



SOTETSU GROUP INTEGRATED REPORT 2023

「相鉄グループ 統合報告書2023」発行にあたって

平素より、格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

相鉄グループでは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様に向けて、中長期的な価値創造についてお伝えすることを目的に、昨年度から統合報告書を発行しています。現在、世界中で経済や社会・環境の変化が目まぐるしく、持続可能性が強く求められる状況にあります。企業においても価値創造や非財務情報の重要性が高まっており、これらを発信するための統合報告書の役割もますます大きくなっています。「相鉄グループ 統合報告書2023」では、地域の方々とのつながりをさらに強くなるための新たなプラットフォームとして都心への相互直通運転や、それを契機とした沿線の開発事業についてご説明しています。また、「選ばれる沿線」として企業価値向上を実現していくために、マテリアリティの具体的な取り組みを盛り込み、相鉄グループの「持続可能な社会の実現」に向けた長期的な道筋をお示ししました。

編集にあたっては、国際統合報告評議会（IIRC）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「価値協創ガイダンス」を参照しながら、ESGに関する重要課題を取締役会や常務会で

議論をしたうえで、サステナビリティ担当役員管轄のプロジェクトチームを中心に、相鉄グループが横断的に連携し、また、社外関係者様のご協力の下、丁寧に議論を重ねつつ、制作の過程においては、サステナビリティ委員会の承認を経て、取締役会や常務会へ報告し、作成してまいりました。私はその作成プロセスや記載内容が正当であることを、ここに表明申し上げます。本年度の統合報告書も、環境への配慮とデジタル化の一環として、当社ウェブサイトにおけるオンラインで開示をしております。

今後も、事業活動を通じた社会・環境課題の解決など価値創造に向けた取り組みを分かりやすくご説明していくとともに、ステークホルダーの皆様との建設的な対話による、より一層の企業価値の向上を図っていきます。

2023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

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）
ただし、2023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」
- ・「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。

CONTENTS

相鉄グループとは

- 03 相鉄グループ経営理念
- 04 価値創造のあゆみ
- 07 相鉄グループの事業

価値創造ストーリー

- 10 社長メッセージ
- 16 相鉄グループの価値創造プロセス
- 17 相鉄グループのサステナビリティ経営
- 20 長期ビジョン“Vision2030”
- 24 中期経営計画
（2022年度～2024年度）
- 26 重点戦略への取り組み
「沿線価値の向上」
- 30 人事担当部長メッセージ
- 31 財務担当役員メッセージ

事業別戦略

- 34 運輸業
- 37 流通業
- 39 不動産業
- 41 ホテル業

企業価値向上への取り組み

- 44 安全マネジメント体制
- 45 お客様の安全と従業員の健康
- 47 気候変動の緩和と適応
- 52 資源循環への貢献
- 54 人財戦略
- 56 お客様満足の実現（CS）
- 57 地域社会への貢献
- 59 持続的な生活インフラの整備／
技術革新の活用
- 60 役員一覧

- 62 コーポレートガバナンス
- 64 取締役会と役員報酬
- 66 リスクマネジメント・
コンプライアンス
- 68 社外取締役メッセージ

会社データ

- 71 10年間の主要財務データ
- 72 会社概要・株式情報

相鉄グループとは

03 相鉄グループ経営理念

04 価値創造のあゆみ

07 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？」



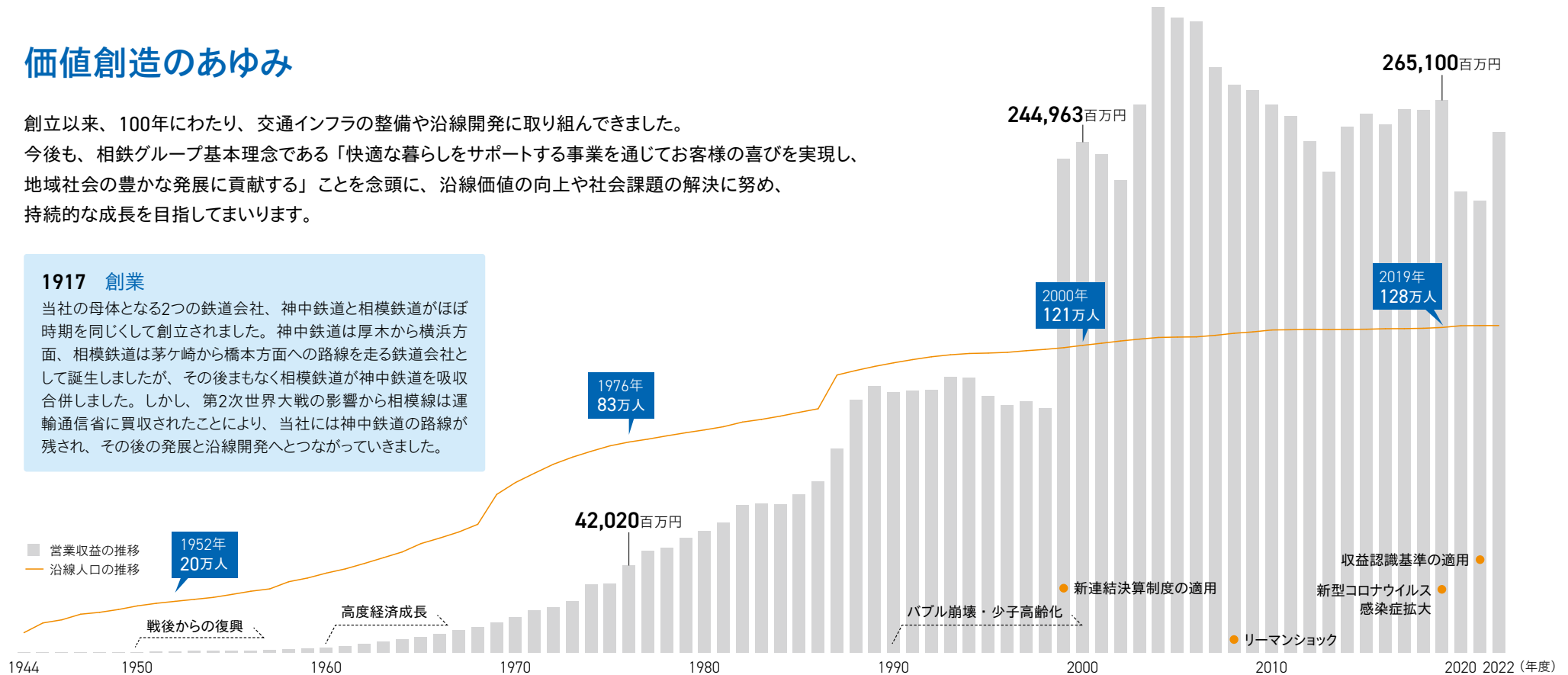
価値創造のあゆみ

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 ● ● ダイアモンド地下街の開発
- 1973 ● ● 相鉄ジョイナスの開発

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 ● ● 横浜ベイシエラトン 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

価値創造のあゆみ

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発展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。その後、1964年には当時では東洋一の規模を持つダイヤモンド地下街が、1973年には相鉄ジョイナスが開業しました。さらに相鉄ジョイナスの第2期が完成したことで、わが国最大級（当時）の規模を有するショッピングセンターとなり、さらなる街の発展に寄与しました。



開業当時の三ツ境駅



戦後焼け野原だった横浜駅西口に数々の商業施設を開業



沿線初のスーパーマーケット「相鉄ストア」が三ツ境駅前に開業



横浜駅西口に地下街を建設



ショッピングセンター「相鉄ジョイナス」の誕生

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。いずみ野線沿線の開発と分譲は、1977年に「いずみ野住宅地」から開始し、「ひなた山住宅地」「南まきが原住宅地」「山手台住宅地」などで実施しました。その中でも「緑園都市住宅地」は総面積約122万㎡、計画戸数4,738戸の当社最大規模の住宅地で、全体を大型リゾートホテルに見立てた街づくりを行いました。



いずみ野線第1期（二俣川駅～いずみ野駅間）が開業



いずみ野住宅地で進む中層集合住宅の建築



歩行者専用道路が伸びる山手台住宅地の街並み



当社最大規模の開発となった緑園都市住宅地



相鉄本社跡地を利用して建設された「横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズ」（1998年開業）

価値創造のあゆみ

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。2007年に宿泊特化型ホテルの第1号店である「相鉄フレッサイン鎌倉大船」をオープンし、首都圏を中心にホテル業の展開を行っていましたが、2014年には日本有数のホテルチェーンであった「サンルート」の株式をM&Aの形で譲り受け、以降は全国的に規模を拡大していきました。



相鉄フレッサイン1号店が大船駅前に開業



創立100周年を記念して横浜高島屋では展覧会「大相鉄展」を開催



M&Aによりグループ入りしたサンルート（サンルートプラザ新宿）



横浜市西部エリア最大級のショッピングゾーン「ジョイナステラス二俣川」が誕生

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。



海老名駅で実施した相鉄・JR直通線開業の出発式



JR直通線用車両12000系と東急直通線用車両20000系



新設された新横浜駅

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35社、関連会社2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。

2022年度セグメント別実績

	営業収益	営業利益
運輸業	356億円	△8億円
流通業	939億円	5億円
不動産業	703億円	162億円
ホテル業	359億円	△26億円
その他	242億円	10億円
調整額	△105億円	0億円
合計	2,496億円	143億円

参考値：2018年度セグメント別実績（コロナ禍前）

	営業収益	営業利益
運輸業	396億円	83億円
流通業	975億円	17億円
不動産業	696億円	163億円
ホテル業	446億円	41億円
その他	229億円	9億円
調整額	△138億円	△0億円
合計	2,605億円	316億円

運輸業

営業収益
構成比
13.7%



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128系統

関係会社 相模鉄道(株)・相鉄バス(株)

●年間輸送人員

相模鉄道 約**1億9,000万人**

相鉄バス 約**2,880万人**

流通業

営業収益
構成比
36.1%



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。

関係会社 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 **51** 店舗

●コンビニエンスストア
駅構内や
東京都心部に **31** 店舗

不動産業

営業収益
構成比
27.0%



不動産分譲業・賃貸業などを行っています。

関係会社 相鉄不動産(株)
相鉄ビルマネジメント 他5社

●2022年度 販売戸数
506戸

●所有賃貸不動産延べ床面積
約**763,000㎡**

ホテル業

営業収益
構成比
13.8%



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。

関係会社 相鉄ホテル(株)
相鉄ホテルマネジメント 他10社

●直営ホテル店舗数
60 店舗

●客室数
約**13,351** 部屋

その他

営業収益
構成比
9.4%



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。

関係会社 相鉄企業(株) 他8社

●総合建物サービス業受託件数
約**800** 物件

●リフォーム年間施工数
約**1,100** 件

相鉄グループの事業

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、まち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



価値創造ストーリー

10 社長メッセージ

16 相鉄グループの価値創造プロセス

17 相鉄グループのサステナビリティ経営

20 長期ビジョン“Vision2030”

24 中期経営計画(2022年度～2024年度)

26 重点戦略への取り組み「沿線価値の向上」

30 人事担当部長メッセージ

31 財務担当役員メッセージ

社長メッセージ

未来づくりの起点に立ち、
地域社会に貢献。
豊かな沿線の実現に向けて
価値提供を拡げます。

代表取締役社長 滝澤 秀之

社長メッセージ

相互直通運転開始への想い

存在意義と価値観に根差した取り組みを継続し、地域の皆様との信頼関係をより強固なものにしていきます。

2023年3月18日、相鉄・東急新横浜線の開業により、相鉄線と東急線の相互直通運転が開始されました。都心方面への乗り入れは、半世紀以上前から構想されてきたもので、2019年11月の相鉄・JR直通線開業を経て、神奈川県央部・横浜市西部と都内を結ぶ広域鉄道ネットワークの形成を果たしました。

相鉄グループの歴史を支えてきた諸先輩方の願いがかなったことを喜ぶとともに、後輩として後を継ぐ私たちがこれを終わりとするのではなく、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につなげていく。今、そうした想いを強くしています。

当社は、創立から今年で107年目となる歩みの中で、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、ホテル業へと事業領域を広げ、お客様の快適で豊かな生活を支えることで、グループとしての成長・発展を遂げてきました。沿線に住む人々に寄り添い、利便性を提供していくことが相鉄グループの存在意義であり、価値観の根幹であると考えます。

この存在意義と価値観に根差した取り組みを継続することで、当社は地域の皆様との信頼関係を維持し、より強固なものにしていきます。2024年早々には、「相鉄グループ共通ポイント」の導入を予定しており、お客様の利便性を一層高めながら、グループの総合力を活かし、サービスの深化を図ります。そして近年「6大プロジェクト」として進めてきた沿線開発も、2024年には全てを完了し、次の大型プロジェクトとなる横浜駅西口再開発の始動により、地域経済の活性化をもたらす新たな事業を展開します。

現在の私たちは、そうした未来づくりの起点に立っていると認識しています。

機会を捉えて価値提供を拡大

独自の優位性を活かし、そこから生まれる価値提供の可能性を拡げながら、ミッションを遂行していきます。

相鉄グループの価値提供は、時代の流れや社会の要請に応える形で拡がり、変化してきました。しかし地域社会の発展に貢献し、お客様の快適で豊かな生活を支えるというミッションは、今までもこれからも、普遍的で変わることがないものだと思っています。

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」をテーマに掲げました。当社は、グループ内外の基盤・リソースやデジタル技術を最大限に活用し、目指す沿線の理想像を実現していきます。その価値提供において、お客様の生活様式やニーズの変化に対応し、新たな機会を捉えていく取り組みが求められます。

沿線に住む人々の暮らしに寄り添うBtoCの事業を展開する中で、お客様が何を求めているかを把握し、価値提供の拡大につなげていくことができる点は、当社のビジネスモデルにおける大きな優位性と言えますが、まだまだ多くの課題を残している状況です。前述の「相鉄グループ共通ポイント」の導入は、そうした課題対応の一環であり、お客様の利便性向上を図りつつ、私たちのグループ事業とお客様のタッチポイントを増やし、さらにお客様の情報を一元的に管理することで、一人ひとり

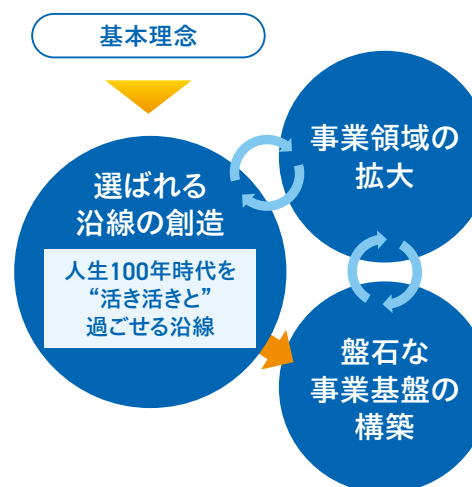
CASE 03

都心への直通により、沿線の価値を向上

➤ P.28

長期ビジョン “Vision2030”

➤ P.20



社長メッセージ

のニーズを捉え、各事業において最適なサービスを提供することが狙いです。

一方、事業ポートフォリオ上の優位性としては、不動産業による安定収益基盤を保持していることが挙げられます。路線距離が短い相模鉄道の運輸収入だけでは成長が見込めなかったことから、早くから不動産の分譲業や賃貸業に乗り出し、現在では横浜駅西口を中心に優良不動産を数多く保有しています。鉄道業は投下資本が大きく、その回収に長期間を要しますが、当社の事業ポートフォリオにおいては、不動産業の堅調さが強みとなり、グループ事業の成長を支えている形です。

私たちは、こうした独自の優位性を活かし、そこから生まれる価値提供の可能性を拡げながら、ミッションを遂行していきます。

中期経営計画初年度の進捗

事業構造改革と新たな成長に向けた基盤整備・拡充に注力。期初計画を上回る利益改善を遂げました。

長期ビジョン“Vision2030”は、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」「ROA 4.5%」「自己資本比率 20%台後半」を数値目標に掲げています。早期に収益力をコロナ前の水準へ回復させ、営業

財務目標	2018年度 実績	2021年度 実績	2022年度 実績	2030年度 計画
連結営業利益	316億円	39億円	143億円	370億円程度
EBITDA	494億円	258億円	368億円	620億円程度
有利子負債／EBITDA倍率	6.5倍	13.7倍	9.7倍	7倍未満
ROA	5.2%	0.6%	2.2%	4.5%
自己資本比率	24.2%	22.4%	22.5%	20%台後半



利益300億円台の安定的・持続的な確保を目指します。これを達成するためには、運輸業の固定費削減や、ホテル業の構造改革が必要です。ウィズコロナ環境に対応した新たな事業戦略を再構築し、「稼ぐ力」の強化を図ることが目標達成の必要条件になります。

そのプロセスとして当社は、“Vision2030”のファーストステージとなる第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1年目の2022年度は、コロナ禍による行動制限等の緩和などを背景に、ホテル業の営業収益が大きく回復し、不動産業も好調に推移したことから、概ね期初計画どおりの増収を遂げました。利益面は、不動産業が増益を維持する中で、運輸業およびホテル業が赤字幅を大幅に縮小したことにより、期初計画を上回る改善を果たしました。

中期経営計画
(2022年度～2024年度)

➤ P.24

社長メッセージ

定性面の進捗を振り返ると、重点戦略の筆頭である「構造改革の断行」「稼ぐ力の強化」については、鉄道の駅業務効率化に向けた遠隔管理の導入、運行ダイヤや夜間作業、保守点検業務などの見直しを図り、ホテル業においても、新規出店時の契約条件や出店スキームの見直し、オペレーションの再構築など、抜本的な転換を進めていきました。しかし今回の利益改善については、コロナ禍からの需要回復によるところが多く、ダウンサイドリスクに耐え得る事業構造の確立は、まだ途上にあります。ホテル業界では、この3年間のコロナ環境下、人流減少の中でも収益を上げてきた施設があり、当社はそうした事例を参考にしつつ、新たな業態の在り方を探っていきます。

もう一つの重点戦略である「不動産業の抜本的な強化」については、分譲マンションの販売が好調に推移し、新規賃貸物件や物流倉庫用地の取得も行いましたが、収益の柱として不動産投資・開発を積極拡充する取り組みとしては、なかなか進展していない状況です。将来的に不動産業は、横浜駅西口の再開発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、安定財源の確保を図る必要があります。そのため今後は、グループ内の連携により、商業・オフィスビル、ホテル、住宅の各部門を横断する情報収集・提案機能確立し、ゼロベースで開発を検討していきます。

こうした取り組みで不動産投資・開発の間口を拡げる一方、その出口を拡げる施策として、私募ファンド・私募リートなどを通じた物件の流動化により、アセットマネジメントやプロパティマネジメントの機能を残しつつ、不動産を売却していく考えです。すなわち財務健全性を保持しながら、不動産業の成長性を高めるスキームです。この考え方をホテル業の開発にも適用する形で、マネジメントコントラクト（管理運営受託）方式の契約案件を増やし、不動産業とのコラボレーションを展開することも視野に入れています。

「選ばれる沿線の創造」も中期経営計画の重点戦略ですが、これは終わりのな

い取り組みとして、相鉄グループの事業が続く限り維持するものです。沿線開発の6大プロジェクトは、2023年2月に第1期オープンを果たした星川・天王町高架下「^{ホシテンクレイ}星天qlay」に続き、中期経営計画の最終年度までにゆめが丘大規模集客施設開発と横浜駅きた西口鶴屋地区再開発が開業し、全て完了する予定です。その後も次期中期経営計画にかけて、沿線地域の価値を高めていく取り組みを継続していく方針です。

沿線開発6大プロジェクト

- 海老名駅整備計画（2016年完了）
- いずみ野線沿線駅前地区リノベーション計画（2020年完了）
- 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（2018年完了）
- 星川・天王町駅付近連続立体交差事業（2024年度完了予定）
- 泉ゆめが丘土地区画整理事業（2024年度完了予定）
- 横浜駅きた西口鶴屋地区再開発事業（2024年度完了予定）

なお横浜駅西口の再開発は、まだ検討段階で計画の具体化に至っていません。西口エリア全体に価値向上をもたらすプロジェクトを立ち上げ、行政や他の地権者の方々と協働し、次世代の街づくりに取り組みます。

2年後の目標達成に向けて

業績数値ありきではなく、お客様への価値提供をどう実現するかを考え、成果につなげることが重要です。

第6次中期経営計画では、3年間合計で約1,100億円の成長投資を実行する予定です。その内訳は、不動産取得・開発に約540億円、成長・基盤投資に約560億円を想定しています。計画初年度は、成長・基盤投資として、運輸業にお

重点戦略への取り組み
「沿線価値の向上」

➤ P.26

財務担当役員メッセージ

➤ P.31

社長メッセージ

ける鉄道車両の導入やホームドアの設置など相互直通運転のための設備投資のほか、流通業における生鮮加工センターの新設や、ホテル業と共通して新店出店に伴う投資を行いました。しかし不動産取得・開発投資としては、前述のとおり物件の取得が進まず、6大プロジェクト関連中心の投資実行にとどまりました。

鉄道は、2023年度までに大きな設備投資をほぼ終了し、今後の成長・基盤投資は、DX推進やICTの導入、システム対応への投資を強化していきます。不動産取得・開発投資は、物件取得の遅れを取り戻したいところですが、計画予算の枠にとらわれず、チャンスに対して臨機応変に動くことが基本です。

本計画は、最終年度（2024年度）の連結業績における「営業収益2,936億円」「営業利益305億円」「経常利益270億円」「親会社株主に帰属する当期純利益177億円」の達成を目標に掲げています。期初計画を上回る利益改善を果たした初年度に続き、計画2年目の2023年度においても、相互直通運転の開始とコロナ禍からの回復により鉄道が復調を維持し、ホテル業の客室稼働率も大きく上昇すると見込まれることから、増収増益を予想しています。こうした見通しに加え、前述の重点戦略「構造改革の断行」「稼ぐ力の強化」「不動産業の抜本的な強化」、そして「選ばれる沿線の創造」を着実に遂行していくことで、最終年度目標は、十分に達成できると認識しています。

しかし、大切なことは業績数値ありきで取り組むのではなく、いかに成果につなげるか、ということです。どうすればお客様への価値提供が想定どおりに実現できるか、グループの力をいかに発揮すべきかを考え、挑戦していくことこそが重要であることは言うまでもありません。

なお当社は、2021年度にスタートアップ企業との共創プロジェクト「相鉄アクセラレータープログラム」を立ち上げ、新規ビジネスの公募・採択を進めており、このたび採択した共創案の実証実験を行いました。今後、同プログラムを通じて、運輸業における安全性の確保や業務効率化、創エネルギー施策としての太陽光

発電関連ビジネスなど、これまで相鉄グループになかったノウハウを蓄積し、事業領域や地域展開の拡大を図ります。本中期経営計画では、こうした前例のないチャレンジも積極的に進めていく考えです。

人的資本経営における課題

多様性を積極的に組織に取り入れ、グループの価値提供に活かすことで、企業価値の拡大を目指します。

企業経営における人的資本の活用が注目され、2023年には人的資本情報の開示も上場企業に義務付けられました。人材を資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことで、企業価値を拡大するという考え方は、特に新しいものではなく、相鉄グループにおいても、経営姿勢に「活力ある企業風土の醸成」という項目を挙げ、社員一人ひとりの力を伸ばしていくことを重視しています。

しかし、人的資本開示の義務化項目に照らして社内を顧みると、特に「女性管理職比率」など多様性分野については、後れを取っていると思います。グループ全体を見ると、流通業やホテル業で働く女性社員が多く、男女間の賃金格差もないのですが、管理職層における女性比率は、現在5%程度と低位にとどまっており、多様性を積極的に組織に取り入れ、グループの価値提供に活かしていくような姿勢は、これまで十分ではなかったと反省しています。

これからの相鉄グループは、「多様な思考を持ち、自ら課題設定し改革できる」「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」「新たな領域に積極的にチャレンジできる」、そうした資質と能力を持つ人材を求め、育てていきます。同時に、社員エンゲージメントを高めるべく、定期的に満足度調査を実施しながら、風通しよく働きやすい職場環境づくりや、社員一人ひとりの活躍と成長を促し、キャリア形成を支える制度導入を進めていく考えです。

人事担当部長メッセージ

➤ P.30

人財戦略

➤ P.54

社長メッセージ

サステナビリティへの取り組み

ステークホルダーの皆様から信頼され、そのご期待に応えることができる企業体質を築き上げていきます。

2022年度は、社内に「相鉄グループサステナビリティ委員会」および「相鉄グループサステナビリティ推進会議」を設置し、前年度に策定したサステナビリティ基本方針と11項目の重要課題（マテリアリティ）に基づき、グループ全体でサステナビリティ経営を推進する体制を確立しました。

特定されたマテリアリティは、「安全・安心」「環境」「社会」「ガバナンス」の4テーマから成り、それぞれ非財務目標（KPI）を設定して取り組みを進めています。「安全・安心」は、ホームドア設置駅数を重視しており、2023年度までに、駅改良工事中の海老名駅を除き、全駅設置を完了する予定です。「環境」は、温室効果ガス排出量の削減に向けて、2022年度からグループ連結のScope1・2の排出量の算定を始めました。現在、非財務目標は、鉄道業での2030年までの設定のみですが、2023年度には、グループ全体の環境ビジョンを作成し、鉄道以外の

事業の目標と達成に向けたロードマップを策定する予定です。「社会」は、前述の課題認識を踏まえ、2022年度から「ダイバーシティ推進分科会」を設置し、グループ各社ごとのダイバーシティ&インクルージョンの体制づくりや、ダイバーシティ教育を始めました。「ガバナンス」は、取締役会の実効性につながる指標や、コンプライアンス違反・内部通報を注視しています。

サステナビリティへの取り組みを通じて、ステークホルダーの皆様から信頼され、そのご期待に応えることができる企業体質を築き上げてまいります。

また私たちは、沿線の暮らしをより豊かにし、地域社会のお役に立つべく、社会貢献活動に取り組んでいます。2023年度は、沿線および近隣エリアで支援を必要としているご家庭に向けて、NPO法人を通じたお米の寄付活動や、大学生を対象とした給付型奨学金制度を立ち上げる予定です。

ステークホルダーの皆様におかれましては、私たち相鉄グループによる未来づくりへの挑戦をお見守りいただき、引き続き一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

相鉄グループのサステナビリティ経営

➤ P.17

相鉄グループにおける社会貢献活動の取り組みについて

➤ P.58

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）	KPIと目標値	
安全・安心	①お客様の安全 ②従業員の健康と安全	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	③気候変動の緩和と適応 ④資源循環への貢献	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	⑤ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ⑥お客様満足の実現（CS） ⑦地域社会への貢献 ⑧持続的な生活インフラの整備 ⑨技術革新の活用	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	⑩ガバナンスの充実 ⑪コンプライアンス経営の推進	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

持続可能な社会の実現

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・駅を中心としたまち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。

人生100年時代を“生き活きと”過ごせる沿線の創造 ▶ P.22



相鉄グループのサステナビリティ経営

持続可能な社会の実現と相鉄グループのさらなる企業価値向上を目指し、事業戦略とESGへの取り組みを連動させたサステナビリティ経営に取り組んでいます。

理念・計画体系

相鉄グループは、基本理念とサステナビリティ方針に基づき、グループが目指す姿を示した「グループビジョン」、グループビジョンを実現していくための具体的な「経営戦略（中期経営計画など）」によって構成されます。

サステナビリティ方針

**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1日付で、「相鉄グループサステナビリティ委員会」を設置するとともに、サステナビリティ施策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、グループ全体で取り組みを推進しています。



イニシアティブへの参画

TCFD
(気候関連財務情報開示タスクフォース)



TCFDは、金融安定理事会（FSB）によって設立された民間主導のタスクフォースで、気候変動に関する情報開示の拡充を企業に求めています。当社は、2022年3月にTCFDへの賛同を表明しました。TCFDの提言に基づき、気候変動に関する情報開示を2022年度より段階的に進めています。

SDGs
(Sustainable Development Goals :
持続可能な開発目標)

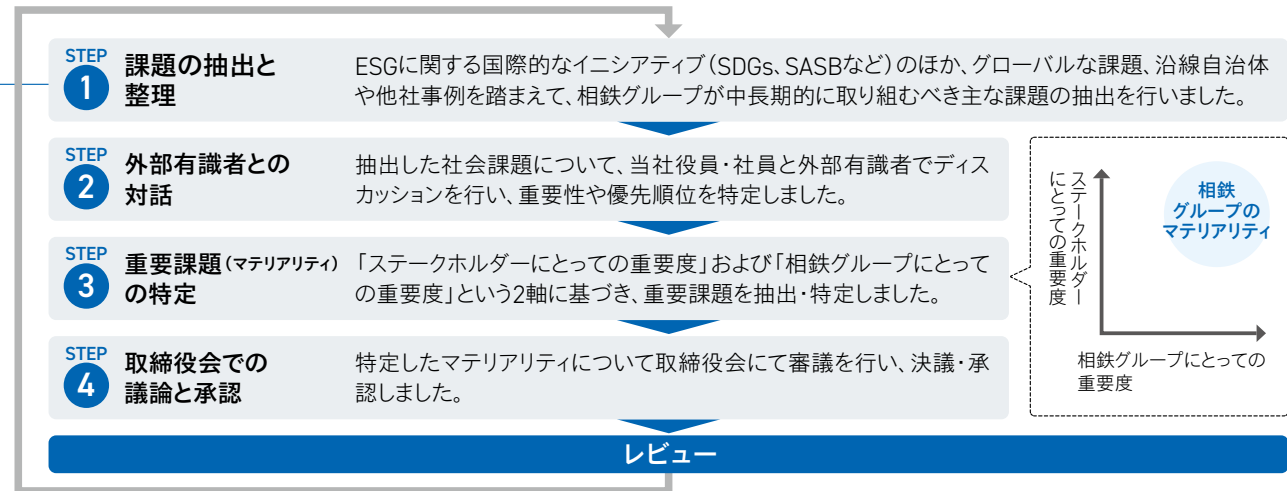


SDGsは、2015年の国連サミットで採択された2030年までの世界共通の目標です。重要課題（マテリアリティ）への取り組みを通じ、SDGsの達成および持続可能な社会の実現に貢献します。

相鉄グループのサステナビリティ経営

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・信用低下のリスク ● 食品の安全性に関するリスク	—
	②従業員の健康と安全	● 従業員の高齢化リスク ● 従業員の採用難による事業リスク	—
環境	③気候変動の緩和と適応	● 自然災害、感染症等リスク ● 環境規制強化によるコスト増	● 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	● 資源を効率的に利用するビジネスへの需要拡大
社会	⑤ダイバーシティ&インクルージョンの推進	● 従業員の高齢化リスク ● ダイバーシティが進まないことによる競争力の低下リスク	● 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
	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	● 当社ブランドの価値向上による収益機会の獲得
	⑦地域社会への貢献	● 少子高齢化、人口減少	● 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
	⑧持続的な生活インフラの整備	● 都市インフラの老朽化	● 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	● ICTの利活用によるMaaS等の新たなサービス拡充
ガバナンス	⑩ガバナンスの充実	● 法的規制 ● 不祥事の発生	—
	⑪コンプライアンス経営の推進	● 個人情報漏洩リスクやコンプライアンス違反の発覚による社会的な信頼を損失するリスク	—

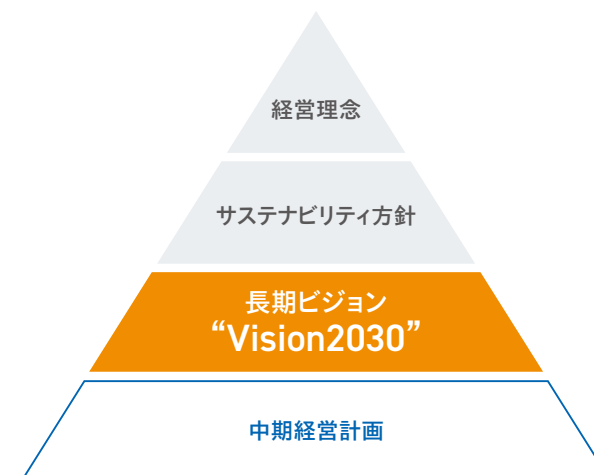
相鉄グループのサステナビリティ経営

重点テーマ	重要課題（マテリアリティ）	2030年に目指す姿（KPI）	2022年度実績	2023年度計画
安全・安心	①お客様の安全	- ホームドアを全駅に設置 - 鉄道運転事故（有責事故）、インシデントの発生ゼロ件	- 新型コロナウイルス感染防止対策を実施 - 全27駅中18駅でホームドア設置を完了 - 新型車両21000系を3編成導入 - 各種安全運動の実施	ホームドアの整備および付帯工事の推進
	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	- 適切なグループホットラインの運用 - 従業員向けアンケートの実施 - 新型コロナウイルスワクチンの職域接種の実施	- 適切なグループホットラインの運用 - 従業員向けアンケートの実施
環境	③気候変動の緩和と適応	鉄道業で使用する電力によるCO₂排出量を46%削減（2013年度比、低圧電力は除く）	- 運輸業のTCFDシナリオ分析実施 - グループ連結GHG排出量の集計・開示	- 環境ビジョンの策定、カーボンニュートラルの宣言およびロードマップ策定 - インターナルカーボンプライシング（社内炭素税）導入の研究 - 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のモニタリングおよび開示情報の拡充
	④資源循環への貢献	サーキュラーエコノミーを実現	- フードドライブ活動推進 - 環境関連イベントへの参加	- フードドライブおよび食品ロス削減活動のさらなる推進 - 環境関連イベントへの参加
社会	⑤ダイバーシティ&インクルージョンの推進	- 女性管理職比率を2030年度までに10%程度 - 新規採用時の女性比率を2030年度までに30%程度 - 男性の育休取得率を2030年度までに100%	「ダイバーシティ推進分科会」の設置と取り組み推進	- グループ各社ごとのD&I推進施策の実施 - グループ共通の教育や意識啓発活動の推進
	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	お客様満足度調査の実施と活用	お客様センターへのご意見やお客様満足度調査結果の共有
	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	- 物品の寄贈や寄付活動の推進 - 社会貢献イベントの実施や参加	- 沿線への寄付・支援活動の拡大 - 社会貢献イベントの実施や参加
	⑧持続的な生活インフラの整備	社会のニーズ等も捉えた安全・更新投資の適切な実施による持続可能な社会を実現	—	安全・安心で快適な交通インフラやサービスの提供
	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	—	デジタル技術を活用した事業戦略やビジネスモデルの検討
ガバナンス	⑩ガバナンスの充実	独立社外取締役の比率を2030年度まで継続してCGコード以上の水準を維持	- 研修・教育の実施 - BCPや緊急時連絡システム体制の更新 - 情報伝達訓練の実施 - 統合報告書の発行	- 研修やアンケート実施等によるサステナビリティ啓発・教育の推進 - 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 - 情報伝達訓練の実施 - BCPの管理・見直しの推進 - 情報開示の拡充 - 投資家との対話の強化
	⑪コンプライアンス経営の推進	コンプライアンス意識の向上と、腐敗防止の徹底による公平性を確保	- 適切なグループヘルプラインの運用 - 法改正情報の周知	- 適切なグループヘルプラインの運用 - 法改正情報の周知

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。

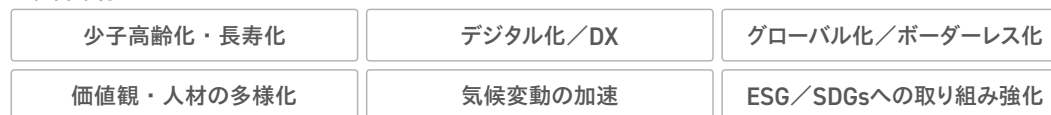
さらに、“Vision2030”でこれまで以上に注力していくものとして「グループ総合力の最大化」と「サステナビリティの追求」を掲げています。

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。

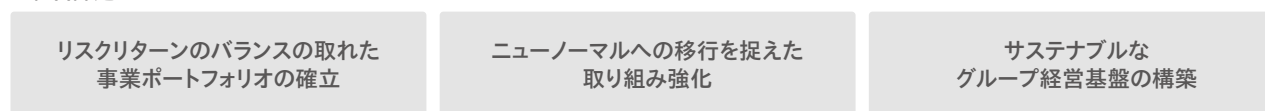
相鉄グループが次の100年も持続的な企業経営を維持できるよう、事業戦略とESGへの取り組みが連動したサステナビリティ経営を実践するとともに、持続的な社会の実現への貢献を追求していきます。

“Vision2030”の全体像

■ 経営環境



■ 経営課題



■ 経営方針



■ 重点戦略



長期ビジョン“Vision2030”

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。

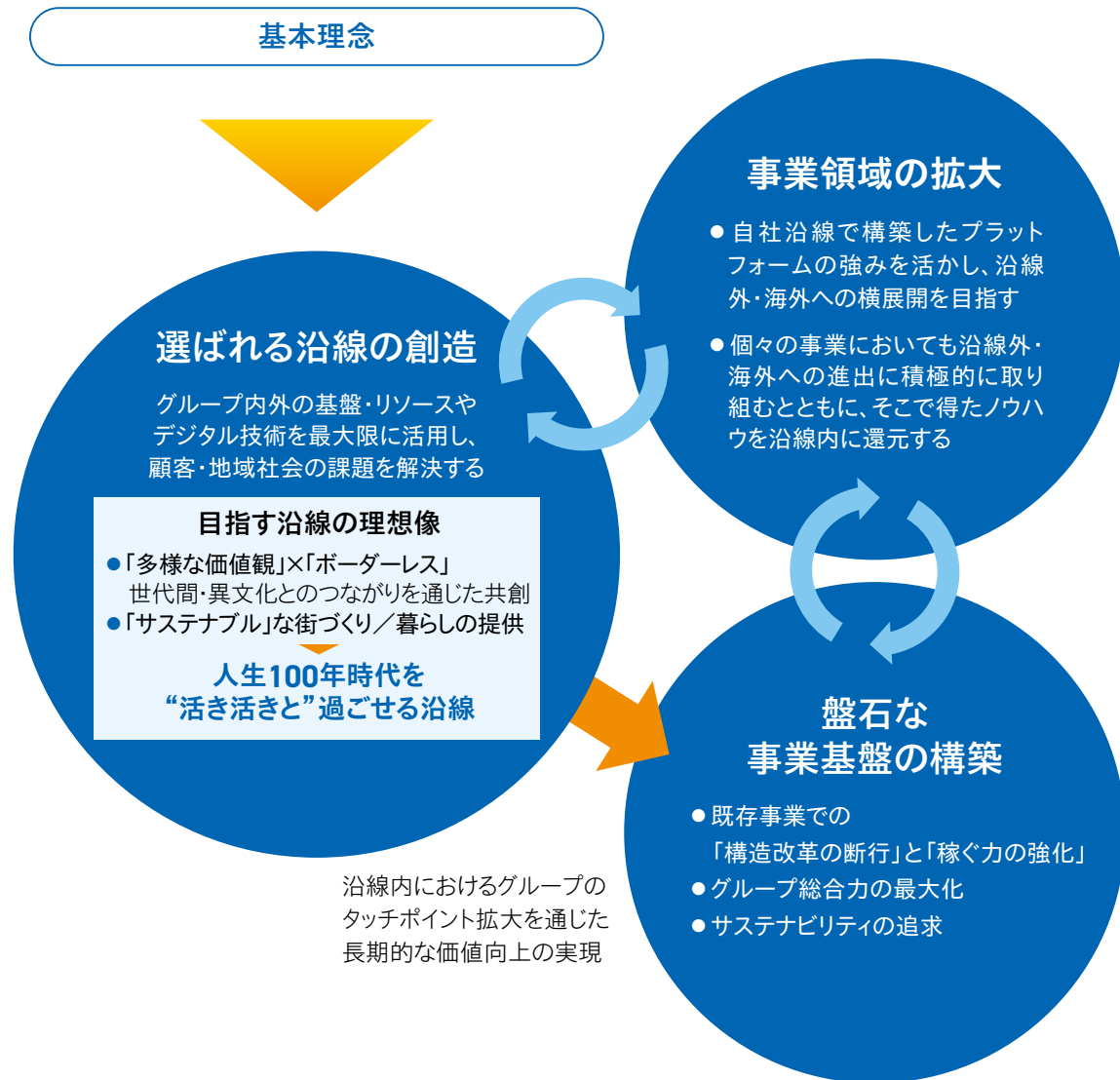
また、これらを基盤として、将来的には沿線外や海外への横展開とそこで得たノウハウの還元を図っていきます。

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。



長期ビジョン“Vision2030”

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	2021年度 実績	2022年度 実績	2024年度 計画	2030年度 計画
連結営業利益	316億円	39億円	143億円	305億円	370億円程度
EBITDA	494億円	258億円	368億円	—	620億円程度
有利子負債／EBITDA倍率	6.5倍	13.7倍	9.7倍	7.4倍	7倍未満
ROA	5.2%	0.6%	2.2%	4.1%	4.5%
自己資本比率	24.2%	22.4%	22.5%	22.3%	20%台後半

非財務目標

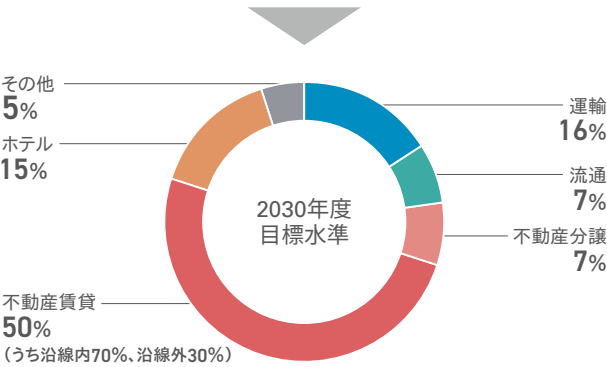
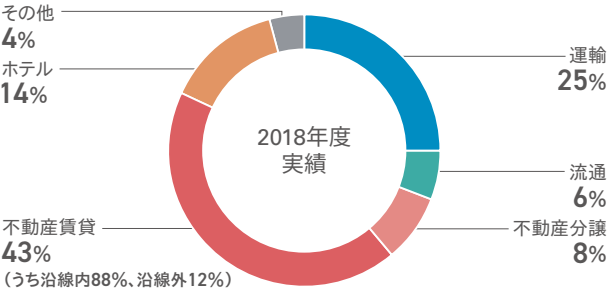
重点テーマ	非財務目標	
安全・安心	ホームドア全駅設置	2023年度までに海老名駅を除く全駅設置、2027年度までに全駅設置
	鉄道運転事故など	鉄道運転事故（有責事故）ゼロ、インシデントゼロ
環境	温室効果ガス排出量削減	鉄道業で使用する電力によるCO ₂ 排出量を2030年度までに46%削減（2013年度比、低圧電力は除く）
社会	女性管理職比率	2024年度までに5%、2030年度までに10%程度
	新規採用時の女性比率	2024年度まで20%継続、2030年度までに30%程度
	男性の育休取得率	2024年度までに50%程度、2030年度までに100%
ガバナンス	独立社外取締役の比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

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、後述の重点戦略でも掲げている「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）

中期経営計画は、長期ビジョンの実現を目指し、2024年度までの3年間を対象年度として「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います。

Vision100

Vision2030

中期経営計画
(2022年度～2024年度)

2025年度～2030年度

重点戦略1 「構造改革の断行」と新たな「稼ぐ力の強化」

鉄道

- 業務運営体制の抜本的な見直し
(駅改札業務における遠隔管理の導入、運行ダイヤの見直しなど)
- 都心への相互直通運転の拡充
(相鉄・東急直通線2023年3月開業)

ホテル

- 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
(新規出店時の契約条件の見直し、出店スキームの見直し)
- コスト削減のさらなる推進
- 国内観光・インバウンド需要の獲得に向けた取り組み
- ウィズコロナを踏まえたレストラン・宴会施設などの活用強化

不動産

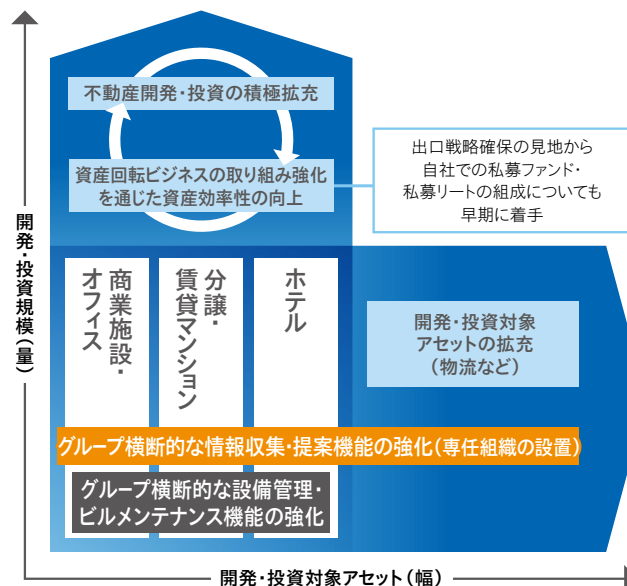
- 収益ポートフォリオの多様化・ブランド力の強化
(分譲事業のエリア拡充、沿線での戸建用地の取得体制強化など)
- 新規物件取得の強化
- 既存物件の収益確保に向けた取り組み

流通

- 売上拡大・利益率向上に向けた取り組み
(生鮮加工センターの拡大、即食性・ベーカリー強化、会員アプリ導入など)
- デジタル技術活用による人時生産性の向上
(発注サポートなど)

重点戦略2 収益の柱としての「不動産業の抜本的な強化」

- 現在の不動産業の軸である「商業施設・オフィス」「分譲・賃貸マンション」「ホテル」にとらわれないグループ横断的な情報収集・提案機能の強化（専任組織の設置）、開発・投資対象アセットの拡充
- 長期保有を基本としている不動産開発・投資は、「資産回転ビジネス」への取り組みを強化。沿線外でのさらなる不動産アセットの積み上げを促進
- 出口戦略確保の見地から自社での私募ファンド・私募リートの組成についても早期に着手



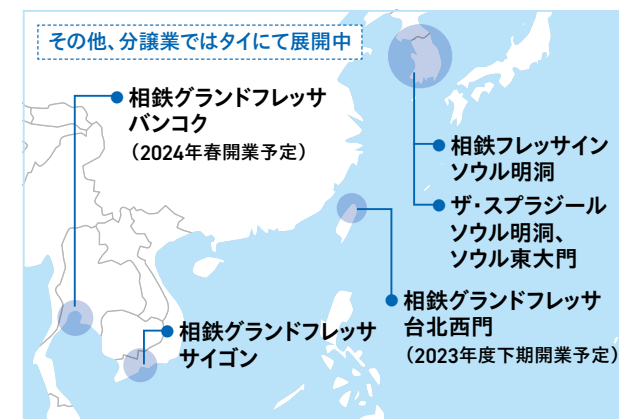
重点戦略3 「選ばれる沿線」の創造

- 「沿線開発6大プロジェクト」の着実な遂行
(鶴屋町・ゆめが丘・星川-天王町高架下)
- 都心直通を契機とした駅周辺再整備・活性化
(西谷・羽沢横浜国大)
- 連続立体交差事業に伴う駅上部利用（鶴ヶ峰）
- 横浜駅西口再開発の検討
(2023年度中に具体的計画を策定)

重点戦略4 事業領域の拡大

- 沿線外・海外への展開
(都心直通を契機とした都内での不動産取得・出店のさらなる加速、国内地方・海外への進出拡充)
- 新たな事業領域への進出
(アクセラレーションプログラムの拡充・活性化)

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 5 グループベースでの人財／DX／組織・経営管理の整備・強化

- グループベースでの「DX」基盤の整備・構築
➡ 詳細はP.29
- 「人財」の育成・活用
➡ 詳細はP.54
- グループパフォーマンスを最大化し得る「組織・経営管理」体制の構築（事業運営にかかる権限・責任をより一層事業会社へ委譲し、持株会社はグループ全体の戦略方針立案やグループ経営管理の高度化に注力）

重点戦略 6 ESG／SDGsへの取り組み強化

- サステナビリティ推進体制を整備・強化し、グループ一体となってサステナビリティ経営を推進
➡ 詳細はP.17

中期経営計画初年度（2022年度）の実績

中期経営計画では、「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」に注力しています。

2022年度の成果と課題

成果

構造改革の断行と新たな稼ぐ力の強化について、運輸業では駅改札業務における遠隔管理の導入を拡大し、業務運営体制の抜本的な見直しを進めるとともに、東急電鉄との相互直通事業を着実に実行いたしました。

選ばれる沿線の創造では、星川・天王町間整備計画や、ゆめが丘地区商業街区開発計画、横浜駅きた西口鶴屋地区再開発事業を計画どおり推進し、沿線価値の向上に取り組んでいます。

課題

不動産事業の抜本的な強化として資産回転型ビジネスの取り組み強化を掲げていますが、短期回転を目的としたエクイティ出資や物流施設の開発を行うなど、投資・開発の対象範囲を広げて推進しています。今後は、将来の横浜駅西口再開発に向けた資産保有と出口戦略の観点から、自社での私募ファンド・私募リートの組成に向けたロードマップ・実行プランの検討と策定を進めていきます。

2022年度決算

	実績	前期比
営業収益	2,496億円	+329億円（15.2%増）
営業利益	143億円	+103億円（258.9%増）
経常利益	127億円	+94億円（286.6%増）
親会社株主に帰属する当期純利益	69億円	+51億円（276.2%増）

増減要因

運輸業、ホテル業で前年の新型コロナウイルス感染症の影響から一定の回復がみられ、不動産分譲業では好調な市況によりマンション販売戸数が伸びました。特にホテル業では下期に入ってから需要回復もあり、大幅な増収となりました。流通業はコロナ特需が継続していた前年からの反動減に加え、節約意識の高まりによる買い控えもありましたが、全体としては、「増収増益」の決算となりました。

取り組み事例 重点戦略 3 「選ばれる沿線」の創造

「変化を楽しむ人」がつながる ホシテン クレイ
生きかたを、遊ぶまち 星天qlay

相模鉄道本線（星川駅～天王町駅）連続立体交差事業において鉄道高架化により創出された、全長約1.4kmのエリアをA～Eゾーンの5つのゾーンに分けて開発しています。

Bゾーン（星川駅部）…2023年2月開業

- そうてつローゼン、レストラン、カフェ、薬局など暮らしを支える拠点を展開

Dゾーン（天王町駅西側エリア）…「YADORESI（ヤドレジ）」2023年4月入居開始

- ヤドレジには、「変化を楽しむ人」「生き方を遊ぶ人」に共感する方が入居
- 全22部屋の個室と、各個室に付帯し小商いや自己表現が可能な「はなれマド」、リビング・キッチン・ランドリールームなどの共有部で構成



YADORESI（ヤドレジ）

重点戦略への取り組み

沿線価値の向上

CASE

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

横 浜駅きた西口鶴屋地区第一種市街地再開発事業は、日本で初めて認定された「国家戦略住宅整備事業」となっており、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、高さ約178mの高層複合ビル「THE YOKOHAMA FRONT」の建設や、歩行者デッキ、交通広場などの整備を目的とした組合施行の再開発事業です。グローバル基準の高層分譲マンション「THE YOKOHAMA FRONT TOWER」、ホテルおよびサービスアパートメント、外国人居住者等の支援に必要な多言語対応クリニック、子育て支援施設を併設した商業施設などを組み合わせた、防災と環境性能に優れた超高層ビルとなります。

敷地の外周道路沿いにはセットバックを行い、歩道部分と一体化した快適で安全な歩行者空間を形成し、歩行者ネットワークと回遊ルートを確認いたします。施設には屋外および屋内の一時滞留スペース兼帰宅困難者スペースと防災対応トイレを設けて、帰宅困難者の受け入れには備蓄品を配置できる災害備蓄倉庫を設置する計画です。

横浜駅西口エリアの商業施設は現在のところ駅の南側が中心となっていますが、この既存の商業施設と棲み分けを図った本事業の完成により、街の広がりとお行きを持たせることができ、横浜駅西口エリアの活性化に寄与するものと期待しています。



横浜駅直結の歩行者デッキ



交通広場



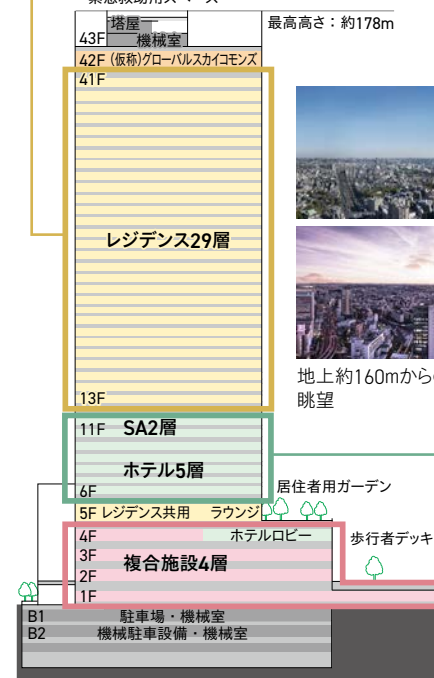
THE YOKOHAMA FRONT全体図（2024年3月竣工予定）

レジデンス13～41階

THE YOKOHAMA FRONT TOWER

- 459戸
- 2023年度～2024年度引き渡し予定

緊急救助用スペース



モデルルーム



地上約160mからの眺望

ホテルおよびサービスアパートメント6～12階

- 221室（うちサービスアパートメント52室）
- 4階…ロビー

複合施設1～4階

- 商業施設
- 多言語対応クリニック
- 子育て支援施設

※掲載のCGパース・写真については、実際と異なる場合があります。

重点戦略への取り組み 「沿線価値の向上」

CASE

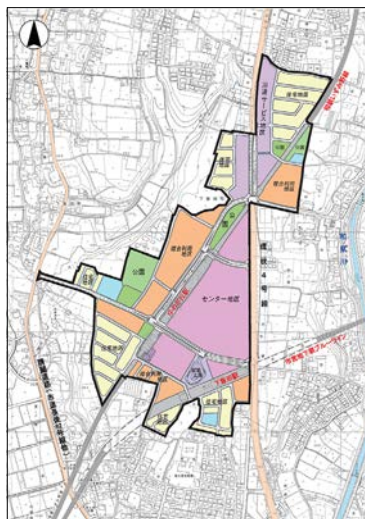
02 泉ゆめが丘土地区画整理事業による沿線の街づくり

ゆめが丘駅前約24haを“新たなにぎわい・交流をは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、土地区画整理事業手法により新たな駅前拠点市街地として計画的な街づくりを進めることを目的としています。

新規住宅開発・大型病院誘致とともに、エリアの中核施設となる「大型集客施設」を開発。多様化するライフスタイルと新たな未来を見据え、地域に愛され続ける魅力的な施設が誕生します。

2駅利用可能で
交通アクセスに
恵まれた
泉ゆめが丘地区

相鉄いずみ野線 ゆめが丘駅および横浜市営地下鉄ブルーライン下飯田駅に近接しているほか、環状4号線にも面しています。また、2023年3月に相鉄・東急新横浜線が開業し、都心方面とのアクセスに恵まれた立地です。



ゆめが丘ソラトス

横浜市泉区内で最大規模の集客施設として、2024年夏に開業予定

施設コンセプト

～ゆめが丘から生まれるローカルライフ、住まう・働く・訪れる。
すべてのひとに届く、自分らしい“毎日”と深まる“満足”～

一度きりの人生を心豊かに生きていきたい。新時代の扉が開いた今だからこそ、想いが集まり、育まれる場所でありたい。この地に根ざし芽吹く暮らしの新たなシンボル。「ゆめが丘に暮らす」がみえる場所。

- テナント総数：約140店舗
10スクリーン的大型シネマコンプレックスなど
- 着工：2022年12月
- 開業：2024年夏（予定）



重点戦略への取り組み 「沿線価値の向上」

CASE 03 都心への直通により、沿線の価値を向上

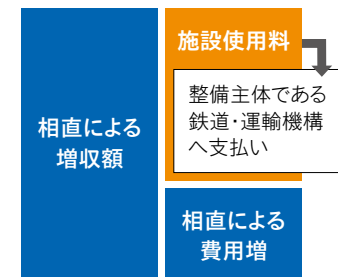
2019年11月に相鉄・JR直通線が、2023年3月には相鉄・東急直通線が開業いたしました。これにより神奈川県央地域・横浜市西部から東京・埼玉に至る広域的なネットワークが形成されます。都心までの所要時間短縮・乗り換え回数の減少が図られ、交通利便性が向上。地域間の連携と活性化も図られ、各地域のさらなる発展に寄与し、沿線地域の価値向上に貢献します。



收支影響

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（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

- “相鉄”の認知度向上
- 利便性の向上
 - ・乗換回数の減少
 - ・新横浜へのアクセス向上
- 速達性の向上
- 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

重点戦略への取り組み「沿線価値の向上」

CASE

04 DX・ICTによる価値創造

4つのDX変革を推進して
地域社会とともに成長を目指します。

経営戦略室部長
DX・ICT推進担当
永沼 昌彦



デジタル社会で成長

グローバルに刻々と変化するデジタル社会の中で、沿線にお住まいのお客様の心豊かな暮らしを継続して実現していくためには、これまで以上のスピードでお客様個々のニーズに合ったサービスを提供し続ける必要があります。社会活動が制限された新型コロナウイルス感染症の出現は、日本国内でもさまざまなデジタルサービスが創出されるデジタル拡大のターニングポイントになりました。ただし、この状況はいずれ来る未来が少し早まったに過ぎないと理解しています。第4次AIブームの到来ともいわれるChatGPTなどデジタル技術が驚異的なスピードで進化していることを認識し、デジタル社会で成長するための変革に取り組んでまいります。

4つのDX変革を推進

2023年度は4つのDX変革を推進しています。CRX「マーケティング」変革は、顧客データを統合分析して、お客様一人ひとりの嗜好性を理解し、お客様個々に求めるサービスを提供するデータドリブンマーケティングに移行する変革。PCX「サービス創造」変革は、変化スピードの早いデジタル社会で、常に新たな価値を提供し続けるために外部パートナーの皆様との関係性をより一層強化する変革。GSX「グループシステム」変革は、新たな価値を提供し続けられる体制を構築するため、またグループ全体でシステム運用効率を上げるため、グループ横断的な基盤の構築を推進する変革。OCX「組織・カルチャー」変革は、

とりの嗜好性を理解し、お客様個々に求めるサービスを提供するデータドリブンマーケティングに移行する変革。PCX「サービス創造」変革は、変化スピードの早いデジタル社会で、常に新たな価値を提供し続けるために外部パートナーの皆様との関係性をより一層強化する変革。GSX「グループシステム」変革は、新たな価値を提供し続けられる体制を構築するため、またグループ全体でシステム運用効率を上げるため、グループ横断的な基盤の構築を推進する変革。OCX「組織・カルチャー」変革は、



CRX、PCX、GSXの各DX変革を着実に前進させるため、DX人材の育成、DX推進組織の整備を進める変革。以上、4つのDX変革を着実に推進して、地域社会とともに成長してまいります。

重要施策OneID

2022年度～2024年度中期経営計画で示しているとおり、グループ顧客のOneID化は相鉄グループDX変革の重要施策となっています。これまで事業会社ごとに個別に管理してきた顧客情報をグループ全体で統合し、お客様の理解を深める取り組みがOneIDとなります。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けます。例えば、お客様がショッピングを楽しむ際、ご自宅を出てバスに乗り、鉄道に乗り、ショッピングセンターでお買い物をする一連（移動と購買）のグループサービスをご利用いただいています。そのため、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オンライン、オフラインの両面から分析することが可能です。お客様個々のニーズを理解し、ニーズに合ったサービスを提供するグループマーケティングへの変革OneIDを進め、QOL向上とLTV向上につなげてまいります。

次の100年へ

相鉄グループは鉄道を開業して100年、沿線にお住まいのお客様、ステークホルダーの皆様と一緒に成長してきました。これからの100年も皆様と一緒に成長できるよう、グループ各社、ステークホルダーの皆様との連携を強化して、数多くのサービスがあふれる街、数多くの笑顔があふれる街、数多くの愛着や誇りがあふれる街を創ってまいります。

人事担当部長メッセージ



“人財価値の向上、人的資本の拡充を推進し、長期ビジョン実現の原動力となる多様な人財が、能力を最大限に発揮できる組織体制を構築していきます。”

経営戦略室部長
第三統括担当
西口 文雄

人財戦略の基本的な考え方

私たち相鉄グループにとって人財は最も重要な経営資本であり、価値創造の源泉として事業を支える要です。創立以来100年以上の長きにわたり事業を継続することができたのは、沿線・地域のお客様に寄り添い、価値創造に挑戦し続けてきた社員の存在があるからにほかなりません。この考えは、これからも変わることはないでしょう。今後、人口減少やグローバル化がさらに進み、事業環境が大きく変わっていきます。その中で当社は、価値創造プロセスに表現されるビジネスモデルにより、持続可能な社会の実現に挑戦していきます。

このビジネスモデルを切り開いていくための人財を充実させ、

求める「人財像」

- 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、グループ横断的な視点を持ち、価値創造できる人財
- 新たな領域へ積極的にチャレンジすることができる人財

当社の戦略を推進していく基盤を強固にすることが重要と考えています。

人財の採用

グループの数年後、数十年後を見据えて必要な人財を充実させるため、中長期的な視点で人財を採用していく必要があります。幸い当社は直近でも多くの方から応募をいただき、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。今後もさまざまな経験や専門的スキルを持った人財、当社の戦略に関心を持ち、価値創造に挑戦してくれる人財の採用を進めていく予定です。

一方、多様性というところでは、まだまだ十分でないと考えています。非財務目標でもあります女性の採用など、多様化についてはもっと努力が必要です。働きやすい環境をさらに整備することは継続的に必要ですが、興味を持ってくださった方へ、当社をもっと知っていただくことも大切だと思っております。仕事の内容や制度、キャリア形成の仕方など理解を深めていただけるよう情報発信も強化していきます。

人財の育成

社員一人ひとりが持つ能力こそが資本であり、その能力をさらに磨き、価値創造につなげていけるよう会社が支援することが大切だと考えています。

仕事を通じて能力・スキルを向上するOJTを基本とし、社内や会社間のジョブローテーションによる人財流動化により、キャリア育成を進めているところです。また、全社員研修、階層別研修、スキルアップ研修などの各種教育や、自己啓発支援なども行っています。管理職層には、ビジネススクールへの通学による経営スキルの取得にも取り組んでいます。

今後は求める人財像を指針として人財育成施策の充実を進め、当社のビジネスモデルを支える社員の育成に取り組んでまいります。

多様な人財の活躍

激変する事業環境や多様化するお客様のニーズに応えていくためには、多様な人財の活躍が重要だと考えています。さまざまな価値観、知識、発想、経験がぶつかり合い、自由闊達な議論やチャレンジから成果を導く組織文化を醸成していくことが重要です。

私たちは2022年度よりサステナビリティ推進の一環として、グループ全体でダイバーシティ&インクルージョンに取り組む体制を構築し、活動をスタートしました。グループの非財務目標達成を目標として、各社それぞれの状況に応じた取り組み内容を決め、行動を開始しています。しかし、目標の達成は通過点に過ぎません。多様な人財が活躍し、そのアウトプットが我々の目指す価値創造につながるこそがゴールになります。

多様な人財の活躍する会社の実現はさまざまなイノベーションを生む源となり、個人の成長はもちろんのこと、相鉄グループの成長と発展につながっていくものと確信しています。

財務担当役員メッセージ



“

「構造改革の断行」と「稼ぐ力」の強化で、
財務の健全性を確保し、
企業価値向上を目指してまいります。

”

取締役常務執行役員 経営戦略室長

平野 雅之

2022年度の振り返り

2022年度は鉄道業とホテル業において一定の回復傾向が見られ、前年との比較では増収増益となりましたが、コロナ禍前の2018年度と比較すると収益、利益ともに下回っており、新型コロナウイルス感染症の影響が続く厳しい事業環境でした。

特に鉄道業は輸送人員の戻りが見込みより遅れており、前年との比較では定期、定期外ともに増加していますが、コロナ禍前との比較では14%の減少となっております。

ホテル業のうち宿泊特化型ホテルでは、第7波の影響もあり通期では営業損失の計上を余儀なくされましたが、第3四半期からは全国旅行支援や、入国制限緩和の効果により需要が大きく回復したことから、今後期待できる環境が戻ってきました。

さらに、横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズでは宿泊特化型ホテルよりも回復が顕著に表れて、平均客室単価はコロナ禍前を上回っており、加えて婚礼や宴会の件数も増加しております。

2023年度の見通しと 中期経営計画の達成に向けての進捗

2023年度の通期の業績見通しは、営業収益2,694億円、営業利益は193億円で、おおよそ200億円の増収、50億円の増益を予想しています。運輸業での輸送人員の回復の遅れ、エネルギーコストや各種原材料費の高騰、人件費の上昇による営業費の増加などの懸念もありますが、コロナ禍から正常化に進む現在の経済動向に加え、各事業において収益の積み上げや、事

業構造改革による固定費の削減により早期の業績回復を目指しております。

中期経営計画の最終年度にあたる2024年度に向けて順調に進んでおり、利益目標については達成可能だと考えています。その要因としては横浜駅きた西口鶴屋地区再開発事業での分譲マンション「ザ・ヨコハマ・フロントタワー」などの利益寄与が大きく貢献する見通しにあることや、鉄道駅バリアフリー料金の収受開始による増収効果が見込めるためです。

今年5月には、新型コロナウイルスの感染症法上の分類が「2類」から「5類」へ引き下げられ、今年度は本格的な回復が期待されています。その一方で、鉄道業の輸送人員は、通勤定期の需要がコロナ禍以前まで戻らないなど、今後もその影響は一部で残る可能性があると考えています。そのため、鉄道業の

財務担当役員メッセージ

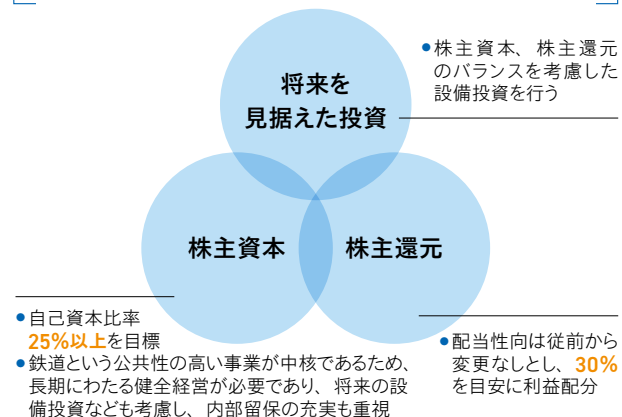
固定費削減やホテル業のポートフォリオ見直しを主とする「構造改革の断行」により、まずは早期に従前の水準への回復を図ってまいります。これと並行して、不動産事業の抜本的な強化を通じ、沿線外での不動産賃貸の営業利益を高めることなど「稼ぐ力」を強化し、営業利益の回復、積み上げをもとに、安定的、持続的に連結営業利益300億円台を確保できるよう、財務の健全性を確保し企業価値向上を目指していきます。

資本政策の基本方針

コロナ禍の影響により、これまでと経営環境は大きく変化していますが、資本政策については従前からの方針に変わりなく「株主還元」「将来を見据えた投資」「株主資本」の3つのバランスを取りながら資金配分する方針です。

資本政策の基本方針

将来を見据えた投資、株主資本、株主還元の3つに
バランスよく資金配分



「株主還元」につきましては鉄道事業という公共性の高い事業が中核であるため、長期持続的な配当還元を目指し「連結配当性向30%を目安とする」配当方針とさせていただいております。2022年度はコロナ禍による業績悪化から収益性、財務の健全性の回復途中の局面でしたが、安定配当の観点もあり年間配当につきましては配当性向35%の25円とさせていただきました。

「将来を見据えた投資」では、中期経営計画で掲げた「不動産事業の強化」を軸とし、資産回転型ビジネスや、出口戦略の確保の見地から自社での私募ファンド、私募リート組成など沿線外での不動産開発や投資増強による収益拡大に重点的に取り組み、将来において対応が必要な横浜駅西口再開発の大型投資に向けて利益水準の底上げを図る方針です。東京都心での物件取得は価格高騰、競合激化により取得実績としてはあまり進んでいませんが、短期回転を目的としたエクイティ出資や物流施設の開発、新横浜エリアでのオフィスビルの取得など間口を広げているところで、引き続き不動産取得を積極的に推進していく方針です。

「株主資本」については、一時的に資本を毀損しましたが、自己資本額は前期末に1,456億円まで回復しました。引き続き利益の積み上げによって、現在の財務格付けを維持することを念頭に、財務運営を推進してまいります。

相鉄グループは、社会インフラを提供するために維持修繕に関して継続的に投資を行う必要があり、加えて将来の成長基盤の強化のため設備投資額が増加していることから、財務の健全性を重視しております。財務指標としてエクイティサイドは自己資本比率、デットサイドは有利子負債／EBITDA倍率を重視しており、具体的には長期的に自己資本比率25%以上、EBITDA倍率7倍未満を目安としております。当面の間は普通社債の発行

設備投資計画（2022年度～2024年度計）

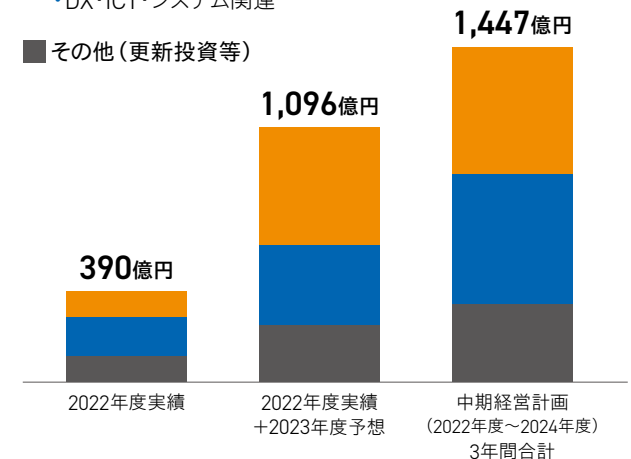
■ 不動産取得・開発

- ・沿線開発6大プロジェクト関連
- ・ビル新規取得等

■ 成長・基盤投資

- ・鉄道関連（相直関連・ホームドア等）
- ・スーパーマーケット・ホテル等の新規出店
- ・DX・ICT・システム関連

■ その他（更新投資等）



や銀行借入など負債による資金調達メインになりますが、このところ上昇傾向にある金利の動向や市場のニーズを捉えてグリーンボンドやソーシャルボンドなどのサステナビリティファイナンスを活用するなど、直間比率のバランスを取りながら資金調達を行ってまいります。

今後も予断を許さない事業環境が続くと思いますが、財務担当責任者として、お客様、株主、投資家、といった全てのステークホルダーの皆様のご期待にお応えしていくために、今後も持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。

事業別戦略

34 運輸業

37 流通業

39 不動産業

41 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。

2022年度の概況

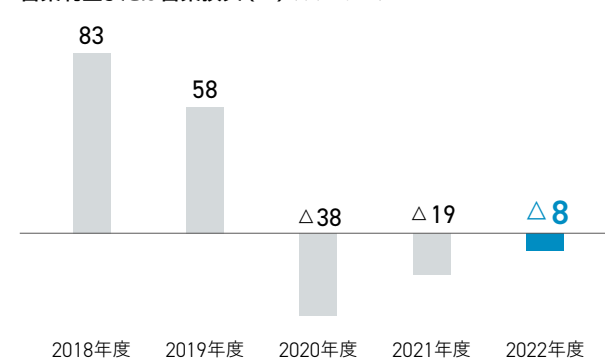
2023年3月18日に相鉄・東急直通線が開業し、都心への乗り入れが本格化するとともに、「デザインブランドアッププロジェクト」のコンセプトを反映した東急直通用新型車両21000系3編を新造しました。また、三ツ境駅ほか6駅にホームドアを設置したほか、鶴ヶ峰駅付近連続立体交差化について、都市計画事業として認可され、着工しました。

バス業では、環境に配慮したハイブリッドバスと安全性を高めた高速バスを導入いたしました。また、星川駅前広場の開業によりバス乗り入れを開始し、横浜市交通局から一部路線の移管を受けたほか、中距離高速乗合バス路線「草津線」の運行を開始しました。

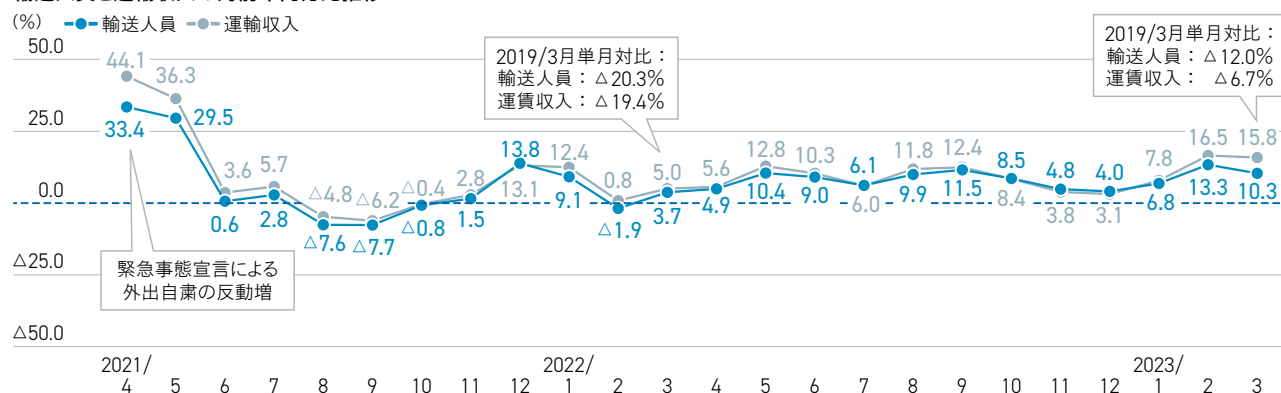
営業収益（単位：億円）



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



運輸業

中長期の事業価値創造に向けた方針

交通利便性と環境優位性を併せ持つ公共交通機関を目指して、
事業構造改革の推進と顧客ニーズの変化に合わせた「稼ぐ力の強化」により
強固な事業構造への転換を図り、運輸業の持続可能性を高めます。

経営計画の取り組み

安全・安定・快適輸送の維持・向上

1. 全駅へのホームドア設置の推進

ホーム転落事故や列車接触事故を防止するために相模鉄道
の全駅へのホームドアの設置を進めています。2016年に横浜駅
で設置をしてからこれまでに18駅に設置を行い、今年度は星川
駅や天王町駅など8駅に順次設置する予定で、2027年度に設
置を予定している海老名駅を除いて完了する見通しです。

なお、バリアフリー設備の整備にあたっては、国により新たに
創設された「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用し、お客様
にご負担をいただきながら、早期のホームドア全駅整備を确实
に推進してまいります。

2. 相鉄本線鶴ヶ峰駅付近連続立体交差化の推進

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
化することで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います。

業務運営体制の抜本的な見直し

新型コロナウイルス感染症収束後も鉄道を取り巻く市場環境
はこれまでのように戻らないことを前提として、業務運営体制の
抜本的な見直しに注力しており、駅改札業務における遠隔管
理の導入を推進しています。2022年度までに14駅に導入し改札
窓口への駅係員の配置を廃止しましたが、今年度も8駅に導入
を予定しており今後も利用状況に応じて順次拡大してまいりま
す。また、列車運行と保守作業の安全性を維持しつつ、DXの
導入による省力化や効率化を推進するなど、事業運営体制の
抜本的な見直しや制度の改善を早急に実施し、従来の体制か
らの脱却を進めていきます。



弥生台駅に設置したホームドア



新横浜駅のエスカレーター

運輸業

CLOSE UP

「選ばれる沿線」を目指し、 地域社会の豊かな発展に 貢献し続けます。

相鉄グループ執行役員
相模鉄道㈱代表取締役社長
千原 広司



2019年11月に相鉄・JR直通線が開業し、東京都心への乗り入れを実現しましたが、2023年3月18日には相鉄・東急直通線も無事に開業して都心への直通運転が本格化するとともに、新横浜に新駅が誕生することで、相鉄線沿線から新幹線アクセスが大幅に向上しました。この両直通線事業を進めた背景として、「沿線人口の減少」と「沿線外における低い認知度」の二つがあります。

まず「沿線人口の減少」について。日本の総人口は2008年より減少に転じましたが、東京圏の人口の増加傾向は継続し、2019年には総人口の3割近い人々が東京圏で生活している状況です。横浜市内においても東京都に近い北東部は今後も人口の増加傾向が続く予測である一方で、相鉄線沿線の西部（旭区、瀬谷区、泉区）は、2040年には2020年比で約1割減少するという見通しがあります。つまり、都心までの時間距離が他社線沿線に比べて長いということが、「選ばれる沿線」を創造する

うえでは大きな課題となっていました。

もう一つ、沿線外での認知度について。神奈川県内にクローズした路線であったため、県外での認知度が低いという課題があります。2018年に実施した首都圏各線の認知度調査において、神奈川県居住者は相鉄線を「よく知っている」「どこを走っているかは知っている」が74.6%でしたが、東京都居住者では30.9%にとどまりました。これでは居住志向を高めることはできないので、都心との時間距離を短縮するために「都心直通プロジェクト」を、認知度や好感度を向上するために「デザインブランドアッププロジェクト」を同時に進めてきました。さらに、グループ会社において沿線開発を進めることによって、沿線の利便性や価値を向上させ「選ばれる沿線」を目指すということが相鉄グループの戦略になります。

また、鉄道事業においては「安全・安定輸送」という絶対的な使命があります。相鉄線では全駅へのホームドア設置を進

めており、2022年度末時点で27駅中18駅への設置を完了しています。今年度はさらに8駅に設置し、改良工事を行っている海老名駅以外の全駅への設置が完了する予定です。連続立体交差事業による踏切の除却も進めています。2021年度末に完了した、星川駅～天王町駅間については、高架化により9カ所の踏切をなくしました。現在は、鶴ヶ峰駅付近の立体交差化事業を進めており、こちらは約2.8kmを地下化し、10カ所の踏切が除却されます（2033年度、事業完了予定）。このように線路を高架化もしくは地下化することで踏切事故が解消されるとともに、慢性的な交通渋滞の解消や災害時等における緊急活動の円滑化、分断されたまちの一体化など地域の活性化が図られます。

話は戻りますが、相鉄新横浜線（JR直通線・東急直通線）が全線開業して、相鉄線の中心に位置する二俣川駅から乗り換えなしで行ける駅数は24駅から159駅に大幅に増加し、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「YOKOHAMA NAVYBLUE」の電車が、相鉄の「広告塔」として都心の各地を走っています。便利になった相鉄線をより楽しんでもらいたく、「YOKOHAMAどっちも定期」*というサービスも開始しています。そして、沿線開発は二俣川駅周辺等が既に完成し、ゆめが丘駅でも来年には大規模集客施設がオープンする予定です。また、鉄道事業においてはDXを活用した業務運営体制の効率化など構造改革にも取り組むとともに、グループ各社と連携して、地域社会の豊かな発展に貢献し続けていく所存です。

*「西谷駅～新横浜駅」を含むIC通勤定期乗車券をお持ちのお客様が、追加運賃をお支払いすることなく、相鉄線横浜駅での乗降ができるサービス。

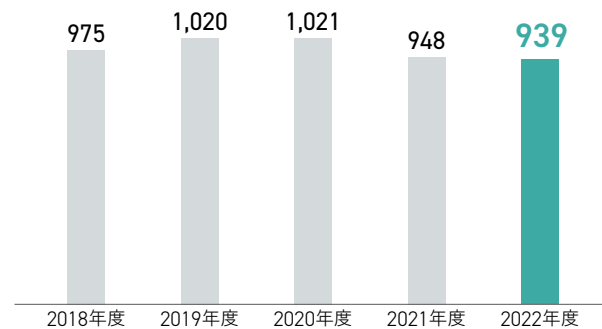
流通業

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。

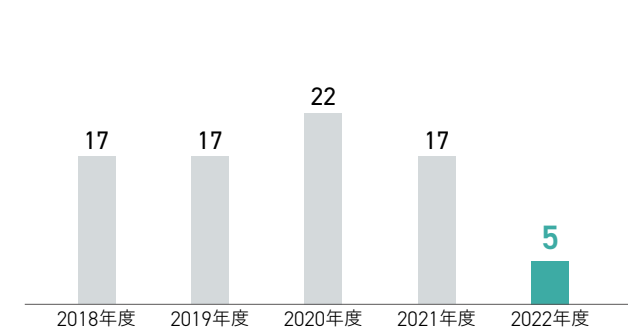
2022年度の概況

星川駅～天王町駅間の高架下に生まれた新たな空間に、「そうてつローゼン 星川駅前店」を開業したほか、「そうてつローゼン オルト新子安店」をはじめとする13店舗で改装を実施して活性化を図った一方、経営効率化のため「そうてつローゼン 平塚梅屋店」等3店舗を閉店しました。その他流通業におきましても、駅売店の一部を改装したほか、冷凍食品等の自販機コーナー「時遊商店 by ist」を開業するなど積極的な営業活動を進めています。

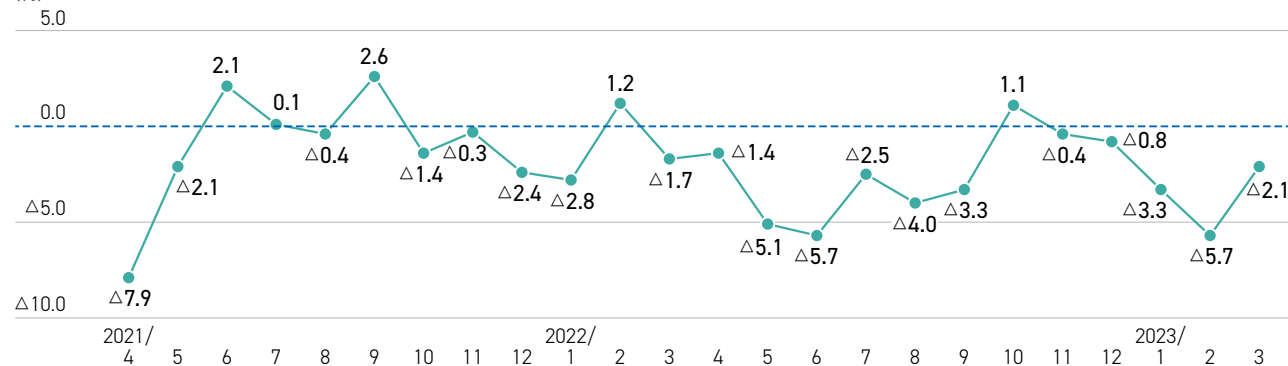
営業収益（単位：億円）



営業利益（単位：億円）



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、月の途中で開店または閉店した店舗は除外しています。



流通業

中長期の事業価値創造に向けた方針

「また行きたくなるスーパーマーケットを創る」をスローガンに、
変化するお客様のライフスタイルに合った商品・サービスの提供と、快適なお買い物体験の提供を通じて、
お客様の豊かな暮らしを実現します。

経営計画の取り組み

商品力の強化

「そうてつローゼン」各店舗の魅力を高めるべく、惣菜やベーカリーなど即食性の高い商品の開発および製造能力の向上に取り組んでいます。“できたて”の惣菜の品ぞろえを拡充するとともに、青果・精肉・鮮魚などの生鮮食品についても“鮮度・品ぞろえ・品質”を重視し、産地や旬にこだわった商品を開発することで収益の拡大を目指します。



惣菜・ベーカリーをメイン入り口に配置したそうてつローゼン星川駅前店

販促活動の効率化と販売チャネルの拡大

効率的な販促活動を行うべく、「そうてつローゼンアプリ」の会員増加に注力しています。アプリの活用により広告宣伝費を抑制するとともに若年層の会員の増加に努めてまいります。また、ラストワンマイルの取り組みとして移動スーパー「ローゼンGO」を開始したほか、自宅まで商品を配達するクイックコマース「menu」を試験的に導入（4店舗）するなど、販売チャネルの拡大に取り組んでいます。



移動スーパー「ローゼンGO」

デジタル技術を生かした生産性の向上

人件費単価や水道光熱費など各種コストの上昇が続いていることもあり、「そうてつローゼン」ではデジタル技術を活用した店舗オペレーションの改革による生産性の向上を進めています。具体的にはキャッシュレス化を推進しているほか、自動発注システムの全店展開によりAIツールを活用することで効率化を図っています。

不動産業

不動産分譲業では分譲マンション「グレースシア」シリーズと、分譲一戸建て住宅「グレースシアライフ」シリーズを分譲しているほか、賃貸住宅事業では「KNOCKS」シリーズを展開しています。

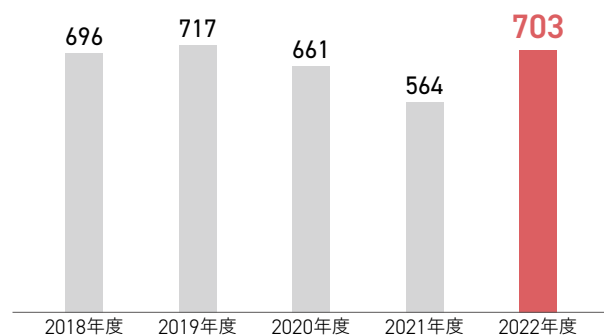
ほかにも不動産仲介業やマンション管理業、リフォーム業を手掛けています。

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。

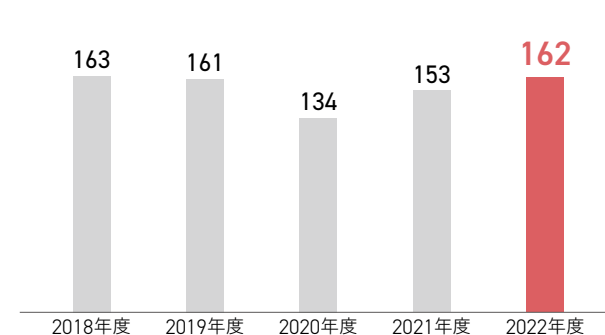
2022年度の概況

不動産分譲業においては、「グレースシア横浜十日市場」「グレースシア湘南藤沢テラス」「グレースシア湘南平塚海岸」などのマンションならびに「グレースシアライフ新綱島」「グレースシアライフ横濱西谷」の戸建住宅を中心に、合計506戸を分譲いたしました。不動産賃貸業においては、星川駅～天王町駅間高架下の新施設「ホシデンクレイ 星天qlay」を一部オープンしたほか、ゆめが丘センター地区における大規模集客施設の建設工事に着手するとともに、横浜駅きた西口鶴屋地区における市街地再開発事業を推進するなど、魅力ある沿線の街づくりを行っています。

営業収益（単位：億円）



営業利益（単位：億円）



グレースシア横浜十日市場



グレースシア湘南藤沢テラス



グレースシアライフ新綱島



グレースシア湘南平塚海岸



グレースシアライフ横濱西谷

分譲戸数の実績（単位：戸）

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
マンション	341	290	221	492
戸建	17	16	36	14
合計	358	307	257	506

不動産業

中長期の事業価値創造に向けた方針

さらなる事業基盤の拡充を目的に、収益の柱としての
「不動産業の抜本的な強化」を図り、開発・投資対象アセットの拡充など、
「総合不動産業」に向けた事業領域の拡大を推進します。

経営計画の取り組み

「選ばれる沿線の創造」

- 横浜駅きた西口鶴屋地区 再開発事業 ▶ 詳細はP.26
- ゆめが丘センター地区 商業街区開発計画 ▶ 詳細はP.27
- 星川・天王町駅間高架下 開発計画「星天qlay」
ホシテンクレイ

星川駅と天王町駅間の高架下開発については、連続立体交差事業によって創出された全長約1.4kmのエリアを5つのゾーンに分けて計画を進めています。2023年2月にはそうてつローゼンやレストラン、カフェなど13店舗が入った「星天qlay Bゾーン」がオープンしました。同じく4月には新たな交流やコミュニティを生む場所として、単身者向け住宅の「YADORESI（ヤドレジ）」の入居を開始し、公募で選んだコミュニティビルダーの方々やクリエイターが活動し、地域住民とのつながりによって、新たなまちの魅力を創出し、この場所から発信することで、まちの活力を高めていきます。

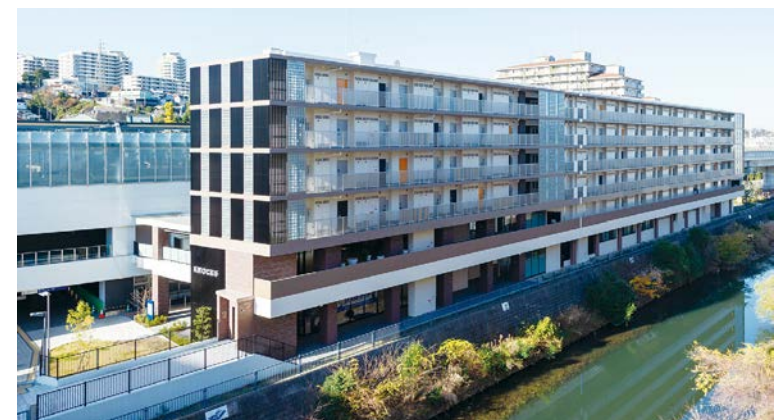
「開発・投資対象アセットの拡充」

現在の不動産業は「商業・オフィスビル」の賃貸業、「マンション」の分譲・賃貸業を軸に展開していますが、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まいります。足元では不動産価格の高騰、競合激化により東京都心での物件取得は難しい状況が続いていますが、商業施設を保有するSPCへのエクイティ出資や東京エリアでの物流施設の開発に着手するなど、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、ポートフォリオの拡充と多様化を進めてまいります。また、将来の横浜駅西口再開発に向けた資金調達や資産保有における戦略の多様化や高度化の観点から、自社での私募ファンドや私募リートの組成にかかる検討を進めています。

「賃貸住宅事業の拡大」

2023年1月に星川駅徒歩1分の立地に「KNOCKS星川」を建設し、東京都および神奈川県における賃貸マンション保有棟数は15棟になりました。沿線での賃貸住宅事業を強化しており、今後も相鉄線沿線で合計7棟約300室の開発を予定しています。沿線の賃貸マンションについては、東急との相互直通運転の開始により賃料も上昇傾向にあることから、引き続き物件取得や新規開発を積極的に進め、安定収益基盤の確保を目指しています。



KNOCKS星川

「不動産分譲業での海外進出」

現在推進しているタイ国バンコク都ほかにおける複数物件について着実に進捗管理を図るほか、タイ国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まいります。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進めてまいります。

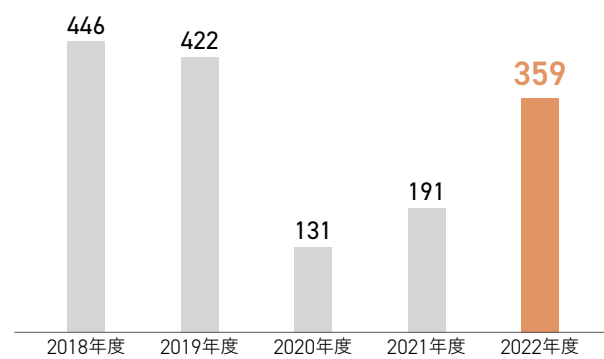
ホテル業

沿線の都市経営で培った不動産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н」「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。

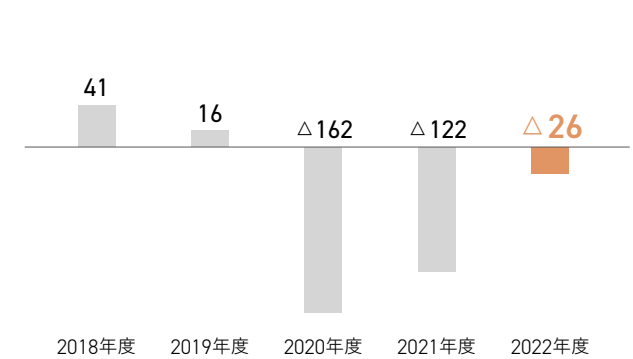
2022年度の概況

新型コロナウイルス感染症の影響により引き続き厳しい事業環境となりましたが、行動制限等の緩和により一定の需要回復が見られました。「横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズ」においては、全国旅行支援に合わせた宿泊プランの提供と各種規制の緩和によるインバウンド需要の獲得、料飲部門の受注強化や新商品のプロモーションを行うなど、集客力および収益力の向上に努めました。宿泊特化型ホテルにおいては、「相鉄グランドフレッサ 高田馬場」をはじめとする5店舗を開業したほか、ウィズコロナ時代に対応した非対面・非接触型サービスの拡充のため、セルフチェックイン・チェックアウト端末の導入を推進しました。

営業収益（単位：億円）

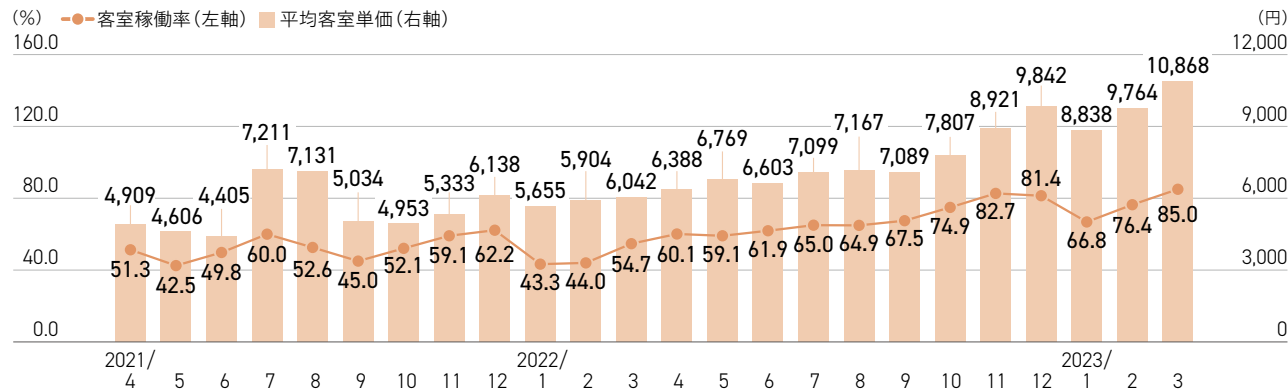


営業利益または営業損失(△)（単位：億円）

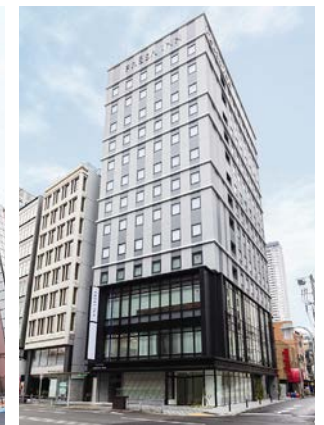


国内宿泊特化型：客室稼働率、平均客室単価

(%) —●— 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н 淀屋橋

ホテル業

中長期の事業価値創造に向けた方針

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と、
国内観光・インバウンド需要の獲得に向けた戦略の推進により、
中長期的な成長を図ってまいります。

経営計画の取り組み

| 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

相鉄グループにおけるホテル事業の位置付けは「沿線外事業の中核」「成長させるべき事業分野」でした。中期的な方針に大きく変更はないものの、ウィズコロナの影響を見据えた出店戦略の見直しを図ることで、安定的に利益を計上できる体制を確立する必要があります。

国内における出店について、これまでは大都市圏の主要駅から徒歩5分以内と、立地を厳選して出店エリアを設定してまいりましたが、コロナ禍での経験を踏まえ、より強いホテル事業を目指すべく「出店エリア」「規模（部屋数）」等の再検討を行ってまいります。2022年度は初めて北海道札幌と九州熊本に直営店を出店しましたが、今後も観光資源を有する観光地で需要の多いエリアへの出店も検討していきます。

これまで新規出店時の契約形態はリース物件の比率が高くなっていましたが、今後はMC（マネージメント・コントラクト）等での新規出店のさらなる推進を目指し、現在保有している物件につきましては流動化を通じた機動的な資産入れ替えも検討してまいります。

| 国内ビジネス需要減少への対応

コロナ禍前の宿泊特化型ホテル事業はインバウンドの割合が40%であり、今後のホテル事業の本格的な回復は、インバウンド需要の戻りと、国内ビジネス需要減少への対応が鍵となります。顧客セグメントと商品の見直しにより国内レジャー顧客とインバウンド顧客獲得を強化しつつ、販売戦略としては会員制度の充実により直販比率の向上を目指して幅広い層の会員獲得に取り組めます。

| 海外進出のさらなる推進

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」を開業しましたが、さらに2023年度下期には台湾、2024年春にはタイのバンコクでも開業を行う予定です。

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。



相鉄グランドフレッサ サイゴン

企業価値向上への取り組み

安全・安心

44 安全マネジメント体制

45 お客様の安全と従業員の健康

環境

47 気候変動の緩和と適応

52 資源循環への貢献

社会

54 人財戦略

56 お客様満足の実現 (CS)

57 地域社会への貢献

59 持続的な生活インフラの整備／
技術革新の活用

ガバナンス

60 役員一覧

62 コーポレートガバナンス

64 取締役会と役員報酬

66 リスクマネジメント・
コンプライアンス

68 社外取締役メッセージ

安全マネジメント体制 安全・安心

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2022年度に合計16件の鉄道運転事故などが発生しました。2021年度と比較すると3件減少しました。

なお、最大遅延時間合計は10時間01分でした。第三者原因による遅延時間が8時間23分、車両故障などによる遅延が34分、自然災害による遅延はありませんでした。

	2020年度	2021年度	2022年度
鉄道運転事故*1	4件	3件	4件
インシデント*2	1件	0件	0件
輸送障害*3	16件	16件	12件
最大遅延時間合計	20時間47分	15時間19分	10時間01分
うち第三者原因による遅延時間	17時間46分	12時間25分	8時間23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2022年度に合計21件の報告対象事故が発生しました。2021年度と比較すると15件減少しました。

	2020年度	2021年度	2022年度
人身事故*5	2件	2件 (うち1件被害)	0件
自動車の装置故障*6	23件	34件	21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。

2023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124億円の設備投資を行います。

安全設備投資の実績

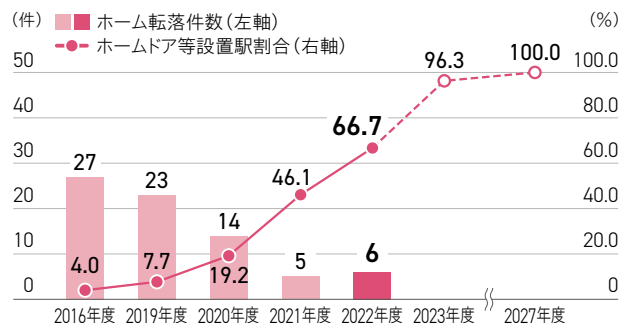
ホームドアの全駅設置

全て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。

2022年度末までに設置済みの駅

横浜駅・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・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等設置駅割合



鶴ヶ峰駅付近連続立体交差化

踏切事故と交通渋滞の解消や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を地下化することにより立体交差化します。この地下化により10カ所の踏切が除却されます。2022年に着工し、2033年度の事業完了を予定しています。2023年度は地下躯体構築準備として、土留め工事やシールドマシン製作などを進めていきます。

※本事業は横浜市の都市計画事業です。

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。



お客様の安全と従業員の健康 安全・安心

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が、2022年度は相鉄・東急直通線の開業に向け、トンネル内火災避難誘導訓練など各種訓練を実施しました。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。



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ツ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。



新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けた取り組み

新型コロナウイルスワクチンの接種に関する政府方針を踏まえ、また公共交通、商業施設、スーパーマーケットといった地域のインフラを支えるグループ社員の健康を守るため、グループ社員と家族、商業施設のテナントスタッフなどを対象とした新型コロナウイルスワクチンの職域接種を実施しました。各事業においてもお客様と社員の健康を守るため、感染拡大防止に努めてまいりました。

今後も、各事業において感染拡大防止のための適切な対策を講じながら、ウィズコロナでの事業活動を進めてまいります。



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.55

気候変動の緩和と適応 環境

相鉄グループのCO₂排出量

相鉄グループにおける2022年度の連結CO₂排出量は、158,085t-CO₂でした。

鉄道をはじめとする各事業活動の中でエネルギーを消費し、CO₂を排出しています。相鉄グループでは、事業活動における環境負荷を定量的に把握し、全社を挙げて排出量削減に努めています。

また、相鉄グループのCO₂排出量の約31%を占める鉄道業に関しては、2030年度目標として、2013年度比46%削減を掲げています。駅や電車内の照明のLED化や電車の省エネ運転を推進し、省エネルギーに努めています。

※Scope2はマーケット基準でCO₂排出量を算定しています。

相鉄グループのエネルギー別CO₂排出量（2022年度）

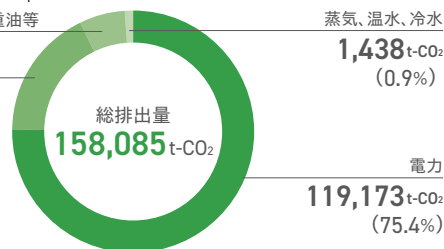
※対象はScope1、Scope2

ガソリン、軽油、灯油、重油等

9,959t-CO₂
(6.3%)

都市ガス、LPガス

27,515t-CO₂
(17.4%)

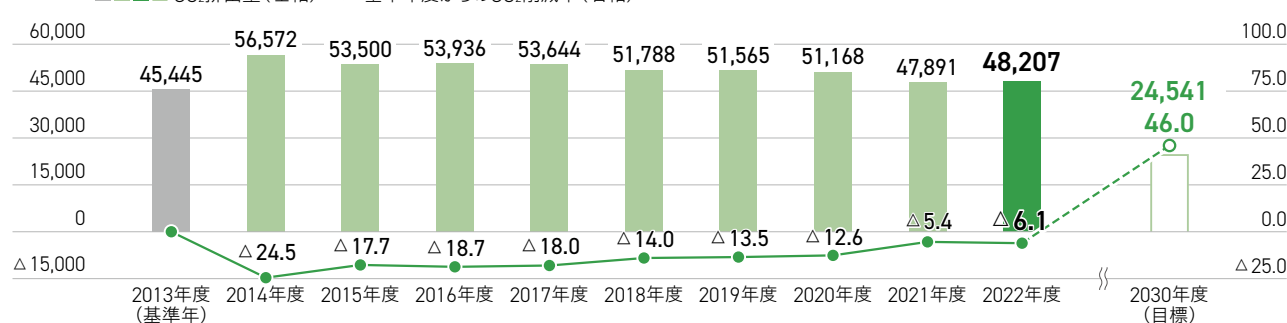


蒸気、温水、冷水
1,438t-CO₂
(0.9%)

電力
119,173t-CO₂
(75.4%)

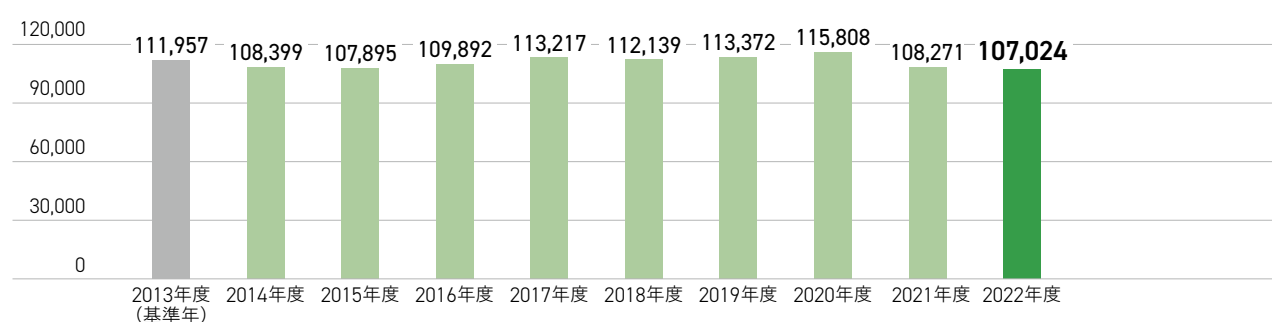
鉄道業で使用する電力（低圧電力を除く）によるCO₂排出量の推移

(t-CO₂) ■ CO₂排出量 (左軸) ● 基準年度からのCO₂削減率 (右軸)



鉄道業で使用する電力量の推移（低圧電力を除く）

(千kWh)



※2021年度、2022年度は新型コロナウイルス感染症の感染拡大による外出抑制で、鉄道などの需要が減少したことに伴い、使用電力量が減少しました。
※2022年度の使用電力量は減少しましたが、排出原単位が上昇したためCO₂排出量は増加しました。

鉄道業におけるCO₂削減目標に対する進捗 (2022年度末時点)

車両・駅のLED化

駅

74%完了

車両

100%完了

省エネルギー車両の導入

保有車両のうち、最先端のSiC半導体を用いたものの数は、142両（約30%）となっています。

※国内の新幹線、特急を除く旅客車両（約3.9万両）のうち最先端SiC半導体を用いられているのは約4,800両（約12%）となっています。

(出所：鉄道分野におけるカーボンニュートラル加速化検討会（国土交通省）資料)

再生可能エネルギー導入および実質CO₂排出量ゼロ電力の導入状況

再生可能
エネルギー導入

- 三ツ境駅（2011年4月～）
- 弥生台駅（2015年2月～）

実質CO₂排出量
ゼロ電力の導入

- 羽沢横浜国大駅（2022年3月～）
- 相鉄本社ビル（2021年7月～）

これらによるCO₂排出量削減効果は、年間約1,300トンに相当します。

気候変動の緩和と適応 環境

TCFD提言に基づく情報開示



相鉄グループ>サステナビリティ>環境>TCFD提言に基づく情報開示

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

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。これに基づき、2023年度は不動産賃貸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に報告し、取締役会の監視・監督を受けています。

[詳細はP.62](#)

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

鉄道業では、CO₂排出量削減目標として「鉄道業で使用する電力（低圧電力を除く）によるCO₂排出量を2030年度までに46%削減（2013年度比）」を設定しており、その進捗について継続的に評価・管理を行っています。

今後、TCFDのシナリオ分析の結果も踏まえ、相鉄グループでより一層のCO₂排出削減を着実に進めるため、環境負荷削減目標の設定を行い、その達成に向けて積極的な取り組みを行っていきます。

鉄道業で使用する
電力による
CO₂排出量

2030年度までに
2013年度比 **46%**削減
(低圧電力を除く)

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）
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】 - IEO World Energy Outlook 2021. Sustainable Development Scenario/Net Zero Emissions by 2050 Scenario - IPCC SSP1-1.9 【4℃シナリオ】 - IEO World Energy Outlook 2021. Stated Policies Scenario - IPCC SSP5-8.5

気候変動の緩和と適応 **環境** 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
「－」：事業特性上、検討の対象外としたもの 「※」：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	
移行リスク（主に1.5℃シナリオ）	政策・法規制リスク	大	大	小	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	短期 中期 長期
	評判リスク	※			中期 長期
物理的リスク（主に4.0℃シナリオ）	急性的	小	中	小	短期 中期 長期
	慢性的	小	－	小	短期 中期 長期
		小	－	小	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。

【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。

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	
（主に1.5℃シナリオ）	エネルギー源	温室効果ガス低排出のエネルギー源の使用	●電力調達コストの削減 ●省エネ機器などの技術開発が進むことによるコストの削減	小 ー 小	短期 中期
			●新型車両導入による化石燃料使用量の削減 ●走行距離の見直しや運転技術の向上	ー 大 ー	
	製品とサービス	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	●環境優位性が高い移動手段としてお客様の増加	大 ー ー	中期 長期
			●気温上昇の影響により徒歩からバスへの移動手段の切り替え	ー 小 ー	
	市場	新しい市場へのアクセス	●環境性能の高い物件のお客様需要および賃料の増加	ー ー 小	
			●新型車両の導入により当社の車体整備・点検技術の向上が図られることによるコストの削減	ー 中 ー	中期 長期
レジリエンス	レジリエンスの向上		●ESG対応およびBCP対策による資金調達コストの低下	※	
			●災害対策の強化やBCPの見直しによる市場価値の向上	※	
			●企業輸送の需要が増えることによる収益増加	ー 小 ー	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。

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「軽油等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、

ハイブリッドバスを順次導入していくほか、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高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。

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、今後の西口再開発に向けて他の事業者様とも連携し、災害に強い街づくりを進めていきます。

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。

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
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
	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・電源設備等の移設計画の検討
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

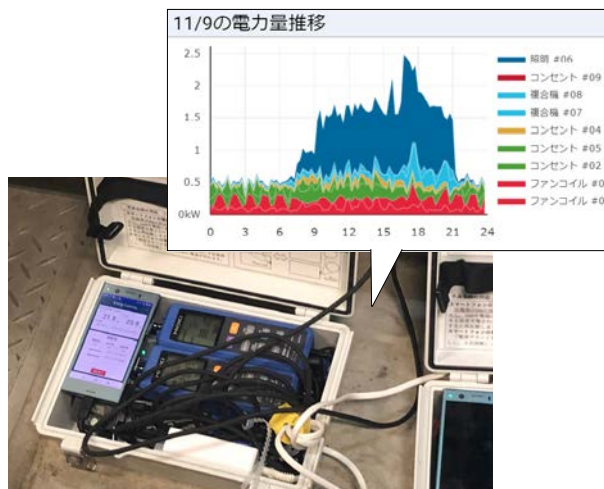
気候変動の緩和と適応 環境

脱炭素化に向けた「電力見える化」を推進

相鉄グループが環境へ与える負荷を軽減するための第一歩として、消費電力の遠隔監視による「電力見える化」実証事業に取り組みました。

これは、相鉄線の駅ほか相鉄グループの一部施設で消費している電力量の内訳をリアルタイムで取得し、駅や店舗の利用状況から乗降人数・来店人数あたりの電力消費量を把握するものです。これにより「CO₂排出量の見える化」が可能となり、今後の脱炭素へ向けたアクションプラン策定の基礎資料として活用することで、脱炭素化への具体的な取り組みを検討していきます。

なお、この実証事業においては、廃棄スマートフォンをリユースした「AI・IoTを活用したスマート電流計」を使用しており、環境省による「デジタル技術を活用した脱炭素型資源循環ビジネスの効果実証事業」に採択されています。



パークアンドライドサービスを推進

相鉄ビルマネジメントでは、ジョイナスポイント会員様向けにパークアンドライドサービスを導入しています。自家用車ではなく相鉄線を利用して横浜駅西口の「相鉄ジョイナス」や二俣川駅の「ジョイナステラス二俣川」への来館を促進することで、CO₂の排出量削減とお客様サービスの向上に取り組んでいます。

対象となる駐車場

- 相鉄ライフ三ツ境
- 相鉄ライフいずみ野
- リパーク上星川

対象となる商業施設

- 相鉄ジョイナス
- ジョイナステラス二俣川

※ いずれの施設も1店舗3,000円以上（税込み／複数店舗の合算不可）をご利用いただいたジョイナスポイント会員のお客様に、有人インフォメーションにて駐車サービス券をお渡しします。
※ 一部対象外店舗、対象外商品があります。



ショッピングセンターのSDGs取り組み

相鉄ビルマネジメントでは、運営するショッピングセンターにおけるSDGs取り組みの統一コンセプトとして、「環境を守る」を掲げています。これに加えて、地域や環境の特性に合わせた個別コンセプトとして、ジョイナスでは「緑を守る」、ジョイナステラス・相鉄ライフ・港南台バースでは「地域との連携」を設定し、それぞれオリジナリティのある取り組みを進めています。

このうちジョイナスでは、SDGs活動をさらに推進すべく「GREEN JOINUS」をテーマに設定しました。地球環境や横浜の緑を守るという強い思いの下、ジョイナス屋上にある「ジョイナスの森彫刻公園」でのSDGs関連イベントの開催や、コスメ・衣類の下取りキャンペーンなどを実施しています。



気候変動の緩和と適応 環境ゼッチ
ZEHの推進

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。

2023年4月下旬竣工の分譲戸建住宅「グレースアライフ横浜三ツ境」をZEHに、2024年12月に竣工予定の分譲マンション「（仮称）横浜市旭区南希望が丘マンション計画」をZEH-M Orientedにそれぞれ適合した住宅として建設しています。「グレースアライフ横浜三ツ境」では省エネ・創エネを合わせてエネルギー収支ゼロを目指します。また「（仮称）横浜市旭区南希望が丘マンション計画」では省エネ施策により基準一次エネルギー消費量の20%以上を削減します。

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」を目指して今後も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」の普及に向け段階的に取り組んでまいります。



（仮称）横浜市旭区南希望が丘マンション計画（イメージ）

相鉄グループ初となる木造賃貸マンション施工

相鉄いずみ野線ゆめが丘駅前において、2～5階部分に木造賃貸マンションを含む「（仮称）相鉄・小菅共同ビル計画」（以下「共同ビル」）の建設を進めています。相鉄グループが木造賃貸マンションを建設するのは今回が初めてです。

「木」は鉄やコンクリートに比べて、製造・加工・運搬時に必要とされるエネルギーが少ないため、木造建築は建設時のCO₂排出量を大幅に削減します。また、「木」は生長過程でCO₂を吸収し、伐採後も炭素を固定化し続けるため、長期間炭素を大気に戻しません。このため、木造建築はカーボンニュートラルを実現し、地球温暖化防止に貢献します。

なお、この共同ビル建設の計画は、国土交通省が木造建築物の振興施策として進めている「優良木造建築物等整備推進事業」の採択事業（令和4年度第Ⅱ期募集）です。



（仮称）相鉄・小菅共同ビル計画（イメージ）

資源循環への貢献 環境

プラスチック製品削減の取り組み

プラスチックごみの削減とリサイクル促進のため、プラスチック製品の削減を進めています。

相鉄ローゼンでは、プラスチック製スプーン・フォークを先割れ型のスプーンに変更しました。また、惣菜商品へのプラスチック製カトラリーの付属を廃止し、お客様には必要な本数をお取りいただくようご協力を呼び掛けています。

横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズでは、ホテル内レストランで紙製ストローを使用しているほか、客室内アメニティとペストリーショップで使用するカトラリーにおいて、バイオマスプラスチックを使用しプラスチック使用量を抑えた製品を導入しています。



資源循環への貢献



リサイクルの取り組み

相模鉄道では、使用済み乗車券のリサイクルのほか、相鉄バスとともに、持ち主が見つからず保管期間を過ぎたお忘れ物のリユース・リサイクル活動を進めています。

相鉄ローゼンでは、循環型農業で育てた野菜を12店舗で販売しています。この野菜は、スーパーマーケットで発生した野菜くずなどから作った堆肥を使用して生産されたものです。神奈川県内の農場で生産されており、地産地消で鮮度の良い野菜を提供しています。

横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズでは、ホテル内で排出される生ごみを施設内に設置した生ごみ処理機で堆肥化し、その肥料で栽培した野菜を購入する「自立循環型食品リサイクルループ」を推進しています。また、地産地消の観点から、ホテルのシェフたち自らが農業に触れることで食材の安全・大切さを見直し、神奈川県内で収穫した野菜を使用したメニューを、ホテル内のレストランで提供しています。これらの活動は、「横浜市SDGs認証制度“Y-SDGs”」において〈最上位 Supreme〉の取得に



つながっています。

また、横浜駅西口周辺のごみ問題解決に向けた取り組みとして、IoTを活用したリサイクルボックスを公開空地に設置する実証実験を行っています。このボックスはリアルタイムにごみの蓄積状況を把握することができます。投入されたごみが自動的に圧縮される仕組みでボックスからごみがあふれることがなく、回収回数も削減できます。実証実験を通じて、地域でのポイ捨ての抑制や街の美化状況、ごみ分別の意識醸成などについて検証していきます。

水資源保全の取り組み

相模鉄道のかわしわ台車両センターでは、車両清掃や部品の洗浄などのために多くの水を使用します。排水は、処理装置で水質を基準内に改善したうえで下水に放流しています。



フードドライブの取り組み

フードドライブの取り組みを通じて、食品ロスなど社会課題の解決に取り組んでいます。

相鉄ローゼンでは、お店をご利用いただくお客様から未使用食品を寄贈していただいています。また、横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズでは、社内の取り組みとして賛同者を募りました。集まった未使用食品は、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。



人財戦略 社会

基本方針

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、「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」を推進するため、人財面においては、従業員一人ひとりの能力が最大限に発揮できる環境・組織風土づくりに注力するとともに、以下のような人財を戦略的に確保・育成していくことが重要と考え、取り組んでいます。

- 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

多様な人財の確保

多様な業種・業態を保有し、また多様なお客様に対してサービスを提供する相鉄グループが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。

積極的なジョブローテーション

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、組織の活性化につなげるため、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等も実施しています。

関連指標	(相鉄ホールディングス)
管理職複数事業経験率	74.4%
若手社員(30代以下)出向経験率	94.7%

Off-JTの充実

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」等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		(相鉄ホールディングス)
研修数	集合研修(オンライン含む)	34講座
	動画配信	8講座
	通信教育	159講座



ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

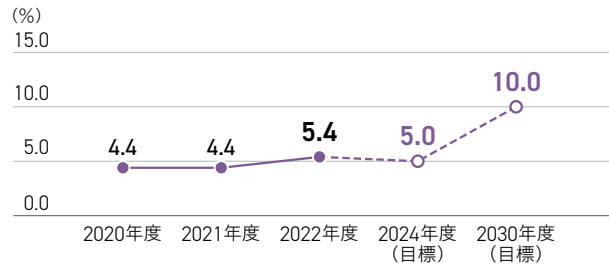
相鉄グループの持続的な成長には、変化を続ける事業環境や多様なニーズに対応したイノベーションを常に生み出していくことが必要であり、これを担う人財の育成とそのための環境整備が重要と考えています。

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、さまざまな社員が働きやすく、活躍できる制度を整備していきます。

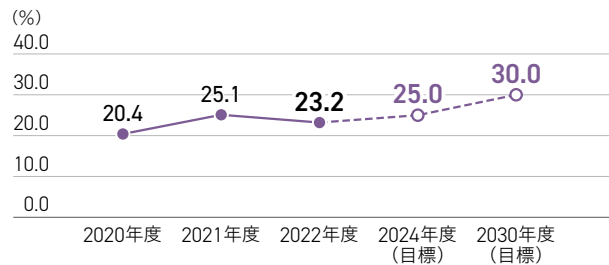
2022年度はグループ各社でD&I推進体制を構築するとともに、サステナビリティ推進体制において「ダイバーシティ推進分科会」を設置し、グループ一体となってD&Iを推進していく体制を構築しました。同分科会においては、グループ各社が参加するワークショップを実施し、各社のD&I施策策定および実行につなげたほか、グループ社員のD&Iリテラシーの向上のために、D&I研修を実施しました。

人財戦略

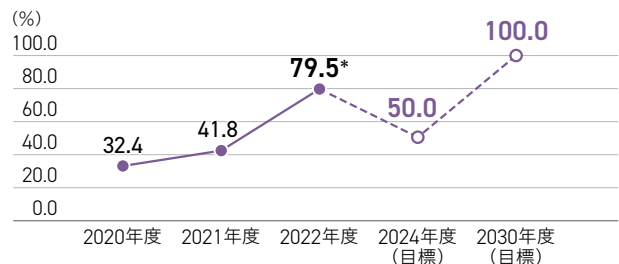
管理職に占める女性労働者の割合



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



関連指標

(相鉄ホールディングス)

労働者の男女の賃金差異	全ての労働者	78.1%
	正規労働者	78.1%
	非正規労働者	—

健康経営の強化

相鉄グループでは、人財は企業の貴重な経営資源であると考え、採用や育成の戦略と併せて、社員が心も体も健康であり、安心・やりがいを持って働ける環境構築をすることが企業のサステナビリティを支える重要な要素と捉え、取り組みを進めています。

事例

- 相模鉄道では、鉄道のさらなる安全・安心な運行を目指して、社員の健康維持と増進に取り組む「健康宣言」を制定。経済産業省と日本健康会議が共同で実施している「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定。
- 相鉄アーバンクリエイツと相鉄ビルマネジメントは、社員の心身の健康を重要な資源と捉え、戦略的な健康経営を推進するために「健康経営宣言」を制定。横浜市より「横浜健康経営認証クラスAA」に認証。
- 相鉄ホールディングスは、がん患者の治療と仕事の両立環境を整備している企業として、神奈川県より「かながわ治療と仕事の両立推進企業・プラチナ企業」に認定。

関連指標

(相鉄グループ)

年次有給休暇取得率	86.3%
-----------	-------

社内環境整備

相鉄グループでは、多様な人財の活躍やワークライフバランス、育児と仕事の両立等を実現する環境整備を進めており、場所・時間にとらわれない多様な働き方を可能とするテレワークやフレックスタイム制を導入するグループ会社が増えているほか、

一度離職した社員が再入社できる「カムバック制度」を導入している会社もあります。

また、介護離職防止の取り組みとしては、「仕事と介護の両立セミナー」を開催し、これまでにグループ各社から多数の社員が参加しています。

障がい者雇用の促進

2005年度に設立した相鉄ウィッシュは、相鉄ホールディングスの特例子会社として障がいのある方を雇用し、相模鉄道や相鉄バスなどグループ6社から清掃業務を受託しています。

雇用を通じて障がいがある方々の社会的自立を支援するとともに、沿線にある特別支援学校等を中心に生徒の実習や見学を受け入れることで、地域社会に貢献しています。

願い・希望を意味する「ウィッシュ (wish)」という社名は、相鉄グループの一員として「地域社会に貢献できるように」という願いと、障がいのある方が「働く喜びを得て自立できるように」という願いを込めたものです。

関連指標 (2023年6月1日現在)

(相鉄ウィッシュ)

法定雇用率	2.3%
相鉄ウィッシュにおける雇用率	2.54%



お客様満足の実現（CS）

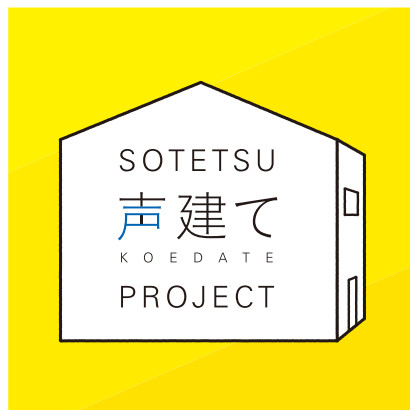
社会 

お客様の声を活かす取り組み

お客様満足の向上とCS経営の推進を図るため、「相鉄お客様センター」を開設しています。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・ご要望に対応するとともに、集約した内容を事業部門にフィードバックし、改善することによって、より良い事業の展開につなげています。2022年度は、45,372件のご意見・お褒め・お問い合わせ他を頂きました。

相鉄不動産では、専用ウェブサイトで集めたお客様（会員）のご意見・ご要望を家づくりに反映させるプロジェクト「SOTETSU 声建て PROJECT」を推進しています。住まう人にとって理想の良質な住宅を提供することで「選ばれる沿線」を創造しています。

相模鉄道では、相鉄線各駅ホーム（一部除く）への幅広ベンチの設置や横浜駅構内でのベビーカーレンタルなどにより、お子様連れのお客様が気軽に外出できるようなサービスの導入を進めています。



住まいから始まる街づくり

分譲マンション「グレースシア」シリーズを展開している相鉄不動産は、株式会社リクルートが実施した、新築マンション購入者が選んだ顧客満足度ランキング「SUUMO AWARD（2022年首都圏版）」の「サステナビリティ部門」「内覧会満足度部門」2部門で優秀賞を受賞しました。「サステナビリティ部門」は、住み続けられる街づくりを行っていることに対するもので、持続循環型の新しい暮らしを提案する次世代の街づくりを進めている取り組みに評価を頂いたものです。また、「内覧会満足度部門」は、内覧会における手直し状況やその際の対応、内装工事の仕上がりや清掃状況が評価されたもので、2年連続の受賞となりました。

これからも、お客様にご満足いただけるような質の高い住まいづくり、街づくりを進めてまいります。



SUUMO AWARD 2022 首都圏
分譲マンションデベロッパー・販売会社の部
サステナビリティ部門 優秀賞
内覧会満足度部門 優秀賞

シェアサイクルによる移動の多様性の実現

相鉄線の7駅（上星川駅、西谷駅、三ツ境駅、瀬谷駅、緑園都市駅、いずみ野駅、いずみ中央駅）と、そうてつローゼンの9店舗（白根店、山手台店、塚越店、杉久保店、かしわ台

店、高田店、鎌倉深沢店、厚木林店、湘南台店）にて、シェアサイクルサービスを導入しています。さまざまな移動手段をご用意することで、利便性向上を目指すとともに、環境負荷軽減に貢献しています。



お客様の健康を食からサポート

相鉄ローゼンでは、誰もが健康になれる食環境づくりに向けた取り組み推進に向けて横浜市と協定を締結し、栄養バランスを考慮した「ハマの元気ごはん弁当」を考案・販売しました。これは、働く世代や子育て世代の健康をサポートするため、また男性の肥満者の割合は女性と比べて多いという全国的な健康課題を踏まえ、30～50歳代の男性をターゲットに栄養バランスと満足いただけるボリュームを両立させた商品です。



地域社会への貢献

社会 

沿線開発・活性化

選ばれる沿線の創造のため、グループ一体となって沿線の開発・活性化を進めています。▶ 詳細はP.26

沿線活性化策の一つとして、沿線のイメージアップや居住促進を目的に、沿線の魅力の一つである自然の中での上質な時間の過ごし方を家族で体験していただくイベント「ヨコハマネイチャーウィーク」を、こども自然公園（横浜市旭区）で開催しました。



住環境整備による地域課題解決

相鉄不動産では、横浜市が「持続可能な住宅地推進プロジェクト」として進める十日市場センター地区22街区事業において街づくりを進めてきました。

分譲マンション「グレーシア横浜十日市場」では、マンション共用部を「シェア共用部」として地域に開放し、「まちのツールボックスとまち保育」として継続的なエリアマネジメント活動を行います。少子高齢化による地域コミュニティの衰退、子どもの居場

所や子育て世帯を支える機会や拠点の不足といった地域課題の解決を促し、持続可能な街づくりを促進しています。



連携による地域活性化

産官学連携などにより、地域の新たな魅力・にぎわいを創出しています。

鉄道の高架化や道路整備、高架下活用などにより大きく変わりつつある相鉄線星川駅一天王町駅付近では、日本電信電話株式会社ほかと連携し、市民参加型まちづくりの実現に向けた実証実験を行いました。これは、地域活性アプリの活用により、市民参加型で地域資源を活かした魅力の創出やエリアの活性化が実現できるか、検証するものです。

ショッピングセンター「港南台パース」（横浜市港南区）では、株式会社AsMamaと協業し、地域コミュニティ「パース・ネスト・クラブ」を運営しています。地域のつながりづくりを促進することで、子育て世帯の孤立や買い物環境の向上といった地域課題の解決を目指しています。

このほか、いずみ野線沿線地域においては横浜市と「次代の

まちづくり」を進める包括連携協定を締結しています。この取り組み内容をさらに広げるため、2016年に横浜国立大学とフェリス学院大学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。

相鉄いずみ野線沿線 環境未来都市（次代のまちづくり）

<https://www.izuminoline-fcp.jp/>



地域社会への貢献

相鉄グループにおける社会貢献活動の取り組みについて

相鉄グループは、以前からグループ一体で社会貢献活動に取り組んできました。2021年11月の相鉄グループサステナビリティ方針制定以降も、持続可能な社会の実現に向けて取り組みを推進する中で、より沿線地域への貢献度が高い活動を模索し、新たな取り組みを実施しています。

新たな社会貢献活動
「相鉄奨学金」「相鉄寄付米」

社会福祉活動の視察や関係者様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、給付型奨学金（「相鉄奨学金」。以下、奨学金）とお米の寄贈（仮称「相鉄寄付米」。以下、寄付米）を実施します。

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、2024年度の開始に向けて準備を進めています。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います。

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実施します。相鉄線沿線を拠点に、主にひとり親のご家庭を対象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ます。

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。

地域に密着した貢献活動

相鉄グループでは、相模鉄道が中心となって「相鉄グループ盲導犬育成・普及サポートキャンペーン」の募金活動にも積極的に協力しています。このほか、横浜市西区内の福祉施設によって製造されたお菓子を、本社オフィス内に設置する取り組みなど、地域社会に密着した活動を推進しています。



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

持続的な生活インフラの整備

社会 

都心への直通により、沿線の価値を向上

2019年11月30日に相鉄・JR直通線が、2023年3月18日には相鉄・東急直通線が開業いたしました。

▶ 詳細はP.28

コミュニティバスなどの運行

相鉄バスでは、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地域住民の方の交通手段になっています。



移動スーパーの運営

相鉄ローゼンでは、特定エリアを巡回する移動スーパー「ローゼンGO」を運営しています。1号車は綾瀬市や海老名市の一部地域を、2023年6月サービス開始の2号車は横浜市旭区や緑区の一部地域を巡回しています。2号車には走行中に排出ガスを出さない、100%電力で走行するEVトラックを採用しています。

地域の皆様の買い物の利便性向上とコミュニケーションの場として、地域活性化に寄与しています。



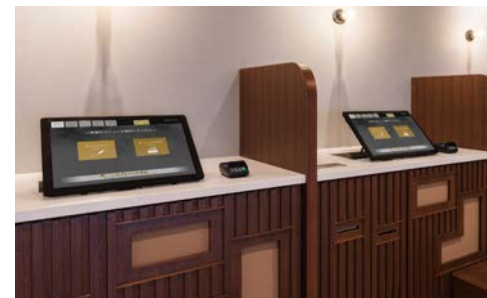
技術革新の活用

社会 

DX・ICTによる社会課題解決

相鉄グループでは、デジタル技術を活用してお客様サービスの向上と業務の効率化を推進しています。

運輸業	● AI画像解析技術を活用したお客様サポート ● 遠隔ご案内システム ● 列車走行位置のリアルタイム表示 ● 大型バスの自動運転実証実験
流通業	● 自動発注システム ● セルフレジ ● 飲料補充ロボット
不動産業	● AIインフォメーション ● 商業施設内の飲食店空席情報サービス ● トイレの空き情報配信サービス
ホテル業	● セルフチェックイン・チェックアウト端末 ● 多言語AIチャットボット
ビルメンテナンス業	● 自動清掃ロボット ● クラウド型施設管理ソリューション ● 空調自動制御AI



セルフチェックイン・チェックアウト端末

役員一覧

2023年6月29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(第二統括担当)
 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) 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

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

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 現在に至る
 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 現在に至る
 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

鹿島建設株式会社 社外監査役
 星野リゾート・リート投資法人 監督役員

役員一覧

ガバナンス

監査役

常勤監査役
橋本 暁彦

1981年 4月 当社入社
2008年 6月 相鉄不動産株式会社 常務取締役
2012年 6月 当社常勤監査役 現在に至る

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(ブランド戦略担当)
2013年 7月 当社経営戦略室部長(第一統括担当)
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 4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

南海電気鉄道株式会社 取締役監査等委員

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 代表取締役社長
2013年 6月 SMBCファイナンスサービス株式会社
取締役
2019年 4月 株式会社セディナ(現SMBCファイナンス
サービス株式会社)特別顧問
現在に至る
2019年 6月 当社監査役 現在に至る

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

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
阿部 眞一 相鉄不動産販売㈱
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
曾我 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㈱
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

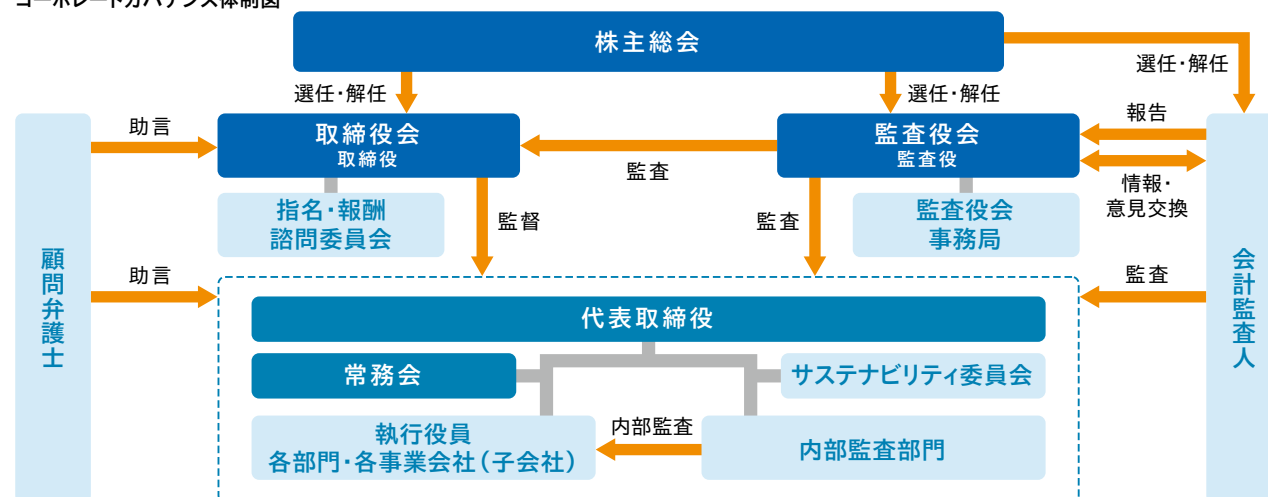
コーポレートガバナンス ガバナンス

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

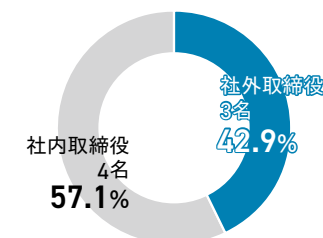


コーポレートガバナンスの取り組み

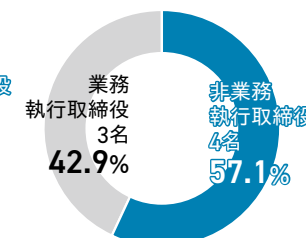
	2005～	2010～	2015～	2020～
制度・方針	2005 ●執行役員制度導入 2007 ●買収防衛策導入	2009 ●純粋持株会社体制へ移行		2018 ●買収防衛策廃止 ●取締役会実効性評価開始
取締役	2005 ●取締役数の削減 ●任期の変更 2年→1年		2015 ●社外取締役増員1名→2名 (うち女性1名) (社内5名)	2020 ●社外取締役増員2名→3名 (うち女性2名) (社内4名)
その他	2005 ●退職慰労金制度廃止		2015 ●業績連動報酬制度の改定	2019 ●指名・報酬諮問委員会設置 ●社外取締役報酬制度の改定

取締役会の構成

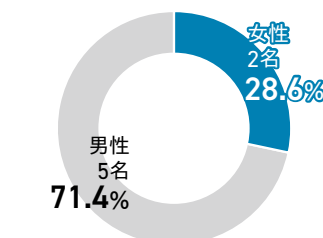
社外取締役比率



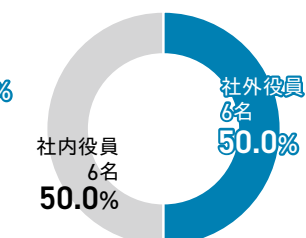
非業務執行取締役比率



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

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。

● 2022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等 報告事項：営業収入、業務執行状況報告等
------	---

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。

● 2022年度開催回数 4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。

● 2022年度開催回数 27回

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。

● 2022年度開催回数 11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等 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等
------	---

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。

● 2022年度開催回数 5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。

● 2022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等の方針の策定等
------	---

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。

● 2022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。

当社の取締役および監査役として必要なスキルは、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。

当社の取締役および監査役として必要なスキルについては、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等の社内規程により、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等について、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	橋本 暁彦		●		●				●		
	峯岸 恭博		●	●	●						
	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。

取締役会と役員報酬 ガバナンス

取締役会の実効性評価

評価の概要

取締役会の機能の向上を図る観点から、毎年各取締役ならびに監査役に対して、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・評価を行っています。

2022年度の評価結果

取締役ならびに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。引き続き取締役会全体の実効性を向上するため、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。

取締役および監査役の報酬などの総額など（2022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 員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬など	
取締役 (社外取締役を除く)	167	154	12	4
監査役 (社外監査役を除く)	48	48	—	2
社外役員	65	65	—	6

- (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業績悪化に鑑み、役員報酬の一部を自主返上しています。
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

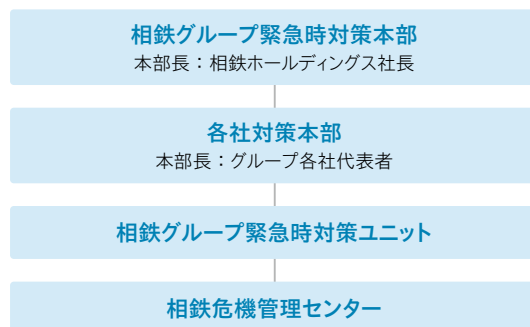
相鉄グループでは、サステナビリティ経営推進における重要課題の一つである「ガバナンスの充実」を図るため、グループ全体でリスクマネジメントに取り組んでいます。さまざまなリスクを予見・分析評価するとともに、損失を予防・軽減するための対策、損害が発生した場合の対応、事後処理対策を講じています。

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



情報セキュリティ対策

相鉄グループ各事業で情報通信技術の活用が拡大しています。情報セキュリティインシデントの高度化・複雑化を受け、グループ各社が保有する機密情報や個人情報の保護と適切な管理を目的として、グループの横断的なセキュリティ組織である「相鉄CSIRT」を整備しています。

グループにおける情報セキュリティインシデントの対応、グループ社員に対する啓発活動、グループ内外に向けた統一窓口の役目を担っています。

2022年度の取り組み実績

リスクマネジメントにかかる取り組み実績は以下のとおりです。

- BCP策定対象会社（15社）が見直しを実施
- 情報伝達の安定性・即時性を確保するため、相鉄グループ安否確認システム、情報共有システムを変更
- 新情報共有システムの習熟を兼ねた情報伝達訓練を実施

2023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

大地震BCPの策定

相鉄グループでは、沿線をはじめとするさまざまなお客様の生活に密着した事業を展開しています。大規模自然災害などの緊急事態が発生した場合に、事業資産の損害を最小限にとどめつつ、中核となる事業の継続あるいは早期復旧を可能にすることで、ステークホルダーの方々の快適な暮らしを守り、地域の復興に貢献するための取り組みとして、大地震を対象災害としたBCP（事業継続計画）の策定を2018年度から開始し、2020年度までに主要会社15社の策定が完了しました。

各社において訓練や見直しを継続実施することで、有事の際に活用できる計画として整備を続けてまいります。

AIサービス利用に関するガイドライン

最近のAI技術の発展と、産学官各方面でのAI活用の急速な進展に鑑み、AIの利活用に資する目的で「相鉄グループAIサービス利用に関するガイドライン」を制定しました。

リスクマネジメント・コンプライアンス ガバナンス

コンプライアンス

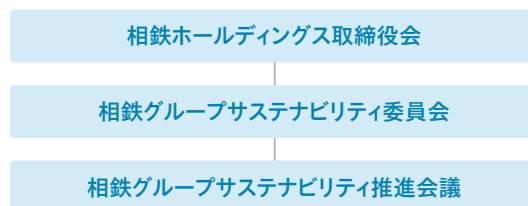
相鉄グループでは、サステナビリティ経営推進における重要課題の一つとして「コンプライアンス経営の推進」を掲げ、グループ全体でコンプライアンスに取り組んでいます。

コンプライアンス推進体制

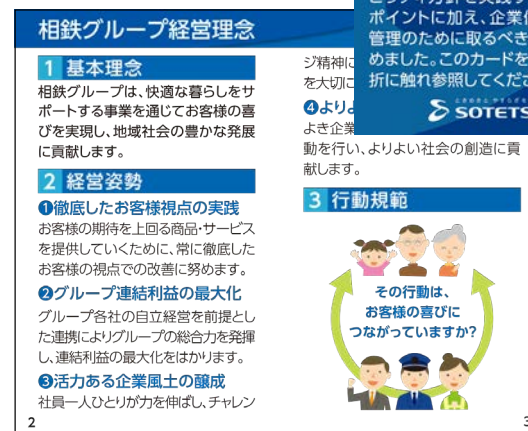
コンプライアンス経営を含むサステナビリティ取り組み推進のため「相鉄ホールディングス取締役会」をサステナビリティ取り組みの基本方針、その他の重要事項の決議機関としています。その下に相鉄ホールディングス社長を委員長とする「相鉄グループサステナビリティ委員会」「相鉄グループサステナビリティ推進会議」を置いて、必要事項を審議、決定しています。

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。

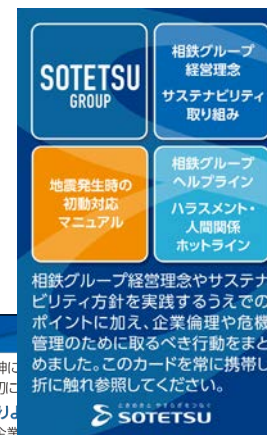
コンプライアンス推進体制



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。



相鉄グループ経営理念・サステナビリティカード



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、2022年度に受け付けた通報・相談件数は26件でした。通報・相談することにより不利益な取り扱いを受けないよう、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。

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、社員が安心して働く環境づくりの一助としています。

社外取締役メッセージ ガバナンス

ステークホルダーとの信頼関係を
大切にしながらサステナビリティ経営を
さらに強化していく

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。



社外取締役は、社内の慣例・文化と距離を置いた視点で、個々の経験に基づく助言等を通じて、当社の適正な経営の遂行と中長期的な成長に貢献する役割を担っています。2015年の就任当初から、社外取締役が事業内容への理解を深められるような配慮もあり、取締役会も意見を述べやすい雰囲気が醸成されてきましたが、社外取締役が3名となった今では、重要施設の視察やグループ会社との意見交換の機会も拡充されて、これまで以上に議論が活性化しています。

国内外の外部環境が常に変化する中、当社が中長期で成長するには、環境変化に対してより柔軟かつ耐性のある事業基盤の強化が必要です。変化を恐れず、厳しい環境下でも思い切った成長投資を実行することも重要です。もちろんリスクも伴いますが、弁護士視点では、難しい判断に迫られる時こそ、事実に基づいた情報を幅広く集めたうえで多角的な観点から議論を尽くすことがリスク軽減につながると考えます。2022年度はサステナビリティ経営を実行していく体制が、下部組織も含め強化されており、今後の持続的成長を支える基盤になると評価しています。

指名・報酬諮問委員会では、サクセッションプランの策定に向けて意見交換会を実施するなど引き続き取り組みが進みました。人材の多様性については、ジェンダーや国籍にとらわれない人材の採用・育成と同時に、多様な働き方を支える仕組みづくりにも積極的に取り組むことを期待します。

当社は、お客様が株主としても応援して下さるなど、ステークホルダーの重なりも厚く、長い歴史の中で構築した沿線住民の方々との信頼関係が大きな強みです。企業価値を高めることが沿線地域の発展にもつながる、そうしたステークホルダーの皆様との共創を軸にした成長を持続的に果たしていけるよう、これからも社外取締役として忌憚ない意見を述べながらその一助となるべく努力していく所存です。

メリハリのある事業ポートフォリオ戦略で、
ブランディングを強化し
収益性の改善につなげていく

社外取締役 独立役員 恩地 祥光

株式会社ダ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。



当社の取締役会は、社外取締役が自由に意見を述べやすい雰囲気が醸成されており、活発な議論が交わされています。創業から約1世紀を経て初めて他路線との乗り入れを開始するなど、一見、コンサバティブに見えますが、過去には経営改善のために大きな一歩を踏み出してきた歴史もあり、社外取締役として、執行側の判断にブレーキをかけるだけでなく、ときにはその背中を押すことも重要だと考えています。

また、社外取締役がグループ各社の経営執行責任者と対話する機会があり、グループ各社の取り組みを知るうえで大変有意義です。

コロナ禍ではホテル業や鉄道業などが大きく影響を受けました。しかし事業ポートフォリオの中に、グループ全体の売上高の約4割を占める流通業を有していたことが、この危機を乗り越える大きな力となりました。創業60年を超える相鉄ローゼンは、スーパーマーケットとしては国内有数の事業基盤を構築しており、今後、収益性を改善していくことで、グループ全体に大きな相乗効果をもたらすと考えます。

カギとなるのが、ブランディングの強化です。特色あるブランディング戦略で、相鉄ローゼンが生活者のデスティネーション（目的地）となる磁力を高めれば、それが相鉄沿線の魅力、ホテルのブランドとなって、グループ全体の成長を牽引する力になるからです。

当社は、都心から横浜にかけての唯一無二の肥沃なマーケットを事業ドメインとする大きな強みを有しています。日本全体が人口減に向かう中でも、観光立国としてのインバウンド需要の伸びが期待できるエリアであり、当社の潜在力は大きいと見ています。伸び代の大きい当社において、これまで私が蓄積した流通やM&Aに関する経験や知見を精いっぱい役立てることで、当社の持続的成長に貢献したいと思います。

社外取締役メッセージ ガバナンス沿線住民の方々の幸福度向上が、
価値の創出につながる社外取締役 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。



当 社には、鉄道会社として何よりも「安全」を重視する姿勢がDNAに刻まれています。運行上の安全は最優先されるべき事項です。しかし激しい環境変化の中では、保守的になり過ぎず、新たな取り組みに失敗を恐れず挑戦する風土の醸成も欠かせません。

私は独立社外取締役として、当社に新風を吹き込むべく、取締役会では積極的に意見を述べるよう努めています。取締役会運営に関しても、社外取締役への情報共有や現場視察会の開催など、私の意見や要望に対応していただきました。昨年はグループ各社の経営陣とのディスカッションも行っています。今後は取締役会で、中長期的な方向性に関する議論をより深めていきたいと考えます。また、指名・報酬諮問委員会では、昨年策定したサクセッションプランに基づき、将来に向けた準備も進めています。

相鉄グループの持続的成長を考えると、一番大切なことは、相鉄グループとは切り離せない貴重な固有財産である沿線エリアで、そこにお住まいになる方々が、健康かつ長生きでおいしい食事を楽しめ、安全・安心な環境で過ごせるよう、幸福度の向上を図ることです。個別の投資案件の議論などにおいても私は常に、沿線住民の方々のウェルビーイングを意識した視点で、物事を点で見るのではなく、時間軸も含めた線や面で考えることの重要性をお伝えしています。

創立100周年記念でネイビーブルーにデザインを一新した相鉄車両や制服はクールでとても格好よく、その導入は英断だったと思います。こうした発想を生み出す社員の力を経営にどんどん反映することも重要です。相鉄グループには沿線エリアの住民の方々も多く働いています。社員が笑顔で楽しく働き、個々のアイデアが施策としても反映されやすい、そうした風土の醸成は社員の働きがい高め、沿線住民の方々の幸福度や当社の企業価値の向上にもつながります。これからも相鉄グループに猛烈なる愛情と関心を持ちながら、新しい風を吹き込み続けたいと思います。

会社データ

71 10年間の主要財務データ

72 会社概要・株式情報

10年間の主要財務データ

(単位：百万円)

	2013年度	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
経営成績										
営業収益	230,764	252,381	258,430	253,363	260,562	260,502	265,100	221,136	216,684	249,667
営業利益	22,717	25,545	31,129	30,510	31,266	31,622	26,423	△3,148	3,998	14,348
経常利益	18,788	21,862	27,916	27,558	29,118	29,596	23,903	△4,572	3,294	12,735
親会社株主に帰属する当期純利益	9,373	11,209	13,693	17,061	18,227	18,341	14,631	△13,057	1,855	6,980
EBITDA	39,075	41,384	47,281	46,806	47,762	49,474	46,708	17,944	25,842	36,806
連結貸借対照表										
総資産額	557,579	568,642	563,244	579,699	602,265	611,555	620,929	619,410	623,412	646,951
純資産額	92,803	105,653	113,390	128,534	140,894	150,974	152,031	139,309	139,707	145,789
自己資本	90,698	103,355	110,912	125,965	138,197	148,208	151,942	139,235	139,627	145,696
有利子負債	326,966	318,896	314,856	309,799	310,278	321,481	326,014	344,697	353,150	355,230
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	36,631	34,071	32,909	39,054	49,528	22,497	34,322	11,837	23,745	36,346
投資活動によるキャッシュ・フロー	△35,020	△11,905	△21,768	△17,037	△32,822	△29,428	△28,648	△24,754	△29,418	△33,572
財務活動によるキャッシュ・フロー	△9,027	△17,700	△12,116	△12,713	△7,812	3,138	△9,440	12,525	3,890	△4,919
現金及び現金同等物の残高	10,044	14,509	13,534	22,787	31,651	27,931	24,145	23,675	22,040	20,156
1株当たり情報*										
1株当たり純資産額（円）	925.41	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株当たり当期純利益（円）	95.63	114.38	139.73	174.10	186.02	187.19	149.33	△133.27	18.94	71.25
1株当たり配当金（円）	27.50	32.50	37.50	45.00	50.00	50.00	50.00	10.00	20.00	25.00
財務指標										
ROA（総資産営業利益率）（％）	4.1	4.5	5.5	5.3	5.2	5.2	4.3	△0.5	0.6	2.2
ROE（自己資本当期純利益率）（％）	10.8	11.6	12.8	14.4	13.8	12.8	9.7	△9.0	1.3	4.9
自己資本比率（％）	16.3	18.2	19.7	21.7	22.9	24.2	24.5	22.5	22.4	22.5
有利子負債／EBITDA倍率（％）	8.4	7.7	6.7	6.6	6.5	6.5	7.0	19.2	13.7	9.7

*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

2023年3月末現在

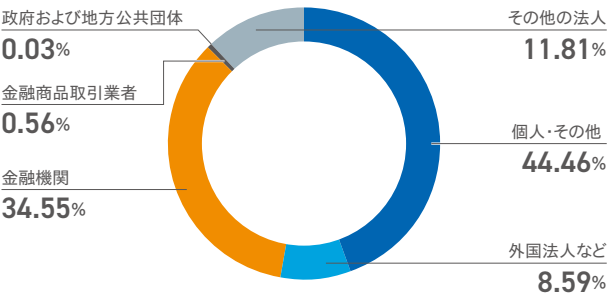
会社概要

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	4,975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	42,293名

所有者別株式分布状況



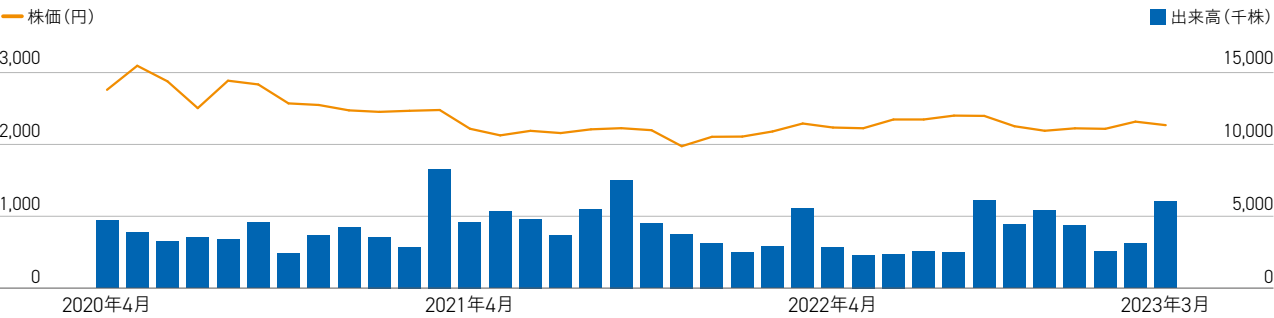
(注) 比率は単元未満株式を除いて計算しています。

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)	8,493	8.66
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)	2,756	2.81
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(170,058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/>