



2021年5月13日

各 位

会 社 名 広島電鉄株式会社
代 表 者 名 代表取締役社長 椋田 昌夫
(コード番号 9033 東証第二部)
問 合 せ 先 常務取締役 経営企画室担当
横田 好明
(TEL 082-242-3516)

中期経営計画(2020年度～2022年度)の見直しに関するお知らせ

当社は、2020年5月14日に公表した中期経営計画「広電グループ経営総合3ヵ年計画2022」(2020年度～2022年度)について、新型コロナウイルスの感染拡大に伴う影響等を踏まえ、計画の見直しを実施しましたのでお知らせいたします。

概要は別紙のとおりです。

以 上

「広電グループ経営総合3カ年計画2022」の見直し ～既存事業の「変革」と新たな事業機会への「挑戦」～

2021年5月13日
広島電鉄株式会社

目次

1. 外部環境の変化	2
2. 見直しの考え方	3
3. 取り組み「変革」	5
4. 取り組み「挑戦」	10
5. 経営指標	18
6. SDGsの取り組み	19
7. 参考資料（広電グループの概要）	20

外部環境の変化

新型コロナウイルスにより創業以来の危機

2020年度実績 (連結) 当期純損失 3,291百万円

2021年度予想 (連結) 当期純損失 690百万円

ニューノーマル時代の到来

コロナにより起きたこと・今後ますます普及すること

テレワーク

4勤3休制

ネット通販

オンライン会議

オンライン授業

オンライン診療

インバウンド消失

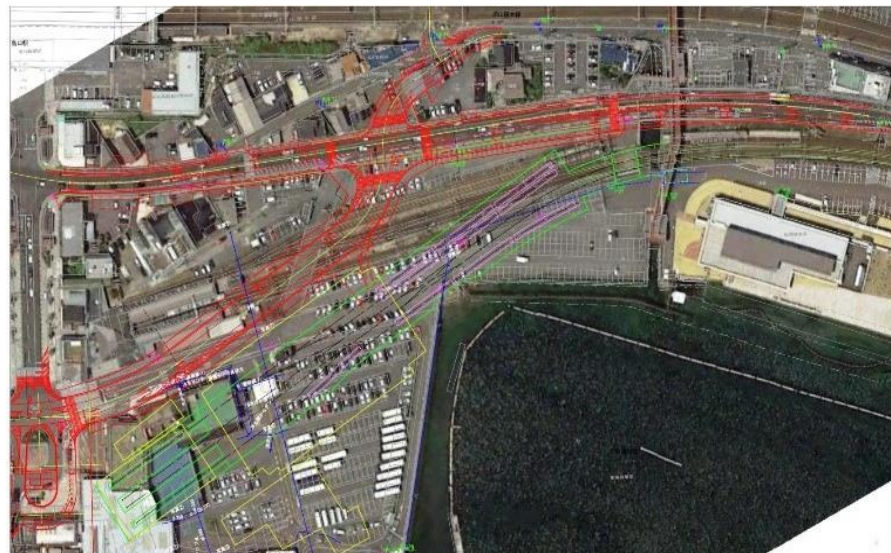
人口減少・少子高齢化

既存の常識を破壊する
異業種の参入

ポストコロナ時代においても
公共交通は「8割経済」以上の後遺症が残る可能性
財務基盤の回復と安定のため、中期経営計画を見直し

見直しの考え方

将来の事業活動に大きな影響がある事業計画は予定どおりの実施に向け尽力



広島駅南口広場の再整備等事業

再整備等における準備工事を広島市より委託を受け、
2020年12月に着手
2025年春 駅前大橋ルート供用開始

宮島口整備事業

2020年8月に鉄道施設変更認可を取得し、
2020年9月から工事に着手
2023年春 完了予定

見直しの考え方

「変革」と「挑戦」

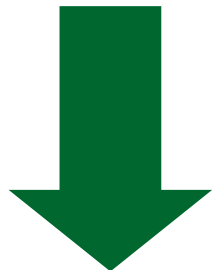
既存事業の『**変革**』

- ・業務効率化の徹底
- ・固定費の圧縮など



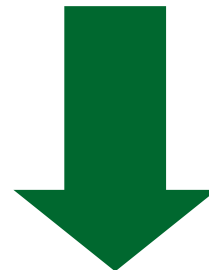
新たな事業機会への『**挑戦**』

- ・未知の事業領域への参入
- ・新たなビジネスモデルの創出など



高収益体質へ転換

資金・人材・時間



新たな収益の創出

中期経営計画の前倒し

より成長性の高い領域へ経営資本を再配分

取り組み「変革」

公共交通の再編～利便性を維持・向上させつつ効率化を図る



独占禁止法特例法
2020年11月施行



駅前大橋ルート
2025年春 供用開始



ひろでんモビリティサービス
2020年2月会社設立



「MOBIRY」
2020年3月サービス開始

共同経営・
プール精算が可能に

電車・バスの輸送の
役割が変化

デマンド交通などの新サービスが可能に

公共交通網の再編が大きく加速

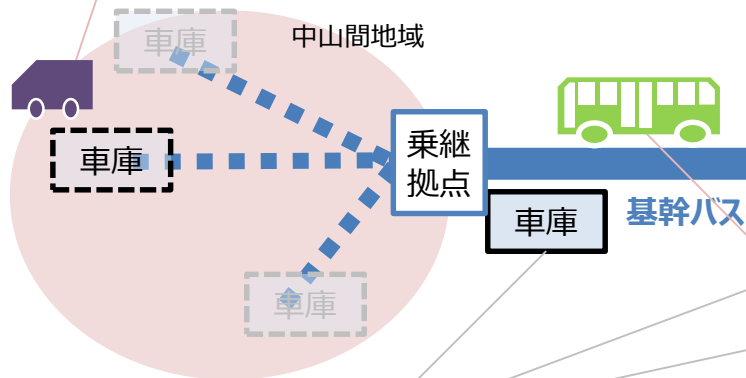
取り組み「変革」

公共交通の再編による変化

近い将来

公共交通の見直しによる移動手段の確保

- ・デマンド交通
- ・貨客混載や買い物、通院 など



車庫・営業所の变化

分かりやすく利用しやすい運賃の検討

- ・時間制運賃、モバイル乗車券
- ・時間帯別運賃、上限運賃 など

地域の実情に応じた公共交通の整備

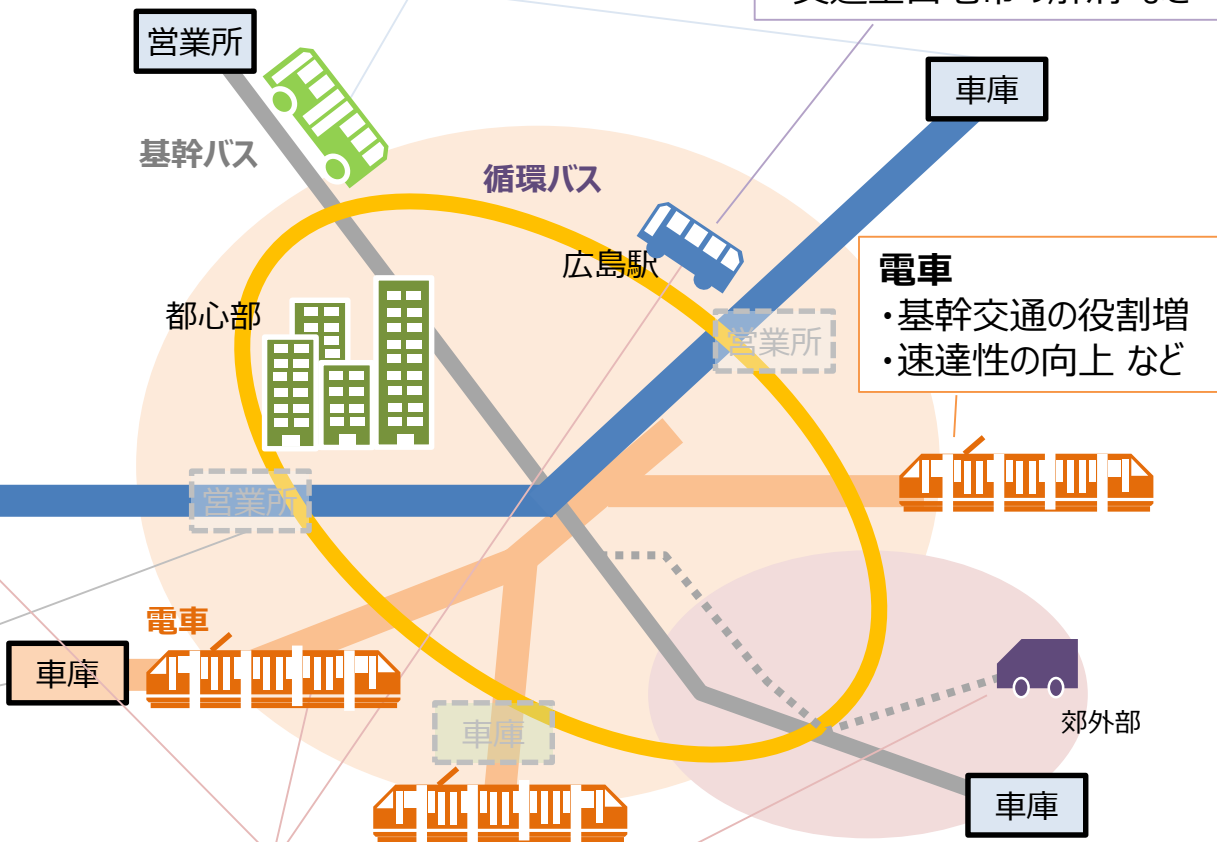
- ・運行システムの再編
- ・小型モビリティ導入 など

基幹バス

- ・既存系統の統合
- ・営業所/車庫の見直し など

循環バスの新設

- ・交通空白地帯の解消 など



電車

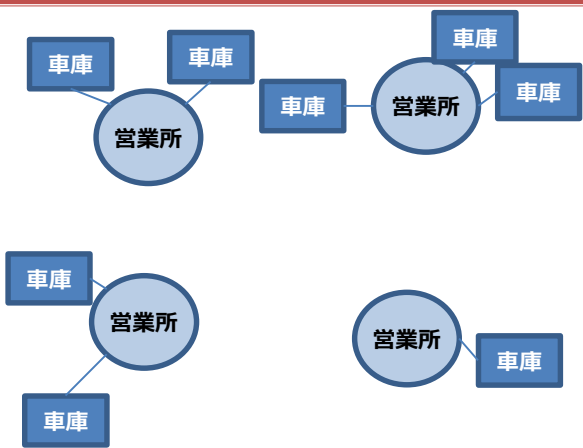
- ・基幹交通の役割増
- ・速達性の向上 など

取り組み「変革」

営業所の集約、運行管理の集中化

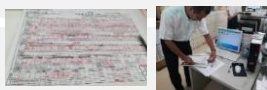
ICT技術を活用し、安全性を維持・向上させつつ、効率化・コスト削減（運行管理者の削減）を図る。

現状

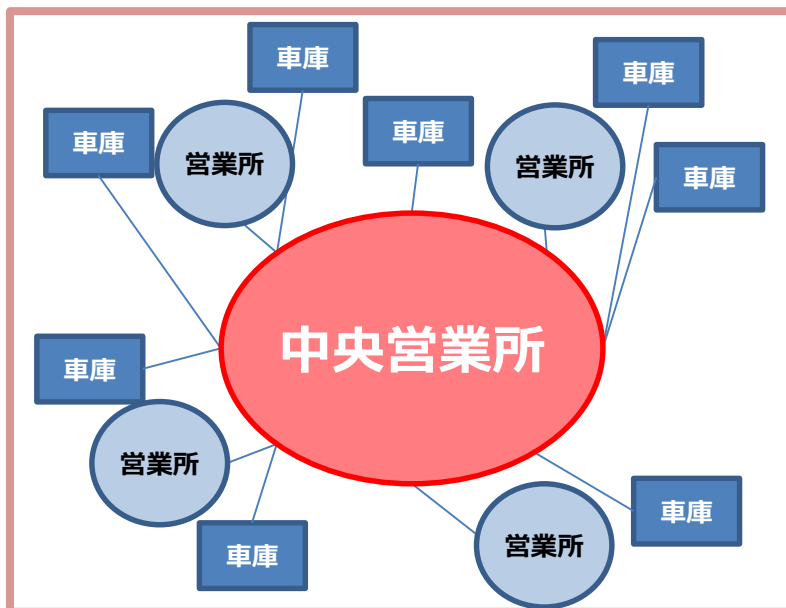


各営業所に運行管理者をそれぞれ
選任し、運行管理している

目視や経験・感覚により
点呼し、紙媒体に記録



変更後



- IT点呼
- ・ビデオ通話を活用してリアルタイムに
コミュニケーションをとる
- ・様々なデータを連動することで高度化を
図る
(IC免許証の認証、アルコール検知、
指示内容の確認、血圧・体表温度
などのバイタルデータ連携など)

中央営業所を設置し、点呼・運行管理
を集約する

点呼業務を数値化、データベース化

2021年度早期にバスの営業所におけるIT点呼の実証実験を予定



現在の13営業所を広島営業所・呉営業所の2営業所に集約へ
電車も信号自動化・集中指令により管理コストの削減に取り組む

取り組み「変革」

従業員の働き方の変化

運行管理者

- “人”でしかできない事故防止・人材育成に従事

乗務員

- 都心部の基幹路線と循環路線を大きな括りで運用
様々な路線に従事
- 郊外地区は“人を運ぶ”以外の新たなサービスにも参入
(貨客混載や買い物、通院補助などのサービスの提供)

事務・技術系

- 企画運營業務・新規事業に関する業務や旅行者への高度なサービスの提供に関する業務が増える



これまでの職域を超えて様々な業務に従事

取り組み「変革」

組織・人事制度改革 2021年4月1日実施

人材登用・育成の活性化

- ・管理職の役割の明確化
- ・従業員の積極的なチャレンジを促進するしくみ
- ・従業員をトータルで支援する部署の設立

ビジネスモデル変革の強力な推進

- ・DX推進の核となる部署の設立
- ・新規事業等の新たな収入確保の核となる部署の設立
- ・広電ブランドの発信の核となる部署の設立
- ・グループ事業ポートフォリオ最適化の遂行

意思決定のスピードアップ

- ・職務権限見直しによる権限移譲・重複業務の整理

取り組み「挑戦」

新たな事業機会、まちづくりへの挑戦

信頼

経験

連携・協力

外部の力

例

- ・外部関係機関
- ・地域社会の協力関係
- ・先進的なビジネスパートナー

まちづくりへの『挑戦』

取り組み「挑戦」

新たな交通モデルへの挑戦

定時・定路線の公共交通だけでなく需要創出型のモビリティも展開

AIオンデマンド交通



ひろでんモビリティサービス(株)が、2021年2月から五日市湾岸地区（広島市佐伯区）で運行を開始した、AIを活用した新しいオンデマンド型公共交通「SMART MOVER」

自動運転等の展開

【他地域の実証実験で使用された車両】国土交通省報道資料より抜粋



広島大学による「路面電車（LRT）と協調する自動運転バス」公道実証実験（2019年11月）



取り組み「挑戦」

広島版MaaS「MOBIRY」 新たな交通モデルへの挑戦

地域のイベントや文化・観光施設、各種学会などと連携し、移動の機会そのものを増やす取り組みを加速

The map shows Hiroshima Bay with surrounding areas like Miyata City, Asahi City, and Hiroshima City. Icons for different transport modes are placed around the bay. Red arrows indicate a network of routes connecting various landmarks and events shown in surrounding photos.

- Top left: Hiroshima Castle
- Top center: A large colorful festival float (Dondoko)
- Top right: Hiroshima Airport
- Middle left: Atomic Bomb Memorial Museum
- Middle center: A train icon
- Middle right: A bus icon
- Bottom left: A boat icon
- Bottom center: A boat icon
- Bottom right: A modern building interior (likely a convention center)

デジタルチケットサービス	2020年3月実施
経路検索サービス シェアサイクル1日パス販売 5か国語対応 QRコード読み取りによる特典発券	2021年2月実施
MICE（国際会議）との連携	2021年度計画

写真提供：広島県

取り組み「挑戦」

暮らしを支えるビジネスへの挑戦

子育てや介護の支援に関わる事業の展開



「ひろでんまめっこ保育園」2018年4月設立



介護支援事業への取り組み
(介護施設計画イメージ)

取り組み「挑戦」

暮らしを支えるビジネスへの挑戦

広島市中区千田町周辺地区の再開発～暮らし、働き、学ぶことのできる、まちづくりを目指す～



千田町周辺地区再開発イメージ

- 既存施設の代替策も併せて一体的に検討
- その他の保有資産（都心部の車庫用地など）も積極的に有効活用策を検討

取り組み「挑戦」

広島に人が集積する仕組みづくり

異業種の方々とパートナーシップを組むことで、にぎわいづくりの拠点を強化



etto(エット)
宮島口旅客ターミナルに直結型の
観光商業施設

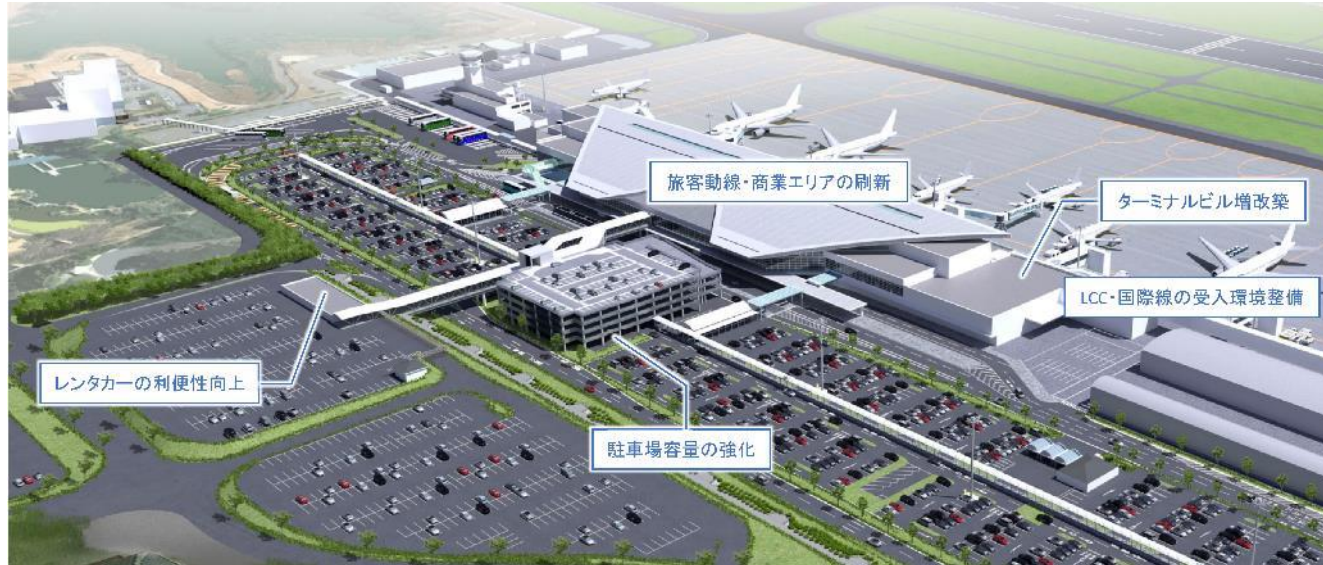
KOI PLACE (コイプレ)
広電西広島に隣接し、様々なイベントが
開催できる広場やコミュニティ施設を併設



取り組み「挑戦」

広島に人が集積する仕組みづくり

外から人を呼び、中の人動く、交流人口を増やす仕組みをつくる



広島国際空港(株)への出資

2021年2月 ビル施設事業開始

2021年7月 空港運営事業開始予定

16社共同で2020年11月に広島国際空港(株)を設立し、年590万人の利用を目指す

- ・空港連絡バス事業やグランドハンドリング事業など、広電グループが担う事業を成長
- ・インバウンド・アウトバウンド需要の創造と獲得により、地域経済の活性化・地域創生を促進

取り組み「挑戦」

広島に人が集積する仕組みづくり

PFI(官民連携)事業やまちづくり新組織への積極的な参加を通じ、人が移動し、人が集積する仕組みづくりを行う



写真提供：広島県

地域商社事業(エリアマネジメント推進)

広島の魅力発信を通じて広島を中心とした地域の
にぎわい創出を目指す

- ・マネジメント業務・運営業務の受託
- ・圏域特産品の販売促進や着地型観光商品の開発
- ・人々が集う拠点創出、運営とそれに伴うビジネス



広島市中心部等のパークPFIへのチャレンジ

旧市民球場跡地、広島城、サッカースタジアム横、平和大通りなど、
今後整備事業公募が予想されるエリアへの参画や連携を強化

- ・指定管理に関わる委託収入の確保
- ・長期間にわたる収益性の高い事業の展開
- ・官民連携の広島都心のまちづくりを推進を目的とした新組織「広島都心会議」が設立

経営指標 EBITDA有利子負債倍率

目標とする経営指標の修正

	2019年度 実績	2020年度 実績	2022年度 計画	2025年度 目標
前回発表の計画・目標 2020年5月	4.5	—	5.1	4.8
今回発表の計画・目標 2021年5月	4.5	(注) —	6.5	6.0

(注) 今回発表の2020年度実績については、EBITDAがマイナスのため表示できません。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響のため、2020年度から2021年度にかけて借入が増加し、指標が悪化するが、「広電グループ経営総合3ヵ年計画2022」を着実に実行することによって利益の確保に努め、財務の健全化を図る。

「EBITDA」

営業利益にキャッシュの支出を伴わない営業費（減価償却費）とバス運行補助金を加えて算出。

「EBITDA有利子負債倍率」

事業から得られるキャッシュ・フローに対して何倍の借入を行っているかを示す指標。私鉄各社は、鉄道インフラの資産及び設備投資額が大きく、回収が長期間にわたる傾向が強いため、資本効率や資産効率よりも、キャッシュを生み出す力と有利子負債のバランスを目標指標とする場合が多い。

SDGsの取り組み

広電グループは、経営戦略を通じて「持続可能な開発目標(SDGs)」を意識した社会的課題に積極的に取り組むことで、地域とともに持続的に成長していくことを目指してまいります。

わかりやすく使いやすい公共交通の整備

- ・駅前大橋ルート計画の推進
- ・再編実施計画に伴うバス路線再編
- ・わかりやすく利用しやすい運賃制度



環境にやさしく、安全・安心なサービスの提供

- ・電車超低床車両の導入
- ・駅・電停の整備
- ・バス老朽車両の計画的代替



にぎわいの創出と新規事業による新たな取り組みの推進

- ・宮島口周辺整備事業
- ・広島国際空港事業
- ・公有地の民間活用Park - PFI



人財の確保・育成といきいきと働きやすい環境の追求

- ・クロスジョブ（社内兼業）制度の導入・拡大
- ・事業再編・DX推進等に伴う人材の再配置
- ・健康経営の推進



持続的な成長と長期的な財務の安定性の確保

- ・本社周辺整備
- ・マンション事業の推進
- ・西広島周辺再開発



参考資料（広電グループの概要） 2021年3月31日現在

広島電鉄株式会社
Hiroshima Electric Railway Co.,Ltd.

設立	1942年4月10日
本社所在地	〒730-8610 広島県広島市中区東千田町二丁目9番29号
代表者	代表取締役社長 椋田昌夫
主な事業	鉄軌道事業、自動車事業、不動産事業
資本金	23億3,562万5千円
発行済株式総数	30,445,500株
株主数	4,625名
従業員数	1,750名

【連結子会社】	住所	主な事業
備北交通(株)	広島県庄原市	自動車事業
(株)広電宮島ガーデン	広島市中区	各種施設運営・管理業
宮島松大汽船(株)	広島県廿日市市	海上運送業
(株)ヒロデンプラザ	広島市中区	ボウリング業
(株)グリーンバース・ヒロデン	広島県三原市	ゴルフ業
エイチ・ディー西広島(株)	広島市西区	自動車事業
広島観光開発(株)	広島市中区	索道業
(株)交通会館	広島市東区	不動産賃貸業
芸陽バス(株)	広島県東広島市	自動車事業
ひろでんモビリティサービス(株)	広島市中区	都市型ハイヤー事業

【連結子会社】	住所	主な事業
広電建設(株)	広島市中区	土木・建築業
広電エアサポート(株)	広島市中区	航空運送代理業

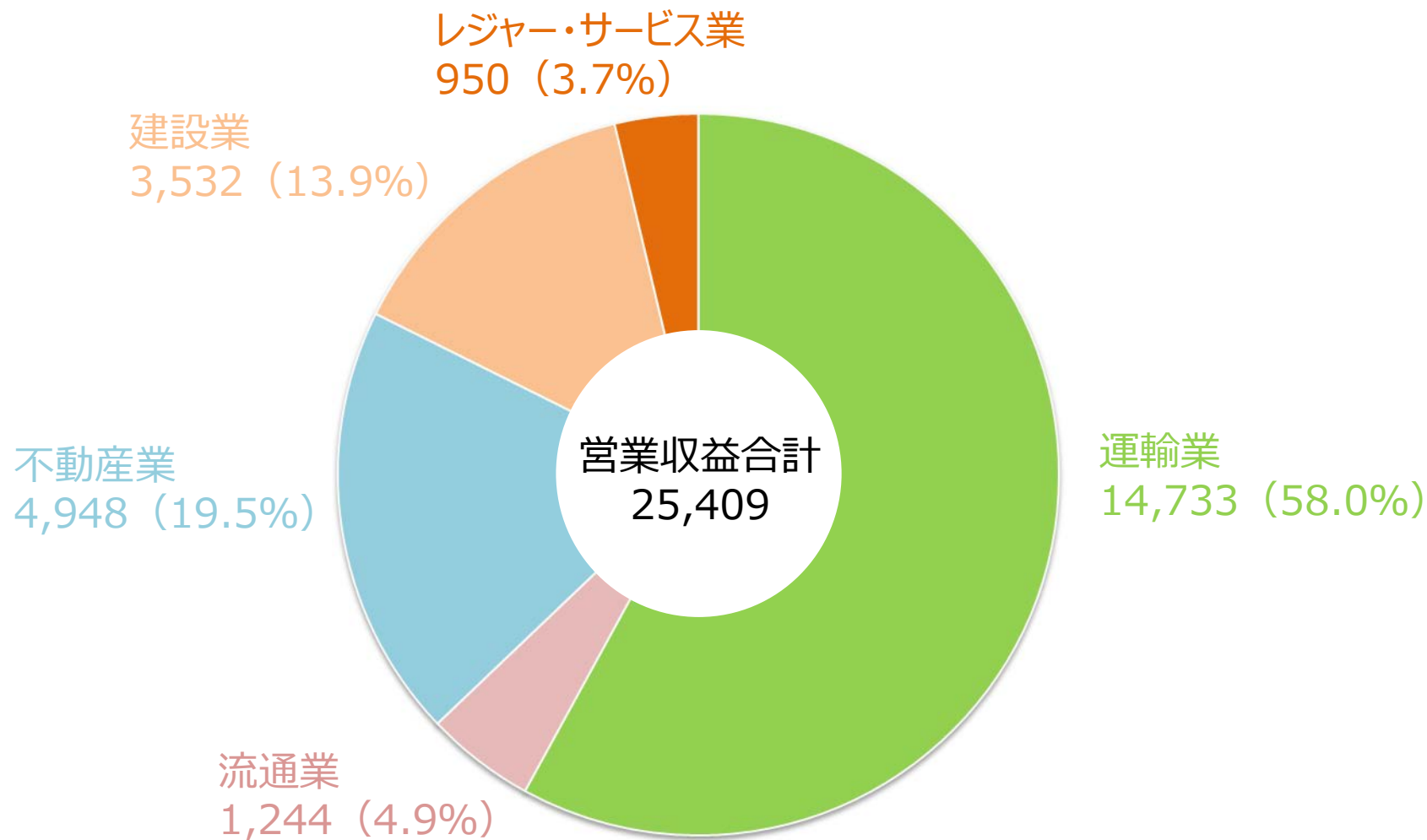
【持分法適用会社】	住所	主な事業内容
大亜工業(株)	広島市中区	電気通信工事業
ひろでん中国新聞旅行(株)※	広島市中区	旅行業・地域商社事業

※ (株)ホテルニューヒロデンは2021年3月31日をもって会社を解散いたしました。

※ ひろでん中国新聞旅行(株)は2021年4月1日から、商号を「(株)たびまちゲート広島」に変更いたしました。

参考資料（広電グループの概要） セグメントごとの営業収益

前連結会計年度2020年4月1日～2021年3月31日（単位：百万円）



本資料は投資勧誘を目的としたものではありません。

本資料で記述しております経営指標の将来予想は、現時点で入手可能な情報に基づいて算定しておりますが、需要動向などの業況の変化、物価変動等、多分な不確実要素を含んでおります。

そのため、実際の業績は、さまざまな要因の変化により経営指標の将来予想と乖離する場合がありますので、ご承知おきいただきますようお願いいたします。

