



2022年3月期 第2四半期 説明会

経営ビジョン UPDATE 小田急
～地域価値創造型企業にむけて～

2021年11月8日

2021年3月期 第2四半期実績：概要

単位：百万円	2020年度 上期	2021年度 上期	増減	7月時点見込	増減
営業収益	167,645	174,777	+7,132 (+4.3%)	178,300	△3,522 (△2.0%)
運輸業	53,490	62,749	+9,258	65,200	△2,450
流通業	70,705	49,747	△20,957	50,400	△652
不動産業	27,352	42,346	+14,994	41,600	+746
その他の事業	29,676	33,161	+3,485	33,900	△738
調整額	△13,578	△13,227	+350	△12,800	△427
営業利益	△19,193	2,808	+22,002 (-)	2,300	+508 (+22.1%)
運輸業	△15,361	△2,945	+12,415	△1,100	△1,845
流通業	△1,619	108	+1,728	200	△91
不動産業	6,148	11,364	+5,215	9,700	+1,664
その他の事業	△8,386	△5,741	+2,645	△6,500	+758
調整額	25	23	△2	0	+23
経常利益	△22,049	2,547	+24,597 (-)	1,800	+747 (+41.5%)
親会社株主に帰属する 四半期純利益	△21,280	7,986	+29,266 (-)	6,800	+1,186 (+17.4%)
設備投資額	27,752	20,075	△7,676		
減価償却費	25,032	24,193	△839		
有利子負債残高	782,822※	760,578	△22,244		

※ 2020年度末

2022年3月期 業績予想の概要

- ・今回の業績予想は、第2四半期までの業績を踏まえ、再度の緊急事態宣言が発出されないことを前提として策定しています。

(参考) 平時と比較した営業収益の回復見込

7月時点見込

運輸業	■ 小田急電鉄 鉄道業 下期は85%程度で推移
	■ バス業 通期で平時の80%程度
	■ 箱根 (交通各社) 通期で平時の70%程度
流通業	■ 百貨店業 通期で平時の80%程度
	■ ストア・小売業 通期で平時並み
不動産業	■ 不動産賃貸業 通期で平時並み
その他の事業	■ ホテル業 通期で平時の45%程度
	■ レストラン飲食業 通期で平時の65%程度



10月時点見込

運輸業	■ 小田急電鉄 鉄道業 1月以降平時の85%程度で推移
	■ バス業 通期で平時の75%程度
	■ 箱根 (交通各社) 通期で平時の55%程度
流通業	■ 百貨店業 通期で平時の70%程度
	■ ストア・小売業 通期で平時の95%程度
不動産業	■ 不動産賃貸業 通期で平時並み
その他の事業	■ ホテル業 通期で平時の40%程度
	■ レストラン飲食業 通期で平時の60%程度

※ 会計方針の変更による影響額を控除して比較を行っています。

※ 実際の感染拡大の状況や消費動向等により当業績予想は大きく変動する可能性があります。今後の動向を踏まえ、当業績予想について修正が必要となる場合には速やかに開示します。

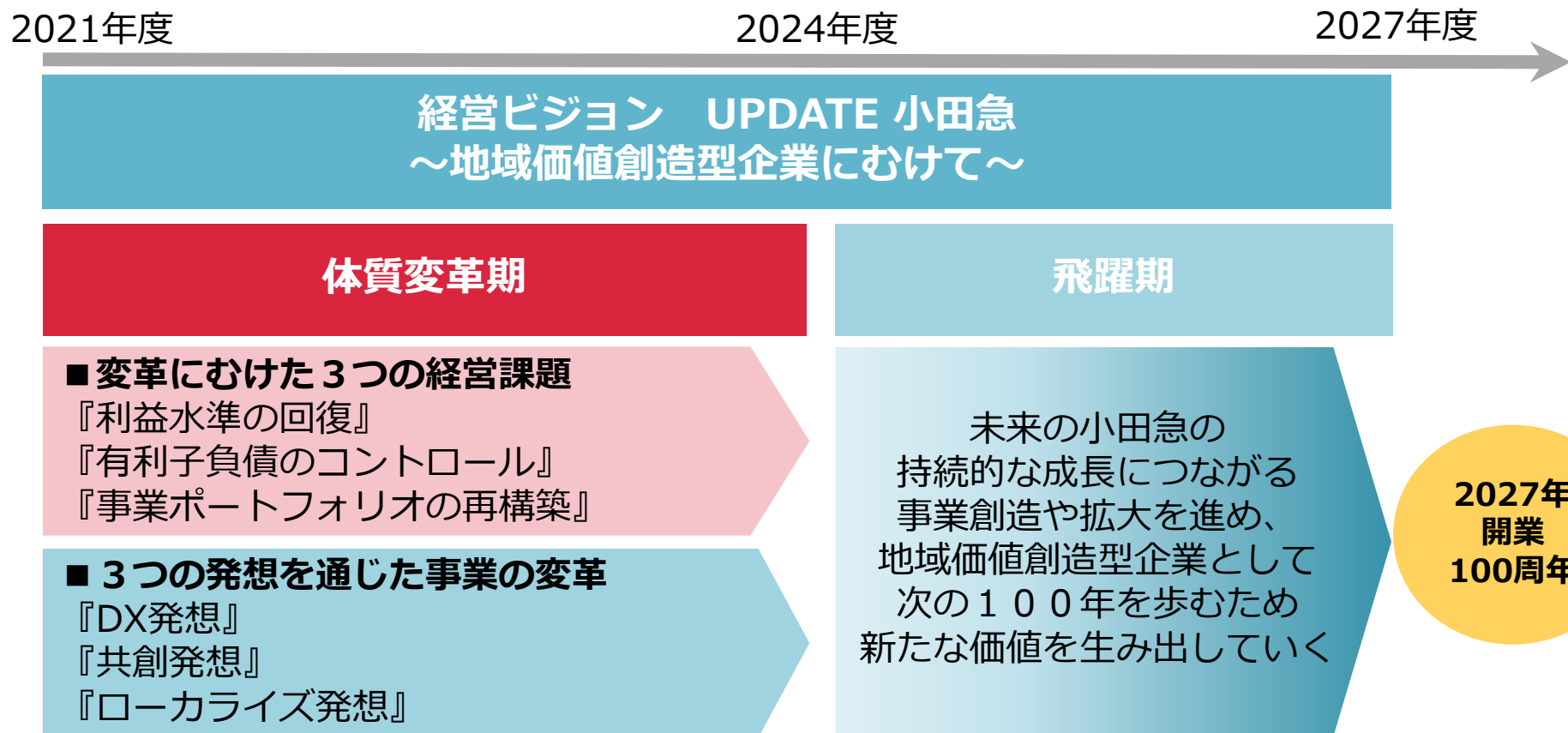
2022年3月期 業績予想の概要

単位：百万円	2020年度	2021年度	増減	7月時点見込	増減
営業収益	385,978	364,400	△21,578 (△5.6%)	381,600	△17,200 (△4.5%)
運輸業	116,230	135,100	+18,869	142,500	△7,400
流通業	157,685	101,500	△56,185	107,500	△6,000
不動産業	72,872	80,900	+8,027	79,100	+1,800
その他の事業	68,131	73,700	+5,568	80,000	△6,300
調整額	△28,941	△26,800	+2,141	△27,500	+700
営業利益	△24,190	3,500	+27,690 (-)	12,000	△8,500 (△70.8%)
運輸業	△25,937	△4,600	+21,337	1,600	△6,200
流通業	△1,741	1,000	+2,741	2,700	△1,700
不動産業	16,459	17,000	+540	16,800	+200
その他の事業	△13,020	△9,900	+3,120	△9,100	△800
調整額	49	0	△49	0	-
経常利益	△31,223	2,000	+33,223 (-)	10,500	△8,500 (△81.0%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	△39,804	10,000	+49,804 (-)	13,500	△3,500 (△25.9%)
設備投資額	62,943	76,100	+13,156	79,300	△3,200
減価償却費	51,258	49,500	△1,758	49,800	△300
有利子負債残高	782,822	769,300	△13,522	768,200	+1,100

中期経営計画の進捗状況

■ 変革の取り組み

- 2026年度までの6年間の**前半3カ年を体質変革期、後半3カ年を飛躍期**と定める
- 体質変革期では、飛躍期に向けて3つの経営課題と3つの発想を通じた事業の変革に取り組み、経営状況の回復を図るとともに、既存のビジネスモデルを見直す



変革にむけた3つの経営課題【再掲出】

飛躍期にむけて、利益水準の回復と有利子負債のコントロールを進めて財務の健全化を図るとともに、事業ポートフォリオの再構築を実行する

利益水準の回復

有利子負債の
コントロール

事業ポートフォリオ
の再構築

財務健全性の回復の目安（2023年度）

有利子負債残高7,000億円を目指す

上記とともにコロナ前と同水準の収益性への回復を図り、有/E倍率7倍台を目指す

検討・推進

財務の健全化とともに、既存事業の大胆な選択と集中により収益力を強化し、投資余力を確保のうえ、新たな収益機会の創出を進める

飛躍期にむけて、100年続いてきた私鉄モデルをアップデート

利益水準の回復と有利子負債のコントロール

新経営ビジョンで掲げた体質変革期における利益水準の回復と財務の健全化を優先的に検討

利益水準の回復

経済回復が想定より遅れトップラインが下がった場合でも営業利益を確保するため、一時的な費用削減ではなく、固定費削減等、事業構造の変革により、効率的に利益を生み出す体質へ変革する

【当社鉄道事業における収支構造改革】

●増収施策

①朝方ラッシュ時の特急増強 ②子育て層の需要喚起（小児運賃低廉化）

●固定費削減

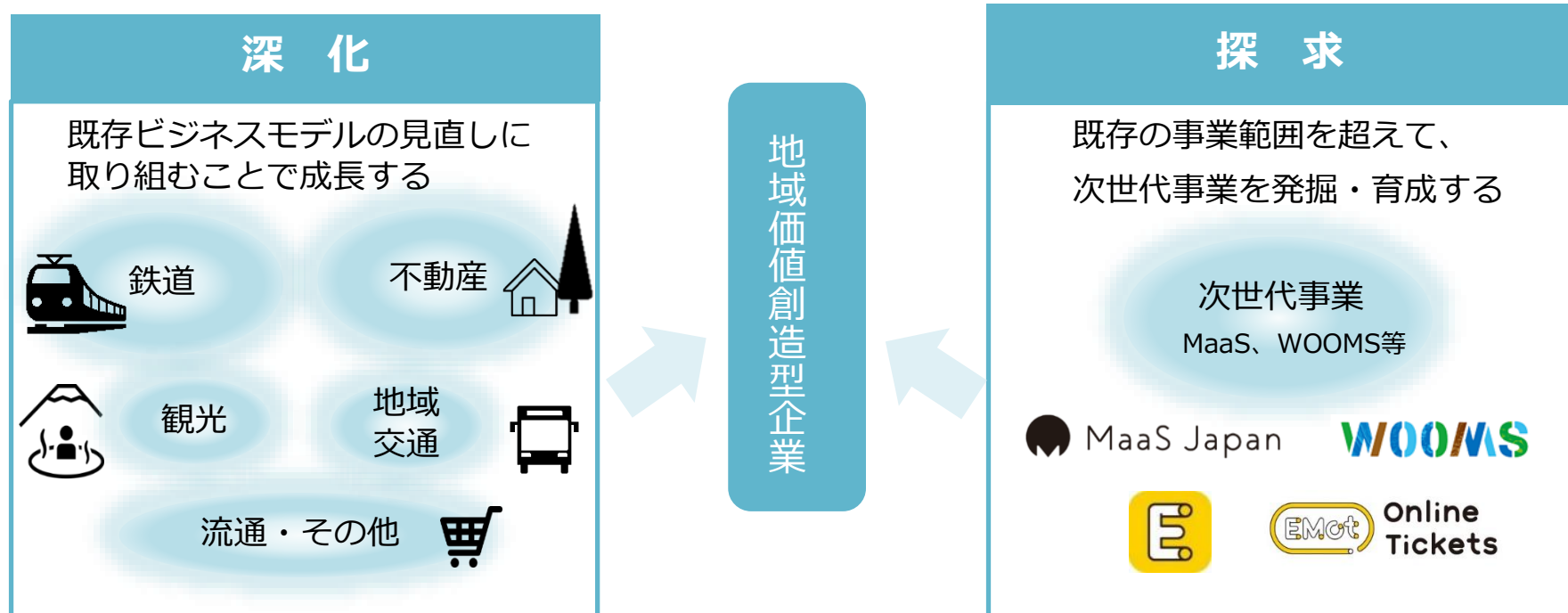
①需要に合わせた効率的なダイヤの検討
②チケットレスの進捗等を踏まえた駅務機器のダウンサイジング
③一部駅での係員配置時間の見直し、窓口の営業時間変更
④車両・設備等の更新周期の見直し
⑤ワンマン化の検討

運営体制の見直しや、保有車両数の適正化等により、ローコストオペレーションを実現し、
効率的に利益を生み出す体質へ

有利子負債のコントロール

- 投資の精査・削減により、2023年度までの3カ年累計で、営業キャッシュフローの範囲内での設備投資を徹底。また、政策保有株式や資産売却等の追加施策も検討
- MaaS等のデジタル接点を利用した新領域への資源配分は、投資効率・収益性を見極めながら継続
- 株主還元については、環境変化の影響を注視しつつ連結配当性向30%を目安に安定的な利益配当を継続

2024年度からの飛躍期にむけ、既存事業の深化と次世代事業の探求により、地域価値創造型企業として持続的な成長を目指す

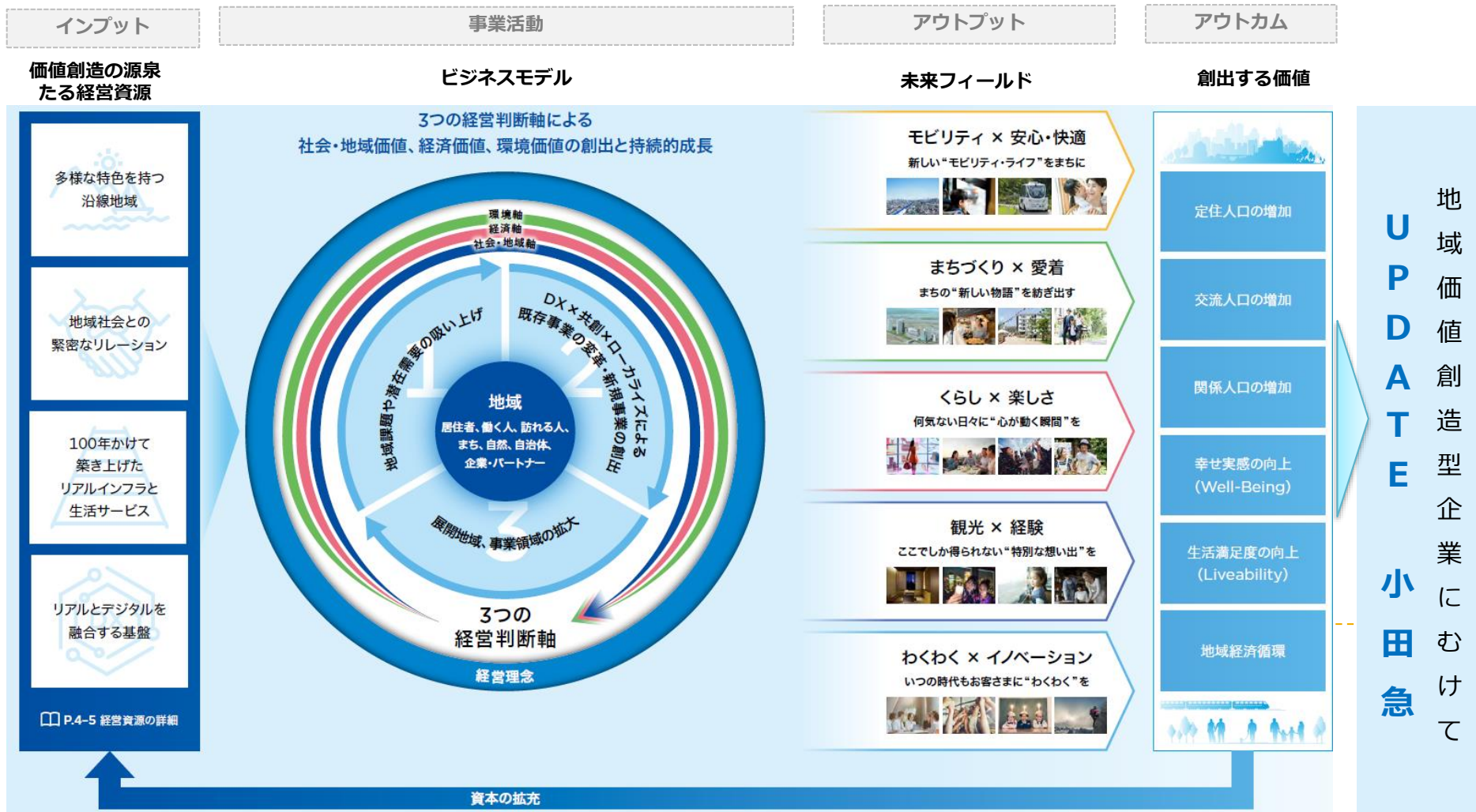


- 「社会・地域」「経済」「環境」の3つの軸を経営判断に取り入れ事業を峻別する
- 「DX」「共創」「ローカライズ」の3つの発想を徹底し、業務やサービスに対する考え方の変革を進める
- 課題事業は、徹底的な経営改善を進めるとともに、不採算事業の縮小・撤退判断を行う

これらの検討を進め、事業ポートフォリオを再構築していく

小田急の価値創造プロセス

地域価値創造型企業として持続的に成長するため、小田急の価値創造プロセスを定義。
 「社会・地域」「経済」「環境」の3つの軸による経営判断を通じ、「未来フィールド」で
 地域の幅広いステークホルダーにさまざまな価値を創出していく



※価値創造プロセスの解説は、統合報告書に詳細を記載

中期経営計画の具体的な取り組み

顧客接点を、駅を起点としたリアルから、スマートフォンなどを起点としたデジタルへシフトするとともに、MaaSを通じた地域の活性化、新しい価値の提案を行うことで、輸送サービスをフックに地域価値を創造する

デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの確立

オープンな共通データ基盤



MaaS Japan

デジタルチケット管理/決済機能/認証機能/複合経路検索 など



アプリ「EMot(エモット)」

2019年10月



Online Tickets

デジタルチケット購入サイト「EMotオンラインチケット」

2021年10月

他社アプリ・WEB

■ 「EMot」のデジタルチケット拡充

- ・ 箱根、江の島、丹沢 約20種類
- ・ 日常で役立つ「エモットパスポート」等

<他社チケットの拡充>

- 秩父鉄道 秩父路遊々フリーきっぷ等(2021年11月)
- FC町田ゼルビア お得なクーポン付観戦チケット(2021年10月)

■ Webサイトでの販売

- ・ アプリのダウンロードが不要な、Webブラウザ形式
- ・ インバウンド需要の回復に備え英語表記にも対応



■ 他アプリ・Webサイトへの展開

- ・ 共通データ基盤「MaaS Japan」を通じて、EMotと同様の機能を提供（7件のサービスで採用）
- ・ 東武鉄道等の日光・鬼怒川エリアで展開するNIKKO MaaSでも活用



- ・ デジタル接点の拡大により、交通・生活サービスの売り上げ増に貢献
- ・ 小田急沿線に留まらず、沿線以外の地域課題も解決へ

複数の機能を融合させ、職、住、商、学・遊に対応した開発を各地域で進め、人々のさまざまなニーズや変化に柔軟に応えるまちづくりを行う

新宿駅西口地区開発計画

- 官民連携で取り組み、都市としての国際競争力の向上を目指す新宿グランドターミナル構想のリーディングプロジェクト
- まちづくり面でも行政や企業、大学等のさまざまなプレイヤーとの連携施策を継続実施
- ハード・ソフトの両面でエリア活性化を図り新宿で働く人や訪れる人、近隣住民がまちの魅力を感じられる環境を整備

■ 計画建物の概要

事業主体	小田急電鉄株式会社、東京地下鉄株式会社		
主要用途	商業	B2～10F・12層	
	オフィス	14～46F・33層	
	ビジネス創発	12・13F	
階数・高さ	地上48階・地下5階・最高約260m		
着工	2022年10月以降		
竣工	2029年度（予定）		



四号街路より計画地を望む 東側（新宿セントラルプラザ側）から西側を望む 西側（西口駅前広場側）から東側を望む



緑溢れるビューテラスイメージ



ダイナミックなスケールのスカイコリドー

下北沢地区上部利用（東北沢～世田谷代田）

店舗兼用住宅・商業施設
「BONUS TRACK」



学生寮
「SHIMOKITA COLLEGE」

由縁別邸 代田



仁慈保幼園



MUSTARD HOTEL
SHIMOKITAZAWA

- 開発コンセプト「BE YOU シモキタらしく。ジブンらしく。」
- 異なる各駅周辺の特徴を踏まえ、個性豊かな13の施設群を配置（商業施設、事務所、温泉旅館、学生寮、ホテル、保育園等）
- まちに不足している緑を増やし、まちとつながるように、回遊性を高める空間と賑わいづくりを世田谷区と推進



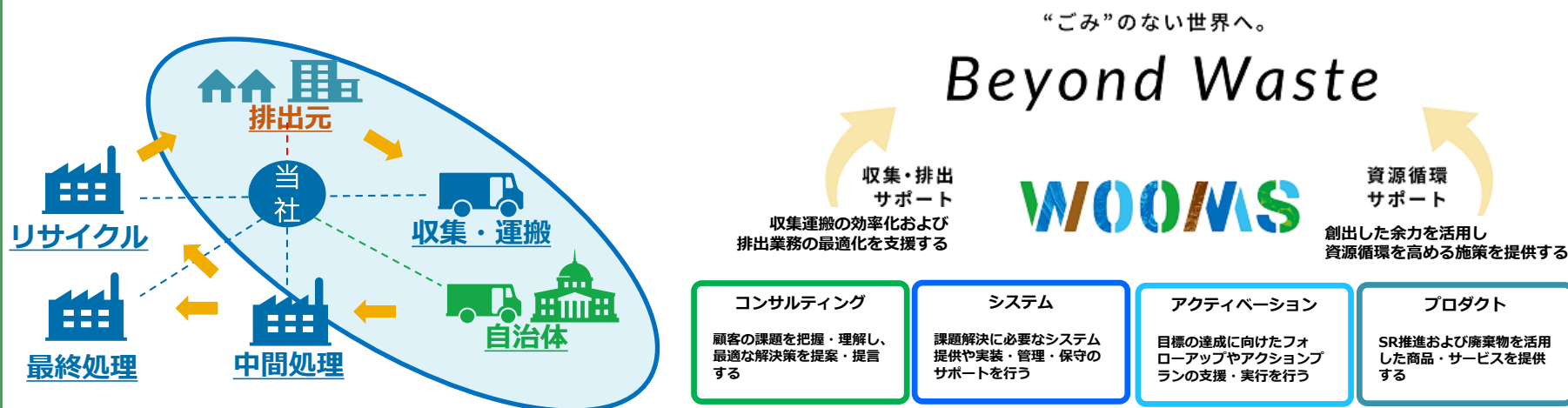
■ 下北線路街

・敷地面積：約27,500㎡、開発エリア1.7km

テクノロジーの活用などにより、地域の課題を解決する新しいまちづくり事業を多面的に推進する

ウェイストマネジメント事業WOOMS（ウームス）

サーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現に重要な役割を果たす資源・廃棄物の収集運搬を新たなインフラと定義し、その構築を目指し「“ごみ”のない世界へ。Beyond Waste」を事業ビジョンとする「WOOMS」を2021年9月に始動



本事業は、自治体向けと事業者向けのサービスで構成。自治体や事業者が抱える課題（効率化・省力化等）解決の対価として、システム利用料等を収受する。今後、排出元が抱える課題にも対応し、地域課題の解決に貢献していく。

- 新経営ビジョンに掲げる変革に必要な3つの発想（DX・共創・ローカライズ）を取り入れ、鉄道・不動産に次ぐ新たなまちづくりのインフラ事業となり得るもの
- 持続可能な廃棄物行政への貢献を目指し、沿線を中心に展開していき3年後の黒字化を見込む

商業施設の磨き上げにより、まちの賑わいを創出する。また、デジタルプラットフォームの活用により、多様化する顧客ニーズに応えるとともに、地域課題の解決にも貢献する

商業施設の磨き上げ

ストア・コンビニを運営する小田急商事と(株)セブン&アイ・ホールディングスは、2018年より業務提携を開始。人的交流を通じた、オペレーション・教育ノウハウ等の共有を推進するとともに、2021年8月よりストア全店でセブンプレミアムを導入し、品揃えと商品力の強化を図る

■スーパーマーケットOdakyu OX (29店舗)

- 商品力強化による、お客さま満足度向上・売上拡大
- 廃棄ロス削減等のオペレーション改善による利益体質への変革
- 年1店舗の新規出店を計画

■コンビニ・売店

- セブン・イレブン 全55店舗
- コスト構造の見直し
- 年1~3店舗の新規出店を計画



地域密着型サービスプラットフォームONE (オーネ)

“つながるHAPPY、ひろがるLIFE”をビジョンに沿線エリアでくらす500万人とIDでつながり、たくさんの新しい体験とつながりをはぐくむコンテンツを提案できるサービスプラットフォーム

■会員・サービス拡大 (提携62社、サービス数66)

- 2021年2月に小田急ポイント会員情報とIDを連携。ONE会員は約4万人に
- あらゆる生活シーンを網羅したサービス領域を拡充し、顧客のLTV (ライフ・タイム・バリュー) を高める



■藤沢市と連携協定を締結 (2021年7月)

シェアリングサービスや、コミュニティアプリ「KYOULDOKO」を活用し、ゴミや食品ロスの削減等、地域循環社会の推進に取り組む

デジタルの顧客接点創出により、当社グループの事業拡大に寄与

観光シーンのDXを推進し、顧客の利便性向上を図るとともに、多様な価値提案を通じた新規需要開拓を進める。また、旅行業の推進体制を強化し、多様化する観光ニーズに応えていく

箱根観光のDX化

- 箱根ナビの観光プラットフォーム化 (2021年10月)
 - ページ閲覧数が多い、観光情報サイト「箱根ナビ」を大幅リニューアル
 - 「EMotオンラインチケット」を組み込み、箱根ナビ上でデジタルチケットの購入を可能とするなど、観光プラットフォームとして機能を拡充



2021年10月

2023年春

■ 「EMotオンラインチケット」サービス開始

- 自動車来訪者をメインターゲットに据えた「箱根のりものパスLite」など、新たな企画券をデジタルチケットとして発売



2023年春

■ 小田急ダイナミックパッケージ(仮)

- 2023年春に開始予定
- MaaSとの連携により、宿泊施設や観光施設のチケットとロマンスカーが同時に購入可能となる予定

ロマンスカー
宿泊
観光施設
合計●円

箱根観光の検索・予約・決済の一元化により、スマートフォンひとつで便利で快適な箱根旅行を実現

推進体制の強化

■ 旅行業の事業主体を小田急電鉄に移管(2022年4月)

旅行業 (小田急電鉄+小田急トラベル)

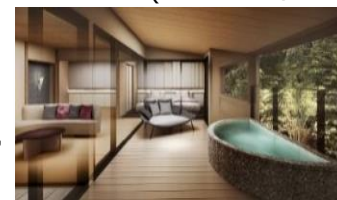
顧客の多様なニーズ

自治体・観光協会・地域事業者

ホテル事業の環境適合

■ 「ホテルはつはな」大型リニューアル(2022年秋)

- 高級和風ホテル化によるブランド価値向上
- 施設更新による運営効率化の実現



リニューアル後のイメージ

未来にむけた地域の価値を生み出す「価値創造型人材」育成のため、制度や風土、価値観を変革していく

経営ビジョンワークショップの実施

2021年7月～10月に、経営ビジョンをもとに組織の価値創造につながる対話を展開

- **目的**
 - 全社的に体質変革を成し遂げ、価値創造を続けていくため、“今取り組んでいくべきこと”を全社的に考える
 - 体質変革期における「UPDATE 小田急」の意味を全社員が理解し、個々の業務での実行に繋げる
 - それらを通して全社的に変革の機運を醸成する
- **参加者** 本社部長以下および現業長 約850名

事業アイデア公募制度 climbers(クライマーズ)

未来フィールドの実現に資する事業やSDGsなどの社会課題解決の事業に向けて、社員が自由に事業を提案できる制度

- **目的**
 - **事業家人材の育成**
 - 制度開始から4年で約150件以上の応募
 - 事業開発を目指す過程で新たな知見を習得するなど将来の事業運営を担える事業家人材を継続的に育成
 - **事業機会の創出**
 - 現在までに7件のアイデアが採択され、新たな事業機会創出に向け進行中

climbersから具現化された事例

「いちのいち」

超高齢社会で存続が難しくなっている地域コミュニティの運営をサポートするサービスを提供し、秦野エリアを中心に沿線外へも拡大中

「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。小田原市とともに本サービス開始に向けて実証実験中



「ママカレ」

「ママ」と「カレッジ」を掛け合わせ、自らの意思で学びを選択し、仲間とともに高め合える場である「大学」のようなオンラインコミュニティ「ママカレ」が2021年6月よりトライアルを開始



U P D A T E for Sustainability

～地域価値創造型企業にむけて～

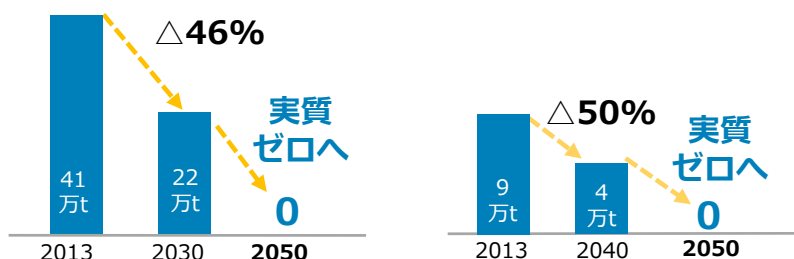
小田急グループは、美しい地球環境と優しい社会を未来の世代に引き継ぐことを使命とし、事業活動を通じて、CO₂排出量削減や資源循環、自然資源の保全・活用などの環境課題に積極的に取り組む

環境長期目標

小田急グループは2050年CO₂排出量 実質「0」をめざします

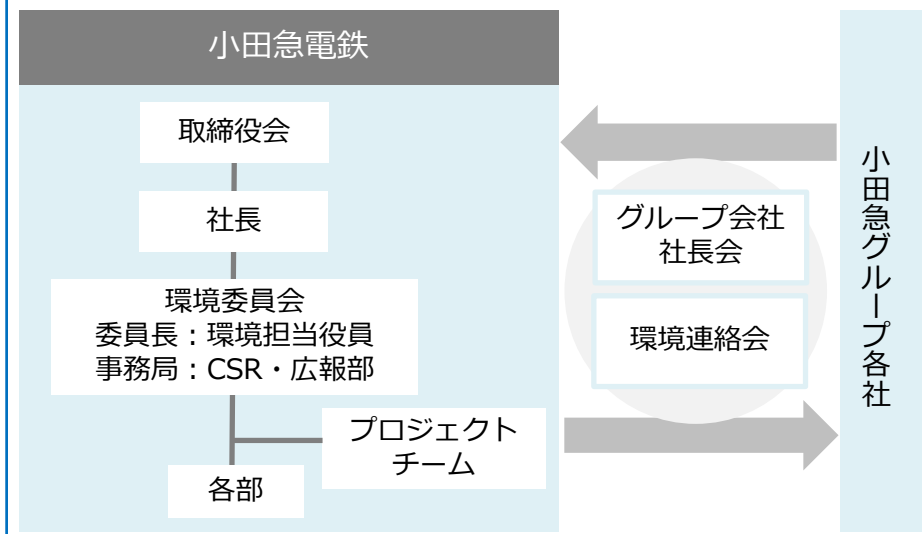
その達成に向け2030年CO₂排出量△46%(2013年比)をめざします

■ 小田急グループCO₂排出量 (バス・タクシー事業除く) ■ バス・タクシー事業CO₂排出量



※バス、タクシー事業は、EV、FCVの普及や充電スタンド・水素ステーションの整備と連動するため2040年に50%削減(2013年比)をめざします

推進体制



環境戦略

UPDATE 1	脱炭素社会の実現
UPDATE 2	資源循環社会の実現
UPDATE 3	自然保全と活用

■ UPDATE 2 の取り組み事例



ペットボトルリサイクルステーション (新宿駅)

TCFDへの賛同



当社はTCFD*による提言に賛同し、提言に基づく情報開示を進めていきます。

※ TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures : 気候関連財務情報開示タスクフォース) とは、G20の要請により、金融安定理事会 (FSB : Financial Stability Board) が立ち上げたタスクフォースです。2017年6月に報告書を公表し、企業や金融機関へ財務に影響を及ぼす気候関連の情報を開示するように促しました。具体的には①ガバナンス②戦略③リスク管理④指標と目標について、気候変動に関するリスクと機会に関して、投資家などに明らかにするように求めています。

小田急電鉄株式会社

注意事項

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

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