



2022年4月28日

各 位

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

「中期経営計画 (2022～2023 年度)」の策定について

当社グループでは、お客さまの「かけがえのない時間 (とき)」と「ゆたかな暮らし」の実現に貢献することを定めた「グループ経営理念」を実現するため、2026 年度までに取り組むべき方向性を示した経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」を策定し、グループ価値・沿線価値の向上に努めてきました。

今般、事業環境の変化に対応した「中期経営計画 (2022～2023 年度)」を新たに策定しましたので、下記のとおりお知らせします。

記

1. 経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」の概要

(1) 全体方針

「地域価値創造型企業にむけて」

私たちは、小田急沿線や事業を展開する地域とともに成長するために、既成概念に捉われず常に挑戦を続けることで、お客さまの体験や環境負荷の低減など地域に新しい価値を創造していく企業に進化します。

「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し、次の100年に向け地域価値創造型企業へと事業モデルの更新を進めます。

(2) 変革の取り組み

全体方針を踏まえ、2026 年度までの前半3 年を体質変革期、後半3 年を飛躍期と定めます。体質変革期では、飛躍期に向けて3つの経営課題と3つの発想を通じた事業の変革に取り組み、経営状況の回復を図るとともに、既存のビジネスモデルを見直します。飛躍期では、地域価値創造型企業として新たな価値を生み出します。

体質変革期 (2021～2023 年度)

■ 変革に向けた3つの経営課題

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

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

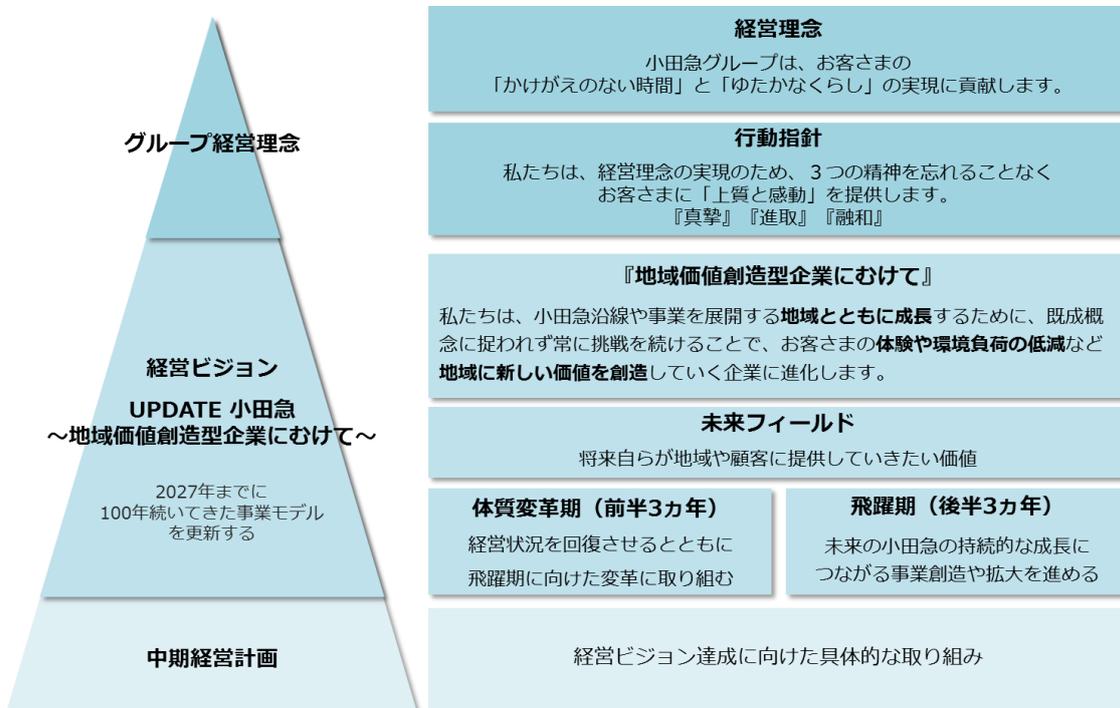
■ 3つの発想を通じた事業の変革

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

飛躍期（2024～2026年度）

未来の小田急の持続的な成長につながる事業創造や拡大を進め、地域価値創造型企業として次の100年を歩むため新たな価値を生み出します。

(参考) 経営計画体系



2. 「中期経営計画（2022～2023年度）」の概要

(1) 位置づけ

中期経営計画では、収益性と財務健全性の回復を優先しつつ、リアルビジネスをデジタルで変革するなど、未来の小田急の持続的な成長につながる取り組みとの両立を追求しています。事業ポートフォリオの再構築等、具体化が進む都度、計画を段階的にブラッシュアップし、経営ビジョンの実現を目指します。

(2) 「未来フィールド」に基づく具体的な取り組み

当社グループが「お客さまや社会にどのような価値を生み出していきたいのか」、「そのために自らがどのような組織でありたいか」を示した5つの「未来フィールド」を設定しています。各未来フィールドが目指すありたい姿とその実現に向けた各施策の概要は、以下のとおりです。

(モビリティ×安心・快適 ～新しい“モビリティ・ライフ”をまちに～)

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、ホームドアの設置を引き続き推進するほか、集中豪雨等の自然災害への対応力を強化することで、安全性の維持・向上に努めます。また、「EMo t」および「EMo t オンラインチケット」において、デジタルチケットの拡充や同業他社・沿線パートナー企業との連携拡大を図るほか、鉄道やバス、タクシー等の交通データやデジタルチケットの予約・決済機能を有するオープンな共通データ基盤「Ma a S J a p a n」において、他社アプリケーション・web等への機能提供を強化するなど、デジタルを起点とした顧客接点を拡充します。さらに、鉄道資産・コンテンツの有効活用策を推進することで、新たな収益の獲得を図ります。

(まちづくり×愛着 ～まちの“新しい物語”を紡ぎ出す～)

新宿駅西口地区開発計画において、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に加え、交流・連携・挑戦を生み出すビジネス創発機能の整備に向けた検討を進めます。また、同計画と並行し、新宿中央公園でのイベント等、行政や企業、大学等との連携施策を継続的に実施することで、新宿西口エリアの賑わい創出・活性化を目指します。さらに、昼間の人口流入を担う中心的駅のうち、町田駅において、取得済みの物件の開発や中小商業ビルの運営受託等、駅周辺の再整備に向けた検討を行うなど、沿線まちづくりへの投資を強化します。このほか、投資用不動産の開発事業の推進やオーストラリア等の海外市場への投資により、沿線外の収益源拡大にも努めます。

(くらし×楽しさ ～何気ない日々に“心が動く瞬間”を～)

小田急百貨店新宿店において、新宿西口ハルクを改装し、食品、化粧品、国際ナショナルブティックを中心とした売場への再編成を実施するほか、ストア業において、駅構内等の狭小区画に対応した新ブランドの立上げを検討するなど、新しい生活様式に合わせたコンテンツの提供に努めます。また、暮らしに役立つ多様なサービスを1つのIDで手軽に利用できるプラットフォーム「ONE (オーネ)」において、当社線利用により小田急ポイントが獲得できる「小田急おでかけポイント」の訴求や、商業施設・生活サービス等との連動、データマーケティングの実施により、グループ全体の収益・会員数の増加を図ります。

(観光×経験 ～ここでしか得られない“特別な思い出”を～)

旅行商品の販売システムの新規構築等、観光領域におけるデジタル投資の強化を図るほか、藤沢市立鵜沼海浜公園改修事業(P a r k - P F I)を通じた取り組みを引き続き推進するなど、自治体や地域事業者等との連携を通じた独自のコンテンツや魅力の共創に努めます。これらの取り組みに加えて、江の島エリアにおいて、シャトルバス等の二次交通やデジタルチケットを整備・拡充することで、沿線観光地の観光客数の増加を目指します。また、「ホテルはつはな」において、全客室に温泉露天風呂を完備し、プライベート感を高めたホテルへのリニューアルを推進するなど、新たな観光体験の創出に努めます。

(わくわく×イノベーション ～いつの時代もお客さまに“わくわく”を～)

研修の実施等により、キャリア自律を推進するとともに、デジタル人材等のキャリア採用やDX推進に関する各領域の人材育成に努めます。加えて、社員の働き方・意識変革による生産性向上に取り組むことで、新たな価値を生み出す組織への変革を目指します。

(3) サステナビリティに関する取り組み

経営ビジョン「UPDATE 小田急」では「地域とともに成長」することや「環境負荷の低減」等を掲げ、サステナビリティに取り組むことを明確化しています。経営ビジョン達成に向

けて、各事業を推進することで持続的成長を果たしていきます。各施策の概要は、以下のとおりです。

■ 安全・安心の追求

運輸業においては、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最も重要な使命であると捉え、各社で制定している「安全管理規程」に基づき、安全の重要性を強く認識し日々の業務にあたるとともに、事故防止対策を含めた安全管理体制の継続的な確認や見直し・改善を実施するほか、施設面についても安全の質を高める諸施策に積極的に取り組みます。今後は、ホームドアについて、1日の利用者数10万人以上の駅へ優先して設置することを予定しており、更なる安全性の向上を図ります。また、昨年8月に発生した当社線における車内傷害事件を踏まえ、お客さまや乗務員の身を守る防護具等の車内への配備や駅構内・車内の巡回・監視強化等、対応済の施策に加え、車内防犯カメラの設置等の各種施策を実施・検討することで、車内の安全対策の強化に努めます。

■ ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する取り組み

環境への取り組みについて、昨年9月、2050年に当社グループのCO₂排出量実質「0」を達成すべく、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。同指針に基づき、当社グループ事業のうち使用エネルギー量の多い鉄道事業において、通勤車両の更新等の省エネ施策を進めるとともに、エネルギーの調達段階における再生可能エネルギーの比率を高めるほか、太陽光等で発電した電力の活用も行います。さらに、資源・廃棄物の収集運搬の効率化に向けたコンサルティングサービス等を提供する事業「WOOMS（ウームス）」を全国の自治体や事業者に展開し、持続可能な資源循環社会の実現を目指すとともに、沿線に存在する自然環境を地域の貴重な資源として守り続ける保全活動にも鋭意取り組みます。

社会への取り組みについて、社会課題の一つである少子高齢化に対し、子育て応援ポリシーのもと、小児IC運賃の低廉化等を端緒とした鉄道会社ならではのアプローチを行い、暮らしの楽しさを提供することや、子育てしやすい地域の実現に貢献することを目指します。このほか、健康経営とワークライフバランスを土台に、従業員一人ひとりの価値創造やイノベーションの創出に繋げる「ダイバーシティ&インクルージョン」に関する取り組みを推進します。このうち、女性活躍の推進に向けては、女性従業員比率や女性管理職比率に関して設定した数値目標の実現を目指し、仕事と家庭の両立に資する制度・環境づくりに引き続き取り組みます。

ガバナンスへの取り組みについて、過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会や、取締役会実効性評価の仕組み等を活用しつつ、取締役会の監督機能を高めることなどを通じて、コーポレート・ガバナンスの強化に努めます。

3. 参考資料 別紙：中期経営計画（2022～2023年度）

以 上

(参考資料)



中期経営計画（2022～2023年度）

2022年4月28日

I

経営ビジョン『UPDATE 小田急』

II

本中期経営計画の基本方針

III

変革に向けた3つの経営課題

IV

3つの発想を通じた事業の変革・飛躍期に向けた基盤づくり

V

サステナビリティに関する取り組み

UPDATE 小田急

～地域価値創造型企業にむけて～

私たちは、小田急沿線や事業を展開する

地域とともに成長するために、

既成概念に捉われず常に挑戦を続けることで、

お客さまの**体験や環境負荷の低減**など

地域に新しい価値を創造していく企業に進化します。

3つの経営判断軸

- 『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し、次の100年に向け地域価値創造型企業へと事業モデルの更新を進める

地域価値創造型企業へのアップデート

「社会・地域軸」

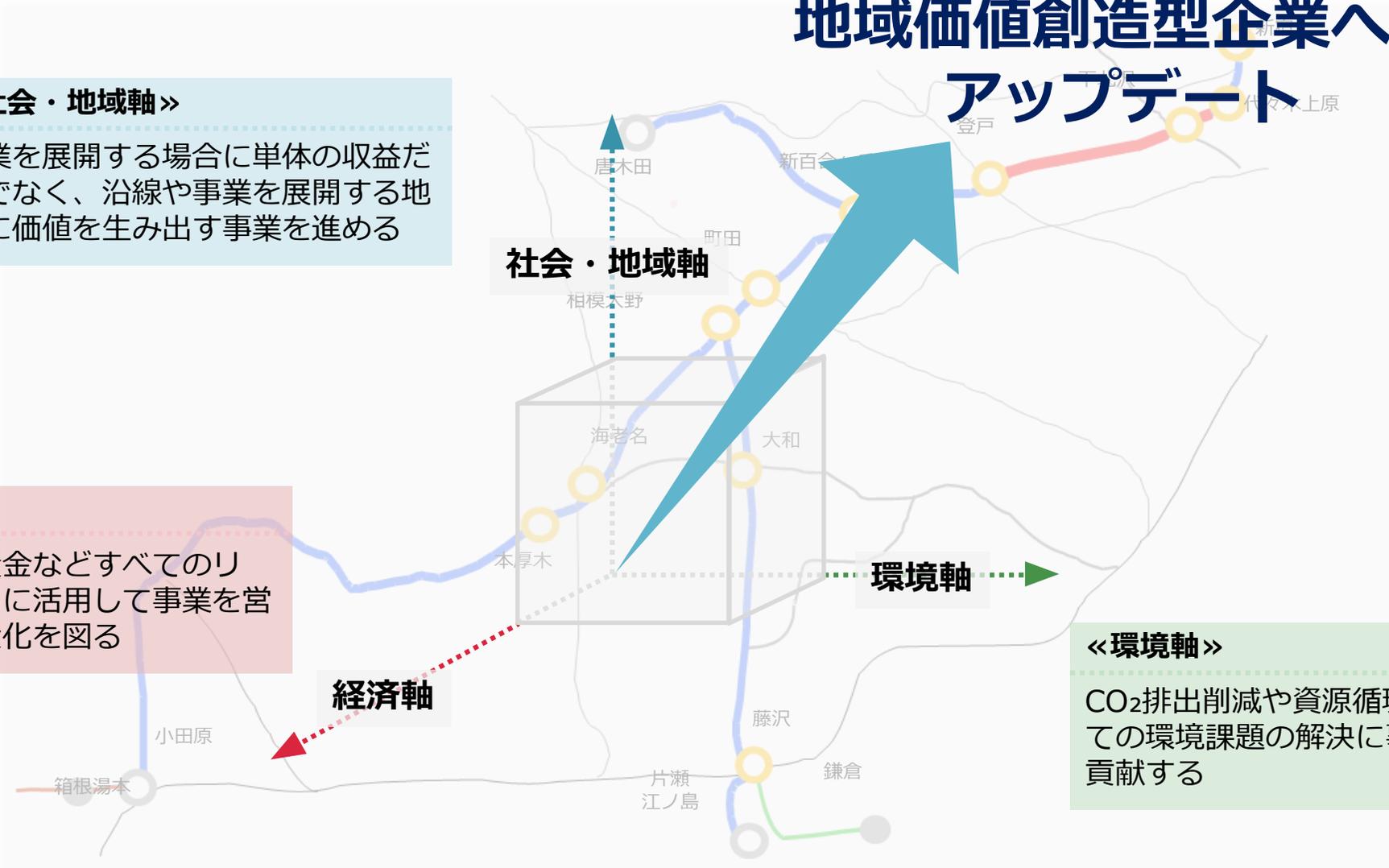
事業を展開する場合に単体の収益だけでなく、沿線や事業を展開する地域に価値を生み出す事業を進める

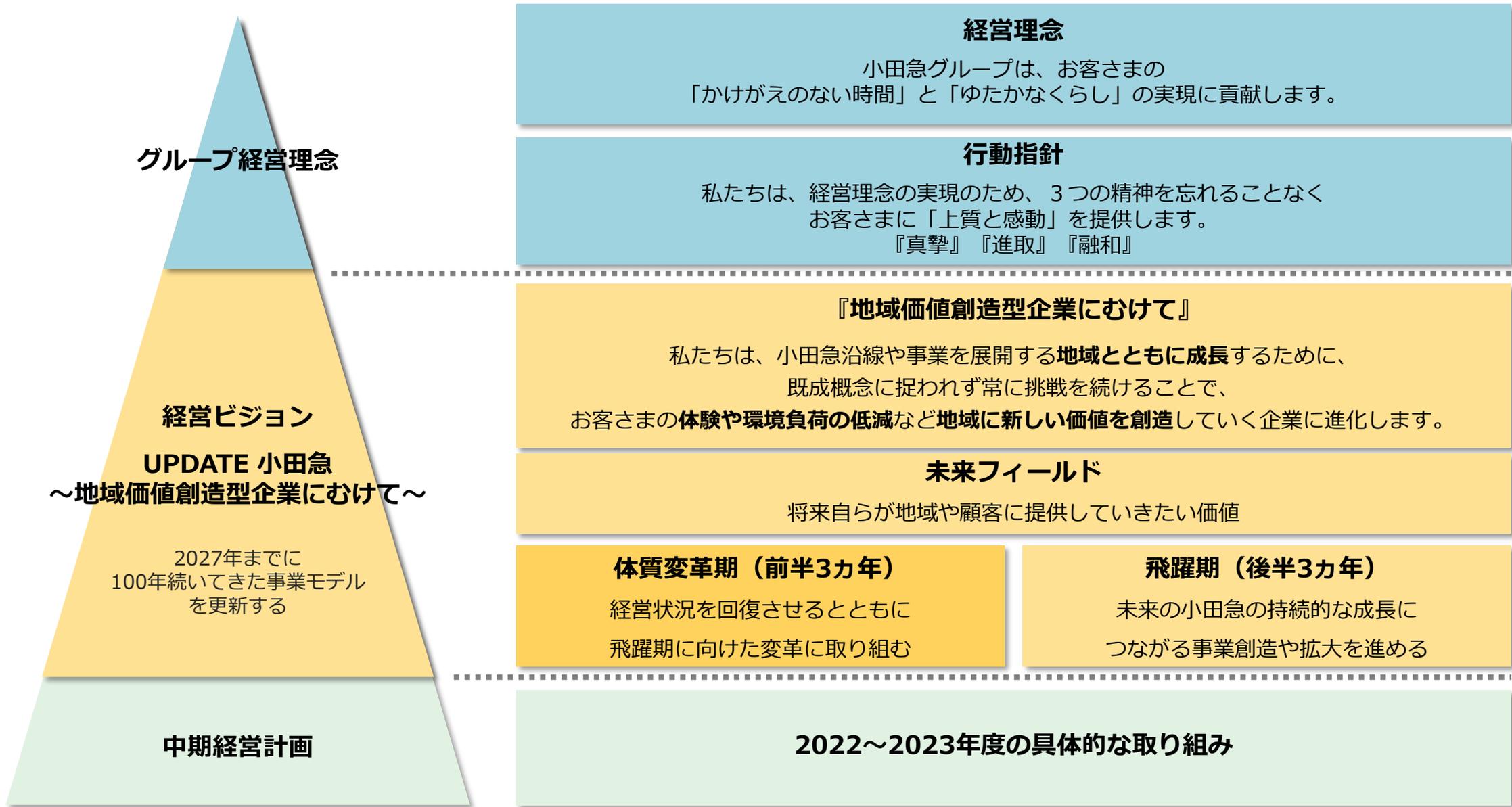
「経済軸」

人材、資産、資金などすべてのリソースを効率的に活用して事業を営み、収益の最大化を図る

「環境軸」

CO₂排出削減や資源循環など、すべての環境課題の解決に事業を通じて貢献する





I	経営ビジョン『UPDATE 小田急』
II	本中期経営計画の基本方針
III	変革に向けた3つの経営課題
IV	3つの発想を通じた事業の変革・飛躍期に向けた基盤づくり
V	サステナビリティに関する取り組み

策定にあたっての背景

- **新型コロナウイルス感染症の影響長期化や人口減少・人々の価値観の転換により、当社グループの事業環境は大きく変化**

特に考慮すべき環境変化

人流の変化

テレワークの浸透
外出機会の減少

デジタル化の急速な進展

生活サービスの
オンラインシフト

人口減少・少子高齢化

鉄道利用者の減少
働き手不足

サステナビリティ

脱炭素、資源循環
社会構造や価値観の変化

当社グループへの影響

運輸業 百貨店業 ホテル業	<ul style="list-style-type: none">➤ 新型コロナウイルス感染症が徐々に収束することにより、2023年度後半にかけて売上は段階的に回復➤ しかし生活様式の変化により、売上はコロナ禍前の水準には回復しない ※ 小田急電鉄の鉄道事業の輸送人員は、コロナ禍前比較で85%程度を見込む
不動産業	<ul style="list-style-type: none">➤ 人流減少や生活様式の変化の影響は限定的で、業績は安定的に推移➤ テレワーク浸透等により、郊外エリアの価値が相対的に向上
グループ全体	<ul style="list-style-type: none">➤ 各事業においてデジタル化が急速に進み、いち早く対応することが新たなサービス創出につながる➤ 事業を通じて環境・社会課題を解決していくことが求められる

経営ビジョン

UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業にむけて～

私たちは、小田急沿線や事業を展開する地域とともに成長するために、
既成概念に捉われず常に挑戦を続けることで、
お客さまの体験や環境負荷の低減など
地域に新しい価値を創造していく企業に進化します。

体質変革期

2021

2022-2023
本計画

飛躍期

2024-2026

変革に向けた3つの経営課題

『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』

収支構造改革・投資の見直し

3つの発想を通じた事業の変革

『DX発想』
『共創発想』
『ローカライズ発想』

各事業の収益力向上

<本計画の基本方針>

財務健全性を回復し、次なる飛躍の基盤づくりを推進する

未来の小田急の持続的な成長につながる事業創造や拡大を進め
地域価値創造型企業として次の100年を歩むため
新たな価値を生み出していく

I	経営ビジョン『UPDATE 小田急』
II	本中期経営計画の基本方針
III	変革に向けた3つの経営課題
IV	3つの発想を通じた事業の変革・飛躍期に向けた基盤づくり
V	サステナビリティに関する取り組み

変革に向けた3つの経営課題

- 利益水準の回復と有利子負債のコントロールにより、2023年度に財務健全性の回復目安を達成する見込み
- 並行して事業ポートフォリオの再構築に向けた取り組みを推進していく

利益水準の回復



当社鉄道事業

永続的なローコストオペレーションの探求



バス業

ダイヤ改正等による損益分岐点引き下げ



百貨店業

新宿店の売場縮小を踏まえた収支構造の見直し



ホテル業

運営効率化による損益分岐点引き下げ

有利子負債のコントロール

■ 保有不動産の売却

売却額 ※ 2021-2023年度

約 **500** 億円

■ 政策保有株式の売却

売却額 ※ 2021年度の実績

約 **200** 億円

事業ポートフォリオの再構築

■ 既存事業の選択と集中

グループ事業の再編

戦略的不動産投資

■ 新たな収益機会の創出

既存事業のDX

地域価値創造に向けた
新規事業の立ち上げ

財務健全性の回復目安（2023年度）

有利子負債残高 **7,000**億円 有利子負債/EBITDA倍率 **7**倍台

財務の健全化とともに収益力を強化

飛躍期に向けて私鉄モデルをアップデート

当社鉄道事業

利用動向を踏まえたダイヤ変更（本数削減）

【2022年3月12日実施】

- 平日、日中・夕夜間を中心とした列車本数の減便
- 一部列車を10両編成から6両編成に変更

車両走行キロ
8%減

運営体制の効率化

- 一部駅での係員配置時間、窓口の営業時間の見直し
- ダイヤ変更に伴う列車本数減便による要員の見直し
- 新卒採用の抑制
- 清掃等の外部委託業務の一部内製化

設備投資計画の見直し

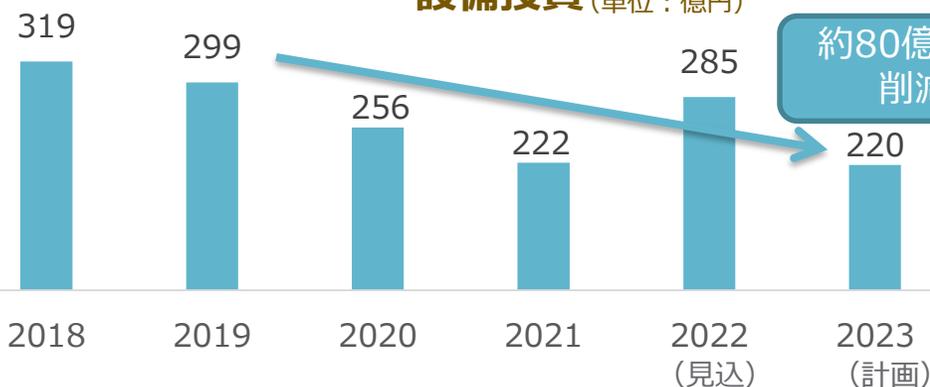
- ダイヤ変更に伴う保有車両数の削減
- 車両の長寿命化とライフサイクル最適化
- チケットレスの進捗等に伴う磁気券の縮小に合わせた自動券売機・自動改札機のダウンサイジング

総車両数
80両減

将来の要員不足を見据えた持続可能な運営体制の構築

- ワンマン運転化の早期実現に向けた具体的検討
- 現業組織の統合、次世代運行管理システムの検討等による効率化の推進
- 線路設備モニタリングの導入による保守業務効率化

設備投資 (単位: 億円)



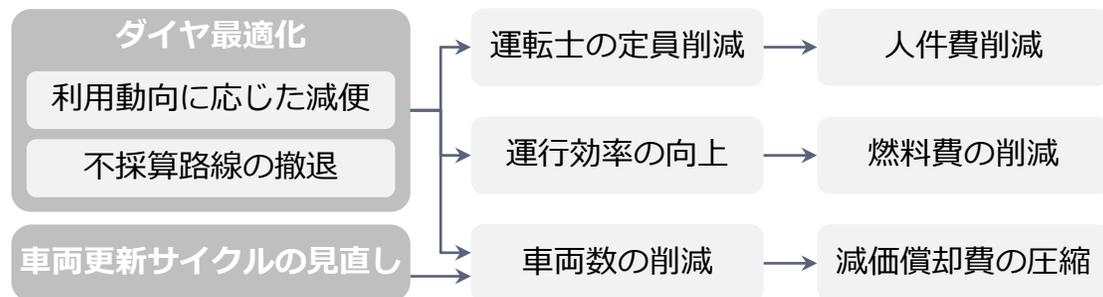
営業費 (単位: 億円)



運輸業（当社鉄道事業除く）

バス業の収支構造改革

- ダイヤ最適化や車両更新サイクルの見直し等により、固定費を削減し、損益分岐点を引き下げ



グループ内再編による経営効率化

2022年1月 小田急ハイウェイバス設立

- 小田急箱根高速バスと小田急シティバスを統合
- 営業所の集約および車両数、運転士の定員等を削減

2022年4月 箱根登山鉄道と箱根ロープウェイの合併

- 本社部門の費用圧縮
- 将来的な要員共通化により人件費等の固定費を削減

不動産業

商業BM/PMのコストマネジメントの推進

■ BMコストマネジメント

- 管轄エリア再編等の実施による効率的な事業運営体制の再構築

■ PMコストマネジメント

- システム活用による業務の効率化
- デジタルマーケティングの推進による顧客接点の拡大および販促策の効率化

保有資産の最有効活用

■ 鉄道資産や社用物件等の外部賃貸化

- 駅構内の賃貸区画の拡大
- 駅と商業施設の事務施設共用による賃貸区画創出



【経堂】旧お忘れ物センターの外部賃貸化



【代々木上原】駅会議室活用による商業施設会議室の外部賃貸化

百貨店業

新宿西口ハルクにおける売場効率の向上

- 2022年9月末に新宿店本館での営業を終了し、10月以降は新宿西口ハルクで営業を継続
- 売場構成を見直し、高収益カテゴリーに特化
- 店舗事業以外の収益源を開拓し、新宿西口地区開発計画の工事期間中も安定的に利益を確保していく



(右) 新宿店本館
(左) 新宿西口ハルク

収支構造改革の推進

- 環境変化を踏まえたコスト削減
 - 人的サービスの見直し
 - ビルマネジメントコストの見直し
 - 販促、宣伝施策の見直し
- 新宿店の売場縮小を踏まえたコスト構造の変革
 - 物流改革の推進（サプライチェーンの効率化）
 - 事務所機能の再編
 - デジタルツール活用による業務改革
 - 少人数体制での運営

ホテル業

運営効率化による損益分岐点の引き下げ

- | | |
|------|--|
| 共通 | <ul style="list-style-type: none">- マルチタスク化による運営要員の削減- 外注業務の内製化 |
| シティ | <ul style="list-style-type: none">- 宴会料飲を縮小し宿泊にリソースを集中- 希望退職の実施 |
| リゾート | <ul style="list-style-type: none">- 需要の季節変動にも耐え得る費用構造を構築- 顧客ニーズ変化に伴う商品や価格の見直し |

その他

旅行業の再編

- リアル店舗の閉鎖、希望退職の実施により固定費削減
- 小田急トラベルを機能子会社化し、当社が事業主体となる効率的な事業推進体制を構築

レストラン業

- 強化業態への経営資源の集中
- 不採算店舗の業態変更や早期退店による利益の改善
- 本社部門を中心とした固定費の削減

- 『既存事業の選択と集中』と『新たな収益機会の創出』を推進
- グループ再編や既存事業のDX等に取り組みつつ、事業ポートフォリオの再構築に向けた検討を深度化する

既存事業の選択と集中

■ グループ事業の再編

- グループ会社の統合により経営効率化を図るとともに、不採算事業からの撤退を進める

【実施済の案件】

2021年11月	コンタクトレンズEC事業の外部譲渡
2022年1月	小田急箱根高速バスと小田急シティバスの統合
2022年3月	ベーカリー事業の外部譲渡
2022年4月	箱根登山鉄道と箱根ロープウェイの統合
	小田急トラベルの機能子会社化

■ 戦略的不動産投資

- 外部パートナーとの連携等による新宿駅西口地区の開発
- 不動産売却により調達した資金の一部を不動産投資に充当
- 沿線中核都市の再開発や投資用不動産の開発等を推進

新宿駅西口地区開発

外部パートナー連携等

沿線開発

フック駅等

投資用不動産の開発

物流施設開発、SPC出資等

新たな収益機会の創出

■ 既存事業のDX

- 鉄道や生活サービス等のDXを推進
- 駅等を起点としたリアル顧客接点に加え、スマートフォン等を起点としたデジタル上のプラットフォームを構築
- 顧客データを活用して各サービスを向上させるとともに、デジタルをフックにした収益源獲得を進める



MaaS Japan



■ 地域価値創造に向けた新規事業の立ち上げ

- 沿線の地方自治体との共創を通じ、地域課題の解決につながる事業を立ち上げ
- 沿線内外の自治体に展開することで、人流に依存しない収益源を拡大
- 第1弾として2021年9月に地域の資源・廃棄物の収集運搬の課題解決を図る『WOOMS (ウームス)』を始動

WOOMS



I	経営ビジョン『UPDATE 小田急』
II	本中期経営計画の基本方針
III	変革に向けた3つの経営課題
IV	3つの発想を通じた事業の変革・飛躍期に向けた基盤づくり
V	サステナビリティに関する取り組み

➤ デジタル起点の顧客接点拡充、鉄道の新たな需要創出により収益拡大を図りながら安全運行を追求

MaaSの開発および外部パートナーとの連携

当社グループにおけるデジタルチケットの拡充

- 箱根エリア
 - ・箱根フリーパス等
- 江の島エリア
 - ・江の島・鎌倉フリーパス等
- その他
 - ・丹沢・大山フリーパス
 - ・伊豆エリア
 - ・路線バス無料チケット

2022年3月（単月）の
電子チケット比率18%

鉄道会社・沿線パートナーとの連携拡大

- 鉄道会社
 - ・遠州鉄道
 - ・秩父鉄道
- 沿線パートナー
 - ・川崎市・サンリオ
 - ・よみうりランド

他社アプリ・Web等への機能提供

- MaaS Japan
 - ・MaaS Japanの各種機能を他社に提供
ex.東武鉄道「NIKKO MaaS」にチケットティング、カーシェア・シェアサイクル機能を提供
 - ・旅行代理店との連携（日本旅行）



新たな収益の獲得

- 小児IC運賃の一律50円化、子育て応援車の常設化により、子育て世帯の移動需要を喚起
- 平日朝方ラッシュ時間帯の都心へ向かう特急ロマンスカーを3本増発し、密集・混雑回避の意向に応える幅広い選択肢を用意
- お子さま向け特別運転士養成プログラム等の鉄道資産・鉄道コンテンツの収益化を推進



安全性の維持・向上

- バリアフリー料金制度を活用しホームドア整備を加速（2022年度本厚木駅、2023年度町田駅に設置予定）
- 車内傷害事件を受けた対策強化（警察との連携強化、警備の強化、訓練による対応力強化、防犯カメラの増設等）
- 自然災害への対応力・設備の強化（地震、台風、集中豪雨、富士山噴火時の降灰等）



- 沿線内外でのデジタルチケット拡充
- 小田急線全駅の改札窓口にてQR認証開始



- MaaS Japanの機能開発
- 連携パートナーの拡大

他社アプリ
Web



デジタルチケット管理/決済/
認証/複合経路検索/etc.

- 不動産売却によって得た資金を、沿線まちづくりや投資用不動産の開発事業、海外事業等に再投資
- 昼間人口流入のフックとなる沿線の中心的駅への投資を強化するとともに、沿線外の収益源拡大を並行する

新宿駅西口地区開発計画の推進

- 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
- 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に加え、交流・連携・挑戦を生み出すビジネス創発機能を整備
- 共同事業者として東京メトロに加え、東急不動産とも協議
- 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



イメージ画像（2029年度竣工予定）



新宿中央公園のイベントの様子

投資用不動産の開発事業

- 中規模物流施設やレジデンスなどの案件を中心に投資
- 取得～開発～賃貸～売却～再投資のサイクルやSPC出資により、従前からの保有型ビジネス以外の収益源を確保する



小田急不動産レジスタンスセンター印西

フック駅戦略の強化

町田駅

- 小田急線乗降客数第2位（1日平均30万人）の重要エリア
- 取得済みの物件の開発や中小商業ビルの運営受託等、駅周辺の再整備を検討

海老名駅

- 近年の再開発によりファミリー世帯が増加
- VINA GARDENS開発計画を通じ、職、住、商、学・遊の全要素を網羅するエリアづくりを推進

新百合ヶ丘駅

- 今後の開発を見据え、エリアマネジメントの推進によるエリア活性化策を継続実施

海外事業

- 豪宅地開発や米賃貸住宅などに参画し、事業は堅調に推移
- 今後は豪米を中心に投資を拡大
- 特に日本での事業経験を活かせる駅周辺案件への関与を目指す



豪ボックス・ヒル

- 沿線住民および小田急線利用者の生活スタイルやライフステージに合わせた多様なコンテンツを創造
- 小田急に関わるすべてのひとのLTV（ライフタイムバリュー）向上に貢献する

新しい生活に合わせたコンテンツの提供

商業施設・駅ナカ

- MD最適化により、各施設の魅力度を高め、来館機会を創出



郊外型

本厚木ミロード等

地元の人が集う場所としての機能強化

ex.地元有力店、シェアオフィス等



都心型

新宿ミロード等

来館動機となる顧客体験や特別感の強化

ex.OMO型ショールームやD2C、ライブコマース等

- 地域共生施策の実施により、施設やテナントに対する地域住民の愛着度を高め、集客力を向上

ex.地域パートナーとの協業（狛江市と小田急SCデ「ハ」ップメトの連携協定）
お子さま向けのおしごと体験等

ストア・小売

- 小田急OXにセブンプレミアムを導入し、新規顧客獲得を強化
- 駅構内等の狭小区画に対応した新ブランドを立ち上げ、総店舗数を拡大

百貨店

- 新宿西口ハルクを改装し、食品、化粧品、インターナショナルブティック中心の売場に再編成



共通ID ONE（オーネ）を通じたサービス提供

- IDを軸にモビリティや不動産等のグループ事業と外部サービスとを掛け合わせ、小田急独自のサービスを開発
- おでかけポイントのほか、商業施設や各種生活サービスとの連動を推進
- データマーケティングを通じ、各事業のブラッシュアップやグループ全体の収益増加、会員数の増加を図る

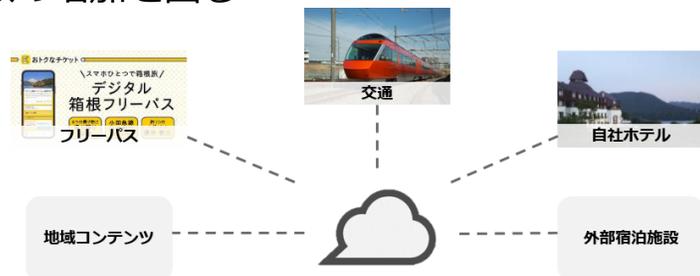


- 観光領域におけるデジタル投資を強化し、充実した収益基盤を持つ箱根エリアを中心に観光客数増加を図る
- 自治体や地域事業者等との連携を通じ、各エリア独自のコンテンツや魅力を共創していく

箱根エリア

デジタル投資の強化

- 旅行商品販売システムを新たに構築
- 多数の自社施設と地域事業者の強みを掛け合わせた魅力発信や、MaaSとの連携による移動利便性向上により、観光客数の増加を図る



ホテル

ホテルはつはなのリニューアル

- 全室に露天風呂を完備するなど、プライベート感を高めたホテルにリニューアル（2022年秋オープン予定）
- サービス内容向上により客単価を高め、マルチタスク運営で高利益率を目指す



リニューアル後の客室
(イメージ)

宿泊施設の運営受託拡大

- 企業が保有する保養所などの運営を受託し、収益源を拡大する

江の島エリア

- 地域との共創を通じてコンテンツを拡充するとともに、二次交通やデジタルチケットを整備
- 江の島と片瀬・鵜沼海岸エリアの一体性を高め、エリア全体の活性化を図る

地域コンテンツの共創
鵜沼海浜公園Park-PFI参画
商店街等との連携



エリア回遊性の向上
シャトルバスの新設
シェアサイクルの整備



チケット拡充
MaaSアプリEMotによる
組成・提供



丹沢・大山エリア

エリア活性化の取り組み

- 当エリアに関心を示す外部事業者と地域をつなぎ、地域コンテンツの拡充を図る



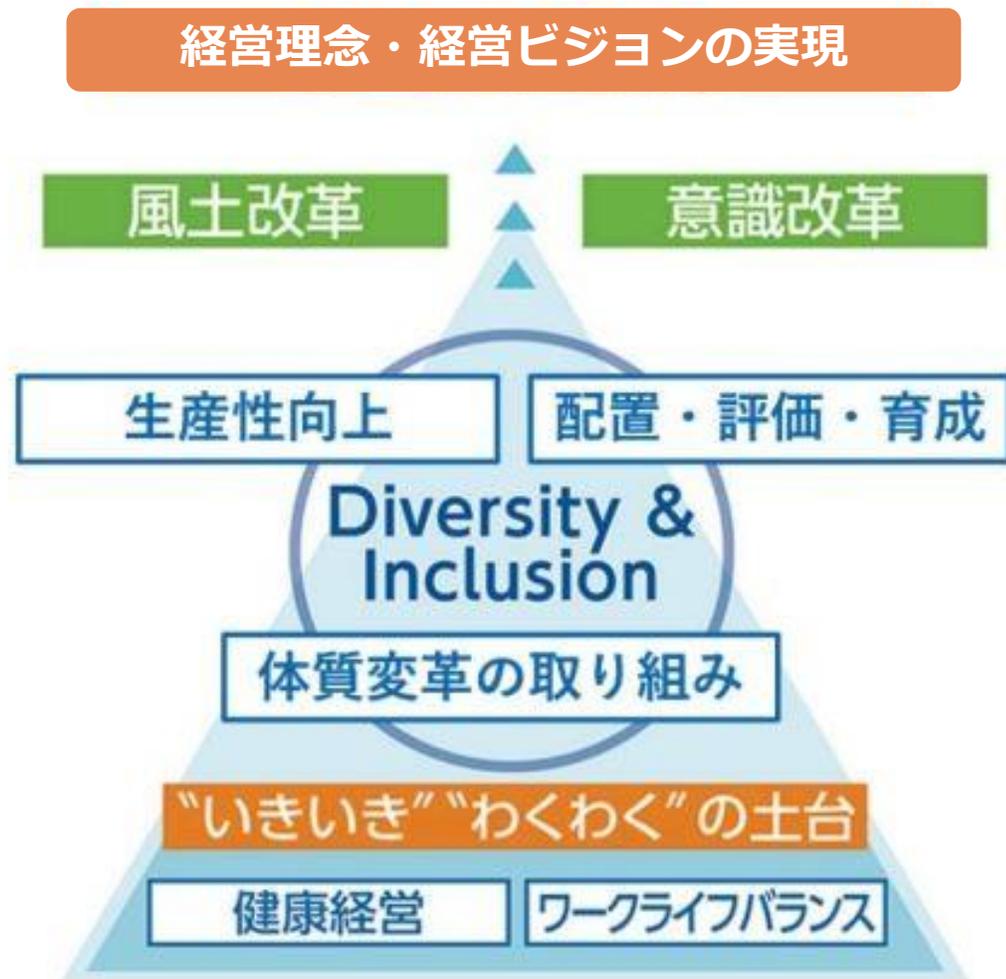
小田原エリア

ワーケーション事業の実証

- 地域プレイヤーと連携し、ワーケーション機会を創出する実証を実施
- 事業化に向けた検討を進める



- 多様性を認め合い、個の力を活かし育み、地域価値創造に向けた人材育成を推進
- 新たな価値を生み出す組織へ変革し、経営理念・経営ビジョンの実現を目指す



意識改革

- 外部有識者を交え地域の価値を未来思考で語るオンラインピッチ「Odakyu Innovation Week」の開催
- 未来フィールド実現に向けたグループ内情報共有の場として社内オンラインピッチの定期的な実施
- ダイバーシティ & インクルージョンレポートの発行やセミナー開催等による啓発強化

地域の未来を考えるオンラインピッチ

**Odakyu
Innovation
Week**

配置・育成・生産性向上

- キャリア自律の推進（副業の体制整備(管理職)、キャリア研修の実施等）
- 本社移転を契機とした社員の働き方・意識変革による生産性向上
- デジタル人材等のキャリア採用、データサイエンティスト等DX推進にかかる各領域の人材育成
- 中途退職者の再採用

健康経営・ワークライフバランス

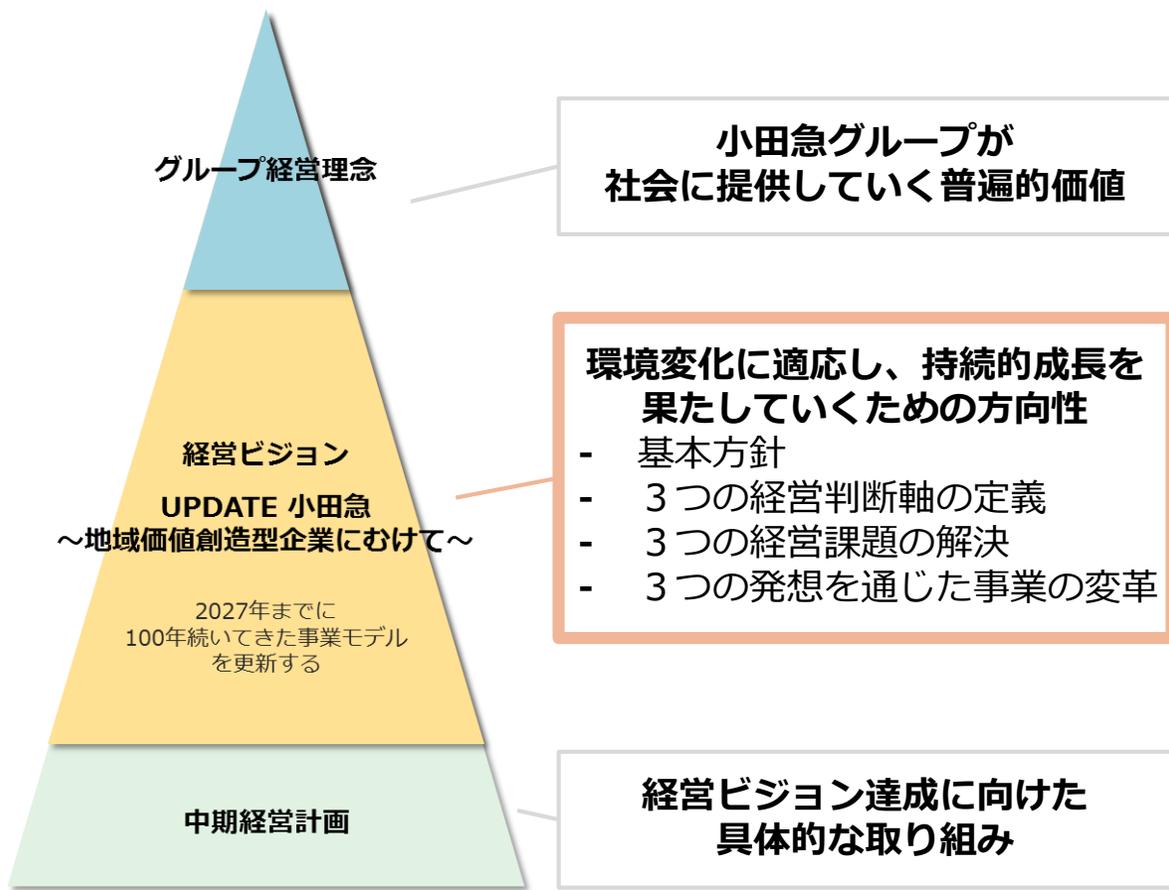
- 35歳時での生活指導追加など若年層から健康支援活動を拡充
- 高い年次有給休暇取得率(86%)等の維持向上

I	経営ビジョン『UPDATE 小田急』
II	本中期経営計画の基本方針
III	変革に向けた3つの経営課題
IV	3つの発想を通じた事業の変革・飛躍期に向けた基盤づくり
V	サステナビリティに関する取り組み

サステナビリティに関する取り組み

- 2021年4月に公表した経営ビジョン『UPDATE 小田急』では「地域とともに成長」することや「環境負荷の低減」等を掲げ、サステナビリティに取り組むことを明確化
- 経営ビジョン達成に向けて各事業を推進することで、持続的成長を果たしていく

経営計画体系



経営ビジョンで示したサステナビリティに関する考え方

UPDATE 小田急 ~地域価値創造型企業にむけて~

私たちは、小田急沿線や事業を展開する地域とともに成長するために、既成概念に捉われず常に挑戦を続けることで、お客さまの体験や環境負荷の低減など地域に新しい価値を創造していく企業に進化します

3つの経営判断軸



環境

-小田急グループカーボンニュートラル2050の推進-

小田急グループの脱炭素

環境長期目標 2050年CO₂排出量実質「0」
2030年CO₂排出量△46% (2013年比) ※バス・タクシー業除く

目標達成に向けた取り組み

- 省エネルギー化
 - ・ 省エネ鉄道車両の導入
 - ・ 新規物件への先端技術導入
 - ・ 再生電力のさらなる有効活用
- 電化・水素化
 - ・ EV・FCVバスの導入
- 再生可能エネルギーの活用
 - ・ 駅や商業施設に太陽光を設置



省エネ化が進む車両

TCFDへの賛同・開示 **TCFD** TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

地域の環境課題の解決・資源循環社会の実現

ウェイトマネジメント事業『WOOMS (ウームス)』

- 収集業務の効率化や、効率化により生まれる余力を活用した資源循環ソリューションを開発・提供
- 全国の自治体や事業者に展開し、事業規模拡大を進める



社会

女性活躍の推進

- 女性活躍に資する風土づくり
 - ・ プレママ面談
 - ・ 育休者懇談会／復職セミナー
 - ・ 女性活躍セミナー
- 女性管理職比率、女性従業員比率の向上
- 女性の育児休業取得率・復職率(100%)



プレママ面談の様子

子育て応援ポリシーの策定・推進

- 小児IC運賃の一律50円化
- 通勤車両の3号車に「子育て応援車」を常設
- 子育て世帯が暮らしやすい沿線づくりを推進



安全・安心の追求

- 安全で快適な輸送サービスを提供し続けるため、安全確保のための設備投資や、安全意識向上に向けた啓発活動を継続的に実施

ガバナンス

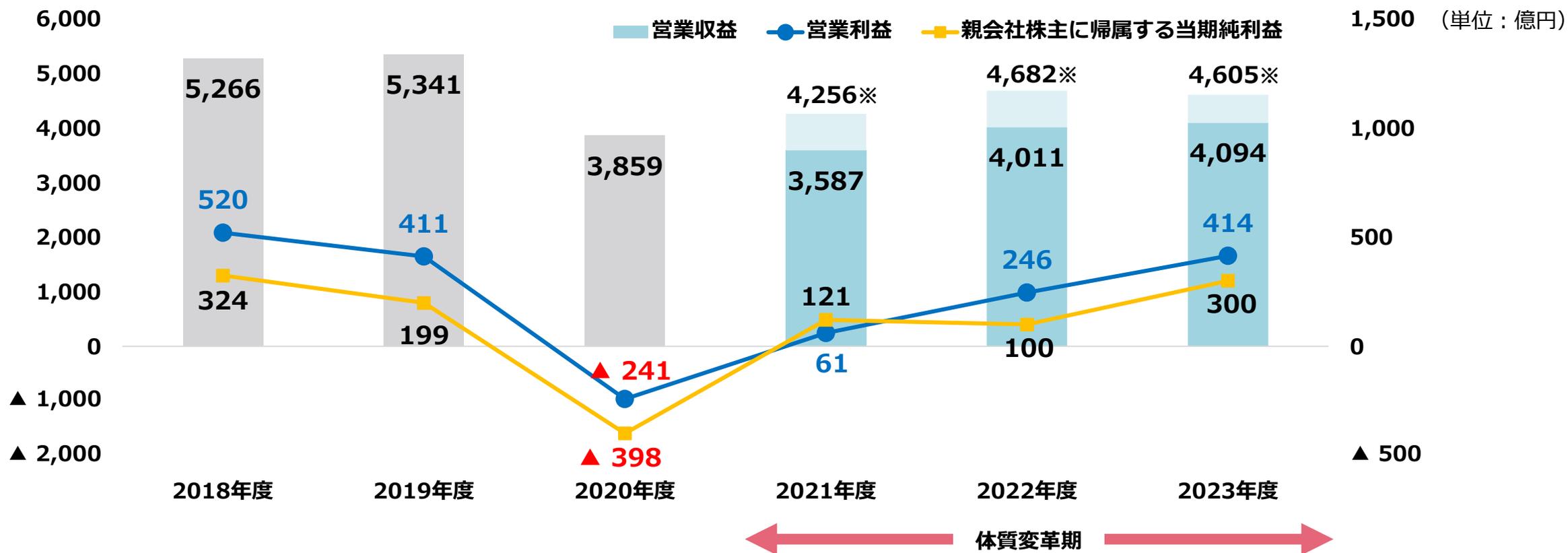
コーポレートガバナンスの実効性向上

- 取締役会の監督機能強化
- 執行と監督の分離の推進と執行責任の明確化

本中期経営計画期間における 数値計画の概要

連結業績の推移

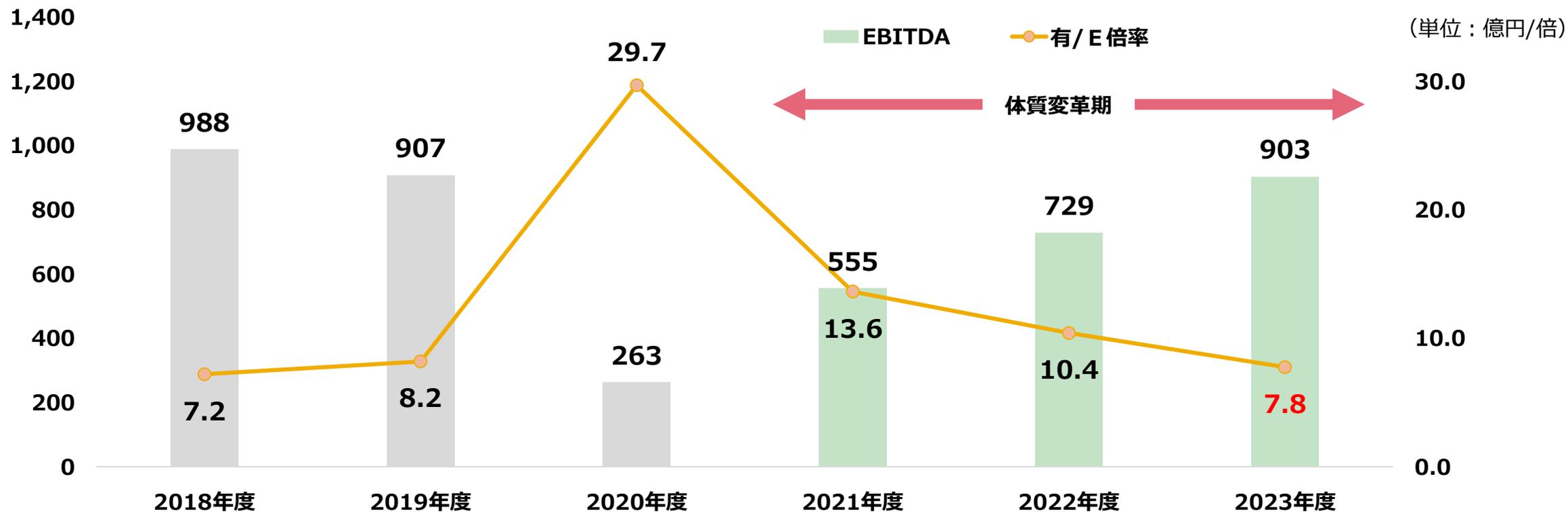
- 2022年度は運輸業の輸送人員回復などにより、営業利益246億円、最終利益100億円を見込む。
- 2023年度は各事業における利益水準の回復や、当社鉄道事業におけるバリアフリー料金制度適用による増収を見込むことなどにより、営業利益は414億円、最終利益は300億円を見込む。



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

EBITDA・有利子負債・有/E倍率の推移

- 各事業における利益水準回復に伴うEBITDAの回復を見込むほか、資産売却等による有利子負債の圧縮を継続
- 2023年度に、財務健全性回復の目安である「**有利負債残高7,000億円、有/E倍率7倍台**」を達成する見込み



有利子負債残高	7,152	7,410	7,828	7,565	7,591	7,000

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

株主還元（配当）

基本方針

業績向上の成果として連結配当性向30%を目安に安定的な利益配当を継続

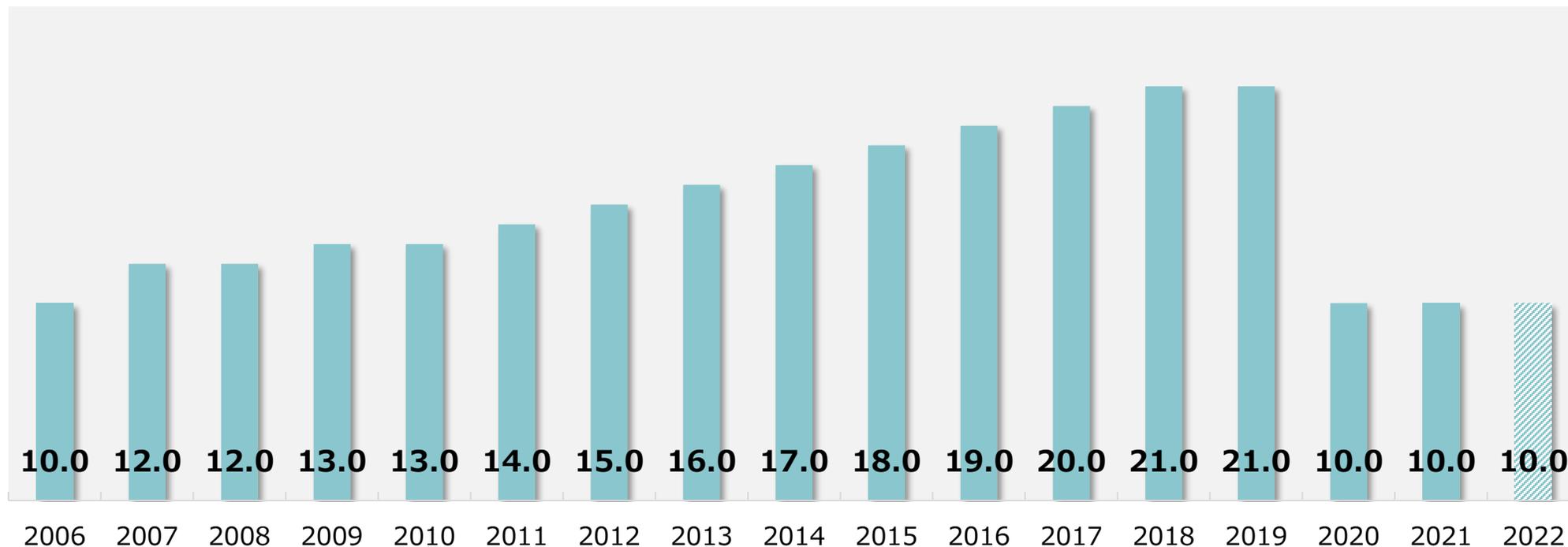
2022年度 配当予想

中間配当については外部環境の不透明性から見送りとするものの、
安定的な利益配当を行う観点から期末配当は前年同額の1株あたり10円を予定

< 1株当たり配当金の推移（予想含む） >

2016年度以前の1株当たり配当金は、株式併合の影響を考慮した金額

（単位：円）



【参考】連結数値計画

単位：百万円	2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (予想)	2023年度 (計画)
営業収益	526,675	534,132	385,978	358,753	401,100	409,400
営業利益	52,089	41,103	△24,190	6,152	24,600	41,400
経常利益	49,687	38,299	△31,223	4,699	22,300	39,600
親会社株主に 帰属する当期純利益	32,468	19,923	△39,804	12,116	10,000	30,000
設備投資額	82,215	91,599	62,943	64,693	78,100	56,100
減価償却費	46,727	49,628	51,258	49,363	48,300	48,900
E B I T D A	98,817	90,731	26,355	55,515	72,900	90,300
有利子負債残高	715,293	741,027	782,822	756,537	759,100	700,000
有／E倍率 ※	7.2 倍	8.2 倍	29.7 倍	13.6 倍	10.4 倍	7.8 倍

※ 有利子負債／E B I T D A倍率

700,000 : 財務健全性回復の目安

【参考】連結数値計画（セグメント別）

単位：百万円		2018年度 (実績)	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (実績)	2022年度 (予想)	2023年度 (計画)
営業収益	運輸業	179,293	173,174	116,230	131,207	154,600	162,700
	流通業	210,681	206,563	157,685	100,853	101,400	99,100
	不動産業	69,006	80,478	72,872	80,946	82,600	79,700
	その他の事業	106,937	112,256	68,131	74,143	91,300	96,000
	調整額	△39,242	△38,340	△28,941	△28,397	△28,800	△28,100
	合計	526,675	534,132	385,978	358,753	401,100	409,400
営業利益	運輸業	29,265	21,641	△25,937	△5,491	11,400	19,500
	流通業	2,960	4,373	△1,741	1,695	700	3,700
	不動産業	13,759	12,940	16,459	18,570	15,900	17,200
	その他の事業	5,939	2,090	△13,020	△8,668	△3,400	1,000
	調整額	165	58	49	46	0	0
	合計	52,089	41,103	△24,190	6,152	24,600	41,400

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。