

2025年4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 東証プライム)
問合せ先 経営戦略室部長 石村 義太郎
(TEL. 045-319-2445)

「相鉄グループ中期経営計画（2025年度～2027年度）」策定について

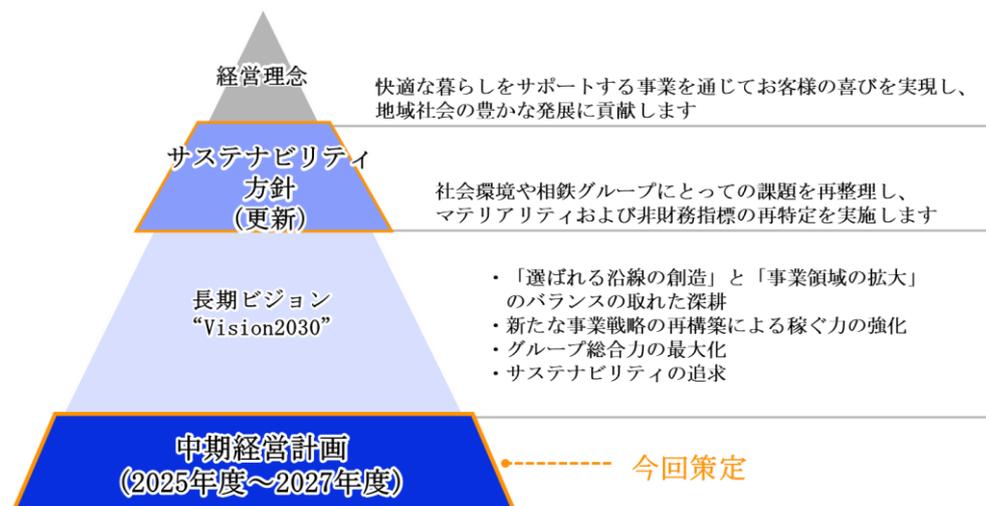
当社は、本日開催の取締役会において2027年度を目標とする「第7次中期経営計画（2025年度～2027年度）」を決議いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

記

1. はじめに

当社グループは、「お客様の喜び」の実現と「地域社会の豊かな発展」に貢献することを定めた相鉄グループの基本理念を実行するために、2021年に策定した長期ビジョン“Vision2030”に基づき、6つの重点戦略を遂行し、グループ価値・沿線価値の向上に努めてまいりました。

今回策定した「第7次中期経営計画（2025年度～2027年度）」では、サステナビリティ方針および“Vision2030”のもと外部環境の変化を捉えた構造改革を継続しつつ、「選ばれる沿線の創造（安定基盤の確立）」と「事業領域の拡大（中長期の成長基盤増強）」のバランスの取れた深耕による力強い成長を目指してまいります。



2. 相鉄グループの目指す姿・沿線の理想像

目指す姿 → 選ばれる沿線の創造と盤石な事業基盤の構築を通じ、更なる事業領域の拡大を図ることで持続的な成長を目指す
 沿線の理想像 → 人生100年時代を「生き活きと」過ごせる沿線の創造を通じた持続可能な社会の実現

3. 「第7次中期経営計画（2025年度～2027年度）」の概要

(1) 位置づけ

“Vision2030”で定めた「相鉄グループの目指す姿」の実現を目指し、「不動産事業の抜本的な強化」、「沿線外・海外への展開拡充」の更なる推進とともに、大規模投資フェーズのキャッシュアウトに備え、「強固な財務基盤の整備」に注力し、稼ぐ力の深化による成長を目指す期間といたします。

(2) 重点戦略

① 不動産事業を核とする「成長戦略」の遂行

賃貸型ビジネス・資産回転ビジネス・ファンドビジネスの選択肢を有し、相鉄グループが保有・開発する不動産（賃貸マンション・商業ビル・オフィス・ホテルなど）の活用方法、事業戦略の多様化を図り、マーケット環境や経営状況に合わせた収益化の実現に取り組んでまいります。

海外事業については、既存の進出国を中心に継続的に強化し、長期目線での成長を重視しつつ、着実な事業推進とノウハウの蓄積を行い、グループの経営資源を活かした新たな価値の創出に向けた基盤構築を目指します。

② 「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」の継続

◆ 「事業構造改革の実行」（各事業の稼ぐ力の継続的な強化）

	取り組み概要
運輸業	新型車両の導入による相鉄グループの更なる認知度・イメージの向上
流通業	「商品改革」と「販売改革」の2軸での業績改革
不動産分譲業	ブランド力・商品企画力・デザイン力の強化／収益ポートフォリオ拡充
不動産賃貸業	不動産ビジネス多様化の着実な実行／「開発」と「運営」両サイドの強化によるバリューアップの実現
ホテル業	強靱な収支構造の実現と新規出店

◆ 「新たな成長に向けた基盤整備・拡充」

	取り組み概要
サステナビリティ	見直したマテリアリティと、それぞれの目指す姿の実現に向けて、経済的価値と両立させながら社会課題を解決するために非財務指標を改定し、重点取り組みを推進
人財戦略	経営戦略実現に向けた、人的資本投資による価値創造プロセスの策定
DX 戦略	デジタルプラットフォームをアップデートし、リアルタッチポイントとの融合によりグループ総合力で顧客提供価値を最大化

③ 「開発スピリット」の復活（原点回帰）／持続的な成長につながる開発の実行

都心への相互直通事業や沿線開発 6 大プロジェクトなど、実現した事業の推進力となる「運営力」の強化とともに、新たな沿線開発案件を積極的に推進し、ターンテーブルモデルの実現と次世代のまちづくりに取り組みます。

◆ 旧上瀬谷通信施設地区

「2027年国際園芸博覧会」への出展等を通じて、相鉄グループのブランド価値および沿線価値向上、ならびに相鉄線沿線地域の活性化につなげ、住みやすい沿線のイメージや、沿線価値のひとつである豊かな自然環境を訴求し、「選ばれる沿線」の創造に取り組みます。

また、沿線事業者として、本博覧会を契機とした周辺地域の未来への期待感醸成に貢献してまいります。

◆ 横浜駅西口大改造構想

上位計画である「エキサイトよこはま 22」を踏まえ、世界の人々から選ばれる国際競争力をもったまちづくりを官民一体となって推進し、国際都市横浜の玄関口として周辺地区と連携した新しい時代にふさわしい、魅力的なまちづくりに取り組んでまいります。

本中期経営計画期間において、「ワクワクする（＝期待感がある）」再開発計画を立案し、相鉄ムービル（相鉄南幸第 2 ビル）の建て替え着手を目指しております。

◆ 沿線まちづくり戦略

「Well-being 相鉄モデル 人生 100 年時代を生き活きと過ごせる沿線」をコンセプトとし、ライフスタイルやライフステージに合わせて、自分らしいウェルビーイングを選択できる沿線の創造のため、エリアごとの多様な特徴を生かした開発を推進してまいります。

(3) 財務方針

これまでの「成長性」と「収益性」の指標に加え、「効率性」の視点を取り入れるべく、事業別 ROIC を導入し、投下資本の効率的な運用を図ります。

横浜駅西口大改造等の大規模投資フェーズのキャッシュアウトに備えるため、財務健全性を確保しつつ、不動産取得・開発等の成長投資をはじめとした持続的な成長につながる投資を実施してまいります。

また、不動産流動化等、資本コストと収益性を意識し、BS および有利子負債のコントロールに取り組みます。

株主還元については、成長と財務健全性のバランスを意識しながら、配当性向 30% を目安として安定的に実施するとともに、在るべき還元方法を継続検討します。

(4) 経営指標

	2024 年度 (実績)	2027 年度 (計画)
連結営業利益	378 億円	380 億円
親会社株主に帰属する当期純利益	224 億円	224 億円
有利子負債／EBITDA 倍率※1	6.6 倍	6.9 倍
ROA※2	5.0%	4.5%
ROE※3	12.9%	10.2%
自己資本比率	24.0%	26.5%

※1：EBITDA = 連結営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費

※2：ROA = 連結営業利益 ÷ 総資産 × 100

※3：ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 平均自己資本 {(期首自己資本 + 期末自己資本) ÷ 2} × 100

<参考資料>

「相鉄グループ中期経営計画 (2025 年度～2027 年度)」

以上



相鉄グループ 中期経営計画

(2025年度～2027年度)

2025. 4. 25

相鉄ホールディングス株式会社（証券コード：9003）

目次

01	第6次中期経営計画（2022年度～2024年度） の振り返り	P 3
02	第7次中期経営計画（2025年度～2027年度） の基本方針	P 6
03	重点戦略	P12
	<ul style="list-style-type: none">・「成長戦略」を描き、2025年度以降の成長ストーリーを示す・「事業構造改革の断行」と「新たな成長に向けた基盤整備・拡充」の継続・「開発スピリット」の復活（原点回帰）／持続的な価値創造につながる開発の実行	
04	経営指標	P32



01

第6次中期経営計画 (2022年度～2024年度) の振り返り



第6次中期経営計画（2022年度～2024年度）の振り返り 1/2

- ホテル業のインバウンド需要の拡大や好調な不動産分譲業により、2025年3月期の連結営業利益は378億円と、第6次中期経営計画の目標値を約20%上回り、収益力は計画以上の水準に達した
- 相互直通運転計画の完成、沿線開発6大プロジェクトの「横浜駅きた西口鶴屋地区第一種市街地再開発事業（「THE YOKOHAMA FRONT」）」、「星天qlay」、「ゆめが丘ソラトス」が計画通り竣工。星川駅、ゆめが丘駅、湘南台駅の乗降人員が増加するなど、沿線の人流が活発化した
- 第6次中期経営計画期間における重点戦略の取り組みは順調に進捗。第7次中期経営計画期間は、“種まきの時期”から“収穫する時期”として「運営力の強化」に取り組み、魅力ある沿線の創造の実現を目指す

主な取り組み

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

第6次中期経営計画（2022年度～2024年度）の振り返り 2/2

2022年度

2024年度

2027年度

2030年度

2040年度

長期ビジョン “Vision2030”

第6次中期経営計画

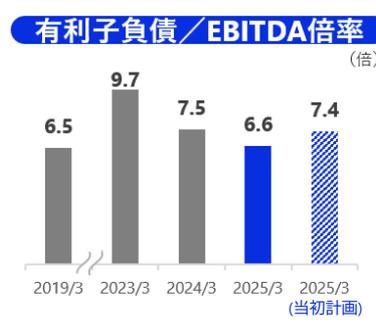
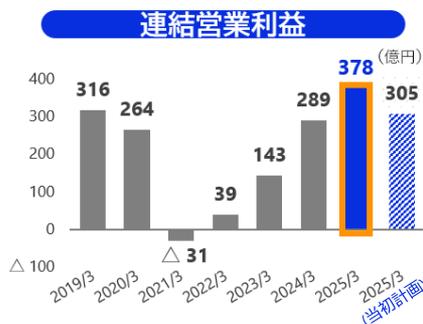
第7次中期経営計画

連結営業利益
(実績値)
2022年度
143億円

2023年度
289億円

2024年度
378億円

(計画値)
2024年度
305億円



連結営業利益

378億円

▶ 中期経営計画の目標値を
約20%上回る

親会社株主に帰属する当期純利益

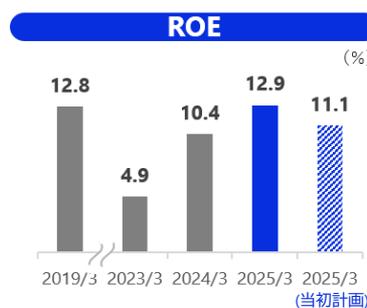
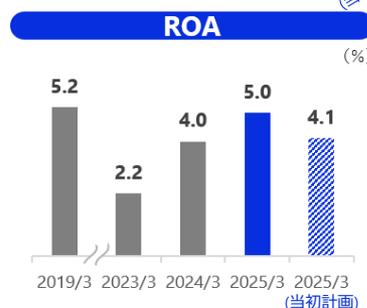
224億円

▶ **連結営業利益** とともに
過去最高益

有利子負債/EBITDA倍率

自己資本比率

良化



A blue and white Sotetsu train is shown on tracks, moving towards the viewer. The train has "SOTETSU" written on its front. The background features a complex network of overhead power lines and utility poles. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day. The train's destination sign reads "海老名" (Ebina) and "21802".

02

第7次中期経営計画 (2025年度～2027年度)の基本方針

相鉄グループの理念・計画体系

経営理念

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

サステナビリティ方針

更新

社会環境や相鉄グループにとっての課題を再整理し、マテリアリティおよび非財務指標の再特定を実施します

長期ビジョン “Vision2030”

継続

“Vision2030”

相鉄グループの目指す姿

グループ経営方針

重点戦略

中期経営計画

今回策定

中期経営計画（2025年度～2027年度）

相鉄グループ経営方針

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

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との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

相鉄グループを取り巻く環境

経営環境

少子高齢化
・ 人手不足



- 😊 技術革新による効率化
- ⊗ 人財獲得競争の激化

建設費の高騰
・ 金利上昇



- 😊 既存ビジネスモデルのイノベーション促進
- ⊗ 不動産業等グループ事業の収益悪化

気候変動・感染症
リスクの拡大



- ⊗ パンデミックの再来
- ⊗ 行動制限に伴う事業環境の悪化

訪日外国人の
さらなる増加



- 😊 さらなる観光需要・ホテル需要の増加
- ⊗ オーバーツーリズム

デジタル化・DX
情報分析



- 😊 デジタルプラットフォームを活用した事業変革

人財の多様化・
価値観や消費行動の変化



- 😊 グループのビジネスチャンスの拡大

相鉄グループの長期ビジョン“Vision2030”のコンセプト・経営方針を踏襲しつつ、直近の経営環境の変化を踏まえて第7次中期経営計画を策定

相鉄グループの「強み」

5つのセグメントの事業運営を通じて蓄積してきた事業基盤が、まちづくりを担う開発者としての相鉄グループの「強み」

その他

- ビルメンテナンスにおいて培ってきた管理ノウハウをもとにした、高品質なサービスを提供
- 再生可能エネルギーを発電・調達・供給

運輸業

- 6社局が乗り入れる「横浜駅」がターミナル
- 通勤・通学を中心とした都市型交通で需要が多い

流通業

- 相鉄グループの運営による安心・信頼感
- 好立地への出店力

 創立100年超の信頼のブランド

 まちづくりの開発力

 安定的な事業基盤によるバランスの取れた成長

ホテル業

- 主要駅から徒歩5分以内の好立地を中心とする多店舗展開
- ローコストオペレーション

不動産業

- まちづくりを担ってきた開発力
- 好立地な不動産の所有による安定収益力
- 開発～販売／管理までの一体運営

成長ストーリー

- ・「選ばれる沿線の創造（安定基盤の確立）」と「事業領域の拡大（中長期の成長基盤増強）」のバランスの取れた深耕
- ・「強み」を活かしたまちづくりによる、「目指す姿」の追求
- ・持続的な価値創造につながる「開発」の実行と、「運営」の両サイドの強化によるバリューアップの実現



第7次中期経営計画の位置づけ（2025年度～2027年度）

2022年度

2025年度

長期ビジョン “Vision2030”

2027年度

2030年度

第6次中期経営計画

第7次中期経営計画

「相鉄グループの目指す姿」の実現に向けた新しいステージの期間

人生100年時代を「生き活きと」過ごせる沿線の創造を通じた
持続可能な社会の実現

1. 既存事業の構造改革と新たな稼ぐ力の強化を深化させ、「相鉄グループの成長」を示す
2. 不動産事業の抜本的な強化、沿線外・海外への展開拡充のさらなる推進
3. 大規模投資フェーズのキャッシュアウトに備え、強固な財務基盤の整備を意識した経営の実現
4. 選ばれる沿線の創造、人財/DX/組織・経営管理体制の整備・強化、ESG/SDGsの取り組みを継続し「持続的価値創造の基盤強化」を図る

具体的な取り組み事項

1 「成長戦略」を描き、2025年度以降の成長ストーリーを示す
(=不動産事業を核とする成長ストーリー)

2 「事業構造改革の断行」と「新たな成長に向けた基盤整備・拡充」の継続
(=稼ぐ力の強化)

3 「開発スピリット」の復活（原点回帰）／持続的な価値創造につながる開発の実行





資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 1/2

当社の株主資本コスト（参考値）の前提について

リスク
フリーレート

+

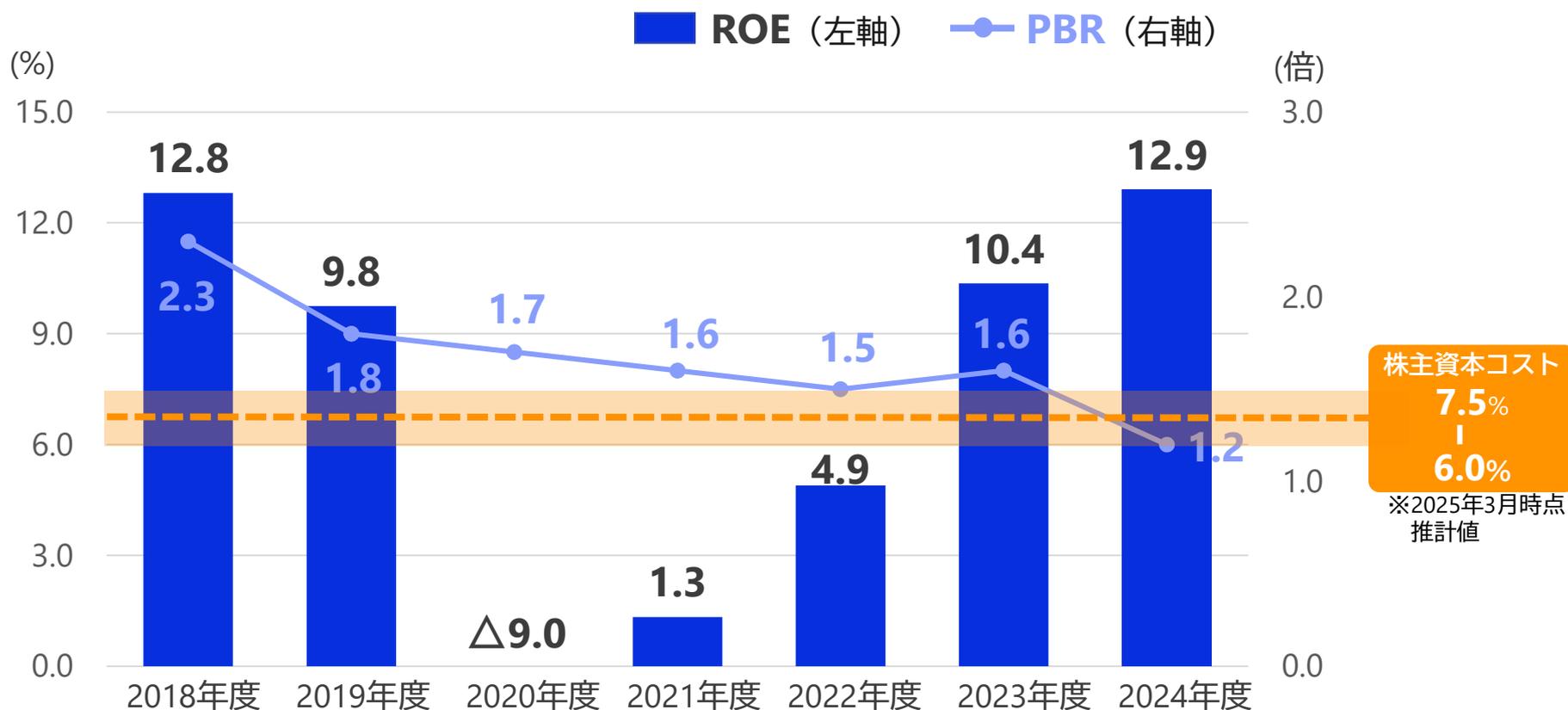
市場リスク
プレミアム

×

β

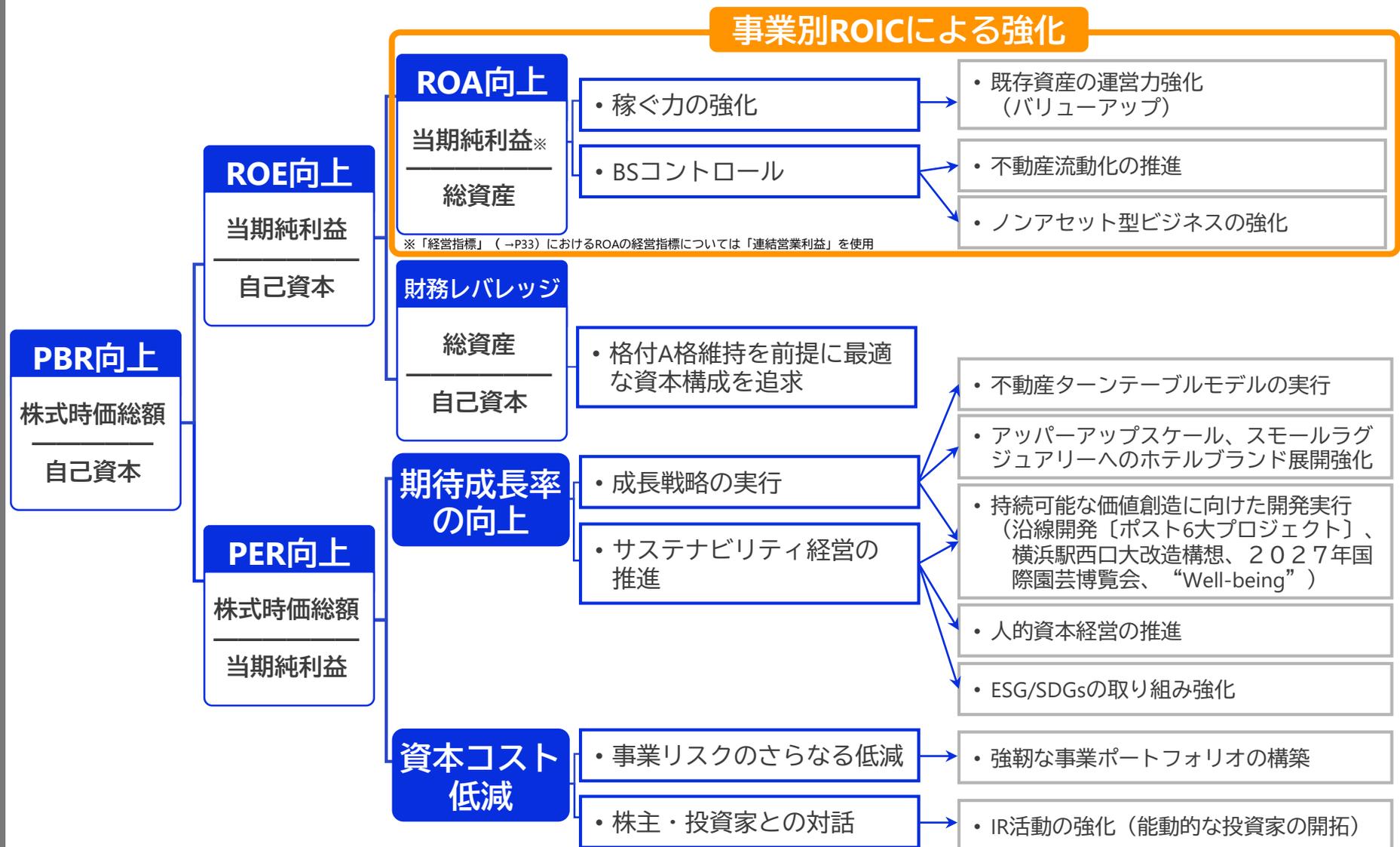
=

株主資本コスト（参考値）



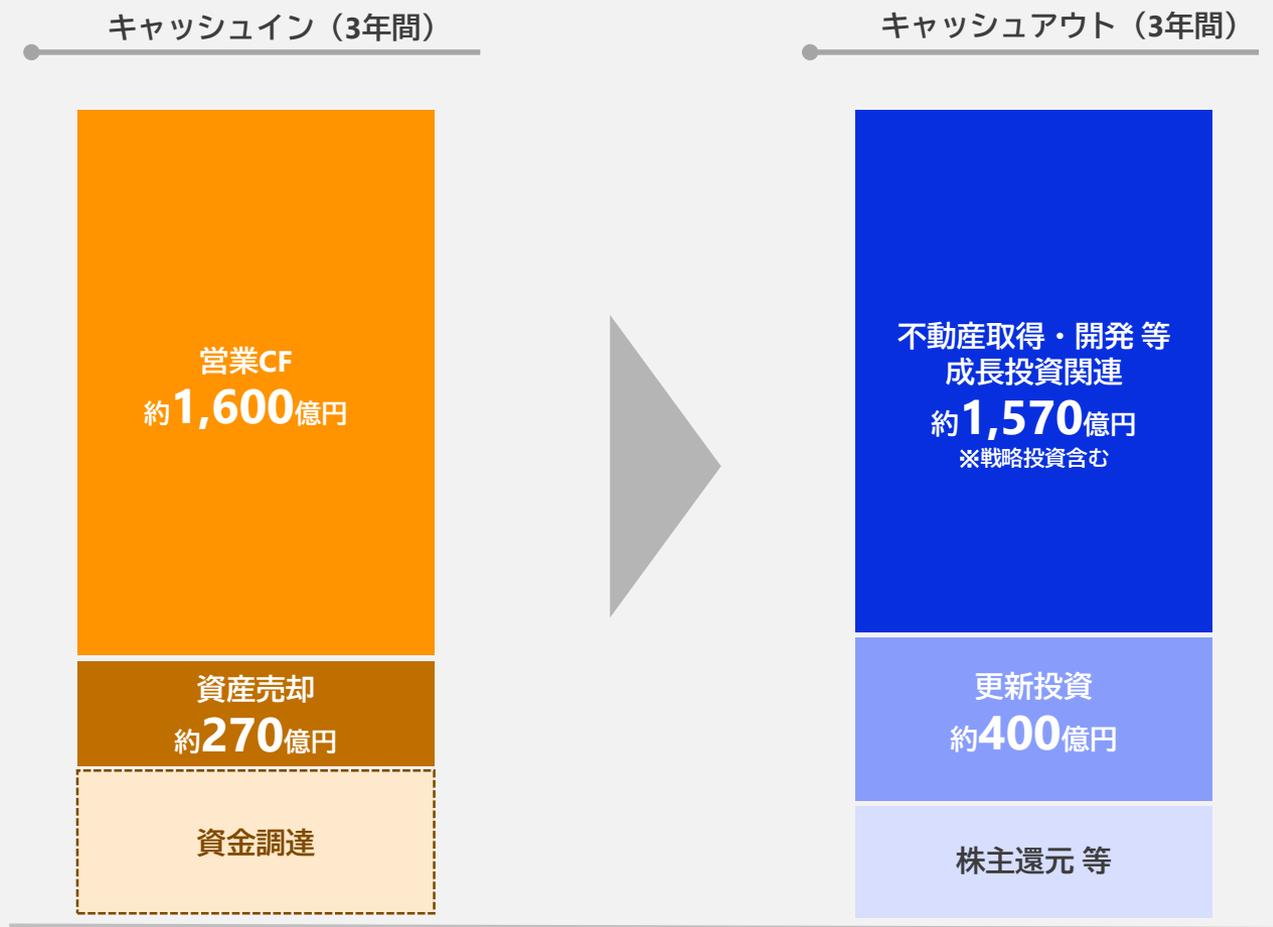
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 2/2

資本コスト経営の実現に向けた主な取り組み（PBR向上）



財務戦略 キャッシュアロケーション

- 大規模投資フェーズのキャッシュアウトに備えるため、財務健全性を確保しつつ、不動産取得・開発等の成長投資をはじめとした持続的な成長につながる投資を実施
- 不動産流動化等、資本コストと収益性を意識し、BSおよび有利子負債のコントロールに取り組む



株主還元・投資計画

株主還元

成長と財務健全性のバランスを意識しながら、安定的な株主還元を実施

成長戦略	資本効率の向上を考慮した設備投資を行う
株主還元	配当性向は30%を目安に利益配分。在るべき還元方法を継続検討する
株主資本	自己資本比率20%台後半を目標とし、持続的な健全経営に向け内部留保の充実も重視する

投資計画

	2025年度～2027年度計（3年間合計）	
	金額（億円）	比率
不動産取得・成長・基盤投資		
・ビル新規取得 など		
・エクイティ出資	1,570	79.7%
・ホテルなどの新規出店		
・DX・ICT・システム関連		
その他（更新投資など）	400	20.3%
合計	1,970	100%

不動産事業の抜本的な強化 1/2

「総合不動産」に向けた事業領域の拡大

不動産ビジネスの多様化

賃貸型ビジネス・資産回転ビジネス・ファンドビジネスの選択肢を有し、相鉄グループが保有・開発する不動産（賃貸マンション・商業ビル・オフィス・ホテルなど）の活用方法を多様化する

▶ 事業戦略の多様化を図り、マーケット環境や経営状況に合わせた収益化を可能にする



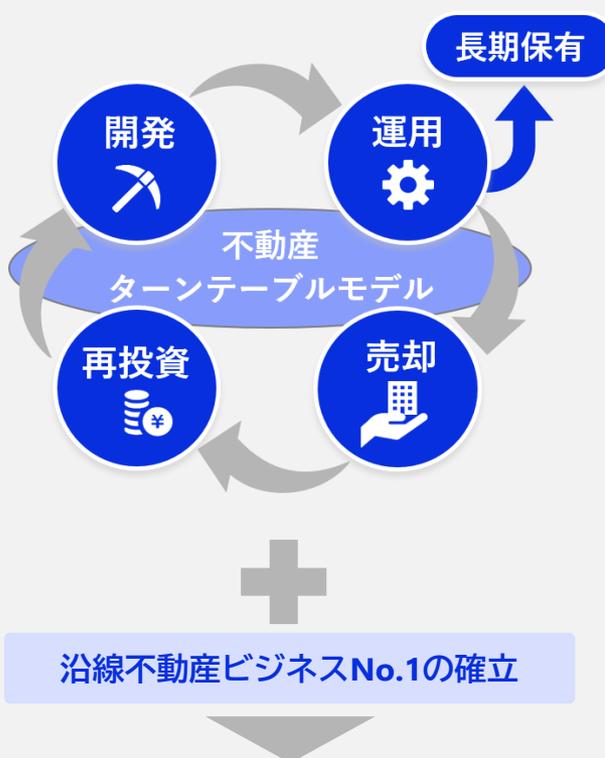
資産回転ビジネス

- 運営力の強化に裏付けられた不動産ターンテーブルモデル（不動産の回転ビジネスモデル）に取り組む。相鉄グループ全体で **開発→運用→売却→再投資** のサイクルを回すことで、将来の「選ばれる沿線の創造」を支える機能として、売却利益の獲得や資産・資本効率の向上を図る



開発・投資対象アセットの拡充（用途・エリア拡充）

- 「新領域のアセット」として物流施設への参入、「用途・エリア拡充」としてシニア向け分譲マンション、住宅・商業ビル・ホテルの海外展開などを手掛けてきた。引き続きアセット拡充の強化に取り組む



不動産事業の抜本的な強化



賃貸型ビジネス

- 長期保有による安定的な賃貸利益の獲得
- 沿線に多くの資産を有しており、「運営力の強化」という観点で、エリアマネジメントを通じて沿線地域の課題に対応し、沿線の魅力向上と開発に係る投資回収を図り、収益を次の開発へ循環させる「持続可能なまちづくり」の実現を目指す

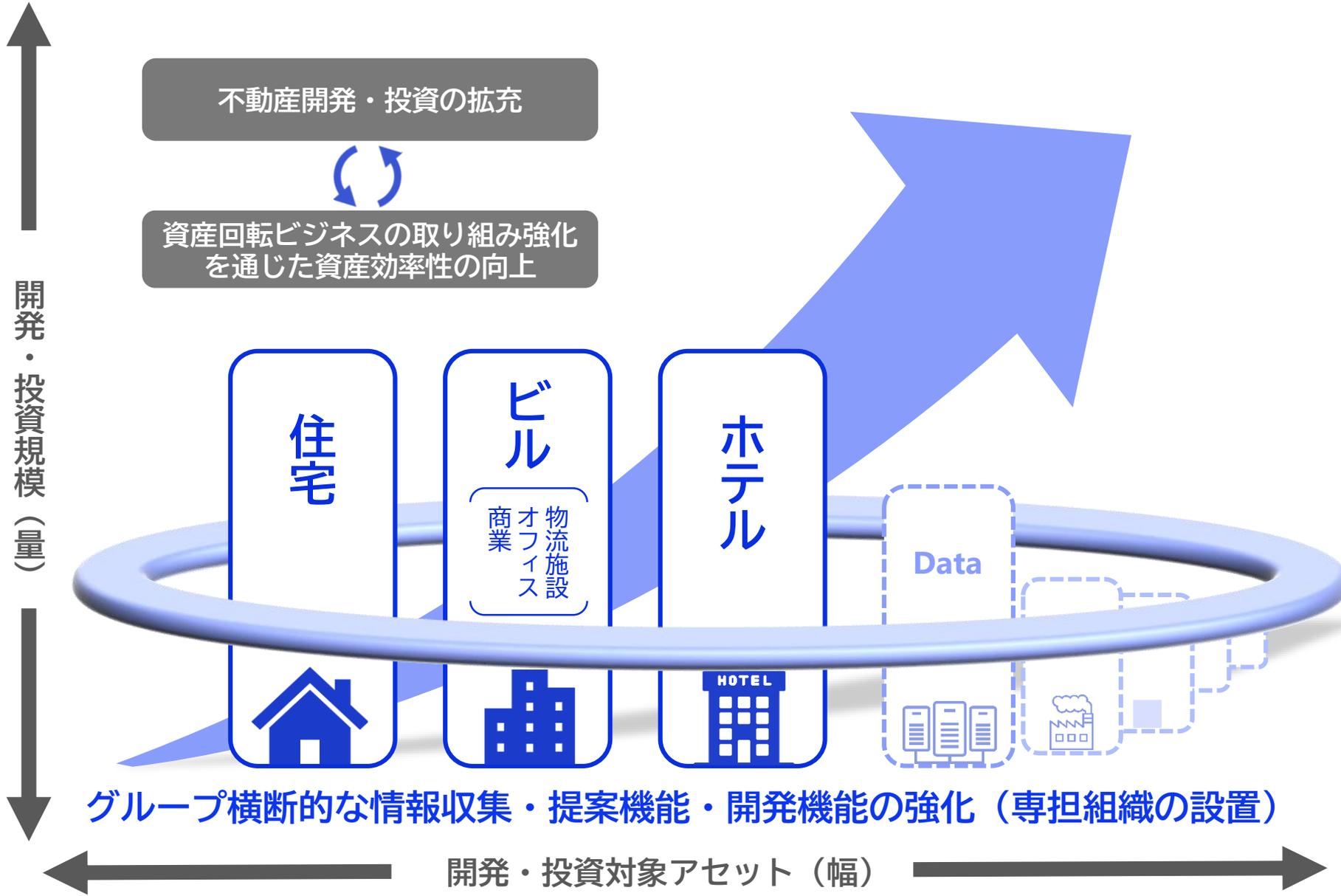


ファンドビジネス

- グループ内で取得・開発した物件を相鉄不動産投資顧問(株)※が組成する不動産ファンドへ売却・運用することで、「管理運営・相鉄ブランドの維持」を図る
- フィー収入による新たな収益源の創出
- 大規模開発における開発型ファンドの活用を図る

※2025年4月現在、私募ファンド等のアセットマネジメント業務の開始に向け、許認可取得等の準備を進めています

不動産事業の抜本的な強化 2/2



海外事業の位置づけ

既存の進出国を中心に海外事業を継続的に強化。長期目線での成長を重視しつつ、着実な事業推進とノウハウの蓄積を行い、グループの経営資源を活かした新たな価値の創出に向けた基盤構築を目指す

2025年度～2027年度の海外事業の位置づけ



将来的な柱になるよう種まき



横浜駅西口大改造に向けた補助エンジン

理念 地域社会の豊かな発展に貢献

- ・「まちづくり」を通じた貢献
- ・沿線で構築したプラットフォームの強みを生かす
- ・海外で得たノウハウを沿線に還元

人材 グローバル人材

- ・沿線、国内はもちろん、海外でも活躍できる人材の獲得【国内→海外】
- ・海外の優秀な人材を獲得し、相鉄グループで活躍【海外→国内】

海外事業

短期 沿線開発・横浜駅西口大改造スタート

- ・まちづくりのアイデア
- ・長期プロジェクトを支える収益基盤の強化
- ・相鉄グループの利益確保に向けた手段の多様化

長期 持続的な成長の実現

- ・事業領域の拡大
- ・長期的な視点での成長ドライバー
- ・盤石な事業基盤の構築
- ・事業ポートフォリオのリスクヘッジ

相鉄グループにおける海外事業の目指す姿

国内外における相鉄グループの「資金」「ノウハウ」「人材」を有機的につなげ、国境を越えた地域社会の豊かな発展の循環に貢献

2025年度～2027年度の主な取り組み

- ✓ 持続的な成長に向けた戦略の再構築
- ✓ 現地パートナーとの連携による事業機会の獲得
- ✓ 成長の源泉となるグローバル人材の確保と育成

海外事業の資産割合目安

- ・不動産資産残高の10%
- ・総資産残高に対して5%



21ムアフィールズ (ロンドン)

イギリス



スプラジール東大門 (ソウル)

韓国



分譲住宅 (バンコク)

タイ



グランドフレッササイゴン (ホーチミン)

ベトナム



グランドフレッサ台北西門 (台北)

台湾

オーストラリア



60 マーガレットストリート (シドニー)

ESG/SDGsへの取り組み強化

目指す姿の実現に向けて、経済的価値と両立させながら社会課題を解決するために非財務指標を追加設定し、重点取り組みを推進

マテリアリティ	目指す姿	取り組む社会課題	重点取り組み
次世代へつなぐ地球環境づくり	豊かな自然と持続可能な環境を未来につなぐため、地域と共に「脱炭素社会」・「循環型社会」・「自然共生社会」の実現を目指します。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 気候変動の緩和と適応 2. 資源循環の促進 3. 生物多様性の保全・回復 	<ul style="list-style-type: none"> • グループ全体での温室効果ガス・廃棄物排出量・水使用量の算定方法確立およびデータ精緻化、精緻化したデータによる削減プロセス検討 • インターナルカーボンプライシングの適切な運用および活用 • TNFD開示等グループの自然資本の可視化
魅力ある地域の発展と共創	多様なお客様に寄り添い、安全で豊かな暮らしを実現する商品・サービスを提供することで人生100年時代を生き活きと暮らすことができるまちづくりを目指します。	<ol style="list-style-type: none"> 4. 地域経済の活性化 5. 地域コミュニティの開発 6. 商品・サービスの質と安全性の向上 7. 多様な価値観・ライフスタイルに応じたサービス提供 	<ul style="list-style-type: none"> • 理念に沿ったまちづくり戦略の推進 • ウェルビーイング向上につながるエリアマネジメント活動やブランドアップのさらなる推進 • 相鉄ポイントやアプリ活用による利便性および快適性につながるサービス提供
働きがいと働きやすさのある職場環境づくり	市場価値の高い人財が育成され、働きがいと働きやすさでその人財に選ばれる相鉄グループであり続けます。	<ol style="list-style-type: none"> 8. 持続可能な経営を実現できる人財の育成 9. 人権の尊重とダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 10. 従業員の健康と安全 	<ul style="list-style-type: none"> • 従業員エンゲージメントと企業価値が相互に高まる職場環境づくり
盤石なガバナンス体制の構築	すべてのステークホルダーの皆様の信頼に応え、よりよい社会の創造へ貢献するために、誠実かつ公正なガバナンス基盤を構築します。	<ol style="list-style-type: none"> 11. コンプライアンス教育とコーポレートガバナンス管理体制の構築 12. 個人情報保護とデータセキュリティの強化 13. 持続可能なサプライチェーン構築 	<ul style="list-style-type: none"> • リスクマネジメントおよびコンプライアンス管理体制の強化 • 人権デュー・ディリジェンスの推進 • 適切な情報開示を通じたステークホルダーエンゲージメントの向上および外部評価獲得

お客様の喜びを実現し、持続可能な社会の実現へ、地域社会の豊かな発展に貢献

相鉄グループの人的資本投資による価値創造プロセス

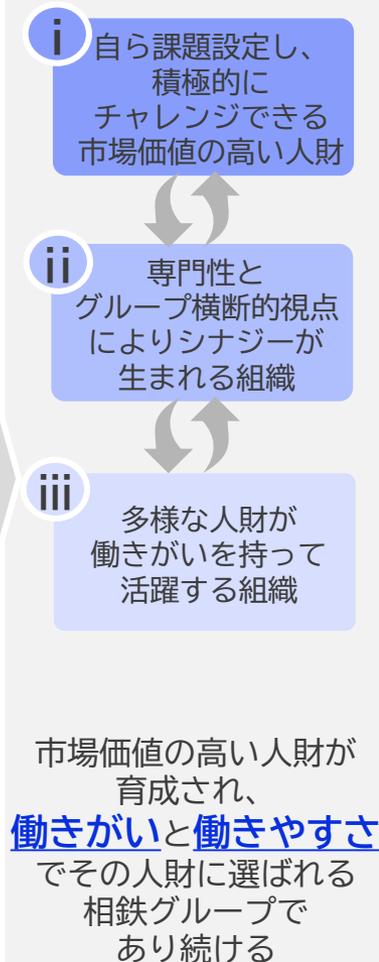
人的資本投資

注) KGI目標値は2024年度の調査結果をもとに適宜修正予定

取り組む社会課題	2024年度時点の現状認識	ありたい姿を実現するための7つの重点課題	KGI (抜粋)	測定方法	2024年			2027年			2030年		
					2024年	2027年	2030年	2024年	2027年	2030年	2024年	2027年	2030年
持続可能な経営を実現できる人財の育成	働きがいの課題 20代～30代の約半数が、夢や目標に挑戦できていないと感じている現状	① 教育体系再構築	会社が提供する教育への満足度	エンゲージメント	55%	60%	70%						
			自ら課題設定し、積極的にチャレンジできる人財割合	人事データ	—	20%	30%						
		② 自律的なキャリア形成支援	キャリア支援・機会提供実感度	エンゲージメント	55%	60%	70%						
			チャレンジする風土実感度	エンゲージメント	52%	60%	70%						
		③ 戦略的な人財育成・配置	40代グループ会社社長数	人事データ	2人	2人以上	2人以上						
			管理職複数事業経験率	人事データ	74%※	75%	80%						
			戦略的な人財配置実感度	エンゲージメント	31%	50%	70%						
④ 相鉄グループ経営理念共感度向上	相鉄グループ経営理念共感度	エンゲージメント	72%	75%	80%								
	自己都合離職率	人事データ	集計中	20%	10%								
人権の尊重とDE&Iの推進	20代～30代の約半数が、相鉄グループで働き続けることに不安を感じている現状	⑤ 多様な人財の獲得	女性管理職比率	人事データ	6.8%※	9%	10%						
			男性育児休業取得日数	人事データ	集計中	80日	90日						
		⑥ 働きやすい組織	多様性を受け入れる風土実感度	エンゲージメント	61%	70%	80%						
心理的安全性実感度	エンゲージメント		81%	85%	90%								
従業員の健康と安全		⑦ 健康経営	肥満率(BMI25以上)	人事データ	—	20%	10%						
			年次有給休暇取得率	人事データ	81.7%※	85%	90%						
			健康的な生活実感度	エンゲージメント	53%	60%	80%						

※2023年度数値

価値創造



人生100年時代を「生き生きと」過ごす沿線の創造

人財政策のデータドリブン化

経営戦略実現に向けた動的な人財ポートフォリオの構築

人財ポートフォリオ到達目標

▶ 経営戦略に連動した人財の育成

グループの持株会社である相鉄ホールディングスの人財ポートフォリオとして、グループ全体の経営戦略に合わせ、特に以下の人財の採用・育成に努める

特に強化する人財	人財の定義	2030年度に目指す姿 [※] ()内は相鉄ホールディングス籍社員に占める割合	
経営企画人財	経営戦略の策定と実行に必要なスキルを備え、グループ全体をけん引することができる人財	約 1.8倍	(社員の50%)
開発系人財	不動産開発に必要なスキルを備え、大規模開発を戦略的に推進することができる人財	約 1.3倍	(社員の50%)
DX人財	DX推進に関する必要なスキルを備え、グループ横断的にDX施策を推進することができる人財	約 2.5倍	(社員の10%)
グローバル人財	海外事業の推進に必要なスキルを備え、グローバルな環境で成果を上げることができる人財	約 2.5倍	(社員の10%)

※相鉄ホールディングス籍(非管理職を含む全社員)の人数割合を表し、グループ各社に出向して活躍している社員を含む
また、複数の専門性を持つ人財の育成を強化し、各人財の合計割合が100%超となることを目指す

- ・持株会社として、グループに横串を通し全体をけん引することができる人財の充実を図る
- ・上記ポートフォリオに記載のない人財を含め、グループとして市場価値の高い人財の育成に努める
- ・グループ各社では事業に応じたスペシャリスト人財の充実を図る

▶ 女性活躍の推進

注) 管理職…課長クラス以上 監督職…係長、課長補佐クラス

集計対象		2024年	2027年	2030年
女性 管理職 比率	グループ全体	6.8% (2023年度)	9.0%	10.0%
女性 監督職 比率	グループ全体	15.9% (2023年度)	20.0%	22.0%

DX戦略 コンセプト

長期ビジョン“Vision2030”に基づき、デジタルプラットフォームを活用して事業変革を加速させる



事業DX戦略



デジタルで事業成長・事業間シナジーをドライブ

既存事業の提供価値向上・
顧客価値 (LTV) の可視化

マーケティングによる
相鉄線沿線地域での利便性向上



オペレーション



グループ・マーケティングによる顧客への提供価値最大化

相鉄HD/グループ会社全体の
マネジメント・ガバナンス

グループをあげて
顧客提供価値を最大化



デジタルプラットフォーム



事業変革を加速させるデジタル・テクノロジー基盤の提供

事業をドライブする
システム・仕組みの構築

事業横断プラットフォーム
によるデータの一元管理

デジタルを安全に運用、
拡張性を担保

人財・組織

個人と組織の
仕事力を強化

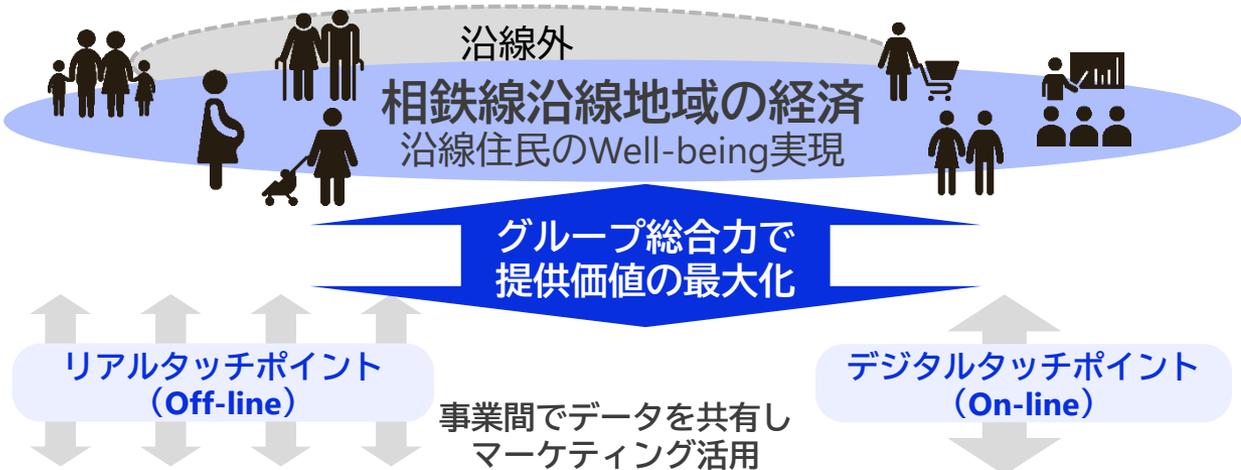
実践的DX人財の
育成・強化・連携

AIによる仕事の
やり方の変革



DX戦略 注力ポイント

デジタルプラットフォームをアップデートし、リアルタッチポイントとの融合によりグループ総合力で顧客提供価値を最大化

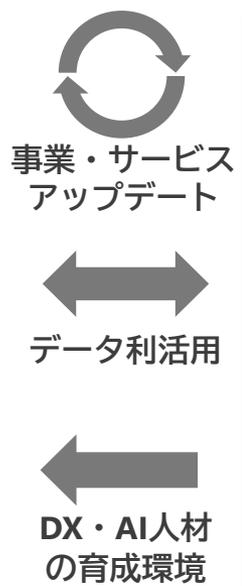


事業DX
(顧客体験の強化、業務生産性)

運輸 流通 ホテル

不動産 (賃貸) 不動産 (分譲)

共創パートナー
(新サービス)



デジタルプラットフォーム

アプリ群 (相鉄Styleアプリ等)

相鉄ポイント 統合ID基盤

データ分析基盤

セキュリティ基盤

相鉄Style SOTETSU POINT

グループ・マーケティング

便利な購買

地域サービス向上

快適な移動

経済圏
まるごと分析

注力ポイント

- 1 事業のDX**

 - 事業の改革を通して、各サービスの顧客満足度の向上、および業務の生産性改善を実施
- 2 相鉄線沿線地域の利便性向上**

 - 相鉄Styleアプリや相鉄ポイントで各種サービスを有機的に結合することで、利便性の高い生活環境を提供
 - デジタルタッチポイントの継続改善により、顧客体験を強化・拡張
- 3 グループ・マーケティング**

 - 統合ID基盤を活用して地域住民を深く理解し、個人ニーズに合わせて事業・サービスをアップデート

各セグメントの取り組み／運輸業・流通業

運輸業（鉄道）

新型車両「13000系」を導入

- 2026年春、営業運転開始予定
- 省エネ性能最大39%向上
※相鉄既存車両比較



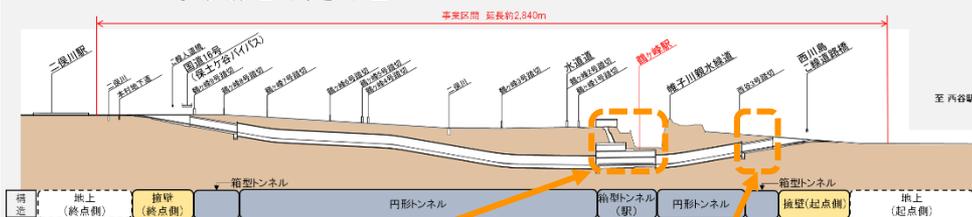
新型車両「13000系」（イメージ）



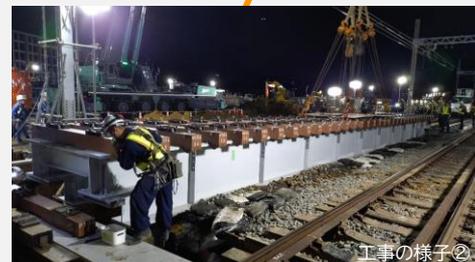
運輸業（鉄道）

相模鉄道本線（鶴ヶ峰駅付近）連続立体交差事業の推進

- 鶴ヶ峰駅を含めた西谷駅から二俣川駅間の上下線約2.8kmを地下化により立体交差化し、10カ所の踏切を除却
- 2033年度完成予定



工事の様子①



工事の様子②

運輸業（バス）

国産バイオディーゼルの実証実験

- 2025年3月18日～6月30日
社員食堂で廃棄されている食用油（廃食用油）を原料として回収し、燃料へと活用

EVバスの導入

- 2025年度：4両（予定）



小型EVバス

流通業

スーパーマーケット業の方針

- 「商品改革」と「販売改革」の2軸で業績改革に取り組む
- 新規出店・・・2025年夏「そうてつローゼンみろく寺店」（建て替え）

各セグメントの取り組み／不動産業・ホテル業

不動産分譲業

ブランド力・商品企画力・
デザイン力強化

「ものづくり」や「グレースシア
サロン（総合ギャラリー）」を
通じて、「上質」を訴求

▶ **利益率向上**

収益ポートフォリオ拡充

海外住宅事業
エクイティ出資

▶ **利益額向上**

▶ **利益拡大／用地取得強化**

主な分譲物件

年度	戸数	物件
2026年3月期	370戸	・「グレースシアウエリス 横浜ゆめが丘」 
2027年3月期	約 350戸	・「グレースシアタワー 南千住」 
2028年3月期	約 400戸	・ゆめが丘マンション

不動産賃貸業

既存物件収益拡大

- 保有物件の収益向上・バリューアップ実現に向けた、業務の体系化・ノウハウの積み上げ
- 保有物件ごとに収支／マーケット分析を実施し、利益率改善の取り組みや売却を検討・実行

ホテル業

強靱な収支構造の実現と新規出店

- 事業スキーム・出店エリア・業態（ブランド）の3つの視点から環境変化に対する強靱性と成長性を合わせた事業の実現を目指す
- 出店予定のホテル

名称	所在地	客室数	開業日
(仮称)相鉄フレッサイン 岩手北上	岩手県 北上市	167室 (予定)	2026年秋 (予定)

▶ 今後も国内・海外含め、さまざまな
ニーズに合わせた出店を検討

- アッパーアップスケール、スモールラグジュアリーなどブランド展開の拡充を目指す

主なホテルブランド

 SHERATON Yokohama Bay Hotel & Towers	フルサービスホテル
 FRÉSA INN PREMIER Select Service Hotels	宿泊特化型ホテル
 THE SPLAISIR	
 GRAND FRÉSA	
 ホテルサンルート	

旧上瀬谷通信施設 < GREEN × EXPO 2027とその先の未来 >

GREEN × EXPO 2027を通じた沿線の期待感の醸成

➤ 「2027年国際園芸博覧会（GREEN × EXPO 2027）」

- 開催場所：旧上瀬谷通信施設（神奈川県横浜市）
- 開催期間：2027年3月19日（金）～ 2027年9月26日（日）
- 有料来場者数：1,000万人以上
- 博覧会を通じて、沿線へのタッチポイント作り（認知度・好意度の向上）
- 会場内の5つのコンセプトをもつ共創の舞台「Village」において相鉄ホールディングスが出展参加者に内定



提供：2027年国際園芸博覧会協会

➤ 「GREEN × EXPO 2027」特別仕様デザイン

- GREEN × EXPO 2027の機運醸成プロジェクトの取り組みとして、玄関口となる瀬谷駅・三ツ境駅の駅名標を特別仕様のデザインで掲出



瀬谷駅の駅名標（イメージ）



ラッピングバス（イメージ）

➤ 上瀬谷の未来

KAMISEYA PARK (仮称)

～世界に誇るジャパンコンテンツとジャパンテクノロジーを活用した
ワールドクラスの次世代型テーマパーク～



継承する価値

GREEN × EXPO 2027のレガシーを継承・実装し自然と持続的に調和するグリーンシティ

新たにつくる価値

ジャパンコンテンツと最先端のジャパンテクノロジーを活用した次世代型テーマパークを中心としたまちづくり

持続的なまちづくりを支える仕組み
未来の最適解を創る最先端GX・DX技術の実装とさらなる発展を目指すスマートシティ

波及効果

日本のコンテンツ産業の成長に貢献するジャパンコンテンツの創造・発信拠点

将来的に1,500万人超の来街者呼び込む横浜の新たな観光・集客の拠点

GX・DX技術を実装した持続可能なまちづくり、自然と調和する新たなライフスタイルの提供・浸透

引用元：横浜市・都市整備局上瀬谷整備推進課 2023年9月14日 記者発表資料
「旧上瀬谷通信施設地区「観光・賑わい地区」の事業予定者を決定しました！」

横浜駅西口大改造構想

上位計画である「エキサイトよこはま22」を踏まえ、世界の人々から選ばれる国際競争力をもったまちづくりを官民一体となって推進し、国際都市横浜の玄関口として周辺地区と連携した新しい時代にふさわしい、魅力的なまちづくりを目指す

相鉄グループが目指す横浜駅西口の姿

横浜駅西口の魅力にWell-beingの要素をプラスした

Well-Crossing

横浜駅西口の魅力

神奈川・横浜の玄関口
ターミナル性

多様な人が行き交う
繁華性



日常的に幸福感が高まる

Well-being

Sustainability

Diversity & Inclusion

Well-Crossingという行動により素敵な体験に出会える、人にひらかれたまちづくり



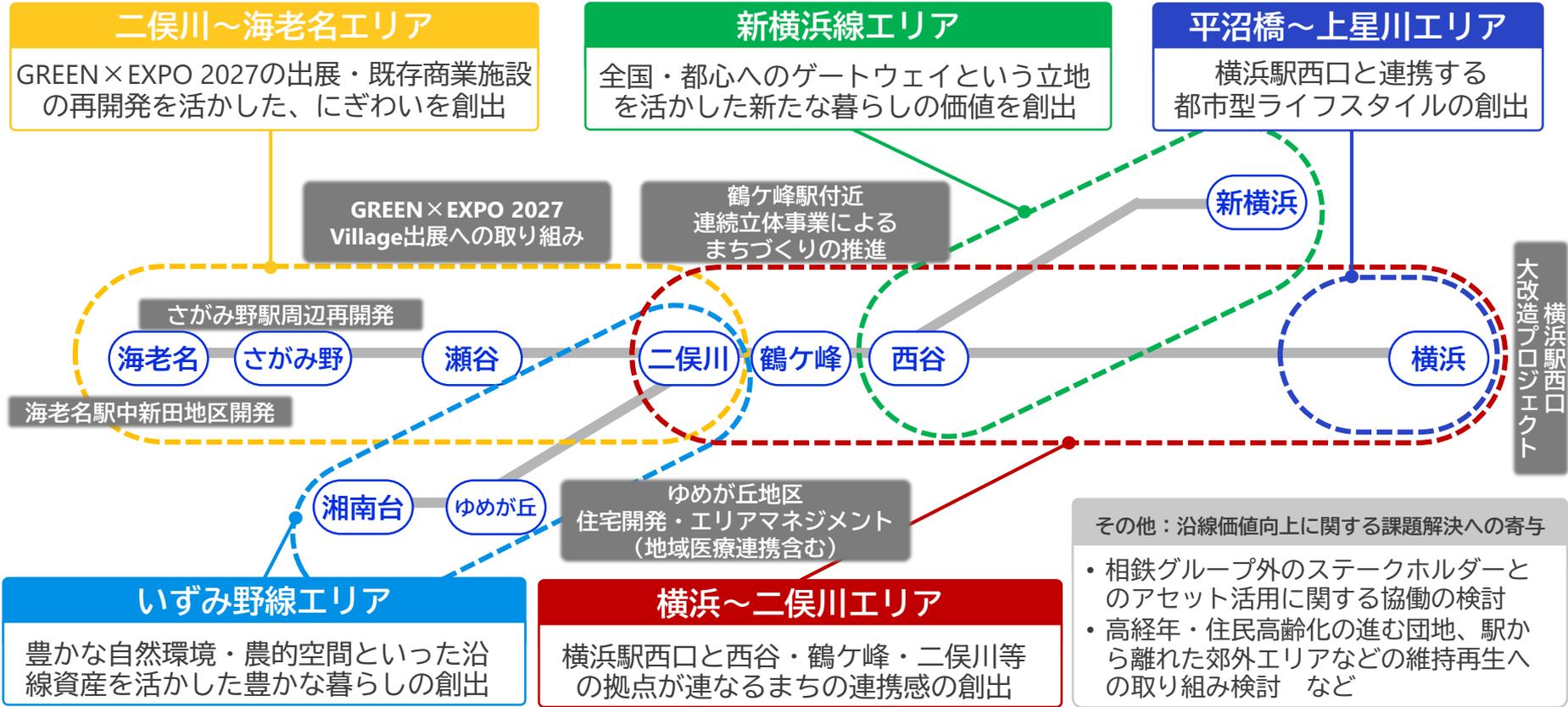
ロードマップ

第7次中期計経営計画期間において、ワクワクする（＝期待感がある）再開発計画を立案し、相鉄ムービル（相鉄南幸第2ビル）の建替え着手を目指す



※構想段階のスケジュール

沿線開発案件とエリアごとの方向性



大改造プロジェクト
横浜駅西口

価値向上のための重点施策

環境・エネルギー

相鉄クリーンエナジーによる、脱炭素施策の展開



- グループのCO2削減に向けた取り組み推進
- 再エネ電気の持続的・安定的な調達や、再エネ関連に係るグループ内の知見集約を通じた強固なGX基盤の構築
- 沿線での脱炭素施策推進
- マイクログリッドや蓄電池等を活用した災害に強いまちづくり

子育て

学びクラブなど子育て施策の展開



- いずみ野線沿線での子育て支援機能の整備
- 相鉄バスにおける次世代に向けた支援

エリアマネジメント

エリマネ成果の沿線展開



相鉄線は、働く、学ぶ、遊ぶ、憩うなど、ときめきやすさが調和する沿線です。ひとが集まれば、すてきな共創が生まれるはず。いろんな魅力をボーダレスにミックスしながら、自分らしさをアップデートできる人生の拠り所へ。さあ、ここで、共にみらいを創ろう。

- 沿線全体でのエリアマネジメント「MIXUP Project」の実施
- 相鉄いずみ野線やゆめが丘エリアにおけるエリアマネジメントの継続

食・農・自然環境

沿線での豊かな農空間の活用検討



- ゆめが丘ソラトスにおける「食」「農」「アクティビティ」
- 沿線内外との農関係者との連携
- (株)エコデシックと業務提携による「都市型地産地消植物工場の実証事業」開始

デジタルプラットフォーム

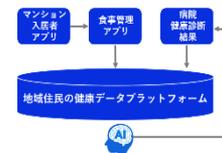
相鉄ポイント・データラボによる新たな沿線マーケティング



- 共通IDやデータを活用した、お客様一人ひとりの多様なニーズに適したサービスの提供
- 相鉄Styleアプリによる沿線内回遊の促進

健康ヘルスケア

沿線医療機関との連携含む実証の検討



- データを活用した健康まちづくりに関する実証実施

移動・モビリティ/シニア支援

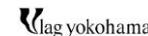
沿線におけるオンデマンドバス試行など展開



- 沿線におけるオンデマンド交通実証の実施
- 既存の鉄道・バスや2次交通を連携させたシームレスに移動できる沿線の実現

オープンイノベーション

「Vlag yokohama」「星天qlay」など拠点の活用



- 「Vlag yokohama」「星天qlay」におけるスタートアップ連携や社会課題解決に向けた実証実験の実施

沿線住民を対象としたアンケートにより、「子育て・介護環境」「まちとのつながり」「農住環境」「新しいことへの挑戦・成長のための機会」「娯楽施設への満足度」に課題が見られたことを踏まえて重点施策を定めた

04

経営指標

SOTETSU HOTELS

THE SPLAISIR

YOKOHAMA



経営指標（2027年度） 1/2

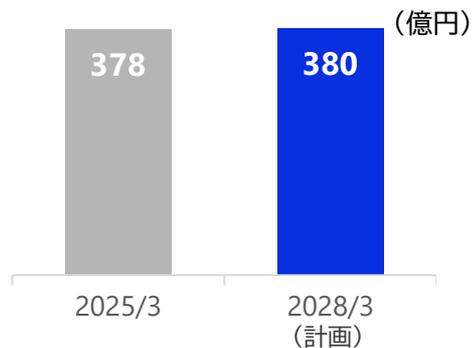
- 規模の拡大を目指しつつ、資本効率性と財務健全性を重視した経営を推進
- 安定的に連結営業利益300億円台を確保できる事業構造を構築、さらなるアップサイドを目指す

	2024年度 実績	2027年度 計画	2030年度 “Vision2030” 目標 <small>(2021年11月時点)</small>
連結営業利益	378億円	380億円	370億円程度
EBITDA	625億円	670億円	620億円程度
有利子負債／ EBITDA 倍率	6.6倍	6.9倍	7倍未満
ROA	5.0%	4.5%	4.5%
自己資本比率	24.0%	26.5%	20%台後半

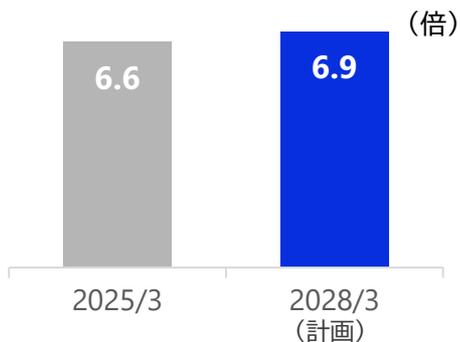
※ROAの経営指標については「連結営業利益」を使用

経営指標（2027年度） 2/2

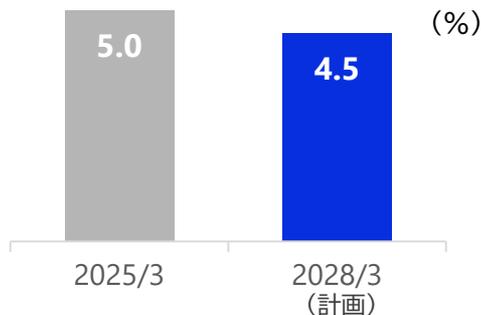
連結営業利益



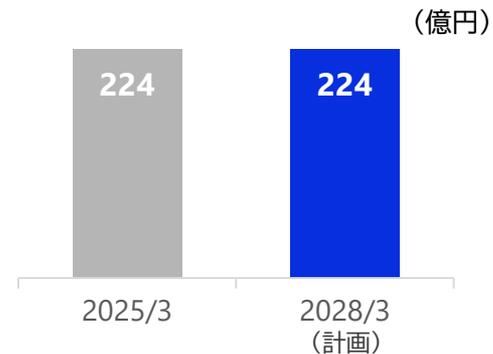
有利子負債／EBITDA倍率



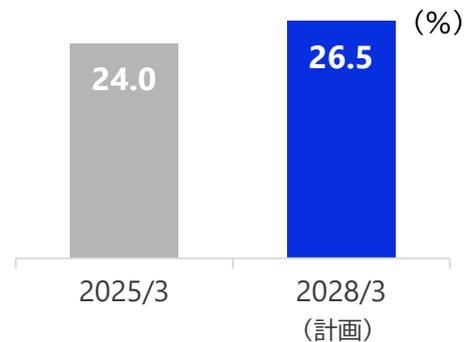
ROA



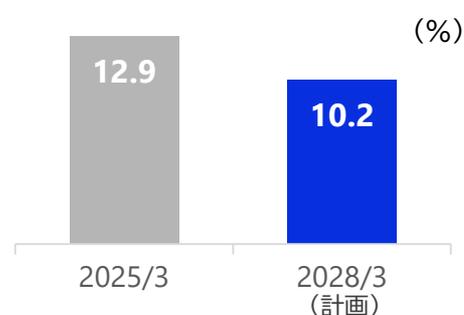
親会社株主に帰属する当期純利益



自己資本比率



ROE



連結数値/セグメント別数値 (2027年度)

中期経営計画 連結数値

(単位：億円)

	2024年度実績	2027年度計画	増減額	増減率
営業収益	2,921	3,504	+583	+20.0 %
営業利益	378	380	+2	+0.5 %
経常利益	348	335	△13	△3.7 %
親会社株主に帰属する 当期純利益	224	224	+0	+0 %

中期経営計画 セグメント別損益

(単位：億円)

	2024年度実績	2027年度計画	増減額	増減率	
運輸業	営業収益	435	471	+36	+8.3 %
	営業利益	49	46	△3	△6.1 %
流通業	営業収益	948	1,022	+74	+7.8 %
	営業利益	△2	21	+19	-
不動産業	営業収益	712	1,011	+299	+42.0 %
	営業利益	190	161	△29	△15.3 %
・分譲業	営業収益	304	417	+113	+37.2 %
	営業利益	61	21	△40	△65.6 %
・賃貸業	営業収益	411	597	+186	+45.3 %
	営業利益	128	141	+13	+10.2 %
ホテル業	営業収益	669	800	+131	+19.6 %
	営業利益	126	139	+13	+10.3 %
その他	営業収益	280	308	+28	+10.0 %
	営業利益	16	13	△3	△18.8 %
消去	営業収益	△123	△108	-	-
	営業利益	△2	△0	-	-



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。