2026年3月期 第2四半期（中間期）説明会

2025年11月17日

思う 誰かを 今日も

odakyu

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（カンパニー・ホットライン）：

https://c-hotline.net/Viewer/Default/5819733f59a4c69937838483cb1f9f484980

目次

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

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

鈴木：改めまして、鈴木でございます。本日はお忙しい中、ご参加を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が、記載のとおりでございまして、まずは一つ目、私からのメッセージを最初にお伝えした後に、二つ目の本年度の決算と業績予想の概要、そして三つ目の資本コストや株価を意識した経営の実践についてご説明をいたします。

そして最後に四つ目、中期経営計画の事業・経営基盤強化の進捗状況について、財務 IR 担当の水吉からお話をいたします。

Ⅰ．トップメッセージ

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

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

それでは初めに、私からお伝えしたいことをまとめてございます。

まず上期の振り返りでございます。決算は概ね計画どおりとなりまして、営業利益は業績予想からやや上振れで着地をいたしました。外部環境の変化等がございまして生活サービス業は予想から下振れをいたしましたものの、交通業は好調となりました。

また政策保有株式の売却が進捗いたしましたが、株価が好調でございましたので、想定以上の売却益を特別利益に計上しております。

これら上期の実績を踏まえまして、通期の業績予想はセグメントごとの内訳は修正をいたしましたが、連結全体の営業収益、利益、そして最終利益は据え置きといたしました。

決算で上方修正を開示する会社さんがある中で、少し物足りないとお感じの方も、あるいはいらっしゃるかもしれませんが、そもそも私どもの今期の業績予想は新宿の開発に伴います前期における収益物件でありました新宿のミロードの閉館ですとか、あるいはグループ会社の連結除外によります利益の剥落といった影響がありながらも、前期に対しまして増益で設定したものでございます。

これはすなわち、単なる積み上げではございませんで、持続的な利益成長を強く意識して少なくとも対前年増益を目指すという経営の意思を込めました利益目標となっております。

この目標に向けまして、足元では業績モニタリングを強化しておりまして、事業ごとの業績や外部環境に応じた機動的な対策を講じまして、着実に今期の営業利益 530 億円を達成してまいりたいと考えております。業績につきましては、後ほど詳細にご説明いたします。

また当社の株価でございますが、5 月公表の中期経営計画は好感をされまして上昇したものと認識してございますが、もちろん今後も更なる向上を意識してまいります。

次に、企業価値向上に向けてでございます。連結財務目標といたしまして 2030 年度 ROE10%以上、営業利益は 800 億円という目標を掲げてございますが、これに向けまして、足元は順調なスタートを切っているものと認識してございます。

来年度は現行の中期経営計画の最終年度となりますので、まずは来年度までの目標を着実に達成しながら、それ以降の財務目標や経営計画の検討、策定を進めてまいります。

市況が変化する中で不確定要素が様々にございますが、変化に対応しながら、当社鉄道事業におけます運賃改定、観光需要の取り込み、そして新宿駅西口の開発を始めとした不動産業の強化などを着実に実行してまいります。

特に小田急沿線のこの豊かな経営資源を基盤に、沿線のまちづくりを観光エンジンといたしまして、小田急らしい成長ストーリーを具現化したいと考えてございます。

～2030年度に向けた成長ストーリー～

再掲

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.

こうした考えのもと、現中期経営計画の３本柱でございます、成長領域への積極投資、株主還元の強化、そして人的資本の拡充の各施策を推し進めまして、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まいりたいと考えております。

Ⅱ．2025年度 第2四半期（中間期）決算・業績予想の概要

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

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 中間期実績	2025年度 中間期実績	増減	5月時点 中間期予想	増減
営業収益	209,744	198,448	△11,296 (△5.4%)	200,000	△1,551 (△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 (△3.5%)	27,000	+1,034 (+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 (△7.8%)	27,000	+459 (+1.7%)
親会社株主に帰属する中間純利益	32,980	23,069	△9,911 (△30.1%)	21,000	+2,069 (+9.9%)

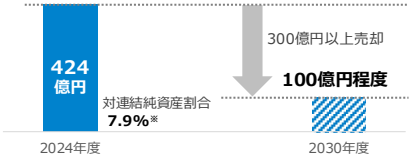
上場政策保有株式の縮減

【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**

【上場政策保有株式時価総額（連結ベース）】



※ 当社単体の政策保有株式時価（非上場株式含む）で算出

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

次は、第 2 四半期決算と業績予想についてご説明いたします。

初めに、第 2 四半期の決算でございます。営業収益は 1,984 億円、営業利益は 280 億円、親会社株主に帰属する中間純利益は 230 億円となりました。

まず、前期との比較でございます。交通業では増収増益となりましたが、生活サービス業で前期の百貨店業やストア・小売業の決算期変更によります 7 カ月間連結や UDS・沖縄 UDS の連結除外といった、特殊要因がございました影響によりまして、全体では減収減益となりました。最終利益につきましても、前期に UDS 株式の売却益を計上した反動等によりまして、減益となっております。

次に、本年 5 月に公表いたしました予想との比較では、営業収益は減収となりました一方で、営業利益は増益となりました。詳細は次のスライドでご説明をいたします。

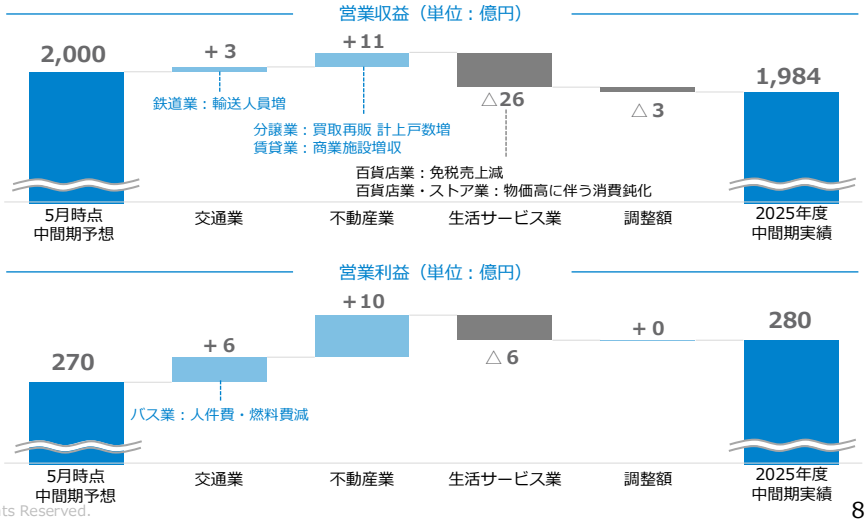
最終利益は政策保有株式の売却額が想定を上回ったことなどによりまして、20 億円の増益です。

スライド右側に記載のとおり、上場政策保有株式につきましては、2025 年度から 2030 年度までの 6 年間で 300 億円以上売却いたしまして、2030 年度末には 100 億円程度まで縮減する目標を掲げてございます。本年度も 50 億円の売却益を計上するなど、目標に対しまして順調に進捗しておりまして、引き続き縮減を目指してまいります。

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 中間期予想	2025年度 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 19.8%	18,418 20.4%	+618 +0.6p
不動産業	5,600 14.5%	6,630 16.7%	+1,030 +2.2p
生活サービス業	3,600 4.6%	2,979 3.9%	△620 △0.7p
調整額	0	5	+5



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

次に、5 月時点予想との比較をセグメント別にご説明いたします。

スライド右側のグラフをご覧ください。上段は営業収益、下段は営業利益の増減を示してございます。図、一番左が 5 月時点予想でございまして、そこから順にセグメントごとの増減要因を示し、一番右に第 2 四半期の実績を示しております。

交通業は、鉄道業におきまして輸送人員が増加したことや、バス業で人件費や燃料費が減少したことなどによりまして、増収増益となりました。

不動産業は、分譲業で計上戸数が増加したことや、賃貸業で商業施設の賃料収入が増加したことなどによりまして、増収増益でございます。

一方、生活サービス業は、百貨店業におきます免税売上の減少に加えまして、百貨店業およびストア・小売業で、物価高に伴います消費の鈍化が影響し、減収減益となりました。

以上の結果、営業収益合計は 1,984 億円と対予想で減収となりました。一方で、営業利益は 280 億円と、対予想で増益となりました。

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 (+0.5%)	425,000	– (–)
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 (+3.0%)	53,000	– (–)
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 (△0.9%)	51,000	△1,000 (△2.0%)
親会社株主に帰属する当期純利益	51,958	35,000	△16,958 (△32.6%)	35,000	– (–)
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）

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

次に、2025 年度の業績予想です。

先ほどの第 2 四半期までの実績を踏まえまして、交通業、不動産業は上方修正、生活サービス業は下方修正をいたしましたが、営業収益は 4,250 億円、営業利益は 530 億円と、5 月時点予想をそれぞれ据え置いております。セグメント別の詳細は次のスライドでご説明いたします。

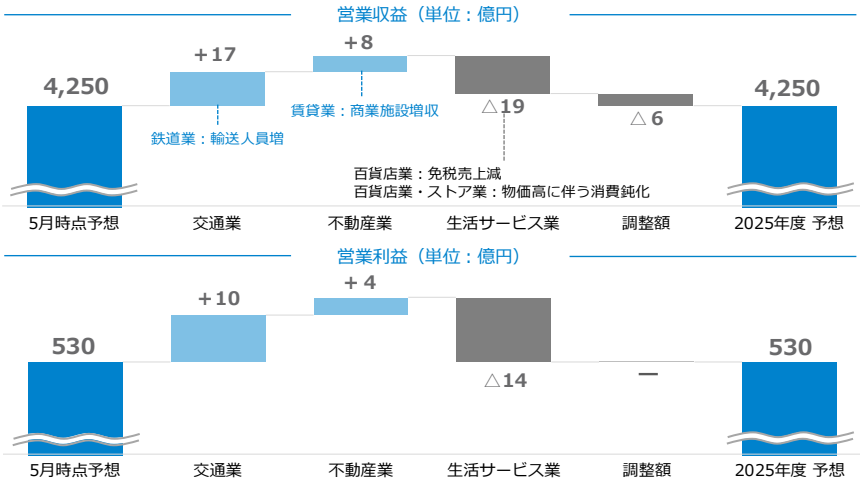
経常利益につきましては、営業外費用の増加によりまして下方修正しておりますが、政策保有株式売却の上振れを織り込みまして、親会社株主に帰属する当期純利益は 350 億円とこちらも 5 月時点の予想を据え置いております。

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月時点予想	2025年度予想	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 16.0%	29,700 16.4%	+1,000 +0.4p
不動産業	15,200 15.4%	15,600 15.7%	+400 +0.3p
生活サービス業	9,100 5.6%	7,700 4.8%	△1,400 △0.8p
調整額	0	0	–



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

次に、5 月時点予想との比較をセグメント別にご説明をいたします。

右側のグラフの増減をご覧いただければと存じますが、交通業は鉄道業におきまして、輸送人員が増加したことなどによりまして、営業収益、利益ともに上方修正しております。

不動産業も、賃貸業で商業施設の賃料収入が増加したことなどによりまして、営業収益、利益ともに上方修正でございます。一方、生活サービス業は第 2 四半期までの免税売上減少や物価高に伴います消費鈍化傾向が継続するものと見込みまして、営業収益、利益ともに下方修正いたしました。

冒頭でも申し上げましたが、業績のモニタリングによりまして、当初想定に届かないセグメントでは、機動的な対処をしてまいりますほか、好調なセグメントでの収益、利益獲得の推進などによりまして、グループ全体で着実に、当初予想の営業利益 530 億円を達成してまいります。

Ⅲ．資本コストや株価を意識した経営の実践

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

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
資本コストや株価を意識した経営	ROE※1	7.7%	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	530億円	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	7.3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

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

続きまして、資本コストや株価を意識した経営につきましてご説明いたします。

まずは、このような足元の状況などを踏まえまして、改めて連結財務目標につきましてご説明いたします。

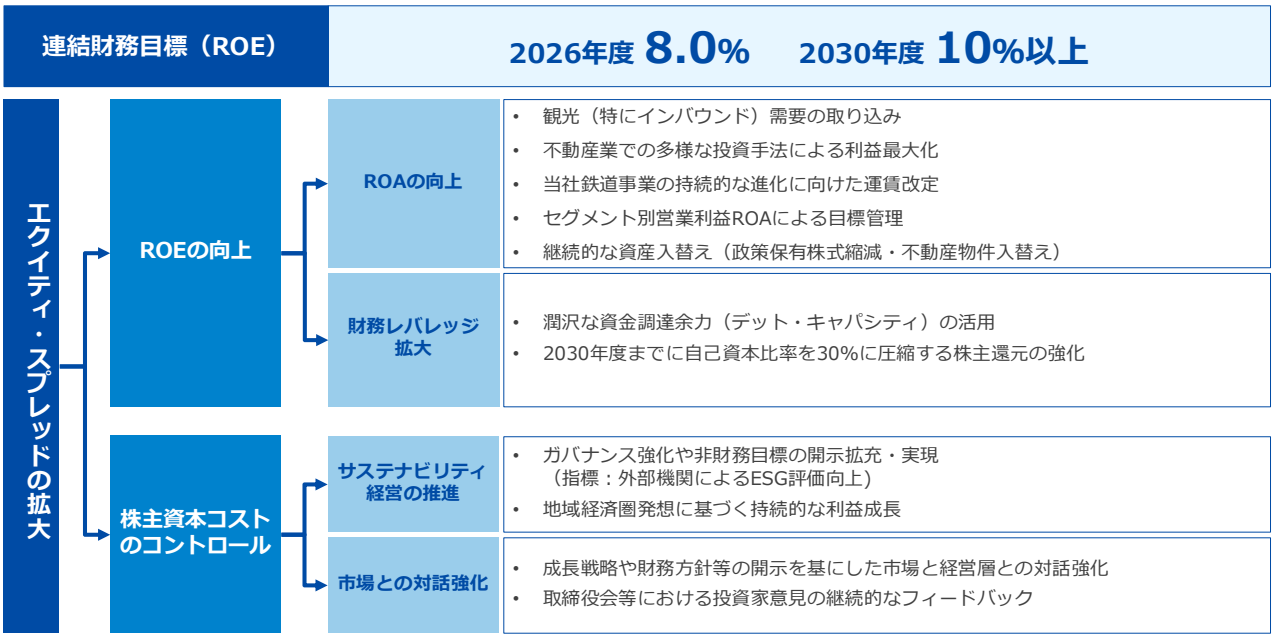
ROE は本年度 7.7%となる予想でございますが、2026 年度で 8%、2030 年度で 10%以上と定めております。

営業利益は先ほどの本年度業績予想 530 億円に続きまして、着実に増益いたしまして、2026 年度で 540 億円、2030 年で 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させるものの、2030 年度までの間、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。

資本コストや株価を意識した経営の実践



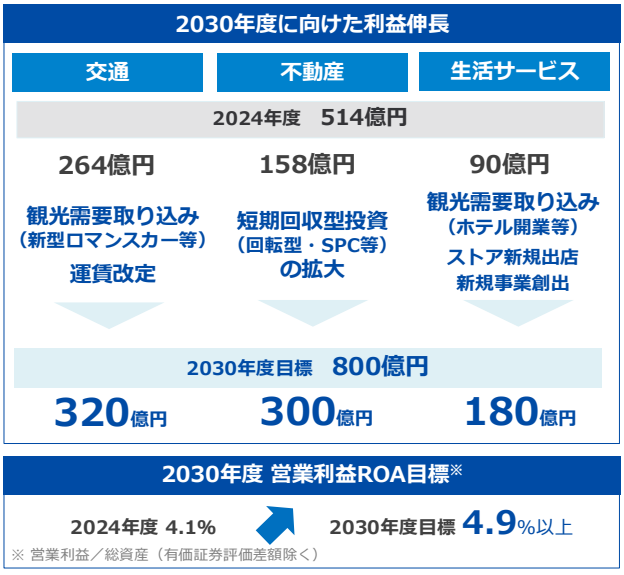
Copyright 2025 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

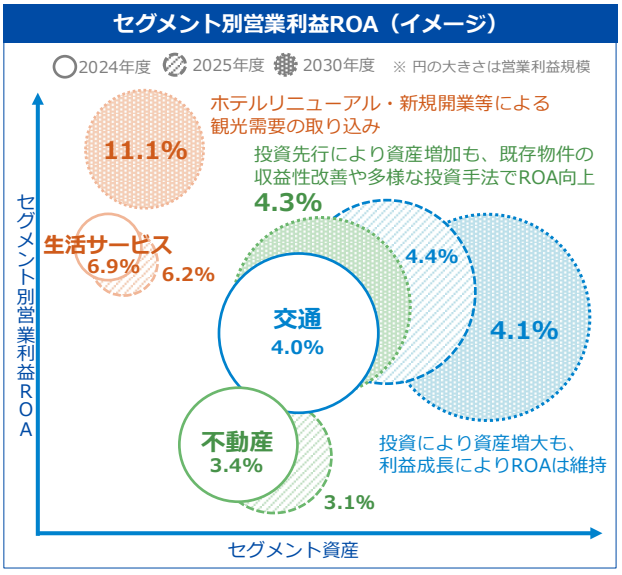
こちらのスライドでは、左側のエクイティ・スプレッドの拡大に向けまして、右側に向けて要素を分解してツリーの形式でお示してございます。

上段の ROE の向上と、下段の株主資本コストのコントロール、大きく二つに分けて、それぞれの取り組みにつきましてご紹介をいたします。

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





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

まず、ROE の向上に向けた具体的な取り組みです。

一つ目は、セグメント別の営業利益 ROA による目標管理です。昨年度 514 億円でありました営業利益を 2030 年度には 800 億円まで伸ばしてまいります。

交通業では、新宿、箱根、湘南を起点とした沿線全体での観光需要の取り込みに加えまして、当社鉄道を含めたグループ交通各社で運賃改定を目指すことなどによりまして、昨年度 264 億円から 2030 年度 320 億円を見込んでおります。

不動産業では、短期回収型の投資を拡大することで、158 億円から 300 億円まで利益を伸ばしてまいります。生活サービス業では、ホテルの新規開業、リニューアル等で観光需要を取り込むとともに、ストアの新規出店等によりまして、90 億円から 180 億円まで倍増させてまいります。

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、白抜きの円が昨年度の実績、薄い色の円が本年度、最も濃い色が 2030 年度の目標を示しております。

セグメント別に ROA を見てまいりますと、水色の交通業は、本年度は営業利益の向上によりまして、昨年度よりやや改善しますが、今後のホームドアを始めとする安全投資やロマンスカー、通勤車両の新造等により、資産が増大いたしまして、2030 年度でも 4%程度を維持する見込みです。

緑の不動産業では、新宿の開発計画や短期回転型の物件の取得や出資など、将来の利益の獲得に向けました先行投資の進捗によりまして、本年度は一時的に低下する見込みです。しかしながら、2030 年度には、こうした投資に伴います利益が発現し、4.3%まで向上してまいります。

オレンジ色の生活サービス業は、本年度は先ほどもご説明したとおり、減益となるため低下いたしますが、成長領域でありますホテル業などを中心に、観光需要を取り込んで、2030 年度では 11.1%まで大幅に向上させたいと考えてございます。

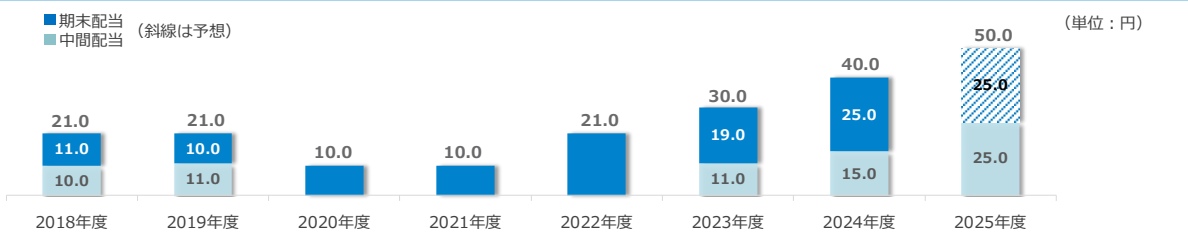
また、全てのセグメントにおきまして、業種や会社ごとに投資や利益の進捗を細かくモニタリングしております。先ほどのご説明のとおり、本年度のセグメント別の業績予想は、一部修正をいたしましたが、機動的な改善点の把握と対策の実行によって、グループ全体では確実に目標を達成してまいります。

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 **（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	・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

1株当たり配当金の推移（予想含む）



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

続きまして、ROE 向上の二つ目、株主還元の強化でございます。

5 月に 2030 年度までの 6 年間の累計で 2,000 億円の株主還元をお約束させていただきました。

また、2023 年度から 2026 年度までの基本方針といたしまして、4 カ年の平均で、連結総還元性向 40%以上と定めてございます。これらに基づきまして、本年度の配当は 1 株当たり 50 円、足元の株価にしまして、利回り約 3%と過去最高の水準まで引き上げてございます。

自己株式の取得につきましても、すでに昨年度までの 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。

すでにお示ししております来期までの収支計画や足元の配当などを踏まえますと、総還元性向は 40%を大幅に超えるのではないか、あるいは方針を見直すつもりはないのかというご指摘を頂戴しておりますが、2027 年度からの次の中期経営計画の基準計画に合わせまして、アップデートの検討を現在進めてございます。改めて皆様にお知らせできればと考えてございます。

繰り返しになりますが、本年度から 2030 年度までの 6 カ年で、累計 2,000 億円という規模の還元につきましては、着実に実行してまいりたいと考えてございます。

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

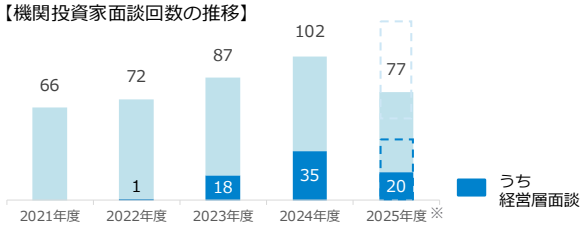
市場との対話強化

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】



※ 2025年10月末時点

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

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

最後に、株主資本コストのコントロールです。

まず、私は昨年社長に就任して以来、資本市場の皆様と継続的な対話の中で、その重要性を強く認識するに至りました。５月の中期経営計画のアップデートに際しましても、株価や資本市場の皆様の声を踏まえまして、連結財務目標の引き上げや積極投資、株主還元の強化、そして小田急らしい成長ストーリーにつきまして検討を深めて発表いたしました。

こうした取り組みを継続すべく、私を含めました経営層が直接皆様と対話する回数を着実に増やしてございます。左下のグラフでは、機関投資家の皆様との面談回数の推移を示してございまして、特に濃い青は私も含めました経営層によるものでございます。本年度は前年度までを上回るペースで実施しております。

引き続き、資本市場の皆様の声を聞きながら、その場での建設的な対話の内容を会社に持ち帰りまして、グループ全体へしっかり展開しながら、経営計画の継続的なブラッシュアップを図ってまいりたいと考えております。

スライド右側では、サステナビリティ経営の推進につきましてご紹介しております。本年５月にマテリアリティに関する目標・モニタリング指標を追加・更新いたしました。ここで意識をいたしましたのは、当社グループにおきます強みなどを踏まえました経営課題解決や、業績向上との連動でございます。

具体的には、強化エリアにおけます駅の乗降客数や観光・インバウンド収益等でございまして、これらの目標も踏まえながら、持続可能な事業運営体制の構築と利益成長につなげてまいりたいと考えてございます。

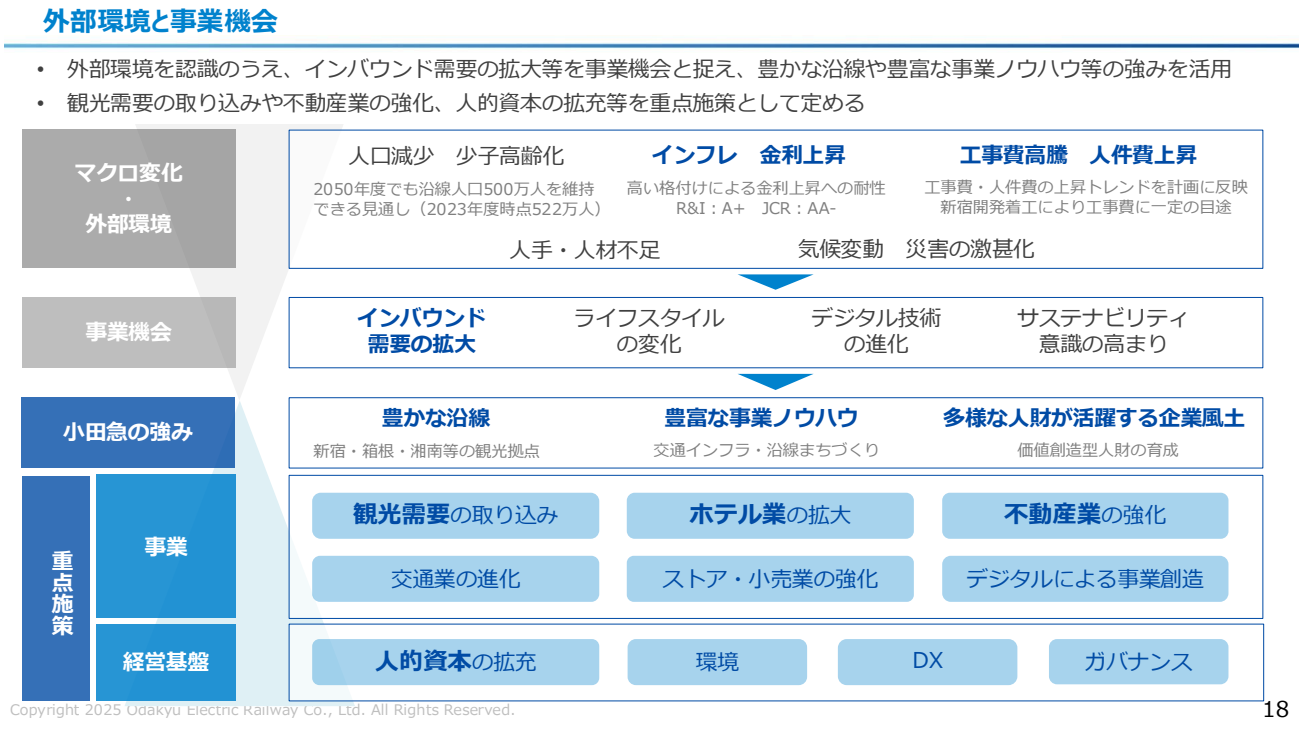
さらに当社は現在下段に記載の ESG インデックスに組み入れられてございますが、これまでの ESG に関する取り組みや、開示強化をしてまいりましたことで、このうちの太字の二つは、今年度初めて組み入れが実現したものでございます。

私からの説明は以上でございます。

続きまして、水吉から中期経営計画の進捗状況についてご説明いたします。

Ⅳ. 事業強化・経営基盤強化の進捗状況

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



水吉：ここから私、水吉より中期経営計画における事業強化・経営基盤強化の進捗状況についてご説明をいたします。

こちらのスライドに上から順に外部環境や事業機会、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、人件費の増加といった外部環境変化への対応は必要不可欠であると考えております。

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、多様な人材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、交通業の進化など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。本日はこの中から特に重視する施策についてご紹介をいたします。

観光需要の取り込み

事業強化

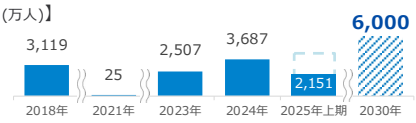
- 日本一の観光ハブ化を目指す新宿と、日本屈指の観光地である箱根・湘南を主な拠点に、沿線全体で国内外の観光客を誘引
- 現状のボリューム層である国内需要に加え、インバウンド需要の取り込みを特に強化

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)】

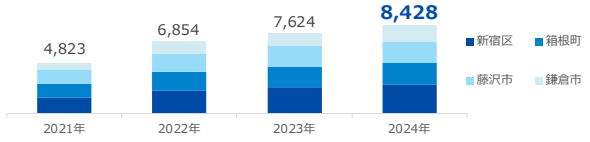


出典：JNTO「訪日外客数」

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) 】



出典： 箱根町「入込観光客数」・神奈川県 「神奈川県市町村別観光客数」
日本観光振興協会「デジタル観光統計オープンデータ」

▶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

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に選定（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	営業利益
2024年度 789億円 ↑ **1,200**億円	2024年度 89億円 ↑ **150**億円

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

まず、観光需要の取り込みについてご説明をいたします。

小田急沿線には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・湘南を筆頭に、高い人気を誇る観光地がございます。

現在も交通業やホテル業を中心に、小売やレストランなど多様な業種において観光需要を取り込んでいますが、さらなる成長の余地があると考えています。

左側上段のグラフのとおり、政府目標では 2030 年度に訪日外国人が現在の約 1.5 倍、6,000 万人に達する見込みです。この機会を着実に捉え、特に富裕層の受け皿を拡充するために、高付加価値ホテルやコンテンツを拡大してまいります。

その下のグラフは新宿・箱根・湘南を訪れる観光客数が今なお増加傾向にあることを示しています。これらは国内のお客様にも非常に人気のある観光地であり、インバウンド需要が低迷した場合にも底堅い国内需要に支えられるものと考えています。

ここで実例を一つご紹介させていただきます。今年の夏は災害の予言が広まったことや猛暑の影響などでインバウンド需要がやや落ち込んだ時期がございました。当社グループには御殿場アウトレットに隣接し、普段はインバウンド比率が 6 割を超えるホテルクラッドというホテルがございます。

このホテルは 8 月にインバウンド比率が 3 割程度まで低下したにも関わらず、国内向けの PR を強化したことで、客室単価をおおむね維持しながら、過去最高の稼働率を達成することができました。

このようにインバウンドの拡大を図りながら、国内需要の取り込みも継続することで、バランスよく観光収益の伸長を目指してまいります。

右側上段には新宿のインバウンド観光ハブ化を起点とした三つの強化方針を記載してございます。一つ目は新宿・箱根・湘南といった観光拠点での収益拡大。二つ目が新宿と箱根・湘南といった観光拠点間の移動需要の最大化、そして三つ目は沿線全域における観光の多拠点化でございます。

一例として、現在江の島で進めているかながわ女性センター跡地利活用事業についてご紹介をいたします。この事業は、江の島の東部にある藤沢市の施設跡地を活用するもので、当社と江ノ島電鉄がその事業者として選定されております。2027 年度末に飲食店や宿泊施設を開業する予定であり、島の西部に観光需要が集中しがちな江の島島内だけではなく、湘南エリア全体の回遊性向上が期待されます。

このような取り組みを当社沿線で積極的に推進することによって、2030 年度の観光収益を 1,200 億円、営業利益を 150 億円まで成長させてまいります。

観光需要の取り込み（ホテル業･交通業）

事業強化

- 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

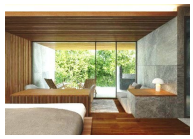
ホテル業

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

関東最大級天然芝ドッグパーク

・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


箱根ハイランドホテル

・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

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

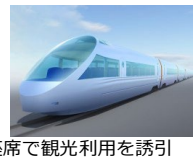
edit x seven 富士御殿場

・箱根エリア周辺の新規受託・M&A案件の検討を深度化

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

交通業

新型ロマンスカー詳細設計着手



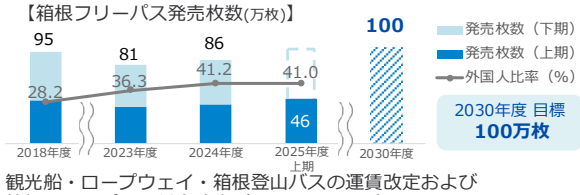
・2029年３月就役予定
・コンセプト**「きらめき走れ、ロマンスカー」**
小田急沿線の豊かな水資源に着想を得た
清らかさを感じさせる淡い水色のデザイン
・展望席を含む、用途により選択できる多彩な座席で観光利用を誘引

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



・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～）

こちらのスライドでは、観光需要のうちホテル業と交通業の具体的な進捗についてご説明をいたします。

ホテル業では既存のホテルのリニューアルや高付加価値ホテルの開発などにより、国内需要に加えて、旺盛なインバウンド需要も取り込んでまいります。

まず、スライド左側に記載してございますが既存ホテルのリニューアルについて３件ご紹介をいたします。

一つ目は、桃源台にある RETONA HAKONE でございます。こちらは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とリニューアルし、来月計画どおり開業する予定でございます。写真のとおり関東最大級となる天然芝のドッグパークも併設いたします。愛犬家の皆様からのご期待が大きく、12 月はすでに概ね 100%のご予約をいただいております。

次に二つ目は、箱根ハイランドホテルでございます。こちらは本年５月に閉館し、来月よりリニューアル工事を開始する予定です。全ての客室を温泉付きにするなど、こちらも付加価値を高める計画でございます。

三つ目は、新宿にあるセンチュリーサザンタワーでございます。こちらはインバウンド需要に対応するため、全ての客室を改装し、更なる単価の引き上げを見込みます。

このほかにも、箱根エリアにおいて高付加価値ホテルの新規開発を検討するとともに、直営に限らず、運営受託や M&A などの手法も活用してまいります。本年９月には edit x seven 富士御殿場の運営を霞が関キャピタル様から受託いたしました。これは箱根エリア周辺に地盤や強みを持つ当社グループをご評価いただいたものでございます。

今後は事業成長だけではなく、ROA の向上も常に意識しこのように資産を持たない収益の獲得についても強化してまいります。

次に、スライド右側、交通業に参ります。

まず、新型ロマンスカーにつきましては今般、詳細設計に着手いたしました。コンセプトを「きらめき走れ、ロマンスカー」とし、豊かな沿線の水資源に着想を得た淡い水色のデザインを採用する予定でございます。
ロマンスカーの代名詞とも言える展望席に加え、お客様の多様なニーズにお応えするために、多彩な座席を設定し、観光利用を力強く誘引してまいります。

さらに当社線を含むグループの交通網において、タッチ決済の利用範囲を順次拡大するなど、お客様の利便性向上にも努めてまいります。

このように今後様々な施策を実施し、観光収益を伸長させていく計画でございますが、スライド右下に記載のとおり、箱根フリーパスの発売枚数が本年度上期に過去最高となる 46 万枚を記録するなど、足元でも非常に好調でございます。インバウンド比率は 4 割を超えて過去最高の水準となり、発売枚数の伸長に寄与しています。

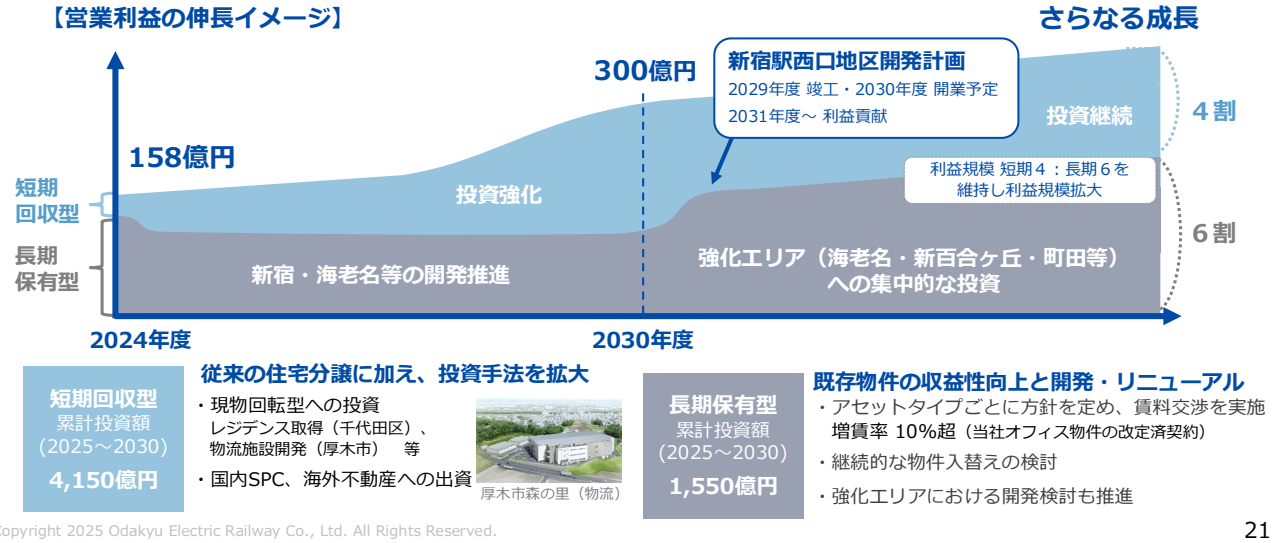
現在通期で過去最高の 2018 年度を上回るペースで推移しており、目標として 2030 年度 100 万枚を掲げていますが、目標達成の前倒しも視野に入ってまいりました。

また、本年 10 月には箱根フリーパスを含む箱根エリアの交通網において、運賃・料金の改定を実施いたしました。今後も需要や物価動向を踏まえ、適時適切に改定を行い、収益の拡大につなげてまいります。

不動産業の強化

事業強化

- 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



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

続きまして、不動産業の強化についてご説明をいたします。

不動産業では回転型投資や、SPC 出資などの短期回収型と駅周辺物件を中心とした長期保有型をバランスよく組み合わせることで、不動産業全体の利益成長と ROA 向上、これらの両立を目指してまいります。

こちらに記載の図は、縦軸が営業利益を、横軸が時間の経過をそれぞれ表しています。2030 年度までは水色の短期回収型を強化することで、資産の規模などバランスシートをコントロールしながら利益を拡大し、ROA についても 2030 年度には 2024 年度の 3.4%から 4.3%まで改善いたします。左下に記載のとおり、現在レジデンスの取得や物流施設の開発、そして SPC への出資などが着実に進捗しています。

一方グレーの長期保有型は、従来から安定的に利益を計上している駅周辺の賃貸収入などを表しています。こちらは新宿駅西口地区における開発計画の進捗に伴う一時的な減収などの影響により、2030 年度までは利益は概ね横ばいで推移する見込みでございますが、市況に応じて賃料増額に向けた交渉を強化するなど、利益の確保に努めてまいります。

また、2030 年度以降も、短期回収型は一定の規模で投資を継続し、利益を獲得してまいります。長期保有型におきましては、新宿開発計画の開業により、大きく利益が増加する見込みでございます。その後も海老名・新百合ヶ丘・町田など強化エリアにおける開発投資を順次実施することで、利益の拡大を図ります。

その結果、将来的には不動産業全体における営業利益の割合を目安として短期回収型 4 割、長期保有型 6 割とする想定でおります。

不動産業の強化（沿線開発）

事業強化

- 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㈱・㈱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

開発による価値創造（2000年→2024年）

■**海老名市人口**
11.8万人
→ **14.1万人**

■**海老名駅乗降客数※**
12.8万人
→ **13.6万人**

■**海老名駅周辺地価**
＋30%超

■**当社グループ収入の増加**（当社鉄道事業・不動産業・生活サービス業等）

※ 乗降客数は年度

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

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

次に、長期保有型の具体的な進捗状況についてご説明をいたします。

まず、海老名のエリアの開発についてご紹介をいたします。海老名エリアでは、2000 年代から現在に至るまで継続的に開発を行ってまいりました。

右側の写真は、海老名駅周辺を映したものでございます。2000 年代から写真の下側、①②の開発に着手いたしました。そして 2010 年代後半から当社・相鉄の海老名駅と、JR 海老名駅との間のエリアで③から⑨の開発を進めてまいりました。

スライド上段には、海老名エリアにおける開発のあゆみを記載してございます。当社では海老名エリアの地域価値向上を図るため、長い期間、商業施設やオフィスの開発、タワーマンションの分譲、自由通路の整備といった多岐にわたる開発を手がけてまいりました。ロマンスカーの停車やロマンスカーミュージアムの開業もその一環でございます。

加えて、当社の継続的な投資が外部企業の資本を呼び込み、集客力を有する商業施設、ららぽーと海老名の開業や、株式会社リコー様の事業所移転など、エリアの持続的な発展に向けた好循環につながったものと考えています。さらには相鉄・東急・JR の鉄道乗り入れによって、交通利便性も向上しております。

開発計画はまだ途上であり、来年度には⑨でお示しした 3 棟目のタワーマンションの分譲も控えております。また今般、⑥の位置に複合商業施設 2 棟の新規開発を検討しております。新たに掘削した天然温泉も活用しながら、魅力ある施設の計画を深度化してまいります。

こうした取り組みが実を結び、スライド下段に記載のとおり、海老名市の人口、当社線の乗降客数さらには海老名駅周辺の地価に至るまで、2000 年と比較し、それぞれ大幅に増加・向上してございます。当社が目指す地域価値を創造できたものと自負しており、もちろん当社グループの収益向上にも貢献しております。

海老名エリアにはまだ開発の余地がありますので、更なる投資についても引き続き検討を進めてまいります。

また、このような地域に根ざした開発を新百合ヶ丘や町田など他の地域でも計画的に進めることで、沿線全体の地域価値向上に努めてまいります。すでに駅周辺の土地や物件の取得も進めており、鉄道用地の有効活用なども視野に入れ、沿線の開発計画を具体化してまいります。

不動産業の強化（新宿駅西口地区開発計画）

事業強化

- 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

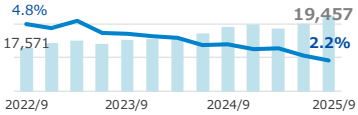
新宿駅西口側から東口側を臨む

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）

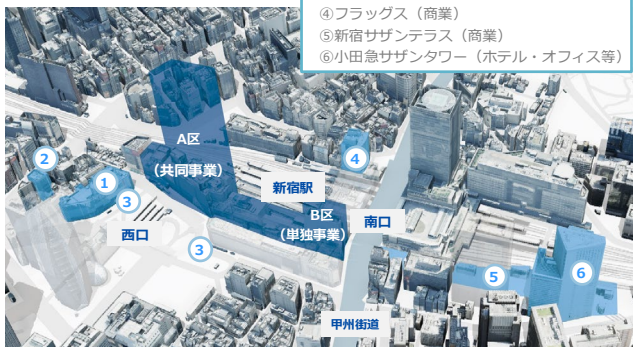
開発による価値創造

■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）



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

不動産業の最後に、新宿駅西口地区開発計画の進捗についてご説明をいたします。

本計画のスケジュールにつきましては、2029 年度竣工、2030 年度開業、そして 2031 年度以降の利益貢献を予定しており、従前から変更はございません。

スライド左上に記載のとおり、現在工事につきましては、解体と新築を並行して行っており順調に進捗しています。旧小田急百貨店本館の地上建物の取り壊しが完了し、新宿西口から東口の商業施設が見える今までにない光景となっております。こちらの区画に都庁を上回る新宿で最も高い建物を建設いたします。

また、南口の旧新宿ミロードも本年 3 月に営業終了し、解体工事に着手しております。

スライド左下には当社グループの収益最大化について記載をしてございます。先ほど観光のパートでご紹介いたしましたインバウンド観光ハブ化に加え、他社の開発に先駆けた開業によって、先行者利益の獲得を見込んでいます。

また、新宿エリアでは近年、そして今後も商業・オフィスともに大型の新規物件の供給数が少ないため、当社の物件は極めて希少性が高く、また好調な市況も相まって、積極的な賃料設定が可能であると考えています。

さらには本計画に合わせて新宿南口のホテルサザンタワーのリニューアルも予定しています。スライド右側の地図にプロットしてある新宿周辺の既存施設も含め、エリア全体において競争力の強化を図ることで、収益最大化を目指してまいります。

こうした取り組みにより、右上に記載のとおり、新宿駅の乗降客数を現在の約 45 万人から 2040 年度に 53 万人まで増やすことを目標としています。新宿エリアの地域価値向上に向けて今後も鋭意開発を進めてまいります。

交通業の進化

事業強化

- 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

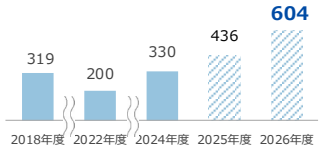
・お客さま対応の遠隔化拡大および信号扱い業務の集約化による駅業務効率化

・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）

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

次に、交通業についてご説明をいたします。

当社鉄道事業においては、持続的な進化に向けて、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、人手不足にしっかりと適応し、持続可能な運営体制を構築してまいります。

スライド左側に記載のとおり、安全・防災対策については、ホームドアの整備や総合車両所の移転、自然災害への対策など、大規模な投資を実施いたします。

このうち総合車両所の移転は、老朽化した設備を更新することで、事業の継続性を確保するとともに、車両整備の機能強化によって生産性向上を図り、要員や車両保有数の削減にも資するものでございます。

今後人手不足の深刻化が懸念されますが、遠隔システムを活用したお客様への対応や、信号業務集約化、ワンマン運転の導入などを計画的に進めることで、安全やサービスを堅持しながら、少人数による効率的な運営体制を構築してまいります。

このような取り組みにより、2035 年度までに要員を 2020 年度に対して 30%削減する見込みでございます。

右上のグラフに記載してございますが、来年度の設備投資額は約 600 億円となり、それ以降しばらくは高水準で推移する見込みでございます。このため、鉄道事業の持続可能性と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ございますので明確に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、このように考えております。

また、右下に記載のとおり、グループのバス事業や箱根エリアの交通網においても、給与水準の向上による人材の確保や、運賃料金の改定などを適切に行い、持続可能な運営体制を構築してまいります。

人的資本の拡充

経営基盤強化

- 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）

良好な人間関係　3.59（対前年＋0.04）

※ サーベイ利用会社平均　87.5%

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

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

最後に、人的資本の拡充についてご説明いたします。

当社では人的資本の拡充に向けて、実態を客観的に把握するため、本社管理職から現業職場に至るまで、全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを昨年度より実施しております。

左上に記載の 99.7%という他社と比較しても非常に高い回答率につきましては、責任感が強い従業員、企業風土の表れであると認識しております。

またその隣の良好な人間関係については、本項目を重視している従業員が多く、またスコアも高いため、組織の強みであると考えています。

一方、右側に記載してある最適な人員配置と快適な職場環境につきましては、相対的にスコアが低いため、対処すべき課題として捉え、改善に向けて取り組んでいるところでございます。

具体的には左下に記載のとおり、例えば不動産領域において、不動産証券化マスターの取得を始め、専門人財を育成するほか、社会人・カムバック採用を継続的に実施するなど、人財の確保、育成に努めております。

加えて現業職場を含め、全従業員を対象としたキャリア対話を実施しており、その結果を踏まえ、適切な配置を行うことで、納得感の醸成やモチベーションの向上を図ってございます。こうした取り組みが外部からも評価され、本年 5 月に運輸業界で初となるキャリアオーナーシップ経営 AWARD の最優秀賞を受賞いたしました。

右側の快適な職場環境の整備につきましては、置き型健康社食の導入や、現業施設の空調設備の更新など、様々な施策を実施しております。

また、グループ会社の若手従業員を対象としたレジデンスを新設するなど、福利厚生の充実にも取り組んでおります。

今後もエンゲージメントサーベイを毎年実施し、そのスコアの推移を踏まえ、有効な対策を継続的に実施することで、人材の確保など、人的資本の拡充に努めてまいります。

ご説明は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

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。

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