

中期経営計画 (2022年4月-2025年3月) 説明資料

2022年5月23日



東証スタンダード市場
証券コード 9083



神姫バスグループ



目次

I. 会社概要	P 3
II. 前回中期経営計画の振り返り	P 4
III. グループ構想2030	
・ パーパス（存在意義）	P 7
・ 事業環境の変化と経営課題	P 8
・ 新たな長期ビジョン「グループ構想2030」	P 9
・ グループ構想2030と中期経営計画の位置付け	P 10
IV. 中期経営計画	
・ 基本方針・重点戦略	P 11
・ 数値計画	P 12
・ セグメント別戦略	P 13
・ 人事戦略	P 20
・ D X 戦略	P 21
・ E S G への取り組み	P 22
・ 投資戦略	P 24
・ 株主還元方針	P 25



会社概要

商号	神姫バス株式会社 (SHINKI BUS CO.,LTD.)
代表者	代表取締役社長 長尾 真
創業	1927(昭和2)年8月8日
業種	陸運業
資本金	3,140百万円
本店所在地	兵庫県姫路市西駅前町1番地
連結売上高	38,814百万円 (2022年3月期)
事業セグメント	自動車運送、車両物販・整備、不動産、 レジャーサービス、旅行貸切、その他
グループ会社	21社 (国内18社、海外3社)
従業員	3,040名 (連結会社、2022年3月31日現在、臨時従業員除く)
営業用車両数	1,195両 (グループ全体の乗合・貸切・乗用車両 2022年3月31日現在)

前回中期経営計画の振り返り

■ 前回中期経営計画の基本方針

- ・自動車運送事業、不動産事業をコア事業、旅行貸切事業を成長事業と位置付けて注力する
- ・インバウンドの取込みをはじめとし、首都圏～関西にかけての事業を拡大する

コロナの感染拡大により、自動車運送事業、飲食事業、旅行貸切事業を中心にマイナスの影響を大きく受け、目標未達となった。インバウンドについては、コロナ禍前までは1day周遊ツアーが好調に推移していたが、コロナ禍によって需要が消失した。なお、コロナ禍において、下記の収益確保およびコスト削減策に取り組むとともに、将来に向けた投資を実行した。

収益確保策

- ・兵庫県三田市～大阪線、神戸～淡路島線（北淡路西海岸ライン）の増強
- ・企業従業員輸送の拡大

コスト削減策

- ・従業員のグループ内外への出向や異動
- ・需要に応じたダイヤ編成
- ・不急な設備投資の抑制、貸切バスの減車、飲食店舗の閉店

将来に向けた投資

- ・神戸市内の輸送拡大を見据えた新車庫の開設
- ・西日本初の燃料電池バスの導入
- ・神戸ベイエリアの回遊性を高める連節バス「ポートループ」の運行開始



前回中期経営計画の振り返り

■ 業績の振り返り

(単位：百万円)

	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績	2021年度 目標値	差異
売上高	45,076	35,669	38,814	48,000	▲9,186
営業利益	2,043	▲2,266	300	3,000	▲2,700
経常利益	2,224	▲1,314	1,079	3,100	▲2,021
親会社株主に帰属する 当期純利益	993	▲2,167	2,137	2,000	137

「収益認識に関する会計基準」を2021年度から適用しております。2020年度以前の連結会計年度および2021年度目標値については、新たな表示方法による組替えを行っておりません。

前回中期経営計画の振り返り



S5（エスファイブ）ファンドの設立



農産物等の貨客混載サービス開始



西日本初の燃料電池バス（水素バス）導入

2019

2020

2021



自動運転バスの公道での実証実験実施



神戸ベイエリアで連節バス「ポートループ」運行開始



神戸ポートアイランドに
新営業所開設



パーパス（存在意義）

■ 中期経営計画の策定について

当社グループでは、将来環境の不確実性が高まる中、当社グループの果たすべき役割、社会的な存在意義をパーパスとして定義したうえで、2030年のあるべき姿を描いた「グループ構想2030」からバックキャストで中期経営計画を策定した。

■ 当社グループのパーパス

企業理念

地域共栄 未来創成

パーパス（存在意義）

移動をベースに地域を活性化させるとともに、
地域の人々の生活を支援し、
地域と共に従業員・家族の幸せを向上する

事業環境の変化と経営課題

事業環境の変化

社会

- ・人口減少、少子高齢化
- ・雇用形態、働き方の多様化
- ・ライフスタイルの変容



環境

- ・脱炭素社会へのシフト
- ・気候変動、災害の激甚化



技術

- ・デジタル化の加速
- ・自動車産業の変革 (CASE)



兵庫県の人口動態

2020年 → 2030年にかけて

■ 兵庫県の人口は544万人から511万人に減少
(▲32万人, ▲6.0%)

■ 人口が減少するとともに人口格差が拡大

【人口増減率】

神戸市中央区	+5.6%
明石市	+1.3%
中山間地	最大▲25%



※出典：兵庫県HP「兵庫県将来推計人口」
<https://web.pref.hyogo.lg.jp/kk07/suikai2019.html>

経営課題

- ・市場が大きいエリアで事業を拡大し、収益性の向上を図る
- ・中山間地においては事業モデルを変換し、収支を均衡させる
- ・個人の移動・消費の影響を受けにくい事業ポートフォリオを構築し、リスク耐性を強化する



新たな長期ビジョン「グループ構想2030」

「グループ構想2030」

2030年の
あるべき姿

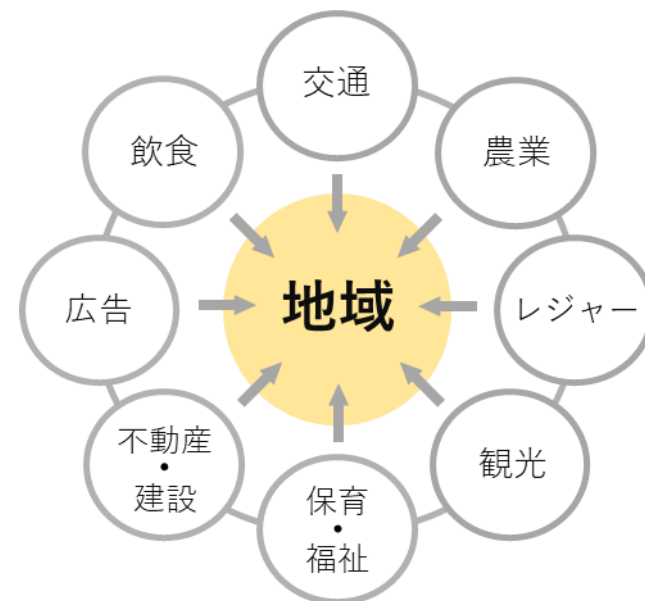
地域に不可欠、なくてはならない
「まちづくり・地域づくり企業」へ進化する

地域の移動を支え、暮らしを豊かにするとともに、
地域の魅力を発掘・創出・発信し、地域価値を高める

■ まちづくり・地域づくりの取り組み

当社グループの事業で、ワンストップサービスを提供し、
地域を支える「ライフプラットフォーム」の確立を目指す

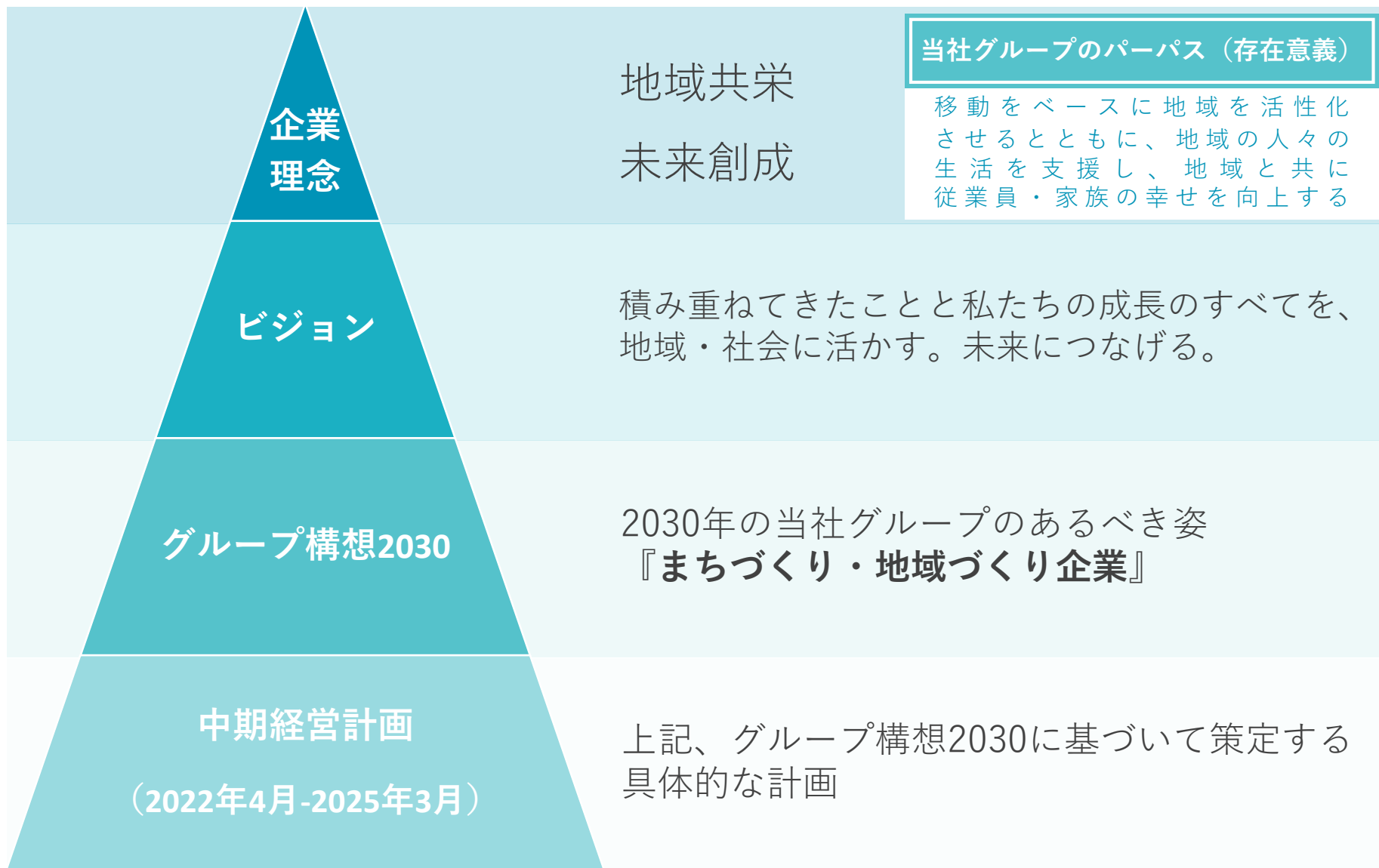
- ・ 地域に最適な旅客運送サービスの提供
- ・ 行政や地域関係者と連携した地域課題解決、エリア活性化
- ・ 新しい旅のかたち、観光による地域活性化への取り組み
- ・ 地域コンテンツを販売するECプラットフォームの構築（観光、体験、食、特産品）
- ・ こだわりの家づくり、中古住宅・空き家のリノベーション
- ・ 地域の農家支援、地産地消の促進
- ・ 子育て、介護事業による生活サポート



「ライフプラットフォーム」



グループ構想2030と中期経営計画の位置付け





基本方針・重点戦略

基本方針

利益水準の回復と事業構造改革

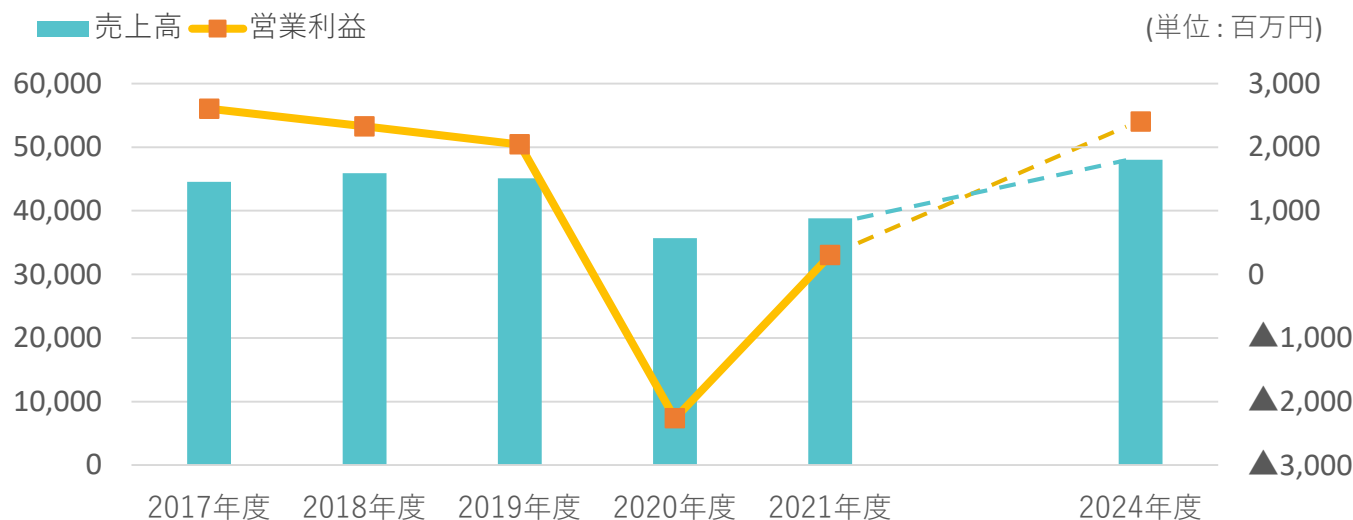
グループ構想2030に向けて、コロナ禍前と同水準の利益規模への回復を目指すとともに、まちづくり・地域づくり企業へ転換するため、事業構造の改革を実行する

重点戦略

- 1 神戸エリアでの路線拡充、観光周遊バスの充実をはじめとする事業拡大
- 2 中山間地での地域に適した交通体系への転換と地域密着サービスの提供によるサステナブルな事業モデル確立
- 3 不動産事業の拡大
- 4 ノンコア、かつ不採算事業はグループ内再編による効率化・収益力強化、または売却・撤退
- 5 未来への成長投資の実行（人材、環境、デジタル分野）



数値計画



コロナ禍前と同水準の
利益規模へ回復

売上高 **480億円**

営業利益 **24億円**

(単位：百万円)

	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績	2020年度 実績	2021年度 実績
売上高	44,562	45,889	45,076	35,669	38,814
営業利益	2,604	2,326	2,043	▲2,266	300
経常利益	2,821	2,567	2,224	▲1,314	1,079
親会社株主に 帰属する 当期純利益	1,579	1,749	993	▲2,167	2,137
経常利益率	6.3%	5.6%	4.9%	▲3.7%	2.8%

2024年度 目標
48,000
2,400
2,500
1,700
5.2%

「収益認識に関する会計基準」を2021年度から適用しております。2020年度以前の連結会計年度については、新たな表示方法による組替えを行っていません。



セグメント別戦略 – 自動車運送セグメント

自動車運送

不動産

旅行貸切

レジャーサービス

車両物販・整備

基本方針

- ▶ 既存の路線バス収入はコロナ禍前の85%を想定。路線再編、増収施策、コスト削減により、利益はコロナ禍前の水準に回復させ、安全性と収益性を両立した事業モデルを構築する。

重点戦略エリア（神戸、大阪、淡路島）
における事業拡大

- 神戸市内の観光周遊バスの充実、神戸市への観光客誘致
シティーグループ、ポートグループ（連節バス）
- 神戸発着の高速バス路線の再編、淡路島線の路線拡充
- 兵庫県内の住宅街から大阪方面へ路線拡充
- 神戸エリアでの車両管理業、貨物輸送等の拡大



2022年4月より神戸市内観光周遊バス「シティーグループ」を運行開始



2021年12月より高速バス新路線「北淡路西海岸ライン」を運行開始

安全・安心なサービスの提供

- 運転士の高齢化対策、健康管理の充実（脳ドック、心疾患検査充実）
- グループ内外での柔軟な人材活用、働き方の推進
- デジタルツールを使用した指導教育の拡充

旅客サービスの向上

- 地域と連携したセット券、企画乗車券、サブスクリプション型サービス
- WEB、アプリを活用した販売、スマホ乗車の拡大





セグメント別戦略 – 自動車運送セグメント

自動車運送

不動産

旅行貸切

レジャーサービス

車両物販・整備

基本方針

- ▶ 既存の路線バス収入はコロナ禍前の85%を想定。路線再編、増収施策、コスト削減により、利益はコロナ禍前の水準に回復させ、安全性と収益性を両立した事業モデルを構築する。

地域に適した持続可能な交通体系への転換

- 路線バス、タクシー、契約輸送、オンデマンドなど、地域に最適な旅客運送サービスへの転換
- 次世代モビリティ、新たな移動サービスへの積極的参画（自動運転の実証実験、MaaS）

多様なモビリティサービスの活用

路線バス



タクシー



コミュニティバス



自家用有償旅客運送



オンデマンド交通

グリーンスロー
モビリティ

自動運転





セグメント別戦略 – 不動産セグメント

自動車運送

不動産

旅行貸切

レジャーサービス

車両物販・整備

基本方針

- ▶ 安定収益としての物件取得と、総合不動産業としての事業の飛躍を図る。

安定収益確保のため、 投資枠として100億円を設定

- 投資枠、投資基準に基づいたうえで、収益物件の積極的な取得
- 自社保有地の有効活用を含め、開発事業への進出



2020年8月取得
賃貸マンション
LAURO豊里



2022年度 取得予定
姫路市内 高齢者施設
(完成イメージ)

総合不動産業（住宅、建設、管理、仲介） としての積極的な事業展開

- 加古川市の住宅展示場に出店
事業エリアを拡大し、住宅事業を強化
- リフォーム、リノベーションの積極的展開、
空き家、マンション等の再生
- 建設事業の拡大
- M&Aの推進、専門的人材の採用による業容拡大



モデルハウス
「大人かわいい家」



2022年7月オープン予定
加古川エリア モデルハウス
「大人かわいい1/2平屋」



セグメント別戦略 – 旅行貸切セグメント

自動車運送

不動産

旅行貸切

レジャーサービス

車両物販・整備

基本方針

- ▶ 旅行の回復・反動需要の確実な取り込みに加え、地域の観光資源を開発、発掘し、多様化する観光ニーズに対応する。

新しい旅のかたちへの取り組み

- 健康、長寿、自然をテーマとするツーリズム
- 地域の特色を活かした新たな観光体験の創出、着地型ツアーの開発
- 少人数対応ツアー、人数に応じた多様な車両での運行



フレイル予防サポーター認定バスガイド同行のヘルスツーリズム

インバウンド回復期を見据えた商品開発と販売チャネル拡大

- 京都、奈良、神戸 1day周遊ツアーのコース拡大
- 白川郷、飛騨高山、信州、富士山～東京方面への観光周遊ルートの構築
- 世界各国のOTAと連携し、インターネットを通じた販売チャネル拡大
- 大阪・関西万博を見据えた事業展開





セグメント別戦略 – 旅行貸切セグメント

自動車運送

不動産

旅行貸切

レジャーサービス

車両物販・整備

基本方針

- ▶ 旅行の回復・反動需要の確実な取り込みに加え、地域の観光資源を開発、発掘し、多様化する観光ニーズに対応する。

高付加価値ツアー「真結」の磨き上げ

- 心のこもった上質な日本の旅
- 専用車両「ゆいプリマ」のユニット旅行全国販売
- 専属アテンダント、ドライバーによるおもてなしとこだわりの旅



水戸岡鋭治氏デザインの特製仕様車両「ゆいプリマ」



アテンダントによる車内サービス



ゆい専属アテンダント、ドライバー



セグメント別戦略 – レジャーサービスセグメント

自動車運送

不動産

旅行貸切

レジャーサービス

車両物販・整備

基本方針

- ▶ アフターコロナを見据えた店舗展開を推進する。

独自ブランドの飲食店開発、多店舗展開

- 手軽で美味を追求した小規模店の多店舗展開
- メニュー開発、店舗開発のスピード化、テストキッチンの充実
- 事業展開を加速させるための業務フロー再構築、デジタル化



FC事業の見直し、スクラップアンドビルド

- 外食需要の変化に応じた飲食FC店舗のスクラップアンドビルド
- ツタヤ店舗における事業モデルのマイナーチェンジ、運営力向上



セグメント別戦略 – 車両物販・整備セグメント

自動車運送

不動産

旅行貸切

レジャーサービス

車両物販・整備

基本方針

- ▶ 自動車産業の構造変化に対応し、最新設備と技術力をもって輸送の安全と安心を提供する。

拠点再編、生産性向上による事業拡大

- 主要整備工場の建替えを含む拠点再編および最新鋭設備・機器の導入
- 整備作業効率化およびデジタル技術活用による生産性向上
- 神戸、大阪エリアでの営業強化
- 車両関連部品のネット販売の拡大



2021年6月竣工 新神戸工場 連節バスに対応したピットを設置



路線バス車両を改造した移動型サウナバスの製作



人事戦略

- 従業員一人ひとりが自律的に動き、課題解決できる組織づくり
- 従業員・家族の生活レベル向上
- 働き方の多様化対応、ライフステージに応じた活躍の場の提供

エンゲージメントの向上

- チャレンジ意欲促進と成長を実感できる目標管理制度の導入

- 自律的な学び、キャリア形成のサポート

- 実行性のある社内研修の継続実施

- 社内ベンチャー制度

- 外部企業との交流、連携強化

人材育成
チャレンジの推進

健康経営の促進

- 専属の医療スタッフ（保健師）による保健指導、相談窓口の設置
- 乗務職を対象に定期的にSAS（睡眠時無呼吸症候群）検査、脳ドック、心疾患検査
- 喫煙率の低下に向け、原則屋内禁煙や禁煙のための個別指導

人材の有効活用
積極採用

- グループ内での人材有効活用

- 専門的人材については積極的に採用

- 従業員OB組織の活用



DX戦略



多様な働き方の環境整備

■ デジタルワークスペースの構築

- ・ リモートワークの環境拡大
- ・ 情報共有の高速化に向けたコミュニケーションツールの導入

業務プロセスの効率化

■ データ統合プラットフォームの構築

- ・ 各基幹システムの蓄積データの結合による、業務横断的なデータ分析の実現
- 業務の生産性向上
 - ・ 単純作業の自動化、管理作業のシステム化

コア事業の強化

■ ビッグデータ・新技術の活用

- ・ 乗降データの活用・分析によるダイヤ編成作業の最適化、効率的な輸送サービスの実現
- ・ 新技術を活用した輸送サービスの提案・実用化

新ビジネスの創出

■ ECプラットフォームの構築

- ・ 地域コンテンツ（観光、体験、食、特産品）の販売
- ・ 地域事業者の販路開拓支援



ESGへの取り組み

まちづくり・地域づくり企業として、事業を通じて社会との共通価値を創り、人と環境にやさしい社会の実現に向けて取り組む

Environment 環境

- ・ハイブリッドバスの積極的導入、カーボンゼロ車両（EV・FCV車両）の導入推進
- ・マイカー通勤企業に対して公共交通へのシフト促進
- ・CO2排出量の算定、見える化（2022年4月より）→ 削減目標の設定、削減策の検討・実施
- ・再生可能エネルギー設備の導入
- ・使用電力の脱炭素化

Social 社会

- ・新車導入時の完全低床バス化
- ・自動運転などの新技術を活用した輸送サービスの実用化
- ・路線バスを活用した貨客混載の拡充
- ・住み慣れたまちで安心して暮らせるサービスの提供（保育事業、介護事業）
- ・地域の農家との連携・支援、県内各地（ひょうご五国）の野菜集荷・卸販売、地産地消店舗「バスの八百屋」での販売拡大



ESGへの取り組み

Social 社会

- ・ 地域コンテンツの発掘、ECサイト「サイト名：Local Prime」での販売（観光、体験、食、工芸品、特産品等）
- ・ PPP（公民連携）事業の推進、公共施設の価値向上に寄与（PFI、DBO、指定管理者制度）
- ・ アナログとデジタルを組み合わせた広告、プロモーションによる地域イメージの向上
- ・ フレイル予防への取り組み推進
- ・ 沿線の社会課題解決に向けた自治体とのパートナーシップの構築

Governance ガバナンス

- ・ 社外取締役を全取締役の3分の1以上、ダイバーシティの視点を含め選定
- ・ 指名報酬委員会の機能強化
- ・ コンプライアンス委員会の活動強化
- ・ 内部公益通報窓口の浸透による実効性向上
- ・ グループガバナンスの強化
- ・ 投資基準、意思決定の明確化



投資戦略

投資方針

不動産投資 100億円

成長投資 100億円

+

安全・維持更新 40億円

主な投資・目的

戦略投資 総額200億円

- 不動産事業の物件取得および自社保有地の有効活用を含めた開発事業への進出として、100億円の投資枠を設定
- M&Aによる成長事業の業容拡大、CVC投資
- 主要整備工場の建替・最新鋭設備の導入
- DX戦略、デジタル関連投資

- 車両更新、既存物件の設備更新

前回中期経営計画3ヵ年は、コロナ禍による投資抑制により120億円の投資額となった。本中期経営計画3ヵ年では、前回中期経営計画から倍増の240億円の投資を計画する。事業構造改革に向けた積極的投資と投資管理の高度化により、経営資源を適切に配分し生産性を高める。



株主還元方針

■株主還元方針

経営環境の変化や将来の事業展開等に対応しうる財務基盤の堅持と株主価値向上のための投資を行うとともに、安定的な配当を維持・拡大する。

■年間配当金額および配当性向推移

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度 (予想)
年間配当金	35円	35円	35円	17.5円	35円	35円
配当性向（連結）	13.4%	12.0%	21.2%	—	9.9%	23.7%

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行っております。2017年度については、期首に当該株式併合が行われたと仮定し、年間配当金および配当性向を算定しております。

お問合せ先

神姫バス株式会社 経営企画部 経営企画課

電 話 : 079-223-1247

E-mail : kikaku@shinkibus.co.jp

【見通しに関する注意事項】

業績予想および将来の予測等に関する記述は、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における仮定を前提としています。実際の業績は、今後の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。