

# 2024年3月期 説明会

## 経営ビジョンの実現にむけた中期経営計画 (2024~2026年度)

2024年5月16日



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

登壇者 取締役社長 鈴木 滋

動画視聴（小田急電鉄公式 YouTube）：

<https://www.youtube.com/watch?v=cadU1LfWWys>

## 新任取締役社長（代表取締役） 職歴

1988年4月 当社入社  
2010年6月 小田急箱根ホールディングス株式会社 出向  
2015年6月 当社経営企画部長  
2016年6月 当社グループ経営部長  
2017年6月 当社執行役員  
2020年4月 株式会社小田急リゾート取締役社長（代表取締役）  
2021年6月 当社取締役  
2022年4月 当社常務取締役 執行役員  
（担当：総務部、広報・環境部、人事部）  
2022年6月 当社取締役 常務執行役員  
2024年4月 当社取締役社長（代表取締役）に就任



【氏名】

鈴木 滋（すずき しげる）

【生年月日】

1965年9月30日（58歳）

※ 会社名、部署名は当時のもの

改めまして、4月の1日付で社長に就任いたしました、鈴木でございます。簡単に自己紹介をいたします。

私は生まれも育ちも小田急線沿線でございます。1988年に当社に入社した後は、会社人生のおよそ半分を経営企画部門でグループの構造改革、再編、アライアンスなどの仕事をしてまいりました。他、箱根の会社にも2度行っておりまして、地域の皆さんと関わりながら地域の価値向上に資する取り組み、それからグループの事業の拡大などに取り組んでまいりました。

こうした経験を活かしまして、沿線の恵まれたポテンシャルを最大限活用しながら、小田急らしい飛躍的な成長を実現してまいりたいと考えております。

## トップメッセージ ～ 地域価値創造型企業としての飛躍的成長 ～

### <体質変革期（2021～2023年度）の振り返り>

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響で一時的に業績が悪化したものの、徹底した運営効率化に加えて、新宿第一生命ビル等の保有資産の売却やグループ会社の再編により、**2023年度の目標としていた財務健全性の目安を大幅に上回る変革**を遂げました。
- ・ これにより、グループ全体の稼ぐ力が高まるとともに、**成長に向けた資金調達余力を確保**した中で、最大のプロジェクトである新宿駅西口地区開発計画の新築工事に着工するなど、飛躍に向けた経営基盤が整いました。

### <飛躍期（2024～2030年度）の方向性>

- ・ 飛躍期では、従来以上に**資本コストを意識した経営**を推し進めるとともに、根幹に据えているサステナビリティ経営の考え方に基づき、地域課題解決や新たな価値創造により、地域とともに当社は成長していきます。
- ・ 沿線には豊富な地域資源を有するエリアが多く、今後は新宿エリア以外の沿線開発にも**積極的に投資するほか、人的資本の充実、株主還元強化**に大きく舵を切ります。その過程では短期的に利益水準が一旦低下する見通しですが、その後の飛躍的な成長により2030年度連結財務目標の達成を目指します。
- ・ 2027年度の開業100周年や2029年度の新宿駅西口地区竣工を経て、経営ビジョン「UPDATE 小田急」の実現に向けて邁進してまいります。

2024年5月 取締役社長 鈴木 滋

冒頭にトップメッセージとして、今回のわれわれの中計はどういったものかを端的にまとめたものをご用意しましたので、こちらを読み上げたいと思います。

まず、体質変革期の振り返りです。

新型コロナウイルス感染症の影響で一時的に業績が悪化したものの、徹底した運営効率化に加えて、新宿第一生命ビル等の保有不動産の売却やグループ会社の再編により、2023年度の目標としておりました財務健全性の目安を大幅に上回る変革を遂げました。

これによりまして、グループ全体の稼ぐ力が高まるとともに、成長に向けた資金調達余力を確保した中で、最大のプロジェクトであります新宿駅西口地区開発計画の新築工事に着工するなど、飛躍に向けた経営基盤が整いました。

飛躍期の方向性です。

飛躍期では、従来以上に資本コストを意識した経営を推し進めるとともに、根幹に据えているサステナビリティ経営の考え方に基づき、地域課題解決や新たな価値創造により地域とともに当社は成長していきます。

沿線には豊富な地域資源を有するエリアが多く、今後は新宿エリア以外の沿線開発にも積極的に投資するほか、人的資本の充実、株主還元強化に大きく舵を切ります。その過程では短期的に利益水準がいったん低下する見通しですが、その後の飛躍的な成長により、2030年度連結財務目標の達成を目指します。

2027年度の開業100周年、2029年の新宿駅西口地区竣工を経まして、経営ビジョン UPDATE 小田急の実現に向けて邁進してまいります。以上でございます。

**I. 本計画の位置付け**

**II. 経営ビジョンの実現にむけた具体的方針**

**III. 財務運営方針**

**IV. 中期経営計画（2024～2026年度）**

**V. 数値計画（2024～2026年度）**

本日の流れは記載の通りでございます。

各スライドでお伝えしたいことを中心に極力、端的にお話をしたいと思います。

## I. 本計画の位置付け

---

## 本計画の位置付け

- 2023年度までの体質変革期が終了し、経営ビジョンの実現に向けて2024年度から飛躍期がスタート
- 本計画では、前計画の進捗を踏まえ、飛躍期における成長ストーリーの具体化を目指す



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

6

最初に本計画の位置付けです。

本日はご説明する中期経営計画は、24年度から26年度の3カ年での計画となりまして、本年度から飛躍期がスタートいたします。

## 体質変革の取り組み

- 各事業で体質変革を進めたことにより、2023年度における財務健全性回復目安を上回り、資金調達余力を確保
- 外部環境変化を捉えた改革を継続しながら、飛躍期として収益力向上に向けた成長投資を拡大



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

7

続いて、体質変革の取り組みについてです。

当社は長年にわたりまして複々線事業を行ってまいりましたので、有利子負債残高が高い水準にございました。体質変革期では、新宿開発を見据えつつ、3点のテーマで取り組みを進めまして、バランスシートを改善しながら資金を生み出す力を高めてまいりました。

その3点とは、記載の利益水準の引き上げ、事業ポートフォリオの再構築、有利子負債のコントロールです。具体的には、バスや百貨店、ホテルにおきまして、運営体制見直しなどにより損益分岐点を引き下げました他、保有資産の売却につきましても大胆に実施しました。その結果、体質変革期では初期の目標を上回る成果が出せたものと考えております。

## 2023年度 業績の概要

- 新型コロナウイルス感染症の5類移行等により事業環境が改善し、鉄道業やホテル業において利用者数が回復したことなどにより、対前年、対当初見込ともに増収・増益
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、小田急センチュリービルの固定資産売却益が計上されたことなどにより、過去最高益の815億円

単位：百万円	2022年度	2023年度	増減	当初見込 (2023年4月公表)	増減
営業収益	395,159	409,837	+14,678 (+3.7%)	400,000	+9,837 (+2.5%)
営業利益	26,601	50,766	+24,165 (+90.8%)	35,000	+15,766 (+45.0%)
経常利益	25,119	50,670	+25,550 (+101.7%)	32,700	+17,970 (+55.0%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	40,736	81,524	+40,788 (+100.1%)	62,800	+18,724 (+29.8%)
設備投資額	52,889	83,402	+30,512	77,100	+6,302
減価償却費	47,866	45,785	△2,080	46,300	△514
有利子負債残高	706,479	626,950	△79,528	627,300	△349
有利子負債/EBITDA倍率	9.5倍	6.5倍	△3.0P		
ROE <sup>※</sup>	11.6%	20.3%	+8.7P		

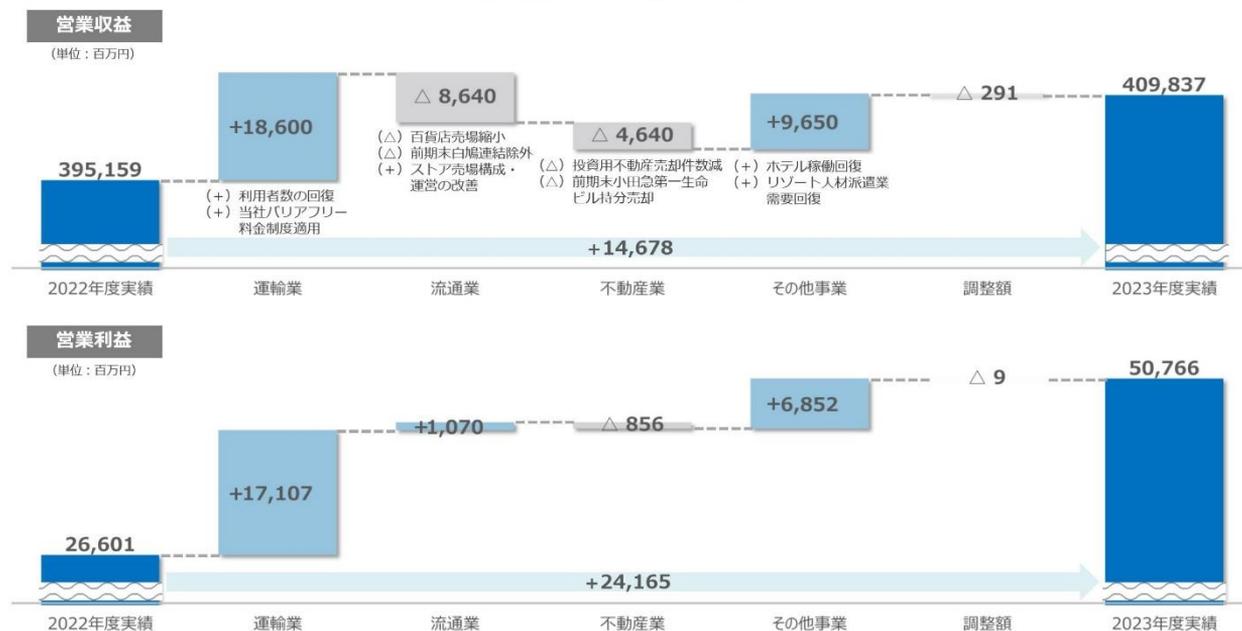
Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

※ 親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本（有価証券評価差額除く） 8

続きまして、体質変革の取り組みを踏まえました、23年度の業績の概要です。

23年度は対前年、対当初見込みともに大きく増収増益となりました。また、最終利益は小田急センチュリービルの売却益が計上されたこともございまして、対前年で407億円増益の815億円と過去最高益となっております。

## 2023年度 業績の概要（セグメント別）



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

9

詳細につきましては、セグメント別でご説明をいたします。

上段の営業収益は、22年度は3,951億円でしたが、運輸業では23年4月に発表しました当初見込みを上回る利用者数の回復や、バリアフリー料金制度を適用したことなどにより、大きく増収しました。続いて流通業は、小田急百貨店新宿店の売り場面積の縮小により、また、不動産業は投資用不動産の売却件数の減少などにより、それぞれ減収となりましたが、其他事業では、ホテルの稼働が回復したことなどにより、増収となりました。

この結果、23年度の営業収益は、対前年146億円増収の4,098億円を着地しました。

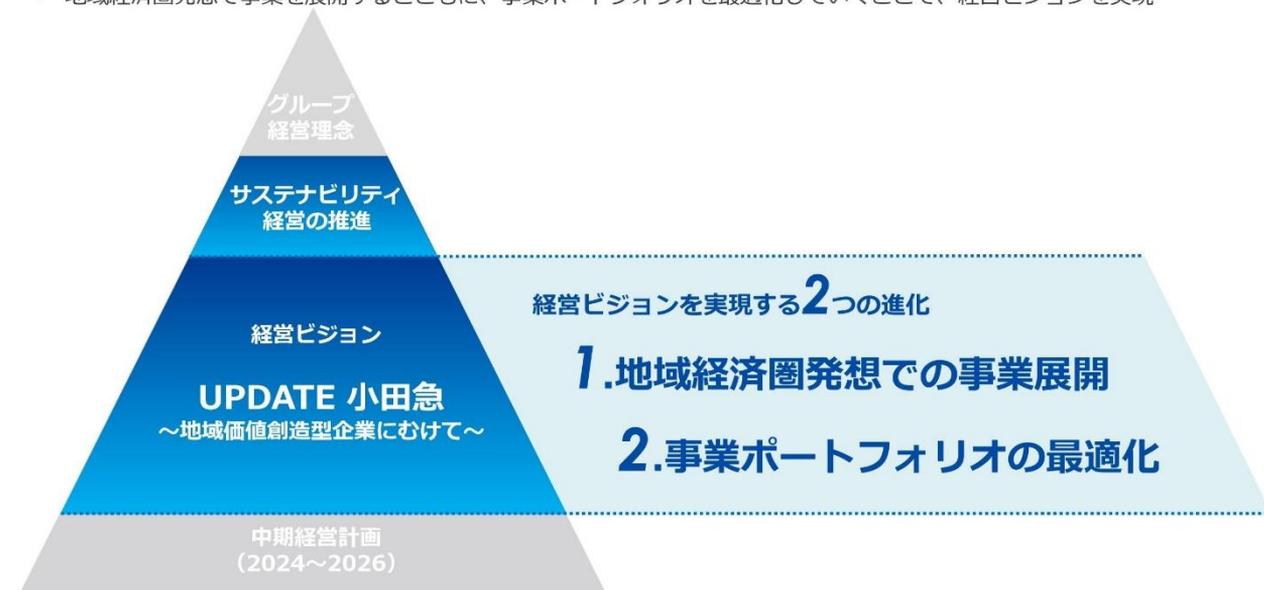
下段の営業利益は、22年度の266億円から、増収した運輸業や其他事業が大きく増益に寄与し、23年度は、対前年241億円増益の507億円を着地しています。

## Ⅱ. 経営ビジョンの実現にむけた具体的方針

---

## 経営計画体系

- サステナビリティ経営を経営計画体系に包含
- 地域経済圏発想で事業を展開するとともに、事業ポートフォリオを最適化していくことで、経営ビジョンを実現



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

11

次に、経営ビジョン実現に向けた具体的方針です。

こちらは経営計画体系ですので、ご覧おきいただきたいと存じます。

## サステナビリティ経営の推進

- 6つのマテリアリティにおいて、2023年度は目標・モニタリング指標を設定するとともに、小田急グループ人権方針を策定

マテリアリティ	目標・モニタリング指標
<b>1. 安全・安心</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安心を最優先した公共交通サービスの提供</li> <li>誰もが安心して暮らせる社会の追求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆鉄道事業における自社起因の運転事故・インシデント数：ゼロ（毎年度）</li> <li>◆バス・タクシー事業における死者・重傷者の発生：ゼロ（毎年度）</li> <li>□鉄道サービスの総合満足度</li> </ul>
<b>2. まちづくり・地域社会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>職、住、商、学・遊、ウェルネスを兼ねそなえたまちづくりの実現</li> <li>地域資源を活かしたまちの発展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□沿線エリアの人口</li> <li>□強化エリア主要駅の乗降客数（1日あたり）</li> <li>□居住地域の総合満足度</li> <li>□生き方（well-being）の総合満足度</li> </ul>
<b>3. 日々の暮らしと観光体験</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>テクノロジーを活用したゆたかなライフスタイルの推進</li> <li>その地域ならではの観光体験の提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>□小田急ONE ID数</li> <li>□フリーパス販売枚数（箱根／江の島・鎌倉）</li> <li>□沿線観光エリアの来訪者数（箱根町／藤沢市）</li> </ul>
<b>4. 環境（カーボンニュートラル）</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ、再エネ、電動化、地域との連携による脱炭素社会の実現</li> <li>「Beyond Waste」を目指した資源循環社会の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆小田急グループCO2排出量：2013年比△50%（2030年度）／実質ゼロ（2050年度）</li> </ul>
<b>5. 価値創造型人財の育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>すべての社員が自分らしく働ける企業風土の醸成</li> <li>持続可能な経営を実現するための人財育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆女性従業員（正社員）比率：20%（2030年度）／35%（2050年度）</li> <li>◆女性管理職比率：15%（2030年度）／30%（2050年度）</li> <li>◆男性育児休業取得率：100%（2030年度）／100%（2050年度）</li> </ul>
<b>6. ガバナンス</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>すべてのステークホルダーの期待に応える最適なガバナンス体制の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆重大な法令違反の発生件数：ゼロ（毎年度）</li> <li>◆女性役員比率：30%（2030年度）</li> <li>□独立社外取締役比率</li> </ul>

◆目標 □モニタリング指標

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

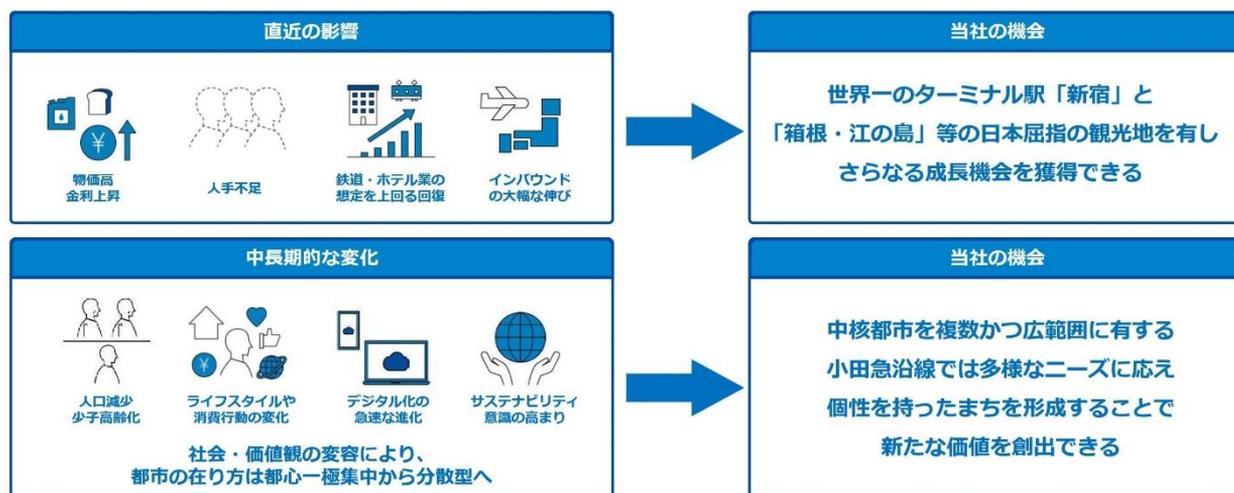
12

サステナビリティ経営についてです。

記載の6つのマテリアリティとそれぞれの目標を掲げておりますけれども、新たにグループ人権方針を策定し、公表しております。今後もそれぞれの目標を着実に達成していくとともに、健全な企業経営に努めてまいります。

## 外部環境認識

- 物価高や金利上昇、人手不足による影響が懸念されるが、鉄道業やホテル業の回復やインバウンド需要の伸長により、さらなる利益成長の機会がある
- 郊外の価値が高まり、広範囲に複数の中核都市を持つ小田急沿線には多くのビジネスチャンスがある



次に、外部環境認識です。

当社としましては明るい見通しを持っております。特にインバウンド需要の伸びは力強いものがございまして、新宿、箱根・江の島を有する当社にとりまして大きなチャンスでございますので、伸びる需要を最大限取り込んでまいります。

また、人口減少やライフスタイルの変化、デジタル化などによります都市のあり方の変化についても、中核都市がたくさんございます小田急沿線は、ビジネスチャンスがあるものと考えてございます。

## 沿線ポテンシャルと小田急の強み

- 小田急沿線は、多数の中核都市と日本屈指の観光地を併せ持ち、豊富な地域資源に恵まれている
- 蓄積してきた交通インフラ・不動産の強固な社会基盤や、信頼に基づく地域プレイヤーとの連携等の強みを持つ

### 近年の高速道路網の整備、鉄道延伸計画等に加え、今後の開発によりさらなる発展が期待



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

14

次に、沿線ポテンシャルと小田急の強みです。

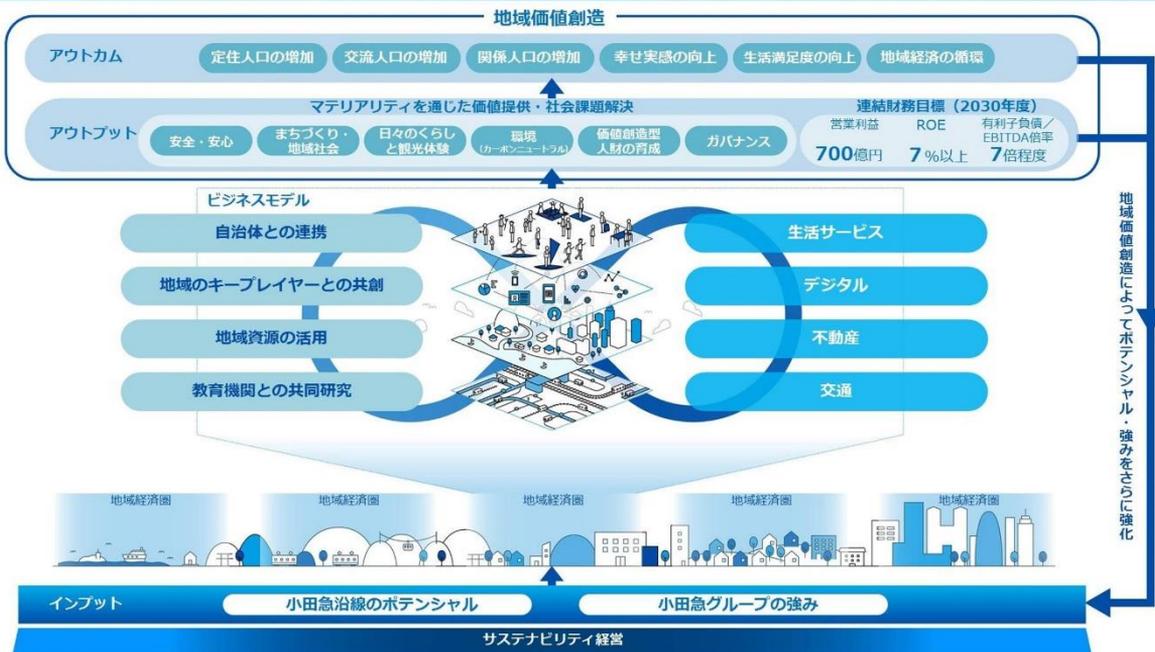
世界一のターミナルであります新宿と、世界に名だたる観光地であります箱根・江の島が終着駅にあるだけでなく、沿線人口は520万人という規模です。これは政令指定都市の順位で申しますと、上から横浜、大阪、名古屋とある中で、2位の大阪市と3位の名古屋市を合算した規模になります。

また、沿線には世田谷、町田、相模原、藤沢など、全国の県庁所在地に匹敵する人口規模の地域も多数ございます。例えば町田市は52万人でございますが、これは金沢市と同じぐらいでございますし、相模原市は70万人で政令指定都市です。これはわれわれが目指します地域経済圏発想におけます事業展開をする上で、十分な人口規模だと考えてございます。

こうした地域を貫く小田急沿線は、地域資源が豊富にございまして、日常生活とインバウンドを含む観光の双方の需要を取り込むことが可能でございます。

このように全線にわたって、つまり隅から隅まで圧倒的に恵まれている沿線におきまして、従来にも増して積極的な投資によりまして再開発を進めて、これまで以上に選ばれる沿線にしていきたいと思います。

## 地域価値創造型企業としての成長モデル（価値創造プロセス）



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

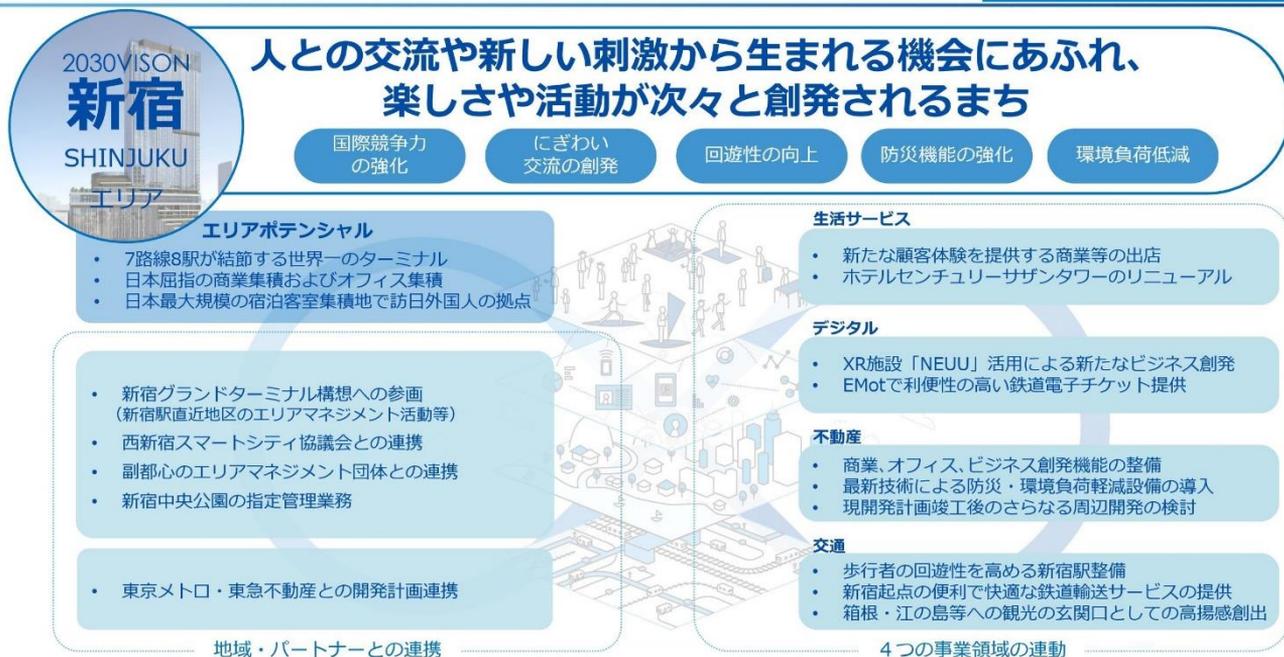
15

次のページは、小田急グループの価値創造プロセスになります。

中段のビジネスモデルにあります通り、当社はこれまでも外部のパートナーと共創を進めながら地域の発展に貢献してまいりました。このモデルは鉄道の先行投資をきっかけに、まちづくりや生活サービスの利便向上につながりまして、結果として鉄道の利用が増加する循環でございます。

例えば、複々線区間の経堂では、鉄道の速達性などが向上したため、他社のデベロッパーも積極的に住宅開発を進めましたけれども、われわれも鉄道の車両基地を、商業施設や賃貸レジデンスに転換をいたしました。その他、行政と連携した駅前広場の整備などによりまして、バス路線や生活サービスの向上を図ったことで周辺人口が増加し、鉄道の乗降者数もエリア開発前となります 2000 年度と比較をして 24%増加しております。そして、それがグループ全体の収益力の向上にもつながる好循環となっております。

今後におきましても、沿線人口 520 万人を当社の市場として捉えまして、それぞれの地域経済圏の特色に応じ、交通をはじめとした 4 つの事業領域を連動させてまいります。また、地域パートナーと連携しまして、社会的価値と経済的価値、この両方を高めてまいります。



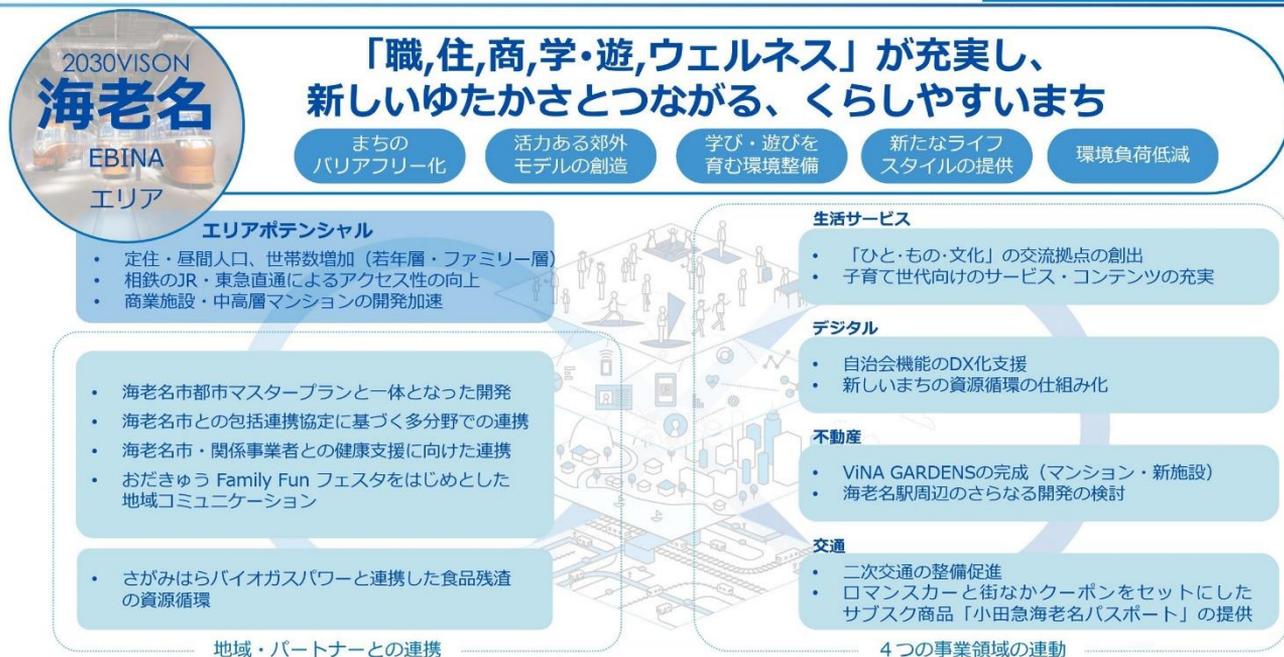
Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

地域経済圏発想での具体的な事業展開についてご紹介をいたします。

まずは、当社最大の開発計画を推進しております新宿です。

右側の事業領域では、新宿が持ちますポテンシャルの高さを最大限活用すべく、駅ビルの建替えだけではなく、新たな商業、オフィス、ビジネス創発機能を整備します他、南口にありますホテルサザンタワーのリニューアルも実施をいたしまして、インバウンド需要なども強力に取り組んでまいります。また、新宿エリアにはその他にも複数のアセットがございまして、将来的にさらなる開発余地もございます。

加えまして左側、地域パートナーとの連携では、新宿グランドターミナル構想に参画する各社とともにエリア全体の活性化を図って、今後ますますポテンシャルを高めてまいります。



次は海老名です。海老名は、新宿から小田原まで約 80 キロの路線のほぼ中央に位置してございますが、沿線の中でも近年最も発展著しいエリアです。

当社では 2002 年開業の複合商業施設 VINA WALK を皮切りに、段階的に開発を進めてまいりまして、現在も開発が進行中となっております。鉄道では、ロマンスカーが停車をいたしますようになりまして、ロマンスカーミュージアムもできました。神奈川県の中核地区では最大級のオフィスビルも誕生しております。また、当社の新宿の本社機能も二つに分割をいたしまして、一つはこの海老名に移転をいたしました。こうした当社の取り組みと合わせまして、他社でもららぼーとの開業とか、マンション開発が進みます好循環が生まれております。

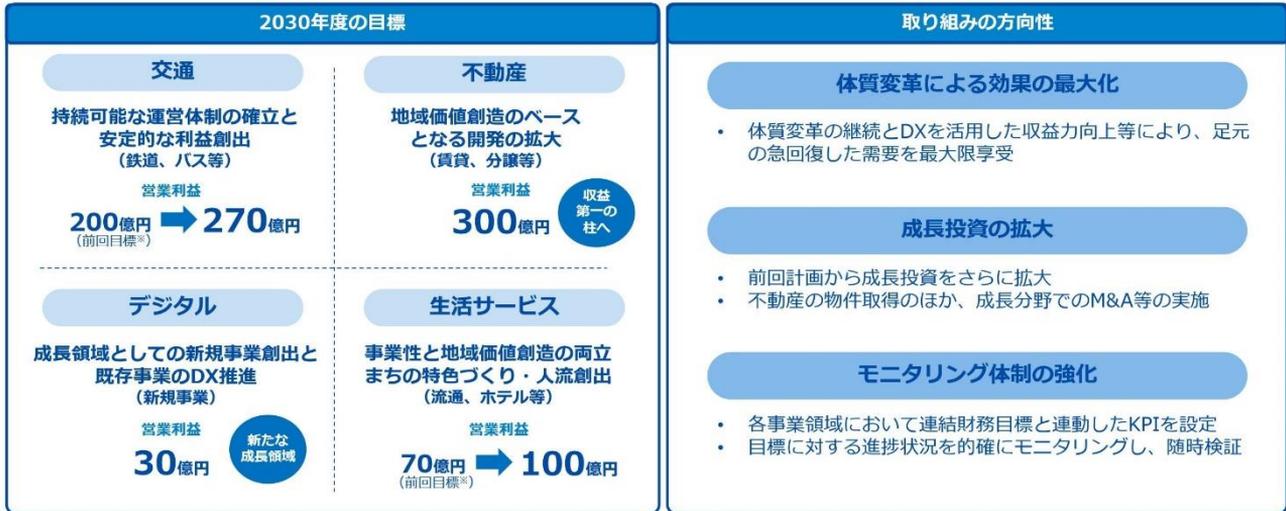
この結果、VINA WALK 開業前の 2000 年度と比較をいたしまして、23 年度の海老名市の人口は 19%以上、鉄道の乗降人員はコロナ禍での減少がありましたけれども、この減少分を飲み込んで 3%以上増加してございます。

直近では、当社の 3 棟目のタワーマンションの計画が進んでおりまして、かつての鉄道が街を分断する姿からは大きく変化を遂げています。今後も周辺エリアでのさらなる開発を進めてまいりたいと考えております。

## 4つの事業領域における成長の方向性

経営ビジョンを実現する2つの進化  
2. 事業ポートフォリオの最適化

- 不動産領域を収益の第一の柱とし、デジタル領域を新たな成長領域と位置付け
- 需要の取り込みや体質変革の継続により、2030年度営業利益目標を、交通270億円、生活サービス100億円に引き上げ
- 成長投資の拡大とともに、適切なKPI設定とモニタリングの実施により目標達成を目指す



※ 2023年4月公表目標

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

18

続きまして、事業ポートフォリオの最適化です。

昨年4月公表の中計におきまして、4つの事業領域それぞれの30年度営業利益目標を掲げましたが、今後の計画では交通で70億円、生活サービス30億円、それぞれ引き上げることといたしました。

交通は足元の需要回復傾向を踏まえまして、持続可能な運営体制の構築や安全・防災対策に必要な投資を実施しながら、効率化を進めます。生活サービスでは、足元の回復状況と体質変革で達成した収益性向上の効果を反映してございます。

### Ⅲ. 財務運営方針

---

## 連結財務目標

- 「地域価値創造型企業」を目指し、社会的価値や株主価値の向上を図りながら、持続的な利益成長を実現する

重要指標の考え方			2026年度計画	2030年度目標	長期方針
利益の成長	営業利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>交通の収益を過去最高水準へ伸長</li> <li>不動産を第一の柱として集中的な資本投下</li> <li>デジタルの成長</li> <li>事業構造改革の継続</li> </ul>	500億円 前回目標比 <sup>※1</sup> +40億円	700億円 前回目標比 <sup>※1</sup> +100億円	持続的な利益成長
資本コストを意識した経営	ROE <sup>※2</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本比率30%を維持</li> <li>成長投資や株主還元を強化 (総資産・純資産のコントロール)</li> <li>事業別ROA目標の設定とモニタリングの強化</li> </ul>	6.2%	7%以上	さらなる向上
財務健全性の確保	有利子負債／EBITDA倍率	<ul style="list-style-type: none"> <li>7倍台維持および新宿駅西口地区竣工後に大幅改善</li> <li>現格付水準を維持しながら、成長投資を強化</li> </ul>	7.8倍	7倍程度	利益成長による改善

※1 2023年4月公表目標比

※2 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（有価証券評価差額除く）

次に、財務運営方針です。

連結財務目標は、前回に続きまして営業利益など、記載の3つの重要指標を掲げてございます。

まず営業利益は、前回計画から引き上げて、30年度は700億円を目指します。

ROEは、同じく7%以上を目指しまして、新宿開発後はさらなる向上を目指します。そしてROE目標を達成すべく、自己資本比率30%以上を目安としながら、効率性を重視した固定資産の入れ替えや、政策保有株の売却などを進めます。また、自己株式の取得や配当を通じてB/Sをコントロールしてまいります。

有利子負債/EBITDA倍率は、成長投資を加速させることから、26年度で7.8倍に達しますが、新宿の開発中も7倍台を維持しながら、利益成長により改善を図ってまいります。

## 営業利益の成長ステップ

- 2023年度は、需要が想定より早期に回復したほか、体質変革期の事業構造改革効果が発現
- 2024年度以降は、成長に向けて積極的に投資等を推進するため、一時的に減益となる見通し
- 2030年度に向けては、新宿駅西口地区開発計画竣工や積極投資等の効果発現により大幅増益実現



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

21

次に、営業利益の成長ステップです。

23年度は需要が想定より早く回復しました他、体質変革期の事業構造改革効果が顕在化をいたしまして、23年4月に発表した当初見込みを大きく上回りました。24年度、25年度は減益となり、26年度は500億円となります。

一時的に減益となる主な理由は3つでございます。コロナ禍で抑制をしてきた鉄道の投資が計画期間中に実施される影響、重要課題であります人財の充実に関わる人件費の増加、新宿の工事進捗をはじめ不動産領域の強化などに伴う影響でございます。言うならばジャンプをする前に一度しゃがむことで、より大きく飛躍する計画になっております。ご理解をいただきたいと存じます。

30年度に向けましては、新宿の竣工、その他の積極投資の効果などによりまして、大幅な増益を実現してまいります。

## 2024～2030年度におけるキャピタルアロケーション

- 「有利子負債／EBITDA倍率」「自己資本比率」を意識した借入のコントロールおよび営業キャッシュフローの最大化
- 不動産を中心とした成長投資への重点的な配分と株主還元強化



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

22

このページでは、24年度から30年度までの7年間のキャピタルアロケーションを示しました。

右側のキャッシュアウト側では、7年間で8,000億円の投資となる見込みでございますが、沿線のポテンシャルをさらに引き出すべく、半分の4,000億円を成長投資に充当します。この投資額8,000億円についてでございますが、従前では毎期700億円程度であった水準から1.5倍以上の水準へと大きく上回る投資を行ってまいります。冒頭申し上げましたように、それができる余力のある財務体質になったと認識してまいります。

また、株主還元につきましては、飛躍期に当たって今般、基本方針を大きく変更いたしました。次のページでご説明をいたします。

## 株主還元

<b>基本方針</b>	自己資本比率30%の確保を前提に、2023~2026年度の平均で、連結総還元性向40%以上を目標とした安定的な配当および機動的な自己株式取得を実施
<b>配当</b>	2023年度および2024年度は1株あたり年間30円を予定 ※ 2023年度は年間22円から配当予想を修正
<b>自己株式取得</b>	経営環境の変化や業績等を総合的に勘案したうえで実施時期を検討 ※ 2023年度実績：123億円



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

23

株主還元についてです。

これまで連結配当性向 30%を目安としておりました基本方針を、自己資本比率 30%の確保を前提に、23年度から26年度の4年間平均で、鉄道業界でもトップ水準となります連結総還元性向 40%以上を目標とします。

この方針変更を受けまして、23年度の配当は、過去最高水準でありました年間 22円から 30円へと引き上げることといたしました。今後につきましてはこの方針に基づき、利益成長を通じて株式還元に取り組んでまいります。

## 資本コストを意識した経営の考え方

### 現状認識

- 新型コロナウイルス感染症の影響等に伴い、当社株主資本コスト※は緩やかに上昇  
※ 直近の当社株主資本コストは5.5%程度と認識
- 2022～2024年度のROEは、特別利益の計上により大幅に上昇
- 2025年度は純資産増加等で一時的に低下するが、その後は利益伸長により徐々に向上
- ROE > 株主資本コスト を前提に成長投資や株主還元強化によるさらなるROE向上が必要



### テーマ①：ROEの向上

#### ROA向上／財務レバレッジ拡大

- 借入金、社債等の活用による収益性向上と健全な財務基盤の両立
- 自己資本比率30%の確保を前提に株主還元強化
- 投資基準の厳格化
- ROE目標を起点とした事業別ROA目標の設定、KPI管理の強化

ROEは2030年度7%以上、長期的にさらなる向上

### テーマ②：株主資本コストのコントロール

#### サステナビリティ経営の推進

- 地域経済圏発想に基づく持続的な利益成長
- ガバナンス強化や非財務目標の開示拡充・実現による事業リスクの低減（指標：外部機関によるESG評価向上）

#### 市場との対話強化

- 成長戦略や資本戦略等の開示を基にした経営層との対話強化
- 取締役会等における投資家意見の継続的なフィードバック

株主資本コストの上昇を抑制

※ ROE：親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（有価証券評価差額除く）

続きまして、資本コストを意識した経営の考え方です。

記載の現状認識のもと、ROE が株主資本コストを上回ることを前提に、ROE のさらなる向上と株主資本コストを適切にコントロールしてまいります。

1 つ目の ROE 向上ですが、成長投資に向けて、財務レバレッジを拡大するとともに、24 年度から事業別に ROA 目標を設定いたしまして、適切にモニタリングをしてまいります。

2 つ目の株主資本コストのコントロールですが、サステナビリティ経営の推進と市場との対話強化を通じまして、当社の取り組みへのご理解を深めていただくことで、適切にコントロールしてまいります。

## IV. 中期経営計画（2024～2026年度）

---

## 中期経営計画（2024～2026年度）の重点施策

- 経営ビジョン実現のため、本中期経営計画では4つの重点施策に取り組むとともに、経営基盤の強化を推進



次に、26年度までの中期経営計画です。

重点施策は、昨年度に続きまして4つの事業領域について掲げております。また、経営基盤の強化といたしましては、新たにガバナンスを加えました。

- ・ 人手不足への対策と災害への耐性強化に重点的に取り組み、持続可能な運営体制を早期に確立
- ・ 交通結節機能を強化するとともに、移動需要の喚起により交通サービスの収益を最大化し、安定的な利益獲得を目指す

持続可能な運営体制の強化

【少人数運営体制の構築】

- ・ ワンマン運転の具体的な仕様やオペレーション等の検討深度化
- ・ 利用動向等を踏まえた駅営業体制の継続的な見直し
- ・ 信号業務の集約化（2024年度開成駅信号扱所）
- ・ CBM推進による線路保守業務等の効率化



箱根登山線（小田原～箱根湯本）  
2025年度ワンマン運転試験運用開始予定

要員体制（2035年度まで）▲30%

※当社鉄道事業、2020年度比

【安全・防災対策の強化】

- ・ 鉄道駅バリアフリー料金制度を活用したホームドア整備
- ・ 激甚化する自然災害対策（耐震補強工事等）
- ・ 大規模設備更新（大野総合車両所移転計画、車両新造・リニューアル）



【ホームドア設置予定駅】  
2024年度  
相模大野駅・海老名駅・中央林間駅・大和駅  
2032年度まで  
新宿～本厚木駅全駅・藤沢駅

【当社鉄道業の設備投資額】（億円）



移動需要の喚起・収益最大化

- ・ 戦略的なプライシング（特急サブスク、富裕層向けハイグレード貸切バス等）
- ・ 顧客データ等を活用した新たな増収施策
- ・ 子育て世代応援施策拡充
- ・ EMotの電子チケット拡充、経路検索サービス等との連携による顧客接点拡大



2024年4月  
EMot ロマンскарバスポート



2024年4月  
東海バス「グランリオス」



2024年4月  
小田急バス こどもIC連携50円化

交通結節機能の強化

- ・ 交通ネットワーク整備や駅周辺まちづくり・開発計画と連携した鉄道施設改良
- ・ 安全性・回遊性を向上させ、まち全体のにぎわいを創出



藤沢駅（2027年度完成予定）



鶴川駅（2028年度完成予定）

重点施策の1点目、交通領域の進化でございます。

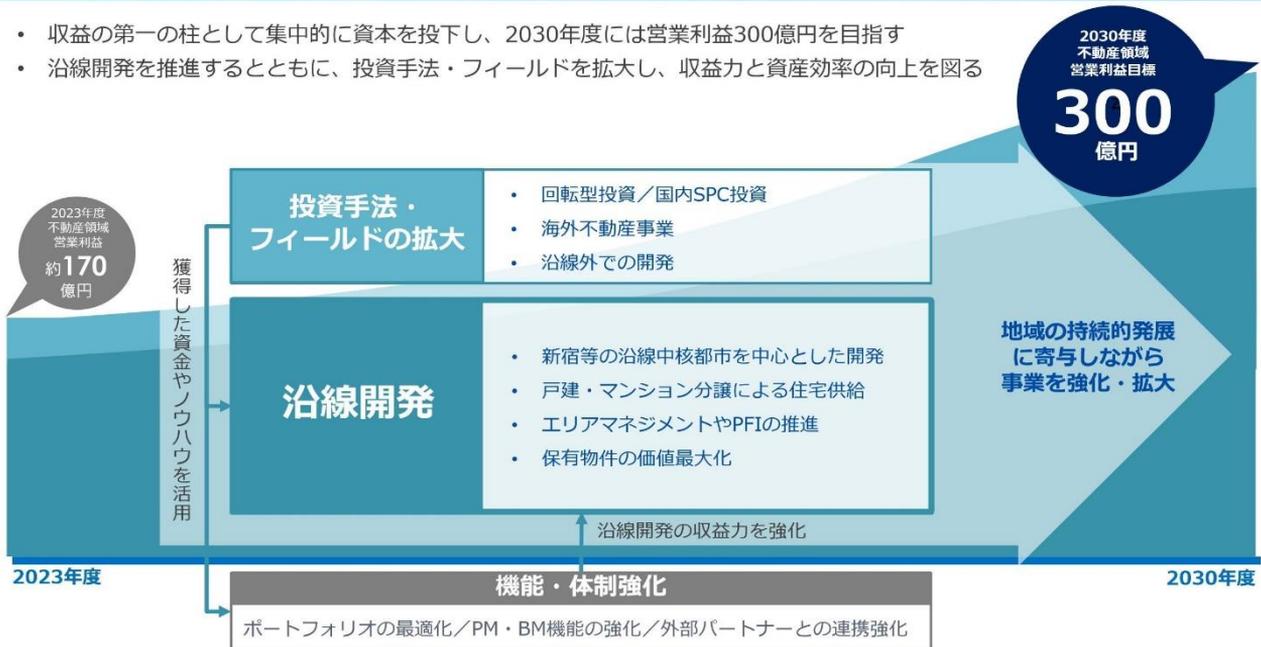
ポイントは持続可能な運営体制に向けた省力化と効率化です。特にホームドアを設置していきますとともに、人手不足への対策としてワンマン運転の具体的な検討を進め、当社鉄道事業の要員を35年度までに30%削減してまいります。

こうした取り組みを進めるに当たりまして、安全・防災対策などを含めまして、当社鉄道事業における24年度の設備投資額は413億円と、従来よりも高い数値となる予定でございます。

## 2. 不動産領域の強化

重点施策

- ・ 収益の第一の柱として集中的に資本を投下し、2030年度には営業利益300億円を目指す
- ・ 沿線開発を推進するとともに、投資手法・フィールドを拡大し、収益力と資産効率の向上を図る



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

28

重点施策の2点目、不動産領域の強化です。

当社としましては、沿線開発が取り組みの根幹であるという認識がございますけれども、こうした事業の特性上、利益の貢献には時間を要します。このため、短期的な利益の獲得や資産効率の向上の観点から、投資の手法やフィールドの拡大が必要だと考え、沿線外も含めまして、成長投資を進めてまいります。

その結果、足元の営業利益は170億円から、30年度には300億円へと増加をいたします。

次に30年度の営業利益は300億円でございますけれども、その内訳は、6割が沿線開発による利益、残りの4割は主に回転型投資でのキャピタルゲインの獲得や、海外不動産事業となる見通しでございます。市況を踏まえつつ、実現をしていきたいと考えております。

そしてここで強調しておきたいのは、これらによりまして得られた資金やノウハウは、次なる沿線開発に活かしてまいりたいということでございます。

新宿駅西口地区  
開発計画

当社の総投資額  
約1,300億円

- ・ 地域ビジョンに基づく魅力向上策で都市競争力を高め、小田急の成長拠点・基盤を強化
- ・ 多様なプレイヤーと共創し、最高のフィールドで事業拡大と収益最大化を実現

世界一のターミナル駅 新宿の象徴となる駅直上プロジェクトの推進

- ・ 共同事業者や地域プレイヤーとの共創によるプロジェクト価値最大化
- ・ ハイグレードなオフィスと新たな顧客体験を実現する商業機能の提供
- ・ ビジネス創発機能によるイノベーションの創出

- ・ 本棟と合わせ幅広いカテゴリーを網羅し、来街者の消費機会獲得を最大化
- ・ 各棟に特色を持たせることで多様な来街者との接点を獲得



西側から見た計画建物



東西デッキ  
グランドシャフト



約8,060㎡	敷地面積	約7,660㎡
約251,000㎡	延床面積	約28,000㎡
商業、事務所、駅施設等	主要用途	商業、駅施設等
地上48階 地下5階	階数	地上8階 地下2階
約260m	高さ	約50m



甲州街道側



新宿駅  
地上ホーム

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

こちらでは、新宿の開発についてご紹介いたします。

左側のA区は共同事業、右側のB区は当社の単独事業として総額約1,300億円を投じて開発を進めます。おおむね工事費や工期が見通せたことで、新宿エリアでは他社案件に先行して新築工事に取りかかることができました。これによりまして、先行者利益を確実に獲得したいと考えてございます。

そして、東京地下鉄に加えまして、大規模なプロジェクトのノウハウを保有しておられます東急不動産が、新たに共同事業者で参画することが正式に決定しました。引き続き多様なプレイヤーと共創しながら新宿のポテンシャルを最大限発揮して、収益の最大化を目指します。

## 2. 不動産領域の強化（沿線開発）

重点施策

- 自治体連携や下北線路街での支援型開発のノウハウ等を活かし、地域の持続的発展と事業強化を実現
- 地域の特色を活かし、各事業の主要なフィールドである沿線をバリューアップ

### 沿線中核都市を中心とした多彩なまちづくり

市街地再開発

住宅分譲

PFI

エリア  
マネジメント

保有物件の  
価値最大化

#### ■ 主な沿線開発パイプライン（予定）



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

続きまして、不動産領域のメインであります沿線開発についてです。

当社の強みであります下北沢開発の実績などを活かしながら、地域の持続的発展と事業強化を両立させてまいります。具体的には、30年度までの主なパイプラインに記載の通り、新宿の他、沿線各地で開発を予定しております。

多摩都市モノレール延伸が期待されております町田、それから横浜市営地下鉄の延伸が期待されております新百合ヶ丘など、現状では検討協議中の案件も含まれておりますけれども、今後も地域の特色を活かして沿線をバリューアップしてまいります。

## 2. 不動産領域の強化（投資手法・フィールドの拡大）

重点施策

- 外部パートナーと連携し、ノウハウを獲得しながら不動産事業を強化・拡大
- リスクを分散しながら短期収益の獲得と資産効率の向上を実現

### 回転型投資

- 物件のバリューアップや物流施設開発の実績を活かし、投資規模を拡大のうえキャピタルゲインを獲得
- 継続的・安定的な売却に向けて、ファンド組成等のオフバランスツール拡充を検討

小田急不動産  
ロジスティクスセンター岡崎



### 海外不動産事業

- 豪州・米国において、日系・現地パートナーとの共同事業に参画
- ノウハウを蓄積し、さらなるネットワークを構築
- 将来的に交通と不動産を組み合わせたTOD※事業の推進を目指す

※ Transit Oriented Development：公共交通指向型開発



米ワシントン州ショアライン  
賃貸住宅開発

### 国内SPC投資

- コア投資および開発型の優良案件を選別して出資
- 他社運用・開発ノウハウを獲得するとともに、リスクを分散しながら短期収益を獲得

### 機能・ 体制強化

グループ全体で機能・体制を強化して事業を高度化し、さらなる事業機会の獲得を目指す

### ポートフォリオの最適化

- 中長期的なトレンドを考慮したアセットの入替によりポートフォリオの質を向上

### PM・BM機能の強化

- グループ全体での効率的な運営体制の構築による新規受託拡大
- 収益力向上や地域共創等を通じ、運営物件の資産価値を向上
- 専門人材の確保・強化、DX活用による業務効率化

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

31

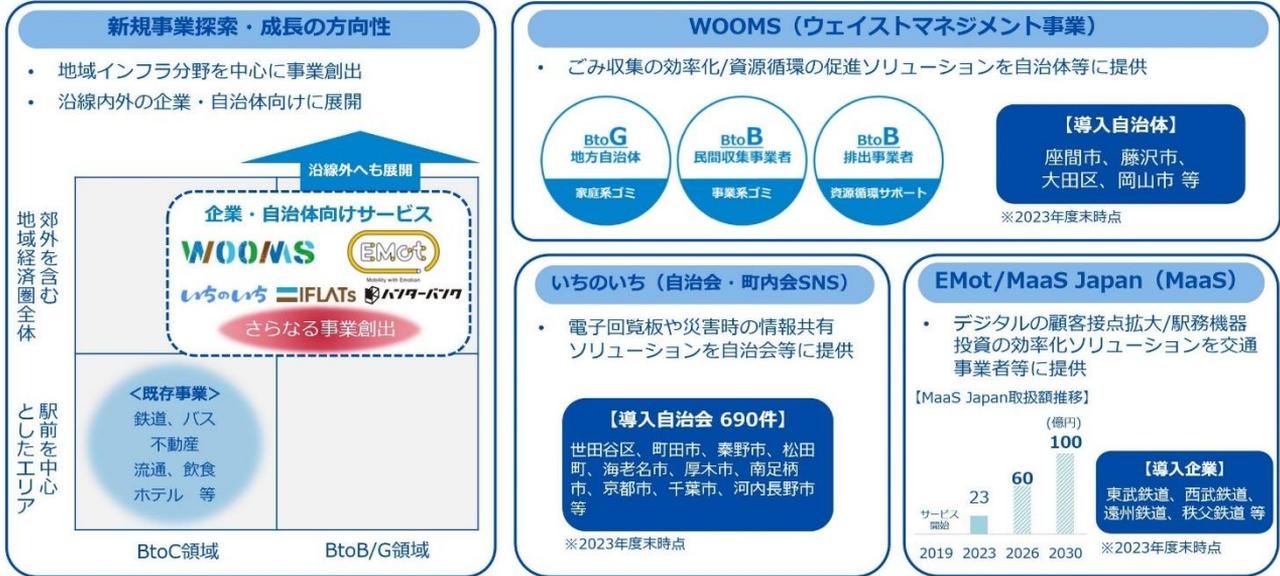
次に投資手法・フィールドの拡大です。

こちらの必要性につきましては先ほどお伝えした通りでございますが、市況の変化を踏まえつつ外部のパートナーと連携して、よりリスク分散を図りながら成果を上げたいと考えてございます。

### 3. デジタルを活用した新規事業の探索・成長

重点施策

- 事業創造ノウハウの活用や研究開発費の投下、多様な人材活用により、社会課題解決起点で新規事業を創出
- デジタルの強みを活かして沿線外にも展開し、2030年度の営業利益目標30億円の達成を目指す



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

32

重点施策の3点目、デジタルを活用した新規事業の探索・成長です。

小田急沿線は人口が多い分だけ多くの社会課題が存在すると考えています。また、沿線の520万人の方々の中には鉄道をあまりご利用にならない方、駅にさほど来られない方もいらっしゃいます。こうした方々にもデジタルを使って直接的にアプローチすることが可能となります。

その上で、地元リアルにいるわれわれ小田急が自治体など地域の皆様と連携しながら、小田急ならではのサービスを提供することで新たな事業機会を獲得したいと考えてございます。なお、資料記載の3つのサービスは、沿線外でも注目をされておまして、着実に顧客が増加しております。

- 日本屈指の観光地を持つポテンシャルを活かし、インバウンドを含む旺盛な観光需要を着実に取り込む

沿線観光地の魅力向上

**● 箱根・御殿場エリア**

- 既存ホテルのバリューアップやグループ外案件受託による事業成長のほか、新規物件の開発も検討
- 自然体験をテーマに新たなコンテンツを地域と共創する「HAKONATURE」プロジェクトを推進
- 人流を分散させ、箱根のサステナブルツーリズムを推進

**● 江の島・鎌倉エリア**

- 既存事業のさらなる魅力向上に加え、新規収益源の創出を計画
- シェアサイクル事業の拡大や江ノ島電鉄線西側の魅力向上により観光客の分散化を図り、オーバーツーリズムへの対策を強化

ホテル開業・リニューアル実績と今後の予定

2019

HOTEL CLAD

2024

2026

年	箱根エリアの営業収益（億円）	箱根フリーバス発売枚数（千枚）
2018	217	958
2019	182	564
2020	120	216
2021	128	221
2022	183	469
2023	241	814
2024	267	-

**観光DXとインバウンド需要獲得**

- 特急ロマンスカーに箱根や小田原の宿泊、現地での観光コンテンツを組み合わせ、EMotと連携したダイナミックパッケージを拡充し、利便性や顧客体験価値を高める
- 海外旅行代理店KlookとEMotの連携によりスマートな顧客体験を実現

**観光業界に特化した人材サービス事業の拡大**

- 観光業界における労働力需要拡大に対応し成長を図る
- 箱根をはじめとする日本全国の観光地に人材を派遣
- リゾートバイト求人サイト「リゾバ.com」を通じて人材供給力を高める

箱根湯本の自然アクティビティ拠点「HAKONATURE BASE」

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

33

重点施策の4点目、観光需要の取り込みと地域を彩る生活サービスです。

まず、観光需要の取り込みです。

箱根では観光需要が増加しておりまして、営業収益がコロナ禍前を上回る実績となっております。需要の受け皿となります既存のホテルのリニューアルについても引き続き進めてまいりますし、まだ発表には至りませんが、新たな案件を含めまして積極的に取り組んで、旺盛な観光需要を最大限に取り込んでまいります。

一方、箱根に加えまして、江の島・鎌倉エリアでもオーバーツーリズムなどの課題もございますが、新たなコンテンツの創出や分散化を図る取り組み、それからプライシングの見直しなども検討してまいります。

- 日々の暮らしに密着したサービスと心躍るコンテンツの展開により、将来にわたって選ばれる沿線を目指す

### 日々の暮らしに密着したサービスの展開

- **ストア・小売**
  - グループ内での連携を強化し、新規出店を積極的に推進
  - ストア業とセブン-イレブン業により、2030年度の営業利益を2023年度比1.5倍へ
  - セブン&アイグループとの業務提携を活用しながら、MD・オペレーションの改善を継続し、ストア業の営業利益率を業界で優良とされる3%以上へ

ストア業 営業利益率

Year	Operating Profit Rate (%)
2018	0.7%
2023	2.1%
2030	3.1%

Odakyu OX

- **百貨店**
  - 新宿店は強みである食品・化粧品・ラグジュアリー領域に特化
  - 遊休スペースの活用や国外ライブコマース等の新たな収益源を創出
- **レストラン飲食**
  - 既存レストラン事業と外部フランチャイズ事業の強化により、沿線内外で多店舗化を図り事業規模を拡大

### 心躍るコンテンツの展開

- **沿線地域を活性化する継続的なイベントの創出**
  - 「子育て応援ポリシー」に賛同する自治体・企業と連携したイベント
  - 地域の賑わいづくりに貢献するスポーツコンテンツ

約5万人が来場した「おだきゅう Family Fun フェスタ 2023」

2024年2月にはBMX世界大会を軸にした「ENOSHIMA WAVE FEST」を開催

- **小田急ONEをデジタル接点の中心にサービスを展開**
  - 鉄道・駅ナカサービス、地域限定サブスク商品等の多彩なコンテンツの充実
  - 鉄道・バス利用者のID獲得強化
  - データ活用による1to1マーケティングの推進

小田急ONE会員数

32万人  
(2023年度末)

60万人  
(2026年度)

小田急海老名バスサポート

次に、地域を彩る生活サービスです。

特に小田急商事では、セブン&アイグループとの業務提携効果もございまして、売上が向上し、ストア業の営業利益率もここ数年で大幅に改善をいたしました。このような形での業務提携は、私鉄の食品スーパーの中でも非常に特異な珍しい取り組みでございまして、セブンプレミアムの取り扱いや、ヨークベニマルを参考とした売り場の改善の推進等により効果を上げております。

引き続き、お客様の多様なニーズにお応えしてまいります。

### 1. DX戦略

- リアルな資産・サービス・仕事とデジタル技術を融合し、3つの価値を創出

<b>1.Smart</b> 業務のスマート化 (施策例) 鉄道保守業務 CBM推進 ローコードアプリ 活用等による効率化	<b>2.Update</b> 心躍る顧客体験 電子チケット 拡充 XR活用	<b>3.Create</b> ゆたかな未来の創造 WOOMS いちのいち
---	--	--

---

#### 加速に向けた取り組み

- データ利活用** 獲得したデータをあらゆる事業において共有・活用
- 生成AI利活用** 業務シーンに合わせた活用による効率化

#### 基盤づくり

- デジタル人材定義に基づいた教育の実施  
推進能力120名  
専門能力400名  
(2026年度末)
- 当社・グループ各社DX推進者による推進体制整備
- ゼロトラスト施策の導入等による情報セキュリティの強化

---

- ローコードツールによるアプリ開発・運用を推進
- 当社全社員がデジタルに関する基礎知識保有を目指す

### 2. 環境戦略

- 目標実現に向けた施策の推進、生物多様性（TNFD）を含む情報開示の強化

**【小田急グループ カーボンニュートラル2050 ロードマップ】**

年	2022	2030	2050
Scope 1 (直接排出)	28	13	0
Scope 2 (間接排出)	8	6	0
合計	35	19	0

50%削減 ※2013年度比

#### へらそう作戦 (省エネ)

**ICP導入による脱炭素施策の推進**

脱炭素に繋がる設備導入を目的に、社内炭素価格を5,000円/tに設定

#### かえよう作戦 (電化・水素化)

**バス電動化**

EVバスを2030年度までに約500台導入予定 ※ 神奈川中央交通含む

#### つくろう作戦 (再エネ)

**グループ鉄軌索道の完全再エネ化**

CO2排出量の約4割を占める鉄軌索道電力を100%再エネ化

---

#### 資源循環の推進

- 食品廃棄物を飼料やバイオガス発電に活用、発電エネルギーを当社で使用
- WOOMS connectでグループの廃棄物を見える化、資源循環体制を推進

次に、経営基盤の強化です。

このページでは、DX戦略と環境戦略を記載してございます。

特に環境戦略につきましては、中ほどに記載のバスの電動化で、30年度までにグループ全体でEVバスを約500台導入する予定です。その右側、グループ交通網の完全再エネ化によりまして、50年度CO2排出量実質ゼロに向けた中間目標は射程圏内に入ってきたと捉えております。



## V. 数值計画（2024～2026年度）

---

## 2024年度 業績予想の概要

- 営業収益は、百貨店業およびストア・小売業における決算期変更（13ヵ月間連結）や不動産分譲業における計上戸数の増加等に伴い、対前年増収。一方、営業利益は、鉄道業において設備更新費が増加することなどから、対前年で減益。

単位：百万円	2023年度	2024年度	増減
営業収益	409,837	424,000	+14,162 (+3.5%)
営業利益	50,766	42,000	△8,766 (△17.3%)
経常利益	50,670	41,000	△9,670 (△19.1%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	81,524	38,000	△43,524 (△53.4%)
設備投資額	83,402	86,900	+3,497
減価償却費	45,785	45,100	△685
有利子負債残高	626,950	663,700	+36,749
有利子負債/EBITDA倍率	6.5倍	7.6倍	+1.1P
ROE <sup>※1</sup>	20.3%	8.8%	△11.5P

※1 親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本（有価証券評価差額除く）

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

<セグメント表示の変更（2024年度～）>

- ・経営ビジョンにおける連結財務目標を踏まえセグメントを変更（名称含む）
- ・旧セグメントの「流通」「その他」を「生活サービス」に統合



※2 鉄道メンテナンス業  
※3 ビル管理・メンテナンス業

38

続いて、数値計画です。

24年度の業績予想ですが、対前年で増収減益となる見込みです。

詳細につきましては次のセグメント別でご説明しますが、スライド右側にあります通り、24年度からセグメントを一部変更してございます。大きな変更点としましては、連結財務目標を踏まえまして、これまでの流通業とその他の事業を統合し、生活サービス業にしております。次のページから新しいセグメントでのご説明となります。

## 2024年度 業績予想の概要（セグメント別）

### 営業収益

(単位：百万円)



### 営業利益

(単位：百万円)



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

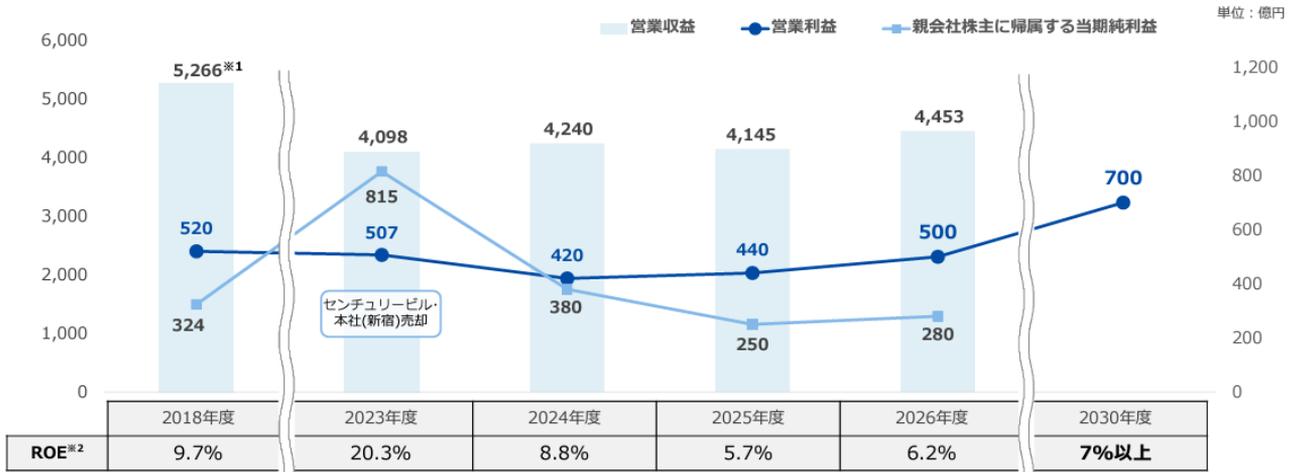
39

上段の営業収益は、23年度の4,098億円から各セグメントで増収となり、24年度には対前年141億円増収の4,240億円を見込んでおります。主な要因としましては、不動産業におけます計上戸数の増加、生活サービス業におきまして一部会社の決算期変更により13カ月間を連結しているためです。

下段の営業利益は、23年度の507億円から、交通業、不動産業の減益などによりまして、24年度は対前年87億円減益の420億円を見込んでおります。交通業の減益幅が大きいですが、これはコロナ禍で抑えておりました鉄道業での設備更新の増加、バス業での人材定着の確保に向けた人件費の増加が主な要因です。

## 連結業績の推移

- 2023年度は、輸送人員の回復等に伴い営業利益は507億円、最終利益は固定資産売却益計上により815億円
- 2024年度以降の営業利益は、人件費や修繕費の増加により400億円台で推移し、2026年度は500億円
- 2030年度の営業利益は、新宿駅西口地区開発計画の竣工やグループ各社の利益伸長により700億円に伸長



※1 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等適用前の数値

※2 親会社株主に帰属する当期純利益 / 自己資本（有価証券評価差額除く）

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

40

続きまして、連結業績の推移です。

下段の営業利益の推移をご覧いただきたいと思います。繰り返しのご説明になりますが、23年度の507億円から24年度は420億円まで減益となりますものの、26年度には500億円、30年度には700億円と、積極投資の効果発現等により、営業利益の持続的な伸長を実現してまいります。

お時間が限られておりますので、次のページ以降は後ほどご覧いただきたいと存じます。

以上で私からのご説明を終わります。ご清聴ありがとうございました。

## EBITDA・有利子負債・有利子負債／EBITDA倍率の推移

- 2023年度は、利益回復や固定資産売却により有利子負債6,269億円、有利子負債／EBITDA倍率6.5倍を確保
- 2024年度以降は、設備投資増加に伴い有利子負債が増加するものの、有利子負債／EBITDA倍率は7倍台を維持
- 2030年度は、新宿駅西口地区開発計画の竣工に伴い有利子負債／EBITDA倍率は7倍程度に改善



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

41

## 【参考】連結数値計画

単位：百万円	2023年度 (実績)	2024年度 (見込)	2025年度 (計画)	2026年度 (計画)
営業収益	409,837	424,000	414,500	445,300
営業利益	50,766	42,000	44,000	50,000
経常利益	50,670	41,000	38,700	43,000
親会社株主に帰属する当期純利益	81,524	38,000	25,000	28,000
設備投資額	83,402	86,900	83,800	96,100
減価償却費	45,785	45,100	46,400	48,600
EBITDA	96,552	87,100	90,400	98,600
有利子負債残高	626,950	663,700	714,900	769,100
有利子負債／EBITDA倍率	6.5倍	7.6倍	7.9倍	7.8倍
ROE※	20.3%	8.8%	5.7%	6.2%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（有価証券評価差額除く）

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

42

## 【参考】連結数値計画（セグメント別）

単位：百万円		2023年度※ (実績)	2024年度 (見込)	2025年度 (計画)	2026年度 (計画)
営業 収益	交通業	171,730	173,300	174,900	176,100
	不動産業	92,027	97,900	96,300	117,900
	生活サービス業	161,505	170,000	160,200	168,400
	調整額	△15,425	△17,200	△16,900	△17,100
	合計	409,837	424,000	414,500	445,300
営業 利益	交通業	25,913	20,400	21,000	22,000
	不動産業	17,759	14,200	14,300	18,500
	生活サービス業	7,058	7,400	8,700	9,500
	調整額	36	0	0	0
	合計	50,766	42,000	44,000	50,000

※ 2024年度よりセグメント表示を変更したため、2023年度実績を組み替えて表示

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

43

# 小田急電鉄株式会社

## 注意事項

スライドに記載されている計画、見通し、戦略のうち、歴史的事実でないものは、将来の見通しであり、これらは開示時点で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います。

したがって、実際の業績は経済情勢等の変化によって業績見通しとは異なる可能性があります。

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

44