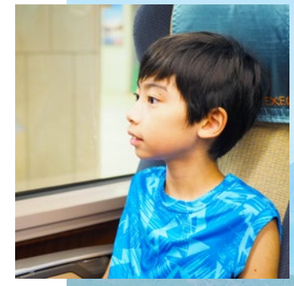
小田急電鉄株式会社
〒163-0713
東京都新宿区西新宿2丁目7番1号
https://www.odakyu.jp/

Printed in Japan

統合報告書 2023

odakyu







INTEGRATED REPORT 2023

統合報告書 2023





CONTENTS

小田急グループの価値創造

1 経営理念
2 社長メッセージ
8 小田急沿線の成長ポテンシャル
9 経営資本
10 価値創造プロセス
12 特集 リアルインフラを起点として、地域課題解決へアプローチ
13 子育て応援施策
14 自治体と実現する循環型社会

価値創造の戦略

18 経営ビジョン
22 中期経営計画
24 財務担当役員メッセージ
28 セグメント別業績

価値創造の基盤

30 マテリアリティの策定
32 安全・安心
34 まちづくり・地域社会
35 日々のくらしと観光体験
36 環境（カーボンニュートラル）
42 価値創造型人財の育成
48 役員一覧
50 コーポレート・ガバナンス
56 社外取締役メッセージ
58 リスクマネジメント／コンプライアンス

業績関連・その他情報

60 11ヵ年財務データ
62 ステークホルダーとのコミュニケーション／株価・格付情報
63 会社情報







編集方針

本統合報告書では、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまを対象に、価値創造プロセスや財務・非財務情報を総合的に用いて、経営理念や経営ビジョン「UPDATE 小田急」に基づいた、小田急グループの中長期的な価値創造をお伝えすることを目的としています。

編集にあたっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」や、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。

開示方針

対象期間	2022年度（2022年4月1日から2023年3月31日） （一部、当該期間の前後に関する記述が含まれます。）
組織	小田急電鉄株式会社および小田急グループ
会計基準	日本会計基準による記載を行っています。

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

経営理念

小田急グループは、お客さまの「かけがえのない時間（とき）」と「ゆたかなくらし」の実現に貢献します。

この経営理念は、当社グループが社会に対して事業を通じて果たすべき役割・責任や、企業市民として社会に存在する意義を表しています。

当社グループは、お客さまの期待に応え、お客さまに満足していただける価値ある時間や空間《かけがえのない時間（とき）》を創造・提供していくことで、お客さまの大切な時間を快適で心地よいものにするお手伝いをし、良きパートナーとして明るくしあわせな社会《ゆたかなくらし》の実現に貢献します。

行動指針

私たちは、経営理念の実現のため、3つの精神を忘れることなく
お客さまに「上質と感動」を提供します。

真摯 私たちは、安全・安心を基本にすべての事業を誠実に推進します。

進取 私たちは、前例や慣習にとらわれず、よりよいサービスの追求に挑戦します。

融和 私たちは、グループ内に留まらない外部との連携、社会・環境との共生に取り組みます。

行動指針は、私たちが日々業務に取り組むうえでの行動の原則となるものです。この行動指針に則り一人一人が担う業務を誠実に遂行することで、経営理念を実現し社会とともに持続的に発展していくことが私たちの使命です。ここで示す3つの精神は、お客さまに選ばれるための小田急ブランドを形成する不可欠な要素となります。

社長メッセージ



変革の歩みを止めずに進む

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、当社グループは2020年度に398億円の最終損失を計上するなど、創業以来の危機に直面しました。この未曽有の危機を乗り越えていくための方針を経営ビジョン・中期経営計画で示し、事業基盤の立て直しにとどまらず、今後成長を遂げるための基盤に作り替えるという目的のもと、徹底的な体質変革に取り組んできました。

社員一人ひとりが体質変革に対する意識を高く持ち、グループ一丸となって挑戦を続けたことに加え、感染状況の落ち着きとともに鉄道をはじめとした利用者の回復も進んだことから、2022年度は利益水準が改善し、営業利益266億円（対前年204億円増）と大幅な増益となりました。

しかし、将来的には国内の人口減少トレンドは避けられず、主たる収益基盤である鉄道利用者が減っていくことは確実です。新型コロナウイルスの感染状況が落ち着きを見せたこの局面こそ、油断せず体質変革の歩みを止めてはならないと強く認識しています。

変革を促すために、組織や業務の枠組みにとらわれず、社員の自由な発想により生まれるアイデアを形にするなど、これまでに経験のないことへ新たにチャレンジすることも重視しています。

飛躍にむけて体質変革を総仕上げ

2023年度は、2021年度から取り組んでいる体質変革期の最終年度です。この期間で、コロナによりダメージを受けた収益基盤を立て直すべく、変革にむけた3つの経営課題として、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を掲げました。

この2年間を通じ、徹底した体質変革の取り組みを進めた結果、2026年度までに約140億円*の事業構造改革効果を実現できる見込みです。

さらに、体質変革期を通じて継続的に保有資産を見直し、直近では小田急第一生命ビルや本社社屋を売却することで、2021年度から2023年度の間に約1,400億円のキャッシュを創出しました。こうして確保した資金をもとに有利子負債の削減を進め、2023年度末には有利子負債は7,000億円を下回る見込みであり、有利子負債/EBITDA倍率も7倍台への回復を見込んでいることから、財務健全性の目安として示した目標は達成できると考えています。

その一方、足元の事業環境は、人口減少・少子高齢化のほか、原材料費をはじめとした営業費の高騰等、楽観視できない状況です。体質変革期の最終年度となる2023年度も引き続き、不断の事業構造改革に取り組むとともに、この期間に作り上げた事業基盤をベースに、利益の最大化を目指した経営を行っていく必要があります。

* 2018年度比

地域価値創造を力強く進める経営ビジョン

2023年4月に、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、飛躍期の最終年度を2026年度から2030年度に延長しました。加えて、資本コストを意識した総資産のコントロールを進めながら利益成長を実現すべく、連結財務目標を新たに設定しています。

今回、経営ビジョンを新たに公表するにあたり、当社が目指す目標を具体的な数字で示すことが重要と考え、2030年度にROE7%、長期的にはさらなる向上を目指すことを示しました。これまではコロナの影響で、具体的な数字の公表を控える状況が続きましたが、具体的な政策と数字を社内外に公表する

ことで、成果を追求する社内意識や意欲の向上を図り、結果としてステークホルダーの皆さまからの、当社の経営への信頼度向上へつなげていきたいと考えています。

さらに、これから迎える飛躍期において、着実に成果を上げていくための具体的方針として「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」を掲げ、この3つを「飛躍的成長を実現する3つの柱」と位置づけました。

> 具体的な数字を公表することで、
> 成果を追求する社内意識の向上を図り、
> 当社の経営への信頼度向上へつなげていきます。

当社が目指す地域価値創造というのは、事業を通じて地域の課題を解決し、持続可能性を高めることで、沿線価値を高め、ひいては経済的な価値、企業価値を高めるものであり、**サステナビリティ経営**そのものであると考えています。

その考えを改めて整理し、社会課題と株主価値の向上を図っていくことを明確にメッセージとして発信する意味で、今回マテリアリティを策定しました。当社沿線は多様な地域からなり、そのなかには、各地域の中核となるような都市や、国内有数の観光地が存在するため、地域ごとの課題も多岐にわたります。そうした地域の課題に、事業を通じてアプローチしていくべきと考えます。

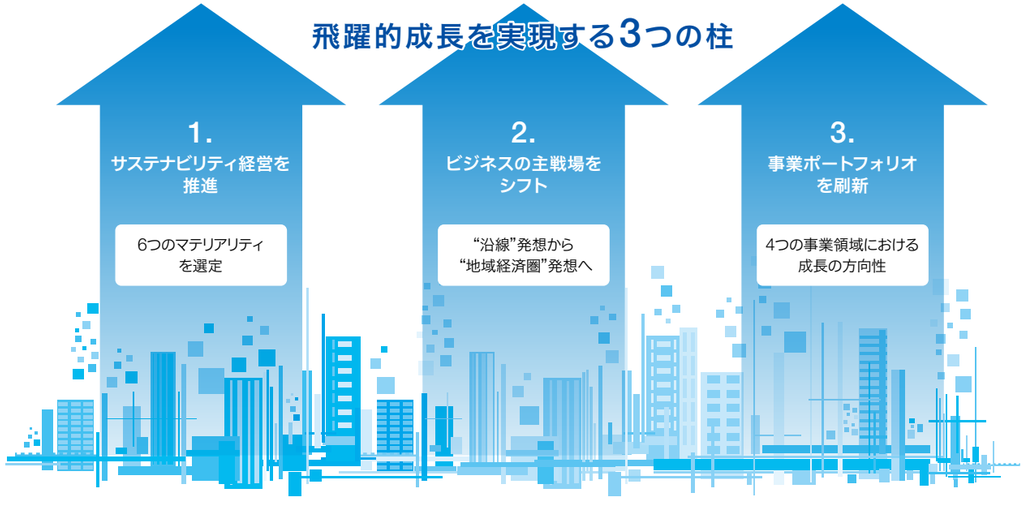
そのうえで、事業エリアのとらえ方の転換についてお伝えします。従来、当社は郊外と都心の輸送を中心とした沿線周辺に事業を展開していましたが、コロナにより移動が制限されたことに伴い、波及的に多くの事業の収益が低下しました。

そこで、鉄道輸送による人の移動を主軸とした沿線周辺の事業展開ではなく、地域エリアを、多くの人口や企業、商業施設、教育機関が集積する地域経済圏ととらえることで、**ビジネスの主戦場をシフト**させていきます。具体的にご説明すると、交通サービスをベースに、不動産、生活サービス、デジタルの4つの事業領域を連動させ、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します。

そのなかでも特に、不動産事業に集中的な資本投下を行い、収益の第一の柱として成長させることで、2026年度をめどに鉄道事業の営業利益を上回る200億円規模への拡大を目指していきます。さらに、2030年度には不動産事業を300億円規模に成長させ、それとともにデジタル領域を本格的に事業化させることで、**事業ポートフォリオを刷新**し、現状の鉄道事業中心の収益構造からシフトしていきます。

ここで一つ申し上げておきたいことは、事業ポートフォリオにおける不動産事業やデジタル事業の収益比率を高めるということが主眼であって、鉄道という地域に根差したインフラが、当社の事業のベースであることは今後も変わりません。地域の課題も一様でないからこそ、不動産事業、デジタル事業においても、画一的な開発による収益拡大ではなく、それぞれの地域の特性を反映し、開発後も伴走しながら地域の手によってブラッシュアップできる体制をつくるという考えが、この経営ビジョンの根底にあります。

2022年に全面開業した下北線路街を例にご説明しますと、開発過程で地域の方々に参加いただいたことはもとより、開業後も、植栽管理は地元の有志の方が担うなど、地域が主体となり、地域の手によって維持されていく形をつくったことが大きな特徴です。



> 画一的な開発による収益拡大ではなく、
> それぞれの地域の特性を反映した
> 事業を展開していきます。

そうした手法による知見の蓄積を活かし、まず不動産事業においては、沿線の再開発の機運をとらえ、海老名、町田、新百合ヶ丘等のエリアを中心に、当社が保有する自社資産も有効活用し、事業機会の最大化を図っていきます。やはり重要なことは、エリアごとに分断された不動産開発でなく、地域をまたがって事業展開する当社の視点を活かしたコーディネート力を発揮することであり、これはデジタル事業の展開においても共通するものです。

デジタル事業も地域価値視点で

デジタル事業についても、不動産開発同様、完成後も導入先の地域と伴走して、サービスを深化させていくことに、当社が関わる意義があると考えています。

そうした当社の手法が活かせるサービスとして、今後のデジタル事業の柱となりうるのは、ウェイストマネジメント事業の「WOOMS（ウームス）」です。WOOMSとは、ごみ収集事業の現場におけるデジタル活用で、収集業務の効率化を支援し、ひいては資源循環を実現するためのツールですが、それにとどまらない、持続可能な地域を支える新たなインフラとしての役割を果たしていくことが期待できます。

一例ですが、自然災害の発生時には、同システム上で河川の氾濫状況等の情報をリアルタイムで共有・集約することが可能です。日々市内を回り、地域を知り尽くしている収集担当者だからこそ集められる情報があり、そうした生活に関することと、資源循環という環境課題をリンクさせたサービスの提案は、沿線にリアルインフラを有する当社ならではの視点を活かしたものです。さらにWOOMSの展開地域を増やしていけば、エリアごとに分断されがちな行政事業に対して、垣根を越えたアプローチをすることが可能です。


WOOMSの機能を応用し、河川の水位等の報告が可能

デジタル事業は、2030年度における営業利益目標を30億円と設定していますが、導入エリアの拡大次第で、その収益力は格段に高まります。特にごみ収集は、人手不足、CO_2排出といった環境問題等、どの自治体も共通する課題を抱えているため、現在、沿線地域はもとより、沿線外の自治体や事業者にも積極的に営業活動を展開しています。

当社のこれまで培った視点を活かしたデジタル事業を育てることで、鉄道会社という域にとどまらず、地域課題の解決事業に強みを持つ企業として、地域とともに成長していきたいと考えています。

> 鉄道会社という域にとどまらず、
> 地域課題の解決事業に強みを持つ企業として、
> 地域とともに成長していきたいと考えています。



長期的な投資としての子育て応援

2021年11月に「子育て応援ポリシー」を策定し、2022年3月には、子育て応援策の一つとして小児IC運賃一律50円化に踏み切りました。業界では画期的な施策であり、50円という数字のわかりやすさとインパクトを重視し、当社の子育て応援の姿勢を強く打ち出す狙いがありました。利用者はもとより、沿線の自治体や企業等から多くの賛同や共感等の好意的な反応をいただきました。





（上）大野総合車両所親子見学会の様子
（下）ファミリー鉄道教室の様子

少子高齢化は、沿線地域とともに成長を目指す当社として避けられない社会課題として認識しています。子育て応援は長期的視点で沿線の発展を実現するため、企業や地域にとっても共通する重要テーマであり、こうした課題へアプローチすることは当社にとっても意義があります。子育て世帯が暮らしやすい沿線をつくることで、結果として定住人口の増加や、移動活発化による交流人口の増加だけでなく、同じ志を持つ自治体や企業との共創による事業機会も生まれています。

今後も子育て応援の先行企業として、沿線に存在する観光地や外出スポット等の地域資源を活かした取り組みや、自治体等と連携して子育てしやすい環境を整備することなどにより、沿線価値と企業価値の向上に資する施策としてブラッシュアップしていきたいと考えています。

> **子育て応援は、長期的視点で**
> **沿線の発展を実現するものです。**

人財は地域価値創造の源泉

当社の事業は、鉄道という地域に根差すリアルインフラの運営で培った信頼をベースとしているため、人財の確保と定着は重要な経営課題として積極的に取り組むべきと考えています。

私自身、若手社員とコミュニケーションを取るなかで気が付いたことは、社員は仕事を通じて、成長機会や生きがいを得たいという気持ちを強く持っているということです。人財こそが地域価値創造の源泉であり、社員の持つ熱意を実現させる環境を整えることが、地域価値創造に資する事業提案、ひいては企業の成長につながると考えています。

この考えのもと、当社では事業アイデア公募制度「Climbers（クライマーズ）」を実施しています。この制度は、私が社長に就任した翌年の2018年から開始し、今では年間30件ほどのアイデアが継続的に提出されています。このうち、当社が取り組む意義があり、かつ収益化のハードルをクリアしたものが事業化されています。

同制度により、これまでも多くの事業が生まれてきましたが、直近で生まれたアイデアを一つご紹介します。これは、不登校を経験した二人の現役運転士の提案によるもので、不登校の生徒に対し将来の自立を支援するオルタナティブスクール「AOi（アオイ）スクール」を、2023年9月に神奈川県藤沢市に開校しました。資金はクラウドファンディングで調達され、目標金額を上回る支援をいただきました。企業が行う事業としては手が届きにくい細かな社会課題に、Climbers制度を通じてアプローチすることができたことは、社会的な意義も大変大きいものがあると感じていますし、社員のチャレンジ意欲の醸成や成長にもつながるものと思っています。

こうした当社の取り組みに対し、外部機関より、事業変革を生み出す風土改革や社員の挑戦を引き出す制度の実践が評価され、「第12回日本HRチャレンジ大賞」で大賞を受賞しました。



「AOiスクール」の様子

> **人財こそが地域価値創造の源泉であり、**
> **社員の持つ熱意を実現させることが、**
> **企業の成長につながると考えます。**

2024年度から飛躍期を迎えますが、高い志を持つ多様な人財とともに体質変革期の最終年度を完遂し、地域に新たな価値を創造する企業として、お客さまや地域社会に選ばれ、信頼していただける企業であり続けたいと思います。

アフターコロナの経営環境は、地域課題の解決につながるような新たな事業機会が生まれつつあり、当社にとって追い風であると言えます。体質変革によって一層強化された事業と、新たな事業を融合させながら、地域価値創造を推し進め、地域とともに持続的に成長していくことで、新たな小田急の時代を切り拓いていきます。

取締役社長（代表取締役）

星野晃司

小田急沿線の成長ポテンシャル

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す。

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、多くの強みを持ちます。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げていきます。



経営資本

財務資本

総資産	12,799億円
高い格付評価	
日本格付研究所	AA–
格付投資情報センター	A+

知的資本

交通サービスやまちづくり等の多岐にわたる事業ノウハウ

特許・商標	186件
研究開発費	269百万円

人的資本

連結従業員数	12,629人
（内訳）	
運輸業	7,084人
流通業	890人
不動産業	827人
その他の事業	3,370人
全社	458人

社会関係資本

小田急・ロマンスカーブランド

沿線地域・お客さまとの関係性

沿線市町村面積（27市町村）	1,226㎢
沿線人口*1	522万人
年間輸送人員（鉄道業）	58,084万人
年間輸送人員（バス業）	31,883万人
行政・大学との協定	26件
小田急ポイント会員	約145万人
小田急アプリ ダウンロード数*2	約78万件
EMot ダウンロード数*2	約45万件

*1 2022年10月時点
*2 2023年8月時点

製造資本

グループ設備投資額	528億円

リアルな顧客接点基盤：交通ネットワークと多様な沿線施設

駅数（鉄道業）	102駅
車両数（鉄道業）	1,122両
路線キロ（鉄道業）	146.7km
車両数（バス業）*	3,331台
路線キロ（バス業）*	11,089km
百貨店	3店舗
スーパーマーケット	28店舗
主要な商業施設	16店舗
ホテル	25店舗
レストラン	180店舗

* 2022年8月時点

自然資本

箱根・江の島・大山等の自然豊かな沿線地域

価値創造プロセス

小田急グループは、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等の地域に新しい価値を創造していきます。

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、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すること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、地域と小田急グループの持続的成長を実現します。

インプット

経営資本

- 財務資本
- 社会関係資本
- 知的資本
- 人的資本
- 製造資本
- 自然資本

ケイパビリティ

- 多様な特色を持つ沿線地域
- 地域社会との緊密なリレーション
- 100年かけて築き上げたリアルインフラと生活サービス
- リアルとデジタルを融合する基盤

ビジネスモデル

中核都市を地域全体でとらえ、それぞれの特色を活かした「地域経済圏単位」での事業を展開

地域課題の吸い上げ

既存事業の変革
新規事業の創出

自治体との連携

地域のキープレイヤーとの共創

地域資源の活用

教育機関との共同研究



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）

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）

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
（不動産賃貸業/分譲業）

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）

展開地域の拡大
事業領域の拡大

人流の拡大
地域の活性化

経営理念 P.1
行動指針 P.1
経営ビジョン P.18

アウトプット

マテリアリティ

1.安全・安心 P.32～33
2.まちづくり・地域社会 P.34
3.日々のくらしと観光体験 P.35
4.環境（カーボンニュートラル） P.36～41
5.価値創造型人財の育成 P.42～47
6.ガバナンス P.50～55

連結財務目標（2030年度）

1. 営業利益	600億円+α
2.有利子負債／EBITDA倍率	7倍程度
3. ROE	7%

アウトカム

社会

- 持続可能な社会の実現
- 地域価値の向上

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

経済

- 継続的な利益成長
- 株主価値の向上





Special Feature

リアルインフラを起点として、地域課題解決へアプローチ

小田急沿線には、都市・住宅地・観光地等の多様な地域が存在し、向き合うべき課題も多岐にわたります。

当社は、鉄道をはじめ、不動産等の地域に根差したリアルインフラを支えてきた知見を活かし、地域の特色に合わせた施策を行うことで、地域と小田急グループの持続的成長を目指しています。

今回の統合報告書では、子育て応援施策の背景にある考えと、循環型社会の実現に向け、沿線自治体の座間市とともに、当社のデジタル事業「WOOMS」を通じて得られた成果についてご紹介します。



01 子育て応援施策

沿線地域とともに
子育てしやすい環境をつくり、
将来にわたって選ばれる沿線を
目指していきます。

子育て応援施策
プロジェクトチームのメンバー
交通企画部
（左上） 吉川 卓杜
（右上） 平塚 慎也
（左下） 三浦 久
（右下） 秋山 昌三



小田急一体で取り組む子育て応援

地域価値の創造という視点から、少子高齢化という社会課題に対して子育てしやすい沿線の実現を目指した取り組みを行うことで、鉄道会社だからこそ提供できる価値が生まれると考えています。地域に定住する人口を増やし、地域を活性化させ、沿線に暮らす人々の生活満足度を向上させることは、地域価値のみならず企業価値向上にも直結します。

2021年11月に、子育てしやすい沿線の実現にむけて取り組みを推進していくという当社の姿勢を「子育て応援ポリシー」として策定しました。この明確な旗印のもと、さまざまな施策を一体的に進めるために、有志によるプロジェクトチームも結成しました。これまで部署ごとに行われていた取り組みを、部門横断的に取りまとめ、情報発信やリソースの集約等を担ってきました。このチームには、子育て中の社員だけでなく、社内のあらゆる職域から多様なバックグラウンドのメンバーが集まりました。

一律50円化を、選ばれる沿線づくりにつなげる

2022年3月に開始した小児IC運賃の一律50円化は、全国初の取り組みということもあり、大きな反響がありました。2022年度の小児IC利用者数を見ると、コロナの感染状況が低下したことに伴う利用者回復の影響もありますが、対前年で約4割増と大きく伸長したことから、外出需要の喚起につながったと考えています。さらに小児運賃の低廉化は、同伴する保護者の鉄道利用や、当社グループの商業施設の利用にもつながっているという調査結果も出ているほか、低廉化をきっかけに、沿線自治体や、子育て応援に賛同する企業から協賛をいただく機会も増えています。

一方で、子ども連れで不安やストレスなく移動することなど、子育てしやすい沿線を目指すためには、まだ課題が多くあります。当社では、通勤車への「子育て応援車」の導入や、駅へのベビーケアルームの設置等、子ども連れのお客さまに安心・快適に移動していただけるような取り組みのほか、学童保育の展開・保育園の誘致、ご家族で楽しめるイベントの開催等も進めています。今後も、ライフスタイルの多様化に対応した生活サービスを充実させ、子育てしやすい環境整備を引き続き進めていきます。

こうした当社の施策に対して、子育て世代以外のお客さまからも反響をいただいており、地域全体で子育てを応援するという機運が醸成されているという手応えを得ています。沿線地域とともに子育てしやすい環境をつくり、交流人口・関係人口・定住人口の増加につなげ、将来にわたって子育て世代や若年層に選ばれる沿線を実現していきます。

小児IC運賃一律
50円

小児IC定期外利用者数*
+45%

「おだきゅう Family Funフェスタ 2022」来場者数
約4.8万人

* 2022年度（対2021年度増減率）

02 自治体と実現する循環型社会



座談会

小田急のリアルインフラで培った視点を活かし、デジタル事業「WOOMS」で資源循環を実現

小田急電鉄が、廃棄物の収集業務を支援するためのデジタルツールを提供する「WOOMS」。環境課題の解決や資源循環実現に力を入れてきた座間市に、WOOMSを導入したことで経験した変化についてお聞きしました。

WOOMSがもたらした、収集作業の効率化以上の価値

小田急 ごみ収集事業者は、人手不足等により減少・事業規模の縮小傾向が続いています。自治体や飲食店等の排出事業者のなかには、収集委託先から収集頻度の減少を要請されたり、あるいは新規の依頼を断られてしまうといったケースを見聞きするようになりました。

小田急グループは地域のインフラであり、かつホテルや商業施設等を運営する、ごみを排出する事業者でもあるので、効率的な廃棄物収集体制と、資源循環の仕組みをつくっていく必要性を感じていました。

そうしたなかで、座間市クリーンセンターへヒアリングする機会があり、同じくインフラを支える立場として、循環型社会への転換を実現するために、共通する課題や目的を持っていることを知りました。

座間市 十数年前は座間市も、ごみ収集に関して人手不足の課題を抱えていました。そのうえ、3市合同のごみ処分場まで市内から約30分の距離があるため、いかにしてごみ収集を効率的に行うかが課題でした。ごみ収集は市民生活を支える重要なインフラであり、災害時等にもごみ処分は必ず課題としてあがりますので、市としても持続可能な収集体制を整備していかなければならないと考えていたところに、このWOOMSの提案をいただきました。

> 残業時間の減少に加え、
> 収集車の往復回数も減少しました。

ただ、当時は紙の地図を見ながら、現場の担当者が収集業務を行っていました。現場を取りまとめる班長等は、WOOMSの提供するようなデジタルツールにより、業務効率化を進めていく必要性を感じており導入に前向きだった一方で、収集職員全員に理解がおよんでいる状況ではありませんでしたね。

小田急 まずは、現場の方との関係性づくりからのスタートでした。ごみ収集日に、実際に収集車に同乗し、収集業務を見せていただきました。あるときはデジタルツールに苦手意識を持つ方の収集にも同行し、ご意見をうかがったりもしました。

余談ですが、特に収集の現場は、私たち鉄道技術系の現場の雰囲気と似ている部分があります。鉄道事業も、社員の多くは線路や車両の保守等、運行を見えないところで支える業務です。決して目立たないですが、業務を通じて、地域のインフラを支えているという自負を持っています。その想いはごみ収集の現場の方も同じであると思いました。

そのなかで気が付いたのは、現場の方が個々の考えを持って動いており、担当ルートだけでなく、全体としていかに効率的に収集を終了できるかを常に考えて動いているということです。

座間市 座間市では、収集業務の負担を平準化するよう、以前より応援体制という仕組みを取っています。

例えば、ある地域のイベント開催時にはごみが多く出るなど、収集するごみの量は日にちやルートによって偏りがあります。そのため、担当ルートの収集が早く終わったり、収集し終わって積載量に余裕がある収集車が他のルートも回ることで、チーム全体で仕事を終わらせます。ただ、紙の地図を利用して収集していたときは、どの集積所がまだ未収集なのかリアルタイムで把握できなかったため、すでに収集が完了した集積所を重複して回るなどの二度手間も生じていました。

小田急 そうした気付きと、現場の課題を出発点に、それを解決できるような機能を反映させたのが、WOOMSの支援機能です。収集を終えた集積所をリアルタイムで可視化・共有でき、どの箇所が収集を終えていないのかが一目でわかるため、収集職員はスムーズに未収集地点の応援に向かえます。

またこの機能により、たとえ自分が担当しているルートの収集量が多くても、最終的に分担して業務を行えるという安心感が共有できるため、焦りがなくなります。実際、導入後のデータを見ると、収集を急いで速度を出すことや、急ブレーキ、急ハンドルの回数が減少傾向にあることがわかりました。このように応援体制をよりスムーズに行えるようになったことは、WOOMSが現場に浸透するターニングポイントになりました。

座間市 これは現場と目線をあわせて開発していただいた成果だと思っています。

WOOMSの導入後は、必要なルートだけを回ることができるため、ごみが多くなる年末年始の残業時間の減少に加え、収集車の往復回数も減少し、CO_2排出削減にもつながっています。

> 現場職員のモチベーションが向上し、資源循環のための
> アイデア提案等、行政サービスの充実につながっています。

市民に分別の負担を強いることなく、リサイクル率を上げられているのは、大きな成果です。

さらに単なる効率化にとどまらず、収集職員のモチベーション向上を感じています。これまでは、各ルートへの応援は、主に班長の判断のもと行われていましたが、WOOMSを導入してからは、収集状況が一目でわかるので、各自の判断で自主的に応援に向かえるようになりました。

また、業務が効率化されたことによって、収集職員が積極的に保育園や小学校等での啓発活動に取り組んでいるほか、毎日収集車を手入れして磨いています。市民から見られているという意識が高まっていることの表れだと感じますし、実際に市民との距離も近づいており、収集車を見掛けると子どもたちが手を振るという珍しい光景も生まれています。

このように業務が効率化されたことで、現場の主眼が収集作業だけでなく、資源循環実現のための提案に移ってきています。

循環型社会をリードするモデルの誕生

座間市　庭木の手入れの際に出される、枝や葉等の剪定枝のリサイクルも、WOOMSの導入後に実現したアイデアの一つです。

以前より、剪定枝だけを集めて再利用できないかと考えていましたが、剪定枝はすべての集積所に出るものではなく、かつ出される時期にばらつきがあるため、それだけを収集することは現実的ではなく、これまでは燃えるごみとして処分されていました。

小田急　そこでWOOMSの通報機能を使い、燃えるごみの中に剪定枝が出されている集積所にチェックを入れデジタル地図上に反映することで、あとから別の収集車が剪定枝だけを収集することが可能になりました。収集された剪定枝は、市内の中間処理事業者に持ち込みウッドチップ化することで、肥料やバイオマス発電の原料として活用されていますね。

座間市　市民に分別の負担を強いることなく、リサイクル率を上げられているのは、大きな成果です。

また、座間市はオールリソース宣言を発して、ごみの資源化を進める取り組みをしており、その観点で、家庭ごみの中で大きな割合を占める生ごみの資源化は重要なテーマでした。そのようななか、小田急に提案していただいたことにより実現されたフードサイクルプロジェクトは、ごみの量を減らすだけでなく、資源循環の先進事例となっています。

小田急　都市部でそれぞれの家庭ごとにコンポストを行ってしまうと、用途が家庭菜園等に限られてしまいますが、座間市は都市農業等も行われているため、市として広く参加者を募ることで規模を拡大し、農作物の堆肥として活用することが可能だと考えました。各家庭から出される生ごみの量を減らし、かつその堆肥を活用した農作物を栽培・消費していくことは、資源循環の実現に加えて、都市部の地産地消の一形態と言えます。



地域や事業主体ごとに異なる課題に対し、WOOMSの可能性を活かし、資源循環社会を実現していきます。

座間市　実際、この取り組みに初年度は300世帯の応募がありましたが、現在は600世帯にご参加いただいています。応募があった各家庭にコンポスターを配布し生ごみを投入して堆肥化してもらい、それを決められた日に集積所に出していただき、資源物の収集車で収集し、農家の畑まで運搬します。WOOMSの導入により、新たな品目の収集にも対応できる柔軟な体制や、資源循環に関わることのモチベーションができていたことが成功の要因と言えます。こうして作られた堆肥は農家の方からも好評であり、まさに都市型農業のモデルにもなりうる取り組みだと思っています。さらに2024年3月末までに、約20トンの生ごみを、約2トンの堆肥に変えることを目指しています。

フードサイクルプロジェクトの取り組み等を通じ、徐々に市民の資源循環への意識も高まっていると感じています。生ごみは家庭ごみの中でも特に全体重量に占める割合が大きいので、生ごみが減ったことで、ごみの削減効果を実感しやすいため、ここからさらにごみを減らすためにどうすれば良いかなど、生活全般を見直したくなるという話を参加者の方から聞きました。市民生活の中にも、資源循環を取り入れるような機会が生み出されています。

資源循環実現を、小田急沿線から全国へ

座間市　WOOMSはごみ収集だけでなく、災害時等には河川の氾濫状況を撮影してリアルタイムで情報を集約・共有することが可能です。座間市のごみ収集業務は、日々地域を回るからこそ得られる情報や、市民との距離の近さを活かした行政サービスの充実へとシフトしていくという点で、従来の収集業務にとどまらないものに変化していくと考えています。

小田急は座間市だけでなく、他の自治体にも事業展開しているので、座間市から生まれた事例がベースになって他の地域にも横展開されれば、日本の資源に関する課題、構造を変えられるのではないかという期待もあります。

小田急　今後も引き続き、座間市と循環型社会実現のための先進的な取り組みに挑戦していくとともに、他の自治体にも広く展開していきたいと考えています。

さらに自治体と同様に、事業系ごみに対してもアプローチすることは、資源循環を進めるうえで重要です。私たち小田急グループも、そうした事業者の一つと言えますが、事業者のごみは排出量が多い一方で、処理はそれぞれの事業者ごとに収集事業者に委託しており、総量を把握しきることは難しいという課題がありました。

そうした点に注目し、2023年5月には、廃棄物を排出する事業者の課題をサポートする「WOOMSコネクト」というサービスを立ち上げ、廃棄物の量や品目、処理状況を可視化し資源循環につなぐサービスの提供を開始しました。地域や事業主体ごとに異なる課題に対し、より広くWOOMSの持つ可能性を活かし、資源循環社会を実現していきます。

車両の平均積載量
+12%

運搬回数
-16%

剪定枝リサイクル量
+725t

＊2021年度システム実装後4～12月の実績と2019年度同期間との比較

経営ビジョン

経営計画体系

グループ経営理念は、経営に対する普遍的な価値観や社会に存在する意義を示した「経営理念」と、これを実現するための経営トップから社員一人ひとりの行動の原則ならびに各ステークホルダーに対する約束を示した「行動指針」で構成されています。この行動指針に則り日々の事業活動を推進し、経営理念を実現することで、社会とともに持続的に発展していくことが当社グループの社会的責任です。

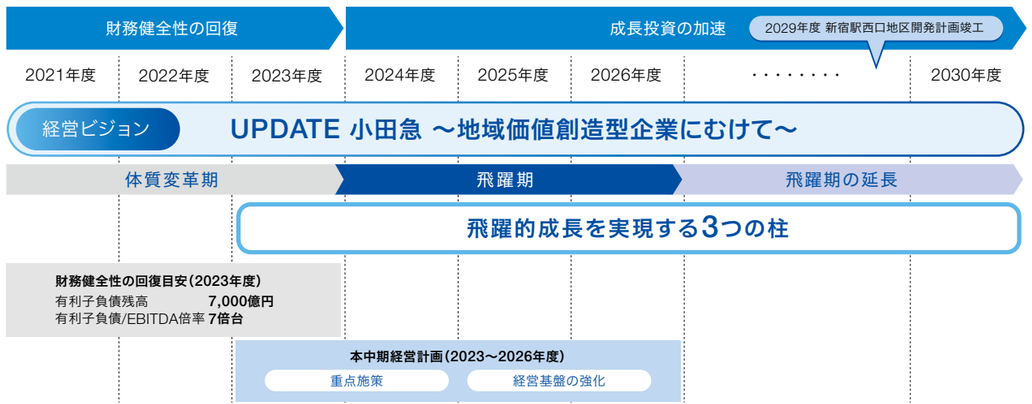
このグループ経営理念を実現するため、財務健全性の確保やアフターコロナの事業環境への適応等を目指した経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」を策定し、グループ価値・沿線価値の向上に努めています。



本計画の考え方

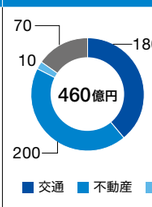
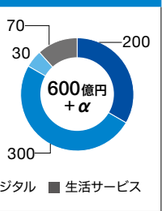
2021年度から2023年度までを体質変革期、2024年度から2030年度までを飛躍期と定めています。

計画期間については、新型コロナウイルス感染症の影響が2021年度の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年度に延長しました。



連結財務目標

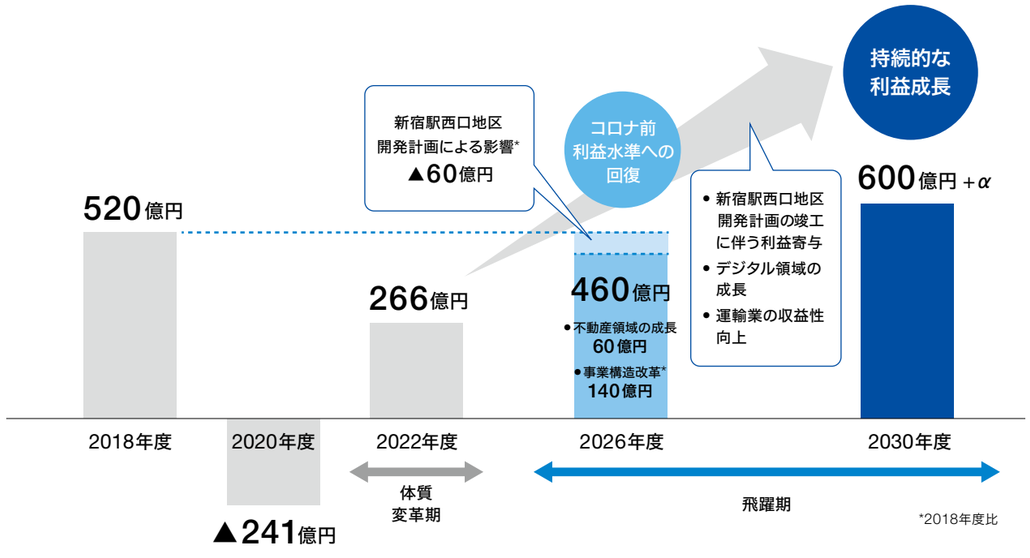
小田急沿線や事業を展開する地域とともに成長していく「地域価値創造型企業」を目指すことで利益成長を実現し、財務健全性を確保しながら、社会的価値と株主価値の向上を図っていきます。

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** • 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			持続的な利益成長
財務健全性の確保	**有利子負債/EBITDA倍率** • 新宿駅西口地区開発計画期間中でも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*** • 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

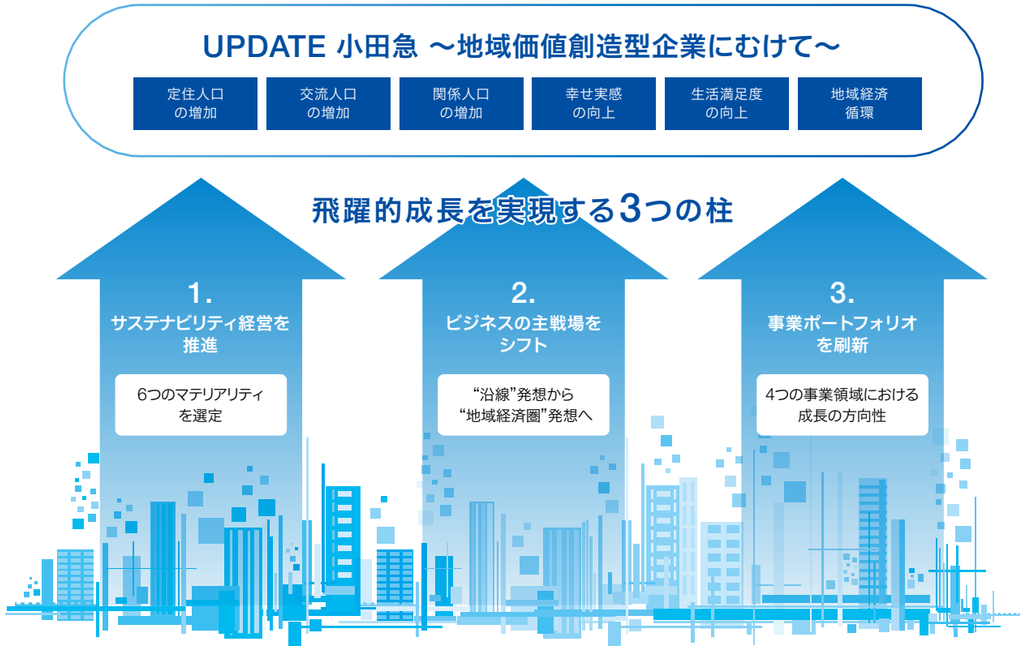
* 親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（有価証券評価差額除く）

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拡大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+αを実現
- 2030年度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



経営ビジョンの実現にむけた具体的方針として、飛躍的成長を実現する3つの柱「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」を掲げました。この3つの柱を推進することにより、「定住・交流・関係人口の増加」や「幸せ実感の向上」「生活満足度の向上」「地域経済循環」を生み出し、地域価値創造型企業を目指していきます。



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

詳細はP30をご覧ください。

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

- 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
- 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、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

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*

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

* コロナ前実績

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

- 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づける
- 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等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

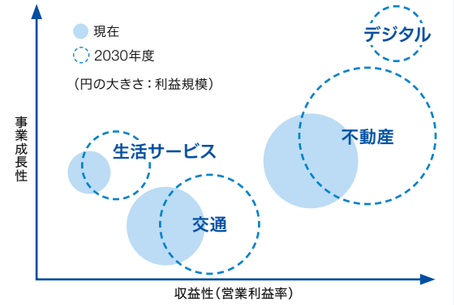
交通
持続可能な運営体制の確立と安定的な利益創出（鉄道、バス等）
営業利益 200億円

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



不動産領域の強化

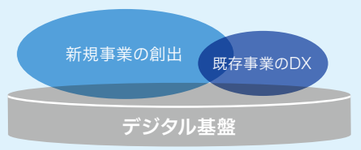
- 小田急沿線は昭和～平成にかけて開発してきた各都市が、この先更新時期を迎えることから、多くの事業機会が想定される
- 沿線中核都市を中心に、エリアマネジメント等のソフト施策を組み合わせた開発や自社資産の最有効活用、市街地再開発やPFI等への参画を推進し、地域の持続的発展と事業強化を目指す
- 回転型投資やSPC投資、海外事業等の手法・フィールドの拡大を推進し、資産効率や収益力のさらなる向上を図る

デジタルによる事業変革

- 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



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
  * CBM（Condition Based Maintenance）：状態基準保全
- 不動産業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

中期経営計画

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いきます。

重点施策

重点施策 01	重点施策 02	重点施策 03	重点施策 04
交通領域の進化	不動産領域の強化・沿線の再開発	デジタルを活用した新規事業の探索	コロナ後に対応した観光／生活サービス
	P.34へ		P.35へ

経営基盤の強化

経営基盤の強化 01	経営基盤の強化 02	経営基盤の強化 03
DX戦略	環境戦略	人財戦略
	P.36へ	P.42へ

重点施策 01

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

- 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

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
（2023年3月末時点）
9駅 24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





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“くらしとまちの拠点”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

重点施策 03

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、事業展開エリアと収益規模の拡大を図る

いちのいち（自治会SNS）

- 自治会運営のDXを進めるSNSサービスを自社開発し、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

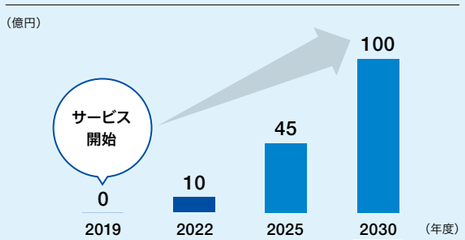
MaaS Japan/ EMot

- 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

決済金額の推移



経営基盤の強化 01

DX戦略

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

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認定
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。
DX認定

（2023年2月に認定取得）

財務担当役員メッセージ



2022年度の業績について教えてください。

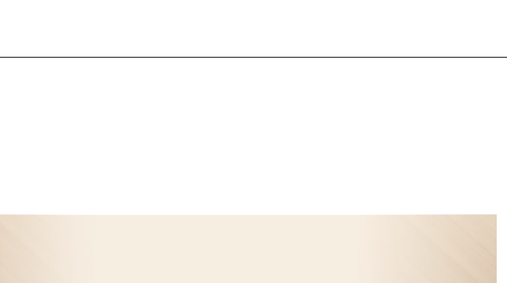
2022年度は、鉄道利用者数の回復が寄与したことなどにより、営業収益3,951億円（前期比10.1%増）、営業利益266億円（前期比332.4%増）と、前期比で大幅に業績が改善しました。

小田急グループは、地域価値創造型企業へのアップデートを図るため、2021年度からの3か年を、財務健全性を回復する「体質変革期」と位置づけ、収支構造改革を進めてきました。2022年度は、費用構造の見直しや不採算事業からの撤退を進めながら、当社特急料金の改定やバス各社の運賃改定といったプライシングの見直しも図り、営業収益水準の回復に努めました。加えて、大型不動産物件の売却により、財務健全性の回復には一定の目途が立ったものと認識しています。

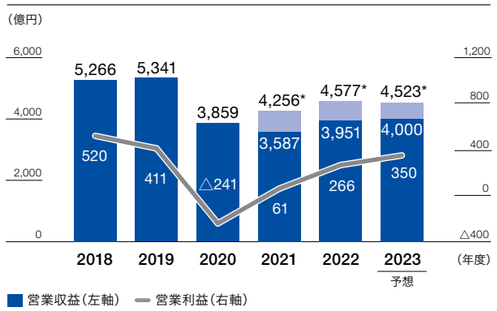
一方、業績に影響を与えるような事業環境の変化もありました。特にエネルギー価格は予想を超える上昇となり、鉄道事業では、対前年で約23億円の動力費増加となりました。しかしながら、ダイヤの効率化や設備のダウンサイジング、運営体制の効率化等、収支構造改革の着実な推進により影響を最小限に抑制しました。今後も強靭な事業基盤を築いていくことで、新たなリスクへの対応力を強化する必要があると考えています。

2022年度の業績改善は、これまで着実に積み上げてきた収支構造改革の成果の表れでもあり、2024年度から始まる飛躍期への地ならしができたと考えています。

当社鉄道事業　輸送人員推移



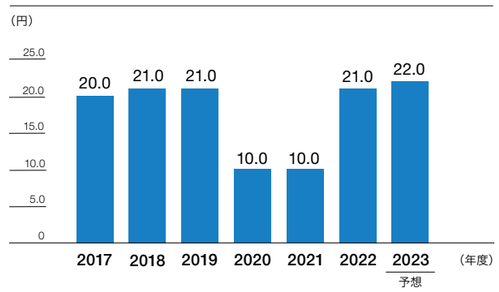
営業収益・営業利益の推移



* 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

また、株主還元については、2022年度の配当額は1株当たり対前年11円増配の21円、今年度はさらに1円増配の22円となる見込みであり、新型コロナウイルスの感染拡大前を上回る水準としています。今後も、経営環境や資本効率を総合的に判断し、株主還元の強化を検討していく考えです。

1株当たり配当金の推移



体質変革期に実施した資産売却と、今後の方針について教えてください。

体質変革期の最終年度である2023年度までに小田急第一生命ビル、小田急センチュリービルを売却します。この2つのビルは築年数が40年を超えており、地上・地下部分を共有するツインビルとなっていることから、今後の設備更新投資等を踏まえ、両物件を売却すべきという結論に至りました。

中期経営計画において、キャピタルアロケーションの方針にも記載していますが、2023年度から2026年度は新宿駅西口地区開発計画をはじめとした成長投資に重点的に資源配分していきます。そのためには、効率的な資産の運用と、営業キャッシュフローの最大化が重要です。

今後も、既存物件の利回りを向上させることに加え、収益性の高い物件への資産入れ替え等により、資産効率を上げていく考えです。

事業構造改革の進捗と、財務健全性の達成状況について教えてください。

当社はこれまで、鉄道事業における将来的な要員不足を見据え、持続可能な運営体制の構築に取り組んできました。2035年を目途に、2020年度の7割程度の要員体制で運行を維持できるよう、デジタル投資による業務効率化やコスト削減を進めています。

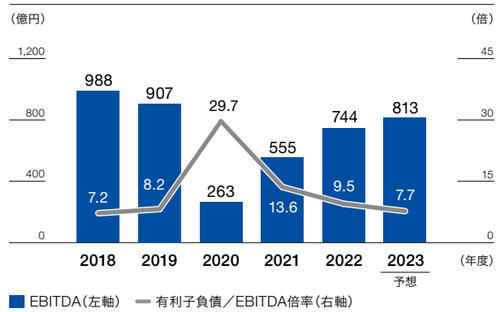
最近では、他の鉄道会社と保線管理にかかる共通プラットフォームを構築するなど、さらなるコストダウンと効率化につなげています。加えて、2023年の3月より鉄道駅バリアフリー料金制度を適用しているほか、バス業やホテル業等でも、継続したプライシングの見直しを行うことで、利益水準の回復を図っています。

また、既存事業の選択と集中による事業ポートフォリオの再構築も進め、事業構造改革効果として営業利益ベースで約140億円*の回復を見込んでいます。

上記の取り組みに加えて、先程お話しした資産売却や政策保有株式の売却を行ったことなどにより、有利子負債の返済も進み、2022年度末時点で7,064億円まで削減することができました。2023年度には、財務健全性の目安としていた7,000億円を下回る、6,273億円まで圧縮させていく予定です。有利子負債／EBITDA倍率についても、鉄道利用者の回復に伴い利益水準が回復していることから、2023年度には目標としていた7倍台を達成する見込みです。

* 2018年度実績から2026年度計画の比較

EBITDAおよび有利子負債／EBITDA倍率の推移



重点領域に対する投資内容を教えてください。

当社は、2023年4月に公表した、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に基づき、事業ポートフォリオの再構築として、特に不動産領域とデジタル領域への成長投資を強化していきます。

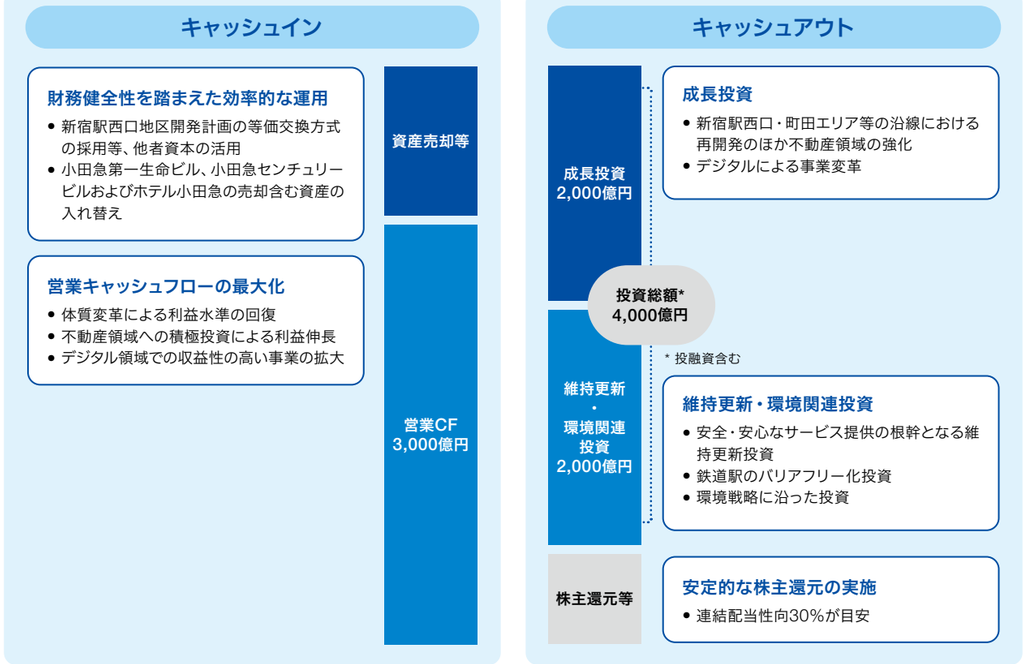
今後、新たな投資機会が増えていきますが、私の立場で特に留意しているのが、資本の効率性です。

これまでの当社は、営業収益やEBITDAといった収益規模に関する指標を設定してきましたが、今回公表した経営ビジョンでは、2030年度の目標としてROE7%の達成を設定しました。今後は、収益規模のみならず、資本の効率性を含めた財務マネジメントに取り組んでいきます。

不動産領域について

不動産事業を収益の第一の柱とし、営業利益の規模を現在の180億円から2026年度には200億円、さらに2030年度には300億円へと拡大、鉄道事業を上回る規模を目指してしていきます。

特に、新宿駅西口地区開発計画は、当面の開発において大きな投資案件となります。財務的な観点で言うと、少なくとも直近3～4年間の資金需要は、この案件が大きなウエイトを占める予定です。なお、同計画は、当社および東京地下鉄(株)（東京メトロ）が事業主体ですが、共同事業者候補として東急不動産(株)と基本合意を締結しています。この基本合意は、両社のノウハウだけでなく、経営資源の提供等を通じて、相互に協力していくことで本計画のプロジェクト価値を最大化させることを目的としたものですが、等価交換方式を活用することにより有利子負債の抑制にも貢献します。これにより、現時点では増資等による資金調達は考えておらず、建設期間中も、有利子負債／EBITDA倍率7倍台を維持しながら進める予定です。



同計画は2029年度竣工予定ですが、工事期間中のリスクも注視しなければなりません。長期間にわたる工事であるため、物価高騰や人件費上昇による事業費の増加リスクや、工期の遅れなどといったリスクも考えられます。あらゆるリスクを念頭に、開発の過程で慎重にモニタリングしていきます。

デジタル領域について

デジタル事業は現状、収益の基盤となりうる事業を育成している過程であり、2026年度に10億円規模の営業利益を確保する予定です。また、2023年度から2026年度までの間に、デジタル関連投資として総額100億円を確保しており、効率化のためのデジタル投資をはじめ、導入エリアを着実に広げているWOOMSやMaaS等の黒字化を目指して後押ししていきます（WOOMSについてはP.14特集もご覧ください）。

上記の不動産領域とデジタル領域における投資に加え、事業構造改革を推進していくことで、新宿駅西口地区開発計画に伴う店舗閉鎖等の影響を除くと、2026年度はコロナ前の利益水準まで回復することを見込んでいます。さらに、経営ビジョンの計画期間である2030年度には、新宿駅西口地区開発計画の竣工による利益寄与や、デジタル事業の成長、運輸業の収益性向上等により、コロナ前の水準を上回る営業利益600億円+αを目指していきます。

成長を実現させるための、経営基盤への投資について教えてください。

経営ビジョン実現の土台となる一つが、人財投資です。

上記の成長戦略を含め、価値創造の担い手を確保するためにも、人財投資も充実させていく必要があります。2023年度は賃上げを実施し、新卒者初任給を業界最高水準へ引き上げたほか、若年層を中心に大幅な賃金引き上げを行いました。併せて、資格取得支援やデジタル人財の育成といった、経営計画に基づくスキル獲得のための人財投資も進めていきます。

当社にはClimbers制度という事業アイデア公募制度があり、広義の人財投資として重視しています。この制度を活用した従業員の挑戦を後押しするために、上記のデジタル関連投資の一部に、実現性の高い提案を事業化するための投資枠を設定しています。

Climbers制度では、収益性のある案件かどうか、厳格な審査を経て事業化の判断がなされます。事業化が決定された案件も、2～3年の期間で収益性を評価していきます。このほか、私が重視しているのは、案件の出口戦略です。詳細な基準の設定については、今後議論していく必要がありますが、当社が継続的に行うべき事業であるか、あるいはベストオーナーに引き継ぐ形を取るべきか、事業化後のあり方も整備していきます。

DX投資や人財投資等をはじめとした経営基盤への投資は、グループ全体にもたらす効果や事業との関連性を意識しながら進めていきたいと考えます。

最後になりますが、当社はこれまで、ポートフォリオに占める鉄道事業の割合が高く、運賃に関する制度上の制約や、安全施策に対する従前の方針のために、効率性や総資産抑制に関する議論が十分でなかったという反省があります。今後は、ROE7%達成、長期的にはさらなる向上にむけて、安全・安心を第一としながらも効率化や総資産の抑制による収益性向上を追求すべく、社内の議論をリードしていきたいと考えています。

経営ビジョンのもと、これまで以上に資本効率を意識した財務戦略を通じ、投資家をはじめステークホルダーの皆さまに、投資の成果を感じていただけるよう取り組んでいきます。

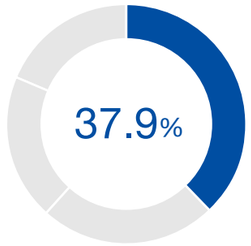
セグメント別業績

運輸業（鉄道業、バス業、その他）

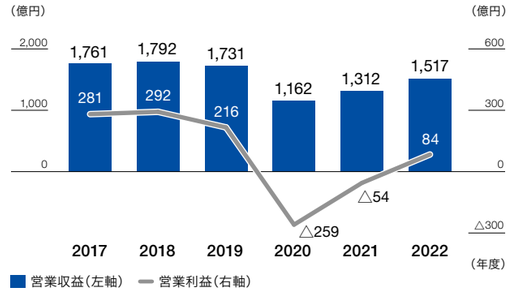
新宿から小田原までを結ぶ小田原線をはじめ、江ノ島線、多摩線の3路線、計120.5km（全70駅）を運営する小田急電鉄を中心に、主に東京と神奈川においてバス・タクシー等の交通手段を提供するグループ会社を有し、地域の交通インフラを担っています。

小田急沿線は、27市区町村、人口522万人におよび、1日平均乗降人員10万人以上の地域の拠点となる駅が点在しており、都市・郊外から、箱根や江の島といった観光地まで、多様な地域を抱えています。

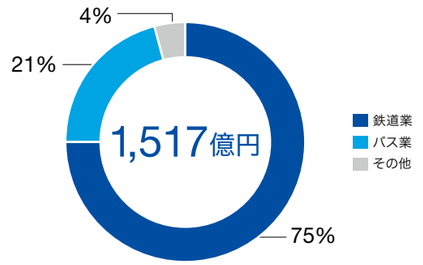
営業収益構成比



営業収益・営業利益



営業収益におけるセグメント内構成比

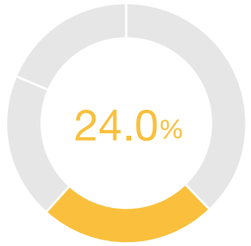


流通業（百貨店業、ストア・小売業、その他）

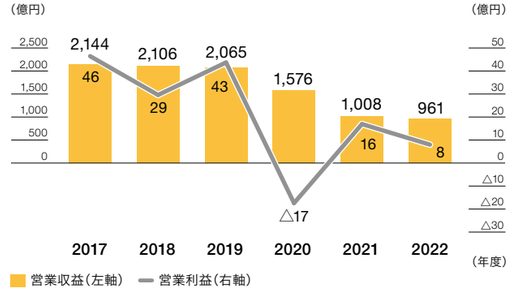
沿線の付加価値創出のため、百貨店業やストア業を中心に、魅力ある売場づくりや顧客ニーズを捉えたサービスの提供を行っています。小田急百貨店新宿店本館は、2022年10月に新宿駅西口地区開発計画の進捗に伴って営業を終了しましたが、新宿西口ハルクをリニューアルして営業を継続しています。また、セブン&アイ・ホールディングスと提携し、駅構内の売店・コンビニエンスストア事業のセブン-イレブンのフランチャイズ店舗への転換やスーパーマーケット「Odakyu OX」の魅力向上を図っています。

加えて、新たな生活様式や多様な顧客ニーズに対応するため、Eコマース等の事業領域および商圏の拡大も推進しています。

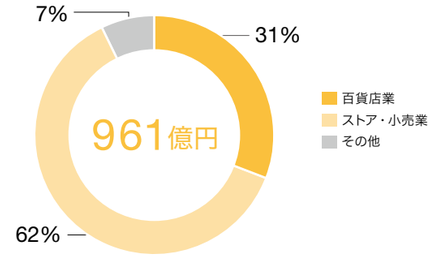
営業収益構成比



営業収益・営業利益



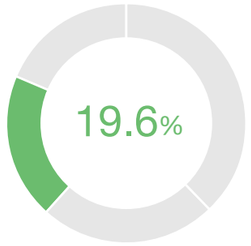
営業収益におけるセグメント内構成比



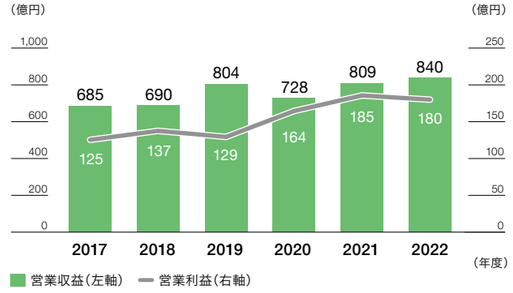
不動産業（不動産分譲業、不動産賃貸業）

沿線を中核に、商業・オフィスビルやホテル等、賃貸・運営のほか、住宅供給等の不動産業を展開しています。下北沢エリアにおいては、複々線化事業に伴う地下化により創出された鉄道上部空間を活用し、東北沢駅から世田谷代田駅間において、「下北線路街」の整備を行い、2022年5月に全面開業しました。その他、向ヶ丘遊園や海老名等の中核駅周辺エリアにおいても、個々の立地特性や周辺環境を踏まえた開発を進めています。

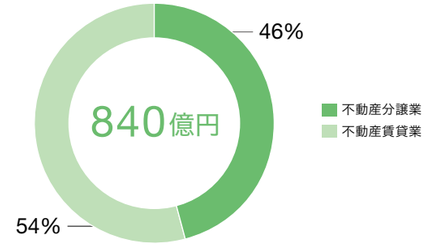
営業収益構成比



営業収益・営業利益



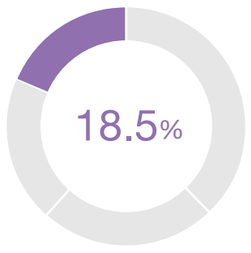
営業収益におけるセグメント内構成比



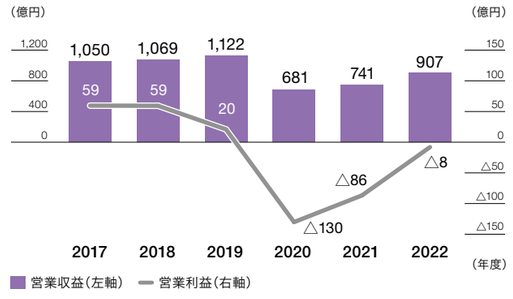
その他の事業（ホテル業、レストラン飲食業、その他）

主にホテルとレストランを運営・展開しています。ホテルについては、小田急線の重要な観光地である新宿エリアや箱根エリアを中心に運営していますが、近年では、小田急沿線だけでなく、京都や沖縄等において地域の特徴にあったホテルの運営を行っています。また、レストラン飲食サービスにおいては、駅構内にある「箱根そば」をはじめ、駅をご利用になるお客さまのニーズに合わせた店舗展開を行っているほか、全国各地で多彩なレストランを運営しています。

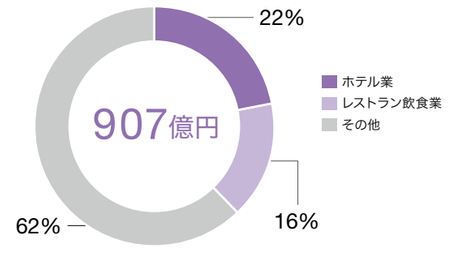
営業収益構成比



営業収益・営業利益



営業収益におけるセグメント内構成比



＊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。

マテリアリティの策定

サステナビリティ担当役員メッセージ



当社グループが掲げている経営ビジョン「UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業にむけて～」は、環境や社会の持続性に配慮しながら、事業を通じて地域に価値を創造し、地域の持続可能性を高めることによって、当社グループの中長期的な発展につなげることを目指しています。地域の持続的な発展なくして、当社グループの発展もありません。そのことをより明確に示すためにも、今年度策定した中期経営計画において、飛躍的成長を実現する柱の一つとして「サステナビリティ経営の推進」を位置づけました。

小田急沿線は、新宿という大都会を起点に、多数の中核都市と、箱根や江の島をはじめとする日本屈指の観光地を併せ持つなど、多様な地域特性を有しており、そのために多くの社会課題にも直面しています。サステナビリティ経営の推進に向けたマテリアリティを設定するにあたって、これらの社会課題を洗い出すとともに、交通インフラとしての安全・安心への取り組みや、地域社会との関係づくり、豊富な観光資源の活性化、新たなデジタルサービスの開発、カーボンニュートラル等における当社グループならではの歩みを見つめ直しながら、それらの推進の基盤となる人的資本やガバナンスも含めて、重要性を検討しました。

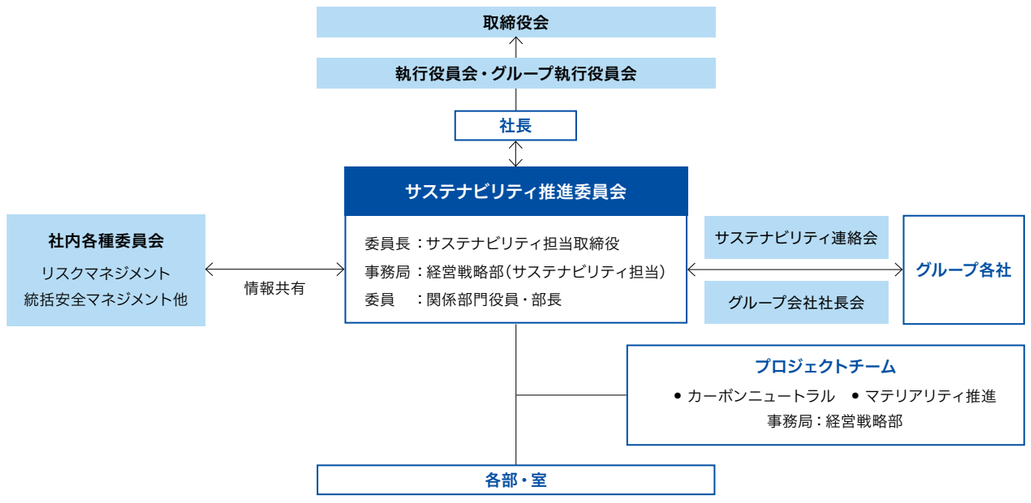
地域価値創造型企業として地域に価値を提供していくために、環境変化を的確に捉え、継続的な社会課題解決を通じて、マテリアリティの実現に努めていきます。

取締役(代表取締役)専務執行役員
荒川 勇

推進体制

当社は、サステナビリティを推進するための社内横断的な委員会「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。サステナビリティ担当取締役を委員長に、経営戦略部が事務局となり、社内関係部門・グループ各社と連携しながら、全体方針の策定や、マテリアリティ(重要テーマ)に基づく具体的施策の企画立案、推進指標の設定および進捗状況等について協議を行います。

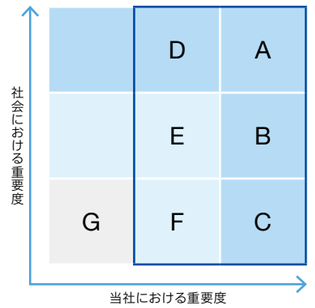
サステナビリティ推進委員会体制図



マテリアリティ策定プロセス

世界的な社会課題であるSDGsや、当社グループにおける詳細な事業リスク・機会、所属員全員参加型で年度計画の策定を行う「未来創造会議」や経営層における討議において共有されたさまざまな環境認識等を集約し、複数のテーマに紐づけて社会課題を整理しました。

そのうえで、これらの社会課題を重要度に応じて分類するとともに、当社グループの事業展開・経営資源等に照らしあわせた重要度評価を重ね、とりわけ重要な社会課題を、マテリアリティとして特定しています。



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

マテリアリティー覧

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以下の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。

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
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
日々のくらしと観光体験	▶ 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
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
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
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

安全・安心

マテリアリティ

- **安全・安心を最優先した公共交通サービスの提供**
- **誰もが安心して暮らせる社会の追求**

向き合う主な社会課題

- 公共交通の安全・安心
- バリアフリーな社会
- サイバー犯罪、自然災害

目標（毎年度）

- 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**
- バス・タクシー事業における死者・重傷者の発生　**ゼロ**

モニタリング指標

- 鉄道サービスの総合満足度

安全マネジメント体制

当社は、「日本一安全な鉄道をめざします」との基本理念を掲げ、安全を第一に快適で良質な輸送サービスを提供し続けることが最も重要な使命であることを認識し、安全を確保するための体制を整備しています。具体的には、国土交通省の運輸安全マネジメント制度に基づき、安全管理規程を制定し、社長を最高責任者と選任したうえで、安全確保に関する業務を統括する「安全統括管理者」を中心に各部門で管理者を定め、それぞれの責務と役割を明確にしています。

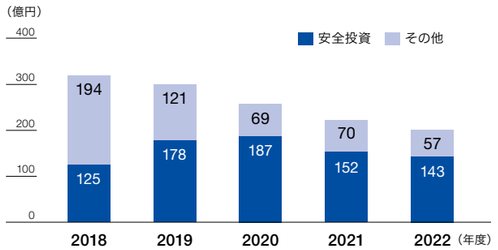
また、各部門の本社および現業職場それぞれに「安全マネジメント委員会」を設け、事故事案の再発防止策を推進しているほか、安全に関する指示・伝達、情報の連絡・共有、諸施策の検討・実施等、本社と現業が一体となって取り組んでいます。さらに、「鉄道内部監査」を毎年実施して、安全管理体制の定期的な見直し・改善を図ることで、PDCAサイクルによるスパイラルアップを推進しています。

安全確保に関する詳しい取り組み内容については、「安全報告書2023」をご覧ください。
https://www.odakyu.jp/csr/safety/safety_report/

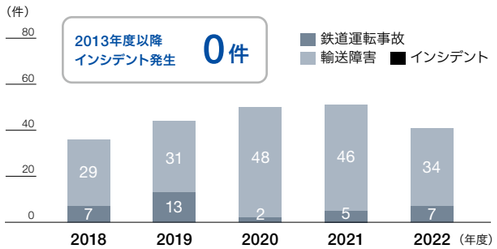
安全投資

当社は、ホーム上や踏切における安全性向上のため、また、大規模地震や大雨等の自然災害に備えるため、設備の維持・更新に努めています。2022年度は、5000形の増備、のり面の改修、踏切障害物検知装置の高機能化等への設備投資を実施しました。

設備投資額の推移（当社鉄道事業）



鉄道運転事故等の発生件数



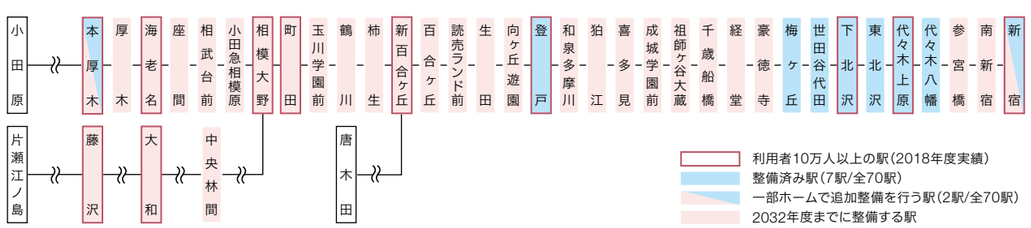
ホームドアの整備

鉄道駅バリアフリー料金制度を活用することで、ホームドア等の整備を加速し、安全で移動しやすい環境を向上させます。2032年度までに新宿駅から本厚木駅までの各駅と、中央林間駅、大和駅、藤沢駅の計37駅107番線への整備完了を目指します。

* 2033年度以降は、各駅の状況や関係自治体との協議等を踏まえ検討

鉄道駅バリアフリー料金制度*

開始時期　2023年3月18日　**年間徴収額**　約48億円
加算運賃　普通運賃 大人（IC・切符）10円、通勤定期 設定あり
* 小児は料金加算後の大人金額の半額、小児IC運賃・通学定期は設定なし



人財育成・技術伝承の取り組み

当社には、国土交通大臣の指定を受けた養成所として「小田急研修センター」があり、乗務員の職務に必要な知識や技能の教育を行っています。また、乗務員は、単独乗務後も3年間の追指導教育を受けるほか、乗務員としての適性検査を定期的に実施しています。さらに業務知識の保有状況や実務作業の実施状況等も定期的に確認しています。また、最新車両の導入時や規則変更に合わせた教育指導、各職場での研究会を通じて知識技能の維持・向上を図っています。


運転シミュレーター

食の安全等への取り組み

品質管理の取り組み

小田急食品（株）では、公益社団法人日本炊飯協会より、炊飯米、炊飯加工品について「HACCP」の認証を受けており、徹底した衛生・品質管理で商品の製造を行っています。

* HACCP（Hazard Analysis Critical Control Point）：HACCPとは、食品等事業者自らが食中毒菌汚染や異物混入等の危害要因（ハザード）を把握した上で、原材料の入荷から製品の出荷に至る全工程の中で、それらの危害要因を除去又は低減させるために特に重要な工程を管理し、製品の安全性を確保しようとする衛生管理の手法です。

食の安全等に取り組む主なグループ会社	
ストア・小売	小田急商事（株）
食品製造	小田急食品（株）
飲食レストラン	（株）小田急レストランシステム ジローレストランシステム（株）





HACCP認証


小田急食品（株） 座間工場

健康に配慮した商品の提供

小田急商事（株）の運営するスーパーマーケット「Odakyu OX」では、「健康・安全・安心・美味・簡便性」という方針に基づき、生産地・生産者の顔が見える商品や、自社指定農場で栽培した有機野菜・減農薬野菜等の安全性の高い商品を提供することで、お客さまに安心してお買い物いただけるように心がけています。また、仕入時における取引基準や店舗への監査体制をはじめとした各種自社基準を定め、徹底した品質管理を図るとともに、さらなる安全・安心を提供するための改善活動を2007年から継続して実施しています。



Odakyu OX 惣菜売場

アルコールに関する責任ある取り組み

20歳未満への販売防止

小田急商事（株）では、運営するスーパーマーケット「Odakyu OX」「Odakyu OX MART」およびコンビニエンスストア「セブン-イレブン」において、20歳未満への酒類販売を防止するため、お客さまの年齢確認を適切に実施するなど、法令遵守に取り組んでいます。



飲酒運転の根絶

ジローレストランシステム（株）では、特にロードサイドの店舗において、店頭にドライバーへのアルコールの提供をお断りする表示や運転代行の紹介を掲出し、飲酒運転の防止に努めています。



暴力行為の防止

小田急電鉄（株）では、駅構内・列車内に一般社団法人日本民営鉄道協会による「暴力行為防止ポスター」を掲示するなど、暴力行為やお客さま同士のトラブルを防止するための啓発活動に努めています。



まちづくり・地域社会

マテリアリティ

- ▶ 職、住、商、学・遊、ウェルネスを兼ねそなえたまちづくりの実現
- ▶ 地域資源を活かしたまちの発展

向き合う主な社会課題
- 少子高齢化
- 地域社会の活力低下
- 都市・地域間競争の激化
- 技術革新

モニタリング指標
- 沿線エリアの人口
- 強化エリア主要駅の乗降客数
- 居住地域の総合満足度
- 生き方(well-being)の総合満足度

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ります。

新宿駅西口地区開発計画(2029年度竣工予定)

- 小田急百貨店新宿店本館の解体工事を推進中
- 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
- 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

建物計画の概要

事業主体	小田急電鉄株式会社、東京地下鉄株式会社、東急不動産株式会社(予定)
敷地面積	約15,720㎡
延床面積	約281,700㎡
主要用途	商業・業務・駅施設
階　　数	地上48階・地下5階
最高高さ	約260m
着　　工	2022年10月
竣　　工	2029年度(予定)
総事業費	2,000億円程度(当社および東急不動産の投資予定額)

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



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

* TOD(Transit Oriented Development):公共交通指向型開発

日々のくらしと観光体験

マテリアリティ

- ▶ テクノロジーを活用したゆたかなライフスタイルの推進
- ▶ その地域ならではの観光体験の提供

向き合う主な社会課題
- ライフスタイルの多様化
- 交通弱者の増加
- 技術革新
- オーバーツーリズム、インバウンド

モニタリング指標
- 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)

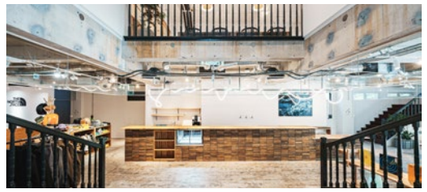
コロナ後に対応した観光・生活サービス

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します。

観光需要の取り込み

沿線観光地の魅力向上

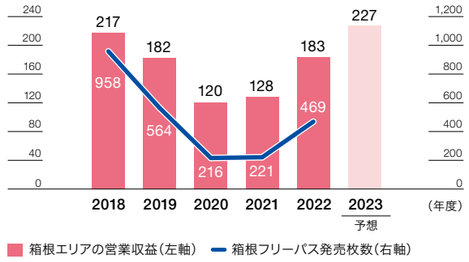
- 箱根の自然体験を地域事業者とともに創り、発信するプロジェクト「HAKONATURE」を始動し、サステナブルツーリズムを推進
- P-PFI(鵠沼海浜公園改修事業)、湘南藤沢活性化コンソーシアムを通じた江の島エリアの活性化


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)*外国人窓口

乗車券等の購入者 ▲48.9%
(対2019年同月)

箱根エリアの営業収益・箱根フリーパス発売枚数



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)

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)等を営むヒューマニックを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

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

環境（カーボンニュートラル）

マテリアリティ

- **省エネ、再エネ、電動化、地域との連携による脱炭素社会の実現**
- **「Beyond Waste」を目指した資源循環社会の実現**

向き合う主な社会課題	目標（2050年度）
• 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	• 小田急グループCO_2排出量 **実質ゼロ**

小田急グループ カーボンニュートラル2050

当社は、2050年に小田急グループのCO_2排出量実質「0」を目指した行動指針「小田急グループ カーボンニュートラル2050」を策定しました。本指針は、「環境ビジョン」「環境長期目標」「環境戦略」の3つの柱で構成しており、事業活動を通じたCO_2排出量の削減や資源循環、自然資源の保全・活用等の環境課題に取り組む行動指針を示しています。

2021年4月に策定した経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」において、経営判断の一軸に環境を据えています。小田急グループでは、環境優位性のさらなる向上を図るとともに、サステナブルな社会の実現に向け環境課題解決へ挑戦していきます。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

環境ビジョン

小田急グループは美しい地球環境とやさしい社会を未来の世代に引き継ぐことを使命とし、事業活動を通じてCO_2排出削減や資源循環、自然資源の保全・活用等の環境課題に積極的に取り組みます。



環境戦略

「小田急グループ カーボンニュートラル2050」に基づき下記のUPDATE1～3を策定し、気候変動問題をリスク・成長戦略の機会の両面で捉え、グループ全体で気候変動に対する取り組みを行っています。

UPDATE 1	脱炭素社会の実現	ACTION 1	小田急グループのCO_2排出量を実質「0」へ
		ACTION 2	脱炭素社会に向けた地域課題の解決
		ACTION 3	環境にやさしい公共交通へのシフト
UPDATE 2	資源循環社会の実現	ACTION 1	小田急グループの5R推進
		ACTION 2	資源循環社会に向けた地域課題の解決
UPDATE 3	自然保全と活用	ACTION 1	森・里・川・海の保全
		ACTION 2	自然資源の活用

詳細は当社HPをご覧ください。
https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/

環境長期目標*

小田急グループは2050年CO_2排出量実質「0」をめざします

その達成に向け2030年CO_2排出量△50%（2013年比）をめざします

* 環境長期目標の対象：主な連結子会社29社のScope1、Scope2

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

当社は、「小田急グループ カーボンニュートラル2050」に基づき、次のように対応を進めていきます。

2021年（「小田急グループ カーボンニュートラル2050」策定）　2030年　2040年　2050年（CO_2排出実質0へ）

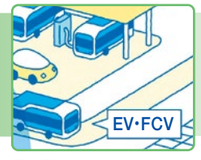
小田急グループの脱炭素

へらそう作戦（省エネ）
- 省エネ鉄道車両・設備の導入、eco運転
- 回生電力のさらなる有効活用
- 新規物件への先端技術導入


新宿西口地区開発計画

→ 従来の省エネ施策に加え、最新技術を導入

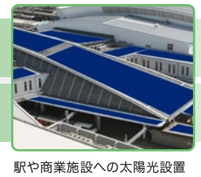
かえよう作戦（電化・水素化）
- EV、FCVバスの導入



EV・FCV

→ ディーゼルバスをEV・FCVバスに切替え

つくろう作戦（再エネ）
- PPAを活用した再エネ確保
- 環境価値の購入


駅や商業施設への太陽光設置

→ 電力を再エネ由来に転換

地域の環境課題解決
- 太陽光発電
- 再エネ発電、再エネ・資源の地域循環
- 自治体・地域企業との連携
- 環境にやさしい公共交通へのシフト



ウェイストマネジメント事業の推進

→ 自治体や地域企業と連携、脱炭素・資源循環社会を実現

TCFD提言に基づく情報開示

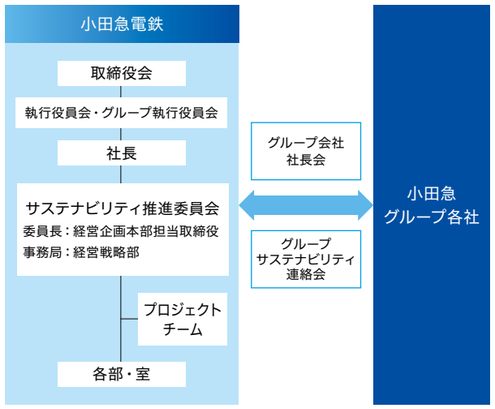
当社は、金融安定理事会（FSB）によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」の提言に賛同を表明しています。これに基づいて、情報開示を進めていきます。

ガバナンス

当社グループでは、環境長期目標を含めた行動指針「小田急グループ カーボンニュートラル2050」を策定し、取り組みを進めています。この推進に関する事項の審議および気候関連のリスク・機会についての特定を行う機関として、サステナビリティ担当取締役が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。

また、取締役会および取締役社長はサステナビリティ推進委員会から報告を受け、目標に向けた進捗状況や気候関連のリスク・機会等を監視し、必要により指示を出すことにしています。

サステナビリティ推進委員会で審議した事項は、当社各部および当社グループ全体で共有・連携を図り、取り組みを推進しています。



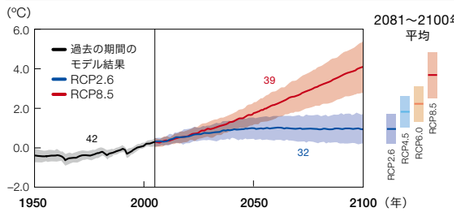
戦略

（1）リスクと機会

当社グループにおいて運輸業と不動産業の重要なリスクおよび機会について検討した結果は次のとおりです。なお、気候変動がもたらすリスクは、TCFD提言に合わせて、低炭素社会への移行に伴うリスク（移行リスク、主に1.5℃シナリオ*1）と物理的な影響に伴うリスク（物理的リスク、主に4℃シナリオ*1）に分類し、検討しました。

検討においては、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）、IEA（国際エネルギー機関）等のシナリオを参照しました。

世界平均地上気温変化



出典：IPCC 第5次評価報告書第1作業部会報告書 政策決定者向け要約

リスク／機会	項目	事業へ影響を与えうる主な内容	影響度*2	時期*3
移行リスク	政策 規制	炭素税等導入によるコスト増加	○	中期
		規制に対応した鉄道車両等の開発・製造コスト増加 運輸	—	中期
		省エネ法等の強化や省エネ性能の義務化（ZEB化等）による設備導入コスト増加 不動産	—	中期
	技術	EV、FCVバス導入に伴うコスト増加 運輸	○	中期 長期
	市場	自然資源の変化や観光資源の損害による旅客減少 運輸	—	中期 長期
		エネルギー・材料（鉄等）調達コスト増加	—	短期 中期
	評判	気候変動対策の遅れや積極的な姿勢でないと判断された場合の投資家や顧客からの評価低下	—	中期
物理的リスク	急性	風雨の増大や長期化に伴う災害復旧コストの増加と運休・休業の発生による収入減少	○	短期 中期 長期
		災害リスクが高い地域（山間部等）の資産価値の低下、沿線人口の減少	—	長期
		防災・減災対応の設備投資、損害保険料の増加によるコスト増加	—	中期
		サプライチェーン分断に伴う車両等鉄道設備整備不可の発生と運休による収入減少 運輸	—	中期
	慢性	再エネ主力化に伴う電力の供給不安定による運休および休業の発生	—	中期 長期
機会		環境性能の高い物件の資産価値向上、賃料収入増加 不動産	—	中期
		回生電力の有効活用等による鉄道電力のコスト削減 運輸	○	中期 長期
		環境嗜好・ニーズの変化を捉えた脱炭素化やMaaSによる旅客増加 運輸	○	中期
		低炭素や防災能力の高い物件への需要向上による賃料収入増加 不動産	—	中期
		脱炭素社会・資源循環社会に向けた地域課題の解決に関する事業の拡大、参入	○	中期 長期
		災害に対応した態勢強化による復旧コスト削減 運輸	—	短期 中期

*1 産業革命前と比較した今世紀末の世界の平均気温の上昇温度
*2 影響度が大きい項目を○で示す
*3 短期:0〜3年未満、中期:3〜10年未満、長期:10年以上

（2）リスク・機会への対応

当社グループでは、重要なリスク・機会に対し「小田急グループ カーボンニュートラル2050」とともに、以下の表のとおり対応していきます。

リスク／機会	対応策
移行リスク	省エネ車両・設備の導入
	新規物件への先進技術導入
	EV・FCVバスの導入
	再生可能エネルギーの導入
物理的リスク	異常気象時における鉄道施設への安全対策
	車両避難に備えた体制の確立
	防災訓練の実施

リスク／機会	対応策
機会	回生電力のさらなる有効活用
	ゼロカーボンロマンスカーの運行等環境優位性のPR
	シームレスかつ利便性の高いMaaSの推進
	ウェイストマネジメント事業「WOOMS」の推進
	再生可能エネルギー関連事業への拡大・参入

リスク管理

「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の実現に向けて、サステナビリティ担当取締役が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」において、CO_2排出量を削減するための施策の計画・立案・進捗管理を四半期に1回程度行っています。また、戦略において特定した気候変動によるリスクと機会について、分析内容の更新や取り組みの進捗を「サステナビリティ推進委員会」で審議するとともに、必要に応じて取締役会に報告します。審議した事項は、当社各部および当社グループ全体で共有・連携を図っています。

なお、自然災害等発生したリスクに対しては、危機管理規則および事業継続計画（BCP）に基づき対応を行います。これらはリスクマネジメント担当取締役が委員長を務める「リスクマネジメント委員会」にて定期的に見直しを図り、レジリエンス強化に努めています。

指標と目標

「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の中で環境長期目標を設定しています。

具体的な取り組み



ゼロカーボンロマンスカーの運行

東京都キャップ&トレード制度を活用し、全ての特急ロマンスカーをCO_2排出実質0で運行

（運行期間：2022年4月1日～2027年9月30日）



EVバスの導入

（神奈川中央交通（株）　平塚営業所）ディーゼルバスをEVバスに置き換えることで環境負荷を低減

＊ 神奈川中央交通（株）は環境長期目標非対象



太陽光発電設備の導入

再生可能エネルギーのさらなる活用を目指し、海老名エリアにオンサイトPPAによる太陽光発電設備を設置（2024年着工予定）、さらに東京電力グループ、出光興産と地域の脱炭素に向け連携開始



自然アクティビティ拠点の開設

「自然体験」をテーマに新たな箱根の楽しみ方を地域事業者と共創・発信していく拠点「HAKONATURE BASE（ハコネイチャー ベース）」を開業



古紙配合の名刺

駅や車両の廃棄ポスターを再生紙として活用した名刺を使用。これにより約600kgの廃棄ポスターが当社1年分の名刺に生まれ変わります（古紙配合率50%）



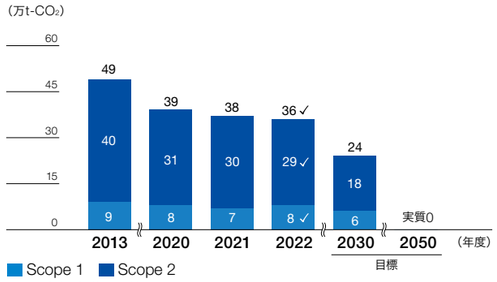
食品残渣の飼料化

小田急グループから排出された食品残渣をリキッド飼料に再飼料化。その飼料で育った豚を「優とん」ブランドでOdakyu OXの店頭や小田急百貨店の贈答品として販売

環境データ集

GHG排出量の推移

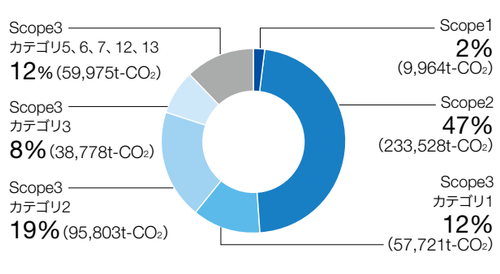
小田急グループ（Scope1、2）



＊ 万t-CO_2未満は四捨五入

＊ 2022年度Scope2 ロケーション基準排出量 27万t-CO_2 ✓

小田急電鉄単体（Scope3 カテゴリ1、2、3）

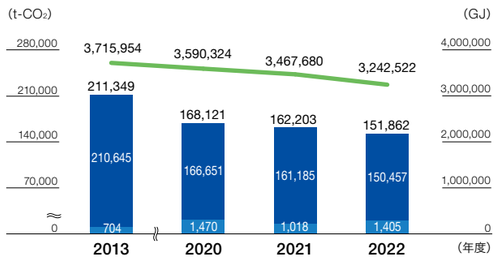


＊ Scope3カテゴリ1～3計 192,302t-CO_2 ✓

＊ Scope3のカテゴリ3は、電気と蒸気のみを集計しています

GHG排出量とエネルギー投入量推移（小田急電鉄単体）

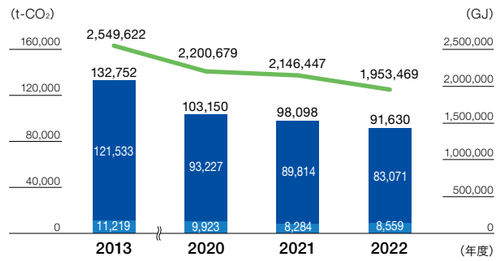
鉄道部門



GHG排出量（ Scope 1 Scope 2）（左軸）

エネルギー投入量（右軸）

不動産部門・本社ほか



GHG排出量（ Scope 1 Scope 2）（左軸）

エネルギー投入量（右軸）

2022年度　環境パフォーマンスデータ（小田急電鉄単体）

		INPUT		
	単位	鉄道部門	不動産部門・本社ほか	計
エネルギー投入量*1				
エネルギー	GJ	3,242,522	1,953,469	✓5,195,991
電力	千kWh	329,228	161,385	490,613
都市ガス	千m^3	231	2,288	2,519
プロパンガス	t	49	652	701
ガソリン	kl	16	7	23
軽油	kl	169	5	174
灯油	kl	32	547	579
重油	kl	69	29	98
蒸気	GJ	—	73,307	73,307
冷水	GJ	—	88,841	88,841
資源投入量				
上水*2	千m^3	568	644	1,212
太陽光発電量	千kWh		820（自家消費167、売電653）	
OA用紙使用量	枚			6,119,049

		OUTPUT		
	単位	鉄道部門	不動産部門・本社ほか	計
GHG排出量（Scope1、2）*1				
CO_2排出量	t-CO_2	151,862	91,630	243,492
廃棄物発生量*2				
廃棄物発生量合計	t	779	6,444	7,223
可燃ごみ	t	229	3,126	3,355
ダンボール	t	46	1,871	1,917
古紙類	t	27	176	203
生ごみ	t	75	428	503
金属くず類	t	55	29	84
廃プラスチック類	t	99	385	484
リサイクル量	t	410	2,819	3,229
リサイクル率	%	52.6	43.7	44.7
排水量*2	千m^3	581	661	1,242
NOX排出量	t			30.5
PCB処分量	t			6.5

*1 省エネ法および地球温暖化対策推進法に基づきます。

*2 当社における主要な事業所（49か所）になります。

（環境データの保証対象について）環境データについては、その信頼性を担保するため限定的保証を受けており、保証対象情報には✓を付しています。

第三者保証報告書、対象組織及びクライテリアはHP内で開示しています。 https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/assurance/

価値創造型人財の育成

マテリアリティ

- **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**

向き合う主な社会課題	目標（2050年度）
• 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	• 女性従業員（正社員）比率 **35%** • 女性管理職比率 **30%** • 男性育児休業取得率 **100%**

人事担当役員メッセージ

社員一人ひとりの多様性を引き出し、地域・社会に価値創造し続けられる人財を創出していきます



取締役常務執行役員

鈴木 滋

小田急の人財に対する考え方

当社は、まもなく創業100周年を迎えます。これまで当社グループは、事業を通じて地域とともに発展してきました。コロナ禍を経た新たな生活様式においても、私たちが成すべき根幹は変わりません。不確実性の高い時代に適合しつつ、地域になくてはならない企業として多様な価値を創造するためには、刻々と変化する顧客ニーズや社会課題を的確に捉え、それに対してどのような価値を提供していくのか、社員一人ひとりが自主・自律的に考え、学び、行動し続けてほしいと考えています。この社員に期待する行動指針として「人財マネジメントポリシー」を定めました。

今後にむけての課題

多様な価値を創出するためには、個人の成長に加えて、異なる考え方・能力・経験・価値観を持った人たちが、対話を通じて真に理解・共感し、それぞれの視点で経営ビジョンの方向性と合致しているアイデアや知恵を出しあえる風土づくりが必要と考えています。そのなかでも、定期的な対話による目線合わせが特に欠かせないと考え、1on1や、所属員全員参加型で年度計画策定等を行う「未来創造会議」をグループ会社も含めて浸透させています。

人的資本経営にかかる方針

お客さまや地域・社会に選ばれ、信頼を獲得しながら、地域とともに発展し続ける企業であるためのカギは、「多様化」であると考えています。当社ではこれまでも、多様性を認め合い、個の力を活かし育み、新たな価値を作り出す組織への変革に取り組んできました。

次の100年にむけ、「個」の多様性を引き出し、個が飛躍・成長を遂げ、価値創造力を高めるようなサポート体制や風土づくりを推進していくことが必要不可欠です。

具体的な取り組み内容

例えば、一人ひとりが成長を実感しながら多様な価値を創造するためには、自律的な価値創造行動を評価する方法にも工夫が必要です。また、社会人採用や他企業との交流等をこれまで以上に推進していくほか、女性活躍推進に関する数値目標についても新たに設定し直し、実現にむけて着実に歩みを進めていきます。

こうした人財に関する各施策の実効性を高めるべく、今後は、内容の充実を図りながら定期的にエンゲージメントサーベイを実施していく予定です。

制度の充実や風土づくり等に取り組みながら、DX等による効率化により生み出した時間を活用して、地域・社会と共創できる機会を創出して社員の育成・活躍を後押しし、企業価値を高める好循環を生み出していきます。

人財マネジメントポリシー

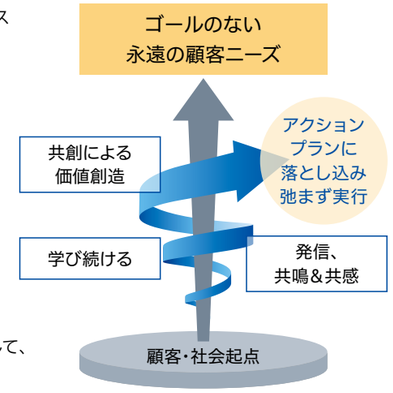
価値創造型人財

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

大切にしたいこと

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

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



地域に新しい価値を生み出す人財とは?

① 「顧客とは? 社会とは?」を自分ごととして問い続け、自ら学び続ける

② 顧客や社会にとっての価値を内部のみではなく、外部に積極的に発信して、共鳴、共感を得る

③ 自前主義、委託主義を脱却し、最適なパートナーとともに、多様な視点から共創し、価値を創造していく

多様性に関するグループ目標設定およびその考え方

小田急グループでは元来、すべての人が、年齢・性別をはじめとした属性に関係なく、いきいきと活躍できる会社となることを志向してきました。当社グループは交通事業を中心とした企業体であり、男性従業員比率が高い現状ですが、従業員の多様性認識の高まりは、女性従業員比率と正の相関があると言われていることや、多様な価値を創出し続けていく経営ビジョンの方向性も踏まえ、この度、女性活躍推進に関する数値目標を次の通り改めて設定しました。

	2022年度実績	2030年度目標	2050年度目標
女性従業員（正社員）比率	15.6%	20.0%	35.0%
女性管理職比率	10.4%	15.0%	30.0%
男性育児休業取得率	57.6%	100.0%	100.0%

* 当社および連結子会社34社（2023年7月末時点）
* 今回の目標設定に伴い、当社の目標についても更新しています ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/diversity/

“個”の多様性を引き出す施策

会社と社外人財のマッチング

採用

当社では、社外人財との接点を充実し積極的に受け入れるとともに、入社後はスムーズに組織に馴染み、力を発揮できるよう、オンボーディング施策を充実させています。具体的には、新卒新入社員に対する新入社員研修（1～4次）、入社2年目研修、入社後の独身寮でのフォロー体制や帰省交通費支援制度等を実施しています。



入社後の社員定着を示す指標（2022年度）

離職率	1.4%
入社3年後定着率（新卒）	91.0%

人財確保・定着にむけた新たな取り組み

人財の確保・定着に向けて、初任給を私鉄業界最高水準の236,600円（大卒総合職）に引き上げるとともに、若年層を中心とした処遇改善を行い、現行人事・賃金制度において過去最高かつ約30年ぶりの水準となる一般従業員一人平均月額14,000円程度（4.5%程度）の賃金引き上げを実施しました。

また、事業の高度化・複雑化に伴う専門性の高い人財ニーズの高まりを背景として、通年でキャリア採用に取り組んでいます。

会社と社内人財のマッチング

キャリア（配置・評価・報酬・育成）

配置、評価、報酬、育成の施策を通じ、社員の内発的動機から価値創造行動を生み出す流れを促進するとともに、継続的な発出につながる自律的なキャリア形成を後押ししています。

新しい取り組みやプロジェクトに対して、部門を超えて社員が参画する仕組み

当社では、多様な個性と個の力を受容し活かしながら、社員一人ひとりの考え方や能力等を最大限引き出す施策を実施しています。

社内事業アイデア公募制度を通じ、地域の持続性向上に寄与する施策をはじめ社会課題を捉えた新規ビジネスが生まれているほか、これまで26件の社内プロジェクトに社員が部門を超えて参画し、やりがいを感じるとともに新たな価値創造が進んでいます。

事業アイデア公募制度「climbers」

社員が自由に事業を提案できる制度です。

応募件数累計	196件
プロジェクト進行中	17件
事業化済件数	4件

プロジェクト人財公募制度

意欲ある人財の発掘・活用を目的とした、部門横断での人財活用制度です。

実施件数	26件
参加人数	145名

＊2023年7月末現在

加速する社員の価値創造行動

既存事業においても、社員が積極的にアイデアを創出し、地域・社会へ貢献する価値創出行動が加速しています。

鉄道資産を活用した新たな提供価値創出を目指すアイデア公募の仕組みを運用しているほか、地元の学校等での講演、地域との交流イベント等、特に子育て層や小中学生向けの施策を充実させています。鉄道ならびに当社の取り組みに興味関心を持っていただき、当社沿線を楽しんでいただきたい、地域に価値を提供していきたいという社員の想いが施策につながっています。


乗務員が講師を務める鉄道安全教室



現役運転士が絵本を執筆、出版

日本HRチャレンジ大賞（主催：「日本HRチャレンジ大賞」実行委員会、後援：厚生労働省ほか）は、“人材領域の果敢なチャレンジが日本社会を元気にする”をキャッチフレーズに、人材領域で優れた新しい取り組みを積極的に行っている企業を表彰するものです。人材領域でチャレンジする企業を表彰することで、日本社会の活性化促進を目的としています。

当社は、事業変革を生み出す風土改革と、社員の挑戦を引き出す制度が高く評価され、応募総数98事例の中から「大賞」を受賞しました。

人財育成

社員の自律的な取り組みを促進するとともに、地域・社会への価値創出貢献を次世代へ継承していく育成施策を実施しています。

資格取得支援制度

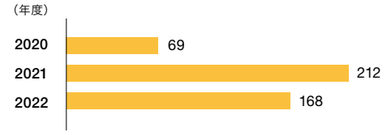
事業運営上必要な資格の保有者の確保に加え、自己啓発意欲を高め、従業員の能力開発に資することを目的として2012年に制定しました。資格レベルに応じた褒賞金と受験料相当額の支援を受けることができます。

2023年4月には、DXに関わる資格を新たに対象としたことで、対象資格数が、制度開始時に比較して約2倍となりました。現在の職種・所属に関わらず多様な資格を取得することができ、社員のキャリア自律につながっています。

対象資格

制度開始当初（2012年） 55資格 → 2021年4月時点 78資格 → 現在（2023年4月以降） 97資格

申請数

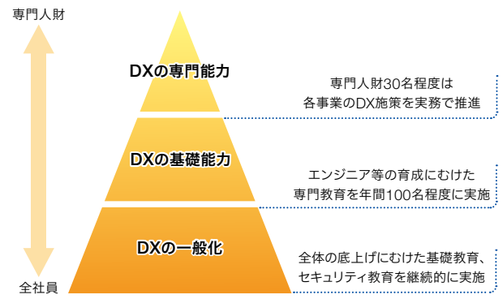


デジタル人財の育成

専門人財の育成に向けて、各種レベルの教育を実施しています。

一般化レベルの教育については、DX基礎理解を目的としたe-learningを常勤役員および本社員の9割以上が受講し、DXに関する社内の共通認識を形成しました。また、セキュリティに関するe-learningを2,200名が受講しています。

専門能力および基礎能力の育成にあたっては、ハンズオン講座やクラウドの研修、SNSに関する教育等に着手しており、今後さらに進捗させていきます。



ダイバーシティ&インクルージョンを実現する基盤の充実

価値創造に向けて、“個”の多様性を認め合い、活かし、育み合う風土づくりや、制度基盤のさらなる充実を図っています。

当社では、社員が主体性と創造性、情熱を発揮し、いつの時代も変化を楽しみながら挑戦する「未来創造プロセス」による風土づくりを推進しています。

また、全ての社員が自分らしく働き生活できることを目指し、各種サポート施策を充実させています。



全社員参加型の未来創造会議

職場の「関係の質」向上に資する取り組み

当社では、社員の価値創造行動のベースとして「成功の循環モデル」における「関係の質」向上に重点を置き、エンゲージメントサーベイにより定量評価を行っています。

職場・会社の現状を自ら認識して議論することで、さらに「関係の質」を高め、結果的に「結果の質(成果や業績)」の向上につながるサイクルを実践しています。

エンゲージメントサーベイ結果*(当社)

	2018年度	2022年度	上昇幅
関係の質	6.61	6.97	0.36

職場での会話量の多さ、お互いに協力し合う度合い等を10点満点で評価しています。

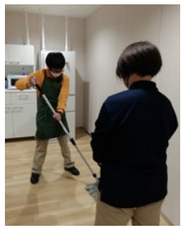
	2018年度	2022年度	上昇幅
貢献度	3.61	3.74	0.13
適合感	3.51	3.65	0.14
仲間意識	3.81	3.74	-0.07

職場・会社と社員個人が一体となって、双方の成長に貢献しあう度合いを5段階で評価しています。

* 当社本社員を対象に実施

障がいのある社員が安心して働ける環境づくり

当社では、特例子会社(株)ウェルハーツ小田急を設立し、障がいのある社員一人ひとりが力を発揮し活躍できる職場環境づくり、障がい者の社会参加・自立をサポートしています。同社は2023年度、創業20周年を迎えました。



障がい者雇用率(当社)

3.6%

* 2023年7月末現在
* 法定雇用率2.3%(2023年7月末現在)
* 法定雇用率は段階的な引き上げが見込まれています(2026年7月に2.7%を予定)

各種両立支援制度

当社では、多様な人財が仕事と家庭を両立しやすい環境を整えるために、法定を上回る内容でさまざまな両立支援制度を導入しています。あわせて、制度の理解・浸透・活用促進も進めています。

また、社員が傷病により療養を要する場合に、これらの治療に専念するため会社を休業することができる制度を設けているほか、がん等の治療と仕事の両立を支援する制度を導入するなど、安心して働くことができる環境整備を進めています。

代表的な育児に関する制度

法律の定めを上回る当社の制度

- **短時間勤務制度**
  法律では「子が3歳に達するまで勤務時間を短縮可能とすること」が定められていますが、当社では、小学校4年生を終了するまでの子を養育する従業員が、勤務時間を短縮することができます。
- **深夜業免除制度**
  法律では「小学校就学の始期まで免除可能とすること」が定められていますが、当社では、小学校4年を終了するまでの子を養育する従業員が、22時から翌5時までの労働を免除することができます。
- **基準外労働免除制度**
  法律では「小学校就学の始期まで免除可能とすること」が定められていますが、当社では、小学校4年を終了するまでの子を養育する従業員が、所定労働時間以外の労働を免除することができます。

法律に定めのない当社独自の制度

- **宿泊勤務免除制度**
  小学校6年生を終了するまでの子を養育する従業員が、宿泊を伴う勤務の免除を規定の範囲で求めることができます。
- **配偶者出産休暇**
  従業員の配偶者が分娩した場合、分娩当日から14日以内に5日間休むことができます。また、当該期間に取得していない日数のうち、3日間を上限に育児休業もしくは出生時育児休業として使用することができます。
- **プレママ面談**
  妊娠した女性社員が産休に入る前に本人、上司、人事部での三者面談を実施します。スムーズな復職を見据え、会社の制度を再度確認し、上司とともに復職後の働き方を考えるきっかけとするために実施しています。
- **ベビーシッター補助制度**
  ベビーシッターを法人契約価格で利用することができます。登録料・年会費は全額会社が負担しています。
- **オンライン健康医療相談**
  無料で産婦人科・小児科のオンラインサービスを利用することができます。子どもを希望する社員の妊活・不妊治療や、働き盛りの女性社員の更年期障害など、婦人科の健康上の悩みにも対応しており、社員ひとりひとりのワークキャリアやライフキャリアに寄り添う取り組みです。

人事部長からのメッセージ

女性活躍推進の施策および成果



執行役員 人事部長
露木 香織

当社では育児をする社員の皆さんが、安心して、健康に、心豊かに働き続けるために、さまざまなサポートを用意しています。仕事と育児の両立は、不安や戸惑いがあるのが当然ですが、すべての女性社員が国や会社の制度を適切に使い、復職後も活躍しキャリアを重ねています。

男性社員が家族と一体となって出産や育児に臨むことも当然にサポートしており、男性の育児休業取得率は大きく向上してきました。

管理職登用についても、性別による処遇の差異はなく、グループ会社社長・部門長・海外事業マネジャー等の要職、リーダー層への女性社員登用が着実に進んでいます。今後も社員一人ひとりのキャリア志向に応じたマッチングを図っていきます。

女性育休取得復職率(当社)

100%(2022年度)

男性社員の育児休業取得率

55.1%(2021年度) → **73.8%**(2022年度)

総合職採用女性比率(当社)

1990年～2000年	8.3%
2001年～2010年	16.9%
2011年～2020年	34.6%
2021年～現在	37.9%

役員一覧 (2023年6月29日現在)

取締役



取締役社長(代表取締役)社長執行役員

星野 晃司

1978年 4月 当社入社
2003年 6月 当社執行役員
2008年 6月 当社取締役
2010年 6月 小田急バス株式会社取締役社長(代表取締役)
2013年 6月 当社常務取締役
2013年 6月 当社執行役員
2013年 6月 当社交通サービス事業本部長
2015年 6月 当社専務取締役
2017年 4月 当社取締役社長(代表取締役)に就任現在に至る。
2022年 6月 当社社長執行役員に就任現在に至る。



取締役(代表取締役)専務執行役員

荒川 勇

1983年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員
2016年 6月 当社取締役
2018年 4月 当社常務取締役
2018年 4月 当社生活創造事業本部長
2020年 4月 当社経営企画本部長に就任現在に至る。
2021年 4月 当社専務取締役(代表取締役)
2022年 6月 当社取締役(代表取締役)に就任現在に至る。
2022年 6月 当社専務執行役員に就任現在に至る。

当社における担当
経営企画本部長



取締役専務執行役員

端山 貴史

1985年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員
2015年 6月 株式会社小田急ハウジング取締役社長(代表取締役)
2017年 6月 当社取締役
2017年 6月 株式会社小田急リゾーツ取締役社長(代表取締役)
2020年 4月 当社常務取締役
2020年 4月 当社執行役員
2022年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2022年 6月 当社常務執行役員
2023年 4月 当社専務執行役員に就任現在に至る。

当社における担当
顧客価値創造部、デジタル事業創造部、IR室、財務部担当



社外取締役

中山 弘子

1967年 4月 東京都入都
1999年 6月 同人事委員会事務局長
2001年 7月 同監査事務局長
2002年11月 新宿区長
2007年 6月 東京エコサービス株式会社取締役社長(代表取締役)
2015年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2016年 4月 特別区人事委員会委員長に就任現在に至る。



社外取締役

大原 透

1978年 4月 東京海上火災保険株式会社入社
1992年 6月 東京海上エム・シー投資顧問株式会社取締役
1999年 6月 東京海上アセットマネジメント投信株式会社執行役員
2000年 9月 フランクリン・テンプルトン・インベストメンツ株式会社入社
2000年10月 同社専務取締役
2009年12月 同社特別顧問
2010年 4月 岡三アセットマネジメント株式会社入社
2015年 6月 同社専務取締役
2018年 6月 同社理事
2020年 6月 当社取締役に就任現在に至る。



社外取締役

糸長 丈秀

1977年 4月 第一生命保険相互会社入社
2014年 4月 第一生命保険株式会社専務執行役員
2016年 6月 相互住宅株式会社取締役社長(代表取締役)
2019年 6月 同社取締役会長(代表取締役)
2020年 6月 当社取締役に就任現在に至る。



取締役常務執行役員

立山 昭憲

1986年 4月 当社入社
2014年 6月 当社執行役員
2018年 6月 当社取締役
2019年 4月 株式会社小田急レストランシステム取締役社長(代表取締役)
2022年 4月 当社常務取締役
2022年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社交通サービス事業本部長に就任現在に至る。
2022年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2022年 6月 当社常務執行役員に就任現在に至る。

当社における担当
交通サービス事業本部長、観光事業開発部担当



取締役常務執行役員

黒田 聡

1986年 4月 当社入社
2014年 6月 当社執行役員
2019年 6月 当社取締役
2020年 4月 当社生活創造事業本部長兼開発企画部長
2021年 4月 当社常務取締役
2021年 4月 当社まちづくり事業本部長に就任現在に至る。
2022年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2022年 6月 当社常務執行役員に就任現在に至る。

当社における担当
まちづくり事業本部長



取締役常務執行役員

鈴木 滋

1988年 4月 当社入社
2017年 6月 当社執行役員
2020年 4月 株式会社小田急リゾーツ取締役社長(代表取締役)
2021年 6月 当社取締役
2022年 4月 当社常務取締役
2022年 4月 当社執行役員
2022年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2022年 6月 当社常務執行役員に就任現在に至る。

当社における担当
総務部、広報部、人事部担当



社外取締役

近藤 史朗

1973年 4月 株式会社リコー入社
2003年 6月 同社常務取締役
2005年 6月 同社取締役専務執行役員
2007年 4月 同社代表取締役社長執行役員
2013年 4月 同社代表取締役会長執行役員
2016年 4月 同社代表取締役会長
2017年 4月 同社取締役会長
2022年 6月 当社取締役に就任現在に至る。

執行役員

久富 雅史
デジタル事業創造部長

沓澤 孝一
不動産戦略部長兼
新宿プロジェクト推進部長

水吉 英雄
旅客営業部長

露木 香織
人事部長

室橋 正和
グループ経営部長

山本 武史
経営戦略部長

グループ執行役員

菅澤 一郎
(株)小田急ビルサービス
取締役社長

井上 剛一
小田急商事(株)
取締役社長

山口 淳
(株)小田急エージェンシー
取締役社長

細谷 和一郎
(株)小田急SCディベロップメント
取締役社長

深海 尚
(株)小田急レストランシステム
取締役社長

監査役



常勤監査役

山本 俊郎

1981年 4月 当社入社
2005年 6月 当社執行役員
2012年 5月 株式会社北欧トーキョー取締役社長(代表取締役)
2015年 6月 当社常務取締役
2015年 6月 当社執行役員
2020年 4月 当社取締役
2020年 6月 当社常勤監査役に就任現在に至る。



常勤監査役

長野 真司

1985年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員
2015年 6月 株式会社小田急エンジニアリング取締役社長(代表取締役)
2018年 4月 当社執行役員
2018年 6月 当社取締役
2020年 4月 当社常務取締役
2022年 4月 当社取締役
2022年 6月 当社常勤監査役に就任現在に至る。



社外監査役

伊東 正孝

1972年 4月 日本開発銀行入行
2003年 2月 日本政策投資銀行監事
2004年 6月 株式会社東京流通センター取締役
2006年 6月 同社常務取締役
2008年 6月 スカイネットアジア航空株式会社取締役社長(代表取締役)
2011年 6月 DBJ野村インベストメント株式会社取締役社長(代表取締役)
2012年 6月 当社監査役に就任現在に至る。



社外監査役

林 武史

1982年 4月 日本生命保険相互会社入社
2012年 7月 同社取締役常務執行役員
2013年 7月 同社常務執行役員
2015年 3月 同社専務執行役員
2018年 4月 ニッセイ・リース株式会社取締役社長(代表取締役)
2020年 6月 当社監査役に就任現在に至る。



社外監査役

我妻 由佳子

1988年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会所属)
1988年 4月 長島・大野法律事務所入所
1993年 2月 米国ニューヨーク州弁護士登録
1997年 3月 フィリップ・モリス株式会社入社
1998年11月 三井安田法律事務所入所
2002年 1月 同事務所パートナー
2004年 7月 伊藤見富法律事務所パートナー
2014年 7月 隼あすか法律事務所パートナー
2015年10月 PwC弁護士法人パートナー
2016年 1月 同法人代表パートナー
2020年 7月 同法人パートナー
2022年 6月 当社監査役に就任現在に至る。
2022年 7月 一色法律事務所・外国法共同事業パートナーに就任現在に至る。

(略歴に記載している社名は当時のもの。)

コーポレート・ガバナンス

マテリアリティ

▶ **すべてのステークホルダーの期待に応える最適なガバナンス体制の実現**

向き合う主な社会課題
- 非財務情報の開示
- 持続可能な企業経営

目標（毎年度）
- 重大な法令違反の発生件数　**ゼロ**

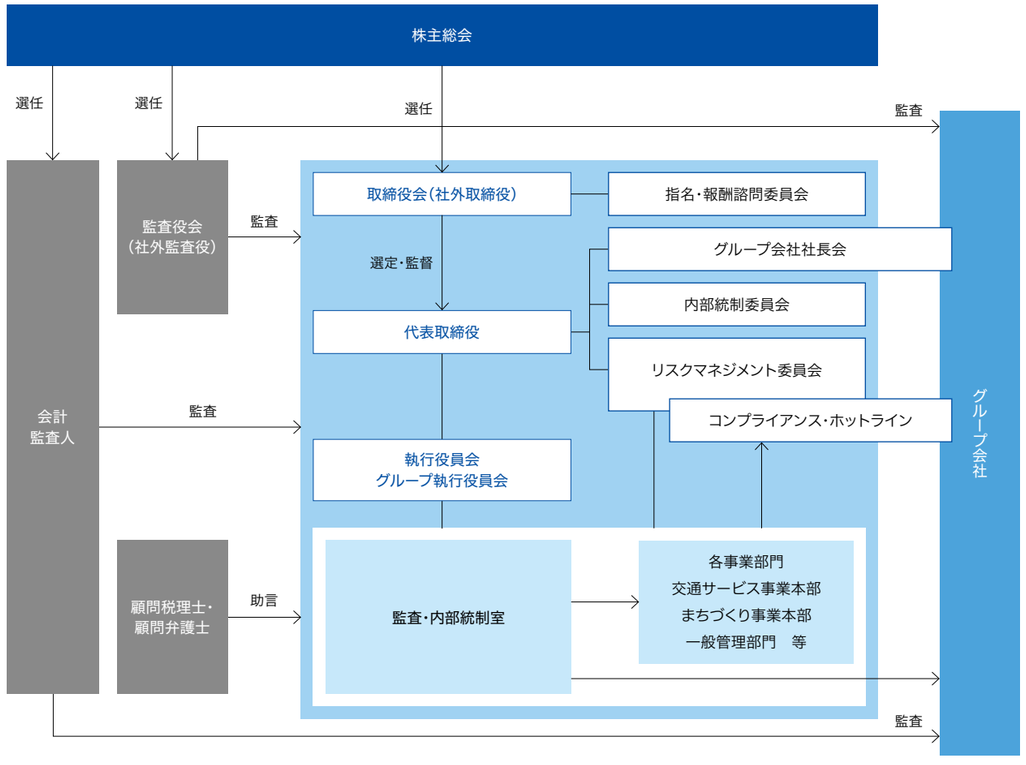
目標（2030年度）
- 女性役員比率　**30%**

モニタリング指標
- 独立社外取締役比率

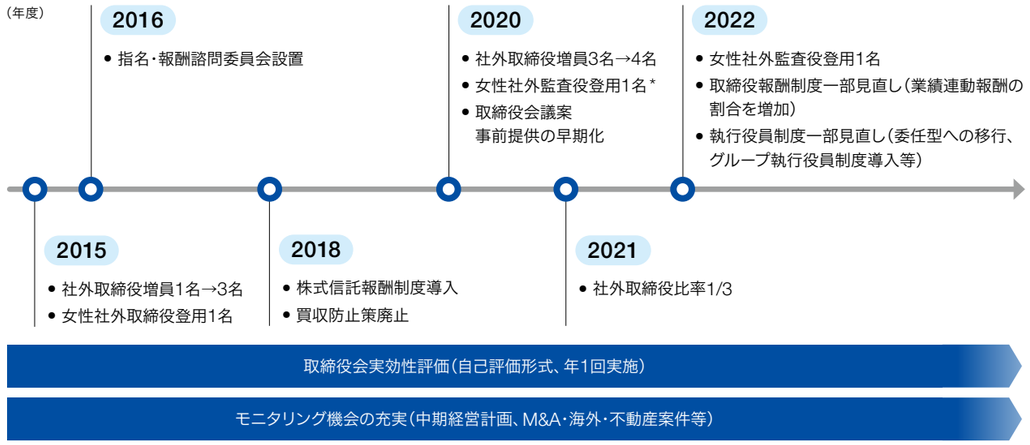
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社におけるコーポレート・ガバナンスの充実・強化については、株主のみなさまをはじめ、お客さま、取引先、債権者、地域社会等のさまざまな利害関係者の利益の最大化、ならびに当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、重要な戦略の実行にあたり、透明性、公正性および迅速性を確保したうえで、前例や慣習にとらわれない果断な意思決定を行うための機能と、業務執行に対する監督機能の強化という点を重要課題として認識し、各種施策に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンスの歩み



* 2021年8月26日付で辞任

取締役会の主な議題

取締役会は、経営計画や重要な業務執行、その他法令で定められた事項について決定を行うほか、業務執行の監督を行っています。

2022年度の主な議題は以下のとおりです。

主な議題	主な決議事項・報告事項（審議、モニタリング、検証）
中期経営計画	• 次期中期経営計画の策定方針について審議 • 次期中期経営計画の検討段階における審議、および同計画の策定
新宿駅西口地区開発計画	• 新宿駅西口地区開発計画における解体工事および関連工事の着手について決議
鉄道事業関係	• 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計画の策定について決議 • 駅改良工事の実施について決議
保有資産の売却	• オフィス・ホテル物件の売却等について決議
各事業案件のモニタリング	• 不動産開発・取得物件の収益状況についてモニタリング • 海外事業の実績・進捗状況についてモニタリング
コーポレートガバナンス・コードへの対応	• 定時株主総会における議決権行使結果について検証 • 政策保有株式の保有意義について定性・定量的観点から検証 • 取締役会実効性評価の実施結果についてモニタリング
環境課題への取り組み	• 「小田急グループ カーボンニュートラル2050」環境長期目標の変更等について決議 • 「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の進捗状況についてモニタリング
グループ会社関係	• グループ会社への融資について決議 • グループ会社の譲渡について決議 • グループ会社の経営状況についてモニタリング
その他	• 取締役報酬の決定に関する基本方針の改定等について決議 • 執行役員制度および取締役会・執行役員会付議基準の一部改正について決議

取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

当社取締役会は、当社の業務に精通した業務執行取締役および社内出身の非業務執行取締役・常勤監査役と、社内出身者とは異なる職歴や経験、専門的な知識等を有し、経営監督機能を高める役割、機能を十分に果たし得る複数の社外取締役および社外監査役とを組み合わせた構成とすることとしており、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性が確保されるよう努めています。また、事業規模や業容等と照らし、適正な規模での取締役会構成に努めており、定款において、取締役の人数については17名以内、監査役の人数については5名以内と定めています。上記方針に基づき、現在、取締役会は、取締役10名、監査役5名で構成されています。このうち、独立社外取締役4名（うち女性1名）の経歴は、企業経営者（3名）、自治体首長（1名）であり、独立社外監査役3名（うち女性1名）の経歴は、企業経営者（2名）、弁護士（1名）です。

スキル・マトリックス

当社グループの事業特性に加え、経営ビジョンおよびこれに基づく中期経営計画を踏まえ、監督機能としての重要事項（企業経営、財務・会計、法務・リスクマネジメント、人事・労務）のほか、経営ビジョンに掲げる事項（サステナビリティ（ESG）、IT・デジタル）、重要性が高い事業セグメント（運輸業、不動産業）に関するスキルを取締役会が備えるべきスキルと考えています。

		企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人事・労務	サステナビリティ（ESG）	IT・デジタル	運輸業	不動産業
取締役	星野 晃司	○			○			○	
	荒川 勇	○		○		○	○		○
	端山 貴史	○	○				○		○
	立山 昭憲	○			○			○	
	黒田 聡	○						○	○
	鈴木 滋	○		○	○	○			
	中山 弘子				○	○			
	大原 透	○	○			○			
	糸長 丈秀	○							○
	近藤 史朗	○					○		
監査役	山本 俊郎	○	○				○		
	長野 真司	○		○	○	○		○	
	伊東 正孝	○	○						
	林 武史	○		○	○				
	我妻 由佳子			○					

＊ 各取締役・監査役が有する全てのスキルを表すものではありません

役員の選任

経営陣幹部（執行役員を兼務する取締役）の選任および取締役・監査役候補の指名にあたっては、人格識見ともに優秀であることに加え、社内出身者の場合、経営陣幹部・取締役については、複数部門での経験のもと当社業務に精通している者、監査役については、財務、会計および法務等に関する知見、当社事業に関する知識等を有している者を選任・指名しています。また、社外出身者の場合、取締役、監査役のいずれにおいても、社内出身者とは異なる職歴や経験、専門的な知識等を有し、経営監督機能を高める役割・機能を果たし得る者を指名しています。加えて、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性についても考慮しつつ選任・指名を行うこととしています。

また、経営陣幹部の解任にあたっては、選任方針に照らして決定することとしています。

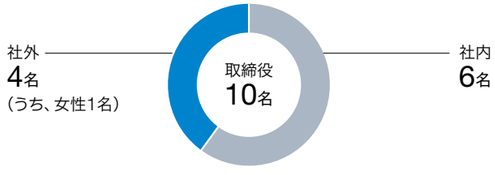
社外取締役の選任理由

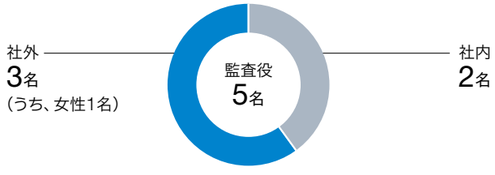
中山 弘子	新宿区長として、地域活性化等を推進した経験およびそれに基づく幅広い知見を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。
大原 透	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事に基づく高い見識を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。
糸長 丈秀	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事に基づく高い見識および不動産業に関する知見を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。
近藤 史朗	企業経営に携わってきた経験と、技術分野に関する高い見識を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。

社外監査役の選任理由

伊東 正孝	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事・監査経験に基づく高い見識、ならびに財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、それらを活かして独立、客観的な立場で監査機能を高める役割を果たしていることから、社外監査役に選任しています。
林 武史	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事に基づく高い見識を有しており、それらを活かして独立、客観的な立場で監査機能を高める役割を果たしていることから、社外監査役に選任しています。
我妻 由佳子	弁護士としての経験やそれに基づく専門的な知識を有しており、それらを活かして独立、客観的な立場で監査機能を高める役割を果たしていることから、社外監査役に選任しています。

取締役・監査役の構成





指名・報酬諮問委員会

取締役および監査役の指名ならびに取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、指名および報酬等に係る基本方針や株主総会議案の原案等について審議し、その結果を取締役会に答申します。2022年度については、開催した全3回の委員会に委員全員が出席*しました。

◎：委員長

構成員	◎星野 晃司 取締役社長	中山 弘子 社外取締役	大原 透 社外取締役	糸長 丈秀 社外取締役	近藤 史朗 社外取締役

＊ 近藤史朗氏は、2022年6月29日の就任後に開催されたもののみを対象としています

取締役会全体の実効性に係る評価・分析

当社では、毎年、取締役および監査役を対象として、取締役会の意思決定機能、監督機能および取締役会の支援体制等に係るアンケート等による自己評価を実施し、この結果に基づき、取締役会において取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。

2022年度においては、分析・評価の結果、取締役会が実効性を有することを確認しています。また、過年度の分析・評価結果を踏まえ、中期経営計画をはじめとする重要案件に関する議論の深度化に資する報告、勉強会を複数回行ったほか、議案フォーマットの変更によるリスク情報の充実化等を図りました。なお、2022年度における分析・評価の結果、引き続き中期経営計画をはじめとする重要案件に関する議論のさらなる深度化に向けた協議方法の工夫、社外役員に対する情報提供・知識習得機会の充実化が必要と認識しており、これらへの対応を含め、取締役会の実効性のより一層の向上に向けた検討を行います。

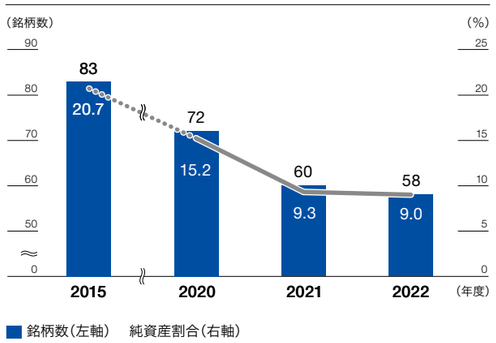
政策保有株式

当社では、グループ経営理念を実現するうえで、さまざまな企業との事業上の関係の維持・発展が必要だと考えています。このため、発行会社との取引関係等を総合的に勘案し、政策的に必要とする株式について保有しています。

これまで、政策保有株式の純資産割合が高いことを重要課題とし、銘柄数、純資産割合の改善に取り組んできました。

保有のねらい・合理性については、発行会社との事業上の関係の維持・発展への貢献度等の定性的観点のほか、資本コスト、配当収益、その他の定量的観点から、毎年、取締役会にて検証を行っています。検証の結果、保有の意義が薄れた株式については売却等により削減を図る方針です。

政策保有株式の推移



報酬

取締役報酬の決定に関する基本方針

取締役(社外取締役を除く)の報酬については、役位に応じて決定する固定報酬のほか、連結営業利益等からなる一定の基準をベースに各取締役の目標達成状況を加味して決定される業績連動報酬と、株主価値との連動性を高め長期的な業績向上へのインセンティブを付与する信託を用いた株式報酬により構成されます。報酬総額に占める業績連動報酬の割合は、役位が上がるにつれて高まるよう設定しており、取締役社長の場合、概ね30%となります。

なお、社外取締役の報酬については、主たる役割が経営監督機能であることに鑑み固定報酬のみとします。

業績連動報酬について、その算出根拠となる業績評価の決定要件の70%は定量目標の評価、30%は定性目標の評価で構成します。定量目標の評価は、グループ経営の観点から設定する連結業績指標(連結営業利益、連結営業利益率)および各取締役が担当する役割に応じた指標に関する事業年度ごとの達成水準に基づき決定します。定性目標の評価は、中長期的な視点での経営の観点から設定した個別の課題の達成水準に基づき決定します。これらの評価結果を踏まえて算出された最終的な評価に基づき、業績連動報酬を決定します。なお、業績連動報酬については、最終的な評価の結果、原則として、各役位にかかる基準金額の0%～200%の範囲で変動します。

固定報酬については、在任中において定期的に支給します。業績連動報酬については、事業年度終了後に一括して支給します。信託を用いた株式報酬については、原則として、取締役の退任時に当社株式および金銭にて交付・給付することとします。

信託を用いた株式報酬については、役位に応じて決定します。また、同報酬の対象者については、当社に損害を与えたことに起因して取締役を解任されまたは辞任する場合等において、取締役会の決議により、付与された当社株式の受益権の全部または一部を失効させます。

取締役の報酬の額は、指名・報酬諮問委員会において、本基本方針や世間水準等を総合的に勘案し、個人別の報酬額を審議し、その結果を取締役会に答申します。取締役会においては、指名・報酬諮問委員会による個人別の報酬額に関する答申に沿った支給を前提とした代表取締役への一任を決議します。

2022年度の報酬の概要

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬
取締役*	262	149	72	40
監査役*	46	46	–	–
社外役員	76	76	–	–

* 社外役員を除く

2022年度の業績連動報酬の算定に用いた業績指標の目標・実績*

評価指標	2022年 4月～6月支給分	
	目標	実績
売上高成長率(%)	3.20	△27.74
EBITDA成長率(%)	11.98	△70.95
修正ROA(%)	3.66	△1.87
EPS(円)	85.91	△109.60

* 2022年4月～6月支給分は2020年度の達成水準の評価結果を、2022年7月～2023年3月支給分は2022年度の達成水準の評価結果をそれぞれ反映
* 2022年6月29日付で取締役報酬の決定に関する基本方針を改定しており、2022年4月～6月支給分については、改定前の同方針における評価指標に基づき算出

評価指標		2022年7月～2023年3月支給分	
		目標	実績
連結営業利益(百万円)		24,600	26,601
連結営業利益率(%)		6.1	6.7
担当役割指標	当社鉄道事業営業利益(百万円)	11,168	8,441
	当社不動産事業営業利益(百万円)	12,837	10,365

株主との対話

2022年度における主な活動は下記の通りです。

主なIR活動状況

対象	活動	回数	内容
株主・アナリスト・機関投資家向け	機関投資家向け説明会	2回	代表取締役社長・担当役員等による中期経営計画やその進捗、決算に関する説明会
	マネジメント面談	3回	担当役員・IR室長等による個別面談
	SRミーティング	11回	担当役員・IR室長等による個別面談
	個別取材	74回	IR担当者による面談
個人投資家向け	個人投資家向け会社説明会	2回	オンライン会社説明会
その他IR活動	投資家向け訴求活動	随時	ホームページ情報更新 (決算関連資料、月次営業概況、ファクトブック、統合報告書等)

投資家との対話を踏まえた改善事例

ご意見

中長期的な成長・存続のために、何をマテリアリティと捉え、どのように成長していくのか、目指す姿・基準を具体的に示してほしい。

ご意見を受けた改善

財務健全性の目標として2023年度の有利子負債残高および有利子負債/EBITDA倍率を掲げていましたが、2023年4月には、マテリアリティを特定したことに加え、長期的な営業利益、有利子負債/EBITDA倍率、ROEの目標も開示しました。

社外取締役メッセージ



技術者、経営者としての経験を活かし、
中期経営計画の実現や
新規事業創出に向けた挑戦を
支援していきます。

社外取締役
近藤 史朗

社外取締役としての1年を振り返って

当社の社外取締役に就任し、1年が経過しました。当社では、コロナにより影響を受けた経営基盤の立て直しと同時に、大きな投資を伴う成長施策の議論も進められており、未来視点を持って道を切り拓いていく意志のある会社だという印象を持ちました。

また、開かれた議事運営により、社外取締役としての発言のしやすさが確保されていると感じています。情報共有や、事前説明の機会も設けてられており、特に個別の案件等、細かな点については、必要に応じて各担当部門から追加説明が行われるなど、社外取締役としての活動をフォローする体制も整備されています。

私はこれまで、株式会社リコーに入社し、主に技術分野で開発設計に携わったのち、2007年からの6年間は、社長として経営を担ってきました。業態は異なりますが、当社グループにおいても、資本市場から求められることは変わりません。特に経営者時代には、リーマンショックを契機に、事業構造改革と新規事業の立ち上げを同時に実行するなど、現在の当社が挑もうとしていることに近しい経験もしました。こうした経験を踏まえ、社外取締役として、主に新規事業の創出、信頼性問題等の分野を中心に知見を活かし、中期経営計画の実現につなげていきたいと考えています。

成長に向けた議論と留意点

当社の体質変革の取り組みは、順調に進んでいると評価しています。2023年度以降の中期経営計画期間は、不動産領域やデジタル領域といった成長事業にリソースを割り当て、新たな収益事業を育てていくフェーズです。

当社は、鉄道事業という収益源を有しており、利用者の回復水準の見通しが定まってきた現在は、成長投資の環境が整いつつあると考えます。

新規事業を成功させるために重要なことは、自社の強みや、コアとなる事業を活かすことができているかです。その点、WOOMS等は、これまで当社が培ってきた地域・自治体との関係性を活かした、共創領域での良いチャレンジ事例と言えます。

一方で、新規事業を軌道に乗せるまでは時間がかかるうえに、採算性を上げるために大きな苦労が伴います。そのため、どのようなハードルを、どのタイミングでクリアしていくべきか、経営が一定の基準を示しながら、現場をしっかりと支援していく必要があります。

当社の新規事業創造において、これからが正念場ですが、未来起点で将来のために種をまき、苗木を植えるような挑戦を応援すべく、今後も注意深く監督・助言していきたいと思います。

戦略実行のカギを握る人財戦略

当社のような、事業改革と新規事業創造を同時に成し遂げるフェーズでカギを握るのが、人財戦略だと考えています。人財ポートフォリオのシフトを促すために、企業側が積極的な施策を打ち出していく必要があります。

社員の昇格や異動により、新しい仕事や人間関係を作る機会を与えることは、変化のきっかけとなり、挑戦心の向上にもつながります。そのため、柔軟な人財戦略により、成長意欲のある社員を、新規分野に積極的に登用すべきだと考えます。社員の方々も、新しい試みを成功させるために、ぜひ経営陣を巻き込んでほしいと思います。

私は社外取締役として、取締役会への参加だけでなく、より広く当社の活動に携わっていきたいと思っています。特に新規事業の立ち上げに関しては、これまでの経験から知見を還元できる部分があると思うので、新規事業に挑戦する社員とコミュニケーションをとり、事業創造を支援するような役割も果たせていけたらと考えています。

長期的利益にかなったサステナビリティ経営を進める

新たな経営ビジョンにおいては、マテリアリティを策定するなど、サステナビリティ経営を明確に打ち出した姿勢を評価しています。

とりわけ、カーボンニュートラルに関して、小田急グループは2050年CO_2排出量実質0を明確に掲げていますので、バスやタクシー事業を含め、現実に即した形でいかにカーボンゼロを実現させるか、議論していく必要があります。

サステナビリティ経営を実行するうえで私が留意しているのは、外部の評価機関から獲得するスコアの向上のみを目的としてはならないということです。当社においては、地域視点・顧客視点で事業の質を向上させ、幅広いステークホルダーから信頼を獲得していく経営こそが、長期的利益にかなった姿だと考えます。その点、当社の中期経営計画では、サステナビリティと企業成長を合致させ、高い志を持って全社で取り組んでいこうとする姿勢がうかがえます。

小田急沿線には、里山や海や川等の自然資源が存在し、また教育機関も充実しているなど、地域資源に富んだエリアです。このような地域に対する事業を通じた課題解決や、ポテンシャルを引き出す挑戦を続ける当社の経営を支援していきます。

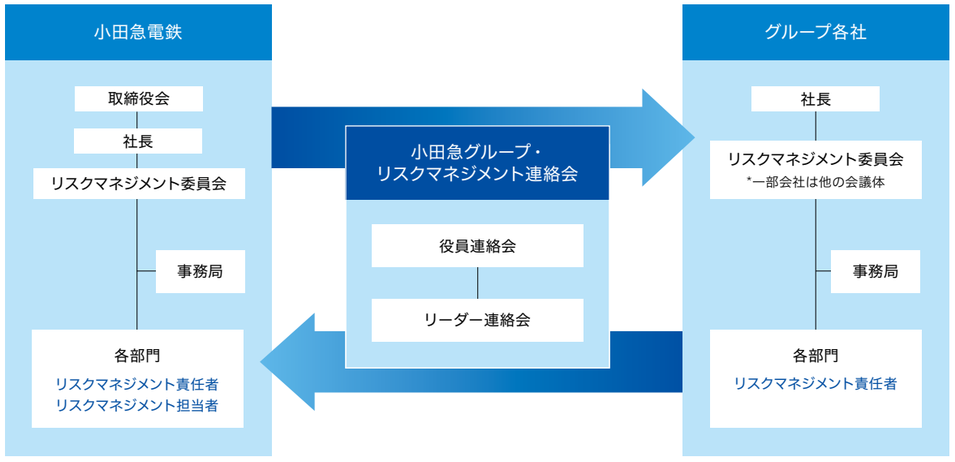
リスクマネジメント／コンプライアンス

リスクマネジメントの取り組み

当社グループでは、リスクマネジメントの推進における基本的事項を定めた「小田急グループリスクマネジメント方針」を2008年10月に制定しました。これに基づきグループ各社では、「リスクマネジメント委員会」を軸とした推進体制を構築し、リスクの洗い出しや個別リスクへの対応を行うとともに、主要なグループ会社で構成する「小田急グループ・リスクマネジメント連絡会」を通じて情報共有や連携を図っています。また、こうした取り組みを、総務担当役員を委員長とする当社のリスクマネジメント委員会が統括し、グループレベルでのリスクの把握や、対策の検討を行っています。

リスクマネジメントの基本は、未然防止（被害を最小限に止めるための事前の対策）と事業継続活動（発生時の事業継続と早期復旧）という2つのステップにおいて、適切な意思決定を行い、これを実行することにあります。リスクマネジメント委員会では、これらを確実なものとするための取り組みを進めています。

小田急グループのリスクマネジメント体制図



事業継続活動

地域のインフラを担う、あるいは大規模な商業施設を持つ企業として、いつでもリスクが顕在化し危機的状況が起きる可能性があるという前提に立ち、緊急時における組織や権限等を明確にした危機管理規則を制定するとともに、地震、鉄道事故、ビル火災、個人情報漏洩および新型インフルエンザ等が発生したときに、事業を継続する、あるいは中断しても早期復旧を果たすよう、事業継続計画（BCP）を作成しています。

さらに、緊急時において、経営層から現場の第一線までが適切に行動できるよう、それぞれの役割に応じた訓練を実施しています。



全社総合防災訓練

大規模地震事業継続計画および鉄道防災計画

コンプライアンスの取り組み

当社グループでは、コンプライアンスをリスクマネジメントの一環と位置付け、「法令、社内規則、社会通念等のルールを守るとともに、誠実に事業活動を実践していくための考え方およびその取り組み」と定めています。

①コンプライアンスマニュアル

役員・社員が守るべきコンプライアンス上の行動基準と情報の取扱規定をまとめたコンプライアンスマニュアルを策定し、全社員に配布しています。

②コンプライアンス研修

当社では、社員のコンプライアンス意識を高めるため階層別研修にコンプライアンス研修を組み込んでおり、対象者における受講率は100%です。

新入社員研修では、コンプライアンスの基本的な考え方や事例研究に加え、いざというときの通報の仕組み等について周知しています。新任監督者研修では、職場でのコンプライアンス違反予防のポイント、コンプライアンス実践における管理者の役割等を、事例研究を通じて深掘りします。新任マネジャー研修では、企業経営におけるコンプライアンスの位置づけ（健全な経営の土台であること）や、当社のリスクマネジメント方針の認識合わせを行うとともに、コンプライアンスおよびハラスメントの防止について弁護士による講演等を行っています。

コンプライアンス研修受講者数（当社）

	2020年度	2021年度	2022年度
新任マネジャー研修	29	17	25
新任監督者研修	44	30	29
新入社員研修	144	66	18
合計（人）	217	113	72

* 上記含め、2000年以降グループ社員累計約8,700人がコンプライアンス研修を受講しています。

③コンプライアンス・ホットライン

コンプライアンスに反する行為を発見した社員が、その事実を通報できる窓口として「コンプライアンス・ホットライン*」を設置することで、コンプライアンス違反の早期発見を図るとともに適切な是正措置および再発防止策を講じています。

* 社員、試雇、嘱託、契約社員、派遣社員や取引先等、当社と関係がある方が利用できます。また、通報内容は、権限を有する者のみが常時完全に独立した個室で取り扱っており、情報が漏れることのないよう万全な体制で対応しています。

コンプライアンス・ホットライン利用件数

2020年度	2021年度	2022年度
27件	39件	72件

情報セキュリティ

当社グループでは、ICT環境が急速に変化するなか、情報セキュリティの確保は重要な経営課題であると認識し、2022年4月に、「小田急グループの情報システムにおける情報セキュリティ基本方針」を制定し、グループ全体で情報セキュリティに取り組んでいます。

また、当社においては、情報セキュリティ体制をさらに強化するため、情報システムにおける情報セキュリティに係る業務を統括する「情報セキュリティ統括管理者」をリスクマネジメント委員会に設置したほか、情報システム等の脆弱性情報共有およびセキュリティ侵害対応の関係者間連携のための「情報セキュリティ対応担当」を組織し運用しています。さらに、ハード面の対策として、主要な情報システムやネットワークに、必要なセキュリティ対策を実施しています。

社員向け教育として、当社全社員および一部のグループ会社を対象に情報セキュリティ教育や標的型攻撃メール訓練を実施しているほか、鉄道システムのセキュリティ侵害事象を想定したブラインドシナリオ形式でのインシデント対応訓練を実施しています。

11ヵ年財務データ

（百万円）

	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3
経営成績関連											
営業収益	515,223	523,187	518,715	529,812	523,031	524,660	526,675	534,132	385,978	358,753	**395,159**
営業利益	44,119	49,377	49,858	52,934	49,946	51,464	52,089	41,103	△24,190	6,152	**26,601**
経常利益	36,365	42,061	44,098	45,695	46,638	47,891	49,687	38,299	△31,223	4,699	**25,119**
税金等調整前当期純利益	30,319	39,003	47,258	42,575	39,711	43,940	45,194	35,998	△41,261	23,227	**58,767**
親会社株主に帰属する当期純利益	19,674	25,048	30,147	27,497	26,067	29,328	32,468	19,923	△39,804	12,116	**40,736**
包括利益	29,691	27,752	50,028	15,503	28,471	33,333	30,279	8,855	△34,078	809	**44,468**
設備投資額	53,357	46,920	54,612	59,619	74,805	68,288	82,215	91,599	62,943	64,693	**52,889**
減価償却費	50,424	48,651	46,691	47,307	46,936	45,347	46,727	49,628	51,258	49,363	**47,866**
EBITDA*1	94,543	98,028	96,549	100,242	96,883	96,811	98,817	90,731	26,355	55,515	**74,468**
キャッシュ・フロー関連											
営業活動によるキャッシュ・フロー	71,483	73,638	71,126	78,702	79,494	85,394	72,733	74,897	27,178	48,617	**62,928**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△34,748	△23,050	△43,194	△49,276	△67,053	△52,681	△80,094	△85,454	△43,582	△45,515	**34,712**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△37,771	△50,052	△38,997	△21,473	△20,473	△8,099	△15,083	17,171	37,207	△30,573	**△51,056**
現金及び現金同等物の期中増減額	△1,036	534	△11,066	7,953	△8,032	24,613	△22,444	6,613	20,803	△27,471	**46,584**
現金及び現金同等物の期末残高	29,860	30,438	19,371	27,326	19,293	43,907	21,636	28,464	49,267	21,852	**67,474**
フリー・キャッシュ・フロー*2	36,734	50,587	27,931	29,426	12,441	32,712	△7,361	△10,557	△16,403	3,101	**97,641**
バランスシート関連											
純資産	245,545	267,573	308,209	317,023	338,703	366,577	389,180	390,183	352,456	349,257	**388,490**
株主資本	220,940	238,683	259,677	280,609	299,987	322,157	346,997	363,053	319,609	327,726	**364,589**
総資産	1,264,501	1,244,344	1,253,849	1,257,332	1,270,102	1,294,498	1,312,433	1,328,303	1,326,996	1,285,230	**1,279,976**
有利子負債残高	806,358	762,854	730,375	715,876	702,578	719,197	715,293	741,027	782,822	756,537	**706,479**
1株当たり情報関連*3											
1株当たり純資産額（円）	336.05	366.32	422.33	433.93	927.30	998.98	1,061.37	1,066.01	963.40	954.58	**1,066.07**
1株当たり配当額（円）	7.5	8.0	8.5	9.0	19.0	20.0	21.0	21.0	10.0	10.0	**21.0**
1株当たり当期純利益金額（円）	27.26	34.72	41.80	38.14	72.31	81.36	90.11	55.08	△109.60	33.36	**112.11**
財務指標関連											
営業収益営業利益率（%）	8.6	9.4	9.6	10.0	9.5	9.8	9.9	7.7	△6.3	1.7	**6.7**
ROA（総資産営業利益率）（%）*4	3.5	4.1	4.1	4.4	4.1	4.2	4.2	3.2	△1.9	0.5	**2.1**
ROE（自己資本当期純利益率）（%）*5	9.2	10.9	11.9	10.1	9.0	9.4	9.7	5.6	△11.6	3.7	**11.6**
有利子負債／EBITDA倍率（倍）	8.5	7.8	7.6	7.1	7.3	7.4	7.2	8.2	29.7	13.6	**9.5**
自己資本比率（%）	19.2	21.2	24.3	24.9	26.3	27.8	29.1	29.1	26.4	27.0	**30.3**
D／Eレシオ（負債資本倍率）（倍）*6	3.6	3.2	2.8	2.6	2.3	2.2	2.1	2.0	2.4	2.3	**1.9**
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）*7	7.1	7.8	8.4	10.0	11.1	13.3	12.3	14.0	5.0	10.0	**13.8**
PER（株価収益率）（%）	43.0	25.6	29.3	32.1	30.0	26.5	29.8	43.1	—	61.1	**15.3**
PBR（株価純資産倍率）（倍）	3.5	2.4	2.9	2.8	2.3	2.2	2.5	2.2	3.1	2.1	**1.6**
連結配当性向（%）	27.5	23.0	20.3	23.6	26.3	24.6	23.3	38.1	—	30.0	**18.7**
DOE（株主資本配当率）（%）*8	2.5	2.5	2.5	2.4	2.4	2.3	2.2	2.2	1.1	1.1	**2.2**
その他											
発行済株式総数（株）*3	736,995,435	736,995,435	736,995,435	736,995,435	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	**368,497,717**
連結従業員数（人）	13,164	13,221	13,226	13,283	13,560	13,914	13,938	14,019	13,960	13,272	**12,629**
単体従業員数（人）	3,613	3,628	3,593	3,593	3,637	3,726	3,792	3,847	3,760	3,758	**3,712**

*1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費
*2 フリー・キャッシュ・フロー＝営業活動によるキャッシュ・フロー＋投資活動によるキャッシュ・フロー
*3 2016年10月1日に、2株を1株にする株式併合を実施
*4 ROA＝営業利益／総資産（期首期末平均・有価証券評価差額を除く）
*5 ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益／自己資本（期首期末平均・有価証券評価差額を除く）
*6 D／Eレシオ＝有利子負債／株主資本
*7 インタレスト・カバレッジ・レシオ＝営業キャッシュ・フロー／利息の支払額
*8 DOE＝年間配当総額／株主資本（期首期末平均）

* 2019年3月期より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」（企業会計基準第28号　2018年2月16日）等を適用しており、2018年3月期実績の組替え等を行っています
* 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号）等を適用していますが、2021年3月期実績の組替えは行っていません

ステークホルダーとのコミュニケーション／株価・格付情報

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社のIR活動においては、経営成績や事業の状況等の企業情報を公平かつ迅速に開示し、株主・投資家等の皆さまと積極的なコミュニケーションを図ることを基本方針としています。

皆さまからいただいたご質問やご意見、ご要望等については、定期的に経営層へ共有することで経営に活かし、企業価値向上へつなげます。

また、情報開示の強化にも努めており、経営戦略やESG情報のうち重要性が高いと考える情報を集約した本統合報告書のほかに、ホームページ等の開示ツールやチャネルを通じて、金融商品取引法および東京証券取引所の定める重要情報の開示を適切に行うとともに、皆さまの投資判断の参考となるような情報等について適時・適切な情報開示を行っています。

IR情報



https://www.odakyu.jp/ir/

安全報告書



https://www.odakyu.jp/csr/safety/safety_report/

サステナビリティ



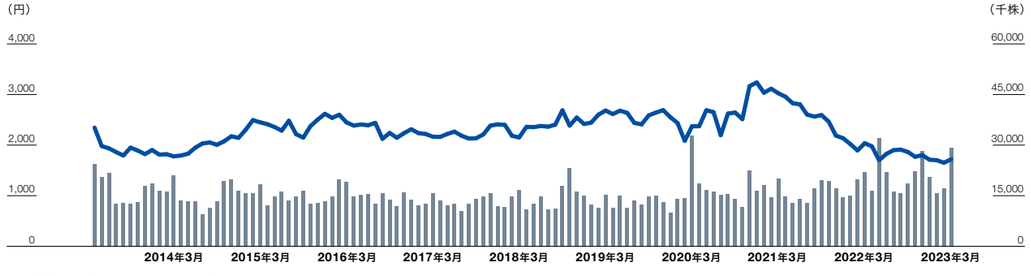
https://www.odakyu.jp/sustainability/

ダイバーシティ&インクルージョンレポート



https://www.odakyu.jp/company/diversity/report/210330/book/pdf/all.pdf

株価および出来高*



株価(左軸)　出来高(右軸)

* 株価および出来高は、2016年10月1日付で実施した株式併合を反映した調整後の値。

格付情報

格付機関	長期	短期
日本格付研究所(JCR)	AA-(安定的)	J-1+
格付投資情報センター(R&I)	A+(安定的)	a-1

会社情報（2023年3月31日現在）

会社概要

社名	小田急電鉄株式会社
設立	1948年6月1日 (前身の小田原急行鉄道は1923年5月1日設立)
本社	〒163-0713 東京都新宿区西新宿2丁目7番1号

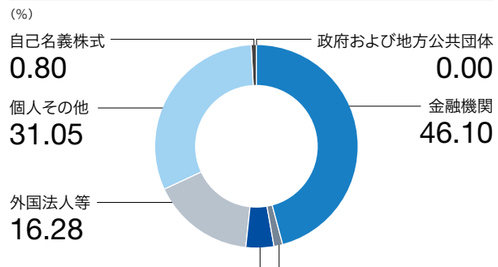
資本金	603億5千9百万円
代表者	取締役社長　星野 晃司
事業案内	鉄道事業、不動産業、その他事業
発行済株式の総数	368,497,717株
株主数	64,979名
従業員数	3,712名

大株主の状況（上位10名）

株主名	所有株式数（千株）	発行済株式の総数に対する所有株式数の割合*（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	49,205	13.46
第一生命保険株式会社	17,232	4.71
日本生命保険相互会社	16,763	4.59
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,948	4.36
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	12,908	3.53
明治安田生命保険相互会社	6,909	1.89
株式会社三菱UFJ銀行	5,750	1.57
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	5,731	1.57
住友生命保険相互会社	5,500	1.50
株式会社三井住友銀行	4,708	1.29

*自己名義株式を除く。

株式所有者別状況



連結子会社35社および持分法適用関連会社2社

運輸

- 鉄道
  箱根登山鉄道(株)
  江ノ島電鉄(株)
- バス
  箱根登山バス(株)
  小田急バス(株)
  立川バス(株)
  東海自動車(株)
  (株)江ノ電バス
  (株)東海バス
  小田急ハイウェイバス(株)
- タクシー
  小田急交通(株)
- 観光
  箱根観光船(株)
- その他
  小田急箱根ホールディングス(株)

流通

- 百貨店
  (株)小田急百貨店
- スーパー
  小田急商事(株)
- その他
  小田急食品(株)

不動産

- 不動産分譲
  小田急不動産(株)
  (株)小田急ハウジング
- 不動産賃貸
  (株)小田急SCディベロップメント
  箱根施設開発(株)

その他

- ホテル
  (株)小田急リゾーツ
  (株)ホテル小田急
  (株)ホテル小田急サザンタワー
- 企画・設計・運営
  UDS(株)
  沖縄UDS(株)
- レストラン
  (株)小田急レストランシステム
  ジローレストランシステム(株)
- 旅行
  (株)小田急トラベル
- ゴルフ
  (株)小田急スポーツサービス
- 鉄道メンテナンス
  (株)小田急エンジニアリング
- ビル管理
  (株)小田急ビルサービス
- 情報・媒体
  (株)小田急エージェンシー
- 経理受託
  (株)小田急フィナンシャルセンター
- 人材派遣
  (株)ヒューマニックホールディングス
  (株)ヒューマニック
- 保険
  (株)小田急保険サービス

持分法適用関連会社

神奈川中央交通 (株)
(株)白鳩

将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている計画、見通し、戦略のうち、歴史的事実でないものは将来の見通しであり、これらは開示時点で入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいています。したがって、実際の業績は経済情勢等の変化によって業績見通しとは異なる可能性があります。