

2024年5月14日

各位

会社名 小田急電鉄株式会社
代表者名 取締役社長 鈴木 滋
(コード番号 9007 東証プライム)
問合せ先 執行役員 IR室長 鈴木 智
(TEL. 03 - 3349 - 2526)

経営ビジョンの実現にむけた中期経営計画（2024～2026年度）の策定について

当社グループでは、お客さまの「かけがえのない時間（とき）」と「ゆたかな暮らし」の実現に貢献することを定めた「グループ経営理念」を実現するため、経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」を策定し、グループ価値・沿線価値の向上に努めてきました。

今般、当社は、経営ビジョンの実現にむけた中期経営計画（2024～2026年度）を、2024年5月14日開催の取締役会において策定しましたので、下記のとおりお知らせします。

記

1. 経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」の概要

(1) 全体方針

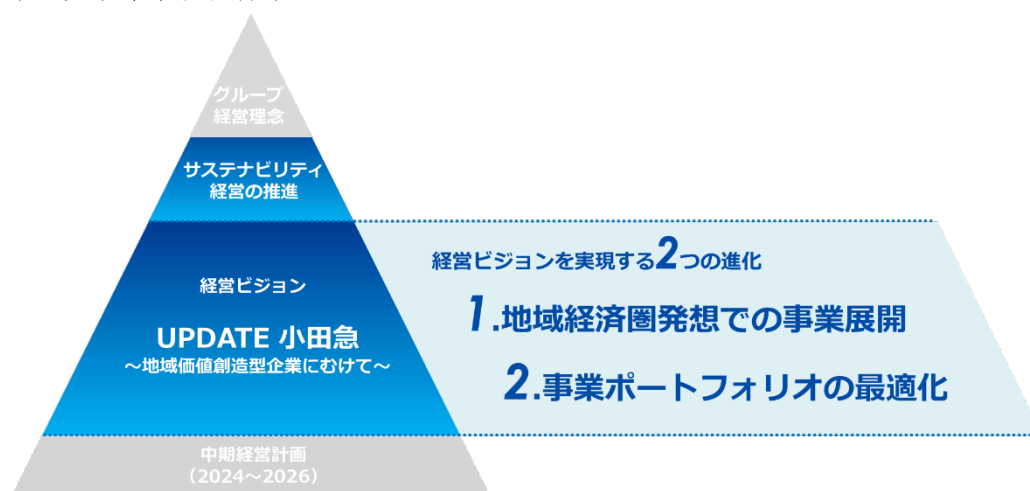
「地域価値創造型企業にむけて」

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、
既成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。

グループ経営理念の実現に向けて、経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」のもと、外部環境の変化を捉えた改革を継続しつつ、飛躍的成長を目指してまいります。

加えて、「サステナビリティ経営の推進」を経営計画体系に包含するとともに、6つのマテリアリティ（重要テーマ）について、目標・モニタリング指標を設定し、社会課題の解決を通じた持続可能な成長を実現してまいります。

(参考1) 経営計画体系



(参考2) マテリアリティ

マテリアリティ	目標・モニタリング指標
1. 安全・安心	◆鉄道事業における自社起因の運転事故・インシデント数：ゼロ（毎年度） ◆バス・タクシー事業における死者・重傷者の発生：ゼロ（毎年度） □鉄道サービスの総合満足度
2. まちづくり・地域社会	□沿線エリアの人口 □強化エリア主要駅の乗降客数（1日あたり） □居住地域の総合満足度 □生き方（w e l l - b e i n g）の総合満足度
3. 日々の暮らしと観光体験	□小田急ONE I D数 □フリーパス販売枚数（箱根／江の島・鎌倉） □沿線観光エリアの来訪者数（箱根町／藤沢市）
4. 環境（カーボンニュートラル）	◆小田急グループCO2排出量： 2013年比△50%（2030年度）／実質ゼロ（2050年度）
5. 価値創造型人財の育成	◆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）
6. ガバナンス	◆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） □独立社外取締役比率

◆目標 □モニタリング指標

(2) 変革の取り組み

2021年度から2023年度までを体質変革期、2024年度から2030年度までを飛躍期と定めています。

体質変革期（2021～2023年度）

3つの経営課題（「利益水準の回復」、「有利子負債のコントロール」、「事業ポートフォリオの再構築」）と3つの発想（「DX（デジタルトランスフォーメーション）」、「共創」、「ローカライズ」）を通じた事業の変革に取り組んだ結果、財務健全性の回復目安を上回りました（2023年度実績：有利子負債残高6,269億円、有利子負債／EBITDA倍率6.5倍）。

飛躍期（2024～2030年度）

未来の小田急の持続的な成長につながる事業創造や拡大を進め、地域価値創造型企業として次の100年を歩むため、「経営ビジョンを実現する2つの進化」により、新たな価値を生み出してまいります。

＜経営ビジョンを実現する2つの進化＞

① 地域経済圏発想での事業展開

新宿や海老名をはじめとする中核都市それぞれを“地域経済圏”単位で捉え、地域・パートナーと連携し、4つの事業領域（「交通」、「不動産」、「デジタル」、「生活サービス」）を連動させた施策を実施してまいります。

② 事業ポートフォリオの最適化

不動産領域を収益の第一の柱としつつ、デジタル領域を新たな成長領域と位置付けます。また、4つの事業領域において、成長投資を拡大するとともに、適切なKPIの設定および進捗状況のモニタリングの実施により、2030年度営業利益目標の達成を目指してまいります。

(3) 連結財務目標

「地域価値創造型企業」を目指し、社会的価値や株主価値の向上を図りつつ、持続的な利益成長を実現してまいります。

重要指標		2026年度計画	2030年度目標	長期方針
利益の成長	営業利益	500億円 前回目標比 ^{※1} +40億円	700億円 前回目標比 ^{※1} +100億円	持続的な 利益成長
資本コストを 意識した経営	ROE ^{※2}	6.2%	7%以上	さらなる向上
財務健全性の 確保	有利子負債／ EBITDA倍率	7.8倍	7倍程度	利益成長に よる改善

※1 2023年4月公表目標比

※2 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（有価証券評価差額除く）

(4) 株主還元

基本方針	自己資本比率 30%の確保を前提に、2023～2026年度の平均で、連結総還元性向 40%以上を目標とした安定的な配当および機動的な自己株式取得を実施
配当	2023年度および2024年度は1株あたり年間30円を予定 ※ 2023年度は年間22円から配当予想を修正
自己株式取得	経営環境の変化や業績等を総合的に勘案したうえで実施時期を検討 ※ 2023年度実績：123億円

2. 中期経営計画（2024～2026年度）の概要

経営ビジョンの実現のため、4つの重点施策に取り組むとともに、3つの戦略およびガバナンスによる経営基盤の強化を推進してまいります。各施策および戦略等の概要は、以下のとおりです。

(1) 重点施策

① 交通領域の進化

人手不足への対策と災害への耐性強化に重点的に取り組み、持続可能な運営体制を早期に確立するとともに、移動需要の喚起等による安定的な利益獲得を目指してまいります。

具体的には、少人数での鉄道事業運営体制の構築を目指し、ワンマン運転の詳細な仕様やオペレーション等の検討の深度化を図るとともに、各種業務の効率化を進めてまいります。

加えて、鉄道駅バリアフリー料金制度を活用したホームドアの設置や耐震補強工事の推進により、安全・防災対策を強化しつつ、大野総合車両所の移転をはじめとした大規模な設備更新を推進するなど、持続可能な運営体制の強化に努めてまいります。また、子育て世代への応援施策の推進や顧客データ等を活用した新たな増収施策の展開により、収益の最大化を図ってまいります。

② 不動産領域の強化

収益の第一の柱として集中的に資本を投下し、沿線開発および投資手法・フィールドの拡大を推進することで、2030年度の営業利益300億円の達成と収益力・資産効率の向上を目指してまいります。

具体的には、新宿駅西口地区開発計画において、共同事業者等との共創によるプロジェクト価値の最大化に取り組むとともに、ハイクレードなオフィス機能や新たな顧客体験を実現する商業機能、来街者と企業等の交流を促すビジネス創発機能を提供してまいります。また、引き続き海老名駅間地区の開発計画を推進するなど、沿線中核都市を中心とした多彩なまちづくりを進めてまいります。加えて、回転型投資や国内SPC投資、海外不動産事業にも取り組み、獲得した資金やノウハウを、沿線開発をはじめとした更なる不動産事業の強化に活かしてまいります。

③ デジタルを活用した新規事業の探索・成長

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

具体的には、「Ma a S J a p a n」や「EMo t」等のMa a Sプラットフォームにおいて、顧客接点および取扱額の拡大を図るとともに、資源・廃棄物の収集運搬の最適化に向けたコンサルティングサービス等を提供するウェイストマネジメント事業「WOOMS（ウームス）」や、自治体・町内会の電子回覧板や災害時の情報共有ソリューションを提供する自治会・町内会SNS「いちのいち」等の新規事業の収益・利益規模の拡大に努めてまいります。あわせて、地域のインフラ分野を中心とした新規事業の探索・創出を図ってまいります。

④ 観光需要の取り込み／地域を彩る生活サービス

日本屈指の観光地を持つポテンシャルを活かし、インバウンドを含む旺盛な観光需要を着実に取り込んでまいります。また、日々の暮らしに密着したサービスや心躍るコンテンツの展開により、将来にわたって選ばれる沿線を目指してまいります。

具体的には、観光需要の取り込みに向けて、箱根エリアにおける既存ホテルのバリューアップ等を進めるとともに、ダイナミックパッケージの拡充により、利便性や顧客体験価値を高めてまいります。また、生活サービスについては、ストア・小売業において、新規出店の積極的な推進や、(株)セブン&アイ・ホールディングスとの業務提携を通じたMD・オペレーションの継続的な改善等により、営業利益の拡大を図ってまいります。さらに、地域密着型

サービスプラットフォーム「小田急ONE（オーネ）」について、顧客とのデジタル接点の中心に据え、鉄道・駅ナカサービス・地域限定のサブスクリプション商品等、コンテンツを充実させることで、2026年度での会員数60万人（2023年度末：32万人）の実現に努めてまいります。

（2）経営基盤の強化

	概要と取り組みの例
DX戦略	リアルな資産・サービス・仕事とデジタル技術の融合により、「Smart（業務のスマート化）」、「Update（心躍る顧客体験）」、「Create（ゆたかな未来の創造）」の3つの価値を創出してまいります。 ●ローコードツールの活用によるアプリケーション開発・運用を推進 ●当社全社員のデジタル関連基礎知識保有に向けた取り組みを推進
環境戦略	「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の実現に向けた施策を具体化するとともに、資源循環の取り組みやTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）に基づく情報開示を推進してまいります。 ●EVバス（電動バス）を2030年度までに約500台導入予定※ ※ 神奈川中央交通㈱での導入台数を含みます ●当社グループ施設等から排出される食品廃棄物を、パートナー企業とともに飼料およびバイオガス発電の燃料としてリサイクルし、発電された電力を利用
人財戦略	従業員のエンゲージメントや労働生産性の向上に資する施策を実行してまいります。 ●「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」に基づき、女性活躍推進目標の達成に向けた施策や健康経営を推進 ●事業アイデア公募やプロジェクト人財公募等、手挙げ文化の醸成・浸透
ガバナンス	各ステークホルダーの利益の最大化や当社グループの持続的な成長、中長期的な企業価値の向上等に向けて、各種施策を推進してまいります。 ●過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会や、取締役会実効性評価の仕組み等を活用した取締役会の監督機能の強化 ●「小田急グループ人権方針」および「小田急グループ サステナブル サプライチェーン方針」「小田急電鉄 マルチステークホルダー方針」に基づく取引先等とのコミュニケーションを実施

3. 参考資料

経営ビジョンの実現にむけた中期経営計画（2024～2026年度）

以 上

(参考資料)

経営ビジョンの実現にむけた 中期経営計画（2024～2026年度）



トップメッセージ ～ 地域価値創造型企業としての飛躍的成長 ～

<体質変革期（2021～2023年度）の振り返り>

- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響で一時的に業績が悪化したものの、徹底した運営効率化に加えて、新宿第一生命ビル等の保有資産の売却やグループ会社の再編により、2023年度の目標としていた**財務健全性の目安を大幅に上回る変革**を遂げました。
- ・ これにより、グループ全体の稼ぐ力が高まるとともに、**成長に向けた資金調達余力を確保**した中で、最大のプロジェクトである新宿駅西口地区開発計画の新築工事に着工するなど、飛躍に向けた経営基盤が整いました。



<飛躍期（2024～2030年度）の方向性>

- ・ 飛躍期では、従来以上に**資本コストを意識した経営**を推し進めるとともに、根幹に据えているサステナビリティ経営の考え方に基づき、地域課題解決や新たな価値創造により、地域とともに当社は成長していきます。
- ・ 沿線には豊富な地域資源を有するエリアが多く、今後は新宿エリア以外の沿線開発にも**積極的に投資するほか、人的資本の充実、株主還元の強化**に大きく舵を切ります。その過程では短期的に利益水準が一旦低下する見通しですが、その後の飛躍的な成長により2030年度連結財務目標の達成を目指します。
- ・ 2027年度の開業100周年や2029年度の新宿駅西口地区竣工を経て、経営ビジョン「UPDATE 小田急」の実現に向けて邁進してまいります。

2024年5月 取締役社長 鈴木 滋

I. 本計画の位置付け

II. 経営ビジョンの実現にむけた具体的方針

III. 財務運営方針

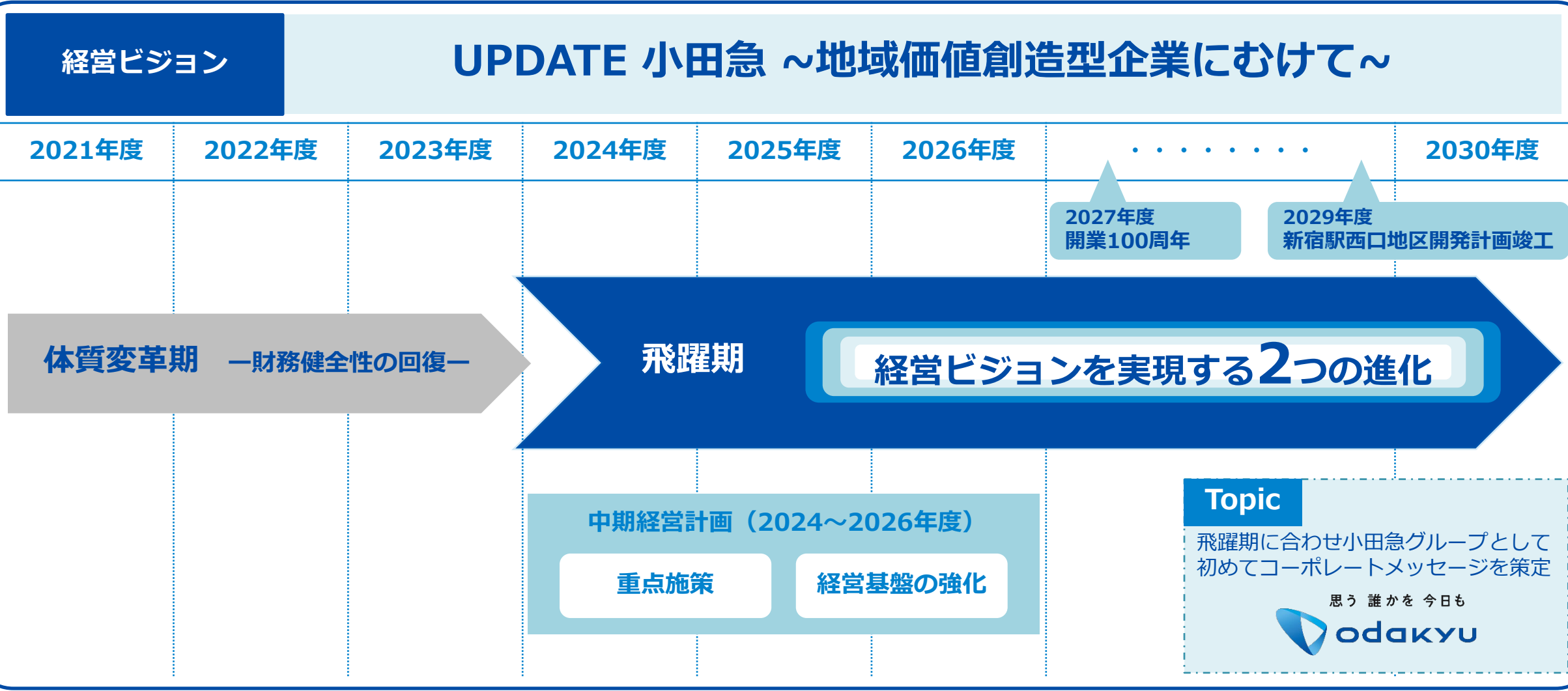
IV. 中期経営計画（2024～2026年度）

V. 数値計画（2024～2026年度）

I . 本計画の位置付け

本計画の位置付け

- 2023年度までの体質変革期が終了し、経営ビジョンの実現に向けて2024年度から飛躍期がスタート
- 本計画では、前計画の進捗を踏まえ、飛躍期における成長ストーリーの具体化を目指す



体質変革の取り組み

- 各事業で体質変革を進めたことにより、2023年度における財務健全性回復目安を上回り、資金調達余力を確保
- 外部環境変化を捉えた改革を継続しながら、飛躍期として収益力向上に向けた成長投資を拡大

利益水準の引き上げ

●運営体制の見直し

バス業	・営業所再編やダイヤ改正による要員の効率化
百貨店業	・希望退職を実施のうえ少人数かつ高効率な運営体制の確立
ホテル業	・運営効率化による損益分岐点引き下げ

●構造改革の実施

当社鉄道事業	・DX推進に伴う業務効率化や費用の削減
ストア・小売業	・セブン&アイグループとの提携効果の最大化による利益成長
レストラン業飲食	・店舗再編と費用構造の見直し

●プライシングの見直し

運輸業	・当社鉄道事業 鉄道駅バリアフリー料金制度活用・特急料金改定 ・運賃改定（箱根登山鉄道、バス6社、小田急交通）
ホテル業	・箱根リゾートホテル「はつはな」リニューアル・客室単価の向上

事業ポートフォリオの再構築

●既存事業の選択と集中

- 事業成長性や競争力を踏まえ、経営資源配分を明確化
- グループ会社6社および当社クレジットカード事業の一部を外部譲渡
- グループ会社の統合等5件

有利子負債のコントロール



※ 2021～2023年度実績



※ 2018年度から
2023年度の実績比較

2023年度の回復目安を上回る 財務健全性を確保

- ✓ 有利子負債残高
7,000億円 (回復目安) ➡ **6,269**億円
- ✓ 有利子負債／EBITDA倍率
7倍台 (回復目安) ➡ **6.5**倍

Ⅱ．経営ビジョンの実現にむけた具体的方針

経営計画体系

- サステナビリティ経営を経営計画体系に包含
- 地域経済圏発想で事業を展開するとともに、事業ポートフォリオを最適化していくことで、経営ビジョンを実現

グループ
経営理念

サステナビリティ
経営の推進

経営ビジョン

UPDATE 小田急
～地域価値創造型企業にむけて～

中期経営計画
(2024～2026)

経営ビジョンを実現する**2**つの進化

1.地域経済圏発想での事業展開

2.事業ポートフォリオの最適化

サステナビリティ経営の推進

- 6つのマテリアリティにおいて、2023年度は目標・モニタリング指標を設定するとともに、小田急グループ人権方針を策定

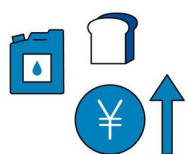
マテリアリティ		目標・モニタリング指標
1. 安全・安心	- 安全・安心を最優先した公共交通サービスの提供 - 誰もが安心して暮らせる社会の追求	◆鉄道事業における自社起因の運転事故・インシデント数：ゼロ（毎年度） ◆バス・タクシー事業における死者・重傷者の発生：ゼロ（毎年度） □鉄道サービスの総合満足度
2. まちづくり・地域社会	職、住、商、学・遊、ウェルネスを兼ねそなえたまちづくりの実現 - 地域資源を活かしたまちの発展	□沿線エリアの人口 □強化エリア主要駅の乗降客数（1日あたり） □居住地域の総合満足度 □生き方（well-being）の総合満足度
3. 日々の暮らしと観光体験	- 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	□小田急ONE ID数 □フリーパス販売枚数（箱根／江の島・鎌倉） □沿線観光エリアの来訪者数（箱根町／藤沢市）
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	◆小田急グループCO2排出量： 2013年比△50%（2030年度）／実質ゼロ（2050年度）
5. 価値創造型人財の育成	- すべての社員が自分らしく働ける企業風土の醸成 - 持続可能な経営を実現するための人財育成	◆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）
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	◆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） □独立社外取締役比率

◆目標 □モニタリング指標

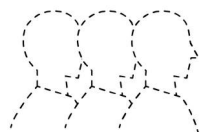
外部環境認識

- 物価高や金利上昇、人手不足による影響が懸念されるが、鉄道業やホテル業の回復やインバウンド需要の伸長により、さらなる利益成長の機会がある
- 郊外の価値が高まり、広範囲に複数の中核都市を持つ小田急沿線には多くのビジネスチャンスがある

直近の影響



物価高
金利上昇



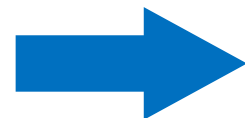
人手不足



鉄道・ホテル業の
想定を上回る回復



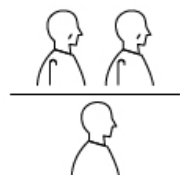
インバウンド
の大幅な伸び



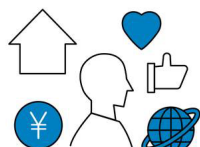
当社の機会

世界一のターミナル駅「新宿」と
「箱根・江の島」等の日本屈指の観光地を有し
さらなる成長機会を獲得できる

中長期的な変化



人口減少
少子高齢化



ライフスタイルや
消費行動の変化



デジタル化の
急速な進化



サステナビリティ
意識の高まり

社会・価値観の変容により、
都市の在り方は都心一極集中から分散型へ



当社の機会

中核都市を複数かつ広範囲に有する
小田急沿線では多様なニーズに応え
個性を持ったまちを形成することで
新たな価値を創出できる

沿線ポテンシャルと小田急の強み

- 小田急沿線は、多数の中核都市と日本屈指の観光地を併せ持ち、豊富な地域資源に恵まれている
- 蓄積してきた交通インフラ・不動産の強固な社会基盤や、信頼に基づく地域プレイヤーとの連携等の強みを持つ

近年の高速道路網の整備、鉄道延伸計画等に加え、今後の開発によりさらなる発展が期待



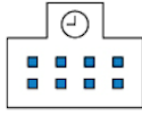
沿線人口
約**520**万人



世界一のターミナル駅新宿
1日平均乗降者数
約**350**万人



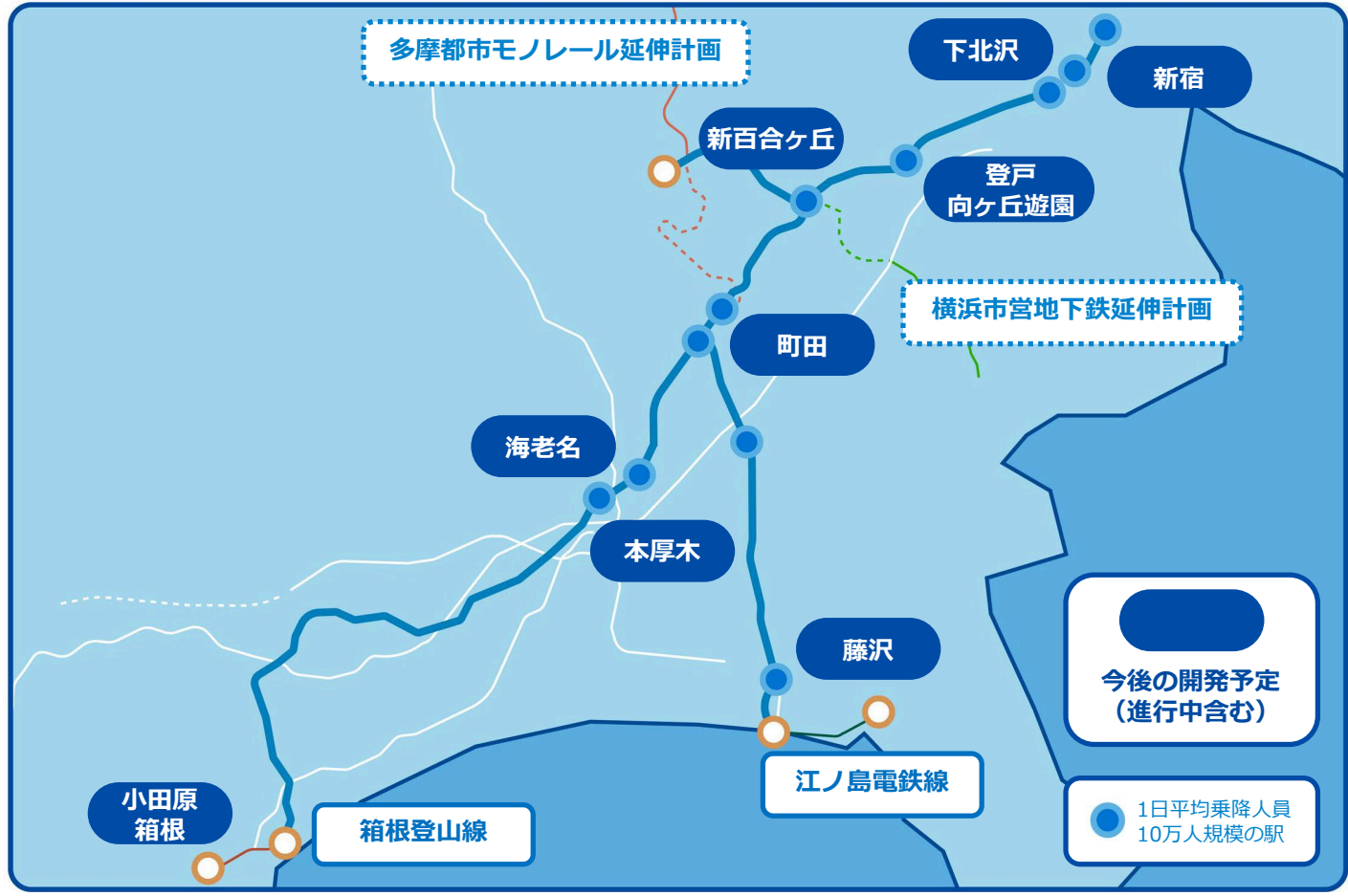
箱根・湘南・大山
年間観光者数
約**5,000**万人



沿線の大学
約**50**校



高速道路網整備による
工場集積



多摩都市モノレール延伸計画

新百合ヶ丘

下北沢

新宿

登戸
向ヶ丘遊園

横浜市営地下鉄延伸計画

町田

海老名

本厚木

藤沢

江ノ島電鉄線

小田原
箱根

箱根登山線

今後の開発予定
(進行中含む)

1日平均乗降人員
10万人規模の駅



乗降客数
10万人規模の駅
11駅



年間輸送人員
(鉄道業+バス業)
約**10**億人



行政・企業・大学
との協定
31件

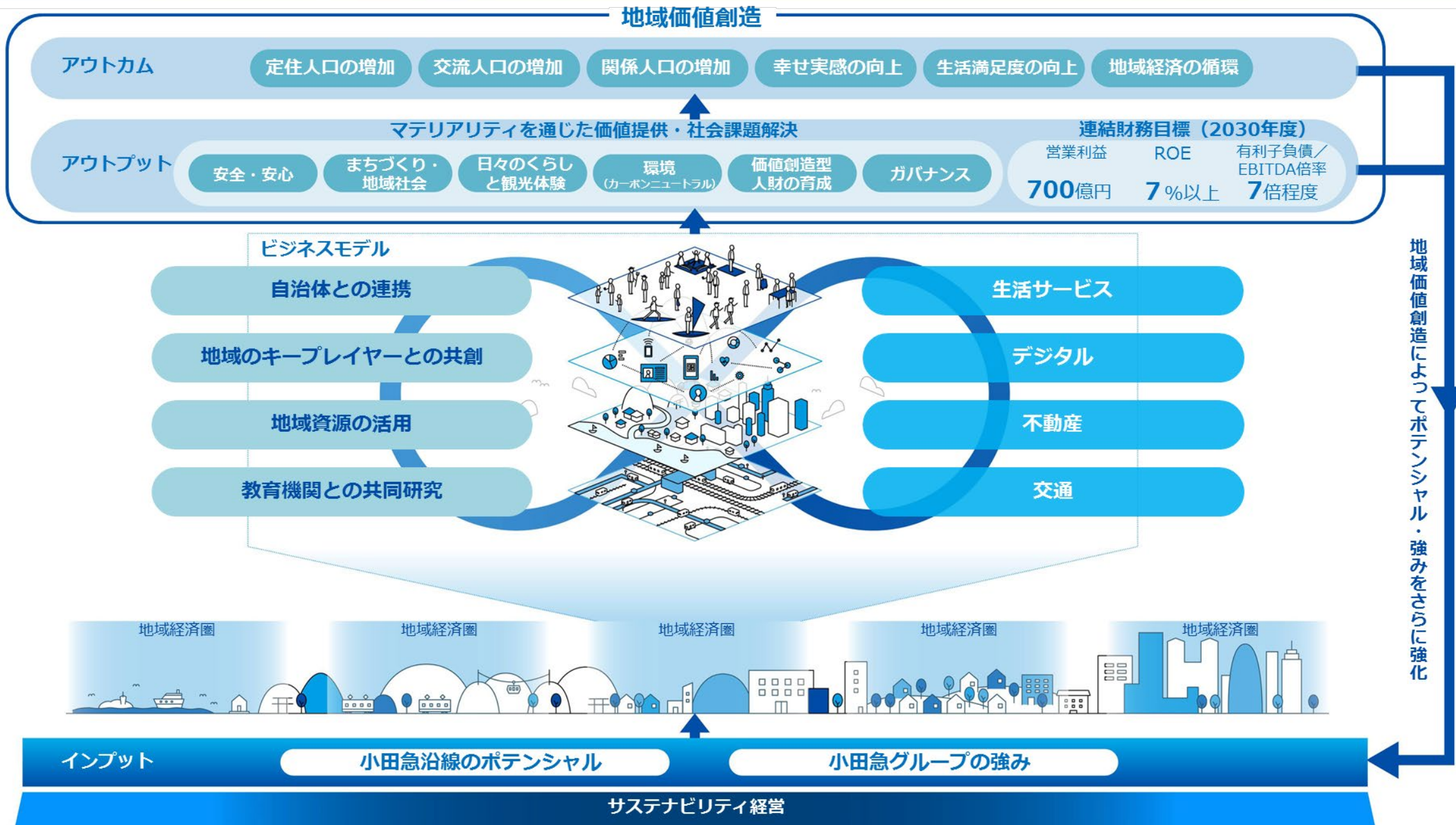


交通インフラ・
沿線まちづくり等
豊富な
事業ノウハウ



ロマンスカー
ブランド

地域価値創造型企業としての成長モデル（価値創造プロセス）



2030VISION
新宿
SHINJUKU
エリア

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

国際競争力
の強化

にぎわい
交流の創発

回遊性の向上

防災機能の強化

環境負荷低減

エリアポテンシャル

- ・ 7路線8駅が結節する世界一のターミナル
- ・ 日本屈指の商業集積およびオフィス集積
- ・ 日本最大規模の宿泊客室集積地で訪日外国人の拠点

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

- ・ 東京メトロ・東急不動産との開発計画連携

地域・パートナーとの連携

生活サービス

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

デジタル

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

不動産

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

交通

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

4つの事業領域の連動

2030VISION 海老名

EBINA
エリア

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

まちの
バリアフリー化

活力ある郊外
モデルの創造

学び・遊びを
育む環境整備

新たなライフ
スタイルの提供

環境負荷低減

エリアポテンシャル

- ・ 定住・昼間人口、世帯数増加（若年層・ファミリー層）
- ・ 相鉄のJR・東急直通によるアクセス性の向上
- ・ 商業施設・中高層マンションの開発加速

- ・ 海老名市都市マスタープランと一体となった開発
- ・ 海老名市との包括連携協定に基づく多分野での連携
- ・ 海老名市・関係事業者との健康支援に向けた連携
- ・ おだきゅう Family Fun フェスタをはじめとした地域コミュニケーション

- ・ さがみはらバイオガスパワーと連携した食品残渣の資源循環

地域・パートナーとの連携

生活サービス

- ・ 「ひと・もの・文化」の交流拠点の創出
- ・ 子育て世代向けのサービス・コンテンツの充実

デジタル

- ・ 自治会機能のDX化支援
- ・ 新しいまちの資源循環の仕組み化

不動産

- ・ ViNA GARDENSの完成（マンション・新施設）
- ・ 海老名駅周辺のさらなる開発の検討

交通

- ・ 二次交通の整備促進
- ・ ロマンスカーと街なかクーポンをセットにしたサブスク商品「小田急海老名パスポート」の提供

4つの事業領域の連動

4つの事業領域における成長の方向性

- 不動産領域を収益の第一の柱とし、デジタル領域を新たな成長領域と位置付け
- 需要の取り込みや体質変革の継続により、2030年度営業利益目標を、交通270億円、生活サービス100億円に引き上げ
- 成長投資の拡大とともに、適切なKPI設定とモニタリングの実施により目標達成を目指す

2030年度の目標		取り組みの方向性	
交通 持続可能な運営体制の確立と 安定的な利益創出 (鉄道、バス等) 営業利益 200億円 ➡ 270億円 (前回目標※)	不動産 地域価値創造のベース となる開発の拡大 (賃貸、分譲等) 営業利益 300億円 収益 第一の 柱へ	体質変革による効果の最大化 体質変革の継続とDXを活用した収益力向上等により、足元の急回復した需要を最大限享受	
デジタル 成長領域としての新規事業創出と 既存事業のDX推進 (新規事業) 営業利益 30億円 新たな 成長領域	生活サービス 事業性と地域価値創造の両立 まちの特色づくり・人流創出 (流通、ホテル等) 営業利益 70億円 ➡ 100億円 (前回目標※)	成長投資の拡大 前回計画から成長投資をさらに拡大 不動産の物件取得のほか、成長分野でのM&A等の実施	
		モニタリング体制の強化 各事業領域において連結財務目標と連動したKPIを設定 目標に対する進捗状況を的確にモニタリングし、随時検証	

※ 2023年4月公表目標

Ⅲ. 財務運営方針

連結財務目標

- 「地域価値創造型企業」を目指し、社会的価値や株主価値の向上を図りながら、持続的な利益成長を実現する

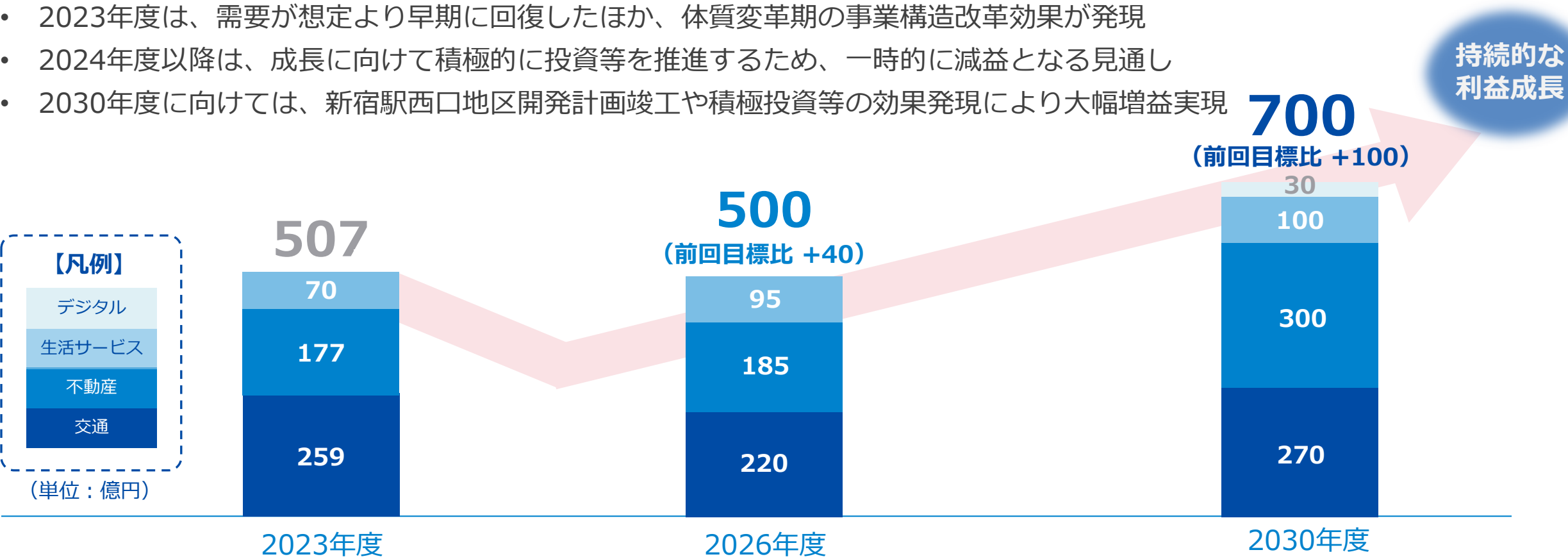
重要指標の考え方			2026年度計画	2030年度目標	長期方針
利益の成長	営業利益	- 交通の収益を過去最高水準へ伸長 - 不動産を第一の柱として集中的な資本投下 - デジタルの成長 - 事業構造改革の継続	500億円 前回目標比※1 + 40億円	700億円 前回目標比※1 + 100億円	持続的な 利益成長
資本コストを 意識した経営	ROE※2	- 自己資本比率30%を維持 - 成長投資や株主還元を強化 (総資産・純資産のコントロール) - 事業別ROA目標の設定とモニタリングの強化	6.2%	7%以上	さらなる 向上
財務健全性 の確保	有利子負債／ EBITDA倍率	7倍台維持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

※ 1 2023年4月公表目標比

※ 2 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（有価証券評価差額除く）

営業利益の成長ステップ

- 2023年度は、需要が想定より早期に回復したほか、体質変革期の事業構造改革効果が発現
- 2024年度以降は、成長に向けて積極的に投資等を推進するため、一時的に減益となる見通し
- 2030年度に向けては、新宿駅西口地区開発計画竣工や積極投資等の効果発現により大幅増益実現



2023年度実績 対 2026年度計画	
人件費、償却費、修繕費増加	不動産の利益伸長
新宿駅西口地区開発計画の影響 (新宿ミロードは2025年4月以降解体)	生活サービスの収益増加、運営効率化
UDS、沖縄UDSの連結除外	事業構造改革の継続

2026年度計画 対 2030年度目標	
新宿駅西口地区開発計画の竣工に伴う利益寄与	
沿線開発に伴う不動産のさらなる成長	
交通の収益性向上	
デジタルの成長	

2024～2030年度におけるキャピタルアロケーション

- 「有利子負債／EBITDA倍率」「自己資本比率」を意識した借入のコントロールおよび営業キャッシュフローの最大化
- 不動産を中心とした成長投資への重点的な配分と株主還元の強化

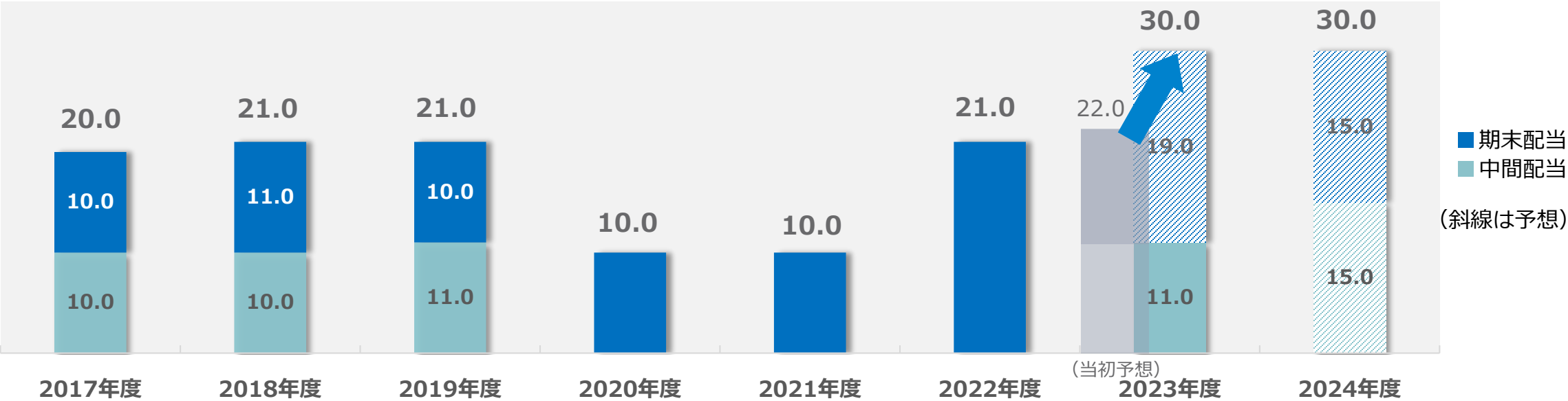


株主還元

基本方針	自己資本比率30%の確保を前提に、2023～2026年度の平均で、連結総還元性向40%以上を目標とした安定的な配当および機動的な自己株式取得を実施
配当	2023年度および2024年度は1株あたり年間30円を予定 ※ 2023年度は年間22円から配当予想を修正
自己株式取得	経営環境の変化や業績等を総合的に勘案したうえで実施時期を検討 ※ 2023年度実績：123億円

< 1株当たり配当金の推移（予想含む） >

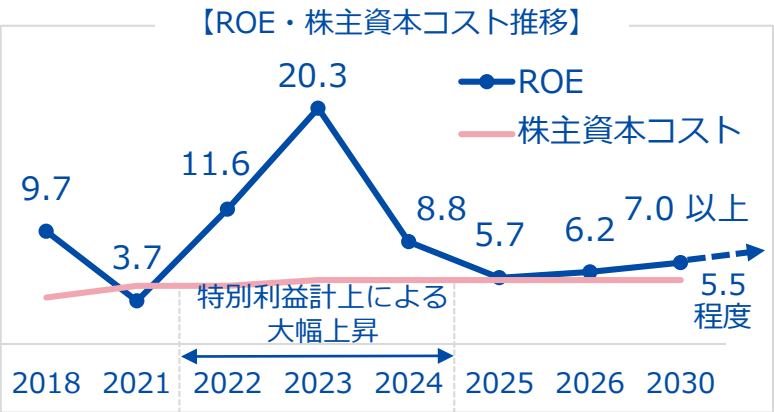
(単位：円)



資本コストを意識した経営の考え方

現状認識

- 新型コロナウイルス感染症の影響等に伴い、当社株主資本コスト※は緩やかに上昇
- ※ 直近の当社株主資本コストは5.5%程度と認識
- 2022～2024年度のROEは、特別利益の計上により大幅に上昇
- 2025年度は純資産増加等で一時的に低下するが、その後は利益伸長により徐々に向上
- ROE> 株主資本コスト を前提に成長投資や株主還元強化によるさらなるROE向上が必要



テーマ①：ROEの向上

ROA向上／財務レバレッジ拡大

- 借入金、社債等の活用による収益性向上と健全な財務基盤の両立
- 自己資本比率30%の確保を前提に株主還元強化
- 投資基準の厳格化
- ROE目標を起点とした事業別ROA目標の設定、KPI管理の強化

ROEは2030年度7%以上、長期的にさらなる向上

テーマ②：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

- 地域経済圏発想に基づく持続的な利益成長
- ガバナンス強化や非財務目標の開示拡充・実現による事業リスクの低減（指標：外部機関によるESG評価向上）

市場との対話強化

- 成長戦略や資本戦略等の開示を基にした経営層との対話強化
- 取締役会等における投資家意見の継続的なフィードバック

株主資本コストの上昇を抑制

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

IV. 中期経営計画（2024～2026年度）

中期経営計画（2024～2026年度）の重点施策

- 経営ビジョン実現のため、本中期経営計画では4つの重点施策に取り組むとともに、経営基盤の強化を推進

重点施策

1. 交通領域の進化

2. 不動産領域の強化

3. デジタルを活用した新規事業の探索・成長

4. 観光需要の取り込み/地域を彩る生活サービス

経営基盤の強化

1. DX戦略

2. 環境戦略

3. 人財戦略

4. ガバナンス

1. 交通領域の進化

- 人手不足への対策と災害への耐性強化に重点的に取り組み、持続可能な運営体制を早期に確立
- 交通結節機能を強化するとともに、移動需要の喚起により交通サービスの収益を最大化し、安定的な利益獲得を目指す

持続可能な運営体制の強化

[少人数運営体制の構築]

- ワンマン運転の具体的な仕様やオペレーション等の検討深度化
- 利用動向等を踏まえた駅営業体制の継続的な見直し
- 信号業務の集約化（2024年度開成駅信号扱所）
- CBM推進による線路保守業務等の効率化

要員体制（2035年度まで）▲30%

※当社鉄道事業、2020年度比



箱根登山線（小田原～箱根湯本）
2025年度ワンマン運転試験運用開始予定

[安全・防災対策の強化]

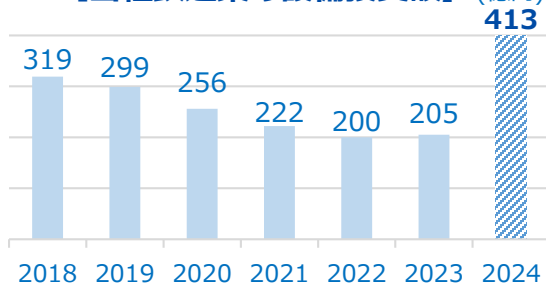
- 鉄道駅バリアフリー料金制度を活用したホームドア整備
- 激甚化する自然災害対策（耐震補強工事等）
- 大規模設備更新（大野総合車両所移転計画、車両新造・リニューアル）



【ホームドア設置予定駅】

2024年度
相模大野駅・海老名駅・中央林間駅・大和駅
2032年度まで
新宿～本厚木駅全駅・藤沢駅

【当社鉄道業の設備投資額】（億円）



移動需要の喚起・収益最大化

- 戦略的なプライシング（特急サブスク、富裕層向けハイグレード貸切バス等）
- 顧客データ等を活用した新たな増収施策
- 子育て世代応援施策拡充
- EMotの電子チケット拡充、経路検索サービス等との連携による顧客接点拡大



2024年4月
EMot ロマンсカーパスポート



2024年4月
東海バス「グランリュクス」



2024年4月
小田急バス こどもIC運賃50円化

交通結節機能の強化

- 交通ネットワーク整備や駅周辺まちづくり・開発計画と連携した鉄道施設改良
- 安全性・回遊性を向上させ、まち全体のにぎわいを創出



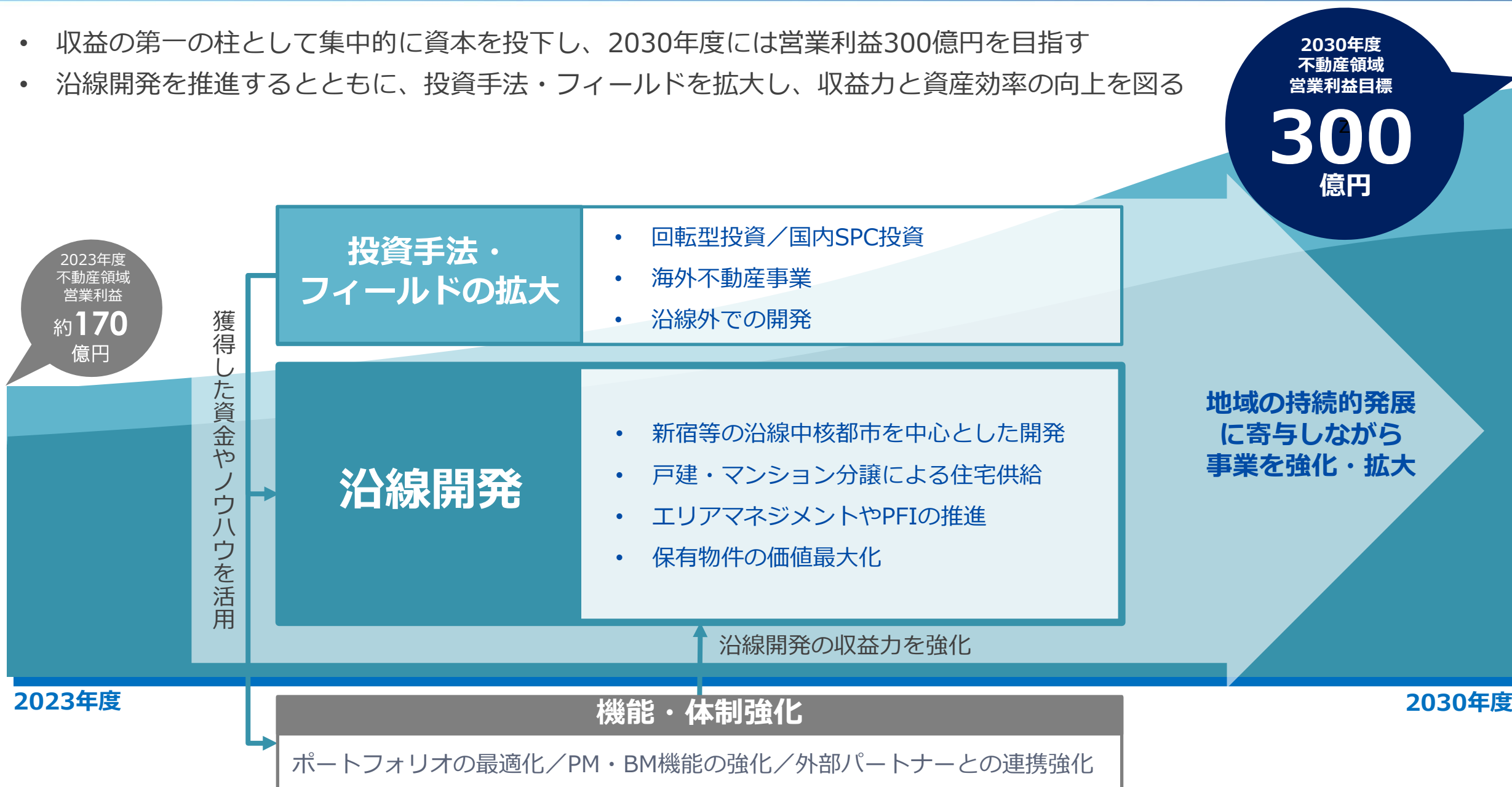
藤沢駅（2027年度完成予定）



鶴川駅（2028年度完成予定）

2. 不動産領域の強化

- 収益の第一の柱として集中的に資本を投下し、2030年度には営業利益300億円を目指す
- 沿線開発を推進するとともに、投資手法・フィールドを拡大し、収益力と資産効率の向上を図る



新宿駅西口地区
開発計画

当社の総投資額
約1,300億円

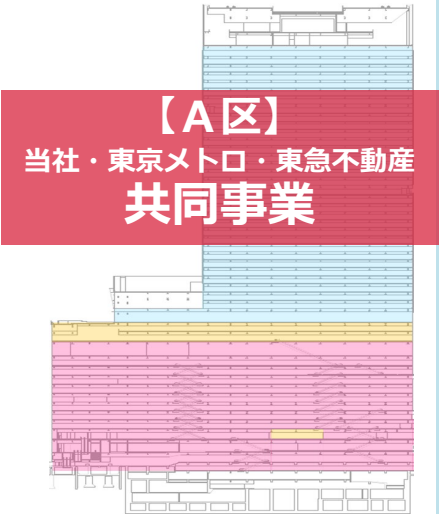
- 地域ビジョンに基づく魅力向上策で都市競争力を高め、小田急の成長拠点・基盤を強化
- 多様なプレイヤーと共創し、最高のフィールドで事業拡大と収益最大化を実現

世界一のターミナル駅 新宿の象徴となる駅直上プロジェクトの推進

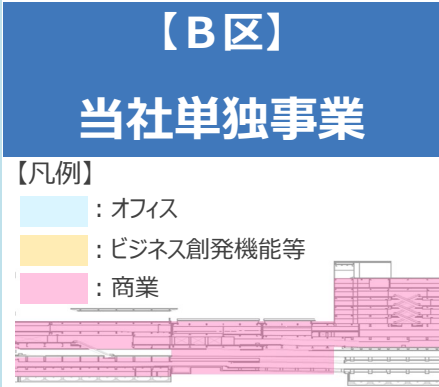
- 共同事業者や地域プレイヤーとの共創によるプロジェクト価値最大化
- ハイグレードなオフィスと新たな顧客体験を実現する商業機能の提供
- ビジネス創発機能によるイノベーションの創出



西側から見た計画建物



約8,060㎡
約251,000㎡
商業、事務所、駅施設等
地上48階 地下5階
約260m



敷地面積	約7,660㎡
延床面積	約28,000㎡
主要用途	商業、駅施設等
階数	地上8階 地下2階
高さ	約50m

- 本棟と合わせ幅広いカテゴリーを網羅し、来街者の消費機会獲得を最大化
- 各棟に特色を持たせることで多様な来街者との接点を獲得



甲州街道側

東西デッキ
グランドシャフト



新宿駅
地上ホーム



- 自治体連携や下北線路街での支援型開発のノウハウ等を活かし、地域の持続的発展と事業強化を実現
- 地域の特色を活かし、各事業の主要なフィールドである沿線をバリューアップ

沿線中核都市を中心とした多彩なまちづくり



■ 主な沿線開発パイプライン（予定）

		2024	2025	2026	2030
賃貸	新宿駅西口地区開発計画				竣工
	小田急マルシェ狛江リニューアル	リニューアル			
	向ヶ丘遊園跡地利用計画	検討・協議中			
	新百合ヶ丘エリアまちづくり	検討・協議中			
	鶴川駅北口商業エリア開発事業	検討・協議中			
	町田エリアまちづくり	検討・協議中			
	海老名駅間地区開発計画				
	中央林間駅東口商業施設開発		開業		
	鵠沼海浜公園改修事業(P-PFI)		開業		
分譲	(仮称)元代々木町マンション計画	着工		竣工	
	(仮称)多摩川住宅二棟団地マンション建替え計画	着工①		着工②	竣工① 竣工②
	(仮称)登戸駅前地区第一種市街地再開発事業		着工		竣工
	(仮称)登戸51街区共同化事業		竣工		
	(仮称)相模大野3丁目マンション計画		竣工		
	(仮称)海老名駅間C棟マンション計画			竣工	
	(仮称)伊勢原駅北口地区第一種市街地再開発事業			着工	竣工
	(仮称)栗木台2丁目マンション計画	着工		竣工	



(仮称)登戸51街区共同化事業



中央林間駅東口商業施設開発



海老名駅間地区開発計画



鵠沼海浜公園改修事業(P-PFI)

2. 不動産領域の強化（投資手法・フィールドの拡大）

- ・ 外部パートナーと連携し、ノウハウを獲得しながら不動産事業を強化・拡大
- ・ リスクを分散しながら短期収益の獲得と資産効率の向上を実現

回転型投資

- ・ 物件のバリューアップや物流施設開発の実績を活かし、投資規模を拡大のうえキャピタルゲインを獲得
- ・ 継続的・安定的な売却に向けて、ファンド組成等のオフバランスツール拡充を検討

小田急不動産
ロジスティクスセンター岡崎



海外不動産事業

- ・ 豪州・米国において、日系・現地パートナーとの共同事業に参画
- ・ ノウハウを蓄積し、さらなるネットワークを構築
- ・ 将来的に交通と不動産を組み合わせたTOD※事業の推進を目指す

※ Transit Oriented Development : 公共交通指向型開発



米ワシントン州ショアライン
賃貸住宅開発

国内SPC投資

- ・ コア投資および開発型の優良案件を選別して出資
- ・ 他社運用・開発ノウハウを獲得するとともに、リスクを分散しながら短期収益を獲得

機能・ 体制強化

グループ全体で機能・体制を強化して事業を高度化し、さらなる事業機会の獲得を目指す

ポートフォリオの最適化

- ・ 中長期的なトレンドを考慮したアセットの入替によりポートフォリオの質を向上

PM・BM機能の強化

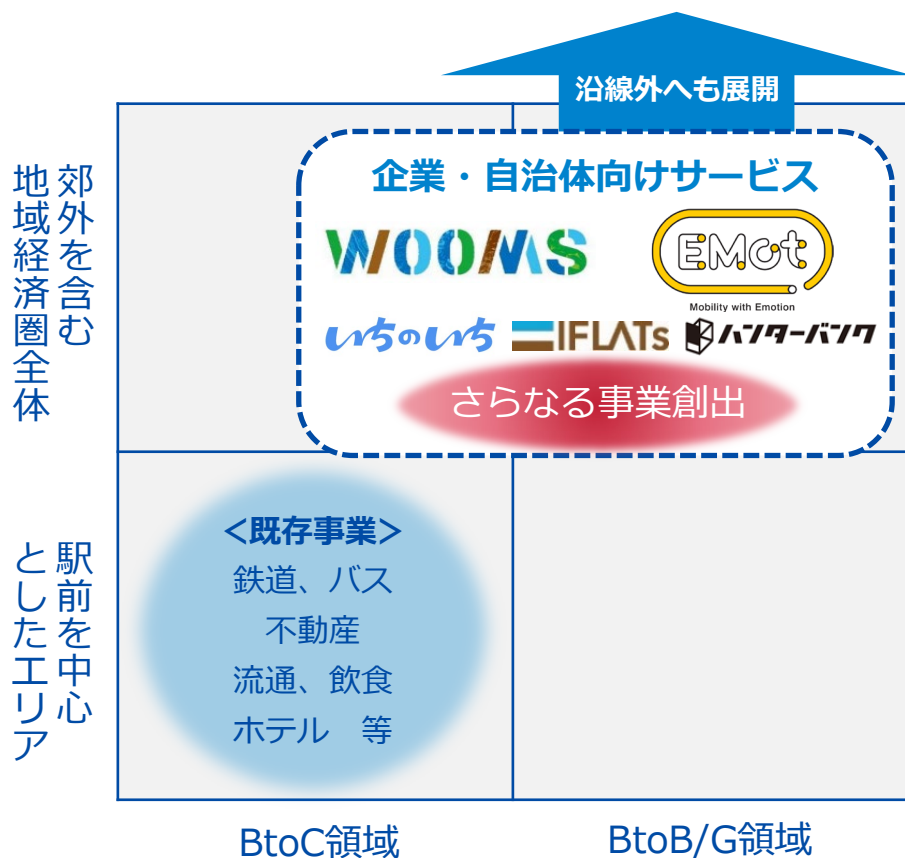
- ・ グループ全体での効率的な運営体制の構築による新規受託拡大
- ・ 収益力向上や地域共創等を通じ、運営物件の資産価値を向上
- ・ 専門人財の確保・強化、DX活用による業務効率化

3. デジタルを活用した新規事業の探索・成長

- 事業創造ノウハウの活用や研究開発費の投下、多様な人財活用により、社会課題解決起点で新規事業を創出
- デジタルの強みを活かして沿線外にも展開し、2030年度の営業利益目標30億円の達成を目指す

新規事業探索・成長の方向性

- 地域インフラ分野を中心に事業創出
- 沿線内外の企業・自治体向けに展開



WOOMS（ウェイストマネジメント事業）

- ごみ収集の効率化/資源循環の促進ソリューションを自治体等に提供



【導入自治体】

座間市、藤沢市、
大田区、岡山市 等

※2023年度末時点

いちのいち（自治会・町内会SNS）

- 電子回覧板や災害時の情報共有ソリューションを自治会等に提供

【導入自治会 690件】

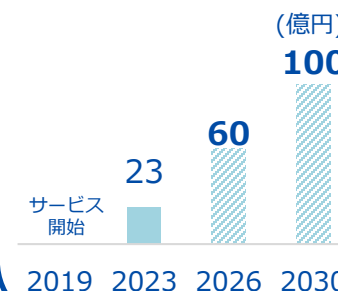
世田谷区、町田市、秦野市、松田町、海老名市、厚木市、南足柄市、京都市、千葉市、河内長野市 等

※2023年度末時点

EMot/MaaS Japan（MaaS）

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

【MaaS Japan取扱額推移】



【導入企業】

東武鉄道、西武鉄道、
遠州鉄道、秩父鉄道 等

※2023年度末時点

4. 観光需要の取り込み

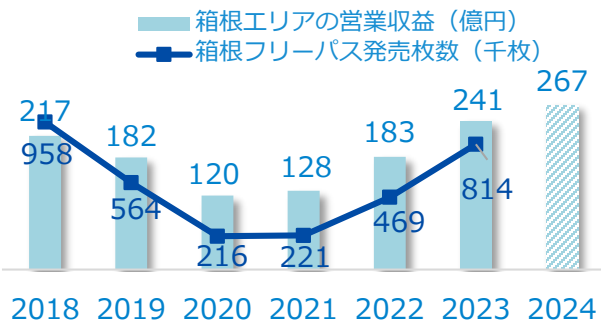
- 日本屈指の観光地を持つポテンシャルを活かし、インバウンドを含む旺盛な観光需要を着実に取り込む

沿線観光地の魅力向上

● 箱根・御殿場エリア

- 既存ホテルのバリューアップやグループ外案件受託による事業成長のほか、新規物件の開発も検討
- 自然体験をテーマに新たなコンテンツを地域と共創する「HAKONATURE」プロジェクトを推進
- 人流を分散させ、箱根のサステナブルツーリズムを推進

ホテル開業・リニューアル実績と今後の予定



箱根湯本の自然アクティビティ拠点
「HAKONATURE BASE」

● 江の島・鎌倉エリア

- 既存事業のさらなる魅力向上に加え、新規収益源の創出を計画
- シェアサイクル事業の拡大や江ノ島電鉄線西側の魅力向上により観光客の分散化を図り、オーバーツーリズムへの対策を強化



観光DXとインバウンド需要獲得

- 特急ロマンスカーに箱根や小田原の宿泊、現地での観光コンテンツを組み合わせ、EMotと連携したダイナミックパッケージを拡充し、利便性や顧客体験価値を高める
- 海外旅行代理店KlookとEMotの連携によりスマートな顧客体験を実現

観光業界に特化した人材サービス事業の拡大

- 観光業界における労働力需要拡大に対応し成長を図る
- 箱根をはじめとする日本全国の観光地に人材を派遣
- リゾートバイト求人サイト「リゾバ.com」を通じて人材供給力を高める

リゾートバイトで働く! 遊ぶ! 体験する!

リゾバ.com

4. 地域を彩る生活サービス

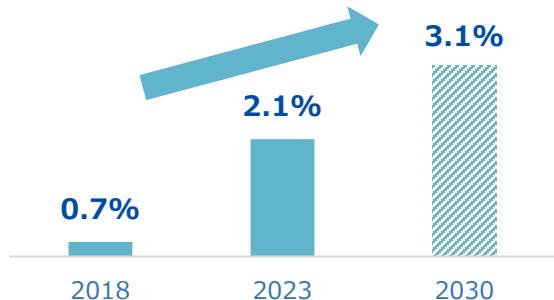
- 日々の暮らしに密着したサービスと心躍るコンテンツの展開により、将来にわたって選ばれる沿線を目指す

日々の暮らしに密着したサービスの展開

●ストア・小売

- グループ内での連携を強化し、新規出店を積極的に推進
- ストア業とセブン-イレブン業により、2030年度の営業利益を2023年度比1.5倍へ
- セブン&アイグループとの業務提携を活用しながら、MD・オペレーションの改善を継続し、ストア業の営業利益率を業界で優良とされる3%以上へ

ストア業 営業利益率



Odakyu OX

●百貨店

- 新宿店は強みである食品・化粧品・ラグジュアリー領域に特化
- 遊休スペースの活用や国外ライブコマース等の新たな収益源を創出

●レストラン飲食

- 既存レストラン事業と外部フランチャイズ事業の強化により、沿線内外で多店舗化を図り事業規模を拡大

心躍るコンテンツの展開

●沿線地域を活性化する継続的なイベントの創出

- 「子育て応援ポリシー」に賛同する自治体・企業と連携したイベント
- 地域の賑わいづくりに貢献するスポーツコンテンツ



約5万人が来場した「おだきゅう Family Fun フェスタ 2023」



2024年2月にはBMX世界大会を軸にした「ENOSHIMA WAVE FEST」を開催

オーネ

●小田急ONEをデジタル接点の中心にサービスを展開

- 鉄道・駅ナカサービス、地域限定サブスク商品等の多彩なコンテンツの充実
- 鉄道・バス利用者のID獲得強化
- データ活用による1to1マーケティングの推進



小田急海老名パスポート

小田急ONE会員数

32万人
(2023年度末)

60万人
(2026年度)



1. D X戦略

- リアルな資産・サービス・仕事とデジタル技術を融合し、3つの価値を創出

1.Smart

業務のスマート化

(施策例)

鉄道保守業務CBM推進

ローコードアプリ活用等による効率化

2.Update

心躍る顧客体験

電子チケット拡充

XR活用

3.Create

ゆたかな未来の創造

WOOMS

いちのいち

加速に向けた取り組み

データ利活用

生成AI利活用

獲得したデータをあらゆる事業において共有・活用

業務シーンに合わせた活用による効率化

基盤づくり

デジタル人材定義に基づいた教育の実施

当社・グループ各社DX推進者による推進体制整備

ゼロトラスト施策の導入等による情報セキュリティの強化

推進能力120名
専門能力400名
(2026年度末)

ローコードツールによるアプリ開発・運用を推進

当社全社員がデジタルに関する基礎知識保有を目指す

2. 環境戦略

- 目標実現に向けた施策の推進、生物多様性（TNFD）を含む情報開示の強化

【小田急グループ カーボンニュートラル2050 ロードマップ】

The chart shows carbon emissions in 2022 (35万t) and the target for 2030 (19万t), with a 50% reduction goal from 2013 levels. It breaks down emissions into Scope 1 (direct) and Scope 2 (indirect). Strategic initiatives like 'Hera-soo' (energy saving), 'Kae-yo' (electrification), and 'Tsukuro' (renewables) are linked to specific decarbonization measures.

項目	2022	2030	2050
Scope 1 (直接排出)	28万t	13万t	0
Scope 2 (間接排出)	8万t	6万t	0
合計	35万t	19万t	0

50%削減 ※2013年度比

Scope 1 : 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

Scope 2 : 他社から供給された電気の使用に伴う間接排出

へらそう作戦 (省エネ)

ICP導入による脱炭素施策の推進

脱炭素に繋がる設備導入を目的に、社内炭素価格を5,000円/tに設定

かえよう作戦 (電化・水素化)

バス電動化

EVバスを2030年度までに約500台導入予定 ※ 神奈川中央交通含む

つくろう作戦 (再エネ)

グループ鉄軌索道の完全再エネ化

CO2排出量の約4割を占める鉄軌索道電力を100%再エネ化

資源循環の推進

食品廃棄物を飼料やバイオガス発電に活用、発電エネルギーを当社で使用

WOOMS connectでグループの廃棄物を見える化、資源循環体制を推進

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

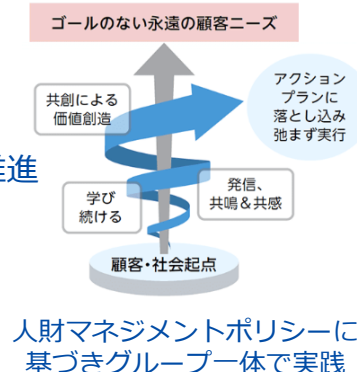
32

3. 人財戦略

- 従業員エンゲージメントと労働生産性の向上に向けた施策の実行

“個”の多様性の発揮

- 多様性を認め合い活かし育む土壌づくり
- D&I宣言に基づく女性活躍目標の達成や健康経営の推進
- 価値創造行動の加速
- 事業アイデア公募、プロジェクト人財公募等
手あげ文化の拡充
- 専門性の獲得
- 事業成長を牽引できる人財の育成
- 高度な資格取得の促進



人財の確保・定着

- 処遇改善・福利厚生施策の推進
- 事業成長に必要な人財の積極採用



2024年度 入社式

基盤の充実

- 所属員全員参加型の「未来創造会議」拡充等、コミュニケーションを強化



人的資本経営品質
2023

- サステナビリティ経営方針・人権方針を踏まえた教育機会の充実

4. ガバナンス

- 機関設計の変更等を通じてガバナンスを強化
- 人権尊重を土台に、各ステークホルダーと健全かつ建設的な関係性を構築

監督機能強化

- 監査等委員会設置会社への移行（2024年6月予定）
- 取締役会の監督機能を強化
- 監督と業務執行の分離の推進
- 業務執行に係る決定権限の一部委任による迅速・果断な意思決定
- 取締役会における重要な方針・戦略の議論およびモニタリングの実効性強化

人権の尊重

- 小田急グループ人権方針の策定
- 全ステークホルダーを対象に人権方針を策定
- 運用・モニタリングをグループ全体で推進

- 小田急グループ サステナブル サプライチェーン方針の策定
- 人権尊重等を配慮し、サプライチェーン全体に対象拡大
- 取引先アンケートの実施等によりコミュニケーションを強化

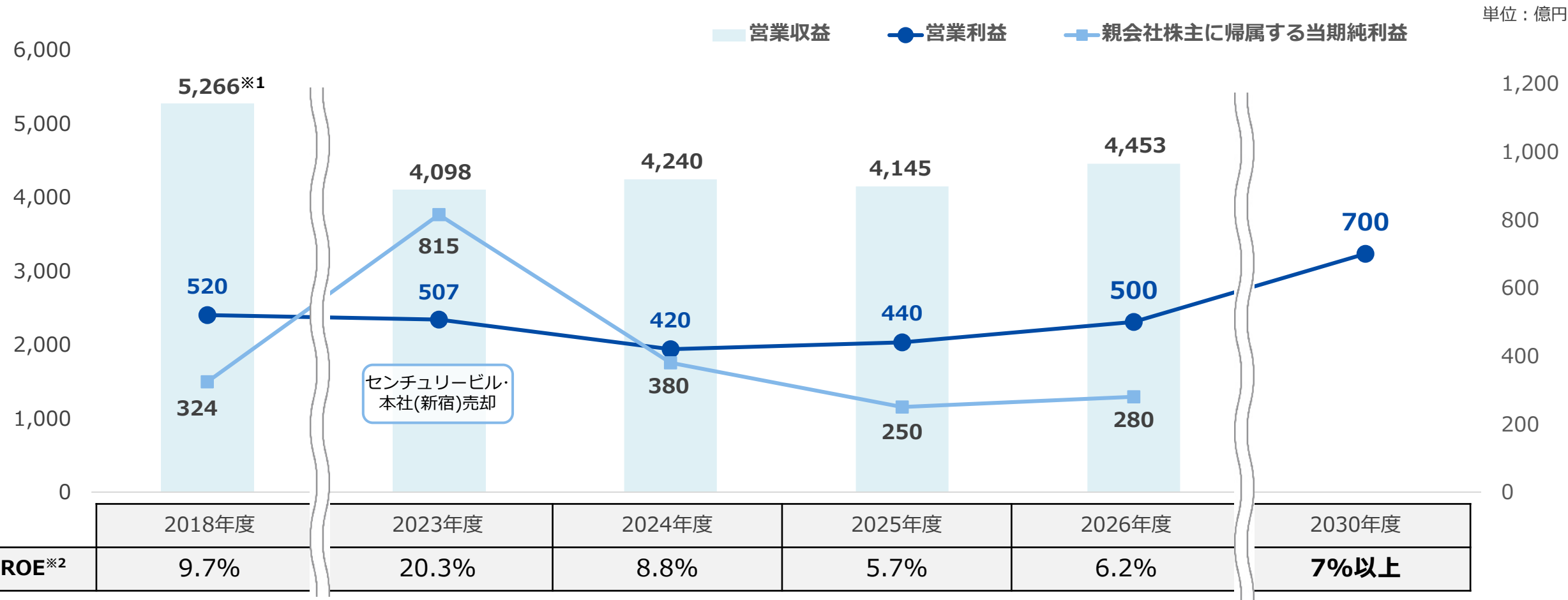
- 小田急電鉄 マルチステークホルダー方針の策定



V. 数值計画（2024～2026年度）

連結業績の推移

- 2023年度は、輸送人員の回復等に伴い営業利益は507億円、最終利益は固定資産売却益計上により815億円
- 2024年度以降の営業利益は、人件費や修繕費の増加により400億円台で推移し、2026年度は500億円
- 2030年度の営業利益は、新宿駅西口地区開発計画の竣工やグループ各社の利益伸長により700億円に伸長

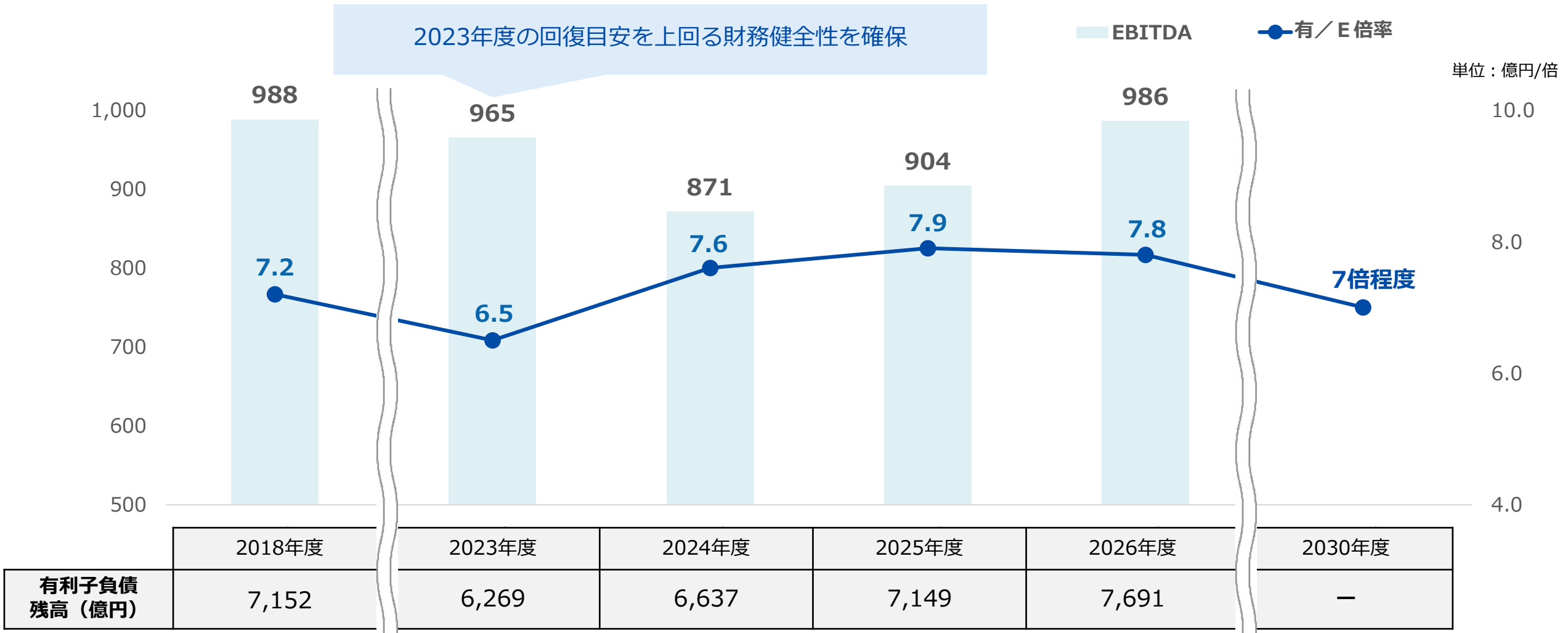


※1 「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等適用前の数値

※2 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（有価証券評価差額除く）

EBITDA・有利子負債・有利子負債／EBITDA倍率の推移

- 2023年度は、利益回復や固定資産売却により有利子負債6,269億円、有利子負債／EBITDA倍率6.5倍を確保
- 2024年度以降は、設備投資増加に伴い有利子負債が増加するものの、有利子負債／EBITDA倍率は7倍台を維持
- 2030年度は、新宿駅西口地区開発計画の竣工に伴い有利子負債／EBITDA倍率は7倍程度に改善



【参考】セグメント表示の変更

- 2024年度より、営業利益目標を踏まえセグメント（名称含む）を変更する
- 旧セグメントの「流通」「その他」を「生活サービス」とし、「交通」「不動産」「生活サービス」の3セグメントとする

旧セグメント		新セグメント	
運輸	鉄道	交通	鉄道
	バス		バス
	その他		その他
流通	百貨店	不動産	分譲
	ストア・小売		賃貸
	その他		その他
不動産	分譲	生活サービス	百貨店
	賃貸		ストア・小売
その他	ホテル		ホテル
	レストラン飲食		レストラン飲食
	その他		その他

※「デジタル」は「生活サービス」のその他に含む

【参考】連結数値計画

単位：百万円	2023年度 (実績)	2024年度 (見込)	2025年度 (計画)	2026年度 (計画)
営業収益	409,837	424,000	414,500	445,300
営業利益	50,766	42,000	44,000	50,000
経常利益	50,670	41,000	38,700	43,000
親会社株主に帰属する当期純利益	81,524	38,000	25,000	28,000
設備投資額	83,402	86,900	83,800	96,100
減価償却費	45,785	45,100	46,400	48,600
EBITDA	96,552	87,100	90,400	98,600
有利子負債残高	626,950	663,700	714,900	769,100
有利子負債／EBITDA倍率	6.5倍	7.6倍	7.9倍	7.8倍
ROE※	20.3%	8.8%	5.7%	6.2%

※ 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（有価証券評価差額除く）

【参考】連結数値計画（セグメント別）

単位：百万円		2023年度※ （実績）	2024年度 （見込）	2025年度 （計画）	2026年度 （計画）
営業 収益	交通業	171,730	173,300	174,900	176,100
	不動産業	92,027	97,900	96,300	117,900
	生活サービス業	161,505	170,000	160,200	168,400
	調整額	△15,425	△17,200	△16,900	△17,100
合計		409,837	424,000	414,500	445,300

営業 利益	交通業	25,913	20,400	21,000	22,000
	不動産業	17,759	14,200	14,300	18,500
	生活サービス業	7,058	7,400	8,700	9,500
	調整額	36	0	0	0
合計		50,766	42,000	44,000	50,000

※ 2024年度よりセグメント表示を変更したため、2023年度実績を組み替えて表示

小田急電鉄株式会社

注意事項

スライドに記載されている計画、見通し、戦略のうち、歴史的事実でないものは、将来の見通しであり、これらは開示時点で入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。

したがって、実際の業績は経済情勢等の変化によって業績見通しとは異なる可能性があります。