



2026年5月15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 伊東 正博
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 経営計画部長 田中 健
(TEL 078-612-2032)

山陽電鉄グループ長期ビジョンの改定および 中期経営計画（2026年度～2028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」の改定および「山陽電鉄グループ中期経営計画（2026年度～2028年度）」の策定について決議しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

当社グループは、コロナ禍以降の外部環境の変化により顕在化した課題や、前中期経営計画において認識した課題に迅速かつ主体的に対応し、持続可能な社会の実現への貢献を通じた持続的な企業価値向上をはかるため、2040年度を目標年度とする「新長期ビジョン」を再設定するとともに、あるべき姿に向かう基盤づくりの位置づけとした2028年度までの「新中期経営計画」を策定いたしました。

1. 長期ビジョンの概要

(1) 目標年度

2040年度

(2) 長期ビジョン（2040年度のあるべき姿）

“つなぐ”で価値を最大化

当社グループは、「安全・安心を未来へ」、「魅力あるまちと人を」、「地域の力を」、「多様な人財を」つないで新たな価値を共創し、持続的な成長をはかることで存在感を高め、価値の最大化を目指す

(3) 基本戦略

- ・「安全・安心」の信頼を活かした事業展開
- ・不動産業の規模拡大および成長領域への積極的な投資・展開
- ・ステークホルダーとの連携深化による事業エリアでの存在感の向上
- ・多様な人財をつなぐ人的資本戦略の推進
- ・成長投資と株主還元を意識した財務戦略の推進

2. 中期経営計画の概要

(1) 計画期間

2026 年度から 2028 年度までの 3 年間

(2) 基本方針

事業構造変革の推進と新たな連携基盤づくり

長期ビジョンを達成するため、既存事業の深化と成長につながる連携基盤づくりを行うとともに、重点領域への積極的な投資に取り組む。

(3) 基本戦略

- ・既存事業の強靱化
- ・収益性の高い事業領域への注力による収益力拡大
- ・グループ内や企業・行政との連携によるエリア価値向上
- ・人財への重点的な投資による組織力の強化
- ・成長投資と安定的な株主還元の実施

(4) 経営指標および株主還元方針

| | | 2025 年度実績 | 2028 年度目標 |
|-------|-----------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 収益性 | 営業収益 | 40,132 百万円 | 48,000 百万円 |
| | 営業利益 | 4,478 百万円 | 4,600 百万円 |
| 財務健全性 | 有利子負債/EBITDA 倍率 | 5.2 倍 | 6 倍台 |
| 資本効率 | ROE | 6.8% | 6%台 |
| 株主還元 | 連結配当性向 | 27.5% | 35%以上 |
| 投資規模 | 連結投資額 | 23,458 百万円 (2023~2025 年度計) | 36,000 百万円 (2026~2028 年度計) |

(株主還元方針)

- ・財政状態、利益水準および経営環境等を総合的に勘案し、内部留保とのバランスを考慮しながら、連結配当性向 35%以上を目安とする安定配当の継続
- ・財務状況や最適資本構成等を踏まえた機動的な自己株式取得の実施

(5) 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

現状分析により認識した課題を踏まえて、本中期経営計画期間において目指す方向性に沿った取り組みを通じて、2028年度に株主資本コストを上回る6%台のROEを目指し、さらなるPBR・企業価値の向上をはかっていく。

| | |
|--------|---|
| 現状認識 | <ul style="list-style-type: none">・株主資本コスト（5%程度と推定）を上回るROEは達成しているものの、金利上昇等に伴う今後の株主資本コストの上昇が予想されることを踏まえると、さらに資本収益性を高めていくことが必要と認識・コロナ禍に多額の特別利益を計上したことや、同時期以降の順調な業績回復により純資産が急激に増加した一方で、利益規模の拡大スピードが追いつかず、PBRは下降傾向 |
| 目指す方向性 | <ul style="list-style-type: none">・「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つを主要テーマに取り組みを進めることで、資本収益性の向上と資本コストの低減をはかり、PBR・企業価値の向上を目指していく |

参考資料

「山陽電鉄グループ長期ビジョンおよび中期経営計画（2026年度～2028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 (2026年度～2028年度)

2026年5月15日 山陽電気鉄道株式会社
(東証プライム 証券コード9052)

目次

| | | | |
|--------------------------------|-------|------------------------|-------|
| I. 前中期経営計画の振り返り | ・・・2 | VI. 中期経営計画 | |
| II. 事業環境認識 | ・・・3 | 長期ビジョン実現に向けたロードマップ | ・・・19 |
| III. 長期ビジョンと中期経営計画の位置づけ | ・・・4 | 基本方針・基本戦略 | ・・・20 |
| IV. サステナビリティ経営 | ・・・5 | 事業別戦略 | |
| V. 長期ビジョン | | 運輸業 -鉄道事業- | ・・・21 |
| 私たちが目指す姿 | ・・・7 | 運輸業 -バス事業・タクシー事業- | ・・・22 |
| 基本戦略 | ・・・8 | 流通業 -百貨店事業ほか- | ・・・23 |
| 長期的な方向性 | ・・・9 | 不動産業 -分譲事業・賃貸事業・管理業- | ・・・24 |
| 長期ビジョン実現に向けた主なプロジェクト | | レジャー・サービス業 -飲食業・スポーツ業- | ・・・25 |
| ：山陽姫路駅エリアの再整備 | ・・・11 | 経営基盤戦略 | |
| 事業別戦略 | | 人的資本戦略 | ・・・26 |
| 運輸業 -鉄道事業- | ・・・12 | (参考) DXの取り組み方針 | ・・・27 |
| 運輸業 -バス事業・タクシー事業- | ・・・13 | 計数計画 | |
| 流通業 -百貨店事業ほか- | ・・・14 | 経営指標 | ・・・28 |
| 不動産業 -分譲事業・賃貸事業・管理業- | ・・・15 | キャッシュアロケーション | ・・・29 |
| レジャー・サービス業 -飲食業・スポーツ業- | ・・・16 | 株主還元方針 | ・・・30 |
| 経営基盤戦略 | | 資本コストや株価を意識した | |
| 人的資本戦略 | ・・・17 | 経営の実現に向けた対応 | ・・・31 |

前中期経営計画の振り返り

- ・ 中期経営計画における4つの基本戦略に基づき、各種取り組みを着実に推進
- ・ コロナ禍からの想定以上の需要回復もあり、2025年度の営業利益は目標値を大幅に上回る水準を達成し、有利子負債/EBITDA倍率も改善
- ・ 安全・安心維持向上投資の継続や不動産業での成長投資を実施するなかで、財務健全性とのバランスにも配慮しながら、株主還元の強化も実現

| 基本戦略 | 主な取り組み |
|---------------------------|--|
| ①安全・安心・快適な輸送の維持・向上 | <ul style="list-style-type: none"> ● 行政と連携した駅バリアフリー化および駅前広場整備の推進 ● 列車内防犯カメラの設置 ● QR乗車券やクレジットカード等によるタッチ決済の対応 ● ダイア改正による別府駅への特急列車の停車 |
| ②沿線の開発可能余地についての徹底的な検証と実行 | <ul style="list-style-type: none"> ● 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） ● 山陽明石駅東エリアでの分譲マンション事業の推進 ● 高架下商業施設「MOLTIたるみ」のリニューアルオープン ● 山陽百貨店南館オープン等による山陽姫路駅周辺の賑わい創出 |
| 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 大阪市および名古屋市での収益不動産の取得および保有物件売却 ● 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 |
| ④サステナビリティ基本方針を踏まえた経営の推進 | <ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ推進体制の構築によるESGの各マテリアリティに基づく目標やKPIの進捗管理 ● TCFD対応の計画的な推進（TCFD提言に基づく情報開示内容の拡充） |

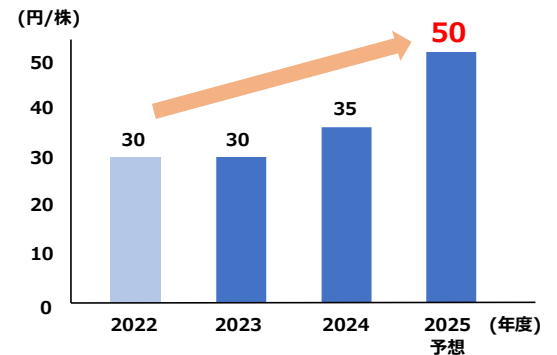
2025年度の数値目標

- 数値目標は全て達成

| | 目標 | 実績 |
|----------------|----------|----------|
| 営業利益 | 3,050百万円 | 4,478百万円 |
| 有利子負債/EBITDA倍率 | 6倍台維持 | 5.2倍 |

株主還元（1株当たり配当金）

- 株主・投資家を意識した増配の実施



- ・ 各事業の取り組みへ注力し一定の成果をあげた3年間だったが、収益性のさらなる向上およびインフレ環境下での対応力が課題
- ・ 経営環境が変容するなかで持続的な成長の実現のためには、グループの再編・事業拡大などによるグループシナジーの一層の発揮やステークホルダーとの連携深化による新たな価値創出が必要と認識

事業環境認識

・現長期ビジョンはコロナ禍終盤の2023年3月に策定したが、その後の外部環境の変化により、当社グループの長期目線における前提となる経営環境は大きく変容しており、このような環境の変化への対応が求められる

▶ 外部環境の変化



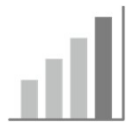
少子高齢化・労働力不足



仕事に対する価値観の変化



サステナビリティ意識の高まり



資本市場からの要請



インフレの急速な進展



技術革新・デジタル化の加速



地域経済の変化



インバウンド需要の拡大

▶ 求められる対応

収益性向上

資本効率向上

持続可能な
社会への貢献

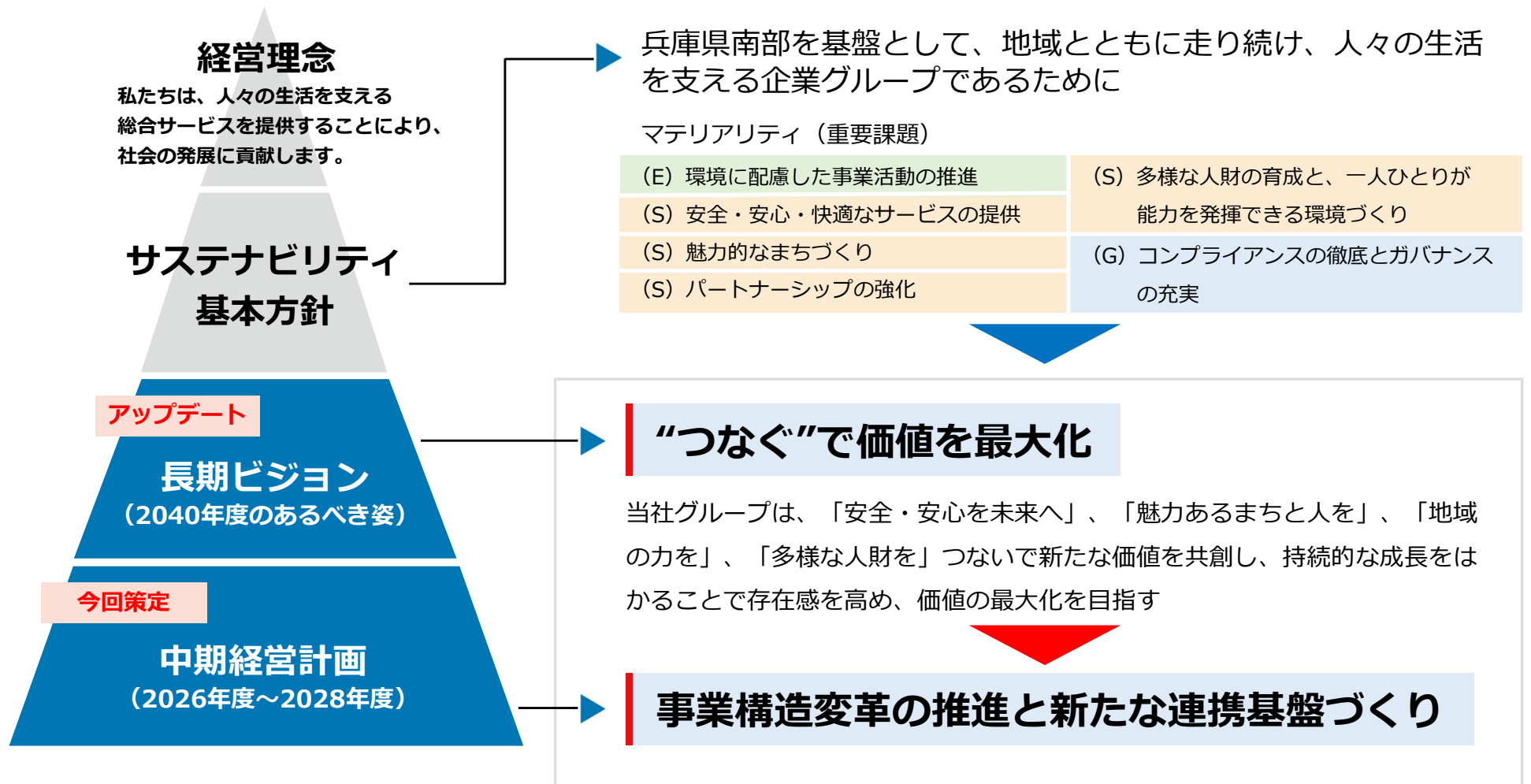
人的資本対応

IT・DX化推進

外部環境の変化により顕在化した課題や、前中期経営計画において認識した課題に迅速かつ主体的に対応するため、現長期ビジョンの「あるべき姿」をより具体化・精緻化した「新長期ビジョン」と同ビジョンの実現に向けた「新中期経営計画」を策定し、持続可能な経営を推進

長期ビジョンと中期経営計画の位置づけ

- ・ 事業環境の変化に適切に対応するため、現長期ビジョンを一部アップデートした新たな長期ビジョンを設定
- ・ 同ビジョンを起点としたバックキャストにより、当社グループの3カ年の中期経営計画を策定



サステナビリティ経営

・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等を設定し、達成に向けて長期的な戦略に折り込み、具体的な施策として推進

▶ 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

| ESG | マテリアリティ | 対象事業 | あるべき姿 | 非財務KPI、目標値など ※()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 | <ul style="list-style-type: none"> ●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CO2排出量2013年度比△46.0%以上(2030年度) ※鉄道用全消費電力の再生可能エネルギー由来電力への置き換えにより2026年度に前倒して達成する見込み |
| | | 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 | <ul style="list-style-type: none"> ●環境性能の高いバス車両比率65.0% (2030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 | <ul style="list-style-type: none"> ●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△50.0%以上を維持継続 (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 | <ul style="list-style-type: none"> ●百貨店運営に係るCO2排出量2013年度比△48.0%以上 (2030年度) |
| 不動産 | CO2排出量が少ない不動産の開発 | <ul style="list-style-type: none"> ●新築分譲マンション事業において「GX ZEH-M」の採用率100%(2030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・インシデントを発生させない 自然災害による人的被害を発生させない | <ul style="list-style-type: none"> ●有責事故・インシデント※発生件数0件 ※国土交通省への届出対象となるインシデント ●自然災害による人的被害件数0件 |
| | | バス | 有責重大事故(死傷事故)を発生させない | <ul style="list-style-type: none"> ●有責重大事故(死傷事故)発生件数0件 |
| | 魅力的なまちづくり/ パートナーシップの強化 | 鉄道 | 各地域の特性に応じて、すべての駅が賑わいを創出 沿線の定期外利用者が増加 | <ul style="list-style-type: none"> ●9駅のバリアフリー化工事を実施し駅のバリアフリー化率75%以上を達成 (2032年度) |
| | | 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 | |
| | | 流通 | 山陽姫路駅前の賑わいを創出 | |
| | 不動産 | 駅を中心とした開発による沿線価値の向上 | <ul style="list-style-type: none"> ●係長級以上の指導的地位につく女性社員数2025年度比2倍以上 (2030年度) ●年次有給休暇取得率95%以上を継続 (毎年度) ●総合職の採用数に占める女性の割合について、計画期間を平均して30%以上 (2026年度～2030年度) ●多様な人材の活躍に向けた経験者採用の強化(採用数) ●男性社員の育児休業取得率85%以上を継続 (毎年度) | |
| | 鉄道・不動産 | 多様な人材がさまざまなライフステージにおいて活躍できている | | |
| G (ガバナンス) | コンプライアンスの徹底とガバナンスの充実 | 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 | <ul style="list-style-type: none"> ●重大な法令違反件数0件 |

※下線部分は2026年度より新たに設定した項目

V. 長期ビジョン

私たちが目指す姿

- ・当社グループが一体となり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ため、グループ内外のステークホルダーとの連携を通じて新たな価値を共創し、事業エリアにおける当社グループのサービス利用者数等の拡大と企業価値の向上を目指していく

▶ 長期ビジョン（2040年度のあるべき姿）

“つなぐ”で価値を最大化

当社グループは、「安全・安心を未来へ」、「魅力あるまちと人を」、「地域の力を」、「多様な人財を」つないで新たな価値を共創し、持続的な成長をはかることで存在感を高め、価値の最大化を目指す

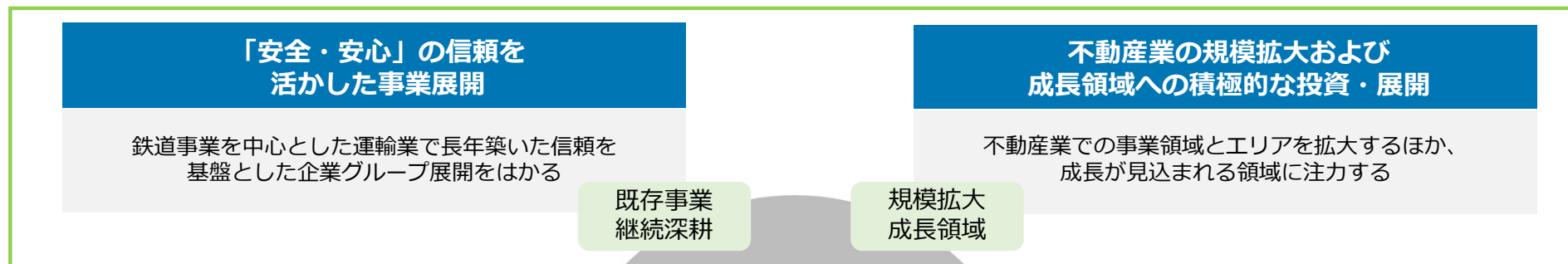
▶ 私たちが目指す姿



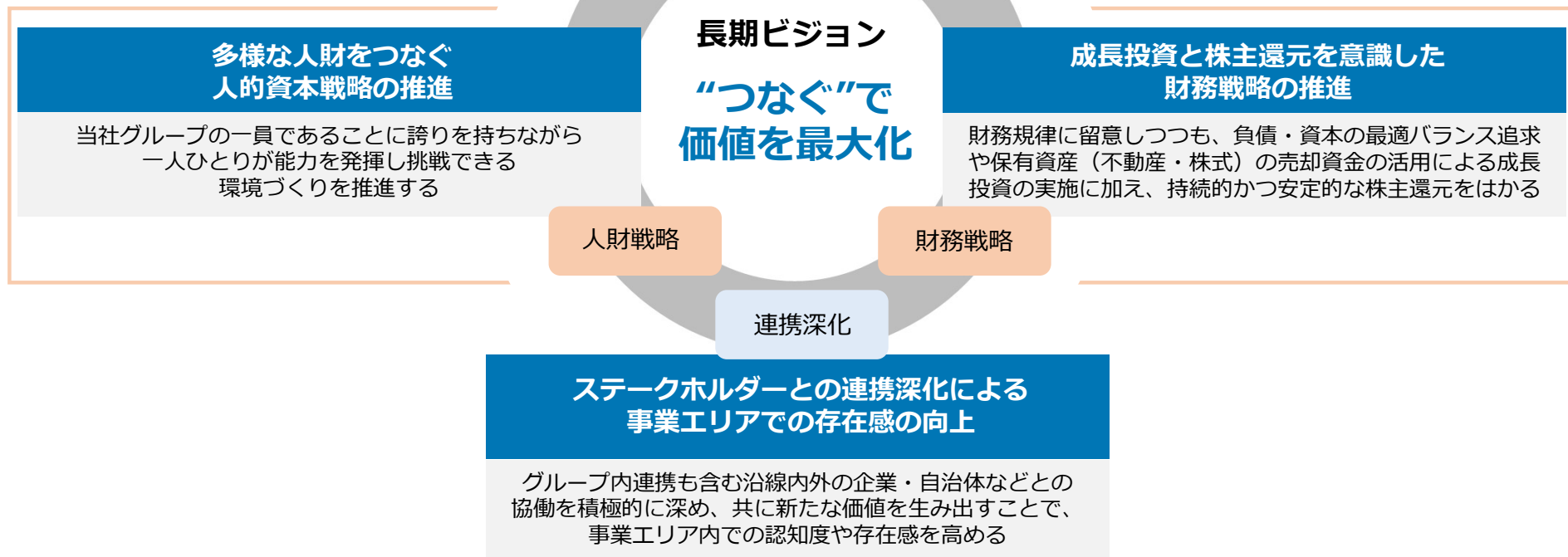
基本戦略

- ・長期ビジョンの実現に向け、事業の基盤となる人財戦略や財務戦略を着実に推進しつつ、既存事業の深耕および成長領域への注力により収益基盤の強化をはかるとともに、ステークホルダーとの連携の深化・拡大を通じて新たな価値を創出することで、事業エリアにおける当社グループの認知度や存在感を高めていく

事業戦略の方向性



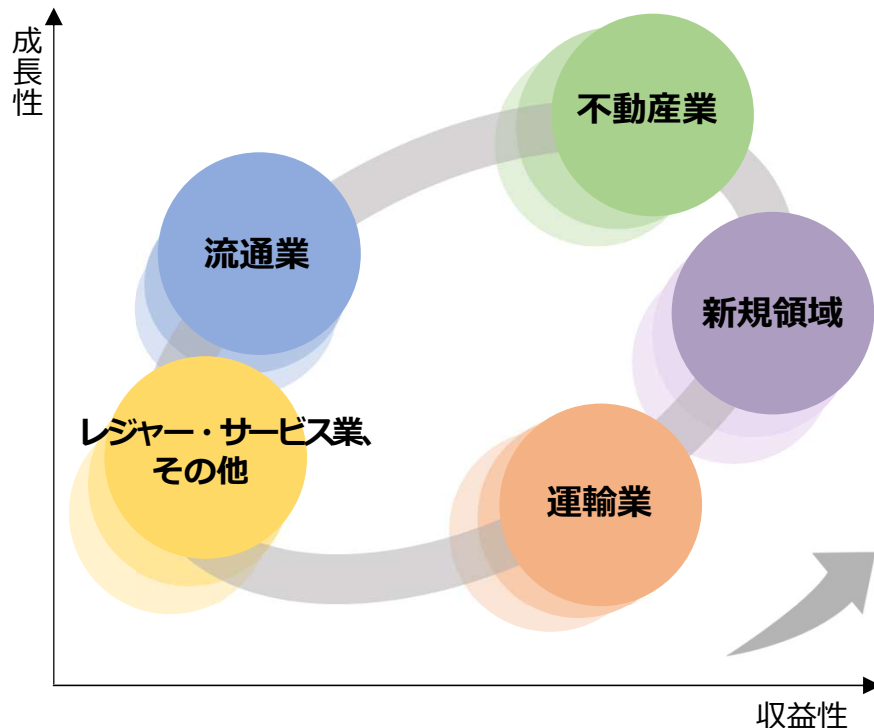
経営基盤戦略の方向性



長期的な方向性（事業別の位置づけ）

- ・当社グループは長期ビジョンを達成するために、各事業の期待する役割や位置づけを明確化し、不動産業を成長牽引事業と捉え、収益拡大に資するリソース配分の最適化を通じて、グループの価値の最大化をはかっていく

各事業の期待する役割・位置づけイメージ



厳しい経営環境下においても、未開拓領域への事業拡大や事業の効率化をはかり、グループの価値向上を目指す

運輸業 ▶ 鉄道事業・バス事業・タクシー事業

- 基盤事業として継続
- 当社ブランドや信頼の源泉
- 事業の安定性の向上をはかることでキャッシュフローを創出

流通業 ▶ 百貨店事業ほか

- 時代の変化に合わせた再構築・最適化
- 安定的な収益とまちの賑わい創出

不動産業 ▶ 分譲事業・賃貸事業・管理業

- グループの成長牽引事業としてさらなる事業拡大
- まちづくりの推進
- 多様な事業領域への挑戦とエリア拡大によるこれまで以上の売上・利益創出

レジャー・サービス業、その他 ▶ 飲食業・スポーツ業ほか

- 事業会社は事業拡大による利益創出
- 機能会社は主要事業を補完

新規領域

- 既存事業の延長線およびその枠組みにとらわれない新たな収益源の確保
- M&Aや事業提携などによる新たな領域への進出を通じた共創価値創出・利益貢献

長期的な方向性（定量）

財務戦略

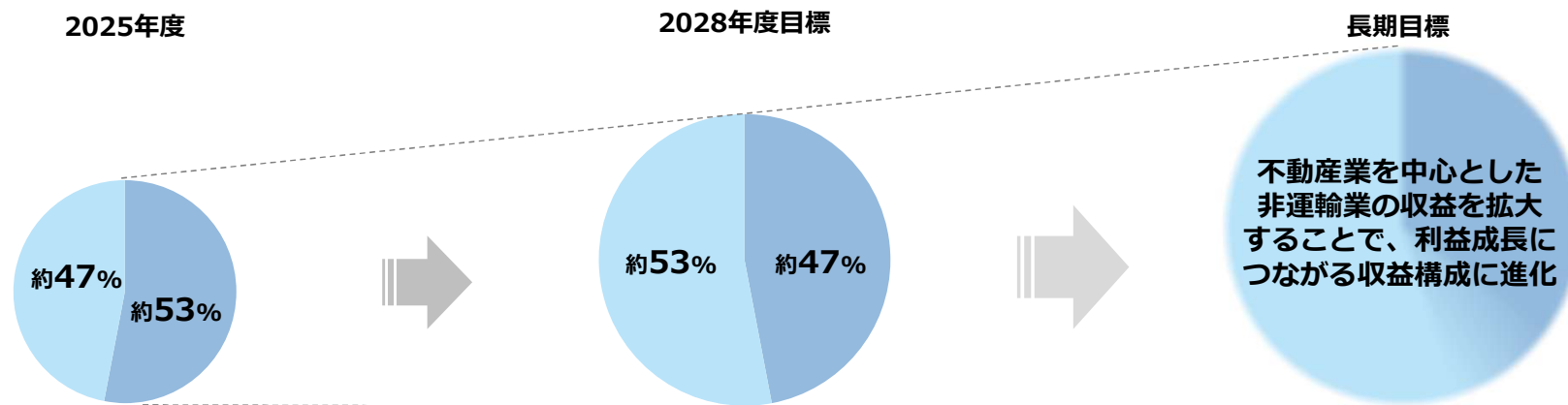
成長投資と株主還元を意識した財務戦略の推進

- 成長投資への資金配分強化
 - ・ 財務規律に留意した、有利子負債の最適な活用の追求
 - ・ 政策保有株式の縮減や遊休資産等の売却による資金創出
- 成長と財務健全性のバランスを意識した、安定的な株主還元の実施
 - ・ 中期経営計画期間ごとに連結配当性向等の株主還元指標の目標数値を設定
- 資本コストや株価を意識した経営の実現（資本収益性の向上と資本コストの低減）

▶ 長期的な営業収益の変化イメージ

長期的には、基盤事業の運輸業では、コスト環境に見合った適正な収益水準を確保し続けるとともに、成長牽引事業と位置づける不動産業での事業領域や展開エリアの拡大等を通じた収益成長や新規領域への挑戦を進めることで、収益基盤の成長と多様化を推進する。

こうした取り組みにより非運輸業の収益構成比を高めながら、営業収益全体の持続的な拡大を目指す。



- 運輸業：鉄道事業・バス事業・タクシー事業
- 非運輸業：不動産業、流通業、レジャー・サービス業、その他、新規領域

長期ビジョン実現に向けた主なプロジェクト：山陽姫路駅エリアの再整備

- ・当社グループの最重点地区である山陽姫路駅エリア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役割を果たせるような全体構想を計画
- ・人流の拠点である山陽姫路駅および同駅に隣接する山陽百貨店において、一体となって利便性と魅力を高めてまちの賑わいを創出するとともに、ステークホルダーと連携し、エリア価値のさらなる向上をはかる

各事業の役割



鉄道事業

- 地域の交通基盤を支える輸送サービスの提供
- 世界遺産「姫路城」への主要アクセスおよびインバウンドの拠点づくりの推進

賑わい創出

人流増



百貨店事業

- 山陽姫路駅に直結する山陽百貨店において、従来型百貨店モデルからの脱却による商品および体験価値の提供



不動産業

- 山陽姫路駅エリアにおける再整備の構想検討
- 高架下商業施設の店舗開発

再整備の長期的な方向性



2026年度～

2040年度

- 再整備の基本計画およびスケジュールの立案・推進
- 駅施設の再配置や百貨店など商業施設と一体となった導線改善
- 施設の更新および耐震補強工事の継続実施

グループ全体で
価値の最大化

- 新・山陽百貨店
- 交通利便性、回遊性の向上
- 訪れたいエリアへ
- 地域ブランド価値向上

エリア価値向上

賑わい創出

ターミナル駅として利便性および魅力の向上につながる再整備をはかる

事業別戦略 運輸業 -鉄道事業-

15年後の
あるべき姿

「安全・安心・快適な輸送」で人・まち・暮らし・未来をつなぐ鉄道事業

基本戦略

①より安全・安心・快適な輸送の提供

- 自然災害対策を含めたハード・ソフト面の取り組みの継続
- 車両・鉄道施設の更新による快適な環境の整備および予防保全の推進
- 沿線観光施設・2次交通等と連携したMaaSの拡充
- 高砂駅～荒井駅付近連続立体交差事業の事業化に向けた推進・協力

②事業継続の要である人財の確保・育成

- 採用・離職者対策の強化および人財育成
- 多様な人財の活用、AI・DX等の最先端技術の活用を推進した作業効率化、働きがいのある職場の実現

③沿線の魅力・価値の向上による
選ばれる・訪れたい沿線を
構築し、賑わいを創出

- 駅バリアフリー化の推進
- 他の交通モードや行政・沿線施設・沿線企業等との連携強化による営業施策の推進

④収支構造強靱化に向けた施策の
推進による、適正な営業利益の確保

- 本線ワンマン化や自動運転の検討、研究
- 運賃改定の検討
- 適切なダイヤの検討

⑤環境に配慮した事業活動の推進

- 省エネ車両の導入
- 鉄道用全消費電力の再生可能エネルギー由来電力への置き換え



事業別戦略 運輸業 -バス事業・タクシー事業-

15年後の
あるべき姿

地域を支え共生し続けながら観光需要を含む社会ニーズに応えるバス・タクシー事業

基本戦略

①誰もが安心して利用できる持続可能な
運行体制の構築

- 安全・安心で利便性の高い輸送サービスの提供
- 適切な運賃の設定
- グループ内や行政・企業等との連携強化により地域活性化、エリア価値向上に貢献
- 神戸市バス受託事業の維持
- 環境負荷の少ない車両への更新
- 自動運転技術の研究

②営業地域拡大やインバウンドを含む
観光需要の取り込みによる貸切・旅行
事業の強化

- 積極的な営業展開による営業活動の強化
- インバウンドを含む観光需要のさらなる深耕
- 車両の計画的更新および増車
- DX活用等による営業力の強化

③多様な人財活躍の促進や働きがいの
ある職場環境の整備による安定した
人財の確保・定着・育成

- 採用活動の強化
- 職場環境の整備
- DX活用等による業務効率化
- 事業を支える中核となる人財の育成



事業別戦略 流通業 -百貨店事業ほか-

15年後の
あるべき姿

姫路駅前地区の中心的な存在として、豊かな暮らしとまちの賑わいを創出する百貨店事業

基本戦略

① 経営効率の高い新しい百貨店像の確立

- 山陽姫路駅エリア再整備を契機とした大規模リモデルの推進
- 収益性を最大化する品揃え・売場構成の再構築
- 経営効率を重視した新組織体制づくり
- 成長の要となる人財確保・育成策の実施
- 業務効率化につながるAI活用策の研究・導入

② 地域の顧客基盤拡充の推進

- 顧客基盤の強化・拡大に向けた外商戦略の深化
- 顧客ニーズに応じた魅力あるブランド誘致・イベントの開催と新商材の導入
- ハウスカード会員の拡大と顧客接点の強化

③ 環境負荷軽減とエリア価値向上に資する事業活動の推進

- 省エネ・省資源へのさらなる取り組みの推進
- グループ内や行政・企業との連携によるエリア価値向上の推進
- 地域コミュニティとの連携強化



事業別戦略 不動産業 -分譲事業・賃貸事業・管理業-

15年後の
あるべき姿

多様な事業領域への挑戦と既存事業の成長により、まちづくりに貢献する不動産事業

基本戦略

①沿線の価値向上を目指した不動産開発を展開

- 山陽姫路駅エリア再整備の推進
- 保有不動産の有効活用および社有地の開発
- 沿線企業・自治体との連携強化による新たなビジネス領域の創出

②分譲・賃貸事業の多様化による持続的な成長

- 分譲事業の多様化（マンション、事業用地、リノベーション物件など）
- 賃貸事業の収益力向上のための物件の取得・開発の推進
- 事業エリアの拡大

③新規領域へのチャレンジ

- 収益不動産の計画的な入替えによる不動産回転型ビジネスの実施
- 不動産ポートフォリオの成長に向けたアセットマネジメント機能の強化
- アセットマネジメント事業や他社との提携による新たな収益基盤の構築・拡大



事業別戦略 レジャー・サービス業 - 飲食業・スポーツ業 -

15年後の
あるべき姿

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する
飲食・スポーツ業

基本戦略

①お客さまに愛される店舗づくりを通じた地域と共生した事業展開

- 店舗の改装・設備の更新や商品力の強化による集客力・収益の向上
- 適正な価格マネジメントによる収益性の向上
- 接客サービスやオペレーションの向上
- 地域社会と共生した事業活動

②運営効率の改善による競争力の強化

- グループ内の営業・管理部門を集約することによる競争力の強化
- 成長事業を見極め、人材育成や積極的な投資を行うことによる規模拡大

③運営店舗数の増加による事業規模の拡大

- 新規出店を行うことによる規模拡大
- 新業態への参入も含めて、規模拡大につながる施策の検討・推進



人的資本戦略

基本戦略

多様な人財をつなぐ人的資本戦略の推進

当社グループの一員であることに誇りを持ちながら、一人ひとりが能力を発揮し挑戦できる環境づくりの推進

※以下の内容は当社単体が対象



①多様な人財の採用・育成・定着

- 多様な採用コース設定、採用力の強化
- 階層別（職種別）研修等によるキャリア形成支援の実施
- ダイバーシティ&インクルージョンの推進



②働きやすい 組織風土・職場環境づくり

- ハード・ソフト両面での働きやすい労働環境の構築
- ワークライフの調和および健康経営の推進



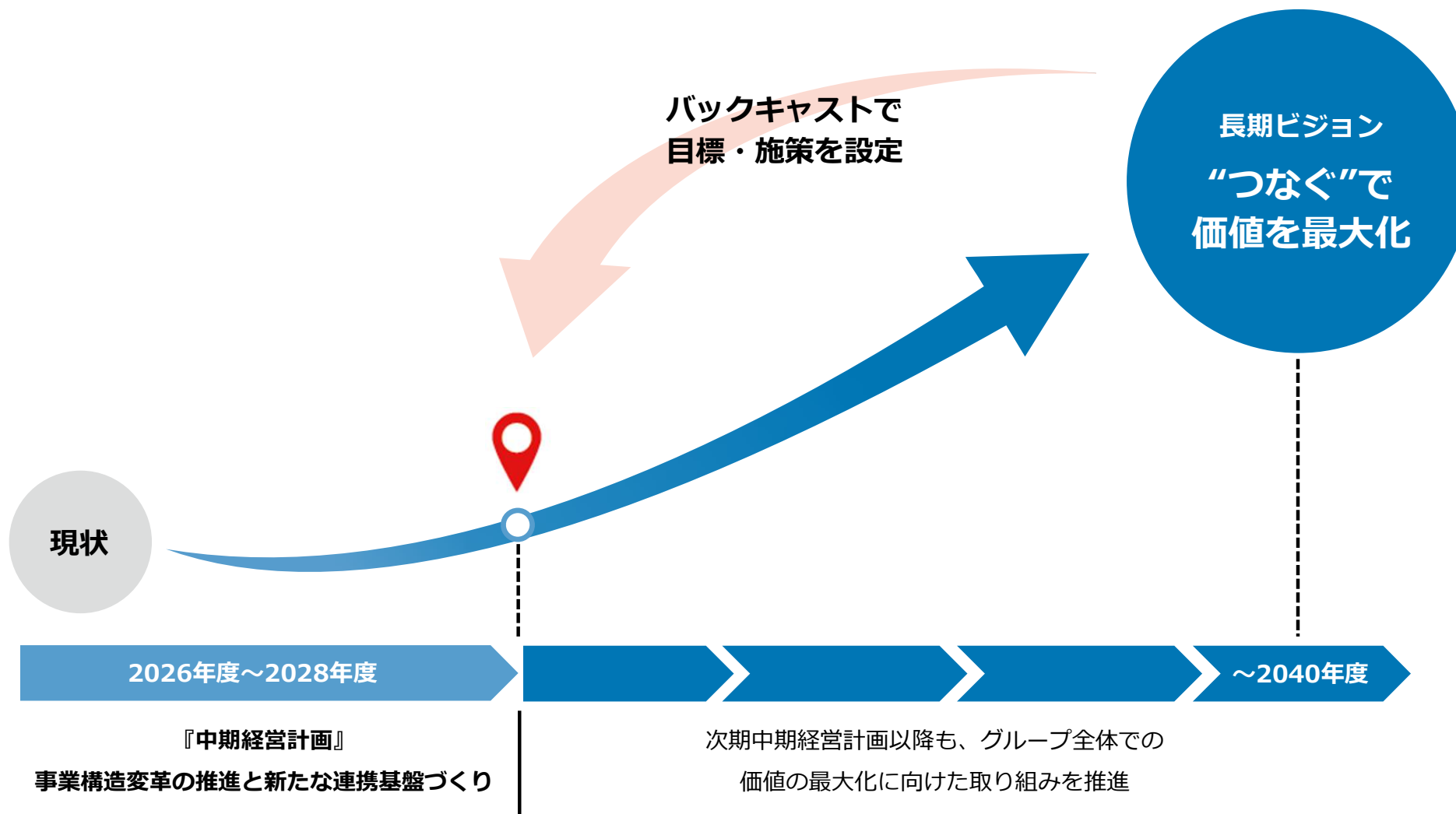
③挑戦できる人財を育成する 制度や組織づくり

- 業種や成果に応じた挑戦を支える人事制度の構築
- 入社後の柔軟なコース変更や異動により、多様な経験を通じて成長できる体制の構築

VI. 中期経営計画

長期ビジョン実現に向けたロードマップ

- ・長期ビジョンからバックキャストで中期経営計画の目標・施策を設定
- ・本中期経営計画は、既存事業の深化と成長につながる連携基盤づくりを行うとともに、重点領域への積極的な投資に取り組む3年間と位置づけ、長期ビジョンを達成するため各施策を実行



基本方針・基本戦略

- ・本中期経営計画は、長期ビジョン「“つなぐ”で価値を最大化」を達成するため、既存事業の深化と成長につながる連携基盤づくりを行うとともに、重点領域への積極的な投資に取り組む3年間

▶ 基本方針

事業構造変革の推進と新たな連携基盤づくり

▶ 基本戦略

| | |
|---|--|
| <p>既存事業の強靱化</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 信頼の根源である運輸業の継続（安全の向上・収支の維持） ● 顧客満足や信頼度の向上につながる快適なサービスの追求 ● 既存事業の深化を通じた未着手領域への展開および事業再編による事業基盤・競争力の強化 |
| <p>収益性の高い事業領域への注力による収益力拡大</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 成長性の高い事業領域への資金配分の最適化を通じた収益力の拡大 |
| <p>グループ内や企業・行政との連携によるエリア価値向上</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● グループ内での連携をさらに強化することによるグループシナジーの発揮 ● 企業・行政等との連携によるエリア価値向上や実現に向けた関係構築 |
| <p>人財への重点的な投資による組織力の強化</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 事業継続・成長の要となる人財確保・育成策の実施 ● 様々なライフステージでも活躍できる職場環境づくり |
| <p>成長投資と安定的な株主還元の実施</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 適正な有利子負債水準の確保 ● 政策保有株式の縮減等による資金創出 ● 安定的な株主還元の実施 ● 資本収益性の向上と資本コストの低減 |

事業別戦略 運輸業 -鉄道事業-

- ・信頼の源泉である鉄道事業においては、安全・安心な輸送の維持・向上に資する投資を行っていくとともに、事業運営最適化に向けた検討を進める
- ・省エネ車両への継続的な更新など、環境優位性の向上に向けた取り組みを推進する

▶長期ビジョン 基本戦略

より安全・安心・快適な輸送の提供

事業継続の要である人財の確保・育成

沿線の魅力・価値の向上により選ばれる・訪れたい沿線を構築し、賑わいを創出

収支構造強靱化に向けた施策の推進による、適正な営業利益の確保

環境に配慮した事業活動の推進

▶中期経営計画期間の取り組み

■安全・安心・快適な輸送の維持・向上

- 安全施策（老朽化車両・施設の更新、車内防犯カメラ設置等）の実施
- 駅バリアフリー化および駅前再整備の推進
- 高砂駅～荒井駅付近連続立体交差事業の事業化に向けた推進・協力

主なKPI

有責事故・インシデント※発生件数0件
自然災害による人的被害件数0件

※国土交通省への届出対象となるインシデント



藤江駅バリアフリー化工事完成予想イメージ

■事業運営の最適化と収益確保

- 本線におけるワンマン運転の研究・検討
(網干線は1995年にワンマン運転開始)
将来の労働人口の減少を見据えた運転業務の効率化
- 運賃改定の検討
- グループ内や企業・行政と連携し、公共交通への転換を促す取り組みの推進

KOBE
CITY of DESIGN



山陽電車

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

神戸市との事業連携協定の締結（2023年）

■環境に配慮した事業活動

- 省エネ車両（6000系）への更新の継続
- 列車運行および駅設備等で使用するすべての電力を再生可能エネルギー由来の電力に置き換え実質CO2排出量ゼロで運行

主なKPI

省エネ車両比率70.0%（2032年度）



Switch!
SUSTAINABLE
TRAIN



事業別戦略 運輸業 -バス事業・タクシー事業-

- ・地域交通の要であるバス事業およびタクシー事業においては、持続可能な運行体制の確立に向けた収支改善策や車両更新を計画的に進めるとともに、事業継続に不可欠な人財の確保・定着に向けた投資を実施する
- ・インバウンドを含む観光需要へ対応するための営業体制の強化にも取り組む

▶ 長期ビジョン 基本戦略

誰もが安心して利用できる持続可能な運行体制の構築

営業地域拡大やインバウンドを含む観光需要の取り込みによる貸切・旅行事業の強化

多様な人財活躍の促進や働きがいのある職場環境の整備による安定した人財の確保・定着・育成

▶ 中期経営計画期間の取り組み

■ 持続可能な運行体制の構築

- 運賃改定の実施
- 効率的なダイヤ編成および路線の最適化
- 路線に合わせた車両の導入
- 運輸安全マネジメントの推進
- 環境負荷が少ない車両への計画的な更新

■ 貸切・旅行事業体制の強化

- 営業担当者の増員および接客レベルの向上
- 事業拠点の増設や他の旅行会社との業務提携等によるインバウンド需要のさらなる取り込み
- 貸切車両の更新および増車

■ 人財の確保・定着・育成

- 女性運転士の採用強化やシニア層の活躍推進
- 育児や介護との両立支援など働きやすい職場環境の整備
- IT利用による社員教育の実施やシステムの導入による業務効率化の実現
- 実践的な企画研修や他部門との連携を通じ、事業を支える中核人財の育成を推進

主なKPI

環境性能の高いバス車両比率65.0% (2030年度)
有責重大事故(死傷事故)発生件数0件



採用ブース



資料コーナー

事業別戦略 流通業 -百貨店事業ほか-

- ・賑わい創出の核である百貨店事業においては、質の高いサービスの提供や集客力の高いブランド等の導入による店舗の魅力向上を通じて顧客基盤を拡充するとともに、新しい百貨店像の確立に向けた検討準備を進める

▶長期ビジョン 基本戦略

経営効率の高い新しい百貨店像の確立

地域の顧客基盤拡充の推進

環境負荷軽減とエリア価値向上に資する事業活動の推進

▶中期経営計画期間の取り組み

■新しい百貨店像の確立に向けた施策

- 新たな百貨店像の実現に向けた施策の推進
- 収益性向上に資する売上戦略の策定・実行
- 業務の簡素化・効率化による人財の有効活用と組織体制の最適化
- 従業員満足度の向上と女性活躍の推進



■店舗の魅力向上につながるサービス・商品力の強化

- 顧客満足度向上に資する質の高いサービスの追求
- お得意様顧客向けのサービス拡充
- 集客力の高い商材・ブランドの導入



新たにオープンしたゴルフアパレルブランド

■環境負荷軽減とエリア価値向上に資する取り組み

- 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
- 商店街連合会や各協議会など地域コミュニティとの連携強化、賑わいの創出

主なKPI

百貨店運営に係るCO2排出量
2013年度比△48.0%以上（2030年度）



賑わい創出につながるマルシェの開催

事業別戦略 不動産業 -分譲事業・賃貸事業・管理業-

- ・収益の柱である不動産業においては、分譲事業の規模拡大に加え、沿線価値を高める不動産開発の推進と、新規領域への挑戦に向けた土台作りのための取り組みに注力し、収益性の向上を目指す

▶ 長期ビジョン 基本戦略

沿線の価値向上を目指した不動産開発を展開

分譲・賃貸事業の多様化による持続的な成長

新規領域へのチャレンジ

▶ 中期経営計画期間の取り組み

■ 地域創生型まちづくりの推進

- 山陽姫路駅エリアの再整備計画の推進
詳細はP11を参照
- 保有不動産の有効活用および社有地開発
(西新町駅前南土地開発ほか)
- 沿線企業・自治体との情報交換および
連携強化



西新町駅前南土地複合開発
介護付有料老人ホーム（完成予想イメージ）

■ 分譲・賃貸事業の多様化

- 分譲マンション事業の開発
(兵庫県尼崎市潮江計画・京都府長岡京市
勝竜寺計画ほか)
- 非住宅系アセットの収益物件取得・開発
(物流倉庫、ホテルなど)
- ZEH水準省エネ住宅の開発

主なKPI

新築分譲マンション事業において
「ZEH-M」の採用率100%(2028年度)



長岡京市勝竜寺マンション計画（完成予想イメージ）

■ 新規領域へのチャレンジのための土台作り

- 本格的な不動産回転型ビジネスの
実施に向けた物件の取得と売却
- 不動産ポートフォリオの最適化に
向けた資産再評価の実施
- 不動産管理業務の整理とアセット
マネジメント体制の強化

▼ 不動産業の営業利益目標（連結）



分譲マンション事業での規模拡大や不動産回転型ビジネスの実施により、収益性の向上を目指す

事業別戦略 レジャー・サービス業 - 飲食業・スポーツ業 -

- ・レジャー・サービス業においては、飲食業およびスポーツ業を中心に地域に根付いたビジネスを展開しており、既存店舗では改装や設備の更新等により、集客力向上と収益拡大を目指す
- ・グループとしてさらに発展させていくために、既存業態の新規出店や新業態への参入検討のほか、事業再編等を通じて運営効率化や規模の拡大をはかり、利益創出と持続的成長を目指す

▶ 長期ビジョン 基本戦略

お客さまに愛される店舗づくりを通じた地域と共生した事業展開

運営効率の改善による競争力の強化

運営店舗数の増加による事業規模の拡大

▶ 中期経営計画期間の取り組み

■ 既存店舗の成長

- 店舗の改装・設備の更新や商品力の強化による集客力・収益の向上
- 適正な価格マネジメントによる収益性の向上
- 接客サービスやオペレーションの向上
- 地域社会と共生した事業活動
(こども食堂への食材提供等)

■ 運営効率の改善による競争力の強化

- 事業再編等により、グループ内で分散している営業・管理部門を集約することで競争力を強化
- 将来に向けて成長事業を見極め、人材育成や積極的な投資を行うことでグループとして拡大発展を目指す

■ 新規出店や新業態への参入による事業規模拡大

- 既存のブランドについては、エリアや立地、市場動向を見ながら新規出店
- 新業態への参入も含めて、規模拡大につながる施策の検討・推進

▼ 展開しているブランド

(飲食業)

- ・ケンタッキーフライドチキン
- ・ミスタードーナツ
- ・マネケン
- ・山陽そば (ほか)

(スポーツ業)

- ・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



人的資本戦略

- ・当社グループの成長の要である「人財」への重点投資として、多様な人財の確保・育成に注力するとともに、様々なライフステージでも活躍できる職場環境を整備し、持続的な組織力の強化をはかる

| | 重点施策・行動計画 | 主なKPI |
|--------|--|--|
| 人財育成 | <p>採用力の強化</p> <p>採用担当と各事業部が連携し、求める人材像を明確に共有したうえで、効果的な採用戦略を立案・実行</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● 総合職の採用者数に占める女性の割合について、計画期間を平均して30%以上（2026年度～2030年度） ● 係長級以上の指導的地位につく女性社員数2025年度比2倍以上（2030年度） ● 階層別研修（昇格者研修）実施率100% ● 年次有給休暇取得率95%以上（毎年度） ● 男性社員の育児休業取得率85%以上を継続（毎年度） ● 肥満者率（BMI25以上）25%以下 |
| | <p>ダイバーシティ&インクルージョンの推進</p> <p>事業成長のための多様な人財の採用・活用（女性の活躍促進・キャリア採用・シニア世代の活用等）</p> | |
| | <p>多岐にわたる研修プログラムの実施</p> <p>従業員の能力やスキルを高め、組織全体のパフォーマンスや競争力向上をはかるため、「階層別研修」や「DX研修」を実施</p> | |
| 社内環境整備 | <p>従業員エンゲージメントの向上</p> <p>職場の現状把握の改善のためエンゲージメントサーベイを実施し、従業員の定着率向上をはかる</p> | <p>環境改善投資</p> <p>事務所施設等の新設・改装ほか 20億円（2026年度～2028年度）</p> |
| | <p>ワークライフの調和施策の実施</p> <p>仕事と私生活とが調和し、充実した日々を過ごすことが出来るよう年次有給休暇取得や育児休業取得の促進およびフレックスタイム制度の拡充</p> | |
| | <p>健康経営の促進</p> <p>メンタルヘルス対策のための年代別研修の実施や健康リテラシー向上のための資格取得の推奨や自己啓発補助の実施</p> | |

※上記の内容は当社単体が対象

(参考) DXの取り組み方針

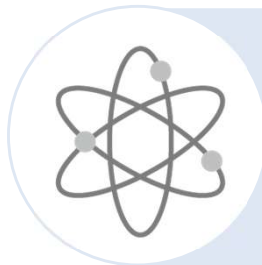
- ・当社グループでは、激しく変化する事業環境や深刻化する労働力不足に対応するため、デジタル技術を活用した業務変革（DX）を重要な施策と位置づけている
- ・データ利活用やIT・AIの導入を通じて、安全・安心な輸送の向上とサービス価値の最大化をはかり、人々の生活を支え続けるため、各種取り組みを推進



デジタル技術を活かした 生産性向上と意思決定の高度化

デジタル技術やAIの活用を組織文化として根づかせ、生産性向上と意思決定の高度化を実現し、持続的な成長を可能にする組織へと進化

- 生成AIの活用による業務の効率化および組織としてのスキルの向上
- DX化が可能な機会を見極め、業務プロセスの最適化やデータ利活用による付加価値創出に取り組む



ITやAIを用いた 安全・安心なサービスの提供

IT・AIを活用した、安全性および信頼性のさらなる向上をはかることで、地域に選ばれ続けるサービスを提供

- AI画像解析を用いた人特化型踏切障害物検知装置の増設による安全性の向上
- ドローンの活用による点検業務の効率化



事業継続を支える 情報セキュリティ基盤の強化

グループ全体で情報セキュリティ対策を強化し、巧妙化するサイバー攻撃などに備えた強固なセキュリティ基盤を構築

- ゼロトラスト基盤の深化
- サイバーリスクに対応するため、従業員への継続的な啓発や訓練の実施によるセキュリティ意識の向上

経営指標

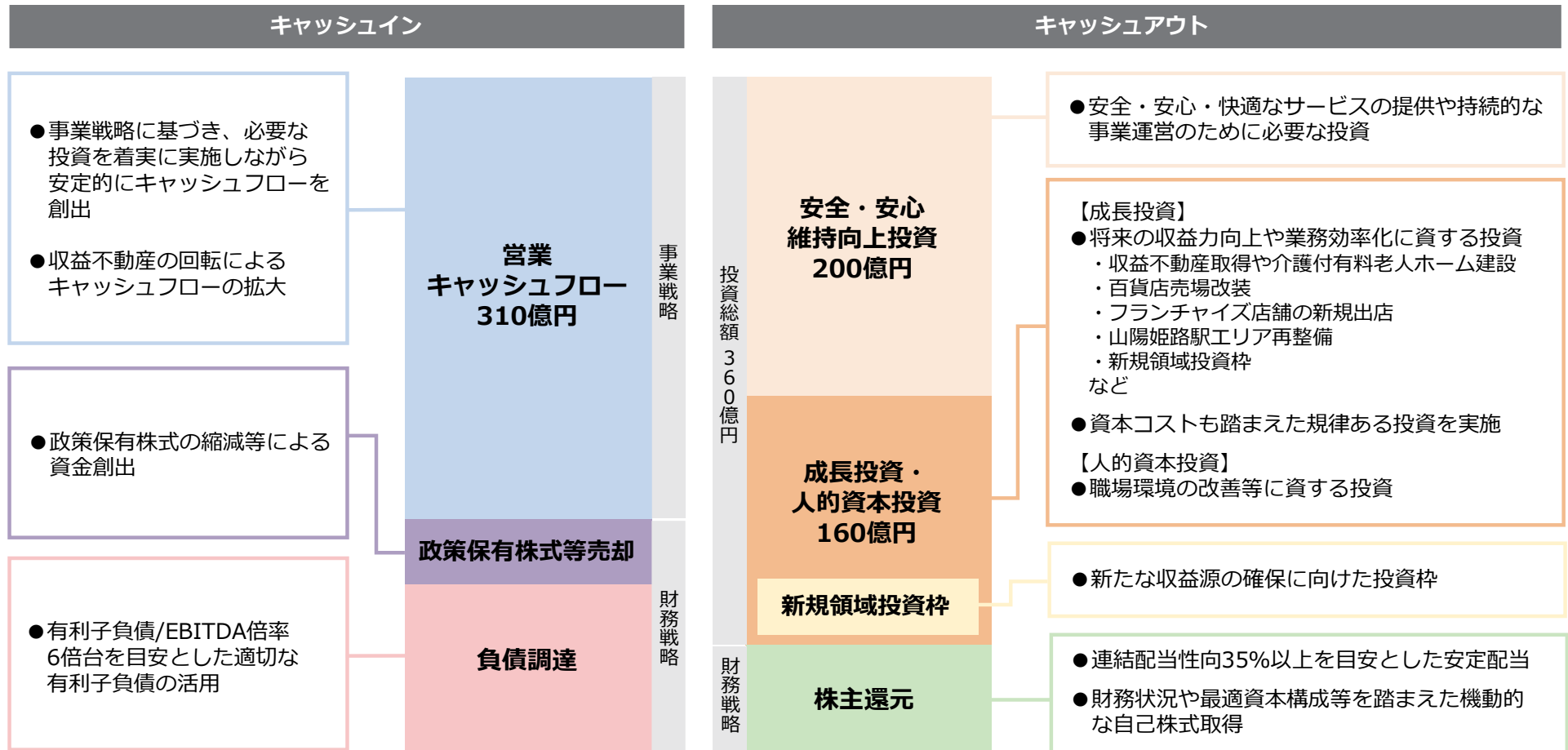
- ・ 成長領域と位置づける不動産業を中心に、各事業の取り組みを着実に進めることで、営業収益の拡大をはかる
- ・ 本中期経営計画は、長期ビジョン実現に向けた基礎づくりの期間であり、鉄道事業を中心とした安全・安心維持向上投資の継続に加え、成長・事業継続の要である人財への投資にも積極的に取り組むなかで、インフレ影響などによる費用の増加を織り込みながらも、営業利益は過去最高水準を目指す
- ・ 投資と財務健全性のバランスを取りながら、連結配当性向35%以上を目安とした株主還元を実施

(単位：百万円)

| 経営指標 | | 2025年度 (実績) | 2028年度 (目標) |
|-------|----------------|----------------------------|----------------------------|
| 収益性 | 営業収益 | 40,132 | 48,000 |
| | (運輸) | 21,284 | 22,700 |
| | (流通) | 9,360 | 9,300 |
| | (不動産) | 5,820 | 12,000 |
| | (レジャーサービス・その他) | 3,666 | 4,000 |
| | 営業利益 | 4,478 | 4,600 |
| | (運輸) | 1,645 | 850 |
| | (流通) | 229 | 400 |
| | (不動産) | 2,324 | 3,000 |
| | (レジャーサービス・その他) | 249 | 350 |
| 財務健全性 | 有利子負債/EBITDA倍率 | 5.2倍 | 6倍台 |
| 資本効率 | ROE | 6.8% | 6%台 |
| 株主還元 | 連結配当性向 | 27.5% | 35%以上 |
| 投資規模 | 連結投資額 | 23,458 (2023年度～2025年度計) | 36,000 (2026年度～2028年度計) |

キャッシュアロケーション（2026年度～2028年度）

- ・安全・安心維持向上投資については、営業キャッシュフローの範囲内で着実に実施
- ・バランスシートマネジメントを通じた、成長投資や人的資本投資への資金配分強化
 - ▶政策保有株式の縮減等による資金創出
 - ▶財務規律に留意した上での有利子負債の適切な活用
- ・安定的な株主還元の実施



株主還元方針

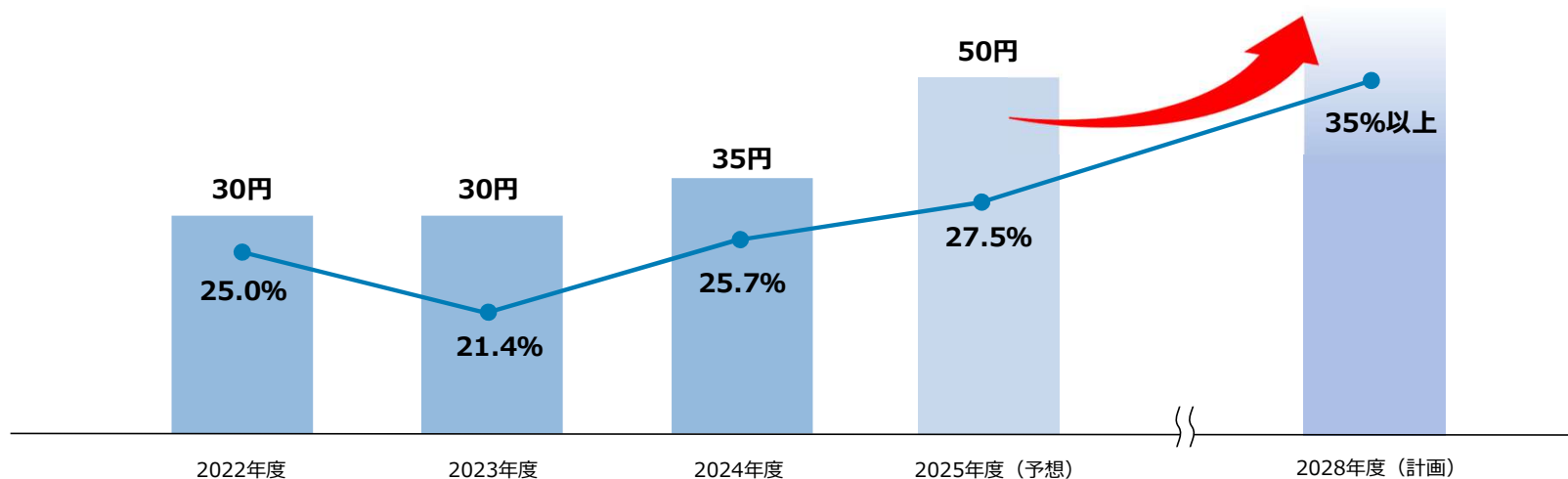
- ・自己資本が着実に蓄積されている状況を踏まえ、株主・投資家を意識した株主還元方針の見直しを実施
- ・事業特性上、短期的な企業価値向上が難しいなかでも株主・投資家の期待に応えていくため、配当額の下限を意識しつつ利益拡大に応じた株主還元となるように、本中期経営計画期間中の連結配当性向等の方針を設定

現在 財政状態、利益水準、配当性向および経営環境等を総合的に勘案し、内部留保とのバランスを考慮しながら安定配当を継続

見直し後 現在の株主還元方針に加えて、

- 「連結配当性向35%以上」の比率目標を設定
- 財務状況や最適資本構成等を踏まえた機動的な自己株式取得

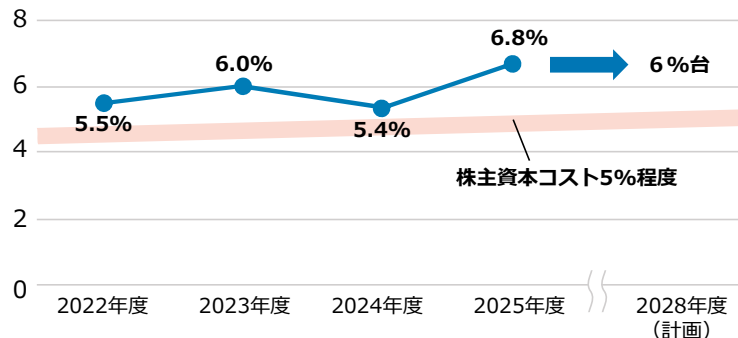
▶ **配当金推移** ■ 1株当たり年間配当額（円） ● 連結配当性向（%）



資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

- ・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つを主要テーマに取り組みを進めることで、資本収益性の向上と資本コストの低減をはかり、PBR・企業価値の向上を目指していく

▶ ROE推移



現状認識

- 株主資本コストを上回るROEは達成しているものの、金利上昇等に伴う今後の株主資本コストの上昇が予想されることを踏まえると、さらに資本収益性を高めていくことが必要と認識
- コロナ禍に多額の特別利益を計上したことや、同時期以降の順調な業績回復により純資産が急激に増加した一方で、利益規模の拡大スピードが追いつかず、PBRは下降傾向

▶ 目指す方向性と取り組み方針

| 目指す方向性 | | 取り組み方針 |
|---------|------------|---|
| 資本収益性向上 | 収益力の強化・安定 | <ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道本線のワンマン運転化等の事業運営の効率化 (IT・DX関連を含む) の検討・研究を進め、それに資する投資も強化 ● インフレや多額の投資等による収支構造の変化に応じた、運賃改定の検討も含めた適正な収益確保 ● 不動産における従来からの収益不動産の継続的な開発・取得に加え、計画的な売却による資産回転を通じた、売却益の計上による利益拡大と回収資金の再投資による利益基盤強化 ● 不動産業の投資判断基準における資本コストを踏まえた指標設定による投資利益率の向上 ● M&Aや事業提携も含めた新規領域等の検討による新たな収益源の模索 ● 各種取り組みを実行するための重要な源泉である人財への重点的な投資 |
| | 最適資本構成の模索 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自己株式の取得も含めた資本政策の実施 ● 政策保有株式等の売却資金を活かした資本効率の向上 |
| 資本コスト低減 | 株主・投資家との対話 | <ul style="list-style-type: none"> ● 財務規律に留意しつつ株主・投資家の期待を意識した株主還元方針の見直し ● 財務・非財務情報の開示内容充実により当社グループの事業・財務戦略等を適切に発信 (決算説明資料への定量情報や統合報告書へのESG情報等の定性情報) |

山陽電気鉄道株式会社

【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。