

INTEGRATED REPORT 2024

統合報告書 2024

小田急電鉄株式会社

〒163-0713
東京都新宿区西新宿2丁目7番1号
<https://www.odakyu.jp/>



経営理念

小田急グループは、
お客さまの「かけがえのない時間」と
「ゆたかなくらし」の実現に
貢献します。

この経営理念は、小田急グループが社会に対して事業を通じて果たすべき役割・責任や、企業市民として社会に存在する意義を表しています。

小田急グループは、お客さまの期待に応え、お客さまに満足していただける価値ある時間や空間《かけがえのない時間(とき)》を創造・提供していくことで、お客さまの大切な時間を快適で心地よいものにするお手伝いをし、良きパートナーとして明るくしあわせな社会《ゆたかなくらし》の実現に貢献します。

行動指針

私たちは、経営理念の実現のため、
3つの精神を忘れることなく
お客さまに「上質と感動」を提供します。

真摯

私たちは、安全・安心を基本にすべての事業を誠実に推進します。

進取

私たちは、前例や慣習にとらわれず、よりよいサービスの追求に挑戦します。

融和

私たちは、グループ内に留まらない外部との連携、社会・環境との共生に取り組みます。

行動指針は、私たちが日々業務に取り組むうえでの行動の原則となるものです。この行動指針に則り一人一人が担う業務を誠実に遂行することで、経営理念を実現し社会とともに持続的に発展していくことが私たちの使命です。ここで示す3つの精神は、お客さまに選ばれるための小田急ブランドを形成する不可欠な要素となります。

Contents

小田急グループの価値創造

小田急グループの歩み	03
小田急グループの今	05
Top Message	09
価値創造プロセス	15
マテリアリティ	17

価値創造の戦略

財務担当役員メッセージ	21
経営資本	25
経営ビジョン	27
中期経営計画(2024～2026年度)	29
特集：不動産領域の強化	31

価値創造の基盤

安全・安心	33
まちづくり・地域社会	35
特集：海老名エリアでのまちづくり	36
日々のくらしと観光体験	39
特集：小田急グループの観光	40
環境	43
価値創造型人材の育成	49
人権	55
役員一覧	57
コーポレート・ガバナンス	59
社外取締役メッセージ	67
リスクマネジメント／コンプライアンス	69

業績関連・その他情報

11ヵ年財務データ	71
ステークホルダーとのコミュニケーション／ 株価・格付情報	73
会社情報	74

編集方針

本統合報告書では、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまを対象に、価値創造プロセスや財務・非財務情報を総合的に用いて、経営理念や経営ビジョン「UPDATE 小田急」に基づいた、小田急グループの中長期的な価値創造をお伝えすることを目的としています。

編集にあたっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」や、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。



開示方針

対象期間：2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日)(一部、当該期間の前後に関する記述が含まれます。)

組織：小田急電鉄株式会社および小田急グループ

会計基準：日本会計基準による記載を行っています。

小田急グループの歩み



創業・戦後の復興

—新宿から小田原、箱根へ—

1923年5月に小田原急行鉄道(株)として創立され、1927年4月に新宿から小田原間を、1929年には相模大野から片瀬江ノ島間を開業。開業直後に昭和恐慌に見舞われた当社は、まだ経営基盤も弱く、苦しい経営が長く続きました。その後、戦争の長期化に伴い陸上交通事業の統制等により東京西南部の私鉄は統合され、東京急行電鉄(株)と改称されました。そして、戦後の1948年6月に、当社は東京急行電鉄(株)から分離独立し、新生小田急電鉄(株)として発足。その直後に新宿から小田原間ノンストップの週末特急の運転を開始し、新幹線の開発モデルにもなった特急車両「ロマンスカー・SE」の就役を実現。また、箱根登山線への乗り入れや、箱根周遊ルート「箱根ゴールデンコース」の開通により、観光輸送の営業基盤を強固なものとなりました。



経営の多角化

—不動産、商業施設、ホテル事業等の開始—

高度経済成長期は国内において住宅の建設・販売が飛躍的に増加しました。当社の鉄道事業においては、新宿駅の立体化や多摩線の開業等の都市交通機関としての機能を拡充するとともに、急速な輸送人員増加に対応するための抜本的な輸送改善策として、複々線化事業を推進してきました。

一方で、1962年の小田急百貨店開業を皮切りに、経営の多角化を推進。不動産業やストア業、旅行業、ホテル業の拡充等、経営の多角化を図ることで事業規模を拡大したほか、新宿ミロードといった商業施設を次々と開業し、グループの基盤を形成していきました。



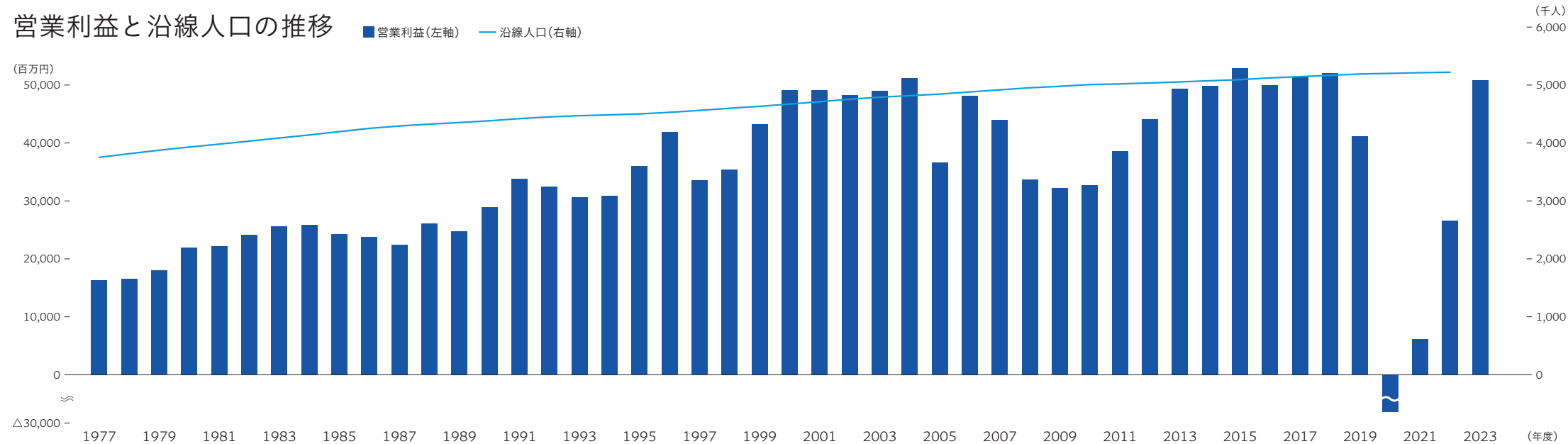
経営ビジョン「UPDATE 小田急

～地域価値創造型企業にむけて～」

2021年には新たな経営ビジョンを策定し、地域価値創造型企業にむけて、お客さまの体験や環境負荷の低減等、地域に新しい価値を創造していく企業に進化していくことを表明しました。2021年度から2023年度の体質変革期を経て、2024年度からは飛躍期に入り「地域経済圏発想での事業展開」と「事業ポートフォリオの最適化」を鋭意進めています。

これからも、経営理念である「お客さまの『かけがえのない時間(とき)』と『ゆたかな暮らし』の実現」を目指しながら、小田急沿線や事業を展開する地域とともに持続的に成長していくため、既成概念にとらわれず常に挑戦を続けてまいります。

営業利益と沿線人口の推移



・ ケイパビリティ ・

- ・ 多様な特色を持つ沿線地域
- ・ 地域社会との
緊密なリレーション
- ・ 100年かけて築き上げてきた
リアルインフラと生活サービス
- ・ リアルとデジタルを
融合する基盤

・ 2024年3月期業績 ・

営業収益	営業利益
4,098 億円	507 億円
経常利益	親会社株主に帰属する 当期純利益
506 億円	815 億円
ROE	有利子負債／ EBITDA倍率
20.3%	6.5倍

小田急グループの今

小田急沿線は、多数の中核都市と、箱根や江の島等の日本屈指の観光地を併せ持ち、各地域で一定の人口規模や企業、商業施設、研究・教育機関が集積する多層かつ豊富な地域資源に恵まれているエリアです。

小田急グループは、このポテンシャルの高いエリアに、鉄道・バス等の交通インフラや不動産を広範囲に有し、長年の事業運営で培った信頼感やそれに基づく自治体・地域との連携実績等、多くの強みを持ちます。

小田急沿線は多様な地域特性を有するがゆえに数多くの社会課題が存在しており、これらをビジネスとして解決することで、新しい事業機会につなげ、地域とともに発展してきました。

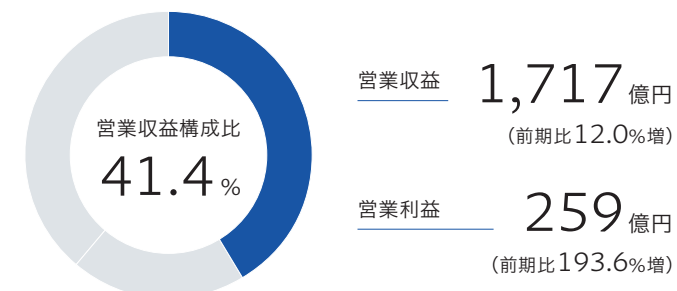


Transportation

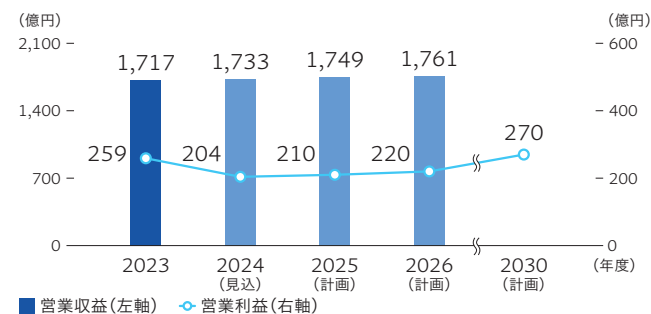
交通業

新宿から小田原までを結ぶ小田原線をはじめ、江ノ島線、多摩線の3路線、計120.5km(全70駅)を運営する当社を中心に、主に東京と神奈川において鉄道・バス・タクシー等の交通手段を提供するグループ会社を有し、地域の交通インフラを担っています。

小田急沿線は、27市区町村、人口約520万人におよび、1日平均乗降人員10万人規模の地域の拠点となる駅が点在しており、都市・郊外から、箱根や江の島といった観光地まで、多様な地域を結んでいます。



[営業収益・営業利益]



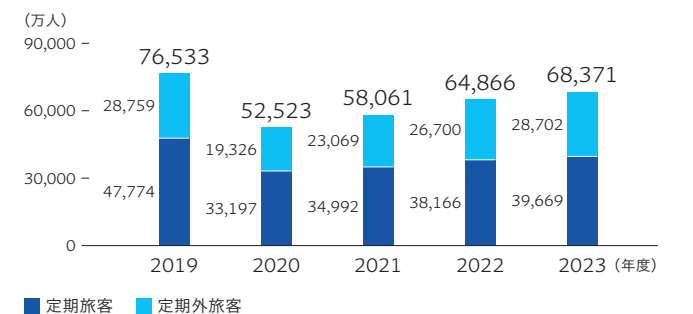
サブセグメント

鉄道業…当社鉄道事業のほか、(株)小田急箱根や江ノ島電鉄(株)が、通勤・通学や観光地における輸送サービス等を提供しています。

バス業…東京・神奈川を中心としたエリアにおいて、路線バスや高速バスの運行等を行っています。

その他…箱根エリアにおける船舶・ロープウェイといった観光輸送や、タクシーの運行等を行っています。

[当社年間輸送人員の推移]



2023年度の主な取り組み

鉄道業では、輸送面において、本年3月、ホームドアの設置が予定されている特急停車駅における、ゆとりを持った運行計画への変更等を目的としたダイヤ修正を実施しました。また、通勤車両3000形について、多様なお客さまのニーズに対応すべく、各車両へ「車いす・ベビーカースペース」を1箇所設けるとともに、環境面に配慮したリニューアルを実施し、3編成が営業運転を開始するなど、輸送サービスの向上を図りました。

営業面では、昨年4月、江ノ島電鉄(株)が首都圏で初めて、全駅でタッチ決済対応のカード(クレジットカード、デビット、プリペイド)やスマートフォン等による鉄道乗車を開始するなど、各社で決済方法を拡充し、利便性の向上を図りました。また、昨年8月、子育て応援を象徴するマスコットキャラクター「もころん」がデビューするとともに、通勤車両5000形1編成を期間限定で「もころん号」として運行するなど、「子育て応援ポリシー」に基づく

取り組みを推進しました。

施設面では、列車運行の安全性を一層高めるため、町田駅および本厚木駅(3、4番ホーム)にホームドアを設置したほか、大規模地震による被害を抑制すべく、町田駅～相模大野駅間等の橋梁での耐震補強工事を実施したほか、犯罪の抑止や事件の早期解決等を目的として、通勤車両16編成および特急車両4編成に車内防犯カメラを設置しました。

バス業では、各社において、安定した輸送サービスを今後も継続的に提供していくため、運賃改定を実施したほか、小田急バス(株)、(株)江ノ電バスおよび立川バス(株)において、EVバス(電動バス)の運行を開始し、環境負荷の低減に努めました。このほか、各社でお客さまのニーズに対応したダイヤ改正等を実施し、利便性の向上を図りました。

* 経営ビジョンにおける連結財務目標を踏まえ、2024年度よりセグメント表示を変更し、前期実績を組み替えて表示しています。
詳細は当社HPの「2024年3月期決算説明資料」をご覧ください。

WEB https://www.odakyu.jp/ir/financial/dq4094000002vam-att/9007_2023.4Q_PPT.pdf

不動産業

沿線を中心に、商業施設やオフィスビル等の賃貸・運営のほか、住宅供給等の不動産業を展開しています。収益の第一の柱とするため集中的に資本を投下しており、現在、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」が進行中。[→ p.31 不動産領域の強化](#)

下北沢や海老名等の中核駅周辺エリアにおいても、個々の立地特性や周辺環境を踏まえた開発を進めているほか、回転型投資や海外不動産事業をはじめとした投資手法の拡大を外部パートナーとともに進めています。



生活サービス業

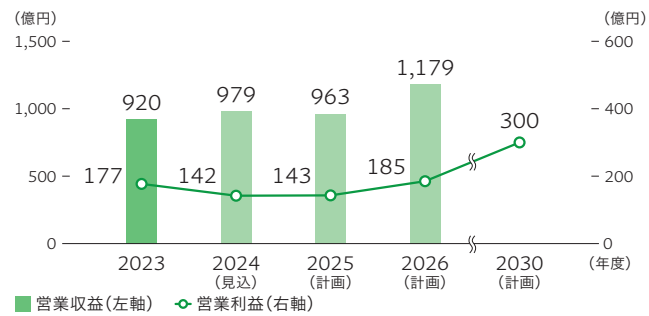
日々の暮らしに密着したサービスと心躍るコンテンツを展開している百貨店業やストア・小売業、レストラン飲食業に加え、新宿や箱根等の沿線にある多彩な観光地の魅力向上に資するホテル業等で構成しています。将来にわたって選ばれる沿線、訪れたい沿線を目指し、顧客ニーズを捉えたサービスの提供やサステナブルツーリズムの推進、地域の社会課題解決を起点とした新しいビジネスの展開等、地域価値創造に向けた取り組みを推進しています。



営業収益 920 億円
(前期比4.5%減)

営業利益 177 億円
(前期比5.1%減)

[営業収益・営業利益]



サブセグメント

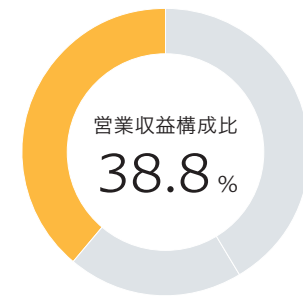
不動産分譲業 … 東京・神奈川を中心としたエリアにおいて、販売業・仲介業を運営しています。

不動産賃貸業 … (株)小田急SCディベロップメントが運営する商業施設のほか、オフィスや住宅の賃貸を行っています。

その他 … (株)小田急ビルサービスが駅、オフィス、商業施設等のビル管理・メンテナンス業を行っています。

[主要な賃貸物件]

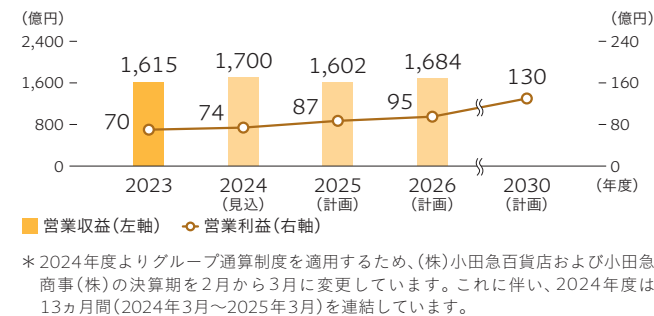
オフィスビル	エリア	賃貸面積
小田急サザンタワー	新宿	約47,000㎡
ViNA GARDENS OFFICE	海老名	約22,000㎡
商業施設	エリア	賃貸面積
新宿西口ハルク	新宿	約26,000㎡
フラッグス	新宿	約9,500㎡
新宿ミロード	新宿	約8,700㎡
新百合ヶ丘エルミロード	新百合ヶ丘	約40,000㎡
ピナウォーク	海老名	約69,000㎡



営業収益 1,615 億円
(前期比0.1%減)

営業利益 70 億円
(前期 営業損失9億円)

[営業収益・営業利益]



* 2024年度よりグループ通算制度を適用するため、(株)小田急百貨店および小田急商事(株)の決算期を2月から3月に変更しています。これに伴い、2024年度は13ヵ月間(2024年3月～2025年3月)を連結しています。

サブセグメント

百貨店業 … (株)小田急百貨店が新宿・町田・ふじさわの3店舗を展開しています。現在、新宿店は新宿駅西口地区開発計画に伴い、隣接する「新宿西口ハルク」の百貨店フロアを「食品」「化粧品」「ラグジュアリー」中心に再編成し、営業しています。
* 売り場面積は2割程度に縮小

ストア・小売業 … 小田急商事(株)が運営するスーパーマーケット「Odakyu OX」をはじめ、沿線の生活を支える店舗を展開しています。

ホテル業 … (株)ホテル小田急サザンタワーが新宿エリアで運営している「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」や、(株)小田急リゾートが運営している箱根リゾートホテル等、地域のニーズに合わせたさまざまな形態のホテルを展開しています。

レストラン飲食業 … (株)小田急レストランシステムやジローレストランシステム(株)が、駅構内や沿線外において多様なレストランを運営しています。

その他 … 地域価値向上のため、旅行業や人材派遣業等のさまざまな事業を展開しています。

2023年度の主な取り組み

不動産分譲業では、小田急不動産(株)において、「リーフィア世田谷桜丘ザ・ブルーム」等の戸建住宅や、「リーフィアレジデンス麻生五月台」をはじめとしたマンションを分譲するなど、収益の確保に努めました。

不動産賃貸業では、当社および東京地下鉄(株)を事業主体として推進してきた新宿駅西口地区開発計画において、本年2月、プロジェクト価値の最大化を図るべく、東急不動産(株)が共同事業者として正式に参画することが決定しました。また、同計画において、旧小田急百貨店新宿店本館の解体工事を推進するとともに、本年3月、3社共同事業として新築工事に着手しました。さらに、(株)小田急SCディベロップメントにおいて、商業施設「ピナフロント」や「アコルデ代々木上原」の大規模リニューアルを実施するなど、施設の充実および活性化を図りました。

このほか、小田急不動産(株)において、昨年9月、物流施設「小田急不動産ロジスティクスセンター福岡志免」および「小田急不動産ロジスティクスセンター岡崎」が竣工するなど、事業規模拡大に努めました。



小田急不動産ロジスティクスセンター岡崎

2023年度の主な取り組み

百貨店業では、(株)小田急百貨店各店において、食品・化粧品・ラグジュアリーの主要領域を中心に積極的な営業施策を進めるとともに、お客様外商やEC等の店舗外での販売チャネル強化に努めました。また、新宿店の催事スペースでは「小田急スイーツジャーニー クッキーワンダーランド」や「新宿ことり博」等の集客力が高い新規催事を実施し、顧客接点の強化に取り組みました。

ストア・小売業では、小田急商事(株)が運営する「Odakyu OX」において、新百合ヶ丘店がリニューアルオープンするとともに、全店で同社の創業60周年を記念した感謝祭やキャンペーンを実施しました。また、「Odakyu OX MART」において、祖師谷店および町田店が新規オープンするなど、積極的な営業活動を推進しました。このほか、各店で買い回りしやすい売場づくりに努めるなど、お客さまの利便性向上を図りました。

ホテル業では、(株)ホテル小田急サザンタワーが運営する「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」において、昨年12月、多様化する顧客ニーズに対応すべく、シングルルームからセミダブルルームへの客室形態の変更を推進するなど、収益の確保に努めました。また、小田急グループが運営する各ホテルにおいて、積極的な営業施策を展開し、宿泊需要の取り込みを図りました。

レストラン飲食業では、(株)小田急レストランシステムにおいて、新規業態の開発や新規出店を実施するなど、各社で集客力の強化を図りました。



小田急ホテルセンチュリーサザンタワー コンフォートダブル

Top Message



代表取締役
取締役社長
社長執行役員

鈴木 滋

小田急グループは 「地域価値創造型企業」という 新たな私鉄ビジネスモデルを 実現していきます



今年度の統合報告書でお伝えしたいこと

2024年4月より代表取締役社長に就任しました鈴木です。私は小田急電鉄の沿線で生まれ育ち、1988年に当社に入社しました。小田急グループに対する愛着は昔から人一倍強いという自負があります。入社してからこれまでの間、当社の事業環境は大きく変化しました。その変化に対応し、小田急グループが持続的に成長していくために、数多くの会社再編および事業改革を手掛けてきました。特に東日本大震災や新型コロナウイルス感染症の影響は大きく、そのような環境下において、箱根エリアの復興・事業拡大や、(株)小田急リゾートの創業以来最大となる事業構造改革を実施しました。直近では、総務・広報・人事担当執行役員として小田急グループで働く人の「働きやすさ」「やりがい」を創出すべく人的資本の充実に注力してまいりました。

当社は2030年度までの経営ビジョンを公表しており、そ

の実現に向けた取り組みを加速させています。今年度の統合報告書では、連結財務目標に対する私の信念をお伝えすることは勿論ですが、経営ビジョンとして掲げている「地域価値創造型企業」の考え方や取り組みについて、ステークホルダーの皆さまに分かりやすくお伝えできるような冊子を目指しています。具体的には、海老名市長にも登壇いただき、当社と協業したまちづくりの在り方について語っていただいておりますので、小田急グループの強みである地域との緊密なリレーションを実感いただけたと思います。

→ p.37 海老名市長インタビュー また、当社は今年度から監査等委員会設置会社へと移行しました。これにより、重要な戦略実行にあたり、透明性、公正性および迅速性を確保したうえで、前例や慣習にとらわれない果敢な意思決定を行うための基盤を整えました。さらに、皆さまの関心が高い取締役会の実効性についてですが、私は数年前に比べると活発な議論が飛び交う場へと進化していると自負しています。実際の雰囲気や議論の様子については、監査等委員である林 武史取締役へのインタビュー記事をお読みいただけますと、ご理

解を深めていただけたと思います。→ p.67 社外取締役メッセージ

経営ビジョンを実現していくにあたり私の最も重要な役割は、中期経営計画に掲げた施策を着実に推進し2030年度の営業利益700億円、ROE7%以上を達成していくことです。そのためにも成長の第一の柱としている不動産と当社の沿線ポテンシャルを活かした観光について、戦略の具体化を進めています。その過程において、私からはさらに成長できる余地がないのか、さらに高い目標設定はできないのか、各社・各部門に常に問いかけ、議論を重ねているところです。現在の目標達成のみならず、さらなる成長を目指していく所存です。

そして、小田急グループがさらなる成長を目指すために欠かすことのできないのが「人財」です。私のもう1つの大切な役割は、従業員に小田急グループに入って良かった、幸せだと思ってもらえるよう、経営者としての責任を果たしていくことだと考えています。これまでの人事担当役員であった経験を活かし、人的資本に対する取り組みもさらに加速させていきます。

また、この5月に新たなグループコーポレートメッセージ「思う 誰かを 今日も」を策定しました。創業時から大切にしている「沿線地域とともに繁栄する」という理念を表した良い言葉だと思います。私は社長室に、東日本大震災後の2011年4月16日にロマンスカーが運行を再開した際の箱根湯本駅の写真を大切に飾っています。この写真は箱根の観光業に携わっている皆さまと一緒に撮影したものです。この日、皆さまの満面の笑顔を見て、ロマンスカーの運



ロマンスカーが運転を再開した2011年4月16日の箱根湯本駅

Top Message

行再開を待ち望んでいたことに胸が熱くなりました。当社が単なる移動手段ではなく、観光地の方々とお客さまを物理的にも気持ちの面でもつなぎ、地域の精神的な支えになっていたことを改めて実感しました。このように地域との圧倒的なリレーションは間違いなく当社の強みであると私は考えています。

体質変革期から飛躍期に向けて

2023年度の小田急グループの営業収益は4,098億円、営業利益は507億円と、新型コロナウイルス感染症の5類移行等により事業環境が改善したことなどにより、対前年、対当初見込ともに大きく増収・増益となりました。また、2021年度から2023年度にかけての体質変革期において「利益水準の引き上げ」と「事業ポートフォリオの再構築」による徹底した事業構造改革に取り組んだことに加えて、小田急センチュリービル等の保有不動産の売却により、自己資本を積み増しながら2023年度の目標としていた財務健全性の目安(有利子負債残高7,000億円、有利子負債／EBITDA倍率7倍台)を大幅に上回る変革を遂げました(2023年度実績：有利子負債残高6,269億円、有利子負債／EBITDA倍率6.5倍)。これにより、グループ全体の稼ぐ力が高まるとともに、成長に向けた資金調達余力を確保し、飛躍に向けた財務面での経営基盤を整えたうえで、最大の

プロジェクトである新宿駅西口地区開発計画の新築工事に着工することができました。加えて、2018年度に完成した複々線化事業の進捗とともに事業資産が積み上がり、肥大化していたバランスシートの圧縮という課題については、先述の保有資産の売却等により一定程度改善することができました。しかしながら、ここで手綱を緩めるわけではありません。引き続き、売却も視野に入れた継続的な資産入れ替えや政策保有株式の縮減等により、さらなる改善を図っていく所存です。

2024年度から始まった飛躍期では、従来以上に資本コストを意識した経営を推し進めるとともに、根幹に据えているサステナビリティ経営の考え方にに基づき、地域課題解決や新たな価値創造により、地域とともに成長を目指してまいります。特に、当社、東京地下鉄(株)および東急不動産(株)との共同で実施する新宿駅西口地区開発計画は、新宿エリアの競争力強化に向けた大きなチャンスと捉えています。そのほかにも沿線には豊富な地域資源を有するエリアが多く、今後は新宿エリア以外の沿線開発にも積極的に投資するほか、人的資本の充実、株主還元強化に大きく舵を切ります。

株主還元については、今年の5月に基本方針を大きく変更し、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していくこととしました。なお、自己株式取得については、昨年12月の123億円に続き、今年の8月には200億円を上限として実施することを公表しました。

株主還元の基本方針と1株あたり配当金の推移

基本方針

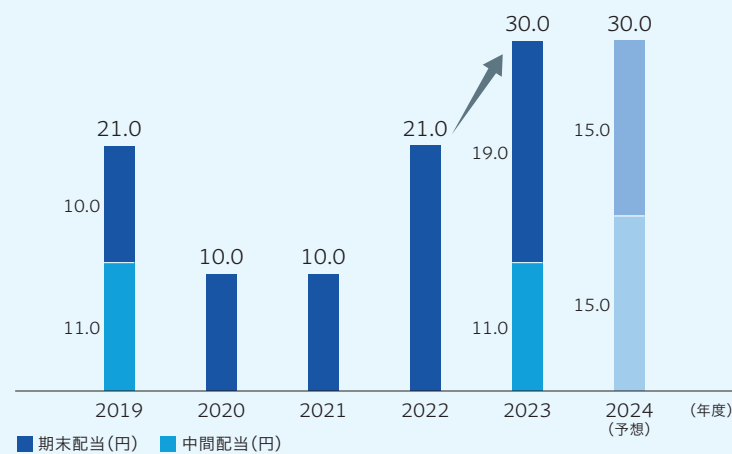
自己資本比率30%の確保を前提に、2023～2026年度の平均で、連結総還元性向40%以上を目標とした安定的な配当および機動的な自己株式取得を実施

配当

2023年度および2024年度は1株あたり年間30円を予定

自己株式取得

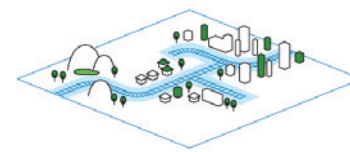
経営環境の変化や業績等を総合的に勘案したうえで実施時期を検討
* 2023年度：123億円(実績)／2024年度：200億円(上限)



“沿線”発想から“地域経済圏”発想へ

これまで

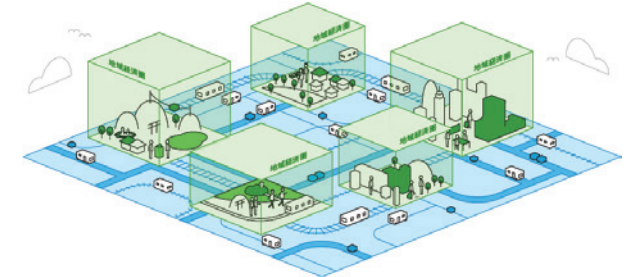
郊外⇄都心の輸送を中心とした
“沿線”周辺の事業展開



市場規模 鉄道利用者 200万人
*コロナ前実績

これから

中核都市を地域全体で捉え、それぞれの特色を生かした
“地域経済圏”単位での事業展開



市場規模 沿線人口 520万人+α

小田急の圧倒的なポテンシャルを活かした 地域経済圏発想の考え方

交通業を中心に、沿線地域で生活サービス全般を展開する日本の私鉄グループのビジネスモデルは世界に類を見ないユニークなものだと思います。なかでも、当社沿線は圧倒的に豊かであり、恵まれた環境といえます。江戸時代からの日本の大動脈である東海道や東名高速道路に平行していることで、人口の集積しているエリアを通り、沿線には世田谷区、相模原市、藤沢市等、県庁所在地に匹敵する人口の市区町村が多数あります。加えて、世界一のターミナル駅である新宿と世界に名だたる観光地である箱根、江の島、丹沢・大山を結んでおり、観光資源にも恵まれています。さらに、新型コロナウイルス感染症が拡大したことによるリモートワークの普及等により、都市の在り方が都市一極集中から分散型へと変わり、地域ごとに中核都市の存在感が高まっていることも、沿線に中核駅を多く持つ当社にとっては機会であると言えます。

これらポテンシャルや機会を踏まえ、当社が捉える市場規模を「鉄道利用者200万人」という発想から「沿線人口520万人+α」へと変え、さらにはこの520万人を構成する中核都市の特色を生かした地域経済圏単位で事業を展開していくことが、「地域経済圏発想」の考え方です。自治体や地域のキープレイヤーとともに、地域資源を活用しながら、

小田急グループの4つの事業領域である交通、不動産、デジタル、生活サービスを掛け合わせることで、地域に新たな価値を創造していく「地域価値創造型企業」を目指し、地域と小田急グループの持続的な成長を実現します。

これまでのまちづくりの実績から 次のまちへ

地域経済圏単位での事業展開の成果は既実証されています。例えば、複々線区間の経堂駅周辺エリアでは、複々線化事業により鉄道の速達性等が向上したほか、行政と連携し駅前広場を整備したことなどにより、他社も積極的に住宅開発を進めました。そして、我々もバス路線の拡充や、鉄道の車両基地を商業施設や賃貸レジデンスに転換し、生活



複々線化事業により線路が高架化され、整備された経堂駅前広場

Top Message

サービスの向上を図りました。その結果、人口が増加し、鉄道の乗降客数もエリア開発前の2000年度と比較して約24%増加しています。そして、それがグループ全体の収益力の向上にもつながる好循環となっています。

現在は、定住・昼間人口や世帯数が増加している海老名エリアにおいて、海老名市が策定したマスタープランと一体となった開発を進めるなど、地域・パートナーとの連携を強化したまちづくりに取り組んでいます。「『職、住、商、学・遊、ウェルネス』が充実し、新しいゆたかさにつながる、くらしやすいまち」というエリアビジョンを掲げ、2002年に海老名駅東口にピナウォークを開業したことを皮切りに、西口においてもタワーマンションや商業・オフィス施設の建設、自治体と連携した自由通路の整備等が進んでいます。当社の投資が呼び水となり、まちづくりに関する他社の投資も活発化し、幅広い世代から人気のあるエリアに成長しています。

今後は、当社が多数のアセットを保有している新百合ヶ丘、町田といった沿線中核都市を順次アップデートしていく予定です。当社だけでお客さまを囲い込めば良いといった発想ではなく、自治体や他社と連携しながらまちのインフラとしての機能を整備し、より住みやすいエリアを目指した開かれたまちづくりに取り組んでいきます。

また、まちづくりに欠かせないのは社会課題の解決です。小田急沿線は、多彩な地域特性を有するがゆえに数多くの社会課題も存在しており、小田急グループとして向き合う主な社会課題から6つのマテリアリティを定めています。→ p.17 マテリアリティ 近年では、ウェイストマネジメ

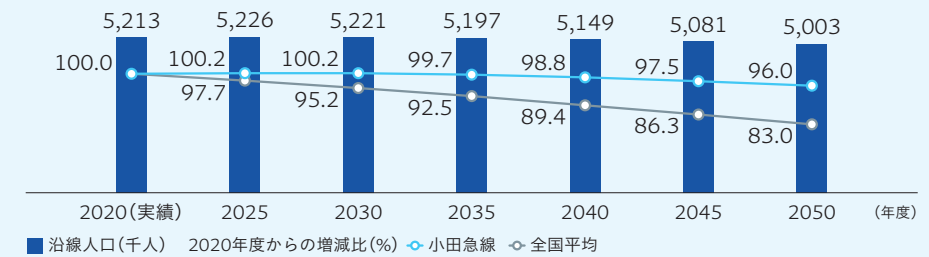
ント事業「WOOMS」や自治会・町内会SNS「いちのいち」等、DXを活用した社会課題の解決をビジネスにつなげる事業を積極的に展開しています。このように、社会課題解決に真摯に取り組み、サステナビリティ経営を推進することが、地域の成長を支える小田急グループの使命であると考えています。→ p.35 まちづくり・地域社会

飛躍期の施策を実現するには 「人の力」が必要

これから日本は本格的な少子高齢化時代を迎えます。国立社会保障・人口問題研究所データを基に当社で作成した推計によると、小田急沿線における生産年齢人口は2020年度335万人から2050年度には284万人へと減少する見通しであり、労働市場も厳しさを増しています。この厳しい現実に対して、当社では、多様な事業展開に必要な人材確保や育成により、さらなる効率化・高能率化を実現していきます。処遇の改善に関しては、昨年の5%増(対前年)に続き、今年も5%増(対前年)の賃上げを行いました。今後は、従業員エンゲージメントを高めることで価値創出の最大化を図るなど、人的資本を充実させることで、企業価値を向上させるとともに「働く人に選ばれる会社」でありたいと考えています。その上で私が大事にしたいことは、小田急らしさ、すなわち優しく温かい心意気で働く人を大事にする経営を実践することで心理的安全性を担保し、一人ひとりが自ら学び続け、自分事として社会課題に立ち向かうこ

沿線人口の将来推計*1

沿線人口は、2050年度であっても500万人(2020年度比4%減)を維持する見通し。日本全国では2020年度から2050年度に向けて17%減の見込みであることから、沿線環境のポテンシャルは高いといえる。



〔小田急沿線27市区町村〕

東京都

新宿区 渋谷区 世田谷区
狛江市 多摩市 稲城市
町田市

神奈川県

川崎市多摩区 川崎市麻生区
相模原市*2 座間市 海老名市
厚木市 清川村 愛川町
伊勢原市 中井町 秦野市
松田町 大井町 開成町
南足柄市 小田原市 箱根町
大和市 綾瀬市 藤沢市

とのできる風土の醸成です。従業員が「小田急に勤めていて良かった」「幸せな人生だった」と思えるような経営を実践し、その結果として会社が地域とともに成長し、持続的な企業価値向上も実現してまいります。

私は常日頃から「自利利他」の精神を大切にしています。これは、相手に何かをしてあげることで見返りを期待するのではなく、相手のために貢献すること(利他)そのものが自分の幸せになる(自利)という考え方です。この精神は私たち鉄道事業者には非常に身近なものだと私は思います。電車で席を譲った時に感じる「ちょっと良い気持ち」が「自利利他」の精神そのものではないでしょうか。

従業員がこの気持ちを共有し、日々の業務で地域が抱える社会課題を探究し常に新しいことに取り組む解決に向けてチームで行動していくことが、企業の成長につながります。この小さな積み重ねが「地域価値創造型企業」へとつながり、沿線地域に好循環を生み出していくのだと私は信じています。

終わりに さらなる発展に向けて

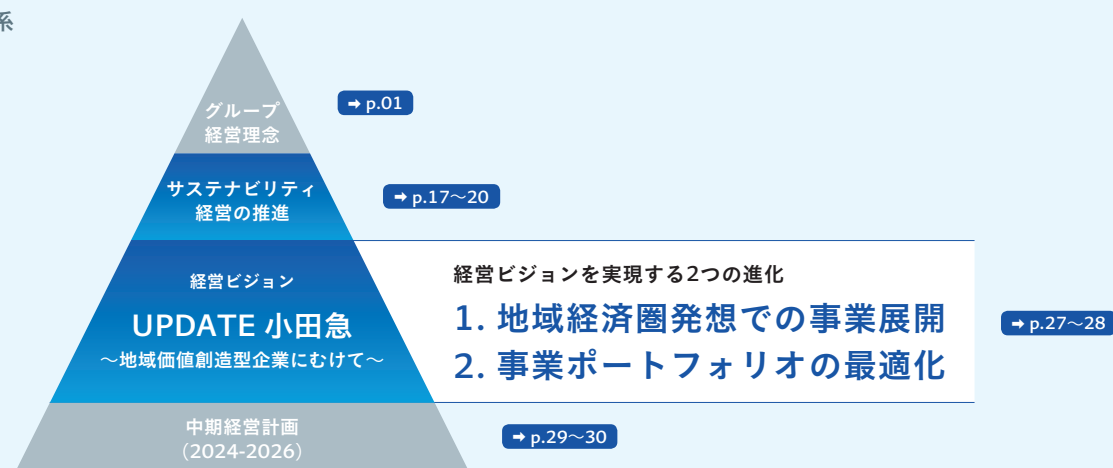
飛躍期中の2027年には、1927年4月の小田急線(新宿～小田原間)開業から100周年を迎えます。これまで、お客さまの「かけがえない時間(とき)」と「ゆたかなくらし」を実現するため、生活に密着した積極的な沿線開発や箱根、江の島をはじめとした非日常を演出する沿線観光地の魅力

向上等に取り組む、現在では1日あたり輸送人員約200万人、年間約7億人の皆さまにご利用いただける企業へと成長しました。これからも地域経済圏のまちづくりを支え、地域とともに成長する企業であり続けるためには、「業績にこだわる会社」であることも大切です。この飛躍期において、小田急グループは経営ビジョン「UPDATE 小田急」の実現に向け、さらなる成長へ投資し、投資に対するリターンをしっかりと得ることで、地域や株主の皆さまへ還元しながら企業としての成長を果たしてまいります。そして、ステークホルダーの皆さまから信頼され、長く応援していただける企業を目指してまいります。

引き続きご愛顧を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

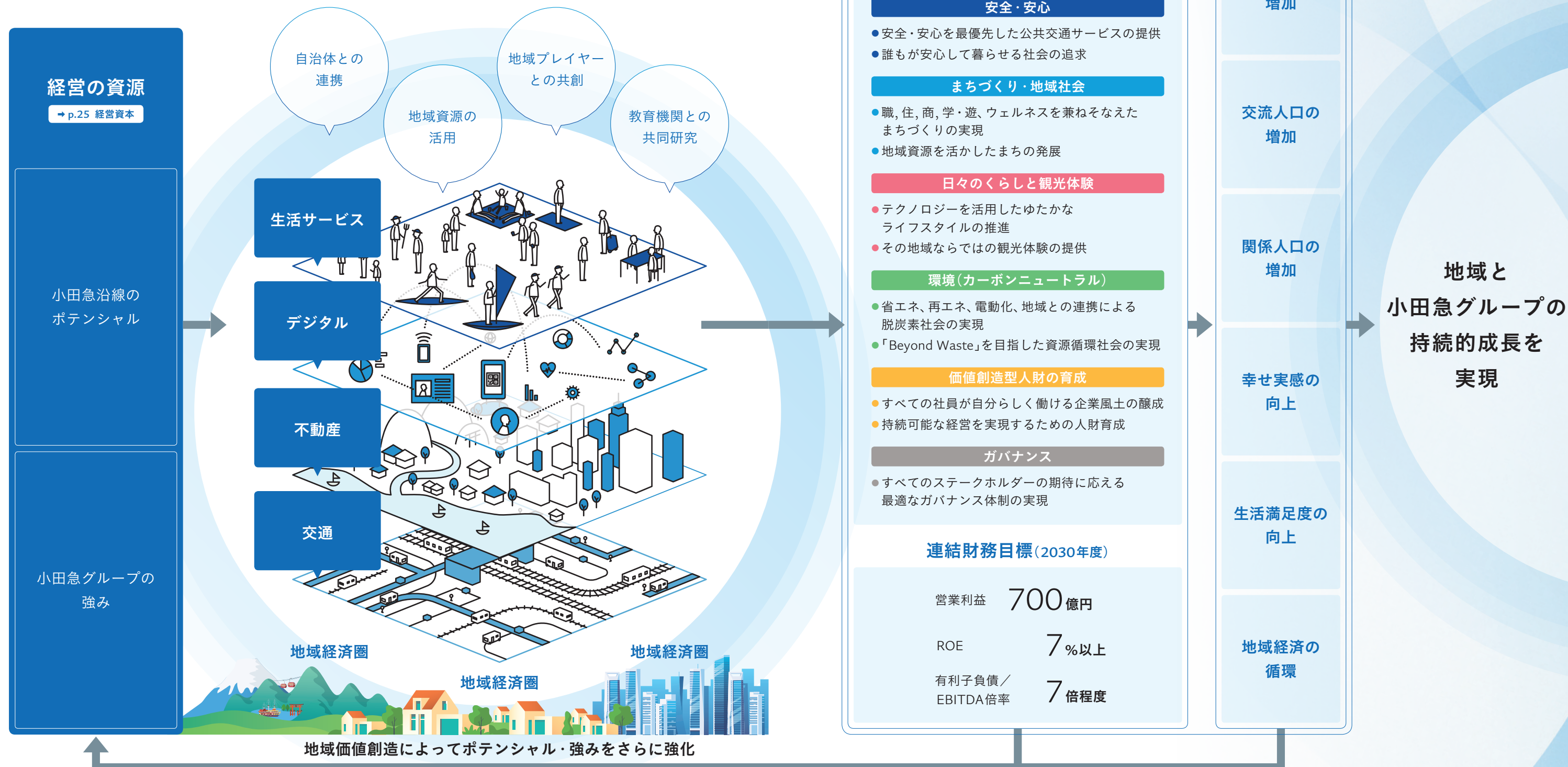


経営計画体系



価値創造プロセス

小田急グループは、小田急沿線や事業を展開する地域とともに成長するために、既成概念にとらわれず常に挑戦を続けることで、お客さまの体験や環境負荷の低減等の地域に新しい価値を創造していきます。交通、不動産、デジタル、生活サービスの4つの事業領域を設定し、それらを連動させるとともに、地域経済圏単位で自治体や地域のキープレイヤーと連携することで地域の特色に合わせた施策を通じて人流の拡大と地域全体の活性化を図り、地域と小田急グループの持続的成長を実現します。



マテリアリティ

小田急グループは日本屈指の観光地や中核都市を複数持ち、さまざまな需要回復の影響を大きく享受することが期待できるほか、一定の人口を持つ都市が集積する小田急沿線は、多様な地域特性を有するがゆえに数多くの社会課題が存在しており、これらをビジネスとして解決することで新しい事業機会につなげるとともに、個性を持ったまちの形成を通じて新たな価値を創出していきます。

なお、マテリアリティとして選定した各項目において向き合う主な社会課題は以下のとおりです。これらの社会課題を解決することを通じて、マテリアリティの実現、ひいてはサステナビリティ経営の推進につなげます。

リスク

- 少子高齢化による沿線人口・生産年齢人口の減少
- 自然災害による事業影響
- 物価の上昇や金利の上昇
- 適正な労働力確保に対する懸念
- ライフスタイルの変化やデジタル化による各事業の利用者減少
- サイバー攻撃による情報漏洩や人権侵害等の企業不祥事による社会的信頼の棄損
- 安全に対する信頼の棄損

機会

- 交通弱者の増加に伴う公共交通の利用ニーズ拡大
- デジタルの活用によるリアルサービスの質的転換、価値向上
- 地域の社会課題解決を通じた事業領域の拡大、居住エリアの役割の多様化
- サステナビリティ意識の高まり
- インバウンドの大幅な伸び

マテリアリティー一覧

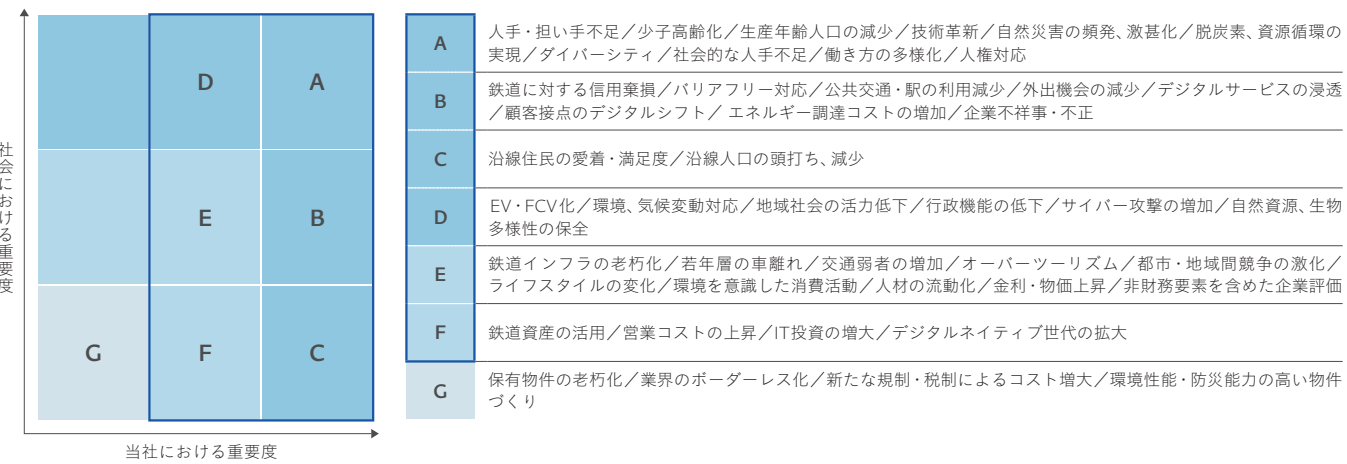
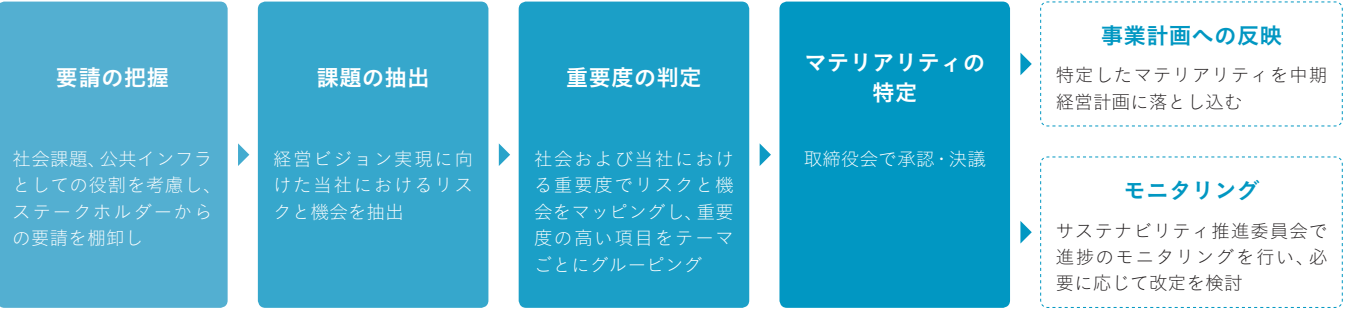
マテリアリティ		向き合う主な社会課題	目標・モニタリング指標 ◆目標 □モニタリング指標	2023年度実績
1	安全・安心	• 公共交通の安全・安心 • バリアフリーな社会 • サイバー犯罪、自然災害	◆ 鉄道事業における自社起因の運転事故・インシデント数：ゼロ(毎年度) ◆ バス・タクシー事業における死者・重傷者の発生：ゼロ(毎年度) □ 鉄道サービスの総合満足度	- ゼロ - 死者：ゼロ / 重傷者：1件 66.5%(前年比+0.4P)
2	まちづくり・地域社会	• 少子高齢化 • 地域社会の活力低下 • 都市・地域間競争の激化 • 技術革新	□ 沿線エリアの人口 □ 強化エリア主要駅の乗降客数(1日あたり) □ 居住地域の総合満足度 □ 生き方(well-being)の総合満足度	522万人(前年比+0.1%) - 新宿駅：44.0万人(前年比+7.0%) / 新百合ヶ丘駅：11.3万人(前年比+3.9%) 町田駅：25.4万人(前年比+3.3%) / 海老名駅：13.2万人(前年比+7.5%) 69.7%(前年比△0.7P) 52.6%(前年比△2.7P)
3	日々の暮らしと観光体験	• ライフスタイルの多様化 • 交通弱者の増加 • 技術革新 • オーバーツーリズム、インバウンド	□ 小田急ONE ID数 □ フリーパス販売枚数(箱根) □ 沿線観光エリアの来訪者数(箱根町／藤沢市)	32万ID(前年比+10万ID) 81万枚(前年比+73.6%) - 箱根町：1,951万人(前年比+12.4%) 藤沢市：1,960万人(前年比+15.3%)
4	環境 (カーボンニュートラル)	• 気候変動への対応(地域の脱炭素・資源循環) • 環境負荷の低い公共交通へのシフト • 森、里、川、海の保全	◆ 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)	2013年度比△20.6%(前年比△13.9%)
5	価値創造型人財の育成	• ダイバーシティ&インクルージョン • 人手不足 • 働き方の多様化	◆ 女性従業員(正社員)比率：20%(2030年度) / 35%(2050年度) ◆ 女性管理職比率：15%(2030年度) / 30%(2050年度) ◆ 男性育児休業取得率：100%(2030年度) / 100%(2050年度) □ 従業員エンゲージメントサーベイスコア(単体)	15.5%(前年比△0.1P) 12.9%(前年比+0.9P) 70.4%(前年比+12.8P) ＊新規追加項目
6	ガバナンス	• 非財務情報の開示 • 持続可能な企業経営	◆ 重大な法令違反の発生件数：ゼロ(毎年度) ◆ 女性役員比率：30%(2030年度) ◆ 重大な情報セキュリティインシデント件数：ゼロ(毎年度) ◆ 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) □ 独立社外取締役比率	- ゼロ 13.3% ＊新規追加項目 ＊新規追加項目 40%

マテリアリティの特定

世界的な社会課題であるSDGsや、小田急グループにおける詳細な事業リスク・機会、所属員全員参加型で年度計画の策定を行う「未来創造会議」や経営層における討議において共有されたさまざまな環境認識等を集約し、複数のテーマに紐づけて社会課題を整理しました。

そのうえで、これらの社会課題を重要度に応じて分類するとともに、小田急グループの事業展開・経営資源等に照らしあわせた重要度評価を重ね、とりわけ重要な社会課題を、マテリアリティとして特定しています。

[マテリアリティの特定プロセス]



サステナビリティ推進委員会
事務局メッセージ

経営戦略部長

山口 路子



サステナビリティの位置付け

「サステナビリティ経営の推進」は、小田急グループの経営の根幹を成すものです。小田急グループは、創業時より、交通サービスやまちづくり等を通じて、企業成長を果たしながら、地域活性化等の社会価値を創出してまいりました。激しい環境変化が予測される将来においても持続的に成長

するため、環境や社会に配慮しながら経済価値と社会価値を両立させる「サステナビリティ経営の推進」を経営ビジョンの上位概念として位置付け、経営計画体系に包含しています。

マテリアリティに関する取り組みの進捗

サステナビリティ推進委員会では、マテリアリティに関する目標・指標の進捗確認はもとより、刻々と変化する経営環境に柔軟に対応するため、目標・指標の継続的な見直しや拡充、事業計画との連動、外部評価に至るまで、事業部門・コーポレート部門横断的に構成された役員・部長によって多様な視点による協議が行われています。

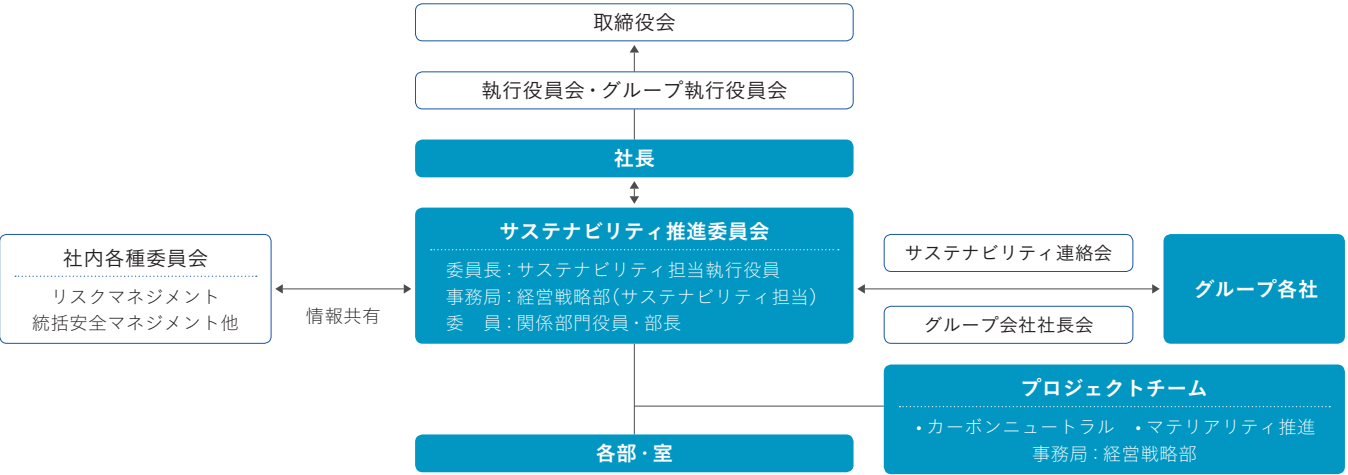
この結果、今般、今後の事業成長の基盤となる「人的資本

推進体制

当社は、サステナビリティを推進するための社内横断的な委員会「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。サステナビリティ担当執行役員を委員長に、経営戦略部が事務局となり、社内関係部門・グループ各社と連携し

ながら、全体方針の策定や、マテリアリティ（重要テーマ）に基づく具体的施策の企画立案、推進目標・指標の設定および進捗状況等について協議を行っています。

[サステナビリティ推進委員会体制図]



主な議題	議事要旨
マテリアリティ目標・モニタリング指標の設定	サステナビリティ経営の推進に向けて設定したマテリアリティに対して、新たな目標・モニタリング指標を審議、承認
インターナルカーボンプライシング(ICP)の導入	脱炭素・環境投資の促進に向けた、設備投資の意思決定に反映する予算の考え方の整理、および具体的炭素価格の設定
グループ交通網の再エネ化/バス電動化	鉄道電力において、CO2排出ゼロの環境価値を付加した電力の購入・切り替えを推進するとともに、グループのバス業におけるEV化の促進に向けたロードマップを作成
人権対応	人権方針および人権尊重を踏まえたサプライチェーン方針の策定、今後の運用方針の整理
グループ環境表彰制度の設置	グループ全社での脱炭素活動推進に向けて、成果の表彰によるモチベーションアップや水平展開・主体的取り組み等による好循環の創出を検討

の強化」「サプライチェーンも含めた人権対応」「DX推進に伴う情報セキュリティの強化」等に関連した、目標・指標を追加しました。また、サプライチェーンも含めた人権対応の関連方針を年初に定め、従業員向け研修や、取引先へのサステナビリティアンケートを開始しています。

また、脱炭素社会実現に向けたロードマップの各施策の寄与度を具体的に把握・開示するとともに、2024年4月から小田急グループ交通網*を100%再生可能エネルギー由来の電力で運行開始するなど、事業活動による環境負荷低減策を通じてサステナブルな社会の実現に一層貢献しています。

*小田急線、箱根登山電車、箱根登山ケーブルカー、箱根ロープウェイ、江ノ島電鉄、大山ケーブルカー

サステナビリティ経営のさらなる加速に向けて

地域に価値を提供し続けるためには、経営環境の変化を的確に捉え、当社が向き合う社会課題に対して真摯に取り組み、解決していくことが求められています。そのために従業員一人ひとりが、事業成長を通じて社会価値を創出している実感を持ち、各事業領域で誇り・やりがいをもって働くことが重要であると改めて認識しています。

先般、これまでの取り組み推進の成果としてFTSEのESG指数への組み入れも実現しました。今後ともグループ全従業員や地域社会の関係者を巻き込みながら、サステナビリティ経営を加速させることで、持続的に地域価値と企業価値の向上を果たしてまいります。

財務担当役員メッセージ



小田急グループの企業価値最大化に向けて、非財務と財務双方の目標に向けた取り組みを両輪で推進し、飛躍期の成長を支えていきます

取締役常務執行役員

水吉 英雄

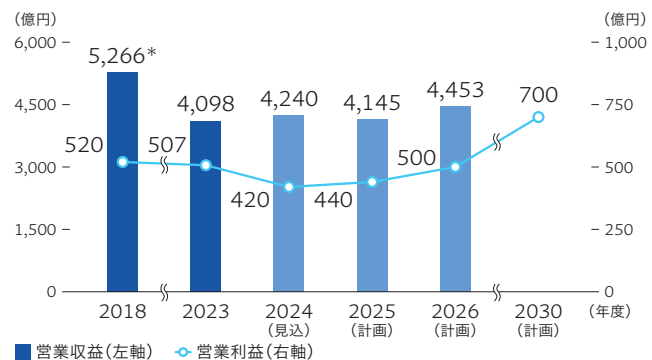
体質変革期の振り返り

当社は、経営ビジョンである「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」の実現を目指し、従来以上に資本コストを意識した経営を推進しながら利益を伸長させ、地域とともに持続的に成長していくことを掲げています。

経営ビジョンにおいて、2021年度から2023年度までを体質変革期と定め、「利益水準の引き上げ」「事業ポートフォリオの再構築」「有利子負債のコントロール」の3点を重点課題として設定し、聖域無き取り組みを進めてきました。具体的には、DX推進に伴う業務効率化や費用削減等の構造改革や、鉄道駅バリアフリー料金制度の活用をはじめとしたプライシングの見直し等を通じ、利益水準を引き上げました。加えて、新型コロナウイルス感染症拡大後の事業

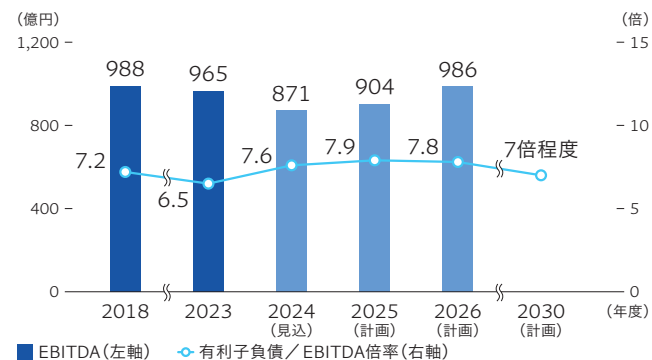
環境変化や経営ビジョンとの整合性を踏まえつつ、成長が望める事業については重点的に資源を配分する一方で、今後の成長性、事業収益性、資本効率、業界内における競争力等の観点から課題のある事業については再建・再編を進めるなど、既存事業の選択と集中を行いました。この結果、140億円*の事業構造改革効果を生み出しました。また、小田急センチュリービル等の保有資産や政策保有株式についても、資本効率も踏まえて保有の意義を徹底的に問い直し、積極的に売却を進めてきました。これら体質変革期の取り組みにより、長きにわたり推進していた複々線化事業に伴い高い水準にあった有利子負債残高を2023年度には6,269億円(回復目安として掲げていた目標値7,000億円)とし、

[営業収益・営業利益の推移]



*「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等適用前の数値

[EBITDA・有利子負債／EBITDA倍率の推移]



有利子負債／EBITDA倍率も6.5倍(同7倍台)とすることができました。フリーキャッシュフローを創出し、自己資本を積み増しながら資金調達余力を確保したことで、グルー

プ全体が成長するための財務基盤を整備することができたと自負しています。

* 2018年度から2023年度の実績比較

2023年度連結業績

2023年度の営業収益は新型コロナウイルス感染症の5類移行等により事業環境が改善し、鉄道業やホテル業において増収となったことなどにより、営業収益は4,098億円(前期比3.7%増)、営業利益は507億円(同90.8%増)とな

りました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、小田急センチュリービルの売却に伴い固定資産売却益を計上したことなどにより、815億円(同100.1%増)となりました。

2024年度からの飛躍期における連結財務目標

当社は、今年度から飛躍期(2024～2030年度)として新たな中期経営計画をスタートしており、2030年度に営業利益700億円、ROE7%以上、有利子負債／EBITDA倍率7倍程度とすることを目標に掲げています。この過程の中期目標として2026年度には営業利益500億円、ROE6.2%、有利子負債／EBITDA倍率7.8倍とすることを定めています。

2024年度の業績見込については、営業収益は4,240億円(前期比3.5%増)、営業利益は420億円(同17.3%減)、親会社株主に帰属する当期純利益は380億円(同53.4%減)としています。営業収益は百貨店業およびストア・小売業での

決算期変更(13ヵ月間連結)や不動産分譲業での計上戸数増加等により対前年で増収となる見込みです。営業利益は、抑制してきた鉄道投資や、重要課題である人的資本の充実に関わる人件費の増加、新宿駅西口地区開発計画の工事進捗をはじめとする不動産領域の強化に伴う費用増により、対前年で一時的に減益となる見込みです。一方で、足元の業績は好調であり、2030年度、さらにその先の収益・利益を伸ばしていく新たな成長局面に入った手ごたえを強く感じています。持続的な利益成長を実現するべく、財務責任者として財務戦略を確実に執行してまいります。

	2023年度(実績)	2024年度(見込)	2025年度(計画)	2026年度(計画)
営業収益(百万円)	409,837	424,000	414,500	445,300
営業利益(百万円)	50,766	42,000	44,000	50,000
経常利益(百万円)	50,670	41,000	38,700	43,000
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)	81,524	38,000	25,000	28,000

→ p.28 営業利益の成長ステップ(セグメント別営業利益)

* 当期より経営ビジョンにおける連結財務目標を踏まえセグメントを変更しています。詳細は当社HPに掲載の2024年3月期決算説明資料をご覧ください。

WEB ▶ https://www.odakyu.jp/ir/financial/dq4094000002vam-att/9007_2023.4Q_PPT.pdf

不動産領域を収益の第一の柱に据えた利益成長を目指す

飛躍期最終年度の2030年度における営業利益は700億円と2023年度実績507億円から38%増加の計画です。飛躍期での利益成長を牽引するのは不動産業です。不動産業は小田急グループの事業の根幹である「まちづくり」に直結する事業であるため、集中的かつ継続的に資本を投下し、収益の第一の柱として伸長させてまいります。具体的には、新宿駅西口地区開発計画や海老名駅間地区開発計画の推進

に伴う利益寄与に加え、町田、新百合ヶ丘等の豊富な地域資源を有する中核都市を中心に沿線開発にも積極的に投資を行っていきます。一方で、こうした沿線開発は利益貢献に時間を要します。このため、短期的な利益の獲得や、資産効率向上の観点から、投資手法やフィールドの拡大が必要だと考え、外部パートナーとの連携を強化しながら沿線外も含めた成長投資を進めます。

飛躍期におけるキャピタルアロケーションの考え方

これまで積み上げてきた交通・不動産の強固な社会基盤や、地域プレイヤーとの信頼関係という強みを最大限発揮し、地域経済圏発想で持続的に成長していく企業を目指すためには、経営資源配分の最適化が不可欠です。

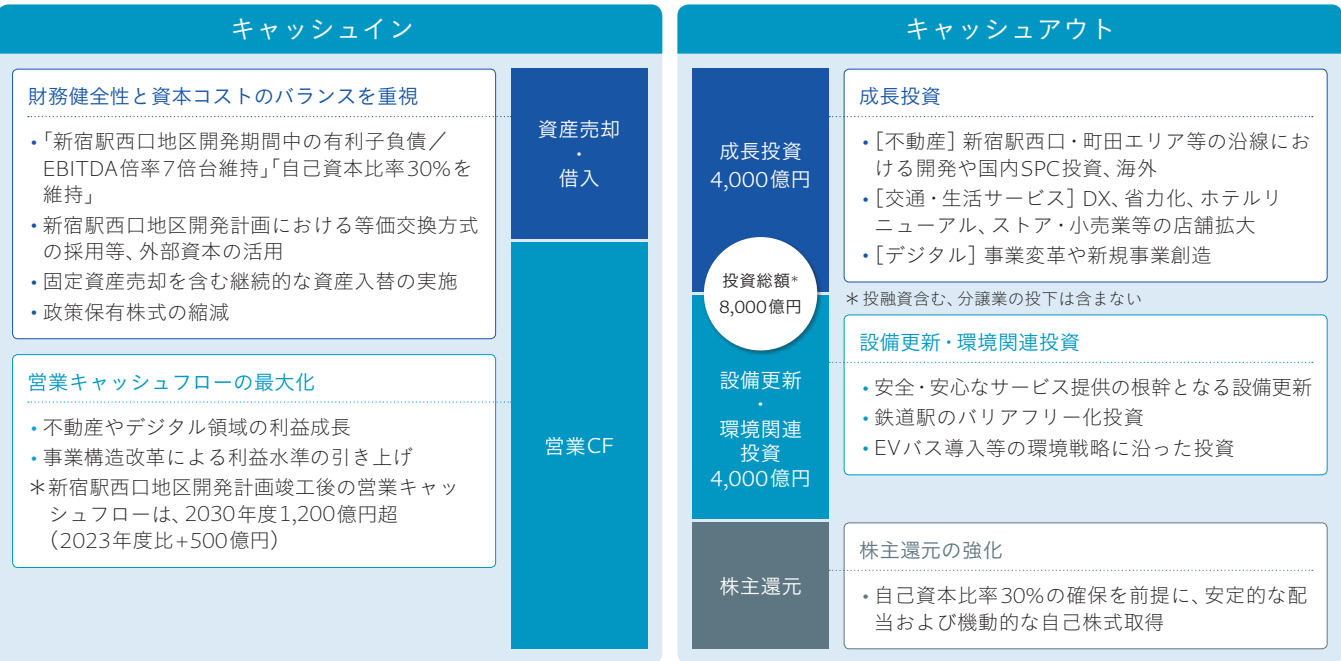
飛躍期中のキャッシュイン、キャッシュアウトの考えをまとめたものが下の図表となります。成長投資には4,000億円を配分しますが、収益の第一の柱を目指す不動産業に7割程度を配分する計画です。新宿駅西口地区開発計画をはじめ、沿線中核都市においても自社資産をフックにした周辺開発を推進し、資産効率や収益力の向上を目指してまいります。

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は、皆さまからの関心も高く、特に、資材および人件費高騰による投資額の増加リスクについての質問をよくいただきます。今年2月に公表した当社の総投資額約1,300億円は、現時点で想定し得る一定の増加リスクを織り込んだ額と

なっていることをご説明し、ご理解いただいています。引き続き、小田急グループの成長の要となる本計画を財務面からしっかりサポートしていきたいと思っています。そして、2029年度に本計画が竣工し、小田急グループの玄関口である新宿が新しく生まれ変わること、業績への寄与はもちろん、従業員のモチベーション向上や、グループ全体のさらなる成長につながっていくと確信しています。

設備更新・環境関連投資にも4,000億円を配分する計画ですが、そのうち9割程度が設備更新となります。ホームドア整備や耐震補強工事等の安全・安心な鉄道サービスや多様化・複雑化する社会的要請に応じた価値を提供してまいります。環境関連投資では、2030年度までに小田急グループが保有するバスの15%*にあたる約500台のEVバスを導入する予定です。→ p.43 環境(カーボンニュートラル)

* 持分法適用会社である神奈川中央交通含む



飛躍期における資本コストを意識した経営の考え方

当社では、従来以上に資本コストを意識した経営を推進することを掲げています。小田急沿線は住宅街も多く恵まれた環境ではあるものの、沿線人口は将来推計上2035年度には減少に転じます。資産を積み上げ規模を拡大していく従来の鉄道事業モデルでは成長は見込めません。投資対象を厳選して事業や資産を入れ替えながら資本効率の向上

を目指す事業モデルへの変革が不可欠です。

株主資本コストについては、新型コロナウイルス感染症の影響等に伴い上昇傾向にあり、現在は5.5%程度と想定しています。今後、ROEの更なる向上を実現しエクイティスプレッドの拡大を目指してまいります。実現に向けては、①ROAの向上、②財務レバレッジの拡大、③株主資本コス

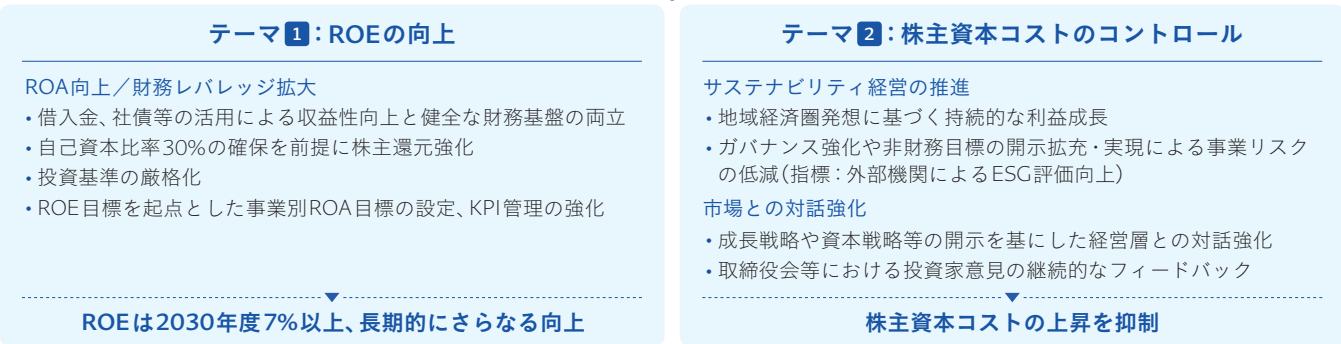
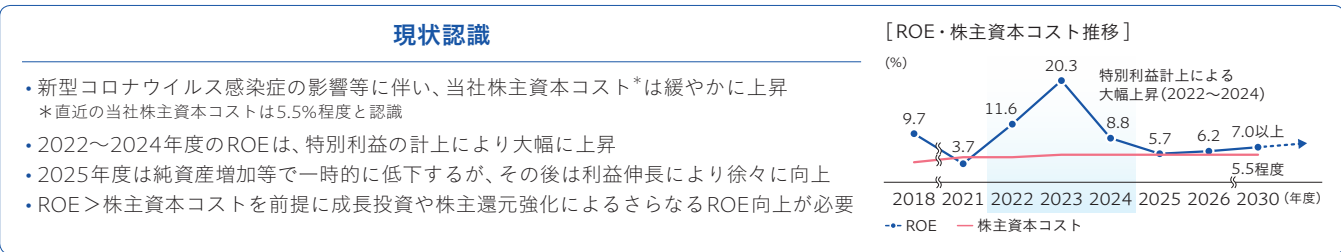
トのコントロールの3つを重要課題に設定しています。

3つの重要課題の中で、特に①「ROAの向上」が最重要と考えており、各事業の利益成長と総資産抑制によってROAの向上を実現する方針です。具体的には事業別のROA目標を設定し、KPI管理を強化することにより、バランスシート全体をコントロールしていきたいと考えています。なお、既存の保有資産について、ROA向上を目指していくことが第一ではありますが、目標を達成できない場合には売却も含めて迅速に判断していきます。

②「財務レバレッジの拡大」については、自己資本比率30%を意識した最適なバランスシートの実現に向けた具体策が必要です。最適資本構成実現のために、金利負担に留意しつつ、借入金・社債等の負債を活用した資金調達や、

株主還元の強化を進めていきます。

③「株主資本コストのコントロール」については、サステナビリティ経営の推進によるリスク低減(経営の安定性、透明性の確保)に資する経営基盤の強化を図ります。具体的には、人的資本経営の実現に向けた、成長領域の人財ポートフォリオ強化や人手不足の解消のほか、カーボンニュートラルの実現に向けた環境戦略の推進、ガバナンスの強化等に取り組みます。また、市場との対話を強化し皆さまからいただいたご意見を取締役会等にフィードバックすることで、経営改善や開示の推進につなげ、当社に対する理解を促進し、魅力的な投資対象企業へと変革していきたいと考えています。



* ROE: 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本(有価証券評価差額除く)

サステナビリティ経営を推進することで、地域とともに成長していく

先述のサステナビリティ経営の推進は、経営計画体系に包含しており、小田急グループの根幹を成すものです。小田急グループは、鉄道・バス合わせて年間輸送人員約10億人の交通を支えています。加えて、住宅の供給や商業施設による利便性の向上等、不動産や生活サービスにおいても長年にわたり社会に多様な価値を提供してきました。これは、サステナビリティ経営が注目される以前、開業当時から社会課題を解決しながら事業を推進してきたことに他なりません。これからも、地域に価値を創造し続けるため、小田急グループが向き合うべき社会課題から6つのマテリアリティを選定しています。直近では、マテリアリティにおいて、新

たに3つの目標・指標を追加しました。→ p.17 マテリアリティ

サステナビリティ経営の推進に当たり、事業環境の変化を踏まえることはもちろん、グローバルな観点で要請される課題についても市場との対話等を通じて理解を深め、目標・指標を含めたマテリアリティの定期的な見直しや具体策を検討していきたいと考えています。

繰り返しにはなりますが、地域価値創造型企業を目指す小田急グループにとって、社会課題の解決は切っても切り離せない存在です。これからも、非財務と財務双方の目標に向けた取り組みを両輪で推進することで、小田急グループの企業価値最大化を目指してまいります。

経営資本

● 連結財務目標 ◆ マテリアリティ目標 □ マテリアリティモニタリング指標

	 人的資本	 事業資本	 知的資本	 社会関係資本	 自然資本	 財務資本
重要性の認識	経営ビジョン達成には、価値創造の担い手となる人財の確保や専門性の向上が重要。 個の多様性を発揮し、価値を最大化するために、すべての社員が自分らしく働ける企業風土を醸成	誰もが安心してゆたかにくらす社会を実現しながら、沿線地域とともに成長していくためには、交通インフラの整備はもちろん、地域を彩る生活サービスを備えたまちづくりが欠かせない	100年を超える歴史の中で培ってきた交通インフラ、不動産の開発・運営ノウハウを基盤に、社会課題解決起点でのデジタルを活用した新規事業の創出等によって、差別化を図る必要がある	沿線開発は地域プレイヤーとの連携が不可欠である。 また、住民や交通・施設利用者の声をこれまで育んできた自社ブランドのさらなる向上や顧客満足度につなげていく	山や海等、沿線に多くの自然を有しており、景観の維持は観光地の経済圏に欠かせない要素である。 気候変動や災害から自然を守るために、脱炭素社会・資源循環社会の実現を目指す	社会課題解決を通じた持続的な利益成長を実現するとともに、連結財務目標に向けた資本効率を意識した経営を進めることで、財務・非財務の両輪で企業価値の最大化を目指す
具体的な経営資源 (2023年度)	価値創造型人財 多様な人財が活躍できる組織風土 連結従業員数：11,661人 (男女別) 男性：9,857人 女性：1,804人 (セグメント別) 交通：6,807人 不動産：1,689人 生活サービス：2,681人 全社：484人	路線キロ(鉄道・バス)：約11千km 安全マネジメント体制 ホームドア：10駅 主要な商業施設：50店舗 ホテル：8施設 レストラン：180店舗 職, 住, 商, 学・遊、ウェルネスなまちづくり 子育て応援ポリシーに基づいた環境整備	交通インフラの運営ノウハウ 不動産の開発・運営ノウハウ climbers提案件数：196件 研究開発費：533百万円 特許・商標：190件 MaaS Japan取扱額：23億円 WOOMS導入件数：17件 いちのいち導入件数：690件 小田急ONE ID数：32万ID	小田急・ロマンスカーブランド 沿線市町村面積：1,226km ² 沿線人口：522万人 年間輸送人員(鉄道・バス)：約10億人 行政・大学との協定：31件 小田急ポイント会員：約150万人 小田急アプリ ダウンロード数：約89万件 EMot ダウンロード数：約59万件 小田急沿線生活者1万人調査 CS活動体制	箱根・江の島・大山等の自然・地域資源 小田急グループ交通網 ^{*1} 利用時CO ₂ 削減貢献量：約121万t(自動車輸送比) 廃棄物リサイクル率：48.3% 飲料「箱根の森から」の売上寄付額 ^{*2} ：4,096千円 ＊1 小田急線、箱根登山電車、箱根登山ケーブルカー、江ノ島電鉄、大山ケーブルカー ＊2 売上金の一部を箱根町へ寄付し、箱根旧街道の杉並木の保護対策や仙石原すすき草原保存事業等の箱根の環境保全活動に活用されている	総資産：13,015億円 フリーキャッシュフロー：950億円 設備投資額：834億円 自己資本比率：35.3% 高い格付評価：日本格付研究所 AA- 格付投資情報センター A+
主要KPI (2030年度)	◆ 女性従業員(正社員)比率：20% ◆ 女性管理職比率：15% ◆ 男性育児休業取得率：100% ◆ 女性役員比率：30% □ 従業員エンゲージメントサーベイスコア 労働生産性の向上	● 営業利益 交通：270億円 不動産：300億円 生活サービス：100億円 デジタル：30億円 ◆ 鉄道事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） ◆ バス・タクシー事業における死者・重傷者の発生：ゼロ(毎年度) ◆ 重大な情報セキュリティインシデント件数：ゼロ(毎年度) □ 小田急ONE ID数	◆ 重大な法令違反の発生件数：ゼロ(毎年度) ◆ 取引先へのサステナビリティアンケート実施率：100% □ 鉄道サービスの総合満足度 □ 沿線エリアの人口 □ 強化エリア主要駅の乗降客数（1日あたり） □ 居住地域の総合満足度 □ 生き方(well-being)の総合満足度	◆ 小田急グループCO ₂ 排出量：2013年度比△50% □ フリーパス販売枚数(箱根) □ 沿線観光エリアの来訪者数(箱根町／藤沢市)	● 営業利益：700億円 ● ROE：7%以上 ● 有利子負債／EBITDA倍率：7倍程度	
強化策	・ 人財の確保・定着 ・ “個”の多様性の発揮 ・ 組織の基盤強化 ⇒ p.49 価値創造型人財の育成	・ 不動産領域の強化 ・ 観光需要の取り込み ・ 交通領域の進化 ・ 地域を彩る生活サービス ・ デジタルを活用した新規事業の探索・成長 ⇒ p.29 中期経営計画	・ 地域プレイヤーとの連携強化による価値共創 ⇒ p.31 特集：不動産領域の強化 ⇒ p.36 特集：海老名エリアでのまちづくり ・ サプライチェーン全体での人権尊重 ⇒ p.55 人権	・ 環境戦略の推進(脱炭素社会の実現、資源循環社会の実現、自然保全と活用) ・ サステナブルツーリズムの推進 ⇒ p.43 環境(カーボンニュートラル)	・ ROAの向上(事業別目標の設定・低ROA資産の売却) ・ 財務レバレッジの拡大(株主還元の強化・負債を活用した資金調達) ・ 株主資本のコントロール(IRの強化) ⇒ p.21 財務担当役員メッセージ ⇒ p.29 中期経営計画 ⇒ p.66 株主との対話	

経営ビジョン

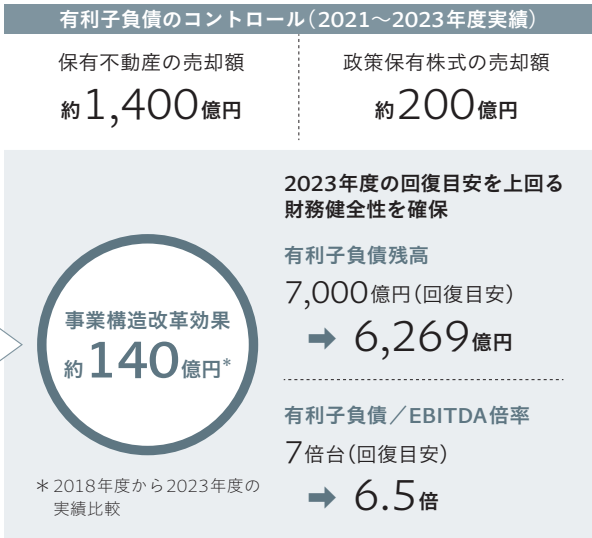
小田急グループでは、お客さまの「かけがえのない時間(とき)」と「ゆたかなくらし」の実現に貢献することを定めた「グループ経営理念」を実現するため、経営ビジョン「UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業にむけて～」を策定しており、外部環境の変化を捉えた改革を継続しつつ、飛躍的成長を目指してまいります。



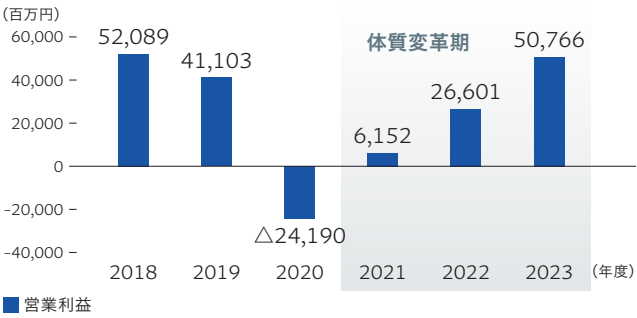
体質変革期(2021～2023年度)総括

各事業で体質変革を進めグループの稼ぐ力が高まったことに加え、積極的に資産売却を進めたことなどにより、自己資本を積み増しながら成長に向けた資金調達余力を確保することができ、飛躍に向けた経営基盤が整いました。

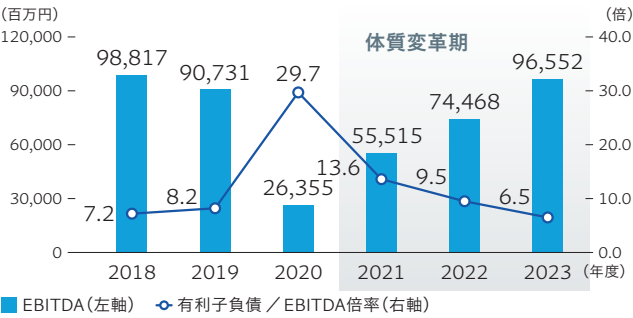
運営体制の見直し	
バス業	・営業所再編やダイヤ改正による要員の効率化
百貨店業	・希望退職を実施のうえ少人数かつ高効率な運営体制の確立
ホテル業	・運営効率化による損益分岐点引き下げ
構造改革の実施	
当社鉄道事業	・DX推進に伴う業務効率化や費用の削減
ストア・小売業	・セブン&アイグループとの提携効果の最大化による利益成長
レストラン業・飲食	・店舗再編と費用構造の見直し
プライシングの見直し	
運輸業	・当社鉄道事業 鉄道駅バリアフリー料金制度活用・特急料金改定 ・運賃改定(箱根登山鉄道、バス6社、小田急交通)
ホテル業	・箱根リゾートホテル「はつはな」リニューアル・客室単価の向上
事業ポートフォリオの再構築	
既存事業の選択と集中	
・事業成長性や競争力を踏まえ、経営資源配分を明確化 ・グループ会社6社および当社クレジットカード事業の一部を外部譲渡 ・グループ会社の統合等5件	



[営業利益の推移]



[EBITDA・有利子負債／EBITDA倍率の推移]



飛躍期(2024～2030年度)

連結財務目標の達成に向けた方向性

飛躍期では、従来以上に資本コストを意識した経営を推し進めながら、沿線開発等に積極的に投資するほか、人的資本の充実、株主還元の強化に大きく舵を切ります。

体質変革による効果の最大化	成長投資の拡大	モニタリング体制の強化
・体質変革の継続とDXを活用した収益力向上等により、足元の急回復した需要を最大限享受	・前回計画から成長投資をさらに拡大 ・不動産の物件取得のほか、成長分野でのM&A等の実施	・各事業領域において連結財務目標と連動したKPIを設定 ・目標に対する進捗状況を的確にモニタリングし、随時検証

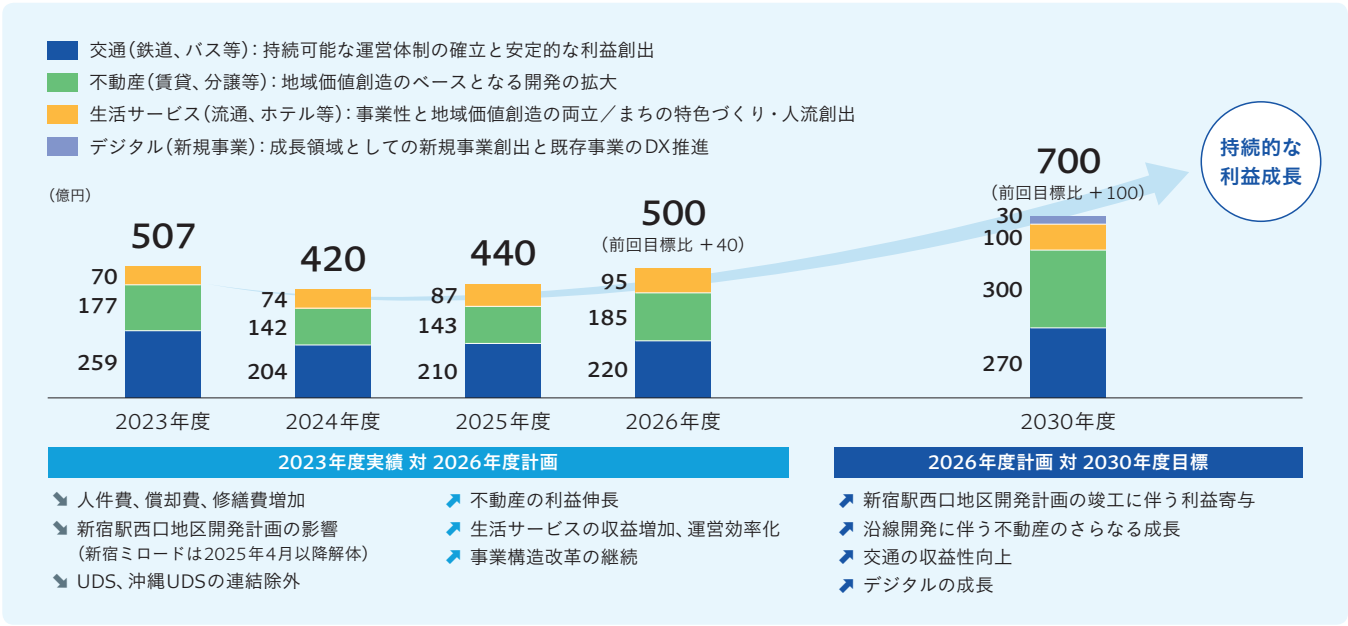
連結財務目標

	重要指標の考え方	2026年度計画	2030年度目標	長期方針
利益の成長	営業利益 ・交通の収益を過去最高水準へ伸長 ・不動産を第一の柱として集中的な資本投下 ・デジタルの成長 ・事業構造改革の継続	500億円 前回目標比*1 + 40億円	700億円 前回目標比*1 + 100億円	持続的な利益成長
資本コストを意識した経営	ROE*2 ・自己資本比率30%を維持 ・成長投資や株主還元を強化(総資産・純資産のコントロール) ・事業別ROA目標の設定とモニタリングの強化	6.2%	7%以上	さらなる向上
財務健全性の確保	有利子負債／EBITDA倍率 ・7倍台維持および新宿駅西口地区竣工後に大幅改善 ・現格付水準を維持しながら、成長投資を強化	7.8倍	7倍程度	利益成長による改善

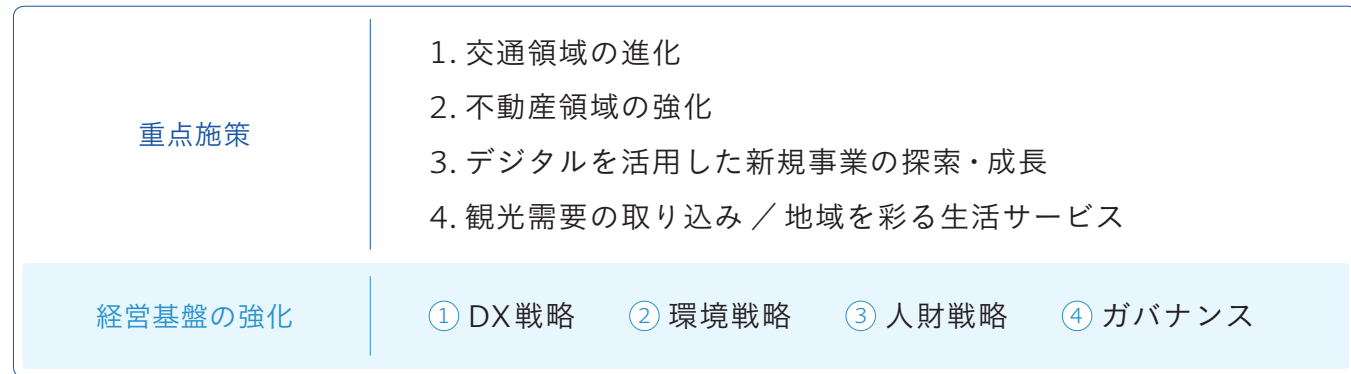
*1 2023年4月公表目標比
*2 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本(有価証券評価差額除く)

営業利益の成長ステップ

2023年度は、需要が想定より早期に回復したほか、体質変革期の事業構造改革効果が発現し営業利益は507億円となりました。2024年度以降は、持続的な成長に向けた積極投資等を推進するため、一時的に減益となる見通しであるものの、2030年度に向けては、新宿駅西口地区開発計画竣工や積極投資等の効果発現により大幅増益を実現します。



中期経営計画（2024～2026年度）



1. 交通領域の進化

持続可能な運営体制の強化

→ p.33 安全・安心

人手不足への対策と災害への耐性強化に重点的に取り組み、持続可能な運営体制の早期確立を目指します。

具体的には、少人数での鉄道事業運営体制の構築を目指し、ワンマン運転の詳細な仕様等の検討を深度化させるとともに、各種業務の効率化を進めます。加えて、鉄道駅バリアフリー料金制度を活用したホームドアの設置や耐震補強工事の推進により、安全・防災対策を強化しつつ、大野総合車両所の移転をはじめとした大規模な設備更新を推進するなど、持続可能な運営体制の強化に努めます。

要員体制（2035年度まで）▲30%

* 当社鉄道事業、2020年度比

移動需要の喚起・収益最大化

子育て世代応援施策の推進や顧客データ等を活用した新たな増収施策を展開していくほか、特急サブスク、富裕層向けハイグレード貸切バス等の戦略的なプライシングも進め、収益の最大化を図ります。

2024年4月 EMot ロマンスカールバスポート



交通結節機能の強化

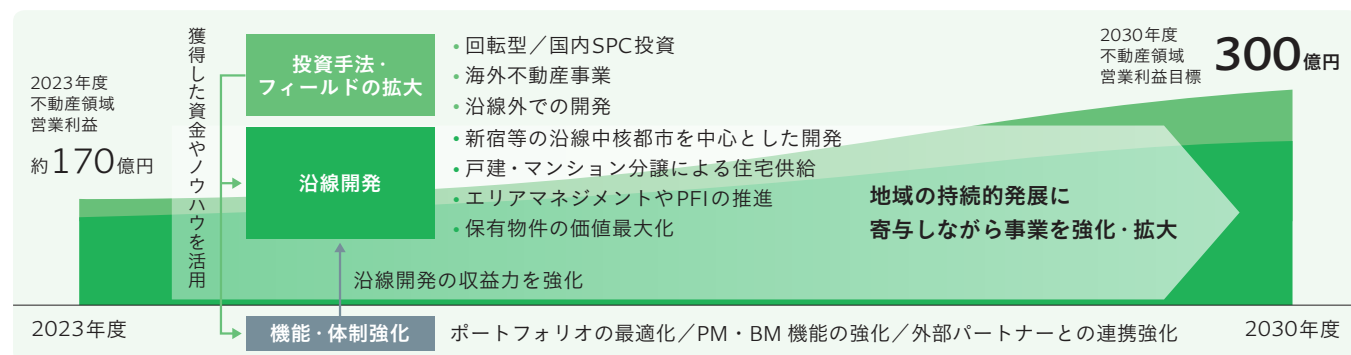
交通ネットワーク整備や駅周辺まちづくり・開発計画と連携した鉄道施設の改良等を推進することで、安全性・回遊性を向上させ、まち全体のにぎわいを創出します。

2. 不動産領域の強化

収益の第一の柱として集中的に資本を投下し、2030年度には営業利益300億円を目指します。

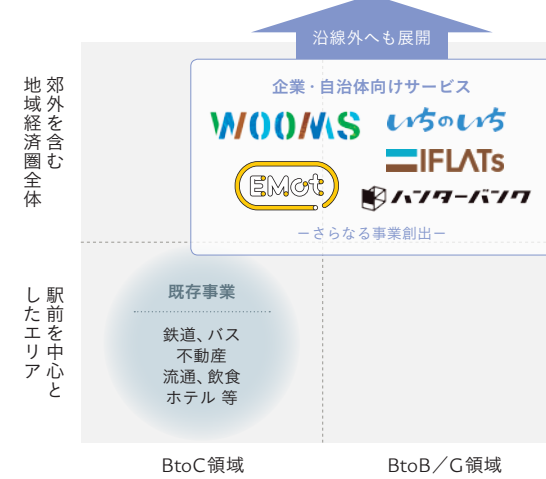
本事業の根幹は沿線開発です。新宿駅西口地区開発計画において、共同事業者等との共創によるプロジェクト価値の最大化に取り組むとともに、引き続き海老名駅間地区の

開発計画を推進するなど、沿線中核都市を中心とした多彩なまちづくりを進めてまいります。加えて、回転型投資や国内SPC投資、海外不動産事業にも取り組み、獲得した資金やノウハウを、沿線開発をはじめとしたさらなる不動産事業の強化に活かしていきます。



3. デジタルを活用した新規事業の探索・成長

〔新規事業探索・成長の方向性〕



事業創造ノウハウ・多様な人財の活用や研究開発費の投下により、社会課題の解決を起点とした新規事業を創出するとともに、デジタルの強みを活かし、沿線外にも事業展開することで、2030年度の営業利益30億円を目指します。

WOOMS（ウェストマネジメント事業）

→ p.35 まちづくり・地域社会

- ・ごみ収集の効率化
- ・資源循環の促進ソリューションを自治体等に提供

いちのいち（自治会・町内会SNS）

→ p.53 価値創造型人財の育成

- ・電子回覧板や災害時の情報共有ソリューションを自治会等に提供

EMot／MaaS Japan（MaaS）

- ・デジタルの顧客接点拡大
- ・駅務機器投資の効率化ソリューションを交通事業者等に提供

4. 観光需要の取り込み／地域を彩る生活サービス

沿線観光地の魅力向上

→ p.40 特集：小田急グループの観光

日本屈指の観光地（箱根・江の島等）を持つポテンシャルを活かし、インバウンドを含む旺盛な観光需要を着実に取り込みます。

具体的には、観光需要の取り込みに向けて、箱根エリアに

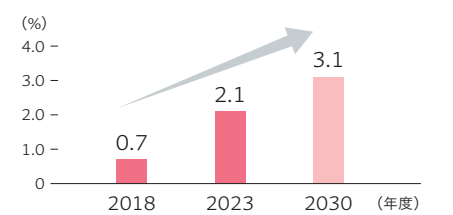
おける既存ホテルのバリューアップ等を進めるとともに、ダイナミックパッケージの拡充により、利便性や顧客体験価値を高めていくほか、各観光地でのオーバーツーリズムへの対策を強化し、サステナブルツーリズムを推進していきます。

日々の暮らしに密着したサービスの展開

将来にわたって選ばれる沿線を目指し、日々の暮らしに密着したサービスや心躍るコンテンツを展開します。

具体的には、ストア・小売業において、(株)セブン&アイ・ホールディングスとの業務提携を通じたMD・オペレーションの継続的な改善等により、営業利益率の向上を図るほか、地域密着型サービスプラットフォーム「小田急ONE（オーネ）」の鉄道・駅ナカサービス・地域限定のサブスクリプション商品等、コンテンツ充実を目指します。

〔ストア業 営業利益率〕



経営基盤の強化

① DX戦略

リアルな資産・サービス・仕事とデジタル技術の融合により、
・Smart（業務のスマート化）：鉄道保守業務CBM推進等
・Update（心躍る顧客体験）：XR活用等
・Create（ゆたかな未来の創造）：WOOMS等の3つの価値を創出していきます。

③ 人財戦略

→ p.49 価値創造型人財の育成

従業員のエンゲージメントや労働生産性の向上を目指し、「個」の多様性の発揮、「人財の確保・定着」「基盤の充実」の3つの重点課題に取り組んでいきます。

② 環境戦略

→ p.43 環境（カーボンニュートラル）

「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の実現に向けた施策を具体化するとともに、資源循環の取り組みやTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づく情報開示を推進していきます。

④ ガバナンス

→ p.59 コーポレート・ガバナンス

各ステークホルダーの利益の最大化や小田急グループの持続的な成長、中長期的な企業価値の向上等に向けて、各種施策を推進していきます。

世界一のターミナル駅新宿で、 地域価値の向上へ

経営ビジョンを実現する2つの進化として、地域経済圏発想での事業展開と、不動産領域を収益の第一の柱とする事業ポートフォリオの最適化を掲げています。そして、経営ビジョン実現に向けた中期経営計画の重点施策の1つである「不動産領域の強化」の代表格となるのが世界一のターミナル駅のある新宿エリアのまちづくりです。新宿のエリアビジョンを策定し、各種施策を推進しています。

エリアポテンシャル
1日平均乗降客数
約**350万人**

日本屈指の
商業・オフィス・
ホテル集積地

訪日外国人の
拠点

新宿エリアビジョン

人との交流や新しい刺激から生まれる機会にあふれ、 楽しさや活動が次々と創発されるまち

4つの事業領域の連動、地域・パートナーとの連携により、新宿の絶対的なエリアポテンシャルを最大限発揮できるまちづくりを推進していきます。具体的には、現在進行中の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に加えて、南口にあるホテルサザンタワーのリニューアル、箱根・江の島等への観光の玄関口としての高揚感の創出やさらなる周辺開発の検討に着手してまいります。

- (A) 旧・小田急百貨店(本館) 開業：1967年 賃貸面積：約61,000㎡
- (B) 新宿西口ハルク 開業：1962年 賃貸面積：約26,000㎡ ＊2000年取得
- (C) 新宿西ビルディング 開業：1965年 賃貸面積：約2,500㎡ ＊2016年取得



(G) 小田急サザンタワー
開業：1998年
賃貸面積：約47,000㎡



(E) フラッグス
開業：1998年
賃貸面積：約9,500㎡

(F) 新宿ミロード
開業：1984年
賃貸面積：約8,700㎡



地域・パートナーとの連携

- ・新宿グランドターミナル構想への参画（新宿駅直近地区のエリアマネジメント活動等）
- ・西新宿スマートシティ協議会との連携
- ・副都心のエリアマネジメント団体との連携
- ・新宿中央公園の指定管理業務

- ・東京メトロ・東急不動産との開発計画連携



4つの事業領域の連動

生活サービス

- ・新たな顧客体験を提供する商業等の出店
- ・ホテルサザンタワーのリニューアル

デジタル

- ・XR施設「NEUU」活用による新たなビジネス創発
- ・EMotで利便性の高い鉄道電子チケット提供

不動産

- ・商業、オフィス、ビジネス創発機能の整備
- ・最新技術による防災・環境負荷軽減設備の導入
- ・現開発計画竣工後のさらなる周辺開発の検討

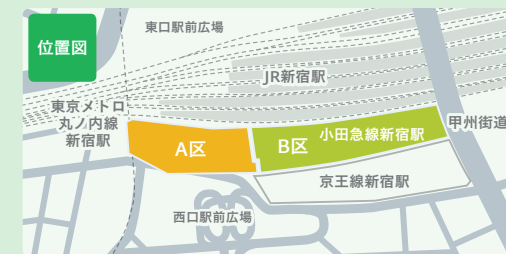
交通

- ・歩行者の回遊性を高める新宿駅整備
- ・新宿起点の便利で快適な鉄道輸送サービスの提供
- ・箱根・江の島等への観光の玄関口としての高揚感創出

Pick Up! 新宿駅西口地区開発計画

これまで東京メトロと推進してきた本計画において、本年2月、プロジェクト価値の最大化を図るべく、東急不動産が共同事業者として正式に参画することが決定しました。

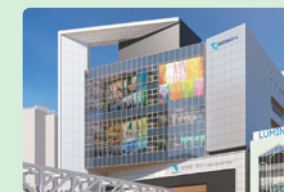
「新宿の拠点再整備方針」等の上位計画に基づき、新宿エリア開発におけるリーディングプロジェクトとして、本年3月より新築着工しています。新たな体験を提供する商業機能やハイグレードなオフィス機能に加え、立地特性を活かした顧客起点のビジネス創発機能を整備し、国際競争力の強化や新たな価値創造に資するまちづくりを推進していきます。



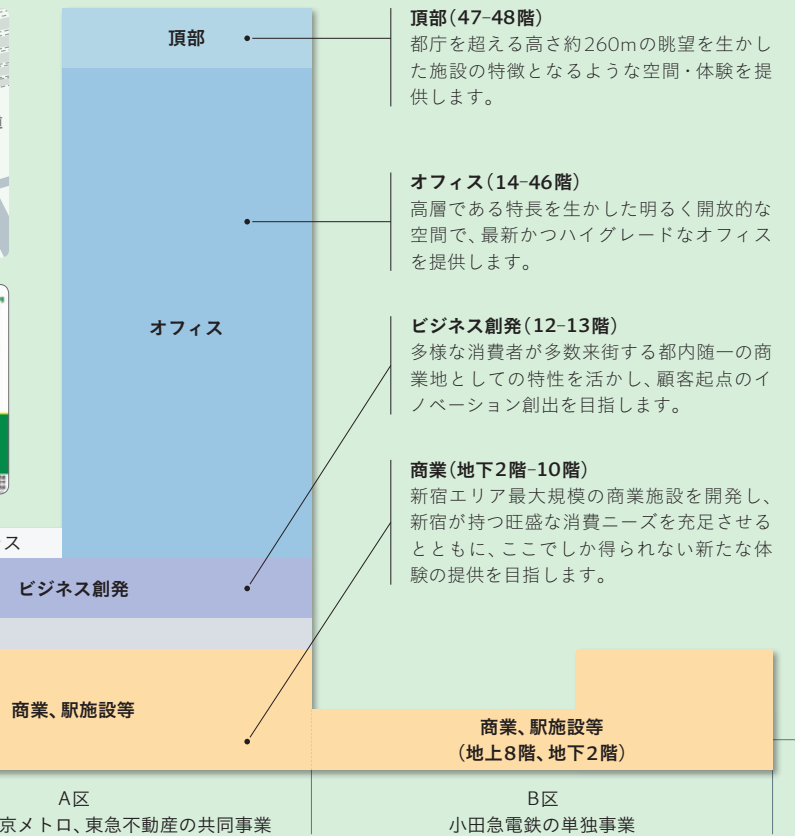
環境配慮への取り組みとして、「A区」のオフィス用途において「ZEB Ready」認証を取得



西側から見た計画建物(A区)



甲州街道側から見た計画建物(B区)



Partner Message

東急不動産株式会社
都市事業ユニット
開発企画本部 開発第一部統括部長

皇 俊之 様

東急不動産ホールディングス
は、「GROUP VISION 2030」において、ありたい姿を実現するための事業方針として「パートナー共創」を掲げています。VUCAと呼ばれる時代において、複数企業の知見や能力を組み合わせた共創により、一層魅力的なまちづくり(地域価値創造)が実現できるものと理解しています。



新宿は、東急グループがまちづくりを進めている広域渋谷圏の中心地である渋谷と同じく、副都心と位置付けられていますが、やはり渋谷とは異なる文化、魅力があり、且つ渋谷とのシナジーも大いに期待されるエリアと認識しています。小田急電鉄様がこれまで蓄積されてきた沿線を中心とする強固な事業基盤や地域プレイヤーとの連携等の強みに、弊社が今まで多様な事業パートナーとの共同事業等を通じて得た知見・ノウハウを合わせることで、新宿エリアの新たなランドマークにふさわしい施設開発を実現するとともに、個性的なまちの集合体である東京、ないし日本の国際的な競争力を高める一助になりたいと考えています。

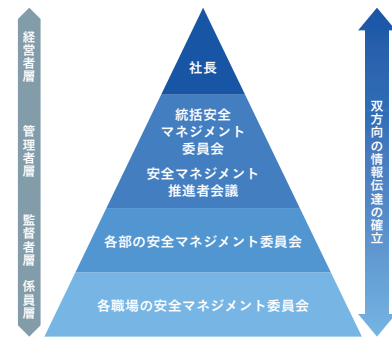
安全・安心

マテリアリティ	向き合う主な社会課題	目標(毎年度)	モニタリング指標
●安全・安心を最優先した公共交通サービスの提供 ●誰もが安心して暮らせる社会の追求	・公共交通の安全・安心 ・バリアフリーな社会 ・サイバー犯罪、自然災害	・鉄道事業における自社起因の運転事故・インシデント数 → ゼロ ・バス・タクシー事業における死者・重傷者の発生 → ゼロ	・鉄道サービスの総合満足度

安全マネジメント体制

社会の重要なインフラを担う企業として、「小田急電鉄は日本一安全な鉄道をめざします」との基本理念を掲げています。社長を安全管理における最高責任者と定め、安全確保に関する業務を統括する「安全統括管理者」を中心とした体制としています。

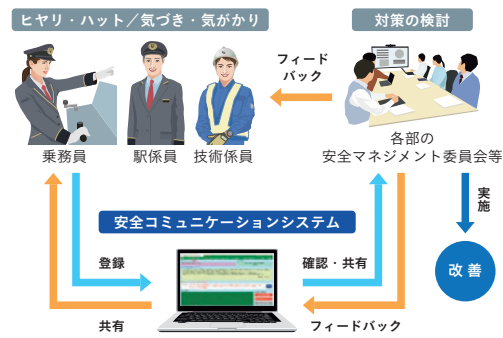
また、安全確保に関する業務を統括する統括安全マネジメント委員会を中心に、各部門の本社および現業職場に安全マネジメント委員会を設け、安全に関する指示・伝達、情報連絡・共有および諸施策の検討・実施等を行う管理体制を構築しています。安全管理体制の円滑な運営のため、経営トップと各現場の双方向で情報伝達できる体制としています。



安全コミュニケーションシステム

安全を担保するためには、常日頃からの情報の蓄積と、事故を未然に防ぐ改善活動が不可欠です。当社では安全コミュニケーションシステムを導入しており、多くの従業員が「ヒヤリ・ハット/気づき・気がかり」の情報を速やかに共有できるようにしています。集められた情報をもとに、各委員会で対策を検討し、現場にフィードバックしています。

同システムは、従業員同士が感謝の気持ちを伝える機能や日常業務から安全運行を維持するための成功体験の収集・活用にも活かしています。

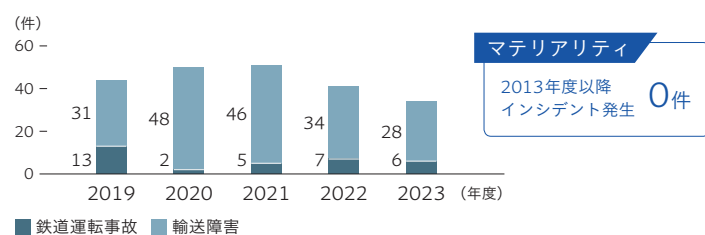


事故発生状況

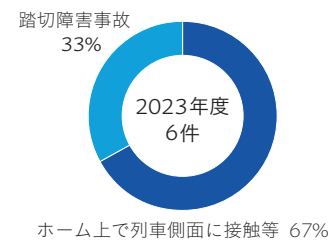
当社では『鉄道事業における自社起因の運転事故・インシデント数を毎年度0』にすることをマテリアリティの目標に掲げています。2013年度以降、インシデントは「0」を

維持しており、2023年度も継続することができました。その他の鉄道運転事故、輸送障害も2年連続で減少しました。

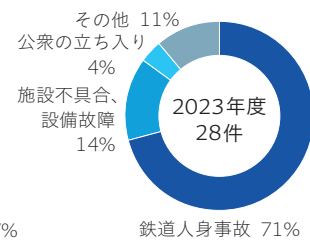
[鉄道運転事故等の発生件数]



[鉄道運転事故発生原因]



[輸送障害発生原因]

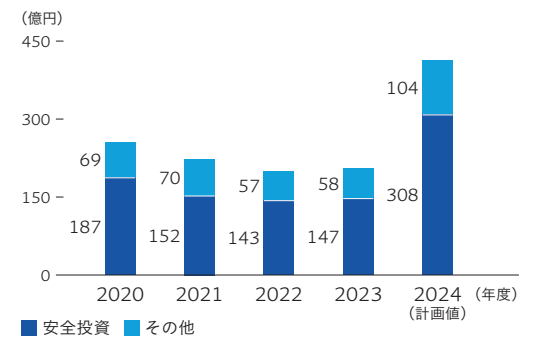


安全投資

安全・安心で快適な鉄道サービスの提供を目指して、2023年度は「安全対策の強化」と「サービスの向上」の目的で、205億円の投資を実施し、ホーム上や踏切における安全性向上、大規模地震や大雨等の自然災害対策、防犯・テロ対策等、ハード・ソフト両面で整備を進めました。なお、2024年度はさらなる安全防災対策等を推進するため、従来よりも高い水準となる413億円の設備投資を行う予定です。

今後も、お客さまが安心して利用できる環境づくりのための設備投資を継続的に行っていきます。

[設備投資額]



ホームドアの整備

ホームからの転落や列車との接触事故防止のため、鉄道駅バリアフリー料金制度を活用し、2032年度までに新宿駅から本厚木駅までの全駅と、その他主要駅にホームドアを設置する計画を推進しています。



ホームドア（本厚木）

[ホームドアの設置状況および計画]

① 整備済みの駅	新宿(4・5・8・9番ホーム)、代々木八幡、代々木上原、東北沢、下北沢、世田谷代田、梅ヶ丘、登戸、町田、本厚木
② 2024年度に使用開始する駅	相模大野、海老名、中央林間、大和
③ 2032年度までに整備計画のある駅	新宿～本厚木のうち①②を除く全駅、藤沢

[鉄道駅バリアフリー料金制度]

- ・開始時期 : 2023年3月18日
- ・設定額 : 普通運賃 大人(IC、切符) 10円
通勤定期 設定あり
* 小児は料金加算後の大人金額の半額。
小児に運賃・通学定期は設定なし
- ・年間徴収額 : 約48億円

車内防犯カメラの設置

犯罪の抑止や事件の早期解決等を目的として、車内防犯カメラの設置を推進しており、一部の編成を除き、2025年度の設置工事完了を目指しています。また、防犯カメラの映像を車外からリアルタイムで確認できる仕組みの構築にも取り組んでいます。



車内防犯カメラ

鉄道施設の耐震補強等

大規模な地震に備え、橋梁や高架橋、ホーム上家の耐震補強を実施します。また、構造物の延命化を図るため、塗膜が劣化した橋梁については、塗り替えを実施します。



耐震補強（境川）

人財育成・技術伝承の取り組み

当社には、国土交通大臣の指定を受けた動力車操縦者（運転士）の養成所として「小田急研修センター」があり、運転士の職務に必要な知識や技能の教育を行うとともに、車掌の養成・教育も行っています。また、これらの乗務員は、単独乗務後も3年間の追指導教育を受けるほか、乗務員としての適性検査を定期的実施しています。さらに業務知識の保有状況や実務作業の実施状況等も定期的に確認しています。最新車両の導入時や規則変更に合わせて教育指導、各職場での研究会を通じて知識技能の維持・向上を図っています。



運転シミュレーター

まちづくり・地域社会

マテリアリティ	向き合う主な社会課題	モニタリング指標
●職, 住, 商, 学・遊、ウェルネスを兼ねそなえたまちづくりの実現 ●地域資源を活かしたまちの発展	・少子高齢化 ・地域社会の活力低下 ・都市・地域間競争の激化 ・技術革新	・沿線エリアの人口 ・強化エリア主要駅の乗降客数 ・居住地域の総合満足度 ・生き方 (well-being) の総合満足度

私たちは、これまで蓄積してきた交通インフラ・不動産の強固な社会基盤や、信頼に基づく地域プレイヤーとの連携という強みを生かした街づくりを通して、社会課題を解決することにより「持続可能な社会」と「継続的な利益成長」の実現を目指してまいります。

小田急沿線既存住宅流通促進協議会等による地域共創

小田急不動産では、小田急電鉄・小田急ハウジング・川崎市・JA神奈川県連と2017年に小田急沿線既存住宅流通促進協議会を組成し、川崎市北部(麻生区・多摩区)を対象エリアに空き家・住宅ストックの利活用、子育て世代の流入促進、住宅と居住者のミスマッチ解消に向けた取り組みを一体で進め、地域共創に取り組んでいます。

同社はそのほかにも、小田急電鉄・多摩大学と2022年に連携協力に関する基本協定を締結し、その一環で「マチカドこども大学」の運営に携わっています。これは、地域のこ

どもを対象としたスクールで、大学教員や大学生による講義やフィールドワークを通じ、算数・国語・理科・社会等の科目にとらわれない横断的な思考を育む取り組みです。このように、同社では地域とのさまざまな共創活動を実施しています。

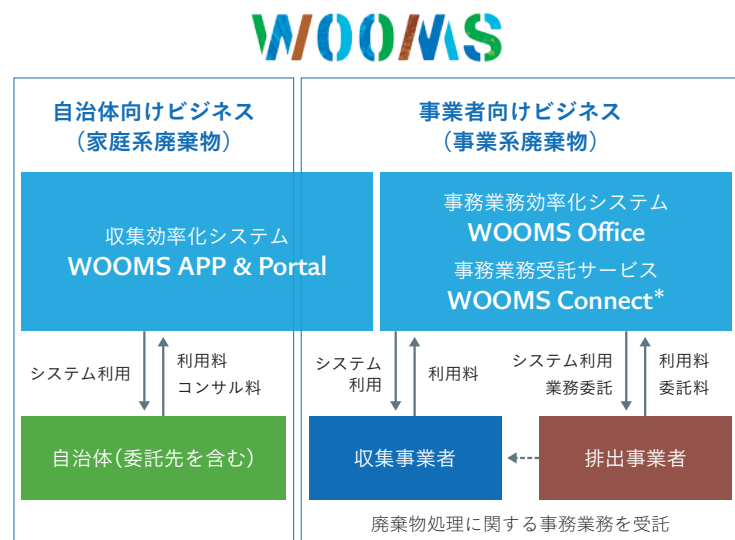


マチカドこども大学の様子

WOOMS(ウームス)でゴミのない世界を目指す

気候危機や資源の枯渇等の環境問題への対応として、世界的な潮流にあるサーキュラーエコノミー(循環型経済)実現に向けて、重要な役割を果たす資源・廃棄物の収集運搬を新たなインフラと定義し、その構築を目指し「“ゴミ”のない世界へ。Beyond Waste」を事業ビジョンとするウェイストマネジメント事業「WOOMS」を2021年に開始。交通、不動産に次ぐまちづくりの新たなインフラ事業として、既存事業で培った強み(現場力や自治体との信頼関係等)を活かし、廃棄物の収集運搬の効率化を支援するサービスを全国規模で展開しています。現在は、座間市、藤沢市、大田区、岡山市、仙台市等の自治体を中心に、全国の20団体以上に導入(実証含む)されており、2023年には、排出事業者向けサービス「WOOMS Connect」を開始するなど、事業機会の拡大も図っています。

[WOOMSビジネス概要図]

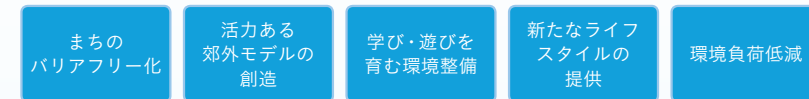


* 廃棄物全般を見る化、調査・検証・報告の3ステップによる診断とその実行を支援するサービス

特集：海老名エリアでのまちづくり

海老名エリアビジョン

「職, 住, 商, 学・遊、ウェルネス」が充実し、新しいゆたかさにつながる、くらしやすいまち



当社は中長期戦略において、まちの個性や特徴を活かした沿線まちづくりの推進を掲げており、海老名エリアでは、「職, 住, 商, 学・遊、ウェルネス」の生活シーンに貢献する開発を通じて、昼間人口の増加を目指しています。



海老名駅東口開発

2002年に映画館を含む大型商業施設「ビナウォーク」を開業。海老名市と一体となって計画を推進してきました。海老名市の橋上駅舎階を歩車分離して商業施設へとアクセスできるように計画設計したほか、海老名中央公園を囲むように商業施設を建築したことで、お客さまや近隣住民の方が自由に往来できるようになりました。

商業施設「ビナウォーク」

1号館から6号館に加え、ビナフロント、ビナプラスからなり、ショッピングからレストラン&カフェ、映画館等、幅広い客層にご利用いただける。



海老名駅間地区開発・西口(ViNA GARDENS)

「憩う、くらす、育む」をコンセプトに、「賑わいエリア」「くらしエリア」のゾーンに分けて、2棟のタワーマンションの分譲や、商業施設、オフィス棟を開業したほか、地域事業者や生産者と連携したイベントの開催等により郊外の新たなまちづくりを推進してきました。

商業施設「TERRACE」①

近隣の商業施設とは差別化し、カジュアル接待等ビジネスシーンで利用しやすい飲食店を中心とした29店舗が揃っている。



オフィス棟「OFFICE」②

神奈川県央地区最大級の賃貸オフィスビルでありながら、駅から雨に濡れないダイレクトアクセスが可能な好立地。



複合商業施設棟「PERCH」⑤

「ウェルネス」をキーワードに、フィットネス・クリニック・教育・商業等の39店舗で構成。



現在、3棟目のタワーマンションの計画が進捗しているほか、残りの開発用地の計画を具体化し、駅を中心とする東西一体の中心市街地にふさわしい複合的な魅力をもつまちづくりによって、地域の発展に貢献していきます。



基本情報

利用者数：乗降人数約25万人/日
(当社、JR、相模鉄道の3社合計)
アクセス：新宿から約40分 横浜から約25分
橋本から約25分 海老名ICから車で10分

住みたい街ランキング2020(居住都県別) 神奈川県民ランキング

1位 横浜

2位 海老名

3位 たまプラーザ

出典：みんなが選んだ住みたい街ランキング2020
リクルート住まいカンパニー調べ

開発年表

1964年 東口駅前用地取得
1970年 駅間エリア用地取得
2002年 ビナウォーク開業/自由通路(東口)開通
2004年 分譲マンション「ビナマックス」竣工
2005年 ビナプラス開業
2010年 自由通路(駅舎)開通
2014年 ビナフロント開業
2015年 自由通路(駅間)開通
2016年 特急ロマンスカー停車開始
2017年 商業施設「TERRACE」開業①
「めぐみ町」誕生
2019年 分譲マンション「リーフィアタワー海老名アクロスコート」竣工②
2020年 分譲マンション「リーフィアタワー海老名プリスコート」竣工③
2021年 ロマンスカーミュージアム開業
2022年 オフィス棟「OFFICE」竣工④
複合商業施設棟「PERCH」開業⑤



小田急による開発で 人口が急増している海老名において、 さらに住みやすいまちを目指します

海老名市長 内野 優 様

小田急が大規模な開発に取り組んできた神奈川県海老名市は、子育て世代から人気が高く、人口が増加しています。2024年2月には、市と小田急が包括連携に関する協定を結び、協業で「住みたい住み続けたい」まちづくりを進めています。そこで内野優市長に、小田急と連携した開発、今後のまちづくりについて伺いました。

駅周辺開発によって子育て世代を中心に人口が急増

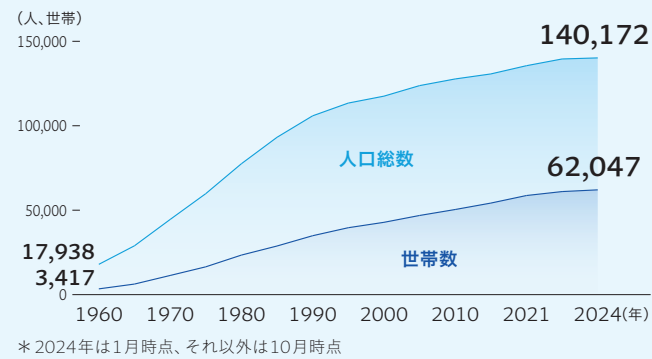
—海老名市はここ20年ほどの大規模開発で人口が急増し、大きな注目を集めています。

海老名市は小田急・相鉄・JRの3路線が乗り入れ、都心も横浜も通勤圏です。それでいて周囲には田畑が広がるのどかな自然が残っています。さらに近年、小田急が中心となって取り組んできた開発により、駅周辺にショッピングモールや飲食店、医療機関、レジャー施設が集結する利便性の高いまちとなりました。このような点が子育て世代から高く評価され、人口流入が続いています。おかげさまで市が掲げていた目標より3年も早く、昨年の段階で人口が14万人を突破し、住みたいまちランキングでも上位に名を連ねる人気のまちとなりました。

—少子高齢化による人口減少に悩む自治体が多いなか、すばらしいですね。

ただそれによって市民のニーズが多様化し、課題も増えています。喫緊の課題は保育園の整備です。私が市長に

〔海老名市の世帯数と人口の推移〕



なった時、市内に保育園は9園しかなかったのですが、現在では38園まで増やすことができました。小田急も開発に合わせ保育園を誘致するなど、まちの課題解決に真摯に取り組んでいただいています。今後は、さらに500人以上の保育園を増やす予定ですので、小田急にも引き続き協力いただきたいと考えています。

小田急との開発でまちに賑わいが生まれる

—小田急では海老名駅を沿線の中核駅と位置付け、まちづくりに取り組んでいますが、その効果をどのように感じていますか。

鉄道によりまちの東西が分断されていることが課題であり、東西一体のまちづくりは海老名市の悲願でした。海老名の発展のきっかけとなったのが、小田急が2002年に東

口に開業した大型ショッピングセンター「ピナウォーク」です。これによって多くの人が海老名市を訪れるようになりました。2015年には、小田急・相鉄・JRをつなぐ新たな自由通路が開通し、さらに、三井不動産が「ららぽーと海老名」を開業しました。まちが東西一体となったことや、いい意味での民間の競争が生まれたことにより、くらしやすさ

が一層高まり人口増加につながりました。そして、市にとっては税収増に寄与し、それを財源に新たな土地区画整理事業や道路整備を進められる良い循環が生まれています。

その後、小田急による3万5,000㎡の敷地を活用した「ViNA GARDENS」の開発が始まると、この地域の風景はさらに大きく変わりました。飲食店等の商業施設に加え、教育施設や医療機関が一気に充実し、駅周辺でくらしのすべてが揃うコンパクトシティが実現しました。また2023年2月に小田急が本社機能の一部を海老名に移転したことは、小田急の海老名というまちへの想いの強さ、開発への覚悟を感じ、大変嬉しく思いました。これからもさらに連携を深めていけると確信しました。

—海老名市の開発は市長のリーダーシップのもと、10年スパンで総合計画を策定するスピード感が高く評価されています。

現代のように変化の早い時代には、まちづくりに時間を

いつまでも住みたい、住むことが誇りとなるまちへ

—ここ20年ほどの開発によって、市民の意識に変化はありましたか。

令和5年度の意識調査では、海老名に「ずっと住みたい」と考えている方が60.8%、「できれば住み続けたい」と合わせると93.8%の方が定住志向です。さらに、子育て世代だけでなく、子育てを終えた夫婦が余生を過ごすまちとしても人気です。小田急が2020年に分譲したマンション「リーフィアタワー」には町田(東京)や横浜、川崎の高級住宅街から富裕層が移り住んでおり、海老名は住むことがステイ

かけ過ぎると、まちが完成した頃には時代に合わないものになっている可能性があります。ですからスピードには徹底してこだわってきました。行政の仕事は民間投資を呼び込むきっかけづくりで、実際にまちづくりを推進するのは民間企業です。社会の変化や人々のニーズをとらえ、民間企業が適切なタイミングで投資できるよう、準備や調整するのが行政の仕事です。海老名市の開発がスピーディーにできたのも、小田急をはじめ民間企業の知見やノウハウがあったからこそです。とくに「ViNA GARDENS」での大胆な投資、開発スピードには、小田急だからこそそのダイナミックさを痛感しました。



タスとなるまちになっています。

2016年にロマンスカーが停車することになったことも、市民の大きな喜びでした。2021年のロマンスカーミュージアムのオープンと合わせ、海老名市のブランド価値は大きく向上しました。海老名駅にはもともと小田急の電車基地があり、鉄道ファンに人気がありました。これからも市にとって重要な資産である鉄道を活用したまちの活性化に、小田急とともに取り組んでいきたいですね。

防災や保健福祉、教育等の市民サービス、広域連携にも期待

—今後、さらにどのようなまちづくりを進めていきますか。

最初に申し上げた人口増加にともなう課題を解決し、あらゆる人にとって住みやすいまちを目指します。そのために、さらに小田急との協業を進めるべく、包括連携協定を結びました。今後、防災や保健福祉、教育等の市民サービスにおいても小田急と連携した取り組みを進めます。例えば小田急が提供するDXを活用した自治会・町内会SNS「いちのいち」を採用し、自治体からの電子回覧に加え、地域情報の発信や災害時の情報交換等、地域の持続可能性を支援しています。さらに今後は「ViNA GARDENS PERCH」や「ロマンスカーミュージアム」等の施設と連携した教育関連の取り組みも検討しています。

—最後に今後の小田急への期待を聞かせてください。

まずは包括連携協定にもとづくまちづくりを着実に進めていきたいですね。海老名市はまだまだ発展中ですが、いずれは人口減少を迎える時代がやってきます。そのような未来を見据え、今から周辺の行政との広域連携を進め、リソースを有効活用することも考えなくてはなりません。海老名を含め大和市や座間市には小田急の駅があり、このエリアの生活基盤は小田急が要となっています。さらに、中央リニアの橋本駅が誕生すれば、この地域の重要性はますます高まります。海老名市だけでなく、神奈川県央エリアの今後の発展といった意味でも、小田急が長年、培ってきたまちづくりのノウハウに大いに期待しています。

日々のくらしと観光体験

マテリアリティ	向き合う主な社会課題	モニタリング指標
●テクノロジーを活用した ゆたかなライフスタイルの推進	・ライフスタイルの多様化 ・交通弱者の増加 ・技術革新	・小田急ONE ID数 ・フリーパス販売枚数(箱根)
●その地域ならではの観光体験の提供	・オーバーツーリズム、インバウンド	・沿線観光エリアの来訪者数 (箱根町／藤沢市)

当社の沿線人口は520万人におよびます。沿線には、人口規模が県庁所在地に匹敵する世田谷、町田、相模原、藤沢等の住宅エリアがあるほか、世界一のターミナルである新宿と、箱根や江の島・鎌倉、丹沢・大山等の日本を代表する観光地があります。このように、当社沿線には地域資源が豊富である一方、数多くの社会課題も存在しています。日々のくらしやインバウンドを含む観光における需要・ニーズを取り込み、応えながら社会課題を解決することで、社会価値と経済価値を高めていきます。

日本一子育てしやすい沿線を目指して

子育てしやすい沿線の実現に向けて、取り組みを推進していくという当社の姿勢を示した「子育て応援ポリシー」を2021年に策定しました。同ポリシーに基づき、小児IC運賃一律50円化や通勤車への「子育て応援車」の導入、保育園の誘致に加え、ご家族で楽しめるイベントを開催するなどしています。少子化という社会課題解決に向けて、小田急だからこそできる子育てしやすい環境整備を引き続き進めていきます。



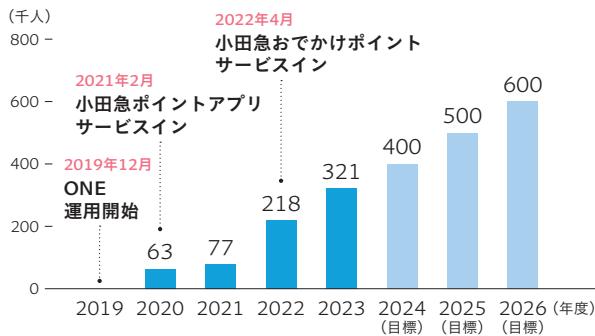
2023年12月に海老名駅近くの海老名中央公園で開催された「おだきゅう Family Fun フェスタ」

小田急ONEを通じた顧客のLTV*向上

お客さまの暮らしに役立つ家事、子育てに関するサービスや、日々の電車バスの移動でポイントが貯まるなど、便利でお得なサービスをご利用いただける地域密着型プラットフォーム。子育て世代や鉄道利用者向けのサービス・イベント等の拡充により、若年層や男性等の新規顧客の取り込みを進め、会員数を伸ばしています。デジタルの顧客接点創出によるオンラインコミュニケーションも強化を図り、沿線顧客を中心としてLTV*向上に貢献しています。

*LTV：ライフ・タイム・バリュー

[小田急ONE ID数の推移]



観光地の人手不足解消へ貢献

インバウンドをはじめとする観光需要が一層高まる中、各観光地で人手不足が課題となっています。ヒューマンリソースでは、観光業界に特化した人材サービスのパイオニアとして、業界最大級のリゾートバイトサイトを運営するなど、サステナブルツーリズムに貢献しながら収益を拡大しています。



特集：小田急グループの観光



沿線の多彩な観光資源を活かし
旅行者、事業者、地域の三方よしを体現しながら
持続可能な観光地づくりを推進します

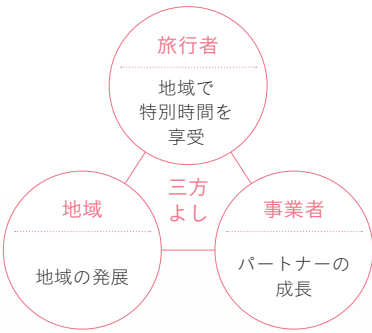
取締役専務執行役員 立山 昭憲

Point 1 事業環境と小田急の役割

国内需要はコロナ前の水準に近づいてきており、回復傾向にあります。訪日外国人旅行者の需要はさらに旺盛で、例えば箱根では昨年度時点でコロナ前を上回り、今年度はそれを超え過去最高を更新する勢いです。今後も国内外から高い関心が集まるものと考えています。

小田急線は、世界最大のターミナルである新宿を玄関口として、世界に名だたる箱根、江の島・鎌倉等の観光地を結んでいます。それらの地域が国内外から多くの観光客を惹きつけるのは、立地に優れていることもさることながら、食事・自然・歴史・文化等のユニークで多彩な観光資源があるからに他なりません。

小田急グループは鉄道をはじめとする交通網に加え、従来から地域のプレイヤーと信頼関係を構築し、観光体験の創造や発信に地域



小田急グループは、特急ロマンスカーの都心からの直通運行をはじめ、エリア内の交通網、ホテル、観光施設に至るまで、多数の経営資源を箱根に投じており、エリアを象徴する存在といえます。1967年に箱根フリーパスの発売を開始し、2018年には「世界に誇る観光地 箱根」を目指し総額100億円を投資するなど、グループをあげて魅力を向上させてきました。今日の箱根の発展は、地域の事業者やお住まいの方々とともに、小田急箱根、小田急リゾートといった小田急グループが営々と築いてきた結果です。

気候や社会環境が変化していくこれからの時代においても、世界中に箱根の魅力を届けるため、その稀有な在り様

とともに取り組んできました。今後も圧倒的に恵まれた観光資源を活かし、交流人口の創出を図るとともに、旅行者、事業者、地域の「三方よし」を循環・持続させていくことが当社の「ありたい姿」であると考えています。

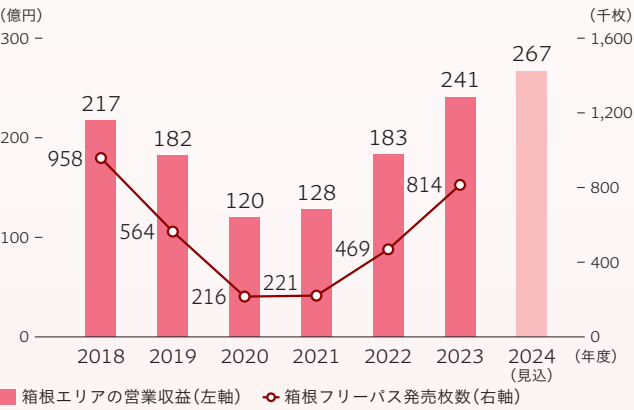
Point 2 観光事業の機会と脅威

小田急グループの事業エリアを訪れるお客さまは、訪日外国人旅行者を主体として今後も増加していくものと期待しています。この事業機会を適時・的確に捉えて、交通・宿泊・飲食・小売・体験といった各分野でサービスの磨き上げや拡充を図り、お客さまの期待を超える時間や空間の提供を通じて、グループ収益の拡大に貢献していきます。

一方で、オーバーツーリズムや人手不足といった問題は喫緊の課題です。現在の需要に応えながらも、将来にわたる環境、地域の社会・経済への影響を配慮した持続可能な観光地づくりに取り組むことも極めて肝要です。地域の観光資源の恩恵を受け、長きにわたり事業を営んできた小田急だからこそ実現できるサステナブルツーリズムをお客さまや地域の皆さまとともに推進していきます。

を損なうことなく“箱根のハブ”として、さまざまなプレイヤーと一体となった地域価値創造に取り組んでまいります。

[箱根エリアの営業収益・箱根フリーパス販売枚数]





オーバーツーリズムへの対応を加速させ 地域の皆さまとともに箱根を訪れる 全ての方に快適な旅を演出します

株式会社小田急箱根
取締役社長

水上 秀博



多様化する箱根の 宿泊ニーズを取り込み 心あたたまのおもてなしで 最高の満足と感動をお届けします

株式会社小田急リゾート
取締役社長

原 眞示



Q1 箱根の魅力

箱根の魅力は何といっても、日本のシンボルともいえる富士山を間近に望む外輪山の中心に神秘的な芦ノ湖を擁する自然が造り出した素晴らしい景観と、日本でも有数の湯量を誇る温泉が、都心からわずか1時間余りの場所にあることです。そして、箱根湯本や大涌谷、芦ノ湖や仙石原といった、それぞれに異なる魅力を有するエリアを結び、老若男女や国籍を問わず、旅に不慣れな人でも気軽に箱根を回れるお手伝いをしているのが、我々小田急箱根グループです。また、輸送を担う交通機関は、勾配が世界でもトップクラスの山岳鉄道や、蒸気を真下に望むロープウェイ、あたかも海賊になった気分が味わえる海賊船とバリエーションも豊富で、単なる移動手段ではない、箱根観光に彩りを添えるアトラクションとして、多くの人に楽しんでいただいています。

Q2 小田急箱根グループの再編

小田急箱根グループは、従来はそれぞれ出自や企業風土、文化の異なる箱根登山鉄道、箱根ロープウェイ、箱根観光船の3社を中心に構成されていましたが、小田急電鉄の強力なリーダーシップの下にエリア内の一体感を醸成するため、2004年に小田急箱根ホールディングスを設立して持株会社体制に移行しました。そこから20年の歳月の中で自然災害やコロナ禍を経験し、さらなる一体感の強化と、今後も起こり得るリスクへの耐性を高めるため、2024年4月に再編統合を実施し、小田急箱根へと生まれ変わりました。

(参考)「小田急箱根グループの組織再編に関するお知らせ」

WEB ▶ https://www.odakyu-hakone.jp/common/pdf/20240124_info.pdf

Q3 直近の課題と取り組み

近年の急激なインバウンド需要の増加は、箱根においてもオーバーツーリズムの問題を顕在化させています。その対策として当社グループでは、従前より地域とともに取り



組んできたパーク&ライドや閑散期の需要掘り起こし施策に加え、昨年よりケーブルカーとロープウェイのWebによる事前予約制を導入しました。また、コインロッカーの増設やホテルに荷物を配送するキャリーサービスの拡充等により、回遊客の手荷物の軽減を促すことで、バスの乗降時分短縮による道路渋滞の緩和を図っています。しかし、これらの取り組みはまだ十分とはいえず、今後はさらに加速させる必要があると感じています。

Q4 今後の展望

人口減少が進む我が国にとって、観光産業が重要性を増すのは明白であり、中でも箱根が果たす役割は極めて大きいものと認識しています。今後のインバウンド倍増を目指す国家戦略の中において、箱根はいたずらに来訪客数の増加のみを目指すのではなく、来訪された全ての方に快適で満足のいく旅行を提供できるよう、地域の皆さまと緊密に連携を取りながら、しばらく中断を余儀なくされていた積極的な「攻め」の投資も再開し、箱根の一層の魅力向上に邁進します。

Q1 箱根の魅力

箱根は都心からのアクセスが非常によく、エリア内の交通網も充実している観光地です。「東京の奥座敷」ともいわれており、温泉をはじめ、歴史、文化、自然、食事、アミューズメント等の観光素材が豊富な点が大きな魅力であるといえます。かつては、国内の中高年層に人気のエリアでしたが、昨今では、若年層や外国人比率が高まっており、来訪者の層が厚いことが特徴です。

Q2 事業展開と戦略

当社は、多様化するニーズに対応した「新しい」ホテル運営を心がけています。

2019年に開業した「箱根ゆとわ」「HOTEL CLAD」は、若年層や外国人をターゲットに、SNS映えを意識した取り組みを実施するなど、ニーズを的確に捉えたことにより高稼働で推移し、外国人比率も高くなっています。特にCLADは、富士山が一望できるロケーションが海外のお客さまに好評です。

また、2022年にリニューアルした「はつはな」は、全客室に温泉露天風呂を完備し、プライベート感を演出することなどにより宿泊客の体験価値向上を図っており、客室単価向上や新たな顧客層の獲得にもつながっています。

営業活動においては、デジタルマーケティングツールを活用することにより、顧客の多様なニーズや行動を収集・

分析して対応することで、顧客満足度の向上や新規顧客の獲得に努めています。特に、外国人については、小田急グループ各社と連携し、海外旅行博へ出店するとともに、多言語でのニュース配信等により、箱根や当社ホテルの認知度向上策を強化しております。

Q3 人財の確保と育成

当社のホテル事業は、人がひとに働きかけて成り立っています。「心あたたまのおもてなしでお客さまに最高の満足と感動をお届けできる人財」すなわち、「自身が感動でき、その感動を伝えられる人財」の獲得と育成に注力しています。スタッフ一人ひとりと真摯に向き合い、ともに夢を語ることが重要なポイントだと考えています。

加えて、スタッフが豊かな人生を歩むために、自己成長をフォローする研修制度や社内制度を提供し、帰属意識やワークエンゲージメントを高める取り組みも行っています。

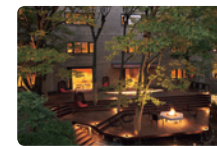
Q4 今後の展望

箱根は素晴らしい観光地です。文化、教育、歴史、自然、おもてなしが調和し、国内外の多くの方が訪れ、かけがえない時間(とき)を箱根で過ごせるよう、当社は、箱根を代表する企業として、地域の皆さまとともに、今後もホテル運営を起点としたエリア全体の魅力創出に注力してまいります。

箱根ゆとわ

2019年8月開業。滞在中の食事・飲み物等が含まれる「オールインクルーシブ」スタイルのホテル。客室、レストラン、温泉浴場、スパラウンジのある「ホテル」と、温泉ビューバスとリビングスペース、ミニキッチン

を設けた「コンドミニアム」で構成。多様なニーズに応じた新たな箱根旅行を提案している。



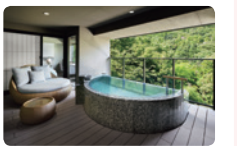
HOTEL CLAD

2019年12月、御殿場が開業。「着た・まとった」の意味をもつ「CLAD」をホテル名とし、居心地のよさやおもてなしを表現している。人気のアウトレットが隣接する立地や、多くの客室や大浴場から富士山を目の前に望めるロケーション等が国内外から人気を博している。



はつはな

2022年9月、プライベート感を一層高めた上質なホテルとしてリニューアルオープン。自家源泉の露天風呂を全客室に完備し、全卓個室仕様のダイニングで懐石の粹にとらわれないモダンな和食を提供しているなど、日常から離れ、上質な箱根時間を過ごせるホテルとなっている。



環境

マテリアリティ

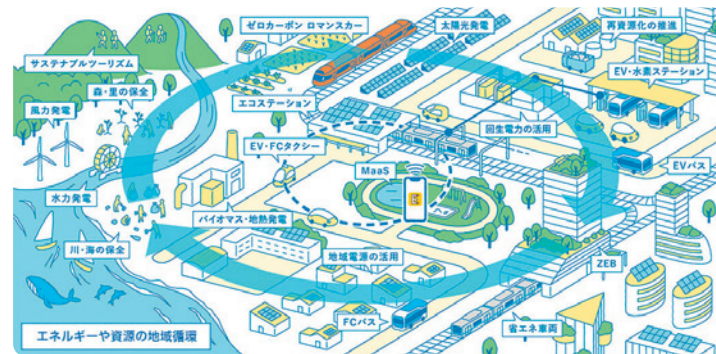
- 省エネ、再エネ、電動化、地域との連携による脱炭素社会の実現
- 「Beyond Waste」を目指した資源循環社会の実現

向き合う主な社会課題

- ・気候変動への対応（地域の脱炭素・資源循環）
- ・環境負荷の低い公共交通へのシフト
- ・森、里、川、海の保全

目標（2050年度）

- ・小田急グループCO₂排出量 → 実質ゼロ



環境ビジョン

小田急グループは美しい地球環境と優しい社会を未来の世代に引き継ぐことを使命とし、事業活動を通じてCO₂排出削減や資源循環、自然資源の保全・活用等の環境課題に積極的に取り組みます。

環境長期目標*

小田急グループは2050年度CO₂排出量実質「0」をめざします
その達成に向け2030年度CO₂排出量△50%（2013年度比）をめざします

* 環境長期目標の対象：すべての連結子会社のScope1、Scope2



小田急グループのカーボンニュートラルに向けた活動を示す「シンボルマーク」

環境戦略

「小田急グループ カーボンニュートラル2050」に基づき下記のUPDATE1～3を策定し、気候変動問題をリスク・成長戦略の機会の両面で捉え、グループ全体で気候変動に対する取り組みを行っています。

UPDATE 1

脱炭素社会の実現

- Action 1**
小田急グループのCO₂排出量を実質「0」へ
- Action 2**
脱炭素社会に向けた地域課題の解決
- Action 3**
環境にやさしい公共交通へのシフト

UPDATE 2

資源循環社会の実現

- Action 1**
小田急グループのSR推進
- Action 2**
資源循環社会に向けた地域課題の解決

UPDATE 3

自然保全と活用

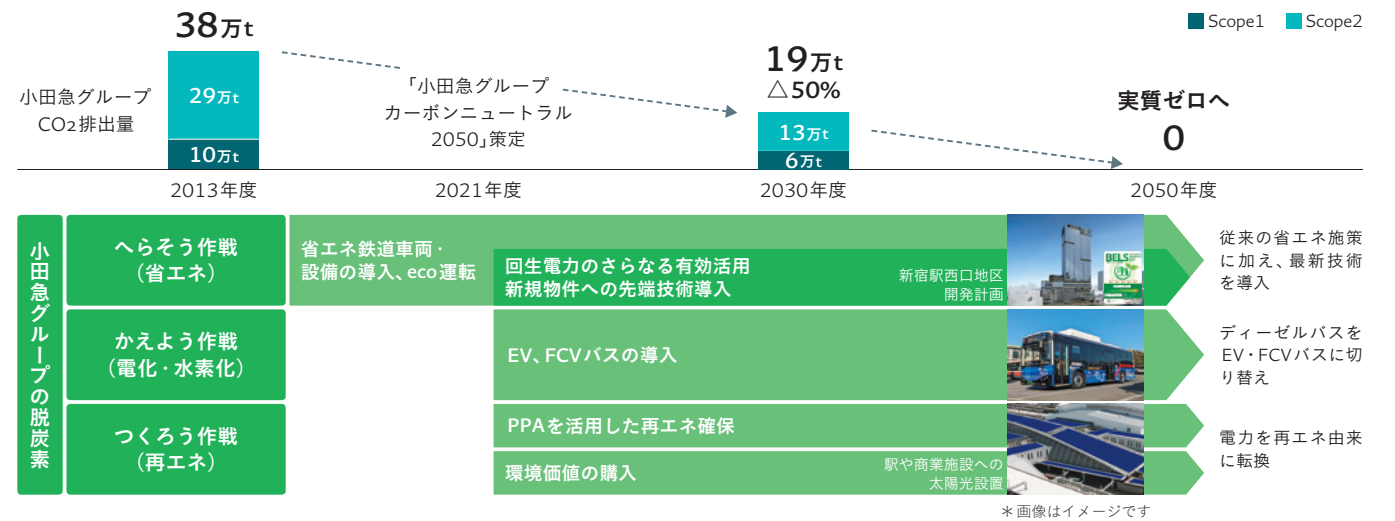
- Action 1**
森・里・川・海の保全
- Action 2**
自然資源の活用

詳細は当社HPをご覧ください。 [WEB ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/](https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/)

脱炭素社会の実現

当社は、2050年度に小田急グループのCO₂排出量実質「0」を目指した行動指針「小田急グループ カーボンニュートラル2050」を策定しました。脱炭素に向けては、へらそう作戰（省エネ）、かえよう作戰（バスの電化・水素化）、つくろう作戰（再エネ導入）の推進により環境長期目標実現に挑戦します。

[脱炭素に向けたロードマップ]

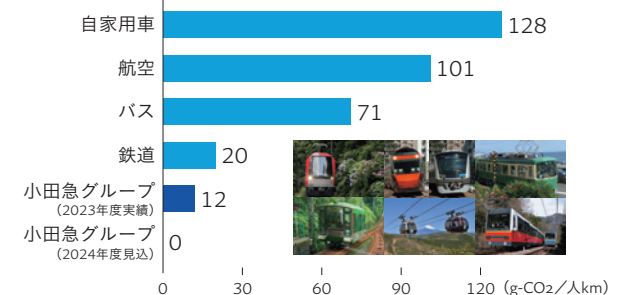


小田急グループ交通網を100%再エネで運行開始、削減貢献量を算出

2024年4月から、特急ロマンスカーを含む小田急線、箱根登山電車、箱根登山ケーブルカー、箱根ロープウェイ、江ノ島電鉄、大山ケーブルカーで、運行に使用するすべての電力を実質的に再生可能エネルギー由来とし、CO₂排出量実質0で運行しています。

なお、上記交通網の2023年度の単位輸送量あたりのCO₂排出原単位は12g-CO₂/人kmであり、年間排出量では自動車輸送と比較して121万t-CO₂の排出削減に貢献しています。さらに2024年度以降はCO₂排出量実質0となることから、削減貢献量はさらに増加します。

[旅客輸送機関別 単位輸送量当たりのCO₂排出量]



出典：国土交通省「運輸部門における二酸化炭素排出量」(当社データ除く)

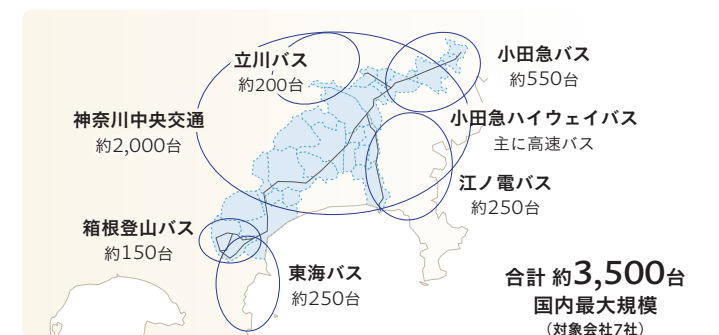
ロマンスカーミュージアムで太陽光発電

2024年9月より海老名駅に所在するロマンスカーミュージアムの屋根上に設置したオンサイトPPAによる太陽光発電所を稼働させ、ロマンスカーミュージアムの運営電力として使用しています。本発電により年間の電力使用量のうち約20%（約14万kWh）を再生可能エネルギーに転換します。

グループバスの電動化

小田急グループが保有するバス約3,500台の内、約15%^{*1}にあたる約500台^{*2}のEVバスを、国や自治体の補助を活用しながら2030年度までに導入していきます。EVバスは走行中のCO₂や大気汚染物質の排出がなく環境負荷が大きく抑えられるため、将来に向けたカーボンニュートラル実現に向けた第一歩となります。

*1 2024年3月現在 *2 環境長期目標非対象の神奈川中央交通(株)を含む



TCFD提言に基づく情報開示

当社は、金融安定理事会(FSB)によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明しています。これに基づいて、情報開示を進めていきます。

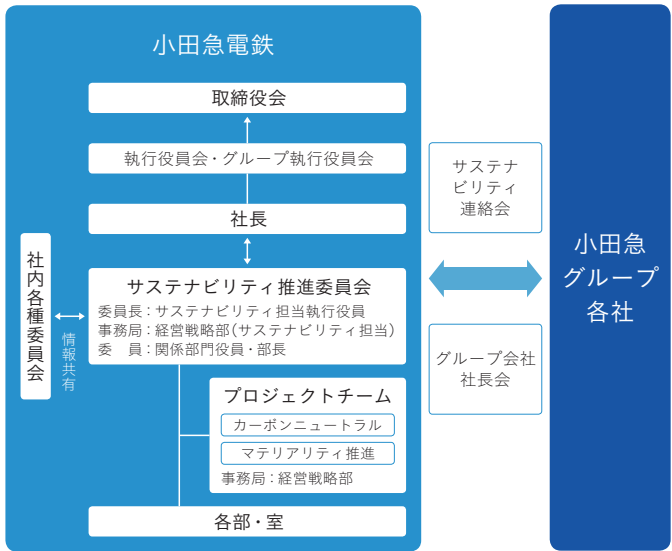


ガバナンス

小田急グループでは、環境長期目標を含めた行動指針「小田急グループ カーボンニュートラル2050」を策定し、取り組みを進めています。この推進に関する事項の審議および気候関連のリスク・機会についての特定を行う機関として、サステナビリティ担当執行役員が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。

また、取締役会および取締役社長はサステナビリティ推進委員会から報告を受け、目標に向けた進捗状況や気候関連のリスク・機会等を監視し、必要により指示を出すことにしています。

サステナビリティ推進委員会で審議した事項は、当社各部および小田急グループ全体で共有・連携を図り、取り組みを推進しています。



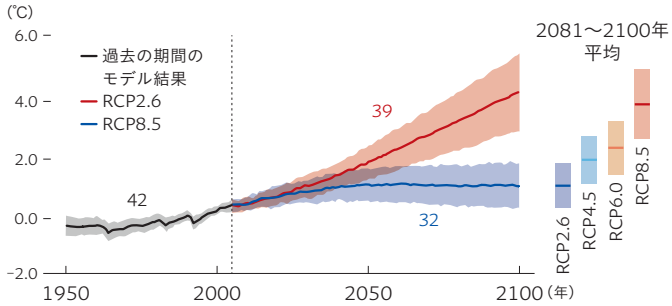
戦略

(1) リスクと機会

小田急グループにおいて交通業、不動産業、生活サービス業の重要なリスクおよび機会について検討した結果は次のとおりです。なお、気候変動がもたらすリスクは、TCFD提言に合わせて、低炭素社会への移行に伴うリスク(移行リスク、主に1.5℃シナリオ^{*1})と物理的な影響に伴うリスク(物理的リスク、主に4℃シナリオ^{*1})に分類し、検討しました。

検討においては、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)、IEA(国際エネルギー機関)等のシナリオを参照しました。

[世界平均地上気温変化]



出典：IPCC 第5次評価報告書第1作業部会報告書 政策決定者向け要約

リスク／機会	項目	事業へ影響を与える主な内容	対象事業			影響度 ^{*2}	時期 ^{*3}
			交通	不動産	生活サービス		
移行リスク 1.5℃上昇に留める世界	政策・法規制	非化石燃料消費によるCO ₂ 排出量削減を目的とした炭素税等導入によるコスト増加	●	●	●	中	中期 長期
		排出規制強化に対応した車両導入に伴うコスト増加(EVバス)	●			大	中期 長期
		省エネ法等の強化や省エネ性能の義務化(ZEB化・ZEH化)による設備導入コスト増加		●		小	中期 長期
	市場	消費者の嗜好の変化に対応した低炭素鉄道車両導入によるコスト増加	●			大	中期 長期
		炭素税導入による資材高騰や調達コスト増加分のサービス・商品価格への転嫁による顧客離れ(顧客買い控え)			●	大	中期 長期
	評判	環境意識の高まりに伴う選好の変化により顧客の減少			●	中	中期 長期

(次ページに続く)

リスク／機会	項目	事業へ影響を与える主な内容	対象事業			影響度 ^{*2}	時期 ^{*3}
			交通	不動産	生活サービス		
物理的リスク 対応せず4℃上昇となる世界	急性	風雨の増大や長期化に伴う運休・沿線施設の休業発生による収入減少(相模川の氾濫を想定)	●	●	●	中	短期 中期 長期
		風雨の増大や長期化に伴う災害復旧コストの増加(相模川の氾濫を想定)	●	●	●	大	短期 中期 長期
		風水害による設備の損壊リスクの増大	●	●	●	大	短期 中期 長期
		サプライチェーン分断に伴う車両等鉄道設備整備不可の発生と運休による収入減少	●			小	短期 中期 長期
		サプライヤー被災による提供サービスの削減、休業の発生			●	中	短期 中期 長期
	慢性	自然資源の変化や観光資源の損害による旅客減少	●			大	中期 長期
		天然資源の減少、産地変化による仕入れコストの高騰化			●	中	中期 長期
		新型感染症の発生による旅客・顧客減少に伴う収入減少	●	●	●	大	短期 中期 長期
		夏季の出控えによる収入減少	●		●	大	中期 長期
		降水量の減少に伴い浅層からの源泉量減少が生じ、温泉を求める顧客減少による収入減少			●	小	中期 長期
機会	製品・サービス	環境嗜好・ニーズの変化を捉えた脱炭素化や環境配慮商品の充実による旅客・収入増加	●		●	中	中期 長期
		低炭素(ZEBおよびZEH化)や防災能力の高い物件への需要向上による収入増加		●		大	中期 長期
	市場	脱炭素社会・資源循環社会に向けた地域課題の解決に関する事業の拡大、参入	●	●	●	非公表	中期 長期

*1 産業革命前と比較した今世紀末の世界の平均気温の上昇温度

*2 影響度 大：50億円以上、中：50億円未満、小：10億円以下

*3 短期：0～3年未満、中期：3～10年未満、長期：10年以上

(2) リスク・機会への対応

小田急グループでは、重要なリスク・機会に対し「小田急グループ カーボンニュートラル2050」とともに、以下のとおり対応していきます。

リスク／機会	対応策
移行リスク	省エネ車両・設備の導入
	新規物件への先進技術導入
	EV・FCVバスの導入
	再生可能エネルギーの更なる導入
物理的リスク	異常気象時における施設への安全対策
	災害時避難や復旧に備えた体制の確立
	防災訓練の実施

リスク／機会	対応策
機会	回生電力の更なる有効活用
	グループ交通網の再エネ100%化等環境優位性のPR
	シームレスかつ利便性の高いMaaSの推進
	サステナブルなライフスタイルの提案
	ウェイトマネジメント事業「WOOMS」の推進

リスク管理

「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の実現に向けて、サステナビリティ担当執行役員が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」においてCO₂排出量を削減するための施策の計画・立案・進捗管理を四半期に1回程度行っています。また、戦略において特定した気候変動によるリスクと機会について、分析内容の更新や取り組みの進捗を「サステナビリティ推進委員会」で審議するとともに、必要に応じて取締役会、執行役員会および取締役社

長に報告します。審議した事項は、当社各部・室および小田急グループ全体で共有・連携を図っています。

なお、自然災害等発生したリスクに対しては、危機管理規則および事業継続計画(BCP)に基づき対応を行います。これらはリスクマネジメント担当執行役員が委員長を務める「リスクマネジメント委員会」にて定期的に見直しを図り、レジリエンス強化に努めています。

指標と目標

「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の中で環境長期目標を設定しています。

資源循環社会の実現

小田急グループでは廃車車両のリサイクルや食品廃棄物の飼料化等、事業活動から排出される廃棄物のリサイクルを推進するとともに、車両洗浄において雨水等の中水を利用するなど資源利用量の削減に取り組んでいます。

また、WOOMS事業の推進(地域の資源循環のサポート)も進めており、地域社会とともに資源循環社会の実現を目指しています。→ p.35 まちづくり・地域社会

海老名エリア資源循環

「ViNA GARDENS OFFICE」をはじめ、海老名エリアの小田急グループ商業施設等から排出する食品廃棄物を焼却ごみとせずに、近隣のパートナー企業とともにリサイクルし、環境負荷低減を図るものです。

- 株式会社日本フードエコロジーセンターでは、上記の食品廃棄物を飼料化するとともに、できない部分を発電用の液化化原料にします。
- さがみはらバイオガスパワー株式会社では、上記原料をさらに加工し、発酵により発生するメタンガスにより発電します。
- ここで発電されたすべての電力を「グリーンベシックプラン(FIT非化石証書)」を通じて購入し、オフィスビル「ViNA GARDENS OFFICE」に入居する小田急電鉄海老名本社の使用電力の一部とすることで、小田急グループ事業内でエネルギー・資源の循環を構築します。



自然保全と活用

生物多様性と自然資本に関わる取り組み

小田急グループは生物多様性を基盤とする自然資本について、事業活動により与えるネガティブな影響を最小化しながらポジティブな影響を最大化することで自然と共生し続けることを目指しています。

この自然資本への依存度や影響度、リスクと機会を正確

に把握するために、2024年度よりTNFDフレームワークに沿った「小田急グループセグメントごとの依存影響度の評価」を実施しました。分析・評価にあたっては、TNFDで推奨されている分析ツールの1つであるENCOREを用いて評価・把握しています。評価結果は以下の図に示す通りです。

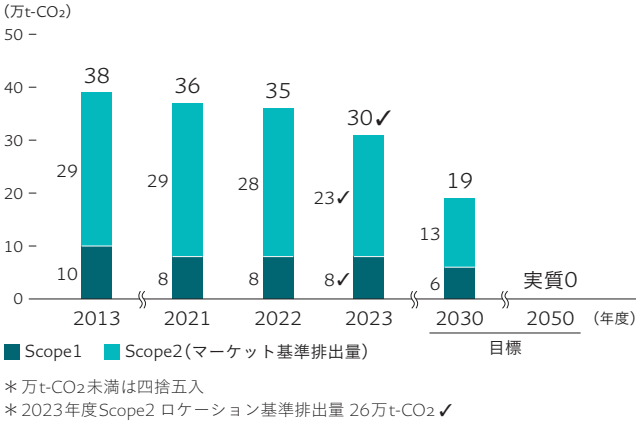
[小田急グループ事業における生物多様性と自然資本との関わり]



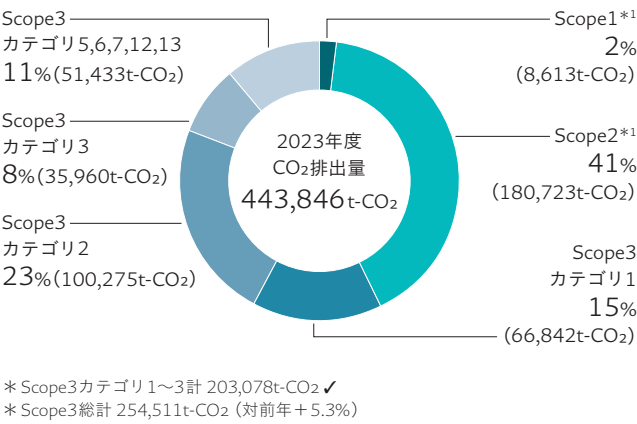
環境データ集

GHG排出量の推移

[小田急グループ(Scope1、2)]

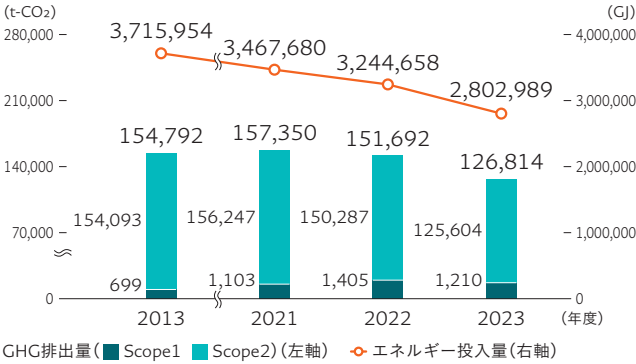


[小田急電鉄単体(Scope1、2、3)]

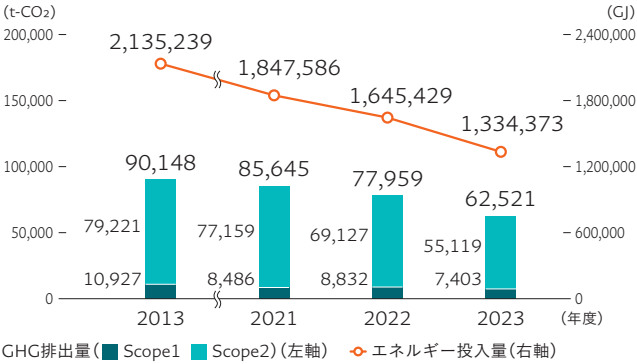


GHG排出量とエネルギー投入量推移(小田急電鉄単体)*1

[鉄道部門]



[不動産部門・本社ほか]



2023年度 環境パフォーマンスデータ(小田急電鉄単体)

[INPUT]

	単位	鉄道部門	不動産部門・本社ほか	計
エネルギー投入量*1				
エネルギー	GJ	2,802,989	1,334,373	✓ 4,137,362
電力	千kWh	322,062	132,095	454,157
都市ガス	千Sm ³	236	1,992	2,228
LPG	t	28	675	704
ガソリン	kl	10	13	23
軽油	kl	154	1	155
灯油	kl	29	525	554
A重油	kl	58	34	92
蒸気	GJ	—	25,594	25,594
冷水	GJ	—	23,634	23,634
資源投入量*2				
上水	千m ³	533	822	1,355
中水	千m ³	0	—	0
井水	千m ³	16	261	276
水資源合計	千m ³	549	1,083	✓ 1,632
太陽光発電量	千kWh	882(自家消費 184、売電 698)		
OA用紙使用量	枚	5,880,592		

[OUTPUT]

	単位	鉄道部門	不動産部門・本社ほか	計
廃棄物発生量*3				
可燃ゴミ	t	274	3,126	3,400
ダンボール	t	43	1,891	1,934
古紙類	t	29	94	123
生ごみ	t	43	182	225
金属くず類	t	29	117	146
廃プラスチック類	t	81	671	752
リサイクル量	t	339	3,103	3,442
リサイクル率	%	44.7	48.7	48.3
廃棄物発生量合計	t	759	6,373	7,132
NOX排出量	t	32.9		
PCB処分量	t	32.8		
排水量*2	千m ³	547	971	✓ 1,518

*1 エネルギーの使用の合理化及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律、地球温暖化対策推進法に基づきます。CO₂排出量原単位を基礎排出係数から調整後係数へ変更したこと、および2023年に小田急第一生命ビル、小田急センチュリービルを売却したことにより、過年度データを修正しています。なお、全体に占める影響は軽微です。
*2 当社における主要な事業所(51か所)になります。
*3 当社における主要な事業所(47か所)になります。
(環境データの保証対象について) 環境データについては、その信頼性を担保するため限定的保証を受けており、保証対象情報には✓を付しています。
第三者保証報告書、対象組織及びクライテリアはHP内で開示しています。WEB▶ <https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/assurance/>

価値創造型人財の育成

マテリアリティ	向き合う主な社会課題	目標(2050年度)	モニタリング指標
●すべての社員が自分らしく働ける企業風土の醸成 ●持続可能な経営を実現するための人財育成	・ダイバーシティ&インクルージョン ・人手不足 ・働き方の多様化	・女性従業員(正社員)比率 → 35% ・女性管理職比率 → 30% ・男性育児休業取得率 → 100%	・従業員エンゲージメントサーベイスコア(単体)

価値創造型人財の育成を目指し
従業員エンゲージメントおよび労働生産性の
向上に向けた重点課題に取り組みます

取締役常務執行役員 露木 香織



価値創造型人財の育成方針

経営ビジョンを実現するための要となるのが人財です。小田急グループの人財戦略では、ありたい姿を「価値創造型人財の育成」と定義しています。ありたい姿を実現するためには、行動指針として定めた「人財マネジメントポリシー」にあるように、一人ひとりが自主・自律的に考え、学び、行動し続けることが重要であると考えています。そして、従業員の行動を後押しするための重点課題を「人財の確保・定着」「“個”の多様性の発揮」「組織の基盤強化」と定め、各課題に取り組むことで人的資本の強化を図っています。現在掲げているKPIは、女性活躍推進のみですが、これに加え、「従業員エンゲージメントスコア」「労働生産性」を定量的にモニタリングしていく予定です。

これまでの取り組み

上記3つの重点課題に対し、当社では、2年続けて強力な賃上げを実施し、2年間通算で同業トップ水準となる10%程度の処遇改善を行いました。

また、これまで、未来創造会議等のワークショップを通

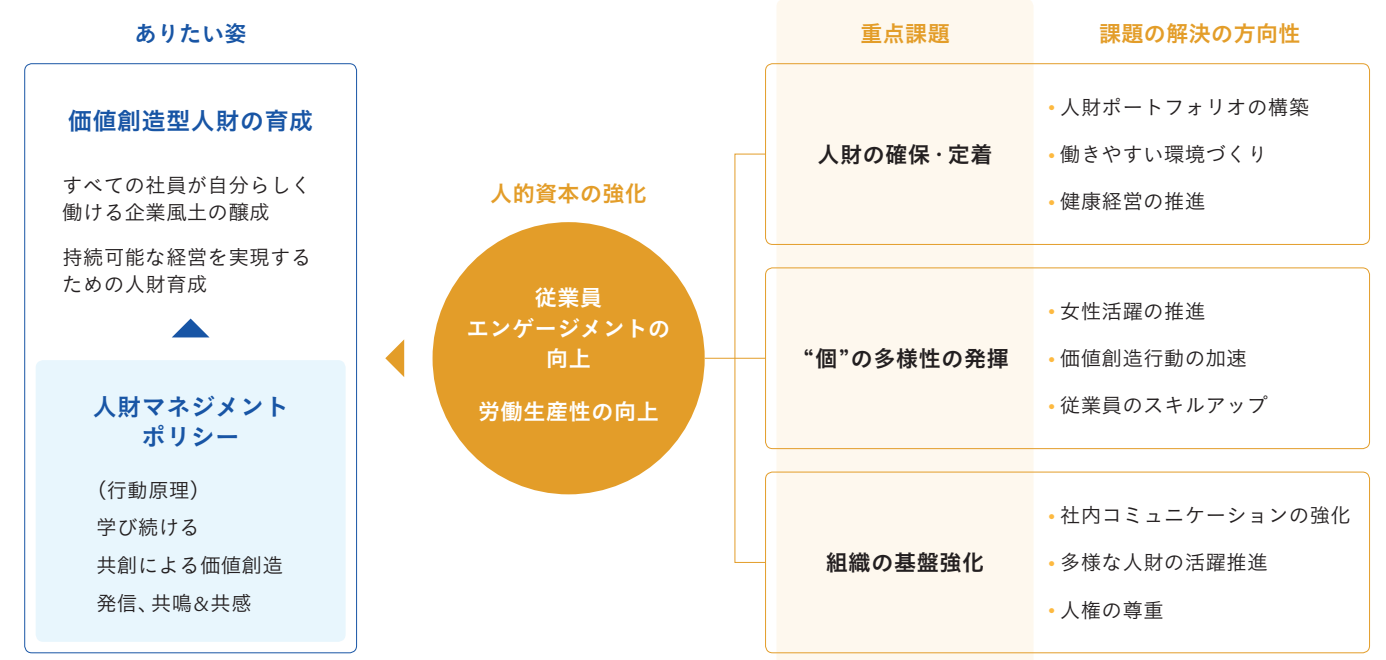
じて風土改革を行うとともに、従業員の挑戦を引き出す制度を導入するなど、多様な人財の活躍を推進してきました。その結果として、2023年には風土改革と制度が高く評価され「日本HRチャレンジ大賞」を、2024年には人的資本経営におけるPDCAサイクルの実践や戦略的開示と対話における取り組みが高く評価され「人的資本経営品質2023シルバー」を受賞しました。

今後の取り組み

飛躍期においては、人的資本の充実に大きく舵をきります。

現在、人財ポートフォリオの構築を進めており、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、人手不足の解消に向けた構造改革の推進および人財確保、働きやすさ・働きがいの向上という課題の整理と対策を検討しているところです。ポートフォリオと現状とのギャップを埋めることで、グループ全体での人手不足への対応、人財の質および生産性の向上を図り、連結財務目標の達成と持続的な企業価値の向上を目指します。

人財戦略の概要



エンゲージメントサーベイ

2017年度から2023年度にかけては、関係の質向上を目指した定期的なサーベイを実施してきました。これは組織開発に連動するもので、当社および一部のグループ会社において、「未来創造会議」と「サーベイ」を繰り返すことで、着実に関係の質の向上に寄与してきました。

今年度のサーベイ設計にあたっては、価値創造型人財の行動原理を踏まえ、一人ひとりが「地域価値創造の一翼を担っている」ことを強く実感し、誇り・やりがいを持って地域・社会に持続的に価値を創造している状態となることが

不可欠であると考えました。その状態を定量的に評価するため、サーベイ内容の見直しを行い、当社の従業員を対象に調査を実施しています。現在、回答内容について分析を進めており、結果については後日当社Webサイトにて公表する予定です。

今後も、継続的にエンゲージメントサーベイを実施することで、人的資本に関する経営課題の特定・改善につなげ、あるべき姿の実現に向けた取り組みを進めていきます。

外部評価

人的資本経営品質2023 シルバー



人的資本調査(主催：一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム、HR総研(ProFuture株式会社)、MS&ADインターリスク総研株式会社)へ回答した企業の中から、特に優れた人的資本経営および情報開示の取り組みを行っていると認められる企業を「人的資本リーダーズ」ならびに「人的資本経営品質」として表彰するものです。

当社は2024年2月に、最も取組水準が高いと認められる「ゴールド」16社に次ぐ「シルバー」19社に選定されました。

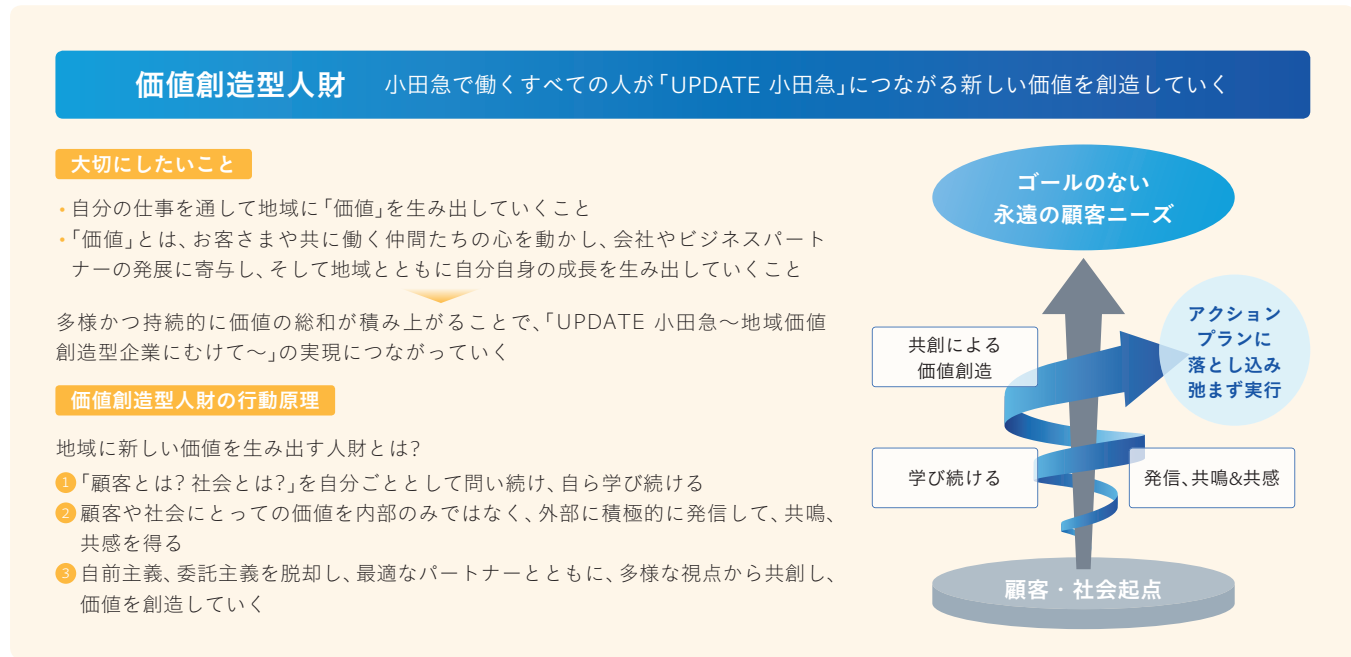
第12回 日本HRチャレンジ大賞



日本HRチャレンジ大賞(主催：「日本HRチャレンジ大賞」実行委員会、後援：厚生労働省ほか)は、“人材領域の果敢なチャレンジが日本社会を元気にする”をキャッチフレーズに、人材領域で優れた新しい取り組みを積極的に行っている企業を表彰するものです。人材領域でチャレンジする企業を表彰することで、日本社会の活性化促進を目的としています。

当社は2023年6月、事業変革を生み出す風土改革と、従業員の挑戦を引き出す制度が高く評価され、応募総数98事例の中から「大賞」を受賞しました。

[人財マネジメントポリシー]



重点課題 ① 人財の確保・定着

人財ポートフォリオの構築

⇒ p.54 成長領域における人財の育成

グループの持続的な成長を実現しながら「地域価値創造型企業」を目指すために必要な事業領域ごとの人財像を明らかにしたうえで、育成や採用を通じて最適な人財ポートフォリオの実現を目指しています。

成長領域である不動産およびデジタルにおいては、人財育成に向けた取り組みを具体化し、推進しています。

働きやすい環境づくり

採用・若年層支援

当社では、社外人財との接点を充実し積極的に受け入れるとともに、入社後はスムーズに組織に馴染み、力を発揮できるよう、オンボーディング施策を充実させています。具体的には、新卒新入社員に対する新入社員研修(1～4次)、入社2年目研修、入社後の独身寮でのフォロー体制や帰省交通費支援制度等を実施しています。

また、事業の高度化・複雑化に伴う専門性の高い人財ニーズの高まりを背景として、通年でキャリア採用に取り組んでいます。2024年4月からは「カムバック採用」をスタートし、退職後にさまざまなフィールドで培った価値観やスキル・知識、経験を生かして活躍する従業員が増えています。

処遇の改善

人財の確保・定着に向けて、2024年度は初任給を245,500円(大卒総合職)に引き上げるとともに、若年層を中心とした処遇改善を行い、現行人事・賃金制度において過去最高の水準となる一般従業員一人平均月額16,300円程度(5%程度)の賃金引き上げを実施しました。その結果、2023年度からの2年間通算で同業トップ水準となる約10%の処遇改善を実現しました。

[入社後の社員定着を示す指標(2023年度)]

自己都合離職率	2.0%
入社3年後定着率(新卒)	94.0%



2024年度入社式

主な両立支援制度

当社では、多様な人財が仕事と家庭を両立しやすい環境を整えるために、法定を上回る内容でさまざまな両立支援制度を導入し、制度の理解・浸透・活用促進を進めています。

代表的な育児に関する制度

法律の定めを上回る当社の制度

- ・短時間勤務制度
- ・深夜業免除制度
- ・基準外労働免除制度

法律に定めない当社独自の制度

- ・宿泊勤務免除制度
- ・プレママ面談
- ・オンライン健康医療相談
- ・配偶者出産休暇
- ・ベビーシッター補助制度

代表的な介護に関する制度

法律の定めを上回る当社の制度

- ・介護休業(連続)
- ・介護休業(指定日)
- ・介護短時間勤務

健康経営の推進

当社では、従業員や従業員を支える家族が心身共に健康であることが個人の活力向上や組織の活性化を生み、企業の持続的な成長につながるものと考えことから、「健康管理から疾病を未然に防ぐための健康支援」に重点を置いた健康経営に積極的に取り組んでいます。

各健康経営施策を通じて、「アブセンティーズム^{*1}の低減」、「プレゼンティーズム^{*2}の低減」、「ワーク・エンゲージメントの向上」を実現し、安全で安定したサービスの提供につなげます。

*1 病欠

*2 職場に出動しているが、何らかの健康問題によって業務の能率が落ちている状況

「健康経営優良法人2024」認定企業

健康経営優良法人認定制度とは、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を見える化することで、従業員や求職者等から社会的な評価を得る環境を整備することを目的に、日本健康会議が認定する顕彰制度です。

小田急グループの多くの法人が認定を受けています。

[大規模法人部門]

- ・小田急電鉄株式会社
- ・株式会社神奈中スポーツデザイン
- ・神奈中タクシー株式会社

[中小法人部門]

- ・小田急ハイウェイバス株式会社
- ・小田急グループ健康保険組合
- ・小田急バス株式会社
- ・東海自動車株式会社
- ・株式会社東海バス



重点課題 ② “個”の多様性の発揮

女性活躍の推進

“個”の多様性を認め合い、活かし、育み合う風土づくりや、制度基盤のさらなる充実を通じて企業価値の向上を目指しています。その指標として女性活躍推進目標を設定しています。多様な視点での意思決定や社会課題への対処を通じて価値創造につなげるほか、労働力不足へ対処してまいります。

[小田急グループの実績・目標]

	2023年度実績	2030年度目標	2050年度目標
女性従業員(正社員)比率	15.5%	20.0%	35.0%
女性管理職比率	12.9%	15.0%	30.0%
男性育児休業取得率	70.4%	100.0%	100.0%

海老名市 令和5年度女性の活躍推進事業所

株式会社小田急エンジニアリング

各自のライフスタイルに合わせた勤務時間の設定や、在宅勤務、有給休暇取得等の柔軟な勤務体制を確立していることや、女性の技術職の採用を増やすなど、積極的に女性が働きやすい職場づくりを行っていることが評価され、2024年1月、海老名市より「令和5年度女性の活躍推進事業所」として表彰されました。

WEB ▶ <https://www.city.ebina.kanagawa.jp/guide/kyodo/danjo/1003504.html>



価値創造行動の加速

当社では、多様な個性と個の力を受容し活かしながら、一人ひとりの考え方や能力等を最大限引き出す施策を実施しています。

社内事業アイデア公募制度を通じ、地域の持続性向上に寄与する施策をはじめ社会課題を捉えた新規ビジネスが生まれているほか、これまで35件の社内プロジェクトに従業員が部門を超えて参画し、やりがいを感じるとともに新たな価値創造が進んでいます。

事業アイデア公募制度「climbers」

従業員が自由に事業を提案できる制度です。

応募件数累計：215件 プロジェクト進行中：15件 事業化済件数：4件



いちのいち(自治会・町内会SNS)

超高齢社会で存続が難しくなっている地域コミュニティ運営のサポートを目的に、電子回覧板や災害時の情報共有ソリューションを自治会等に提供。2022年に事業化し、現在では世田谷区、町田市、秦野市等の沿線エリアに加え、京都市や千葉市等の沿線外も含め842の自治会等に導入されている。



ハンターバンク

獣害問題に直面する地域・農林業者と狩猟者をマッチングするサービス。2022年に事業化し、現在は小田原市にてサービスを展開中。地域課題を解決するプラットフォームが評価され「2023年度グッドデザイン・ベスト100」を受賞するなど、注目を集めている。



＊2024年8月時点

従業員のスキルアップ

従業員の自律的な取り組みを促進するとともに、地域・社会への価値創出貢献を次世代へ継承していく育成施策を実施しています。

人財育成制度

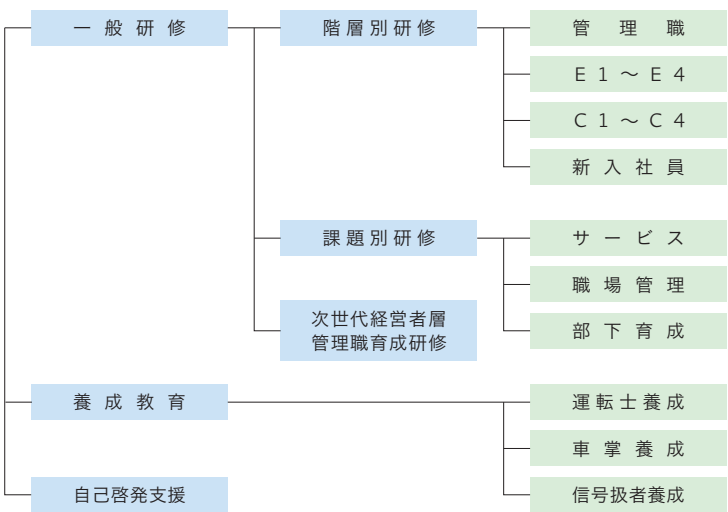
当社では「価値創造型人財」の育成を目指し資格・役割に応じた各種研修を計画的・体系的に実施しています。また、一人ひとりの特性を活かしたタレントマネジメント体制の構築等を進めているほか、自己啓発支援制度を整備し、従業員の挑戦をサポートしています。

[研修に関する実績(2023年度)*]

総研修時間	16,304時間
従業員一人あたりの研修時間	4.43時間(0.55日)

＊一般研修(階層別研修、課題別研修、次世代経営者層管理職育成研修)における研修時間

[人財育成体系]



成長領域における人財の育成

・不動産人財

収益の第一の柱を目指している不動産領域の成長を牽引できる人財の育成施策として、グループ内外の不動産会社との人財交流を進めているほか、高度な資格取得*を推進しています。

＊取得を推進している資格の一例
・一級建築士 ・二級建築士 ・不動産鑑定士
・マンション管理士 ・管理業務主任者 ・再開発プランナー
・不動産証券化協会認定マスター
・認定ファシリティマネジャー
・公認不動産コンサルティングマスター ほか

・デジタル人財

デジタル人財の育成に向けて、育成する人財像を定義し、各人財に合わせた教育を実施しています。

具体的には当社従業員を対象に、デジタルに関する基礎知識の獲得を目的としたデジタルツールの操作教育や技術に関する勉強会等を実施しているほか、DXの牽引や実行の役割を担う人財に向けた実践的な内容の教育を展開しています。2023年度にはのべ1,100名を超える従業員が受講しており、今後もマインドおよび知識の両面から育成を進めていきます。

資格取得支援制度

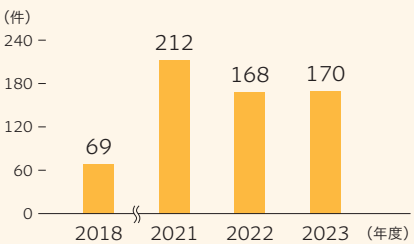
当社では、事業運営上必要な資格の保有者の確保に加え、自己啓発意欲を高め、従業員の能力開発に資することを目的として2012年に制定しました。資格レベルに応じた褒賞金と受験料相当額の支援を受けることができます。

現在の職種・所属に関わらず多様な資格を取得することができ、従業員のキャリア自律につながっています。

[対象資格]

制度開始当初(2012年)
56資格
2021年4月時点
78資格
現在(2023年4月以降)
97資格

[申請数]



重点課題③ 組織の基盤強化

社内コミュニケーションの強化

年度計画の策定を所属員全員参加型で行う「未来創造会議」をはじめとした従業員同士の対話の機会を多く設けています。

当社では、上司と部下の対話を質・量ともに向上するため、管理職を中心にコーチング研修を実施し上司のコミュニケーションスキルの向上を図っているほか、すべての正社員を対象に上司と部下のキャリア・ライフ対話の機会を年1回以上設けています。

また、現業職場で価値創造型人財ワークショップを実施し、日々の仕事における価値創造を再発見し、今後の新たな価値創造を職場の仲間とともに考える活動を行っています。



多様な人材の活躍の推進

障がいのある従業員が安心して働ける環境づくり

当社では、特例子会社(株)ウェルハーツ小田急を設立し、障がいのある従業員一人ひとりが力を発揮し活躍できる職場環境づくり、障がい者の社会参加・自立をサポートしています。同社は2023年度、創業20周年を迎えました。

障がい者雇用率(当社)

3.8%

＊2024年6月1日現在
＊法定雇用率2.5%
(2024年4月1日現在)
＊法定雇用率は段階的な引き上げが予定されています
(2026年7月に2.7%を予定)

人権の尊重

当社では、小田急グループ人権方針を踏まえ、階層別研修において人権に関する講義を行うなど、従業員に対する教育・機会を充実させ、グループ全体での方針の浸透を図っています。



→ p.55 人権

人 権

小田急グループにおける人権の考え方

小田急グループは、各事業を通じて、お客さまの価値ある時間や空間《かけがえのない時間(とき)》を創造・提供していくことで、お客さまの大切な時間を快適で心地良いものにするお手伝いをし、良きパートナーとして明るくしあわせな社会《ゆたかなくらし》の実現に貢献することを経営理念としています。

人権の尊重は、私たち一人ひとりが経営理念を実現し、社会とともに持続的に発展していくための根幹となるもの

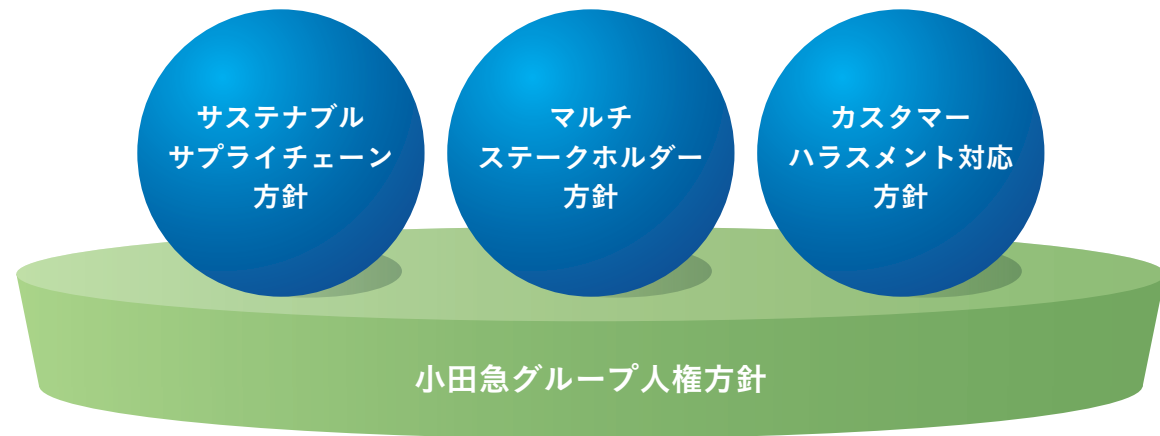
であり、そのためには、お客さまやお取引先、地域のみならずをはじめとした、あらゆる人々(ステークホルダー)の人権が尊重されなければなりません。

人々の尊厳が守られ、敬意を払われるようにするため、私たちは国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、「小田急グループ人権方針」を定め、人権尊重の取り組みを推進していきます。

各種方針の整備

サステナビリティ経営の推進においては、さまざまなステークホルダーとの健全かつ建設的な関係性の構築が不可欠です。小田急グループでは、すべてのステークホルダーに対する人権尊重へのコミットメントとして「小田急グループ人権方針」を策定しました。これを基盤にして、人権・サステナビリティに配慮した調達・サプライチェーン構築を行うための「小田急グループ サステナブル サプラ

イチェーン方針」を策定したほか、従業員への還元や取引先への配慮を中心とした収益・成果の適切な配分に対する姿勢を明記した「マルチステークホルダー方針」、従業員が安全に、また安心感ややりがいを持って働き続けられる環境を維持・確保するための「カスタマーハラスメント対応方針」を策定しました。



「人権の尊重」に関する詳細については、こちらをご覧ください。

WEB ▶ <https://www.odakyu.jp/sustainability/governance/human-rights/>



リスクマネジメント活動への反映

小田急グループのリスクマネジメント計画策定については、経営に重大な影響を与える「重要リスク」の洗い出しを実施し、継続的にモニタリングを行っています。

人権に関する各種方針に基づく運用を本格化させる取り

組みの一環として、企業活動により影響を受ける個人や団体の人権が侵害される「人権リスク」の要素を、小田急グループの重要リスクにおける「リスクシナリオ事例」に網羅し、人権対応をリスクマネジメント活動に反映させています。

→ p.69 リスクマネジメント

社内教育・研修

人権に関する各種方針への理解・浸透を促し、方針を遵守した事業活動や日々の行動に結びつけられるよう、役員および従業員の幅広い階層を対象に、適切な教育・研修を実施しています。

グループの新任役員に対しては、法務の観点からとらえた役員の義務・責任等とあわせて「ビジネスと人権」に関する研修を行ったほか、新任監督者や新入社員に対しても、それぞれの階層にに応じて、人権対応の重要性や人権リスクに対する網羅的な理解を促す研修を実施しています。

また、人権問題の外部専門家による講演会を開催し、当該講演の映像化・アーカイブ配信も行いながら、グループ全体での認知・浸透を進めています。

人権研修(2024年度)	受講人数・社数
新任役員研修(小田急グループ)	24名
人権講演会(小田急グループ)	26社
新任マネージャー研修(当社)	31名
新任監督者研修(当社)	65名
新入社員研修(当社)	66名

＊2024年9月時点



取引先とのコミュニケーション

小田急グループでは「小田急グループ サステナブル サプライチェーン方針」を掲げ、お客さまへの安全・安心な商品・サービスの提供や、取引先との公正・公平な取引を通じて良好な関係性を構築することによる持続的かつ強固なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

今年度より、取引先に対してサステナビリティに関する取り組み状況を確認するため、サステナビリティアンケートを開始しました。当社における調達部門が所管をしている取引先のうち、年間取引額が1億円以上となる46社(当該部門所管の取引総額の96%に該当)を対象とし、今後は、当社だけでなくグループ各社の取引先等についても対象を拡大していきます。

アンケートの回答内容については詳細に確認・分析を行い、改善の必要がある点については、取引先と緊密なコミュニケーションをとりながら、改善に向けた協議を進めていきます。

[サステナビリティアンケート実施状況(2024年9月時点)]

年間取引額1億円以上(当社調達部門所管): **46社**
(所管部門取引総額に占める金額シェア:96%)

主な設問項目 全体で60問程度を設定

・人権・労働	・環境	・公正な企業活動
・品質・安全性	・情報セキュリティ	・サプライチェーン
・地域との共生	・外国人労働者 等	

従業員の人権の尊重

将来にわたりお客さまを想い、寄り添うサービスを継続的に提供していくため、新たに「小田急グループ カスタマーハラスメント対応方針」を策定しました。同方針に基づき、当該ハラスメント行為に対して毅然と対応できる環境を整備していくことで、従業員のモチベーションやパフォーマンスの向上、ひいては人的資本の強化につなげていきます。

そのほか、ハラスメントに関して相談できる窓口として

「ハラスメント・ホットライン*」を社内外に設置し、パワーハラスメント・セクシュアルハラスメントをはじめとしたさまざまなハラスメントの早期発見を図るとともに、適切な是正措置および再発防止策を講じています。また、新任マネージャー研修のほか、各階層別研修において、ハラスメントが起こりやすい状況や相談があった場合の対応等についての教育を毎年行っています。

* プライバシーが保護される体制が整備されており、匿名での利用も可能

「小田急グループ カスタマーハラスメント対応方針」に関する詳細については、こちらをご覧ください。

WEB ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/doc/customer_harassment_policy.pdf



役員一覧 (2024年6月27日現在)

取締役



代表取締役
取締役会長

星野 晃司

1978年 4月 当社入社
2003年 6月 当社執行役員
2008年 6月 当社取締役
2010年 6月 小田急バス株式会社取締役社長
(代表取締役)
2013年 6月 当社常務取締役
2013年 6月 当社執行役員
2013年 6月 当社交通サービス事業本部長
2015年 6月 当社専務取締役
2017年 4月 当社取締役社長(代表取締役)
2022年 6月 当社社長執行役員
2024年 4月 当社取締役会長(代表取締役)に就任
現在に至る。



代表取締役
取締役社長
社長執行役員

鈴木 滋

1988年 4月 当社入社
2017年 6月 当社執行役員
2020年 4月 株式会社小田急リゾート取締役社長
(代表取締役)
2021年 6月 当社取締役
2022年 4月 当社常務取締役
2022年 4月 当社執行役員
2022年 6月 当社取締役
2022年 6月 当社常務執行役員
2024年 4月 当社取締役社長(代表取締役)に就任
現在に至る。
2024年 4月 当社社長執行役員に就任 現在に至る。
▶**当社における担当**
監査・内部統制室、デジタル事業創造部担当



取締役
専務執行役員

立山 昭憲

1986年 4月 当社入社
2014年 6月 当社執行役員
2018年 6月 当社取締役
2019年 4月 株式会社小田急レストランシステム
取締役社長(代表取締役)
2022年 4月 当社常務取締役
2022年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社交通サービス事業本部長に就任
現在に至る。
2022年 6月 当社取締役に就任 現在に至る。
2022年 6月 当社常務執行役員
2024年 4月 当社専務執行役員に就任 現在に至る。
▶**当社における担当**
交通サービス事業本部長、観光事業開発部担当



取締役
常務執行役員

沓澤 孝一

1992年 4月 当社入社
2016年 6月 当社事業企画部長
2020年 4月 当社執行役員
2020年 4月 当社新宿プロジェクト推進部長
2021年 4月 当社不動産戦略部長
兼 新宿プロジェクト推進部長
2024年 4月 当社常務執行役員に就任 現在に至る。
2024年 4月 当社まちづくり事業本部長に就任
現在に至る。
2024年 6月 当社取締役に就任 現在に至る。
▶**当社における担当**
まちづくり事業本部長



取締役
常務執行役員

水吉 英雄

1992年 4月 当社入社
2017年 6月 当社リテール戦略部長
2020年 4月 当社執行役員
2020年 4月 当社グループ経営部長
2022年 4月 当社旅客営業部長
2024年 4月 当社常務執行役員に就任 現在に至る。
2024年 4月 当社経営企画本部長に就任 現在に至る。
2024年 6月 当社取締役に就任 現在に至る。
▶**当社における担当**
経営企画本部長、IR室、財務部担当



取締役
常務執行役員

露木 香織

1992年 4月 当社入社
2017年 6月 当社まちづくり推進部長
2020年 4月 当社アセット事業部長
2021年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社人事部長
2024年 4月 当社常務執行役員に就任 現在に至る。
2024年 6月 当社取締役に就任 現在に至る。
▶**当社における担当**
顧客価値創造部、総務部、広報部、人事部担当



社外取締役

大原 透

1978年 4月 東京海上火災保険株式会社入社
1992年 6月 東京海上エム・シー投資顧問株式会社
取締役
1999年 6月 東京海上アセットマネジメント投信株式
会社執行役員
2000年 9月 フランクリン・テンブルトン・インベスト
メンツ株式会社入社
2000年 10月 同社専務取締役
2009年 12月 同社特別顧問
2010年 4月 岡三アセットマネジメント株式会社入社
2015年 6月 同社専務取締役
2018年 6月 同社理事
2020年 6月 当社取締役に就任 現在に至る。



社外取締役

糸長 丈秀

1977年 4月 第一生命保険相互会社入社
2014年 4月 第一生命保険株式会社専務執行役員
2016年 6月 相互住宅株式会社取締役社長
(代表取締役)
2019年 6月 同社取締役会長(代表取締役)
2020年 6月 当社取締役に就任 現在に至る。



社外取締役

近藤 史朗

1973年 4月 株式会社リコー入社
2003年 6月 同社常務取締役
2005年 6月 同社取締役専務執行役員
2007年 4月 同社代表取締役社長執行役員
2013年 4月 同社代表取締役会長執行役員
2016年 4月 同社代表取締役会長
2017年 4月 同社取締役会長
2022年 6月 当社取締役に就任 現在に至る。

監査等委員である取締役



取締役
監査等委員(常勤)

端山 貴史

1985年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員
2015年 6月 株式会社小田急ハウジング取締役社長
(代表取締役)
2017年 6月 当社取締役
2017年 6月 株式会社小田急リゾート取締役社長
(代表取締役)
2020年 4月 当社常務取締役
2020年 4月 当社執行役員
2022年 6月 当社取締役
2022年 6月 当社常務執行役員
2023年 4月 当社専務執行役員
2024年 6月 当社取締役監査等委員(常勤)に就任
現在に至る。



社外取締役
監査等委員

林 武史

1982年 4月 日本生命保険相互会社入社
2012年 7月 同社取締役常務執行役員
2013年 7月 同社常務執行役員
2015年 3月 同社専務執行役員
2018年 4月 ニッセイ・リース株式会社取締役社長
(代表取締役)
2020年 6月 当社監査役
2024年 6月 当社取締役監査等委員に就任 現在に至る。



社外取締役
監査等委員

我妻 由佳子

1988年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会所属)
1988年 4月 長島・大野法律事務所入所
1993年 2月 米国ニューヨーク州弁護士登録
1997年 3月 フィリップ・モリス株式会社入社
1998年 11月 三井安田法律事務所入所
2002年 1月 同事務所パートナー
2004年 7月 伊藤見富法律事務所パートナー
2014年 7月 隼あすか法律事務所パートナー
2015年 10月 PwC弁護士法人パートナー
2016年 1月 同法人代表パートナー
2020年 7月 同法人パートナー
2022年 6月 当社監査役
2022年 7月 一色法律事務所・外国法共同事業
パートナーに就任 現在に至る。
2024年 6月 当社取締役監査等委員に就任 現在に至る。



社外取締役
監査等委員

滝 順子

1990年 4月 オリックス株式会社入社
1997年 10月 朝日監査法人入所
2001年 3月 公認会計士登録
2017年 11月 住江織物株式会社入社
2019年 9月 同社管理本部グローバル統括室部長
兼 経営企画室部長
2021年 2月 滝公認会計士事務所代表に就任
現在に至る。
2024年 6月 当社取締役監査等委員に就任 現在に至る。

執行役員

久富 雅史

デジタル事業創造部長

室橋 正和

グループ経営部長

山本 武史

経営戦略部長

鈴木 智

財務部長兼IR室長

グループ執行役員

井上 剛一

小田急商事(株)
取締役社長

山口 淳

(株)小田急エージェンシー
取締役社長

中島 良和

(株)小田急百貨店
取締役社長

深海 尚

(株)小田急レストランシステム
取締役社長

細谷 和一郎

(株)小田急SCディベロップメント
取締役社長

田島 寛之

小田急ハイウェイバス(株)
取締役社長

(略歴に記載している社名は当時のもの。)

コーポレート・ガバナンス

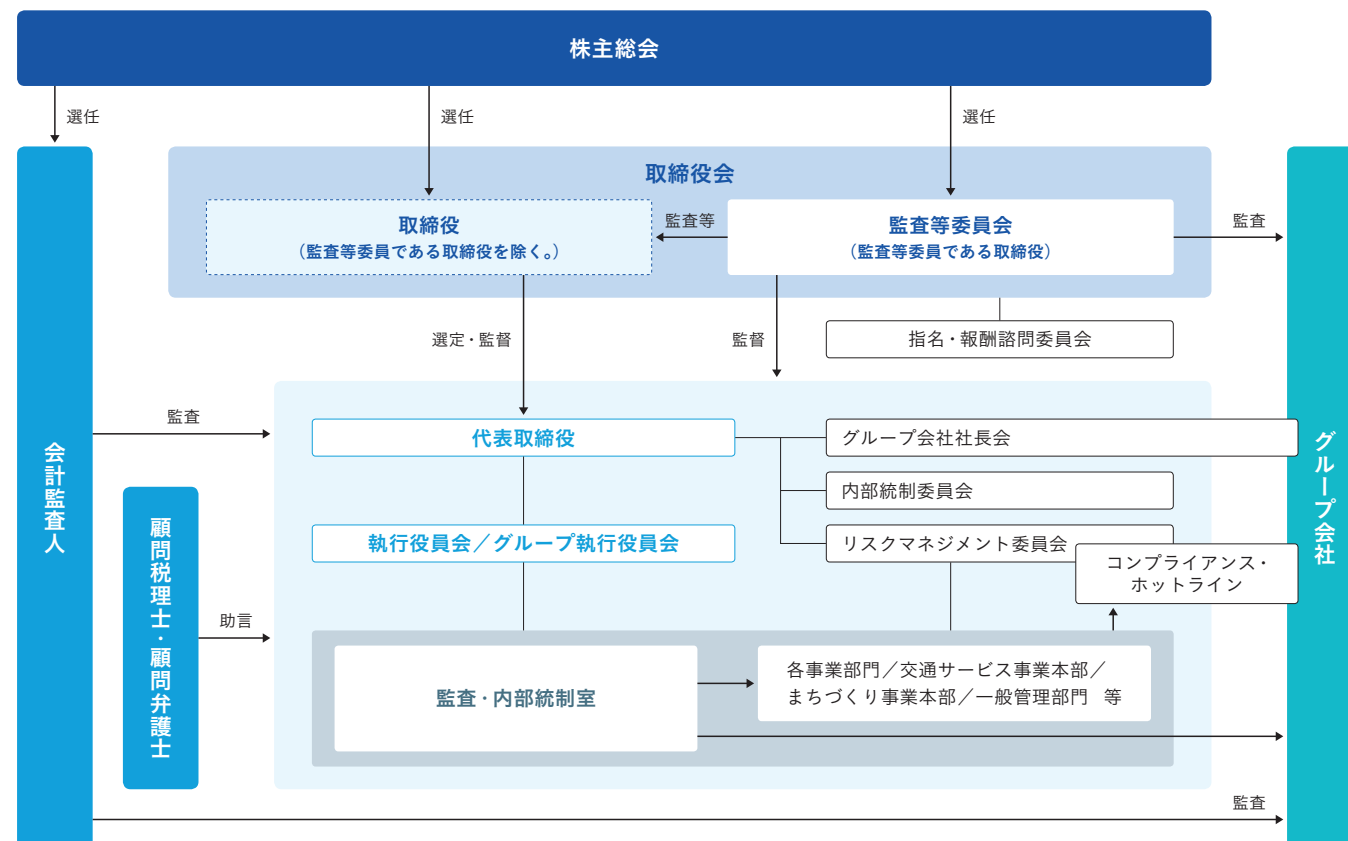
マテリアリティ	向き合う主な社会課題	目標(毎年度)	モニタリング指標
●すべてのステークホルダーの期待に応える最適なガバナンス体制の実現	・非財務情報の開示 ・持続可能な企業経営	・重大な法令違反の発生件数 → ゼロ	・独立社外取締役比率
		目標(2030年度)	
		・女性役員比率 → 30%	

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社におけるコーポレート・ガバナンスの充実・強化については、株主のみなさまをはじめ、お客さま、取引先、債権者、地域社会等のさまざまな利害関係者の利益の最大化、ならびに当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、重要な戦略の実行にあたり、透明性、公正性および迅速性を確保したうえで、前例や慣習にとらわれない果敢な意思決定を行うための機能と、業務執行に対する監督機能の強化という点を重要課題として認識し、各種施策に取り組んでいます。

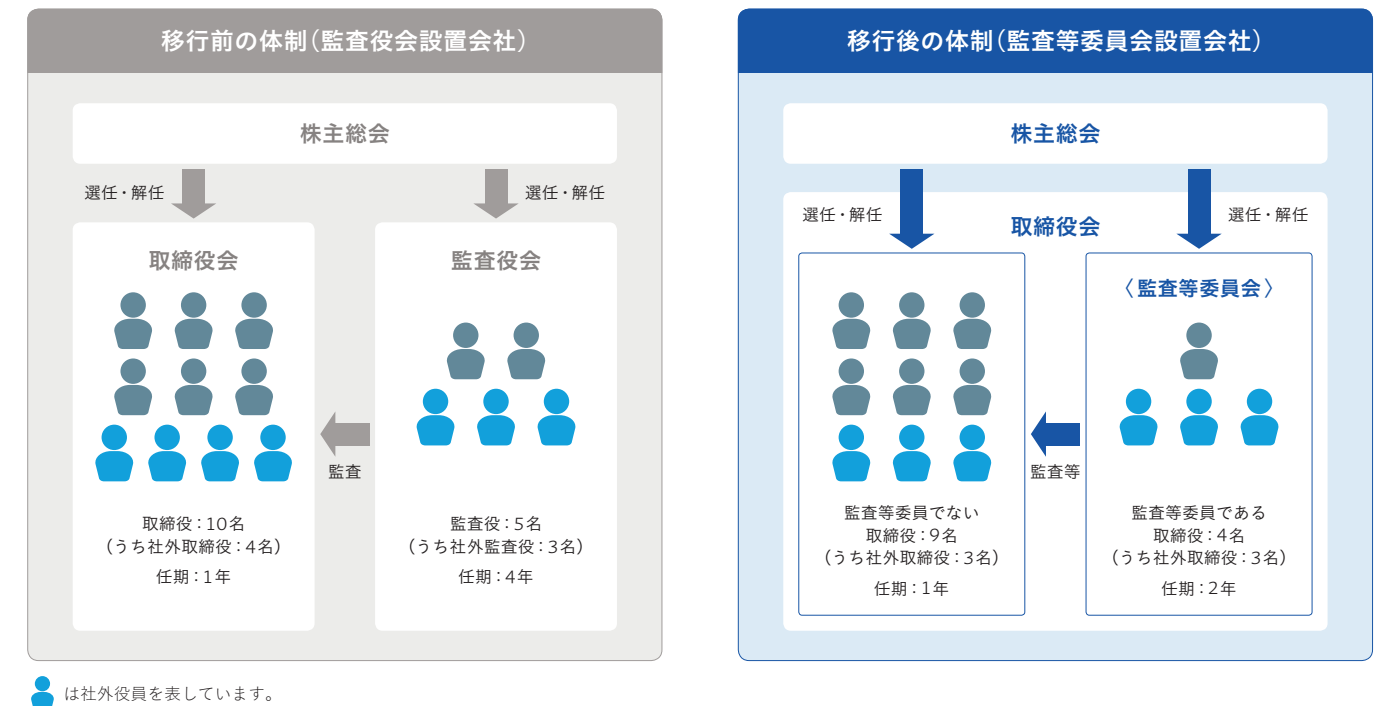
今般、監査等委員会設置会社に移行し、監査を担う役員(社外役員を含みます。)に取締役会における議決権を付与することで、取締役会の監督機能の強化を図るとともに、業務執行の決定権限の一部を取締役会から取締役へ委任することで、迅速・果敢な意思決定を可能とするなど、コーポレート・ガバナンスの一層の充実・強化を目指していきます。

[コーポレート・ガバナンス体制図]

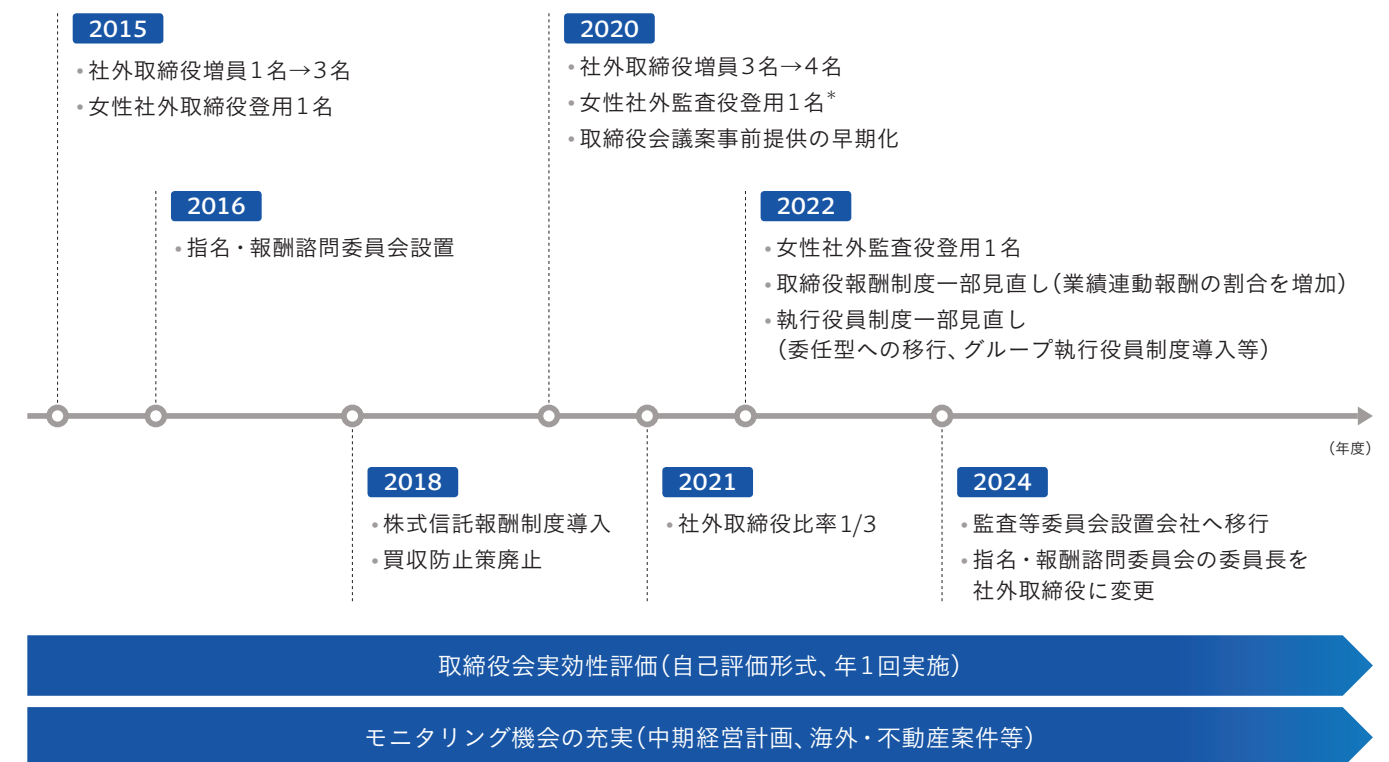


監査等委員会設置会社への移行

2024年6月、コーポレート・ガバナンスの一層の充実・強化(取締役会の監督機能強化、意思決定の迅速化等)を目指し、監査等委員会設置会社に移行しました。移行後の体制は以下のとおりです。



コーポレート・ガバナンスの歩み



* 2021年8月26日付で辞任

取締役会の主な議題

取締役会は、中期経営計画をはじめとした重要な戦略、重要な業務執行、およびその他法令で定められた事項について審議・決定を行うほか、業務執行の監督を行っています。

2023年度の主な議題は以下のとおりです。

主な議題	主な決議事項・報告事項(審議、モニタリング、検証)
サステナビリティ・中期経営計画	・サステナビリティ経営の推進におけるマテリアリティに関する目標・指標の設定について決議 ・次期中期経営計画の策定方針について審議 ・次期中期経営計画の検討段階における審議
鉄道事業関係	・鉄道事業における設備投資計画について報告
不動産業関係	・新宿駅西口地区開発計画における新築工事の着手について決議 ・開発計画の実施について決議 ・海外不動産事業への投資について決議 ・国内SPC投資について決議
各事業案件のモニタリング	・不動産開発・取得物件の収益状況についてモニタリング ・海外事業の実績・進捗状況についてモニタリング ・デジタル領域の事業創造に関する進捗状況についてモニタリング
コーポレートガバナンス・コードへの対応	・定時株主総会における議決権行使結果について検証 ・取締役会実効性評価の実施結果についてモニタリング ・政策保有株式の保有意義について定性・定量的観点から検証 ・政策保有株式の売却について決議
環境課題への取り組み	・「小田急グループカーボンニュートラル2050」の進捗状況についてモニタリング
グループ会社関係	・グループ会社への融資について決議 ・グループ会社株式の譲渡について決議 ・グループ会社の経営状況についてモニタリング
その他	・取締役報酬の決定に関する基本方針の改定等について決議 ・監査等委員会設置会社への移行について決議 ・内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)の運用状況について報告

取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

当社取締役会は、当社の業務に精通した社内出身の取締役と、社内出身者とは異なる職歴や経験、専門的な知識等を有し、経営監督機能を高める役割、機能を十分に果たし得る複数の社外取締役とを組み合わせた構成とすることとしており、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性が確保されるよう努めています。また、事業規模や業容等と照らし、適正な規模での取締役会構成に努めており、定款において、取締役の人数については20名以内

(うち監査等委員である取締役5名以内)と定めています。上記方針に基づき、現在、取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)9名、監査等委員である取締役4名で構成されています。このうち、独立社外取締役(監査等委員である取締役を除く。)3名の経歴は、企業経営者(3名)であり、監査等委員である独立社外取締役3名(うち女性2名)の経歴は、企業経営者(1名)、弁護士(1名)、公認会計士(1名)です。

役員トレーニング

当社では、社外取締役を対象に、当社事業等について随時情報提供を行っているほか、適宜当社施設・沿線を視察する機会を設けるなど、当社事業についての理解を深めるための支援を行うこととしています。また、社内出身の取締役を対象に、外部講師を招いて内部統制等に関する講演会を毎年開催するほか、業務執行取締役に対しては、担当部門の事業内容について説明・情報提供を行うなど、各取

締役に対して諸施策を講じることとしており、これらに要する費用の支援も行っています。

2023年度においては、社外役員を対象に、当社業界に関する勉強会のほか、グループのホテル運営会社(株式会社小田急リゾート)の施設視察および同社役員との意見交換会等を実施しました。

スキル・マトリックス

当社取締役会は、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性が確保されるよう努めています。小田急グループの事業特性に加え、経営ビジョンおよびこれに基づく中期経営計画を踏まえ、監督機能としての重要事項(企業経営、財務・会計、法務・リスクマネジメント、人

事・労務)のほか、経営ビジョンに掲げる事項(サステナビリティ(ESG)、IT・デジタル)、重要性が高い事業セグメント(交通業、不動産業)に関するスキルを取締役会が備えるべきスキルと考えており、その具体的な内容は以下のとおりです。

	定義	選定理由
企業経営	取締役等の経営陣として企業経営に携わった経験や、それに基づく高度な知見	グループ経営理念の実現、および中長期的な企業価値向上に向けて、適切な経営判断・実効性の高い監督を行うため
財務・会計	財務部門または専門職等における財務・会計に関する知見・経験	安定的な財務基盤を確立するとともに、連結財務目標をはじめとした経営目標の達成に資する財務戦略を遂行するため
法務・リスクマネジメント	企業法務、コンプライアンス、リスク管理に関する知見・経験	法令遵守の観点に立つことを前提としたうえで、複雑化・多様化する事業リスクに適切に対処するため
人事・労務	人事部門等における人財育成をはじめとした人事・労務に関する知見・経験	人的資本の充実化に向けて、個々の多様性を引き出しつつ、地域に「価値」を生み出す価値創造型人財の創出等を推進するため
サステナビリティ(ESG)	サステナビリティ全般(マテリアリティの選定・目標設定およびそれに向けた取り組み)、または環境もしくはガバナンスに関する知見・経験	社会課題の解決を通じた持続可能な成長の実現に向けて、6つのマテリアリティを踏まえつつ、経営理念の根幹を成す「サステナビリティ経営の推進」を着実に実行するため
IT・デジタル	IT・デジタルに関する知見・経験	DXを通じた事業運営体制の効率化や、成長領域としての新規事業創出等、デジタルによる事業変革を推進するため
交通業	鉄道事業を中心とした交通業(バス・タクシー等含む)に関する知見・経験	全事業領域の土台となる事業であり、安全を第一に、快適で良質な輸送サービスを提供することが重要な使命であるため
不動産業	沿線内外での不動産開発や不動産投資、エリアマネジメントに関する知見・経験	地域の持続的発展への貢献を志向しているほか、営業利益の拡大や収益力・資産効率の向上等、収益の第一の柱と位置付ける事業であるため

		企業経営	財務・会計	法務・リスク マネジメント	人事・労務	サステナビリ ティ(ESG)	IT・デジタル	交通業	不動産業
取締役	星野 晃司	●			●			●	
	鈴木 滋	●		●	●	●			
	立山 昭憲	●			●			●	
	沓澤 孝一				●				●
	水吉 英雄	●						●	●
	露木 香織				●				●
	大原 透	●	●			●			
	糸長 丈秀	●							●
取締役 監査等委員	近藤 史朗	●					●		
	端山 貴史	●	●				●		●
	林 武史	●		●	●				
	我妻 由佳子			●					
		滝 順子	●			●			

* 各取締役が有するすべてのスキルを表すものではありません。

役員の選任

経営陣幹部（執行役員を兼務する取締役）の選任および取締役候補の指名にあたっては、人格識見ともに優秀であることに加え、社内出身者の場合、経営陣幹部・取締役（監査等委員である取締役を除く。）については、複数部門での経験のもと当社業務に精通している者、監査等委員である取締役については、財務、会計および法務等に関する知見、当社事業に関する知識等を有している者を選任・指名してい

ます。また、社外出身者の場合、社内出身者とは異なる職歴や経験、専門的な知識等を有し、経営監督機能を高める役割・機能を果たし得る者を指名しています。加えて、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性についても考慮しつつ選任・指名を行うこととしています。また、経営陣幹部の解任にあたっては、選任方針に照らして決定することとしています。

社外取締役の選任理由	
大原 透	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事に基づく高い見識を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。
糸長 丈秀	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事に基づく高い見識および不動産業に関する知見を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。
近藤 史朗	企業経営に携わってきた経験と、技術分野に関する高い見識を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。

社外取締役監査等委員の選任理由	
林 武史	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事に基づく高い見識を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、監査機能および経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、監査等委員である社外取締役に選任しています。
我妻 由佳子	弁護士としての経験およびそれに基づく専門的な知識を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、監査機能および経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、監査等委員である社外取締役に選任しています。
滝 順子	公認会計士としての経験およびそれに基づく専門的な知識を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、監査機能および経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、監査等委員である社外取締役に選任しています。

指名・報酬諮問委員会

取締役（監査等委員である取締役を除く。）および監査等委員である取締役の指名ならびに取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等に係る取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮

問委員会を設置しています。同委員会は、指名および報酬等に係る基本方針や株主総会議案の原案等について審議し、その結果を取締役に答申します。2023年度については、開催した全5回の委員会に委員全員が出席しました。

構成員	〈委員長〉			
	大原 透 社外取締役	星野 晃司 代表取締役 取締役会長	糸長 丈秀 社外取締役	近藤 史朗 社外取締役

[指名・報酬諮問委員会の主な議題]

主な議題	主な決議事項・報告事項	
取締役の選任	・取締役の選任に関する株主総会議案の原案について決議	・2024年度の役員体制に係る検討状況について報告
取締役の報酬等	・取締役の個人別の業績連動報酬について決議	・役員報酬テーブルの一部見直しについて決議
その他	・指名・報酬諮問委員会規則の一部改正について決議	

取締役会全体の実効性に係る評価・分析

当社では、毎年、取締役を対象として、取締役会の意思決定機能、監督機能および取締役会の支援体制等に係るアンケート等による自己評価を実施し、この結果に基づき、取締役会において取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。

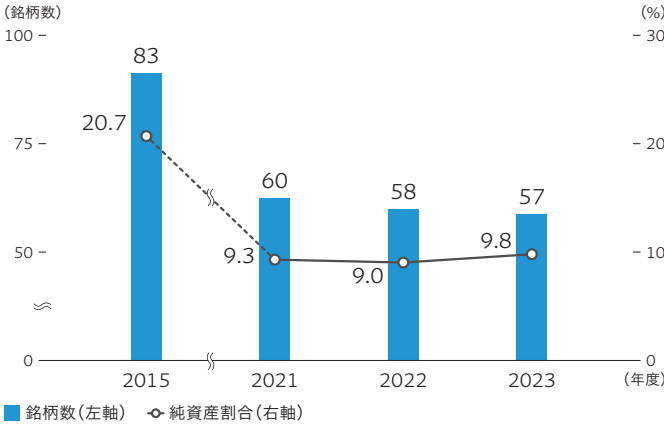
2023年度においては、分析・評価の結果、取締役会が実効性を有することを確認しています。また、過年度の分析・評価結果を踏まえ、中期経営計画について、取締役会において策定方針・検討状況等に関する複数回の報告を行ったほか、社外役員を中心とした意見交換の場を設けるなど、

重要案件に関する議論の深度化を図りました。このほか、社外役員に対する情報提供を充実化すべく、当社業界に関する勉強会やグループ会社の施設視察・事業説明会を実施しました。なお、2023年度における分析・評価の結果、小田急グループ事業の重要な方針・戦略に関する議論の内容・協議方法の最適化に加え、引き続き社外役員に対する情報提供・知識習得機会の充実化が必要と認識しており、これらへの対応を含め、取締役会の実効性の更なる向上に向けた検討を行います。

政策保有株式

当社では、グループ経営理念を実現するうえで、さまざまな企業との事業上の関係の維持・発展が必要だと考えています。このため、発行会社との取引関係等を総合的に勘案し、政策的に必要とする株式について保有しています。これまで、政策保有株式の純資産割合が高いことを重要課題とし、銘柄数、純資産割合の改善に取り組んできました。保有のねらい・合理性については、発行会社との事業上の関係の維持・発展への貢献度等の定性的観点のほか、資本コスト、配当収益、その他の定量的観点から、毎年、取締役会にて検証を行っています。検証の結果、保有の意義が薄れた株式については売却等により削減を図る方針です。

[政策保有株式の推移]



報酬

取締役報酬の決定に関する基本方針

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の報酬については、役位に応じて決定する固定報酬のほか、連結営業利益等からなる一定の基準をベースに各取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く。）の目標達成状況を加味して決定される業績連動報酬と、株主価値との連動性を高め長期的な業績向上へのインセンティブを付与する信託を用いた株式報酬により構成されます。報酬総額に占める業績連動報酬の割合は、役位が上がるにつれて高まるよう設定しており、取締役社長の場合、概ね30%となります。

なお、社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、主たる役割が経営監督機能であることに鑑み固定報酬のみとします。

業績連動報酬について、その算出根拠となる業績評価の決定要件の80%は定量目標の評価、20%は定性目標の評価で構成します。定量目標の評価は、グループ経営の観点から設定する連結業績指標（連結営業利益、有利子負債／EBITDA倍率、ROE、サステナビリティ関連指標）および各取締役（監査等委員である取締役を除く。）が担当する役割に応じた指標に関する事業年度ごとの達成水準に基づき決定します。定性目標の評価は、中長期的な視点での経営の

観点から設定した個別の課題の達成水準に基づき決定します。これらの評価結果を踏まえて算出された最終的な評価に基づき、業績連動報酬を決定します。なお、業績連動報酬については、最終的な評価の結果、原則として、各役位にかかる基準金額の0%～200%の範囲で変動します。

固定報酬については、在任中において定期的に支給します。業績連動報酬については、事業年度終了後に一括して支給します。信託を用いた株式報酬については、原則として、取締役の退任時に当社株式および金銭にて交付・給付することとします。

信託を用いた株式報酬については、役位に応じて決定します。また、同報酬の対象者については、当社に損害を与えたことに起因して取締役を解任されまたは辞任する場合等において、取締役会の決議により、付与された当社株式の受益権の全部または一部を失効させます。

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬の額は、指名・報酬諮問委員会において、本基本方針や世間水準等を総合的に勘案し、個人別の報酬額を審議し、その結果を取締役会に答申します。取締役会においては、指名・報酬諮問委員会による個人別の報酬額に関する答申に沿った支給を前提とした代表取締役への一任を決議します。

2023年度の報酬の概要

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	299	157	104	38	6
監査役(社外監査役を除く)	46	46	—	—	2
社外役員	79	79	—	—	7

2023年度の業績連動報酬の算定に用いた業績指標の目標・実績

評価指標		目標	実績
連結営業利益(百万円)		35,000	50,766
連結営業利益率(%)		8.8	12.4
担当役割指標	当社鉄道事業営業利益(百万円)	13,765	20,915
	当社不動産事業営業利益(百万円)	10,679	9,806

＊当社は、2024年5月22日開催の取締役会の決議により、2024年6月27日付で取締役報酬の決定に関する基本方針を上記「取締役報酬の決定に関する基本方針」の内容に変更したため、当該変更後の基本方針における目標と、2023年度の業績連動報酬の算定に用いた業績指標の目標の内容は一致していません。

株主との対話

2023年度における主な活動は下記の通りです。

主なIR活動状況

対象	活動	回数	内容
株主・アナリスト・機関投資家向け	機関投資家向け説明会	2回	代表取締役社長・担当役員等による中期経営計画やその進捗、決算に関する説明会
	マネジメント面談	19回	担当役員・IR室長等による個別面談
	SRミーティング	11回	担当役員・IR室長等による個別面談
	個別取材	67回	IR担当者による面談
個人投資家向け	会社説明会	2回	オンライン会社説明会
その他IR活動	投資家向け訴求活動	随時	ホームページ情報更新(決算関連資料、月次営業概況、ファクトブック、統合報告書等)

投資家との対話を踏まえた改善事例

 投資家のご意見	 ご意見を受けた改善
1 東京証券取引所から、資本コストを意識した経営についての開示が要請されているが、具体的な方針や対応方法を開示してほしい。	1 2024年5月に中期経営計画を発表した際に、当社の資本コストを意識した経営の考え方について開示。 具体的には、ROE目標を起点とした事業別ROA目標の設定、KPI管理の強化を表明したほか、自己資本比率30%の確保を前提に株主還元強化、投資基準の厳格化についても言及した。
2 新宿駅西口地区開発計画の投資額において、小田急の負担割合や物価高騰、人手不足等による影響を開示してほしい。	2 2023年2月に新宿駅西口地区開発計画における当社の総投資額が約1,300億円であることや、東急不動産(株)との等価交換による固定資産の譲渡および取得について開示。 総投資額は現時点で想定し得る一定の物価高騰等を踏まえていることをラージミーティングにおいてマネジメント層より説明したほか、当日の質疑応答をHPにて開示。
3 ガバナンス強化の観点から、指名・報酬諮問委員会の委員長は社外取締役が担うべきである。	3 2024年6月より、同委員会の委員長は社外取締役である大原氏が務めている。なお、構成員4名中3名が社外取締役となっている。
4 役員のスキル・マトリックスについて、現在開示している項目を選定した理由を説明してほしい。	4 本統合報告書において、スキル・マトリックス各項目の定義、選定理由の詳細を開示。
5 TCFDのリスクと機会において、各項目が事業へ与える影響は実額が分かるように開示してほしい。	5 本統合報告書において、各リスク・機会の見直しを行ったことに加えて、事業へ与える影響については、大・中・小の3つのレンジで金額規模を明確にして開示。

社外取締役メッセージ



「地域を極める」会社へ飛躍する小田急グループが、
ステークホルダーから信頼される
会社であり続けられるよう
リスクマネジメント強化を支援します

社外取締役（監査等委員） 林 武史

苦境の中でガバナンスの進化を実感

私は2020年から社外監査役を務めており、この6月からは当社が監査等委員会設置会社へ移行することを受け、監査等委員である社外取締役に選任されました。小田急グループは安全・安心の確保と利用者からの信頼の獲得を基本に置く事業が中心であり、社風は堅実との印象を持っていましたが、これらは、今後も変えてはいけない基本的な価値観であるというのが、役員を務めて改めて感じたことです。一方、これまでの当社のガバナンスを振り返ると、取締役会の運営は大きく進化してきました。コロナ禍で業績に大きな影響を受け、新宿駅西口地区開発計画をどう進めるか、苦境に陥ったグループ事業の再編をどう進めるかを迫られました。さらに、今後の成長の道筋をどうつけるか、またカーボンニュートラル等の新たな課題にどう取り組むかなど、山積する課題に、社内外の役員の知見を総動員して多面的に検討しながら議論を行いました。加えて、議題に対してフリーに議論する場や、プロセスや狙いを理解する場が設けられるなど、取締役会での議論を深める取り組みも拡充されました。その結果の1つとして、今回公表した中期経営計画において、サステナビリティ経営を経営計画体系に包含し、経営の根幹に据えることができました。

事前の情報共有の充実と話しやすい雰囲気づくり、 分かり易い説明が当社の特徴

取締役会運営が大きく進化した要因は事前の情報共有が充実したことに加え、社内を熟知されている星野会長の適切なリードのもとで、自由闊達かつ丁寧な議論が行われ、

発言しやすい雰囲気を醸成できていることにあと思っています。また、各議題に対して担当者が説明し、社内取締役が補足説明する形で進行しますが、必要に応じて鈴木社長が自ら説明されることで理解が深まり、全員が納得することが多くあります。私の他社での社外役員の経験からも説明内容は非常に分かり易いと思っています。

新体制への期待

飛躍期ではサステナビリティ経営の推進と
人への投資を強化して欲しい

2024年度からの「飛躍期」を新しい経営体制に任されたわけですが、鈴木社長が先頭に立って計画の実現に取り組む、成果をあげていかれることを、しっかりサポートしたいと思っています。

計画を実行するにあたっては時々の経済、社会情勢の影響を受けることもあると思います。計画の実現にこだわり、新たな知恵と工夫により乗り切らなければならないところと、必要に応じてしなやかに計画を見直し体制を立て直すところのバランスをとって進めていくことが重要です。

なかでも地域経済圏発想は計画の肝であり、この発想を機に、小田急グループの従業員がもっと地域に入り込むことで、地域生活者の方々の視点に立ってニーズを探り出す機会につながります。そして、計画内容を超えたビジネスチャンスを生み出し、地域の新たな価値や魅力を創り出すことを期待しています。いわば「地域を極める」会社として、活力溢れる地域社会を創出し、ステークホルダーからの信頼と評価がさらに高まることを望んでいます。

私は「地域を極める」会社としてサステナビリティ経営を一層推進するための原動力は人だと思っています。これまで

企業経営に携わった経験、多くの企業と接してきた経験から、会社の強靱さ、発展力、レジリエンスは、人の活力、行動力と、顧客の視点に重きを置いた健全な組織風土によるところが大きいと考えています。会社主催のもと、喜多見の小田急研修センターで鉄道現業部門の従業員研修の場を見学する機会がありました。研修を受けている人達の表情が非常に明るく活力あふれる雰囲気だったことが印象に残っています。前向きな組織風土が、現場から伝わってきました。鉄道部門のみならず多様な人を育て、人を伸ばし、人権を尊重する組織風土を育むことは、ガバナンスの観点からも重要です。これからも人への投資を絶やすことなく、人的資本の向上に努め、グループ全体の従業員のエンゲージメントを高めていただきたいと思います。

監査等委員会設置会社への移行

広範囲に事業を展開する中、経験に基づき
リスクマネジメント強化を支援します

小田急グループは広範囲で多様な事業を展開しており、社内のリスクマネジメント・コンプライアンス体制が不十分だと感じた際には、監査役として意見を申し上げ、必要に応じ改善を求めてきました。また、各部門からのヒアリングを通じて業務内容への理解を深める中、適切に業務が行われているか監査役会で議論し、課題点については執行部門へ伝えてきました。

今年度から監査等委員会設置会社へと移行しますが、機関連設計変更の狙いを実現できるように求められる役割を一層果たしていきたいと思っています。これから不動産等で積極的な投資が行われますが、投資判断にあたって関係部門との間で十分な議論やチェックが行われたかなどの、意思決定のプロセスの妥当性が重要になってきます。監査等委員会として内部監査部門との連携を強化し、必要に応じて適切な対応を行っていきます。また、グループ会社は事業領域が多岐にわたり、社数も多く、経営体制、監査体制もまちまちではありますが、サイバー攻撃への対策、コンプライアンス体制の充実、災害への対応体制の強化等は等しく求められることです。リスクベースで絞り込んだグループ会社の課題に、グループトップの監査等委員会として対応を求め、グループ各社のガバナンスの高度化を進めていく必要があると考えています。

そのためには、グループ全体の業務に関する情報の粒度を一段と高めて、社内の意思決定プロセスに問題はないか、業務執行が取締役会の示した方針に沿っているか、しっかり確認していきたいと思っています。

昨今、議題の数も重要度も増す中で、取締役会で十分な議論を行うには、時間的な限界がありましたが、今般のガバナンス体制の変更で、より重要な経営戦略に時間を割いて集中して議論を行うことができるようになります。また一方で、執行役員会では、より広く執行案件の意思決定が任されることから、良い形で取締役会と社内の執行役員会

の機能分担ができたと思います。また監査等委員会には、株主総会での意見陳述権が与えられることで業務執行者への監督を強化する体制ができ、ステークホルダーからの信頼も高まると思います。この体制変更により、中長期視点での企業価値向上を実現するための経営基盤を強化していくとともに、対外的にもガバナンス体制の強化が着実に図られていることを積極的に発信し、一層の信頼獲得につなげていくことが大切です。

更なる実効性強化に向けて

技術革新の状況や顧客の声に関する
勉強会開催も検討してほしい

私たち社外役員は、さまざまな知識や経験、得意分野を持っています。取締役会では各自がそれらのスキルを活かした意見を述べ、社内役員が丁寧な説明を加えることで、共通理解を得た、実効的な議論の場となっています。既に述べましたとおり、事前説明の場、事前の議論の場も充実してきました。しかし事業領域が広がり、鉄道やDXの技術革新や環境問題等、従来の知見だけでは対処できない課題が加速的に増えています。したがって、取締役一人ひとりの事業への理解と関連知識を深め、より深度ある議論を行うため、取締役会の事前説明のさらなる充実、技術革新の状況や顧客の声に関する事前勉強会の開催、社内議論に関する情報提供にこれからも取り組んでほしいと思います。

小田急グループへの期待

地域経済圏発想を進め豊かな沿線を目指してほしい

これまで取り組んできた体質変革により、小田急グループは筋肉質になり、不動産領域への積極的な投資や、DX戦略等の新しい領域への進出が可能になりましたが、今後の持続的な成長を確かなものにするには、事業領域を広げ、事業規模を一段と拡大することが重要だと思います。

小田急グループの事業エリアは潜在的な発展力を秘めています。その発展力を引き出すためには、地域経済圏発想で事業の種を生み出し、地域の新たな賑わいと収益機会を創出するとともに、カーボンニュートラルや生物多様性等の地域の発展に不可避な課題への対応にもしっかりと取り組んでいかなければなりません。これからも地域のトップランナーとしての熱意と使命感を持ち、小田急の地域経済圏を誰もが住みたくなる、訪れたい豊かな地域にしていきたいと思っています。私も取締役の一人として微力ながら力を尽くしてまいります。



リスクマネジメント／コンプライアンス

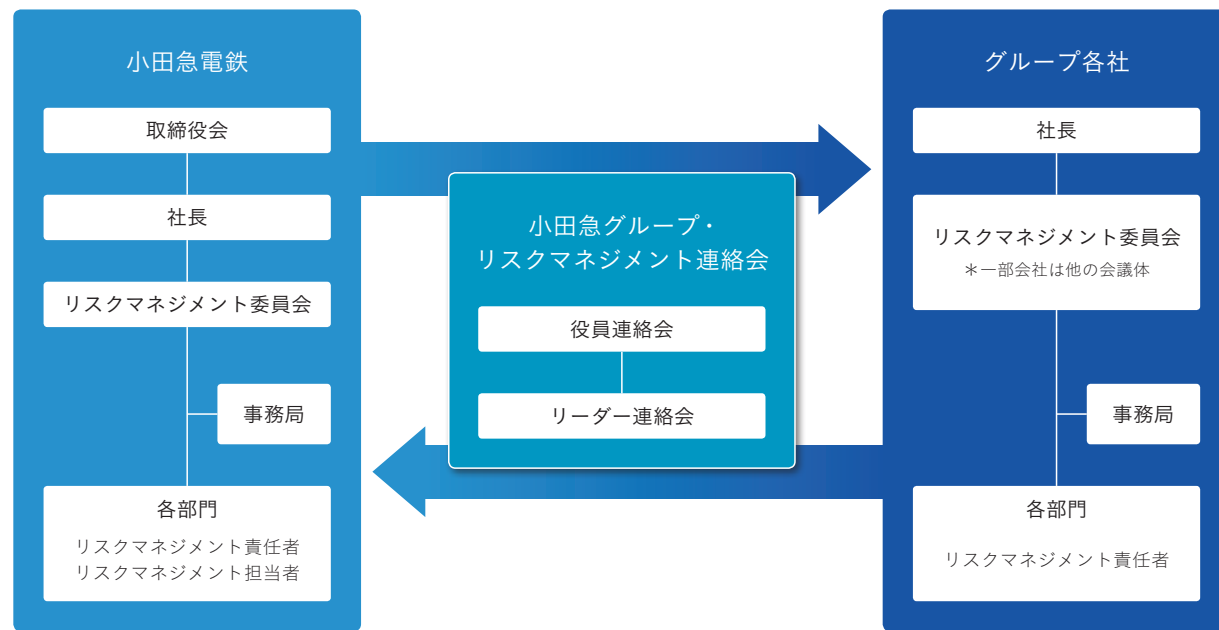
リスクマネジメントの取り組み

小田急グループでは、リスクマネジメントの推進における基本的事項を定めた「小田急グループリスクマネジメント方針」を2008年10月に制定しました。これに基づきグループ各社では、「リスクマネジメント委員会」を軸とした推進体制を構築し、リスクの洗い出しや個別リスクへの対応を行うとともに、主要なグループ会社で構成する「小田急グループ・リスクマネジメント連絡会」を通じて情報共有や連携を図っています。また、こうした取り組みを、法務・リスクマネジメント担当執行役員を委員長とする当社

のリスクマネジメント委員会が統括し、グループレベルでのリスクの把握や、対策の検討を行っています。

リスクマネジメントの基本は、未然防止(被害を最小限に止めるための事前の対策)と事業継続活動(発生時の事業継続と早期復旧)という2つのステップにおいて、適切な意思決定を行い、これを実行することにあります。リスクマネジメント委員会では、これらを確実なものとするための取り組みを進めています。

[小田急グループのリスクマネジメント体制図]



事業継続活動

地域のインフラを担う、あるいは大規模な商業施設を持つ企業として、いつでもリスクが顕在化し危機的状況が起る可能性があるという前提に立ち、緊急時における組織や権限等を明確にした危機管理規則を制定するとともに、地震、鉄道事故、ビル火災、個人情報漏洩および感染症等が発生したときに、事業を継続する、あるいは中断しても早期復旧を果たすよう、事業継続計画(BCP)を作成しています。

さらに、緊急時において、経営層から現場の第一線までが適切に行動できるよう、それぞれの役割に応じた訓練を実施しています。



全社総合防災訓練

大規模地震事業継続計画および鉄道防災計画

情報セキュリティ

小田急グループでは、ICT環境が急速に変化するなか、情報セキュリティの確保は重要な経営課題であると認識し、2022年4月に、「小田急グループの情報システムにおける情報セキュリティ基本方針」を制定し、グループ全体で情報セキュリティに取り組んでいます。

また、当社においては、情報セキュリティ体制をさらに強化するため、情報システムにおける情報セキュリティに係る業務を統括する「情報セキュリティ統括管理者」(CISOに相当)をリスクマネジメント委員会に設置しIT担当執行役員を任命しているほか、情報システム等の脆弱性情報の

共有およびセキュリティ侵害対応の関係者間連携のための「情報セキュリティ対応担当」(CSIRTに相当)を組織し運用しています。さらに、ハード面の対策として、主要な情報システムやネットワークに、必要なセキュリティ対策を実施しています。

従業員向け教育として、当社全従業員および一部のグループ会社を対象に情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練を実施しているほか、鉄道システムのセキュリティ侵害事象を想定したブラインドシナリオ形式でのインシデント対応訓練を実施しています。

コンプライアンスの取り組み

小田急グループでは、コンプライアンスをリスクマネジメントの一環と位置付け、「法令、社内規則、社会通念等のルールを守るとともに、誠実に事業活動を実践していくための考え方およびその取り組み」と定めています。

コンプライアンスマニュアル

役員・従業員が守るべきコンプライアンス上の行動基準と情報の取扱規定をまとめたコンプライアンスマニュアルを策定し、従業員に配布しています。

コンプライアンス・ホットライン

コンプライアンスに反する行為を発見した従業員が、その事実を通報できる窓口として「コンプライアンス・ホットライン*」を設置することで、コンプライアンス違反の早期発見を図るとともに適切な是正措置および再発防止策を講じています。

* 正社員、試用、嘱託、契約社員、派遣社員や取引先等、当社と関係がある方が利用できます。また、通報内容は、権限を有する者のみが常時完全に独立した個室で取り扱っており、情報が漏れることのないよう万全な体制で対応しています。

[コンプライアンス・ホットライン利用件数]

2021年度	2022年度	2023年度
39件	72件	73件

コンプライアンス研修

当社では、従業員のコンプライアンス意識を高めるため階層別研修にコンプライアンス研修を組み込んでおり、対象者における受講率は100%です。

新入社員研修では、コンプライアンスの基本的な考え方や事例研究に加え、いざというときの通報の仕組み等について周知しています。新任監督者研修では、職場でのコンプライアンス違反予防のポイント、コンプライアンス実践における管理者の役割等を、事例研究を通じて深掘りします。

新任マネジャー研修では、企業経営におけるコンプライアンスの位置付け(健全な経営の土台であること)や、当社のリスクマネジメント方針の認識合わせを行うとともに、コンプライアンスおよびハラスメントの防止について弁護士による講演等を行っています。

[コンプライアンス研修受講者数(当社)]

	2021年度	2022年度	2023年度
新任マネジャー研修	17	25	29
新任監督者研修	30	29	42
新入社員研修	66	18	34
合計(人)	113	72	105

* 上記を含め、2000年以降グループ従業員累計約8,800人がコンプライアンス研修を受講しています。

11ヵ年財務データ

	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3
経営成績関連 (百万円)											
営業収益	523,187	518,715	529,812	523,031	524,660	526,675	534,132	385,978	358,753	395,159	409,837
営業利益	49,377	49,858	52,934	49,946	51,464	52,089	41,103	△24,190	6,152	26,601	50,766
経常利益	42,061	44,098	45,695	46,638	47,891	49,687	38,299	△31,223	4,699	25,119	50,670
税金等調整前当期純利益	39,003	47,258	42,575	39,711	43,940	45,194	35,998	△41,261	23,227	58,767	101,610
親会社株主に帰属する当期純利益	25,048	30,147	27,497	26,067	29,328	32,468	19,923	△39,804	12,116	40,736	81,524
包括利益	27,752	50,028	15,503	28,471	33,333	30,279	8,855	△34,078	809	44,468	96,789
設備投資額	46,920	54,612	59,619	74,805	68,288	82,215	91,599	62,943	64,693	52,889	83,402
減価償却費	48,651	46,691	47,307	46,936	45,347	46,727	49,628	51,258	49,363	47,866	45,785
EBITDA ^{*1}	98,028	96,549	100,242	96,883	96,811	98,817	90,731	26,355	55,515	74,468	96,552
キャッシュ・フロー関連 (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	73,638	71,126	78,702	79,494	85,394	72,733	74,897	27,178	48,617	62,928	71,626
投資活動によるキャッシュ・フロー	△23,050	△43,194	△49,276	△67,053	△52,681	△80,094	△85,454	△43,582	△45,515	34,712	23,435
財務活動によるキャッシュ・フロー	△50,052	△38,997	△21,473	△20,473	△8,099	△15,083	17,171	37,207	△30,573	△51,056	△102,079
現金及び現金同等物の期中増減額	534	△11,066	7,953	△8,032	24,613	△22,444	6,613	20,803	△27,471	46,584	△7,017
現金及び現金同等物の期末残高	30,438	19,371	27,326	19,293	43,907	21,636	28,464	49,267	21,852	67,474	60,532
フリー・キャッシュ・フロー ^{*2}	50,587	27,931	29,426	12,441	32,712	△7,361	△10,557	△16,403	3,101	97,641	95,062
バランスシート関連 (百万円)											
純資産	267,573	308,209	317,023	338,703	366,577	389,180	390,183	352,456	349,257	388,490	460,109
株主資本	238,683	259,677	280,609	299,987	322,157	346,997	363,053	319,609	327,726	364,589	421,262
総資産	1,244,344	1,253,849	1,257,332	1,270,102	1,294,498	1,312,433	1,328,303	1,326,996	1,285,230	1,279,976	1,301,567
有利子負債残高	762,854	730,375	715,876	702,578	719,197	715,293	741,027	782,822	756,537	706,479	626,950
1株当たり情報関連 (円) ^{*3}											
1株当たり純資産額	366.32	422.33	433.93	927.30	998.98	1,061.37	1,066.01	963.40	954.58	1,066.07	1,283.47
1株当たり配当額	8.0	8.5	9.0	19.0	20.0	21.0	21.0	10.0	10.0	21.0	30.0
1株当たり当期純利益金額	34.72	41.80	38.14	72.31	81.36	90.11	55.08	△109.60	33.36	112.11	225.28
財務指標関連											
営業収益営業利益率(%)	9.4	9.6	10.0	9.5	9.8	9.9	7.7	△6.3	1.7	6.7	12.4
ROA(総資産営業利益率)(%) ^{*4}	4.1	4.1	4.4	4.1	4.2	4.2	3.2	△1.9	0.5	2.1	4.0
ROE(自己資本当期純利益率)(%) ^{*5}	10.9	11.9	10.1	9.0	9.4	9.7	5.6	△11.6	3.7	11.6	20.3
有利子負債／EBITDA倍率(倍)	7.8	7.6	7.1	7.3	7.4	7.2	8.2	29.7	13.6	9.5	6.5
自己資本比率(%)	21.2	24.3	24.9	26.3	27.8	29.1	29.1	26.4	27.0	30.3	35.3
D／Eレシオ(負債資本倍率)(倍) ^{*6}	3.2	2.8	2.6	2.3	2.2	2.1	2.0	2.4	2.3	1.9	1.5
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) ^{*7}	7.8	8.4	10.0	11.1	13.3	12.3	14.0	5.0	10.0	13.8	16.7
PER(株価収益率)(%)	25.6	29.3	32.1	30.0	26.5	29.8	43.1	—	61.1	15.3	9.2
PBR(株価純資産倍率)(倍)	2.4	2.9	2.8	2.3	2.2	2.5	2.2	3.1	2.1	1.6	1.6
連結配当性向(%)	23.0	20.3	23.6	26.3	24.6	23.3	38.1	—	30.0	18.7	13.2
DOE(株主資本配当率)(%) ^{*8}	2.5	2.4	2.4	2.4	2.3	2.3	2.1	—	1.0	2.1	2.6
その他											
発行済株式総数(株) ^{*3}	736,995,435	736,995,435	736,995,435	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717
連結従業員数(人)	13,221	13,226	13,283	13,560	13,914	13,938	14,019	13,960	13,272	12,629	11,661
単体従業員数(人)	3,628	3,593	3,593	3,637	3,726	3,792	3,847	3,760	3,758	3,712	3,682

*1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費

*2 フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー

*3 2016年10月1日に、2株を1株にする株式併合を実施

*4 ROA＝営業利益／総資産(期首期末平均・有価証券評価差額を除く)

*5 ROE＝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・有価証券評価差額を除く)

*6 D／Eレシオ＝有利子負債／株主資本

*7 インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業キャッシュ・フロー／利息の支払額

*8 DOE＝年間配当総額／自己資本(期首期末平均)

(注) 2019年3月期より『税効果会計に係る会計基準』の一部改正(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2018年3月期実績の組み替え等を行っています。

(注) 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用していますが、2021年3月期実績の組み替えは行っていません。

ステークホルダーとのコミュニケーション／株価・格付情報

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社は、経営成績や事業の状況等の企業情報を公平かつ迅速に開示し、株主・投資家等の皆さまと積極的なコミュニケーションを図ることをIR活動の基本方針としています。

情報開示については、金融商品取引法および東京証券取引所の定める重要情報の開示を適切に行っています。また、本統合報告書のほか、ホームページ等の開示ツールを通じて、皆さまの投資判断の参考となるような財務および非財

務情報や地域と小田急グループの持続的な成長ストーリーの積極的な発信に努めています。

また、情報開示や対話を通じて皆さまとの長期的な信頼関係を構築するとともに、皆さまからいただいたご質問やご意見、ご要望等を定期的に経営層へ共有することで、小田急グループの経営に活かし、企業価値向上へつなげてまいります。

ウェブサイト掲載情報のご案内

非財務情報

サステナビリティ ①

WEB ▶ <https://www.odakyu.jp/sustainability/>

コーポレートガバナンス報告書 ②

WEB ▶ <https://www.odakyu.jp/ir/integratedreport/o5oaa10000020qh9-img/CGJ.pdf>

安全報告書 ③

WEB ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/safety/safety_report/

ファクトブック ④

WEB ▶ <https://www.odakyu.jp/ir/factbook/>

財務情報

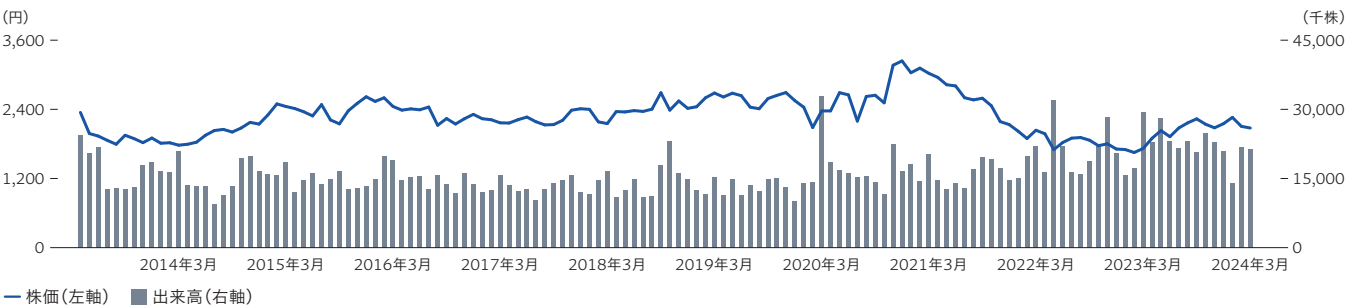
IR情報 ⑤

WEB ▶ <https://www.odakyu.jp/ir/>

・決算関連資料(決算短信・説明会資料) ・東証適時開示資料
・月次営業状況 ・ファクトブック ・有価証券報告書



株価および出来高*



* 株価および出来高は、2016年10月1日付で実施した株式併合を反映した調整後の値。

格付情報

日本格付研究所(JCR) [長期] AA- (安定的) [短期] J-1+

格付投資情報センター(R&I) [長期] A+ (安定的) [短期] a-1

ESG指数への組み入れ状況

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

Morningstar ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)

会社情報

会社概要 (2024年3月31日現在)

社名	小田急電鉄株式会社	
設立	1948年6月1日 (前身の小田原急行鉄道は1923年5月1日設立)	
本社	〒163-0713 東京都新宿区西新宿2丁目7番1号	
資本金	603億5千9百万円	

大株主の状況 (上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式の 総数に対する 割合* (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	52,020	14.45
第一生命保険株式会社	17,232	4.79
日本生命保険相互会社	16,763	4.66
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,696	4.36
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	12,908	3.59
明治安田生命保険相互会社	6,909	1.92
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	6,714	1.87
住友生命保険相互会社	5,500	1.53
株式会社日本カストディ銀行 (三井住友信託銀行退職給付信託口)	4,562	1.27
神奈川中央交通株式会社	4,493	1.25

* 自己株式を除く。

連結子会社29社および持分法適用関連会社1社 (2024年7月1日現在)

交通

【観光(交通)】 (株)小田急箱根	【タクシー】 小田急交通(株)
【鉄道】 江ノ島電鉄(株)	【鉄道メンテナンス】 (株)小田急エンジニアリング
【バス】 箱根登山バス(株) 小田急バス(株) 立川バス(株) 東海自動車(株) (株)江ノ電バス (株)東海バス 小田急ハイウェイバス(株)	

不動産

【不動産分譲】 小田急不動産(株) (株)小田急ハウジング	【ビル管理・メンテナンス】 (株)小田急ビルサービス
【不動産賃貸】 (株)小田急SCディベロップメント	

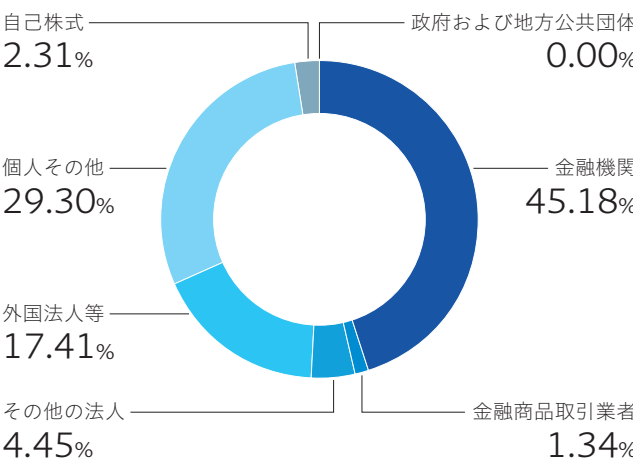
生活サービス

【百貨店】 (株)小田急百貨店	【情報・媒体】 (株)小田急エージェンシー
【ストア・小売】 小田急商事(株)	【人材派遣】 (株)ヒューマニック
【ホテル】 (株)小田急リゾート (株)ホテル小田急サザンタワー	【経理受託】 (株)小田急フィナンシャルセンター
【レストラン・飲食】 (株)小田急レストランシステム ジローレストランシステム(株)	【保険】 (株)小田急保険サービス
【旅行】 (株)小田急トラベル	【食品製造】 小田急食品(株)
【ゴルフ】 (株)小田急スポーツサービス	【物販・飲食】 箱根プレゼントサービス(株)

持分法適用関連会社

神奈川中央交通(株)

株式所有者別状況



将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書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。