

SOTETSU GROUP INTEGRATED REPORT 2022

「相鉄グループ 統合報告書2022」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。

これまで相鉄グループでは、社会・環境に関する取り組みを知っていただくために、「相鉄グループCSRレポート」を発行してまいりました。本年からはこれをさらに発展させて、「相鉄グループ長期ビジョン“Vision2030”」および「第6次中期経営計画（2022年度～2024年度）」を通した相鉄グループの中長期的な経営ビジョンや価値創造ストーリーについても、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様さらに分かりやすくお伝えすることを目指して、「相鉄グループ 統合報告書2022」を発行することにいたしました。本報告書の中で、気候変動への対応やダイバーシティ&インクルージョンの推進など、サステナビリティを支える基盤として、マテリアリティに関する取り組みを明確にしました。また、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、相鉄グループで横断的に連携し、また、社外関係者様のご協力の下、多くの議論を重ねて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。

今後は、統合報告書を通じて、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紹介していくとともに、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話のツールとして活用しながら、より一層の企業価値向上に向けた取り組みを進めてまいります。

2022年11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

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）
ただし、2022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
- 06 相鉄グループの事業

価値創造ストーリー

- 09 社長メッセージ
- 15 相鉄グループの価値創造プロセス
- 16 相鉄グループのサステナビリティ経営
- 17 重要課題（マテリアリティ）

19 長期ビジョン“Vision2030”・中期経営計画

- 28 財務担当役員メッセージ
- 30 事業別戦略

サステナビリティを支える基盤

- 安全・安心
- 39 安全マネジメント体制
- 40 お客様の安全と従業員の健康

環境

- 42 気候変動の緩和と適応
- 48 資源循環への貢献

社会

- 50 ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 53 お客様満足の実現（CS）
- 54 地域社会への貢献
- 55 持続的な生活インフラの整備

ガバナンス

- 56 コーポレートガバナンス
- 58 役員一覧
- 60 取締役会と役員報酬
- 62 リスクマネジメント
- 64 社外取締役メッセージ

会社データ

- 67 10年間の主要財務データ
- 68 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

06 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。

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。

経営姿勢

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？」

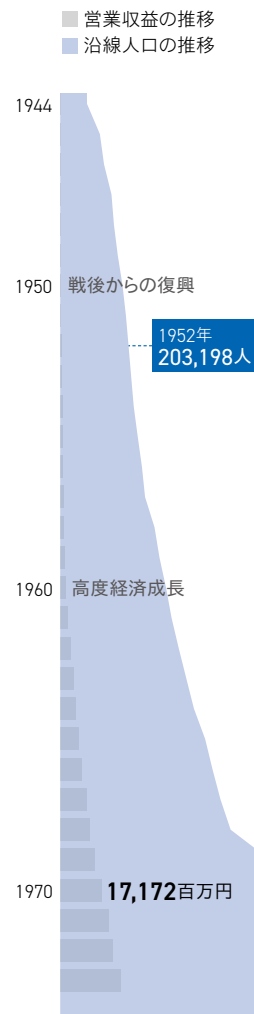


価値創造のあゆみ

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。

● 経営・体制 ● 交通 ● 開発 ● 生活・サービス



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 ①



開業当時の三ツ境駅

1945 ● 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 ②



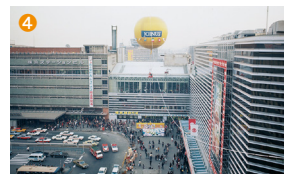
戦後焼け野原だった横浜駅西口に数々の商業施設を開業

1963 ● ● 相鉄ストア1号店の開店 ③

1964 ● ● ダイヤモンド地下街の開業



沿線初のスーパーマーケットが開業



日本一のショッピングセンターの誕生(当時)

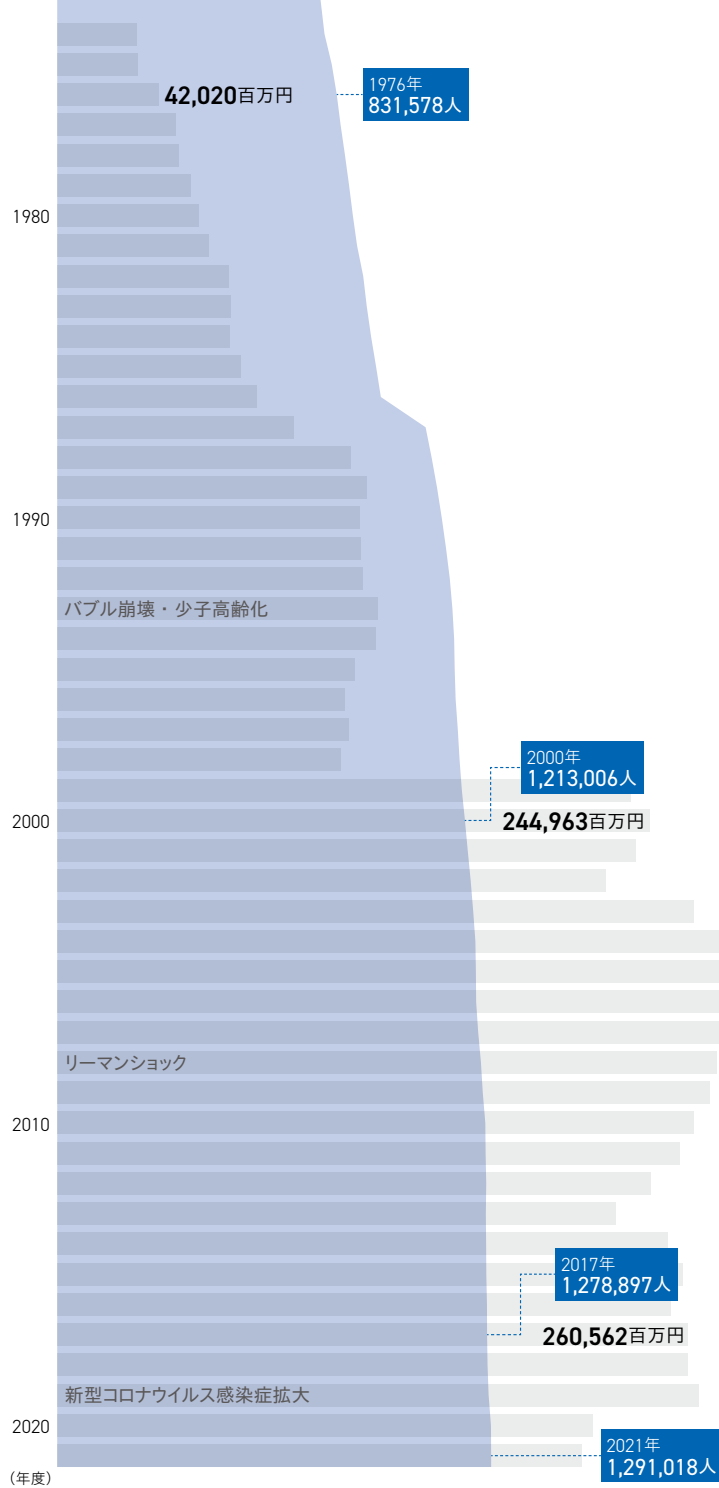
1973 ● ● 相鉄ジョイナスの開業 ④

創業

当社の母体となる二つの鉄道会社、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。

横浜駅西口開発に着手

横浜駅西口に広がる約24千㎡の土地を買収。当時、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。その後、1964年には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、さらなる街の発展に寄与しました。



当社最大規模の開発となった緑園都市住宅地は、大型リゾートホテルに見立てた街づくりを実施



相鉄本社跡地を利用して建設された



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



横浜市西部エリア最大級のショッピングゾーンが誕生



海老名駅で実施した相鉄・JR直通線開業の出発式

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。なお、いずみ野線は安全を最重要視し、踏切のない立体交差としています。

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年には相鉄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

相鉄・JR直通線を開業し、都心へのアクセス向上を図りました。なお、2023年3月には相鉄・東急直通線も開業予定で、これにより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利便性が向上するほか、各地域のさらなる発展に寄与します。

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する36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。

●2021年度セグメント別実績

	営業収益	営業利益
運輸業	328億円	△19億円
流通業	948億円	17億円
不動産業	564億円	153億円
ホテル業	191億円	△122億円
その他	229億円	10億円
調整額	△95億円	0億円
合計	2,166億円	39億円

●2018年度セグメント別実績（参考値：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
14.5%

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38km ●バス：神奈川県内117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**1億8,000万人**

相鉄バス 約**2,783万人**

流通業



営業収益
構成比
41.9%

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**53**店舗

●コンビニエンスストア
駅構内や東京都心部で**26**店舗

不動産業



営業収益
構成比
25.0%

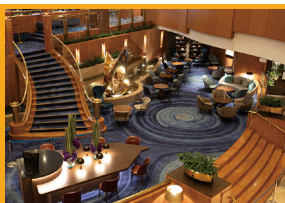
不動産分譲業・賃貸業などを8社で行っています。

関係会社 相鉄不動産(株)
相鉄ビルマネジメント 他6社

●2021年度 販売戸数
257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
8.5%

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9社

●直営ホテル店舗数
55店舗

●客室数
約**12,269**部屋

その他



営業収益
構成比
10.1%

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**1,400**物件

相鉄グループの事業

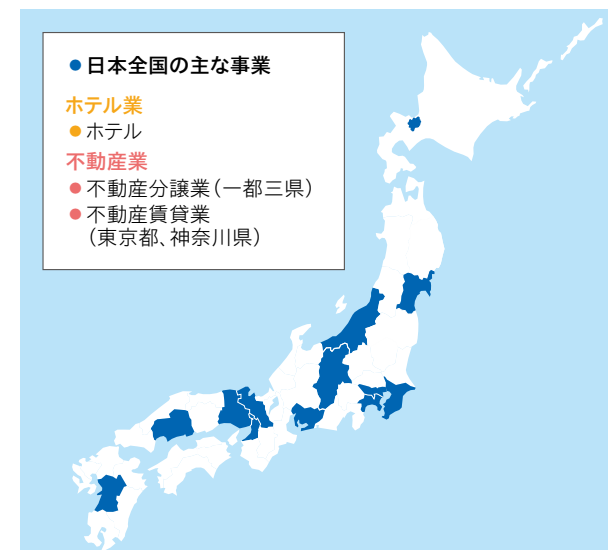
事業エリア

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。現在は沿線だけではなく、国内外でも事業を行っています。

●沿線・沿線近隣地域



※一部、グループ外との共同所有施設を含む



価値創造ストーリー

- 09 社長メッセージ
- 15 相鉄グループの価値創造プロセス
- 16 相鉄グループのサステナビリティ経営
- 17 重要課題（マテリアリティ）
- 19 長期ビジョン“Vision2030”・中期経営計画
- 28 財務担当役員メッセージ
- 30 事業別戦略

社長メッセージ

選ばれる沿線を実現していくために 構造改革と成長戦略を着実に遂行します



代表取締役社長
滝澤 秀之

私たちの価値観と企業姿勢

**沿線に住む地域の人々にどう寄り添い、
利便性を提供するか。その想いが事業の
拡大・発展を支えてきました。**

相鉄グループは、神奈川・横浜エリアを地盤に、鉄道をはじめとする公共事業を中心に成長してきた企業グループです。私たちは、その成長過程において鉄道・バスの運輸業からスーパーマーケットなどの流通業、不動産業、ホテル業までビジネスの幅を広げ、業容を拡大してきました。

創立当初の相模鉄道は、相模川の砂利の運搬から始まりましたが、戦後の住宅不足解消のための供給を目的とした沿線開発や横浜駅西口の商業施設建設、それに伴うさまざまな生活サービスの提供など、経営の多角化を図り、今日の姿にまでつながっています。

すなわち貨物事業から始まり、次第にお客様の生活に直接関わる事業へシフトしながら成長を遂げてきたと言えるでしょう。沿線に住む地域の人々にどう寄り添い、利便性を提供していくかということが、私たちの根幹にある価値観であり、それが事業の拡大・発展を支えてきたと思いますし、現在まで相鉄グループが社会に存続することができた理由だと捉えています。

創立から今年で106年目となる相鉄グループの歩みですが、その中にはもちろん成功だけでなく、失敗も少なからずありまし

社長メッセージ

た。そうした浮沈を経験しながらも、私たちが長年にわたり貫いて失ってこなかったのは、お客様の信頼・信用に正面から応え、それを決して裏切らないという企業姿勢であり、それが地域・沿線の皆様に支持されてきたものと考えます。

鉄道を起点として周辺の事業領域へ展開し、拡大していくビジネスモデルにおいて、相鉄グループがとりわけ突出していたわけではありませんが、お客様や地域・沿線の皆様に向き合う誠実さは、私たちのDNAとして過去から受け継いできたものであり、この先も次の世代へ継承していかなくてはなりません。

「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。」という基本理念は、こうした私たちの価値観と企業姿勢を示すものです。

相鉄グループが培ってきた強み

安定収益基盤としてグループを支える 不動産業や流通業によるリアルな 顧客視点が強みとなっています。

相鉄グループの特色として、営業利益に占める運輸業の割合が他の私鉄グループよりも低く、コロナ禍前の2018年度実績では26.5%にとどまっており、一方で不動産業は同51.8%を占めています。相模鉄道の路線距離は短く、運輸収入だけでは成長が見込めなかったことから、早期から不動産の分譲事業や賃貸事業に乗り出しました。現在は横浜駅西口を中心に優良不動産を数多く保有し、安定収益基盤として相鉄グループの成長を支えています。最近では、不動産業の強みをさらに伸ばすため、東京都心部でもオフィスビルなどの収益不動産を購入し、総合不動産企業としての地位確立を目指しています。



※一部、グループ外との共同所有施設を含む

運輸業でも特に鉄道業は投下資本が大きく回収には長期間が必要となります。相鉄グループの事業ポートフォリオでは、不動産業の堅調さが強みとなっており、同時に事業領域の拡大も担っている状況です。

私たちの地盤である神奈川・横浜エリアは、輸送人員の増加と地域開発の進展が軌を一にしている特色があり、高度成長期の相鉄グループは、ベッドタウンとして発展した同エリアから都内に向かう路線として、人々を運ぶ役割を果たしていました。最近では、エリア内および近郊で就業する人口が増え、相鉄線を利用されるお客様の行き先も多様化しています。

2023年3月には、東急東横線・目黒線との相互直通運転が開業しますが、7割のお客様は引き続き横浜方面への移動手段として利用され、転移が進むのは3割程度とみています。ますます通勤時間が短いライフスタイルが求められる時代において、相互直通運転はこの需要に対応するものと考えています。

また、そうてつローゼンを中心に展開する流通業は、お客様の日々の暮らしに密着した事業であり、相鉄ブランドを地域・沿線の皆様に身近に感じていただく役割を果たしてい

ます。毎日約15万人のお客様にそうてつローゼンをご利用いただいており、最近では移動スーパーの業態にもチャレンジしています。高齢化が進む沿線地域の暮らしを支える上で、そうてつローゼンは重要な役割を果たしています。これも沿線経営の視点で事業を展開する相鉄グループならではの強みと言えるでしょう。

環境変化による事業への影響

長期化したコロナ禍により業績が悪化。 事業環境の変化に対応すべく、 各事業において構造改革を推進中です。

近年、相鉄グループの営業状況に最も大きな影響を及ぼしているのは、コロナ禍の長期化です。移動・活動の制限や外出自粛の影響を受け、運輸業の利用客が減少し、ホテル業は2期連続の赤字となっています。また最近では、ウクライナ危機などに起因する原材料価格の高騰や円安の進行が、流通業において物価高として表れ、原油高によるエネルギーコストの上昇も、運輸業にマイナス影響を与えています。

こうした事業環境の変化に対応すべく、私たちは各事業において構造改革を推進し、業績の改善を図っています。

運輸業は、鉄道業のコスト効率化・生産性改善に取り組みつつ、2027年度までに相鉄線の全駅にホームドアを設置する事業を進めており、お客様にとってより魅力ある路線を目指します。流通業は、消費者の生活様式の変化に伴う新たなニーズを捉えた商品を提供すべく、そうてつローゼンの生鮮加工センターを拡大し、即食性の高い惣菜類の強化などに取り組んでいます。ホテル業は、営業力強化施策に注力するとともに、リース物件と保有物件のバランスをコントロールしてポートフォリオの

社長メッセージ

転換を図り、契約条件および出店スキームの見直しなどを実施していく考えです。

2030年度に向けた長期ビジョン

選ばれる沿線の創造を柱に、多様な価値観につながるサステナブルな街づくり・暮らしづくりを提供していきます。

このたび当社は、2030年度に向けた長期ビジョン“Vision2030”と、そ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）を策定、始動しました。

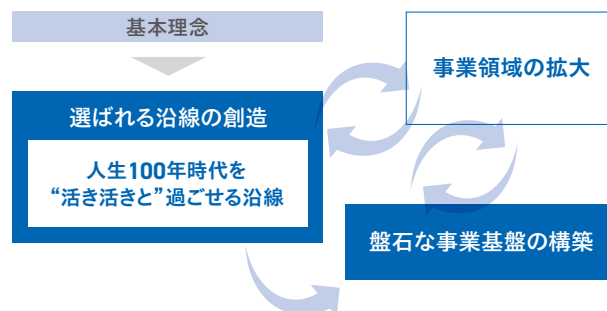
“Vision2030”は、2010年度に発表した“*Vision100*”に続く、2度目の長期ビジョンです。これを策定した理由は、生活様式や価値観の多様化が進み、変化が加速していく社会の中で、相鉄グループが目指す姿を明確化し、社内および社外の全てのステークホルダーに対して発信することが、今後の事業成長において極めて重要な意味を持つと考えたからです。

基本理念の具現化として、魅力ある沿線の創造と事業領域の拡大という、私たちの大きな方向性はこれからも変わりませんが、目標に到達するための手段や方法は、時代や事業環境の変化に合わせて変化させていく必要があります。

私たちは今後の事業環境を展望し、“Vision2030”に関わる長期的な経営課題として、①リスクリターンのバランスの取れた

事業ポートフォリオの確立、②ニューノーマルへの移行を捉えた取り組み強化、③サステナブルなグループ経営基盤の構築、の三つを認識しています。

これらを踏まえて“Vision2030”は、選ばれる沿線の創造を柱に、多様な価値観とボーダーレスにつながるサステナブルな街づくり・暮らしづくりを提供し、人生100年時代を生き活きと過ごせる沿線を実現します。同時に、自社沿線で確立したプラットフォームの強みを活かし、沿線外への進出や海外も視野に入れた事業領域の拡大を果たします。また盤石な事業基盤を構築すべく、既存事業の構造改革と「稼ぐ力」の強化を図り、グループ総合力を最大限に発揮していく方針です。そして社内では、グループベースで人財／DX／組織・経営管理を整備し、ESG／SDGsへの取り組みを推進しつつ、ビジョン実現に向けて一丸となって邁進する組織・体制を作り上げていきます。



長期ビジョンの目標とキーコンセプト

多様な価値をつなげ、全てのステークホルダーとともに高め合う取り組みの結果として、目標を達成します。

“Vision2030”は数値目標として、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」の達成を掲げました。早期に収益力をコロナ禍前の水準へ回復させ、営業利益300億円台の安定的・持続的な確保を果たす考えです。これを達成するためには、ニューノーマルへの移行を前提とした運輸業の固定費削減やホテル業の構造改革を、何としてでもやり遂げなければなりません。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。

●財務目標

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

不動産業は、沿線外や海外に事業領域を拡大する方針ですが、事業ポートフォリオを定め、適切なリスクコントロールの下、これを遂行していきます。

財務面では、コロナ禍の影響により毀損した自己資本を改善するため、不動産アセットの採算性と流動性を意識した事業



社長メッセージ



ポートフォリオの再構築に努めます。特にホテル業は、新規出店にあたり、これまでの長期の賃貸借契約による出店スキームから、所有方式やMC（委託）方式の比重を高めるなど、ダウンサイド時のリスクコントロールをより踏まえた資産ポートフォリオに転換していきます。

数値目標の達成は、もちろん株主・投資家の皆様へのコミットメントとして重要ですが、一方で社員に対しては、数値を追いかけることに専心せず、社会環境・社会課題に向き合い、お客様や地域・沿線の皆様に寄り添い、多様な価値をつなげながら、全てのステークホルダーとともに高め合っていく取り組みが重要であり、数値目標はその結果として実現するものと捉えるように周知しています。そうした関係づくりによる企業価値向上の

考え方を「With」という言葉に託し、“Vision2030”のキーコンセプトとしました。今後はこの新コンセプトに基づき、よりお客様や地域社会のお役に立てる新サービスの創出や既存サービスの改良を進め、持続可能な社会の実現と企業価値向上の両立を目指してまいります。

●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”

3カ年中期経営計画をスタート

事業構造改革と新たな成長への 基盤整備・拡充に注力。長期ビジョン 実現への足掛かりを築いていきます。

第6次中期経営計画は、「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」に注力する3年間と位置付けています。そして「選ばれる沿線」の創造を目指し、将来の横浜駅西口再開発プロジェクトへの導線となる取り組みに着手していきます。

具体的には、東急線との相互直通運転開始を機とする駅周辺再整備・活性化を進めるほか、沿線開発6大プロジェクトのうち、残っている「ゆめが丘センター地区商業街区開発」「横浜駅きた西口鶴屋地区再開発」「星川駅・天王町駅間高架下開発」を着実に遂行し、グループ一体で沿線の開発・活性化を

推進します。

また収益の柱である不動産業の抜本的強化として、コンセプトビルによる事業展開、物流・データセンターなどへの投資対象拡充、資産回転ビジネスへの注力、私募ファンド・私募リート組成の研究などを実施し、成果につなげていきます。

本計画は、最終年度の2024年度連結業績における数値目標として、「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」を掲げています。コロナ禍前の実績である2018年度の連結業績と比較し、営業収益は12.7%増を想定していますが、営業利益は3.5%減、経常利益は8.5%減、当期純利益は3.3%減となる見通しです。

増収予想の前提として、相模鉄道の相互直通運転の開始、不動産業における沿線開発6大プロジェクトの竣工および新規物件取得、ホテル業における店舗拡大などによる寄与を見込んでいます。

一方、減益予想の前提としては、鉄道業における車両新造やホームドア設置などによる減価償却費の増加や、2018年度に好調だった分譲マンション販売の反動による影響を見込んでいます。できるだけ早期に営業利益を300億円へ回復させ、長期ビジョン実現への足掛かりにしたいと考えています。

計画期間中の設備投資については、3年間合計で1,447億円を実行する予定です。このうち38%の545億円を不動産取得・開発に充て、先に述べました不動産業の抜本的強化の原資とします。成長・基盤投資として、全体の39%に相当する563億円を充て、鉄道関連設備やスーパーマーケット・ホテルなどの新規出店に加え、DX推進やICT・システム関連など将来の成長基盤づくりに投資していきます。残りの334億円は、更新投資などです。長期修繕計画の精査や見直しなどを通じて、できるだけ

社長メッセージ

効率的に更新を行う方針であり、営業利益およびEBITDAの一定範囲に収まるよう、財務コントロールに努めます。

持続的成長に向けた人財育成

社員一人ひとりが課題に気付いて主体的に行動。そういう人財が多く活躍する組織を目指していきます。

企業にとって人財は、最も重要な経営資源であり、価値創造の源泉として事業の存続を支える要素であることは、言うまでもありません。

私たちが必要とする「稼ぐ力」は、会社の仕組みではなく、事業に携わる社員の意欲やモチベーションによって実現されます。その意欲やモチベーションをいかに引き出すか、それが人財の育成・活用における要諦であると思います。

こうした考えの下、私たちは長期ビジョン“Vision2030”を実現する上で「求められる人財像」を設定しました。そこでは「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」といった条件を示しています。特に課題対応については、上からの指示待ちでなく、社員一人ひとりが課題に気付いて主体的に行動することを重視し、そういう人財が多く活躍する組織を目指す考えです。

また幹部社員の育成については、複数の事業会社における業務経験を昇格要件としており、グループ内の人財流動化を図りながら、同時に階層別の研修や各種通信教育・セミナーなどを行い、社員のスキルアップやマネジメント能力の開発に取り組んでいます。マネジメントを行う管理職層に対しては、ビジネススクールへの通学による経営スキルの体系的な取得を求めています。

さらに当社は、より多様な人財を確保し、その能力を活かすべく、異業種からの中途採用を実施するなどダイバーシティの推進に努めています。

新たな価値提供のためのDX

グループシナジーの強化につなげるべく、グループ横断的なデジタル基盤を構築し、活用していきます。

DX基盤の整備・構築については、従来のICT担当部門の体制を拡充し、どのような取り組みが相鉄グループにとって有効か、検討を重ねながら、外部のビジネスパートナーとの協業も含めた展開を進めています。これまでは、ホテルの自動チェックイン機や自動運転バス、ビル管理システムなど、各事業会社における商品・サービスのICT化が中心でしたが、今後はグループシナジーの強化につなげるべく、グループ横断的なデジタル基盤を構築し、お客様に新たな価値を提供するためのDXを加速していきます。

その取り組みの一環として、グループポータルアプリの開発・提供を行っており、2022年6月に第1弾となる「相鉄Styleアプリ」の配信を開始しました。これは相鉄グループの情報を集めたスマートフォンアプリで、お客様は鉄道・バスや商業施設、不動産・ホテルなどの各種サービスにワンストップでアクセスすることができます。今後は、MaaSによる利便性の高い移動手段の提供や、ヘルスケア・沿線スポット提案など、日々の暮らしを便利で快適にするコンテンツを継続的に追加していきます。また顧客情報を一つのIDで管理し、グループ内で相互利用が可能な共通ポイントを発行することで、お客様に利便性とメリットを提供。相鉄グループのポイント経済圏として沿線エリアの魅力を高めていく考えです。

サステナビリティ推進体制を整備

サステナビリティ方針を制定し、マテリアリティを特定。4項目のテーマごとに非財務目標を設定しました。

サステナビリティへの取り組みについては、2021年11月にサステナビリティ方針を制定し、重要課題（マテリアリティ）の特定を行いました。続いて2022年4月には「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、グループ全社でサステナビリティ経営を推進していく体制を整えました。同時にダイバーシティ&インクルージョンの推進に関する分科会なども立ち上げ、グループ各社横串による取り組みを開始しています。

こうした体制の下、私たちは、サステナビリティ推進の状況を数値化し、ESG／SDGs経営の実践においても目安となる非財務目標を設定しました。この非財務目標は、「安全・安心」「環境」「社会」「ガバナンス」の各テーマに沿って、KPIとその目標値を定めています。

安全・安心テーマでは、ホームドアの全駅設置と鉄道の運転事故ゼロを目標に掲げました。このうちホームドアについては、2027年度までに相鉄線全駅への設置を完了する予定です。

環境テーマでは、鉄道業の使用電力によるCO₂排出量を2030年度までに46%削減（2013年度比）します。達成に向けて、LEDなど省エネ効果の高い設備への更新を順次進めていくほか、太陽光発電設備や再生可能エネルギーの追加導入も検討中です。

なお当社は2022年3月、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）による提言への賛同を表明しました。初年度は運輸業を対象に同提言に基づいたシナリオ分析を行い、情報開示いたします。2023年度以降は、不動産業などの他の事業について

社長メッセージ

●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	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
	②従業員の健康と安全	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	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）
	④資源循環への貢献		
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
	⑥お客様満足の実現（CS）	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
	⑦地域社会への貢献	男性の育休取得率	2024年度までに50%程度、2030年度までに100%
	⑧持続的な生活インフラの整備		
ガバナンス	⑨技術革新の活用	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
	⑩ガバナンスの充実		
	⑪コンプライアンス経営の推進		

でもシナリオ分析および情報開示を順次進めてまいります。

（TCFD提言に基づく情報開示 [詳細はP.43](#)）

社会テーマでは、2030年度までに女性管理職比率を10%、新規採用時の女性比率を30%、男性の育休取得率を100%とする目標を設定しました。相鉄グループでは、従来、女性活躍の推進に取り組む中で、女性管理職比率の目標については設けていましたが、今回サステナビリティ方針の策定に合わせて、新たな目標を加えました。時短制度や育児や介護、転居などを理由に退職した社員の再入社制度の充実を図るとともに、時間外労働の抑制やテレワークの推進、フレックス制度の導入を進めるなど、女性はもちろん相鉄グループで働く全ての社員にとって活躍しやすい職場環境を整備し、目標達成を目指します。

ガバナンステーマでは、独立社外取締役比率について、コーポレートガバナンス・コード（CGコード）が求める水準（取締役総数の1/3）以上の維持を掲げました。現在の当社取締役会は、取

締役全7名のうち社外取締役が3名ですので、社外取締役比率は42.9%となり、1/3以上という要件をすでに満たしています。また、取締役に監査役を加えた全役員に占める社外役員比率は、現在50%となっています。これからは、将来の海外展開など事業領域の拡大やDX関連など、これまで社内になかった知見・ノウハウが求められるようになり、場合によっては、そうした専門性を持つ人材を外部から役員として招聘する必要もあると考えています。

ご支援への感謝とお約束

ステークホルダーの皆様とともに豊かな未来を実現し、繁栄を分かち合う企業として、一層の飛躍を目指します。

相鉄グループは、多くのお客様や地域・沿線の皆様に支えられ、今日まで事業を成長・発展させてきました。当社株式を保

有いただいている個人株主様の6割以上が当社沿線にお住まいいただいております。私たちの取り組みを、株主様としてもお客様としても見守りいただいていることは大変心強く、あらためて深く御礼申し上げます。この厚い信頼こそが相鉄グループの財産であり、これからもこの信頼を高め、皆様のご期待にお応えしていくことをお約束させていただきます。

私たち相鉄グループは、全てのステークホルダーの皆様とともに豊かな未来を実現し、繁栄を分かち合う企業として、今後一層の飛躍を遂げながら、より大きな社会的貢献を果たしてまいります。



相鉄グループの価値創造プロセス

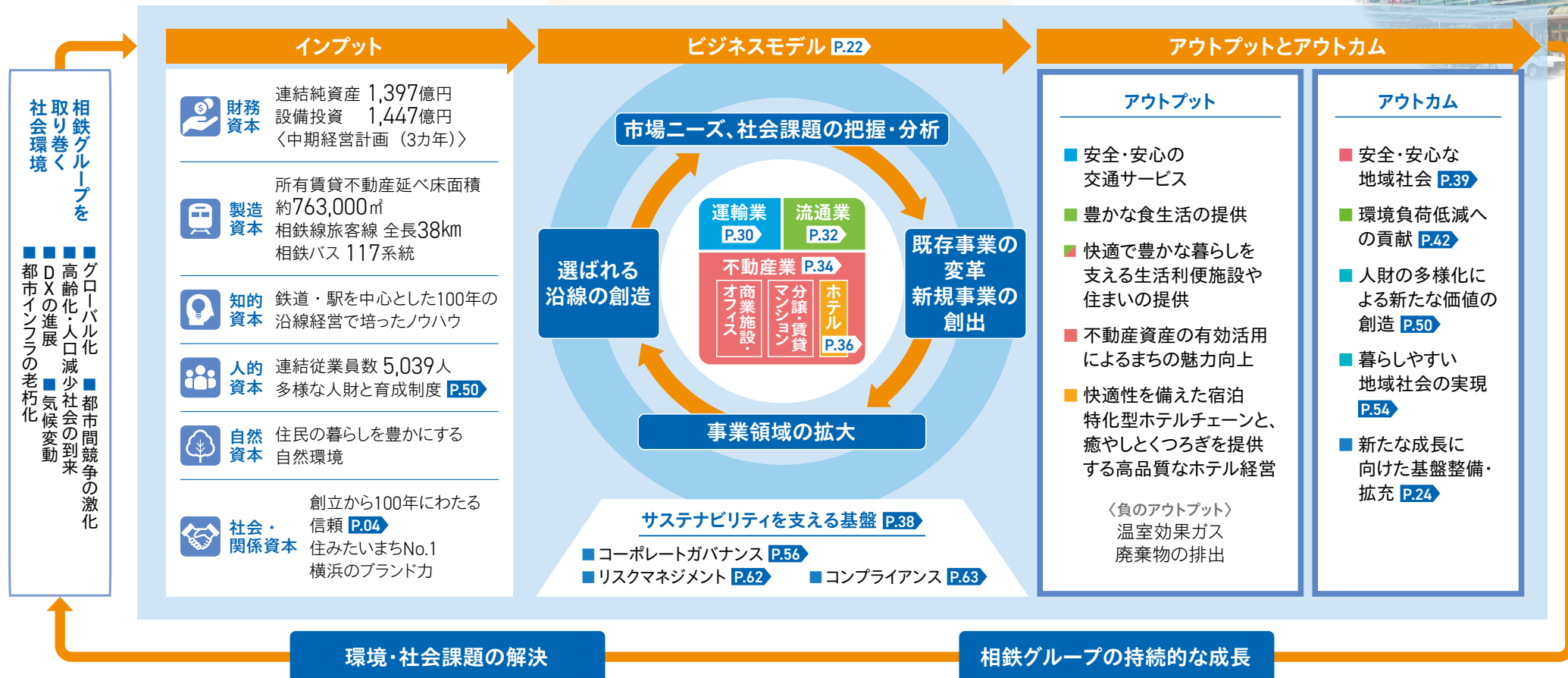
相鉄グループ基本理念の下、鉄道・駅を中心としたまちづくりによる循環型ビジネスモデルによるさまざまな事業を通じて、私たちを取り巻く社会課題の解決と、新たな価値の創造を目指してまいります。

持続可能な社会の実現

相鉄グループ基本理念

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 P.03

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。

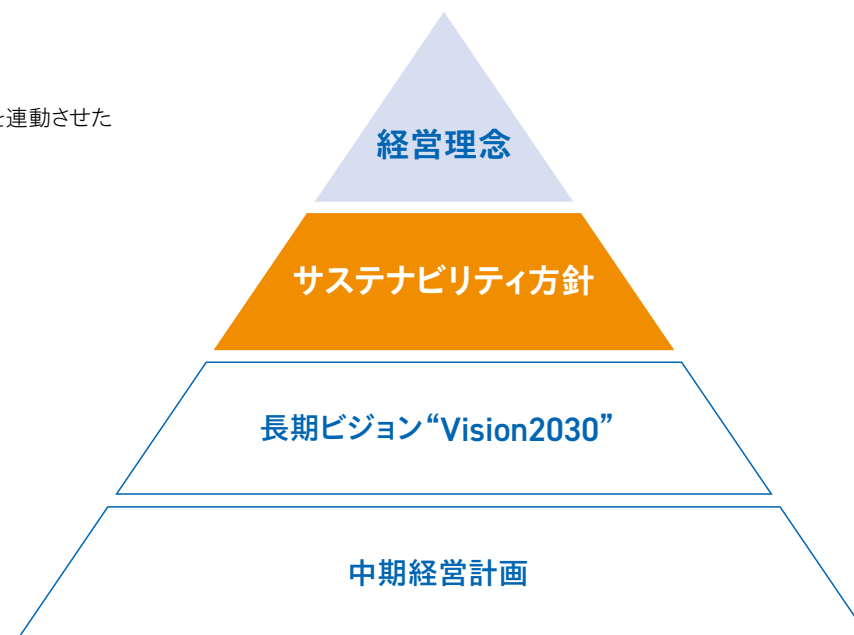
理念・計画体系

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

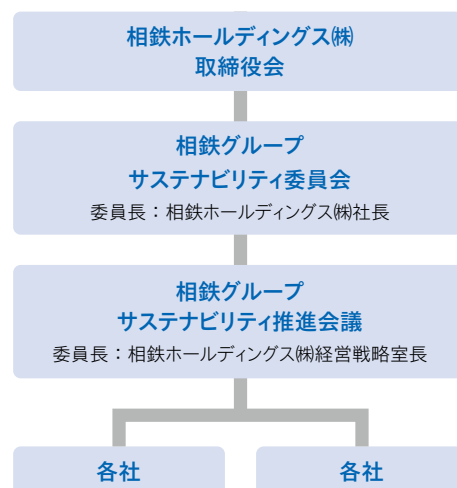
**お客様の喜びを実現し、
地域社会の豊かな発展に
貢献するために**

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、事業活動を通じて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、新たに「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)



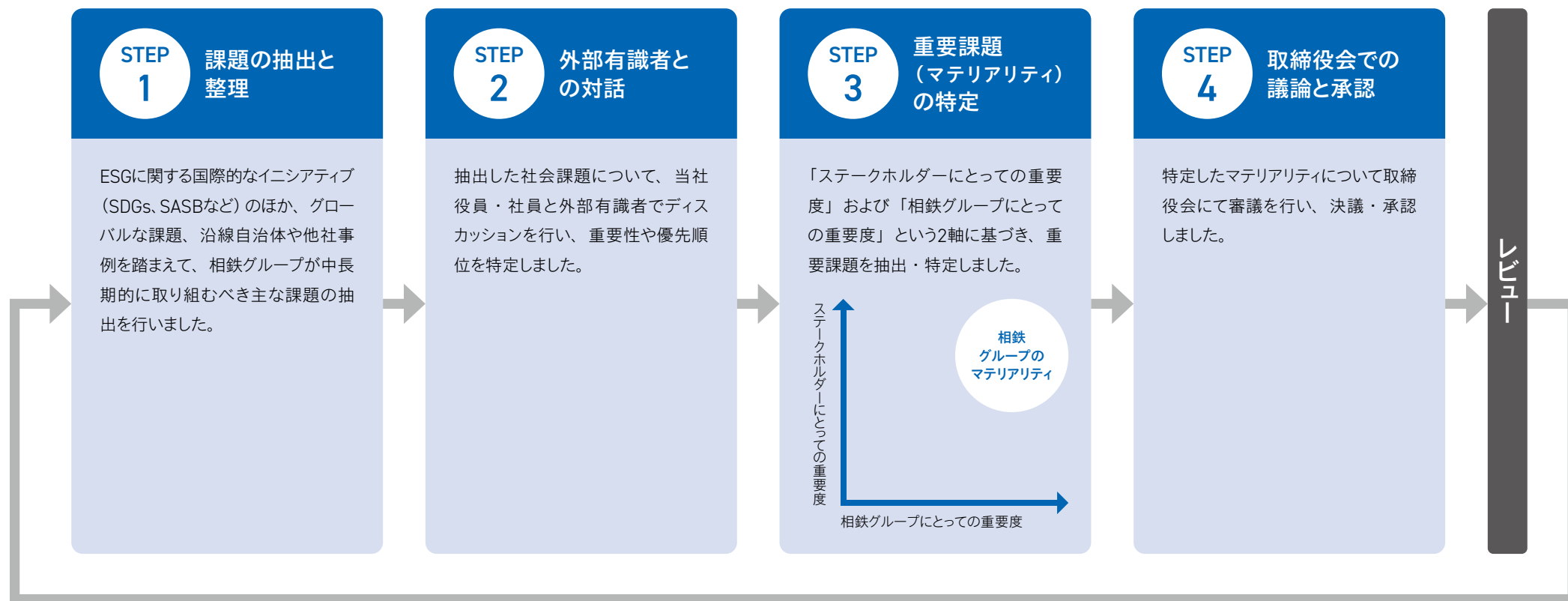
SDGsは、2015年の国連サミットで採択された2030年までの世界共通の目標です。重要課題（マテリアリティ）への取り組みを通じ、SDGsの達成および持続可能な社会の実現に貢献します。

重要課題（マテリアリティ）

相鉄グループは、持続可能な社会の実現と相鉄グループのさらなる成長に向けて、サステナビリティ経営を実践するにあたり、優先的に取り組むべき重要課題（マテリアリティ）を特定しています。

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	主な取り組み事例	貢献するSDGs
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 ●感染症発生リスク	●安全性の高い商品、サービスの提供による収益機会の獲得	●安全管理体制の整備・運用 ●安全投資の実施（ホームドアなど） ●感染症予防対策の実施	
	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	●安全で働きがいのある職場の整備による定着と採用の確保	●労働安全衛生にかかる取り組み ●健康経営の取り組み	
環境	③気候変動の緩和と適応	●自然災害リスク ●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	●災害対策の実施 ●CO₂排出量削減の取り組み	
	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	●容器包装の3R推進 ●環境対応型資材への切り替え	
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	●多様な人財が集まることによる業務品質と生産性の向上	●ダイバーシティ推進取り組み（女性管理職比率、新規採用時の女性比率、男性の育休取得率の向上）	
	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・業種を跨る新規参入激化	●当社ブランドの価値向上による収益機会の獲得	●グループベースでのお客様満足経営の推進	
	⑦地域社会への貢献	●少子高齢化、人口減少	●沿線地域が抱える社会課題、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	●相互直通事業など沿線価値向上施策の推進 ●国内観光・インバウンド需要の獲得に向けたホテル戦略の推進	
	⑧持続的な生活インフラの整備	●都市インフラの老朽化	●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	●相互直通事業、沿線開発事業の推進 ●更新投資の適切な実施	
	⑨技術革新の活用	●業界・業種を跨る新規参入激化	●ICTの利活用によるMaaSなどの新たなサービス拡充	●グループポータルアプリの開発 ●自動運転バスの実証実験	
ガバナンス	⑩ガバナンスの充実	●法的規制 ●金利変動リスク	●グリーンボンドなどサステナビリティファイナンスによる資金調達手段の多様化	●法改正情報の収集や勉強会などの実施 ●グループ全体の適切な資金コントロールと、有利子負債の長期固定化による金利上昇リスクの軽減	
	⑪コンプライアンス経営の推進	●個人情報漏洩リスク	—	●コンプライアンス意識向上の取り組み ●内部統制システムの運用	

長期ビジョン“Vision2030”・中期経営計画

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。

“*Vision100*”（2010年度～2019年度）総括

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、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蔓延は特に運輸業・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。

グループビジョン“*Vision100*”

持続的成長のKFS

- 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

東京都心での
事業領域の拡大

さらなる事業の
「選択と集中」

成長基盤の確立

財務体質の強化



長期ビジョン“Vision2030”・中期経営計画

“Vision100”成果と課題

成果

魅力ある
沿線の創造

- 鉄道の利便性・快適性の向上
 - ・デザインブランドアッププロジェクト
 - ・相互直通運転計画（JR線）
- 沿線開発6大プロジェクトの遂行
 - ・海老名駅整備計画
 - ・いずみ野線沿線駅前地区リノベーション計画
 - ・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
 - ・星川・天王町駅付近連続立体交差事業
 - ・泉ゆめが丘土地区画整理事業
 - ・横浜駅きた西口鶴屋地区再開発事業

事業領域の
拡大

ホテル業

- 海外出店（ザ・スプラジール ソウル明洞、ザ・スプラジール ソウル東大門、相鉄フレッサイン ソウル明洞）

●店舗数・地域を拡大

→ 国内出店の直営店54店舗（開業準備中を含む）（2021年11月1日時点）

不動産業

- 都心にオフィスビルを取得

流通業（そうてつローゼン）

- 神奈川県を中心に店舗を展開 → 54店舗（2021年11月1日時点）

課題

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う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・積み上げを基に、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

今後は、今般のコロナ禍のような外部環境の変化によるリスクに備え、より強固な事業構造を構築するとともに、コロナ禍において人々の生活様式や消費行動が大きな変化を遂げるなか、変化するマーケットやお客様のニーズを的確に捉え、お客様や社会にとって付加価値の高い商品・サービスを提供していくなど、新たな長期ビジョン・中期経営計画が必要になりました。

長期ビジョン“Vision2030”・中期経営計画

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、単年度計画で進め、2022年度より“Vision2030”が始動しました。

● “Vision2030”の全体像



“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上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めます。

相鉄グループが次の100年において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。

長期ビジョン“Vision2030”・中期経営計画

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。

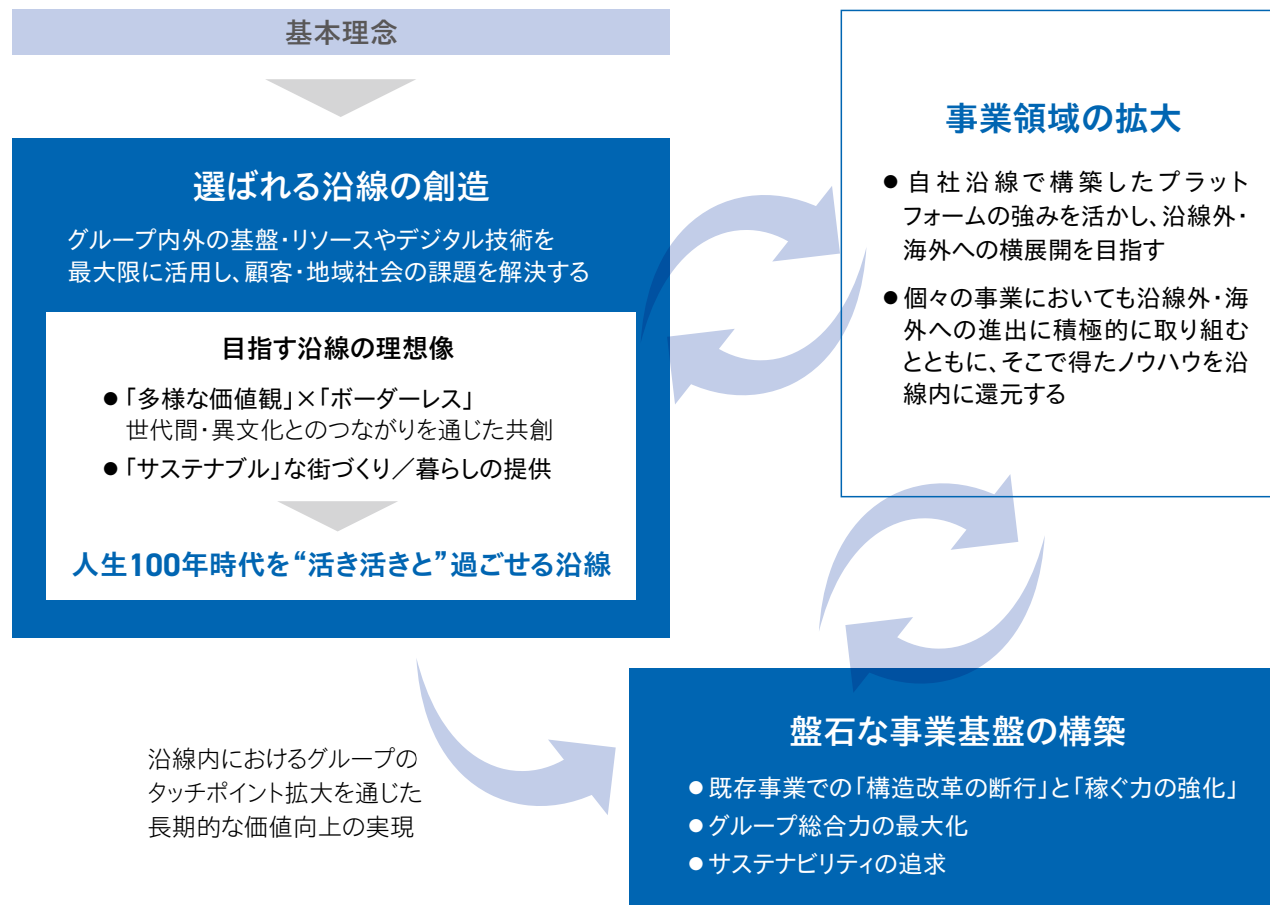
また、これらを基盤として、将来的には沿線外や海外への横展開とそこで得たノウハウの還元を図っていきます。

●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”・中期経営計画

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

●非財務目標

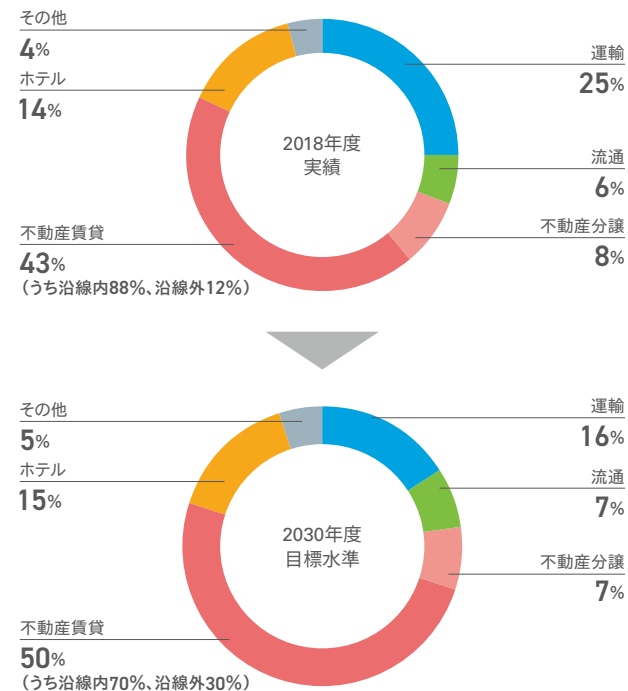
重点テーマ	非財務目標	
安全・安心	ホームドア全駅設置	2023年度までに海老名駅を除く全駅設置、2027年度までに全駅設置
	鉄道運転事故など	鉄道運転事故（有責事故）ゼロ、インシデントゼロ
環境	温室効果ガス排出量削減	鉄道業で使用する電力によるCO ₂ 排出量を2030年度までに46%削減（2013年度比、低圧電力は除く）
社会	女性管理職比率	2024年度までに5%、2030年度までに10%程度
	新規採用時の女性比率	2024年度まで20%継続、2030年度までに30%程度
	男性の育休取得率	2024年度までに50%程度、2030年度までに100%
ガバナンス	独立社外取締役の比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



長期ビジョン“Vision2030”・中期経営計画

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年間で対象年度として「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。

重点戦略① 「構造改革の断行」と新たな「稼ぐ力の強化」

鐵道

詳細はP.31

- 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月開業予定)

ホテル

詳細はP.37

- ダウンサイドリスクに耐えう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

詳細はP.35

- 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

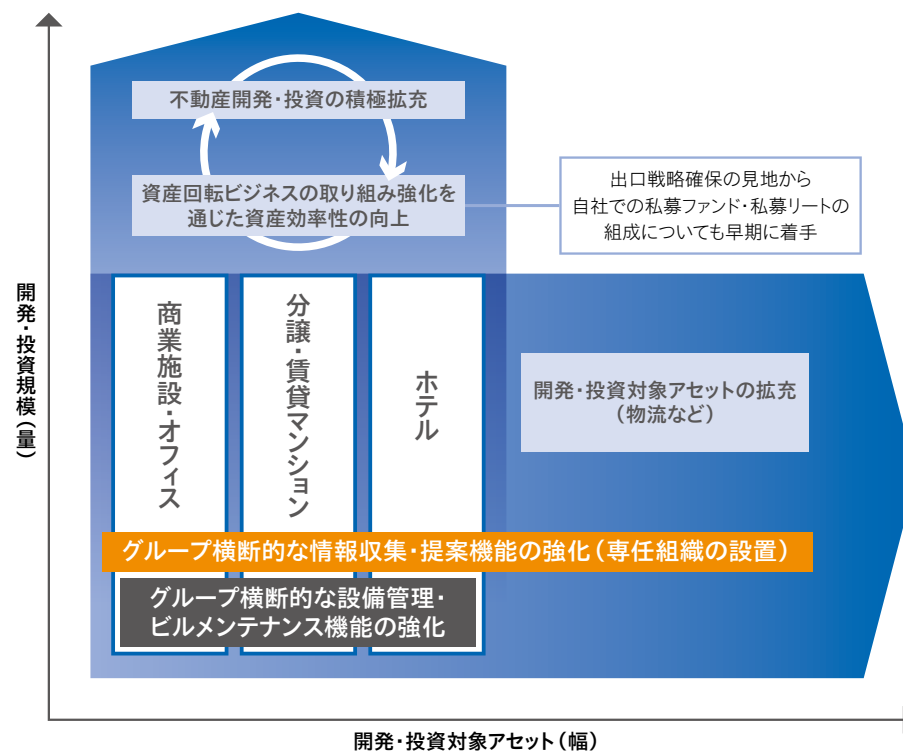
流通

詳細はP.33

- 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



長期ビジョン“Vision2030”・中期経営計画

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）

横浜駅きた西口鶴屋地区 再開発事業

地上43階建ての超高層ビル

42階	グローバルスカイcommons (多目的スペース)
13～41階	住宅…459戸予定
6～12階	ホテルおよびサービス アパートメント(約220室)
5階	住宅共用部
4階	ホテルロビー
1～4階	商業施設

分譲住宅
THE YOKOHAMA FRONT TOWER

- 2022年5月より
第2期販売開始
- 2023年度～
2024年度引き渡し予定
- 459戸（一般販売
対象外住戸35戸含む）
…事業比率50%



泉ゆめが丘土地区画整理事業

ゆめが丘センター地区
商業街区開発計画(大規模集客施設)
地域資源を活かした体験交流型施設

- 駅前4.3万㎡に（地権者様からの借地分
含む）大規模集客施設の建設を計画
…2024年春 開業予定
- 地上3階建て、テナント約170店舗（予定）

分譲マンション

- 約400戸
- 2025年度～引き渡し予定



Pick Up 1

ブランド価値・企業価値を向上 /
“デザインブランドアッププロジェクト”

2017年の創立100周年と、JR・東急との相互直通運転を見据えて、2013年よりデザインブランドアッププロジェクトを推進しています。

洪 恒夫氏と水野 学氏をアートディレクターに迎え、「古くならないデザイン」、「普遍的な色」、古くなるのではなく積み重なり「醸成」する鉄道というトータルイメージコンセプトの下、「駅」「車両」「制服」などのデザインリニューアルを進めています。沿線で統一感を持った色彩にすることで、相鉄ブランドの強い意識付けを行うとともに、ブランド価値および企業価値の向上を図ります。



21000系車両



二俣川駅



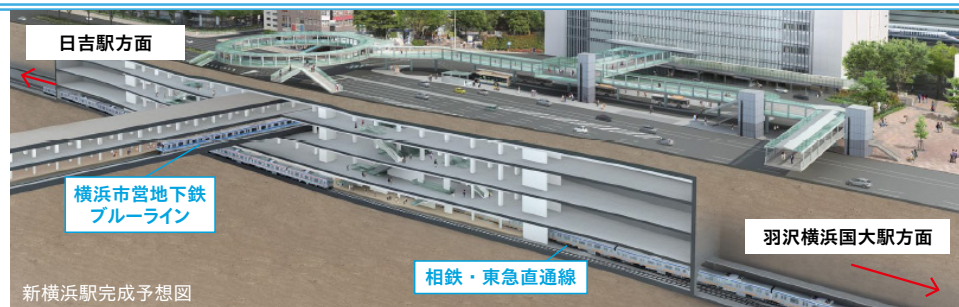
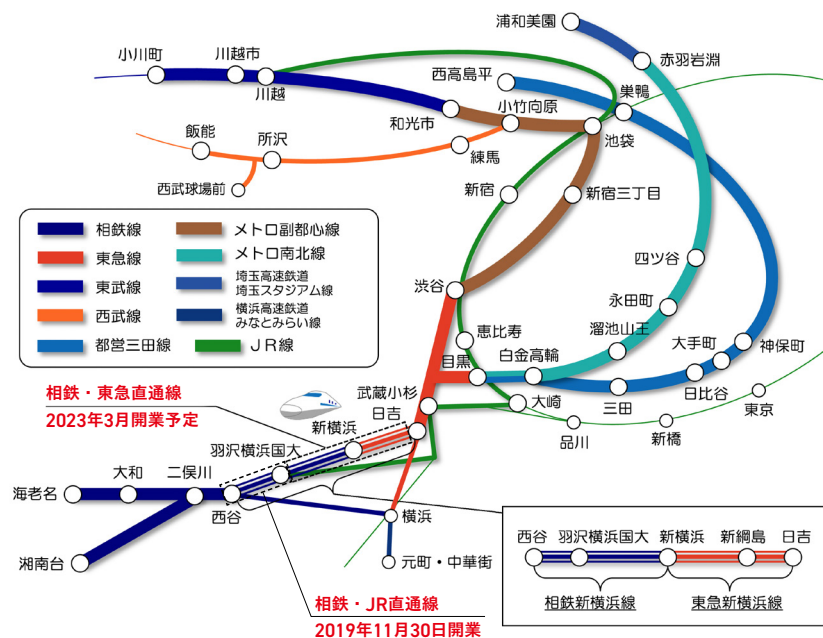
刷新した制服

長期ビジョン“Vision2030”・中期経営計画

Pick Up 2

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直通線が開業し、2023年3月には相鉄・東急直通線の開業を予定しています。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。



見込まれる効果（所要時間は、今後の計画により異なる場合があります。）

●都心へのアクセス向上

横浜駅乗り換え・JR湘南新宿ライン・山手線利用
二俣川 ↔ 横浜 ↔ 大崎 ↔ 目黒 約54分

相鉄・東急直通線利用
二俣川 ↔ 目黒 約38分

●新幹線へのアクセス向上

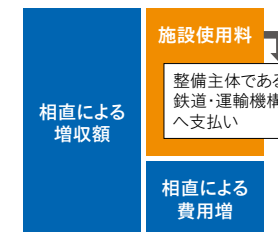
横浜駅乗り換え・横浜市営地下鉄線利用
大和 ↔ 横浜 ↔ 新横浜 約42分

相鉄・東急直通線利用
大和 ↔ 新横浜 約19分

収支影響

上下分離方式*を採用。相直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

- “相鉄”の認知度向上
- 利便性の向上
- 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

長期ビジョン“Vision2030”・中期経営計画

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



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
- 「人財」の育成・活用

相鉄グループの人財戦略

1. 「人財」育成

- **グループの総合力を発揮する人財の戦略的育成**
事業の競争力を発揮する専門人財の育成と並行して、グループの総合力を発揮するため、グループコース管理職などを戦略的に育成
- **教育研修の充実・強化**
階層別、専門分野別などの各種研修体系を整備

2. 「人財」の活性化

- **ダイバーシティ&インクルージョンの推進**
多様な価値観の取り入れと活用により新たな価値を生み出す
- **積極的な中途採用**
同質性・閉鎖性を排除して職場を活性化
- **グループ内外におけるジョブローテーションの積極化**
一人ひとりが新しいことにチャレンジし続け、人財の力を最大限に発揮

3. 働きやすい環境の整備

- **場所・時間にとられない多様な働き方**
- **健康経営の推進**

- 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.38

財務担当役員メッセージ

安定的、持続的に営業利益を 確保できる事業、財務体質を目指し、 持続的な企業価値向上に取り組みます

2021年度を振り返って

相鉄グループを取り巻く事業環境は、新型コロナウイルス感染症の拡大が、テレワークや新しい生活様式に象徴される「移動を伴わない働き方や暮らし方」を促進し、2020年度以降、大きな影響を受けることになりました。

ワクチン接種率の進行や行動制限の緩和による一定の回復傾向など、明るい兆しが見えてきているものの、人々の移動の自粛による輸送人員の大幅な減少によって2021年度は運輸業で19億円の営業損失、ホテル業では宿泊特化型ホテルの収益性の低下により122億円の営業損失と、多額の営業損失を計上し、その結果、親会社株主に帰属する当期利益は18億円と、2020年度より改善傾向は見られたものの厳しい決算となりました。

コロナ禍の影響により営業収益が大幅に下がっていますが、特に運輸業とホテル業では費用の中で固定費の占める割合が高く、営業収益の減少がほぼそのまま営業利益の減少につながっています。このような状況の下、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。

社会環境の変化により事業環境がコロナ前には完全に戻らないという前提で、鉄道業の輸送人員はコロナ前から10%程度減

少するものと想定していますが、ウィズコロナ時代においてお客様に喜んでいただける付加価値の高い商品やサービスを提供することにより業績を回復し、再び成長軌道にシフトできるよう、グループ一丸となって全力で取り組んでいるところです。

収益性と財務健全性の回復

続きまして、コロナ禍の影響を受けた財務状況に関してのご説明をいたします。

2021年11月に相鉄グループの長期ビジョン“Vision2030”を策定しましたが、前回の長期ビジョン“*Vision100*”ではリーマン・ショック後の不況下において「財務体質の改善」を経営の優先課題としていました。“*Vision100*”がスタートした当初の利益水準は営業利益で150億円、当期純利益で70億円程度でしたが、それを10年間で当期純利益を100億円にする目標を掲げました。

「選択と集中」「事業領域の拡大」を目指し、建設業や広告代理店業など沿線価値向上に資することのできない事業からは撤退すると同時に、都心において不動産業の事業拡大を進め、流通業では規模の拡大と利益率の向上を図りました。

取締役執行役員
経営戦略室長
平野 雅之



その結果、インバウンド需要の拡大によるホテル業の利益貢献が大きかったこともあり、当初の目標よりも早く2014年度には当期純利益100億円を前倒しで達成、営業利益についても2015年度以降、継続して300億円台を計上することができました。こうした長年の取り組みの成果もありましたが、今回のコロナ禍による業績悪化局面においては一時的に収益性、財務健全性が悪化しております。

今回の長期ビジョン“Vision2030”で、まずはニューノーマルへの移行を前提とし、鉄道業の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、早期にコロナ前の水準に回復を図ってまいります。同時に、不動産業の抜本的な強化を通じ、沿線外での不動産賃貸業の営業利益を高めることなど、新たな事業戦略の再構築により「稼ぐ力」を

財務担当役員メッセージ

強化し、営業利益の回復、積み上げを基に、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。

中期経営計画における成長戦略投資

2024年度を最終年度とする中期経営計画では、安定的な賃貸収入を収益構造の柱として成長し続けるために「不動産事業の強化」を軸としており、3カ年の投資計画総額は1,447億円で、このうちの38%の545億円を不動産取得・開発に充てることとしています。

現在の不動産の投資方針は長期保有を基本としていますが、今後は相鉄グループの投資方針に合致しないものや、開発や建

て替えによって価値の上昇が期待できない物件は、現在の良好な不動産市況の下で売却を進めるなど「資産回転型ビジネス」の取り組みを強化します。

事業領域拡大の方針の下、東京都心部においてオフィスビルなど事業用不動産の所有・運営を行っておりますが、現状のポートフォリオは相鉄線沿線、特に横浜駅西口周辺に多くの資産が集中しているため、今後は沿線外での開発・取得を積極的に進めてまいります。

また、将来の成長基盤を強化すべく、スーパーマーケットやフランチャイズによるコンビニエンスストアの新規出店や、既に海外に進出しているホテル業のドミナント展開を図ります。それに加え、DX・ICTなどへの投資や、「将来を見据えた投資」として、東急との相互直通運転に関する設備投資や、ホームドア設置など沿線価値の向上に資する安全・安心に関するものなどは継続して推進していきます。

一方、更新投資は、長期修繕計画の精査・見直しなどを通じて、できるだけ効率的に行うこととしております。また当面の間は、通常の維持・更新投資については減価償却費の半分以上に収めることで、営業利益・EBITDAの一定範囲に収まるよう、財務健全性を意識し有利子負債のコントロールに努めます。

資本政策の基本方針

コロナ禍ということで、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これまでと同様に「株主還元」「将来を見据えた投資」「株主資本」の三つのバランスを取りながら資金配分する方針です。

「株主還元」につきましては鉄道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きます。

その一方で、2021年度は業績悪化に伴う財務の健全性の維持を考慮し、安定配当の観点から年間配当につきましては20円とさせていただきます。今期につきましては、コロナ禍からの回復を予想していることから年間で25円を予想しており、財務健全性を意識しつつ、安定配当を継続いたします。

「将来を見据えた投資」ですが、中期経営計画で掲げた「不動産事業の強化」を軸とし、2030年度までの間は、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や私募リートの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ります。将来を見据えた投資はハードルレートを設定していることから、あくまで採算確保が前提になりますが、当面の間は不動産取得を積極的に推進していく方針です。

「株主資本」についてですが、コロナ禍の影響により資本を棄損しましたが、自己資本額は中期経営計画の期間中に1,500億円以上を目標に定め、現在の財務格付けを維持することを念頭に、財務運営を図ってまいります。長期的には自己資本比率20%台後半、EBITDA倍率7倍未満を目安としており、財務の健全性を確保し企業価値向上を目指しています。

財務担当責任者にとって最も重要な役割は、経営戦略の策定や財務健全性の維持強化、投資規律の遵守などの財務戦略に加え、成長戦略に対して取るべきリスクの見極めをしっかりと行っていくことと考えています。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

運輸業

選ばれる
沿線の創造事業領域の
拡大

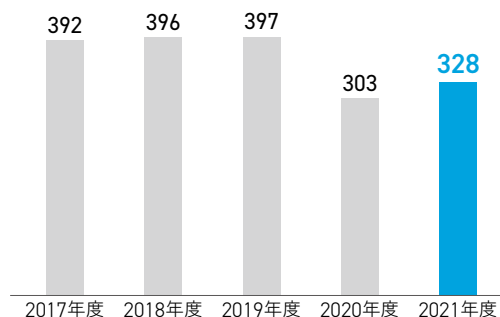
選ばれる沿線の創造に向けて、都心直通プロジェクトによる交通ネットワークの拡充、連続立体交差事業による地域交通の円滑化、全駅ホームドア整備による安全性の向上、デザインブランドアッププロジェクトによるブランドイメージと認知度の向上など、さまざまな取り組みを進めています。

2021年度の概況

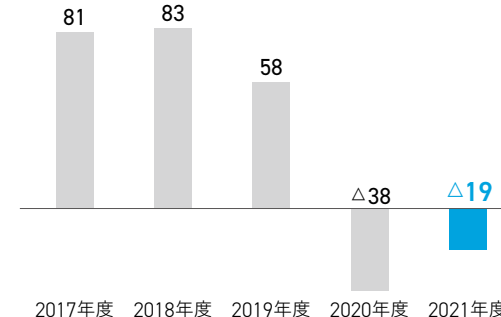
鉄道業におきましては、輸送面では、「デザインブランドアッププロジェクト」のコンセプトを反映した東急直通線用新型車両21000系32両を新造いたしました。施設面では、天王町駅において新たにYBP口（横浜ビジネスパーク口）改札の使用を開始し、利便性の向上に努めました。さらに、東急線との相互直通運転計画につきましても鋭意推進しています。

バス業におきましては、環境に配慮したハイブリッドバスおよび安全性を高めるためドライバー異常時対応システムを装備した車両など18両を導入するなど、収益力および安全性の向上に努めました。

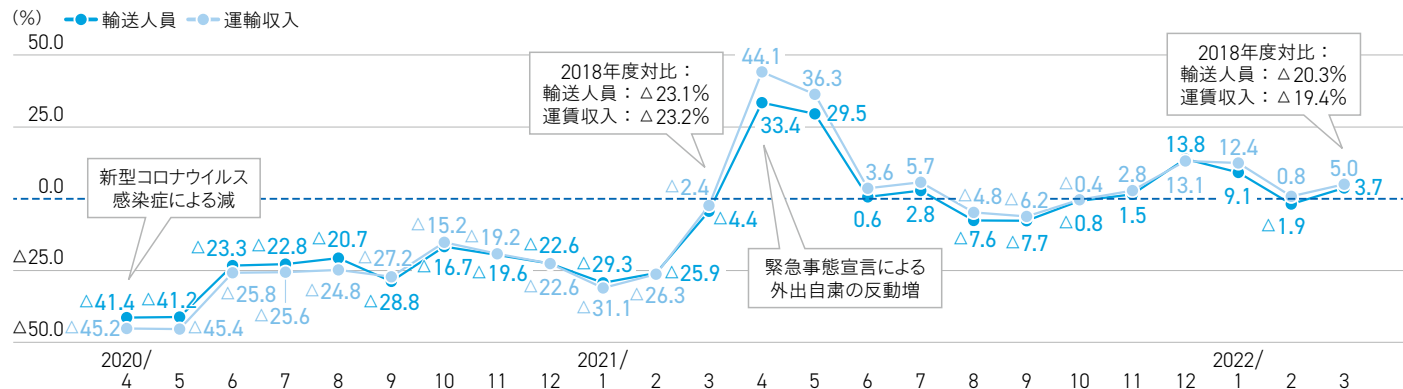
● 営業収益（単位：億円）



● 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



事業別戦略 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。

年度経営計画（2022年度）に
おける経営課題

鉄道

将来の輸送人員減少を想定した構造改革の推進、沿線価値向上施策の実施

- 相鉄・東急直通線事業の推進
- 鶴ヶ峰駅付近連続立体交差事業の確実な推進
- さらなる輸送の安全確保およびCSの向上

バス

少子高齢化やライフスタイルの変化などを見据えた将来のバス事業モデルの構築

- 新路線の開通および路線変更などの検討
- 先進技術の研究・推進
（自動運転、オンデマンド交通など）
- 採用活動と社員教育体制の強化

中期経営計画における重点戦略

中期経営計画においては、コロナ禍で変容したお客様のライフスタイルの変化に対応すべく、事業構造を改革するとともに、相鉄・東急直通線の開業を契機とした沿線価値向上施策を実施します。

重点戦略① 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
- 夜間作業の見直し
- 保守点検業務の効率化

お客様ご案内センターから
遠隔で管理が可能



重点戦略② 鉄道ネットワークの拡充による交通利便性の向上

- 相鉄・東急直通線（2023年3月開業）による都心へのさらなるアクセス向上
- 新横浜駅への乗り入れによる新幹線へのアクセス向上

重点戦略③ ESG／SDGsへの取り組み強化

- 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年度比、低圧電力は除く）
- 相鉄線全駅にホームドア設置
- 大型バスの自動運転実証実験実施
- EV・FCVバス導入によるCO₂排出削減

事業別戦略

流通業

選ばれる
沿線の創造事業領域の
拡大

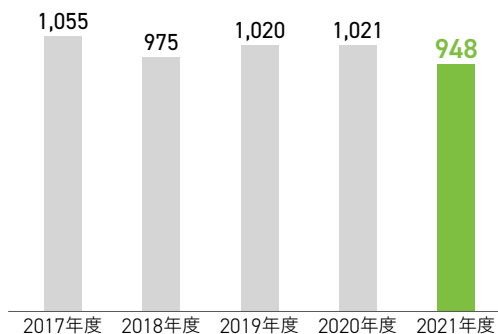
「また行きたくなるスーパーマーケットを創る」をビジョンに掲げ、神奈川県内を中心に53店舗を運営するスーパーマーケット「そうてつローゼン」事業と、相鉄線を中心にコンビニエンスストアや売店を運営する事業を通じて、お客様に豊かな食生活と暮らしを提供しています。

2021年度の概況

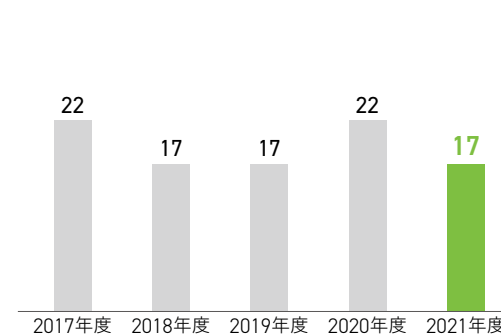
スーパーマーケット業におきましては、「そうてつローゼン釜利谷店」をはじめ17店舗において改装など、店舗の活性化を実施し、収益力の向上に努めました。また、経営効率化のため、「そうてつローゼン桜ヶ丘店」など2店舗を閉店した一方で、新たな販売チャネルとして移動スーパー「ローゼンGO（ゴー）」を開始しました。

その他流通業におきましても、厳しい事業環境のなか、積極的な営業活動に努め、収益力の向上を図りました。

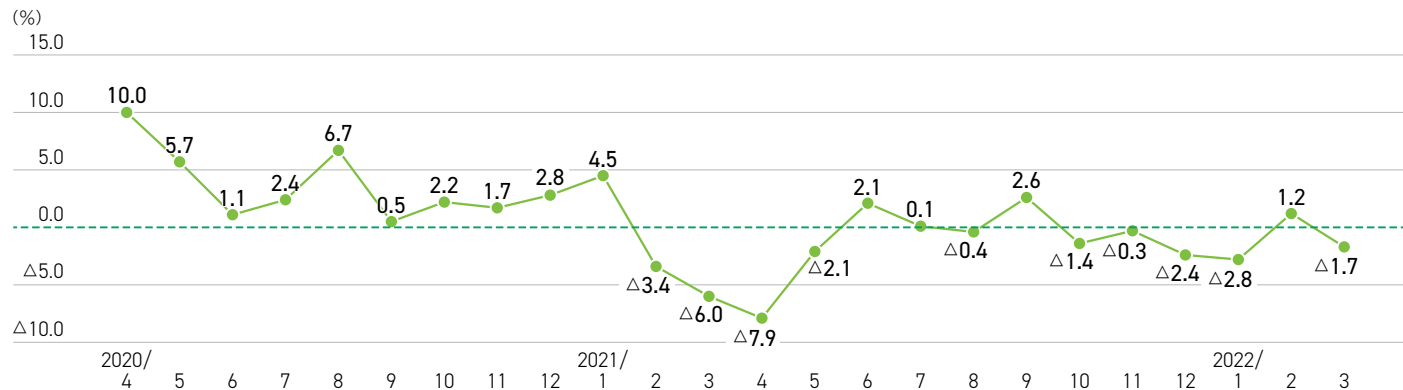
● 営業収益（単位：億円）



● 営業利益（単位：億円）



● 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。



事業別戦略 流通業

中長期の事業価値創造
に向けた方針

「また行きたくなるお店づくり」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、流通業の強化を図ります。

相鉄ローゼン年度経営計画
(2022年度)における経営課題① 出退店及び不採算店舗の収支改善策の
一体的な検討・推進

- 年2店舗以上の新規出店の継続と出店形態の多様化および戦略的店舗スクラップ

② デジタル技術を活用した省人省力化、
マーケティング施策のさらなる推進

- アプリを活用したOne to Oneマーケティング、デジタル販促などの実施
- キャッシュレス化の推進

③ 営業時間の見直しなどを含む働き方改革、
業務効率化の推進

- デジタルを活用した店舗オペレーション改革の推進

中期経営計画における相鉄ローゼン重点戦略

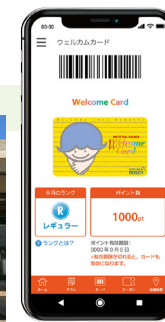
中期経営計画期間を「新たな仕組みの構築期」と位置づけ、商品・販売・店舗オペレーションの改革や店舗開発力の強化、新たな販売チャネルの拡大などに取り組み、今後のさらなる飛躍に向けた基盤整備を推進します。

重点戦略① 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稼働、即食性・簡便性の高い惣菜やベーカリーを中心とした商品企画・開発力の強化
- 会員アプリ導入によるOne to Oneのきめ細かかつタイムリーな販促・サービス提供
- 店舗の出退店の加速（郊外型店舗・小規模店舗の展開拡充）
- 店舗以外の販売チャネルの拡大（移動販売など）



移動スーパー「ローゼンGO」

「そうてつローゼンアプリ」
(イメージ)

重点戦略② デジタル技術活用による人時生産性と利便性の向上

- 発注サポート・スマホ決済の導入およびセルフレジなどの新たなシステムの検討

重点戦略③ ESG/SDGsの取り組み強化

- フードドライブ活動推進による食品ロスの削減
- さらなる接客レベル向上によるお客様満足の実現

事業別戦略

不動産業

選ばれる
沿線の創造事業領域の
拡大

選ばれる沿線、魅力ある街づくりを目指して、商業施設・オフィス・公共施設・生活利便施設・住宅などを総合的に捉えた不動産賃貸業と、グレースィアブランドによるマンションおよび戸建住宅の開発を行う不動産分譲業を展開しています。

2021年度の概況

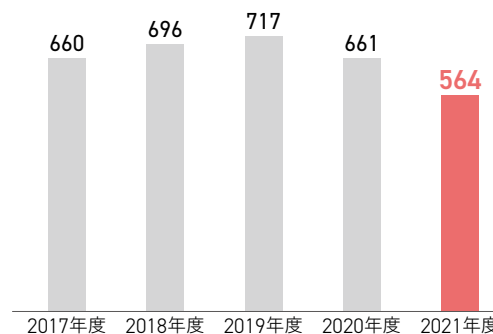
不動産賃貸業におきましては、横浜市西区の「相鉄南幸第14ビル」「相鉄南幸第15ビル」「相鉄南幸第16ビル」および東京都千代田区の「相鉄岩本町ビル」を取得し、事業基盤の拡充に努めました。

不動産分譲業におきましては、綾瀬市の「グレースィアさがみ野マークス」、海老名市の「セントガーデン海老名」および千葉県流山市の「ソライエグラン流山おおたかの森」などの集合住宅ならびに横浜市旭区の「グレースィアライフ横浜二俣川II」、横浜市瀬谷区の「グレースィアライフ横浜瀬谷」および川崎市麻生区の「グレースィアライフ上麻生」の戸建住宅を中心に、マンションおよび戸建住宅257戸を分譲しました。

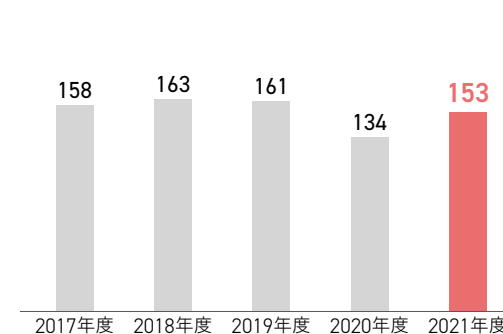
● 分譲戸数の実績（単位：戸）

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
マンション	378	341	290	221
戸建	23	17	16	36
合計	402	358	307	257

● 営業収益（単位：億円）



● 営業利益（単位：億円）



相鉄岩本町ビル



相鉄南幸第16ビル



グレースィアさがみ野マークス



ソライエグラン流山おおたかの森

セントガーデン海老名

事業別戦略 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「不動産事業の抜本的な強化」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。

年度経営計画（2022年度）に
おける経営課題

① 収益ポートフォリオの多様化

- 都心などでの収益物件取得および資産回転ビジネスへの取り組み強化

② 6大プロジェクトに続く新たな沿線開発
案件の具現化

- 将来に向けた横浜駅西口再開発の研究および具体策の検討
- 住宅関連事業4社の連携強化による沿線価値向上に向けた取り組みの検討・推進

③ 分譲事業におけるブランド力強化などを
通じた利益率の向上

- 事業エリアの拡大（一都三県以外のエリア・海外）および用地・物件取得体制の強化
- 賃貸マンション事業および戸建事業のさらなる強化

中期経営計画における重点戦略

収益の柱として不動産業の「稼ぐ力の強化」に向けて、新規物件の取得や分譲事業の展開エリアの拡充など、沿線外・海外への展開拡充と新たな事業領域への拡大を進めます。

重点戦略① 新規物件取得の強化

- オフィスビルの新規取得強化と物流施設、データセンターなどの新たな用途展開に向けたさらなる投資拡充
- グループ横断的な情報収集・提案力の強化のための専担組織の設置

重点戦略② 既存物件の収益確保に向けた取り組み

- 長期修繕の適正化による投資削減、管理運営手法見直しによる効率化
- EC定着を踏まえたMD見直し、OMO推進による集客強化

重点戦略③ 分譲業における収益ポートフォリオの多様化・ブランド力の強化

- 分譲業のエリア拡充（国内地方・海外）
- 沿線での戸建用地の取得体制強化、顧客ニーズに即した商品提供
- 賃貸マンションの出店加速や資産入替促進
- 沿線外への販売店舗出店を含めたリノベーション事業のさらなる強化

重点戦略④ ESG／SDGsへの取り組み強化

- ゆめが丘商業開発事業における脱炭素・再エネの取り組み推進

事業別戦略

ホテル業

選ばれる
沿線の創造事業領域の
拡大

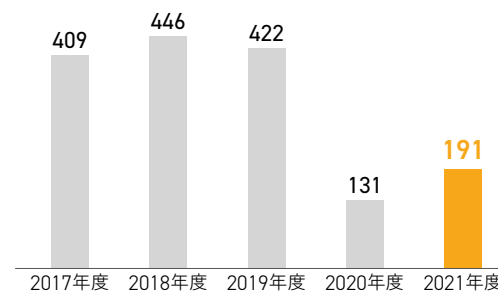
沿線の都市経営で培った不動産とサービス業の技術とノウハウを活用して、横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズと、国内・海外において「相鉄フレッサイン」ブランドなどの直営ホテルを54店舗運営しております。(2022年3月31日時点)

2021年度の概況

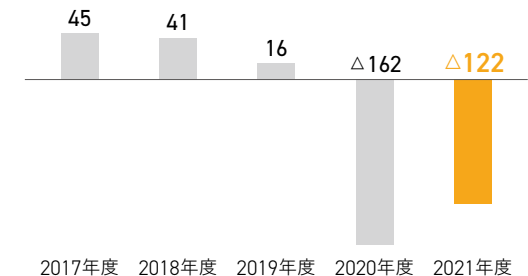
ホテル業におきましては、「横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズ」において、快適なワークーションを実現する「ハイスベック・ワークルーム」の新設や「横浜DeNAベイスターズ コンセプトルーム」「横浜FC フォトウエディング」などのコラボレーション企画を実施し、集客力および収益力の向上に努めました。

宿泊特化型ホテルにおいては、新型コロナウイルス感染症の拡大による宿泊需要の減少に伴い、その対策として一部の直営ホテルを一時的に休業いたしましたが、将来の需要回復を見据えて、「相鉄フレッサイン 広島駅前」をはじめ4店舗を開業し、事業基盤を拡充しました。

● 営業収益 (単位: 億円)

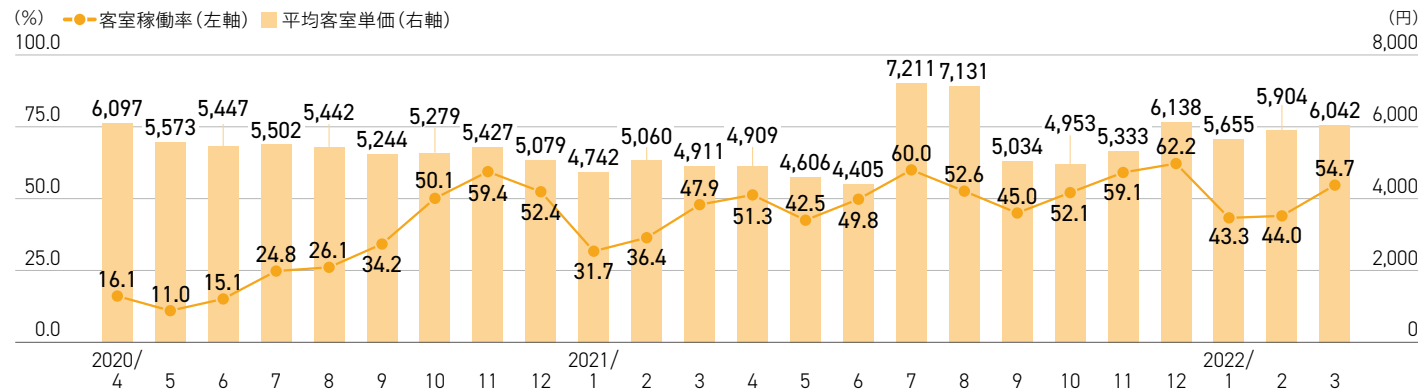


● 営業利益または営業損失 (△) (単位: 億円)



● 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)



相鉄フレッサイン 広島駅前

横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズ
「ハイスベック・ワークルーム」

事業別戦略 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う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、
中長期的な成長を見込めるホテル業への転換を進めます。

年度経営計画（2022年度）に
おける経営課題

- ① 既存店の収支改善
- ② ダウンサイドリスクに耐えうる事業構造
への抜本的な転換
 - 新たな出店・契約更新基準の確立（契約条件など）
- ③ 観光需要の取り込みに向けた
ブランドポートフォリオの再構築および
商品性の強化
 - 国内および海外におけるエリア戦略の再整理

中期経営計画における重点戦略

「構造改革の断行」と新たな「稼ぐ力の強化」の方針に基づき、不動産契約条件の見直しや店舗オペレーションコストの削減を進めるとともに、インバウンド回復を見据えたブランド戦略の再構築に取り組みます。

重点戦略① ダウンサイドリスクに耐えうる事業構造への抜本的な転換

- 比例賃料の導入促進など新規出店時の契約条件の見直し
- リース物件比率コントロールとMC出店の推進および保有物件の流動化を通じた機動的な資産入替による出店スキームの見直し
- 営業力の強化

重点戦略② 営業力強化・コスト削減のさらなる推進

- 会員制度見直しによる直販率の向上
- フロント無人化・キャッシュレス化のさらなる推進によるオペレーションの省力化

重点戦略③ 国内観光・インバウンド需要の獲得に向けた取り組み

- ブランドポートフォリオの再構築・拡充および商品性の強化
- エリア戦略の再構築（国内でのレジャー・インバウンド需要をターゲットとした出店エリア再構築、海外でのドミナント出店の継続）

重点戦略④ 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（横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズ）

- 非接触オーダーシステムの導入。ウィズコロナを踏まえた、婚礼・宴会・レストラン部門の収益力向上の取り組み
- 新規参入による競争力激化を踏まえた差別化と立地・空間の特性を活かした収益力の向上

サステナビリティを支える基盤

安全・安心

39 安全マネジメント体制

40 お客様の安全と従業員の健康

環境

42 気候変動の緩和と適応

48 資源循環への貢献

社会

50 ダイバーシティ&
インクルージョンの推進

53 お客様満足の実現（CS）

54 地域社会への貢献

55 持続的な生活インフラの整備

ガバナンス

56 コーポレートガバナンス

58 役員一覧

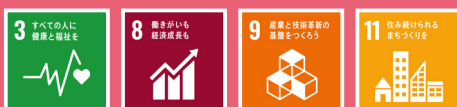
60 取締役会と役員報酬

62 リスクマネジメント

64 社外取締役メッセージ

安全・安心

貢献するSDGs



私たちは、あらゆる事業活動において、「お客様の安全・安心」を最優先事項と位置づけ、お客様に安心してご利用いただける高品質な商品・サービスの提供に努めています。

目標・実績

●ホームドア全駅設置

2030年度目標	2021年度実績
全駅完了 2027年度までに全駅設置	11駅完了 (残り15駅)

●鉄道運転事故

2030年度目標	2021年度実績
ゼロ	鉄道運転事故 3件 インシデント 0件

安全マネジメント体制

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、安全に関する重要情報を共有するなど、安全性の向上に努めています。

相模鉄道における安全マネジメント体制

相模鉄道では、輸送の安全を確保するための基本的方針を定めた「鉄道安全管理規程」を制定し、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務と役割を遂行しています。

また、輸送の安全を確保し鉄道の社会的使命を達成することを目的に、安全統括管理者を委員長とする「安全推進委員会」をはじめとする、各種の安全管理に関する会議を開催し、各部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。

●安全報告書

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

●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

相鉄線における鉄道運輸事故などの発生件数

2021年度の鉄道運転事故などの発生状況

相鉄線では2021年度に合計19件の鉄道運転事故などが発生しました。2020年度と比較すると2件減少しました。

なお、最大遅延時間合計は15時間19分でした。第三者原因による遅延時間が12時間25分、設備の不具合などによる遅延が35分、自然災害による遅延は1時間2分でした。

	2019年度	2020年度	2021年度
鉄道運転事故*1	2件	4件	3件
インシデント*2	0件	1件	0件
輸送障害*3	10件	16件	16件
最大遅延時間合計	15時間57分	20時間47分	15時間19分
うち第三者原因による遅延時間	9時間20分	17時間46分	12時間25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。

お客様の安全と従業員の健康

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。

● 2021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・大和駅・相模大塚駅・さがみ野駅・かしわ台駅・湘南台駅・羽沢横浜国大駅



TTC（総合運行管理）

相模鉄道では運輸司令部において、TTC（総合運行管理）システムを用いて、全線の運行状況を監視し、運行管理を行っています。相鉄線のTTCは、中央分散方式を採用するとともに全ての機器を二重系として、システムの信頼性を確保しています。機器間の伝送には高速度の光ファイバー回線を使用して、信号やポイントの切り替え、列車接続などの詳細まで制御しており、情報提供も迅速・正確に行えるシステムにしています。



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

異常時に備えた訓練

相模鉄道では、異常時総合訓練を実施しています。これは、踏切事故などの不測の事態を想定したもので、社員のほか、警察署や消防署などの関係機関にも参加していただき、避難誘導・事故復旧などの訓練を行っています。

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。



新型コロナウイルスの感染拡大防止に向けた取り組み

相鉄グループの施設やサービスをご利用いただくお客様と従業員の健康を守るため、新型コロナウイルスの感染拡大防止を推進しています。これまで培ってきた安全・安心に、感染対策による安全を加え、お客様により一層安心していただける商品・サービスの提供に努め、事業を継続していきます。

●主な事例紹介

運輸業	- 車内への抗ウイルス・抗菌施工を実施 - 駅改札窓口への飛沫防止のためのビニールシートの設置 - バス車内のお客様と運転士の間に透明の間仕切りを設置
流通業	レジのカウンターなどへの飛沫飛散防止パネルの設置
不動産業	- オンライン商談の実施 - ショッピングセンターでの事前予約サイト活用による混雑回避
ホテル業	一部レストランで非接触型注文、会計システムの導入
その他事業	各施設でのアルコール消毒液による清掃
共通	- アルコール消毒液の設置 - 従業員のマスク着用 - 施設内の換気



健康経営の推進

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2022（大規模法人部門）」に認定されました。

また、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」に認証されました。



健康経営優良法人2022



横浜健康経営認証クラスAA



環境

貢献するSDGs



私たちは、持続可能で安全・安心な社会を実現するため、事業活動に伴う環境負荷低減を図るとともに、商品・サービスの提供を通じて、社会全体の環境負荷低減に貢献します。

目標・実績

●2013年度比温室効果ガス排出量*削減率

2030年度目標	2021年度実績
46.0%	△5.4%

*鉄道業で使用する電力（低圧電力を除く）によるCO₂排出量

気候変動の緩和と適応

相鉄グループのCO₂排出量

相鉄グループにおける2021年度の連結CO₂排出量は、158,003t-CO₂でした。

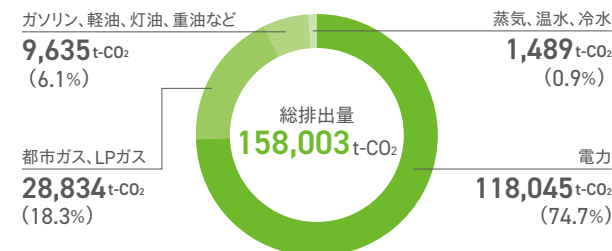
鉄道をはじめとする各事業活動の中でエネルギーを消費し、CO₂を排出しています。相鉄グループでは、事業活動における環境負荷を定量的に把握し、全社を挙げて排出量削減に努めています。

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

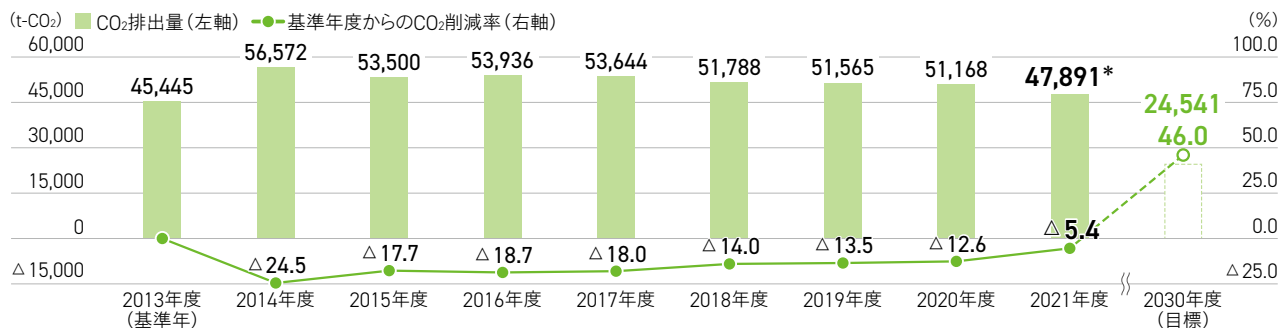
掲げています。駅や電車内の照明のLED化や電車の省エネ運転を推進し、省エネルギーに努めています。

●相鉄グループのエネルギー別CO₂排出量（2021年度）

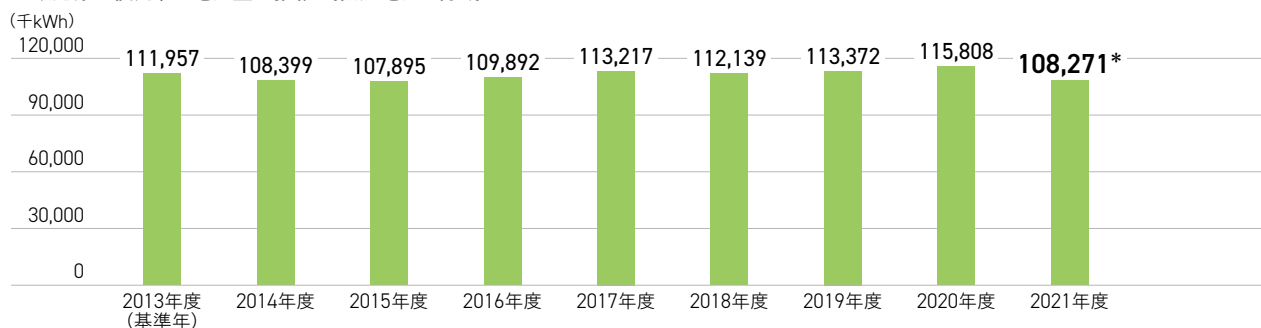
※対象はScope1、Scope2



●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



●鉄道業で使用する電力量の推移（低圧電力を除く）



*2021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、使用電力量とCO₂排出量が減少しました。

気候変動の緩和と適応

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、2022年3月24日に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言への賛同を表明しました。

初年度である2022年度は、事業特性上、環境への影響が大きいと想定される鉄道業およびバス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へ報告し、取締役会の監視・監督を受けています。

詳細はP.16

戦略

シナリオ分析の概要

シナリオ分析は右記の手順、対象範囲、時間軸、シナリオ、参照情報にて実施いたしました。

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、お客様も環境負荷の少ない交通手段の選択を行うようになり、鉄道の輸送人員の増減に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ます。

●シナリオ分析の実施方法

①シナリオの世界観を設定

時間軸と検討を行うシナリオ（1.5℃、4℃）を定めた上で、各シナリオの世界観がどのように変化するか的前提を設定する

②リスクと機会の検討

各シナリオで設定した世界観を基に、事業への影響が大きいリスクと機会項目を特定・評価する

③対応策の検討

特定・評価したリスクと機会項目に対し、対応策を検討する

●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㈱）
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

TCFD提言に基づく情報開示

重要なリスク項目

【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、軽油単価は下がる予想をしていますが、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。

【物理的リスクの影響】

鉄道業においては、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。

重要な機会項目

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。また、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。

●重要なリスク・機会

分類		当社への影響	影響度*	
			鉄道業	バス業
リスク	移行リスク (主に1.5℃シナリオ)	政策・法規制リスク	● 温室効果ガス排出価格の上昇による運営コストの増加	●
		技術リスク	● 既存製品やサービスが排出量の少ないものへの置き換えが必要になることによるコストの増加	●
		市場リスク	● お客様の嗜好の変化や気温上昇による輸送人員の増減	—
			● 原材料（電力、軽油、資材）調達コストの増加	●
	物理的リスク	評判リスク	● 対応遅れによる評価低下によるお客様の流出	●
		急性的	● 災害発生による運行乱れ、運休増加によるお客様の減少 ● 復旧コストの増加	●
		慢性的	● 防災・減災対策コストの増加	—
			● 気温上昇による空調コストの増加	—
機会	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	—
	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	—
			● 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	●
	市場	新しい市場へのアクセス	● 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	●
	レジリエンス	レジリエンスの向上	● 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	●

* 影響度が小さい項目を「—」で示す

気候変動の緩和と適応

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、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。

●各事業における取り組み

分類		鉄道業	バス業
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
	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	
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	

【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。

【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。

【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/>

リスク管理

当社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様々な対応策の検討を「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・管理を行います。

今後、他事業についても、TCFDのシナリオ分析の結果に基づいて戦略とリスク管理に用いる指標と目標を段階的に設定し、その達成に向けて積極的に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)

気候変動の緩和と適応

戸建住宅におけるZEH*の推進

分譲戸建住宅においては2022年着工予定の(仮称)金が谷PJより原則としてZEH仕様とし、2025年度のZEH普及50%を目標に取り組んでまいります。ZEH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上で、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。冷房と暖房に使うエネルギーを抑え、さらに高効率設備でエネルギーを無駄なく使用することから、家計に優しい暮らしが実現するとともに、台風や地震など災害の発生に伴う停電時においても、太陽光発電や蓄電池を活用することで電気を使うことができ、レジリエンスの高い住宅でもあるのが特徴です。

*ZEH（ゼッチ）とは、「ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス」の略称で、断熱や省エネルギーなどのエネルギー消費低減と発電によるエネルギー創出を総合して、年間の一次消費エネルギー量の収支をゼロにすることを目指した住宅。集合住宅であるZEH-MIには、Nearly ZEH-M（75%以上省エネ）、ZEH-M Ready（50%以上省エネ）、ZEH-M Oriented（20%以上省エネ）などがあり、これらを当社取り組みの対象に含みます。

分譲マンションにおけるZEHの推進

分譲マンションにおいては2022年着工予定の(仮称)南希望ヶ丘PJより、ZEH-M（中層階以上の物件はZEH-M Oriented）の普及実現に向け段階的に取り組んでまいります。入居者様の居住性を重視してZEHを設計しているため、室温を一定に保ちやすく夏は涼しく、冬は暖かく快適に過ごすことが可能となっています。特に冬は効率的に家全体を暖められることから、急激な温度変化によるヒートショックによる心筋梗塞などの事故を防ぐ効果もあります。

宿泊特化型ホテル「相鉄フレッサイン 神戸三宮」におけるBELS*評価証

ホテル業では、今後のサステナビリティ対応を検討する上で既存建物の環境性能を把握する必要があると考え、「相鉄フレッサイン 神戸三宮」について、建物の省エネ性能を表示する第三者認証制度であるBELSの申請を行い、基準値に対してエネルギー消費量を30%削減できる設計となっている最高ランク五つ星を取得しております。LED化による照明設備のエネルギー削減が大きく寄与していることからこのような評価となっていますが、今後も現行の標準仕様でホテルを建設しても同様の評価を取得できることから、引き続き環境に配慮したホテル運営を目指してまいります。



*BELS（ベルス）とは、Building-Housing Energy-efficiency Labeling System（建築物省エネルギー性能表示制度）の略称であり、建築物省エネ法第7条に基づき建築物の省エネ性能を表示する第三者認証の一つで、一般社団法人住宅性能評価・表示協会が運営しています。新築・既存を問わず申請をすることができ、申請書や図面・計算書などの設計図書に基づく評価となります。

環境や社会とのつながりを感じられる高架下開発

不動産賃貸業では、星川駅～天王町駅間の高架下開発事業においてサーキュラーエコノミー（循環経済）への移行を意識し環境・社会・経済課題の解決に取り組んでまいります。一部施設において木材の活用を計画しており、木が吸収しているCO₂の固定化を通じてCO₂削減効果を創出します。また、食物販店やスーパーマーケット、カフェなどとともに地域の生活をサポートし、食とモノの「消費」の視点からイベントなどの開催を通じ、地元はもとより環境や社会とのつながりも感じられるような場を目指します。



気候変動の緩和と適応

「パークアンドライド」サービスを導入

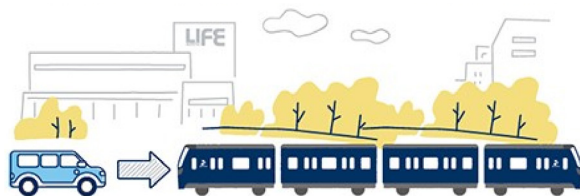
相鉄ビルマネジメントと相模鉄道では、2021年10月26日から2022年3月31日まで、「パークアンドライド」サービスを試験導入しました。車ではなく相鉄線を利用して横浜駅西口の商業施設「相鉄ジョイナス」への来館を促進することで、CO₂の排出量削減と横浜駅周辺の交通渋滞緩和に貢献することを目的として実施したものです。この試験導入時には累計990台にご利用いただき、CO₂排出量を約3.2トン削減しました。

お客様からもご好評をいただいたことから、2022年6月30日から対象施設と駐車場を拡大してサービスを本格導入しています。

●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
相鉄ライフ二俣川

※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
のお客様に駐車サービス券をお渡し。



再生可能エネルギーの導入促進

相鉄ホールディングスと相鉄ビルマネジメントでは、相鉄本社ビルと相鉄南幸第2ビル（相鉄ムービル）で使用する電気について、神奈川県内の水力発電所で発電した再生可能エネルギーによる「アクアdeパワーかながわ」を導入し、両ビルで使用する電気のCO₂排出量ゼロを実現しました。また、相模鉄道と相鉄ホテルでは、横浜市の焼却工場におけるバイオマス発電や市内の家庭における太陽光発電に由来する再生可能エネルギーを活用した「はまっこ電気」を導入し、羽沢横浜国大駅で使用する電気相当量と、横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズで使用する電気の一部について、CO₂排出量を削減しています。

相模鉄道では、2011年から三ツ境駅のホーム屋根上に太陽光発電パネルを、2015年から弥生台駅の線路沿いののり面に薄膜型太陽光発電設備を設置し、発電した電力を駅やトンネル内の照明に利用しています。



羽沢横浜国大駅



弥生台駅の太陽光発電設備

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。

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ゴミを施設内に設置した生ゴミ処理機で堆肥化し、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、ホテルのシェフたち自らが農業に触れ、地産地消の観点から食材の安全・大切さを見直すことを目的としたプロジェクトを行っており、共同畑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〈上位 Superior〉の取得につながっています。



横浜市が推進する「SDGsストロー・ヨコハマ」に参画

横浜ベイシェラトン ホテル&タワーズでは、横浜市が推進するヨコハマ・ウッドストロー・プロジェクト*の取り組みに賛同し、プロジェクトの普及・拡大支援のためにホテル内で木のストローを販売するとともに、木のストローの使用感とその意義を最大限に表現したオリジナルドリンクを提供しています。

*横浜産の木のストローの普及を通じ、温暖化対策や海洋プラスチックゼロエミッション、間伐材の有効利用、障がい者雇用などにつなげるプロジェクト。



水資源保全の取り組み

相模鉄道のか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上で下水に放流しています。



フードドライブの取り組み

相鉄ローゼンと相鉄ホールディングスでは、「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。お客様から寄贈いただいた未使用食品は、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。



グリーンボンドの発行

■ サステナビリティファイナンス・フレームワーク策定と外部評価の取得

相鉄グループのサステナビリティ追求を資金調達面からも推進することを目的として、各原則に則したサステナビリティファイナンス・フレームワークを策定しました。本フレームワークについて、株式会社格付投資情報センター（R&I）から、外部評価（セカンドオピニオン）を取得しています。

調達資金の使途

● 対象プロジェクト

	グリーン適格プロジェクト	ソーシャル適格プロジェクト
事業カテゴリー	クリーン輸送	手ごろな価格の基本的インフラ設備
適格プロジェクト	新型車両12000系・20000系・21000系の導入  12000系車両	ホームドアの整備  横浜駅ホームドア
概要	省エネルギー機器として、電力回生ブレーキ付きのVVVFインバーター制御装置を採用しており、さらに20000系、21000系ではSiCハイブリッドモジュールを採用することで、素子の損失低減と回生ブレーキ領域拡大による消費電力の削減を目指しています。また、車内照明や各種灯火類のLED化を行って消費電力の低減と長寿命化を図っています。	ホームにおけるお客様の転落・接触事故を防止し、安全で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。

■ グリーンボンドの発行

左記フレームワークに基づき、相鉄グループ初のグリーンボンドを2022年6月に発行しました。

調達した資金は、主にCO₂排出量削減に資する新型車両の導入に充当します。対象プロジェクトの実施により、気候変動への対応に貢献し、長期ビジョン“Vision2030”の達成を目指します。

● グリーンボンドの概要

名称	相鉄ホールディングス株式会社第44回無担保社債（相模鉄道株式会社保証付）（グリーンボンド）
発行総額	150億円
発行年限	5年
発行日	2022年6月15日
資金使途	サステナビリティファイナンス・フレームワークにおけるグリーン適格プロジェクトである新型車両12000系・20000系・21000系の導入にかかる借入金の返済資金に充当

社会

貢献するSDGs



私たちは、お客様、社員、取引先、地域社会、株主・投資家をはじめ、事業活動に関わる全ての人と社会から信頼され、社会全体に貢献できる企業グループであり続けることを目指します。

目標・実績

●女性管理職比率

2030年度目標	2021年度実績
10%程度	4.4%

●新規採用時の女性比率

2030年度目標	2021年度実績
30%程度	25.1%

●男性の育休取得率

2030年度目標	2021年度実績
100%	41.8%

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティ&インクルージョンによる人財の育成と活用がグループの持続的成長につながる

相鉄グループではこれまで、社員の多様性を活かし、新たな価値を生み出すことを目的とするダイバーシティ&インクルージョン推進の第一歩として「女性活躍推進委員会」を発足させ、現在までに女性管理職になりうる人財への教育およびダイバーシティに関する教育を進めてまいりました。さらに、2021年11月に発表した「長期ビジョン“Vision2030”」におきまして、重点戦略として「ESG／SDGsへの取り組み強化」を掲げ、相鉄グループのサステナビリティ推進体制を整備するとともに非財務目標（KPI）を設定し、社会テーマにおいて女性管理職比率、新規採用時の女性比率、男性の育休取得率の向上に取り組むことといたしました。相鉄グループが持続的に成長していくためには、変化を続ける事業環境や多様なニーズに応じ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活躍を可能とする環境の整備が必須であると考えています。これを実現させていくため、相鉄グループ



全体でダイバーシティ&インクルージョンに取り組んでまいります。

VOICE

ダイバーシティ&インクルージョン推進について

相鉄ホールディングス(株) 代表取締役社長 滝澤 秀之

相鉄グループでは重点戦略の一つとして「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を掲げていますが、これはダイバーシティ&インクルージョンの本質は究極のところ、企業の成長と発展にとって最も重要な課題である人財の育成と活用に直結していると考えているからです。

実際に、人財の多様性を積極的に取り入れ活用につなげている会社が成長している会社であると言われています。消費環境、働き方、女性の市場参加など、全てが多様化し、従前のような単一的、固定的な価値観でさまざまな現象を説明できなくなっている中で、多様化を進めることが企業成長につながっているのではないのでしょうか。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進の取り組みは、これまでグループの成長を支えてきた社員もこれからの社員も、皆がそれぞれのポジションで、自分が望む能力を身に付け、伸ばし、生き活きと仕事に取り組めるようにすることが必要です。多様な人財を採用するだけではなく、その多様性を容認し認め合う企業文化を育て、社員が働きがいを持てる企業となるよう、グループ一丸となって取り組んでまいります。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

ダイバーシティ&インクルージョン推進体制

サステナビリティ推進体制の下で「ダイバーシティ推進分科会」を設け、従前の女性活躍推進取り組みも引き継いだ上で、グループ取り組み方針の検討、各社取り組みの進捗および成果の把握ならびに取り組み支援、グループ共通教育などを行ってまいります。また、各社の推進体制におきましては、組織的に実効性のある取り組みとするために部長クラスを配置するとともに、女性に関わる取り組みを重点目標にしていることから、原則として女性を配置しています。

相鉄ホールディングス(株) 取締役会

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

ダイバーシティ推進分科会

グループ各社ダイバーシティ&インクルージョン推進体制

推進責任者：部長クラス
推進担当者

※上記内に原則女性を配置

主な
取り組み

- グループ取組方針の検討
- 各社の取り組みの検討・指示、進捗および成果の把握、取り組みの支援
- グループ共通教育

●相鉄グループ ダイバーシティ&インクルージョン推進宣言

- ・一人ひとりの違いを認め合い尊重する組織風土を実現します。
- ・一人ひとりが強みを発揮し、いきいきと働ける職場環境をつくります。
- ・多様な視点を最大限に生かし、新たな価値を生み出します。

VOICE

ダイバーシティ推進分科会の取り組み

ダイバーシティ推進分科会は、女性活躍推進委員会での取り組みを包含しつつ、サステナビリティ推進体制の下でダイバーシティ&インクルージョン取り組みを拡大・昇華させるべく、新たにスタートさせた組織です。また、これと併せて、グループ各社ごとに施策を強力に推し進めていくための体制も構築しました。この分科会を研修や情報共有の場として活用しながら、グループ各社がダイバーシティ&インクルージョンを推進させ、持続的な成長が図れるよう取り組みを行ってまいります。



分科会長
相鉄ホールディングス(株)
経営戦略室
第三統括担当 部長
西口 文雄

女性活躍推進

相鉄グループは、多様な人材が活躍できる組織風土を実現するためのダイバーシティ&インクルージョンの第一歩として、2018年度に女性活躍推進の取り組みを始めました。

これまでに、意欲ある女性社員が成長と挑戦の機会を得て活躍できることを目指し、推進にあたって「女性活躍推進宣言」を制定するとともに、グループ各社の委員から構成される「女性活躍推進委員会」を設置し、各種取り組みをしてきました。

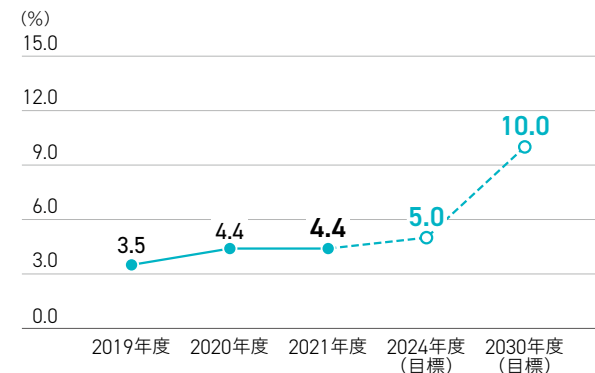
女性活躍推進委員会は、グループのサステナビリティ経営推進に向けた体制の整備・強化に伴い組織を再構築し、その役割をダイバーシティ推進分科会に引き継ぎましたが、女性活

躍推進については引き続きダイバーシティ&インクルージョンにおける重点取り組みとして推進してまいります。

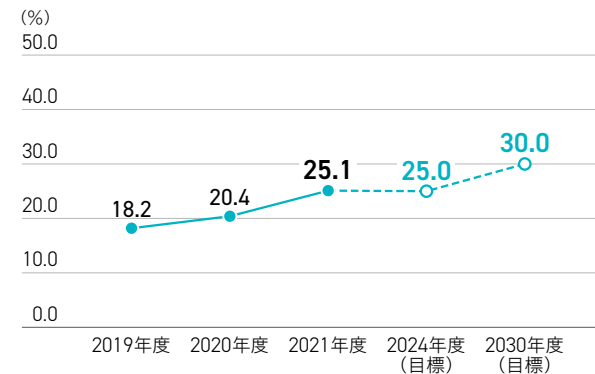
●女性活躍推進のこれまでの取り組み事例

- ・女性活躍組織診断
- ・女性管理職ミーティング
- ・女性リーダー育成&上司向け研修
- ・育児休職復職者情報交換会
- ・女性社員キャリア研修
- ・女性リーダー育成プログラムへの参加

●女性管理職比率



●新規採用時の女性比率



ダイバーシティ&インクルージョンの推進

仕事と育児・介護の両立支援

相鉄グループでは、仕事と育児・介護の両立を支援するために、さまざまな施策を実施しています。

介護離職防止の取り組みとしては、2018年度から「仕事と介護の両立セミナー」を開催しており、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。

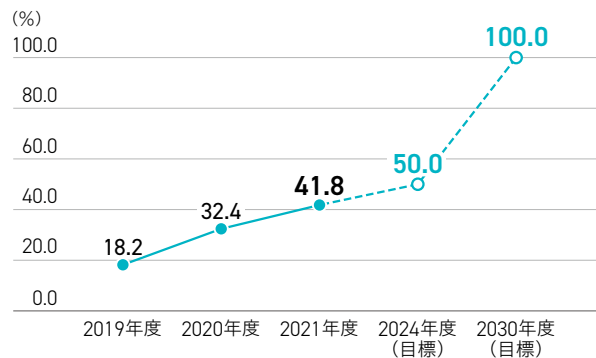
また、柔軟な働き方を可能にするために、テレワークやフレックスタイム制を導入するグループ会社が増えているほか、相鉄ホールディングスと相模鉄道では、一度離職した社員が再入社できる「カムバック制度」を導入しています。

● 支援制度

- ・「仕事と介護の両立セミナー」の開催
- ・テレワーク、フレックスタイム制導入
- ・カムバック制度導入

※制度導入有無や制度内容についてはグループ各社で異なります。

● 男性の育休取得率



ダイバーシティ&インクルージョンプロジェクトワークショップ

2022年度のダイバーシティ&インクルージョン取組方針を「グループ各社がダイバーシティ&インクルージョンを自社の課題として認識し、当事者として取り組んでいくための基盤整備と具体的課題対応策の立案・実施」としています。これを実現していくための活動として、グループ全社が参加するワークショップを開催し、ダイバーシティ&インクルージョンの理解、自社の現状分析と課題抽出、施策の立案と実施に向けて取り組んでいます。



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、障がいがある方が「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。

常に「お客様ファースト」を意識し、心を込めて一生懸命、相鉄グループの関連施設の清掃業務に日々励んでいます。

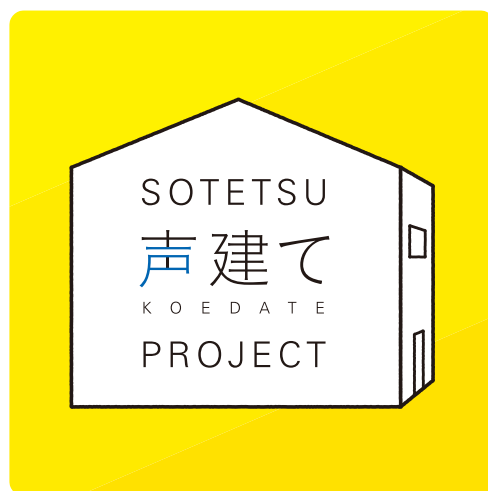


お客様満足の実現（CS）

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。2021年度は、33,357件のご意見・お褒め・お問い合わせ他をいただきました。

このほか、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。



会員向けの情報配信アプリの運用

相鉄ビルマネジメントでは、ポイントカード機能付きのスマートフォン向けアプリで各店舗の最新情報やアプリ限定のクーポンなどを配信しています。従来、商業施設ごとに発行していたポイントカードを2022年4月に統一したことにより、一つのポイントカードで全11施設をご利用いただけるようになりました。

また、相鉄ローゼンでも会員カードの機能をデジタル化したスマートフォン向けアプリをリリースしています。



シェアサイクル導入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）にて、シェアサイクルサービス「ダイチャリ」の駐輪場を設置しています。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。



地域社会への貢献

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.25

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、街づくりを行っています。

分譲マンション「グレースシア横浜十日市場」開発を契機とした郊外住宅地での、持続可能なエリアマネジメントのモデルケースを構築しています。マンション共用部を多様な活動やコミュニティ形成のためのツールが備わった道具箱のような空間として地域に解放し、子育て世代を中心とした「まち保育」という考え方を取り入れた継続的なエリアマネジメント活動を計画。この「まちのツールボックスとまち保育」が、2021年度グッドデザイン賞を受賞しました。



産官学連携で地域活性化

横浜市と相鉄ホールディングスは、いずみ野線沿線地域について「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.izuminonline-fcp.jp/>



「有料レジ袋収益金」を社会貢献活動に活用

相鉄ローゼンでは、店舗でお客様に販売した有料レジ袋の収益金の一部を、環境保全や社会貢献活動に取り組む4団体へ寄付しました。

また、この有料レジ袋の収益金を利用して米を購入し寄付する取り組みも行っています。寄付した米は、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。

持続可能な社会をつくる社会貢献活動

相鉄グループ各社の事業活動を通じた社会課題の解決と併せて、社会貢献活動にも継続的に取り組んでいます。

相模鉄道が中心となって取り組む「相鉄グループ盲導犬育成・普及サポートキャンペーン」や、横浜市西区内の福祉施設によって製造されたお菓子を、相鉄本社ビル内の一部のグループ会社にて一定期間社内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。



持続的な生活インフラの整備

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直通線が開業し、2023年3月には相鉄・東急直通線の開業を予定しています。 [詳細はP.26](#)

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の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、綾瀬市や海老名市の一部地域を巡回する移動スーパー「ローゼンGO」の運営を開始しました。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

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。

相模鉄道では、白杖や車いすなどをご利用のお客様をAI画像解析技術により検知し駅係員に通知するシステムを用いて、駅係員がお客様へのサポートを行っています。

相鉄バスでは、将来の労働力不足への懸念から、自動運転〔レベル4〕による営業運行を目指しており、2019年度から自動運転の実証実験に取り組んでいます。2021年度は、公道（営業路線の一部）において、運転席に運転士を配置した自動運転〔レベル2〕で営業運行する実証実験を実施しました。

ホテル業では、セルフチェックイン・チェックアウト端末やお問い合わせに対応する多言語AIチャットボットを運用しています。

ビルメンテナンス業では、自動清掃ロボットやICT（情報通信技術）やAIを活用した施設管理ソリューションなどを導入しています。



ガバナンス

貢献するSDGs



私たちは企業価値を高め、全てのステークホルダーおよび社会全体から信頼される企業体制を構築し、経営の透明性・公平性を確保するために、コーポレートガバナンスの充実および強化を経営の最重要課題として位置づけています。

目標・実績

●独立社外取締役の比率

2030年度目標	2021年度実績
CGコード*以上の水準を維持	42.9% (3名)

*3分の1以上（必要な場合には、過半数の選任の検討を義務）

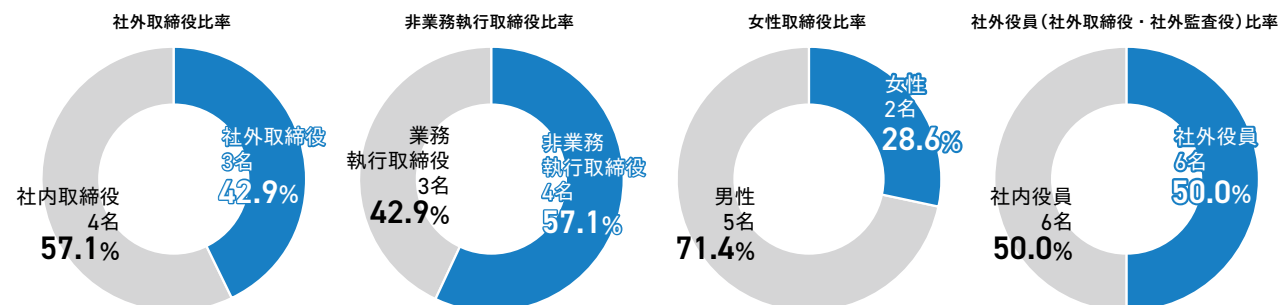
コーポレートガバナンス

相鉄ホールディングスは、企業価値を高め、株主の皆様はもとより、全てのステークホルダーからの信頼を確保していくためにコーポレートガバナンスの充実が不可欠と考え、経営の意思決定の迅速化、経営の監督機能の強化および適時適切な情報開示などによる経営の透明性の確保を重要な課題としています。また、相鉄グループを統括する純粋持株会社として持株会社体制を採り、グループ規模で経営監督と事業執行を分離しています。

●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

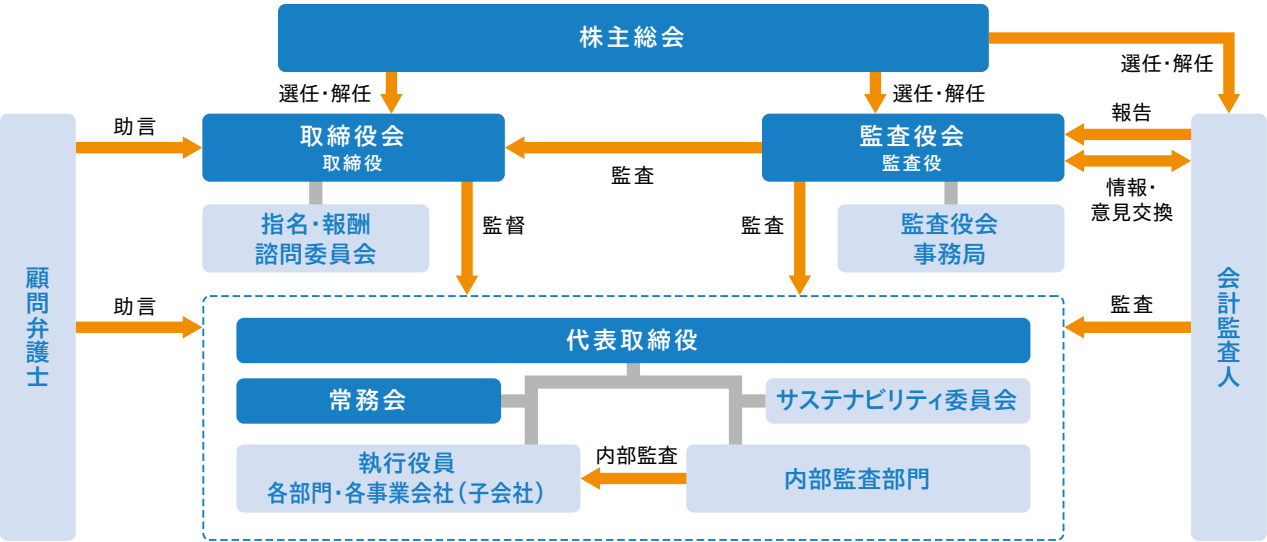


コーポレートガバナンス

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おります。

●コーポレートガバナンス体制図



●取締役会・委員会・会議体の概要

	取締役会	常務会	監査役会	指名・報酬諮問委員会	相鉄グループ執行役員会議	相鉄グループ社長会
議長・委員長	代表取締役会長	代表取締役社長	常勤監査役	社外取締役	代表取締役社長	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	社内取締役 4名 常勤監査役 2名	常勤監査役 2名 社外監査役 3名	社内取締役 2名 社外取締役 3名	代表取締役会長 代表取締役社長 執行役員 グループ執行役員 常勤監査役	代表取締役会長 代表取締役社長 常勤取締役 グループ執行役員 グループ全社社長(孫会社除く)
役割	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。	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。	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。	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。	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。	
2021年度開催回数	11回	24回	11回	2回	5回	4回

役員一覧 2022年6月29日現在

● 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



取締役執行役員
総務部担当
労務部担当
吉田 修

1982年 4月 当社入社
2010年 6月 相鉄バス株式会社常務取締役
2015年 6月 相鉄イン株式会社取締役社長
2016年 6月 株式会社サンルート取締役社長
2017年 7月 株式会社相鉄ホテルマネジメント取締役社長
2020年 6月 当社取締役 執行役員総務部担当、
労務部担当 現在に至る



取締役執行役員
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 現在に至る
2019年 6月 当社経営戦略室長 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

株式会社メディパルホールディングス 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

● 監査役



常勤監査役
小島 弘

1979年 4月 当社入社
2001年 7月 相鉄企業株式会社転籍
2001年 7月 同社総務人事部長
2006年 7月 当社入社
2008年 6月 当社常勤監査役
2012年 6月 当社取締役 執行役員 総務部長
2013年 6月 当社常務執行役員
2019年 6月 当社常勤監査役 現在に至る



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



社外監査役
独立役員
米田 誠一

2008年 6月 株式会社横浜銀行
取締役執行役員
2010年 4月 同行取締役常務執行役員
2014年 4月 浜銀ファイナンス株式会社
代表取締役社長
2015年 6月 当社監査役 現在に至る
2017年 6月 株式会社産業貿易センター
代表取締役社長
2020年 6月 株式会社朋栄監査役
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)
代表取締役執行役員副社長執行役員
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

● 執行役員

滝澤 秀之 社長執行役員
吉田 修 執行役員
総務部担当、労務部担当
平野 雅之 執行役員
経営戦略室長
峯岸 恭博 執行役員
総務部長、労務部長

● 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
佐武 宏 相鉄企業㈱
代表取締役社長
加藤 尊正 相鉄ホテル㈱
代表取締役社長
森村 幹夫 ㈱相鉄アーバンクリエイツ
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 相模鉄道㈱
常務取締役
斉藤 淳 相鉄リフォーム㈱
代表取締役社長
後藤 亮一 相鉄ビジネスサービス㈱
代表取締役社長
左藤 誠 相鉄不動産㈱
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㈱
取締役
大久保 忠昌 ㈱相鉄ホテル開発
取締役

取締役会と役員報酬

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、相鉄グループが持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。

取締役会の実効性評価

評価の概要

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。

2021年度の評価結果

当社は、当社の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おります。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。

取締役会の機能向上

取締役・監査役は、それぞれの役割・責務に関する理解を深めるために、必要な知識の習得や適切な更新などの研鑽を目的として、就任時に会社の事業・財務・組織などについての研修を行うほか、その後も必要な知識を更新するためのフォローアップの研修を継続的に実施しています。

取締役・監査役研修の年間スケジュールとその内容については、毎年6月の取締役会において審議しています。

● 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	●	●				●		●		
	吉田 修	●			●					●	●
	平野 雅之	●		●		●	●				
	加々美 光子 社外			●	●	●					
	恩地 祥光 社外	●			●			●			●
	藤川 裕紀子 社外		●			●		●		●	
監査役	小島 弘		●	●	●						
	橋本 暁彦		●		●				●		
	米田 誠一 社外	●	●		●						
	三木 章平 社外	●	●		●						
	中西 智 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。

(注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

役員報酬基本方針

当社の取締役の報酬は、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上で、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

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）	163	154	8	4
監査役 （社外監査役を除く）	48	48	—	2
社外役員	63	63	—	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

リスクマネジメント

相鉄グループサステナビリティ基本規程において、「リスクマネジメント」を「様々なリスクを予見・分析評価するとともに、損失を予防・軽減するための対策および損害が発生した場合の対応ならびに事後処理対策を講じます。」と定義し、相鉄グループが中長期的に取り組むべき課題として、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。

相鉄グループ各社の事業活動に伴い想定されるリスクが各社ごとに異なることから、想定し得るあらゆるリスクを予見・分析評価し、損失を予防・軽減することを目的として、グループ全社において、事業活動に伴う重要リスクおよび重要法令を定期的に洗い出し、これらを抽出しています。抽出された重要リスクを外部専門家が、重要法令を顧問弁護士がそれぞれ評価し、各社にフィードバックを行い、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および取り組みを確立するとともに、緊急時に適切な対応ができることを目的として危機管理内規を定め、本内規に基づく相鉄グループにおける危機管理の推進体制として相鉄ホールディングス社長を本部長とする「相鉄グループ緊急時対策本部」、グループ各社代表者を本部長とする「各社対策本部」、「相鉄グループ緊急時対策ユニット」および「相鉄危機管理センター」を組織しています。

● 危機管理の推進体制



今年度の取り組み計画

重要課題「リスクマネジメント」に基づく今年度の取り組み計画は、以下のとおりです。

- ・ BCP（事業継続計画）の見直しおよび更新作業（策定対象会社15社）
- ・ 情報伝達訓練の実施
- ・ 相鉄グループ安否確認サービスおよび相鉄グループ情報共有サイトの見直し

大地震BCPの策定

相鉄グループでは、運輸業、流通業、不動産業、ホテル業など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。

今後は、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。

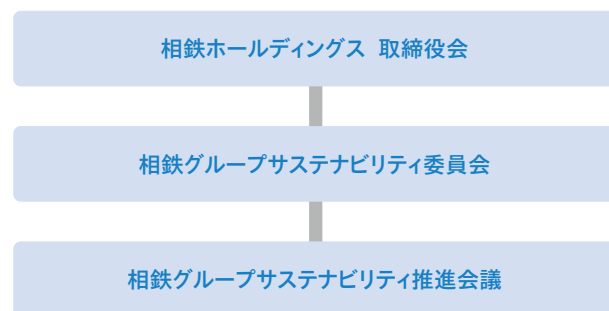
リスクマネジメント

コンプライアンス

相鉄グループサステナビリティ基本規程において、相鉄グループが中長期的に取り組むべき課題として「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。

コンプライアンス経営を含むサステナビリティ取り組みを推進するため、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、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。

●コンプライアンス推進体制



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。また、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を策定しています。これは、「安全・安心」「環境」「社会」「ガバナンス（コンプライアンスを含む）」を重要テーマとし、グループ各社がそれぞれ自社の状況に合わせ実施する取り組み内容やスケジュールを設定し、上期末と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くものです。

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にした「サステナビリティ全員研修」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 ヘルプライン」 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、グループ社員が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を発見し、これについて上司への相談・通報ができない場合、ヘルプラインに相談・通報することで、事務局が当該事象の調査などを行い、改善に結びつけるものです。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。

「相鉄グループ セクハラ・人間関係ホットライン」で社員の悩みに対応

相鉄グループ全社を対象とした「相鉄グループ セクハラ・人間関係ホットライン」を2011年度から運用しています。これはセクシュアルハラスメント・パワーハラスメントなどを含む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、従来はグループ各社が個別に設定していた窓口を統一し、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同一のサービスを利用できるようにしたものです。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。

社外取締役メッセージ

取締役会の実効性向上を図り、持続的成長に貢献します

私は2015年の社外取締役就任以降、主に弁護士としての知見と経験から発言をしています。当社取締役会は、出席者間での積極的な説明と議論の場になっています。社外の観点からの意見により取締役会での議論が活性化され、案件の合理性や課題がより明確になるなど、相鉄グループの中長期的な成長に資する助言を行うことが重要な役割と考えています。

2021年度は「長期ビジョン策定および中期経営計画の策定」に関する議論を特に重視しました。コロナ後のニューノーマル時代を見据えて、相鉄グループが今後目指すべき姿やその実現に必要な施策を取締役会で複数回議論し、新たにグループサステナビリティ方針を加え、長期的な企業価値向上につなげる計画などが策定されました。グループ総合力およびお客様はじめステークホルダーの方々との共同・共創による実行と推進が今後期待されます。

私は当社の指名・報酬諮問委員会の委員長として、最近では次世代の経営者を育成するためのサクセッションプランの策定に関わりました。これにより持続的成長のための透明性ある後継者の選定と育成についてもロードマップによる計画が始動しており、相鉄グループのさらなる発展に資する重要な取り組みと考えます。

当社は2022年度より新たな中期経営計画がスタートしましたが、相鉄グループのさらなる成長を支えるのは「人財」だと考えています。性別や国籍を問わず、さまざまな経験やスキルを持った人財が集まって力を発揮することが、相鉄グループのありたい姿の実現には必要です。多様なバックグラウンドを持つ社員がやりがいを持って仕事をし、その能力とモチベーションの向上につながる人事制度や働き方改革を含む組織の整備、教育・研修制度の充実が、今後一層重要性を増すと考えられます。

今後も、相鉄グループの事業環境や業務に精通した社内取締役と、さまざまな知見を有する社外取締役とが、相鉄グループの進むべき方向性について活発に意見を交わし、取締役会のさらなる実効性向上を図ることにより、私も相鉄グループの持続的成長の一翼を担うべく努力したいと考えています。



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。

「ブランド力の向上」で持続可能なグループへ

社外取締役として私に求められる役割は、「経営者としての経験」「流通やM&Aの専門家としての知見」「社外からの視点」の三つであると認識しており、なかでも経営経験者としての役割については、自身の経営経験だけでなく、複数の企業で社外取締役を務めてきた経験を踏まえ、経営戦略やブランド戦略のあり方などについて、問題提起やアドバイスをさせていただいています。経営上の苦労は異業種でも共通する部分が多く、これまで自分が体験してきたことを滝澤社長や社内取締役に伝えることも大切な役割の一つと思っています。

2021年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、当社の鉄道業、ホテル業を中心に大きな打撃を受けました。現在は以前の需要まで戻らなくても利益を生み出せる利益体質への転換に向けて、構造改革の断行と新たな「稼ぐ力の強化」に取り組んでいます。一方、このような時期は成長できる大きな機会・チャンスでもあり、社内取締役には攻めの経営の重要性和、プロモーションやマーケティングの重要性について、助言や提言を行いました。

相鉄グループがさらなる成長を目指す上で、私は「ブランド力の向上」が大切だと考えています。ブランドとはお客様の信頼の証しであり、ビジネスにおいて徹底的なお客様視点の実践が最も重要な課題です。我々は誰に対して価値を提供するのか、誰に喜んでいただきたいのか、これを明確に意識してビジネスを実践すれば、新たな事業やサービスが次々と創出され、持続可能なグループの変革が可能になると考えています。

相鉄グループは、沿線にお住まいのお客様からは大変高い信頼をいただいています。これからもこの信頼を盤石なものとするため、お客様がご期待されている以上のサービスを生み出し、提供し続けていかなくてはなりません。ガバナンスの強化はまさにその中核を成すものと思っています。



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。

社外取締役メッセージ

ビジネスモデル変革への挑戦意欲に期待

社外取締役は、自身の専門性やこれまでの経験を活かし、客観的かつ独立性を有した立場から経営を監督するとともに、業務執行にかかる専門的な知見や助言を提供することで、企業価値向上と株主利益を追求する使命を担っていると考えます。加えて、自社の利益だけではなく、社会課題も同時に解決していく必要があり、ステークホルダー間のバランスを取ることも社外取締役の責務です。そのため、サステナビリティやESGの取り組みを後押ししていくことも重要な役割と考えています。

当社は執行役員から取締役会に対して、定期的に業務執行状況報告や課題共有が行われるほか、滝澤社長からも直面している経営課題や議論したい内容について、適時に率直なお話をいただいております。事業の実態把握や経営課題の理解に役立っています。一方、さらなるコーポレートガバナンスの強化のためには、重要案件や戦略的課題について、社外取締役への事前説明や情報提供のより一層の充実を期待したいと考えます。

長期ビジョンの策定では、取締役会で重点戦略やそれを支える組織、人事、DX、ダイバーシティ、グループシナジーなど、多くの論点について活発な議論が行われました。私からは沿線住民の幸福度や従業員の満足度を高めるための施策の必要性や、DX推進、人財投資など、幅広い論点で提言しました。これらは長期ビジョンの策定に活かされています。

私鉄経営のビジネスモデルはいま大きな転換期を迎えています。変化の激しい事業環境の中で、足元の変化に対応するだけではなく、常にビジネスモデルを変革しようとする挑戦意欲を持つことが、今後我々が生き残る上で大変重要な心構えであると考えています。

私はこれまで公認会計士としての業務や、当社以外の組織での役職を通じて、多様な経験を積んでまいりました。これからもさまざまな経営課題に対して責任と情熱を持って助言や提言を行い、相鉄グループの成長に貢献していきたいと考えています。



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。

会社データ

67 10年間の主要財務データ

68 会社概要・株式情報

10年間の主要財務データ

(単位：百万円)

	2012年度	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
経営成績										
営業収益	245,295	230,764	252,381	258,430	253,363	260,562	260,502	265,100	221,136	216,684
営業利益	20,804	22,717	25,545	31,129	30,510	31,266	31,622	26,423	△3,148	3,998
経常利益	16,037	18,788	21,862	27,916	27,558	29,118	29,596	23,903	△4,572	3,294
親会社株主に帰属する当期純利益	7,708	9,373	11,209	13,693	17,061	18,227	18,341	14,631	△13,057	1,855
EBITDA	37,155	39,075	41,384	47,281	46,806	47,762	49,474	46,708	17,944	25,842
連結貸借対照表										
総資産額	549,360	557,579	568,642	563,244	579,699	602,265	611,555	620,929	619,410	623,412
純資産額	84,343	92,803	105,653	113,390	128,534	140,894	150,974	152,031	139,309	139,707
自己資本	82,288	90,698	103,355	110,912	125,965	138,197	148,208	151,942	139,235	139,627
有利子負債	328,309	326,966	318,896	314,856	309,799	310,278	321,481	326,014	344,697	353,150
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	41,229	36,631	34,071	32,909	39,054	49,528	22,497	34,322	11,837	23,745
投資活動によるキャッシュ・フロー	△38,277	△35,020	△11,905	△21,768	△17,037	△32,822	△29,428	△28,648	△24,754	△29,418
財務活動によるキャッシュ・フロー	3,073	△9,027	△17,700	△12,116	△12,713	△7,812	3,138	△9,440	12,525	3,890
現金及び現金同等物の残高	17,461	10,044	14,509	13,534	22,787	31,651	27,931	24,145	23,675	22,040
1株当たり情報*										
1株当たり純資産額（円）	839.43	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株当たり当期純利益（円）	78.64	95.63	114.38	139.73	174.10	186.02	187.19	149.33	△133.27	18.94
1株当たり配当金（円）	25.00	27.50	32.50	37.50	45.00	50.00	50.00	50.00	10.00	20.00
財務指標										
ROA（総資産営業利益率）（％）	3.8	4.1	4.5	5.5	5.3	5.2	5.2	4.3	△0.5	0.6
ROE（自己資本当期純利益率）（％）	9.7	10.8	11.6	12.8	14.4	13.8	12.8	9.7	△9.0	1.3
自己資本比率（％）	15.0	16.3	18.2	19.7	21.7	22.9	24.2	24.5	22.5	22.4
有利子負債／EBITDA倍率（％）	8.8	8.4	7.7	6.7	6.6	6.5	6.5	7.0	19.2	13.7

*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

2022年3月末現在

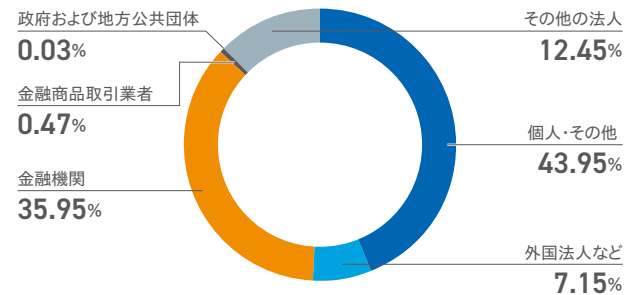
会社概要

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	5,039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	40,759名

所有者別株式分布状況



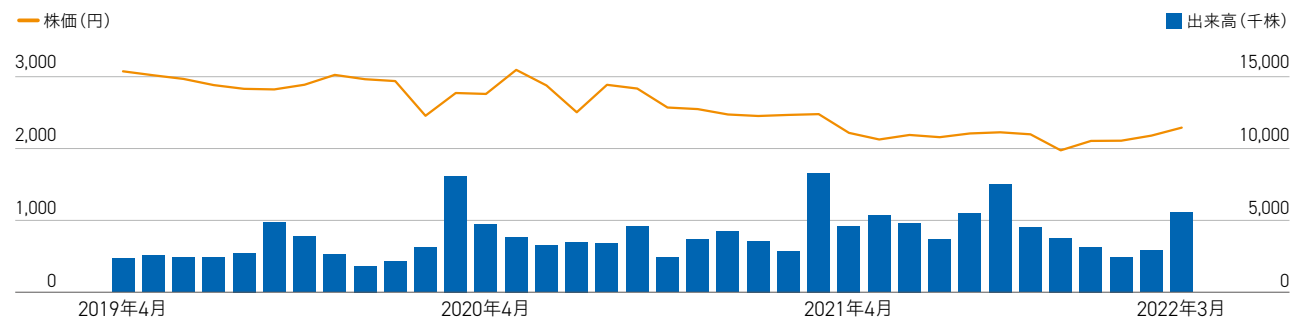
(注) 比率は単元未満株式を除いて計算しております。

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)	8,817	8.99
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)	2,745	2.80
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 (167,794株) を控除して計算しております。

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/>