

2026年3月期 説明会

中期経営計画（2024～2026年度）

2026年5月18日



I. トップメッセージ

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

【参考2】経営ビジョンの実現に向けた具体的方針

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

- 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



新型ロマンスカー

不動産

- 新宿駅西口地区開発** 沿線まちづくり 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** 沿線まちづくり
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



新宿駅西口地区開発計画

生活サービス

- 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



RETONA HAKONE



EMot（電子チケットサービス）

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



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

Ⅱ．企業価値向上に向けた財務方針

連結財務目標

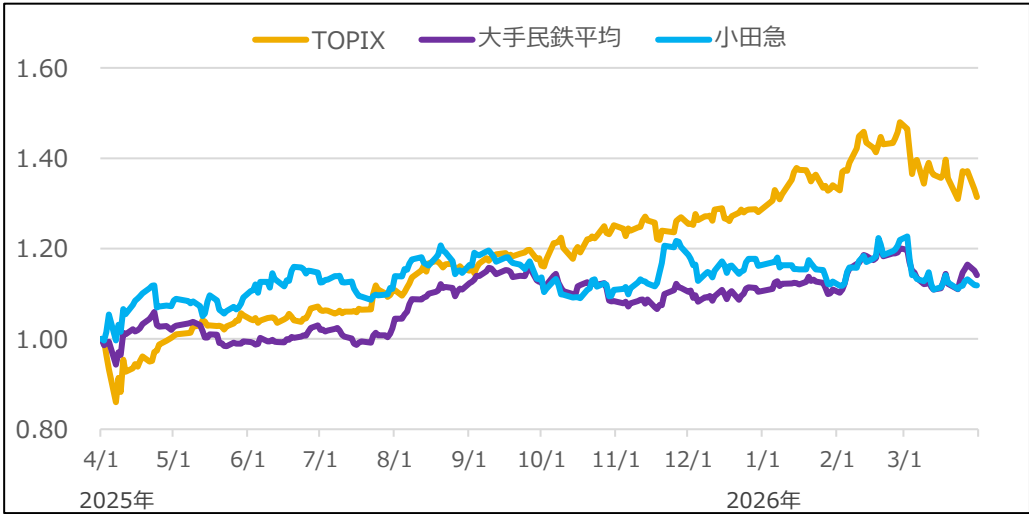
- 連結財務目標（2025年5月公表）の着実な達成を志向

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）

- 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

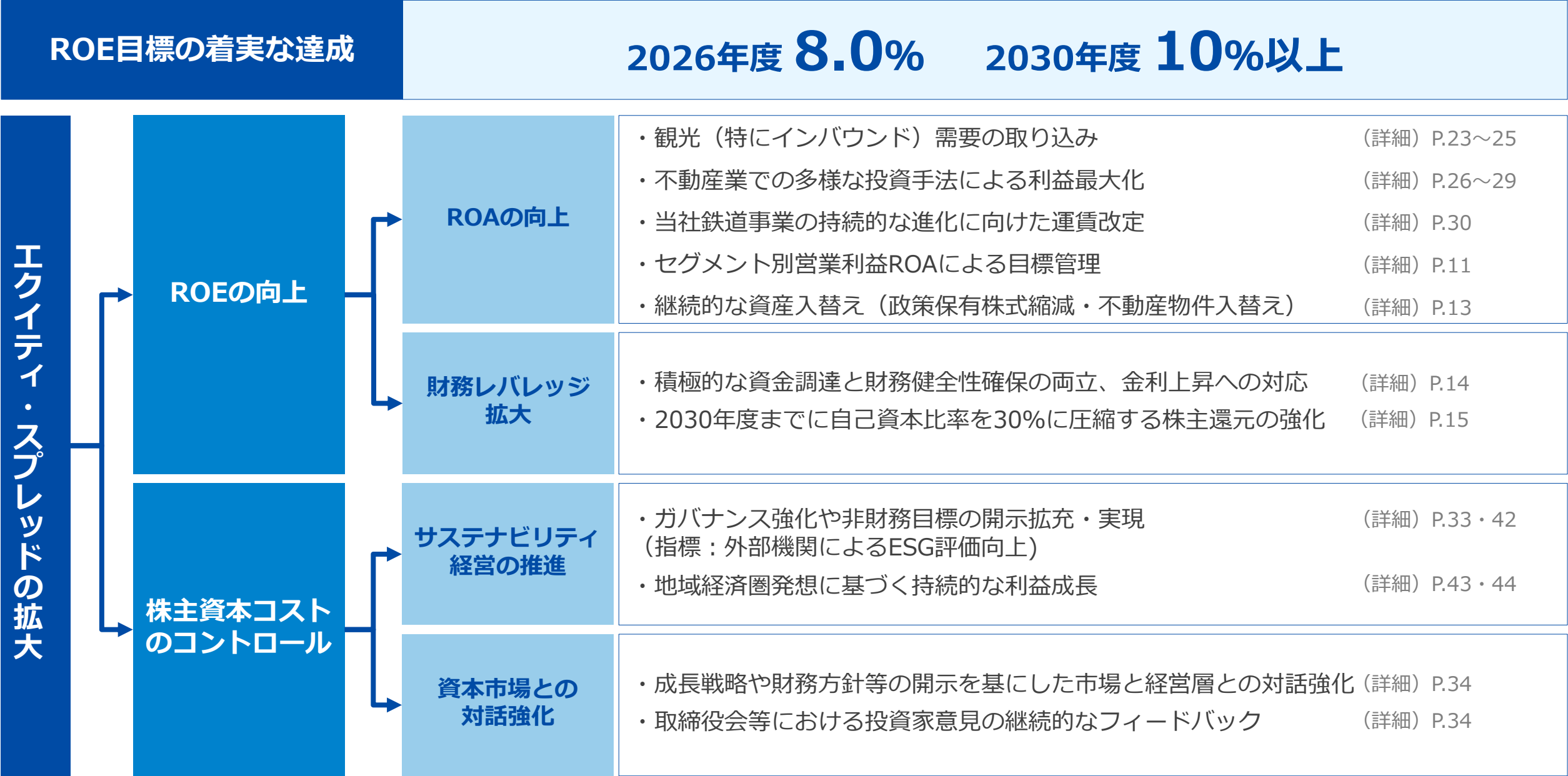
・不動産短期回収型の実現性は？
・金利上昇による影響は？

（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)

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



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

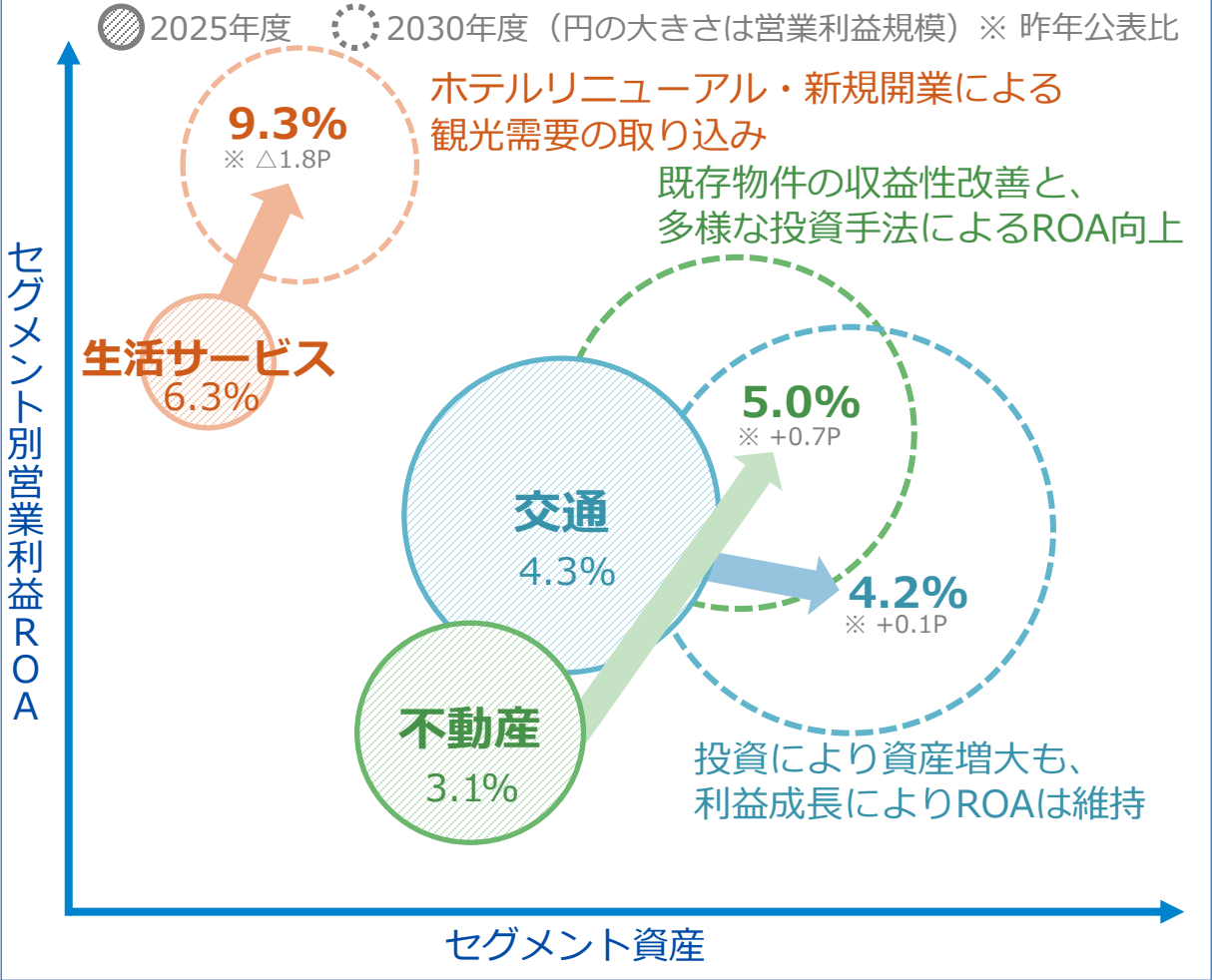
2030年度 営業利益目標



2030年度 営業利益ROA目標※

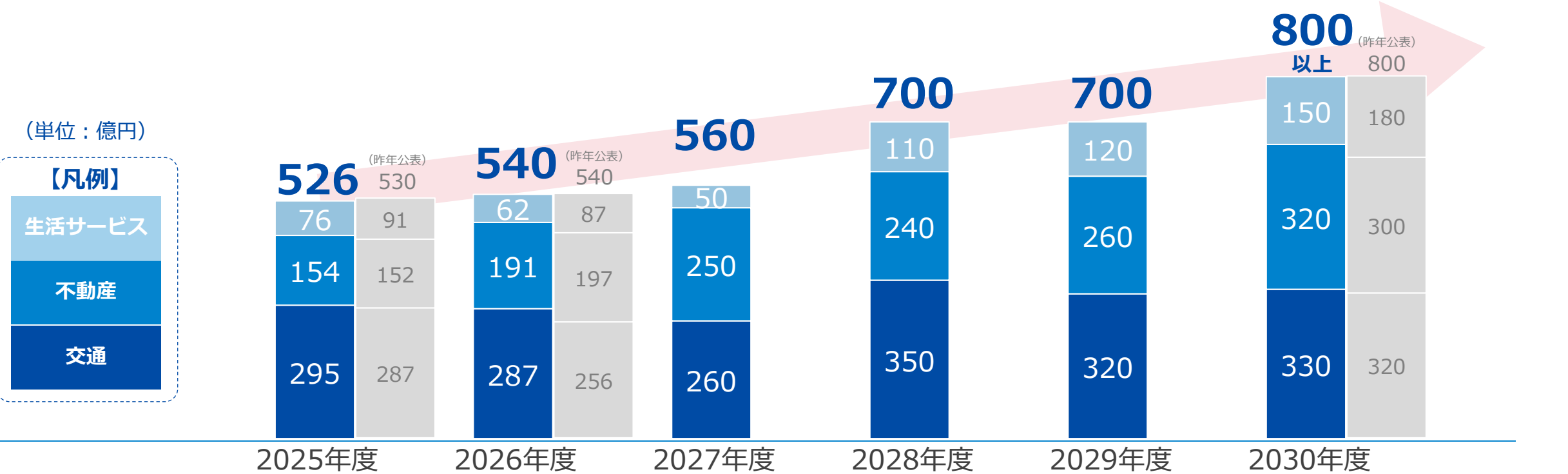


セグメント別営業利益ROA（イメージ）



【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



2025年度実績 対 2030年度目標

- 観光需要の取り込み (新宿のインバウンド観光ハブ化、観光拠点での収益拡大、観光拠点間の移動需要最大化、沿線観光の多拠点化)
- 生活サービス業の拡大 (ホテルのリニューアル・新規開発、ストア・小売り／レストランの新規出店)
- 不動産業の強化 (短期回収型の出資・取得進捗に伴う着実な利益拡大、資産入替え・賃料見直しによる既存物件の収益性向上)
- 交通業の進化 (運賃改定、新型車両導入、閑散期の顧客数底上げ、お出かけ需要の創出、AI等活用によるメンテナンス効率化)

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

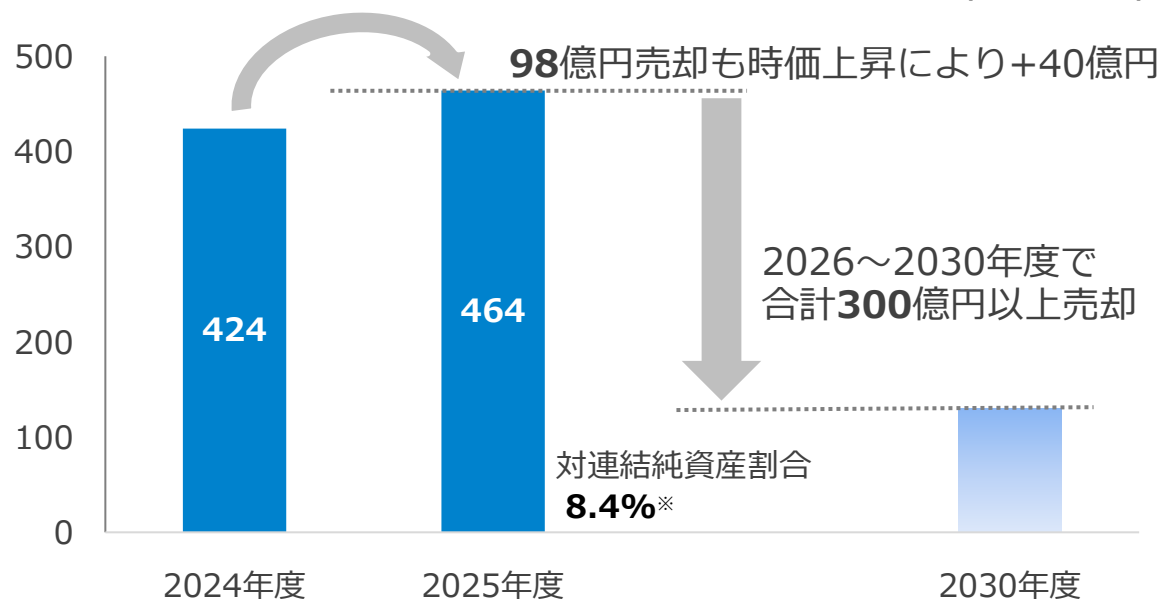
上場政策保有株式の縮減

- 2026～2030年度で300億円以上を売却する方針
（参考）昨年公表：2025～2030年度で300億円以上を売却
- 2025年度は98億円売却、対連結純資産割合は8.4%※

※ 当社単体の政策保有株式時価（非上場株式含む）で算出

上場政策保有株式時価総額（連結ベース）

（単位：億円）



不動産物件の積極的な入替え

- 短期収益獲得とROA向上を目的に回転型投資に注力
- 既存物件の精査・売却にも積極的に取り組む

（参考）2021～2025年度実績売却額：約1,800億円

主な内訳：2022年度 小田急第一生命ビル

2023年度 小田急センチュリービル

小田急・明治安田生命ビルディング
（本社移転のうえ旧本社ビルを売却）

売却対象物件（既存物件）の精査

- ✓市場適合性（時価NOI利回り基準）
- ✓エリア・立地に鑑みた戦略的保有意義
- ✓築年数・物件規模
- ✓将来想定される維持更新工事 等を考慮

実施規模・件数（2026～2030年度）

売却規模：300億円以上

売却件数：20件以上 を目指す

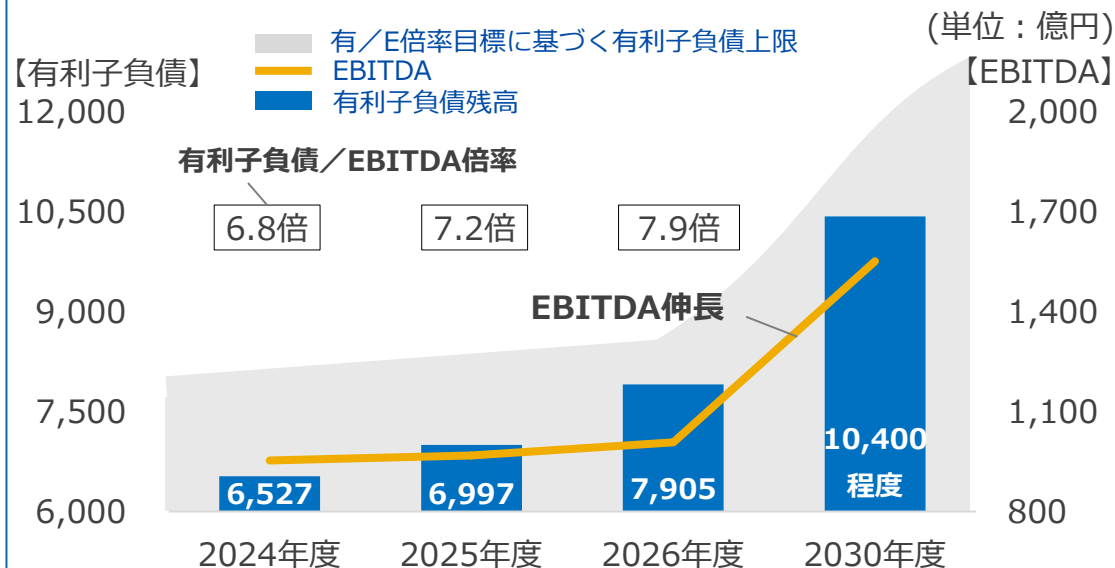
（参考）昨年公表：2025～2030年度で200億円以上・10件以上を売却

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

財務健全性の確保

- 有／E倍率は7倍台でコントロール
- EBITDA伸長に伴い負債上限も拡大、中長期で財務健全性確保



優良な信用格付の堅持

現状は優良な信用格付を保持（JCR：AA-／R&I：A+）
格付機関との丁寧なコミュニケーションを継続

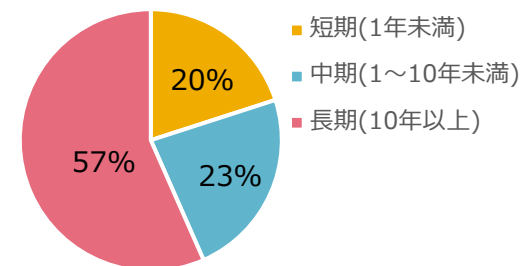
調達金利の抑制

- 新規の資金調達における、多様な年限・金利形態・手法の最適な組み合わせによる金利抑制

従前は長期年限・固定金利での調達大半

短・中期年限や変動金利調達の増額
サステナビリティ・ファイナンス活用等

【残存有利子負債の調達時満期年限構成】※1



- 政策金利の複数回の引き上げを前提として数値計画を策定

残存有利子負債の75%程度が固定金利のため、
平均コストは緩やかな上昇想定

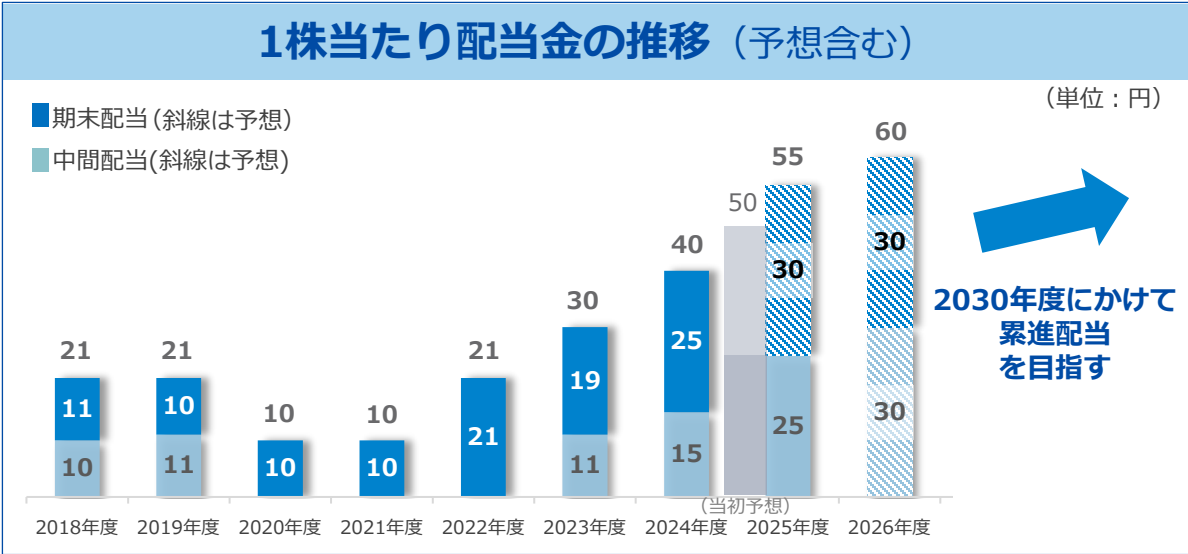
資金調達額の抑制

- 上場政策保有株式の縮減・不動産の回転強化により投資原資捻出
2026～2030年度累計で、上場政策保有株式は300億円以上、
不動産の回転強化で約3,500億円相当※2回収の見込

※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

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 <p>⇒2023～2026年度平均：56%と目標（40%以上）を大幅に上回る見込み</p> <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">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 <p>（取得実績）2023年度・2024年度合計：327億円</p>



株主優待の拡充

- 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






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】

-現状-
追加分乗車証**6枚**

→

-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



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）、および株主還元の強化（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

● 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

● 積極的な資産売却

- 上場政策保有株式の縮減 300億円以上

● 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）
※ 回転型投資+住宅分譲

資金調達
3,400億円
※ 有利子負債純増額

政策保有株式売却
300億円以上

営業CF
5,800億円

【計 9,500億円】

キャッシュアウト

● 成長投資・M & A

- （不動産） 2,350億円

- ✓ 新宿駅西口地区開発計画
- ✓ 開発・リニューアル
- ✓ 国内SPC・海外不動産

- （交通） 1,050億円

- ✓ 新宿駅西口地区開発計画
- ✓ ロマンスカー新造
- ✓ 省力化投資（ワンマン運転化等）

- （生活サービス） 600億円

- ✓ ホテルリニューアル・新規開業
- ✓ ストア・小売業での新規出店

成長投資・M & A
4,000億円

設備更新・
環境関連投資
3,700億円

株主還元
1,800億円

【計 9,500億円】

● 株主還元の強化

- 安定的な配当および機動的な自己株式取得

観光（各事業の内数）

800億円

【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

キャッシュイン

【昨年公表】

【今回公表】



計 10,200億円



計 10,800億円

キャッシュアウト

【昨年公表】

【今回公表】



計 10,200億円



計 10,800億円

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



「沿線まちづくり」×「観光」による事業成長

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

沿線まちづくり



強化エリア

新百合ヶ丘・町田・海老名



観光



観光拠点

箱根・湘南・沿線多拠点化

新宿

- ・新宿駅西口地区開発計画
- ・インバウンド観光ハブ化



沿線ポテンシャルを活かす地域への資本投下

不動産・交通を軸にした持続的な成長

観光拠点の集客力を活かす観光領域への資本投下

交通・ホテル中心に事業横断での飛躍的な成長

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



箱根登山線

江ノ島電鉄線

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



海老名エリア

沿線まちづくり

「職,住,商,学・遊,ウェルネス」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



小田急線

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

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

強化方針

新宿

1 新宿のインバウンド観光ハブ化

箱根・湘南

2 観光拠点での収益拡大

新宿 ⇄ 箱根・湘南

3 観光拠点間の移動需要最大化

小田急沿線全域

4 沿線観光の多拠点化


プロモーション強化

×

デジタル施策連携


当社観光拠点の魅力・ポテンシャル

新宿




- 世界一のターミナル駅
- 訪日外国人の訪問先 **都内第2位**

箱根




- 宿泊客数 約 **400万人**
- 観光客数 約**2,000万人**

湘南



- 寺社仏閣、江ノ電、アニメ聖地
- 観光客数 約**3,600万人**（藤沢・鎌倉）





沿線



- 古着・カフェ・音楽・劇場文化の**下北沢**
- 登山スポット・日本遺産の**大山**（伊勢原）

国内外の観光需要取り込み

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】	【うちインバウンド】
800億円	2025年度 806億円  1,200億円	2025年度 105億円  150億円
	2025年度 260億円  450億円	2025年度 44億円  60億円

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

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

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

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



- 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）

420億円

営業利益

2025年度
28億円



50億円



「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

- 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

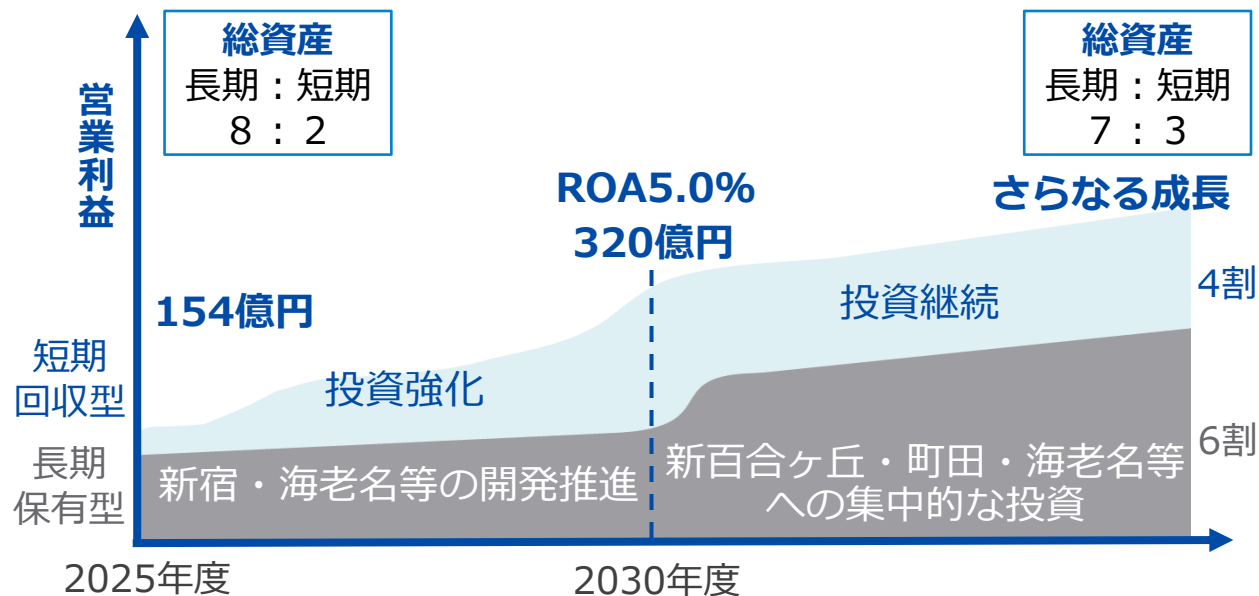
4 コア投資および開発型の**国内SPC**案件への出資

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

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

累計投資額（2026～2030年度）

5,100億円

- ・長期保有型 1,450億円
- ・短期回収型 3,650億円

営業利益

2025年度 154億円 **↑ 320億円**

- ・ 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)



オフィスリーシング広告



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

- 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）

地域への資本投下

不動産開発（開発・リニューアル等）、交通利便性の向上等

地域への価値創造

人口の増加、満足度の向上、地域経済の循環

小田急の持続的成長

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）

【鉄道利便性向上】



自由通路開通／特急停車

【住宅供給／商業施設・オフィス・観光拠点開業】



ビナウォーク／ビナガーデンズ



ロマンズカーミュージアム

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）



乗降客数

12.8万人 → **13.9**万人



エリア定住人口

11.8万人 → **14.1**万人



不動産公示地価

+59.7%



居住地域総合満足度

—（未実施） **79.6**%

- 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

- 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

自然災害対策の推進（高架橋、ホーム上家等の耐震補強等）

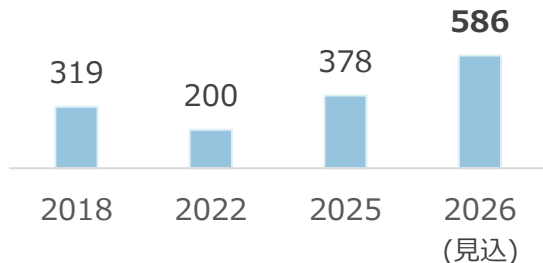
ホームドア整備の拡大

当社線ホームドアの整備計画

当社鉄道事業 設備投資額（億円）

2032年度までに
47駅 130番線※
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

※ 新宿～伊勢原間・多摩線の全駅と
江ノ島線一部駅



持続可能な運営体制の構築

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）

総合車両所の移転（相模大野→伊勢原）

- 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



伊勢原総合車両所（仮称）

当社鉄道事業において
2035年度要員体制△**30%**
（2020年度比）

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

新型車両導入（2026年度江ノ電、2028年度ロマンسカー・箱根登山電車）

閑散期の底上げ（イベント開催、セールス強化）

お出かけ需要の創出（子育て応援施策の拡充）



当社子育て応援マスコット「もころん」

付加価値向上を背景とした運賃・料金改定

- 運賃・料金改定実績（2024年度以降）
 - ✓ 鉄道やバス等のグループ6社
 - ✓ 箱根フリーパス

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

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

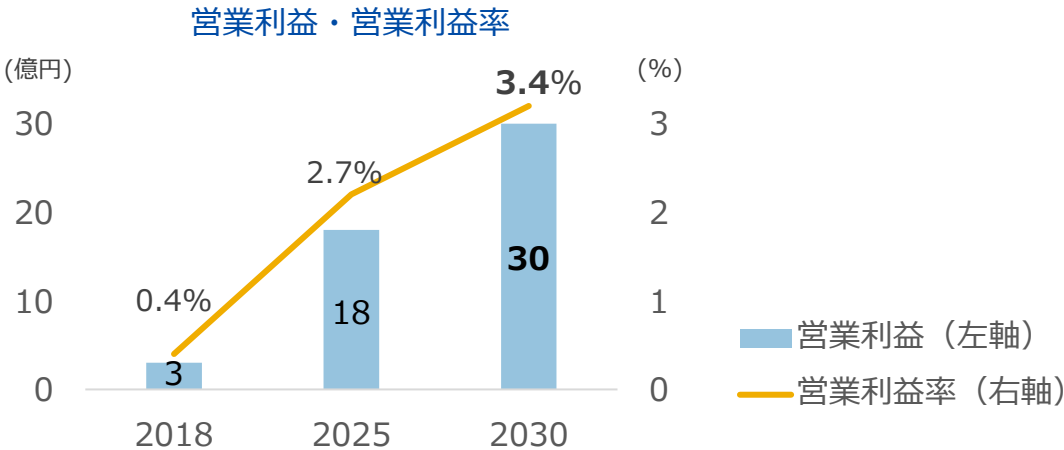
- 沿線中心のドミナント戦略

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

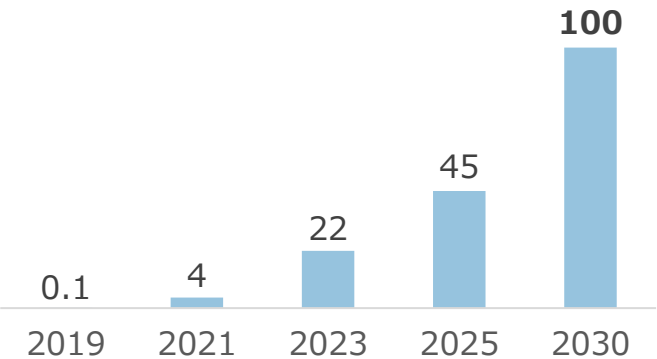
営業利益
2025年度
18億円
30億円

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
70億円

- 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

重点課題

具体的方針

1

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

2

働きやすさ・働きがいの向上

3

成長領域への重点的な人的投資

4

次世代経営人財の計画的育成

- ・私鉄業界トップを目指す労働生産性と人財投資
 - ✓ 持続可能な少人数運営体制の構築
 - ✓ 継続的な賃金アップ
 (2023年度～4カ年通算で年収21%引き上げ)

・職場環境の改善・福利厚生の拡充

【直近施策例】

- ✓ グループ共通単身者向けレジデンスの新設
- ✓ 住宅補助制度の拡充（過去、社宅3棟売却済）
- ✓ 既存独身寮の無償化

- ・不動産・観光・ホテル等の領域で有資格者を育成
- ・外部からの専門人財や即戦力の採用

専門人財

再開発プランナー 11名
不動産証券化マスター24名

社会人・カムバック採用

46名
(対前年+19名)

- ・経営管理や事業の専門スキルが獲得できる
モデルキャリアパスの策定
- ・上記に基づき、**若手社員の積極的な登用や教育を実施**

従業員エンゲージメント
の向上

事業成長の源泉となる好循環

労働生産性の向上

外部評価

- ・キャリアオーナーシップ経営
AWARD2025 企業文化の変革部門
「最優秀賞（大企業の部）」を受賞
- ・人的資本経営品質2025
「シルバー（29社）」に選定



人的資本経営品質2025

AI活用・DXの推進

業務改革の実現

- | | |
|--------|----------------------|
| 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 |

デジタル人財の育成と風土改革

- ・ DX施策が企画・実行可能な高度スキルを有する人財の育成
2026年度までに約520名育成 ※ 2025年度までの進捗率80%

情報システム環境の最適化と情報セキュリティの強化

ガバナンス

監督機能の強化

- ・ 指名・報酬に関する制度・運用の改善

人権尊重の取り組み

- ・ 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

リスクマネジメント体制の見直し

- ・ 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

環境

行動指針 小田急グループ カーボンニュートラル2050

1 脱炭素社会の実現

2030年度環境長期目標達成

- ・ 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

不動産環境性能の強化

- ・ グリーンビルディング認証の取得推進

2 資源循環社会の実現

3 自然保全と活用

外部評価

CDP2025



✓ 気候変動

A

(最高評価)

✓ 水セキュリティ

A-

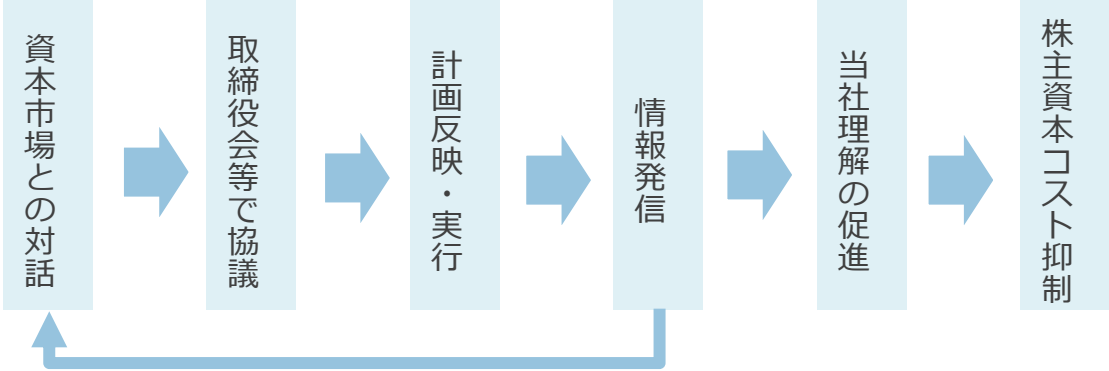
(鉄道業界最高位)

- 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

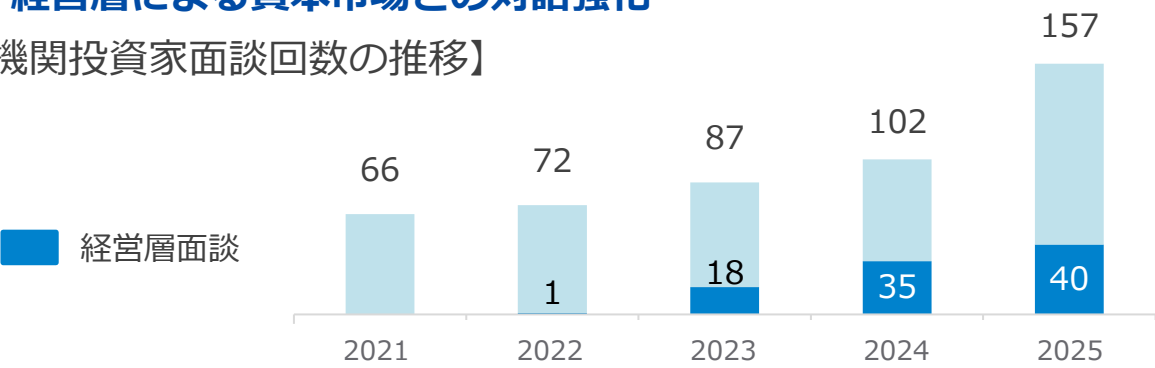
対象		施策
機関投資家	海外	・ 経営層による欧州投資家訪問 ・ 社外取締役による海外株主とのSR面談
	国内	・ 施設見学会（箱根・新宿）
個人投資家		・ 地域イベントでのPR活動 ・ 沿線での対面説明会、WEB説明会

3 資本市場との対話を起点とした経営改善

- ・ 連結財務目標のアップデート
- ・ 株主還元のブラッシュアップ、株主優待の拡充

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】



4 情報発信の強化

- ・ IRサイトの拡充
- ・ 英文開示の拡充・迅速化



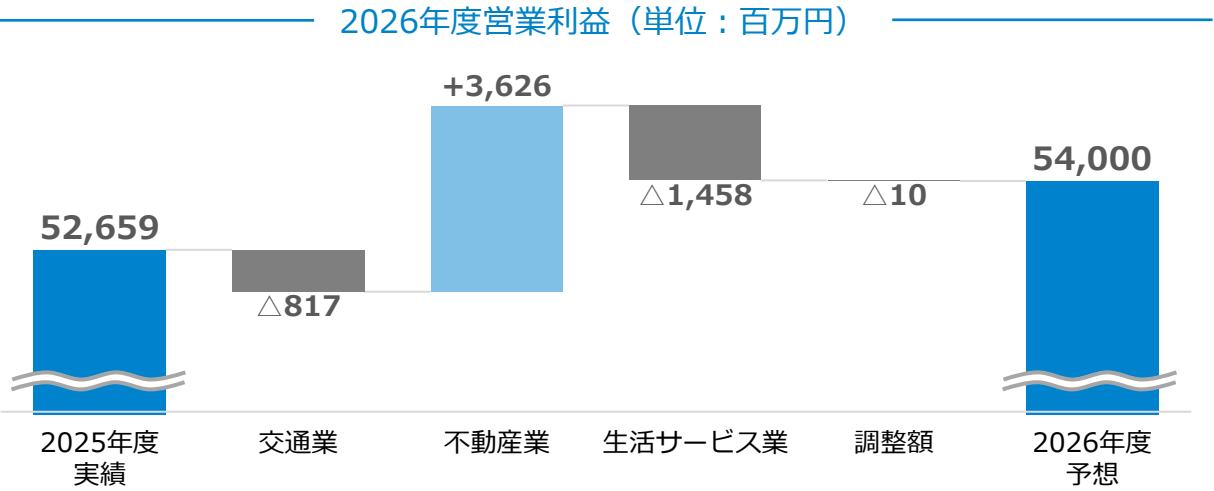
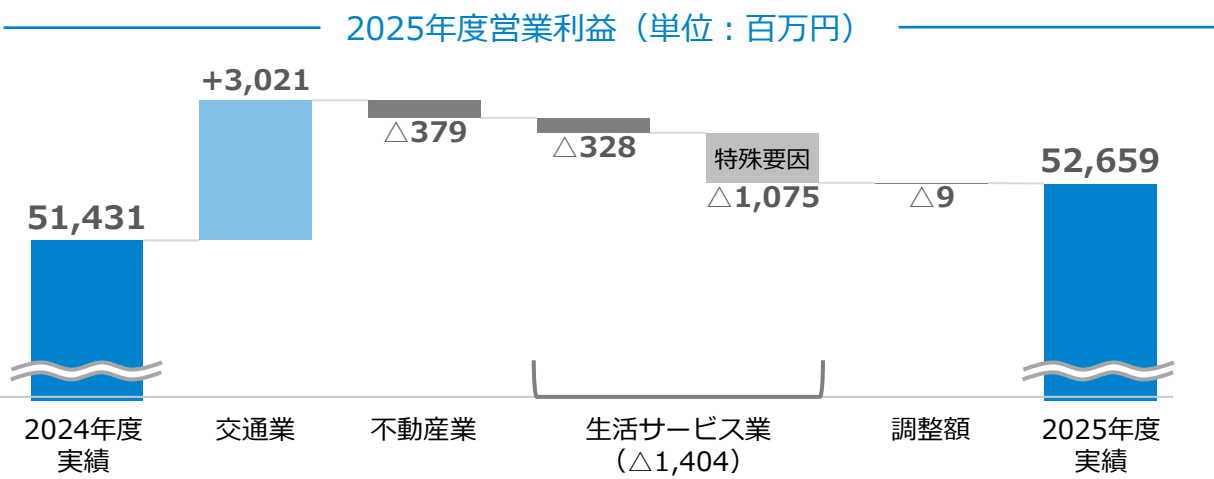
2025年度受賞

【参考1】 数値計画

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

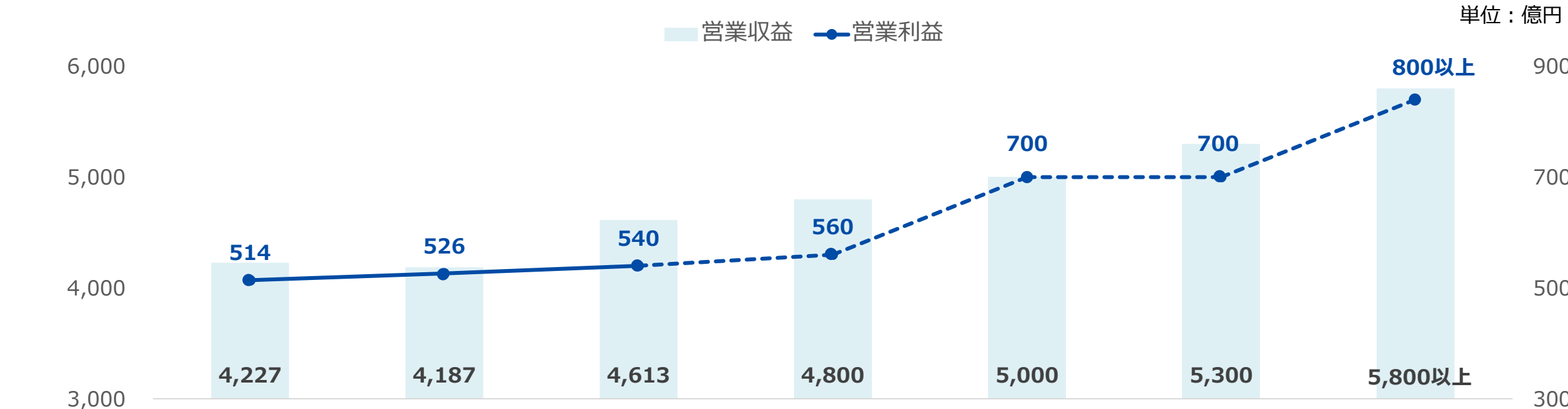
単位：百万円	2024年度 実績	2025年度 実績	増減	2026年度 予想	増減
営業収益	422,700	418,732	△3,968 (△0.9%)	461,300	+42,567 (+10.2%)
交通業	174,927	181,261	+6,333	187,100	+5,838
不動産業	95,897	96,226	+328	128,100	+31,873
生活サービス業	168,695	158,606	△10,089	163,300	+4,693
調整額	△16,821	△17,362	△541	△17,200	+162
営業利益	51,431	52,659	+1,228 (+2.4%)	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



※ 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）

連結業績の推移（営業収益・営業利益）

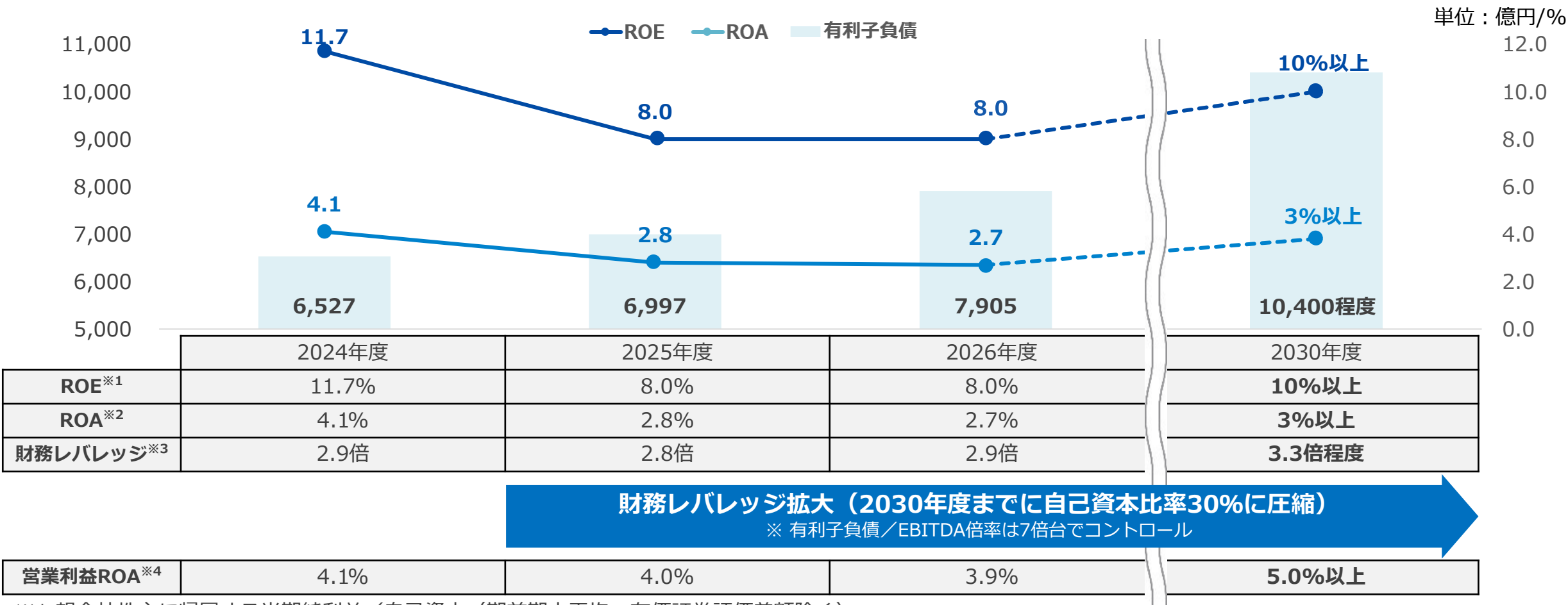
- 2025年度は、生活サービス業の前期13カ月間連結の反動等により減収、一方で当社鉄道事業の輸送人員増により増益
- 2026年度は、当社鉄道事業の投資進捗に伴う費用増を見込むも、不動産業の分譲計上予定戸数増により、増収増益
- 2030年度に向け、交通業や不動産業の成長、観光需要の取り込みによる利益寄与により、着実に伸長



	単位：億円	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
営業収益	交通業	1,749	1,812	1,871	1,900	2,000	2,100	2,100
	不動産業	958	962	1,281	1,400	1,400	1,500	1,800
	生活サービス業	1,686	1,586	1,633	1,700	1,800	1,900	2,100
	合計※	4,227	4,187	4,613	4,800	5,000	5,300	5,800
営業利益	交通業	264	295	287	260	350	320	330
	不動産業	158	154	191	250	240	260	320
	生活サービス業	90	76	62	50	110	120	150
	合計※	514	526	540	560	700	700	800

連結業績の推移（ROE・ROA・財務レバレッジ）

- 2026年度は、自己株式取得により財務レバレッジをコントロール、ROE8%を着実に達成
- 2030年度にかけては更なる財務レバレッジ拡大とROA向上の双方を見込むことで、ROE10%以上へ伸長
- セグメント別営業利益ROAによる目標管理（P.11）を継続し、2030年度営業利益ROAは5.0%以上へ伸長



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

単位：百万円	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)	2026年度 (予想)
営業収益	422,700	418,732	461,300
営業利益	51,431	52,659	54,000
経常利益	50,474	54,028	47,900
親会社株主に帰属する当期純利益	51,958	37,368	38,300
設備投資額	65,388	81,385	132,800
減価償却費	43,954	44,352	46,700
EBITDA	95,386	97,012	100,700
有利子負債残高	652,789	699,754	790,500
有利子負債／EBITDA倍率	6.8倍	7.2倍	7.9倍
ROE※	11.7%	8.0%	8.0%

※ 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）

【参考2】 経営ビジョンの実現に向けた具体的方針

経営計画体系

- 社会価値と企業価値を両立するサステナビリティ経営を根幹に強力に事業を推進
- 地域経済圏発想で事業展開するとともに、事業ポートフォリオの最適化を行うことで経営ビジョンを実現

グループ
経営理念

小田急グループは、お客さまの
「かけがえのない^{とき}時間」と「ゆたかな暮らし」
の実現に貢献します

サステナビリティ
経営の推進

安全・安心

まちづくり・地域社会

日々の暮らしと観光体験

環境

人的資本の強化

ガバナンス

経営ビジョン

UPDATE 小田急
～地域価値創造型企業に向けて～

経営ビジョンを実現する**2**つの進化

1. 地域経済圏発想での事業展開

2. 事業ポートフォリオの最適化

中期経営計画
(2024～2026)

サステナビリティ経営におけるマテリアリティ

- 「安全・安心」マテリアリティの実現に向けたハード・ソフト両面にわたる取り組み・投資、人的資本の強化に向けた従業員エンゲージメントの向上等を踏まえて目標・モニタリング指標を追加・変更
- ◆：目標 □：モニタリング指標 下線：追加・変更

マテリアリティ	目標・モニタリング指標
1. 安全・安心	<div>◆鉄道業における自社起因の運転事故・インシデント数：ゼロ（毎年度）</div> <div>◆バス・タクシー業における死者・重傷者の発生：ゼロ（毎年度）</div> <div>◆小田急線 ホームドア整備率：47駅（67%）（2032年度）</div> <div>◆小田急線 駅のバリアフリー化率：100%を維持（毎年度）</div> <div>◆小田急線 一般車全車両における車いす・ベビーカースペース設置率（1両1ヶ所の設置）：62%（2030年度）／100%（2040年頃）</div> <div>◆小田急線 駅係員の「サービス助士」取得率：100%（毎年度）</div> <div>□鉄道サービスの総合満足度</div>
2. まちづくり・地域社会	<div>◆強化エリア主要駅の乗降客数（1日当たり）（2030年度／2040年度）</div> <div>新宿：47万人／53万人 新百合ヶ丘：12万人／14万人</div> <div>町田：27万人／30万人 海老名：15万人／16万人</div> <div>□沿線エリアの人口</div> <div>□居住地域の総合満足度</div> <div>□生き方（well-being）の総合満足度</div>
3. 日々の暮らしと観光体験	<div>◆小田急グループ観光収益：1,200億円（2030年度）</div> <div>◆インバウンド収益：450億円（2030年度）</div> <div>□小児IC 定期外利用者数</div> <div>□小田急ONE ID数</div> <div>□沿線観光エリアの来訪者数（箱根町／藤沢市）</div> <div>□ロマンスカー利用者数</div> <div>□箱根フリーパス販売枚数</div>
4. 環境（カーボンニュートラル）	<div>◆小田急グループ CO2排出量：2013年度比△50%（2030年度）／実質ゼロ（2050年度）</div> <div>◆小田急グループ 廃棄物排出量（収益原単位）：前年度比減（毎年度）</div> <div>◆小田急グループ 取水量（収益原単位）：前年度比減（毎年度）</div>
5. 人的資本の強化	<div>◆女性従業員（正社員）比率：20%（2030年度）／35%（2050年度）</div> <div>◆女性管理職比率：15%（2030年度）／30%（2050年度）</div> <div>◆男性育児休業取得率：100%（2030年度）／100%（2050年度）</div> <div>◆従業員エンゲージメントサーベイ回答率（単体）：100%（毎年度）</div> <div>◆従業員エンゲージメントサーベイスコア（単体）：全体総合スコア：前年度を上回る（毎年度）</div> <div>職場推奨度の平均：前年度を上回る（毎年度）</div> <div>□従業員一人あたり営業収益</div> <div>□専門人材数（不動産成長領域）</div> <div>□定員充足率（鉄道／バス）</div> <div>□障がい者雇用率（単体）</div>
6. ガバナンス	<div>◆重大な法令違反の発生件数：ゼロ（毎年度）</div> <div>◆女性役員比率：30%（2030年度）</div> <div>◆重大な情報セキュリティインシデント件数：ゼロ（毎年度）</div> <div>◆取引先へのサステナビリティアンケート実施率：100%（2030年度）</div> <div>□独立社外取締役比率</div>

競争力の源泉となる小田急のポテンシャル・強み

- 小田急グループ内には、事業を支える多数の人財や持続的な成長を実現する基盤およびノウハウが存在する
- 事業エリアには多数の中核都市や日本屈指の観光地が存在し、強力な地域プレイヤーや豊富な地域資源に恵まれている

自然資本

CO2削減貢献量 箱根・江ノ島・大山等の
136万トン 自然・地域資源

※ 小田急グループ交通網利用時、自動車輸送比較

知的資本

まちづくり・
交通インフラ等
豊富な事業ノウハウ

ONE会員
50万人

人的資本

連結従業員数
11,656人

1人当たり営業収益
約**3,600万円**

価値創造型人財・
多様な人財が活躍する
企業風土

社会関係資本

沿線人口
約**520万人**

年間輸送人員
(鉄道・バス)
約**11億人**

行政・企業・大学
との協定
33件

ロマンスカー
ブランド

箱根・湘南・大山
年間観光客数
約**5,800万人**



事業資本

路線キロ
(鉄道・バス)
約**8千km**

主要な商業施設
49施設

ホテル
9施設

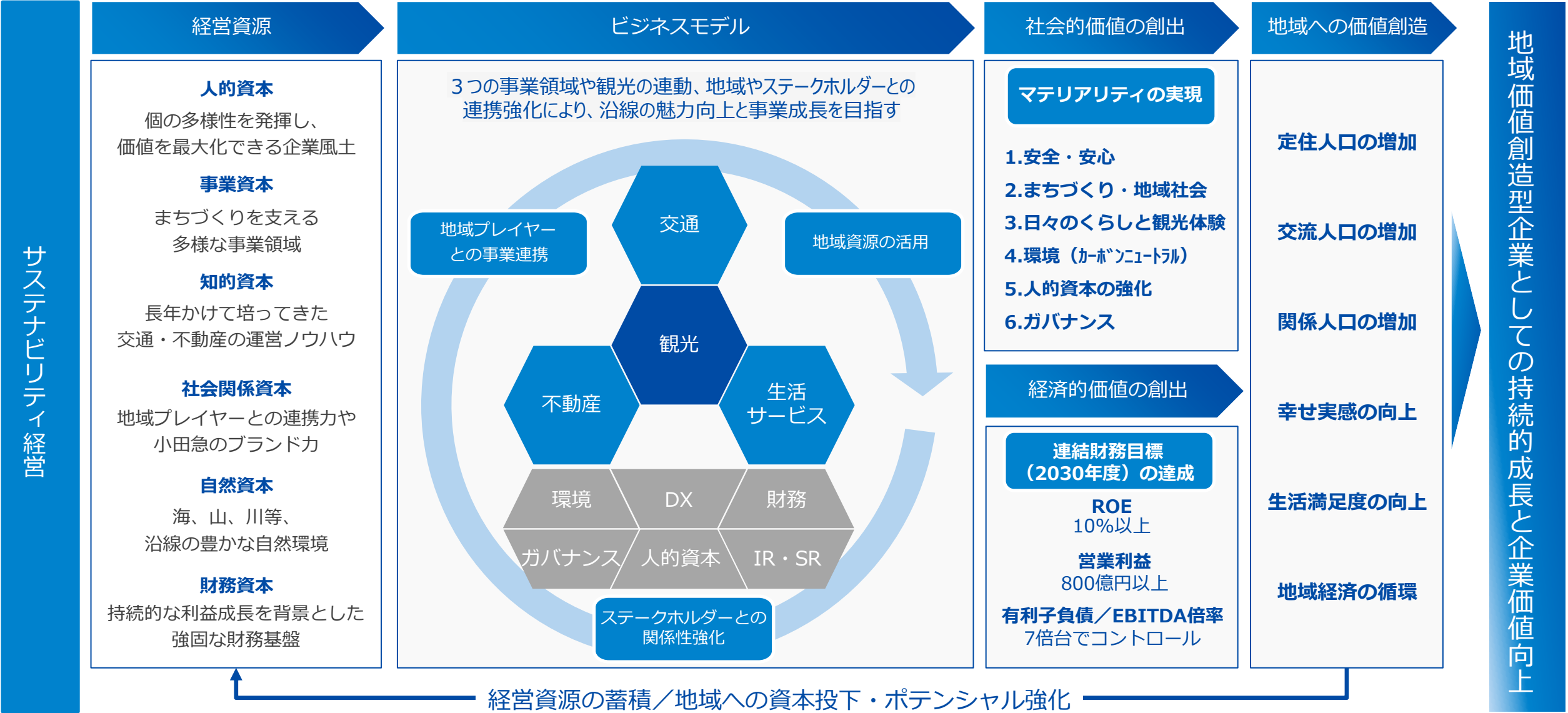
財務資本

総資産 約**1.4兆円**

EBITDA **970億円**

地域価値創造型企業としての成長モデル（価値創造プロセス）

- サステナビリティ経営に基づく価値創造プロセスを通じ、地域価値創造型企業としての持続的成長と企業価値向上を実現
- 経営資源を活用して事業を展開し、社会的価値と経済的価値の創出を通じて地域の発展に貢献



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。