

2021年11月25日

各位

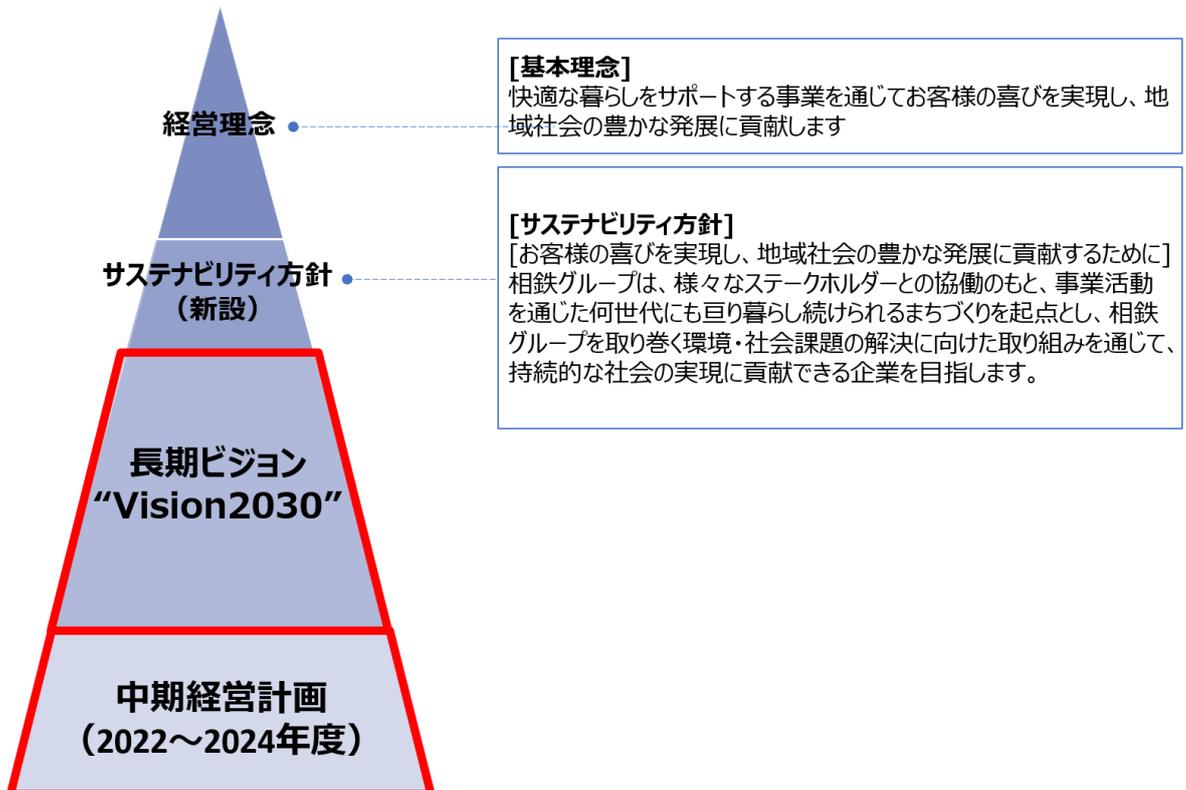
会社名 相鉄ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 滝澤 秀之
(コード番号 9003 東証第一部)
問合せ先 経営戦略室部長 杉山 太輔
(TEL. 045-319-2295)

相鉄グループ「長期ビジョン”Vision2030”」及び
「第6次中期経営計画（2022年度～2024年度）」策定について

当社は、このたび2030年を目標年度とする「長期ビジョン”Vision2030”」および2024年度を目標とする「第6次中期経営計画（2022年度～2024年度）」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします

記

1. 当社グループの理念・計画体系



2. 相鉄グループ「長期ビジョン” Vision2030”」の概要

(1) 経営方針

- ① 「選ばれる沿線の創造による安定基盤確立」と「事業領域の拡大を通じた中長期の成長基盤増強」のバランスの取れた深耕
- ② ニューノーマルへの移行を前提とした、鉄道業の固定費削減やホテル業の事業ポートフォリオ見直しを主とする「構造改革の断行」、新たな事業戦略の再構築による「稼ぐ力の強化」
- ③ 事業会社間の連携促進および外部連携強化による「グループ総合力の最大化」
- ④ 「サステナビリティの追求」による、長期的な企業経営の維持および持続的な社会の実現への貢献

(2) 重点戦略

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

(3) 2030年度における経営目標

① 財務目標

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

② 非財務目標

重点テーマ	目標	2030年度到達目標
安全・安心	ホームドア設置	全駅完了 (2027年度)
	鉄道運転事故	(有責事故)ゼロ
環境	温室効果ガス排出量削減 ※鉄道事業で使用する電力(除く 低圧電力)によるCO2排出量	46%削減 (2013年度対比)
社会	女性管理職比率	10%程度
	新規採用時の女性比率	30%程度
	男性の育休取得率	100%
ガバナンス	独立社外取締役の比率	CGコード以上の水準を維持

3. 「第6次中期経営計画（2022年度～2024年度）」の概要

(1) 位置付け

新たに策定する長期ビジョンの実現を目指し、当社グループが現在進めている「都心への相互直通」「沿線開発6大プロジェクト」を着実に遂行すると共に、「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」に注力する期間と位置付け。

(2) 重点戦略

① 既存事業における「構造改革の断行」と新たな「稼ぐ力の強化」

[鉄道業] 業務運営体制の抜本的な見直し、都心への相互直通運転の拡充

[流通業] 売上拡大・利益率向上に向けた取組、デジタル活用の促進

[不動産(分譲)] 収益ポートフォリオの多様化、ブランド力の強化

[不動産(賃貸)] 新規物件取得の強化、既存物件の収益確保に向けた取組

[ホテル] 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、コスト削減の更なる推進、観光需要の獲得に向けた取組

② 収益の柱としての「不動産事業の抜本的な強化」

◆ 「総合不動産業」に向けた事業領域の拡大

◆ 不動産開発に係るグループベースでの推進体制強化

③ 「選ばれる沿線」の創造

◆ グループ一体となった沿線の開発・活性化の推進

◆ 横浜駅西口再開発の具体化・着手

◆ 新たな相互直通乗り入れ先の検討・具体化

④ 沿線外・海外への展開拡充と新たな事業領域への拡大

⑤ グループベースでの人財/DX/組織・経営管理の整備・強化

⑥ ESG/SDGsへの取組み強化

◆ 事業戦略とESGへの取組を連動させたサステナビリティ経営の推進

◆ 温室効果ガス排出削減をはじめとする環境課題へのグループ一体での取組強化

(3) 計数目標

	2018年度 (実績)	2024年度 (計画)
連結営業利益	316億円	305億円
当期純利益	183億円	177億円
有利子負債/EBTIDA倍率	6.5倍	7.4倍
ROA	5.2%	4.1%
ROE	12.8%	11.1%
自己資本比率	24.2%	22.3%

以上

< 付属資料 >

相鉄グループ長期ビジョン” Vision2030” 及び中期経営計画（2022年度～2024年度）

相鉄グループ長期ビジョン “Vision2030”

及び

中期経営計画

(2022年度～2024年度)

2021年11月25日

目次

第1章

“*Vision100*”の振り返り

第2章

相鉄グループ長期ビジョン
“*Vision2030*”

第3章

中期経営計画(2022年度～2024年度)

INDEX

第1章 “*Vision100*”の振り返り

グループ創業100周年に向けて策定した”Vision100”（計画期間：2010年度～2019年度）では沿線ブランドの再構築とグループ経営戦略（事業領域の拡大と選択と集中）を推進。

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

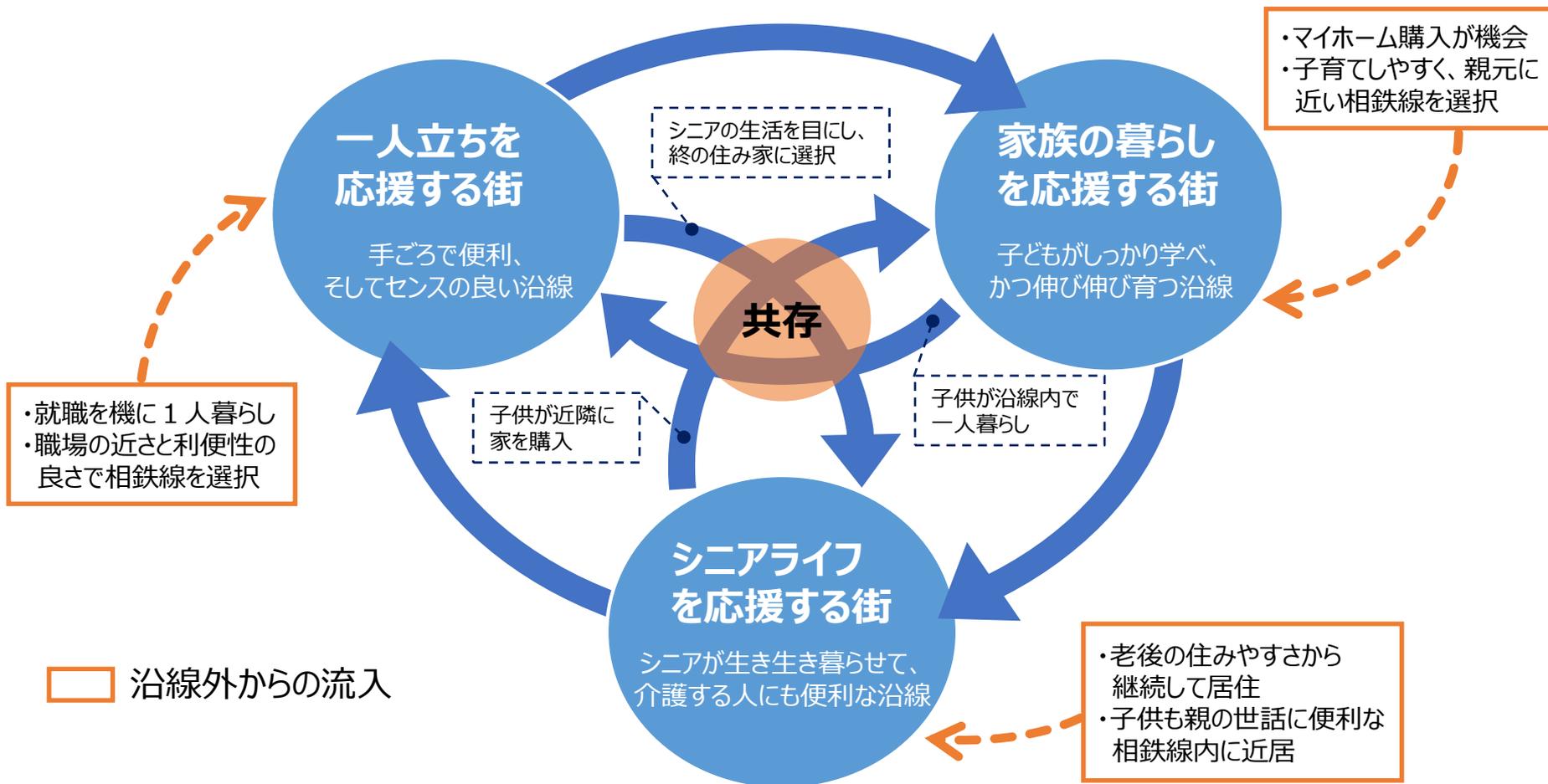
東京都心での
事業領域の拡大

更なる事業の
「選択と集中」

成長基盤の確立

- ✓ 財務体質の強化

人々が、相鉄線沿線の街の魅力と縁によって循環する＝“ターンテーブルモデル”



➤ ターンテーブルモデルは数十年スパンで構築されるため、継続的にモデルの実効化と評価を進める

相互直通運転計画 (JR)

2019年11月30日JRとの相互直通運転を開始
都心とつながることで利便性が向上

新駅 (羽沢横浜国大駅)



- 鉄道の利便性・快適性の向上
- 沿線開発6大プロジェクトの遂行



デザインブランドアッププロジェクト

統一されたコンセプトのもと「駅」「車両」「制服」などをリニューアル



エコマネイビーブルーの電車

横浜駅きた西口 鶴屋町地区 再開発計画

地上43階建の超高層ビル
...2024年3月竣工予定

ゆめが丘地区再開発計画

- 駅周辺23.9ヘクタールの大規模開発
- 駅前4.3万㎡に大規模集客施設の建設を計画

星川・天王町駅付近 連続立体交差事業

- 2018年度に高架化が完了
踏切を減らすことで安全性を向上



- 今後は高架下空間の開発に着手

海老名駅整備計画

グレイシアタワーズ海老名



いずみ野線沿線駅前地区 リノベーション計画

商業施設 『相鉄ライフやよい台』



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

商業施設『ジョイナステラス二俣川』 オフィス『コブレ二俣川オフィス』 分譲マンション『グレイシアタワー二俣川』



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

ホテル業 <国内出店>

・開業準備中を含め直営店は 54店舗
(2021年11月1日現在)



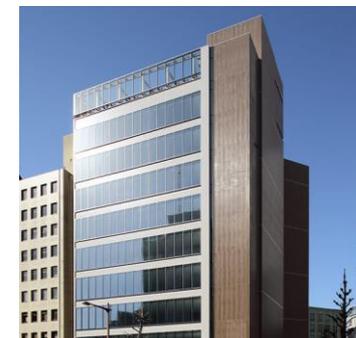
相鉄フレッサイン
大阪心斎橋



相鉄フレッサイン東京神田

不動産業

都心にオフィスビルを取得



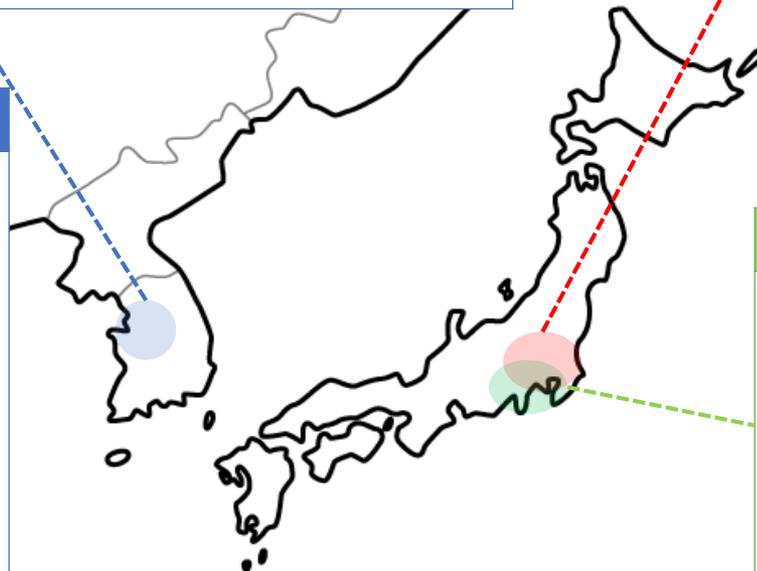
相鉄神田須田町第2ビル
(相鉄万世橋ビル)

流通業 <そうてつローゼン>

神奈川県を中心に54店舗展開



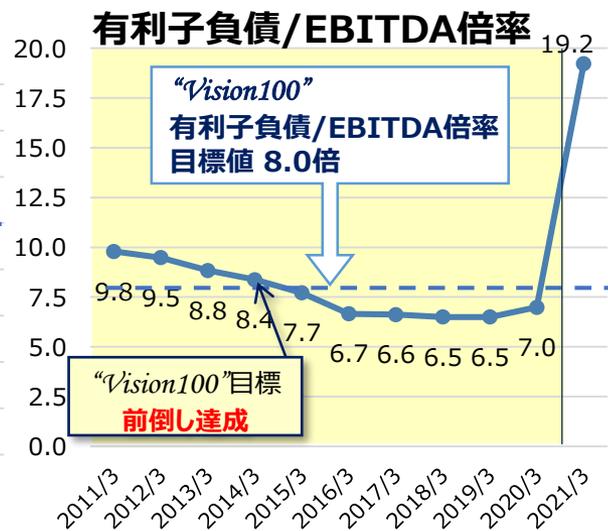
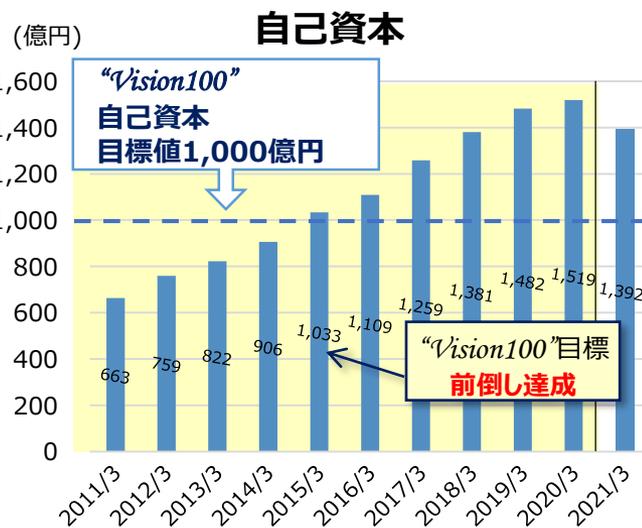
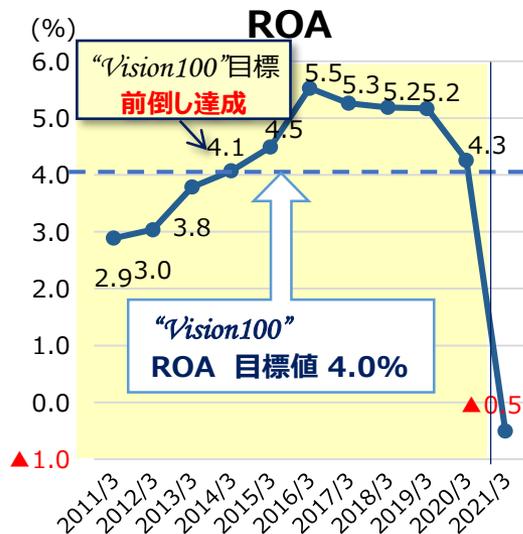
塚越店



"Vision100"の振り返り 業績・重要指標

- ▶ 当初目標で掲げた利益水準を上回る「連結当期純利益100 億円超」を前倒しで達成
- ▶ 一方、コロナ禍の影響を受けて、2020年度は大幅に業績悪化（上場以来 初の連結営業赤字）

当期純利益 (参考:営業利益)



第2章 相鉄グループ長期ビジョン “Vision2030”

経営環境

少子高齢化・長寿化

- ・ 沿線人口の減少
- ・ アクティブシニアの増加・活躍

デジタル化/DX

- ・ ロボティクス/AI等によるデジタルシフトの加速
- ・ ソーシャル化/シェアリングエコノミーの台頭

グローバル化/ボーダーレス化

- ・ 企業の国際化と企業間の連携加速
- ・ 業界・業種を跨る新規参入激化

価値観・人材の多様化

- ・ 顧客のニーズの多様化・細分化
- ・ ダイバーシティ経営の推進加速

気候変動の加速

- ・ 自然災害リスクの高まり
- ・ カーボンニュートラルへの取り組みの活発化

ESG/SDGsへの取り組み強化

- ・ 株主/投資行動での重視
- ・ 社会全体の意識の高まり

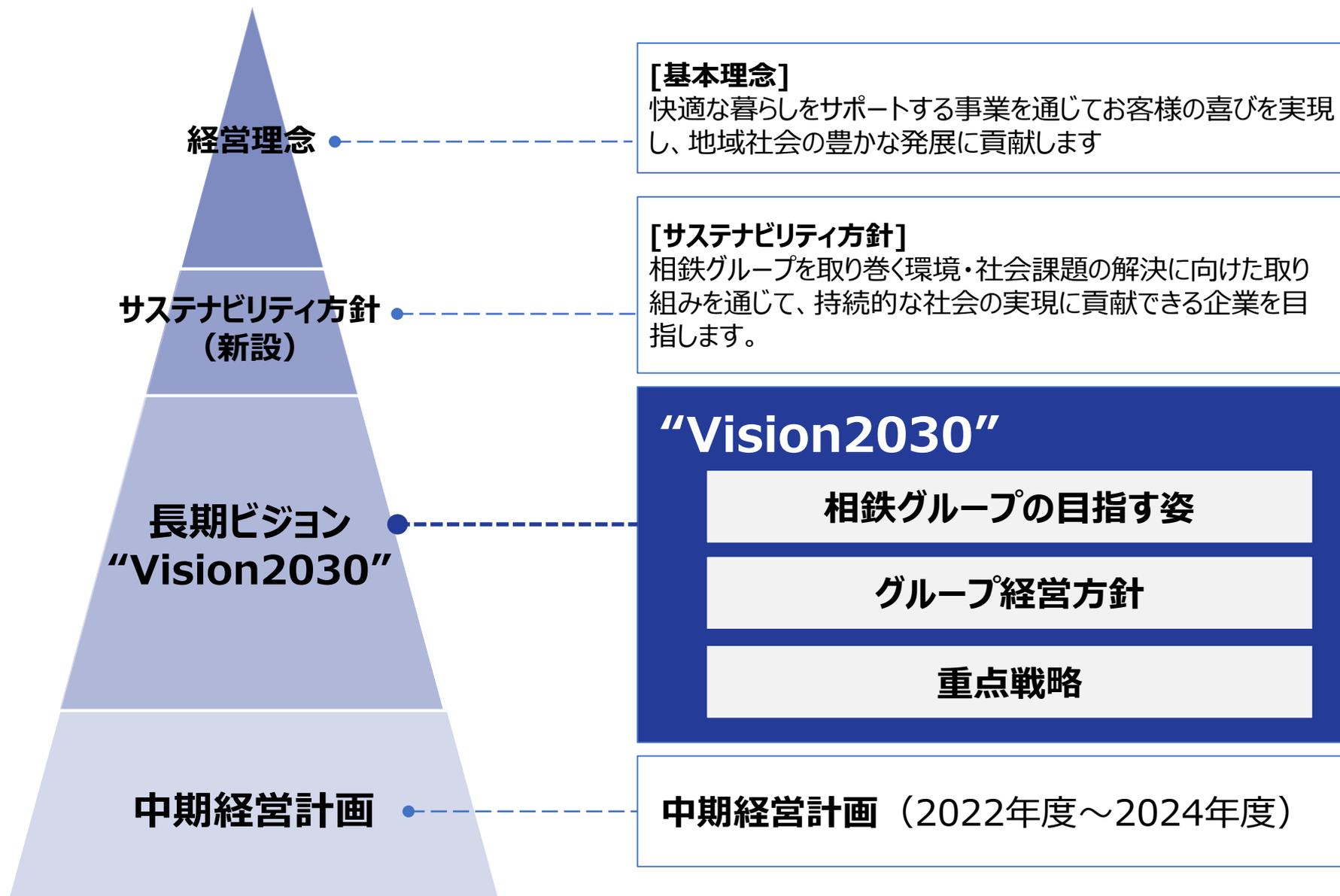
+

With
コロナ

経営課題

- ・ 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
- ・ ニューノーマルへの移行を捉えた取り組み強化（テレワーク・EC定着や多様な顧客ニーズへの機動的な対応）
- ・ サステナブルなグループ経営基盤の構築（質の高い人材・DX・財務基盤）

- ・ **”Vision100”のコンセプトを踏襲しつつ、直近の経営環境の変化を踏まえ、新たな長期ビジョン“Vision2030”を策定**



- 「**選ばれる沿線の創造**による安定基盤確立」と「**事業領域の拡大**を通じた中長期の成長基盤増強」のバランスの取れた深耕
- ニューノーマルへの移行を前提とした、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**」、新たな事業戦略の再構築による「**稼ぐ力の強化**」
- 事業会社間の連携促進及び外部との連携強化による「**グループ総合力の最大化**」
- 「**サステナビリティの追求**」による、長期的な企業経営の維持及び持続的な社会の実現への貢献
 - 2021年11月に当社グループのサステナビリティ方針を策定（次頁参照）

相鉄グループ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。

安全・安心

お客様の安全・安心を最優先に事業活動に取り組みます

環境

環境に優しい企業として、環境に配慮した事業活動に取り組みます

社会

お客様や従業員をはじめとした全てのステークホルダーとの信頼関係を構築し、社会へ貢献します

ガバナンス

企業活動の基盤となるガバナンス体制を構築し、公正かつ透明性の高い信頼ある経営を実現します

基本理念

選ばれる沿線の創造

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、顧客・地域社会の課題を解決する

<目指す沿線の理想像>

- ・「多様な価値観」×「ボーダーレス」
 - 世代間・異文化とのつながりを通じた共創
- ・「サステナブル」な街づくり/暮らしの提供

人生100年時代を“生き活きと”過ごせる沿線

沿線内におけるグループの
タッチポイント拡大を通じた
長期的な価値向上の実現

事業領域の拡大

- ・ 自社沿線で構築したプラットフォームの強みを活かし、沿線外・海外への横展開を目指す
- ・ 個々の事業においても沿線外・海外への進出に積極的に取り組むとともに、そこで得たノウハウを沿線内に還元する

盤石な事業基盤の構築

- ・ 既存事業での「構造改革の断行」と「稼ぐ力の強化」
- ・ グループ総合力の最大化
- ・ サステナビリティの追求

“With”

- “向き合う”
- “寄り添う” / “共に高めあう”
- “つなげる”

社会環境・社会課題

人口減少
長寿社会

デジタル化
グローバル化

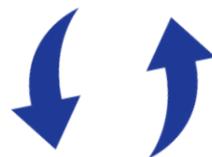
気候変動
ESG/SDGs



With
コロナ

● 社会環境の変化・課題に“向き合う”

- ✓ 社会・地域の環境変化を積極的に「機会」と捉え、これまで以上にお客さまや沿線住民の課題解決に取り組む



パートナー



相鉄グループ



お客さま



沿線住民

● 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”

- ✓ 沿線住民は より良い街を、お客さまは より良い社会を一緒に作り上げる大切な「パートナー」
- ✓ 提携先やスタートアップ企業は「共創」を図るための欠かせないステークホルダー

● お客さまや沿線住民の多様な価値を“つなげる”

- ✓ 相鉄グループは人と人を繋げることで個人や社会の成長を支える「プラットフォーム」

事業基盤の拡充

既存領域の強化と再構築

1. 既存事業における
「構造改革の断行」と
新たな「稼ぐ力の強化」

3. 「選ばれる沿線」の創造

成長の加速・新たな領域への挑戦

2. 収益の柱としての
「不動産事業の
抜本的な強化」

4. 沿線外・海外への展開拡充と
新たな事業領域への拡大

経営基盤の強化

5. グループベースでの
人財/DX/組織・経営管理
の整備・強化

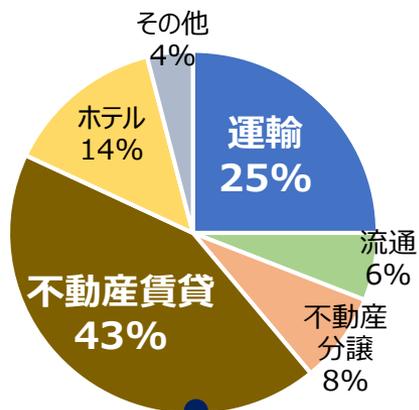
6. ESG/SDGsへの
取り組み強化

早期にコロナ前の水準への回復を図るとともに、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。

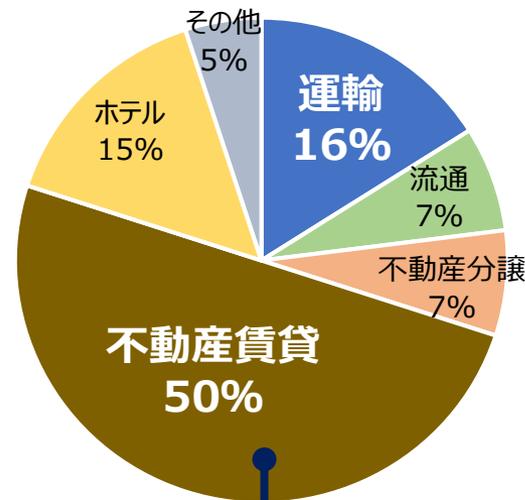
	2018年度		2030年度 (目標)
連結営業利益	316億円	▶	370億円程度
EBITDA	494億円	▶	620億円程度
有利子負債 / EBITDA 倍率	6.5倍	▶	7倍未満
ROA	5.2%	▶	4.5%
自己資本比率	24.2%	▶	20%台後半

事業別営業利益

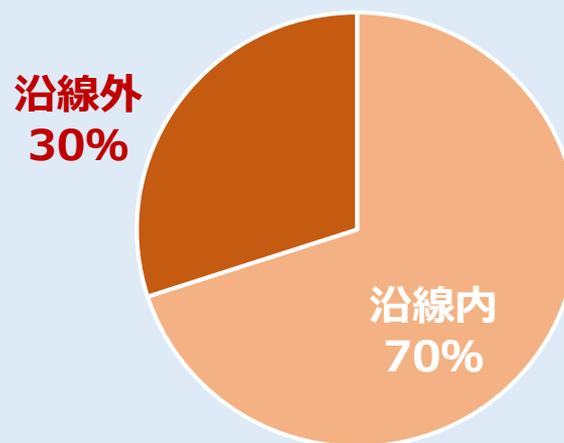
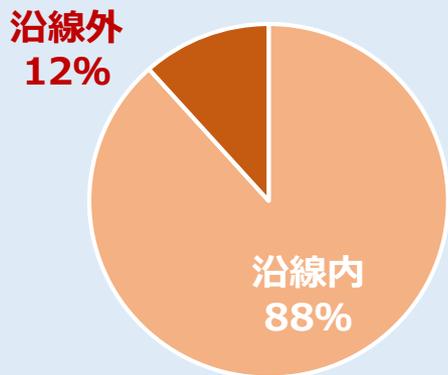
2018年度



2030年度 目標水準



不動産賃貸業における エリア別営業利益



第3章 中期経営計画 (2022年度～2024年度)

2022年度

2025年度

2028年度

2030年度



**長期ビジョンの実現を目指し、「事業構造改革の実行」と
「新たな成長に向けた基盤整備・拡充」に注力**

1. 「構造改革の断行」と
新たな「稼ぐ力の強化」

3. 「選ばれる沿線」の創造

5. グループベースでの
人財/DX/組織・経営管理の整備・強化

2. 収益の柱としての「不動産事業の
抜本的な強化」

4. 沿線外・海外への展開拡充と
新たな事業領域への拡大

6. ESG/SDGsへの取り組み強化

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

対象改札	本導入時期
天王町(YBP口)	2021年7月
和田町、上星川、西谷、鶴ヶ峰	2022年7月

※お客様ご案内センターから遠隔で管理



➤ 運行ダイヤの見直し

➤ 夜間作業の見直し

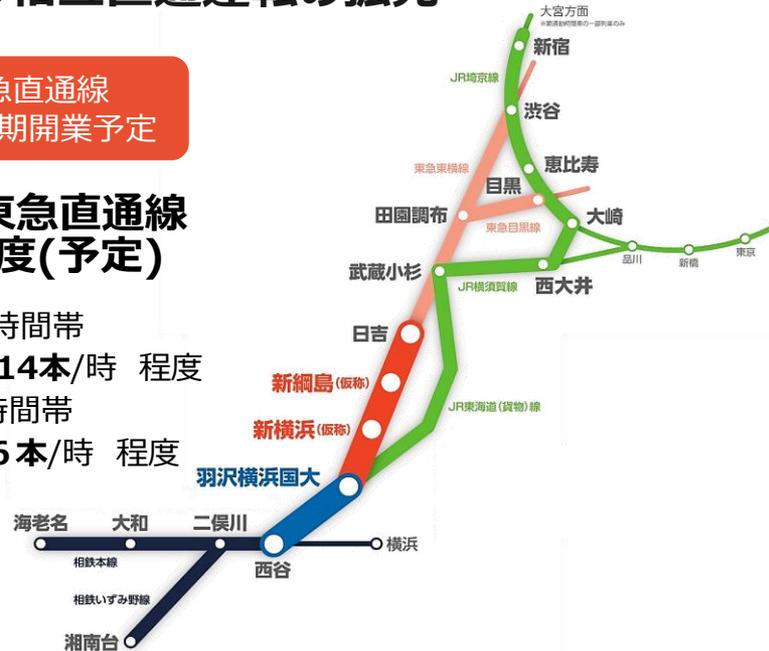
➤ 保守点検業務の効率化

都心への相互直通運転の拡充

相鉄・東急直通線
2022年度下期開業予定

➤ 相鉄・東急直通線 運行頻度(予定)

- 朝ラッシュ時間帯
⇒10～14本/時 程度
- その他の時間帯
⇒4～6本/時 程度



➤ 東急直通線で見込まれる効果

- 都心へのアクセス向上

横浜駅乗り換え・J R 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

※所要時間は、今後の計画により異なる場合があります。

ホテル

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
 - ✓ 比例賃料の導入促進 等
- 出店スキームの見直し
 - ✓ 新規出店時のリース物件比率のコントロール、MC出店の更なる推進
 - ✓ 保有物件の流動化を通じた機動的な資産入替への確保

コスト削減の更なる推進

- 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更なる推進によるオペレーションの省力化
 - ✓ 2021年度末までに、フロント無人化 30店舗、キャッシュレス化 43店舗 実施予定

国内観光・インバウンド需要の獲得に向けた取り組み

- ブランド戦略の再構築・拡充
 - ✓ 「グランドフレッサ」を軸とした出店推進
 - ✓ 「ザ・スプラジール」の出店拡充
(上位ブランドでの展開も検討)
- エリア戦略の再構築
 - ✓ 国内レジャー需要をターゲットとした出店エリアの再構築
 - ✓ 海外でのドミナント出店の継続

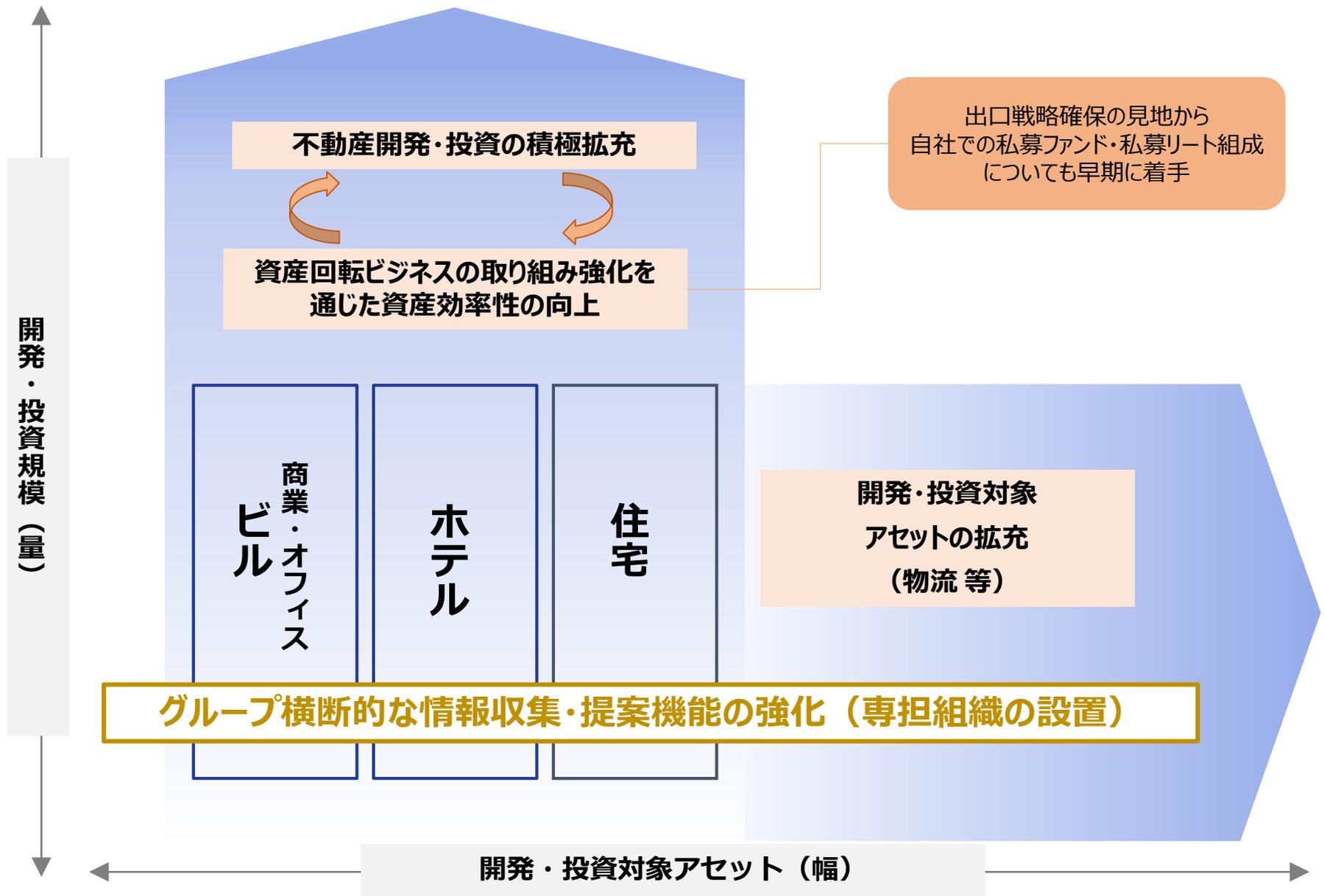
Withコロナを踏まえたレストラン・宴会施設等の活用強化

(横浜ベイシエラトンホテル&タワーズ)

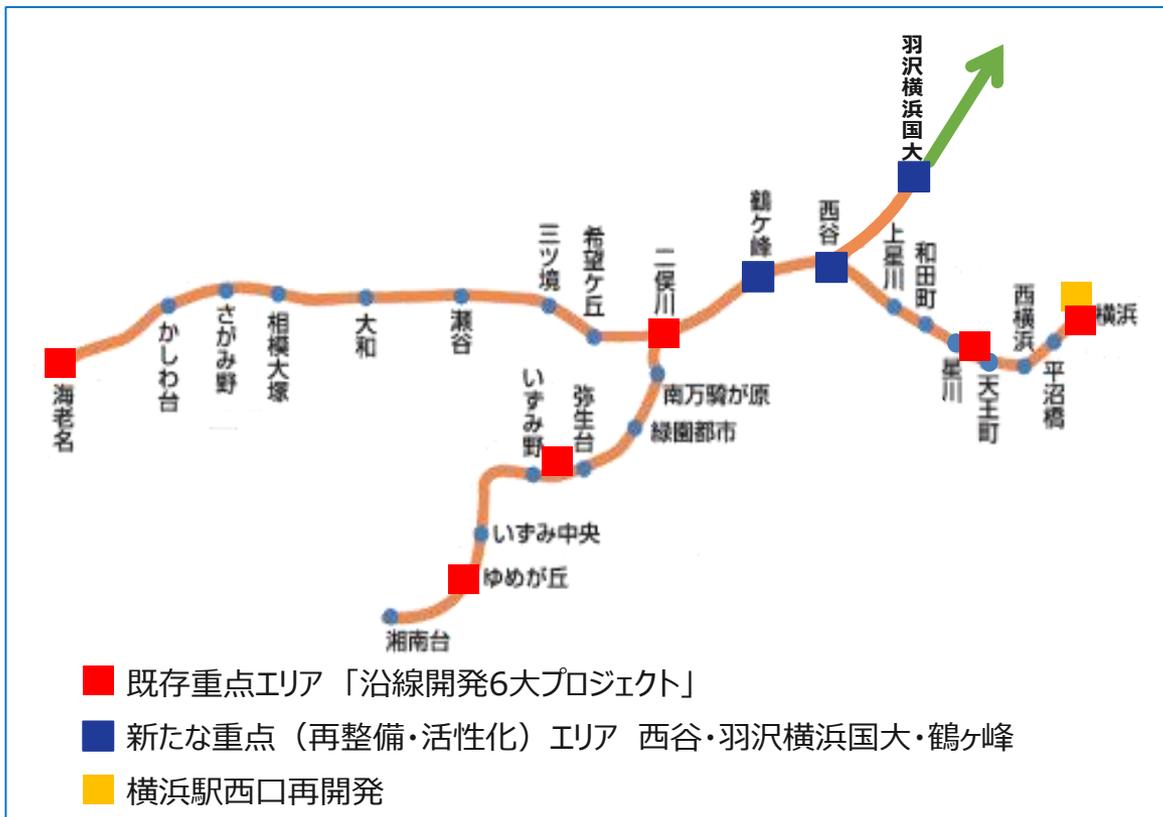
- ✓ 非接触オーダーシステムを導入



住宅	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（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
		リノベ事業の更なる強化（含、沿線外への販売店舗出店）
ビル賃貸	新規物件取得の強化 （次ページ参照）	オフィスビル等の更なる投資拡充
	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
流通	売上拡大・ 利益率向上に 向けた取り組み	MD強化（生鮮加工センターの拡大、即食性・ベーカリー強化等）
		会員アプリ導入
	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検討（移動販売等）	
デジタル活用	デジタル技術活用による人時生産性の向上（発注サポート等）	



グループ一体となった沿線の開発/活性化



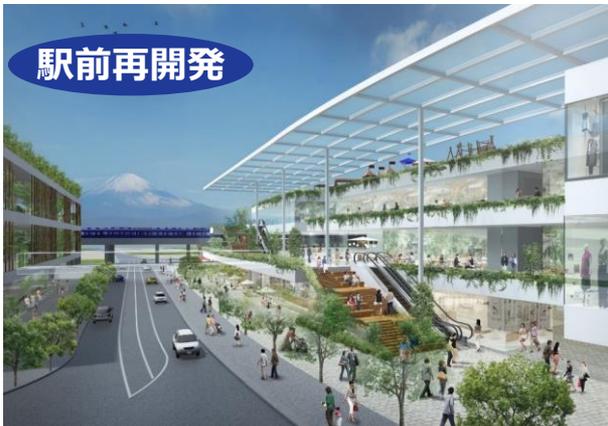
- 「沿線開発6大プロジェクト」の着実な遂行
（ゆめが丘・鶴屋町・星川-天王町高架下）
- 都心相直を契機とした駅周辺再整備・活性化
（西谷・羽沢横浜国大）
- 連続立体交差事業に伴う駅上部利用（鶴ヶ峰）

横浜駅西口再開発の検討

- 都心相直の影響を検証の上、2023年度中に具体的計画を策定する。

ゆめが丘

駅前再開発



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・賃貸マンション**
 - 2023～2026年度 約400戸分譲予定

鶴屋町

グローバル



横浜駅きた西口鶴屋地区 再開発事業

➤ 地上43階建の超高層ビル

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

星川～天王町

コミュニティ



星川・天王町駅間高架下 開発計画

- **スーパーマーケット、カフェなど暮らしを支える拠点を展開**
 - 星川駅と天王町駅西側エリアを第I期開発区域として、歩行者空間や広場、商業施設を計画
 - …2022年冬 開業予定

沿線外・海外への展開

▶ 都内での不動産取得・出店の更なる加速

- 都心直通を契機とした展開拡充の強化



▶ グループ内のノウハウを活かした 国内地方・海外への進出拡充

<国内地方への進出>

不動産分譲事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1都3県以外への事業エリア拡大 ✓ 需要がある地域を見極めて首都圏以外でもマンション事業を展開
---------	--

<海外への進出>

ホテル事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 韓国・ソウル 3店舗 [運営中] ✓ ベトナム・ホーチミン ✓ タイ・バンコク ✓ 台湾・台北 [以上、進出決定済]
不動産分譲事業	<ul style="list-style-type: none"> ✓ タイ・バンコク [事業参画中]

▶ 今後は…
ビル賃貸やビル管理等での進出余地についても検討

新たな事業領域への進出

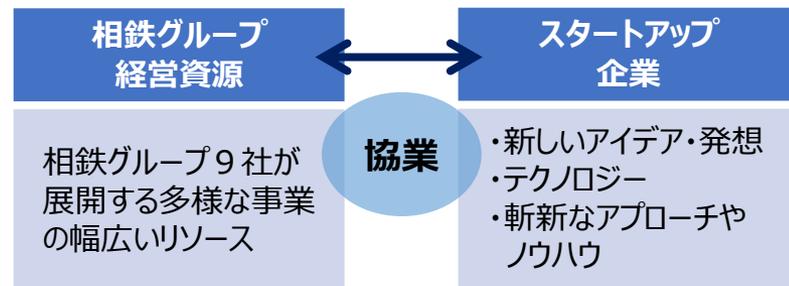
▶ アクセラレーションプログラムの拡充・活性化

- 2021年10月より、オープンイノベーションによる社会課題の解決や新規事業の創出などを目的とした「相鉄アクセラレータープログラム2021」をCreww(株)のプラットフォームを活用して実施。
- 昨年までに横浜駅西口の活性化を目的としたアクセラレーションプログラムを4度開催



今年度からは…

- ✓ 対象を相鉄グループの事業全体に拡大
- ✓ より多くのスタートアップ企業からの提案や、相鉄グループとの協業の機会を創出することを目指す



新たな事業領域への進出

グループベースでの「DX」基盤の整備・構築

▶ これまでの主な取り組み実績

ホテル 自動チェックイン機



バス 自動運転



横浜市内の公道で自動運転バスの試験走行を実施

ビル管理 Fログ



相鉄企業で施設管理ソリューション「Facility Log®」を導入

今後は各事業でのDX・ICT推進と併せて、
グループ事業基盤の強化に一層注力していく

グループポータルアプリの開発

グループ各社が提供するサービスのほか、MaaSによる移動手段の利便性向上、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豊かにするコンテンツを提供する。

サービスの高度化
“One Stop”



顧客情報をOne IDで管理

新たにグループ共通ポイントを導入し、お客様の利便性向上を図ると共に、お客様の嗜好性を理解して最適なサービスを提供する。

顧客理解の高度化
“One ID”

「人財」の育成・活用

長期ビジョンを達成するために
求められる人材像

- 多様な思考を持ち、自ら課題設定し改革できる人材
- 専門性の追求とグループ横断的視点を持ち、価値創造できる人材
- 新たな領域に積極的にチャレンジできる人材



- 適正人材の確保
- 積極的なジョブローテーション
- Off-JTの充実
- ダイバーシティの推進
- 健康経営の強化

グループ全体の業務効率化や業務プロセス見直しも一層推進していく

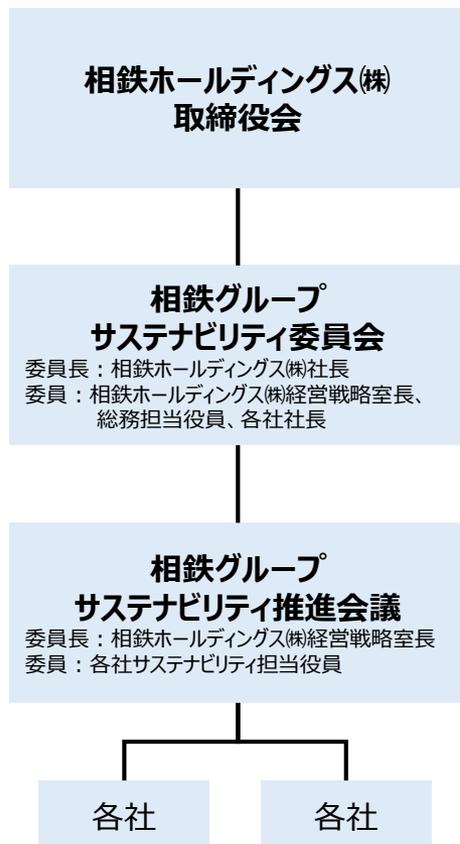
グループパフォーマンスを最大化し得る「組織・経営管理」体制の構築

- 事業運営に係る権限・責任をより一層事業会社へ委譲
- 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

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する。

サステナビリティ推進体制

(2022年度～(予定))

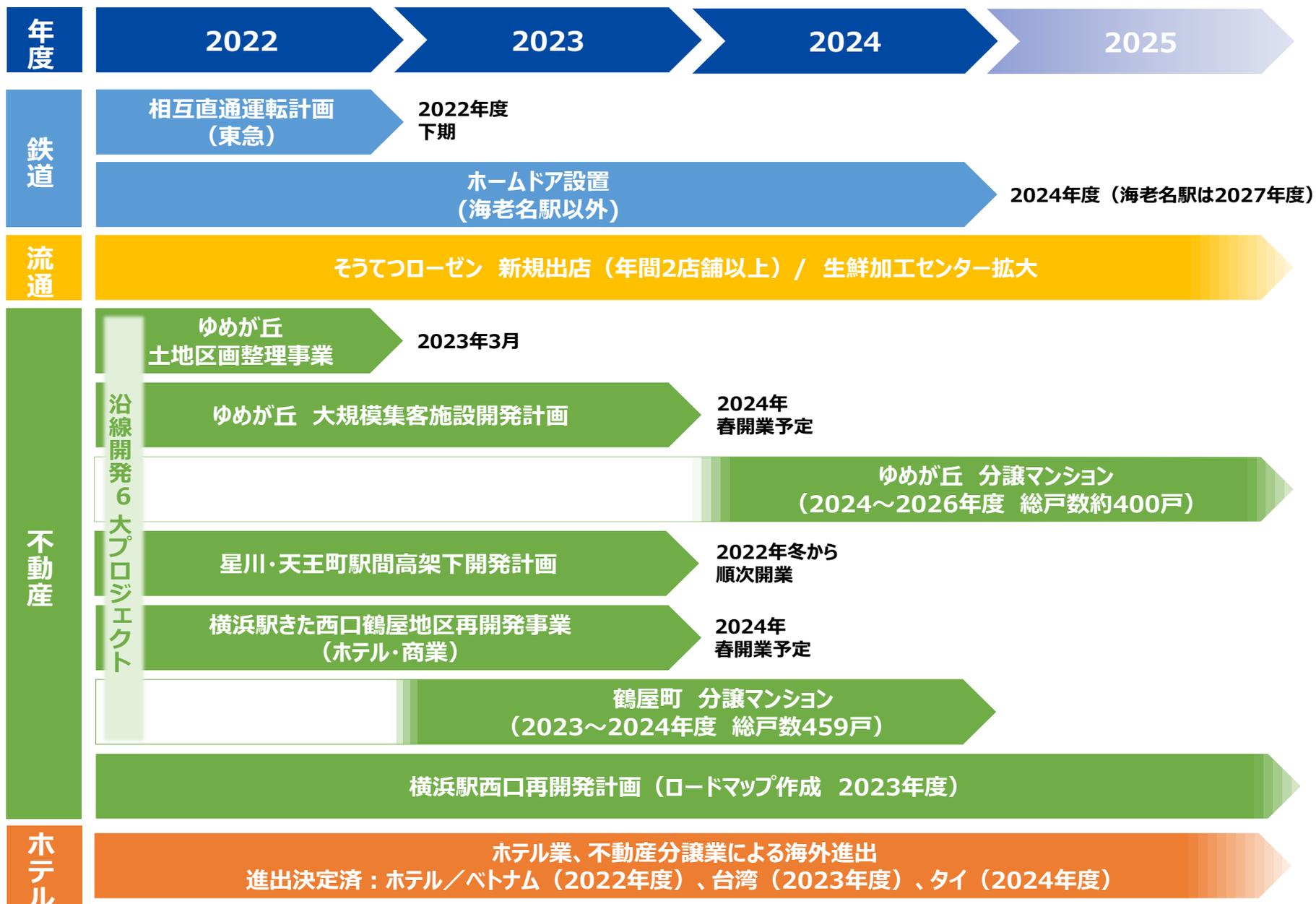


非財務目標

重点テーマ	非財務目標
安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> ■ ホームドア全駅設置 ・ 2024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 ■ 鉄道運転事故等 ・ 鉄道運転事故(有責事故)ゼロ ・ インシデントゼロ
環境	<ul style="list-style-type: none"> ■ 温室効果ガス排出量削減 ・ 鉄道事業で使用する電力によるCO2排出量 2030年度までに46%削減 (2013年度比、低圧電力は除く)
社会	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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年度までに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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 独立社外取締役の比率 ・ 2030年度までにCGコード以上の水準を維持

重要課題・具体的な取り組み

重点テーマ	重要課題(マテリアリティ)	取り組み
安全・安心	<ul style="list-style-type: none"> ① お客様の安全 ② 従業員の健康と安全 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームドアの設置(鉄道) ・労働安全衛生の強化 
環境	<ul style="list-style-type: none"> ③ 気候変動の緩和と適応 ④ 資源循環への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・鉄道施設を活用した太陽光発電 ・かしわ台車両センターにおける排水処理装置による洗浄排水の水質改善 ・ヤサイクル 野菜くずを家畜の飼料等として再生利用  <p>太陽光発電設備</p>
社会	<ul style="list-style-type: none"> 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 技術革新への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性社員の活躍 (相鉄グループ女性活躍推進宣言) ・CS向上取り組み ・寄付事業、フードドライブ活動 ・大型バスの自動運転実証実験実施 
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ ガバナンスの充実 (コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、公正な事業慣行、IR[情報開示]) ⑪ コンプライアンス経営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンス体制の構築、内部統制の推進、CSRの取り組み  <p>SNSリスクマネジメント研修会</p>



(単位：億円)

	2018年度 実績	2024年度 計画	増減額	増減率
営業収益	2,605	2,936	+331	12.7%
営業利益	316	305	▲11	▲3.5%
経常利益	295	270	▲25	▲8.5%
当期純利益	183	177	▲6	▲3.3%

※「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」です。

⇒ 下期のコロナ禍の収束状況を踏まえて、必要に応じて今後 計数目標水準を変更する場合有り。

営業収益

- (増収要因) 「鉄道業」における相互直通運転による増収
「不動産業」における沿線6大プロジェクト竣工による増、新規物件取得による増
「ホテル業」における店舗拡大による増収 (※平均客室単価は2018年度比9割程度にて見込む)

営業利益

- (増益要因) 「不動産賃貸業」における新規物件取得による増
(減益要因) 「鉄道業」における減価償却費の増 (相直車両新造・ホームドア設置工事等)

営業利益

(億円)



ROA

(%)



ROE

(%)



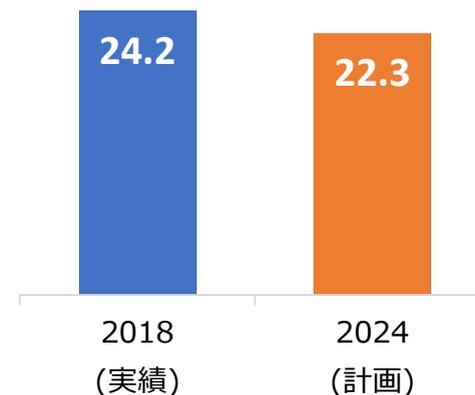
当期純利益

(億円)



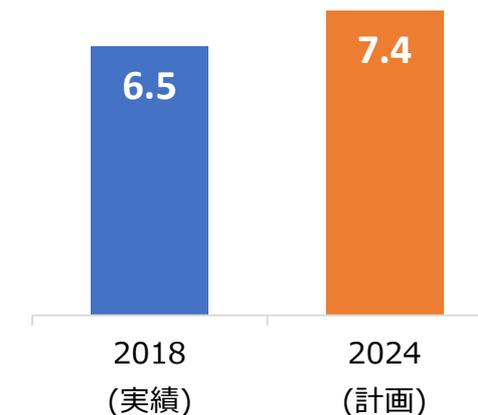
自己資本比率

(%)



有利子負債/EBITDA倍率

(倍)



※「当期純利益」は、「親会社株主に帰属する当期純利益」です。

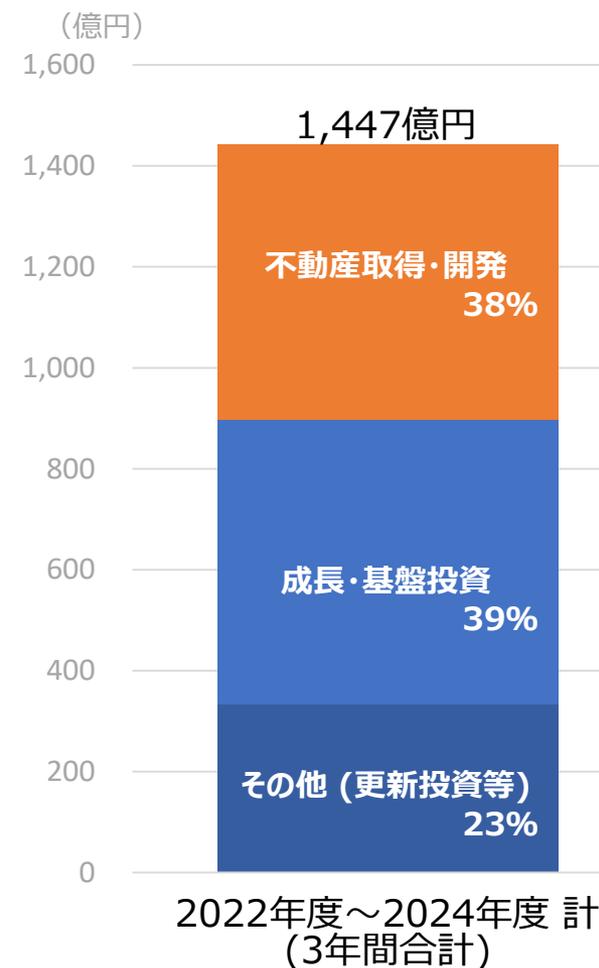
中期経営計画（2024年度）セグメント別損益

(単位：億円)

		2018年度 実績	2024年度 計画	増減額	増減率	
運輸業	営業収益	396	461	65	16.4%	
	営業利益	83	58	▲25	▲30.1%	
流通業	営業収益	975	1,047	72	7.4%	
	営業利益	17	21	4	23.5%	
不動産業	営業収益	696	731	35	5.0%	
	営業利益	163	171	8	4.9%	
	分譲業	営業収益	289	333	44	15.2%
		営業利益	34	25	▲9	▲26.5%
	賃貸業	営業収益	409	399	▲10	▲2.4%
		営業利益	128	145	17	13.3%
ホテル業	営業収益	446	518	72	16.1%	
	営業利益	41	43	2	4.9%	
その他	営業収益	229	269	40	17.5%	
	営業利益	9	11	2	22.2%	
消去	営業収益	▲138	▲92	–	–	
	営業利益	▲0	▲0	–	–	
連結数値	営業収益	2,605	2,936	331	12.7%	
	営業利益	316	305	▲11	▲3.5%	

設備投資計画（2022年度～2024年度 計）

	2022年度～2024年度 計 (3年間合計)	
	金額(億円)	比率
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	545	38%
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	563	39%
その他（更新投資等）	334	23%
合計	1,447	100%





SOTETSU

ときめきと やすらぎをつなぐ

本資料に掲載されている情報のうち過去の歴史的事実以外のものは将来の見通しであり、
これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。
従って、実際の業績はこれらと異なる結果となる場合がありますことをご了承ください。