

2026 中期経営計画の概要

1. はじめに

当社は、1981 年（昭和 56 年）のポートライナー開業から 45 年になりますが、その後も 1990 年（平成 2 年）に六甲ライナー開業、2006 年（平成 18 年）には空港線を延伸するなど、神戸のまちの発展とともに事業を営み、その中で公共交通機関としての役割を果たしてきました。また、その間、阪神・淡路大震災や新型コロナウイルスによる大きな試練に対しても、関係者の皆様方のご支援もいただきながら、経営の維持と公益貢献に努めてまいりました。

そして、これらの取り組みについては、折々の経営課題や目標を明確にした「中期経営計画」を策定し、それを指針とする具体的な活動を推進してきました。

近年の状況としては、コロナ禍による大幅な減収危機からの脱却のため、「2022 中期経営計画」（令和 4 年度～7 年度）に基づき、踏み込んだコスト削減や投資計画の見直し等による経営改善計画の実行に努めてまいりました。その結果、コロナ禍から通常の社会生活への回帰が早期に進んだことなどもあり、令和 7 年度の収支黒字化を達成できる見込みとなっています。

そのような中、今般、2026 年度（令和 8 年度）以降の今後の経営環境の変化や、新局面を迎える神戸のまちづくり、交通・空港政策の進展も見据えた新たな経営計画として、「2026 中期経営計画」（令和 8 年度～令和 11 年度）を策定しました。

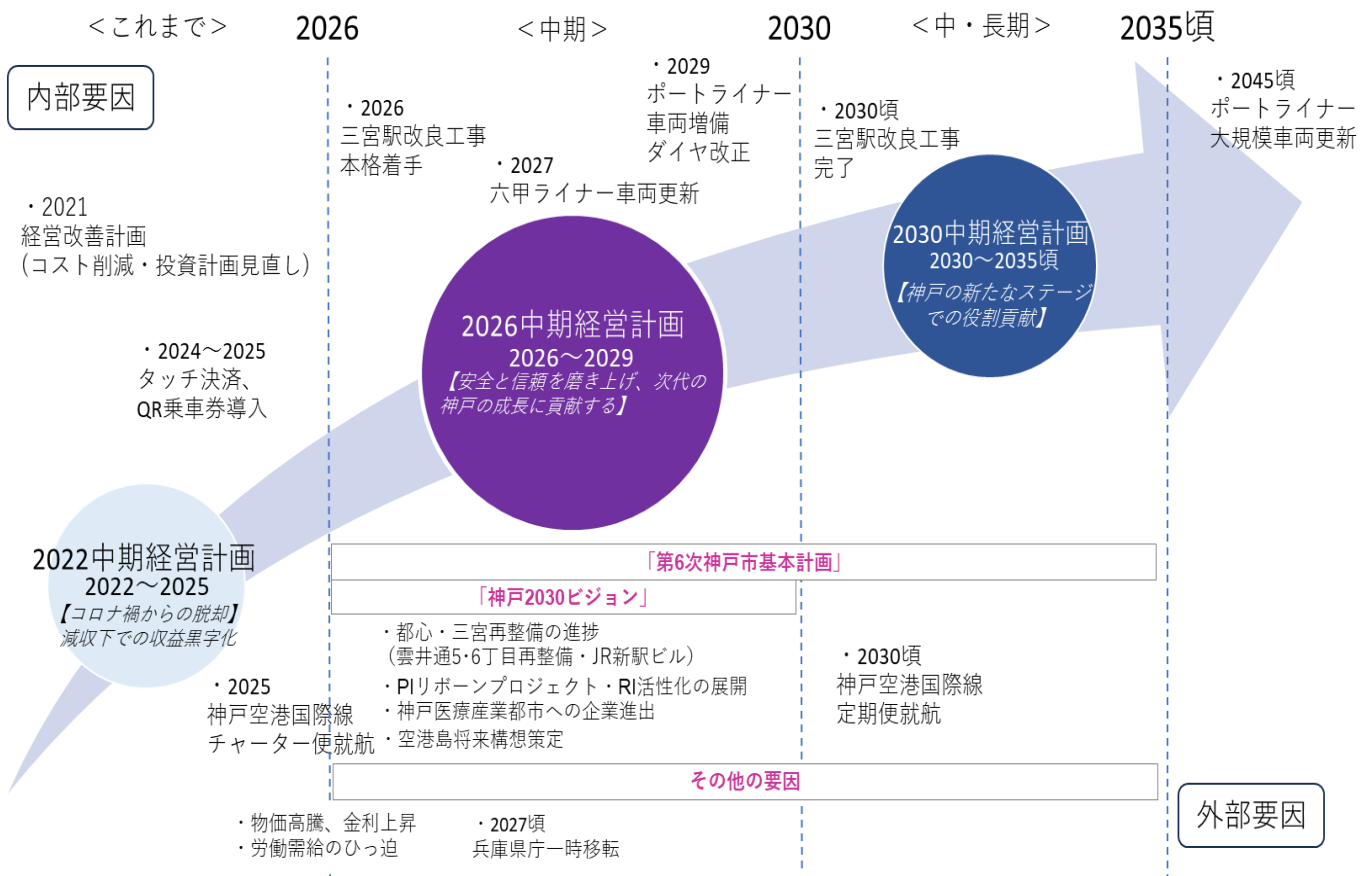
折しも、本計画の対象期間は、神戸市の「神戸 2030 ビジョン」にも合致しており、ここでは目指すべき 3 つの方向性として、（Ⅰ）世界と繋がる 2 つの港「新たな時代の国際都市」、（Ⅱ）個性豊かで多様な地域の結合「日常と非日常が交わり続ける都市」、（Ⅲ）ともに乗り越え育んだ絆「いつまでも幸せを感じ、分かち合える都市」の実現が示されています。

中でも、2030 年（令和 12 年）前後には神戸空港の国際定期便就航や都心・三宮再整備の稼働開始が予定されているほか、さらにその先の都市成長を見据えた、神戸空港島将来構想の策定や PI リボーンプロジェクト・RI 活性化、神戸医療産業都市の推進など、当社事業と密接に関連する取り組みが挙げられており、当社としても、関係各方面と連携して、そこでの役割をしっかりと果たしていかなければなりません。

一方、大きな流れとして経営を取り巻く社会・経済情勢は厳しさを増しており、物価高騰・金利上昇によるコストアップや、安全輸送のための更新投資の増大、労働需給逼迫の中での人材確保など、厳しい現実を見据えて持続可能な安定経営のための方策やあり方を考えていかなければなりません。

当社では、このような今後 4 年間の中期的な経営方針として「2026 中期経営計画」を位置づけ、具体的な取り組みを推進することで、企業理念に掲げる「お客様を第一に」「安全で快適な空間を提供し」「地域とともに歩みます」に努めてまいります。

2. 今後予想される環境変化・経営課題と中期計画の位置づけ



【中期的環境】2030 年まで

「2022 中期経営計画」で「コロナ禍からの脱却」という課題は克服できたものの、計画期間後半は物価高騰や金利上昇等に伴う費用増加が顕著となっており、今後の中期的な経済情勢としてその傾向が続くことを覚悟しなければならない。加えて、緊急的な経営改善計画により抑制してきた設備・車両等の維持・更新や要員の採用確保等についても、今後の安定的な鉄道事業運営のために確実に実施を加速していく必要がある。

このような厳しい経営環境の中にあっても、今回の「2026 中期経営計画」において当社が果たすべき重要課題として、「神戸 2030 ビジョン」に示されている将来の神戸の成長に向けた各種プロジェクトの実現のため、その役割をしっかりと果たしていくことが求められている。その観点からも、神戸のまちが一つの新局面を迎える 2030 年（令和 12 年）への対応という意味で、今回の計画期間は 2026 年度から 2029 年度（令和 8 年度から令和 11 年度）の 4 年間とした。

具体的な課題としては、ポートライナーでは、神戸空港の国際定期便就航を含む発着便数の増加やポートアイランドⅡ期への企業進出の拡大等に伴う利用者増加に対応するため、新型車両の増備や三宮駅ホーム拡張等の大規模工事を着実に進めていくほか、JR 新駅ビルや新バスターミナルを含む再開発ビルの竣工を迎える都心・三宮再整備の進

捗に合わせて、当社三宮駅の美装化（トイレ改修等を含む）や新改札口の整備を仕上げていかなければならない。一方、六甲ライナーにおいても、残る旧型車両の更新を完了するほか、学生数の増加や兵庫県庁機能の一時移転に伴う混雑対策について、関係機関のご理解・ご協力も得ながら、ご利用実態に応じた円滑な輸送の遂行に努めていかなければならない。

また、当社の最大かつ永遠の使命は、安全・安心・快適な輸送サービスの提供であり、開業後 40 年を経過して必要となる設備の維持・更新が増大してきており、これらを確実に実行していくほか、社員の意識・意欲や技能・成果の向上についても、より実効性を上げるような取り組みに努めていく。特に、組織運営の面では、安全運行の確保とガバナンス・コンプライアンスの徹底については、より厳しい姿勢で全社を挙げて取り組みを強化していく。

このような考え方の下、「2026 中期経営計画」では「安全と信頼を磨き上げ、次代の神戸の成長に貢献する」を基本方針に掲げるとともに、経営施策として「6 本の柱」を定め、それに基づく具体的な取り組みを推進し目標の達成に努めていく。

なお、計画期間中の収支見通しについては、特に収入面において、空港需要やポートアイランド・六甲アイランドの島内開発が、どのような規模で、どのようなペースで変化していくのかは現時点で不透明な要素も多く、一定の変動幅が生じる可能性が高い（お客さま数が低位に推移する可能性も想定）。そのため、実際の情勢や政策動向等の状況を継続的に注視しながら柔軟な対応が必要となる。

一方、費用面では、車両の新造や延命のための機器更新等の投資に伴う借入金の増加や金利上昇による支払利息、減価償却費の増加、要員確保のための人件費の増加等は避けられず、計画期間後半の単年度の収支維持は厳しくなってくる見通しであるが、引き続き増収努力や費用削減、生産性向上に取り組み、4 年間の合計では利益を計上できるよう努めていく。

【中・長期的環境と課題】2030 年以降

今回策定した「2026 中期経営計画」の次には、2035 年（令和 17 年）頃までの中・長期的な先行きの経営環境に応じた経営計画を考えなければならないが、その際の当社の経営状況（収支・資金など）や求められる役割（輸送力など）は、実際の神戸空港の利用者数やポートアイランド・六甲アイランドの開発などの進捗状況により変動する。

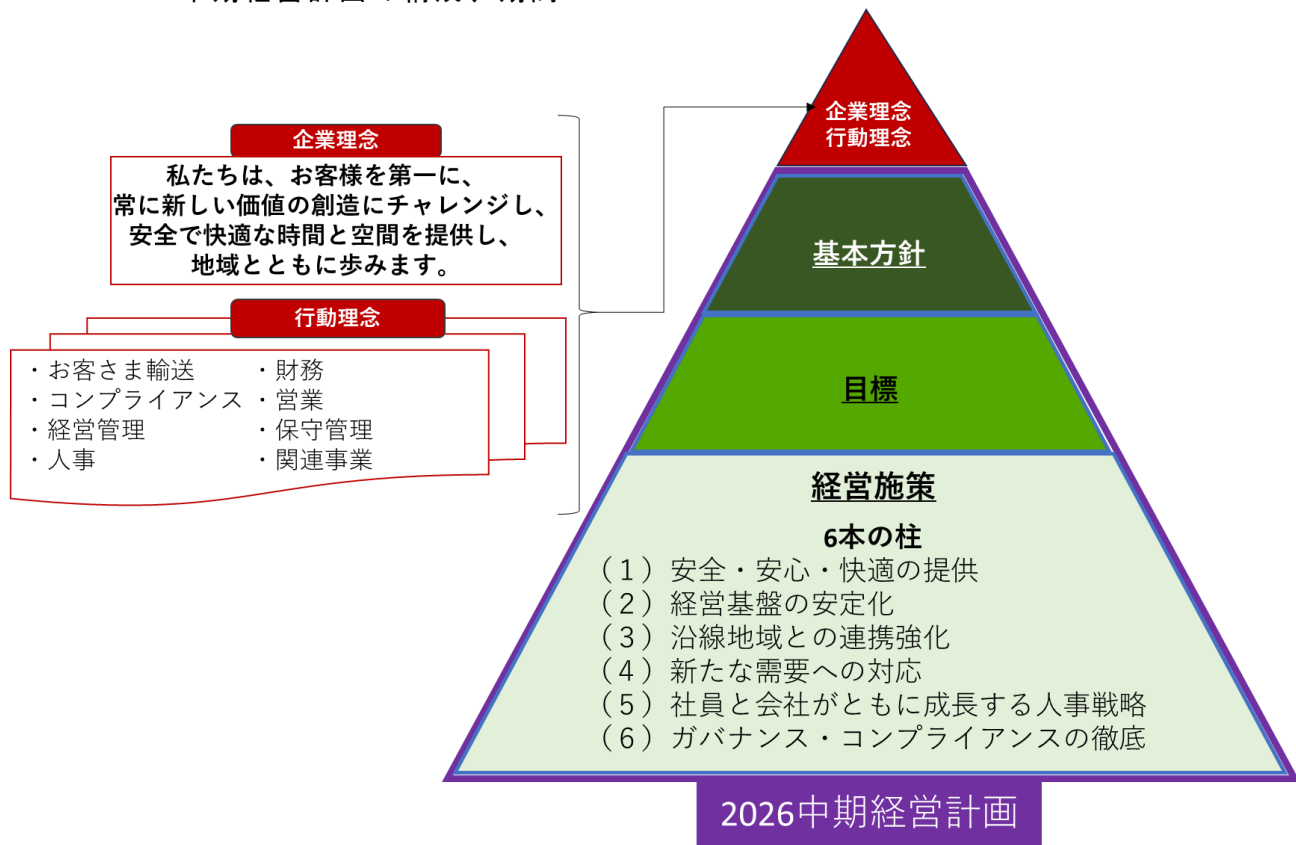
特に、今後の進展が期待される神戸空港島や神戸医療産業都市の展開、島内中心部の土地利用（住宅・事業所・公共施設など）などの要素が現時点では流動的であるため、神戸市や関係機関とも十分に連携し、その動向を適時・的確に捉えて経営計画に反映していく必要がある。交通需要の増加やその形態の変化は、収入増につながる一方で、当社線以外の交通モードも含めて将来的に輸送力や輸送体系をどの程度整備すべきかという問題にも大きく影響するものであり、そのことを意識しておく必要がある。

また、物価・金利の上昇や要員確保のための人件費の増加は今後も継続すると予想されるほか、安全・安定輸送の維持のために不可欠な設備投資（電気設備や車両機器の更新など）に伴う減価償却や維持管理・補修費の増加は避けられない状況にある。

これらの現実的な将来の見通しを踏まえると、自助努力による経営改善を進めるとしても、収入の大幅な増加がない限り 2030 年（令和 12 年）以降の収支均衡は極めて厳しい状況に陥ることが考えられる。そこで、空港輸送の拡大や島内土地利用の進展への協力、地域と連携した旅客誘致、行政の観光施策とも連携したインバウンド需要の取込みなど、あらゆる増収対策に取り組んでいく方針である。

さらにその先の長期的課題として、ポートライナー19 編成の車両更新が必要となることから、先を見据えて計画的かつ段階的に準備を進めていかなければならない。

3. 2026 中期経営計画の構成、期間



期間：2026 年度から 2029 年度（令和 8 年度から令和 11 年度）までの 4 か年

4. 基本方針

「安全と信頼を磨き上げ、次代の神戸の成長に貢献する」

当社は、2030 年（令和 12 年）を見据えた、神戸空港利用者の拡大や都心・三宮再整備などの神戸市の次代の成長施策と連動し、外郭団体としての役割を果たしていくとともに、自律的な経営体制の維持に努める。また、安全輸送・定時運行という当社の根幹となる使命のもと、需要や社会・経済情勢の変化に柔軟に対応しつつ、経営の健全性を維持し、地域の暮らしを支える公共交通として、さらなる信頼を継続的に確保できるよう全社で取組んでいく。

5. 経営施策「6本の柱」

(1) 安全・安心・快適の提供

ポートアイランド、六甲アイランドと市街地を結ぶ基幹交通として、利便性の高い交通サービスを提供し、安全輸送及び定時運行を確実に果たす。その使命を胸に、日々の運行品質を高めることでお客さまからの一層の信頼獲得につなげていく。

(2) 経営基盤の安定化

神戸空港の発着便数増加などによる利用者増に伴う増収が見込まれる一方、物価・人件費の高騰、設備投資に伴う減価償却費の増加、借入金利の上昇など費用面の負担増が見込まれる中、安定的な事業運営を維持する。

(3) 沿線地域との連携強化

沿線の企業や施設、大学等との関係構築を深めるとともに、神戸市との連携を強化し、まちの活性化と両島の魅力向上に取り組むことで、定住人口や交流人口の拡大に努める。

(4) 新たな需要への対応

神戸空港の発着便数増加や沿線地域への企業立地などによるポータライナーの需要増加に対応するため、混雑緩和やダイヤ改正等の対策を実行する。また、六甲ライナーのラッシュ時の混雑緩和の取組みを進める。

(5) 社員と会社がともに成長する人事戦略

社員が成長し、持てる力を最大限に発揮できる環境を創出することで、組織としての成果と価値を最大化する。

(6) ガバナンス・コンプライアンスの徹底

ガバナンス改善行動計画や人事戦略に基づき、行動理念にある「社員個々の自立の推進と、常に新しい視点をもってチャレンジする職場風土の構築」に向けた取組みを進め、お客さまからのゆるぎない信頼を獲得する。

6. 目標・行動項目

(1) 安全・安心・快適の提供

- ・無事故運転を継続する。
- ・輸送障害ゼロ件を目指す。

(輸送障害とは、運休、30分以上の運行遅延をいう。但し、自然災害、お客さまに起因するものは除く。)

- ・ヒューマンエラーによる運行遅延等ゼロ件を目指す。

(運行遅延等は、「運休又は遅延が発生した事案」、「お客さまに重大な影響を与えた事案」とする。)

(2) 経営基盤の安定化

- ・安全投資を確実に実施したうえで、全事業経常損益について中期経営計画期間を通算して黒字化を目指す。

全事業経常損益予測 (2026 (R8) ~2029 (R11))

	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)	2029 (R11)	累計
計画	240百万円	309百万円	108百万円	▲391百万円	266百万円
低位	240百万円	194百万円	▲84百万円	▲660百万円	▲310百万円
差異	0百万円	115百万円	192百万円	269百万円	576百万円

(※なお、収支の見通しは今後、変動の可能性もあるため、状況に応じて期間中の黒字化のため柔軟な対応を図る。また、2030年 (R12) 以降についても、厳しい状況が想定されるが、安定収支が維持できるよう経営改善に努める。)

(3) 沿線地域との連携強化

- ・沿線企業等と積極的に交流を行うことにより、これまで以上に沿線地域（住民、企業、施設、学校、団体等）との連携を深め、イベント開催やPR協力等により地域の魅力向上に努めるとともに、混雑緩和についても更なるご協力の働きかけを続けていく。また、神戸市他との情報連携を密にし、神戸空港国際化、PIリボーンプロジェクト、マリンパーク駅周辺の再整備などの状況に合わせて、地域のまちづくりや活性化にも協力・貢献していく。

(4) 新たな需要への対応

- ・ポータライナーの輸送力増強を目的とする朝ラッシュ時の運行本数の増加のため、車両増備と信号改修の確実な実施

(平日朝ラッシュ時 28本/時 ⇒ 30本/時に増便)

- ・混雑緩和を目的とした滞留空間の確保のため、三宮駅ホーム拡張等改良工事の実施

(5) 社員と会社がともに成長する人事戦略

- ・社員のやる気とやりがいを高め、成長を実感できる人事評価・給与制度の再構築等により社員意識調査指数+10%以上を目指す。

(6) ガバナンス・コンプライアンスの徹底

- ・鉄道事業の社員としてのプロ意識の更なる醸成と指導・教育の強化を図り、コンプライアンス違反を根絶する。