社局10種類の交通系ICカードの相互利用が始まっている)
  - 【当社】 自社独自の開発・保有に比べ大幅に安価で導入が可能。  
実績のあるシステムへ接続するため、安全・安定的かつ円滑な実施が可能。
- 費用面では、リース方式の活用で資金の平準化が図られ、キャッシュフローが安定化。(p24参照)
- 普通乗車券については、セキュリティー対策を行ったQRコードきっぷ(普通紙)を発売。  
改札機をタッチすることにより、通過時間の短縮が図られ、利便性が向上。  
改札機が簡素化され、メンテナンス費用の軽減も図れる。



## 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-5

### 施策①-2 ダイヤ改正による利便性向上

- 21時台の運転時隔を15分間隔から10分間隔に変更し、2本のダイヤを増便。平日の小倉駅24:00発の最終便を1本増便(23:55発から5分延長)。これらにより、夜間のモノレール利用機会の増加を図る。
- 平日朝の時間帯のダイヤを、6分間隔から7分間隔に変更し、2本のダイヤを減便。
- 以上により、平日ダイヤを1本増便し、需要に見合ったダイヤ改正を実施することで利便性の向上を図る。

### 施策①-3 ホーム乗降口改善

- ホーム乗降口の段差解消のため、各駅片側4箇所、上/下ホームで8箇所のドア位置にスロープを設置し、乗降口の改善を実施。

### 施策①-4 トイレ改善

- 平和通、香春口三萩野、北方の3駅において、トイレの動線にスロープを設置し、トイレとコンコースとの段差解消を図る。これにより全駅のトイレのバリアフリーが完成。

### 施策①-5 お客様満足度調査実施

- お客様満足度の向上を図るため、アンケート等によるお客様満足度調査(CS)調査を実施。

### 施策①-6 駅周辺環境改善

- 利用者の安全性向上、深夜利用促進のため、街灯その他、駅周辺の環境改善を実施。

## 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-6

### 3.4 施策② 増収・利用促進策

主な改善施策	施策内容
施策②-1	• 団体利用の誘致活動の強化【p17】
施策②-2	• ダイヤ改正による夜間利用者の増【p17】
施策②-3	• 他事業者・沿線施設等との連携強化【p18】
施策②-4	• 広告販売活動の強化【p18】
施策②-5	• エキナカ活用【p18】
施策②-6	• パーク&ライドの推進【p18】
施策②-7	• 駅のにぎわいづくり【p18】

#### 施策②-1 団体利用の誘致活動の強化

- 団体利用促進を図るため企業、学校等への訪問活動を強化。

#### 施策②-2 ダイヤ改正による夜間利用者の増(再掲 施策①-2)

### 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-7

---

#### 施策②-3 他事業者・沿線施設等との連携強化

- 集客増を目指すため、沿線の他の事業者や施設等と連携した施策を実施。

#### 施策②-4 広告販売活動の強化

- ラッピング列車の獲得と車内貼りや駅構内の電照広告等の稼働率向上を目指すため、広告販売活動を強化。

#### 施策②-5 エキナカ活用

- 平和通駅南口テナントの誘致活動を強化。

#### 施策②-6 パーク&ライドの推進

- 積極的なPR展開により、パーク&ライド用駐車場の稼働率向上を目指すため、パーク&ライドを推進。

#### 施策②-7 駅のにぎわいづくり

- 駅を魅力ある施設にする等、駅のにぎわいづくりを積極的に行い、沿線の方々の利用を促進し、地域に愛されるモノレールを目指す。

## 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-8

### 3.5 施策③ 経費削減策

主な改善施策	施策内容
施策③-1	• 人件費削減【p19】
施策③-2	• 運行ダイヤ見直しによる車両保有数の削減【p20】
施策③-3	• 設備更新事業費の削減【p20】

- 営業費用については、これまで人件費や修繕費を中心に経営努力を継続。
- また、設備更新投資についても、経費削減に向けて、取り組むべく設計金額の精査や、実行段階での技術的な見直しを実施。
- 今後も、下記施策を柱とし更なる経費削減に取り組んでいく。

#### 施策③-1 人件費削減

- 要員計画等の見直しを図り、正社員の嘱託社員化、嘱託社員の臨時社員化についての検討を進め、人件費を削減。

### 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-9

#### 施策③-2 運行ダイヤ見直しによる車両保有数の削減

- 平日朝ラッシュ時の6分間隔を7分間隔とすることで、保有車両数を1編成削減(10編成→9編成)。
- これにより、車両改造費用及び車両の点検費用その他付随する維持管理費用を削減。

【計画期間中のコスト緩和効果:車両改造費用約3.0億円、維持管理費用約0.3億円/年】

【最多混雑区間最多混雑時間の混雑率の変化】

上り列車 片野～香春口三萩野間(平日7:30～8:30)

現状:最大82%→変更後:最大96%

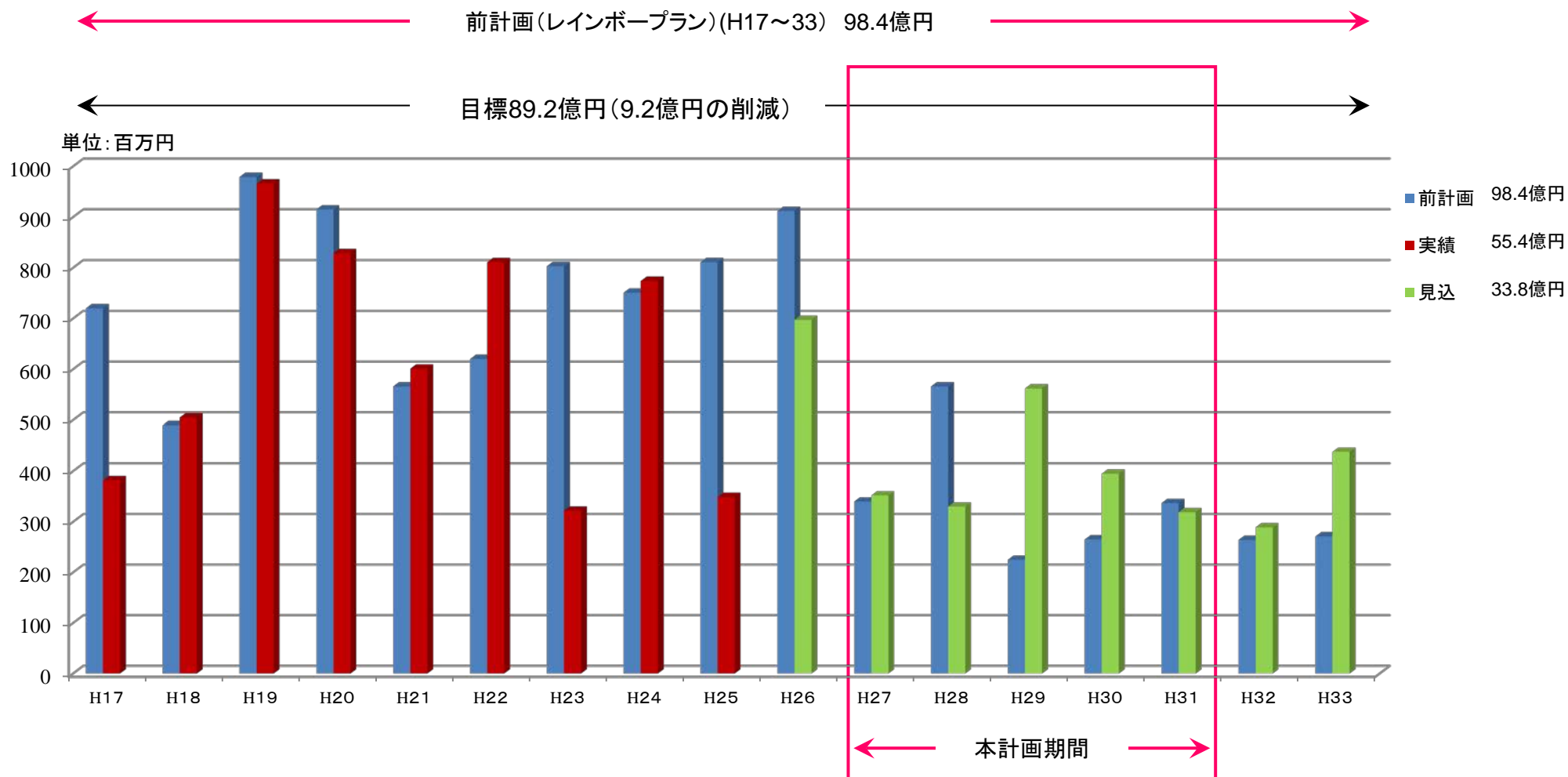
#### 施策③-3 設備更新事業費の削減

- 設備更新費用の削減を図るため、修繕計画等の見直し、購入単価の見直し等を実施。
- 車両等の設備更新事業費は、平成17年度策定の前計画では、平成17～33年度の間で総額98.4億円を予定。
- 本計画では、車両保有数の削減や技術的見直しを更に進めること等により、総額89.2億円を目標に経費削減に努める。(平成25年度まで実績55.4億円、平成26年度以降見込33.8億円)

【前計画比9.2億円減(施策③-2 の効果含む)】

### 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-10

#### ■ 施工年度別設備更新計画(前計画(レインボープラン)との比較・総額)



## 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-11

---

### 3.6 施策④ 運賃改定の実施

#### ◆ 平成27年10月から運賃改定(10円)を実施

- 当社は、経営努力を続けてきており、平成10年より16年間値上げを実施していない。
- 一方、安全確保のため必要な、老朽化施設・設備の更新は先送りすることができず、電気料金の値上がり等、営業費の削減は厳しい状況。
- 利用者確保や経費節減に最大限努力するが、現在の運賃のままでは、安定経営の維持に支障をきたす恐れ。
- このため、今回、やむを得ず値上げを実施する必要がある。
- 運賃改定の時期は、ICカード導入時期に合わせ、平成27年10月から実施。
- 改定に際しては事前に十分な説明及び情報公開を行い、改定に対する利用者のご理解を得られるように努力していく。

#### ◆ 消費税等増税分を運賃へ転嫁

- 平成29年4月実施予定の消費増税(8%→10%)に合わせて、料金改定の予定。

### 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-12

#### ■ 改定パターン

値上額	10円(全区間一律)
実施時期	平成27年10月
シルバーパス	改定なし
100円運賃	改定なし
逸走率	見込まず

#### ■ 運賃改定の効果(平成27年10月より10円値上げ)

単位:百万円

		(実績)	(予算)	本計画期間										合計
		H25	H26	(見込) H27	(見込) H28	(見込) H29	(見込) H30	(見込) H31	(見込) H32	(見込) H33	(見込) H34	(見込) H35	(見込) H36	
改定前①	定期外	1,253	1,182	1,203	1,200	1,200	1,200	1,203	1,189	1,178	1,167	1,159	1,145	/
	定期	673	659	670	668	668	668	670	662	656	650	646	638	
	計	1,926	1,841	1,873	1,868	1,868	1,868	1,873	1,851	1,834	1,817	1,805	1,783	
改定後②	定期外	1,253	1,182	1,227	1,246	1,246	1,246	1,250	1,235	1,224	1,212	1,204	1,189	
	定期	673	659	687	703	703	703	705	696	690	684	679	671	
	計	1,926	1,841	1,914	1,949	1,949	1,949	1,955	1,931	1,914	1,896	1,883	1,860	
②-①	定期外	0	0	24	46	46	46	47	46	46	45	45	44	435
	定期	0	0	17	35	35	35	35	34	34	34	33	33	325
	計	0	0	41	81	81	81	82	80	80	79	78	77	760

(注)上記①・②ともに平成29年4月からの消費税転嫁の影響は含まれていない。輸送人員は後述の長期収支策定のものと同数。



### 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-13

#### 3.7 施策⑤ リースの活用による駅務機器更新

- ◆ リースの活用(更新費用の平準化)による、駅務機器のICカードシステムの導入。

➤ 更新費用(全体費用:19億円)	
ハードウェア分	13.9億円 ← この部分にリースを活用
その他	5.1億円

➤ 手法:13.9億円(ハードウェア分)を最長14年リースする(一次リース:7年)。		
一次リース	期間	平成27年10月～平成34年3月
	費用	約1.2億円/年



計画期間中の資金繰り緩和効果	8.6億円
----------------	-------

※上記効果は、更新費用13.9億円と、平成27年度から平成31年度のリース料総額5.3億円の差額として算出したもの(8.6億円=13.9億円-5.3億円)。

※二次リースについては、一次リース終了までに、買取若しくは平成34年度からの二次リース(最長7年間)を検討。

## 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-14






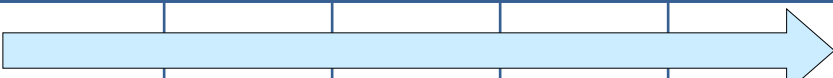



---

### 3.8 施策⑥ 国の補助制度の活用

- 国の補助金については確実性がないため、「経営改善委員会報告書」の通り、資金計画上は見込まないものとするが、設備投資の資金を確保するため、「地域公共交通確保維持改善事業費補助金」については今後とも積極的に要望を行っていく。
- また、「社会資本整備総合交付金」をはじめとする別の補助金の活用の可能性についても引き続き検討を行う。

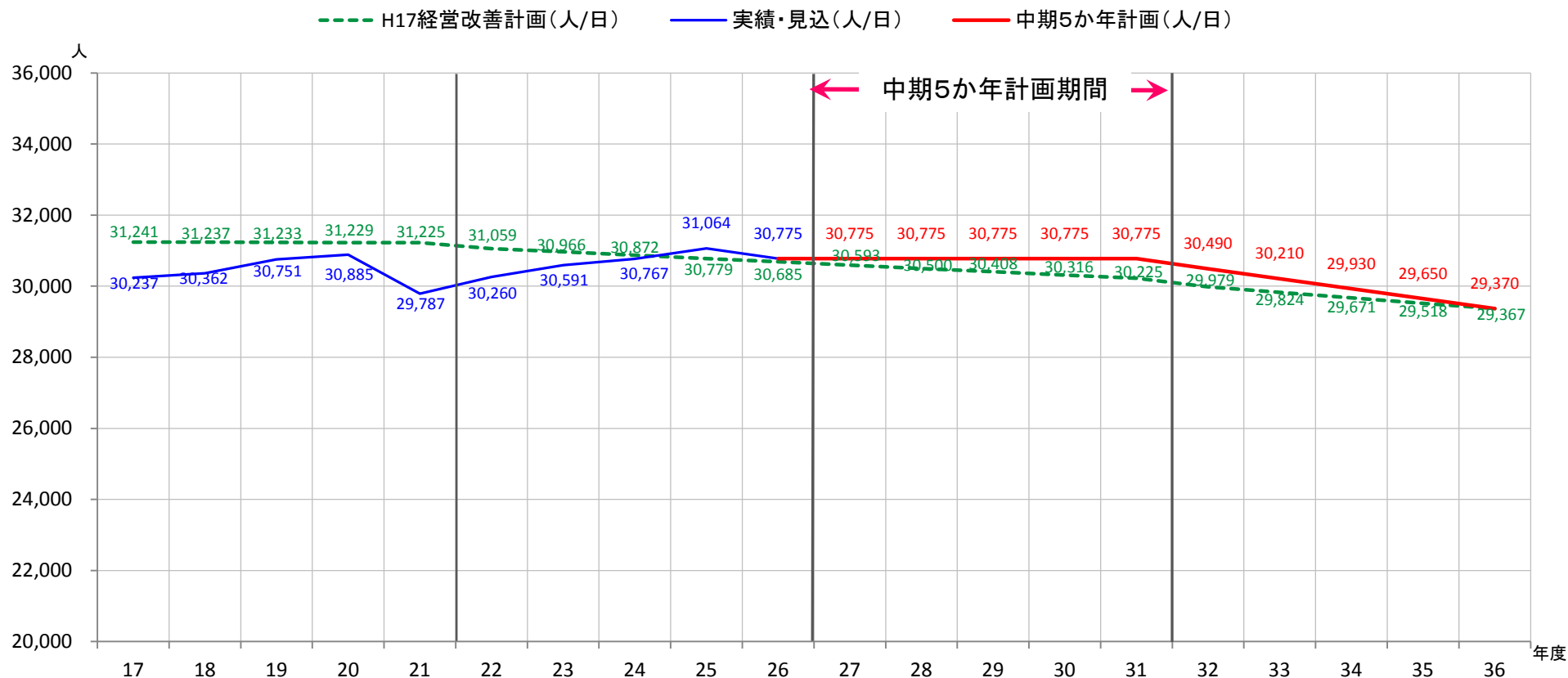
### 3.「中期5か年計画」の目標と主な施策-15

#### 3.9 施策の実施スケジュール

主要改善施策	H27	H28	H29	H30	H31
ICカードシステムの導入	10/1 				
運行ダイヤ改正	3/中 				
パーク&ライドや団体利用の促進					
ラッピング列車等広告販売促進等					
駅のにぎわいづくり					
設備更新事業費等の削減					
運賃改定(10円)の実施	10/1 				
リースの活用による駅務機器更新	10/1 				
国の補助制度の活用					

## 4.「中期5か年計画」の収支目標-1

### 4.1 輸送人員の実績と目標



- 本計画の5年間は前述の増収・利用促進策を推進することにより輸送人員を減少させないことを目標としている。

## 4.「中期5か年計画」の収支目標-2

### 4.2 前提条件

#### (1)計画期間収支見込策定上の前提条件

策定期間は平成27年度から平成31年度までの5年間(平成26年度は予算ベース)。その他の主な前提条件は以下の通り。

収入	運輸収入	<ul style="list-style-type: none"><li>• 輸送人員は今後5年間平成26年度見込数値で一定とした。</li><li>• 平成27年10月から運賃改定の実施(10円値上げ)。</li></ul>
	運輸雑収	<ul style="list-style-type: none"><li>• 平成25年度実績で算出。</li></ul>
費用	人件費	<ul style="list-style-type: none"><li>• 現在の人員構成に基づく見込額の積上げにより算出したものから、H30年度以降は7億円未満となるよう抑制。</li></ul>
	修繕費	<ul style="list-style-type: none"><li>• 電気設備、車両設備等、各設備の修繕に係る各費用の積上げにより算出。</li></ul>
	取替修繕費	<ul style="list-style-type: none"><li>• 電車線や電力ケーブル等の取替修繕に係る各費用の積上げにより算出。</li></ul>
	動力費	<ul style="list-style-type: none"><li>• 平成25年度実績で算出。</li></ul>
	その他経費	<ul style="list-style-type: none"><li>• 平成25年度実績で算出。</li></ul>
その他	設備更新費	<ul style="list-style-type: none"><li>• 設備更新費総額89.2億円(平成17年度～平成33年度)。 ※駅務機器更新費用(ハードウェア)13.9億円は別途リース料として計上。</li></ul>
	北九州市借入金 (13億円)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 平成29年度より返済開始(毎期0.76億円の均等返済)。</li></ul>

## 4.「中期5か年計画」の収支目標-3

### 4.3 収支目標

#### (1) 損益収支

単位:百万円

科目	年度							
	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	
定期外運賃	1,253	1,182	1,227	1,246	1,246	1,246	1,250	
定期運賃	673	659	687	703	703	703	705	
運輸収入	1,926	1,841	1,914	1,949	1,949	1,949	1,955	
広告料	121	115	121	121	121	121	121	
構内営業料	55	53	55	55	55	55	55	
雑入	16	15	16	16	16	16	16	
運輸雑収	192	183	192	192	192	192	192	
売上高	2,118	2,024	2,106	2,141	2,141	2,141	2,147	
人件費	670	696	693	697	699	699	699	
修繕費	458	351	471	369	361	337	355	
取替修繕費	82	84	172	160	179	104	108	
動力費	114	117	114	114	114	114	114	
その他経費	192	237	192	192	192	192	192	
リース料	0	0	59	118	118	118	118	
諸税	136	136	130	134	139	140	140	
減価償却費	571	516	594	625	607	633	632	
営業費	2,223	2,137	2,425	2,409	2,409	2,337	2,358	
営業利益	▲105	▲113	▲319	▲268	▲268	▲196	▲211	
受託工事事務費他	93	109	93	93	93	93	93	
営業外収益	93	109	93	93	93	93	93	
営業外費用	0	0	0	0	0	0	0	
経常利益	▲12	▲4	▲226	▲175	▲175	▲103	▲118	
特別利益(補助金)	18	0	0	0	0	0	0	
特別損失(固定資産除却損)	34	41	212	50	68	30	23	
税引前当期純利益	▲28	▲45	▲438	▲225	▲243	▲133	▲141	
法人税等	5	5	5	5	5	5	5	
当期純利益	▲33	▲50	▲443	▲230	▲248	▲138	▲146	

#### 【全体】

- 大規模設備更新投資が続き固定資産除却費が多く発生する平成27年度から29年度までの3年間で最も厳しい。ただし、長期収支見込みでは平成33年度に黒字化を見込んでいる。(P33参照)。

#### 【売上高】

- 輸送人員を5年間横ばい、運輸雑収を平成25年度実績ベースで見込むことにより、毎期20億円以上の収入を確保。

#### 【営業費】

- 設備更新に伴う減価償却費及び取替修繕費の増加を修繕費の削減でカバーするが、平成25年度実績に対しては、リース料の新規追加。

#### 【経常利益】

- 平成23年度以降31年度まで合計9期連続で損失を計上する見込み。

#### 【当期純利益】

- 赤字幅は減少するも期間中全て単年度赤字を計上。

## 4.「中期5か年計画」の収支目標-4

### 4.3 収支目標

#### (2) 資金収支

単位:百万円

科目	年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31
税引前当期損益		▲28	▲45	▲438	▲225	▲243	▲133	▲141
減価償却費		571	516	594	625	607	633	632
退職給付引当金増加額		26	28	28	28	28	28	28
退職金取崩額		▲18	0	0	▲19	0	0	▲37
特別損失(固定資産除却費)		34	41	212	50	68	30	23
未払法人税等		▲5	▲5	▲5	▲5	▲5	▲5	▲5
営業活動キャッシュフロー		580	535	391	454	455	553	500
設備更新費		▲349	▲697	▲352	▲330	▲562	▲395	▲319
建設改良費		▲38	▲66	▲76	▲95	▲94	▲79	▲69
投資活動キャッシュフロー		▲387	▲763	▲428	▲425	▲656	▲474	▲388
借入金償還額		0	0	0	0	▲76	▲76	▲76
財務活動キャッシュフロー		0	0	0	0	▲76	▲76	▲76
前期末払金		▲942	▲838	▲400	▲400	▲400	▲400	▲400
次期末払金		838	400	400	400	400	400	400
その他		▲13	0	0	0	0	0	0
現預金増減額		76	▲666	▲37	29	▲277	3	36
期末現預金残高		1,481	815	778	807	530	533	569

#### 【全体】

- ・ 営業活動キャッシュフローは減少傾向にあるものの、駅務機器更新のリース化により投資活動キャッシュフローを抑制し、平成29年度から開始される市への借入金返済を財務活動キャッシュフローに見込んだ上で、期末現預金残高は平成31年度末まで常に5億円を上回り、安定経営を維持できる見込み。

#### 【営業活動キャッシュフロー】

- ・ 減価償却費の増大により税引前当期損益はマイナスが続くが、損失幅は減少傾向にあり、営業活動キャッシュフローは、ほぼ4～5億円台で堅調に推移。

#### 【投資活動キャッシュフロー】

- ・ 駅務機器の全国共通IC化カードシステムへの更新にリースを活用することで投資費用を平準化し、単年度のキャッシュフローを軽減。

#### 【財務活動キャッシュフロー】

- ・ 平成29年度から平成46年度まで、市からの借入金(総額13億円)の毎期76百万円の返済を計画。

- ・ 「経営改善委員会報告書」と比較して平成31年度の期末現預金残高で約3.0億円の改善を目指す。

## 5. 今後に向けた取組み

---

### 5.1 今後に向けた取組み

#### ◆ 本計画の運用方針

##### ➤ 実施状況のフォローアップ

- 計画の実施状況を毎月、社内の経営会議でフォローアップ。
- 北九州市に毎年、計画の実施状況結果を報告し、課題について協議を実施。
- 安全運行を継続していくために車両更新をはじめ、平成34年度以降の第二次設備更新計画の策定に取り組む。
- 本計画終了前には、平成32年度以降次期の新たな経営改善計画の策定に着手。



# 資料編-1

## ◆施工年度別設備更新計画

単位:百万円

種別	設備名	H25 (実績)	H26 (見込)	H27	H28	H29	H30	H31	H27~31 小計	H32	H33	H34	H35	H36	H32~36 小計	H27~36 合計
車両	車両(4両編成)	294	514	300	86				386						0	386
	工作車				130	130		70	330						0	330
電力設備	変電設備					226	225	265	716	265	450	172			887	1,603
	直流電源装置			7	7				14					13	13	27
	ろ波装置								0					12	12	12
	駅電気設備				124	148	190		462						0	462
	駅リモコン分電盤								0						0	0
信号通信設備	運輸管理システム								0				320	354	674	674
	ATC/TD装置								0						0	0
	継電連動装置								0		85	85	85		255	255
	列車無線					87			87						0	87
	案内表示器								0				10		10	10
	時計設備								0	4	4				8	8
	ITV設備								0		7				7	7
駅務機器	55	183	63						63	35					35	98
合計		349	697	370	347	591	415	335	2,058	304	461	257	415	464	1,901	3,959
削減目標額 (▲5.0%)		-	-	▲18	▲17	▲29	▲20	▲16	▲100	▲15	▲23	▲12	▲20	▲23	▲93	▲193
総合計		349	697	352	330	562	395	319	1,958	289	438	245	395	441	1,808	3,766

## 資料編-2

### ◆長期収支見込み(～平成36年度まで)

#### (1) 損益収支

単位:百万円

科目		年度											
		H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
	定期外運賃	1,253	1,182	1,227	1,246	1,246	1,246	1,250	1,235	1,224	1,212	1,204	1,189
	定期運賃	673	659	687	703	703	703	705	696	690	684	679	671
	運輸収入	1,926	1,841	1,914	1,949	1,949	1,949	1,955	1,931	1,914	1,896	1,883	1,860
	広告料	121	115	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
	構内営業料	55	53	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
	雑入	16	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	運輸雑収	192	183	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192
	売上高	2,118	2,024	2,106	2,141	2,141	2,141	2,147	2,123	2,106	2,088	2,075	2,052
	人件費	670	696	693	697	699	699	699	699	699	699	699	699
	修繕費	458	351	471	369	361	337	355	387	331	296	333	319
	取替修繕費	82	84	172	160	179	104	108	75	39	39	39	6
	動力費	114	117	114	114	114	114	114	114	114	114	114	114
	その他経費	192	237	192	192	192	192	192	192	192	192	192	192
	リース料	0	0	59	118	118	118	118	118	118	112	112	112
	諸税	136	136	130	134	139	140	140	138	136	137	135	135
	減価償却費	571	516	594	625	607	633	632	571	486	469	444	419
	営業費	2,223	2,137	2,425	2,409	2,409	2,337	2,358	2,294	2,115	2,058	2,068	1,996
	営業利益	▲105	▲113	▲319	▲268	▲268	▲196	▲211	▲171	▲9	30	7	56
	受託工事事務費他	93	109	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	営業外収益	93	109	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
	営業外費用	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	経常利益	▲12	▲4	▲226	▲175	▲175	▲103	▲118	▲78	84	123	100	149
	特別利益(補助金)	18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	特別損失(固定資産除却損)	34	41	212	50	68	30	23	25	34	29	45	53
	税引前当期純利益	▲28	▲45	▲438	▲225	▲243	▲133	▲141	▲103	50	94	55	96
	法人税等	5	5	5	5	5	5	5	5	30	46	32	47
	当期純利益	▲33	▲50	▲443	▲230	▲248	▲138	▲146	▲108	20	48	23	49

# 資料編-3

## ◆長期収支見込み(～平成36年度まで)

### (2) 資金収支

単位:百万円

科目	年度	H25	H26	H27	H28	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36
税引前当期損益		▲28	▲45	▲438	▲225	▲243	▲133	▲141	▲103	50	94	55	96
減価償却費		571	516	594	625	607	633	632	571	486	469	444	419
退職給付引当金増加額		26	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
退職金取崩額		▲18	0	0	▲19	0	0	▲37	0	▲38	▲38	0	0
特別損失(固定資産除却費)		34	41	212	50	68	30	23	25	34	29	45	53
未払法人税等		▲5	▲5	▲5	▲5	▲5	▲5	▲5	▲5	▲5	▲30	▲46	▲32
営業活動キャッシュフロー		580	535	391	454	455	553	500	516	555	552	526	564
設備更新費		▲349	▲697	▲352	▲330	▲562	▲395	▲319	▲289	▲438	▲245	▲395	▲441
建設改良費		▲38	▲66	▲76	▲95	▲94	▲79	▲69	▲48	▲18	▲27	▲28	▲52
投資活動キャッシュフロー		▲387	▲763	▲428	▲425	▲656	▲474	▲388	▲337	▲456	▲272	▲423	▲493
借入金償還額		0	0	0	0	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76
財務活動キャッシュフロー		0	0	0	0	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76	▲76
前期末払金		▲942	▲838	▲400	▲400	▲400	▲400	▲400	▲400	▲400	▲400	▲400	▲400
次期末払金		838	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
その他		▲13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
現預金増減額		76	▲666	▲37	29	▲277	3	36	103	23	204	27	▲5
期末現預金残高		1,481	815	778	807	530	533	569	672	695	899	926	921