

# 2026年3月期 第2四半期（中間期）説明会

2025年11月17日



## I. トップメッセージ

## II. 2025年度 第2四半期（中間期）決算・業績予想の概要

## III. 資本コストや株価を意識した経営の実践

## IV. 事業強化・経営基盤強化の進捗状況

# I. トップメッセージ

---

# トップメッセージ

## <上期の振り返り>

- ・ 上期の決算は概ね計画通り、営業利益は業績予想からやや上振れ  
外部環境の変化等により、生活サービス業は予想より下振れたものの、交通業は好調
- ・ 政策保有株式の売却が進捗し、株価の好調により想定以上の売却益を計上
- ・ 通期予想は、セグメント内訳等を修正も、営業収益・利益、親会社株主に帰属する当期純利益は据え置き
- ・ 足元では業績モニタリングを強化。各事業の業績・外部環境に応じた機動的な対策を講じ、  
着実に**2025年度 営業利益 530億円**を達成する
- ・ 本年5月公表の中期経営計画が好感され、当社株価は上昇。今後もさらなる向上を意識

## <企業価値向上に向けて>

- ・ **連結財務目標 2030年度 ROE10%以上、営業利益800億円**に向けて順調なスタートを切った
- ・ 来年度は現行計画の最終年度であり、目標を着実に達成し、以降の財務目標・経営計画の検討・策定を進める
- ・ 市況が変化する中で不確定要素はあるものの、変化に対応しながら、当社鉄道事業における運賃改定、観光需要の取り込み、新宿駅西口地区開発計画をはじめとした不動産業の強化等を確実に遂行
- ・ **豊かな沿線資源（地域価値）を基盤に、沿線まちづくりと観光で小田急らしい成長**を具現化する
- ・ 成長領域への積極投資、株主還元の強化、人的資本の拡充の3本柱のもと施策を進め、**地域とともに成長する小田急ならではの企業価値向上**を実現していく

2025年11月 取締役社長 **鈴木 滋**

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

## Ⅱ. 2025年度 第2四半期（中間期）決算・業績予想の概要

---

2025年度 第2四半期（中間期）決算の概要

営業収益：1,984億円

営業利益：280億円

親会社株主に帰属する中間純利益：230億円

■ 対前期実績：交通業で増収も、生活サービス業の特殊要因（前期 7ヶ月間連結、UDS・沖縄UDS連結除外）等により減収減益

親会社株主に帰属する中間純利益は、前期の関係会社株式売却益（UDS外部譲渡）の反動等により減益

■ 対5月予想：営業収益は生活サービス業（百貨店業、ストア・小売業等）で想定を下回り減収も、不動産業の増収等により、営業利益は増益

親会社株主に帰属する中間純利益は、投資有価証券売却益（政策保有株式）が想定を上回り増益

| 単位：百万円              | 2024年度<br>中間期実績 | 2025年度<br>中間期実績 | 増減                 | 5月時点<br>中間期予想 | 増減                |
|---------------------|-----------------|-----------------|--------------------|---------------|-------------------|
| 営業収益                | 209,744         | 198,448         | △11,296<br>(△5.4%) | 200,000       | △1,551<br>(△0.8%) |
| 交通業                 | 87,139          | 90,143          | +3,003             | 89,800        | +343              |
| 不動産業                | 41,979          | 39,816          | △2,163             | 38,700        | +1,116            |
| 生活サービス業             | 88,019          | 76,341          | △11,677            | 79,000        | △2,658            |
| 調整額                 | △7,393          | △7,852          | △458               | △7,500        | △352              |
| 営業利益                | 29,037          | 28,034          | △1,003<br>(△3.5%)  | 27,000        | +1,034<br>(+3.8%) |
| 交通業                 | 17,250          | 18,418          | +1,168             | 17,800        | +618              |
| 不動産業                | 7,244           | 6,630           | △614               | 5,600         | +1,030            |
| 生活サービス業             | 4,531           | 2,979           | △1,551             | 3,600         | △620              |
| 調整額                 | 10              | 5               | △5                 | 0             | +5                |
| 経常利益                | 29,770          | 27,459          | △2,310<br>(△7.8%)  | 27,000        | +459<br>(+1.7%)   |
| 親会社株主に帰属する<br>中間純利益 | 32,980          | 23,069          | △9,911<br>(△30.1%) | 21,000        | +2,069<br>(+9.9%) |

上場政策保有株式の縮減

【縮減目標】

・ 2025～2030年度で300億円以上を売却

・ 2030年度までに100億円程度まで縮減  
(2024年度末保有時価の約70%相当を売却)

2025年度 中間期実績

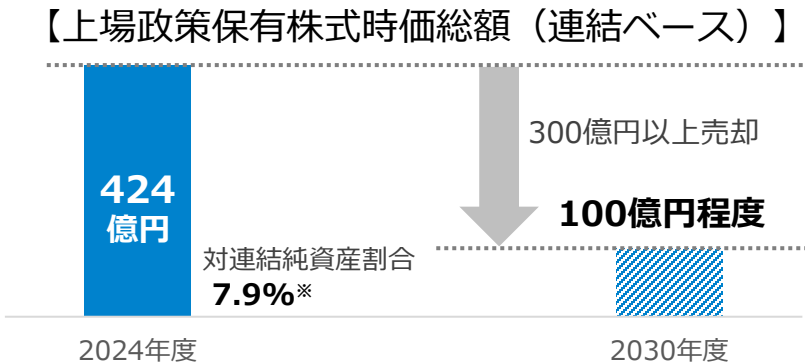
・ 投資有価証券売却額

約70億円

・ 投資有価証券売却益（特別利益）

約50億円

▶ 目標に対して順調に進捗、引き続き縮減を目指す

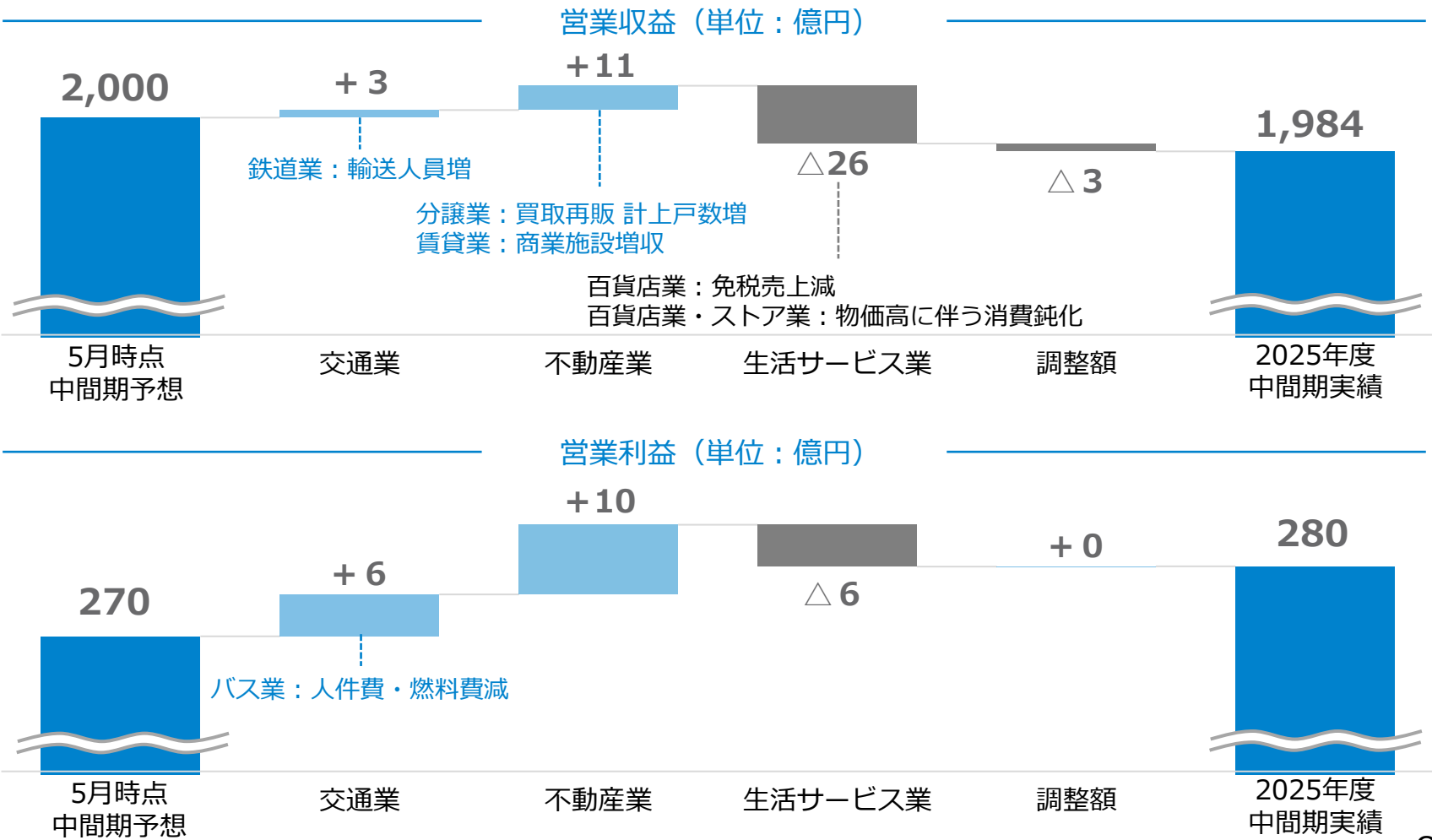


※ 当社単体の政策保有株式時価（非上場株式含む）で算出

2025年度 第2四半期（中間期）決算の概要（対5月時点予想）

- 交通業：鉄道業の輸送人員増等により増収、バス業の人件費・燃料費減等により増益
- 不動産業：分譲業の買取再販 計上戸数増や、賃貸業の商業施設 賃料収入増等により、増収増益
- 生活サービス業：百貨店業の免税売上減や、百貨店業およびストア・小売業の物価高に伴う消費鈍化等により、減収減益

| 単位：百万円  | 5月時点<br>中間期予想   | 2025年度<br>中間期実績 | 増減              |
|---------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 営業収益    | 200,000         | 198,448         | △1,551          |
| 交通業     | 89,800          | 90,143          | +343            |
| 不動産業    | 38,700          | 39,816          | +1,116          |
| 生活サービス業 | 79,000          | 76,341          | △2,658          |
| 調整額     | △7,500          | △7,852          | △352            |
| 営業利益    | 27,000          | 28,034          | +1,034          |
| 営業利益率   | 13.5%           | 14.1%           | +0.6p           |
| 交通業     | 17,800<br>19.8% | 18,418<br>20.4% | +618<br>+0.6p   |
| 不動産業    | 5,600<br>14.5%  | 6,630<br>16.7%  | +1,030<br>+2.2p |
| 生活サービス業 | 3,600<br>4.6%   | 2,979<br>3.9%   | △620<br>△0.7p   |
| 調整額     | 0               | 5               | +5              |



2025年度 業績予想の概要

営業収益：4,250億円                      営業利益：530億円                      親会社株主に帰属する当期純利益：350億円

- 対前期実績：生活サービス業で前期特殊要因の影響も、交通業の輸送人員増等により、増収増益  
当期純利益※1は前期の関係会社株式売却益（UDS外部譲渡）・投資有価証券売却益（相鉄HD株式）の反動等により減益
- 対5月予想：営業収益・営業利益は据え置き。経常利益は営業外費用増で減益も、当期純利益※1は投資有価証券売却益を織り込み据え置き

| 単位：百万円          | 2024年度 実績 | 2025年度 予想 | 増減                  | 5月時点予想  | 増減                |
|-----------------|-----------|-----------|---------------------|---------|-------------------|
| 営業収益            | 422,700   | 425,000   | +2,299<br>(+0.5%)   | 425,000 | -<br>(-)          |
| 交通業             | 174,927   | 180,600   | +5,672              | 178,900 | +1,700            |
| 不動産業            | 95,897    | 99,200    | +3,302              | 98,400  | +800              |
| 生活サービス業         | 168,695   | 161,000   | △7,695              | 162,900 | △1,900            |
| 調整額             | △16,821   | △15,800   | +1,021              | △15,200 | △600              |
| 営業利益            | 51,431    | 53,000    | +1,568<br>(+3.0%)   | 53,000  | -<br>(-)          |
| 交通業             | 26,495    | 29,700    | +3,204              | 28,700  | +1,000            |
| 不動産業            | 15,852    | 15,600    | △252                | 15,200  | +400              |
| 生活サービス業         | 9,062     | 7,700     | △1,362              | 9,100   | △1,400            |
| 調整額             | 20        | 0         | △20                 | 0       | -                 |
| 経常利益            | 50,474    | 50,000    | △474<br>(△0.9%)     | 51,000  | △1,000<br>(△2.0%) |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 51,958    | 35,000    | △16,958<br>(△32.6%) | 35,000  | -<br>(-)          |
| ROE※2           | 11.7%     | 7.7%      | △4.0p               | 7.7%    | -                 |

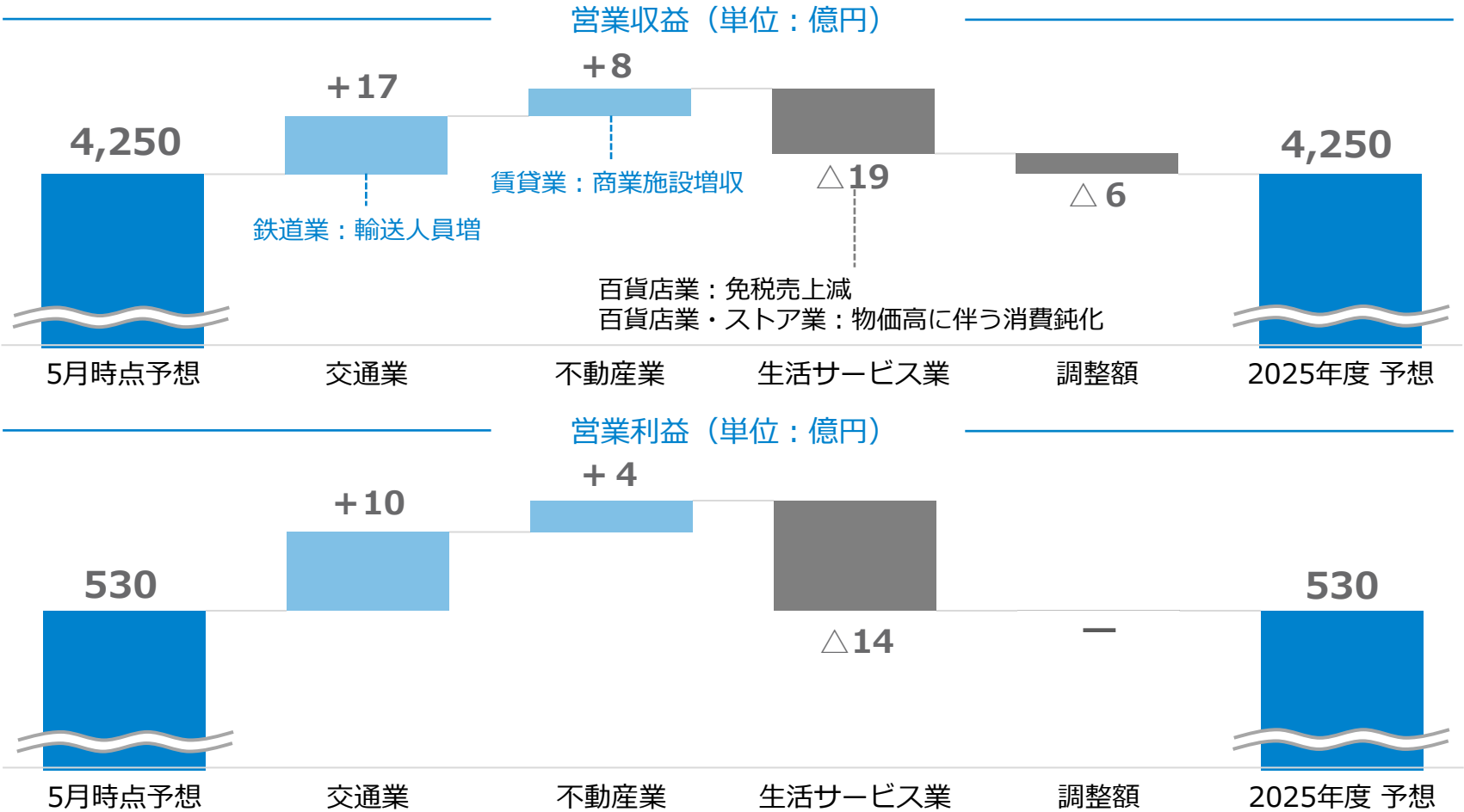
※1 親会社株主に帰属する当期純利益  
※2 親会社株主に帰属する当期純利益／  
自己資本（期首期末平均・有価証券評価差額除く）

2025年度 業績予想の概要（対5月時点予想）

交通業・不動産業で上方修正、生活サービス業で下方修正も、営業収益4,250億円 営業利益530億円の5月時点予想を据え置き

- 交通業：鉄道業の輸送人員増等により、増収増益
- 不動産業：賃貸業の商業施設 賃料収入増等により、増収増益
- 生活サービス業：百貨店業の免税売上減や、百貨店業およびストア・小売業の物価高に伴う消費鈍化等により、減収減益

| 単位：百万円  | 5月時点<br>予想      | 2025年度<br>予想    | 増減              |
|---------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 営業収益    | 425,000         | 425,000         | －               |
| 交通業     | 178,900         | 180,600         | +1,700          |
| 不動産業    | 98,400          | 99,200          | +800            |
| 生活サービス業 | 162,900         | 161,000         | △1,900          |
| 調整額     | △15,200         | △15,800         | △600            |
| 営業利益    | 53,000          | 53,000          | －               |
| 営業利益率   | 12.5%           | 12.5%           | －               |
| 交通業     | 28,700<br>16.0% | 29,700<br>16.4% | +1,000<br>+0.4p |
| 不動産業    | 15,200<br>15.4% | 15,600<br>15.7% | +400<br>+0.3p   |
| 生活サービス業 | 9,100<br>5.6%   | 7,700<br>4.8%   | △1,400<br>△0.8p |
| 調整額     | 0               | 0               | －               |



## Ⅲ. 資本コストや株価を意識した経営の実践

---

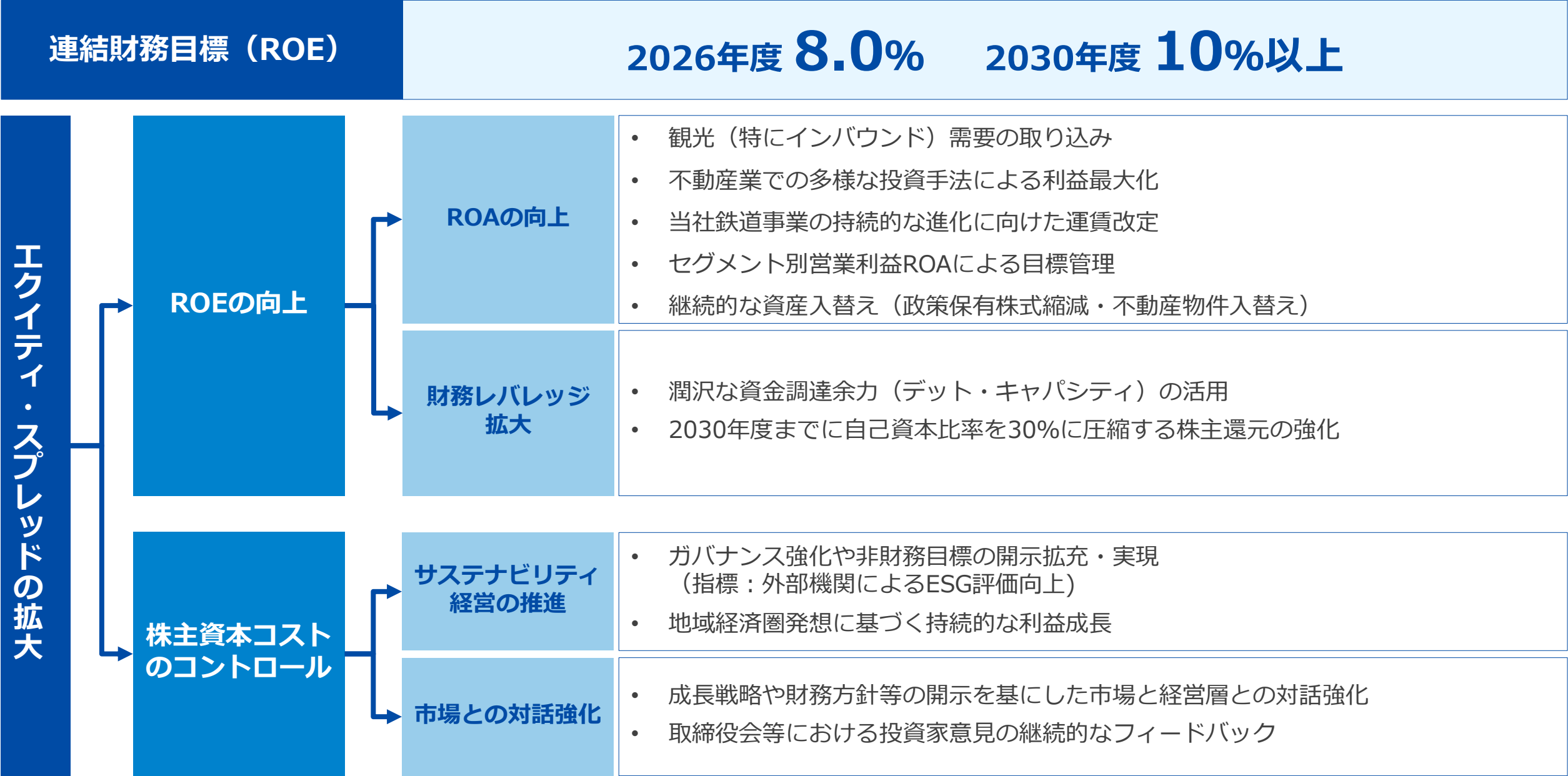
# 連結財務目標

- 本年5月に、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                |                    | 2025年度予想 | 2026年度計画                        | 2030年度目標                         |
|---------------------|--------------------|----------|---------------------------------|----------------------------------|
| 資本コストや株価<br>を意識した経営 | ROE※1              | 7.7%     | 8.0%<br>前回目標※2<br>6.2%(+1.8P)   | 10%以上<br>前回目標※2<br>7%以上(+3P)     |
| 利益の成長               | 営業利益               | 530億円    | 540億円<br>前回目標※2<br>500億円(+40億円) | 800億円<br>前回目標※2<br>700億円(+100億円) |
| 財務健全性の確保            | 有利子負債／<br>EBITDA倍率 | 7.3倍     | 7倍台でコントロール                      |                                  |

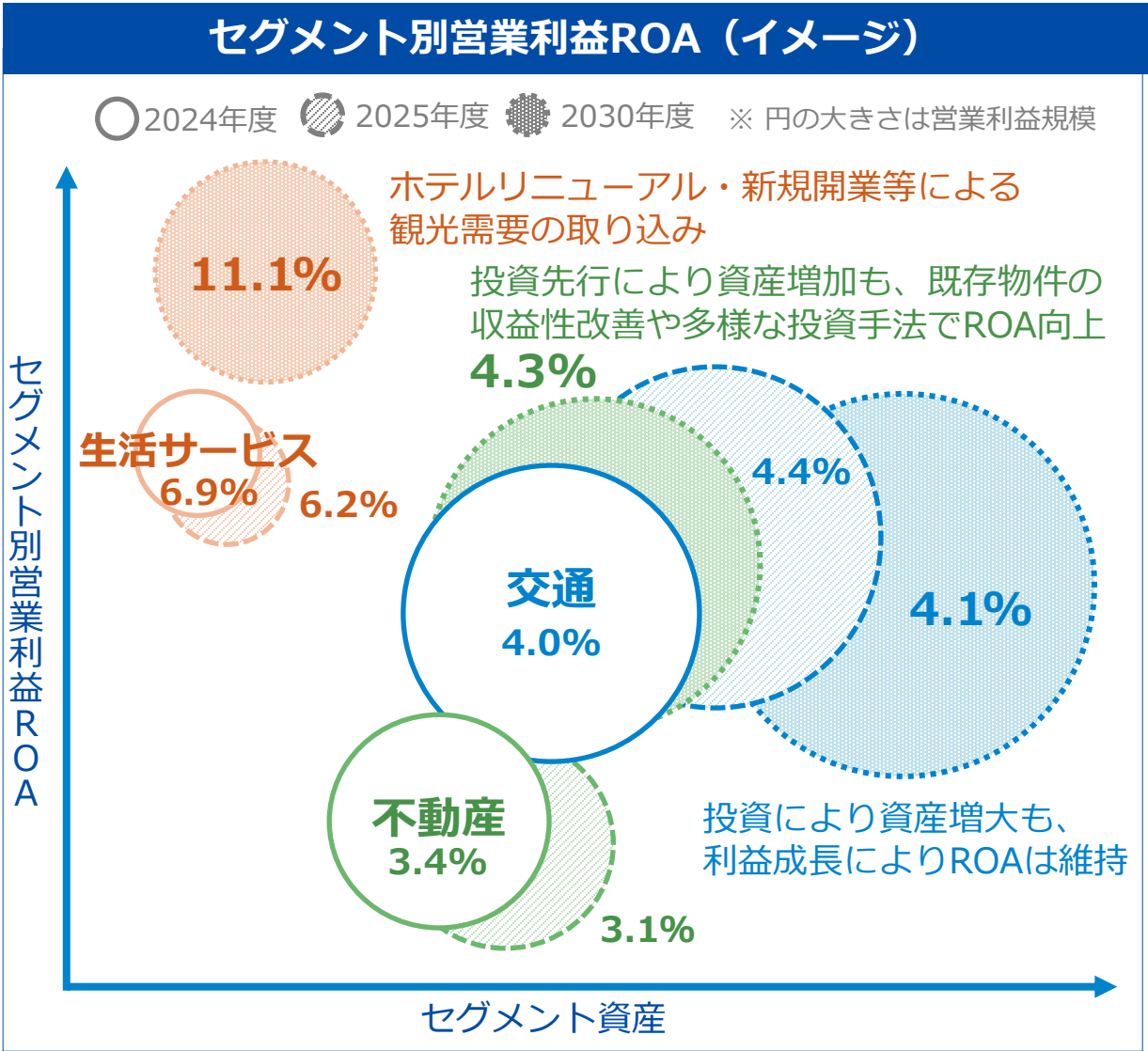
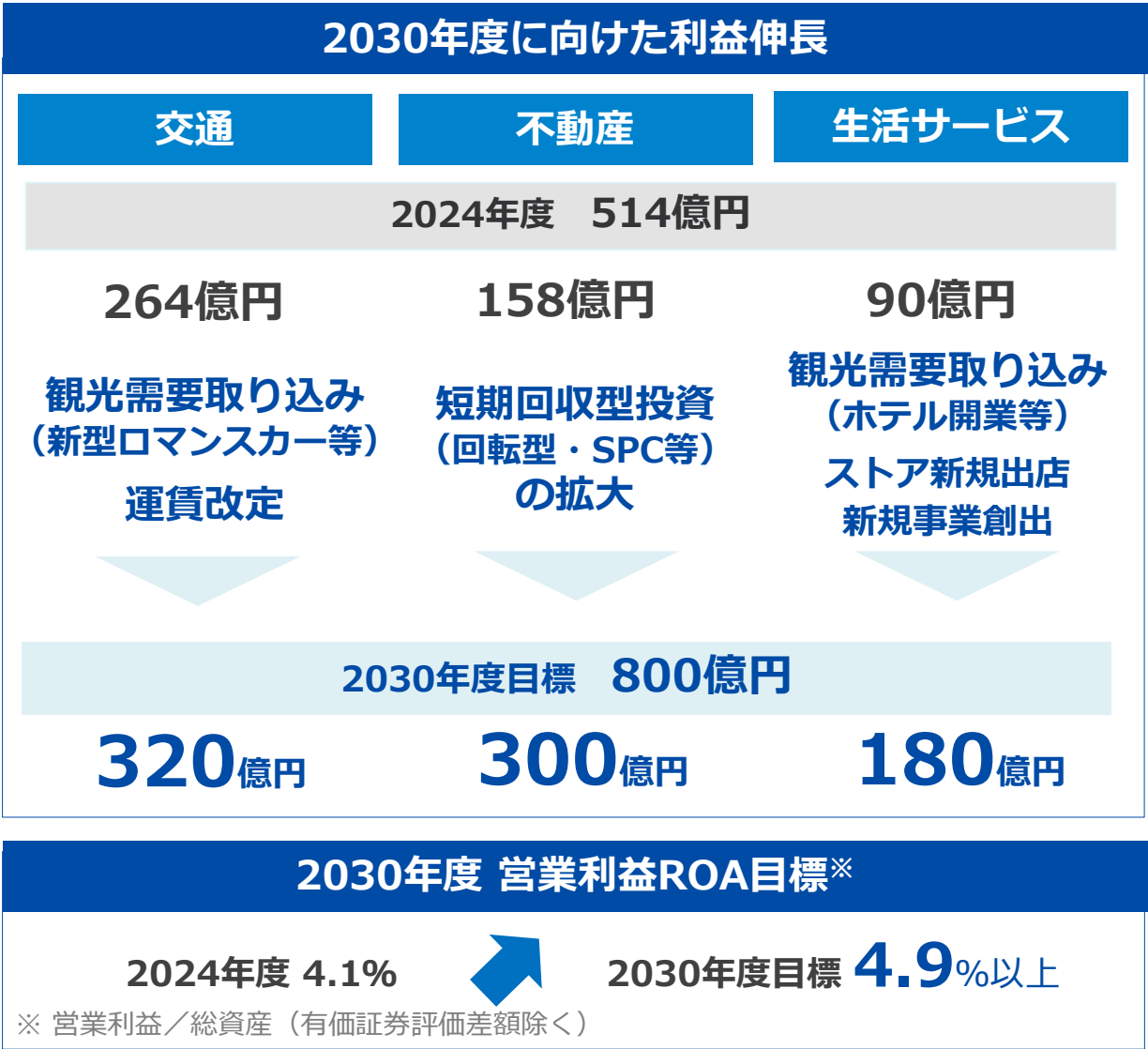
※1 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（期首期末平均・有価証券評価差額除く）

※2 2024年5月公表目標



# ROEの向上（セグメント別営業利益ROAによる目標管理）

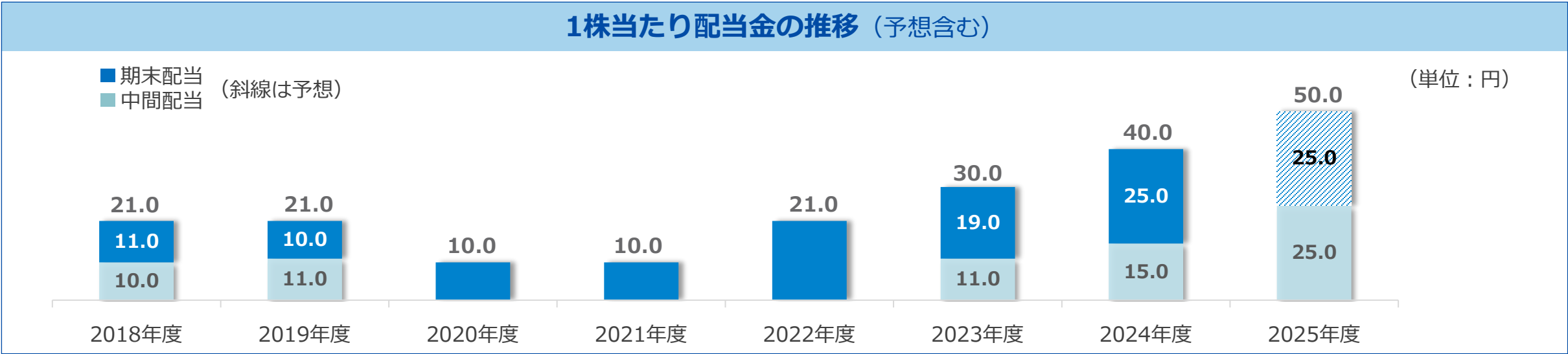
- 2030年度営業利益目標を、交通320億円、不動産300億円、生活サービス180億円とし、営業利益ROA4.9%以上を目指す
- 足元では投資・利益の進捗モニタリングを強化し、機動的な改善点の把握・対策の実行により着実な目標達成を目指す



# ROEの向上（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<br>(2023～2026年度) | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul> <p>※ 4カ年合計総還元額／4カ年合計親会社株主に帰属する当期純利益額≥40%</p> |
| 配当                    | <ul style="list-style-type: none"><li>2025年度：1株当たり年間50円を予定</li></ul>                                                                                                    |
| 自己株式取得                | <ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>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</li></ul> <p>(取得実績) 2023年度・2024年度合計：327億円</p>            |



# 株主資本コストのコントロール

- ・ 本年5月に策定した成長戦略および連結財務目標等を基に、資本市場と経営層との対話機会を増強
- ・ 経営課題の解決や業績向上との連動等を踏まえてマテリアリティに関する目標・指標を追加し、サステナビリティ経営を推進

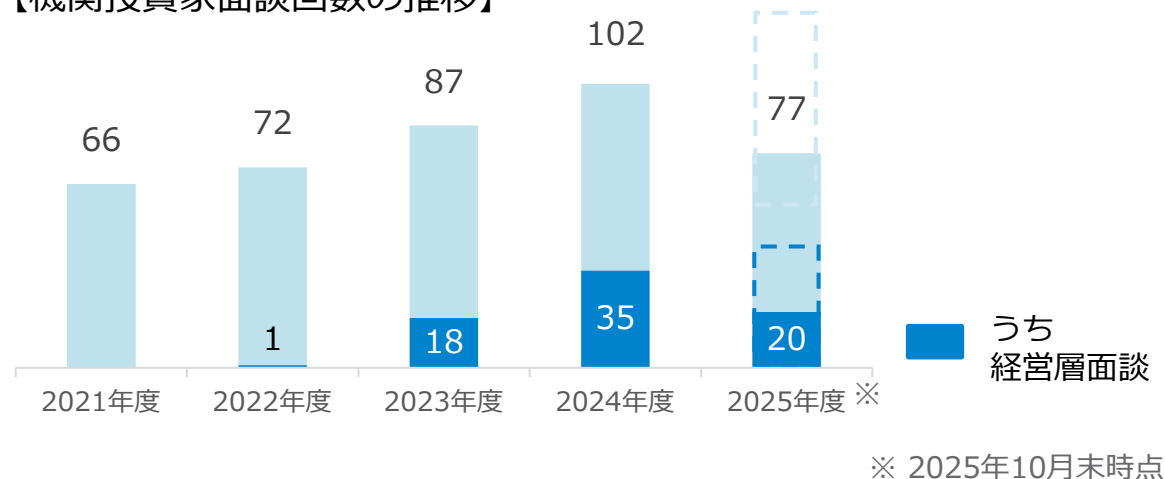
## 市場との対話強化

### 対話機会の創出・情報開示の拡充

- ・ 経営層の資本市場との対話機会（面談・イベント）を増強
- ・ 英文開示拡充・迅速化による海外投資家向け情報発信強化
- ・ WEBサイト拡充・イベント出展等による個人投資家向けPRの強化

▶ 資本市場からの提言や建設的な対話内容を社内へフィードバックし、経営計画のブラッシュアップを図る

【機関投資家面談回数の推移】



## サステナビリティ経営の推進

### マテリアリティに対する取り組み

- ・ 経営課題解決や業績向上との連動、当社グループの強みを踏まえ目標・モニタリング指標を追加・更新

強化エリア主要駅の乗降客数  
観光・インバウンド収益  
定員充足率（鉄道／バス）  
専門人財数（不動産成長領域） 等

▶ 持続可能な事業運営体制の構築と利益成長につなげる

### ESGインデックスへの組み入れ

#### ■ GPIF選定

- ・ MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- ・ MSCI日本株女性活躍指数（WIN）
- ・ **FTSE Blossom Japan Sector Relative Index【初】**
- ・ Morningstar 日本株式 Gender Diversity Tilt Index
- ・ S&P / JPX Carbon Efficient Index

#### ■ その他

- ・ **SOMPOサステナビリティ・インデックス【初】** 等

2025



Sompo Sustainability Index

## IV. 事業強化・経営基盤強化の進捗状況

---

# 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

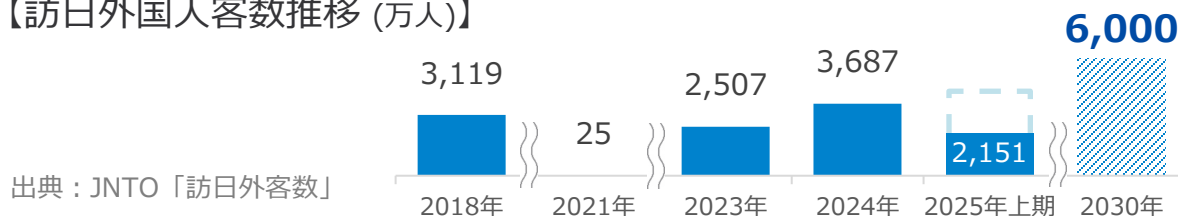


- 日本一の観光ハブ化を目指す新宿と、日本屈指の観光地である箱根・湘南を主な拠点に、沿線全体で国内外の観光客を誘引
- 現状のボリューム層である国内需要に加え、インバウンド需要の取り込みを特に強化

### 観光需要のポテンシャル

#### インバウンド需要の伸長

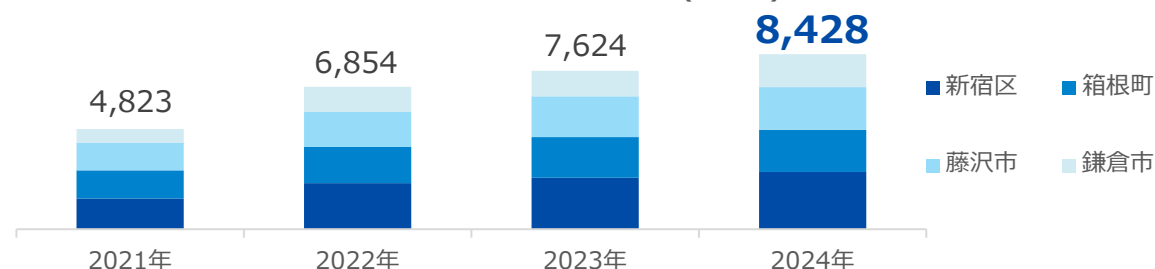
- 政府目標では、2030年度に訪日外国人客数が6,000万人まで伸長
  - 特に富裕層の受け皿拡充に向け、高付加価値ホテルやコンテンツを検討
- 【訪日外国人客数推移 (万人)】



#### 沿線エリアの観光需要

- 新宿・箱根・湘南の各エリアにおける観光客数は増加傾向が継続
- 国内客にも人気の日本屈指の観光地であり、国際情勢や為替等に左右されづらい

【新宿・箱根・湘南エリア観光客数推移 (万人)】



### 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

#### かながわ女性センター跡地利活用事業

- 藤沢市より利活用事業者を選定（当社・江ノ電）
- 飲食店や宿泊施設を地域とともに作り上げ、江の島および湘南エリア全体の回遊性を向上
- 2027年度末頃開業予定



江の島東部の施設予定地

### 2030年度 目標 ※ 交通・不動産・生活サービスの内数

#### 観光収益

※ 取扱高（免税）を含む

2024年度 789億円 **↑ 1,200億円**

#### 営業利益

2024年度 89億円 **↑ 150億円**

▶インバウンド需要拡大と国内需要の取り込み継続との両輪で伸長

- ホテル業では、リニューアルや高付加価値ホテルの開発等により、国内需要に加え、旺盛なインバウンド需要を取り込む
- 交通業では、新型ロマンスカー就役を契機とし、足元で堅調な観光収益のさらなる伸長も目指す

### ホテル業

#### 既存ホテルのリニューアル

- ・RETONA HAKONE（桃源台）  
計画通り本年12月に開業予定  
旧箱根レイクホテルを愛犬特化型のラグジュアリーホテルへリニューアルし付加価値・単価を向上
- ・箱根ハイランドホテル（仙石原）  
本年5月閉館、12月工事着工予定  
全室温泉付き客室にリニューアルし、2027年度開業予定
- ・ホテルセンチュリーサザンタワー（新宿）  
インバウンド需要に対応した客室に改装し、2028年度開業予定



関東最大級天然芝ドッグパーク



箱根ハイランドホテル



edit x seven 富士御殿場

#### 高付加価値ホテルの新規開発

- ・箱根エリアにおける新規開発検討を深度化

#### 運営受託・M&Aの活用

- ・edit x seven 富士御殿場  
新規に運営受託し9月に開業済
- ・箱根エリア周辺の新規受託・M&A案件の検討を深度化

### 交通業

#### 新型ロマンスカー詳細設計着手

- ・2029年3月就役予定
- ・コンセプト「きらめき走れ、ロマンスカー」  
小田急沿線の豊かな水資源に着想を得た清らかさを感じさせる淡い水色のデザイン
- ・展望席を含む、用途により選択できる多彩な座席で観光利用を誘引



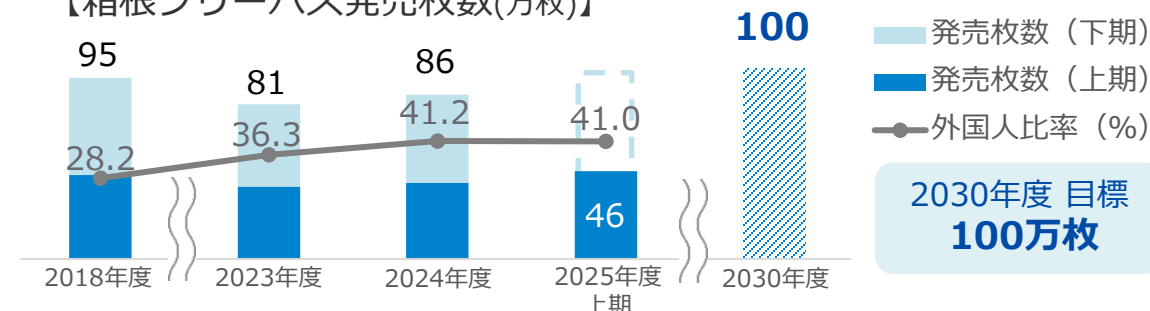
#### グループ交通網でのタッチ決済拡大（2025年秋～）

- ・小田急線全線や箱根エリア等でのタッチ決済利用範囲を順次拡大

#### 箱根エリアの観光収益拡大

- ・上期の箱根フリーパスの発売枚数はコロナ前を上回り過去最高
- ・外国人比率も4割を超える過去最高の水準で推移

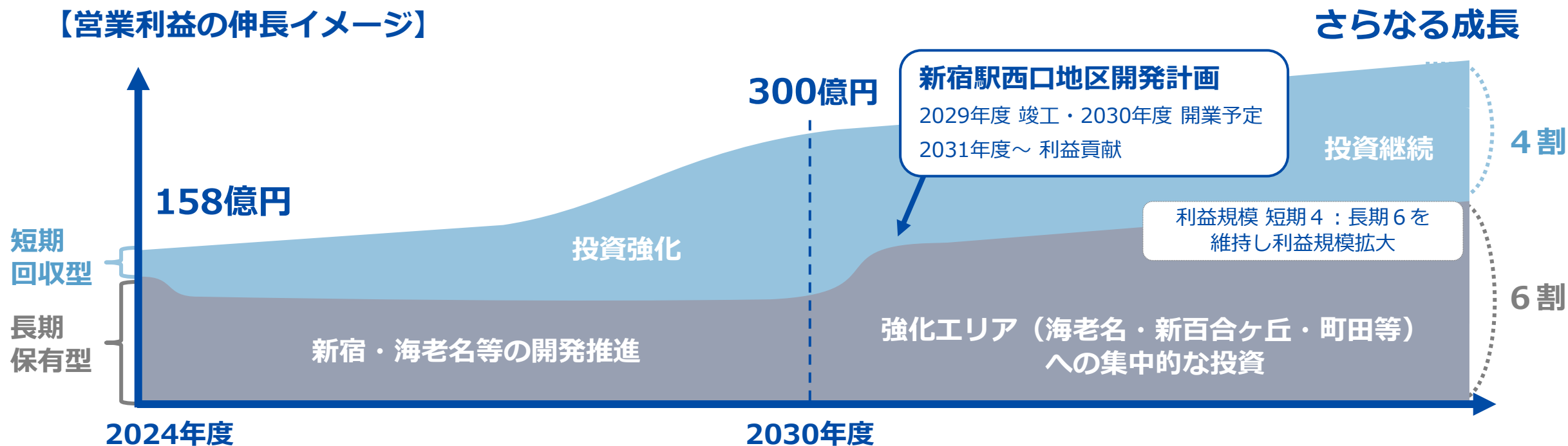
【箱根フリーパス発売枚数(万枚)】



- ・観光船・ロープウェイ・箱根登山バスの運賃改定および箱根フリーパスの料金改定（2025/10/1～）

- 短期回収型と長期保有型の組み合わせにより、不動産業全体で利益成長とROAの向上を共に目指す
- 2030年度までは、短期回収型の強化で資産規模を管理しつつ利益を拡大し、ROAを向上（**2024年度3.4%→2030年度4.3%**）
- 以降も短期回収型を継続しつつ、沿線強化エリアの開発により利益を拡大。将来的な資産の流動化も視野に入れROA向上を想定

### 【営業利益の伸長イメージ】



**短期回収型**  
累計投資額  
(2025～2030)  
**4,150億円**

### 従来の住宅分譲に加え、投資手法を拡大

- 現物回転型への投資  
レジデンス取得（千代田区）、  
物流施設開発（厚木市） 等
- 国内SPC、海外不動産への出資



厚木市森の里（物流）

**長期保有型**  
累計投資額  
(2025～2030)  
**1,550億円**

### 既存物件の収益性向上と開発・リニューアル

- アセットタイプごとに方針を定め、賃料交渉を実施  
増賃率 10%超（当社オフィス物件の改定済契約）
- 継続的な物件入替えの検討
- 強化エリアにおける開発検討も推進

- 2000年代から開発を進める海老名エリアでは、3棟目のマンションを分譲予定のほか、さらなる新規開発も計画中
- 新百合ヶ丘・町田エリア等の沿線地域でも、地域価値の向上とともに当社グループも成長する再開発を構想

海老名エリア開発のあゆみ・計画

当社による継続的な資本投下

- 商業施設・オフィスの開業
- タワーマンション分譲
- 駅舎部、駅間部自由通路の整備
- ロマンスカー停車、ミュージアム開業

外部資本の呼び込み・流入

- 商業施設（ららぽーと）、ホテル開業
- 企業本社・事業所の移転（アツギ(株)・(株)リコー等）
- 相鉄、東急、JR各社の乗り入れ開始

|         |                           |
|---------|---------------------------|
| 商業・オフィス | ①ビナウォーク（2002）             |
|         | ②ビナフロント（2014）             |
|         | ③ビナガーデンズテラス（2017）         |
|         | ④ビナガーデンズオフィス（2022）        |
|         | ⑤ビナガーデンズパーチ（2022）         |
|         | ⑥複合商業施設2棟（計画中）            |
| 分譲      | ⑦リーフィアタワー海老名A棟（2019）      |
|         | ⑧リーフィアタワー海老名B棟（2020）      |
|         | ⑨リーフィアタワー海老名C棟（2026 竣工予定） |

エリア開発コンセプト

「職，住，商，学・遊、ウェルネス」

- 複合商業施設2棟の新規開発を計画中
- 開発エリア内で掘削した天然温泉を活用



エリアへのさらなる投資により  
好循環を実現

- 海老名駅乗降客数  
2030年度目標 15万人  
2040年度目標 16万人

- 2029年度竣工、2030年度開業、2031年度以降の利益貢献に向け、解体・新築を並行しながら着実に工事が進捗
- 近隣の他社開発に先駆けた開業による先行者利益の獲得と、グループ周辺施設を含めた収益最大化を目指す

### 工事計画の進捗

#### 解体工事（2022年10月着工）

- 旧小田急百貨店新宿店本館（A区）の地上建物解体完了。地下建物解体工事中
- 旧新宿ミロード（2025年3月閉館・B区）も解体工事中



新宿駅西口側から東口側を臨む

#### 新築工事（2024年3月着工）

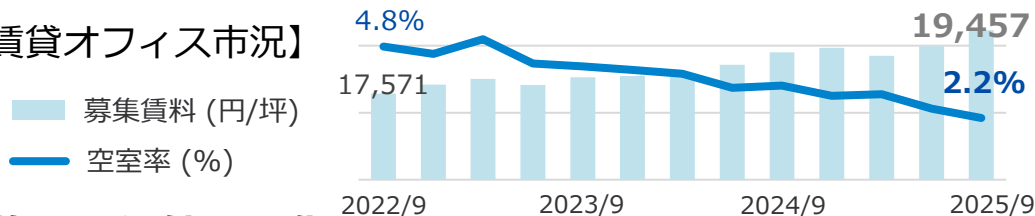
- 地盤改良工事や杭基礎工事等を実施

### 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

- インバウンド観光ハブ化・エリア価値向上に向けた計画の具体化
- 近隣の他社開発に先駆けた開業による先行者利益の獲得
- 新宿エリアで立地・規模ともに希少な商業・オフィスの新規開発物件
- 好調な市況に応じた賃料設定による収益最大化

#### 【新宿区 賃貸オフィス市況】



出典：三幸エステート「相場データ(2025年10月)」

#### 周辺既存施設の価値最大化

- サザンタワー（ホテル）のリニューアル（2028年度開業）

### 開発による価値創造

#### ■ 新宿駅乗降客数

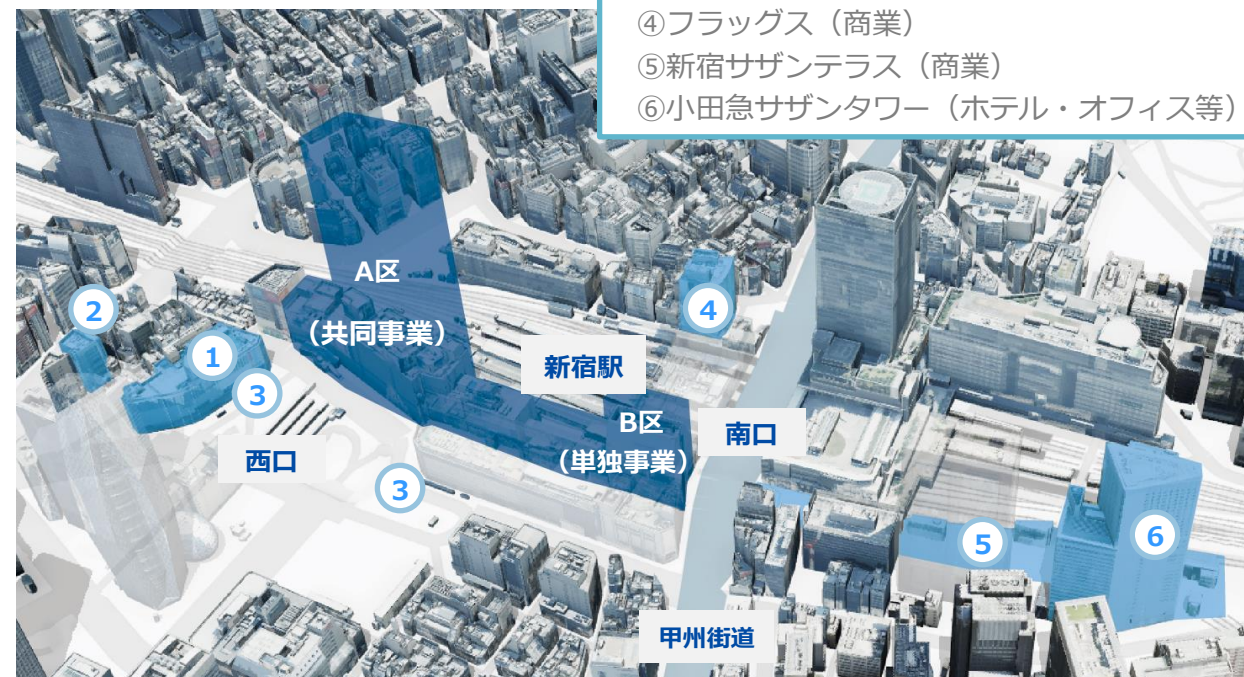
2024年度 45.1万人 → 2030年度 47 万人 → 2040年度 53 万人

#### 当社 総投資額

約1,300億円  
(支払済分・撤去費等含む)

#### 【新宿エリアの他事業拠点】

- ①新宿西口ハルク（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）



- ・ 当社鉄道事業の持続的な進化に向け、安全・防災対策の強化とサービスの向上に取り組むとともに、持続可能な運営体制を構築し、適切な時期での運賃改定を目指す
- ・ グループ交通網においても、旅客需要等に応じて柔軟に運賃・料金の見直しを実施

## 当社鉄道事業の持続的な進化

### 安全・防災対策の強化

- ・ ホームドア整備（鉄道駅バリアフリー料金制度を活用）

2025年10月末時点  
17駅 50番線  
設置済

2032年度までに  
新宿～本厚木・中央林間・  
大和・藤沢  
(37駅 107番線)

- ・ 総合車両所の移転（相模大野→伊勢原）  
老朽化更新による事業継続性確保および機能強化による高効率化と生産性向上  
2026年度着工（用地取得含む）・2032年度竣工予定
- ・ 自然災害対策の推進（法面補強・耐震補強）

### サービスの向上

- ・ 全駅の自動改札機でタッチ決済およびQRコード認証開始※（2026年春）
- ・ ロマンスカーの新造、通勤車両の新造およびリニューアル

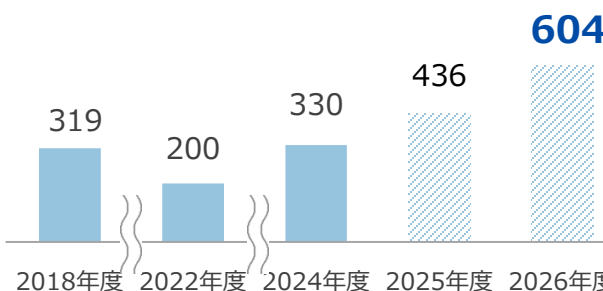
### 持続可能な運営体制の構築

- ・ お客さま対応の遠隔化拡大および信号扱い業務の集約化による  
駅業務効率化
- ・ ワンマン運転の導入  
2025年度内 小田原～箱根湯本間での運用開始  
2030年頃 新宿～向ヶ丘遊園間での試験運用開始

2035年度要員体制  
▲30% ※ 2020年度比

※ 全駅1通路以上設置。アプリ「EMot」または「EMot オンラインチケット」で発売しているデジタルチケットが対象。QRコードは㈱デンソーウェーブの登録商標

【当社鉄道事業 設備投資額（億円）】



喜多見駅 ホームドア



タッチ決済機器

次年度以降も、当面は設備投資額が高水準で推移する見込み

適切な時期での**運賃改定**を目指す

## グループ交通網の持続可能な運営体制

- ・ 給与水準の向上等による人財の確保（バスドライバー等）
  - ・ 適切な時期での運賃・料金改定
- 2025/10/1～  
小田急箱根（観光船・ロープウェイ）、箱根登山バス、  
箱根フリーパス、小田急バス（均一運賃地区等）

- 従業員エンゲージメントサーベイの結果を踏まえながら具体的施策を推進することで、人財確保等の重点課題に適切に対応

### 従業員エンゲージメントサーベイ結果と課題

- 当社では2024年度からエンゲージメントサーベイを実施。2025年度の全体平均スコアは3.25（前回差+0.01）※
- 回答率99.7%は他社と比較しても高い回答率であり、強い責任感のある社員特性・風土の現れ
- 要素別にみると、「良好な人間関係」を強みと認識する一方、「最適な人員配置」と「快適な職場環境」が課題

※ スコアは5点満点

#### 強み

回答率 **99.7%**

（対前年+0.3）

※ サーベイ利用会社平均 87.5%

良好な人間関係 **3.59**

（対前年+0.04）

#### 課題

最適な人員配置 **2.88**

（対前年+0.02）

快適な職場環境 **3.02**

（対前年+0.02）

### 最適な人員配置に向けて

#### 要員確保・定着例

- 専門人財や社会人採用の推進
- キャリア対話を踏まえた適正配置



**2025**  
Career Ownership  
Management  
Award

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025  
企業文化の変革部門 最優秀賞（大企業の一部）受賞

#### 専門人財数※

再開発プランナー**2名**

不動産証券化マスター**17名**

#### 社会人・カムバック採用※

**27人**（対前年+20人）

※ 2024年度実績

### 快適な職場環境整備に向けて

#### 職場環境改善例

- 置き型健康社食の導入
- 現業施設の空調設備更新
- 中央林間にグループレジデンスを新設（2026年予定）



置き型健康社食を3拠点に導入

# 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。