



2023年4月28日

各 位

会 社 名 小田急電鉄株式会社
代表者名 取締役社長 星野 晃司
(コード番号 9007 東証プライム)
問合せ先 I R 室長 鈴木 智
(TEL. 03 - 3349 - 2526)

「経営ビジョンの実現にむけた具体的方針および中期経営計画 (2023～2026 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、財務健全性の確保やアフターコロナの事業環境への適応等を目指した経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」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、経営ビジョンの実現にむけた具体的方針および事業環境の変化に対応した中期経営計画 (2023～2026 年度) を新たに策定しましたので、下記のとおりお知らせします。

なお、新型コロナウイルス感染症の影響が経営ビジョン策定時の想定より長引いていることや、体質変革の取り組みおよび今後の成長投資の効果を反映した成長イメージを描く必要があることを踏まえ、経営ビジョンで掲げている飛躍期の最終年度を 2026 年度から 2030 年度に延長しました。

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。

(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ま
す。体質変革期では、飛躍期に向けて 3 つの経営課題と 3 つの発想を通じた事業の変革に取り
組み、経営状況の回復を図るとともに、既存のビジネスモデルを見直します。飛躍期では、地
域価値創造型企業として新たな価値を生み出します。

体質変革期（2021～2023 年度）

■ 変革に向けた3つの経営課題

飛躍期に向けて、「利益水準の回復」と「有利子負債のコントロール」を進めて財務の健全化^{*}を図るとともに、「事業ポートフォリオの再構築」を行い、既存事業の選択と集中により収益力を強化し、投資余力を確保のうえ、新たな収益機会の創出を推進します。

※ 財務健全性の回復の目安として、2023 年度における有利子負債残高 7,000 億円、有利子負債／EBITDA 倍率 7 倍台を目指します。

■ 3つの発想を通じた事業の変革

すべての事業で「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」の3つの発想を徹底し、業務やサービスに対する考え方の変革を進めるとともに、既存事業の成長や新規事業の創出を図ります。

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年を歩むため新たな価値を生み出します。

（3）飛躍的成長を実現する3つの柱

① サステナビリティ経営を推進

グループ経営理念および経営ビジョンを踏まえて選定した6つのマテリアリティ（重要テーマ）を経営の中心に据え、社会課題の解決を通じた持続可能な成長を実現していきます。

マテリアリティ	
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
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
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
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
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
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

② ビジネスの主戦場をシフト

地域の成長ポテンシャルを最大限引き出すため、中核都市それぞれを“地域経済圏”単位で捉え、郊外⇄都心の輸送を中心とした沿線周辺での事業展開から、中核都市を中心に地域全体を対象とした事業展開への移行を推進します。また、「交通」「不動産」「デジタル」「生活サービス」の4つの事業領域を設定し、自治体や地域のキープレイヤーと連携したうえで、地域の特色に合わせた施策を通じて人流の拡大と地域全体の活性化を図り、地域と当社グル

ープの持続的成長を実現します。

③ 事業ポートフォリオを刷新

4つの事業領域において、不動産領域を収益の第一の柱としてリソースを重点的に配分し、収益性を高めつつ利益規模を拡大するとともに、デジタル領域を新たな成長領域と位置付けます。また、交通領域は、効率化を進めて収益性を回復するとともに、突発的な利用者減少等のリスクへの耐性を強化します。さらに、生活サービス領域では、事業の再編等を進めるとともに、他の事業領域とのシナジーを高める施策を推進します。

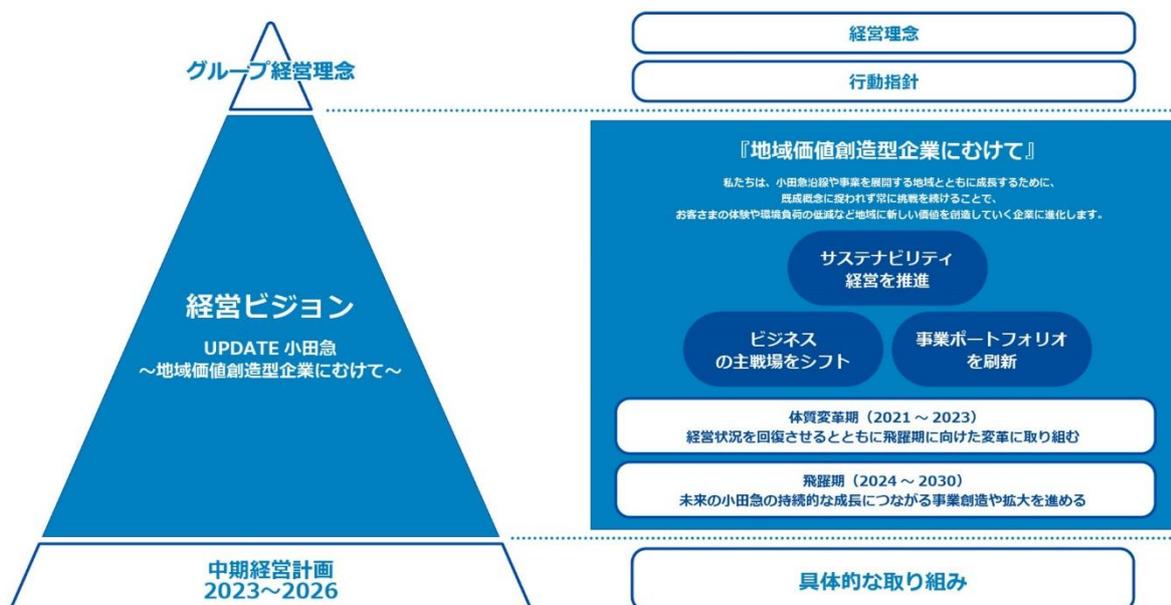
(4) 連結財務目標

サステナビリティを経営の根幹として、当社沿線や事業を展開する地域とともに成長していく「地域価値創造型企業」を目指すことで、利益成長を実現するとともに、財務健全性を確保しつつ、社会的価値と株主価値の向上を図ってまいります。

重要指標		2026年度	2030年度	長期方針
利益の成長	営業利益	460億円	600億円+ α	持続的な利益成長
財務健全性の確保	有利子負債／EBITDA倍率	7倍台維持	7倍程度	利益成長による改善
資本コストを意識した経営	ROE※	—	7%	さらなる向上

※ 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) 経営計画体系



2. 「中期経営計画（2023～2026年度）」の概要

（1）位置づけ

中期経営計画では、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つの戦略により経営基盤の強化を推進してまいります。

（2）重点施策

① 交通領域の進化

すべての事業領域の土台となる交通において、持続可能な運営体制の確立と安定的な利益創出に向けた進化を続けてまいります。

今後の具体的な取り組みとして、少人数での鉄道事業運営体制の構築を目指し、箱根登山線（小田原駅～箱根湯本駅間）における2025年度での試験運用開始等に向けて、ワンマン運転に関する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、耐震補強工事の推進や「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により、安全対策を強化しつつ、大野総合車両所の移転をはじめとした老朽化設備の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、鶴川駅および藤沢駅の改良工事を、自治体による自由通路整備事業と連携して実施することで、利便性、安全性、回遊性を向上させるとともに、まち全体の賑わいを創出してまいります。

② 不動産領域の強化・沿線の再開発

新宿駅西口地区開発計画に加え、沿線中核都市を中心に、自社資産をフックにした周辺再開発を地域と連携して推進するとともに、投資手法・フィールドの拡大により、資産効率や収益力の向上を図ってまいります。

今後の具体的な取り組みとして、新宿駅西口地区開発計画において、東京地下鉄株および東急不動産株とのパートナーシップのもと、同計画を深度化するとともに、小田急百貨店新宿店本館の解体工事をはじめとした各種工事を推進し、2029年度の竣工を目指してまいります。あわせて、地域イベント等のソフト施策を組み合わせ実施し、西新宿エリアの魅力向上を図ってまいります。また、町田エリアおよび新百合ヶ丘エリアにおいて、将来的な多摩都市モノレールや横浜市営地下鉄の延伸計画を見据え、駅周辺の当社グループ資産を活用した再整備やまちづくり構想を検討してまいります。このほか、SPC（特別目的会社）への投資や回転型投資を通じて、短期的な収益サイクルを向上させるとともに、豪米を中心とした海外への投資の拡大を進めてまいります。

③ デジタルを活用した新規事業の探索

地域課題を起点としてデジタル領域の新規事業を生み出し、沿線内外の自治体や企業に展開することで、収益化を着実に推進してまいります。

今後の具体的な取り組みとして、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）」において、沿線を中心とした全国の自治体への営業活動を強化し、収益規模の拡大を図ってまいります。

また、鉄道やバス等の交通データやデジタルチケットの予約・決済機能を有する共通データ基盤「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ついて、沿線内外の交通事業者や自治体等への提供に努めるほか、スマートフォンでの決済・利用シーンの拡大を進め、駅務機器への投資の効率化に貢献してまいります。

④ コロナ後に対応した観光／生活サービス

観光需要の回復を確実に収益へ結び付けるとともに、新たなライフスタイルに適合した生活サービスを推進してまいります。

今後の具体的な取り組みとして、箱根の自然体験を地域事業者とともに創り、発信するプロジェクト「HAKONATURE」を始動したほか、藤沢市立鵜沼海浜公園改修事業（P a r k - P F I）等を通じて江の島エリアの活性化を図るなど、沿線観光地の魅力向上を目指してまいります。また、箱根、江の島・鎌倉エリアを中心に、クレジットカードのタッチ決済や「EMo t」のQR認証に対応した新たな改札認証機器を導入するなど、観光シーンでのDXによる利便性向上に努めてまいります。このほか、国内旅行やインバウンド需要の回復に伴う観光業界の人手不足を捉え、(株)ヒューマニックが営む観光人材サービス事業の拡大を図ってまいります。

(3) 経営基盤の強化

戦略の概要と取り組みの例	
DX 戦略	<p>DXの推進に向けた基盤整備およびデジタルを活用したビジネスの事業変革の取り組みを加速してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● デジタルを活用した新規事業や鉄道の保守管理の効率化等に資するデジタル関連投資を2023～2026年度総額で約100億円実施 ● 専門人材の育成に向けて、デジタル知識のレベルに応じた基礎・専門知識の教育機会を提供
環境 戦略	<p>行動指針「小田急グループ カーボンニュートラル2050」に基づき、当社グループのCO₂排出量削減を進めてまいります（2030年：2013年比50%削減、2050年：実質0）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電動バスの導入・拡充、PPA（電力販売契約）による太陽光発電の推進（海老名地区） ● 「GXリーグ（経済産業省主催）」における参画企業間でのCO₂排出量取引等を通じた脱炭素への取り組みの加速 ● S c o p e 3を含むサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量の集計・開示
人財 戦略	<p>経営ビジョンの実現に向けた価値創造の担い手となる人材育成を推進してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 経営戦略と連動した採用・配置の実施 ● リスキリングをはじめとした学びの機会拡充 ● 風土・意識改革による働きがいの向上

3. 参考資料 別紙:経営ビジョンの実現にむけた具体的方針および中期経営計画(2023～2026年度)

以 上

(参考資料)

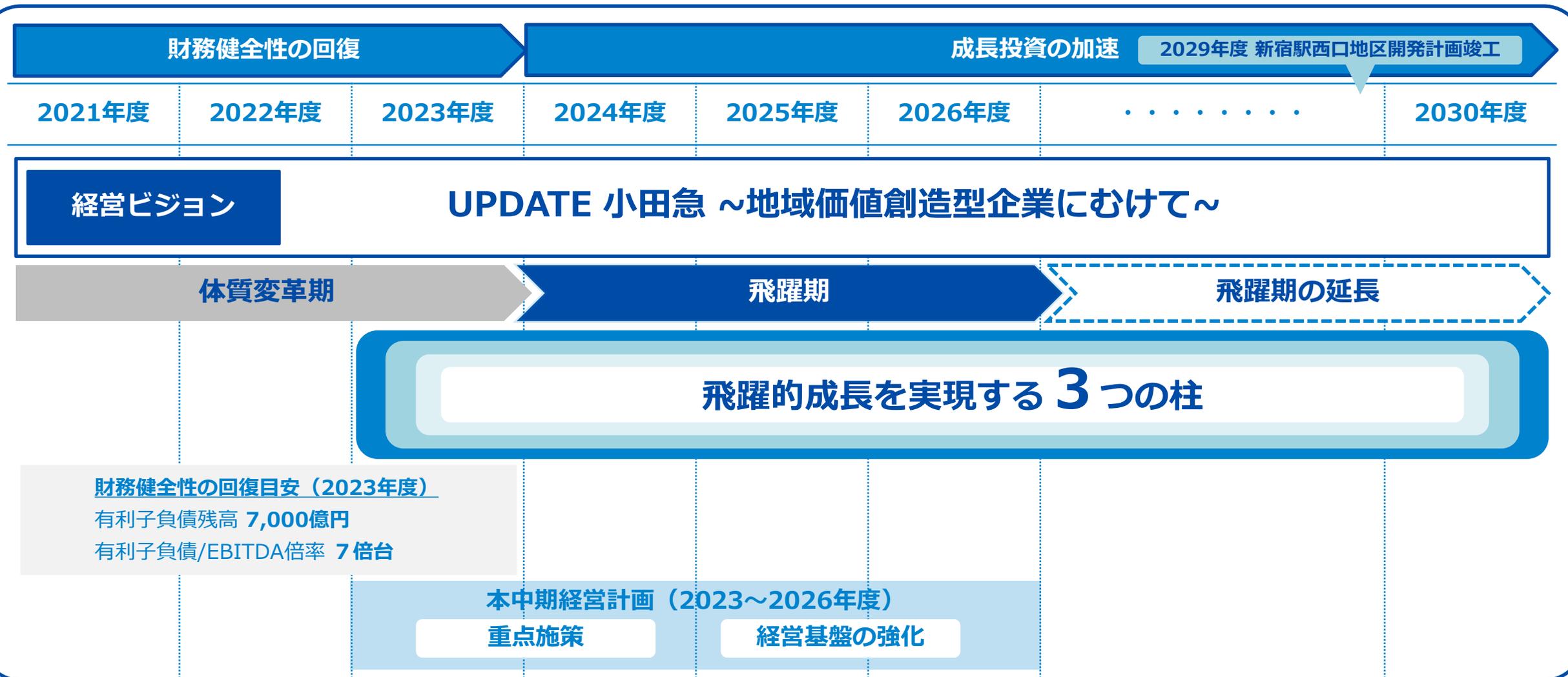
経営ビジョンの実現にむけた具体的方針 および 中期経営計画（2023～2026年度）



1. 本計画の考え方

本計画の考え方

- 2023年度の財務健全性の回復目安は達成する見込みであり、本計画では経営ビジョンの実現にむけた具体的方針を策定
- なお、新型コロナウイルス感染症の影響が経営ビジョン策定時より長引いていることに加え、体質変革の取り組みや今後の成長投資の効果を反映した成長イメージを描くために、飛躍期の最終年度を2026年度から2030年度に延長



事業構造改革の取り組み

- 事業環境変化への適応と財務健全性の確保のため、体質変革期以降も各事業の構造改革を実施

運輸業

●鉄道

- 鉄道駅バリアフリー料金制度の活用
- 特急料金の見直しや増収イベントの実施
- DX推進による業務効率化や費用の削減
- 将来の要員不足を見据えた持続可能な運営体制の構築



●バス

- 運賃改定の実施、営業所再編やダイヤ改正による要員の効率化等

その他の事業

●ホテル

- ハイアットリージェンシー 東京の売却
- 費用構造の見直しや不採算事業の撤退による収支改善
- リニューアルによる客室単価の向上



●レストラン

- 店舗再編と費用構造の見直し

流通業

●百貨店

- 小田急百貨店における希望退職の実施

●ストア

- セブン&アイグループとの協業による収益性改善
- 狭小区画への店舗出店等による収益拡大

グループ事業の再編

2021.11	コンタクトレンズEC事業の外部譲渡
2022.1	小田急箱根高速バスと小田急シティバスの統合
2022.3	北欧トーキョー販売部門の外部譲渡
2022.4	箱根登山鉄道と箱根ロープウェイの統合 小田急トラベルの機能子会社化
2022.9	箱根登山ハイヤーの外部譲渡 北欧トーキョー製造部門の外部譲渡
2023.2	小田急西富士ゴルフ倶楽部の外部譲渡
2023.4	小田急スポーツサービスと富士小山ゴルフクラブの統合
2023.8	当社カード事業JCBブランドの外部譲渡

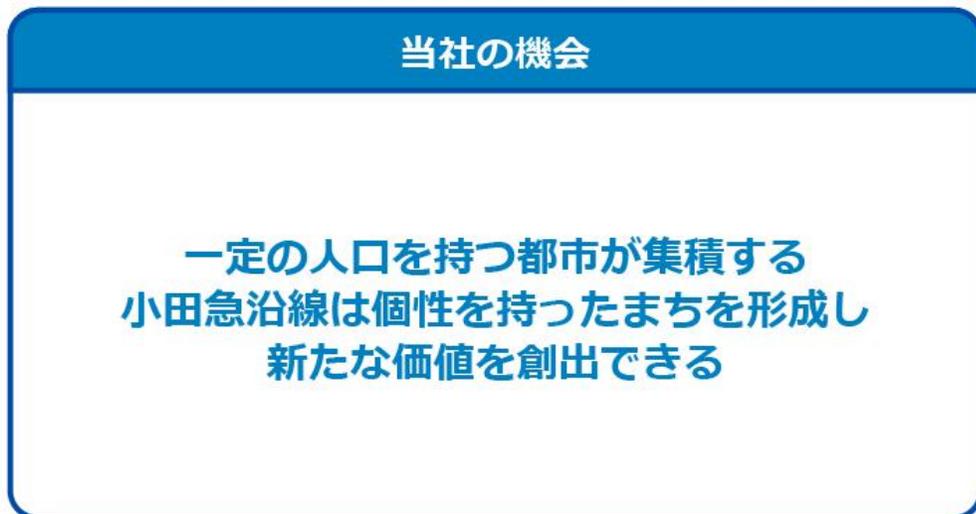
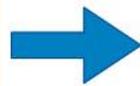
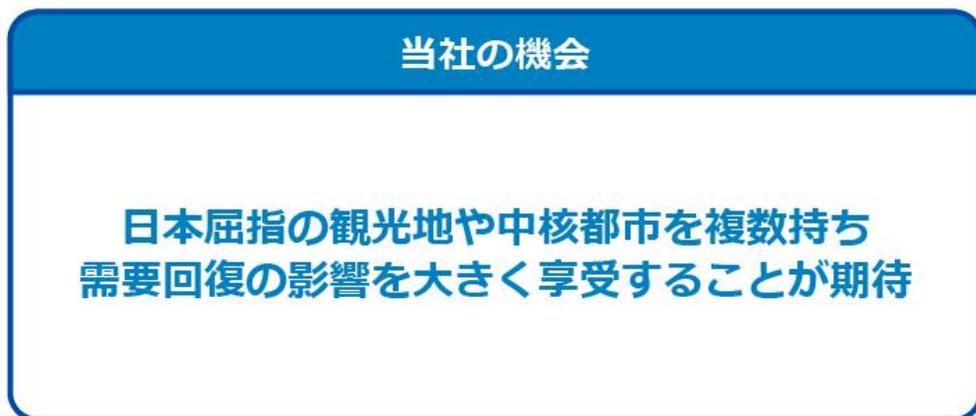
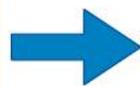
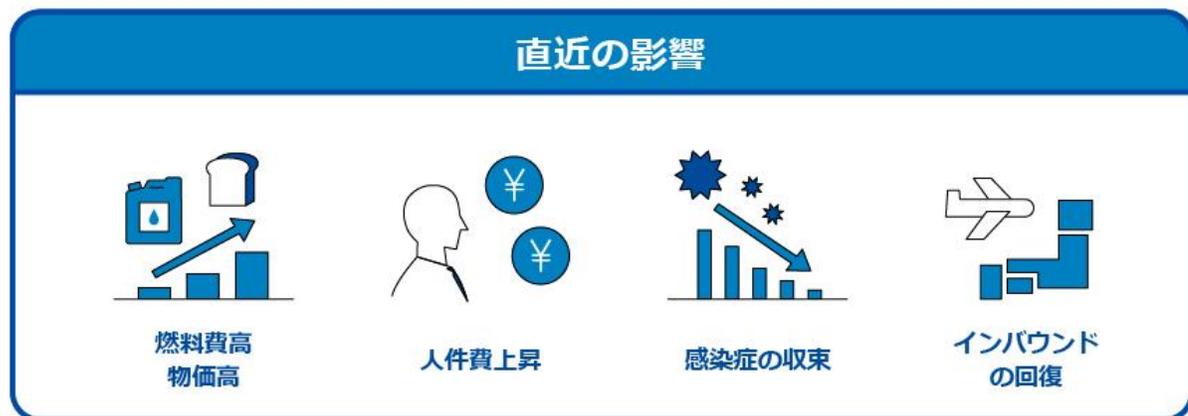
事業構造
改革効果
約 **140**
億円※

※ 2018年度実績から
2026年度計画の比較

2. 経営ビジョンの実現にむけた具体的方針

外部環境認識

- 小田急グループの事業環境は、直近では燃料費高騰や人件費上昇等の影響が懸念されるものの、新型コロナウイルス感染症の収束や旺盛なインバウンド需要の回復を機会として好影響を受けることが期待される
- 中長期的には、都心一極集中から郊外の価値が見直されつつあり、複数の中核都市を持つ小田急沿線は多くのビジネスチャンスがある



小田急沿線の成長ポテンシャル

- 小田急沿線は、多数の中核都市と、箱根や江の島等の日本屈指の観光地を併せ持ち、各地域で一定の人口規模や企業、商業施設、研究・教育機関が集積する多層的かつ豊富な地域資源に恵まれているエリアである
- 小田急グループは、このポテンシャルの高いエリアに、鉄道・バス等の交通インフラや不動産を広範囲に有し、長年の事業運営で培った信頼感やそれに基づく自治体・地域との連携実績等、多くの強みを持つ
- 小田急沿線は多様な地域特性を有するがゆえに数多くの社会課題が存在しており、これらをビジネスとして解決することで、新しい事業機会につながる

近年の高速道路網の整備、将来の再開発や鉄道延伸計画等、さらなる発展が期待



小田急線乗降客数
10万人※ 規模の駅

11駅 (=○)

※1日平均



グループバス会社
路線長

11,089 km



箱根
年間観光者数

約**2,100**万人



湘南
年間観光者数

約**1,900**万人



沿線人口

520万人



沿線の大学

約**50**校



高速道路網
整備による

工場集積



行政・企業・大学
との協定

26件

UPDATE 小田急 “地域価値創造型企業” にむけて

定住人口
の増加

交流人口
の増加

関係人口
の増加

幸せ実感
の向上

生活満足度
の向上

地域経済
循環

飛躍的成長を実現する3つの柱

1.

サステナビリティ経営
を推進

6つのマテリアリティ
を選定

2.

ビジネスの主戦場
をシフト

“沿線”発想から
“地域経済圏”発想へ

3.

事業ポートフォリオ
を刷新

4つの事業領域における
成長の方向性

6つのマテリアリティを選定

- グループ経営理念および経営ビジョンを踏まえ、当社が向き合う6つのマテリアリティ（重要テーマ）を選定
- これを経営の中心に据え、社会課題解決を通じた持続可能な成長を実現していく

マテリアリティ

向き合う主な社会課題

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

- 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

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

- 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

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

- 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

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

- 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

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

- 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

6. ガバナンス

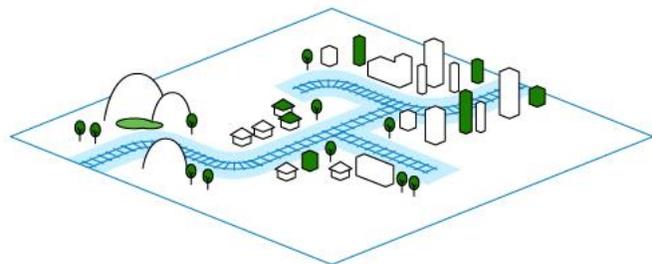
- すべてのステークホルダーの期待に応える最適なガバナンス体制の実現

- 非財務情報の開示 ●持続可能な企業経営

- 郊外⇔都心の輸送を中心としていた沿線発想の事業展開から、中核都市を中心に地域全体を対象とした事業展開へ
- 地域の成長ポテンシャルを最大限引き出すために、中核都市それぞれを“地域経済圏”単位で捉え、まちづくりを推進する

これまで

郊外⇔都心の輸送を中心とした
“沿線” 周辺の事業展開

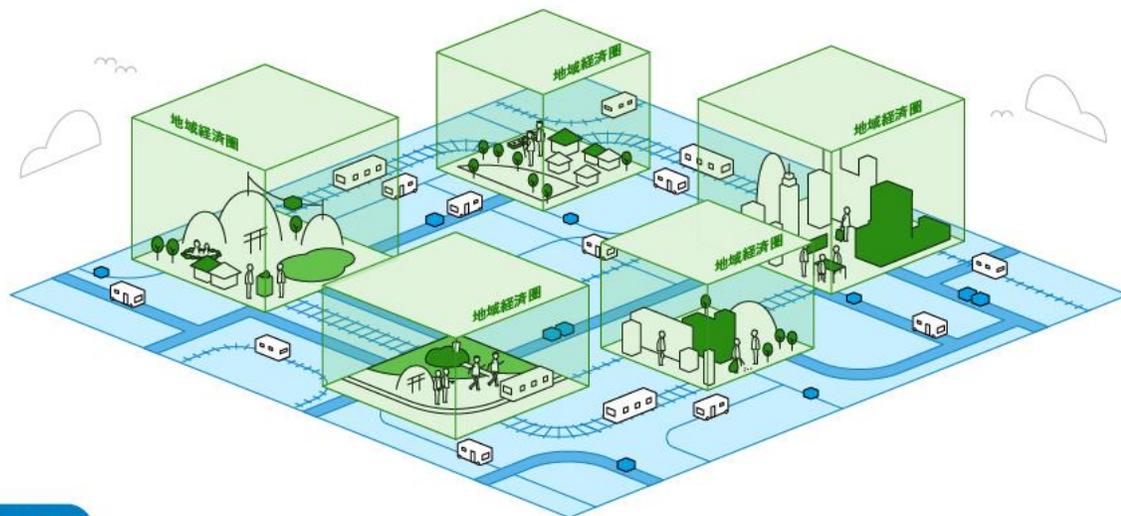


市場規模

鉄道利用者 200 万人 ※コロナ前実績

これから

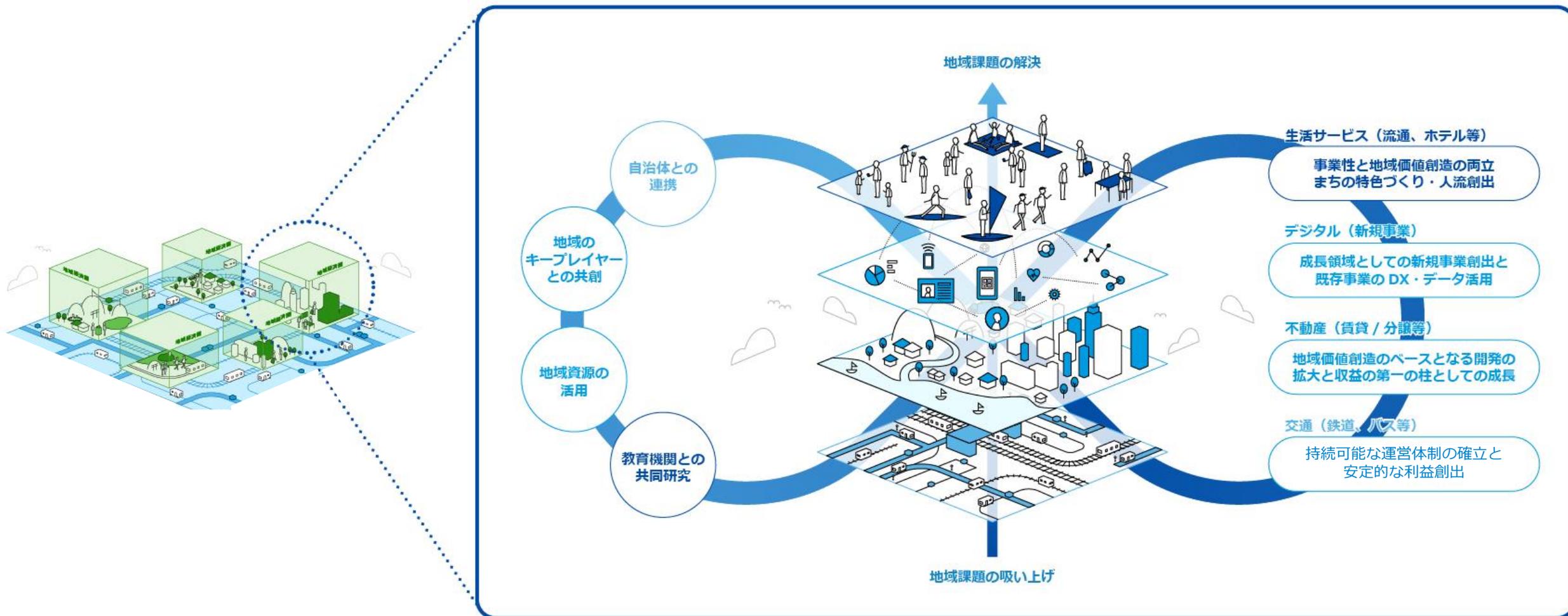
中核都市を地域全体で捉え、それぞれの特色を生かした
“地域経済圏” 単位での事業展開



市場規模

沿線人口 520 万人 +α

- 交通、不動産、デジタル、生活サービスの4つの事業領域を設定
- それらを連動させるとともに、地域経済圏単位で自治体や地域のキープレイヤーと連携
- 地域の特色に合わせた施策を通じて人流の拡大と地域全体の活性化を図り、地域と小田急グループの持続的成長を実現する



- 不動産領域を収益の第一の柱としたうえで、リソースを重点的に配分し、収益性を高めつつ利益規模を拡大するとともに、デジタル領域を新たな成長領域と位置付ける
- 交通領域は効率化を進め収益性を回復するとともに、突発的な利用者減少などへのリスク耐性を強化
- 生活サービス領域では事業の再編等を進めるとともに、他の事業領域とのシナジーを高める施策を推進

2030年度の目標

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

不動産

地域価値創造のベースとなる開発の
拡大と収益の第一の柱としての成長
(賃貸、分譲等)

営業利益

300億円

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・データ活用
(新規事業)

営業利益

30億円

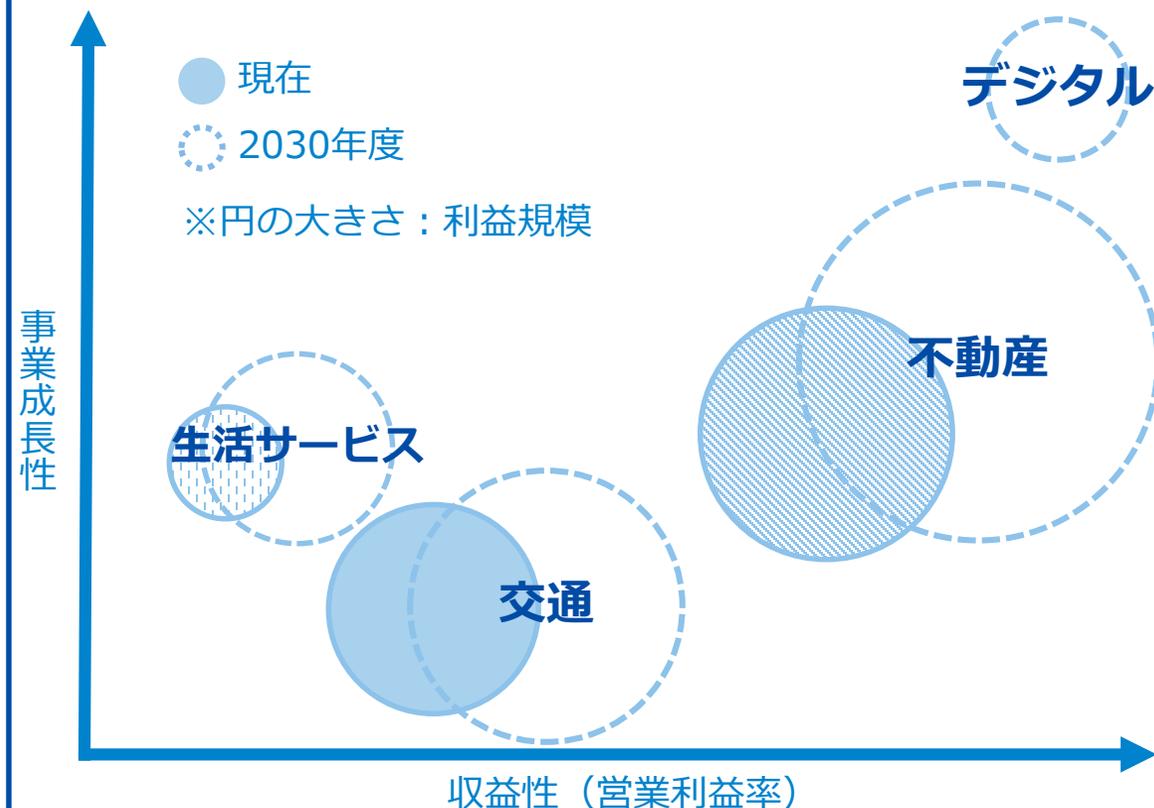
生活サービス

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

新たな事業ポートフォリオのイメージ



- 小田急沿線は昭和～平成にかけて開発してきた各都市が、この先更新時期を迎えることから、多くの事業機会が想定される
- 沿線中核都市を中心に、エリアマネジメント等のソフト施策を組み合わせた開発や自社資産の最有効活用、市街地再開発やPFI等への参画を推進し、地域の持続的発展と事業強化を目指す
- 回転型投資やSPC投資、海外事業などの手法・フィールドの拡大を推進し、資産効率や収益力のさらなる向上を図る

1960's-2000's

現在の沿線地域の姿が形成

沿線人口の増加 / 駅前商業の充実と住宅供給

駅前商業の充実

小田急百貨店開業



1962
新宿店



1976
町田店

SCの開業



1992
新百合ヶ丘
エルミロード



2002
海老名
ビナウォーク

住宅供給



1977
多摩線沿線住宅分譲



1984
秦野市住宅分譲



1985
鶴川第三土地開発

2020's~

時代の変化に即してまちを更新

沿線人口の減少 / ソフト施策・公共資産の活用を掛け合わせた地域活性化

今後の開発想定(進行中含む)



【凡例】
 進行中
 今後の想定

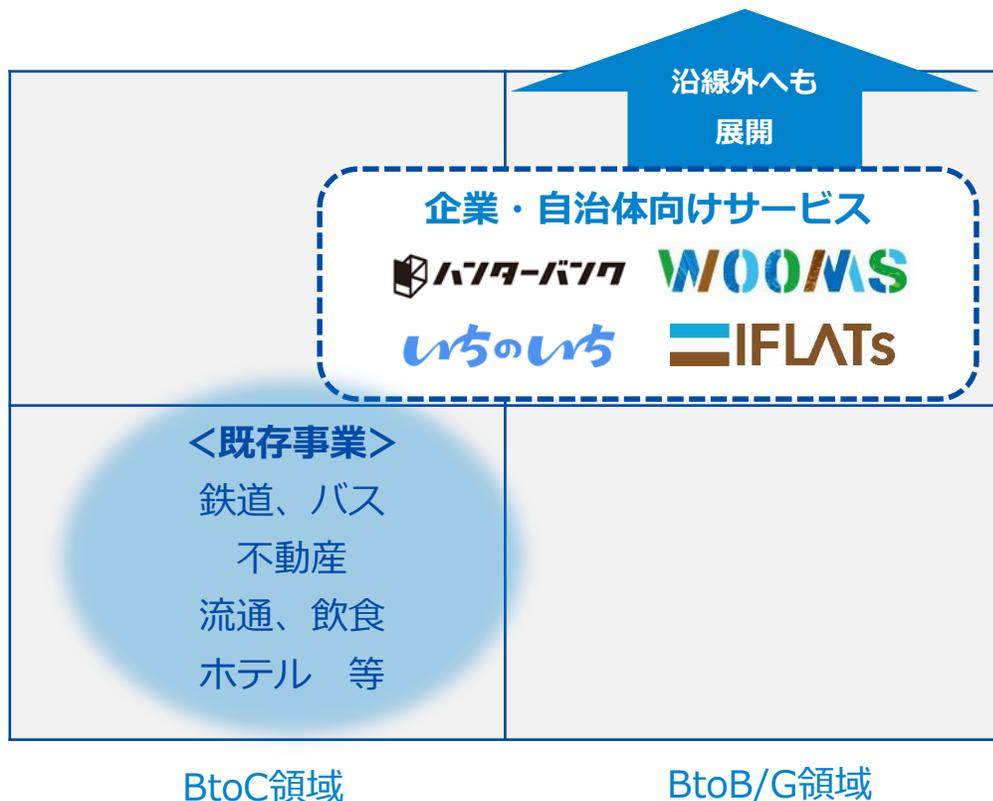
- デジタルを活用した新規事業の創出により、地域での課題解決を沿線外にも展開していく
- 既存事業のDXにより事業運営体制の効率化を図るとともに、デジタル基盤を通じたマーケティング強化によってデジタル領域を新たな成長の柱とする

新規事業の創出

- 地域経済圏で企業や自治体向けにサービスを提供し収益を拡大
- 資源収集や自治会運営等の地域インフラ分野を中心に創出

郊外を含む
地域経済圏全体

駅前を中心
としたエリア

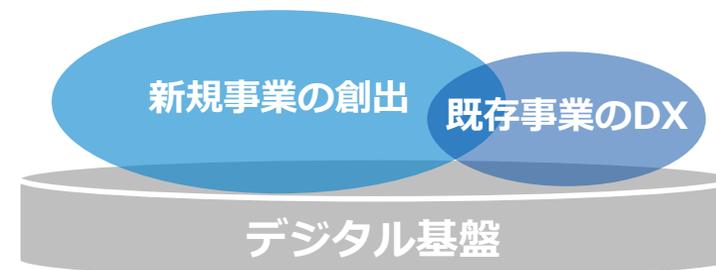


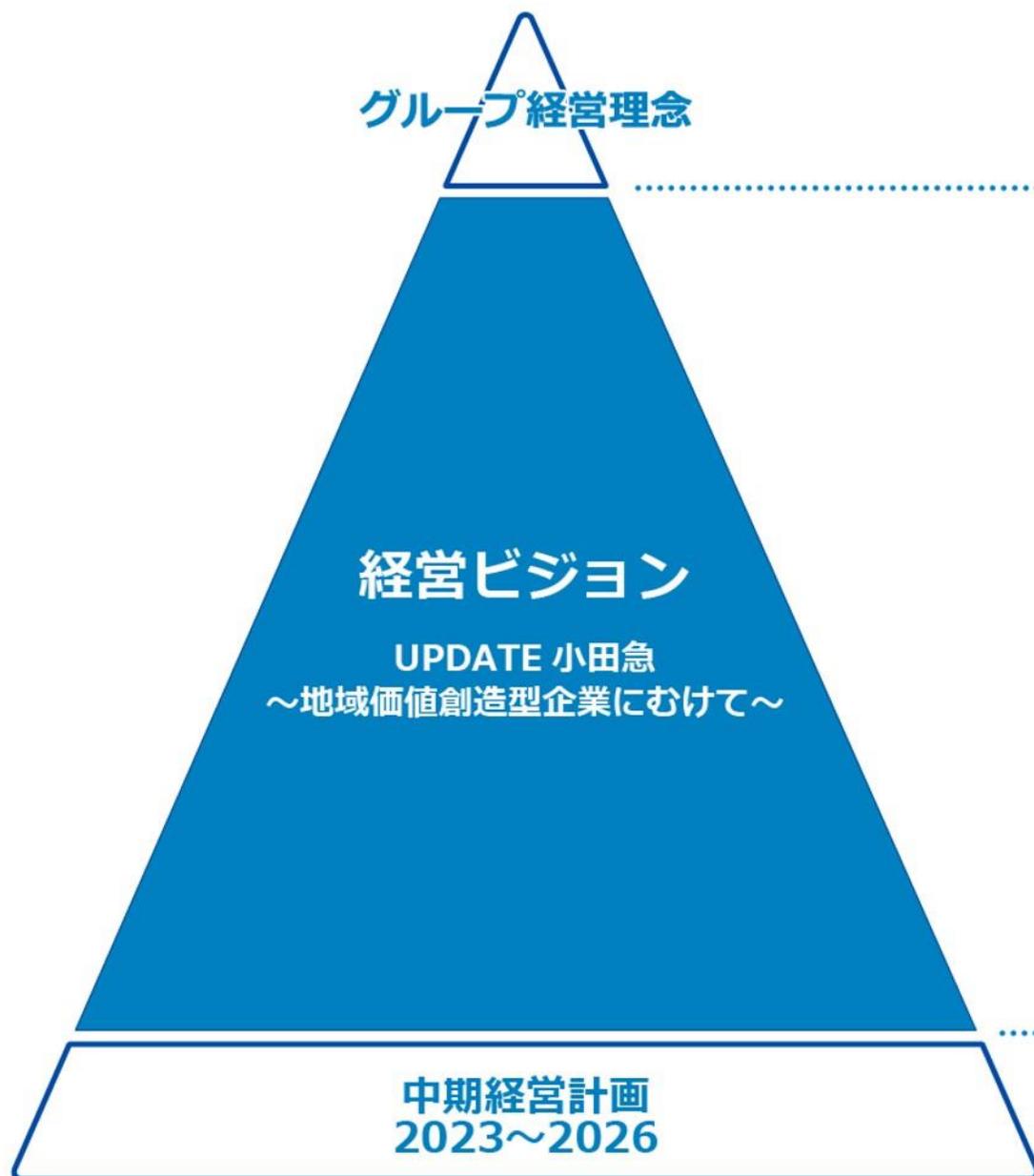
既存事業のDX

- CBM※を推進し、鉄道設備の状態監視の拡大や線路設備モニタリングの導入により業務効率化・保守業務を軽減
※ Condition Based Maintenance = 状態基準保全
- 不動産におけるシステム集約による効率化、顧客情報連携による提案力の強化

デジタル基盤

- MaaS基盤（MaaS Japan）や統合会員基盤（ONE）による新規事業の創出と既存事業のDX促進
- スマートシティのデータ共通基盤を外部との共創により構築





経営理念

行動指針

『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、
お客様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。

サステナビリティ
経営を推進

ビジネス
の主戦場をシフト

事業ポートフォリオ
を刷新

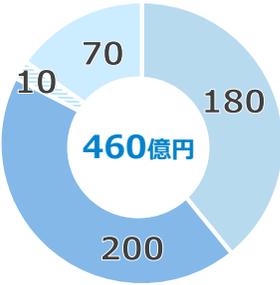
体質変革期（2021～2023）
経営状況を回復させるとともに飛躍期に向けた変革に取り組む

飛躍期（2024～2030）
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る

具体的な取り組み

連結財務目標

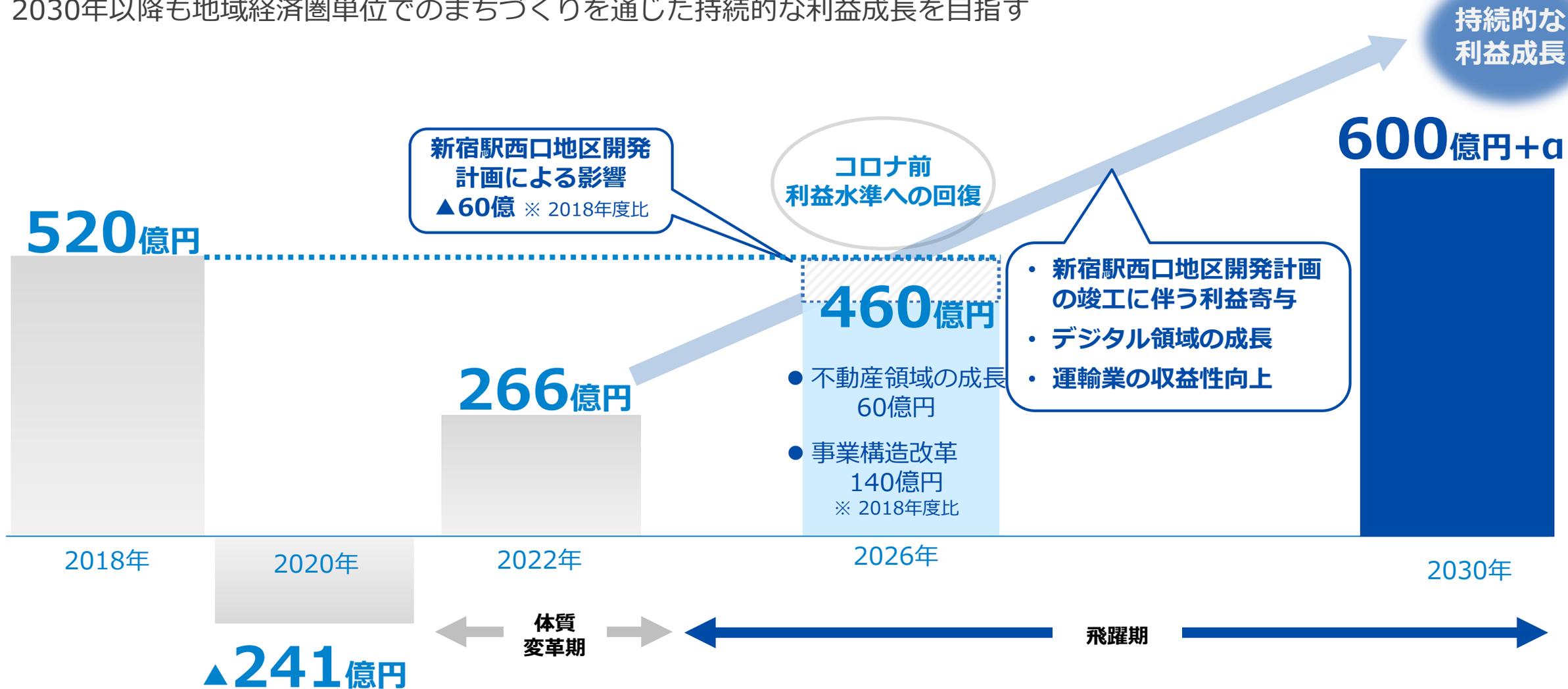
- サステナビリティを経営の根幹として、小田急沿線や事業を展開する地域とともに成長していく「地域価値創造型企業」を目指すことで利益成長を実現する
- 財務健全性を確保しながら、社会的価値と株主価値の向上を図っていく

重要指標の考え方			2026年度	2030年度	長期方針
利益の成長	営業利益	<ul style="list-style-type: none"> 体質変革の継続 不動産領域を第一の柱として集中的な資本投下 デジタル領域の成長 	 <p>460億円</p> <p>交通 不動産 デジタル 生活サービス</p>	 <p>600億円 +α</p> <p>交通 不動産 デジタル 生活サービス</p>	持続的な利益成長
財務健全性の確保	有利子負債/EBITDA倍率	<ul style="list-style-type: none"> 新宿駅西口地区開発工事期間中でも7倍台を維持できる見通し 不動産やデジタル領域等への投資を現状の格付水準を維持しながら進める 	7倍台維持	7倍程度	利益成長による改善
資本コストを意識した経営	ROE※	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度に7%の計上、長期的にはさらなる向上を目指す 資本コストを意識した総資産のコントロール 新宿駅西口地区開発計画の資金需要を考慮しつつ、資本構成の適正化を図る 	—	7%	さらなる向上

※ 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）

営業利益の回復・成長ステップ

- 新宿駅西口地区開発計画期間中の2026年度には、工事に伴う閉鎖等の影響を除くと不動産領域の成長や各事業の事業構造改革により新型コロナウイルス発生前の利益水準まで回復
- 新宿駅西口地区開発計画竣工後の2030年度には、その利益寄与やデジタル領域の成長等により600億円+aを実現
- 2030年以降も地域経済圏単位でのまちづくりを通じた持続的な利益成長を目指す



中期経営計画（2023～2026年度）におけるキャピタルアロケーション

- 新宿駅西口地区開発計画の投資が本格化する2023～2026年度では、財務健全性を踏まえた効率的な運用と営業キャッシュフローの最大化を図りながら、地域経済圏単位でのまちづくりに寄与する「成長投資」に重点的に配分していく

キャッシュイン

●財務健全性を踏まえた効率的な運用

- 新宿駅西口地区開発計画の等価交換方式の採用等
他者資本の活用
- 小田急第一生命ビル、小田急センチュリービルおよびホテル小田急の売却含む資産の入替

資産売却等

●営業キャッシュフローの最大化

- 体質変革による利益水準の回復
- 不動産領域への積極投資による利益伸長
- デジタル領域での収益性の高い事業の拡大

営業CF
3,000億円

キャッシュアウト

●成長投資

- 新宿駅西口・町田エリア等の沿線における再開発のほか不動産領域の強化
- デジタルによる事業変革

成長投資
2,000億円

投資総額※
4,000億円

※ 投融資含む

維持更新
・
環境関連投資
2,000億円

●維持更新・環境関連投資

- 安全・安心なサービス提供の根幹となる維持更新投資
- 鉄道駅のバリアフリー化投資
- 環境戦略に沿った投資

株主還元等

●安定的な株主還元の実施

- 連結配当性向30%が目安

3. 中期経営計画（2023～2026年度）

中期経営計画（2023～2026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する

重点施策

1. 交通領域の進化

2. 不動産領域の強化・沿線の再開発

3. デジタルを活用した新規事業の探索

4. コロナ後に対応した観光/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

1. 交通領域の進化

- すべての事業領域の土台となる交通において、持続可能な運営体制の確立と安定的な利益創出にむけた進化を続ける

持続可能な運営体制の強化

●段階的な少人数運営体制の構築

- ワンマン運転の検討深度化
- 信号業務の集約化
- メンテナンスの効率化
- 各種業務の見直し



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

要員体制（2035年度まで）▲30%

※ 当社鉄道事業、2020年度比

- 鉄道駅バリアフリー料金制度を活用し当社ホームドア整備を推進
- 激甚化する自然災害への対応と老朽化設備の更新
（耐震補強工事の推進、大野総合車両所の移転等）



現在の整備状況

8駅22番線



2032年度末

37駅107番線



交通結節点の強化

駅改良工事を、自治体による自由通路整備事業と連携して実施し、利便性、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



鶴川駅

移動需要の喚起・収益最大化

- 戦略的なプライシング
- 特急やOPポイントを活用した増収施策の継続的な実施
- 子育て世代応援施策の推進
- 駅の“暮らしとまちの拠点”へのアップデート
- デジタルチケットの拡充



新領域への展開

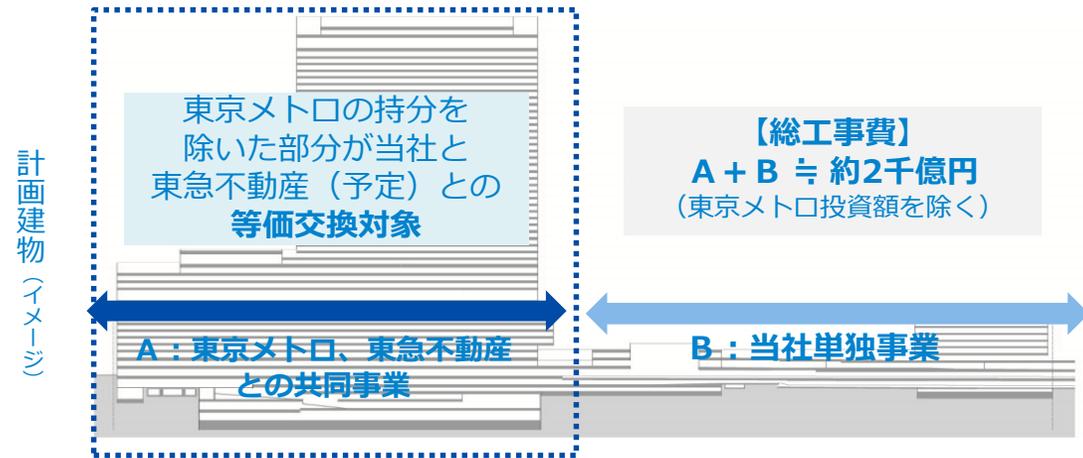
- 事業ノウハウを活かした外部事業の受託を推進
- 交通オペレーション業務の海外展開の検討

2. 不動産領域の強化・沿線の再開発

- 新宿駅西口地区開発計画に加え、沿線中核都市を中心に自社資産をフックにした周辺再開発を地域と連携し推進するとともに、手法・フィールドの拡大により、資産効率や収益力向上を図る

新宿駅西口地区開発計画 ※ 2029年度竣工予定

- 東京メトロと東急不動産とのパートナーシップのもと計画を深度化
- 足元では小田急百貨店新宿店本館の解体工事を推進中
- ソフト施策を組み合わせることで西新宿エリアの魅力向上を目指す



新宿駅西口
地区開発計画



西新宿
まちづくり活動

SHINJUKU
WOW

点（駅前アセット）ではなく
面（まち）で開発を考え、再
開発事業とまちづくりを推進

沿線中核都市のまちづくり

●町田エリア

多摩都市モノレールの延伸も見据えつつ、駅周辺の自社資産を活用し、小田急線第2位の乗降人員を誇る同エリアの再整備を推進

●新百合ヶ丘エリア

横浜市営地下鉄ブルーライン延伸を契機とし、交通結節機能の強化や賑わい創出にむけて、当社グループのインフラ・アセットを活用したまちづくり構想を検討



■ 当社グループが保有する資産

手法・フィールドの拡大

- SPC投資/回転型投資を通じ、短期的な収益サイクルを向上
- 豪米を中心に投資を拡大、当社の事業経験を活かせるTOD[※]への参画を目指す

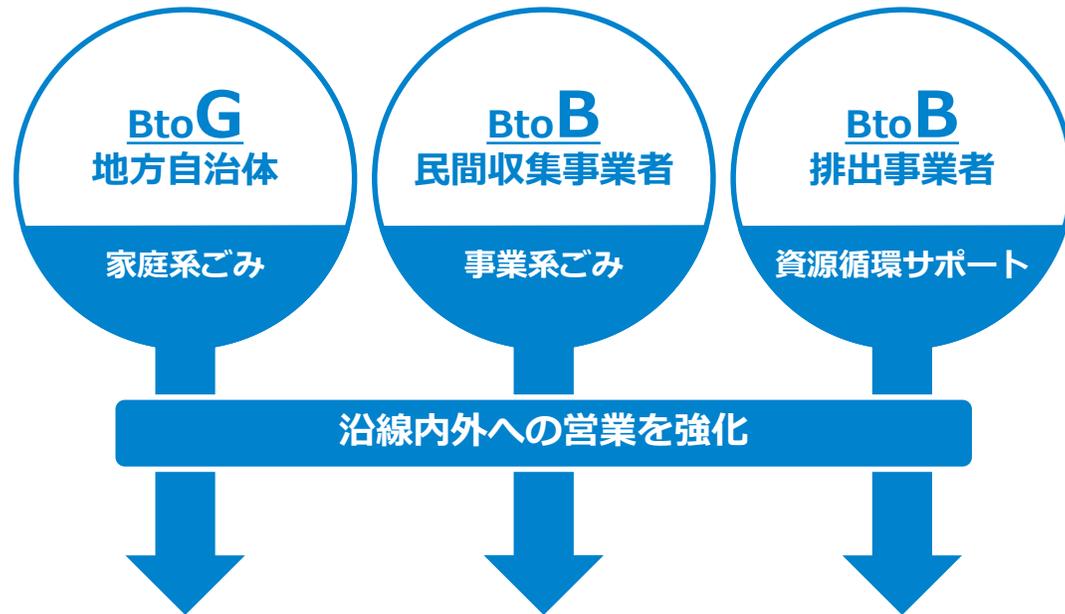
※ Transit Oriented Development : 公共交通指向型開発

3. デジタルを活用した新規事業の探索

- 地域課題起点でデジタル領域の新規事業を生み出し、沿線内外の自治体や企業に展開することで、収益化を着実に推進し、2030年度までに営業利益30億円を目指す

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
- 沿線内外の自治体および民間収集事業者への導入を拡大



2025年度：黒字化達成を目指す

政令指定都市等を中心にエリアを拡大
収益規模の拡大を図る

MaaS Japan/EMot

- MaaSプラットフォームを自社開発し、沿線内外の交通事業者や自治体等に提供
- スマホ決済・利用シーンの拡大を進め、駅務機器への投資の効率化に貢献

決済金額
100億円/2030年度

【連携事業者・自治体】

東武鉄道、西武鉄道、遠州鉄道
秩父鉄道、藤沢市、小田原市、浜松市等



いちのいち（自治会SNS）

- 自治会運営をDXするSNSサービスを自社開発
- 沿線内外の自治会/自治体に提供

導入自治会

400件

（2023年3月時点）

【導入エリア】

世田谷区、町田市、相模原市南区
秦野市、松田町、習志野市
京都市、名古屋市等

4. コロナ後に対応した観光/生活サービス

- 観光需要の回復を確実に収益に結び付けるとともに、新たなライフスタイルに適合した生活サービスを推進

観光需要の取り込み

●沿線観光地の魅力向上

- 箱根の自然体験を地域事業者とともに創り、発信するプロジェクト「HAKONATURE」を始動し、サステナブルツーリズムを推進



箱根湯本に開業した自然アクティビティ拠点「HAKONATURE BASE」

小田急旅行センター※利用者数
(2023年3月時点)

乗車券等の購入者 ▲48.9%
(対2019年比)

※ 外国人窓口

- P-PFI（鵜沼海浜公園改修事業）、湘南藤沢活性化コンソーシアムを通じた江の島エリアの活性化

●観光DXによる利便性向上

- MaaSアプリEMotの多言語対応
- 箱根、江の島・鎌倉エリアを中心に、クレジットカードのタッチ決済やQR認証に対応した新たな改札認証機器を導入
- ダイナミックパッケージWebサイトを通じた旅行商品や企画券、特急券の予約決済の一元化と電子化

箱根フリーパス
販売数の電子化比率
20%
(2023年3月時点)



新たな改札認証機器

観光人材サービス事業の拡大

- 2019年に観光地に特化した人材派遣事業（リゾートバイト）等を営むヒューマンックをM&A
- 国内旅行・インバウンド需要の回復に伴う観光業界の人手不足を捉えて事業拡大を図る

日本全国の宿泊・観光
施設等への人材派遣事業

リゾートバイトで働く!遊ぶ!体験する!

リゾート.COM

インバウンド需要に
対応した外国人材事業

JobCollection
Japan

新たなライフスタイル・ビジネスへの適合

●商業施設の地域共生

- 狛江市との連携によるエキナカを含めた駅前広場一体活性化策の推進
- 起業家輩出・事業の創造拠点「AGORA Hon-atsugi」の開設

**エキチカは、
マチチカ、
ヒトチカへ。**

小田急SCディベロップメントが掲げる地域共生ステートメント

1. DX戦略

- DXの推進にむけた基盤整備とデジタルを活用したビジネスの事業変革の取り組みを加速する
- デジタル専門人財区分を設定し、さまざまな業務のデジタル変革を推進できる人財の育成を目指す

DX推進基盤の構築

●当社組織体制の変更

デジタル変革推進部

DX業務を集約し、グループ全体のDX戦略の立案、実施・支援

デジタル事業創造部

デジタルを活用した新規事業の創出を推進

●サービスの強化/効率化

デジタルCRM、デジタルコミュニケーションの推進

鉄道の保守管理、不動産アセットマネジメントの効率化

●セキュリティの強化

ゼロトラスト施策の導入推進

デジタル関連投資

約**100**億円

※ 2023～2026年度総額



DXに関して優良な取り組みを行う事業者を申請に基づき認定する制度

2023年2月1日に認定取得

デジタル人財の育成

- 専門人財育成にむけて、デジタル知識のレベルに応じた基礎・専門知識の教育機会を提供

デジタル専門人財区分

チーフプロデューサー	エンジニア/プログラマー
ビジネスデザイナー	データサイエンティスト
プロダクトオーナー	UI/UXデザイナー

専門人財

全社員



DXの専門能力
専門人財30名程度は各事業のDX施策を実務で推進

DXの基礎能力
エンジニア等の育成にむけた専門教育を年間100名程度に実施

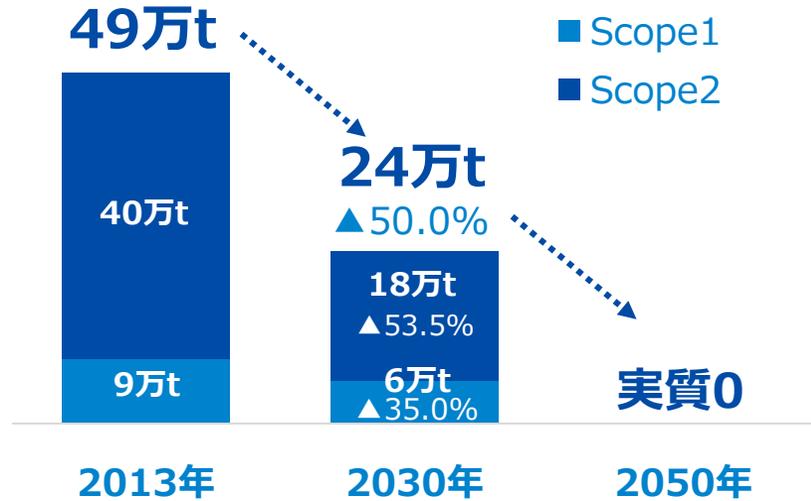
DXの一般化
全体の底上げにむけた基礎教育、セキュリティ教育を継続的に実施

2. 環境戦略

- 環境長期目標をCO₂排出量2030年（2013年比）△46%から△50%へ引き上げ
- パートナーとの連携による事業推進やGXリーグへの参画を通じて脱炭素社会の実現を目指す

環境長期目標の再設定と脱炭素への取り組み加速

小田急グループ カーボンニュートラル2050 【環境長期目標】CO₂排出量の削減



Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(軽油、ガソリン等)を削減

Scope2：他社から供給された電気の使用に伴う間接排出(電気)を削減

取り組み例



2023年度までに電動バスをグループ内で6台導入し、順次拡充

取り組み例



2024年、PPA※による太陽光発電を海老名地区に設置

※ Power Purchase Agreement：電力販売契約

連携パートナーとの共創

<エネルギー関連事業の共創>

- 東京電力グループ、出光興産と脱炭素社会実現にむけて連携

<再エネ発電事業への参画>

- さがみはらバイオガスパワーとの連携

「GXリーグ」への参画

- 排出量取引や脱炭素への取り組みの加速を目的に2023年度より経済産業省が主催するGXリーグへ参画



資源循環社会の実現等

- ウェイストマネジメント事業 WOOMSの推進
- 小田急グループ資源循環目標の策定、推進
- Scope3※の集計、開示

※ Scope1、Scope2以外の間接排出

3. 人財戦略

- 経営ビジョンの実現にむけた価値創造の担い手となる人財育成を推進する

経営戦略と連動した採用・マッチアップ

●採用・副業の拡充

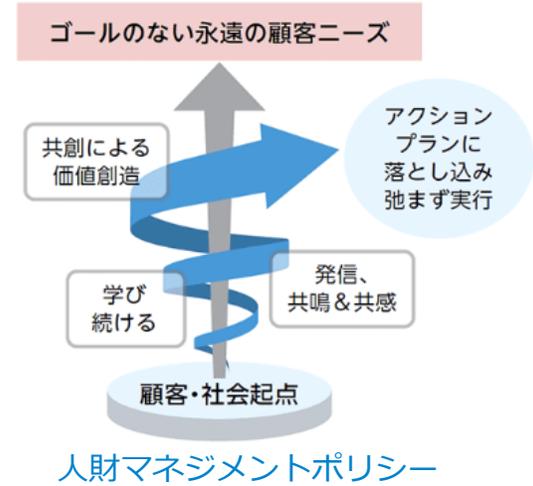
- 業界最高水準※の初任給（賃金改善）
- 不動産事業等、事業領域に合致した社会人採用や新卒採用の拡大
- 通期スカウティングの実施
- 副業人財の活用、キャリアオーナーシップコンソーシアムへ参画
※ 大卒総合職（2023年4月時点）

●個人希望と会社配置のマッチアップ

- 全社的な1on1を通じたキャリア対話の拡大

「学び続ける」機会提供による人財づくり

- リーダー育成プランニングの再設計
- デジタルリスキリング等学びの機会を拡充
- 他社への派遣等を通じた成長領域に必要なスキルの獲得



風土・意識改革による働きがい向上

- 若年層や現業係員等が企画するイベント・地域共創にむけた取り組み等を実施
- 年度計画策定を所属員全員参加型で行う「未来創造会議」をグループ各社でも実施
- コミュニケーション機会の質と量を強化



特急ロマンスカー・VSE での入社式の様子

- 部門横断的なプロジェクトの活発化
- 部下の成長をサポートする監督者層のスキル向上
- エンゲージメント状態の把握や働き方改革の実践

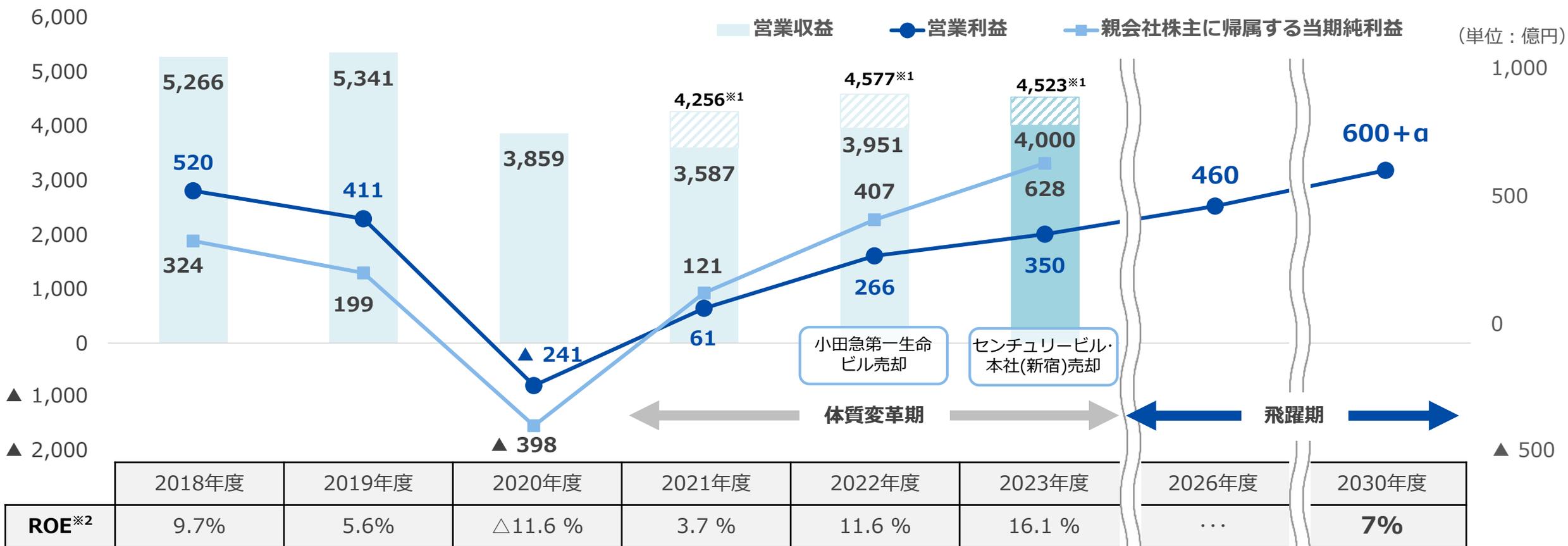


部門横断プロジェクト

4. 数值計画（2021～2023年度）

連結業績の推移

- 2022年度は鉄道業やホテル業等において、前期に比べ利用者数が回復したことなどにより、営業利益は266億円まで回復
- 2023年度は各事業における利益水準の回復や、当社鉄道事業における鉄道駅バリアフリー料金制度適用による増収を見込むことなどにより、営業利益は350億円を見込む
- 飛躍期においては、2026年度に460億円、2030年度に600億円 + aまで営業利益を成長させる

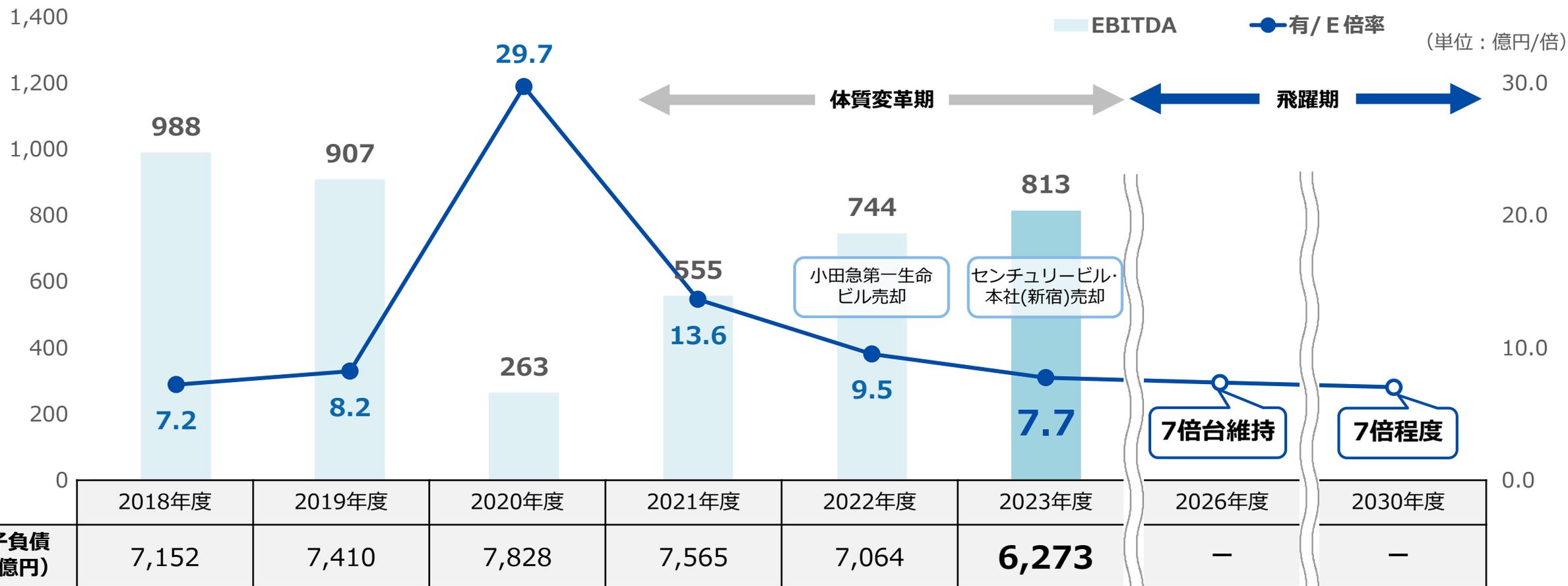


*1 2021年度より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用しています。比較のため、一部会計方針変更前の数値を表示しています

*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/E倍率の推移

- 各事業における利益水準回復に伴うEBITDAの回復および資産売却等による有利子負債の圧縮によって、体質変革期における財務健全性回復の目安である「**有利負債残高7,000億円、有/E倍率7倍台**」を**2023年度に達成見込**
- 飛躍期以降も、有/E倍率は概ね7倍台を維持し、2030年度には7倍程度とする



【財務健全性回復の目安】
2023年度 有利子負債残高 7,000億円、有/E倍率 7倍台 達成見込

株主還元の方針

基本方針

業績向上の成果として連結配当性向30%を目安に安定的な利益配当を継続

2023年度 配当予想

1株あたり年間22円を予定



上記基本方針に加え、経営環境の変化や業績、資本効率等を総合的に勘案したうえで株主還元の強化も検討

【参考】連結数値計画

単位：百万円	2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (予想)
営業収益	526,675	534,132	385,978	358,753	395,159	400,000
営業利益	52,089	41,103	△24,190	6,152	26,601	35,000
経常利益	49,687	38,299	△31,223	4,699	25,119	32,700
親会社株主に 帰属する当期純利益	32,468	19,923	△39,804	12,116	40,736	62,800
設備投資額	82,215	91,599	62,943	64,693	52,889	77,100
減価償却費	46,727	49,628	51,258	49,363	47,866	46,300
E B I T D A	98,817	90,731	26,355	55,515	74,468	81,300
有利子負債残高	715,293	741,027	782,822	756,537	706,479	627,300
有／E倍率※1	7.2倍	8.2倍	29.7倍	13.6倍	9.5倍	7.7倍
R O E ※2	9.7%	5.6%	△11.6%	3.7%	11.6%	16.1%

※1 有利子負債／E B I T D A倍率 ※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）

627,300：体質変革期における財務健全性回復の目安

【参考】連結数値計画（セグメント別）

単位：百万円		2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (実績)	2023年度 (予想)
営業収益	運輸業	179,293	173,174	116,230	131,207	151,704	165,000
	流通業	210,681	206,563	157,685	100,853	96,156	89,100
	不動産業	69,006	80,478	72,872	80,946	84,034	80,800
	その他の事業	106,937	112,256	68,131	74,143	90,716	93,000
	調整額	△39,242	△38,340	△28,941	△28,397	△27,451	△27,900
	合計	526,675	534,132	385,978	358,753	395,159	400,000
営業利益	運輸業	29,265	21,641	△25,937	△5,491	8,463	16,100
	流通業	2,960	4,373	△1,741	1,695	866	2,400
	不動産業	13,759	12,940	16,459	18,570	18,047	14,900
	その他の事業	5,939	2,090	△13,020	△8,668	△821	1,600
	調整額	165	58	49	46	46	0
	合計	52,089	41,103	△24,190	6,152	26,601	35,000

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。