INTEGRATED REPORT 2025

小田急電鉄株式会社 統合報告書 2025









思う 誰かを 今日も

odakyu

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

グループコーポレートメッセージ

思う　誰かを　今日も —— 小田急グループ

グループコーポレートメッセージは、グループ経営理念や経営ビジョン等が示す小田急グループのありたい姿を端的にまとめたものです。
小田急グループの発展には、生活者や消費者、地域や行政、小田急グループ従業員と、さまざまな人の支えが欠かせません。
1927年4月の小田急線開業に始まり、不動産や流通等幅広い分野で、時代に応じた「くらしづくり」に取り組んできた歩みを振り返れば、常に誰かと一緒に、誰かの笑顔や満足を願い、誰かから力をもらった過去、そして今があります。
一人ひとりが、大切な誰かを思いながら、それぞれの日々をつくっていくように、私たち小田急グループも、誰かを思うことから、一人ひとりにとってのより良いくらしを描いていきます。
今日、誰かを思う力が、明日をもっと良くしていく力になる。

私たちは今日も、誰かを思いながら、これからの日々へと、ともに進んでいきます。



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。

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。

経営ビジョン

UPDATE 小田急 ～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。

Contents

小田急グループについて 03
小田急グループの歩み 03
小田急グループの事業フィールド 05
ステークホルダーとの価値共創 07

トップメッセージ 09

価値創造ストーリー 15
経営資本 15
価値創造プロセス 17
中期経営計画 19

事業別戦略 23
観光 23
交通業 25
不動産業 29
生活サービス業 33

経営企画本部長メッセージ 35

マテリアリティ 39
マテリアリティ一覧／目標・指標 39
1. 安全・安心 43
2. まちづくり・地域社会 45
3. 日々のくらしと観光体験 49
4. 環境（カーボンニュートラル） 53
5. 人的資本の強化 65
6. ガバナンス 73

社外取締役メッセージ 85

人権尊重の取り組み 87

11ヵ年財務データ 91

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 93

会社情報 94

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。

Environment Social Governance 価値協創ガイダンス

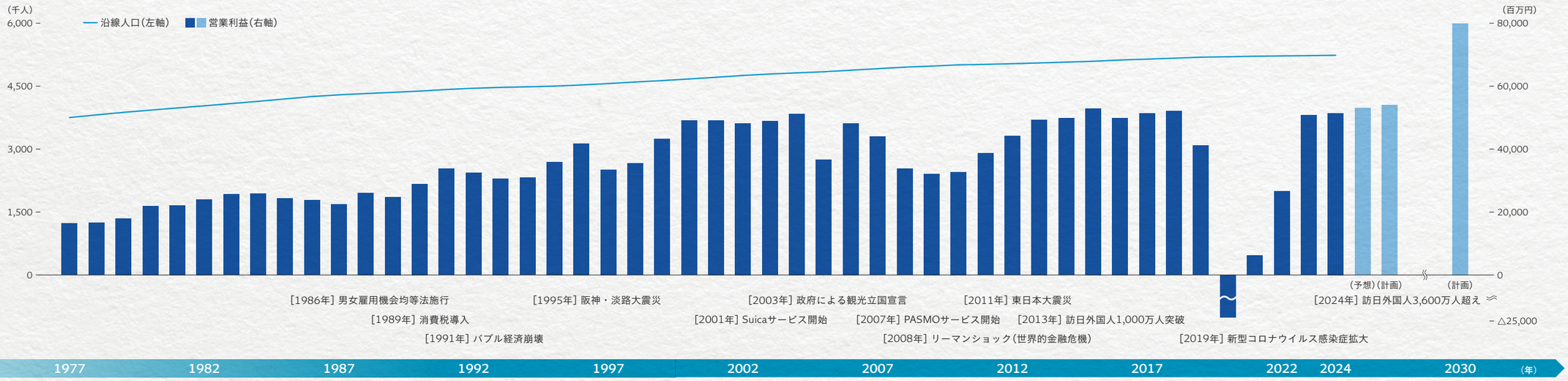
開示方針

対象期間：2024年度（2024年4月1日から2025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。

思う 誰かを 今日も odakyu

小田急グループの歩み

沿線人口と営業利益の推移



交通

1923年
小田原急行鉄道創業

1927年
小田原線（新宿～小田原間）開業

1929年
江ノ島線（相模大野～片瀬江ノ島間）開業

1974年
多摩線（新百合ヶ丘～小田急永山間）開業

1975年
多摩線延伸（小田急永山～小田急多摩センター間）

1978年
営団地下鉄（現 東京メトロ）
千代田線と相互直通運転開始

1990年
多摩線延伸（小田急多摩センター～唐木田間）



複々線化の歴史

1997年
喜多見～和泉多摩川間の複々線使用開始

2009年
多摩川橋梁の複々線化完成
登戸～向ヶ丘遊園間の3線化運用開始





2018年
複々線化完成



2022年
小児IC運賃一律50円開始

2027年度
小田急線開業100周年

まちづくり

1961年
小田急百貨店設立

1962年
小田急百貨店（現 ハルクビル）開業

1963年
スーパー業界参入（オー・エックス設立）

1964年
小田急不動産設立

1984年
新宿ミロード開業



1992年
新宿百合ヶ丘エルミロード開業



1996年
小田急相模大野
ステーションスクエア開業



近年の大型沿線開発

2002年
ビナウォーク開業
海老名市と一体となって海老名駅東口開発を進め、現在は西口での開発が進行中



2007年
建設業撤退（小田急建設連結除外）

2011年
経堂コルティ開業
経堂駅前から経堂駅東側の旧電車基地までの一帯を複合的に開発



2018年
小田急商事とセブン&アイ・ホールディングスとの業務提携契約を締結

2022年
小田急百貨店新宿店
本館営業終了



2024年
新宿駅西口地区
開発計画新築着工

2025年
新宿ミロード閉館

2029年度
新宿駅西口地区
開発計画竣工（予定）

観光

1960年
箱根周遊ルート
「箱根ゴールデンコース」開通

1967年
箱根フリーパス発売開始

特急ロマンスカーの就役



1957年 SE（3000形）
1963年 NSE（3100形）
1980年 LSE（7000形）
1987年 HiSE（10000形）
1991年 RSE（20000形）



1996年 EXE（30000形）
2005年 VSE（50000形）
2008年 MSE（60000形）
2017年 EXEα（30000形）
2018年 GSE（70000形）

ホテルの開業



1948年 山のホテル（元箱根）
1957年 箱根ハイランドホテル（仙石原）
1993年 はつはな（奥湯本）



1998年 ホテルセンチュリーサザンタワー（新宿）
2019年 箱根ゆとわ（強羅）
2019年 HOTEL CLAD（御殿場）

1999年
小田急外国人旅行センター開業

箱根の大型投資

2004年
小田急箱根ホールディングス設立
「わかりやすい箱根・まわりやすい箱根」をコンセプトに総額150億円規模の大型投資開始



2007年
ロープウェイ架け替え



2013年
日帰り温浴施設「箱根湯寮」オープン

2015年
箱根山噴火警戒レベル引き上げによりロープウェイ運休

2018年
「世界に誇る観光地 箱根」を目指し総額100億円規模の大型投資開始



2019年
クイーン芦ノ湖就航

2019年
箱根山噴火警戒レベル引き上げによりロープウェイ運休
台風19号により箱根登山鉄道一部区間運休

2025年度
RETONA HAKONE（桃源台）
オープン（予定）

2027年度
箱根ハイランドホテル（仙石原）
リニューアルオープン（予定）

2028年度
小田急ホテルセンチュリー
サザンタワー（新宿）
リニューアルオープン（予定）
新型特急ロマンスカー運行開始（予定）

小田急グループの事業フィールド

小田急沿線は、世界一の乗降客数を誇る新宿駅を起点に、多数の中核都市と、箱根や湘南等の日本屈指の観光地を併せ持ち、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ます。
小田急グループは、このポテンシャルの高いエリアに、交通インフラをはじめ不動産や観光施設等を広範囲に有し、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、多くの強みを持ち事業を展開しています。

発展し続ける子育てのまち

海老名



小田急線海老名駅 乗降客数
13.6万人(1日あたり)

2002年に海老名駅東口に開業した大型商業施設「ビナウォーク」を皮切りに、海老名市と一体となってまちづくりを推進。現在開発を進めている、西口エリアの「ViNA GARDENS」は、商業、オフィス、医療・ウェルネス施設が一体となり、多彩な暮らしのシーンを育む複合都市空間です。2017年開業の「ViNA GARDENS TERRACE」は飲食を中心に構成され、70を超える店舗が日常と賑わいを演出。また「ViNA GARDENS PERCH」にはクリニックやフィットネス、教育機関等が入り、暮らしの拠点として機能しています。沿道を囲むタワーマンション群は、丹沢山系を望む緑豊かな景観を有しています。

スポーツも買い物も楽しめるまち

町田



小田急線町田駅 乗降客数
25.9万人(1日あたり)

小田急電鉄がトップパートナーとして応援するプロサッカークラブ「FC町田ゼルビア」のホームタウンであり、日常生活からハレの日までさまざまな生活シーンで利用されている「小田急百貨店」をはじめ、「町田マルイ・町田モディ」「町田東急ツインズ」「ルミネ町田」「町田ジョルナ」等の大型ファッションビルが集積。多彩なショップやレストラン、雑貨店も揃い、買い物環境が充実しています。さらに、自然豊かな薬師池公園や野津田公園等が近隣にあり、週末のお出かけに人気。歴史のある商店街も数多く残り、地元の文化や暮らしとも密接につながった暮らしやすさと賑わいが魅力です。

進化を続ける日本屈指の観光地

箱根

箱根町 年間観光客数
2,031万人



箱根は、2024年の年間観光客数が6年ぶりに2,000万人を超え、とりわけ外国人観光客の伸びも大きくなっています。箱根エリア内交通網の多くを小田急グループが担っており、箱根ロープウェイ大涌谷駅前では、2025年4月に新展望エリア「ちきゅうの谷」が誕生。3つの個性的な展望デッキ(風の輪テラス・息吹のデッキ・大空のほとり)や軽飲食を提供する「谷のマルシェ」では、大涌谷の地熱や噴煙を五感で体験できる空間が広がります。雄大な自然と泉質豊富な温泉、歴史やアートにも数多く触れられる、何度も来たくなる魅力的な観光地です。

世界一のターミナル駅

新宿



小田急線新宿駅 乗降客数
45.1万人(1日あたり)

世界一の乗降客数を誇る新宿駅を起点に、百貨店や商業ビル、飲食街、オフィス街等、多様な都市機能が集中。四季折々の自然を楽しめる新宿御苑も至近で、日常とレジャーが一体となった多面的な賑わいがあります。駅西口周辺では歩行者に優しい駅前広場へと整備が進み、人中心の空間に生まれ変わります。高層ビルや東西デッキが整備されることで、駅と街が有機的につながり、観光とビジネスが交錯する魅力的な都市空間として発展を続けています。

文化芸術があふれる暮らしのまち

新百合ヶ丘

小田急線新百合ヶ丘駅 乗降客数
11.5万人(1日あたり)

新百合ヶ丘駅南口周辺には、「新百合ヶ丘エルミロード」や「アコルデ新百合ヶ丘」「新百合丘オーパ」等多彩な商業施設が集積し、駅直結でショッピングやグルメを楽しめる利便性を備えています。北口には麻生区役所、図書館、市民館等の公共公益施設が集まり、日常生活の安心感と快適さを支えています。また、川崎市アートセンターや昭和音楽大学、日本映画大学等が徒歩圏内にあるほか、市民主体の川崎・しんゆり芸術祭等のイベントも定期的に開催され、さまざまな文化が調和する「芸術のまち」としての魅力が息づいています。

四季を通じて賑わう観光エリア

湘南

藤沢市・鎌倉市 年間観光客数
3,634万人

湘南を代表する江の島は、「新江ノ島水族館」「江島神社」「江の島シーキャンドル」や周辺のビーチ・海岸等の多彩な見どころが揃い、年間を通じて賑わいを見せる観光地です。古都・鎌倉とともに、映画・ドラマやアニメの舞台としても国内外から多くのファンを惹きつけています。江ノ島電鉄沿線は心地よい海景色を楽しむことができ、2026年度には、景観との調和や快適性を兼ね備えた新型車両が導入予定です。

思う 誰かを 今日も odakyu

ステークホルダーとの価値共創

私たちの企業活動は、非常に多くのステークホルダーの皆さまとの関わりで成り立っています。
お客さま、地域社会、取引先さま、株主・投資家さま、そしてなにより、
従業員とその家族の皆さまとのコミュニケーションを重視し、
信頼に基づく良好で強固な関係の構築に努めています。
また、ステークホルダーの皆さまからいただくご意見や従業員の声は、
私たちの事業活動・経営に反映し、企業価値の向上に取り組んでいます。

株主・投資家

- 株主総会　● 決算説明会
- 各種報告書発行
- 投資家・アナリスト向け説明会
- IR・サステナビリティ情報開示
- 株主・投資家との対話



株主優待や株主さま向け限定
イベント等を通じて、当社への
ご理解・愛着を深めていただける
ように努めていきます

小田急電鉄　文書・株式担当



分かり易さと熱量を大切に、
投資家の皆さまへタイムリーな
情報提供をしていきます

小田急電鉄　IR担当



誠実な対話と情報共有により
金融機関と信頼関係を築き、
安定した事業運営と持続可能な
成長を支えています

小田急電鉄　資金担当

お客さま

- インフラ・サービスの提供
- イベント開催　● ニュースリリース
- ホームページ、各種告知媒体
- ご意見・ご要望の反映、活用
- アンケートサイト



お客さまに毎日届けたい、
大切な仲間と整備にかけた
熱い想いの結晶
「安全と安心、そして社会に
誇れる良質車両を」

小田急電鉄　整備士



居心地の良い空間と素晴らしい
食体験、再び訪れたいと思って
いただける心に残るひとときを
お過ごしいただきたいです

ホテル小田急サザンタワー
料飲担当



日々、多くのアンケートを
実施していますが、毎回、
新たな発見・学びがあります

小田急電鉄　アンケート調査担当



お子さまをはじめどなたにも
快適にご利用いただけるよう
地域の「足」として、毎日の運転を
丁寧に、笑顔と安心を届けます

小田急バス　運転士

地域社会

- 沿線開発の推進
- イベント・スポーツ支援、協賛
- 自治体・教育機関との連携
- 社会貢献活動
- 子育て応援、安全啓発活動



地域の皆さまと共創の輪を
育み、地域の魅力・より良い
未来を創ります

小田急不動産　地域連携担当



地域の皆さまと力を合わせ、
箱根の魅力を育み、
世界中の方に愛され続ける
場所にしていきます

小田急箱根　営業企画担当

従業員

- 従業員エンゲージメントサーベイ
- 人財育成制度、ワークライフバランス
- 社内報、グループ報
- 健康経営
- 相談窓口、内部通報制度



社員一人ひとりが自身の仕事に
誇りを持ち、小田急グループで
長期的に活躍したいと思える
環境を作っていきます

小田急電鉄　人事担当



観光産業の発展と人材の
成長を結び、双方の未来と
笑顔を広げる架け橋になります

ヒューマニック
人材コーディネーター



社内報を通じて、会社や社員の
さまざまな挑戦、知られざる
一面をもっと共有していきます

小田急電鉄　広報担当

取引先

- サステナブル
  サプライチェーン方針
- 公平・公正な取引
- サステナビリティ
  アンケートの実施
- 取引先コミュニケーション
- サステナビリティ情報の
  収集・共有



取引先さまとの
信頼関係のもと、
お客さまに「上質と感動」を
提供するパートナーとして、
ともに成長していきます

小田急電鉄　調達担当



施設の活性化には、
テナントの皆さまとの
緊密なコミュニケーション
が不可欠です

小田急SCディベロップメント
商業施設運営担当



取引先の皆さまとお互い対等な
立場で商品取引を行うよう、
日々心掛けています

小田急商事　バイヤー

わたしたちは、今日も、
大切な誰かを思いながら、
日々の仕事に
取り組んでいます

— Top Message —

小田急グループは、挑戦を続けます

2030年度に向けた成長ストーリーを着実に実行し、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図ります



代表取締役
取締役社長
社長執行役員

鈴木　滋

新たな連結財務目標の設定

2025年度、小田急グループは「飛躍期」の2年目を迎えました。財務健全性の回復を主眼とする2023年度までの「体質変革期」を越え、「飛躍期」の初年度となった2024年度は、私が社長に就任し、同年5月に公表した中期経営計画（2024～2026年度）を基に、投資家の皆さまとの対話を重ねてまいりました。そのなかであらためて実感したのは「株主・投資家の皆さまが小田急電鉄を選ぶ理由」でした。自社の強み、他社との違いに向き合いながら、小田急沿線の圧倒的なポテンシャルと、それを活かすことのできる事業ノウハウ・経営力をあらためてお示しし、2030年度に向けて、より大きく、かつ実効性のある成長ストーリーを描くべく、さまざまなシナリオを、取締役会をはじめ多くの場で活発に議論を重ねてきました。足元の事業環境、またグループ各社の業績についても堅調に推移しており、さらなる成長への思いを反映するかたちで、今年5月公表の中期経営計画において、2030年度の連結財務目標を「ROE10%以上」「営業利益800億円」に引き上げました。当社グループにとってこれまでにない高い目標であり、エクイティ・スプレッド拡大のためのROEの向上ならびに株主資本コストのコントロールを着実に推進し、今まで以上に資本コストや株価を意識した経営の実践を加速させることで、目標達成に向けた歩みを着実に進めてまいります。

もちろん、未来の成長に向けて、マクロ環境の変化や、多様な事業リスクへの的確な対応も必要不可欠です。そのうえで、インバウンド需要の拡大や、人々のライフスタイルの変化ならびにサステナビリティ意識の高まり、デジタル技術の進化等は、私たちにとって大きな事業機会になると考えています。

一方で、人口減少・少子高齢化、インフレ・金利上昇、工事費・人件費高騰、気候変動に伴う自然災害の激甚化等は、今後の成長戦略や事業ポートフォリオに影響を与える可能性があります。リスクには柔軟な対応策を整えながらも、機会を最大限取り込むことで、地域とともに成長していく「地域価値創造型企業」として、企業価値の向上を目指してまいります。

成長ストーリー実現に向けた3本の柱

新たな2030年度の連結財務目標の1つに、ROE10%以上を掲げましたが、ROE向上のためにとりわけ重要と考えているのがROAの向上です。各事業領域において利益の最大化および営業利益ROAの目標管理を徹底することで、

新たな連結財務目標／エクイティ・スプレッドの拡大

新たな連結財務目標（2030年度）　ROE*：10%以上　営業利益：800億円

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
    - 不動産業での多様な投資手法による利益最大化
    - 当社鉄道事業の持続的な進化に向けた運賃改定
    - 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（政策保有株式縮減・不動産物件入替え）
  - **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
- **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）
    - 地域経済圏発想に基づく持続的な利益成長
  - **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

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

Top Message

資産効率の向上を図ります。加えて、潤沢な資金調達余力の活用や自己資本の圧縮をはじめとする財務レバレッジの拡大にも努めます。また、エクイティ・スプレッド拡大に向け、ROEの向上と両輪となる株主資本コストのコントロールに関しては、ガバナンス強化や非財務目標の開示拡充を通じた外部評価の向上も含めてサステナビリティ経営を着実に推進することが重要です。小田急グループ一丸となってサステナビリティ経営に取り組み、非財務と財務の開示を充実させることで、市場との対話強化にもつなげてまいります。

そのなかでも、成長ストーリーを実現するためにとりわけ力強く推し進めたいと考えているのが、「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本の柱です。

「成長領域への積極投資」では、2025～2030年度にかけて、総額4,000億円の成長投資を計画しています。その内訳としては、新宿駅西口地区を中心とした大規模開発を含む不動産業に2,600億円、特急ロマンスカーの新造や省力化投資、安全・防災対策等交通業に840億円、ホテルの新規開業やリニューアル等生活サービス業に560億円の投資を行う予定です。また、本年5月に公表した中期経営計画では、小田急グループの強みである「観光」を新たな成長領域に定めました。観光領域は、不動産・交通・生活サービス各事業の横断になりますが、600億円の投資を通じて成長を促し、インバウンド需要の取り込みやサービス価値の向上を図ります。

「株主還元の強化」については、「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」を基本方針にしています。2024年度末の自己資本比率は約36.8%ですが、最適なバランスシートを維持する観点から、2030年度までに自己資本比率30%に圧縮することとし、2025～2030年度の累計で2,000億円の株主還元を実施してまいります。2,000億円の内訳として、現時点では2025年度の配当50円(前年度より10円増配)を予定していることしかお伝えできておりませんが、今後につきましても基本方針に則り配当額を検討していくことに加え、自己株式の取得につきましても、経営環境の変化や業績、株式需給のバランス等を勘案したうえで、適時適切に実施してまいります。

「人的資本の拡充」に関しては、小田急グループでは「人財」を企業成長の源泉と位置づけ、人的資本への投資を戦略的に進めています。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、働きやすさ・働きがいの向上を実現する職場環境の整備、成長領域への重点的な人的投資、さらには次世代経営人財の計画的な育成に取り組んでまいります。これらを推進することにより、従業員エンゲージメントと労働生産性の両方を向上させ、変化に強く持続的に成長できる組織体制を確立してまいります。

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）	株主還元の強化（2025～2030年度）	人的資本の拡充
成長投資 4,000億円	株主還元 2,000億円	・構造改革の推進および人財確保
・不動産 2,600億円 新宿駅西口地区開発計画 etc.	・自己資本比率30%まで純資産圧縮	・働きやすさ・働きがいの向上
・交通 840億円 ロマンスカー新造・省力化投資 etc.	・2024年度配当金 40円 （2024年度当初予想**30円**から上方修正） 2025年度配当金 50円（予想）	・成長領域への重点的な人的投資
・生活サービス 560億円 ホテルリニューアル・新規開業 etc.	・機動的な自己株式取得 （2024年度実績 204億円）	・次世代経営人財の計画的育成
※観光 600億円 不動産・交通・生活サービスの内数		

株主還元の基本方針と1株当たり配当金の推移

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

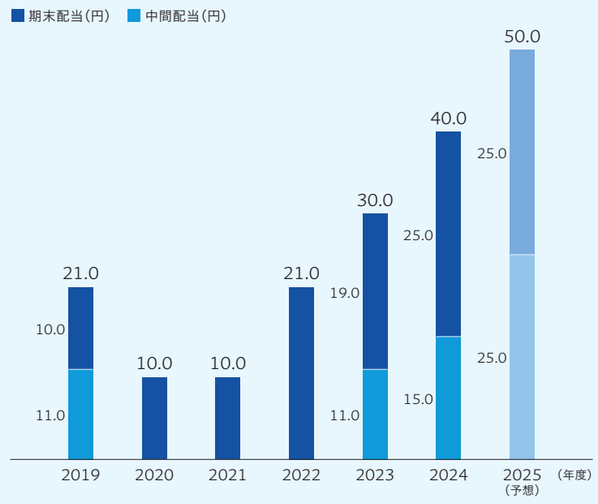
＊4ヵ年合計総還元額／4ヵ年合計親会社株主に帰属する当期純利益額≧40%

配当

2024年度：1株当たり年間40円
（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



今後の成長の核となる「観光」は小田急の強み

先ほど、成長投資について触れましたが、本年5月に公表した中期経営計画(2025～2026年度)においては、小田急グループの強みである「沿線の恵まれた経営資源」を活かした観光の取り組みを強く打ち出しています。2030年度の目標として、観光収益1,200億円、営業利益150億円を掲げ、そのうちインバウンドでは、収益で450億円、利益で60億円を目指しています。

この目標達成に向け、小田急線の起点である新宿を、日本一のインバウンド観光ハブにしていきたいと考えています。新宿は、世界一の乗降人員を誇り、日本一の商業・宿泊施設の集積地であるとともに、歌舞伎町に代表される歓楽街、公園等のさまざまな顔を持った街です。国内外を問わず観光客を取り込む大きなポテンシャルがあるこの新宿をハブとした3つの強化方針に基づき、観光需要の取り込みを推進してまいります。

強化方針の1つ目は、「観光拠点での収益拡大」です。新宿と、日本屈指の観光地である箱根、湘南の3拠点でのインバウンドを含めた宿泊・買い物需要を積極的に取り込んでまいります。特に力を入れて進めていくのが、ホテル業です。既存ホテルのリニューアルを行うことで客室単価・稼働率を上げていくことはもちろん、高付加価値ホテルの新規開発、運営受託・M&Aの活用にも積極的に取り組むため、2025～2030年度までで360億円を投資し、2030年度の営業利益50億円を目指しています。

2つ目は、「観光拠点間の移動需要最大化」です。現在、当社では2028年度の運行開始を目指して特急ロマンスカーの新造を進めており、「新宿から箱根・湘南へお出かけする

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

Top Message

ならロマンスカー」といった魅力・快適性・利便性を向上させることで、鉄道利用者数や単価を増加させてまいります。

3つ目は、「沿線観光の多拠点化」です。先ほどの3つの大きな拠点に限らず、小田急沿線にはまだまだ認知度向上の余地がある魅力的な観光地が数多くあります。加えて、新たな目的地やコンテンツを育て、増やすことでより多くの皆さまに当社沿線にお越しいただきたいと考えています。

また、小田急グループ全体でプロモーションの強化とデジタル施策の連携強化を図ることで、それぞれの施策を効果的に推進し、旺盛なインバウンド需要を含む観光需要を確実に取り込み、当社独自の強みを活かした観光を小田急グループの成長ドライバーにしてまいります。

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

		うちインバウンド	
2024年度 789億円	1,200億円	2024年度 242億円	450億円

営業利益

	うちインバウンド		
2024年度 89億円	150億円	2024年度 36億円	60億円

サステナビリティ経営の推進

ここまでお話ししてきた新たな成長ストーリーを実現するためにも、地域とともに持続的な発展を目指すサステナビリティ経営の推進はますます必要不可欠なものになっています。小田急グループは、鉄道・バスをはじめとする社会インフラや、さまざまな事業を通じたまちづくりによって地域の発展に貢献し、成長を遂げてきました。変化の激しい時代においても、社会課題の解決に向き合い、地域の価値を高めていくことが、財務目標の実現、地域へのさらなる資本投下につながる好循環を生み出します。社会的価値と経済的価値の創出を両立させながら、将来にわたって大きなスケールで事業を成長させていきたいと考えています。

こうした考え方に基づき、「マテリアリティ（重要テーマ）」の目標・モニタリング指標についても、直面する経営課題や業績との連動を念頭に、大幅に拡充をしています。中核事業領域のマテリアリティである「まちづくり・地域社会」「日々のくらしと観光体験」においては、強化エリア主要駅の乗降客数や、グループ全体の観光収益・インバウンド収益を新たに目標として設定しました。それらの向上は、地域の活性化、ひいては業績の向上に直結することとなります。また、事業成長の基盤となる人的資本のマテリアリティについても、従業員エンゲージメントスコアに加えて、労働生産性を示す従業員一人あたり営業収益も指標に設定し、やりがい・誇り・共感の醸成と業績貢献を両面で向上させるほか、人手不足が課題となっている交通領域の定員充足率や、不動産をはじめとする成長領域の専門人財数に関しても、関連指標を設定してモニタリングを行っていきます。

地域の成長に大きく影響するマテリアリティである「環境」においては、小田急グループ鉄軌索道の運行に使用する電力の100%再生可能エネルギーへの切り替えや箱根海賊船のカーボンオフセットをはじめ、グループ各社での省エネが着実に進み、2030年度目標としていたCO_2排出削減量を大きく前倒しで達成することができました。今後も、最終的な目標である2050年度のカーボンニュートラル実現に向けて、着実かつ力強く取り組みを進めます。また、TNFDのフレームワークに基づく生物多様性に関する情報開示を進め、廃棄物排出量・取水量の削減に向けた目標を新たに設定したほか、バス事業の脱炭素化に向けて、経済合理性との両立を図りながら、幅広い選択肢を検討してまいります。

サステナビリティ経営の推進にあたっては、さまざまなステークホルダーとの健全で建設的な関係性づくりも不可欠です。なかでも「人権の尊重」は最も重視すべき事項であり、理解浸透および対応の強化を進めています。昨年より実施をしている人権方針・サステナブル サプライチェーン方針に基づく取引先さまへのサステナビリティアンケートは対象範囲を広げていくほか、社内においても、役員層を含めた階層別の人権研修・講演会の開催を継続・拡大しています。2024年度に策定したカスタマーハラスメント対応方針や腐敗行為防止方針に基づく運用も進め、当社グループ社員が安心して働ける環境づくりを追求していきます。

成長ストーリーの源泉となる人財拡充

中期経営計画を着実に実現し、更なる企業価値向上を図るためには、従来からの私鉄ビジネスモデルに安住するのではなく、変化を機会と捉え、挑戦することに価値を置く組織風土へと進化していく必要があります。これは経営陣だけでなく、マネジメント層、そして現場の一人ひとりが同じマインドを共有することで初めて実現できるものです。

その第一歩として、各部門やグループ会社において「高い目標設定」と「果敢な挑戦」を促す経営スタイルを徹底しています。2030年度のROE10%以上、営業利益800億円という連結財務目標に対し、従来の延長線上で目標達成を目指すのではなく、あるべき姿・目標から逆算して、これまでのやり方にとらわれることなく主体的に考え、行動に移すことが必要です。そのうえで、経営陣には、全体最適を踏まえた戦略的判断が求められますし、それぞれの部門・現場においては、知識・経験やデータに基づく分析力とスピード感のある実行力が期待されます。

当社グループの社員には、沿線地域への深い愛着、相手のために貢献することが自分の幸せになるという「自利利他」の精神に基づいた行動、そして仕事に対する誇りと情熱がしっかりと存在していると感じています。こうした価値観は、短期的な業績・数字を追うだけでは決して生まれない、当社ならではの「目に見えない資産」であり、それをいかに活かすかが経営の力量だと考えています。

私自身、現場で働く社員の姿から大きな学びと勇気を得ることが多々あります。日々の業務のなかでお客さまの声に真摯に向き合い、同僚と助け合いながら課題に挑戦する姿勢は、確実に企業文化として組織を支えています。こうした個々の前向きな力を組織全体の活力に昇華するため、経営としては、人事制度や評価制度、育成の仕組みを絶えず進化させ、挑戦に報いる仕組みづくりに力を入れていきます。「人財」の力を最大限に引き出すことは、小田急グループの持続的成長にとって不可欠な要素であることを、経営の責任者としてあらためて感じています。

これからの小田急に向けて

1927年に小田急線が開業してから、まもなく100年を迎えようとしています。開業以来、地域の皆さまの暮らしとともに歩み、インフラや都市開発、観光振興、生活サービスの提供を通じて、地域社会の発展に寄与してまいりました。これは単に「企業が続いた」ということではなく、沿線



の皆さまからの信頼と期待に応え続けてきた証としての誇るべき歴史であるとともに、大きな責任でもあります。

これからの未来を見据え、私たちはこれまで以上に「地域への価値創造を通じた持続的成長と企業価値向上」に向き合っていく必要があります。企業価値向上とは、単なる売上や利益の拡大にとどまらず、ステークホルダーとの対話・連携のなかで信頼を積み重ねながら、地域の持続的成長にとって欠かせない存在としての価値を創出していくプロセスだと考えています。

私たちは今、「業績にこだわる」という姿勢を強く打ち出しています。これも、単に利益を重視するという意味ではありません。収益性の高い事業ポートフォリオを築き、資本コストを上回るリターンを安定的に生み出す構造に転換することで、社会課題の解決と企業としての持続的成長の両立を図っていくという、経営のあり方そのものに関わる決意表明です。

したがって、中期経営計画で掲げる2030年度ROE10%以上、営業利益800億円という定量的な目標も、ひとつの通過点です。私たちは、その先の未来を見据え、地域との共創によって価値を創り出す「地域価値創造型企業」としてのあり方を深化させることにより、変革のスピードをさらに加速させていきます。

先人たちが築き上げてきたこれまでの100年に感謝しながら、これからの100年に向けて、私たちは挑戦を続けてまいります。引き続き、小田急グループの歩みにご期待・ご支援を賜りますよう、心よりお願い申しあげます。

経営資本

● 連結財務目標　◆ マテリアリティ目標　□ マテリアリティモニタリング指標

	人的資本	事業資本	知的資本	社会関係資本	自然資本	財務資本
具体的な経営資源（2024年度）	連結従業員数： 11,517人 （セグメント別） 交通：6,760人 不動産：1,763人 生活サービス：2,500人 全社：494人 （男女別） 女性：1,706人 男性：9,811人 1人あたり営業収益： 36百万円 価値創造型人財・多様な人財が活躍する 企業風土 事業アイデア公募制度「climbers」提案件数（累計）： 215件	路線キロ（鉄道・バス）： 約8,000km 主要な商業施設： 51施設 ホテル： 8施設 レストラン： 161店舗 OPカード会員： 155万人 小田急アプリダウンロード数： 115万件 EMotアプリダウンロード数： 78万件	交通インフラ・沿線まちづくり等 豊富な事業ノウハウ 小田急ONE会員： 41万人 研究開発費： 146百万円 特許・商標： 196件 MaaS Japan取扱額： 33億円 WOOMS導入件数： 28件 小田急グループ アンケートサイト Ideaパレット会員数： 約9,800人	沿線市区町村面積： 1,226㎢ 沿線人口： 523万人 年間輸送人員（鉄道業＋バス業）： 11億人 乗降客数10万人規模駅： 11駅 行政・企業・大学との協定： 34件 ロマンスカー利用者： 1,093万人 箱根・湘南・大山年間観光客数： 約5,300万人	箱根・江の島・大山等の 自然・地域資源 CO_2削減貢献量： 136万トン ※小田急グループ交通網利用時、自動車輸送比較 廃棄物リサイクル率： 41.9% 飲料「箱根の森から」の売上寄付額： 3,445千円	総資産： 約1.3兆円 EBITDA： 953億円 設備投資額： 653億円 自己資本比率： 36.8% 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+
主要KPI（2030年度）	◆ 女性従業員（正社員）比率：20% ◆ 女性管理職比率：15% ◆ 男性育児休業取得率：100% ◆ 女性役員比率：30% □ 従業員エンゲージメントサーベイスコア □ 従業員一人あたり営業収益 □ 定員充足率（鉄道／バス） □ 専門人財数（不動産成長領域）	● 営業利益　交通：320億円／不動産：300億円／生活サービス：180億円／観光：150億円（各事業の内数） ◆ 強化エリア主要駅の乗降客数（1日あたり）新宿：47万人／新百合ヶ丘：12万人／町田：27万人／海老名：15万人 ◆ 鉄道事業における自社起因の運転事故・インシデント数：ゼロ（毎年度） ◆ バス・タクシー事業における死者・重傷者の発生：ゼロ（毎年度） ◆ 重大な情報セキュリティインシデント件数：ゼロ（毎年度） ◆ 小田急グループ観光収益：1,200億円 ◆ インバウンド収益：450億円 □ 小田急ONE ID数 □ 小児IC 定期外利用者数 □ ロマンスカー利用者数	◆ 重大な法令違反の発生件数：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% □ 鉄道サービスの総合満足度 □ 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 CO_2排出量：2013年度比△50% ◆ 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） □ 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）	● ROE：10%以上 ● 営業利益：800億円 ● 有利子負債／EBITDA倍率：7倍台でコントロール
強化策	• 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 • 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 ➡ p.65 人的資本の強化	• 観光需要の取り込み • ホテル業の拡大 ➡ p.23 観光 • 不動産業の強化 ➡ p.29 不動産業 • 交通業の進化 ➡ p.25 交通業 • ストア・小売業の強化 ➡ p.33 生活サービス業 • デジタルによる事業創造 ➡ p.19 中期経営計画	• 地域プレイヤーとの連携強化による価値共創 ➡ p.45 まちづくり・地域社会 ➡ p.47 特集：小田急グループのまちづくりストーリー • サプライチェーン全体での人権尊重 ➡ p.87 人権尊重の取り組み	• 環境戦略の推進（脱炭素社会の実現、資源循環社会の実現、自然保全と活用） • サステナブルツーリズムの推進 ➡ p.53 環境（カーボンニュートラル）	• エクイティ・スプレッドの拡大 • ROEの向上（ROAの向上／財務レバレッジ拡大） • 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／市場との対話強化） ➡ p.35 経営企画本部長メッセージ ➡ p.19 中期経営計画 ➡ p.80 株主との対話

価値創造プロセス

小田急グループは、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します。

豊富な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します。

経営資源

人的資本
個の多様性を発揮し、
価値を最大化できる企業風土

事業資本
まちづくりを支える
多様な事業領域

知的資本
長年かけて培ってきた
交通・不動産の運営ノウハウ

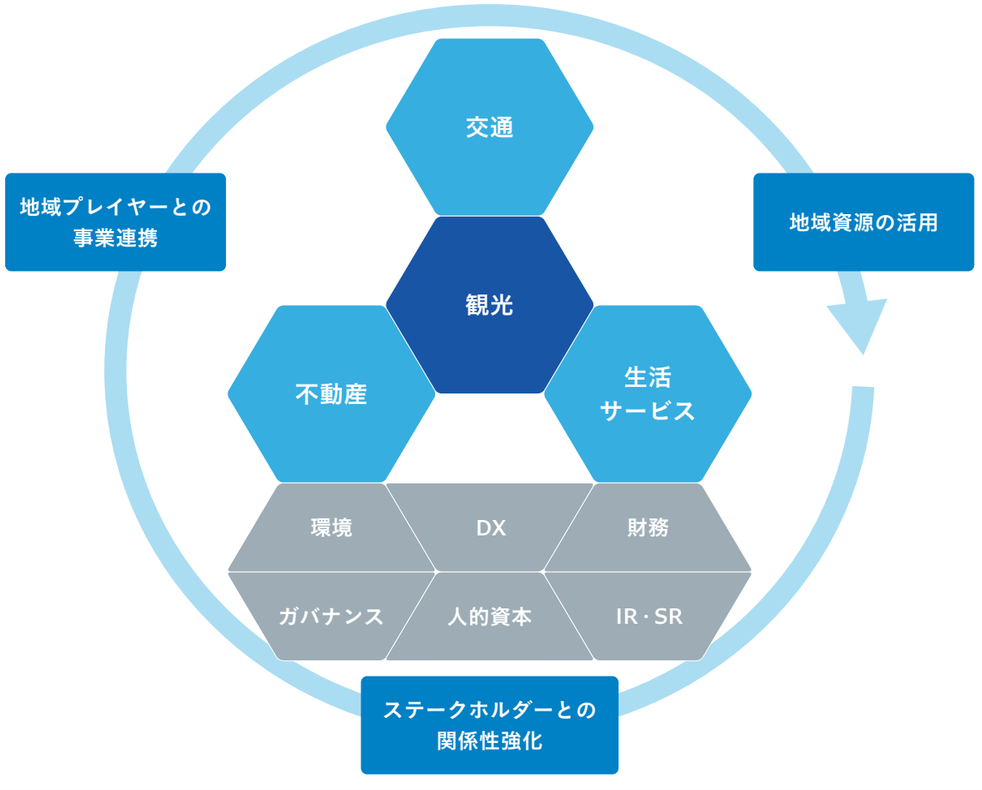
社会関係資本
地域プレイヤーとの連携力や
小田急のブランド力

自然資本
海、山、川等、沿線の
豊かな自然環境

財務資本
持続的な利益成長を背景とした
強固な財務基盤

ビジネスモデル

3つの事業領域や観光の連動、地域やステークホルダーとの連携強化により、沿線の魅力向上と事業成長を目指す



社会的価値の創出

マテリアリティの実現

1. 安全・安心
2. まちづくり・地域社会
3. 日々のくらしと観光体験
4. 環境（カーボンニュートラル）
5. 人的資本の強化
6. ガバナンス

経済的価値の創出

連結財務目標（2030年度）の達成

ROE
10%以上

営業利益
800億円

有利子負債／EBITDA倍率
7倍台でコントロール

地域への価値創造

- 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
- 地域経済の循環

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

経営資源の蓄積／地域への資本投下・ポテンシャル強化

経営ビジョン
UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業に向けて～

サステナビリティ経営

グループ経営理念

経営ビジョン UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業に向けて～

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	……	2030年度
						2027年度 開業100周年	2029年度 新宿駅西口地区 開発計画竣工

体質変革期 —財務健全性の回復—　→　飛躍期　中期経営計画 (p.19)（2025～2026年度）

中期経営計画（2025～2026年度）

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。連結財務目標として、2030年度にはROE10%以上、営業利益800億円を掲げています。その内訳は、交通業で320億円、不動産業で300億円、生活サービス業で180億円、観光はそれらを横断して150億円としています。

［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*1	8.0%	前回目標*2 6.2%（＋1.8P）	10%以上	前回目標*2 7%以上（＋3P）
利益の成長	営業利益	540億円	前回目標*2 500億円（＋40億円）	800億円	前回目標*2 700億円（＋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（期首期末平均・有価証券評価差額除く）
＊2 2024年5月公表目標

［2030年度 営業利益目標］

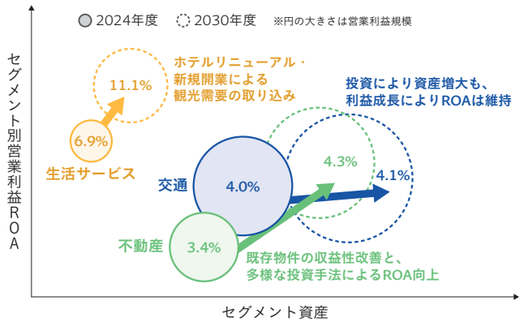


［2030年度 営業利益ROA*目標］

2024年度 4.1% → 2030年度目標 4.9%以上

＊営業利益／総資産（期首期末平均・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）］



連結財務目標達成に向けた重点施策（事業強化／経営基盤強化）

インバウンド需要の拡大やライフスタイルの変化、デジタル技術の進化、サステナビリティ意識の高まり等を事業機会と捉え、重点施策として定めた事業および経営基盤の強化を推進してまいります。

重点施策				
事業	観光需要の取り込み	ホテル業の拡大	不動産業の強化	
	交通業の進化	ストア・小売業の強化	デジタルによる事業創造	
経営基盤	人的資本の拡充（p.65）	環境（p.53）	DX	ガバナンス（p.73）

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実現します。さらに、プロモーション強化やデジタル施策連携を併せて推進することで、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ます。具体的には、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ります。

［新宿のインバウンド観光ハブ化イメージ］



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します。

［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ホテルを開発
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

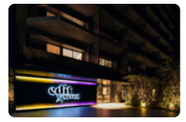
［2030年度 ホテル業数値目標］

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

＊2024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9月）



「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）

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、ポートフォリオを見直すことで、不動産業の2030年度における営業利益300億円および営業利益ROA4.3%を目指します。具体的には、新宿駅西口地区開発計画の推進および周辺既存施設のバリューアップ等により、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向上を図ります。

［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や物件入替え、短期回収型の投資手法を強化することで、バランスシートを適切に管理しながら利益規模拡大とROA向上を図ります

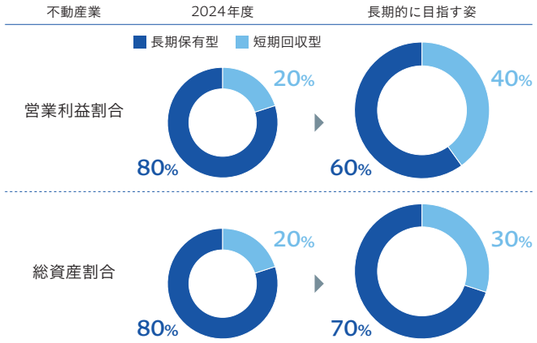
長期保有型

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］



［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 1,550億円

短期回収型 4,150億円

2024年度 158億円 → 300億円

＊不動産業の成長投資2,600億円および回転型投資の強化3,100億円の合計

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（p.31）

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
・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

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

短期回収型

・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　450億円
累計営業利益　75億円
（うち2030年度 20億円）

海外不動産
累計投資額　600億円
累計営業利益　140億円
（うち2030年度 50億円）

回転型投資
累計投資額　1,300億円
累計営業利益　150億円
（うち2030年度 80億円）

住宅分譲
累計投資額　1,800億円
累計営業利益　140億円
（うち2030年度 30億円）

［主な沿線開発パイプライン］

賃貸

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

分譲（マンション）

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

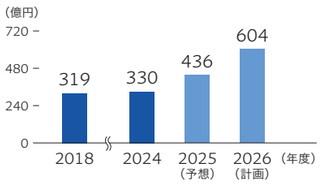
4. 交通業の進化

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年度における要員体制30%削減（2020年度比）を図ります。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ます。また観光施策としては、箱根ロープウェイの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エリアの魅力向上を図るとともに、2028年度には新型特急ロマンスカーが運行開始となる予定です。

［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
・激甚化する自然災害対策
・大規模設備更新

［当社鉄道事業 設備投資額］



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～箱根湯本駅間運用開始、2030年頃新宿駅～向ヶ丘遊園駅間試験運用開始）
・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
・2025年度 大涌谷駅に新展望エリア「ちきゅうの谷」オープン
・2028年度 新型特急ロマンスカー運行開始

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
・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

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ります。

［ストア・小売業の強化］

新規出店・店舗改装
・ストア・セブン-イレブンともに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

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 155万人
（2024年度末時点）

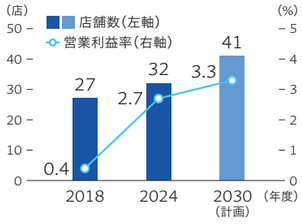

Odakyu OX 新百合ヶ丘店

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

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%

［ストア店舗数・営業利益率］



［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

観 光

小田急グループは、新宿を起点に、箱根や江の島・鎌倉等の日本を代表する観光地を結ぶ交通ネットワークと多様な宿泊施設・観光施設を活かした観光事業を展開しています。

2030年度には観光収益1,200億円、営業利益150億円の達成を目指し、2025～2030年度の累計で600億円*の成長投資を行います。具体的には、ロマンスカーの新造、箱根交通網の整備、ホテルのバリューアップ、デジタル販売の拡充等、「移動」「滞在」「体験」を融合した観光価値の創出を通じて、持続可能な観光と収益最大化の両立を目指しています。

＊交通・不動産・生活サービスへの投資の内数



2025年 4月開業 大涌谷駅 ちきゅうの谷



2028年度 就役 新型ロマンスカー



2029年度 竣工 新宿駅西口地区 開発計画



2028年度 開業 小田急ホテルセンチュリーサザンタワー（リニューアル）

➡ p.25 交通業

➡ p.28 小田急ロマンスカー

➡ p.31 新宿エリアの価値最大化



2025年 12月開業 RETONA HAKONE（旧 箱根レイクホテル）



2027年度 開業 箱根ハイランドホテル（リニューアル）



2025年 9月開業 edit x seven 富士御殿場

➡ p.33 生活サービス業

2026年度 導入 江ノ電 新型車両 700形

➡ p.25 交通業

リスク

- 需要変動の増幅
- 異常気象、自然災害の増加
- 環境負荷の増加
- 景観の破壊
- 地域の生活環境の侵害
- 円高への基調転換
- 繁忙期の局所的混雑と満足度低下
- 労働力不足

機会

- インバウンド需要の拡大
- 円安基調の継続
- 宿泊施設の拡充
- デジタルツールの進化
- サステナブルツーリズムの推進
- 政府・自治体による観光振興強化



Interview

沿線の多彩な観光資源を活かして小田急グループの成長の柱である観光事業を推進し、持続的な発展を目指します

取締役専務執行役員

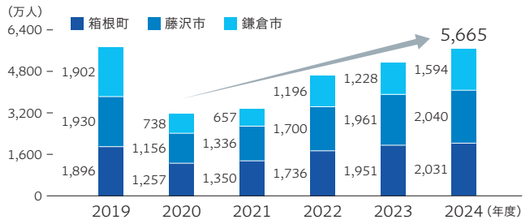
立山　昭憲

Point 1 都市と観光地を結ぶ小田急沿線のポテンシャル

私たちの沿線には、新宿という世界有数の都市拠点と、箱根・湘南という日本屈指の観光地があります。箱根は大涌谷や芦ノ湖をはじめとした雄大な自然や温泉資源を擁し、年間2,000万人以上の観光客が訪れる魅力ある地域です。湘南エリアも、江の島や稲村ヶ崎といった美しい海岸線に恵まれ、年間3,000万人を超える来訪があります。これらの観光地に、小田急グループは長年にわたり交通や宿泊、観光施設を通じて深く関わってきました。

そして新宿は、世界一の乗降客数を誇る巨大ターミナルであり、今後当社の開発により「日本一の観光ハブ化」を目指しています。新宿の魅力を向上させ、箱根・湘南を結ぶ回遊動線を強化し、国内外の旅行者を沿線へと呼び込むのが我々の観光戦略です。観光の発展はそれぞれの観光地を磨くだけでなく、都市と各拠点を結び、沿線全体を面的に活性化させる力を持っています。

［箱根・湘南エリア観光客数推移］



※箱根町「入込観光客数」・神奈川県「神奈川県市町村別観光客数」より

Point 2 観光需要の取り込みに向けた重点施策

小田急グループは2030年度までに、累計で600億円の投資を行います。ホテルの新設やリニューアル、アセット取得、インバウンド対象サービスの拡充等を通じて国内外の需要をしっかりと取り込み、拠点での収益向上につなげます。また、2028年度に就役を予定している新型ロマンスカーや新宿駅での演出強化、宿泊・フリーパスと特急券の併売促進をはじめ、移動需要の取り込みを進めます。そして、観光の多拠点化も重要です。さまざまな開発計画やロケーションサービス等において、外部の魅力的な企業やコンテンツと連携しながら新たな目的地を作っていくほか、その地域ならではの観光資源を活かした着地型商品を強化していきます。これらの取り組みを、効果的なプロモーションを通じて有機的に結びつけるためにも、デジタルの活用は必要不可欠です。MaaSアプリ「EMot」による利便性の高いデジタルチケットの浸透を通じて需要の喚起を進め、利用単価や頻度の向上、ひいては観光利益の最大化につなげます。もちろん、観光地の魅力づくりには地域の皆さまとの連携は欠かせません。旅行者の満足度だけでなく、地域の方々の生活に影響を及ぼすオーバーツーリズムの対策として、ピークの分散化を図ります。例えば、日中に観光が集中する湘南エリアでは、早朝・ナイトコンテンツの充実を通じ、分散化とともに新たなニーズの創出にもつなげていきます。

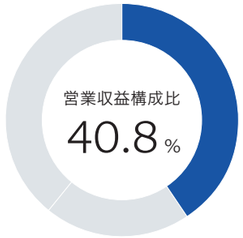
観光は、地域の自然、歴史、文化、人とのふれあいによって成り立つ総合的な価値です。そして、それを中心となって支えるのが、地域に根を張るインフラ企業である小田急の使命だと考えています。私たちは、観光を通じて地域資源の新たな価値を見出し、地域とともに持続的に発展するビジネスモデルを目指しています。沿線の皆さまにとって誇れる地域をつくり、訪れる人にとっては再び、また何度でも来たくなる沿線を実現することは、まさに“観光がまちを育て、まちが観光を育てる”という共創のかたちです。小田急グループはこれからも、「観光の力」で沿線の未来を切り拓いていきます。

交通業

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）を運営する当社を中心に、主に東京と神奈川において鉄道・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、人口約520万人におよび、1日平均乗降人員10万人規模の地域の拠点となる駅が点在しており、都市・郊外から、箱根や湘南といった観光地まで、多様な地域を結んでいます。





営業収益　1,749億円
（前期比1.9%増）

営業利益　264億円
（前期比2.2%増）

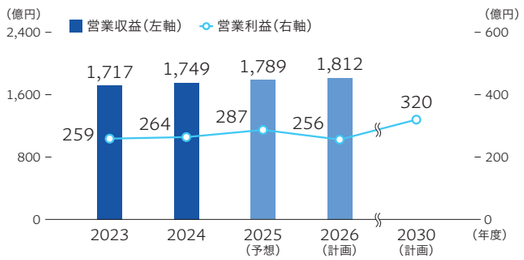
サブセグメント ››

鉄道業……当社鉄道事業のほか、(株)小田急箱根や江ノ島電鉄(株)が、通勤・通学や観光地における輸送サービス等を提供しています。

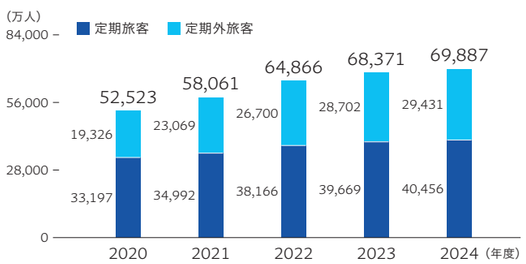
バス業……東京・神奈川を中心としたエリアにおいて、路線バスや高速バスの運行等を行っています。

その他……箱根エリアにおける船舶・ロープウェイといった観光輸送や、タクシーの運行等を行っています。

［営業収益・営業利益］



［当社鉄道事業 年間輸送人員の推移］



リスク

- 異常気象、自然災害の増加
- 少子高齢化
- 通勤・通学需要の減退
- 新たな感染症の発生
- 鉄道インフラの老朽化
- テレワークの浸透
- 労働力不足
- サイバー攻撃による運行支障

機会

- 相対的に高い沿線人口の維持率
- 沿線での企業・教育機関の集積
- 自家用車を持たない若年層の増加
- 安全対策の強化
- バリアフリーの推進
- 観光需要の拡大
- デジタルツールの進化
- 駅空間の活用推進
- 事業運営と運行の効率化
- 移動手段における環境意識向上

2024年度の主な取り組み

鉄道業では、輸送面において、本年3月、ご利用ニーズの高い平日夜間の特急ロマンスカー増発や、列車種別ごとの停車駅の見直し等、利便性の向上を目的としたダイヤ改正を実施しました。また、通勤車両5000形2編成を増備したほか、通勤車両3000形について、多様なお客さまのニーズに対応すべく、全車両へ「車いす・ベビーカースペース」を設けるとともに、環境面に配慮したリニューアルを実施し、3編成が営業運転を開始するなど、輸送サービスの向上を図りました。

営業面では、昨年4月、特急ロマンスカーをお得にご利用いただけるサブスクリプション電子チケット「EMot（エモット）ロマンスカーパスポート」の販売を開始しました。さらに、昨年9月、インバウンド旅行者向けに、月間6,500万人が訪問する旅行・レジャー予約サイト「Klook（クルック）」で購入した交通・体験等のチケットを「EMotオンラインチケット」で発券できるデジタルチケットサービスを開始するなど、MaaSアプリケーション「EMot」を活用した諸施策を引き続き実施しました。また、多摩線開業50周年を記念した各種イベントを開催するなど、積極的な旅客誘致による収益の向上に努めました。施設面では、列車運行の安全性を一層高めるため、相模大野駅、海老名駅、中央林間駅および大和駅にホームドアを設置したほか、大規模地震による被害を抑制すべく、相模大野駅～東林間駅間の橋梁等の耐震補強工事を実施しました。また、犯罪の抑止や事件の早期解決等を目的として、特急車両2編成および通勤車両32編成に車内防犯カメラを設置しました。

バス業では、小田急バス(株)において、昨年10月、乗車ポイントサービス「小田急おでかけポイント」を導入し、乗車時にPASMOを利用したお客さまに対して小田急ポイントの付与を開始するなど、利便性の向上を図りました。また、各社において、運転士不足が生じている状況を踏まえ、安定した輸送サービスを今後も持続的に提供していくため、適正な労働環境の確保を目的としたダイヤ改正や待遇改善等に向けた運賃改定を実施しました。



車いす・ベビーカースペース（通勤車両3000形）



多摩線開業50周年の記念乗車券・入場券



車内防犯カメラ（通勤車両）

今後に向けた取り組み

小田急グループは、交通業を「地域の基盤を支える中核事業」として位置づけ、沿線に暮らす約520万人の生活と、日本屈指の観光地である箱根・湘南等を結ぶ重要なインフラを担っています。鉄道・バス・タクシー・観光輸送等の多様な移動手段を提供するなかで、安全性と効率性の両立を図りながら、持続可能な運営体制の構築と、地域・顧客にとっての利便性・魅力の向上を推進しています。

2025年5月公表の中期経営計画では、「交通業の進化」を重点施策の一つに掲げています。安全・防災対策の強化、運営効率化、観光需要への対応を中心に、事業基盤の高度化と安定的な収益創出の両立を目指しています。

まず、安全性向上の取り組みとして、鉄道駅バリアフリー料金制度を活用し、2032年度までに新宿～本厚木間の全駅と、中央林間・大和・藤沢駅へのホームドア整備を進めています。また、橋梁や高架橋の耐震補強工事、総合車両所の移転といった大規模設備更新を推進しています。



相模大野駅のホームドア

一方で、少子高齢化や生産年齢人口の減少が進む中、人手不足への対応も急務です。当社では、鉄道事業における省力化を積極的に進めており、ワンマン運転の導入を視野に入れた仕様検討、画像認識AIを活用した駅構内の安全確認、駅業務の省人化等を段階的に導入しています。これにより、2035年度までに鉄道事業要員を2020年度比で30%削減する計画を掲げています。また、これらの投資を実現するため、適切な時期での運賃改定を目指しています。



大涌谷駅の新展望エリア「ちきゅうの谷」



デジタルチケット「EMot」利用画面

収益面では、インバウンドを含む観光需要の増加を好機と捉え、鉄道・バス・観光輸送の三位一体による価値創造を進めています。2025年4月には箱根ロープウェイの大涌谷駅に、噴気が立ち昇る雄大な自然が楽しめる新たな展望エリア「ちきゅうの谷」を開業するなど、観光地の魅力向上を図っていることに加え、デジタルチケット「EMot」経由での販売促進や、訪日客向けプロモーションの強化も進めています。さらに、2028年度には新型ロマンスカーの就役を予定しており、観光需要の取り込み施策を継続的に検討・展開しています。

また湘南エリアでは、江ノ島電鉄において、利便性向上の一環として、2023年度に全駅タッチ決済対応を実現。2026年度には新型車両「700形」の導入を予定しており、景観との調和や快適性を兼ね備えた次世代の車両として期待されています。このような設備・サービスの両面での進化は、ブランド価値向上にも直結しています。

こうした鉄道業の関連施策と並行して、バス業でも運賃改定等の持続可能性向上への取り組みを進めており、利用者ニーズを踏まえたダイヤ改正やサービス改善にも注力し、地域の足としての役割を担い続けています。また、小田急グループの環境長期目標達成に向け、バス各社ではEVバスの導入や運行効率化等の各種施策を推進しています。

今後は、リアルとデジタルを融合したスマートモビリティの展開や、地域プレイヤーとの連携による交通結節機能の強化、需要予測に基づいた戦略的なプライシングの導入等も視野に入れ、交通業全体の収益性とサービス品質の更なる向上を図ります。これらの施策を通じて、小田急グループは2030年度に交通業で営業利益320億円、営業利益ROA4.1%の達成を目指しています。

小田急の交通業は、単なる移動手段を超え、人・地域・体験をつなぐ価値提供基盤として、今後も地域社会とともに進化を続けていきます。



江ノ島電鉄のタッチ決済端末



江ノ島電鉄新型車両700形(イメージ)

小田急ロマンスカー

小田急ロマンスカーは、新宿、北千住と箱根湯本、片瀬江ノ島、御殿場を結ぶ観光特急として、また沿線各駅と都心をつなぐ通勤特急として、座席指定による快適な移動時間を提供しています。初代ロマンスカーは1957年に登場し、これまでに多くの車両が活躍してきました。現在は、EXE・EXEα・MSE・GSEが運行しています。

GSEは「箱根につづく時間(とき)を優雅に走るロマンスカー」というコンセプトのもと、2018年3月にデビューしました。ロマンスカーの象徴である展望席には、大型の一枚ガラスを前面窓に採用するとともに、先頭車両では荷棚をなくすことで、よりダイナミックな眺望と開放感のある空間を実現しています。車体側面には高さ1メートルの連続窓を設け、どの座席からでも沿線の風景を存分に楽しめる設計となっています。車体色は薔薇をイメージした「ローズバーミリオン」を基調とし、側面にはロマンスカーの伝統色「バーミリオンオレンジ」の帯をあしらっています。



EXE
(30000形)



MSE
(60000形)



GSE
(70000形)

Topic 2028年度、新型ロマンスカーが運行開始予定！

GSE以来となる新型特急の開発に向けて、2024年9月に設計を開始し、2029年3月の運行開始を目指しています。新型ロマンスカーは、これまでの伝統や歴史、そして多くのお客さまとともに育んできたロマンスカーブランドを継承しつつ、国内外のお客さまにより上質な移動時間を提供できる車両を目指します。通勤やショッピングの足として親しまれてきたEXEの代替であり、2023年に引退したVSE(50000形)の後継車両として位置づけています。



VSE(50000形)

Partner Message

新型ロマンスカーの設計に、新たなデザイナーを起用！ 新たなチャレンジへの思いをうかがいました。



株式会社COA一級建築士事務所 共同主宰
岡野 道子様 ／ 長曽我部 亮様

Q.1 鉄道車両を設計する魅力とは？

外観の美しさや周辺環境との調和、内部の快適性や風景の見え方等を追求する点では建築の設計と共通点が多いのですが、大きく異なる点は、鉄道は移動空間なので「風景が流れていく」ことです。流れる風景を見ながら、目的地に思いをめぐらし、お弁当を食べたり、家族や友達とおしゃべりしたり、乗客が思い思いに過ごす空間を想像することはとても魅力的です。

Q.2 ロマンスカーは、地域にとってどのような存在でしょうか？

駅や町でロマンスカーが走る姿を見ると小田原や箱根への旅を想起します。ロマンスカーは地域の人々に日々エネルギーを与えるような、沿線のシンボルだと思います。憧れであると同時に身近な存在、日常でありながら非日常を感じることができる、そんな魅力的な存在です。

Q.3 新型ロマンスカーは、どのような車両になりますか？

これからのロマンスカーは、鉄道車両という枠にとらわれず、より自然に近い存在にできないかと考えています。沿線環境の特徴や魅力を引き出し、地域と共鳴するような車両になればと思っています。人々にやわらかな印象を与え、親しみを感じてもらえるロマンスカーを目指しています。

不動産業

沿線を中心に、商業施設やオフィスビル等の賃貸・運営のほか、住宅供給等の不動産業を展開しています。収益の柱とするため集中的に資本を投下しており、現在、当社最大のプロジェクトである「新宿駅西口地区開発計画」が進行中です。

下北沢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るほか、回転型投資や海外不動産をはじめとした投資手法の拡大を外部パートナーとともに進めています。





営業収益　958億円（前期比4.2%増）

営業利益　158億円（前期比10.7%減）

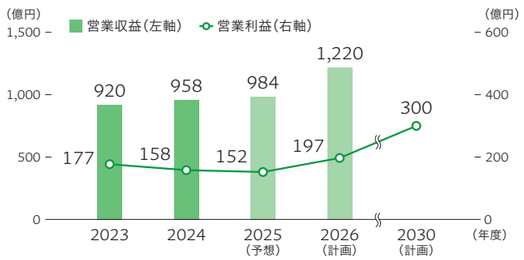
サブセグメント ››

不動産分譲業 … 東京・神奈川を中心としたエリアにおいて、販売業・仲介業等を運営しています。

不動産賃貸業 … (株)小田急SCディベロップメントが運営する商業施設のほか、オフィスや住宅の賃貸等を行っています。

その他 …… (株)小田急ビルサービスが駅、オフィス、商業施設等のビル管理・メンテナンス業を行っています。

［営業収益・営業利益］



［主要な賃貸物件］

オフィスビル	エリア	賃貸面積
小田急サザンタワー	新宿	約20,000㎡
ViNA GARDENS OFFICE	海老名	約12,000㎡

商業施設	エリア	賃貸面積
新宿西口ハルク	新宿	約27,000㎡
フラッグス	新宿	約9,500㎡
新百合ヶ丘エルミロード	新百合ヶ丘	約41,000㎡
相模大野ステーションスクエア	相模大野	約26,000㎡
ビナウォーク	海老名	約65,000㎡

リスク

- 建設コストの上昇
- 金利の上昇
- 労働力不足
- 老朽化物件の保守・修繕費用の増加

機会

- 新宿駅西口をはじめとする大規模開発
- 地域との共創によるまちづくりの進化
- 駅近接物件の需要増加
- 高い環境性能を有する物件開発の推進
- 沿線各エリアにおける再開発計画の検討、推進
- 官民連携、産学官連携の拡大
- 都市間競争・地域間競争の激化

2024年度の主な取り組み

不動産分譲業では、小田急不動産(株)において、「リーフィア狛江 蒼翠の街」等の戸建住宅や、「リーフィアレジデンス調布小島町」をはじめとしたマンションを分譲するなど、収益の確保に努めました。

不動産賃貸業では、当社、東京地下鉄(株)および東急不動産(株)を事業主体とする新宿駅西口地区開発計画において、新築工事や、旧小田急百貨店新宿店本館跡地の地下部分等の解体工事を引き続き実施しました。加えて、当社は、(株)小田急SCディベロップメント等と協働のうえ、昨年6月、「藤沢市立鵠沼海浜公園」について、スケートパークのスケールアップおよび商業機能の新設等を行い、「鵠沼海浜公園HUG-RIDE PARK(ハグライド パーク)」としてリニューアルオープンするなど、各エリアの開発計画を鋭意推進しました。また、(株)小田急SCディベロップメントにおいて、新宿駅西口地区開発計画の進捗に伴う「新宿ミロード」の閉館に先立ち、「新宿ミロード フィナーレキャンペーン」を開催し、各種イベントの実施を通じた集客に努めたほか、商業施設「新百合ヶ丘エルミロード」や「本厚木ミロード」のリニューアルを実施するなど、施設の充実および活性化を図りました。

このほか、小田急不動産(株)において、昨年9月、物流施設「小田急不動産ロジスティクスセンター蟹江」が竣工するなど、事業規模拡大に努めました。

今後に向けた取り組み

小田急グループは、交通インフラと並ぶ中核事業として不動産業の強化に注力しており、経営ビジョン「UPDATE 小田急」に基づき、不動産を収益の柱とする戦略を進めています。2025年5月公表の中期経営計画では、沿線の中核都市を中心とした沿線開発の推進と、多様な投資手法による事業展開を通じて、2030年度に不動産業の営業利益300億円、営業利益ROA4.3%を目指す方針を明示しています。

不動産戦略の中心には、長期保有型の安定収益物件の開発・リニューアルに加え、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)を組み合わせたポートフォリオの最適化があります。長期保有型では、新宿駅西口地区開発計画が象徴的なプロジェクトです。同開発では、商業・オフィス・ビジネス創発機能を備えた超高層複合施設を建設し、周辺の既存資産と連動させながら新宿のエリア価値向上を図るとともに、日本一の観光ハブとしての機能強化を進めています。

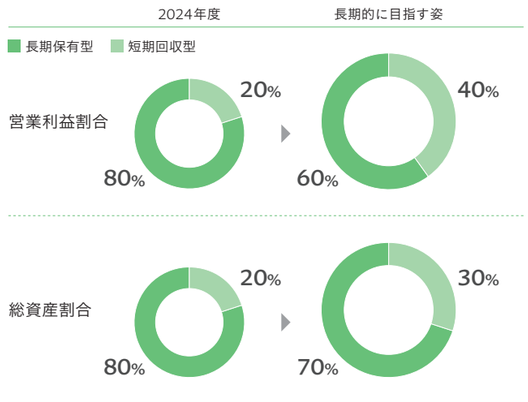
沿線開発では、海老名エリアでの再開発をはじめ、町田、新百合ヶ丘といった中核都市での再開発計画や駅周辺の土地活用も推進しています。これらのまちづくりは、自治体や地域プレイヤーとの連携による「共創」によって進められ、地域価値創造型企業としての小田急グループの姿勢を体現しています。

一方で、短期回収型の投資についても積極的に展開しており、2025～2030年度の6年間で累計4,150億円の投資を計画しています。国内外の不動産市場での機動的な投資や物件入替え、住宅分譲による回収を通じて、収益機会の最大化とROAの向上を同時に図ります。特に海外では、オーストラリアやアメリカにおけるオフィスや住宅開発の日系・現地パートナーとの共同事業への参画を進めており、地域分散によるリスク低減にも配慮しています。

不動産業の長期的に目指すポートフォリオとして、2024年度時点で営業利益・総資産ともに8割を占めている長期保有型の収益性向上を図りながら、短期回収型は営業利益割合を2024年度の2割から4割程度まで増加を目指す一方、総資産は3割程度を目安にコントロールしていきます。

今後も小田急グループは、地域の持続的な発展に資する不動産開発を推進するとともに、社会的課題に対応した柔軟で機動的な事業運営を通じて、企業価値と地域価値の両立を実現してまいります。

［投資手法のポートフォリオ見直し］



日本一の観光ハブを目指す 新宿エリアの価値最大化

世界一のターミナル駅であり、小田急線の起点でもある新宿では、新宿エリアの象徴となる駅直上プロジェクト「新宿駅西口地区開発計画」が進行中。同プロジェクトにより、小田急グループの既存事業を含めたエリア全体の価値を向上させ、収益最大化を目指します。

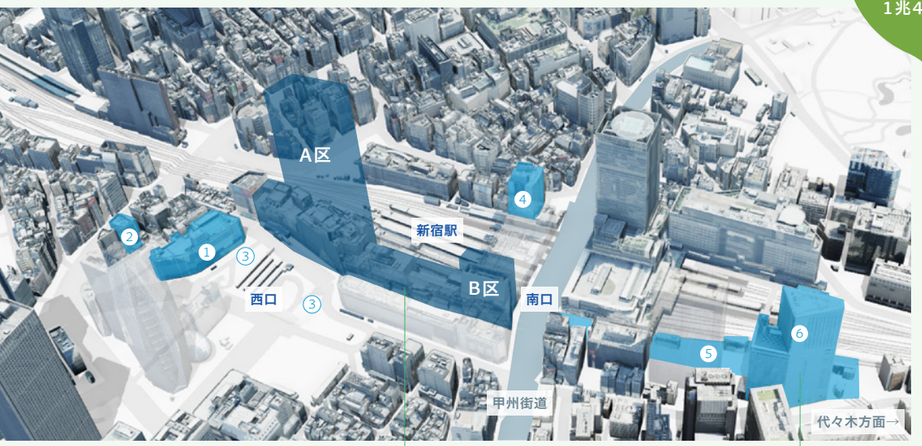
エリア ポテンシャル

1日平均乗降客数 世界No.1

訪日客数 都内No.2 (訪問率：53.4%*1)

商業集積 国内No.3 (小売業年間販売額：1兆4,670億円*2)

＊1 出典：東京都産業労働局「令和6年 国・地域別外国人旅行者行動特性調査結果」
＊2 出典：経済センサス「活動調査（令和3年）」



[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)
A区：旧・小田急百貨店新宿店本館
B区：旧・新宿ミロード
※A区およびB区は新宿駅西口地区開発計画の対象地

新宿駅西口地区開発計画

2029年度竣工予定の本計画は、2024年3月に新築工事に着工し、本年3月にはB区に当たる新宿ミロードが閉館、解体工事に着手。新たな体験を提供する商業機能やハイグレードなオフィス機能、立地特性を活かした顧客起点のビジネス創発機能に加え、観光ハブ化に向けた機能を整備し、国際競争力の強化や新たな価値創造に資するまちづくりを推進しています。



環境配慮への取り組みとして、「A区」のオフィス用途において「ZEB Ready」認証を取得



A区：共同事業
(当社・東京メトロ・東急不動産)



B区：当社単独事業

当社総投資額（過年度分含む）約1,300億円



オフィスロビー階



❶2階建物入口付近



❷地上ホーム階



❸テラス部(2階広場)

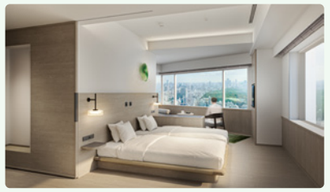


❸テラス部(3階広場)

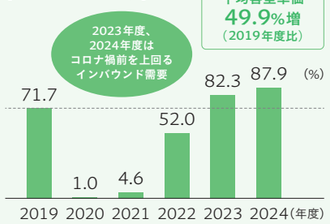
※各パースは現時点のイメージ

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

1998年に開業した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実施予定。現時点でも高い外国人宿泊者比率を誇る同ホテルを、2028年度に全面リニューアル開業し、インバウンド需要への対応力を強化することで、更なる高単価・高稼働を実現します。



[外国人宿泊者比率]





Interview

小田急らしいまちづくりで沿線の魅力を向上させ、定住・交流・関係人口の増加を目指します

取締役常務執行役員
沓澤　孝一

Point 1 新宿駅西口地区開発計画を核とした新宿エリアの価値向上

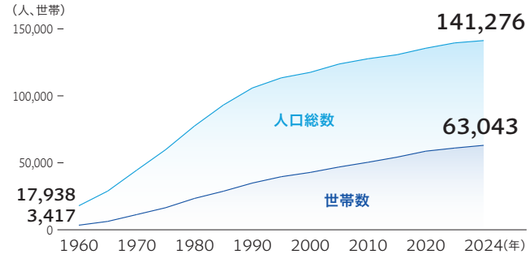
当社最大のプロジェクトである新宿駅西口の開発計画は2024年3月に新築工事に着工し、2029年度の竣工を目指して本格的に動き始めました。地上約260mの超高層複合ビルには、最新のオフィス空間や商業機能、ビジネス創発のための複合施設を整備し、新宿の街に新たな賑わいと価値をもたらす構想です。ビジネス創発機能は、本プロジェクトの特徴的な要素であり、多様な消費者が多数来街する都内随一の商業地としての特性を活かし、顧客起点での新たなビジネスや価値の創出を促す場として整備を進めています。さらに、ZEB Ready認証の取得をはじめ、環境配慮にも力を入れており、都市の利便性とサステナビリティを両立させた“未来のまち”を目指しています。

本プロジェクトを起点とし、新宿エリアにおける小田急グループの資産を面的に再編することで、まち全体の魅力を高めたいと考えています。例えば、小田急ホテルセンチュリーサザンタワーの全面リニューアルを2028年度に予定しているほか、新宿西口ハルクや南口にあるフラッグス等多くのアセットを保有しており、新宿駅周辺が一体となった連携により、都市の多層的な価値向上を図ってまいります。こうした施策がグループ全体の収益基盤の強化に直結していきます。

Point 2 小田急らしい沿線地域の開発計画

もちろん、新宿以外の沿線地域にも開発の取り組みを加速させています。沿線中核駅である海老名では、“職,住,商,学・遊、ウェルネス”が充実し、新しいゆたかさとつながる、くらしやすいまちづくりを進めています。2002年に開業したビナウォークにはじまる当社の継続的な大規模開発によって、今では多世代から支持されるまちへと成長を遂げており、人口増加も実現しています。また、2030年度以降には、新百合ヶ丘や町田等の中核拠点でも、自社アセットを基盤とした再開発を進める計画です。いずれも海老名や下北沢等の開発経験を活かし、自治体や地域プレイヤーと連携して、まちづくりを通じた地域価値創造を目指す小田急らしい開発とするべく検討を進めています。

[海老名市の世帯数と人口の推移]



※各年10月時点

Point 3 小田急グループ不動産業のこれから

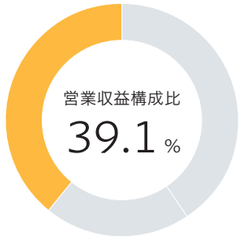
こうした取り組みを通じて、2030年度に不動産業で営業利益300億円、営業利益ROA4.3%を目指しています。特に、ROA向上を重要な経営課題と捉えており、既存物件の収益性向上と物件入替に加え、国内SPC、海外不動産、住宅分譲等の短期回収型の活用にも力を入れていきます。ポートフォリオを見直し、バランスシートを適切に管理しながら、不動産業を小田急グループの収益の柱へと成長させていく計画です。

「都市をつくる」とは、「人の未来をつくる」ことに他なりません。沿線にお住まいの方々、これからお住まいになる方々のその未来をつくるという誇りと責任を胸に、小田急らしいまちづくりを着実にかたちにしてまいります。

生活サービス業

日々のくらしに密着したサービスと心躍るコンテンツを展開している百貨店業やストア・小売業、レストラン飲食業に加え、新宿や箱根等の沿線にある多彩な観光地の魅力向上に資するホテル業等で構成しています。将来にわたって選ばれる沿線、訪れたくなる沿線を目指し、顧客ニーズを捉えたサービスの提供やサステナブルツーリズムの推進、地域の社会課題解決を起点とした新しいビジネスの展開等、地域価値創造に向けた取り組みを推進しています。

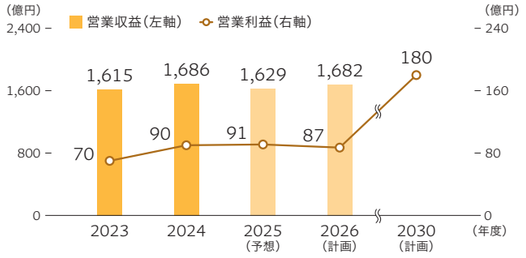




営業収益 1,686億円
（前期比4.5%増）

営業利益 90億円
（前期比28.4%増）

［営業収益・営業利益］



※2024年度よりグループ通算制度を適用したため、(株)小田急百貨店および小田急商事(株)の決算期を2月から3月に変更しています。これに伴い、2024年度は13ヵ月間(2024年3月～2025年3月)を連結しています。

サブセグメント ››

百貨店業……(株)小田急百貨店が新宿・町田・ふじさわの3店舗を展開しています。現在、新宿店は新宿駅西口地区開発計画に伴い、隣接する「新宿西口ハルク」の百貨店フロアを「食品」「化粧品」「ラグジュアリー」中心に再編成し、営業しています。
※売場面積は2割程度に縮小

ストア・小売業……小田急商事(株)が運営するスーパーマーケット「Odakyu OX」をはじめ、沿線の生活を支える店舗を展開しています。

ホテル業……(株)ホテル小田急サザンタワーが新宿エリアで運営している「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」や、(株)小田急リゾーツが運営している箱根リゾートホテル等、地域のニーズに合わせたさまざまな形態のホテルを展開しています。

レストラン飲食業……(株)小田急レストランシステムやジローレストランシステム(株)が、駅構内や沿線外において多様なレストランを運営しています。

その他……地域価値向上のため、旅行業や人材派遣業等のさまざまな事業を展開しています。

リスク

- EC・通販の利用拡大
- 労働力不足
- 物価上昇による需要低迷
- 消費者の節約志向
- 感染症の発生による営業制限、人流減少
- 新規出店、新設コストの上昇

機会

- 店舗DXによる運営の効率化
- 高付加価値商品・サービスの需要拡大
- 顧客接点のデジタル化
- 消費者の賃金上昇、可処分所得の増加
- サステナブル消費、エシカル消費の拡大
- 体験価値の需要拡大、高付加価値化

2024年度の主な取り組み

百貨店業では、(株)小田急百貨店の全店において、昨年9月、(株)NTTドコモが提供するポイントサービス「dポイント」を導入したことに加え、催事をはじめとする各種営業施策を積極的に展開するなど、収益の確保に努めました。

ストア・小売業では、小田急商事(株)が運営するスーパーマーケット「Odakyu OX」において、愛甲石田店が新規オープンするとともに、狛江店の専門店フロアがリニューアルオープンしました。加えて、各店で買い回りしやすい売場づくりに努めるなど、お客さまの利便性向上を図りました。

ホテル業では、UDS(株)を外部譲渡したものの、(株)ホテル小田急サザンタワーが運営する「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」において、昨年6月、「サザンタワーダイニング」のメニューを充実させるとともに、眺望を楽しめる食事スペースを増席するなど、より使いやすく、居心地の良い食体験の提供に努めました。

レストラン飲食業では、ジローレストランシステム(株)において新規業態を開発したほか、(株)小田急レストランシステムにおいて新規出店を実施するなど、集客力の強化を図りました。

今後に向けた取り組み

2025年5月公表の中期経営計画において、生活サービス業では、ストア・小売業の強化、デジタルを活用した事業創造等による、高付加価値と地域との接点強化を推進しています。

ストア・小売業では、「Odakyu OX」の新規出店や既存店舗の改装を進め、少人数運営体制の構築や売場面積の最大化を図っています。セルフレジやAI発注システムの導入等DXを活用した効率化により、生産性と顧客満足の両立を目指しています。

ホテル業では、2025年に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「RETONA HAKONE」として開業予定。さらに、「箱根ハイランドホテル」や「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」では、インバウンドや長期滞在に対応した改装を予定しているほか、M&Aや運営受託を通じたホテルネットワーク拡大も図っています。

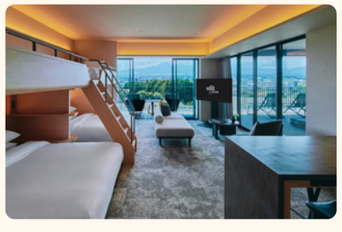
レストラン飲食業では、新業態の開発や沿線施設への出店により、地域住民との接点拡大と利便性向上を図ります。デジタル領域では、廃棄物収集支援「WOOMS」や会員サービス「小田急ONE」を活用し、地域課題の解決と新たなビジネスモデルの創出に取り組んでいます。

生活サービス業は、地域経済圏のくらしを彩るインフラとして、持続可能な収益成長と社会的価値の共創を目指しています。


Odakyu OX

富士山を一望できるホテル「edit x seven 富士御殿場」の運営受託を2025年9月から開始

箱根・御殿場エリアを中心にホテル、温浴施設等を運営している(株)小田急リゾーツでは、2025年9月に新規開業したホテル「edit x seven 富士御殿場」の運営受託を開始しました。同ホテルは、多人数利用が可能なバンクベッド付き客室、サウナ付き客室、ドッグフレンドリー客室等、多様な客室タイプを備え、ダイニング「BASE445」では、ご当地食材を使用した料理を提供するなど、国内外の多様なニーズに対応しています。加えて、キャッシュレス決済やタッチパネル式のセルフチェックインシステム等の導入によって、同社初となる少人数オペレーションを実現。



小田急グループでは、2030年度までに同様の運営受託を3～4件、それ以外にも高付加価値ホテルの新規開業を2～3件予定するなど、ホテル業の拡大を図ります。

経営企画本部長メッセージ



ステークホルダーの期待に応え続ける企業であるために資本効率を高め、持続的な成長の実現に向けた歩みを進めます

取締役常務執行役員
水吉　英雄

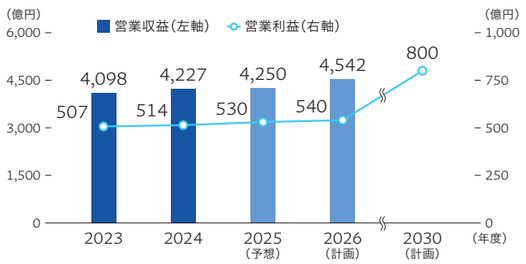
飛躍期1年目となる2024年度の振り返り

2024年度は、私たち小田急グループにとって、経営ビジョン「UPDATE 小田急」のもと、過去3年間にわたる体質変革期を経て、新たに“飛躍期”という成長ステージに歩みを進めた、まさに節目の年となりました。

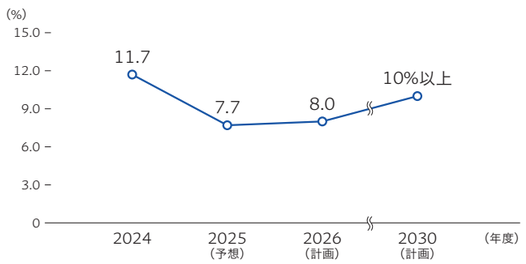
2024年度の当初見込は、グループ通算制度の適用に伴い、百貨店業およびストア・小売業において決算期を変更し13ヵ月間を連結することや、不動産分譲業において計上予定戸数が増加することを見込んでいた一方、鉄道業において設備更新費が増加することなどにより、営業収益4,240億円、営業利益420億円と対前年で増収減益としていました。しかしながら2024年度の実績につきましては、当社鉄道事業や箱根エリアの索道・船舶業の輸送人員が想定を上回って推移したほか、設備更新費用が想定を下回ったこと等により、当初見込んでいた営業利益を大きく上回る514億円での着地となりました。加えて、これまで縮減を進めてきた政策保有株式についても更なる見直し・売却を進めた結果、親会社株主に帰属する当期純利益は当初見込みを139億円上回る519億円となり、それに伴い、ROEも当初見込みを2.9P上回る11.7%という成果を上げることができました。

この2024年度の成果を一過性のものにするのではなく、引き続き事業収益性および資本効率の向上に小田急グループ全体で取り組みながら、持続的に企業価値を向上し続けられる構造・体制の確立に、経営企画・財務担当役員として、より一層努めていく所存です。

［営業収益・営業利益の推移］



［ROE*の推移］



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

連結財務目標を引き上げ、資本コストや株価を意識した経営を一層推進

当社は2024年5月に「2030年度：ROE7%以上／営業利益700億円」という連結財務目標を掲げましたが、足元の事業環境や投資家の皆さまとの対話を通じて、目標のさらなる引き上げと、その達成に向けた資本コスト・株価を一層意識した経営の必要性を強く感じました。そして、社内での議論を重ねた結果、2025年5月に「2030年度：ROE10%以上／営業利益800億円」という新たな連結財務目標を掲げ、飛躍期における事業収益性と資本効率の向上を、より高次元で両立させていくという、成長に対する強いコミットメントをステークホルダーの皆さまにお示ししました。こうした目標の大幅な引き上げは、数値目標の更新にとどまるものではありません。経済・社会・環境のいずれにおいても求められる水準が高まるなか、それぞれの変化に的確に対応しながら、企業としての持続性と競争力を発揮し続ける強い意志の表れでもあります。

今回の見直しに関しては、今後の成長に対する意欲を評価していただく一方で、これまでの目標を大幅に引き上げたことに対する蓋然性にも目が向けられていると認識していますが、今後の実績を着実に積み上げていくことで、皆さまからの信頼を得ていきたいと思います。

我々がとりわけ重視しているのは持続的な成長の実現です。それは売上・利益の向上だけでなく、投資に対する収益性の最大化を通じて、資本効率性の指標であるROAに成果を反映させることだと考えています。結果として、金融市場における当社の信頼を高め、調達コストの抑制、ひいては市場評価の向上へとつなげていくことが、私たちの理想の財務戦略です。そのためにも、これまで以上に戦略的かつ緻密な財務運営が不可欠であると認識しています。

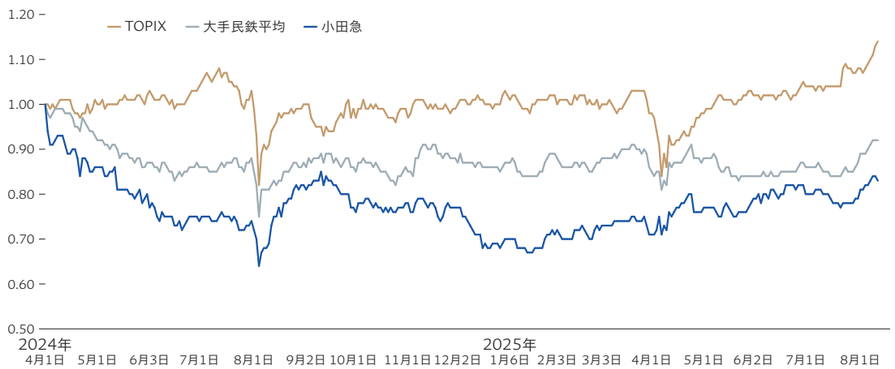
エクイティ・スプレッドの拡大に向けた要素分解を徹底

昨年5月の中期経営計画の開示以降、当社株価は低調に推移しPBRは1倍程度まで下落、当社株主資本コストは金利の上昇等から6～7.5%程度まで上昇しているものと推定しています。

資本コストや株価を意識した経営を実践するに当たり、こうした現状を踏まえ、「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」を当社の課題として捉えています。この課題に取り組み、エクイティ・スプレッドを拡大していくことこそが、企業として株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまへの責任を果たすことにつながっていくと考えています。

今般、エクイティ・スプレッドの拡大に向けた要素を分解し、それぞれの要素の具体的な施策まで落とし込んだツリー図を公表しました(p.10 トップメッセージ内記載)。なかでも、連結財務目標としても掲げ、目標を大きく引き上げた「ROEの向上」が当社において最も重要であると考えています。

［当社株価の推移*］



当社PBR

2023年度末
1.6倍
▼
2024年度末
1.1倍

＊2024年4月1日からの騰落率

経営企画本部長メッセージ

ROE向上にグループ一丸となって取り組む

「ROEの向上」には、「ROAの向上」「財務レバレッジ拡大」の両輪を強化していく必要があります。

一つ目の「ROAの向上」では、グループ全体での2030年度の営業利益ROA目標を4.9%以上に設定しました。2024年度の営業利益ROA4.1%から着実に引き上げていくため、セグメント別ROA目標も設定しています。不動産業では、既存物件の収益性改善と多様な投資手法を組み合わせることで、現在の3.4%から、2030年度では4.3%まで向上させます。生活サービス業は業種が多岐にわたっていますが、成長領域であるホテル業を中心にリニューアル・新規出店による観光需要を取り込むことで、現在の6.9%から2030年度には11.1%まで大幅に向上させてまいります。

また、セグメント別ROA目標の設定とあわせて投資や利益獲得の進捗を定期的にモニタリングする体制も構築し、改善点の早期把握と速やかな対策を実施することで、着実に目標を達成してまいります。

加えて、継続的な資産の入替えにも積極的に取り組みます。上場政策保有株式の縮減や、既存の不動産物件の入替えを進めて資金を回収し、これらを成長投資や株主還元に充当することで、ROEを改善してまいります。上場政策保有株式につきましては、本年3月の相鉄ホールディングス株式をはじめ、これまでも継続的に売却しており、2025～2030年度までの6年間では300億円以上を売却する計画です。これにより、2024年度末の時価で424億円であった保有残高(連結ベース)を、2030年度には100億円程度まで縮減します。不動産物件の入替えにつきましては、短期収益獲得とROA向上を目的に回転型投資に注力しつつ、既存物件の精査・売却についても、市場適合性や将来性判断に基づき、積極的に進めてまいります。2023年度までの体質変革期の3年間では、既に小田急センチュリービルや小田急第一生命ビル、西新宿の本社ビル等、累計で約1,400億円となる売却を実施しており、引き続き、今後6年間で10件以上、規模にして200億円以上の売却を目指します。

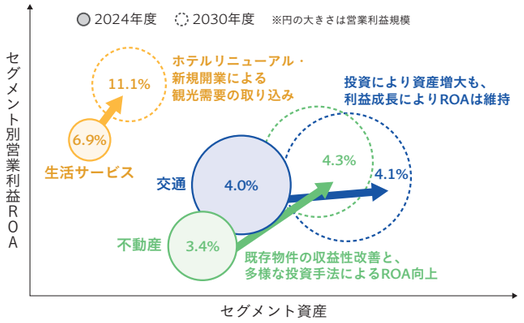
二つ目の「財務レバレッジの拡大」では、2030年度まで

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(期首期末平均・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)



2025～2030年度におけるキャピタルアロケーション

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

回転型投資の強化(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 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

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

観光(各事業の内数) 600億円

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

に自己資本比率を30%まで圧縮し、2025～2030年度で累計2,000億円の株主還元を実施する予定です。「2023～2026年度の平均で、連結総還元性向40%以上*を目標」とする株主還元方針と2,000億円の還元計画に基づき、2024年度は1株当たり年間40円(対前年10円増配)とし、さらに2025年度は1株当たり年間50円(対前年10円増配)を予定しています。自己株式の取得についても、経営環境の変化や業績等を総合的に勘案し、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しながら、実施時期や規模を検討してまいります。

また、潤沢な資金調達余力を活かし、社債発行や借入といった外部資金の活用によって成長投資を加速させ、6年間累計で4,000億円を投資していきます。新宿駅西口地区開発計画、短期回収型の投資手法を含む不動産に対して2,600億円、成長領域である観光については、インバウンドを含めた観光需要取り込みに向けて600億円の投資を予定するなど、負債の活用によるレバレッジ効果が、資本効率全体の向上に大きく寄与すると考えています。

＊4ヵ年合計総還元額／4ヵ年合計親会社株主に帰属する当期純利益額≧40%

ROE向上と両輪で進める株主資本コストのコントロール

エクイティ・スプレッドの拡大に向けたもう1つの観点である株主資本コストのコントロールについては、「サステナビリティ経営の推進」と「市場との対話強化」の二つを掲げています。

「サステナビリティ経営の推進」では、マテリアリティにおいて設定したありたい姿・目標に向かって着実に取り組みを進め、その進捗を的確に開示することで、ステークホルダーの皆さまの当社への理解を一層深めてまいります。また、サステナビリティを取り巻く外部環境の変化、市場からの要請等にも迅速に対応しながら、開示内容の充実を図り、ESG評価機関の継続的なスコア向上を目指します。

また、「市場との対話強化」では、機関投資家やアナリストの皆さまとのミーティングの機会を定期的に設けるとともに、統合報告書や決算説明資料において財務・非財務の情報を一体的に発信する等、当社グループの成長ストーリーへの理解促進を図ってまいります。さらに、対話によって得られた市場からの意見を、取締役会や執行役員会へフィードバックし、経営判断にも反映させることで、投資家の皆さまとの信頼を長期的に構築するエンゲージメントの強化につなげています。このように、市場・投資家の皆さまからの信頼性を向上させることで、株主資本コストの低減につなげていきます。

これら「ROE向上」と「株主資本コストのコントロール」に向けた取り組みは、それぞれ単独ではなく相互に連動して機能することにより、結果としてエクイティ・スプレッドの最大化を可能にします。今後も当社は、財務戦略とサステナビリティ経営を統合的に推進することで、企業価値の継続的な向上と持続的な成長の実現に向けて邁進してまいります。



目標達成に向けて

企業価値の向上を目指すにあたって、常に「会社は誰のものか・何のためにあるのか」といった原点に立ち返る意識が必要だと考えます。その際に、お客さまはもちろんのこと、株主・投資家、取引先、地域社会、そして従業員の皆さん、こうしたステークホルダーの存在に思いをいたしながら、その期待に応え、社会的価値創出・経済的価値創出を両立していく必要があります。高い目標を達成するのは、決して簡単なことではありません。小田急グループ一丸となって、強い気持ちと情熱を持って、成長ストーリーを実現してまいります。

思う 誰かを 今日も odakyu

マテリアリティ一覧／目標・指標

小田急グループは日本屈指の観光地や一定の人口を持つ都市が集積する中核都市を沿線に複数持ち、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るとともに、個性を持ったまちの形成を通じて新たな価値を創出していきます。

マテリアリティとして選定した項目、ならびに各項目において設定している目標・モニタリング指標、直近の実績は以下のとおりです。
それぞれの実績の向上、目標の達成を通じて、マテリアリティの実現、ひいてはサステナビリティ経営の推進につなげます。

マテリアリティ	向き合う主な社会課題		目標・モニタリング指標	2024年度実績
1 安全・安心 ▸安全・安心を最優先した公共交通サービスの提供 ▸誰もが安心して暮らせる社会の追求	• 公共交通の安全・安心 • バリアフリーな社会 • サイバー犯罪、自然災害	目標	鉄道事業における自社起因の運転事故・インシデント数：ゼロ（毎年度）	1件
			バス・タクシー事業における死者・重傷者の発生：ゼロ（毎年度）	死者：ゼロ ／ 重傷者：4件
		モニタリング指標	鉄道サービスの総合満足度	65.2%（前年比△1.3P）
2 まちづくり・地域社会 ▸職, 住, 商, 学・遊、ウェルネスを兼ねそなえたまちづくりの実現 ▸地域資源を活かしたまちの発展	• 少子高齢化 • 地域社会の活力低下 • 都市・地域間競争の激化 • 技術革新	目標	強化エリア主要駅の乗降客数（1日あたり）（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	新宿　：45.1万人（前年比＋2.5%） 新百合ヶ丘：11.5万人（前年比＋1.7%） 町田　：25.9万人（前年比＋1.6%） 海老名　：13.6万人（前年比＋2.7%）
		モニタリング指標	沿線エリアの人口	523万人（前年比＋0.2%）
			居住地域の総合満足度	69.0%（前年比△0.7P）
			生き方（well-being）の総合満足度	53.0%（前年比＋0.4P）
3 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	• 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	目標	小田急グループ観光収益：1,200億円（2030年度）	789億円（前年比＋9.8%）
			インバウンド収益：450億円（2030年度）	242億円（前年比＋24.7%）
		モニタリング指標	小児IC 定期外利用者数	541.2万人（前年比＋6.3%）
			ロマンスカー利用者数	1,093.0万人（前年比△0.3%）
			小田急ONE ID数	41万ID（前年比＋9万ID）
			フリーパス販売枚数（箱根）	86万枚（前年比＋6.2%）
			沿線観光エリアの来訪者数（箱根町／藤沢市）	箱根町：2,031万人（前年比＋4.1%） 藤沢市：2,040万人（前年比＋4.0%）
4 環境（カーボンニュートラル） ▸省エネ、再エネ、電動化、地域との連携による脱炭素社会の実現 ▸「Beyond Waste」を目指した資源循環社会の実現	• 気候変動への対応（地域の脱炭素・資源循環） • 環境負荷の低い公共交通へのシフト • 森、里、川、海の保全	目標	小田急グループCO_2排出量：2013年度比△50%（2030年度） 実質ゼロ（2050年度）	2013年度比△56.4%（前年比△44.1%）
			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）	前年比＋0.2%
			小田急グループ取水量（収益原単位）：前年度比減（毎年度）	前年比△2.7%
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財の育成・配置	• 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	目標	女性従業員（正社員）比率：20%（2030年度）／ 35%（2050年度）	14.8%（前年比△0.7P）
			女性管理職比率：15%（2030年度）／ 30%（2050年度）	5.5%（前年比△5.7P）
			男性育児休業取得率：100%（2030年度）／ 100%（2050年度）	76.5%（前年比＋6.1P）
		モニタリング指標	従業員エンゲージメントサーベイスコア（単体）	全体総合スコア 3.24 ／ 職場推奨度の平均 5.46
			従業員一人あたり営業収益	36百万円（前年比＋5.9%）
			定員充足率（鉄道／バス）	鉄道*：乗務員 104.1% 駅係員 99.3% 技術職 100.0% バス ：運転士 95.8% 整備士 82.7%
			専門人財数（不動産成長領域）	再開発プランナー：2名 ／ 不動産証券化マスター：17名
6 ガバナンス ▸すべてのステークホルダーの期待に応える最適なガバナンス体制の実現	• 非財務情報の開示 • 持続可能な企業経営	目標	重大な法令違反の発生件数：ゼロ（毎年度）	ゼロ
			女性役員比率：30%（2030年度）	23.1%（13名中3名）
			重大な情報セキュリティインシデント件数：ゼロ（毎年度）	ゼロ
			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）	小田急電鉄取引総額に占める金額シェア 97%
		モニタリング指標	独立社外取締役比率	46.2%（13名中6名）

＊鉄道は単体です。

マテリアリティの特定

世界的な社会課題であるSDGsや、小田急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、小田急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。

［マテリアリティの特定プロセス］

要請の把握
社会課題、公共インフラとしての役割を考慮し、ステークホルダーからの要請を棚卸し

課題の抽出
経営ビジョン実現に向けた当社におけるリスクと機会を抽出

重要度の判定
社会および当社における重要度でリスクと機会をマッピングし、重要度の高い項目をテーマごとにグルーピング

マテリアリティの特定
取締役会で承認・決議

事業計画への反映
特定したマテリアリティを中期経営計画に落とし込む

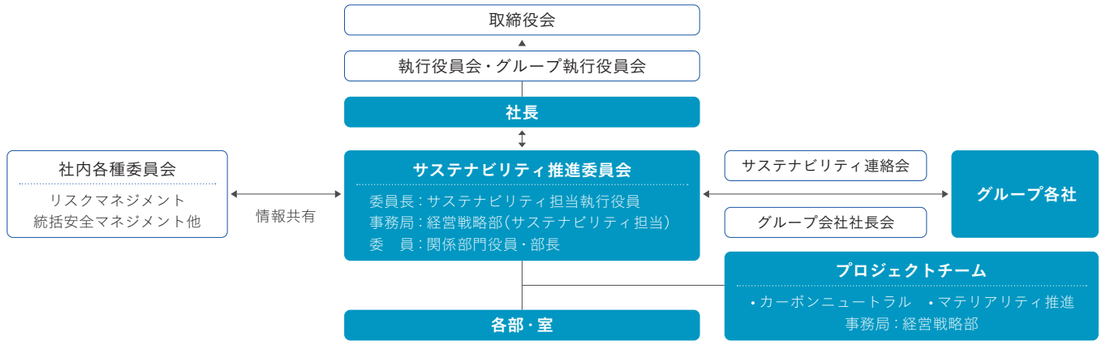
モニタリング
サステナビリティ推進委員会で進捗のモニタリングを行い、必要に応じて改定を検討

A	人手・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

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執行役員を委員長に、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、推進目標・指標の設定および進捗状況等について協議を行っています。

［サステナビリティ推進委員会体制図］



［2024年度サステナビリティ推進委員会の議題］

主な議題	議事要旨
マテリアリティ目標・モニタリング指標の設定	サステナビリティ経営の推進に向けて設定したマテリアリティに対して、新たな目標・モニタリング指標を審議、承認
TNFD対応	TNFD提言に基づく分析対象・分析方法の検討、および具体的開示内容、新たな目標設定に関する協議
GHG排出量に関する新たな情報開示	Scope3ならびにScope4（削減貢献量）に関する算定方法、および具体的開示内容に関する協議
人権対応	リスクマネジメントへの反映、社内教育・研修、取引先コミュニケーションを中心とする進捗報告、ならびに新たな取り組み内容の協議
カスタマーハラスメント対応	カスタマーハラスメント対応方針の策定、および当該方針を踏まえた運用ガイドラインの作成
バス電動化	グループのバス業における、EV化の促進をはじめとする脱炭素に向けた協議

サステナビリティ推進委員会事務局メッセージ



執行役員　経営戦略部長
室橋　正和

サステナビリティの位置付け

小田急グループは経営計画体系のなかで、「サステナビリティ経営の推進」を、経営ビジョンの上位概念となる不変の考え方として位置付け、環境や社会に配慮しながら、経済的価値と社会的価値の創出を両立させる考え方を経営の根幹に据えています。



創業時より、交通サービスやまちづくり等を通じて、地域の持続的な発展に貢献をしながら、企業としての成長を果たしてきました。その歩みは、サステナビリティの体現そのものだと認識していますが、これからの新たな成長に向けて、当社グループとしてのサステナビリティ経営のあり方をあらためて共通認識として持ち、取り組みを拡充しながら、その内容を開示・改善していくことで、企業価値の向上につなげていくことが重要だと考えています。

マテリアリティに関する取り組みの進捗

サステナビリティ推進委員会では、マテリアリティに関する目標・モニタリング指標の進捗確認はもとより、刻々と変化する経営環境に柔軟に対応するため、それらの継続的な見直しや、事業計画との連動、外部開示や評価の向上に至るまで、事業部門・コーポレート部門横断的に構成された役員・部長によって、多様な視点による協議が行われています。

この結果、それぞれの目標・指標の着実な進捗につなげるとともに、当社グループの経営課題解決・業績向上との更なる連動や、強み・独自性を踏まえた目標・指標を大幅に追加し、全社一体となった推進を強化しています。

また、カーボンニュートラルに向けた取り組みについても、CO_2排出量削減の一環として、再生可能エネルギーの導入を積極的に推進し、2030年度目標を前倒しで達成いたしました。また、TNFD提言に基づく情報開示を開始し、環境課題への対応領域を拡充しております。さらに、バス事業における脱炭素化の実現に向けて、複数の手法を精査し、持続可能な交通インフラの構築に向けた検討を進めています。

サステナビリティ経営の更なる進化に向けて

サステナビリティ経営を継続的に進化させるためには、ステークホルダーとの対話を通じて、私たちに求められていることを的確に把握し、取り組みに反映することが必要不可欠です。当社グループへの総合的な評価として、FTSEのESG指数への組み入れや、SOMPOサステナビリティ・インデックス構成銘柄への組み入れ等が実現しており、これからも積極的な情報開示を通じて、信頼関係の構築および評価の向上を目指します。

マテリアリティ

1 安全・安心

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

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

- 鉄道事業における自社起因の運転事故・インシデント数 ：**ゼロ（毎年度）**
- バス・タクシー事業における死者・重傷者の発生 ：**ゼロ（毎年度）**

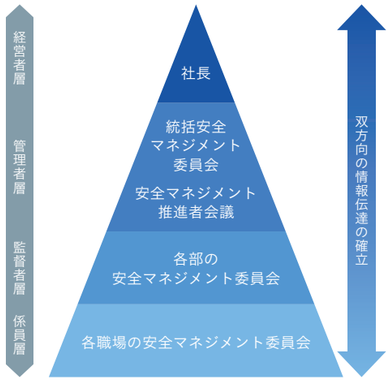
➡ 目標・モニタリング指標の2024年度実績はp.40

モニタリング指標

- 鉄道サービスの総合満足度

安全管理体制

安全管理の組織体制として、取締役社長を最高責任者と定め、安全確保に関する業務を統括する「安全統括管理者」を中心とした体制を構築しています。あわせて安全管理体制の円滑な運営のため、経営トップからの指示だけでなく、各現場からの安全に係わる情報を経営者層から係員層まで、双方向で情報伝達ができる体制を整えています。



Topic グループワイドでの安全管理体制の強化

小田急グループ交通事業者の安全統括管理者や運転管理者等による「小田急グループ交通事業者安全統括管理者会議」を毎年開催し、安全マネジメントに関する有益な取り組みの共有や情報交換を行っています。

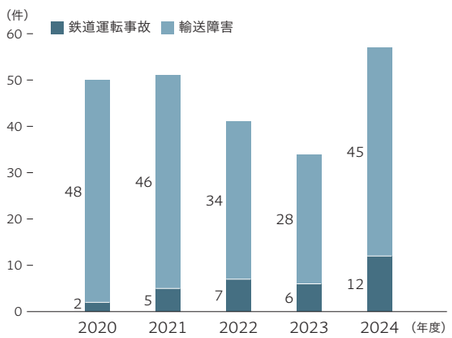


事故発生状況

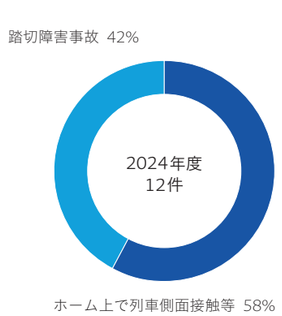
当社では『鉄道事業における自社起因の運転事故・インシデント数を毎年度0』にすることをマテリアリティの目標に掲げています。しかしながら2024年度は新松田駅構内において、お客さまを挟んだまま列車を発車させ負傷させる事故を発生させてしまいました。

本件については、鉄道現業のみならず当社鉄道部門全体として原因の究明および再発防止策の検討・実施を迅速に行いました。特に運用面の見直しを行ったうえで、全乗務員に向けての教育・周知を徹底いたしました。

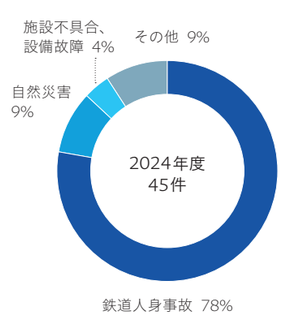
［鉄道運転事故等の発生件数］



［鉄道運転事故発生原因］



［輸送障害発生原因］



2024年度に新松田駅構内で発生した鉄道人身障害事故に関する再発防止策

2024年度に発生した鉄道人身障害事故を受けて、安全対策として再発防止に向けた取り組みを実施しています。

ソフト対策

1. 車掌の出発合図判断基準を作業標準に明文化
2. 風化防止教育を年2回（6月・12月）実施
3. 組織風土の改善（本社現業とも）
   - リスク予防と管理
   - 安全意識の向上
   - コミュニケーション強化
4. 安全啓発活動の推進

ハード対策

1. 車両の戸当たり寸法の見直し、弱め機能付加
2. 視認性に改善の余地があるホームの洗い出し、必要により改修
3. ホーム上の安全対策の推進

安全のための人財育成・技術伝承

当社では部門ごとに業務内容や特性にあわせた教育・訓練を行い、係員の知識、技能のレベルアップを図っています。特に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た知識技能の維持・向上を図っています。



安全への設備投資

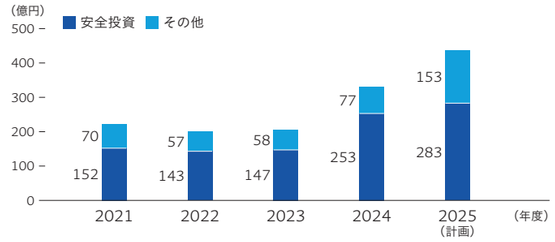
「安全対策の強化」と「サービスの向上」に向けた取り組みを推進することで鉄道事業の持続的な進化に向け、2024年度は330億円の設備投資を実施しました。具体的には通勤車両5000形の増備や3000形のリニューアル等の車両への投資、ホームドアの整備や、のり面の改修、踏切障害物検知装置の高機能化等の安全設備への投資を行いました。また、既存設備の維持・保全についても81億円を支出し、鉄道サービスの基盤確保に努めました。

なお、2025年度は前年を上回る総額436億円の設備投資を実施する予定であり、鉄道施設の耐震補強や、ホームドアの整備、車内防犯カメラの設置等を整備していくことで、お客さまが安心して利用できる環境づくりを継続的に行っていきます。

［ホームドア設置状況および計画］

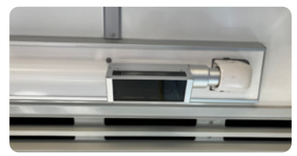
整備済みの駅数	2028年度完了	2032年度完了
15駅	27駅	37駅
※2025年4月現在	※新宿～向ヶ丘遊園の全駅、一部急行停車駅	※新宿～本厚木の全駅、一部急行停車駅

［設備投資額］



車内防犯カメラの設置

犯罪抑止や事件の早期解決等を目的として、防犯カメラ未整備の通勤車両への設置を推進しています。2025年度は通勤車両19編成に計440台設置し、これにより計画された全ての車両への防犯カメラの設置が完了します。



Topic 画像解析AIによる安全確認システムの構築

列車出発時において「ホーム端の黄色い点状ブロックと列車の間に人がいる場合」と、「閉扉後に傘等が挟まっている場合」を自動検知して知らせるためのアルゴリズム「Universal Anomal Detection（汎用異常検知）」を株式会社サイバーコアと共同開発し、新百合ヶ丘駅で実証実験を行いました。実際の駅環境に適用することで、検知漏れや誤検知情報を蓄積してAIに学習させ、検知精度を高めることで実用化を目指しています。



マテリアリティ

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

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

目標

- 強化エリア主要駅の乗降客数(1日あたり)(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

➡ 目標・モニタリング指標の2024年度実績はp.40

モニタリング指標

- 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

エリアマネジメント

当社グループでは新百合ヶ丘や海老名、藤沢などの沿線中核都市におけるまちづくりや、沿線地域とのつながりを活かしたイベントの企画・実施、エリアマネジメントコンソーシアムへの参画など、沿線地域の価値向上を目的としたさまざまな取り組みを行っています。特に下北沢エリアでは複々線化事業と東京都の連続立体交差事業に伴う地下化により生み出された線路跡地を「下北線路街」として地域と連携して開発、2022年5月に13エリア全てが開業しました。従来型のまちづくりとは異なり、地域のプレイヤーを主体として、事業者は地域の価値観を重視して支援する「支援型開発」という新たなスタイルでエリアマネジメントを推進し、地域住民との連携が図られることで、地域の魅力や資源を最大限活用することができました。

下北線路街



下北線路街でのイベント

学校跡地を活用した複合施設「HOME/WORK VILLAGE」

当社では世田谷区立池尻中学校跡地を活用した複合施設「HOME/WORK VILLAGE」を2025年7月に全面開業しました。本施設は、世田谷区による産業活性化の拠点創出事業の一環として、「働く」「遊ぶ」「学ぶ」といった多様な機能を集約し、地域コミュニティの活性化による賑わい促進を目指しています。コワーキングスペースやオフィス、飲食店、物販店舗に加え、シェアキッチンや配信スタジオ等コミュニケーションを活性化する機能も有しています。また、広場や体育館でマルシェやスポーツ体験等のイベントを開催するなど、地域に根差す拠点として活用されています。



「HOME/WORK VILLAGE」の建物外観

なりわい住宅「meedo(みいど)」

小田急バスは、東京都調布市深大寺東町の路線バス折返場内に、住まいと商いが共存する“なりわい暮らし”を実現する複合施設「meedo(みいど)」を2025年春に開業しました。大小規模が異なる店舗兼用住宅やシェア店舗、井戸のある広場やバス待合所等からなる複合施設です。本施設は、2021年に東京都武蔵野市内のバス折返場にて開業した店舗兼住居によるなりわい賃貸住宅を核にした複合施設「hocco(ホッコ)」に続くものです。かつての“水と人々の営み”をコンセプトとして継承し、店舗出店者や地域住民に「新たな憩いと交流」の場を提供することで、地域コミュニティの活性化を目指します。



「meedo」の建物外観

ウェイストマネジメント事業「WOOMS(ウームス)」

“ごみのない世界「Beyond Waste」”へ向けて、持続可能で豊かな循環型社会を目指している事業です。資源・廃棄物の収集運搬の効率化および排出作業の最適化等の課題にシステムで解決策を提案する「収集・排出サポート」と、廃棄物排出の問題解決サポートをはじめとしたサーキュラーエコノミー実現に資するサービスの「資源循環サポート」を基軸として提供しています。地域社会における廃棄物・資源収集の課題解決に向けて、自治体・事業者様に最適な共創を提案します。



WOOMS導入件数　28件

FC町田ゼルビアへの協賛

当社沿線のサッカーチームであり現在J1にて躍進中の「FC町田ゼルビア」に対し2009年より協賛しています。ホームゲーム開催時にはイベントの実施や当社グループのバス会社と連携したラッピングバスを運行しています。また、国立競技場でのホームゲーム開催時には、町田駅、新宿駅、下北沢駅でのプロモーション活動を実施するなど、FC町田ゼルビアとの協働活動を通じて、地域価値の向上施策に取り組んでいます。



ラッピングバスの運行(神奈川中央交通)

小田急ロケーションサービス

電車や駅などの鉄道施設を中心に、映画・ドラマ・CM・雑誌等のさまざまな撮影をサポートするサービスです。2022年にサービスを開始し取扱件数は100件を超えました(2025年8月末時点)。

経堂・世田谷代田などはロケ地巡り等により地域の活性化につながっています。



ドラマ「silent(サイレント)」ロケ地　世田谷代田駅

シェアサイクル



ステーションイメージ

シェアサイクル事業者と協業し、駅周辺エリアでの自転車のシェアリングサービスの導入を促進しています。下北線路街や小田急多摩センター駅・南林間駅等の駐輪場内に、電動アシスト自転車の借用・返却ポート(ステーション)を設置し、利用動向を加味し設置拡大を検討しています。

沿線教育機関との連携

沿線に所在する大学などの教育機関と連携し、当社および当社グループにおける幅広い事業フィールドを「学生と社会との接点」として活用いただくことで、広い視野を持った人材の育成に寄与するとともに、活動を通じた沿線地域への貢献につなげています。

[連携・協力に関する基本協定締結先]

- 専修大学
- 文化学園大学
- 成城大学
- 玉川大学
- 慶應義塾大学
- 多摩美術大学
- 東海大学
- 多摩大学
- 東京農業大学
- 相模女子大学

公益財団法人 小田急財団による公益活動

小田急財団では、安全・安心や暮らしやすさの向上をはじめ、沿線の豊かな自然環境の保全・整備、文化やスポーツの振興などに関する活動を行っています。また、これからの社会の発展を担う青少年の育成のための活動として「安藤記念奨学金」の給付や学術文化の振興を担う若手研究者の支援・研究助成のための給付など、各種公益活動を行っています。

[安藤記念奨学金支給実績]

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
支給人数(名)	91	95	94	91
支給実績(千円)	21,288	21,954	21,984	23,196

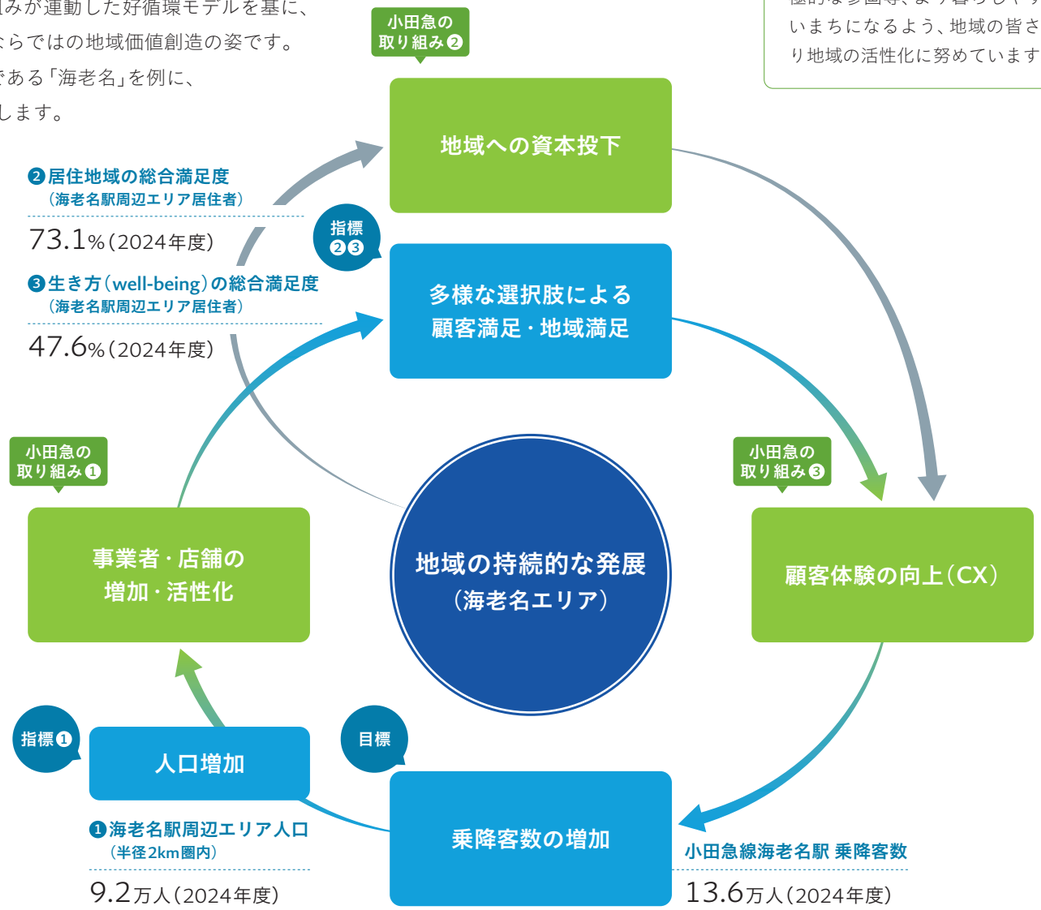
[研究助成金支給実績]

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
支給人数(名)	3	3	2	2
支給実績(千円)	3,000	3,000	2,000	2,000

特集 小田急グループのまちづくりストーリー［海老名エリア］

「まちづくり・地域社会」マテリアリティにおいては、「主要駅の乗降客数」「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」の4つを目標・モニタリング指標として設定しています。これらのKPIは、相互に密接な関係を持っており、それぞれの実績向上が、他のKPIの実績を効果的に押し上げることにつながります。そして、これらのKPIを高めるためには、事業を通じた「地域の事業者の増加・活性化」「顧客体験の向上(CX)」「地域への資本投下」をはじめとするさまざまな取り組みが必要になります。財務・非財務両面での取り組みが連動した好循環モデルを基に、地域の持続的な発展を実現することが、小田急グループならではの地域価値創造の姿です。

今回は、当社の沿線開発における重点エリアのひとつである「海老名」を例に、まちづくりストーリーの推進に向けた取り組みをご紹介します。



小田急の取り組み❶ 事業者・店舗の増加・活性化

「職, 住, 商, 学・遊、ウェルネスが充実し、新しいゆたかさとつながる、くらしやすいまち」をビジョンとして、それぞれのジャンルに対応した魅力的な要素が揃う複合商業施設・オフィスビルを新設・運営しています。


ビナガーデンズオフィス

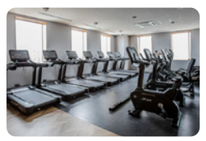

ビナガーデンズバーチ


ロマンスカーミュージアム


2343 DEPARTMENT



ViNA CLINICs（ビナクリニクス）


スポーツクラブ&サウナスパ ルネサンス

小田急の取り組み❷ 地域への資本投下

海老名では駅前エリアを中心に複合商業施設や住宅等の開発が進んでいます。駅前エリアでの住宅供給や、エリアマネジメントの積極的な参画等、より暮らしやすい・住みやすいまちになるよう、地域の皆さまと一体となり地域の活性化に努めています。

［住宅供給］


ビナマークス


リーフィアタワー アクロスコート


リーフィアタワー ブリスコート

［エリアマネジメント］


地域活性化イベントの企画・運営

小田急の取り組み❸ 顧客体験の向上（CX）

海老名に来訪する人々の体験価値を創出するために、顧客体験の向上に取り組んでいます。「楽しさ・感動・賑わいの創出」の視点でのイベントの実施や、「顧客分析を活かした利用促進」による購買・売上の拡大、「デジタルチャネルの活用」での新たな体験や接点の創出など、皆さまにより満足いただける施策を実施してまいります。

楽しさ・感動・賑わいの創出


扇町おもいで祭り


イチゴマルシェ


ロマンスカーミュージアム イベント


えびなバス・電車まつり

顧客分析を活かした利用促進





海老名エリア内商業施設の相互送客施策

デジタルチャネルの活用


AIロボットによる施設案内


SNSツールの活用

担当部門からのメッセージ



小田急電鉄株式会社
エリア事業創造部
部長 柴田 秀穂

海老名エリアのポテンシャル

海老名は神奈川県の中央に位置し、小田急線をはじめとする3路線が乗り入れる鉄道の利便性や高速道路のアクセス性が近年向上しています。また、都市機能と豊かな自然が調和した環境に加え、駅前や市役所周辺の開発が進んでおり、県内でも屈指の人口増加率を記録するなど、都市としての魅力の高まりとともに著しい成長を遂げています。特に、ニューファミリー層の流入が顕著であり、今後も人口が増加することが見込まれています。

海老名エリアにおける取り組み

小田急グループでは、海老名駅前の「ViNA GARDENS」「ビナウォーク」を中心に、ハード・ソフト両面からまちづくりに取り組んでいます。ハード面では、2022年に県央最大級の賃貸オフィス「ViNA GARDENS OFFICE」を竣工させ、ウェルネスをテーマとした複合商業施設「ViNA GARDENS PERCH」も開業しました。ソフト面では、エリアマネジメントを通じて地域事業者と連携し、年間100件を超えるイベントを開催。地域との価値共創を通じて、まちへの愛着と賑わいを育んでいます。

これからの海老名の発展イメージ

今後も「職, 住, 商, 学・遊、ウェルネス」が揃う都市機能の更なる充実を目指し、ViNA GARDENSにおける3棟目のタワーマンション「リーフィアタワー海老名クロノスコート」の建設が進行中です。残る街区の開発計画も着実に進め、小田急グループが一丸となって、海老名を「住みたい・働きたい・訪れたい」まちへとさらに進化させてまいります。

マテリアリティ

3 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

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

目標（2030年度）

- 小田急グループ観光収益：**1,200億円**
- インバウンド収益　：　**450億円**

➡ 目標・モニタリング指標の2024年度実績はp.40

モニタリング指標

- 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）

テクノロジーを活用した観光体験の提供

デジタルチケットの拡充

当社では、箱根フリーパスやロマンスカー特急券、人気施設の入場券などをスマートフォンで事前購入できる交通デジタルチケットサービス「EMot」を展開しています。2024年9月には、インバウンド旅行者向けの旅行・レジャー予約サイト「Klook」とのシステム連携を開始しました。これにより、Klookのウェブサイトで購入したチケットを紙に引き換えることなく、スマートフォンに表示されたQRコードでそのままご乗車いただけるようになり、利便性の大幅な向上と混雑緩和を実現しました。



チケットを購入し、ハイパーリンクを受け取ります。

リンクからデジタルチケットへ引き換えます。お客様のスマホだけで完結するからスマート！

デジタルチケットを読取端末にかざして利用します。※係員への提示が必要な場合もございます

江ノ島電鉄全駅でのQRコード乗車開始

江ノ島電鉄では、従来のタッチ決済対応カード（クレジット、デビット、プリペイド）やスマートフォンによる「タッチ決済乗車」に加え、「電子チケットのQRコードによる乗車」を全駅で開始しました。対象となるのは、当社のMaaSアプリ「EMot」やウェブサイト「EMotオンラインチケット」で販売する各種フリーパスなどです。これにより、係員へのチケット提示が不要となり、待ち時間なくスムーズに改札を通過できるようになりました。



MaaS（Mobility as a Service）の基盤拡大

次世代の移動概念として注目されるMaaSの実現に向け、当社はオープンな共通データ基盤「MaaS Japan」を開発し、他社にもサービス提供しています。現在では東武鉄道や西武鉄道などの関東私鉄各社に加え、遠州鉄道をはじめとする全国の自治体・事業者に活用されるサービス基盤へと成長しています。

当社はさらにこの基盤を活用したMaaSアプリ「EMot」およびウェブサイト「EMotオンラインチケット」を開発し、電子チケットの販売・利用サービスを提供。電子チケットの普及による収益拡大と顧客利便性の向上に貢献しています。

［サービス全体像］



・遠州鉄道 ・秩父鉄道 ・西武鉄道 ・東武鉄道 ・小田急箱根 ・江ノ島電鉄 ・小湊鉄道
・小田急バス ・東海自動車 ・神奈川中央交通 ・小田原市 ・川崎市 ・ミックウェア

MaaS Japan取扱額（2024年度）　**33億円**

新たな観光プロモーションの拡充

予約サイトの充実による箱根観光の促進

小田急旅の予約サイト「小田急トラベル」では、特急ロマンスカーと宿泊をベースに箱根フリーパスや現地での体験商品を自由に組み合わせることができる「ダイナミックパッケージ」のほか、人気の商品がセットになった「ベストパック」など、自分好みのお得な旅行プランを選択できます。また、特急券・乗車券類・体験商品などをスマートフォンで一元管理し、チケットレスでスマートな旅行をお楽しみいただけます。



デジタルスタンプラリーの実施

江の島・鎌倉エリアや丹沢・大山エリア等における地域内の回遊および各エリアの隠れた観光地としての魅力訴求を目指したスタンプラリーを実施しています。また、顧客利便性やサービス提供の機動性を高めるため、より手軽に参加できるデジタルツール（スマートフォンアプリ）を有効に活用しています。地域のカフェめぐりやハイキングスポットをめぐる施策等、さまざまな形での施策を実施しています。



ロマンスカー利用者数
（2024年度）
1,093万人



箱根フリーパス販売枚数
（2024年度）
86万枚



デジタルコンテンツによる日々のくらしの充実

沿線での日々のくらしを豊かにする新たな取り組みを特にデジタル接点を軸にしてサービス開発を進めています。

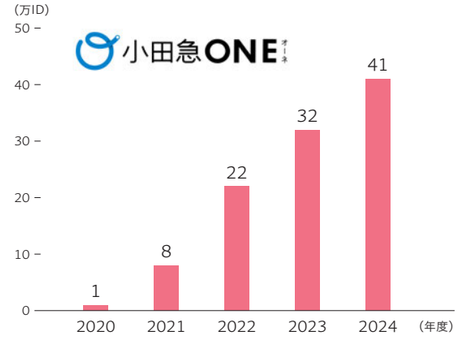
小田急ONEを通じた顧客のLTV*向上

小田急ONEは、スマホ一つで沿線の毎日をゆたかにする「暮らしのマイページ」をコンセプトに、お客さまの暮らしに役立つ家事、会員限定イベント、日々の電車やバスの移動でポイントが貯まるなど、便利でお得なサービスを提供しています。

2024年度は、小田急沿線のカフェを周遊できるデジタルチケットや、特急券と街のお店で利用できるクーポンを組み合わせたサブスクリプションサービスを期間限定商品として販売しました。会員数も順調に伸びており、今後は会員とのオンラインコミュニケーションの強化を図りながら、沿線顧客を中心としてLTVの向上に貢献していきます。

＊LTV：ライフ・タイム・バリュー

［小田急ONE-ID数の推移］



子育て・ファミリー層に向けたサービスの拡充

子育て応援ポリシー

子育て応援ポリシーは、子育てに想いを持つ社員を中心にとりまとめ、過去、現在、未来の施策に共通した当社社員の想いを明文化したものです。子どもの幸せや笑顔を願う皆さまと共に考え、行動する「子育てパートナー」であることを宣言しています。今後も、沿線の子育てを応援する取り組みやご家族で楽しめるイベント等を、ポリシーに共感いただける企業・自治体と連携しながら共創し、「子育てしやすい沿線」を目指してまいります。



小児IC運賃、全区間一律50円

2022年3月よりIC乗車券ご利用時の小児運賃を小田急線内は一律50円としています。将来を担う小学生のお子さまのお出かけをより身近なものにするため、分かりやすく、ご利用いただきやすい運賃体系としました。なお、この小児運賃(IC乗車券利用)を持続的に、大人運賃の半額以下に一律低廉化するサービスは、当社が全国の鉄道会社に先駆けて実施しました。

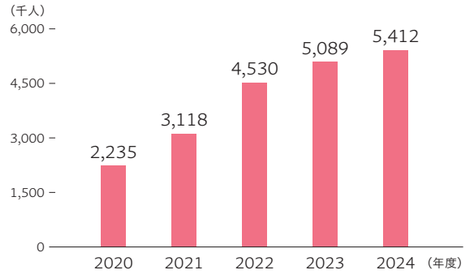


子育て応援車

小さなお子さま連れのお客さまにより安心して電車をご利用いただけるよう、通勤車両は2022年3月から、特急ロマンスカーは2025年4月からそれぞれの3号車を「子育て応援車」として運行しています(一部除く)。お子さまを温かく見守っていただくことを目的としており、皆さまのご理解とご協力を得ながら、子どもたちを育む温かい空間を目指しています。



[小児IC 定期外利用者数の推移]



お子さま向け駅設備

当社ではお子さま連れの方が便利に安心して電車をご利用いただくために、お子さま向けトイレ(66駅)や可動式のベビーケアルーム(14駅)などを駅構内に設置しています。(全70駅中)



お子さま向けトイレ



ベビーケアルーム

ロマンスカーミュージアム

2021年4月に開業した「ロマンスカーミュージアム」は、歴代の特急ロマンスカーを中心とした6車種11両の車両展示に加え、当社沿線を再現した約190㎡の巨大ジオラマや、ロマンスカー運転シミュレーター等の多彩なコンテンツを備えています。



AOiスクール

「不登校を学びの可能性に変える」をミッションに、自分の興味関心ごとを出発点に、将来の社会的自立を支援するオルタナティブスクールです。

2024年10月に本開校し、リアル通学のみならず、オンラインツールを活用したコースも設け、「みらいにつながる、たのしいまなび」を提供しています。



善行教室での授業風景

子育て・ファミリー層向けイベント・プロモーション施策の実施

「おだきゅう Family Fun フェスタ」

当社の「子育て応援ポリシー」に賛同いただいた沿線企業、鉄道会社、グループ各社に出店いただき、海老名駅東口にある海老名中央公園で開催しているイベントです。社員による鉄道のお仕事紹介・体験ブース、協力パートナーによる体験ブース(ワークショップや地域・施設PR)、「もころん」をはじめとしたマスコットキャラクターとのふれあいなど、さまざまな企画を実施し、お子さまと一緒に楽しめるイベントとしています。



小田急の子育て応援ナビ「FunFanおだきゅう」

小田急グループや沿線地域におけるお子さま向けイベント、お子さま連れに役立つ駅設備・サービス等、沿線の子育てを応援するさまざまな情報を発信するウェブサイトです。また、当社の子育て応援マスコットキャラクター「もころん」の情報も発信しています。



小田急親子ゼミ

小学3~6年生の親子を対象に小田急線の安全運行を支える鉄道現業の裏側に潜入し、各施設を解説付きで見学・体験いただけるイベントとして、「駅係員・ロマンスカーミュージアム見学編」「乗務員・整備士編」「保線係員・電気係員編」を開催しています。



外部有識者からのコメント



子育て応援の推進は、小田急ならではの沿線地域の発展、企業価値の向上につながる魅力を持っています

株式会社日本総合研究所
創発戦略センター チーフスペシャリスト
未来社会価値研究所長
村上 芽(むらかみ めぐむ) 様

小田急電鉄の魅力の一つは、社員の想いから発した「子育て応援ポリシー」のもと、「子育て世代にパートナーとして寄り添う」経営姿勢を明確にしておられることです。

親子イベントやツアーなどの体験機会を提供しつつ、「小児IC運賃一律50円」や「子育て応援車」などの施策によって、移動に伴う経済的・心理的ハードルを下げることに取り組んでおられます。子どもの居場所づくりでは、子ども自身や子育て世代の心身の充実につながる工夫がなされ、「AOiスクール」などの事業が実現しています。

これらの施策が、子育て世代にとっては子育て期間の、子ども自身にとっては子ども時代のあたたかい記憶として蓄積されていけば、小田急グループにとって不可欠な資源であろう、「沿線」への愛着という価値になっていくと考えられます。

一方、これまでは、こうした取り組みや文化と、企業としての魅力の関連付けは、あまり投資家等に知られていなかったかもしれません。そこで期待したいことが2つあります。まず、中期経営計画でモニタリング指標の一つとして定めた「小児IC定期外利用者数」について、まず社内からしっかり浸透させることです。現時点では「日々のくらしと観光体験」というマテリアリティに関連づけられていますが、子どもたちが行きたいところに移動できる環境は、他のマテリアリティである「安全・安心」や「まちづくり・地域社会」とも切り離すことができず、極めて重要な指標になりえます。

もう一つが、一連の方針や取り組みを、世界で196カ国が批准する「子どもの権利条約」に基づく「子どもの権利とビジネス」という視点で洗い直し、世界からの期待に応えていくことです。子どもを一人ひとりの「顧客」や「地域住民」として捉え、その声にしっかり耳を傾けることは、次の100年の基礎になると期待しています。

マテリアリティ

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

向き合う主な社会課題

- 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

目標

- 小田急グループCO_2排出量：**2013年度比△50%（2030年度）実質ゼロ（2050年度）**

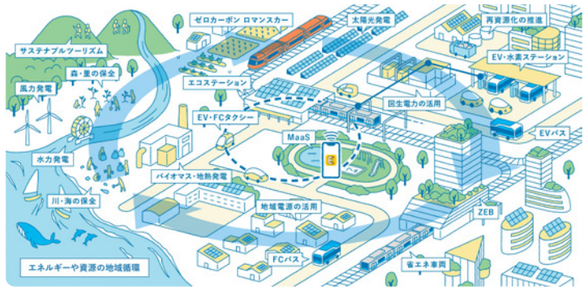
➡ 目標・モニタリング指標の2024年度実績はp.40

目標（対前年度）

- 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）**

環境ビジョン

小田急グループは美しい地球環境と優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。



環境長期目標*

小田急グループは2050年度CO_2排出量実質「0」をめざします

その達成に向け2030年度CO_2排出量△50%（2013年度比）をめざします

グループ交通網の100%再エネ化に伴い、2030年度目標を2024年度実績で早期達成しました

＊環境長期目標の対象：すべての連結子会社のScope1、Scope2

小田急グループのカーボンニュートラルに向けた活動を示す「シンボルマーク」

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

資源循環目標
・廃棄物排出量（収益原単位）前年度比減
対象範囲：当社グループ（連結）

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

水使用量目標
・取水量（収益原単位）前年度比減
対象範囲：当社グループ（連結）

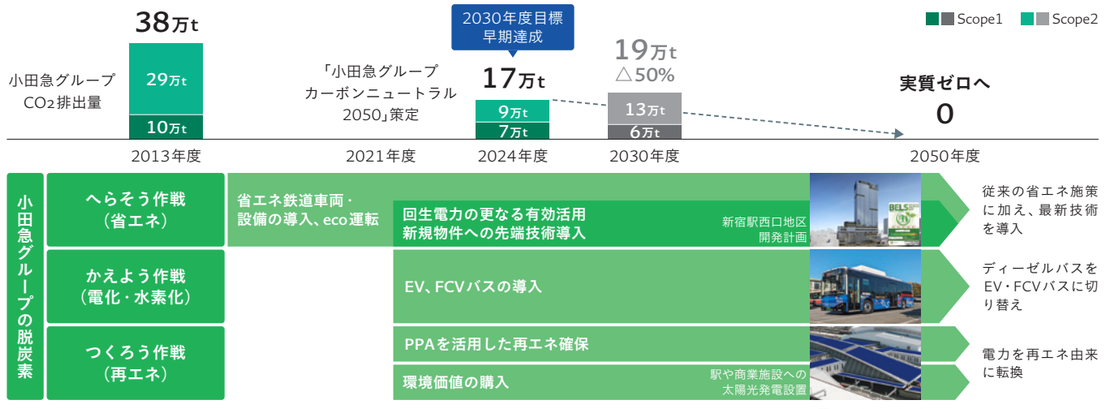
詳細は当社HPをご覧ください。 WEB ► https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/

脱炭素社会の実現

昨今、地球温暖化による豪雨・洪水、酷暑・干ばつといった自然災害が頻発・激甚化しており、その被害は甚大化しています。小田急グループにおいても、このような気候変動が事業活動に大きな影響を与える重要な環境課題であると認識しています。

小田急グループでは、2050年度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。脱炭素に向けては、へらそう作戦（省エネ）、かえよう作戦（バスの電化・水素化）、つくろう作戦（再エネ導入）の推進により環境長期目標実現に挑戦します。

［脱炭素に向けたロードマップ］



※画像はイメージです

グループ交通網を100%再エネで運行

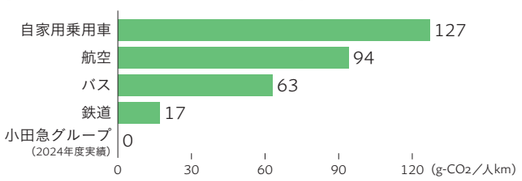
2024年4月から、特急ロマンスカーを含む小田急線、箱根登山電車、箱根登山ケーブルカー、箱根ロープウェイ、江ノ島電鉄、大山ケーブルカーで、運行に使用するすべての電力を実質的に再生可能エネルギー由来とし、CO_2排出量実質0で運行しています。



削減貢献量（Scope4）

小田急グループの交通網（鉄道、ケーブルカー）の2024年度の単位輸送量あたりのCO_2排出量は0g-CO_2／人kmであり、年間排出量では自動車輸送と比較して136万t-CO_2の排出削減に貢献しています。

［輸送量当たりのCO_2排出量（旅客）］



出典：国土交通省「運輸部門における二酸化炭素排出量」（当社データ除く）

オンサイトPPAの導入

ロマンスカーミュージアムの屋根上に設置したオンサイトPPAにより太陽光発電の稼働を開始しています。年間運営電力の約20%（14万kWh）を再生可能エネルギーに転換しています。



ロマンスカーミュージアム
（海老名）

ZEB・ZEHの推進

小田急グループでは、住宅やオフィスビル等において、環境に配慮された不動産に対し付与される認証の取得を推進しています。





写真上：新宿グランドターミナル（A区 事務所用途）
写真下：リーフィア狛江 蒼翠の街

バス事業の脱炭素化の推進

小田急グループでは、2025年度末までに約30台*のEVバスを導入します。今後は国や自治体の補助金を活用しながら、更なるEVバスの導入を推進するとともに、効率的な運行等によりCO_2排出量を削減していきます。

＊環境長期目標対象外の神奈川中央交通（株）を含む



箱根登山バスに導入したEVバス

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

小田急グループでは、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協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執行役員が委員長を務める「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・機会等を監視するとともに、それらの内容は執行役員会、取締役会にも報告され、協議のうえ、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協議した事項は、当社各部・室および小田急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

小田急グループにおいて交通業、不動産業、生活サービス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。

リスク／機会	項目	事業へ影響を与えうる主な内容	対象事業			影響度*2	時期*3
			交通	不動産	生活サービス		
移行リスク 1.5℃上昇に留める世界	政策・法規制	非化石燃料消費によるCO_2排出量削減を目的とした炭素税等導入によるコスト増加	●	●	●	中	中期 長期
		排出規制強化に対応した車両導入に伴うコスト増加(EVバス)	●			大	中期 長期
		省エネ法等の強化や省エネ性能の義務化(ZEB化・ZEH化)による設備導入コスト増加		●		小	中期 長期
	市場	消費者の嗜好の変化に対応した低炭素鉄道車両導入によるコスト増加	●			大	中期 長期
		炭素税導入による資材高騰や調達コスト増加分のサービス・商品価格への転嫁による顧客離れ(顧客買い控え)			●	大	中期 長期
	評判	環境意識の高まりに伴う選好の変化により顧客の減少			●	中	中期 長期
物理的リスク 対応せず4℃上昇となる世界	急性	風雨の増大や長期化に伴う運休・沿線施設の休業発生による収入減少(相模川の氾濫を想定)	●	●	●	中	短期 中期 長期
		風雨の増大や長期化に伴う災害復旧コストの増加(相模川の氾濫を想定)	●	●	●	大	短期 中期 長期
		風水害による設備の損壊リスクの増大	●	●	●	大	短期 中期 長期
		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	●			小	短期 中期 長期
		サプライヤー被災による提供サービスの削減、休業の発生			●	中	短期 中期 長期
	慢性	自然資源の変化や観光資源の損害による旅客減少	●			大	中期 長期
		天然資源の減少、産地変化による仕入れコストの高騰化			●	中	中期 長期
		新型感染症の発生による旅客・顧客減少に伴う収入減少	●	●	●	大	短期 中期 長期
		夏季の出控えによる収入減少	●		●	大	中期 長期
		降水量の減少に伴い浅層からの源泉量減少が生じ、温泉を求める顧客減少による収入減少			●	小	中期 長期

(次ページに続く)

リスク／機会	項目	事業へ影響を与えうる主な内容	対象事業			影響度*2	時期*3
			交通	不動産	生活サービス		
機会	製品・サービス	環境嗜好・ニーズの変化を捉えた脱炭素化や環境配慮商品の充実による旅客・収入増加	●		●	中	中期 長期
		低炭素(ZEBおよびZEH化)や防災能力の高い物件への需要向上による収入増加		●		大	中期 長期
	市場	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	●	●	●	非公表	中期 長期

＊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 大:50億円以上、中:50億円未満、小:10億円以下
＊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

小田急グループでは、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更なる導入
物理的リスク	異常気象時における施設への安全対策
	災害時避難や復旧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	回生電力の更なる有効活用
	グループ交通網の再エネ100%化等 環境優位性のPR
	シームレスかつ利便性の高いMaaSの推進
	サステナブルなライフスタイルの提案
	ウェイストマネジメント事業 「WOOMS」の推進

2024年度対応状況	
移行リスク	通勤車両5000形10両2編成新造
	小田急サザンタワーCASBEE不動産Sランク取得
	EVバス累計18台導入(2024年度末時点)
	グループ交通網における再生可能エネルギー100%化
	ロマンスカーミュージアムにおけるオンサイトPPA稼働開始
物理的リスク	のり面、橋梁の補強(山王川橋梁架け替え工事、東海大学前駅～秦野駅間のり面工事)
	車両避難計画、浸水避難ダイヤの見直し
機会	架線電圧や変電所送り出し電圧の変更
	WOOMSconnect (排出事業者支援サービス)の推進

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執行役員が委員長を務める「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」で協議するとともに、必要に応じて取締役会、執行役員会および取締役社長に報告します。協議した事項は、当社各部・室および小田急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執行役員が委員長を務める「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」のなかで環境長期目標を設定しています。

資源循環社会の実現

小田急グループでは廃車車両のリサイクルや食品廃棄物の飼料化等、事業活動から排出される廃棄物のリサイクルを推進するとともに、車両洗浄による排水を中水設備により一次処理を行い有効利用するなど資源利用量の削減に取り組んでいます。

また、WOOMS事業の推進(地域の資源循環のサポート)も進めており、地域社会とともに資源循環社会の実現を目指しています。➡ p.45 まちづくり・地域社会

海老名エリア資源循環

「ViNA GARDENS OFFICE」をはじめ、海老名エリアの小田急グループ商業施設等から排出する食品廃棄物を焼却ごみとせずに、近隣のパートナー企業とともにリサイクルし、環境負荷低減を図っています。



- 株式会社日本フードエコロジーセンターでは、上記の食品廃棄物を飼料化するとともに、できない部分を発電用の液状化原料にします。
- さがみはらバイオガスパワー株式会社では、上記原料をさらに加工し、発酵により発生するメタンガスにより発電します。
- ここで発電されたすべての電力を「グリーンベーシックプラン(FIT非化石証書)」を通じて購入し、オフィスビル「ViNA GARDENS OFFICE」に入居する小田急電鉄海老名本社の使用電力の一部とすることで、小田急グループ事業内でエネルギー・資源の循環を構築します。

地産地消やフードロス軽減への取り組み

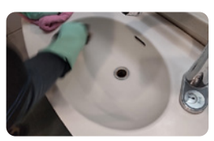
ホテル小田急サザンタワーでは、生産者との絆を深め、東京産野菜を農家から仕入れることで流通による環境負荷軽減を図っています。販売ラインに満たない野菜(廃棄対象野菜)の仕入れや野菜の皮も含めた調理法を取り入れることによりフードロス軽減に取り組んでいます。





機器のライフサイクル延長への取り組み(駅トイレ)

利用頻度が非常に高い駅のトイレにおいて、劣化の進んだ機器を交換でなくリファイン(陶器表面を研磨しガラスコーティング)することで機器のライフサイクル延長を図っています。廃棄材の発生抑制だけでなく、工期の半減にも寄与しています。((一社)日本トイレ協会主催「JTA トイレ賞2023」社会的活動部門において奨励賞を(株)小田急ビルサービスが受賞)



小田急新宿駅南口

不要品回収を始めとした地域循環

(株)小田急SCディベロップメントでは、地元行政に必要な「子育て支援品」を寄贈する『マチチカ、ヒトチカプロジェクト「Re:born」〜託したモノが、子どもたちへのギフトに。〜』を沿線9つの商業施設にて行っています。

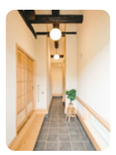
お客さまから不要品回収を行い、主旨に賛同いただいたリユースショップ等の協力企業にて現金化、チャリティイベントの収入と合わせ各商業施設が立地する地元自治体が必要とする子育て支援品に替え、寄贈する取り組みを進めています。



サステナブル建材を活用した建築

小田急不動産(株)では日本各地で管理が難しくなった古民家の良質な古材を移築再活用し、古民家解体時の廃棄物の削減、新築建設時の建材の削減、さらには大工職人の技術伝承に取り組んでいます。





「KATARITSUGIプロジェクト」
https://www.odakyuchukai.com/kataritsugi/

自然保全と活用

小田急グループは、事業活動における土地開発・土地の改変ならびに資材・食品等の調達、また騒音・振動の発生等が、自然資本や生態系サービスに大きく依存・影響しているとともに、自然減少が引き起こす防災機能低下は土砂災害等のリスクであることから、自然資本・生物多様性の保全は重要課題であると認識しています。

TNFD提言に基づく情報開示

小田急グループでは、地域および小田急グループの持続的成長を実現させていくためには、事業と自然環境との関連性を把握し、事業リスク、機会の把握およびそれらの対応に取り組むことが重要であると考え、2025年3月に自然資本と事業との関連性やリスク、機会を評価し開示するためのフレームワークを提供している「自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD:Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)」の提言に沿った情報を開示しました。(同月TNFD Adopterに登録)

ガバナンス

(1)サステナビリティ体制

TCFDに記載のガバナンスをご覧ください。(p.55を参照)

(2)ステークホルダーに対する方針

サステナビリティ経営の推進には、さまざまなステークホルダーとの健全かつ建設的な関係性の構築が不可欠です。人権尊重へのコミットメントとして「小田急グループ人権方針」を策定するとともに、人権尊重・サステナビリティに配慮した調達・サプライチェーン構築を行うため「小田急グループサステナブルサプライチェーン方針」を策定しています。これらの方針は、小田急グループの従業員、お客さまや地域の皆さまを含め、小田急グループ事業に関わる取引先を含めたサプライチェーン全体に適応されます。各方針の遵守を通じて、全てのステークホルダーの人権尊重およびグリーン調達の取り組みを推進しています。

戦略

事業活動により自然環境に与えるネガティブな影響を最小化し、ポジティブな影響を最大化するためには、事業と自然との関わり、関連するリスク、機会を把握する必要があります。そこで、2024年度よりTNFDフレームワークに沿って当社グループセグメントごとの依存、影響度およびリスク、機会の特定、評価を実施しています。2024年度における分析は、小田急グループの事業と自然との関連性を網羅的に把握するために、主要セグメントである交通業、不動産業、生活サービス業および、これら事業の調達品生産、製造過程(上流)を対象としました。生活サービス業は多様な事業を含むため、飲食料や衣類等の調達品の観点で自然との関連性が強いと想定された百貨店業、ストア業、ホテル業、レストラン業を対象としました。TNFDフレームワークで自然関連課題の評価を行う分析手法として推奨されている、LEAPアプローチに沿って自然資本との関連性およびリスク、機会を分析、評価しています。

(1)自然資本への依存、影響項目の把握

事業と自然との接点の把握には、TNFDで推奨されている分析ツールの1つであるENCORE*を用いて評価しています。分析結果を踏まえ、鉄道、不動産業では、重機等を用いる建設やメンテナンスのプロセスが自然への影響が大きく、生活サービス業では食品や飲料等の調達物生産過程が自然への依存が大きいと認識しています。

＊ENCORE:国連環境計画世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)他が開発した、経済活動と自然との関わりである依存、影響関係を分析するツール(2024年6月分析)

「自然資本に関する事業プロセスの特定とヒートマップ評価」の詳細はHPをご確認ください。

WEB ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/tnfd/

ENCORE分析の結果から、特に依存、影響度が大きい（High、Very High）と評価された項目を、小田急グループの事業が依存している重要な自然資本および、事業を通じて自然に及ぼす重要な影響と評価しました。重要な依存、影響項目と小田急グループ事業の関係性をまとめた結果は、以下の図に示すとおりです。

［小田急グループ事業における生物多様性と自然資本との関わり］



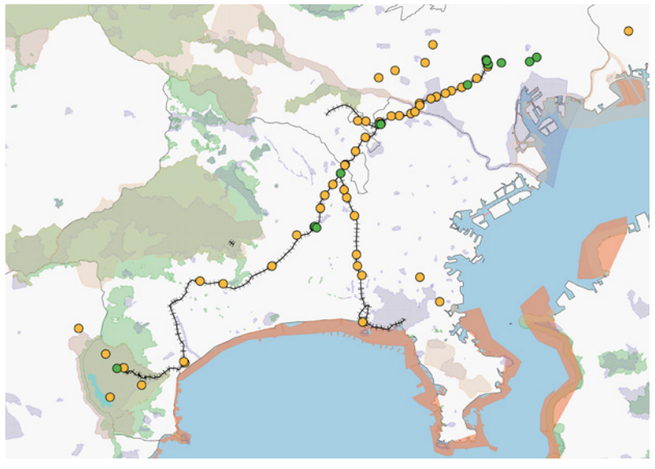
(2)優先地域

TNFDにおける優先地域とは、自然の脆弱性が高く、生物多様性にとって重要な「要注意地域」および、事業にとって重要な自然への依存、影響、リスク、機会が存在する「マテリアルな地域」の集合とされています。

要注意地域を把握するため、自社操業拠点および鉄道路線を対象に地域分析を実施しました。TNFDガイダンスを参考として、生物多様性の重要性、水ストレスの観点から分析を行いました。生物多様性の重要性が高い地域は、IBAT[*1]、QGIS[*2]を用いて、操業拠点1km圏内および鉄道路線上に、生物多様性重要地域（KBA）および世界保護地域データベースに登録されている保護地域に位置しているかを分析しました。また、Aqueduct Water Risk Atlas[*3]を用いて、操業拠点の水ストレスを評価しました。分析の詳細項目は以下のとおりです。

＊1 IBAT（Integrated Biodiversity Assessment Tool）：UNEP-WCMCなどが開発した生物多様性評価ツール
＊2 QGIS：地理空間データを扱うためのGISソフト
＊3 Aqueduct Water Risk Atlas：世界資源研究所が開発した水関連リスク評価のツール
参照：保護地域管理カテゴリー適用ガイドライン TNFD LEAPアプローチガイダンスv1.1

下図は、小田急グループの操業拠点が多く位置する関東地域のKBA、保護地域および弊社拠点を示しています。



※2024年7月分析
※下記サイトからのGISデータ等を基に作成
・国土交通省国土数値情報：
https://nlftp.mlit.go.jp/ksj/index.html
・環境省生物多様性センター：
https://www.biodic.go.jp/
・コンサベーション・インターナショナル・ジャパン：
http://kba.conservation.or.jp/index.html

分析の結果、生物多様性の重要性が高い地域として、神奈川県の箱根、江の島、大山、東京都の多摩川周辺に位置する鉄道や宿泊施設、レストランがKBAまたは保護区、あるいはその両方に位置していることを特定しました。一方で、国内拠点はいずれにおいても、水ストレスが高い地域には位置していないことを確認しています。

マテリアルな地域としては、自然資本である景観や緑地等を観光資源として活用しながら事業展開している箱根、江の島が該当すると考えています。

今後は、これら重要な優先地域を考慮して自然関連課題解決の取り組みを推進していきます。

(3)リスクと機会

特定した依存・影響関係から想定される事業リスク・機会を検討した結果は次のとおりです。なお、自然関連リスク・機会の特定にあたって、TNFDシナリオガイダンスを参照して小田急グループ事業にとって重要な要素が将来的にどのように変化する可能性があるかを検討し、極端な二つの将来世界であるシナリオを想定いたしました。

想定したそれぞれのシナリオでどのようなリスク、機会が顕在化するのか、影響がどう変化するのかを評価しました。

参照：TNFDシナリオガイダンスv1.0

シナリオ❶：保全推進シナリオ	シナリオ❷：劣化進行シナリオ
気候変動や自然保全に関する規制が進み、市場の関心も高まった結果、自然劣化が抑制され、小田急グループでも自然関連課題に対する取り組みを促進する。	気候変動や自然保全に関する規制は既存の取り組み以上に発展せず、市場の関心も薄い結果、自然劣化が進み、小田急グループの取り組み状況も発展しない世界。

［リスク・機会一覧］※影響項目である「気候調節機能」「GHG排出」に紐づくリスク・機会は、TCFD「戦略」内で開示

影響度評価 ：大 ：中 ：小

リスク／機会	項目	依存・影響項目 ※「ー」は依存・影響項目全てに該当	事業へ影響を与えうる主な内容	対象事業 交通	対象事業 不動産	対象事業 生活サービス	影響度 ❶保全推進シナリオ	影響度 ❷劣化進行シナリオ
物理リスク	慢性／急性	・陸、淡水、海域の土地改変 ・植生による洪水や暴風雨からの保護、斜面崩壊の防止	土地開発や植生の劣化により生態系サービスである防災機能が低下した場合、特に山間部の拠点において洪水土砂災害被災によるコスト増加、営業停止による収入減少	●	●	●	^	^^^
		・水の利用 ・地表、地下水	気候変動等の影響で水不足が発生した場合 ・生産に多量の水を使用する食品等の供給が不安定となり、販売量低下による収入減少 ・事業活動で使用する井水が枯渇することで取水源変更など対応によるコスト増加	●	●	●	^	^^^
		・文化的サービス	生態系の劣化により景観等の文化的サービスが損なわれた場合、箱根の自然など自然資本を魅力とした観光需要の低下による収入減少	●		●	^	^^^
		・木材や布などその他の素材（食料、飲料品など）	自然資本の損失により食品や衣類といった取扱製品の原材料供給が不安定化した場合、調達見直しによる対応コスト増加、調達品の不安定化による収入減少			●	^	^^
移行リスク	政策・規制	・陸、淡水、海域の土地改変	保護地域利用に対し規制が生じた場合、保護地域に位置する拠点における規制対応によるコスト増加	●	●	●	^^	^
		・非GHG排出	大気汚染物質の排出規制が強化されることで、設備更新や削減取り組み等の対応によるコスト増加	●	●	●	^^	^
	評判	・排水の放出 ・固形廃棄物	設備等で事故が発生し、水質、土壌汚染物質や有害な廃棄物が流出した場合、評判低下および賠償責任が発生	●	●	●	^^^	^^
		・騒音による生物への悪影響	夜間の運行や工事によって、近隣住民や周辺の生態系に対して騒音、光、振動などの悪影響が生じた場合、評判低下および賠償責任が発生	●	●	●	^^^	^^
機会	製品・サービス	・文化的サービス	消費者の自然に対する関心が高まることにより、箱根や江の島など豊かな自然を魅力とした鉄道関連事業や宿泊施設、飲食店において旅客・収入増加	●		●	^^^	^
		・木材や布などその他の素材（食料、飲料品など）	エシカル消費や環境系認証を受けた製品の需要が高まった場合、取扱製品転換に対応することによる収入増加			●	^^	^
	資本フローと資金調達	ー	自然保全に資する取り組みの推進を通じ、グリーンファイナンスやESG投資からの資金調達が増加	●	●	●	^^^	^^
	評判	ー	再生可能エネルギー燃料の使用拡大や公共交通機関の利用による環境保全への貢献を適切に情報開示し、多様なステークホルダーとの対話を通じ、顧客の選好性拡大や投資家の評判が向上	●	●	●	^^^	^^
	天然資源の持続可能な利用	ー	自然資源に配慮した原材料調達や、商品・サービスの提供により、持続可能な自然保全に貢献し、自然資本劣化抑制によるサプライチェーンの安定化	●	●	●	^^^	^^

リスク、機会の検討を通じて、自然劣化が進行することで箱根や江の島等観光地で展開している事業がリスクに晒されることが分かり、要注意地域にも該当する地域であることから、これら操業地域での事業の重要性が高いと捉えています。当社は環境ビジョンの取り組みの一つとして自然資源の保全・活用を掲げており、植林や美化清掃活動を通じた土地再生への貢献や、環境保全活動への寄付等、優先地域における自然保全活動の取り組みを進め、持続可能な共生圏を目指しています。今回特定したリスク、機会の対応策については、今後グループ全体の事業戦略で検討すべき事項と認識しています。

リスクと影響の管理

小田急グループでは、「小田急グループリスクマネジメント方針」*に基づき「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、自然関連課題も含めた事業の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。当社グループのリスクマネジメントの基本原則としては、リスクを把握し顕在化を防止する未然防止と、リスク発生時の対応を検討する事業継続活動という2つのステップにおいて、適切な意思決定を行い、実行することとしています。特に未然防止ステップでは、毎年グループ全体で統一的な手法によって重要なリスクを洗い出し、対策の実行、見直しというマネジメントシステムを導入しています。

サステナビリティ関連課題は、サステナビリティ担当執行役員が委員長を務める「サステナビリティ推進委員会」において協議されています。自然関連課題特定のため、直接操業およびサプライチェーンの上流工程のうち、調達品生産、製造過程対象として、外部ツールを活用して事業と自然との接点である依存、影響関係の評価を行っています。自然関連のリスク、機会については、関連する依存、影響項目の評価結果、生物多様性にとって重要な地域であるか、事業規模、発生可能性等の情報を元に、定性的に評価しています。自然関連課題の分析内容の更新や取り組みの進捗は、その他のサステナビリティ課題とともに「サステナビリティ推進委員会」で協議しており、必要に応じて取締役会、執行役員会および取締役社長に報告します。協議した事項は、当社各部・室および小田急グループ全体で共有・連携を図っています。

*「小田急グループリスクマネジメント方針」 WEB ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/governance/risk-management/

指標と目標

TNFDが開示を推奨しているグローバル中核指標に基づいて、自然関連の依存・インパクトに関して、小田急グループでは下記の自然関連指標・目標を設定しています。また、水質や土壌の汚染につながる物質量は、法規制を遵守して管理しています。

今後、その他の指標についても、特定した依存、影響、リスク、機会の内容を踏まえ、小田急グループが管理すべき自然関連指標を引き続き検討し、情報把握および目標設定に努めていきます。

指標		単位	対象範囲	目標	2023年度実績	2024年度実績
廃棄物	廃棄物排出量（収益原単位）	t／億円	当社グループ（連結）	前年度比減	5.60	5.61
水	取水量（収益原単位）	千㎥／億円			0.72	0.70

自然保全に向けた取り組み

事業と自然との関わりを分析した結果、要注意地域に該当する地域が事業にとっても重要な観光資源を有する地域であること、上流の建材や飲食料、衣類等の自然資本が自然への依存、影響が大きいことを特定しました。

小田急グループは、美しい地球環境と優しい社会を未来の世代に引き継ぐことを使命として、「小田急グループカーボンニュートラル2050」を策定しています。本指針は「環境ビジョン」「環境長期目標」「環境戦略」の3つの柱で構成されており、気候変動対策の他、資源循環社会の実現、自然保全と活用の取り組みを進めています。

ここでは、自然資本への重要な依存、影響、リスク、機会に関わる当社グループの取り組み事例を紹介します。

(1)箱根地域の自然資源の保全、有効活用

ナチュラルミネラルウォーター「箱根の森から」による寄付

箱根にある小田急グループのホテル敷地内で採水した天然水と足柄茶葉等沿線の自然の恵みを活かし、「箱根の森から」ブランドのナチュラルミネラルウォーターと緑茶を商品化し、小田急沿線を中心に販売しています。売上金の一部は「箱根町資源保全基金」に寄付し、箱根旧街道杉並木の保護や、仙石原すすき草原保全等、箱根地域の自然保全に活用されています。

「“ごちそうさま”を、箱根の森への“ありがとう”に。」をコンセプトとして、お客さまとともに、世界に誇る観光地「箱根」の自然環境を未来につなげていく本取り組みは、2009年度から継続実施しています。



(左)箱根の森から 天然水
(右)箱根の森から 緑茶



仙石原すすき草原



箱根旧街道杉並木

箱根の魅力が分かる観光体験を提供

箱根の自然保全と事業拡大を両立させるため、箱根の自然の魅力の発信ができる観光プランを提供しています。例えば、環境保全への貢献と観光を両立する、エシカル旅プランを展開しています。収益の一部をお客さまが旅行中に排出するCO_2相当量のＪ－クレジット購入と箱根町の環境保全等への寄付に活用しております。地元の宿泊施設と連携した鉄道切符とのセット販売等も行っています。

また、「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・発信していく拠点として、「HAKONATURE BASE（ハコネイチャーベース）」を開業し、地元ガイドと行くネイチャーツアーの開催等を通じて富士箱根伊豆国立公園の魅力を発信しています。



HAKONATURE BASE（ハコネイチャーベース）

(2)資源の有効利用

上水の再利用

電車を洗浄する際には、大量の水を使用します。当社の喜多見検車区では、車両洗浄による排水を有効利用するために中水設備を設けています。この設備によって浄化された中水は、喜多見車両基地内および喜多見車両基地の上部にある「きたみふれあい広場」のトイレの洗浄用水として再利用しています。



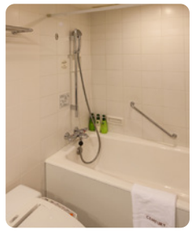
喜多見車両基地

水使用量削減に向けた取り組み

ホテルでは、多量のリネン類の洗濯が発生します。小田急ホテルセンチュリーサザンタワーでは、洗濯で使用する水使用量の削減や洗剤による水質汚濁を防止する一環として、連泊でご宿泊をされるお客さまを対象に、カードによる意思表示をもとにベッドリネン（シーツ）、タオル類の交換不要のご協力をいただいています。

また、すべての客室の水栓とシャワーに、環境に配慮した節水装置を設置しており、水使用量の削減に貢献しています。





東京の木 多摩産材の利用

森林が水や大気の浄化、CO_2吸収や災害防止等の機能を発揮していくには、伐採、利用、植栽、保育という循環が必要です。明治神宮の最寄り駅である参宮橋駅のリニューアル工事では「多摩産材」をふんだんに使用し、木の温もりを感じられる駅に生まれ変わるとともに、森林資源の有効活用にも寄与しています。



小田急線 参宮橋駅

(3)生物多様性の保全

「トキ保護基金」への寄付

小田急商事株式会社(Odakyu OX)では、絶滅の危機にあるといわれている朱鷺(トキ)の保護増殖と野生復帰に向けた環境づくりや試験研究等への支援を目的とする「トキ保護基金」の活動に賛同し、「特別栽培米佐渡産コシヒカリ」と「新潟県佐渡ヶ島米コシヒカリ」の売上金の一部を同基金へ寄付することで活動に参画し、佐渡の自然保護や朱鷺の増殖に貢献しています。本取り組みは、2006年度から継続実施しています。



絶滅の危機にあるといわれている朱鷺(トキ)

神奈川県「森林再生パートナー制度」に賛同、寄付

公益財団法人小田急財団では、神奈川県「森林再生パートナー制度」に賛同、寄付を行っており、神奈川県清川村宮ヶ瀬にネーミングライツ森林として「小田急の森」を保有しています。これにより、森林の保全(生態系サービスの防災・保水機能)や年間約50tのCO_2吸収に貢献しています。

期間:2022年3月1日～2027年2月28日



ネーミングライツ森林「小田急の森」

汚染物質の適切な管理・処理

PCB(ポリ塩化ビフェニル)含有機器について、特別管理産業廃棄物の保管基準で定める厳正管理に努めるとともに、処理期限(2027年3月)までに適正な廃棄処理を順次進めています。





環境に関する社外評価、イニシアチブ賛同

CDP Discloser 2024

気候変動	B
水セキュリティ	B–

30by30

生物多様性のための30by30アライアンス

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TNFD Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

GX League

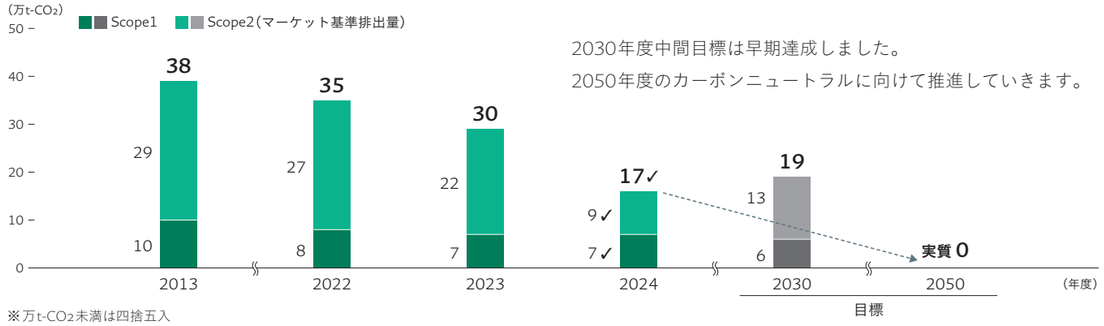
みどりと生きるまちづくり TOKYO GREEN BIZ

かながわプラごみゼロ宣言

環境データ集

GHG排出量(小田急グループ)

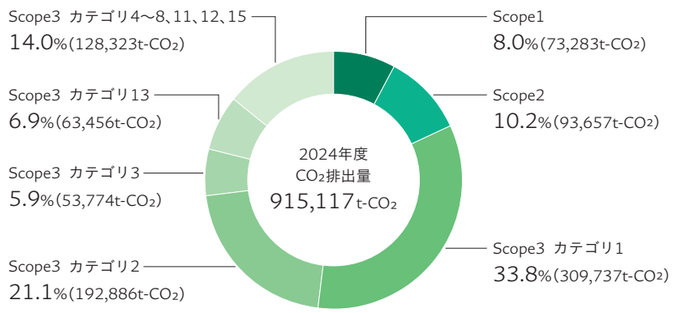
[Scope1、2の目標と進捗]*1*2



2030年度中間目標は早期達成しました。
2050年度のカーボンニュートラルに向けて推進していきます。

※万t-CO_2未満は四捨五入
※2024年度Scope2 ロケーション基準排出量 24万 t-CO_2 ✓

[Scope・カテゴリ別]*1*2



(t-CO_2)

Scope	カテゴリ	2024年度
Scope1		73,283✓
Scope2		93,657✓
Scope3	カテゴリ1	309,737
	カテゴリ2	192,886
	カテゴリ3	53,774
	カテゴリ4	6,238
	カテゴリ5	19,148
	カテゴリ6	1,502
	カテゴリ7	5,936
	カテゴリ8	141
	カテゴリ11	39,668
	カテゴリ12	2,940
	カテゴリ13	63,456
	カテゴリ15	52,750
	小計	748,177
合計		915,117

※Scope3カテゴリ1～3、13 計 619,853t-CO_2 ✓

エネルギー使用量・水資源・廃棄物排出量ほか

エネルギー使用量*1*2

	単位	2024年度
エネルギー	GJ	5,995,135✓
電力	千kWh	554,012
都市ガス	千㎥	4,894
LPG	t	1,658
CNG	千㎥	18
ガソリン	kℓ	243
軽油	kℓ	20,880
灯油	kℓ	575
A重油	kℓ	511
蒸気	GJ	25,604
冷水	GJ	37,958
温水	GJ	45

水資源*2

	単位	2024年度
上水	千㎥	2,410
地下水	千㎥	528
河川・湖沼	千㎥	29
雨水	千㎥	0
海水	千㎥	–
リサイクル・再利用水	千㎥	2
取水計	千㎥	2,968✓
下水	千㎥	2,810
地下水	千㎥	0
河川・湖沼	千㎥	35
排水計	千㎥	2,844✓
取水量(収益原単位)	千㎥/億円	0.70

廃棄物排出量*2

	単位	2024年度
一般廃棄物(総排出量)	t	17,459
リサイクル量	t	8,274
リサイクル率	%	47.4
産業廃棄物(総排出量)	t	6,251
リサイクル量	t	1,671
リサイクル率	%	26.7
廃棄物計(総排出量)	t	23,710
リサイクル量	t	9,944
リサイクル率	%	41.9
廃棄物排出量(収益原単位)	t/億円	5.61

太陽光発電量*3

	単位	2024年度
太陽光発電量	千kWh	912(自家消費238、売電675)

用紙使用量*3

	単位	2024年度
用紙使用量	枚	5,860,136

有害物質*3

	単位	2024年度
PCB処分量	t	33
NOX排出量	kg	30

*1 エネルギーの使用の合理化および非化石エネルギーへの転換等に関する法律、地球温暖化対策推進法に基づきます。2024年4月1日UDS(株)および沖縄UDS(株)を連結除外したことにより、過年度データを修正しています。なお、全体に占める影響は軽微です。
*2 集計範囲は、当社および小田急グループ連結子会社が対象となります。2024年度の集計よりScope3、エネルギー使用量、水資源および廃棄物排出量は対象会社を当社のみから、当社および小田急グループ連結子会社へ拡大しました。また、Scope3についてはカテゴリ4、8、11、15を追加しました。
*3 集計範囲は、当社のみとなります。

(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、対象組織およびクライテリアはHP内で開示しています。WEB https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/assurance/

マテリアリティ

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財の育成・配置

向き合う主な社会課題

- 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

目標

- 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)

➡ 目標・モニタリング指標の2024年度実績はp.40

モニタリング指標

- 従業員エンゲージメントサーベイスコア(単体)
- 従業員一人あたり営業収益
- 定員充足率(鉄道／バス)
- 専門人財数(不動産成長領域)

人的資本の強化に向けた重点課題

	重点課題		課題の解決の方向性
従業員エンゲージメントの向上 労働生産性の向上	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)
	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 ・多様な人財の活用推進と人権の尊重
	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
	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

➡ p.66
➡ p.66
➡ p.70
➡ p.71

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していきます。また、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てまいります。

[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

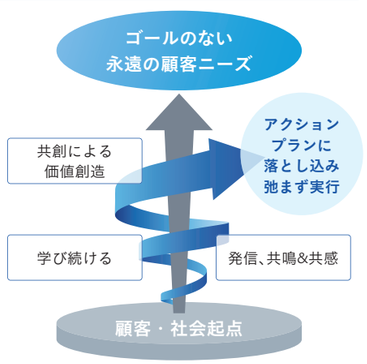
- 自分の仕事を通して地域に「価値」を生み出していくこと
- 「価値」とは、お客さまや共に働く仲間たちの心を動かし、会社やビジネスパートナーの発展に寄与し、そして地域とともに自分自身の成長を生み出していくこと

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

価値創造型人財の行動原理

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



重点課題： 1

労働人口の減少を見据えた構造改革の推進および人財確保

私鉄業界トップの労働生産性を目指し、人財投資を推進していきます(当社実績)。具体的には、鉄道事業における持続可能な運営体制を構築していくほか、2023年度から3ヵ年通算で年収ベースを約18%引き上げるなどの施策を実施しています。

鉄道事業における持続可能な運営体制の構築

ワンマン運転の導入や、お客さま対応業務の集約一元化・自動化による駅業務の省力化等を推進します。画像解析・行動認識AI等の技術も活用し、少人数での運営体制の構築を目指します。(2035年度の要員体制30%減(2020年度比))

採用

安定的な人財確保の必要性、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、社会人採用に取り組んでいます。2024年4月からは「カムバック採用」をスタートし、退職後にさまざまなフィールドで培った価値観やスキル・知識、経験を活かして活躍する従業員が増えています。

社会人・カムバック採用人数　2023年度：7人　2024年度：27人

処遇の改善

人財確保に向けて、初任給の継続的な引き上げのほか、2025年春闘では、組合要求に史上初の満額回答を実施し、年収は最大150万円以上増加しました(2022年度比・モデル年収)。

管理職は、最短31歳で年収1,000万円超を実現しています。

若年層支援

当社では、入社後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。

自己都合離職率(2024年度)：1.9%　入社3年後定着率(新卒)(2024年度)：88.9%

重点課題： 2

働きやすさ・働きがいの向上

継続的な男性育児休業取得と女性活躍推進

多様な人財が活躍できる組織を目指して、女性活躍推進に関する目標を設定し、実現に向けて取り組んでいます。多様な視点での意思決定や社会課題への対処を通じて価値創造につなげるほか、労働力不足へ対処してまいります。

[小田急グループの実績・目標]

	2024年度実績	2030年度目標	2050年度目標
女性従業員(正社員)比率	14.8%	20.0%	35.0%
女性管理職比率	5.5%	15.0%	30.0%
男性育児休業取得率	76.5%	100.0%	100.0%

Voice



小田急電鉄株式会社
人事部　課長代理
山之内 麻衣

女性活躍推進に向けた風土づくりについて

当社では、女性社員の自律的なキャリア形成を支援するD&I施策を推進しています。

仕事と育児を両立する女性社員向けワークショップでは、これまでの経験を振り返りながら、今後のキャリアを主体的に描く機会を提供しており、参加者同士の対話を通じて前向きな意識の醸成を図っています。あわせて、監督職に対しては、部下の多様な働き方やライフステージに応じた支援の在り方を学ぶキャリア支援研修を実施しており、育児中の社員への理解を深めるとともに、キャリア形成を後押しするマネジメント手法の習得を促進しています。

これらの取り組みを通じて、誰もが自分らしく活躍できる風土づくりを着実に進めています。

Topic エンゲージメントサーベイスコアについて

当社では、2023年度まで実施していた本社員中心のサーベイを見直し、2024年度からは経営層と従業員の対話を目的に、現業職場も含めた全社員を対象にしたエンゲージメントサーベイを実施しています。

本サーベイの結果を受け、スコアの高かった「良好な人間関係」を当社の強みと認識する一方、スコアの低かった「快適な職場環境」等の改善に向けた施策の検討を進めていきます。また、エンゲージメントサーベイは毎年実施し、スコアの推移も踏まえながら人財戦略上の課題特定や優先順位付けを行い、それに対する具体的施策を進めていきます。

スコア開示（2024年度）

回答率：99.4%

全体総合スコア：3.24点／5点

職場推奨度スコア平均：5.46点／10点

快適な職場環境の整備に向けた方向性

・食事補助の拡充
・空調設備の大幅更新をはじめとする現業施設等の職場環境の改善
・グループ独身寮の新設等の福利厚生の充実

現業職場においては、職位に関係なく気軽に会話できる風土が構築されています。また、事務所内のレイアウトを変更するなど、自然と会話が生まれやすい環境整備も進めています。





エンゲージメント向上に向けた取り組み

若手社員の自発的ワークショップ「未来カフェ“FIND”」

対 象　若手総合職（事務員・技術員）有志
※業務時間外の自主的な勉強会

内 容　会社・自己／他者理解を深めるテーマに基づく、対話・ワークの実施

ゴール　やりがい・自己成長の創出、各種課題解決、エンゲージメント向上



［成果および今後の展望］
・計2回・延べ80名弱が参加、9割以上から高評価（参加者アンケートより）
・2024年度は、「関係の質向上・自己／会社の理解深度化」に注力

［未来カフェ“FIND”について］

参加者の声
・業務上接点のない総合職同士の関わり・対話する機会は貴重なので継続してほしい
・以前の勉強会とは異なり、今回は対話だけでなく具体的な取り組みにつなげてほしい
・こういった会で出た意見や対話内容についても経営層に伝えられるような機会が欲しい

社内コミュニケーションの強化

年度計画の策定を所属員全員参加型で行う「未来創造会議」をはじめとした社員同士の対話の機会を多く設けています。

管理職を中心にコーチング研修を実施し、上司のコミュニケーションスキルの向上を図っているほか、すべての社員を対象に上司と部下のキャリア対話の機会を年1回以上設けています。

外部評価

2025 Career Ownership Management Award 最優秀賞（大企業の部 企業文化の変革部門）

キャリアオーナーシップ経営AWARD 2025

キャリアオーナーシップ経営AWARD（審査委員長：一橋大学 CFO 教育研究センター長 伊藤邦雄、実行委員長：法政大学キャリアデザイン学部・大学院教授 田中研之輔）は、はたらく個人の自律的な成長による企業の持続的な価値向上（キャリアオーナーシップ経営）を目指し、キャリアオーナーシップを発揮する人材を「可視化する（見える）」、「増やす」、「（経営や事業と）つなぐ」、を実践し、「個人と企業の新しい関係づくり」を推進する企業を表彰することで、人的資本を最大化する優れた実践方法を社会に紹介するものです。

当社は、全社員に対してキャリア対話を拡充し個人の自律的な成長を促すことで、企業の価値向上に取り組む点が評価され、2025年5月に第3回「キャリアオーナーシップ経営 AWARD2025」のうち企業文化の変革部門において、運輸業界で初となる「最優秀賞（大企業の部）」を受賞しました。

人的資本経営品質 2023

人的資本経営品質2023 シルバー

人的資本調査（主催：一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム、HR総研（ProFuture株式会社）、MS&ADインターリスク総研株式会社）へ回答した企業の中から、特に優れた人的資本経営および情報開示の取り組みを行っていると認められる企業を「人的資本リーダーズ」ならびに「人的資本経営品質」として表彰するものです。

当社は2024年2月に、最も取り組み水準が高いと認められる「ゴールド」16社に次ぐ「シルバー」19社に選定されました。

JAPAN HR CHALLENGE AWARDS HR 2023 大賞

第12回 日本HRチャレンジ大賞

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2023年6月、事業変革を生み出す風土改革と、従業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。

Voice



運転車両部
喜多見乗務所 助役
西原 翼

現業職場でのキャリア対話について

これまでも若手と対話の機会を設けたり、日常的に話をしやすくなるよう職場のレイアウトを変更したりと所属員との関係性の向上に努めてきましたが、キャリアに関する対話はほとんどできていなかったなか、2024年から全所属員にキャリア申告とこれに基づく1on1を開始しました。1on1では、前向きに将来のキャリアを見据え言語化できる所属員が多く、また対話のなかで新たな一面を発見する瞬間もあり、聞き手側も大変刺激を受けるよい機会となりました。日々乗務している所属員との対話の時間を確保する難しさがあるほか、自身のキャリアの発露にハードルを感じる所属員もいるなど課題はありますが、より質の高い対話を目指して、継続的に取り組んでいきたいと思っています。

健康経営の推進

当社では、従業員や従業員を支える家族が心身共に健康であることが個人の活力向上や組織の活性化を生み、企業の持続的な成長につながるものと考えることから、「健康管理から疾病を未然に防ぐための健康支援」に重点を置いた健康経営に積極的に取り組んでいます。

各健康経営施策を通じて、「アブセンティーイズム*1の低減」、「プレゼンティーイズム*2の低減」、「ワーク・エンゲージメントの向上」を実現し、安全で安定したサービスの提供につなげます。

＊1 病欠
＊2 職場に出勤しているが、何らかの健康問題によって業務の能率が落ちている状況

「健康経営優良法人2025」認定企業

2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門

健康経営優良法人認定制度とは、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を見える化することで、従業員や求職者等から社会的な評価を得る環境を整備することを目的に、日本健康会議が認定する顕彰制度です。

小田急グループの多くの法人が認定を受けています。

大規模法人部門
・小田急電鉄株式会社
・株式会社神奈中スポーツデザイン
・神奈中タクシー株式会社

中小法人部門
・小田急ハイウェイバス株式会社
・小田急グループ健康保険組合
・小田急バス株式会社
・東海自動車株式会社
・小田急商事株式会社
・株式会社東海バス
・江ノ島電鉄株式会社

価値創造行動の加速

当社では、多様な個性と個の力を受容し活かしながら、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42件の社内プロジェクトに従業員が部門を超えて参画しています。さらに、副業制度の整備を進めるなど新たな価値創造が進んでいます。

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：42件　延べ参加人数：202名

※2025年8月時点

事業アイデア公募制度「climbers」

従業員が自由に事業を提案できる制度です。

応募件数累計：215件　プロジェクト進行中：2件　事業化済件数：6件　※2025年8月時点

ハンターバンク

獣害問題に直面する地域・農林業者と狩猟者をマッチングするサービス。2022年に事業化し、現在は小田原市をはじめ4エリアにてサービスを展開中。地域課題を解決するプラットフォームが評価され「2023年度グッドデザイン・ベスト100」を受賞するなど、注目を集めている。



AOiスクール（アオイスクール）

詳細は「日々のくらしと観光体験」の子育て層向けサービス内に記載 ➡ p.51

多様な人財の活躍の推進

障がいのある従業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、障がいのある従業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。



障がい者雇用率

3.4%

※2025年6月1日時点
※法定雇用率2.5%（2025年3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年に2.7%を予定）

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、制度の理解・浸透・活用促進を進めています。

育児に関する制度

法律の定めを上回る当社の制度	法律の定めのない当社独自の制度	
・育児休業	・宿泊勤務免除制度	・ベビーシッター補助制度
・短時間勤務制度	・配偶者出産休暇制度	・オンライン健康医療相談
・深夜業免除制度	・早期復職支援制度	・保存年次有給休暇充当
・基準外労働免除・制限制度	・プレママ面談	

介護に関する制度

法律の定めを上回る当社の制度
・介護休業（連続）
・介護休業（指定日）
・介護短時間勤務
・保存年次有給休暇充当

人権の尊重

当社では、小田急グループ人権方針を踏まえ、階層別研修において人権に関する講義を行うなど、従業員に対する教育・機会を充実させ、グループ全体での方針の浸透を図っています。

➡ p.87 人権尊重の取り組み



重点課題：3

成長領域への重点的な人的投資

人財ポートフォリオの構築

グループの持続的な成長を実現しながら「地域価値創造型企業」を目指すために必要な事業領域ごとの人財像を明らかにしたうえで、育成や採用を通じて最適な人財ポートフォリオの実現を目指します。

具体的には、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に設定します。

KPI実現に向けて、全領域において、資格・役割に応じた各種研修を計画的・体系的に実施するほか、各領域で必要となる専門性や高度なスキルを明らかにしたうえで、人財の育成施策を推進しています。また金融機関や不動産専業会社の役員級・事業推進者等、外部からの専門人財や即戦力の採用も進めていきます。

成長領域における人財の育成

不動産人財

収益の柱となることを目指す不動産領域の成長を牽引できる人財の育成施策として、グループ内外の不動産会社との人財交流を進めているほか、専門性の高い資格取得*を推進しています。

＊取得を推進している資格の一例
・宅地建物取引士　・ビル経営管理士　・賃貸不動産経営管理士
・SC経営士　・不動産証券化協会認定マスター
・再開発プランナー　・不動産鑑定士　・一級建築士
・施工管理技士　・電気主任技術者　・電気工事士　ほか

デジタル人財

DX推進に向けて、デジタル人財育成基本計画に基づき教育を実施しています。具体的には、DX施策を企画・実行する高度人財の育成に向け、専門的かつ実践的な教育プログラムを実施し、2024年度には延べ270名の社員が本プログラムを修了しています。また、全社員を対象に、eラーニングを中心としたデジタルに関する基礎教育を展開しています。今後もマインドおよび知識の両面からデジタル人財育成に継続して取り組んでいきます。



資格取得支援制度

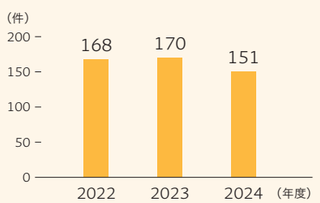
当社では、事業運営上必要な資格の保有者の確保に加え、自己啓発意欲を高め、従業員の能力開発に資することを目的として2012年に制定しました。資格レベルに応じた褒賞金と受験料相当額の支援を受けることができます。

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、従業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）
56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］



重点課題： 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を策定するほか、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していきます。また、役員候補者である部長クラスは、トップビジネスリーダーに必要なスキルとマインドを獲得するための他流試合型研修プログラムを受講し、意思決定力・組織マネジメント力を高めるなど、経営人財候補の母集団を確保しています。

人的資本の強化を支える基盤

▶ 人財育成制度

当社では「価値創造型人財」の育成を目指し資格・役割に応じた各種研修を計画的・体系的に実施しています。加えて、一人ひとりの特性を活かしたタレントマネジメント体制の構築等を進めているほか、自己啓発支援制度を整備し、従業員の挑戦をサポートしています。

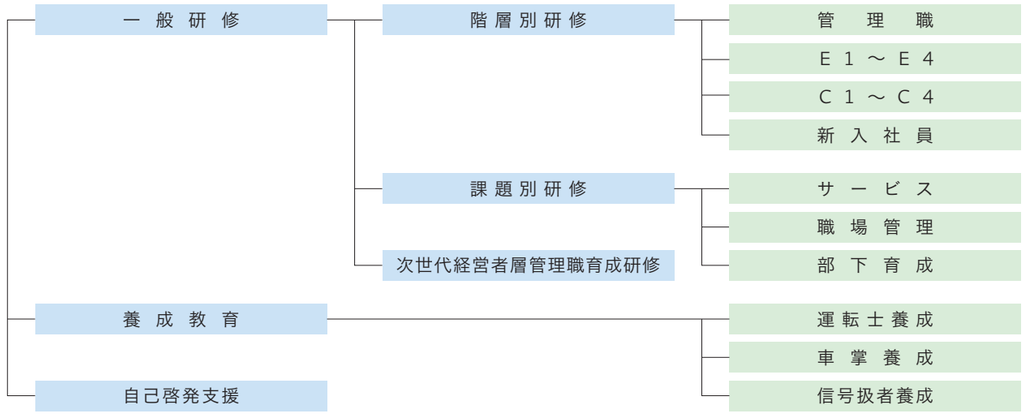
また、各種養成研修では、鉄道部門に従事する多くの社員が養成を通じて、安全運行を担う人財として大きく成長しています。

［研修に関する実績（2024年度）*］

総研修時間	23,322時間
従業員一人あたりの研修時間	6.33時間（0.79日）

＊一般研修（階層別研修、課題別研修、次世代経営者層管理職育成研修）における研修時間

［人財育成体系］



▶ 労使関係

当社では、労働組合との定期的な協議等を通じて労使間での相互理解を深めながら、従業員エンゲージメントや労働生産性の向上に資する施策に取り組んでいます。長年構築してきた他社に誇れる強固な労使の信頼関係は当社の大きな強みとして、人財と組織の力を最大限に引き出す原動力となっています。

Interview

人事担当役員インタビュー

従業員エンゲージメントおよび労働生産性の向上に向けた取り組みをさらに加速していきます

取締役常務執行役員 露木 香織



人的資本の強化に向けて

当社グループでは、人的資本の強化に向けて、①労働人口の減少を見据えた構造改革の推進および人財確保、②働きやすさ・働きがいの向上、③成長領域への重点的な人的投資、④次世代経営人財の計画的育成の4つを重点課題として掲げています。これらの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、事業成長を目指していきます。

こうしたなか、特に人財確保が喫緊の最重要課題と認識しており、初任給の継続的な引き上げのほか、2025年の春闘では組合要求に対して史上初の満額回答を行い、直近の夏季臨時給与においても過去最高額での支給を行うなど同業トップ水準となる従業員の処遇改善を実施しました。このほかにも、福利厚生施策の充実や、風土面において1on1の全社員展開等のコミュニケーションの質と量の強化、働き方において多様な人財が柔軟に働ける環境整備等に取り組んでいます。また、昨今の採用環境等を踏まえ、社会人採用やカムバック採用を通年で実施しており、高い専門性や退職後にさまざまなフィールドで培った価値観やスキル・知識、経験を活かして即戦力として活躍する社員が増加しています。社員が「小田急に入社して良かった、幸せだ」と感じてもらえるよう今後も取り組みを進めてまいります。

Topics 1 キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025 企業文化の変革部門「最優秀賞」を受賞

当社では、社員一人ひとりの多様性を引き出し、地域・社会に価値を創造し続けられる人財の育成を目指しており、これまでは本社部門の社員を中心にキャリア支援の取り組みを進めてきました。こうしたなか、社員の70%以上を占める鉄道現業社員までを対象にキャリア支援を行うべく、2024年度から全社員を対象としたキャリア対話を拡充しています。この取り組みが高く評価され、2025年5月に「キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025」のうち企業文化の変革部門において、運輸業界で初となる「最優秀賞（大企業の部）」を受賞しました。これは、特に、昼夜を問わず鉄道現業に従事する多くの社員が、キャリア対話に真摯に取り組んだ成果であると捉えています。特別なことを実践する社員にだけ“自律的キャリアオーナーシップ”があるのではなく、日々真摯に、お客さまの近くで安全・安心に向き合い続ける社員にも、誇り高いキャリアオーナーシップがある。キャリア対話を通じて見えてきたこの点に、非常に当社らしさを感じています。これからも、全社員のキャリア支援を進め、「キャリアのじぶんごと」化を図っていき、重点課題の一つである人財の確保と定着につなげていきます。

Topics 2 エンゲージメントサーベイを実施

2024年度、経営層と社員の対話を目的に、現業職場も含めた全社員を対象としたエンゲージメントサーベイを初めて実施しました。初回から99%を超える高い回答率となり、当社社員の誠実な姿勢とエンゲージメントへの関心の高さが表れていると感じています。サーベイの分析結果を踏まえ、スコアの高かった「良好な人間関係」を当社の強みと認識する一方、スコアの低かった「快適な職場環境」等の改善に向けて、食事補助の拡充や現業施設の改修等に既に着手しているところです。また、足元では、2回目のエンゲージメントサーベイの結果の分析を進めております。前回スコアとの比較による課題抽出はもとより、前回結果を踏まえた改善策への反応等も適切に読み取りながら、エンゲージメント向上に向けた取り組みを継続的に推進していきます。

マテリアリティ

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

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
- 重大な情報セキュリティインシデント件数：ゼロ

目標（2030年度）

- 女性役員比率：30%
- 取引先へのサステナビリティアンケート実施率：100%

モニタリング指標

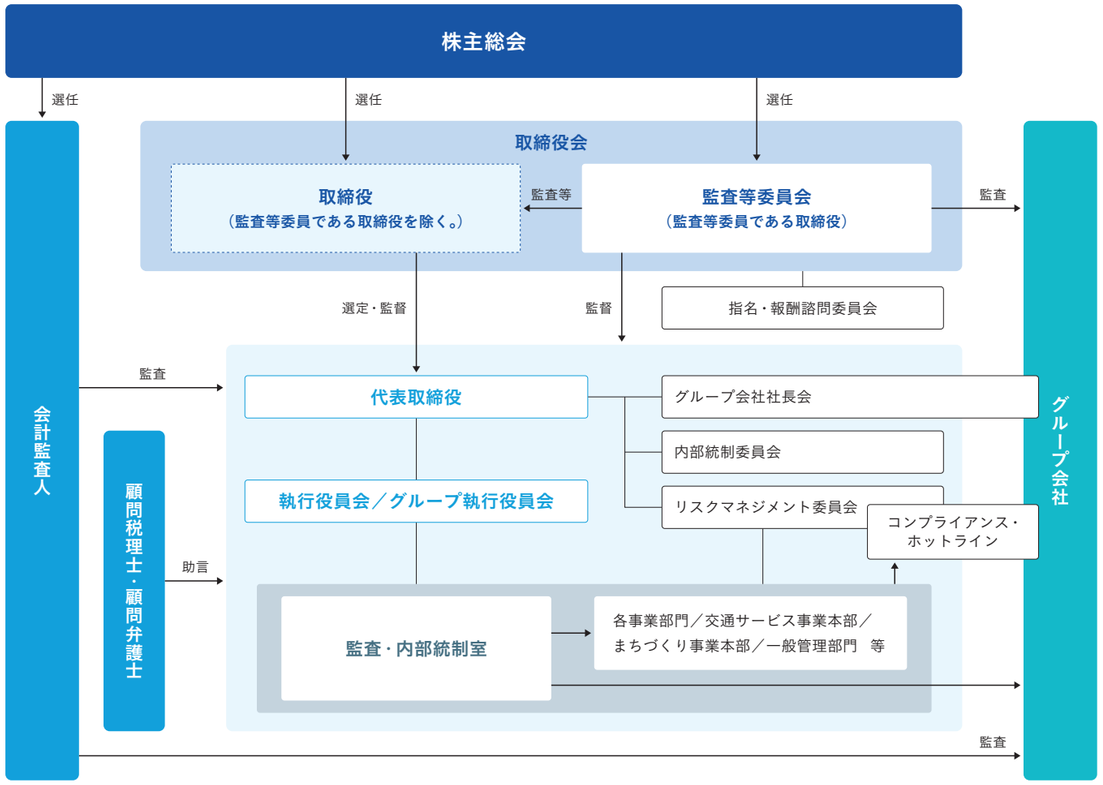
- 独立社外取締役比率

➡ 目標・モニタリング指標の2024年度実績はp.40

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、株主の皆さまをはじめ、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

2015
- 社外取締役増員1名→3名
- 女性社外取締役登用1名

2016
- 指名・報酬諮問委員会設置

2018
- 株式信託報酬制度導入
- 買収防止策廃止

2020
- 社外取締役増員3名→4名
- 女性社外監査役登用1名*
- 取締役会議案事前提供の早期化

2021
- 社外取締役比率1/3

2022
- 女性社外監査役登用1名
- 取締役報酬制度一部見直し（業績連動報酬の割合を増加）
- 執行役員制度一部見直し
（委任型への移行、グループ執行役員制度導入等）

2024
- 監査等委員会設置会社へ移行
- 指名・報酬諮問委員会の委員長を社外取締役に変更

（年度）

取締役会実効性評価（自己評価形式、年1回実施）

モニタリング機会の充実（中期経営計画、海外・不動産案件等）

＊2021年8月26日付で辞任

取締役会の主な議題

取締役会は、中期経営計画をはじめとした重要な戦略、重要な業務執行、およびその他法令で定められた事項について審議・決定を行うほか、業務執行の監督を行っています。

2024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）
サステナビリティ・中期経営計画	・サステナビリティ経営の推進におけるマテリアリティに関する目標・指標の追加設定等 ・マテリアリティに関する取り組みの推進状況（「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の進捗を含む） ・次期中期経営計画の策定方針 ・次期中期経営計画の検討状況 ・連結ROE目標達成に向けたKPI
個別戦略・課題（鉄道業・不動産業を除く）	・以下の個別戦略等 「ホテル戦略」「観光・インバウンド事業」「財務・IR上の課題および具体的施策」「DX戦略」「人的資本強化策」
鉄道事業関係	・鉄道事業の取り組み方針の策定 ・鉄道事業における設備投資計画
不動産業関係	・不動産戦略に基づく取り組みの方向性 ・不動産領域における中期経営計画と事業強化策の検討状況 ・海外不動産事業への投資 ・国内SPC投資 ・新宿駅西口地区開発計画等の進捗状況
各事業案件のモニタリング	・不動産戦略に基づく取り組み ・海外事業の実績・進捗状況
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 ・取締役会実効性評価の実施結果 ・政策保有株式の保有意義 ・政策保有株式の売却
環境課題への取り組み	・TNFD提言に基づく情報開示
グループ会社関係	・グループ会社への融資 ・グループ会社の経営状況
その他	・取締役報酬の決定に関する基本方針等の改定 ・内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）の運用状況

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社内出身の取締役と、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20名以内（うち監査等委員である取締役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（監査等委員である取締役を除く。）9名、監査等委員である取締役4名で構成されています。このうち、独立社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）3名の経歴は、企業経営者（3名）であり、監査等委員である独立社外取締役3名（うち女性2名）の経歴は、企業経営者（1名）、弁護士（1名）、公認会計士（1名）です。

役員トレーニング

当社では、社外取締役を対象に、当社事業等について随時情報提供を行っているほか、適宜当社施設・沿線を視察する機会を設けるなど、当社事業についての理解を深めるための支援を行うこととしています。また、社内出身の取締役を対象に、外部講師を招いて内部統制等に関する講演会を毎年開催するほか、業務執行取締役に対しては、担当部門の事業内容について説明・情報提供を行うなど、各取締役に対して諸施策を講じることとしており、これらに要する費用の支援も行っています。

2024年度においては、社外取締役を対象に、当社業界に関する勉強会のほか、グループのストア業運営会社（小田急商事株式会社）の店舗視察および同社役員との意見交換会等を実施しました。

スキル・マトリックス

当社取締役会は、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。小田急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（交通業、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おり、その具体的な内容は以下のとおりです。

	定義	選定理由
企業経営	取締役等の経営陣として企業経営に携わった経験や、それに基づく高度な知見	グループ経営理念の実現、および中長期的な企業価値向上に向けて、適切な経営判断・実効性の高い監督を行うため
財務・会計	財務部門または専門職等における財務・会計に関する知見・経験	安定的な財務基盤を確立するとともに、連結財務目標をはじめとした経営目標の達成に資する財務戦略を遂行するため
法務・リスクマネジメント	企業法務、コンプライアンス、リスク管理に関する知見・経験	法令遵守の観点に立つことを前提としたうえで、複雑化・多様化する事業リスクに適切に対処するため
人事・労務	人事部門等における人財育成をはじめとした人事・労務に関する知見・経験	人的資本の充実化に向けて、個々の多様性を引き出しつつ、地域に「価値」を生み出す価値創造型人財の創出等を推進するため
サステナビリティ（ESG）	サステナビリティ全般（マテリアリティの選定・目標設定およびそれに向けた取り組み）、または環境もしくはガバナンスに関する知見・経験	社会課題の解決を通じた持続可能な成長の実現に向けて、6つのマテリアリティを踏まえつつ、経営理念の根幹を成す「サステナビリティ経営の推進」を着実に実行するため
IT・デジタル	IT・デジタルに関する知見・経験	DXを通じた事業運営体制の効率化や、成長領域としての新規事業創出等、デジタルによる事業変革を推進するため
交通業	鉄道事業を中心とした交通業（バス・タクシー等含む）に関する知見・経験	全事業領域の土台となる事業であり、安全を第一に、快適で良質な輸送サービスを提供することが重要な使命であるため
不動産業	沿線内外での不動産開発や不動産投資、エリアマネジメントに関する知見・経験	地域の持続的発展への貢献を志向しているほか、営業利益の拡大や収益力・資産効率の向上等、収益の第一の柱と位置付ける事業であるため

（次ページに続く）

		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	交通業	不動産業
取締役	星野 晃司	●			●	●		●	
	鈴木 滋	●		●	●	●	●		
	立山 昭憲	●			●			●	
	沓澤 孝一	●			●				●
	水吉 英雄	●	●			●	●	●	●
	露木 香織	●		●	●	●			●
	大原 透	●	●			●			
	糸長 丈秀	●							●
	近藤 史朗	●					●		
取締役監査等委員	端山 貴史	●	●				●		●
	林 武史	●		●	●				
	我妻 由佳子			●					
	滝 順子		●			●			

※各取締役が有するすべてのスキルを表すものではありません。

指名・報酬諮問委員会

取締役の指名ならびに取締役（監査等委員である取締役を除く。）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。2024年度については、全3回開催されており、委員のうち大原透、星野晃司、糸長丈秀の各氏は3回、近藤史朗氏は2回出席いたしました。

構成員	〈委員長〉 大原 透 社外取締役	星野 晃司 代表取締役 取締役会長	糸長 丈秀 社外取締役	近藤 史朗 社外取締役

［指名・報酬諮問委員会の主な議題］

主な議題	主な決議事項・報告事項
取締役の選任	・取締役の選任に関する株主総会議案の原案
取締役の報酬等	・取締役（監査等委員である取締役を除く。）報酬等に関する株主総会議案の原案 ・取締役（監査等委員である取締役を除く。）報酬の決定に関する基本方針等の改定 ・役員報酬テーブルの一部見直し ・取締役の個人別の業績連動報酬
その他	・最高経営責任者の後継者計画の進捗状況

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(監査等委員である取締役を除く。)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、監査等委員である取締役については、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、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	
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。

社外取締役監査等委員の選任理由	
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、独立、客観的な立場から、監査機能および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、監査等委員である社外取締役に選任しています。
我妻 由佳子	弁護士としての経験および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、独立、客観的な立場から、監査機能および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、監査等委員である社外取締役に選任しています。
滝　順子	公認会計士としての経験および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、独立、客観的な立場から、監査機能および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、監査等委員である社外取締役に選任しています。

政策保有株式

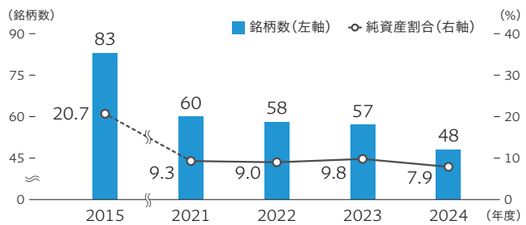
当社では、グループ経営理念を実現するうえで、さまざまな企業との事業上の関係の維持・発展が必要だと考えています。このため、発行会社との取引関係等を総合的に勘案し、政策的に必要とする株式について保有しています。

なお、当社が保有する政策保有株式については、毎年、取締役会において、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、保有のねらい・合理性に関する検証を行います。

かかる検証の結果、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。2024年度は9銘柄約90億円の株式を売却し、2024年度末時点における連結純資産に占める政策保有株式の保有割合は7.9%となっています。

なお、当社グループは、中期経営計画において、上場政策保有株式を2025年度～2030年度の間に300億円以上売却することを示しています。

[政策保有株式の推移]



取締役会全体の実効性に係る評価・分析

当社では、以下のとおり、毎年取締役会の実効性について評価・分析しておりますが、更なる実効性向上に向け、2024年度においては、外部機関による評価(各取締役へのアンケート・インタビュー含む)を行いました。概要は以下のとおりです。

当社は、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、重要な方針・戦略の実行にあたり、取締役会における透明性、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、および業務執行に対する監督機能の強化を重要課題として認識し、コーポレート・ガバナンスの強化を図る一環として、毎年、取締役会の実効性について分析・評価を行っております。

2024年度の評価においては、当社のこれまでのコーポレート・ガバナンス強化の取り組みを踏まえ、取締役会が適切な監督機能の発揮と経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備・支援を行うため、認識すべき課題やその取り組み方針を確認することといたしました。評価の実施にあたっては、客観性を担保するため、アンケート設問の作成および結果分析について外部機関の支援を受けつつ、取締役全員を対象としてアンケートを実施いたしました。また、アンケート結果をもとに、取締役全員に対して外部機関によるインタビューを実施し、各取締役の課題認識の精査・掘下げを行いました。そして、外部機関の評価結果について、取締役会に報告いたしました。

[評価・分析のプロセス(2024年度)]

全取締役への自己評価アンケート ▶ アンケートに基づくインタビュー ▶ アンケート・インタビューを踏まえた評価・分析 ▶ 評価結果に関する社外取締役および一部社内取締役での協議 ▶ 今後の改善に向けた取り組み内容について取締役会へ報告

外部機関により実施

実施時期
アンケート：2025年1月
インタビュー：2025年2月～3月
結果および分析・評価に係る取締役会での報告：2025年5月

評価項目
1. 取締役会の構成と運営
2. 経営戦略と事業戦略
3. 企業倫理とリスク管理
4. 経営陣の評価と報酬
5. 株主等との対話
6. 昨年度課題への対応の効果測定

評価結果

アンケート・インタビューの結果とその分析・評価の結果を踏まえ、当社取締役会は、経営環境の変化を認識し、持続的な企業価値向上に向けた多角的な審議を重ねており、実効的に機能していると評価しております。また、昨年度に課題として認識した「当社グループ事業の重要な方針・戦略に関する議論の内容・協議方法の最適化」および「社外取締役に対する情報提供・知識習得機会の充実化」については、いずれも改善されていると評価いたしました。

また、2024年度における分析・評価において、今後注力すべきと認識した課題は以下のとおりであります。

- 全社戦略に関する審議の充実化(「企業価値向上に向けて中長期的に達成すべき資本収益性の明確化」、「リスク許容度と期待リターンを明確化したうえでの各事業戦略に関する議論・モニタリング」等)
- グループガバナンスの更なる強化、経営陣幹部等の育成・採用の強化に関する議論の充実化

確認された課題への対応

上記の課題に対し、2025年7月～8月にかけて取締役(社外取締役および一部社内取締役)が協議のうえ、改善に向けた取り組み内容を以下のとおり具体化しました。

- 事業ポートフォリオや重要な戦略(交通業、観光等)に関する議論の充実化
- グループガバナンスの強化に向けた検討推進
- 取締役会の運営面に関する改善

課題の改善に向け、これらの取り組みを鋭意推進してまいります。

報酬

取締役報酬の決定に関する基本方針

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)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(監査等委員である取締役および社外取締役を除く。)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(監査等委員である取締役を除く。)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80%は定量目標の評価、20%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、有利子負債／EBITDA倍率、ROE、サステナビリティ関連指標)および各取締役(監査等委員である取締役を除く。)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(監査等委員である取締役を除く。)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。

[参考:業務執行取締役の報酬支給割合のイメージ図]

・以下は取締役社長の場合の割合(標準査定時の割合)であり、役位により変動します。



[2024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)			対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)	331	175	124	31	9
監査等委員である取締役(社外取締役を除く)	19	19	–	–	1
監査役(社外監査役を除く)	11	11	–	–	2
社外役員	73	73	–	–	10

[2024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		目標	実績
連結営業利益(百万円)		42,000	51,431
有利子負債／EBITDA倍率(倍)		7.6	6.8
ROE(%)		8.8	11.7
サステナビリティ関連指標(CDP気候変動スコア)		※	B
担当役割指標	当社鉄道事業営業利益(百万円)	16,403	20,873
	当社不動産事業営業利益(百万円)	11,280	11,438

※サステナビリティ関連指標(CDP気候変動スコア)については、実績に応じた評価を行っています。

株主との対話

2024年度における主な活動は下記のとおりです。

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	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
	スモールミーティング	1回	取締役社長・担当役員等との対話
	マネジメント面談	37回	担当役員・IR室長等による個別面談
	SRミーティング	13回	担当役員・IR室長等による個別面談
	個別取材	67回	IR担当者による面談
個人投資家向け	会社説明会	1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) 社長メッセージ動画作成

投資家との対話を踏まえた改善事例

投資家のご意見	ご意見を受けた改善
1 2024年5月に公表した2030年度ROE目標(7%以上)および推定株主資本コスト(5.5%程度)は投資家が期待・算出している水準よりも低いので見直すべきである。	1 2025年5月に公表の中期経営計画にて、新たな連結財務目標を設定し、2030年度ROE目標を10%以上に引き上げた。推定株主資本コストについても見直しを行い、算出方法を示したうえで6～7.5%程度と開示。➡ p.19 中期経営計画
2 ROA分析を行い、目指すべきバランスシートを開示するなど、総資産をコントロールすべきである。	2 2025年5月に公表の中期経営計画にて、2030年度営業利益ROA目標を4.9%以上に設定し、セグメント別に目標管理を行っている。また、2030年度までに自己資本比率を30%に圧縮することを表明。➡ p.19 中期経営計画
3 政策保有株式の更なる縮減方針を開示してほしい。	3 2025年5月に公表の中期経営計画にて、上場政策保有株式時価総額を100億円程度まで縮減することを表明。2025～2030年度で上場政策保有株式300億円以上の売却を進める。➡ p.77 政策保有株式
4 マテリアリティの1つである「まちづくり・地域社会」の目標として、経済圏を拡大するための小田急らしい目標があると良い。	4 マテリアリティ目標について、経営課題や業績連動に加えて、「小田急としての強み・独自性」を考慮し、「まちづくり・地域社会」の目標として「強化エリア主要駅の乗降客数」を追加するなど、見直しを行った。➡ p.39 マテリアリティ
5 取締役会の実効性を具体的に開示してほしい。	5 2024年度の実効性について、外部機関による評価・分析を行った。当該評価・分析により確認された課題への対応については、本統合報告書にて開示している。➡ p.78 取締役会全体の実効性に係る評価・分析

リスクマネジメント／コンプライアンス

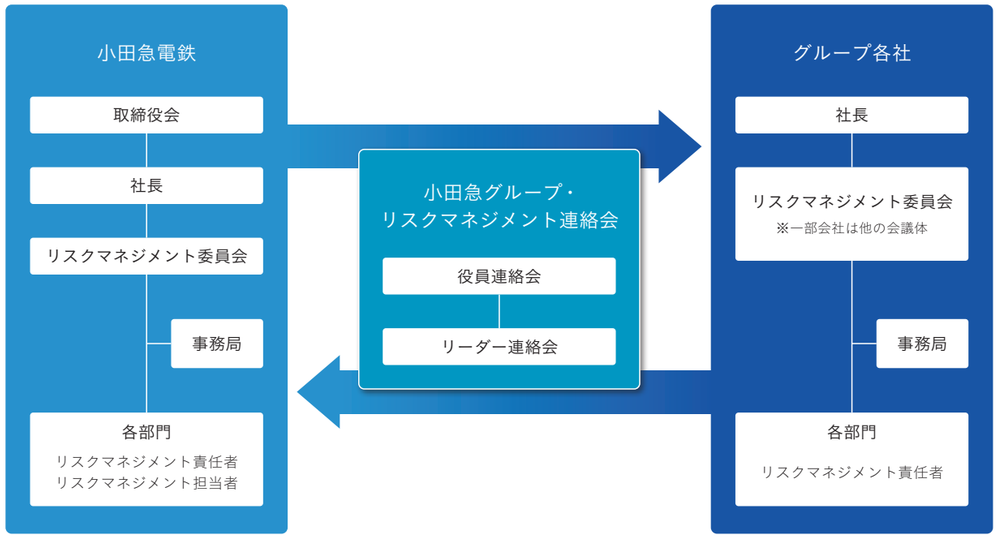
リスクマネジメントの取り組み

小田急グループでは、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、当社では、グループにおけるリスクマネジメントの最高責任者である総務担当役員を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置しています。同委員会は、当社の社長直轄の組織でありグループ全体のリスクマネジメントを統括しています。グループ各社においても、「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っています。

加えて、当社および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」を年2回開催し、情報共有や連携を図ることで、ESG関連項目を含むさまざまな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。

なお、リスク管理プロセスについては、リスク事案、腐敗行為、コンプライアンス・ホットラインに関する件数・トピックス等を取締役会に報告することで有効性を確保します。

[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感染症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

情報セキュリティ

小田急グループでは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、「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、マテリアリティ目標に「重大な情報セキュリティインシデント件数：ゼロ」を掲げ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「情報セキュリティ統括管理者」(CISO)をリスクマネジメント委員会に設置しIT担当執行役員を任命しているほか、セキュリティ侵害等のシステム関連情報連携のため「情報セキュリティ対応担当」(CSIRT)を組織し運用しています。

ハード面の対策としては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るほか、当社および一部グループ会社のWEBサイトや利用するSaaSサービスの脆弱性診断を推進しています。ソフト面では従業員向けのセキュリティ啓発および教育を推進しており、具体的には、当社全従業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、当社鉄道事業に従事する従業員へ鉄道システムのセキュリティ侵害事象を想定したインシデント対応訓練を実施しています。

[当社における主なセキュリティ教育実績(2024年度)]

・全社向け教育
基本用語、サイバー攻撃の動向、DXセキュリティ等の知識確認　回答率：99.5%

・管理職層(課長以上)研修
上記テーマに加え、管理者視点でのセキュリティテーマを追加　回答率：100%

コンプライアンスの取り組み

小田急グループでは、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。

コンプライアンスマニュアル

役員・従業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、従業員に配布しています。

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従業員が、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。

＊正社員、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。

コンプライアンス研修

当社では、従業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付け(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・ホットライン利用件数]

2022年度	2023年度	2024年度
72件	73件	75件

[コンプライアンス研修受講者数(当社)]

	2022年度	2023年度	2024年度
新任マネジャー研修	25	29	31
新任監督者研修	29	42	65
新入社員研修	18	34	66
合計(人)	72	105	162

※上記を含め、2000年以降グループ従業員累計約9,000人がコンプライアンス研修を受講しています。

役員一覧（2025年6月27日現在）

取締役



代表取締役
取締役会長

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）
2022年　6月　当社社長執行役員
2024年　4月　当社取締役会長（代表取締役）に就任 現在に至る。



代表取締役
取締役社長
社長執行役員

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
2022年　6月　当社常務執行役員
2024年　4月　当社取締役社長（代表取締役）に就任 現在に至る。
2024年　4月　当社社長執行役員に就任 現在に至る。

▸当社における担当
監査・内部統制室担当



取締役
専務執行役員

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
2024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
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

沓澤 孝一

1992年　4月　当社入社
2020年　4月　当社執行役員
2024年　4月　当社常務執行役員に就任 現在に至る。
2024年　4月　当社まちづくり事業本部長に就任 現在に至る。
2024年　6月　当社取締役に就任 現在に至る。

▸当社における担当
まちづくり事業本部長、デジタル事業創造部担当



取締役
常務執行役員

水吉 英雄

1992年　4月　当社入社
2020年　4月　当社執行役員
2024年　4月　当社常務執行役員に就任 現在に至る。
2024年　4月　当社経営企画本部長に就任 現在に至る。
2024年　6月　当社取締役に就任 現在に至る。

▸当社における担当
経営企画本部長、IR室、財務部担当



取締役
常務執行役員

露木 香織

1992年　4月　当社入社
2021年　4月　当社執行役員
2024年　4月　当社常務執行役員に就任 現在に至る。
2024年　6月　当社取締役に就任 現在に至る。

▸当社における担当
顧客価値創造部、総務部、広報部、人事部担当



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。



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。

監査等委員である取締役



取締役
監査等委員（常勤）

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
2022年　6月　当社常務執行役員
2023年　4月　当社専務執行役員
2024年　6月　当社取締役監査等委員（常勤）に就任 現在に至る。



社外取締役
監査等委員

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
2024年　6月　当社取締役監査等委員に就任 現在に至る。



社外取締役
監査等委員

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
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。
2024年　6月　当社取締役監査等委員に就任 現在に至る。



社外取締役
監査等委員

滝 順子

1990年　4月　オリックス株式会社入社
1997年 10月　朝日監査法人入所
2001年　3月　公認会計士登録
2017年 11月　住江織物株式会社入社
2019年　9月　同社管理本部グローバル統括室部長 兼 経営企画室部長
2021年　2月　滝公認会計士事務所代表に就任 現在に至る。
2024年　6月　当社取締役監査等委員に就任 現在に至る。

執行役員

室橋 正和
経営戦略部長

山本 武史
財務部長兼IR室長

野中 俊昭
運転車両部長

グループ執行役員

井上 剛一
小田急商事（株）
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

山口 淳
（株）小田急エージェンシー
取締役社長

中島 良和
（株）小田急百貨店
取締役社長

田島 寛之
小田急バス（株）
取締役社長

鈴木 智
立川バス（株）
取締役社長

（略歴に記載している社名は当時のもの。）

社外取締役メッセージ



多様な視点と目標達成への高い意識を成長の礎に小田急グループの新たな飛躍を支えていきます

社外取締役　糸長　丈秀

取締役会の監督機能・実効性の変化

私は2020年から社外取締役を務めており、当社のガバナンス機能の進化を実感しています。企業経営者や役員出身者に、弁護士や公認会計士も加わり、社外取締役の比率が高まるだけでなく、多様な視点から議論が行われるようになっています。委任型の執行役員制度が導入されたことで執行と監督の分離が進み、経営のモニタリング機能も一層強化されていますし、社外取締役に対する取締役会資料の事前説明が定例化されたことで、その際の細かな質問・確認を通じて議案内容の理解が進み、より本質的な議論が取締役会で交わされています。

また、議長である星野会長による公明正大な議事運営も、取締役会の実効性確保に大きく貢献していると思います。自由に発言を求め、どのような意見であっても受け止めようとする姿勢が、多様な議論の礎になっていることは間違いありません。

中期経営計画に対する評価

2030年度の連結財務目標を大きく引き上げたことを高く評価しています。「積み上げ型」で目標を寄せ集めていては、どんな組織でも大きな成長は望めません。今回は、会社として、また経営トップとしての強い意志があり、その目標をどう実現していくか、プロセスも含めてよく議論されたうえでの目標設定になっていると感じています。だからこそ、関係者や市場に驚きや期待をもって受け止めていただいたのだと思いますし、今後の可能性を踏まえると、私自身は、これが突拍子もなく高い目標だとは考えていません。

「企業価値の最大化を目指す経営」や、それを実現するための資本コストや株価に関する議論が活発になったのは、株主目線・投資家目線への意識の強まりと言えるでしょう。取締役会においても、かつては全体としての印象論が多かったように思いますが、いまは、ひとつひとつの数字に対しても、妥当性があるのか、企業価値向上に資するのかが問われるようになっています。

一方で、事業の特性上、お客さまの日々の暮らしを支える場面が多い当社においては、株主・投資家だけでなく、お客さま・従業員・取引先といったステークホルダー全体の目線をしっかり持って経営を推進することも重要であると申し上げています。中期経営計画でも示している「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本の柱をバランスよく進めていくためにも、取締役会の多様性が、多角的な視点によるあるべき姿の追求につながっていることを前向きにとらえています。

エクイティ・スプレッド拡大に向けて

ROEの向上に向けて、固定費の削減によるコスト構造の見直し、DX活用による業務の効率化をさらに進める必要があります。運転業務の省力化だけにとどまらず、保守・点検作業についても、デジタル技術の活用によって、人海戦術からの転換を図れる部分は多いのではないでしょうか。短期的には収益を圧迫したとしても、長期的な視野で企業成長に不可欠であると判断できれば、積極的に取り組んでいくべきだと思います。

長期的に見ても収益性がなかなか上がらない事業については、撤退検討も必要です。事業を始めた経緯を大切にしつつ、市場の変化や本業との親和性を踏まえて精査していく必要があるでしょう。世界でしのぎを削る企業はみな、必要以上の様子見はしない事業撤退の基準を持っています。業種の特性もありますが、安定感の裏返しには、危機感の不足、ぬるま湯的体質になりがちであることを意識しなければなりません。

「株主資本コストのコントロール」に対しては、発信力の強化を含めたIR活動の更なる充実が求められます。投資家も人です。face to faceの相互コミュニケーションを通じて成長への投資、株主還元の方針をご理解いただきながら、信頼を高めていくことが重要です。

人的資本の強化

高い財務目標を実現するためには、基盤となる人財の育成、とりわけ多様なスキルの獲得・向上が不可欠です。デジタルや語学はもとより、問題発見・課題解決、困難な状況に適応していくレジリエンスの向上が大事になってくると思いますが、これらは人事研修だけで身につくものでもありませんし、日々の業務に没頭していると視野は狭くなりがちです。私自身も、全く別の業界の人々の話や、最新のトレンドを常に学ぶ機会を作ったことが、その後の仕事に大いに役立ちました。こうした学びの場をどう提供するかも、会社としての課題になるでしょう。

そのうえで、職場における信頼関係をしっかりと築かねばなりません。「What is your dream?」を合言葉に、その夢に共感し、実現に向けて一緒に挑戦するような一歩踏み込んだコミュニケーションも、信頼関係構築には重要であると感じています。

サステナビリティと企業文化

100年近い歴史を有する交通インフラ企業として、沿線地域の持続的な発展に貢献してきたのですから、サステナビリティ経営の考え方は、会社全体に十分に定着していると感じています。

あえて言うならば、「企業文化や従業員を大切にする経営」をさらに進めるということでしょうか。私が役員・社員の皆さんと接するなかで感じるのは、会議でも視察時の対応でも、本当に真面目で誠実・堅実、礼儀を重んじる姿です。ダイバーシティやワークライフバランスも業界に先んじて対応していますし、経営層が社員に、報酬・処遇も含めしっかり報いようという姿勢を強く持っているのも良いことだと思います。一方で、誠実さ・堅実さが、ブレイクスルーに繋がりにくい側面もあります。適度な練習でオリンピックや甲子園には行けないように、大きな成果をつかむためにはがむしゃらにやる場面も必要になるでしょう。従業員のやりがいや成長を最大限に引き出す先に会社の成長があることを、あらためて認識する必要があります。



社外取締役としての役割

これまで培った知識や経験を踏まえ、積極的に経営戦略の構築に寄与していきたいと考えています。不動産業に携わってきた観点から小田急の不動産業を見ると、今後留意すべき課題も感じています。「回転型ビジネス」は収益力の向上に寄与しますが、文字通り、回転が止まったら倒れてしまいます。長期保有型と短期保有型のポートフォリオを見直しているところですが、地域とともに発展していくという視点を忘れずに、優良な不動産を保有し続けることが安定運営につながる側面があることも認識しながら、我々社外取締役の意見を取り入れて議論していってほしいと思います。

また、ガバナンス・リスク管理の視点では、グループ全体で不祥事の発生を防止していくことが重要です。小田急グループには、お客さまの安全に直結する事業、金銭を直接取り扱う事業が多くありますので、「常に見られているという緊張感」と同時に「常に見守ってくれているという安心感」の両方を醸成する体制整備が求められます。これは、上司・部下の関係、ひいては親会社・子会社の関係など全般に言えることかもしれません。

小田急グループへの期待

交通業と、不動産・流通・ホテルをはじめとする非交通業とのシナジー効果はもっと発揮できると思います。シナジーはあまり期待できないと思い過ぎていないでしょうか。豊富な経営資源があるのですから、さまざまな部署の意見や思いを集め、一体的に企画・立案する仕組みがあっても良いかもしれません。

地域価値創造型企業としてのまちづくりにおいては、地域住民の皆さまが何を求めているかという視点がとりわけ重要になってくると思います。私は営業部門に長年携わりましたが、会社としての営業手法が、果たして本当にお客さまが求めているものなのか、そのギャップによく直面しました。自分たちの思い入れ・思い込みばかりで進めてしまう会社は非常に多いものです。小田急グループは、地域の声や願いをもっともっと聞く会社であってほしいし、そうやって成功事例も生み出してきたはずです。多様なニーズを一体的にとらえ、グループのシナジー効果を最大限に発揮したまちづくりを実現するために、私も取締役のひとりとして力を尽くしてまいります。

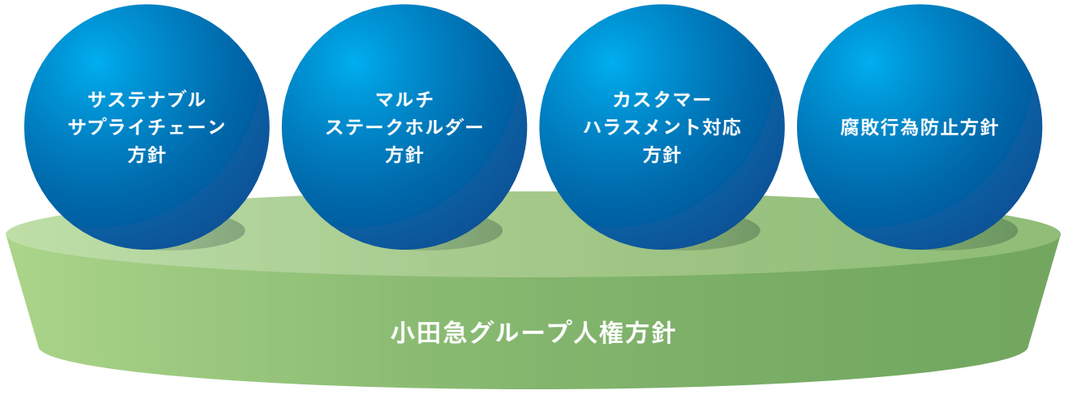
人権尊重の取り組み

小田急グループにおける人権の考え方

小田急グループは、各事業を通じて、お客さまの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良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》の実現に貢献することを経営理念としています。

人権の尊重は、私たち一人ひとりが経営理念を実現し、社会とともに持続的に発展していくための根幹となるものであり、そのためには、お客さまやお取引先、従業員をはじめとした、あらゆる人々(ステークホルダー)の人権が尊重されなければなりません。

人々の尊厳が守られ、敬意が払われるようにするため、私たちは国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」等に基づき、全てのステークホルダーに対する人権尊重へのコミットメントとして「小田急グループ人権方針」を定めています。これを基盤にして、人権・サステナビリティに配慮した調達・サプライチェーン構築を行うための「小田急グループ サステナブル サプライチェーン方針」、従業員への還元や取引先への配慮を中心とした収益・成果の適切な配分に対する姿勢を明記した「マルチステークホルダー方針」、従業員が安全かつ安心感・やりがいを持って働き続けられる環境を維持・確保するための「カスタマーハラスメント対応方針」、社会規範や企業倫理への理解を基に良識と責任をもって行動する「腐敗行為防止方針」等、ステークホルダーとの関係性強化に向けたさまざまな方針を定めています。



「人権の尊重」に関する詳細については、こちらをご覧ください。
WEB ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/governance/human-rights/

リスクマネジメントへの反映

小田急グループのリスクマネジメント計画策定については、経営に重大な影響を与える「重要リスク」の洗い出しを実施し、継続的にモニタリングを行っていますが、とりわけ「人権リスク」については留意すべき視点が多岐におよび、幅広い検討・対応が必要であると認識しています。企業活動により影響を受ける個人や団体の人権が侵害される要素を、小田急グループの重要リスク検討上の「リスクシナリオ事例」に網羅したうえで各社のリスクマネジメント計画を策定し、実践につなげています。

また、その過程で洗い出された人権リスクを踏まえ、政府や国際機関のガイドライン・指針で示されている内容も参照しながら、小田急グループにおける主要な人権リスクについて、「全事業に共通するもの」「各事業領域に主に存在するもの」を識別して整理しています。人権尊重に対してグループ全体で理解を深めながら、とりわけ意識すべき人権リスクへの対応を進めます。

小田急グループにおける主な人権リスク

全事業共通

サプライチェーン上の人権問題	過剰労働・不当労働	ハラスメント
差別・差別的対応	施設・設備の安全性欠如	腐敗・不正行為

交通事業	不動産事業	生活サービス事業
• 労働安全衛生	• 地域の環境保全 • 地域住民の権利	• 消費者の安全・健康 • 外国人労働者の権利

取引先とのコミュニケーション

当社グループでは「小田急グループ サステナブル サプライチェーン方針」を掲げ、お客さまへの安全・安心な商品・サービスの提供や、取引先との公正・公平な取引を通じて良好な関係性を築くことによる持続的かつ強固なサプライチェーンの構築に取り組んでいます。

その中心に位置付けられるものとして、2024年度より、取引先に対してサステナビリティに関する取り組み状況を確認するためのサステナビリティアンケートを実施しています。人権・労働・環境をはじめ、公正な企業活動や品質・安全性、情報セキュリティ対応に至るまで多様な設問を設定し、取引先各社の現状を把握するとともに、課題の発見・改善を可能にしています。また、このアンケートは、専用のWEBサイトを通じて、回答からその集約・フィードバックまでをインターネット上で完結する仕組みとなっており、セキュリティや利便性の高さだけにとどまらず、それぞれの回答内容をかけあわせた複合的なリスク分析等も可能になることで、有効性の向上を実現しています。

すでに、小田急電鉄(単体)においては、年間取引額100万円以上の取引先について、取引総額に占める金額シェアは97%に達する水準までアンケートの実施を行っており、回答内容を踏まえたフィードバックを順次行っているほか、内部通報制度の整備をはじめとする直接の改善・指導実績も出てきており、今後は、グループ各社の取引先に対するアンケート展開も進めながら、グループワイドでの取引先コミュニケーションの拡充を進めてまいります。

[アンケート回答画面]



[回答フィードバック画面]



回答からフィードバックまでをネット上で一元管理

[サステナビリティアンケート実施状況(2025年7月時点)]

年間取引額100万円以上の取引先を対象に実施

当社調達部門所管の取引先	187社
交通事業部門所管の取引先	68社
不動産事業部門所管の取引先	60社

当社取引総額の97%を占める
取引先に対してアンケートを実施済み

〈2025年度以降の展開先〉
- 当社「その他部門」所管の取引先
- グループ各社における取引先

※取引先データの整理・統合を進めながら順次実施

アンケートの主な設問項目
全体で60問程度を設定

- 人権・労働
- 環境
- 公正な企業活動
- 品質・安全性
- 情報セキュリティ
- サプライチェーン
- 地域との共生
- 外国人労働者

・各項目ごとにスコアを算出し、取り組み全体としてのフィードバックを実施
・個別の回答内容に応じて、状況の再確認および改善指導を実施

社内教育・研修

階層別研修

人権に関する各種方針への理解・浸透を促し、方針を遵守した事業活動や日々の行動に結びつけられるよう、役員および従業員の幅広い階層を対象に、適切な教育・研修を実施しています。

役員層に対しては、弁護士事務所や人権問題の専門家等の視点から、企業に求められる人権対応の全体像ならびに経営者として必要な考え方を共有いただき、理解を深めています。

従業員の階層別研修についても、これまでの「新任マネジャー」「新任監督者」「新入社員」等に加え、「若年総合職」を研修対象に広げたほか、増加している中途入社社員に対する入社時の研修にも「ビジネスと人権」に関する理解・浸透を図る内容を組み込んでいます。

人権研修(2024年度以降)	受講人数・社数
新任役員研修(小田急グループ)	46名
人権講演会(小田急グループ)	26社
執行役員向け講演会(当社)	10名
新任マネジャー研修(当社)	56名
若年総合職研修(当社)	10名
新任監督者研修(当社)	146名
新入社員研修(当社)	158名
中途入社社員(当社)	25名

※2025年9月時点



外部専門家による講演会

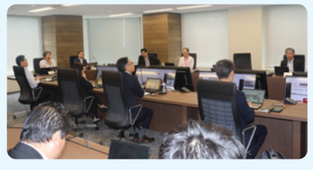
「ビジネスと人権」に関する理解浸透を図るためには、社内担当部門からの発信に加えて、外部の専門家から、新たな視点や刻々と変化する外部環境について共有をいただくことも非常に有効であると考えています。

これらの講演会については、関係の深い部門・担当者を中心に開催したのち、当日の資料・アーカイブ映像を、社内・グループ全体に配信・共有しています。

開催した外部専門家講演会

日本企業の新たな経営課題としての「ビジネスと人権」

人権問題が、企業・事業におけるリスクとしてますます重要視されているなか、人権リスクを網羅的に把握・対応していくための留意点を明らかにするとともに、今後のさまざまなルール化の動向や、小田急グループの身近な業種の事例を踏まえた適切な対応方法を学ぶ。



当社執行役員を対象とする経営層向け講演会も開催(グループ各社役員にも配信)

子育て応援施策の社会的価値について ～人権・子どもの権利の視点から見たビジネス展開～

事業を通じて子どもの健やかな成長を実現することは、企業が果たすべき人権対応の重要な要素。
「子どもの権利の尊重を通じた企業価値向上」の視点から、当社グループが進めるさまざまな子育て関連施策の重要性・価値創出を見つめ直す。

1. 子どもの権利とは
2. 子どもの権利とビジネス
3. 社会的価値とインパクト評価
4. 小田急グループの子育て支援施策の意義・価値創出を考える
5. 子どもの権利を尊重する経営

Topic 国際的イニシアチブへの参画(国連グローバル・コンパクト)

小田急グループでは、2025年1月、国際連合が提唱する世界的なイニシアチブである「国連グローバル・コンパクト」に署名いたしました。同組織が掲げる「人権・労働・環境・腐敗防止」の4分野における10の原則へ賛同しサステナビリティの取り組みを推進していきます。

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

従業員の人権の尊重

当社グループでは、将来にわたりお客さまを想い、寄り添うサービスを継続的に提供していくため、「小田急グループ カスタマーハラスメント対応方針」を制定するとともに、当該方針に基づく共通の運用ガイドラインを策定し、カスタマーハラスメントに関する迅速な判別・対応、事象の報告・相談体制、発生抑止に向けた取り組み等を盛り込むかたちで運用を行っています。

ハラスメント行為に対して毅然と対応できる職場環境を整備していくことで、従業員の安心感やモチベーション・パフォーマンスの向上、ひいては人的資本の強化につなげていきます。

そのほか、ハラスメントに関して相談できる窓口として「ハラスメント・ホットライン*」を社内外に設置し、パワーハラスメント・セクシュアルハラスメントをはじめとしたさまざまなハラスメント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。また、新任マネジャー研修のほか、各階層別研修において、ハラスメントが起こりやすい状況や相談があった場合の対応等についての教育を毎年行っています。

＊プライバシーが保護される体制が整備されており、匿名での利用も可能



小田急グループにおけるカスタマーハラスメント抑止ポスター

外部有識者からのコメント



人権尊重の取り組みのさらなる進化に向けて、事業を通じた「攻め」の課題解決も期待します

株式会社オウルズコンサルティンググループ
執行役員／パートナー　矢守 亜夕美(やもり あゆみ) 様

「ビジネスと人権」を巡る国際的なルール形成が加速し、企業への対応要請が高まる中で、このように小田急グループとして人権尊重の取り組みを推進されているのは大変意義深いことと考えます。全社共通の重要人権リスクを特定した上で、さらに各事業に特有の重要リスクも整理されている点や、取引先に対して個別のフィードバックや改善指導まで踏み込んでいる点などは、ぜひ今後も継続いただきたいポイントです。

また、消費者との接点が特に多い業態として、カスタマーハラスメント対策に注力されている点も非常に重要な取り組みです。今後は、直接の取引先に留まらずサプライチェーン全体の人権リスクの把握をどう深めていけるか、また、各重要リスクに対していかに具体的な予防・是正策を講じていけるかが問われるでしょう。加えて、人権侵害が発生した際に適切に救済するためのグリーバンスメカニズムの実効性についても、一層の強化が期待されます。

そして、こうした「守り」の取り組みを超えて、自社の事業を通じてさまざまな人権課題の解決に積極的に挑む「攻め」の姿勢も、ぜひ今後期待したいところです。一人ひとりの「ゆたかなくらし」への貢献を掲げる小田急グループとして、事業の中でこそ解決できる人権課題が数多くあるはずです。

人権尊重の取り組みを今後もさらに進化させ、社会全体に前向きな変化をもたらしていただくことを心から期待しています。

思う 誰かを 今日も odakyu

11ヵ年財務データ

	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	**2025/3**
経営成績関連 (百万円)											
営業収益	518,715	529,812	523,031	524,660	526,675	534,132	385,978	358,753	395,159	409,837	**422,700**
営業利益	49,858	52,934	49,946	51,464	52,089	41,103	△24,190	6,152	26,601	50,766	**51,431**
経常利益	44,098	45,695	46,638	47,891	49,687	38,299	△31,223	4,699	25,119	50,670	**50,474**
税金等調整前当期純利益	47,258	42,575	39,711	43,940	45,194	35,998	△41,261	23,227	58,767	101,610	**72,054**
親会社株主に帰属する当期純利益	30,147	27,497	26,067	29,328	32,468	19,923	△39,804	12,116	40,736	81,524	**51,958**
包括利益	50,028	15,503	28,471	33,333	30,279	8,855	△34,078	809	44,468	96,789	**50,514**
設備投資額	54,612	59,619	74,805	68,288	82,215	91,599	62,943	64,693	52,889	83,402	**65,388**
減価償却費	46,691	47,307	46,936	45,347	46,727	49,628	51,258	49,363	47,866	45,785	**43,954**
EBITDA*1	96,549	100,242	96,883	96,811	98,817	90,731	26,355	55,515	74,468	96,552	**95,386**
キャッシュ・フロー関連 (百万円)											
営業活動によるキャッシュ・フロー	71,126	78,702	79,494	85,394	72,733	74,897	27,178	48,617	62,928	71,626	**55,877**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△43,194	△49,276	△67,053	△52,681	△80,094	△85,454	△43,582	△45,515	34,712	23,435	**△74,495**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△38,997	△21,473	△20,473	△8,099	△15,083	17,171	37,207	△30,573	△51,056	△102,079	**△7,040**
現金及び現金同等物の期中増減額	△11,066	7,953	△8,032	24,613	△22,444	6,613	20,803	△27,471	46,584	△7,017	**△25,658**
現金及び現金同等物の期末残高	19,371	27,326	19,293	43,907	21,636	28,464	49,267	21,852	67,474	60,532	**34,952**
フリー・キャッシュ・フロー*2	27,931	29,426	12,441	32,712	△7,361	△10,557	△16,403	3,101	97,641	95,062	**△18,618**
バランスシート関連 (百万円)											
純資産	308,209	317,023	338,703	366,577	389,180	390,183	352,456	349,257	388,490	460,176	**479,263**
株主資本	259,677	280,609	299,987	322,157	346,997	363,053	319,609	327,726	364,589	421,329	**441,860**
総資産	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	1,301,578	**1,299,991**
有利子負債残高	730,375	715,876	702,578	719,197	715,293	741,027	782,822	756,537	706,479	626,950	**652,789**
1株当たり情報関連 (円)*3											
1株当たり純資産	422.33	433.93	927.30	998.98	1,061.37	1,066.01	963.40	954.58	1,066.07	1,283.65	**1,385.44**
1株当たり配当金	8.5	9.0	19.0	20.0	21.0	21.0	10.0	10.0	21.0	30.0	**40.0**
1株当たり当期純利益	41.80	38.14	72.31	81.36	90.11	55.08	△109.60	33.36	112.11	225.28	**147.51**
財務指標関連											
営業収益営業利益率 (%)	9.6	10.0	9.5	9.8	9.9	7.7	△6.3	1.7	6.7	12.4	**12.2**
ROA(総資産営業利益率) (%)*4	4.1	4.4	4.1	4.2	4.2	3.2	△1.9	0.5	2.1	4.0	**4.1**
ROE(自己資本当期純利益率) (%)*5	11.9	10.1	9.0	9.4	9.7	5.6	△11.6	3.7	11.6	20.3	**11.7**
有利子負債／EBITDA倍率 (倍)	7.6	7.1	7.3	7.4	7.2	8.2	29.7	13.6	9.5	6.5	**6.8**
自己資本比率 (%)	24.3	24.9	26.3	27.8	29.1	29.1	26.4	27.0	30.3	35.3	**36.8**
D／Eレシオ(負債資本倍率) (倍)*6	2.8	2.6	2.3	2.2	2.1	2.0	2.4	2.3	1.9	1.5	**1.5**
インタレスト・カバレッジ・レシオ (倍)*7	8.4	10.0	11.1	13.3	12.3	14.0	5.0	10.0	13.8	16.7	**11.7**
PER(株価収益率) (%)	29.3	32.1	30.0	26.5	29.8	43.1	―	61.1	15.3	9.2	**10.0**
PBR(株価純資産倍率) (倍)	2.9	2.8	2.3	2.2	2.5	2.2	3.1	2.1	1.6	1.6	**1.1**
連結配当性向 (%)	20.3	23.6	26.3	24.6	23.3	38.1	―	30.0	18.7	13.2	**26.8**
DOE(株主資本配当率) (%)*8	2.4	2.4	2.4	2.3	2.3	2.1	―	1.0	2.1	2.6	**3.0**
その他											
発行済株式総数 (株)*3	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	368,497,717	**368,497,717**
連結従業員数 (人)	13,226	13,283	13,560	13,914	13,938	14,019	13,960	13,272	12,629	11,661	**11,517**
単体従業員数 (人)	3,593	3,593	3,637	3,726	3,792	3,847	3,760	3,758	3,712	3,682	**3,682**

＊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／自己資本(期首期末平均)

(注) 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月期実績の組み替え等を行っています。
(注) 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月期実績の組み替えは行っていません。
(注) 2025年3月期より「法人税、住民税及び事業税等に関する会計基準」(企業会計基準第27号 2022年10月28日)等を適用しており、2024年3月期実績の組み替えを行っています。

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IR活動の基本方針としています。

情報開示については、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っています。また、本統合報告書のほか、ホームページ等の開示ツールを通じて、皆さまの投資判断の参考となるような財務および非財務情報や地域と小田急グループの持続的な成長ストーリーの積極的な発信に努めています。

また、情報開示や対話を通じて皆さまとの長期的な信頼関係を構築するとともに、皆さまからいただいたご質問やご意見、ご要望等を定期的に経営層へ共有することで、小田急グループの経営に活かし、企業価値向上へつなげてまいります。

ウェブサイト掲載情報のご案内

非財務情報

サステナビリティ Ⓐ
WEB ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/

コーポレートガバナンス報告書 Ⓑ
WEB ▶ https://www.odakyu.jp/ir/integratedreport/o5oaa10000020qh9-img/241115_CGJ.pdf

安全報告書 Ⓒ
WEB ▶ https://www.odakyu.jp/sustainability/safety/safety_report/

ファクトブック Ⓓ
WEB ▶ https://www.odakyu.jp/ir/factbook/

財務情報

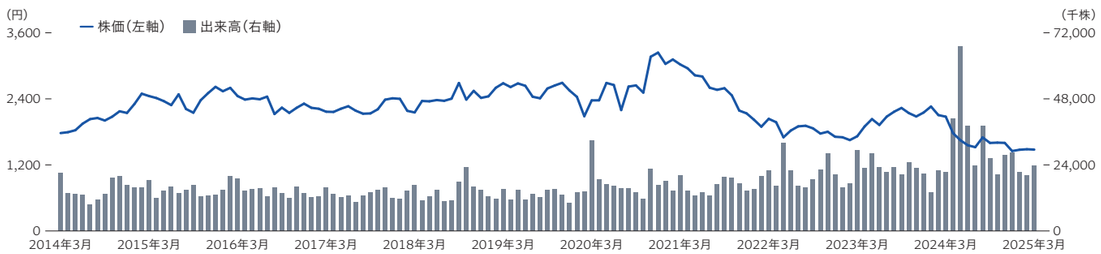
株主・投資家情報 Ⓔ
WEB ▶ https://www.odakyu.jp/ir/

・決算関連資料（決算短信・説明会資料）　・東証適時開示資料
・月次営業状況　・有価証券報告書　・ファクトブック



株主・投資家情報

株価および出来高*



＊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

日本格付研究所（JCR）
［長期］AA−（安定的）　［短期］J-1+

格付投資情報センター（R&I）
［長期］A+（安定的）　［短期］a-1

ESG指数への組み入れ状況

- FTSE Blossom Japan Sector Relative Index
- MSCI日本株女性活躍指数（WIN）
- Morningstar ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数（除くREIT）
- MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数
- S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数
- SOMPOサステナビリティ・インデックス

会社情報

会社概要（2025年3月31日現在）

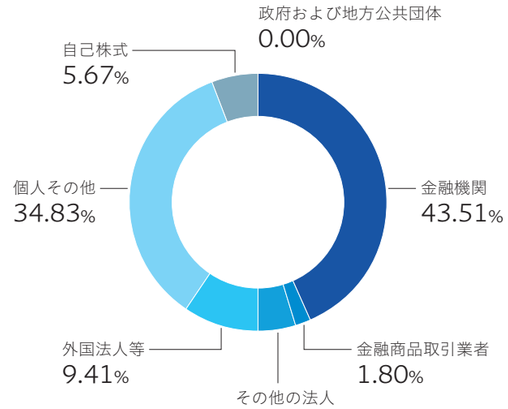
社名	小田急電鉄株式会社
設立	1948年6月1日 （前身の小田原急行鉄道は1923年5月1日設立）
本社	〒163-0713 東京都新宿区西新宿2丁目7番1号
資本金	603億5千9百万円
代表者	代表取締役　取締役社長　社長執行役員 鈴木　滋
事業案内	鉄道事業、不動産事業、生活サービス事業
発行済株式の総数	368,497,717株
株主数	76,291名
従業員数	3,682名

▪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）	53,962	15.52
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	15,773	4.54
日本生命保険相互会社	14,763	4.25
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	3.71
第一生命保険株式会社	12,622	3.63
明治安田生命保険相互会社	6,909	1.99
住友生命保険相互会社	5,500	1.58
株式会社日本カストディ銀行（三井住友信託銀行退職給付信託口）	4,562	1.31
神奈川中央交通株式会社	4,493	1.29
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	3,670	1.06

＊自己株式を除く。

▪株式所有者別状況



連結子会社29社および持分法適用関連会社1社（2025年7月1日現在）

▪交通

［観光（交通）］
（株）小田急箱根
［鉄道］
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）
［鉄道メンテナンス］
（株）小田急エンジニアリング

▪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
［ビル管理・メンテナンス］
（株）小田急ビルサービス

▪生活サービス

［百貨店］
（株）小田急百貨店
［ストア・小売］
小田急商事（株）
［ホテル］
（株）小田急リゾーツ
（株）ホテル小田急サザンタワー
［レストラン飲食］
（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
［情報・媒体］
（株）小田急エージェンシー
［人材派遣］
（株）ヒューマニック
［経理受託］
（株）小田急フィナンシャルセンター
［保険］
（株）小田急保険サービス
［食品製造］
小田急食品（株）
［物販飲食］
箱根プレザントサービス（株）

▪持分法適用関連会社

神奈川中央交通（株）

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。