

とさでん交通株式会社

2026～2035（令和8～17）年度 経営計画

2026(令和8)年 3月

ページ	説明事項
	2026～2035(令和8～17)年度 経営計画
P3	経営計画策定にあたって
P4	1. 経営計画の定義
P5	2. 経営理念
P6～7	3. あるべき姿
P8～10	4. 中期・長期ビジョン
P11～12	5. 経営目標・基本方針
P14	6. 業績推移
P15～31	7. 収支計画

現在の「中期経営計画（計画期間：令和4～8年度）」は、新型コロナウイルスの甚大な影響が長引き、巨額の営業赤字による資金ショートや債務超過など経営破綻が懸念されるさなかに策定しました。

中期ビジョンとして掲げた「経営破綻の回避」は、関係各位からの多大なご支援と社員の努力により実現し、会社を存続できておりますが、「経営の安定化」については道半ばという状況です。

また、経営目標の「その他部門（高速・貸切バス、空港、旅行）の早期黒字化」は達成できましたが、「公共交通部門の収支均衡化」については、従来からの根本的課題は改善できず、現在も路面電車、路線バスそれぞれの将来について、県及び高知市を主体に検討が行われているところです。

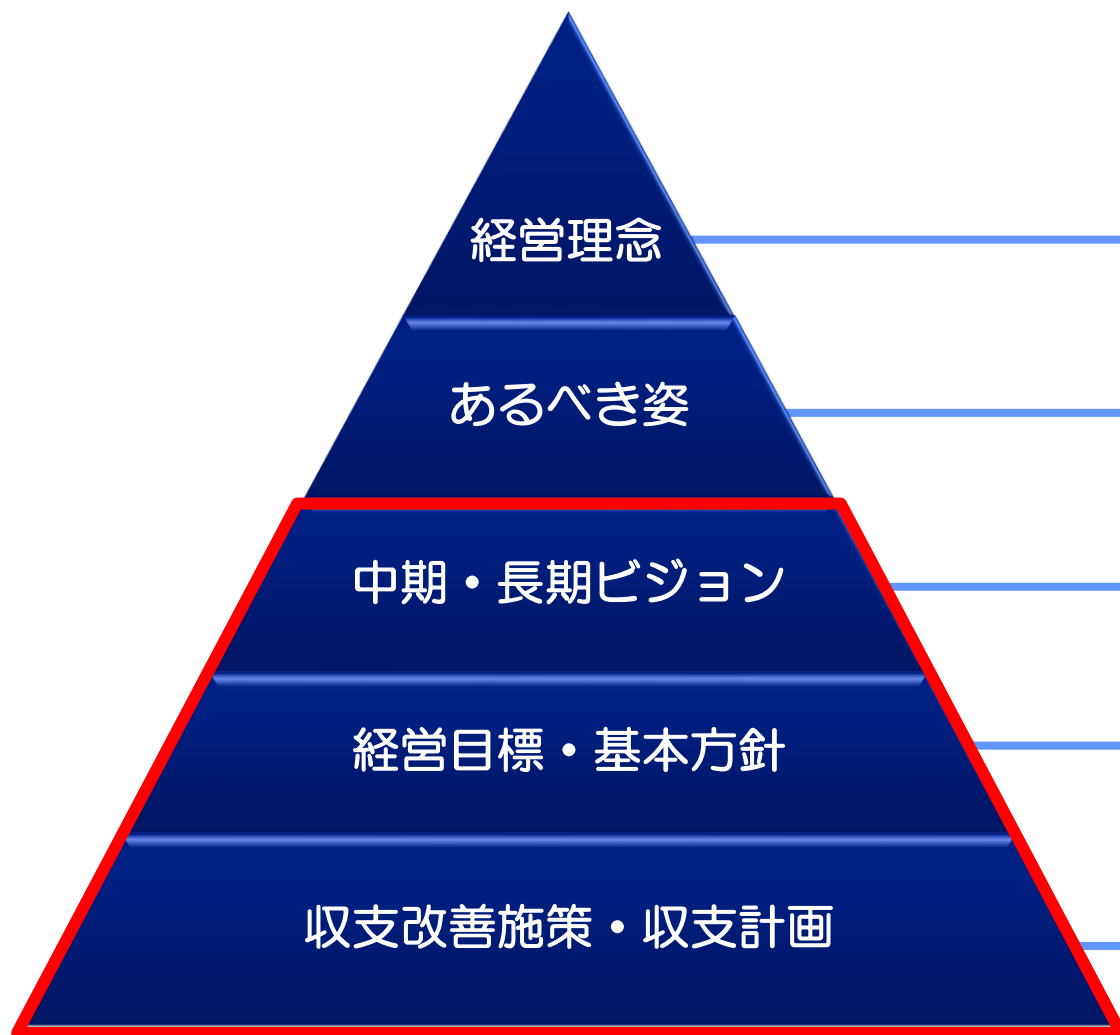
こうした中で、今年度、県から新型コロナウイルスにより毀損した財務基盤を強化するための特別支援補助金をいただくにあたり、その効果を活かす経営安定化計画を作成しました。既に当該補助金を借入金の返済に充てるとともに、経営安定化計画に盛り込んだ取組みに着手するなど、新たな段階に踏み出しています。

以上のように、当社の経営環境や目指すべきビジョン・目標は、現在の「中期経営計画」を策定した時点から大きく変化しています。そのため、1年前倒しになります。現在の状況をベースとした令和8年度から10年間の新たな経営計画を策定することといたしました。計画期間を10年間としましたのは、厳しい事業環境の中で投資をして成果を出すには時間を要するためです。

本計画を役職員一同、たゆまぬ努力で実行しますとともに、自治体、金融機関をはじめとする関係各位とも力を合わせ、経営の安定化を図り、将来にわたって地域公共交通の中核を担ってまいります。

2026(令和8)年3月

■ 経営計画の全体像



■ 各項目の定義

常に感謝の心で
安心と信頼のサービスを提供し
人と人をつないで社会に貢献します

会社の憲法・精神・信念・行動規準

持続可能な公共交通を実現するために、
会社が追い求め続ける姿

あるべき姿に向けた、中期（5年）・
長期（10年）的な到達点

中期・長期ビジョンを達成するための
経営目標・基本方針

経営目標を達成するための
収支改善施策・収支計画

経営理念

常に感謝の心で
安心と信頼のサービスを提供し
人と人をつないで社会に貢献します

※ 経営理念とは

企業の経営や活動に関する根本的な「考え」、「価値観」、「思い」、「使命」
そして、企業の目的や存在意義、目指す姿、実現すべき最終到達地点を明文化したもの

とさでん交通のあるべき姿とは

持続可能な公共交通を実現するために

会社が、追い求め続けていく姿

10年、20年、その先まで



あるべき姿

県民生活、経済活動の基盤となる

公共交通を将来にわたり担う

『あるべき姿』を実現するために

“愛され 誇れる 強い会社” を求め続け【栄(えい)会社】になる

- 愛されるとは … お客さま、高知県民に必要とされ愛されている会社
- 誇れるとは … 従業員が誇りを持ち、胸を張って日々の業務を行っている会社
- 強いとは … 強固な財務基盤のもと、自立した経営を行っている会社

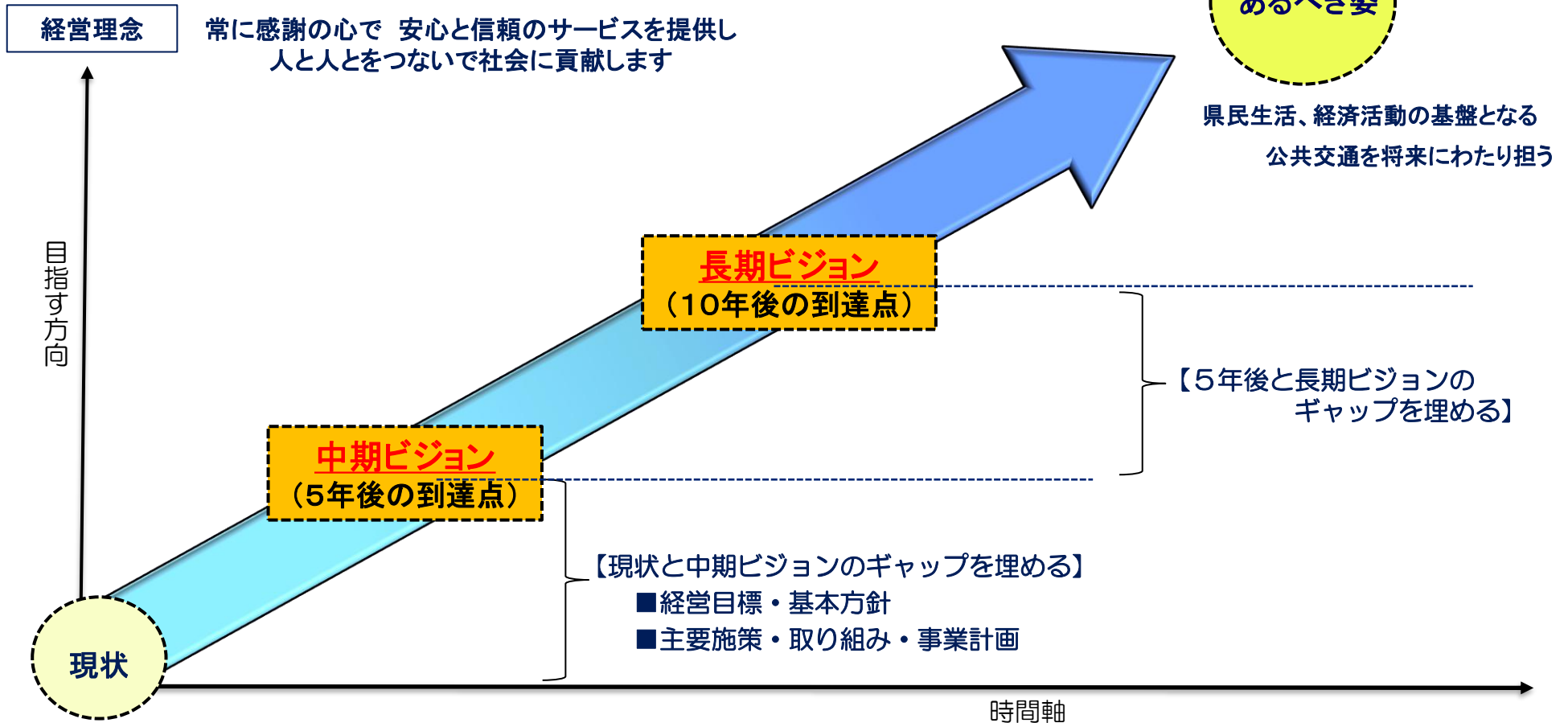
強くなければ生き残れない 愛され誇れる会社でなければ存続する価値がない

- ✓ お客さまに喜んでもらえる仕事をする
- ✓ やりがいの高い会社になる
- ✓ 若者が就職したいと思う会社、県民の皆さまが子弟を就職させたいと思う会社になる

〈 4. 中期・長期ビジョン 〉

とさでん交通のビジョンとは

あるべき姿を追い求め続ける5年後の到達点が中期ビジョン
10年後の到達点が長期ビジョン



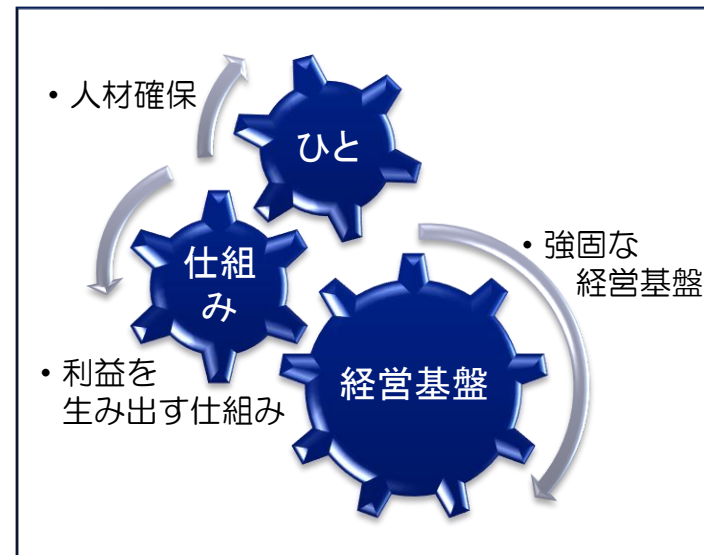
〈 4. 中期・長期ビジョン 〉

中期ビジョン

人員体制を整え、利益創出の仕組みを確立する

長期ビジョン

経営の安定化を図り、自立的な経営の道筋をつける



収益部門の
人員を増強

利益を生み
出す

経営の安定
化を図る

経営基盤を
強化

自立的な経営
の道筋をつけ
軌道にのせる

公共交通を
持続していく

〈 4. 中期・長期ビジョン〉

中期ビジョン

「人員体制を整え、利益創出の仕組みを確立する」

中期ビジョンを実現することで

好循環を生み出す ※右図を参照

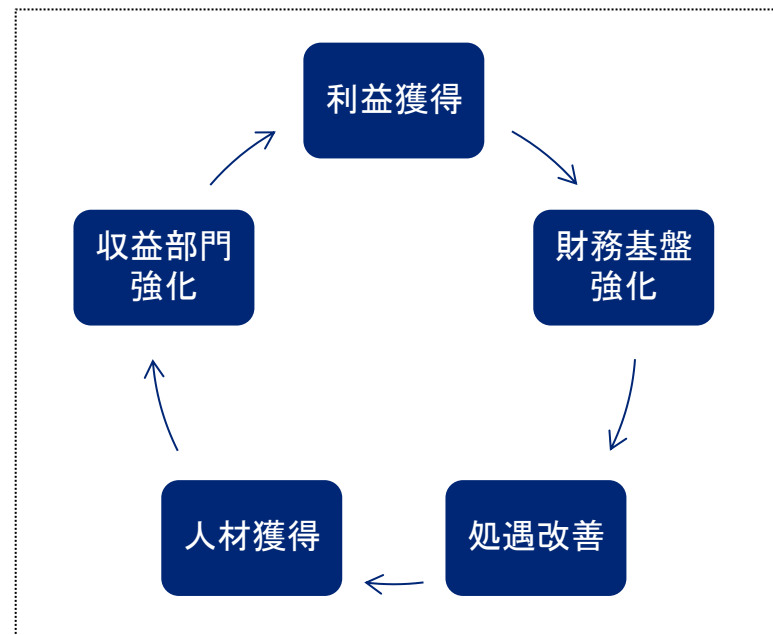
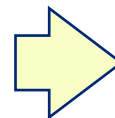
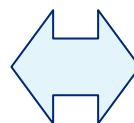
好循環が続くことで

長期ビジョン

「経営の安定化を図り、自立的な経営の道筋をつける」

長期ビジョンを実現

自立的に発展していける会社になる



安全・安心・信頼を確保し、
公共交通を将来にわたり担う

経営目標

収益部門

人員増強と積極的投資で黒字を拡大

公共交通

安全・安心・信頼の確保と持続性の確立

全社

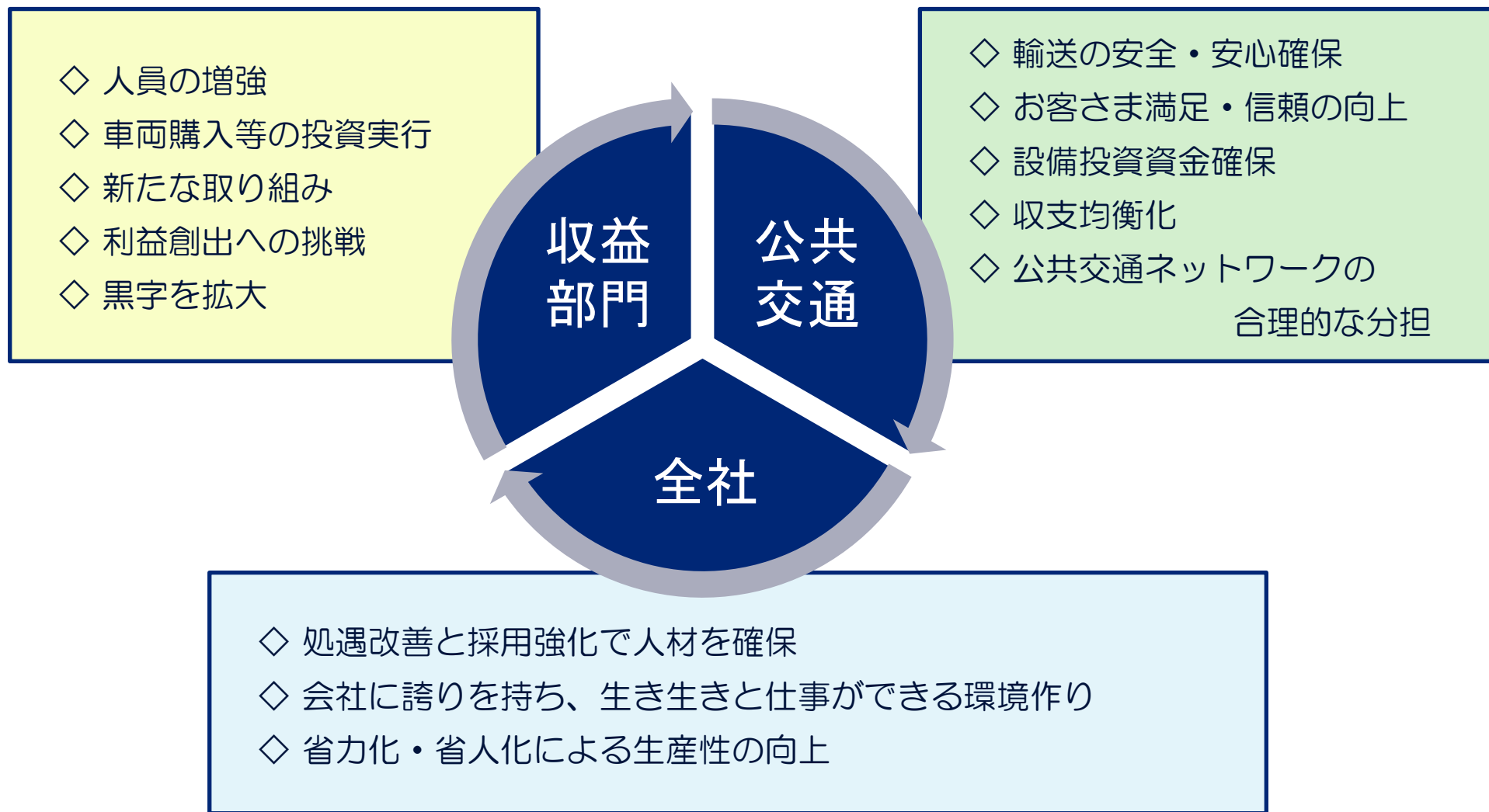
人材の確保と生産性向上

※収益部門 : 高速バス、貸切バス、広告、旅行など

※公共交通 : 路面電車、路線バス

⇒ 経営目標達成により、中期ビジョン・長期ビジョンを実現する

基本方針



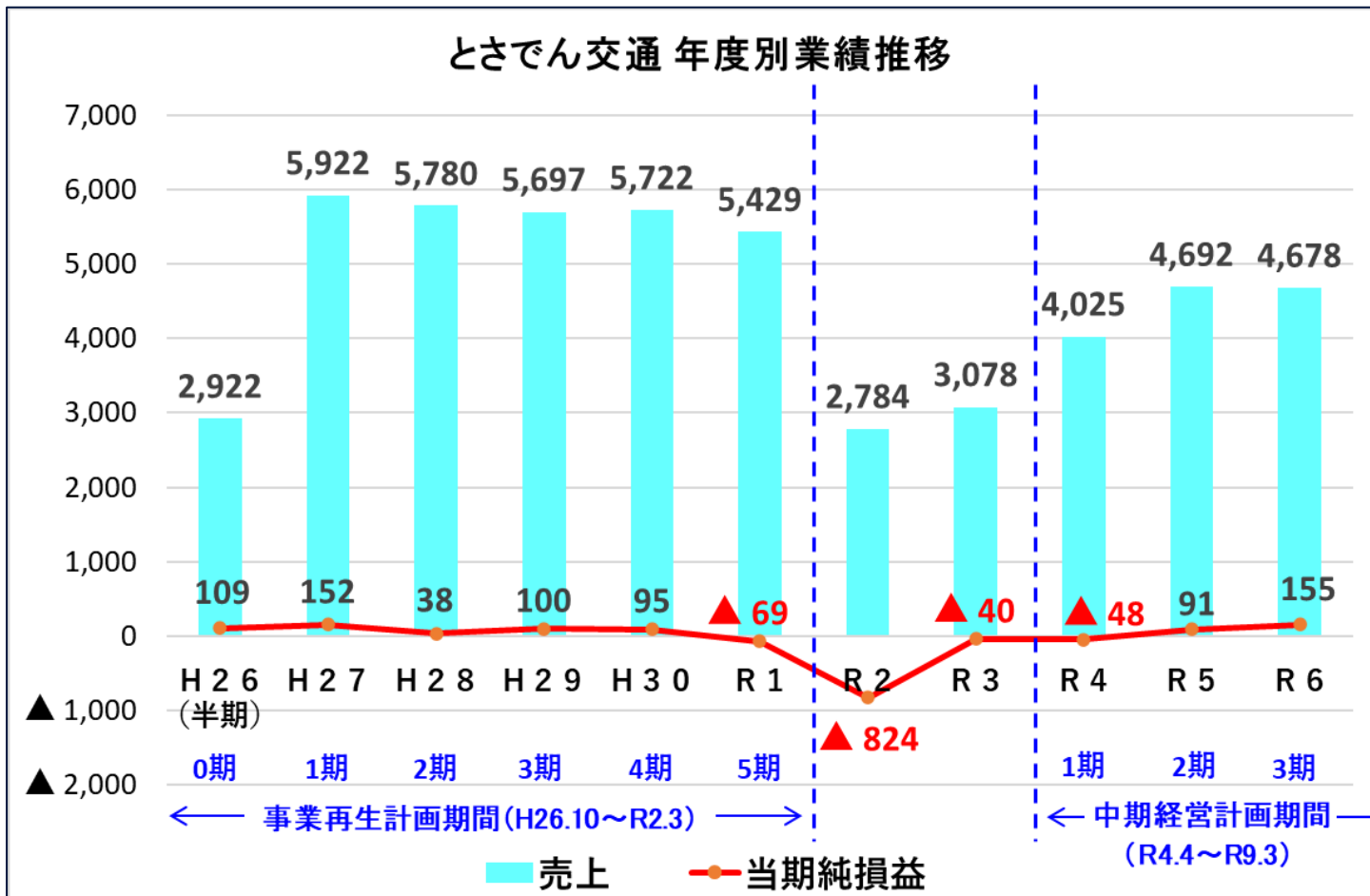
10カ年(令和8~17年度)の収支計画



〈 6. 業績推移 〉

➤ 平成26年度～令和6年度の状況

単位:百万円



R2～4年度は、コロナ禍により赤字決算(R1から4期連続)

■ 売上(対R1年度)

R2: 51.3%、R3: 56.7%、R4: 74.1%

■ 当期純損益 (H30年度: 95百万円)

R2 → R3 → R4

▲ 824百万円 ▲ 40百万円 ▲ 48百万円

営業外・特別損益等(バス運行補助やコロナ関連補助等)を除く営業損益は (H30年度▲402百万円)

R2年度 ▲1,860百万円

R3年度 ▲1,525百万円

R4年度 ▲ 876百万円

R5～6年度は、コロナ5類移行、観光客等の人流回復、経費削減等により黒字決算

■ 売上(対R1年度)

R5: 86.4%、R6: 86.2%

■ 当期純損益

R5 → R6

+91百万円 +155百万円

営業外・特別損益等(バス運行補助等)を除く営業損益は

R5年度 ▲430百万円

R6年度 ▲347百万円

R1(事業再生計画最終)年度は、コロナ現出の3月単月で約150百万円の赤字、最終損益も▲69百万円と初の赤字決算

R6に売上が若干減少したのは、内部取引の会計処理を厳格化した影響(▲92百万)もある

〈 7. 収支計画 〉

(1) 収支計画策定の方法・考え方

各事業ヒアリング・ディスカッションで内部環境・外部環境の分析を実施し、まずは10カ年の成行PL^{※1}を作成。成行PLに、「収支改善施策」及び「特別支援補助金^{※2}を活用した経営安定化計画」を織り込んだ改善後PLを、経営計画における収支計画とした

※1 PLとは損益計算書のことで、会計上の損益を表す

※2 本計画における「特別支援補助金」とは、当社の経営基盤強化に向けた支援として、県と沿線4市町(高知市・南国市・土佐市・いの町)が協調支援で合意した1,200百万円のうち、県が債務償還財源としてR7年度に支援した807百万円のこと
《 高知県807百万円、高知市325百万円、南国市38百万円、土佐市7.5百万円、いの町22.5百万円 》

■ 収支計画 策定方法

成行PL

収支改善施策

経営安定化計画

経営計画(収支計画)

①
成行PL

+

②
改善施策

+

③
経営安定化
計画

=

収支計画
(改善後PL)

- ・ 外部環境は考慮するが、新たな自助努力は織り込まない自然体のPL
- ・ 従前行ってきた取り組み・自助努力、は成行PLに織り込み、希望的観測は排除し、「このままだとどうなるか」を数値化
- ・ 補助金はR8年度分に関しては、計画策定時点で見込まれるものを反映。R9年度以降は、従来の補助制度による補助金を織り込み

- ・ 新たな取り組み(収支改善施策)の中で数値化できた施策の改善効果額を織り込み

- ・ 特別支援補助金を活用し、収益部門の事業拡大
- ・ 事業拡大による収益増を織り込み

- ・ 達成すべき数値目標(収支計画)
- ・ 営業外及び特別科目に関しては、成行PLから変更なし。

〈7. 収支計画〉 (2)収支計画の概要 — ①全社 成行PL —

◇ ①全社PL(成行) ※内部取引消去前

単位:百万円

	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	5,132	5,151	5,242	5,256	5,192	5,144	5,128	5,110	5,056	5,028	4,992	4,993	4,952
売上原価	1,001	946	897	903	904	904	905	906	907	908	910	911	913
差引収益	4,131	4,205	4,345	4,353	4,289	4,240	4,223	4,204	4,149	4,119	4,082	4,082	4,040
営業費	4,561	4,552	4,701	4,750	4,691	4,617	4,592	4,569	4,506	4,466	4,457	4,480	4,466
差引営業損益	▲430	▲347	▲355	▲396	▲402	▲377	▲370	▲365	▲357	▲346	▲375	▲398	▲426
営業外収益	67	84	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
営業外費用	64	65	59	56	56	57	56	56	56	55	54	53	51
経常損益	▲427	▲329	▲332	▲370	▲376	▲351	▲343	▲339	▲330	▲318	▲346	▲368	▲395
特別利益	1,246	717	1,510	933	398	320	459	344	292	432	326	303	441
特別損失	725	227	164	546	120	81	225	120	81	225	120	81	225
税引前当期純利益	94	161	1,014	18	▲98	▲113	▲110	▲115	▲118	▲112	▲140	▲147	▲179
法人税等	3	6	234	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
当期純利益	91	155	780	12	▲104	▲119	▲116	▲121	▲124	▲118	▲146	▲153	▲185
営業CF ^{※1}			1,287	154	248	199	169	133	134	119	100	84	53
投資CF ^{※2}			▲445	▲273	▲384	▲341	▲359	▲276	▲253	▲303	▲243	▲243	▲303
FCF ^{※3}			842	▲119	▲136	▲142	▲190	▲144	▲119	▲185	▲143	▲160	▲250
財務CF ^{※4}			▲967	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109
現預金残高			1,075	847	602	351	52	▲200	▲428	▲721	▲973	▲1,241	▲1,600

※CF: キャッシュフロー

※1 営業CF: 本業による収入と支出の差額 ※2 投資CF: 投資による現金の支出額 ※3 FCF(フリーキャッシュフロー): 営業CFから投資CFを差し引いたもの

※4 財務CF: 借入などの資金調達や返済による資金の流れ(プラス=借入増、マイナス=借入減)

〈 7. 収支計画 〉 (2) 収支計画の概要 - ② 収支改善施策 -

収支改善施策による効果額

- ・新たな取り組み(収支改善施策)の中で数値化できた施策の改善効果額
- ・下記効果額を成行PLに織り込み、収支改善後PLを策定

単位:百万円

収支改善施策			計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
1	軌道	・パーク&ライト新規運用 ・運賃改定、ダイヤ見直し ・業務効率化による費用削減	3.5	7.2	37.4	68.2	75.0	82.9	107.1	131.0	130.5	130.0
2	乗合	・昼間時間帯利用促進 ・運賃改定、路線再編 ・業務効率化による費用削減	1.0	3.7	29.2	50.4	60.8	58.6	77.4	94.1	89.7	85.3
3	高速	・ダイヤ、運賃見直し ・キャンペーン、貨客混載 ・業務効率化による費用削減	10.5	11.2	14.8	14.8	14.8	14.8	14.8	14.8	14.8	14.8
4	貸切	・募集旅行強化 ・乗合車両貸切流用、高知への誘致強化等	4.2	4.2	5.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2	4.2
5	整備	・キャンペーンや個人/大型車両等の入庫促進等	1.8	2.8	3.1	2.9	2.9	2.7	3.1	2.7	2.8	2.9
6	広告	・車体広告(バス/電車)営業強化 ・広告料金改定	0	7.4	15.8	18.2	23.2	23.0	24.6	27.8	29.6	30.3
7	旅行	・営業強化等による収益拡大 ・業務効率化等による費用削減	17.8	17.8	24.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0	28.0
8	空港	・業務効率化による費用削減		2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9	2.9
9	不動産	・営業強化による新規テナント獲得	5.0	12.4	12.4	12.4	12.4	12.4	12.4	12.4	12.4	12.4
収支改善効果額 合計			43.8	69.6	144.8	202.1	224.3	229.5	274.5	318.0	315.0	310.8

〈 7. 収支計画 〉 (2) 収支計画の概要 — 全社 収支改善施策 反映後PL —

◇ 全社PL(成行 + 収支改善施策) ※内部取引消去前

単位: 百万円

	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	5,132	5,151	5,242	5,320	5,269	5,300	5,338	5,324	5,267	5,284	5,291	5,289	5,245
売上原価	1,001	946	897	943	944	957	958	959	961	962	963	964	966
差引収益	4,131	4,205	4,345	4,377	4,325	4,342	4,380	4,365	4,307	4,322	4,328	4,325	4,279
営業費	4,561	4,552	4,701	4,729	4,658	4,575	4,547	4,506	4,434	4,394	4,385	4,408	4,394
差引営業損益	▲430	▲347	▲355	▲352	▲332	▲232	▲167	▲141	▲127	▲72	▲57	▲83	▲115
営業外収益	67	84	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
営業外費用	64	65	59	56	56	57	56	56	56	55	54	53	51
経常損益	▲427	▲329	▲332	▲326	▲306	▲206	▲141	▲115	▲100	▲44	▲28	▲53	▲84
特別利益	1,246	717	1,510	933	398	320	459	344	292	432	326	303	441
特別損失	725	227	164	546	120	81	225	120	81	225	120	81	225
税引前当期純利益	94	161	1,014	61	▲29	32	92	109	111	163	178	168	132
法人税等	3	6	234	20	6	11	31	36	37	54	59	55	44
当期純利益	91	155	780	41	▲35	22	62	73	75	109	119	113	88
営業CF ^{※1}			1,287	197	303	344	371	337	338	367	375	351	319
投資CF ^{※2}			▲445	▲273	▲384	▲341	▲359	▲276	▲253	▲303	▲243	▲243	▲303
FCF ^{※3}			842	▲76	▲81	2	13	61	85	64	132	107	16
財務CF ^{※4}			▲967	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109
現預金残高			1,075	891	701	594	498	451	427	382	406	404	312

※CF: キャッシュフロー

※1 営業CF: 本業による収入と支出の差額 ※2 投資CF: 投資による現金の支出額 ※3 FCF(フリーキャッシュフロー): 営業CFから投資CFを差し引いたもの

※4 財務CF: 借入などの資金調達や返済による資金の流れ(プラス=借入増、マイナス=借入減)

〈7. 収支計画〉 (2)収支計画の概要 — 事業別収支計画(成行PL・収支改善後PL) —

軌道事業

《成行根拠》

収入:通勤定期はR7見込をスライド、通学定期は生徒減少で▲1.5%/年。定期外は、自然減で現金▲0.5%/年、SF▲1.0%/年。電車広告は、R7見込みをスライド
費用:人件費、動力費等について想定される増減要因を反映。減価償却費は、低床車両3年毎の購入計画を反映。その他費用は特殊要因を除くR7見込をスライド

※広告収入を含む ※内部取引消去前

単位:百万円

成行 PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	926	1,005	1,043	1,038	1,033	1,028	1,023	1,018	1,013	1,008	1,003	999	994
営業費	985	1,041	1,135	1,090	1,096	1,100	1,108	1,116	1,122	1,128	1,138	1,146	1,154
専属営業損益	▲59	▲37	▲92	▲53	▲63	▲73	▲85	▲98	▲109	▲120	▲134	▲147	▲160
一般管理費配分	48	55	58	58	60	58	58	58	60	58	59	59	59
差引営業損益	▲107	▲92	▲150	▲111	▲123	▲131	▲143	▲156	▲169	▲179	▲193	▲206	▲219
EBITDA ^{※1}	▲61	▲41	▲94	▲54	▲65	▲73	▲86	▲97	▲110	▲120	▲133	▲146	▲159

単位:百万円

収支改善後PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	926	1,005	1,043	1,038	1,040	1,071	1,101	1,101	1,095	1,115	1,136	1,130	1,126
営業費	985	1,041	1,135	1,087	1,089	1,091	1,100	1,102	1,100	1,106	1,116	1,124	1,132
専属営業損益	▲59	▲37	▲92	▲49	▲49	▲20	1	▲2	▲5	8	20	6	▲6
一般管理費配分	48	55	58	58	60	58	58	58	60	58	59	59	59
差引営業損益	▲107	▲92	▲150	▲107	▲108	▲78	▲57	▲60	▲65	▲50	▲39	▲52	▲66
EBITDA ^{※1}	▲61	▲41	▲94	▲51	▲51	▲21	5	4	▲2	13	26	12	▲1

※1 EBITDA(イービットディーイー):償却前利益のこと(営業利益+減価償却費)

〈7. 収支計画〉 (2) 収支計画の概要 — 事業別収支計画(成行PL・収支改善後PL) —

乗合バス事業

〈成行根拠〉

●乗務員推移目標: 成行シミュレーションを基に、直近(R7年度)の採用増加トレンド及び処遇改善・採用強化による更なる増加を加味した目標値を設定。
 収入: 乗務員数推移目標をもとに算出した走行キロとキロ当たり単価から算出。空港連絡バス・MY遊バス及びバス広告はR7見込をスライド
 費用: 人件費、動力費、修繕費及び減価償却費は、乗務員推移による走行キロ及び減車計画をもとに算出。その他費用については▲2%で算出

※広告収入を含む ※内部取引消去前

単位: 百万円

成行 PL	R5年度実績	R6年度実績	R7年度見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	825	814	808	790	753	710	698	685	636	612	581	587	551
営業費	1,328	1,306	1,250	1,239	1,167	1,073	1,029	1,000	929	896	863	872	832
専属営業損益	▲503	▲492	▲442	▲450	▲414	▲363	▲331	▲314	▲293	▲284	▲281	▲285	▲281
一般管理費配分	59	63	62	62	64	62	62	62	64	63	63	63	63
差引営業損益	▲562	▲555	▲504	▲512	▲478	▲425	▲393	▲376	▲357	▲347	▲344	▲348	▲345
運行補助金	299	366	366	183	200	184	197	207	202	206	205	220	215
EBITDA ^{*1} +運行補助金	▲134	▲44	0	▲165	▲143	▲148	▲134	▲122	▲120	▲112	▲110	▲99	▲101

単位: 百万円

収支改善後PL	R5年度実績	R6年度実績	R7年度見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	825	814	808	784	743	726	735	722	671	667	654	658	617
営業費	1,328	1,306	1,250	1,232	1,154	1,060	1,016	974	903	870	837	847	806
専属営業損益	▲503	▲492	▲442	▲449	▲410	▲333	▲280	▲252	▲232	▲204	▲183	▲189	▲189
一般管理費配分	59	63	62	62	64	62	62	62	64	63	63	63	63
差引営業損益	▲562	▲555	▲504	▲511	▲474	▲396	▲342	▲314	▲296	▲266	▲245	▲252	▲253
運行補助金	299	366	366	183	200	184	197	207	202	206	205	220	215
EBITDA ^{*1} +運行補助金	▲134	▲44	0	▲164	▲139	▲119	▲83	▲59	▲60	▲32	▲12	▲3	▲9

※1 EBITDA(イービットディーイー): 償却前利益のこと(営業利益+減価償却費)

〈7. 収支計画〉 (2) 収支計画の概要 — 事業別収支計画(成行PL・収支改善後PL) —

高速バス事業

〈成行根拠〉

収入: 神戸線は復便予定分の増収を加味。その他路線については、R7見込をスライド

費用: 人件費、動力費、経費は、R7.10手当拡充及び神戸線復便の数値でR8年を作成し、R9年以降はR8年をスライド。その他費用はR7見込をスライド。

減価償却費は車両を年1両更新で算出

※広告収入を含む ※内部取引消去前

単位: 百万円

成行 PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	691	724	776	788	788	788	788	788	788	788	788	788	788
営業費	674	665	702	779	788	796	804	787	770	764	773	763	766
専属営業損益	17	59	74	8	▲1	▲8	▲17	0	18	23	15	24	22
一般管理費配分	31	33	35	35	36	35	35	35	37	36	36	36	36
差引営業損益	▲14	26	38	▲27	▲37	▲44	▲52	▲35	▲19	▲12	▲21	▲12	▲14
EBITDA ^{※1}	28	75	104	115	114	116	115	115	113	114	111	109	106

単位: 百万円

収支改善後PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	691	724	776	797	798	798	798	798	798	798	798	798	798
営業費	674	665	702	779	787	792	800	783	766	760	768	759	761
専属営業損益	17	59	74	19	11	7	▲2	15	33	38	30	39	37
一般管理費配分	31	33	35	35	36	35	35	35	37	36	36	36	36
差引営業損益	▲14	26	38	▲17	▲26	▲29	▲37	▲20	▲4	3	▲6	3	1
EBITDA ^{※1}	28	75	104	126	125	130	130	130	128	129	126	123	121

※1 EBITDA(イービットディーイー): 償却前利益のこと(営業利益+減価償却費)

〈 7. 収支計画 〉 (2) 収支計画の概要 — 事業別収支計画(成行PL・収支改善後PL) —

貸切バス事業

〈成行根拠〉

収入:新運賃効果でR7見込に対し5%増で基本の成行を算出しスライド。その他、空港国際線新ターミナルに係る業務をR8年度に反映。

クルーズ船は、R7見込に対して1%増で算出

費用:人件費はR7.10手当拡充を加味した数値をスライド。その他費用は特殊要因を除いたR7見込をスライド。減価償却費は車両を年1両更新で算出

※内部取引消去前

単位:百万円

成行 PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	487	461	477	505	497	497	497	497	497	497	497	497	497
営業費	424	385	387	405	413	421	416	423	426	417	412	414	416
専属営業損益	63	76	90	100	84	76	81	74	71	81	85	83	82
一般管理費配分	19	19	23	23	24	23	23	23	24	23	23	23	23
差引営業損益	43	57	67	77	61	53	58	51	48	57	62	60	58
EBITDA ^{※1}	69	86	102	120	110	110	109	107	105	104	103	101	99

単位:百万円

収支改善後PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	487	461	477	509	501	502	501	501	501	501	501	501	501
営業費	424	385	387	405	413	421	416	423	426	417	412	414	416
専属営業損益	63	76	90	104	88	81	86	78	76	85	89	88	86
一般管理費配分	19	19	23	23	24	23	23	23	24	23	23	23	23
差引営業損益	43	57	67	81	65	59	63	55	52	62	66	64	62
EBITDA ^{※1}	69	86	102	124	114	115	113	112	109	109	107	105	103

※1 EBITDA(イービットディーエー):償却前利益のこと(営業利益+減価償却費)

〈 7. 収支計画 〉 (2) 収支計画の概要 — 事業別収支計画(成行PL・収支改善後PL) —

整備事業

◀ 成行根拠 ▶

収入: R7見込をスライド

費用: R10年以降、大型リフト設備更新にかかる減価償却費を反映。その他費用はR7見込をスライド

※内部取引消去前

単位: 百万円

成行 PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	301	287	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271	271
売上原価	240	242	229	230	231	231	232	233	234	236	237	238	240
営業費	32	31	33	33	33	36	35	35	35	35	35	37	39
専属営業損益	29	14	9	8	7	4	3	2	1	0	▲1	▲4	▲8
一般管理費配分	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
差引営業損益	27	11	7	6	5	2	1	0	▲1	▲2	▲3	▲7	▲10
EBITDA ^{※1}	34	18	15	14	14	13	12	10	9	8	6	5	3

単位: 百万円

収支改善後PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	301	287	271	273	274	274	274	274	274	274	274	274	274
売上原価	240	242	229	230	231	231	232	233	234	236	237	238	240
営業費	32	31	33	33	33	36	35	35	35	35	35	37	39
専属営業損益	29	14	9	10	10	7	6	5	4	4	2	▲2	▲5
一般管理費配分	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
差引営業損益	27	11	7	8	8	5	4	3	2	1	▲0	▲4	▲7
EBITDA ^{※1}	34	18	15	16	16	16	15	13	12	11	9	8	6

※1 EBITDA(イービットディーイー): 償却前利益のこと(営業利益+減価償却費)

〈 7. 収支計画 〉 (2) 収支計画の概要 — 事業別収支計画(成行PL・収支改善後PL) —

広告事業

◀ 成行根拠 ▶

収入: R7見込をスライド
費用: R7見込をスライド

※軌道広告・バス広告を除く ※内部取引消去前

単位: 百万円

成行 PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	145	148	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
売上原価	94	101	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
営業費	50	46	49	49	49	50	50	50	51	51	52	52	53
専属営業損益	1	1	▲10	▲10	▲11	▲11	▲11	▲12	▲12	▲13	▲13	▲14	▲14
一般管理費配分	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
差引営業損益	▲1	▲2	▲13	▲13	▲13	▲13	▲14	▲14	▲15	▲15	▲16	▲16	▲17
EBITDA ^{※1}	1	1	▲8	▲8	▲8	▲9	▲9	▲9	▲10	▲10	▲11	▲11	▲12

単位: 百万円

収支改善後PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	145	148	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134
売上原価	94	101	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
営業費	50	46	49	49	49	50	50	50	51	51	52	52	53
専属営業損益	1	1	▲10	▲10	▲11	▲11	▲11	▲12	▲12	▲13	▲13	▲14	▲14
一般管理費配分	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
差引営業損益	▲1	▲2	▲13	▲13	▲13	▲13	▲14	▲14	▲15	▲15	▲16	▲16	▲17
EBITDA ^{※1}	1	1	▲8	▲8	▲8	▲9	▲9	▲9	▲10	▲10	▲11	▲11	▲12

※1 EBITDA(イービットディーイー): 償却前利益のこと(営業利益+減価償却費)

〈 7. 収支計画 〉 (2) 収支計画の概要 — 事業別収支計画(成行PL・収支改善後PL) —

空港事業

〈成行根拠〉

収入: R8年はR7見込をスライド。R9年に、新国際ターミナル運用開始に伴う影響を加味し以降スライド

費用: R8年はR7見込から特殊要因を除いて計画。R9年に新国際ターミナル運用開始に伴う影響を加味し以降スライド

※内部取引消去前

単位: 百万円

成行 PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	667	708	723	723	710	710	710	710	710	710	710	710	710
営業費	567	579	617	620	603	607	613	618	624	630	638	646	653
専属営業損益	100	129	106	103	107	103	97	91	85	80	72	64	56
一般管理費配分	27	31	33	33	34	33	33	33	34	33	33	33	33
差引営業損益	73	98	73	70	73	70	64	59	52	47	39	31	23
EBITDA ^{※1}	73	98	73	70	73	70	64	59	52	47	39	31	23

単位: 百万円

収支改善後PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	667	708	723	723	710	710	710	710	710	710	710	710	710
営業費	567	579	617	620	600	604	610	615	621	627	635	643	650
専属営業損益	100	129	106	103	110	106	100	94	88	82	75	67	59
一般管理費配分	27	31	33	33	34	33	33	33	34	33	33	33	33
差引営業損益	73	98	73	70	76	73	67	62	55	50	42	34	26
EBITDA ^{※1}	73	98	73	70	76	73	67	62	55	50	42	34	26

※1 EBITDA(イービットディーイー): 償却前利益のこと(営業利益+減価償却費)

〈 7. 収支計画 〉 (2) 収支計画の概要 — 事業別収支計画(成行PL・収支改善後PL) —

旅行事業

《成行根拠》

収入：R7未実施の遍路ツアー再開でR8実施で算出し以降スライド。ANA総代理店契約終了の影響をR8年に加味し以降スライド。業務委託料は、現契約をスライド
費用：R7見込をスライド

※内部取引消去前

単位：百万円

成行 PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	928	863	862	859	858	858	859	858	858	859	858	858	859
売上原価	668	603	572	578	578	578	578	578	578	578	578	578	578
営業費	178	181	199	208	209	210	211	212	214	215	217	218	220
専属営業損益	83	78	90	73	72	71	70	68	67	66	64	62	61
一般管理費配分	8	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
差引営業損益	75	69	80	63	62	61	60	58	57	56	54	52	51
EBITDA ^{※1}	79	74	85	68	66	65	65	63	61	61	58	56	55

単位：百万円

収支改善後PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	928	863	862	908	908	923	923	923	923	923	923	923	923
売上原価	668	603	572	618	618	631	631	631	631	631	631	631	631
営業費	178	181	199	199	200	197	194	195	197	198	200	202	203
専属営業損益	83	78	90	91	90	95	98	96	95	94	92	90	89
一般管理費配分	8	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
差引営業損益	75	69	80	81	79	85	88	86	85	84	82	80	79
EBITDA ^{※1}	79	74	85	86	84	89	93	91	89	89	86	84	83

※1 EBITDA(イービットディーイー)：償却前利益のこと(営業利益+減価償却費)

< 7. 収支計画 > (2) 収支計画の概要 — 事業別収支計画(成行PL・収支改善後PL) —

不動産事業

《成行根拠》

収入: R7見込をスライド

費用: 施設老朽化対応として、修繕費3M/年をスライド。施設設備関連の改修(高圧設備、エレベーター等)の要素を減価償却費に加味。

その他費用はR7見込をスライド

※内部取引消去前

単位: 百万円

成行 PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	142	141	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
営業費	98	94	94	91	91	91	92	92	92	92	93	93	93
専属営業損益	45	47	55	58	58	58	58	57	57	57	56	56	56
一般管理費配分	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
差引営業損益	37	39	46	49	49	49	49	48	48	48	47	47	47
EBITDA ^{※1}	77	80	87	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

単位: 百万円

収支改善後PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	142	141	149	154	162	162	162	162	162	162	162	162	162
営業費	98	94	94	91	91	91	92	92	92	92	93	93	93
専属営業損益	45	47	55	63	70	70	70	69	69	69	68	68	68
一般管理費配分	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
差引営業損益	37	39	46	54	61	61	61	61	60	60	59	59	59
EBITDA ^{※1}	77	80	87	95	103	103	103	103	102	102	102	102	102

※1 EBITDA(イービットディーイー): 償却前利益のこと(営業利益+減価償却費)

〈 7. 収支計画 〉 (2) 収支計画の概要 — 事業別収支計画(成行PL・収支改善後PL) —

一般管理費

〈成行根拠〉

費用: 人件費はR7見込をスライド。

施設老朽化対応として、修繕費3M/年をスライド。減価償却費はR7見込に、想定されるサーバー更新やPC入替等の要素を加味。その他費用については、R7見込の特殊要因を除き、今後想定される費用を加味して算出

※内部取引消去前

単位: 百万円

成行 PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)													
営業費	206	223	235	234	241	234	235	234	242	237	237	238	239
専属営業損益	▲206	▲223	▲235	▲234	▲241	▲234	▲235	▲234	▲242	▲237	▲237	▲238	▲239



単位: 百万円

収支改善後PL	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)													
営業費	206	223	235	234	241	234	235	234	242	237	237	238	239
専属営業損益	▲206	▲223	▲235	▲234	▲241	▲234	▲235	▲234	▲242	▲237	▲237	▲238	▲239

■一般管理費は、各事業へ配分

■ 特別支援補助金を活用した、経営安定化計画(収益部門の事業拡大)

《方向性》 収益部門の事業拡大 (人材確保) による収益確保

- ① 高速バス・貸切バス部門 ② 営業部門(広告・旅行)

《手法》 収益部門の人材確保

① 新たな制度による人材確保

- 1) 路線バス車両のDS(ダウンサイジング=小型化)
- 2) 短時間勤務導入
- 3) 事務職等の兼務

→ 上記により、余剰となった路線バス乗務員を、高速・貸切部門へ配置転換

② 手当拡充による人材確保 (高速・貸切・広告・旅行)

③ 車両購入・・・ DS・高速・貸切乗務員増加と同数の車両購入

⇒ 人員確保により・・・
高速バス：運休中の路線復便、繁忙期の続行便強化
貸切バス：自社稼働増、繁忙期の受注強化
営業部門：営業強化による受注増

本計画における「特別支援補助金」とは、当社の経営基盤強化に向けた支援として、県と沿線4市町(高知市・南国市・土佐市・いの町)が協調支援で合意した1,200百万円のうち、県が債務償還財源としてR7年度に支援した807百万円のこと
《 高知県807百万円、高知市325百万円、南国市38百万円、土佐市7.5百万円、いの町22.5百万円 》



収益拡大

《数値計画》

■ 人材確保計画

単位:人

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度	R13年度	R14年度	R15年度	R16年度	R17年度
高速・貸切バス		7	1	3	3	1	0	1	0	1	0
営業部門	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
合計(累計)	1	8	10	13	17	18	19	20	21	22	22

■ 収支改善計画

単位:百万円

	R7年度	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度	R13年度	R14年度	R15年度	R16年度	R17年度
単年度効果額	▲4	▲22	▲10	▲20	▲14	▲11	43	57	91	117	130
累計効果額	▲4	▲26	▲36	▲56	▲70	▲81	▲38	19	110	227	357

※単年はR13年度から、累計はR14年度からプラス効果が発現。R17年度までの累計で+357百万円の改善効果

※R16年度からは、単年で100百万円以上の改善が続く計画

〈 7. 収支計画 〉 (2) 収支計画の概要 — 全社 経営安定化計画反映後PL(収支計画) —

◇ 全社PL(①成行 + ②収支改善施策 + ③経営安定化計画) ※内部取引消去前

単位: 百万円

	R5年度 実績	R6年度 実績	R7年度 見込	計画1期 R8年度	計画2期 R9年度	計画3期 R10年度	計画4期 R11年度	計画5期 R12年度	計画6期 R13年度	計画7期 R14年度	計画8期 R15年度	計画9期 R16年度	計画10期 R17年度
営業収益(売上高)	5,132	5,151	5,242	5,392	5,359	5,416	5,492	5,486	5,435	5,463	5,477	5,486	5,441
売上原価	1,001	946	897	943	944	957	958	959	961	962	963	964	966
差引収益	4,131	4,205	4,345	4,449	4,415	4,459	4,533	4,526	4,475	4,501	4,514	4,522	4,476
営業費	4,561	4,552	4,701	4,824	4,757	4,711	4,714	4,678	4,559	4,516	4,480	4,488	4,461
差引営業損益	▲430	▲347	▲355	▲375	▲342	▲252	▲181	▲152	▲84	▲15	34	34	15
営業外収益	67	84	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
営業外費用	64	65	59	56	56	57	56	56	56	55	54	53	51
経常損益	▲427	▲329	▲332	▲348	▲316	▲226	▲155	▲125	▲57	13	63	64	46
特別利益	1,246	717	1,510	933	398	320	459	344	292	432	326	303	441
特別損失	725	227	164	546	120	81	225	120	81	225	120	81	225
税引前当期純利益	94	161	1,014	39	▲39	13	79	98	154	220	269	285	262
法人税等	3	6	234	13	6	6	26	32	51	73	89	94	87
当期純利益	91	155	780	26	▲45	7	53	66	103	147	180	191	176
営業CF ^{※1}			1,287	186	309	333	374	340	400	422	458	449	419
投資CF ^{※2}			▲445	▲361	▲395	▲377	▲396	▲286	▲282	▲315	▲253	▲264	▲303
FCF ^{※3}			842	▲174	▲86	▲44	▲22	53	118	107	205	185	116
財務CF ^{※4}			▲967	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109	▲109
現預金残高			1,075	792	597	444	313	258	267	266	362	438	446

※CF: キャッシュフロー

※1 営業CF: 本業による収入と支出の差額 ※2 投資CF: 投資による現金の支出額 ※3 FCF(フリーキャッシュフロー): 営業CFから投資CFを差し引いたもの

※4 財務CF: 借入などの資金調達や返済による資金の流れ(プラス=借入増、マイナス=借入減)