



2022年3月期 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～

2022年5月12日

I	2022年3月期における業績の概要
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
VI	本中期経営計画期間における数値計画の概要

2022年3月期 実績 (概要)

単位：百万円	2020年度	2021年度	増減
営業収益	385,978	358,753	△27,224 (△7.1%)
運輸業	116,230	131,207	+14,977
流通業	157,685	100,853	△56,831
不動産業	72,872	80,946	+8,074
その他の事業	68,131	74,143	+6,011
調整額	△28,941	△28,397	+543
営業利益	△24,190	6,152	+30,343 (-)
運輸業	△25,937	△5,491	+20,446
流通業	△1,741	1,695	+3,437
不動産業	16,459	18,570	+2,110
その他の事業	△13,020	△8,668	+4,352
調整額	49	46	△3
経常利益	△31,223	4,699	+35,923 (-)
親会社株主に帰属する当期純利益	△39,804	12,116	+51,921 (-)
設備投資額	62,943	64,693	+1,749
減価償却費	51,258	49,363	△1,895
有利子負債残高	782,822	756,537	△26,284

<参考> 2019年度と比較した営業収益 ※

運輸業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小田急電鉄 鉄道業 定期・定期外ともに75%程度 ■ バス業 80%程度 ■ 箱根（交通各社）※ 55%程度 ※台風被害による運休の影響がない2018年度と比較
流通業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 百貨店業 75%程度 ■ ストア・小売業 2019年度並み
不動産業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産賃貸業 2019年度並み
その他の事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ ホテル業 45%程度 ■ レストラン業 60%程度

※ 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。2019年度との比較は、会計方針の変更による影響額を控除して行っています。

I	2022年3月期における業績の概要
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
VI	本中期経営計画期間における数値計画の概要

- **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	2022年3月期における業績の概要
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
VI	本中期経営計画期間における数値計画の概要

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

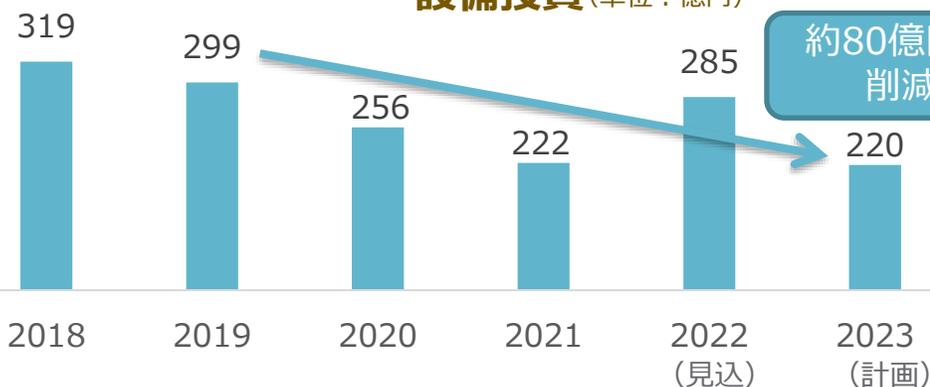
- ダイヤ変更に伴う保有車両数の削減
- 車両の長寿命化とライフサイクル最適化
- チケットレスの進捗等に伴う磁気券の縮小に合わせた自動券売機・自動改札機のダウンサイジング

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)



- 『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

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	2022年3月期における業績の概要
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
VI	本中期経営計画期間における数値計画の概要

モビリティ×安心・快適

～新しい“モビリティ・ライフ”をまちに～

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

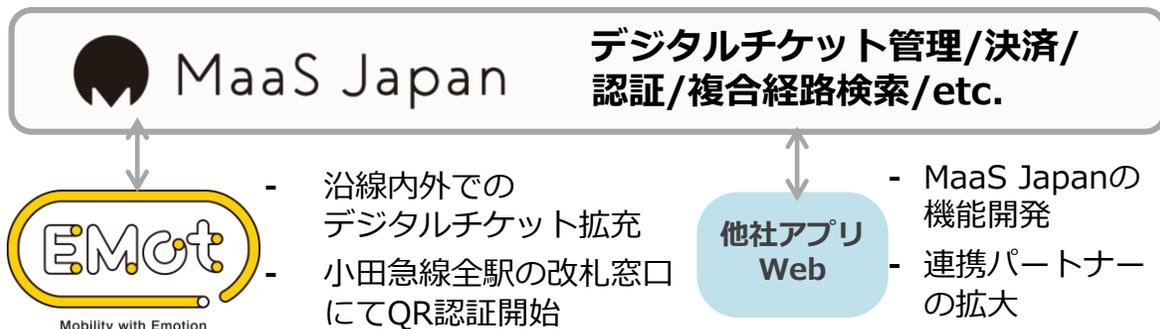
■ 新たな収益の獲得

- 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

■ 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年度町田駅設置予定)
- 箱根登山鉄道において、旅客運賃の改定申請を行い、適時適切な設備投資とインフラの更新を実行(2022年10月1日改定予定)

■ MaaSの開発および外部パートナーとの連携



まちづくり×愛着

～まちの“新しい物語”を紡ぎ出す～

➤ 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
- 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



イメージ画像
(2029年度竣工予定)

■ 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
ロジスティクスセンター印西

■ フック駅戦略の強化

- 新百合ヶ丘、町田、海老名駅周辺の再整備やエリア活性化策を推進

くらし×楽しさ

～何気ない日々に“心が動く瞬間”を～

- 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

■ 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

モビリティ



不動産・商業施設



生活サービス



小田急でんき
小田急ガス

外部パートナー



Fast DOCTOR



観光×経験

～ここでしか得られない“特別な思い出”を～

- 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

■ 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(2022年秋予定)後の客室(イメージ)

■ デジタル投資の強化

- MaaSとの連携による利便性向上により、観光客数の増加を図る

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～

- 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

■ 配置・育成・生産性向上

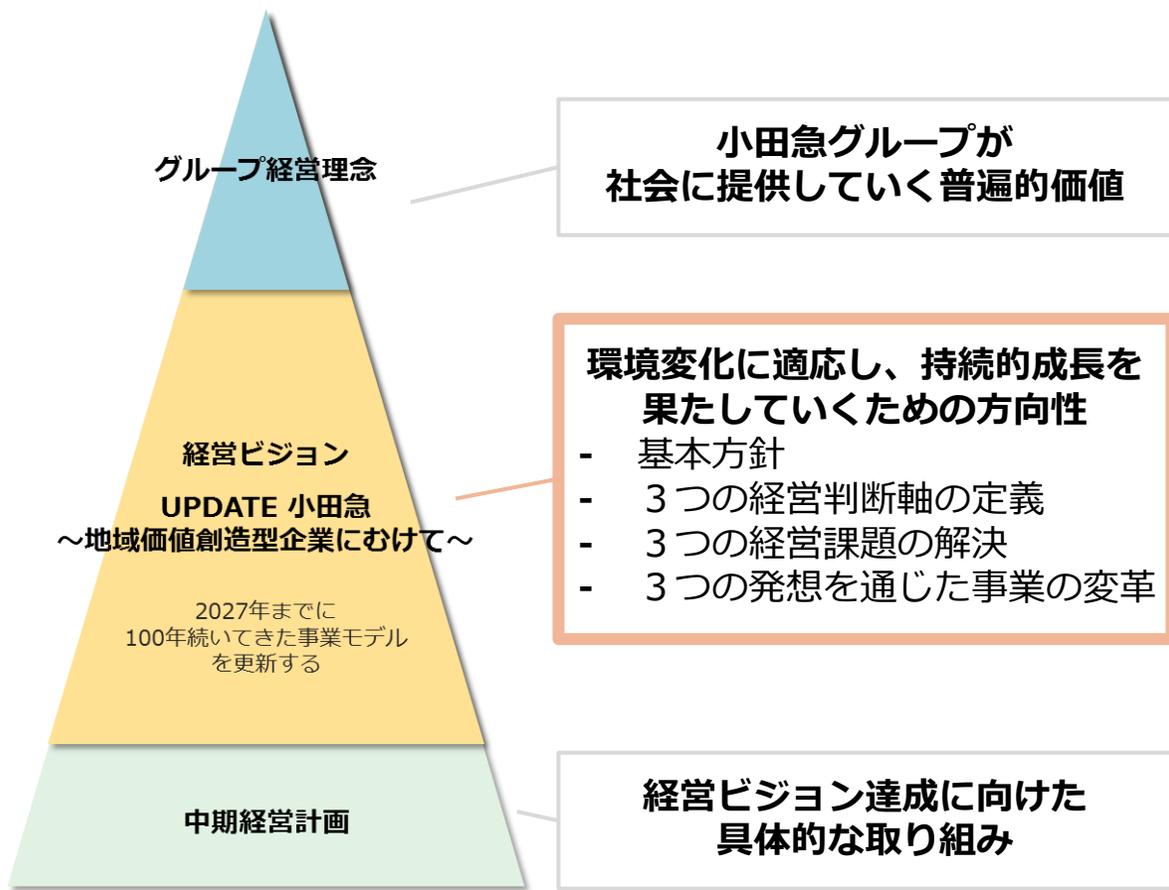
- 本社移転を契機とした社員の働き方・意識改革による生産性向上
- キャリア自律の推進
- データサイエンティスト等DX推進にかかる各領域の人材育成

I	2022年3月期における業績の概要
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
VI	本中期経営計画期間における数値計画の概要

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

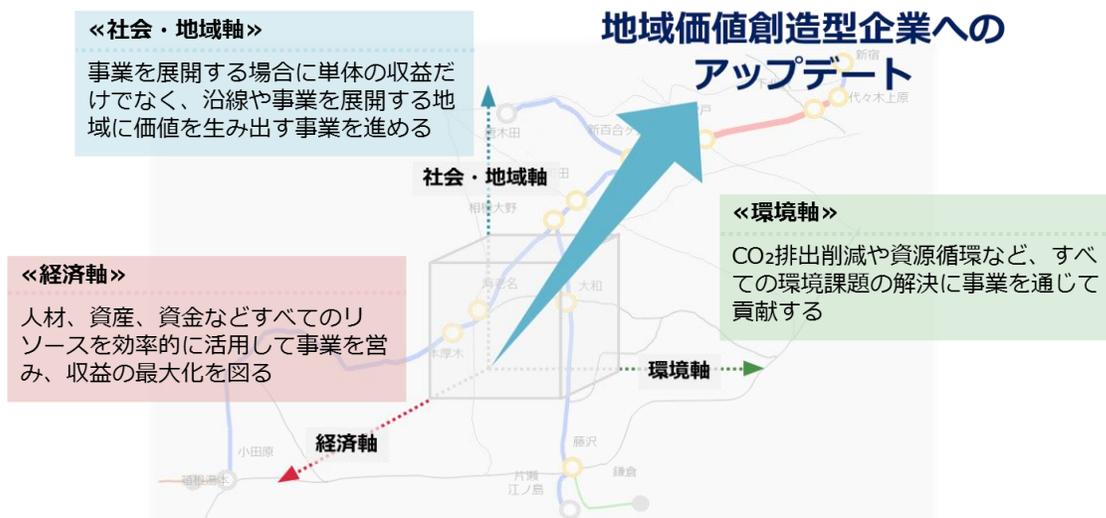


経営ビジョンで示したサステナビリティに関する考え方

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
 - ・ 回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



■ 地域の環境課題の解決・資源循環社会の実現

ウェイス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

I	2022年3月期における業績の概要
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
VI	本中期経営計画期間における数値計画の概要

2023年3月期 業績予想（概要）

単位：百万円	2021年度	2022年度	増減
営業収益	358,753	401,100	+42,346 (+11.8%)
運輸業	131,207	154,600	+23,392
流通業	100,853	101,400	+546
不動産業	80,946	82,600	+1,653
その他の事業	74,143	91,300	+17,156
調整額	△28,397	△28,800	△402
営業利益	6,152	24,600	+18,447 (+299.8%)
運輸業	△5,491	11,400	+16,891
流通業	1,695	700	△995
不動産業	18,570	15,900	△2,670
その他の事業	△8,668	△3,400	+5,268
調整額	46	0	△46
経常利益	4,699	22,300	+17,600 (+374.5%)
親会社株主に帰属する当期純利益	12,116	10,000	△2,116 (△17.5%)
設備投資額	64,693	78,100	+13,406
減価償却費	49,363	48,300	△1,063
有利子負債残高	756,537	759,100	+2,562

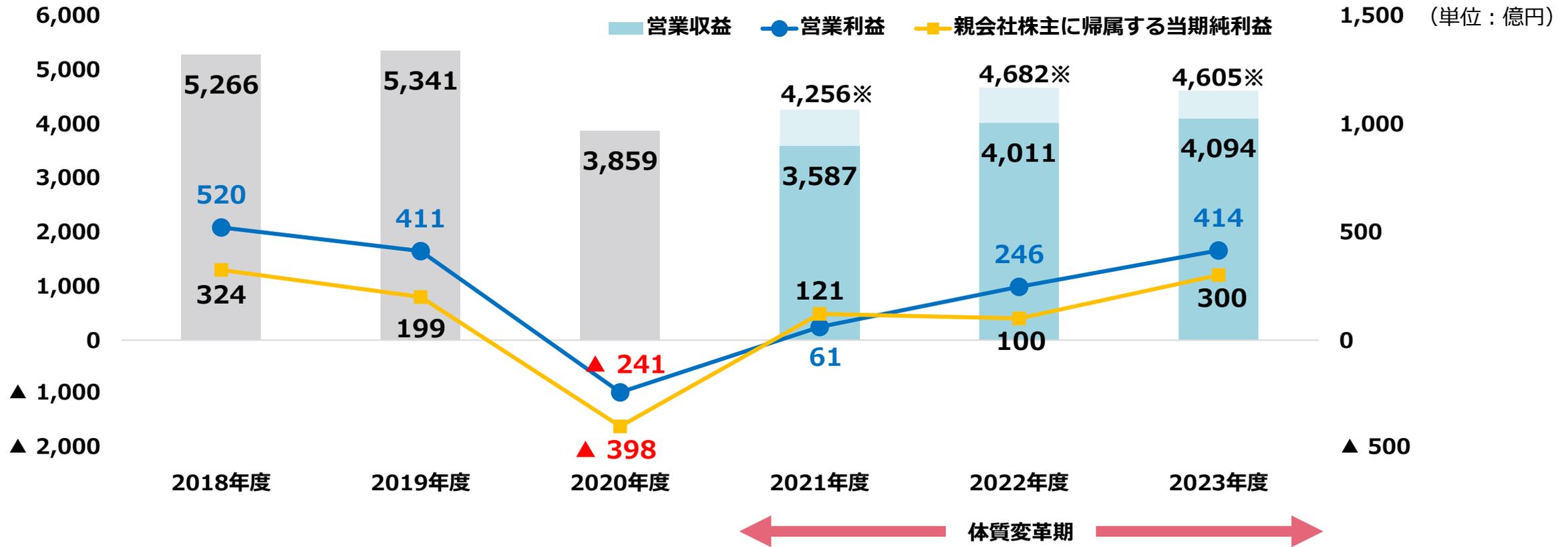
<参考> 2019年度と比較した営業収益の回復見込 ※

運輸業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 小田急電鉄 鉄道業 定期は80%程度、定期外は90%程度 ■ バス業 90%程度 ■ 箱根（交通各社）※ 85%程度 ※台風被害による運休の影響がない2018年度と比較
流通業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 百貨店業 70%程度 ■ ストア・小売業 2019年度並み
不動産業	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不動産賃貸業 2019年度並み
その他の事業	<ul style="list-style-type: none"> ■ ホテル業 70%程度 ■ レストラン業 80%程度

※ 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。2019年度との比較は、会計方針の変更による影響額を控除して行っています。

連結業績の推移

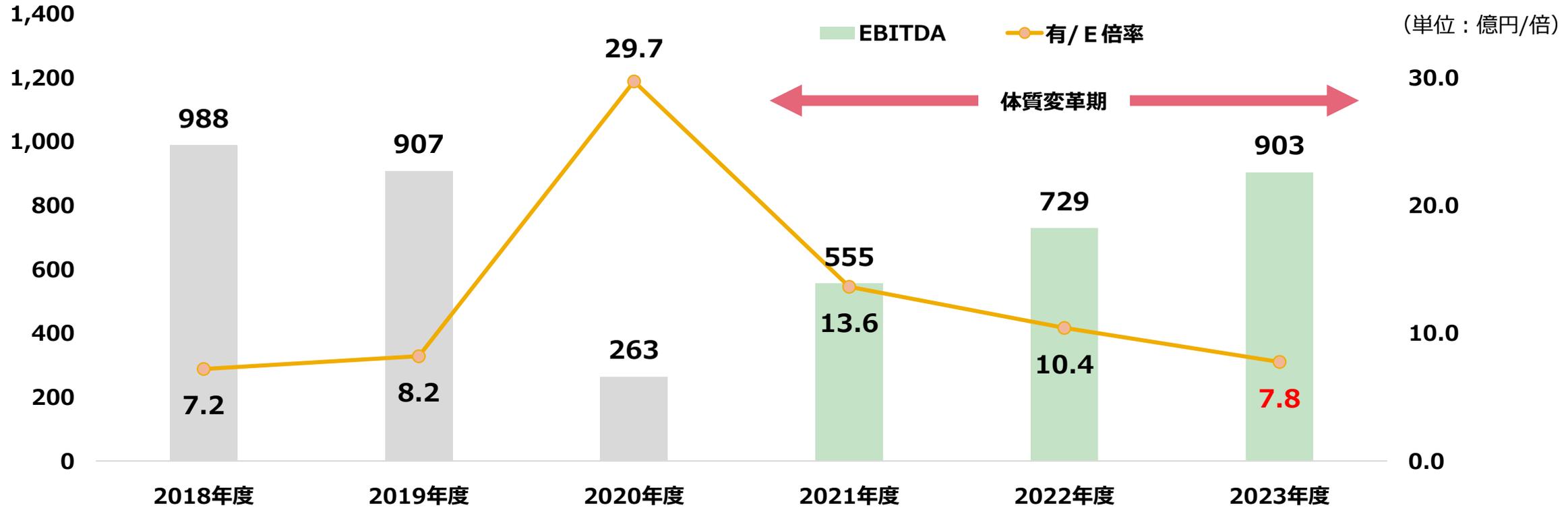
- 2022年度は運輸業の輸送人員回復などにより、営業利益246億円、最終利益100億円を見込む。
- 2023年度は各事業における利益水準の回復や、当社鉄道事業におけるバリアフリー料金制度適用による増収を見込むことなどにより、営業利益は414億円、最終利益は300億円を見込む。



※ 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	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
	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

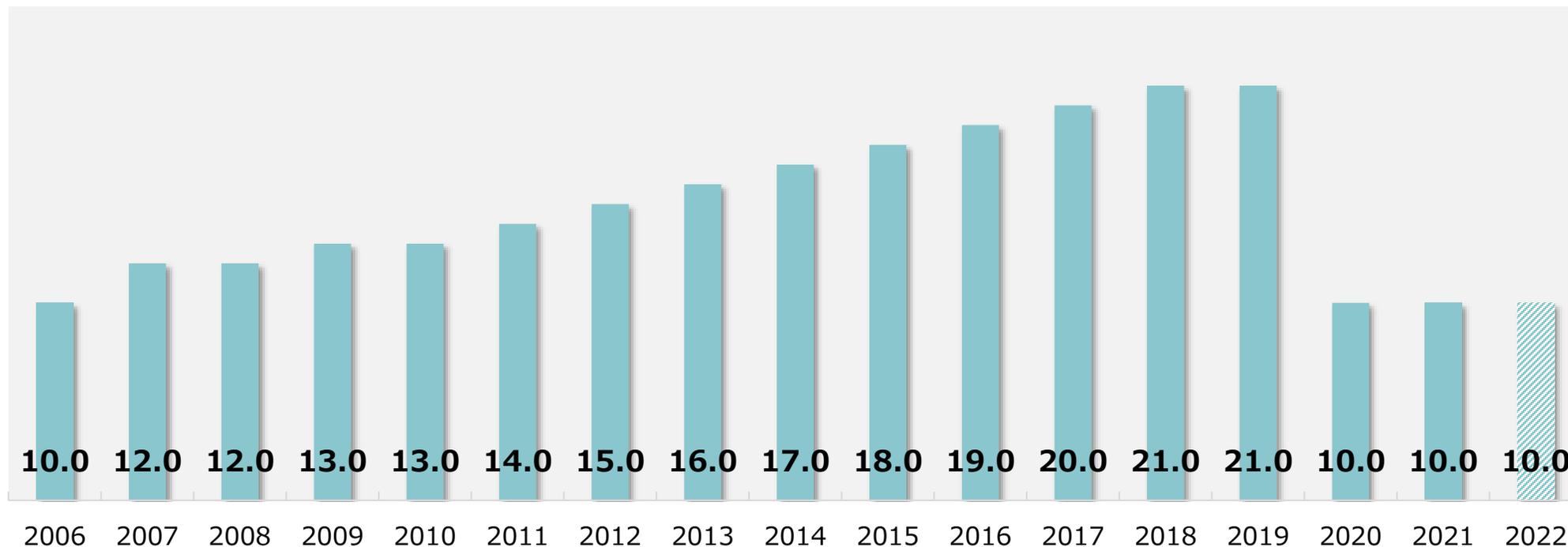
2022年度 配当予想

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。