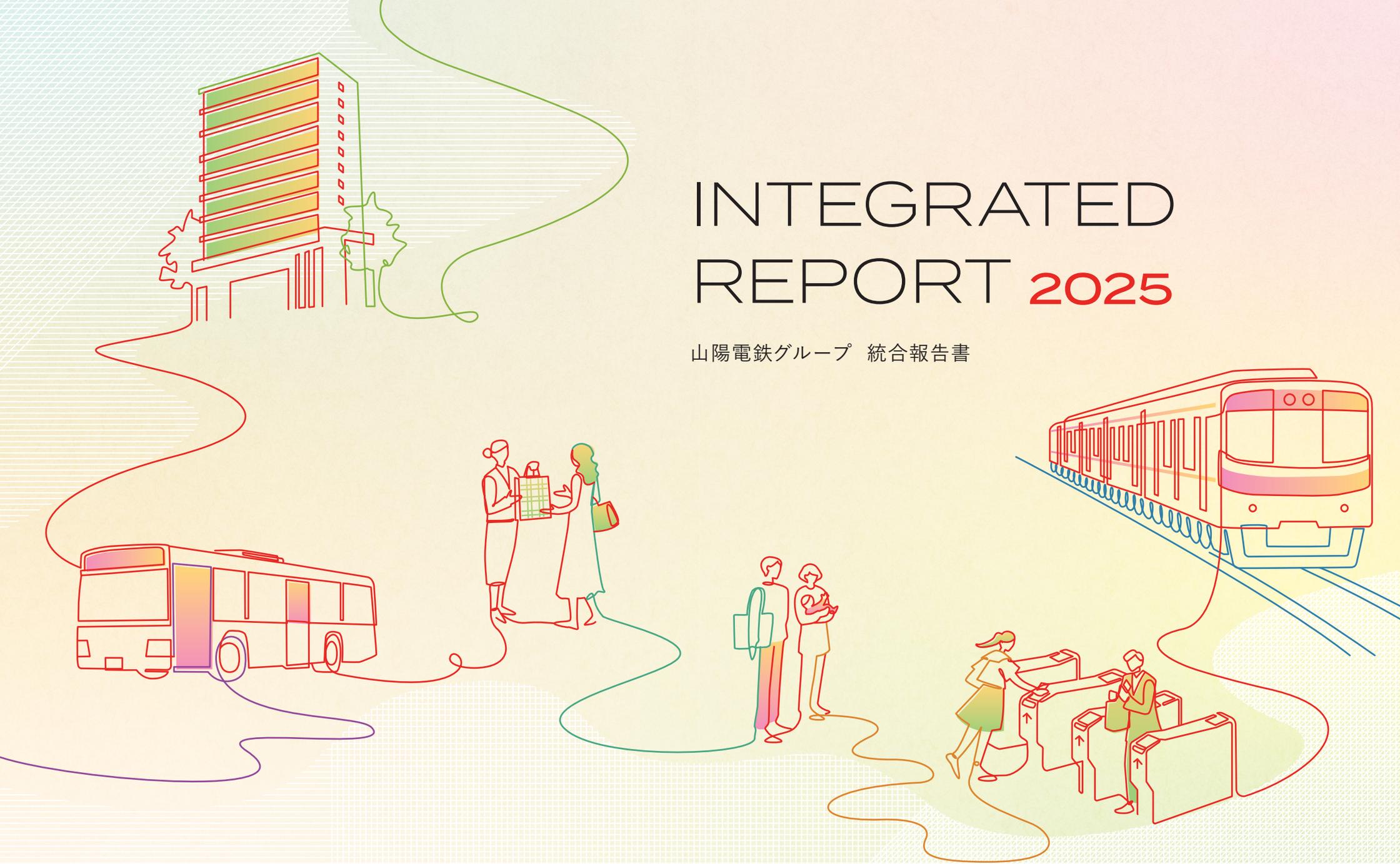


# INTEGRATED REPORT 2025

山陽電鉄グループ 統合報告書



# 目次・編集方針

## 1. 山陽電鉄グループとは

- 02 経営理念と価値観・サステナビリティ基本方針
- 03 価値創造のあゆみ
- 04 事業概要
- 05 事業エリア
- 07 財務・非財務ハイライト

## 2. 価値創造ストーリー

- 08 トップメッセージ
- 11 価値創造プロセス
- 12 ビジネスモデル
- 13 **特集** 沿線価値向上に向けた取り組み(須磨・垂水エリア)
- 14 **特集** エリア価値向上の取り組み(姫路・明石エリア)
- 15 サステナビリティ経営
- 16 マテリアリティ

## 3. 事業戦略

- 17 長期ビジョン・中期経営計画の概要
- 20 事業別戦略
- 20 - 運輸セグメント(鉄道事業)
- 21 - 運輸セグメント(バス事業)
- 22 - 流通セグメント(百貨店事業)
- 23 - 不動産セグメント
- 24 マテリアリティの取り組み
- 28 人的資本に関する取り組み
- 30 気候変動への対応に関する取り組み

## 4. コーポレート・ガバナンス

- 32 コーポレート・ガバナンス体制
- 34 コンプライアンス体制・リスク管理体制
- 35 経営体制

## 5. 会社データ

- 37 主要財務データ(連結)
- 38 会社概要・株式情報

## 統合報告書2025のポイント

中期経営計画の進捗をお伝えするとともに、当社グループの各主要事業における中長期的な成長を見据えた取り組みや、マテリアリティに関する取り組み状況等を説明しています。

### ●コンテンツの概要

山陽電鉄グループとは	当社グループをご理解いただくため、これまでのあゆみから、主要事業の内容、事業エリア、当社グループの強みである特集エリアを紹介しています。
価値創造ストーリー	当社のビジネスモデルや価値創造の取り組みとともに事業別マテリアリティの目標・KPIを記載しています。
事業戦略	主要事業別に、事業責任者のコメント、中期経営計画の具体的な取り組み、また当社グループのマテリアリティへの取り組みについてまとめています。人的資本や気候変動対応など重要性が高いサステナビリティの取り組みについても説明しています。
コーポレート・ガバナンス 会社データ	当社グループのガバナンス体制、企業理解に資する情報を記載しています。

### ●編集方針

本統合報告書は、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、当社グループの価値創造ストーリーや事業戦略について「当社グループらしさ」や「重要性」を意識して、できるだけ簡潔にお伝えすることを目的としています。

本報告書を通じて、皆さまとのコミュニケーションを深化させ、さらなる企業価値向上を目指します。

### ●報告対象

山陽電気鉄道株式会社および連結子会社・持分法適用会社(当社グループ)

### ●報告期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)

※一部当該期間の前後の活動に関する記述も含まれます

### ●参照ガイドライン

本統合報告書は、以下のフレームワークおよびガイドラインを参考にしています。

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス 2.0」
- 「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書」

### ●将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。

## 経営理念と価値観

1907年、前身である兵庫電気軌道株式会社の創立以来、当社グループは、運輸業、流通業、不動産業、レジャー・サービス業、その他の事業を通じて、沿線価値の向上に取り組んできました。

当社グループの根底にある価値観は、シンボルマークの垂直、水平、斜めで表現されており、手を合わせるような垂直線はお客さま第一の視点をもつ「感謝」、水平線は長年地域とともに歩んできた「信頼」、動き出すような斜線は未来を見据え、積極的かつ果敢に行動していく「挑戦」です。お客さまに寄り添ったサービスで「感謝」をお届けし、その積み重ねの実績がお客さまをはじめとするステークホルダーの皆さまからの「信頼」となり、またそれらを糧として新たな「挑戦」を続けていくことが、当社グループのビジネスの基本サイクルと考えています。



シンボルマーク



### 経営理念

私たちは、人々の生活を支える  
総合サービスを提供することにより、  
社会の発展に貢献します。

1. お客さまを大切に、すべての人から愛され、信頼される会社をめざします。
2. 勇気と向上心をもって行動し、明るく活気に満ちた働きがいのある職場をつくっていきます。
3. 夢とロマンのある会社をめざして、変貌する社会環境、経済情勢に対応できる企業体質を築いていきます。

### 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。



# 価値創造のあゆみ

1907年の創立以来、沿線地域のお客さまのニーズに寄り添った様々なサービスを展開し、地域とともに今日まで発展を続けてきました。

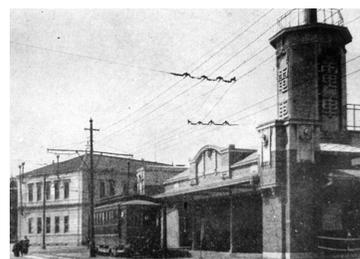
長い歴史のなかで育まれ、受け継がれてきた当社のDNAは、鉄道輸送の最大の使命でもある「安全・安心に対する高い意識」です。

今後も、沿線地域の人々の安全・安心で快適な暮らしを支え、地域や社会の発展に貢献できるよう当社グループ一丸となって取り組んでいきます。

## 1907～

### 会社の創立、沿線の拡大

- 1907 兵庫電気軌道株式会社創立
- 1910 兵庫～須磨間で営業開始
- 1923 神戸姫路電気鉄道株式会社  
明石～姫路間開業
- 1927 宇治川電気株式会社が兵庫電気軌道株式会社および神戸姫路電気鉄道株式会社を合併
- 1928 兵庫～姫路間直通運転開始
- 1933 山陽電気鉄道株式会社設立  
(宇治川電気株式会社より分離独立)



開業当時の兵庫駅

## 1936～

### 事業領域の拡大

- 1936 バス事業を開始
- 1949 大阪証券取引所市場第一部に上場
- 1953 山陽百貨店開業
- 1957 須磨浦ロープウェイ営業開始  
分譲戸建事業開始
- 1960 タクシー事業を開始



営業開始当初の貸切バス

## 1962～

### 事業展開・輸送の強化

- 1962 わが国初の軽合金車両(アルミカー)を導入
- 1968 垂水高架下商業施設開業  
阪神電気鉄道・阪急電鉄との相互乗り入れ運転開始
- 1985 分譲マンション事業開始
- 1998 山陽姫路～阪神梅田間直通特急運転開始
- 1999 「スルッとKANSAI」参入



相互乗り入れ運転開始を記念した発車式(西代駅)

## 2006～

### 事業のさらなる発展

- 2006 ICカードシステム「PiTaPa」導入
- 2007 創立100周年
- 2013 東京証券取引所市場第一部に上場
- 2015 新型車両6000系導入
- 2019 新築分譲マンションブランド「リアラス」誕生
- 2021 株式会社山陽百貨店を完全子会社化



【運輸業】省エネ車両の6000系

## 2022～

### 持続的な企業価値の向上

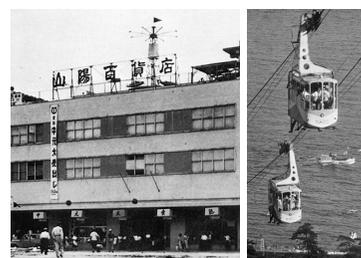
- 2022 東京証券取引所プライム市場に移行
- 2023 神戸市と事業連携協定締結  
サステナビリティ基本方針の策定およびマテリアリティの特定  
山陽電鉄グループ長期ビジョンおよび中期経営計画発表
- 2025 デジタル乗車券サービスおよびクレジットカード等のタッチ決済乗車サービス導入



【不動産業】分譲マンション「リアラス明石西新町」



兵庫電気軌道の車両  
(現在の舞子公園駅付近)



開業当初の山陽百貨店

営業を開始した  
須磨浦ロープウェイ



直通特急の運転開始



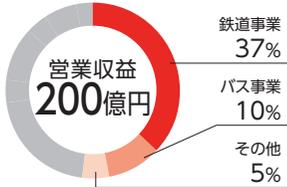
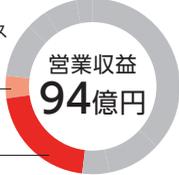
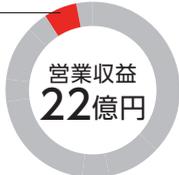
【流通業】姫路エリア唯一の山陽百貨店



【運輸業】「大阪・関西万博2025」  
ラッピング列車

# 事業概要

当社グループの事業は、「運輸業」「流通業」「不動産業」「レジャー・サービス業」「その他の事業」の5つのセグメントに区分されます。

事業セグメント	事業内容	営業収益構成比	会社数	従業員数
運輸業 	<p>主力事業である鉄道事業は神戸から姫路間を結び、阪神電気鉄道との相互直通運転により、兵庫県南部から大阪に至る交通ネットワークの一翼を担っています。</p> <p>また、周辺地域を中心にバス事業とタクシー事業も展開し、きめ細かな交通網の拡充により、地域の人々の暮らしを支えています。</p>	 <p>営業収益 200億円</p> <p>鉄道事業 37% バス事業 10% その他 5%</p>	 <b>4社</b>	 <b>1,389人</b>
流通業 	<p>百貨店業については、西のターミナルである山陽姫路駅に直結する山陽百貨店において、お客さまの視点に立ったサービスと商品の提供を行っています。</p> <p>また、沿線を中心にコンビニエンスストア業も展開し、人々の生活をサポートしています。</p>	 <p>営業収益 94億円</p> <p>コンビニエンスストア業 4% 百貨店業 21%</p>	 <b>4社</b>	 <b>300人</b>
不動産業 	<p>沿線や京阪神エリアを中心に、賃貸事業（商業施設、介護・医療施設、マンション等）、分譲事業（分譲マンション等）およびビル管理業を展開し、安心・快適に生活できるまちづくりに取り組んでいます。</p>	 <p>営業収益 54億円</p> <p>不動産分譲業 4% 不動産賃貸・管理業 10%</p>	 <b>6社</b>	 <b>34人</b>
レジャー・サービス業 	<p>スポーツ業として、ゴルフ練習場やフットサルコート、フィットネスジム等の施設を運営するほか、飲食業としてファストフードをはじめとするバラエティ豊かな飲食店を展開するなど、人々のふれあいの「場」と「時間」を提供し、日々の暮らしを豊かにするサービスを展開しています。</p>	 <p>営業収益 22億円</p> <p>飲食業・スポーツ業ほか 6%</p>	 <b>4社</b>	 <b>42人</b>
その他の事業 	<p>設備の保守・整備・工事業・情報業、労働者派遣事業・請負業、保険代理業を展開しています。</p>	 <p>営業収益 13億円</p> <p>設備の保守・整備ほか 3%</p>	 <b>7社</b>	 <b>233人</b>

※数値情報は2024年度実績、会社数・従業員数は2024年度末現在

※会社数には、当社、山陽バス株式会社、大阪山陽タクシー株式会社、山陽タクシー株式会社、山電不動産株式会社および株式会社山陽フレンズが重複して含まれています

# 事業エリア

当社グループは兵庫県南部を基盤とする当社社線を中心に、人々の生活を支えるサービスを展開しています。これからも地域と一体となって、駅を中心とした魅力的なまちづくりを行い、さらなる沿線価値向上を目指していきます。

## 山陽電車

- 営業キロ 63.2km
- 本線（西代～山陽姫路） 54.7km
- 網干線（飾磨～山陽網干） 8.5km
- 駅数 49駅



### 板宿・山陽垂水・山陽明石・山陽姫路駅などで飲食業を展開

- ケンタッキーフライドチキン…8店舗
- ミスタードーナツ…4店舗
- マネケン…2店舗
- 山陽そば…3店舗
- サンロード（喫茶店）…1店舗
- リトルマーメイド（ベーカリー）…1店舗



### 板宿・山陽垂水・山陽明石・西新町駅などでコンビニエンスストア業を展開

- ローソン+フレンズ…6店舗

### ● 山陽百貨店



- MOLTIひめじ（高架下商業施設）

神戸市垂水区北部（小東山地区）で保有土地の有効活用（商業施設、介護・医療施設を誘致）



神戸市垂水区北部（小東山地区）・山陽明石駅前などで

- レジャー・スポーツ施設を運営
- サン神戸ゴルフガーデン
- サン神戸フットサルガーデン
- エニタイムフィットネス…2店舗



### 明石駅前南地区再開発事業への参画（地権者として事業に参画しテナントを誘致）



再開発事業により開業した公共商業施設「パピオスあかし」

- 山陽明石駅グルメファクトリー（高架下商業施設）

### 垂水エリアを中心に

- バス事業
- タクシー事業 詳細は P.6 を参照



### 京阪神エリアで

- 不動産賃貸事業…17件



### 山陽電車 本線

- 西二見 東二見

- 山陽西二見ショッピングセンター
- アルファリアラス西二見（分譲マンション）



- MOLTIたるみ（高架下商業施設）



### 須磨エリアでレジャー施設を運営

- 須磨浦山上遊園
- 神戸市立須磨海づり公園



### 大阪市・吹田市・豊中市で

- タクシー事業



大阪府

兵庫県

阪神電車

近鉄

阪神 大阪梅田

大阪難波

## 事業エリア：垂水・舞子エリア（山陽電鉄グループが“面”でサポート）

垂水・舞子周辺地域は起伏に富んだ地形に大型の団地や多くの住宅地が広がっています。このため、鉄道駅を中心にバス路線網が発達しており、タクシーも含めた公共交通は、地域にとってなくてはならない社会インフラとなっています。また、エリア内の保有土地を活用して商業施設等を誘致し、地域の賑わいを創出しています。

### 保有土地の活用や公共交通の展開を通じて垂水・舞子周辺地域を“面”で支えています

#### 1 山陽電車

保有土地の有効活用で豊かな暮らしに貢献



暮らしを豊かに彩る大型商業施設などを誘致



医療・福祉施設の誘致や学生マンションなどの開発



当社グループでゴルフ練習場やフィットネスジムを運営し、活力のあるまちづくりを目指して事業を展開



#### 2 山陽バス

地域の足として、住宅・駅・学校・区役所・病院などを便利に結ぶ路線バスを運行



高齢のお客さまも乗降しやすいノンステップバス



狭い道幅に対応した小型バス「ポンチョ」

#### 2 3 山陽タクシー

約100台のタクシーで、皆さまの移動手段を支える足として日々運行



誰もが利用しやすく、みんなにやさしいユニバーサルデザインタクシーの導入



路線バス運行が困難な山陽塩屋駅周辺において、塩屋コミュニティバス「しおかぜ」を運行



神戸市垂水区と連携協定を締結し、妊娠・出産時の安全・安心な移動をサポート



垂水区塩屋地域では、利用者の予約に応じて運行するデマンド型乗合タクシー「望海(のぞみ)」を運行

#### TOPIC

##### 地域の商業施設との連携

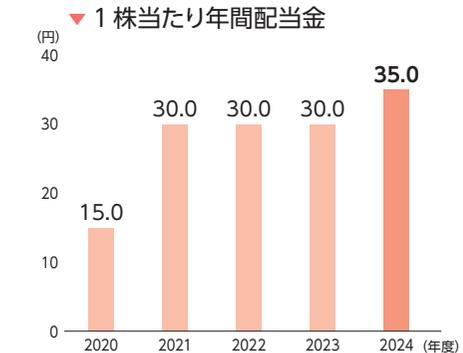
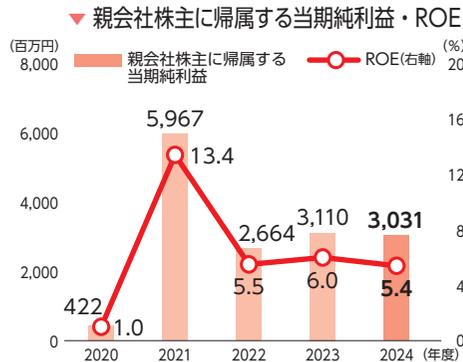
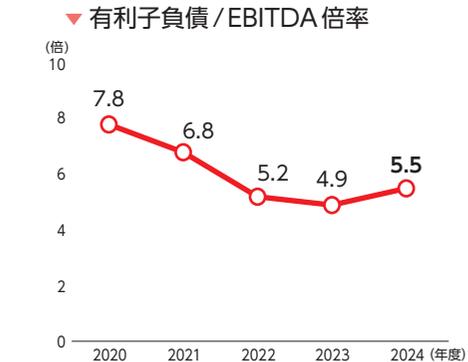
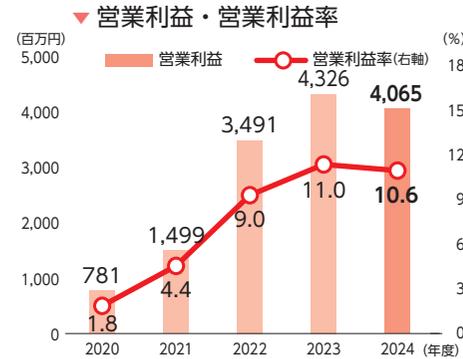
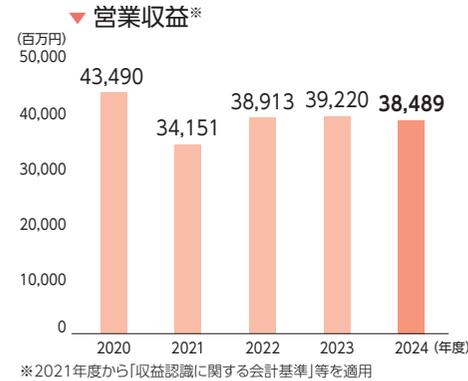
山陽バスでは、路線バスに加え、沿線の商業施設への安全・快適な移動をサポートするシャトルバスを運行しています。

「三井アウトレットパーク マリンピア神戸」へのお買い物に便利な無料シャトルバスの運行を2024年11月のリニューアルにあわせて再開しており、山陽垂水駅と同施設間のスムーズなアクセス手段の提供や、周辺道路の渋滞緩和に役立っています。

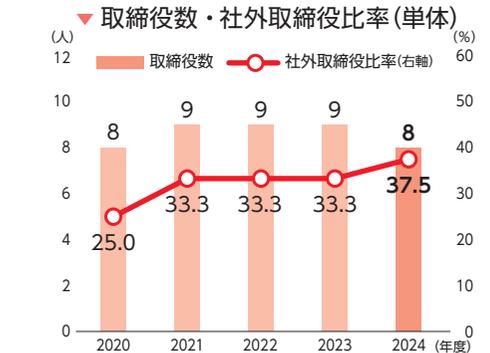
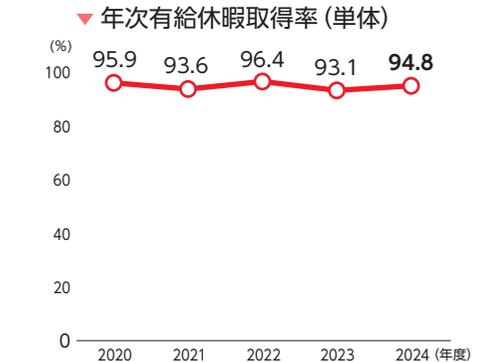
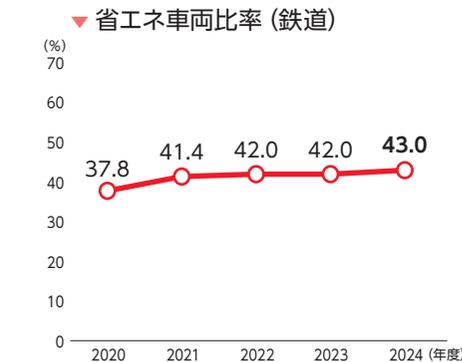
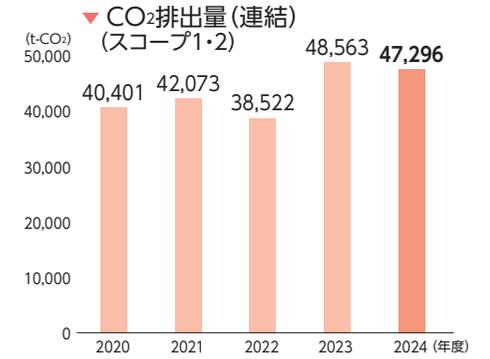
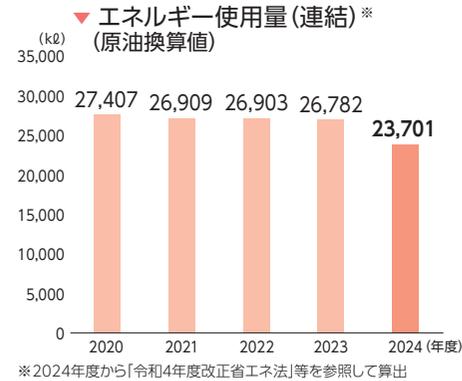


# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト



## 非財務ハイライト





代表取締役社長  
伊東 正博

トップメッセージ

# TOP MESSAGE

## 一 社長就任にあたって

**これまでの経験を活かしながら、  
安全に、堅実に、そして未来への種を蒔く**

2025年6月、山陽電気鉄道株式会社の社長に就任いたしました。拝命にあたり、ステークホルダーの皆さまからのご期待に応える責任の重さに、身の引き締まる思いをしています。長い歴史のある当社グループのさらなる発展のために、自分はどのような判断をしていくべきかを問い続けながら、厳しい経営環境のなかではありますが、グループの未来を見据え、社長としての職務を果たしてまいります。祖業である鉄道事業の社会的責務であります「安全・安心」と

いう揺るぎない軸を堅持する一方で、時代にあわせたチャレンジにも柔軟に取り組んでいく、そういった社員の気風をさらに育んでいくことも、私自身に課せられた使命のひとつであると考えています。

私自身のキャリアを振り返りますと、最初に就いたのが、鉄道部門の現業職でありました。運転士として勤務し、地域の動脈を支える仕事のやりがいと同時に、お客さまの命をお預かりするという職責の重大さを強く意識したことを覚えています。その後、不動産、総務・広報部門を経て、グループ会社のバス・タクシー事業を担当しましたが、その際には、規制緩和や新型コロナウイルス感染症の影響を受けるなかで、経済情勢や事業環境の変化を、身をもって体感してまいりました。こうした経験を積んできたことで、今後も変化を的確に捉えながら、時代にあわせた柔軟な経営を心がけてまいります。

## 失敗を恐れず、チャレンジできる社風を育む

当社は交通インフラという性質から、「安全・安心」を第一に長い歴史を重ね、それはこれからも不変であります。一方で、安全の確保は何よりも大切ですが、失敗を避け現状維持を過度に重視する姿勢では、激しい変化が繰り返される時代において、未来を拓いていくことはできません。特に鉄道事業は、少子高齢化による沿線人口の減少という現実にも真正面から向き合うためにも、社員の「挑戦する」という想いを大切に、これまで以上に小さなことからでも「やってみる」ことができる社風にしていきたいと考えています。「安全・安心」を堅持しながら、当社らしく、着実に変化を遂げていくことが不可欠です。

# TOP MESSAGE

## — サステナビリティへの取り組み

### 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

私自身、サステナビリティ推進部長を務めていたこともあり、その重要性は十分に認識しています。現在の当社グループでのサステナビリティ経営への取り組みは、サステナビリティ委員会において、マテリアリティの目標・KPI等の進捗管理や新たな目標の設定を含むPDCAサイクルを通じて積極的に推進する体制が整い、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、具体的な取り組みや進捗状況について、当社のホームページや統合報告書等を通じてお伝えでき始めているのではないかと考えています。

2024年度の取り組みとして、「環境に配慮した事業活動の推進」では、当社グループの中で特に環境負荷に占める割合が大きく、エネルギー使用量の多い鉄道事業において、CO<sub>2</sub>排出量削減目標の達成に向けた省エネ車両への置き換えを継続して行いました。また、「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」では、沿線各所での新たな

まちづくりの推進とともに、駅の利便性向上をはかるため行政と連携しながら、バリアフリー化工事および駅前広場の整備を実施しました。さらに須磨・垂水エリアにおいては、人々の交流によるエリア活性化を目指し、神戸市との間で締結した事業連携協定に基づいた各種連携プロジェクトによる沿線の賑わい創出やお客さま誘致を推進しています。また、神戸須磨シーワールドとの企画乗車券の共同販促の実施やリニューアルオープンした神戸市立須磨海づり公園の指定管理者として新たに沿線エリアの賑わい創出を実現いたしました。今後も沿線の各自治体や施設との連携をさらに広げていきたいと考えています。

サステナビリティ経営のさらなる推進として、流通業において、百貨店運営に係るCO<sub>2</sub>排出量の削減目標を新たに設定し、達成に向けて空調設備などの高効率型の機器類への更新による省エネルギー化を進めています。また、人的資本に資する取り組みとして、多角的な知見を有した人財の活躍に向けて、経験者採用に注力していくことを新たな目標に設定しました。

今後も設定した目標を達成できるよう、サステナビリティ委員会を基軸に、取り組みの進捗管理を適切に行うとともに、取締役会からの意見等も踏まえ、サステナビリティ経営を着実に推進していくために、継続的な取り組み強化や見直しを行ってまいります。

## — 中期経営計画の進捗状況

### 沿線のさらなる魅力向上と経営基盤の強化

2025年度が最終年度となる現在の中期経営計画につきましても、長期ビジョンである「10年後(2032年度)のあるべき姿」に向かうための基盤づくりの3年、そして、主力の鉄道事業だけでなく、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はかり、適正な利益水準の維持を目指す、という位置づけで取り組みを進めています。中期経営計画には、「安全・安心・快適な輸送の維持・向上」「沿線の開発可能余地についての徹底的な検

証と実行」「非鉄道事業分野での成長投資を通じた経営基盤の強化」「サステナビリティ基本方針を踏まえた経営の推進」の4つの基本戦略を掲げ、これらに基づいた各種取り組みを着実に実行していくことで、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、持続可能な社会の実現への貢献と、持続的な企業価値の向上を目指しています。

中期経営計画2年目である2024年度は、雇用や所得環境の改善により、社会経済活動は緩やかな回復基調にあったものの、不安定な国際情勢の長期化や燃料・原材料価格高騰による物価上昇など、景気の先行きは依然として不透明なまま推移しました。このような情勢のなか、当社グループでは、中期経営計画に基づき、各種施策を着実に推進した結果、営業収益は38,489百万円、営業利益は4,065百万円となりました。

基本戦略のうち「安全・安心・快適な輸送の維持・向上」では、姫路市と連携した夢前川駅のバリアフリー化、南改札口新設工事および南駅前広場の整備が完了しました。的形駅や西飾磨駅、藤江駅についても、現在バリアフリー化工事に着手しており、引き続き、行政と連携しながら、駅舎の工事および駅前広場の整備を推進していきます。このほか、兵庫県および高砂市と協議を進めている高砂駅～荒井駅付近連続立体交差事業では、沿線地域の皆さまとも一緒にまちづくり計画を策定するなど、沿線価値向上に向けた取り組みも行っています。

また、2025年4月から、国内外の幅広いお客さまにより便利にご利用いただけるQR乗車券やクレジットカード等のタッチ決済による乗車サービスを新たに導入しました。これらの新しい乗車券等の販売促進により、鉄道のもつ利便性や環境優位性を訴求し、鉄道利用者の増加をはかっていきます。

今後の課題として、さらなる利便性の向上、安全性の強化および業務の効率化をはかるため、AIの活用やDXの推進をはじめとする最新技術の導入を積極的に進めてまいります。

バスやタクシー事業では、垂水・舞子地域に特化したきめ細かな交通サービスを提供しており、地域の方々にとって通勤通学やお買い物などの外出の際になくてはならない存在となってい



## TOP MESSAGE

ます。ドライバーの確保や効率的な事業運営に取り組むなかで、引き続き垂水・舞子地域の輸送における不可欠な地位の維持に努めていきます。

「沿線の開発可能余地についての徹底的な検証と実行」では、当社の主要エリアを中心に沿線活性化のため保有物件の開発を進めています。山陽垂水駅エリアでは、同駅高架下商業施設「MOLTIたるみ」のリニューアルを通じて、地域のさらなる活性化と魅力あるまちづくりを推進していきます。また、駅前希少地である山陽明石駅東エリアの保有土地については、同エリア周辺の新たなまちづくりの一環となるよう、今後本格的な事業化に向け開発構想を描いていきます。

このほか、西新町駅エリアでは、同駅周辺の高架化事業に伴い、高架下でのコンビニエンスストアの開業や駅前での分譲マンションの建設などにより、まちが大きく生まれ変わってきています。同駅南側は2026年度を目途に新たに分譲マンション事業および介護付有料老人ホームを誘致するプロジェクトを推進中であり、今後も当社グループが一体となって、地域の新たな賑わいの創出と活性化に注力していきます。

「非鉄道事業分野での成長投資を通じた経営基盤の強化」では、不動産業の拡大を進めており、2024年度は、名古屋市中区において、当社として中京圏で初となる収益不動産を取得しました。今後も沿線内に限らず、関西圏、首都圏等において、賃貸マンションや商業ビル等、リスク分散も念頭にエリアや用途の異なる収益不動産を取得するとともに、保有資産の入れ替えに取り組むなかで、アセット全体の成長をはかっていきます。

その他の事業では、2024年度にフランチャイズ形態でフィットネス店舗の2号店をオープンしたほか、飲食店舗のオープンやリニューアルなどを実施しました。今後も新規出店や新たな事業領域への参入に取り組むなかで、収益基盤の多様化と企業価値の向上をはかっていきます。

「サステナビリティ基本方針を踏まえた経営の推進」では、前述のとおり、マテリアリティへの取り組みを進めています。安全・安心・快適な移動手段を提供するとともに、駅前の賑わい

や沿線地域が鉄道とともに活性化し、「訪れたい・住みたい・働きたい」地域づくりに貢献していくことが最重要であると考えています。これからも事業活動を通じて、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、グループの持続的な成長を目指します。

### — 今後の展望・ステークホルダーの皆さまへ

#### 資本コストや株価を意識した経営で、社会的な期待に応え続けていく

昨今の市場から求められている「資本コスト等を意識した経営の推進」については、2024年度のROEは5.4%となり、当社が認識する株主資本コストを上回っているものの、今後の金利上昇予測等を鑑みると、ROEのさらなる向上を目指す必要があります。

そのため、これまで以上に資本収益性を重視した経営の推進を目指すため、新たにROEを経営の重要指標として位置づけ、次期中期経営計画の最終年度には6%程度の達成を目指し、長期的にはさらなる向上をはかりたいと考えています。

固定資産が多く運賃規制のある運輸業を基盤とする当社グループにとって、資本収益性の向上は容易なことではありませんが、目標の実現に向けては、利益規模の拡大に加え、コロナ禍以降の順調な業績回復や保有株式の時価上昇により急増した純資産への対応が必要不可欠です。

この課題に対しては、「収益力の強化・安定」、「最適資本構成の模索」、「株主・投資家との対話」の3つを主要テーマとした具体的な施策を進めることで、資本収益性の向上と資本コストの低減をはかり、当社グループの持続的な成長と企業価値向上を目指していきます。

また、企業の成長戦略を実行するための重要な源泉である人

的資本への投資強化はもちろんのこと、グループ全体での脱炭素対応などの、サステナビリティ経営の深化による非財務面での取り組みも推進することで、グループ一体で持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値の持続的な向上もはかっていきます。

なお、これらの施策は、2026年4月から始まる次期中期経営計画において本格化させる予定であり、現在その策定に向けた議論を深めています。

#### 地域の発展に貢献する存在であり続けたい

鉄道分野における技術革新への対応や、非鉄道事業の発展・拡大など、様々な経営課題がありますが、こうした変化のなかにあっても、当社グループの思いは、「地域社会の持続的な発展に貢献する企業であり続けたい」ということに尽きます。沿線の価値を高めながら地域の皆さまを含むステークホルダーの皆さまのご期待に応えてまいります。

今後もより一層のご理解ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



# 価値創造プロセス

当社グループは、サステナビリティ基本方針およびESGのマテリアリティ（重要課題）のもと、兵庫県南部を基盤としたビジネスを展開し、「移動する」「暮らす」「楽しむ」に関する様々なサービスを提供しています。今後もステークホルダーの皆さまに価値を提供し、持続可能な社会の実現への貢献と中長期的な企業価値向上を目指します。



# ビジネスモデル

当社グループでは、「感謝・信頼・挑戦」の価値観のもと、「移動する」「暮らす」「楽しむ」に関連するサービスを提供し、沿線地域を中心に人々の生活を支えています。これからも、駅を中心としたまちづくりを行うことで、沿線価値の向上と企業価値の向上を目指します。

## 鉄道・バス・タクシー

主力事業である鉄道事業では、兵庫県南部から大阪に至る交通ネットワークの一翼を担っています。また、バス事業・タクシー事業も、周辺地域を中心に展開しています。



移動する 暮らす 楽しむ

## 山陽百貨店

西のターミナルである山陽姫路駅に直結し、お客さまの視点に立ったサービスと商品を提供しています。



移動する 暮らす 楽しむ

## 分譲・賃貸住宅

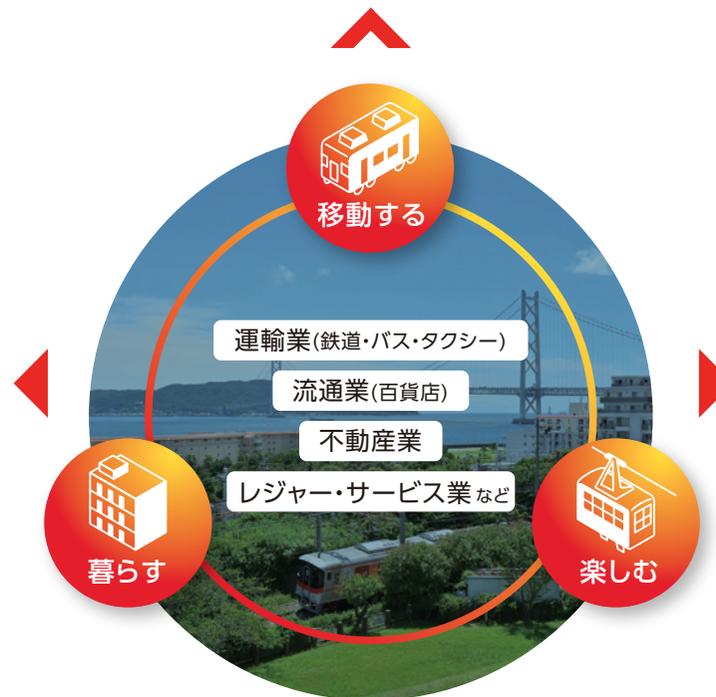
沿線や京阪神エリアを中心に、分譲事業および賃貸事業を積極的に展開しています。



移動する 暮らす 楽しむ

沿線価値の  
向上

企業価値の  
向上



価値観 感謝・信頼・挑戦

## 都市開発・土地活用

沿線の保有土地を活用した商業施設や再開発事業への参画などのほか、鉄道高架下施設等にテナントを誘致するなど駅を中心としたまちづくりを行い、人々の暮らしを支える事業を展開しています。

移動する 暮らす 楽しむ



## 飲食店・コンビニエンスストア

沿線内を中心に、飲食店やコンビニエンスストアを展開しています。

移動する 暮らす 楽しむ



## 須磨浦山上遊園

山麓の須磨浦公園駅から須磨浦ロープウェイや観光リフト等で山上を結び、明石海峡大橋等の景色を見渡せる須磨浦山上遊園を運営しています。

移動する 暮らす 楽しむ



## ゴルフ練習場・フィットネスジム

ゴルフ練習場やフィットネスジム等のスポーツ施設を運営しています。

移動する 暮らす 楽しむ



## 特集

## 沿線価値向上に向けた取り組み(須磨・垂水エリア)

山陽電車と神戸市は、須磨・垂水エリアで行き交う人々の交流およびエリア活性化を目指すため、事業連携協定を締結しています。そのほか、行政や沿線施設と共同で、「海と山が近いまち」である神戸らしい観光資源を活かしたお客さま誘致を推進しています。

また、当社ホームページにおいて、観光スポットやおでかけ情報を発信し、エリアの魅力向上にも努めています。

## ▶ パートナーシップを活かした事業推進および当社施設での継続的な取り組み

## 神戸市との事業連携協定に基づく取り組み

 霞ヶ丘駅の再整備

駅を中心とした賑わいのあるまちづくりを目指し、五色塚古墳の最寄り駅である霞ヶ丘駅の駅再整備事業の実現に向け、バリアフリー化工事の準備を進めています。

 ×  山陽電車


現在の霞ヶ丘駅

 神戸登山プロジェクト

神戸市の「神戸登山プロジェクト」に賛同し、須磨浦山上遊園および旗振山周辺で登山道整備活動を行っています。また、登山客をサポートする「神戸登山サポート店」として、須磨浦ショップや回転展望閣を登録するなど、六甲全山縦走路や山麓リボンの道を活かした登山・ハイキングの魅力向上に取り組んでいます。



神戸登山サポート店「須磨浦ショップ」

## 観光資源を活かした取り組み

  須磨浦山上遊園

須磨浦山上遊園は、鉢伏山から旗振山に広がる遊園地です。ロープウェイや観光リフトなどからは、大阪湾・瀬戸内海を見渡すことができます。また、沿線へのお客さま誘致のため、神戸有数のお花見スポットとして知られる須磨浦公園西エリア・須磨浦山上遊園では桜イベント「敦盛桜」を開催し、毎回多くの方々で賑わいます。



須磨浦ロープウェイ



関西最大級のエンタメ夜桜

## 沿線施設等との連携による取り組み

 三井アウトレットパーク マリンピア神戸

公共交通機関の利用促進や、双方の集客力の向上の取り組みとして、山陽電車の往復きっぷ(購入駅～山陽垂水駅)と「三井アウトレットパーク マリンピア神戸」のお買物券引換券(1,000円分)をセットにした「マリンピア神戸きっぷ」を期間限定で販売しています。



マリンピア神戸きっぷ PRポスター

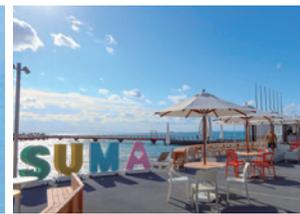
 神戸市立 須磨海づり公園

 ×  山陽電車

当社が代表者である共同事業者が指定管理者として運営する神戸市立須磨海づり公園が、2024年11月にリニューアルオープンし、陸上部分では釣りをしない方も楽しめる施設として、地産地消の飲食料品を取り扱う「波打ち際のSUMAてらす」を展開しています。



須磨海づり公園



波打ち際のSUMAてらす (飲食・物販施設)

 神戸須磨 シーワールド

 ×  山陽電車 KOBE SUMA SEA WORLD

沿線地域の新しい観光地へのお客さま誘致のため、2024年6月にグランドオープンした神戸須磨シーワールドの入館券引換券と、最寄り駅の月見山駅までの往復きっぷをセットにした「神戸須磨シーワールドきっぷ」を販売しています。

また、同施設が実施している生態系の保全、調査・研究活動や子どもたちへの環境問題普及活動等の社会貢献・地域振興活動を支援するためのオフィシャルサポーターに就任するなど、様々な連携を通じて、地域一体となり、沿線の賑わい創出に向けた取り組みを進めています。



神戸須磨シーワールド



## 特集

## エリア価値向上の取り組み(姫路・明石エリア)

播磨臨海工業地域の基幹都市であり、世界遺産を有する観光拠点でもある人口約52万人を抱える姫路市を中心とした姫路エリアは、当社主要駅である山陽姫路駅もあることから、当社グループの最重点地区と位置づけ、エリア価値向上に取り組んでいます。

また、近年子育てのまちとして注目され、定住人口が増加傾向にある明石エリアでは、当社も参画した駅前再開発に加え、当社の主要エリアのひとつとして、高架下や駅周辺を利用した開発を進めています。

## ▶ 姫路エリアの取り組み

## 山陽姫路駅周辺の再整備

長期ビジョンの基本戦略のひとつ「沿線を中心とした主要エリアにおける再整備の推進」に向けて、当社グループの最重点地区である姫路エリアの山陽姫路駅周辺の再整備については、鉄道事業、不動産業、そして山陽姫路駅と直結する流通業の要である山陽百貨店が連携をはかり、姫路のまちの魅力向上や賑わい創出などの中心的な存在としての役割を果たせるような全体構想を計画していきます。

2023年4月の山陽百貨店南館オープンや、南館に隣接する東西通路のリニューアルを通じて、山陽姫路駅周辺の賑わいづくりと活性化に努めています。



## 地域(自治体・商店街)との連携・賑わい創出事業

姫路市や姫路市商店街連合会が主催する「賑わい創出・回遊性向上」につながる事業に参画するなど、地域とともに魅力向上に取り組んでいます。

## 2024年度の参画・開催事例(一部)

- 姫路まちなかイルミネーション
- 全国陶器市
- クリスマス地域連携企画(ちびっこサンタ大行進)
- MOLTIOHIMEJI SUMMER FES.2024



ライトアップした山陽姫路駅ビル

## 暮らしやすいまちづくりの推進

姫路市と連携し、駅前整備計画やバリアフリー化工事の実施により、住民の皆さまのより快適な生活に貢献すべく、まちづくりに取り組んでいます。



## 夢前川駅

(2024年度)

駅舎のバリアフリー化と南駅前広場の整備



## 的形駅

(～2027年度予定)

駅舎のバリアフリー化と北改札口・駅前広場新設等



## 西飾磨駅

(～2027年度予定)

駅舎のバリアフリー化と駅前広場・駐輪場の整備

## ▶ 明石エリアの取り組み

## 山陽明石駅東エリアの開発

山陽明石駅周辺は、連続立体交差事業後、明石市の表玄関口としてバスターミナルを中心とした駅前広場が整備され、当社もラポール明石(商業施設)を開業するなど、より住みやすいまちづくりに貢献しています。

また、これまで暫定的に利用していた山陽明石駅東側の保有土地については、駅前希少地であることから、同エリア周辺の賑わい創出につながるよう、今後本格的な事業化に向け開発構想を描いていきます。



ラポール明石

## 西新町駅周辺の開発

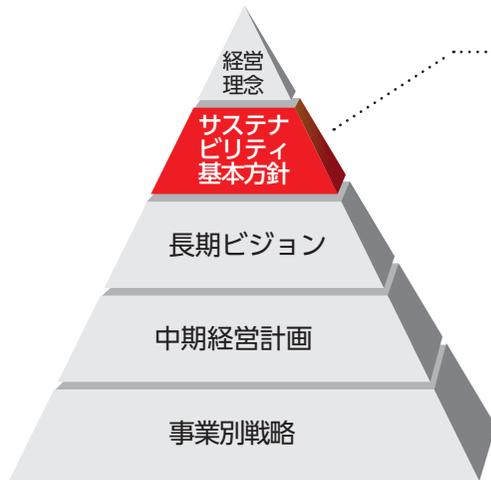
新たに高架駅となった西新町駅の高架下にコンビニエンスストアや調剤薬局を誘致しました。また、同駅前に分譲マンションを建設したほか、総合病院を誘致し、地域の人々の暮らしを支えています。

また、駅南側では、新たな分譲マンション事業に取り組むとともに、2026年度の収益開始を目指し介護付有料老人ホームの誘致による賃貸事業を推進しています。



# サステナビリティ経営

当社グループでは、持続可能な社会の実現への貢献と自らも持続的な企業価値向上を目指し、サステナビリティ委員会において審議・決定したサステナビリティ基本方針やマテリアリティに基づいてサステナビリティ経営を推進しています。



## 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。

## サステナビリティ推進体制

当社グループ全体でのサステナビリティの取り組みを推進することを目的として、2023年2月に「サステナビリティ委員会」を設置しました。

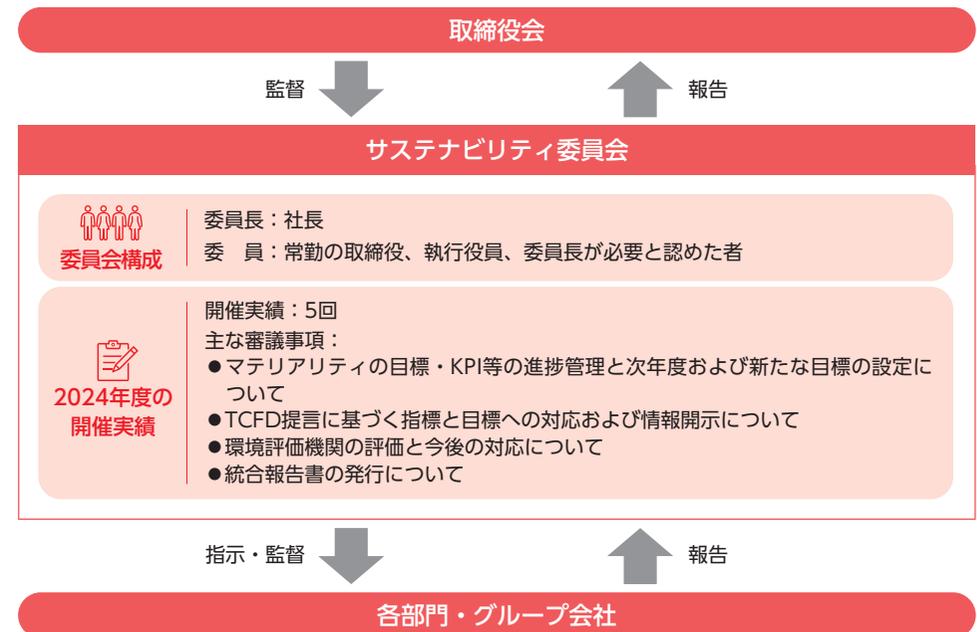
本委員会は、社長を委員長として、常勤の取締役および執行役員のほか、当社グループにおけるサステナビリティ経営の推進において委員長が必要と認めた者により構成されています。なお、サステナビリティ委員会の取組状況は、適宜取締役会に報告しています。

## サステナビリティ情報開示

ESGデータやTCFD提言に基づく情報開示、SDGs達成に向けた取り組みについては、当社ホームページにて開示しています。

山陽電鉄グループのサステナビリティの取り組みについて

<https://www.sanyo-railway.co.jp/company/sustainability>



# マテリアリティ

当社グループは、サステナビリティ基本方針のもと、事業環境のリスクや機会を踏まえた重点課題として、以下のマテリアリティを特定し、あるべき姿を実現するための非財務KPI、目標値等を設定しています。

## マテリアリティの特定プロセス

### 1 サステナビリティテーマの抽出・整理

GRIやSASB等のガイドラインや事業環境におけるリスク・機会等を踏まえ、当社の価値創造プロセスに関連性のあるサステナビリティテーマを抽出しました。

### 2 自社およびステークホルダーにとっての重要度評価

「自社にとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」の2つの評価軸に沿って、抽出したサステナビリティテーマの重要度評価を行いました。

### 3 マテリアリティ案の特定

重要度評価をもとにマテリアリティとなるテーマ候補を絞り込み、自社の価値創造プロセスとの関連性を踏まえてマテリアリティ案を特定しました。

### 4 マテリアリティの審議・決定

特定したマテリアリティ案について、サステナビリティ委員会にて審議・決定を行い、その後取締役会へ報告しました。

## 事業別マテリアリティの目標・KPI

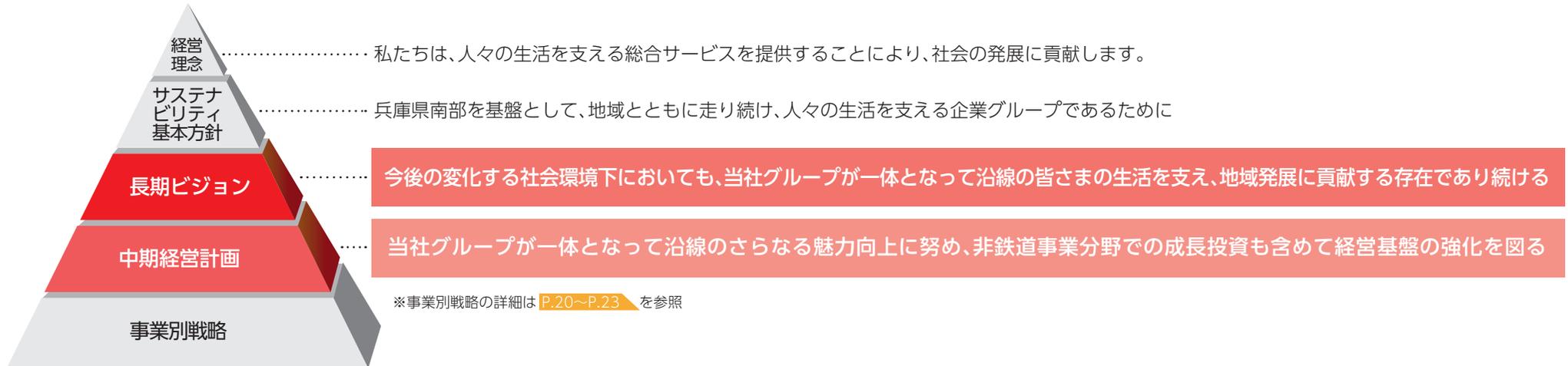
ESG	マテリアリティ	対象事業	あるべき姿	非財務KPI、目標値、今後の取り組みなど ※（ ）内の年度は目標年度
E (環境)	環境に配慮した事業活動の推進	鉄道	すべての車両を省エネルギー化	省エネ車両比率70.0%(2032年度) 鉄道運行に係る電力使用によるCO <sub>2</sub> 排出量 2013年度比△46.0%以上(2030年度)
		バス	すべての車両が環境性能に優れた車両となっている	環境性能の高いバス車両比率38.0%(2025年度)
		流通	マイバッグ持参が浸透することによるレジ袋や紙袋等の削減	容器包装(レジ袋・紙袋・包装紙)の売上高あたりの使用量 2000年度比△40.0%(2030年度)
			高効率型の機器類への更新によるエネルギー使用量の削減	百貨店運営に係るCO <sub>2</sub> 排出量2013年度比△48.0%以上(2030年度)
		不動産	CO <sub>2</sub> 排出量が少ない不動産の開発	当社単独の新築分譲マンション事業におけるZEH-Mの採用率100%(2025年度)
S (社会)	安全・安心・快適なサービスの提供	鉄道	有責事故・重大インシデントを発生させない	有責事故・重大インシデント発生件数0件
		バス	有責重大事故(死傷事故)を発生させない	有責重大事故(死傷事故)発生件数0件
	鉄道	各地域の特性に応じて、すべての駅が賑わいを創出	・行政と連携した駅前整備計画の遂行 ・駅バリアフリー化工事の推進	
		沿線の定期外利用者が増加	・須磨・垂水エリアをはじめとする沿線施設との連携強化により、最寄駅の利用者数が増加	
	バス	垂水・舞子地域にとって必要不可欠な移動手段であり続ける	垂水・舞子地域を支える社会インフラとして、路線網や主要系統の運行間隔の維持をはじめ利便性の高いサービスの提供	
	流通	山陽姫路駅前の賑わいを創出	まちの賑わい創出に資するために、店舗の魅力向上につながる全館催事の開発を通じて集客力の向上をはかる	
	不動産	駅を中心とした開発による沿線価値の向上	最重点地区である山陽姫路駅周辺再整備の推進や、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	
G (ガバナンス)	多様な人財の育成と、一人ひとりが能力を發揮できる環境づくり	鉄道・不動産	多様な人財がさまざまなライフステージにおいて活躍できている	・係長級以上の指導的地位につく女性社員数 2021年度比2倍以上(2025年度) ・勤続年数満5年以上の女性社員数 2021年度比2倍以上(2025年度) ・多様な人財の活躍に向けた経験者採用の強化
		グループ 全社	コンプライアンス意識と法令遵守意識を高め、違反を発生させない	重大な法令違反件数0件

※ ■部分は2025年度より新たに設定した項目

# 長期ビジョン・中期経営計画の概要

当社グループは持続的に企業価値の向上をはかるため、長期ビジョンとなる「10年後(2032年度)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である中期経営計画(2023~2025年度)に取り組んでいます。

## ▶ 長期ビジョン・中期経営計画の位置づけ



	中期経営計画 2023~2025年度	長期ビジョン 2032年度
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 長期ビジョンとなる「10年後(2032年度)のあるべき姿」に向かうための基盤づくりの3年</li> <li>● コロナ禍を経た社会の変化や人々の行動が変容するなか、主力の鉄道事業だけでなく、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はかり、適正な利益水準の維持を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 当社グループが持続的に企業価値の向上をはかるため、「10年後(2032年度)のあるべき姿」を明確化した長期ビジョンを設定</li> <li>● 厳しい環境が想定される運輸業、流通業でも確実に利益を計上していくとともに、成長事業の不動産業も含めてグループ全体で発展を目指す</li> </ul>
基本戦略	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 安全・安心・快適な輸送の維持・向上</li> <li>② 沿線の開発可能余地についての徹底的な検証と実行</li> <li>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</li> <li>④ サステナビリティ基本方針を踏まえた経営の推進</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① さらなる安全・安心・快適な輸送の実現</li> <li>② 沿線を中心とした主要エリアにおける再整備の推進</li> <li>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</li> <li>④ サステナビリティ経営の推進</li> </ol>
数値目標 (連結)	<b>2025年度</b> 営業利益:3,050百万円 有利子負債/EBITDA倍率:6倍台を維持	<b>2032年度</b> 営業利益:3,800百万円 有利子負債/EBITDA倍率:6倍台を維持

## 長期ビジョン・中期経営計画の概要

### 事業別戦略

長期ビジョン(2032年度)		中期経営計画(2023~2025年度)
10年後のあるべき姿		基本戦略
 運輸セグメント (鉄道事業)	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>より安全・安心・快適な輸送の実現</li> <li>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</li> <li>収支構造の強靱化による、適正な収益確保の継続</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol>
 運輸セグメント (バス事業)	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol>
 流通セグメント (百貨店事業)	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>長期的視野に立った営業体制案の策定</li> <li>効率経営のさらなる推進</li> <li>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</li> </ol>
 不動産セグメント	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ol>

※事業別戦略の詳細は P.20~P.23 を参照

## 長期ビジョン・中期経営計画の概要

計画2年目である2024年度は、長期ビジョンおよび中期経営計画に基づいた各種施策を着実に推進した結果、営業利益は4,065百万円、有利子負債/EBITDA倍率は5.5倍となりました。

今後も少子高齢化や人口減少の進行、物価や金利の上昇などの厳しい経営環境に対して、4つの基本戦略に基づく施策を着実に実行するとともに、資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、2026年4月からはじまる次期中期経営計画の策定を進めるなかで、適切な利益水準と財務規律を維持しながら経営基盤の強化に努め、グループ一体となり持続可能な社会の実現への貢献と、持続的な企業価値向上を目指します。

### ▶ 2024年度経営成績

- 運輸業の鉄道事業では、沿線企業の活況や神戸須磨シーワールド・マリニピア神戸等の沿線施設のリニューアルにより行楽需要が好調であったことなどから、前期に比べ増収増益
- 不動産業では、分譲規模の差などにより、前期に比べ減収減益
- グループ全体では前期に比べ減収減益となったが、運輸業を中心にコロナ禍からの回復が想定を上回った影響等により、営業利益は2025年度の中計目標を上回る水準を確保
- 設備投資が着実に進捗するなかで、有利子負債残高が想定範囲内で推移したことに加え、営業利益の増加に伴うEBITDAの伸長により、有利子負債/EBITDA倍率は2025年度の中計目標よりも改善



### ▼ 設備投資額（連結）

セグメント名	2023～2025年度中計(3ヶ年分)	2023～2024年度実績	2023～2024年度実績の内訳
運輸セグメント(鉄道事業)	16,227 百万円	6,927 百万円	夢前川駅バリアフリー化 ほか
運輸セグメント(バス事業)	1,108 百万円	476 百万円	バス車両更新 ほか
流通セグメント(百貨店事業)	1,026 百万円	968 百万円	売場増床(南館) ほか
不動産セグメント	10,094 百万円	7,698 百万円	収益不動産取得・建設 ほか
その他	307 百万円	471 百万円	—
計	28,762 百万円	16,543 百万円	—

### ▶ 4つの基本戦略の進捗状況



#### 安全・安心・快適な輸送の維持・向上

- 夢前川駅でのバリアフリー化の完成および南改札口の新設
- 列車内防犯カメラ設置の推進(2028年度末に全車両への設置完了予定)
- QR乗車券やクレジットカード等のタッチ決済による乗車サービスを開始
- 利用動向を踏まえたダイヤ改正を実施し、新たに別府駅に特急列車を停車



#### 沿線の開発可能余地についての徹底的な検証と実行

- 明石市西新町駅南側での複合開発事業の推進(介護付有料老人ホームおよび分譲マンションの建設着手)
- 高架下商業施設「MOLTIたるみ」の東館リニューアルオープンおよび東別館リニューアル工事の推進
- 山陽姫路駅ビル1階への山陽百貨店南館の出店や東西通路のリニューアルによる山陽姫路駅周辺の賑わい創出



#### 非鉄道事業分野での成長投資を通じた経営基盤の強化

- 名古屋市中区において中京圏で初となる収益不動産の取得
- 沿線内外における分譲マンション事業・宅地分譲事業の推進
- フランチャイズ店舗の新規出店による事業拡大(飲食業2店舗・スポーツ業1店舗)



#### サステナビリティ基本方針を踏まえた経営の推進

- ESGの各マテリアリティに基づく目標やKPIの進捗管理

# 事業別戦略【運輸セグメントー鉄道事業】

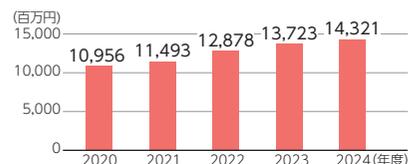
## ▶ 鉄道事業の概要

### 安全・安心を基盤に“地域になくはならない鉄道”として

阪神電気鉄道との相互直通運転により、直通特急は山陽姫路駅～神戸三宮駅・大阪梅田駅間を乗り換えなしで運行するほか、神戸高速線を介して阪急電鉄・神戸電鉄と接続し、兵庫県南部の交通ネットワークの一翼を担っています。



### ▼ 鉄道事業 営業収益



### ▼ 鉄道事業の輸送人員 (千人)

	2022年度	2023年度	2024年度
定期	35,463	37,264	38,463
定期外	19,951	20,738	21,619
計	55,415	58,003	60,082

## ▶ 2024年度の業績概況

鉄道事業においては、「大阪・関西万博」の開催に向け、機運醸成の取り組みとして公式キャラクターをデザインしたラッピング列車とロープウェイの運行を開始したほか、神戸須磨シーワールドのグランドオープンにあわせて、予約不要で入館できる「神戸須磨シーワールドきっぷ」の発売や、リニューアルオープンした神戸市立須磨海づり公園の指定管理業務を受託するなど、沿線の諸施設や自治体等との連携を強化するなかで、エリア価値の向上とさらなるお客さま誘致をはかりました。また2025年2月には利用動向を踏まえたダイヤ改正を実施し、新たに別府駅に特急列車を停車させるなど、お客さまの利便性向上にも努めました。

鉄道事業の営業収益については、行楽需要の回復や沿線企業の活況を受けて輸送人員が増加したことなどにより、増収となりました。

## ▶ 中期経営計画の概要

### 10年後のあるべき姿

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

## ▶ 今後の成長ドライバー

### 次世代乗車券への対応による利便性の向上

乗車券の脱磁気化およびデジタル化へのシフトによるお客さまの利便性向上や増加しているインバウンド等への対応のため2025年4月からQRコード\*を活用したデジタル乗車券サービス「スルッとQRtto」\*やクレジットカード等のタッチ決済による乗車サービスを開始しました。

今後は、QR乗車券のさらなる普及に向けて、魅力ある企画乗車券の開発や乗車サービスのメリットのPRを積極的に行います。

\*QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です  
\*スルッとQRttoは(株)スルッとKANSAIの登録商標です



### アフターコロナにおけるインバウンド戦略

神戸空港の国際化や訪日外国人の増加により新たなインバウンド戦略として、QR乗車券やクレジットカード等のタッチ決済による乗車サービスを開始したほか、外国語のご案内が可能な姫路駅コンシェルジュの配置や関西MaaS協議会および神戸観光MaaS協議会に加盟し、移動と観光を一体的に提供するデジタル企画乗車券を発売しています。また、2024年12月に国営台湾鉄路股份有限公司(臺鐵公司)との姉妹鉄道協定締結10周年を記念し、共同で両社の沿線の魅力をPRしています。



取締役常務執行役員  
鉄道事業本部長  
増田 隆治

## 事業責任者コメント

### Q1.中期経営計画(2023年度～2025年度)の進捗

人流の回復により鉄道事業の収支は順調に推移しており、計画を上回る数値を達成できる見込みです。また、より安全・安心・快適な輸送の実現に向けて、6000系車両への更新や駅バリアフリー化、法面防護・耐震補強工事の実施、踏切AI監視システムや車内防犯カメラの導入などに取り組んでいます。このほか、沿線自治体、各施設と連携を強化し、企画乗車券の発売やイベントの開催など、沿線の魅力・価値の向上にも取り組んでいます。

### Q2.今後の事業の展開

2025年4月より導入したQR乗車券などの次世代乗車券は、大変ご好評をいただいております。内外の幅広いお客さまにより便利に鉄道をご利用いただけるようになりました。引き続き、利便性向上の施策を推進するとともに、踏切事故撲滅やまちの活性化に寄与する高砂駅～荒井駅付近連続立体交差事業の推進、駅バリアフリー化、老朽化施設の更新など、より安全・安心・快適な輸送の実現に向けて取り組んでいきます。また、部門間を横断する情報の一元管理や、暗黙知の可視化を目的として、GISシステムの導入を進めています。今後は、安定的な事業収益の確保に加え、AIやDXなどの最先端技術を活用した、より効率的な事業運営についても検討を進めていきます。

# 事業別戦略【運輸セグメントーバス事業】

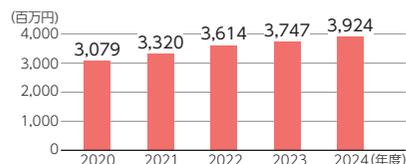
## ▶ バス事業の概要

### 地域の大切な移動手段として、これからも人々に愛される乗り物へ

主力の一般乗合事業を中心に、垂水・舞子地域等における住宅・団地の開発に伴う旅客需要に応じ、路線や車両数、ダイヤ本数の増等、事業規模を拡大してきました。今後も地域の大切な移動手段として、きめ細かな交通網の維持や利便性の向上を通じて、地域社会での存在価値を高めていきます。



### ▼バス事業 営業収益



### ▼一般路線バスの輸送人員 (千人)

	2022年度	2023年度	2024年度
定期	8,309	8,381	8,842
定期外	9,754	10,151	10,183
計	18,064	18,532	19,026

## ▶ 2024年度の業績概況

一般乗合事業においては、燃料価格をはじめとする運行経費の上昇を踏まえ、2024年10月に運賃改定を実施しました。神戸市バス受託事業においては、2023年4月より受託車両数が拡大したことにより、増収となりました。貸切・旅行事業においては、一般団体や学校団体および個人顧客などからの受注に注力したほか、契約送迎事業においては、近隣の大型商業施設との送迎契約を再開するなど需要の取り込みにも努めました。

バス事業の営業収益については、運賃改定を実施したことや輸送人員が増加したことなどにより、増収となりました。

## ▶ 中期経営計画の概要

### 10年後のあるべき姿

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

## ▶ 今後の成長ドライバー

### 垂水・舞子地域への経営資源の集中

バス事業を維持していくためには、バス運転士の確保および効率的な事業運営等、事業の選択と集中が必要となります。

重要な経営基盤である垂水・舞子地域においてバスサービスを高いレベルで維持するとともに、神戸市バス受託事業を推進することにより、地域とともに山陽バスも発展していくことを目指しています。



### 貸切バス事業の積極的な営業推進

貸切バス事業は、一般団体からの受注が増加傾向にあり、今後も積極的な投資と営業を推進する一方、働きやすい職場環境を整えることでバス運転士不足を解消し、繁忙期等の需要に対応できるような体制をつくっていきます。加えて、魅力的な自社バスツアーの企画や神戸空港の国際化による、インバウンド需要の取り込みおよびアウトバウンドでの需要創出の検討を進めています。



### ▼貸切バスの稼働台数比率

(2019年度の稼働台数を100%とした場合) (%)

	2022年度	2023年度	2024年度
2019年度比	100.2	118.9	116.4

山陽バス株式会社  
代表取締役社長  
川久保 文昭

## 事業責任者コメント

### Q1.中期経営計画(2023年度～2025年度)の進捗

中期経営計画の基本戦略のひとつである「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」については、一般乗合事業において、燃料価格をはじめとする運行経費の上昇を踏まえ、2024年10月に運賃改定を実施しました。また、サステナビリティに関する取り組みとして、環境性能の高いバス車両への更新や、女性運転士が活躍できる雇用環境の整備や採用強化、男性育児休業取得率100%を達成(2024年度)など、あらゆる人材が活躍できる職場づくりに向けた様々な施策を実行しています。これらの取り組みを通じて、地域を支える社会インフラとしての役割を果たしながら、地域の持続的な発展に貢献できるよう、今後も取り組みを継続していきます。

### Q2.今後の事業の展開

交通インフラとして地域とともに歩んできたバス事業は、現在、地域の少子高齢化や乗務員不足の深刻化といった、喫緊の課題に直面しています。このようななか、垂水・舞子地域において利便性の高い路線バスサービスを持続的に提供するとともに、神戸市バスからの運行受託を推進します。また、貸切バス事業における旅客需要の取り込みによる収益拡大に向けて、積極的な投資と営業活動を推進するなど、経営資源を収益性や将来性の高い事業に重点的に配分・運営することで、経営の効率化と競争力の強化をはかっていきます。人口減少や高齢化が進むなかでも、誰もが安心して移動できる交通網の維持や利便性の向上を目指して取り組んでいきます。

## 事業別戦略【流通セグメントー百貨店事業】

### 百貨店事業の概要

「お客さま第一」の企業精神に則り人々と地域の生活文化の向上に貢献する企業を目指します

1953年に開業し、山陽電車のターミナル駅に直結した姫路地区唯一の百貨店として、地域に根付きお客さまから愛される店舗となるよう営業をしています。2023年にオープンした南館に、姫路では初出店となるブランド等を導入し、新たな顧客層の獲得に注力するとともに、人気の食品催事や美術催事等の催事開発により、お客さまの来店促進と売上確保に努めています。



#### ▼百貨店業 営業収益



#### ▼来店客数比率 (2019年度の来店客数を100%とした場合) (%)

	2022年度	2023年度	2024年度
2019年度比	77.3	81.3	81.5

※2023年度に新型コロナウイルス感染症が5類へ移行し、来店客数は2019年度の水準に戻りつつあります。

### 2024年度の業績概況

百貨店事業においては、南館増床による新規顧客の定着率向上を目指し、既存売場の魅力を高める取り組みとして、快適な店舗空間の提供による顧客満足度の向上のため喫茶「プランカフェ オリブ」をオープンしたほか、商品力を強化するため婦人服売場に「レキップ」、食料品売場に佃煮専門店「神宗」などの新規テナントを導入しました。

百貨店事業の営業収益については、来店客数の回復や南館オープンによる効果が通年で寄与したものの、前年度に好調であった婦人服を中心に反動が見られ、減収となりました。

### 中期経営計画の概要

10年後の  
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 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

### 今後の成長ドライバー

#### 外商部門の人財増強による 次世代顧客への深耕と強化

外商部門ではお客さまとの信頼関係を大切に、喜んでいただける商品の調達・提供を行っています。外商顧客向けの取り扱い商材を増やし、商品力の強化に努めたほか、外商部員の増加やお客さまへの積極的なアプローチを通じて、既存のお客さまに加え、次世代のお客さまへも、山陽百貨店の魅力を訴求していきます。



#### ■2024年度

- 外商顧客数 — 前年度比+0.5%
- 外商売上高 — 前年度比+0.4%

#### 山陽姫路駅ビル1階(南館)出店の効果発揮と 店舗の魅力向上につながる全館催事の開発

2023年に増床オープンした南館において、姫路初出店のブランドを導入するなど、新たな顧客層の開拓に努めています。また、南館出店の効果を全館に波及させるため、新規テナントの導入や生活雑貨フロアの改装、集客力のある催事を通じて全館の魅力の底上げを実施し、お客さまの来店機会創出・定着につなげていきます。



- 南館との相乗効果により売上UP
- 化粧品 — 前年度比+3.4%

※詳細は P.27 を参照

株式会社山陽百貨店  
代表取締役社長  
高野 勝



### 事業責任者コメント

#### Q1.中期経営計画(2023年度~2025年度)の進捗

中期経営計画の基本戦略のひとつである「長期的視野に立った営業体制案の策定」について、常にこの方針を念頭に置きながら、各種施策の計画・実行に取り組んでいます。山陽百貨店の将来を見据えた新しい営業体制のあり方について、具体的には、営業部門での大型テナントの誘致による南館開発、外商部門のラグジュアリーブランドの展開拡大による顧客の強固な囲い込み、管理部門の新たな基幹システムの導入による業務効率の向上等の、厳しい商環境を生き抜くための未来に焦点を当てた取り組みを、十分な検討を重ねながら着実に実行に移しています。特に、売場空間の活性化と魅力の維持に注力し、常に営業施策のブラッシュアップを心掛けながら、時代に即した店舗づくりを目指しています。

#### Q2.今後の事業の展開

山陽百貨店の永遠のテーマ「笑顔と挨拶」を全社員の力で最大限に深化させることを通じて、あらゆるお客さまから信頼・評価されるとともに「おもてなし」のあふれる企業風土の醸成を目指しています。あわせて、注目度の高い新ショップの導入や新商品の拡充を重点的に行うことで、常に鮮度の高い売場空間の創出に取り組んでいきます。さらに、これらの施策を確実に推進・実現していくための基盤として、経営のスリム化と業務の効率化についてもこれまで以上に注力し、企業としての「基礎体力」の強化をはかっていきます。これらの取り組みの積み重ねこそが、次なる新事業の展開をさらに飛躍させる大きな原動力になると信じ、今後もたゆまぬ努力を続けていきます。

## 事業別戦略【不動産セグメント】

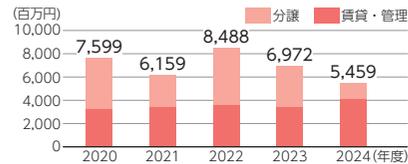
### ▶ 不動産業の概要

#### 地域と共創しながら持続可能な社会に貢献する総合デベロッパーとして

当社主要駅を中心とした魅力あるまちづくりに注力し、鉄道高架下や保有土地の有効活用などを通じて地域の発展に寄与しています。また、当社沿線や京阪神・首都圏エリアを中心に、分譲事業(マンション・戸建)、賃貸事業(マンション・商業・事務所)など、多岐にわたる事業を積極的に展開し、総合デベロッパーとして挑戦し続けています。



#### ▼不動産業 営業収益



#### ▼主要な賃貸物件

● 住居	29件	● 事務所	6件
● 商業	14件	● 土地貸付	42件

### ▶ 2024年度の業績概況

分譲事業においては、明石市で「アルファリアス西二見」の建設・販売を開始し、神戸市須磨区では分譲宅地「フォレストガーデン東須磨駅前S-TERRACE」を販売したほか、加古川市で「ブランシエラ加古川リアラス」、神戸市西区で「クレヴィアシティ西神中央」の販売を進めました。賃貸事業においては、名古屋市中区で、中京圏で初となる賃貸マンションを取得するなど、さらなる事業基盤の拡充に注力しました。

不動産業の営業収益については、賃貸事業では増収がはかれたものの、分譲事業における前期との分譲規模の差などにより減収となりました。

### ▶ 中期経営計画の概要

#### 10年後の 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

### ▶ 今後の成長ドライバー

#### 収益不動産の計画的な取得および入れ替え

不動産事業において安定的な収入の拡大をはかるため、沿線や京阪神・首都圏エリアを中心に賃貸事業を展開しています。

2024年度は名古屋市中区において、中京圏で初となる賃貸マンション「エス・キュート丸の内」を取得しました。今後も収益拡大に向けて、賃貸マンションや商業ビルなど、エリアや用途の異なる収益不動産を取得し、リスクを分散しながらアセット全体の成長をはかっていきます。また並行して、持続的な資産運用を目指し保有資産の入れ替えにも取り組みます。



エス・キュート丸の内

#### 駅周辺の再整備および分譲事業の推進

明石市西新町駅南側で介護付有料老人ホームや分譲マンションの建設に着手するほか、山陽姫路駅周辺の再整備や山陽明石駅等の主要駅周辺での開発に向けた取り組みを進め、収益拡大に取り組むとともに「住みたくなる」「訪れたくなる」魅力あるまちづくりを推進していきます。

また、尼崎市および京都府長岡京市において新たな分譲マンション計画にも取り組んでいます。今後も継続的に、沿線や京阪神エリアを中心に分譲事業を推進し、収益拡大をはかっていきます。



西新町南分譲マンション完成予想図

取締役専務執行役員  
開発事業本部長  
米田 真一



### 事業責任者コメント

#### Q1.中期経営計画(2023年度～2025年度)の進捗

中期経営計画の基本戦略のひとつである「沿線重点地区における保有物件開発」については、沿線の活性化のため保有物件開発を進めており、山陽垂水駅では高架下商業施設「MOLTIたるみ」東館を2024年12月にリニューアルオープンさせたほか、西新町駅高架下での店舗開発や西二見駅での分譲マンション事業に着手しました。また、収益基盤の強化のため、収益不動産を継続的に取得しており、これまでに大阪市内と名古屋市内において賃貸マンションの取得や開発も進めています。さらに、計画的な資産入れ替えにつきましても、売却物件の選定や条件設定などを進めています。

#### Q2.今後の事業の展開

少子高齢化や人口減少が加速するなか、今後も当社沿線が魅力ある沿線として皆さまに選ばれ続けられるよう、安全・安心なまちづくりを通して、沿線価値向上に取り組むとともに、沿線内外での収益力の向上や、収益基盤の拡充を通じて成長分野と位置づける不動産業全体を強化します。再開発が進む山陽垂水駅東側エリアでは、高架下商業施設「MOLTIたるみ」東別館のリニューアルを行い、より一層賑わいのあるエリアとなるよう注力します。また、西新町駅南側での介護付有料老人ホーム建設と分譲マンション事業の着手に加え、山陽明石駅周辺や山陽姫路駅周辺の開発・再整備に向けた基本構想や事業計画の策定を進め、沿線重点地区における保有物件の開発によるまちの活性化や魅力あるまちづくりを推進します。

# マテリアリティの取り組み

## マテリアリティ(E) | 「環境に配慮した事業活動の推進」

当社グループでは、マテリアリティのひとつに「環境に配慮した事業活動の推進」を掲げ、自家用乗用車に比べCO<sub>2</sub>排出量が大幅に少ない鉄道やバスの利用促進により、社会全体でのエネルギー使用量およびCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組むとともに、省エネ車両の導入や再生可能エネルギーの活用などにより、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減にも取り組んでいます。

## 公共交通機関へのシフトを促す取り組み

### ❖ お得な運賃サービスの提供

当社では、対象区間が乗り放題でお得な「三宮・姫路1dayチケット」などの企画乗車券(磁気、QR)を販売しているほか、当社・山陽バスともにICカードを活用した割引・ポイントサービスを実施しています。



### ❖ 利便性の維持・向上

当社では、スマートフォン向けに「山陽アプリ」を配信し、運行情報や走行中の列車の位置情報をタイムリーに提供しています。また、当社・山陽バスともに、全国の交通系ICカードにも対応しているほか、お客さまに利用いただきやすいダイヤ設定に努めています。



### ❖ 乗降時のバリアフリー化の推進

当社線の各駅では、エレベーターやスロープ設置により、段差の解消に取り組んでいます。現在は49駅中28駅をバリアフリー化しており、今後もバリアフリー化を推進することで子育て世代、高齢者、障がい者の方の移動負担の軽減に取り組んでいきます。(2025年3月現在)

山陽バスでは、すべての乗合車両が「バリアフリー」対応となっており、現在は乗降のしやすさに優れた「ノンステップ車両」への置き換えを段階的に進めています。



### ● 鉄道・バス利用促進によるCO<sub>2</sub>排出量の削減効果

自家用乗用車のCO<sub>2</sub>排出量に比べ、鉄道は87%、バスは56%削減できます。鉄道、バスの利用を推進することで、社会全体のCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。

出所：国土交通省「鉄道分野におけるカーボンニュートラル加速化検討会」

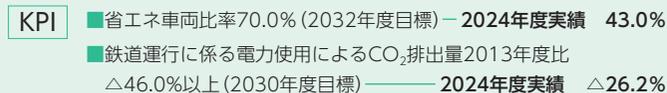
輸送機関の単位あたりCO<sub>2</sub>排出量  
g-CO<sub>2</sub>/人km (1人を1km輸送するために排出されるCO<sub>2</sub>)



## 事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減の取り組み

### ❖ 省エネ車両(6000系)の導入

当社では、従来型車両に比べ1編成あたりの消費電力を50%以上削減した6000系車両への置き換えを進めています。



### ❖ LED設備の導入

当社では、駅照明や信号機、踏切警報灯などのLED化を推進し、消費電力量の低減をはかっています。(駅照明は全駅LED化が完了)



### ❖ 再生可能エネルギーの活用

須磨浦ロープウェイなどで使用する電力を実質的に再生可能エネルギー100%に変更し運行しています。この取り組みにより年間約100tのCO<sub>2</sub>を削減しています。(2024年度実績)



### ❖ 環境性能に優れたバス車両への置き換え

山陽バスでは、環境負荷の軽減をはかるため、環境性能の高いバス車両への更新を進めています。



### ❖ EVタクシーの導入

山陽タクシーでは、EVタクシー(日産リーフ)10台を導入しています。従来に比べて大幅にCO<sub>2</sub>排出量を削減することができ、かつ社会全体のカーボンニュートラルの意識向上を促進します。



## マテリアリティの取り組み

### ❖ 高効率型の機器類への更新によるエネルギー使用量の削減

山陽百貨店では、空調設備の更新や照明のLED化により、百貨店運営に係るCO<sub>2</sub>排出量の削減を進めています。

KPI ■百貨店運営に係るCO<sub>2</sub>排出量2013年度比△48.0%以上(2030年度目標)  
2024年度実績 △15.7%

### ❖ ZEH-M(ゼッチ・マンション)への取り組み

ZEHに係る2030年の政策目標達成に向け、当社では、ZEHデベロッパーとして環境負荷の低減・持続可能な社会の実現に向けてZEH-Mの普及に取り組んでいきます。明石市西新町駅南側で建設中の分譲マンションでは、「ZEH-M Oriented」認証を取得しています。(2026年度竣工予定)

KPI ■当社単独の新築分譲マンション事業におけるZEH-Mの採用率100%  
(2025年度目標)



### ❖ 賃貸物件に太陽光発電システムを導入

当社では、沿線に複数の介護付有料老人ホームを建設するなど、高齢者が安心して暮らせる住環境を提供することにより、持続可能なまちづくりに貢献するとともに、一部の物件で太陽光発電システムの導入により環境負荷の低減をはかっています。明石市西新町駅南側で建設中の介護付有料老人ホームにおいても、太陽光発電システムの導入を予定しています。(2026年度竣工予定)



## プラスチックごみ等の削減の取り組み

### ❖ マイバッグ持参の浸透によるレジ袋や紙袋等の削減

山陽百貨店では、容器包装(レジ袋・紙袋・包装紙)の削減に取り組んでいます。店内でのポスターの掲示による周知やエコ包装の推奨など、お客さまのご理解とご協力をいただきながら取り組みを進めるほか、2024年9月より環境に配慮した事業活動をさらに推進するため、紙袋を有料化しました。



掲示ポスター(日本百貨店協会作成)

KPI ■容器包装(レジ袋・紙袋・包装紙)の売上高あたりの使用量  
2000年度比△40.0%(2030年度目標) 2024年度実績 △54.5%

### マテリアリティ(S) | 「安全・安心・快適なサービスの提供」

当社グループでは、マテリアリティのひとつに「安全・安心・快適なサービスの提供」を掲げ、お客さまと従業員の命を守り、安定した輸送で快適なサービスを提供するために、各施策を推進しています。

## 安全方針の制定や安全管理体制、安全対策の強化

### ❖ 安全方針と安全目標

「安全・安心」はすべての事業の根幹であり、交通事業者に課せられた社会的使命です。当社では、安全に関する基本的な方針として安全方針を制定し、社長をトップとする安全管理体制を構築して運用しています。

#### ●安全方針

1. 私たちは、**すべてにおいて安全を最優先**します。
2. 私たちは、**法令・規則を遵守し、執務を厳正**に行います。
3. 私たちは、**安全の維持向上に努め、不断の改善**を行います。

#### ●安全目標

**「有真事故」および「重大インシデント」ゼロを継続**します。

### ❖ 安全マネジメント

当社では、社長が委員長を務める鉄道安全推進委員会を毎月1回開催しています。他に、鉄道事業本部鉄道安全推進委員会(毎週1回)、鉄道安全推進指導会議(毎月1回)、施設部安全推進会議(毎週1回)もあわせて開催しています。また、社長および執行役員による現場巡視を月1回以上実施し、リスクの予防・低減に努めています。

#### ▼有真事故・重大インシデント以外の事故等の状況(2024年度実績)

鉄道運転事故 ●踏切障害事故 ————— 4件  
●鉄道人身障害事故 ————— 1件  
輸送障害(鉄道運転事故以外の鉄道輸送に障害を生じた事態)  
●鉄道内要因によるもの ————— 7件  
●鉄道外要因によるもの ————— 9件

#### KPI

■有真事故・重大インシデント発生件数0件  
2024年度実績 0件

### ❖ 自然災害対策の推進

当社では、軌道やトンネル・橋りょう等の維持管理に加え、激甚化する自然災害に備えた法面防護や高架橋の耐震補強を行っています。

KPI ■自然災害による人的被害件数0件  
2024年度実績 0件

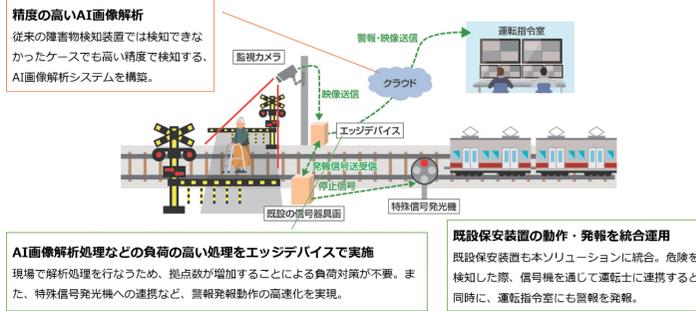


須磨浦公園駅～山陽塩屋駅間 法面防護工事

## マテリアリティの取り組み

### ❖ AI・DXの最先端技術を活用 **DX**

当社では、踏切内での事故を防止するために、踏切内に取り残された人をAIにより検知するシステムを導入しているほか、踏切内の異常事態を知らせる踏切支障報知装置が動作した場合、ATS（自動列車停止装置）が連動して動作するシステムの導入を進めています。



### ❖ 運転安全マネジメント・安全に関する外部評価

山陽バスでは、輸送の安全の確保が事業経営の根幹であるという認識のもと、「輸送の安全に関する基本的な方針」を定め、「安全・安心」を安定的に提供するバス事業者として、社長以下全社員が丸となって取り組んでいます。また、公益社団法人日本バス協会が実施する「貸切バス事業者安全性評価認定制度」で最高ランクとなる「三ツ星」に認定されています。（2025年3月現在）



#### ▼実施内容（2024年度）

- ドライブレコーダー映像を活用した事故事例の検証
- 事故対策委員会の開催 等

#### KPI

- 有責重大事故（死傷事故）発生件数0件

2024年度実績 1件

## 安心・快適な輸送サービス

### ❖ 車内防犯カメラの設置を開始

当社では、列車内のセキュリティ向上と犯罪抑止を目的として車内防犯カメラの設置を開始しました。

（2028年度末に全車両への設置完了予定）



### ❖ ユニバーサルデザインタクシーの導入

山陽タクシーおよび大阪山陽タクシーでは、高齢のお客さまも乗り降りしやすいユニバーサルデザインタクシーの導入を進めています。

### マテリアリティ(S) | 「安全・安心・快適なサービスの提供」

「多様な人材の育成と、一人ひとりが能力を発揮できる環境づくり」

輸送の最大使命である「安全・安心」はすべての事業の根幹であるため、いかなる場合でも安全最優先で行動できるよう教育を行っています。

## 「安全・安心」の強化に向けた教育・訓練

### ❖ 自社の教習所で乗務員を育成 **人的資本**

当社では、東二見の鉄道事業本部総合事務所に国土交通省の指定を受けた動力車操縦者甲種養成所（教習所）を有しており、これまでに多くの乗務員を育成しています。



教習所での授業

### ❖ 教育内容の充実 **人的資本**

当社では、全乗務員に対して、毎月1回、2~4人単位の少人数で対面指導教育を、駅係員に対しては、駅運転関係教育を定期的実施しています。また、教育担当者の能力開発強化にも取り組んでおり、運転関係指導者講習会等の外部の発表会・講習会にも積極的に参加しているほか、安全管理体制における管理者に対し運輸安全マネジメントのさらなる向上を目的としたセミナーを開催しています。

山陽バスでは、全乗務員を対象とした集合教習を年2回開催し、役員による安全講話のほか、講師によるドライブレコーダー映像を活用した事故防止対策等の講習を実施しています。

※上記以外の人的資本の詳細は [P.28~P.29](#) を参照



運輸安全マネジメントセミナー



集合教習

### ❖ 事故・故障・自然災害を想定した訓練の実施

当社では、重大事故発生時に、正確な情報伝達、併発事故防止の処置、警察や消防への連絡、お客さまの救出救護、代替バス等の手配、復旧作業を安全・正確・迅速に行うことができるよう、全社的な緊急事態対応合同訓練を行っています。

山陽バスでは、バスジャック等の異常時対応訓練のほか、巨大地震・津波の発生を想定した初動対応マニュアルに基づき、地震発生時の初動対応および運行中の全車両に緊急地震速報を送信し、異常の有無、安否確認等の訓練を実施しています。

また当社・山陽バスとも、警察・消防と連携して、テロ対策や災害などを想定した合同訓練も実施しています。



列車防護訓練



消防との合同訓練

## マテリアリティの取り組み

マテリアリティ(S) | 「魅力的なまちづくり」「パートナーシップの強化」

### 駅を中心としたまちづくり、賑わいづくり

#### ❖ 駅バリアフリー化の推進

当社では、駅のエレベーターやバリアフリートイレをはじめとする、各種バリアフリー施設の整備を進めてきました。2024年6月には、姫路市と連携し夢前川駅のバリアフリー化(エレベーターの設置、バリアフリートイレの設置、男女トイレの改修、南改札口の 신설など)が完了しました。また、姫路市による南駅前広場の工事が完了し、2024年10月から供用を開始しました。その他の駅についても、県・市と連携し、鉄道駅バリアフリー料金制度を活用しながら、取り組んでいきます。



夢前川駅

#### ❖ 垂水・舞子地域にとって必要不可欠な移動手段の維持

山陽バスでは、垂水・舞子地域を支える社会インフラとして、路線網や主要系統の運行間隔の維持をはじめ利便性の高いサービスの提供を目指しています。充実した移動手段の提供により、まちづくりへの貢献をするとともに、“地の足”として地域を支えるため、山陽電車等、周辺の交通機関との連携をはかっていきます。

▼垂水・舞子地域の総営業走行キロと垂水区人口(各年度12月末時点)の推移

	2022年度	2023年度	2024年度
垂水・舞子地域総営業走行キロ(千km)	3,452	3,416	3,356
垂水区人口(人)	214,884	212,618	210,668

※路線エリア内の人口や利用人員に応じたダイヤ設定を行っています。



#### ❖ まちの賑わい創出と活性化

山陽百貨店では、まちの賑わい創出や店舗の魅力向上のため、集客力のある催事(食品催事など)を定期的に開催するとともに、新たな催事開発に今後も取り組むほか、周辺の商業施設や事業者と連携し、中心市街地の活性化や回遊性向上に資する取り組みにも注力しています。

▼集客・地産催事開催実績(2024年度)

- 北海道大物産展
- 日本列島絶品うまいもの大会
- 江戸・浅草まつり
- 山陽の日本酒まつり



初開催の江戸・浅草まつり

#### ❖ 山陽姫路駅周辺の再整備および山陽明石駅東エリアの開発

当社沿線の最重点地区である山陽姫路駅周辺におけるさらなる賑わいの創出や活性化をはかるため、同駅と山陽百貨店をつなぐ東西通路のリニューアルを実施するとともに、山陽姫路駅ビル1階を改装し、山陽百貨店南館をオープンしました。引き続き、当社グループ全体で、同駅周辺のエリア価値向上や賑わい創出に取り組んでいきます。

また、当社の主要エリアのひとつでもある明石エリアのうち山陽明石駅東エリアにおいて、駅を中心としたまちづくりに資する開発事業を推進していきます。



山陽姫路駅と山陽百貨店をつなぐ東西通路

#### ❖ MOLTItarみのリニューアルオープン

神戸市が取り組んでいる都市ブランドの向上と人口誘引につなげるプロジェクト「リノベーション神戸」の一環として、垂水エリアでも駅前再整備計画が進められています。当社においても、まちの玄関口となる「山陽垂水駅」直結の高架下商業施設「MOLTItarみ」の工事を進め、東館は2024年12月にリニューアルオープンしました。(東別館は2025年度にリニューアルオープン予定)



MOLTItarみ東館

### 行政、企業との連携

#### ❖ 神戸市との事業連携協定の締結

当社と神戸市、双方の強みを活かし、須磨・垂水エリアの来訪者の回遊を促す仕組みづくりや、駅からはじまる暮らしやすいまち、持続可能な地域の発展・好循環の実現等に向けて一層努めていきます。



須磨・垂水エリアへの定住・交流人口の創出

沿線価値向上を目指し、人々の生活を支えるサービスを提供

※取り組みの詳細は P.13 を参照

#### ❖ イベント・スポーツを通じて地域の活性化に貢献

当社は、毎年11月に開催される「神戸マラソン」への協賛、日本プロサッカーリーグ1部「ヴィッセル神戸」やJリーグパナソニックリーグワンディビジョン1「コベルコ神戸スティーラーズ」のオフィシャルパートナーとしての活動を通じて、沿線地域の活性化に貢献します。



神戸マラソン



ヴィッセル神戸  
© VISSEL KOBE

#### ❖ 山商×日本KFC こども食堂等への食材提供支援

ケンタッキーフライドチキン店舗を運営する山商では、関西圏では初めて、自治体、こども食堂等を運営する法人等の団体と協働し、調理済み商品を食材としてこども食堂等に提供する取り組みを行っています。

# 人的資本に関する取り組み

当社では、人材育成理念の一つでもある「目標が人間を動かし、環境が人間を変える」のもと、人材育成方針と社内環境整備方針を策定しています。人材育成方針では、人事制度と教育制度を両輪に、社員一人ひとりの個性や能力を最大限引き出し、事業の成長・発展につなげていきます。また、社内環境整備方針に基づき、多様な人材が個性や能力を発揮できる職場環境の整備を進めていきます。

マテリアリティ(S) | 「多様な人材の育成と、一人ひとりが能力を発揮できる環境づくり」

## ▶ 人材育成方針と社内環境整備方針

### 人的資本に関する基本的な方針

目標が人間を動かし、  
環境が人間を変える※

※当社の人材育成理念の一つとして掲げています

### 人材育成方針

人事制度と教育制度を両輪に、社員一人ひとりの個性や能力を最大限引き出し、必要な人材を計画的に育成・配置することで事業の成長・発展につなげていきます。

人事制度

教育制度

### 社内環境整備方針

ワークエンゲージメントを高め、多様な人材が個性や能力を発揮できる職場環境の整備を進めます。

様々な  
ライフステージに  
おいても継続的に  
活躍できる環境づくり

健康経営の  
推進

### ❖ 人事制度

性別や国籍、年齢等に関わらず、目標・成果・能力に連動した評価・昇格システムから成る人事制度を運用し、上司からの継続的なフィードバックを通して、社員一人ひとりの成長と挑戦を促す取り組みを実施しています。

### ❖ 教育制度

「階層別研修」を整備し、昇格時に各階層の職責に応じた教育を実施しているほか、鉄道事業では教習所を設置し、乗務員・駅務員の育成を行う(※1)など職種別に体系的な技能研修を実施することで、事業継続に必要な人材を計画的に育成・配置しています。

また、ダイバーシティ&インクルージョンの推進と社員の職場への定着を図るため、女性社員を対象とした「女性特有の健康課題に関する研修」、若年層を対象とした「フォローアップ研修」等や、法令遵守の徹底や倫理観の向上のため、全社員を対象としたコンプライアンス研修(※2)を実施しているほか、自己啓発支援制度を整備し、社員の自律的な成長を促しています。上記の研修やプログラムは、現業部門と事務部門の社員が合同で行うものもあり、同じ会社内で活躍する社員と幅広く交流することで、相互理解や信頼関係の構築にもつながり、社内理解が深まります。

他にも、DXの基礎等を学ぶための「DX研修(e-ラーニング)」を実施し、ITスキルの底上げを行うとともに、デジタル人材の育成を進めています。



年次別研修実施の様子

※1 乗務員・駅務員育成の詳細は [P.26](#) を参照

※2 コンプライアンス研修の詳細は [P.34](#) を参照

### ❖ 様々なライフステージにおいても継続的に活躍できる環境づくり

法定以上の育児・介護休業制度の整備、育児や介護などの際に柔軟に利用できる積立休暇制度やフレックスタイム制度の導入ならびに年次有給休暇の取得促進などを通して、社員一人ひとりが様々なライフステージで継続的に活躍できるよう取り組んでいます。

### 人的資本に関する取り組み状況

#### ● 総合職採用(新卒)

年度	採用人数	うち女性	入社3年末満離職率 <b>0%</b> ※直近5年間
2022年度	5名	2名	
2023年度	6名	2名	
2024年度	5名	1名	
2025年度	4名	1名	

#### ● 育児・介護に伴うフレックスタイム制の導入

2024年4月より、育児や介護などの際に柔軟に利用できるフレックスタイム制度を導入しました。

#### ● カムバック採用制度の導入

当社を退職した人が、他社で培った知識・キャリアを当社で活かし、活躍できるよう再入社の窓口を設けています。

#### ● 新たな指標と目標の設定 ※詳細は [P.29](#) を参照 経験者採用数

多角的な知見を有した経験者の採用により、組織における多様性の強化をはかるべく経験者採用に関する目標を2025年度より設定しました。

#### ● 男性の育児休業取得率

男性の育児参加を促進させ、ワークライフバランスを実現できるよう、育休を取得しやすい環境を整備するなど、より働きやすい職場づくりを促すことで、育休取得率を増加させます。

## 人的資本に関する取り組み

### ❖ 健康経営の推進

経営層と労働組合委員が参加する「健康経営推進会議」を設置し、労使一体となって「健康経営戦略」を定めるとともに、社員の健康保持・増進への取り組みの課題や効果を検証し、改善につなげていくことで、健康で明るく活き活きとした職場の形成を通じて社員のワークエンゲージメントの向上を目指しています。



健康課題	健康投資
生活習慣病の予防・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活習慣病の予防を目的としたウォーキングプログラム実施やスポーツクラブ利用補助</li> <li>重症化予防面談の実施</li> <li>30代も含めた保健指導の実施</li> </ul>
メンタルヘルス対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>セルフケアおよびラインケア研修の実施</li> <li>外部相談窓口の設置</li> <li>メンタル疾患による退職者復帰支援プログラム</li> </ul>
健康意識の向上と実践	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修の実施や社内報での啓発活動</li> <li>女性の健康に関する研修の実施</li> <li>人間ドック・乳がん検診・子宮頸がん検診などの費用補助</li> <li>インフルエンザ予防接種等の感染症対策</li> </ul>
喫煙率の減少	<ul style="list-style-type: none"> <li>禁煙外来の治療費補助や、新入社員を対象に喫煙の危険性に関する研修の実施</li> <li>禁煙チャレンジデーの設定</li> </ul>

### ▶ 主な指標と目標

当社では「多様な人材の育成と、一人ひとりが能力を発揮できる環境づくり」の実現を目指し、以下の目標を設定しています。

目的	項目	2025年度目標	2024年度実績
ダイバーシティ & インクルージョン推進	KPI 係長級以上の指導的地位につく女性社員数(2021年度比)	300%	300%
	KPI 勤続年数満5年以上の女性社員数(2021年度比)	300%	200%
	KPI 経験者採用による採用数	5人以上	1人
人財育成	階層別研修(昇格者研修)実施率	100%	100%
社内環境整備(エンゲージメント向上)	年次有給休暇取得率	95%以上	94.8%
	男性の育児休業取得率	50%以上	84.6%
社内環境整備(健康経営)	肥満者率(BMI25以上)	25%以下	27.3%

※ 黄色部分は2025年度より新たに設定した項目

※ KPI はマテリアリティの目標として設定している項目

### グループ会社での職場環境改善の取り組み

グループ各社においても、職場環境の改善を通じた従業員エンゲージメントの向上に取り組んでいます。



大阪山陽タクシーは2024年4月より「女性ドライバー応援企業」に認定され、女性従業員用の設備等の整備を推進しています。  
※山陽タクシーも同認定を受けています。



山電情報センターでは、個室ブースや大型モニターなど、充実した設備が整った「会議室兼休憩スペース」を新たに設置しました。

# 気候変動への対応に関する取り組み

マテリアリティのひとつに「環境に配慮した事業活動の推進」を掲げ、気候変動による事業への影響を懸念し、リスクと機会への対応について事業戦略を一体化していくための取り組みを行っています。また、地球温暖化をもたらす温室効果ガス削減および脱炭素社会への取り組みは、重要な課題と認識しており、気候変動への対応を計画的に推進するため、2023年3月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD提言)への賛同表明以降、同提言の枠組みに基づく情報開示を段階的に進めています。

マテリアリティ(E) | 「環境に配慮した事業活動の推進」

## TCFD提言に基づく気候変動関連の情報開示 TCFD

TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

### ▶ ガバナンス・リスク管理

#### 取締役会の役割

気候変動関連の問題については、取締役会が設置したサステナビリティ委員会(委員長:代表取締役社長)で対応しています。

※サステナビリティ委員会については [P.15](#) を参照

#### 評価・モニタリング

サステナビリティ委員会が中心となって各事業部門と連携しながら、想定される気候変動に関するリスク・機会の洗い出し、その特定と重要度の評価、評価の見直しを行うとともに、実行計画・対応策を検討し、定期的に実行状況を点検、フォローしています。

また、サステナビリティ委員会の取組状況は、取締役会へ報告しています。

#### 全社リスク管理とのつながり

当社グループの全社的なリスク管理については、リスク管理委員会を設置し、リスク管理規定に基づく管理を行っています。

そのうち気候変動リスクについては、サステナビリティ委員会において、リスクと機会のそれぞれについて発生可能性、影響度、対応策などの有無などによる評価の見直しを定期的を実施し、取締役会へ報告しています。

また、審議内容については、リスク管理委員会に共有しています。

### ▶ 戦略

対象範囲を運輸業、対象年を2030年としたシナリオ分析を行いました。シナリオ分析にあたっては、「2℃シナリオ(脱炭素社会への移行が進行)」と、「4℃シナリオ(現状を上回る温暖化対策が取られず温暖化が進行)」の2つを検討しました。

※シナリオ分析の結果は [P.31](#) を参照

#### ● 2℃シナリオ

炭素税の導入やエネルギー価格の変化によるコストの上昇が見込まれる一方、省エネ技術の導入に伴うコストの低下やCO<sub>2</sub>排出量の少ない公共交通の需要増大による収入の増加が期待できることなどが判明しました。

#### ● 4℃シナリオ

異常気象の激甚化に伴い保有資産が被害を受けることによる長期の連休や休業が発生し、修繕コストの増加と収益が減少するリスクが増大することなどが判明しました。

当社グループが持続可能な社会の実現に貢献し、自らも持続的な企業価値の向上を目指すために、使用するエネルギーを削減するなど、気温上昇が2℃を十分下回る水準の世界の実現に向けた取り組みを推進しています。

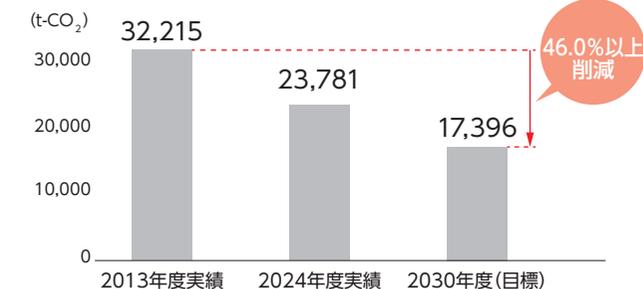
### ▶ 指標と目標

鉄道事業において、新造車両の導入や既存車両のリニューアルを進め、2030年度には鉄道運行に係る電力の使用によるCO<sub>2</sub>排出量を、2013年度比46.0%以上削減することを目標としています。なお、2024年度の排出量は、23,781t-CO<sub>2</sub>\*で、2013年度比26.2%の削減となりました。

引き続き、省エネルギー車両の導入を推進するほか、再生可能エネルギー由来の非化石証書の活用(CO<sub>2</sub>フリー電力の利用拡大)などにより、目標達成に向けて取り組んでいきます。

※関西電力におけるCO<sub>2</sub>排出係数(調整後排出係数)を使用

#### 鉄道運行に係るCO<sub>2</sub>排出量と削減目標



※指標・目標に向けたアクションは [P.24~P.25](#) を参照

## 気候変動への対応に関する取り組み

### シナリオ分析の結果・財務的な影響

#### 事業影響への評価

シナリオ	項目	事象	事業へのインパクト		重要度	主な対応策の方向性
脱炭素社会への移行に伴う リスク・機会 (2°Cシナリオ)	政策	炭素税の導入	リスク	カーボンプライシングの普及による炭素税などCO <sub>2</sub> 排出量に応じた新たな費用負担の発生	大	● CO <sub>2</sub> 排出量の要因分析、排出抑制策の実施検討
	市場	エネルギー価格の変化	リスク	発電コストの上昇による動力費の増加 化石燃料価格の高騰による燃料費の増加	大	● 運行や設備の保守を中心とした省エネ化の推進 ● 省エネ車両や設備の導入、それらの効率的な運用
			機会	省エネ技術導入によるコストの低下	中	
	テクノロジー	低炭素技術活用へ移行	リスク	水素自動車や電気自動車、自動運転車両等の普及による輸送人員の減少	中	● 新技術に関する情報の把握・分析 ● 省エネ車両や設備の導入
気候変動の物理的変化に 関連するリスク・機会 (4°Cシナリオ)	評判	顧客等からの評判変化	リスク	企業イメージの低下	中	● TCFDに基づく積極的な情報開示 ● 危機管理体制のブラッシュアップ ● 災害を未然に防ぐ防災対策工事の実施
			機会	公共交通機関の利用者増加、人材確保や資金調達時における好影響	中	
	急性	異常気象の激甚化	リスク	自社拠点の被災による長期連休区間等の発生	中	
	慢性	平均気温の上昇	機会	環境対応に伴う気象被害の低減や被災時における早期復旧など事業の持続可能性の向上	中	
			リスク	電力の供給不安定化に伴う節電要請や計画停電等の発生	中	
			リスク	猛暑による外出機会の減少	中	

#### 財務インパクト

特定したリスク・機会の重要度評価において「大」と評価したものを中心に、気候変動に伴う事業への影響が大きく、エネルギーの使用量が最も多い鉄道事業を対象として、財務的な影響を試算しました。

項目	内容	営業利益への影響額	
		4°Cシナリオ	2°Cシナリオ
移行リスク	CO <sub>2</sub> 排出量への炭素税の導入による税負担の増	—	△430百万円/年*1
	電源構成が変動し、発電コストが割高な再生可能エネルギーの比率が増加することによる電力価格の増	—	△95百万円/年
物理的リスク	気象災害の発生頻度が高まり、自社設備の影響被害発生および運輸収入の減	△98百万円*2	—

※1 IEA(国際エネルギー機関)の2°Cシナリオ推進値(135\$/t-CO<sub>2</sub>)をもとに試算

※2 自然災害が発生した場合について、過去事例から損害額を試算

#### 情報開示への取り組み

##### CDPへの回答と評価

2023年度より、気候変動のリスクと機会の内容、戦略や温室効果ガス排出量等の環境情報の開示を求めるCDPからの質問書に回答しており、当社は2024年度の「気候変動」分野で「B-」のスコアを獲得しました。

2023年	2024年
B-	B-



# コーポレート・ガバナンス体制

持続的な成長を実現するために、コーポレート・ガバナンスの強化は重要な取り組み課題であり、継続的な強化を進めています。  
また、ガバナンスの充実が重要課題のひとつであると認識し、コーポレート・ガバナンスが有効に機能する体制づくりを進めています。

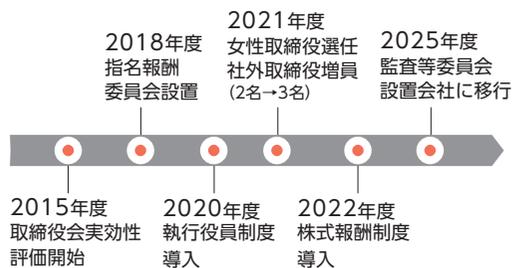
## マテリアリティ(G) | 「コンプライアンスの徹底とガバナンスの充実」

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは、課せられた社会的責任を果たしつつ、株主の皆さまをはじめ、お客さま、従業員、取引先および地域社会等の様々なステークホルダーの利益の最大化をはかることを目的として、コーポレート・ガバナンスの充実・強化に取り組んでおります。具体的には、経営の健全化、効率性および透明性を高める観点から、経営の意思決定、業務遂行および監督、さらにはグループの統制、情報開示などについて適切な体制を整備するとともに、必要な施策を実施しております。

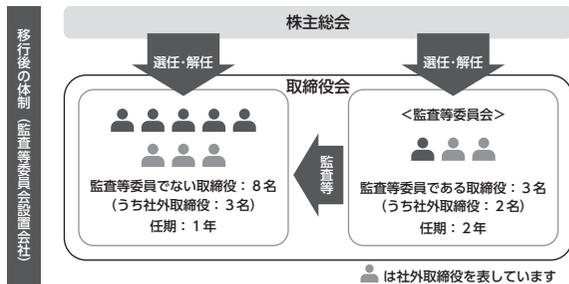
### コーポレート・ガバナンスの強化の歩み

執行役員制度の導入のほか、社外取締役の増員や女性取締役の登用による取締役会の多様性の確保に加え、取締役会の実効性評価、指名報酬委員会の設置などにより、コーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

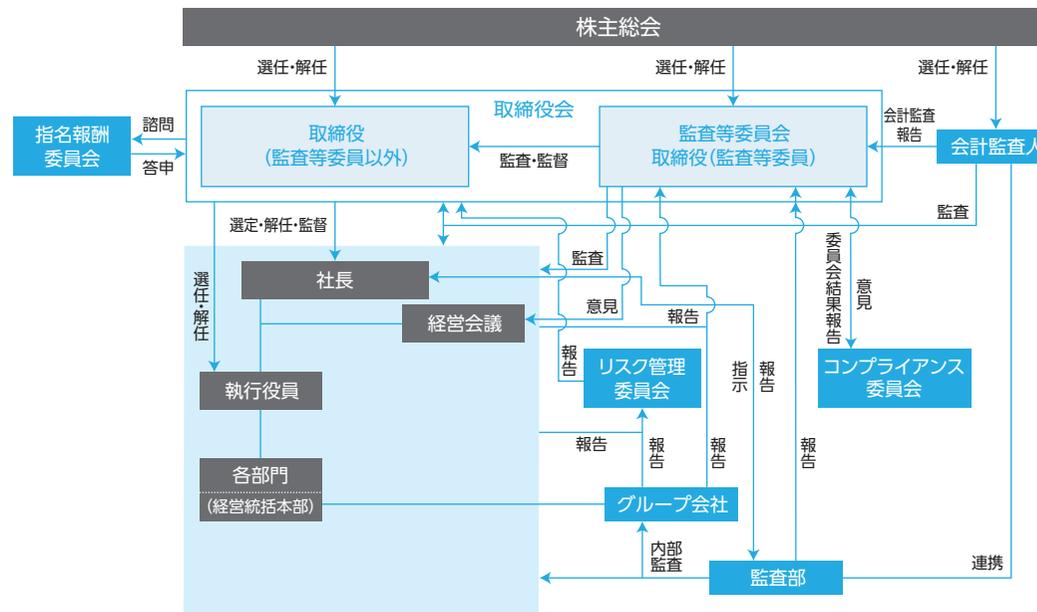


### 監査等委員会設置会社への移行

取締役会の監督機能をより重視する機関設計とするため、2025年6月18日付で監査等委員会設置会社へと移行しました。



### コーポレート・ガバナンス体制と各組織の概要



会議体	機能
取締役会	原則毎月1回開催し、重要事項の決定と業務執行の監督
監査等委員会	原則毎月1回開催し、業務執行における適法性および妥当性の監査
指名報酬委員会	必要に応じて随時開催し、取締役候補者の指名や執行役員選任および役付執行役員の選定、取締役(監査等委員である取締役を除く)・執行役員の報酬額等について、取締役会からの諮問に基づいて審議を行い、取締役会に対して答申
経営会議	随時、取締役会から授権された事項の決定や取締役会に付議する特に重要な事項等の審議
執行役員会	原則毎週開催し、各々の所管する業務執行状況の報告等
グループ連絡会	原則3ヶ月に1回程度の頻度で開催し、各グループ会社の業務執行状況について報告するほか、当社グループ内全般にわたる情報交換を行い、情報の共有化を実施
リスク管理委員会	原則として年1回以上開催し、平時におけるリスク情報の共有やリスク現実化時における対応策その他必要な事項の協議等を行い、内容については取締役会に報告
コンプライアンス委員会	コンプライアンス窓口への通報事案を受け開催されるコンプライアンス幹事会において、違反事実があると判断された場合に監査部長により招集され、通報事案を審議し是正措置等を決定し、審議結果については監査等委員会に報告

## コーポレート・ガバナンス体制

取締役会の機能性および企業価値の向上を推進するため、取締役会の実効性評価を継続して実施し、当社のコーポレート・ガバナンス強化に活用しています。

また、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方にに基づき、ステークホルダーの利益の最大化をはかること、取締役の経営監督や業務執行の機能が適切に発揮されることを目指して、役員に対する報酬制度を設計しています。

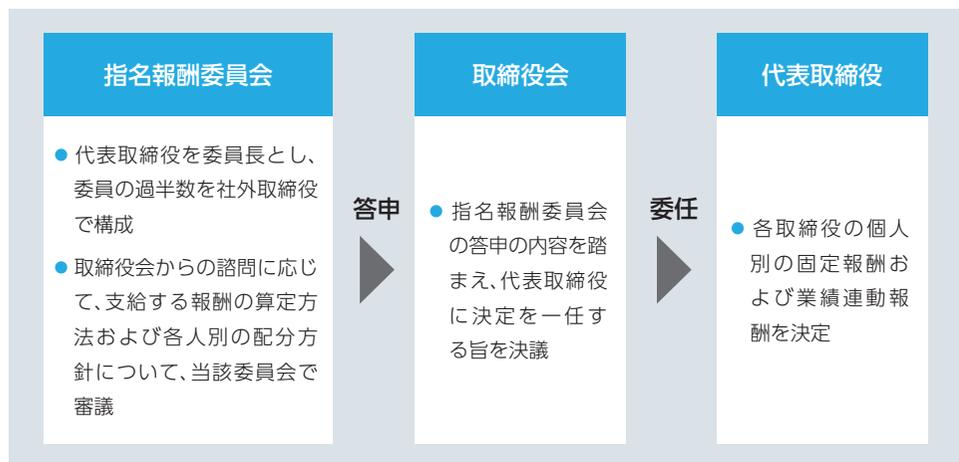
### ▶ 取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を高め、企業価値の向上をはかることを目的として、全取締役を対象に取締役会全体の実効性に関する「取締役会の実効性評価のためのアンケート」を実施し、取締役会にて分析・評価を行っています。

2024年度は、取締役会の構成や運営、情報提供等に関する項目について全役員への5段階評価によるアンケートおよび意見聴取を行い、評価内容等を分析した結果、当社取締役会は、適切かつ実効性のある運営がなされていると判断しました。今回の評価や意見等を踏まえ、引き続き取締役会の運営の一層の改善に取り組みます。

### ▶ 役員報酬の決定プロセス

支給する報酬の算定方法および各人別の配分方針については、あらかじめ代表取締役およびすべての社外取締役を構成員とする指名報酬委員会に諮問し、その答申を踏まえて、各人別の支給額について代表取締役に決定を一任する旨、取締役会で決議することとしています。



### ▶ 役員報酬の構成

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は「固定報酬（監督報酬）」のみで、執行役員の報酬は「固定報酬（執行報酬）」、「業績連動報酬」および「株式報酬」とで構成されています。また、監査等委員である取締役の報酬は「固定報酬（監査等報酬）」のみで構成されています。

趣 旨	固定報酬		業績連動報酬	株式報酬
	監督報酬 監査等報酬	執行報酬		
趣 旨	● 業務責任に応じた報酬		● 短期的な業績連動報酬	● 中長期的なインセンティブ報酬
概 要	● 役割や職責に加えて、同業・同規模の他社報酬水準や経営環境等を考慮して決定		● 中期経営計画で設定した経営指標および重点目標に対する達成度、役職・会社への貢献度合いに応じて決定し支給 ● 固定報酬と業績連動報酬の合計額の概ね20%	● 当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、各執行役員に付与するポイントの数に相当する数の株式を本信託を通じて交付 ● 固定報酬、業績連動報酬の基準額および株式報酬の合計額の概ね15%
支給時期	● 毎月		● 当該事業年度に係る決算確定後	● 執行役員および取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）のいずれからでも退任した時
支給対象	取締役 ●	—	—	—
	—	執行役員 ●	●	●

### ◆ 2024年度に係る報酬等の総額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	208 (21)	173 (21)	18 (—)	16 (—)	9 (3)
監査役 (うち社外監査役)	55 (15)	55 (15)	— (—)	— (—)	5 (3)

※上表には、2024年6月21日開催の第135回定時株主総会終結の時をもって辞任した取締役1名および退任した監査役1名(うち社外監査役1名)を含んでいます

※上表の報酬等の総額には、取締役が兼務する執行役員の報酬を含んでいます

※株式報酬は、2024年度に付与されたポイントに係る役員株式給付引当金計上額です

# コンプライアンス体制・リスク管理体制

当社が中長期的に取り組むべき課題として「コンプライアンスの徹底とガバナンスの充実」を掲げ、グループ全体でコンプライアンスの強化に取り組んでいます。また、会社における組織目標の達成を阻害する様々な要因を「リスク」と捉え、リスク顕在化の未然防止と損失の最小化のためリスク管理体制を整備しています。

## コンプライアンス意識の向上

KPI ■重大な法令違反件数0件 ————— 2024年度実績 0件

## コンプライアンス体制

4つの「企業倫理規範」を策定し、当社グループのすべての役員および従業員が日々誠実かつ適切な行動をするための拠り所となる「行動規範」、そして行動規範を守り責任を果たすための具体的な「行動基準」を定め、「コンプライアンス窓口」を設置しています。また、これらが規定された「コンプライアンス推進の手引き」によってコンプライアンス意識の向上に努めています。

### 山陽電鉄グループ企業倫理規範の制定

- 法令・企業倫理に則った企業行動を推進するため、「企業倫理規範」を制定しています。

### 社員教育の徹底

- 「コンプライアンス推進の手引き」や携帯しやすいコンプライアンスカードを作成し全社員に配付しているほか、新入社員の入社時研修や毎年開催している全社員への研修において、コンプライアンスに関する教育を実施しています。



外部講師を招いた研修の様子

- 年4回発行している社内報にコンプライアンス通信を毎月掲載するほか、監査部に全社員向けに啓発資料「みんなのコンプライアンス」を毎月発行しています。

### コンプライアンス窓口の設置

- 監査部に「コンプライアンス相談窓口」を設置するとともに、社外の法律事務所を「社外通報窓口」とし、コンプライアンスに係る問題について対応できる体制を整備しています。

## リスク管理体制

リスク対策の基本方針となる「リスク管理規定」を定め、定期的に当社グループ全体のリスクを把握・評価するとともに、適切に対処することとしています。また、これらの重要なリスク情報については、同規定に基づき設置している社長を委員長とするリスク管理委員会での審議を経て、取締役会に報告しています。

特に、当社グループの主事業である運輸業のうち鉄道およびバス事業については、事故の絶滅を期すことを目的として安全管理規程を定め、運輸安全マネジメント体制のもとで定期的に開催する安全推進委員会等において把握したリスクへの対応について審議し、速やかに対処を行っています。その他、大規模な事故・災害等が発生した場合には、社長を本部長とする対策本部を設置して対応しています。

なお、2024年度はリスク管理委員会を2回開催し、当社グループの各セグメントにおける重点リスクの分布や内容および未然防止策・低減策の検討、ならびに当該年度に現実化したリスクへの対応状況や再発防止策等について審議を行いました。

### リスク管理規定の策定

- リスク現実化の未然の防止およびリスクが現実化したときの損失の最小化をはかり、会社の健全な経営に資することを目的としリスク管理規定を策定しています。

### BCPの策定・実施

- 運輸安全マネジメントのもと、緊急事態対策実施要綱、災害体制・防災関係要綱・要領を定めるとともに、新型インフルエンザ等感染症事業継続計画を策定し、実施しています。

### ご意見・ご要望への対応

- 当社ホームページ等を通じて、お客さまからのご意見やご要望を集約し、対応しています。

# 経営体制

(2025年6月18日現在)

## 役員一覧

### 取締役



上門 一裕  
代表取締役会長

1980年4月 当社入社  
2005年6月 当社取締役  
2008年6月 当社常務取締役  
2009年6月 当社代表取締役社長  
2025年6月 当社代表取締役会長(現在)



伊東 正博  
代表取締役社長

1987年4月 当社入社  
2022年6月 当社取締役執行役員  
2023年6月 当社取締役常務執行役員  
2024年6月 当社代表取締役専務執行役員  
2025年6月 当社代表取締役社長(現在)



米田 真一  
取締役専務執行役員  
開発事業本部長

1984年4月 当社入社  
2013年6月 当社取締役  
2019年6月 当社常務取締役  
2020年4月 当社取締役常務執行役員  
2024年6月 当社取締役専務執行役員(現在)



増田 隆治  
取締役常務執行役員  
鉄道事業本部長

1994年4月 当社入社  
2020年4月 当社執行役員  
2021年6月 当社取締役執行役員  
2023年6月 当社取締役常務執行役員(現在)



川久保 文昭  
取締役常務執行役員  
経営統括本部長

1993年4月 当社入社  
2020年4月 当社執行役員  
2022年6月 当社取締役執行役員  
2025年6月 当社取締役常務執行役員(現在)  
2025年6月 山陽バス株式会社  
代表取締役社長(現在)



長尾 真  
社外取締役

1982年4月 神姫バス株式会社入社  
2013年6月 同社代表取締役社長(現在)  
2017年6月 当社取締役(現在)



佐藤 陽子  
社外取締役

1986年9月 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
1990年3月 公認会計士登録  
2011年5月 新日本有限責任監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)シニアパートナー  
2019年6月 EY新日本有限責任監査法人退所  
2019年9月 公認会計士佐藤陽子事務所所長(現在)  
2021年6月 当社取締役(現在)



秦 雅夫  
社外取締役

1981年4月 阪神電気鉄道株式会社入社  
2017年4月 同社代表取締役・社長  
2017年6月 阪急阪神ホールディングス株式会社  
代表取締役副社長  
2023年4月 阪神電気鉄道株式会社  
代表取締役・取締役会長(現在)  
2023年6月 当社取締役(現在)

## 経営体制

### 監査等委員である取締役



金谷 明彦

取締役監査等委員(常勤)

1984年4月 当社入社  
2015年6月 当社取締役  
2020年4月 当社取締役執行役員  
2022年6月 当社監査役(常勤)  
2025年6月 当社取締役監査等委員(常勤)(現在)



香川 次朗

社外取締役監査等委員

1976年4月 関西電力株式会社入社  
2011年6月 同社代表取締役副社長  
2013年6月 同社代表取締役副社長執行役員  
2018年6月 関電不動産開発株式会社代表取締役会長  
2022年6月 当社監査役  
2025年6月 当社取締役監査等委員(現在)



高田 厚

社外取締役監査等委員

1985年4月 株式会社太陽神戸銀行  
(現株式会社三井住友銀行)入社  
2017年4月 同社常務執行役員  
2020年6月 SMBCコンサルティング株式会社  
代表取締役社長  
2022年6月 神戸土地建物株式会社代表取締役社長  
2024年6月 当社監査役  
2025年6月 当社取締役監査等委員(現在)  
2025年6月 神戸土地建物株式会社取締役会長(現在)

### 執行役員(取締役兼務者を除く)

井上 俊行 鉄道事業本部  
運転車両部、施設部担当

田中 健 経営統括本部 総務・広報、経営計画、  
グループ営業推進担当 兼  
株式会社山陽百貨店常務取締役

水谷 大輔 鉄道事業本部 企画部担当

村岡 朋典 経営統括本部 人事担当

今栄 高志 監査部担当

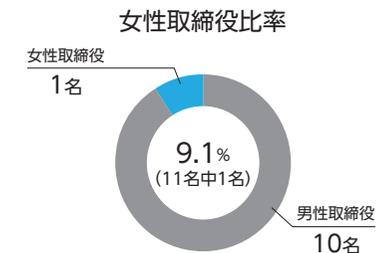
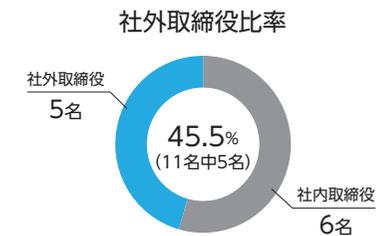
### スキル・マトリックス

当社の経営戦略および経営課題に対処するにあたり、取締役に求めるスキル(知識・経験・能力)を設定しており、社内取締役にについては、当社の事業特性も踏まえ、社内でも積み重ねてきた経験と豊富な見識を有し、かつ、組織運営能力に長けた人材を選任しています。また、社外取締役にについては、会社経営に関する幅広い経験や、交通事業等を営むことによって培われた豊富な見識ならびに財務・会計に関する十分な知見を有する人材を選任しています。

	氏名		企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人事・労務	運輸	不動産	流通
取締役	上門 一裕	男性	●		●	●	●		●
	伊東 正博	男性	●	●	●	●	●		●
	米田 真一	男性	●					●	
	増田 隆治	男性	●			●	●		
	川久保文照	男性	●	●				●	●
	長尾 真	社外 独立 男性	●			●	●		
	佐藤 陽子	社外 独立 女性		●	●				
	秦 雅夫	社外 独立 男性	●		●	●			
監査等委員	金谷 明彦	男性	●		●		●		
	香川 次朗	社外 独立 男性	●		●	●		●	
	高田 厚	社外 独立 男性	●	●	●	●		●	

社外 社外役員 独立 独立役員

### 取締役の構成



## 主要財務データ (連結)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
<b>経営成績(百万円)</b>										
営業収益	48,267	47,938	47,299	51,475	51,633	43,490	34,151	38,913	39,220	38,489
営業利益	3,624	3,402	3,402	3,686	4,146	781	1,499	3,491	4,326	4,065
経常利益	3,608	3,354	3,424	3,734	4,208	941	1,787	3,804	4,469	4,185
親会社株主に帰属する当期純利益	1,849	2,115	2,319	2,285	2,879	422	5,967	2,664	3,110	3,031
設備投資額	5,229	5,788	4,649	8,591	4,726	7,455	12,552	5,818	9,085	7,458
減価償却費	3,744	3,993	4,087	4,074	3,860	3,916	4,041	4,211	3,688	3,757
EBITDA	7,369	7,396	7,489	7,760	8,007	4,698	5,541	7,703	8,015	7,822
<b>財政状態(百万円)</b>										
総資産	108,589	94,924	97,010	98,011	98,435	99,605	108,755	111,167	114,533	122,690
純資産	34,536	36,778	38,963	40,228	41,524	41,842	46,971	49,644	54,377	57,572
有利子負債	31,499	32,157	33,948	35,356	35,677	36,443	37,936	39,771	39,189	43,176
<b>キャッシュ・フロー(百万円)</b>										
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,103	6,614	5,082	6,118	8,114	2,020	6,142	5,158	8,507	5,898
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,929	△ 3,790	△ 6,857	△ 7,314	△ 6,499	△ 4,454	△ 4,174	△ 6,716	△ 10,110	△ 7,808
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,359	61	1,177	789	△ 391	△ 597	791	1,142	△ 1,280	3,302
現金及び現金同等物の期末残高	5,884	8,769	8,172	7,765	8,988	5,957	8,716	8,301	5,418	6,812
<b>1株当たり情報(円)</b>										
1株当たり純資産	303.7	1,617.4	1,713.8	1,765.5	1,818.6	1,883.1	2,114.0	2,234.4	2,447.5	2,591.1
1株当たり当期純利益	16.6	95.2	104.4	102.9	129.6	19.0	268.6	119.9	140.0	136.4
1株当たり年間配当金	5.0	5.0	15.0	27.5	30.0	15.0	30.0	30.0	30.0	35.0
<b>財務指標</b>										
有利子負債/EBITDA(倍)	4.3	4.3	4.5	4.6	4.5	7.8	6.8	5.2	4.9	5.5
自己資本比率(%)	31.1	37.9	39.3	40.0	41.1	42.0	43.2	44.7	47.5	46.9
自己資本利益率(ROE)(%)	5.5	6.1	6.3	5.9	7.2	1.0	13.4	5.5	6.0	5.4

※2017年10月1日付で普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しています(2016年度期首に当該株式併合が行われたと仮定)

※2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しています

※EBITDA=営業利益+減価償却費

# 会社概要・株式情報 (2025年3月31日現在)

## ▶ 会社概要

会社名	山陽電気鉄道株式会社 (Sanyo Electric Railway Co., Ltd.)
本社所在地	神戸市長田区御屋敷通3丁目1番1号
創立	1907年7月2日
設立	1933年6月6日
資本金	100億9,029万158円
従業員数	759名(単体) 1,998名(連結)
事業内容	鉄道事業 不動産事業
ホームページアドレス	<a href="https://www.sanyo-railway.co.jp/">https://www.sanyo-railway.co.jp/</a>

## ▶ グループ会社一覧

### 運輸業

山陽バス株式会社  
大阪山陽タクシー株式会社  
山陽タクシー株式会社

### 流通業

株式会社山陽百貨店  
株式会社山陽フレンズ  
株式会社山陽友の会  
山陽デリバリーサービス株式会社

### 不動産業

山電不動産株式会社  
姫路再開発ビル株式会社

### レジャー・サービス業

山商株式会社  
山陽レジャーサービス株式会社

### その他の事業

株式会社日本ワークシステム  
山陽アメニティサービス株式会社  
山電サービス株式会社  
株式会社山電情報センター

## ▶ 株式情報

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	9052
発行可能株式総数	48,000,000株
発行済株式の総数	22,330,598株(*自己株式82,616株を含む)
株主数	9,718名
基準日	毎年3月31日

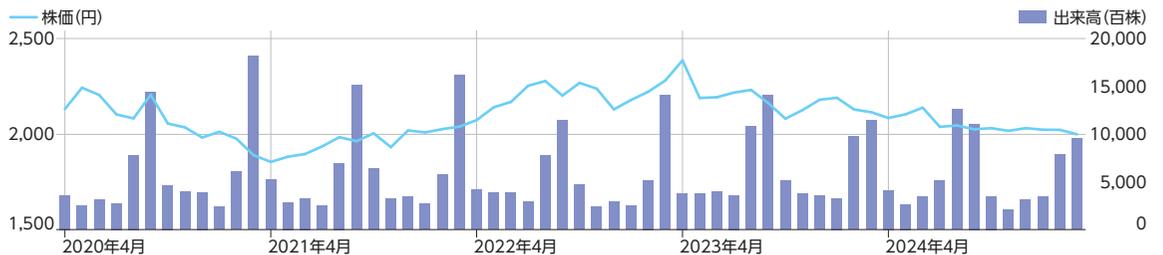
\*自己株式には、役員に対する株式報酬として株式交付信託が保有する当社株式(28,500株)は含まれておりません

## ▶ 大株主の状況

株主名	持株数(千株)	持株比率*(%)
阪神電気鉄道株式会社	3,880	17.4
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,266	5.7
関電不動産開発株式会社	1,121	5.0
株式会社三井住友銀行	620	2.8
みずほ信託銀行株式会社退職給付信託川崎重工業口再信託受託者株式会社日本カストディ銀行	272	1.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(退職給付信託神姫バス口)	260	1.2
三井住友信託銀行株式会社	246	1.1
鹿島建設株式会社	220	1.0
モロゾフ株式会社	207	0.9
兵庫県信用農業協同組合連合会	200	0.9

\*持株比率は、自己株式(82,616株)を除いて算出しています

## ▶ 株価・出来高



## ▶ 所有者別株式保有状況

