

広島高速交通株式会社の「今後の経営展開 ―経営改善計画―」の見直しについて（概要版）

1 経緯

当社は、平成 17 年度以降債務超過の状態となっており、厳しい経営状況にあることから、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。）を策定しました。

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います。

本年度は、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計画の進捗状況を踏まえ、広島市へ要請する具体的な支援策も含めて来年度以降の計画を見直します。

【現在の経営改善計画の概要】

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
	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 億円で据置き
広島市の支援等	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 これまでの取組状況等

会社の経営状況及び経営改善計画の目標に対する進捗状況等は次のとおりです。

(1) 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	過去最高利用者数
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	過去最高益（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 // 単年度借入金 155 億円

(2) 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※

※ 当初計画に記載は無いが、実施効果を見込んで新たに実施したもの。

(3) 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

(4) 評価（平成 27 年度末時点）

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%を達成しました。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ます。

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 万円となりました。

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す。

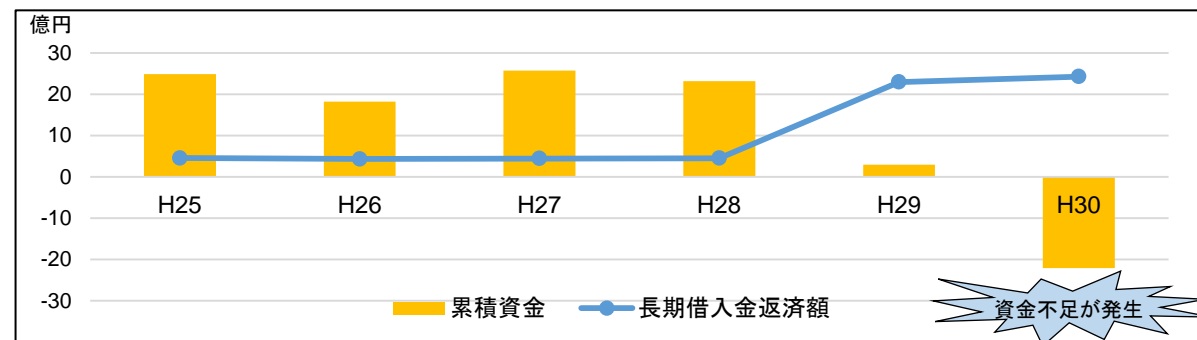
これらの実績を踏まえると、計画に掲げた取組は順調に成果を上げていると評価できます。

3 今後の課題について

単年度ごとの経営状況は着実に改善しているものの、資金収支に関して次の課題があります。

(1) 現行の長期借入金返済計画とおりの返済により見込まれる資金不足

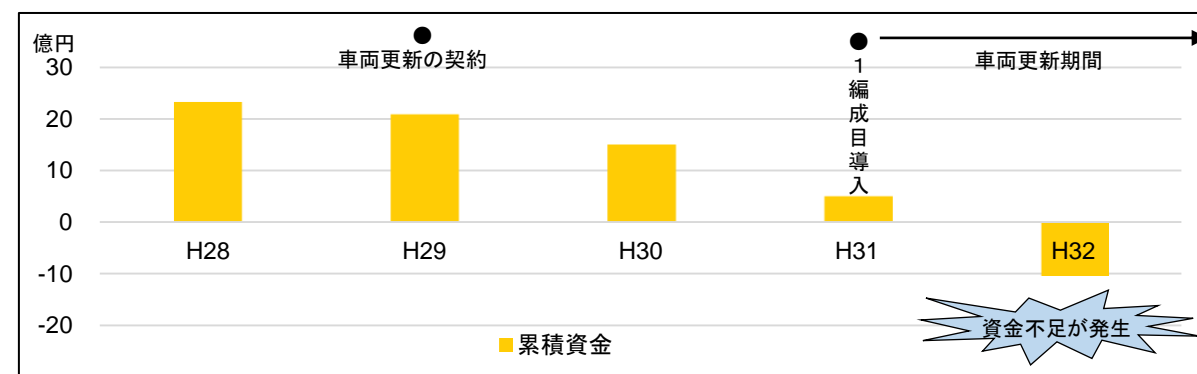
広島市からの長期借入金残高約 159 億円の返済期限は平成 36 年度となっており、現行の返済計画では、平成 28 年度までの暫定的な措置である返済猶予が終わった後の平成 29 年度に手元資金がほぼ枯渇し、平成 30 年度には計画とおりの返済が困難な状況となっています。



計画どおり返済した場合の累積資金の状況

(2) 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ります。



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

4 計画の見直しについて（案）

計画の見直しに係る検討作業は、当初計画に示した手順に従って行いました。

(1) 会社の取組内容の見直し

① 収入確保策

これまでの短期的取組による利用者増は、平成 29 年度までに 61,000 人/日（9,000 人/日増）を目標としていましたが、現時点で、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/日増を目指したいと考えています。

※ 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)

このため、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します。

また、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、下表のとおり、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ります。

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きたいと考えています。

【収入確保策】

◎ 新規取組案

区 分	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 ○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 ○各種イベント列車の運行 ◎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 P R 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		

② 支出削減策

経費節減策については、下表のとおり、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ります。

◎ 新規取組案

区 分	取 組 案
徹底的な経費節減の継続	○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

また、投資額については、当初計画策定時に作成した更新計画を基に、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します。

※ 投資額を精査した結果、当初計画策定時の約 233 億円から約 256 億円へ約 23 億円上振れることになりました。内訳は次のとおりです。

- ・ 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）

③ 実行体制の確保

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しています。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にします。

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にします。

④ その他の前提条件の設定

アストラムラインの延伸については、「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）の事業スキームのとおり見込みます。

【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）

⑤ 目標値の修正

①～④を踏まえ、次のとおり、計画全体の目標を上方修正します。

【計画全体(平成 25～44 年度)の目標】

ア 利用者数：平成 24 年度比 28,000 人/日増加（80,000 人/日） +1,000 人/日
イ 運輸収入：平成 24 年度比 495 万円/日増収（1,514 万円/日） +18 万円/日
ウ 損 益：黒字継続及び平成 30 年度頃の債務超過の解消 4 年程度前倒し

このうち、当面、次期 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、以下のとおり設定します。

【次期 5 年間(平成 30～34 年度)の目標】

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

(2) 広島市へ要請する支援等の検討

計画の見直しに当たり組合せを検討することとしていた「広島市の支援」や「利用者負担」について、前提条件などを踏まえた上で、適否を検討しました。

① 「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ました。

こうした方針を踏まえ、当初計画においてシミュレーションパターンとして示していた広島市の支援策について、次のとおり適否を判断しました。

【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。

② 「利用者負担」

会社としては、今後も、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きますが、広島市からの支援を要請する以上、利用者負担についても検討せざるを得ないと考えています。

こうした考えから、当初計画において想定していた利用者負担について、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ました。

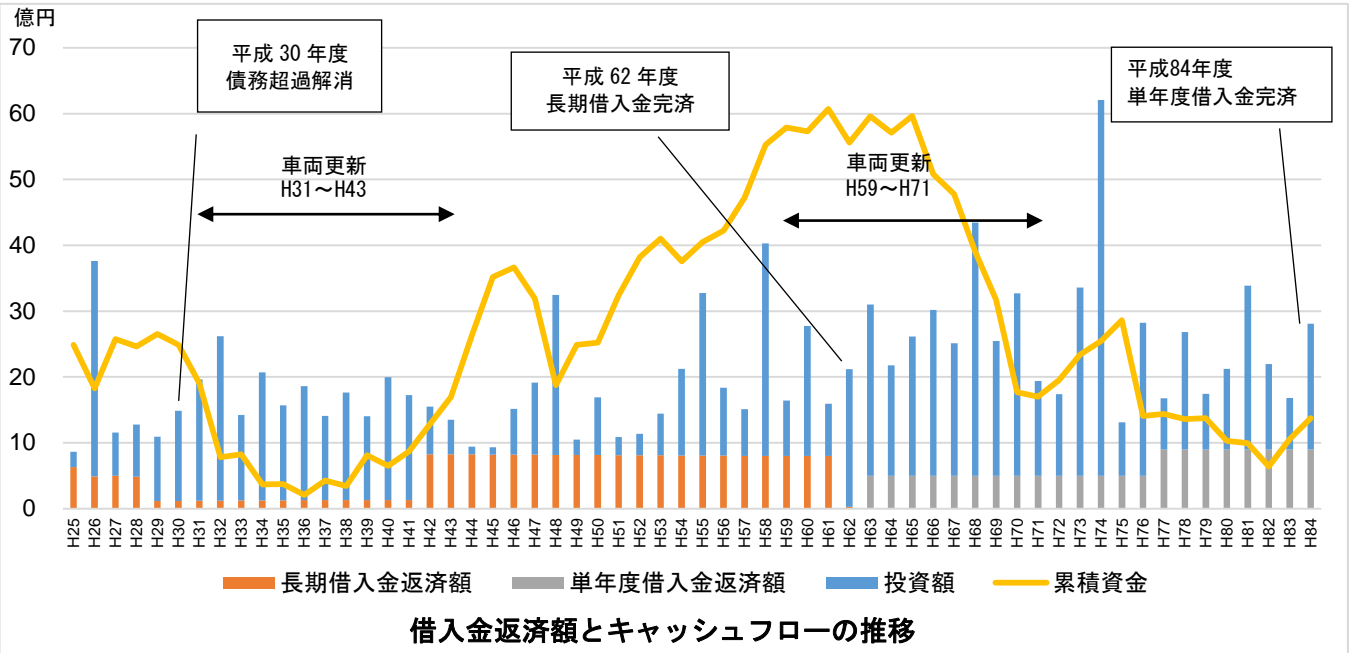
【利用者負担の適否】		
区 分	適 否	理 由
運賃値上げ	不適	現在の黒字継続の経営状況では、運賃変更認可に係る制度上の要件を満たさず、実施できないため。
定期割引率の変更	不適	<p>平成 16 年 1 月から拡大している定期割引率を元の割引率に戻した場合※、利用者数の変動が無いという仮定の下での試算では、借入金の返済が 6 年程度早まることが確認された。</p> <p>しかしながら、平成 24 年度に黒字転換してから数年で、安定した経営基盤を構築する途上であり、定期割引率の変更による利用者離れのリスクなどを踏まえ、現段階では実施を見送ることが適切であると判断したため。</p> <p>※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

(3) 収支等の見通し

「(1)会社の取組内容の見直し」と「(2)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ました。

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りました。

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 年度に返済が完了します。

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ました。

(4) 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、借入金の返済猶予を継続していただくことを要請することとしました。

広島市に要請した結果、要請のとおり支援が得られる見込みとなりました。

【広島市への支援要請】

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)	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>【平成 62 年度完済】</p>
単年度借入金 (無利子)	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>【平成 84 年度完済】</p>

なお、会社としては、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、次回予定の計画のフォローアップの時期を目途に、その時点での利用状況などを踏まえて、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た上で、再度実施の検討を行いたいと考えています。