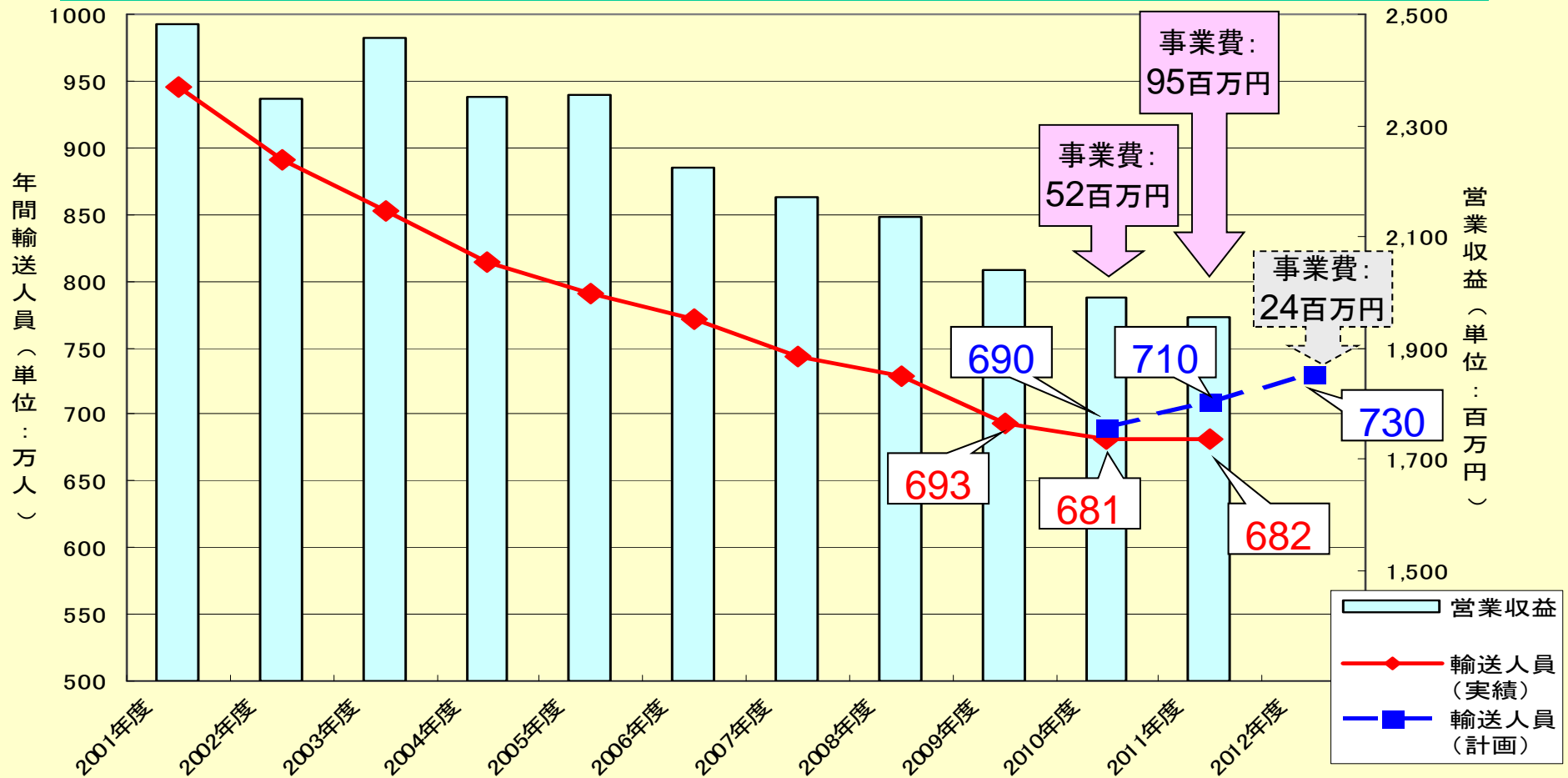


当社および粟生線の2011年度業績  
並びに今後の収支改善策等について

2012年7月2日  
神戸電鉄株式会社

# 栗生線および鉄道全線の2011年度実績等

# 栗生線の輸送人員・収入の直近推移(2011年度)



■ 2011年度の輸送人員は、対前年比増(+0.2%)だったものの、一時的な特殊要因(西鈴蘭台への高校の仮移転)を控除すれば、対前年比減(▲1.8%)。また、2011年度の目標値である710万人も、未達成(▲28万人)。

■ 一方、2011年度の営業収益(運輸雑収含む)は、輸送人員の増加にも関わらず、利用単価の減少等により対前年比減(▲1.9%、▲37百万円)。

# 粟生線の輸送人員・収入(券種別での前年度比較)

	輸送人員(万人)				運輸収入(百万円)			
	計	定期外	通勤定期	通学定期	計	定期外	通勤定期	通学定期
2011年度	682	222	254	206	1,908	852	814	242
対前年比	0.2%	0.6%	-3.1%	4.2%	-1.7%	-1.0%	-2.4%	-1.6%
2010年度	681	221	262	198	1,941	861	834	246

■輸送人員は微増だったものの、運輸収入は全券種において減収。

## ◇定期外

⇒ 割安感のある企画切符等の販売増によって輸送人員は対前年比で微増となったものの、企画切符の割引率以上には輸送人員が増加しなかったことやボリュームの大きい神戸市域での利用減が顕著であったこと等から、定期外収入は対前年比減(▲1.0%)。

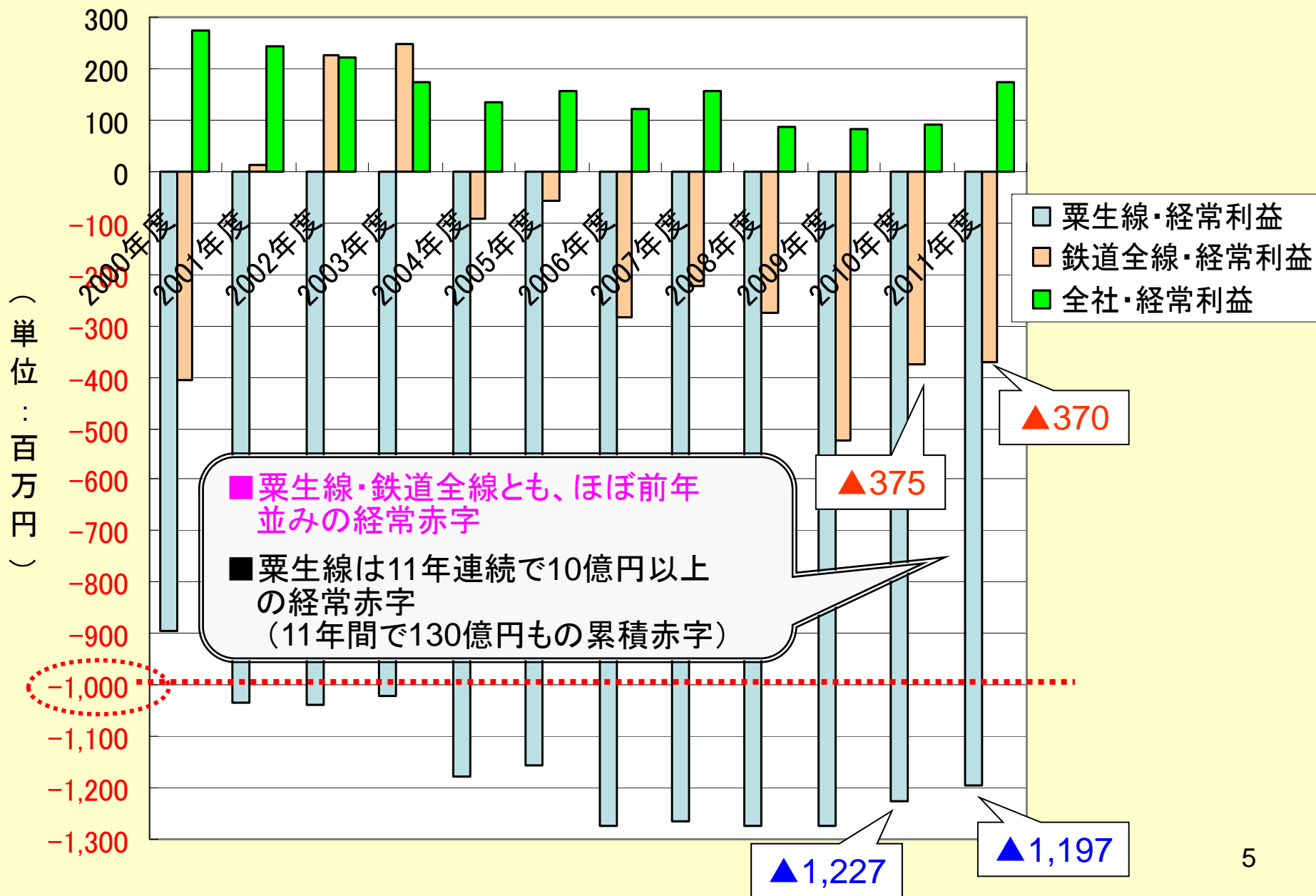
## ◇通勤定期

⇒ 輸送人員の減少に伴って通勤定期収入も対前年比減(▲2.4%)。特に、神戸市域での利用減が顕著。

## ◇通学定期

⇒ 輸送人員は、県立高校の耐震化工事に伴う西鈴蘭台への仮移転という特殊要因により対前年比で大幅増(+4.2%)となったものの、この要因を控除すれば実質減(▲2.7%)。なお、仮移転は2012年7月末まで。また、西鈴蘭台への仮移転に伴って利用増となる粟生線内の区間が短いため、増収への貢献は限定的である一方、三木市域・小野市域での顕著な利用減によって通学定期収入は対前年比減(▲1.6%)。

# 栗生線・鉄道全線・全社の経常利益の直近推移



# 栗生線・鉄道全線・全社の業績(前年度比較)

(単位:百万円)

	栗生線			鉄道全線(第1種)			全社		
	2011年度	2010年度	差額・増減率	2011年度	2010年度	差額・増減率	2011年度	2010年度	差額・増減率
営業収益	1,954	1,991	-37 -1.9%	9,469	9,581	-112 -1.2%	19,361	20,354	-993 -4.9%
営業利益	-855	-853	-2 -0.2%	592	676	-84 -12.4%	1,357	1,379	-22 -1.6%
経常利益	-1,197	-1,227	30 2.4%	-370	-375	5 1.3%	173	89	84 94.4%

(単位:万人)

輸送人員	682	681	1 0.2%	4,218	4,240	-22 -0.5%	
------	-----	-----	-----------	-------	-------	--------------	--

■ 全社(=他路線・鉄道以外の事業)で進めた有利子負債の削減・金利の低減による恩恵(=支払利息の減少)によって、栗生線・鉄道全線(第1種)とも、さらなる経常利益の悪化は辛うじて回避し、前年度並み。

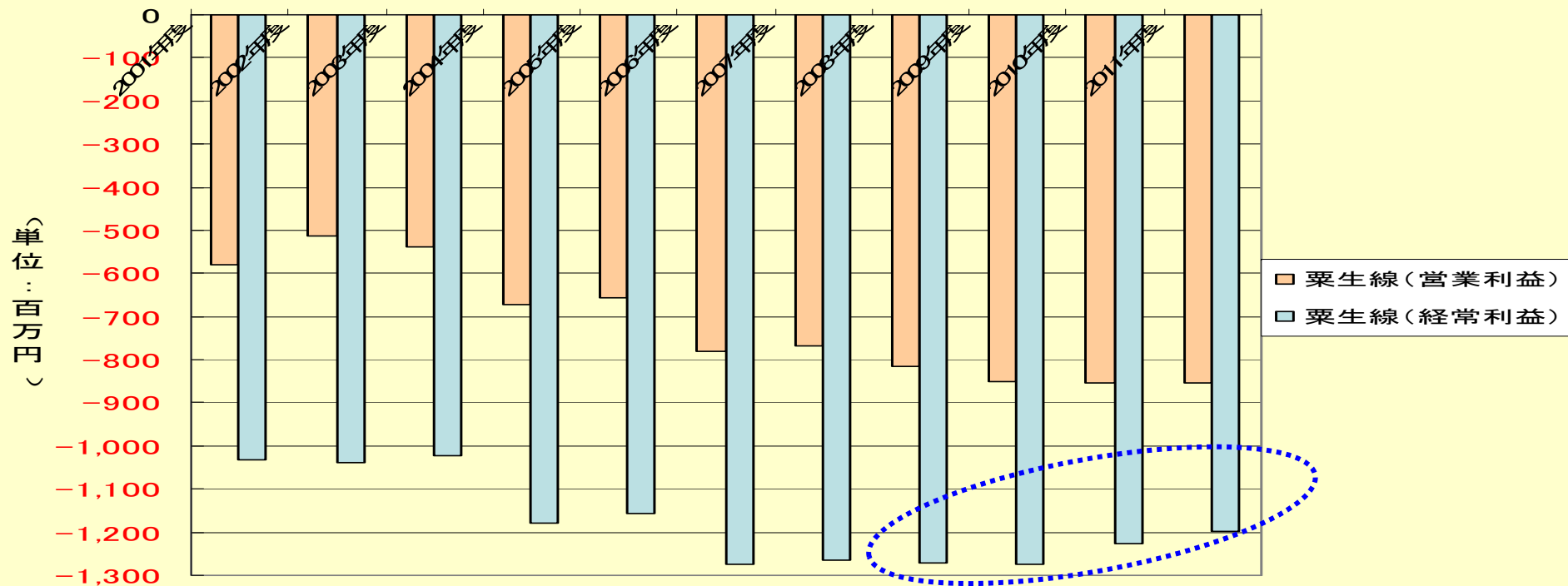
- ◇ 栗生線の営業利益は、減収分を費用削減で何とかカバーし、前年並み。  
経常利益は、支払利息減少(▲32百万円)の恩恵によって改善(+30百万円)。
- ◇ 鉄道事業の営業利益は、駅務機器更新等による除却費および電気料金の上昇に伴う動力費の増加によって、減収分をカバーできずに減益(▲84百万円)。  
経常利益は、営業利益の減少を支払利息の減少(▲87百万円)でカバーして、ほぼ前年並み。

# 栗生線の直近収支等(詳細内訳)

	(単位:百万円)									
	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
【輸送人員】	891万人	852万人	814万人	791万人	771万人	743万人	729万人	693万人	681万人	682万人
営業収益	2,348	2,456	2,352	2,355	2,225	2,170	2,135	2,041	1,991	1,954
定期外	897	1,064	1,013	1,066	964	952	923	872	861	852
定期	1,408	1,344	1,280	1,238	1,212	1,170	1,161	1,120	1,080	1,057
運輸雑収	44	49	60	51	50	48	51	49	50	45
営業費用	2,862	2,994	3,023	3,011	3,006	2,938	2,950	2,890	2,844	2,808
うち人件費	1,079	1,143	1,127	1,161	1,145	1,166	1,171	1,161	1,144	1,112
修繕費	175	191	198	216	264	220	211	213	217	228
動力費	272	280	282	274	254	253	272	242	240	251
経費	183	180	184	199	220	215	222	217	209	231
諸税	231	240	255	252	241	233	233	225	224	220
減価償却費	922	959	977	909	883	852	841	833	811	766
営業利益	-513	-538	-671	-656	-780	-768	-815	-850	-853	-855
営業利益率	-21.8%	-21.9%	-28.5%	-27.9%	-35.1%	-35.4%	-38.2%	-41.6%	-42.8%	-43.8%
営業外収益	40	68	50	30	32	32	36	47	33	34
営業外費用	566	553	557	530	525	529	492	473	407	377
うち支払利息	550	538	535	514	508	509	473	446	391	358
経常利益	-1,039	-1,022	-1,178	-1,157	-1,273	-1,265	-1,272	-1,274	-1,227	-1,197
営業利益(償却前)	409	421	306	253	103	84	26	-17	-42	-89

- 栗生線の営業で稼ぎ出す利益(=営業利益)は、10年間で3億円以上悪化。
- 栗生線の営業で産み出す現金(=償却前営業利益)も、同様に約5億円悪化。  
 ⇔ 2009年度以降はマイナス(=営業を続ければ、資金が流出)に転落し、  
 マイナス額が年々増加。

# 粟生線の営業利益・経常利益の直近推移



- 粟生線の営業によって稼ぎ出す利益(=営業利益)が年々悪化しているのに対し、営業利益に支払利息を考慮した経常利益は、2007年度以降、改善傾向で推移。
- これは、**全社(=他路線・鉄道以外の事業)で進めた有利子負債の削減並びに金利の低減により、支払利息の減少の恩恵を粟生線が結果的に受けたもの。**
  - ▽2001年度～2007年度の間**の支払利息の減少:▲ 43百万円(／7年間)**
  - ▽2007年度～2011年度の間**の支払利息の減少:▲ 151百万円(／4年間)**
- **粟生線の営業で産み出す現金(=償却前営業利益)に設備投資や支払利息を考慮した粟生線の純現金収支(キャッシュフロー)は、毎年、資金超過(約10億円)。**
  - ⇒ **粟生線の資金超過がなければ、全社の有利子負債削減は一層進展。**
  - 逆に、全社の支払利息減少がなければ、粟生線は毎年1.5～2億円の収支悪化。**



栗生線の維持・存続のための  
鉄道全線での収支改善策

## 神戸電鉄栗生線の運行継続に向けた 支援に関する基本協定書(1/2)

■ 当社の自助努力と関係自治体による支援を組み合わせ、**2014年度末における鉄道全線での黒字化**を実現。

【当社のスタンス】

◇ 鉄道全線での黒字化にあたっては、『**栗生線の利用状況や収支が改善し、その結果として鉄道全線の利用状況や収支の改善に繋がることが大前提**』。

⇔ 栗生線の大幅な赤字が残る限り、栗生線問題は  
なくなる。

(他路線の収支改善による全線黒字化では、不可)。

■ **当社の新たな自助努力として、支援期間内に約3億円の鉄道全線での収支改善(=費用改善)を図るための施策を実施。**

## 神戸電鉄栗生線の運行継続に向けた 支援に関する基本協定書(2/2)

- 関係自治体の支援は、2012年度から5年間を限度。  
ただし、2014年度に実施する効果検証の結果によっては、5年間の支援期間を見直し。

### 【当社のスタンス】

- ◇ 栗生線の状況等を毎年確認しながら、2014年度には  
支援策等の効果や利用状況等を検証し、必要があれば、  
4年目以降の支援の枠組みを見直す。  
⇔ 2014年度の効果検証が極めて重要な位置づけ。

## 栗生線の維持・存続のための収支改善策(1/4)

■『神戸電鉄栗生線の運行継続に向けた支援に関する基本協定書(3/30締結)』にもとづき、**栗生線の収支改善を通じて鉄道全線での経常黒字化を2014年度に達成**するため、当社の新たな自助努力策として、支援期間内に**約3億円の収支改善(費用改善)**を下記施策により実施。

なお、下記内容は、**当社にて意思決定済み**(3月)。

### 【収支改善策の主な項目】

- ① **人件費の削減**
- ② **運行経費等の削減**
- ③ **資産保有コスト等の削減**

左記により、**初年度(2012年度)から約3億円の収支改善が可能となる見通し。**

# 栗生線の維持・存続のための収支改善策(2/4)

## ① 人件費の削減 <着手済み>

### ■ 賃金等の見直し

▽役員：現行の50%カットよりさらに10%カット

▽管理職：現行の40%カットよりさらに5%カット

▽一般職：さらなる抑制(現行30%カット)

4月より実施

### ■ 要員数等の見直し

▽業務の効率化や組織統廃合等によって正社員の約15%を  
順次見直し、削減

関係者との協議・調整が  
図れたものは4月より実施

## 栗生線の維持・存続のための収支改善策(3/4)

### ② 運行経費等の削減 <着手済み>

#### ■ダイヤ改正の実施

▽利用実態に見合った運行ダイヤに変更することにより、人件費および動力費(電気代)を削減

5月より実施

⇔ 今後、ダイヤ改正後の旅客流動を十分注視し、必要があれば、機動的にダイヤの再改正を検討・実施。

#### ■保守費用等の削減

▽駅の昇降機や列車運行等のシステムに係る外注費の適正化によって保守費用等を削減

4月より実施  
今後も継続的に見直し

## 栗生線の維持・存続のための収支改善策(4/4)

### ③ 資産保有コスト等の削減 <今後、適宜実施>

#### ■ 減価償却費・修繕費等の低減

▽車両の短編成化(4両編成 ⇒ 3両編成)による車両数削減

▽ご利用者数の少ない駅および駅サービス施設(駅務機器(券売機・改札機等)・トイレ・ホーム・上屋 etc.)のあり方を見直し

⇔ ご利用者数の少ない駅のあり方については、今後の利用状況等を勘案し、2014年度までに一定の結論。

⇔ 駅サービス施設のあり方については、ご利用状況や更新投資の時期等を勘案し、適宜、見直しを実施。

#### ■ 支払利息の低減

▽鉄道以外の事業の拡大等や他路線による有利子負債削減

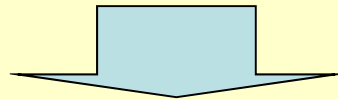
⇔ 栗生線の純現金収支(キャッシュフロー)は、恒常的に資金超過(=借入金を増加)のため、栗生線によって支払利息を低減することは不可。

# 当社の2011年度決算等



## 『経営改善計画』にもとづく経営再建(1/3)

- 栗生線の利用促進による収入増を図り、上下分離等による抜本策を講じることによって、当社業績の大幅な経営改善を図っていくことが、当面、見込めなくなったため、多額の投資等が今後必要となる、ゴルフ事業から撤退するとともに、マンション等による大規模開発計画（現在販売中の大規模開発地・松宮台に引き続いて開発の予定）も凍結することを決定。



- これに伴って、2011年度決算は、約27億円の大幅赤字。

# 『経営改善計画』にもとづく経営再建(2/3)

(単位:百万円)

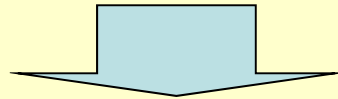
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
<b>【損益計算書】</b>				
売上高	21,970	21,246	20,354	19,361
営業利益	1,578	1,463	1,379	1,357
償却前営業利益	4,383	4,282	4,157	4,011
経常利益	85	81	89	173
当期純利益	84	72	94	-2,719
<b>【貸借対照表】</b>				
株主資本 合計	12,701	12,762	12,851	10,130
うち資本金	11,710	11,710	11,710	11,710
資本剰余金	814	814	814	814
利益剰余金	185	258	352	-2,365
その他	-9	-21	-26	-29



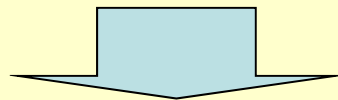
- 約27億円の大規模な赤字計上によって、約24億円の欠損金 (=累積赤字)が生じるため、財務状態が一層悪化し、このままでは、金融機関からの融資継続は困難 (=融資残高の維持や新規借入れが困難、金利上昇を誘発)。
- また、欠損金が残る限り、無配の継続がさらに必要 (現在、7期連続で無配)。

## 『経営改善計画』にもとづく経営再建(3/3)

- 上場会社である当社としては、**短期間で大幅な業績改善を図り、早期に欠損金の解消と財務体質を改善することが、株主や金融機関等の理解・協力を得る唯一の方法。**



- **そのため、当社の経営再建に向けて、栗生線の収支改善策も織り込んだ、今後5年間の『経営改善計画』を新たに策定し、短期間で大幅な業績改善を必達目標として掲げ、株主や金融機関等に公約済み。これにより、無配継続や融資の継続等への理解・協力。**



- **今後5年間は、経営再建に向けての取組み期間となるため、栗生線に対する他路線・鉄道以外の事業からの内部補填を増加させることは、経営的に受入れ不可。**  
⇒ **栗生線の実績下振れは、支援等の見直しに直結<sup>19</sup>。**