



2023年5月15日

各 位

会 社 名 広島電鉄株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 椋田 昌夫
(コード番号 9033 東証スタンダード市場)
問 合 せ 先 常務取締役 経営企画室担当
岡田 茂
(TEL 082-242-3516)

中期経営計画(2023年度～2025年度)の策定に関するお知らせ

当社は、2023年度から2025年度までの3ヵ年の中期経営計画である「広電グループ経営総合3ヵ年計画2025」を策定しましたので、お知らせいたします。

概要は別紙のとおりです。

以 上

広電グループ経営総合3カ年計画2025 2023～2025年度

2023年5月15日
広島電鉄株式会社

目次

1. 前回中期経営計画の振り返り	2
2. 当社グループを取り巻く経営環境	5
3. 広電グループ経営総合 3 か年計画の枠組み	6
4. 経営戦略ごとの重点施策	8
5. 数値目標・経営指標	14
6. 事業ポートフォリオ	15
7. 設備投資計画	16
8. (参考) 広電グループの概要	17

前回中期経営計画の振り返り

経営指標（EBITDA有利子負債倍率）の振り返り

目標値には未達となったが、概ね計画通りに推移

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
計画・目標 (2022年5月公表)	4.5	—	—	13.7
実績	4.5	(※) —	40.6	18.2

※ 2020年度実績については、EBITDAがマイナスのため表示できません

- ・新型コロナウイルス感染症第7波の到来による影響を受け、運輸業を中心に売上高が想定を下回る時期もあり、4.5ポイントの未達
- ・上記のような経営環境においても、広電宮島口移設工事を始めとした、今後の事業展開に向けた積極的な取り組みを継続したなかでの差異であり、移動需要も計画・目標見直し時の想定に沿った回復を見せているため、概ね計画通りに推移したものと判断

「EBITDA」

- ・営業利益にキャッシュの支出を伴わない営業費（減価償却費）とバス運行補助金を加えて算出

「EBITDA有利子負債倍率」

- ・事業から得られるキャッシュ・フローに対して何倍の借入を行っているかを示す指標
- ・私鉄各社は、鉄道インフラの資産及び設備投資額が大きく、回収が長期間にわたる傾向が強いため、資本効率や資産効率よりも、キャッシュを生み出す力と有利子負債のバランスを目標指標とする場合が多い

前回中期経営計画の振り返り

まちづくりに関する取り組み

コロナ禍においても地域の活性化、交流人口の拡大、回遊性の向上、移動機会を創出するための取り組みを実施し、まちづくり・にぎわいづくりに積極的に参画

HIROSHIMA GATE PARK開業（2023年3月）



- ・旧広島市民球場跡地において、当社が代表法人の一部として参画する「ひろしまゲートパーク」が開業
- ・様々な活動や交流が生まれることにより、広島市内中心部における新たな活気・にぎわいづくりに貢献

KOI PLACE（コイプレ）でのイベント実施



- ・広電西広島に隣接したエリアにおいて、様々なイベントが開催できる広場やコミュニティ施設を併設した、憩い・くつろぎ・交流の拠点「KOI PLACE（コイプレ）」を運営
- ・「交流のプラットフォーム」として、様々なイベント開催等により多様な交流を生みだし、地域のにぎわいづくりに貢献

前回中期経営計画の振り返り

わかりやすく使いやすい公共交通の実現に向けた取り組み

これからも利用者に選ばれ続けるため、行政や他事業者とも連携しながら、わかりやすく使いやすい公共交通を実現するための取り組みを実施

220円均一運賃エリアの拡大



- ・広島市中心部を運行する交通事業者7社が共同経営の協定を締結
- ・対象区域内で完結する7社の路線バス区間及び電車市内線(白島線除く)の運賃を220円に均一化し、わかりやすく使いやすい運賃を実現

広電宮島口駅移設



- ・広電宮島口駅及び軌道の移設について、広島県、廿日市市と連携して工事を実施
- ・駅が宮島口旅客ターミナルに近接することで、広電電車と宮島へ渡るフェリーの乗り継ぎがよりスムーズになり、利便性が向上

当社グループを取り巻く経営環境

従来から懸念される経営環境

従来から懸念されている社会環境の変化に対応するため、
企業体質や収益モデルの中長期的な変容が求められてきた

人口減少

超高齢化社会

環境保護

etc.



経営環境の急激な変化

社会状況の急激で予測困難な変化により、企業経営に大きなインパクトを
与える多様な事象や問題が発生する等、予測不可能で不安定な時代の到来

AI技術の発展

新たな生活様式

資源価格上昇

etc.



変化に強い企業体質を創り上げ、
成長機会やチャンスをつかみ持続的な成長を実現する

広電グループ経営総合 3 か年計画の枠組み

グループの役職員が広電グループの旗印（パーパス）を共有し、
個々のベクトルを揃えることでグループの力を最大化

広電グループの旗印（パーパス）

広電グループの存在意義、社会的意義
Why：なぜ、存在するのか

広島をワクワクを創造する

大切な人に出会う幸せや喜び、こころ豊かで快適な暮らしに貢献し、
魅力ある広島を創り出していくことが広電グループの存在意義です

ありたい姿（ビジョン）

広電グループが目指す姿
When/Where：いつまでに、どこを目指すのか

私たち広電グループは、

- ・人々の快適で安全・安心な移動を担い続けます
- ・新たな価値を求め生み出します
- ・社会の一員としての責任を果たします
- ・地域で選ばれ、社員が誇れる存在であり続けます

経営戦略

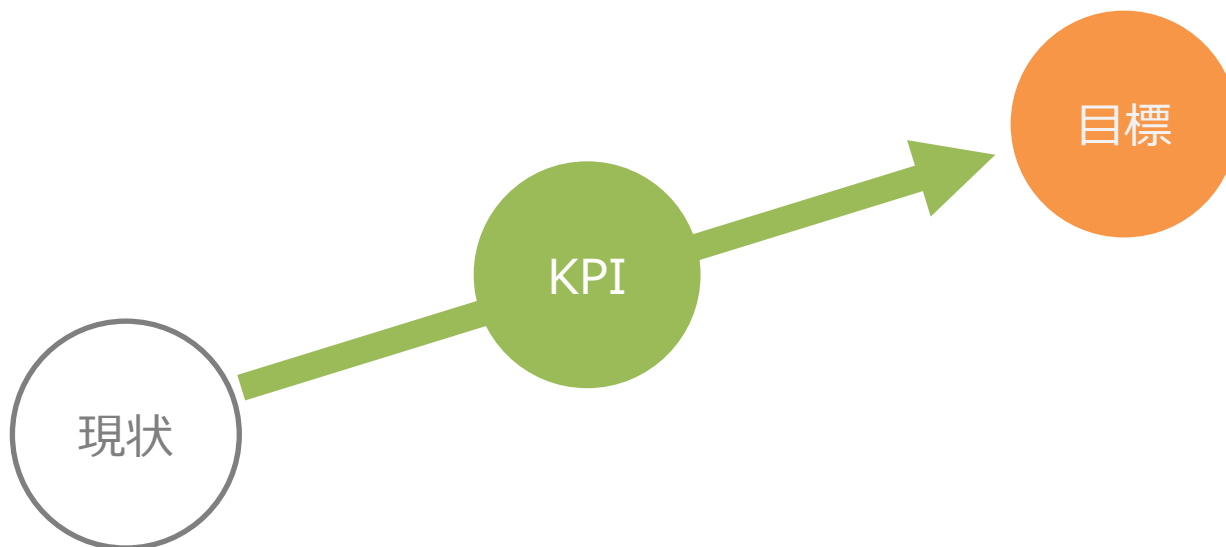
広電グループが「ありたい姿」を実現するために行うこと
What：何をするのか

- ①安全・安心なサービスの提供
- ②交通サービスの価値向上
- ③新たな収益機会獲得への挑戦
- ④人財の育成と働く環境の整備
- ⑤安定した財務基盤の確保・強化
- ⑥SDGs、ESGの推進

広電グループ経営総合 3 年計画の枠組み

重要業績評価指標（KPI）の設定

主な事業計画に対してKPIを設定し、取締役会等においてKPIを活用した進捗の管理を行うことで、目標達成に向けた議論の深化と実効性の向上を狙う



主なKPI

	内容
超低床車両の導入（鉄軌道）	超低床車両の導入率39.5%（2025年度）
新乗車券システム導入	サービス開始（2024年10月）
CMSのターゲットバランス機能導入	資金集中率75%（2024年度）、90%（2025年度）

経営戦略ごとの重点施策

経営戦略① 安全・安心なサービスの提供

経営戦略② 交通サービスの価値向上

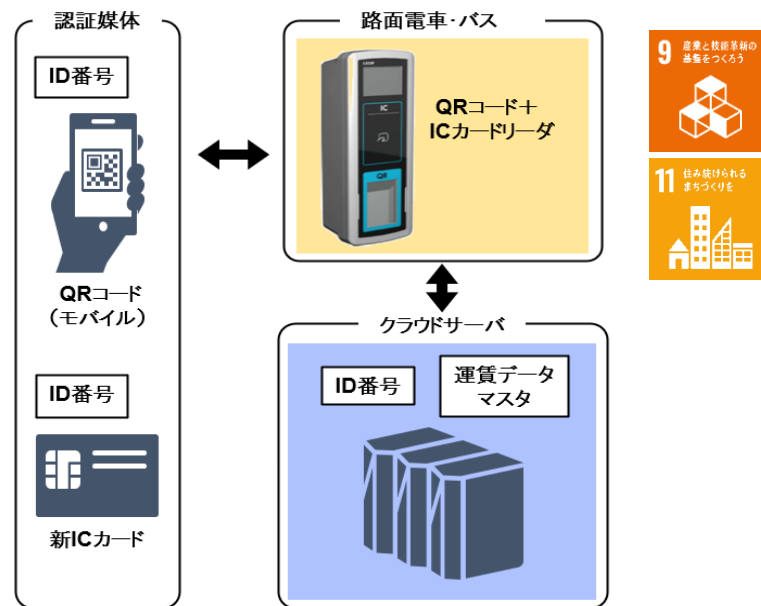
より便利で使いやすい、新たな公共交通への進化

広島駅前大橋ルート供用開始



- ・広島駅南口広場の再整備等事業に伴う路面電車の広島駅前大橋ルート整備工事を継続（2025年春供用開始）
- ・路面電車が高架でJR広島駅に乗り入れることにより、JRと路面電車の乗継時間短縮、市内中心部への定時性やアクセス時間を改善
- ・広島駅周辺や市内中心部のまちづくり・にぎわいづくりに寄与

新乗車券システムの開発



- ・スマートフォンに表示させたQRコードや新たな交通系ICカードを認証媒体とするABT(Account Based Ticketing)方式の新乗車券システムを開発中
- ・広電グループ7社が参画し、バス、フェリー、ロープウェイといった様々な交通モードで利用可能となる予定（2023年5月時点）
- ・2024年10月からのサービス開始を予定

運輸事業の業務効率化

連接車両のワンマン化



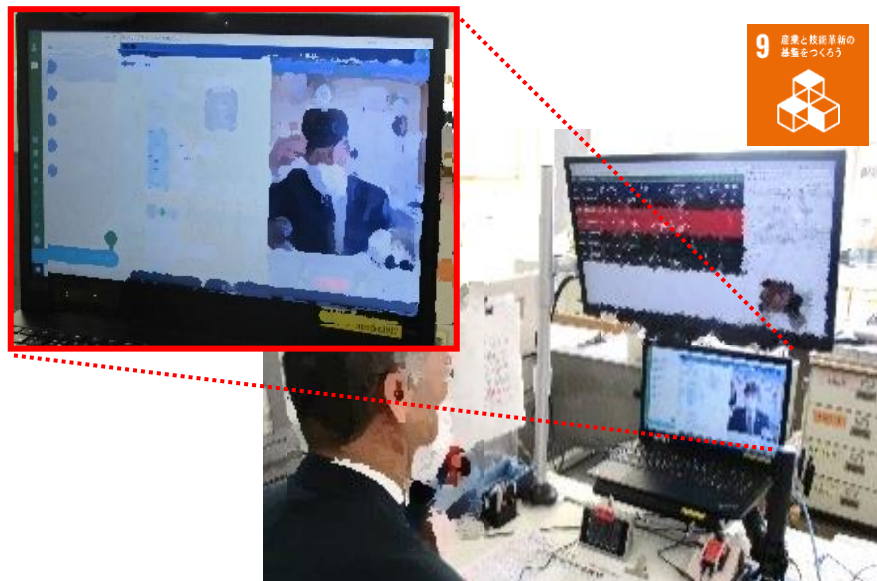
ワンマン運行



アテンダント業務

- 運転士が1人で連接車の全ての扉を開閉するワンマン運行を、1号線の一部区間で実証中
- 運転士は、乗降口のカメラ映像を運転席のモニターで確認して扉操作を実施し、安全性の向上に繋げる
- 車掌は運賃收受業務と接客に特化し、お客様サービス向上を実現
- 安全面や習熟度に注視し、実施区間の拡大を検討
- 将来的には、車掌業務の一部省略により業務効率化を実現

電車・バス 運行管理の効率化



- 生体認証を用いた確実な本人確認及びICT技術を活用した遠隔地からの点呼を支援する点呼システムや、乗務員の勤務編成業務を支援するシステムを導入
- 段階的に営業所の集約を進め、管理体制をスリム化
- 安全性の維持・向上と業務効率化を両立
- 一部の営業所での試験実施において導入効果を確認できたことから、さらなる業務効率化を目指し全社的に展開

新たな事業機会への挑戦

大規模開発の実施

(広電建設)

グリーンフォートみそら

(広島市安佐南区大塚西)



11 住み続けられるまちづくりを



16 平和と公正をすべての人に



- ・広島市の北西に位置し、当社バス路線を始めとした市内中心部へのアクセスに優れた西風新都地区において、大型分譲地「グリーンフォートみそら」を造成
- ・居住人口増によって、周辺地域のまちづくりやにぎわいづくりに寄与し、地域経済の活性化に貢献

まちづくりへの参画

中央公園広場エリア等

整備・管理運営事業



8 働きがいも経済成長も



11 住み続けられるまちづくりを



- ・新サッカースタジアムの東西に広がる中央公園広場エリア等の整備・管理に係るPark-PFI事業において、当社を含めた企業グループが参画
- ・民間のノウハウを活かしながら魅力的な空間の提供に向けて取り組み、周辺地域のにぎわいづくりや移動需要を創出

新規事業の検討・実施

M&Aの検討・実施

既存事業の見直し

収益性の高い部門への重点的な投資

マンション販売事業の推進

ザ・タワーレジデンス 広島富士見町
(広島市中区富士見町)



(仮称) 広島市南区大須賀町プロジェクト



11 住み続けられるまちづくりを



16 平和と公正をすべての人に



アンヴェール己斐本町 (広島市西区己斐本町)



- ・分譲マンション等の販売を戦略的に実行し、安定的な収益を確保
- ・専門性を持つ他事業者との協業を積極的に取り組み、知識・経験の向上や、新たなビジネスチャンスを獲得

経営戦略ごとの重点施策

経営戦略④ 人財の育成と働く環境の整備

経営戦略⑤ 安定した財務基盤の確保・強化

ヒト・カネの面で、事業計画の実行を強力に推進

「人財ビジョン」に基づいた人材育成

社内兼務者制度

社内起業家育成プログラム

リスキング宣言

デジタル人材の獲得・育成



- 安定した労働力の確保に加え、多様な能力や幅広い視点を持つ人材を活用してイノベーションを生み出すことを目指す
- 社員としてあるべき姿、目指すべき姿を示す「人財ビジョン」のもと、グループ全体の持続的な発展に向けて人材育成に取り組む

グループ全体の資金効率の向上

- CMS（Cash Management System）※のターゲットバランス機能を活用した、親会社と子会社間の資金の自動振替により、グループ全体の資金集中率と資金効率向上を図る
- ※グループ全体の資金状況の可視化や、グループ内での資金移動や貸付を通して、資金効率を向上させるサービス

社内環境整備

フレックス勤務制度化

一部副業・兼業の容認



- 社員のニーズや価値観の変化を尊重し、本人のライフスタイルに合わせた多様な働き方の推進やワークライフバランスの実現を通して、優秀な人材確保に繋げる
- 社員一人ひとりの力を最大限発揮できる社内環境整備に取り組む

ガバナンス強化に向けた組織・機能の検討

- 激しい外部環境の変化や、時代のニーズに迅速に対応するためにグループマネジメントを強化する
- 持株会社や監査等委員会設置会社を含めた、グループ全体の持続的な企業価値向上に繋がられる経営体制を検討・研究する

社会的な課題やリスクへの積極的な対応

ESG

(環境)

ハイブリッドバスの導入

EVバスの導入検討

架線レストラムの研究

ボランティア清掃への参加

ペーパーレス化の推進

グリーン電力発電事業の検討

ESG

(社会)

まちづくりに向けた他者との共創

わかりやすく使いやすい運賃制度

DXの推進等による業務効率化

多様な働き方の推進

自動運転技術の研究

超低床車両の導入

ESG

(ガバナンス)

運輸安全マネジメントの推進

サステナビリティに関する
開示情報の充実

ROE・PBR等収益指標の
ベンチマーク確立に向けた検討

関係会社統括機能の強化

政策保有株式の縮減検討

リスクマネジメントの推進



「サステナビリティ基本方針（2021年12月策定）」の下、SDGsの目標11「住み続けられるまちづくりを」を重要度の高い取り組み目標とし、SDGsを始めとした社会的目標の達成に向け積極的に取り組む

数値目標・経営指標

2025年度には、コロナ前の2019年度実績に近いレベルまで各種数値を改善することを目指す

(単位：億円)

	2019年度 (実績)	2022年度 (実績)	2025年度 (目標)
営業収益	329	274	335
営業利益	▲3	▲32	▲10
親会社株主に帰属する当期純利益	6	9	6
EBITDA有利子負債倍率	4.5	18.2	7.0

(参考)

- ・有利子負債から現預金残高を差し引くネット方式で算出した場合、2022年度のEBITDA有利子負債倍率は14.9倍
- ・EBITDA有利子負債倍率の改善に向けて、今後はグループ内CMSに「ターゲットバランス」を導入するなど、グループの資金管理、資金効率の向上に向けた取り組みを行う
- ・上記取り組みや、当社グループの持続的な成長に向けたその他様々な取り組みを実施することによって利益の拡大を図り、市場からの企業価値評価指標であるROE・PBR等の向上に繋げる

事業ポートフォリオ

不動産業をはじめとした運輸業以外への投資を強化し、グループ全体の営業収益を増加させながら運輸業への偏りを改善することを目指す

(単位：億円)

		2019年度 (実績)		2025年度 (目標)		
営業 収益	運輸業	230	63.6%	214	58.9%	▲ 4.7%
	流通業	25	7.2%	11	3.1%	▲ 4.1%
	不動産業	40	11.1%	76	20.9%	+ 9.8%
	建設業	47	13.2%	53	14.5%	+ 1.3%
	レジャー・サービス業	17	4.9%	9	2.6%	▲ 2.3%
	合計 (連結消去前)	362	100.0%	364	100.0%	
	連結消去	▲33	—	▲29	—	
	合計 (連結消去後)	329	—	335	—	

設備投資計画

長期的な目線から必要な投資を着実に実行する

本資料で取り上げた施策に対応する、主な設備投資計画（抜粋）

	2023-2025 3か年累計	主な内容
戦略的投資	97億円	<ul style="list-style-type: none">・広島駅前大橋ルート整備工事・新乗車券システム関連・電車ワンマン化工事・業務効率化に向けたシステム投資
維持目的投資	62億円	<ul style="list-style-type: none">・車両の計画的な代替（バス・電車）・超低床車両購入（電車）・安全・安心を確保するための設備改良工事
合計	159億円	

安全・安心を確保するための投資を重視しつつ、将来に向けた攻める投資を積極的に行うことで、サービスの向上や業務効率化に繋げ、当社グループの持続可能な発展を実現する

(参考) 広電グループの概要

2023年3月31日現在

広島電鉄株式会社

Hiroshima Electric Railway Co.,Ltd.

設立 1942年4月10日

本社所在地 〒730-8610
広島県広島市中区東千田町二丁目9番29号

代表者 代表取締役社長 棕田昌夫

主な事業 鉄軌道事業、自動車事業、不動産事業

資本金 23億3,562万5千円

発行済
株式総数 30,445,500株

株主数 5,354名

従業員数 1,627名

【連結子会社】	住所	主な事業
広電建設(株)	広島市中区	土木・建築業
広電エアサポート(株)	広島市中区	航空運送代理業
備北交通(株)	広島県庄原市	自動車事業

【連結子会社】	住所	主な事業
(株)広電宮島ガーデン	広島市中区	各種施設運営・管理業
宮島松大汽船(株)	広島県廿日市市	海上運送業
(株)ヒロデンプラザ	広島市中区	ボウリング業
(株)グリーンバズ・ヒロデン	広島県三原市	ゴルフ業
エイチ・ディー西広島(株)	広島市西区	自動車事業
広島観光開発(株)	広島市中区	索道業
(株)交通会館	広島市東区	不動産賃貸業
芸陽バス(株)	広島県東広島市	自動車事業
ひろでんモビリティサービス(株)	広島市中区	都市型ハイヤー事業

【持分法適用会社】	住所	主な事業
大亜工業(株)	広島市中区	電気通信工事業
(株)たびまちゲート広島	広島市中区	旅行業・地域商社事業
(株)広島バスセンター	広島市中区	バスターミナル管理事業 ショッピングセンター運営事業

本資料に関する注意事項

本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。

本資料で記述しております経営指標の将来予想は、現時点で入手可能な情報に基づいて算定しておりますが、需要動向等の業況の変化、物価変動等、多分な不確実要素を含んでおります。

そのため、実際の業績は、様々な要因の変化により経営指標の将来予想と乖離する場合がありますので、ご承知おきいただきますようお願いいたします。



皆様の明日を乗せて