



SOTETSU GROUP

INTEGRATED

相鉄グループ 統合報告書2024

REPORT 2024

「相鉄グループ 統合報告書2024」発行にあたって

相鉄グループの統合報告書の発行は、今回で3回目となります。「相鉄グループ 統合報告書2024」では、経営理念や、長期ビジョン“Vision2030”で掲げた「選ばれる沿線の創造」「事業領域の拡大」「盤石な事業基盤の構築」を実現するため、財務と非財務情報を総合的に用いて、分かりやすく説明しています。

編集にあたっては、国際統合報告評議会(IIRC)、現IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参照しながら、作成いたしました。

今後も、統合報告書を通じ「持続可能な社会の実現」に向けた取り組みを分かりやすくご説明しながら、ステークホルダーの皆様との対話を重ね、より一層の価値向上を図ってまいります。

2024年9月



相鉄ホールディングス株式会社
代表取締役社長
滝澤 秀之

編集方針

本報告書は、業績や中長期の価値創造に向けた経営方針、事業戦略など、財務情報と非財務情報を統合し、相鉄グループの持続的な価値創造に向けた取り組みをご説明するレポートとしています。

■対象範囲

相鉄ホールディングス株式会社
および連結子会社

■対象期間

2023年度
(2023年4月1日～2024年3月31日)
ただし、2024年4月以降に開始した
一部の開示事項や事業活動の内容を
含みます。

■参照ガイドライン

・国際統合報告評議会(IIRC)
「国際統合報告フレームワーク」
・経済産業省「価値協創ガイダンス」
 価値協創ガイダンス
Guidance for Collaborative Value Creation
・「気候関連財務情報開示タスク
フォース(TCFD)最終報告書」

将来の見通しに関する注記

本報告書に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などはさまざまな要因により大きく異なる可能性があります。

相鉄グループ 統合報告書2024 のポイント

1 「持続可能な社会の実現」 に向けた社長の強い想い

次期中期経営計画を見据え、選ばれる相鉄グループであり続けるために、お客様、投資家、従業員への決意をお伝えします。

➤ P.9

2 社外取締役座談会における 相鉄グループ経営への提言

取締役会の実効性向上をはじめ外部の目から見た相鉄グループへの課題提起とともに、解決に向けた方向性について議論していただきました。

➤ P.17

3 第6次中期経営計画の 最終年度における進捗

長期ビジョンの実現に向け、構造改革の断行やグループ経営基盤整備・拡充に注力する位置付けである第6次中期経営計画が、最終年度を迎える中で、順調に推移している点を説明します。

➤ P.32

4 沿線価値向上のための 具体的な取り組み

THE YOKOHAMA FRONT・ゆめが丘ソラリスなどの6大プロジェクトの完了や、相鉄ポイントの統合といった取り組みについて説明します。

➤ P.34

5 サステナビリティへの 取り組みの開示強化

環境方針・環境ビジョンおよび脱炭素目標や、“Vision2030”と紐づいた人財戦略など開示を拡充したサステナビリティへの取り組みについて説明します。

➤ P.47

相鉄グループとは

- 3 相鉄グループ経営理念
- 4 価値創造のあゆみ
- 6 相鉄グループの事業

ステークホルダーの皆様へ

- 9 社長メッセージ
- 15 財務担当役員メッセージ
- 17 社外取締役座談会
- 19 人事担当部長メッセージ

価値創造ストーリー

- 22 相鉄グループの価値創造プロセス
- 24 相鉄グループのサステナビリティ経営
- 28 長期ビジョン“Vision2030”
- 32 中期経営計画(2022年度～2024年度)進捗
- 34 重点戦略への取り組み
「沿線価値の向上」

事業別戦略

- 39 運輸業
- 41 流通業
- 42 不動産業
- 45 ホテル業

企業価値向上への取り組み

- 48 安全マネジメント体制
- 49 お客様の安全と従業員の健康
- 51 気候変動の緩和と適応
- 58 人財戦略
- 60 お客様満足の実現(CS)
- 61 地域社会への貢献
- 63 持続的な生活インフラの整備
- 64 技術革新の活用
- 65 役員一覧

- 67 コーポレートガバナンス
- 69 取締役会と役員報酬
- 71 リスクマネジメント・コンプライアンス

会社データ

- 75 10年間の主要財務データ
- 76 会社概要・株式情報



01

相鉄グループとは

- 3 相鉄グループ経営理念
- 4 価値創造のあゆみ
- 6 相鉄グループの事業

相鉄グループ経営理念

基本理念

相鉄グループは、
快適な暮らしをサポートする事業を通じて
お客様の喜びを実現し、
地域社会の豊かな発展に貢献します。

経営姿勢

- 1 徹底したお客様視点の実践**
お客様の期待を上回る商品・サービスを
提供していくために、常に徹底したお客様の
視点での改善に努めます。
- 2 グループ連結利益の最大化**
グループ各社の自立経営を前提とした
連携によりグループの総合力を発揮し、
連結利益の最大化をはかります。
- 3 活力ある企業風土の醸成**
社員一人ひとりが力を伸ばし、
チャレンジ精神にあふれた活力ある
企業風土を大切にします。
- 4 よりよい社会への貢献**
よき企業市民として
責任ある企業活動を行ない、
よりよい社会の創造に貢献します。

行動規範

「その行動は、お客様の喜びにつながっていますか？」

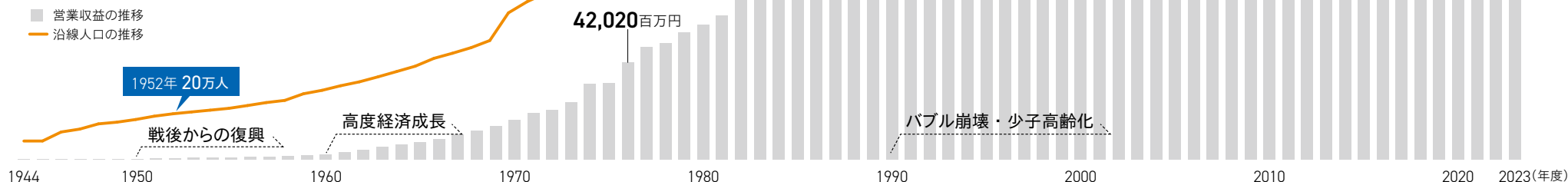


価値創造のあゆみ

創立以来、100年にわたり、交通インフラの整備や沿線開発に取り組んできました。今後も、相鉄グループ基本理念である「快適な暮らしをサポートする事業を通じてお客様の喜びを実現し、地域社会の豊かな発展に貢献する」ことを念頭に、沿線価値の向上や社会課題の解決に努め、持続的な成長を目指してまいります。

1917 創業

当社の母体となる2つの鉄道会社、神中鉄道と相模鉄道がほぼ時期を同じくして創立されました。神中鉄道は厚木から横浜方面、相模鉄道は茅ヶ崎から橋本方面への路線を走る鉄道会社として誕生しましたが、その後まもなく相模鉄道が神中鉄道を吸収合併しました。しかし、第2次世界大戦の影響から相模線は運輸通信省に買収されたことにより、当社には神中鉄道の路線が残され、その後の発展と沿線開発へとつながっていきました。



グループのあゆみ

1952～ 横浜駅西口開発に着手

- 1917 ● 神中鉄道と相模鉄道の創立
- 1926 ● 二俣川ー厚木間の路線で営業開始
- 1947 ● 沿線の開発を開始
- 1949 ● 東京証券取引所に上場
- 1952 ● 横浜駅西口の開発を開始
- 1964 ● ● ダイヤモンド地下街の開業
- 1973 ● ● 相鉄ジョイナスの開業

1976～ いずみ野線沿線開発

- 1976 ● いずみ野線の開業(二俣川～いずみ野)
- 1977 ● いずみ野住宅地分譲開始
- 1986 ● 緑園都市住宅地分譲開始
- 1990 ● いずみ野線第2期開業(いずみ野～いずみ中央)
● 大手民鉄入り
- 1998 ● ● 横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズ開業
- 1999 ● いずみ野線第3期開業(いずみ中央～湘南台)

2000～ グループ経営体制始動

- 2005 ● グループ経営体制に移行
- 2007 ● 宿泊特化型ホテル事業に参入
- 2009 ● 相鉄ホールディングスに商号変更
- 2014 ● サンプルートが相鉄グループ入り
- 2015 ● デザインブランドアッププロジェクト始動
- 2017 ● 相鉄グループ創立100周年
- 2018 ● ● ジョイナステラス二俣川の開業

2019～ 都心への乗り入れ開始

- 2019 ● JR線との相互直通運転を開始
- 2023 ● 東急線との相互直通運転を開始

- 経営・体制
- 交通
- 開発
- 生活・サービス

1952～ 横浜駅西口開発に着手

横浜駅西口に広がる約2万4千㎡の土地を買収し、当時は復興が遅れていた横浜の地に、1956年横浜駅名品街や高島屋ストアを開業、1959年には横浜高島屋が開業し、繁華街へと変貌を遂げました。これらは創業以来の一大プロジェクトで、以後横浜駅西口の実現は相鉄グループ発展と軌を一にして飛躍を遂げるものとなりました。

1976～ いずみ野線沿線開発

二俣川駅といずみ野駅を結ぶ新線「いずみ野線」第1期区間が完成。これを機に、いずみ野線沿線の開発を進めました。その後、1990年には、第2期区間としていずみ中央駅、また、1999年には第3期区間として湘南台駅まで開業しました。

2000～ グループ経営体制始動

鉄道業を行う事業持株会社への移行や、事業の選択と集中を進めることなどを骨子とした、相鉄グループが目指す新しい「経営管理体制」を発表しました。この後、2009年には鉄道業を分社化して相模鉄道を相鉄ホールディングスに商号変更、また純粋持株体制に移行するなど、グループの再編を進めました。

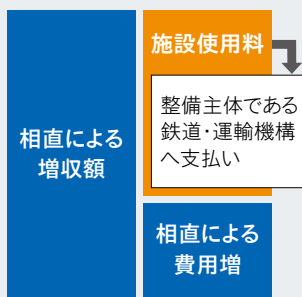
2019～ 都心への乗り入れ開始

2019年11月に相鉄線の西谷駅から羽沢横浜国大駅を経由し、渋谷や新宿方面へ向かう相鉄・JR直通線を開業し、都心へのアクセスが向上しました。また、2023年3月には相鉄・東急直通線も開業し、JR直通線と同様に羽沢横浜国大駅を経由し、目黒駅や渋谷駅から地下鉄線を通じて官庁エリアやオフィス街まで乗り入れることが可能になりました。これにより新幹線の停車駅である新横浜駅へのアクセスや、東京・埼玉に至る広域的なネットワークが形成され相鉄線の利便性が向上したほか、各地域のさらなる発展に寄与することになりました。

■ 収支影響

上下分離方式*を採用。相互直通運転事業による受益相当額を施設使用料として整備主体（鉄道・運輸機構）に支払うため、直接鉄道業の利益向上につながるものではありませんが、利便性を高めることで沿線価値向上を図ります。

*本事業においては、国と地方自治体（神奈川県および横浜市）が総事業費の1/3ずつを補助し、残りの1/3を整備主体（鉄道・運輸機構）が資金調達して鉄道施設の整備を行います。営業主体（相鉄および東急）は、整備主体に施設使用料を支払って営業を行い、整備主体は施設使用料を原資として資金を償還します。



■ 利便性の向上、沿線価値向上

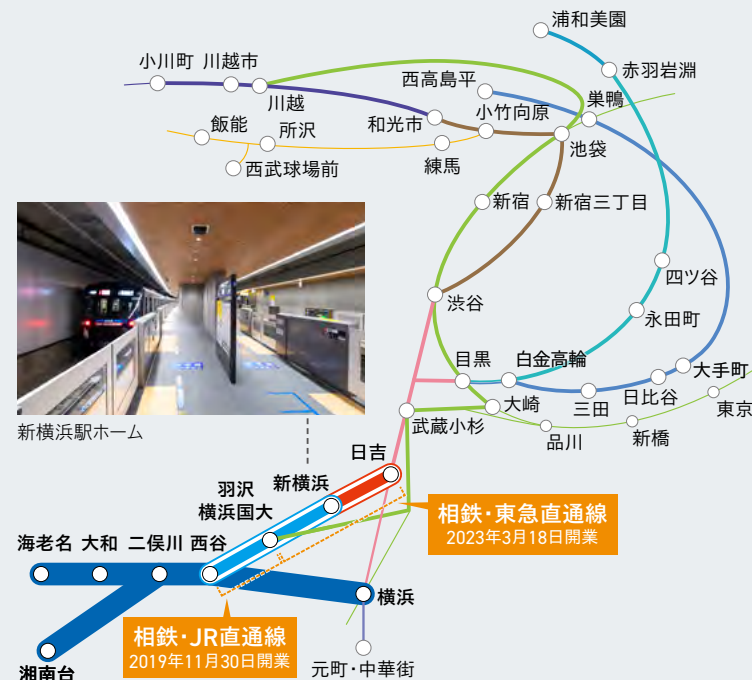
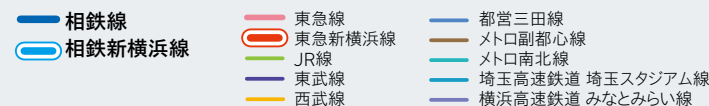
沿線価値の向上

- 沿線人口の増加
- 輸送人員の増加

- 沿線不動産業
 - 沿線商業施設
- など**グループの各事業に好影響を期待**



海老名駅で実施した相鉄・JR直通線開業の出発式



相鉄グループの事業

事業概要

相鉄グループは、相鉄ホールディングスを持株会社とし、子会社36社、関連会社4社で構成する企業集団で、運輸業、流通業、不動産業、ホテル業、その他の分野で事業活動を展開しています。

2023年度セグメント別実績

	営業収益	営業利益
運輸業	419億円	35億円
流通業	949億円	4億円
不動産業	636億円	156億円
ホテル業	547億円	77億円
その他	259億円	15億円
調整額	△112億円	△0億円
合計	2,700億円	289億円

グループの強み

相鉄線沿線を中心とした神奈川県内における高いブランド力

相模鉄道は神奈川県内最大のターミナル駅である横浜駅を起点としており、不動産賃貸業では横浜駅西口を中心に多くの商業施設を保有・運営しています。相鉄本線の西谷駅から都心に直通するJR線、東急線との相互直通運転開始に合わせてデザインブランドアッププロジェクトを推進、鉄道車両は相鉄をPRする最も有効な手段と考え、塗装をヨコハマネイビーブルーに一新し、駅舎と制服もスタイリッシュなものに変更しました。相互直通運転を契機に神奈川県以外でも認知度を高め、利便性向上、沿線価値向上に貢献してまいります。

運輸業と不動産業を軸として、ホテル業、流通業などさまざまな分野による安定的な事業基盤

相鉄線沿線を中心に地域に根差した強固な事業基盤を持つ相鉄グループは、連結営業利益の半分近くを不動産賃貸業が占めている一方で、ホテル業では首都圏を中心に関西などで全国展開を行っており、近年はホテル業や不動産分譲業、賃貸業で海外進出も進めています。「魅力ある沿線の創造によるブランドの向上」を目指し、沿線開発6大プロジェクトを推進してきましたが、2024年度を最終年度とする中期経営計画では不動産事業の強化を掲げ、収益ポートフォリオの多様化や開発・投資アセットの拡充を通じて、さらなる強固な事業基盤の構築を目指しています。

運輸業

営業利益
構成比
12.4%



相鉄グループの基幹事業である運輸業を鉄道業とバス業で行っています。

- 鉄道：旅客線全長42.2km
- バス：神奈川県内122系統

主な会社名
相模鉄道(株)・相鉄バス(株)

●年間輸送人員

- 相模鉄道 約2億1,000万人
- 相鉄バス 約3,020万人

流通業

営業利益
構成比
1.7%



スーパーマーケットの「そうてつローゼン」やコンビニエンスストア、駅売店などの運営を行っています。

主な会社名
相鉄ローゼン(株) 他4社

- スーパーマーケット 神奈川県を中心に49店舗

- コンビニエンスストア 駅構内や東京都心部に33店舗

不動産業

営業利益
構成比
53.9%



不動産分譲業・賃貸業などを行っています。

主な会社名
相鉄不動産(株)
(株)相鉄ビルマネジメント 他6社

- 2023年度 販売戸数 258戸
- 所有賃貸不動産 延べ床面積 約812,000㎡

ホテル業

営業利益
構成比
26.8%



宿泊特化型ホテルと、フルサービスホテルの開発・運営を行っています。

主な会社名
相鉄ホテル(株)
(株)相鉄ホテルマネジメント 他10社

- 直営ホテル店舗数 58店舗
- 客室数 約13,132部屋

その他

営業利益
構成比
5.2%



建物の管理・メンテナンス業、損害保険代理店業などを行っています。

主な会社名
相鉄企業(株) 他8社

- 総合建物サービス業 受託件数 約800件
- リフォーム年間施工数 約850件

2024年3月31日時点

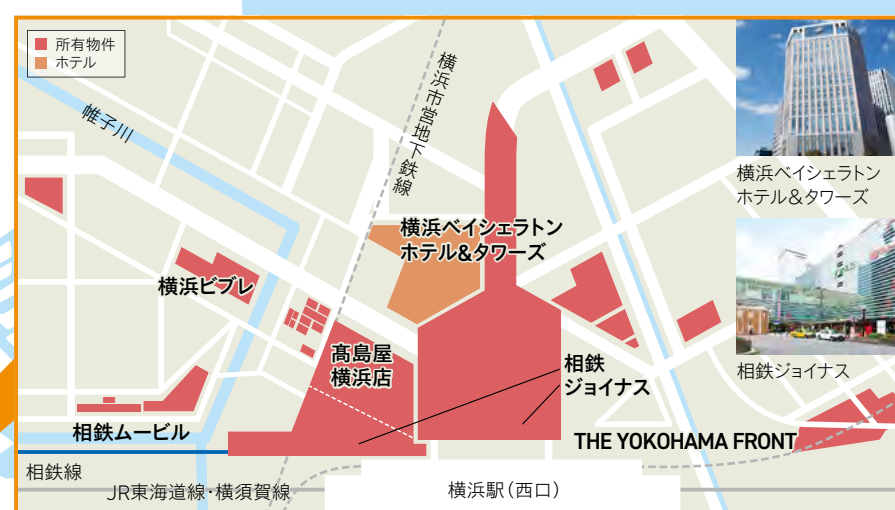
事業エリア

相鉄グループは、横浜駅を基点として神奈川県央に向かう鉄道路線を中心に、街づくりと商業施設の開発を進めてきました。現在は沿線のみならず、国内外でも事業を行っています。

沿線・沿線近隣地域



横浜駅(★)周辺の所有物件 ※一部、グループ外との共同所有施設を含む



沿線・沿線近隣地域の主な事業

運輸業

- 鉄道
- バス(乗合バス・高速バス)

流通業

- スーパーマーケット

不動産業

- 不動産分譲
- 不動産賃貸
- ショッピングセンター

ホテル業

- ホテル

日本全国の主な事業

ホテル業

- ホテル(東京、大阪、京都など全国)

不動産業

- 不動産分譲(一都三県)
- 不動産賃貸(東京都、神奈川県)

海外の主な事業

ホテル業

- ホテル(韓国、台湾、タイ、ベトナム)

不動産業

- 不動産分譲(タイ)
- 不動産賃貸(オーストラリア)



02

ステークホルダーの 皆様へ

- 9 社長メッセージ
- 15 財務担当役員メッセージ
- 17 社外取締役座談会
- 19 人事担当部長メッセージ



お客様に寄り添いながら
沿線の魅力を高め、
地域社会に「いてほしい」
企業へ進化していきます。

代表取締役社長 滝澤 秀之

地域社会との関わりにおける想い

環境変化の中で、お客様に相鉄グループを選んでいただく
努力が欠かせないことをあらためて感じています。

神奈川・横浜エリアを地盤とする私たち相鉄グループは、1917年の創立以来100年を超える歩みの中で、鉄道・バスの運輸業からスーパーマーケットを中心とする流通業、不動産業、ホテル業へと価値提供の幅を拡げ、業容を拡大してきました。お客様の快適で豊かな生活を支える企業グループとして、常に沿線に住む人々に寄り添い、喜びをお届けしていくことが私たちの存在意義であり、価値観の根幹であると認識しています。

鉄道業においては、2019年11月に相鉄・JR直通線が開業し、2023年3月には、相鉄・東急新横浜線の開業により、都心方面に乗り入れる相互直通運転が開始されました。神奈川県中央部・横浜市西部と都内を結ぶ広域鉄道ネットワークの実現は、相鉄グループの長年にわたる宿願でした。私たちは、これを地域の人々と新たな関係を築いていくプラットフォームの誕生と捉え、「選ばれる沿線」としてのさらなる価値向上への想いを強くしています。

この1年間は、コロナ禍の沈静化を受けて、インバウンドを含め人流の回復が進み、相鉄グループの沿線地域においてもお客様の移動に急激な増加が見られました。ホテル業は、宿泊ニーズがコロナ禍前を上回る水準となり、商業施設も売上の回復が進みました。一方で、円安の進行やエネルギー・原材料価格の高騰が物価を押し上げ、人件費・物流費の上昇もあって、コスト環境の悪化が顕著となった1年でした。そうした変化の中で、お客様に相鉄グループを選んでいただく努力が欠かせないことをあらためて感じています。

私たちは近年、相互直通運転の開始後に向けて、相鉄が選ばれる沿線になるために、沿線の魅力をどのように高めていくかを考え、さまざまな計画を実行してきました。2024年度は、その中心である沿線開発6大プロジェ

クトが、横浜駅きた西口鶴屋地区の高層複合ビル「THE YOKOHAMA FRONT」と、ゆめが丘駅の大規模複合商業施設「ゆめが丘ソラトス」の開業をもって全て完了します。これは、相鉄グループにとって一つの節目であると同時に、大きな流れの中では、相互直通運転がもたらす果実の刈り取りが始まったと言えるでしょう。

この果実をより大きく収穫するために、2024年3月よりグループ共通のポイントサービスである「相鉄ポイント」を導入しました。これは、グループ顧客のOne ID化により利便性を高めつつ、沿線に住む人々のニーズを個別に把握し、グループの総合力を活かしたサービスの深化を図るものです。最終の目的は、より住みやすく魅力ある沿線をつくることであり、もっとお客様に寄り添った価値を提供すべく、今後「相鉄ポイント」を十二分に活用していく考えです。

グループ基本理念が示す^{きょうじ}矜持

地域社会において「相鉄グループにこういふことをしてもらいたい」
とお客様から期待される企業を目指します。

鉄道・バスを運行する運輸業、スーパーマーケット「そうてつローゼン」を中心とする流通業、開発を手掛けて分譲・賃貸を行う不動産業、直営および運営受託によるホテル業、その他ビルメンテナンスなども含め、相鉄グループが展開する各事業は、いずれも地域にとってなくてはならないものと自負しています。しかし私の課題認識としては、コロナ禍からの人流の戻りに対して、ニーズをきちんと掴めていれば、各事業はもっと伸びるはずであり、その点で相鉄グループは、まだ構造改革や効率化の途上にあると思います。例えば鉄道・バスにおいては、コロナ禍による行動変容を経て、従来の定期利用客の10%ほどは引き続き出社しておらず、そうしたお客様に鉄道・バスをどうご利用いただくか。「そうてつローゼン」においては、

価値創造のあゆみ

➤ P.4

相鉄ポイント

➤ P.37

相鉄ローゼン

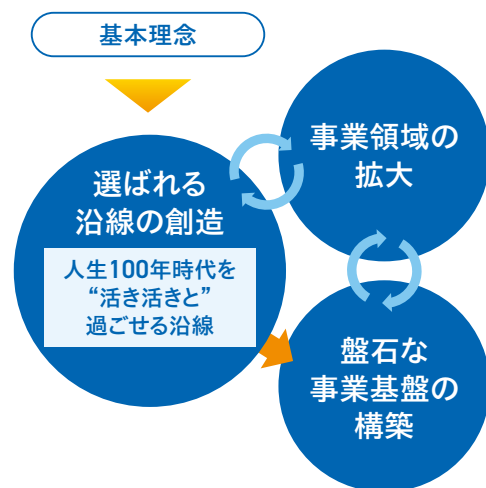
➤ P.41

物価上昇が進む中で買い求めの点数が減少しており、それをどう克服していくか。取り組むべきことは多くあります。

高度な取り組みになりますが、相鉄グループ全体が一丸となって躊躇することなく、今まさにチャレンジをし、お客様の期待を超えていかねばなりません。

快適な暮らしをサポートする事業を通じて、お客様の喜びを実現し、地域社会の豊かな発展に貢献するという相鉄グループの基本理念は、時代の変化に関わりなく、常に私たちの矜持であり続けると、私は捉えています。この基本理念をなくして相鉄グループが成長することは有り得ないでしょう。沿線に住む人々に対して正直に向き合い、しっかり期待に応えるべく、不断の努力を継続することが不可欠で、その結果がお客様に喜ばれる企業、そこに「いてほしい」企業へとつながっていくと考えます。

現在の相鉄グループが提供しているのは、地域社会に「なくてはならない」機能ですが、これからは「いてほしい」と思われる機能を提供する存在となり、「相鉄グループにこういうことをしてもらいたい」というところまでお客様に期待されることが、基本理念の目指すところだと思っています。



中期経営計画2年目の振り返り

ホテル業の急回復と不動産分譲業の好調で大幅増益。 全般的に業績が向上した状況ではない認識です。

2021年に発表した長期ビジョン“Vision2030”は、「人生100年時代を“生き活きと”過ごせる沿線」をテーマに掲げ、数値目標として2030年度の連結業績における「営業利益 370億円程度」「EBITDA 620億円程度」「ROA 4.5%」「自己資本比率 20%台後半」の達成を目指すものです。収益力をコロナ禍以前の水準に回復させ、営業利益300億円台を安定的・持続的に確保すべく、盤石な事業基盤の構築を進めつつ、事業領域の拡大を図ります。

財務目標	2018年度 実績	2021年度 実績	2023年度 実績	2030年度 計画
連結営業利益	316億円	39億円	289億円	370億円程度
EBITDA	494億円	258億円	530億円	620億円程度
有利子負債／EBITDA倍率	6.5倍	13.7倍	7.5倍	7倍未満
ROA	5.2%	0.6%	4.0%	4.5%
自己資本比率	24.2%	22.4%	23.0%	20%台後半

長期ビジョンの実現に向けたファーストステップとして、私たちは現在、第6次中期経営計画（2022年度～2024年度）を推進中です。本計画は、長期ビジョン実現への足掛かりを築くべく、「事業構造改革の実行」と「新たな成長に向けた基盤整備・拡充」に注力する3年間と位置付けています。

計画2年目の2023年度は、営業収益および各段階利益において計画を超え、前年度比で増収・増益となりました。特に利益面は、期初の計画を大幅に上回る改善を果たしました。ただしその伸びを牽引したのは、主にホテル業の急激なV字回復と、不動産業における分譲業の好調であり、まだグループ全体の「稼ぐ力の強化」による業績の向上とは言い切れないと捉えています。

中期経営計画
(2022年度～2024年度)
進捗

➡ P.32

各事業セグメントの営業状況を振り返ると、ホテル業は、インバウンドの増加により宿泊需要が拡大し、平均客室単価と稼働率がともに上昇した結果、大幅な増収・増益となりました。運輸業は、コロナ禍の影響を受けた前年度からの反動や、相互直通運転の開始などにより増収し、黒字回復を遂げました。また、新横浜線の利用者数に関しては、目標値に近づいており、今後数年かけて増加につなげたい考えです。流通業は、「そうてつローゼン」の既存店売上高が前年度並みにとどまる中、費用の増加をカバーしきれず減益となりました。そして不動産業は、上述のとおり分譲業が業績を伸ばしましたが、賃貸業は前年度を下回り、全体では減収・減益となりました。

ホテル業の好調は、ボラティリティの低下を示すものではなく、さまざまな外的要因により、インバウンドも減少し、再び収益性が悪化する懸念もあります。不動産分譲業もしかりで、今後の金利上昇局面においては、利益率の低下を余儀なくされると思われます。私たちは、これらのリスクに備え、ホテル業の強靱化や不動産分譲業のブランド戦略を継続していきます。



重点戦略の進捗と今後の展開

将来に向けて効率改善を図る構造改革が進展。稼ぐ力を高めながら、不動産投資・開発を拡充していきます。

第6次中期経営計画は、既存事業における「構造改革の断行」と新たな「稼ぐ力の強化」を重点戦略の筆頭に掲げています。構造改革については、将来に向けた効率改善が各事業に共通した課題です。鉄道業では、働き方改革に対応しながら業績を伸ばすために、遠隔システムの導入や業務体制の見直しを図り、成果を上げつつあります。流通業では、「そうてつローゼン」の生鮮加工センターが2023年4月より稼働しました。まだ数字的な結果につながっていませんが、うまく軌道に乗れば、お客様にとって利用しやすい売り場が実現すると期待しています。さらに、ホテル業のダウンサイドリスクに備えたマネジメントコントラクト（管理運営委託）契約の推進や、ホテル事業におけるポートフォリオの多様化も、構造改革の一環として進めています。

稼ぐ力の強化については、まだ入り口に立ったところですが、鉄道業において相互直通運転の開始を機に特別2区間定期「YOKOHAMAどっちも定期」を発行し、バス業では運賃改定をお願いするなど、増収施策を実施しました。今後は、さらなるご利用の増加につながるような鉄道の仕組みを構築し展開していくことで、稼ぐ力の強化を図る考えです。不動産業では、賃貸業において空き区画から生じる逸失利益を防ぐべく、収益化に向けた取り組み体制を整え、稼ぐ力を高める方針です。そして、そこで稼いだ利益を次期再開発プロジェクトとして検討している横浜駅西口の大改造へ投下していきたいと思っています。

もう一つの重点戦略である「不動産業の抜本的強化」は、不動産投資・開発の拡充が進展しています。将来的に不動産業は、横浜駅西口の大改造に伴う収益の減少が生じるため、今から都心を中心に沿線外の収益物件を取得・開発し、安定財源を確保する必要があります。2023年度は、

財務担当役員メッセージ

▶ P.15

横浜市港北区の「相鉄新横浜ビル」や東京都目黒区の「相鉄都立大学駅前ビル」を取得したほか、収益物件を保有する特別目的会社へのエクイティ出資を実行しました。

こうした物件取得・開発への投資によるバランスシートの劣化をコントロールするために、アセットマネジメント業務を行う不動産ファンド会社として、相鉄不動産投資顧問株式会社を2024年7月に設立しました。今後は、同社を通じて私募ファンドを組成し、これまで投資してきた資産を売却していく形で横浜駅西口の大改造への準備を進めていきます。

さらに私たちには、横浜駅西口の他にも新たな再開発を計画したいエリアがあります。一方では、沿線開発6大プロジェクトについても竣工して終わりではなく、沿線価値を高める見直しや再々開発が必要になると思っています。この先それらを実行していくために、不動産ファンドによる資産回転型ビジネスなどへ対応の裾野を拡げながら、不動産業の抜本的強化を図ってまいります。

次期中期経営計画の策定へ

来るべき横浜駅西口大改造の事前準備を進めるため、第7次中期経営計画は、未来づくりへの一歩として重要な3年間となります。

第6次中期経営計画を締め括る2024年度は、運輸業、流通業、不動産業、ホテル業のいずれも増収・増益を想定しています。これにより連結業績は、営業収益2,907億円、営業利益318億円、経常利益288億円、親会社株主に帰属する当期純利益191億円となり、計画最終年度の利益目標を上回る見通しです。

その中身は、鉄道業における相互直通運転の効果、不動産業における沿線開発6大プロジェクトの竣工や新規物件取得、ホテル業における店舗

拡大などの業績寄与を見込んでいます。しかし、依然としてホテル業の牽引によるところが大きいため、私たちは引き続き各事業の構造改革を推進し、グループ全体で稼ぐ力を強化する必要があります。

なお2024年度は、新たな事業展開として株式会社トラストバンクからGX（グリーントランスフォーメーション）事業を譲受すべく、同社が会社分割により設立する新会社の全株式を2024年9月に取得し、子会社化する予定です。これにより相鉄グループは、2050年度のカーボンニュートラル達成に向けた脱炭素化への取り組みを強化します。また、事業領域拡大への動きでは、スタートアップとの共創や公民学連携によるオープンイノベーションに注力します。この取り組みは、成果を生むまで時間が掛かるものの、その継続が新しい価値や持続可能性の創出をもたらし、地域社会の課題解決に資すると期待できます。

そして私たちは、この1年をかけて2025年度より始動する第7次中期経営計画を策定し、具体化していきます。来るべき横浜駅西口大改造の事前準備を進めるため、第7次中期経営計画は、長期ビジョン“Vision2030”の実現においても、その先にある2030年代の未来づくりにおいても、極めて重要な3年間となることは間違いありません。見方を変えれば、最初の3年間のスタートが正しい一歩であれば、次の二歩目をしっかり踏み出すことができ、将来への進路を正しく歩んでいけるはずなのです。私たちは次の3年間、常に将来をイメージしながら自らの一歩を検証し、方向性を見定めていくことになるでしょう。

人財の多様性がもたらすもの

企業が対処すべき社会的責務ではなく、課題発見をもたらすカギとして人財の多様性を重視していきます。

近年、人財を資本として捉え、社員一人ひとりの成長と活躍を促すことで企業価値の向上につなげていく人的資本経営の考え方が重視されています。

相鉄グループは、長期ビジョン“Vision2030”において「多様な思考を持ち、自ら課題設定し改革できる人財」「専門性の追求とグループ横断的視点を持ち、価値創造できる人財」「新たな領域に積極的にチャレンジできる人財」を求める人財像とし、育成に向けて制度面の充実を図り、体制・環境の整備を進める方針を打ち出しました。その一環として社内では、ダイバーシティ&インクルージョンを人財の育成と活用に直結するテーマと位置付け、女性活躍の推進、障がい者の雇用、LGBTQ研修やハラスメント予防セミナー、仕事と介護の両立セミナーの実施など、さまざまな取り組みを進めています。

人財の多様性について私は、社会的責務として取り組むものではなく、相鉄グループの課題発見をもたらす「カギ」になると考えています。事業環境が複雑化し、先行き不透明な状況が続く中では、課題をいろいろな角度から発見し、事前に手を打っていく姿勢が求められます。価値観や資質がそれぞれ異なる多様な人財を活かすことで、そうした対応が可能となるのです。沿線に住む人々に寄り添い、お客様に喜びをお届けする企業として、何が課題なのか。その発見をもたらす多様な人財を育て、活用することが相鉄グループにとって大切であり、経営姿勢として定めた「活力ある企業風土の醸成」にもつながるはずです。

今の世の中は、効率性が重んじられる一方で、余裕やゆとりといった要素が非常に大事な時代になっているのではないかと感じています。営利企業として効率を追求する部分は当然ありますが、そこに浸かり過ぎることなく、企業風土の醸成やグループシナジーの発現につながるような余裕の部分が必要です。それが組織の中になければ、なかなか課題の発見に至らないと考えます。

ステークホルダーの皆様とともに

相鉄グループの存在を意識していただくことが、地域社会における「いてほしい」企業の実現につながります。

相鉄グループの事業をご支援いただいている株主・投資家の皆様に対し、将来へのご期待に応えながら、業績の向上に努め、安定配当による株主還元を維持・拡充していくことは、経営上の大きなテーマです。「選ばれる沿線」を目指す価値づくりは、大きな投資を必要とする終わりのない取り組みであり、株主還元とのバランスも含め、私たちがどうい社会価値を作り出し、どのような未来を実現しようとしているのかを伝えるべく、株主・投資家の皆様と対話し、発信していくことが大切だと認識しています。そうした対話や発信を通して、相鉄グループへのご理解と共感をより深めていただいた上で、一層のご支援を賜ることができれば、非常に心強く感じますし、そのために今後IR活動によるアプローチの機会をより多く設けたいと考えています。

さらに、株主・投資家の皆様だけでなく、お客様や沿線住民の皆様、私たちの事業に関わる全てのステークホルダーの皆様、相鉄グループの存在を意識していただくことが、地域社会における「いてほしい」企業の実現につながります。例えば「そうてつローゼン」が販売する商品の品質が優れている、提供するサービスが洗練されているとか、相鉄線の車両が快適で車内放送も聞きやすい、バスの案内が丁寧で運転も安心できる。こういう相鉄グループならではの価値を組織のレベルで高め、多くの人々に認めてもらえるような存在になる。そして、この考え方を社員の一人ひとりが理解し、行動することができれば、相鉄グループは大きな発展を遂げていくに違いありません。

ステークホルダーの皆様におかれましては、相鉄グループの今後の飛躍にご注目いただき、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

人事担当部長
メッセージ

➤ P.19

人財戦略

➤ P.58

財務担当役員メッセージ

取締役 常務執行役員
経営戦略室長

平野 雅之

『稼ぐ力の強化』を強く意識するとともに、
アセットの適切なコントロールによる財務マネジメントを行うことで、
中長期的な企業価値向上を目指してまいります。

2023年度の振り返り

これまで長く続いたコロナ禍とは一転して、2023年度は今まで抑制されていた人々の移動が活発になり、運輸業とホテル業では需要が回復し、特にホテル業ではインバウンド需要の拡大により、前年度対比で大幅に業績が改善しました。

2023年3月に東急線との相互直通運転が開始されたことにより、沿線価値向上の取り組みの大きな事業の一つが完了しましたが、当初想定していた需要予測の輸送人員との比較では約6割程度の利用に留まっており、引き続き相互直通線の利用を促す取り組みが必要だと考えています。期間限定の取り組みではありませんが、相鉄新横浜線の通勤定期券をご購入いただいた方を対象として、最大5,000ポイントの「相鉄ポイント」を付与するサービスを実施しました。また相鉄新横浜線のIC通勤定期券をお持ちのお客様は、追加料金なしで相鉄本線の横浜駅を乗り降りできるサービス「YOKOHAMAどっちも定期」を開始（JR直通線は2025年3月開始予定）しました。そのようなサービス面の強化もあり、開業後1年を過ぎた2024年4月頃から定期のお客様が増加傾向にあり、2024年度計画値に近づいていることから、今後も定期券の買い替えのタイミングで少しずつ増えていくものと期待をしています。ただ、相互直通事業に関しては長期的な沿線価値向上策として考えており、鉄道業だけの採算ではなく不動産業や流通業など沿線に関わる全ての事業に好影響を与えるものと捉えており、長期的な視点で評価をしています。

業績に影響を与える事業環境の変化としてエネルギー価格の上昇があります。2023年度につきましては、対前年、対計画ともに下回り好調な決算につながりましたが、エネルギー価格については労働力不足とともに、今後の事業基盤を構築するうえで大きな懸念材料となっており、新たなリスク対策を強化する必要があると考えています。

中期経営計画目標の達成に向けての取り組みと企業価値の向上

2024年度の通期の業績見通しでは、営業利益318億円、親会社株主に帰属する当期純利益は191億円を計画しており、自己資本比率23%、有利子負債／EBITDA倍率は7.3倍と、収益性、財務健全性どちらの指標も中期経営計画の目標を達成する見込みです。2024年度を最終年度とする3カ年の中期経営計画では、既存事業における新たな稼ぐ力の強化や、収益の柱としての不動産事業の抜本的な強化を掲げ、事業構造改革の断行や不動産開発や、投資の積極的な強化、アセットの拡充を推進していくことにしました。当初考えていたポートフォリオとは異なり、不動産賃貸業の占める割合は大きくなっていませんが、インバウンド需要の回復によりホテル業の利益が大きく寄与したことや、堅調な不動産分譲業の影響により、目標達成の確度が上がっています。次の中期経営計画の発表は、2025年春頃を予定しており、引き続き沿線価値の向上と事業領域の拡大を中心に検討し、

それに合わせて企業価値向上に向けた議論も重ねています。現在は自己資本比率とEBITDA／有利子負債残高の2つの指標を重視することにより財務健全性を維持していますが、東京証券取引所から要請されている「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応として、株主資本コストを上回るROEを実現できるよう中期経営計画に掲げた取り組みを推進しています。今後の対応としては、自社の資本コストであるWACCと資本収益性のROICを的確に把握したうえで資本コストを上回る資本収益性を実現し、さらにキャッシュフローの最大化に向けた目標と取組方針の策定を進めており、早期に投資家の皆様にその内容を開示させていただきたいと考えています。第6次中期経営計画の目標数値については達成する見通しですが、2030年度の営業利益370億円に向けてはさらに収益性を向上させる必要があり、不動産賃貸業を強化するため積極的な成長投資を行うとともに、継続的な資産入れ替えによるキャッシュの回収をバランス良く組み合わせるアセットの適切なコントロールが不可欠です。それと同時に投資家の皆様との対話など積極的なIR活動は資本コストの低減にもつながると考えており、引き続き適切な情報開示を行ってまいります。コロナ禍により中止をしていた個人投資家向けの会社説明会を2023年度に再開しました。今後も投資家の皆様との建設的な対話を進めていきたいと思ひます。

▶ 中期経営計画(2024年度)経営指標

連結数値

	営業利益	親会社に帰属する当期純利益	自己資本比率	有利子負債/EBITDA倍率
2025年3月期 予想	318億円	191億円	23.0%	7.3倍
増減	+12億円	+14億円	+0.7pt	△0.1
中期経営計画最終年度 2025年3月期	305億円	177億円	22.3%	7.4倍

成長基盤強化のための投資と資本政策

中期経営計画では「不動産事業の強化」を軸として、3年間で1,447億円の設備投資計画のうち38%を不動産取得・開発に充てる計画を立てていましたが、これまで行ってきたオフィスビル取得や物流施設への投資、エクイティ出資など、アセットの拡充が順調に進捗し、当初の計画を上回る見込みです。2023年度に取得した資産としては、相鉄新横浜ビル、相鉄代々木上原ビル、相鉄都立大学駅前ビルがありますが、これらはいずれも駅から至近距離にあるオフィスビルです。さらに相鉄麹町ビルも同様に麹町駅と半蔵門駅に近接しているセットアップオフィスで、投資利回りも当社が設定している基準を超える投資物件です。物流施設は圏央道の青梅インターチェンジから約6キロの所で「CREDO羽村」の開発に着手するなど、開発・投資アセットの拡充を進めており、これまでのように相鉄線沿線にある商業施設の保有・運営を中心としたビジネススタイルから脱却し、構造転換を図っているところです。

株主還元につきましては、これまでの配当性向から変更は行っておらず、引き続き30%を目安とする配当方針としています。2023年度は5年ぶりにコロナ禍以前の年間50円の配当とさせていただきますが、2024年度も同様に現時点では年間50



円の配当を予想しています。日銀によって行われてきました大規模な金融緩和政策の変更により金利が上昇していますが、相鉄グループのように社会インフラを提供し続けるために維持修繕を継続的に行わなければならない企業にとっては、金利上昇は財務に与える影響が大きく、これまで以上に財務の健全性を維持することを念頭に財務運営を行う必要があります。中期経営計画の経営指標は達成する確度が高くなりましたが、長期的には自己資本比率25%以上、EBITDA倍率7倍未満を目安にしています。資金調達の手法はこれまでのように普通社債の発行と銀行借入など負債によるものを考えていますが、グリーンボンドやサステナビリティ・リンク・ローンのような環境に配慮したものも継続的に行ってまいりたいと考えています。

今後も予断を許さない事業環境があると思いますが、投資家をはじめ全てのステークホルダーの皆様のご期待に応えることができるように、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

社外取締役座談会



社外取締役 独立役員

恩地 祥光

株式会社タイエー経営企画本部長を経て、株式会社レコフ代表取締役社長。2020年より当社社外取締役。



社外取締役 独立役員

加々美 光子

東京地方裁判所判事補を経て、弁護士登録。2015年より当社社外取締役。



社外取締役 独立役員

藤川 裕紀子（戸籍上の氏名：小林 裕紀子）

公認会計士登録後、金融監督庁（現金融庁）検査部金融証券検査官を経て、事務所設立。その後税理士登録。2020年より当社社外取締役。

選ばれる沿線の創造を社外の視点で支えます。

外部の目で見えた相鉄グループの特色と課題

加々美 当社の社外取締役は、私が一番長く務めていて今年で就任10年目、恩地さんと藤川さんが5年目になりますね。

私から見た相鉄グループは、お客様との関係を大切に、地域社会への貢献に価値を置きつつ、成長を続けてきた企業という印象です。ステークホルダーの利益や幸せが企業価値につながることを強く意識している。そうした社風を長年感じてきました。

藤川 鉄道業を中核とする企業グループとして、安全・安心を重視するDNAが受け継がれており、それが真面目で誠実、堅実な社風にもつながっている。とても良い会社だと思います。一方、事業におけるチャレンジに対しては、慎重で保守的な姿勢

が表れる面もあります。変化の激しい環境に対応していくためにも、もう少しアグレッシブな気風が欲しいと感じるところです。

恩地 お二人と同意見で、正直かつ柔和な社風が社員一人ひとりに浸透し、グループ全体のコンプライアンスを担保していると思います。相互直通運転で都内とつながり、認知度が高まっていくタイミングですので、私もその拡がりを後押しするような役割を果たしたいですね。地域を大切にする、言わば「横浜愛」を強く持っている会社ですが、そこに固執し過ぎて事業成長の幅を狭めることがないよう、社外取締役として注視していきます。

加々美 当社は今、不動産業の投資・開発案件を増やし、ファンド組成も含めて出口戦略も多様化させています。社外取締役には、投資判断や投資後のモニタリングにおいて的確な意見

や助言が求められるところです。私は、法律実務家としての知見・経験をもって、前提となる情報の提供を受けながら議論にわり、社内の視点と異なる角度から光を当てるよう努めています。

恩地 当社の経営課題の一つは、今後の成長に向けた事業ポートフォリオの見直しだと思います。時代の移り変わりが早く、変化が激しい中で事業ポートフォリオを再構築していくためには、M&Aの活用が必要となるでしょう。グループの5年後、10年後を見据えた戦略として、M&Aの実行をいかに判断していくか。私自身の専門性を活かした提言を行いたいと考えます。

藤川 私は公認会計士として活動してきましたが、社外取締役としては、会計の知識を活かすだけではなく、自分の経験をもとにどんな貢献ができるか、そこが問われると思っています。その会社のビジネスモデルを把握し、企業風土や空気感から全体像を掴み、課題やリスクを捉えていくことを長年やってきたので、そういう視点で相鉄グループを見るように努め、思ったことは何でも言うというスタンスでやっています。

加々美 確かにそうですね。法律実務家としての専門性を期待されて社外取締役に就任した私は、コンプライアンスとかガバナンスなどが本来の範疇となりますが、相鉄グループは、生活に密着した多くの事業を展開しているので、生活者としていろいろな経験を積んできた立場からも、専門分野に関することだけでなく、広く意見を言えることが大事だと思います。

生活者として、
専門分野に関することだけでなく、
広く意見を言えることが大事です



取締役会の活性化とさらなる実効性向上

加々美 当社の取締役会では、私たち社外取締役が非常に自由な質問や意見を述べさせてもらっており、社外監査役の方々も忌憚のない発言をされるので、議論は極めて活発です。ただし事業の内容が多岐にわたるため、諮られる議案の数もかなり多く、その報告・決議が主な議論の中心になっています。先ほど恩地さんがおっしゃった事業ポートフォリオの件など、大きな目で見た経営戦略について、取締役会での議論を深めていくために、他の取締役はじめ役員の方々の意見を伺いながら、なお改善を図りたいと考えています。

藤川 執行側から報告をいただく必要はありますが、委ねる部分は委ね、より本質的な議論に費やす時間を増やすとか、決算関連については資料に目を通してあるので、簡潔な説明にしようといったことですね。説明資料の早めの提供など、私たちからの改善要望は、とても迅速に対応してもらっています。

恩地 取締役会が終わった後、引き続きテーマを決めたフリーディスカッションを行う場を設けたらいいのではないかと考えています。事業ポートフォリオ、不振事業の改善などテーマはいろいろあると思います。

藤川 もっと自由にいろいろな意見交換の場を作りたいですね。それから現場視察も、もっと多く行きたいです。



社外取締役として、
自分の経験を基にどんな貢献
ができるか、そこが問われるでしょう

加々美 社外取締役の現場視察は、藤川さんと恩地さんが就任されてからさらに機会が増えてきました。生活に密着している事業なので、やはり資料と説明だけでなく、実際に現場の施設を見て、そこで働く社員の声を聞くことが重要で、具体的な業務の理解にとっても役立っています。

恩地 取締役会の実効性評価では、取締役・監査役のスキルマトリックスの見直しが検討課題に挙げられました。形骸化したローカルルールのものにならないように、会社のライフサイクルの中で必要になってくる項目を人材要件に反映すべきでしょう。今の相鉄グループにおいては、DXとかブランディングといった項目も求められるのではないかと思います。

これからの相鉄グループに求められる経営

加々美 最終年度を迎えた中期経営計画は、2023年度の業績回復によって利益目標を上回る見通しとなり、定量面においては順調な進捗と評価できます。悲願の相互直通運転を果たし、6大プロジェクトもコロナ禍の厳しい状況を乗り越え、「ゆめが丘ソラトス」の7月開業をもって完遂しました。今後加速すべきは、働き手不足に対応した人財戦略、業務効率化に向けたDX・ICT推進の部分と考えられ、あまり時間をかけられない問題だと思います。

藤川 計画トータルで見た成果は上がっているのですが、重点戦略である「構造改革の断行」と新たな「稼ぐ力の強化」は、まだ十分とは言えません。これから横浜駅西口の大改造に着手する当社にとって、稼ぐ力の強化は必須であり、全社体制で練り直しが必要ではないかと考えます。資本効率の問題にまだメスが入っていない感じです。

恩地 そうですね。個別の問題を先送りせず、しっかり手を打っていく必要があります。収益性の低い事業について、どのように回復させていくのか。施策効果によって利益がどのくらい改善しているのか。同規模の同業他社のデータと比較して、どこがどう

経営課題の一つは、今後の
成長に向けた事業ポートフォリオの
見直しだと思います



劣っているのか。そうした検証をきちんと進めなければ、事業ポートフォリオの見直しも真剣勝負として実行することができません。

藤川 生活に関連する事業を幅広く展開しているグループシナジーというのは、確かに存在するものであろうと考えますが、それをどう組み合わせ、どこを強化していくのか。M&Aなどが必要になる部分はどこか。そうした前提の議論が足りないと思います。私たち社外取締役は、それを話し合える取締役会にしておくことで、相鉄グループの企業価値向上に貢献していきたいと考えます。

恩地 そのためにも、先ほど申し上げたような取締役会閉会後のランチタイムなどで、「経営協議会」といった場を設け、テーマを決めて自由に話し合えるようにできればいいですね。

加々美 相鉄ホールディングスとしては、各事業子会社の経営の自主自立性を重視していますが、課題解決の道筋が見えづらい状況に対しては積極的に関与し、主導することが求められると考えます。匙加減が難しいと思います。恩地さんがおっしゃったように、広い視野で話し合いがフリーにできる場があると、課題が見えてきて、適切な関与のあり方などがガバナンスのより一層の改善につながっていくのではないのでしょうか。

私たち社外取締役は、相鉄グループが信頼できる大変良い会社だと思っていますので、さらなる発展の一助となるべく、職責を果たすよう不断に努力してまいります。

人事担当部長メッセージ

経営戦略室部長
第三統括担当
西口文雄



付加価値の高いサービス提供や地域社会の豊かな発展に向けて、自ら考え、挑戦する人財を充実させるため、環境を整えてまいります。

人財戦略の考え方

相鉄グループは、鉄道、バスをはじめ流通、不動産、ホテルなどさまざまなサービス事業を展開しておりますが、その最も重要な経営資本は人財です。

基本理念である「快適な暮らしをサポートする事業を通じてお客様の喜びを実現し、地域社会の豊かな発展に貢献」するための人財を充実させることこそが、相鉄グループの人財の基本的な考え方です。行動規範である「その行動は、お客様の喜びにつながっていますか？」もその考え方の延長にあるものです。

創立以来、長きにわたり我々が事業を継続できているのは、この基本的な考え方に基づき、その時代の社会環境やお客様のニーズに沿った価値創造に挑戦し、サービスを提供させていただいたからこそです。

今は不確実の時代と言われていますが、事業環境は変化の速度が増し、お客様のニーズも多様化がますます進んでいます。

このような時代に我々の理念や方針、価値創造のストーリーについて改めて認識し、その方向に向かって挑戦する人財を充実させたいと考えています。

自律・挑戦型人財

理念や方針、戦略をきちんと把握し、自ら考え能動的に行動できる自律人財。これまでのサービスややり方をさらに進化させる、

変化させる、新しく切り開くなどお客様のニーズや事業環境に合わせた新たな価値創造に挑む挑戦型人財。このような人財を求めていきたいと考えています。

相鉄グループは長期ビジョン“Vision2030”においてグループ経営方針と6つの重点戦略を掲げています。この方針・戦略に向かって、お客様へより付加価値の高いサービス提供を行うために、社員一人ひとりが自ら考え行動し、開発・改革・改善に挑戦することが必要です。

そのための人財を確保し、成長していくための環境を整えてまいります。

人財の充実と多様化

採用市場はこれまでにない活発化しており、多くの方がキャリアアップやキャリアを活かせる企業への就職活動を行っております。

当社は幸いにも、直近でも多くの方から応募をいただいております。優れた人財を採用できていることには、大変感謝しております。

一方、これからの事業環境の変化やニーズの多様化に対して、相鉄グループの目指す価値創造や戦略を進めるためには多様な属性を確保し、さまざまな視点から事業を展開する必要があります。

現在当社では非財務目標として女性人財や管理職の比率目標を掲げ、グループ全体でダイバーシティを推進する組織を作り活動を行っています。この活動とグループ各社独自の取り組みも

本項目は2024年5月現在の情報に基づき記載しております。

あり、KPI中間目標は達成する見込みです。また、グループ外での事業経験をもった人材も多く活躍してくれています。しかしながら、グローバルな視点や潜在化しているニーズへの対応など事業領域の拡充や事業基盤の強化に向け、さらに高い目標や多様な人材の確保が重要と捉えています。

人財育成

相鉄グループは、グループ各事業会社においてはその事業での専門人材を育てるための研修制度と、持株会社においてはグループ経営人材を育てるための制度があります。

また、グループ全社研修や、新入社員、新任監督職、新任管理職研修などグループ横断でレベルアップとネットワーク形成を目的とした研修、管理職層には将来の経営人材としてビジネススクールへの通学など各職位において充実した研修を行っています。

一方、ジョブローテーションによるキャリアアップも進めており、社内もしくはグループ内外での経験拡充を進めています。

選択型の研修なども用意されていますが、今後はさらに、自

律的に自らの能力アップやスキルアップを考える人へのサポートなども強化していきたいと考えています。

エンゲージメント

グループ各社では、エンゲージメントの強化を進めています。まだ始めたばかりであり、課題もたくさんありますが、一つひとつレベルアップに取り組んでいきたいと思っています。

一方、グループ全体で行った意識調査においては、回答者の8割以上の社員が相鉄グループで働いていることに誇りを感じ、今後も相鉄グループで働きたいと回答がありました。

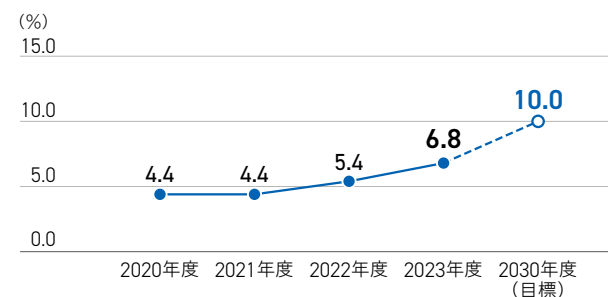
この結果については、嬉しさとともに、これから入社を考えていただける人も含めて、さらに多くの方が将来に向かって働きたいと思う会社になるための環境や制度を整えなければならないと感じています。

「快適な暮らしをサポートする事業を通じてお客様の喜びを実現し、地域社会の豊かな発展に貢献」するために、社員一人ひとりが事業をしっかりと前進させる力を発揮していくとともに、そこに社員それぞれの自己実現がかなうような会社にしていかなければなりません。

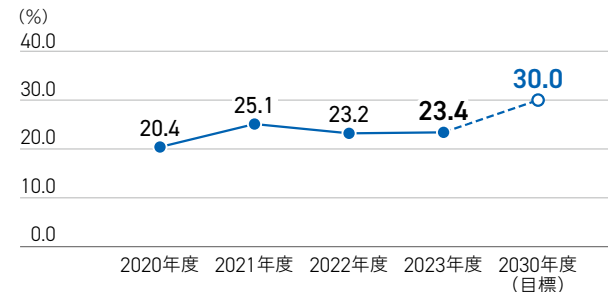
ればなりません。

相鉄グループで働いてきて本当に良かったと振り返ることができる会社にしていきたいと思っています。

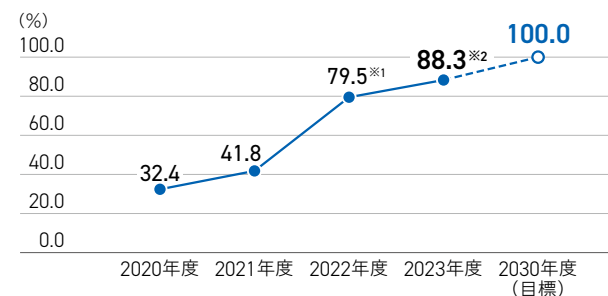
管理職に占める女性労働者の割合



新規採用時の女性労働者の割合

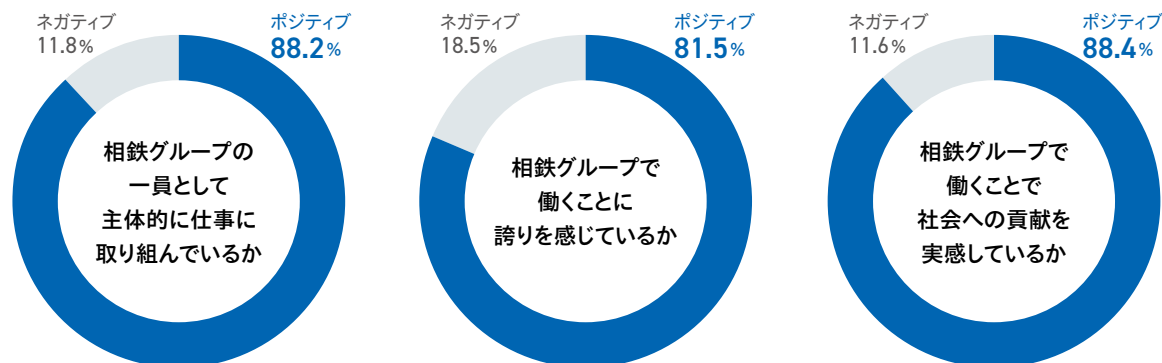


男性労働者の育児休業取得率



※1 育児目的休暇を除くと68.7% ※2 育児目的休暇を除くと76.7%

相鉄グループ働きがい意識調査結果



※無記名 6段階評価



03

価値創造ストーリー

- 22 相鉄グループの価値創造プロセス
- 24 相鉄グループのサステナビリティ経営
- 28 長期ビジョン“Vision2030”
- 32 中期経営計画(2022年度～2024年度)進捗
- 34 重点戦略への取り組み「沿線価値の向上」

相鉄グループの価値創造プロセス

相鉄グループ基本理念の下、鉄道・駅を中心とした街づくりによる循環型ビジネスモデルによるさまざまな事業を通じて、私たちを取り巻く社会課題の解決と、新たな価値の創造を目指してまいります。

相鉄グループ基本理念

相鉄グループの持続的な成長

環境・社会課題の解決

P.26, 27

相鉄グループを取り巻く社会環境

- グローバル化
- 都市間競争の激化
- 高齢化・人口減少社会の到来
- DXの進展
- 気候変動
- 都市インフラの老朽化

相鉄グループの経営課題

インプット (資本の投入)

ビジネスモデル P.30

市場ニーズ、社会課題の把握・分析

既存事業の
変革
新規事業の
創出

運輸業 P.39

流通業 P.41

不動産業 P.42

- 商業施設・オフィス
- 分譲・賃貸マンション
- ホテル P.45

選ばれる沿線の創造

事業領域の拡大

企業価値向上への取り組み P.47

- コーポレートガバナンス P.67
- リスクマネジメント P.71
- コンプライアンス P.73

アウトプット (相鉄グループの商品・サービス)

アウトカム (相鉄グループの提供価値)

安全・安心な地域社会

P.48

環境負荷低減への貢献

P.51

新たな成長に向けた基盤整備・拡充

P.32

人財の多様化による新たな価値の創造

P.58

暮らしやすい地域社会の実現

P.61

人生100年時代を“活き活きと”過ごせる沿線の創造

P.30

持続可能な社会の実現

インプット



財務資本

- ・連結純資産 **1,647** 億円
 - ・設備投資 **1,447** 億円
- 〈中期経営計画(3カ年)〉



製造資本

- ・相鉄線(旅客線) 全長 **42.2** km
- ・相鉄バス **122** 系統
- ・スーパーマーケット **49** 店舗
- ・所有賃貸不動産延べ床面積 約 **812,000** m²
- ・直営ホテル店舗数 **58** 店舗



知的資本

- ・鉄道・駅を中心とした100年の
沿線経営で培ったノウハウ
- ▶ P.4,5



人的資本

- ・連結従業員数 **5,075** 人
 - ・多様な人財と育成制度
- ▶ P.58



自然資本

- ・住民の暮らしを豊かにする
沿線の自然環境



社会・関係資本

- ・創立から **100年**にわたる信頼
- ▶ P.4
- ・住みたいまちランキング1位の
横浜のブランド力

資本強化の取り組み

業績向上による1株当たり利益向上と、利益の積み増しによる自己資本の充実や有利子負債の削減を進めることで、財務資本の強化を図っています。

鉄道

鶴ヶ峰駅付近連続立体交差工事、駅改良工事 ▶ P.40

バス

ドライバー異常時対応システム搭載バスの順次導入 ▶ P.49

スーパーマーケット

「生鮮加工センター」の稼働。東京23区に進出 ▶ P.41

不動産 不動産分譲業での海外進出 ▶ P.44

ホテル アジア諸国への出店 ▶ P.46

神奈川県内における高いブランド力をもって、「選ばれる沿線の創造」を深耕。相互直通運転による利便性向上、沿線価値向上に貢献してまいります。

“Vision2030” にと連動した人財戦略のもと、自律・挑戦型の人財を充実させ、多様な人財の力を発揮するために、各事業の特性に応じた職場環境や制度整備を進め、従業員エンゲージメントの向上を図っています。

相鉄グループ環境方針および環境ビジョンのもと、事業エリアにおける自然資本への依存と管理を適切に行うとともに、自然共生社会の実現に向けた取り組みを強化してまいります。

ステークホルダーの皆様と積極的な対話を重ね、社会からの期待を捉え、それに応え続けることにより、資本の強化・拡大につなげてまいります。

アウトプット

安全・安心の
交通サービス

豊かな食生活の
提供

快適で豊かな暮らしを支える
生活利便施設や
住まいの提供

不動産資産の
有効活用による
まちの魅力向上

快適性を備えた
宿泊特化型ホテルチェーンと、
癒やしとくつろぎを提供する
高品質なホテル経営

負のアウトプット

- 温室効果ガス
- 廃棄物の排出

相鉄グループのサステナビリティ経営

相鉄グループは、経営理念を最上位概念として、サステナビリティに対する考え方のもと、マテリアリティ 重点テーマへの取り組みを通じて、持続可能な社会の実現とさらなる企業価値の向上を目指しサステナビリティ経営を推進していきます。

経営理念

サステナビリティに対する考え方

お客様の喜びを実現し、
地域社会の豊かな発展に貢献するために

相鉄グループは、様々なステークホルダーとの協働のもと、事業活動を通じた何世代にも亘り暮らし続けられるまちづくりを起点とし、相鉄グループを取り巻く環境・社会課題の解決に向けた取り組みを通じて、持続的な社会の実現に貢献できる企業を目指します。

サステナビリティへの取り組み

- サステナビリティ経営の推進に取り組むことの意義を役員・社員が十分に認識し、安全・安心、環境、ガバナンスの観点に基づいた事業及び活動を行います。
- 安全・安心、環境、ガバナンスの観点に基づいた事業及び活動を行うため、相鉄グループ役員・社員行動原則及びサステナビリティに関する方針を社外に開示するとともに、サステナビリティ取り組みの実効性を担保するため、グループ共通の非財務目標KPIを設定し、達成に向けた計画の実行と役員・社員に理解促進を図ります。
- 企業倫理を重視する風土を醸成し、相鉄グループ役員・社員行動原則に従い、常に主体的に適切な判断を行います。
- サステナビリティ取り組みを相鉄グループ全体の活動と位置付けて継続的に取り組むとともに、相鉄グループ各社が行うグループ共通取り組みを設け、共通取り組みを優先的に行います。
- 情報開示やコミュニケーションを積極的かつ戦略的に実践し、ステークホルダーとの信頼関係を醸成します。

マテリアリティ 重点テーマ

♥ 安全・安心 ♻️ 環境 👤 社会 📄 ガバナンス

長期ビジョン “Vision2030”

サステナビリティ推進体制

持続可能な社会の実現への貢献と相鉄グループの持続的成長の実現に向けた取り組みをより一層強化するため、2022年4月より相鉄ホールディングス㈱社長を委員長に、業務執行取締役全員とグループ各社社長を構成メンバーとした「相鉄グループサステナビリティ委員会」を設置しています。また、サステナビリティ取り組みをグループ全体に展開・推進する組織として「相鉄グループサステナビリティ推進会議」を設置しています。

推進会議の傘下には、相鉄ホールディングス㈱経営戦略室部長を責任者とする2つの分科会を設け、それぞれのサステナビリティ重要課題の推進に取り組んでいきます。

なお、「相鉄グループサステナビリティ委員会」で決定した内容は、取締役会へ上程しています。



2023年度のサステナビリティ委員会における主な議題

2023年度は計4回のサステナビリティ委員会を開催し、持続可能な社会の実現に向けた具体的な取り組みについて議論を行いました。

開催時期	主な議題	
2023年5月	● 2022年度サステナビリティ取り組み実績の報告 ● 環境・エネルギー分科会の設置に関する審議 ● 非財務目標のKPIのモニタリング	● 2023年度サステナビリティ取組計画に関する審議 ● サステナビリティ基本規程の改定に関する審議
2023年9月	● 2024年度サステナビリティ取り組みの方針に関する審議 ● TCFDシナリオ分析結果の報告	● 2023年度版統合報告書の発行に関する審議 ● 非財務目標のKPIのモニタリング
2024年2月	● グループ「環境方針」および「環境ビジョン」策定に関する審議	
2024年3月	● 2023年度サステナビリティ取組実績の報告 ● 非財務目標のKPIのモニタリング	● 2024年度サステナビリティ取組計画に関する審議

マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティの特定にあたっては、相鉄グループの経営理念、サステナビリティに対する考え方、経営課題などを踏まえつつ、国際的なガイドラインなどを参照して、課題を抽出・整理しました。その後、外部有識者との意見交換を通じて、「ステークホルダーにとっての重要度」および「相鉄グループにとっての重要度」という2軸に基づき課題の整理・評価検証を行い、さらに常務会での議論、取締役会における決議を経て、マテリアリティを特定・決定しました。



重要課題（マテリアリティ）

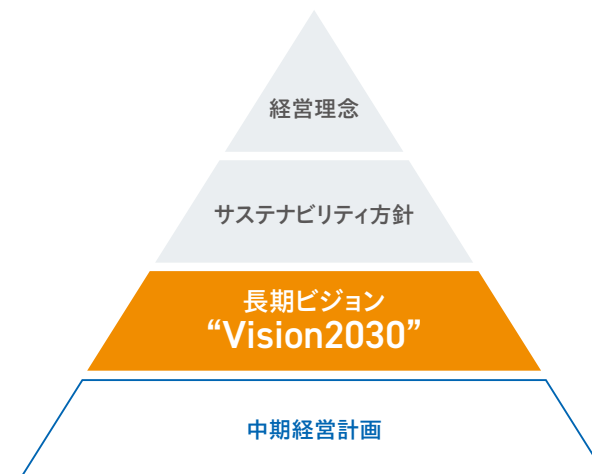
重点テーマ	重要課題（マテリアリティ）	主なリスク	主な機会
 安全・安心	①お客様の安全	● 人為事故による損害・信用低下 ● 食品の安全性低下	● ステークホルダーからの信頼獲得
	②従業員の健康と安全	● 従業員の高齢化 ● 従業員の採用難による事業継続危機 ● 適切な人材の配置ができないことによるサービスの品質や安全性の低下 ● 健康と安全への意識の高まりに応えられないことによる社会的信頼の喪失	● 働き方改革への対応による人材活用の推進、 従業員エンゲージメントの高まりによるイノベーション機運の醸成
 環境	③気候変動の緩和と適応	● 自然災害、感染症の発生 ● 環境規制強化によるコスト増	● 再エネ調達&創エネに関する新規事業の創出 ● 省エネ技術開発によるコスト削減 ● 生活様式の変化による新たな商品やサービスの提供機会
	④資源循環への貢献	● 資源不足による事業活動への影響 ● エネルギー高騰による原材料調達コスト増	● 資源を効率的に利用するビジネスへの需要拡大 ● 消費者嗜好の変化によるモーダルシフトや環境高性能物件への需要増 ● エネルギーの地産地消による地域経済の活性化
 社会	⑤ダイバーシティ&インクルージョンの推進	● 従業員の高齢化 ● ダイバーシティ&インクルージョンが進まないことによる競争力の低下 ● 人材獲得競争の激化 ● 就業に対する価値観の変容によるビジネスモデルへの影響	● 多様な人材が集まることによる業務品質と生産性の向上 ● 働き方や暮らし方の多様化に伴う新規事業の創出 ● ダイバーシティ&インクルージョンを意識した人材獲得による競争力増大
	⑥お客様満足の実現（CS）	● 価格競争の激化による収益低下 ● 業界、業種をまたぐ新規参入激化 ● 消費者嗜好の変化への対応遅れによる評価低下	● 当社ブランドの価値向上による収益機会の獲得 ● 消費の多様化に伴う商品・サービスの深化 ● 体験価値やコミュニティ形成への需要の拡大
	⑦地域社会への貢献	● 少子高齢化、人口減少やそれに伴う利用者数の減少 ● ターミナル集中による沿線における人口減や顧客流出 ● 雇用流動化に伴う人材獲得競争激化	● 沿線地域の抱える社会課題、環境課題の解決を通じた事業機会 ● 国内観光・インバウンド需要獲得 ● GREEN EXPO2027開催以後のインバウンド需要の増大 ● 鉄道の都心乗り入れ効果に伴う人口流入による顧客獲得機会増大 ● 今後も続く都市部における街づくり ● 郊外型オフィスやサテライトシェアオフィス需要の拡大
	⑧持続的な生活インフラの整備	● 都市インフラの老朽化 ● 行動様式やニーズの変化への適応遅れによる競争力低下 ● 外出・レジャーやライフスタイル関連産業への異業種参入による競争激化	● より安全でレジリエンス（強靱性）のある 交通・都市インフラの整備による沿線価値向上
	⑨技術革新の活用	● 業界、業種をまたぐ新規参入激化 ● 新業態やDX加速化への遅れ ● DX専門人材獲得競争激化 ● サイバー攻撃やセキュリティリスクの拡大 ● 運用するシステムの障害発生	● ICTの利活用によるMaaSなどの新たなサービス拡充 ● デジタル技術を活用した人・物・金の移動円滑化による事業機会増 ● ポイント統合によるサービス利用時の顧客の利便性向上 ● デジタルを入り口とした顧客とのタッチポイント増加やリアル体験の機会創出 ● 設備やサービスの省人化による労働生産性の向上
 ガバナンス	⑩ガバナンスの充実	● 法的規制 ● 不祥事の発生	● 持続可能な経営体制の構築
	⑪コンプライアンス経営の推進	● 個人情報漏洩やコンプライアンス違反の発覚による社会的信頼の喪失	● ステークホルダーからの信頼獲得

重点テーマ	重要課題（マテリアリティ）	非財務指標（KPI）	2023年度実績	2024年度計画
安全・安心	①お客様の安全	● 2027年度までにホームドア全駅設置完了（2021年11月時点） ● 鉄道運転事故（有責事故）ゼロ ● インシデント発生ゼロ	● ホームドアの整備および付帯工事の推進（6駅） ● インシデントや食品事故防止のための点検・訓練の継続	● 改良工事中の海老名駅を除く全駅でのホームドア設置工事の完了 ● インシデントや食品事故防止のための点検・訓練の継続
	②従業員の健康と安全	● 社員が心も体も健康であり、安心・やりがいをもって働ける環境を構築	● グループホットラインの適切な運用 ● グループ各社の従業員エンゲージメントおよび満足度調査の強化	● グループホットラインの適切な運用 ● グループ各社の従業員エンゲージメント向上施策の検討および実施 ● グループ健康経営宣言の実施および施策の検討
環境	③気候変動の緩和と適応	● 国内連結のCO₂排出量*を2030年度までに42%削減（2020年度対比） ● 鉄道業で使用する電力によるCO₂排出量*を2030年度までに46%削減（2013年度対比、低圧電力は除く）	● 相鉄グループ環境方針および環境ビジョン、脱炭素に係るグループ中長期目標策定 ● 環境・エネルギー分科会の設置 ● GHG排出量の集計と開示レベルの向上 ● TCFDのモニタリング開示情報の拡充	● 脱炭素目標達成に向けたアクションプランの深度化および実行 ● 企業価値向上に繋がる環境認証の取得 ● 効果的なサステナブルファイナンスの導入および運用 ● 環境課題解決をチャンスと捉えた事業機会の創出
	④資源循環への貢献	● サーキュラーエコノミーを実現	● そうてつローゼンにおけるシステムを活用した仕入れロス率の改善 ● フードドライブ活動の推進	● 水使用量・廃棄物量に関するデータ集計・開示の準備 ● サーキュラーエコノミーの実現に向けた資源の有効活用やりサイクルの推進
社会	⑤ダイバーシティ&インクルージョンの推進	● 女性管理職比率 2024年度までに5%、2030年度までに10%程度 ● 新規採用時女性比率 2024年度までに20%継続、2030年度までに30%程度 ● 男性育休取得率 2024年度までに50%程度、2030年度までに100% ● 人権の尊重 ● サプライチェーンマネジメントの推進	● グループ各社におけるダイバーシティ&インクルージョン推進施策の実施 ● グループ共通の教育・意識啓発活動の推進 ● ダイバーシティ推進を意識した採用・育成の強化	● “Vision2030”の蓋然性につながる人財戦略の推進 ● ビジネスと人権にかかる基本方針の策定 ● サプライチェーンマネジメント体制構築の検討
	⑥お客様満足の実現（CS）	● お客様の意見やニーズを捉えた製品やサービスを提供	● お客様センターへのご意見やお客様満足度調査結果のグループ内への共有 ● 鉄道の都心乗り入れを契機とした認知度の向上と各事業における収益機会獲得	● お客様満足度向上につながる商品・サービス提供のさらなる追求
	⑦地域社会への貢献	● 地域社会とともに発展・活性化を実現	● 沿線課題解決のためひとり親家庭に向けた寄付米・奨学金制度の開始 ● 沿線での観光・人口増加のための開発計画の検討	● GREEN EXPO2027開催を見据えた沿線での観光・人口増加のための開発計画の深度化
	⑧持続的な生活インフラの整備	● 社会のニーズなども捉えた安全・更新投資の適切な実施による持続可能な社会を実現	● 駅、インフラ設備、老朽化物件など改修・更新	● 駅、インフラ設備、老朽化物件など改修・更新 ● 横浜駅西口大改造計画の具体化
	⑨技術革新の活用	● デジタル技術を活用したお客様サービスの向上と業務効率化を実現	● 「相鉄ポイント」の運用開始 ● ICT活用による新サービスの検討深度化	● 「相鉄ポイント」を活用した利便性および快適性につながるサービスの提供 ● ICT活用による新サービスの検討深度化
ガバナンス	⑩ガバナンスの充実	● 独立社外取締役比率 CGコード以上の水準を維持	● 各種開示情報の拡充 ● サステナビリティ啓発教育の実施 ● コンプライアンス違反発生防止のためヘルプラインの運用	● 各種開示情報のさらなる開示拡充 ● グループ社員向けサステナビリティ啓発教育の推進 ● コンプライアンス違反発生防止のためヘルプラインの運用継続
	⑪コンプライアンス経営の推進			

* 「CO₂排出量」は、自社（拠点）で購入した電力・熱について、契約や電力会社の選択により排出係数を把握し、その係数に基づきCO₂排出量を算定する「マーケット基準」を採用する。

長期ビジョン “Vision2030”

前長期ビジョン“*Vision100*”（2010年度～2019年度）のコンセプトを踏襲しつつ、「ウィズコロナ」での生活をはじめとした直近の経営環境の変化を踏まえ、2030年を目標年度とする新たな長期ビジョン“*Vision2030*”および2024年度を最終年度とする「中期経営計画（2022年度～2024年度）」を2021年11月に策定しました。
事業活動を通じて、何世代にも亘り暮らし続けられる街づくりを起点として、持続的な社会の実現に貢献できる企業を目指していきます。



前長期ビジョン“*Vision100*”（2010年度～2019年度）での成果と課題

相鉄グループでは、2010年に“*Vision100*”を掲げ、経営改革に取り組みました。

グループの持続的成長要因を「魅力ある沿線の創造によるブランドの向上」「ブランド力を活かした事業領域の拡大」と捉え、二俣川駅南口市街地再開発事業、二俣川駅舎上部商業施設やいずみ野線沿線駅前地区リノベーション計画など、沿線開発6大プロジェクトの遂行や、宿泊特化型ホテル事業の拡充を行い、事業の「選択と集中」の推進により「財務体質の強化」を着実に実行しました。当初目標は前倒しで達成していましたが、新型コロナウイルス感染症のまん延は特に運輸業・ホテル業における事業環境に甚大な影響を及ぼし、収益性が大きく低下しました。

課題への対応策

構造改革とリスクコントロール

- **鉄道**
テレワークの普及や人々の行動変容により、既存路線の利用客はコロナ禍前の水準には回復しないと想定。さらに、沿線人口の減少を踏まえると、構造改革を急ぐ必要がある
- **ホテル**
コロナ禍で顕在化した課題を踏まえ、「ダウンサイドリスクに耐え得る事業構造への抜本的な転換」を図る
- テレワークの定着は、鉄道業やホテル業への影響が大きく、リスクとリターンのバランスの取れた事業構造の確立は大きな課題

収益力の回復

- 早期にコロナ禍前の水準への回復を図るとともに、各種の取り組みや事業構造改革により、安定的・持続的に連結営業利益300億円台を確保できる事業・財務構造を目指す
- 営業利益の回復・積み上げをもとに、自己資本比率を早期に従前の水準まで回復させ、財務の健全性を確保し、企業価値を向上

事業運営

- 事業環境の変化が見通しにくくなっている中、顧客・社会のニーズを捉えたスピーディな業務を推進

数値目標と実績

	2009年度実績	2014年度実績 前倒し達成	2018年度実績	2019年度実績（最終年度）	2019年度目標
当期純利益	70億円	112億円	183億円	146億円	100億円
ROA	2.4%	4.5%	5.2%	4.3%	4.0%
自己資本	473億円	1,033億円	1,482億円	1,519億円	1,000億円
有利子負債／EBITDA倍率	11.5倍	7.7倍	6.5倍	7.0倍	8.0倍

長期ビジョン“Vision2030”

2020年度および2021年度は新型コロナウイルス感染症の影響が甚大だったことから、両年ともに単年度計画で進め、2022年度に“Vision2030”が始動しました。

▶ “Vision2030” 策定の背景

少子高齢化による沿線人口の減少と長寿化によるアクティブシニアの増加は、営業基盤の中核である相鉄線沿線にとって、最も大きな経営環境の変化と捉えています。また、デジタル化やグローバル化、さらにはESG／SDGsといったメガトレンドは企業経営を行ううえで必要不可欠なテーマです。さらに、「ウィズコロナ」を踏まえた事業戦略の策定は不可避と考えており、特にテレワークの定着は、鉄道業やホテル業への影響が大きく、リスクとリターンのバランスの取れた事業構造の確立は大きな課題と捉えています。

▶ 経営方針

“Vision2030”では基本理念を実現すべく、“*Vision100*”を踏襲し「選ばれる沿線の創造」「事業領域の拡大」のバランスの取れた深耕や、ニューノーマルへの移行を前提とした「構造改革の断行」と「稼ぐ力の強化」を掲げました。

さらに、“Vision2030”でこれまで以上に注力していくものとして「グループ総合力の最大化」と「サステナビリティの追求」を掲げています。

グループが有する事業ポートフォリオを最大限に活かし、内外での相乗効果を発揮すべく、事業会社間の連携促進や、スタートアップ企業を含む外部との連携強化に取り組みます。

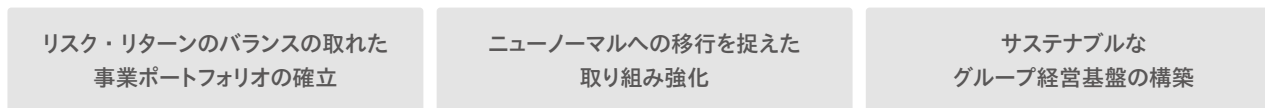
相鉄グループが次の100年も持続的な企業経営を維持できるよう、事業戦略とESGへの取り組みが連動したサステナビリティ経営を実践するとともに、持続的な社会の実現への貢献を追求していきます。

“Vision2030”の全体像

■ 経営環境



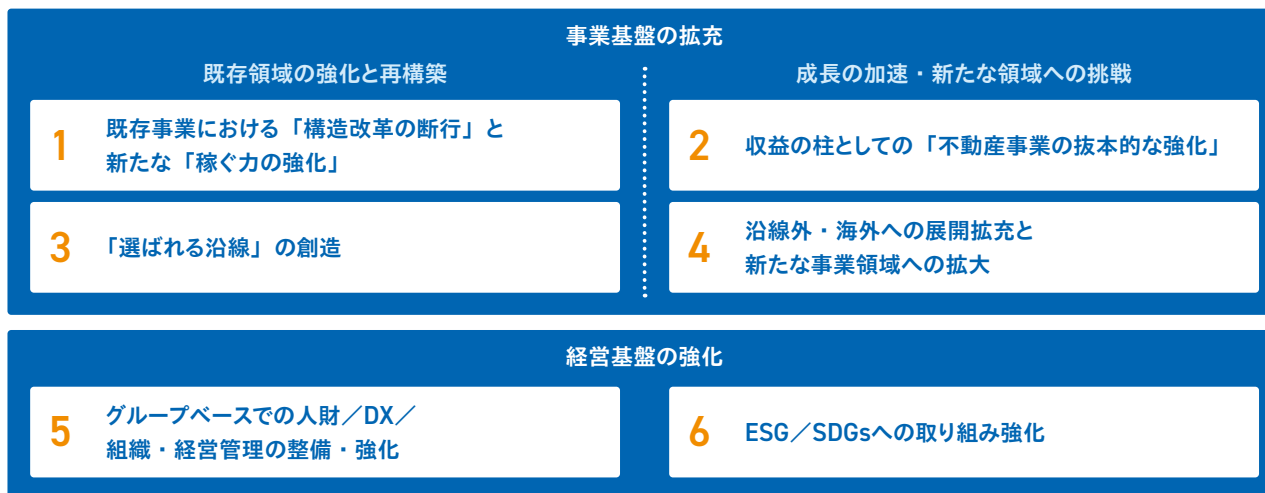
■ 経営課題



■ 経営方針



■ 重点戦略



▶ 目指す姿

「選ばれる沿線の創造」は、コンパクトな事業基盤、相互直通線の開始を機動性発揮の強みと捉え、グループ内外の資産やデジタル技術を最大限に活用し、お客様や地域社会の課題を解決することで、「人生100年時代を生き活きと過ごせる沿線」を目指すとともに、「盤石なグループ事業基盤の構築」を行っていきます。

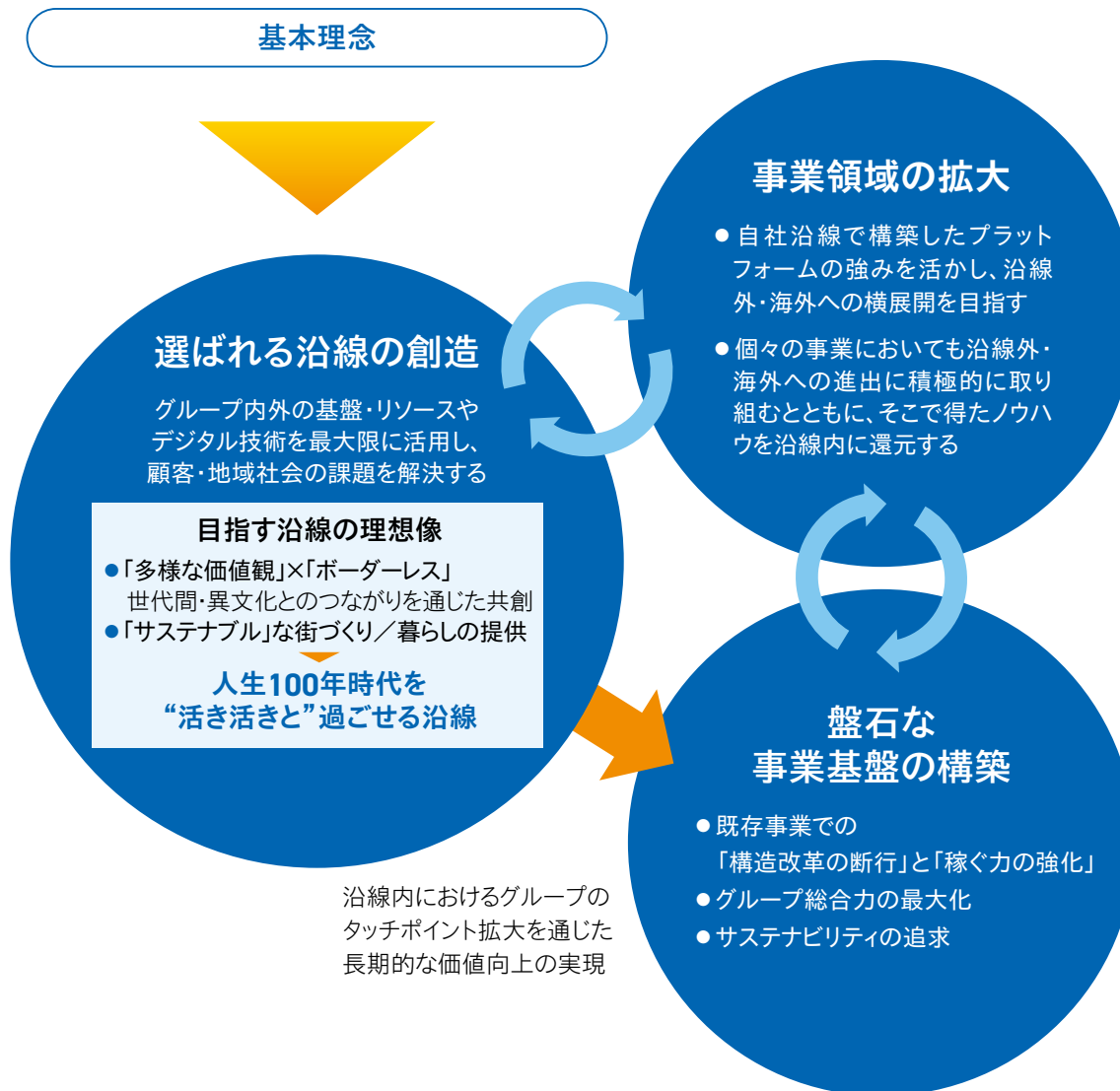
また、これらを基盤として、将来的には沿線外や海外への横展開とそこで得たノウハウの還元を図っていきます。

キーコンセプト

“With”

- 社会環境の変化・課題に“向き合う”
- お客さまや沿線住民に“寄り添う”
ステークホルダーと“共に高めあう”
- お客さまや沿線住民の多様な価値を“つなげる”

相鉄グループの経営方針や目指す姿をわかりやすく伝えるために、“Vision2030”のキーコンセプトとして“With”を掲げています。“With”を実践することで、相鉄グループのさらなる企業価値向上を追求していきます。



▶ 数値目標

2030年度に向け、早期にコロナ禍以前の水準へ回復を図るとともに、各種の取り組みや事業構造改革により、安定的・持続的に連結営業利益300億円台を確保できる事業・財務構造を目指します。また、4つの重点テーマに沿った非財務目標を新たに設定しました。

財務目標	2018年度実績	2023年度実績	2024年度計画 中期経営計画最終年	2030年度計画 長期ビジョン最終年
連結営業利益	316億円	289億円	305億円	370億円程度
EBITDA	494億円	530億円	—	620億円程度
有利子負債／EBITDA倍率	6.5倍	7.5倍	7.4倍	7倍未満
ROA	5.2%	4.0%	4.1%	4.5%
自己資本比率	24.2%	23.0%	22.3%	20%台後半

非財務目標

重点テーマ	非財務目標	
安全・安心	ホームドア全駅設置	2023年度までに海老名駅を除く全駅設置、2027年度までに全駅設置※
	鉄道運転事故など	鉄道運転事故（有責事故）ゼロ、インシデントゼロ
環境	温室効果ガス排出量削減	鉄道業で使用する電力によるCO ₂ 排出量を2030年度までに46%削減（2013年度比、低圧電力は除く）
社会	女性管理職比率	2024年度までに5%、2030年度までに10%程度
	新規採用時の女性比率	2024年度まで20%継続、2030年度までに30%程度
	男性の育休取得率	2024年度までに50%程度、2030年度までに100%
ガバナンス	独立社外取締役の比率	2030年度まで継続してCGコード以上の水準を維持

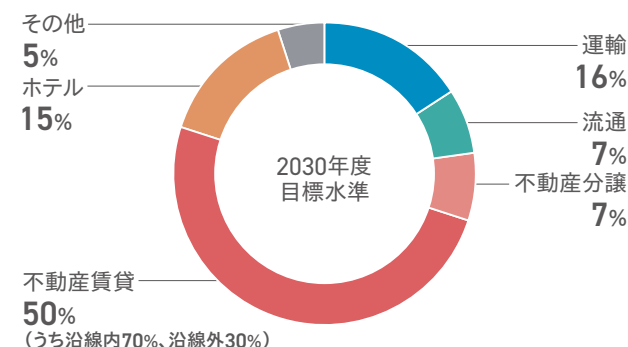
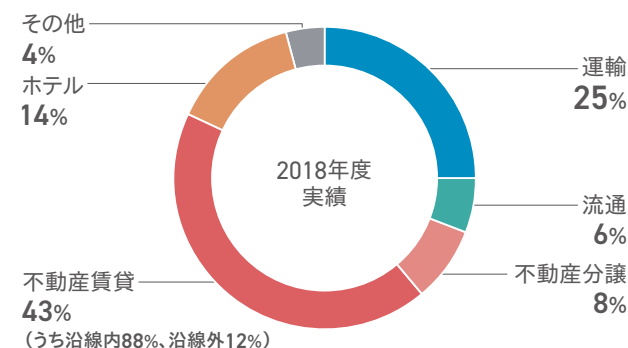
※2021年11月時点

▶ ポートフォリオ戦略

鉄道業に関しては、沿線人口減少やテレワーク普及に加え、車両更新にかかる投資がかさみ営業利益の低下が見込まれます。これに対し、「不動産業の抜本的な強化」を通じ、主に沿線外での戦略的投資を行うことで不動産賃貸業の営業利益を高めていきます。

コロナ禍で毀損した財務基盤の改善を念頭に、アセットの採算性・流動性を一層意識し、セグメント間の事業ポートフォリオバランスの確保を意識しながら拡充を図っていきます。

営業利益構成比



中期経営計画(2022年度～2024年度)進捗

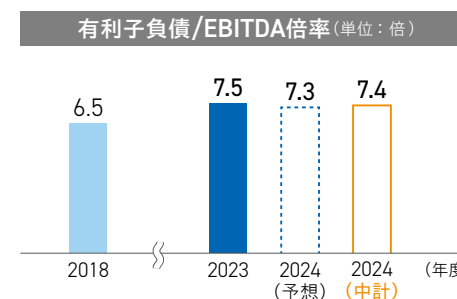
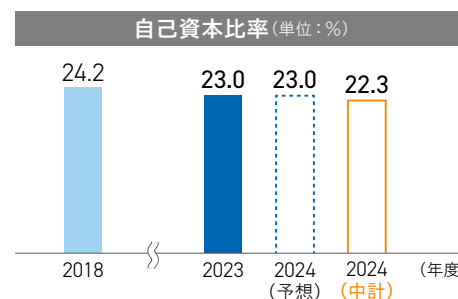
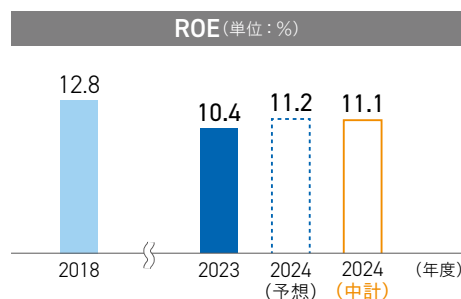
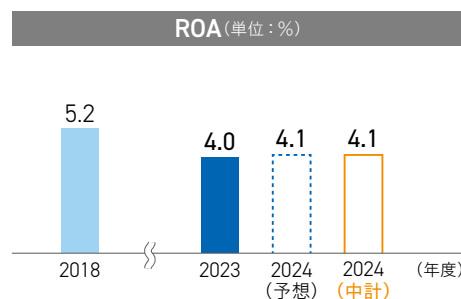
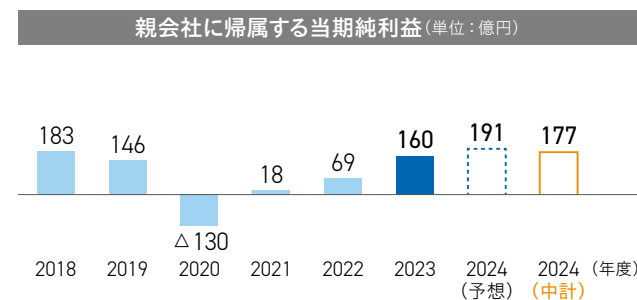
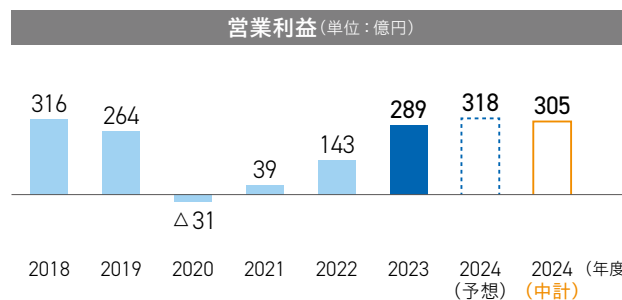
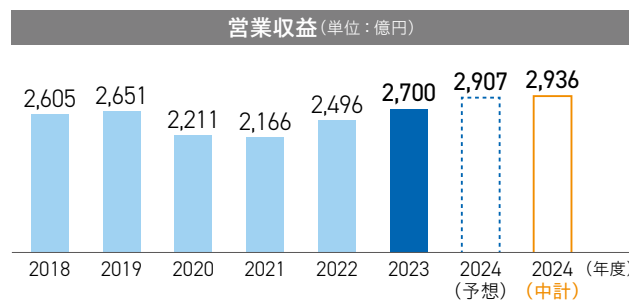
中期経営計画は長期ビジョンの実現を目指し、「事業構造改革の実行」と「新たな成長に向けた基盤整備・拡充」に注力する期間として位置付けており、6項目の重点戦略を掲げています。これまで実施してきた取り組みが順調に進捗したことで、中期経営計画の数値目標を達成できる見通しが高くなっています。



中期経営計画の重点戦略

- 1 「構造改革の断行」と新たな「稼ぐ力の強化」
- 2 収益の柱としての「不動産事業の抜本的な強化」
- 3 「選ばれる沿線」の創造
- 4 沿線外・海外への展開拡充と新たな事業領域への拡大
- 5 グループベースでの人財／DX／組織・経営管理の整備・強化
- 6 ESG／SDGsへの取り組み強化

ホテル業の海外展開



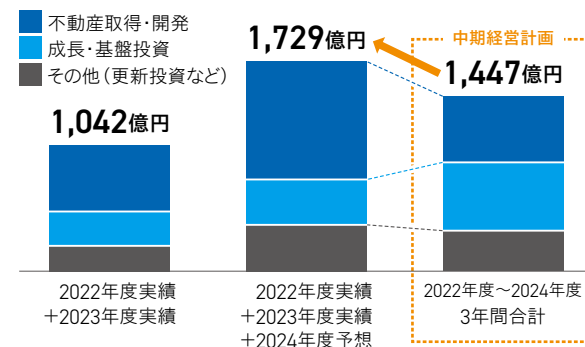
中期経営計画(2022年度～2024年度)重点戦略の進捗状況

重点戦略	以前	2022年	2023年	2024年	以降
1 「構造改革の断行」と新たな「稼ぐ力の強化」		● 駅改札業務における遠隔管理の導入など業務運営体制の抜本的な見直し	● 2023年3月～相鉄・東急直通線の開業		
	鉄道業				
	ホテル業	● 国内観光、インバウンド需要の獲得に向けた取り組み			
2 収益の柱としての「不動産事業の抜本的な強化」	不動産業	● オフィスビルや物流センターなどの新規取得物件の強化			
	流通業	● 生鮮加工センターの稼働			
3 「選ばれる沿線」の創造		● 発注サポートシステムの導入などデジタル技術の活用			
		● 資産回転型ビジネスの取り組み強化と、沿線外での不動産アセットの積み上げ促進		● 不動産ファンドの組成から運営を担うアセットマネジメント会社の設立	
4 沿線外・海外への展開拡充と新たな事業領域への拡大		● 「沿線開発6大プロジェクト」の遂行		● 「THE YOKOHAMA FRONT」2024年6月開業 (横浜駅西口駅前地区再開発事業) 詳細はP.35 ● 「ゆめが丘ソラリス」2024年7月開業 (京ゆめが丘地区土地区画整理事業) 詳細はP.36	
		● 「星天qJay」2023年2月～順次開業(星川駅～天王町駅間 高架下空間の開発計画)			
5 グループベースでの人財／DX／組織・経営管理の整備・強化		● 都心直通線の開業を契機とした都内での不動産取得の促進			
		● ホテル業における海外出店の加速			
6 ESG／SDGsへの取り組み強化		● 海外分譲住宅事業への参画		● 海外不動産賃貸業への参画	
		● DX基盤の整備・構築 詳細はP.37			
		● 人財の育成、活用 詳細はP.58			
		● サステナビリティ推進体制の整備、強化 詳細はP.24			

中期経営計画(2022年度～2024年度)設備投資計画の進捗状況

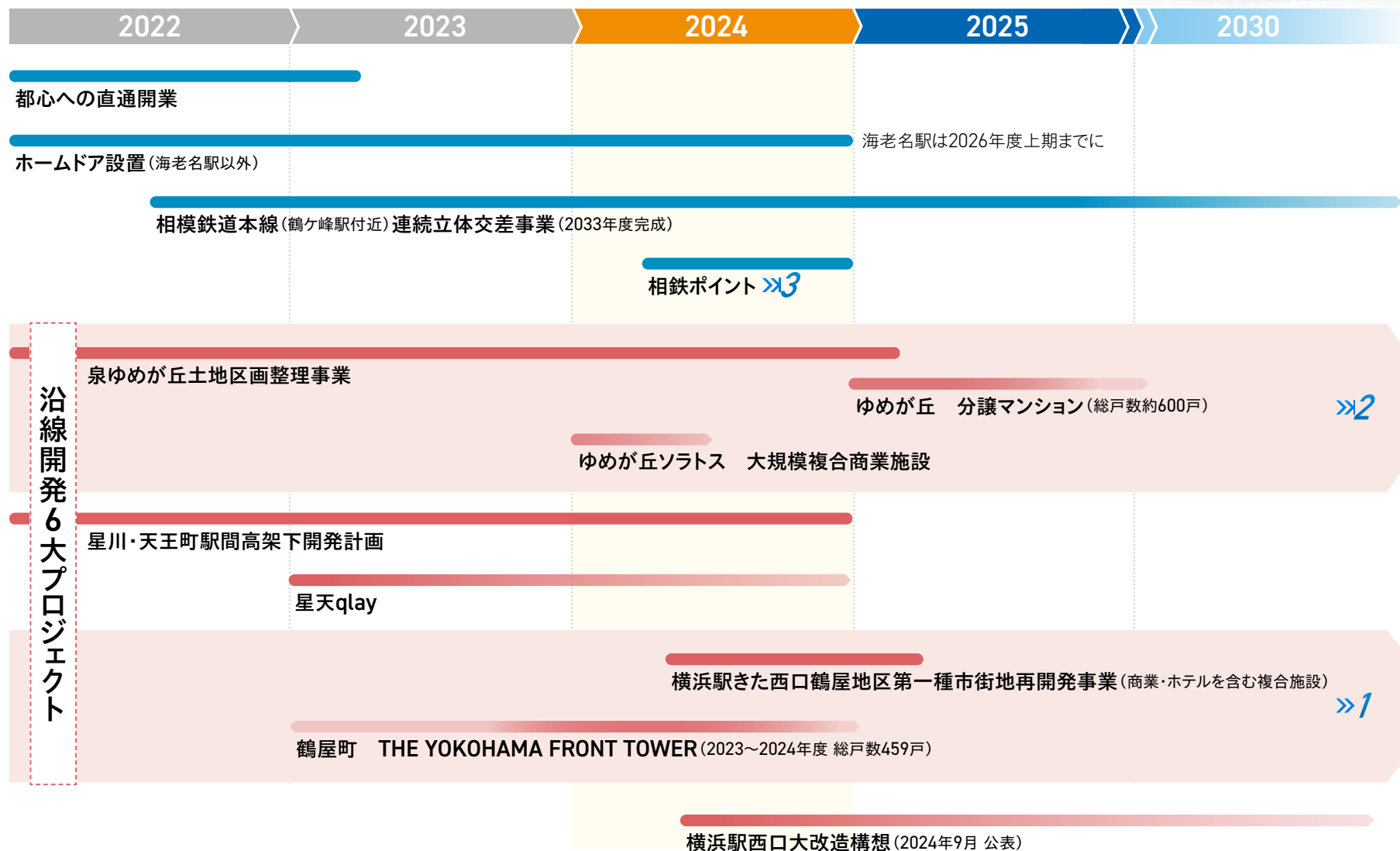
中期経営計画では「不動産事業の強化」を軸として、3年間で1,447億円の設備投資計画のうち38%を不動産取得・開発に充てる計画を立てていましたが、これまで行ってきたオフィスビル取得や物流施設への投資、エクイティ出資など、アセットの拡充が順調に進捗し、当初の計画を上回る進捗となる見込みです。

		2022年度実績 +2023年度実績	2022,2023年度実績 +2024年度予想	中計3年間 合計
不動産 取得・開発	● 沿線開発6大プロジェクト関連 ● ビル新規取得など	450億円	773億円	545億円
	● エクイティ出資	98億円	198億円	—
成長・ 基盤投資	● 鉄道関連(相直関連・ホームドアなど) ● スーパーマーケット・ホテル などの新規出店	283億円	374億円	563億円
	● DX・ICT・システム関連			
その他(更新投資など)		209億円	382億円	334億円
合計		1,042億円	1,729億円	1,447億円



沿線価値向上に向けた施策

相鉄線の東京都心部への直通運転などを契機として、沿線価値を向上させるため魅力ある沿線の創造に取り組んでいます。



1 横濱駅きた西口鶴屋地区第一種市街地再開発事業により横濱駅西口エリアを活性化

担当者のメッセージ



株式会社
相鉄アーバンクリエイツ
横浜駅西口事業部
課長

青山 敏之

横濱駅きた西口に超高層複合ビル「THE YOKOHAMA FRONT」が堂々と完成を迎えました。横濱駅西口エリアは相鉄グループにおける街づくりの“原点”であり、これからも引き続き選ばれる沿線の創造に向けて、魅力ある街づくりに取り組んでいくことになります。これからの街づくりには職住遊+アルファのさまざまなファクターの掛け合わせが街の発展に欠かせません。グローバルレジデンスを柱に最上階の交流拠点などの新たなファクターを設けた当施設は、これからの横濱駅西口の街づくりにおけるリーディングプロジェクトの一つと言えます。日本初認定となる国家戦略住宅整備事業として、THE YOKOHAMA FRONTはこれまでの“繁華・愉楽”の価値に、本施設が提供する“快適・利便”という新たな価値を掛け合わせることで、本施設でしか得られない横浜発の都心価値を実現したプロジェクトです。今後は最上階の交流拠点を中心にTHE YOKOHAMA FRONTでの活動を通して、横濱駅西口の魅力向上・価値の最大化を図る役割が期待されます。



※掲載のエリア概念図は、現地周辺を概念的に表現したもので、地形・建物の大きさ・形状・距離・方向などは実際とは異なります。また周辺の建物・道路などは省略・簡略化しています。



THE YOKOHAMA FRONT

THE YOKOHAMA FRONT TOWER

レジデンス(459戸) 引き渡し 2024年3月～

日本初「国家戦略住宅整備事業」認定

国家戦略
住宅整備事業
とは…

国家戦略特別区域内において、産業の国際競争力の強化および国際的な経済活動の拠点の形成を図るために、必要な住宅の整備を促進する事業です。

「相鉄ホテルズ ザ・スプラジール」ブランドとして国内初出店

通常の「ホテル」スタイルの客室に加え、キッチンや生活家電を備えた「サービスアパートメント」スタイルの客室を設定。



1階～4階

商業施設 (床面積 約4,400㎡、テナント18区画)

- 2024年6月20日開業。レジデンス、ホテル、商業施設などが入居する地上43階、地下2階建て、高さ178mの高層複合ビル
- 「横濱駅きた西口」から、歩行者デッキはまレールウォーク直結で徒歩3分の好立地

42階

- 複合施設
Vlag yokohama

5・13階～41階

- レジデンス (459戸)
THE YOKOHAMA FRONT TOWER

4・6階～12階

- ホテル・サービスアパートメント (221室)
相鉄ホテルズ ザ・スプラジール 横浜

1階～4階

- 商業施設
- 多言語対応クリニック モール
- 子育て支援施設

2階 横濱駅につながる歩行者デッキ
はまレールウォーク

42階 複合施設「Vlag yokohama」

「未来の兆し
(=Vlag) 溢れる
クリエイティブ
ラウンジ」をコンセプトに、会員制ワーキングラウンジ、プライベートオフィス、カフェ・バー、ホール・スタジオなどを提供します。



Vlag yokohama Hall

セミナーやイベントが開催できる
ホール&スタジオ

Creative Lounge

約2,000冊のこだわりの蔵書が読める
会員制ワーキングラウンジ

Private Office

法人向けの
プライベートオフィス

sky lounge cafe & bar

横浜の絶景を楽しめる
カフェ&バー



2 泉ゆめが丘土地区画整理事業による街づくり

担当者のメッセージ

株式会社
相鉄アーバンクリエイツ
事業開発部長
山本 栄市



ゆめが丘は自然に恵まれた環境にありながら、相鉄線とJR線および東急線との相互直通運転開始により、都心への交通アクセスが飛躍的に向上しました。街の開発にあたり大切にしたのは、「現在の住環境を維持しつつ、利便性を向上させる」とこと、「自然環境と利便性が共存する『ゆめが丘』の認知度向上」です。そのため「ゆめが丘ソラトス」では、屋上に太陽光パネルを設置するほか、100%自然エネルギーで運用するなど、循環型社会を体現するさまざまな取り組みを実施します。また、周辺の自然や人との交流が図れる仕組みを構築するため、施設内にシェアキッチンや交流空間などを用意するほか、屋上には約3,000㎡の「そうにゃんぱーく」を設置し、子育て世代が交流できる場所を提供するとともに、地域の農業体験や歴史に触れていただくイベントなどを開催する予定です。この開発を通して相鉄線沿線の価値が向上し、さらに愛される沿線になることを期待しています。



約24haに及ぶ「泉ゆめが丘地区土地区画整理事業」は、「横浜市都市計画マスタープラン・泉区プラン」において「新たなにぎわい・交流をぐくむ市街地の形成に向けた取り組みを進める地区」として位置付けており、新たな駅前拠点市街地として街づくりを進めることを目的としています。

相鉄グループでは、ゆめが丘開発プロジェクトを始動し、2024年7月に横浜市泉区で最大規模となる大規模複合商業施設「ゆめが丘ソラトス」を開業したほか、2026年1月には全335戸からなる大規模分譲マンション「グレースシアウエリス横浜ゆめが丘」が竣工予定。その他、大型病院誘致や戸建て住宅などの整備に加え、ゆめが丘駅のリニューアルを実施するなど、ゆめが丘のまちは大きく生まれ変わります。

エリア最大級を誇る約130店舗が出店する「ゆめが丘ソラトス」が2024年7月に開業 /

① ゆめが丘ソラトス1

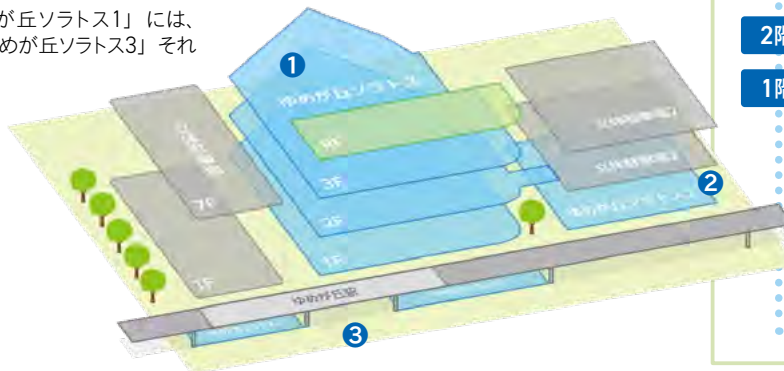
相鉄いずみ野線 ゆめが丘駅直結「ゆめが丘ソラトス1」には、127店舗が出店。「ゆめが丘ソラトス2」「ゆめが丘ソラトス3」それぞれをつなぎ、建物の中心となります。

② ゆめが丘ソラトス2

家電大型店「ヤマダデンキ テックランド」が1階に出店。2～3階は駐車場となっており、2階ではペDESTリアンデッキを通じて「ゆめが丘ソラトス1」と行き来ができます。

③ ゆめが丘ソラトス3

ゆめが丘駅の高架下に位置する「ゆめが丘ソラトス3」には、店舗と広場スペースを設けます。広場ではイベントやマルシェの開催を通じて、地域交流の場を目指します。



ゆめが丘ソラトス ポイント

2024年7月25日開業

エリア最大の約130店舗、
店舗面積約42,700㎡

屋上

「そうにゃんぱーく そらの広場にゃん」

相模鉄道キャラクター「そうにゃん」をモチーフにした遊具をそろえた広場で、子どもたちが楽しく、のびのびと遊べ、子育て世代が交流できる広場



屋上
「そうにゃんぱーく
そらの広場にゃん」

3階

「FOOD STATION」

9店舗・約700席のフードコートの横には相鉄線の電車が眺められる「station view terrace」を併設

「109シネマズ」10スクリーン的大型シネマコンプレックス

「ASOBLE」関東初出店となるアミューズメントパーク

2階

ファッションやライフスタイルに関連する店舗を中心としたフロア

1階

「ゆめが丘マルシェ」

こだわりの旬の食材を用意し、地域資源を生かした「食」の魅力を発信

「SORATOS DINING」

多彩なラインアップが出店しているレストラン



1階
「ゆめが丘マルシェ」

3» DX・ICTによる価値創造

経営戦略室 課長
DX・ICT推進担当
藤井 慎太郎



経営戦略室 課長
DX・ICT推進担当
渡邊 克哉



本項目は2024年5月現在の情報に基づき記載しております。

相鉄グループ共通ポイントがスタート

藤井 2024年3月、相鉄グループ共通のポイントサービス「相鉄ポイント」がスタートしました。それまで個別サービスであったポイントサービスを統合して、相鉄ジョイナスなどのショッピングセンター12施設、そうてつローゼン49店舗共通でポイントを貯めて使うことが可能になりました。今後、さらに利用可能なサービスを拡大していく予定です。

また、併せて「相鉄ポイントマイル」もスタートしました。相鉄線に乗車するとマイルが貯まり、相鉄ポイントなどに交換できるサービスとなっています。

グループ顧客のOne ID化を推進

渡邊 グループ顧客のOne ID化は相鉄グループDX変革の重要施策となっています。今回スタートした「相鉄ポイント」によりポイントサービスでのOne ID化がスタートしました。これまで相鉄グループ各社にて個別に管理してきたお客様情報をグループ全体で統合し、お客様の理解を深める変革を推進しています。

藤井 沿線にお住まいのお客様には、日々の暮らしのさまざまな場面で相鉄グループのサービスをご利用いただいています。グループ各社が保有するお客様の移動データと購買データを総合的に分析する高度なマーケティング手法への移行を進めています。お客様個々のニーズを深く理解し、お客様が

真に求めるサービスを提供することで、お客様一人ひとりのLTV向上、グループ利益の最大化につなげていきます。

渡邊 お客様個々の解像度を鮮明にするため、顧客データを統合、蓄積、分析するシステムの構築を進めています。AIなどのテクノロジーを活用し、情報セキュリティにも配慮しながら、相鉄ポイント会員のデータ分析を進めています。オンラインでもオフラインでも、お客様のニーズに合ったサービスを提供できるように取り組んでいます。

人と人、街と街をつなぐ架け橋へ

藤井 相鉄ポイントが、お客様にとってもパートナー企業の皆様にとっても、活動機会を拡大させる媒体でありたいと考えています。

活動機会とは、お客様のイベント参加や趣味などの活動が活発になったり、パートナー企業の皆様が新たな事業を検討するきっかけとなるイメージです。

例えば、移動や購買以外でも、生活のさまざまなシーンで貯まって使えるサービスを拡大し、ポイントを通じてお客様の活動が拡大するきっかけを提供してまいります。また、パートナー企業の皆様には、相鉄グループが保有する豊富なデータを活用した価値創造の機会を提供していきたいと考えています。「相鉄ポイント」が単なるポイントプログラムに留まらず、沿線にお住まいのお客様の豊かな暮らしを実現する媒体に、パートナー企業の皆様の事業機会を創出する媒体になるよう取り組んでいます。





04

事業別戦略

- 39 運輸業
- 41 流通業
- 42 不動産業
- 45 ホテル業

運輸業

選 ばれる沿線の創造に向けて、都心直通プロジェクトによる交通ネットワークの拡充、連続立体交差事業による地域交通の円滑化、ホームドア全駅整備による安全性の向上、「デザインブランドアッププロジェクト」によるブランドイメージの向上など、さまざまな取り組みを進めています。

事業環境認識

S 強み

- 6事業者が乗り入れる「横浜駅」がターミナル
- 通勤・通学を中心とした典型的な都市型交通で需要が多い
- 人口が多い地域にあり、住環境の安全性が高い

W 弱み

- 装置産業のため固定比率が高い事業形態
- これまで都心に乗り入れていなかったことによる認知度不足
- 沿線に観光エリアや企業が少ない

O 機会

- 都心への相互直通運転開始によるブランドイメージアップ
- 沿線価値向上の取り組みによる輸送人員の増加
- 上瀬谷のテーマパーク開発による利用者の増加

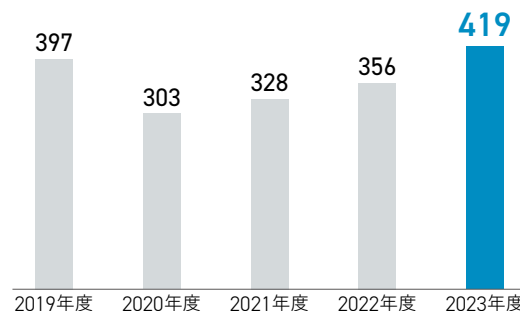
T 脅威

- テレワークやオンライン授業による新たな生活様式の広がり
- 少子高齢化による沿線人口の減少
- 事業を承継する人材の不足

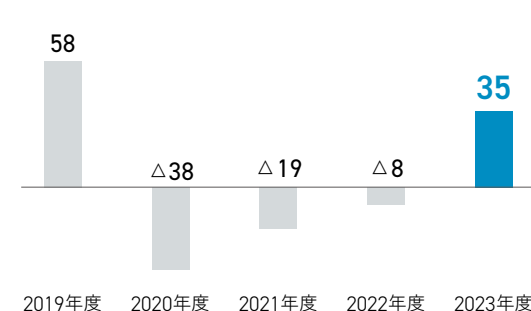
2023年度の概況

鉄道業では、新型コロナウイルス感染症の5類移行に伴う利用者の回復に加え、2023年3月に開業した相鉄・東急直通線における輸送人員の増加により、定期・定期外ともに前年を上回り、輸送人員全体では7.9%の増加となりました。なお、旅客運輸収入については、輸送人員の回復に加え、鉄道駅バリアフリー料金制度を活用させていただいたこともあり、輸送人員の増加を上回る18%の増加となりました。また、「デザインブランドアッププロジェクト」のコンセプトを反映した東急直通線用新型車両21000系16両を新造したほか、お客様に安全かつ快適に駅をご利用いただくために、6駅にホームドアを設置しました。

営業収益（単位：億円）



営業利益または営業損失（△）（単位：億円）



輸送人員と運輸収入の対前年同月比推移

(%) ●輸送人員 ●運輸収入



経営計画の取り組み

▶ 安全・安定・快適輸送の維持・向上

● 相鉄本線鶴ヶ峰駅付近連続立体交差工事の推進

踏切事故と慢性的な交通渋滞の解消や、分断された地域の一体化を図るため、鶴ヶ峰駅を含めた上下線約2.8kmを地下化する事で10カ所の踏切を除去する計画です。2022年11月から工事に着手し、2033年度の事業完了を目指しており、現在はシールドマシン発進拠点となる所で、シールドトンネル工事に向けた準備を行っています。



鶴ヶ峰駅付近連続立体交差工事

● 駅改良工事

海老名駅改良工事は海老名駅周辺の交通結節機能を強化するため、すでに使用を開始している北口改札に加えて、2階中

央改札口や連絡通路の新設、可動式ホーム柵の設置など駅施設の改善による混雑緩和、利用者の安全性・利便性の向上を目的として実施しております。

▶ 利用者の利便性と満足度の向上

● ゆめが丘ソラトスの開業

ゆめが丘駅では、今年7月にオープンした大規模複合商業施設「ゆめが丘ソラトス」側に新たな改札口を設置し利便性を高めるとともに、これまで相鉄グループが取り組んできた「デザインブランドアッププロジェクト」のコンセプトに基づき、駅舎の外壁にレンガを採用することでスタイリッシュな外観にリニューアルしました。

● 相鉄ポイントマイルの導入

相鉄線沿線施設をご利用いただくお客様の満足度向上のため、乗車ポイントサービス「相鉄ポイントマイル」を2024年3月からスタートしました。登録したPASMOで乗車いただくと、条件に応じてマイルが付与され、そのマイルは相鉄ポイントに交換ができるほか、PASMOへのチャージにもご利用できます。なお、お子様のご利用に関しては利用回数に関わらず、乗車運賃の50%のマイルが付与されます。



流通業

神 奈川県内を中心に運営するスーパーマーケット「そうてつローゼン」では“また行きたくなるスーパーマーケットを創る”というビジョンを掲げています。新規出店や改装を契機として惣菜やベーカリーなど即食性の高い商品を強化し、さらに生鮮食品の品ぞろえ拡充を図ることで、お客様のニーズに合致した店づくりを推進しています。その他の流通業では、相鉄線沿線における駅売店の改革を進めつつ、フランチャイズによるコンビニエンスストア「ファミリーマート」の積極的な新規出店により収益性の向上を目指します。

事業環境認識

強み

- 相鉄グループの運営による安心・信頼感
- 神奈川県内・沿線を中心として、駅前をはじめとした好立地に出店
- 生鮮加工センターを通じた商品の製造・供給と効率的な店舗運営、即食性商品の強化

弱み

- (競合店の影響や商品価格の高騰に対応する) 商品付加価値の提供と価格のコントロール
- (外部環境に基づき上昇する) 各種コストのコントロール
- 小売業における人手不足への対応

機会

- 相互直通や花博(上瀬谷)などの期待感に伴う、沿線外からの人口流入
- 相鉄グループのデジタル施策などを通じた会員顧客の増加
- (時短、簡便、健康など) 嗜好の変化による即食性商品の利用増加

脅威

- 新規出店や価格競争、他業種における食品販売など、競合店の影響
- 実質賃金の低迷および商品価格高騰に伴う消費者の買い控え
- エネルギー価格や人件費の上昇による固定費増加
- ネット販売の利用増加によるリアル店舗との共存

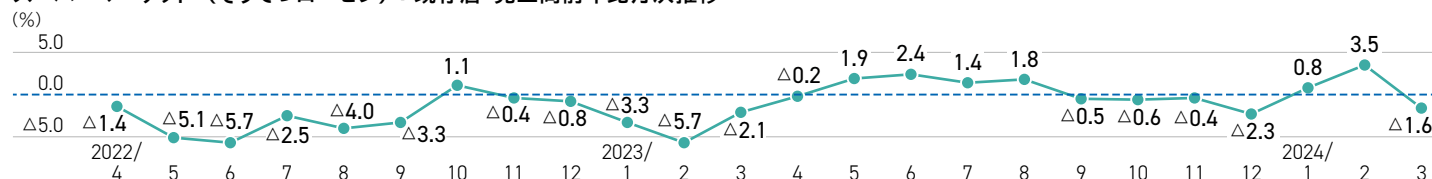
※主にSM業として

2023年度の概況

スーパーマーケット業におきましては、商品加工の一元化による品ぞろえ強化のための「生鮮加工センター」の稼働、東京23区内初出店となる「そうてつローゼン品川南大井店」を開業したほか、18店舗において改装など、店舗の活性化を図りました。一方で、建替え工事のため「みろく寺店」を閉店、経営効率化のため「塚越店」および「東寺尾店」を閉店しました。

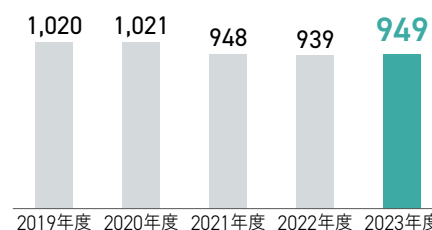
その他流通業においても、無人決済店舗を含むコンビニエンスストア3店舗の開業や、地元飲食チェーンと提携した冷凍食品自動販売機を駅構内に展開しました。

スーパーマーケット（そうてつローゼン）：既存店*売上高前年比月次推移

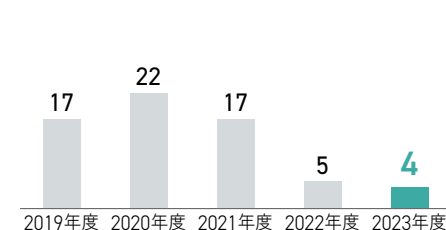


*月次推移の既存店は、当該月およびその前年同月のいずれにも営業していた店舗を対象としています。また、月の途中で閉店または閉店した店舗は除外しています。

営業収益 (単位: 億円)



営業利益 (単位: 億円)



沿線開発で培った街づくりや開発ノウハウを活かし さらなる不動産事業の強化、拡大に取り組みます。



相鉄の商業施設開発は、約70年前の横浜駅西口エリアの開発から始まります。1956年に横浜駅名品街、1959年に横浜高島屋、1973年に相鉄ジョイナスを開業、その後も開発を進め、横浜駅西口エリアは日本有数の一大商業ゾーンとなりました。昨年開業50周年を迎えた相鉄ジョイナスは、2023年度のショッピングセンター売上全国5位（織研新聞調査）となるなど横浜駅西口エリアの発展を牽引しています。また、相鉄線沿線の住宅地開発は、1948年に新設された相鉄希望ヶ丘駅での希望ヶ丘住宅地開発から始まり、1972年の相鉄いずみ野線開業に合わせた土地区画整理事業など500haを超える街づくりを行ってきました。

2010年からは、相互直通運転（2019年11月相鉄・JR直通線、2023年3月相鉄・東急直通線）を見据えた沿線開発6大プロジェクトを立ち上げ、魅力ある沿線の創造を推進してきました。今年度は、「横浜駅きた西口鶴屋地区第一種市街地再開発事業」の竣工、ゆめが丘駅周辺で開発を進める「泉ゆめが丘土地区画整理事業」区域内の大規模集客施設「ゆめが丘ソラトス」の開業、鉄道高架下開発（星川駅・天王町駅間）「星天q!ay」最終Eゾーンの開業と、沿線開発6大プロジェクト総仕上げの年となります。

「横浜駅きた西口鶴屋地区第一種市街地再開発事業」は、日本初「国家戦略住宅整備事業」に認定され、産業の国際競争力強化および国際的な経済活動の拠点形成を目的とする住居機能を含む複合ビル開発事業です。複合ビル「THE YOKOHAMA FRONT」は、高さ約178mと横浜駅周辺では最も高い高層ビルとなります。1～4階に商業施設、5階と13～41階に459戸を展開するレジデンス「THE YOKOHAMA FRONT TOWER」、4階と6～12階にホテル・サービスアパートメントを整備し、新ブランド「相

鉄ホテルズ ザ・スプラジール 横浜」として運営します。さらに、最上階42階に横浜駅西口の将来の街づくりの布石として、ビジネス共創拠点「Vlag yokohama」を設置しました。

「泉ゆめが丘地区土地区画整理事業」（区域面積約24ha）は、相鉄ゆめが丘駅前の大規模街づくり事業です。約40年前に開発エリアの調査を始め、地元の方々や自治体との街づくり議論を重ね、当社・相鉄不動産㈱・相模鉄道㈱をはじめグループの総力を挙げて開発に取り組んでいます。中核施設となる「ゆめが丘ソラトス」は、シネマコンプレックスなど全129店舗が出店しました。ゆめが丘駅周辺は自然が豊かで農業も盛んな地域です。この地域資源を活かして、「食」「アクティビティ」「教育・文化」など、さまざまな体験ができる地域交流型集客施設として「地域のハブ」となることを目指しています。鉄道系デベロッパーとして当社は街を創るとともに街を育む会社です。ゆめが丘地区ではサステナブルな街を地域と共に育んでいきます。

相鉄線はJR線、東急線との相互直通運転により、都心へダイレクトにアクセスすることが可能となりました。さらに、東海道新幹線 新横浜駅に直結するなど交通利便性が格段に向上し、相鉄線沿線は注目度が上がりました。このポテンシャルを活かした開発を進めるのがデベロッパーである当社の役割です。選ばれ続ける沿線を創造するため、今後も駅前の再整備や相鉄線沿線に新たな機能の誘致を進め、より魅力的な沿線づくりを進めていきます。そして、都市間競争が激しさを増す中、横浜駅西口の大改造構想を推進していきます。Well-Crossingという街づくりコンセプトをご提案させていただき、横浜駅西口の将来像を地域の皆様や自治体と共有しながら、多様で多くの方々が集い活動する魅力ある横浜駅西口の創造に取り組み、2040年代の構想実現を目指して推進いたします。さらに、沿線開発で培った街づくりノウハウ、実績を活かし沿線外、さらには海外においても開発事業を展開し、会社の持続的成長につなげていきます。

不動産業

不 動産分譲業では分譲マンション「グレーシア」シリーズと、分譲一戸建て住宅「グレーシアライフ」シリーズを分譲しているほか、賃貸住宅事業では賃貸マンション「^{ノックス}KNOCKS」シリーズを展開しています。他にも不動産仲介業やマンション管理業を手掛けています。不動産賃貸業は選ばれる沿線、魅力ある街づくりを目指して、横浜駅西口を中心に相鉄線沿線で多くの施設を所有・運営しているほか、横浜市内や東京都心部でオフィスビルを所有しています。

事業環境認識

S
強み

賃貸

分譲

- 相鉄グループとしてのブランド力、信用力に基づく、地方公共団体や他事業者との連携による開発力
- 横浜駅西口を中心とした好立地な不動産を所有していることによる安定した収益力
- 相鉄線沿線で1940年代から行ってきた住宅開発・街づくりの実績
- 開発から販売、管理までグループ一体運営

W
弱み

賃貸

分譲

- 主要な保有不動産（横浜高島屋、ムービルなど）の老朽化
- 横浜駅西口および商業施設に集中した、保有資産のポートフォリオ（地域・用途）
- 大手住宅デベロッパーと比べるとブランド力は劣後

O
機会

賃貸

分譲

- 行政や周辺関係者と連携した横浜駅西口大改造計画による再開発
- 資産回転ビジネス拡大やファンドビジネス参入による新たな収益源の獲得
- 各地開発に伴う、人口の流入

T
脅威

賃貸

分譲

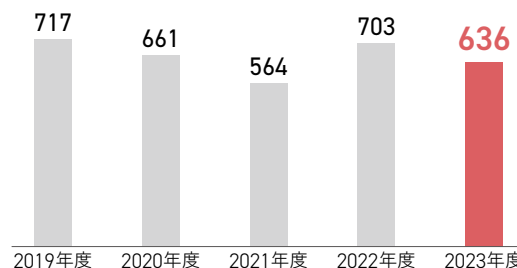
- ECの普及による巣ごもり消費やテレワークの普及による賃料収入の減少
- 沿線人口の減少や高齢化による地域経済の縮小
- 建築費の高騰、金利上昇、円安などによる投資コスト増加
- 不動産市況の停滞による不動産購入意欲の減退

2023年度の概況

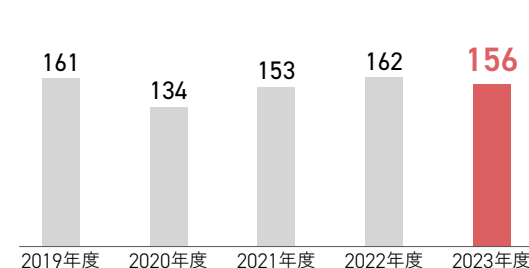
不動産分譲業では、横浜駅きた西口鶴屋地区第一種市街地再開発事業の「THE YOKOHAMA FRONT TOWER」など高販売価格帯の物件により、分譲戸数は前年を下回るものの、営業利益は前年度対比で増益となりました。

不動産賃貸業では、星川駅～天王町駅間高架下の「^{ホシテンクレイ}星天qlay」の各ゾーンをオープンしたほか、「相鉄新横浜ビル」や「相鉄都立大学駅前ビル」など新規取得物件の増収効果がある一方、前年度にゆめが丘の開発区域内における保留地を売却した反動減の影響や、修繕費と固定資産税の増加もあり減収減益となりました。

営業収益（単位：億円）



営業利益（単位：億円）



分譲戸数の実績（単位：戸）

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
マンション	290	221	492	238
戸建	16	36	14	20
合計	307	257	506	258



THE YOKOHAMA FRONT TOWER



グレーシアライフ三ツ境



グレーシア川口 碧の杜

経営計画の取り組み

▶ 開発・投資アセットの拡充

不動産賃貸業は横浜駅西口や相鉄線沿線にある商業施設の保有・運営を事業の中心とし、近年は都心でのオフィスビルの取得を進めてきましたが、これまでのように資産を取得し保有する「長期安定的な賃貸型ビジネス」に加え、「資産回転型ビジネス」の拡大や「ファンドビジネス」の参入など新たな収益源の獲得により、不動産業を収益の柱とする必要があると考えています。そのためオフィスビルや商業施設の新規取得の強化とともに、物流施設やデータセンターなどのニーズ拡大も踏まえ、より幅広くマーケットでの開発・投資案件の情報収集に取り組んでいます。2023年度は新横浜駅、都立大学駅、麴町駅至近のオフィスビルや代々木上原駅至近の複合施設、札幌市の工場兼事務所の大規模用地を取得したほか、圏央道「青梅IC」近くの物流施設「CREDO羽村」の開発に着手しました。また収益物件を保有するSPCへのエクイティ出資など投資・開発における「用途」「エリア」「スキーム」の対象範囲を広げ、不動産ポートフォリオの拡充と多様化を進めています。

▶ 資産回転型ビジネスの取組強化

我々が目指す資産回転型ビジネスの強化とは、自ら開発用地を取得し、建物の開発を行い、売却益の獲得を目指すものであり、デベロッパーとしての開発力強化に取り組むものです。ファンドビジネスに対する取り組みでは、不動産ファンドの組成から運営を担うアセットマネジメント会社「相鉄不動産投資顧問株式会社」を2024年7月に設立し、私募ファンドのアセットマネジメント業務の開始に向けた準備を進めています。将来的には私募REITの運用も開始する計画で、この2つの選択肢を使い分け、ファンドビジネスを推進していきます。

なお、資産回転型ビジネスの強化においては、売却益の獲得による利益の上積み、BS膨張の抑制などを目的とし、ファンド事業参入においては、資産回転型ビジネスの戦略的運用、財務基盤の維持・強化などを目的とすることで、“Vision2030”に掲げた重点戦略「不動産事業の抜本的強化」の実行、財務目標「ROA4.5%」の達成を目指すものであります。

2024年9月に公表した「横浜駅西口大改造構想」や沿線の街づくりにおいてもこれらの手法を活用することを検討しています。

▶ 不動産分譲業での海外進出

海外分譲についてはタイ・バンコクで事業に参画していますが、現在推進している複数物件について着実に進捗管理を図るほか、タイ以外のエリアにおいても進出の可能性について検討していきます。併せて海外展開で先行しているホテル業との連携を深め、海外事業推進体制の最適化を推進していきます。



CREDO羽村

ホテル業

沿 線の都市経営で培った不動産業とサービス業のノウハウを活用し、横浜駅西口においてフルサービスのホテル「横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ」と、国内・海外において、宿泊特化型ホテル「相鉄フレッサイン」「相鉄グランドフレッサ」「ザ・スプラジール」や、パートナーホテル事業を中心とした「ホテルサンルート」の展開を行っています。

事業環境認識

S 強み

- 相鉄グループの安心・信頼による開発・出店、CS運営
- 主要駅から徒歩5分以内の好立地を中心とする多店舗展開
- 自動チェックイン機やキャッシュレスなどによるローコストオペレーション
- 相鉄ホテルズクラブによる会員制度

W 弱み

- 感染症拡大で顕在化した、エリア・出店スキームなどの店舗ポートフォリオのボラティリティ
- 人手不足への対応

O 機会

- 国内外における観光、ビジネス顧客の活発化（国内ではインバウンド需要拡大）
- 都心や国内主要観光地に留まらない、新たな観光地の広がり
- 感染症拡大でも需要が安定していた、ビジネス需要のある地方などへの展開

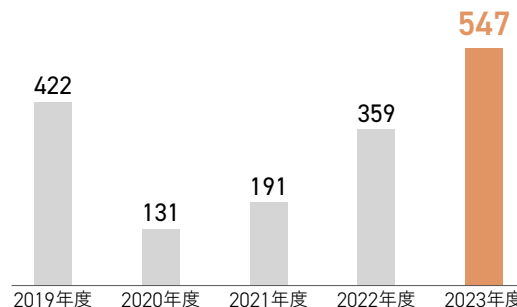
T 脅威

- オンライン会議の広がりによるビジネス需要の変動
- 国際情勢の変化などによる、インバウンドを含む利用顧客の減少
- 外資系ホテルをはじめとした競合他社の動向
- ホテル業界における人財獲得競争

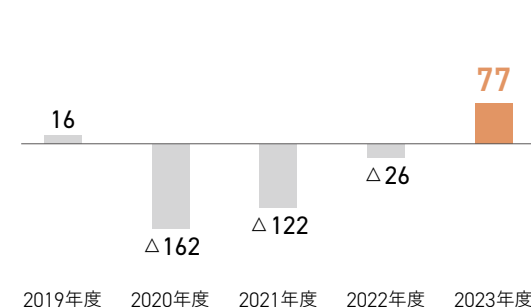
2023年度の概況

ホテル業におきましては国内需要の回復に加え、インバウンド需要の拡大により、急速に業績が回復、ホテル業としては過去最高益の決算となりました。客室稼働率よりも客室単価をより重視する戦略を進めた結果、国内宿泊特化型ホテルおよび「横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズ」ともに平均客室単価が大幅に上昇し、年間を通じて好調に推移しました。また、「横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズ」では、開業25周年セレブレーション企画としてさまざまなプランや商品を販売したほか、臨場感溢れる演出が可能映像・音響設備の一部宴会場に導入し、多様なニーズに対応できる空間を整えました。

営業収益（単位：億円）

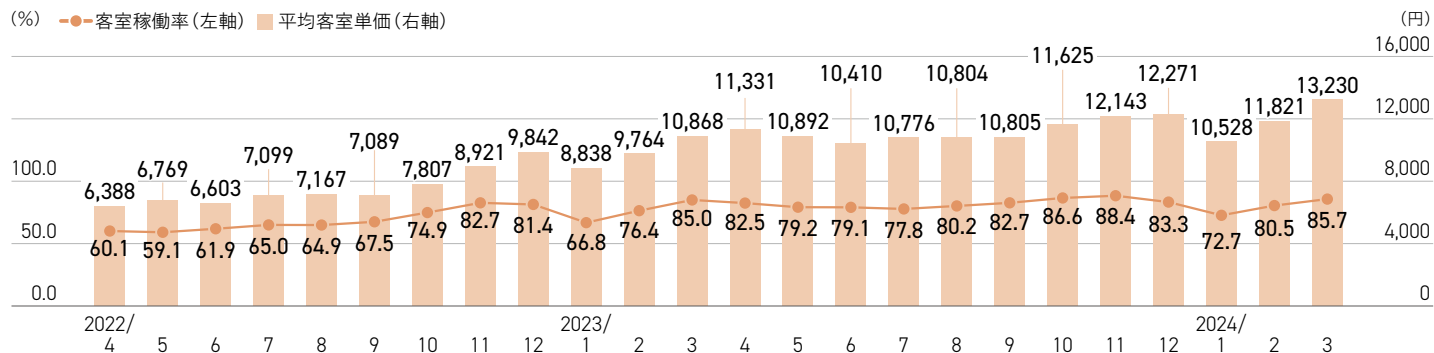


営業利益または営業損失（△）（単位：億円）



国内宿泊特化型：客室稼働率、平均客室単価

(%) ●客室稼働率(左軸) ■平均客室単価(右軸)

相鉄グランドフレッサ
高田馬場相鉄フレッサイン
淀屋橋

経営計画の取り組み

▶ ホテル業の海外展開

ホテル業の海外展開は2018年に韓国ソウルに初めて出店しましたが、2023年7月にはベトナムで初出店となる「相鉄グランドフレッサ サイゴン」をオープン、さらに2024年2月には台湾、同年4月にはタイのバンコクでも開業しました。開業以降、日本・中国・韓国・台湾をはじめ各国のお客様にご利用いただいています。コロナ禍以降はインバウンド需要が急速に回復しており、2024年度もさらなる需要増加を見込んでいます。特に韓国では、これまでは約9割が外国人旅行客の利用でしたがコロナ禍で新たに誕生した国内需要もあり、客室単価が大幅に上昇するなど好調に推移しております。台湾でも開業以来、稼働率、単価ともに当初計画を上回り、順調に推移しています。ベトナムでは日本人ビジネス客を中心にご利用いただいておりますが、さらに他国の需要も取り込むことにより販売単価アップを目指しています。海外のカントリーリスクについては、地政学リスクの高まりなど、各国の固有リスクが散在していますが、今後の経済成長や不動産価格の安定的な上昇が見込めるアジア諸国に関しては、リスクを意識しながら今後も慎重に出店を検討する方針です。

▶ 国内での今後の出店予定

国内では2024年6月に「相鉄ホテルズ ザ・スプラジール 横浜」を、スプラジールブランドとしては国内で初めて出店しました。横浜駅からデッキで直結されている横浜駅きた西口鶴屋地区の再開発事業「THE YOKOHAMA FRONT」内の4階一部および6～12階に位置する221室のホテルで、通常の「ホテル」スタイルの客室のほか、キッチンや家電を備えた「サービスアパー

トメント」スタイルの客室もご用意しています。2026年秋には、岩手県で初となる「(仮称) 相鉄フレッサイン 岩手北上」の出店を予定しています。ターゲットとしては観光客の利用も想定していますが、近隣工業団地へのビジネス出張利用として大変便利な立地であり、コロナ禍でも高稼働のエリアであったことから安定的な収益を期待しています。

ホテルブランド一覧

- 横浜ベイシェラトンホテル&タワーズ



SHERATON
Yokohama Bay Hotel & Towers

- 相鉄フレッサイン

SOTETSU FRÉSAINN

- 相鉄グランドフレッサ

SOTETSU GRAND FRÉSA

- 相鉄ホテルズ ザ・スプラジール

THE SPLAISIR

- ザ・ポケットホテル

THE POCKET HOTEL
BY SOTETSU

- ホテルサンルート

HOTEL SUNROUTE

05

企業価値向上への 取り組み

- 48 安全マネジメント体制
- 49 お客様の安全と従業員の健康
- 51 気候変動の緩和と適応
- 58 人財戦略
- 60 お客様満足の実現 (CS)
- 61 地域社会への貢献
- 63 持続的な生活インフラの整備
- 64 技術革新の活用
- 65 役員一覧
- 67 コーポレートガバナンス
- 69 取締役会と役員報酬
- 71 リスクマネジメント・コンプライアンス

グループにおける安全マネジメント体制

運輸業を中心として、相鉄グループ全ての事業において「安全」は事業の根幹であり、お客様に安心してご利用いただけるよう「安全・安心」の追求に向けたさまざまな取り組みを行うとともに、安全を確保するための体制整備に努めています。安全推進の実効性を担保するため、相鉄ホールディングス社長を委員長とする「相鉄グループサステナビリティ委員会」において安全に関する重要事項を共有するなど、安全性の向上に努めています。

相模鉄道・相鉄バスにおける安全マネジメント体制

相模鉄道、相鉄バスでは、輸送の安全を確保するための基本的方針を定めた「安全管理規程」を制定し、各社社長を最高責任者とした安全マネジメント体制を構築しています。社長により選任された「安全統括管理者」が輸送業務や各管理部門を統括管理し、各部門の管理者と連携しながらそれぞれの責任と役割を遂行しています。

また、輸送の安全を確保し輸送の社会的使命を達成することを目的に、各種の安全に関する会議を開催し、各部門の安全対策の実施や運転事故が発生した場合の原因究明や再発防止策を講じるなど、方針策定・実行・チェック・改善のPDCAサイクルによる安全マネジメント体制の確実なスパイラルアップを推進し、さらなる安全の維持・向上に努めています。

相模鉄道

●安全方針

1. 私たちは、すべてにおいて安全を最優先します
2. 私たちは、法令を遵守し、執務を厳正に行います
3. 私たちは、常に安全の維持・向上に努めます
4. 私たちは、輸送の安全を通じて社会に貢献します

●防災の基本方針

私たちは、自然災害の発生時には、相互に協力し、お客さま及び社員の安全確保を第一義として、冷静に行動します

相鉄バス

●輸送安全方針

私たちは、安全安心なバス輸送を追求し、社会に貢献します。

行動原則

1. 私たちは、常に輸送の安全を優先します。
2. 私たちは、常に関係法令・ルールを守ります。
3. 私たちは、常に輸送の安全取組の維持・向上に努めます。

安全報告書

<https://www.sotetsu.co.jp/sustainability/reports/>

運輸事故発生件数

▶ 相模鉄道における鉄道運転事故などの発生件数

相模鉄道では2023年度に合計18件の鉄道運転事故などが発生し、2022年度と比較すると2件増加しました。

なお、最大遅延時間合計は13時間19分で、第三者原因による遅延時間が10時間6分、車両故障などによる遅延が1時間46分、自然災害による遅延は1時間16分でした。

	2021年度	2022年度	2023年度
鉄道運転事故*1	3件	4件	2件
インシデント*2	0件	0件	0件
輸送障害*3	16件	12件	16件
最大遅延時間合計	15時間19分	10時間1分	13時間19分
うち第三者原因による遅延時間	12時間25分	8時間23分	10時間6分

*1 列車衝突事故、列車脱線事故、列車火災事故、踏切障害事故、道路障害事故、鉄道人身障害事故、鉄道物損事故の7つをいいます。

*2 鉄道運転事故が発生するおそれがあると認められる事態をいいます。

*3 列車の運転を休止したもの（告示で定めるものを除く）、または旅客列車にあっては30分以上、旅客列車以外の列車にあっては1時間以上の遅延を生じたものをいいます。

▶ 相鉄バスにおける自動車事故報告規則*4に規定される事故発生件数

相鉄バスでは2023年度に合計20件の報告対象事故が発生しました。2022年度と比較すると1件減少しました。

	2021年度	2022年度	2023年度
人身事故*5	2件 (うち1件被害)	0件	6件
自動車の装置故障*6	34件	21件	14件

*4 事故発生後30日以内に運輸支局長を経由し国土交通大臣に報告書提出を義務付けたものをいいます。

*5 死者または重傷者（自動車損害賠償保障法施行令第5条第2号または第3号に掲げる傷害を受けた者）を生じたもの、10人以上の負傷者を生じたもの、操縦装置または乗降口の扉を開閉する操作装置の不適切な操作により、旅客に自動車損害賠償保障法施行令第5条第4号に掲げる傷害が生じたものをいいます。

*6 自動車の装置（道路運送車両法第41条各号に掲げる装置）の故障により、運行できなくなったものをいいます。

お客様の安全と従業員の健康

安全・安心♡

相模鉄道・相鉄バスの設備投資

運輸業における設備投資は、安全・安定輸送の確保とお客様へのサービス・ブランドイメージの向上を図ることで、長期ビジョン・中期経営計画の実現に資するものとして計画しています。

2024年度も、さらなる安全性の向上と、お客様へのサービス向上、将来の成長に向けた投資を着実に進めるため、総額104億円の設備投資を行います。

安全設備投資の実績

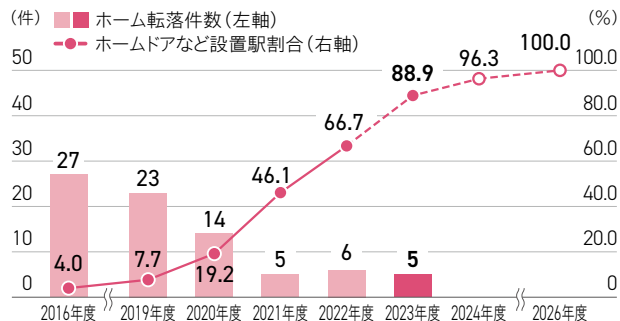
▶ ホームドアの全駅設置

全のお客様に安心してご利用いただけるよう、相鉄線全駅へのホームドアの設置を進めています。

2023年度末までに設置済みの駅

横浜駅・平沼橋駅・西横浜駅・天王町駅・星川駅・西谷駅・鶴ヶ峰駅・二俣川駅・希望ヶ丘駅・三ツ境駅・瀬谷駅・大和駅・相模大塚駅・さがみ野駅・かしわ台駅・南万騎が原駅・緑園都市駅・弥生台駅・いずみ野駅・いずみ中央駅・ゆめが丘駅・湘南台駅・羽沢横浜国大駅・新横浜駅

ホームからの転落件数とホームドアなど設置駅割合



▶ ホームの隙間対策工事

ホームと車両の隙間からの転落事故防止のため、隙間解消の櫛ゴムを南万騎が原駅、緑園都市駅などに設置しました。



ホームと車両の隙間解消

▶ 線路の改良

本線の道床碎石更新などの軌道改良を実施し、列車走行の安全性強化を図っています。



▶ 車内防犯カメラの設置

鉄道車両内の安全やセキュリティ向上のため、防犯カメラの設置を進めています。

▶ ドライバー異常時対応システム

相鉄バスでは、ドライバー異常時対応システムを搭載したバスを順次導入しています。このシステムは走行中、運転士に異常が発生した場合に作動すると、警告灯やクラクションで周囲に緊急停止を報知しながら、徐々に減速・停止させるものです。また、先進技術を利用して運転士の認知・判断・操作をサポートする衝突被害軽減ブレーキや車線逸脱警報装置、車間距離制御装置といった安全支援システムの導入も進めています。



異常時に備えた訓練

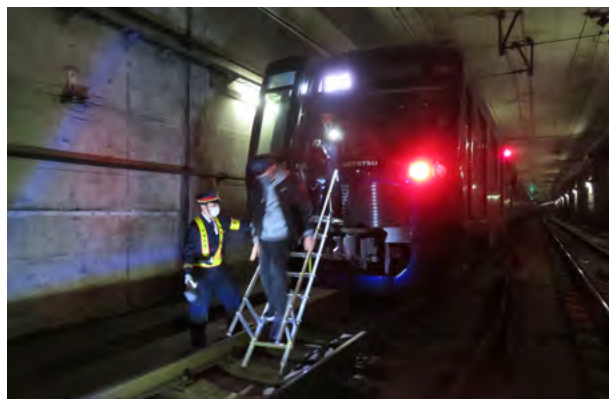
相模鉄道では、例年、踏切事故などの不測の事態を想定した異常時総合訓練を実施しています。このほか、津波対応訓練や関係機関と連携した粗暴犯対応訓練などを行っています。

相鉄バスでは、事故・災害対応訓練などを通じて、警察署や消防署などとの連携強化や役割の確認などを行っています。

このほか、安全安心なバス輸送追求のために、社員一人ひとりの安全取り組みに対する能力育成および安全意識の高揚を目



異常時総合訓練



トンネル内列車火災避難誘導訓練

的として、教育および研修などを実施しています。入社時の新入社員教育、定期教育、事故惹起者や高速バス担当者を対象とした事故防止教育など、関係法規、危険予知、心理的要因、車両特性および走行訓練などをテーマとした教育を実施しています。



雪道研修

災害発生時のお客様の帰宅を支援

大規模地震の発生時などは、長時間にわたり交通機関の運転が見合わせとなり、駅周辺に多くの滞留者が発生する可能性があります。このような場合にお客様の徒歩による帰宅を支援し、付近の避難場所などをご案内するマップを配布しています。

相模鉄道では「相鉄沿線災害時帰宅支援マップ」について、新線開業に伴う新駅の情報を加えた改訂版を作製し配布しています。また、相鉄アーバンクリエイティブや相鉄ビルマネジメントが会員所属している横浜駅西口共同防災管理協議会および一般社団法人横浜西口エリアマネジメントを含めた、横浜駅周辺の安全安心やにぎわい創出などに取り組む4団体は共同で「横浜駅周辺災害時帰宅支援マップ」を作製し、紙製マップの配置とともに、マップデータを公開しています。どちらもマップのみならずさまざまな防災情報を記載しており、日頃の防災意識向上にご活用いただけます。



健康経営の推進

グループ各社において、社員が心も体も健康であり、安心・やりがいをもって働ける環境づくりを推進しています。

➤ 詳細はP.59

気候変動の緩和と適応

環境

相鉄グループは、気候変動を緩和する低炭素社会の構築、森林や生物多様性と地球環境の保全、エネルギー、水ならびに資源の持続可能な活用、汚染の防止や廃棄物排出抑制といったさまざまなテーマを、中長期的な展望で対応すべき課題として捉え、企業活動において環境に配慮した取り組みを継続的に行っていきます。

環境方針・環境ビジョン

相鉄グループは、2024年2月の相鉄ホールディングス取締役会の承認を経て、環境方針および環境ビジョンを策定しました。今後はこの方針・ビジョンに沿い、事業の推進と環境問題の解決に向けて取り組んでいきます。

相鉄グループ 環境方針 ※事業活動には、グループ企業による事業活動、および投資に際してのデューディリジェンスやM&A、サプライチェーンも含まれます。

1. 法規制等の遵守

事業活動※の推進にあたって、環境関連諸法規、国際条約および合意した協定等を遵守します。

2. 気候変動への対応

エネルギーの効率的で持続可能な使用の促進に努める一方で、ステークホルダーとの連携を通じて新技術・サービスを追求し、気候変動の緩和および適応を推進します。

3. 循環型社会への貢献

水を含む資源の効率的な利用、廃棄物の削減、リサイクルに努め、資源循環を推進します。

4. 森林や生物多様性の保全

自然生態系等の環境保全、汚染物質の削減に努め、生物多様性の維持・保全に十分配慮します。

5. 情報開示とコミュニケーション

事業活動※が環境に与える影響と事業活動の環境への依存度を正確に把握・分析し、社会に開示するとともに、社会との良好なコミュニケーションを図ります。

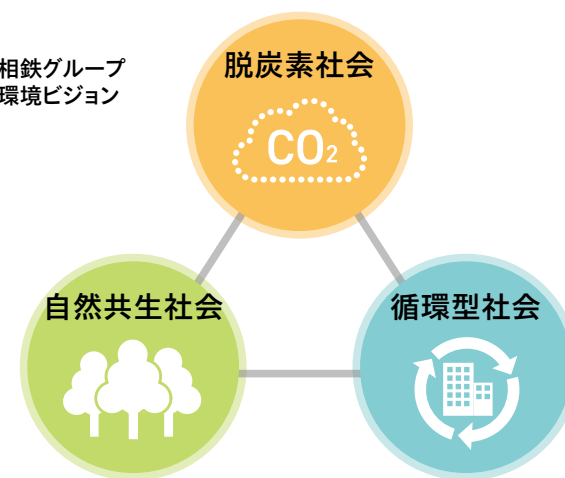
6. 環境教育・啓発活動

グループで働く役員・従業員に対して適切な教育・研修を行うとともに、環境保全活動への参加を促進し、一人ひとりの意識向上を図ります。

7. 環境管理の確立

これらの環境活動を推進するため、環境目標を設定し、社内の環境管理の体制を運用することで、継続的改善に取り組みます。

相鉄グループ
環境ビジョン



相鉄グループは、持続可能な社会の実現に向け、快適な暮らしをサポートする事業を通じた新たな価値の創出により「脱炭素社会」「循環型社会」「自然共生社会」を目指します。

環境マネジメント

▶ 環境法令への対応

相鉄グループ各社では、国や沿線自治体が定める環境関連法令に則って事業活動を推進し、必要に応じて計画書や報告書を提出しています。なお、当社・グループ各社ともに、2023年度において環境法令違反はありませんでした。

▶ 目標・取り組み方針「カーボンニュートラルチャレンジ」

気候変動は、企業が取り組む喫緊の課題であると認識しています。

相鉄グループでは、環境ビジョンのもとで、「脱炭素社会」の実現に向けて、「目標」とその目標を達成するための「アクションプラン」を「カーボンニュートラルチャレンジ」として策定しました。

これまで継続的に取り組んできた省エネルギーに資する施策のさらなる検討・推進、太陽光発電をはじめとした創エネルギー施策の検討、再生可能エネルギーの活用拡大の検討などを実施していきます。

▶ 環境目標（対象はScope1、2）

- 2050年** CO₂の排出量と吸収量を均衡させるカーボンニュートラルを達成することを目指します。
- 2030年** CO₂排出量を、「グループ（国内）で42%削減（2020年度対比）」「鉄道業で使用する電力によるものを46%削減（2013年度対比）」することを目指します。

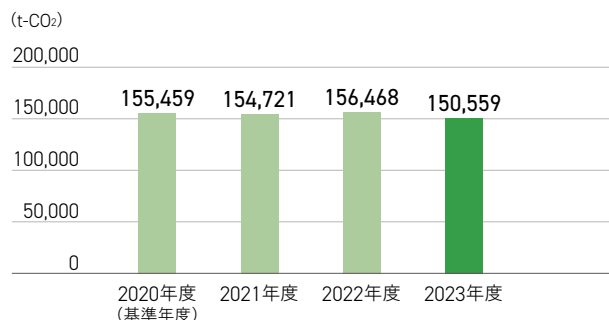
▶ CO₂排出量の推移（Scope1、2）

相鉄グループの2023年度の海外含む連結CO₂排出量（Scope1、2）は150,559t-CO₂となり、2020年度比3.2%削減となりました。

また、相鉄グループのCO₂排出量の約3割を占める鉄道業では、省エネ車両の導入や駅照明のLED化に努め、付帯設備も含めた原単位（車両1両1km当たりのCO₂排出量）は、基準年度比13%低減しています。

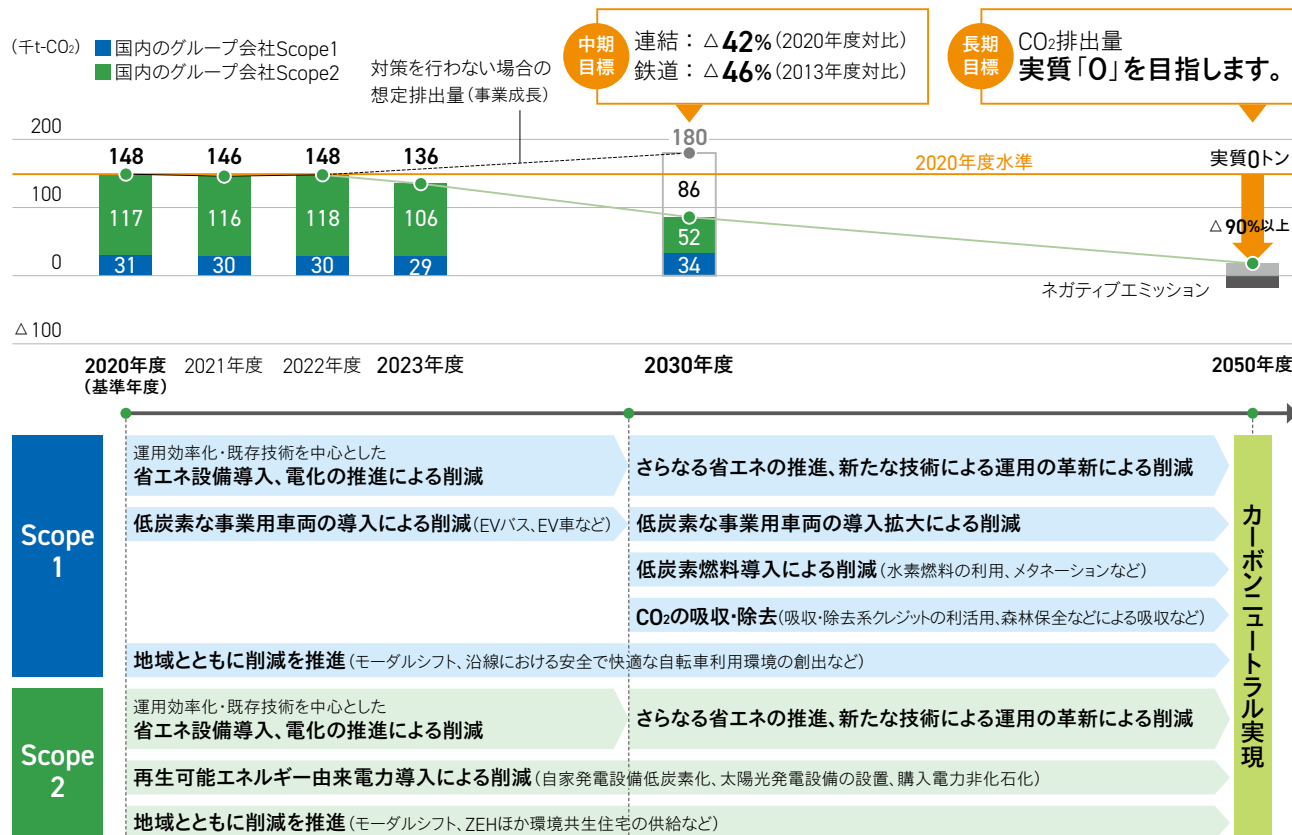
今後も引き続き省エネの取り組みを推進してまいります。

CO₂排出量の推移

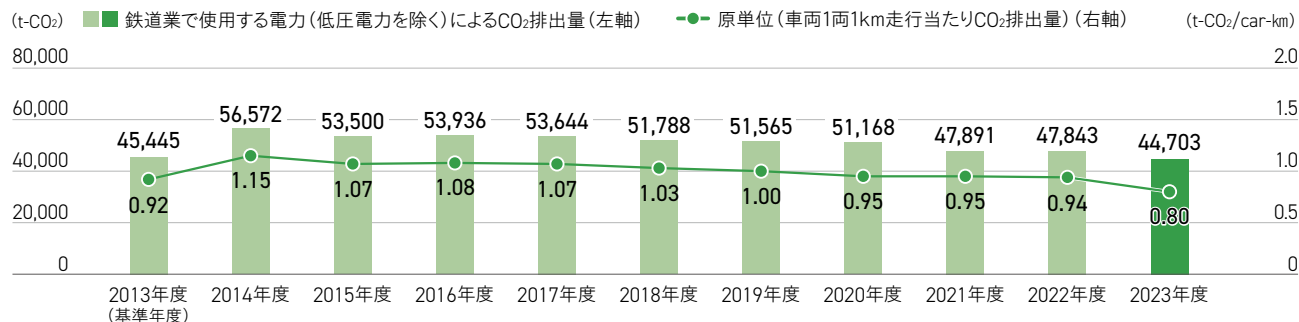


※CO₂排出量の集計範囲:相鉄ホールディングス㈱および国内・海外連結子会社
 ※Scope2はマーケット基準で算定しています。

アクションプラン（Scope1、2排出量削減の取り組み）



鉄道業で使用する電力（低圧電力を除く）によるCO₂排出量の推移



具体的な取り組み

省エネ

● 省エネルギー車両の導入 相模鉄道

最先端の次世代半導体素子（SiC）ハイブリッドモジュールを採用した21000系を3編成導入。

● 低炭素車両の導入 相鉄バス

ハイブリッドバスを導入（9両）。

● 照明器具のLED化 相模鉄道

駅の照明器具のLED化を順次進めています。

車両については100%達成済み、駅については78%をLED化。（2024年3月31日時点）

● 運用効率化や設備更新

熱源機器の更新 横浜熱供給

高効率冷凍機の導入やガスCGS※による発電を開始し、省エネ性能がさらに向上しました。これにより2020年度（基準年度）比で21.5%のCO₂排出量削減となりました。

※ガスCGS

ガスコージェネレーションシステム。ガスで発電し、発生する排熱を再利用してエネルギーを有効利用するシステム。



創エネ

● 太陽光発電の導入

一部の駅やグループの施設において、太陽光発電設備を導入し、一部電力を再生可能エネルギーにより賄っています。



- 三ツ境駅（2011年4月～）
- 弥生台駅（2015年2月～）
- 万騎が原第4ビル（2024年6月～）
- ゆめが丘ソラトス（2024年7月～）

再エネ

● 実質CO₂排出量ゼロ電力の導入

- 羽沢横浜国大駅（2022年3月～）
- 横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズ（2022年1月～）
- 相鉄本社ビル（2021年7月～）
- 相鉄南幸第2ビル（相鉄ムービル）（2021年6月～）

地域の脱炭素化推進

^{ゼッチ} ● ZEH住宅の普及 相鉄不動産

2023年度から販売した分譲戸建住宅「グレースアライフ横浜三ツ境」の他に、2024年度は10件の分譲プロジェクトを進行中であり、全てのプロジェクトについて新築分譲マンションはZEH-M Oriented、新築分譲戸建住宅はZEHまたはZEH+の取得を予定しております。今後も脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして、また、「選ばれる沿線」を目指してZEHの普及促進に努め、分譲戸建住宅では2025年度のZEH普及50%を目標に、分譲マンションでは「ZEH-M Oriented」以上の普及に向け段階的に取り組んでまいります。



※ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）は、断熱性能を大幅に向上させるとともに、高効率な設備システムの導入により、室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギーを実現させたうえで、再生可能エネルギーを導入することにより、石油や天然ガスなどの一次エネルギー消費量の収支を実質ゼロとすることを目指した住宅です。



循環型社会

循環型社会の推進に向けて、サプライチェーン全体で資源の有効活用、廃棄物の削減およびリサイクルに取り組んでいます。

取り組み例

● 循環型社会への取り組み

2024年7月開業の「ゆめが丘ソラトス」および周辺地域では、循環型社会を実現するさまざまな取り組みを実施しています。

《主な取り組み》

■ SAF（Sustainable Aviation Fuel）

同施設の飲食店などから排出される廃食用油を回収し、SAFに再生する取り組みを日揮ホールディングス㈱および㈱レポインターナショナルと実施することで、CO₂排出量を大幅に削減します。

※SAF…食用油の廃油や植物など、化石燃料以外から製造される航空燃料

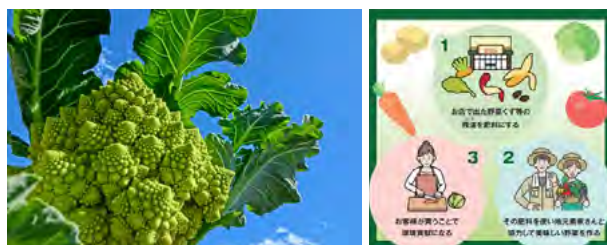
■ 衣服の再資源化

IoT機能を持つ回収ボックスを、日揮ホールディングス㈱と協働で同施設内に設置し、通常焼却処理される衣服をお客様から回収し、再資源化（リユース／リサイクル）する取り組みです。さらに、衣服回収アプリでクーポンやポイントを発行することで当エリアにおける経済活性化、消費意識の向上を促します。



●循環型農業で育てた野菜を販売

そうてつローゼン12店舗で2023年4月より循環型で育てた野菜を販売しています。これは店舗で発生した野菜くずなどを、協力事業者の力を借りて堆肥化し、その堆肥を使って神奈川県内の専用農場で育てた野菜を販売するものです。ごみの減量化と食品由来の肥料の使用により、ホウレンソウ、ナス、スナップエンドウなど季節に合わせて安全安心な野菜を販売しています。



自然共生社会

環境に配慮した事業活動を通じて、生物多様性の保全に寄与しています。

▶取り組み例

●豊かな自然と触れる機会の創出

相鉄線沿線には豊かな自然環境があり、そのうちの一つに横浜市内で最大級の面積を持つ「こども自然公園」（横浜市旭区）があります。この公園には良好な自然が残されており、四季折々の景観を楽しむことができます。また、公園内では生物多様性を維持するための取り組みが行われており、相鉄線沿線における価値ある資産と考えています。

相鉄グループは、この自然溢れる公園の魅力に触れて自然の

豊かさを感じていただくため、2024年5月に今年で5回目となる「ヨコハマネイチャーウィーク」を、横浜市旭区役所と共同で開催しました。



今回は「くらしを遊ぶ。しぜんと育つ」をコンセプトに、資源を再利用して遊ぶワークショップや、アクティブに自然と触れ合えるアウトドア体験など、横浜の自然とともに暮らす楽しさを味わえる体験型イベントを実施し、3日間で多くの方にご来場いただきました。

●次世代への教育提供

2023年4月には「SDGsサンゴ礁ラボ」と題して、ゴールデンウィークに来場した親子連れを対象に、サンゴ礁を通じて海洋生物の面白さや可能性、環境問題について学ぶイベントを開催しました。

「サステナビリティ・リンク・ローン」の契約締結

「環境方針」、「環境ビジョン」、「カーボンニュートラルチャレンジ」の取り組みをより一層推進させるため、サステナビリティ・リンク・ファイナンス・フレームワークを策定し、2024年3月に当社初となる「サステナビリティ・リンク・ローン」の融資契約を締結しました。

本資金調達にあたっては、相鉄グループ※におけるCO₂排出量をベースにした削減目標をSPT（サステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット）として設定しており、株式会社格付投資情報センターからセカンドオピニオンを取得しています。このような取り組みを通じて、気候変動への対応を加速し、サステナブルな社会の実現を目指していきます。

KPI	SPT
相鉄グループ※におけるCO ₂ 排出量（Scope1+2）の削減率	相鉄グループ※におけるCO ₂ 排出量を2030年度までに2020年度対比42%削減すること

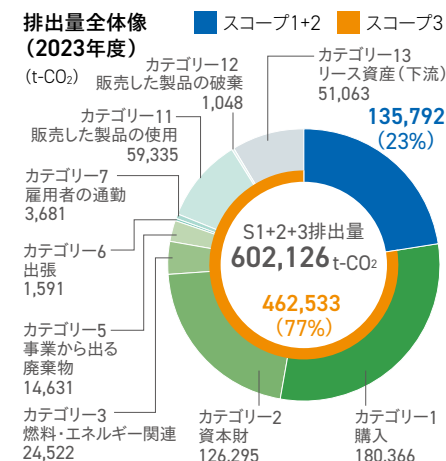
※相鉄ホールディングス㈱および国内の連結子会社を対象

●温室効果ガス排出量についての第三者検証を受審しました 詳細はこちら <https://www.sotetsu.co.jp/sustainability/environment/>

サプライチェーン全体のCO₂排出量を集計

近年、企業自身が直接排出した温室効果ガス排出量（Scope1）、および電力利用などによる自社の間接排出量（Scope2）の管理に加え、企業のサプライチェーン全体を通じた排出量（Scope3）の管理が求められています。こうした動きに対応し、相鉄グループでは2023年度からScope3の算定※を開始しました。

※算定にあたっては、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出量などの算定のための排出原単位について（Ver.3.2）」などを参照しています。
※相鉄ホールディングス㈱および国内の連結子会社を対象
※数値は小数点以下第1位を四捨五入しているため、合計が一致しない場合があります。



TCFD提言に基づく情報開示



相鉄グループは気候変動問題を重要な経営課題の一つに位置付け、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言へ賛同を表明しています。
 これまで、2022年度に鉄道業・バス業、2023年度に不動産賃貸業を対象として分析を行いました。2024年度は新たに、流通業を対象として分析を行いました。

ガバナンス

相鉄グループは、相鉄ホールディングス社長を委員長とした「相鉄グループサステナビリティ委員会」を設置し、気候変動対応を含む環境負荷の低減に向けた対応方針および実行計画などの審議、各種取り組み実績の総括・評価をしています。これらの内容は、グループを横断する「相鉄グループサステナビリティ推進会議」を通じて展開・推進されています。

また、相鉄グループサステナビリティ委員会での審議、総括・評価の結果を取締役会に報告し、取締役会の監視・監督を受けています。

➤ 詳細はP.67

戦略

気候変動により本分析の対象とする事業が直面するリスク・機会を抽出しました。

1.5℃シナリオでは、4℃シナリオに比べて「移行リスク」が強まり、脱炭素化に向けた温室効果ガスの排出などにおける法規制の強化、温室効果ガス排出価格の上昇による運営コストの増加が懸念されます。また、社会全体で環境配慮に対する意識が高まることにより、お客様もより環境負荷の少ない選択を行うようになり、さまざまな影響を及ぼすことを想定しています。

4℃シナリオにおいては、世界の平均気温が現在よりも上昇することで、「物理リスク」が強まることから、台風や洪水など自然災害リスクが著しく増加すると想定しています。

リスク管理

相鉄グループでは気候変動による影響を重大なリスクとして認識し、環境負荷の低減に向けたさまざまな対応策の検討を「相鉄グループサステナビリティ委員会」と「相鉄グループサステナビ

リティ推進会議」が中心となり各事業会社と協働して行っています。

TCFD提言に基づく検討結果についても、グループ全体のサステナビリティの取り組みの基本方針その他重要事項の決議、業務執行の最終決定を行う取締役会に報告され、その内容について議論・検討を行っています。

指標と目標

相鉄グループは、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを推進しています。直面する地球環境課題に対する取り組みとして、2024年2月に「相鉄グループ カーボンニュートラルチャレンジ」（P.51参照）を策定し、脱炭素社会の実現のため、気

温上昇を1.5℃に抑える水準を目指します。

この目標を達成するために、①これまでも継続的に取り組んできた「省エネ」のさらなる検討・推進②太陽光発電などをはじめとした「創エネ」の検討・推進③「再エネ（再生可能エネルギー）」の活用拡大の検討などを積極的に実施してまいります。

長期目標（2050年度）

CO₂排出量実質ゼロ

中期目標（2030年度）

国内グループ連結CO₂排出量 2020年度比 **42%削減**
 鉄道業で使用する電力によるCO₂排出量 2013年度比 **46%削減**

シナリオ分析の概要

対象範囲	鉄道業（相模鉄道㈱）、バス業（相鉄バス㈱）、不動産賃貸業（㈱相鉄アーバンクリエイツ、㈱相鉄ビルマネジメント）、流通業（相鉄ローゼン㈱、相鉄ローゼンフレッシュフーズ㈱、㈱葉山ボンジュール）	
時間軸	2030年	
シナリオ	【1.5℃シナリオ】：世界の平均気温上昇を産業革命以前に比べて1.5℃未満に抑制するシナリオ 《1.5℃シナリオで想定される世界の変化》 - 脱炭素化に向けて温室効果ガスの排出などにおける法規制が強化される。 - 法規制の強化により、環境負荷の低い車体・設備の導入が一層進む。 - 社会全体で環境配慮に対する意識が高まる。 - 台風や洪水などの自然災害リスクが現時点よりも増加する。	【4℃シナリオ】：世界の平均気温上昇が産業革命以前に比べて4℃程度上昇するシナリオ 《4℃シナリオで想定される世界の変化》 - 脱炭素化に向けた法規制の強化はされない。 - 社会全体での環境配慮に対する意識はそれほど高まることはない。 - 台風や洪水などの自然災害リスクが著しく増加する。
参照情報	【1.5℃シナリオ】 - IEA “World Energy Outlook 2022” Net Zero Emissions by 2050 Scenario - IPCC SSP1-1.9	【4℃シナリオ】 - IEA “World Energy Outlook 2021” Stated Policies Scenario - IPCC SSP5-8.5

気候変動の緩和と適応

TCFD提言に基づく情報開示

*1 対象事業ごとに2030年度営業利益を100とし各項目の財務影響の比率を、絶対値で0%以上～5%未満を小、5%～10%未満を中、10%以上を大と分類
「※」：影響は考えられるが、現時点での情報では定量化が難しく、今後も継続検討していくもの を示す
*2 短期：3年以内、中期：3年超～10年以内、長期：10年超

重要なリスク・機会

重要なリスク項目

分類	当社への影響	影響度*1				顕在時期*2
		鉄道業	バス業	不動産賃貸業	流通業	
移行リスク (主に1.5℃シナリオ)	政策・法規制リスク	大	大	小	大	中期 長期
	技術リスク	—	中	小	—	中期 長期
	市場リスク	—	小	—	—	中期 長期
		小	小	小	大	短期 中期 長期
物理的リスク (主に4.0℃シナリオ)	評判リスク	※				中期 長期
	急性的	小	中	小	小	短期 中期 長期
		小	—	小	小	短期 中期 長期
		小	—	—	大	短期 中期 長期
	慢性的	—	—	—	大	短期 中期 長期

〈重要なリスクの分析の前提〉

【移行リスクの影響】

鉄道業では、特に電力消費に関わる温室効果ガス排出コストや電力の調達コストが増加すると予想されます。
バス業では、軽油単価は下がると予想していますが、それ以上に軽油使用に関わる温室効果ガス排出コストの増加の影響が大きいこと、環境負荷がより少ない車両の導入を促すような規制が強化されることで既存車両の代替が必要になることによるコストの増加を見込んでいます。

不動産賃貸業では、鉄道業やバス業より影響は小さいものの、温室効果ガス排出コストが増加すると予想されます。また、環境規制の強化による既存物件および新規取得物件の改修コストの増加を見込んでいます。

流通業においても、温室効果ガス排出コストが増加することが予想されます。また、環境規制の強化による食料品などの仕入原価や包装資材コストの増加を見込んでいます。

【物理的リスクの影響】

鉄道業では、防災・減災対策のためのコストの増加や、気温上昇による車内の空調コストの増加が予想されます。
鉄道業・バス業ともに運休が発生し、輸送人員数が減少することによる営業収益の減少が予想されます。
不動産賃貸業では、商業施設の営業停止による賃料収入の減少や気温上昇による慢性的な空調コストの増加が予想されます。

流通業では、気温上昇による空調コストの増加のほか、猛暑によってネットスーパーや宅配サービスの利用者が増加し、来店客数が減少することが予想されます。

重要な機会項目

分類	当社への影響	影響度*1				顕在時期*2
		鉄道業	バス業	不動産賃貸業	流通業	
エネルギー源 製品とサービス (主に1.5℃シナリオ)	温室効果ガス低排出のエネルギー源の使用	小	—	小	小	短期 中期
		—	大	—	—	
	温室効果ガス低排出商品およびサービスの開発・事業領域拡張／消費者動向	大	—	—	—	
		—	小	—	—	中期 長期
		—	—	小	—	
	暑さ対策商品の購入機会の増加	—	—	—	小	短期 中期 長期
		—	中	—	—	中期 長期
	新しい市場へのアクセス	—	中	—	—	
		※				
	レジリエンスの向上	※				
		—	小	—	—	中期 長期

〈重要な機会の分析の前提〉

鉄道業では、再生可能エネルギーの普及や省エネ機器の技術開発が進むことによるコストの削減が実現できると予想しています。また、環境優位性が高い移動手段としての評価が高まり、自動車からの移行が進むことで輸送人員数が増加することを見込んでいます。さらに、災害対策の強化やBCPの見直しを行うことで鉄道の市場価値向上にもつながると考えています。

バス業では、気温上昇の影響によりこれまで徒歩で移動していたお客様がバスを利用する機会が増えることで、輸送人員数が増加することを見込んでいます。

不動産賃貸業では、ZEB仕様が標準化された場合、電力コストの削減や温室効果ガス排出コストの削減が見込まれます。また、環境性能の向上による管理物件の需要および賃料の増加につながると考えています。

流通業では、空調や冷蔵・冷凍ケースなどの省エネ機器の技術開発が進むことによるコストの削減が見込まれます。また、暑さ対策商品の品ぞろえや販売を強化することが売上の増加につながると考えています。

気候変動の緩和と適応 環境

TCFD提言に基づく情報開示

リスクと機会に対する各事業の対応

環境負荷を低減するための各事業における取り組み

事業への影響が大きいと特定したリスクと機会に対して、以下の取り組みについて検討を行います。

検討の結果、実現可能性が高い対応策として判断されたものについては、積極的に取り組みを推進しています。

移行リスク

鉄道業におけるCO₂総排出量（2021年度）のうち、99%は「電力使用に伴う間接排出」が占めています。これに対しては、電力消費量を削減するために、引き続き20000系や21000系などの省エネ車両の導入を進めるほか、駅ホーム照明のLED化などを進め、さらなる省エネルギー化に取り組んでいきます。加えて、再生可能エネルギーのさらなる導入に向けた検討にも取り組んでいきます。

また、バス業におけるCO₂総排出量（2021年度）のうち、96%は「軽油などの使用に伴う直接排出」が占めています。これに対しては、環境負荷の小さい低硫黄軽油の使用を継続し、EV・FCVの普及動向を見据えつつこれらの導入に向けた検討を進めていきます。

不動産賃貸業では、ZEB仕様が標準化された場合、電力コストの削減の効果が大きい見込みとなっています。引き続き、費用対効果を考慮のうえ、管理物件のZEB化を検討していくと

もに、設備改修による省エネルギー化を推進していきます。

流通業では、化石燃料由来のプラスチック包装資材の使用量の削減によるコスト削減効果が高い見込みとなっています。加えて、より省エネ性能の高い空調機器や冷蔵・冷凍ケースへの切り替えやデマンド管理による省エネルギー化を進めていきます。

物理的リスク

鉄道業・バス業ともに、異常気象の激甚化による風水害による影響が大きいと考えられます。これまでも訓練の実施などのソフト面、設備増強などのハード面の両面からさまざまな対策を実施してきましたが、TCFDフレームワークを用いた気候変動の影響分析結果を踏まえ、災害対応力や体制の強化を図るなど、さらなるリスク管理に努めていきます。

不動産賃貸業では、施設への浸水による営業停止や設備故障の影響が大きいと考えられます。一定水準の浸水被害を想定した止水板の設置などは実施済みではありますが、今後の横浜駅西口再開発に向けて他の事業者とも連携し、災害に強い街づくりを進めていきます。

流通業では、物理的リスクの大きな地域への立地は少なく、他事業に比べて影響は小さいものと考えられます。策定済みの災害対策マニュアルの周知徹底を図り、今後も事業の継続性の強化に努めていきます。

機会

鉄道もバスも、自家用車や航空機に比べると環境優位性が高い交通手段です。これを利用促進の機会と捉え、両事業とも「安全・安定輸送の確保」を礎に、「輸送サービスの充実」および「外出機会創出に向けた取り組み」を通じて運輸収入の増加、環境保全に貢献していきます。

不動産賃貸業では、物件の環境性能の強化による収益性の向上が期待できます。引き続き、物件の環境性能の強化に努めていきます。

流通業では、環境配慮型製品の展開、プラスチックごみの削減、リサイクルの推進による収益性の向上が期待できます。また、宅配サービスの拡充やネットスーパーの導入に向けた検討を進めていきます。

既存の取り組み事例

グループ各社は環境負荷の低減に向けた取り組みを推進しています。既存の取り組み事例については以下をご参照ください。

相鉄グループ>サステナビリティ>環境

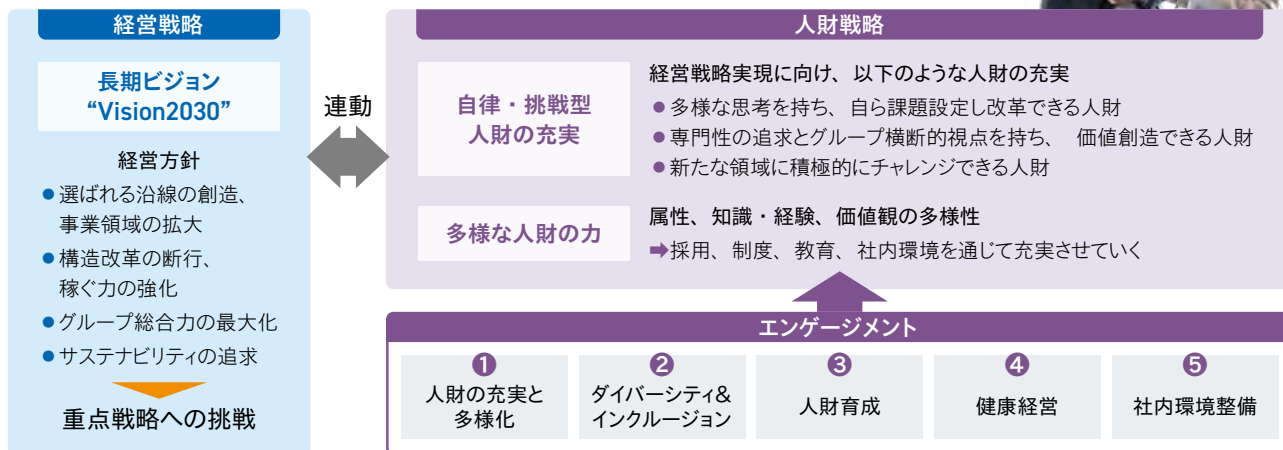
<https://www.sotetsu.co.jp/sustainability/environment/>

各事業における取り組み

分類		鉄道業	バス業	不動産賃貸業	流通業
リスクへの対応	移行リスク	● 駅設備や車両などの省エネルギー化 ● 再生可能エネルギーの導入促進	● EV・FCVの導入 ● 各種車両の走行距離の見直しと運転技術向上	● 再生可能エネルギーの導入促進、自家発電の導入 ● ZEB化の検討、省エネ化の推進	● 再生可能エネルギーの導入促進、省エネ化の推進 ● プラスチック包装資材の使用量の削減、リサイクルの推進
	物理的リスク	● 災害対応の体制強化 ● 災害など緊急時を想定した対策訓練の実施		● 止水板の設置 ● 熱源・電源設備などの移設計画の検討	● 災害対策マニュアルの周知徹底 ● 災害対応の体制強化
機会の獲得		● 輸送サービスの充実 ● 外出機会創出に向けた取り組み		● 管理物件の環境性能の強化 ● 入居者向けの脱炭素サービスの充実	● 環境配慮型製品や暑さ対策製品の品ぞろえ強化 ● 宅配サービスの拡充、ネットスーパーの導入検討

経営戦略と人財戦略の連動

相鉄グループの「長期ビジョン “Vision2030”」、「中期経営計画」実現に向け、最も重要な経営資源は人財であると考え、「経営戦略」と「人財戦略」との連携を強化しながら各種施策に取り組んでいます。



① 人財の充実と多様化

さまざまな事業を展開し、多様化するお客様ニーズに対してサービスを提供する相鉄グループの持続的な成長発展を遂げていくためには、多様な人財の確保が重要と考えています。そのため、各事業会社においては事業の競争力向上に向けた高い専門性を持った人財の採用・育成に取り組むとともに、これと並行して、グループ横断的な視点を持ちグループの総合力・相乗効果を高めることができる人財を積極的に育成していきます。

② ダイバーシティ&インクルージョン(以下「D&I」)の推進

相鉄グループの持続的な成長には、変化を続ける事業環境や多様なニーズに対応したイノベーションを常に生み出していくことが必要であり、これを担う人財の育成とそのための環境整備

が重要と考えています。多様な価値創造に向け、女性、外国人、さまざまな職歴を持つキャリア採用者など多様な人財の採用・育成を推進すると同時に、全ての社員が働きやすく、活躍できる制度を整備していきます。

相鉄グループでは、サステナビリティ推進体制のもと2022年度に設置した「ダイバーシティ推進分科会」において、グループ体となってD&Iを推進するために活動しています。2023年度は各社推進員の理解を深めるための「LGBTQをテーマにした講演会」や「2023年度グループ各社D&I推進取組結果報告会」などの活動を行いました。また、グループ全社を対象とした「管理職向けD&I推進セミナー」や「女性



女性社員キャリア研修における先輩社員ロールモデルセッションの様子(相鉄ホールディングス)

社員向けキャリア研修」、「女性リーダー育成プログラム受講者交流会」を行いました。女性社員向けの研修や交流会では、今後の自律的なキャリア形成への気づきや成長意欲、向上心を高めることを目的とし、役員や管理職として活躍する女性社員によるロールモデルセッションを実施しました。

③ 人財育成

▶ キャリアアップ

グループ横断的な幅広い視野の獲得や能力開発を促進させるとともに、個人のキャリアアップを目的に、積極的なジョブローテーションを実施しています。若手社員に対しては、本人の適性の発見や活躍の機会を通じて成長を促す育成ローテーションを行うほか、管理職以上には、経営人財への成長を意図した戦略的な配置なども実施しております。

関連指標	2022年度	2023年度
管理職複数事業経験率	74.4%	74.0%
若手社員(30代以下)出向経験率	94.7%	100.0%

(相鉄ホールディングス)

▶ 教育制度

各事業会社においては専門教育を実施するとともに、「階層別研修」「スキル研修」「選択型研修」などのグループ合同研修も実施し、グループの横連携やネットワーク構築を促進しています。また将来のグループ経営幹部を積極的に育成するため、相鉄グループの管理職層に対して経営管理に必要な知識・ノウハウに関する体系的な教育を施し、マネジメントのコアスキルを修得させることを目的に外部機関を用いた研修を実施しています。

関連指標	2022年度	2023年度
研修数		
集合研修(オンライン含む)	34講座	38講座
動画配信	8講座	7講座
通信教育	159講座	156講座

(相鉄ホールディングス)

お客様満足の実現(CS)

社会

基本的な考え方

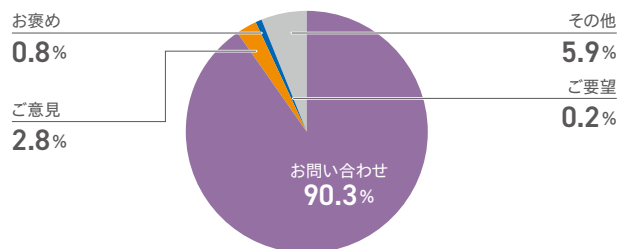
相鉄グループのサステナビリティ取り組みの重要テーマに“お客様や従業員をはじめとした全てのステークホルダーとの信頼関係を構築し、社会へ貢献します”を掲げ、お客様のご期待に応える商品・サービスの提供やお客様対応を継続することによって、お客様満足を実現することを相鉄グループが中長期的に取り組むべき課題としています。

お客様の声

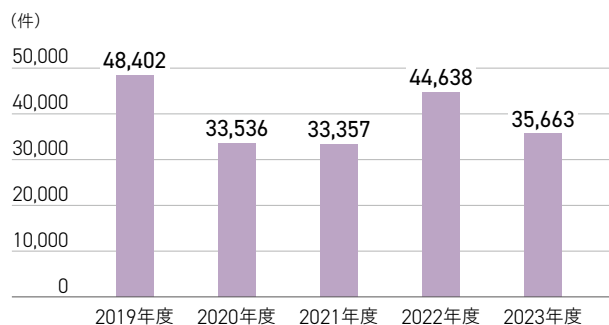
相鉄グループでは、「相鉄お客様センター」を開設しています。2023年度は35,663件のお客様のお声が寄せられました。

お客様や相鉄線沿線にお住まいの方々から電話・ファクシミリ・手紙・メールなどで寄せられたお問い合わせ・ご意見・ご

お客様の声の内訳(2023年度)



件数推移



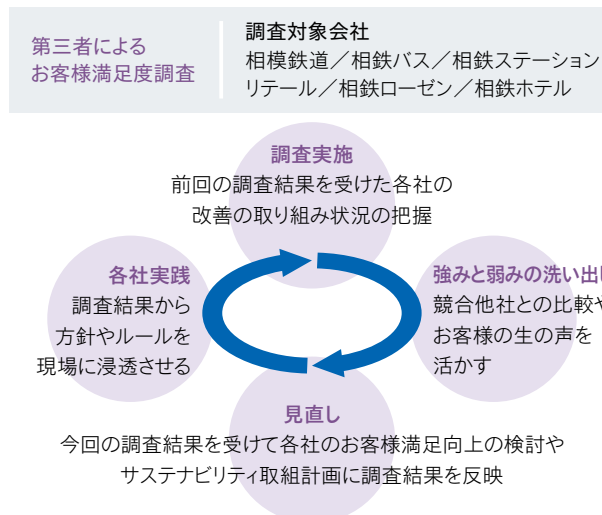
要望に対応するとともに、それらの内容を分析し、グループ各社と情報連携することでサービスの改善に努め、さらなるお客様満足の向上を目指しています。

さらなるお客様満足向上に向けた具体的な取り組み

少子・高齢化による構造的な社会の変化や、円安、原料・エネルギー高騰などの経済影響に加え、ウィズコロナ社会におけるお客様の嗜好・価値観の変化を踏まえ、お客様から選ばれ続ける相鉄ブランドであるために、高付加価値の商品・サービスを提供することで、お客様満足経営の実現に向けた取り組みをより一層強化してまいります。2023年度は、グループ各社におけるお客様満足度調査の結果を踏まえた、具体的なお客様満足向上施策の検討・実行に取り組みました。

第三者調査機関によるお客様満足度調査実施

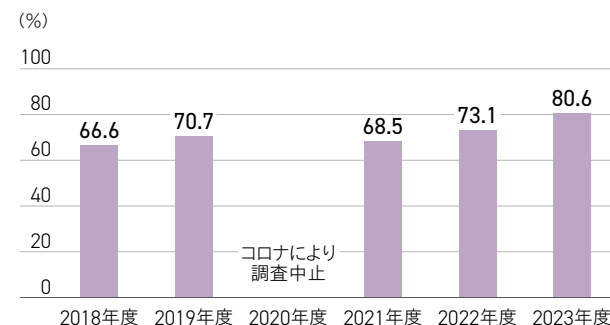
相鉄グループでは2011年度からCSR取組計画、2022年度からはサステナビリティ取組計画の基本方針として「お客様満足の



向上」を掲げており、各社にて取り組んでいます。こうした各社の取り組みをよりお客様に選ばれる実効性のあるものとするために、2012年度から、主にBtoCの会社を対象に第三者の目線で調査・測定を行う「お客様満足度調査」を実施し、結果を取組計画に反映させ、さらなるお客様満足の向上を目指しています。2023年度においても、各社の取り組みがお客様満足の向上に寄与しているか検証するため、一部の会社を対象に調査を実施しました。

2023年度の調査では、基本接遇*のうち特に「笑顔」において高評価を受け、前回結果を7.5ポイント上回る80.6%となりました。

基本接遇「笑顔」における評価の推移



※基本接遇は、どの業態においても求められる接遇を調査しており、入店時のスタッフの挨拶・印象、退店時のスタッフの印象、対応力、身だしなみ、笑顔の5つのカテゴリーに分けて評価しています。また、上記の数値は調査を実施した相鉄グループ各社の平均値によるものです。

調査結果を踏まえた施策例

- 調査機関による各社へのアドバイス
- 調査結果の全店舗へのフィードバックおよび各店舗による取り組み案件の立案・実行
- 従業員への集合研修の実施

地域社会への貢献

社会 

公・民・学が協働した街づくりの推進

いずみ野線沿線地域においては2016年に横浜国立大学とフェリス学院大学、および横浜市との四者連携覚書を締結しました。それぞれの有する人的・物的資源や知識などを活用し、沿線の諸課題解決に向けて取り組みを推進しています。

また神奈川県内の大学と、一般社団法人神奈川経済同友会の会員企業・団体の連携による人材育成を目的とした課題解決型研究コンペ「神奈川産学チャレンジプログラム」に、開始時から継続して参加しています。

グループ各社でも取り組みを進めており、横浜ベイシェラトンホテル&タワーズでは、近隣に位置する神奈川大学との産学連携の取り組みとして、同大学学生とともに共同企画したステイプランを販売いたしました。



日本赤十字社から社長感謝状を受領

相鉄ホールディングスは、日本赤十字社から社長表彰を2023年12月に受領しました。

これは、相鉄献血会40周年の功労に対して贈られたもので、金色有功章※の受領以降、2回目の受領となります。

授与にあたり日本赤十字社の職員が相鉄本社ビルに来訪され、献血の現状と今後の同社との連携の重要性について意見交換を行いました。2024年度からは、献血会を年3回へ増やし開催しています。

今後も地域の要望に応え、組織的な地域社会への貢献として、献血活動を継続実施していきます。

※きんしよく金色有功章

日本赤十字社から継続的な献血の協力に対して贈られる表彰のうち、献血継続20年以上の企業・団体に贈られる。



いずみ野線の街づくりの取り組み

横浜市と相鉄ホールディングスは、市民・地域団体、大学、行政、民間企業との協働による新たな街づくりをすすめるために、「相鉄いずみ野線沿線の次代のまちづくりの推進に関する協定」を2013年に締結し、FCP（Future City Project）の名のもと、

地域の資源や魅力を最大限に活用し、誰もが住みたいと憧れる街づくりの取り組みを推進してきました。これらの取り組みを展開していく拠点の一つとして、「みなまきラボ」も活用していきます。

相鉄ホールディングスと相鉄ビルマネジメントは、近隣小学校の児童が企画・開催する、地域の魅力発信イベント「MAKIフェス」に協力しました。

これは開催会場として、相鉄ビルマネジメントがエリアマネジメント拠点「みなまきラボ」を中心に、相鉄いずみ野線南万騎が原駅前のスペースを提供するなど、全面的に協力したものです。

同校児童は、総合的な学習の時間で訪れた「みなまきラボ」での体験を契機に、万騎が原地域を盛り上げるためのフェスを開催したいと思い立ち、開催に向けて同地域の歴史や現状を調査していく中で、少子高齢化や人口減少といった課題も把握しました。そして、これらの課題解決策として、フェスを通じて万騎が原地域の魅力を発信することを企画し、当日はたくさんの来場者でにぎわいました。

相鉄グループは、今後も、公・民・学、そして地域の皆様との連携協働をより深め、地域の魅力の創出を図ってまいります。



「相鉄奨学金」「相鉄寄付米」

相鉄グループでは、2024年度から給付型奨学金（「相鉄奨学金」）とお米の寄贈（「相鉄寄付米」）を実施しております。

社会福祉活動の視察や関係者への聞き取りを実施した結果、コロナ禍を経て支援を必要としている方々が拡大していること、とりわけ、ひとり親のご家庭への支援が優先されるべき課題であるとの思いから取り組み始めました。

相鉄奨学金は、相鉄グループとして初の取り組みとなります。相鉄線沿線および横浜市内に立地する大学のうち9大学の協力を得て、各大学から推薦を受けた学生に対して月額一定の奨学金を給付するほか、通学経路にあたる相鉄線と相鉄バスの通学定期乗車券の無償提供、また相鉄不動産販売が仲介した賃貸住宅を契約した場合は仲介手数料の全額免除といった取り組みも行っています。相鉄寄付米は、これまで相鉄グループで行ってきた食糧支援（フードドライブなど）に加え、さらなる支援策として、相鉄線沿線を拠点に、フードパントリー（食品無料配布）活動を行うNPO法人へ毎月お米を寄付しています。

NPO法人を通して、毎月現場の声も届けていただいております。「成長期の学生の多い家庭はお弁当などにもお米が必要になるのでとても助かっている。」という声もいただいております。

奨学金対象大学（カッコ内は対象キャンパスの名称）

- 横浜国立大学
- 慶應義塾大学（湘南藤沢）
- フェリス学院大学（緑園・山手）
- 神奈川大学（横浜・みなとみらい）
- 多摩大学（湘南）
- 文教大学（湘南）
- 日本大学（湘南）
- 神奈川県立産業技術短期大学校
- 横浜市立大学（金沢八景・福浦）

以上9大学

これらの活動を通じて沿線地域の抱える社会課題の解決を図り、持続可能な社会に向けて取り組むとともに、お客様の喜びを実現し、地域社会の豊かな発展に貢献してまいります。



相鉄奨学金の詳細

<https://www.sotetsu.co.jp/sustainability/social/scholarship/>

事業活動を通じた社会貢献

相鉄ローゼンでは、2021年4月から家庭で使い切れない未使用食品をお客様から寄贈していただき、食品の支援を必要とされている皆様や施設などに提供するフードドライブの取り組みを進めているほか、2022年7月からは店舗でお客様に販売した有料レジ袋の収益金の一部を利用してお米を購入し、寄付する取り組みを行っています。寄付したお米は、公益社団法人フードバンクかながわを通じ、福祉施設や子ども食堂など食品の支援を必要とする皆様に提供されています。

2023年度 寄贈実績

フードドライブ回収ボックス常設店舗
フードドライブ実績

17店舗
8.4t

地域の福祉施設と社会の架け橋に

相鉄グループでは、2017年度より「わいわいCafeぽっくす」を実施しています。

これは、社会貢献活動の一環として、横浜市西区内の福祉4施設が、施設で作製したお菓子を参同各社に販売し、社員が購入していく仕組みです。

お菓子の販売場所を提供し、社員がお菓子を購入することで、施設を利用する方々の就労を支援することができ、お菓子を納品・販売することで今まで以上に社会とのつながりを得ることができます。

横浜市では相鉄グループが初の導入となりましたが、近年では当該福祉施設との提携企業も増えつつあります。率先して取り組みを始めたことにより、他の企業にも参加の動機を与える一助となっています。



持続的な生活インフラの整備

社会

沿線価値を向上させるインフラの整備

相鉄バスでは、横浜市交通局から乗合バス路線「上菅田東部公園線」を引き継ぎ2023年10月から運行しています。これは、横浜市内におけるバスネットワークを維持することによりお客様の日常生活を支えるためのもので、横浜駅西口から片倉町入口などを経由して上菅田東部公園を結んでいます。同局からの路線の引き継ぎは、「くぬぎ台線」、「八反橋線」に続き今回で3系統目となります。

また、相鉄ローゼンでは、お客様の手元に商品を提供するための最終接点となるラストワンマイル事業に取り組んでいます。

これは地域のインフラとして、高齢や子育てなどで日常の買い物に課題を抱えるお客様や、ネット通販に慣れたお客様などのニーズに応えるため、店舗での購入品やオンライン注文品の配送、移動スーパーの活用により、お客様の手元に商品をお届けするもので、お客様の選択肢を増やし、多様化するニーズに対応することを通じて豊かな生活づくりに貢献することを目的としています。現在、各種サービスを店舗で実施しており、今後も拡充していきます。

ラストワンマイル事業の主な取り組み

- 店舗で購入した商品を自宅まで配送
- オンライン注文で自宅まで配送
- 移動スーパー「ローゼンGO」
- シェアサイクル（店舗までの移動手段を提供）



コミュニティバスなどの運行

相鉄バスでは、海老名市からYou Busの運行業務を受託し、2023年10月から実証運行を行っています。

これは、同市が運行する交通不便地域の解消を目的とするコミュニティバスと、高齢者や障がいのある方の外出を支援する福祉車両を統合・再編し、愛称を「You Bus」として運行するものです。下今泉から海老名駅周辺の（下今泉ルート）と門沢橋・本郷地区から海老名駅周辺の（門沢橋ルート）を12人乗りの車両で毎日運行しています。

その他にも海老名市（3路線）と綾瀬市（3路線）から委託を受けコミュニティバスを運行しているほか、大和市の地域乗合交通「のりあい」の運行を受託しています。既存の公共交通では十分に対応できないエリアの交通手段として、地域の生活を支えています。



鉄道高架化によるさまざまな整備効果

天王町駅および星川駅周辺は、保土ヶ谷区の中心部として位置付けられており、区は業務、商業、文化、交流、行政機能などが複合した、つながりのある一体的なまちとすることを将来の目標としています。

相模鉄道本線（星川駅～天王町駅）連続立体交差事業では、天王町駅と星川駅を含む延長約1.9kmの区間において、鉄道の高架化を実施し、9カ所の踏切を除却しました。

この事業により創出された、全長約1.4kmのエリアに、相鉄アーバンクリエイツと相鉄ビルマネジメントは、商業施設「星天qlay」を展開しています。このエリアは、横浜市の「星川駅周辺地区総合的なまちづくりガイドライン」に基づき、にぎわいと交流を創出するまちづくりを推進しています。

連続立体交差事業ではそのほかにもさまざまな整備効果が確認できました。

主な整備効果

- **CO₂排出量の削減**
交通円滑化により年間約2,400tの地域を走る自動車のCO₂排出量の削減に寄与しています。
- **鉄道高架化がもたらす経済波及効果**
高架下空間の活用では年間約20億円の経済波及効果が期待されています。
- **地域の魅力向上**
にぎわいと住みやすさの向上により、沿線地域の地価が上昇しています。また、マンションなどの建設も進み、沿線地域の世帯数が増加しています。

詳しくはこちら

https://www.city.yokohama.lg.jp/city-info/koho-kocho/press/doro/2023/0322seibikouka.files/0011_20240308.pdf



スマートフォンアプリ「相鉄おでかけマップ」を配信

相鉄ホールディングスは協力企業とともに、2023年4月から「相鉄おでかけマップ Powered by Beatmap」（以下、同アプリ）を配信しました。同アプリは、アプリ内の地図上から、SNSで投稿された店舗や施設を簡単・お手軽に検索でき、相鉄線沿線での行楽やプチ観光を気軽に楽しんでいただくことを目的に配信する、相鉄線沿線に特化したスマートフォン用アプリです。沿線のさまざまな関係者が発信したSNSを言語解析して、施設や店舗の場所を推定することで、「見る」「食べる」「遊ぶ」「暮らし」に関するスポットを位置情報として配信しています。

スタート時は、ガイドブックを出版している企業とともに、相鉄線沿線のスポット情報を中心にSNSで発信しました。おでかけのきっかけに、ぜひ立ち寄っていただきたいスポットを駅ごとにピックアップ。見慣れた景色が少し違って見えるような、歴史や見どころ、楽しみ方をお伝えしました。現在は、沿線の方には地域の再発見に、沿線外の方には実際にお越しいただけるよう、取り組みを進めています。

また、相鉄線沿線にまつわる旬な出来事に触れていただくことで、おでかけのキッカケにいただき、今まで以上に活動的に充実した時間を過ごしていただくことを目的とした「相鉄Styleアプリ」とも連携し、相互リンクによりご利用いただけます。同アプリによって、気になるスポットがあっても、場所を検索することが苦手な方や、SNSをお使いになったことが無い方にも、相鉄線沿線でのライフスタイルが充実する情報を提供しています。

今後もDX・ICT推進に取り組み、お客様の心豊かな暮らしをサポートするために、さまざまなサービスの提供を行ってまいります。



お客さまご案内システムの導入

相模鉄道は、お客さまご案内システムの導入を進めています。このシステムは改札口・きっぷ売り場付近にご案内用のインターホンを設置し、ご依頼に応じて星川駅に設けたお客さまご案内センターから遠隔で対応するものです。効率化を目的に、これまでに18駅で運用されています。

システム導入駅などと協力しながら、対面と同レベルのサービスを目指し日々取り組んでいます。



オンライン共創プラットフォーム「Wemake」の活用による「みらい共創プロジェクト」をスタート

相鉄ホールディングスでは、社会や地域環境ならびに相鉄グループを取り巻く経営環境の変化を踏まえて「相鉄グループ長期ビジョン“Vision2030”」の実現に向け、「サステナビリティ（持続可能性）」を軸とした新たな事業の創出を目指し、「みらい共創プロジェクト」（以下、同プロジェクト）をスタートしました。同プロジェクトは、協業会社とともにオンライン共創プラットフォーム「Wemake」を活用して行いました。

「Wemake」とは、企業と約3万人の登録ユーザーをつなぎ、企画創出から事業の仮説検証までをワンストップで支援する、オ

ンラインプラットフォームです。

相鉄ホールディングスでは、食／農・子育て・シェアリングエコノミーの3つをテーマに掲げ、「人生100年時代を“生き活きど”過ごせる沿線」を実現するための事業コンセプトを募集しました。約3万人の登録ユーザーから、相鉄グループ内だけでは得られない、さまざまな視点や知見、アイデアを提案いただくことで、社会や地域、顧客が抱える課題の解決を図り、相鉄線沿線地域の価値向上や沿線住民の暮らしに貢献する相鉄グループにおける新領域事業の創出を目指します。2023年12月には応募総数196案の中から、最優秀賞1案、優秀賞1案、特別賞2案を決定しました。今後は、これら受賞事業コンセプトとご提案者の想いをさらにブラッシュアップし、事業化の可能性を継続的に検討してまいります。

「みらい共創プロジェクト」イメージ



役員一覧 (2024年6月27日現在)

ガバナンス

取締役



代表取締役会長
林 英一

1972年 4月 当社入社
1996年 11月 当社経営企画室部長
2000年 6月 当社取締役 現在に至る
2010年 7月 当社経営戦略室長
2012年 6月 当社代表取締役 現在に至る
2013年 6月 当社社長 社長執行役員
2019年 6月 当社会長 現在に至る



代表取締役社長
社長執行役員
滝澤 秀之

1984年 4月 当社入社
2010年 6月 株式会社相鉄ビルマネジメント専務取締役
2011年 7月 当社経営戦略室部長
2012年 6月 当社取締役
2013年 6月 当社経営戦略室長兼経営戦略室部長
2016年 6月 相模鉄道株式会社取締役社長
2019年 6月 当社代表取締役社長 社長執行役員 現在に至る



取締役常務執行役員
経営戦略室長
平野 雅之

1987年 4月 当社入社
2010年 7月 当社経営戦略室部長
2012年 6月 株式会社イスト常務取締役
2017年 6月 相模鉄道株式会社常務取締役
2018年 6月 当社取締役 執行役員
2019年 6月 当社経営戦略室長 現在に至る
2023年 6月 当社取締役 常務執行役員 現在に至る



取締役執行役員
総務部担当
労務部担当
後藤 亮一

1989年 4月 当社入社
2014年 7月 当社経営戦略室部長
2019年 6月 相鉄ビジネスサービス株式会社
取締役社長
2019年 6月 相鉄保険サービス株式会社取締役社長
2023年 6月 相鉄ウィッシュ株式会社取締役社長 現在に至る
2023年 6月 当社取締役 執行役員 現在に至る



社外取締役
独立役員
加々美 光子

1985年 4月 東京地方裁判所判事補
1995年 1月 弁護士登録(第一東京弁護士会)
2013年 9月 加々美法律事務所パートナー弁護士 現在に至る
2015年 6月 当社取締役 現在に至る

重要な兼職の状況

弁護士(加々美法律事務所パートナー弁護士)
株式会社メディopalホールディングス 社外取締役
信越化学工業株式会社 社外監査役



社外取締役
独立役員
恩地 祥光

1994年 4月 株式会社ダイエー 経営企画本部長
1999年 12月 有限会社オズ・コーポレーション
取締役(代表) 現在に至る
2010年 6月 株式会社レコフ代表取締役社長
2020年 6月 当社取締役 現在に至る

重要な兼職の状況

有限会社オズ・コーポレーション 取締役(代表)
東京建物株式会社 社外取締役
日本調剤株式会社 社外取締役



社外取締役
独立役員
藤川 裕紀子

(戸籍上の氏名: 小林 裕紀子)

1992年 3月 公認会計士登録
1998年 6月 金融監督庁(現金融庁) 検査部金融証券検査官
2000年 7月 藤川裕紀子公認会計士事務所所長 現在に至る
2004年 12月 税理士登録
2012年 1月 税理士法人会計実践研究所代表社員 現在に至る
2020年 6月 当社取締役 現在に至る

重要な兼職の状況

公認会計士(藤川裕紀子公認会計士事務所所長)
税理士(税理士法人会計実践研究所代表社員)
星野リゾート・リート投資法人 監督役員

監査役



常勤監査役
峯岸 恭博

1987年 4月 当社入社
2013年 1月 当社経営戦略室部長
2014年 7月 当社総務部長
2015年 10月 当社総務部長兼労務部長
2017年 6月 当社執行役員
2019年 6月 相鉄ウィッシュ株式会社取締役社長
2023年 6月 当社常勤監査役 現在に至る



社外監査役
独立役員
三木 章平

2010年 7月 日本生命保険相互会社
取締役執行役員
2015年 3月 同社取締役 専務執行役員
2016年 4月 三井生命保険株式会社
(現大樹生命保険株式会社)
代表取締役副社長執行役員
2018年 6月 公益財団法人日本生命済生会理事長
現在に至る
2018年 6月 当社監査役 現在に至る

重要な兼職の状況

公益財団法人日本生命済生会 理事長
南海電気鉄道株式会社 取締役監査等委員



常勤監査役
薬袋 光夫

1988年 4月 当社入社
2016年 7月 相鉄ビジネスサービス株式会社
システムサービス部長
2018年 7月 同社システム担当部長兼
コンサルティング部長
2020年 7月 同社システム担当部長
2021年 7月 当社監査部長
2024年 6月 当社常勤監査役 現在に至る



社外監査役
独立役員
中西 智

2011年 4月 株式会社三井住友銀行
代表取締役兼副頭取執行役員
2011年 4月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ
代表取締役
2013年 4月 株式会社SMFGカード&クレジット 取締役
2013年 6月 株式会社セディナ(現三井住友カード株式
会社) 代表取締役社長
2019年 4月 同社特別顧問
2019年 6月 当社監査役 現在に至る
2023年 9月 SMBCフィナンサーサービス株式会社(現三井
住友カード株式会社) 顧問 現在に至る

重要な兼職の状況

三井住友カード株式会社 顧問



社外監査役
独立役員
野澤 康隆

2017年 6月 株式会社横浜銀行
代表取締役常務執行役員
2018年 6月 株式会社コンコルディア・フィナンシャル
グループ取締役
2018年 6月 株式会社東日本銀行代表取締役副頭取
2020年 6月 株式会社浜銀総合研究所
代表取締役会長 現在に至る
2023年 6月 当社監査役 現在に至る

重要な兼職の状況

株式会社浜銀総合研究所 代表取締役会長

執行役員

滝澤 秀之 代表取締役社長
社長執行役員
平野 雅之 取締役常務執行役員
経営戦略室長
後藤 亮一 取締役執行役員
総務部担当、労務部担当

相鉄グループ執行役員

グループ経営戦略・経営計画などに関する
意見交換やこれらの徹底を目的として、相
鉄グループ執行役員制度を導入しています。

千原 広司 相模鉄道㈱
代表取締役社長
加藤 尊正 相鉄ホテル㈱
代表取締役社長
鈴木 正宗 相鉄不動産㈱
代表取締役社長
斉藤 淳 相鉄企業㈱
代表取締役社長
左藤 誠 ㈱相鉄アーバンクリエイツ
代表取締役社長
曽我 清隆 相鉄ローゼン㈱
代表取締役社長
金城 正浩 相模鉄道㈱
常務取締役
大久保 忠昌 相鉄バス㈱
代表取締役社長
金田 有紀 相模鉄道㈱
常務取締役
佐藤 洋人 ㈱相鉄アーバンクリエイツ
常務取締役
廣瀬 佳恵 相鉄ビジネスサービス㈱
代表取締役社長
長島 弘和 相鉄不動産㈱
常務取締役

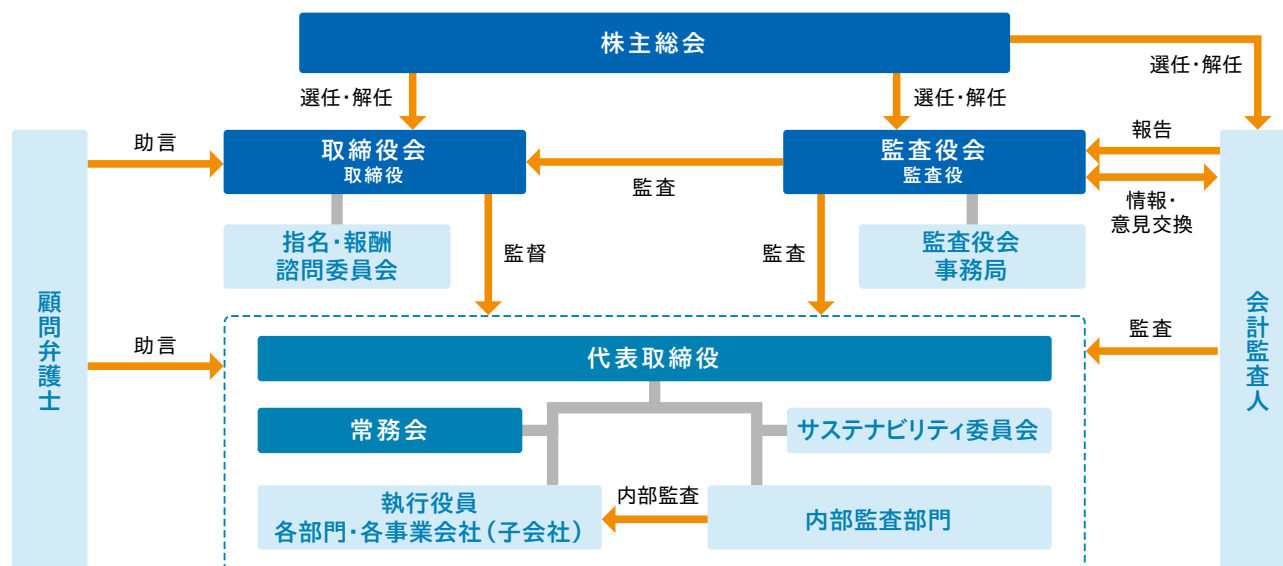
コーポレートガバナンス ガバナンス

コーポレートガバナンス体制

当社取締役会はその過半数が当社の業務に精通した常勤取締役で構成されている一方で、独立性の高い3名の社外取締役も選任しており、当該社外取締役が当社とは独立した立場から

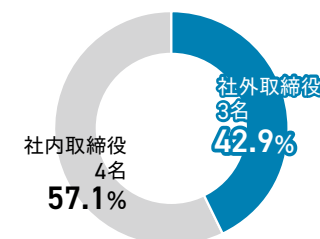
客観的視点による意見や助言を行うほか、取締役会の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置し、コーポレートガバナンスの強化を図っています。さらに監査役会設置型を採用しており、3名の社外監査役を含む監査役会が内部監査部門や会計監査人と連携を取りながら取締役会に対する監督機能を担っています。

コーポレートガバナンス体制図

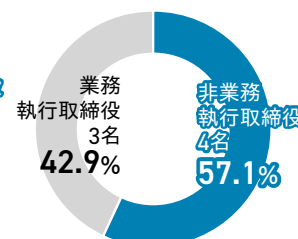


取締役会の構成

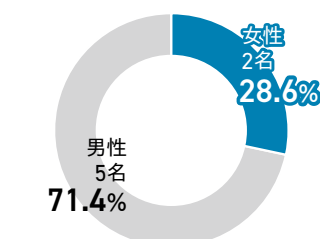
社外取締役比率



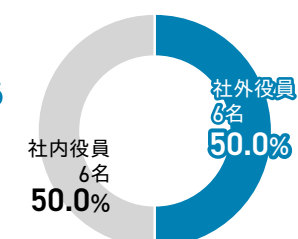
非業務執行取締役比率



女性取締役比率



社外役員（社外取締役・社外監査役）比率



コーポレートガバナンスの取り組み

	2005～	2010～	2015～	2020～
制度・方針	2005 ●執行役員制度導入	2009 ●純粋持株会社体制へ移行	2018 ●買収防衛策廃止 ●取締役会実効性評価開始	
取締役	2005 ●取締役数の削減 ●任期の変更 2年→1年		2015 ●社外取締役増員1名→2名 (うち女性1名) (社内5名)	2020 ●社外取締役増員2名→3名 (うち女性2名) (社内4名)
その他	2005 ●退職慰労金制度廃止		2015 ●業績連動報酬制度の改定	2019 ●指名・報酬諮問委員会設置 ●社外取締役報酬制度の改定

取締役会・委員会・会議体の概要

取締役会	
議長	代表取締役会長
構成	社内取締役 4名 社外取締役 3名 常勤監査役 2名 社外監査役 3名
役割	法令および定款で定められた事項や経営上重要な事項について決議および報告を行う。

● 2023年度開催回数 11回

主な議題	決議事項：経営計画、人事、計算書類の承認、コーポレートガバナンス・コードに関する事項、サステナビリティに関する事項など 報告事項：営業収入、業務執行状況報告など
------	---

サステナビリティ委員会	
委員長	代表取締役社長
構成	社内取締役 3名 グループ各社社長
役割	サステナビリティに関する基本方針、その他重要事項の立案。グループ年度サステナビリティ取り組み計画の決議。サステナビリティに関する目標（KPI）のモニタリング、評価分析を行う。

● 2023年度開催回数 4回

主な議題	決議事項：・2023年度サステナビリティ取組計画 ・環境・エネルギー分科会設置 ・2023年度TCFDシナリオ分析結果開示 ・「環境方針」および「環境ビジョン」策定 報告事項：・2023年度サステナビリティ取組実績報告
------	---

監査役会	
議長	常勤監査役
構成	常勤監査役 2名 社外監査役 3名
役割	監査役は取締役会に出席し、さらに常勤監査役は常務会にも常時出席して必要に応じ意見を述べるなど、取締役の職務遂行について厳正に監査を行う。

● 2023年度開催回数 12回

主な議題	決議事項：年度監査計画、監査役会の監査報告書作成、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬に関する同意など 報告事項：常勤監査役による監査実施状況、会計監査人の四半期レビュー結果など
------	---

相鉄グループ執行役員会議	
議長	代表取締役社長
構成	代表取締役会長 代表取締役社長 社内取締役 執行役員 グループ執行役員 常勤監査役
役割	持株会社の求心力を維持し、各事業会社との意思疎通を図り、グループ全体の戦略、政策、方針や各社の業務執行状況などに関する意見交換などを行う。

● 2023年度開催回数 5回

常務会	
議長	代表取締役社長
構成	社内取締役 4名 常勤監査役 2名
役割	取締役会の決議事項やその他重要事項についての審議を行う。

● 2023年度開催回数 26回

指名・報酬諮問委員会	
委員長	社外取締役
構成	社内取締役 2名 社外取締役 3名
役割	取締役会の諮問機関として、取締役および監査役の指名ならびに取締役の報酬などを審議することにより、これらの事項に関する独立性と客観性を強化する。

● 2023年度開催回数 2回

主な議題	取締役および監査役の選任に関する株主総会議案、代表取締役の選定およびその後継者プラン、執行役員の選任、取締役および監査役の報酬などの方針の策定など
------	---

相鉄グループ社長会	
議長	代表取締役会長
構成	代表取締役会長 代表取締役社長 社内取締役 グループ執行役員 グループ全社社長（孫会社除く）
役割	持株会社の求心力を維持し、各事業会社との意思疎通を図り、グループ全体の戦略、政策、方針や各社の業務執行状況などに関する意見交換などを行う。

● 2023年度開催回数 4回

取締役会と役員報酬 ガバナンス

役員の専門性と多様性

当社では、取締役会全体の機能強化を図り、相鉄グループが永続的に発展するために、当社の経営環境、事業特性、事業規模および中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らし合わせ、当社の取締役および監査役として必要な知識・経験・能力などのスキルを定めています。

これらのスキルは、取締役会の実効性と適正性を確保し、経営環境の変化に迅速かつ適切に対応するための企業経営・経営戦略、財務・会計、人事・労務、法務・リスクマネジメント

およびサステナビリティに関するスキルと、相鉄グループが有する運輸業、流通業、不動産業およびホテル業ならびに海外事業に関する専門的なスキルであると考えています。

また、取締役会の実効性評価などを活用し、適宜、必要な見直しを行うこととしています。

取締役・監査役候補の選任方針

取締役・監査役・経営陣幹部の指名は、社外取締役を含めた独立性のある指名・報酬諮問委員会で審議を行い、さら

に取締役会規則などの社内規程により、独立社外取締役を含む全独立役員が出席する取締役会において厳格に審議され、決定しています。なお、独立社外取締役についてはジェンダーや国際性の面を含む多様性を確保するために、それぞれが期待される専門性・経験値を備えた者を選任しています。

役員の選任、選定、解任および解職ならびに報酬などについて、公平な見地から意見を聴取し、取締役会の機能の独立性・客観性を強化することを目的として、常勤取締役2名および社外取締役3名から構成する指名・報酬諮問委員会を設置しています。なお、当該指名・報酬諮問委員会は、指名委員会および報酬委員会の双方の機能を担っています。

当社取締役および監査役の専門性および経験（スキルマトリックス）

		企業経営・経営戦略	財務・会計	人事・労務	法務・リスクマネジメント	サステナビリティ	運輸業	流通業	不動産業	ホテル業	海外事業
取締役	林 英一	●	●					●		●	
	滝澤 秀之	●	●				●		●		
	平野 雅之	●		●		●	●				
	後藤 亮一	●	●			●			●		
	加々美 光子 社外			●	●	●					
	恩地 祥光 社外	●			●			●			●
	藤川 裕紀子 社外		●			●		●		●	
監査役	峯岸 恭博		●	●	●						
	薬袋 光夫		●		●	●					
	三木 章平 社外	●	●		●						
	中西 智 社外	●	●								●
	野澤 康隆 社外	●	●		●						

- (注) 1. 上記スキルマトリックスは、各人の有する複数のスキルのうち、専門性の高い主要なものに●印をつけています。
2. 取締役総数における社外取締役比率は42.9%となりますが、これに監査役を加えた社外役員比率は50%となります。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能の向上を図る観点から、毎年各取締役および監査役に対して、取締役会全体の実効性に関する評価についてアンケートを実施し、その結果を取締役会において確認することで取締役会全体の実効性の分析・評価を行い、結果の概要を開示することとしております。

アンケート内容

アンケートの主な評価項目は以下のとおりです。回答は無記名による選択方式とし、自由記述欄を設けております。

- ①知識・能力・経験などのバランス
- ②価値観の多様性
- ③取締役会に期待される専門性・経験値を備えているか
- ④当社のスキルマトリックスに関する考え方
- ⑤取締役会における審議の活性化
- ⑥取締役会の議事運営（開催日数、議案・報告の件数、審議時間、事前配布の時期など）

▶ 本年度の分析・評価結果の概要および対応状況

アンケートの結果を踏まえ、当社は、当社の取締役および監査役として必要なスキル、取締役会全体としての知識・能力・経験などのバランスおよび価値観の多様性の確保ならびに取締役会の運営についておおむね適正であると認識しています。

また、取締役会での議論の深度化を図るため、資料の早期送付や、社外役員に対する重要案件の事前説明および主要グループ会社幹部と意見交換する機会の充実に努めました。

さらに、社外役員に対して、グループ事業への理解を深めていただくために鉄道部門の現場見学を行い、輸送の安全の確保に対する取り組みをご自身の目で見ていただく機会を設けました。

▶ さらなる実効性向上に向けた課題

アンケートを通じ意見のあった、重要案件に関する議論のさらなる深度化のための取り組み、取締役および監査役のスキルマトリックスの見直しの検討、現場見学を含めた社外役員に対する情報提供の拡充について、取締役会全体の実効性の向上を図るため、適宜対応してまいります。

役員報酬基本方針

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬の決定に際しては、職責と当社の事業規模および業績などを総合的に勘案した適正な水準とすることを基本方針としています。

報酬体系

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、基本報酬および業績連動報酬などにより構成し、監督機能を担う社外取締役については、その職務に鑑み、業績連動しないものとしています。

報酬の種類	報酬の内容
基本報酬	役位と経験に基づく資格に応じた固定報酬制度です。
業績連動報酬など	相鉄グループは、中核事業として鉄道業を有する公共性の高い業種であることから、長期にわたる健全経営を重視し、その支給割合などの方針を定めるものとしています。 事業年度ごとの業績向上に対する意識を高めるため業績指標（KPI）を反映し、原則として直近に公表された中期経営計画の連結営業利益および連結当期純利益の達成率ならびに普通配当額の増減率に応じて算出された額を月例の業績連動報酬などとして支給しています。 KPIおよび業績連動報酬などの算出方法は、取締役報酬内規に定め、適宜、環境の変化に応じて指名・報酬諮問委員会の審議結果を踏まえた見直しを行っています。

報酬決定プロセス

取締役の報酬は、決定における客観性と透明性を確保するため、指名・報酬諮問委員会が取締役報酬内規に基づき決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い、その審議結果を取締役会において確認したうえで、個人別の報酬額の決定を、株主総会において承認された報酬枠の範囲内で代表取締役会長へ一任しています。報酬配分の権限の内容は各取締役の基本報酬の額と、会社の業績を踏まえた業績連動報酬額の決定で、当社の業績を俯瞰しつつ各取締役の評価を行うには代表取締役会長が最も適しているためです。なお、当該権限が代表取締役会長によって適切に行使されるよう、指名・報酬諮問委員会の審議結果を取締役会において確認しております。

取締役および監査役の報酬などの総額など（2023年度）

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)		対象となる役員の数(人)
		基本報酬	業績連動報酬など	
取締役 (社外取締役を除く)	169	146	23	5
監査役 (社外監査役を除く)	48	48	—	3
社外役員	66	66	—	7

- (注) 1. 報酬などの額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
2. 上記報酬などは、当事業年度内に支給したものでありますが、新型コロナウイルスによる厳しい経営環境を勘案し、2023年6月まで役員報酬の一部を自主返上しておりました。
3. 監査役の報酬は、基本報酬のみとし、株主総会の決議の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス

ガバナンス

リスクマネジメント

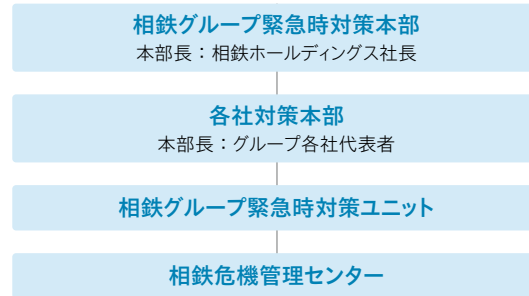
相鉄グループでは、サステナビリティ経営推進における重要課題の一つである「ガバナンスの充実」を図るため、グループ全体でリスクマネジメントに取り組んでいます。さまざまなリスクを予見・分析評価するとともに、損失を予防・軽減するための対策、損害が発生した場合の対応、事後処理対策を講じています。

事業活動に伴い想定されるリスクは相鉄グループ各社で異なることから、全社において事業活動に伴う重要リスクと重要法令の洗い出し・抽出を定期的に行っています。抽出された重要リスクは外部専門家から、重要法令は顧問弁護士からそれぞれ評価を受け、各社にフィードバックを行うことで、その後の各社の取り組みに反映させています。

▶ 危機管理推進体制

相鉄グループ各社が危機管理の推進体制と取り組みを確立するとともに、緊急時に適切に対応することを目的として危機管理内規を定めており、危機情報の収集・報告・公開、危機管理の推進体制などの整備を図っています。

危機管理の推進体制



▶ 2024年度の取り組み計画

リスクマネジメントにかかる取り組み計画は以下のとおりです。

- 相鉄危機管理センターの適正運用と発生案件の即時報告
- 防災推進協議会の運営
- 相鉄グループ情報伝達訓練の実施
- 対象企業（15社）におけるBCP（事業継続計画）の管理、見直しの推進

事業などのリスク

リスク分類	影響のある事業など	リスクの具体的なイメージ	主な取り組み
金利変動リスク	主に鉄道業・不動産賃貸業・ホテル業	相鉄グループは、多額の設備投資を要する事業を営んでおり、必要資金の多くを社債や金融機関からの借入により調達しています。2024年3月末の有利子負債残高は総資産の55.6%に相当する3,978億7千5百万円となっています。相鉄グループとしては可能な限り有利子負債の固定金利化を進め、金利の変動リスクの抑制に努めていますが、今後、市場金利が上昇した場合や、格付機関が当社の格付けを引き下げた場合には、相対的に金利負担が重くなったり、資金調達の条件が悪化することにより、相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● リスク状況の適切なモニタリングとヘッジの実施
法的規制	鉄道業	鉄道事業者は、鉄道事業法（昭和61年法律第92号）の定めに従い、営業する路線および鉄道事業の種別ごとに国土交通大臣の許可を受けなければならない（第3条）とともに、鉄道事業を休廃止しようとするときは、事前に国土交通大臣に届け出なければならないこととされています（第28条、第28条の2）。また、旅客の運賃および料金の設定・変更については、原則としてその上限額について国土交通大臣の認可を受けなければならないとされています（第16条）。このため、沿線人口減少、物価の高騰などの事業環境の変化に対して、運賃変更などの対応を素早く行うことは困難です。よってこれらの事象が発生した場合、事業環境変化に応じた収益の改善が遅れるなど、相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● 関係法規類の教育 ● 法律変更などの情報収集の徹底 ● 内部監査の確実な実施
	その他各事業	相鉄グループが展開する各種事業においてもさまざまな法令・規則などの規制を受けており、これら法的規制が強化されるなどの変更があった場合、相鉄グループの事業活動が制限されるほか、法令・規則・開示制度などを遵守するための費用が発生するなど、相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● 関係法規類の教育 ● 法律変更などの情報収集の徹底

リスク分類	影響のある事業など	リスクの具体的なイメージ	主な取り組み
少子高齢化	主に運輸業	わが国は少子高齢化が進展しており、安全対策、バリアフリー化などの設備投資の増加が見込まれるほか、生産年齢人口減少に伴う就学・就業人口減少によって、運輸業の旅客輸送需要を減衰させ、収益の減少および経営コストの増加によって、相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● 相鉄線沿線居住者と来街者の拡大につながる施策展開 ● 相互直通運転とのシナジー効果を視野に入れた東京都心での収益不動産投資 ● 沿線顧客に対する新たな付加価値(新サービス)の提供
自然災害など	全事業	運輸業をはじめ、多岐にわたる事業を展開している相鉄グループは、事業運営のため駅施設や商業ビルをはじめとする多くの設備・コンピュータシステムなどを保有・運営しているとともに、多数の従業員が業務に従事しています。また相鉄グループが展開する各事業では、不特定多数のお客様を対象顧客としています。地震・台風などの自然災害や事故あるいはテロなどの不法行為、さらにそれらに付随する諸事象が発生した場合、相鉄グループの事業運営に支障をきたし、営業休止やお客様の減少などにより売上が減少するほか、施設などの復旧にかかる費用増加が生じ、相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● 事業継続計画(BCP)の策定 ● 災害・大地震発生時における訓練の実施 ● 異常気象などの災害による輸送障害への対応力強化 ● 情報連絡・復旧体制の確立
感染症などリスク	全事業	感染症などの流行により、運輸業の輸送人員の減少、ホテル業の客室稼働率低下、不動産業において運営するショッピングセンターの臨時休業や営業時間短縮などの対応による売上減少など、相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● 感染拡大防止に向けた取り組みの徹底
食品の安全性	主に流通業	相鉄グループは流通業などで食品の販売などを行っており、食品の安全性確保に十分留意していますが、相鉄グループ固有の品質問題のみならず、社会全般にわたる一般的な品質問題が発生した場合、消費者の食料品に対する不安感が高まり、著しく売上が減少するなど、相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● 品質管理の徹底 ● 保健所などとの平時からの連携、情報収集
個人情報管理	全事業	相鉄グループでは、各種事業において顧客管理情報などの個人情報を保有しています。個人情報については「相鉄グループ個人情報保護方針」に基づき厳正に管理しておりますが、万が一何らかの理由で情報の漏洩などの事態が生じた場合は、損害賠償請求や信用失墜による売上減少など、相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● 情報漏洩防止に資する周知および情報漏洩リスク防止のための訓練を継続的に実施
不動産市況悪化のリスク	不動産に	相鉄グループが保有する棚卸資産、有形・無形固定資産について、時価の下落や不動産市況の停滞あるいは悪化が生じた場合、相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● アセットマネジメント戦略を策定し、資産価値の維持向上および保有資産のコスト削減
保有資産および商品などの瑕疵・欠陥	関連する各事業	相鉄グループが保有する不動産などの資産に、瑕疵や欠陥が生じた場合または健康や周辺環境に影響を与える可能性などが認められた場合、改善、現状復帰および補償などにかかる費用が発生する可能性があります。また、相鉄グループにおいて販売した商品などについて瑕疵や欠陥が生じた場合についても、商品などの回収、改善および補償などに伴う費用の発生や信用低下などに伴い相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● 社内・協力会社に対して、周辺環境への配慮の徹底、品質向上に対する施策を実施
海外情勢	主に不動産業・ホテル業	海外における政治経済情勢の大幅な変動、テロや紛争の発生、各国の法的規制の変更などにより、海外事業活動の縮小・停止が発生する可能性があります。また市場や為替相場の動向により、原材料価格の高騰、調達遅延、為替差損が発生し、相鉄グループの業績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。	● 定期的な海外情勢および為替相場のモニタリング ● 外部専門家の活用

コンプライアンス

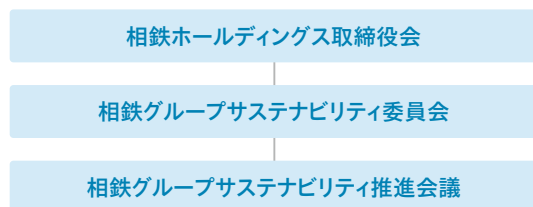
相鉄グループでは、サステナビリティ経営推進における重要課題の一つとして「コンプライアンス経営の推進」を掲げ、グループ全体でコンプライアンスに取り組んでいます。

▶ コンプライアンス推進体制

コンプライアンス経営を含むサステナビリティ取り組み推進のため「相鉄ホールディングス取締役会」をサステナビリティ取り組みの基本方針、その他の重要事項の決議機関としています。その下に相鉄ホールディングス社長を委員長とする「相鉄グループサステナビリティ委員会」「相鉄グループサステナビリティ推進会議」を置いて、必要事項を審議、決定しています。

相鉄グループサステナビリティ委員会の委員として各社社長を、相鉄グループサステナビリティ推進会議のメンバーとして各社サステナビリティ担当役員を置き、コンプライアンス経営の推進を図っています。グループ各社は、実施する取り組み内容やスケジュールを自社の状況に合わせて設定し、年度末に実施状況の検証を行い、次年度の活動につなげています。

コンプライアンス推進体制

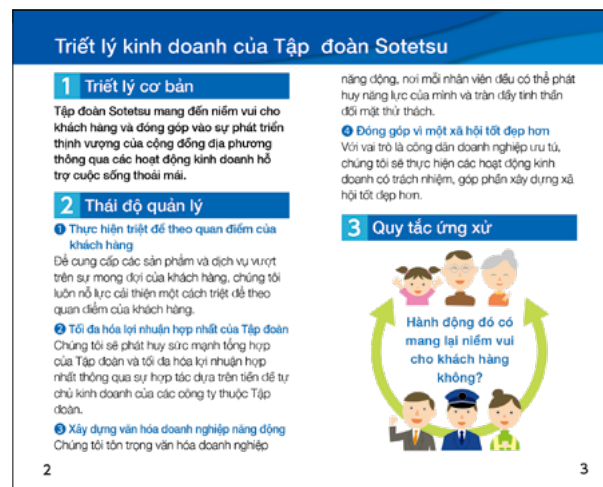


▶ コンプライアンス教育の実施

サステナビリティ経営の意義と取り組み内容についてグループ社員の理解を深めるため、役員・管理職を対象とした「役員・管理職講演会」やパート・アルバイトを含む役職員を対象とした「全員研修」を年1回開催するほか、入社や昇進のタイミングで

は「コンプライアンス研修」を行い、社員への注意喚起の機会としています。また役職員に配布する「相鉄グループ経営理念・サステナビリティカード」やグループ報、職場に掲出するポスターなどを活用して、理解促進を図っています。

2023年度からは、各国語の「相鉄グループ経営理念・サステナビリティカード」を作成し、海外現地法人社員に対して経営理念の理解浸透を図っています。



相鉄グループ経営理念・サステナビリティカード（ベトナム語版）

▶ 相鉄グループ役員・社員行動原則

相鉄グループでは、役員・社員が相鉄グループ経営理念を実践していくための基本原則として、「相鉄グループ役員・社員行動原則」を定めています。

相鉄グループ役員・社員行動原則

<https://www.sotetsu.co.jp/about/philosophy/>

▶ 内部通報制度

コンプライアンス違反（法令・規則違反）を防ぎ、自浄作用の働く風通しの良い職場とするため、2005年度から「相鉄グループ

ヘルプライン」を設置しています。これは職場でのコンプライアンス違反あるいはそのおそれのある事象について上司への通報・相談ができない場合に、社内および所定の社外窓口にて通報・相談を受け付けるもので、2023年度に受け付けた通報・相談件数は27件（2022年度は26件）でした。これらの通報・相談においては、グループの事業継続に重大な影響を及ぼす事情はないことを確認しています。また、通報・相談することにより不利益な取り扱いを受けることがないよう、内部通報に関する規程により通報者の保護について明確にし、徹底しています。パート・アルバイト・派遣社員などを含む相鉄グループの役職員が利用することができ、ヘルプラインへの通報が職場の課題解決につながる例も増えています。

なお、2023年度には海外現地法人向けにも内部通報制度を整備し運用を開始しました。

▶ ハラスメントへの対応

相鉄グループ全社を対象とした「相鉄グループ ハラスメント・人間関係ホットライン」を2011年度から運用しています。これはハラスメント、職場での人間関係や仕事上の悩み、メンタルヘルスに関わる問題などを幅広く相談できる外部相談窓口で、パート・アルバイト・派遣社員などを含む相鉄グループの役職員が利用できます。気軽に悩みを相談できる窓口を設けることで、社員が安心して働ける環境づくりの一助としています。

▶ 暴力団排除条項の導入

政府が定めた「企業が反社会的勢力による被害を防止するための指針」は、暴力団をはじめとする反社会的勢力との関係遮断のための取り組みを、企業が一層推進することを求めたものです。

相鉄グループにおいても、各部門・事業会社で締結する契約書などに暴力団排除条項の導入を図っています。



06

会社データ

75 10年間の主要財務データ

76 会社概要・株式情報

10年間の主要財務データ

(単位：百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経営成績										
営業収益	252,381	258,430	253,363	260,562	260,502	265,100	221,136	216,684	249,667	270,039
営業利益	25,545	31,129	30,510	31,266	31,622	26,423	△ 3,148	3,998	14,348	28,965
経常利益	21,862	27,916	27,558	29,118	29,596	23,903	△ 4,572	3,294	12,735	26,995
親会社株主に帰属する当期純利益	11,209	13,693	17,061	18,227	18,341	14,631	△ 13,057	1,855	6,980	16,080
EBITDA	41,384	47,281	46,806	47,762	49,474	46,708	17,944	25,842	36,806	53,031
連結貸借対照表										
総資産額	568,642	563,244	579,699	602,265	611,555	620,929	619,410	623,412	646,951	715,383
純資産額	105,653	113,390	128,534	140,894	150,974	152,031	139,309	139,707	145,789	164,732
自己資本	103,355	110,912	125,965	138,197	148,208	151,942	139,235	139,627	145,696	164,652
有利子負債	318,896	314,856	309,799	310,278	321,481	326,014	344,697	353,150	355,230	397,875
連結キャッシュ・フロー計算書										
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,071	32,909	39,054	49,528	22,497	34,322	11,837	23,745	36,346	20,555
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,905	△ 21,768	△ 17,037	△ 32,822	△ 29,428	△ 28,648	△ 24,754	△ 29,418	△ 33,572	△ 58,037
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,700	△ 12,116	△ 12,713	△ 7,812	3,138	△ 9,440	12,525	3,890	△ 4,919	34,922
現金及び現金同等物の残高	14,509	13,534	22,787	31,651	27,931	24,145	23,675	22,040	20,156	17,664
1株当たり情報*										
1株当たり純資産額（円）	1,054.63	1,131.81	1,285.47	1,410.38	1,512.60	1,550.74	1,421.07	1,425.09	1,487.07	1,680.59
1株当たり当期純利益（円）	114.38	139.73	174.10	186.02	187.19	149.33	△ 133.27	18.94	71.25	164.13
1株当たり配当金（円）	32.50	37.50	45.00	50.00	50.00	50.00	10.00	20.00	25.00	50.00
財務指標										
ROA（総資産営業利益率）（％）	4.5	5.5	5.3	5.2	5.2	4.3	△ 0.5	0.6	2.2	4.0
ROE（自己資本当期純利益率）（％）	11.6	12.8	14.4	13.8	12.8	9.7	△ 9.0	1.3	4.9	10.4
自己資本比率（％）	18.2	19.7	21.7	22.9	24.2	24.5	22.5	22.4	22.5	23.0
有利子負債／EBITDA倍率（倍）	7.7	6.7	6.6	6.5	6.5	7.0	19.2	13.7	9.7	7.5

*2017年10月1日に5株を1株とする株式併合を実施しました。

会社概要・株式情報 (2024年3月末現在)

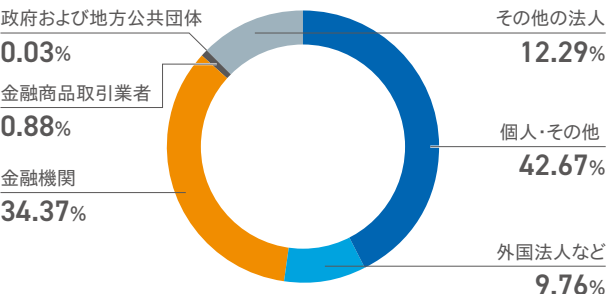
会社概要

商号	相鉄ホールディングス株式会社 (Sotetsu Holdings, Inc.)
設立年月日	1917年12月18日
本社所在地	横浜市西区北幸二丁目9番14号
資本金	38,803百万円
連結従業員数	5,075名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：9003)
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

株式・株主状況

発行する株式の内容	普通株式
発行可能株式総数	240,000,000株
発行済株式の総数	98,145,499株
総株主数	40,973名

所有者別株式分布状況



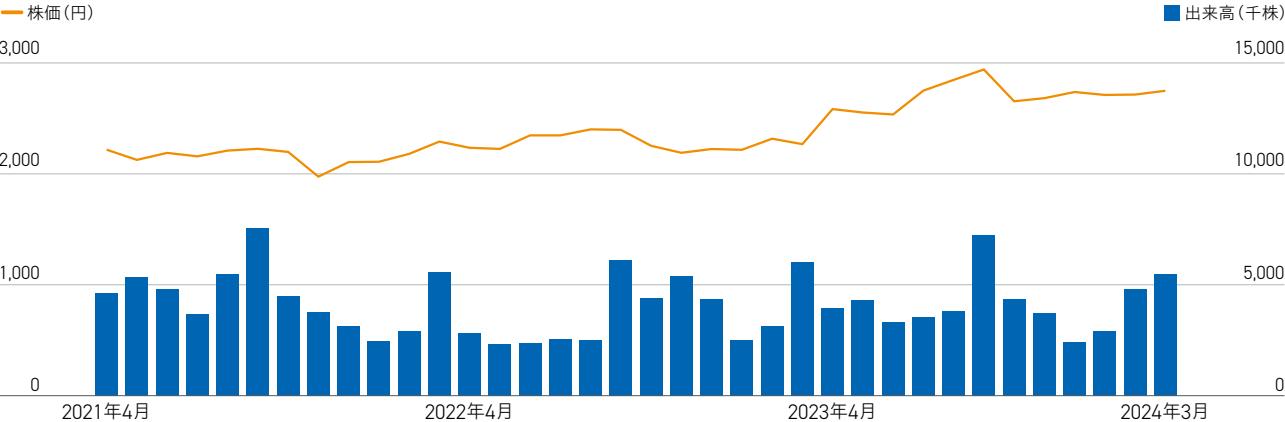
(注) 比率は単元未満株式を除いて計算しています。

大株主の状況

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行 株式会社(信託口)	9,400	9.59
小田急電鉄株式会社	4,302	4.39
株式会社三井住友銀行	4,094	4.17
株式会社横浜銀行	4,092	4.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,771	2.82
日本生命保険相互会社	2,339	2.38
相鉄共済組合	2,148	2.19
三井住友信託銀行株式会社	1,836	1.87
川崎信用金庫	1,830	1.86
株式会社大林組	1,312	1.33

(注) 持株比率は、自己株式(172,508株)を控除して計算しています。

株価・出来高推移



格付情報

格付機関	長期
格付投資情報センター(R&I)	A-(安定的)
日本格付研究所(JCR)	A-(安定的)



相鉄ホールディングス株式会社

経営戦略室サステナビリティ推進担当

〒220-0004 横浜市西区北幸二丁目9-14

<https://www.sotetsu.co.jp/>