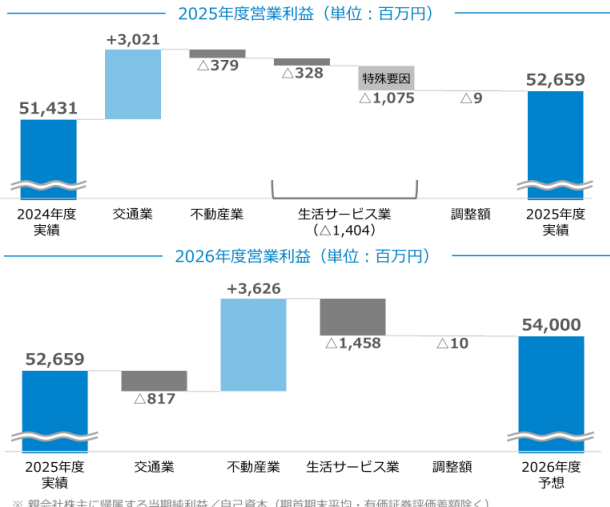


2025年度実績・2026年度予想の概要

- 2025年度実績：生活サービス業の特殊要因等（前期 13ヵ月間連結等）により、**営業収益**は4,187億円と減収も、交通業の増収等により、**営業利益**は526億円と増益
前期の関係会社株式売却益（UDS外部譲渡）の反動等により、**親会社株主に帰属する当期純利益**は373億円と減益
- 2026年度予想：不動産業の計上予定戸数増等により、**営業収益**は4,613億円、**営業利益**は540億円と増収増益
経常利益は前期の受託工事精算差益の反動等により減益も、政策保有株式の売却益計上等により、**親会社株主に帰属する当期純利益**は383億円と増益

単位：百万円	2024年度実績	2025年度実績	増減	2026年度予想	増減
営業収益	422,700	418,732	△3,968 (△0.9%)	461,300	+42,567 (+10.2%)
交通業	174,927	181,261	+6,333	187,100	+5,838
不動産業	95,897	96,226	+328	128,100	+31,873
生活サービス業	168,695	158,606	△10,089	163,300	+4,693
調整額	△16,821	△17,362	△541	△17,200	+162
営業利益	51,431	52,659	+1,228 (+2.4%)	54,000	+1,340 (+2.5%)
交通業	26,495	29,517	+3,021	28,700	△817
不動産業	15,852	15,473	△379	19,100	+3,626
生活サービス業	9,062	7,658	△1,404	6,200	△1,458
調整額	20	10	△9	0	△10
経常利益	50,474	54,028	+3,553 (+7.0%)	47,900	△6,128 (△11.3%)
親会社株主に帰属する当期純利益	51,958	37,368	△14,590 (△28.1%)	38,300	+931 (+2.5%)
ROE*	11.7%	8.0%	△3.7p	8.0%	-
有利子負債/EBITDA倍率	6.8倍	7.2倍	+0.4p	7.9倍	+0.7p



Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

36

山本：改めまして、IR 室長の山本でございます。よろしくお願いいたします。

初めに、私から 2025 年度決算と 2026 年度業績予想の概要についてご説明させていただきます。

まず、表の網掛けの部分、左側が 2025 年度の実績となります。営業収益が 4,187 億円、営業利益が 526 億円と、営業段階では対前年減収増益の決算となりました。減収の要因につきましては、前期、2024 年度が百貨店業、またストア・小売業が決算期変更により 13 ヶ月連結であったことに加え、同じく 2024 年度に連結子会社でありました UDS を外部譲渡したことなどによるものです。

一方、営業利益につきましては、当社鉄道事業をはじめ交通業の輸送人員が好調であったことなどから、目標の 530 億円にはわずかに届きませんでした。対前年で増益とすることができました。また、当期純利益につきましては 373 億円と対前年減益となりましたが、こちらは前期に計上した UDS 株式の売却益の反動減によるものです。なお、ROE につきましては、純資産の増加と当期純利益の減少によりまして、対前期比 3.7 ポイント低下の 8.0%となりました。

続いて、右側の網掛けの部分、2026 年度の業績予想ですが、営業収益が 4,613 億円、営業利益が 540 億円を計画してございまして、営業利益としては過去最高益となります。右下のグラフにございまして、交通業につきましては費用の増加により減益、また一つ飛びまして生活サービス業につきましても、本年 10 月からリニューアル工事が始まります、ホテルセンチュリーサザンタワーの利益の剥落によりまして減益を見込みますが、不動産業での増益、これは分譲業での海老名タワーマンションの販売が寄与しまして、全体では増収増益を見込んでございます。なお、海老名のマンションにつきましては、既に販売が始まってござ

いまして、3月末時点で今期計上予定戸数のうち既に70%が契約済みとなっておりまして、好調に推移しております。

経常利益につきましては、2025年度に営業外収益として受託工事精算差益39億円を計上した反動と、支払利息の増加等を見込みますことから減益となる見通しですが、当期純利益につきましては、引き続き政策保有株式の売却を進め、増益を確保する見通しです。

ROEにつきましては、自己株式取得などの株主還元と当期純利益の増益を確保することで、中期経営計画で定める目標の8.0%を維持してまいります。

また、有利子負債/EBITDA倍率につきましては、有利子負債残高の増加により7.9倍となり、今後も当面の間は、ホームドアをはじめとした鉄道の安全投資、新宿西口の開発計画などにより高水準の設備投資が続きますが、財務健全性の維持の観点から、有/E倍率は7倍台をキープしていきたいと考えております。

簡単ではございますが、私からの決算・業績予想の説明は以上です。詳細につきましては、5月13日に公表しております決算説明資料をご覧くださいと存じます。

続きまして、社長の鈴木よりトップメッセージをお伝えさせていただきます。

I. トップメッセージ

トップメッセージ ～2025年度の進捗～

- ・ 2025年度業績は、**営業利益 526億円**と概ね予想並み。高い目標を掲げ、着実に対前年増益を実現
- ・ 2026年度、2030年度目標達成に向け各事業の施策も順調に進捗
- ・ 政策保有株式の縮減も進捗。売却額 98億円を、次なる成長投資等に活用

2025年度に進捗した主な施策

交通	不動産	生活サービス	
<ul style="list-style-type: none"> ・ 箱根フリーパス売上 過去最高 観光 インバウンド比率 40.8% ※枚数ベース ・ 新型ロマンスカー 詳細設計着手 観光 2029年3月 就役予定 ・ 安全・成長投資拡大と運賃改定検討進捗 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新宿駅西口地区開発 観光 旧小田急百貨店 地上建物解体完了、新築工事進捗 ・ 海老名駅間地区開発 観光 新規施設2棟着工、マンション3棟目販売進捗 ・ 短期回収型 出資・取得約75%※まで進捗 ※ 2026～2030年度累計営業利益590億円のうち 	<ul style="list-style-type: none"> ・ RETONA HAKONE 開業 観光 愛犬特化型ラグジュアリーホテル ・ edit x seven富士御殿場 運営受託 観光 富士山を間近に臨むホテル ・ EMot/MaaS Japan取扱額過去最高 観光 	
 <p>新型ロマンスカー</p>	 <p>新宿駅西口地区開発計画</p>	 <p>RETONA HAKONE</p>	 <p>EMot (電子チケットサービス)</p>

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

4

鈴木：改めまして、鈴木です。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。

初めに、私から本日お伝えしたいポイントをまとめてございます。

まずは2025年度の進捗です。冒頭、山本からご説明のとおり、営業利益は526億円と対前年増益を達成しました。前期に対しましては、新宿ミロードの閉館やグループ会社の連結除外といった減益の要因がございました。そうした中で、積上げではなく、経営の意思として掲げた増益目標に対しまして、環境変化に対応しながら、グループ一体で取り組みを進めてまいりました。その結果、一定の成果を出せた1年だったと考えてございます。

各事業の取り組みにつきましては、2026年度、そして2030年度の目標達成に向けまして、順調に進んでおります。併せまして、政策保有株式の縮減も継続して進めております。売却によって得られました資金98億円につきましては、成長投資を中心に活用してまいります。

スライド下段で、各事業の主な進捗をご説明します。まず、左側の交通業です。箱根フリーパスは、枚数では過去最高とはなりませんでしたが、料金改定もございまして、売上は過去最高となりました。インバウンド比率は枚数ベースで40%を超えまして、過去最高の水準です。また、新型ロマンスカーは、詳細設計に着手しまして、2029年3月の就役に向けて準備を進めてございます。交通業全体では、安全・成長投資を拡大しながら、当社の鉄道事業をはじめとする運賃改定の検討も含めて、将来を見据えた基盤作りに着実に取り組んでおります。

次に、不動産業です。新宿の大型開発や海老名におきまして、開発工事が順調に進んでおります。短期回収型の仕込みも、2030年度までに計上している物件のうち、約75%の出資、取得が完了しまして、おおむね計画どおり進んでございます。

右側の生活サービス業では、RETONA HAKONE や edit x seven 富士御殿場を開業しまして、ホテル業の拡大が順調に進んでおります。加えまして、デジタルチケットサービス EMot におきましては、取扱高が過去最高を更新しました。以上のように、足元の業績拡大もしっかり確保しながら、将来の成長につながる取り組みも順調に進んでおります。

トップメッセージ ～2030年度に向けて～

- 当社株価は、昨年の中期経営計画公表で一時上昇したが、その後鉄道セクター全体がインフレ下で伸び悩み
- 豊かな沿線と強みを活かし、「沿線まちづくり」と「観光」を軸に**小田急らしい成長**を目指す
- 交通や不動産賃貸といった長期安定事業に加え、短期回収型やホテル等の事業にも注力することで**インフレ耐性の強い事業ポートフォリオ**へ
- これらを通じた**着実な利益成長と株主還元の充実**により、インフレ下でも力強く株価・時価総額を向上させ、小田急らしく地域とともに飛躍的に成長



Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

5

ここからは、2030年度に向けました成長の方向性についてご説明します。

当社の株価ですが、昨年の中期経営計画の公表時には一時上昇しました。一方で、その後のインフレ環境の影響もございまして、鉄道セクター全体として伸び悩む状況が続いております。こうしたときこそ、小田急らしい成長を明確にして実行していく必要があると考えております。

当社には、新宿から箱根、湘南につながる豊かな沿線と、今まで築いてきた交通、不動産のノウハウがございます。こうしたことを最大限に生かして、沿線まちづくりと観光成長を軸に据えて、持続的な成長を目指してまいります。

加えまして、交通や不動産賃貸といった長期安定事業を基盤としながらも、短期回収型投資やホテル事業なども伸ばしてまいります。これによって、インフレ環境の中でも、しっかり収益を伸ばせる強靱な事業ポートフォリオへと変革してまいります。そして、こうした取り組みを通じまして、着実な利益成長と株主還元の充実によりまして、株価と時価総額の向上をしっかり図り、小田急らしく、地域とともに飛躍的に成長してまいりたいと考えております。

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～

連結財務目標 (2030年度)

ROE 10% 以上 営業利益 800 億円以上

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・2026～2030年度)

成長投資 **4,000** 億円

- ・不動産 2,350億円
新宿駅西口地区開発計画 etc.
- ・交通 1,050億円
ロマンスカー新造・省力化投資 etc.
- ・生活サービス 600億円
ホテルリニューアル・新規開業 etc.

※ 観光 800億円
不動産・交通・生活サービスの内数

株主還元の強化

(2026～2030年度)

株主還元 **1,800** 億円
(2025～2030年度累計2,000億円)

- ・自己資本比率30%まで純資産圧縮
- ・2025年度 **55**円 2026年度 **60**円
(2025年度当初予想50円から上方修正)
- ・累進配当を目指す(～2030年度)
- ・2026年度自己株式取得 **200**億円

人的資本の拡充

- ・構造改革の推進および人財確保
当社鉄道事業の持続可能な運営体制構築
※ 2035年度要員体制△30% (2020年度比)
- ・働きやすさ・働きがいの向上
「人的資本経営品質2025」シルバー選定
- ・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

こちらのスライドは、中期経営計画のサマリーです。

柱は3つです。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です。それぞれの具体的な内容につきましては、この後のスライドでご説明します。

なお、足元の中東情勢の影響につきましては、現時点では当社グループへの影響は限定的と見てまいります。本日公表の数値計画への反映は行っておりませんが、今後も動向をしっかりと注視してまいります。そして、お知らせすべき影響が確認された場合には、速やかに公表して適切に対応してまいります。

II. 企業価値向上に向けた財務方針

連結財務目標

- 連結財務目標（2025年5月公表）の着実な達成を志向

重要指標		2026年度	2030年度
資本コストや株価を意識した経営	ROE*	8.0%	10%以上
利益の成長	営業利益	540億円	800億円以上 <small>昨年公表800億円</small>
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	

※ 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）

それでは、ここから企業価値向上に向けた財務方針についてご説明します。

ここで、改めまして連結財務目標をご紹介します。まず、ROEです。昨年から変わりなく、2026年度で8%、2030年度では10%以上を目指してまいります。

次に、営業利益です。本年度は、業績予想540億円の見通しです。これを2030年度では800億円以上まで伸ばしてまいります。昨年5月には800億円としてございましたが、今回さらなる上積みを目指す考えを示しております。

続きまして、有利子負債/EBITDA倍率です。成長投資を進めながら、2030年度まで7倍台でコントロールしてまいります。以上3つの目標の達成をより確かなものにするため、今般計画をブラッシュアップしました。

現状認識

- 2025年5月、エクイティ・スプレッド拡大に向け連結財務目標を上方修正 (ROE 2026:8%、2030:10%以上)
- 当社株価・PBRは目標公表後に一定改善したものの、足元にかけては横ばいで推移
- 一部の機関投資家・アナリストからは利益成長の蓋然性や実現性についての情報が不足しているとの指摘

(参考①) 株価推移 (2025年4月1日からの騰落率)

(参考②) 当社PBR
2024年度末 1.07倍 ⇒ 2025年度末 1.12倍

(参考③) 機関投資家・アナリストからの指摘 (一部抜粋)

・計画の蓋然性を高める必要あり

・不動産短期回収型の実現性は？
・金利上昇による影響は？

(参考④) 当社株主資本コスト推定 (2026年3月末時点)

① リスクフリーレート 2.4%程度	+	② β値 0.6程度	×	③ マーケットリスクプレミアム 6-8%程度	=	④ 株主資本コスト 6-7%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

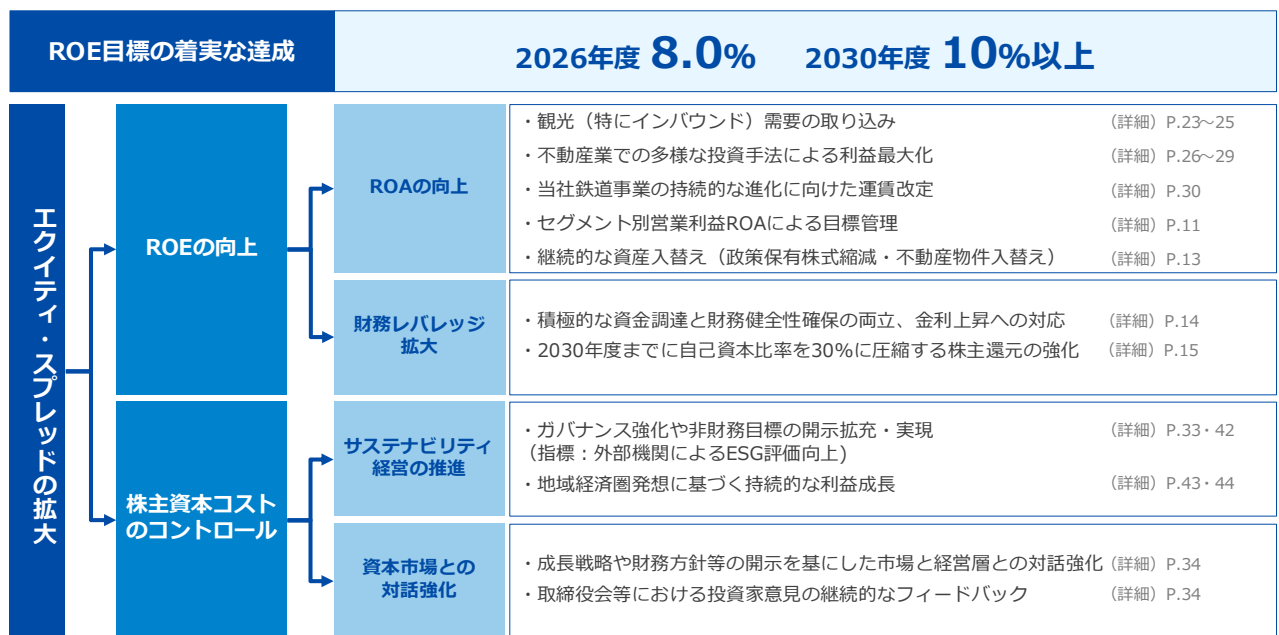
**計画の更なる具体化とバリューアップによる、
エクイティ・スプレッド拡大の蓋然性向上**

まず、今回のアップデートに当たっての課題認識です。

昨年5月に、2030年度にROE10%以上という目標を公表しました。これを受けまして、当社の株価は一定の改善が見られましたが、足元では横ばいで推移してございます。

私は、資本市場の皆様との対話を重ねる中で、いくつかの課題を認識しました。一つは、目標達成に向けた蓋然性や具体性が分かりにくい点です。もう一つは、金利上昇などの外部環境が変化する中での対応方針について、十分に伝えきれていないことです。

そこで、今般、計画をさらに具体的なものに見直しました。併せまして、エクイティ・スプレッド拡大に向けて、その蓋然性を高めることを重要な課題として設定しました。

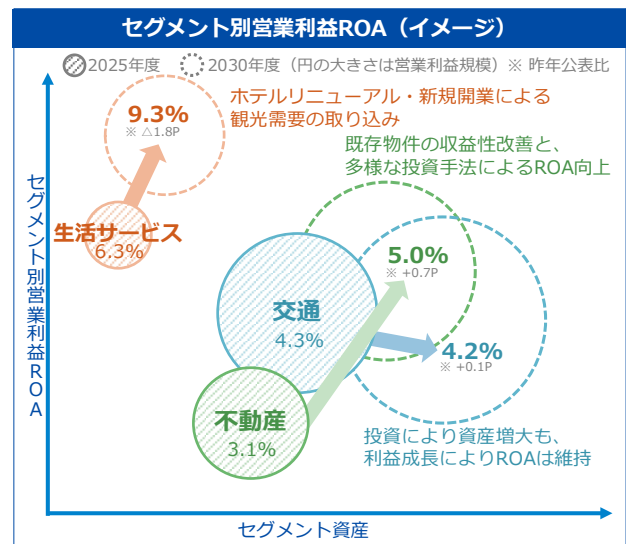


こちらのスライドでは、左側のエクイティ・スプレッドの拡大、右側にその要素を分解してご紹介します。この後、それぞれの取り組みについて順にご紹介します。

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330億円、不動産320億円、生活サービス150億円とし、営業利益ROA5.0%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・生活サービスで上昇（2025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

2030年度 営業利益目標		
交通	不動産	生活サービス
安定的な利益創出	収益の柱へ	地域の特色づくり
2025年度 295億円	2025年度 154億円	2025年度 76億円
330 億円 ※ +10億円	320 億円 ※ +20億円	150 億円 ※ △30億円
※ 昨年公表比 ・短期回収型 220億円(P.29) ・長期保有型等 100億円(P.27/28) ・ホテル 50億円(P.25) ・ストア 30億円(P.31) ・その他 70億円(P.31)		
観光（各事業の内数） 事業横断の成長領域（交通、流通、ホテル等）		
2025年度 105億円		150 億円
2030年度 営業利益ROA目標※		
2025年度 4.0%		2030年度目標 5.0%以上 ※ 昨年公表+0.1P
※ 営業利益/総資産（期首期末平均・有価証券評価差額除く）		



Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

11

まず、ROE 向上に向けた 1 つ目の取り組みですが、セグメント別の営業利益 ROA による目標管理です。

2030 年度の営業利益目標は、グループ全体で 800 億円以上としてございますが、その内訳をスライドの左側に示してございます。

まず、交通業です。投資と費用の増加を踏まえつつ、付加価値向上などを背景とした運賃改定や、お出かけ需要の創出などによりまして、2030 年度では 330 億円を見込んでおります。

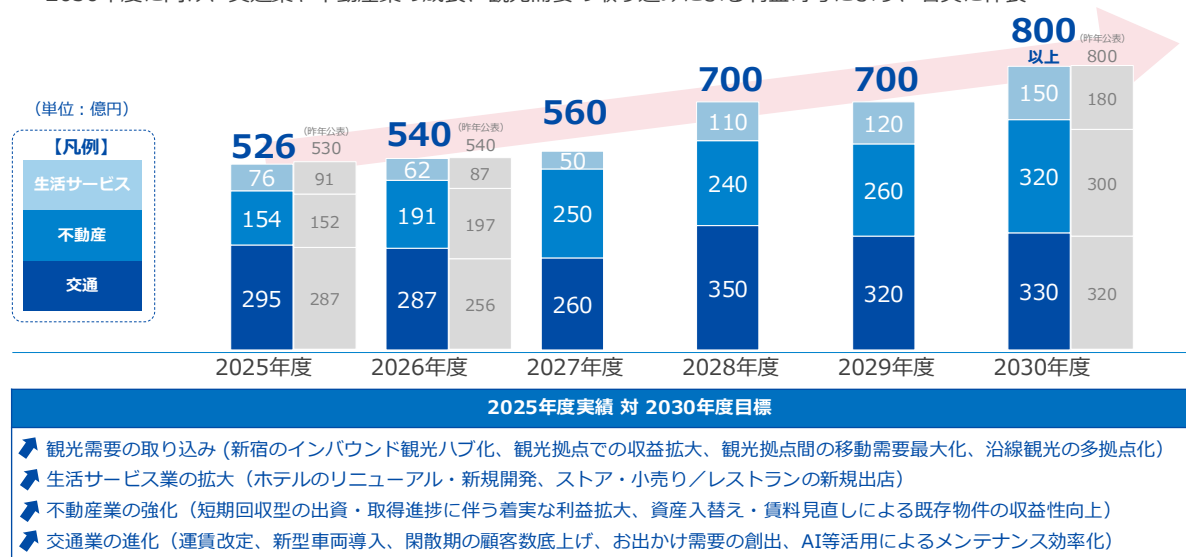
次に、不動産業です。既存物件の収益性改善に加えまして、資産効率を意識した短期回収型の投資を拡大して、2025 年度の 154 億円から 320 億円へと伸ばしてございます。

そして、次に生活サービス業ですが、ホテル業の拡大などによりまして観光需要を取り込み、2025 年度の 76 億円から 150 億円へと成長させてまいります。

これらによりまして、グループ全体の営業利益 ROA は 5.0%以上を目指してまいります。目標達成に向けて、投資や利益計上の定期的なモニタリングを通じた改善を重ねております。その結果、各事業の収益性は着実に高まっております。引き続き ROA を高めながら、ROE の向上につなげてまいります。

【参考】営業利益の成長ステップ

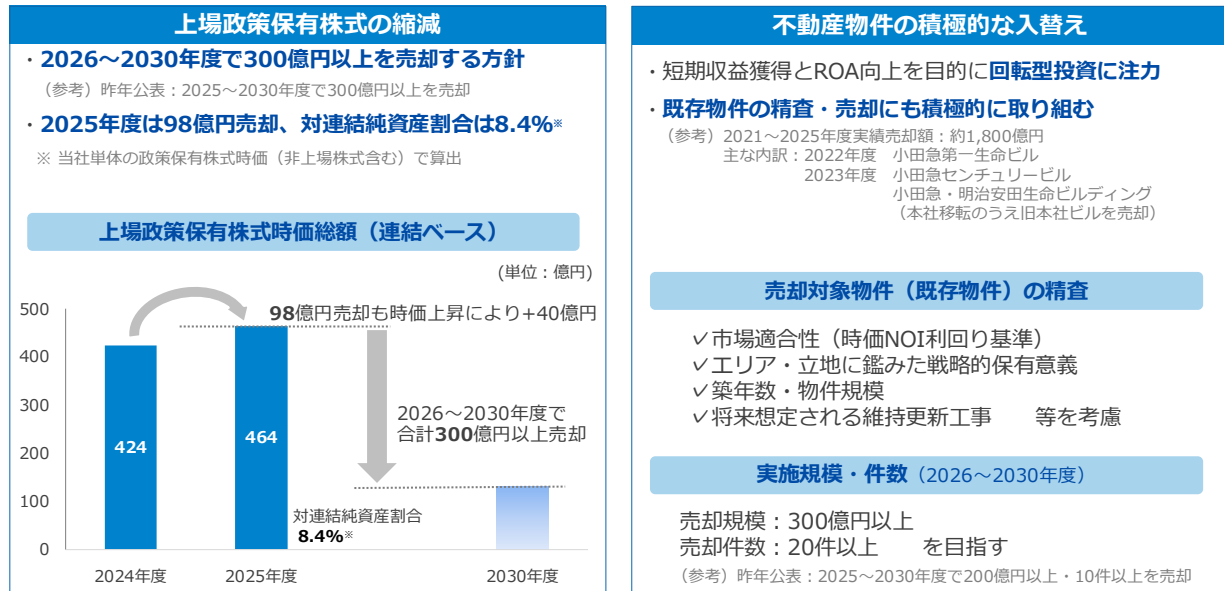
- 2026年度は、当社鉄道事業の投資進捗に伴う費用増を見込むも、不動産業の分譲計上予定戸数増により、増収増益
- 2030年度に向け、交通業や不動産業の成長、観光需要の取り込みによる利益寄与により、着実に伸長



こちらは、2025年度から2030年度にかけての営業利益の成長ステップです。下段に主要要素を記載してございます。足元の利益に加えまして、各事業の取り組みをしっかりと進めることで、2030年度に向けて段階的に利益を積み上げてまいります。

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の向上を目指す



Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

13

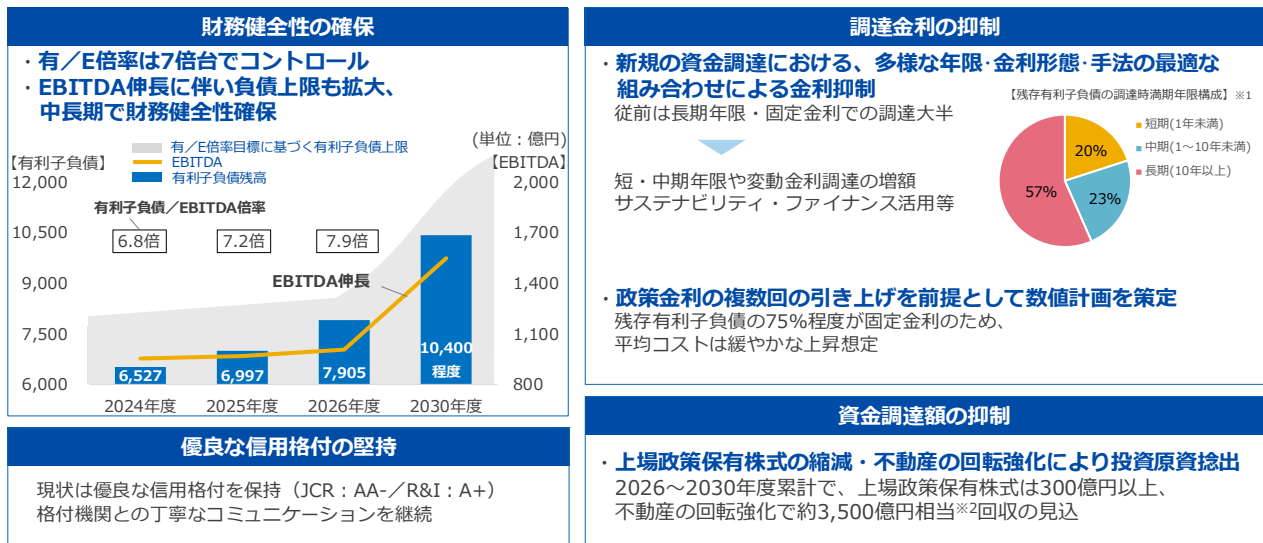
続いて2つ目、継続的な資産入替えです。上場政策保有株式や既存の不動産物件の売却により資金を回収して、成長投資と株主還元へ充当することでROEの向上を目指してまいります。

まず、左側の政策保有株式です。今後5年間で300億円以上の売却を進める方針です。昨年度は98億円を売却し、政策保有株式の連結純資産に占める割合は8.4%となりました。株価の上昇もございまして、当社の想定を上回る水準で売却が進んだため、今回、売却の目標を上方修正してございます。

次に、右側、不動産物件の入替えです。回転型投資に注力しますほか、市場性や将来性を見極めながら既存物件も精査し、売却を進めてまいります。回収した資金は、次の回転型投資や成長性の高い開発案件に振り向けまして、不動産業全体のROA向上を目指してまいります。一番下に記載のとおり、売却規模につきましては、昨年より目標を引き上げまして、今後5年間で300億円以上を進める方針です。

ROE向上に向けた具体的な取り組み（③財務健全性の確保・金利上昇への対応）

- 積極的な資金調達により負債増大も、EBITDAの伸長により、有/E倍率は7倍台でコントロールし財務健全性は中長期で確保
- 多様な年限や金利形態活用による金利抑制、不動産の回転強化等による資金調達額の抑制にも注力



※1 2026年3月末時点 小田急電鉄単体 ※2 回転型投資売却代金+住宅分譲売却代金

続いて3つ目、財務健全性の確保と金利上昇への対応です。

まずスライド左側ですが、積極的な資金調達によって、有利子負債は一定程度増加させる一方で、EBITDAを伸ばすことで有利子負債/EBITDA倍率は7倍台でコントロールしていく方針です。

次に、右側の金利上昇への対応です。金利が上昇する環境下で、年限や固定、変動といった金利形態などをバランスよく組み合わせ、金利上昇の影響を受けにくい構成としております。今回の計画は、今後の政策金利が複数回引き上げられることを前提に策定してございます。その上で、有利子負債の75%程度が固定金利であるため、影響は比較的緩やかにとどまる想定です。さらに、資金調達そのものを抑制する取り組みとして、政策保有株式の縮減や不動産の売却などにより、投資資金を確保します。

ROE向上に向けた具体的な取り組み（④株主還元の強化）

長期目標 (~2030年度)	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度までに自己資本比率を30%に圧縮（2025年度末36.4%） 2026~2030年度累計1,800億円の株主還元（2025~2030年度累計2,000億円） 2030年度（連結財務目標達成年度）にかけて、累進配当を目指す
基本方針 (2023~2026年度)	<ul style="list-style-type: none"> 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 ⇒2023~2026年度平均：56%と目標（40%以上）を大幅に上回る見込み ※ 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%
配当	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度：1株当たり年間55円を予定（年間50円から配当予想を上方修正） 2026年度：1株当たり年間60円を予定
自己株式取得	<ul style="list-style-type: none"> 2026年12月末までに200億円自己株式取得（自己資本比率を意識したBSコントロール） 経営環境の変化や業績、株式需給バランス等を総合的に勘案したうえで実施時期を検討（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）	株主優待の拡充
<p style="text-align: right;">(単位: 円)</p> <p style="text-align: right;">2030年度にかけて 累進配当 を目指す</p>	<ul style="list-style-type: none"> 最低保有株式数の引き下げ（500株⇒100株） ※ 2027年3月末株主から 長期（3年以上継続）保有株主への優待拡充 ※ 2026年9月末株主から <p>長期保有優待の最低保有株式数引き下げ（1,500株⇒500株） + 同優待内容拡充 【5,000株以上の場合】</p> <p>-現状- 追加分乗車証6枚</p> <p>-拡充後- 同乗車証8枚+箱根フリーパス+箱根湯寮等入館券 +ロマンスカーミュージアム入館券</p>

Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

15

最後に、4つ目の株主還元の強化です。2030年度までの株主還元の長期目標として、3つのポイントを掲げてございます。

1つ目は、バランスシートのコントロールです。自己資本比率を2030年度までに30%へ圧縮してまいります。

2つ目は、株主還元です。2026年度から2030年度までの5年間の累計で1,800億円の還元を実施します。

そして、3つ目として、2030年度にかけまして累進配当を目指してまいります。これまでも志向してきた考え方ではございますが、株主の皆様に対する姿勢をより明確にするため、今回改めて明文化しました。

これらを踏まえまして、増配および自己株式の取得を実施します。まず配当ですが、2025年度の配当予想は1株当たり年間50円としてございましたが、年間55円とし、さらに2026年度は年間60円への引き上げを予定してございます。

また、自己株式につきましては、本年12月末までに市場での買い付けによりまして、200億円の取得を実施します。これによって、2023年度から2026年度、4カ年の連結総還元性向は56%と、40%という目標を大幅に上回る見込みです。

また、右下のとおり、今般株主優待制度も拡充しました。対象となります保有株式数を、従来の500株以上から100株以上へと引き下げを行っております。また、長期保有優待も拡充しました。これにより、投資の

魅力を高めて、より幅広い個人の投資家の皆様に保有していただくことを目指しております。引き続き、成長投資とのバランスをとりながら、資本効率を意識した株主還元を進めて、中長期的な企業価値の向上につなげてまいります。

2026～2030年度（5カ年累計）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）、および株主還元強化（累計1,800億円）
- 積極的な資金調達と資産売却、不動産の回転強化等による営業CFの最大化により資金確保

キャッシュイン		キャッシュアウト	
<ul style="list-style-type: none"> ● 資金調達方針 • 積極的な資金調達と財務健全性確保の両立、金利上昇への対応 	資金調達 3,400億円 <small>※ 有利子負債純増額</small>	成長投資・M&A 4,000億円	観光（各事業の内数） 800億円
<ul style="list-style-type: none"> ● 積極的な資産売却 • 上場政策保有株式の縮減 300億円以上 	政策保有株式売却 300億円以上	設備更新・環境関連投資 3,700億円	
<ul style="list-style-type: none"> ● 収益性向上 ● 不動産の回転強化 • 750億円（投資2,750億円／回収3,500億円） <small>※ 回転型投資+住宅分譲</small> 	営業CF 5,800億円	株主還元 1,800億円	
【計 9,500億円】		【計 9,500億円】	

Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

16

こちらのスライドでは、2026年度から2030年度まで、今後5年間のキャピタルアロケーションを示したものです。なお、昨年5月には2025年度から2030年度の6年間の計画を示しておりましたので、次のスライドで今回との違いをご説明します。

【参考】2025～2030年度（6カ年累計）におけるキャピタルアロケーション 昨年公表との比較

- インフレ対応や計画の具体化により、設備投資は増加、株主還元は変更なし
- 収益性向上の一方、支払利息の増加等により営業CFは減少。積極的な資金調達や政策保有株式の売却を拡大



こちらは、昨年公表いたしました6年間のキャピタルアロケーションと今回の計画を比較したものです。

まず、右側のキャッシュアウトです。足元の工事費の上昇に加えまして、開発案件の具体化により、主に成長投資が増額しております。この結果、株主還元を含めましたキャッシュアウトの合計は、前回計画から600億円の増額となっております。

次に、左側のキャッシュインですが、この増加分は資金調達の拡大によって賄う計画となっております。なお、営業キャッシュフローは若干の減少となっておりますけれども、これは収益性向上の一方で、支払利息の増加などを織り込んだものです。このように足元のインフレの影響を一定程度受けておりますが、ROEや有利子負債/EBITDA倍率、株主還元につきましては前回計画から変更しておりません。

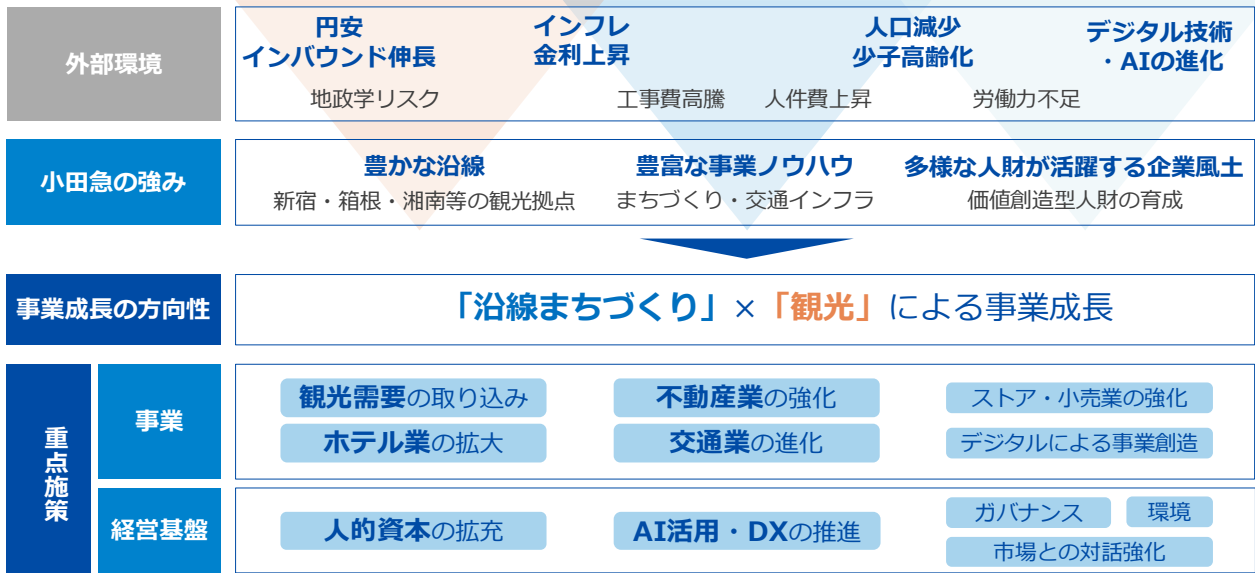
また、インフレにつきましては、建設費や金利の上昇などマイナスの影響もありますが、一方では賃料水準の上昇やホテルの客室単価の上昇といったプラスの面もございます。特に新宿をはじめとする、既に着工している開発案件では、当初計画に比べまして収益の上振れが期待されます。併せまして、短期回収型の投資も織り込んでおりまして、環境変化に柔軟に対応できるポートフォリオを目指しております。このように、インフレの影響は全体としてはコントロール可能と考えてございます。

以上が財務方針です。

Ⅲ. 重点施策（事業強化／経営基盤強化）

外部環境を踏まえた事業成長の方向性

- インバウンド伸長や人口減少等の外部環境を捉え、豊かな沿線や豊富な事業ノウハウといった当社の強みを活かし事業を展開
- 観光需要の取り込みや不動産業の強化、人的資本の拡充等に取り組み「沿線まちづくり」と「観光」による事業成長を目指す



Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

19

ここからは、事業強化／経営基盤強化に向けた重点施策につきましてご説明します。

こちらのスライドで、上から順に、外部環境、当社の強み、今回定めた事業成長の方向性、そして重点政策を示してまいります。

まず、外部環境です。円安やインバウンドの伸長といった機会を取り込みつつ、インフレや金利上昇、デジタル技術の進化にもしっかりと対応してまいります。

次に、当社の強みです。豊かな小田急沿線、交通インフラやまちづくりのノウハウがあります。併せて、それを支える多様な人材が活躍できる企業風土も強みです。こうしたものを掛け合わせまして、「沿線まちづくり」×「観光」という成長の方向性を今般改めて明確にしました。この方向性のもと、それぞれの重点施策を進めてまいります。

目指す姿 豊かな沿線を基盤に、沿線まちづくりと観光で地域とともに小田急らしい成長を実現



沿線ポテンシャルを活かす地域への資本投下

観光拠点の集客力を活かす観光領域への資本投下

不動産・交通を軸にした持続的な成長

交通・ホテル中心に事業横断での飛躍的な成長

Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

スライド上段に、目指す姿を示してございます。繰り返しになりますが、私たちは豊かな沿線を基盤に、沿線まちづくりと観光を通じて、小田急らしい持続的な成長を実現してまいります。

まず、左側の沿線まちづくりです。新宿、町田、海老名など、沿線のポテンシャルを活かせる地域へ重点的に投資を行ってまいります。小田急自身が駅前開発を進めることで、ほかの企業による新たな開発も呼び込みながら、沿線全体の魅力を高め、人の流れや人口の増加につなげてまいります。そして、交通と不動産を軸とした成長を実現してまいります。

次に、右側の観光です。箱根では、これまでおおむね四半世紀にわたりまして、輸送力増強を含む交通インフラへの大型投資を進めてまいりました。こうした投資は一定程度一巡しまして、箱根の交通業は収穫期に入っていくと考えております。だからこそ、今後はホテルなどの観光の受け皿をさらに拡大して、収益の向上につなげてまいりたいと思います。また、箱根、湘南への送客に加えまして、沿線各地でも観光拠点を育て、来街者の増加につなげてまいります。

そして、沿線まちづくりと観光の中心にあるのが新宿です。現在進めてございます開発によりまして、国内外から人を呼び込む観光ハブとして、新宿そのものの収益拡大に加えまして、沿線各地への送客拠点としての役割も強化してまいります。

さらに、これを支えるのが下にございます交通業です。ロマンスカーをはじめとする交通ネットワークによりまして、新宿と沿線各地、観光地を結んで、乗り物の需要を拡大させ、交通業の成長にもつなげてまいります。

こうした小田急の成長戦略をまとめますと、日本最大のターミナルであります新宿での都市開発、豊かな沿線でのまちづくり、首都圏から近く、国内需要とインバウンド需要の両方を取り込める観光、そしてそれらをつなぐ交通事業まで、隅から隅まで一気通貫で事業を展開できることが小田急ならではの強みだと考えてございます。これはつまり、一つ一つの個別の投資がほかの事業やセグメントにも波及して、グループ全体の成長へと効果的につながっているということです。こうした沿線の特徴やポテンシャルを最大限に生かしながら、相乗効果による持続的な利益成長につなげてまいります。

強化エリア・観光拠点での取り組み

箱根エリア

観光

エリア内のグループ交通網に加え、ホテルの新規開発・リニューアルにより観光収益を拡大
 ✓ 箱根ハイランドホテル



海老名エリア

沿線まちづくり

「職、住、商、学・遊、ウエルネス」を集約したまちづくりを推進
 ✓ 海老名駅周辺開発

■ 1日当たり乗降客数※ (海老名駅)		
2025年度	2030年度	2040年度
13万人	15万人	16万人

新宿エリア

観光

沿線まちづくり

駅直上プロジェクトを起点にエリア価値を向上、グループ周辺施設を含め収益を最大化
 ✓ 新宿駅西口地区開発計画
 ✓ ホテルセンチュリーサザンタワー

■ 1日当たり乗降客数※ (新宿駅)		
2025年度	2030年度	2040年度
45万人	47万人	53万人



箱根登山線

江ノ島電鉄線

小田急線

湘南エリア

(藤沢・鎌倉)

観光

江の島を中心に、新たな人流を呼び起こす観光コンテンツを創出
 ✓ かながわ女性センター跡地利活用事業



町田エリア

沿線まちづくり

多摩都市モノレール延伸による地域ポテンシャルの向上も見据え、まちづくり計画を検討中

■ 1日当たり乗降客数※ (町田駅)		
2025年度	2030年度	2040年度
26万人	27万人	30万人

新百合ヶ丘エリア

沿線まちづくり

横浜市営地下鉄延伸による地域ポテンシャルの向上も見据え、まちづくり計画を検討中

■ 1日当たり乗降客数※ (新百合ヶ丘駅)		
2025年度	2030年度	2040年度
11万人	12万人	14万人

このスライドでは、各強化エリアや観光拠点につきましてまとめてございますので、後ほどご覧おきいただければと存じます。

私からのご説明は以上です。

具体的な重点施策

- 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



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 (2026~2030年度)	観光収益 ※ 取扱高(免税)を含む	営業利益	
			【うちインバウンド】
800 億円	2025年度 1,200 億円 806億円	2025年度 150 億円 105億円	2025年度 60 億円 44億円

Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

水吉：ここからは私、水吉より、事業強化、経営基盤強化の具体的な重点施策についてご説明します。

まず、事業強化のうち、旺盛な観光需要をどのように取り込むか、この点からご説明します。

スライド右側に記載のとおり、小田急沿線には世界一の乗降客数を誇るターミナル駅新宿と、日本屈指の観光地である箱根、湘南を筆頭に魅力のあるさまざまな観光地がございます。沿線の豊かな観光資源を最大限に生かすため、左側に記載の4つの強化方針に基づき、国内外の観光需要を取り込んでまいります。

今後5年間累計で800億円を投じ、2030年度の観光収益1,200億円、営業利益150億円の達成を目指してまいります。このうちインバウンドにつきましては、営業収益450億円、営業利益60億円を目標としています。

1 新宿のインバウンド観光ハブ化

集客・送客機能の強化

- ・新宿駅西口地区開発計画での集客施設拡充
- ・沿線観光のデジタルチケット・商品組成
- ・沿線観光の玄関口に相応しい駅施設への改良

2 観光拠点での収益拡大

観光拠点内での移動需要取り込み

- ・箱根・湘南の眺望を楽しめる新型車両の導入

観光需要の受け皿拡充

- ・箱根中心にホテルの事業規模拡大

3 観光拠点間の移動需要最大化

特急の魅力・利便性向上

- ・新型ロマンスカーの導入（2029年3月）

付加価値向上による単価引き上げ

4 沿線観光の多拠点化

- 丹沢・大山、伊豆等、沿線全域への誘引
- 沿線目的地×交通商品のプラットフォーム化



Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

24

次に、観光事業の強化方針につきましてご紹介します。

方針の1つ目は、新宿のインバウンド観光ハブ化です。当社最大のプロジェクトである新宿駅西口地区開発計画を推進し、さまざまな顔を持つ新宿という街の魅力をさらに向上させることで、羽田、成田からインバウンドのお客さまを強力に誘引します。また、ハブという名のとおり、新宿への集客だけではなく、小田急沿線の観光拠点へ送客する機能も併せて強化してまいります。

方針の2つ目は、箱根、湘南をはじめとした観光拠点における収益拡大です。箱根登山電車や江ノ電における新型車両の導入に加え、運賃・料金の改定、そして箱根を中心としたホテル業の拡充などにより、観光拠点で収益の拡大を図ってまいります。

方針の3つ目は、新宿と箱根、湘南をつなぐ観光拠点間の移動需要の最大化です。2029年3月には新型ロマンスカーの導入を計画しており、箱根フリーパスとのセット販売の強化などを通じて、拠点間の移動需要を最大化させてまいります。

最後、方針の4つ目は沿線観光の多拠点化です。小田急沿線には、箱根、湘南のほかにも、下北沢、丹沢・大山、伊豆など魅力あふれる観光地が数多く点在しています。これらの観光地の認知度を高め、沿線全域に観光客を誘引してまいります。

- ・ インフレ対応力の高いホテル業を強化し、リニューアルや高付加価値ホテルの開発等により、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420億円の投資により、事業強化のうえ営業利益50億円を目指す

強化の方向性	
新宿・箱根	1 既存ホテルのリニューアル
2030年度までに3件バリューアップ	
2025年度	RETONA HAKONE (桃源台)
2027年度	箱根ハイランドホテル (仙石原)
2028年度	ホテルセンチュリーサザンタワー (新宿)
箱根	2 高付加価値ホテルの新規開発
2030年度までに2~3件開業	
箱根	3 運営受託・M&Aの活用
2030年度までに新規案件3~4件獲得	
2025年度	edit x seven 富士御殿場
2030年度 ホテル業数値目標	
累計投資額 (2026~2030年度)	営業利益
420億円	2025年度 50億円
	28億円



「箱根の大自然に包まれた森の別邸」をコンセプトに全室温泉付き客室へリニューアルする箱根ハイランドホテル



より洗練されたアーバンスタイルへリニューアルするホテルセンチュリーサザンタワー



新規に運営を受託し2025年9月に開業したedit x seven 富士御殿場

Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

次に、ホテル業の拡大についてご紹介します。ホテル業は、比較的物価の上昇を価格に転嫁しやすく、観光インバウンド事業の成長にも寄与することから、重点的に強化、拡充を図ってまいります。

スライド左側には、事業強化の方向性を記載しています。1つ目の既存ホテルのリニューアルにつきましては、2030年度までに3つのホテルをバリューアップします。まず、RETONA HAKONEにつきましては、愛犬特化型のラグジュアリーホテルとして昨年12月に開業しました。ご好評いただき、客室単価は想定を上回る10万円を超える水準で推移してございます。

新宿南口にあるホテルセンチュリーサザンタワーは、本年10月に宿泊の営業を休止し、2028年春にリニューアルオープンします。より洗練されたホテルへと生まれ変わることで、客室単価は現在の3万円台から5万円台を目指してまいります。

2つ目の高付加価値ホテルの新規開発につきましては、箱根エリアを対象として、2030年度までに2件ないし3件の開業を目指しており、現在保有土地の活用や物件の取得について検討を行っております。

3つ目は、運営受託・M&Aの活用です。直営に限らず、運営受託やM&Aなど多様な手法を活用することによって、2030年度までに3件から4件の案件獲得を目指してまいります。なお、直近の実績では、昨年9月にedit x seven 富士御殿場の運営を受託し、稼働も順調に推移しております。これら3つの方向性のもと、スライド左下に記載のとおり、2030年度までに累計420億円を投じ、営業利益50億円を目指してまいります。

- ・ 既存物件の収益性向上と多様な投資手法の組み合わせにより、利益拡大とROA向上を目指す（営業利益320億円・ROA5.0%）
- ・ 短期回収型への投資を強化しつつ、2030年度以降は沿線強化エリアへの集中的な投資により利益を拡大

多様な投資手法による利益最大化

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 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

3 沿線内外における住宅分譲での販売戸数の伸長

4 コア投資および開発型の国内SPC案件への出資

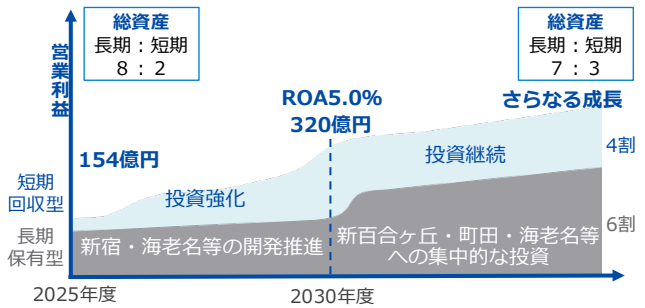
5 有望市場（米国・豪州）での海外不動産への投資

投資手法の組み合わせにより、
長期保有型と短期回収型のポートフォリオを見直し

利益拡大と資産規模のコントロールによりROA向上を実現

Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

さらなる成長に向けた伸長イメージ



2030年度 不動産業数値目標



次に、不動産業についてご説明します。

不動産業では、駅周辺を中心とした安定性の高い長期保有型と、回転型投資やSPC出資など高いリターンが期待できる短期回収型、これらをバランスよく組み合わせることで利益拡大とROA向上の両立を実現します。

右上には、営業利益の伸長イメージを記載してございます。縦軸は営業利益、横軸は時間の経過をそれぞれ表しています。2030年度に向けて、水色の短期回収型の投資を強化することで、資産の規模をコントロールしながら、営業利益320億円、ROA5%の達成を目指します。一方、グレーの長期保有型は、新宿開発の進捗に伴う一時的な減収などにより、2030年度まで営業利益はおおむね横ばいで推移いたします。その後、新宿開発の利益貢献に加え、新百合ヶ丘、町田、海老名など沿線の強化エリアへの集中的な投資によって、さらなる利益成長を目指してまいります。

- ・ 新宿の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を最大化
- ・ 新規開発物件の希少性や先行者メリットを享受し、安定稼働時にはグループ全体で約100億円の利益貢献を目指す

開発・リニューアル

新宿駅西口地区開発計画

当社 総投資額 約1,300億円
(支払済分・撤去費等含む)

年度

2022 解体着工

2023 新築着工

2026 オフィスリーシング開始
一般来街者向け情報発信拠点
「Shinjuku Future Gallery」開業

2029 竣工

2030 開業

グループ全体で約100億円の利益貢献を目指す
(安定稼働時かつ関連する生活サービス業を含む)



最上層のオフィス吹抜け空間



甲州街道からの景観



地上ホーム階

Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

次に、長期保有型のうち、新宿駅西口地区開発計画の進捗についてご説明します。

本計画では、当社として約 1,300 億円を投資し、新宿エリアの価値向上を図ることで、周辺施設を含め、収益の最大化を目指しています。

スライド左側には、主なスケジュールを記載してございます。解体工事は 2022 年度に着工し、本年度中に完了する予定です。2023 年度からは新築工事を開始し、現在順調に進捗しています。また、本年 4 月にオフィスのリーシングを開始しました。2029 年度の竣工、2030 年度の開業を予定しており、主なスケジュールにつきまして従前から変更はございません。立地の圧倒的な優位性に加え、大規模かつ新築物件という競争力や希少性を生かし、また新宿エリアにおける再開発の先行者メリットを享受することにより、安定稼働時にはグループ全体で約 100 億円の利益貢献を目指してまいります。

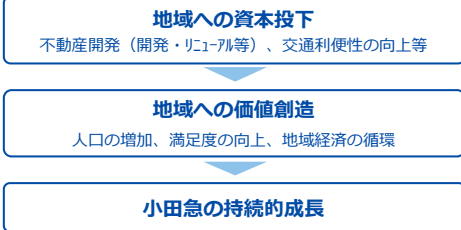
本計画の中核をなすオフィスフロアは、地上 48 階のうち 14 階から 46 階に位置してございます。旺盛なオフィスの需要を捉え、高値での成約を目指し、現在営業活動を行っております。賃料につきましては、本年度竣工予定の明治安田生命新宿ビルが坪当たり 4 万円台半ばで、また渋谷駅直結の物件は 5 万円台、東京駅周辺では 6 万円を超える水準であると聞いております。本プロジェクトは新宿・渋谷エリアでトップクラスの物件であり、競争力は東京駅周辺の大型物件にも比肩すると自負しております。引き続き市況を注視し、より高値での成約を目指してまいります。

- ・ 交通利便性の向上と地域への資本投下によりエリア価値を向上させ、周辺施設を含め収益の最大化を図る
- ・ 地域への資本投下による周辺地価の上昇に伴い、市場相場を踏まえた適正賃料への見直しにより、既存物件の収益性を向上

開発・リニューアル

沿線まちづくり

新百合ヶ丘・町田・海老名等、地域への資本投下により、地域の発展と持続的な事業成長の好循環を実現（鉄道用地の有効活用含む）



既存物件の収益性向上

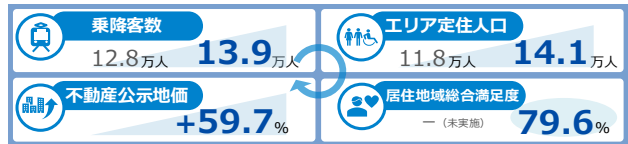
- ・ 市場調査を踏まえた適正な賃料値付け
- ・ 入替え時をはじめとした適正賃料への見直し
- ・ 既存物件の精査・売却による保有資産の入替え（将来的な自社ファンドへの売却含む）

地域への資本投下（例：海老名）



外部資本流入 商業施設・ホテルの開業、企業本社の移転、他社線乗り入れ

地域への価値創造（2000年度 → 2025年度）



次に、長期保有型のうち、新宿以外のエリアにおける開発・リニューアルや既存物件の収益性向上についてご紹介します。

スライド左側には、沿線のまちづくりがどのようなプロセスを経て当社の成長につながっていくかを示しています。沿線の強化エリアである新百合ヶ丘、町田、海老名などを中心に、資本を集中的に投下し、不動産開発や交通利便性の向上を図ることによって地域価値を創造してまいります。そして、地域経済の発展、人口の増加が当社グループの交通網、商業施設、ホテルなどの利用増加や賃貸物件の賃料増額をもたらし、持続的な成長を確かなものにすると考えています。

また、左下に記載のとおり、好調な不動産市況や物価の上昇など、事業環境の変化を踏まえ、既存物件の賃料改定を行うほか、保有資産を継続的に入れ替えることで ROA を適切にコントロールしてまいります。

スライド右側には、まちづくりの方針を体現し、地域価値を継続的に創造している海老名の開発事例を記載しています。長年にわたる地域に根ざした当社の取り組みが実を結び、外部資本を呼び込み、海老名駅の乗降客数やエリア人口の増加、そして地価の上昇を実現しています。他のエリアにおいてもこうしたまちづくりを計画的に推進することによって、沿線全体の持続的な価値向上を目指してまいります。

- 短期回収型は、外部環境や取り組み実績の他、リスク分散等を踏まえ投資を配分し、ポートフォリオをコントロール
- 2026～2030年度累計営業利益の大半は取得・出資済み案件であるが、短期収益の獲得とROA向上に向け引き続き強化

	2024～2025年度 実績	今後の取り組み	2026～2030年度		2030年度 営業利益
			累計投資額	累計営業利益	
回転型投資	売却 ・物流：1件 ・住宅：27件	・物流・商業：4件開発中 ・住宅：年25～30件程度 ・将来的な自社ファンド組成	1,250億円	230億円 ※取得済み案件 約80% (既存物件売却益含む)	110億円
住宅分譲	440戸 (共同事業含む)	駅前再開発等を推進 (海老名・登戸・伊勢原等)	1,500億円	150億円 ※用地取得済み案件 約70%	30億円
国内SPC	新規出資 13件	年5件程度に出資	400億円	80億円 ※出資済み案件 約70%	30億円
海外不動産	新規出資 ・米国：6件 ・豪州：5件	住宅・オフィス中心に 年5件程度に出資	500億円	130億円 ※出資済み案件 約65%	50億円
合計			3,650億円	590億円 約75%	220億円

Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.


29

続きまして、不動産業の短期回収型についてご説明します。

短期回収型につきましては、金利や地価の上昇など外部環境の変化や計画の進捗状況、そしてリスク分散の観点などを踏まえ、投資配分の最適化を図り、ポートフォリオを適切にコントロールすることで収益の拡大を目指してまいります。

こちらの表には、上から順に、回転型投資、住宅分譲、国内SPC、海外不動産といった4つの手法ごとに、2024年度、2025年度の実績、今後の取り組み、累計の投資額と営業利益、そして2030年度の営業利益目標を記載しております。2030年度までの5年間で累計3,650億円の資金を投入し、累計の営業利益は590億円を見込んでいます。この590億円のうち、物件の取得、出資は現時点で約75%進捗しており、おおむね計画どおりです。2030年度の不動産業全体の営業利益は320億円を計画しておりますが、そのうち短期回収型が220億円を占めております。

- 安全・防災対策強化とサービス向上、持続可能な運営体制構築に取り組むとともに運賃改定等による継続的な利益成長を目指す
- これらの取り組みの好循環によって、交通業の持続的進化を実現

安全・防災対策強化とサービス向上	持続可能な運営体制の構築								
<p>自然災害対策の推進 (高架橋、ホーム上等の耐震補強等)</p> <p>ホームドア整備の拡大</p> <p>当社線ホームドアの整備計画</p> <p>2032年度までに 47駅 130番線※</p> <p>残る駅は2030年代中頃までにホームドア等の転落防止策整備予定</p> <p>※ 新宿～伊勢原間・多摩線の全駅と江ノ島線一部駅</p> <p>当社鉄道事業 設備投資額 (億円)</p> <table border="1"> <tr> <td>2018</td> <td>2022</td> <td>2025</td> <td>2026 (見込)</td> </tr> <tr> <td>319</td> <td>200</td> <td>378</td> <td>586</td> </tr> </table>	2018	2022	2025	2026 (見込)	319	200	378	586	<p>ワンマン運転の導入 (2030年頃から新宿～相模大野駅間で開始、順次拡大)</p> <p>総合車両所の移転 (相模大野→伊勢原)</p> <p>・次世代型設備への抜本的更新による老朽化対応と整備効率化</p> <p></p> <p>伊勢原総合車両所 (仮称)</p> <p>当社鉄道事業において 2035年度要員体制 △30% (2020年度比)</p>
2018	2022	2025	2026 (見込)						
319	200	378	586						



取り組みの好循環による交通業の持続的進化を実現



継続的な利益の創出	
<p>新型車両導入 (2026年度江ノ電、2028年度ロマンスカー・箱根登山電車)</p> <p>閑散期の底上げ (イベント開催、セールス強化)</p> <p>お出かけ需要の創出 (子育て応援施策の拡充)</p> <p></p> <p>当社子育て応援マスコット「もころん」</p>	<p>付加価値向上を背景とした運賃・料金改定</p> <p>・運賃・料金改定実績 (2024年度以降)</p> <p>✓ 鉄道やバス等のグループ6社</p> <p>✓ 箱根フリーバス</p> <p>当社鉄道事業において 運賃改定の認可申請 に向けた検討を進める</p>

次に、交通業の進化についてご説明します。

交通業では、安全・防災対策の強化とサービスの向上を図ることに加え、人材不足に適応し、持続可能な運営体制を構築することが不可欠です。安全・防災対策の強化とサービスの向上につきましては、スライド左上に記載のとおり、自然災害対策を推進するほか、当社線のホームドア整備を加速してまいります。

右上の持続可能な運営体制の構築につきましては、ワンマン運転の導入や総合車両所の移転などを着実に推進することで、安全、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確立してまいります。こうした取り組みにより、2035年度までに、2020年度に対して当社鉄道事業の要員が30%減少する見込みです。

また、継続的に利益を創出するため、スライド下段に記載のとおり、ロマンスカーをはじめ新型車両の導入や運賃・料金の改定を適宜検討、実施してまいります。既にグループの交通各社におきましては運賃・料金の改定を実施しておりますが、今後も必要に応じてさらなる改定を検討してまいります。

ストア・小売業の強化

・積極的な新規出店やDX活用、店舗運営力の強化により規模拡大と生産性向上の両輪で営業利益率3%超を目指す

新規出店・店舗改装

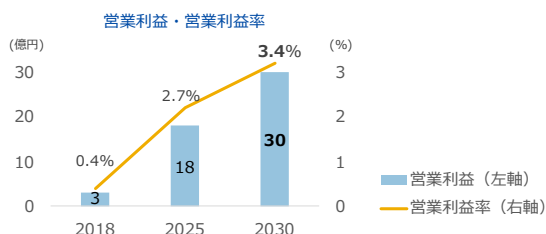
・沿線中心のドミナント戦略

DXの活用

・少人数運営体制の構築

店舗運営力の向上

・(株)ヨーク・ホールディングスとの業務提携を通じ、商品拡充や人財交流による運営ノウハウの相互共有を推進
 ・MD戦略やセルフレジ等を活用したオペレーション改革



2030年度 ストア・小売業数値目標

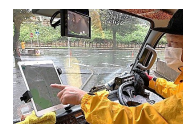
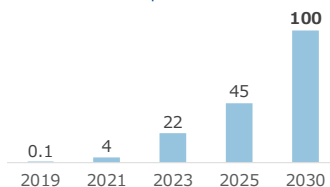
累計投資額 (2026~2030年度) **50億円** 営業利益 2025年度 **18億円** 営業利益 **30億円**

デジタルによる事業創造

・事業の選択と集中を推進し、MaaS やWOOMS ※へ経営資源を集中投下し早期黒字化を目指す

※ 資源・廃棄物の収集運搬の最適化ソリューション

EMot・MaaS Japanの取扱額 (億円)



営業強化により自治体等との契約台数増加を目指す (WOOMS)

その他

・観光人材派遣業 リゾートバイトの市場規模拡大
 ・レストラン業 出店強化 (2025年度 160店 → 2030年度 190店)
 ・当社直営の6事業を専業会社へ譲渡

2030年度 生活サービス業（ホテル業、ストア・小売業除く）数値目標

累計投資額 (2026~2030年度) **130億円** 営業利益 2025年度 **30億円** 営業利益 **70億円**

こちらのスライドでは、ホテル業以外の生活サービス業についてご説明します。

スライドの左側、ストア・小売業の強化につきましては、小田急沿線を中心としたドミナント戦略に基づき、ストアやセブン-イレブンの新規出店を積極的に推進するとともに、DXを活用し、効率的な運営体制を構築します。加えて、ヨーク・ホールディングスとの業務提携を通じて店舗運営力の強化を図り、事業規模の拡大と生産性向上を両立し、営業利益率3%以上を目指してまいります。

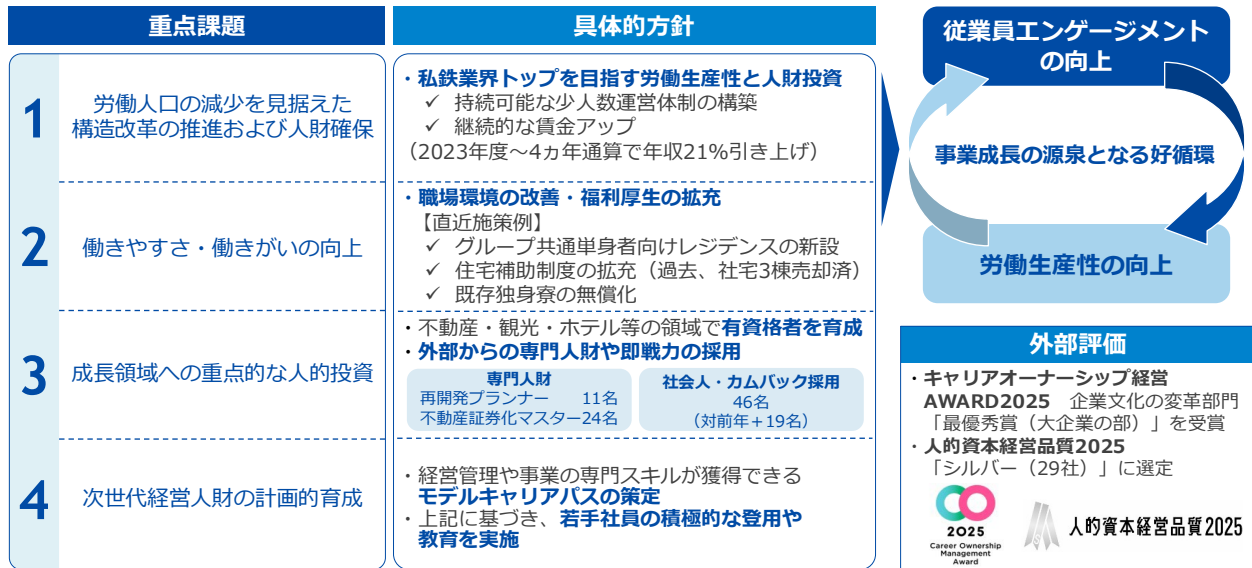
左下に記載のとおり、こうした取り組みに累計50億円を投じ、2030年度の営業利益は30億円まで拡大します。

また、右上のデジタルによる事業創造につきましては、引き続き事業の選択と集中を進め、早期に黒字化を実現します。

その他の事業につきましては、観光人材派遣業やレストラン業の規模拡大を図るとともに、当社直営の生活関連事業を専業会社へ譲渡するなど、適宜事業の見直しを行い、収益性を高める取り組みを進めてまいります。

こうした施策を実施するために、右下に記載のとおり、ホテル業とストア・小売業を除く生活サービス業に対して累計130億円を投じ、2030年度の営業利益70億円の達成を目指してまいります。

- 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 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.


次のスライドからは、経営基盤の強化についてご説明します。

まず、当社が特に重視してい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、4つの重点課題を設定しております。そのうち一部の取り組みをご紹介します。

1つ目の労働人口の減少を見据えた構造改革の推進および人財確保につきましては、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、持続可能な運営体制の構築を進めるほか、継続的な賃金の引き上げを実施してまいります。

また、3つ目の成長領域への重点的な人的投資につきましては、不動産、観光、ホテルなど重点事業において、有資格者の育成に努めるとともに、外部から専門人財や即戦力の採用を強化してまいります。

こうした取り組みを推進し、右上に記載のとおり、従業員エンゲージメントと労働生産性、双方の向上によって事業成長の源泉となる好循環を作ってまいります。

AI活用・DXの推進	環境						
<p>業務改革の実現</p> <table border="1"> <tr> <td style="background-color: #e6f2ff;">デジタル化</td> <td>労働人口の減少を見据えた業務の効率化</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e6f2ff;">データ利活用</td> <td>グループ共通データ分析基盤の拡充と利活用</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #e6f2ff;">AI活用</td> <td>業務の高度化と抜本的な事業改革</td> </tr> </table> <p>デジタル人材の育成と風土改革</p> <ul style="list-style-type: none"> DX施策が企画・実行可能な高度スキルを有する人材の育成 2026年度までに約520名育成 ※ 2025年度までの進捗率80% <p>情報システム環境の最適化と情報セキュリティの強化</p>	デジタル化	労働人口の減少を見据えた業務の効率化	データ利活用	グループ共通データ分析基盤の拡充と利活用	AI活用	業務の高度化と抜本的な事業改革	<p>行動指針 小田急グループ カーボンニュートラル2050</p> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>1 脱炭素社会の実現</p> <p>2030年度環境長期目標達成</p> <ul style="list-style-type: none"> グループ交通網の100%再エネ化により早期達成 Scope1・2・3新目標の検討 <p>不動産環境性能の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> グリーンビルディング認証の取得推進 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; width: 45%;">2 資源循環社会の実現</div> <div style="border: 1px solid #0056b3; padding: 5px; width: 45%;">3 自然保全と活用</div> </div> <div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 5px;">外部評価</div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center; margin-right: 20px;"> <p>CDP2025</p>  </div> <div style="display: flex; gap: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>✓ 気候変動</p> <p>A</p> <p>(最高評価)</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>✓ 水セキュリティ</p> <p>A-</p> <p>(鉄道業界最高位)</p> </div> </div> </div>
デジタル化	労働人口の減少を見据えた業務の効率化						
データ利活用	グループ共通データ分析基盤の拡充と利活用						
AI活用	業務の高度化と抜本的な事業改革						
<div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 5px;">ガバナンス</div> <p>監督機能の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 指名・報酬に関する制度・運用の改善 <p>人権尊重の取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> 取引先へのサステナビリティアンケートのグループ展開 <p>リスクマネジメント体制の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> 経営戦略・マテリアリティと連動した重要リスクの再定義 全社横断的なリスク管理体制の再構築による実効性向上 							

Copyright 2026 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

33

こちらのスライドには、DXの推進/ガバナンス/環境について記載してございます。

スライド左上のAI活用・DXの推進につきましては、デジタル、AIの活用による業務改革を実行し、事業競争力を強化するために人材の育成と風土改革を進めてまいります。

また、左下に記載のとおり、監督機能の強化や人権尊重の取り組み、リスクマネジメント体制の見直しを推進することで、ガバナンスを強化し、企業価値の向上につなげてまいります。

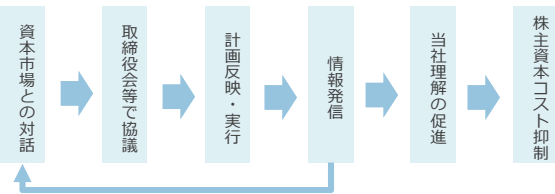
スライド右側の環境につきまして、当社では2050年度の目標として、CO2排出量実質ゼロを掲げております。グループ交通網の100%再エネ化によって、2030年度の間目標を既に達成しております。今後新たな目標を設定し、次回の中期経営計画の公表に合わせ、皆様にお示ししたいと考えております。

なお、これまでの取り組みが認められ、右下のとおり、CDP2025において、気候変動、水セキュリティ分野で高い評価を獲得しております。

- 資本市場との対話強化により当社理解を促進することで、株主資本コストを抑制し企業価値の最大化を図る

強化方針	
1	投資家別（機関・個人／海外・国内）アプローチの拡充
2	経営層による資本市場との対話強化
3	資本市場との対話を起点とした経営改善
4	情報発信の強化（開示資料拡充等）

【対話強化による企業価値向上プロセス】



取り組み状況																									
1 投資家別アプローチの拡充 <table border="1"> <thead> <tr> <th>対象</th> <th>施策</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">機関投資家</td> <td>海外 <ul style="list-style-type: none"> 経営層による欧州投資家訪問 社外取締役による海外株主とのSR面談 </td> </tr> <tr> <td>国内 <ul style="list-style-type: none"> 施設見学会（箱根・新宿） </td> </tr> <tr> <td>個人投資家</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 地域イベントでのPR活動 沿線での対面説明会、WEB説明会 </td> </tr> </tbody> </table>		対象	施策	機関投資家	海外 <ul style="list-style-type: none"> 経営層による欧州投資家訪問 社外取締役による海外株主とのSR面談 	国内 <ul style="list-style-type: none"> 施設見学会（箱根・新宿） 	個人投資家	<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントでのPR活動 沿線での対面説明会、WEB説明会 																	
対象	施策																								
機関投資家	海外 <ul style="list-style-type: none"> 経営層による欧州投資家訪問 社外取締役による海外株主とのSR面談 																								
	国内 <ul style="list-style-type: none"> 施設見学会（箱根・新宿） 																								
個人投資家	<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントでのPR活動 沿線での対面説明会、WEB説明会 																								
2 経営層による資本市場との対話強化 【機関投資家面談回数の推移】 <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>経営層面談</th> <th>その他</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2021</td> <td>1</td> <td>66</td> <td>67</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>1</td> <td>72</td> <td>73</td> </tr> <tr> <td>2023</td> <td>18</td> <td>87</td> <td>105</td> </tr> <tr> <td>2024</td> <td>35</td> <td>102</td> <td>137</td> </tr> <tr> <td>2025</td> <td>40</td> <td>157</td> <td>197</td> </tr> </tbody> </table>		年	経営層面談	その他	合計	2021	1	66	67	2022	1	72	73	2023	18	87	105	2024	35	102	137	2025	40	157	197
年	経営層面談	その他	合計																						
2021	1	66	67																						
2022	1	72	73																						
2023	18	87	105																						
2024	35	102	137																						
2025	40	157	197																						
3 資本市場との対話を起点とした経営改善 <ul style="list-style-type: none"> 連結財務目標のアップデート 株主還元のプロッシュアップ、株主優待の拡充 																									
4 情報発信の強化 <ul style="list-style-type: none"> IRサイトの拡充 英文開示の拡充・迅速化 <div style="text-align: right;"> </div>																									

最後に、資本市場との対話の強化についてご紹介します。

当社では、資本市場の皆様との対話をより充実させるために、左上に記載のとおり4つの強化方針を掲げております。今後も引き続き、投資家の皆様ごとにそれぞれ最適なアプローチを拡充してまいります。

その中で特に重視しているのが、方針の2つ目、社長の鈴木をはじめとする経営層による対話の強化です。スライド右下の棒グラフ、濃い青色でお示ししている経営層の面談回数は近年大幅に増加しています。

そして、方針の3つ目、対話を通じて把握した市場の皆様のご意見、ご要望を中期経営計画や各種施策にスピーディーに反映させるなど、適宜経営改善につなげてまいります。また、開示資料の拡充などによる情報発信の強化にも努めてまいります。こうした取り組みを継続することで、資本市場の皆様にご理解いただき、企業価値の最大化を図ってまいります。

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。

ご説明は以上です。

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。