

# 2025年3月期 説明会

## 中期経営計画（2025～2026年度）

2025年5月16日



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

登壇者 代表取締役 社長執行役員 鈴木 滋  
取締役 常務執行役員 水吉 英雄

動画視聴（小田急電鉄公式 YouTube）：

<https://youtu.be/fMZDDbxqMmc>

### I. エクゼクティブサマリー

### II. 企業価値向上に向けた財務方針

### III. 重点施策（事業強化／経営基盤強化）

#### 【参考1】数値計画（2025～2026年度）

#### 【参考2】経営ビジョンの実現に向けた具体的方針

**鈴木：** それでは、改めまして鈴木でございます。本日はお忙しい中ご参加いただきまして、誠にありがとうございます。

まず本日の流れでございますけれども、記載のとおり、まず私から一つ目のサマリーをお伝えした後に、二つ目の企業価値向上に向けた財務方針についてご説明いたします。そして三つ目、重点施策につきまして、水吉からお話いたします。

## I. エグゼクティブサマリー

---

## エグゼクティブサマリー ～2030年度に向けた成長ストーリー～

### 新たな連結財務目標 (2030年度)

**ROE 10% 以上**      **営業利益 800 億円**

### 資本コストや株価を意識した経営の実践

ROA向上と財務レバレッジ拡大によるROEの向上／株主資本コストのコントロール

#### 成長領域への積極投資

(M&A含む・2025～2030年度)

成長投資 **4,000 億円**

- ・不動産 2,600億円  
新宿駅西口地区開発計画 etc.
- ・交通 840億円  
ロマンスカー新造・省力化投資 etc.
- ・生活サービス 560億円  
ホテルリニューアル・新規開業 etc.
- ※観光 600億円  
不動産・交通・生活サービスの内数

#### 株主還元の強化

(2025～2030年度)

株主還元 **2,000 億円**

- ・自己資本比率30%まで純資産圧縮
- ・2024年度 **40 円** 2025年度 **50 円**  
(2024年度当初予想30円から上方修正)
- ・機動的な自己株式取得  
(2024年度実績 204億円)

#### 人的資本の拡充

- ・構造改革の推進および人財確保
- ・働きやすさ・働きがいの向上
- ・成長領域への重点的な人的投資
- ・次世代経営人財の計画的育成

Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

4

それでは初めに、本日皆様に最もお伝えしたいことをまとめてございます。

上段記載のとおり、2030 年度に向けた成長ストーリーとして、連結財務目標を ROE10%以上、営業利益は 800 億円に引き上げまして、これを達成するために、今まで以上に資本コストや株価を意識した経営の実践を加速していくということです。

私は、昨年の 4 月に社長に就任してからの 1 年間、足元の事業環境や資本市場の皆様との対話を通じまして、新たな目標の設定とその達成に向けてのより明確な施策の必要性を強く感じまして、今般の上方修正に至っております。

具体的には、中段にございますとおり、ROA の向上に取り組みながら、財務レバレッジの拡大など、バランスシートを適正にコントロールすることで ROE の向上を図り、株主資本コストのコントロールにも努めてまいります。特に昨年からお伝えしております 3 本柱につきましては、引き続き強力に推進してまいります。

まず左側の一つ目、成長領域への積極投資におきましては、不動産や観光領域を中心に、2025 年度から 2030 年度までの 6 年間の合計で 4,000 億円を投じる計画でございます。

次に二つ目、株主還元の強化でございますが、こちらも 2030 年度までの 6 年間の合計で 2,000 億円と、大幅に増額する計画です。これによりまして、2030 年度までに自己資本比率を、現在の 36.8%から 30%に圧縮することを想定しております。

こうした方針の下、2024年度の1株当たりの年間配当は、当初予想の30円から40円へと上方修正いたしまして、さらに2025年度は50円へ増配を予定してございます。

三つ目の人的資本の拡充でございますが、構造改革の推進や給与水準の引き上げによる人財の確保、外部招聘も含めました成長領域への重点的な人的投資などを推進してまいります。

なお、足元の米国の関税措置による影響につきましては、現時点では当社グループにとって影響は限定的であると認識してございまして、今般の中期計画への反映は行っておりません。今後も動向を見極めまして、お知らせすべき影響などを把握いたしましたら、迅速に公表の上、対応してまいります。

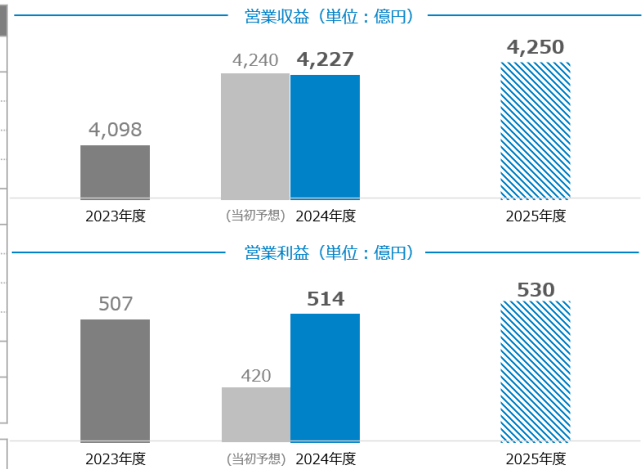
## II. 企業価値向上に向けた財務方針

---

## 2024年度実績・2025年度予想の概要

- 2024年度実績：生活サービス業（百貨店業等）の決算期変更に伴う13ヵ月間連結や交通業の輸送人員増により、**営業収益**は4,227億円、**営業利益**は514億円と増収増益  
特別利益にUDS株式や政策保有株式の売却益を計上も、前期のセンチュリービル売却の反動により、**親会社株主に帰属する当期純利益**は519億円と減益
- 2025年度予想：前期の13ヵ月間連結の反動を見込むものの、交通業の輸送人員増等により、**営業収益**は4,250億円、**営業利益**は530億円と増収増益  
前期の特別利益計上の反動により、**親会社株主に帰属する当期純利益**は350億円と減益

単位：百万円	2023年度	2024年度	増減	2025年度	増減
営業収益	409,837	422,700	+12,863 (+3.1%)	425,000	+2,299 (+0.5%)
交通業	171,730	174,927	+3,197	178,900	+3,972
不動産業	92,027	95,897	+3,870	98,400	+2,502
生活サービス業	161,505	168,695	+7,190	162,900	△5,795
調整額	△15,425	△16,821	△1,395	△15,200	+1,621
営業利益	50,766	51,431	+664 (+1.3%)	53,000	+1,568 (+3.0%)
交通業	25,913	26,495	+582	28,700	+2,204
不動産業	17,759	15,852	△1,906	15,200	△652
生活サービス業	7,058	9,062	+2,004	9,100	+37
調整額	36	20	△16	0	△20
経常利益	50,670	50,474	△195 (△0.4%)	51,000	+525 (+1.0%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	81,524	51,958	△29,566 (△36.3%)	35,000	△16,958 (△32.6%)
ROE	20.3%	11.7%	△8.6p	7.7%	△4.0p
有/E倍率	6.5倍	6.8倍	+0.3p	7.3倍	+0.5p



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

6

次は、決算や財務方針の詳細についてご説明いたします。

2024年度の実績と2025年度の業績予想です。

まず2024年度実績につきましては、生活サービス業におきまして、百貨店業などの決算期変更に伴って、通期で13ヵ月間が連結されたことや、交通業において輸送人員が増加したこともありまして、営業収益は4,227億円、営業利益は514億円と、対前年で増収増益です。

また、最終利益につきましては、特別利益にUDS株式や政策保有株式の売却益を計上しましたものの、前期に小田急センチュリービルの売却益を計上した反動によりまして519億円と、対前年で減益となっております。

なお、右下にグラフが上下に三つ横に並んでございますが、中央にございますグレーのグラフ、昨年5月公表の当初予想と比較いたしますと、上段、営業収益は想定並みでありましたが、下段の営業利益は、主に交通業における費用の減少等によって大きく増益となっております。

一番上に戻りまして、2025年度の業績予想につきましては、前期の13ヵ月間連結の反動を見込みますものの、交通業における輸送人員の増加などによりまして、営業収益は4,250億円、営業利益は530億円と、対前年で増収増益を見込んでございます。一方で、最終利益につきましては、前期の特別利益計上の反動によりまして350億円と、対前年で減益となる見込みでございます。

連結財務目標

- ROE、営業利益目標を2024年5月公表目標から引き上げ

重要指標		2026年度計画	2030年度目標
資本コストや株価 を意識した経営	ROE※1	8.0% 前回目標※2 6.2%(+1.8P)	10%以上 前回目標※2 7%以上(+3P)
利益の成長	営業利益	540億円 前回目標※2 500億円(+40億円)	800億円 前回目標※2 700億円(+100億円)
財務健全性の確保	有利子負債／ EBITDA倍率	7倍台でコントロール	

※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）

※2 2024年5月公表目標

続きまして、このような足元の状況などを踏まえまして、中期計画における連結財務目標についてご説明いたします。

冒頭お伝えいたしましたが、ROE と営業利益の目標を前回計画から上方修正いたしまして、ROE は2026年度で8%、2030年度で10%以上といたしました。

営業利益は、先ほどの2024年度実績、2025年度予想に続いて着実に増益いたしまして、2026年度で540億円、2030年度で800億円まで伸ばしてまいります。

また、有利子負債/EBITDA倍率につきましては、新宿の開発など成長分野への投資を加速するものの、2030年度までを通じまして、7倍台でコントロールしてまいります。

三つの重要指標のうちの一つ目、ROE、資本コストや株価を意識した経営につきましては、次のスライド以降、詳細にご説明いたします。



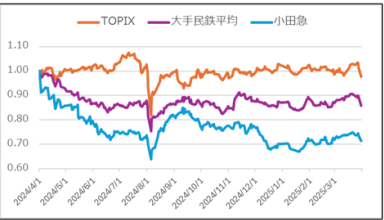
現  
状  
認  
識

- 2024年5月にROE目標（2026年度6.2%・2030年度7%以上）を公表 ※ 当社株主資本コストは5.5%程度と公表
- その後、当社株価は低調に推移し、PBRは1倍程度まで下落
- 直近の当社株主資本コストは6～7.5%程度まで上昇しているものと推定

【当社認識】

- 昨年公表したROE目標が低水準と市場に評価されていると認識

（参考①）株価推移（2024年4月1日からの騰落率）



（参考②）当社PBR

2023年度末 1.6倍 → 2024年度末 1.1倍

（参考③）当社株主資本コスト推定（2024年度末時点）

① リスクフリーレート 1.5%程度	+	② β値 0.7-0.9程度	×	③ マーケットリスクプレミアム 6-7%程度	=	④ 株主資本コスト 6-7.5%程度
--------------------------	---	----------------------	---	------------------------------	---	--------------------------

①10年国債利回り ②対TOPIX5年月次／週次ヒストリカルβ  
③複数の情報機関より引用  
(β値やマーケットリスクプレミアムは複数パターン設定し、CAPMにて算出)

課  
題

エクイティ・スプレッドの拡大に向けた  
ROE向上と株主資本コストのコントロール

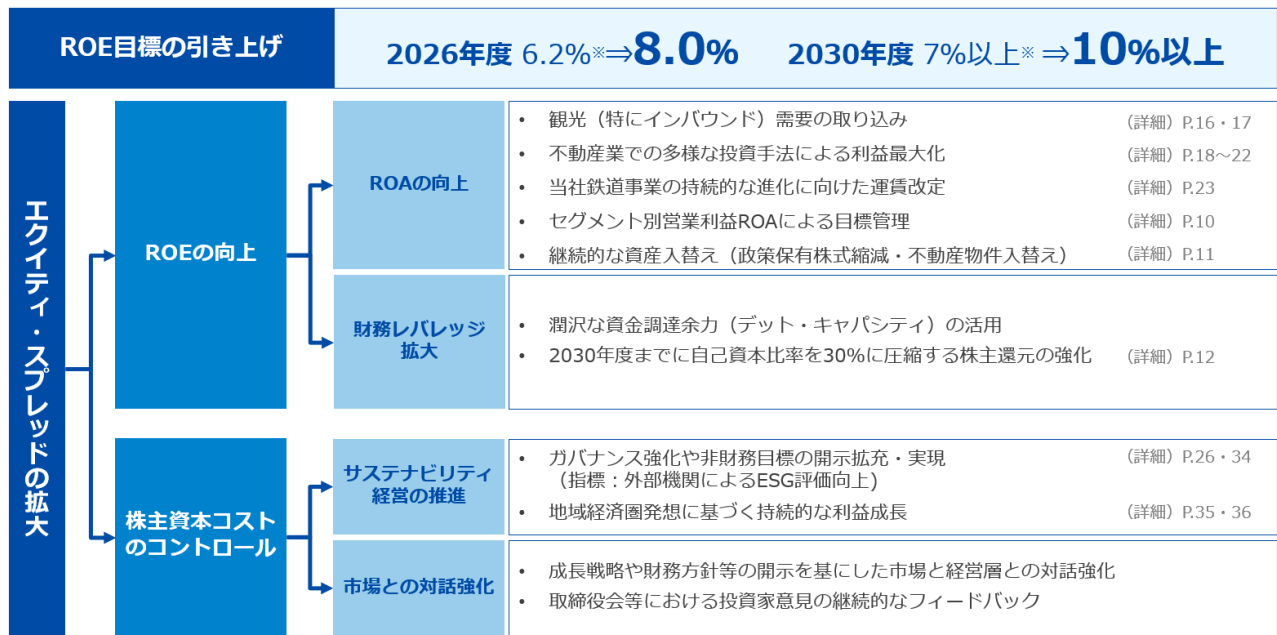
Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

まず、足元の株価に対する課題認識でございます。

昨年の5月の時点では、当社は株主資本コストを5.5%程度と認識しておりまして、ROE目標は2030年度で7%以上としてございましたが、その後、株価は低調に推移いたしまして、PBRは1倍に近づいてまいりました。

また、株主資本コストにつきましては、金利の上昇などもございまして、直近では6%から7.5%程度まで上昇しているものと推定してございます。

このように、この1年間の株価の推移や資本市場の皆様との対話を踏まえまして、昨年公表したROE目標値では、資本市場の期待に十分には応えられていないとの考えに至りまして、今般エクイティ・スプレッドの拡大に向けたROEの向上と、株主資本コストのコントロールを強く意識した計画に見直すことといたしました。



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved. ※ 2024年5月公表目標

9

次に、エクイティ・スプレッドの拡大のためには、まず ROE の向上が必須と考えてございまして、上段に記載のとおり、目標の引き上げを実施いたしております。

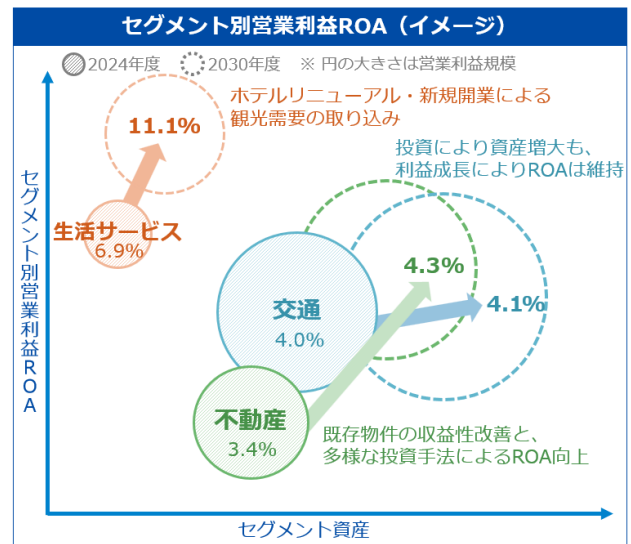
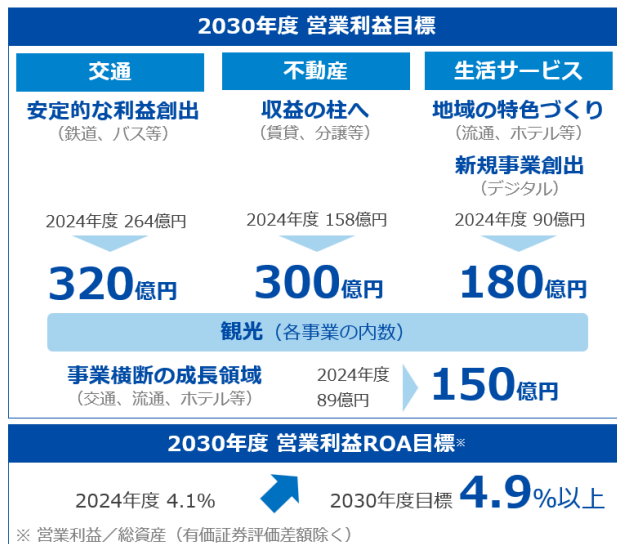
こちらのスライドでは、左側のエクイティ・スプレッドの拡大に向け、右側に向けて要素を分解して、ツリーの形式でお示ししてございます。

ROE の向上のためには、とりわけ ROA の向上が重要と考えてございますが、財務レバレッジの拡大も含めまして、それぞれの取り組みにつきまして、後ほど財務方針や各事業戦略の中でご説明申し上げます。

また、下段の株主資本コストのコントロールでございますが、ガバナンスの強化や非財務目標の拡充によりまして、サステナビリティ経営を推進するとともに、市場の皆様との対話をさらに強化してまいりたいと考えてございます。

## ROE向上に向けた具体的な取り組み（①セグメント別営業利益ROAによる目標管理）

- 2030年度営業利益目標を、交通320億円、不動産300億円、生活サービス180億円とし、営業利益ROA4.9%以上を目指す
- セグメント別に2030年度ROA目標を設定、不動産・生活サービスで大幅改善（2024年度比）
- 投資や利益の進捗を定期的にモニタリング、改善点の早期把握と速やかな対策実行で目標達成を目指す



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

10

続きまして、ROEの向上に向けた具体的な取り組みについて、順にご説明いたします。

まずは一つ目、セグメント別の営業利益ROAによる目標管理についてでございます。

今般、スライド左側に記載のとおり、交通業、生活サービス業における2030年度の営業利益目標を引き上げました。交通業は320億円、不動産業は300億円、生活サービス業は180億円と、営業利益合計で800億円まで伸ばしてまいります。

また、今回の中期の特徴でございますが、沿線の恵まれた経営資源を生かしまして増加が見込まれます、インバウンド需要も最大限取り込むべく、これは小田急らしく、観光業を成長分野として改めて明確にして目標値を定めたことです。三つのセグメントから観光に関する利益を抽出いたしまして、これを足元89億円から150億円まで伸ばしていきたいと考えてございます。

セグメントごとの事業の強化や観光の詳細については、後ほどご説明いたします。

この結果、グループ全体の営業利益ROAは、足元2024年度では4.1%でございますが、これを2030年度には4.9%まで引き上げてまいります。

右側のグラフは、縦軸がセグメント別の営業利益ROA、横軸がセグメントの資産、そして円の大きさが営業利益の規模をそれぞれ表してございます。また、色付きの円が足元2024年度、白抜きが2030年度の目指すべき姿を示してございます。

セグメント別に見てまいりますと、水色の交通業は、安全や要員効率化のための投資により資産の増大が見込まれますものの、利益の伸長によって ROA は 4%程度を維持する見込みです。

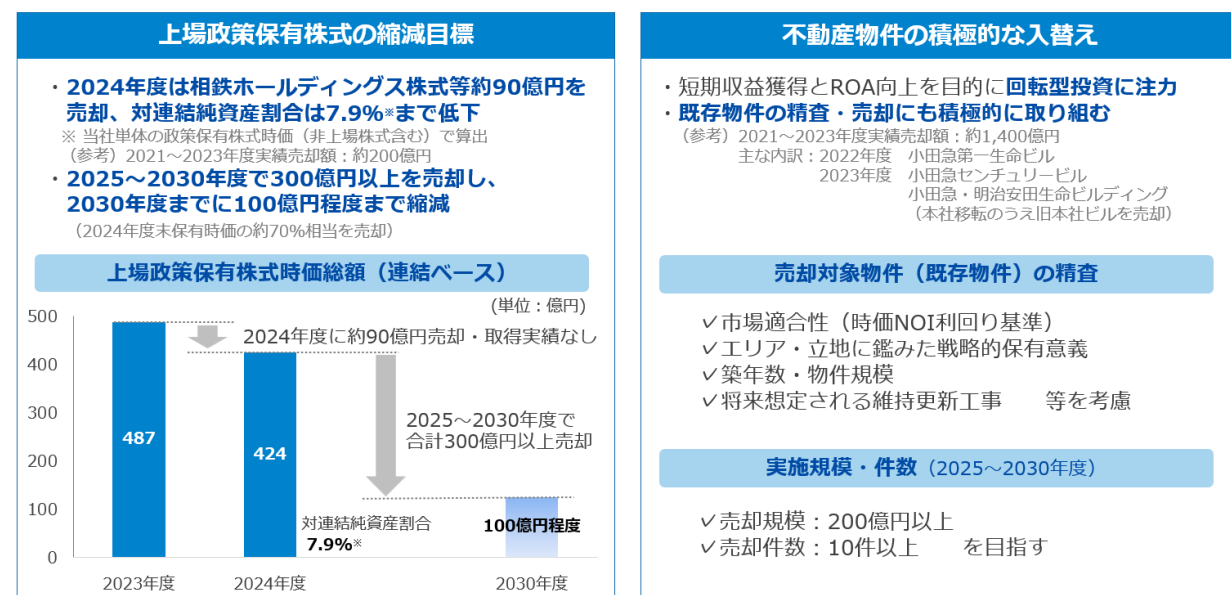
緑色の不動産業は、既存物件の収益性改善や回転型投資など、多様な投資手法を組み合わせることで、足元 3.4%から 2030 年度では 4.3%まで向上させてまいります。

オレンジ色の生活サービス業は、業種は多岐にわたってございますが、成長領域であるホテル業などを中心に観光需要を取り込んで、足元 6.9%から 2030 年度では 11.1%まで大幅に向上させていきたいと考えてございます。

また、全てのセグメントにおきまして、投資や利益の獲得の進捗を定期的にモニタリングして、改善点の早期把握と速やかな対策によって、目標の達成を目指してまいります。

## ROE向上に向けた具体的な取り組み（②継続的な資産入替え）

- ・ 上場政策保有株式の縮減・不動産物件の入替えを推進、売却資金を成長投資・株主還元へ充当し、ROE改善



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

11

続きまして、ROE 向上に向けた取り組みの二つ目、継続的な資産の入替えでございます。

上場政策保有株式の縮減や既存の不動産物件の入替えを進めまして資金を回収し、これらを成長投資や株主還元へ充当して ROE を改善してまいります。

左側の上場政策保有株式につきましては、本年 3 月に相鉄ホールディングス株式の売却を実施いたしました。これによりまして、2024 年度末における政策保有株式の対連結純資産割合は、7.9%まで低下してございます。

今後も 2025 年度から 2030 年度までの 6 年間で、300 億円以上売却する計画でございます。これによりまして、2024 年度末の時価総額といたしまして 424 億円ございましたものを、2030 年度には 100 億円程度まで縮減してまいります。

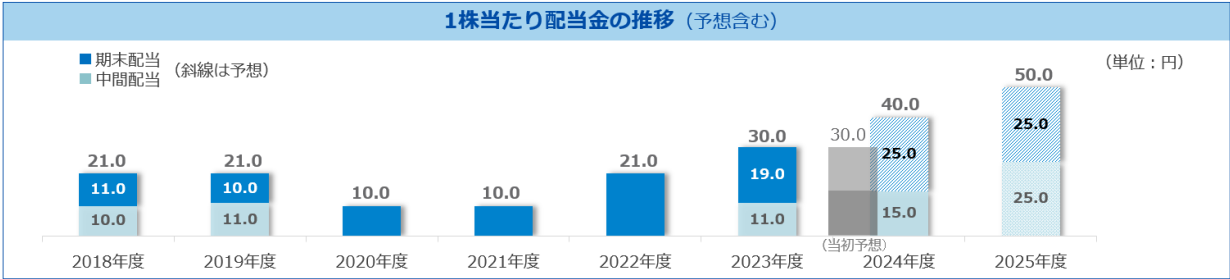
また、右側の不動産物件の入替えでございますが、短期収益の獲得と ROA 向上に寄与する回転型投資に注力すべく、既存物件の市場適合性や将来性判断に基づきまして、精査の上、売却を進めてまいります。

2023 年度までの体質変革期の 3 年間で、既に小田急第一生命ビルや小田急センチュリービル、西新宿の本社ビルなど、累計で約 1,400 億円の売却を実施してございますが、引き続き、一番下に記載のとおり、今後 6 年間で 200 億円以上の売却を目指してまいります。

ROE向上に向けた具体的な取り組み（③株主還元の強化）

- 2025～2030年度累計2,000億円の株主還元を実施、2030年度までに自己資本比率を30%に圧縮（2024年度末36.8%）

基本方針 (2023～2026年度)	・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 ※ 4ヵ年合計総還元額/4ヵ年合計親会社株主に帰属する当期純利益額≥40%
配当	・2024年度：1株当たり年間40円を予定（年間30円から配当予想を修正） ・2025年度：1株当たり年間50円を予定
自己株式取得	・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 ・金融機関等の当社株式売却による、株式需給バランス悪化への対応も考慮 (取得実績) 2023年度・2024年度合計：327億円



続きまして、三つ目、株主還元の強化でございます。

バランスシートのコントロールの観点から、2025年度から2030年度までの6年間の累計で2,000億円の株主還元を実施いたしまして、足元36.8%でございます自己資本比率を、2030年度までに30%まで圧縮してまいります。

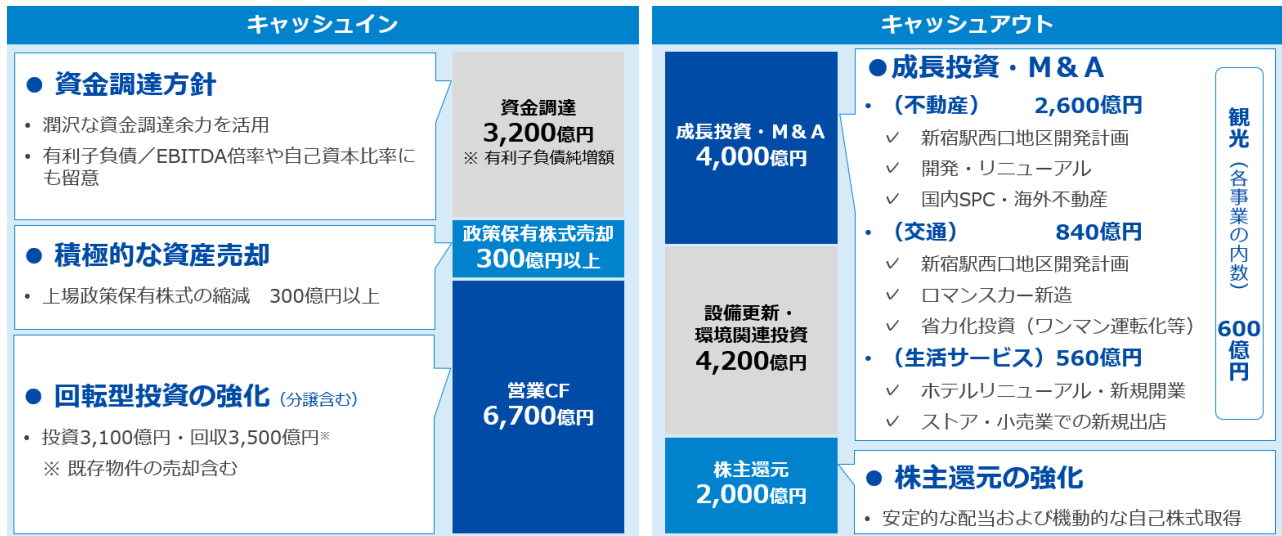
また、その下に記載のとおり、還元の基本方針でございますが、自己資本比率30%の確保を前提に、2023年度から2026年度の平均で連結総還元性向40%以上と定めてございます。

今般、この基本方針と2,000億円の還元の計画を踏まえまして、足元の配当につきましても大幅に強化いたします。2024年度の配当予想は、当初1株当たり年間30円としてございましたが、期末配当を年間40円に修正して、さらに2025年度には年間50円への増額を予定してございます。

また、自己株式取得につきましては、既に昨年までの2年間通算で327億円実施してございますが、今後も経営環境の変化や業績、株式の需給バランスなどを勘案いたしまして、適時適切に検討・実施してまいります。

## 2025～2030年度におけるキャピタルアロケーション

- ・ 不動産を中心とした成長領域への重点的な配分（累計4,000億円）、および株主還元の強化（累計2,000億円）
- ・ 資金調達余力(デット・キャパシティ)の活用や積極的な資産売却、営業CFの最大化により資金確保



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

13

こちらのスライドでは、2025年度から2030年度までの6年間のキャピタルアロケーションを示したものでございまして、これまでご説明いたしました施策をまとめたものでございます。

まず、右側のキャッシュアウト側では、成長投資といたしまして、6年間累計で4,000億円を投下していく見込みです。具体的には、成長領域であります観光インバウンドや不動産の収益獲得を強化するために、新宿の開発やロマンスカーの新造、ホテルなどへ配分を強化してまいります。

右下の株主還元でございますが、先ほどご説明いたしましたとおり、6年間の累計で2,000億円を予定してございます。

これらを実現するために、左側のキャッシュイン側でお示ししておりますが、潤沢な調達余力を生かした資金調達や政策保有株式などの資産の売却、営業キャッシュフローの最大化によって資金を確保してまいります。

私からの説明は以上でございます。

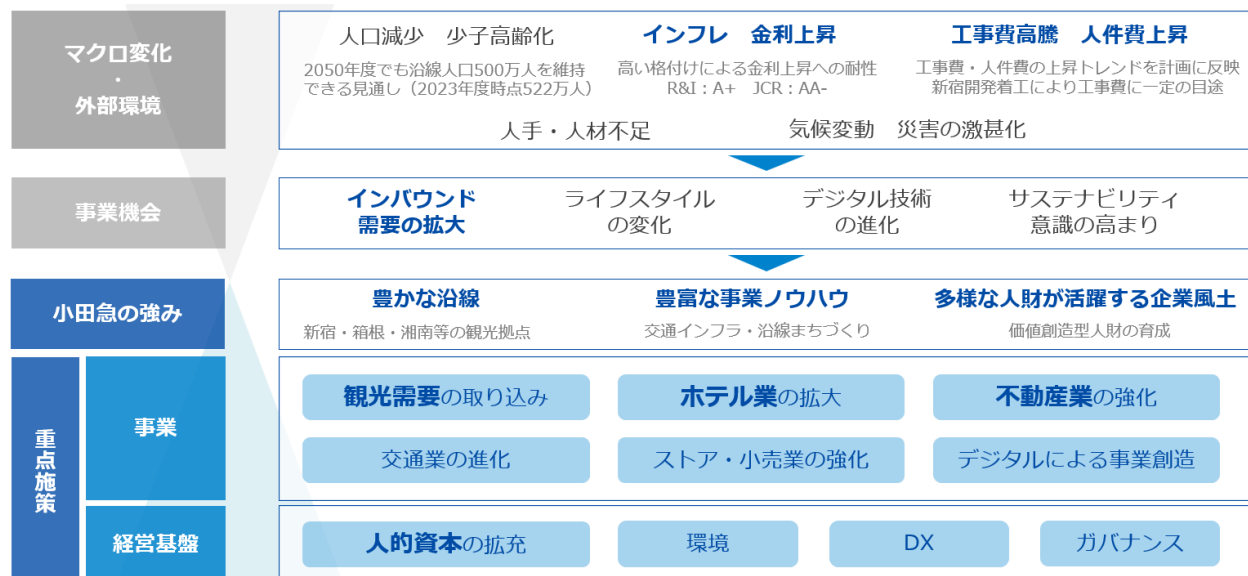
### Ⅲ. 重点施策（事業強化／経営基盤強化）

---



## 外部環境と事業機会

- 外部環境を認識のうえ、インバウンド需要の拡大等を事業機会と捉え、豊かな沿線や豊富な事業ノウハウ等の強みを活用
- 観光需要の取り込みや不動産業の強化、人的資本の拡充等を重点施策として定める



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

15

**水吉 :** 水吉でございます。これから私より、事業強化、経営基盤強化に向けた具体的な重点施策についてご説明いたします。

こちらのスライドで、上から順に、外部環境認識や事業機会、当社の強みを踏まえ、どのように重点施策の設定に至ったかを示してございます。

まず、上段のインフレや金利上昇、工事費、人件費の上昇といった外部環境の変化にはしっかりと対応してまいります。

一方、インバウンド需要の拡大を大きな事業機会と捉え、これに豊かな沿線の観光資源、交通インフラやまちづくりの事業ノウハウ、多様な人財が活躍する企業風土といった当社の強みを掛け合わせ、観光需要の取り込み、ホテル業の拡大、不動産業の強化などの六つを事業面の重点施策として設定いたしました。

また、経営基盤の強化では、人的資本の拡充など四つの重点課題を定めてございます。

- ・ 日本一の観光ハブ化を目指す新宿と、日本屈指の観光地である箱根・湘南を主な拠点に、沿線全体で国内外の観光客を誘引
- ・ 観光拠点での収益拡大、拠点間の移動、観光多拠点化により、2030年度観光収益1,200億円・営業利益150億円を目指す

## 新宿のインバウンド観光ハブ化を起点とした3つの強化方針

新宿・箱根・湘南

## 1 観光拠点での収益拡大

宿泊・買い物等の需要の積極的な取り込み、箱根・湘南での閑散期の底上げ

新宿 ⇄ 箱根・湘南

## 2 観光拠点間の移動需要最大化

特急の魅力向上とデジタル連携により、当社線利用と顧客単価を増加

小田急沿線全域

## 3 沿線観光の多拠点化

新たな目的地・コンテンツを育て・増やすことで、観光客を当社線に誘引

## プロモーション強化 × デジタル施策連携

## 新宿のインバウンド観光ハブ化イメージ



## 2030年度 観光数値目標

※ 交通・不動産・生活サービスの内数

累計投資額（2025～2030年度）

600億円

観光収益 ※ 取扱高（免税）を含む

【うちインバウンド】

2024年度 789億円

↑ 1,200億円

2024年度 242億円

↑ 450億円

営業利益

2024年度 89億円

↑ 150億円

【うちインバウンド】

2024年度 36億円

↑ 60億円

それでは、まず観光戦略についてご説明いたします。

小田急線の起点である新宿は、世界一の乗降人員を誇り、日本一の商業集積地であるとともに、歌舞伎町に代表される歓楽街や公園など、さまざまな顔を持つ街でございます。国内外を問わず観光客を取り込む大きなポテンシャルを有するこの新宿を、日本一のインバウンド観光ハブにしたいと考えております。

スライド左側に記載のとおり、新宿を観光ハブとして、沿線全体で収益を最大化するための三つの強化方針がございます。

その一つ目は、新宿と、日本屈指の観光地である箱根、湘南の3拠点において、観光収益の拡大を図ることです。それぞれの拠点で、宿泊、買い物需要を積極的に取り込み、箱根、湘南では閑散期の底上げも徹底してまいります。

二つ目は、新宿と箱根、新宿と湘南といった拠点間における移動需要の最大化です。特急口マンスカーの魅力向上などにより、当社グループの鉄道利用や単価の増加を実現します。

そして三つ目は、沿線全域における観光の多拠点化です。新宿、箱根、湘南に加え、新たな目的地やコンテンツを育て、増やすことによって、さらに多くのお客様に当社沿線にお越しいただきたいと考えております。

また、これら三つの方針を効果的に実現するために、プロモーションとデジタル施策の連携を強化いたします。

こうした施策に、2030 年度までの今後 6 年間で 600 億円を投じることで、当社グループの交通網やホテルなどを合計した観光収益は、2024 年度の 789 億円から 2030 年度の 1,200 億円へ、また観光利益は 89 億円から 150 億円へと成長させてまいります。このうちインバウンドにつきましては、2030 年度に収益 450 億円、利益 60 億円を目指してまいります。

- ・ リニューアルや高付加価値ホテルの開発等により、旺盛なインバウンド需要を取り込む
- ・ 新宿や箱根周辺地域を中心に360億円の投資により規模拡大、営業利益50億円を目指す

強化の方向性	
新宿・箱根	<b>1 既存ホテルのリニューアル</b> 2030年度までに3ホテルをバリューアップ
箱根	<b>2 高付加価値ホテルの新規開発</b> 2030年度までに2～3ホテルを開業
箱根	<b>3 運営受託・M&amp;Aの活用</b> エリア内での面展開を活かし2030年度までに新規案件3～4件を獲得
2030年度 ホテル業数値目標	
累計投資額 (2025～2030年度)	営業利益 2024年度 24億円※
<b>360億円</b>	<b>50億円</b>
※ 同年度に外部譲渡したUDSグループ5億円除く	

主なリニューアル・開業スケジュール	
	<b>「edit x seven (エディットバイセブン) 富士御殿場」</b> (御殿場) 新規ホテルブランドの開業に合わせ運営を受託 (2025年8月予定)
	<b>「RETONA HAKONE」</b> (桃源台) 旧箱根レイクホテルを愛犬特化型ラグジュアリーホテルとしてリニューアル (2025年12月)
	<b>「箱根ハイランドホテル」</b> (仙石原) 広大な庭や眺望を望めるゆとりあるホテルにリニューアル (2027年度)
	<b>「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」</b> (新宿) 客室全面リニューアルによりインバウンド需要への対応力を強化 (2028年度)

Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

17

続きまして、ホテル業の拡大についてご説明いたします。

昨今の旺盛なインバウンド需要を取り込むために、左側に記載しております三つの強化の方向性に沿って施策を実施してまいります。

一つ目は既存ホテルのリニューアル、二つ目は高付加価値ホテルの新規開発、そして三つ目は運営受託やM&Aの活用でございます。

特に当社が強みを発揮できる新宿や箱根エリアを中心に、2030年度までの今後6年間で360億円を投じ、スライド右側に記載のとおり、当社グループの各ホテルの魅力を高めてまいります。

こうした取り組みにより、2024年度24億円であった営業利益を、2030年度に50億円まで伸長させる計画でございます。

- ・ 既存物件の収益性向上と多様な投資手法により、バランスシートを適切に管理しながら営業利益300億円とROA向上を目指す
- ・ 短期回収型は、長期的に営業利益の40%程度を目指し投資強化する一方、総資産（不動産業）は30%を目安にコントロール

## 多様な投資手法による利益最大化

- ・ 既存物件の収益性向上と物件入替えによりROAを向上
- ・ 従来の開発・リニューアルや既存物件運営の長期保有型だけでなく、短期回収型の投資手法（国内SPC・海外・回転型・分譲）を強化し、ポートフォリオを見直すことで利益規模拡大とROA向上を図る

## 長期保有型

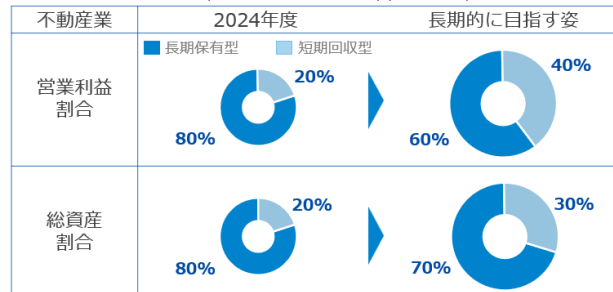
## 1 開発・リニューアルと既存物件の収益性向上

## 短期回収型

- 2 コア投資および開発型の**国内SPC**案件への出資
- 3 有望市場である豪州・米国での**海外**不動産への投資
- 4 バリューアップや開発実績を活かした**回転型**投資の強化
- 5 沿線内外における**住宅分譲**での販売戸数の伸長

## 投資手法のポートフォリオ見直し

- ・ 足元では長期保有型が営業利益・総資産ともに80%を占める
- ・ 短期回収型は、営業利益の40%程度を目指し投資強化することで、総資産は増加し30%程度に達するが、影響は+10P程度と限定的



## 2030年度 不動産業数値目標

累計投資額（2025～2030年度）		営業利益	
長期保有型	1,550億円	2024年度	158億円
短期回収型	4,150億円		300億円

Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

18

続きまして、不動産業についてご説明いたします。

不動産業では、まず左側に記載のとおり、長期保有型の物件において、開発・リニューアルの推進や、賃料増額などによる既存物件の収益性向上に取り組んでまいります。

併せて、短期回収型への投資を強化するなど、多様な投資手法によってバランスシートを適切に管理しながら、利益の最大化に努めてまいります。

右側には、投資手法別ポートフォリオの見直しについて記載してございます。円グラフのとおり、足元では営業利益・総資産ともに、不動産業全体の8割を長期保有型が占め、短期回収型は2割にとどまっています。今後は、短期回収型の総資産を全体の3割程度にコントロールしながら、営業利益を4割まで増やしてまいります。

このような取り組みにより、不動産業全体の営業利益を、2024年度の158億円から2030年度に300億円まで拡大し、併せてROAの向上も図ります。

- ・ 新宿では、象徴となる駅直上プロジェクト（商業・オフィス等）によりエリア価値を向上させ、周辺施設を含め収益最大化
- ・ 沿線では、自治体連携や自社の開発ノウハウ等を活かし、再開発計画等の開発計画を推進

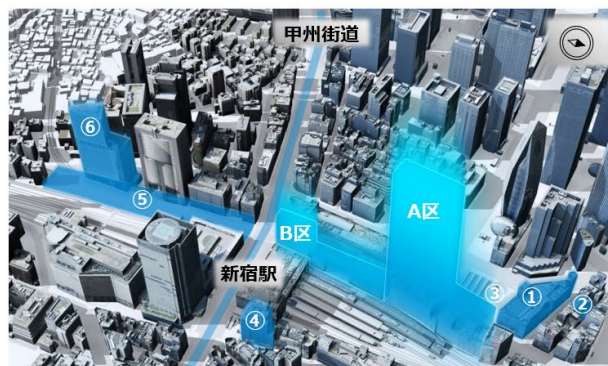
#### 新宿エリアの収益最大化

##### 新宿駅西口地区開発計画の収益最大化

- ✓ エリア価値の向上に向けた開発計画の具体化
  - ・ 新たな体験を提供する商業機能
  - ・ 最新かつハイグレードなオフィス機能
  - ・ 顧客起点のビジネス創発機能
- ✓ インバウンド観光ハブ化に向けた機能の導入
- ✓ 周辺の再開発事業に先駆けて開業
- ※ 工事進捗（2024年度末時点）
  - 2024年3月新築着工・2029年度竣工予定
  - 計画通り工事進捗中

##### 周辺既存施設の価値最大化

- ✓ 小田急ホテルセンチュリーサザンタワーのリニューアル



#### 沿線での不動産開発

- ・ 都内沿線エリアでの住宅レジデンスの開発計画の推進
- ・ 海老名エリアでの商業等の開発計画の推進
- ・ 新百合ヶ丘・町田エリア等での将来の再開発構想の検討



##### 【新宿エリアの他事業拠点】

- ① 新宿西口リレク（商業）
- ② 新宿西ビルディング（オフィス）
- ③ 小田急エース（商業 ※ 西口駅前広場地下）
- ④ フラッグス（商業）
- ⑤ 新宿サザンテラス（商業）
- ⑥ 小田急サザンタワー（ホテル・オフィス等）

続きまして、不動産業のうち、長期保有型の開発・リニューアルについてご説明をいたします。

現在、新宿では、新宿駅西口地区開発計画の工事が着実に進行しています。右側、イメージ図のとおり、本件は新宿の象徴となる駅直上のプロジェクトであり、エリア全体の価値を向上させることで、既存事業も含めたグループ全体の収益最大化を目指してまいります。

先ほどご説明いたしましたように、日本一のインバウンド観光ハブとして新宿の魅力を高めるとともに、箱根、湘南への送客機能を強化してまいります。

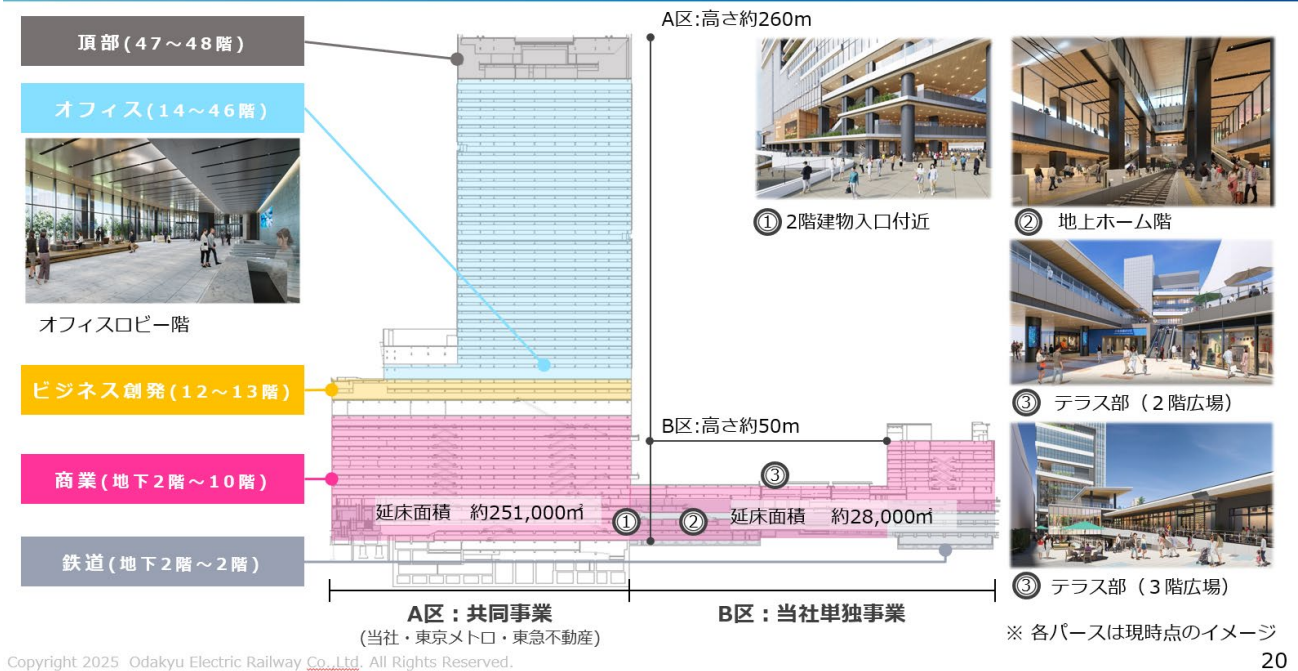
既に新築工事に着工してございます。新宿開発に要する当社の総投資額は約 1,300 億円の見込みであり、これまでと変更はございません。足元では人件費や物価の上昇もございますが、2024 年 3 月の着工時に対応方法を十分に協議した上で発注しており、現時点で大きな影響はないと考えております。

また、2029 年度竣工予定も現時点では変更がございません。開業は 2030 年度中を予定しておりますが、フリーレントや開業費用などがありますので、本計画の利益貢献は 2031 年度からを想定し、数値計画を策定してございます。

また、新宿以外にも、沿線において都内を中心とした住宅開発や、海老名エリアの開発を継続するほか、新百合ヶ丘、町田エリアなどにおける再開発の検討も進めてまいります。



## 【参考】新宿駅西口地区開発計画における主要用途とイメージパース



20

こちらのスライドは、新宿開発の竣工後のイメージでございます。

新宿西口から南口に及ぶエリアを象徴するプロジェクトであり、左側のA区は都庁を上回って、新宿で最も高いビルとなる計画です。オフィス、商業、ビジネス創発の機能を兼ね備えた、都内有数の駅直上の大型複合施設となります。こうした競争力を最大限に発揮し、収益を獲得してまいります。

なお、本計画の詳細につきましては現在鋭意検討を進めておりますので、重要な事項が決まり次第、適宜お知らせいたします。

- ・ 短期回収型は、外部環境や取り組み実績の他、投資リスクの分散等を踏まえて投資を配分し、ポートフォリオをコントロール
- ・ 2025～2030年度では、累計投資4,150億円・累計営業利益500億円を目指し、短期収益の獲得とROA向上を実現

#### 国内SPC

累計投資額 （2025～2030年度） **450**億円  
 累計営業利益 （2025～2030年度） **75**億円（うち2030年度**20**億円）

- ・ 取り組み実績（2018年度以降）  
年4件程度（累計20件超）の出資
- ・ 今後の取り組み  
投資手法の1つとして年5～6件を推進

#### 回転型投資

累計投資額 （2025～2030年度） **1,300**億円  
 累計営業利益 （2025～2030年度） **150**億円（うち2030年度**80**億円）

- ・ 取り組み実績（2018年度以降）  
物流：4件  
住宅：年20件程度（区分所有再販含む）
- ・ 今後の取り組み  
物流・商業：8件の開発を推進中（再販除く）  
住宅：年20～25件程度（区分所有再販含む）



厚木市森の里（物流）

#### 海外不動産

累計投資額 （2025～2030年度） **600**億円  
 累計営業利益 （2025～2030年度） **140**億円（うち2030年度**50**億円）

- ・ 取り組み実績（2023年度以降）  
米国：4件・豪州：1件
- ・ 今後の取り組み  
住宅・オフィス中心に年3～4件を推進



シドニー中心エリア、オフィス・商業

#### 住宅分譲

累計投資額 （2025～2030年度） **1,800**億円  
 累計営業利益 （2025～2030年度） **140**億円（うち2030年度**30**億円）

- ・ 取り組み実績  
60年に亘り沿線を中心に分譲約6万戸（共同事業含む）
- ・ 今後の取り組み  
駅前再開発等への取り組みを推進（海老名・登戸・伊勢原等）



リーフィアタワー海老名クロスコート

Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

次に、不動産業の短期回収型についてご説明いたします。

短期回収型につきましては、リスク分散を図るため、外部環境を踏まえ、多様な手法や地域、アセットタイプに投資を配分し、ポートフォリオをコントロールしてまいります。

スライドに記載のとおり、左から順に、国内SPC、海外不動産投資、回転型投資、そして住宅分譲といった、さまざまな手法の活用を計画しております。

最近の事例を一つご紹介いたします。右上、回転型投資の外観パースは、現在、神奈川県厚木市において開発を進めている物流施設でございます。物流施設につきましては、既に全国各地で4件の実績があり、今後も継続して取り組んでいく方針です。

長期保有型は安定した収益を獲得できる一方、ROAに貢献するには時間を要するため、短期回収型とバランスよく取り組むことで、不動産業全体のROAを計画的に高めてまいります。



	エリア	アセットタイプ	2025	2026	2030
賃貸	新宿駅西口地区開発	オフィス・商業			
	南新宿	住宅			
	海老名駅間開発	商業			
	向ヶ丘遊園	住宅			
	登戸駅前再開発	商業			
	新百合ヶ丘まちづくり				
	町田まちづくり				

	エリア	想定持分戸数	2025	2026	2030
分譲（マンション）	向ヶ丘遊園	80			
	栗平	130			
	相模大野	140			
	本厚木	30			
	代々木上原	10			
	狛江	290			
	海老名	530			
	登戸	70			
	伊勢原	80			



海老名エリア開発・保有物件（□当社施設）  
出典：地図・空中写真閲覧サービス（国土地理院：2019年撮影）



リーフィアレジデンス栗平テラス



狛江（マンション）

Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

こちらのスライドには、参考として、沿線開発のパイプラインを記載してございます。

ご覧のとおり、当社沿線において、順次、賃貸物件の開発やマンション分譲を行ってまいります。

右上は、近年当社が開発を進めてきた海老名駅周辺の写真でございます。商業施設やオフィス、そしてタワーマンションなど、長期にわたる大規模な開発により、地域の活性化とともに収益の拡大が実現しています。2026年度には3棟目となるタワーマンションが完成予定であり、それ以降も開発が継続してまいります。

- 安全・防災対策の強化とサービスの向上、持続可能な運営体制の構築に取り組むとともに、適切な時期での運賃改定を目指す
- 新型特急ロマンスカーや箱根・湘南での施策により付加価値向上を図り、顧客増加と単価引き上げにより収益拡大を目指す

## 当社鉄道事業の持続的な進化

## 安全・防災対策の強化とサービスの向上

- ホームドア整備（鉄道駅バリアフリー料金制度を活用）
- 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（車両新造、総合車両所移転等）



2032年度までに新宿～本厚木駅間の全駅と、中央林間駅・大和駅・藤沢駅でホームドアを整備



## 持続可能な運営体制の構築（要員体制2035年度▲30%減 ※2020年度比）

- ワンマン運転の導入（2025年度内小田原駅～箱根湯本駅間での運用開始、2030年頃新宿駅～向ヶ丘遊園駅間での試験運用開始）
- お客さま対応業務の集約一元化・自動化による駅業務省力化
- 画像解析・行動認識AIの活用（駅構内での安全確認）

適切な時期での運賃改定を目指す

## 観光需要の取り込み

## 観光体験の付加価値向上

特急	・2028年度 新型特急ロマンスカー運行開始
箱根	・2025年度 大涌谷駅に新展望エリア「ちきゅうの谷」オープン ・2025年度 元箱根港と海賊船「ピクトリー」リニューアル ・日本初オープンエア型ゴンドラ「ROPESTER」特別運行開始
湘南	・2026年度 江ノ電新型車両「700形」運行開始 ・分散集客と長時間周遊に有効な夕景・夜景コンテンツの更なる強化



大涌谷駅の新展望エリア「ちきゅうの谷」



2026年度 導入予定の江ノ電新型車両「700形」

## 顧客増加・単価引き上げによる収益拡大

- 海外予約サイトKlook連携によるインバウンド向けEMotデジタルチケット販売
- EMotデジタル箱根フリーパス購入者への特急券併売プロモーション強化（参考）2024年8月末インバウンド向け施策によるEMot特急併売率の実績：2024年度上期20% → 下期50%
- 箱根交通網の運賃および箱根フリーパス等の料金見直し

## 箱根フリーパス発売枚数

2024年度 87万枚 → 2030年度目標 100万枚

続きまして、交通業についてご説明いたします。

交通業では、サービスの向上に加えて、自然災害の激甚化や人手不足などに対応し、事業の持続可能性を高めてまいります。

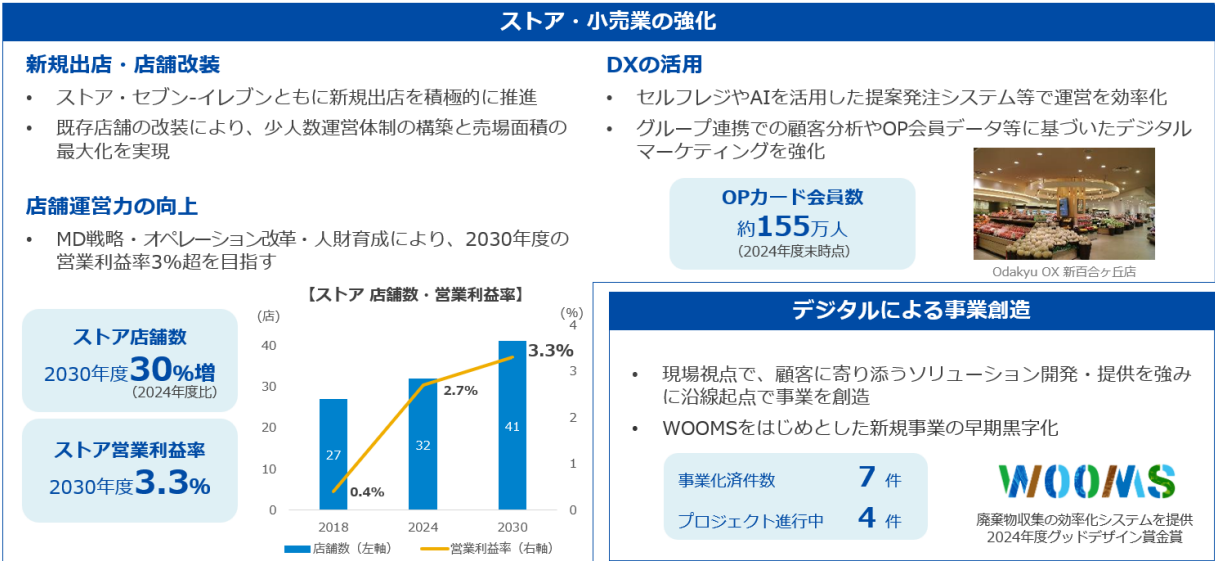
スライド左側に記載のとおり、当社鉄道事業では、安全・防災対策の強化やサービスの向上を図るため、ホームドアの整備や自然災害対策、総合車両所の移転といった、大規模な投資を実施してまいります。

また、2035年度までに要員を2020年度に対して30%削減するなど、持続可能な運営体制を構築するために、ワンマン運転の導入やAIの活用にも取り組んでまいります。

こうしたことから、当面は投資や費用が増加傾向となります。今後、安全やサービスを堅持しながら収益性を確保するためには、運賃改定が必要不可欠であると考えております。運賃の改定は国による認可事項であるため、明確な時期を申し上げることはできませんが、当社といたしましては、2028年頃の実施を目指してまいりたいと考えております。

右側に記載の観光需要の取り込みにつきましては、当社を象徴するロマンスカーや、箱根、湘南エリアにおける交通網の魅力を磨き上げ、お客様に提供する観光体験の付加価値をより一層高めてまいります。また、インバウンドやデジタル施策の強化により顧客の増加に努めるとともに、箱根エリアにおける交通網の運賃やフリーパスなどの料金についても見直しを図り、収益の拡大につなげてまいります。

- ストア・小売業では、不動産開発と連動した積極的な新規出店やDX施策により、事業規模の拡大と生産性向上に取り組む
- デジタルでは、ソリューション提供を強みに新規事業を創造



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

次に、ストア・小売業とデジタルについてご説明いたします。

ストア・小売業では、小田急沿線を中心とした不動産開発と連携し、ストアやセブン-イレブンの新規出店を積極的に推進いたします。

このうちストア業につきましては、店舗の改装や店舗運営力の向上、さらにはセルフレジや AI 発注システムの導入など、DX の活用を図ることで生産性を高め、営業利益率 3.3%を目指してまいります。

また、右下に記載のデジタル領域では、昨年度、廃棄物収集の効率化システムを提供する WOOMS という新規事業が、グッドデザイン賞金賞を受賞いたしました。引き続き、顧客に寄り添うソリューションの開発・提供を強みに、WOOMS をはじめとした新規事業の早期黒字化に努めてまいります。

- 重点課題を踏まえた戦略的な人的資本の投下を進め、従業員エンゲージメントと労働生産性の向上を通じて事業成長を目指す
- 従業員エンゲージメントと労働生産性の向上施策については、定期的なモニタリングを通じて視覚化し改善を進める



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

25

続きまして、経営基盤の強化についてご説明いたします。

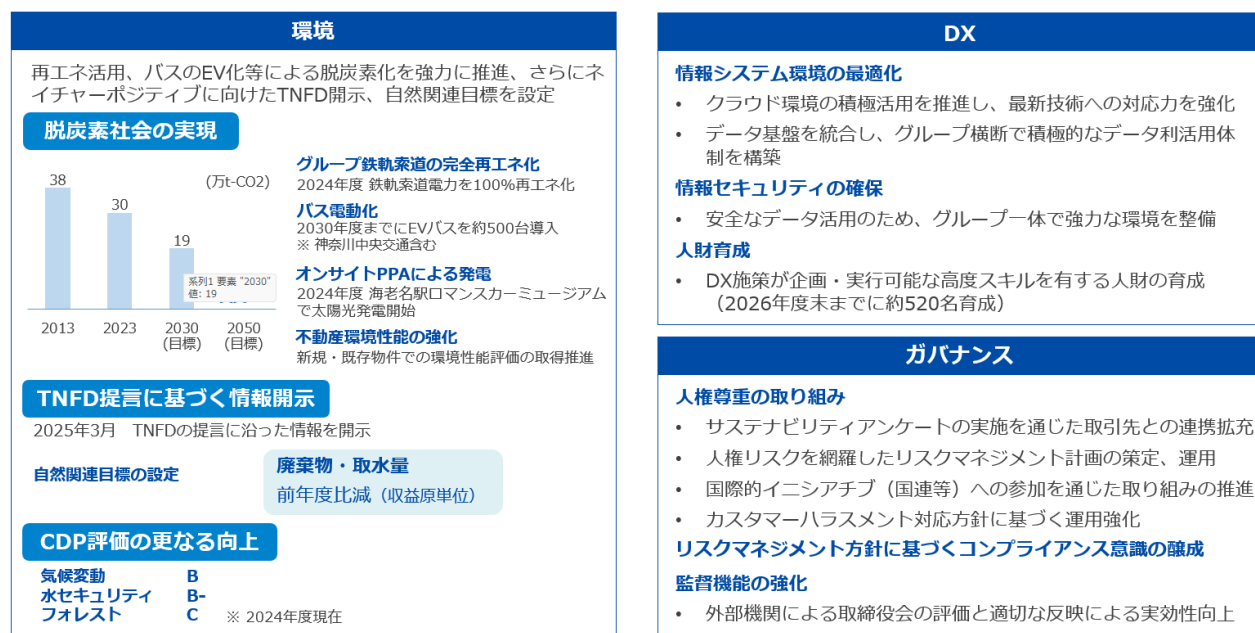
まず、当社が特に重視する人的資本の拡充につきましては、スライド左側に記載のとおり、人財の確保、働きやすさ・働きがいの向上、成長領域への重点的な人的投資、そして次世代経営人財の育成といった四つの重点課題を設定いたしました。

具体的な対応の一部をご紹介します。

一つ目の人財確保につきましては、2023年度から3カ年通算で、18%に及ぶ給与水準の引き上げを実施いたしました。引き続き、私鉄業界トップの労働生産性と人財投資を目指してまいります。

また、三つ目の、成長領域への人的投資につきましては、不動産、ホテル、観光などの重点領域において、有資格者の育成や専業会社との人財交流を促進するほか、外部からの専門人財や即戦力の採用も強化してまいります。

こうした重点課題に即した施策を推進することで、右側に示しておりますように、従業員エンゲージメントと労働生産性を向上させ、事業成長を可能とする好循環を作ってまいります。



Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

26

こちらのスライドには、環境／DX／ガバナンスについて記載してございます。

左側の環境につきましては、2050年度のCO2排出量実質ゼロに向けて、バスのEV化やグループ交通網の完全再エネ化などの取り組みを推進しております。また、TNFDに基づく生物多様性に関する開示も開始いたしました。

このほか、右下のガバナンスにつきましては、取引先の皆様を対象としたアンケート調査の実施など、人権尊重の取り組みを推進するほか、監督機能の強化を図るため、外部機関による取締役会の実効性評価も実施してまいります。

お時間が限られておりますので、次のスライド以降は後ほどご覧いただければと存じます。

当社では、引き続き資本コストや株価を強く意識し、2030年度の財務目標達成に向けて、事業強化や経営基盤強化の取り組みを着実に実行してまいります。

ご説明は以上でございます。

# 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、これらは公表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。