

今 後 の 経 営 展 開
— 経 営 改 善 計 画 —

平成 26 年 1 月

広島高速交通株式会社

1. 作成の目的	1
2. これまでの取組	1
(1) 経緯	1
(2) 経営健全化計画の取組結果	1
(3) 経営健全化計画期間中の業績	2
3. 今後の経営方針	3
(1) 今後の経営課題	3
(2) 今後の経営方針	3
4. 経営改善計画	4
(1) 経営改善計画の基本方針	4
(2) 計画期間・目標	4
(3) 今後の経営展開の方向性	5
(4) 「三つの柱（増やす、減らす、実行する）」により生み出される資金の見通し	11
5. 広島市との協議事項	15
(1) 当面の資金状況と対策検討	15
(2) 広島市との協議内容及び当社での検討事項（長期対策を含む）	16
(3) 検討項目を加えたシミュレーションの実施	18
6. 広島市からの支援	25
(1) 今後の進め方	25
(2) 重点的取組分野の設定	27
(3) 平成 25 年度～平成 28 年度の借入金返済計画	28
(4) 平成 29 年度以降の返済計画	28
7. 会社の経営展望	29

1. 作成の目的

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3.4億人以上（1日平均利用者数約5万人）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。

この「今後の経営展開－経営改善計画－」は、平成15年度から平成24年度までの10年間を対象期間とした「アストラムライン経営健全化計画（以下、「経営健全化計画」と言う）」での最終目標を達成できたことから、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ものである。なお、計画名称は、経営健全化計画のように縮小均衡を目指すものではなく、増収及び業務拡大を目指すものであることから、「今後の経営展開－経営改善計画－」とした。

2. これまでの取組

(1) 経緯

アストラムラインは平成6年8月に開業した。

開業後の業績は、①事業費の大半を借入金で賄うなど当初から多額の借入負担があったこと、②地下部分や土地などのインフラ整備に対する資金の返済負担が重いこと、③広島高速4号線開通、乗合バス事業規制緩和等の外部の事業環境変化により乗客がバスに移行したことによる運賃収入減等があり、平成14年度に債務超過へ転落し、平成15年度には資金不足が発生する見込みとなった。

そこで、平成15年3月に、徹底した経費の削減と日本政策投資銀行からの長期借入金の一括繰上償還を柱とする経営健全化計画を策定した。

(2) 経営健全化計画の取組結果

経営健全化計画で取り組んだ結果は以下の通り。

項	目	内 容
ア 会社の自助努力による経営改善の主な取組	(ア) 安全性の保持	平成17年度以降電気通信設備を中心に予防修繕（電気基盤等）を実施。責任事故は発生せず。
	(イ) 旅客サービスの向上	乗車実態にあわせたダイヤの見直し、臨時列車増発、運行区間延長などを実施。
	(ウ) 利用者数の維持、拡大	シニア層への割引定期の導入やサンフレッチェ応援乗車券、定期割引率拡大などを実施。平成24年度の1日当たり利用者数は、平成15年度に比べ3,605人の増(+7.4%)の52,294人に増加。

	(エ) 人件費・物件費の削減等	<p>人員増抑制に加え、設備経年劣化の進行や I C カード化などの事象がある中で経費を削減及び増加抑制。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 人件費は、計画策定以前に実施した大幅な人員削減(平成 7 年度:248 人→平成 15 年度:176 人)後の水準を維持(人件費平成 7 年度:16 億円→平成 15 年度:12 億円→平成 24 年度:12 億円)。 ・ 物件費は、経年劣化対応として修繕費や業務委託費が嵩む中で、契約の見直しや一部直営対応などにより増加を抑制(カード割引料前で平成 15 年度:12 億円→平成 24 年度:12 億円)。
イ 資金不足に対する広島市の支援	広島市からの単年度無利子貸付金を原資として平成 15 年 8 月に日本政策投資銀行からの長期借入金(約 205 億円)を一括繰り上げ償還。	
ウ 計画の目標と達成状況	(ア)平成 17 年度までの営業黒字転換 ⇒ 平成 20 年度に達成 (イ)平成 24 年度までの最終損益黒字転換 ⇒ 平成 24 年度に達成 なお、財政状態は、平成 15 年度と平成 16 年度は補助金収益があったため当期利益を計上でき債務超過も解消したが、補助金収益がなくなった平成 17 年度に再び債務超過に陥る。現在も 16 億円の債務超過を抱える。	

(3) 経営健全化計画期間中の業績

利用者数は、新型インフルエンザやリーマンショックによる経済活動等の低迷により減少する時期もあったが、沿線人口の増加や定期割引率の拡大などにより増加基調で推移した。

一方、収入は定期外利用者の定期利用へのシフトによる単価下落などにより利用者数の増加ほどには収入は伸びず、平成 15 年度以降の実質運賃収入はほぼ横ばいで推移した。その中で、広島市交通科学館の指定管理業務の開始や運輸雑収入の増加があり、全収入金額(カード割引料控除後)は、平成 16 年度の 41 億円が計画期間中の底で、平成 24 年度は 44 億円を計上した。

損益面では、投資抑制による減価償却費の減少、経費節減の実施により、I C カード化に伴う負担増加はあるが、計画最終年度である平成 24 年度に税引後当期損益を黒字化した。

資金面では、設備更新はほとんど実施せず、事業で得た資金は借入金の返済に充ててきた。なお、来年度より支払いが本格化する白島新駅(仮称)の工事費支払いに充てるための資金は現預金で積み上げてきている。

3. 今後の経営方針

(1) 今後の経営課題

今後も引き続き、沿線の移動需要への対応及び安全運行並びに経費の節減及び増加抑制に努め、運営していく方針である。

しかしながら、今後 20 年間で設備更新費に約 290 億円、借入金返済に約 300 億円が必要であり、所要の資金確保はこれまでどおりの経営では困難である。

これは、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、更新開始時期までに借入金の返済を完了することが出来ず、設備更新のための新規借入が出来ないことが主因である。

(2) 今後の経営方針

そこで、税引後当期損益の黒字化を達成できたことから、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とする。

即ち、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。

内部的には、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。

これらの取組により、困難な経営課題を乗り越えていく。その実施計画としてこの「今後の経営展開－経営改善計画－」を位置付ける。

4. 経営改善計画

(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。

◆ 収入増

新しい事業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。

◆ 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。

◆ 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通りとする。

1) 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

2) 計画目標

ア 利用者数 ※：平成24年度比27,000人/日増加(79,000人/日)
内訳は後述((3)2)ア参照)

イ 運輸収入 ※：平成24年度比477万円/日増収(1,496万円/日)
利用者数に相応の運賃を乗じて算出

ウ 損 益：黒字継続及び概ね10年以内の債務超過の解消
(※：延伸区間を含む)

(3) 今後の経営展開の方向性

今後の経営展開の方向性を以下の通りとする。

1) 三つの柱

以下の三つの柱を定め、経営を行っていく。

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。

2) 増やす

これは収入確保策である。

ア 利用者数目標

(a) 20年後（平成44年度）の目標数値

20年間で27,000人/日の利用者増加を目指し、計画終了年度の平成44年度の1日当たり利用者数を79,000人と設定する。

内訳は以下の通り

	内 訳	備 考
既存区間	17,000 人/日増	現状約 52,000 人/日→69,000 人/日
既存部分	7,000 人/日増	安佐南区人口比ピーク時（平成 10 年度）並みを上回る水準に設定
白島新駅効果	7,000 人/日増	広島市提供情報による
延伸による波及効果	3,000 人/日増	下記（注）参照
延伸区間	10,000 人/日	広島市算定数値で下記（注）参照 現状 0 人→10,000 人/日
合計	27,000 人/日増	現状約 52,000 人/日→79,000 人/日

（注）○延伸事業の計数は広島市提供による

- ・利用者数は、平成 20 年度の交通実態調査を基に、西広島ルートを想定して推計。
- ・延伸区間の利用者数を 15,000 人/日と推計。ただし、その内、5,000 人/日は既存区間から移行する利用者として想定しているため、ここでは純増数の 10,000 人/日を計上。

○延伸することによる会社の増収策への波及効果を 3,000 人/日と見込む。

(b) 当面 5 年間（平成 30 年度）の目標数値

20 年後の目標は長期の展望になり、実際に取り組むにあたっての目標設定が困難になることから、本計画では、利用者数増を確実に達成するために、当面 5 年間での取組数値を定める。

既存区間の既存部分で、5 年後の平成 30 年度の 1 日当たり利用者数目標を現状比 2,000 人（約 52,000 人/日から 54,000 人/日）増加させる。
2,000 人という水準は 20 年で 7,000 人増加の 5 年相当分として設定。

なお、利用者数増目標数値は、沿線人口増による利用者数増も含んだ数値である。

イ 経営資源の活用

利用者数増活動効果を高めるために、本社等の経営資源の有効活用を図る。

ウ 取組案

これらについて、その具体的な取組案を掲げる。これは、現時点での案であり、今後の展開により、追加修正していく予定である。

なお、短期的取組とは当面 5 年間での取組を想定したもので、整理としては、当社のみでの努力で実現できるもの、広島市の協力のもと実現が出来るもの及び他社との調整が必要

な取組の3種類に整理した。また、増客は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もの、誘客はイベントや駅の集客力を高め利用者を誘引するという整理である。

これらの取組により、増客事業では1日当たり1,500人の増加、誘客事業では1日あたり600人の増加を見込んでいる。増客と誘客を合計すると2,100人となり目標値を超えるが、これは各事業単独で実施した場合の想定であり、現実には効果が重複するため、2,000人の設定にしている。

【短期的取組】

分野	具体的な取組案		
	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 右記の全事業を実施した場合、最大で1,500人/日の利用者増加	<ul style="list-style-type: none"> ○朝ラッシュ時に長楽寺発の列車を広域公園前発に変更 	<ul style="list-style-type: none"> ○マラソン大会などの学校行事や企業の社内行事などを広域公園へ誘致 ○地域の情報発信や地域との交流事業の実施（区役所と連携） 	<ul style="list-style-type: none"> ○そごうやシャレオとの連携による公共交通機関利用促進策の実施 ○安佐動物公園と連携した割引の適用による利用者増 ○ホームのラッピングによる利用者増（サンフレッチェ化、安佐動物公園化）
誘客事業 右記の全事業を実施した場合、最大で600人/日の利用者増加	<ul style="list-style-type: none"> ○フィルムコミッション（CM・映画撮影）への協力による沿線利用者以外へのアピール ○ボランティア観光ガイド付き列車の運行 	<ul style="list-style-type: none"> ○住宅団地活性化支援等との連携による団地とのフェイダーバスの充実 ○県庁前駅の空きスペースへの売店等の誘致 	<ul style="list-style-type: none"> ○ホーム階にCATVのモニターを設置し、沿線イベント等を放送（誘客促進） ○ロゲイニング等のイベントへの協力による誘客
経営資源の活用	<ul style="list-style-type: none"> ○社内のデッドスペースの活用（野菜工場の設置、レンタル収納スペース） ○車両基地ツアー ○太陽光発電事業（本社等） ○忘れ物傘を低価格販売 	<ul style="list-style-type: none"> ○本社遊休地や事務室でこども預かり事業等を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○本社事務室等のスペースを圧縮し、他社へ賃貸

【中・長期的な取組】

検討項目	今後検討する取組案
多角経営化の検討	<ul style="list-style-type: none"> ○開発事業者との連携（駅舎と一体となった再開発の実施等） ○他の交通事業者（バス、タクシー）との業務提携 ○沿線の誘客施設（エディオンスタジアム等）の運営主体化 など
延伸による事業区域の拡大と広域集客化	<ul style="list-style-type: none"> ○延伸後（平成40年度）の延伸区間の輸送人員10,000人/日増を目指す ○延伸による会社の増収策への波及効果として、輸送人員3,000人/日増を目指す ○延伸区域内の開発事業者との業務提携（イオンとの連携による買物客への乗車券サービス等） ○西風新都の充実に向け、広島市と連携

3) 減らす

これは、設備更新費の減額及び経費節減を目論むものであり、その基本方針を次の通りとする。

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（118億円）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年間の設備更新費を約290億円から233億円に圧縮する。○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。○延伸区間の投資原資は、借入より増資（返済不要、利息負担なし）を検討するほか、運行にあたっては、受託方式についても検討する。
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。○不採算事業から撤退する。

ア 設備更新の効率化

(a) 設備更新

(車両更新)

現在平成30年度から5年間で実施する予定の車両更新は118億円に上る多額の投資であり、老朽化が加速しているが、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。そこで、キャッシュフローを踏まえ、更新期間を出来る限り長期に亘るようにする。更新期間全体でみ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。

なお、更新時には、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も検討する。

(設備機器)

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。

(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、修繕費額の削減及び設備更新時期の先送りの実現に努める。

(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。

(c) 延伸区間に関する事項

延伸区間に関する投資が必要な場合は、増資を始めとして新しい資金調達方法を研究、検討する。また、経営手法については、運行受託方式等様々なスキームがあり、今後研究、検討していく。

イ 徹底的な経費節減の継続

(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。

即ち、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。

(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。

4) 実行する(計画を着実に実施するための取組)

項目	内容
実施体制づくり	○当初5年は、機動的な対応が必要であり、プロジェクトチーム(最小で3名を想定)を新規に設置し、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、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、また新規採用も欠員補充程度に留めてきた。そのため、人員に余裕が全くなく、今般の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社員がいない。特に当初5年間に実施する「増やす」事業は、機動的な対応が必要であり、3名程度からなるプロジェクトチームを社内に新規に設置し、着実に計画を実施できる体制を構築する。なお、その後の体制は進捗をみて検討する。

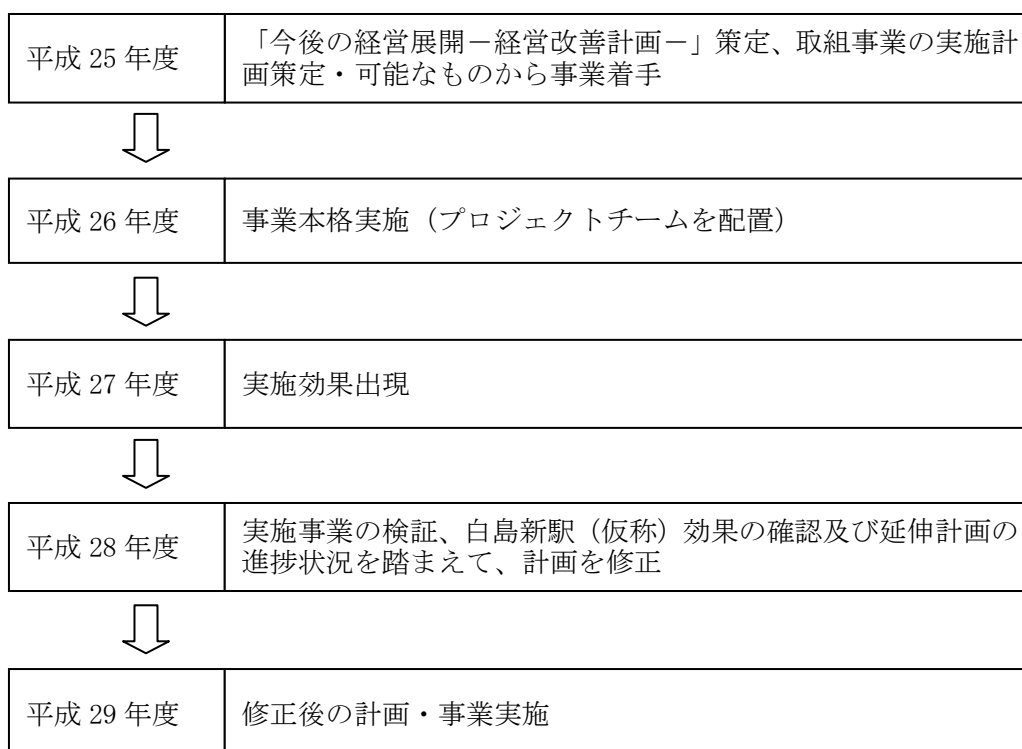
イ 計画のフォローアップ

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。今般の計画は「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、定期的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、延伸計画の進捗状況も加味した上で、本計画に所要の修正を行うこととする。

最初の見直しは、平成27年春に開業する白島新駅（仮称）の効果なども確認できる平成28年度に行う。

概ねの流れは以下の通り。



(4)「三つの柱（増やす、減らす、実行する）」により生み出される資金の見通し

ここまでの検討を踏まえ、増やす、減らす、実行するという三つの柱に基づく取組を実施したうえでの収支見通しを試算し、会社の経営状況がどのようになるかを確認するために、シミュレーションを行う。

なお、収入確保策や投資圧縮策の効果とそれに伴うキャッシュフローの状況をみるため、シミュレーションにおいては、借入金返済については考慮に入れないものとする。

留意点は下記の通り。

①本計画期間は20年だが、シミュレーション期間は40年とする。

本計画期間中の利用者数は逐次増加させる計画にしている。一連の増収対策は20年後の平成44年度に完了するため、対策効果はフルに反映されてこない。そこで、対策効果を反映させるために、20年間のシミュレーションを追加することとする。即ち、平成25年度から64年度の40年間のシミュレーションを実施する。

②延伸事業の開業時、利用者数、収支状況等は広島市からの提供情報による。


1) シミュレーション前提条件

項		目		内	容	備考
既存 区 間	利用 者 数	計		17,000 人/日の増加		
		既存部分		<ul style="list-style-type: none"> ・平成 25～29 年度の 5 年間で 2,000 人/日増 (52,000→54,000) ・平成 25～44 年度の 20 年間で 7,000 人/日増 (52,000→59,000) ・平成 45 年度以降は一定 		当社で設 定
		白島新駅開業効果		・平成 27 年度から 7,000 人/日増		広島市提 供情報
		延伸による波及効果		・平成 40 年度から 3,000 人/日増 (平成 40 年度に 3,000 人加算)		P6 の注参 照
	運 輸 収 入	計		286 万円/日の増収 (年間 10.4 億円)		
		既存部分		136 万円/日増収 (年間 4.9 億円) うち当初 5 年間 39 万円/日増収 (年間 1.4 億円)		当社で設 定
		白島新駅開業効果		92 万円/日増収 (年間 3.3 億円)		広島市提 供情報
		延伸による波及効果		58 万円/日増収 (年間 2.1 億円)		当社で設 定
	設備更新費				①平成 25～44 年度の投資額 233 億円 <ul style="list-style-type: none"> ・車両更新 (118 億円) の実施期間延長及び平準化 (5 年→13 年間) ～金額は変更なし ・配電装置等 (55 億円) の更新時期を平成 38 年度から平成 70 年度以降に繰り延べ (55 億円の削減) ・白島新駅投資 (当社負担 7 億円) を含む ②平成 45～64 年度の投資額 208 億円	当社で設 定
	延 伸 区 間	ルート		「新たな公共交通体系づくりの基本計画」(平成 11 年 11 月 広島市策定)において第 I 期事業化区間として位置づけられた西広島駅を想定。平成 40 年度開業		広島市提 供情報 利用者数 は P6 の注 参照
投資額		初期投資の全額を広島市等が負担 設備更新費は当社で負担 補助金の有無は別途検討				
利用者数		平成 40 年度から 10,000 人/日増加 (平成 40 年度に 10,000 人加算)				
運輸収入		平成 40 年度から 194 万円/日増収(年間 7.1 億円)				

2) シミュレーションの結果

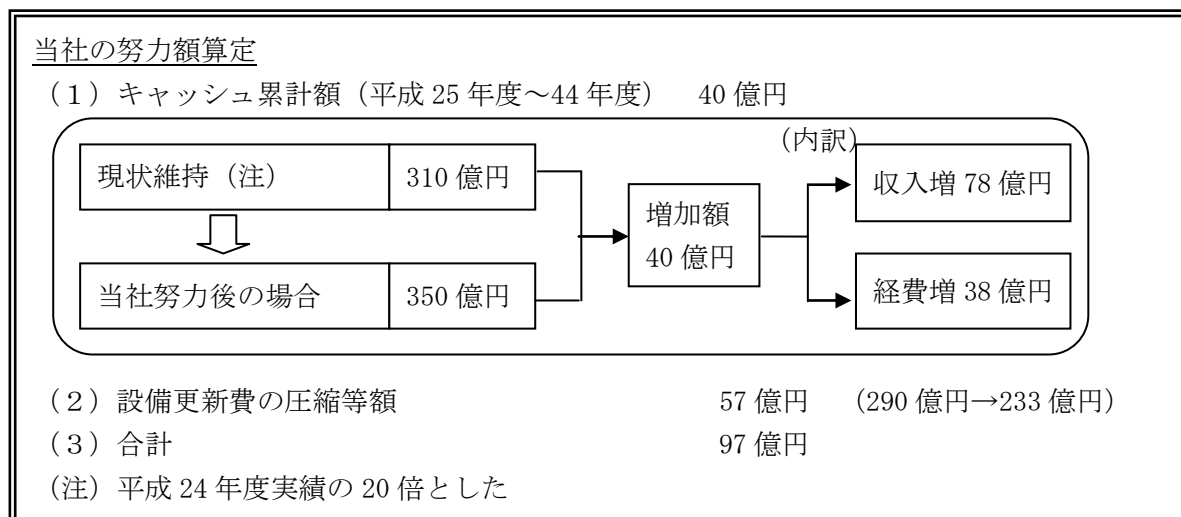
		最初の 20 年間 (平成 25 年度～44 年度)	次の 20 年間 (平成 45 年度～64 年度)
既存区間	当期損益	黒字継続	黒字継続
	債務超過の解消時期	平成 33 年度	(解消済み)
	キャッシュ累計額	350 億円…①	382 億円…①
	設備更新費	233 億円…②	208 億円…②
	法人税等累計額	45 億円…③	48 億円…③
	累計資金過不足額 ① - (② + ③)	72 億円…④	126 億円…(a)
延伸区間	累計資金過不足額	0.3 億円…⑤ (平成 40 年度～44 年度)	5 億円…(b)

以上より、当社としての増収努力、設備更新費圧縮努力、白島新駅効果、延伸の直接効果及び延伸の波及効果により、平成 25 年度から平成 64 年度の 40 年間で、202 億円の資金を蓄積できる。



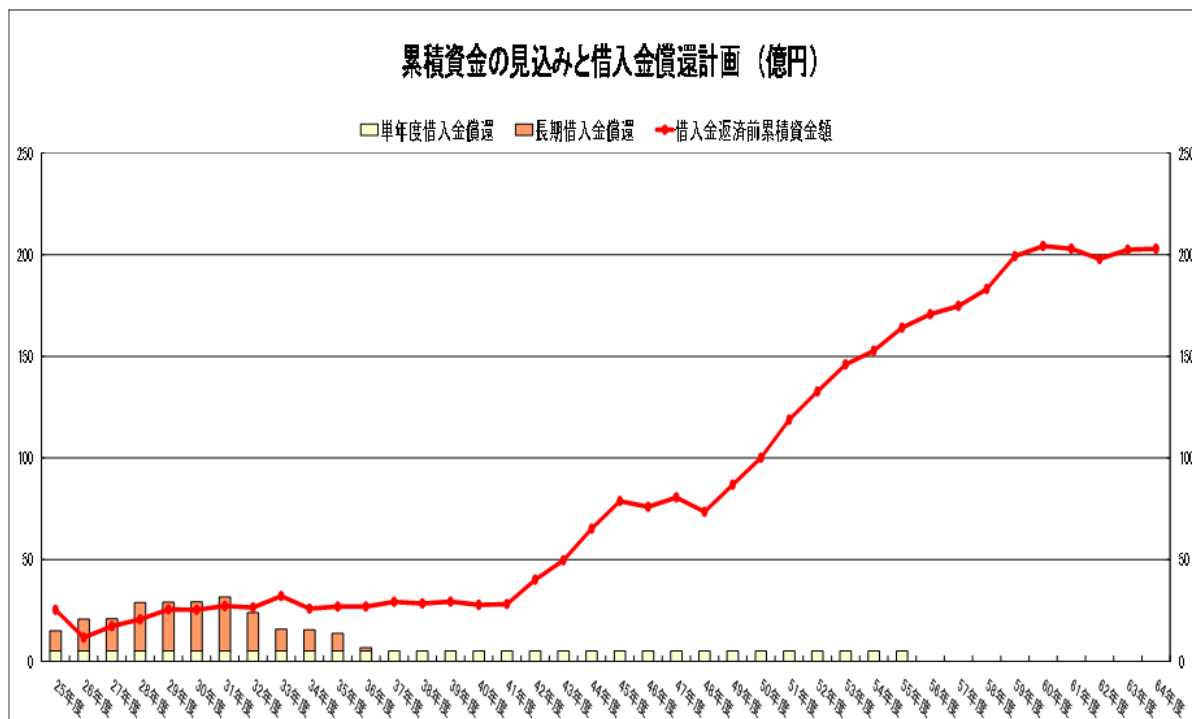
 累積資金 (202 億円) = 72 億円④ + 0.3 億円⑤ + 126 億円(a) + 4 億円(b)

なお、当社の努力額を、利用者数増の努力を積み重ねる最初の 20 年間（平成 25 年度～44 年度）で算出すると 97 億円となる。これは、上記累積資金の約半分の額である。



3) 今後40年間(平成25年度～64年度)の累積資金額の推計〔借入金の返済は考慮しない場合〕

利用者数増の効果が通期で寄与し、また、設備更新費も減少するため、平成49年度頃から、累積資金額は著増する。



5. 広島市との協議事項

(1) 当面の資金状況と対策検討

1) 平成 25 年度及び 26 年度の資金状況

4. (4) (P13) において長期シミュレーションにより、40 年後の平成 64 年度での借入金返済前累積資金額が 202 億円になることがわかった。

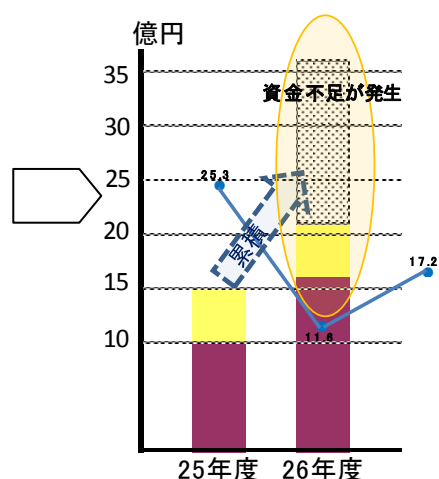
しかしながら、これは借入金返済を考慮しない場合である。

現実には、平成 26 年度から建設時の借入金返済が本格化することから、計画通り（平成 36 年度完済）返済すると、平成 26 年度に資金不足が生じる。

○平成 25 年度及び平成 26 年度の状況表及び状況図（単位：億円）

～数値は、収入及び投資額等はシミュレーションで使用した数値～

		平成 25 年 度	平成 26 年 度	
損益	収入	43.9	44.2	
	当期損益	1.6	1.5	
資金収支	期首現預金残高	17.7	25.3	
	当年度	資金収支	12.6	25.2
		投資支出	△ 3.6	△ 38.5
		その他	△ 1.5	△ 0.4
	小計	7.5	△ 13.7	
	期末現預金残高①(注)	25.3	11.6	
借入金返済後	単年度借入返済	5.0	5.0	
	長期借入返済	10.0	15.7	
	期末現預金残高②(注)	10.3	△ 24.1	



(千万円未満の端数を切り捨てて表示)

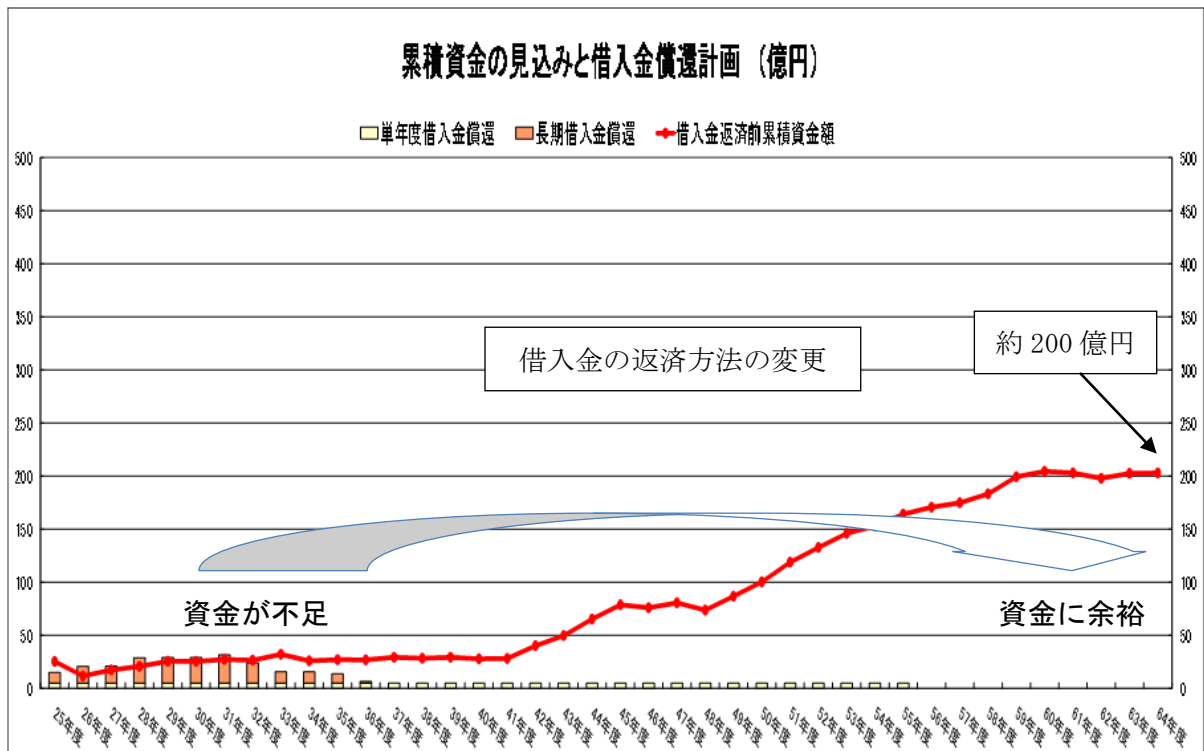
(注) 期末現預金残高①は借入金返済を考慮しない残高

期末現預金残高②は借入金返済後の残高

2) 対応策の検討

今後 40 年間（平成 25 年度～64 年度）の各年度の資金過不足と借入金返済の関係をみると、次のグラフの通り、前半の約 10 年間は、借入金返済が多い一方、増収効果が通期でフルに発揮しないため収入は少ないというアンバランスがあり、資金は不足する。

一方、後半は、増収効果が通期で寄与することから収入が増え、資金に余裕がでてくる。



以上より、40年間に於いて、増収努力途上にある前半20年間の返済額の一部を後半20年間に移して資金不足を回避することが考えられる。

なお、前半において不足資金を長期運転資金として民間金融機関から調達し、後半で返済することも考えられるが、債務超過の状況であること、また長期的には、期間の問題や金利負担が一層増えることから、当社としては、民間金融機関からの調達は非常に厳しいと考えている。

また、今後、多額の設備更新費が見込まれることから、これに対する広島市からの補助金についても検討をお願いしたいと考えている。

さらに、当社としては、お客様のご負担（受益者負担）としての運賃値上げ及び定期割引率の変更の検討を行う。この検討は、車両更新など、お客様の乗車満足感の向上に資する事業にも取り組むことから、当社としては、受益者であるお客様にもご負担を頂かざるを得ないとの判断から検討するものである。

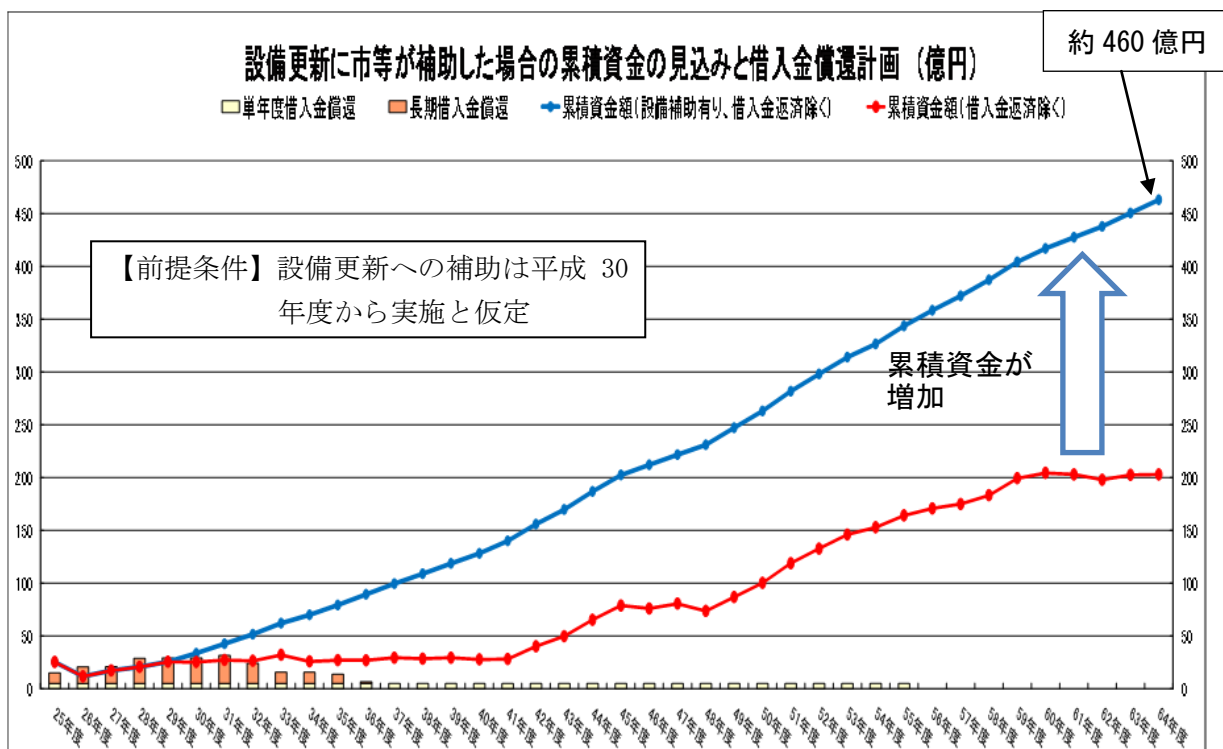
(2) 広島市との協議内容及び当社での検討事項（長期対策を含む）

当面の資金不足を解消するために、広島市との協議事項及び当社として検討する事項を以下に記載する。

1) 広島市との協議項目

広島市との協議項目は、借入金の返済繰延及び設備更新に対する補助についてである。

項目	現在の取扱い	協議内容
① 単年度借入金（無利子）	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年度5億円ずつ減額して借入。 ①年度末に、広島市からの借入額から5億円を減らした金額を民間金融機関から借り入れ（期間数日、有利子、融資手数料あり）、自己資金5億円を加えて、広島市へ返済。 ②翌年度期初に、民間金融機関からの借入額と同額を広島市から借り入れ、民間金融機関からの借入金を返済。以降、毎年繰り返す。 ③広島市からの借入金は前年度に比べ5億円減少する。 ・平成25年度当初借入額：155億円 	<ul style="list-style-type: none"> ・無利子資金であり、有利子の長期借入金完済後に返済。
② 長期借入金（有利子）	<ul style="list-style-type: none"> ・建設時の借り入れで、現在の借入先は広島市のみ。 ・返済期限：平成36年度 ・平成24年度末残高：約173億円（元金） 	<ul style="list-style-type: none"> ・単年度借入金より優先して返済。 ・返済期限を延長。
③ 設備更新への補助	<ul style="list-style-type: none"> ・広島市の補助制度なし。 	<ul style="list-style-type: none"> ・設備更新費の2/3を広島市等が補助。



2) 当社での検討項目

当社での検討項目は運賃値上げである。値上げの方法としては、全てのお客様にご負担頂く方法と車両更新等の効果を定期的に享受できる定期客の方にご負担頂く方法の2通りがある。

項 目		検 討 内 容	備 考
①	運賃値上げ (全券種)	車両更新がはじまる平成31年度から運賃を5%値上げする。	10円の値上げを想定
②	定期割引率 の変更	車両更新がはじまる平成31年度から平成15年まで実施していた割引率に戻す。	(例) 3ヶ月定期の場合 現 行：1ヶ月定期×3×0.90 変更後：1ヶ月定期×3×0.95

(3) 検討項目を加えたシミュレーションの実施

借入金返済方法の変更、設備更新費補助及び値上げの効果がどの程度になるかを確認するための、複数のパターンでシミュレーションを行う。

パターンは、当面の資金繰りを踏まえると、借入金返済方法の変更は不可欠であるため、各パターンの共通事項とする。試算するパターンは、この借入金返済方法のみのパターンと、補助、運賃値上げ及び定期割引率の変更をそれぞれ加えたパターン及び全てを実施するパターンの計5種類を行う。整理すると以下の通り。

	【広島市支援】 返済方法の変更	【広島市支援】 設備更新費補助	【お客様ご負担】 運賃値上げ	【お客様ご負担】 定期割引率の変更
パターン①	○			
パターン②	○	○		
パターン③	○		○	
パターン④	○			○
パターン⑤	○	○	○	○

なお、このシミュレーションにおいては消費税率変更の影響は見込んでいない。

1) パターン①

- ・借入金返済条件の変更のみの場合

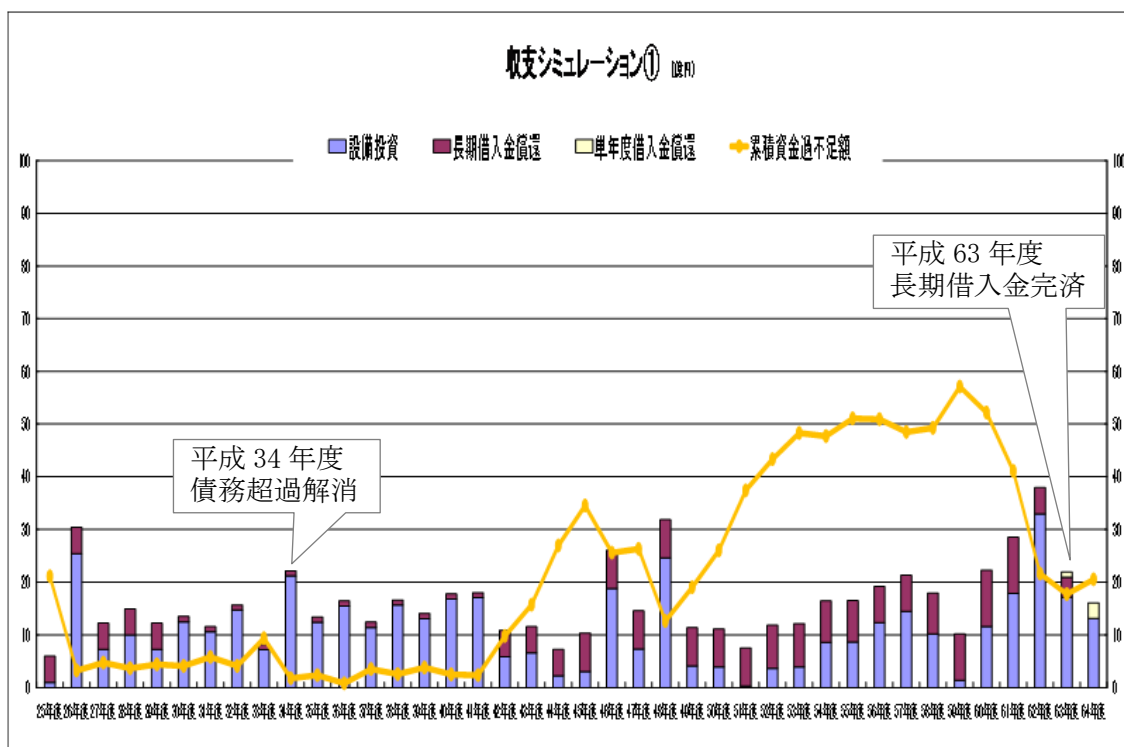
ア シミュレーションの主な条件

項目	内 容	
利用者数	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件	
収入	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件	
投資	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件	
借入金返済	単年度借入金	長期借入金完済後から返済
	長期借入金	平成 25 年度から返済、返済期限は延長

イ シミュレーションの結果

項目	結 果	
当期損益	黒字継続	
債務超過の解消時期	平成 34 年度	
資金不足	発生しない	
単年度借入金	返済開始時期	平成 63 年度
	返済完了時期	平成 104 年度
長期借入金	返済開始時期	平成 25 年度
	返済完了時期	平成 63 年度

ウ 今後 40 年間（平成 25 年度～64 年度）のキャッシュフロー推移



2) パターン②

- ・借入金返済条件の変更と設備更新費補助がある場合

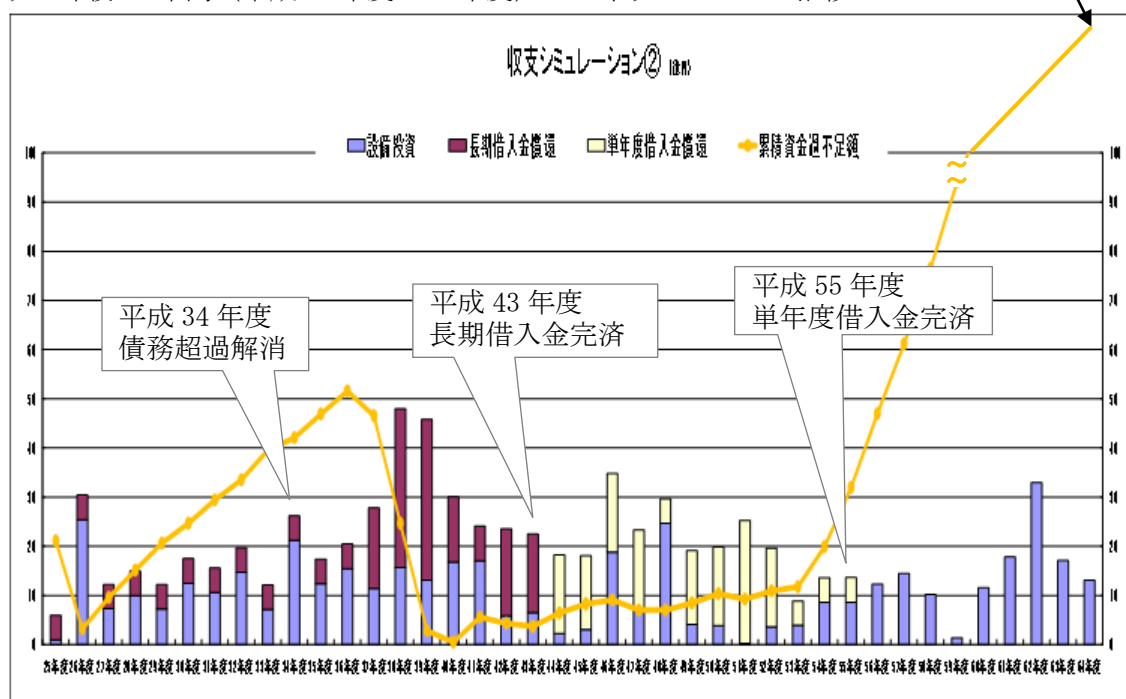
ア シミュレーションの主な条件

項目	内 容	
利用者数	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件	
収入	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件	
投資	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件に加え、平成 27 年度から設備更新費の 2/3 を広島市等が補助	
借入金返済	単年度借入金	長期借入金完済後から返済
	長期借入金	平成 25 年度から返済、返済期限は延長

イ シミュレーションの結果

項目	結 果	
当期損益	黒字継続	
債務超過の解消時期	平成 34 年度	
資金不足	発生しない	
単年度借入金	返済開始時期	平成 44 年度
	返済完了時期	平成 55 年度
長期借入金	返済開始時期	平成 25 年度
	返済完了時期	平成 43 年度

ウ 今後 40 年間（平成 25 年度～64 年度）のキャッシュフロー推移



3) パターン③

- ・借入金返済条件の変更及び運賃を5%値上げした場合

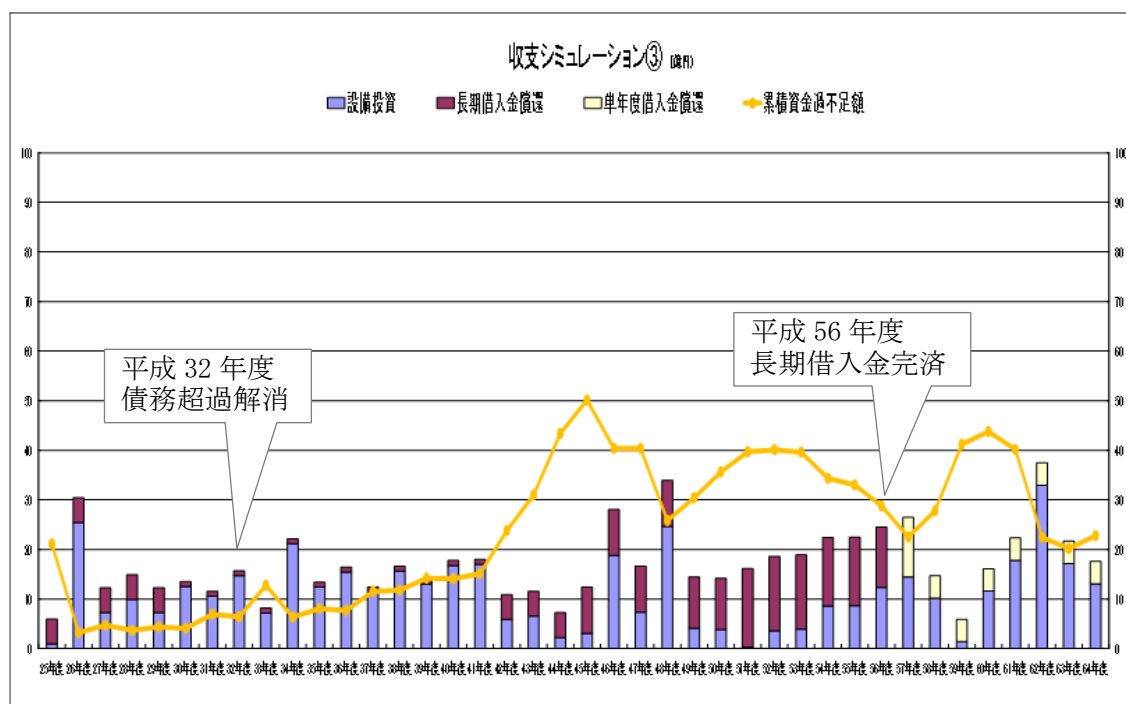
ア シミュレーションの主な条件

項目	内容	
利用者数	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件	
収入	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件に加え、平成31年度から運賃を5%値上げ	
投資	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件	
借入金返済	単年度借入金	長期借入金完済後から返済
	長期借入金	平成25年度から返済、返済期限は延長

イ シミュレーションの結果

項目	結果	
当期損益	黒字継続	
債務超過の解消時期	平成32年度	
資金不足	発生しない	
単年度借入金	返済開始時期	平成57年度
	返済完了時期	平成86年度
長期借入金	返済開始時期	平成25年度
	返済完了時期	平成56年度

ウ 今後40年間（平成25年度～64年度）のキャッシュフロー推計



4) パターン④

- ・借入金返済条件の変更及び定期割引率を引き下げた場合

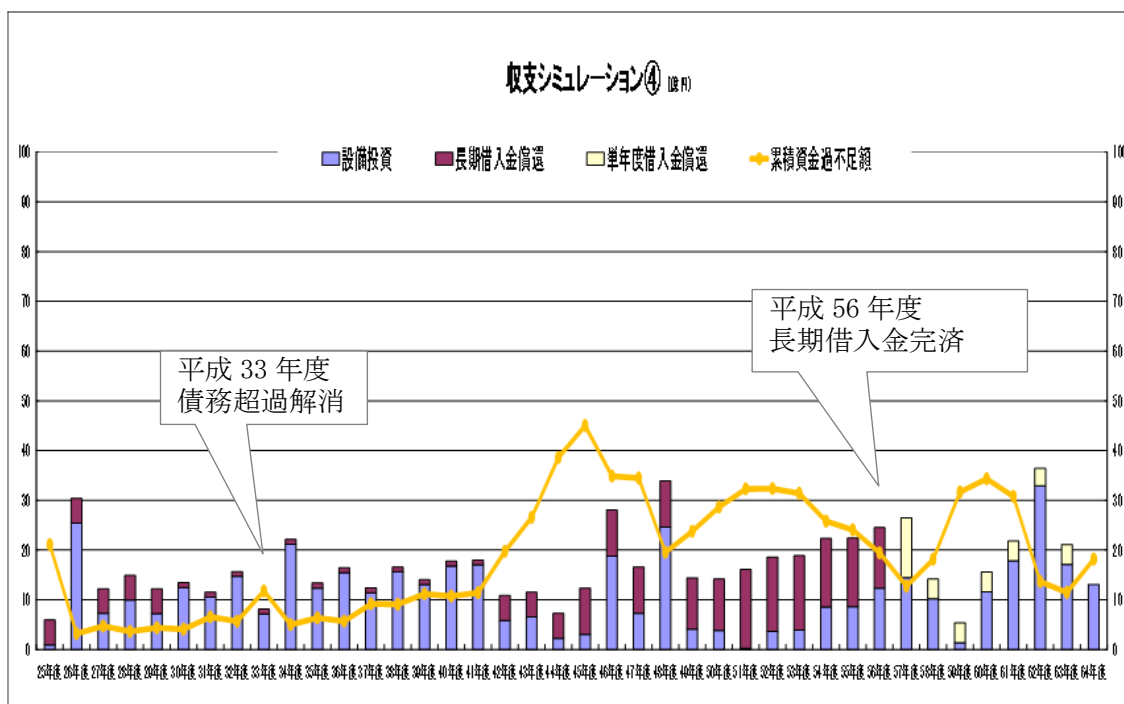
ア シミュレーションの主な条件

項目	内 容	
利用者数	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件	
収 入	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件に加え、平成 31 年度から定期割引率を平成 15 年の割引率に戻す。	
投 資	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件	
借入金返済	単年度借入金	長期借入金完済後から返済
	長期借入金	平成 25 年度から返済、返済期限は延長

イ シミュレーションの結果

項目	結 果	
当期損益	黒字継続	
債務超過の解消時期	平成 33 年度	
資金不足	発生しない	
単年度借入金	返済開始時期	平成 57 年度
	返済完了時期	平成 85 年度
長期借入金	返済開始時期	平成 25 年度
	返済完了時期	平成 56 年度

ウ 今後 40 年間（平成 25 年度～64 年度）のキャッシュフロー推移



4) パターン⑤

- ・全てを実施する場合

ア シミュレーションの主な条件

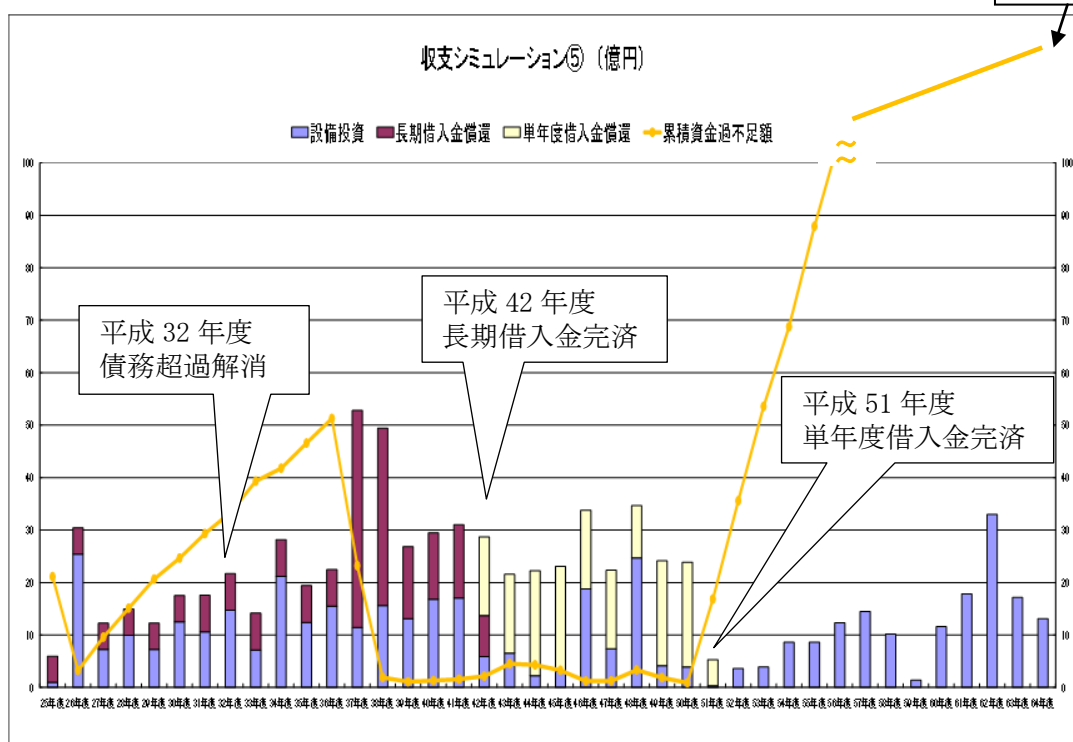
項目	内 容	
利用者数	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件	
収 入	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件に加え、平成 27 年度から設備更新費の 2/3 を広島市等が補助、平成 31 年度から運賃を 5%値上げ、平成 31 年度から定期割引率を平成 15 年の割引率に戻す。	
投 資	「(4)ア. シミュレーション前提 (P12)」と同条件に加え、設備更新費の 2/3 を広島市等が補助	
借入金返済	単年度借入金	長期借入金完済後から返済
	長期借入金	平成 25 年度から返済、返済期限は延長

イ シミュレーションの結果

項目	結 果	
当期損益	黒字継続	
債務超過の解消時期	平成 32 年度	
資金不足	発生しない	
単年度借入金	返済開始時期	平成 42 年度
	返済完了時期	平成 51 年度
長期借入金	返済開始時期	平成 25 年度
	返済完了時期	平成 42 年度

ウ 今後 40 年間（平成 25 年度～64 年度）のキャッシュフロー推移

約 231 億円



5) シミュレーション比較

シミュレーション結果のまとめは次ページの通り。

現状では、借入金返済金額が多額であり資金繰りが破たんしてしまうが、借入金借入条件を、当社としての努力を踏まえたキャッシュフロー推移を基準とした条件に変更すれば、長期間を要するが、事業を継続しながらの返済は可能である（パターン①）。

さらに、投資への補助が出るケースのパターン②は、かなり改善され、自立化に近づく。なお、補助金は資金面への影響が大きいが損益面への影響は大きくないため、債務超過解消年数では同じとなる。

運賃値上げを行うパターン③と定期割引率を変更するパターン④では、値上げを含まないパターン①と比較すると収入約5%増しの効果があり、パターン②ほどは改善しないが、パターン①よりも返済完了時期は18~19年短くなる。また、債務超過解消年数もパターン①よりも1~2年早まることがわかる。なお、運賃値上げと定期割引率の変更では、値上げ効果では大きな差はないことから、改善効果で両者の差は少ない。

全てを実施するパターン⑤では、債務超過の解消は平成32年度、借入金返済完了時期は平成51年度という結果である。

6. 広島市からの支援

(1) 今後の進め方

シミュレーションパターン①の結果の通り、収入確保策や支出削減策の着実な実施など当社としての自助努力を最大限実施することに加え、広島市に借入金返済条件の変更を認めて頂ければ、事業を継続しながら、設備更新の実施及び長期を要することにはなるが借入金の返済が可能になる。

さらに、設備更新費に対する補助や運賃値上げ等が実現出来れば、借入金完済に要する期間をさらに短縮することが可能となる（シミュレーションパターン②～⑤）。

ただし、シミュレーションの前提としている延伸については広島市が現在検討している最中であり、今回のシミュレーションは一つの仮定のもとに行ったものである。従って、今後、広島市によって決定される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る。

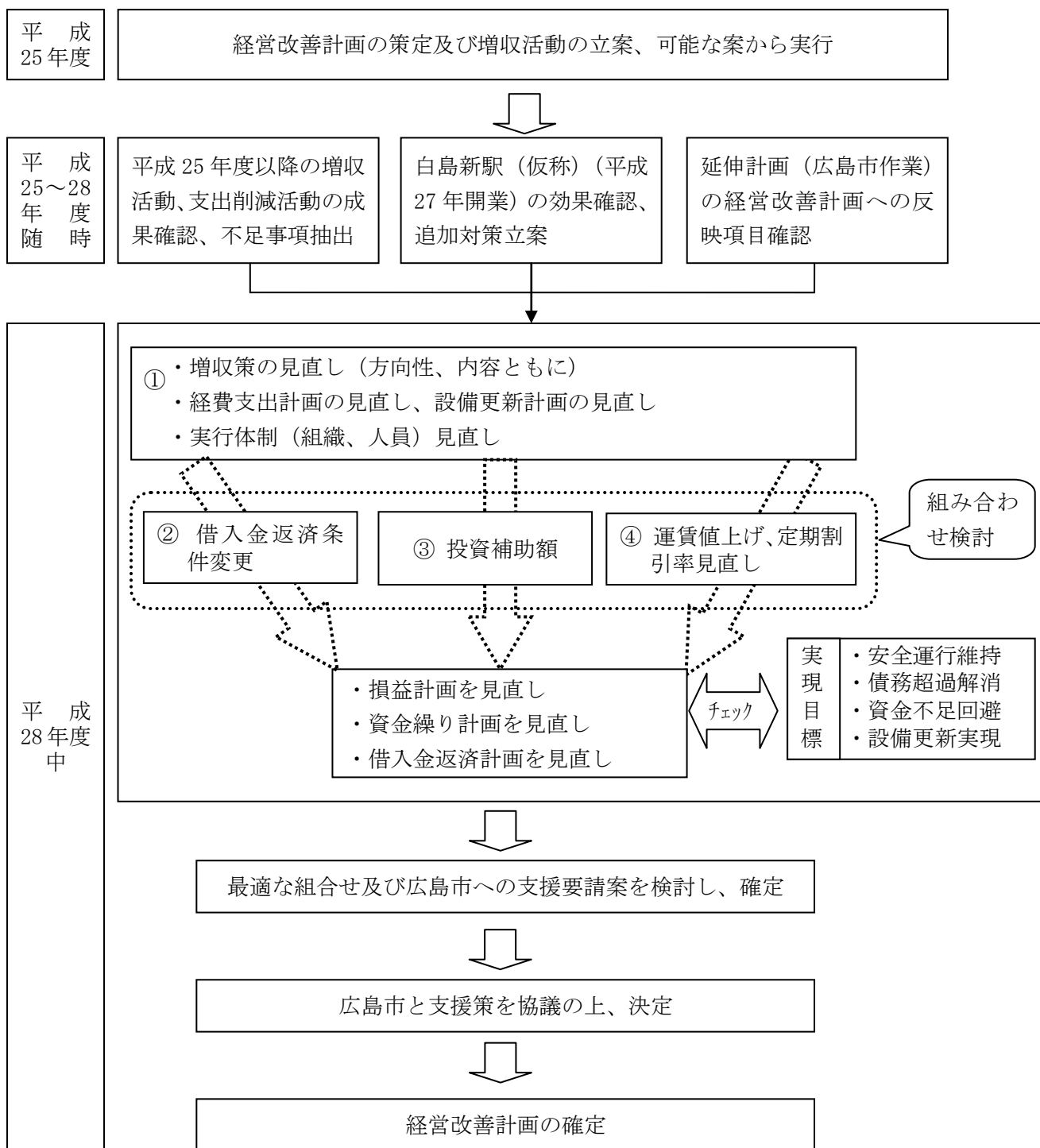
そのため、平成 28 年度に増収策等の結果検証を行う予定であることから、その時点での延伸計画の進捗状況を踏まえて、平成 29 年度以降の経営改善計画全体の見直しを行うこととする。

その際、下記の 4 項目（ア～エ）について、どういった組合せがベストなのかを検討し、それを踏まえた上で広島市の支援について、広島市と協議・検討し、決定することとする。

【組合せを検討する 4 項目と前記 5. (3) のシミュレーションの関係整理】

項 目	現時点での内容	シミュレーションパターン				
		①	②	③	④	⑤
ア	当社の努力 増収努力等：40 億円 設備更新費の圧縮等：57 億円 合計 97 億円	○	○	○	○	○
イ	広島市の支援 （借入金返済） 長期及び単年度借入金の返済 額猶予及び返済繰り延べ	○	○	○	○	○
ウ	広島市の支援 （補助金） 設備更新費補助		○			○
エ	お客様（受益者）の負担 運賃値上げ（5%）又は定期割引率の変更			○ （運賃）		○ （運賃）
					○ （定期）	○ （定期）

【参考】計画見直しフロー



組み合わせについては、当社の置かれている状況からは、当社の努力及び借入金返済条件の変更は必須であるため、あり得る組み合わせは、「当社の努力及び借入金返済条件の変更」と補助、運賃値上げ、定期割引率引き下げの組み合わせになる。

パターンは下記の6通り。

	当社の努力	借入・返済条件の変更	補助	運賃値上げ	定期割引率引き下げ
	①	②	③	④（その1）	④（その2）
組合せ1	◎	◎	—	—	—
組合せ2	◎	◎	○	—	—
組合せ3	◎	◎	—	○	—
組合せ4	◎	◎	—	—	○
組合せ5	◎	◎	○	○	—
組合せ6	◎	◎	○	—	○

（2）重点的取組分野の設定

計画の最初の見直しを行う平成28年度までの4年間は、経営改善計画を実効性のあるものにするためにも、広島市と連携することで早期に収益増が見込まれるに事業を選定し、その事業を重点分野として取り組むこととする。ただし、確実に収益を上げるためには、取り組むにあたり、投資等の資金が必要になる場合があるが、その場合は、広島市への返済額の一部を充てて事業を構築し、収益をあげることとしたい。

取り組む分野は、返済すべき資金を事業に充てることを想定するため、行政課題の解決に資する分野、現時点では、「観光・経済」、「若者・子ども」及び「地域連携」の3つの分野とする（以下「重点的取組分野」と言う）。

この3つの分野においては、広島市と連携して重点的に取り組み、収益増を確実なものにしたいと考えている。現時点で想定する取組案は以下の通りである。

分野	具体的な取組案
観光・経済	○本社建物の一部を賃貸（例：SOHO） ○イベント列車（例：サンフレ応援列車、婚活イベント列車、花見・納涼・月見列車等） ○白島新駅等に電子情報板を設置（観光・催事案内等、広告掲出）
若者・子ども	○本社建物の一部を賃貸（例：保育園分園整備事業に活用（待機児童対策）） ○イベント列車（例：安佐動物公園、交通科学館と連携イベント列車、展示会やコンサート、会社説明会列車等）
地域連携	○区の魅力と活力向上推進事業と連携して、地域活動団体とアストラムラインを利用したイベントを共催。 区は沿線に関連するエリアになる中区、東区、安佐南区、安佐北区とし、延伸計画如何では佐伯区や西区との事業連携も検討する。

(3) 平成 25 年度～平成 28 年度の借入金返済計画

平成 26 年度に資金不足が生じる見込みとなっていることから、これを回避しなければならないという喫緊の課題がある。

このため、広島市とその対応策について協議した結果、計画の最初の見直しを確実に実施することを条件として、平成 28 年度までの間の借入金返済額については、シミュレーション結果を踏まえ、返済額を年間 5 億円とし、残額は後年度に繰り延べることとなった。また、上記 (2) で想定する重点的取組への投資上限額を 1 億円と設定する。

平成 28 年度までの支援をまとめると下記の通り。

- ① 単年度借入金については、毎年度 5 億円の減額を行わず、平成 25 年度と同額の 155 億円とする。
- ② 長期借入金については、毎年度、返済可能と見込まれる 5 億円のうち、重点的取組への投資の原資とするための 1 億円以内を減額して返済する。

(4) 平成 29 年度以降の返済計画

平成 28 年度に行う本計画の最初の見直しにおいて、会社の努力、借入金の返済、設備更新費への補助、受益者負担の 4 項目のベストの組合せを検討する中で、平成 29 年度以降の具体的な広島市への支援要請を決定する。

7. 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、広島市北西部地域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通り改善する。

- ①債務超過を解消、民間金融機関からの借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。

最後に、この「今後の経営展開－経営改善計画－」により、今後40年間の経営を次の通り展望する。

時 期	経 営 展 望
平成 28 年度	<ul style="list-style-type: none">・白島新駅（仮称）が開業し、当社の事業領域が拡大する。・平成 25～27 年度までの取組実績や増益効果を検証し、その結果や延伸事業の基本方針の内容を反映させ、経営改善計画を完成させる。
平成 29～44 年度	<ul style="list-style-type: none">・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。・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設備更新を実現する。・安佐南区人口は増加予測であるが、人口減少に転じた場合も想定した経営計画及び対処策を検討し、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に努める。
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。・インフラ外施設の更新に備えた資金蓄積にも取り組んでいく。