

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 (2025～2026年度) の策定に関するお知らせ

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、2025年5月13日開催の取締役会において、中期経営計画(2025～2026年度)を策定しましたので、下記のとおりお知らせします。

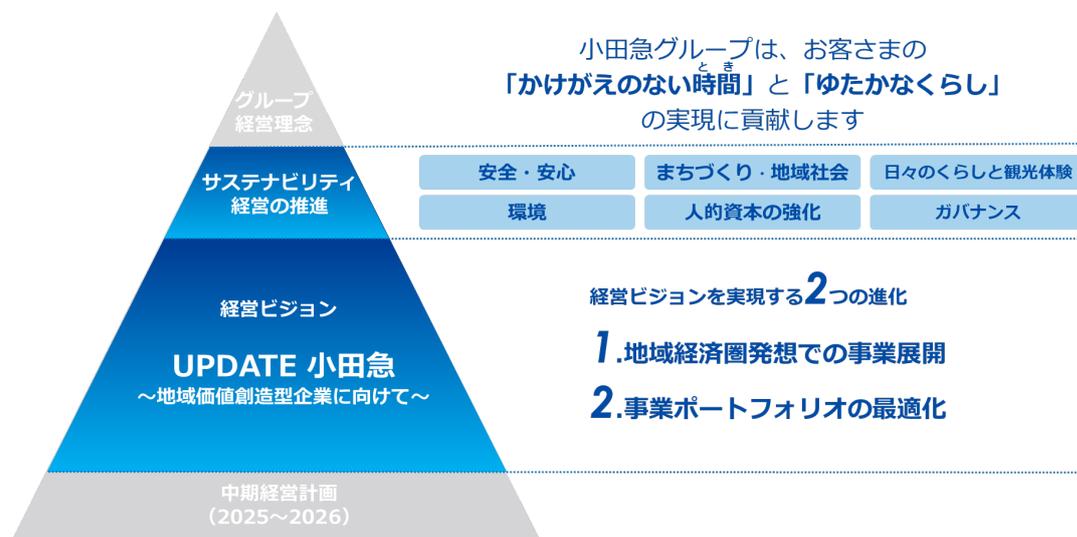
## 記

## 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（2025～2026 年度）の概要

### (1) 2030 年度に向けた成長ストーリー

新たな連結財務目標を達成するため、成長領域への積極投資、株主還元の強化、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・スプレッドの拡大に向けたROE向上と株主資本コストのコントロールを課題とし、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」「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 年度計画	2030 年度目標
資本コストや株価 を意識した経営	ROE <sup>※1</sup>	8.0% 前回目標 <sup>※2</sup> 6.2% (+1.8P)	10%以上 前回目標 <sup>※2</sup> 7%以上 (+3P)
利益の成長	営業利益	540 億円 前回目標 <sup>※2</sup> 500 億円 (+40 億円)	800 億円 前回目標 <sup>※2</sup> 700 億円 (+100 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	

※1 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）

※2 2024 年 5 月公表目標

## ② 株主還元

2025～2030 年度累計で 2,000 億円の株主還元を実施し、2030 年度までに自己資本比率を 30% に圧縮してまいります。

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 ヶ年合計総還元額 / 4 ヶ年合計親会社株主に帰属する当期純利益額 ≥ 40%
配当	2024 年度：1 株当たり年間 40 円を予定（年間 30 円から配当予想を修正） 2025 年度：1 株当たり年間 50 円を予定
自己株式取得	経営環境の変化や業績等を総合的に勘案したうえで実施時期を検討 金融機関等の当社株式売却による株式需給バランス悪化への対応も考慮 （取得実績）2023 年度・2024 年度合計：327 億円

## (3) 重点施策（事業強化／経営基盤強化）

インバウンド需要の拡大等を事業機会と捉え、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、プロモーション強化やデジタル施策連携の実施等を通じて、宿泊・買い物等の需要の取り込み、および箱根・湘南での閑散期における収益の底上げに努めてまいります。加えて、特急の魅力向上等による当社線利用者・顧客単価の増加や、新たな目的地およびコンテンツの育成・増加による当社線への観光客誘引を図ってまいります。

#### (2 ホテル業の拡大)

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を進め、旺盛な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、2030 年度までに、「旧箱根レイクホテル※」、「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」のリニューアルをはじめ、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。

※ 旧箱根レイクホテルは、「RETONA HAKONE」としてリニューアル開業予定（2025 年 12 月）です。

### (3 不動産業の強化)

従来から取り組む長期保有型の開発・リニューアルや既存物件の収益性向上施策のみならず、短期回収型の投資手法（国内SPC・海外不動産・回転型投資・住宅分譲）を強化し、不動産業の2030年度における営業利益300億円の達成およびROA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、新たな体験を実現する商業機能や最新かつハイグレードなオフィス機能、顧客起点のビジネス創発機能の提供等により、新宿エリアの価値向上・収益最大化に取り組むとともに、引き続き海老名駅間地区の開発計画を推進するなど、沿線での不動産開発に努めてまいります。加えて、短期回収型の手法については、外部環境や取り組み実績のほか、リスク分散等を考慮しながら投資を配分し、短期収益の獲得とROA向上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や持続可能な運営体制の構築に取り組むほか、観光体験の付加価値向上を図ることで、収益拡大を目指してまいります。

具体的には、当社鉄道事業において、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や耐震補強工事、大野総合車両所の移転をはじめとした大規模設備更新を実施するほか、労働人口の減少を見据え、ワンマン運転の導入や駅業務の省力化等により、2035年度における要員30%削減（2020年度比）を図ってまいります。加えて、これらの取り組みを着実に推進するため、適切な時期での運賃改定を目指してまいります。また、大涌谷駅における新展望エリア「ちきゅうの谷」のオープン等を通じた箱根の各施設の魅力向上を図るとともに、新型特急ロマンスカーの導入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/デジタルによる事業創造)

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施策の実施等を通じた生産性向上に取り組むことで、2030年度におけるストア業の営業利益率3%超を目指してまいります。また、ソリューション開発・提供を強みとしたデジタルによる新規事業の創造に努めてまいります。

具体的には、ストア・小売業において、既存店舗の改装による少人数運営体制の構築および売場面積の最大化、ならびにセルフレジやAIを活用した提案発注システムによる運営効率化等に努めるとともに、MD戦略やオペレーション改革等を実行してまいります。また、デジタル領域では、沿線起点で新規事業を検討するほか、「WOOMS」をはじめとした新規事業の早期黒字化を図ってまいります。

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"> <li>●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</li> <li>●エンゲージメントサーベイを活用した福利厚生施策等の実施</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>
環境	<p>再エネ活用、バスのEV化等による脱炭素化およびTNFD提言に基づく情報開示を推進してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●EVバス（電動バス）を2030年度までに約500台導入※ ※ 神奈川中央交通圏での導入台数を含みます。</li> <li>●不動産（新規・既存物件）の環境性能評価の取得推進</li> </ul>
DX	<p>情報システム環境の最適化、情報セキュリティの確保および人材育成に向けた各種施策を推進してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●クラウド環境の活用推進による最新技術への対応力強化</li> <li>●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年度末までに約520名育成）</li> </ul>
ガバナンス	<p>人権尊重への取り組み、リスクマネジメント方針に基づくコンプライアンス意識の醸成および取締役会の監督機能強化を通じてガバナンスの向上を目指してまいります。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●サステナビリティアンケートの実施を通じた取引先との連携拡充</li> <li>●外部機関による取締役会の評価を活用した実効性向上</li> </ul>

3. 参考資料

中期経営計画（2025～2026年度）

以上

(参考資料)

# 中期経営計画（2025～2026年度）



新たな連結財務目標（2030年度）

ROE 10% 以上 営業利益 800 億円

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・2025～2030年度)

成長投資 **4,000** 億円

- ・不動産 2,600億円  
新宿駅西口地区開発計画 etc.
- ・交通 840億円  
ロマンスカー新造・省力化投資 etc.
- ・生活サービス 560億円  
ホテルリニューアル・新規開業 etc.
- ※観光 600億円  
不動産・交通・生活サービスの内数

株主還元の強化

(2025～2030年度)

株主還元 **2,000** 億円

- ・自己資本比率30%まで純資産圧縮
- ・2024年度 **40** 円 2025年度 **50** 円  
(2024年度当初予想**30**円から上方修正)
- ・機動的な自己株式取得  
(2024年度実績 204億円)

人的資本の拡充

- ・構造改革の推進および人財確保
- ・働きやすさ・働きがいの向上
- ・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

## 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（2025～2026年度）

## 【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

- ROE、営業利益目標を2024年5月公表目標から引き上げ

重要指標		2026年度計画	2030年度目標
資本コストや株価 を意識した経営	ROE <sup>※1</sup>	<b>8.0%</b> 前回目標 <sup>※2</sup> 6.2%(+1.8P)	<b>10%以上</b> 前回目標 <sup>※2</sup> 7%以上(+3P)
利益の成長	営業利益	<b>540億円</b> 前回目標 <sup>※2</sup> 500億円(+40億円)	<b>800億円</b> 前回目標 <sup>※2</sup> 700億円(+100億円)
財務健全性の確保	有利子負債/ EBITDA倍率	<b>7倍台でコントロール</b>	

※1 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）

※2 2024年5月公表目標

- 2024年5月にROE目標（2026年度6.2%・2030年度7%以上）を公表 ※ 当社株主資本コストは5.5%程度と公表
- その後、当社株価は低調に推移し、PBRは1倍程度まで下落
- 直近の当社株主資本コストは6~7.5%程度まで上昇しているものと推定

## 【当社認識】

- 昨年公表したROE目標が低水準と市場に評価されていると認識

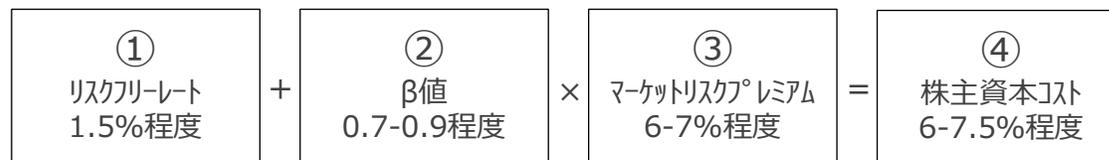
### （参考①） 株価推移 （2024年4月1日からの騰落率）



### （参考②） 当社PBR

2023年度末 1.6倍 ⇒ 2024年度末 1.1倍

### （参考③） 当社株主資本コスト推定 （2024年度末時点）



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)

## エクイティ・スプレッドの拡大に向けた ROE向上と株主資本コストのコントロール

## ROE目標の引き上げ

2026年度 6.2%※⇒**8.0%**

2030年度 7%以上※⇒**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.14・15
- 不動産業での多様な投資手法による利益最大化 (詳細) P.16~20
- 当社鉄道事業の持続的な進化に向けた運賃改定 (詳細) P.21
- セグメント別営業利益ROAによる目標管理 (詳細) P.8
- 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.9

財務レバレッジ  
拡大

- 潤沢な資金調達余力（デット・キャパシティ）の活用
- 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.10

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 (指標：外部機関によるESG評価向上) (詳細) P.24・32
- 地域経済圏発想に基づく持続的な利益成長 (詳細) P.33・34

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
- 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

# 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320億円、不動産300億円、生活サービス180億円とし、営業利益ROA4.9%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・生活サービスで大幅改善（2024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

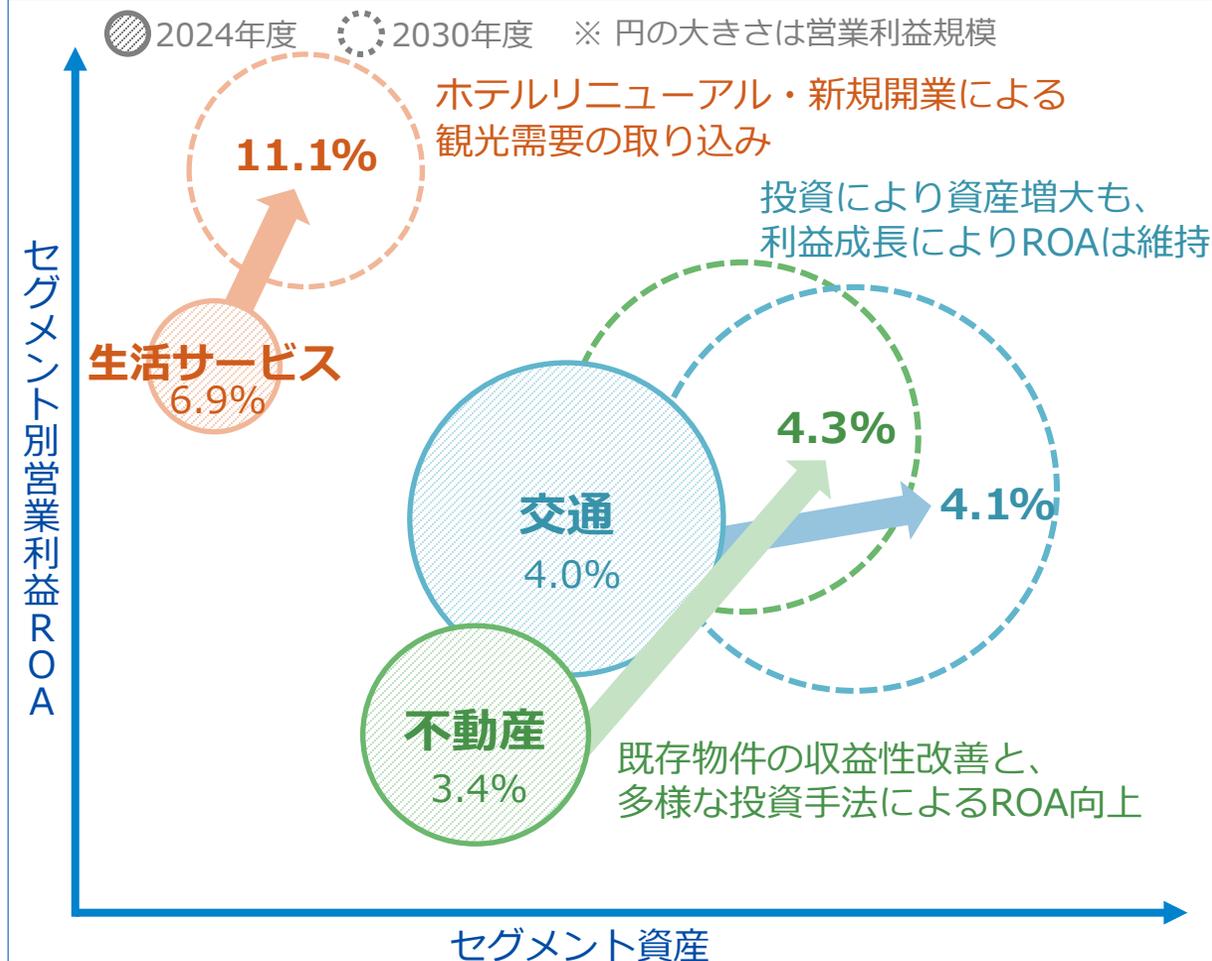


## 2030年度 営業利益ROA目標\*

2024年度 4.1%  2030年度目標 **4.9%以上**

※ 営業利益 / 総資産 (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)



# 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改善

## 上場政策保有株式の縮減目標

- 2024年度は相鉄ホールディングス株式等約90億円を売却、対連結純資産割合は7.9%※まで低下

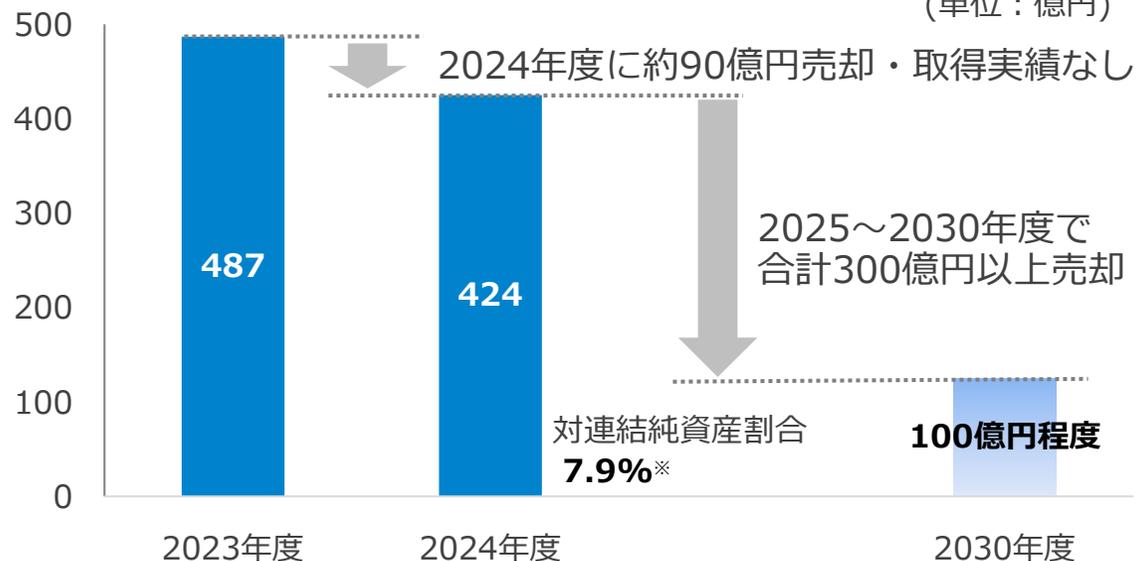
※ 当社単体の政策保有株式時価（非上場株式含む）で算出  
（参考）2021～2023年度実績売却額：約200億円

- 2025～2030年度で300億円以上を売却し、2030年度までに100億円程度まで縮減

（2024年度末保有時価の約70%相当を売却）

## 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向上を目的に回转型投資に注力
- 既存物件の精査・売却にも積極的に取り組む

（参考）2021～2023年度実績売却額：約1,400億円

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（2025～2030年度）

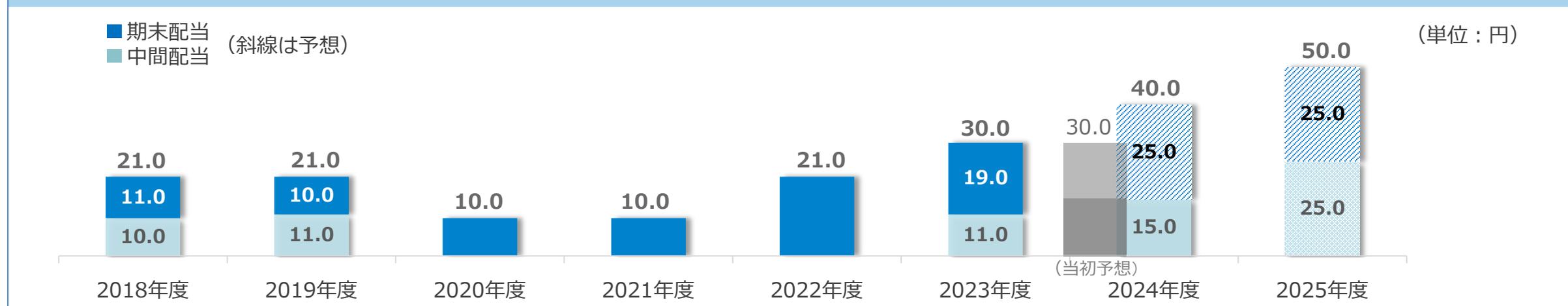
- ✓ 売却規模：200億円以上
- ✓ 売却件数：10件以上 を目指す

# ROE向上に向けた具体的な取り組み（③株主還元の強化）

- 2025～2030年度累計2,000億円の株主還元を実施、2030年度までに自己資本比率を30%に圧縮（2024年度末36.8%）

<b>基本方針</b> (2023～2026年度)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul> <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>
<b>配当</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年度：1株当たり<b>年間40円</b>を予定（<b>年間30円</b>から配当予想を修正）</li> <li>2025年度：1株当たり<b>年間50円</b>を予定</li> </ul>
<b>自己株式取得</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>金融機関等の当社株式売却による、株式需給バランス悪化への対応も考慮</li> </ul> <p>（取得実績）2023年度・2024年度合計：327億円</p>

## 1株当たり配当金の推移（予想含む）



# 2025～2030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2,000億円）
- 資金調達余力(デット・キャパシティ)の活用や積極的な資産売却、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

- 潤沢な資金調達余力を活用
- 有利子負債／EBITDA倍率や自己資本比率にも留意

### ● 積極的な資産売却

- 上場政策保有株式の縮減 300億円以上

### ● 回转型投資の強化（分譲含む）

- 投資3,100億円・回収3,500億円※
- ※ 既存物件の売却含む

資金調達  
**3,200億円**  
※ 有利子負債純増額

政策保有株式売却  
**300億円以上**

営業CF  
**6,700億円**

## キャッシュアウト

### ● 成長投資・M&A

●（不動産） **2,600億円**

- ✓ 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） **840億円**

- ✓ 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） **560億円**

- ✓ 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  
**4,200億円**

株主還元  
**2,000億円**

### ● 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

観光  
（各事業の内数）

**600億円**

## II. 重点施策（事業強化／経営基盤強化）

---

# 外部環境と事業機会

- 外部環境を認識のうえ、インバウンド需要の拡大等を事業機会と捉え、豊かな沿線や豊富な事業ノウハウ等の強みを活用
- 観光需要の取り込みや不動産業の強化、人的資本の拡充等を重点施策として定める



# 観光需要の取り込み

- 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

## 新宿のインバウンド観光ハブ化を起点とした3つの強化方針

新宿・箱根・湘南

### 1 観光拠点での収益拡大

宿泊・買い物等の需要の積極的な取り込み、箱根・湘南での閑散期の底上げ

新宿 ⇄ 箱根・湘南

### 2 観光拠点間の移動需要最大化

特急の魅力向上とデジタル連携により、当社線利用と顧客単価を増加

小田急沿線全域

### 3 沿線観光の多拠点化

新たな目的地・コンテンツを育て・増やすことで、観光客を当社線に誘引

プロモーション強化 × デジタル施策連携

## 新宿のインバウンド観光ハブ化イメージ



## 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 (2025~2030年度)

600億円

観光収益 ※ 取扱高 (免税) を含む

2024年度 789億円 **↑ 1,200億円**

【うちインバウンド】

2024年度 242億円 **↑ 450億円**

営業利益

2024年度 89億円 **↑ 150億円**

【うちインバウンド】

2024年度 36億円 **↑ 60億円**

- ・ リニューアルや高付加価値ホテルの開発等により、旺盛な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360億円の投資により規模拡大、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ホテルをバリューアップ

箱根

## 2 高付加価値ホテルの新規開発

2030年度までに2~3ホテルを開業

箱根

## 3 運営受託・M&Aの活用

エリア内での面展開を活かし2030年度までに新規案件3~4件を獲得

### 2030年度 ホテル業数値目標

累計投資額 (2025~2030年度)

**360億円**

営業利益

2024年度  
24億円\*



**50億円**

※ 同年度に外部譲渡したUDSグループ5億円除く

### 主なリニューアル・開業スケジュール



#### 「edit x seven (エディットバイセブン) 富士御殿場」 (御殿場)

新規ホテルブランドの開業に合わせ運営を受託 (2025年8月予定)



#### 「RETONA HAKONE」 (桃源台)

旧箱根レイクホテルを愛犬特化型ラグジュアリーホテルとしてリニューアル (2025年12月)



#### 「箱根ハイランドホテル」 (仙石原)

広大な庭や眺望を望めるゆとりあるホテルにリニューアル (2027年度)



#### 「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」 (新宿)

客室全面リニューアルによりインバウンド需要への対応力を強化 (2028年度)

- 既存物件の収益性向上と多様な投資手法により、バランスシートを適切に管理しながら営業利益300億円とROA向上を目指す
- 短期回収型は、長期的に営業利益の40%程度を目指し投資強化する一方、総資産（不動産業）は30%を目安にコントロール

## 多様な投資手法による利益最大化

- 既存物件の収益性向上と物件入替えによりROAを向上
- 従来の開発・リニューアルや既存物件運営の長期保有型だけでなく、短期回収型の投資手法（国内SPC・海外・回転型・分譲）を強化し、ポートフォリオを見直すことで利益規模拡大とROA向上を図る

### 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** コア投資および開発型の**国内SPC**案件への出資

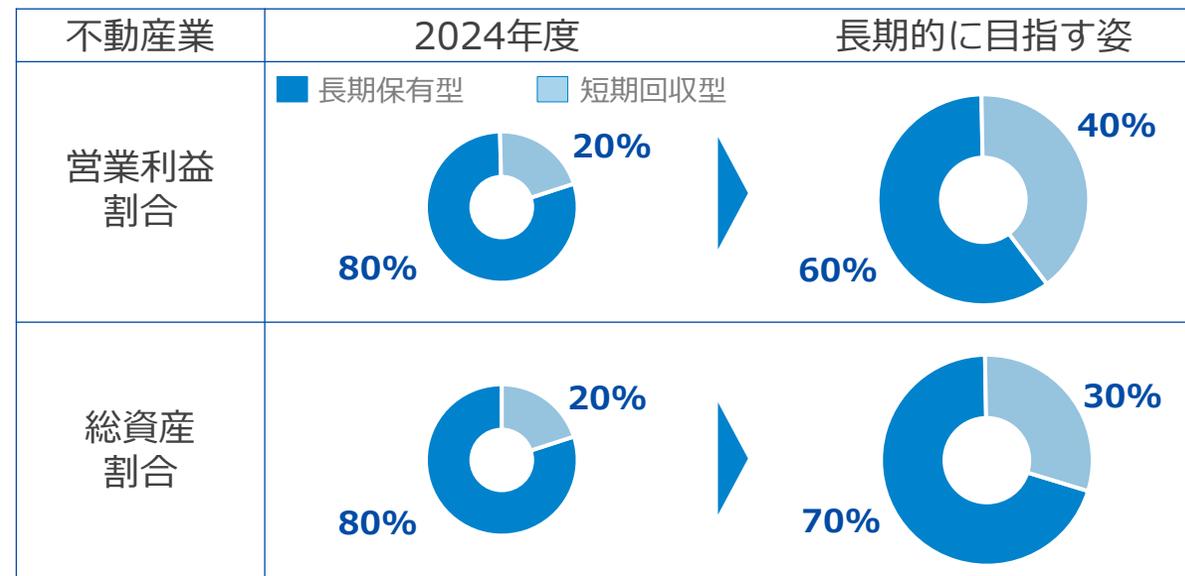
**3** 有望市場である豪州・米国での**海外**不動産への投資

**4** バリューアップや開発実績を活かした**回転型**投資の強化

**5** 沿線内外における**住宅分譲**での販売戸数の伸長

## 投資手法のポートフォリオ見直し

- 足元では長期保有型が営業利益・総資産ともに80%を占める
- 短期回収型は、営業利益の40%程度を目指し投資強化することで、総資産は増加し30%程度に達するが、影響は+10P程度と限定的



## 2030年度 不動産業数値目標

累計投資額 (2025~2030年度)	営業利益
長期保有型 <b>1,550</b> 億円	2024年度 158億円
短期回収型 <b>4,150</b> 億円	<b>300</b> 億円

## 不動産業の強化（長期保有型）

- ・ 新宿では、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最大化
- ・ 沿線では、自治体連携や自社の開発ノウハウ等を活かし、再開発計画等の開発計画を推進

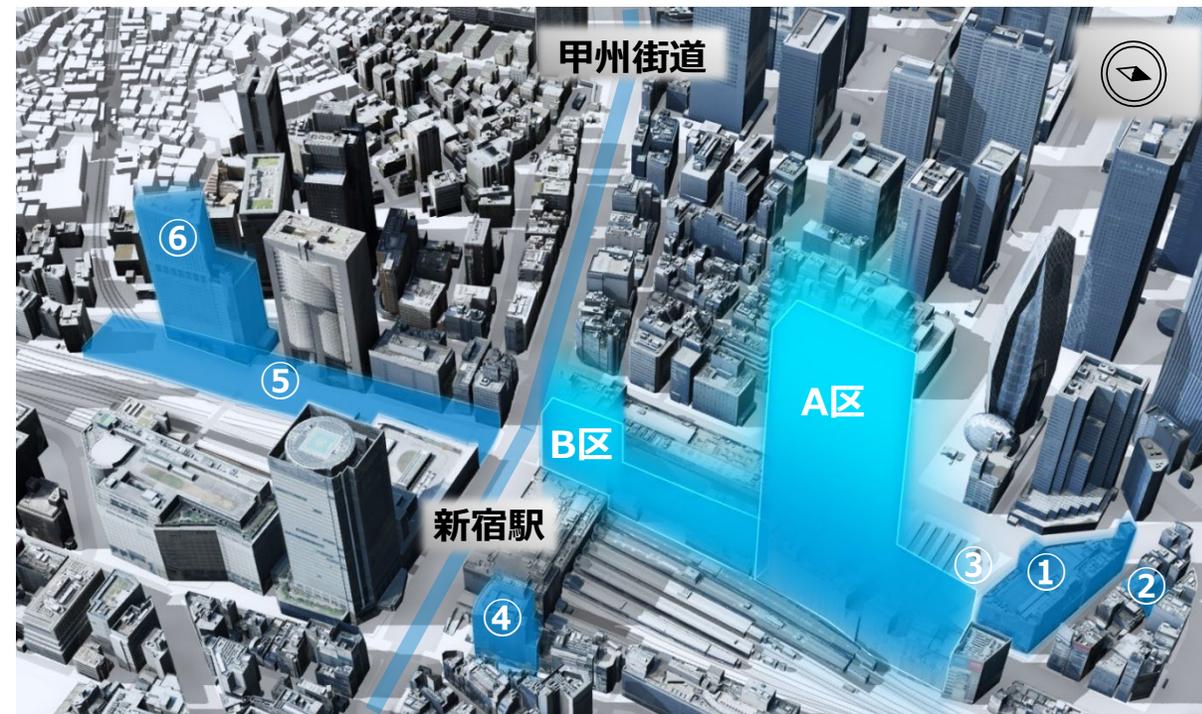
### 新宿エリアの収益最大化

#### 新宿駅西口地区開発計画の収益最大化

- ✓ エリア価値の向上に向けた開発計画の具体化
  - ・ 新たな体験を提供する商業機能
  - ・ 最新かつハイグレードなオフィス機能
  - ・ 顧客起点のビジネス創発機能
- ✓ インバウンド観光ハブ化に向けた機能の導入
- ✓ 周辺の再開発事業に先駆けて開業
- ※ 工事進捗（2024年度末時点）  
2024年3月新築着工・2029年度竣工予定  
計画通り工事進捗中

#### 周辺既存施設の価値最大化

- ✓ 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



### 沿線での不動産開発

- ・ 都内沿線エリアでの住宅レジデンスの開発計画の推進
- ・ 海老名エリアでの商業等の開発計画の推進
- ・ 新百合ヶ丘・町田エリア等での将来の再開発構想の検討

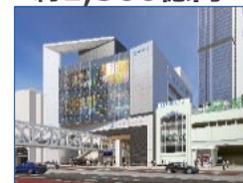
#### 新宿駅西口地区開発計画

当社総投資額  
(過年度分含む)

約1,300億円



A区

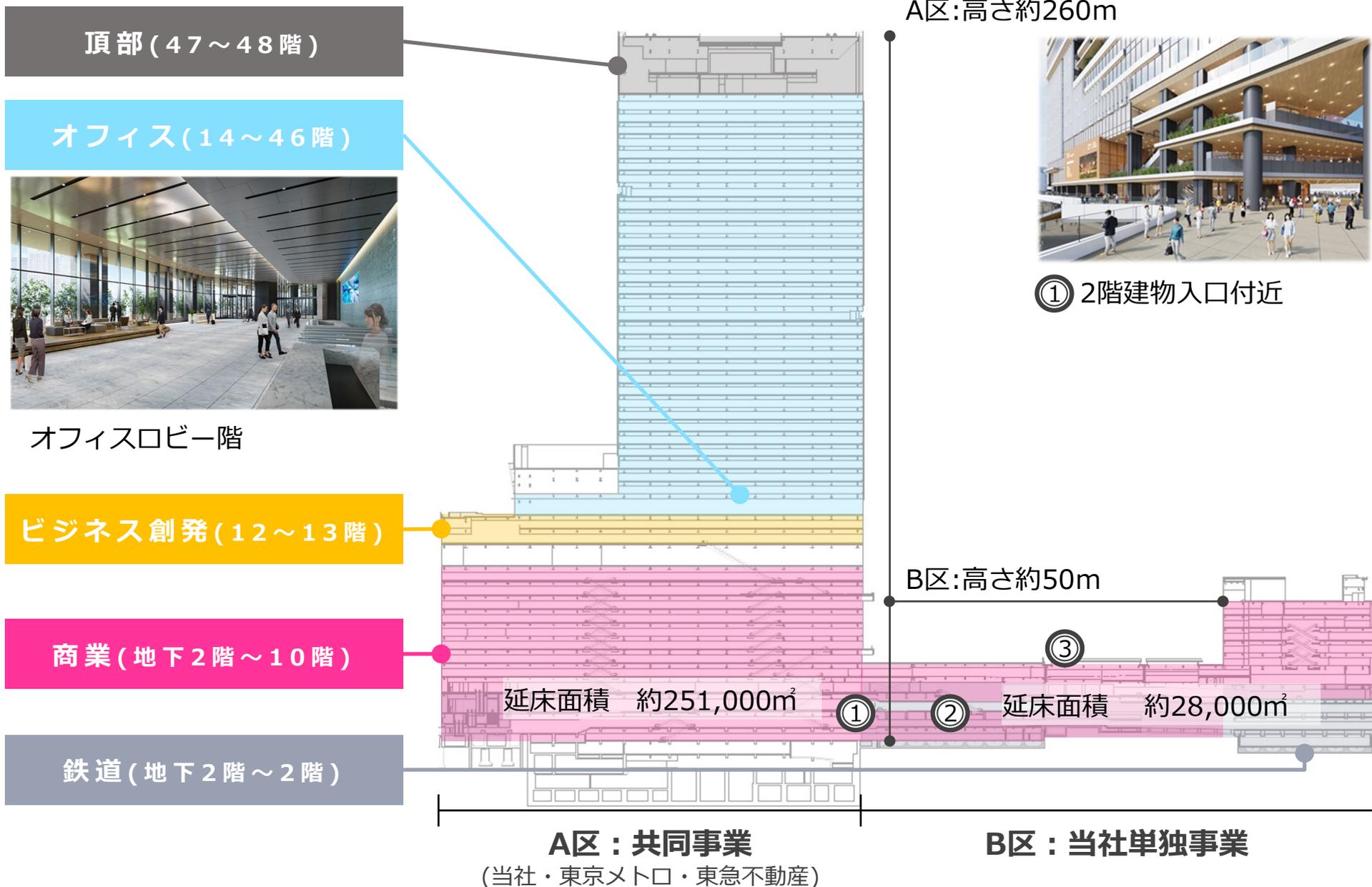


B区

#### [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）

# 【参考】新宿駅西口地区開発計画における主要用途とイメージパース



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)

※ 各パースは現時点のイメージ

- 短期回収型は、外部環境や取り組み実績の他、投資リスクの分散等を踏まえて投資を配分し、ポートフォリオをコントロール
- 2025～2030年度では、累計投資4,150億円・累計営業利益500億円を目指し、短期収益の獲得とROA向上を実現

### 国内SPC

累計投資額（2025～2030年度） **450**億円  
 累計営業利益（2025～2030年度） **75**億円（うち2030年度**20**億円）

- 取り組み実績（2018年度以降）  
年4件程度（累計20件超）の出資
- 今後の取り組み  
投資手法の1つとして年5～6件を推進

### 回転型投資

累計投資額（2025～2030年度） **1,300**億円  
 累計営業利益（2025～2030年度） **150**億円（うち2030年度**80**億円）

- 取り組み実績（2018年度以降）  
物流：4件  
住宅：年20件程度（区分所有再販含む）
- 今後の取り組み  
物流・商業：8件の開発を推進中（再販除く）  
住宅：年20～25件程度（区分所有再販含む）



厚木市森の里（物流）

### 海外不動産

累計投資額（2025～2030年度） **600**億円  
 累計営業利益（2025～2030年度） **140**億円（うち2030年度**50**億円）

- 取り組み実績（2023年度以降）  
米国：4件・豪州：1件
- 今後の取り組み  
住宅・オフィス中心に年3～4件を推進



シドニー中心エリア、オフィス・商業

### 住宅分譲

累計投資額（2025～2030年度） **1,800**億円  
 累計営業利益（2025～2030年度） **140**億円（うち2030年度**30**億円）

- 取り組み実績  
60年に亘り沿線を中心に分譲約6万戸（共同事業含む）
- 今後の取り組み  
駅前再開発等への取り組みを推進（海老名・登戸・伊勢原等）



リーフィアタワー海老名クロノスコート

賃貸	エリア	アセットタイプ	2025	2026	2030
	新宿駅西口地区開発	オフィス・商業	[Bar]		
	南新宿	住宅	[Bar]		
	海老名駅間開発	商業	[Bar]		
	向ヶ丘遊園	住宅	[Bar]		
	登戸駅前再開発	商業	[Bar]		
	新百合ヶ丘まちづくり		[Bar]		
	町田まちづくり		[Bar]		

分譲 (マンション)	エリア	想定持分戸数	2025	2026	2030
	向ヶ丘遊園	80	[Bar]		
	栗平	130	[Bar]		
	相模大野	140	[Bar]		
	本厚木	30	[Bar]		
	代々木上原	10	[Bar]		
	狛江	290	[Bar]		
	海老名	530	[Bar]		
	登戸	70	[Bar]		
	伊勢原	80	[Bar]		



海老名エリア開発・保有物件 (■当社施設)  
出典：地図・空中写真閲覧サービス (国土地理院：2019年撮影)



リーフィアレジデンス栗平テラス



狛江 (マンション)

- 安全・防災対策の強化とサービスの向上、持続可能な運営体制の構築に取り組むとともに、適切な時期での運賃改定を目指す
- 新型特急ロマンスカーや箱根・湘南での施策により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

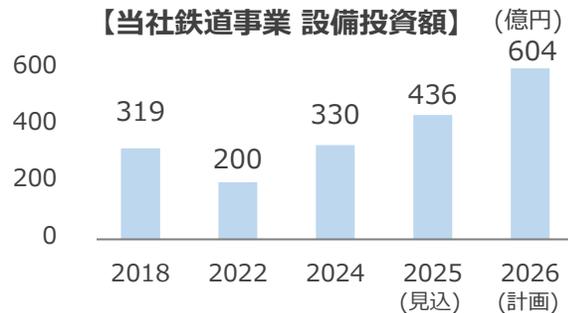
## 当社鉄道事業の持続的な進化

### 安全・防災対策の強化とサービスの向上

- ホームドア整備（鉄道駅バリアフリー料金制度を活用）
- 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（車両新造、総合車両所移転等）



2032年度までに新宿～本厚木駅間の全駅と、中央林間駅・大和駅・藤沢駅でホームドアを整備



### 持続可能な運営体制の構築（要員体制2035年度▲30%減 ※ 2020年度比）

- ワンマン運転の導入  
(2025年度内小田原駅～箱根湯本駅間での運用開始、2030年頃新宿駅～向ヶ丘遊園駅間での試験運用開始)
- お客さま対応業務の集約一元化・自動化による駅業務省力化
- 画像解析・行動認識AIの活用（駅構内での安全確認）

適切な時期での**運賃改定**を目指す

## 観光需要の取り込み

### 観光体験の付加価値向上

特急	・2028年度 新型特急ロマンスカー運行開始
箱根	・2025年度 大涌谷駅に新展望エリア「ちきゅうの谷」オープン ・2025年度 元箱根港と海賊船「ビクトリー」リニューアル ・日本初オープンエア型 Gondola「ROPESTER」特別運行開始
湘南	・2026年度 江ノ電新型車両「700形」運行開始 ・分散集客と長時間周遊に有効な夕景・夜景コンテンツの更なる強化



大涌谷駅の新展望エリア「ちきゅうの谷」



2026年度 導入予定の江ノ電新型車両「700形」

### 顧客増加・単価引き上げによる収益拡大

- 海外予約サイトKlook連携によるインバウンド向けEMotデジタルチケット販売
- EMotデジタル箱根フリーパス購入者への特急券併売プロモーション強化  
(参考) 2024年8月末インバウンド向け施策によるEMot特急併売率の実績：2024年度上期20% → 下期50%
- 箱根交通網の運賃および箱根フリーパス等の料金見直し

### 箱根フリーパス発売枚数

2024年度 87万枚 → 2030年度目標 **100万枚**

- ストア・小売業では、不動産開発と連動した積極的な新規出店やDX施策により、事業規模の拡大と生産性向上に取り組む
- デジタルでは、ソリューション提供を強みに新規事業を創造

### ストア・小売業の強化

#### 新規出店・店舗改装

- ストア・セブン-イレブンともに新規出店を積極的に推進
- 既存店舗の改装により、少人数運営体制の構築と売場面積の最大化を実現

#### 店舗運営力の向上

- MD戦略・オペレーション改革・人財育成により、2030年度の営業利益率3%超を目指す

#### DXの活用

- セルフレジやAIを活用した提案発注システム等で運営を効率化
- 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

#### OPカード会員数

約**155**万人  
(2024年度末時点)



Odakyu OX 新百合ヶ丘店

【ストア 店舗数・営業利益率】



ストア店舗数  
2030年度**30%増**  
(2024年度比)

ストア営業利益率  
2030年度**3.3%**

### デジタルによる事業創造

- 現場視点で、顧客に寄り添うソリューション開発・提供を強みに沿線起点で事業を創造
- WOOMSをはじめとした新規事業の早期黒字化

事業化済件数 **7** 件

プロジェクト進行中 **4** 件

**WOOMS**

廃棄物収集の効率化システムを提供  
2024年度グッドデザイン賞金賞

- 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

## 対応の方向性

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（当社実績）

- ✓ 鉄道事業における持続可能な運営体制の構築
  - ✓ 2023年度から**3カ年通算で年収ベース約18%引き上げ**
- 例：2025年春闘では、組合要求に史上初の満額回答  
年収最大150万円以上増加（2022年度比・モデル年収）  
管理職は、最短31歳で年収1,000万円を実現

2

働きやすさ・働きがいの向上

### ・エンゲージメントサーベイを活用した施策の実施

- ✓ グループ独身寮の新設等、福利厚生の充実
- ✓ 食事補助の拡充、現業施設等の職場環境の改善

### ・多様な人財の活用推進と人権の尊重

- 例：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」を受賞
- ✓ 継続的な男性育児休業取得と女性活躍の推進
- ✓ 健康経営の推進と各種教育機会の充実



独身寮イメージ

3

成長領域への重点的な人的投資

### ・不動産・ホテル・ストア・観光・デジタル領域毎に**有資格者の育成、**

### **専業会社との人財交流等をKPIに設定し推進**

### ・外部からの専門人財や即戦力の採用

- 例：金融機関や不動産専業会社の役員級・事業推進者等の実績複数

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の策定**

### ・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

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

環境

再エネ活用、バスのEV化等による脱炭素化を強力に推進、さらにネイチャーポジティブに向けたTNFD開示、自然関連目標を設定

脱炭素社会の実現



グループ鉄軌索道の完全再エネ化

2024年度 鉄軌索道電力を100%再エネ化

バス電動化

2030年度までにEVバスを約500台導入  
※ 神奈川中央交通含む

オンサイトPPAによる発電

2024年度 海老名駅口ロマンスカーミュージアムで太陽光発電開始

不動産環境性能の強化

新規・既存物件での環境性能評価の取得推進

TNFD提言に基づく情報開示

2025年3月 TNFDの提言に沿った情報を開示

自然関連目標の設定

廃棄物・取水量

前年度比減 (収益原単位)

CDP評価の更なる向上

気候変動 B  
水セキュリティ B-  
フォレスト C ※ 2024年度現在

DX

情報システム環境の最適化

- クラウド環境の積極活用を推進し、最新技術への対応力を強化
- データ基盤を統合し、グループ横断で積極的なデータ利活用体制を構築

情報セキュリティの確保

- 安全なデータ活用のため、グループ一体で強力な環境を整備

人財育成

- 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年度末までに約520名育成)

ガバナンス

人権尊重の取り組み

- サステナビリティアンケートの実施を通じた取引先との連携拡充
- 人権リスクを網羅したリスクマネジメント計画の策定、運用
- 国際的イニシアチブ (国連等) への参加を通じた取り組みの推進
- カスタマーハラスメント対応方針に基づく運用強化

リスクマネジメント方針に基づくコンプライアンス意識の醸成

監督機能の強化

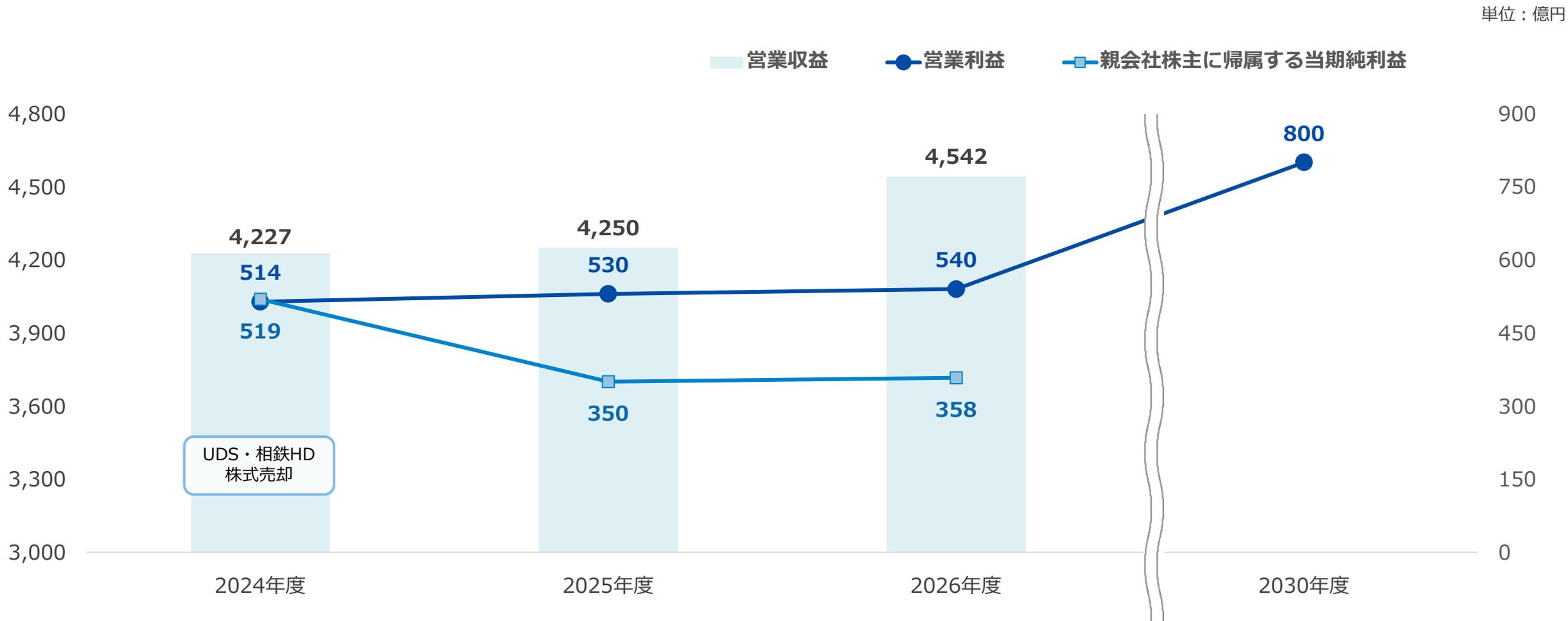
- 外部機関による取締役会の評価と適切な反映による実効性向上

## Ⅲ. 数值計画（2025～2026年度）

---

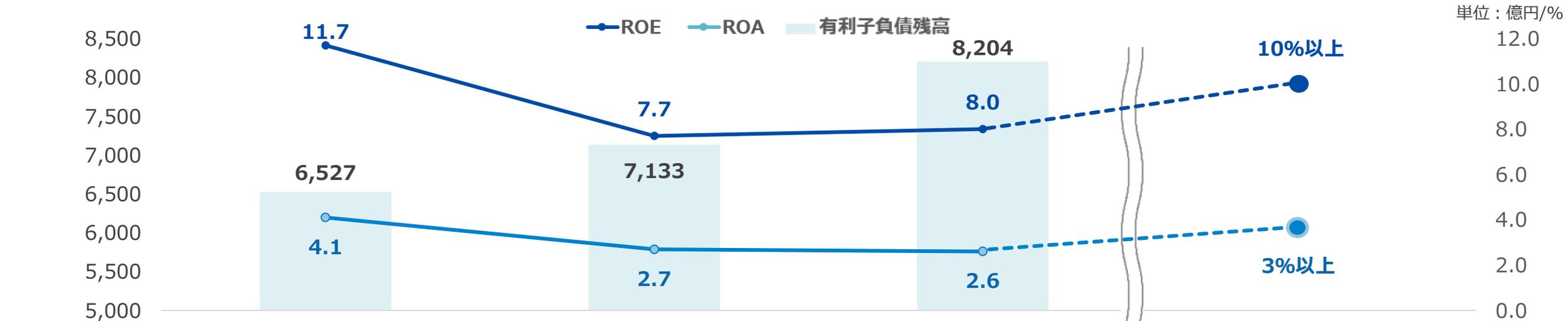
## 連結業績の推移（営業収益・営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益）

- 2024年度の営業利益は、輸送人員の回復等に伴い514億円、当期純利益は株式売却益計上により519億円
- 2025年度以降の営業利益は、500億円台で緩やかな増益を見込み、2026年度は540億円
- 2030年度の営業利益は、観光需要の取り込みや不動産業の成長、当社鉄道事業での運賃改定を目指すことで、800億円に伸長



# 連結業績の推移 (ROE・ROA・財務レバレッジ)

- 営業利益の伸長と積極投資により2024～2026年度の営業利益ROAは横這い、特別利益の反動減等によりROAは一時的に低下
- 積極投資と株主還元強化により財務レバレッジを拡大し、2026年度ROEは8.0%
- 2030年度にかけてはROA向上と財務レバレッジ拡大の双方を見込むことで、ROE10%以上へ伸長



	2024年度	2025年度	2026年度	2030年度
ROE <sup>※1</sup>	11.7%	7.7%	8.0%	10%以上
ROA <sup>※2</sup>	4.1%	2.7%	2.6%	3%以上
財務レバレッジ <sup>※3</sup>	2.9倍	2.9倍	3.1倍	3.4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 <sup>※4</sup>	4.1%	4.1%	3.9%	4.9%
-----------------------	------	------	------	------

※1 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)

※2 親会社株主に帰属する当期純利益/総資産 (有価証券評価差額除く)

※3 総資産 (有価証券評価差額除く) / 自己資本 (有価証券評価差額除く)

※4 営業利益/総資産 (有価証券評価差額除く)

## 【参考】連結数値計画

単位：百万円	2024年度 (実績)	2025年度 (見込)	2026年度 (計画)
営業収益	422,700	425,000	454,200
営業利益	51,431	53,000	54,000
経常利益	50,474	51,000	48,200
親会社株主に帰属する当期純利益	51,958	35,000	35,800
設備投資額	65,388	96,800	136,100
減価償却費	43,954	45,100	49,200
EBITDA	95,386	98,100	103,200
有利子負債残高	652,789	713,300	820,400
有利子負債／EBITDA倍率	6.8倍	7.3倍	7.9倍
ROE※	11.7%	7.7%	8.0%

※ 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		2024年度 (実績)	2025年度 (見込)	2026年度 (計画)
営業 収益	交通業	174,927	178,900	181,200
	不動産業	95,897	98,400	122,000
	生活サービス業	168,695	162,900	168,200
	調整額	▲16,821	▲15,200	▲17,200
合計		422,700	425,000	454,200

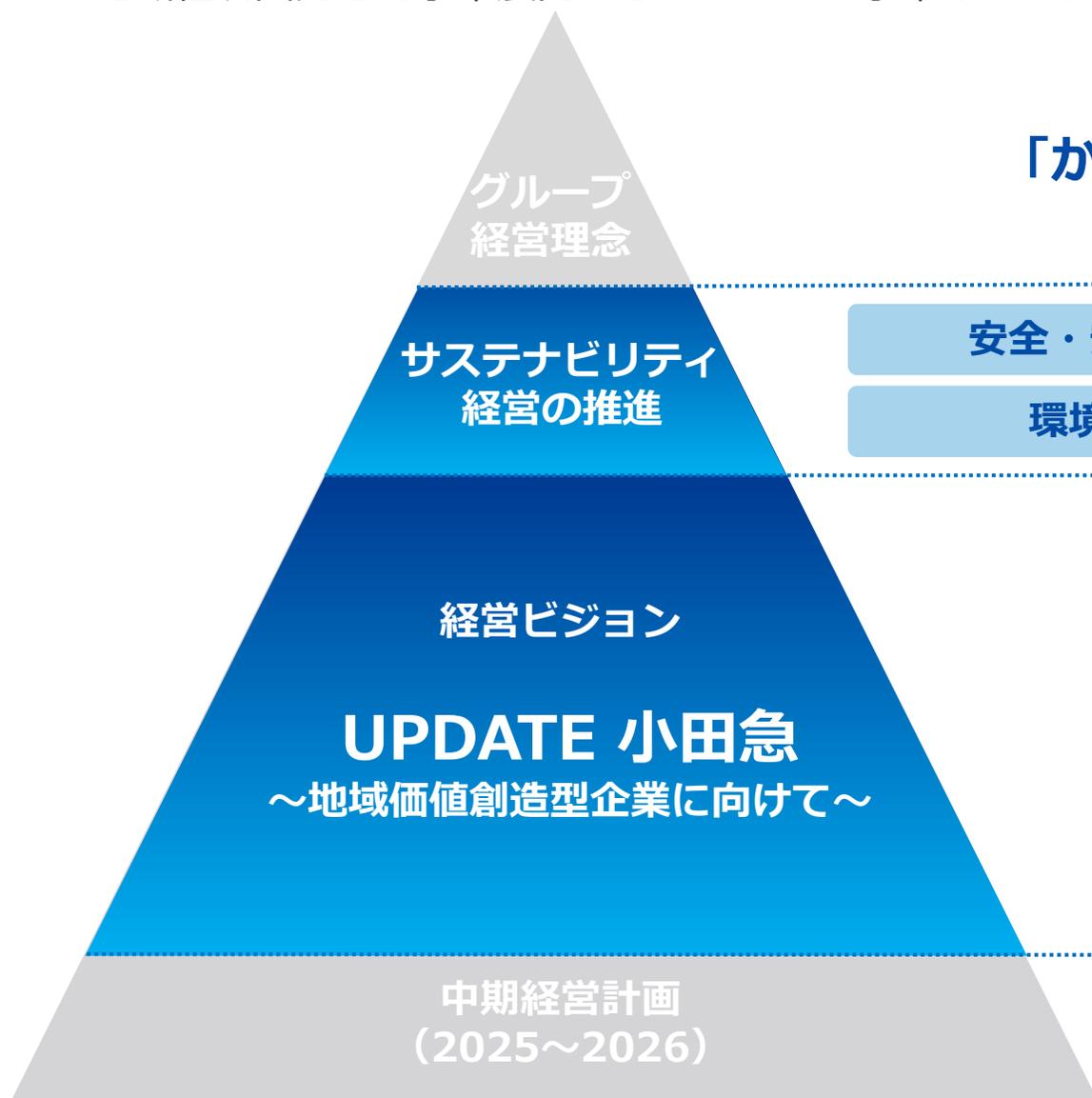
営業 利益	交通業	26,495	28,700	25,600
	不動産業	15,852	15,200	19,700
	生活サービス業	9,062	9,100	8,700
	調整額	20	0	0
合計		51,431	53,000	54,000

## **【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

中期経営計画  
(2025~2026)

# サステナビリティ経営におけるマテリアリティ

- 小田急グループが直面する経営課題や業績との密接な連動、独自の視点等を意識して目標・モニタリング指標を追加・更新

◆：目標 □：モニタリング指標 下線：追加・変更

## 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. 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

### 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

## 目標・モニタリング指標

- ◆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）
- 鉄道サービスの総合満足度

- ◆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
- 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

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

- ◆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）
- ◆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）

- ◆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スコア（単体）
- 従業員一人当たり営業収益 □定員充足率（鉄道/バス）
- 専門人材数（不動産成長領域）

- ◆重大な法令違反の発生件数：ゼロ（毎年度）
- ◆女性役員比率：30%（2030年度）
- ◆重大な情報セキュリティインシデント件数：ゼロ（毎年度）
- ◆取引先へのサステナビリティアンケート実施率：100%（2030年度）
- 独立社外取締役比率

# 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  
自然・地域資源

**121万トン**

※ 小田急グループ交通網利用時、自動車輸送比較

## 知的資本

交通インフラ・  
沿線まちづくり等  
豊富な事業ノウハウ

ONE会員  
**40万人**

## 人的資本

連結従業員数  
**11,517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

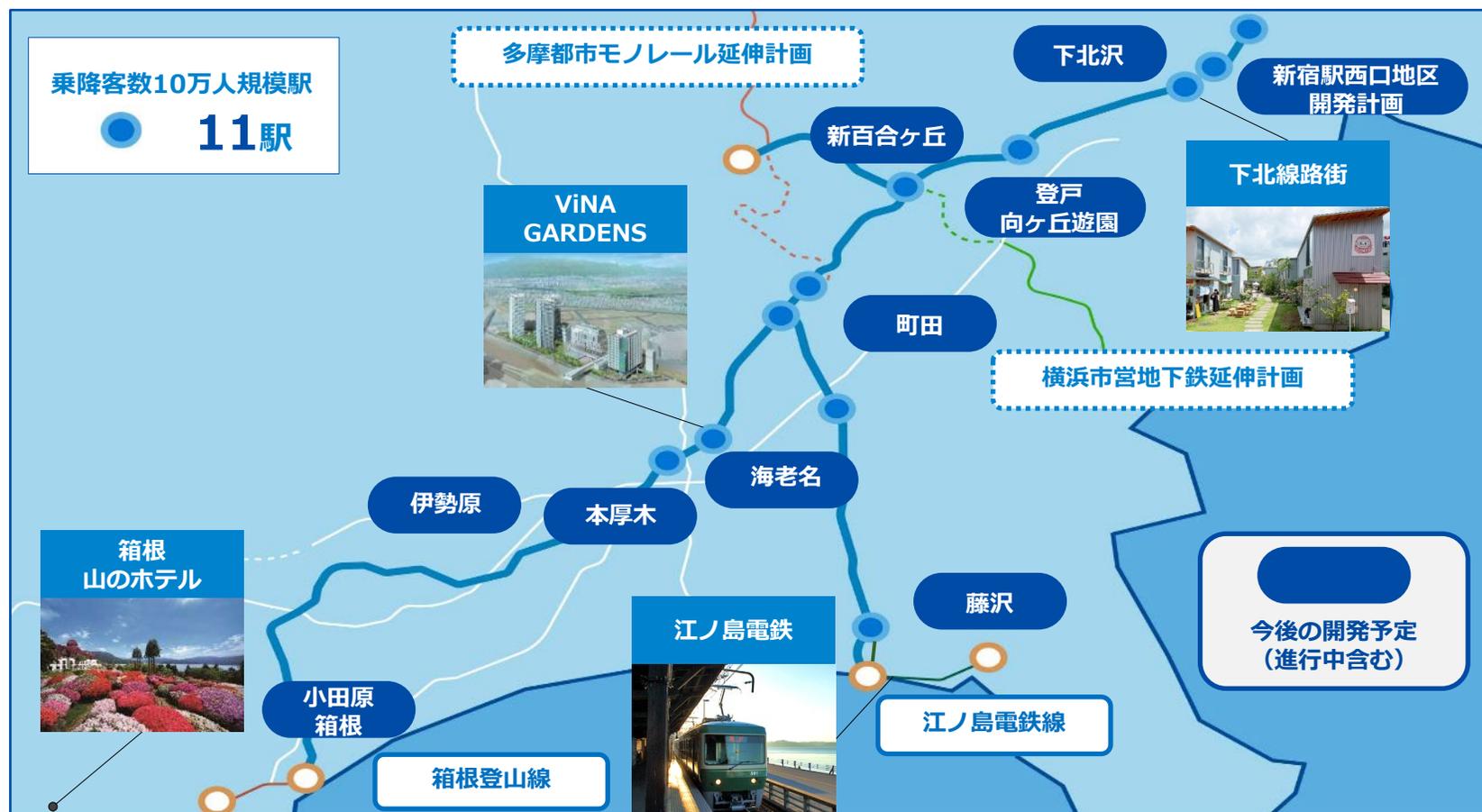
沿線人口  
約**520万人**

年間輸送人員  
(鉄道業+バス業)  
約**11億人**

行政・企業・大学  
との協定  
**34件**

ロマンスカー  
ブランド

箱根・湘南・大山  
年間観光客数  
約**5,300万人**



## 事業資本

路線キロ  
(鉄道・バス)  
約**8千km**

主要な商業施設  
**50施設**

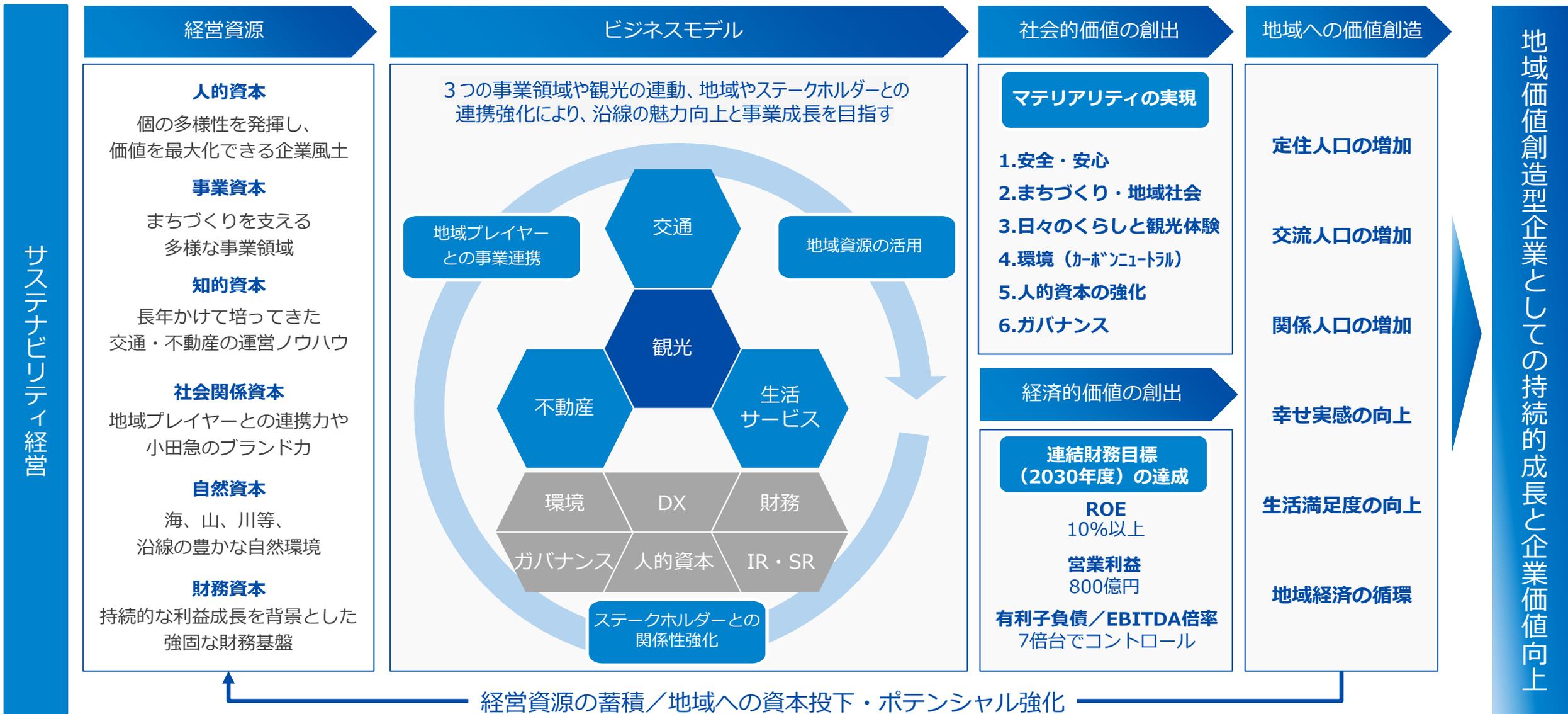
ホテル  
**8施設**

## 財務資本

総資産 約**1.3兆円**  
EBITDA **953億円**

# 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。