事業再生計画とは



事業再生計画とは何か？
策定の経緯や、この計画の趣旨・目的、新生とさでん交通及び自治体を始めとする関係機関等の役割やその取り組みについて、分かりやすく説明します。

＝共通言語版＝

この計画策定に携わった自治体、金融機関、旧２事業者、旧株主の皆様はもちろん、広く県民・市民の皆様や利用者の皆様に対しても、今一度、公共交通の大指針とも言うべき事業再生計画についてご理解いただくとともに、厳しい環境下にある今後の公共交通をお互いにどのように築き上げていくのかを考える一助となれば幸いです。

参考資料 ： 『共通言語の必要性』※ 公共交通の共通言語とは何か？

《 情報伝達経路の隘路 》

事 業 者



自治体担当者



首　　長



議　会　　住　民

《理由》

特に地方の市町村職員は、多くの事業を兼務しており、加えて数年スパンでの人事異動もあり、複雑な公共交通の知識が蓄積・継承されにくい。

この環境では、首長にも正確な情報は伝わりがたく、当然、議会・住民にはさらに伝わらなくなって、いつまでたっても本当に必要な議論が進まない傾向にある。

例外：熱意ある自治体担当者が存在



《 改善策 》

1. 同じテーブルで関係者が同一の知識・価値観で議論するためには、『共通言語』が必要。
2. 『共通言語』とは、極力難解な表現を避けた、グラフやイラスト・漫画といった手法をも取り入れた中学校高学年の生徒にも分かるような「資料提供と説明」のことである。
3. この『共通言語』の第一義的な提供者は事業者である。＝ 県の協力も得たい。
   事業者の共通言語化が進むと、他の関係者の共通言語も増加し、関係者の同じ価値観、目線での議論が始まり、自治体を中心とした効果的な対策の各分野への展開が可能となる。

事業再生計画とは

■ 策定の経緯・計画の内容編

問１：事業再生計画策定に至る経緯はどのようなものですか？
P．５

問２：事業再生計画策定の目的と意義、その内容のポイントは何ですか？
P．７

問３：再構築スキーム提言の直接要因である２社（旧土電、旧県交通）の窮境原因とは何ですか？
P．９

問４：再構築スキームの内容は、どのようなものですか？
P．１１

問５：とさでん交通は、公共交通だけでなく、自動車整備事業、航空代理事業、旅行業、広告事業等、幅広く事業をやっていますが、事業再生計画ではどのように触れられているのでしょうか？
P．１３

問６：事業再生計画とは、とさでん交通が取り組む５年半の計画のことですね？
　とさでん交通は、事業再生計画に沿って持続可能な公共交通を実現させてください。
　皆さんの助けがいらないようにお願いしますよ。
P．１４



事業再生計画とは何か？
その意義、目的、関係者の使命役割等について、Ｑ＆Ａ方式で分かりやすくご説明します。

事業再生計画とは

■ 関係機関等の役割編

問７：事業再生計画では、とさでん交通や、県・高知市等の行政機関、関係金融機関等の役割について、どのように示されているのですか？

Ｐ．１５

問８：設立の経緯から、とさでん交通（株）には最大限の自助努力が求められると思いますが、これはどのように担保されるのでしょうか？

Ｐ．１７

問９：事業再生計画では、県・高知市等の関係自治体の取り組みについて、どのように示されているのですか？

Ｐ．１８

■ 出資、追加支援に関する誤解編

問１０：１０億円も出資したのに、なぜ資金不足になるというのですか？
　とさでん交通にはもう少ししっかりとした経営をお願いします！

Ｐ．１９

問１１：通常なら、１０億円も出資すれば、これを元手に利益を上げ、会社を安定させることが可能なはずですが、一体どういう出資金の使い方をしているのですか？
腑に落ちません。

Ｐ．２０

問１２：巨額に及ぶ債権放棄や出資の中でとさでん交通は発足したのに、なぜ、未だに多額の補助金を出し続けねばならないのですか？

Ｐ．２１



Ｑ＆Ａ２ページ目です。

事業再生計画とは

問１３：事業再生計画に盛り込まれている「路線バスの新補助制度」とは何のことですか？

P．２４

■ 持続可能な公共交通への取り組みの基本理念

問１４：再構築スキーム（事業再生計画）で示された出資金や追加支援の考え方からは持続可能な公共交通への取り組みの基本理念は、どう読み取れるのでしょうか？

P．２５

■ 顕在化している大きな課題

P．２７～

○実績総括公開とこれまでの主要な傾向

○再構築フレームの維持の可能性は？

○路線バス事業と軌道事業の経営構図と内部補助

○警鐘を鳴らし続けてきた資料（既公開）



Ｑ＆Ａの３ページ目です。

事業再生計画とは：策定の経緯

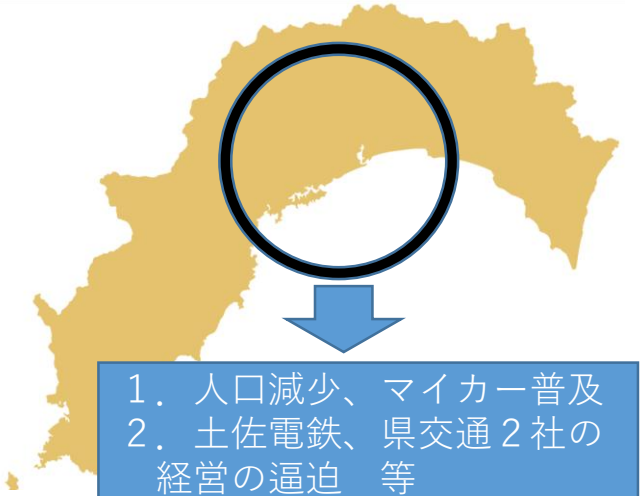
（問１）事業再生計画策定に至る経緯はどのようなものですか？

（答）
１．平成２５年３月に旧土佐電気鉄道役員のコンプライアンス問題が明らかになったことを契機に、
（１）同社への指導強化　と併せ、
（２）かねてからの懸案事項であった県中央地域の公共交通の課題への指導助言、及び将来にわたって持続可能な公共交通の構築に向けて検討を行う必要性
がクローズアップされるようになりました。

２．これを受けて、平成２５年９月に県を始めとする中央地域関係自治体、関係金融機関、関係事業者、学識経験者からなる「**中央地域公共交通再構築検討会**」が発足しました。

３．以下、同検討会は鋭意協議検討を続け、平成26年6月2日の第７回検討会において、策定された「**事業再生計画**」を公表、全会一位で承認されたものです。

メンバー（最終時）
○会長
　熊谷　靖彦：高知工科大学教授
○委員
・岩城　孝章：高知県副知事
・吉岡　　章　：高知市副市長
・藤村　明男：南国市副市長
・筒井　正典：いの町副町長
・山本　正孝：四国銀行常務取締役
・片岡万知雄：土佐電気鉄道社長
・前田　道雄：県交通社長



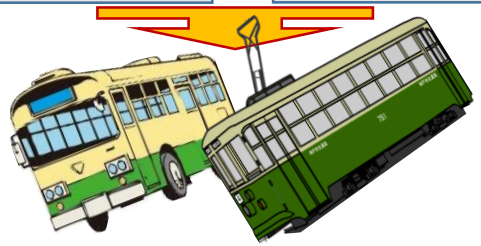
１．人口減少、マイカー普及
２．土佐電鉄、県交通２社の経営の逼迫　等
★このままでは、県民の足が守れない！＝危機感の共有



人口減少



マイカー普及



事業再生計画とは：策定の経緯

『中央地域公共交通再構築検討会』の発足

【目的】
（１）県中央地域の公共交通機関が直面する課題に対して指導・助言を行う
（２）将来にわたって持続可能な公共交通スキームの構築に向けた検討を行う等

【所掌事務】
（１）県中央地域の公共交通の**再構築の手法**及び**スキーム**の検討
（２）土佐電気鉄道株式会社の社内改革に対する指導及び提言

第１回：平成２５年９月２４日

【検討内容】
・土電、県交通にかかる
　・事業面、財務税務面、法務面の分析
・土電の社内改革の状況確認
・再構築手法の整理
・再構築案の具体化

県民・マスコミ等、大注目の中での検討会の開催



第６回：平成２６年４月２８日

第７回：平成２６年６月２日

平成２６年１０月１日

『再構築スキーム』の提案 → **★『事業再生計画』の承認** → 新会社設立委員会 → **とさでん交通（株）発　足**

事業再生計画とは：計画の内容

（問２）事業再生計画の目的と意義、その内容のポイントは何ですか？

（答）

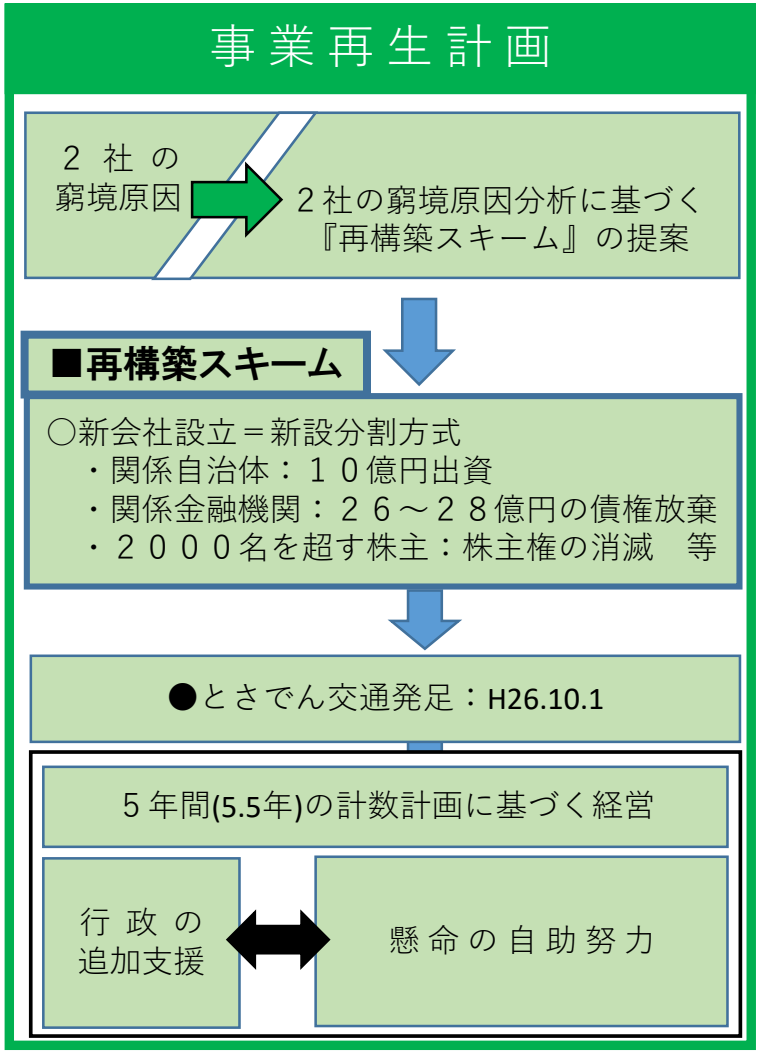
１．事業再生計画の目的は、『**将来にわたって持続可能な公共交通スキーム（体系・枠組み）の構築**』です。

２．旧土電の役員問題に端を発して組織された「中央地域公共交通再構築検討会」は、この目的達成のための「事業再生計画」を策定し承認されるに至りました。

３．この「事業再生計画」の内容は大きく言えば、
（１）旧２社（土電、県交通）の窮境原因の分析
（２）窮境原因等の分析に基づく県中央地域における持続可能な「再構築スキーム」の提言でした。

４．更にこの「**再構築スキーム**」の内容は
（１）関係自治体の出資、関係金融機関の債権の放棄、株主の権利消滅等からなる、かってない巨額の投資と大きな痛みを伴う新設分割方式による新会社の設立が必要なこと
（２）持続可能な公共交通の構築のためには次の２点が必須
①**新会社**は効率化、利便性の確保、増収対策等の**自助努力**が欠かせないこと
②公共交通の需要減少基調から、公共交通の維持のためには、**発足後も行政の追加支援**が必要であること

５．新会社については、統合後５年間（後に５．５年間）の計数計画が示され、３年目における黒字転換、実質純資産のプラス等の目標が示されています。



事業再生計画とは：計画の内容

事業再生計画の構成・概要

1. 事業再生計画策定に至る経緯

①中央地域公共交通再構築検討会の設置＆検討
②２社の過去の財務状況
③単独事業再生は困難
④窮境原因と今後の方向性
⑤検討会提言：私的整理、会社分割による統合、自治体出資、取引金融機関の債権放棄と旧会社の特別精算、経営責任の明確化

2. 事業再生の基本方針

①効率化（将来の需要減少を見越した交通体系の整理）
②利便性の確保、向上（利用者目線での交通サービスの提供）
③その他の増収対策（ソフト＆ハード）
④再編再構築に向けた年度別ロードマップ

3. 重点取組施策

①公共交通の利用促進、増収対策のサマリ（分りやすく使いやすい路線再編）
②利用促進、増収対策の各種取組施策の内容
③施策実施に向けたロードマップ
④コスト削減施策（コストの見直し、組織構造の効率化、子会社の費用構造の見直し）

4. 再構築スキーム

①会社分割による新会社設立の流れ
②新会社に承継する資産、負債等の概要
③旧会社の特別清算
④産業競争力強化法に基づく事業再編計画の認定
⑤１０億円の自治体出資
⑥金融機関の債権放棄：２６～２８億円
⑦２社既存役員の原則退任
⑧特別清算手続きによる既存株主の株主権の消滅
⑨新会社スタートに向けてのスケジュール

5. 計数計画

①損益計算書‥３年目の黒字転換
②貸借対照表‥３年目の実質純資産のプラス
③キャッシュフロー計算書‥２年目の黒字転換
④路線バス事業と軌道事業に対する公共交通利用促進と増収のための投資と補助金支援

6. 主要事業の収支計画

①路線バス事業への追加支援＝統合合理化と路線再編でも自治体からの追加支援がないと毎期の赤字は避けられない

事業再生計画とは：２社の窮境原因

（問３）再構築スキーム提言の直接要因である２社（旧土電、旧県交通）の窮境原因とは何ですか？



《路線バス事業》
既にビジネスモデルとしては崩壊

（答）
１．直接原因は**路線バス事業の累積赤字**です。

２．路線バスは、自家用車の普及等により年々厳しい経営を強いられてきました。

３．これに対し、国や自治体も路線バスの必要性から運行補助の制度を設けて事業者を支援してきましたが、補助を受けても事業者には多額の自社負担が発生し、その自社負担による債務の累積が巨額となり、経営破綻状態に陥ったというのが窮境原因です。

※　旧県交通は、事業再生計画を実行に移す時点で既に破綻状態でした。
　また旧土電も日ならず破綻に陥る状況でしたので、このままなら高知中央地域の交通手段は崩壊し、２社で１千名を超す従業員も職を失うという県政上の非常事態が迫っていました。



事業再生計画とは：長い歴史を誇る土佐電鉄、県交通の窮境

二社窮境の主原因 ➡ 路線バス事業の赤字累積

多額の補助金をもらっても巨額の自社赤字！

１５年間（1999~2013）の路線バス事業赤字

二社

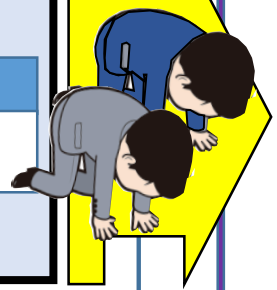
＝

累計：９０．７億円

赤字の内訳

２社負担額
４７．３億円

２社への赤字補助
４３．４億円



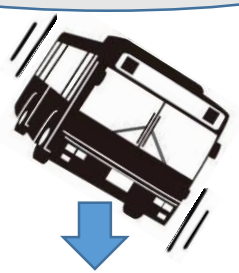


国・関係自治体

赤字の内、約４３億円を国・自治体が補助金として負担

４７．３億円の内訳

路線バス大不振



路線バス事業＝既にビジネスモデルとしては崩壊

土電：赤字累計
２１．４億円



創業：１１１年

土佐電鉄

県交通：赤字累計
２５．９億円



創業：７０年

県交通

経営破綻

事業再生計画とは：再構築スキーム

（問４）「再構築スキーム」の内容は、どのようなものですか？

（答）

１．再構築スキームとは、持続可能な公共交通の目的達成を目指す事業再生計画の根幹であり、目的実現のための最終結論でもありました。

２．再構築スキームは、旧２社の窮境分析等の結果、この目的達成のためには『**会社分割による新会社の設立**』が必須であり、そのため関係機関については

（１）関係自治体：１０億円の出資

（２）関係金融機関：２６～２８億円の債権放棄

（３）旧２社：特別清算手続き（既存株主の株主権の消滅等）

等をスケジュール管理の下に行うこと、及び新会社の事業計画の見通しが提案され、結果、Ｈ２６年６月２日の中央地域公共交通再構築検討会において、全会一致で承認されました。

３．この承認に基づき、再構築スキーム関係機関は、早速それぞれの手続きに入り

（１）１３関係自治体：出資にかかる議会の承認

（２）金融機関：債権放棄の決定

（３）旧２社：株主総会での特別清算決議による株主権の消滅等を行い、

再構築スキーム通り、同年１０月１日に、新会社とさでん交通株式会社の設立が実現されるに至ったものです。

再構築スキームの合意＆決定

関係自治体：議会議決



関係金融機関：決定



旧２社：特別清算決議



わずか
4ヶ月で
達成

とさでん交通（株）の誕生

社名公募



平成２６年１０月１日

事業再生計画とは：再構築スキーム＝とさでん交通(株)の誕生

とさでん交通発足・スタート　H26.10.1



事業再生計画（**再構築スキーム**）
に基づく新会社設立

内、１５年間分の路線バス
自社累積赤字＝約４７億円

統合前の債務
75億円

借入金返済
２億円／年

統合時借入金
37億円

関係自治体
10億円出資

巨額の負担と大きな痛みの中
でのスタート

株　主

職　員

早期退職

旧２社：消滅

株券放棄
２千人余

債務

設備投資
5.5年分

事業再
生計画



関係自治体
共働・追 加 支 援



債権放棄：６行
２６～２８億円

旧会社
の一部
資産の
売却

計数計画＝５.5年

持続可能な
公共交通

事業再生計画とは：公共交通以外の事業

（問５）とさでん交通は、公共交通だけでなく、自動車整備事業、航空代理事業、旅行業、広告事業等幅広く事業をやっていますが、事業再生計画ではどのように触れられているのでしょうか？

（答）
１．事業再生計画は全事業を対象としており、組織の効率化、コスト削減、子会社対応への取組み等が記載されるとともに、全社としての５．５年間の各年度の目標となる計数計画数値が示されています。

２．ただ、全事業の中でも、①路線バス事業と②軌道事業の公共交通事業については、赤字の自社負担の問題や多額の営繕投資が必要という大きな課題を有していることから、詳細な提言がなされています。

路線バス事業
軌 道 事 業

→ **課題への詳細な提言** ＝  ＋ 

高速バス事業
貸切バス事業
その他事業
自動車整備
航空代理
旅行
広告　　等

全社分

５.５年の計数計画の中で全事業としての数値目標 等が示されている。

損益計算書
単位：百万円

区　分	0　期	Ⅰ　期	Ⅱ　期	Ⅲ　期	Ⅳ　期	Ⅴ　期
売　　上	2,881	5,731	5,568	5,544	5,506	5,449
営業損益	△175	△389	△421	△408	△467	△479
経常損益	△177	△411	△439	△422	△477	△486
税引前	27	△78	△123	68	55	62
当期損益	0	△80	△125	52	39	11

事業再生計画とは：県民的課題への大指針

（問６）事業再生計画とは、とさでん交通（株）が取り組む５年半の計画のことですね？
　とさでん交通は、事業再生計画に沿って持続可能な公共交通を実現させてください。皆さんの助けがいらないようにお願いしますよ。

（答）
１．まず、事業再生計画とは、とさでん交通（株）だけの計画ではありません。

２．事業再生計画とは、持続可能な公共交通の構築を目指して、
①旧２社の窮境原因の分析と
②これに基づく「再構築スキーム（新会社設立）」の提案
③再構築スキームに基づいた関係自治体、関係金融機関、旧会社株主の合意によるとさでん交通の誕生
④とさでん交通と行政等が一体となった新会社による当面（５．５年）の取り組み
を**一体的に示した計画**であり、**「大指針」**です。

３．したがって、事業再生計画とは、**関係自治体、関係金融機関、旧株主、県民・市民等**が関わった、かつ、持続可能な公共交通確立のため、
今後も「県民的課題」として関わり続けなくてはならない計画
のことです。



事業再生計画とは：関係機関の役割

（問７）事業再生計画では、とさでん交通や、県・高知市等の行政機関、関係金融機関等の役割について、どのように示されているのですか？

（答）
１．事業再生計画に基づくと

（１）新会社（とさでん交通(株)）
①懸命の自助努力
②計数計画のクリアー
③利便性の確保
④路線の効率化
⑤利用促進・増収対策
⑥コスト削減施策　等

➡

①毎期の損益計算書数値のクリアー（Ｐ．１３参照）
②毎期の**約2億円の借入金の返済**

（２）県、高知市ほか株主自治体
①公共交通（路線バス・軌道）について、上記とさでん交通の取組みに対して協力して実施
②公共交通（路線バス・軌道）への追加支援（新補助金）の実施＝５．５年の計数計画期間（毎年度）

（３）関係金融機関
①５．５年の計数計画期間中におけるとさでん交通の経営状況のチェック・指導
※経営状況＝事業再生計画にある各種取組（上段参照）
計数計画に基づく事業進捗



（４）その他
①県を挙げての事業再生計画であることから、旧株主・お客さま・県民市民・お取引先等の皆様から、期待を伴った、チェックを受けているともいえます。

事業再生計画とは：関係機関の役割

関係機関の役割と分担

持続可能な公共交通の構築へ向けて



関係機関	役割	取り組みの概要
 とさでん交通	**公共交通の 推進母体**	5年半の計数計画のクリアー
		利便性の確保、路線の効率化、利用促進、増収対策、コスト削減等
	健全な会社運営	5年半の計数計画のクリアー（再掲）
 関係自治体	**公共交通の 推進主体**	とさでん交通との共働による取り組み
	とさでん交通への支援	軌道・乗合バスへの追加支援
	とさでん交通株主としての関わり	株主総会、モニタリング会議での株主関与
 関係金融機関	**事業再生計画の進捗管理**	業績管理、返済計画のチェック＝モニタリング会議等を通じてのチェック・指導

事業再生計画とは：とさでん交通の自助努力

代表的なＱ＆Ａ

（問８）設立の経緯から、とさでん交通には最大限の自助努力が求められると思いますが、これはどのように担保されるのでしょうか？

（答）

１．事業再生計画にも触れられているとおり、巨額の投資と大きな痛みの中で誕生したとさでん交通には、最大限の自助努力が欠かせないことは言うまでもありません。

２．自助努力の程度を計るには、目標として示された計数計画に対しての進捗やその実績をチェックする客観的な仕組みが必要となります。

３．このため、５年半の計数計画期間においては、通常の株主総会だけでなく、金融機関に対して四半期ごとの事業の進捗や取組結果等についてチェックを受ける「**モニタリング会議**」が設置されています。

４．また、モニタリング会議は本来金融機関が対象の会議ですが、とさでん交通においては、株主自治体にも同様にモニタリング会議（同日）を実施しています。

５．併せて、モニタリング会議開催日には、別途に記者会見を行い、マスコミにも内容を公開しています。

６．以上のように、とさでん交通の経営に関しては、常に第三者による厳正なチェック体制が取られるとともに、**マスコミ公表**を通じた**透明性**も確保することとしています。

とさでん交通の自助努力等のチェック体制

モニタリング会議



記　者　発　表



事業再生計画とは：関係自治体の取り組み

（問９）事業再生計画では、県・高知市等の関係自治体の取り組みについて、どのように示されているのですか？

（答）

１．事業再生計画の最終的な目標は、持続可能な公共交通の維持です。

２．このため、実施主体である「とさでん交通（株）」については、
（１）将来の需要減少を見越した交通体系の整理
（２）利用者目線での利便性の確保、向上
（３）その他、ハードソフトの増収対策
の基本方針の下、
（１）分かりやすい路線再編
（２）各種利用促進、増収対策
（３）コスト削減施策
の具体策について、実施へのロードマップとともに示されています。

３．関係自治体は、効率化や利便性等の**上記の施策に共働**で取り組むこととされていますが、一方、上記施策が新会社の自助努力で実施されたとしても公共交通の維持のためには、**発足後も路線バスや路面電車に対する行政の追加支援がないと目的は達成できない**とされており、発足後５年半の計数計画において、別途その金額も示されています。



事業再生計画とは：出資金の使途（１）

代表的なＱ＆Ａ

（問１０）１０億円も出資したのに、なぜ資金不足になるというのですか？
とさでん交通にはもう少ししっかりとした経営をお願いします！

（答）
１．１０億円の出資根拠は、統合時の債務超過の解消であり、その使途は、統合後の５年半の期間における公共交通（路線バス及び軌道事業）に必要な設備投資資金であって
運営資金が目的ではありません。
※１２億円の会社負担設備投資の内、１０億円を出資する
※１２億円＝設備投資５億円＋修繕費７億円

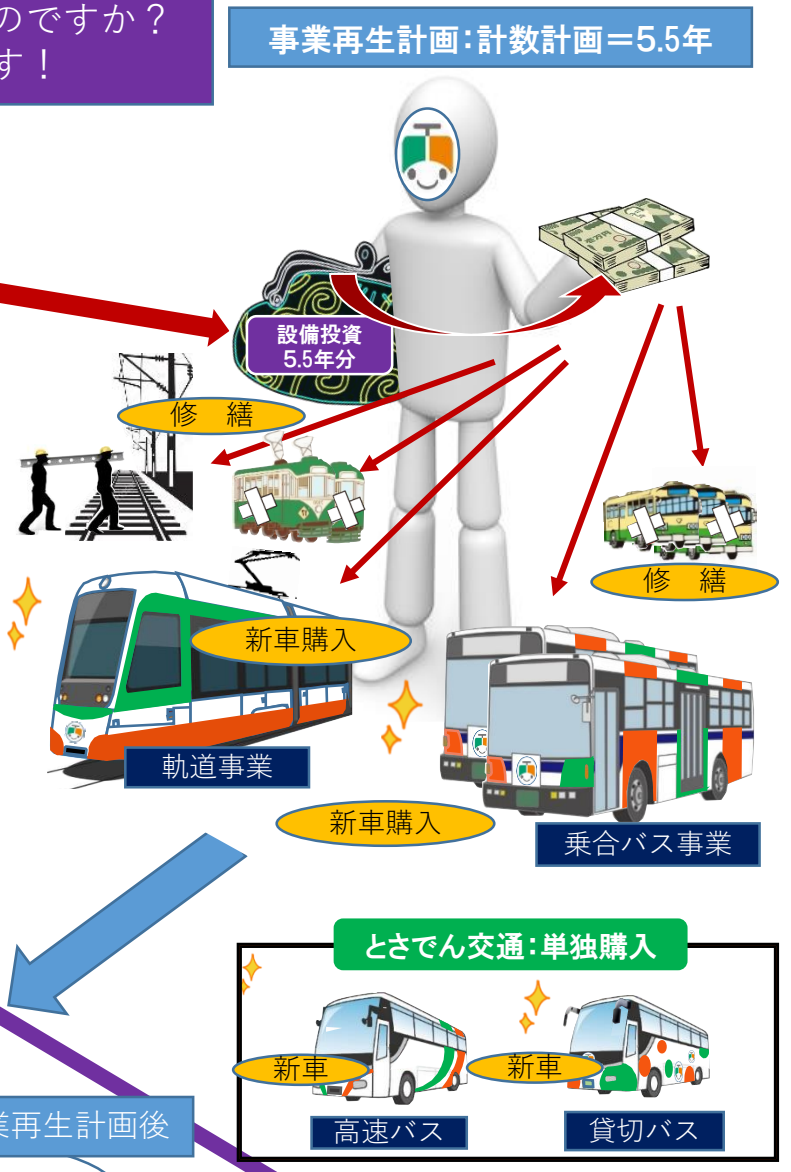
２．その理由は、旧２社はその窮境から、長年にわたり車両等の更新が殆どできず、上記事業の継続に支障を来していたため、新会社発足時に絶対に必要な出資と判断されたからです。

３．とさでん交通は、定められた設備投資計画に基づき、
(1) 路線バス：毎年、路線バス５両の購入
（別途、自社費用で中古車両１０両を購入）
(2) 路面電車：平成３０年に新型路面電車（ハートラムⅡ）
１台の購入
を行うほか、各種修繕についても予定通り行ってきています。

４．なお、車両の老朽化は高速バス、貸切バスとも同様であったことから、**とさでん交通単独**で、毎年
高速バス２両、貸切バス２両の新車購入（年により台数等は変動）を行ってきています。

事業再生計画後

とさでん独自で
公共交通設備投資？



事業再生計画とは：出資金の使途（２）

（問１１）通常なら、１０億円も出資すれば、これを元手に利益を上げ、会社を安定させることが可能なはずですが、一体どういう出資金の使い方をしているのですか？　腑に落ちません。

（答）

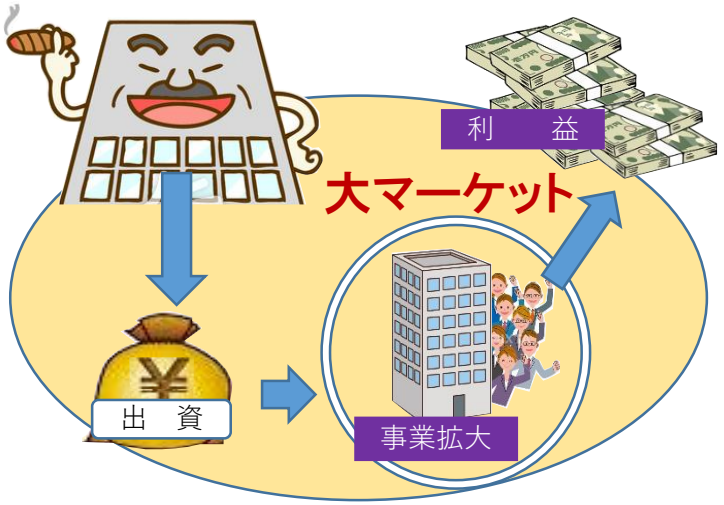
１．通常の企業であれば、出資金の使い方はその通りとなります。
　しかしながら、マイカーの普及と人口減少というマーケットの減少に晒されてきた地方の公共交通事業者は、施設整備の更新もままならず、職員給与もカットする中で、公共交通の維持という大義と使命感の下、何とか糊口を凌いでいるというのが現実です。

２．特に路線バスや軌道事業は、大量輸送、定時性の確保、そして何より安全性が求められ、法の規制も多いため、その事業規模は一般の事業者では考えられない大規模なものとなります。

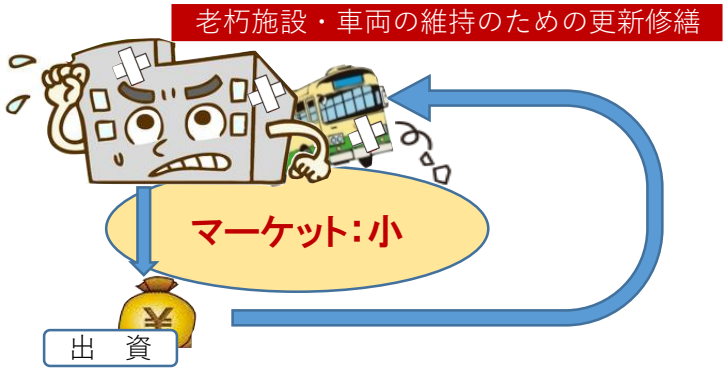
３．この、「**小さなマーケットに不釣り合いな大きな店構え**」を強いられている地方の公共交通事業者の経営の構図の中では、出資に対する考え方は、そもそもマーケットが小さい以上、利益を生む設備投資等に回るものではなく、老朽した施設設備の維持のための**更新・修繕に充当される宿命**を背負っています。

４．この「地方の公共交通事業者を取り巻く背景や実態」を踏まえた上で　事業再生計画では１０億円の出資金の性格と根拠、使途を定めているのです。

一般的な事例



地方の公共交通事業者



事業再生計画とは：関係自治体の追加支援

（問１２）巨額に及ぶ債権放棄や出資の中でとさでん交通は発足したのに、なぜ、未だに多額の補助金を出し続けねばならないのですか？

（答）

１．事業再生計画において、旧土電・旧県交通が行き詰まった最大の要因は「路線バス事業の不振」による巨額の累積赤字にあると分析されています。
　路線バス事業に対して、国・県・関係市町村が多額の補助金を交付しても、なおそれを上回る自社負担額があり、この赤字の累積が、会社経営を大きく圧迫したと事業再生計画で既に詳しく説明がされています。

２．巨額な負担と大きな痛みの中でとさでん交通は発足しましたが、路線バス事業は、国と関係自治体による運営補助を前提とし、なおかつ赤字が基準値(四国ブロック標準経費)を超える場合は、これを**事業者に負担**させるという補助ルールは統合前と全く同じです。

３．このため、事業再生計画では、持続可能な公共交通の構築のためには、統合後において、新会社の最大の自助努力があったとしても、路線バス等の公共交通に対しては、関係自治体が別途に補助金等の**追加支援**を行うことが必須である旨が示されているところです。

４．なお、特に地方においては、路線バス事業等の公共交通事業は行政の多額な補助なしでは成り立たなくなっており、この問題の解決のためには、国や自治体が主体となり、事業者や地域住民等を巻き込んだ根本的な見直しが必要と考えております。



事業再生計画とは

乗合バス事業補助金の仕組み

赤字路線バスへの運行補助金の仕組み

赤字路線
（補助対象）

経費（経常費用）

収益

赤字

補助金算定の方法

9/20

11/20

経常費用

国補助（1/2）

県補助（1/2）

注①

義務的補助金（県＋市町村）

注②

事業者収益（経常収益）

国庫補助路線の事例を記載

注①：市町村負担の密度カット、競合カットがあるが記載は省略している

注②：県分（1／2）は、高知県固有の制度

事業者負担の有無

四国ブロック標準経費

※四国の代表的な８社の平均値

対比

事業者負担なし

四国ブロック標準経費

国補助（1/2）

県補助（1/2）

標準経費以下

義務的補助金

事業者収益

事業者負担

四国ブロック標準経費

国補助（1/2）

県補助（1/2）

標準経費を超す額は事業者が負担

義務的補助金

事業者収益

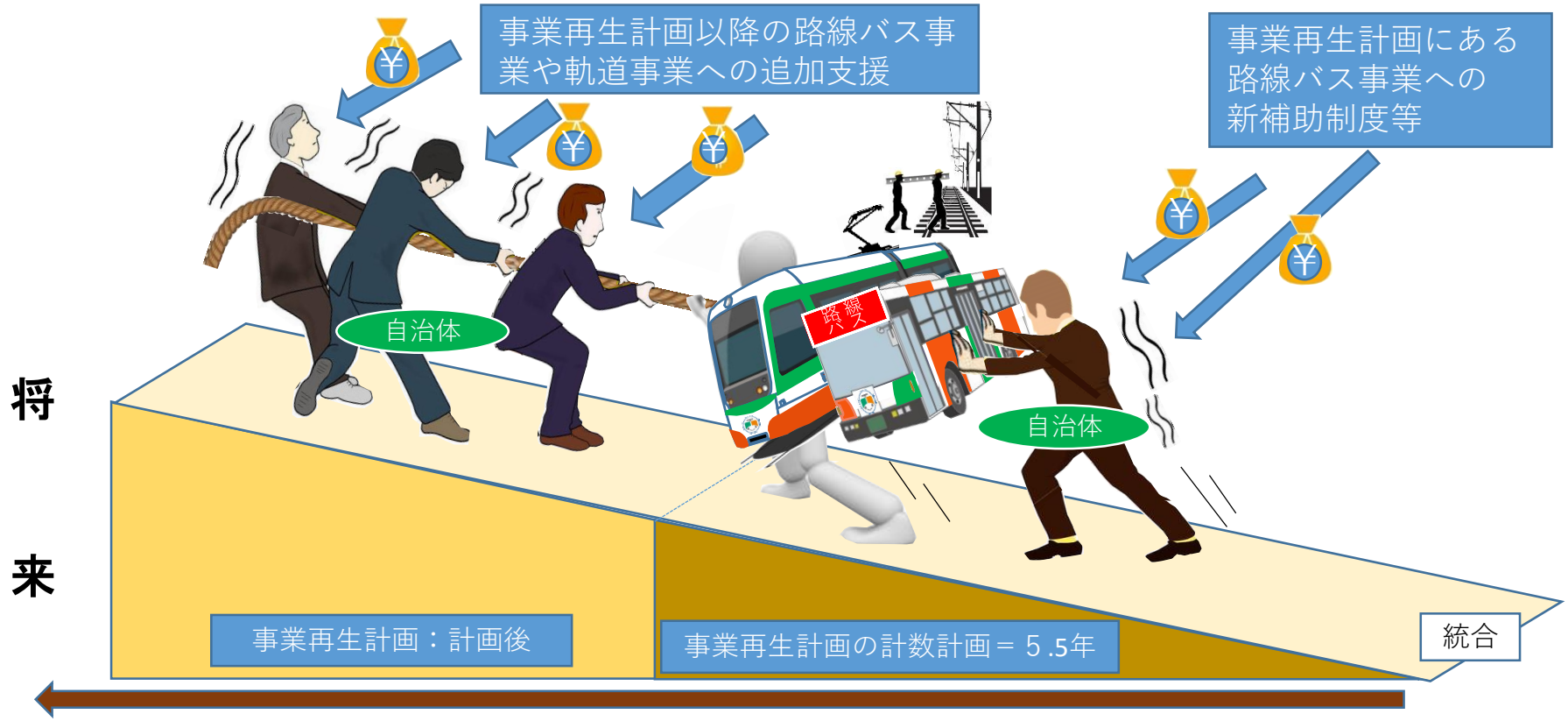
とさでん交通の場合はこのケースに該当

事業再生計画とは

事業再生計画に明示されている自治体追加支援

①**路線バス事業**への追加支援＝統合合理化と路線再編でも自治体からの追加支援がないと**毎期の赤字**は避けられない

②**路線バス事業**と**軌道事業**に対する公共交通利用促進と増収のための**投資**、＆**追加支援**



需要減少という課題への上り坂

事業再生計画とは：路線バスの新補助制度

（問１３）事業再生計画に盛り込まれている「路線バスの新補助制度」とは何のことですか？

（答）

１．旧２社の破綻は、国や自治体からの多額の補助金の交付を受けても、事業者が負担し続けざるを得なかった巨額の自社赤字が原因です。

２．新会社の発足にあたっても、この路線バス事業の持つ構造的な問題をどうするのかが焦点となりました。

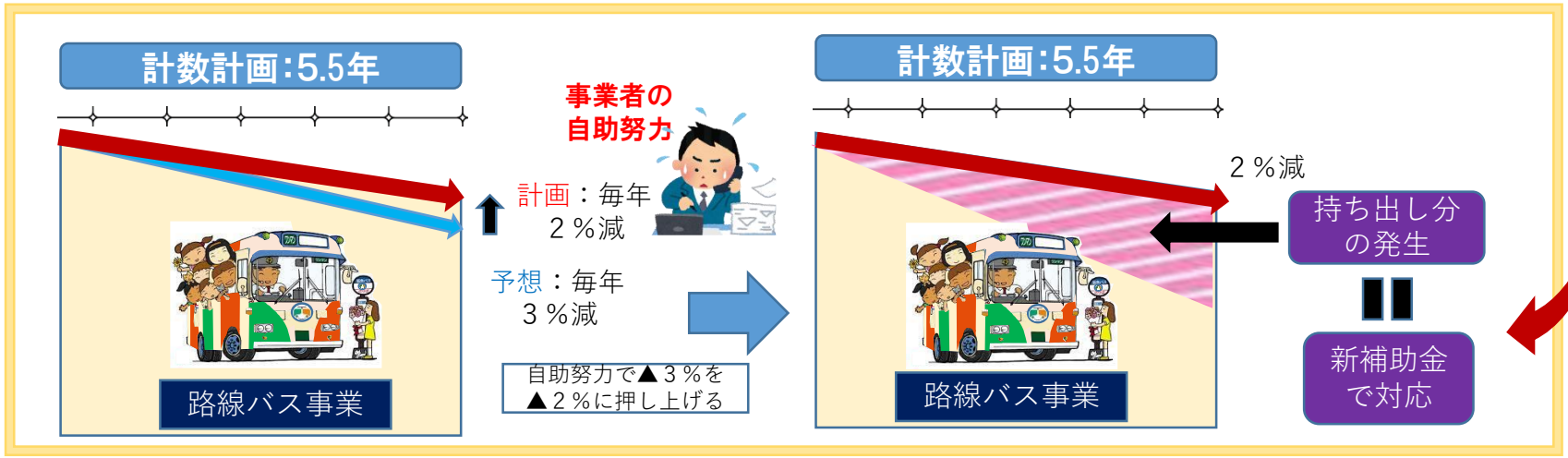
３．路線バス事業への対策は、以下の３点です。

(1) 旧２社の路線を効率的なものに再編する。

(2) 各種のサービスを充実させ、利便性と収益性を伸ばす。

(3) 統合後は、毎年３％ずつの減少が予想される状態にあるが、新会社の自助努力で２％減を維持する。＝下記、左図

４．しかしながら、これらの対策を講じても、既存の補助制度では対応できないことから、計数計画には、**新補助制度の創設**と、別途その金額も示されています。



事業再生計画とは：取り組みの基本理念

（問１４）再構築スキーム（事業再生計画）で示された出資金や追加支援の考え方からは持続可能な公共交通への取り組みの基本理念は、どう読み取れるのでしょうか？

（答）

１．まず１０億円の出資金については、発足するとさでん交通の５年半の事業再生計画計数計画期間における公共交通事業（それも路線バス＆軌道に限定）の車両更新と修繕費に要する経費に充当(全部ではない)する目的から算出されたものです。

２．つぎに、とさでん交通が事業開始し、同社が最大限の自助努力をしたとしても、試算の結果、路線バス事業及び軌道事業については、毎年度の追加支援がないこれらの事業を維持することができないと同計画では位置づけられています。

３．以上のことを整理すると、今回の再構築スキーム（＝事業再生計画）の基本的な考え方は、人口減少とともに漸減する公共交通利用者、あるいは関係自治体の脆弱な財政力といった**本県の実情等**を十分に勘案して

(1) 路線バスと軌道の初期投資（イニシャルコスト）は必要最小限に抑える。

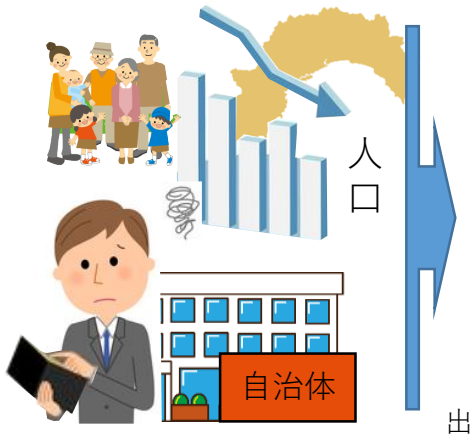
(2) そのことで、とさでん交通の自助努力を促す。

(3) とさでん交通の自助努力があったとしても、路線バスと軌道の維持費（ランニングコスト）は不足するので、毎年度ごと、必要経費を補助金等で支援する。

という手法を採用したといえます。

４．他の手法として、運転資金や事業拡張を想定した**潤沢な出資方法**や、関係自治体が関与する**上下分離方式**、**地方公営事業**として直接路線バス事業や軌道事業を経営する方式等が考えられますが、いずれも巨額な初期投資と維持費を伴うこと等から、現実的な選択ではないと判断されたといえます。

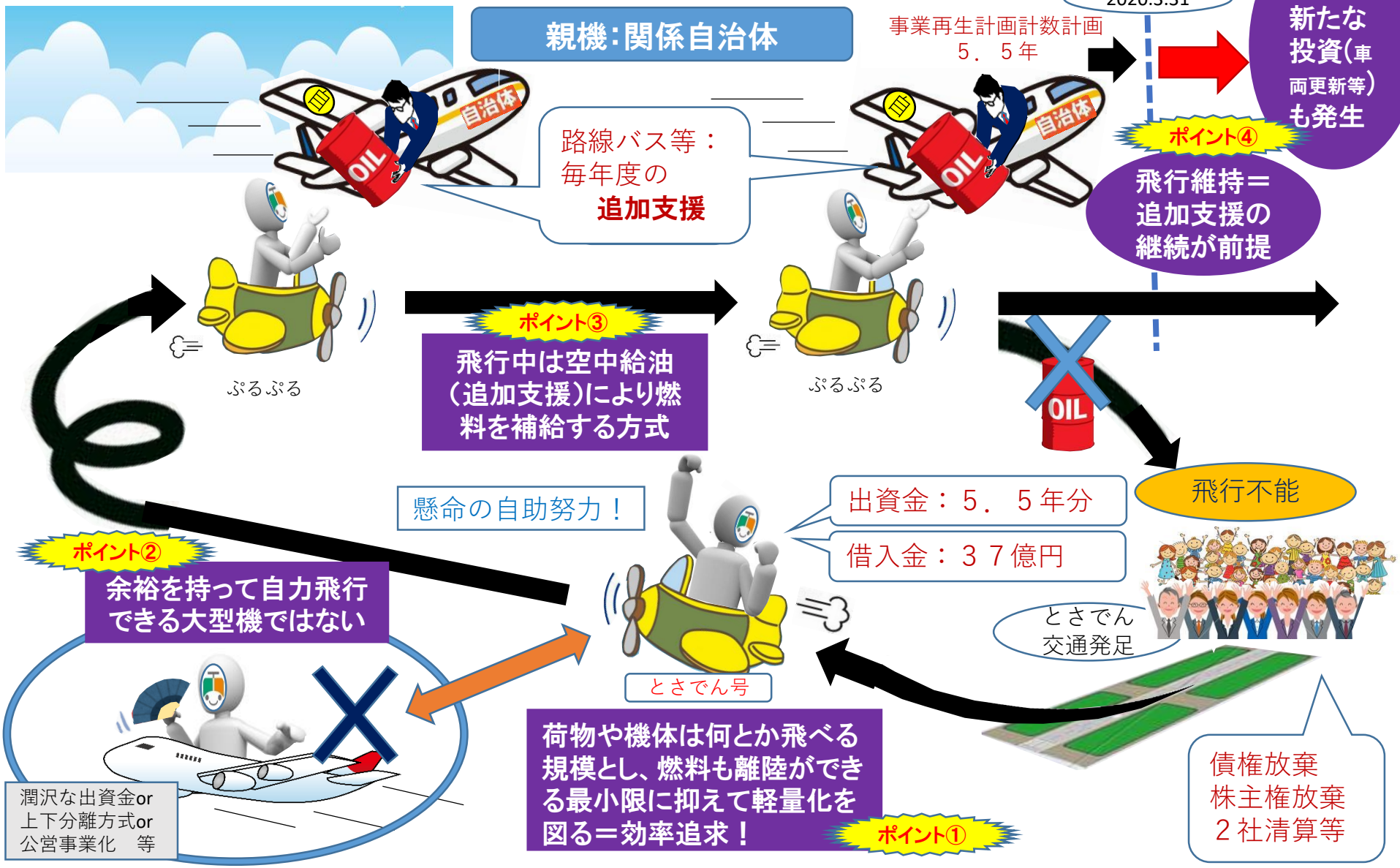






事業再生計画とは

再構築スキーム（事業再生計画）のイメージ図



事業再生計画とは：実績総括公開とこれまでの主要な傾向

令和２年３月３１日をもって、５年半にわたる事業再生計画が終了します。
計画期間終了後は、５年半の実績と計画を対比した形で総括を行い、共通言語版Ｖｏｌ．２において、公開することを予定しています。



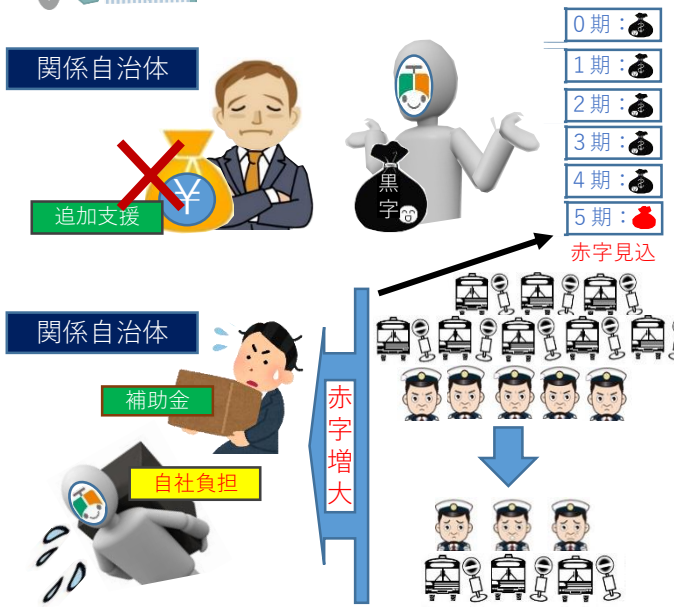
傾 向

０期－４期までは、既に公表の通り計画値を上回って連年の黒字を計上しましたが、これまでの間の経営へのプラス面、マイナス面についての主要な要因は次のとおりです。

①期間を通じ、バスの燃料である**軽油単価**の価格低減傾向が続き、収支の好転に大きく寄与したこと

②黒字が続いたこともあってか、事業再生計画に記載されている関係自治体の**追加支援**は、これまで一切計上されていないこと

③人手不足、とりわけバスの**乗務員不足**は深刻で、路線バスは３期目から連年の路線縮小を強いられて赤字が増大し、その結果、**補助金の増額**とともにこれを**上回る自社負担**が大きく上昇して、**経営を圧迫**し始めたこと
★なお、５期の路線バス補助金は国のルール改正により大減額 ⇒ 一層自社負担が増大する結果となっている

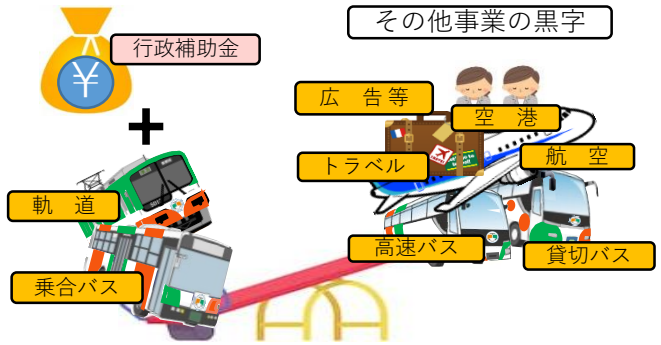


事業再生計画とは：今後、再構築フレームの維持は可能なのか？

５年半の事業再生期間における詳しい実績は別途公表されることとなりますが、人手不足といった計画策定時には想定されていなかった大きな課題が、とさでん交通の経営に重くのし掛かってきました。

これまでのような関係自治体の「追加支援なし」では、とさでん交通単独での維持は困難となり始めました。

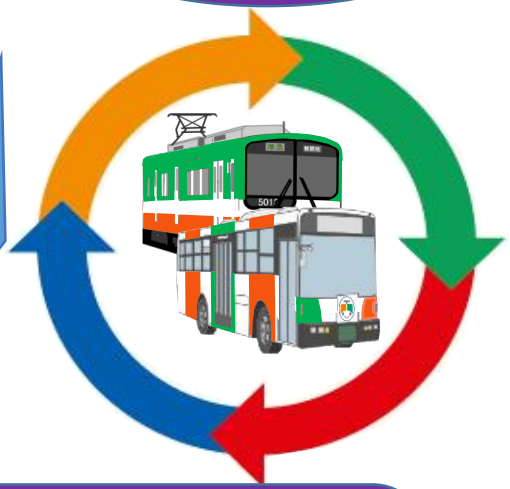
現行：事業再生計画再構築フレーム



路線バス事業＆軌道事業の赤字（行政補助金充当後）を「その他事業」の黒字で埋められなくなってきた

内部補助の限界！

持続可能な公共交通



事業再生計画が目指した「持続可能な公共交通の実現」のためには、
①この事業再生計画再構築フレームの中で、直面する現状を見据え、関係者がどのように対応していくのか？　　あるいは
②新たなフレームを考えなくてはならないのか？
といった大事な方向性を定める時期に来ています。

事業再生計画とは：路線バス事業と軌道事業の経営構図と内部補助

特徴

①路線バス事業と軌道事業については常に赤字で、国や関係自治体の支援なしでは成り立たない

②支援を受けてもその収支は赤字で、自社の持ち出し（内部補助）が避けられない状態が続く

路線バス事業



費用 ― 赤字 / 補助金 / 売上

軌道事業



費用 ― 赤字 / 補助金 / 売上

内部補助

「その他の事業」の黒字で補填

B



2事業の赤字

A

交通関係以外の事業の利益まで充当することについの議論がある

その他の事業



会社黒字

A＜B ---



A＞B --------



会社赤字

《会社が赤字となる要因》

①2事業の費用増
②2事業の売上減
③2事業の補助金減
※2事業の赤字増
④その他事業の黒字減

《最近の傾向》
★極めて憂慮すべき事態！
A：増大　B：減少

事業再生計画とは：警鐘を鳴らし続けてきた資料（既公開）

とさでん交通として、２年以上前から警鐘を鳴らしてきた問題

路線バス事業・軌道事業の実態と真正面から向き合う必要　⇒　関係者全員！

現　状



対策を打つ
タイムリミット

緊急

近い将来





軌道事業も同じ運命にある