



2023年3月30日

各 位

会 社 名 山陽電気鉄道株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 上門 一裕
コード番号 9052
上場取引所 東証プライム
問 合 せ 先 執行役員 経営計画担当 水谷 大輔
(TEL 078-612-2032)

山陽電鉄グループ長期ビジョンおよび 中期経営計画（2023年度～2025年度）の策定について

当社は、本日開催の取締役会におきまして、「山陽電鉄グループ長期ビジョン」および「山陽電鉄グループ中期経営計画（2023年度～2025年度）」を決議しましたので、お知らせいたします。

当社グループは、鉄道事業を展開する兵庫県南部を基盤として、地域とともに成長してきました。一方、コロナ禍を経た社会変化や人々の行動変容は当社グループの事業展開に大きく影響しております。こうしたなか、当社グループが持続的に企業価値の向上を図るため、長期ビジョンとなる「10年後のあるべき姿」を設定し、あるべき姿に向かう基盤づくりの位置づけとした中期経営計画を策定いたしました。

1. 長期ビジョンの概要

(1) 目標年度

2032年度

(2) 長期ビジョン

今後の変化する社会環境下においても、当社グループが一体となって沿線の皆さまの生活を支え、地域発展に貢献する存在であり続ける

(3) 基本戦略

- ① さらなる安全・安心・快適な輸送の実現
- ② 沿線を中心とした主要エリアにおける再整備の推進
- ③ 非鉄道事業分野での成長投資を通じた経営基盤の強化
- ④ サステナビリティ経営の推進

(4) 数値目標

2032年度の数値目標は、以下のとおりです。

営業利益（連結）	3,800百万円
有利子負債/EBITDA倍率（連結）	6倍台を維持

2. 中期経営計画の概要

(1) 計画期間

2023 年度から 2025 年度までの 3 年間

(2) 基本方針

当社グループが一体となって沿線のさらなる魅力向上に努め、非鉄道事業分野での成長投資も含めて経営基盤の強化を図る

(3) 基本戦略

- ① 安全・安心・快適な輸送の維持・向上
- ② 沿線の開発可能余地についての徹底的な検証と実行
- ③ 非鉄道事業分野での成長投資を通じた経営基盤の強化
- ④ サステナビリティ基本方針を踏まえた経営の推進

(4) 数値目標

2025 年度の数値目標は、以下のとおりです。

営業利益（連結）	3,050 百万円
有利子負債/EBITDA 倍率（連結）	6 倍台を維持

参考資料

別紙「山陽電鉄グループ長期ビジョンおよび中期経営計画（2023 年度～2025 年度）」

以 上

山陽電鉄グループ長期ビジョンおよび 中期経営計画（2023年度～2025年度）

2023年3月30日

山陽電気鉄道株式会社

目次

1	長期ビジョン（目標年度2032年度）	3
2	中期経営計画（2023年度～2025年度）	15
参考	サステナビリティ	30

1.長期ビジョン

(目標年度2032年度)

長期ビジョン設定の背景

- 当社グループは、兵庫県南部を基盤として地域の皆さまに支えられ、地域とともに成長
- 今後も事業エリアにおける当社グループが取り組むべき課題の解決や、持続可能な社会の実現への貢献を通じて持続的な企業価値の向上を目指す
- 当社グループの10年後（2032年度）の「あるべき姿」を明確化させた長期ビジョンを設定、中期経営計画は、「あるべき姿」に向かう基盤づくりの位置づけ

長期ビジョン

今後の変化する社会環境下においても、
当社グループが一体となって沿線の皆さまの生活を支え、
地域発展に貢献する存在であり続ける

基本戦略

- ① さらなる安全・安心・快適な輸送の実現
- ② 沿線を中心とした主要エリアにおける再整備の推進
- ③ 非鉄道事業分野での成長投資を通じた経営基盤の強化
- ④ サステナビリティ経営の推進

長期ビジョンにおける主要セグメントの あるべき姿と基本戦略、行動計画

あるべき姿

兵庫県南部エリアで安全・安心・快適な輸送を提供し、
地域の発展とともにある鉄道事業

基本戦略

- ① さらなる安全・安心・快適な輸送の実現
- ② 沿線の魅力・価値の向上による、選ばれる・訪れたい沿線の構築
- ③ 収支構造の強靱化による、適正な収益確保の継続
- ④ 人財育成・確保、多様な人財活用の推進による、働きがいのある職場の実現
- ⑤ サステナビリティに関する取り組みの推進により、持続可能な社会の実現に貢献

行動計画

- バリアフリー化の推進
- 行政と連携した駅を中心とした再整備の推進
- 高砂地区連続立体交差事業の推進
- 自然災害対策（高架橋耐震補強など）の推進
- 新乗車券（MaaSやQRコード等）の導入
- 須磨・垂水地区の観光拠点化
- 明石・高砂・姫路地区の観光戦略、インバウンド戦略の推進
- 運賃改定の検討
- AI・DX等の最先端技術を活用した作業効率化

あるべき姿

垂水・舞子地域を支える社会インフラとして、
地域と共生し続けるバス事業

基本戦略

- ① さらなる安全・安心・快適な輸送の実現
- ② 適切な運賃改定を含めた安定収益の確保
- ③ サステナビリティに関する取り組みの推進により、持続可能な社会の実現に貢献

行動計画

- 垂水・舞子地域への経営資源の集中と運行拡充
- 利便性の高いサービスの継続
- 行政との連携により地域の発展に貢献
- 貸切バス事業の積極的な営業推進
- 環境負荷の少ないバス車両の導入

流通セグメント ～百貨店事業～



あるべき姿

山陽姫路駅前地区の中心的な存在として、
豊かな暮らしを創出する百貨店事業

基本戦略

- ① 山陽姫路駅周辺再整備への参画
- ② 売場構成の見直しによる経営効率の高い事業に特化した、新しい百貨店像の確立
- ③ 地域の顧客基盤拡充の推進
- ④ サステナビリティに関する取り組みの推進により、持続可能な社会の実現に貢献

行動計画

- テナント構成の再構築による経営効率の改善
- 集客力の高い新ブランドの誘致に向けた働きかけの継続
- 外商部門のさらなる強化
- 女性活躍、地域コミュニティとの連携に焦点を絞った取り組みの推進

あるべき姿

地域と共創しながら主要駅を中心とした
魅力あるまちづくりを推進し、沿線価値を高めるとともに、
沿線外でも収益力を向上させる不動産事業

基本戦略

- ① 山陽姫路駅周辺再整備（最重点地区）の推進
- ② 鉄道およびバス沿線の重点地区における保有物件の開発
- ③ 収益不動産の計画的な取得とアセットマネジメント事業の確立
- ④ 分譲事業の多様化（エリア、業態、業種の充実）
- ⑤ サステナビリティに関する取り組みの推進により、持続可能な社会の実現に貢献

行動計画

- 山陽姫路駅周辺再整備に関する全体構想の策定
- 山陽垂水駅周辺、飾磨駅周辺、山陽明石駅周辺、
西二見駅周辺、板宿駅周辺、小束山南地区の開発推進
- 沿線内外における収益不動産の継続的な取得
- 計画的な資産入替え実行による収益基盤の確立

数値目標（2032年度）

営業利益（連結）

（百万円）

2022年度 見込	3,125	▶	2032年度 目標	3,800
運輸業	34		400	
流通業	383	400		
不動産業	2,483	2,800		

- これまで以上に厳しい環境が想定される運輸業（鉄道・バス）、流通業（百貨店）でも確実に利益を計上していく
- 成長事業の不動産業も含めてグループとして発展していく

有利子負債/EBITDA倍率（連結）

2022年度
見込

5.5倍



2032年度 目標
6倍台 を維持

- 安全・安心への投資や成長分野への投資を積極的に行いながら、有利子負債/EBITDA倍率を6倍台に保つことで、財務規律を維持しながら経営基盤の強化に努める。

(参考) 沿線の主要エリア

山陽姫路駅周辺

- 山陽姫路駅周辺再整備の推進
- 駅や百貨店を中心とした、豊かな暮らしを創出する拠点づくり

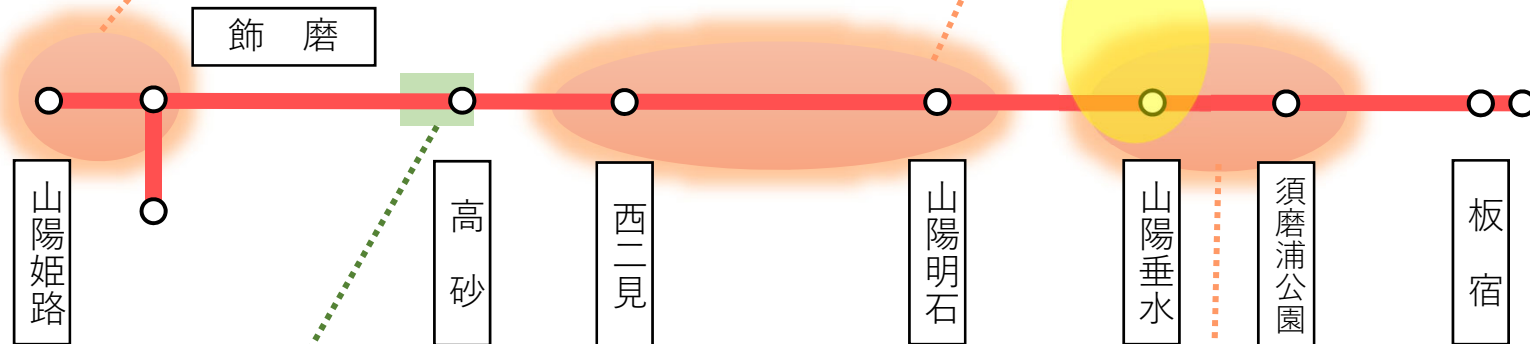


山陽明石駅周辺 西二見駅周辺

- 山陽明石駅周辺の開発推進
- 西二見駅周辺の開発推進

山陽バス運行エリア

- 垂水・舞子地域への経営資源の集中



高砂地区連続立体交差事業

- 高砂駅周辺の約2.5kmを立体交差化
- 踏切7カ所が解消

山陽垂水駅・須磨浦周辺

- 神戸市との事業連携協定に基づく駅を中心とした賑わいのあるまちづくり
- 須磨浦エリアの魅力発信
- 山陽垂水駅前の活性化



2. 中期経営計画

(2023年度～2025年度)

基本方針

当社グループが一体となって沿線のさらなる魅力向上に努め、
非鉄道事業分野での成長投資も含めて経営基盤の強化を図る

基本戦略

- ① 安全・安心・快適な輸送の維持・向上
- ② 沿線の開発可能余地についての徹底的な検証と実行
- ③ 非鉄道事業分野での成長投資を通じた経営基盤の強化
- ④ サステナビリティ基本方針を踏まえた経営の推進

主要セグメントの基本戦略と行動計画

基本戦略

- ① より安全・安心・快適な輸送の実現
- ② 沿線の魅力・価値の向上による、選ばれる・訪れたい沿線の構築
- ③ 収支構造の強靱化による、適正な収益確保の継続
- ④ 人財育成・確保、多様な人財活用の推進による、働きがいのある職場の実現
- ⑤ サステナビリティに関する取り組みの推進により、持続可能な社会の実現に貢献

行動計画

- バリアフリー化の推進 (19ページに詳細)
- 神戸市との事業連携協定に基づく駅を中心としたまちづくりや観光活性化 (19ページに詳細) (須磨・垂水地区の観光拠点化)
- 高砂地区連続立体交差事業の推進 (20ページに詳細)
- 耐震補強や法面防護など自然災害対策の推進
- 6000系車両への更新の継続 (20ページに詳細)
- CO₂削減に向けた取り組みの推進
- 運賃改定の検討
- 多様性のある人財の確保と活用

バリアフリー化の推進（夢前川駅バリアフリー化）



- エレベーター 2 基を新たに設置
- トイレの多機能化
- ホームのかさ上げによる段差の解消
- 南改札口の新設

神戸市との事業連携協定の締結



連携協定締結時の記者会見の様子
(2023年3月17日)

交流人口の創出

- ・ コロナ禍で打撃を受けた移動需要の回復
- ・ 公共交通を活用した回遊性の向上
- ・ 地域資源を活かした観光需要の創出

駅からはじまる暮らしやすいまち

- ・ 利用者に寄り添った駅施設整備
- ・ 駅を起点とした周辺のにぎわい創出
- ・ 地域公共交通の維持確保

- 須磨・垂水エリアの今後の事業機会を捉えた来訪者の回遊を促す仕組みづくり
- 駅からはじまる暮らしやすいまちによる持続可能な地域の発展・好循環



SDGs貢献…環境に配慮した健康で文化的なまちづくり

高砂地区連続立体交差事業



6000系車両への更新の継続



- 2022年4月に国土交通省より着工準備採択
 - 約2.5kmの連続立体交差化により、踏切7カ所を廃止
 - 今後、関係先と協議しながら鉄道概略設計やまちづくりの協議を推進
-
- 計画期間中に6000系9両を新造予定
 - 従来の3000系に比べて1編成当たり使用電力量で50%以上の削減効果

運輸セグメント ～バス事業～

基本戦略

- ① 安全・安心・快適なサービスを通じ、垂水・舞子地域の輸送における不可欠な地位の持続
- ② 運賃改定を含めた収支改善策の実施による経営の安定化
- ③ サステナビリティに関する取り組みの推進により、持続可能な社会の実現に貢献

行動計画

- 垂水・舞子地域への経営資源の集中と一般乗合バスでの運行拡充
- 適切な運賃改定の検討
- 貸切バス事業の積極的な営業推進
- 新規企業送迎の獲得
- 地域や行政との連携強化
- E Vバスの試験導入



一般乗合バス

流通セグメント ～百貨店事業～



基本戦略

- ① 外商部門を中心に地域の顧客基盤拡充に向けた営業体制強化
- ② 長期的視野に立った営業体制案の策定
- ③ 効率経営のさらなる推進
- ④ サステナビリティに関する取り組みの推進により、持続可能な社会の実現に貢献

行動計画

- 外商部門の人財増強による次世代顧客への深耕と強化
- 山陽姫路駅ビル1階（南館）出店の効果発揮
- 個性のある地域産品開発と販売ツール拡大への取り組み強化
- 店舗の魅力向上につながる全館催事の開発
- 女性活躍、地域コミュニティとの連携に焦点を絞った取り組みの推進



基本戦略

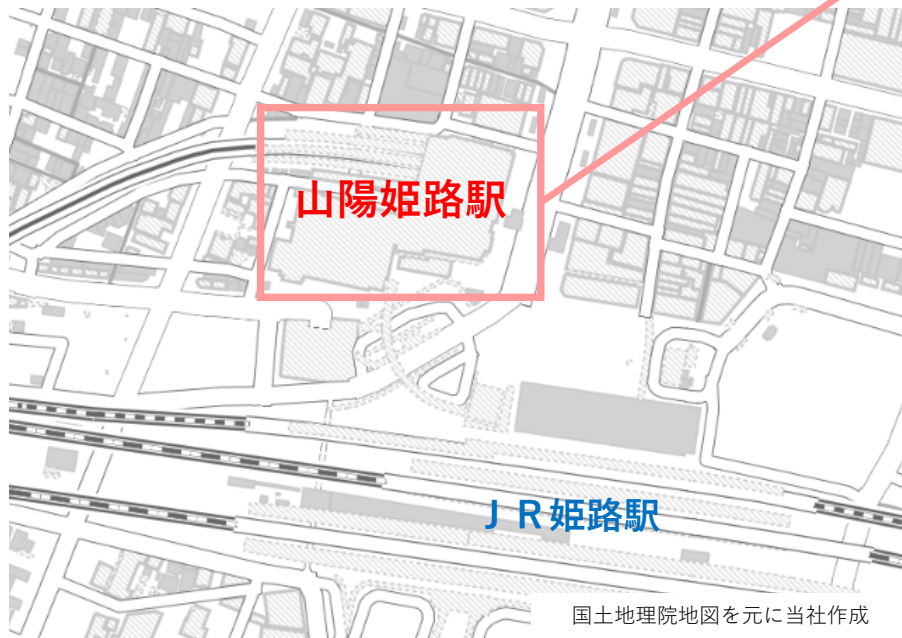
- ① 山陽姫路駅をはじめとした沿線重点地区における保有物件開発
- ② 鉄道・バス沿線の活性化を中心とした賃貸事業・分譲事業の推進
- ③ 収益不動産の計画的な取得と資産入替えによる収益基盤の強化
- ④ サステナビリティに関する取り組みの推進により、持続可能な社会の実現に貢献

行動計画

- 山陽姫路駅周辺再整備に関する全体構想の策定 (24ページに詳細)
- 山陽明石駅周辺の基本構想策定と事業着手
- 山陽垂水駅高架下商業施設(モルティたるみ東館)のリニューアル
- 収益不動産の継続的な取得 (25ページに詳細)
- 保有資産の入替えの実施
- 分譲事業の継続的な推進 (26ページに詳細)
- 安全・安心なまちづくりに向けた対応方針の検討

山陽姫路駅周辺再整備

- 山陽百貨店の売場増床にあわせ、山陽姫路駅ビル1階通路部分を中心に美装化工事を実施
- 当社グループの「最重点地区」であり、山陽姫路駅を含む周辺の再整備に向けた全体構想を描いていく



山陽姫路駅ビル1階(南館)通路のイメージ
(2023年4月竣工予定)

収益不動産の継続的な取得

- 保有土地有効活用の推進
(事例：西二見介護付有料老人ホーム)
- 賃貸不動産開発の推進
(事例：エス・キュート パル 神戸御影)
- 沿線外での収益不動産取得の継続
(事例：エス・キュート南森町)



エス・キュート パル 神戸御影
(2021年11月竣工)

所在地	神戸市東灘区
建物規模	R C造 地上8階建
用途	住居



西二見介護付有料老人ホーム
(2023年夏竣工予定)

所在地	明石市二見町西二見
建物規模	R C造 地上4階建
用途	介護付有料老人ホーム



エス・キュート南森町
(2023年2月取得)

所在地	大阪市北区
建物規模	R C造 地上11階建
用途	住居

分譲事業の継続的な推進（計画期間中の主な販売物件）



数值計画

設備投資計画（2023年度～2025年度）



投資金額（連結）

（百万円）

2023年度～2025年度の総投資額	28,762
---------------------------	---------------

（主な内訳）

運輸業	17,469
流通業	1,035
不動産業	10,094

セグメント別の主な投資内容

（百万円）

運輸業（鉄道）	16,227	当社（変電所更新、6000系車両新造、バリアフリー化、高架橋耐震補強、山陽姫路駅周辺再整備ほか）
運輸業（バス）	1,108	バス車両（乗合・貸切）更新、EV車両導入（乗合）ほか
流通業（百貨店）	1,026	山陽百貨店（山陽姫路駅ビル1階出店、基幹システム更新ほか）
不動産業	10,094	当社（収益不動産取得、既存保有物件の再整備ほか）

数値目標（2025年度）

営業利益（連結）

（百万円）

2022年度 見込		2025年度 計画
3,125	▶	3,050
運輸業	34	250
流通業	383	300
不動産業	2,483	2,300

- 主力の鉄道事業が従前の運輸収入を回復することは難しいと想定し、適正な利益水準を維持していく。

有利子負債/EBITDA倍率（連結）

2022年度
見込

5.5倍



2025年度 計画
6倍台 を維持

- 安全・安心への投資や成長分野への投資を積極的に行いながら、有利子負債/EBITDA倍率を6倍台に保つことで、財務規律を維持しながら経営基盤の強化に努める。

(参考) サステナビリティ

基本方針

兵庫県南部を基盤として、地域とともに走り続け、
人々の生活を支える企業グループであるために

山陽電鉄グループは、鉄道事業を展開する兵庫県南部を基盤として、運輸、流通、不動産、レジャー・サービス等の事業を営みながら、地域とともに成長してきました。

これからも、当社グループが取り組むべき課題の解決を通じて、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、沿線内外のあらゆる事業機会に挑戦し、新たな価値を創出することで、持続的な企業価値の向上を目指します。

マテリアリティ

E	環境に配慮した事業活動の推進
S	安全・安心・快適なサービスの提供
	魅力的なまちづくり
	パートナーシップの強化
G	多様な人財の育成と、一人ひとりが能力を発揮できる環境づくり
	コンプライアンスの徹底とガバナンスの充実

SDGsの取り組み（一例）

東須磨駅バリアフリー化



- 2023年2月よりエレベーターの供用開始
- 鉄道のお客さまはもとより、付近の踏切を通行される地域の方も利用が可能



須磨浦山上遊園の実質再エネ100%化

【実質的に再生可能エネルギー100%に変更する主な施設】



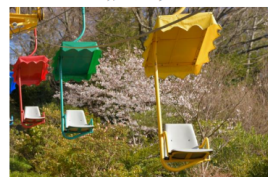
須磨浦ロープウェイ



カーレーター



回転展望閣



観光リフト

- 須磨浦山上遊園の施設で使用する電力を実質的に再生エネルギー100%化



TCFDへの賛同

- 当社グループでは、これまでも、省エネ車両への置換や駅照明のLED化などによるCO₂排出量の削減などの取り組みを推進。
- 2023年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言への賛同を表明。
- TCFDの提言に基づく開示の詳細は、当社ホームページに掲載。



山陽電気鉄道株式会社

経営統括本部 経営計画担当

☎078(612)2085

keiei-keikaku@sanden-group.jp

【見通しに関する注意事項】

業績および将来の予測等に関する事項は、当社が現時点において入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る現時点での仮定を前提としております。

よって、実際の業績は、今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。