

今後の経営展開
—経営改善計画—

平成26年1月策定
平成29年1月改定

広島高速交通株式会社

計画の見直しにあたって	1
1. 経営改善計画（平成 26 年 1 月策定）の概要及び取組状況等について	2
(1) 経営改善計画（平成 26 年 1 月策定）の概要	2
(2) 経営改善計画の取組状況	3
(3) 現状の経営課題	5
2. 経営改善計画の見直しについて	6
(1) 経営改善計画の基本方針	6
(2) 計画期間・目標	6
(3) 今後の経営展開の方向性	8
(4) 会社の取組内容	8
(5) 広島市へ要請する支援等の検討	13
(6) 収支等の見通し	14
(7) 広島市からの支援等	16
3. 会社の経営展望	17

【参考 1】今後の経営展開－経営改善計画－（平成 26 年 1 月策定）

【参考 2】新旧対照表

計画の見直しにあたって

アストラムラインは広島市北西部地域と都心を結ぶ基幹的な交通機関であり、沿線住民が、通勤、通学を中心に移動手段として利用している。これまで、延べ4億人以上(平成27年度1日平均利用者数約6万人)を輸送し、地域の発展に寄与してきた。当社はこのアストラムラインの運行及びインフラ外設備等の所有、維持管理を行う会社である。

当社は、平成15年3月に策定した「アストラムライン経営健全化計画」の最終目標である、平成24年度での最終損益の黒字化を達成したところであるが、平成17年度以降債務超過の状態であり、依然厳しい経営状況にあることから、今後の持続的かつ発展的な経営方針及び経営目標を定めるため、平成26年1月に経営改善の取組と平成28年度までの広島市からの借入金の返済方法の変更等による支援措置を盛り込んだ「今後の経営展開－経営改善計画－」(以下「計画」という。)を策定した。

本計画においては、社員のモチベーションを高め、さらに高い業績を目指すことを経営方針とした。

具体的には、業務への取組方針を、「輸送業」から「地域サービス業」へ転換して増収を図るとともに、経費や投資等の支出を管理して、収益の増加、資金繰り改善を実現し、その結果として、債務超過解消、所要の設備更新実現、借入金残高圧縮を実現する。また、計画を確実に実行するために、会社としての目指す姿を明らかにし、加えて評価基準の変更等により、社員の業務への取組意欲(モチベーション)の向上を図る、というものである。

これらを実行するため、平成26年度には職員3名からなる企画や実施を担当する部署を設置し、経営改善に資する収入確保策、支出削減策に取り組んできた。

ただし、計画策定時に行った収支シミュレーションは、前提条件の一つである延伸事業が広島市によって検討されている最中であったため、一定の仮定のもとに行ったものであり、決定後の延伸事業の基本方針を踏まえた上で、前提条件を改めて精査する必要があった。

こうしたことから、平成27年3月開業の新白島駅の開業効果も通期で確認することができる平成28年度に、計画に基づく取組の達成状況や新白島駅の開業効果、アストラムラインの延伸事業の進捗状況を踏まえて、広島市へ要請する具体的な支援策も含めて平成29年度以降の計画を見直すことにしていた。

このため、本書の1において、当初計画の内容及び平成27年度までの取組等を、2において、広島市の支援策を含めた見直し後の計画の内容を、3において会社の経営展望を示すものである。

1. 経営改善計画（平成 26 年 1 月策定）の概要及び取組状況等について

(1) 経営改善計画（平成 26 年 1 月策定）の概要

計画期間		平成 25 年度から平成 44 年度までの 20 年間 ※ 平成 28 年度に計画を見直し	
計画目標	利用者数	平成 24 年度比 27,000 人/日増加（79,000 人/日）	
	運輸収入	平成 24 年度比 477 万円/日増収（1,496 万円/日）	
	損 益	黒字継続及び概ね 10 年以内の債務超過の解消	
経営改善 の取組	収入 確保策	短期的取組	既存区間の利用促進（平成 29 年度までに 2,000 人/日増） 新白島駅開業効果（開業（平成 27 年度）以降 7,000 人/日増）
		中・長期的 取組	多角経営化の検討 （短期的取組に加え、平成 44 年度までに 5,000 人/日増） 延伸による事業区域の拡大と広域集客化 （延伸による利用者増：10,000 人/日増 延伸による会社の増収策への波及効果：3,000 人/日増）
	支出 削減策	徹底的な 経費節減の 継続	人件費・物件費の経費節減等を継続
		投資の 効率化	設備更新の平準化等（投資額 233 億円）
	実行体制 の確保	実施体制 づくり	プロジェクトチームの設置
		計画の フォロー アップ	定期的な増益効果等の検証 平成 28 年度に、取組の達成状況や新白島駅の開業効果、アストラムラインの延伸計画の進捗状況を踏まえて、計画を修正
広島市 の支援等	平成 28 年度まで	平成 26 年度に見込まれる資金不足を回避するため、平成 28 年度の計画見直しまでの対応策として以下の支援を実施する。 【借入金の返済猶予】 長期借入金：返済額について、毎年度 5 億円から、経営改善の取組に必要な経費を 1 億円を上限に減額 単年度借入金：毎年度の借入額について、155 億円に据置き	
	平成 29 年度以降	平成 28 年度の計画見直し時に、以下の市の支援及び利用者負担について、実施する組合せを検討し、決定する。 【市の支援及び利用者負担】 ①長期借入金・単年度借入金の返済額猶予及び返済繰延べ ②設備更新費補助 ③運賃値上げ又は定期割引率の変更	

(2) 取組状況

計画策定後、3年間（平成25～27年度）の取組状況及び実績等は以下のとおりである。

ア 会社の経営状況

区 分	平成24年度	平成27年度	備 考
利用者数	52,294人/日	60,778人/日	過去最高
運輸収入	1,019万円/日	1,162万円/日	
単年度損益	約2億8,000万円	約5億5,000万円	過去最高（4期連続黒字）
累積損益	▲約116億円	▲約105億円	
借入金残高	約328億円	約314億円	市からの長期借入金約159億円 及び単年度借入金155億円

イ 短期的取組及び支出削減策の実施状況

区 分	取組内容
収入 確保策 (短期的 取組)	増客及び 誘客事業 ダイヤ改正等による増客検討 アサズーライン（安佐動物公園ラッピング列車）の運行等 サンフレッチェ・応援トラムの運行及びラッピング等の追加 紙屋町地区百貨店等との連携事業 区の事業等との連携事業 安佐動物公園との連携事業 県庁前駅の空きスペースの活用 観光客等の誘客に向けたフィルムコミッションへの撮影協力 沿線の文化施設等と連携したスタンプラリー※ イメージキャラクター「アストラムラインくん」の広報への活用※
	経営資源 の活用 車両基地見学会 駅窓口での雨具の販売 ヤフーオークションへの使用済部品等の出品※
	新白島駅 の開業 平成27年3月14日開業
支出削減策	車両部品の交換限度の見直し※ 車内清掃の見直し※ 取締役会開催経費の節減※

※ 当初計画に記載はないが、実施効果を見込んで新たに実施したもの。

ウ 経営改善計画の目標に対する進捗状況

区 分	計画における目標値	平成 27 年度末時点の進捗状況
収入確保策（短期的取組）	【平成 29 年度までの目標】 平成 24 年度比 +9,000 人/日	+8,484 人/日
利用促進	【5 年間（H25-H29）の目標】 平成 24 年度比 +2,000 人/日	+1,352 人/日※
新白島駅開業効果	+7,000 人/日	+7,132 人/日※
損益	黒字継続	黒字継続
	概ね 10 年以内の債務超過解消 （平成 24 年度：16.4 億円）	債務超過 4.6 億円

※ 推計値

エ 評価

利用者数は平成 24 年度比 8,484 人/日増の 60,778 人/日と、5 年計画中 3 年目で目標値の 94.3%を達成した。なお、平成 28 年度の会社の事業計画においては、61,630 人を目標（平成 24 年度比 9,336 人/日増）としており、5 年計画の目標値の達成が見込まれる。

運輸収入は平成 24 年度比 143 万円/日の増、単年度損益は 4 期連続の黒字で過去最高益となる約 5 億 5,000 万円となった。

この結果、累積損失も約 105 億円まで縮減し、概ね 10 年以内としていた債務超過の解消も目標より早まる見込みである。

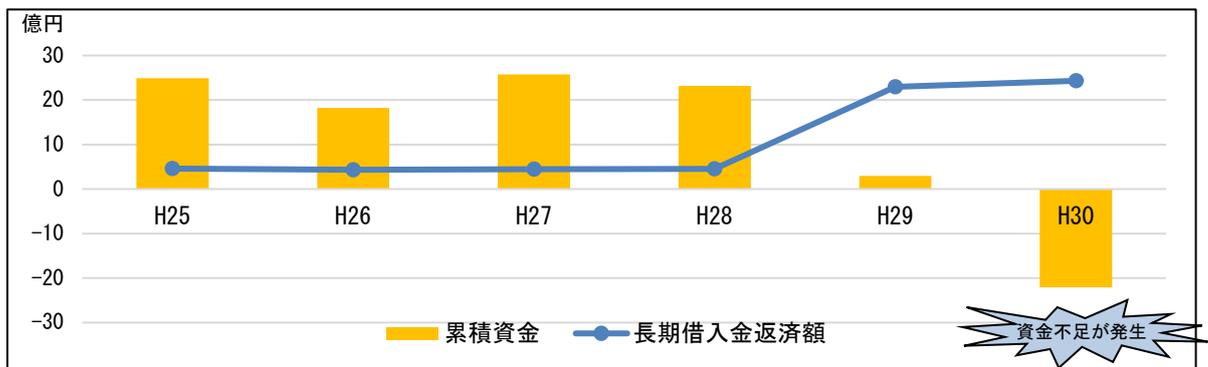
これらの実績を踏まえると、計画に掲げた取組は順調に成果を上げていると評価できる。

(3) 現状の経営課題

単年度ごとの経営状況は着実に改善しているものの、過去に生じた業績の大幅赤字に加え地下部分等の収入を生み出さない資産に対する借入金返済負担があり、設備更新時期までに借入金の返済を完了することが出来ていない。この結果、未だ債務超過の状態であるため、設備更新のための新規借入が出来ないことなどから平成 28 年度時点において、資金収支に関して次の課題がある。

ア 現行の長期借入金返済計画どおりの返済により見込まれる資金不足

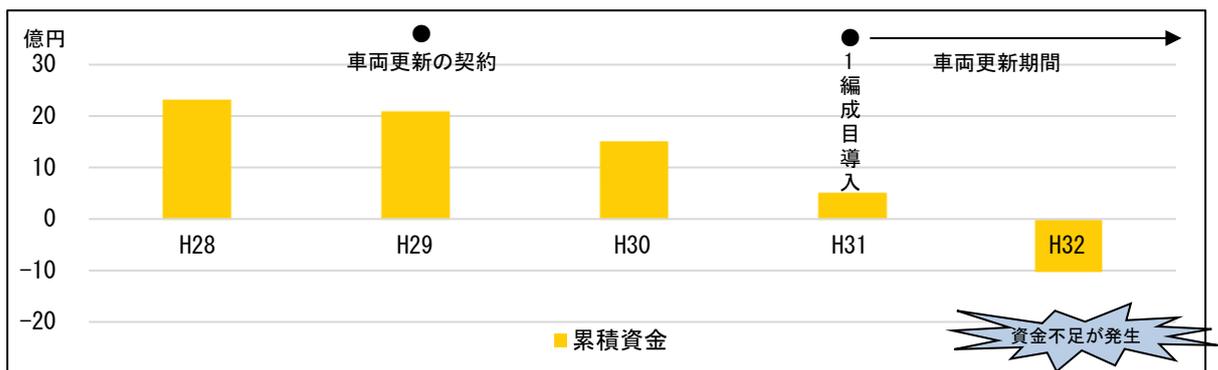
広島市からの長期借入金残高約 159 億円の返済期限は平成 36 年度となっており、現行の返済計画では、平成 28 年度までの暫定的な措置である返済猶予が終わった後の平成 29 年度に手元資金がほぼ枯渇し、平成 30 年度には計画どおりの返済が困難な状況である。



計画どおり返済した場合の累積資金の状況

イ 車両更新期間に見込まれる厳しい資金収支

平成 31 年度から 13 年間かけて行う車両更新 (24 編成) の期間に入ると、仮に、これまで行われてきた長期借入金の返済猶予 (5 億円/年の返済) が続いた場合でも、手元資金が急激に減少し、平成 32 年度には返済が困難な状況となる。



これまでと同様の返済 (5 億円/年) を行った場合の累積資金の状況

2. 経営改善計画の見直しについて

当初計画に示した手順（【参考1】P26 参照）に従い、計画について、以下の(1)から(7)のとおり見直す。

(1) 経営改善計画の基本方針

今後の経営展開の基本方針を下記の3点とする。

ア 収入増

新しい事業にチャレンジするなどして増収を図る。取り組むに当たっては、当面の取組と長期的な視点に立った取組に分けて、計画的かつ着実に実施する。

イ 支出減と資金繰り改善

引き続き、徹底的な経費節減及び増加抑制に努める。

設備の更新にあたっては、性能維持と投資額圧縮の両立に取り組むとともに、リースやレンタルなどの金融等他分野の技術も活用して支出の平準化を図り、資金不足になる時期を少なくする。

ウ お客様サービス向上と健全経営の確保

安心安全かつ快適運行確保により、お客様サービスの向上と利用者数増を実現する。これらに加え、上記「収入増」及び「支出減と資金繰り改善」により、早期の債務超過解消及び可能な限り借入金残高の圧縮を図ることで経営の自由度を増やし、お客様サービスのさらなる向上を目指す。

(2) 計画期間・目標

計画期間及び目標は下記のとおりとする。

ア 計画期間

一連の設備更新が終了するまでの期間をとり、平成 25 年度から平成 44 年度までの 20 年間とする。

イ 計画目標

計画の全期間及び短期間の目標について設定する。

(7) 計画全体（平成 25～44 年度）の目標

- a 利用者数：平成 24 年度比 28,000 人/日増加（80,000 人/日）
- b 運輸収入：平成 24 年度比 495 万円/日増収（1,514 万円/日）
- c 損 益：黒字継続及び平成 30 年度頃の債務超過の解消

(4) 5 年間（平成 30～34 年度）の目標

- a 利用者数：平成 29 年度比 +1,700 人/日
- b 損 益：黒字継続

内訳は以下のとおり

区 分	内 訳	備 考
既存区間	18,000 人/日増	約 52,000 人/日→70,000 人/日
収入確保策(H25-H29)	10,000 人/日増	新白島駅開業効果を含む
収入確保策(H30-H44)	5,000 人/日増	
延伸による波及効果	3,000 人/日増	会社の増収策への波及効果
延伸区間	10,000 人/日増	広島市算定数値で下記（注）参照 現状 0 人→10,000 人/日
合計	28,000 人/日増	約 52,000 人/日→80,000 人/日

（注）○延伸事業の計数は「アストラムライン延伸の事業化について※」（平成 27 年 6 月広島市公表）による

※ アストラムライン延伸の事業スキームの概要

区 分	内 容
ルート	西広島ルート（広域公園前駅～西広島駅 約 7.1km）
開業時期	平成 30 年代後半 部分開業（広域公園前駅～石内東開発地） 平成 40 年代初頭 全線開業（広域公園前駅～西広島駅）
利用者数	約 6,000 人/日増（部分開業） 約 10,000 人/日増（全線開業）
投資額	建設費：全額広島市・国（補助） インフラ外部の設備更新費：約 40 億円（会社）、約 66 億円（広島市）

[見直しの内容]

当初計画で掲げた、平成 25～29 年度の当面 5 年間で行う短期的取組について、これによる利用者増は、平成 29 年度までに 61,000 人/日（9,000 人/日増）を目標としていたが、62,030 人/日※となることが見込まれるため、当初の目標に 1,000 人/日増を加えた 10,000 人/日増を目指す。これに伴い、運輸収入を 18 万円/日増、債務超過の解消を 4 年程度前倒すこととし、計画全体の目標を上方修正する。

※ 62,030 人/日=61,630(平成 28 年度事業計画値)+400(H25～29 の年平均増加目標)

また、平成 30～34 年度の 5 年間の目標について、平成 44 年度まで(15 年間)に 5,000 人/日増やすうちの 5 年相当分として、新たに設定する。

(3) 今後の経営展開の方向性

今後の経営展開の方向性として、以下の三つの柱を定め、経営を行っていく。

【三つの柱】

増やす

沿線人口の増加に依存した受け身のビジネスモデルを継続するだけでなく、沿線の特徴及びアストラムラインの強みと弱みを踏まえ、新しい事業にチャレンジしていく。その際、当面の取組と長期的な視点に立った取組に分けて、計画的かつ着実に実施する。

減らす

所要資金確保に備え、引き続き徹底した経費節減及び増加抑制に努める。また、開業時に整備した多くの設備については更新費用が多額であることから、可能な範囲で効率的な設備更新を実施する。

実行する

増収への取組を着実に実行するための実施体制づくりを行う。一定期間毎に取組結果を検証し、必要に応じて実施手法の修正や取組の方向性の修正を行い、経営改善計画の目標達成を目指す。この一定期間毎の取組結果の検証は経営健全化計画にはなかった事柄である。

(4) 会社の取組内容

ア 増やす（収入確保策）

当社が新たにチャレンジする増客に向けての取組案を次頁に掲げる。

なお、これらは、今後の展開及び費用対効果を踏まえながら、適宜、追加修正していく。

【収入確保策】

◎ 新規取組案

分野	取組案		
	自社での取組	広島市の支援が必要な取組	他社との調整が必要な取組
増客事業	○ダイヤ改正等による増客検討	○学校行事等を広域公園へ誘致 ○区の事業等との連携事業	○紙屋町地区百貨店等との連携事業 ○安佐動物公園との連携事業 ◎沿線の子育て施設との連携事業
誘客事業	○観光客等の誘客に向けたフィルムコミッションへの撮影協力 ○各種イベント列車の運行 ○イメージキャラクター「アストラムラインくん」の広報への活用 ◎訪日外国人の受入体制強化	○県庁前駅の空きスペースの活用 ◎観光施策と連携したPR活動	○沿線の文化施設等と連携したスタンプラリー ○ラッピング列車の運行 ○ホームのラッピング ○地域の情報発信や地域との交流事業
経営資源の活用	○駅窓口での雨具の販売 ○ヤフーオークションへの使用済部品等の出品 ○車両基地見学会 ○社有施設等の活用 ◎駅窓口でのイベントチケット販売 ◎新型車両導入を契機とした仕掛けづくり	◎新白島駅連絡通路の活用	
延伸事業を契機とした連携		○西風新都等沿線団地の充実に向け、広島市と連携	○延伸区域内の開発事業者(イオンモール)との業務提携
交通事業者等との連携	○他の交通事業者(バス、地域公共交通、タクシー等)との連携 ○開発事業者との連携		

※ 当社のみでの努力で実現できる取組、広島市の支援のもと実現が出来る取組及び他社との調整が必要な取組の3種類に整理するとともに、沿線住民への働きかけなどにより利用者数増を実現できる取組を「増客事業」、イベントや駅の集客力を高め利用者を誘引する取組を「誘客事業」、当社の施設等や販路の活用を図る取組を「経営資源の活用」、平成30年代後半から部分開業が予定される延伸事業に関連して展開する取組を「延伸事業を契機とした連携」、基幹公共交通としての役割を果たしつつ他事業者と協力して行う取組を「交通事業者等との連携」と、5種類に整理して取り組む。

[見直しの内容]

これまでの短期的取組による利用者増加目標の達成が見込まれており、平成30年度以降も、この利用者増を維持するよう、これまでの取組は継続する。

また、当初計画で掲げた、延伸効果を除く中・長期的取組による5,000人/日の増加目標(平成44年度まで)については、これまで短期的取組として行ってきた利用促進の取組が経営に好影響を及ぼしている事実を踏まえ、新規の利用促進の取組を並行して実施することにより目標達成を図ることとし、上表のとおり、当初計画に掲げた短期的取組及び中・長期的取組を統合した収入確保策として利用者増を図るものとする。

具体的には、広島市が平成27年8月に策定した「公共交通体系づくりの基本計画」における施策と連携し、基幹公共交通としての役割を果たしつつ新規の利用者を増やす取組や、新たな利用者層である訪日外国人の受け入れ体制強化の取組、さらには、平成31年度以降の新型車両の導入といった新たな契機を活用した取組など利用者増につながるよう、あらゆる可能性を捉えて利用促進を図っていく。

イ 減らす（支出削減策）

設備更新費の減額及び経費節減を見込むものであり、その基本方針を掲げる。

検討項目	取 組 案
投資の効率化	<ul style="list-style-type: none"> ○車両更新期間を5年計画から13年計画に延長し、投資額（127億円）の平準化を図る。 ○設備機器（配電装置等55億円）の更新時期を平成38年度から平成70年度以降の更新に延期する。これにより、今後20年間の設備更新費は約290億円から256億円となる。 ○予防保全と事後保全の組み合わせにより修繕費の削減に努める。
徹底的な経費節減の継続	<ul style="list-style-type: none"> ○担当する業務の多角化により総人件費を実質的に圧縮する。 ○実施業務の“見える化”“説明責任化”により総経費を実質的に圧縮する。 ○入札方法や保守方法の見直しにより経費を節減する。 ○不採算事業から撤退する。

(7) 設備更新の効率化

a 設備更新

(a) 車両更新

計画策定前に平成30年度から5年間で実施する予定としていた車両更新は、127億円に上る多額の投資であり、一時期に集中して実施することは資金繰り全体に及ぼす影響が大変大きいと見込まれ、キャッシュフローを踏まえ、更新期間を平成31年度から13年間とする。更新期間全体で見れば投資額の削減には繋がらないが、平準化という効果がある。

一方、車両更新期間が長期にわたるため、車両の老朽化が進み故障が増加することが想定されることから、一部の編成に重点的な機器更新を実施することで、投資効率を図りながら安定的な運行を確保する。

なお、更新に当たっては、延伸時に改造可能な車両設計とするとともに、ベビーカーや車いす置き場付きの子育て・福祉に配慮した車両を導入することを検討する。

(b) 設備機器

ITV 監視装置等、保守が可能な設備については、安全な運行に支障が出ない範囲で、更新時期を先送りする。

b 設備更新に大きな影響を及ぼす修繕等

運行の安全性に支障のない範囲内で、保全活動を実施する。

(a) 予防保全

老朽設備も多いが極力設備更新を先送りする方針であるため、日常的な修繕の実施は大変重要になる。一方、多額の修繕費をかけることは設備更新効率化の効果を相殺することから、効率的な予防保全を実施して、修繕費の削減及び設備更新時期の先送りの実現に努める。

(b) 事後保全

全ての設備について予防保全を行うことは効率的ではない場合もある。故障時に部品等を速やかに調達できるような設備については、事後保全対応によることとし、日常の修繕費などの費用の削減を図る。

(イ) 徹底的な経費節減の継続

a 経費節減

これまでと同様、経費の圧縮に努める。また、経費を使う際は、その経費の効果を踏まえた使い方を心掛ける。

具体的には、①サービス水準の引き下げにつながってしまう支出削減は、支出は減るものの収入が減ることに繋がり、支出を削減したという自己満足に陥るだけになるため、なるべく取り入れず、②サービス水準を落とさない範囲での経費削減の工夫（説明責任化）や、③多角化など事業規模を拡大する場合は経費総額も拡大することになるが、そのような場合には、支出額以上の効果があるような経費の使い方（見える化）に努める。これらにより、経費の削減、経費率の低下（実質的な圧縮）を実現する。

【取組例】 ○：実施中の取組、◎：新規取組案

- 車両部品の交換限度の見直し
- 車内清掃の見直し
- 取締役会開催経費の節減
- 設備更新における汎用品の採用の検討
- ◎ 保守方法の変更による経費節減の検討

b 不採算事業からの撤退

不採算事業や社員のモチベーション低下を惹起する事業からは撤退する。

[見直しの内容]

投資額については、当初計画策定時に作成した設備更新計画を基に、機器等の直近の導入実績や仕様の見直し等を踏まえ、更に精度を高めた数値に時点修正する。

※ 当初計画策定時に配電装置等の更新延期により約290億円から233億円とすることでしていた投資額について精査した結果、約256億円へ約23億円上振れることになった。内訳は次のとおり。

- ・ 車両更新費の増額（約9億円）
- ・ 現行車両の延命工事の実施による増額（約4.5億円）
- ・ 信号通信設備関連機器の機能高度化に伴う単価上昇等による増額（約9.5億円）

経費節減策については、計画策定後実施してきた取組に新規取組を加えるなど、今後も安全性に支障のない範囲で実施し、財務状況の改善を図る。

ウ 実行する（実行体制の確保）

計画を着実に実施するための取組を掲げる。

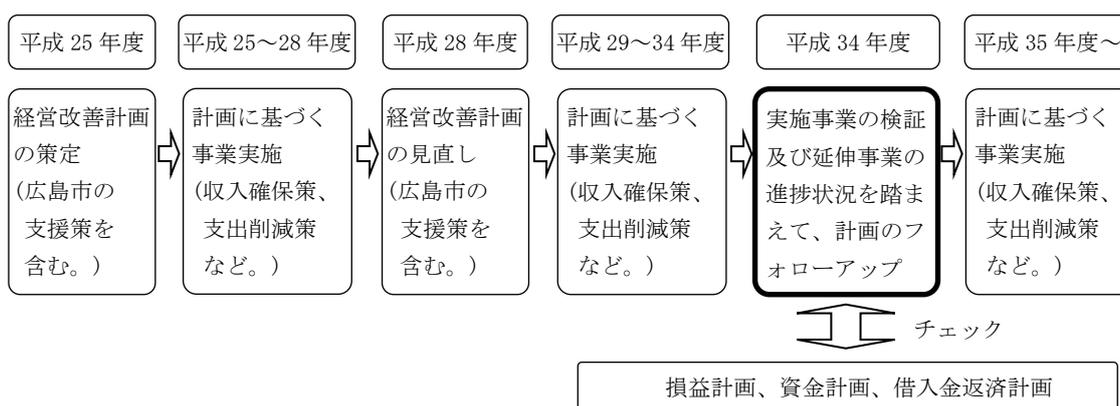
項 目	内 容
実施体制づくり	○プロジェクトチーム（3名）を設置し、着実に計画を実施できる体制を構築
計画のフォローアップ	○定期的（5年を目途）に実績や増益効果を定量的・定性的に検証し、延伸事業の進捗状況を加味した上で、必要に応じて本計画を修正

(ア) 実施体制づくり

当社はこれまで、借入負担や償却負担が重く収支が悪かったことから、人員を開業当初と比較すると大幅に減らし、また新規採用も新白島駅開業対応及び欠員補充程度に留めてきたため、人員に余裕が全くない。このため、本計画で実施することが必要な「増やす」事業の企画や実施を担当する3名からなるプロジェクトチームを社内に設置し、着実に計画を実施していく。

(イ) 計画のフォローアップ

経営健全化計画では、平成15年3月の策定後、達成度合いの進捗による変更や外部事業環境の変化に対応させた見直し等は行ってこなかった。本計画は「増やす」事業など、沿線環境への積極的なアプローチを行うことも含めていることから、計画をより着実かつ効果的に進めていくために、今後も定期的（5年を目途）に進捗をチェックし、実績や増益効果を定量的・定性的に検証し、延伸事業の進捗状況も加味した上で、必要に応じて、計画の目標値、経営改善の取組の内容及び借入金返済計画など所要の修正を行うこととする。



[見直しの内容]

着実に計画を実行できる体制を構築するために、計画策定時に、総務課経営展開係を設置しており、平成29年度までの利用促進の目標が達成見込みであることから、組織が効果的に機能しているものと評価する。また、今後も更なる利用者増を図っていくことが重要であることから、この体制を継続することとする。

当初計画で定めた計画のフォローアップについては、計画をより着実かつ効果的に進めていくために、今後も定期的（5年を目途）に実施することとし、計画の進捗状況の検証を行い、必要に応じて、計画の目標値及び経営改善の取組の内容などについて見直すこととする。

(5) 広島市へ要請する支援等の検討

当社としては、増客及び誘客事業、経営資源の活用などの収入確保に積極的に取り組むとともに、徹底した支出削減に努めていくが、今後、多額の設備更新費が見込まれることなどから、広島市への財政的な支援要請を検討するとともに、車両更新など、お客様の乗車満足度の向上に資する事業に取り組むことも踏まえ、利用者負担についても検討せざるを得ないと判断するものである。

検討に当たっては、計画策定時、「広島市の支援」として「借入金の返済猶予」及び「設備更新への補助」について、また、「利用者負担」として全てのお客様にご負担頂く「運賃値上げ」及び車両更新の効果などを定期的に享受できる定期客の方にご負担頂く「定期割引率の変更」について、それぞれの組合せを検討することとしており、会社の取組等の前提条件などを踏まえた上で、それぞれの策についての適否を検討する。

ア 「広島市の支援」

広島市との協議・検討を行った結果、資金収支に係る課題（1.（3））の解消に必要で、かつ、これまでの支援と同様、広島市の財政出動を伴わないものに絞るという方針とした。こうした方針を踏まえ、次のとおり適否を判断した。

【広島市の支援の適否】

区 分	適 否	理 由
広島市からの借入金の返済猶予の継続	適	当該支援のみで資金不足を回避でき、新たな広島市の財政出動を伴わないため。
設備更新費への補助	不適	新たな広島市の財政出動を伴わない上記支援のみで、資金不足を回避できるため。

イ 「利用者負担」

現時点での実現可能性を関係機関と協議し、その結果を踏まえ、次のとおり適否を判断した。

【利用者負担の適否】

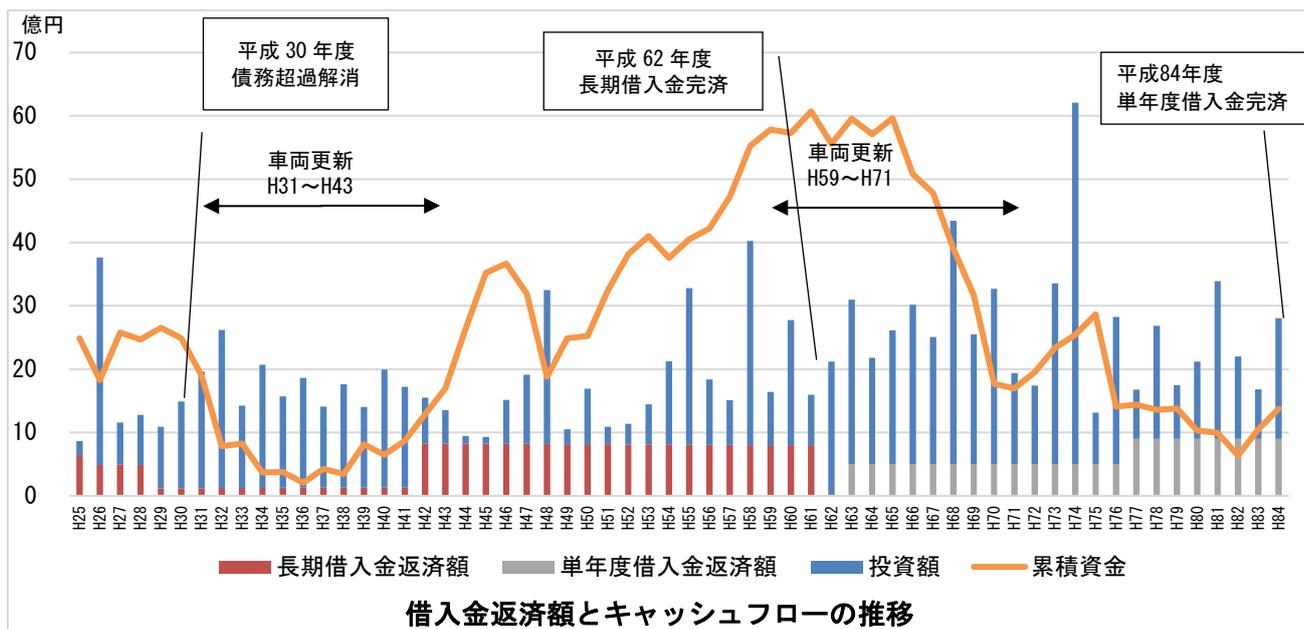
区 分	適 否	理 由
運賃値上げ	不適	現在の黒字継続の経営状況では、運賃変更認可に係る制度上の要件を満たさず、実施できないため。
定期割引率の変更	不適	平成 16 年 1 月から拡大している定期割引率を元の割引率に戻した場合※、利用者数の変動が無いという仮定の下での試算では、借入金の返済が 6 年程度早まることが確認された。 しかしながら、平成 24 年度に黒字転換してから数年で、安定した経営基盤を構築する途上であり、定期割引率の変更による利用者離れのリスクなどを踏まえ、現段階では実施を見送ることが適切であると判断したため。 ※元の割引率に戻すまでは運賃変更認可に係る制度上、可能

(6) 収支等の見通し

「2. (4)会社の取組内容」と「2. (5)広島市へ要請する支援等の検討」を基に、広島市からの借入金の返済猶予を継続していただくことを仮定し、下表のとおり条件を設定して収支等を算定した。

その結果、「借入金返済額とキャッシュフローの推移」のグラフのとおりとなった。

区 分		内 容
条 件	輸送人員 ・収入	<p>○既存区間：平成 29 年度時点 62,000 人/日 平成 44 年度時点 67,000 人/日 (H30～44 の収入確保策 + 5,000 人/日、約 3.5 億円/年の増収)</p> <p>○延伸区間：部分開業 + 8,000 人/日、約 6.4 億円/年の増収 全線開業 +13,000 人/日、約 9.8 億円/年の増収 (部分開業・全線開業には、会社の増収策への波及効果 としてそれぞれ、2,000 人/日、3,000 人/日を含む。)</p>
	投資	<p>○既存区間：平成 25～44 年度の投資額 約 256 億円 車両更新投資 (約 127 億円、更新期間：H31～43) など 平成 45～64 年度の投資額 約 179 億円</p> <p>○延伸区間：初期投資 全額を広島市・国 (補助) が負担 更新投資 概ね 2/3 を広島市が負担と想定</p>
	借入金返済 (猶予継続)	<p>○長期借入金 (有利子) 履行期限を延長した上で、単年度借入金に優先して返済</p> <p>○単年度借入金 (無利子) 有利子の長期借入金の完済後から返済を再開</p> <p>○両借入金の返済に係る共通条件 返済額は、資金不足が生じない範囲で、一定期間、同額に設定</p> <p>※以上の条件は広島市との協議により設定</p>



この収支算定では、借入金返済額について、車両更新のため資金収支が厳しい平成29年度から平成41年度の間は最小限(約1億円/年)にとどめ、平成42年度以降は必要な設備更新を実施しながら返済可能な金額(約5~9億円/年)とすることで、長期借入金は平成62年度に、単年度借入金は平成84年度に返済が完了する。

これにより、安全運行維持に必要なキャッシュフローを確保した上で、債務超過の解消、資金不足の回避、適切な設備更新が実現可能となることが確認できた。

(7) 広島市からの支援等

以上の検討から、下表のとおり、広島市の支援策として、平成 25 年度から平成 28 年度までに引き続き、平成 29 年度以降も借入金の返済猶予を継続していただくことを要請したところ、要請どおりの支援が得られる見込みとなった。

区 分	平成 25 年度から平成 28 年度までの支援内容（借入金の返済猶予）
長期借入金 （有利子）	返済額について、毎年度、返済可能と見込まれる 5 億円から、経営改善の取組に必要な経費を 1 億円を上限に減額
単年度借入金 （無利子）	毎年度 5 億円の減額を行わず、平成 25 年度と同額の 155 億円に据置き

区 分	平成 29 年度以降の支援内容（借入金の返済猶予の継続）
長期借入金 （有利子）	①返済完了時期を平成 36 年度から平成 62 年度まで繰延べ ②車両更新のために資金収支の厳しい平成 29 年度から平成 41 年度までは、返済額を低減し、年当たり約 1 億円を返済 ③平成 42 年度から平成 62 年度まで、年当たり約 8 億円を返済 【平成 62 年度完済】
単年度借入金 （無利子）	①長期借入金完済までは、平成 25～28 年度と同様、毎年度、155 億円で据え置きを継続 ②平成 63 年度から平成 76 年度まで、年当たり約 5 億円を返済 ③平成 77 年度から平成 84 年度まで、年当たり約 9 億円を返済 【平成 84 年度完済】

なお、当社としては、利用者負担による増収策として、制度上実施可能とされる定期割引率の変更について、今後も実施の検討を続ける必要があると考えている。

時期は次回予定の計画のフォローアップの時期を目途とする。再検討にあたっては、その時点での利用状況や社会情勢などを踏まえて、利用者の負担度や会社の経営に与える影響などについて慎重に見極めるものとする。

3. 会社の経営展望

この「今後の経営展開－経営改善計画－」に則り、「増やす」、「減らす」、「実行する」を着実に実施することで業績の改善を実現し、広島市の公共交通ネットワークを形成する重要な役割を持続的に果たすとともに、地域社会及び都市の発展に貢献していく。その実現のために、役員及び社員が一丸となって、たゆまない努力を続けていく所存である。

また、地域サービス業の基本はお客様の動きに対処することである。生き生きとした日常業務への取組及び不断の情報受発信により、事業を取り巻く環境変化への感度を高め、日々の業務改善を行い、お客様の満足度向上を果たしていく。

これらにより、会社の経営状況は次のとおり改善する。

- ① 債務超過を解消、民間金融機関からの借り入れの実現可能性が出る。
- ② 借入金残高の圧縮、収益力の向上、資金繰り改善を実現できる。
- ③ 業務体制構築等により、利用者数増活動を継続して実現、不測の事態の発生に際しても対処していくことが出来る。

なお、国立社会保障・人口問題研究所における平成 52 年度までの人口推計においては、安佐南区人口は今後も増加傾向であるが、仮に人口減少に転じた場合でも、経営改善計画の成果に影響しないよう経営計画及び対処策を必要に応じて検討する。

最後に、この「今後の経営展開－経営改善計画－」による 20 年に、次期 20 年を加えた、40 年間の経営を次のとおり展望する。

時 期	経 営 展 望
平成 25～44 年度	<ul style="list-style-type: none">・新白島駅が開業し、当社の事業領域が拡大する。・新事業にも取り組み、財務体質を改善、これまでほとんど実施出来なかった車両更新など設備更新を実現する。・延伸による疑似環状化が実現、新しい移動体系が成立する。
平成 45～64 年度	<ul style="list-style-type: none">・開業時の新入社員が退職を迎える一方、現在の 20 代社員が中核社員となっている時期で、より一層会社が成熟していく。・市からの長期借入金を完済し、単年度借入金の返済を開始する。・2 度目の車両更新など設備更新に備えた資金蓄積にも取り組んでいく。