

広電グループ経営総合3カ年計画2028 2026年度～2028年度



2026年5月14日
広島電鉄株式会社

1. 広電グループ経営総合3カ年計画2028サマリー	…3	5. 2026年度～2028年度における重点戦略	
2. 前回中期経営計画の振り返り		安全・安心なサービスの提供	…13
財務目標	…4	交通サービスの価値向上	…14
パーパスとありたい姿	…5	新たな収益機会獲得への挑戦	…16
6つの経営戦略	…6	グループ経営体制の強化・財務戦略	…18
3. 当社グループを取り巻く経営環境	…8	人財戦略	…19
4. 広電グループ経営総合3カ年計画2028		6. 2026年度～2028年度における財務計画	
全体像とパーパス	…9	目標数値	…20
長期ビジョン(2045年のありたい姿)	…10	キャッシュアロケーション	…21
サステナビリティ経営の推進	…11	株主還元	…22
長期経営戦略	…12	事業ポートフォリオ	…23
		7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応	…24

1. 広電グループ経営総合3カ年計画2028サマリー

人口減少・高齢化や人手不足、施設老朽化など構造課題が顕在化する中、観光回復や都心再開発の追い風を成長に転換すべく「財務基盤の再構築」と「成長領域の経営資源配分強化」を同時に進め、「成長の循環」をつくる3年間とする

戦略

基本方針 安全への取り組みを絶対的なものとし、パーパス「広島のワクワクを創造する」を判断軸に据え、長期ビジョン実現の基盤を作る

ESG 環境、地域、人的資本、ガバナンスなど社会的な重要課題(マテリアリティ)を経営のベースに位置付け、企業価値と社会価値の両立を目指す

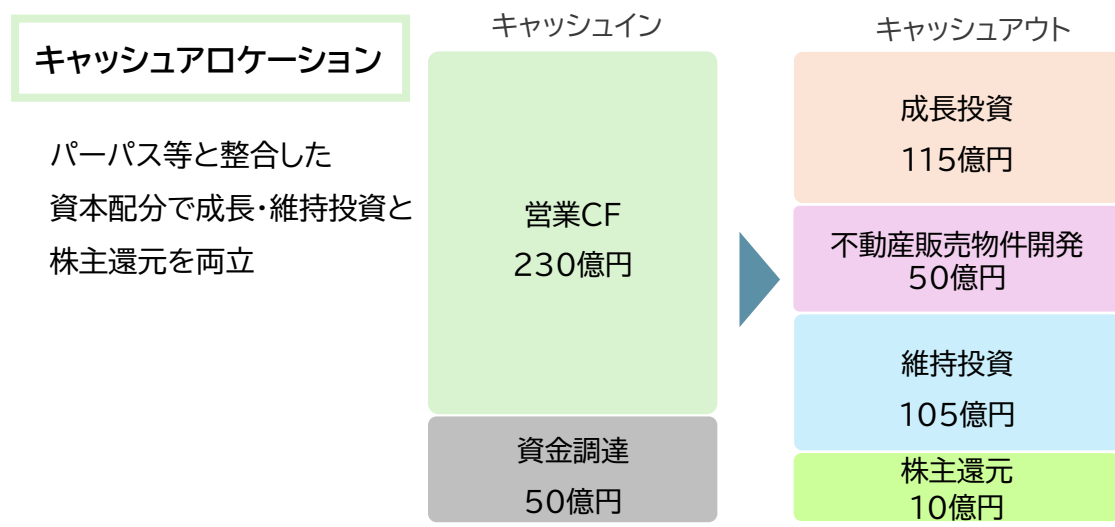
重点戦略

- 持続可能な公共交通サービスの確立と進化
- 不動産・建設事業の収益基盤強化
- 観光の成長ドライバー化
- 事業機能の独立・外部展開
- グループ経営体制の最適化

財務目標

ROE4.5%達成を最重要KGIとする

	(単位:億円)	2025年度実績	2028年度目標	将来目指す水準
利益創出	営業収益	374	450	600
	当期純利益	11	20	36
資本効率	ROE	2.7%	4.5%	8%
財務健全性	EBITDA有利子負債倍率	5.5倍	7.0倍以下	7.0倍以下



財務目標

収益・利益は目標値を上回り、EBITDA有利子負債倍率は7.0倍目標に対し5.5倍と、財務健全性を維持

(単位:億円)	2022年度 実績	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2025年度 目標
営業収益	274	304	337	374	335
営業利益	▲32	▲10	▲14	▲2	▲10
当期純利益	9	6	13	11	6
EBITDA 有利子負債倍率	18.2倍	6.4倍	7.5倍	5.5倍	7.0倍

- コロナ禍の影響下で積極的な利益目標設定は難しかったものの、2022年3月期の当期純利益▲10億円から2023年3月期に9億円の黒字へ早期に転換し、収益回復力を示した
- 広電三井住友海上ビル売却やホテルニューヒロデン跡地のシェアアウトなど、選択と集中による資金確保を実行し、キャッシュ創出と財務の柔軟性を確保した
- 2024年7月MOBIRY DAYS開始、2025年8月広島駅前大橋ルート供用開始といった将来成長に向けた戦略投資を着実に前進させ事業基盤強化と需要獲得の両立を図った

広電グループが目指すべき姿を多角的に示し、行動指針としての定着を図った

広電グループ経営総合3カ年計画2025の枠組み



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

広島の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

次期中計に向けて

- ・パーパスは継続し、経営や従業員の行動における判断軸とする
- ・「ありたい姿(ビジョン)」を「長期ビジョン(2045年のありたい姿)」へ再定義し、実現するための「経営戦略」と経営戦略に基づく「事業計画」を構築する
- ・環境、地域、人的資本、ガバナンスなどの社会的重要な課題(マテリアリティ)を特定し経営のベースとする

01

安全・安心なサービスの提供

- バス車両の計画的代替
- 電車超低床車両購入
- 電車運転指令室の新設



電車運転指令室



ハイブリッドバス

02

交通サービスの価値向上

- 広島駅前大橋ルート供用開始
- MOBIRY DAYSサービス開始
- 電車接続車両ワンマン運行開始
- ICTを活用した運行管理効率化



駅前大橋ルート



キャッシュレス乗車券システム
MOBIRY DAYS

03

新たな収益機会獲得への挑戦

- M&Aによる事業領域拡大
- 中央公園広場Park-PFI運営開始
- マンション販売事業の推進



(株)A&Cの完全子会社化



ザ・広島フロント
(広島市南区大須賀)

次期中計に向けて

新規事業、M&A等による新たな分野進出への取り組みを強化

04

人財の育成と働く環境の整備

- 勤務編成のDX化
- 乗務員制服のリニューアル
- 奨学金代理返済制度の導入



多様性・機能性に配慮した制服リニューアル

次期中計に向けて

経営戦略を推進する人財ポートフォリオの最適化
従業員エンゲージメントの向上
ダイバーシティ推進による人財戦略強化

05

安定した財務基盤の確保・強化

- 電車・バス運賃改定
- CMSターゲットバランス機能導入

次期中計に向けて

資本コストや株価を意識した資本効率や
企業価値向上を目指す利益目標を設定

06

SDGs、ESGの推進

- EVバス導入
- 電車回生電力貯蔵装置の配置

次期中計に向けて

マテリアリティを特定し、当社グループの
企業価値向上と社会課題解決を両立



EVバス

3. 当社グループを取り巻く経営環境

構造的課題の解決が喫緊のテーマであると同時に、当社グループの強みと新モビリティ・観光需要回復といった追い風を活かした戦略が不可欠であり、長期ビジョンの実現に向けた基盤づくりが今後の3カ年における核心となる

内部環境	外部環境
<p>強み</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 総合交通グループとしての優位性 ■ 地域密着型の強固な事業基盤 ■ 不動産事業の安定的な収益源 ■ DX推進体制 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 観光需要の回復と成長 ■ 都心化再開発と回遊性向上 ■ 高齢化社会へのニーズ ■ 地域公共交通政策の転換
<p>弱み</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 深刻な人材不足 ■ 脆弱な収益構造 ■ 老朽化設備の更新負担 ■ 事業ポートフォリオの偏り 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 人口減少と少子高齢化 ■ 労働力不足 ■ 競合環境の変化 ■ 自然災害



当社グループを取り巻く地域の持続可能性が課題

**交通×まちづくり×DX×人的資本を
 統合した戦略が不可欠**

「広島のワクワクを創造する」というパーパスのもと、2045年のありたい姿を描いた長期ビジョンと、社会価値と事業成長を両立するサステナビリティ基本方針・長期経営戦略を掲げ、新たな経営総合3カ年計画(2026年度～2028年度)をスタート

| 広電グループの存在意義・使命

広島のワクワクを創造する



私たちはすべての行動と挑戦に「ワクワク」の視点を息づかせ、

このまちで暮らし、このまちに集う人々の

つながりから生まれる幸せや喜び、

こころ豊かで快適な暮らしを支えるとともに

広島の魅力ある未来を切り拓きます

パーパス

長期ビジョン

広電グループが2045年に
目指す将来像

サステナビリティ基本方針

長期経営戦略-コーポレート戦略・事業戦略-

持続可能な社会と事業成長を両立する2045年に向けた
長期ビジョンの基本方針と方向性

経営総合3カ年計画2028

長期ビジョン・長期経営戦略に基づく3年間
(2026年度～2028年度)の中期経営計画

被爆100年となる2045年を、過去を継承し未来を創造する起点と捉え、2045年に向けた持続可能で魅力ある広島と広電グループの姿を描く

広電グループが2045年にありたい姿

広島のワクワクを創造し
安心と新しい価値の循環を
生み出す企業グループへ

被爆100年を超えて
広島とともに持続的な成長と
挑戦を続ける

■ 人々の快適で安全・安心な移動を担う

- ・ 「人の移動を支える」原点を守り続け、すべての人がいつでも安心・快適に移動できるサービスを提供
- ・ 災害・事故への備えやインフラの計画的更新で、「安全はすべてに優先」の精神を貫徹

■ 新たな価値を求め生み出し続ける

- ・ 地域・顧客・社会の期待に応える「ワクワク体験」の創出
- ・ デジタル技術活用、まちづくりや観光事業と連携し、広島ならではの新たな経済・文化価値を発信

■ 社会の一員としての責任を果たし続ける

- ・ 環境・コンプライアンス・ガバナンス等で高い水準を維持し、社会・顧客との信頼基盤を強化
- ・ パートナー・行政・地域社会とともに「持続可能な広島の未来」をともに創造

■ 地域で選ばれ、従業員が誇れる存在であり続ける

- ・ 顧客・地域から「広電グループがあってよかった」と思われるサービスと企業姿勢の徹底
- ・ 従業員が「ここで働く誇り」を持ち、成長・自律できる環境づくり

サステナビリティ 基本方針

「広島のワクワクを創造する」というパーパスのもと、被爆地広島に根差す交通運輸を中核とした企業グループとして 持続可能な社会と事業成長を両立し、外部環境の変化に柔軟に対応しながら地域社会に貢献していく

8つのマテリアリティと方針

- 1 環境**
再生可能エネルギー活用を推進を通じた環境負荷の低減
- 2 気候危機**
脱炭素化を加速させ、事業を通じた地域社会のレジリエンス強化
- 3 交通**
持続可能な公共交通の整備・価値向上
- 4 観光**
地域資源を活かした観光価値創造
- 5 地域**
まちづくりと地域活性化
- 6 平和**
平和の発信・継承
- 7 人的資本**
人財確保・育成とエンゲージメント向上
- 8 ガバナンス**
グループ経営体制強化・ガバナンス高度化

中長期的な企業価値の向上と持続可能な地域社会の実現により
地球・社会・人とともに輝く未来を切り拓く

企業価値を高めるための仕組み強化に向けた「コーポレート戦略」と、地域に価値を届ける実行力強化に向けた「事業戦略」により人々の安全・安心な移動と新たな地域価値を創造し、持続可能で魅力ある広島と広電グループを実現

コーポレート戦略

グループ経営体制の強化

ガバナンス

- 広電グループ全体の戦略的統合と機動的な意思決定
- 広電グループの事業特性に応じた最適化

財務戦略

ガバナンス

- 資本コストを意識し、限られた資源を成長性・収益性の高い領域に最適配分
- ROE4.5%の達成と財務健全性(EBITDA有利子負債倍率7.0倍以下)を目標に、成長投資と維持投資のバランスを図る

人財戦略

人的資本

- 専門職(運転士・技術職)やDX人財の育成強化、多様性推進、働き方改革、健康経営の本格化
- 全従業員が自律的に成長・挑戦できる組織文化の醸成とエンゲージメント向上

事業戦略

安全・安心なサービスの提供

交通

気候危機

- 交通インフラの更新と安全投資、教育・訓練の強化、電車事故防止支援システム導入によるサービス品質の向上
- 災害リスクの高い地域特性に合わせたレジリエンス強化

交通サービスの価値向上

交通

地域

環境

- 電車・バス等の総合交通サービスの強みを活かした安全性、利便性、速達性の向上
- 「選ばれる公共交通」の実現
- 環境負荷が少なく、持続可能かつ地域に根差した公共交通を実現

新たな収益機会獲得への挑戦

交通

観光

地域

平和

- 広電グループ内の既存機能の外販・独立化を推進
- 宮島を中心とした観光需要の積極的な取り込み
- M&A、VCファンド投資を通じた新規事業の創出による収益の多角化

安全輸送設備の計画的な更新・整備

- 軌道線分岐器交換
…老朽化部品の計画交換による運行トラブルの未然防止
- 第4種踏切廃止
…踏切道事故ゼロを目指し、利用者・地域社会の安全向上
- 地上設備の削減
…省設備化・省メンテナンス化による運行コスト低減と持続可能体制

車両の計画的代替

バス車両の計画代替による故障・事故リスク低減、安心安全な輸送体制確立

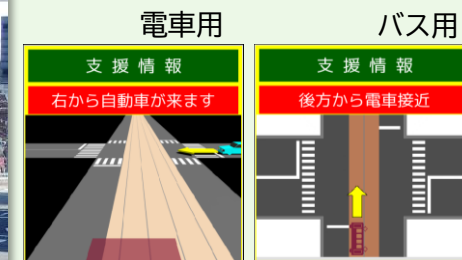
- EVバス(電気バス)、FCバス(燃料電池バス)の導入検討・実現推進
…脱炭素化を推進し、燃料費・メンテナンスコスト低減による経営効率化



EVバス車両

電車事故防止支援システムの実験・検証

無線通信等を活用した路面電車と路線バスの交差点における衝突防止支援・前方監視支援機能を統合した新システムの試行導入
…事故リスクの低減、新たな技術の安全運行への活用



事故防止支援情報表示例

電車・バスの事故防止支援機能に関する実証実験の様子

危機対応強化と安全・事業継続体制の実現

危機管理体制の再構築、現場力の強化、そしてお客様・従業員の安全確保・業務継続策を一体運用し、レジリエンスのある企業・地域社会の実現を目指す

電車事業を単なる移動手段として維持するだけでなく、都市交通の中核としての進化を目指し、まちの骨格を支えるモビリティとしての価値を最大化する

電停の統廃合

電停の集約や見直しを通じて、安全性・速達性の向上、バリアフリー化の推進、利用者の時間価値の向上を図る

電車優先信号の拡充

道路環境の改善による利便性向上を推進し、定時性・速達性を実現する

電車全線ワンマン化対応・運行制御の自動化

持続可能性・安全性向上、人材不足対策として、ワンマン運転・運行制御の自動化を推進する

運転台モニターで車両の乗降口に設置したカメラ映像を確認して扉操作を行い、安全性の向上に繋げる



運賃制度見直しの検討

設備投資・安全対策の強化など、増加するコストに対応しながら都市交通の中核として持続可能で安定した交通サービスを提供するため、運賃制度の適切な見直しを検討する

新線計画の推進

平和大通りルートの実現に向けて、関係機関との協議・調整を円滑に進める

太陽光発電・回生電力貯蔵装置の導入

電車運転電力の再生可能エネルギー化と削減により持続可能で環境負荷が少ない公共交通を追求する

広島駅の回生電力貯蔵装置



バス事業を地域の移動を支える基盤とし、持続可能性を重視した地域交通モデルを確立する

路面電車・新モビリティとの連携強化

多様なモビリティとの連携によるシームレスな移動環境を整備し、利用者の利便性を向上する

路線再編・移管・ネットワーク最適化

AIを活用したシミュレーションツールを用いた需要・コスト分析を踏まえ、行政との連携強化のもと、需要と供給に即したネットワーク再編を推進し、持続可能な地域公共交通モデルの確立を目指す

運賃制度見直しの検討

利用実態や利用ニーズに応じた分かりやすい、利用しやすい運賃制度の構築やキャッシュレス決済環境の整備により、利便性向上と運営の効率化を図ることで、持続可能な地域交通サービスを実現する

自動運転バスの運行

地方自治体と連携した実証運行を進め、レベル4を実現することで将来の乗務員不足に対応する

共同事業化

- (一社)バス協調・共創プラットフォームひろしまと連携し、車両・車庫などのインフラ設備や、運転士教育の業務など、リソースの共有により効率的かつ安定的なバス運行体制を確立
- 他のバス事業者と連携し、路線ネットワークの最適化を図る



車庫の共同利用



リース車両のEVバス

広電グループの総合力を活かした新たな収益源を創出し、持続的に成長できる事業ポートフォリオを構築する

◆ 不動産・建設事業 資産の戦略的活用により収益基盤を強化

CRE戦略による社有地の有効活用・高度利用

社有地の有効活用・高度利用によって、資産価値の最大化を図り、安定した収益源を創出する

収益物件の積極的な獲得

エリアや用途にこだわらず、不動産賃貸収益物件への投資・再開発を通じて収益性と地域価値をともに高める

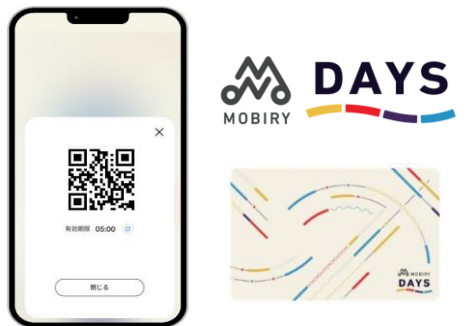
◆ 広電グループ内の既存機能の外販・独立化を推進

交通関連システムの外販・導入支援

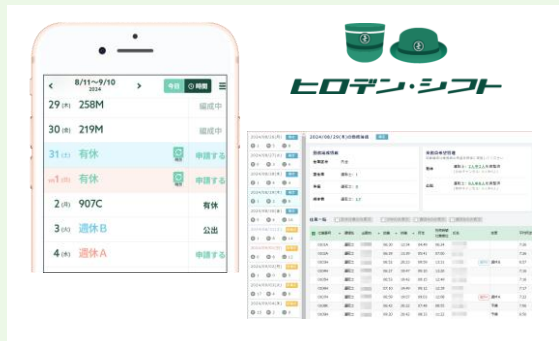
当社運輸業での実装で培ったノウハウを活かし、運営コンサルティングを含めたシステムの導入支援を行う

イベント企画・グッズ等の販売・収益力強化

社内に分散する事業関連業務を集約し、法人化を検討



キャッシュレス乗車券システム
「MOBIRY DAYS」



勤務シフトの編成業務をDX化した
「ヒロデンシフト」



駅前大橋ルートや循環線開業にあわせて開催した期間限定グッズショップ(左)と企画展(右)

新たな収益機会獲得への挑戦

◆ 宮島を中心とした観光需要の積極的な取り組み

広電グループの総合力を活かした観光事業の推進

- 当社貸切バス事業の拡大と、広電グループ各社の連携により観光需要を積極的に取り込む
- 新たにグループに加入した(株)A&Cの宿泊サービスに宮島航路・クルーズ遊覧船・宮島ロープウエー・ハイヤーサービスを組み合わせた企画旅行商品開発



◆ 回遊性をあげるまちづくり

広島都心活性化推進

- 地域のまちづくり団体と連動し、都心全体のにぎわいづくりと回遊性向上を図り、交通利用者の増加につなげる
- 継続的な地域活性化イベントへの参画
- Park-PFIなど公有資産の民間活用への積極的な参画



「ひろしまスタジアムパーク(広島市中区)」を、広島中央公園広場エリア内の商業施設「HiroPa!(ヒロパ)」とともに2024年8月に開業

M&A、VCファンド投資を通じた新たな事業を創出

社会課題の解決や新技術の活用も見据えながら
将来の収益多角化に向けた新規事業の創出に取り組む

グループ経営体制の強化

持続的な成長に向けた経営基盤の再構築を検討

人口減少と少子高齢化の加速、人材不足、消費者の価値観の変化、観光需要の回復と成長といった事業ごとに異なる外部環境の変化に対応しながら、持続的に企業価値を向上させていくための新たな経営体制を構築する

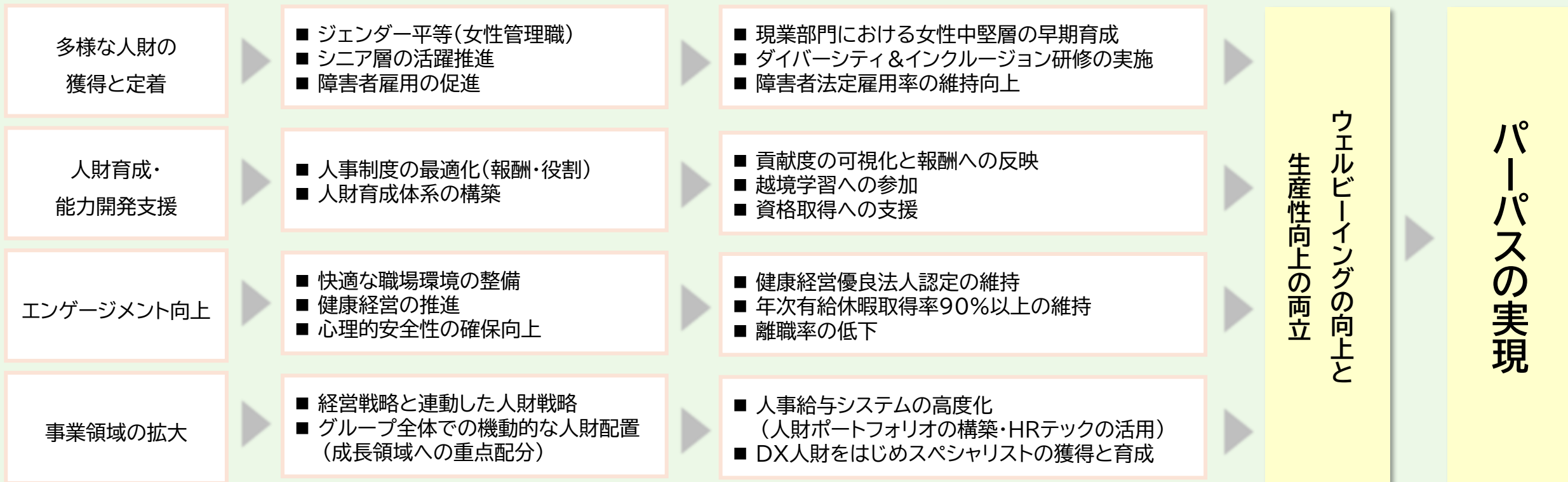
- 各事業への権限委譲と責任の明確化により、各事業の自立的な成長を促す
- 事業の特性に応じた各種制度の構築により、従業員のモチベーション向上や経営人財の育成を図る
- 経営資源の最適配分、事業再編、M&Aなど、新たな事業の創出による事業ポートフォリオの再構築を図る
- AIを活用した業務プロセス改革や、業務フローの共通化・自動化によるグループ横断での間接業務の効率化

財務戦略

成長投資と財務健全性の両立

EBITDA倍率7.0倍以内を目標に、財務健全性を維持しながら、成長分野への積極的な投資を行う

広電グループでは、経営総合3カ年計画を実現するため、「人財」を重要な経営基盤と位置付け、人財の獲得・定着・育成に継続的に取り組むとともに、グループ全体でダイナミックな人財活用と一人ひとりの活躍を促進する



人財ビジョン

基礎力

責任感：Pride
 「広島ワクワクを創造する原動力」であるという「責任感」を持つ

感謝：Understanding
 すべてのステークホルダーへ「感謝」の心を忘れない

実行力

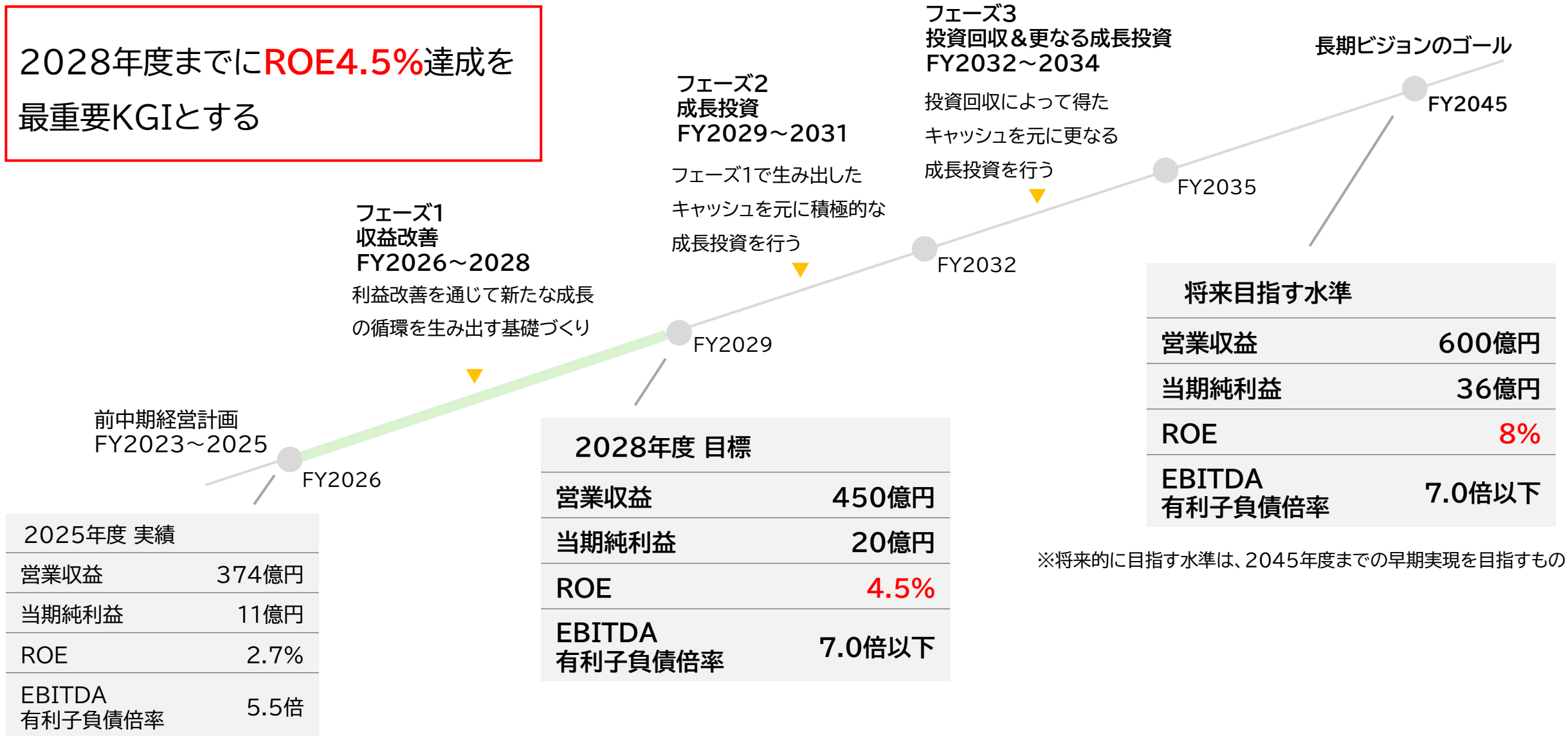
主体性：Thinking
 自分ごととして課題を発見し、解決する

挑 戦：Action
 既成概念に捉われず、新しい価値を創り出す

協 働：Teamwork
 お互いを尊重し、チーム一丸となってより大きなワクワクを創造する

目標数値

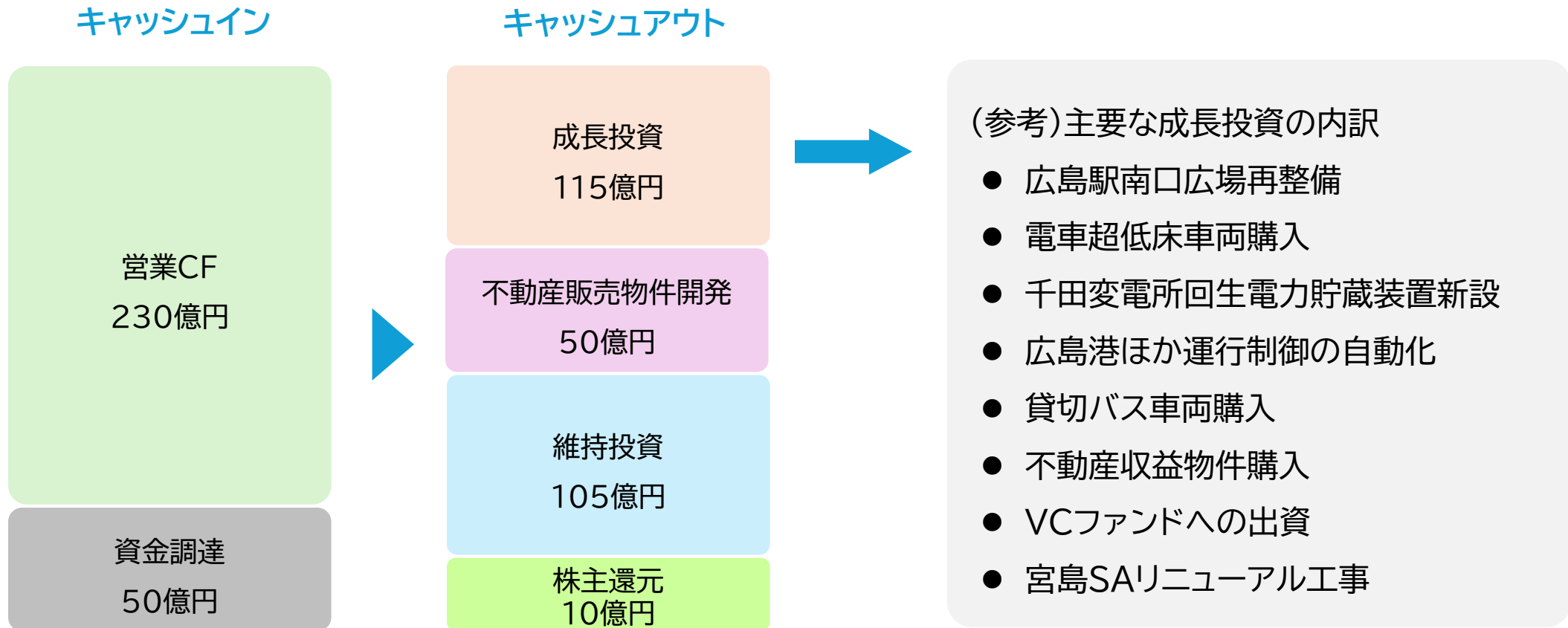
2028年度までに**ROE4.5%**達成を
 最重要KGIとする



2025年度 実績	
営業収益	374億円
当期純利益	11億円
ROE	2.7%
EBITDA 有利子負債倍率	5.5倍

ROE4.5%の達成の実現を見据え、資本コストを意識した資本配分を推進する

- 営業キャッシュフロー、資金調達を通じて得られる資金を、成長・維持投資、株主還元バランスよく配分し、企業価値の持続的向上を図る
- 投資判断は、パーパス、マテリアリティ(重要課題)、長期ビジョン、経営戦略との整合や財務的合理性と非財務的合理性を総合的に評価する



※営業CFには以下のものを見込んでおります。

- ・ 運輸業に係る運行補助金
- ・ 設備投資に係る工事負担金等受入額

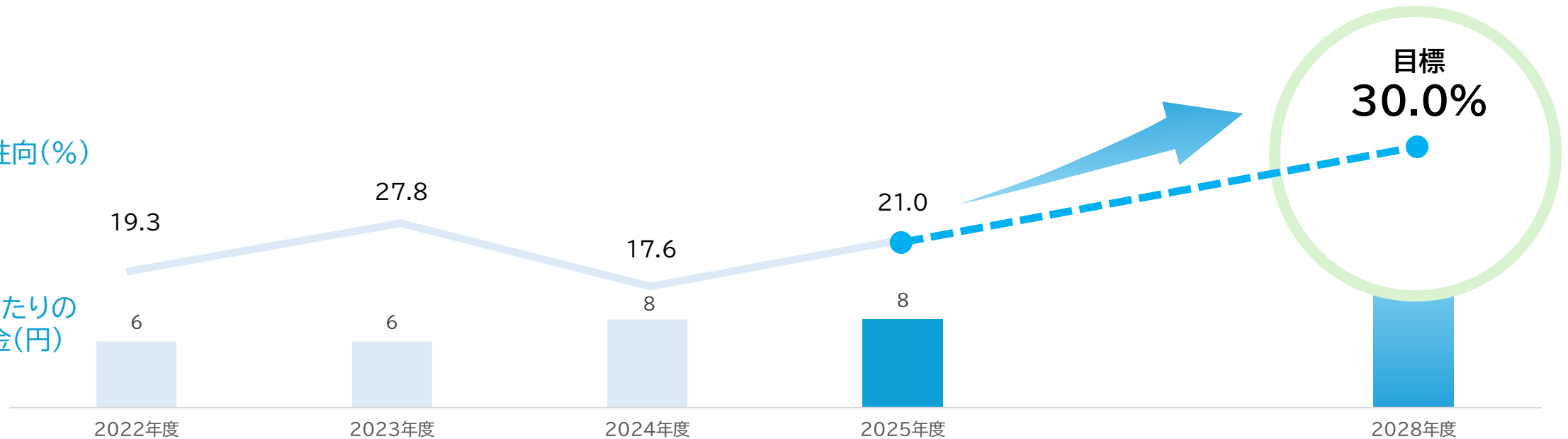
安定的かつ継続的な利益還元を重要な経営課題と位置づけ、財務状況や投資計画、資本効率向上の状況を総合的に勘定しながら、適切な株主還元を実施する

方針

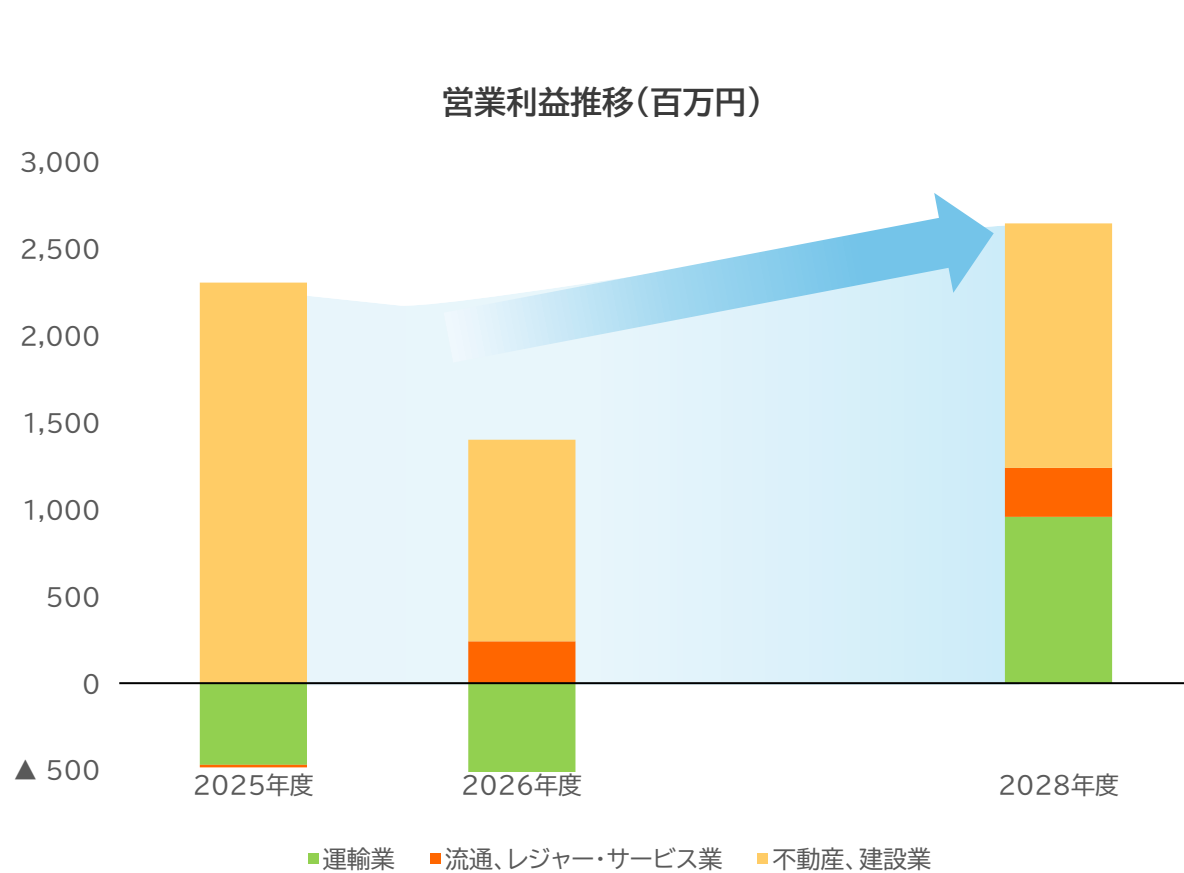
- 利益成長に応じた段階的な配当水準の引き上げを検討
- 連結配当性向30%程度を目安とし、ROE4.5%の達成と連動した配当政策の推進
- ROE8%の実現を視野に、配当性向の引き上げや自己株式取得を含む柔軟な還元施策を検討

配当性向(%)

1株あたりの
配当金(円)

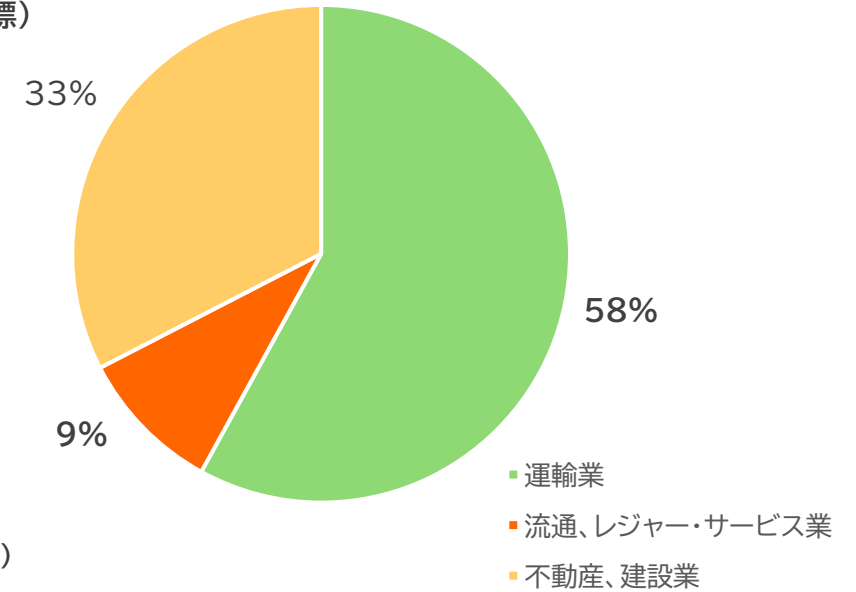


都心・沿線の活性化、宮島観光の価値向上、CRE戦略、不動産の再開発、MOBIRY DAYSの高度化、新たな企画に基づく事業など、地域の魅力と連動した事業を展開することにより、人口減少時代においても持続的に成長できる事業ポートフォリオを構築する



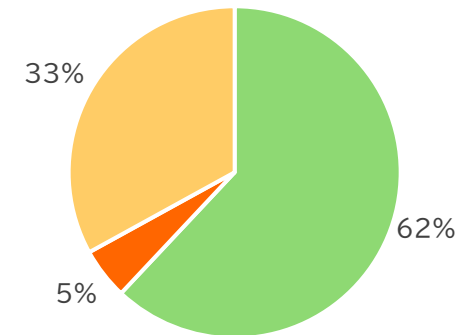
2028年度の
営業収益構成(目標)

450億円



2025年度の
営業収益構成(実績)

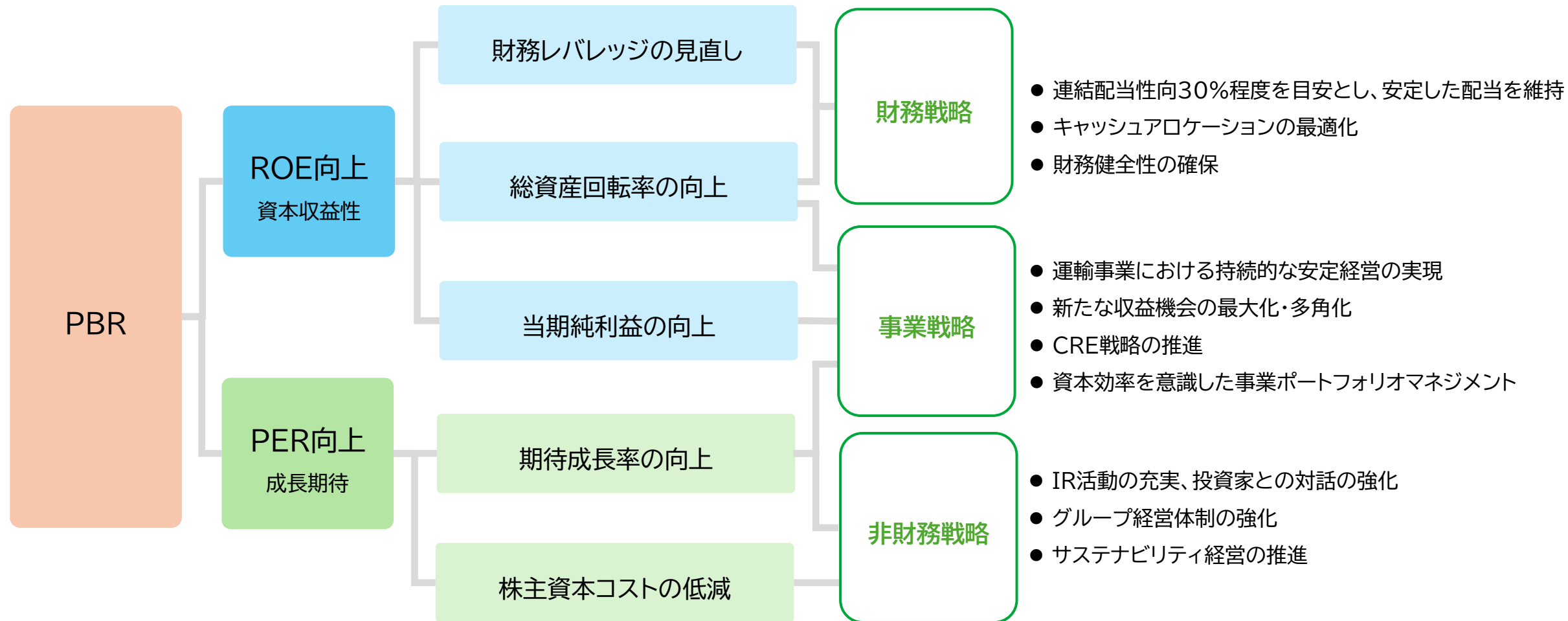
398億円



※運輸業の営業収益および営業利益には運行補助金を含めております。

7. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

中期経営計画の着実な実行により、成長分野への経営資源配分を強化し、成長の循環をつくることでROEとPERの向上を図り、PBRの改善を目指す



(参考)広電グループの概要 2026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 仮井康裕
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	8,061名
従業員数	1,600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)グリーンバース・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
(株)A&C	広島県廿日市市	飲食業、宿泊業、建設業

【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。

なお、本資料の画像・図表等の無断転載・二次利用(改変含む)を固く禁じます。著作権は当社または各権利者に帰属します。