



2020年5月14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 東証第二部)  
問 合 せ 先 取締役 経営企画本部長  
横田 好明  
(TEL 082-242-3516)

### 中期経営計画(2020年度～2022年度)策定に関するお知らせ

当社は、2020年度から2022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2022」を策定しましたので、お知らせいたします。

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、経済情勢の見通しに対する判断が厳しい状況ではありますが、持続的成長に向けて、グループの目標と計画を明確化した中期経営計画を策定し、様々な経営課題に取り組むとともに、経営環境の変化への迅速な対応、経営基盤の強化と企業価値の向上に努めてまいります。

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2022 2020年度～2022年度

2020年5月14日  
広島電鉄株式会社



# 目次

1. 当社グループを取り巻く経営環境	2
2. 計画策定に当たりの基本的な考え方	8
3. 経営の基本方針・経営ビジョン・経営戦略	9
4. 経営戦略ごとの重点施策	10
5. 経営指標	19
6. 経営戦略を通じたESGとSDGsへの取り組み	20
7. 参考資料（広電グループの概要）	21

# 当社グループを取り巻く経営環境

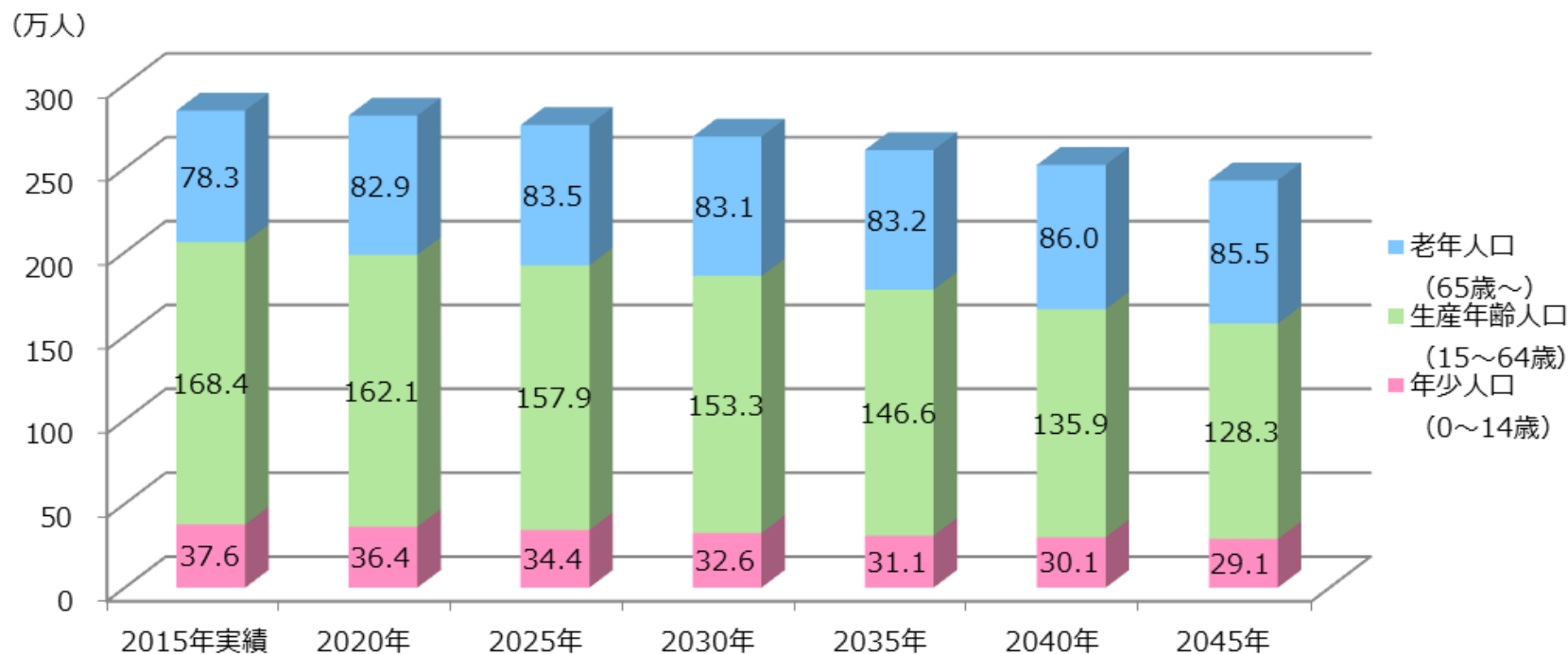
## 生産年齢人口の減少と高齢者の増加

高齢者が、買物・通院等の日常生活に不可欠な移動手段の確保や、社会参加を促進するための環境づくりが求められています。

また人口減少社会において、まちのにぎわいを創出する上で、公共交通は重要な役割を果たします。

出典：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口（2018年推計）」

### 広島県の年齢3区分別人口割合の推移と将来推計



# 当社グループを取り巻く経営環境

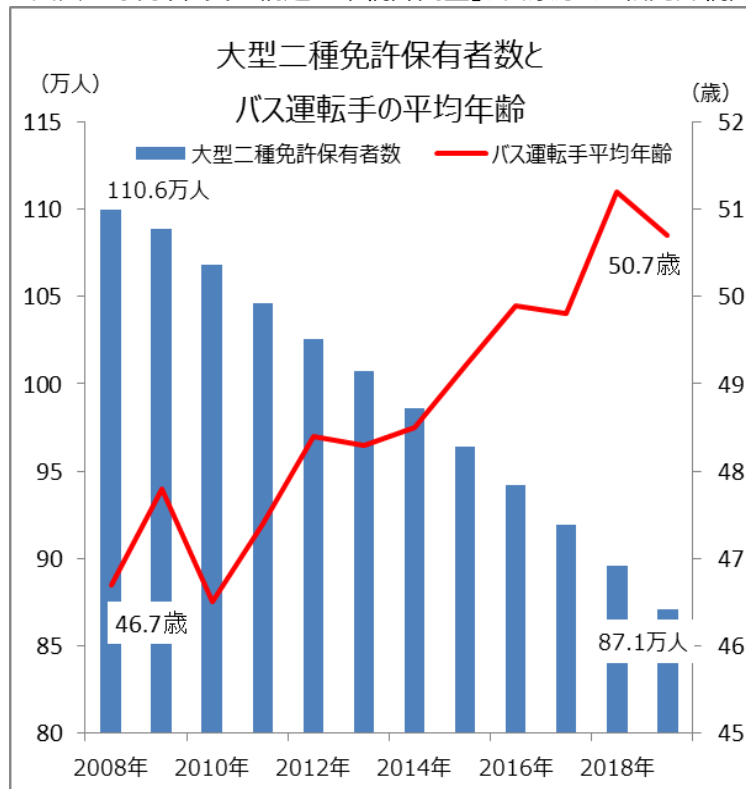
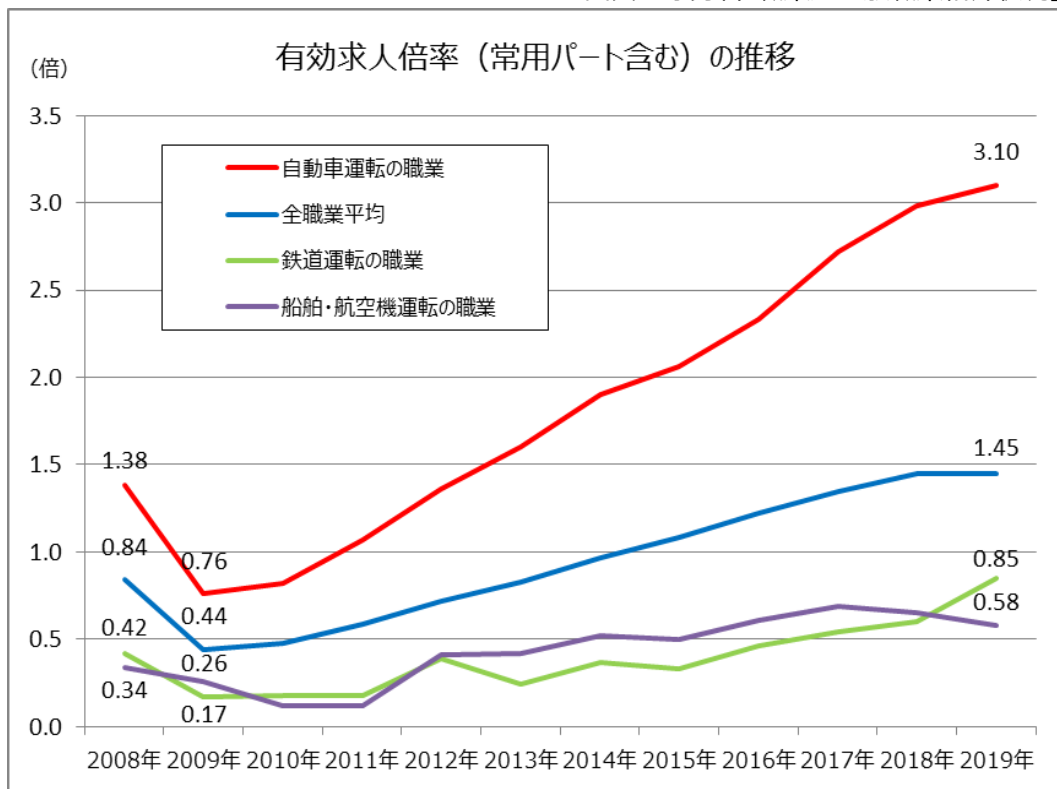
## 乗務員の確保

自動車運転の職業の有効求人倍率※は、リーマンショック前の2008年における1.38倍から、2019年には3.10倍と大幅な上昇を見せています。また大型二種免許保有者数は大幅に減少するとともに、バス運転手の高齢化が顕著になっています。

※有効求人倍率・・・企業からの求人数（有効求人数）を、公共職業安定所に登録している求職者（有効求職者数）で割った値

出典：厚労省「職業別一般職業紹介状況」

出典：厚労省「賃金構造基本統計調査」、警察庁「運転免許統計」



# 当社グループを取り巻く経営環境

## 乗合バスに関する独禁法適用除外

2020年3月3日地方の乗合バスに関する独禁法適用除外に関する特例法案が閣議決定され、「共同経営（カルテル）」と「企業結合（合併等）」が特例法の中で適用除外とする措置がされる予定です。

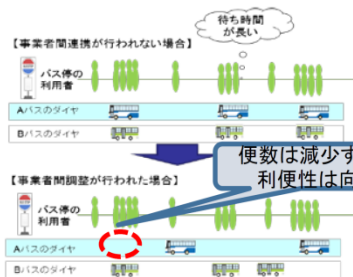
出典：国土交通省資料抜粋

### 共同経営の例

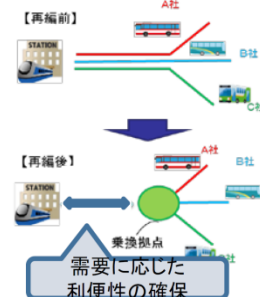
#### 運行回数、運行系統の調整

利用者の利便性向上のため、便数・路線の減少・固定化などを伴う事業者間での運行回数（ダイヤ）、運行系統（路線）の調整を可能とする。

##### 【等間隔運行のイメージ】



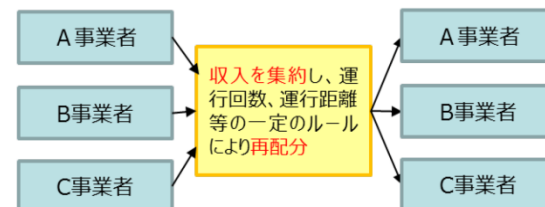
##### 【ハブ・アンド・スポークのイメージ】



#### 運賃・料金の調整

等間隔運行、ハブ・アンド・スポーク型のネットワーク再編等に併せ、各事業者の運賃収入を一旦集約（プール）した上で運行回数、運行距離等の一定のルールに応じて再配分する「運賃プール」など、事業者間での運賃・料金の調整を可能とする。

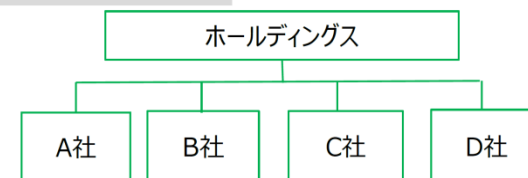
##### 【運賃プールのイメージ】



### 企業結合（合併等）の例

一般に、合併、株式の取得、事業の譲受等の「企業結合」を行うことは認められているものの、一定の取引分野における競争を実質的に制限することとなる場合等には、独占禁止法の企業結合規制の対象となる。

##### 【企業結合のイメージ】

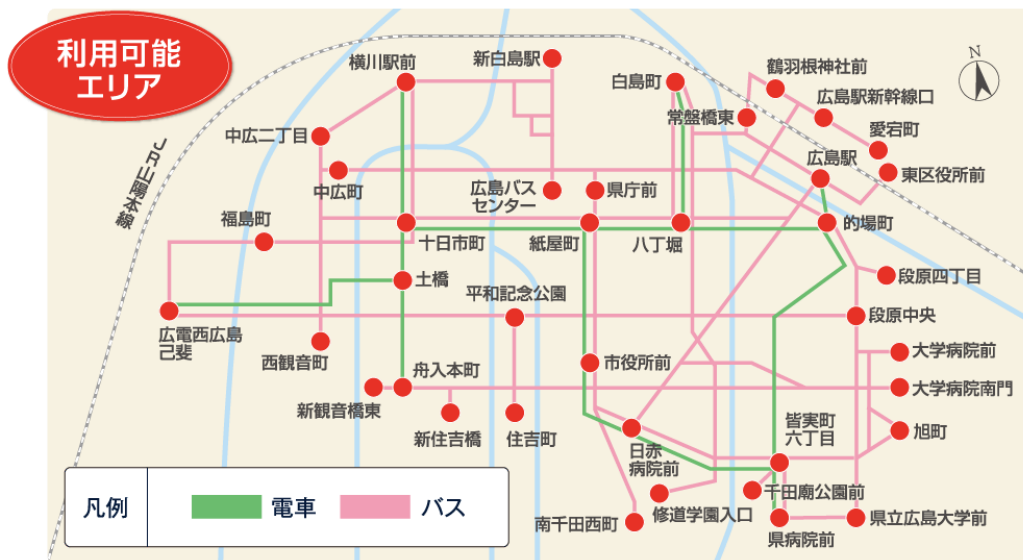
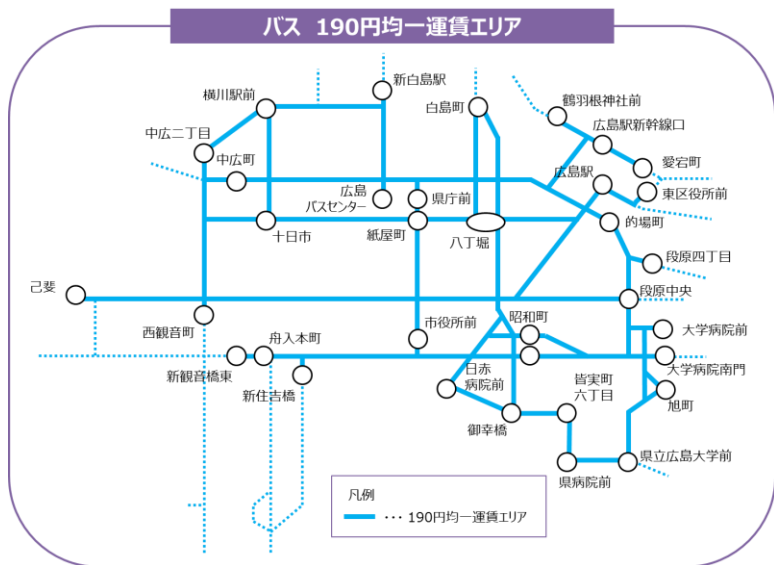


# 当社グループを取り巻く経営環境

## 電車とバスを一体化したサービス①

### ○ バス190円均一運賃エリアの拡充と広島シティパス

2020年1月より、バスの190円均一運賃エリアを拡大するとともに、広島市が策定した「広島市地域公共交通網形成計画」で掲げる「わかりやすく使いやすい運賃体系の構築」の取組の一つとして、バス190円均一運賃エリアを拡充し、広島市内中心部の路面電車と路線バス（他事業者を含む）を相互に乗車可能とする、電車・バス共通乗車券「広島シティパス」を発売しました。



# 当社グループを取り巻く経営環境

## 電車とバスを一体化したサービス②

- 広島都市圏のMaaS構築に向けたサービス「MOBIRY」  
2020年3月より、広島都市圏のMaaS（Mobility as a Service）の構築に向けたサービス名称を「MOBIRY（モビリー）」としてサービスを開始しました。



- (名称) MOBIRY(モビリー)  
Mobility(移動のしやすさ)/Mobile(携帯電話)+ Carry(運ぶ)
- (ロゴ) 楽しく移動する様子をイメージし、イニシャル「M」とMobilityを感じさせる円をシンボリックに表現
- (カラー) Setouchi BLUE GREEN  
瀬戸内海の海と山並みを感じるモダンブルーグリーン
- (システム) WEBブラウザ（Google Chrome、Safari等）

### 【事前に購入し、】



### 【使いたいときに使用開始!!】





# 当社グループを取り巻く経営環境

## 広電ブランドの知名度と信用力

### ○ ひろでんモビリティサービス株式会社の設立

2020年2月に、AI（人工知能）活用型オンデマンド交通等により交通空白地域や中山間地域の公共交通を補完すること、また都市型ハイヤーにより小規模グループで移動する観光客やビジネス等の需要に対応する小規模旅客輸送事業を目指す子会社を設立しました。

## 「あたらしいモビリティ（交通）に、新しい夢を」

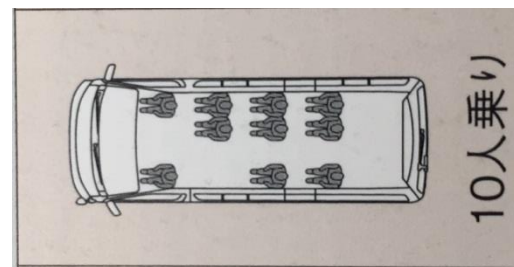


HIRODEN  
MOBILITY  
SERVICE

ひろでん モビリティ サービス



※導入予定の車両のイメージ



# 計画策定に当たっての基本的な考え方

- 経営環境が大きく変化する中、持続的な成長に向けて、広電グループの目標と計画を明確化する。
- 広電グループ経営総合3ヵ年計画2022（2020～2022年度）を、これからの経営の指針の1つとして活用し、経営基盤の強化と企業価値の向上に繋げる。
- 当社グループの事業活動に大きく影響する、**広島駅南口再整備事業が完了する2025年度を見据えた計画**とする。
- 広電グループの経営の基本方針、経営ビジョン、経営戦略、事業計画を、個人の業務計画に関連づけることにより、従業員一人ひとりが何をすべきか考え、行動できるようにする。

# 経営の基本方針・経営ビジョン・経営戦略

## 経営の 基本方針

「お客様に満足いただける高品質のサービスの提供」

## 経営ビジョン

・将来のありたい姿  
・役割、価値、存在意義  
・組織と人のあり方

「人と人をつなぎ、地域の魅力ある未来を拓く」

- 広電グループは、夢と志を共有する皆さまと力を合わせ、未来の広島にふさわしいまちづくりに挑戦します。
- 広電グループは、まちづくりを通じて地域社会の未来に貢献します。
- 広電グループは、従業員一人ひとりが未来に向けてチャレンジし、安心して能力を発揮できる環境づくりを推進します。

## 経営戦略

- ①環境にやさしく、安全・安心なサービスの提供
- ②わかりやすく使いやすい公共交通の整備
- ③にぎわいの創出と新規事業による新たな取り組みの推進
- ④人財の確保・育成といきいきと働きやすい環境の追求
- ⑤持続的な成長と長期的な財務の安定性の確保

# 経営戦略ごとの重点施策①

## 環境にやさしく、安全・安心なサービスの提供

### 計画的な車両代替

超低床車両は、1998年度から2019年度までに連接車(5車体)を26編成、単車(3車体)を18両導入いたしました。今後もLRT化を推進するため、超低床車両を導入してまいります。最新鋭車両の導入は省エネルギー化にも寄与しています。



超低床車両の割合  
(2020年4月1日現在)

単車	全75両中 超低床車両18両
連接車	全63編成中 超低床車両26編成
計	約31.8%

経年劣化による故障や事故のリスク回避を図るため、毎年継続したバス車両の計画的代替を行ってまいります。また、エネルギー効率に優れた燃料消費量の少ないハイブリッドバス等を積極的に導入しています。



# 経営戦略ごとの重点施策①

## 環境にやさしく、安全・安心なサービスの提供

### 安全確保のための施設改修

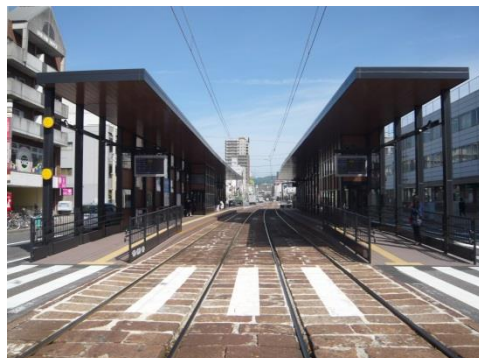
駅・停留場の改良などバリアフリー化を推進するとともに、安全運行に資する整備として、レール交換、変電設備など電気施設の整備、信号保安設備の更新、車両機器の更新工事を今後も継続して実施し、保安度の向上に努めます。

最近の施工事例

【広電本社前電停改良工事】



施工前



施工後

広電本社前電停は、循環ルートの導入等により、将来、中心部から宇品方面や循環ルートへ乗り換えを担う電停と位置付けています。また、空調機を備えた待合所を設置するとともに、将来、バス停留所としてバスが乗り入れることも想定した、従来の電停の枠にとられないモデル的な電停として整備しています。

【鉄道鉄柱建替工事】



施工前



施工後

【新己斐橋(上り線)軌条交換工事】



施工前



施工後

# 経営戦略ごとの重点施策②

## わかりやすく使いやすい公共交通の整備

### 広島駅前大橋ルート計画の推進

路面電車の定時性や速達性の確保に対応するため、広島駅ビル敷地を活用し、駅前大橋南詰から路面電車を高架とする広島駅前大橋ルートを整備します。

また循環ルートの系統を新たに整備し、八丁堀、紙屋町における商業・業務施設や現代美術館、平和記念公園などの文化施設を環状で結ぶことで、都心を中心とする更なるにぎわいの創出や回遊性の向上を図ります。工事着手を2020年11月頃から予定し、2025年春の完成を目指します。



◎ 施策推進に係る主な関係者・・・広島市、国土交通省、西日本旅客鉄道(株)

# 経営戦略ごとの重点施策②

## わかりやすく使いやすい公共交通の整備

### 広島市地域公共交通網形成計画等に基づく路線再編

事業者の枠を超えた路線再編や、電車・バス共通のサービスの導入

地域住民・来訪者にとって「わかりやすく利用しやすい」公共交通

移動を便利にすることで地域を活性化し広島のみちづくりに貢献

公共交通ネットワークの方針図



(出典：広島市「広島市地域公共交通網形成計画」)

#### 凡例

##### 交通結節点

- ◎ 交通拠点
- 乗継地点

##### ネットワーク

##### 基幹公共交通ネットワーク

- JR在来線
- アストラムライン
- 広島宮島線
- 基幹バス

##### デルタ内準基幹公共交通ネットワーク

- 路面電車(広島市内線)
- デルタ内拠点アクセス補充バス

##### 郊外部補充公共交通ネットワーク

- 郊外部アクセス補充バス等(地域間連絡路線)
- 郊外部アクセス補充バス等(地域内補充路線)※1
- 路線バス主体でカバーする範囲※2

##### 地域公共交通ネットワーク

- 地域公共交通主体でカバーする範囲※3
- 近隣市町との接続

#### 《留意事項》

- ※1 アクセスの方向を示したものであり、実際の運行経路は、路線の再編等を検討する際に設定します。
- ※2 今後の経路の設定によっては地域公共交通を導入する区域が生じる場合があります。
- ※3 地域公共交通の導入区域は、図示した範囲に限定するものではありません。

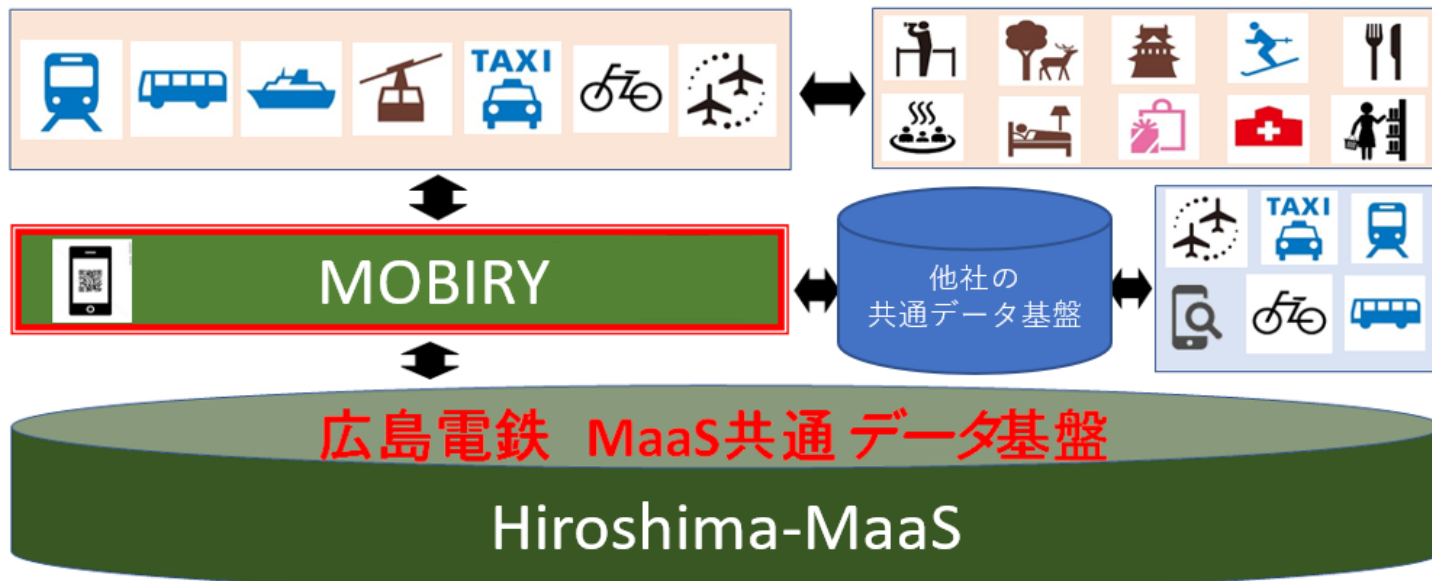
◎ 施策推進に係る主な関係者・・・広島市、国土交通省、乗合バス事業者

# 経営戦略ごとの重点施策②

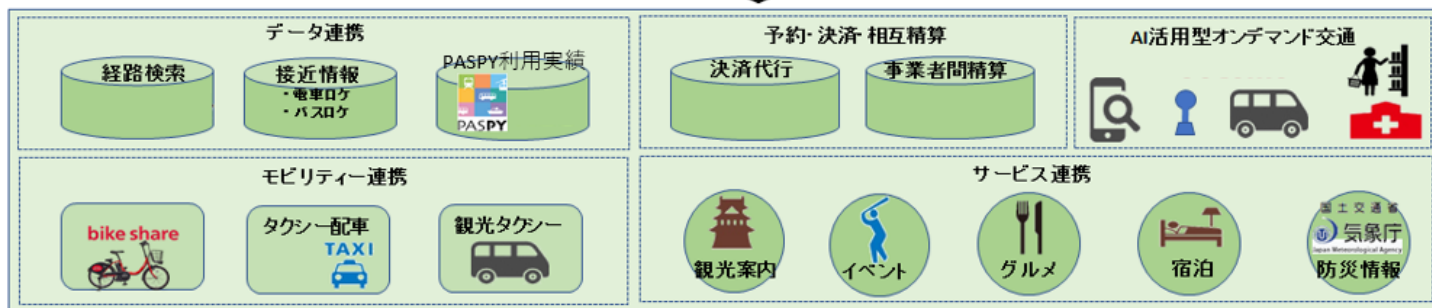
## わかりやすく使いやすい公共交通の整備

### 広島版MaaSの構築

交通事業者のみならず、経路検索や決済機能等の各種サービスに加え、商業、観光、医療、福祉、行政サービス等に携わる皆さまのご参画



移動の利便性向上、高齢者等の移動手段の確保や外出機会の創出により、移動すること自体の高付加価値化



◎ 施策推進に係る主な関係者・・・日本電気(株)、公共交通事業者、生活・観光等サービス事業者、決済事業者等



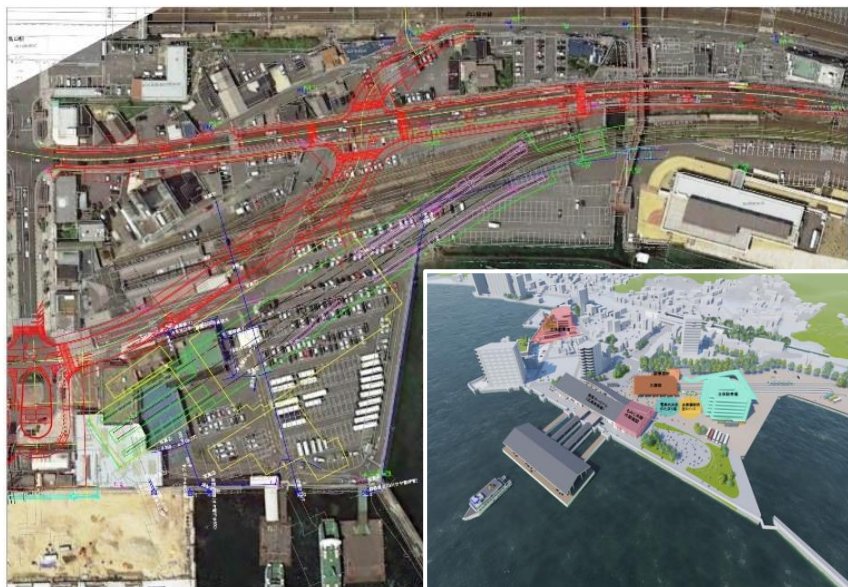
# 経営戦略ごとの重点施策③

## にぎわいの創出と新規事業による新たな取り組みの推進

### 宮島口周辺整備事業の推進

旅客ターミナルの機能充実、交通の円滑化、生活環境向上、良好な景観形成、にぎわい創出等の課題が顕在化し、宮島の玄関口としてふさわしい機能の確保が必要になってきたことから、広島県と廿日市市は埋立や旅客ターミナル、緑地、道路の整備など宮島口地区のまちづくりに取り組んでいます。

当社は、2019年度に旅客ターミナルに隣接して商業施設「etto」を整備し、2020年4月2日にオープンしました。また、2020年度から広電宮島口駅及び軌道移設に着手し、2022年度末を目途に供用開始に向けて取り組んでいます。



◎ 施策推進に係る主な関係者・・・広島県、廿日市市、(株)大林組、(株)乃村工藝社、復建調査設計(株)

# 経営戦略ごとの重点施策③

## にぎわいの創出と新規事業による新たな取り組みの推進

### 地域商社事業の推進

○2019年10月～

当社と(株)中国新聞社が出資する、ひろでん中国新聞旅行(株)に(株)広島銀行が資本参加し、地域商社事業部をひろでん中国新聞旅行(株)に新設しました。

○2020年7月～

広島市平和記念公園レストハウスの指定管理業者の指定を受け、開業を予定しています。

金融・交通・メディアという地域経済を担う企業体が協働する先進的な取り組みとして、地域産品を地域の外へ売る、モノの移出に留まらず、着地型観光等のサービスなどを通じ、地域経済活性化や発展に寄与します。

開業に向けて改修する前の広島市平和記念公園レストハウス（写真提供：広島県）



◎施策推進に係る主な関係者・・・広島市、(株)広島銀行、(株)中国新聞社、広島県ビルメンテナンス協同組合

# 経営戦略ごとの重点施策④

## 人財の確保・育成といきいきと働きやすい環境の追求

### 多様な働き方への対応

短時間正社員制度の導入	2017年9月～	育児や介護、加齢等による体力的変化、従業員本人のライフスタイルなどに応じて、正社員のまま労働時間の柔軟な変更が可能
シニア社員制度の拡充	2017年9月～	元気なシニア層の活躍の場として、シニア社員制度の上限年齢を65歳から70歳に引き上げ
企業内保育施設の新設	2018年4月～	当社グループ社員の子ども（0歳～5歳の未就学児）の常時保育および一時保育の実施



2020年4月～2025年3月（5年間）

これまで導入してきた制度を基盤として、当社で働くすべての人が、それぞれの生活と仕事を自律的に両立しながら、仕事を通じて成長できる環境づくりを目指し、次世代育成支援、女性活躍推進の行動計画を策定しています。

#### 【重点的に取り組むポイント】

- 両立支援が必要な人が気軽に制度を利用できるように、管理者の支援力強化
- ICTを活かした働き方見直しの実施
- 女性の進出が少ない部門の採用強化
- 管理職に占める女性割合の増加

# 経営戦略ごとの重点施策⑤

## 持続的な成長と長期的な財務の安定性の確保

### CMSの計画的な利用

2015年度からCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）を導入し、当社グループ各社における余剰資金を当社へ集中させ、一元管理を行うことで、運輸業における車両や各種施設に対する設備投資、人財確保のための労務費、収益不動産物件への投資に対する資金需要について、資金効率の向上を図っており、これからの施策についても積極的に活用します。

### グループが保有する資産の有効活用

広島電鉄本社ビルや電車車庫のほか、当社が保有する不動産の多くが位置する広島市中区東千田町周辺地区において、当社も参画する広島大学本部跡地「ひろしまの『知の拠点』再生プロジェクト」に続く再開発を推進します。

エリアマネジメントの機運が高まりつつあるなか、**当社単独ではなく、専門性を有する他の事業者や地域の皆さまにもご参画いただき**、中長期的な観点からエリア全体の付加価値向上を目指します。



◎ 施策推進に係る主な関係者（「ひろしまの『知の拠点』再生プロジェクト」）

・・・広島市、三菱地所レジデンス(株)、三井不動産レジデンシャル(株)、JR西日本プロパティーズ(株)、(株)トータテ都市開発

# 経営指標

	2019年度 実績	2022年度 計画	2025年度 目標
EBITDA有利子負債倍率 (有利子負債/EBITDA)	4.5	5.1	4.8

## 「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。

# 経営戦略を通じたESGとSDGsへの取り組み

ESGの観点により、SDGsも念頭に入れた経営戦略を策定することで、社会的課題の解決を進めるとともに、地域社会の持続可能な発展に貢献します。

	経営戦略	重点施策	SDGsの分類
Environment <b>環境</b>	環境にやさしく、安全・安心なサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 計画的な車両代替</li> <li>○ 安全確保のための施設改修</li> </ul>	  
Society <b>社会</b>	わかりやすく使いやすい公共交通の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 広島駅前大橋ルート計画の推進</li> <li>○ 広島市地域公共交通網形成計画等に基づく路線再編</li> <li>○ 広島版MaaSの構築</li> </ul>	   
	にぎわいの創出と新規事業による新たな取組みの推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 宮島口周辺整備事業の推進</li> <li>○ 地域商社事業の推進</li> </ul>	 
	人財の確保・育成といきいきと働きやすい環境の追求	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 多様な働き方への対応</li> </ul>	 
Governance <b>企業統治</b>	持続的な成長と長期的な財務の安定性の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ CMSの計画的な利用</li> <li>○ グループが保有する資産の有効活用</li> <li>○ グループガバナンスの強化</li> </ul>	  

# 参考資料（広電グループの概要） 2020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	4,288名
従業員数	1,780名

【連結子会社】	住所	主な事業
備北交通(株)	広島県庄原市	自動車事業
(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)グリーンバース・ヒロデン	広島県三原市	ゴルフ業
(株)ホテルニューヒロデン	広島市南区	ホテル業
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

【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

【持分法適用会社】	住所	主な事業内容
大亜工業(株)	広島市中区	電気通信工事業
ひろでん中国新聞旅行(株)	広島市中区	旅行業 地域商社事業

# 当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、需要動向などの業況の変化、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、さまざま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。



