

# 経営改善計画書

(2019年4月～2024年3月)

平成30年10月23日

一般社団法人瀬戸内市緑の村公社

# 目 次

1. はじめに	1	6. 経営改善の目標値	10
2. 企業概要	1	(1) 目標とする正味財産増減計算書	
3. 業績の推移	3	(2) 目標とする財務状況	
4. 現状分析	5	7. 行動計画	11
(1) 前島の人口と定期航路		8. 計画正味財産増減計算書	12
(2) イベントと不定期航路		9. 計画貸借対照表	14
(3) 船舶の稼働率		10. 資金繰計画	15
(4) 窮境要因		(1) 資金調達ができなかった場合の月次資金繰表	
(5) 現状のまま推移した場合		(2) 資金調達ができた場合の月次資金繰表	
5. 経営改善の方向性	9	(3) 計画キャッシュフロー計算書	
(1) 事業継続の選択肢		11. 継続支援のお願いと 当社の自助努力	17
(2) 各選択肢の得失			
(3) 中期ビジョン			
(4) 当面の改善策（平成31年度でできること）			

## 1. はじめに

前島と牛窓港を結ぶフェリー航路は、前島島民の出資による「有限会社前島フェリー」が昭和 46 年に事業を開始してから約半世紀の歴史をもっております。当社は、昭和 56 年に同社の事業を引き継いで設立されて以来、前島島民の生活の足として、また観光客の島内への入り込み手段として、旅客および車両を運び続けてまいりました。

平成 5 年には「第七からこと」を就航させ、平成 25 年には公益法人改革にともなって一般社団法人に組織替えするとともに、新しく「まえじま丸」を建造して運航に供し、現在に至っております。

離島の公共交通機関であるという性格上、前島島民の定期航路利用料は減免措置がなされており、瀬戸内市様からの運営補助金と当社の営業努力による不定期航路の収入で採算性を維持してきました。

しかしながら、昨今の前島内の人口減少や農産物出荷量の減少、入込観光客の減少など、厳しい経営環境にさらされるなか、本事業の採算性について精査するとともに、今後の経営の方向性を再検討する必要が生じました。そこでこのたび、2019 年 4 月から 5 ヶ年の採算性について見通しをたてると共に中期ビジョンを検討し、「経営改善計画書」にまとめました。

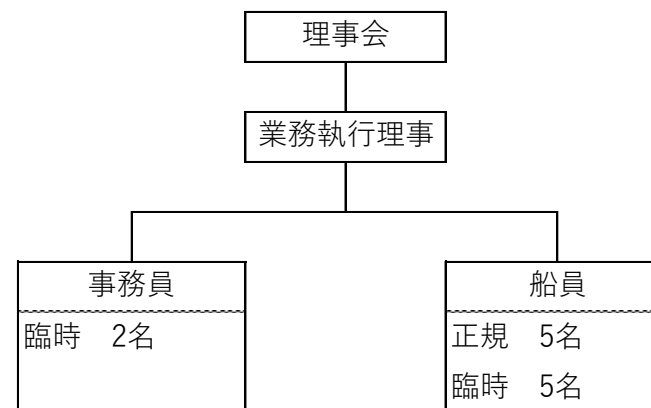
関係各位におかれましては、前島フェリー運航事業の社会的責任の重さと自助努力の限界にご配慮いただき、当社の今後の事業継続へご協力をいただきますようお願い申し上げます。

平成 30 年 10 月 23 日

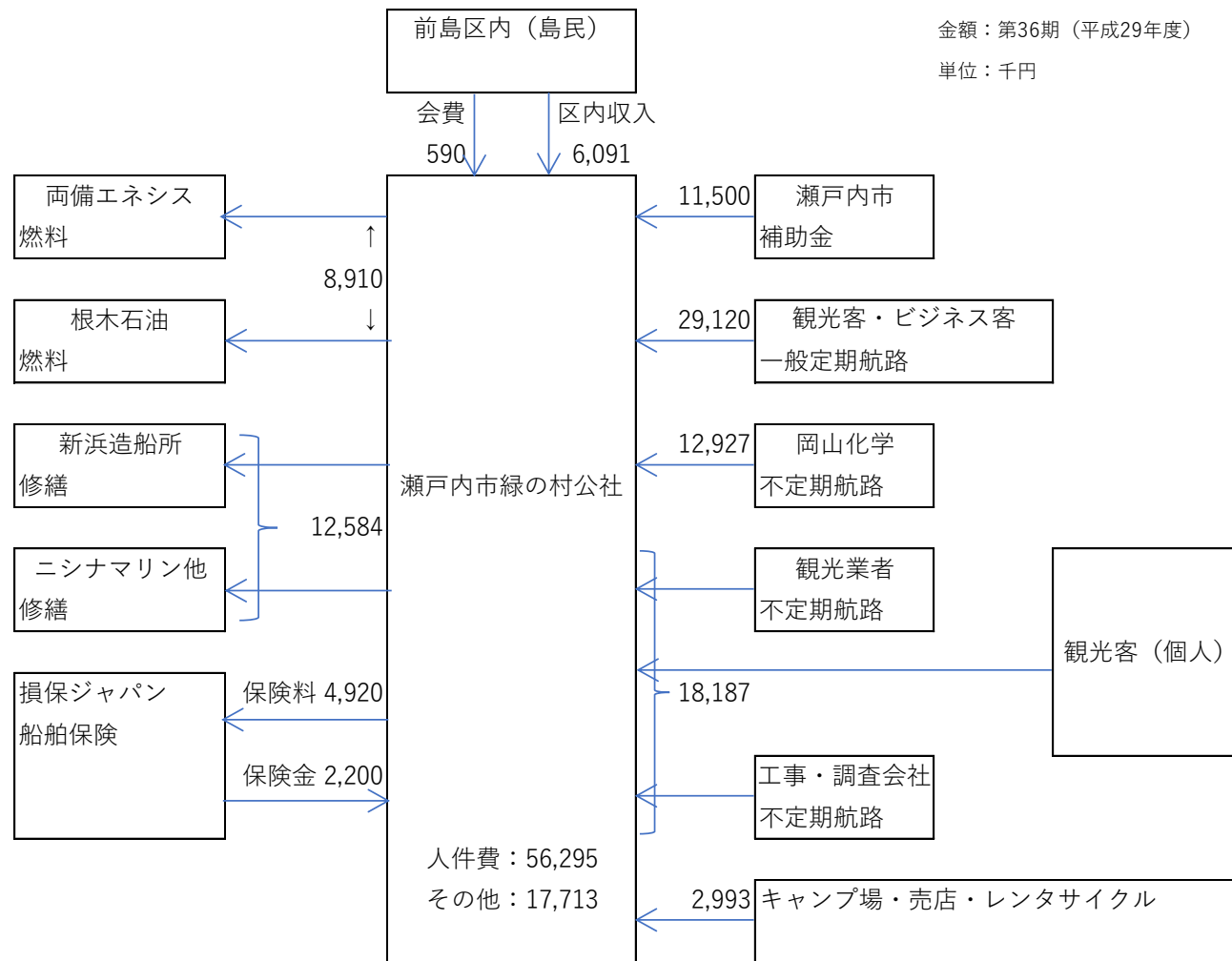
一般社団法人 瀬戸内市緑の村公社  
代表理事 豊田 正博

## 2. 企業概要

- (1) 企業名 一般社団法人瀬戸内市緑の村公社
- (2) 事業内容 沿海旅客海運業（日本標準産業分類 4521）
- (3) 従業員数 12 名
- (4) 取引先 両備エネシス 根木石油 新浜造船 ニシナマリン 損保ジャパン
- (5) 金融機関 中国銀行牛窓支店 備前信用金庫牛窓支店
- (6) 関連会社 なし
- (7) 組織体制



(8) ビジネスモデル俯瞰図



### 3. 業績の推移

#### ■B/Sの推移（H28/3月期～H30/3月期）

（単位：千円）

		第34期(H27年度)	第35期(H28年度)	第36期(H29年度)
		H28年3月期	H29年3月期	H30年3月期
	現金及び預金	6,249	3,064	5,017
	未収入金	5,361	2,443	2,593
	立替金	159	658	640
	仮払金	2,407	0	0
<b>【流動資産合計】</b>		<b>14,176</b>	<b>6,165</b>	<b>8,250</b>
	建物	4,565	4,028	3,490
	構築物	604	546	489
	車両運搬具	0	95	14
	什器備品	0	0	0
	船舶	41,358	38,476	32,590
	保証金	10	10	10
	出資金	10	10	10
<b>【固定資産合計】</b>		<b>46,547</b>	<b>43,165</b>	<b>36,603</b>
<b>【資産の部 合計】</b>		<b>60,723</b>	<b>49,330</b>	<b>44,853</b>

（単位：千円）

		第34期(H27年度)	第35期(H28年度)	第36期(H29年度)
		H28年3月期	H29年3月期	H30年3月期
	未払金	5,041	2,376	3,060
	預り金	261	545	1,484
	短期借入金	5,000	0	10,000
<b>【流動負債合計】</b>		<b>10,302</b>	<b>2,921</b>	<b>14,544</b>
	長期借入金	37,112	39,328	36,544
<b>【固定負債合計】</b>		<b>37,112</b>	<b>39,328</b>	<b>36,544</b>
<b>【負債の部 合計】</b>		<b>47,414</b>	<b>42,249</b>	<b>51,088</b>
	一般正味財産	13,309	7,081	△ 6,235
<b>【正味財産合計】</b>		<b>13,309</b>	<b>7,081</b>	<b>△ 6,235</b>
<b>【正味財産の部 合計】</b>		<b>13,309</b>	<b>7,081</b>	<b>△ 6,235</b>
<b>【負債及び正味財産の部 合計】</b>		<b>60,723</b>	<b>49,330</b>	<b>44,853</b>

■ 正味財産増減計算書の推移 (H28/3月期～H30/3月期)

(単位:千円)

	第34期(H27年度) H28年3月期	第35期(H28年度) H29年3月期	第36期(H29年度) H30年3月期
受取入金	72	72	0
受取会費	620	620	590
事業収益	83,707	78,958	69,319
受取補助金等	12,243	12,245	11,500
受取負担金	0	0	0
受取寄付金	0	0	0
雑収益	3,548	5,951	5,697
他会計からの繰入額	0	0	0
<b>経常収益 計</b>	<b>100,190</b>	<b>97,846</b>	<b>87,106</b>
(人件費 計)	55,060	59,621	55,852
旅費交通費	127	260	272
通信運搬費	261	240	248
消耗品費	850	823	902
修繕費	12,454	10,716	12,584
印刷製本費	259	258	168
燃料費	7,900	6,984	8,910
保険料	4,628	4,799	4,920
租税公課	6,356	6,391	4,461
支払負担金	367	370	371
宣伝広告費	400	891	475
用船料	389	1,005	259
減価償却費	5,877	6,026	6,563
雑費	2,122	1,862	2,034
<b>事業費</b>	<b>97,050</b>	<b>100,246</b>	<b>98,019</b>
(人件費 計)	345	536	443
会議費	7	0	8
旅費交通費	94	0	0
通信運搬費	195	191	172
消耗品費	36	0	0
修繕費	0	0	0
印刷製本費	0	0	0
光熱水料費	976	866	896
交際費	32	30	0
租税公課	0	0	0
支払利息	870	812	884
減価償却費	0	0	0
雑費	2	75	0
<b>管理費</b>	<b>2,557</b>	<b>2,510</b>	<b>2,403</b>
<b>経常費用 計</b>	<b>99,607</b>	<b>102,756</b>	<b>100,422</b>
【当期経常増減の部】	583	△ 4,910	△ 13,316
【当期一般正味財産増減額】	583	△ 6,228	△ 13,316
【一般正味財産期末残高】	13,309	7,081	△ 6,235

■ 収支計算書の推移 (H28/3月期～H30/3月期)

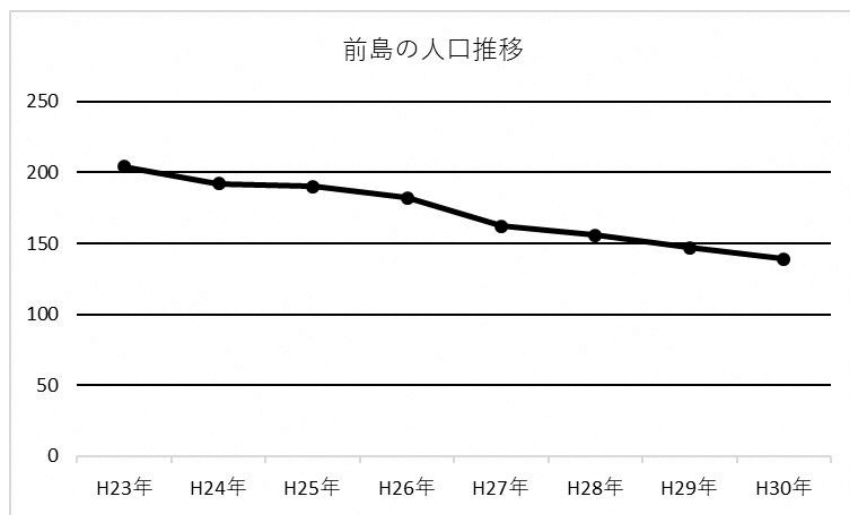
(単位:千円)

	第34期(H27年度) H28年3月期	第35期(H28年度) H29年3月期	第36期(H29年度) H30年3月期
<b>【事業活動収入 計】</b>	<b>100,191</b>	<b>97,846</b>	<b>87,106</b>
(人件費 計)	55,060	59,621	55,852
旅費交通費	127	259	272
通信運搬費	261	241	248
消耗品費	850	823	902
修繕費	12,454	10,716	12,584
印刷製本費	259	258	168
燃料費	7,900	6,984	8,911
光熱水料費	0	0	0
保険料	4,628	4,799	4,920
租税公課	6,356	6,391	4,451
負担金収入	367	371	370
広告宣伝費	400	891	475
用船料	389	1,005	259
雑費	2,122	1,862	1,993
<b>事業費</b>	<b>91,173</b>	<b>94,221</b>	<b>91,405</b>
(人件費 計)	345	536	443
会議費	7	0	8
旅費交通費	94	0	0
通信運搬費	195	191	172
消耗品費	36	0	0
光熱水料費	976	866	896
交際費	32	30	0
租税公課	0	0	0
支払利息	870	812	884
雑費	2	74	0
<b>管理費</b>	<b>2,557</b>	<b>2,509</b>	<b>2,403</b>
<b>事業活動支出 計</b>	<b>93,730</b>	<b>96,730</b>	<b>93,808</b>
<b>【事業活動収支差額】</b>	<b>6,461</b>	<b>1,116</b>	<b>△ 6,702</b>
<b>投資活動収入 計</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
車両運搬具購入	0	162	0
船舶購入	0	3,800	0
<b>投資活動支出 計</b>	<b>0</b>	<b>3,962</b>	<b>0</b>
<b>【投資活動収支差額】</b>	<b>0</b>	<b>△ 3,962</b>	<b>0</b>
短期借入金収入	0	0	10,000
<b>財務活動収入 計</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10,000</b>
長期借入金返済支出	7,784	2,784	2,784
<b>財務活動支出 計</b>	<b>7,784</b>	<b>2,784</b>	<b>2,784</b>
<b>【財務活動収支差額】</b>	<b>△ 7,784</b>	<b>△ 2,784</b>	<b>7,216</b>
<b>【当期収支差額】</b>	<b>△ 1,323</b>	<b>△ 5,630</b>	<b>514</b>
<b>【次期繰越収支差額】</b>	<b>3,679</b>	<b>△ 1,951</b>	<b>△ 1,437</b>

## 4. 現状分析

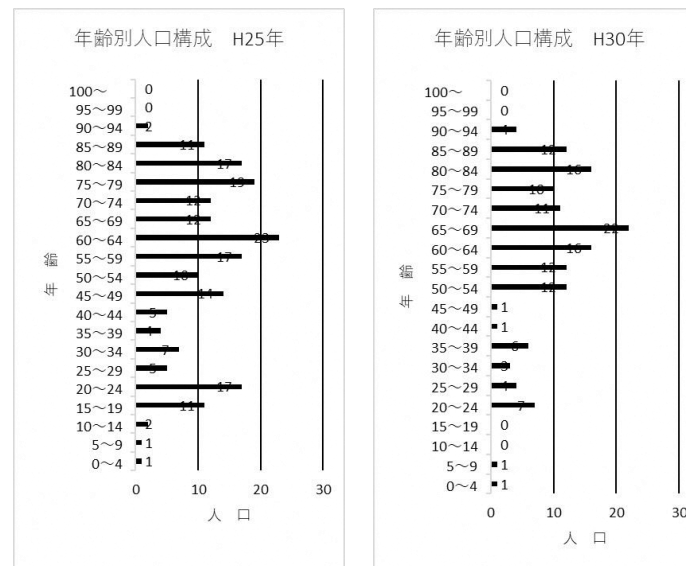
### (1) 前島の人口と定期航路

当社の運航するフェリーは、前島と本土との間の旅客および車両の運送を行っている。前島の人口は平成 23 年 5 月に 204 人であったものが平成 30 年 5 月には 139 人と、7 年間で 31.9%減少しており、今後も引き続き減少が予測される。

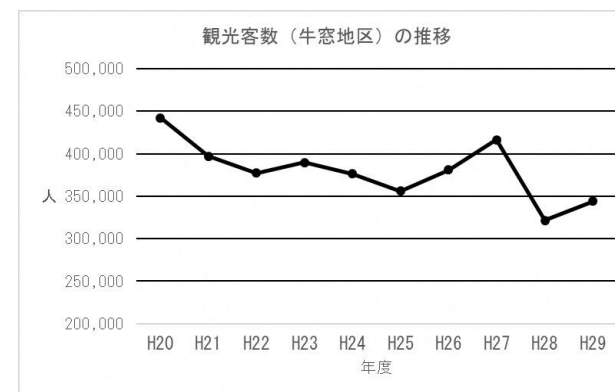


次のグラフに、平成 25 年 5 月 1 日と平成 30 年 5 月 1 日の年齢別人口構成を示す。過去 5 年間のうちに 15 歳～49 歳の人口が激減し、このまま行けば 10 年先の 2028 年には 59 歳以下の人口が 20 人程度にまで減少すると考えられる。

人口の減少に伴って、前島での農業や酪農生産も縮小していく恐れもあり、よほどの観光開発が無い限り、定期航路の売上増加は見込みにくい。

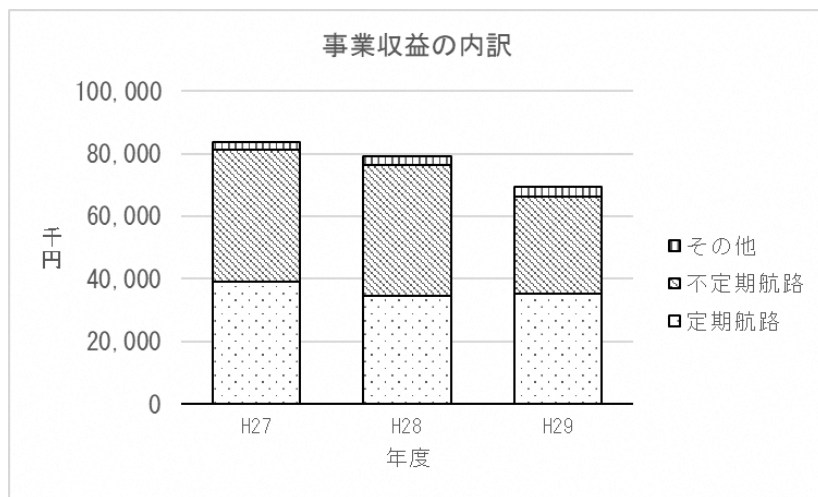


前島への入り込み観光客数の統計は見当たらないが、牛窓地区全体での観光客数は平成 20 年の 442,422 人に対して平成 29 年は 344,291 人と 22.2%の減少となっている。



(2) イベントと不定期航路

定期航路売上の減少を補う事業が不定期航路であるが、こちらの売上高も減少傾向にある。平成 27 年度は 42,096 千円であった不定期航路の売上高は、平成 29 年度には 31,115 千円に減少している。



	H27	H28	H29
定期航路	39,055	34,526	35,211
不定期航路	42,096	41,959	31,115
その他	2,556	2,473	2,993
事業収益	83,707	78,958	69,319

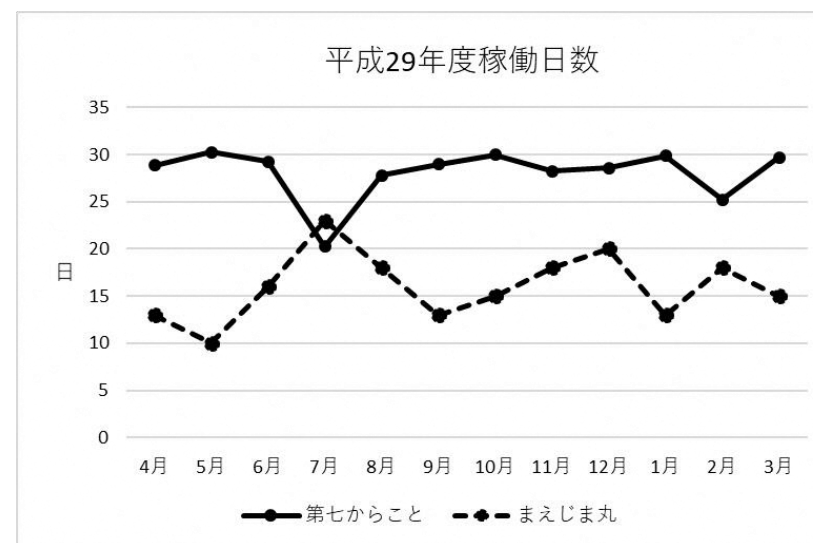
3年ごとに開催される瀬戸内国際芸術祭の開催年(次回は2019年)には、その準備作業や関連事業での収益増加が見込めるが、それ以外の年には売上高を押し上げる要因は無い。

(3) 船舶の稼働率

当社は、下表の2隻の旅客フェリーを所有している。

船名	第七からこと	まえじま丸
総トン数	197トン	138トン
旅客定員	150名(最大280名)	120名
車両甲板面積	280㎡	170㎡
進水年月	平成5年6月	平成25年5月

定期航路には主に第七からことが運行され、その稼働率は92.3%であるが、まえじま丸はチャーター便および第七からことの代替船として運行されることが多く、その稼働率は52.6%である。





#### (4) 窮境要因

当社の経営状況が厳しくなった主な要因は、次の三点であると考えられる。

##### ① 島民人口の減少

前島島民人口の減少により、通勤通学などで前島と本土の間を往来する利用者が減少している。島内の農業生産も減少傾向にあり前島からの出荷、あるいは前島内の生産者を訪問する車両の台数も減少している。

##### ② 検査費用の負担過大

旅客船として運航するための船舶の検査には、修繕費として年間12,000千円の検査費用がかかっており、現状の収益水準に対して2隻のフェリーの維持が重荷となっている。

新しいまえじま丸の稼働率が悪く、第七からこの船齢が25年を超えており、早晩、大修理もしくは更新が必要な時期が迫っていることも懸念材料である。

##### ③ 収益構造の変化

当社の成り立ちからして離島と本土との交通手段を確保するという公共的な使命があり、島民には利用料を減免する一方、それによる赤字を行政からの補助金と不定期航路の黒字で補填するという構造をとってきた。

しかし、近年の定期航路売上の減少に加えてそれを補填するはずの不定期航路売上也減少し、今までの収益構造が成り立たなくなっている。

(5) 現状のまま推移した場合

事業収益および受取補助金の額がほぼ一定であり、瀬戸内芸術祭の年だけ 7,000 千円の売上増加が見込めると仮定し、事業費については年率 3%の上昇、管理費については年率 1%の上昇を見込んだ場合の正味財産増減計算書の予測を次表に示す。計画 5 年目にあたる 2024 年 3 月期には、約 62 百万円の累積赤字が生ずるものと予測される。

■ 正味財産増減計算書の成行き予測(2019/3月期～2024/3月期)

(単位:千円)

		計画0年目	計画1年目	計画2年目	計画3年目	計画4年目	計画5年目
		第37期(H30年度)	第38期(2019年度)	第39期(2020年度)	第40期(2021年度)	第41期(2022年度)	第42期(2023年度)
		2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
	事業収益	73,700	80,700	73,700	73,700	80,700	73,700
	受取補助金等	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500
	雑収益	3,881	3,881	3,881	3,881	3,881	3,881
	他会計からの繰入額	0	0	0	0	0	0
<b>経常収益 計</b>		<b>89,701</b>	<b>96,701</b>	<b>89,701</b>	<b>89,701</b>	<b>96,701</b>	<b>89,701</b>
	事業費	91,219	93,956	96,774	99,677	102,668	105,748
	管理費	2,890	2,919	2,948	2,978	3,007	3,037
<b>経常費用 計</b>		<b>94,109</b>	<b>96,874</b>	<b>99,722</b>	<b>102,655</b>	<b>105,675</b>	<b>108,785</b>
<b>【当期経常増減の部】</b>		<b>△ 4,408</b>	<b>△ 173</b>	<b>△ 10,021</b>	<b>△ 12,954</b>	<b>△ 8,974</b>	<b>△ 19,084</b>
<b>【一般正味財産期末残高】</b>		<b>△ 10,643</b>	<b>△ 10,816</b>	<b>△ 20,838</b>	<b>△ 33,792</b>	<b>△ 42,766</b>	<b>△ 61,850</b>

## 5. 経営改善の方向性

### (1) 事業継続の選択肢

瀬戸内市の負担を平成 29 年度と同額とした場合、今後の事業形態によって、将来の赤字額の概算は次の 4 通りが考えられる。

A 案 島民の移動手段に徹し、まえじま丸のみを運航

収益：不定期便は無くなる。 →40,844 千円

費用：現状の 80%に減少する。 →73,915 千円

赤字額：18,071 千円

B 案 現状通りフェリー2 隻を運航

収益：現状維持。 →84,659 千円

費用：現状のまま。 →96,057 千円

赤字額：11,398 千円

C 案 まえじま丸と台船型の小型フェリーを運航

収益：第七からことの花火は無し。 →81,259 千円

費用：修繕費が 7,500 千円に減少。 →89,891 千円

赤字額：8,632 千円

但し、小型フェリー購入費 1 億円が必要。

D 案 小型ボートのみを運航（犬島モデル）

収益：車両運賃は無くなる。 →21,030 千円

費用：フェリーの維持費が無くなる。 →37,462 千円

赤字額：4,932 千円

但し、ボート購入費 5 千万円が必要。



<台船型の小型フェリーの例>



<小型ボートの例>

### (2) 各選択肢の得失

A 案から D 案までのそれぞれの得失は次表の通りである。

選択肢	長所	短所
A 案	「第七からこと」の後継船が不要となる。	不定期航路収入が無くなり、想定される赤字額が最も大きくなる。
B 案	島民へのサービス水準が維持できる。	いずれ「第七からこと」の後継船の建造が必要になる。
C 案	船舶の維持費が安くなる。	新たな投資が必要である。
D 案	想定される赤字額が最も少ない	島民へのサービス水準が下がる。

### (3) 中期ビジョン

計画5年目となる第42期（2024年3月期）まではB案を基本に、当面考えられる収益性改善策を講じて累積損失の解消を目指す。

計画5年目以降は、D案の実現可能性を検討して、前島島民の理解を得つつ、基本的には車両の輸送を他のフェリー会社の船舶チャーターに切り替える方向で事業規模の縮小を図る。

長期的には、公設民営方式を視野に入れ、民間事業者への事業譲渡あるいは観光協会との協業など、事業の持続可能な姿を検討し、実現を目指す。

### (4) 当面の改善策（平成31年度でできること）

#### i) 運賃減免措置の縮小

運賃減免措置を縮小することで2,000千円の収益増加を図る。

#### ii) 島民負担額の増額

減免措置を縮小し島民の負担割合を増やすことで1,000～3,600千円程度の収益増加を図る。

#### iii) 運航便数の削減

40分間隔の運航を60分間隔とし、1日25便を1日20便に削減する。これにより、燃料費を1,500千円削減する。

#### iv) 不定期航路収入の拡大

2019年の瀬戸内芸術祭期間中に6,000（収益計画は4,000）千円の収益増加を図る。

#### v) 人件費の削減

退職者の不補充により2,300千円の経費削減を検討する。

## 6. 改善計画の目標値

### (1) 目標とする正味財産増減計算書

第42期（2025年3月期）には、次の損益構造の実現を目指す。

科目	金額(千円)	備考
経常収益計	100,802	内補助金 24,500
事業費	98,030	
管理費	2,500	
経常増減額	272	
経常外増減	0	
一般正味財産増減額	272	
減価償却費	6,000	
事業キャッシュフロー	6,274	

### (2) 目標とする財務状況

- ① 計画1年目（第38期）に単年度経常黒字を達成する。
- ② 計画4年目（第41期）には債務超過を解消する。
- ③ 債務超過解消時の借入金残高を23,789千円とする。
- ④ 債務超過解消時の事業キャッシュフローを6,274千円とする。
- ⑤ 第41期の借入金のキャッシュフロー倍率を3.8倍とする。

## 7. 行動計画

実施事項	計画0年目 第37期(2019.3)	計画1年目 第38期(2020.3)	計画2年目 第39期(2021.3)	計画3年目 第40期(2022.3)	計画4年目 第41期(2023.3)	計画5年目以降 第42期(2024.3)
収益の増加策	(仮)しまなみ海道サイクリング大会 800千円 (仮)瀬戸芸関連(開催準備) 3,000千円	瀬戸芸関連 6,000千円 公務車両の減免廃止 2,000千円 (仮)天満屋と共同運航安全統括管理業務を含む 5,000千円	島民負担増 1,000千円  (仮)ホテルリマーニとの共同事業アクティビティ 20,000千円	(仮)瀬戸芸関連(開催準備) 3,000千円	(仮)瀬戸芸関連 6,000千円	
経費の削減策	(仮)H30年10月より運航計画の変更により燃料費削減 500千円	減便による燃料費削減 1,500千円  (仮)勤務時間短縮による人件費削減 3,000千円(海員組合との協議結果による)	(仮)退職者の不補充 2,300千円(海員組合との協議結果による)			
資金繰り改善策	長期借入金 10,000千円(11月)	補助金 13,000千円増額して 24,500千円を要請 短期借入金は借換せず	補助金 24,500千円	補助金 24,500千円	補助金 24,500千円	補助金 24,500千円
その他		(仮)天満屋と共同運航に係る人件費 3,500千円	(仮)ホテルリマーニとの共同事業アクティビティに係る経費 8,000千円			D案(犬島モデル)の検討 まえじま丸運航委託先の検討 小型ボート購入の検討

注1) 表中、(仮)と表示した項目は実現の可能性が不確定な項目であり、収益計画の数字には反映していない。

8. 計画正味財産増減計算書

第37期 月次

第37期(平成31年3月期) 予想正味財産増減計算書														単位:千円	
科目	実績←→予想													合計	年度当初計画
	2018年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019年1月	2月	3月			
【受取会費】	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	620	620	620	
1 【事業収益】	3,582	5,673	5,086	4,088	7,320	7,350	6,630	5,810	5,500	6,650	5,990	10,340	74,019	72,900	
2 一般定期航路収入	1,716	3,322	2,150	2,118	3,200	3,000	2,600	2,500	1,500	1,800	1,400	3,300	28,606	29,000	
3 前島区内収入	84	943	380	542	450	450	450	450	450	450	450	800	5,899	6,000	
4 不定期航路収入(岡山化学)	0	918	1,134	0	1,800	1,200	1,400	1,600	2,000	2,100	1,300	1,700	15,152	15,000	
5 不定期航路収入(その他)	491	401	1,300	1,311	1,800	2,600	2,000	1,200	1,500	2,200	2,800	3,300	20,903	21,000	
6 レンタサイクル収入	55	79	105	36	50	60	80	40	30	20	20	40	615	400	
7 売店収入	1,236	10	17	81	20	40	100	20	20	80	20	1,200	2,844	1,500	
8 【受取補助金等】	10,000	0	0	0	0	0	1,500	0	0	0	0	0	11,500	11,500	
9 【雑収益】	25	74	289	77	180	120	1,200	1,500	60	100	80	150	3,855	3,881	
10 (経常収益計)	13,607	5,747	5,375	4,165	7,500	7,470	9,330	7,310	5,560	6,750	6,070	11,110	89,994	89,701	
11 【事業費】	4,162	7,009	5,726	9,783	8,351	8,431	7,012	11,057	9,191	6,694	6,847	6,782	91,045	92,282	
12 給料手当	1,715	1,737	1,774	3,593	1,700	1,800	1,800	1,700	3,000	1,700	1,300	1,200	23,019		
13 臨時雇賃金	1,309	1,316	1,285	1,798	1,400	1,300	1,300	1,400	1,700	1,300	1,600	1,600	17,308		
14 退職給付費用	95	90	90	80	80	80	80	80	80	80	80	80	995		
15 福利厚生費	105	522	242	1,565	600	600	800	1,800	800	1,200	800	600	9,634		
16 旅費交通費	0	0	27	40	30	20	10	10	20	30	20	20	227		
17 通信運搬費	16	31	0	39	15	15	16	16	15	18	16	16	213		
18 消耗品費	7	10	10	14	10	10	10	10	40	10	20	10	161		
19 修繕費	15	53	0	791	2,200	2,500	1,500	1,500	1,500	1,000	1,000	1,000	13,059		
20 印刷製本費	0	0	0	8	10	30	0	0	30	20	10	10	118		
21 燃料費	0	555	799	770	1,000	800	600	1,200	800	600	900	800	8,824		
22 保険料	0	648	653	164	600	600	180	700	500	180	500	800	5,525		
23 租税公課	142	1,425	11	134	30	10	15	2,000	0	0	0	20	3,787		
24 支払負担金	186	0	8	49	0	0	45	10	0	0	45	30	373		
25 支払手数料	0	0	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26		
26 広告宣伝費	0	0	81	32	80	50	0	35	30	0	0	50	358		
27 減価償却費	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	496	5,952		
28 雑費	76	126	224	210	100	120	160	100	180	60	60	50	1,466		
29 【管理費】	153	141	383	158	148	325	175	180	195	235	195	215	2,503	1,827	
30 雑給与	0	0	21	22	13	200	0	15	40	40	30	40	421		
31 通信運搬費	14	32	0	32	15	15	15	15	15	15	15	15	198		
32 光熱水料費	79	48	70	44	60	50	80	70	60	100	70	80	811		
33 租税公課	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
34 支払利息	60	61	292	60	60	60	80	80	80	80	80	80	1,073		
35 (経常費用計)	4,315	7,150	6,109	9,941	8,499	8,756	7,187	11,237	9,386	6,929	7,042	6,997	93,548	94,109	
36 (当期経常増減額)	9,292	▲ 1,403	▲ 734	▲ 5,776	▲ 999	▲ 1,286	2,143	▲ 3,927	▲ 3,826	▲ 179	▲ 972	4,113	▲ 3,554	▲ 4,408	

注1) 7月までは実績、8月からは予想数字である。

第 38 期～第 42 期 年次

単位：千円

科目	第36期実績 2018.3月期	計画0年目 第37期予測 2019.3月期	計画1年目 第38期計画 2020.3月期	計画2年目 第39期計画 2021.3月期	計画3年目 第40期計画 2022.3月期	計画4年目 第41期計画 2023.3月期	計画5年目 第42期計画 2024.3月期	備考
経常収益	87,106	89,994	106,000	103,000	102,260	101,527	100,802	
事業収益	69,319	74,019	77,000	74,000	73,260	72,527	71,802	
受取補助金等	11,500	11,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	計画1年目より補助金増額
その他経常収益	6,287	4,475	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	
経常費用計	100,422	93,548	96,705	97,647	98,599	99,560	100,530	
事業費	98,019	91,045	94,205	95,147	96,099	97,060	98,030	
管理費	2,403	2,503	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	
当期経常増減の部	▲ 13,316	▲ 3,554	9,295	5,353	3,661	1,968	272	計画1年目単年度黒字
当期正味財産期末残高	▲ 6,235	▲ 9,789	▲ 494	4,859	8,520	10,488	10,760	

注 1) 第 38 期の事業収益は基本となる 71,000 千円に瀬戸芸効果 4,000 千円と公的車両減免廃止 2,000 千円を加えて 77,000 千円とした。

注 2) 第 39 期の事業収益は瀬戸芸効果を外し、公的車両減免廃止 2,000 千円と島民負担増加 1,000 千円を加えて 74,000 千円とした。

注 3) 第 40 期以降の事業収益は前年対比 1%減で計算した。

注 4) 第 41 期の瀬戸芸効果は事業規模等が不確定であるため事業収益には計上していない。

注 5) 受取補助金等は第 38 期から 13,000 千円の増額をお願いすることとした。

注 6) 第 38 期の事業費は基本となる 95,705 千円から減便による燃料費削減 1,500 千円を引いた。

注 7) 第 39 期以降の事業費は前年対比 1%増で計算した。

9. 計画貸借対照表（第38期～第42期）

単位：千円

科目	第36期実績 2018.3月期	計画0年目 第37期予測 2019.3月期	計画1年目 第38期計画 2020.3月期	計画2年目 第39期計画 2021.3月期	計画3年目 第40期計画 2022.3月期	計画4年目 第41期計画 2023.3月期	計画5年目 第42期計画 2024.3月期	備考
流動資産	8,250	17,236	17,879	24,316	29,160	32,312	34,599	
現預金	5,017	13,784	14,288	20,864	25,744	28,929	31,250	
売掛金等	3,233	3,452	3,591	3,451	3,417	3,383	3,349	
固定資産	36,603	30,651	24,651	18,651	12,651	6,651	651	
有形固定資産	36,583	30,631	24,631	18,631	12,631	6,631	631	
保証金・出資金	20	20	20	20	20	20	20	
資産の部合計	44,853	47,887	42,530	42,967	41,811	38,963	35,250	
流動負債	14,544	14,751	4,883	4,751	4,718	4,686	4,654	
未払金・預り金	4,544	4,751	4,883	4,751	4,718	4,686	4,654	
短期借入金	10,000	10,000	0	0	0	0	0	短期→長期
固定負債	36,544	42,925	38,141	33,357	28,573	23,789	19,836	
長期借入金	36,544	42,925	38,141	33,357	28,573	23,789	19,836	
負債の部合計	51,088	57,676	43,024	38,108	33,291	28,475	24,490	
正味財産の部合計	▲ 6,235	▲ 9,789	▲ 494	4,859	8,520	10,488	10,760	計画2年目債務超過解消
負債及び正味財産の部合計	44,853	47,887	42,530	42,967	41,811	38,963	35,250	

注1) 短期借入金 10,000 千円は 2019 年 5 月に補助金収入で返済することとした。

注2) 第37期以降の売掛金等は、売上債権回転率（売上高÷売掛金等）が第36期の実績と変わらないとして計算した。



## 10. 資金繰計画

### (1) 資金調達ができなかった場合の月次資金繰表 第37期(2018年4月～2019年3月)

何らかの形で資金調達ができなかった場合は、12月で資金ショート恐れがある。

科目	実績←→予想												合計
	2018年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019年1月	2月	3月	
前月繰越高	5,017	14,572	3,432	13,000	7,488	5,653	4,331	6,538	2,375	▲1,487	▲2,702	▲4,510	
事業活動収入計	13,607	5,748	5,375	4,165	6,400	7,170	9,130	6,810	5,260	5,450	4,970	8,990	83,075
事業活動支出計	3,820	6,656	5,575	9,445	8,003	8,260	6,691	10,741	8,890	6,433	6,546	6,501	87,561
短期借入金収入	0	0	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000
長期借入金収入								0					
短期借入金返済支出	0	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000
長期借入金返済支出	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	232	2,784
当期収支差額	9,555	▲11,140	9,568	▲5,512	▲1,835	▲1,322	2,207	▲4,163	▲3,862	▲1,215	▲1,808	2,257	
翌月繰越金額	14,572	3,432	13,000	7,488	5,653	4,331	6,538	2,375	▲1,487	▲2,702	▲4,510	▲2,253	

単位：千円

### (2) 資金調達できた場合の月次資金繰表 第37期(2018年4月～2019年3月)

資金ショートを防ぐためには、11月にも何らかの形で資金を調達する必要がある。

科目	実績←→予想												合計
	2018年4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	2019年1月	2月	3月	
前月繰越高	5,017	14,572	3,432	13,000	7,488	5,653	4,331	6,538	12,208	8,179	6,797	4,822	
事業活動収入計	13,607	5,748	5,375	4,165	6,400	7,170	9,130	6,810	5,260	5,450	4,970	8,990	83,075
事業活動支出計	3,820	6,656	5,575	9,445	8,003	8,260	6,691	10,741	8,890	6,433	6,546	6,501	87,561
短期借入金収入	0	0	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000
長期借入金収入								10,000					
短期借入金返済支出	0	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10,000
長期借入金返済支出	232	232	232	232	232	232	232	399	399	399	399	399	3,619
当期収支差額	9,555	▲11,140	9,568	▲5,512	▲1,835	▲1,322	2,207	5,670	▲4,029	▲1,382	▲1,975	2,090	
翌月繰越金額	14,572	3,432	13,000	7,488	5,653	4,331	6,538	12,208	8,179	6,797	4,822	6,912	

単位：千円

注1) 11月に長期借入金10,000千円(5年60回返済、利息2%)を計上した。

注2) 11月から、既往長期借入金の返済232千円に新規借入金の返済167千円を加えて399千円/月の返済とした。

注3) 資金手当ての種類は一応「長期借入金」としたが、特定の資金調達先を想定したものではない。

(3) 計画キャッシュフロー計算書 (第 38 期～第 42 期)

単位：千円

科目	第36期実績 2018. 3月期	計画0年目 第37期予測 2019. 3月期	計画1年目 第38期計画 2020. 3月期	計画2年目 第39期計画 2021. 3月期	計画3年目 第40期計画 2022. 3月期	計画4年目 第41期計画 2023. 3月期	計画5年目 第42期計画 2024. 3月期	備考
事業キャッシュフロー	▲ 5,262	2,386	15,288	11,360	9,663	7,970	6,274	
当期一般正味財産増減額	▲ 13,316	▲ 3,554	9,295	5,353	3,661	1,968	272	
減価償却費	6,563	5,952	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	
売上債権減少 (▲増加)	▲ 132	▲ 219	▲ 139	140	35	34	34	
仕入債務増加 (▲減少)	684	207	132	▲ 132	▲ 33	▲ 32	▲ 32	
その他流動負債増加 (▲減少)	939	0	0	0	0	0	0	
投資キャッシュフロー	▲ 1	0	0	0	0	0	0	
有形固定資産の減少 (▲増加)	▲ 1	0	0	0	0	0	0	
財務キャッシュフロー	7,216	6,381	▲ 14,784	▲ 4,784	▲ 4,784	▲ 4,784	▲ 3,953	
短期借入金の増加 (▲減少)	10,000	0	▲ 10,000	0	0	0	0	
長期借入金の増加 (▲減少)	▲ 2,784	6,381	▲ 4,784	▲ 4,784	▲ 4,784	▲ 4,784	▲ 3,953	
現預金残高の増加 (▲減少)	1,953	8,767	504	6,576	4,879	3,186	2,321	
期首現預金残高	3,064	5,017	13,784	14,288	20,864	25,744	28,929	
期末現預金残高	5,017	13,784	14,288	20,864	25,744	28,929	31,250	

注 1) 第 36 期の有形固定資産の減少▲ 1 は四捨五入の影響である。無視して差し支えない。

注 2) 第 38 期以降の減価償却費は 6,000 千円とした。設備投資の有無で変化する可能性がある。

注 3) 借入金キャッシュフロー倍率の計算には、事業キャッシュフローの数字を用いた。

## 1 1. 継続支援のお願いと当会社の自助努力

### (1) 行政等への支援施策依頼

#### ① 公的車両減免措置の廃止

現在、年間 2,000 千円程度ある公的車両への減免措置を廃止していただき、公社の収入増加にご協力いただければありがたい。対象としては、瀬戸内市役所の公務車両、小学校および介護福祉関係車両が考えられる。

#### ② 補助金の増額

現在 11,500 千円の公社への補助金を 24,500 千円に増額し、公社の存続にご支援をいただければありがたい。

### (2) 金融機関への協力依頼

#### ① 長期借入金による資金調達

現状、毎年 10,000 千円の短期借入金をお願いし、1 年後に補助金が入ると返済するパターンを繰り返している。しかし、次年度の補助金を当てにして借入を起こすようでは資金繰りに不安がある。そこで、今後は長期借入金による資金調達とし、毎月元金を返済するようにさせていただきたい。

### (3) 当会社自身の自助努力の推進

#### ① 島民負担比率の変更（負担増加）

現在、島民の利用者からは一般料金の 15%をいただいているが、この比率を変更し、負担率を増加する方向で島民の理解を得たい。この場合、負担率を 20%にすると 1,141 千円、25%にすると 2,376 千円、30%にすると 3,610 千円の増収が見込める。

#### ② イベント等の営業

瀬戸内国際芸術祭をはじめ、イベントクルージング、花火チャーターなどの観光関連や、工事用車両の輸送関連など不定期便の営業努力を続け、収益性の改善に努めていきたい。現在の状況で受注できるかどうかが見え難いので本計画書の収益計画には算入していないが、現在引合いをいただいている営業案件を確実に受注まで持ち込めるように努力を続けていく。

#### ③ 経費削減

当会社の費用の大部分を占めるものが人件費であるので、人件費の削減について海員組合とも協議しながら、従業員の納得をいただけるような形で人件費削減を進めていきたい。

以上