持続可能な公共交通の実現に向けての課題

＜5年半の事業再生計画の総括＞

2020年　10月

ページ	説明事項
P3	事業再生計画策定と新会社設立経緯
P4～7	事業再生計画と実績の比較、統合前と統合後の比較
P8～9	10億円の出資
P10～12	借入返済状況、経費削減、路線再編
P13～15	取り組み施策
P16～17	路線バス事業の収支悪化と原因
P18～25	路線バス事業継続の課題
P26	軌道事業およびその他事業の課題
P27	まとめ

■ 事業再生計画策定と新会社設立に至る経緯

土佐電気鉄道･高知県交通の窮境原因

・路線バス事業の赤字（事業者負担赤字）の累積

15年間で両社合計47億円の事業者負担＝赤字累積90億円　－　補助金43億円

～自主単独での事業再生が困難な状況で、公共交通がストップする懸念があった～

※中央地域公共交通再構築検討会を設置し検討

事業再生計画 策定 （事業再生期間 2014.10～2020.3）

とさでん交通（株）設立 2014.10.1 ※共同新設分割による会社統合

再構築スキーム骨子

1　自治体からの10億円出資	・債務超過の解消 ・5年間（5年半）の公共交通への投資に活用
2　金融機関による26億円～28億円の債権放棄	・債務超過の解消
3　旧会社は特別清算	・旧株主の権利消滅

■ 事業再生計画と実績の比較　～損益計算書～

● 事業再生計画の要件適合性として示されている計画3期目の黒字を前倒しで0期に達成。累計でも計画を達成

単位:百万円

損益計算書	統合前(14/3)	0期(2015/3) 半期			1期(2016/3)			2期(2017/3)			3期(2018/3)			4期(2019/3)			5期(2020/3)			0期～5期(累計)		
	実績	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額
売上高	6,159	2,881	2,922	41	5,731	5,922	191	5,568	5,780	212	5,544	5,697	153	5,506	5,722	216	5,449	5,429	-20	30,679	31,472	793
売上原価	629	337	368	31	666	778	112	579	724	145	577	697	120	575	806	231	573	730	157	3,307	4,103	796
差引収益	5,530	2,544	2,554	10	5,065	5,145	80	4,989	5,056	67	4,967	5,000	33	4,931	4,916	-15	4,876	4,699	-177	27,372	27,370	-2
営業費	5,761	2,718	2,584	-134	5,454	5,219	-235	5,410	5,308	-102	5,375	5,433	58	5,398	5,318	-80	5,356	5,205	-151	29,711	29,067	-644
営業利益	-231	-175	-30	145	-389	-74	315	-421	-252	169	-408	-433	-25	-467	-402	65	-479	-506	-27	-2,339	-1,697	642
営業外収益	189	35	40	5	56	92	36	56	95	39	56	93	37	56	80	24	56	90	34	315	490	175
営業外費用	258	38	40	2	78	83	5	74	95	21	70	68	-2	66	62	-4	62	60	-2	388	408	20
経常利益	-300	-177	-30	147	-411	-65	346	-439	-252	187	-422	-407	15	-477	-384	93	-485	-476	9	-2,411	-1,614	797
特別利益	488	419	672	45	470	553	-41	498	644	14	513	1,206	78	532	686	-1	547	567	20	2,979	4,328	1,349
特別損失	2,485	215	431	216	138	263	125	182	320	138	23	646	623		158	158		144	144	558	1,962	1,404
税引前当期純利益	-2,298	27	210	183	-78	225	304	-123	72	195	68	153	85	55	143	88	62	-53	-115	11	750	739
法人税等	-530	27	101	74	2	73	71	2	34	32	17	53	36	16	48	33	51	16	-35	115	325	210
当期純損益	-1,768		109	109	-80	152	232	-125	38	163	52	100	48	39	95	56	11	-69	-80	-103	425	528

0期～4期は純損益黒字

5期はコロナで純損益赤字

【当期純損益】 計画を上回る実績　5期は新型コロナウイルスで初赤字計上だが、累計では計画を上回る425百万円黒字

【売　上　高】 計画を上回る実績　累計で計画達成　【差引収益】　ほぼ計画並みで着地

【営　業　費】 計画を下回る実績　累計で644百万計画比削減

【営業利益】 計画を上回る実績　高速バス・貸切バス・広告・空港等の黒字で公共交通の赤字を補填してきた結果

【営業外収益】 計画を上回る実績 【営業外費用】 累計において20百万円計画を上回った

【経常利益】 計画を上回る実績

【特別利益】 累計で計画比＋1,349百万円。運行補助金は縮小傾向 【特別損失】累計で計画比＋1,404百万円。

軌道設備投資補助金は累計1,345百万円⇒特別利益、特別損失で両建圧縮記帳するため、計画には不算入。

■ 事業再生計画と実績の比較　～貸借対照表～

● 事業再生計画の要件適合性として示されている、実質債務超過の解消は、計画0期目（2015年3月期）に達成

単位：百万円

貸借対照表	統合前(14/9)	0期(2015/3)			1期(2016/3)			2期(2017/3)			3期(2018/3)			4期(2019/3)			5期(2020/3)		
	実績	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額
流動資産	1,354	1,658	2,235	577	1,573	1,965	392	1,384	1,634	250	1,362	2,037	675	1,370	1,568	198	1,433	1,199	-234
現金預金	535	860	1,175	315	792	1,273	481	615	737	122	593	950	357	602	581	-21	668	456	-212
売上債権	399	577	821	244	560	492	-68	554	710	156	554	908	354	553	809	256	550	551	1
棚卸資産	85	82	73	-9	82	58	-24	77	60	-17	77	71	-6	77	81	4	77	87	10
その他	336	138	166	28	138	142	4	138	127	-11	138	108	-30	138	97	-41	138	105	-33
固定資産	6,792	6,112	6,319	207	6,137	6,196	59	6,060	6,355	294	5,997	6,610	613	5,821	6,487	666	5,573	5,861	288
有形･無形固定資産	4,544	4,787	4,759	-28	4,812	4,687	-125	4,735	4,785	50	4,672	4,828	156	4,496	4,755	259	4,249	4,589	340
（うち、のれん相当額）		935	935		810	810		685	685		561	561		436	436		312	311	-1
投資その他の資産	2,248	1,325	1,560	235	1,325	1,509	184	1,325	1,570	245	1,325	1,782	457	1,325	1,732	407	1,325	1,272	-53
資産の部	8,147	7,770	8,554	785	7,710	8,161	451	7,445	7,989	544	7,359	8,647	1,288	7,191	8,055	864	7,006	7,060	54
流動負債	1,361	1,167	1,620	453	1,124	1,333	209	1,100	1,374	274	1,101	1,892	791	1,091	1,450	359	1,119	1,139	20
仕入債務	1,009	798	815	17	789	674	-115	774	688	-86	769	691	-78	764	640	-124	762	730	-32
その他	352	369	805	436	335	659		326	686	360	332	1,201	869	327	810	483	357	409	52
固定負債	10,360	5,603	5,630	27	5,666	5,392	-274	5,550	5,073	-477	5,411	4,957	-454	5,214	4,747	-467	4,990	4,447	-543
借入金	7,679	3,675	3,675		3,471	3,442	-29	3,272	3,152	-120	3,060	2,880	-180	2,853	2,681	-172	2,683	2,514	-169
その他	2,681	1,928	1,955	27	2,195	1,950	-245	2,278	1,921	-357	2,351	2,077	-274	2,361	2,066	-295	2,308	1,933	-375
負債の部	11,721	6,769	7,250	480	6,790	6,725	-65	6,649	6,447	-204	6,512	6,849	337	6,305	6,197	-108	6,110	5,586	-524
純資産の部	-3,575	1,000	1,304	304	920	1,436	516	795	1,542	747	847	1,798	951	886	1,858	972	897	1,474	577
負債及び純資産合計	8,147	7,770	8,554	785	7,710	8,161	451	7,445	7,989	544	7,359	8,647	1,288	7,191	8,055	864	7,006	7,060	54

【純　資　産】 統合前(14/9)の債務超過を出資金10億円＋金融機関の債権放棄等及び計画0期(15/3)の利益計上等により解消。
20/3期ののれん代311百万円を除く実質純資産は1,163百万円

【流動資産】 現預金：年々減少　【固定資産】 のれん除き増加してきたが5期では減価償却も進み減少。

【流動負債】 年度により変動有

【固定負債】 借入金：年々減少。計画以上に返済：計画1,077百万円、実績1,246百万円（＋169百万円）
長期リース債務･長期設備未払金：車両投資など必要な維持更新投資により年々増加

■ 事業再生計画と実績の比較　～キャッシュ・フロー計算書～

● 有利子負債比率については、最終5期（2020年3月期）
有利子負債／営業CF倍率＝5.9倍
有利子負債／FCF倍率＝32.6倍となっている

キャッシュ・フローとは
- 現金の流れを意味し、実際に得られた収入から外部への支出を差し引いて手元に残る資金の流れのこと
- 決算上の黒字・赤字とは別であり、1年間の企業活動を現金収支で見てどうなのかを見る指標
- 「勘定合って銭足らず」「黒字倒産」とならないよう注目する見方

単位：百万円

キャッシュ・フロー計算書	0期(2015/3) 半期			1期(2016/3)			2期(2017/3)			3期(2018/3)			4期(2019/3)			5期(2020/3)			0期～5期(累計)		
	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額	計画	実績	差額
税引前純利益	27	210	183	-78	226	304	-123	72	195	68	153	85	55	143	88	62	-53	-115	11	751	740
減価償却費	165	167	2	425	419	-6	451	443	-8	473	486	13	512	506	-6	538	502	-36	2,564	2,523	-41
その他営業ＣＦ	-512	-525	-13	11	-87	-98	-5	-31	-26	-27	-65	-38	-37	-35	2	-62	-20	42	-632	-763	-131
営業ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	-321	-148	173	359	558	199	323	484	161	515	574	59	530	614	84	538	429	-109	1,944	2,511	567
設備投資による支出	-72	-94	-22	-223	-274	-51	-301	-451	-150	-325	-422	-97	-313	-416	-103	-302	-344	-42	-1,536	-2,001	-465
固定資産の増減	-324	-286	38	-443	-372	71	-364	-526	-162	-371	-544	-173	-282	-453	-171	-302	-349	-47	-2,086	-2,530	-444
設備未払金の増減	-1	129	130		45	45		47	47		91	91		47	47		44	44	-1	403	404
リース債務の増減	253	63	-190	220	53	-167	63	28	-35	46	31	-15	-31	-10	21		-39	-39	551	126	-425
その他投資CF	1		-1											-3	-3		-8	-8	1	-11	-12
投資ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	-71	-94	-23	-223	-274	-51	-301	-451	-150	-325	-422	-97	-313	-419	-106	-302	-352	-50	-1,535	-2,012	-477
借入金の増減	-85	-85		-203	-233	-30	-199	-290	-91	-212	-273	-61	-208	-199	9	-170	-167	3	-1,077	-1,247	-170
財務ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ	-85	-85		-203	-233	-30	-199	-290	-91	-212	-273	-61	-208	-199	9	-170	-167	3	-1,077	-1,247	-170
現金等の増減額	-477	-327	150	-68	51	119	-177	-257	-80	-22	-121	-99	9	-4	-13	66	-90	-156	-669	-748	-79
現金等の期首残高	1,337	1,376	39	860	1,049	189	792	1,100	308	615	843	228	593	722	129	602	718	116	1,337	1,376	39
現金等の期末残高	860	1,049	189	792	1,100	308	615	843	228	593	722	129	602	718	116	668	628	-40	667	628	-39
フリーキャッシュフロー	-392	-242	150	136	284	148	22	33	11	189	152	-37	217	195	-22	236	77	-159	408	499	91

※　フリーキャッシュフローとは　⇒　自由（フリー）に使える現金（キャッシュ）がどれだけあるかを示すもの　フリーキャッシュフロー　＝　営業キャッシュフロー　－　投資キャッシュフロー

【営業ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ】　累計では計画比+567百万円の営業ｷｬｯｼｭを確保。ただし第5期のみ計画比マイナス109百万円。
【投資ｷｬｯｼｭﾌﾛｰ】　出資金以上の公共交通投資も実施。計画比＋477百万円キャッシュアウト。
【現金等期末残高】　計画比では39百万円マイナス。統合に関連するｷｬｯｼｭｱｳﾄ（旧会社未払金支払い・早期退職者退職金・新会社制服等）や積極的な公共交通投資、最終5期の赤字計上により現預金は減少

■ 統合前と統合後5期目(20/3)との比較・特記事項

損益計算書抜粋　統合前(14/3)と統合後5期目(20/3)との比較

	統合前(14/3)	統合後5期目(20/3)	
【売　上　高】	減少　6,159百万円	⇒　5,429百万円(88.1%)	
・軌　　道	:維持　1,042百万円	⇒　1,041百万円(99.9%)	利用促進・増収施策を展開(P13参照)するなど維持につなげた
・乗　　合	:減収　1,215百万円	⇒　944百万円(77.7%)	利用促進・増収施策を展開(P13参照)するも、路線再編、ｽｸｰﾙ線減少 空港連絡の減収などで売上は減少(計画は、元々3%減のﾄﾚﾝﾄﾞを2%減)
・そ　の　他	:減収　3,902百万円	⇒　3,444百万円(88.2%)	高速(▲209)貸切(▲228)航空営業・旅行事業(＋128)
【営　業　費】	減少　5,761百万円	⇒　5,205百万円(90.3%)	
・人　件　費	:減少　3,312百万円	⇒ 2,961百万円(89.4%)	会社統合による要員合理化などにより減少771名(14/3)⇒735名(20/3)
・動　力　費	:減少　602百万円	⇒　393百万円(65.3%)	軽油単価の低位推移及び燃料調達の見直し(入札方式変更)により減少
・減価償却費	:増加　209百万円	⇒　502百万円(240.1%)	再生計画に基づき公共交通部門(路線バス・軌道)や高速・貸切バス、 桟橋集約などに設備投資を行ってきたため減価償却費が増加
・その他経費	:減少　1,282百万円	⇒　880百万円(68.6%)	営業拠点の見直し(桟橋集約)や南国SA廃止、整備ｺｽﾄの見直しなどに より経費削減
【特別利益】	補助金　424百万円	⇒　567百万円(133.7%)	バス補助金増加

■なぜ、10億円の出資が必要だったのか

- **公共交通事業継続のため、債務超過を解消し、安定した経営基盤の確立が必要**

事業再生計画

13/3期時点
土佐電気鉄道・高知県交通・土佐電ドリーム合算貸借対照表（イメージ）



統合前の財務状況

○統合直前の財務状況
2社合計路線バス累積赤字47億円超、30億円を超える債務超過
○このままでは、旧土電、旧県交通とも法的整理に追い込まれ、公共交通事業の維持ができない状況になっていた

○金融機関の最大限の債権放棄
○出資金10億円
この2つが中央地域公共交通維持のため必須条件であった

- **安全・安心な公共交通実現のために、再生計画期間中最低限必要な公共交通設備投資資金の確保**

統合時の公共交通車両状況

路線バス	両数	割合
総車両数	160	
うち、購入から25年以上経過	20	12.5%
うち、購入から20～24年経過	45	28.1%
購入から20年以上経過車両合計	65	40.6%

※総車両数には①空港連絡バス②定期観光バスを含む

路面電車	両数	割合
総車両数	60	
うち、製造から60年以上経過	5	8.3%
うち、製造から50～59年経過	50	83.3%
製造から50年以上経過車両合計	55	91.7%

※総車両数には外国電車、復元車、貨車 は除く

統合前の公共交通車両状況

○ 3社とも財務状況から 必要な設備投資を抑制。
統合前5年間では新車購入は9両にとどまる
○ このままでは、統合しても安全・安心な公共交通実現や利用促進に支障が出る状況であった

事業再生計画期間内に最低限必要な設備投資として12億円の事業者負担が必要なため、10億円の出資が必要な状況であった

■ 出資金10億円の使われ方

計画的な車両更新を実施

計画　路線バス：毎期5両　軌道：事業再生計画期間中に1両（18/3期）　（単位：両）

車両更新実績	0期（15/3期）	1期（16/3期）	2期（17/3期）	3期（18/3期）	4期（19/3期）	5期（20/3期）	合計
路線バス　新車	5	3	5	5	5	4	27
中古車		2		1	8		11
軌道　新車				1			1

路線バス
〇低床車両
・ノンステップ
・ワンステップ

路面電車
〇超低床車両
名称：
ハートラムⅡ

出資金を超える公共交通設備投資を実施

（単位：百万円）

設備・修繕実績	0期（15/3期）	1期（16/3期）	2期（17/3期）	3期（18/3期）	4期（19/3期）	5期（20/3期）	合計
路線バス　設備投資	102	43	113	77	93	26	454
修繕	76	130	125	118	105	109	663
軌道　設備投資	19	56	40	183	59	53	410
修繕	19	53	75	59	46	58	310
合計	216	282	353	437	303	246	1,837

公共交通
設備投資

18億37百万円

＞

出資金

10億円

補助金除く事業者負担額

（注）上記表は補助金除く

〇10億円の出資を受けることで、事業再生計画期間に最低限必要な設備投資が可能となった
〇安全・安心を最優先に車両・軌道維持のための投資・修繕、お客さまの快適な利用のための投資を実施
〇事業再生計画期間5年半で10億円を超える18億37百万円の事業者負担による設備投資を実施済

■ 借入返済状況

● 事業再生計画上の借入返済計画及び実績

（単位：百万円）

		統合時	0期 （15/3期）	1期 （16/3期）	2期 （17/3期）	3期 （18/3期）	4期 （19/3期）	5期 （20/3期）	合計
返済額	計画		85	203	200	212	207	170	1,077
	実績		85	233	290	272	199	167	1,246
	差	（実績－計画）	0	30	90	60	▲ 8	▲ 3	169
残高	計画	3,760	3,675	3,472	3,272	3,060	2,853	2,683	
	実績	3,760	3,675	3,442	3,152	2,880	2,681	2,514	
	差	（実績－計画）	0	▲ 30	▲ 120	▲ 180	▲ 172	▲ 169	

（注）5期の返済額・残高は確定済

〇計画以上の返済実績
・2016年3月期　30百万円 ・2017年3月期　47百万円　・2018年3月期（増額）50百万円（繰上完済）16百万円
・2020年3月期　39百万円
※返済額は金融機関との折衝により毎年決定。

〇なぜ計画を上回る返済をしたのか
・一時的な余裕資金の有効活用
・資金繰りにおいて経営に支障のない範囲での増額・繰上完済を実施

これらを通じて

〇事業再生会社として支援を受けている取引金融機関に経営姿勢を示した
〇計画以上の返済を行うことで債務圧縮を図り、支払利息削減に取組んだ

計画以上の返済による事業再生計画期間中の利息軽減額 【10百万円】

■ 経費削減

➢ 事業再生計画上の経費削減実績

（単位：百万円）

改善取組項目	年間効果	取組内容
燃料調達	15.0	○入札方式を採用により1ℓ当たり5円削減 ○結果：1円あたり年間3百万円削減 ■効果：3百万円×5円＝15百万円
営業拠点	12.0	○桟橋集約によるコスト削減 ○バス基地代替地取得 ■効果：計画34百万円＋2百万円（当初代替地費用）－南の丸賃借料24百万円＝12百万円（年間）
整備コスト	2.5	○バス発電機（ダイナモ）交換頻度の見直し ○安全面に問題なく、旧県交通の2年に1回に統一 ■効果：計画通り、年2.5百万円削減
人件費	272.5	○再生計画では管理部門・自動車部門の要員合理化 ■効果：全社人件費実績ベースで検証 ○統合直前実績と統合後各期実績との差額を合計し、平均を算出 ○人員数：771名（14/3期）→735名（20/3期）、▲36名
合計	302.0	

➢ 計画外の経費削減実績（抜粋）

（単位：百万円）

改善取組項目	年間効果	取組内容
大阪出張所の廃止	10.0	○マーケット縮小に伴い費用対効果の観点から廃止 ○廃止時期：2015年11月 ■効果：年間専属経費10百万円
東京出張所の廃止	3.2	○高知から営業訪問可能との判断で廃止 ○廃止時期：2018年12月 ■効果：年間専属経費3.2百万円
自社バスガイドの廃止	20.8	○自社ガイド廃止し、都度業務委託方式に変更 ○廃止時期：2019年1月 ■効果：17年度年間人件費実績20.8百万円
金融費用の削減	25.0	○債権放棄を受けた事業再生会社として経営姿勢を示す ○資金繰りに支障のない範囲で返済し支払利息を軽減 ■効果：計画5期までの返済実績から年間削減額を算出
合計	59.0	

○自治体から出資を受ける事業再生会社として、再生計画上の経費削減策の他、可能な限りの経費削減を実施
○統合前と比較し、年間約361百万円の経費削減を実行する一方、投資負担による減価償却費や賃借料は増加している

➢現在全社を挙げて取組中の業務効率化、経費削減

RPA・BPRの推進

高知県内企業として初となるRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション：業務の自動化）に全社で取組中。同時にBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング：業務の見直しによる効率化）も実施。経費削減、業務効率化による経営基盤・営業力強化を目指す。

■路線再編の結果・成果

➢ これまでの再編による結果・成果

	系統数	対2014年9月		実車走行キロ(千Km)（年間）	対2014補助年度	総走行キロ(千Km)（年間）	対2014補助年度
※統合前(3社計) 2014年9月	202	—	2014年補助年度	5,412	—	5,799	—
2014年10月	206	+4	2015年補助年度	5,268	▲144	6,015	+216
2015年10月	197	▲5	2016年補助年度	5,232	▲180	5,954	+155
2016年10月	139	▲63	2017年補助年度	5,013	▲399	5,935	+136
2017年10月	110	▲92	2018年補助年度	4,551	▲861	5,444	▲355
2018年10月	100	▲102	2019年補助年度	4,139	▲1,273	5,006	▲793
2019年10月	90	▲112	2020年補助年度 ※計画値	3,660	▲1,752	4,360	▲1,439

※空港連絡含む・定期観光含まない　※補助年度･･･前年10月～9月

★系統数は大きく減少し、路線の効率化がはかられ、分かりやすさが向上。

➢2016年2月の第5回中央地域公共交通改善協議会において、路線再編の方向性が承認された。

①系統数を大きく絞り込む 《効率化・分かりやすさ向上》

②利用の多い系統を幹線として強化する 《効率化・分かりやすさ向上・利便性（便数）向上》

③市内中心部で系統を分断する 《分かりやすさ向上》

利用促進・増収施策	実施内容等
小学生を対象とした出前授業	• 公共交通と環境問題をテーマにした学習、ICカードですかを使って体験乗車など、乗り方やマナーを学んでいただくためにNPO団体と共催で学校を訪問
ローラー活動	• 役職員が沿線住宅を訪問し、時刻表やサービス一覧、アンケート用ハガキなどをポスティングする活動
バスこっち	• スマートフォン等の端末により、運行中の路線バスの位置情報を提供。2016年4月からバスこっちデータをもとに、日常、大幅に遅れている便の時間調整を行った
設置型バスロケ	• スマートフォンなどの端末をお持ちでないお客さまに、バスの待合所や商業施設等にて、路線バスの位置情報を提供するサービスを開始
婚活電車の運行	• 高知県の出会い応援サイトで「婚活電車」を運行。出会いのきっかけを提供し、司会進行を含む運営も行った
割引サービスの拡充	• はりまや橋ポイント乗継200円割引、高齢者特定日割引、精神障がい者用割引、新春初詣きっぷなど割引ｻｰﾋﾞｽの拡充をはかった
Wi-Fi環境設置	• お客さまに快適な時間を提供するために、空港連絡バスや高速バスの一部にWi-Fiサービスを導入した
講演活動	• 講演等で、モビリティマネジメント事例、ICカードのデータ活用といった、とさでん交通の様々な取り組み、また地方の公共交通が抱える課題などを説明・紹介
電車とバスで高知をうろちょろ	• 小学生とその保護者に、公共交通を体験することで親しみをもっていただき、公共交通の利用促進につとめた
電車の車庫見学受け入れ	• 団体・少人数を問わず、ご希望のお客さまに、とさでん交通の電車に関する知識を深めていただき、維新号や外国電車を見学していただく
ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞｸﾛｯｼﾝｸﾞ、ﾄﾘﾌﾟﾙ・ｸﾛｽ看板設置	• 世界でも類を見ない「ダイヤモンドクロッシング、トリプル・クロス」を活用した高知への誘客効果のある看板をクラウドファンディングにより、はりまや橋に設置

接遇･コンプライアンス	実施内容等
従業員の接遇レベル向上	• 接遇委員会を2カ月に1回開催、バス乗務員、電車運転士の接遇研修、接遇小集団活動、サンキューカード実施、接遇かわら版発行など様々な取組継続中
多言語化の対応	• 近年、増加･多様化するインバウンドへ対応し、お客さまの満足度を高めるためホームページの公開や時刻表･ガイドブック、電停等の多言語版を作成
お客さまアンケート	• ホームページ、バス･電車車内、待合所及びローラー活動時のポスティングによる配布で、お客さまから幅広いご意見をいただき、接遇･利便性向上等に繋げている
お客さまの声の反映	• 島状電停でお客さまの手が触れる部分にトラテープを巻き改善 • 2018年から一部の低床バスの日除けに紐を付け、手が届きやすいように改善
接遇研修施設	• 安全講習および接遇･応対研修のための模擬訓練車を設置 • 適正診断結果を用いて安全指導を行うための適正診断測定システムを設置
コンプライアンス研修	• 年に1度のコンプライアンス研修、3ヵ月に1度のコンプライアンスチェック、新規採用者コンプライアンス研修(不定期)実施
コンプライアンス内部監査	• 各部署の内部監査実施 • 年1回の電車･バス運輸安全マネジメント内部監査(バス子会社も実施)

■ 取り組み施策　～安全・安心～

路線バス	実施内容等
車両購入とEDSS導入	• 路線バスの低床化を順次推進し利便性を高め、安全性向上のため高速・貸切・路線バスへのEDSS（ドライバー異常時対応システム）を導入した
ドライブレコーダー導入	• 2015年3月全車両にドライブレコーダー設置 • ドラレコ映像確認担当者を配置し、事故・苦情惹起者への個別指導を実施、確認・指導体制を強化
安全運転訓練車	• 2016年7月安全運転訓練車を導入し、安全・エコ運転の研修を実施
訓練実施	• 南海トラフ大地震・津波避難訓練、バスジャック訓練、重大事故対応訓練、高齢者疑似体験訓練実施
勤怠管理システム導入	• 法令遵守の業務管理強化、勤怠担当者の集計、計算作業等事務の効率化
路面電車	
ハートラムⅡ導入、ドラレコ設置	• 超低床式車両ハートラムⅡ導入により、安全性・利便性を高める。ドラレコ全車両設置で事故・苦情惹起者への個別指導を実施
安全関連設備への投資や修繕	• レールの重軌条化、踏切保安設備更新工事、車両冷房装置、電柱立替更新工事などの実施
訓練実施	• 南海トラフ大地震津波避難訓練、防災事故訓練、脱線復旧訓練を実施
人材教育	• 輸送の安全、サービスに役立つよう、毎年度施策を定めて人材教育を実施 • 運輸安全マネジメントセミナー、車両保守における技術継承研修会参加

➢ 路線バス事業（補助金を含む）収支の推移

◇6期以降は予測値　※単位：百万円

	1期 2015年度	2期 2016年度	3期 2017年度	4期 2018年度	5期 2019年度	6期 2020年度	7期 2021年度
収入	1,150	1,097	1,031	988	944	950	937
費用	1,448	1,521	1,516	1,489	1,434	1,443	1,446
専属営業損益	△298	△424	△485	△501	△490	△493	△509
一般管理費	93	100	107	106	94	94	94
差引営業損益	△391	△524	△592	△607	△585	△587	△603
営業外収支	21	14	17	17	17	17	17
経常損益	△370	△510	△575	△590	△568	△570	△586
運行補助	390	459	476	465	370	299	295
車両補助	33	45	58	67	72	67	70
補助金含む損益	53	△6	△41	△58	△126	△204	△221

※2期からマイナスに転じ、5期以降急激に悪化

⇒ その他事業の収益で補いきれないレベルに近づき、旧会社時代の窮境原因が顕在化

■路線バス事業収支悪化の原因

➢ 高知県中央地域において、なぜ路線バス事業の収支が悪化したのか

（1）利用者の減少	・・人口減少とモータリゼーションの進展→全国平均の輸送人員は20年で25%以上減少 ・・高知県は全国との比較で著しく利用率が低い上に、路線バスは毎年3%のペースで減少してきた ・⇒収入減
（2）運転手不足	・・県内の大型2種免許保有者は減少の一途をたどっており、新規取得者も約50名にとどまっている ・・同業他社や運送会社も全国的に不足しており、様々な対策を講じているが解消できていない ・⇒系統削減、収入減、補助金減
（3）路線再編	・・想定以上に運転手不足が深刻で、強制的に路線退出せざるを得ない状況となる ・・系統数は統合前202→現在90に減少。年間実車走行キロは5,412→3,660千km（△32.4%） ・⇒収入減、補助金減、キロ単価上昇要因
（4）進まない固定費削減	・・路線退出に伴い、収入・補助金は減少するが、それに見合う経費削減を同時進行できない ・・5%減キロで、収入が5%落ちる場合、同時に土地建物の維持費等を5%削るということはできない ・⇒補助金減＞費用減
（5）補助金	・・路線退出により受領額減少。キロあたり経費が四国標準を上回り持出しが増加 ・・事業者努力で収入が増加しても補助金が減るだけで事業者は報われない仕組みのもどかしさあり ・⇒補助金減、自社赤字増
（6）車両更新	・・車齢20年超えが約50台以上存在しており更新は喫緊の課題。更新費用は全額補助ではない ・・空港、MY遊を除く一般乗合は約120台保有→年5台購入ペースで24年ごとの更新となる ・⇒1台当たり約7百万円の現金支出、減価償却費増

■路線バス事業継続の課題

➢ （1）利用者の減少　（2）運転手不足

（1）利用者の減少

利用促進施策、安全安心、接遇の取組みにより減少を抑える最大限の努力を実施

取組みによる一定の効果は出ているが・・・

今後の人口減少とモータリゼーションを止めることはできない

（2）運転手不足

確保に向けた対策を実施

- 処遇改善
- 採用広報強化（ラジオほか）
- 大型二種免許取得支援制度
- 高卒者の運転手候補生としての採用
- 従業員による紹介制度

不足への一定の歯止めはできているが抜本的な解決には至らず

運転手不足が新たな課題を生み出す

路線退出を強制的にせざるを得ない

高速・貸切バスの利益を大きく逸失

■路線バス事業継続の課題

➢ （2）運転手不足　（3）路線再編　（4）進まない固定費削減

（2）運転手不足

路線退出を強制的にせざるを得ない

路線退出により・・・
- ①運送収入が減少
- ②補助金が減少
- ③走行キロが減少
- ④退出した以外の路線の間接経費が増加

③④により自社キロ当たり経費が上昇

⇒　収支悪化に、つながっていく

高速・貸切バスの利益を大きく逸失

【高速バス】
- ・増収が見込める繁忙期の続行便を設定できず

【貸切バス】
- ・車両はあるが運転手不足で予約を受けられない
- ・予約を受けても他社への傭車で経費が増加

（3）路線再編　（4）進まない固定費削減

①②の減少に見合う経費削減は同時進行できない

土地・建物・車両の維持費や事務員人件費などを収入減少に即応した削減は不可能

➢ （5）補助金　①とさでん交通路線分類

（5）補助金　以下、補助金の仕組みと弊社の状況等について記載

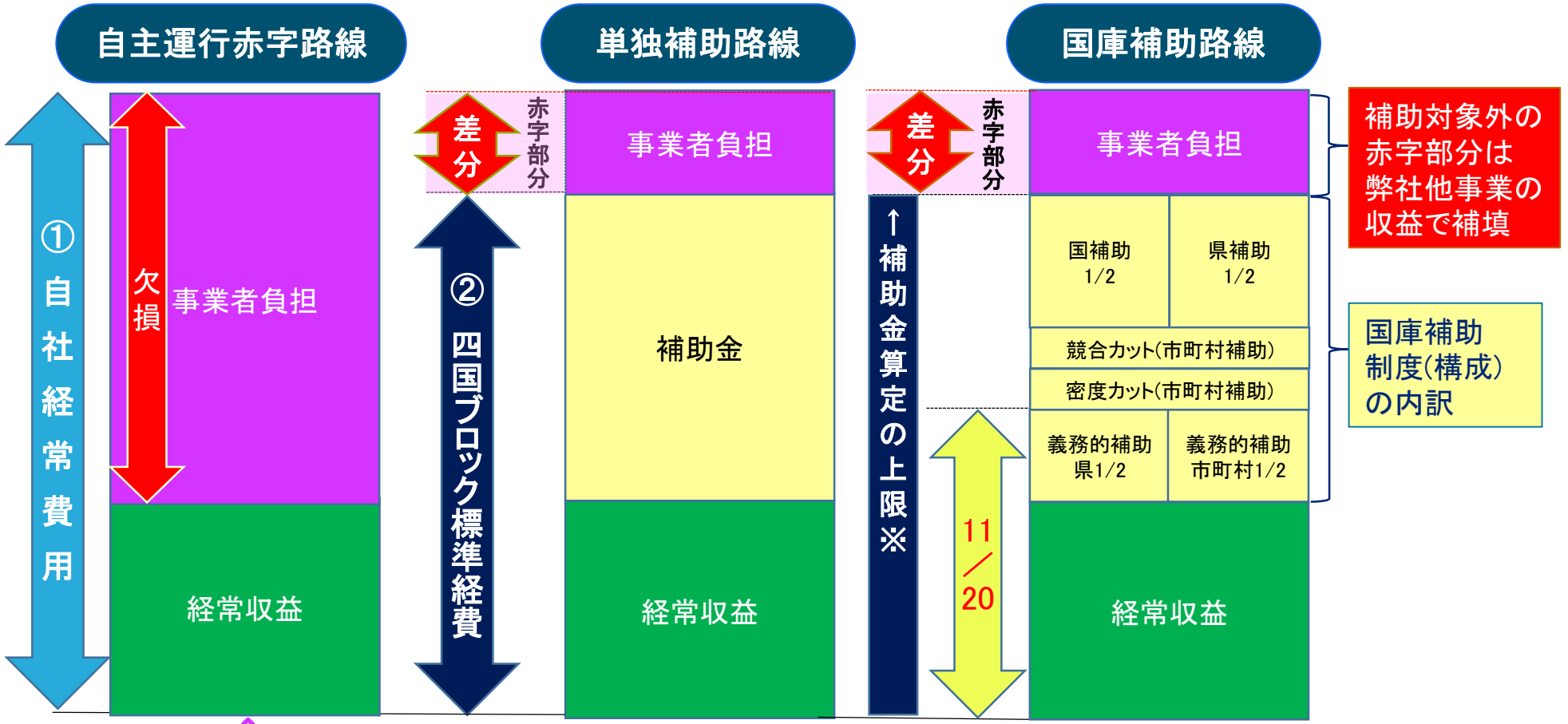
● 弊社運行路線は以下のとおり

路線分類	路線説明	補助交付
自主運行路線	国庫補助および自治体単独補助路線の要件に当てはまらないが、生活路線として運行しなければ沿線住民の生活に支障をきたす恐れがあるため、現状では運行継続をせざるを得ない路線 ※空港連絡バス含む	交付なし ※赤字路線の欠損は全て自社負担
単独補助路線（自治体）	当該路線の沿線自治体の単独補助要件を満たし、かつ当該路線の沿線自治体が補助路線として認めた路線	沿線自治体
国庫補助路線	国、県、沿線自治体の補助要件を満たし、かつ国、県、沿線自治体が補助路線として認めた路線	国 県 沿線自治体
委託運行路線	県、沿線自治体等から委託を受けて運行する路線	※委託料 県、沿線自治体等

自社赤字が発生

■路線バス事業継続の課題

➢ （5）補助金　②仕組み（自社経費－四国標準経費＝事業者負担/差分）



自主運行赤字路線の場合、欠損は全て自社負担となる

※　補助金算定の上限＝①自社経常費用と②四国ブロック標準経費の少ない額が基準

弊社は、補助上限基準が②となり、①-②の差分が事業者負担となり経営を圧迫している

➢ （5）補助金　③キロ当たり経常費用　（＝経常費用総額÷実車総走行キロ）

● キロ当たり経常費用の「自社」、「四国標準」推移　✓ 自社－標準＝差分は自社負担　単位：円

	1期 2015年度	2期 2016年度	3期 2017年度	4期 2018年度	5期 2019年度
自社経費①	277.56	296.62	310.30	336.12	358.27
四国標準経費②	294.70	292.50	307.73	326.11	316.20
差分（①－②）	△17.14	4.12	2.57	10.01	42.07

※四国標準経費は、4期までが旧制度、5期は新制度（5期新旧差は、△13.90）

✓ 2期以降、四国標準を上回り、補助金交付対象外（自社負担）が発生
✓ 5期以降は制度変更により、差分（自社負担）が更に拡大

自社経費が高い理由

➢ そもそも中央地域の市街地中心の運行で、距離が短い路線・系統が多い
➢ 路線退出により計算式分母の走行キロが大幅減少（統合後△32.4%）
➢ 退出路線の直接経費は減るが、関連する間接経費（分子）は減らない
➢ 会社の事業範囲が広いので、一般管理費の負担が大きい

・直接経費：該当路線運行に係る人件費、動力費など　・間接経費：土地・建物・車両の維持費、事務員人件費・窓口費用など

➢ （5）補助金　④キロ当たり経費増加シミュレーション

＜条件＞　走行キロ：1路線＝2キロ（各路線共通）
直接経費：1路線＝10円（各路線共通）
間接経費：全体で＝60円

直接経費：運転手人件費、手当、燃料（動力費）など

間接経費：土地・建物・車両の維持費、営業所・窓口費用、運行管理者、事務員の人件費など

＜問題①＞6路線運行する場合のキロ経費は？

＜解答①＞直接経費：10円×6路線＝60円
間接経費：60円
⇒　直接60＋間接60＝総費用120円
総走行キロ（2キロ×6路線）＝12キロ

総費用÷総走行キロ（120÷12）＝10

【答え】キロあたり10円

＜問題②＞6路線運行から2路線退出した場合のキロ経費は？

＜解答②＞直接経費：10円×4路線＝40円
間接経費：60円
⇒　直接40＋間接60＝総費用100円
総走行キロ（2キロ×4路線）＝8キロ

総費用÷総走行キロ（100÷8）＝12.5

【答え】キロあたり12.5円

路線退出を行うと、キロ当たり経費が増加していく仕組みとなっている

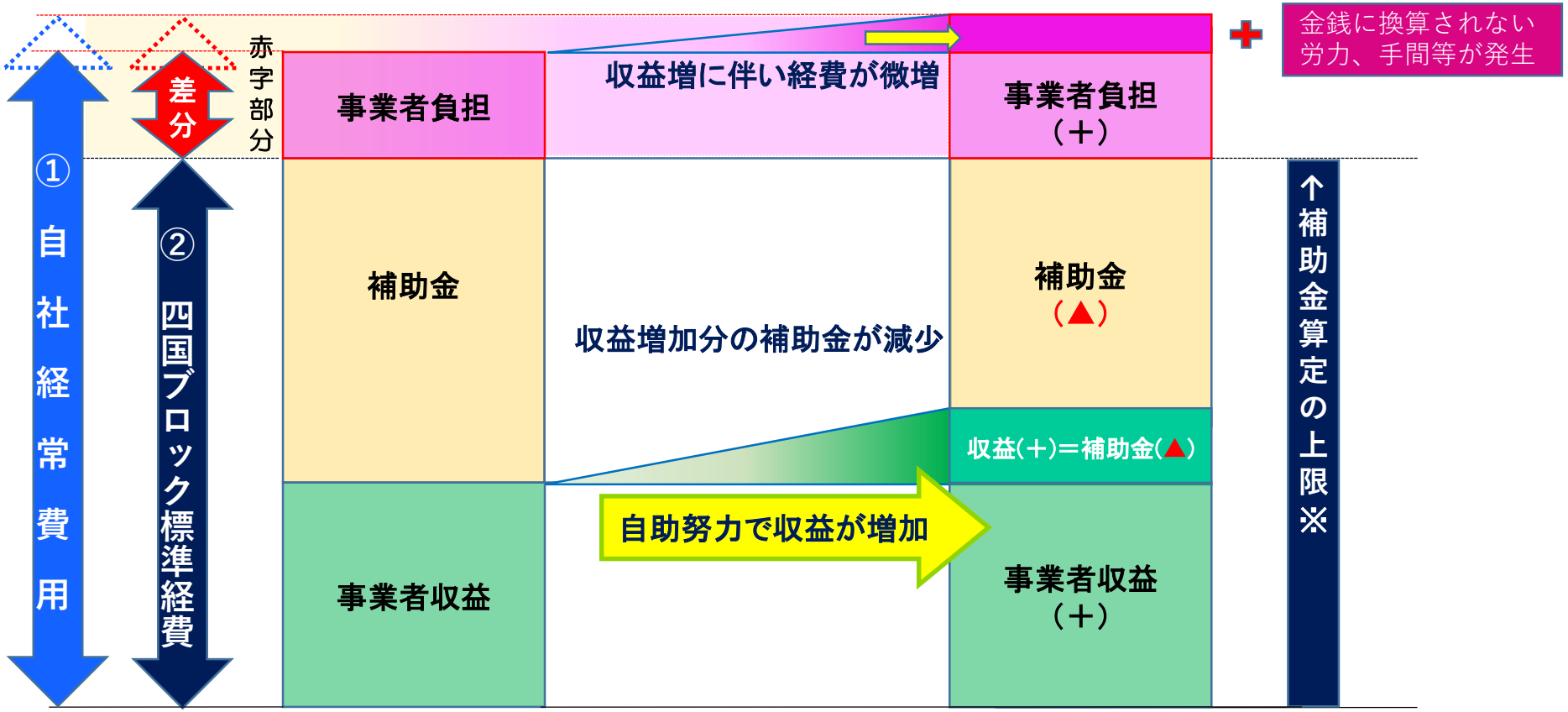
- ✓ 2路線退出　：減キロ△4キロ＝△33.3%
- ✓ キロ当たり経費2.5円アップ＝25%アップ

- ● 路線退出は乗務員不足で避けられない状況

➢ （5）補助金　⑤仕組みのもどかしさ

● 事業者の努力が反映されないシステム

事業者が企業努力で収益を上げても、補助金が減るだけで事業者の収益は増えない。
通常、事業者が収益を上げると経費も上がるので、事業者負担は増えることはあっても減ることはない。



➢ （6）車両更新と車両補助

（6）車両更新

● 喫緊の課題

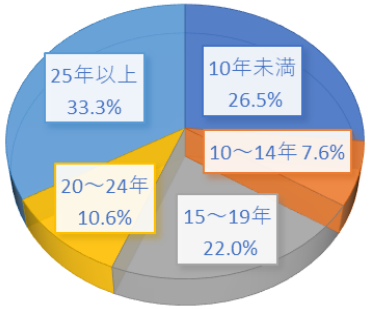
⇒安全安心のため、引続き車両更新要

路線バス車両　車齢（2020年8月末現在）

車齢	10年未満	10～14年	15～19年	20～24年	25年以上
台数	35台	10台	29台	14台	44台
比率	26.5%	7.6%	22.0%	10.6%	33.3%

※空港連絡、MY遊バス車両を含む

路線バス　車齢比率



- ✓ 統合直前は、資金不足で車両更新が極めて少ない状況であった（統合前5年で9両）
- ✓ ただし、統合時は20年以上は40.6%→現在は43.9%（台数は▲7台、P8参照）
- ✓ 統合以降5年半で、27台の新車と11台の中古車両を購入し、一定は改善された
- ✓ しかし車齢20年以上の車両が半数近くを占めており、現状の更新ペースでは車両数が不足し、車両数に合せた路線退出も想定される
- ✓ よって現状の路線規模を維持していくには、車両更新も急務となっている

● 車両補助についての課題

- ➢ 1両あたり補助上限額15百万円と車両購入額約22百万円との差額7百万円は自社負担といえる
- ➢ 自社負担の前記差分（27両×7百万円＝189百万円）が積み重なり、収支悪化（P9参照）

■軌道事業およびその他事業の課題

➢ 軌道事業（公共交通部門）およびその他の事業収益部門

- **軌道（路面電車）事業について**

  ✓ 旧会社時代から先送りしてきた設備投資の問題（軌道関連施設および車両更新）

  ✓ 働き方改革と運転士不足　強制的に減便せざるを得ない状況

  ☞ 設備投資・修繕負担が重いため、「みなし上下分離について」協議が必要　※事業再生計画に記載あり

- **その他事業収益部門・・・公共交通部門の赤字を補填**

  ①高速バス事業　⇒運転手不足による利益逸失、LCC就航による収入減

  ②貸切バス事業　⇒運転手不足による利益逸失、クルーズ客船案件の減少

  ③航空関連事業　⇒航空会社のハンドリング業務直営化による収入減と対応費用増加

  ☞ コロナ禍により壊滅状態、先行き不明

同時に、全社的な人員不足と定着率の課題を抱えている

・人員不足を埋めるための時間外手当増加と職員の疲弊　・働き方改革への対応

・定着率の課題解決のためには処遇改善が必要（原資が必要となる）

■まとめ

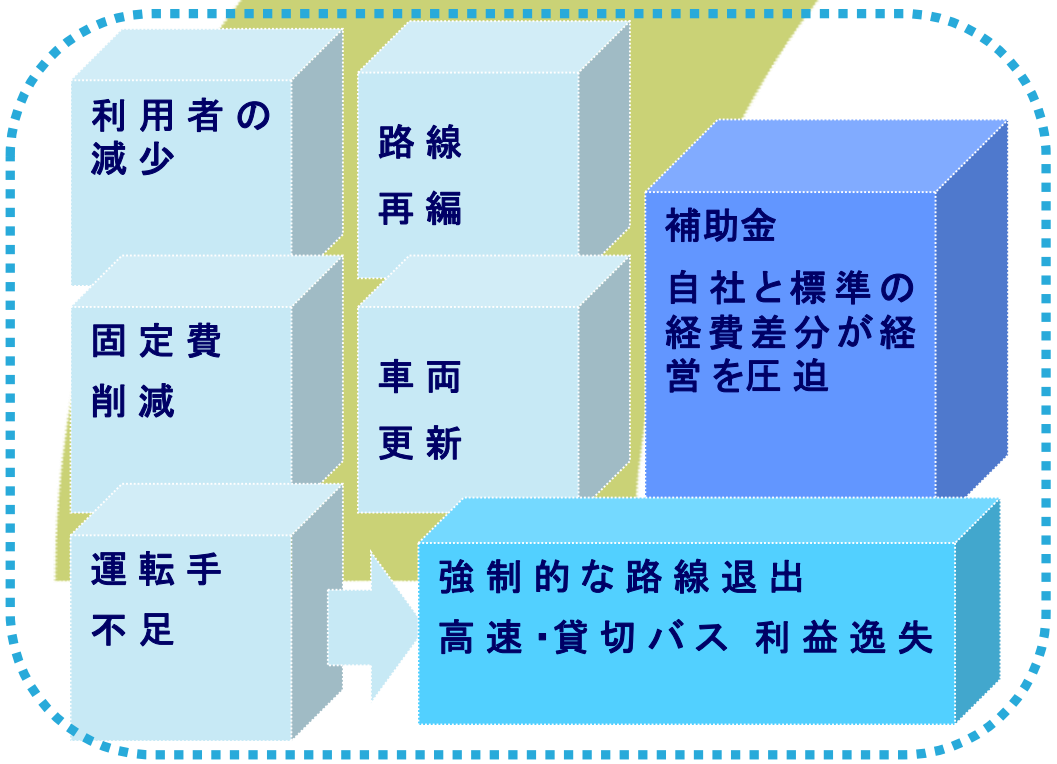
➢ 将来にわたって、持続可能な公共交通の実現に向けて

● 公共交通が持続するためには、事業が成り立たなければならない

路線バス事業の収支は、2期（16年度）からマイナスに転じ、

5期（19年度）以降急激に悪化

≪見えてきた課題≫



※P16参照

その他事業（収益部門）
も収支悪化要因あり

全社的な人員不足

軌道設備投資の問題

公共交通の存続が
危ぶまれる状況にある