



「今後の経営展開—経営改善計画—」(平成25年度～令和14年度)のフォローアップ

1 経緯

平成29年1月改定の広島高速交通株式会社の経営改善計画(以下、単に「計画」といいます。)では、概ね5年程度で計画のフォローアップを行うこととしており、本来、令和4年度がその年次でしたが、コロナ禍のため今後の利用の動向を見通すことが難しい等の理由により、実施を見送っていました。

こうした中、新型コロナウイルス感染症の収束に伴い社会経済活動が回復・正常化し、近年では利用者数の回復に安定性が見られるなど、状況が改善したことを受け、このたび、フォローアップとして、計画の進捗状況の検証を行うとともに、計画について必要な見直しを行うこととしたものです。

(参考) 平成26年1月「今後の経営展開—経営改善計画—」策定
29年1月 同改定

【現在の経営改善計画(H29.1 見直し後)の概要】

- 計画期間:平成25年度～平成44年度(令和14年度)【20年間】
- 目標

利用者数	【平成25年度-令和14年度(=計画期間全体)】 平成24年度比28,000人/日増加(52,000人+28,000人=80,000人/日) 【平成30年度-令和4年度】 平成29年度比1,700人/日増加
運輸収入	平成24年度比495万円/日増収(1,514万円/日)
損益	黒字継続及び平成30年度頃の債務超過の解消

■経営改善の取組

収入確保策	平成24年度比28,000人/日増加の内訳 ・15,000人/日増(既存区間) ・10,000人/日増(延伸区間)※ ・3,000人/日増(延伸による会社増収策への波及効果) ※ 延伸区間の利用者増加数は、「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)によるものを参照している。	
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256億円)
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	5年を目途に定期的に計画の進捗状況の検証を行い、必要に応じて、計画の目標及び経営改善の取組の内容などについて見直し
広島市の支援 (借入金の返済猶予)	長期借入金(有利子)	①返済完了時期を令和32年度まで繰延べ ②車両更新のために資金収支の厳しい令和11年度までは、返済額を低減し、年当たり約1億円を返済 ③令和12年度から32年度まで、年当たり約8億円を返済
	単年度借入金(無利子)	①有利子の長期借入金を完済する令和32年度まで155億円に据え置き ②令和33年度から46年度まで、年当たり約5億円を返済 ③令和47年度から54年度まで、年当たり約9億円を返済

2 進捗状況の検証

(1) 経営状況

区分	平成24年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	コロナ禍			
					令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度
利用者数(人/日)	52,294	64,989	65,454	65,612	50,402	53,207	59,086	63,782
通勤等定期	25,255	34,965	35,656	36,379	29,250	29,800	31,814	34,317
定期外	27,039	30,024	29,798	29,233	21,152	23,407	27,272	29,465
運輸収入(万円/日)	1,019	1,221	1,222	1,213	922	985	1,115	1,196
単年度損益(億円)	約2.8	約3.6	約2.9	約3.8	▲約3.9	▲約3.5	▲約2.5	▲約2.3
累積損益(億円)	▲約116	▲約97	▲約94	▲約90	▲約94	▲約97	▲約99	▲約102
市借入金残高(億円)	約327	約308	約307	約306	約305	約304	約303	約302

(2) 収入確保策及び支出削減策の実施状況(平成29年度から令和5年度実施分の主なもの)

■ 収入確保策

区分	取組内容
増客及び誘客事業	○紙屋町地区及び沿線店舗等との連携事業(沿線ホテルの宿泊プラン展開、アス巡、等) ○区の事業との連携事業(サンフレッチェ広島応援デー等) ○フィルムコミッションへの撮影協力 ○アストラムラインくんの広報への活用 ○沿線の文化施設等と連携したスタンプラリー(モブ子の恋モデルの地めぐり等) ○ラッピング列車の運行(7000系サンフレッチェ・トラム、カーブトラム、地球温暖化対策啓発ラッピング) ○地域の情報発信や地域との交流事業(沿線マガジン発行、散策イベント等) ○他交通事業者との連携(他社イベントへの参加によるアストラムラインの魅力発信等)※ ○YouTube等のSNSを活用した魅力発信※
コロナ対策	○WEBでの混雑状況の公表※ ○車両内の抗ウイルス・抗菌加工の実施※
経営資源の活用	○廃車部品のオンラインショップ販売 ○アストラムラインをモチーフにしたグッズ販売 ○経営視点を持った人材育成(研修等)の実施※

■ 支出削減策

区分	取組内容
経費節減の継続	○新型車両導入前倒しによる修繕費等の削減※ ○業務フロー見直しを踏まえた業務効率化※
資金確保・投資平準化	○民間金融機関からの借入により車両更新を実施※ ○設備投資にリースを活用※

※ H29.1 見直し後の計画に記載は無いが、新たに実施したもの。

(3) 経営改善計画の目標(平成30年度～令和5年度)に対する結果

区分	計画における目標値(令和4年度時点)	令和5年度時点の結果※	備考 (令和4年度時点での進捗状況)
利用者数(年間平均)	平成29年度見込み値 +1,700人/日 (計画策定時の平成29年度見込み値:62,030人/日)	+1,752人/日 (63,782人/日)	▲2,944人/日 (59,086人/日)
損益	黒字継続 平成30年度頃の債務超過の解消	令和元年度まで黒字継続、 令和2年度以降赤字 平成29年度に一旦解消したものの、 令和5年度より再び債務超過	左記参照

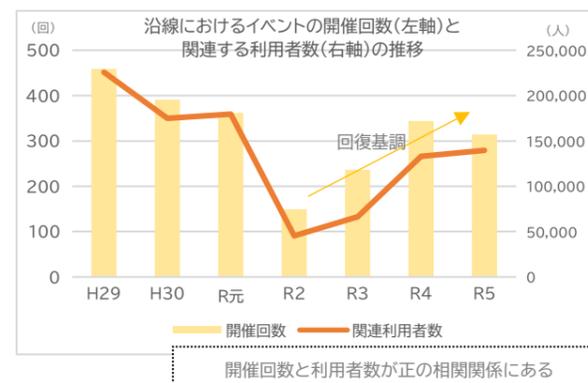
※計画改定時には目標値の比較対象を令和4年度としていたが、コロナ禍の影響を考慮し、令和5年度で比較している。

(4) 経営改善の取組に係る自己評価

- 利用者数については、順調に増加し、令和元年度には過去最多の 65,612 人/日を記録しましたが、新型コロナウイルス感染症の感染が拡大した翌令和2年度には、前年度比23%減の 50,402 人/日まで減少しました。その後、経済・社会活動の正常化に合わせて急速に回復し、令和5年度には 63,782 人/日となり目標値を 52 人/日上回って、計画終期の既存区間の利用者目標値である 67,000 人/日に対する進捗率も、前回計画見直し時における進捗率約 91% (平成27年度実績値:60,778 人/日)から約4%上昇の約 95%となっています。
- 損益状況については、平成 24 年度から令和元年度まで8期連続の単年度黒字を達成し、平成 29 年度には債務超過を解消するなど、概ね計画どおり順調に経営改善が進んでいましたが、令和2年度～5年度のコロナ禍の間に営業収入が計約 23 億円減少したことと設備更新による減価償却費の増加とが相俟って、累積損失は約 12 億円増え、令和5年度には再び債務超過となりました。
- こうした中、利用者の減少に伴う運輸収入の減少に加え、物価高騰、車両更新による減価償却費等の増大の影響により令和2年度から4期連続で単年度赤字となったものの、沿線店舗との連携事業等の増客・誘客の収入確保の取組や新型車両の更新前倒しによる修繕費の支出削減の取組など計画に掲げた取組を着実に実施したことで、減価償却費等を除いたキャッシュフローは令和3年度から令和5年度の3カ年平均で約13億円/年を確保することができました。
- また、民間金融機関からの借入を活用して前倒しするなど着実に車両更新を進めたことにより、車両修繕費を約 4 億円削減したほか、空調機能の向上及びバリアフリーに対応したフリースペースの増設などの利用者サービスの向上を早期に実現することができました。
- アストラムラインは、利用者の5割強を通勤・通学の定期券利用者が占めており、固定の利用者が多く、現状は郊外の住宅団地と都心部を結ぶ、いわゆる生活路線となっています。そのため、一定規模のイベント利用者数を除いた固定の利用については、新白島駅が開業したことにより、通勤・通学等の利用者の利便性を高めることで利用者が増加した経験がありますが、基本的には、沿線人口の影響を大きく受けることとなります。また、コロナ禍の令和2年度から令和4年度を除いたうえで、固定の利用者数の沿線人口との比率をみると、近年はほぼ横ばい状態となっています。
したがって、固定の利用者を増加させるためには、路線の性格を変えるような新たな措置、あるいは取組が必要となっています。

安佐南区人口 (千人)	平成 29 年度	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度
	243	243	244	244	243	243	242

- 固定の利用者以外の利用としては、広島広域公園や各大学など、沿線施設等における各種行事や催し等の開催に合わせたものがありますが、右図のとおり、コロナ禍で大きく落ち込んだ後、イベント件数の回復に伴い、利用者数も増えています。イベントの開催件数は、平成29年度の約460件に対し、コロナ禍にあった令和2年度の約150件から令和5年度の約310件と回復していますが、今後更に増加が期待されています。



(5) 今後の課題と対応の方向性

- ① 人口減少下における利用者数等の確保
沿線人口は引き続き減少傾向にあることやコロナ禍を契機とした生活様式の変容等を考慮するとともに、国立社会保障・人口問題研究所の推計等をも踏まえるならば、従来の利用形態は残しつつも、中長期的な観点に立って利用者の増加を図るための抜本的な対応策が不可欠となっています。
その際、都心部では再開発が進み、紙屋町地区周辺ではひろしまゲートパークや新サッカースタジアムなどの商業・にぎわい施設の集積が進んでおり、買い物やイベント参加など都心への移動機会の増加が見込まれることから、これを確実に取り込むための対応策が重要となります。また、西風新都においては、「活力創造都市”ひろしま西風新都”推進計画2013」に基づき、まちづくりが進展し、広島広域公園の再整備も進むことを踏まえると、今後増加が期待される住民や立地企業の従業員の通勤・通学等とともに賑わいの創出につながる関係人口の移動の需要を取り込むための方策も必要となります。
こうした外部環境の変化への的確な対応を重視することによって、アストラムラインの新規需要の創出等に向けた取組を加速させていきます。
- ② 物価高騰等による経費増加への対応
コロナ禍を経て、輸送人員は相当程度回復しており、コロナ禍による減収の影響は徐々に解消が見込まれるものの、エネルギー価格高騰等による経費の増加に加え、今後、車両等の大規模設備更新に伴う減価償却費等の増加による更なる経費の増加が予想されることから、民間金融機関からの借入や設備更新へのリースの活用などにより柔軟に対応し、収支の安定化を図ります。
- ③ 電気関連設備の早期更新
昨今、設備更新に当たり納期の長期化や費用の上昇が見られる中、大規模な費用が見込まれる受変電設備を中心とした電気関連設備に更新の必要が生じていますが、前倒して実施した車両更新では経費削減等の効果があったことを踏まえ、老朽化の進行速度を注視しつつ、可能な限り早期の更新を図り、安全な運行を確保します。

上記の課題や社会情勢の変化に適切に対応しつつ、今後の安全・安心な運行に必要な設備改修や、利用者サービスの向上を実現するため、更なる経営改善を図り、新たな収支改善策等を実施する必要があることから、以下のとおり計画の見直しを行います。

3 計画の見直しについて

(1) 期間の見直し

令和6年2月に市から公表された「アストラムライン延伸の事業計画の見直しについて」において、延伸区間の開業が令和18年度頃を目指すよう見直されたことを踏まえ、令和 14 年度としている計画の終期を令和18年度まで延長します。

(2) 利用者数の目標値の見直し

① 既存区間の利用者数目標値について

国立社会保障・人口問題研究所の将来人口に係る最新の推計等を踏まえると、今後の既存区間の利用者数についても減少が見込まれています。このため、利用者数増加に向けた取組は加速化させていくものの、令和 18 年度時点の既存区間の利用者目標数は、令和 6 年度の見込み値(64,500 人/日)を基に現状維持を基本とすることとしました。

(平成 24 年度比15,000人/日増を、平成 24 年度比 12,500 人/日増に修正した値)

② 延伸区間の利用者数目標値の修正(新交通西風新都線の整備)

アストラムラインの延伸について、令和6年2月に市から公表された「アストラムライン延伸の事業計画の見直しについて」により、延伸による利用者増加数が 8,900 人/日増に見直しとなったことを踏まえ、延伸による会社増収策への波及効果 3,000 人/日増を次式により改めます。

算定式: 3,000人/日×(8,900人/日÷10,000人/日)÷2,600人/日

(3) 取組内容の見直し

① 収入確保策

現行の取組をベースとしつつ、取組を加速化させ、更なる成果を上げることができるよう、データを活用した施策の充実・強化など新たな取組を追加します。

区分	取組		
	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」を活用した広報の強化 ○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 ◎地域資源を活用した観光誘客の検討
経営資源の活用	○駅窓口での雨具の販売 ○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 ○他分野との連携や経営視点を持った人材育成の実施 ◎データを活用した施策の強化	○新白島駅連絡通路の活用	
延伸事業を契機とした取組		○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)との連携
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

経費節減については、下表のとおり、計画策定後に取り組んできたものに新規の取組を加えるなど、今後も安全性に支障のない範囲で、財務状況の改善を図ります。

区分	取組	◎:新規取組
経費節減の継続	○車両部品の交換限度の見直し ○設備更新における汎用品の採用 ○保守方法の変更による経費節減 ◎生成 AI を活用した業務効率化の検討 ◎人員体制の維持確保のための自動運転の検討	
資金確保・投資平準化	○民間金融機関からの借入により設備更新を実施 ◎設備更新における一部リースの活用 ◎積極的な国庫補助金の活用	

また、投資額については、現行計画策定時に作成した更新計画を基に、更新時期の見直しや物価高騰等を踏まえ、更に精度を高めた数値に時点修正し、平成25年度から令和14年度の20年間で、現行計画策定時の約 256 億円から約 353 億円へ増加しました。

③ 新たな収支改善策の実施

市民の暮らしに欠かせない大切な移動手段として、コロナ禍に伴う厳しい経営状況からの回復の途上にある中でも、老朽化した電気設備等の更新や大規模修繕を着実に進めるとともに、車両更新に伴う減価償却費やエネルギー価格高騰に伴う動力費などの諸経費の増加に適切に対応しながら、将来にわたって、これまで以上にわかりやすく使いやすいサービスを提供しつつ、安定的な運行を継続することができるよう、①及び②に加え、抜本的収支改善策として、以下の取組を実施します。

ア 運賃改定

令和 7 年 10 月頃に平均 12.8%程度(最大差額 30 円)の運賃値上げを実施します。

なお、定期割引率について、平成 16 年 1 月より、通勤・通学ともに、長い期間(3・6 か月)の定期券については高く設定していましたが、通勤定期に限り、平成 16 年の改定を行う前の水準に戻します。一方、学生定期については家計への影響、子育て支援の観点から、現行のまま据え置きます。

イ 減資

資本金を100億円から1億円に減資することにより、法人税等の負担が軽減されることでキャッシュフローを約6千万円/年改善させ、将来キャッシュフローを安定的に確保します。

なお、この減資は無償減資※であり、株式数や持ち株比率に変動を及ぼさないことから、株主の権利(株主総会における議決権、配当を受ける権利等)に不利益は生じません。

※資本金の払戻しを行わずに資本金を減少させるもので、資本金の額の減少分を欠損の填補に用いることができる(株主資本である純資産の中で科目の振替を行う。)

これらの取組により、計約7億円/年の収支改善、キャッシュフロー全体として 20 億円/年程度の確保を見込みます。

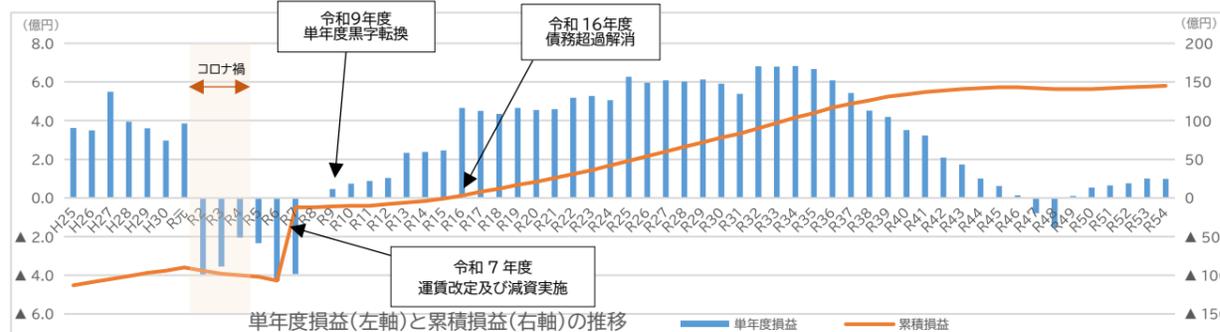
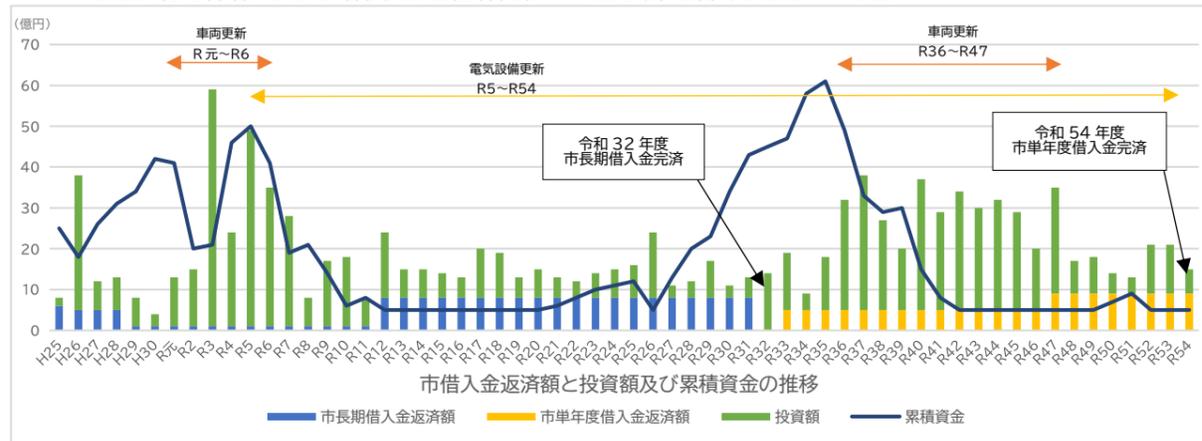
(4) 収支等の見直し

「(1)期間の見直し」、「(2)利用者数の目標値の見直し」、「(3)取組内容の見直し」及び令和6年2月に市から公表された「アストラムライン延伸の事業計画の見直しについて」を基に、下表のとおり条件を設定して計画見直し後の収支等を算定したところ、借入金について、長期を要することとなりますが、十分に返済可能な水準にあり、令和11年度頃まで資金面における問題はなく、引き続き経営の安定性を確保できる見通しです。

また、その後も、電気関連設備の更新は早期に実施する必要があることや、広島市への返済が本格化するという課題はあるものの、令和12年度頃～令和20年度頃などにおいては民間金融機関からの運転資金導入等を想定することで、一定の経営の見通しを立てることができます。

区分	内容
条件	輸送人員・収入 ○既存区間:令和11年度時点 64,500人/日 令和18年度時点 64,500人/日 運賃改定等により、約7億円/年の増収 ○延伸区間:令和18年度の開業により +11,500人/日、約2億円/年の増収
	投資 ○既存区間:平成25～令和18年度の投資額 約386億円 (平成25～令和14年度の投資額 約353億円) 令和19～34年度の投資額 約113億円 (令和15～34年度の投資額 約146億円) ○延伸区間:初期投資 全額を広島市・国(補助)が負担 更新投資 30年間で約170億円のうち、 約164億円を広島市が補助することを想定
	市借入金返済 ○前回計画見直し時の返済猶予を継続することを前提としている。 (1経緯の【現在の経営改善計画(H29.1見直し後)の概要】下を参照)

※ 延伸事業の計数は、「アストラムライン延伸の事業計画の見直しについて」(令和6年2月広島市公表)によるものである。ただし、利用者増加数及び増収額は会社増収策への波及効果を合算したものである。



(5) 新たな目標値の設定

上記を踏まえ、新たな目標値を次のとおり設定します。

【計画全体(平成25～令和18年度)の目標】

ア 利用者数:平成24年度比 24,000人/日増加(76,000人/日)	
【内訳】	
・12,500人/日増(既存区間)	▲2,500人/日
・8,900人/日増(延伸による利用者増)	▲1,100人/日
・2,600人/日増(延伸による会社増収策への波及効果)	▲400人/日
イ 運輸収入:平成24年度比 492万円/日増収(1,511万円/日)	▲3万円/日
ウ 損益:令和9年度頃までに再度の黒字転換及び令和16年度頃の債務超過の解消	

このうち、次期5年間の目標については、経営改善による取組や人口減少を総合的に考慮し、以下のとおり設定します。

【次期5年間(令和7～11年度)の目標】

ア 利用者数:令和11年度時点で64,500人/日(現状維持)
イ 損益:令和9年度頃までに再度の黒字転換

4 経営展望

アストラムラインは、多くのお客様に支えられ、このたび開業から30周年を迎えることができました。現在、広島市においては「広島型公共交通システム」の構築が進められており、アストラムラインは延伸を控える中、今後、市のわかりやすく使いやすい公共交通ネットワークを形成する「基幹公共交通」として、引き続き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することが期待されています。

こうした中、物価高騰等による経費増加や多額の費用を要する電気関連設備の更新が当社の経営上の重要な課題となっていました。中長期的な視点に立って、アストラムラインの安定的な運行を確保するという目標に向けて、新たな収支改善策を着実に実施してまいります。

また、利用者の確保については、全体としては人口減少という環境下にあります。市においては、都心部と西風新都という2つのエリアにおいて活性化の取組が進められていることから、そうした市のまちづくりの動きと連動させながら、移動者のニーズを確実に捉え、利用者の増加に結び付ける取組を展開していきます。

今後とも、当社としては、「未来に向かって伸び行く会社として、輸送の安全性を保持し、お客様へのサービスの向上に努めることにより、豊かな社会づくりに貢献する」という経営理念の下、本計画に掲げる取組を着実に進めてまいります。