2027年3月期 第2四半期（中間期）説明会

2026年11月16日

思う 誰かを 今日も
odakyu

Copyright 2026 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/6658afecc374f7ed882926dd6ecf5ccc83ff

目次

Ⅰ．2026年度 中間期決算・業績予想の概要

Ⅱ．トップメッセージ

Ⅲ．事業強化・経営基盤強化の進捗状況

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

Ⅰ．2026年度 中間期決算・業績予想の概要

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

2026年度　中間期決算の概要

当社鉄道事業をはじめとした交通業の輸送人員増等により、営業利益は過去最高益

- 対前期：交通業の輸送人員増や運賃改定、生活サービス業におけるストア・小売業やホテル業の新規出店等により、増収増益
- 対予想：不動産業の計上戸数減等により減収も、交通業の増収や各セグメントにおける費用減等により増益
- 政策保有株式の縮減も順調に進捗（投資有価証券売却益中間期実績 2026年度 95億円、2025年度 50億円）

単位：百万円	2025年度 中間期実績	2026年度 中間期実績	増減	5月時点 中間期予想	増減
営業収益	198,448	205,717	+7,269 (+3.7%)	211,600	△5,882 (△2.8%)
交通業	90,143	93,972	+3,829	93,600	+372
不動産業	39,816	40,692	+875	45,600	△4,907
生活サービス業	76,341	79,150	+2,809	80,500	△1,349
調整額	△7,852	△8,098	△245	△8,100	+1
営業利益	28,034	30,540	+2,506 (+8.9%)	28,700	+1,840 (+6.4%)
交通業	18,418	20,015	+1,597	19,100	+915
不動産業	6,630	7,189	+559	6,400	+789
生活サービス業	2,979	3,323	+343	3,200	+123
調整額	5	12	+6	0	+12
経常利益	27,459	28,543	+1,083 (+3.9%)	26,300	+2,243 (+8.5%)
親会社株主に帰属する中間純利益	23,069	26,608	+3,539 (+15.3%)	23,000	+3,608 (+15.7%)

当社鉄道事業 輸送人員

2026年度 中間期実績	対前年	対予想
合計	+1.6%	+0.6%
定期	+1.2%	+0.4%
定期外	+2.1%	+0.7%

政策保有株式の縮減

	2025年度 中間期実績	2026年度 中間期実績
投資有価証券売却額	68億円	107億円
投資有価証券売却益	50億円	95億円

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

水吉：改めまして、水吉でございます。

初めに私から、中間期決算と業績予想の概要についてご説明をいたします。

本年度中間期の決算につきましては、当社鉄道事業をはじめ、交通業が好調に推移し、営業収益は 2,057 億円、営業利益は 305 億円となりました。営業利益は過去最高を更新しております。

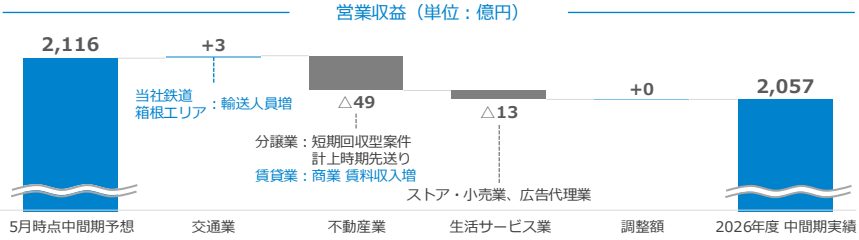
前期に対しては、交通業における輸送人員の増加や、運賃改定の効果、そして生活サービス業におけるストア・小売業、ホテル業の新規出店などにより、増収増益となりました。また、予想に対しては、不動産業における計上戸数の減少などが影響し、減収となりましたが、交通業における増収に加え、各セグメントにおいて費用が減少したことなどにより、18 億円の増益となりました。

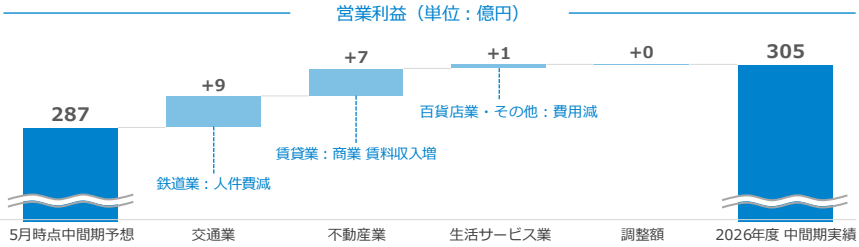
政策保有株式の縮減も順調に進捗しております。スライド右下に記載の通り、本中間期は 95 億円の投資有価証券売却益を計上し、最終利益の増加に寄与しております。

2026年度　中間期決算の概要（対5月時点予想）

- 交通業　　：当社鉄道事業・箱根エリアの輸送人員増により3億円増収、鉄道業の人件費減等により9億円増益
- 不動産業　　：分譲業の短期回収型案件 計上時期先送り等により49億円減収も、賃貸業の商業施設 賃料収入増等により7億円増益
- 生活サービス業：ストア・小売業や広告代理業の減収等により13億円減収も、百貨店業の費用減等により1億円増益

単位：百万円	5月時点 中間期予想	2026年度 中間期実績	増減
営業収益	211,600	205,717	△5,882
交通業	93,600	93,972	+372
不動産業	45,600	40,692	△4,907
生活サービス業	80,500	79,150	△1,349
調整額	△8,100	△8,098	+1
営業利益	28,700	30,540	+1,840
営業利益率	13.6%	14.8%	+1.2p
交通業	19,100	20,015	+915
	20.4%	21.3%	+0.9p
不動産業	6,400	7,189	+789
	14.0%	17.7%	+3.7p
生活サービス業	3,200	3,323	+123
	4.0%	4.2%	+0.2p
調整額	0	12	+12





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

次のスライドでは、5 月時点の予想に対する増減について、セグメント別にご説明をいたします。

まず、交通業につきましては、当社鉄道事業や、箱根エリアの輸送人員増加によって、3 億円の増収となり、加えて、鉄道業の人件費減少などもあり、9 億円の増益となりました。

不動産業につきましては、分譲業の短期回収型案件の計上が下期へ先送りされたことなどにより、49 億円の減収となりましたが、賃貸業における商業施設の賃料収入増加などが寄与し、7 億円の増益を確保いたしました。

また、生活サービス業につきましては、ストア・小売業や広告代理業の減収などにより、13 億円の減収となりましたが、百貨店業における費用の減少などによって、1 億円の増益となってございます。

2026年度　業績予想の概要

対5月時点予想は営業収益据え置きも、営業利益 550億円に上方修正（過去最高益）

- 対前期：不動産業の計上予定戸数増（リーフィアタワー海老名クロノスコート）等により、増収増益
- 対予想：生活サービス業で減収も交通業の増収等により、営業収益は据え置き、営業利益は上方修正
- 2026年度の連結財務目標（営業利益 540億円※1、ROE※2 8.0%、有利子負債／EBITDA倍率 7倍台）を達成見込み

単位：百万円	2025年度 実績	2026年度 予想	増減	5月時点予想	増減
営業収益	418,732	461,300	+42,567 (+10.2%)	461,300	– (–)
交通業	181,261	188,100	+6,838	187,100	+1,000
不動産業	96,226	129,100	+32,873	128,100	+1,000
生活サービス業	158,606	162,200	+3,593	163,300	△1,100
調整額	△17,362	△18,100	△737	△17,200	△900
営業利益	52,659	**55,000**	+2,340 (+4.4%)	54,000	+1,000 (+1.9%)
交通業	29,517	29,700	+182	28,700	+1,000
不動産業	15,473	19,100	+3,626	19,100	–
生活サービス業	7,658	6,200	△1,458	6,200	–
調整額	10	0	△10	0	–
経常利益	54,028	48,600	△5,428 (△10.0%)	47,900	+700 (+1.5%)
親会社株主に帰属する当期純利益	37,368	38,300	+931 (+2.5%)	38,300	– (–)
ROE※2	8.0%	**8.0%**	–	8.0%	–
有利子負債／EBITDA倍率	7.2倍	**7.8倍**	+0.6p	7.9倍	△0.1p

主な営業外・特別損益

	2025年度 実績	2026年度 予想
営業外収益		
受託工事精算差益	39億円	–
営業外費用		
支払利息	61億円	97億円
特別利益		
投資有価証券売却益	77億円	172億円

（参考）政策保有株式の縮減目標

2025年度末 上場政策保有株式時価総額 464億円から
2026～2030年度で300億円以上を売却

※1 今回 550億円に上方修正
※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 2026 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

次に、通期の業績予想についてご説明をいたします。

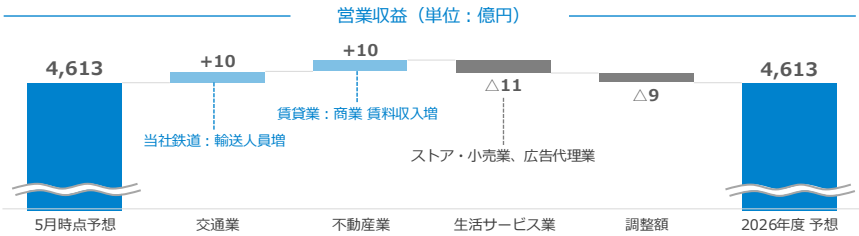
5 月時点の予想に対して、生活サービス業で減収となりますが、交通業の増収などにより、営業収益は予想を据え置き 4,613 億円、営業利益は 10 億円上方修正し、550 億円となる見込みでございます。営業利益は中間期と同様、過去最高益となります。

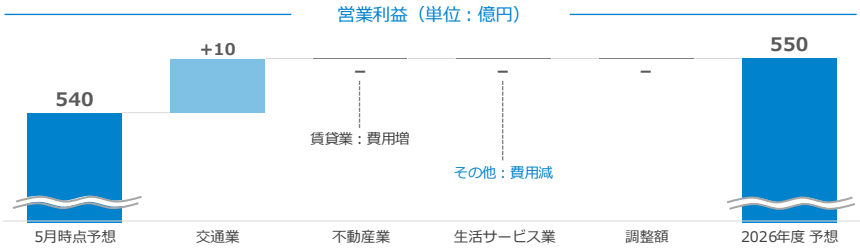
前期に対しては、不動産業における計上戸数の増加などにより、増収増益となる見込みでございます。また太字で示しております 3 つの連結財務目標、営業利益、ROE、有利子負債/EBITDA 倍率につきましては、いずれも今期の目標を達成する見込みでございます。

2026年度　業績予想の概要（対5月時点予想）

- 交通業　　：当社鉄道事業の輸送人員増等により、10億円増収、10億円増益
- 不動産業　　：賃貸業の商業施設 賃料収入増等により10億円増収も、賃貸業の費用増等により営業利益は据え置き
- 生活サービス業：ストア・小売業や広告代理業の減収等により11億円減収も、費用減により営業利益は据え置き

単位：百万円	5月時点予想	2026年度予想	増減
営業収益	461,300	461,300	–
交通業	187,100	188,100	+1,000
不動産業	128,100	129,100	+1,000
生活サービス業	163,300	162,200	△1,100
調整額	△17,200	△18,100	△900
営業利益	54,000	55,000	+1,000
営業利益率	11.7%	11.9%	+0.2p
交通業	28,700	29,700	+1,000
	15.3%	15.8%	+0.5p
不動産業	19,100	19,100	–
	14.9%	14.8%	△0.1p
生活サービス業	6,200	6,200	–
	3.8%	3.8%	+0.0p
調整額	0	0	–





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

次のスライドでは、業績予想の修正点について、セグメント別にご説明をいたします。

まず、交通業は、当社鉄道事業における輸送人員の増加などにより、5 月時点の予想に対して 10 億円の増収増益を見込んでいます。

不動産業につきましては、賃貸業において、商業施設の賃料収入増加などにより、10 億円の増収となりますが、費用の増加に伴い、営業利益は 5 月の予想を据え置いております。

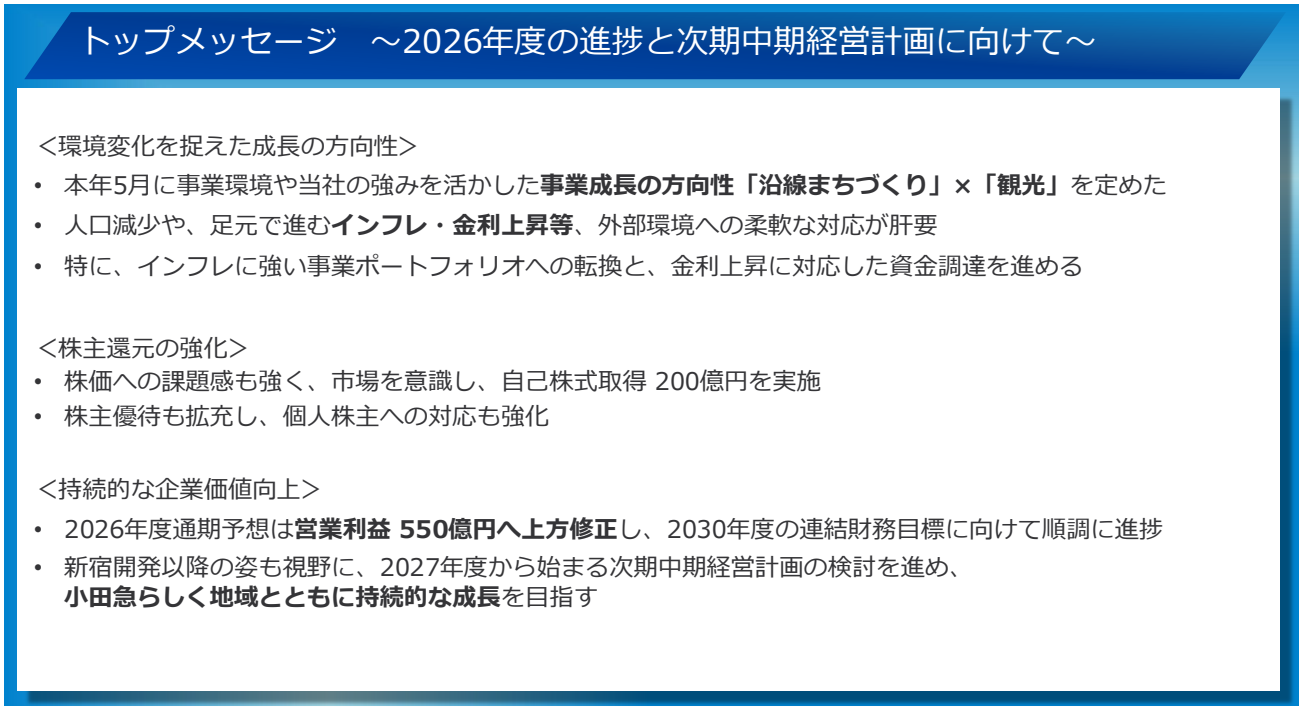
また、生活サービス業は、ストア・小売業や広告代理業の減収などにより、営業収益を 11 億円下方修正いたしますが、費用の減少などにより、営業利益は予想を据え置いています。

今回上方修正いたしました営業利益 550 億円の達成に向けて、引き続き各事業の施策を着実に進めてまいります。

私からのご説明は以上でございます。

Ⅱ．トップメッセージ

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



Copyright 2026 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。ここからはトップメッセージということでお話をいたします。



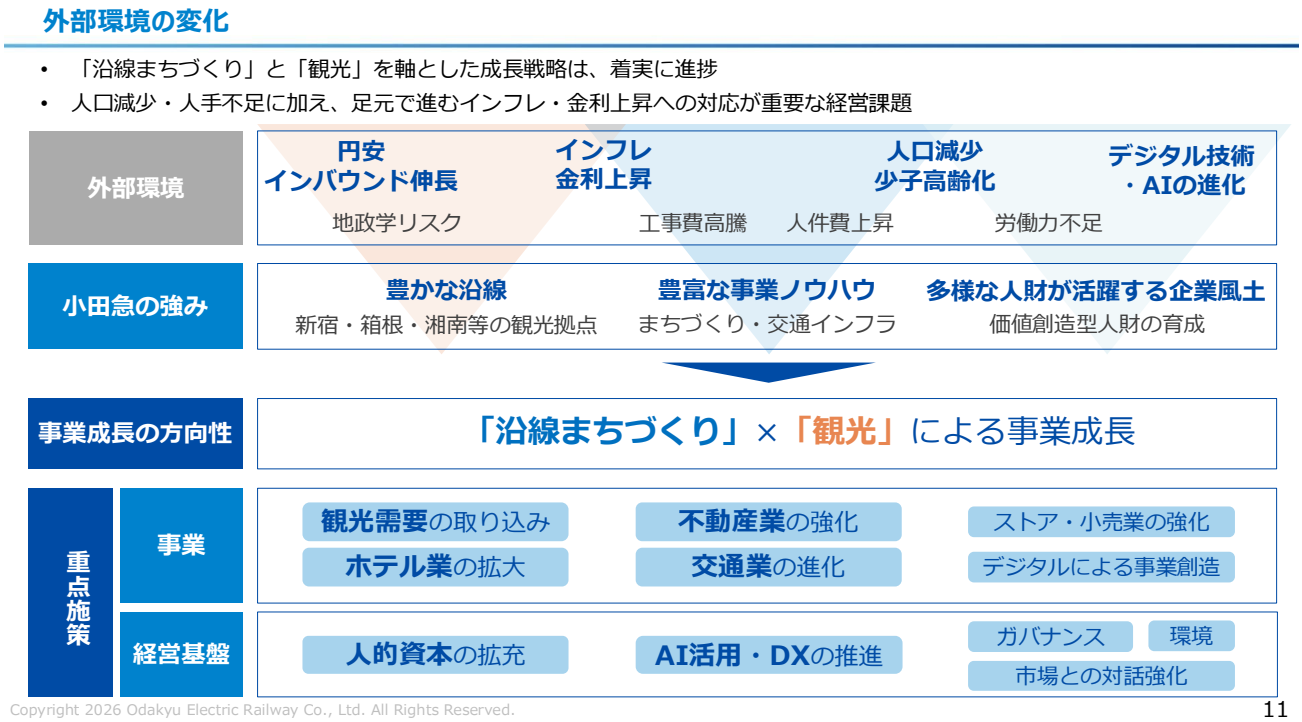
まず最初に、5 月に発表いたしました中期計画の成長戦略につきまして、簡単に振り返ります。

私たちは豊かな沿線を基盤に、沿線まちづくりと観光を成長の柱として掲げております。

左側の沿線まちづくりでは、新百合ヶ丘など、拠点開発を進めてまいります。右側の観光では、箱根、湘南などの魅力を高めまして、国内外からの来訪者を増やすなど、収益の拡大につなげていきます。そして、その中心にあるのが新宿です。日本最大級のターミナルの新宿におきまして、都市開発を進めるとともに、観光の拠点としての機能も高めてまいります。

さらに下にあります通り、ロマンスカーなどの交通ネットワークで沿線の拠点を結び、文字通り連結して各事業の成長につなげてまいります。

こうした取り組みを通じまして、グループ全体で相乗効果を生み出して、効率的で持続的な成長を実現してまいります。これが小田急の成長戦略です。



こうした戦略は足元で着実に進んでおります。

一方で、外部環境の変化に関しましては、投資家の皆様から、将来の人口減少が鉄道事業に与える影響につきまして、ご指摘をいただいてまいりました。これに加えまして、特に今年に入りましてからは、インフレや金利の上昇が進む中で、運賃の制約がある鉄道会社がこうした環境についてこられるのかとのご懸念の声もいただいております。

鉄道会社にとりまして、この大きな変化への対応は、もちろん小田急にとりましても正面から向き合うべき重要な経営課題だと認識しております。

そこで、次のスライドでは、特に足元で急速に進みますインフレや金利の上昇に焦点を当てまして、当社のリスク認識と、その対応につきましてご説明をいたします。

リスク認識とその対応（インフレ･金利上昇）

- 足元のインフレ・金利上昇をリスクと認識し、既に一定程度の対応が進捗
- インフレに強い事業ポートフォリオへの転換と、平均金利の上昇および支払利息の増加を抑制した資金調達を進める

インフレに強い事業ポートフォリオ

既存事業の選択と集中

・コロナ以降、成長性や競争力、外部環境を踏まえ選択と集中を推進

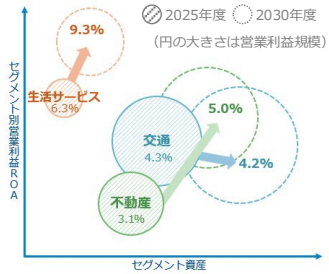
・交通・まちづくりを基盤としながら短期回収型不動産やホテルを強化し、インフレに強いポートフォリオへ転換

連結子会社数

2018年度末 **45社**

現在 **29社**

セグメント別営業利益ROA（イメージ）



具体的施策

交通	鉄道・バス等の適時適切な運賃・料金改定
不動産	長期保有型：市況等に応じた適正な増賃 （2026年度計画　当社主要オフィス増賃率 +12%超） 短期回収型：エリア・投資スキームの分散と案件の精査
生サ	ホテル業の付加価値向上による単価引き上げ・新規出店

金利上昇への対応

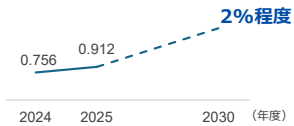
現在の有利子負債構成と平均金利の見通し

・有利子負債の75%が長期固定であり、金利上昇を一定程度抑制
（長期の平均残存年数：約8年）

・現計画では政策金利の段階的な引き上げを想定も、
2030年度時点のグループ平均金利※は2%程度にとどまる見込み

【グループ平均金利※】

※ 支払利息／有利子負債残高（期首期末平均）



今後の対応

・短期回収型不動産等、資金回収期間に合わせた**調達手法の多様化**
（短～中期年限での調達・変動金利の活用）

・**判断基準の厳格化**により、**金利上昇を超える収益物件**へ投資を峻別
需要成長と競争優位性が期待できる重点領域
①新宿エリア（開発・取得）
②保有物件のバリューアップ（箱根エリア・ホテル）
③海外不動産（米国・豪州）

・**自己資本比率30%、有／E倍率7倍台でコントロール**し、
有利子負債の総額を管理

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

まず、インフレへの対応といたしましては、スライド左側の通り、インフレに強い事業ポートフォリオへの更新を進めております。

当社はコロナ禍以降、各事業の成長性や競争力、外部環境を踏まえた選択と集中を進めてまいりました。連結子会社の数は、コロナ前の 45 社から、現在は 29 社となりまして、事業規模に比してコンパクトなグループ体制だと認識しております。その上で、交通とまちづくりを基盤としながら、短期回収型の不動産やホテルを強化することで、インフレにも強い事業ポートフォリオへの転換を進めております。

次、右側の金利上昇への対応です。既存の有利子負債残高の大半が長期固定であることから、金利上昇の影響は段階的に現れると考えております。計画には政策金利の段階的な引き上げも織り込んでいますが、2030 年度の平均金利は 2%程度にとどまる見通しです。

今後の対応としては 3 点ございます。第 1 に、短期・中期の資金を活用して、調達手段の多様化を進めてまいります。現在では資金の使途、つまり使い道が、短期回収型不動産など、従来から変化しております。これに合わせて、これは意志を持って平均金利の上昇を抑制するものです。第 2 に、判断基準を厳格化します。特に重点領域へ優先的に投資を配分して、資本効率の向上を図ります。第 3 に、財務健全性を確保し、有利子負債の総額をコントロールしてまいります。

こうした取り組みによりまして、金利の上昇に伴います支払利息の急激な増加を抑制し、成長投資と財務の健全性を両立いたします。

株主還元の強化

長期目標（～2030年度）

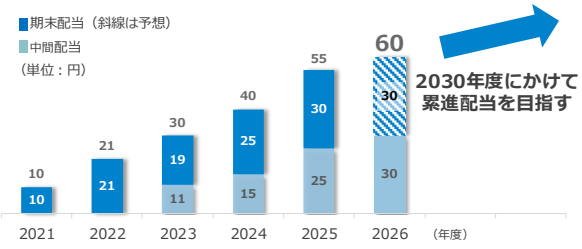
・2030年度までに自己資本比率を30%に圧縮（2025年度末36.4%）
・2026～2030年度累計1,800億円の株主還元（2025～2030年度累計2,000億円）
・2030年度（連結財務目標達成年度）にかけて、**累進配当**を目指す

基本方針（2023～2026年度）

・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・自己株式取得

1株当たり配当金の推移



自己株式取得

2026年度 ：200億円取得予定（5月～12月）
過去実績 ：2023・2024年度合計 327億円

株主優待の拡充

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

保有株数 ○：対象	 デジタル箱根フリーパス	 「箱根湯寮」or「木の花の湯」利用券	 ロマンスカーミュージアム入館券
5,000株以上	○	○	○
2,500株以上	－	○	○
500株以上	－	－	○

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

小田急線全線優待乗車券4枚
＋
優待割引券1冊
（年1回・3月末）



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

こうした環境の変化に対応しながら、成長に向けた投資を進めて、株主の皆様への還元もしっかり強化していく、これが私たちの基本方針です。

これまでもお示ししておりますが、2026 年度から 2030 年度までの 5 ヵ年の累計で、1,800 億円の株主還元を行う計画です。左下に記載の配当につきましては、2026 年度は年間 60 円を予定しており、足元の株価で計算をいたしますと、配当利回りは約 3%となります。加えまして、2030 年度にかけて、累進配当を目指しております。

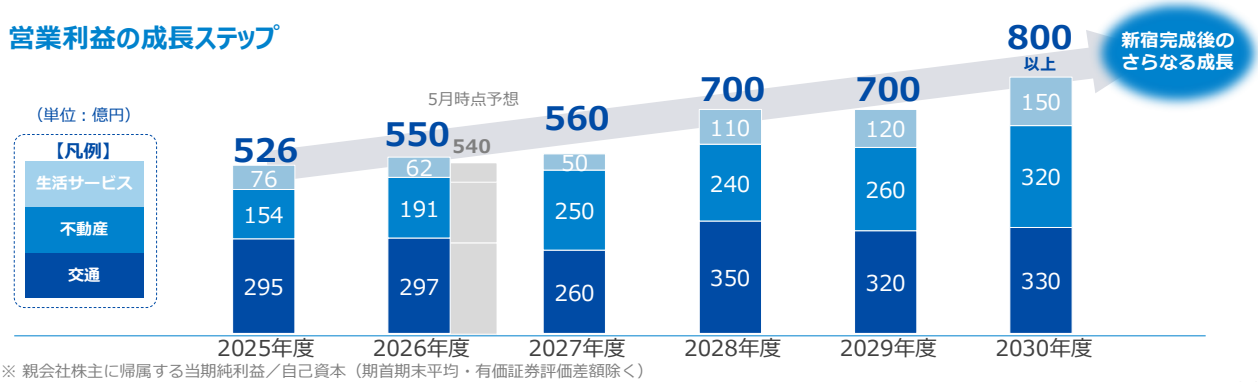
自己株式につきましては、本年 5 月から 12 月にかけて 200 億円の取得を進めております。

さらに、スライド右側の通り、今期から株主優待を拡充いたしまして、個人株主様への対応も強化しております。

持続的な企業価値向上

連結財務目標		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 （今回 550億円に上方修正）	800億円以上
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	

営業利益の成長ステップ



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

そして、その株主還元を支えておりますのは、毎年の利益成長であると考えております。

今期の業績予想につきましては、先ほど水吉からのご説明の通りでありまして、来年度以降につきましても、これは経営の意志として毎年利益を伸ばしていく計画です。足元では順調に進捗しておりまして、2030年度の連結財務目標、ROE10%以上と営業利益 800 億円以上に向けて、成長戦略を力強く進めてまいります。

また、投資家の皆様からは、新宿の開発が完成した後の、その先の当社グループの姿、成長ドライバーは何かということについてご質問をいただいております。現在、2027 年度から始まる次の中期計画の策定とともに、2031 年度以降の成長の姿につきましても検討を進めてまいります。

2030 年度までの目標達成を一つの通過点として、その先も成長を継続できるよう、次の成長戦略を具体化してまいります。

Ⅲ．事業強化・経営基盤強化の進捗状況

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

観光戦略の全体像

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.

ここからは、事業強化に向けた具体的な取り組みと、経営基盤強化の進捗状況をご説明いたします。

まず、当社グループの軸の一つである観光についてです。

こちらはこれまでもご紹介しております、観光戦略の全体像です。左側の 4 つの強化方針の下、日本一のインバウンド観光のハブ化を目指す新宿と、日本屈指の観光地であります箱根や湘南を主な拠点として、沿線全体で国内外の観光需要を取り込みます。交通やホテル、小売など、グループ全体で 2030 年度には観光収益 1,200 億円、利益で 150 億円を目指しております。

このうち 2 つ目の観光拠点の収益拡大と、3 つ目の観光拠点間の移動需要最大化の進捗につきまして、次のスライドでご紹介いたします。

観光拠点での収益拡大・観光拠点間の移動需要最大化

事業強化

- 日本屈指の観光地である箱根では、国内外の需要を着実に取り込み、観光収益は順調に拡大
- 新型ロマンスカーをはじめとする新型車両を順次導入し、移動需要の最大化を目指す

箱根エリアでの収益拡大

箱根エリア観光収益

・輸送人員とホテル平均客室単価ともに対前年増加し、観光収益も増収
・箱根フリーパスは昨年10月に値上げを実施も、発売枚数は**過去最高**

2026年度上期実績（対前年）

160 億円（+14.9%） うちインバウンド **48** 億円（+31.0%）

交通輸送人員	箱根フリーパス 発売枚数	ホテル平均客室単価
+3.0%	+4.0%	+5.0%





インバウンド需要の伸長

・2026年度上期は全国の訪日外客数が減少する一方、
箱根フリーパスのインバウンド発売枚数・比率は**過去最高**まで伸長

JNTO 訪日外客数(対前年)	箱根フリーパス（インバウンド）	発売枚数(対前年)	インバウンド比率
△5.1%		+7.5%	42.3%

移動需要の最大化

新型ロマンスカー 80000形 製造着手

・3編成の製造により観光輸送力を増強し、
沿線観光地への送客機能をさらに強化
・乗車体験を特別なものにする多様な座席を導入
・2029年3月就役予定




展望グループシート（仮称）イメージ
大きな円形窓からの眺望と会話を楽しめる


ゆったりシート（仮称）イメージ
国内鉄道車両最大級の座席幅

観光拠点での新型車両導入

・箱根・湘南の眺望をより楽しめる新型車両を順次導入


江ノ電 700形（2026年4月就役）


箱根登山電車 4000形（2028年度就役予定）

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

まず左側、箱根についてです。

2026 年度上期の箱根エリアの観光収益は 160 億円、前年を約 15%上回りました。交通・ホテル共に順調に伸びています。

また、箱根フリーパスは、昨年 10 月に約 20%の値上げを行いましたが、上期としましては過去最高の発売枚数を記録して、特にインバウンドが好調に推移しました。下段に記載の通り、訪日外客数は、中国の渡航自粛の影響などによりまして、日本全体では前年に対しまして約 5%減りましたが、箱根フリーパスのインバウンド向けの発売枚数は逆に 7.5%増えました。インバウンドの発売枚数・比率共に過去最高です。

スライドの右側、移動需要の最大化では、約 10 年ぶりとなります新型ロマンスカー3 編成を導入します。これによりまして、人気の高い展望席を備えた車両が増えるとともに、箱根湯本まで直通する特急の運行本数も増やすことができます。また、これまでのロマンスカーにはない広々とした座席や、眺望を楽しめる空間など、乗車体験をもっと楽しんでいただく仕掛けをふんだんに施しています。2029 年 3 月の就役に合わせまして、適正な特急料金につきましても柔軟に検討してまいります。

この他、グループの江ノ電や箱根登山電車におきましても、新型車両を順次導入しております。

ホテル業の拡大

事業強化

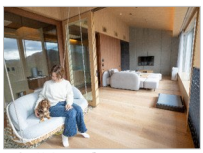
- 観光拠点での収益拡大に向け、新宿・箱根エリアを中心にインフレにも強いホテル業を強化
- 高付加価値化とともに単価を引き上げながら国内外の需要を取り込み、2030年度営業利益 50億円を目指す

強化の方向性

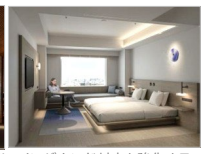
新宿・箱根 **1 既存ホテルのリニューアル**

2030年度までに3件バリューアップ ※ 開業予定

2025年12月　RETONA HAKONE （桃源台）
2027年秋※　箱根ハイランドホテル（仙石原）
2028年春※　ホテルセンチュリーサザンタワー（新宿）
2026年10月1日より宿泊営業休止


愛犬特化型ラグジュアリーホテル RETONA HAKONE


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


インバウンド対応を強化するセンチュリーサザンタワー

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 ※ 開業予定

2026年5月　SYLA HOTEL 箱根強羅 取得
全2棟・計4室の独立型キッチン付きヴィラ
2028年春※　全棟独立型和風ヴィラホテル（強羅）
「森に佇む別邸」をコンセプトにした全18棟


独立型キッチン付きヴィラ SYLA HOTEL 箱根強羅


和風ヴィラ完成イメージ 6名部屋等で多様な需要に対応


（参考）既存ホテル 箱根ゆとわ 2つのヴィラに近接

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9月　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

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

ホテル業は、拡大する観光需要をしっかり収益に取り込む重要な成長分野です。またインフレにも対応できるという強みもあります。スライドでは、強化の方向性を 3 つまとめてございます。

まず 1 つ目、既存ホテルのリニューアルです。箱根で 2 件と、新宿のホテルセンチュリーサザンタワーのバリューアップを進めております。サザンタワーにつきましては、新宿駅南口の改札からも近く、ほぼ平坦な通路でアクセスできる、非常に利便性の高いホテルです。客室が約 380 室と、当社グループ最大の規模です。直近では、稼働・単価共に非常に好調ではありましたが、新宿の開発の開業前にリニューアルを完了すべく、この 10 月から宿泊営業を全面休止して、2028 年春のオープンを目指しております。特にインバウンド需要への対応力を高めて、客室単価は現在の 3 万円台から 5 万円台に引き上げたいと考えております。

2 つ目は新規の開発です。箱根の強羅におきまして、1 件の物件取得の他、もう 1 件の開発を進めております。どちらもこれまで当社グループにはなかったヴィラタイプのホテルでありまして、インバウンドに見られます大人数での宿泊需要にも対応が可能です。このうち独立型和風ヴィラホテルは、趣ある木造の建築様式を採用しました。建築費用を抑えるとともに、借地を活用することで、ROA の向上にもつなげております。さらに近接する既存のホテル、箱根ゆとわとのドミナント効果を発揮して、運営の効率化と収益力の強化を図ります。

3 つ目、運営受託です。資産を保有せずに収益拡大が期待できる事業形態です。当社グループは、箱根・御殿場エリアにおきまして、地域最大級のホテル事業者です。箱根周辺では、他社によりますホテルの新規参入が相次いでおりますが、人手不足を背景に、オペレーターとして参加しないかというお話を多数頂くようになりました。既に昨年から 1 件の受託を開始しておりますが、今後も積極的に拡大してまいります。

このように、既存ホテルの収益力強化、新たなホテルの開発、そして運営受託の拡大によって、2030 年度の営業利益 50 億円を目指します。

不動産業の強化

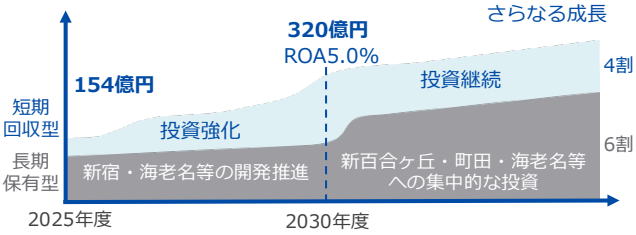
事業強化

- 沿線強化エリアでのまちづくりによる長期保有型での利益拡大を基盤としながら、短期回収型へも分散投資
- 長期保有型と短期回収型の投資手法を組み合わせ、利益拡大とROA向上を目指す

多様な投資手法による利益最大化

営業利益 長期保有型6割：短期回収型4割 を目安に事業拡大

【不動産業の営業利益構成】



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

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.

続きまして、不動産業です。

これまでお伝えしてきた通り、不動産業は将来的に営業利益で長期保有が 6、短期回収が 4 の割合を目指しております。

安定的な収益基盤であります長期保有型では、引き続き沿線でのまちづくりによりまして、不動産収益を拡大するとともに、鉄道や商業など、他の事業への波及効果も生み出してまいります。一方で、現在のようなインフレ下において、短い期間で資金を回収できる投資も重要です。

このように、長期保有型と短期回収型を組み合わせることで、安定的な収益基盤を維持しながら、利益の拡大と ROA の向上を実現してまいります。これが小田急の不動産戦略の基本的な考え方です。

不動産業の強化（長期保有型･沿線まちづくりの拠点）

事業強化

- 小田急沿線には、多数の中核都市や日本屈指の観光地が点在し、豊かな地域資源に恵まれている



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

ここからは、長期保有型のまちづくりについてご説明いたします。

地図の通り、小田急沿線は日本最大級のターミナル新宿から、箱根や湘南など、日本屈指の観光地までつながっております。また途中には新百合ヶ丘や町田、海老名といった中核都市が連なって、非常に恵まれた沿線です。そして、まちづくりによってさらに成長が見込めるエリアがまだまだあります。

従いまして、新宿の都市開発や、箱根などの観光地開発に加えまして、沿線の拠点開発も重要な柱の一つとなっております。本日はこの中から、新宿と、新宿と小田原のほぼ中間地点に位置しております海老名の開発について、お話をいたします。

不動産業の強化（長期保有型･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を目指し、本年よりオフィスリーシングを開始
- 本計画にてグループ全体で約100億円の利益貢献、既存物件の価値向上も含めたエリア価値最大化を目指す

新宿エリアでの収益最大化

オフィスリーシング開始（2026年）

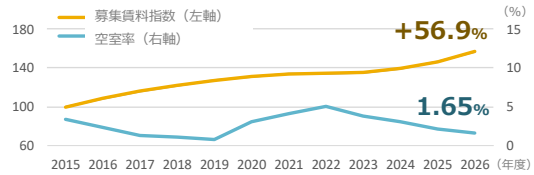
・エリア特性等を踏まえ、幅広いテナントをターゲットに推進

・新宿駅直上の圧倒的利便性や新規オフィスの希少性により引き合いも強い



【新宿区 賃貸オフィス市況】

募集賃料は2015年度比で＋56.9%、空室率も低水準で推移



出典：三幸エステート「相場データ(2026年9月)」
2026年度は9月末時点

周辺施設の価値最大化

・サザンタワー（ホテル）のリニューアル（2028年春開業）

・周辺既存物件の高付加価値化や新規取得も視野に入れたエリア開発

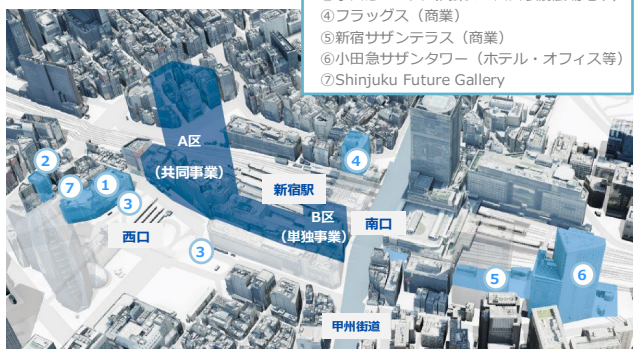
開発による価値創造

新宿駅乗降客数

2025年度 **45.8万人** → 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）
⑦Shinjuku Future Gallery



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

まず新宿の進捗です。

当社としましては、約 1,300 億円の投資をしまして、新宿エリアの価値を高めることで、収益の最大化を図ります。2029 年度の竣工、2030 年度の開業を目指しております。

なお、工事費や工期について多くのご質問を頂いております。ご承知のように、工事費につきましては、資材価格や人件費の上昇が続いております。また工期につきましても、解体工事で地下に障害物が見つかるなど、工事を進める中で想定外の事象も起きています。こうした状況に対しまして、現在施工会社と連携をいたしまして、設計や施工方法を見直しながら、コストの抑制と工期の短縮に取り組んでおります。いずれも計画に変更が生じることが明らかになった場合には、速やかにお知らせをいたします。

一方で、インフレはマイナスの影響だけではありません。オフィスや商業、その他のグループ施設などにおきましても、賃料などの収入を伸ばす余地が十分にあると見ています。実際今年の４月から始めましたオフィスのリーシングでも、新宿駅直上という圧倒的な利便性を高くご評価いただいております。私どもとしましても、確かな手応えを感じています。

このため、今後仮に工事費が増加したとしても、安定稼働時には、グループ全体で約 100 億円、さらにはそれを上回る利益貢献が期待できると考えています。また本計画竣工後も、周辺の既存物件の価値向上や、新たな物件取得などを視野に入れながら、引き続き新宿エリア全体の魅力を高めてまいります。



続きまして、海老名の事例をご紹介しながら、小田急の沿線まちづくりの特徴とこれまでの成果についてお話しします。

海老名は新宿から約 40 キロと、他社の路線によっては終点に近い距離ですが、ロマンスカーが停車し、相鉄線や JR 相模線とも接続する、アクセスに優れた神奈川県中央部の交通拠点です。当社は 20 年以上かけまして、大型商業施設のビナウォークなど、駅南側の開発に加えて、駅北側のエリアにも、商業、住宅、生活サービス機能を集約いたしまして、交通と暮らしの両面で利便性の高いまちをつくってまいりました。この先行投資が呼び水となりまして、行政のリーダーシップの下、周辺では他社による開発が広がっておりまして、今もなお新たな開発計画が続いています。

ここで重要なことは、単発の開発をして終わりではなく、次の世代を呼び込み続ける持続的なまちづくりを進めていることです。このように、都心から 40 キロ離れた郊外でも人口が増えて、今後も成長が期待できるところに大きな意味があります。当社はこれまでも本厚木や相模大野でも開発を進めてまいりましたが、こうした神奈川県中央部の拠点開発は、まちづくりによって生み出された需要を、鉄道やバス、不動産、生活サービスなど、グループ全体に還流させ、沿線のさらなる成長につなげる好循環をつくっております。これが小田急沿線のまちづくりです。

今後もこうした取り組みを積み重ねて、恵まれた沿線の持続的な成長につなげてまいります。

不動産業の強化（短期回収型）

事業強化

- 足元では回転型投資や沿線の住宅分譲、海外における投資も順調に進捗
- 金利上昇、市況を踏まえ、立地・アセットタイプ・投資スキーム等の分散・峻別を一層強化

短期回収型

環境変化を踏まえた投資峻別の強化ポイント

・人口流入や底堅い需要が期待される**都心部**
・流動性の見込みやすい**住宅・オフィス**
・建築費高騰の影響を受けにくい**稼働中物件**

2026年度上期の取得事例


中央区日本橋横山町
レジデンス


川崎市多摩区
学生マンション

沿線強化エリアにおける住宅分譲

・海老名駅間開発エリア内3棟目のマンション
「リーフィアタワー海老名クロノスコート」
2027年1月に分譲開始予定（304戸中7割程度が本年度分）

契約率(本年度分) **86%超**

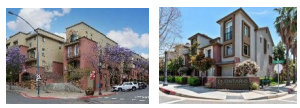
海外不動産の事業拡大

・2026年度上期は複数の米国賃貸住宅の共同投資等に参画
・今後も人口成長や安定的な経済成長が見込める米国・豪州中心に投資を継続

米国における総投資額 **100億円超**

豪州における総投資額 **100億円超**

2026年度上期の出資事例


米国カリフォルニア州の賃貸住宅

	2026~2030年度 累計営業利益	うち、取得・出資済
回転型投資	230億円	約85%（既存物件含む）
住宅分譲	150億円	約70%
国内SPC	80億円	約70%
海外不動産	130億円	約70%
合計	590億円	75%超

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

次に不動産の短期回収型です。

足元では回転型の投資や沿線での住宅分譲、海外への投資も順調に進んでいます。

一方、投資家の皆様からは、金利や建設コストが上昇する中で、小田急が短期回収型の不動産投資を無理に進める必要があるのかというご指摘も頂いております。私もこうした環境下では、従来以上に慎重な投資判断が必要だと考えています。立地・アセットタイプ・投資スキームなどの分散と峻別を一層強化する必要があると考えてございます。

スライド上段に記載の通り、特に需要が見込める都心部におきまして、住宅やオフィス、建築費高騰の影響を受けにくい稼働中物件などを強化していく方針です。今後も市場の変化を見極めて、柔軟に対応しながら、将来の利益獲得につながる案件を峻別し、ポートフォリオを分散して投資を進めてまいります。

交通業の進化

事業強化

- 将来的な人手不足に備えた運営体制の構築や、安全やサービス向上のための設備投資増に対応しながら、運賃改定等による継続的な利益成長を目指す

持続可能な運営体制の構築

当社鉄道事業における少人数運営体制構築

2035年度要員体制 2020年度比 △30% を目指す

2020年度

ダイヤの適正化（終電繰り上げ等）
駅係員不在時間帯拡大・チケットレス化に伴う窓口縮小
箱根登山線でのワンマン運転開始（小田原～箱根湯本駅間）

2025年度 **2020年度比 △約10%**

駅業務の効率化・信号扱い業務の集約化継続
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）
2026年度着工（用地取得含む）・2032年度竣工予定
設備の抜本的更新による老朽化対応と整備効率化

2035年度

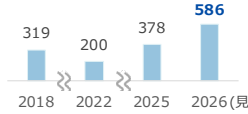
安全・防災対策強化とサービス向上

ホームドア整備の拡大

2026年10月末
20駅 58番線
設置済

2032年度までに
47駅 130番線※
残る駅も2030年代中頃までに
ホームドアを基本とする転落防止策整備を目指す

【当社鉄道事業 設備投資額(億円)】 ※ 新宿~伊勢原間・多摩線の全駅と江ノ島線一部駅



次年度以降の設備投資額は2026年度以上の高水準で推移する見込み

継続的な利益の創出

新型車両導入・子育て応援施策等によるお出かけ需要の創出

付加価値向上を背景とした運賃・料金改定
2024年度以降、グループ7社での運賃改定や箱根フリーパスの料金改定を実施済

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



3周年を迎えた
子育て応援マスコット
「もころん」

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

次に交通業です。

将来の人手不足に備えまして、当社鉄道事業では、2035 年度の要員体制を、2020 年度に比べて 30%減らすことを目指しています。ダイヤの見直しや駅業務の効率化によりまして、2025 年度末で 10%減まで進捗をいたしました。今後もワンマン運転の導入や、総合車両所の移転などを進めまして、目標達成を目指します。

一方、ホームドアの整備など、安全やサービス向上への投資は続けてまいります。このため、設備投資額は今後も高水準で推移する見込みです。

こうした環境の中でも継続的に利益を生み出すため、お出かけ需要の創出に加えまして、運賃、料金の改定を適宜実施してまいります。

経営基盤の強化

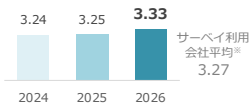
人的資本の拡充

従業員エンゲージメントサーベイ

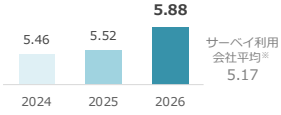
・2026年度は、全体総合スコア、職場推奨度スコア平均、回答率すべてが対前年、対サーベイ利用会社平均をともに上回る

・課題項目も着実にスコアは改善

【全体総合スコアの推移】



【職場推奨度スコア平均の推移】



強み

- 回答率 99.86%（対前年＋0.09P）サーベイ利用会社平均※ 89.86%
- 良好な人間関係 3.63/5（対前年＋0.04）
- 休暇の取りやすさ 3.69/5（対前年＋0.16）

課題

- 快適な職場環境 3.11/5（対前年＋0.09）
- 最適な人員配置 2.99/5（対前年＋0.11）

2025~2026年度に実施した人的資本拡充施策

・継続的な賃金アップ
23年度~4ヵ年通算で年収21%引き上げ
・社会人採用の推進
・キャリア対話と適正配置
・置き型健康社食の設置
・空調設備の更新



当社全従業員を対象としたキャリア対話

※ 意識調査・組織課題解決サービス「ハタラクカルテ」(株式会社OKAN)利用、2026年9月時点

株主資本コストのコントロール

ESGインデックスへの組み入れ

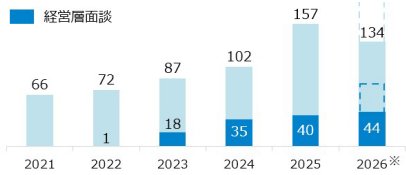
【GPIF選定】
- **FTSE JPX Blossom Japan Index【初】**
- FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）
- S&P / JPX Carbon Efficient Index
- Morningstar 日本株式 Gender Diversity Tilt Index

【その他】
- **FTSE4Good Index Series【初】**
- SOMPO サステナビリティ・インデックス 等

市場との対話強化

・海外へのIRロードショー等、経営層による投資家面談を拡充

【機関投資家面談回数の推移】



※ 2026年10月末時点

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

次のスライドでは、経営基盤の強化の取り組みを記載しております。

お時間が限られておりますので、詳細割愛いたしますが、右側下段には、機関投資家の皆様との面談回数の推移を載せております。

私自身も直接皆様と対話する機会を増やしてまいりました。皆様から頂いたご意見やご指摘は、社内で共有をいたしまして、速やかに検討した上で、機動的に経営計画に生かしております。今後も皆様との対話を通じまして、成長戦略を着実に実行して、企業価値を高めてまいります。

以上で私からのご説明を終わりたいと思います。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 2026 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.