



2026年5月13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 山本 武史
(TEL. 03 - 3349 - 2526)

中期経営計画（2024～2026年度）のアップデートに関するお知らせ

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、2030年度までの経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業に向けて～」を策定し、企業価値・地域価値の向上に努めてまいりました。

今般、当社は、2026年5月13日開催の取締役会において、中期経営計画（2024～2026年度）をアップデートしましたので、下記のとおりお知らせします。

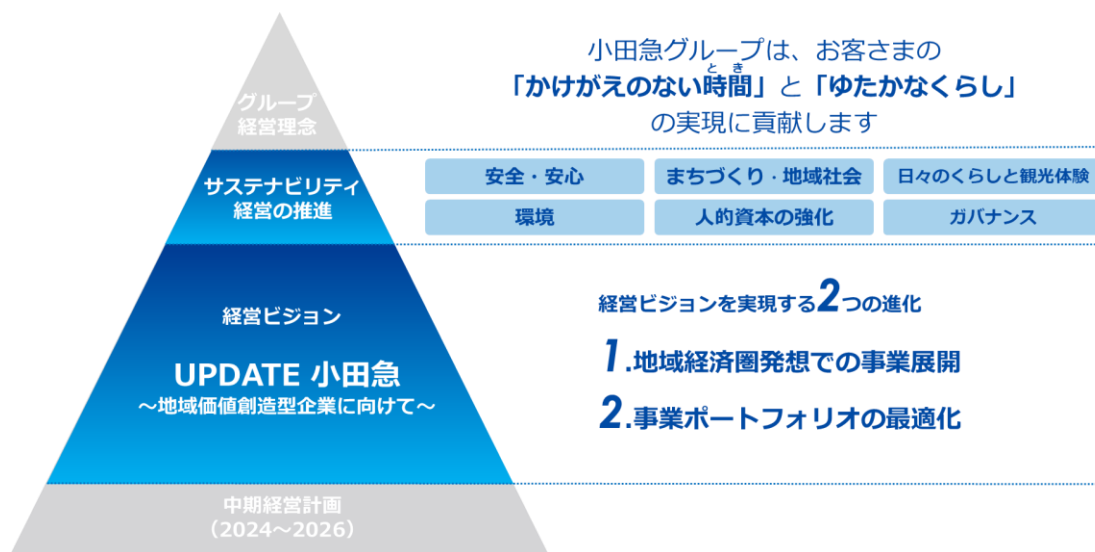
記

1. 経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業に向けて～」の全体方針

「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。

グループ経営理念のもと、サステナビリティ経営を根幹に、地域経済圏発想での事業展開および事業ポートフォリオの最適化を図ることで、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両立し、経営ビジョンの実現を目指してまいります。

(参考) 経営計画体系



2. 中期経営計画（2024～2026 年度）の概要

(1) 2030 年度に向けた成長ストーリー

連結財務目標を達成するため、成長領域への積極投資、株主還元強化、人的資本の拡充の3つの柱に特に重点的に取り組むことで、資本コストや株価を意識した経営の実践を加速させてまいります。



(2) 企業価値向上に向けた財務方針

エクイティ・スプレッド拡大の蓋然性向上を課題とし、ROE向上と株主資本コストのコントロールに向けた計画のさらなる具体化とバリューアップを図ってまいります。なかでもROE向上のため、「セグメント別営業利益ROAによる目標管理」「継続的な資産入替え」「財務健全性の確保・金利上昇への対応」「株主還元の強化」に注力してまいります。

① 連結財務目標

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）

② 株主還元

長期目標 (～2030年度)	<ul style="list-style-type: none"> ・2030年度までに自己資本比率を30%に圧縮(2025年度末36.4%) ・2026～2030年度累計1,800億円の株主還元(2025～2030年度累計2,000億円) ・2030年度(連結財務目標達成年度)にかけて、累進配当を目指す
基本方針 (2023～2026年度)	<p>自己資本比率30%の確保を前提に、2023～2026年度の平均で、連結総還元性向40%以上[*]を目標とした安定的な配当および機動的な自己株式取得を実施</p> <p>※ 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\geq40% ⇒2023～2026年度平均:56%と目標を大幅に上回る見込み</p>
配当	<p>2025年度:1株当たり年間55円を予定(年間50円から配当予想を上方修正)</p> <p>2026年度:1株当たり年間60円を予定</p>
自己株式取得	<ul style="list-style-type: none"> ・2026年12月末までに200億円取得(自己資本比率を意識したBSコントロール) ・経営環境の変化や業績、株式需給バランス等を総合的に勘案したうえで実施時期を検討 <p>(取得実績)2023年度・2024年度合計:327億円</p>

(3) 重点施策(事業強化/経営基盤強化)

インバウンド伸長や人口減少等の外部環境および豊かな沿線をはじめとする当社の強みを踏まえ、「沿線まちづくり」と「観光」による事業成長を目指すべく、重点施策として定めた事業や経営基盤の強化を推進してまいります。各施策の概要は、以下のとおりです。

① 事業強化

(1) 観光需要の取り込み

日本一のインバウンド観光ハブ化を目指す新宿と観光地の箱根・湘南を拠点に、沿線全体で国内外の観光客を誘引し、観光拠点での収益拡大や拠点間の移動需要最大化に努めるほか、沿線観光の多拠点化を図ることで、2030年度における観光収益1,200億円、営業利益150億円の達成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を契機に、集客施設の拡充や駅施設の改良等を通じた魅力向上を図ることで、新宿の集客・送客機能を強化するほか、湘南等での夕景・夜景の魅力向上施策を通じた集客時期・時間帯の拡大等による観光需要の受け皿拡充に努めてまいります。加えて、新型特急ロマンスカーの導入等による魅力・利便性向上を通じて顧客増加を図るとともに、特急料金の見直しや箱根フリーパスと特急券のセット利用促進等により、顧客単価の引上げを目指してまいります。さらに、デジタルチケットの商品組成等を通じて、丹沢・大山エリアをはじめとした沿線全域への観光客誘引を図ってまいります。

(2) ホテル業の拡大

インフレ対応力の高いホテル業を強化し、新宿や箱根周辺地域を中心に、既存ホテルのリニューアルや新規ホテルの開発等によりインバウンド需要を取り込むことで、2030年度における営業利益50億円の達成を目指してまいります。

具体的には、「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」のリニューアル

ルをはじめ、高付加価値ホテルの新規開発やホテルの運営受託を推進するとともに、M&Aの活用を図ってまいります。

（3 不動産業の強化）

長期保有型の開発・リニューアルや既存物件の収益性向上施策と、短期回収型の投資（回転型投資・住宅分譲・国内SPC・海外不動産）を組み合わせ、不動産業の2030年度における営業利益320億円およびROA5%の達成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および海老名駅間地区等の沿線まちづくりを推進することで、エリアの価値向上・収益最大化を図るとともに、開発・リニューアル等に伴う地価上昇を踏まえた既存物件の賃料見直しを実施してまいります。加えて、短期回収型的手法については、外部環境や取組み実績のほか、リスク分散等を考慮しながら投資を配分し、短期収益の獲得を図ってまいります。

（4 交通業の進化）

安全・防災対策の強化とサービスの向上および持続可能な運営体制の構築に取り組むとともに、運賃改定等を通じた継続的な利益成長を図ることで、交通業の持続的な進化を実現してまいります。

具体的には、高架橋の耐震補強工事やホームドア整備等を推進するほか、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・高度化により、当社鉄道事業の2035年度における要員30%削減（2020年度比）を図るなど、労働人口の減少への対策を講じてまいります。加えて、これらの取組みを着実に推進するため、利益創出を図るべく、(株)小田急箱根において新型車両を導入するほか、当社における運賃改定の認可申請に向けた検討を進めてまいります。

（5 ストア・小売業の強化）

積極的な新規出店による事業規模の拡大を図るとともに、店舗運営力の強化やDXを通じた生産性向上に取り組むことで、2030年度における営業利益30億円および営業利益率3%超の達成を目指してまいります。

具体的には、ドミナント戦略に則り、沿線を中心に新規出店を推進するほか、計画的な店舗改装により利便性・快適性を高めることで、競争力を確保してまいります。加えて、(株)ヨーク・ホールディングスと締結した業務提携基本契約を通じた商品ラインナップの拡充・運営ノウハウの相互共有、およびMD戦略やオペレーション改革を実行するほか、デジタルマーケティングの強化や少人数運営体制の構築を図ってまいります。

（6 デジタルによる事業創造／その他の生活サービス業）

デジタル事業では、事業の選択と集中を進め、「WOOMS」等へ経営資源を集中投下することで、収益および利益を獲得してまいります。また、生活サービス業（ホテル業およびストア・小売業を除く）では、2030年度における営業利益70億円の達成を目指してまいります。

具体的には、「WOOMS」において、顧客となる自治体や廃棄物収集運搬事業者への営業強化等

により、早期黒字化を目指してまいります。また、国内最大級のリゾートバイト求人サイト「リゾバ.com」を運営する㈱ヒューマンックにおいて、人材派遣業の市場規模拡大を図るほか、レストラン飲食業において、「あるでん亭」や「いまがわ食堂」等の出店を強化してまいります。

② 経営基盤強化

	概要と取り組みの例
人的資本の 拡充	<p>構造改革の推進や人財確保をはじめとした重点課題を踏まえた人的資本の投下により、従業員エンゲージメントと労働生産性の向上を図ることで、事業成長を目指してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●私鉄業界トップを目指した労働生産性の向上および人財投資の推進 ●職場環境の改善および福利厚生の拡充 ●不動産業等の成長領域における有資格者の育成や専門人財・即戦力の採用 ●経営管理能力や専門スキルの獲得を可能とするモデルキャリアパスの策定・運用 <p>【外部評価：当社における受賞履歴】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアオーナーシップ経営AWARD2025 企業文化の変革部門「最優秀賞（大企業の部）」 ・人的資本経営品質2025 「シルバー（29社）」
A I活用・ DXの推進	<p>デジタル化やA I活用等を通じた業務改革を実現するとともに、これらの取組みの実施に向けた基盤を構築すべく、デジタル人財の育成や風土改革等を実行してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●グループ共通データ分析基盤の拡充とデータ利活用の推進 ●DX施策が企画・実行可能な高度スキルを有する人財の育成（2026年度までに約520名育成）
ガバナンス	<p>取締役会の監督機能強化を図るほか、人権尊重の取組み等を推進してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●全社戦略に関する議論の充実化等、実行性評価の結果を踏まえた取組みの推進 ●取引先へのサステナビリティアンケートのグループ展開
環境	<p>「小田急グループ カーボンニュートラル2050」に基づき、2050年度における小田急グループのCO2排出量実質「0」を目指してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●EVバス（電動バス）の仕様統一・共同調達によるコスト抑制や不動産環境性能の強化による脱炭素社会の実現 ●商業施設の食品廃棄物のリサイクル等による資源循環社会の実現 ●清掃活動やTNFD情報開示等の推進による自然保全と活用 <p>【外部評価：当社におけるCDP※スコア】</p> <p>気候変動 A（最高評価） 水セキュリティ A-（鉄道業界最高位）</p> <p>※ 環境への取組みを調査・評価・開示する国際的な非営利団体</p>
資本市場と の対話強化	<p>資本市場との対話を強化し、株主資本コストの抑制および企業価値の最大化を図ってまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●投資家へのアプローチ施策の拡充や情報発信の強化 ●経営層による対話強化や対話を起点とした経営改善 <p>【外部評価：当社における受賞履歴】</p> <p>2025年度全上場企業ホームページ充実度ランキング「総合部門 優良サイト」</p>

3. 参考資料

中期経営計画（2024～2026年度）

以上

(参考資料)

中期経営計画（2024～2026年度）



連結財務目標 (2030年度)

ROE 10% 以上 営業利益 800 億円以上

資本コストや株価を意識した経営の実践

ROA向上と財務レバレッジ拡大によるROEの向上／株主資本コストのコントロール

成長領域への積極投資

(M&A含む・2026～2030年度)

成長投資 **4,000** 億円

- ・不動産 2,350億円
新宿駅西口地区開発計画 etc.
- ・交通 1,050億円
ロマンスカー新造・省力化投資 etc.
- ・生活サービス 600億円
ホテルリニューアル・新規開業 etc.
- ※ 観光 800億円
不動産・交通・生活サービスの内数

株主還元の強化

(2026～2030年度)

株主還元 **1,800** 億円

- (2025～2030年度累計2,000億円)
- ・自己資本比率30%まで純資産圧縮
- ・2025年度 **55** 円 2026年度 **60** 円
(2025年度当初予想50円から上方修正)
- ・累進配当を目指す (～2030年度)
- ・2026年度自己株式取得 **200** 億円

人的資本の拡充

- ・構造改革の推進および人財確保
当社鉄道事業の持続可能な運営体制構築
※ 2035年度要員体制△30% (2020年度比)
- ・働きやすさ・働きがいの向上
「人的資本経営品質2025」シルバー選定
- ・成長領域への重点的な人的投資
- ・次世代経営人財の計画的育成

【参考】2025年5月公表からの主要なアップデート

I. 企業価値向上に向けた財務方針

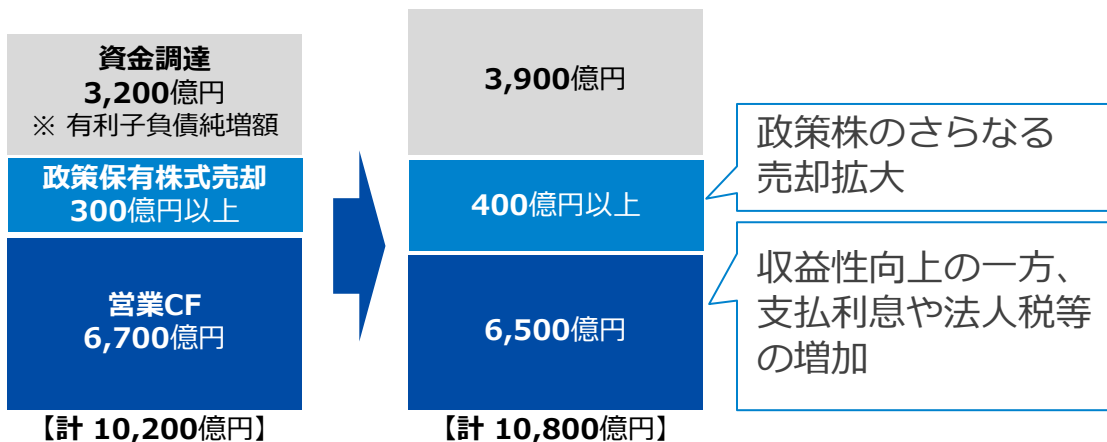
1 キャピタルアロケーション

(詳細) P.14

キャッシュイン (2025~2030年度)

【昨年公表】

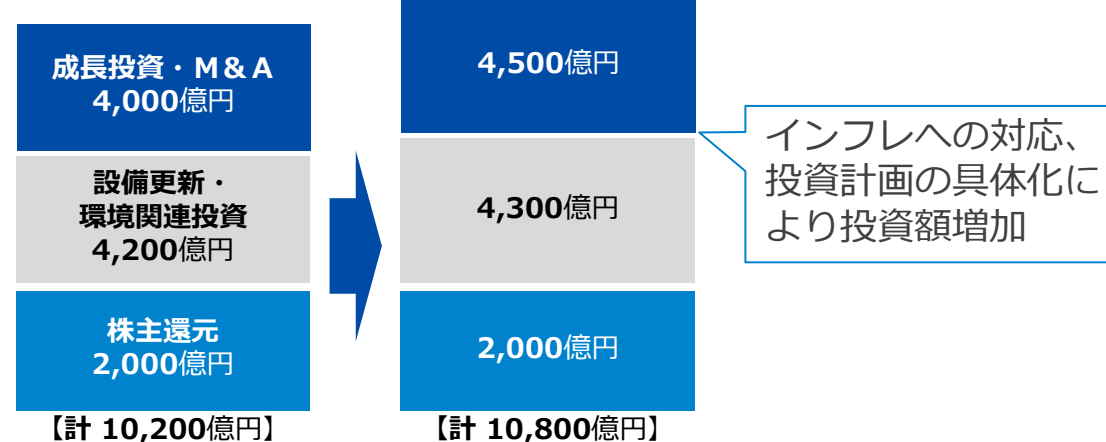
【今回公表】



キャッシュアウト (2025~2030年度)

【昨年公表】

【今回公表】



2 株主還元の強化

(詳細) P.13

- 自己株式取得200億円／配当上方修正 (2025年度 55円 2026年度 60円) ／累進配当を目指す

3 金利上昇への対応

(詳細) P.12

- 中長期的な財務健全性確保／多様な年限や金利形態活用による金利抑制／不動産の回転強化等による資金調達額の抑制

II. 重点施策 (事業強化／経営基盤強化)

計画の具体化

(詳細) P.15~33

- 「沿線まちづくり × 観光」を成長軸として明確化
- 不動産短期回収型拡大の着実な進捗

I. 企業価値向上に向けた財務方針

II. 重点施策（事業強化／経営基盤強化）

III. 数値計画

【参考】経営ビジョンの実現に向けた具体的方針

I . 企業価値向上に向けた財務方針

連結財務目標

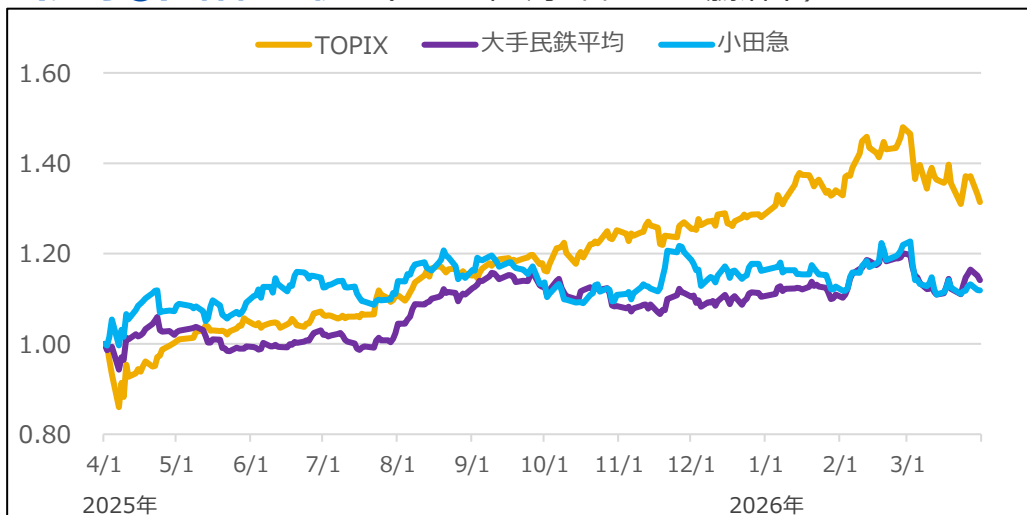
- 連結財務目標（2025年5月公表）の着実な達成を志向

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

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

- 2025年5月、エクイティ・スプレッド拡大に向け連結財務目標を上方修正（ROE 2026:8%、2030:10%以上）
- 当社株価・PBRは目標公表後に一定改善したものの、足元にかけては横ばいで推移
- 一部の機関投資家・アナリストからは利益成長の蓋然性や実現性についての情報が不足しているとの指摘

（参考①） 株価推移 （2025年4月1日からの騰落率）



（参考②） 当社PBR

2024年度末 1.07倍 ⇒ 2025年度末 1.12倍

（参考③） 機関投資家・アナリストからの指摘（一部抜粋）

・計画の蓋然性を高める必要あり

・不動産短期回収型の実現性は？
・金利上昇による影響は？

（参考④） 当社株主資本コスト推定（2026年3月末時点）

① リスクフリーレート 2.4%程度	+	② β値 0.6程度	×	③ マーケットリスクプレミアム 6-8%程度	=	④ 株主資本コスト 6-7%程度
--------------------------	---	------------------	---	------------------------------	---	------------------------

- ①10年国債利回り
- ②対TOPIX5年月次/週次ヒストリカルβ
- ③複数の情報機関より引用
(β値やマーケットリスクプレミアムは複数パターン設定し、CAPMにて算出)

ROE目標の着実な達成

2026年度 **8.0%** 2030年度 **10%以上**

エクイティ・スプレッドの拡大

ROEの向上

ROAの向上

- ・観光（特にインバウンド）需要の取り込み （詳細） P.19～22
- ・不動産業での多様な投資手法による利益最大化 （詳細） P.23～26
- ・当社鉄道事業の持続的な進化に向けた運賃改定 （詳細） P.27
- ・セグメント別営業利益ROAによる目標管理 （詳細） P.9
- ・継続的な資産入替え（政策保有株式縮減・不動産物件入替え） （詳細） P.11

財務レバレッジ
拡大

- ・積極的な資金調達と財務健全性確保の両立、金利上昇への対応 （詳細） P.12
- ・2030年度までに自己資本比率を30%に圧縮する株主還元の強化 （詳細） P.13

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

- ・ガバナンス強化や非財務目標の開示拡充・実現 （詳細） P.31・32・40
(指標：外部機関によるESG評価向上)
- ・地域経済圏発想に基づく持続的な利益成長 （詳細） P.41・42

資本市場との
対話強化

- ・成長戦略や財務方針等の開示を基にした市場と経営層との対話強化 （詳細） P.33
- ・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 （詳細） P.33

ROE向上に向けた具体的な取り組み（①セグメント別営業利益ROAによる目標管理）

- 2030年度営業利益目標を、交通330億円、不動産320億円、生活サービス150億円とし、営業利益ROA5.0%以上を目指す
- セグメント別に2030年度ROA目標を設定、不動産・生活サービスで上昇（2025年度比）
- 投資や利益の進捗を定期的にモニタリング、改善点の早期把握と速やかな対策実行で目標達成を目指す

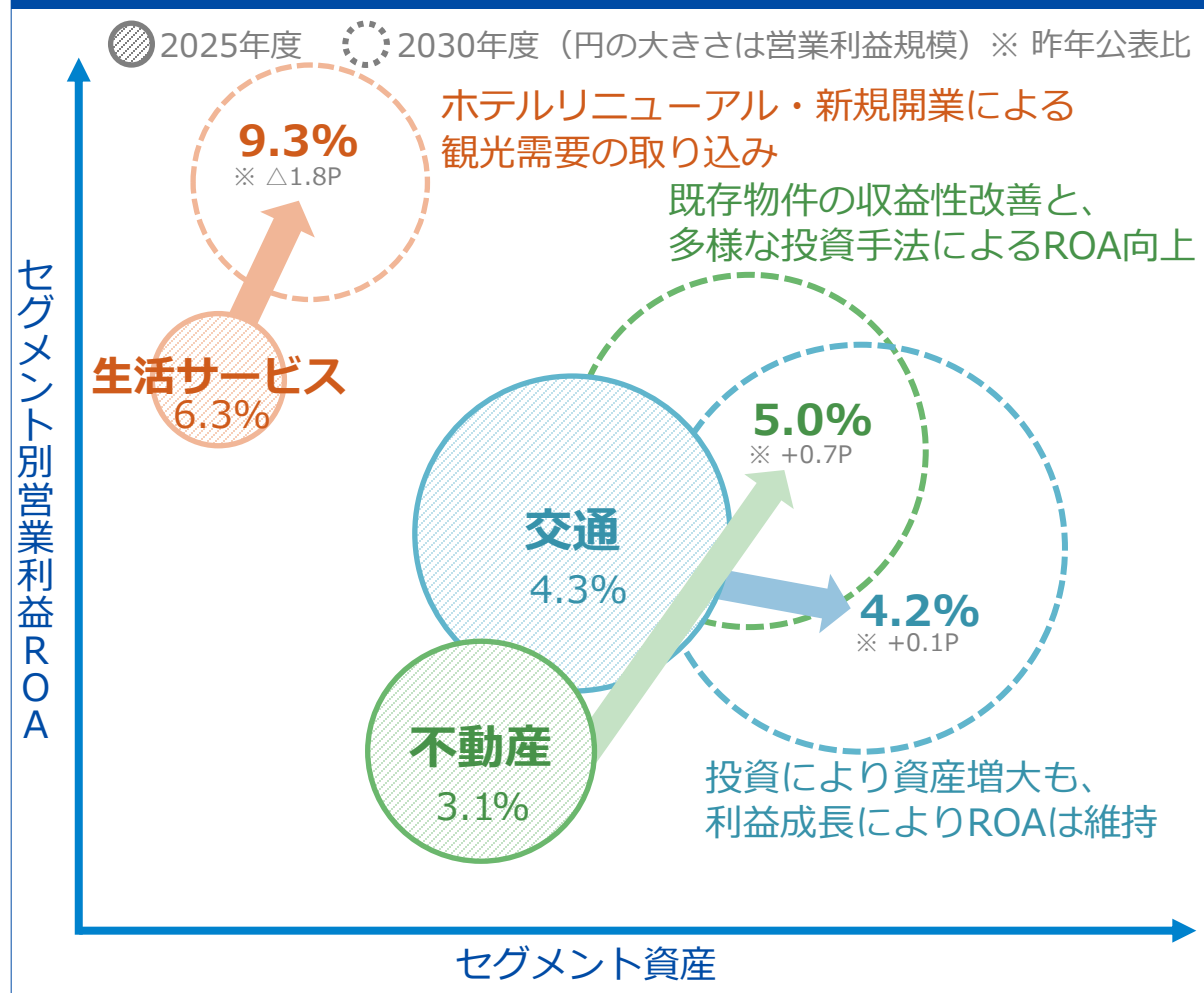
2030年度 営業利益目標



2030年度 営業利益ROA目標※

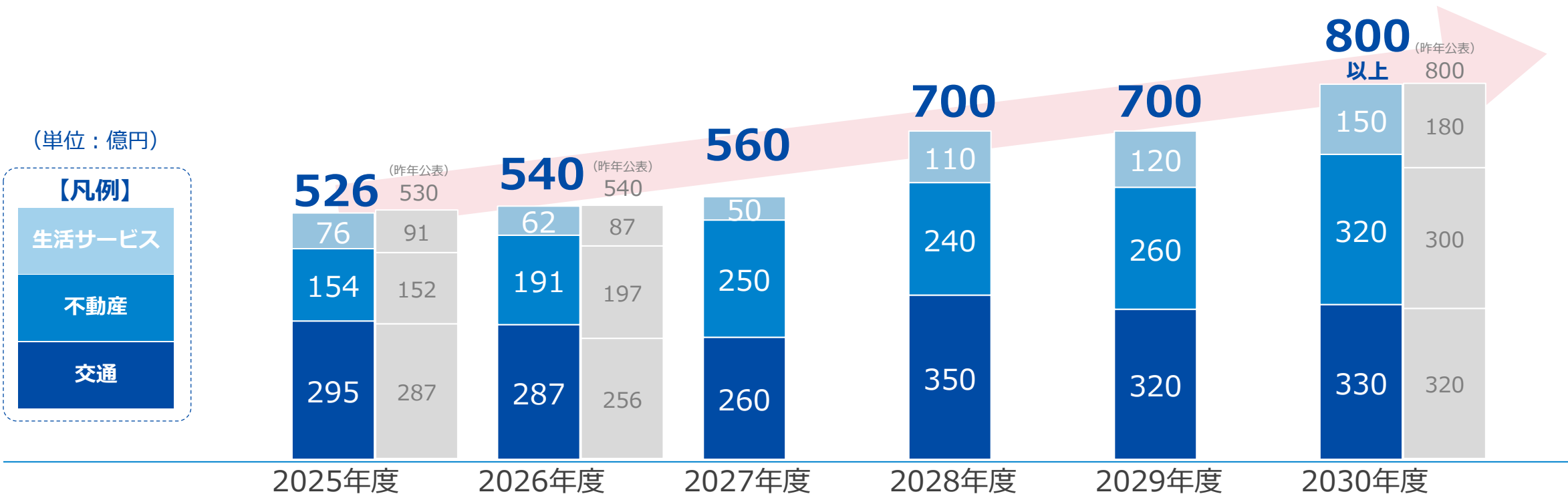


セグメント別営業利益ROA（イメージ）



【参考】営業利益の成長ステップ

- 2026年度は、当社鉄道事業の投資進捗に伴う費用増を見込むも、不動産業の分譲計上予定戸数増により、増収増益
- 2030年度に向け、交通業や不動産業の成長、観光需要の取り込みによる利益寄与により、着実に伸長



2025年度実績 対 2030年度目標

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

ROE向上に向けた具体的な取り組み（②継続的な資産入替え）

- 上場政策保有株式の縮減・不動産物件の入替えを推進、売却資金を成長投資・株主還元へ充当し、ROEの向上を目指す

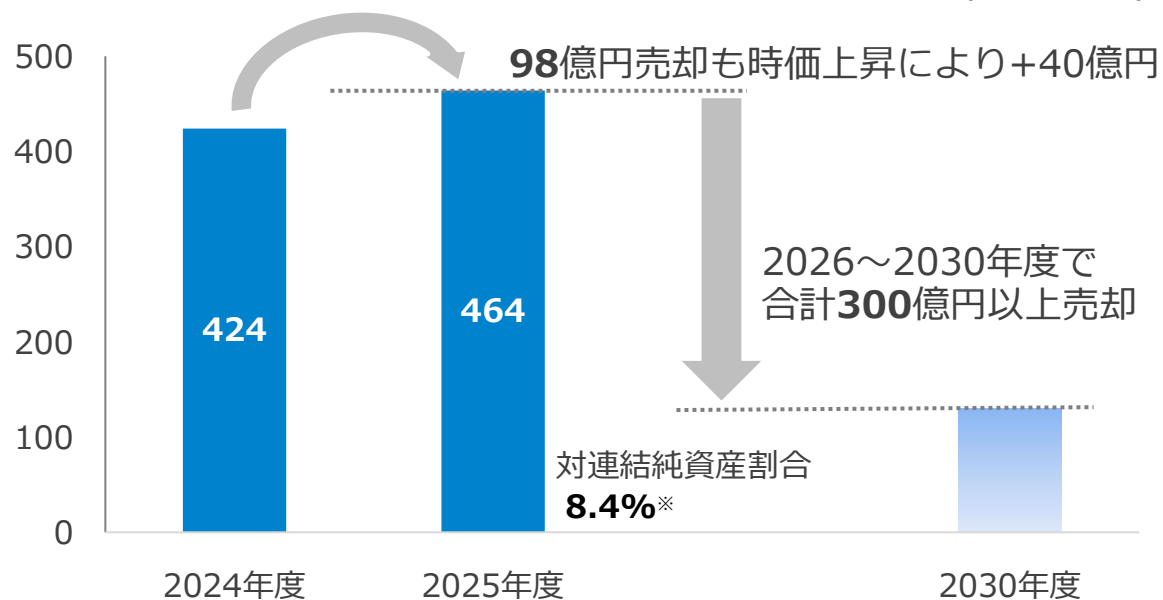
上場政策保有株式の縮減

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

※ 当社単体の政策保有株式時価（非上場株式含む）で算出

上場政策保有株式時価総額（連結ベース）

（単位：億円）



不動産物件の積極的な入替え

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

（参考）2021～2025年度実績売却額：約1,800億円

主な内訳：2022年度 小田急第一生命ビル

2023年度 小田急センチュリービル

小田急・明治安田生命ビルディング
（本社移転のうえ旧本社ビルを売却）

売却対象物件（既存物件）の精査

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

実施規模・件数（2026～2030年度）

売却規模：300億円以上

売却件数：20件以上 を目指す

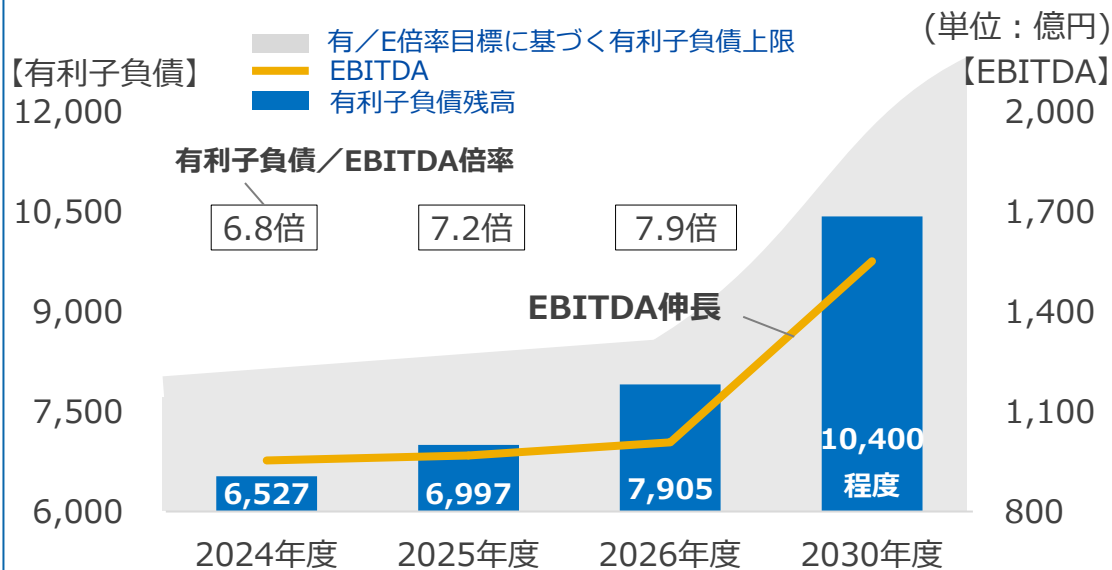
（参考）昨年公表：2025～2030年度で200億円以上・10件以上を売却

ROE向上に向けた具体的な取り組み (③財務健全性の確保・金利上昇への対応)

- 積極的な資金調達により負債増大も、EBITDAの伸長により、有/E倍率は7倍台でコントロールし財務健全性は中長期で確保
- 多様な年限や金利形態活用による金利抑制、不動産の回転強化等による資金調達額の抑制にも注力

財務健全性の確保

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



優良な信用格付の堅持

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

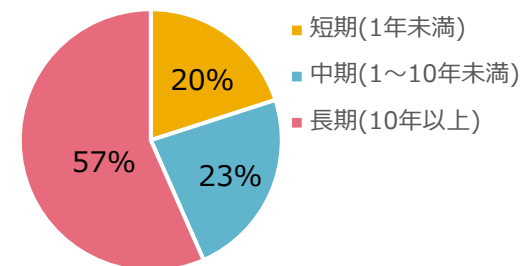
調達金利の抑制

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

従前は長期年限・固定金利での調達大半

短・中期年限や変動金利調達の増額
サステナビリティ・ファイナンス活用等

【残存有利子負債の調達時満期年限構成】※1



- 政策金利の複数回の引き上げを前提として数値計画を策定

残存有利子負債の75%程度が固定金利のため、平均コストは緩やかな上昇想定

資金調達額の抑制

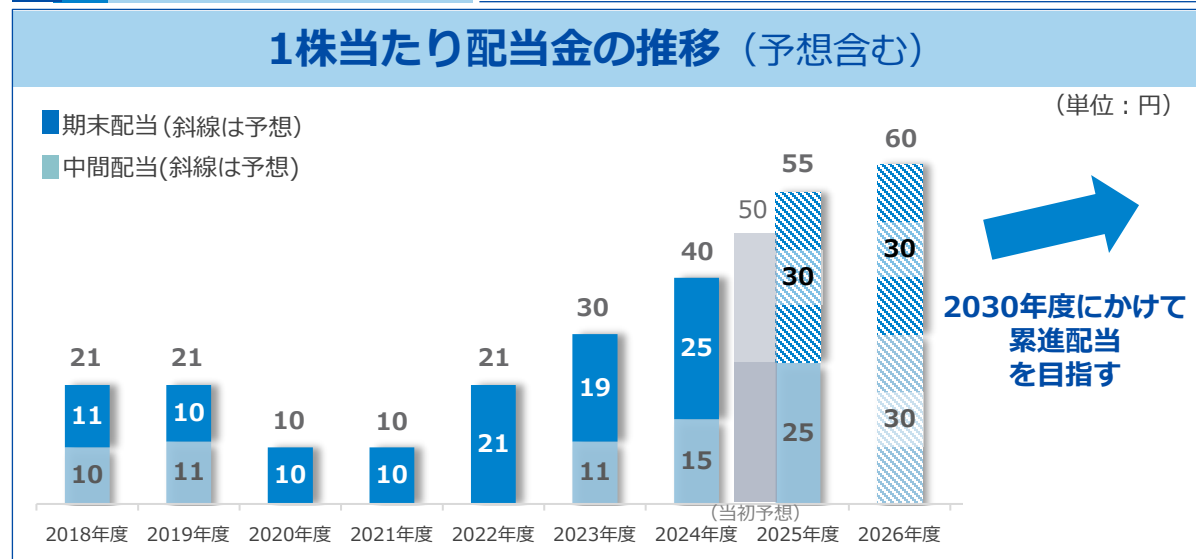
- 上場政策保有株式の縮減・不動産の回転強化により投資原資捻出

2026~2030年度累計で、上場政策保有株式は300億円以上、不動産の回転強化で約3,500億円相当※2回収の見込

※1 2026年3月末時点 小田急電鉄単体 ※2 回転型投資売却代金+住宅分譲売却代金

ROE向上に向けた具体的な取り組み (④株主還元の強化)

長期目標 (~2030年度)	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度までに自己資本比率を30%に圧縮 (2025年度末36.4%) 2026~2030年度累計1,800億円の株主還元 (2025~2030年度累計2,000億円) 2030年度 (連結財務目標達成年度) にかけて、累進配当を目指す
基本方針 (2023~2026年度)	<ul style="list-style-type: none"> 自己資本比率30%の確保を前提に、2023~2026年度の平均で、連結総還元性向40%以上※を目標とした安定的な配当および機動的な自己株式取得を実施 <p>⇒2023~2026年度平均：56%と目標 (40%以上) を大幅に上回る見込み</p> <p>※ 4カ年合計総還元額 / 4カ年合計親会社株主に帰属する当期純利益額 ≥ 40%</p>
配当	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度：1株当たり年間55円を予定 (年間50円から配当予想を上方修正) 2026年度：1株当たり年間60円を予定
自己株式取得	<ul style="list-style-type: none"> 2026年12月末までに200億円自己株式取得 (自己資本比率を意識したBSコントロール) 経営環境の変化や業績、株式需給バランス等を総合的に勘案したうえで実施時期を検討 (取得実績) 2023年度・2024年度合計：327億円



株主優待の拡充

- 最低保有株式数の引き下げ (500株⇒100株)** ※ 2027年3月末株主から
- 長期 (3年以上継続) 保有株主への優待拡充** ※ 2026年9月末株主から

長期保有優待の最低保有株式数引き下げ (1,500株⇒500株) + 同優待内容拡充

【5,000株以上の場合】

-現状-

追加分乗車証6枚

➔

-拡充後-

同乗車証8枚+箱根フリーパス+箱根湯寮等入館券
+ロマンスカーミュージアム入館券

2026～2030年度におけるキャピタルアロケーション

- 不動産を中心とした成長領域への重点的な配分（累計4,000億円）、および株主還元の強化（累計1,800億円）
- 積極的な資金調達と資産売却、不動産の回転強化等による営業CFの最大化により資金確保

キャッシュイン

● 資金調達方針

- 積極的な資金調達と財務健全性確保の両立、金利上昇への対応

● 積極的な資産売却

- 上場政策保有株式の縮減 300億円以上

● 収益性向上

● 不動産の回転強化

- 750億円（投資2,750億円／回収3,500億円）
※ 回転型投資+住宅分譲

資金調達
3,400億円
※ 有利子負債純増額

政策保有株式売却
300億円以上

営業CF
5,800億円

【計 9,500億円】

キャッシュアウト

● 成長投資・M&A

● (不動産) 2,350億円

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

● (交通) 1,050億円

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

● (生活サービス) 600億円

- ✓ ホテルリニューアル・新規開業
- ✓ ストア・小売業での新規出店

成長投資・M&A
4,000億円

設備更新・
環境関連投資
3,700億円

株主還元
1,800億円

【計 9,500億円】

観光
(各事業の内数)

800
億円

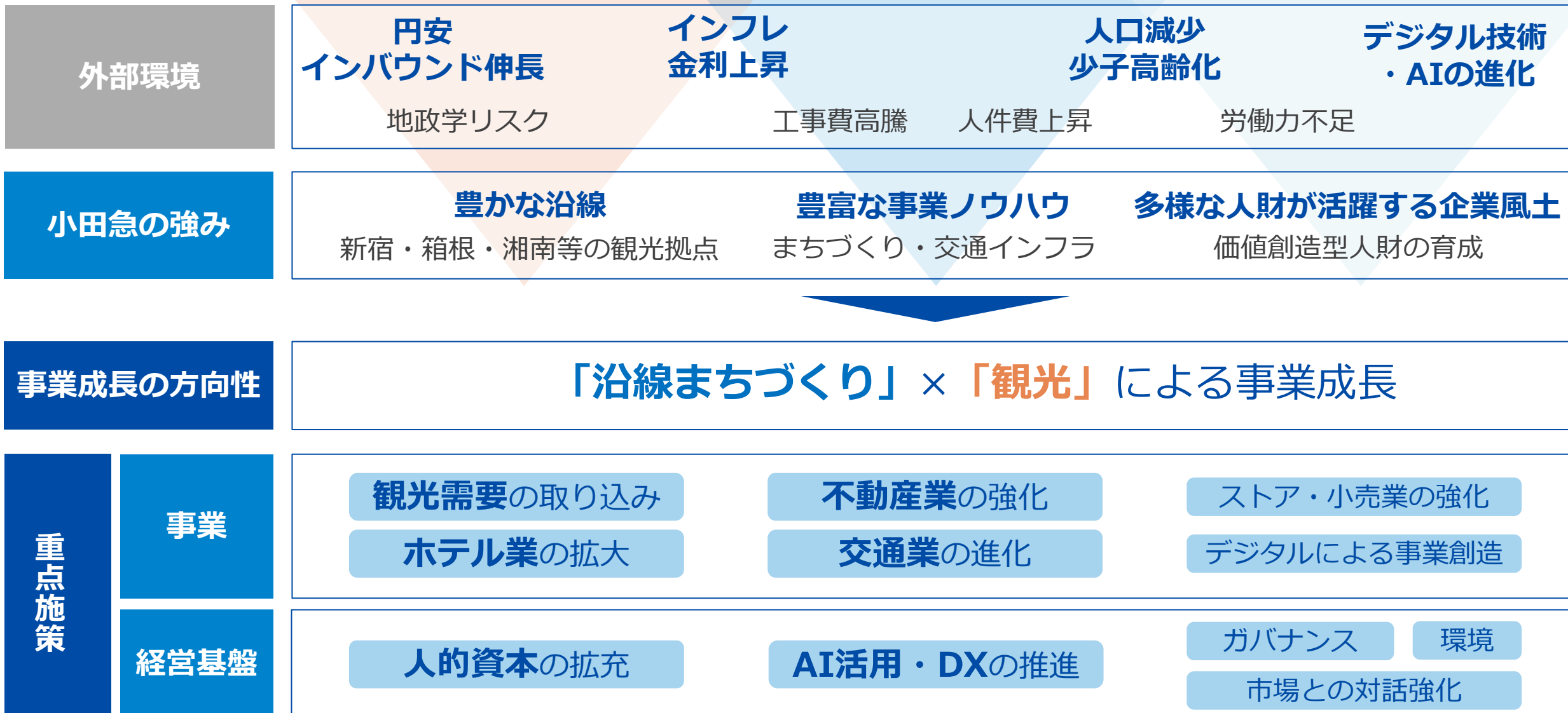
● 株主還元の強化

- 安定的な配当および機動的な自己株式取得

II. 重点施策（事業強化／経営基盤強化）

外部環境を踏まえた事業成長の方向性

- インバウンド伸長や人口減少等の外部環境を捉え、豊かな沿線や豊富な事業ノウハウといった当社の強みを活かし事業を展開
- 観光需要の取り込みや不動産業の強化、人的資本の拡充等に取り組み「沿線まちづくり」と「観光」による事業成長を目指す



「沿線まちづくり」×「観光」による事業成長

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

沿線まちづくり



観光



強化エリア

新百合ヶ丘・町田・海老名



新宿

- ・新宿駅西口地区開発計画
- ・インバウンド観光ハブ化



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

箱根エリア

観光

エリア内のグループ交通網に加え
ホテルの新規開発・リニューアルにより
観光収益を拡大
✓ 箱根ハイランドホテル



箱根登山線

江ノ島電鉄線

湘南エリア (藤沢・鎌倉)

観光

江の島を中心に、新たな人流を
呼び起こす観光コンテンツを創出
✓ かながわ女性センター跡地
利活用事業



海老名エリア

沿線まちづくり

「職,住,商,学・遊,ウェルネス」を集約した
まちづくりを推進
✓ 海老名駅周辺開発

■ 1日当たり乗降客数※ (海老名駅)

2025年度	2030年度	2040年度
13万人	15万人	16万人

新宿エリア

観光

沿線まちづくり

駅直上プロジェクトを起点にエリア価値を
向上、グループ周辺施設を含め収益を最大化
✓ 新宿駅西口地区開発計画
✓ ホテルセンチュリーサザンタワー

■ 1日当たり乗降客数※ (新宿駅)

2025年度	2030年度	2040年度
45万人	47万人	53万人



小田急線

町田エリア

沿線まちづくり

多摩都市モノレール延伸による
地域ポテンシャルの向上も見据え、
まちづくり計画を検討中

■ 1日当たり乗降客数※ (町田駅)

2025年度	2030年度	2040年度
26万人	27万人	30万人

新百合ヶ丘エリア

沿線まちづくり

横浜市営地下鉄延伸による
地域ポテンシャルの向上も見据え、
まちづくり計画を検討中

■ 1日当たり乗降客数※ (新百合ヶ丘駅)

2025年度	2030年度	2040年度
11万人	12万人	14万人

- 日本一の観光ハブ化を目指す新宿と、日本屈指の観光地である箱根・湘南を主な拠点に、沿線全体で国内外の観光客を誘引
- 観光拠点での収益拡大、拠点間の移動、観光多拠点化により、2030年度観光収益1,200億円・営業利益150億円を目指す

強化方針

当社観光拠点の魅力・ポテンシャル

新宿

1 新宿のインバウンド観光ハブ化

新宿



- 世界一のターミナル駅
- 訪日外国人の訪問先 **都内第2位**

箱根・湘南

2 観光拠点での収益拡大

箱根



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

新宿 ⇄ 箱根・湘南

3 観光拠点間の移動需要最大化

湘南



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

小田急沿線全域

4 沿線観光の多拠点化

沿線



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

プロモーション強化



デジタル施策連携

国内外の観光需要取り込み

2030年度 観光数値目標 ※ 交通・不動産・生活サービスの内数

累計投資額 (2026~2030年度)

800億円

観光収益 ※ 取扱高 (免税) を含む

2025年度 806億円 **↑ 1,200**億円

【うちインバウンド】

2025年度 260億円 **↑ 450**億円

営業利益

2025年度 105億円 **↑ 150**億円

【うちインバウンド】

2025年度 44億円 **↑ 60**億円

観光需要の取り込み（強化方針の全体像）

新宿の魅力向上により、インバウンド旅客を強力に誘引、沿線・観光拠点に送ることで
観光収益・利益を最大化

1 新宿のインバウンド観光ハブ化

集客機能の強化

- ・新宿駅西口地区開発計画での集客施設拡充
- ・外部連携によるエリア全体の魅力向上

送客機能の強化

- ・沿線観光のデジタルチケット・商品組成
- ・沿線観光の玄関口に相応しい駅施設への改良
- ・新宿における沿線送客拠点の整備

2 観光拠点での収益拡大

3 観光拠点間の移動需要最大化

4 沿線観光の多拠点化



観光需要の取り込み（強化方針の具体的施策）

- 箱根・湘南での施策や新型ロマンスカー導入等で付加価値向上を図り、顧客増加と単価引き上げにより収益拡大を目指す
- インバウンド向けのデジタルチケット等の商品組成やプロモーションにより、観光客を新宿から沿線全域に誘引

箱根・湘南

2 観光拠点での収益拡大

観光拠点内での移動需要取り込み

- 箱根・湘南の眺望をより楽しめる新型車両の導入
- 付加価値向上を背景に運賃改定・企画券等の料金見直し



箱根登山電車 新型車両4000形（2028年度）



江ノ電 新型車両700形（2026年度）

箱根フリーパス 2024年度 87万枚 → 2025年度 95万枚
 発売枚数 **100万枚**の早期達成を目指す

観光需要の受け皿拡充

- 箱根中心にホテルの事業規模拡大
- 体験・飲食・買い物等の事業拡充
- 着地型ガイドツアーの組成
- 夕景・夜景の魅力向上施策による集客時期・時間帯の拡大



日本三大イルミネーションに認定された江の島「湘南の宝石」

【実績】江ノ電江ノ島駅 定期外乗降客数
 2015年度 211万人 → 2025年度 **337万人(+60%)**

新宿 ↔ 箱根・湘南

3 観光拠点間の移動需要最大化

特急の魅力・利便性向上

- 展望席や多彩な座席を提供する新型ロマンスカーの導入
- 需要喚起に向けた特急輸送力の強化

付加価値向上による単価引き上げ

- 運賃改定・特急料金の見直し
- 箱根フリーパスの集客力を活かした特急券のセット利用促進



新型ロマンスカー（2028年度）

小田急沿線全域

4 沿線観光の多拠点化

丹沢・大山、伊豆等、沿線全域への誘引 沿線目的地×交通商品のプラットフォーム化

	丹沢・大山	伊豆	その他沿線
目的地 (集客)	地域資源、	自社・外部コンテンツ	
交通 (移動)	鉄道・バス・タクシー	×	
商品 (手段)	EMotデジタルチケット・ガイドツアー	×	



神奈川の酒蔵で日本酒巡りツアー
 (酒蔵 × タクシー × EMot)

- インフレ対応力の高いホテル業を強化し、リニューアルや高付加価値ホテルの開発等により、インバウンド需要を取り込む
- 新宿や箱根周辺地域を中心に420億円の投資により、事業強化のうえ営業利益50億円を目指す

強化の方向性

新宿・箱根

1 既存ホテルのリニューアル

2030年度までに3件バリューアップ（うち1件2025年度開業済み）

箱根

2 高付加価値ホテルの新規開発

2030年度までに2~3件開業

箱根

3 運営受託・M&Aの活用

2030年度までに新規案件3~4件獲得（うち1件2025年度開業済み）

2030年度 ホテル業数値目標

累計投資額（2026~2030年度）

420億円

営業利益

2025年度
28億円



50億円

主なリニューアル・新規案件

開業年度 **既存ホテルのリニューアル**

2025 RETONA HAKONE（桃源台）

- 旧箱根レイクホテルを愛犬特化型のラグジュアリーホテルに転換し、差別化による客室単価の向上を実現

2027 箱根ハイランドホテル（仙石原）

- 2025年5月閉館、12月工事着工
- 「箱根の大自然に包まれた森の別邸」をコンセプトに、全室温泉付き客室へ

2028 ホテルセンチュリーサザンタワー（新宿）

- 2026年10月より宿泊の営業休止
- より洗練されたアーバンスタイルへ進化
- 多様化するニーズに対応し客室単価を向上

高付加価値ホテルの新規開発

- 箱根エリア周辺での土地活用・物件取得による新規開発を推進

運営受託・M&Aの活用

- 箱根エリア周辺での新規運営受託とM&Aによる事業拡大

edit x seven 富士御殿場

- 新規に運営を受託し、2025年9月に開業済み



箱根ハイランドホテル



ホテルセンチュリーサザンタワー



edit x seven 富士御殿場

- 既存物件の収益性向上と多様な投資手法の組み合わせにより、利益拡大とROA向上を目指す（営業利益320億円・ROA5.0%）
- 短期回収型への投資を強化しつつ、2030年度以降は沿線強化エリアへの集中的な投資により利益を拡大

多様な投資手法による利益最大化

長期保有型

1 開発・リニューアルと既存物件の収益性向上

短期回収型

2 バリューアップや開発実績を活かした回转型投資の強化

3 沿線内外における住宅分譲での販売戸数の伸長

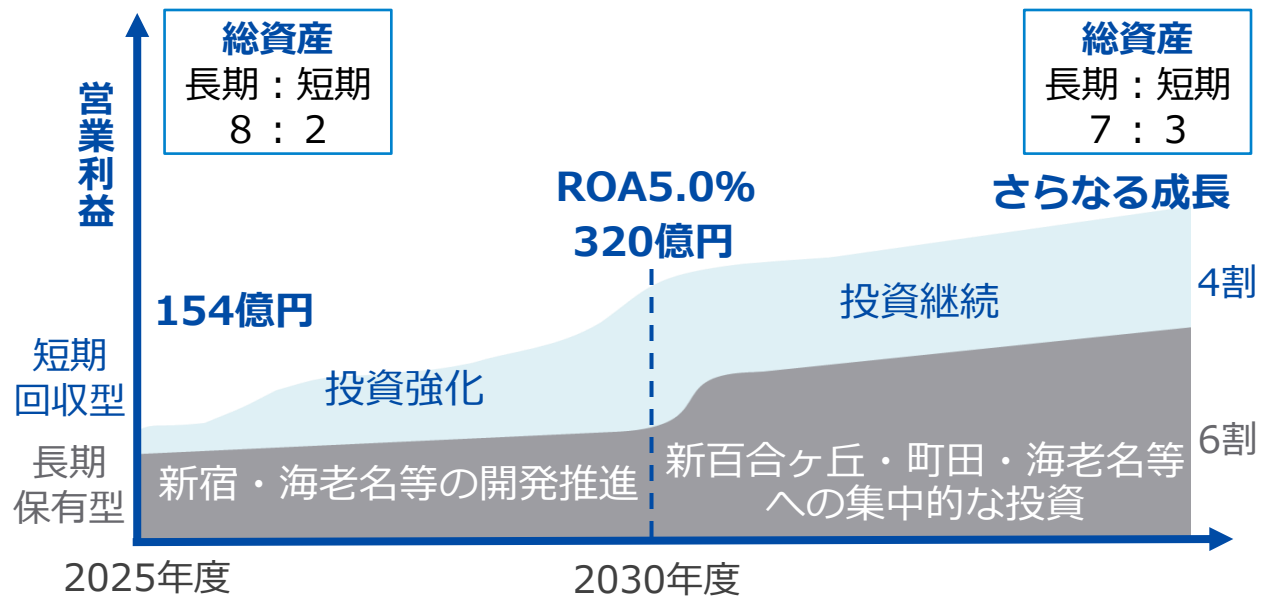
4 コア投資および開発型の国内SPC案件への出資

5 有望市場（米国・豪州）での海外不動産への投資

投資手法の組み合わせにより、
長期保有型と短期回収型のポートフォリオを見直し

利益拡大と資産規模のコントロールによりROA向上を実現

さらなる成長に向けた伸長イメージ



2030年度 不動産業数値目標

累計投資額（2026～2030年度）

5,100億円

- ・長期保有型 1,450億円
- ・短期回収型 3,650億円

営業利益

2025年度 154億円

↑ 320億円

不動産業の強化（長期保有型）

- 新宿の象徴となる駅直上プロジェクト（商業・オフィス等）によりエリア価値を向上させ、周辺施設を含め収益を最大化
- 新規開発物件の希少性や先行者メリットを享受し、安定稼働時にはグループ全体で約100億円の利益貢献を目指す

開発・リニューアル

新宿駅西口地区開発計画

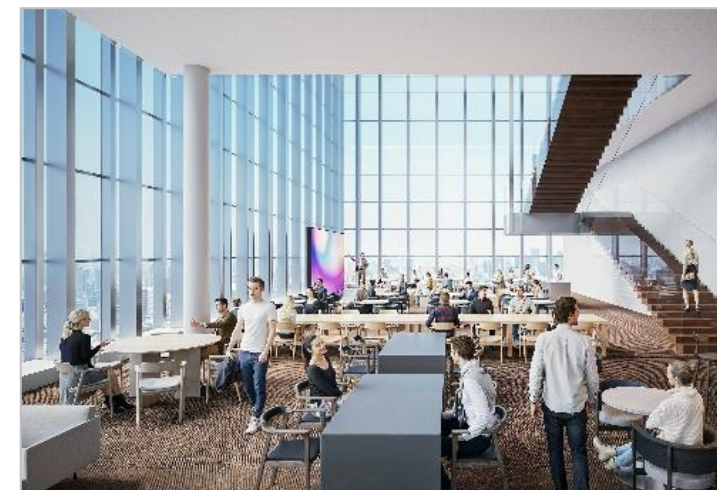
当社
総投資額 約**1,300**億円
(支払済分・撤去費等含む)

- 年度
- 2022 解体着工
 - 2023 新築着工
 - 2026 オフィスリーシング開始
一般来街者向け情報発信拠点
「Shinjuku Future Gallery」開業
 - 2029 竣工
 - 2030 開業

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



オフィスリーシング広告



最上層のオフィス吹抜け空間



甲州街道からの景観



地上ホーム階

- 交通利便性の向上と地域への資本投下によりエリア価値を向上させ、周辺施設を含め収益の最大化を図る
- 地域への資本投下による周辺地価の上昇に伴い、市場相場を踏まえた適正賃料への見直しにより、既存物件の収益性を向上

開発・リニューアル

沿線まちづくり

新百合ヶ丘・町田・海老名等、地域への資本投下により、地域の発展と持続的な事業成長の好循環を実現（鉄道用地の有効活用含む）

地域への資本投下

不動産開発（開発・リニューアル等）、交通利便性の向上等

地域への価値創造

人口の増加、満足度の向上、地域経済の循環

小田急の持続的成長

既存物件の収益性向上

- 市場調査を踏まえた適正な賃料値付け
- 入替え時をはじめとした適正賃料への見直し
- 既存物件の精査・売却による保有資産の入替え（将来的な自社ファンドへの売却含む）

地域への資本投下（例：海老名）

【鉄道利便性向上】



自由通路開通／特急停車

【住宅供給／商業施設・オフィス・観光拠点開業】



ビナウォーク／ビナガーデンズ



ロマンスカーミュージアム

外部資本流入

商業施設・ホテルの開業、企業本社の移転、他社線乗り入れ

地域への価値創造（2000年度 → 2025年度）



乗降客数

12.8万人 → 13.9万人



エリア定住人口

11.8万人 → 14.1万人



不動産公示地価

+59.7%



居住地域総合満足度

—（未実施） 79.6%

- 短期回収型は、外部環境や取り組み実績の他、リスク分散等を踏まえ投資を配分し、ポートフォリオをコントロール
- 2026～2030年度累計営業利益の大半は取得・出資済み案件であるが、短期収益の獲得とROA向上に向け引き続き強化

	2024～2025年度 実績	今後の取り組み	2026～2030年度		2030年度 営業利益
			累計投資額	累計営業利益	
回転型投資	売却 ・物流：1件 ・住宅：27件	・物流・商業：4件開発中 ・住宅：年25～30件程度 ・将来的な自社ファンド組成	1,250 億円	230 億円 ※取得済み案件 約 80% (既存物件売却益含む)	110 億円
住宅分譲	440戸 (共同事業含む)	駅前再開発等を推進 (海老名・登戸・伊勢原等)	1,500 億円	150 億円 ※用地取得済み案件 約 70%	30 億円
国内SPC	新規出資 13件	年5件程度に出資	400 億円	80 億円 ※出資済み案件 約 70%	30 億円
海外不動産	新規出資 ・米国：6件 ・豪州：5件	住宅・オフィス中心に 年5件程度に出資	500 億円	130 億円 ※出資済み案件 約 65%	50 億円
合計			3,650 億円	590 億円 約 75%	220 億円

- 安全・防災対策強化とサービス向上、持続可能な運営体制構築に取り組むとともに運賃改定等による継続的な利益成長を目指す
- これらの取り組みの好循環によって、交通業の持続的進化を実現

安全・防災対策強化とサービス向上

自然災害対策の推進（高架橋、ホーム上家等の耐震補強等）

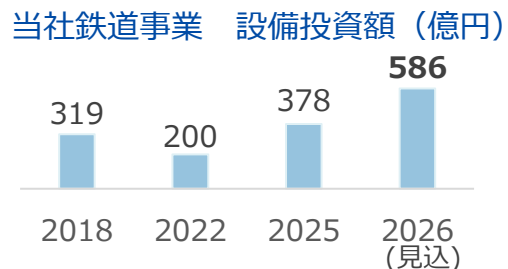
ホームドア整備の拡大

- 2032年度までに当社線47駅130番線に整備
- 残る駅についても2030年代中頃までにホームドアを基本とする転落防止策の整備を目指す

当社線ホームドアの整備計画

2032年度までに
47駅 130番線

新宿～伊勢原間・多摩線の全駅と
江ノ島線一部駅



持続可能な運営体制の構築

ワンマン運転の導入

- 2030年頃から新宿～相模大野駅間で開始し、順次拡大を目指す

AI等を活用したメンテナンス業務等の効率化・高度化

総合車両所の移転（相模大野→伊勢原）

- 次世代型設備への抜本的更新による老朽化対応と整備効率化

EVバスの仕様統一、バス路線の最適化

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



伊勢原総合車両所（仮称）

取り組みの好循環による交通業の持続的進化を実現

継続的な利益の創出

新型車両導入

- 新型ロマンスカー（2028年度）
- 江ノ電（2026年度）、箱根登山電車（2028年度）

閑散期の顧客数底上げ

- 繁閑に合わせたイベント開催、セールス強化

お出かけ需要の創出

- 子育て応援施策の拡充（小児IC50円、当社IP「もころん」活用）



当社子育て応援 Mascot
「もころん」

付加価値向上を背景とした運賃・料金改定

- 運賃・料金改定実績（2024年度以降）
 - 小田急バス
 - 小田急ハイウェイバス
 - 小田急箱根（ロープウェイ・観光船）
 - 箱根登山バス、江ノ電バス、立川バス
 - 箱根フリーパス

当社鉄道事業において
**運賃改定の認可申請
に向けた検討を進める**

ストア・小売業の強化

- 積極的な新規出店や店舗運営力の強化およびDXの活用により、規模拡大と生産性向上の両輪で収益拡大に取り組む
- 新規出店を中心に成長投資に約50億円を投下し、2030年度営業利益30億円、営業利益率3%超を目指す

ストア・小売業の強化

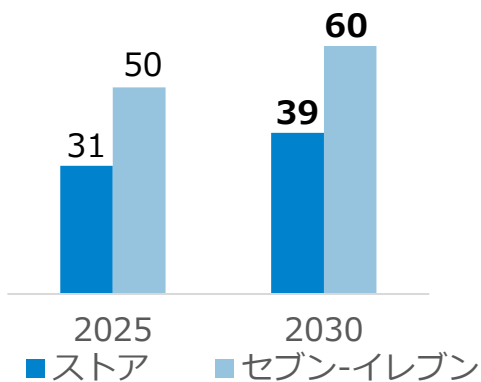
新規出店・店舗改装

- ストア・セブン-イレブンともに沿線を中心としたドミナント戦略に則り、新規出店を積極的に推進
- 店舗年齢や競合の出店状況を加味した計画的な店舗改装により、利便性と快適性を高め、競争力を確保

店舗運営力の向上

- (株)ヨーク・ホールディングスとの業務提携を通じ、商品ラインナップの拡充や人財交流による運営ノウハウの相互共有を推進
- 顧客ニーズを起点としたMD戦略、セルフレジや電子棚札等を活用したオペレーション改革により、営業利益率3%超を目指す

ストア・セブン-イレブンの店舗数

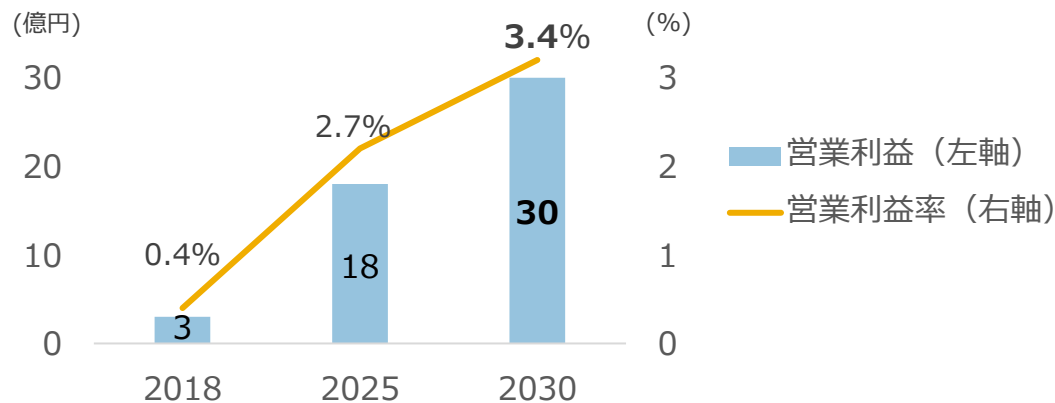


Odakyu OX



Odakyu OX 愛甲石田店 (2025年開店)

営業利益・営業利益率



DXの活用

- グループ連携での顧客分析やOP会員データ等に基づいたデジタルマーケティングを強化
- AI活用等で業務のDX化を推進し、少人数運営体制の構築を図る

2030年度 ストア・小売業数値目標

累計投資額 (2026~2030年度)
50億円

営業利益
2025年度 18億円
30億円



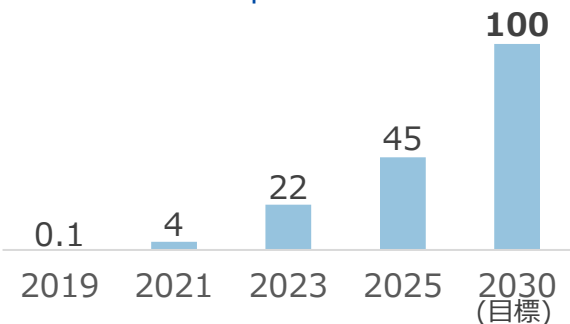
- デジタル事業は、事業の選択と集中を進め、WOOMSやMaaSへ経営資源を集中投下することで早期黒字化を目指す
- ホテル業とストア・小売業を除く生活サービス業で、2030年度営業利益70億円を実現

デジタルによる事業創造

- 選択と集中により、成長事業へ経営資源を集中投下し、収益および利益を獲得
- WOOMS※1は、営業強化により自治体や廃棄物収集運搬事業者との契約台数増加と早期黒字化を目指す
- EMot※2・MaaS Japan※3は、新規企画組成・連携事業者獲得により、2030年度取扱額100億円および黒字化を目指す

※1 資源・廃棄物の収集運搬の最適化ソリューション
 ※2 電子チケット販売サービス ※3 共通データ基盤

EMot・MaaS Japanの取扱額（億円）



観光人材派遣

- 国内最大級のリゾートバイト求人サイト「リゾバ.com」を通じ、箱根をはじめとする日本全国の観光地に人材を派遣
- 新たな層にリゾートバイトの認知を広げ、市場規模拡大を図る

「リゾバ.com」の累計実績（2026年3月時点）

就業者数 **14.7万人以上** 取引先実績 **7,300施設以上**



レストラン

「箱根そば」に加え、パスタ専門店「あるでん亭」や海鮮専門の定食屋「いまがわ食堂」の出店強化

レストラン店舗数

2025年度 → 2030年度

160店舗 → **190**店舗



あるでん亭 新宿NSビル店（2025年開店）

その他

- 沿線におけるサービス価値を持続的かつ効率的に高めるため直営の6事業※を各専門会社へ譲渡
 - ※ ペットケア・テニス・貸農園・学童保育・フィットネス・ヨット事業
- 顧客データを活用し、OP加盟店やONE（地域密着型デジタルサービス基盤）の各種サービスへの送客強化

2030年度 生活サービス業（ホテル業、ストア・小売業除く）数値目標

累計投資額（2026～2030年度）

130億円

営業利益

2025年度
30億円



70億円

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

重点課題

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

具体的方針

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

職場環境の改善・福利厚生の拡充

【直近施策例】

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

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

専門人財

再開発プランナー 11名
不動産証券化マスター24名

社会人・カムバック採用

46名
(対前年+19名)

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

従業員エンゲージメントの向上

事業成長の源泉となる好循環

労働生産性の向上

外部評価

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



人的資本経営品質2025

AI活用・DXの推進

業務改革の実現

	方向性	取り組み事例
デジタル化	労働人口の減少を見据えた業務の効率化	ローコード開発による内製化（当社鉄道部門）
データ利活用	グループ共通データ分析基盤の拡充と利活用の推進	改札データを活用したデジタルマーケティング
AI活用	顧客満足度の向上や効率的な運営体制の構築	事故防止策立案の高度化（当社鉄道部門）

共通基盤の構築

デジタル人材の育成と風土改革

- ・DX施策が企画・実行可能な高度スキルを有する人材の育成（2026年度までに約520名育成 ※ 2025年度までの進捗率80%）
- ・AI活用アイデア表彰の継続的な実施

情報システム環境の最適化と情報セキュリティの強化

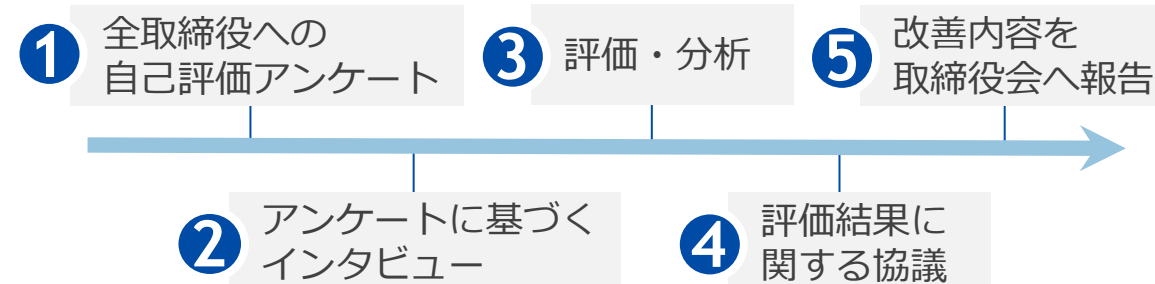
- ・グループ横断的なクラウド環境の整備と最新技術への対応
- ・セキュリティ侵害やサイバー攻撃に対する対応力の強化

ガバナンス

監督機能の強化

- ・全社戦略に関する議論の充実化等、実効性評価の結果等を踏まえた取り組みの推進
- ・指名・報酬に関する制度・運用の改善

【実効性評価・分析のプロセス】 ※ ①～③は外部機関により実施
（外部機関活用、インタビューは3年毎に実施予定）



人権尊重の取り組み

- ・取引先へのサステナビリティアンケートのグループ展開
- ・グループにおける主要な人権リスクへの理解・対応の強化
- ・カスタマーハラスメントの抑止・低減に向けた運用強化
- ・国際的な潮流やガイドラインを踏まえた教育・研修の推進

有価証券報告書におけるサステナビリティ情報開示の拡充

- ・SSBJ（サステナビリティ基準委員会）基準への対応整備

リスクマネジメント体制の見直し

- ・経営戦略・マテリアリティと連動した重要リスクの再定義
- ・全社横断的なリスク管理体制の再構築による実効性向上

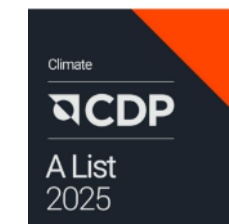
- 小田急グループのCO2排出量実質「0」を目指す「小田急グループ カーボンニュートラル2050」を推進

行動指針 小田急グループ カーボンニュートラル2050

2050年度に小田急グループのCO2排出量実質「0」

1 脱炭素社会の 実現	2030年度環境長期目標達成	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループ交通網の100%再エネ化により2030年度目標を早期達成 ✓ Scope1・2・3新目標の検討
	バス電動化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ グループ仕様統一・共同調達によるコスト抑制
	不動産環境性能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新規・既存物件でのグリーンビルディング認証の取得推進
2 資源循環社会 の実現	海老名エリア資源循環	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 商業施設の食品廃棄物を飼料とバイオガス発電にリサイクル（電力は小田急電鉄海老名本社で使用）
	WOOMS事業の推進	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 廃棄物排出事業者の資源循環を支援
3 自然保全と活用	地域と連携した自然保全の推進	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 清掃・保全活動の推進
	自然関連目標の設定	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 廃棄物・取水量（収益源単位）：前年度比減
	TNFD情報開示	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2025年4月、小田急グループを対象に評価開示

外部評価



CDP2025

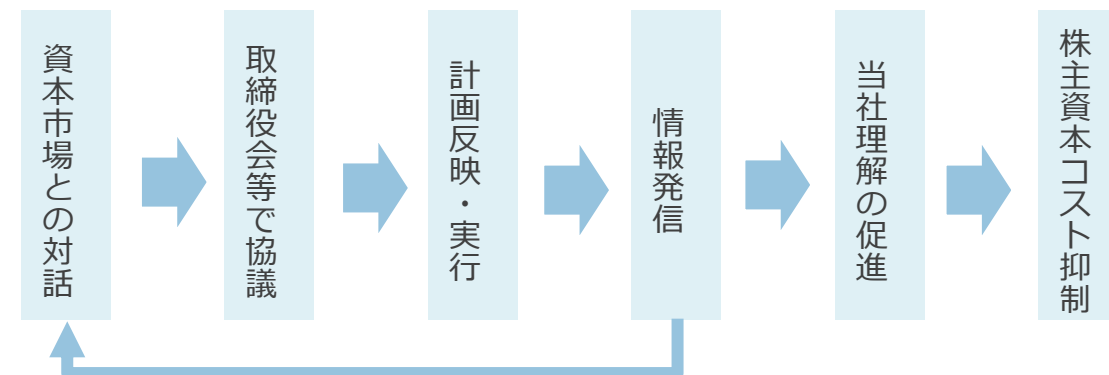
- ✓ 気候変動
A
(最高評価)
- ✓ 水セキュリティ
A-
(鉄道業界最高位)

- 資本市場との対話強化により当社理解を促進することで、株主資本コストを抑制し企業価値の最大化を図る

強化方針

- 1 投資家別（機関・個人／海外・国内）アプローチの拡充
- 2 経営層による資本市場との対話強化
- 3 資本市場との対話を起点とした経営改善
- 4 情報発信の強化（開示資料拡充等）

【対話強化による企業価値向上プロセス】



取り組み状況

1 投資家別アプローチの拡充

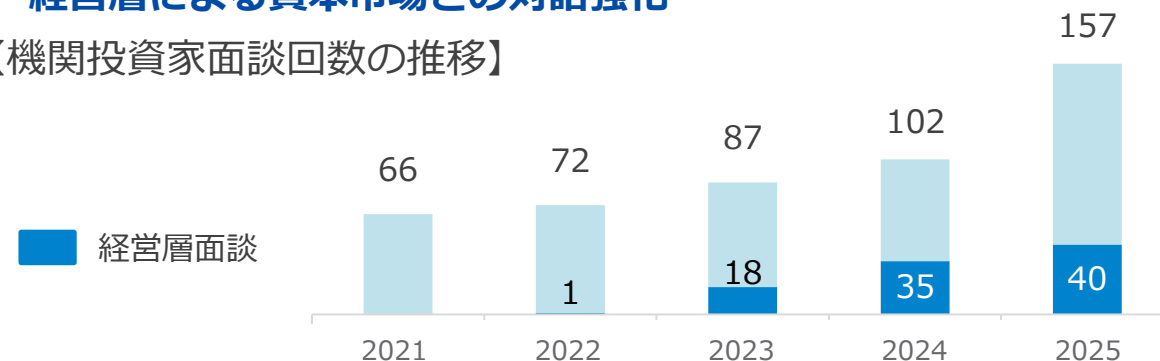
対象		施策
機関投資家	海外	<ul style="list-style-type: none"> 経営層による欧州投資家訪問 社外取締役による海外株主とのSR面談
	国内	<ul style="list-style-type: none"> 施設見学会（箱根・新宿）
個人投資家		<ul style="list-style-type: none"> 地域イベントでのPR活動 沿線での対面説明会、WEB説明会

3 資本市場との対話を起点とした経営改善

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

2 経営層による資本市場との対話強化

【機関投資家面談回数の推移】



4 情報発信の強化

- IRサイトの拡充
- 英文開示の拡充・迅速化

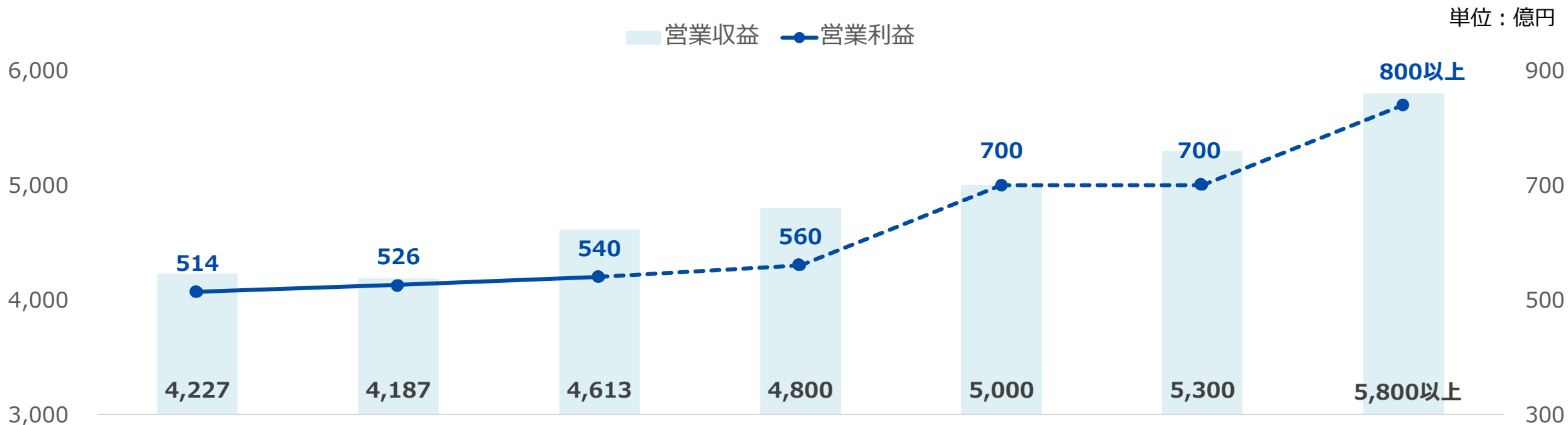


2025年度受賞

Ⅲ. 数值計画

連結業績の推移（営業収益・営業利益）

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

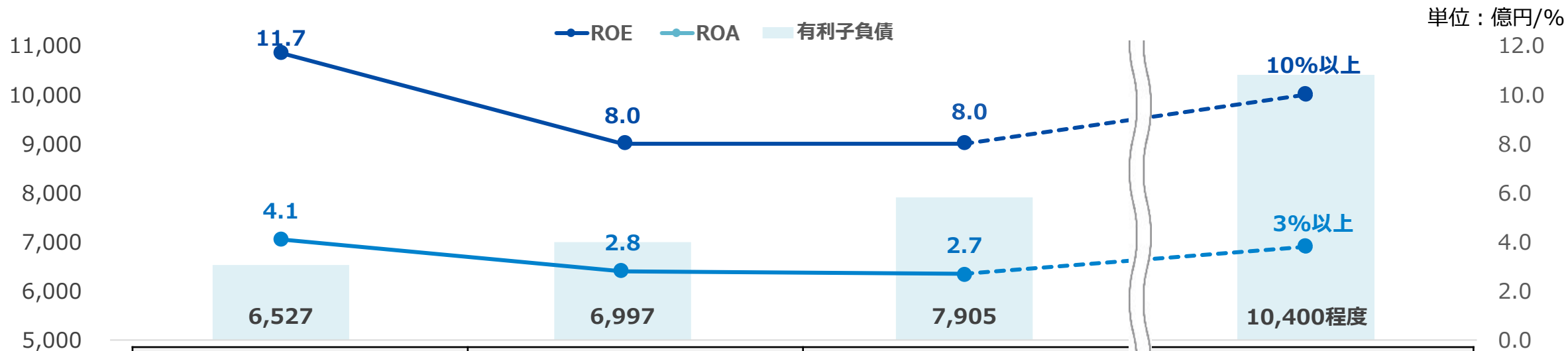


単位：億円		2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
営業収益	交通業	1,749	1,812	1,871	1,900	2,000	2,100	2,100
	不動産業	958	962	1,281	1,400	1,400	1,500	1,800
	生活サービス業	1,686	1,586	1,633	1,700	1,800	1,900	2,100
	合計*	4,227	4,187	4,613	4,800	5,000	5,300	5,800
営業利益	交通業	264	295	287	260	350	320	330
	不動産業	158	154	191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

※ 調整額考慮後

連結業績の推移 (ROE・ROA・財務レバレッジ)

- 2026年度は、自己株式取得により財務レバレッジをコントロール、ROE8%を着実に達成
- 2030年度にかけては更なる財務レバレッジ拡大とROA向上の双方を見込むことで、ROE10%以上へ伸長
- セグメント別営業利益ROAによる目標管理 (P.9) を継続し、2030年度営業利益ROAは5.0%以上へ伸長



	2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
ROE ^{※1}	11.7%	8.0%	8.0%	10%以上
ROA ^{※2}	4.1%	2.8%	2.7%	3%以上
財務レバレッジ ^{※3}	2.9倍	2.8倍	2.9倍	3.3倍程度

財務レバレッジ拡大 (2030年度までに自己資本比率30%に圧縮)

※ 有利子負債/EBITDA倍率は7倍台でコントロール

営業利益ROA ^{※4}	4.1%	4.0%	3.9%	5.0%以上
-----------------------	------	------	------	--------

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

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

※3 総資産 (期首期末平均・有価証券評価差額除く) / 自己資本 (期首期末平均・有価証券評価差額除く)

※4 営業利益/総資産 (期首期末平均・有価証券評価差額を除く)

【参考】連結数値計画

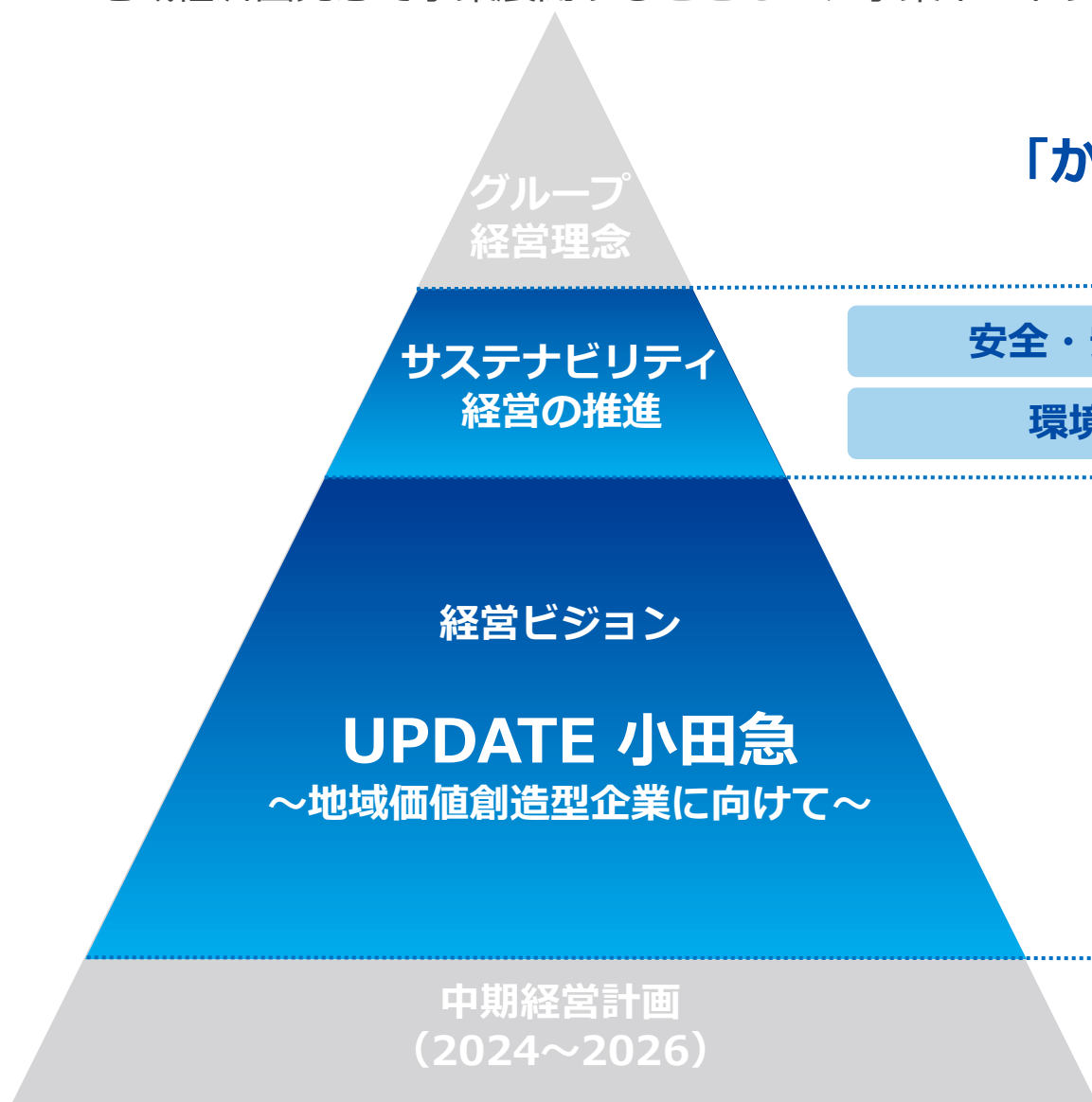
単位：百万円	2024年度 (実績)	2025年度 (実績)	2026年度 (予想)
営業収益	422,700	418,732	461,300
営業利益	51,431	52,659	54,000
経常利益	50,474	54,028	47,900
親会社株主に帰属する当期純利益	51,958	37,368	38,300
設備投資額	65,388	81,385	132,800
減価償却費	43,954	44,352	46,700
EBITDA	95,386	97,012	100,700
有利子負債残高	652,789	699,754	790,500
有利子負債／EBITDA倍率	6.8倍	7.2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

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

【参考】 経営ビジョンの実現に向けた具体的方針

経営計画体系

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



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

安全・安心	まちづくり・地域社会	日々の暮らしと観光体験
環境	人的資本の強化	ガバナンス

経営ビジョンを実現する**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におけるマテリアリティ

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

◆：目標 □：モニタリング指標 下線：追加・変更

マテリアリティ	目標・モニタリング指標	
<h2>1. 安全・安心</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆鉄道業における自社起因の運転事故・インシデント数：ゼロ（毎年度） ◆バス・タクシー業における死者・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） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆小田急線 一般車全車両における車いす・ベビーカースペース設置率（1両1ヶ所の設置）：62%（2030年度）／100%（2040年頃） ◆小田急線 駅係員の「サービス介助士」取得率：100%（毎年度） □鉄道サービスの総合満足度
<h2>2. まちづくり・地域社会</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆強化エリア主要駅の乗降客数（1日当たり）（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 	<ul style="list-style-type: none"> □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
<h2>3. 日々の暮らしと観光体験</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆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） 	<ul style="list-style-type: none"> □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） □ロマンスカー利用者数 □箱根フリーパス販売枚数
<h2>4. 環境（カーボンニュートラル）</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆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） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆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）
<h2>5. 人的資本の強化</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆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） 	<ul style="list-style-type: none"> ◆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） 職場推奨度の平均：前年度を上回る（毎年度） □従業員一人あたり営業収益 □専門人材数（不動産成長領域） □定員充足率（鉄道／バス） □障がい者雇用率（単体）
<h2>6. ガバナンス</h2>	<ul style="list-style-type: none"> ◆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） 	<ul style="list-style-type: none"> □独立社外取締役比率

競争力の源泉となる小田急のポテンシャル・強み

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

自然資本

CO2削減貢献量 箱根・江ノ島・大山等の
136万トン 自然・地域資源

※ 小田急グループ交通網利用時、自動車輸送比較

知的資本

まちづくり・
交通インフラ等
豊富な事業ノウハウ **ONE会員
50万人**

人的資本

連結従業員数
11,656人

1人当たり営業収益
約**3,600万円**

価値創造型人財・
多様な人財が活躍する
企業風土

社会関係資本

沿線人口
約**520万人**

年間輸送人員
(鉄道・バス)
約**11億人**

行政・企業・大学
との協定
33件

ロマンスカー
ブランド

箱根・湘南・大山
年間観光客数
約**5,800万人**



事業資本

路線キロ
(鉄道・バス)
約**8千km**

主要な商業施設
49施設

ホテル
9施設

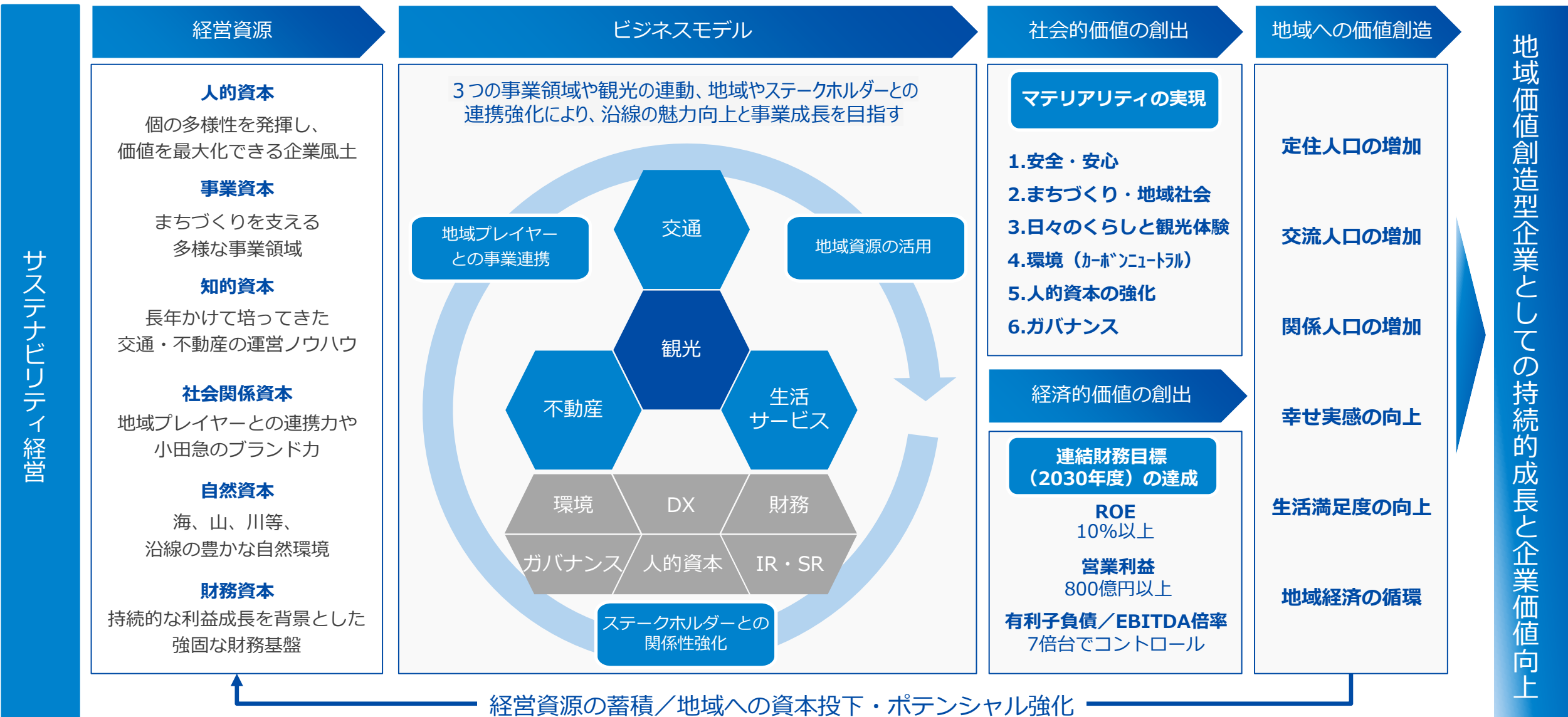
財務資本

総資産 約**1.4兆円**

EBITDA **970億円**

地域価値創造型企業としての成長モデル（価値創造プロセス）

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



小田急電鉄株式会社

注意事項

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

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