



思う 誰かを 今日も

INTEGRATED REPORT 2026

小田急電鉄株式会社 統合報告書 2026



思う 誰かを 今日も —— 小田急グループ

グループコーポレートメッセージは、グループ経営理念や経営ビジョン等が示す

小田急グループのありたい姿を端的にまとめたものです。

小田急グループの発展には、生活者や消費者、地域や行政、小田急グループ従業員と、さまざまな人の支えが欠かせません。

1927年4月の小田急線開業に始まり、不動産や流通等幅広い分野で、時代に応じた「くらしづくり」に取り組んできた

歩みを振り返れば、常に誰かと一緒に、誰かの笑顔や満足を願い、誰かから力をもらった過去、そして今があります。

一人ひとりが、大切な誰かを思いながら、それぞれの日々をつくっていくように、

私たち小田急グループも、誰かを思うことから、一人ひとりにとってのより良いくらしを描いていきます。

今日、誰かを思う力が、明日をもっと良くしていく力になる。

私たちは今日も、誰かを思いながら、これからの日々へと、ともに進んでいきます。



Contents

グループコーポレートメッセージ／ 経営理念・行動指針・経営ビジョン

01

小田急グループについて

03

小田急グループの事業フィールド

03

小田急グループのあゆみ

05

グループ社員が語る 小田急の未来・沿線の未来

07

トップメッセージ

09

価値創造ストーリー

17

経営資本

17

価値創造プロセス

19

中期経営計画

21

事業別戦略

23

観光

23

交通業

25

不動産業

29

生活サービス業

35

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
「ゆたかな暮らし」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。

経営ビジョン

UPDATE 小田急

～地域価値創造型企業に向けて～

私たちは、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、既存概念に捉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など
地域に新しい価値を創造していく企業に進化します。

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みならず、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：2025年度（2025年4月1日から2026年3月31日まで）
（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。



経営企画本部長メッセージ

マテリアリティ

- マテリアリティー一覧／目標・指標
1. 安全・安心
 2. まちづくり・地域社会
 3. 日々の暮らしと観光体験
 4. 環境（カーボンニュートラル）
 5. 人的資本の強化
 6. ガバナンス

39

41

41

45

48

53

57

67

77

人権尊重の取り組み

役員一覧

取締役会議長・社外取締役鼎談

11ヵ年財務データ

ステークホルダーとのコミュニケーション

会社情報

87

91

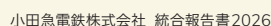
93

99

101

104

-  小田急百貨店
-  小田急グループ
ショッピングセンター
-  小田急グループホテル
-  小田急線1日あたり
乗降客数10万人規模駅





小田急グループの あゆみ

① 路線建設とロマンスカーの登場

② ロマンスカーの進化と輸送力増強

③ 複々線化と輸送サー

交通

1923年

小田原急行鉄道創業
〔鉄道事業の基盤形成〕

1948年

新宿～小田原間
ノンストップ特急運転開始
〔速達性の向上〕

1927年

小田原線(新宿～小田原)開業
〔都市と観光地を結ぶ基盤形成〕

1957年

日本の高速鉄道技術の基礎を築いた
ロマンスカー・SE(3000形)就役
〔移動そのものを価値に変えた特急の誕生〕



1989年

喜多見～和泉多摩川間の
複々線化工事に着手
〔輸送力増強への取り組み〕



1963年

展望席と2階の運転席を取り入れた
ロマンスカー・NSE(3100形)就役
〔観光需要の拡大をけん引した展望特急〕

1996年

座席数増でビジネス客にも対応した
ロマンスカー・EXE(30000形)就役
〔利用シーンを広げた通勤対応特急〕



① 箱根観光の基盤づくり

② 観光輸送網の整備

観光

1948年

箱根・芦ノ湖畔に
本格リゾートホテル 山のホテル開業

1950年

箱根登山線へ
乗り入れ開始

1957年

箱根・仙石原に
箱根ハイランドホテル開業

1960年

箱根ゴールデンコース開通



1967年

箱根フリーパス発売開始



※写真は現在の様子です



1993年

箱根・奥湯本に
ホテルはつはな開業

1979年

江の島・鎌倉フリーパス発売開始

① 沿線住宅の開発と定住化

② 駅周辺開発と商業施設の展開

まちづくり

1927年

小田原線(新宿～小田原)開業

1962年

小田急百貨店(現・ハルクビル)開業



1984年

新宿ミロード開業

1998年

小田急サザンタワー・新宿サザンテラス・
小田急ホテルセンチュリーサザンタワー開業



1982年

小田急初の駅ビル型ファッションビル
本厚木ミロード開業

2002年

VINA WALK
(ピナウォーク 海老名駅前)
開業



520万人超の
沿線人口に発展

交通を基盤に、沿線まちづくり・観光とともに広がる価値創造の軌跡

ビスの向上

④ 次世代ロマンスカーの導入



2018年
複々線化完成
(代々木上原～和泉多摩川間)
[輸送力を構造から変えた抜本的改革]

2027年度
小田急線開業100周年
[地域社会とともに次の100年へ]



2028年度
新型ロマンスカー就役(予定)
[移動体験のさらなる進化]

→ p.28



2005年
上質な移動価値を提供する
ロマンスカー・VSE(50000形)就役
[快適性とデザイン性を追求した特急車両]



2018年
箱根への旅の魅力を高める
ロマンスカー・GSE(70000形)就役
[眺望性と快適性を追求した次世代特急車両]

③ 観光施設の開発と拡充

④ 新たな観光需要の創出



2019年
箱根・強羅に
箱根 ゆとわ開業



2025年
大涌谷駅に新展望エリア
「ちきゅうの谷」開業

2004年
小田急箱根ホールディングス設立・
大型投資開始

2025年
桃源台に RETONA HAKONE
(リトナ箱根)開業



2027年度
箱根ハイランドホテル
リニューアルオープン(予定)



2003年
江の島
シーキャンドル竣工



2021年
シェアサイクル・
SHONAN PEDAL開始

2022年
江の島エスカー、
サムエルコッキング苑
リニューアル

2026年
江ノ電新型車両
700形就役



〈湘南エリアの進化〉

③ 商業・オフィス事業の拡大

④ 沿線まちづくりとエリア価値の向上

2018年
小田急電鉄・小田急商事と
セブン&アイ・ホールディングスとの
業務提携契約を締結



2022年
下北線路街開業

2024年
新宿駅西口地区開発計画新築着工

2024年
鶴沼海浜公園
HUG-RIDE PARK
(ハグライドパーク)開業



2029年度
新宿駅西口地区開発計画竣工(予定)

→ p.31



2019年
リーフィアタワー
海老名竣工

2021年
ロマンスカー
ミュージアム開業



2026年度
リーフィアタワー海老名
クロノスコート竣工(予定)

2028年度
小田急ホテルセンチュリー
サザンタワー リニューアル
グランドオープン(予定)

→ p.32・38

2017年
ViNA GARDENS TERRACE
(ビナガーデンズテラス)開業

2022年
ViNA GARDENS OFFICE
(ビナガーデンズオフィス)、
PERCH(パーチ)開業

2027年度
ViNA GARDENS hug
開業(予定) → p.52



グループ社員が語る 小田急の未来・沿線の

小田急グループの事業は、地域に寄り添いながら、
そこで暮らす人々、そこを訪れる人々の明日をつくっています。
日々の業務のなかで育まれる想いを力に、私たちは今日も、未来に向かって歩んでいます。



小田急レストランシステム
和食事業担当

ソウルフードカンパニーとして、
EAT LOCALを軸に沿線の食体験を
地域循環の価値へと高めます。

**持続可能な水産資源の活用と
食文化の発信を通じて、**

人と地域がつながり、支え合う
豊かな未来を実現します。

「思う 誰かを 今日も」その想いを胸に、
指導運転士として一人ひとりのお客さまに
寄り添い、安全と笑顔を届けたい。
人とまちをつなぐ小田急バスの
使命を未来へつなぎ、

**誰もが安心して暮らせる、
温かく魅力のある沿線をつくっていきます。**



小田急バス
運転士

思う 誰かを 今日も

多様な世代や価値観を持つ人々に対して、
日常の中での新たな発見や
豊かな暮らしを実現するために、

**エリアに根付いた
トレンド発信拠点**としての

特色を最大限に活かし、商業施設なら
ではの価値を通じて地域に貢献します。



小田急SC
ディベロップメント
営業担当



小田急商事
ストアスタッフ

安全安心で上質な商品やサービスの提供はもちろん、
季節やイベントを感じられる売場づくりを通じて
買い物そのものを楽しんでいただきたいと
考えています。食を通じて沿線で暮らす人々の
ゆたかな暮らしに寄り添い、

**住み続けたいと思える
魅力ある地域づくり**に携わっていきます。



江ノ島電鉄
企画開発担当

社会情勢や事業環境が
目まぐるしく変化するなか、
この**湘南・鎌倉エリアの
変わらない魅力を
守り続ける**ため、私たち自身が
進化しながら地域の方々とともに
まちの価値を高めていきます。

未来



小田急箱根
営業企画担当

観光地としてのブランド価値向上への挑戦と
地域の魅力の発信を続け、国内外のお客さまに
**何度も訪れたいと
思っただけの箱根**を目指します。
沿線地域とともに成長する小田急グループの
実現に貢献していきます。



小田急電鉄
運転士兼車掌

一列車ごとの安全運転と
プロフェッショナルとしての矜持を胸に、
**人と地域をつなぎ、世代を超えて
愛される沿線の未来**を支えます。
子どもたちの明るい声が駅や街に響き、
家族の笑顔と地域のにぎわいを育む未来を
実現していきます。

世界一のターミナルである新宿駅と
都市空間の一体的な再編を行う
「新宿グランドターミナル構想」。
そのリーディングプロジェクトとなる
新宿駅西口地区開発計画を着実に遂行し、
**当社グループの更なる飛躍と
持続的成長**を実現していきます。



小田急電鉄
新宿駅西口地区
開発計画担当

— 沿線の未来は、想いから生まれる —

沿線の豊かな自然や地域資源を生かし、
次世代へ受け継がれる住まい方を提案していきます。
沿線内外の力をつなぎ、持続可能で心豊かな
暮らしの選択肢を生み出し、
**新たなライフスタイルを
沿線から仕掛け**、社会へ広げます。



小田急不動産
企画推進担当



小田急電鉄
人事担当

社員一人ひとりが安心して
いきいきと働ける環境整備を通じて、
**社員の活躍が生み出す価値を
お客さまや地域へ広げ**、
人と地域の豊かなつながりが
育まれる沿線の未来を
ともに築いていきます。

子どもから高齢者、
障がいのある方まで、
**誰もが安心して
利用できる駅**が
沿線に広がる未来を見据え、
ホームドア整備の計画を推進し、
安全な移動基盤づくりに
取り組んでいます。



小田急電鉄
ホームドア担当

トップメッセージ

TOP MESSAGE



代表取締役
取締役社長
社長執行役員

鈴木 滋



「沿線まちづくり」×「観光」を軸に、 小田急らしい 成長を続けていきます

我々はいま、2030年度の連結財務目標の達成に向けて、
着実な歩みを進めています

事業ポートフォリオの最適化と資本効率の向上を実現しながら、
地域とともに持続的な発展を目指してまいります

2025年度を振り返って

2025年度は、新たに設定した2030年度の連結財務目標達成に向けて、ステークホルダーのみなさまにお約束した「成長領域への積極投資」「株主還元の強化」「人的資本の拡充」等を着実に遂行できた一年であったと考えています。営業利益は、2025年度目標(530億円)にはわずかに届きませんでしたが、建築費・設備更新費の上昇や物価高による消費行動の変化といったマクロ環境に加え、子会社であったUDS(株)の連結除外や、主要な商業施設のひとつであった新宿ミロードの新宿駅西口地区開発計画に伴う閉館等の影響があるなかでも、グループ丸となって、前年度からの増益(514億円⇒526億円)を実現しました。鉄道業における輸送人員の増加、バス業や箱根エリアにおける運賃改定、商業施設・オフィスの賃料収入増加が収益・利益の拡大に寄与しています。

これらの結果は、グループ各社が現状に満足することなく、サービス品質の向上や運営効率の改善に取り組んでき

た成果でありますし、車両や施設の新造・リニューアル、不動産業における多様な投資手法の実践、新宿駅西口開発の推進、ホテル業やストア・小売業における新規開業・出店等、さらなる成長に向けた種もしっかりと蒔き、育てています。また、インバウンドも含めた観光需要の高まりを大きな機会ととらえ、それぞれの観光拠点や交通業において国内外のニーズを取り込んだ効果的な増収施策を数多く実現できたことも、未来につながる重要なチャレンジだったと考えています。

高い利益目標に向けて新たなスタートを切った2025年度、経営を取り巻く環境の変化も激しく、先が見通しにくい状況にあっても着実に成果を出せたことで、私は小田急グループがこれからも様々な変化に適応しながら持続的に成長していけるという確信を待ちましたし、ステークホルダーのみなさまにも、同じような期待感を抱いていただけているのではないかと思います。

これからの成長ストーリー

「こんなにも地域資源に恵まれた沿線はない」——小田急沿線の高いポテンシャルについて、私は心からそう思っています。乗降客数が世界一多い巨大ターミナル「新宿」

を起点に、日本を代表する観光地である「箱根」「江の島」まで路線が通じ、その沿線上にも魅力的な観光地や、日本各地の県庁所在地に匹敵する人口規模を誇る都市が数多く

「沿線まちづくり」×「観光」による事業成長

目指す姿

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

沿線まちづくり



強化エリア 新百合ヶ丘・町田・海老名



観光



観光拠点 箱根・湘南・沿線多拠点化



沿線ポテンシャルを活かす地域への資本投下

不動産・交通を軸にした持続的な成長

観光拠点の集客力を活かす観光領域への資本投下

交通・ホテル中心に事業横断での飛躍的な成長

存在しています。沿線全体では520万人を超える方々が暮らし、その人口規模は2050年まで500万人を維持できると推測されています。都心から郊外へ、それぞれのまちの風景・色彩も多様に移り変わる、表情豊かな地域です。

このような魅力的なリソースの価値を高めながら地域全体の発展に貢献することで、小田急グループの収益力向上につなげるという思いをより鮮明に打ち出すために、2026年度の中期経営計画において、「沿線まちづくり×観光による事業成長」を目指す姿として決めました。大規模開発計画が進行し、インバウンド観光ハブとしての役割を高める「新宿」を軸に、強化エリアを中心とする地域への資本投下を通じた「沿線まちづくり」、観光地域への資本投下による集客力拡大・多拠点化を進める「観光」の強化を両

輪で実現していきます。

ここで示した事業成長において非常に重要なのは、小田急グループの事業領域である「交通」「不動産」「生活サービス」が、互いに密接に連携し、相乗効果を発揮していかなければならない、ということです。それぞれの事業が単なる「足し算」になってしまってはいけません。小田急グループの多様な事業を掛け合わせて価値を最大化していくという視点を大切にしながら、「沿線まちづくり」のために何ができるのか、「観光」のために何ができるのかを、小田急らしい成長ストーリーとして引き続き具体化していきます。そして、運営の効率化をはじめとして資本を無駄なく活用しながら、グループ全体で利益を最大化させ、地域とともに発展していく小田急を目指してまいります。

「沿線まちづくり」×「観光」を実現するために

目指す姿の実現に向けた取り組みは着実に進み、それぞれの事業のポテンシャルもさらに高まっています。当社グループ最大のプロジェクトである新宿駅西口地区開発計画は、2030年度の開業に向けた新築工事が進行しており、竣工後は、新宿では類を見ない規模のオフィス・商業施設と駅が一体化した複合高層ビルが、新たなランドマークとなる予定です。すでにオフィスリーシングも開始し、新宿の未来を体感できる情報発信拠点として新設した新宿駅近くの「Shinjuku Future Gallery」でも「いま以上に訪れたい街」となる将来に期待をいただいています。近隣の他社開発に先駆けて開業するこのビルの魅力を高め、沿線観光地への送客も担う観光ハブとしての機能を具体化することで、先行者としての利益確保はもちろん、新宿エリアを首都圏の他エリアと比べても際立った魅力を持つまちへと進化させていきます。

日本を代表する観光地、箱根や湘南（江の島・鎌倉）への来訪者も、増え続けています。政府が2030年に訪日外国人6,000万人を目指すなか、当社グループも積極的な誘致に取り組んでおり、交通・不動産・生活サービスの掛け合わせによって事業機会を拡げ、観光収益の増加を目指します。その際

の強みは、何と言っても「ロマンスカー」という魅力的な移動手段を備えていることです。2029年3月には新型ロマンスカーの就役を予定しています。沿線観光地への注目をさらに高め、世界最大のターミナル駅・新宿をハブにしながら送客を強化し、地域全体に波及効果をもたらしていきたいと考えます。また観光において、ホテル業の拡大は大きな鍵です。インフレ対応力が高く、柔軟な価格戦略をとることができるこの分野で既存ホテルのリニューアルや高付加価値ホテルの開発を進め、インバウンド需要の一層の取り込みを図ります。



連結財務目標の達成に向けて

2030年度の連結財務目標を確実に達成すべく、一昨年から掲げた成長への3本柱「成長領域への積極投資」「株主還元強化」「人的資本の拡充」を実践しながら、それらの中身をさらに具体化し、各事業の成長を強力に推進しながら、私鉄トップクラスの経営を目指します。

「成長領域への積極投資」はお客さまに選ばれること、「株主還元強化」は投資家に選ばれること、「人的資本の拡充」は従業員に選ばれること、とも言えます。グループを取り巻くステークホルダーから「全方的に選ばれる会社」になることが、持続的な成長に結びつくのだと思います。

私の社長としての最も重要な役割は、インフレや地政学的リスク等の外部環境の変化に柔軟に対応しながら、2030年度の目標である「ROE10%以上／営業利益800億円以上」を達成し、ステークホルダーのみなさまに小田急グループへの将来の期待感をより一層持っていただくことだと考えています。そのための土台はしっかり固まりつつあり、これからがいよいよ本領発揮のときです。今まで以上に資本コストや株価を意識した経営の実践を加速させ、外部環境の変化もチャンスに変えていけるよう、事業ポートフォリオの最適化を推進してまいります。

連結財務目標の実現に向けた経営の推進



「成長領域への積極投資」に関しては、新宿駅西口開発に対する累計約1,300億円の投資をはじめとして、不動産業への投資が最も大きくなる見込みです。沿線開発や賃貸運営等の「長期保有型」に加え、回転型投資や住宅分譲、国内SPC、海外不動産への出資等の「短期回収型」をバランスよく組み合わせることで、利益成長とROA向上の両立を目指します。長期保有型を中心に、投資に対して収益があるまで時間のかかるものが多いなか、インフレに強い事業構造にするべく、短期回収型に力を入れる必要があると考えています。交通業においては、グループ交通網の持続

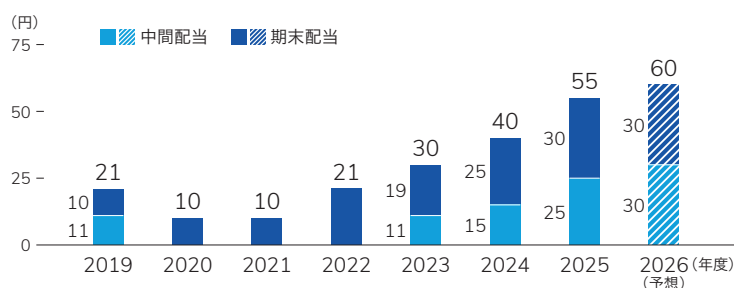
可能な運営体制の構築を目指したホームドア整備や総合車両所移転のほか、新型ロマンスカーの開発を進めて観光拠点間の移動需要を最大化します。あわせて、ホテル業の拡大によって観光拠点での収益拡大を図りながら、事業横断による資本の効率的な活用を進め、グループ全体で利益を積み上げていきます。

「株主還元強化」に関しては、2030年度までの長期目標として、自己資本比率を30%まで圧縮する方針とし、2026～2030年度の5年間で累計1,800億円の株主還元を実施し、累進配当を目指します。累進配当はこれまでも

株主還元強化

長期目標 (～2030年度)	・ 2030年度までに自己資本比率を30%に圧縮 ・ 2026～2030年度 株主還元累計1,800億円 ・ 2030年度にかけて累進配当を目指す
基本方針 (2023～2026年度)	・ 自己資本比率30%の確保を前提に、2023～2026年度の平均で、連結総還元性向40%以上※を目標とした安定的な配当および機動的な自己株式取得を実施 ※4ヵ年合計総還元額/4ヵ年合計親会社株主に帰属する当期純利益額≥40%
配当 (1株当たり)	2025年度 年間55円 / 2026年度 年間60円(予定)
自己株式取得	・ 2026年12月末までに200億円取得 ・ 経営環境の変化や業績、株式需給バランス等を総合的に勘案したうえで実施時期を検討

▶ 1株当たり配当金の推移



株主優待の拡充

- ・ **最低保有株式数の引き下げ(500株→100株)**
※2027年3月末株主から
- ・ **長期(3年以上継続)保有株主への優待拡充**
※2026年9月末株主から
最低保有株式数引き下げ(1,500株→500株)
+ 内容拡充(デジタル箱根フリーパス等追加)

志向してきた考え方ですが、株主のみなさまへより明確に当社の姿勢をお示しするため、今回改めて目標として掲げることとしました。2026年度までは、「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」を基本方針としており、これらの方針のもと、2025年度は1株当たりの配当を年間55円に引き上げたほか、2026年度は年間60円へと予想を引き上げました。

また、本年12月末までに200億円規模の自己株式取得を実施いたします。加えて、株主優待制度についても、対象となる保有株式数を引き下げるとともに長期保有優待を拡充し、より多くの個人投資家のみなさまに小田急グループの事業やサービスの魅力を実感していただきたいと考えています。引き続き、成長投資とのバランスや、バランスシートのコントロールも意識しながら、株主還元の強化に取り組んでまいります。

人財力を成長の基盤に

各事業の戦略を着実に遂行するためには、「人的資本の拡充」による経営基盤の強化が不可欠です。「労働人口の減少を見据えた構造改革・人財確保」「働きやすさ・働きがいの向上」「成長領域への重点的な人的投資」「次世代経営人財の計画的育成」の4つを重点課題として取り組むことで、従業員エンゲージメント向上と労働生産性向上の好循環を生み出し、成長の源泉としていきます。

私のもうひとつの大切な役割は、社員のみなさんに「小田急グループに入って良かった」「この会社で働いて良かった」と思ってもらえるよう、経営者としての責任を果



ロマンスカーミュージアムで開催された2026年度入社式にて

トップメッセージ

たしていくことだと考えています。これまで人事担当役員を務めてきた経験や思いもあります。我々の経営計画は、決して会社が成長するためだけのものではありません。一人ひとりが想像力を持ってお客さまのニーズに向き合う日々が沿線の未来をつくり、その積み重ねが企業価値の向上につながり、再び個人々の成長に還元されていくような循環が実現すれば、小田急グループと地域の成長はさらに持続的なものになるはずです。

そのためにも、我々が強みとしているチームワークや絆の強さを大切にして、グループ一丸となって環境変化の荒波を超えながら着実に目標に向かっていきたいと思

ます。これほど多彩な地域で、お客さまの生活に密接に関わり、直接反応を受け取りながら働けることは、当社グループで働く最大の魅力ではないでしょうか。来年、当社は開業100周年を迎えます。私たちがこれまで沿線で培ってきた地域のみなさまとの関係性を、これからの100年も着実に深めていくことに対する責任感が、仕事の醍醐味にもつながります。2024年にまとめたコーポレートメッセージ「思う 誰かを 今日も」は、その姿勢を本当によくあらわしていると思います。そこに込めた思いを大切にしながら、高い視座と強い当事者意識を持って、価値創造に邁進できる組織をつくっていきます。

サステナビリティ経営の推進

連結財務目標の達成に向けた取り組みと密接に連動しながら、サステナビリティ経営についても着実な進化を続けています。「マテリアリティ(重要テーマ)」の目標・モニタリング指標は、経営課題や業績との連動を念頭に継続的な拡充をしており、2026年度においても、人的資本におけるエンゲージメント関連の設定を追加したほか、安全・安心の向上に向けたハード・ソフト両面にわたる目標設定を行いました。従業員エンゲージメントは、その実績を持続的に高めていけるような意識・取り組みが重要で、交通業における安全・安心が土台となって、小田急グループ全体の社会的信用が築かれていることを忘れてはなりません。ステークホルダーからの信頼の基盤があってこそ、

安定的な成長が実現できるのです。

ステークホルダーとの信頼関係づくりに関しては、「人権の尊重・人権対応」も重要視しています。サステナビリティアンケートの実施・運用を通じた取引先との関係性強化は、小田急電鉄における実施からグループ展開へとステップを進めており、従業員が働く際の安心感やモチベーション向上に直結するカスタマーハラスメント対応も、新たな施策や社内研修を拡充しています。

環境への取り組みについても、事業成長と社会的価値創出の両立を図りながら、着実に前進しています。これまで、小田急グループ鉄軌索道における再生可能エネルギーの活用拡大や省エネルギー施策の推進などにより、2030年度



のCO₂削減目標を前倒して達成したほか、新たに目標設定したグループ廃棄物排出量や取水量についても、収益原単位において減少させることができています。今後も2050年度カーボンニュートラルの実現に向けて取り組みを深化させるとともに、TNFD提言を踏まえた生物多様性への対応や資源循環の推進にも注力していきます。箱根や湘南をはじめとする沿線の豊かな自然や景観は、私たちの観光事業やまちづくりを支える重要な資産です。環境を守り、その価値を高めることが地域の持続的な発展と企業価値向上につながるの考えのもと、取り組みを進めてまいります。

このような状況について、主要なESG外部評価機関から

の評価も毎年向上させており、今後も、サステナビリティ推進企業として持続的な発展を目指していきます。なかでも、株主・投資家をはじめ、ステークホルダーのみなさまからいただくご意見・ご指摘は、上場企業としてのあるべき姿、ひいてはサステナビリティ経営を向上させるための本質的な課題だととらえています。長期的な視点で社会的価値創出と経済的価値創出を両立させ、地域とともに成長する地域価値創造型企業を目指していくために、マテリアリティへの取り組みが企業にもたらす持続性や、インフラを担うグループとして地域全体の発展に貢献していく意義を、しっかりと見つめていきたいと思いをします。

これからの小田急に向けて

近年、当たり前とされてきたことが容易に変化するようになってきました。そのなかで事業を成長させるためには、市場の変化をいち早く察知し、柔軟に考え方や計画を見直す姿勢が必要です。これまで、環境変化に対する敏感さを持ちながら、リスクを的確にとらえ、事業ポートフォリオとそれを支える経営基盤の両方の強化を推し進めてまいりました。その成果が着実にあらわれていると、業績からも実感しています。変化を恐れず、成長機会をとらえた各社の一つひとつの取り組みが、グループの「稼ぐ力の向上」につながっているのだと思います。

沿線の人口規模、企業や商業施設・教育機関・研究機関の集積、多層的で豊かな観光資源——新宿や箱根・湘南の

ほかにも、小田急沿線にはまだまだ多様な魅力・特徴を備えた地域が多数あり、そこに成長の余地が大いにあるのも、将来に向けた強みです。そして、地域の期待にしっかり応えるためにも、業績にこだわり、成長領域に投資し、そこで得た利益を地域やステークホルダーのみなさまに還元しながら、長く応援していただける企業にしていきたいことが、成長への原動力になります。2027年度には、開業100周年を迎えるなかで、中期経営計画も新たな基準期間に入ります。2030年度に向けた計画の蓋然性をさらに高めながら、地域とともに持続的な発展を目指して——小田急グループの可能性は、これからも大きく広がっていくと確信しています。



17 小田急電鉄株式会社 統合報告書2026

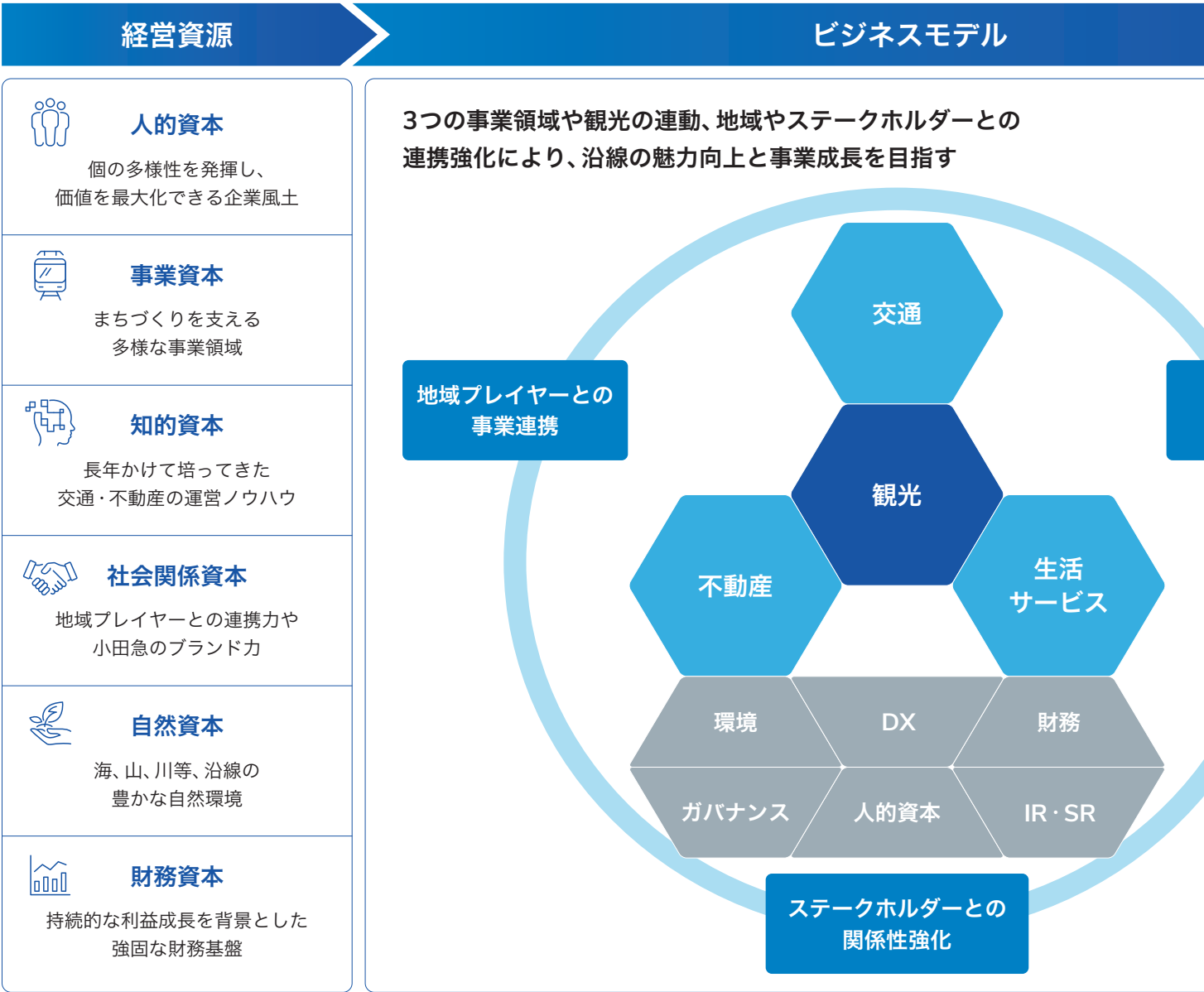
◆連結財務目標 ●マテリアリティ目標 □マテリアリティモニタリング指標

主要KPI(2030年度)	強化策
◆営業利益 交通：330億円／不動産：320億円／生活サービス：150億円／観光：150億円(各事業の内数) ●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) ●小田急線ホームドア整備率：47駅(67%) (2032年度) ●小田急線 駅のバリアフリー化率：100%を維持(毎年度) ●小田急線一般車全車両における車いす・ベビーカースペース設置率(1両1ヶ所の設置)：62% ●小田急線駅係員の「サービス介助士」取得率：100%(毎年度) ●強化エリア主要駅の乗降客数(1日あたり) 新宿：47万人／新百合ヶ丘：12万人／町田：27万人／海老名：15万人 ●小田急グループ観光収益：1,200億円 ●インバウンド収益：450億円 ●重大な情報セキュリティインシデント件数：ゼロ(毎年度) □小児IC 定期外利用者数 □ロマンسカー利用者数 □小田急ONE ID数	●観光需要の取り込み → p.23 観光 ●交通業の進化 → p.25 交通業 ●不動産業の強化 → p.29 不動産業 ●ストア・小売業の強化 ●ホテル業の拡大 ●デジタルによる事業創造 → p.35 生活サービス業 → p.09 トップメッセージ → p.21 中期経営計画 → p.39 経営企画本部長メッセージ
●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回答率(単体)：100%(毎年度) ●従業員エンゲージメントサーベスコア(単体) ・全体総合スコア：前年度を上回る(毎年度) ・職場推奨度スコア平均：前年度を上回る(毎年度) □従業員一人あたり営業収益 □定員充足率(鉄道／バス) □専門人材数(不動産成長領域) □障がい者雇用率(単体)	●労働人口の減少を見据えた構造改革の推進および人材確保 ●働きやすさ・働きがいの向上 ●成長領域への重点的な人的投資 ●次世代経営人材の計画的育成 → p.67 人的資本の強化
●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 □居住地域の総合満足度 □生き方(well-being)の総合満足度	●地域プレイヤーとの連携強化による価値共創 → p.48 まちづくり・地域社会 → p.53 日々の暮らしと観光体験 ●コーポレートガバナンスの強化 → p.77 ガバナンス → p.93 取締役会議長・社外取締役鼎談 ●人権対応の強化 → p.87 人権尊重の取り組み
●小田急グループ CO₂排出量：2013年度比△50% ●小田急グループ 廃棄物排出量(収益原単位)：前年度比減(毎年度) ●小田急グループ 取水量(収益原単位)：前年度比減(毎年度) □箱根フリーパス販売枚数 □沿線観光エリアの来訪者数(箱根町／藤沢市)	●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.57 環境(カーボンニュートラル)
◆ROE：10%以上 ◆営業利益：800億円以上 ◆有利子負債／EBITDA倍率：7倍台でコントロール	●ROEの向上(ROAの向上／財務レバレッジ拡大) ●株主資本コストのコントロール(サステナビリティ経営の推進／市場との対話強化) → p.21 中期経営計画 → p.39 経営企画本部長メッセージ → p.101 ステークホルダーとのコミュニケーション

価値創造プロセス

小田急グループは、サステナビリティ経営に基づく価値創造プロセスを通じ、地域価値創造型企業としての持続的成長と企業価値向上を実現します。

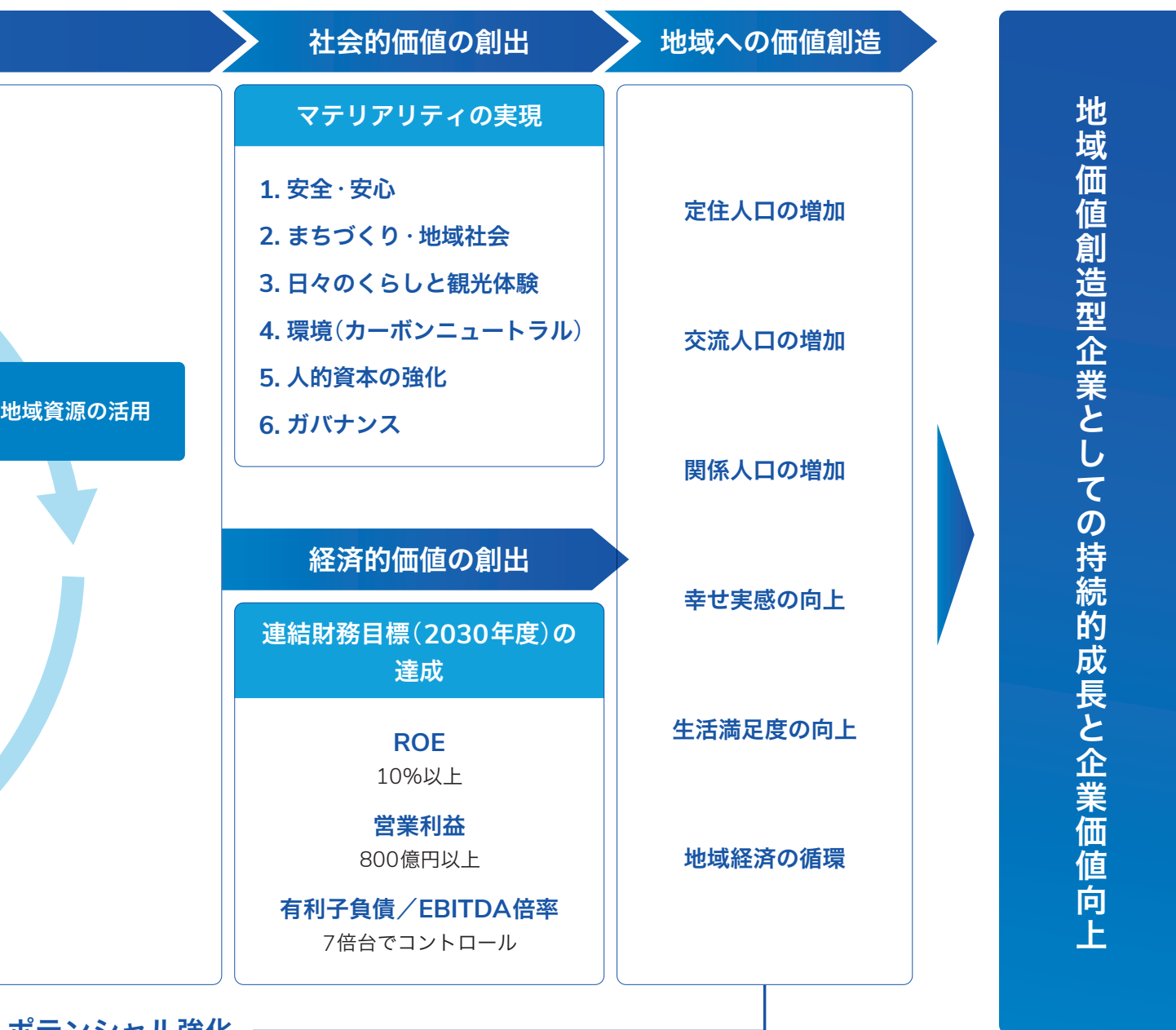
豊富な経営資源を活用して事業を展開し、社会的価値と経済的価値の創出を通じて地域の発展に貢献します。



↑ 経営資源の蓄積／地域への資本投下・

経営ビジョン
UPDATE 小田急 ～地域価値創造

サステナビリティ
グループ経営理



ポテンシャル強化

型企業に向けて～

経営

念

中期経営計画（2024～2026年度）

連結財務目標

小田急グループは2026年5月に、事業環境の変化やこれまでの取り組みの進捗を踏まえ、中期経営計画をアップデートしました。2030年度の連結財務目標であるROE10%以上、営業利益800億円以上の達成に向け、「成長領域への積極投資」「株主還元の強化」「人的資本の拡充」を成長ストーリーの柱に位置付けています。

なかでも、豊かな沿線や多様な事業基盤といった当社グループの強みを活かせる「沿線まちづくり」と「観光」を事業成長の軸として明確化しました。交通、不動産、生活サービスの各事業を横断しながら、地域に新たな価値を生み出し、持続的な利益成長につなげていきます。

重要指標		2026年度	2030年度
資本コストや株価を意識した経営	ROE*	8.0%	10%以上
利益の成長	営業利益	540億円	800億円以上 昨年公表800億円
財務健全性の確保	有利子負債／EBITDA倍率	7倍台でコントロール	

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

エクイティ・スプレッドの拡大に向けて

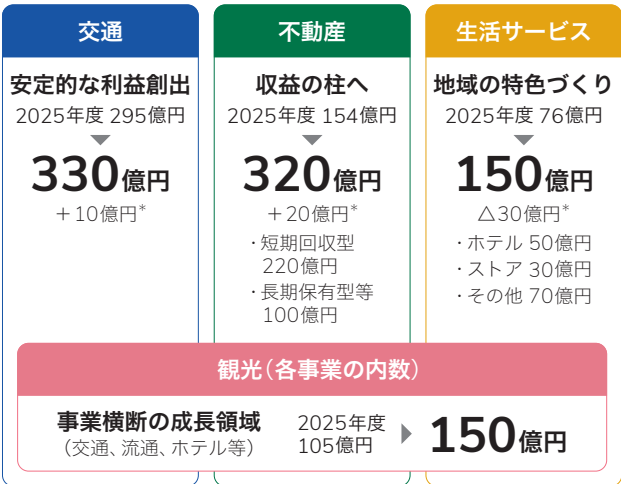
当社グループは、エクイティ・スプレッド拡大に向けて、「ROEの向上」と「株主資本コストのコントロール」を両輪として、資本コストや株価を意識した経営を一層推進します。

ROE向上に向けた具体的な取り組み

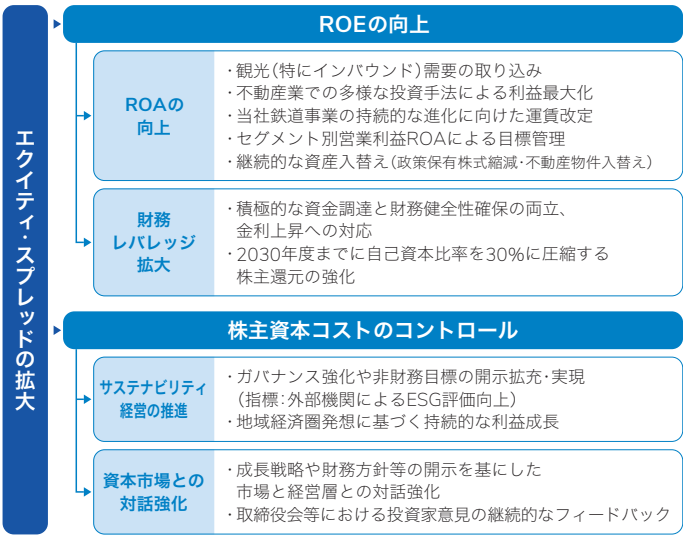
① ROAによる目標管理・セグメント別営業利益

ROE向上に向けては、セグメント別営業利益ROAによる目標管理を徹底しています。2030年度の営業利益目標を交通業330億円、不動産業320億円、生活サービス業150億円とし、事業横断の成長領域である観光では150億円を目指します。全社の2030年度営業利益ROAは5.0%以上を目標とし、各事業における投資と利益のモニタリングにより、改善点を早期に把握し、必要な対策を速やかに実行します。

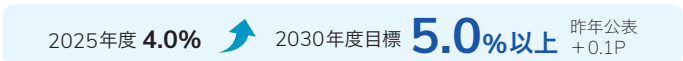
▶ 2030年度 営業利益目標



* 昨年公表比

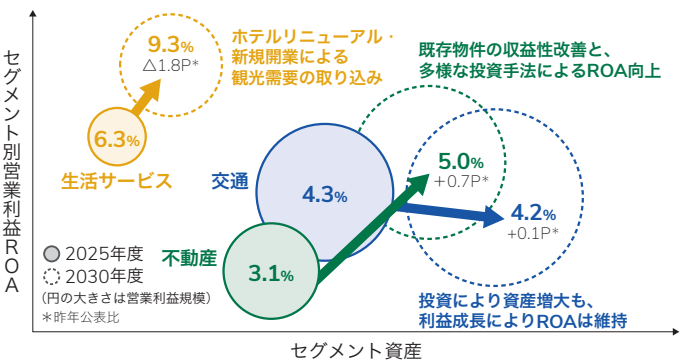


▶ 2030年度 営業利益ROA*目標

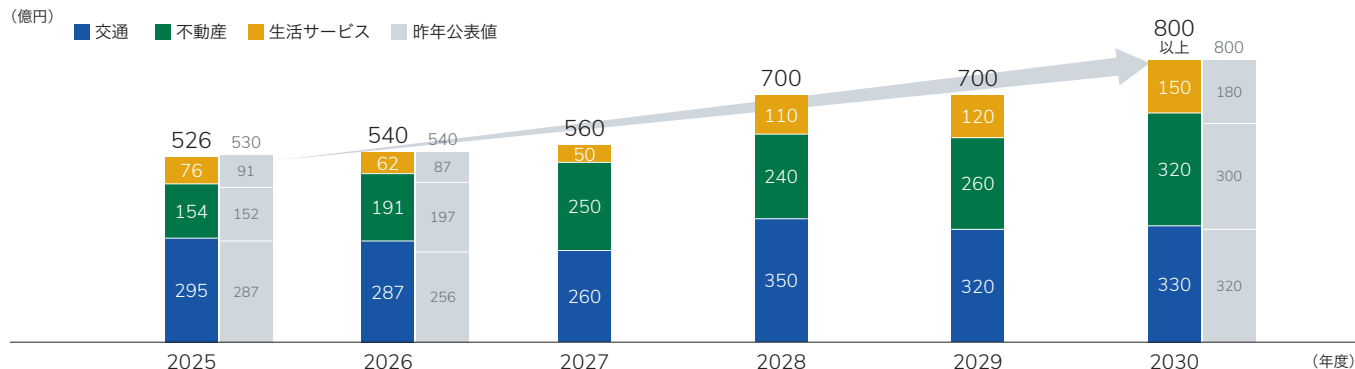


* 営業利益／総資産（期首期末平均・有価証券評価差額除く）

▶ セグメント別営業利益ROA（イメージ）



▶ 営業利益の成長ステップ



② 継続的な資産入替え

上場政策保有株式については、2026～2030年度に300億円以上を売却する方針です。不動産についても、市場適合性や戦略的な保有意義、築年数、将来の維持更新負担等を精査し、同期間に300億円以上、20件以上の既存物件売却を目指します。こうした資産入替えによって得た資金を成長投資や株主還元に向け、資本効率の向上につなげます。

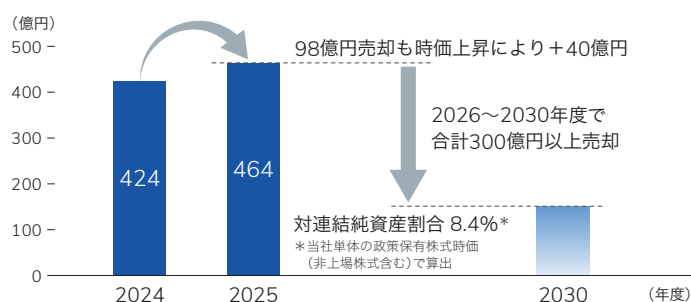
③ 財務健全性の確保・金利上昇への対応

財務健全性を確保しながら、成長に必要な資金を調達します。積極的な投資により有利子負債は増加するものの、利益成長に伴うEBITDAの伸長を図り、有利子負債／EBITDA倍率を7倍台でコントロールします。また、調達年限や固定・変動金利、資金調達手法を適切に組み合わせるほか、政策保有株式の縮減や不動産の回転強化により投資原資を確保し、金利上昇の影響を抑制していきます。

④ 株主還元の強化

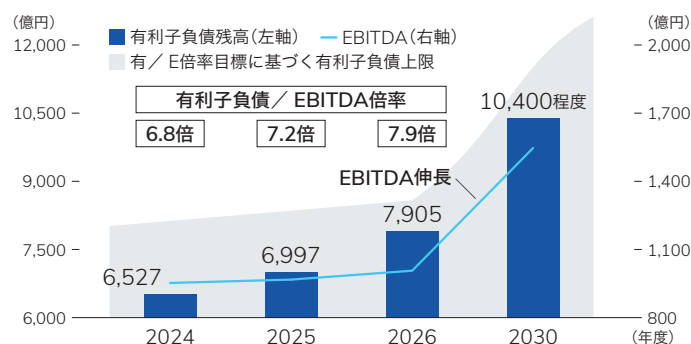
株主還元については、2030年度までに自己資本比率を30%に圧縮する方針のもと、2026～2030年度に累計1,800億円、2025年度を含む6年間では累計2,000億円を計画しています。2030年度にかけて累進配当を目指すとともに、機動的な自己株式取得を実施し、バランスシートをコントロールします。(2026年度は12月末までに200億円の取得を実施)

▶ 上場政策保有株式時価総額(連結ベース)



▶ 財務健全性の確保

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



重点施策(外部環境を踏まえた事業成長の方向性)



観光

Tourism

新宿を起点に、箱根・湘南・沿線全域へ。観光をグループ成長の柱に。

小田急グループは、観光をグループの成長領域の一つと位置づけています。新宿を国内外の旅行者を迎える玄関口とし、日本有数の観光地である箱根・湘南、さらに丹沢・大山など沿線各地の拠点をつなぐことで、移動、宿泊、飲食、物販、体験を通じた観光価値の提供を目指します。

2030年度の目標は、観光収益1,200億円(うちインバウンド450億円)、営業利益150億円(うちインバウンド60億円)です。

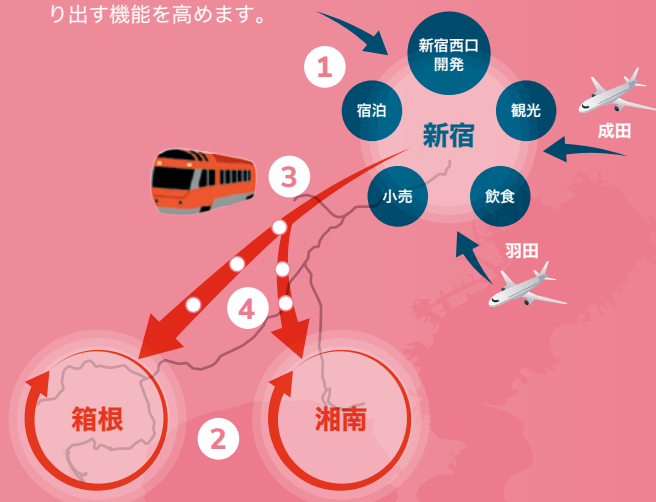
2025年度実績は観光収益806億円、うちインバウンド260億円となっており、箱根フリーパスをはじめとして観光の収益は着実に伸びているなか、今後も2030年度目標達成に向けて投資を続けます。

指標	2025年度実績	2030年度目標
観光収益	806 億円	1,200 億円
インバウンド収益	260 億円	450 億円
営業利益	105 億円	150 億円
箱根フリーパス販売枚数	952 千枚	早期100万枚達成を目指す
うちインバウンド向け箱根フリーパス	388 千枚(過去最高)	拡大継続

成長に向けた4つの強化方針

① 新宿のインバウンド観光ハブ化

世界有数のターミナルである新宿を、観光情報、宿泊、物販、沿線送客の起点として強化します。新宿駅西口地区開発計画による集客機能の拡充に加え、デジタルチケットや商品組成、沿線観光の送客拠点整備を進め、訪日旅行者を箱根・湘南・沿線各地へ送り出す機能を高めます。



② 観光拠点での収益拡大

箱根・湘南では、眺望や自然、温泉、歴史、文化といった地域資源を磨き込み、顧客数と顧客単価の双方を高めます。着地型ガイドツアーの組成に加えて、日本三大イルミネーションに認定された江の島の「湘南の宝石」等、夜間における魅力向上により、集客時期・時間帯の拡大を目指します。江ノ島電鉄では2026年度から新型車両700形を順次導入しています。



湘南の宝石



江ノ島電鉄の
新型車両700形

③ 観光拠点間の移動需要最大化

新宿と箱根・湘南を結ぶ移動そのものの体験価値を高めます。小田急電鉄では展望席や多彩な座席を提供する新型ロマンスカーを、箱根登山電車は新型車両4000形を、それぞれ2028年度に導入予定です。

④ 沿線観光の多拠点化

箱根・湘南に加え、丹沢・大山、伊豆、下北沢など、沿線全域の観光資源を発掘・PRし、EMotのデジタルチケット、ガイドツアー、交通サービス等と組み合わせることで、沿線への周遊利便性を高めます。



大山の夜景

リスク

- 需要変動の増幅
- 環境負荷の増加
- 地域の生活環境の侵害
- 繁忙期の局所的混雑と満足度低下
- 労働力不足
- 異常気象、自然災害の増加
- 景観の破壊
- 円安基調への転換
- 地政学リスク

機会

- インバウンド需要の拡大
- 円安基調の継続
- デジタルツールの進化
- サステナブルツーリズムの推進
- 政府・自治体による観光振興強化
- 宿泊施設の拡充

Interview

沿線に広がる多彩な観光資源を活かし、移動と滞在が一体となった体験価値を創出することで、世界から選ばれる沿線を目指します

取締役専務執行役員 立山 昭憲

Question 1 インバウンド市場の将来性を教えてください

世界の旅行需要は中長期的に拡大が見込まれ、日本への関心も引き続き高いと考えています。一方で、為替や国際情勢などの影響を受けやすく、現在の好調がそのまま続くと楽観視しているわけではありません。重要なのは、訪日旅行者数の増加だけを前提にせず、日本を訪れる方々の関心が、有名観光地を巡る旅から、その土地ならではの文化や自然、食、人との交流を楽しむ旅へと広がっている点をとらえることです。

小田急グループには、世界有数のターミナルである新宿を起点に、箱根や湘南をはじめとする多彩な観光地へお客さまをご案内し、交通、宿泊、飲食、物販、体験まで一体的に提供できる強みがあります。この事業基盤を活かし、単に訪日需要を取り込むだけでなく、滞在時間や消費機会を広げ、何度も訪れていただける関係を築くことが重要です。インバウンド需要を一過性の追い風に終わらせず、沿線地域の持続的な成長につなげていきます。

Question 2 箱根・湘南の観光はまだ伸びますか？

箱根・湘南はすでに国内外から年間5千万人を超える多くのお客さまを迎えています。成長の余地はいまなお大きいと考えています。同エリアは首都圏からの交通アクセスがよく、多様な楽しみ方があるためです。

例えば、箱根には温泉や自然、美術館、乗り物など幅広い魅力があります。これらを個別ではなく、季節や時間帯、旅行目的に応じて組み合わせることで、お客さまの興味・関心にあわせた体験を提供することができます。江の島においては日中に訪れる需要に加え、「湘南の宝石」をはじめとするイルミネー



芦ノ湖畔の箱根神社鳥居

ションの充実等、夜間や季節ごとの楽しみ方を充実させています。

多様なニーズに対応するためには、宿泊施設の高付加価値化や新たな体験コンテンツの造成、デジタルを活用した情報提供・販売を進めることが重要であり、交通利用を含めた地域内での消費をさらに拡大していきます。同時に、混雑する時期や特定の場所への集中を緩和し、旅行者と地域のみなさま双方にとって心地よい観光地をつくることも、持続的な成長には欠かせません。



片瀬海岸から江の島をのぞむ

Question 3 「観光の多拠点化」は、どのように実現しますか？

箱根のような観光地を、そのまま別の地域につくろうとしても、多拠点化は実現しません。それぞれの地域が持つ固有の魅力を見極め、訪れる理由を明確にし、目的地までの移動や現地での体験を一つにつなげる必要があります。

丹沢・大山には豊かな自然や歴史・文化があり、下北沢には音楽や演劇、個性的な店舗が集まる都市型観光の魅力が凝縮しています。雄大な自然、豊富な海の幸を満喫できる伊豆等も含め、それぞれの地域で期待される過ごし方や対象となるお客さまも変わってきます。まずは地域の事業者や自治体のみなさまとともに、その地域だからこそ提供できる体験を磨き、交通サービスや宿泊プラン、ガイドツアー、デジタルチケット等と組み合わせることで、訪れやすく・楽しみやすい環境を整えていきます。



個性的な店舗が集まる下北沢

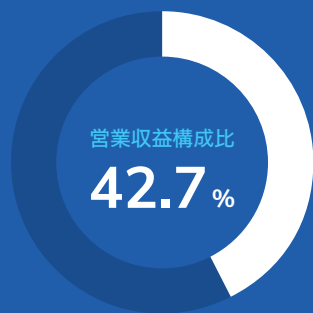
観光の多拠点化は短期間に、また当社グループだけで実現できるものでもありません。多様な取り組みを積み重ね、お客さまの反応や地域にもたらす効果を確認しながら、将来の観光拠点へと発展させていく。その過程まで含め、小田急グループが長期的に関与することに大きな意味があると考えています。

事業別戦略

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、箱根や湘南といった観光地まで、多様な地域を結んでいます。



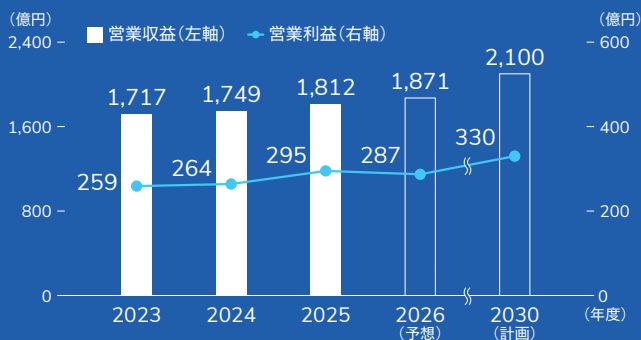
営業収益
1,812 億円
(前期比3.6%増)

営業利益
295 億円
(前期比11.4%増)

▶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。 |

▶営業収益・営業利益の推移



▶当社鉄道事業 年間輸送人員の推移



リスク

- ・異常気象、自然災害の増加
- ・少子高齢化
- ・新たな感染症の発生
- ・テレワークの浸透
- ・サイバー攻撃による運行支障
- ・工事コストの上昇
- ・通勤・通学需要の減退
- ・鉄道インフラの老朽化
- ・労働力不足
- ・地政学リスク

機会

- ・安定して高水準を維持している沿線人口基盤
- ・沿線での企業・教育機関の集積
- ・自家用車を持たない若年層の増加
- ・安全対策の強化
- ・観光需要の拡大
- ・駅空間の活用推進
- ・移動手段における環境意識向上
- ・バリアフリーの推進
- ・デジタルツールの進化
- ・事業運営と運行の効率化

2025年度の主な取り組み

交通業では、鉄道業やバス業における輸送人員の増加に加え、バス業や箱根エリアにおける運賃改定が寄与し、増収増益となりました。営業収益は前年度比3.6%増の1,812億円、営業利益は同11.4%増の295億円となりました。小田急線の輸送人員は、定期利用が前年度比1.5%増、定期外利用が2.6%増となり、合計で2.0%増加しました。また、小田急箱根では旺盛なインバウンド需要を反映し、営業収益は前年度比13.5%増加、営業利益は51.3%増加しました。

安全・安心への投資を着実に推進

小田急電鉄では、「安全対策の強化」と「サービスの向上」を軸に378億円の鉄道事業設備投資を実施しました。ホームからの転落や列車との接触事故を防止するため、豪徳寺、千歳船橋、祖師ヶ谷大蔵、喜多見、狛江の5駅・全10ホームにホームドアを整備しました。自然災害への備えとして、世田谷代田～登戸駅間の高架橋、海老名～厚木駅間および相模大野～東林間駅間の跨線橋、読売ランド前駅など4駅のホーム上家の耐震補強を推進。東海大学前～秦野駅間では、2024年度の豪雨で被害を受けた盛土のり面の補強工事が完了しました。

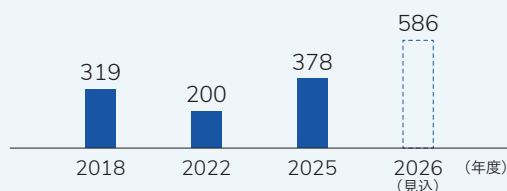
車両面では、通勤車両5000形1編成の新造を進めるとともに、3000形2編成をリニューアルし、車いす・ベビーカースペースなどを整備しました。また、犯罪抑止や事件の早期解決等を目的とする車内防犯カメラについて、計画した全車両への設置を完了するなど、車内の安全性向上を図りました。



ホームドア(喜多見駅)

車いす・ベビーカースペース
(通勤車両3000形)

▶当社鉄道事業 設備投資額 (単位: 億円)



より便利で快適な移動環境へ

鶴川駅と藤沢駅では、自治体と連携した自由通路整備事業にあわせて駅舎の橋上化を進め、駅を中心としたまちの回遊性と利便性の向上に取り組みました。藤沢駅では、2026年1月に橋上駅舎の一部完成に伴い、2階改札口の使用を開始しています。

駅のご案内サービスでは、発話内容をリアルタイムで文字化・翻訳する字幕表示システム「Cotopat®」を下北沢駅、藤沢駅、片瀬江ノ島駅に導入しました。増加する訪日外国人を含む多様なお客さまとの円滑なコミュニケーションを支援し、ご案内品質の向上と駅係員業務の効率化を図っています。また、一部の5000形に搭載した線路・架線モニタリング装置について、システム構築や全線での測定、本運用に向けた検証を進めました。設備の異常を早期に発見する仕組みの構築を通じ、デジタル技術を活用した保守業務の効率化・高度化にも取り組んでいます。



Cotopat®使用の様子

今後の取り組み

人口減少や少子高齢化に伴う労働力不足が進む一方、インバウンドを含む観光需要の拡大や、快適で付加価値の高い移動に対するニーズの高まりなど、交通業を取り巻く事業環境は大きく変化しています。小田急グループは、安全・安心をすべての事業運営の前提としながら、鉄道、バス、タクシー、箱根・江の島エリアの観光交通を一体的にとらえ、サービスの向上と事業構造の変革を進めます。2026～2030年度には、新型ロマンスカーの新造、ワンマン運転化をはじめとする省力化など、交通領域に1,050億円の成長投資を計画しています。

安全・防災対策強化とサービス向上

安全・安定輸送を最優先に、鉄道施設の老朽化や自然災害の激甚化に対応した設備投資を継続します。2026年度の鉄道事業設備投資額は総額586億円を計画しており、橋梁、高架橋、駅施設の耐震補強や、降雨・地震による被害を防ぐのり面改修などを進めます。また、ホームからの転落や列車との接触事故を防止するため、2026年度内に経堂

駅と和泉多摩川駅でホームドアの供用開始ができるよう、工事を進めています。その後も対象駅を順次拡大し、2032年度までに小田原線新宿～伊勢原駅間、多摩線全駅、江ノ島線一部駅の計47駅130番線への整備を進めるとともに、残る駅についても2030年代半ばまでにホームドア等の転落防止策を整備する計画です。

輸送サービスの品質向上においては、車両と駅施設の両面から取り組みます。2026年度には通勤車両の新造・リニューアルをそれぞれ3編成ずつ実施します。



リニューアル予定の5000形

明るく開放的な車内空間を整備するほか、車いす・ベビーカースペースや防犯カメラを拡充し、快適性、バリアフリー、防犯性を高めます。

箱根エリアでは、小田急箱根の一体的な運営体制を生かし、登山電車やロープウェイ、海賊船などの交通機関と観光施設の連携を強化します。2028年度には、箱根登山

電車に新型車両4000形を導入。大型窓や箱根寄木細工をイメージした意匠により、移動そのものの体験価値を高めます。



箱根登山電車の新型車両4000形

駅施設では、新宿駅西口地区開発計画と一体になった駅改良を進め、利便性と安全性の向上に加え、沿線や箱根・湘南方面へお客さまを送り出す玄関口としての機能を強化します。鉄道だけでなく、バスやタクシー、観光交通を含めた交通結節機能の充実を通じて、誰もが移動しやすい交通ネットワークの構築を目指します。

持続可能な運営体制の構築

限られた人財で安全性とサービス品質を維持し、将来にわたり安定的に交通サービスを提供するため、少人数でも運営できる事業構造への転換を進めます。小田急電鉄の鉄道事業では、2035年度の要員体制を2020年度比で30%縮減することを見据え、ワンマン運転、運行管理機能の集約、設備・保守業務の高度化等に取り組めます。

ワンマン運転については、2030年頃から新宿～相模大野駅間で開始し、その後、対象区間を順次拡大することを目指します。これに向け、車両改造に加えて、ホーム上のカメラ映像を運転台へ伝送し、運転士が安全に扉操作や出発確認を行える環境を整備します。また、大幅なダイヤ乱れが発生した際等に駅や車両基地で行っている信号扱い業務を段階的に運輸司令所へ集約し、列車運行を一元的に管理することで、異常時対応の迅速化を図り

〔運転台で操作を一元化〕

ホーム監視映像モニター

通信装置



ドア開閉スイッチ 案内放送設備

ワンマン運転導入後の運転台イメージ

ます。デジタル技術や設備データの活用も進め、検査・保守業務の高度化・効率化につなげながら、安全性をさらに高めます。

車両検修体制については、開設から60年以上が経過した大野総合車両所を、伊勢原～鶴巻温泉駅間へ移転する計画を進めています。2026年度には新たな総合車両所の用地確保に向けた手続きと詳細設計を行い、次世代型設備への抜本的な更新によって、施設の老朽化への対応と検査・修理業務の効率化を図ります。



新たな総合車両所イメージ

バス業においても、利用実態を踏まえたダイヤや路線の見直し、EVバスの仕様統一等を進め、運行の効率化と環境負荷の低減を両立させるとともに、交通業で得られた知見をグループ内で共有していきます。

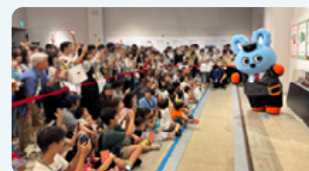
継続的な利益の創出

沿線人口の減少が見込まれるなか、既存の通勤・通学需要を着実に取り込むとともに、インバウンド獲得や、国内観光・レジャーの新たなおでかけ需要創出を目指します。

新宿をインバウンド観光のハブと位置付け、ロマンスカーや箱根フリーパス、デジタルチケット等を活用しながら、箱根、湘南、丹沢・大山をはじめとする沿線観光地への送客を強化します。「小児IC運賃一律50円」や子育て応援マスコット「もころん」が参加するイベントの拡充等を通じて、子育て世代のご家族の移動を応援するとともに、将

来にわたる小田急ファンの獲得につなげます。

このようなサービスの付加価値向上に加え、安全・安心への継続投資や人財確保に必要な原資を確保するため、鉄道・バス等では運賃・料金の適正化を進めます。利便性や観光体験の向上によって新たな需要と収益を生み出し、創出した利益を安全、サービス、人財への投資に還元する好循環を構築することで、交通業の持続的な進化を実現します。



もころん3周年の記念イベントにて

Column

ロマンスカーはますます便利に。そして29年3月、新型ロマンスカーが運行開始予定！

2026年3月のダイヤ改正では、平日朝の列車増発に加え、夜間の「ホームウェイ号」における新百合ヶ丘駅への停車拡大、混雑する列車の長編成化、接続改善を実施し、着席機会の拡充と速達性の向上を図りました。また、土休日には箱根湯本へ直通する列車の増発や運行区間の拡大を行うとともに、「スーパーはこね号」において新宿―小田原間59分運転を復活させるなど、箱根方面へのアクセスを強化しました。今後も、お客さまの利用動向や多様化するニーズを踏まえながら輸送サービスの充実を図っていきます。そして2029年3月には、2018年に就役したGSE以来となる新型ロマンスカーの運行開始を予定しています。

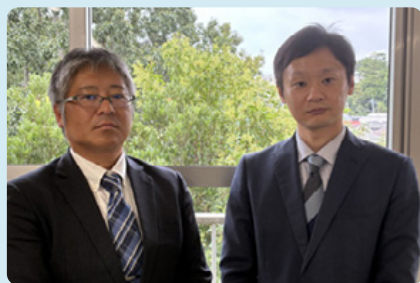
Voice

新型ロマンスカー 開発担当者インタビュー

開発コンセプトは「きらめき走れ、ロマンスカー」

新型ロマンスカー80000形は、2029年3月の就役に向けて、現在、詳細設計を進めています。人々の心を動かす瞬間「きらめき」を生み出し、波紋のように広がっていきたい——そんな思いを、車両のデザインや性能、乗車体験などあらゆる面に反映させるべく、検討を重ねています。

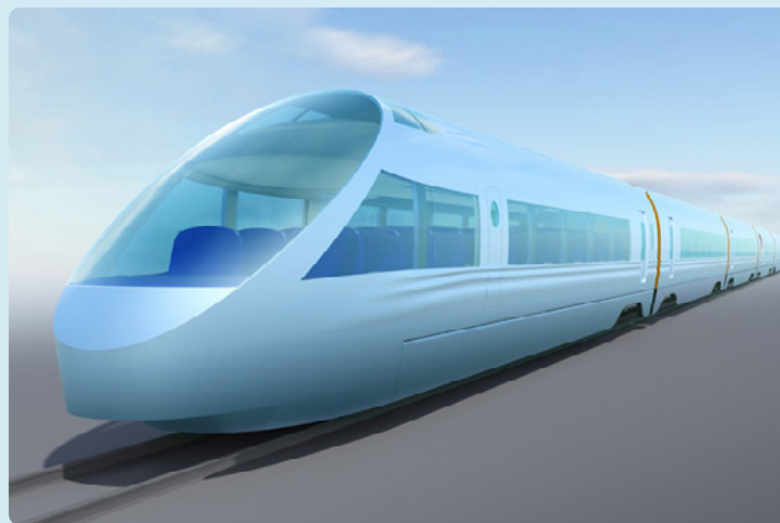
私たちが目指しているのは、便利で快適な移動という枠を超え、乗る前から期待が膨らみ、乗車した時間が「旅の一場面として心に残る」ロマンスカーです。車体は、水の豊かな沿線風景を体現した淡い水色に。水面の波紋を想起させる側面の「ゆらぎ」は瑞々しさ・柔らかさを表現し、ロマンスカーを象徴する展望席は、雫のような大型の曲面ガラスに包まれます。ひと目見た瞬間に、旅の始まりを感じていただけるのではないのでしょうか。「乗ってみたい」「また乗りたい」「誰かに薦めたい」、そんな気持ちが波紋のようにお客さまの間に伝わり、人の心を動かす瞬間がさらに広がっていくような車両にしたいと思います。



小田急電鉄株式会社
運転車両部
課長代理

卯塚 誠(写真左)

永島 匠(写真右)



移動する時間を特別な体験に

開業100周年を迎えて初めて就役するロマンスカーだからこそ、移動時間が特別な時間になることに徹底してこだわっています。展望席はもちろんのこと、車窓を流れる景色をゆったりと堪能できるつくりは、座席についた瞬間から心が和らぎ、目的地までの豊かな時間を演出します。その際にとても重要になってくるのが、座席の座り心地です。これまでの特急車両の腰掛の構造を検証しながら、クッション性やリクライニングの最適なバランスを研究しているところです。自然に身体をあずけることができ、長い時間でも寛げる座り心地をどうすれば実現できるのか、検討すべきポイントは尽きません。

新たな特急車両の開発にあたっては、多くの考えを取り入れながらも、その一方で、無難な方向に結論を出さず、突出した個性やきらめきを表現できるよう強く意識しています。開発コンセプトに常に立ち返り、あるべき姿を納得できるまで議論する日々はこれからも続きます。車両完成はまだ先ですが、安全性と機能性、豊かな旅の記憶を刻むデザイン性を兼ね備えた新型ロマンスカーになることは間違いないと確信しています。



事業別戦略

不動産業

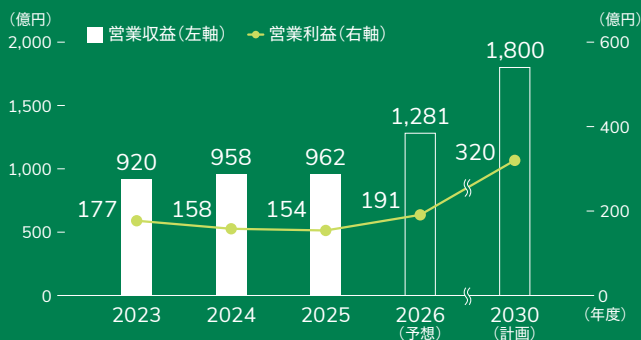
沿線を中心に、商業施設やオフィスビル等の賃貸・運営のほか、住宅供給等の不動産業を展開しています。収益の柱とするため集中的に資本を投下しており、現在、当社最大のプロジェクトである「新宿駅西口地区開発計画」が進行中です。海老名や下北沢等の中核駅周辺エリアにおいても、個々の立地特性や周辺環境を踏まえた開発を進めているほか、回転型投資や国内SPC、海外不動産といった投資手法の拡大も進めています。



営業収益
962 億円
(前期比0.3%増)

営業利益
154 億円
(前期比2.4%減)

▶ 営業収益・営業利益の推移



▶ 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・仲介業等を運営しています。
- 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等を行っています。
- 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20,000㎡
ViNA GARDENS OFFICE	海老名	約12,000㎡
商業施設	エリア	賃貸面積
新宿西口ハルク	新宿	約27,000㎡
フラッグス	新宿	約9,500㎡
新百合ヶ丘エルミロード	新百合ヶ丘	約41,000㎡
相模大野ステーションスクエア	相模大野	約26,000㎡
ピナウオーク	海老名	約65,000㎡

リスク

- 建設コストの上昇
- 金利の上昇
- 労働力不足
- 老朽化物件の保守・修繕費用の増加

機会

- 新宿駅西口をはじめとする大規模開発
- 地域との共創によるまちづくりの進化
- 駅近接物件の需要増加
- 高い環境性能を有する物件開発の推進
- 沿線各エリアにおける再開発計画の検討、推進
- 官民連携、産学官連携の拡大
- 都市間競争・地域間競争の激化

2025年度の主な取り組み

不動産業では、商業施設・オフィスの賃料収入の増加や、ビル管理・メンテナンス業における工事受注の増加などにより、営業収益は前年度比0.3%増の962億円となりました。一方、新宿ミロードの閉館や、不動産分譲業における投資開発物件の売却件数の減少などにより、営業利益は同2.4%減の154億円となりました。

沿線では、2025年4月に「小田急マルシェ中央林間」を開業し、日常生活を支える店舗やサービスを集積することで、駅利用者の利便性向上を図りました。座間駅前のホシノタニ団地では、2026年2月に、コワーキングスペースやサウナを備えた「goodroom residence 座間ホシノタニ団地」を開業し、既存資産の特色を活かした新たな居住価値

を創出しました。不動産分譲業では、「リーフィア新百合ヶ丘グレイスコート」「リーフィアレジデンス練馬中村橋」等を分譲し、沿線内外での住宅供給を進めました。また、国内SPCや海外不動産への出資、賃貸住宅や物流施設の回転型投資を推進いたしました。

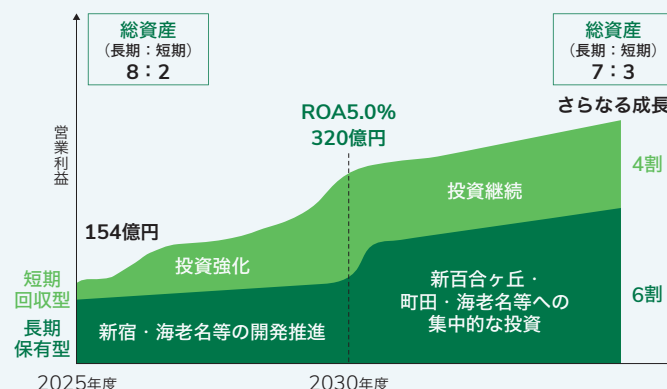


goodroom residence
座間ホシノタニ団地

今後の取り組み

不動産業を取り巻く環境が変化するなか、安定収益を生み出す長期保有型と、資金回収の早い短期回収型を組み合わせ、利益拡大とROA向上を両立します。2026～2030年度には、不動産業に累計5,100億円を投資し、このうち長期保有型に1,450億円、短期回収型に3,650億円を配分する計画です。短期回収型への投資を強化しつつ、2030年度以降は沿線強化エリアへの集中的な投資による利益拡大を目指します。また、総資産に占める長期保有型と短期回収型の割合を8対2から7対3へ見直し、2030年度に営業利益320億円、営業利益ROA5.0%を実現します。

▶不動産業の成長目標



Ⅰ 開発・リニューアルと既存物件の収益性向上(長期保有型)

長期保有型では、新宿駅西口地区開発計画を最重要プロジェクトとして推進します。商業・オフィスなどで構成する大規模複合施設を整備し、新宿エリアの価値向上を図ります。近隣の他社開発に先駆けた開業による先行者利益を獲得するとともに、グループの周辺施設や交通・観光の事業との連携を強化し、安定稼働時には関連する生活サービス業を含め、グループ全体で約100億円の利益貢献を目指します。

沿線では、新百合ヶ丘、町田、海老名等を強化エリアと位置づけ、各エリアの特性を踏まえた開発やリニューアル等の検討を進めます。同エリアへの集中的な資本投下を通じて、沿線全体の人口増加や地域満足度の向上、地域経済の循環につなげます。既存物件についても、市場動向を踏まえた適正賃料への見直しや、収益性・将来性を精査した資産の入替えを進め、保有資産の価値と収益力を高めます。

地域への資本投下(例: 海老名)

鉄道利便性向上

自由通路開通/
特急停車

住宅供給/商業施設・オフィス・観光拠点開業

ピナウォーク/ピナガーデンズ
ロマンسカーミュージアム

外部資本流入

商業施設・ホテルの開業、企業本社の移転、
他社線乗り入れ

地域への価値創造(2000年度→2025年度)

乗降客数

12.8万人 → 13.9万人

エリア定住人口

11.8万人 → 14.1万人

不動産公示地価

+ 59.7%

居住地域総合満足度

— (未実施) → 79.6%

日本一のインバウンド観光ハブ化を目指す新宿エリア

世界一のターミナル駅であり、小田急沿線の起点でもある新宿では、新宿エリアの象徴となる駅直上プロジェクト「新宿駅西口地区開発計画」が進行中。解体・新築工事が着実に進捗し、2026年にはオフィスリーシングも開始しています。新宿南口エリアでは小田急ホテルセンチュリーサザンタワーのリニューアルも開始したほか、沿線観光の玄関口に相応しい駅施設への改良も進めています。グループ丸となってエリア全体の魅力を向上させ、インバウンド観光ハブとしての集客・送客機能を強化します。新宿へインバウンド旅客を強力に誘引し、小田急沿線・観光拠点に送ることで、観光収益・利益の最大化を目指します。

新宿駅乗降客数 (マテリアリティ)

2025年度 45.8万人
▼
2030年度 47万人
▼
2040年度 53万人

新宿駅西口地区開発計画

2022年10月 解体着工、旧・小田急百貨店新宿店本館営業終了(A区)
2024年 3月 新築着工
2025年 3月 旧・新宿ミロード 営業終了(B区)
2026年 オフィスリーシング開始(A区)
2026年 6月 一般来街者向け情報発信拠点「Shinjuku Future Gallery」開業
2029年度 竣工予定
2030年度 開業予定



新宿駅西口側から東口側を臨む



工事が進む新築建物(A区)

当社総投資額

約**1,300**億円
(支払済み・撤去費等含む)

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

A区

当社・東京メトロ・東急不動産
共同事業



頂部(47~48階)

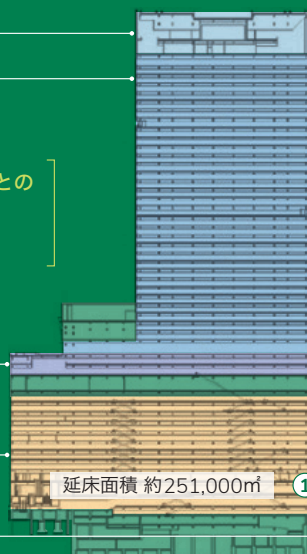
オフィス(14~46階)

A区は当社と東急不動産との
等価交換対象
(東京メトロ持分除く)

ビジネス創発(12~13階)

商業(地下2~10階)

鉄道(地下2~2階)



延床面積 約251,000㎡

B区

当社単独事業



① 2階建物入口付近



② 地上ホーム階



③ テラス部(2階広場)



③ テラス部(3階広場)

A区: 高さ約260m

B区: 高さ約50m

② 延床面積 約28,000㎡

※各パースは現時点のイメージ

新宿、最高到達点。 TOP OF SHINJUKU



オフィスリーシング広告

オフィスリーシング開始(A区)

2026年から、オフィスフロアのリーシングを開始しました。
本物件のオフィスフロアは、新宿駅直上・直結の圧倒的利便性や最先端の機能を兼ね備えているほか、開放的な吹抜けがある最上層の「CUBE」をはじめとした、個性あふれる構成となっています。
新宿駅周辺を一新する「新宿グランドターミナル構想」の第一号となるオフィスビルが、ビジネスを力強く加速させます。
本物件は、最先端のオフィス、上質が集うエリア最大の商業施設、エンドユーザーと企業が共創するビジネス創発機能が一体となった新宿の新たなランドマークとなる予定です。



最上層のオフィス吹抜け空間「CUBE」



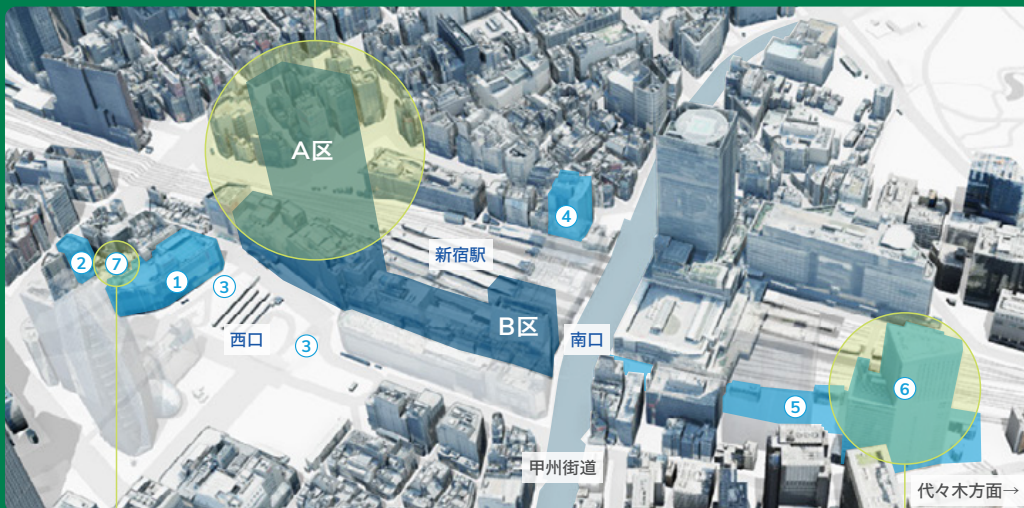
オフィスロビー階



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

新宿エリアの他事業拠点

- ① 新宿西口ハルク(商業)
- ② 新宿西ビルディング(オフィス)
- ③ 小田急エース(商業)
※西口駅前広場地下
- ④ フラッグス(商業)
- ⑤ 新宿サザンテラス(商業)
- ⑥ 小田急サザンタワー(ホテル・オフィス等)
- ⑦ Shinjuku Future Gallery



※ A区およびB区は新宿駅西口地区開発計画の対象地

Shinjuku Future Gallery

新宿駅西口地区開発計画に関する情報発信・共創コミュニケーション拠点として2026年6月にオープンしました。
街区模型の展示や工事現場を疑似体験できるVRコンテンツ等をどなたでもお楽しみいただけます。



小田急ホテルセンチュリーサザンタワーの リニューアル

小田急ホテルセンチュリーサザンタワーは、1998年に、国内外のビジネス利用をターゲットとした利便性追求型ホテルとして開業しました。
現在では、インバウンドをはじめ、国内外のレジャー目的のお客様の利用も増えているため、リニューアルによって多様化するニーズに対応し、ゆとりある客室やフロントの混雑緩和等、さらなる高付加価値化を目指します。
新宿駅西口地区開発計画の竣工に先駆けて開業し、新宿エリアを訪れるみなさまをお迎えします。



客室イメージ



フロント・ロビーイメージ

2026年10月～
宿泊営業休止

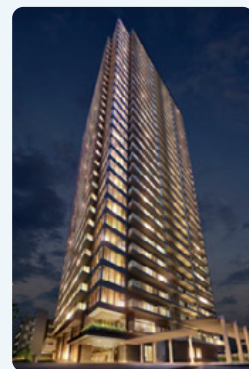
2028年春
グランドオープン

レストラン・ラウンジは
2027年4月～営業休止
2027年秋に
先行オープン予定

短期回収型事業の強化

回転型投資、住宅分譲、国内SPC、海外不動産の4つの手法を活用し、投資エリアやアセットタイプ、回収時期を分散したポートフォリオを構築します。2026～2030年度には短期回収型へ累計3,650億円を投資し、累計590億円の営業利益を創出する計画です。回転型投資では、住宅や物流施設などの取得・開発と売却を継続し、将来的な自社ファンドの組成も視野に事業規模を拡大します。住宅分譲では、海老名、登戸、伊勢原などの駅前再開発を推進し、2026年度には「リーフィアタワー海老名クロノスコート」などを含め、販売計上予定戸数431戸を見込んでいます。

国内SPCでは、コア投資や開発型案件への出資を年間5件程度実施します。海外不動産では、米国・豪州を有望市場と位置付け、住宅やオフィスなどへの出資を年間5件程度進めます。各手法のリスクと収益性を適切に管理しながら事業規模を拡大し、不動産業の利益成長と資産効率の向上を実現します。



リーフィアタワー海老名
クロノスコート

Column

資産効率と利益成長を両立する「小田急の短期回収型」

短期回収型に取り組む理由

小田急グループの不動産業では、賃貸収入を得ながら物件を長期保有する事業に加え、開発・売却によって投資資金を比較的短期間で回収する事業を強化しています。回収した資金を新たな案件へ再投資することで、資産規模を適切にコントロールしながら利益を積み上げ、ROAの向上につなげることが狙いです。また、物件の用途や地域、投資手法を分散し、市況変動に強い事業ポートフォリオの構築を進めています。

価値を高めて売却する「回転型投資・住宅分譲」

回転型投資では、住宅や物流施設などを取得・開発し、テナント誘致や運営改善によって物件価値を高めたうえで売却します。住宅分譲では、小田急沿線を中心に培ってきたまちづくりの知見を活かし、マンションや戸建住宅を供給するとともに、駅前再開発などにも参画し、地域の魅力向上と着実な利益創出の両立を図っています。

パートナーとの協業による「国内SPC・海外不動産」

国内SPCでは、不動産事業者などと共同で事業に参画することで、投資対象物件を通じてアセットマネジメント等の知見を得るとともに、投資リスクをコントロールしながら案件の規模と領域を拡大しています。海外不動産では、米国・豪州を有望市場と位置付け、現地パートナーと協業し、住宅・オフィスなどの不動産事業機会の獲得に取り組んでいます。国内外の成長機会を取り込み、沿線にとどまらない新たな収益基盤を構築していきます。

Voice



小田急電鉄株式会社
不動産戦略部
課長代理
尾崎 祐一

海外不動産投資では、国や地域ごとに法制度や商習慣、市場環境が異なるため、国内案件以上に情報収集とリスク分析が重要になります。特に現地でしか得られない一次情報の把握を重視しており、現地パートナーとの対話や物件視察を通じて、数字だけでは見えない地域特性や需要動向の確認に努めています。物件選定では、立地やアセットの競争力に加え、現地の需要が中長期的に継続するかを重視しています。また、投資そのものの収益性だけでなく、信頼できるパートナーと協業できるかどうか重要な判断材料です。市場環境が変化するなかでも着実な成果につなげるため、多面的な視点で案件を評価することを心掛けています。

今後は、投資実績を積み重ねるだけでなく、海外不動産投資に関する知見やネットワークをさらに広げ、継続的に投資機会を創出できる体制を構築したいと考えています。また、海外で得た知見をグループ全体へ還元し、新たな成長機会の発掘にもつなげていきたいと思っています。

海外不動産投資は挑戦の連続ですが、国内だけでは得られない成長機会に触れられる点に大きな魅力があります。一つひとつの案件に真摯に向き合いながら、将来の事業成長を支える新たな収益基盤にしていきたいと考えています。

Alexan Shoreline (米国)



アセットタイプ: 賃貸集合住宅
事業タイプ: 開発
建物総面積: 約26,000㎡
戸数: 298戸

180 George Street (豪州)



アセットタイプ: オフィス
事業タイプ: コア
建物総面積: 敷地 5,150㎡
賃貸面積 61,978㎡

Interview



小田急らしいまちづくりにより 地域価値を高め、不動産業の 持続的な成長を実現します

取締役常務執行役員 沓澤 孝一

Question

1

新宿エリアの強みを教えてください

新宿を含め、主要都市エリアはいずれも国内外から多くの人が集まる一方、それぞれ異なる個性を持っています。なかでも新宿は、ビジネス、商業、娯楽、文化、観光等の多様な機能が集まり、年代や国籍、目的の異なる人々を受け入れる、非常に懐の深いまちです。この多様性こそが、新宿の大きな強みだと考えています。

ただし、新宿は人の往来がとりわけ多い一方、駅や建物が目的地まで通過するだけの存在になりやすく、まち全体を歩き、滞在する魅力を十分に引き出せていない面もあります。新宿駅西口地区開発計画では、新しい建物をつくるだけではなく、駅とまちをつなぎ、人々が立ち止まり、交流し、新たな活動が生まれる場所をつくることを重要視しています。周辺の開発事業者や行政とも連携し、西口から新宿中央公園を含む西新宿エリアへの回遊性を高めていきます。



新宿駅西口の開発

また、新宿は小田急沿線の玄関口でもあります。沿線の観光資源や地域の魅力を新宿で積極的に発信し、新宿に集まる国内外の人々を沿線各地へつなぐことで、大手町周辺や渋谷、池袋等の主要都市エリアとも異なる、小田急ならではの価値を生み出すことができると考えています。

Question

2

「小田急らしいまちづくり」とは、 どのようなものなのでしょうか？

私が考える「小田急らしいまちづくり」は、便利だけでなく、その地域ならではの魅力や過ごし方があり、ここでずっと暮らしていきたいと思っていただけることだと思っ

ています。

駅前に同じような建物や店舗をそろえるだけでは、持続的な地域価値は生まれません。地域の歴史や文化、自然、住んでいる方々の思いを大切に、その場所に本当に必要な機能を組み合わせることが重要です。まちの個性を見極め、伸ばしていくことが小田急のまちづくりの基本なのです。

もう一つの特徴は、開発後も地域に関わり続けられることです。小田急グループは、鉄道をはじめ、商業、ホテル、住宅、生活サービス等、地域の暮らしや交流を支える多様な事業を展開しています。建物を完成させて終わりでなく、グループの事業やサービスをかけ合わせながら、地域の変化に応じてまちの機能や魅力を絶えずアップデートしていくことができます。



海老名駅周辺の再開発

地域の個性が磨かれ、住む方、働く方、訪れる方がみな楽しく、心地よく過ごせる。そして、人々の活動や交流から新たな魅力が生まれる。そのようなまちを、地域のみなさまとともに作り上げていきたいと考えています。

Question

3

長期的な視点と短期的な視点を どのように両立していきますか？

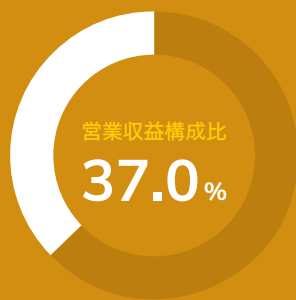
長期保有型と短期回収型では、必要な専門性や判断の時間軸が異なります。そこで、各部門が個別最適に陥らないよう、投資方針や案件の進捗、リスクを横断的に共有し、経営資源の配分を一体的に判断する体制を整えています。

また、案件ごとに関係部門やグループ会社を交えてチームを組成し、構想段階から知見を持ち寄ることで、意思決定の質とスピードを高めています。今後は事業間の連携を促進することで、グループ全体としての投資効果の最大化を図る取り組みもさらに加速させてまいります。

事業別戦略

生活サービス業

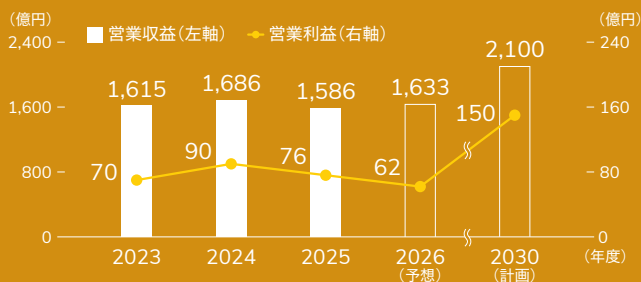
日々の暮らしに密着したサービスと心躍るコンテンツを展開している百貨店業やストア・小売業、レストラン飲食業に加え、新宿や箱根等の沿線にある多彩な観光地の魅力向上に資するホテル業等で構成しています。将来にわたって選ばれる沿線、訪れたい沿線を目指し、顧客ニーズを捉えたサービスの提供をはじめ、人材派遣業、旅行業、地域の社会課題解決を起点とした新しいビジネスの展開等、地域価値創造に向けた取り組みを推進しています。



営業収益
1,586 億円
(前期比6.0%減)

営業利益
76 億円
(前期比15.5%減)

▶ 営業収益・営業利益の推移



※2024年度よりグループ通算制度を適用したため、(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のリゾートホテル等、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。

リスク

- EC・通販の利用拡大
- 労働力不足
- 物価上昇による需要低迷
- 消費者の節約志向
- 感染症の発生による営業制限、人流減少
- 新規出店、新設コストの上昇

機会

- 店舗DXによる運営の効率化
- 高付加価値商品・サービスの需要拡大
- 顧客接点のデジタル化
- 消費者の賃金上昇、可処分所得の増加
- サステナブル消費、エシカル消費の拡大
- 体験価値の需要拡大、高付加価値化
- インバウンド需要拡大

2025年度の主な取り組み

生活サービス業では、ストア・小売業における既存店の収益向上などにより、前期の決算期変更の影響等を除く営業収益は前年度を上回りました。またホテル業において、小田急ホテルセンチュリーサザンタワーは、訪日需要を取り込むことで宿泊・料飲部門が好調に推移し、営業収益が前年度比4.6%増となり、過去最高を更新しました。

ホテル業の事業基盤を拡充

ホテル業では、国内外の観光需要を着実に取り込みながら、運営事業の拡大と既存施設の価値向上を進めました。2025年9月には、小田急リゾートが運営を受託する「edit x seven 富士御殿場」を開業しました。全49室にバルコニーを設け、多人数で利用できる客室、サウナ付き客室、愛犬と宿泊できる専用棟など、多様な滞在ニーズに対応しています。また、キャッシュレス決済やセルフチェックインシステムを導入することで、少人数でのホテルオペレーションを実現しました。

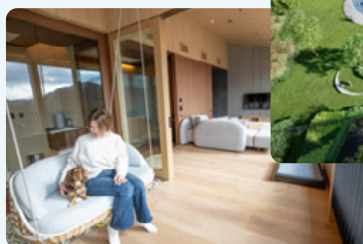
また12月には、旧「小田急 箱根レイクホテル」を全面的にリノベーションした「RETONA HAKONE」を開業しました。「愛犬ファースト」をコンセプトとする全15室のホテルとして、専用ドッグラン付き客室や約2,200㎡の天然芝ドッグパーク、屋内ドッグランなどを整備し、愛犬家に特化した新たな宿泊価値を提供しています。2026年6月には一休.comにおける「愛犬同伴ホテルランキング全国1位」、7月にはリピーター率19%を記録するなど、開業当初から高い評価を受けております。なお、「箱根ハイランドホテル」は、施設の高付加価値化に向け、2025年5月から全館を休館し、リニューアル工事に向けた準備を進めています。



edit x seven 富士御殿場



RETONA HAKONE



Odakyu OX 愛甲石田店



あるでん亭 新宿NSビル店

ストア・小売業およびレストラン飲食業の取り組み

ストア・小売業では、スーパーマーケット「Odakyu OX」を中心に、品そろえや売場づくりの改善、販売施策の強化などを進め、既存店の収益向上を図りました。2025年3月には「Odakyu OX 愛甲石田店」を新規出店しました。地域の日常生活に密着した店舗として、鮮度や品質にこだわった生鮮食品、総菜等を提供しています。また、店舗ごとの商圏や顧客ニーズを踏まえた商品構成の見直し等を通じて、利便性と競争力の向上に取り組んでいます。

百貨店業では、新宿店、町田店、ふじさわにおいて、食品、化粧品、ラグジュアリー商品等の販売に加え、各種催事や営業施策を展開しました。訪日外国人旅行者による免税売上が前年度を下回ったものの、各店舗の特性や顧客基盤を活かし、収益の確保に努めました。

レストラン業においては、スパゲッティ専門店「あるでん亭」等をはじめ、既存店舗の収益改善や新たな業態・商品の開発等を進め、事業基盤の強化に取り組んでいます。

デジタルを活用した新規事業の推進

デジタル領域では、ウェイストマネジメント事業「WOOMS」の展開地域と顧客基盤の拡大に取り組みました。WOOMSは、自治体や廃棄物収集運搬事業者に対し、収集車両の走行・作業データなどを活用して、収集業務や事務業務の効率化、資源循環の促進を支援するサービスです。2025年度には、沿線内外の自治体等との取り組みを進め、廃棄物収集における人手不足への対応や業務効率化、環境負荷の低減に向けた事業モデルの構築を推進しました。

今後の取り組み

人口減少や少子高齢化に伴う市場構造の変化、人件費・原材料価格の上昇、労働力不足が進む一方、インバウンドを含む観光需要の拡大や、商品・サービスに対するニーズの多様化、デジタル技術の進展など、生活サービス業を取り巻く環境は大きく変化しています。各事業の収益性と成長性を見極め、事業の選択と集中を進めるとともに、沿線まちづくりや観光戦略との連携を強化します。2026～2030年度には、ホテルのリニューアル・新規開業や、ストア・小売業の新規出店等、生活サービス領域に600億円の成長投資を計画しています。

ホテル業の拡大

ホテル業では、インバウンド需要をはじめとする観光需要を取り込み、既存ホテルのリニューアル、高付加価値ホテルの新規開発、運営受託・M&Aを組み合わせることで事業規模を拡大します。2026～2030年度に累計420億円を投資し、2030年度に営業利益50億円を目指します。

既存ホテルについては、2030年度までに開業済みのRETONA HAKONEを含む3件のバリューアップを計画しています。「箱根ハイランドホテル」は、「箱根の大自然に包まれた森の別邸」をコンセプトに、全室を温泉付き客室とするなどのリニューアルを進め、2027年秋の開業を予定しています。「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」では、2026年10月から宿泊営業を休止しており、より洗練されたアーバンスタイルのホテルへの転換を進めます。レストラン・ラウンジは2027年秋、宿泊施設は2028年春の営業再開を予定しており、新宿の観光ハブ化や新宿駅西口地区開発計画との相乗効果を追求します。

さらに、箱根周辺では土地活用や物件取得による高付加価値ホテルの新規開発を進め、2030年度までに2～3件の開業を目指します。運営受託やM&Aも活用し、同年度までに3～4件の新規案件獲得を目指すことで、保有・運営の両面からホテル業を拡大します。



箱根ハイランドホテル(リニューアル後)

ストア・小売業の強化

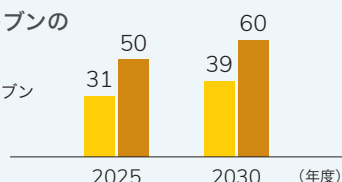
ストア・小売業では、沿線を中心とするドミナント戦略に基づき、「Odakyu OX」と「セブン-イレブン」の新規出店を積極的に進めます。店舗年齢や競合状況を踏まえた計画的な改装も実施し、店舗の利便性と快適性を高めます。2026～2030年度には、新規出店を中心に約50億円を投資します。

店舗運営力の向上に向けては、セブンアンドアイ・ホールディングス、ヨーク・ホールディングスとの業務提携を通じ、商品ラインアップの拡充や人財交流による運営ノウハウの共有を進めます。また、顧客ニーズを起点としたMD戦略に加え、セルフレジや電子棚札などを活用したオペレーション改革を推進します。OP会員データ等に基づくデジタルマーケティングやAIの活用も進め、販売機会の拡大と少人数で運営できる店舗体制の構築を両立します。

▶ ストア・セブン-イレブンの

店舗数(単位: 件)

■ ストア ■ セブン-イレブン



事業ポートフォリオの再構築と新規事業の成長

生活サービス業では、収益性や成長性を踏まえた事業の選択と集中を進め、成長分野へ経営資源を重点的に配分します。百貨店業やレストラン飲食業などでは、既存店舗の収益力向上に加え、沿線開発や観光需要と連動した商品・サービスの展開を進めます。新宿、箱根、湘南等におけるグループの交通・商業・ホテル業との連携を強化し、地域への来訪目的の創出とグループ内消費の拡大につなげます。

デジタル事業では、「WOOMS」やMaaS領域へ経営資源を集中投下します。WOOMSでは、自治体や廃棄物収集運搬事業者への営業を強化し、契約車両数の増加と早期黒字化を目指します。「EMot」および「MaaS Japan」では、新たな企画の組成や連携事業者の獲得を進め、2030年度に取扱額100億円と黒字化を目指します。これらを含む生活サービス業(ホテル業・ストア・小売業除く)に、2026～2030年度で累計130億円を投資し、2030年度の営業利益70億円を目指します。

WOOMS

EMot
Mobility with Emotion

Column

日常をもっと豊かに、“ここに行きたい”をつくる ―生活サービス業における多彩な価値創造―

1. 小田急ホテルセンチュリーサザンタワー

新宿での宿泊を、沿線をめぐる旅の始まりへ

新宿駅南口に位置する小田急ホテルセンチュリーサザンタワーは、2025年度に9割近い客室稼働率を記録するなど、国内外の宿泊需要を着実に取り込みました。現在は、さらなる競争力向上を企図したリニューアル工事に着手しており、2028年春のグランドオープンを目指しています。これに伴い、宿泊はすでに営業を一時休止しているほか、レストラン、ラウンジ、宴会場は2027年3月末をもって営業を一時休止します。

目指すのは、より洗練されたアーバンスタイルのホテルです。宿泊単価と施設価値の向上に加え、新宿駅西口地区開発計画によって生まれる人流を取り込み、周辺の商業施設や交通サービスとの連携を強化。新宿での宿泊を箱根や湘南への周遊につなげる、グループの観光ハブへと進化させます。



※リニューアル工事中
2027年度から順次営業再開予定

2. 小田急リゾート(強羅エリア)

強羅エリアに、多彩な滞在の選択肢を

小田急リゾートは、箱根・強羅の自然、温泉、別荘地としての歴史を活かし、滞在目的に応じて選べる宿泊施設を段階的に展開しています。ホテルとコンドミニウムを備える「箱根 ゆとわ」に加え、2026年5月には「SYLA HOTEL 箱根強羅」を取得し、小田急リゾートによる運営を開始しました。全2棟・4室にキッチンや洗濯機を備え、家族・グループ旅行や長期滞在に対応。現地を無人で運営することで、自由度の高い滞在と効率的な運営を両立しています。

さらに、2028年春ごろには、「森に佇む別邸」をコンセプトとする全棟独立型和風ヴィラホテルを開業する計画です。1万2,000㎡を超える敷地に18棟を配置し、各棟に温泉を導入。数寄屋造りをイメージした建築や畳、障子、土壁を取り入れ、強羅ならではの自然と日本文化を感じられる高付加価値な滞在を提供します。異なる価格帯・利用目的の施設を集積し、幅広い宿泊需要を地域全体で取り込みます。



SYLA HOTEL 箱根強羅

3. 小田急レストランシステム

沿線の日常を支える、70店舗超の「食」のネットワーク

小田急レストランシステムは2025年に60周年を迎え、小田急線沿線を中心に長年親しまれてきた「箱根そば」をはじめ、カフェ、和食、定食、おむすび、給食など、70店舗を超えるネットワークを展開しています。駅構内や沿線施設との接点を活かし、通勤・通学途中の短時間利用から、家族や友人との食事まで、日常の幅広い場面を支えています。

生活に密着した安定的な顧客基盤と、駅立地に適した運営力が同社の強みです。地域や店舗ごとの需要を捉えながら、長く選ばれてきたブランドを磨くとともに、グループの交通・商業・観光施設との連携を深め、沿線ならではの商品や食体験の創出につなげます。



箱根そば

4. ジローレストランシステム

多業態・多ブランドで、沿線外の市場を開拓

ジローレストランシステムは、1955年に神田神保町で開業した「シャンソン喫茶ジロー」を原点に、多業態・多ブランド展開を進めてきました。「あるでん亭」「A16」「マキャベリ」「マンマバスタ」「神田グリル」「ジロー珈琲」に加え、ウィーンの老舗カフェ唯一の海外支店である「カフェ ラントマン」など、地域特性や利用目的に応じた80店舗を超えるネットワークを展開しています。

各店舗で仕込みから調理までを担う技術力に加え、内外装、メニュー、販促まで一体的に手掛け、ブランドごとの個性をつくり込めることが強みです。沿線の日常需要を主に支える小田急レストランシステムに対し、同社は沿線内外の都市部や商業施設で目的来店需要を獲得します。



A16

経営企画本部長メッセージ

資本効率と財務健全性を両立し、
持続的な利益成長を起点とする
成長投資と株主還元の好循環を
創出します

取締役常務執行役員 水吉 英雄

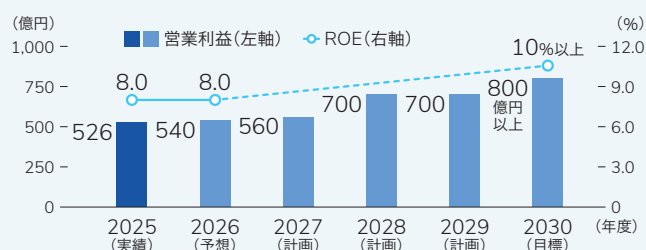
Point 変化を成長機会に変える経営の実践

2025年度は、2030年度の連結財務目標「ROE10%以上」「営業利益800億円以上」の達成に向け、各事業における施策を着実に推進した一年となりました。営業利益は前年度を上回る526億円となり、2026年度以降のさらなる利益成長に向けた基盤を築くことができた年でもありました。

一方で、インフレに伴う工事費や人件費の上昇、金利の上昇など、企業経営を取り巻く外部環境は一段と厳しさを増しています。さらに、国際情勢等への柔軟な対応も不可欠です。こうした変化のなかで求められるのは、成長領域をはじめとする各事業への投資の質を高め、資本効率を意識した経営を一層徹底していくことだと考えています。どの事業に、どのタイミングで経営資源を投入すれば最大のリターンを確保できるのかを、経営層と事業部門が一体となって議論しています。

その際の判断軸となるのが、本年5月に公表した中期経営計画であり、成長の方向性としてお示しした「沿線まちづくり×観光」です。新宿の開発に加え、強化エリアと観光拠点を中心に経営資源を投下し、交通・不動産・生活サービス各事業の相乗効果によって一体的に成長させることで、持続的な利益成長と企業価値向上を目指してまいります。

▶ 営業利益・ROE*の推移



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

Point ROA向上を起点としたエクイティ・スプレッドの拡大

当社グループは、持続的な利益成長と企業価値向上を目指して、資本コストを上回る収益性を継続的に確保し、エクイティ・スプレッドを拡大していくことを重要な経営課題と位置づけています。その実現に向けて、ROE向上と株主資本コストのコントロールを両輪で推進しています。

2030年度 営業利益ROA目標*

2025年度 4.0% 2030年度目標 5.0%以上

* 営業利益 / 総資産 (期首期末平均・有価証券評価差額除く)

ROE向上のためには、ROAの向上と適切な財務レバレッジの活用が重要です。なかでも、営業利益ROAを重要な経営指標として位置づけ、各事業の収益性や資産効率を継続的にモニタリングし、投資効果を検証することで、限られた資本をより効率的に活用する経営を進めています。

インフレや金利上昇により資本コストが高まるなかでは、投資案件ごとの収益性をこれまで以上に厳格に見極める必要があります。各事業の成長性や資産効率を踏まえながら投資判断を行い、成長領域へ重点的に資源配分していきます。これは投資を抑制し、財務健全性ばかりを追求す

るということではありません。財布のひもをいたずらに締めるのではなく、重要なのは「投資の質を高める」ことだと考えています。

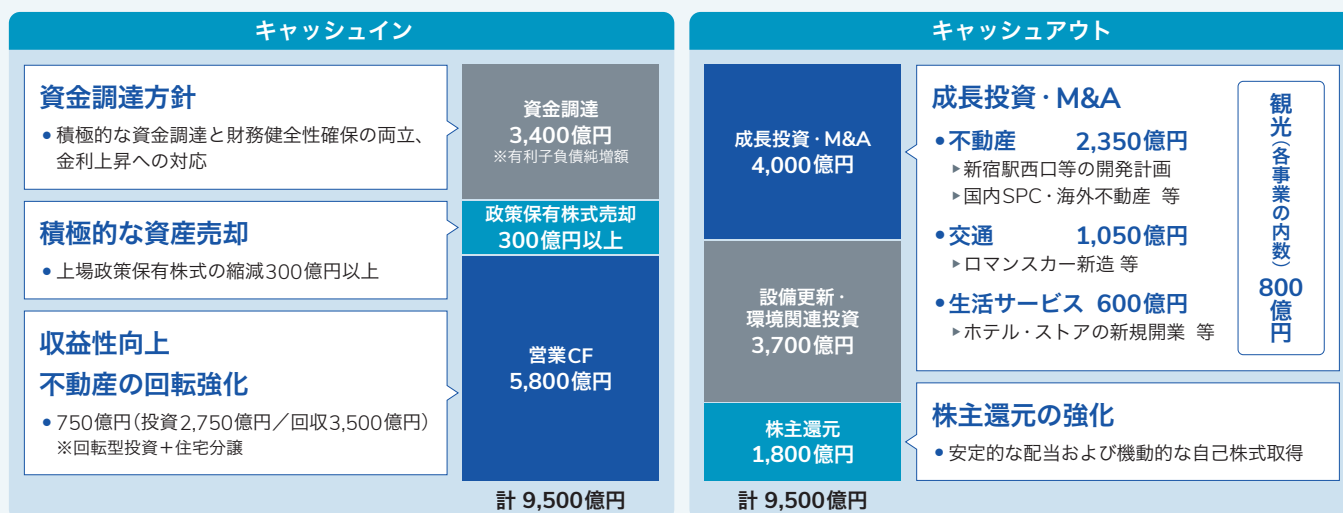
また、事業ポートフォリオ最適化の観点からも、環境変化への対応を進めています。当社グループの基盤である交通や不動産賃貸等の長期安定的な事業に加え、短期回収型不動産や、価格転嫁力の高いホテル等への投資を強化することで、インフレ局面においても持続的に利益を創出できるポートフォリオの構築を目指しています。

資金調達にあたっては、バランスシートをコントロールしながら財務レバレッジを適切に活用します。2025年度末時点で36.4%の自己資本比率は、2030年度末までに30%へ圧縮する方針です。同時に、連結財務目標には有利子負債／EBITDA倍率：7倍台維持を掲げているとおり、財務健全性の確保も両立させていきます。加えて、政策保

有株式の縮減や保有不動産の入替えを進め、創出した資金を成長投資や株主還元へと適切に振り向けることで、資本効率の向上と株主還元の強化を図ってまいります。

一方で、株主資本コストのコントロールも重要です。当社グループでは、経営課題・業績に密接に連動したマテリアリティを定めてサステナビリティ経営を推進するとともに、市場との対話強化に取り組んでいます。私自身も含め、社長の鈴木をはじめとする経営層が、株主・投資家のみなさまと直接対話する機会を積極的に設けてきました。建設的な対話を通じて得られたご意見・ご期待に加え、株価を含む市場からの評価も真摯に受け止めながら、企業価値向上の取り組みに活かしています。継続的な対話と情報発信の強化を通じてグループ全体への理解を深めていただくことが、市場からの信頼向上、ひいては株主資本コストのコントロールにつながると考えています。

2026～2030年度(5カ年累計)におけるキャピタルアロケーション



Point AI・DXを活用した経営基盤の強化

持続的な利益成長を実現するためには、事業戦略のみならず、それを支える経営基盤の強化が不可欠です。なかでも、AI活用・DX推進は、人的資本拡充と並ぶ重要な経営基盤の一つとして位置づけています。人口減少が進み、人手不足が深刻化するなか、安全・安心な鉄道運行をはじめとする各事業の持続的な運営には、生産性向上への取り組みが欠かせません。AI・DXは単なる効率化施策ではなく、顧客接点の強化、データ活用による意思決定の高度化など、事業競争力そのものを高める取り組みであるととらえています。人的資本への投資とAI活用・DX推進を一体的に進めることで、持続的な利益成長を支える強固な経営基盤を構築していきます。

Point 成長投資と株主還元の好循環

私たちが目指しているのは、利益成長によって創出した資金を成長投資ならびに株主還元へと再配分し、その成果を次の利益成長へとつなげる好循環を実現することです。環境変化が続く時代だからこそ、資本効率と財務健全性の両立が重要です。財務戦略の実効性を高めながら、2030年度連結財務目標の達成に向けて経営計画を着実かつ機動的に推進し、持続的な成長への道筋をより確かなものにしていきます。そして、こうした取り組みを市場からの適切な評価、ひいては株価の向上につなげていくことが、私の責務であると考えています。企業価値の最大化に責任と覚悟を持って、ステークホルダーとの対話を一層深めながら、みなさまの期待に応えてまいります。

マテリアリティ一覧／ 目標・指標

1 安全・安心

- ▶ 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

向き合う主な社会課題

- ・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
- ・鉄道インフラの老朽化

●目標 □モニタリング指標

2025年度実績

●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)	ゼロ
●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)	死者：ゼロ / 重傷者：5件
●小田急線ホームドア整備 ^{*1} 率：47駅(67%) (2032年度)	19駅(27%)
●小田急線 駅のバリアフリー化 ^{*2} 率：100%を維持(毎年度)	100%
●小田急線一般車全車両における車いす・ベビーカースペース設置率(1両1ヶ所の設置) ^{*3} ：62%(2030年度) / 100%(2040年頃)	45.7%
●小田急線駅係員の「サービス介助士」取得率：100%(毎年度)	96.7%
□鉄道サービスの総合満足度	66.3%(前年比+1.1P)

*1 プラットホームと車両の段差・隙間の縮小対応含む

*2 駅構内の段差解消、多目的トイレ、転落防止設備および視覚障害者用誘導ブロック、拡幅改札口の整備

*3 移動等円滑化基準(1列車2ヶ所)は対応済みであり、同基準を上回る水準で整備

2 まちづくり・地域社会

- ▶ 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

向き合う主な社会課題

- ・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
- ・既存物件の老朽化

●目標 □モニタリング指標

2025年度実績

●強化エリア主要駅の乗降客数(1日あたり)(2030年度 / 2040年度)	
新宿 : 47万人 / 53万人	新宿 : 45.8万人(前年比+1.6%)
新百合ヶ丘 : 12万人 / 14万人	新百合ヶ丘 : 11.7万人(前年比+2.1%)
町田 : 27万人 / 30万人	町田 : 26.2万人(前年比+1.4%)
海老名 : 15万人 / 16万人	海老名 : 14.0万人(前年比+2.9%)
□沿線エリアの人口	522万人(前年比△0.3%)
□居住地域の総合満足度	67.3%(前年比△1.7P)
□生き方(well-being)の総合満足度	53.0%(前年比±0.0P)

3 日々の暮らしと観光体験

- ▶ 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
- ▶ その地域ならではの観光体験の提供

向き合う主な社会課題

- ・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

●目標 □モニタリング指標

2025年度実績

●小田急グループ観光収益：1,200億円(2030年度)	806億円(前年比+2.1%)
●インバウンド収益：450億円(2030年度)	260億円(前年比+7.4%)
□小児IC 定期外利用者数	561.1万人(前年比+3.7%)
□ロマンスカー利用者数	1,150.3万人(前年比+5.2%)
□小田急ONE ID数	50万ID(前年比+9万ID)
□箱根フリーパス販売枚数	95万枚(前年比+10.0%)
□沿線観光エリアの来訪者数(箱根町 / 藤沢市)	箱根町：2,112万人(前年比+4.0%) 藤沢市：2,149万人(前年比+5.3%)

小田急グループは日本屈指の観光地や一定の人口を持つ都市が集積する中核都市を沿線に複数持ち、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。マテリアリティとして選定した項目、ならびに各項目において設定している目標・モニタリング指標、直近の実績は以下のとおりです。それぞれの実績の向上、目標の達成を通じて、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。

4 環境(カーボンニュートラル)

- ▶ 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

- 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)
- 小田急グループ廃棄物排出量 (収益原単位)：前年度比減 (毎年度)
- 小田急グループ取水量 (収益原単位)：前年度比減 (毎年度)

2025年度実績

2013年度比△57.2%
(前年比△1.9%)

前年比△10.0%

前年比+0.3%

5 人的資本の強化

- ▶ すべての社員が自分らしく働ける企業風土の醸成
- ▶ 持続的な成長を実現するための価値創造型人材の育成・配置

向き合う主な社会課題

- ・ 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
- ・ 労働生産性の向上

● 目標 □ モニタリング指標

- 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回答率 (単体)：100% (毎年度)
- 従業員エンゲージメントサーベスコア (単体)：
全体総合スコア：前年度を上回る (毎年度)
職場推奨度スコア平均：前年度を上回る (毎年度)

2025年度実績

15.4% (前年比+0.6P)

6.4% (前年比+0.9P)

86.4% (前年比+9.9P)

99.7%

全体総合スコア
3.25 (前年比+0.01P)
職場推奨度スコア平均
5.52 (前年比+0.06P)

36百万円 (前年比△0.9%)

鉄道*：乗務員 106.7%
駅係員 101.0%
技術職 97.6%
*本年度よりグループ単位で集計

バス：運転士 95.7% (△0.1P)
整備士 90.1% (+7.4P)

再開発プランナー：11名
不動産証券化マスター：24名

3.4%

□ 従業員一人あたり営業収益

□ 定員充足率 (鉄道/バス)

□ 専門人材数 (不動産成長領域)

□ 障がい者雇用率 (単体)

6 ガバナンス

- ▶ 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

向き合う主な社会課題

- ・ 非財務情報の開示
- ・ 持続可能な企業経営
- ・ 人権の尊重
- ・ サプライチェーンに対する責任

● 目標 □ モニタリング指標

- 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^{*1}へのサステナビリティアンケート実施率：100% (2030年度)

2025年度実績

ゼロ

23.1% (13名中3名)

ゼロ

100% (単体)
45% (連結)^{*2}

46.2% (13名中6名)

*1 当社グループにおける重要な取引先 *2 営業収益シェアベース

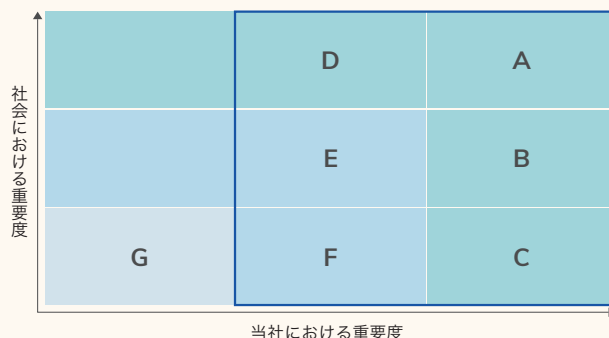
マテリアリティの特定

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。

▶ マテリアリティの特定プロセス



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。



A	人手・担い手不足／少子高齢化／生産年齢人口の減少／技術革新／自然災害の頻発、激甚化／脱炭素、資源循環の実現／ダイバーシティ／社会的な人手不足／働き方の多様化／人権対応
B	鉄道に対する信用棄損／バリアフリー対応／公共交通・駅の利用減少／外出機会の減少／デジタルサービスの浸透／顧客接点のデジタルシフト／エネルギー調達コストの増加／企業不祥事・不正
C	沿線住民の愛着・満足度／沿線人口の頭打ち、減少
D	EV・FCV化／環境、気候変動対応／地域社会の活力低下／行政機能の低下／サイバー攻撃の増加／自然資源、生物多様性の保全
E	鉄道インフラの老朽化／若年層の車離れ／交通弱者の増加／オーバーツーリズム／都市・地域間競争の激化／ライフスタイルの変化／環境を意識した消費活動／人材の流動化／金利・物価上昇／非財務要素を含めた企業評価
F	鉄道資産の活用／営業コストの上昇／IT投資の増大／デジタルネイティブ世代の拡大
G	保有物件の老朽化／業界のボーダーレス化／新たな規制・税制によるコスト増大／環境性能・防災能力の高い物件づくり

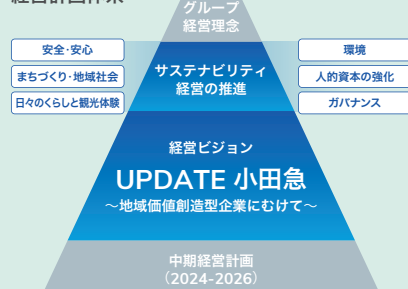
Comment

サステナビリティ推進委員会 事務局メッセージ



執行役員 経営戦略部長
室橋 正和

経営計画体系



サステナビリティ経営の位置づけ

小田急グループは経営計画体系のなかで、「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なる不変の考え方として位置づけ、環境や社会に配慮しながら、経済的価値と社会的価値の創出を両立させる考え方を経営の根幹に据えています。

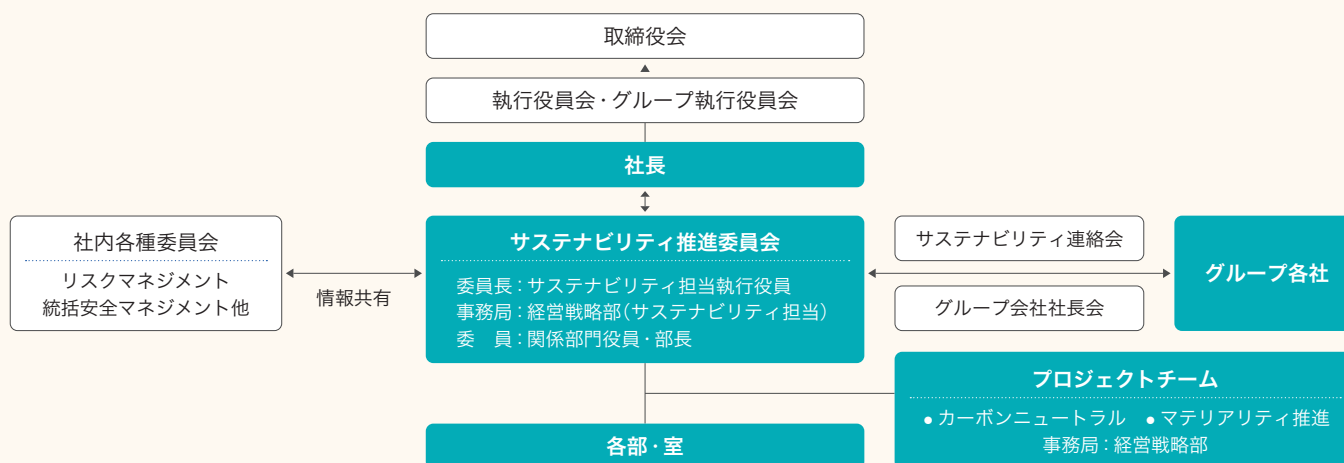
創業時より、交通やまちづくり、生活サービス等を通じて、地域の持続的な発展に貢献をしながら、企業としての成長を果たしてきました。その歩みはサステナビリティの体現そのものだと認識していますが、社会情勢や経営環境の変化にあわせて、サステナビリティ経営には不断の進化が求められています。

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



▶2025年度サステナビリティ推進委員会の議題

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する、新たな目標・モニタリング指標の審議、承認
マテリアリティの推進状況	目標・モニタリング指標を中心とする実績の総括および今後の向上に向けた取り組み内容の協議
環境関連実績に関する情報開示	GHG排出量、廃棄物排出量、取水量等の実績に関するモニタリング、環境長期目標実現に向けた取り組み内容の協議
人権対応	全社リスクマネジメントへの反映、社内教育・研修、取引先コミュニケーションを中心とする進捗報告、ならびに新たな取り組み内容の協議
カスタマーハラスメント対応	グループ共通ガイドラインを踏まえた運用の浸透・強化に向けた取り組みの共有
バス電動化	グループ全体での仕様・システム等の統一に向けた検討、バス事業脱炭素化戦略の再構築に向けた協議
外部評価の共有・現状分析	ステークホルダーや外部機関からの評価・指摘を踏まえた今後の改善・拡充ポイントの協議

あるべき姿の実現に向けて取り組みを拡充しながら、その内容を開示・改善していくことで、企業価値の向上につなげていくことが重要だと考えます。

サステナビリティ推進委員会を核とした一体的推進

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定量・定性両面にわたる進捗確認はもとより、設定した目標・指標の継続的な見直しや、経営計画との連動、外部開示およびその評価の向上に至るまで、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。また、マテリアリティ実現の前提となるステークホルダーとの関係強化、とりわけ「ビジネスと人権」に関

する対応が不可欠なテーマとなっているほか、グループ全体で着実に取り組みを進めることも大きな焦点になっています。

サステナビリティ経営にゴールはありません。我々に求められているものを客観的に把握し、本質的な改善につなげていくために、ステークホルダーのみならず、対話を通じていただくご意見・ご指摘や、ESGに関する外部評価は大変重要なものであると考えています。FTSEやMSCI、SOMPOサステナビリティ・インデックスをはじめとする各指数への継続的な組入れや、気候変動分野で最高評価(A)を得ているCDP等の各種評価の向上を目指しながら、積極的な情報発信・進捗共有に努め、当社グループのサステナビリティ経営への信頼向上につなげてまいります。

1 安全・安心

- ▶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

向き合う主な社会課題

- ・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
- ・鉄道インフラの老朽化

目標

- ・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)
- ・小田急線ホームドア整備^{*1}率：47駅(67%) (2032年度)
- ・小田急線 駅のバリアフリー化^{*2}率：100%を維持(毎年度)
- ・小田急線一般車全車両における車いす・ベビーカースペース設置率(1両1ヶ所の設置)^{*3}：62%(2030年度)／100%(2040年頃)
- ・小田急線駅係員の「サービス介助士」取得率：100%(毎年度)

*1 プラットホームと車両の段差・隙間の縮小対応含む

*2 駅構内の段差解消、多目的トイレ、転落防止設備および視覚障害者用誘導ブロック、拡幅改札口の整備

*3 移動等円滑化基準(1列車2ヶ所)は対応済みであり、同基準を上回る水準で整備

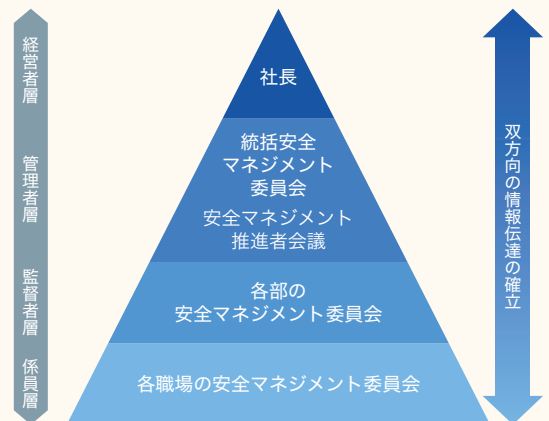
モニタリング指標

- ・鉄道サービスの総合満足度

→ 目標・モニタリング指標の2025年度実績はp.41

安全管理体制

小田急電鉄は『日本一安全な鉄道をめざします』という基本理念のもと、安全管理規程に基づく実効性の高い安全管理体制を整備しています。社長を最高責任者とし、安全統括管理者が中心となって、本社および現業部門に設置した安全マネジメント委員会を通じ、情報共有と迅速な意思決定を行っています。さらに、現場力の強化や事故の未然防止、自然災害・テロ等への備え、安定輸送の実現を柱とした安全重点施策を着実に実行し、設備投資や人材育成と一体で安全文化の醸成を図っています。



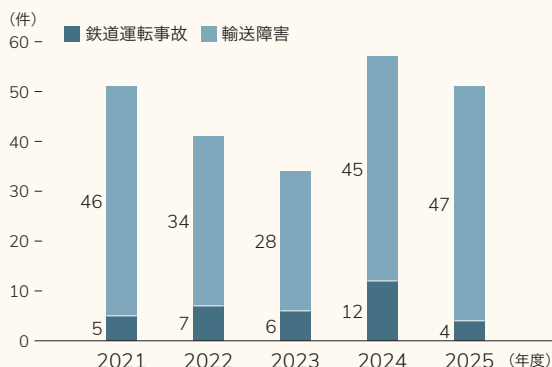
事故発生状況

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ゼロ』とすることをマテリアリティの目標に掲げており、2025年度は「発生ゼロ」を達成しました。

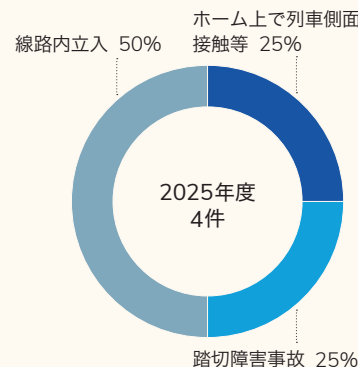
鉄道運転事故発生原因では「ホーム上で列車側面接触等」が減少しており、ホームドア設置箇所の増加による効

果が出てきております。2024年度に新松田駅構内において発生した、お客さまを挟んだまま列車を発車させ負傷させる事故の発生を受けて、ハード・ソフト両軸から安全対策の改善を進めています。今後も継続して安全対策を強化していくことで、全てのお客さまに安心してご乗車いただけるよう取り組んでいます。

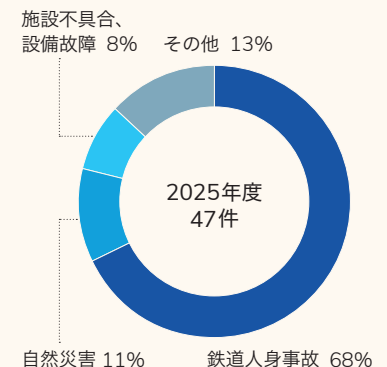
▶鉄道運転事故等の発生件数



▶鉄道運転事故発生原因



▶輸送障害発生原因



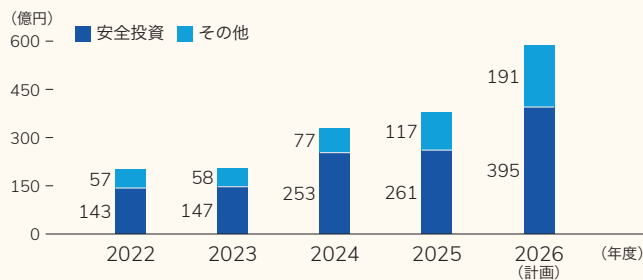
安全への設備投資

2025年度の設備投資は、「安全対策の強化」と「サービスの向上」を柱に、年度ベースで総額378億円を投じました。耐震補強では高架橋や橋梁、ホーム上家の補強を進め、東海大学前～秦野駅間の盛土のり面補強も実施しました。ホームドアの整備およびバリアフリー対応も着実に進めたほか、車内防犯カメラについては、特急車両は全車両、通勤車両は一部(8000形)を除き設置が完了し、鉄道事業の安全性と信頼性向上を図りました。

2026年度の設備投資計画は、「安全対策の強化」「サービスの向上」「持続可能な運営体制の構築」を軸に、年度ベースで総額586億円を計画しています。ホームドアは経堂駅、和泉多摩川駅の設置を予定、耐震補強やのり面改修を

継続します。車両では5000形の新造・3000形の更新、さらに新型ロマンスカーの詳細設計を進めるほか、大野総合車両所移転やワンマン運転対応工事を進め、将来にわたる安定輸送基盤を整備します。

▶設備投資額



ホームドアの整備

2025年度は豪徳寺駅・千歳船橋駅など計5駅において年度内に供用を開始しました。2026年度もホームドア整備を重点施策とし、経堂駅・和泉多摩川駅的全ホームで供用開始を計画しています。これにより対象駅での転落防止など安全性を一層高めるとともに、事故による支障を減らし、定時性向上を図っていきます。

▶ホームドア設置状況および計画

整備済みの駅数

19 駅

※2026年4月現在

2028年度完了

27 駅

※新宿～向ヶ丘遊園の全駅、一部急行停車駅

2032年度完了

47 駅

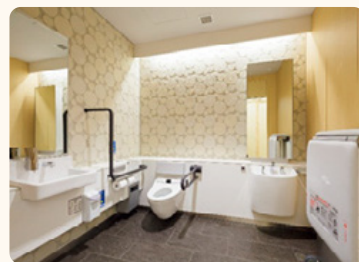
※新宿～伊勢原間・多摩線の全駅と江ノ島線一部駅

駅のバリアフリー化の推進

全70駅において改札口からホームまでの段差解消を実現し、駅のバリアフリー化率100%を達成しています。エレベーターやスロープ整備、バリアフリースイートの設置、触知案内板や誘導チャイム等の整備も進め、全駅で筆談器を設置するなど、ハード・ソフト両面からすべてのお客さまの円滑な移動を支えています。



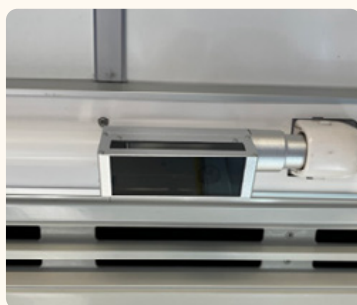
エレベーター



バリアフリースイート

防犯カメラの設置

犯罪抑止および異常時の迅速対応を目的に、車内防犯カメラの設置を進めており、特急車両は全車両、通勤車両は一部(8000形)を除き設置が完了しております。また、駅構内においても従来より防犯カメラを整備するとともに、カメラ映像を活用した安全確認やトラブル対応を実施しています。さらに、駅係員用ウェアラブルカメラの導入など、録画・可視化による安全性向上にも取り組んでいます。



車内防犯カメラ



小型ウェアラブルカメラ

車いす・ベビーカースペースの拡充

通勤車両・特急車両の全編成に車いすスペースを設置するとともに、車両更新時に車いす・ベビーカースペースの整備を進めています。さらに子育て応援車の運行等によりベビーカー利用者への配慮を推進しています。また、駅・車両のバリアフリー化と一体で誰もが安心して利用できる環境整備を進めています。

今後はサステナビリティ経営の観点から、車いす・ベビーカースペースの設置率を段階的に引き上げ、2030年度に62%を目指します。



GSE(70000形)の車いす用スペース



5000形の車いす・ベビーカースペース

サービス介助士の取得

当社では駅係員を中心にサービス介助士の取得を推進し、有資格者を配置しています。駅係員の取得率は96.7%に達しており、2026年度以降、駅係員の取得率100%の達成および維持を目標としています。お手伝いを必要とされるお客さまの乗降や移動を適切に支援する体制を構築することで、ソフト面からお客さまに安全・安心にご利用いただける環境の充実を図っていきます。



サービス介助士

安全・安心かつ快適にご利用いただくための取り組み

乗務員や駅係員に異常を知らせる目的で、ホーム、車内、踏切などに設置している「非常ボタン」「通話装置」の設置箇所や機能をポスターなどで紹介し、お客さまに緊急時の操作協力をお願いしています。また、お客さまが快適に通勤・通学いただけるよう、主要な駅での朝方ラッシュの混雑する時間帯、列車種別、乗車位置をポスターなどでご案内しています。

安全のための人財育成

当社は、安全を経営の基盤と位置づけ、鉄道運行に関わる人財の育成に取り組んでいます。小田急研修センターにおいて、乗務員の養成や運転士・車掌・信号扱者へのフォローアップ教育を実施するとともに、指導者研修を通じて見習指導者の指導力・育成力の向上を図っています。



研修センターでの乗務員見習養成研修



安全対策ポスター

鉄道安全確保のためのデジタル軸での取り組み

当社ではデジタル技術を活用した安全性の向上に取り組んでいます。

駅構内では行動認識AIを用いた画像解析により転落や不審行動等を検知し、事故の未然防止を図っています。

また踏切内においても、踏切集中監視システムのカメラ映像から踏切内へ取り残された状況をAIが検知した場合、信号設備と連動し、接近する列車を停止させるための信号を発する設備の導入も進めています。

これらAI技術の活用により安全性の向上を目指します。



集中監視システムを導入した踏切

2 まちづくり・地域社会

- ▶ 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

向き合う主な社会課題

- ・ 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
- ・ 既存物件の老朽化

目標

- ・ 強化エリア主要駅の乗降客数(1日あたり)(2030年度/2040年度)
新宿：47万人/53万人 新百合ヶ丘：12万人/14万人
町田：27万人/30万人 海老名：15万人/16万人

モニタリング指標

- ・ 沿線エリアの人口
- ・ 居住地域の総合満足度
- ・ 生き方(well-being)の総合満足度

→ 目標・モニタリング指標の2025年度実績はp.41

地域連携施策の推進(エリアマネジメント)

小田急グループは、沿線地域における自治体や地域プレイヤーと連携し、まちの魅力や価値を高めるエリアマネジメントに取り組んでいます。その目的は、持続可能な地域社会の実現と、沿線価値の向上による企業価値の最大化にあります。イベント実施による賑わいの創出、顧客分析を活かした利用促進、デジタルチャネルの活用等による顧客体験の向上を通じて、来訪者増加や満足度向上を実現し、地域と企業の成長の好循環を生み出すことで沿線エリアの持続的な活性化を推進します。

沿線エリアにおける主な連携事例



下北線路街

小田急電鉄の複々線化事業と東京都の連続立体交差事業に伴い、小田急線東北沢駅～世田谷代田駅を地下化したことによって生まれた、全長約1.7kmの線路跡地を開発した「下北線路街」。商業施設以外にも、温泉旅館や学生寮、チャレンジや個人の思いを応援する商店街など、多種多様な施設から構成されているほか、地域の方が参加するイベントが開催されるなど、賑わいを生んでいます。下北線路街の開発コンセプトは



「BE YOU.シモキタらしく。ジブンらしく」。地域のプレーヤーを主体として、事業者は地域の価値観を重視して支援するという立場から、地域の持つ本来の魅力を引き出すことで地域の愛着を育んでいく「支援型開発」という新たなスタイルで持続的な街の発展を目指します。



HUG-RIDE PARK(藤沢)

藤沢市において展開する鵜沼海浜公園HUG-RIDE PARKは、Park-PFI制度を活用し、アーバンスポーツ機能を中核に、飲食・物販やイベント空間を備えた複合施設を有する公園として整備したものです。この事業を通じ、「カルチャー・人・場所」を育む場の創出により、地域の新たな魅力形成と来訪動機の前出、沿線価値の向上を図ることを目的としています。また、藤沢市をはじめとする行政および地域事業者との協働により公共性と収益性の両立を図ることができることに加え、地域住民の愛着醸成や賑わい創出を促進することができます。



ホシノタニ団地(座間)

ホシノタニ団地は「人と人をつなぐ団地、人と街をつなぐ団地」をコンセプトに、座間駅前の旧社宅4棟をリノベーションした賃貸住宅です。行政や地域事業者と連携し、子育て支援施設や芝生広場の整備、賑わい創出イベントの開催等を通じて、地域の方々が集い、交流できる場を創出しています。2026年にリノベーションした「goodroom residence 座間ホシノタニ団地」1・2号棟には、共用部にサウナやコワーキングスペースを導入。多様なライフスタイルに応える住環境を整え、新たな人の流れとつながりを生み出すことで、地域コミュニティの活性化に貢献しています。



Comment

ホシノタニ団地 開発・運営担当者インタビュー



小田急電鉄株式会社
アセット事業部
山口 千尋

ホシノタニ団地は、2015年の開業以来、居住者だけでなく地域の方々が集いつながりを育む「まちに開かれた団地」を目指して開発・運営を進めてきました。年に一度開催している「ホシノタニマーケット」は、今年で第12回を迎え、毎年多くの方にお越しいただく地域恒例の催しへと成長しています。

今回の1・2号棟のリノベーションでは、座間エリア内外の幅広い世代に選ばれる住まいを目指し、外部パートナーと連携しながら新たな居住価値の創出に取り組みました。今後も小田急グループが持つ資産を活用し、行政や地域のみなさまとともに、駅前の賑わいと快適な住環境が調和する持続的なまちづくりを進め、地域に新しい価値を創造してまいります。

well-being向上に向けた取り組み

小田急電鉄では地域のwell-beingを支える取り組みの一環として、東京藝術大学が主導する「共生社会をつくるアートコミュニケーション共創拠点」(ART共創拠点)に参加しています。

2025年11月にロマンسカーミュージアムで開催した「写真の中のあなたと小田急」展では、同大学の映像技術を用いて、時代を超えた沿線の姿を体感し、写真を通じて語り合う対話型鑑賞ワークショップを行いました。また、小田急山のホテル「川瀬巴水 対話型鑑賞会」、小田急不動産「世田谷 経堂 おもいで写真展」での「おはなし会」など、アートを介した対話と交流の機会を創出し、人とのつながりや地域への愛着を育み、地域のwell-being向上に取り組んでいます。



沿線教育機関との連携

沿線に所在する大学などの教育機関と連携し、当社および当社グループにおける幅広い事業フィールドを「学生と社会との接点」として活用いただくことで、広い視野を持った人材の育成に寄与するとともに、活動を通じた沿線地域への貢献につなげています。また当社社員による沿線大学での寄付講座も実施しており産学連携による活動の枠を広げています。

公益財団法人 小田急財団による公益活動

小田急財団では、安全・安心や暮らしやすさの向上をはじめ、沿線の豊かな自然環境の保全・整備、文化やスポーツの振興などに関する活動を行っています。また、これからの社会の発展を担う青少年の育成のための活動として「安藤記念奨学金」の給付や学術文化の振興を担う若手研究者の支援・研究助成のための給付など、各種公益活動を行っています。

FC町田ゼルビアへの協賛

当社沿線のサッカーチームであり現在J1にて躍進中の「FC町田ゼルビア」に対し2009年より協賛しています。ホームゲーム開催時にはイベントの実施や当社グループのバス会社と連携したラッピングバスを運行しています。また、国立競技場でのホームゲーム開催時には、町田駅、新宿駅、下北沢駅でのプロモーション活動を実施するなど、FC町田ゼルビアとの協働活動を通じて、地域価値の向上施策に取り組んでいます。



ラッピングバスの運行(神奈川中央交通)

ウェイストマネジメント事業「WOOMS(ウームス)」

“ごみのない世界「Beyond Waste」”へ向けて、持続可能で豊かな循環型社会を目指している事業です。資源・廃棄物の収集運搬の効率化および排出作業の最適化等の課題にシステムで解決策を提案する「収集・排出サポート」と、廃棄物排出の問題解決サポートをはじめとしたサーキュラーエコノミー実現に資するサービスの「資源循環サポート」を基軸として提供しています。地域社会における廃棄物・資源収集の課題解決に向けて、自治体・事業者様に最適な共創を提案します。

WOOMS

WOOMS導入件数 51件



▶連携・協力に関する基本協定締結先

- ・専修大学
- ・文化学園大学
- ・成城大学
- ・玉川大学
- ・慶應義塾大学
- ・多摩美術大学
- ・東海大学
- ・多摩大学
- ・東京農業大学
- ・相模女子大学

▶安藤記念奨学金支給実績

	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
支給人数(名)	95	94	91	85
支給実績(千円)	21,954	21,984	23,196	21,460

▶研究助成金支給実績

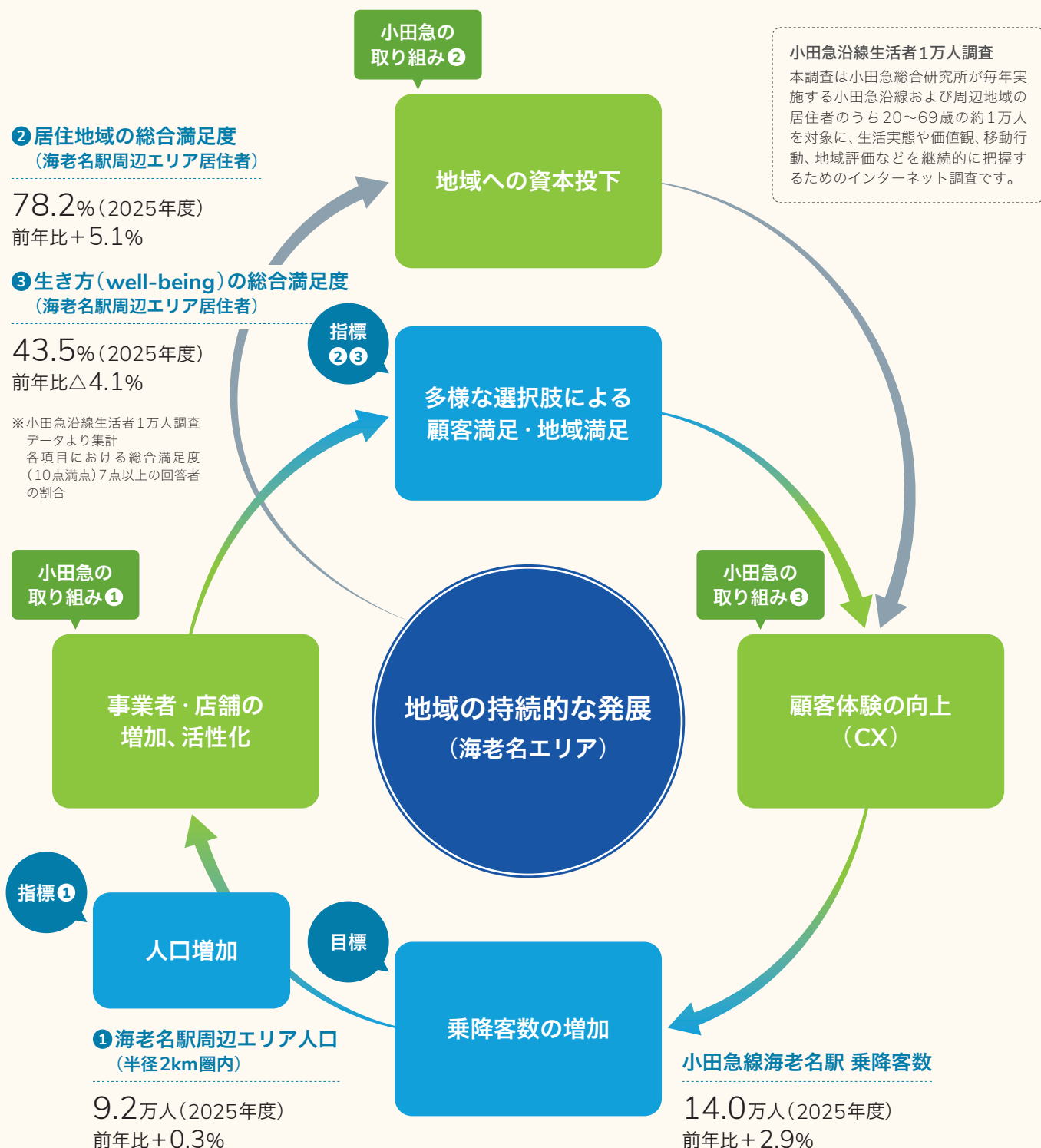
	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
支給人数(名)	3	2	2	3
支給実績(千円)	3,000	2,000	2,000	3,000

小田急グループのまちづくりストーリー [海老名エリア]

「まちづくり・地域社会」マテリアリティにおいては、「主要駅の乗降客数」「沿線エリアの人口」「居住地域の総合満足度」「生き方(well-being)の総合満足度」の4つを目標・モニタリング指標として設定しています。

これらのKPIは、相互に密接な関係を持っており、それぞれの実績向上が、他のKPIの実績を効果的に押し上げることにつながります。そして、これらのKPIを高めるためには、事業を通じた「地域の事業者・店舗の増加、活性化」「顧客体験の向上(CX)」「地域への資本投下」をはじめとするさまざまな取り組みが必要になります。

財務・非財務両面での取り組みが連動した好循環モデルを基に、地域の持続的な発展を実現することが、小田急グループならではの地域価値創造の姿です。



取り組み① 事業者・店舗の増加、活性化 取り組み② 地域への資本投下

「職、住、商、学・遊、ウェルネス」をコンセプトとし、海老名駅西口において当社が推進する開発エリアでは「ViNA GARDENS」を中心として商業・業務・居住機能を一体的に整備しており、これまでに商業施設やオフィス、ウェルネス施設等を順次開業し駅周辺の賑わい創出を図ってきました。現在、このエリアでは開発の最終段階として、商、学・遊、ウェルネスを軸として、商業施設「ViNA GARDENS リーフィアタワー海老名クロノスコート



2027年1月完成予定

た新たな滞在価値を提供する計画です。また海老名駅周辺においてはマンション供給が継続しており、「リーフィアタワー海老名クロノスコート」の建設が進んでいます。

hug」と、「(仮称)ホテル温浴棟」の新築工事計画を推進しています。「ViNA GARDENS hug」については保育園や学童保育に加え、グローバルな視点を育む教育機能を備えた学習環境の整備を予定しています。ホテル温浴棟については、地下約1,300メートルから湧出する天然温泉を活用し、大浴場やサウナ、ラウンジ等を整備、ホテル滞在と一体となった

「ViNA GARDENS hug」のイメージ



2027年春開業予定

(仮称)ホテル温浴棟のイメージ



2028年開業予定

取り組み③ 顧客体験の向上(CX)

2025年度においては、海老名エリア5ヶ所において、「イチゴマルシェ」「えびなめぐみ町フェスティバル」「ボタニカル夜市」をはじめ、合計103日にわたってイベントを開催しています。また「海老名ピアキングダム」「OPポイントラリー」の2つのイベントを中心に、顧客体験価値の向上に向けた定量的な効果測定を行いました。小田急ポイント(OPポイント)を来場ポイントとして付与できるQRコードをイベント会場各所に設置し、お客さまに読み取っていただくことで、グループ共通の顧客基盤「小田急ONE」の様々なデータをかけあわせた多角的な分析・施策展開を進めています。イベント参加者の属性・利用動向を可視化しながら施策の有効性や地域活性化へのつながりに対する検証を深め、より効果的な顧客体験の向上を実現していきます。

※QRコードは株式会社アンソーウェブの登録商標です。

イチゴマルシェ

海老名駅前エリアにおいて地産地消をベースとしたマルシェ。物販・飲食のみならず地域の方々との交流・情報発信の場として機能しています。



海老名ピアキングダム

2025年10月に開催。来場ポイントがつくQRコードを会場入口やイベント本部、キッチンカー等に設置しました。



Comment

海老名エリアにおける連携パートナーさまインタビュー



株式会社日比野設計
社会イノベーション推進室
増川 夕真さま

当社は、幼児施設・福祉施設の建築設計を軸に、保育園や飲食店の運営、地域イベント、まちづくりなど、地域に根ざした仕事に取り組んできました。建物を完成させて終わりではなく、その先の日々の使われ方や、そこで生まれる人のつながりまで考え、実践してきたことが私たちの特徴です。

その思いから生まれたのが、「イチゴマルシェ」です。地域の農家やつくり手が、自ら育て、つくったものを直接販売し、訪れた人と対話する。そうした交流を通じて、商品だけでなく、その背景にある思いや地域の魅力にも触れられる場を目指してきました。

これからは、小田急グループが持つ駅や施設、発信力と、私たちが50年以上培ってきた地域とのつながり、場づくりや企画・運営力を組み合わせることで、地域の人々の「やってみたい」を形にする機会を広げられると考えています。海老名ならではの食や文化、人との出会いが生まれ、その積み重ねが「ここで暮らしたい」という思いや街への愛着につながっていく。そんな海老名エリアの未来を、小田急グループや地域の皆さまと共創していきます。

3 日々の暮らしと観光体験

- ▶ 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
- ▶ その地域ならではの観光体験の提供

向き合う主な社会課題

- ・ 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

目標

- ・ 小田急グループ観光収益：
1,200億円(2030年度)
- ・ インバウンド収益：
450億円(2030年度)

モニタリング指標

- ・ 小児IC 定期外利用者数
- ・ 小田急ONE ID数
- ・ 沿線観光エリアの来訪者数
(箱根町／藤沢市)
- ・ ロマンسカー利用者数
- ・ 箱根フリーパス販売枚数

→ 目標・モニタリング指標の
2025年度実績はp.41

小田急グループの観光DX ～EMotを活用したデジタルサービス展開～

小田急グループは、沿線や箱根・江の島等の観光地を中心に、観光DXを通じた体験価値向上と地域活性化に取り組んでいます。デジタルチケットサービス「EMot」の展開により、窓口や券売機に並ぶことなく、スマートフォンでフリーパスや特急券が購入・利用できるサービスを提供しています。

また、多言語表示や多様な決済手段に対応するとともに、旅行・体験予約プラットフォーム「Klook」と連携するなど、インバウンド需要にも対応し、利便性向上と収益拡大を目指しています。さらに、データ活用によるマーケティングの高度化を通じて、地域や各種コンテンツと連携した持続可能な観光モデルの構築を目指しています。

江ノ電「のりおりくん付き食べ巡りチケット」

「EMot」のチケット組成機能を活用し、移動と体験を一体化した観光商品として「のりおりくん付き食べ巡りチケット」を展開しています。江ノ電全線が1日乗り降り自由となる江ノ電1日乗車券「のりおりくん」に、沿線の対象店舗で利用可能な「食べ巡りチケット」4枚を組み合わせた商品であり、スマートフォン上で購入から利用まで完結する利便性を備えています。また、交通と沿線店舗の利用を組み合わせることで、沿線エリアの回遊を促進します。



人気コンテンツとの連携による観光体験価値向上施策

2026年2月～3月にかけて、人気ゲーム「にゃんこ大戦争」と連携したデジタルスタンプラリーを、「EMot」の機能を活用して実施しました。キャンペーン対象のデジタル箱根フリーパスを購入することで、スマートフォン1台でチケットの購入・利用からスタンプ取得まで完結し、手軽に参加できる仕組みとしました。箱根ゴールデンコース上の駅や観光地に設置した二次元コードを読み取ってスタンプを収集することで、箱根エリア内の周遊を促進するとともに、オリジナル特典を提供し、デジタルと観光体験の融合による付加価値の創出を図りました。

旅行・体験予約プラットフォーム「Klook」とのシステム連携

小田急電鉄では、デジタルチケットサービス「EMot」を中核に、移動の検索から予約・決済までを一体的に提供する取り組みを推進しています。近年は訪日外国人の利便性向上を目的にKlookとの連携を強化し、2024年9月から、Klookで購入した対象商品をEMotオンラインチケットで発券・利用できるサービスを開始しました。これにより、紙券への引き換えを不要とし、顧客の利便性向上と運営効率化を図るとともに、箱根フリーパス、ロマンسカー特急券等のデジタル商品の販売拡大につなげています。

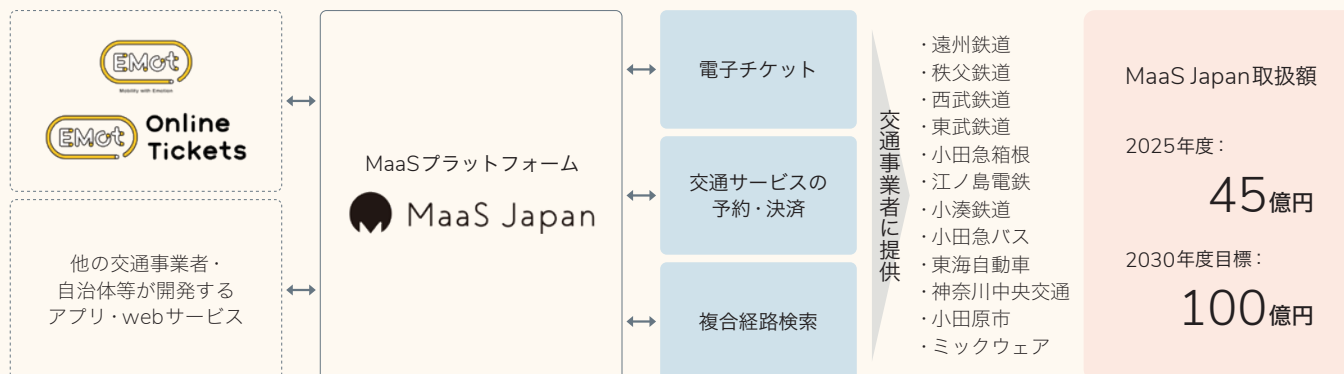


■ MaaS (Mobility as a Service) の基盤拡大

次世代の移動概念として注目されるMaaSの実現に向け、当社はオープンな共通データ基盤「MaaS Japan」を開発し、他社にもサービスを提供しています。現在では、沿線内外の交通事業者や自治体等に活用されるサービス基盤へと成長しています。

EMotおよびEMotオンラインチケットも、この基盤を活用したMaaSアプリであり、電子チケットの販売・利用サービスを通じて、顧客利便性の向上および収益拡大に寄与しています。

▶ サービス全体像



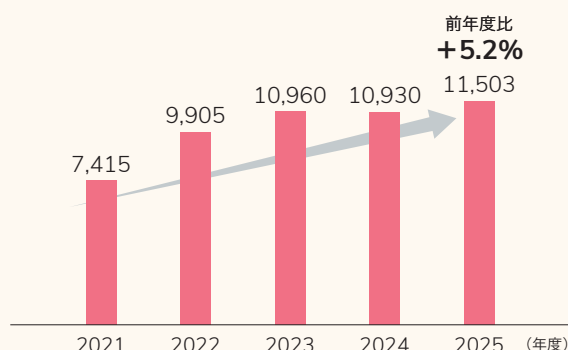
■ ロマンスカー利用者の増加

ロマンスカー利用者は、観光需要とりわけインバウンドの取り込み、デジタルチャネルでの販路拡大、通勤・買い物等の日常での利用訴求により着実に増加しており、2025年度は1,150万人を超えました。



EMotによるサブスクリプションサービス「ロマンスカーパスポート」は、平日日中時間帯で1日2回まで特急ロマンスカーに乗車いただけるなど、通期利用のお客さまに大変好評をいただいています。

▶ ロマンスカー利用者数の推移 (単位: 千人)



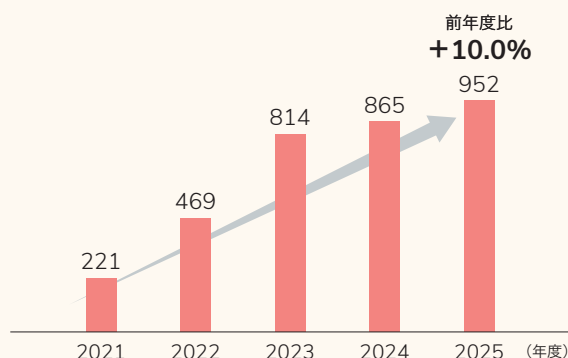
■ 箱根フリーパスの販売拡大

箱根エリアにおいては、大涌谷駅の新展望エリア「ちきゅうの谷」の開業、箱根海賊船「ビクトリー」特別船室や元箱根港のリニューアル等、観光資源への継続的な投資が周遊需要の拡大につながっています。EMotとKlookの連携により、インバウンドのお客さまは自身のスマートフォンを使ってチケットレスで乗車でき、利便性が向上しています。



ちきゅうの谷

▶ 箱根フリーパス売上高の推移 (単位: 千円)



■ 小田急ONEを通じたサービスの提供

小田急ONEは、スマホ一つで沿線の毎日をゆたかにする「暮らしのマイページ」をコンセプトに、お客さまの暮らしに役立つ家事、会員限定イベント、サブスクリプションサービスチケットの販売、日々の電車や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提供しています。特に鉄道乗車でポイントが貯まる「小田急おでかけポイント」のサービス対象を、2024年10月から小田急バス、2026年4月から神奈川中央交通にも拡大しました。

小田急ONE



子育て応援ポリシー

子育て応援ポリシーは、子育てに想いを持つ社員を中心にとりまとめ、過去、現在、未来の施策に共通した当社社員の想いを明文化したものです。子どもの幸せや笑顔を願うみなさまと共に考え、行動する「子育てパートナー」であることを宣言しています。今後も、沿線の子育てを応援する取り組みやご家族で楽しめるイベント等を、ポリシーに共感いただける企業・自治体と連携しながら共創し、「子育てしやすい沿線」を目指してまいります。



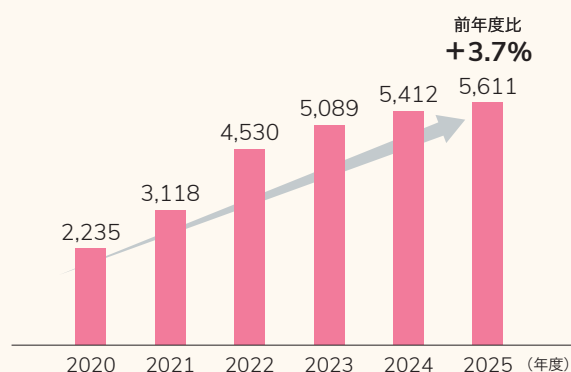
子育て応援 交通サービス

小児IC運賃の低廉化(一律50円)

小田急電鉄では2022年3月より、IC乗車券ご利用時の小児運賃を小田急線内は一律50円としています。将来を担う小学生のお子さまのお出かけをより身近なものにするため、分かりやすく、ご利用いただきやすい運賃体系としており、サービス導入後、小児ICの定期外利用者は伸び続けています。

また、グループの江ノ電バスにおいても、2026年3月31日よりICカードでの乗車時の小児運賃を、区間を問わず一乗車一律50円としています。小田急グループのバス事業者における小児運賃の定常的な低廉化施策は、神奈中バス、小田急バスに続く3社目となります。

▶小児IC 定期外利用者数の推移 (単位: 千人)



小児運賃(IC乗車券利用)を持続的に、大人運賃の半額以下に一律低廉化するサービスは、当社が全国に先駆けて実施しており、今では、多くの交通事業者が同様のサービスを導入し、子育て応援に取り組んでいます。

子育て応援車

小さなお子さま連れのお客さまにより安心して電車をご利用いただけるよう、一般車両は2022年3月から、特急ロマンスカーは2025



年4月からそれぞれの3号車を「子育て応援車」として運行しています(一部除く)。お子さまを温かく見守っていただくことを目的としており、みなさまのご理解とご協力を得ながら、子どもたちを育む温かい空間を目指しています。

段差のない移動

小田急電鉄ではエレベーターやスロープによって、小田急線全70駅で改札口から各ホームまで段差なく移動できるようになっています。ベビーカーでのご利用時にも安心してご乗車いただけます。

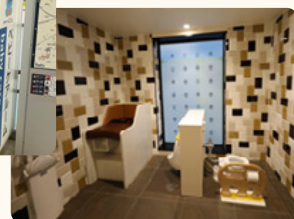


お子さま向け駅設備

当社では、お子さま連れの方が便利に安心して電車をご利用いただけるよう、70駅中69駅におむつ替えシートまたはベビーチェアを設置しているほか、お子さま向けトイレやファミリートイレを整備しています。また、駅構内には可動式のベビーケアルーム(14駅)を設置するなど、お子さま連れのお客さまが安心してご利用いただける駅環境の整備に努めています。



ベビーケアルーム



お子さま向けトイレ

子育て応援 地域での取り組み

AOiスクール

当社では不登校という社会課題の解決に向け、不登校経験を持つ社員の発案から生まれたオルタナティブスクール「AOiスクール」を運営しています。善行駅前のリアル教室に加え、バーチャルキャンパスやライブセミナーを展開し、小学1年生から高校3年生までを対象に、「好き」を起点とした学びや同じ「好き」を共有する仲間との出会いを提供しています。また、鉄道会社ならではの強みを生かし、現業社員との交流や鉄道施設を活用した活動を通じて、子どもたちが社会とつながる機会を創出しています。今後も、学校以外の学びや居場所の選択肢として、子どもと保護者に寄り添いながら、将来の進路や社会参加につながる機会の創出に取り組んでいきます。



リユース・リサイクルの促進による自治体や未来の子どもたちへの寄贈、収益還元

小田急グループでは、資源循環と地域共生を両立する取り組みとして、小田急SCディベロップメントにおいて「Re:born」、小田急百貨店において「Odakyu Re:value」と名付けたプロジェクトをそれぞれ推進しています。Re:bornでは、商業施設で回収した衣類や本などの不要品の査定額やチャリティイベント収益を原資に、自治体へ絵本や遊具等を寄贈。Odakyu Re:valueでは、小田急百貨店町田店を拠点に衣類・服飾雑貨を回収し、リユース・リサイクルによる収益を地域の子どもの未来を育む活動へ還元しています。いずれもお客さま参加型の仕組みにより、資源循環への意識向上と地域への貢献を目指しています。今後はこれらの活動で培った知見を活用し、自治体やパートナー企業との協働を深めながら、不要品回収や寄贈活動の効率化、認知拡大を進めます。また長期的な回収体制の構築を通じてリユース・リサイクルの定着を図るとともに、地域との接点創出や来店機会の拡大にもつながっていきます。小田急グループ全体として、お客さまの行動が地域価値の向上や循環型社会の実現に結びつく仕組みづくりを強化していきます。



Re:born 回収BOX



Odakyu Re:value 回収BOX

子育て・ファミリー層向けイベント・プロモーション施策

「おだぎゅう Family Fun フェスタ」

当社の「子育て応援ポリシー」に賛同いただいた沿線企業、鉄道会社、グループ各社に出店いただき、海老名駅東口にある海老名中央公園で開催しているイベントです。社員による鉄道のお仕事紹介・体験ブース、協力パートナーによる体験ブース（ワークショップや地域・施設PR）、「もころん」をはじめとしたマスコットキャラクターとのふれあいなど、さまざまな企画を実施し、2025年度は2日間で延べ約49,000人のご来場があり、お子さまと一緒に楽しめるイベントとしています。



小田急の子育て応援ナビ「FunFanおだぎゅう」

小田急グループや沿線地域におけるお子さま向けイベント、お子さま連れに役立つ駅設備・サービス等、沿線の子育てを応援するさまざまな情報を発信するWEBサイトです。また、当社の子育て応援マスコットキャラクター「もころん」の情報も発信しています。



鉄道コンテンツを活用した各種イベント

小田急電鉄では、夏休みやGWなどの大型休暇の時期を中心にプラレール展示や駅長や「もころん」との写真撮影会、非常ボタン押下体験など、お子さまが体験して楽しめるイベントを実施しています。特に鉄道コンテンツを活用したイベントについては、毎回多くのご参加をいただいています。

4 環境(カーボンニュートラル)

- ▶ 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

- ・ 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)
- ・ 小田急グループ廃棄物排出量 (収益原単位)：前年度比減 (毎年度)
- ・ 小田急グループ取水量 (収益原単位)：前年度比減 (毎年度)

→ 目標・モニタリング指標の
2025年度実績はp.42

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
グループ交通網の100%再エネ化に伴い、2030年度目標を2024年度実績で早期達成しています

* 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5R推進

Action 2

資源循環社会に向けた地域課題の
解決

資源循環目標

・ 廃棄物排出量 (収益原単位) 前年度比減
対象範囲：当社グループ(連結)

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

水使用量目標

・ 取水量 (収益原単位) 前年度比減
対象範囲：当社グループ(連結)

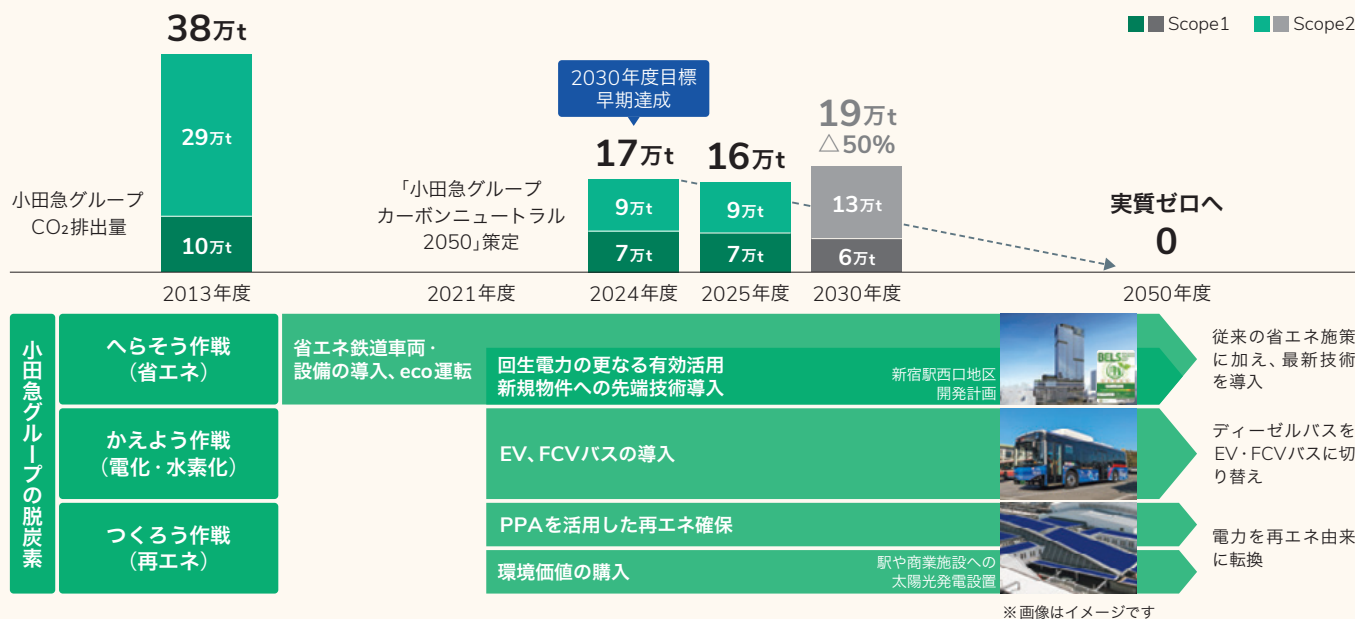
詳細は当社HPをご覧ください。 [WEB ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/](https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/)

脱炭素社会の実現

昨今、地球温暖化による豪雨・洪水、酷暑・干ばつといった自然災害が頻発・激甚化しており、その被害は甚大化しています。小田急グループにおいても、このような気候変動が事業活動に大きな影響を与える重要な環境課題であると認識しています。

小田急グループでは、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、へらそう作戦(省エネ)、かえよう作戦(バスの電化・水素化)、つくる作戦(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



■ グループ交通網を100%再エネで運行

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。



■ カーボンオフセット fuel (重油) の導入

2025年4月から、箱根海賊船の運航に要する燃料重油をCO₂削減がクレジットされた高付加価値な製品に切り替え、年間で約1,000t-CO₂をカーボンオフセットしています。

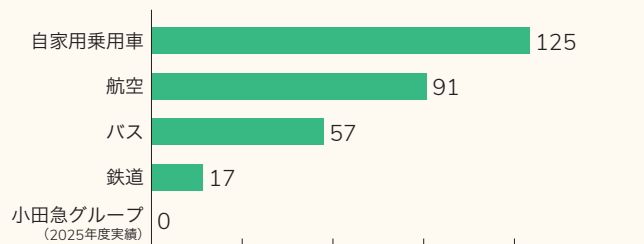


箱根海賊船 ロワイヤルII

■ 削減貢献量 (Scope4)

小田急グループの交通網(鉄道、ケーブルカー)の2025年度の単位輸送量あたりのCO₂排出量は0g-CO₂/人kmであり、年間排出量では自動車輸送と比較して136万t-CO₂の排出削減に貢献しています。

▶ 輸送量当たりのCO₂排出量(旅客)



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)

■ バス事業の脱炭素化の推進

小田急グループでは、2026年度末までに約64台*のEVバスを導入します。今後も、国や自治体の補助金を活用しながら必要なEVバスの導入を推進するとともに、CO₂削減に効果的な施策や効率的な運行等により、CO₂排出量を削減していきます。



立川バスに導入したEVバス

*環境長期目標対象外の神奈川中央交通(株)を含む

環境配慮型建物(グリーンビルディング)の推進

環境・社会配慮の観点から、建物の環境性能・エネルギー性能向上を目的に、新築物件ではBELS、ZEB、CASBEE、既存物件ではCASBEE等、認証取得の方針を定め推進しています。

認証名・内容	施設名
ZEB Ready (BELS★★★★★) 建物で消費する年間の一次エネルギーから50%以上削減に適合した建築物	・新宿グランドターミナル(A区 事務所用途) ・新宿喜楓ビル ・小田急不動産ロジスティクスセンター蟹江
CASBEE不動産評価認証 Sランク(最高位) 建物が環境・省エネルギー性能、室内環境、敷地・近隣環境、資源・エネルギーの効率利用の各側面で総合的に評価されるもので、最上級の評価を受けた建築物	・小田急サザンタワー(事務所部分)
CASBEEかながわ建築(新築)評価認証 B+ランク	・ViNA GARDENS hug 新築工事

インターナルカーボンプライシング(社内炭素価格)

省エネルギー設備の導入などCO₂排出量削減につながる設備投資促進を目的として、CO₂排出量を仮想的にコスト換算するインターナルカーボンプライシング(ICP)を2024年度より導入しています。

社内炭素価格	適用範囲・方法
5,000円/t-CO ₂	CO ₂ 排出量の増減を伴う設備投資においてCO ₂ 排出コストを考慮して、投資判断を行う

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。

気候変動が事業へもたらすリスクおよび機会について検討し、その対応について取り組みを進めています。



TCFD 提言に基づく詳細な情報開示についてはHPをご覧ください。
WEB ▶ <https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/tcfd/>

重要なリスク、機会

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*1	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 ^{*1}	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

リスク・機会への対応

リスク／機会	対応策	2025年度対応状況
移行リスク	省エネ車両・設備の導入	移行リスク
	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	物理的リスク
	災害時避難や復旧に備えた体制の確立	
	防災訓練の実施	
機会	回生電力の更なる有効活用	物理的リスク
	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	機会
	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	
		移行リスク
		通勤車両5000形 10両1編成新造
		EVバス12台導入済(2025年度末時点)
		不動産部門 環境認証取得の方針策定
		箱根海賊船の運航に要する燃料重油をCO ₂ 削減がクレジットされた製品に切り替え
		駅改良工事における再エネ導入検討
		物理的リスク
		のり面、橋梁の補強(東海大学前駅～秦野駅間のり面工事、酒匂川橋梁 劣化塗膜を塗り替え)
		車両避難計画、浸水避難ダイヤの見直し
		機会
		架線電圧や変電所送出力電圧の変更
		環境優位性のPR
		WOOMSconnect(排出事業者支援サービス)の推進

指標と目標

指標	対象範囲	目標	2025年度実績
小田急グループCO ₂ 排出量	当社グループ(連結)	2013年度比 △50%(2030年度) 実質ゼロ(2050年度)	2013年度比△57.2% (前年度比△1.9%)

資源循環社会の実現

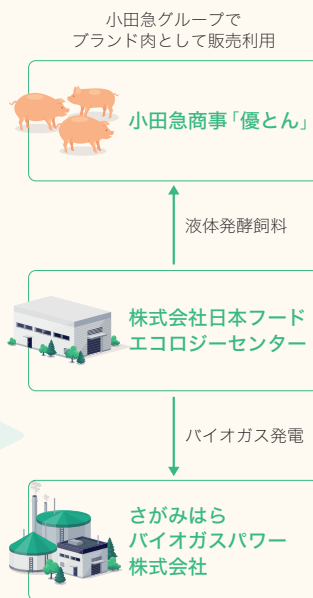
小田急グループでは廃車車両のリサイクルや食品廃棄物の飼料化等、事業活動から排出される廃棄物のリサイクルを推進するとともに、車両洗浄による排水を中水設備により一次処理を行い有効利用するなど資源利用量の削減に取り組んでいます。

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.50 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、近隣のパートナー企業とともにリサイクルし、環境負荷低減を図っています。

- 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。

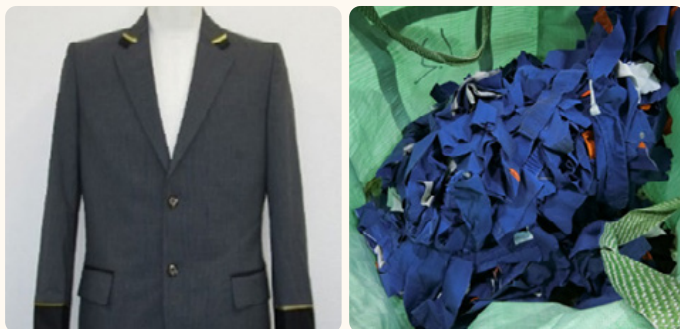


海老名エリアで資源循環社会を実現



使用済み制服・作業着のリサイクル

使用済みとなった制服や作業着は、原材料まで加工し、軍手やウエス、自動車の内燃材等へリサイクルしています。廃棄焼却によるCO₂排出量の削減、資源の有効活用に貢献しています。



フードドライブへの参画

小田急ホテルセンチュリーサザンタワーでは、チェックアウト後の客室内の忘れ物のうち、賞味期限まで余裕があり未開封の食品(乾物類)を一カ月ごとにまとめ、渋谷区の社会福祉協議会(認定NPO法人 フードバンク渋谷)を通じて、区内の支援を必要とする方たちに提供しています。



サステナブル建材を活用した建築

小田急不動産(株)では日本各地で管理が難しくなった古民家の良質な古材を移築再活用し、古民家解体時の廃棄物の削減、新築建設時の建材の削減、さらには大工職人の技術伝承に取り組んでいます。

この古民家移築再生プロジェクト「KATARITSUGI」開成モデルは、(一社)全国古民家再生協会が主催する「第12回再築大賞」において、特別賞となる「林野庁長官賞」を受賞しています。



開成モデル

廃油のリサイクル

(株)小田急百貨店町田店では、食品共同厨房から発生する植物系廃食油について、ディーゼル車や業務用ボイラー等の軽油代替燃料としてリサイクルする取り組みを行っています。

上水の再利用

電車を洗浄する際には、大量の水を使用します。当社の喜多見検車区では、車両洗浄による排水を有効利用するために中水設備を設けています。この設備によって浄化された中水は、喜多見車両基地内および喜多見車両基地の上部にある「きたみふれあい広場」のトイレの洗浄用水として再利用しています。



喜多見車両基地

リネンクリーニングの削減

ホテルでは、多量のリネン類の洗濯が発生します。小田急ホテルセンチュリーサザンタワーでは、洗濯で使用する水使用量の削減や洗剤による水質汚濁を防止する一環として、連泊でご宿泊をされるお客様を対象に、カードによる意思表示をもとにベッドリネン（シーツ）、タオル類の交換不要のご協力をいただいています。

また、すべての客室の水栓とシャワーに、環境に配慮した節水装置を設置しており、水使用量の削減に貢献しています。



小田急ホテルセンチュリーサザンタワー

自然保全と活用

小田急グループは、事業活動における土地開発・土地の改変ならびに資材・食品等の調達、また騒音・振動の発生等が、自然資本や生態系サービスに大きく依存・影響しているとともに、自然減少が引き起こす防災機能低下は土砂災害等のリスクであることから、自然資本・生物多様性の保全は重要課題であると認識しています。

「箱根の森から」による寄付

「箱根の森から（天然水、緑茶）」の売り上げの一部は「箱根町資源保全基金」に寄付し、箱根旧街道杉並木の保護対策、仙石原すすき草原保存事業等の箱根の自然環境保全に貢献しています。



「箱根の森から（天然水、緑茶）」と
箱根旧街道杉並木

「トキ保護基金」への寄付

小田急商事株式会社（Odakyu OX）では、「特別栽培米 佐渡産コシヒカリ」と「新潟県 佐渡ヶ島米 コシヒカリ」の売上金の一部をトキ保護基金へ寄付することで、佐渡の自然保護やトキの増殖に貢献しています。



絶滅の危機にあるといわれている
朱鷺（トキ）

里山の保全（農業体験教室）

秦野市蓑毛地区の「蓑毛里地里山保全地域を守る会」の協力により農業体験教室を開催（参加対象：小学生とその保護者）。同地区の棚田で田植えを体験し、里山の保全の大切さを学ぶ貴重な機会となっています。



秦野市蓑毛地区の棚田

汚染物質の適切な処理

PCB（ポリ塩化ビフェニル）含有機器について、特別管理産業廃棄物の保管基準で定める厳正管理に努めるとともに、処理期限（2027年3月）までに適正な廃棄処理を順次進めています。



PCBの搬出（相模大野）

自然アクティビティ拠点の設置

「自然体験」をテーマに新たな箱根の楽しみ方を地域事業者と共創・発信していく拠点として、「HAKONATURE BASE（ハコネイチャーベース）」を開業し、地元ガイドと行くネイチャーツアーの開催などを通じて富士箱根伊豆国立公園の魅力を発信しています。



HAKONATURE BASE（ハコネイチャーベース）

騒音・振動の低減対策

車両の騒音・振動対策として、全車両に防音車輪を装着し低騒音型コンプレッサーや全密閉式主電動機の導入を推進しています。また、防音壁・吸音パネルの設置や弾性枕木砕石軌道などの軌道構造の改良を推進しています。



防音車輪と低騒音型コンプレッサー 防音壁と弾性枕木砕石軌道

TNFD提言に基づく情報開示

当社は、世界自然保護基金(WWF)等により設立された「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)」の提言に賛同を表明し、TNFD Adopterに登録しています。

事業と自然環境との関連性を把握し、優先地域を特定するとともに、想定される事業リスクや機会について検討し、その対応について取り組みを進めています。



TNFD提言に基づく詳細な情報開示についてはHPをご覧ください。
WEB ▶ <https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/tnfd/>

優先地域

TNFDにおける優先地域とは、自然の脆弱性が高く、生物多様性にとって重要な「要注意地域」および、事業にとって重要な自然への依存、影響、リスク、機会が存在する「マテリアルな地域」の集合とされています。

要注意地域を把握するため、自社操業拠点および鉄道路線を対象に地域分析を実施しました。TNFDガイダンスを参考として、生物多様性の重要性、水ストレスの観点から分析を行いました。生物多様性の重要性が高い地域は、IBAT^{*1}、QGIS^{*2}を用いて、操業拠点1km圏内および鉄道路線上に、生物多様性重要地域(KBA)および世界保護地域データベースに登録されている保護地域に位置しているかを分析しました。また、Aqueduct Water Risk Atlas^{*3}を用いて、操業拠点の水ストレスを評価しました。分析の詳細項目は以下のとおりです。

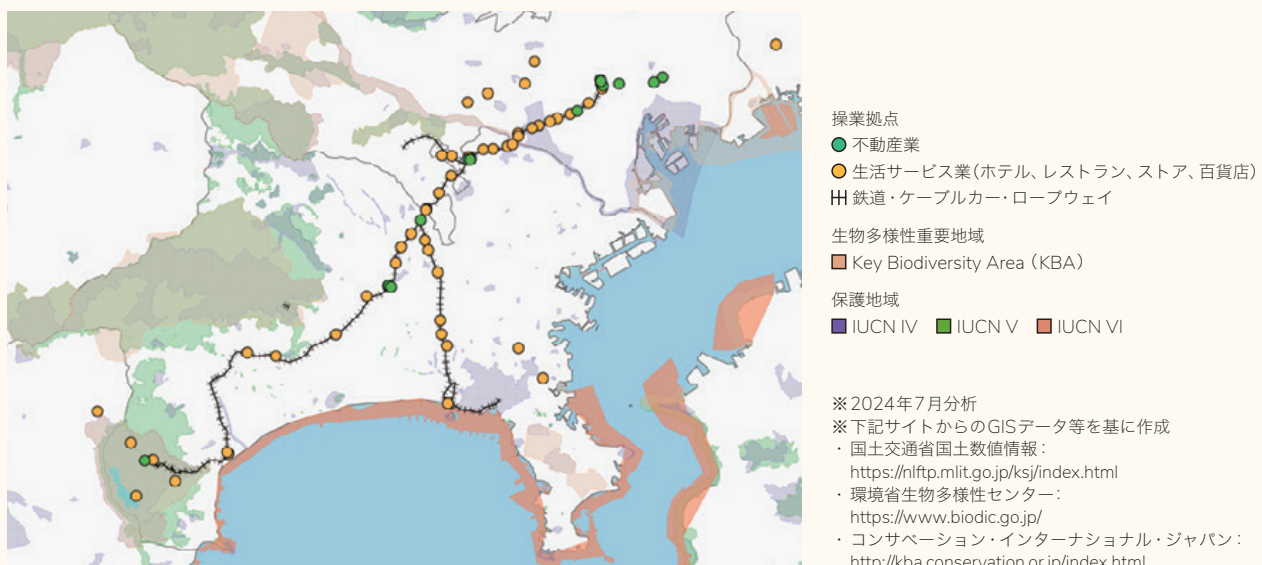
*1 IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool): UNEP-WCMCなどが開発した生物多様性評価ツール

*2 QGIS: 地理空間データを扱うためのGISソフト

*3 Aqueduct Water Risk Atlas: 世界資源研究所が開発した水関連リスク評価のツール

参照: 保護地域管理カテゴリー適用ガイドライン TNFD LEAPアプローチガイダンスv1.1

下図は、小田急グループの操業拠点多く位置する関東地域のKBA、保護地域および弊社拠点を示しています。



優先地域(マテリアルな地域)	水ストレス地域
自然資本である景観や緑地等を観光資源として活用しながら事業展開している「箱根」「江の島」が該当	分析対象である国内拠点は、いずれも水ストレス地域には位置していません

リスクと機会

特定した依存・影響関係から想定される事業リスク・機会を検討した結果は次のとおりです。なお、自然関連リスク・機会の特定にあたって、TNFDシナリオガイダンスを参照して小田急グループ事業にとって重要な要素が将来的にどのように変化する可能性があるかを検討し、極端な二つの将来世界であるシナリオを想定いたしました。

想定したそれぞれのシナリオでどのようなリスク、機会が顕在化するのか、影響がどう変化するのかを評価しました。

参照: TNFDシナリオガイダンスv1.0

シナリオ①：保全推進シナリオ	シナリオ②：劣化進行シナリオ
気候変動や自然保全に関する規制が進み、市場の関心も高まった結果、自然劣化が抑制され、小田急グループでも自然関連課題に対する取り組みを促進する。	気候変動や自然保全に関する規制は既存の取り組み以上に発展せず、市場の関心も薄い結果、自然劣化が進み、小田急グループの取り組み状況も発展しない世界。

▶ リスク・機会一覧 ※影響項目である「気候調節機能」「GHG排出」に紐づくリスク・機会は、TCFD「戦略」内で開示 影響度評価 大：中：小

リスク／機会	項目	依存・影響項目 ※「－」は依存・影響項目 全てに該当	事業へ影響を与える主な内容	対象事業			影響度	
				交通	不動産	生活サービス	①保全推進シナリオ	②劣化進行シナリオ
物理リスク	慢性／急性	・陸、淡水、海域の土地改変 ・植生による洪水や暴風雨からの保護、斜面崩壊の防止	土地開発や植生の劣化により生態系サービスである防災機能が低下した場合、特に山間部の拠点において洪水土砂災害被災によるコスト増加、営業停止による収入減少	●	●	●	△	大
		・水の利用 ・地表、地下水	気候変動等の影響で水不足が発生した場合 ・生産に多量の水を使用する食品等の供給が不安定となり、販売量低下による収入減少 ・事業活動で使用する井水が枯渇することで取水源変更など対応によるコスト増加	●	●	●	△	大
		・文化的サービス	生態系の劣化により景観等の文化的サービスが損なわれた場合、箱根の自然など自然資本を魅力とした観光需要の低下による収入減少	●		●	△	大
		・木材や布などその他の素材（食料、飲料品など）	自然資本の損失により食品や衣類といった取扱製品の原材料供給が不安定化した場合、調達見直しによる対応コスト増加、調達品の不安定化による収入減少			●	△	中
移行リスク	政策・規制	・陸、淡水、海域の土地改変	保護地域利用に対し規制が生じた場合、保護地域に位置する拠点における規制対応によるコスト増加	●	●	●	△	中
		・非GHG排出	大気汚染物質の排出規制が強化されることで、設備更新や削減取り組み等の対応によるコスト増加	●	●	●	△	中
	評判	・排水の放出 ・固形廃棄物	設備等で事故が発生し、水質、土壌汚染物質や有害な廃棄物が流出した場合、評判低下および賠償責任が発生	●	●	●	大	中
		・騒音による生物への悪影響	夜間の運行や工事によって、近隣住民や周辺の生態系に対して騒音、光、振動などの悪影響が生じた場合、評判低下および賠償責任が発生	●	●	●	大	中
機会	製品・サービス	・文化的サービス	消費者の自然に対する関心が高まることにより、箱根や江の島など豊かな自然を魅力とした鉄道関連事業や宿泊施設、飲食店において旅客・収入増加	●		●	大	中
		・木材や布などその他の素材（食料、飲料品など）	エシカル消費や環境系認証を受けた製品の需要が高まった場合、取扱製品転換に対応することによる収入増加			●	△	中
	資本フローと資金調達	－	自然保全に資する取り組みの推進を通じ、グリーンファイナンスやESG投資からの資金調達が増加	●	●	●	大	中
	評判	－	再生可能エネルギー燃料の使用拡大や公共交通機関の利用による環境保全への貢献を適切に情報開示し、多様なステークホルダーとの対話を通じ、顧客の選好性拡大や投資家の評判が向上	●	●	●	大	中
	天然資源の持続可能な利用	－	天然資源に配慮した原材料調達や、商品・サービスの提供により、持続可能な自然保全に貢献し、自然資本劣化抑制によるサプライチェーンの安定化	●	●	●	大	中

指標と目標

	指標	単位	対象範囲	目標	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
資源循環目標	廃棄物排出量 (収益原単位)	t／億円	当社グループ(連結)	前年度比減	5.60	5.61	5.05
水使用量目標	取水量 (収益原単位)	千m ³ ／億円			0.72	0.70	0.70

環境に関する外部評価



気候変動：Aリスト
水セキュリティ：A-

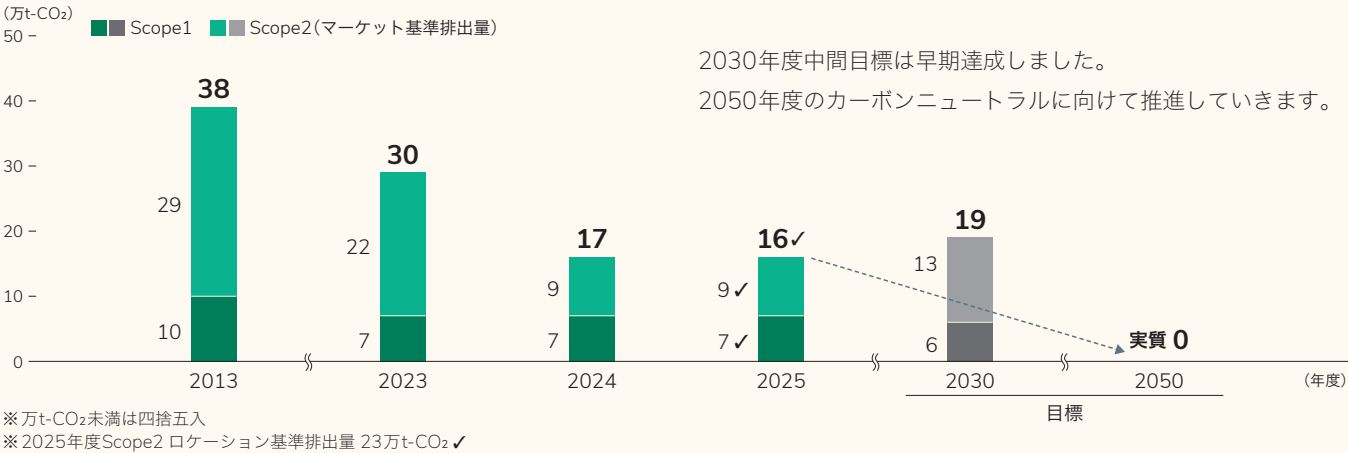


サプライヤーエンゲージメント・リーダー

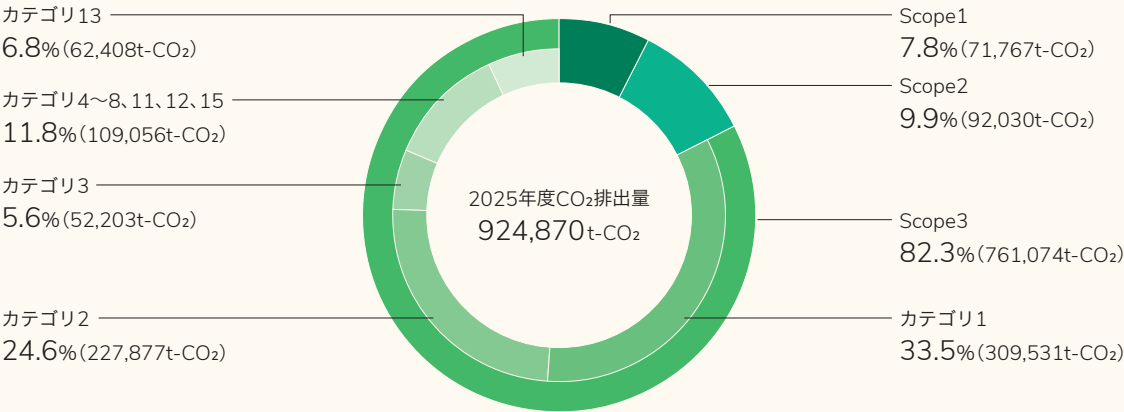
環境データ集

GHG排出量(小田急グループ)

Scope1、2の目標と進捗*1*2



Scope・カテゴリ別*1*2



Scope		カテゴリ	単位	2025年度
Scope1		事業者自らによる温室効果ガスの直接排出	t-CO ₂	71,767 ✓
Scope2		他社から供給された電気、熱の使用に伴う間接排出	t-CO ₂	92,030 ✓
Scope3	カテゴリ1	購入した製品・サービス	t-CO ₂	309,531
	カテゴリ2	資本財	t-CO ₂	227,877
	カテゴリ3	Scope1、2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	t-CO ₂	52,203
	カテゴリ4	輸送、配送(上流)	t-CO ₂	5,721
	カテゴリ5	事業から出る廃棄物	t-CO ₂	18,963
	カテゴリ6	出張	t-CO ₂	1,520
	カテゴリ7	雇用者の通勤	t-CO ₂	6,177
	カテゴリ8	リース資産(上流)	t-CO ₂	575
	カテゴリ9	輸送・配送(下流)		—
	カテゴリ10	販売した製品の加工		—
	カテゴリ11	販売した製品の使用	t-CO ₂	18,272
	カテゴリ12	販売した製品の廃棄	t-CO ₂	1,349
	カテゴリ13	リース資産(下流)	t-CO ₂	62,408
	カテゴリ14	フランチャイズ		—
	カテゴリ15	投資	t-CO ₂	56,478
小計			t-CO ₂	761,074
合計			t-CO ₂	924,870

※ Scope3カテゴリ1~3、13 計 652,018t-CO₂ ✓

▶ エネルギー使用量^{*1 *2}

	単位	2025年度
エネルギー	GJ	5,888,386 ✓
電力	千kWh	541,520
都市ガス	千m³	4,706
LPG	t	1,691
CNG	千m³	15
ガソリン	kl	231
軽油	kl	20,958
灯油	kl	413
A重油	kl	496
蒸気	GJ	26,317
冷水	GJ	37,224
温水	GJ	92

▶ 水資源(取水)^{*2}

	単位	2025年度
上水	千m³	2,365
地下水	千m³	540
河川・湖沼(地表水)	千m³	41
雨水	千m³	0
リサイクル水	千m³	—
取水計	千m³	2,947 ✓
取水量(収益原単位)	千m³/億円	0.70

▶ 水リサイクル使用量^{*4}

	単位	2025年度
リサイクル水	千m³	4

▶ 水資源(排水)^{*2}

	単位	2025年度
下水	千m³	2,690
地下水	千m³	—
河川・湖沼(地表水)	千m³	165
排水計	千m³	2,855 ✓

▶ 用紙使用量^{*5}

	単位	2025年度
用紙使用量	枚	5,309,213

▶ 電力内訳

	単位	2025年度
電力使用量 合計	千kWh	541,520
一般電力量計	千kWh	190,476
再生可能エネルギー量計	千kWh	351,044
再生可能エネルギー買電量	千kWh	348,707
再生可能エネルギー 自家発電消費量	千kWh	337
オフセット証明書電力量 ^{*3}	千kWh	2,000
再生可能エネルギー導入率	%	64.8
売電量	千kWh	675

▶ 廃棄物排出量^{*2}

	単位	2025年度
一般廃棄物(総排出量)	t	10,432
内 非リサイクル量	t	4,351
内 リサイクル量	t	6,081
リサイクル率	%	58.3
産業廃棄物(総排出量)	t	10,710
内 非リサイクル量	t	7,767
内 リサイクル量	t	2,943
リサイクル率	%	27.5
廃棄物計(総排出量)	t	21,142
内 非リサイクル量	t	12,118
内 リサイクル量	t	9,024
リサイクル率	%	42.7
廃棄物排出量(収益原単位)	t/億円	5.05

▶ 有害物質^{*5}

	単位	2025年度
PCB処分量 ^{*6}	t	29
NOx排出量	kg	33

*1 エネルギーの使用の合理化およ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準じます。

*2 集計範囲は、当社および小田急グループ連結子会社が対象となります。

*3 オフセット証明書とは、排出したCO₂量を購入したクレジットによって相殺(オフセット)したことを証明する書類であり、J-クレジットやグリーン電力証書、および非化石証書等が含まれます。

*4 水資源(取水)の上水に含まれます。

*5 集計範囲は当社のみとなります。

*6 産業廃棄物の排出量に含まれます。

(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、対象組織およびクライテリアはHP内で開示しています。 [WEB ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/assurance/](https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/assurance/)

5 人的資本の強化

- ▶すべての社員が自分らしく働ける企業風土の醸成
- ▶持続的な成長を実現するための価値創造型人財の育成・配置

向き合う主な社会課題

- ・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
- ・労働生産性の向上

目標

- ・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回答率(単体): 100%(毎年度)
- ・従業員エンゲージメントサーベイスコア(単体): 全体総合スコア: 前年度を上回る(毎年度)
職場推奨度スコア平均: 前年度を上回る(毎年度)

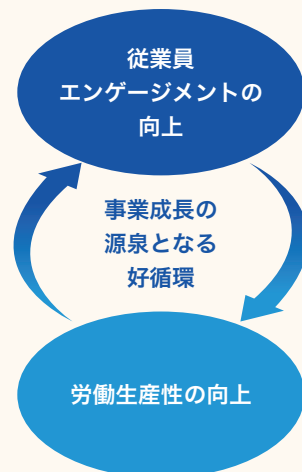
モニタリング指標

- ・従業員一人あたり営業収益
- ・定員充足率(鉄道/バス)
- ・専門人財数(不動産成長領域)
- ・障がい者雇用率(単体)

→ 目標・モニタリング指標の
2025年度実績はp.42

人的資本の強化に向けた重点課題

	重点課題	具体的方針
1	労働人口の減少を見据えた構造改革の推進および人財確保	・私鉄業界トップを目指す労働生産性と人財投資 ▶持続可能な少人数運営体制の構築 ▶継続的な賃金アップ (2023年度〜4カ年通算で年収21%引き上げ)
2	働きやすさ・働きがいの向上	・職場環境の改善・福利厚生の拡充 - 直近施策例 ▶グループ共通単身者向けレジデンスの新設 ▶住宅補助制度の拡充(過去、社宅3棟売却済) ▶既存独身寮の無償化
3	成長領域への重点的な人的投資	・不動産・観光・ホテル等の領域で有資格者を育成 ・外部からの専門人財や即戦力の採用 専門人財 再開発プランナー11名/不動産証券化マスター24名 社会人・カムバック採用 46名(対前年+19名)
4	次世代経営人財の計画的育成	・経営管理や事業の専門スキルが獲得できるモデルキャリアパスの策定 ・上記に基づき、若手社員の積極的な登用や教育を実施



重点課題を踏まえた戦略的な人的資本の投下を進め、従業員エンゲージメントと労働生産性の向上を通じて事業成長を目指していきます。また、従業員エンゲージメントと労働生産性の向上施策については、定期的なモニタリングを通じて視覚化し改善を進めてまいります。

▶人財マネジメントポリシー

価値創造型人財 小田急で働くすべての人が「UPDATE 小田急」につながる新しい価値を創造していく

大切にしたいこと

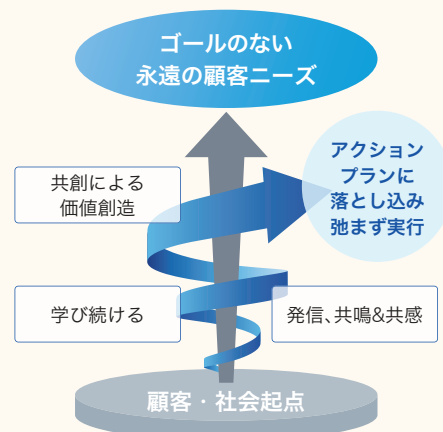
- ・自分の仕事を通して地域に「価値」を生み出していくこと
- ・「価値」とは、お客さまや共に働く仲間たちの心を動かし、会社やビジネスパートナーの発展に寄与し、そして地域とともに自分自身の成長を生み出していくこと

多様かつ持続的に価値の総和が積みあがることで、「UPDATE 小田急〜地域価値創造型企業に向けて〜」の実現につながっていく

価値創造型人財の行動原理

地域に新しい価値を生み出す人財とは?

- ①「顧客とは? 社会とは?」を自分ごととして問い続け、自ら学び続ける
- ②顧客や社会にとっての価値を内部のみではなく、外部に積極的に発信して、共鳴、共感を得る
- ③自前主義、委託主義を脱却し、最適なパートナーとともに、多様な視点から共創し、価値を創造していく



重点課題 1

労働人口の減少を見据えた構造改革の推進 および人財確保

私鉄業界トップの労働生産性を目指し、人財投資を推進していきます。具体的には、持続可能な運営体制を構築していくほか、2023年度から4ヵ年通算で年収ベースを21%引き上げるなどの継続的な賃金引上げを実施しています。

持続可能な運営体制の構築

ワンマン運転の導入や、AI等を活用したメンテナンス業務等の効率化・高度化を推進します。加えて、相模大野から伊勢原への総合車両所の移転による老朽化対応と整備効率化を目指すほか、EVバスの仕様統一、バス路線の最適化なども進めていきます。（当社鉄道事業における2035年度の要員体制30%減（2020年度比））

定員充足率（鉄道・バス）

当社グループでは交通事業（鉄道・バス）の事業継続性を見据え、特に現業職（乗務員や技術員、運転士等）における定員数の充足率をモニタリング指標に掲げ、人員確保のための取り組みを推進しています。

鉄道

乗務員：106.7%

駅係員：101.0%

技術職：97.6%

バス

運転士：95.7%

整備士：90.1%

採用

安定的な人財確保の必要性、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、社会人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、経験を活かして活躍する従業員が増えていきます。

社会人・カムバック
採用人数合計

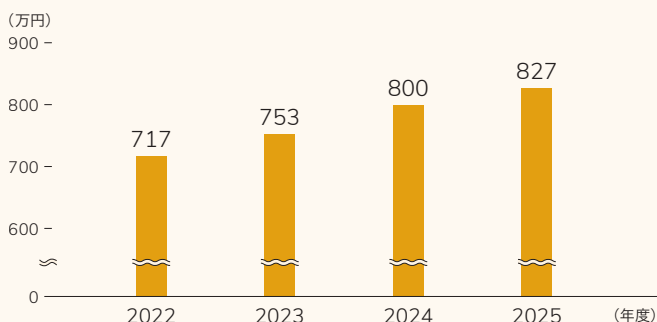
2024年度：27人 2025年度：46人

処遇の改善

人財確保に向けて、初任給の継続的な引き上げのほか、2026年度春闘では、大幅な賃金改善に加えて直近の夏季臨時給与において過去最高額での支給を行うなど、組合員は2023年度から4ヵ年通算で、年収ベースで21%程度の引き上げとなりました。

管理職は、最短31歳で年収1,000万円超を実現しています。

平均年間給与



若年層支援

当社では、入社後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、2026年4月からは、入社4年目までの新卒社員に対して寮費を無償化するなど福利厚生面の一層の充実化も図っています。

自己都合離職率
(2025年度) 2.5%

入社3年後定着率(新卒)
(2025年度) 97.1%

Interview



小田急電鉄株式会社
旅客営業部 相模大野管区
サービス係
三輪 恒希

カムバック採用者インタビュー

私は2022年に一度退職し、2024年にカムバック採用にて再び入社しました。現在は、相模大野駅で、窓口での定期券等の発売や駅務機器類の金銭管理、帳票管理を担当しています。一度他社を経験したことで、首都圏の交通インフラを支えるという働きがいや、些細なことにも耳を傾けてくれ、業務・プライベート問わず相談しやすい職場の雰囲気の良さを再認識し、カムバック採用にエントリーしました。また、他社での経験でしか得られなかった刺激があったからこそ、現在の業務により意欲的に取り組んでいるとも感じています。

持続可能な運営体制の構築に向けて、退職時にはなかったシステムの導入が進むなど、変革を肌で感じていますが、職場の仲間とともにワンチームで挑んでいきたいです。

重点課題 2 働きやすさ・働きがいの向上

継続的な男性育児休業取得と女性活躍推進

多様な人財が活躍できる組織を目指して、女性活躍推進に関する目標を設定し、実現に向けて取り組んでいます。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

	2025年度実績	2030年度目標	2050年度目標
女性従業員(正社員)比率	15.4%	20.0%	35.0%
女性管理職比率	6.4%	15.0%	30.0%
男性育児休業取得率	86.4%	100.0%	100.0%

Topic エンゲージメントサーベイスコアについて

当社では、2023年度まで実施していた本社員中心のサーベイを見直し、2024年度からは経営層と従業員の対話を目的に、現業職場も含めた全社員を対象にしたエンゲージメントサーベイを実施しています。

2025年度については、重視度が高くスコアも高かった「良好な人間関係」を引き続き当社の強みと認識する一方、2024年度と比較するとスコアが上昇しているものの依然として低スコアとなっている「適切な評価」、「快適な職場環境」や「最適な人員配置」の改善に向けた施策について取り組みを進めています。今後も継続的な実施により、スコアの推移を踏まえながら人財戦略上の課題特定や優先順位付けを行い、それに対する具体的施策を進めていきます。

実施概要

対象：小田急電鉄に勤務する全社員(正社員、契約社員等)
時期：毎年8月
方法：意識調査・組織課題解決サービス「ハタラクカルテ」(株式会社OKAN)利用

設問項目

会社レベル

- | | | |
|-------------|----------|--------|
| ・IT・作業設備の充実 | ・最適な人員配置 | ・適切な評価 |
| ・快適な職場環境 | ・教育の体制 | |
| ・経営への信頼 | ・多様な働き方 | |

部署レベル

- | | |
|------------|-----------|
| ・良好な人間関係 | ・私生活との両立 |
| ・上司との関係 | ・休暇のとりやすさ |
| ・業務量と時間的負担 | |

個人レベル

- | |
|-----------|
| ・やりがい |
| ・フィジカルヘルス |
| ・メンタルヘルス |

2025年度スコア(対前年比)

回答率：99.7% (+0.3P) 全体総合スコア：3.25点/5点 (+0.01点) 職場推奨度スコア平均：5.52点/10点 (+0.06点)

※サーベイ利用会社平均(2025年8月時点)：87.5%

スコア詳細(5点満点、対前年比)

強み	良好な人間関係：3.59点(+0.04点)	課題	適切な評価：3.09点(+0.03点)	快適な職場環境：3.02点(+0.02点)	最適な人員配置：2.88点(+0.02点)
----	-----------------------	----	---------------------	-----------------------	-----------------------

サーベイ結果を踏まえた改善に向けた取り組み事例

- 管理職層への多面フィードバックの実施
- 現業施設における空調設備の更新
- 置き型健康社食の導入
- 専門人財や社会人採用の推進、キャリア対話を踏まえた適正配置

置き型健康社食導入事例：足柄乗務所

2025年9月より導入。乗務によって各々休憩時間が異なる中、時間帯を問わず手軽に安価で購入できると重宝されており、職場独自のサーベイでも高い満足度を確認。エンゲージメント向上と所属員の健康サポートを実現。



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」をはじめとした社員同士の対話の機会を多く設けています。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、すべての社員を対象に上司と部下のキャリア対話の機会を年1回以上設けています。

若手社員の自発的ワークショップ「未来カフェ“FIND”」

【開催概要】

- 対象** 若手総合職(事務員・技術員)有志 ※業務時間外の自主的な勉強会
- 内容** 主にキャリアや“若手ならではの”悩みに関するテーマに基づいた対話・ワークの実施
- ゴール** やりがい・自己成長の創出、各種課題解決、エンゲージメントの向上

【成果および今後の展望】

- 2024年度から開始し、2026年8月時点で計6回開催、のべ250名が参加
- 参加者アンケートで9割以上が高評価
- 2025年度以降は、参加者間の対話を意識し能動的な学びの機会を提供

参加者からの声

- 様々な先輩社員のキャリア経験や他部署の業務を知ること、自身のキャリア形成や会社全体への理解が深まった
- キャリアや業務等、普段のオフィスや私的交流では聞くことができない内容について真摯にやり取りできる貴重な機会である
- 部署・年次を超えた交流機会自体が多くはないので、親睦を深める意味でもこのような機会は貴重と感じる
- 現在の対象にとどまらず、職種や役職の垣根を超えた対話の機会が広がることで、相互理解や組織の一体感醸成が進むのではないかと感じる



株式会社小田急エージェンシーにおける若手社員の取り組み「わかものがかり」



「わかものがかり」とは、企業が抱える「若年層の認知拡大」の課題解決に向け、小田急エージェンシー若手社員と学生が主体となり取り組むプロジェクトです。

ワークショップやグループインタビューを実施し、若者ならではの視点を発掘。社員が伴走することで、学生のアイデアを実施可能なマーケティング施策へと導いています。

直近では、小田急レストランシステムが運営する「箱根そば」の若者向け新規メニュー開発や、ロマンスクアミュージアムにおける展示コンテンツの発案など、各社の若年層に対するコミュニケーション強化に寄与しました。

外部評価



人的資本経営品質
2025 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)、一般社団法人人的資本と企業価値向上研究会)へ回答した企業の中から、特に優れた人的資本経営及び情報開示の取り組みを行っていると思われる企業を「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2026年2月に「人的資本経営品質2025シルバー」を受賞しました。回答企業のうち、100社が人的資本経営品質として認定され、そのうち、取組み水準が高いと認められる順に16社が「ゴールド」、次いで29社が「シルバー」に認定される中での受賞となりました。

なお、2024年2月にも「人的資本経営品質2023シルバー」を受賞しており、2年ぶり2回目の受賞となっています。



HRX(HR Transformation) of The Year 2025(事務局：ProFuture株式会社)は、「日本企業における人事変革の推進」を奨励すべく、人事領域における、その年の斬新な取り組みを広く社会に発信し、認知を広めることで、日本企業全体の人事変革に寄与することを目的としたアワードです。管理職や総合職社員からスタートしていた自身のキャリアに関する発言機会について、2024年度に現業職場を含めた全社員へと取り組みを拡充し、この実践を通じた人材の成長と自律を支援した点を評価いただき、優秀賞を受賞しました。



2025
Career Ownership
Management
Award
最優秀賞
(大企業本部 企業文化の変革部門)
キャリア
オーナーシップ
経営AWARD
2025

キャリアオーナーシップ経営AWARD(審査委員長：一橋大学CFO 教育研究センター長 伊藤邦雄、実行委員長：法政大学キャリアデザイン学部・大学院教授 田中研之輔)は、はたらく個人の自律的な成長による企業の持続的な価値向上(キャリアオーナーシップ経営)を目指し、キャリアオーナーシップを発揮する人材を「可視化する(見える)」、「増やす」、「(経営や事業と)つなぐ」を実践し、「個人と企業の新しい関係づくり」を推進する企業を表彰することで、人的資本を最大化する優れた実践方法を社会に紹介するものです。

当社は、全社員に対してキャリア対話を拡充し個人の自律的な成長を促すことで、企業の価値向上に取り組む点が評価され、2025年5月に第3回「キャリアオーナーシップ経営 AWARD2025」のうち企業文化の変革部門において、運輸業界で初となる「最優秀賞(大企業部)」を受賞しました。

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。

具体的な施策としては、全ての従業員が65歳まで働き続けられるよう、健康診断の「要精密検査者」「要治療者」に対し、医療職による徹底した受診勧奨をおこない、生活習慣の改善と早期治療に繋げています。

さらにメンタルヘルス不調により長期休業した従業員の再発防止策として、産業医・臨床心理士・職場の連携による独自の「社内リワーク制度」により、復職後、徐々に業務負荷をかけ原職業務を遂行できる状態まで支援する活動を進めています。

*1 病欠

*2 職場に出勤しているが、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2026」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
・小田急商事株式会社 ・株式会社東海バス
・江ノ島電鉄株式会社 ・株式会社神奈中情報システム

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45件の社内プロジェクトに従業員が部門を超えて参画しています。

さらに、副業制度を整備するなど新たな価値創造が進んでいます。

プロジェクト人財公募制度

意欲ある人財の発掘・活用を目的とした、部門横断での人財活用制度です。

実施件数：45件 延べ参加人数：217人

※2026年7月時点

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：2件 事業化済件数：6件 ※2026年8月時点
(事業終了したものを含む)



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. ● 人権尊重の取り組み



多様な人財の活躍の推進

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、当社施設の清掃業務のほか、軽微な事務・庶務業務も行っています。

これらの業務を通じて、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。

障がい者雇用率

3.4%

※2026年3月現在
※法定雇用率2.7%
(2026年7月現在)

Interview ウェルハーツ小田急における、障がい者雇用の推進

ウェルハーツ小田急では、業務指針として「3つのS(スマイル・サービス・サポート)」を掲げ、障がいのある社員一人ひとりが能力を発揮し、誇りと責任をもって業務に取り組んでいます。清掃業務では、鉄道関連施設を中心に100力以上を担当し、主に鉄道係員が日常的に利用する施設の休憩室や寝室、浴室、トイレなどの環境整備を担っています。



株式会社ウェルハーツ小田急
取締役

加藤 茂行

私たちは単に施設を清掃するだけではなく「鉄道係員の皆さんに快適な環境を提供することで、安全・安心を守る業務に集中していただく」ことを使命としています。「清掃業務を通じ鉄道の安全・安心を支える」という役割は、社員にとって大きなやりがいとなっており、自らの仕事で「鉄道業、安全・安心を最優先した公共交通サービスの提供」の一端を担っているという使命感と誇りに繋がっています。また、鉄道係員の皆さんから感謝や労いの言葉をいただいたり、作業がしやすいよう気配りしていただいたりすることも多く、それが社員の働く意欲や自己成長への意識を高める原動力となっています。

こうした日々の双方向のコミュニケーションは、相互理解と信頼関係を深め、社員のエンゲージメント向上にも寄与しています。ウェルハーツ小田急は、今後も鉄道の安全・安心、そして小田急グループの持続的な発展を支える重要な役割を果たしていきます。



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。

●育児に関する制度

法律の定めを上回る当社の制度

- ・育児休業
- ・短時間勤務制度
- ・深夜業免除制度
- ・基準外労働免除・制限制度

法律の定めのない当社独自の制度

- ・宿泊勤務免除制度
- ・配偶者出産休暇制度
- ・早期復職支援制度
- ・プレママ面談
- ・ベビーシッター補助制度
- ・オンライン健康医療相談
- ・保存年次有給休暇充当

●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
- ・保存年次有給休暇充当

Interview



小田急電鉄株式会社
電気部 大野電気システム管理所
副電気検査長

佐藤 大地

育児休業取得者インタビュー

私は、第1子で7ヵ月、第2子で10ヵ月の育児休業を取得し、現在は、電気設備の検査安全管理や工事立会業務等を担当しています。

男性の育児休業取得の定着度合いは会社によって差があるかと思いますが、当社では取得する社員が非常に多く、職場の仲間には、取得中、復職後ともに非常に温かく対応してもらい、子供との貴重な時間を過ごすことができたことにとっても感謝しています。仕事柄、業務中に小さなお子さまから声をかけてもらえることがあるのですが、より笑顔で対応できるようになったほか、育児休業を取得しようとする同僚に対しても、実体験を通じたアドバイスができており、これからも自身の経験を職場に還元していきたいと思っています。

当社男性育児休業取得率
(2025年度実績) **98.7%** ※2030年度目標100%

当社男性育児休業取得日数
(中央値、2025年度実績) **91.0日**

重点課題 3

成長領域への重点的な人的投資

人財ポートフォリオの構築

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ます。

具体的には、不動産・観光・ホテル等の領域での有資格者の育成、專業会社との人財交流等を進めていきます。

その実現に向けて、各資格・役割に応じた研修を計画的・体系的に実施するほか、各領域で必要となる専門性や高度なスキルを明らかにしたうえで、人財の育成施策を推進しています。また金融機関や不動産專業会社の役員級・事業推進者等、外部からの専門人財や即戦力の採用も進めていきます。

Interview



小田急電鉄株式会社
沿線プロジェクト推進部
課長代理

高根 智廉

保有資格：宅地建物取引士
再開発プランナー
マンション管理士
管理業務主任者

社会人採用者インタビュー

これまで再開発事業に携わってきた経験や専門性を活かして、長期的な視点でまちづくりに関わることができる鉄道会社で、開発後も責任を持ち、時間をかけてその価値を高めていきたいと考え、2024年に入社しました。現在は強化エリアである新百合ヶ丘、町田エリアのまちづくりを担当しています。

入社前は保守的なイメージもありましたが、想像以上に社員一人ひとりの提案や挑戦を後押しする風土があり、前向きに仕事に取り組む社員が多いと感じています。また、部門の垣根を越えて「沿線をよりよくしていきたい」という共通意識をもって事業を推進している点も魅力だと感じており、単なる不動産開発ではなく、地域や行政からの期待や信頼をもとに、鉄道をはじめとしたさまざまな事業を掛け合わせて、長期的なまちづくりに取り組めることが当社の強みだと考えています。沿線には魅力ある地域があふれている一方、「小田急のまちづくり」をまだ確立しきれない部分もあると感じているため、社員一丸となって小田急だからこそ実現できるまちづくりに挑戦していきたいです。

成長領域における人財の育成

●不動産人財

収益の柱となることを目指す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、専門性の高い資格取得*を推進しています。

* 取得を推進している資格の一例

・宅地建物取引士 ・ビル経営管理士 ・賃貸不動産経営管理士
・SC経営士 ・不動産証券化協会認定マスター
・再開発プランナー ・不動産鑑定士 ・一級建築士
・施工管理技士 ・電気主任技術者 ・電気工事士 ほか

●デジタル人財

DX推進に向けて、デジタル人財育成基本計画に基づき教育を実施しています。具体的には、DX施策を企画・実行する高度人財の育成に向け、専門的かつ実践的な教育プログラムを実施し、2025年度には延べ400名以上の社員が本プログラムを修了しています(目標：2026年度までに累計520名)。また、全社員を対象に、eラーニングを中心としたデジタルに関する基礎教育を展開しています。今後もマインドおよび知識の両面からデジタル人財育成に継続して取り組んでいきます。

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

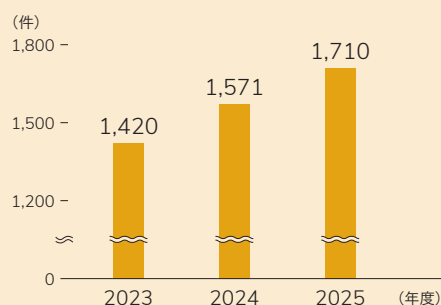
2021年4月時点

78資格

現在(2023年4月以降)

97資格

[制度開始からの累計申請数]



Interview



小田急電鉄株式会社
アセット事業部
課長代理

田中 光太郎

保有資格：不動産鑑定士
不動産証券化協会
認定マスター

資格取得者インタビュー

私は、2022年に不動産鑑定士の論文試験に合格し、実務修習ならびに修了審査合格を経て、2025年に鑑定士登録をしました。現在、アセット事業部の売買チームに所属し、国内SPCへの出資、現物不動産の取得・売却を担当しており、不動産投資・取得の際のデューデリジェンスや鑑定評価書のレビューに、資格取得によって得た知識や経験を活用しています。

取得のきっかけは、当時の中期経営計画で、不動産業を交通業に比肩する規模へ引き上げる方向性が示される中、外部環境の影響を受ける不動産を客観的に評価できるスキルを身に付けたい、専門家とも対等に渡り合えるようになりたいと思ったことでした。鑑定士登録までには、論文試験合格後、指定された機関での実務修習ならびに修了審査の合格が必要ですが、外部機関への派遣を速やかに調整してくれた会社、上司には、今でも感謝しかありません。派遣中に多様なアセットの評価実務を習得できたことは現在の業務の基礎になっていますし、当社を外から見る事ができる貴重な機会になりました。

重点課題 4

次世代経営人財の計画的育成

経営管理能力や事業の専門スキルが獲得できるモデルキャリアパスを策定するほか、モデルに基づく積極的な若手社員の登用等の配置や教育を実施していきます。また、役員候補者である部長級は、トップビジネスリーダーに必要なスキルとマインドを獲得するための他流試合型研修プログラムを受講し、意思決定力・組織マネジメント力を高めるなど、経営人財候補の母集団を確保しています。（他流試合型研修プログラム 部長級昇格後2年目までの受講率：100%）

また、次世代経営人財のさらなる計画的な育成に向け、より早期からの研修プログラムの設定等も検討しています。

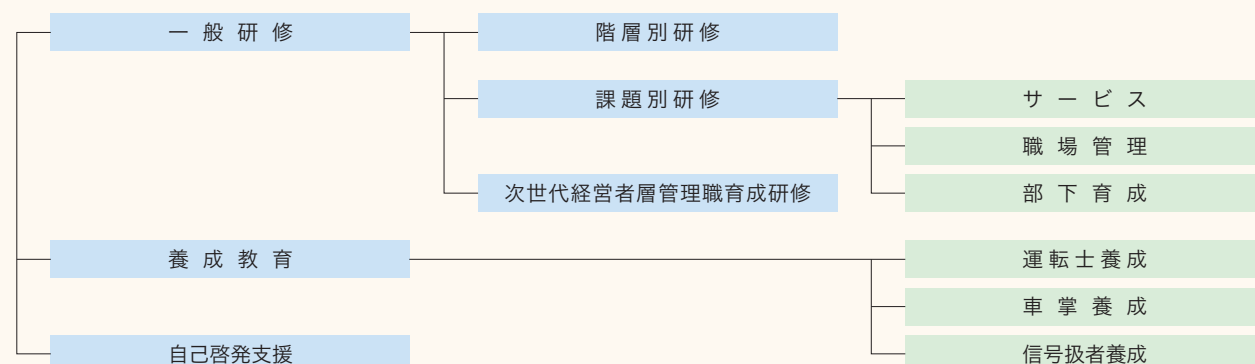
人的資本の強化を支える基盤

●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。加えて、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。

また、各種養成研修では、鉄道部門に従事する多くの社員が養成を通じて、安全運行を担う人財として大きく成長しています。

▶人財育成体系



▶人財育成に関する実績（2025年度）

総研修時間*1	27,124時間
従業員一人あたりの研修時間*1	7.36時間(0.92日)
人財育成費用*2	170百万円

*1 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

*2 研修費・資格取得・自己啓発支援にかかる費用

▶養成教育

国土交通大臣より動力車操縦者養成所の指定を受けている小田急研修センターにて、グループ会社も含めた電車運転士養成を行っています。電車運転士には約9か月間の学科、技能講習を経て動力車操縦者運転免許が交付されます。その他にも、構内限定電車運転士や車掌、信号扱者養成にかかる教育もあわせて実施しており、将来にわたる安全輸送の確立に向けて、計画的な育成を行っています。



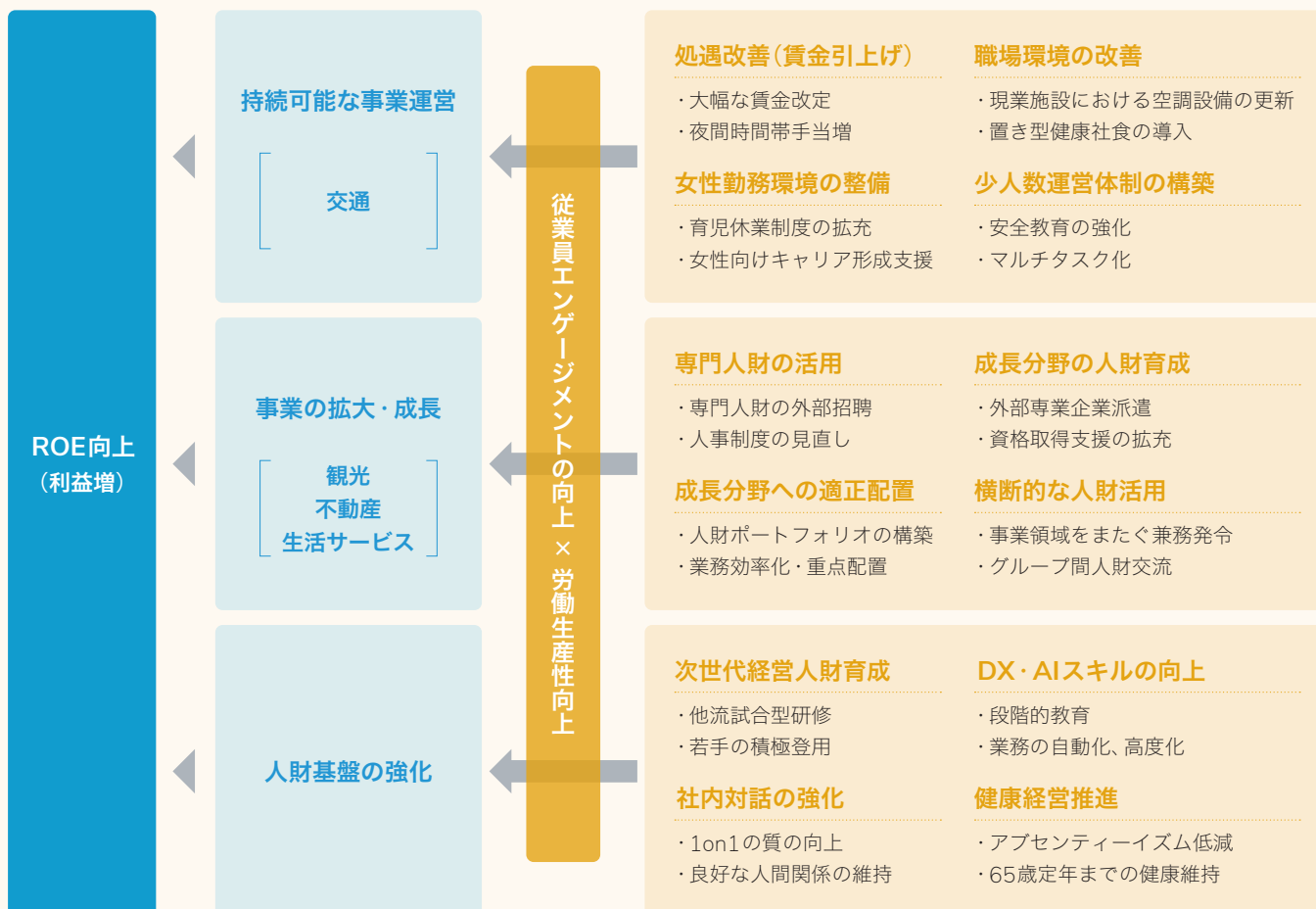
●労使関係

当社では、労働組合との定期的な協議等を通じて労使間での相互理解を深めながら、従業員エンゲージメントや労働生産性の向上に資する施策に取り組んでいます。長年構築してきた他社に誇れる強固な労使の信頼関係は当社の大きな強みとして、人財と組織の力を最大限に引き出す原動力となっています。

人的資本投資に関する財務インパクト・経営戦略との繋がり

連結財務目標の達成に向けて各事業の戦略を着実に推進していくためには、その土台となる経営基盤の強化は不可欠であり、なかでも「人的資本の強化」はその柱のひとつとして位置付けられているほか、マテリアリティにも選定し、多様な目標・指標を設定して推進しています。人的資本の強化に向けた様々な施策を通じて、「従業員エンゲージメントの向上」と「労働生産性の向上」を実現し、これらの好循環によって事業成長の源泉とします。主に交通業においては持続可能な事業運営体制を確立し、主に不動産業・生活サービス業においては事業の拡大・成長を促進することで、資本効率の向上、企業価値の最大化に繋がります。

[主な施策例]



[人事担当役員インタビュー]

社員が「小田急に入社してよかった、
幸せだ」と感じられるように、さらなる
従業員エンゲージメントおよび
労働生産性の向上を実現していきます

取締役常務執行役員 露木 香織



人的資本の強化に向けて

当社グループでは、人的資本の強化に向けて、①労働人口の減少を見据えた構造改革の推進および人財確保、②働きやすさ・働きがいの向上、③成長領域への重点的な人的投資、④次世代経営人財の計画的育成の4つを重点課題として掲げ、これらを踏まえた戦略的な人的資本の投下を進め、従業員エンゲージメントと労働生産性の向上を通じて、事業成長を図っていきます。

こうしたなか、特に人財確保が喫緊の最重要課題と認識しているため、初任給の継続的な引き上げのほか、直近の夏季臨時給与においても過去最高額の支給を行うなど、同業トップ水準となる従業員の処遇改善を実施しました。また、入社4年目までの新入社員に対しての寮費の無償化をはじめとする住居関係の新たな福利厚生施策を複数実施しています。加えて、2025年度のカムバック・社会人採用数は46名にのぼるなど、高い専門性やさまざまなフィールドで培った価値観やスキル・知識、経験を活かして即戦力として活躍する社員が非常に増えており、多様な経験や価値観をもとに、価値創造を進めていく基盤が整ってきています。

Topic

人的資本経営品質2025シルバー、 HRX (HR Transformation) of The Year 2025の優秀賞を受賞

当社は、2026年2月に、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思われる企業が表彰される「人的資本経営品質」に関してシルバーを受賞しました。2024年にもシルバーを受賞しており、2年ぶり2回目の受賞となります。

また、2025年11月にも、管理職や総合職社員からス

タートしていた自身のキャリアに関する発言機会について、2024年度から現業職場を含めた全社員へと取り組みを拡充し、この実践を通じた人財の成長と自律を支援した点を評価いただき、HRX (HR Transformation) of The Year 2025の優秀賞を受賞しています。

このように外部からも高い評価を得られているのは、当社が人的資本の強化を着実に進められている成果と受け止めておりますが、これに満足することなく、人的資本の強化により経営基盤をさらに強固なものとし、地域価値創造型企業として、持続的な成長に貢献していきます。

Topic

エンゲージメントサーベイの継続実施

2024年度から開始したエンゲージメントサーベイについて、足元で3年目の実施が終了しました。サーベイの結果から見てきた課題に対して、具体的な改善策を着実に実施できており、例えば、管理職層への多面フィードバックの新たな実施、現業職場における冷暖房設備の更新、置き型健康社食の導入などが挙げられます。このように、課題に対して明確な改善策を実施できるのは、当該サーベイが99%を超える高い回答率を維持しており、社員の率直な意見を吸い上げられるツールとして有効に機能している証拠であると考えています。社員が「小田急に入社してよかった、幸せだ」と感じられるように、引き続き取り組みを進めてまいります。

今後は、グループ会社への導入を進め、その結果を順次公表していく方針であり、グループ全体で適切な人的投資を行っていくことはもとより、投資家等のステークホルダーとも適切な対話を重ねていくためにも、当該サーベイを有効に活用していきます。

6 ガバナンス

▶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

向き合う主な社会課題

- ・非財務情報の開示
- ・持続可能な企業経営
- ・人権の尊重
- ・サプライチェーンに対する責任

目標

- ・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)

* 当社グループにおける重要な取引先

モニタリング指標

- ・独立社外取締役比率

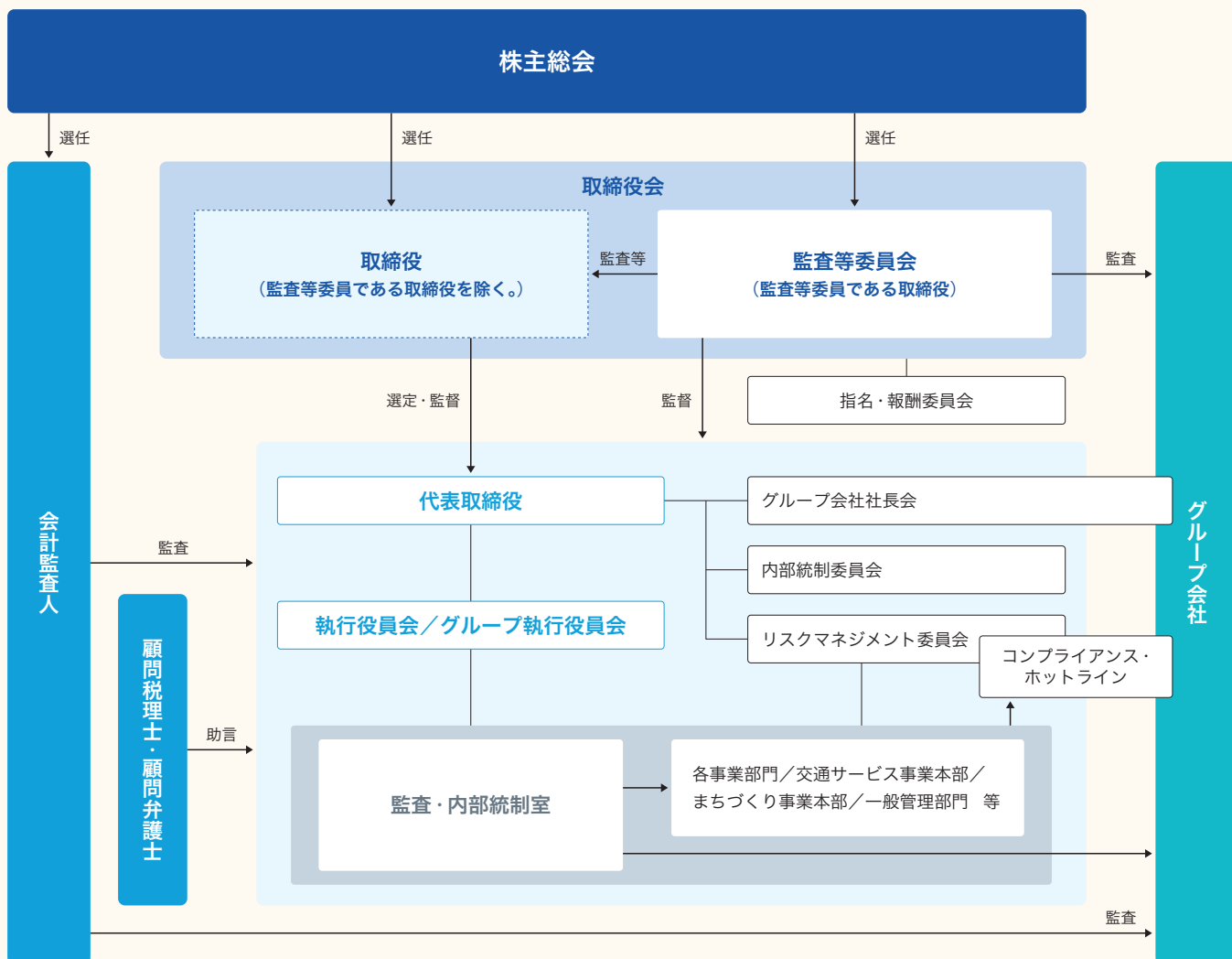
→ 目標・モニタリング指標の
2025年度実績はp.42

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

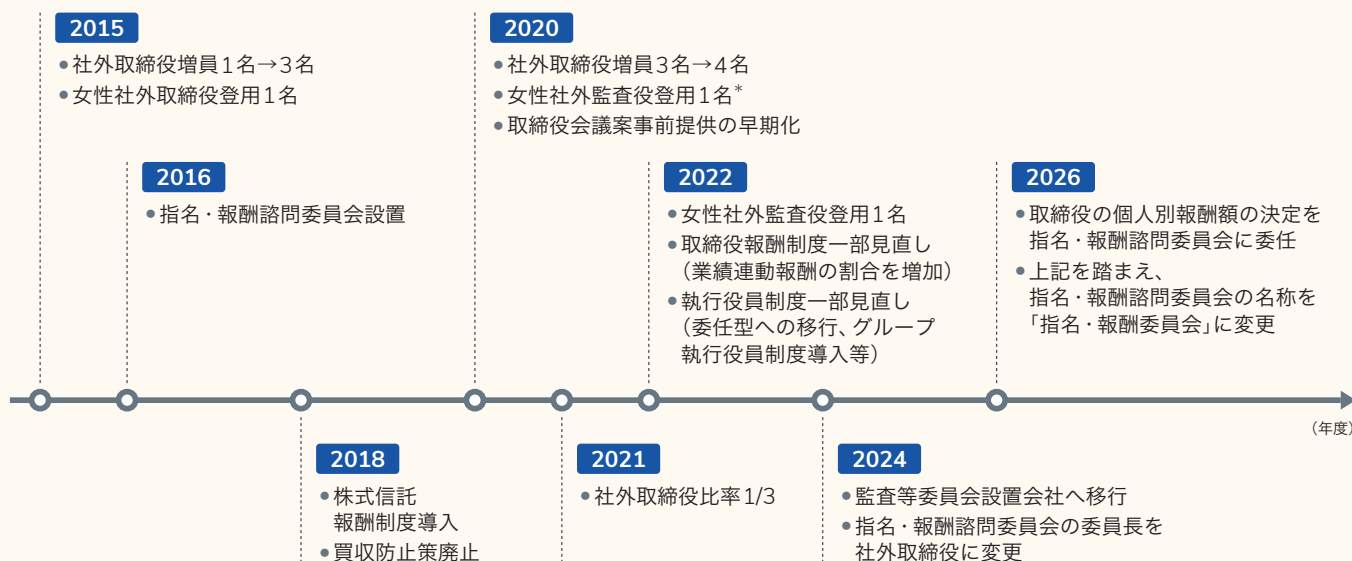
当社におけるコーポレート・ガバナンスの充実・強化については、株主のみなさまをはじめ、お客さま、取引先、債権者、地域社会等のさまざまな利害関係者の利益の最大化、ならびに当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、重要な戦略の実行にあたり、透明

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。

▶コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンスの歩み



取締役会実効性評価(自己評価形式、年1回実施)

モニタリング機会の充実(中期経営計画、海外・不動産案件等)

* 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。

2025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・指標の追加設定等 - マテリアリティに関する取り組みの推進状況(「小田急グループカーボンニュートラル2050」の進捗を含む) - 次期中期経営計画の策定方針 - 次期中期経営計画の検討状況
個別戦略・課題(鉄道業・不動産業を除く)	以下の個別戦略等「グループ交通業」「観光・インバウンド戦略」
鉄道事業関係	- 鉄道事業中期計画の策定 - 鉄道事業における設備投資計画 - 大野総合車両所移転に関する工事の実施、ホームドア整備計画に関する工事の実施
不動産業関係	- 不動産業の方針 - 短期回収型投資(回転型不動産、国内SPC、海外不動産) - 新宿駅西口地区開発計画等の進捗状況
ホテル業関係	以下のホテルのリニューアル「箱根ハイランドホテル」「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」
各事業案件のモニタリング	不動産戦略に基づく取り組み
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 - 取締役会実効性評価の実施結果 - 政策保有株式の保有意義 - 政策保有株式の売却
グループ会社関係	- グループ会社への融資 - グループ会社の経営状況
その他	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

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。

2025年度においては、社外取締役を対象に、リニューアルした箱根エリアの当社グループ施設の視察を実施したほか、不動産開発に関する取締役会議案の前提知識のインプットを目的として、当該不動産の視察を実施しました。

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材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材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

(次ページに続く)

	定義	選定理由
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	●	●			●			
	近藤 史朗	●					●		
	貸谷 伊知郎	●				●			
取締役監査等委員	端山 貴史	●	●				●		●
	我妻 由佳子			●					
	滝 順子		●			●			
	正木 条	●	●		●				●

※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。

指名・報酬委員会

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、取締役会の諮問または委任を受ける機関として、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するほか、取締役会の委任を受け、報酬等の内容について審議し、決定します。2025年度については、全6回開催されており、同年度における委員のうち大原透、近藤史朗、星野晃司の各氏は6回、糸長丈秀氏は4回出席いたしました。

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
取締役の報酬等	● 取締役の個人別の業績連動報酬 ● 役員報酬に関する検討状況
その他	● 指名・報酬委員会の活動予定 ● 最高経営責任者の後継者計画の進捗状況 ● 社外取締役の選任に関する検討状況

構成員（2026/6/26～）

〈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
近藤 史朗	社外取締役	貸谷 伊知郎	社外取締役

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。
貸谷 伊知郎	企業経営に携わってきた経験と、海外事業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	
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。
正木 条	企業経営に携わってきた経験と、不動産業ならびに財務および会計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、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。

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、様々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。

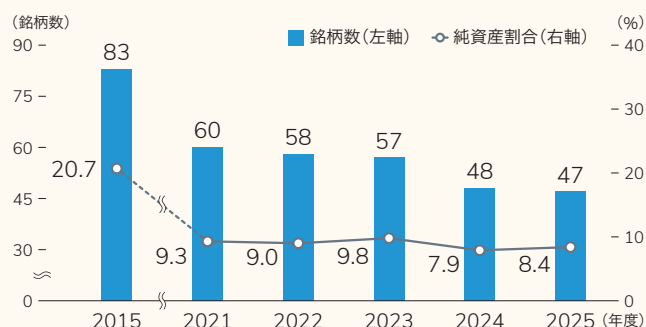
なお、当社が保有する政策保有株式については、毎年、取締役会において、発行会社との事業上の関係の維持・発展への貢献度等の定性的観点のほか、資本コスト、配当収益その他の定量的観点から、保有のねらい・合理性に関する検証を行います。

かかる検証の結果、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。2025年度は4銘柄（一部売却を含む）約68億円の株式を売却し、2025年度末時点における連結純資産に占める政策保有株式の保有

割合は8.4%となっています。

なお、当社グループは、中期経営計画において、上場政策保有株式を2026年度～2030年度の間に300億円以上売却することを示しています。

▶政策保有株式の推移



取締役会全体の実効性に係る評価・分析

当社は、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、重要な方針・戦略の実行にあたり、取締役会における透明性、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、および業務執行に対する監督機能の強化を重要課

題として認識し、コーポレート・ガバナンスの強化を図る一環として、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行っております。

2025年度の評価の実施に当たっては、取締役全員を対象としてアンケートを実施いたしました。

実施時期	アンケート：2026年3月 結果および分析・評価に係る取締役会での報告：2026年5月
評価項目	①取締役会の実効性 ②昨年度の実効性評価(アンケートおよびインタビュー)において確認された課題への対応・検討状況 ③効果的な取締役会運営を行ううえで不足している、もしくは新たに取り組むべき点

評価結果

アンケートの結果とその分析・評価の結果を踏まえ、当社取締役会は、実効的に機能していると評価いたしました。また、過年度の分析・評価の結果を踏まえ、「事業ポートフォリオや重要な戦略(交通業、観光等)に関する議論」、「リスク事案の取締役会報告基準の制定」、「取締役会における執行役員会議事の共有」等を実施したほか、指名・報酬委員会において、「最高経営責任者の後継者計画の進捗状況に関する議論」等を実施いたしました。以上の結果、

前年度に課題として認識した「全社戦略に関する審議の充実化」、「グループガバナンスの強化」、「取締役会の運営面に関する課題」、および「経営陣幹部等の育成・採用の強化」については、引き続き課題が残る部分もあるものの、いずれも改善されていると評価いたしました。

また、2025年度における分析・評価において、今後注力すべきと認識した課題は以下のとおりであります。

- 全社戦略に関する審議の更なる充実化(昨年度からの継続課題)
- グループガバナンスの更なる強化(昨年度からの継続課題)
- 取締役会運営の更なる改善(議案資料の最適化や事前説明会の実効性向上等)

確認された課題への対応

上記の課題に対し、2026年7月より「取締役会および事前説明会の実効性向上に向けた運営方法の見直し」を実施いたしました。その他の課題に対しても、各取締役の意

見等を踏まえつつ、改善策を具体化し、取締役会の実効性の更なる向上を図ってまいります。

最高経営責任者の後継者計画

当社では、経営理念や経営戦略等を踏まえ、最高経営責任者の後継者候補である執行役員およびグループ執行役員に対して適切なトレーニングを行ったうえで、執行役員およびグループ執行役員の中から、グループ会社や複数の部門での経験・知識を有しており、これらに基づく顕著な実績が認められる者を社長執行役員として選定することを基本計画としています。

後継者候補となる執行役員およびグループ執行役員の選任、ならびに社長執行役員の選定にあたっては、過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬委員会での審議を経たうえで、取締役会において決議しています。

なお、指名・報酬委員会においては、最高経営責任者の後継者計画の進捗状況について、毎年審議しています。

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。)の個人別の報酬について、取締役会においては、過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬委員会への委任を決議します。指名・報酬委員会においては、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のうえ決定します。

▶参考：業務執行取締役の報酬支給割合のイメージ図

●以下は取締役社長の場合の割合(標準査定時の割合)であり、役位により変動します。

固定報酬(金銭) 56%	業績連動報酬(金銭) 30%	株式報酬 14%
--------------	----------------	----------

▶2025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(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	310	181	97	31	6
監査等委員である取締役(社外取締役を除く)	26	26	—	—	1
社外役員	72	72	—	—	6

▶2025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)	53,000	52,659
有利子負債／EBITDA倍率(倍)	7.3	7.2
ROE(%)	7.8	8.0
サステナビリティ関連指標(CDP気候変動スコア)	※	A
担当役割指標	当社鉄道事業営業利益(百万円)	22,447
	当社不動産事業営業利益(百万円)	9,893

※サステナビリティ関連指標(CDP気候変動スコア)については、実績に応じた評価を行っています。

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、当社では、グループにおけるリスクマネジメントの最高責任者である総務担当役員を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置しています。同委員会は、当社の社長直轄の組織でありグループ全体のリスクマネジメントを統括しています。グループ各社においても、「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っています。

加えて、当社および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」を年2回開催し、情報共有や連携を図ることで、ESG関連項目を含む

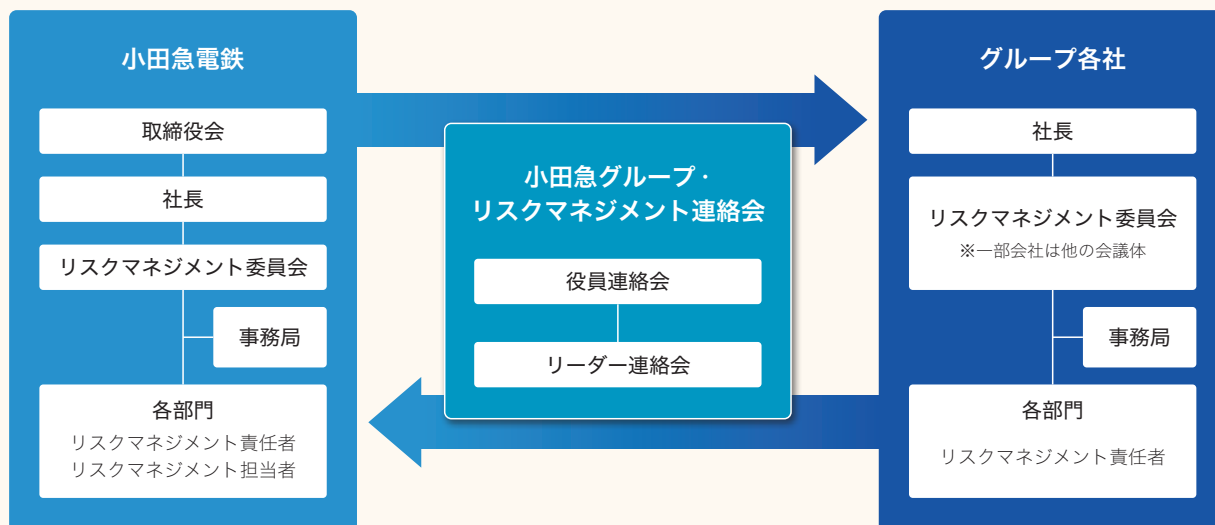
さまざまなグループレベルでのリスクの把握や、対策の検討を行っています。

リスク管理プロセスについては、リスクマネジメント委員会にて、当社グループの経営に重大な影響を与える重要リスクを設定し、当社およびグループ会社のリスクマネジメント活動計画および活動結果を承認・モニタリングしています。

また、リスク事案、腐敗行為、コンプライアンス・ハラスメント・ホットラインに関するトピックス等を取締役会に報告することで有効性を確保します。

なお、2025年度より、経営戦略・マテリアリティとの連動性向上および全社横断的なリスク管理体制の再構築に着手しています。

▶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き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

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

当社では、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、それに関わる社内規定や各種方針、コンプライアンス違反の具体的事例、内部通報窓口の連絡先などを記載した「コンプライアンスマニュアル」を策定し、全従業員への冊子配付および社内イントラネットへの掲載を行っています。直近では2025年度に改訂を行い、今まで以上に経営方針とコンプライアンスの結びつきを従業員に意識づけるとともに、理解しやすい内容としました。



コンプライアンスアンケート

当社グループでは、役員・社員のコンプライアンス意識の浸透度確認と、コンプライアンス上の問題点把握を目的に、3年に1度、コンプライアンスアンケートを実施しています。アンケート結果は次年度以降の施策に反映し、コンプライアンス意識の向上およびコンプライアンス上の問題解決につなげています。直近のアンケート結果を踏まえ、2025年度は当社の全従業員を対象に、外部講師によるコンプライアンス研修を実施し、コンプライアンスの基礎や職場運営における留意点の再確認や、事例を用いたケーススタディ等による理解の深度化を図りました。



コンプライアンス研修

コンプライアンス啓発活動・教育

当社では、従業員のコンプライアンス意識向上を目的に、毎年10月を「コンプライアンス強化月間」と定め、トップメッセージの発信、コンプライアンスに関するポスター掲出、教育等を実施しています。

また、階層別研修にも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)(単位:人)

	2023年度	2024年度	2025年度
新任マネジャー研修	29	31	26
新任監督者研修	42	65	79
新入社員研修	34	66	92
合計	105	162	197

※上記を含め、2000年以降グループ従業員累計約9,200人がコンプライアンス研修を受講しています。

コンプライアンス・ハラスメント・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・ハラスメント・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・ハラスメント・ホットライン利用件数

2023年度	2024年度	2025年度
73件	75件	75件

情報セキュリティ

小田急グループでは、業務遂行のために利用するコンピューターやネットワーク関連のシステムの運用・保守について事故・災害・犯罪などの脅威から守り、お客さまの「かけがえのない時間(とき)」と「ゆたかなくらし」の実現に貢献するためグループ全体で情報セキュリティに取り組んでいます。

情報セキュリティ基本方針

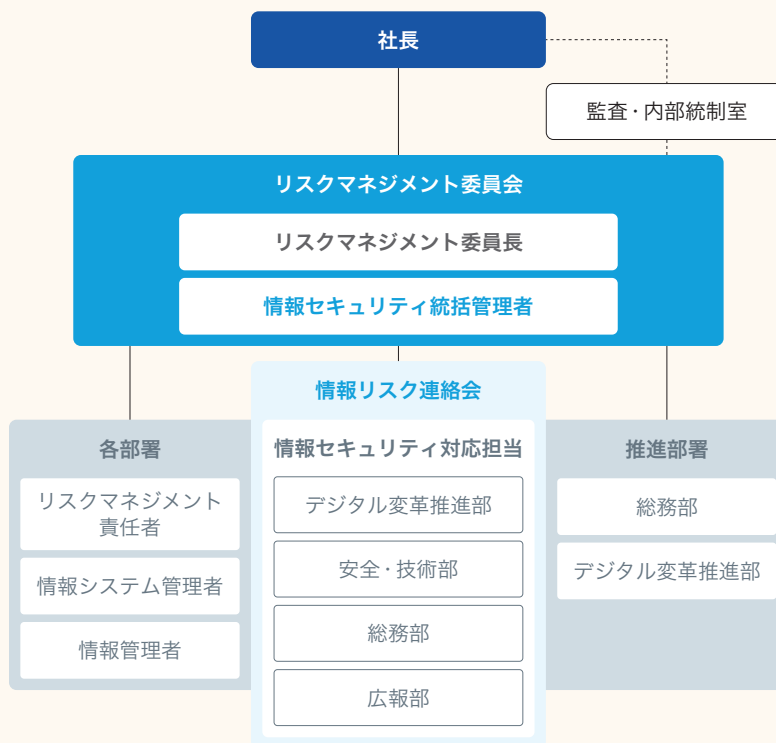
小田急グループでは情報セキュリティの確保は重要な経営課題であると認識し、「小田急グループの情報システムにおける情報セキュリティ基本方針」を制定し、マテリアリティ目標に「重大な情報セキュリティインシデント件数：ゼロ」を掲げグループ全体で情報セキュリティに取り組んでいます。また、当社においては「情報セキュリティ統括管理者」(CISO)をリスクマネジメント委員会に設置しIT担当執行役員を任命しているほか、セキュリティ侵害等のシステム関連情報連携のため「情報セキュリティ対応担当」(CSIRT)を組織し運用しています。

マテリアリティ目標

重大な情報セキュリティ
インシデント件数：ゼロ

2024年度の目標設定以降、達成し続けています。

情報セキュリティ体制図



具体的な取り組み

小田急電鉄は、各種法令で定められる国の重要インフラ事業者・基幹インフラに位置付けられており、関連省庁が定めたガイドラインに則って、ハード・ソフト両面でセキュリティ対策を進めています。

ハード面

インターネットとの接点にファイアウォールを設置する、サーバーやPCにウイルス対策ソフトを導入する等、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るほか、当社および一部グループ会社のWEBサイトや利用するSaaSサービスの脆弱性診断を推進しています。

ソフト面

従業員向けのセキュリティ啓発および教育を計画的に推進しています。具体的には、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、当社鉄道事業に従事する従業員へ鉄道システムのセキュリティ侵害事象を想定したインシデント対応訓練を実施しています。

当社における主なセキュリティ教育実績(2025年度)

・全社向け教育

基本用語、サイバー攻撃の動向、DXセキュリティ等の知識確認

回答率：99.1%

・管理職層(課長以上)向け教育

上記テーマに加え、管理者視点でのセキュリティテーマを追加

回答率：100%



インシデント対応訓練の風景

人権尊重の取り組み

小田急グループにおける人権尊重の考え方

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《ゆたかな暮らし》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、お客さまや取引先、従業員をはじめとした、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、敬意が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」、日本政府の「ビジネスと人権に関する行動計画」等に基づき、全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」を定めています。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」、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」、従業員が安全かつ安心感・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」、社会規範や企業倫理への理解を基に良識と責任をもって行動する「腐敗行為防止方針」等、ステークホルダーとの関係性強化に向けたさまざまな方針を定めています。

「小田急グループ人権方針」をはじめとする各種の方針に基づいて、当社グループにおいては、「リスクマネジメントへの反映」「取引先コミュニケーション」「社内教育・研修」を中心とする人権対応の強化を進めています。また、国際連合が提唱する世界的なイニシアチブ「国連グローバル・コンパクト」に署名しており、日本のローカル・ネットワークである「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)」の会員企業として活動しながら、人権対応のさらなる向上を目指しています。

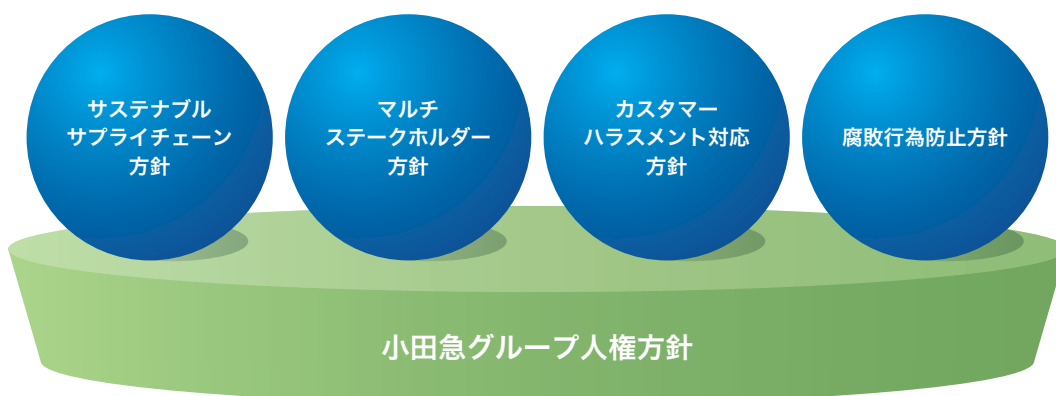


「人権の尊重」に関する詳細については、こちらをご覧ください。



WEB ▶

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



人権デューデリジェンス

リスクマネジメントへの反映

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。とりわけ「人権リスク」については留意すべき視点が多岐にわたり、幅広い検討・対応が必要であると認識しています。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要素を、小田急グループの重要リスク検討上の「リスクシナリオ事例」に網羅したうえで各社のリスクマネジメ

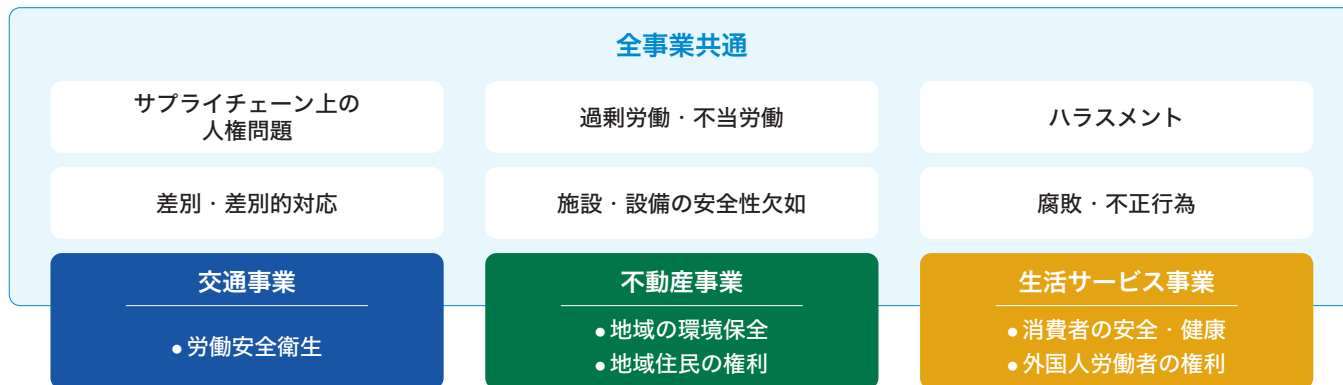
ント計画を策定し、実践につなげています。

また、その過程で洗い出された人権リスクを踏まえ、政府や国際機関のガイドライン・指針で示されている内容も参照しながら、小田急グループにおける主要な人権リスクについて、「全事業に共通するもの」「各事業領域に主に存在するもの」を識別して整理しています。人権尊重に対してグループ全体で理解を深めながら、とりわけ意識すべき人権リスクの対応を進めています。

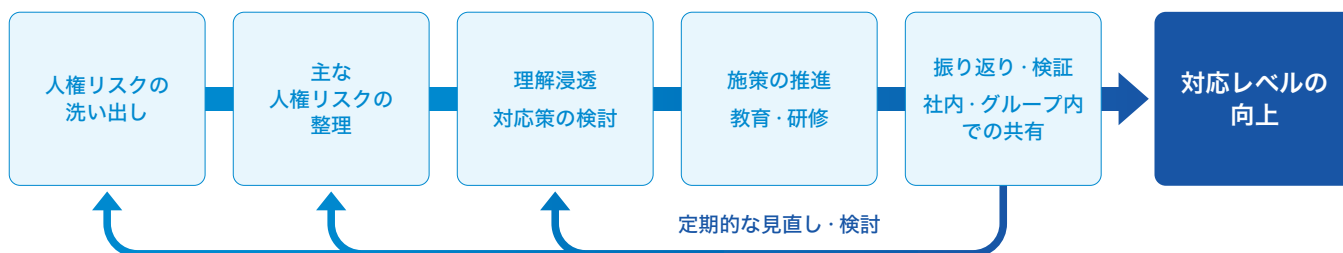
2026年度のリスクマネジメント計画を策定する際には、これらの主要な人権リスクそれぞれに関して、おそれる場合に発生しうる負の影響・事象を詳細に共有するこ

とで理解浸透を図るとともに、各社・各部における発生可能性について検討を深め、リスクの軽減に向けた取り組みを拡充しています。

小田急グループにおける主な人権リスク



人権リスク対応プロセス



人権デューデリジェンス

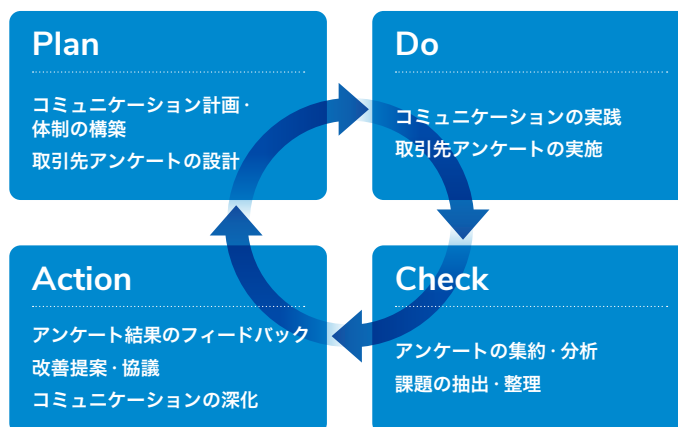
取引先とのコミュニケーション

当社グループでは「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築く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。

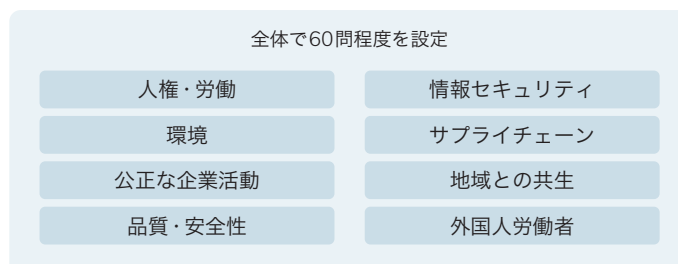
プランニングから実施・検証・改善に至る一連のプロセスを最適化しながら、実効性の向上を図っています。

Plan コミュニケーション計画・体制の構築、取引先アンケートの設計

取引先コミュニケーションの中心に位置づけられるものとして、ESG全般に関する取り組み状況を確認するためのサステナビリティアンケートを実施しています。人権・労働・環境をはじめ、公正な企業活動や品質・安全性、情報セキュリティや地域との共生、外国人労働者の人権保護に至るまで多様な設問を設定し、取引先各社の現状を把握するとともに、課題の発見、およびその後の各社との連携による課題解決・改善を可能にしています。



サステナビリティアンケートの主な設問項目



人権尊重の取り組み

Do コミュニケーションの実践、取引先アンケートの実施

サステナビリティアンケートは、専用のWEBサイト上で回答いただけるようになっているほか、回答内容の詳細なフィードバックについてもWEBサイトを通じて行っています。設問ごとの補足・解説や不明点の解消もその場でスムーズに行える仕組みになっているため、セキュリティや利便性の高さだけでなく、アンケートの実施を通じて、サステナビリティ推進に向けた認識・知見を相互に共有する場としても機能しています。

取引先アンケートは、
回答からフィードバックまで
ネットで完結、一元管理



アンケート回答画面



回答フィードバック画面

Check アンケートの集約・分析、課題の抽出・整理

アンケートの回答内容を踏まえて、取引先ごとに、サステナビリティに対する個々の取り組み状況を可視化・把握しています。結果の分析においては、外部専門機関とも連携しながら、会社の規模や業種・業態の特性等を加味したうえで、適切な課題の抽出、改善策の整理を行っています。

小田急電鉄(単体)においては、年間取引額100万円以上の取引先(416社)を対象にアンケートを行っており、2025年度までに実施を完了しています。回答会社全体の7割はESG全般にわたって安定して推進していることを確認しているほか、3割については、一部の項目に課題は見られたものの、当該部分の改善に向けた指摘等を行いながら、ESGの取り組みならびに関係性のさらなる向上を図っています。

今後は、グループ会社を含めた連結全体の取引先データの集約・統合を進めながら、グループワイドでのアンケート展開を進めていきます。すでに、小田急百貨店や小田急SCディベロップメント等においてアンケートを実施していますが、順次、対象会社を拡大していきます。

▶サステナビリティアンケート実施状況 (2026年7月時点)

・小田急電鉄(単体)	100%
対象：年間取引額100万円以上の取引先(合計416社)	
・グループ全体(連結)	45%
営業収益シェアベース	

▶アンケート集約結果

ESG全般にわたって安定して推進 70%	一部課題あり 30%
-------------------------	---------------

Action アンケート結果のフィードバック、改善提案・協議、コミュニケーションの深化

アンケート結果については、各社ごとに専用のWEBサイト上でフィードバックを行っており、自社の取り組みに関する客観的な視点による進捗、今後のさらなる改善点を確認いただけるようになっています。

なお、アンケートを通じてとりわけ改善を要する点のあった取引先に対しては、個別に直接の提案・協議を行っています。内部通報制度の整備や外国人労働者の人権保護、紛争地域から調達された鉱物の利用確認等が中心になっていますが、当該会社とこれらの課題を共有し、ともに改善の方向性を検討しながら、適切かつ強固な関係性の構築につとめてまいります。

▶主な改善協議事例

- ・内部通報制度の整備
- ・外国人労働者の人権保護
- ・紛争地域等からの鉱物利用の確認
- ・個人情報漏洩対応
- ・アンケートの目的・意義の理解促進

人権デューデリジェンス

社内教育・研修

Ⅰ 階層別研修

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。

役員層に対しては、弁護士事務所や人権問題の専門家等の視点から、企業に求められる人権対応の全体像ならびに経営者として必要な考え方を共有いただき、理解を深めています。

従業員の階層別研修についても、「新任マネジャー」「新任監督者」等の新たに管理職となる



階層別研修

階層や、「新入社員」「中途入社社員」等の人権方針・対応に関する基本的な理解・共有を要する階層、また「若年総合職」等の管理職を見据えた視野の拡大が必要な階層に至るまで、立場・役割に応じて幅広い視点から「ビジネスと人権」に対する理解・浸透を図る内容を組み込んでいます。

人権尊重を反映した全従業員向けコンプライアンス研修

毎年10月を「コンプライアンス月間」と定め、全従業員が参加するコンプライアンス研修を毎年実施しています。コンプライアンスマニュアルの周知徹底に加え、外部有識者を招いたコンプライアンスに関する講演会を実施しています。

コンプライアンスマニュアルおよびそれを踏まえた研修には、人権尊重の考え方が基盤になっていること、またハラスメントや腐敗の防止、商品・サービスの表現に関する留意等、日常業務とも密接に関わっていることを周知しながら「ビジネスと人権」に対する意識の醸成を図っています。

人権研修(2024年度以降)

受講人数・社数

新任役員研修(小田急グループ)	66名
人権講演会(小田急グループ)	26社
執行役員向け講演会(当社)	10名
新任マネジャー研修(当社)	82名
若年総合職研修(当社)	20名
新任監督者研修(当社)	225名
新入社員研修(当社)	250名
中途入社社員(当社)	136名

※2026年9月時点



全従業員向け
コンプライアンス研修

従業員の人権の尊重

当社グループでは、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、「小田急グループ カスタマーハラスメント対応方針」を制定するとともに、当該方針に基づく共通の運用ガイドラインを策定し、カスタマーハラスメントに関する迅速な判断・対応、事象の報告・相談体制、発生抑止に向けた取り組み等を盛り込むかたちで運用を行っています。

ハラスメント行為に対して毅然と対応できる職場環境を整備していくことで、従業員の安心感やモチベーション・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「コンプライアンス・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。

なお、カスタマーハラスメント対応を強化する過程において、近年増加している訪日外国人観光客からグループ各社従業員が受けるハラスメントや人権侵害も、見過ごせないものとなりつつあります。このような状況を踏まえ、外国語による啓発・告知媒体の製作・掲出も進めています。

*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



小田急グループにおける
カスタマーハラスメント抑止ポスター



外国語対応の抑止ポスター

Column

カスタマーハラスメント対応力の向上に向けた講演会の実施

グループ各社のリスク担当部門や、現業部門でカスタマーハラスメント対応に直面するリーダー層を主な対象に、外部専門家を招いた対応力向上の講演会を開催しました。

鉄道・バス・タクシー等の交通業をはじめ、ホテル、流通、レストラン、不動産など幅広いグループ会社が参加し、カスタマーハラスメントを起こす顧客側の心理構造や、チームメンバーを守る上司・管理者としてのあり方をレクチャーいただくとともに、業種・業態の枠を超えて、参加者同士で緊密な意見交換を行っています。



役員一覧 (2026年6月26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。

▶当社における担当
監査・内部統制室担当



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
2020年 4月 当社執行役員
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
2020年 4月 当社執行役員
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
2021年 4月 当社執行役員
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・テンプレート・インベス
トメント株式会社入社
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

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。



社外取締役

貸谷 伊知郎

1983年 4月 豊田通商株式会社入社
2016年 6月 同社常務取締役
2017年 4月 同社取締役専務執行役員
2017年 6月 同社専務執行役員
2018年 4月 同社社長
2018年 6月 同社取締役社長(代表取締役)
2019年 4月 同社取締役社長 CEO(代表取締役)
2025年 4月 同社取締役副会長に就任 現在に至る。
2026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

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。



社外取締役
監査等委員

正木 条

1984年 4月 三井不動産販売株式会社入社
2016年 4月 同社取締役常務執行役員
2022年 4月 同社取締役専務執行役員
2025年 4月 同社顧問
2026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

室橋 正和

経営戦略部長

山本 武史

財務部長兼IR室長

野中 俊昭

運転車両部長

前田 宏三

新宿プロジェクト推進部長

グループ執行役員

井上 剛一

小田急商事(株)
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

中島 良和

(株)小田急百貨店
取締役社長

田島 寛之

小田急バス(株)
取締役社長

鈴木 智

立川バス(株)
取締役社長

(略歴に記載している社名は当時のもの。)

取締役会議長・社外取締役鼎談



取締役会議長 取締役会長
星野 晃司

社外取締役 監査等委員
我妻 由佳子

取締役会議長と社外取締役が、さらなる企業価値向上に向けて、
取締役会の果たすべき役割やコーポレート・ガバナンスのあるべき姿について語り合いました

Theme 1 コーポレート・ガバナンスの強化、取締役会の進化

星野 コーポレート・ガバナンスは企業価値向上の基盤だと位置づけて、その強化に取り組んできました。指名・報酬委員会の設置、執行役員制度の見直し、監査等委員会設置会社への移行といった体制整備に加えて、社外取締役の経験・知見を存分に活かすために、議案に関する事前説明の拡充や、自由闊達に意見ができる取締役会の雰囲気醸成に努めています。結果として、取締役会の監督機能や透明性、十分な議論を経た適正な意思決定機能は着実に向上していると思いますし、当社のガバナンスは「制度を整える段階」から「実効性を高める段階」へと進化してきていると言えます。

また、付議基準の見直しや権限委譲を進めることで、取

締役会が中長期的な成長戦略や事業ポートフォリオ、資本政策、サステナビリティをはじめとする「将来の企業価値向上」を議論する場へと変化していることも、大きな前進だと感じています。

経営環境が大きく変化しているなか、このガバナンスの強化にゴールはありません。事業ポートフォリオの最適化を図りながら、資本効率の向上と持続的な成長を追求していくことは容易ではないからこそ、取締役会自体も進化をし続ける必要があります。社外取締役を含む多様な視点を積極的に引き出し、経営課題やリスク・成長機会についてしっかりと議論を深められるような取締役会の運営を心がけてまいります。



社外取締役 監査等委員
滝 順子

我妻

私が着任した4年前当時を思い起こすと、取締役会での議論は必ずしも活発ではなく、「みなが積極的に意見を述べる状況でないのならば、これだけの人数が必要なのか」と感じたことも確かです。しかし、この4年間

で大きく変わりました。取締役一人ひとりが自らの意見を述べ、積極的に会社の進むべき方向について議論をしています。この変化は、星野議長の力に負うところが非常に大きいと思います。みな意見を引き出して、話し合いをし、結論をまとめていく。その一貫した姿勢が全体を動かしていると思います。

もちろん、まだまだ向上させていく余地はあります。監査等委員会設置会社への移行は、単に監査役の看板を掛け替えてだけでなく、「執行と監督の分離」に舵を切ったということです。時間は有限ですから、細かなことにまで手を突っ込んでいては、肝心の大きな議論ができなくなる。取締役会のあるべき姿をみなで模索しながら進めてきているのが現在の状況かと思っています。

滝

当社は段階を踏んでガバナンス改革を進めてきており、取締役会の議案設定、時間配分、社内外の取締役の発言量もバランスが取れていると感じています。社外取締役の意見で議案が差し戻されることもありますし、健全な緊張関係のなかで討議が行われているのではないのでしょうか。今後はさらなる権限委譲によって、重要な経営課題により集中して議論ができるようになるでしょう。現状の体制は、当社の規模や事業リスクにも整合しており、十分に機能していると評価しています。

「UPDATE 小田急」と銘打った経営ビジョンも、飛躍期の3年目に入りました。この間、新宿駅西口地区開発計画の順調な進捗、不動産・観光への重点的なキャッシュ配分など、目配りの利いた企業経営がなされています。2030年度以降を見据えた長期ビジョンの検討も視野に入ってきました。いま一度、企業価値向上に資する本質的な議論とは何か、社外取締役の意見も踏まえながら論点をアップデートしていくことが重要です。

Theme 2

中期経営計画に対する評価

滝

中期経営計画は、年間の重要議案をベースとして取締役会で議論を重ね、最終形に至っています。その過程で印象的だったのは、連結財務目標の達成に向けて経営陣が工夫を凝らす一方で、「それは小田急らしい価値創造と言えるのか」「小田急の顧客は誰か」「沿線地域にどのような価値を提供するのか」といった、社会インフラを担う企業としての原点が常に問われてきたという点です。

交通の安全や沿線のまちづくりのために、低採算であっても、中長期的な地域価値向上に資すると判断して投資や資産維持に踏み切る場面がありました。経済的価値と社会的価値のバランスをとりながら経営戦略が形成されていくところに、純粋な営利企業との違いを感じています。

2030年度に達成すべき営業利益を「800億円以上」に引き上げ、各年度のセグメント別利益目標も開示しながら

ら、裏付けとなる投資も着々と進めていますので、達成可能性を解像度高く市場にお示しできたと思います。鈴木社長の強いリーダーシップのもと、高い目標を掲げてバックキャストで施策を積み重ねた成果であり、当社の堅実な社風からするとチャレンジングな面もありますが、これからも株主とのお約束は「下振れさせない」「上振れさせる」意識で取り組んでほしいです。

2030年度以降は、新宿駅西口にフラッグシップを擁する新時代に入ります。この拠点をいかに高収益化するか、新宿を起点に沿線まちづくりや観光をどう活性化するか、一層意欲的な計画策定に挑むことが重要であり、私も尽力してまいります。

我妻

中期経営計画の議論においても、いまは、執行サイドで考えていることが明確に把握できるようになっています。社内と社外では情報格差がありますし、「当たり前」ととらえるポイントは違ってきます。鉄道の投資に関しても、技術的な内容など、社外の人間には分かりづらいものもあります。そのような場合に、まとまった時間をとって仕組みを丁寧に説明してもらったことで、非常に腑に落ちた点もあれば、社外の人間だからこそ見

えてくる新たな点もありました。こうして議論がかみ合っていたことは強く印象に残っています。

今後の課題を挙げるとすれば、「小田急グループ」という意識をもっと強く持つことではないでしょうか。多様な事業があり、多くの子会社があり、また当社と規模に差がある会社も多いため、なかなかグループという意識は持ちにくいかもしれませんが、全体で互いに活用しあい、繁栄させていく。そのような意識をさらに高めていけば、中期経営計画は、一層具体的に、厚みのあるものになると思います。



Theme 3

財務目標の達成に向けて

滝

ROAを高めていく視点は、経営の方向性を定める指針として大きく寄与しています。営業利益ROA目標の引き上げは、不動産業における回転型投資や、ホテルのリニューアル・開業等の、新規投資と資産入れ替えを活性化させる具体的施策に落とし込まれています。今後は、本業とは関連性が低く、資本効率や成長性に期待

が持てない事業については、場合によっては整理をしていく。これらを適切にモニタリングしていく体制の強化が課題だととらえています。また、ROA引き上げに一生懸命になるあまり、無理なリスクテイクをしたり、事業領域を広げるチャレンジングな意欲が小粒になることも避けなければなりません。だからこそ、基本となる価値創造モデルを常に意識して、事業戦略を策定してもらいたいと思います。

さらに、グループ全体の視点を踏まえて、事業責任を有するビジネス単位の設定や、グループ会社の一層の強化も今後の課題だと考えています。交通以外の事業においては、各業界の専門会社もベンチマークに加えながら、「鉄道会社が営む事業」という枠組みにとらわれない成長を目指してほしいです。

我妻

当社には、インフラ事業としての真面目さや真摯に取り組む姿勢、事故があってははいけないという



考え方が企業風土として浸透しています。あるべき姿として極めて重要な価値観です。そのうえで、新しい事業、全く違う分野の事業に取り組む際には、少しマインドセットを変える必要もあると思います。リスクは取らなければならないし、新しい発想を磨くことは、長い目で見れば利益の向上に貢献するはずです。

Theme 4

人的資本の強化

滝

現在、交通業の営業利益は全体の過半を占めていますが、長期的には不動産業・生活サービス業の利益貢献度を高める計画です。したがって、交通業はもちろん、交通業以外の事業を支えている皆さんの専門性、自律的に働く力をいかに高めていくのかも非常に重要です。親会社だけでなく子会社も対象に、グループ全体の力を引き上げていかなければなりません。

また人財の多様性は、組織を活性化させます。女性活躍のみならず、他社で経験を積んだ人財を積極的に迎えられることや、親会社・子会社間で人財が流動的に循環し、経験値を高めた方が登用されるようなモデルケースが積み上がることも、意欲的な若手社員の励みになると思います。

我妻

若い人たちに挑戦の機会を与えることが非常に大事です。「失敗を許容する文化」とでも言いましょうか、挑戦してうまくいかないことはたくさんありますし、むしろうまくいかないからこそ挑戦と言えるのかもしれません。そんなチャレンジを後押しするような文化を育てていくことです。

新しい分野では、外部の人財を積極的に入れることが鍵になります。中途採用はもっと広げていってもよいのではないのでしょうか。その際には、「この会社に来たらどのようなキャリアプランが描けるのか」という金銭以外の処遇も見えるようにする。力のある人を外から採用し、活かしていく仕組みがもっと整っていけば、人的資本はさらに強化できると思います。

もう一点、「うまくいかないものを撤退する」という事業の取捨選択は、非常に難しく辛いことではありますが、判断していかなければなりません。新しいことに取り組む場合、常についてまわることだと思いますし、財務目標の達成、会社の成長のためにも、撤退に関する判断基準等を強化する余地があるのではないのでしょうか。

星野

小田急グループの強みは何と言っても周囲からいただいている「信用と信頼」です。創業以来、長い時間をかけて地域とともに成長するなかで培ってきたものですし、その土台の上でこれから成長していくためにも、行動指針である「真摯・進取・融和」が大切になります。何事に対しても誠実に真剣に取り組み、現状に満足することなく気概を持って変革に挑戦し、周囲の人・組織・環境と調和する。調和の原点は「相手の立場を尊重する」ことです。これらが変わらずに、従業員の皆さんの思いであってほしいと願っています。

また、DXやAIの進化が著しいいま、過度に振り回されることなく、うまく活用しながら会社の成長につなげていく必要があります。そのためには、まず自分の頭でしっかり考えること。人財教育の際によく言うのは、「ふたつの“ソウゾウリョク”」。イマジネーションの「想像力」とクリエイティビティの「創造力」、このふたつを磨き上げて、存分に能力を発揮してもらいたいと思います。



Theme 5

サステナビリティ経営の推進

滝

小田急グループのビジネスは、非常に長いスパンで構想される沿線のまちづくりや地域社会との関

係の上に成り立っており、持続的成長の基盤になっています。また、鉄道という地球に優しい移動手段の提供そのも

のが環境に寄与する面を持っており、すでに実施したグループ交通網における100%再生可能エネルギーでの運行のほか、2050年度にはCO₂排出量の実質ゼロを目指すなど、脱炭素社会に向けた挑戦が大きな貢献としてあらわれています。サステナビリティに関する取り組み・開示を充実させ、外部評価を高めることは、目の前の目標として重要であり成果も上げていますが、地域価値創造型企業として社会的責任をどのように果たすことが企業価値向上につながるのか、という俯瞰的な視点で各種の施策を推進するのがサステナビリティ経営の本質だと考えています。

我妻

サステナビリティに関しては、より分かりやすい開示の仕方を工夫しながらレベルを上げていくことが重要です。やるべきことをきちんとやっているのだから、知ってもらわなければもったいない。そして、ここでもグループ全体での取り組み・開示を意識する必要

Theme 6

社外取締役としての役割

滝

株主の代表として取締役会に出席しているのが社外取締役なのだととらえています。とりわけ私の場合は、「株主が公認会計士に期待している役割」を果たすことを意識していますし、その前提でそれぞれの議案に向き合い、発言内容を吟味して臨んでいます。当社では、経営経験が非常に豊富な社外取締役の方々が、大局的な視点で発言されます。私はやや実務寄りの論点を引き受けるつもりで、財務数値を踏まえた質問や意見をしています。

我妻

社外取締役として、取締役会の主な役割である「大きな方向性を示すこと」「執行のリスクテイクを支えること」「経営陣に対する監督」の3つのバランスを常に意識するようにしています。マイクロマネジメントになってはいけませんし、経営のスピード感も大事です。そうした役割をしっかり果たすためにも、やはり「会社の事業をよく知ること」が重要です。現場に足を運ぶ機会も設けてもらっており、そこでの学びは非常に大きいものがあります。実際に職場にお邪魔をして、働いている方々とお話をすることで、議案や資料では分からないものを感じ取れますし、その感覚を大事にしていきたいと思っています。また、執行との間で信頼関係を築くことも大切です。信頼があるからこそ、適切な緊張感も生まれるのではないのでしょうか。

があります。まだ当社のみで取り組みや開示が進んでいるというものもありますし、グループ全体に目配りしていくことを忘れてはいけません。

また、企業の社会的責任の観点においては、コンプライアンスの徹底も大前提となります。様々なコンプライアンス違反を完全にゼロにするのは容易ではありません。当社でも問題が起きる都度、真摯に原因を調査し、再発防止策をとっています。対応としてはそれがもちろん第一歩なのですが、そこで終わらずに、日々の業務のなかでどうルールを徹底し、運用していくのが重要です。その際に、監査を厳しく行う必要がある一方で、一番大きいのはマネジメントの意識だと考えています。経営層がコンプライアンスを重視し、各階層に下ろしていく。それが会社全体の姿勢や危機感の共有につながります。グループ各社の社長ひとりが頑張っても、隅々まで浸透させることはできません。



星野

当社の社外取締役の皆さまには、本当に貴重な意見・質問をいただいていると感じています。私は議長として、議論における対立はもちろんよいのですが、やはり相手の立場を尊重しながら、信頼関係のなかで気持ちよく議論ができる状況をつくろうと意識していますし、実際にそのような雰囲気が進めることができます。取締役会のメンバーは限られているとはいえ、多様な経験を踏まえて多方面にわたる深い議論の末に結論を出すのが望ましい姿です。その意味では、企業経営、不動産、海外事業、法務、財務の知見等、専門分野を持った方々に独立した立場から参画いただき、そのうえで各事業に精通

した社内出身の取締役が加わり、自由に議論している現在の構成も、ガバナンスの進化のプロセスを体現しているものだととらえています。

今後は、これまでのような鉄道中心の成長モデルだけでなく、地域価値創造型企業を目指して、不動産や観光等の領域でも一層成長していかなければなりません。取締役会

においても、鉄道中心の議論というわけではなくっていきます。これまでのやり方や過去の成功体験にとらわれず、「これでいいのか」「これからどうあるべきか」について社会や外部の視点をより意識しながら将来を考えるうえで、社外取締役の重要性がますます高まっていくことは間違いありません。

Theme 7 小田急グループの未来への期待

我妻

誠実、真摯、そして真面目な企業文化は、つくろうと思っただけですぐにつくれるものではありません。当社グループの非常に大きな価値です。それを大事にしながら、沿線の豊かな資源を活かして、自由な発想で事業を伸ばしてってもらいたいと思います。まだまだ大きな可能性があると確信しています。

滝

株主総会で個人株主さまからの質問を承っている際にも、当社が沿線にお住まいの方々からいかに愛されているのかをひしひしと感じます。鉄道業を核に持つ企業グループですので、「お客さまに安心して長く利用いただける存在である」ということを企業価値として大事にし続けることは必要です。そのうえで、変革のために果敢な経営判断ができる会社であるとも思っています。恵まれた沿線と観光資源を生かして、「誠実ながら変化を恐れない」という小田急らしさを発揮すれば、この先もずっと企業価値を高めていけると考えています。



星野

20年後も30年後も、いつの時代にあっても、ステークホルダーから信用され、信頼される会社であってほしいと願っています。みんなに愛される小田急、



何かあれば小田急に聞いてみよう・相談してみよう、そう頼られる存在でありたいと思います。そして、地域価値創造型企業としての姿をしっかりと確立し、小田急沿線を、「住んでみたい」「訪れてみたい」と思ってもらえる、いつまでも光り輝く魅力的な沿線にし続けなければなりません。そのためにも、中期経営計画で掲げている沿線まちづくりと観光を中心に、様々な事業を絶え間なくアップデートしながら、時代に合わせた新規事業にも積極果敢に挑戦していくことが必要なのです。

世の中のグローバル化は、これからさらに進みます。世界中の人々や商品・サービスがますます活発に交流するようになり、その結果として小田急グループのマーケットや事業領域も拡大していくことでしょう。したがって、今は沿線中心の知名度であり事業領域ではありませんが、非常に長い目で見れば着実に日本全国、そして世界へと広がっていったらいい、世界中の人々に「小田急いいね」と言ってもらえるような、そんな存在感がある企業グループになればいいと思っています。もちろん、それを支えるのは「人材」です。従業員の皆さん一人ひとりが小田急に誇りと希望を持っていただき、会社とともに力強く成長していけるよう、経営陣もしっかり取り組んでまいります。

11ヵ年財務データ

	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3
経営成績関連 (百万円)				
営業収益	529,812	523,031	524,660	526,675
営業利益	52,934	49,946	51,464	52,089
経常利益	45,695	46,638	47,891	49,687
税金等調整前当期純利益	42,575	39,711	43,940	45,194
親会社株主に帰属する当期純利益	27,497	26,067	29,328	32,468
包括利益	15,503	28,471	33,333	30,279
設備投資額	59,619	74,805	68,288	82,215
減価償却費	47,307	46,936	45,347	46,727
EBITDA ^{*1}	100,242	96,883	96,811	98,817
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	78,702	79,494	85,394	72,733
投資活動によるキャッシュ・フロー	△49,276	△67,053	△52,681	△80,094
財務活動によるキャッシュ・フロー	△21,473	△20,473	△8,099	△15,083
現金及び現金同等物の期中増減額	7,953	△8,032	24,613	△22,444
現金及び現金同等物の期末残高	27,326	19,293	43,907	21,636
フリー・キャッシュ・フロー ^{*2}	29,426	12,441	32,712	△7,361
バランスシート関連 (百万円)				
純資産	317,023	338,703	366,577	389,180
株主資本	280,609	299,987	322,157	346,997
総資産	1,257,332	1,270,102	1,294,498	1,312,433
有利子負債残高	715,876	702,578	719,197	715,293
1株当たり情報関連 (円) ^{*3}				
1株当たり純資産	433.93	927.30	998.98	1061.37
1株当たり配当金	9.0	19.0	20.0	21.0
1株当たり当期純利益	38.14	72.31	81.36	90.11
財務指標関連				
営業収益営業利益率(%)	10.0	9.5	9.8	9.9
ROA(総資産営業利益率)(%) ^{*4}	4.4	4.1	4.2	4.2
ROE(自己資本当期純利益率)(%) ^{*5}	10.1	9.0	9.4	9.7
有利子負債／EBITDA倍率(倍)	7.1	7.3	7.4	7.2
自己資本比率(%)	24.9	26.3	27.8	29.1
D／Eレシオ(負債資本倍率)(倍) ^{*6}	2.6	2.3	2.2	2.1
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) ^{*7}	10.0	11.1	13.3	12.3
PER(株価収益率)(%)	32.1	30.0	26.5	29.8
PBR(株価純資産倍率)(倍)	2.8	2.3	2.2	2.5
連結配当性向(%)	23.6	26.3	24.6	23.3
DOE(株主資本配当率)(%) ^{*8}	2.4	2.4	2.3	2.3
その他				
発行済株式総数(株) ^{*3}	736,995,435	368,497,717	368,497,717	368,497,717
連結従業員数(人)	13,283	13,560	13,914	13,938
単体従業員数(人)	3,593	3,637	3,726	3,792

*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

2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
534,132	385,978	358,753	395,159	409,837	422,700	418,732
41,103	△24,190	6,152	26,601	50,766	51,431	52,659
38,299	△31,223	4,699	25,119	50,670	50,474	54,028
35,998	△41,261	23,227	58,767	101,610	72,054	51,165
19,923	△39,804	12,116	40,736	81,524	51,958	37,368
8,855	△34,078	809	44,468	96,789	50,514	46,897
91,599	62,943	64,693	52,889	83,402	65,388	81,385
49,628	51,258	49,363	47,866	45,785	43,954	44,352
90,731	26,355	55,515	74,468	96,552	95,386	97,012
74,897	27,178	48,617	62,928	71,626	55,877	59,915
△85,454	△43,582	△45,515	34,712	23,435	△74,495	△ 84,274
17,171	37,207	△30,573	△51,056	△102,079	△7,040	29,270
6,613	20,803	△27,471	46,584	△7,017	△25,658	4,911
28,464	49,267	21,852	67,474	60,532	34,952	39,863
△10,557	△16,403	3,101	97,641	95,062	△18,618	△ 24,358
390,183	352,456	349,257	388,490	460,176	479,263	508,783
363,053	319,609	327,726	364,589	421,329	441,860	461,851
1,328,303	1,326,996	1,285,230	1,279,976	1,301,578	1,299,991	1,393,521
741,027	782,822	756,537	706,479	626,950	652,789	699,754
1066.01	963.40	954.58	1066.07	1283.65	1385.44	1,470.36
21.0	10.0	10.0	21.0	30.0	40.0	55.0
55.08	△109.60	33.36	112.11	225.28	147.51	108.25
7.7	△6.3	1.7	6.7	12.4	12.2	12.6
3.2	△1.9	0.5	2.1	4.0	4.1	2.8
5.6	△11.6	3.7	11.6	20.3	11.7	8.0
8.2	29.7	13.6	9.5	6.5	6.8	7.2
29.1	26.4	27.0	30.3	35.3	36.8	36.4
2.0	2.4	2.3	1.9	1.5	1.5	1.5
14.0	5.0	10.0	13.8	16.7	11.7	10.2
43.1	—	61.1	15.3	9.2	10.0	15.2
2.2	3.1	2.1	1.6	1.6	1.1	1.1
38.1	—	30.0	18.7	13.2	26.8	50.8
2.1	—	1.0	2.1	2.6	3.0	3.9
368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717
14,019	13,960	13,272	12,629	11,661	11,517	11,656
3,847	3,760	3,758	3,712	3,682	3,682	3,685

*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。

(注) 2025年3月期より「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を適用しており、2024年3月期実績の組み替えを行っています。

投資家との対話を踏まえた改善事例



投資家のご意見

- 1 2030年度の営業利益800億円の達成に向けた蓋然性、成長の道筋を示してほしい。



ご意見を受けた改善

- 1 2026年5月公表の中期経営計画において、2026~2030年度における各年度のセグメント別営業利益計画を具体的に開示。

→ p.22



- 2 不動産業の短期回収型について、利益成長に向けた実効力や実現可能性をより具体的に示してほしい。

- 2 2026年5月公表の中期経営計画において、2026~2030年度に利益計上する物件の仕入状況を具体的に開示。



- 3 中期経営計画でも重視されている観光や不動産等について、毎四半期の開示を充実させてほしい。

- 3 2025年度より、毎四半期開示の決算説明資料において、観光収益の実績や不動産業における投資手法別・アセットタイプ別の収益内訳を開示。



- 4 新宿駅西口地区開発計画の進捗状況を具体的に説明してほしい。

- 4 新宿駅西口地区開発計画の工事やオフィスリーシングの進捗状況についての説明会を実施。また、2026年5月公表の中期経営計画においてもスケジュールや総工事費等に変更はない旨を開示。

→ p.31



- 5 人財戦略について、事業ポートフォリオや事業戦略との関係性を具体的に示してほしい。

- 5 本統合報告書において、人的資本投資の財務インパクト・経営戦略との連動を具体的に開示。

→ p.75



- 6 従業員のエンゲージメントサーベイ結果や、そこから得られた課題・対応策を示してほしい。

- 6 2025年度中間期説明会において、エンゲージメントサーベイ結果・課題・対応を開示するとともに、2026年5月より、エンゲージメントサーベイスコア(単体)の向上をマテリアリティ目標に設定。

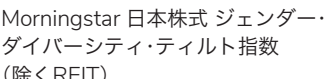
→ p.67 → p.69

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・外部評価

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
外部評価	FTSE JPX Blossom Japan Index 	FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index 	FTSE4Good Index Series 
	SOMPO サステナビリティ・インデックス 	MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数 	MSCI 日本株 女性活躍指数(WIN) 
	S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数 	Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT) 	CDP  
	人的資本経営品質 2025 シルバー 	HRX of The Year 2025 優秀賞 	キャリアオーナーシップ 経営AWARD 2025 最優秀賞 (大企業の部 企業文化の変革部門) 
	健康経営優良法人2026 大規模法人部門 	プラチナくるみん 	日興アイ・アール 「全上場企業ホームページ 充実度ランキング」 

FTSE Russell (the trading name of FTSE International Limited and Frank Russell Company) confirms that Odakyu Electric Railway Co., Ltd has been independently assessed and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE4Good Index Series, FTSE Blossom Japan Index, and FTSE Blossom Japan Sector Relative Index. Created by the global index provider FTSE Russell, these indices are designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social, and Governance (ESG) practices and are widely used by market participants to create and assess responsible investment funds and other financial products.

THE INCLUSION OF Odakyu Electric Railway Co., Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Odakyu Electric Railway Co., Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

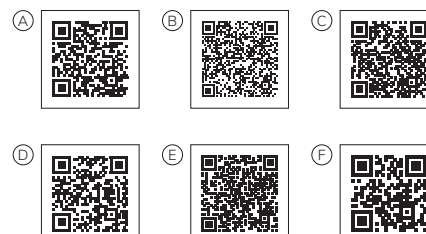
ウェブサイト掲載情報のご案内

非財務情報

サステナビリティ ④	WEB ▶
コーポレートガバナンス報告書 ⑤	WEB ▶
安全報告書 ⑥	WEB ▶
ファクトブック ⑦	WEB ▶
ESGデータ集 ⑧	WEB ▶

財務情報

株主・投資家情報 ⑨	WEB ▶
・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	
・有価証券報告書	
・ファクトブック	



会社情報

■ 会社概要 (2026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	〒163-0706 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

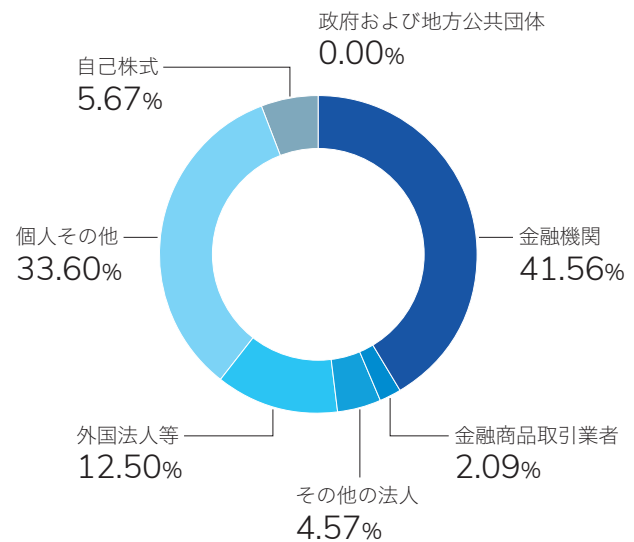
代表者	代表取締役 取締役社長 社長執行役員 鈴木 滋
事業案内	鉄道事業、不動産事業、生活サービス事業
発行済株式の総数	368,497,717株
株主数	74,877名
従業員数	3,685名

■ 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 所有株式数の割合* (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	49,755	14.31
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	21,475	6.18
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	3.71
日本生命保険相互会社	11,734	3.38
第一生命保険株式会社	8,013	2.31
明治安田生命保険相互会社	6,909	1.99
住友生命保険相互会社	5,500	1.58
JP MORGAN CHASE BANK 385781	4,825	1.39
神奈川中央交通株式会社	4,493	1.29
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,386	1.26

*自己株式を除く。

■ 株式所有者別状況



■ 連結子会社29社および持分法適用関連会社1社 (2026年3月31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)

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。



小田急電鉄株式会社

