



2023年3月期 第2四半期説明会

2022年11月9日

2023年3月期 第2四半期実績の概要

2023年3月期 第2四半期実績の概要

単位：百万円	2021年度 第2四半期	2022年度 第2四半期	増減	4月時点見込	増減
営業収益	174,777	189,984	+15,207 (+8.7%)	195,500	△5,515 (△2.8%)
運輸業	62,749	73,919	+11,169	77,200	△3,280
流通業	49,747	49,957	+209	53,600	△3,642
不動産業	42,346	38,556	△3,790	35,500	+3,056
その他の事業	33,161	40,197	+7,035	42,400	△2,202
調整額	△13,227	△12,645	+582	△13,200	+554
営業利益	2,808	14,512	+11,704 (+416.7%)	14,800	△287 (△1.9%)
運輸業	△2,945	6,188	+9,134	7,900	△1,711
流通業	108	1,116	+1,007	1,800	△683
不動産業	11,364	9,738	△1,625	8,000	+1,738
その他の事業	△5,741	△2,553	+3,187	△2,900	+346
調整額	23	23	-	0	+23
経常利益	2,547	14,736	+12,189 (+478.5%)	14,000	+736 (+5.3%)
親会社株主に帰属する四半期純利益	7,986	10,086	+2,099 (+26.3%)	7,600	+2,486 (+32.7%)
設備投資額	20,075	20,955	+880		
減価償却費	24,193	23,524	△669		
有利子負債残高	756,537※	748,927	△7,610		

※ 2021年度末

2023年3月期 業績予想の概要

2023年3月期 業績予想の概要

- 今回の連結業績予想は、第2四半期までの業績を踏まえたほか、第3四半期以降については感染者数の減少等により各事業において一定の需要回復が予想されるものの、4月に公表した業績予想を下回ると見込み、営業収益、営業利益および経常利益を修正しています。
- 一方、第2四半期までに計上した固定資産売却益等を織り込んだことから、親会社株主に帰属する当期純利益は、前回予想を据え置いています。

<主な事業の営業収益（対4月時点見込）>

		下期見込 対4月時点見込	下期見込修正の 主な要因	(参考) 上期実績 対4月時点見込
運輸業	小田急電鉄 鉄道事業	据え置き	—	△3.9%
	バス業	4月時点見込並み	—	△2.8%
	箱根エリア ※ ホテル業の一部を含む	△6%程度	(△) 回復の遅れ	△20.1%
流通業	百貨店業	△5%程度	(△) 回復の遅れ	△12.1%
	ストア・小売業	△4%程度	(△) 内食需要の減退	△4.2%
その他の事業	ホテル業	4月時点見込並み	—	△6.6%
	レストラン飲食業	△8%程度	(△) 回復の遅れ	△12.4%

※ 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。

2023年3月期 業績予想の概要

単位：百万円	2021年度	2022年度	増減	4月時点見込	増減
営業収益	358,753	391,400	+32,646 (+9.1%)	401,100	△9,700 (△2.4%)
運輸業	131,207	151,000	+19,792	154,600	△3,600
流通業	100,853	95,900	△4,953	101,400	△5,500
不動産業	80,946	83,800	+2,853	82,600	+1,200
その他の事業	74,143	89,000	+14,856	91,300	△2,300
調整額	△28,397	△28,300	+97	△28,800	+500
営業利益	6,152	19,600	+13,447 (+218.6%)	24,600	△5,000 (△20.3%)
運輸業	△5,491	6,100	+11,591	11,400	△5,300
流通業	1,695	△500	△2,195	700	△1,200
不動産業	18,570	17,200	△1,370	15,900	+1,300
その他の事業	△8,668	△3,200	+5,468	△3,400	+200
調整額	46	0	△46	0	-
経常利益	4,699	18,300	+13,600 (+289.4%)	22,300	△4,000 (△17.9%)
親会社株主に帰属する当期純利益	12,116	10,000	△2,116 (△17.5%)	10,000	- (0.0%)
設備投資額	64,693	78,100	+13,406	78,100	-
減価償却費	49,363	48,300	△1,063	48,300	-
有利子負債残高	756,537	759,100	+2,562	759,100	-

本中期経営計画の基本方針

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

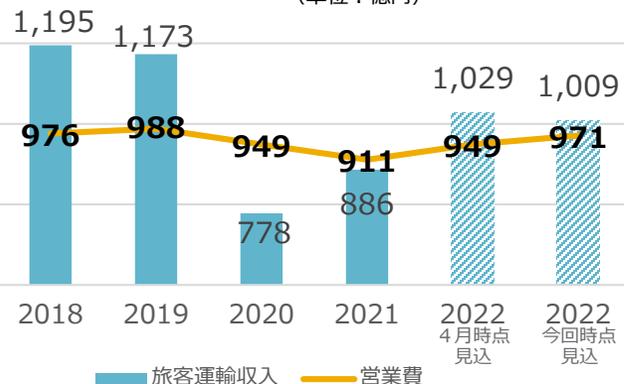
変革に向けた3つの経営課題

変革に向けた3つの経営課題

利益水準の回復

■ 当社鉄道事業における営業費の見込み

当社鉄道事業 収入・費用の推移
(単位: 億円)



- 当社鉄道事業の営業費は、動力費の増加により、2022年4月時点見込より22億円増加の971億円となる見込み
- しかし、利用動向を踏まえたダイヤ変更や、運営体制の効率化等を推進してきた効果により、2019年度比では17億円の削減
- 駅務機器のダウンサイジング等、引き続き、持続的なローコストオペレーションを推進していく

■ プライシングの見直し

運輸業	2022年10月	<ul style="list-style-type: none"> 当社鉄道事業 特急料金改定 箱根登山鉄道・箱根登山バス 運賃改定
	2022年11月～	<ul style="list-style-type: none"> 小田急交通 運賃改定 (2022年11月14日予定) 当社鉄道事業 バリアフリー料金制度活用 (2023年3月予定) バス各社において運賃改定を検討 (未定)
ホテル業	2022年9月	箱根リゾートホテル「はつはな」リニューアル・客室単価の向上

有利子負債のコントロール

■ 保有不動産の売却

意思決定済の売却額 (2021年4月～2022年9月) : 約 **150** 億円

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

事業ポートフォリオの再構築

■ 既存事業の選択と集中

- 事業の成長性や競争力を踏まえ、経営資源配分を明確化

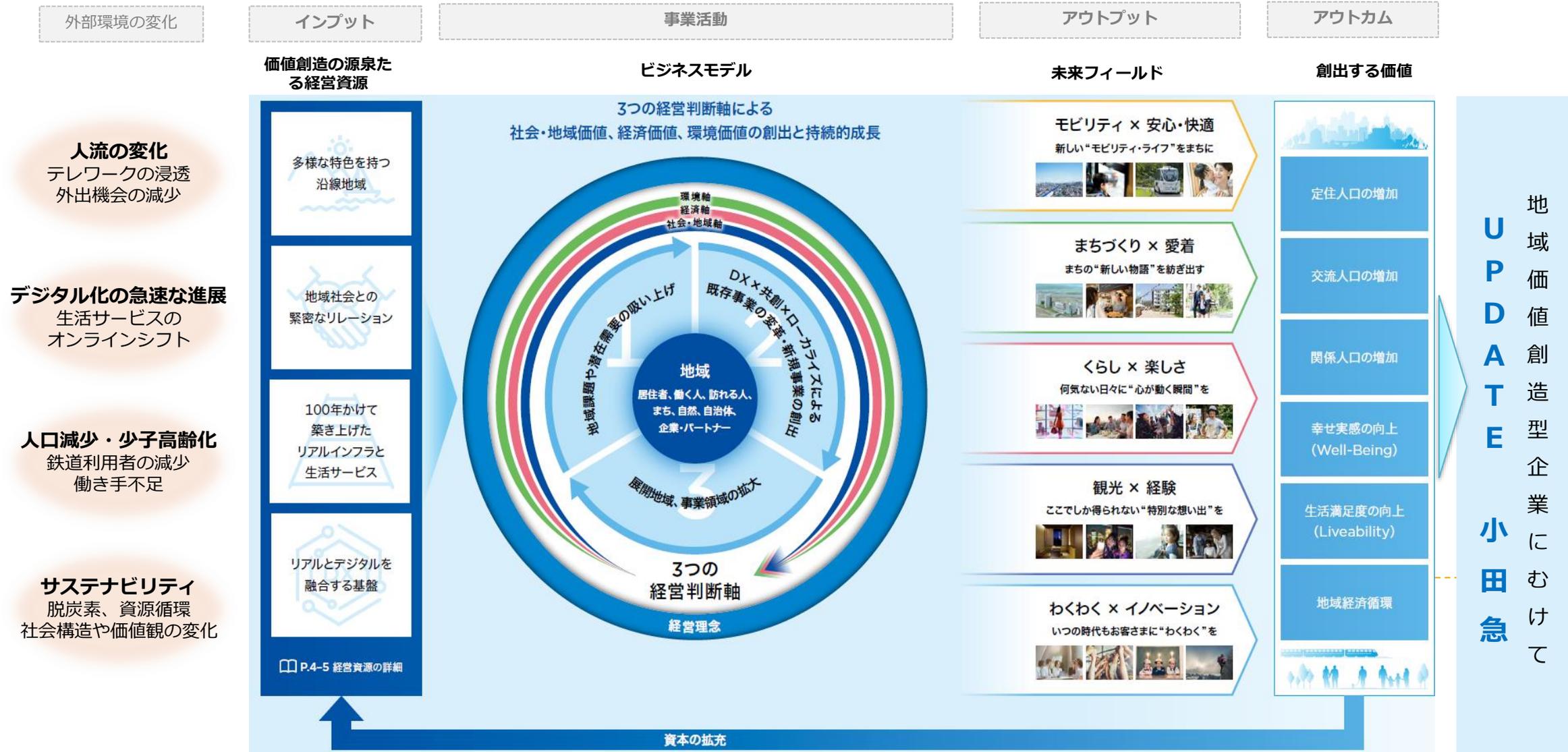
【今年度実施・意思決定したグループ事業再編】

2022年4月	箱根登山鉄道と箱根ロープウェイの合併 小田急トラベルの機能子会社化
2022年9月	北欧トーキョー 製造部門の外部譲渡 箱根登山ハイヤーの外部譲渡
2023年8月	当社カード事業 JCBブランドの外部譲渡

- 収支構造改革や資産売却等による有利子負債コントロールを通じ、財務健全性の回復目安は達成する見込み
- 飛躍期を迎えるにあたり、残る事業ポートフォリオの再構築に向けて、既存事業の選択と集中、新たな収益機会の創出を具体化させていく

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、「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



中期経営計画の具体的な取り組み

➤ **アフターコロナの社会変容にMaaSを活用することで適応し、次世代の“モビリティライフ”を生み出していく**

目指す将来像

- MaaSを通じて「自家用車に頼らない新たなライフスタイル」を提案
- 足元では「デジタルチケットの拡充」に注力。さらに「多様な交通サービスの手配」の整備を進め、新たなライフスタイルの提案に向けた準備・実証を進める

フェーズ	得られる主な効果
I. デジタルチケット拡充	<ul style="list-style-type: none"> - デジタル上の顧客接点獲得による収益増 - 設備投資や維持管理費用の効率化
II. 多様な交通サービス手配	<ul style="list-style-type: none"> - 快適な移動サービス体験の実現 - IIIの実現に向けたデータの蓄積

III. 自家用車に頼らない 新たなライフスタイルの提案	<ul style="list-style-type: none"> - 公共交通利用増加による収益増加
---------------------------------	---

進捗（2022年9月時点） ※下線部は2022年上期



当社グループにおけるデジタルチケットの拡充

- ・箱根、江の島、丹沢、伊豆エリア
- ・バスチケット（1日乗車券、路線バス無料チケット）
- ・小田急線全駅の改札にてQR認証開始

自治体・鉄道会社等との連携拡大

- ・自治体 : 川崎市、藤沢市、浜松市
- ・鉄道会社 : 遠州鉄道、秩父鉄道、西武鉄道
- ・旅行代理店 : 日本旅行、東武トップツアーズ
- ・沿線パートナー : サンリオ、よみうりランド、湘南T-SITE等

多様な交通サービス手配

- ・特急ロマンスカーの予約・購入機能の強化
- ・ドコモ・バイクシェアの予約・手配機能の実装
- ・宮ヶ瀬エリアにおけるオンデマンド交通の実証運行で活用

「MaaS Japan」の他社アプリ・Web等への機能提供

- ・東武鉄道「NIKKO MaaS」の継続利用
- ・ミックウェア「たまむすび™」の利用開始

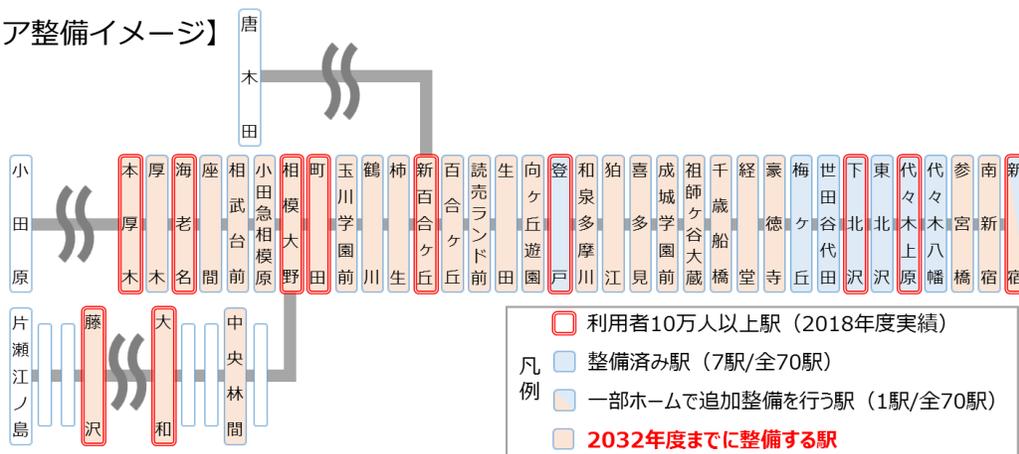
- 安全性と収益性を両立した、持続可能な交通インフラを構築
- 子育て世代応援施策の推進等による移動需要喚起に継続的に取り組み、国内や近場への外出・旅行需要に応じていく

安全性の維持・向上

■ 鉄道駅バリアフリー料金制度の活用 (当社鉄道事業・2023年3月)

- ホームドア整備等を加速し、安全で移動しやすい環境を向上
- ・ 加算運賃：普通運賃 大人 (IC、切符) 10円、通勤定期 設定あり
 ※ 小児は料金加算後の大人金額の半額。小児IC運賃・通学定期は設定なし
- ・ 年間徴収額：47億円

【ホームドア整備イメージ】



■ 箱根登山鉄道・箱根登山バスによる運賃改定 (2022年10月)

- 設備投資とインフラ更新により、安全確保と輸送サービスを維持

持続可能な運営体制の構築

- 将来の人手不足を見据え、ワンマン運転化の早期実現に向けた具体的検討を進めるなど、持続可能な運営体制の構築を目指す

移動需要の喚起・収益最大化

■ 特急料金改定と「チケットレス特急料金」の新設

- 特急料金改定に合わせ、通常特急料金より50円安い「チケットレス特急料金」を導入
- 増収効果を見込むほか、チケットレス化を促進し、ホーム上の特急券売機設置台数を減らすなど、ダウンサイジングによりコストを削減していく



【特急モバイル率 9月】 52.1%

@クラブ・e-Romancecar・EMot電子特急券利用率



■ 子育て世代応援施策の推進による移動需要の喚起

- 小児IC運賃一律50円化と“子育て応援車”の常設等により、「移動しやすさ」を促進するとともに、沿線自治体との共創によるイベント等を企画して、移動需要を喚起していく

【IC定期外人員 上期】 小児：対前年 55.7%増
 (大人：対前年 21.1%増)

【自治体との連携事例】

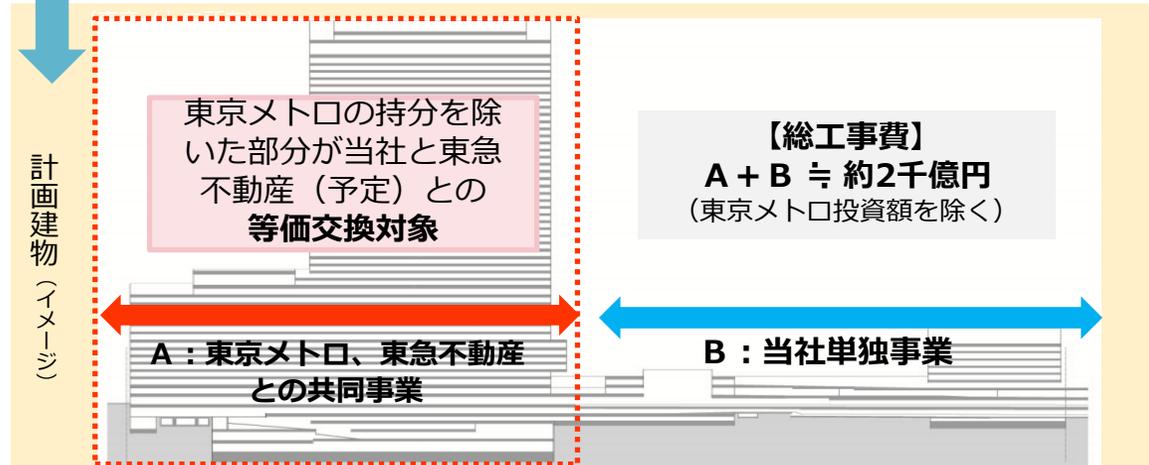
藤沢市子どもおでかけ応援事業と連携し、藤沢市内の小田急線各駅に“ふじキュン”のオリジナルスタンプを設置したスタンプラリーを実施 (2022年9月～11月)



- 新宿駅西口地区開発計画等、昼間人口流入のフックとなる沿線の中心的駅周辺の投資を強化
- エリアマネジメントや社会課題解決を通じて、沿線エリアの活性化策を推進

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（2029年度竣工予定）
- 建て替え対象建物と解体工事期間(予定)
 - ※新築工事は解体工事と並行して順次着手予定（詳細は計画中）
 - (1) 旧・小田急百貨店新宿店本館：2022年10月～2027年3月末
 - (2) 新宿ミロード（モール2階、モザイク通り部分）：2023年4月～2027年3月末
 - (3) 新宿ミロード（本館部分）：2025年4月～2027年3月末



フック駅を中心に沿線のまちづくりを推進

- 沿線中核都市を中心とした自社用地の開発・アセットの最有効活用や、沿線における市街地再開発・PFI等の機運も活かし、継続的なまちづくりを推進

■沿線のポテンシャル



社会課題の解決を通じた持続可能なまちづくりを推進

- ウェイストマネジメント事業「WOOMS」は、自治体向けサービスを提供（2022年4月）。2023年度には事業者向けサービスを提供予定
 - 【自治体連携】全国自治体への営業を本格化。座間市に採用されているほか、藤沢市・名古屋市等一部自治体で実証実験を進行中
 - 【事業者連携】循環型経済の実現に向け、日揮HD、ユニ・チャーム、大手飲料メーカー等の事業者連携も拡大



➤ **新しい生活スタイル・ライフステージに合わせた多様なコンテンツの創造により人流を創出するとともに、顧客コミュニケーションの強化を通じて小田急利用者のLTV向上に貢献**

新しい生活に合わせたコンテンツの提供

■ **小田急百貨店新宿店がリニューアルオープン（2022年10月）**

- 小田急百貨店新宿店は、新宿西口ハルクの百貨店フロアを「食品」「化粧品」「インターナショナルブティック」中心に再編成し、10月4日にリニューアルオープン



オープンセレモニーの様子

＜新宿西口ハルク フロア構成＞

RF	ゴルフスクール
8F	ハルクレストラン
7F	宝飾・メガネ・ギフトサロン等
2～6F	ビックカメラ
2F	婦人服飾雑貨・婦人靴等
M2F	ゴルフウェア・カフェ
1F	インターナショナルブティック等
B1F	化粧品・食料品
B2F	食料品
B3F MB3	食堂酒場 ハル★チカ

小田急百貨店新宿店フロア

■ **Flags（フラッグス）がリニューアル（2022年12月）**

- 新宿駅東南口商業施設「Flags」が、1998年の開業以来初となる大規模リニューアルを実施

ONEを通じたサービス提供の拡充とコミュニケーション強化

■ **小田急ONE子育て応援プログラム**

- 以下3つの体験・サービスの提供を2022年12月より本実施予定
 ①特別体験イベント ②ライフサポートサービス ③安心・見守りプログラム



ロマンスカーミュージアム
貸し切りイベント



アイカサ、シェアバギー無料体験
(移動時のお困りごとを解決)



小田急線改札付近を通過した際に
メール通知する見守りタグ

■ **小田急線のご利用で小田急ポイントを“貯めて”“使える”**

- 小田急線の利用で小田急ポイントの付与と、PASMOへのチャージが可能に
- 今後は「モバイルPASMO」や「Apple PayのPASMO」のアプリ上で、小田急ポイントを直接チャージできる機能を導入予定



■ **顧客コミュニケーション強化**

- 子育て世代や鉄道利用者向けのサービス・イベント等を通じて、若年層や男性等、新規顧客の取り込みを進め、会員基盤の拡充を図る
- 会員向けサービスの更なる拡充と、オンラインでのコミュニケーション強化を通じて、小田急利用者のLTV向上に貢献する

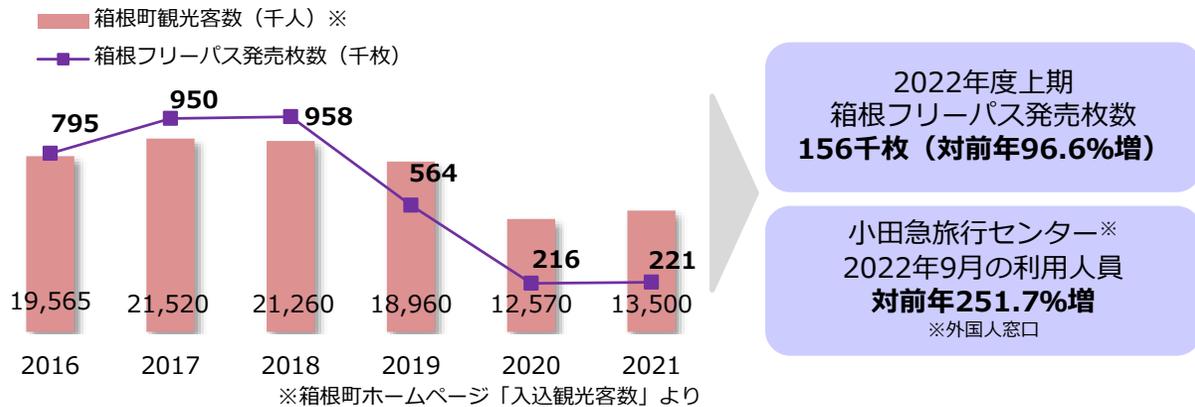
『観光×経験 ～ここでしか得られない“特別な思い出”を～』

- 持続可能な観光地を目指し、当社グループの信用力とアセットを活用した、他社連携施策を検討
- 来訪者を増やすための魅力創出に加え、エリア回遊性を高めるなど、新たな事業機会も創出

箱根エリア

■箱根の課題

- 交通や宿泊の回復（観光客の取り込み）が喫緊の課題



■新たな箱根の地域価値創造

- 環境建築・エネルギー・インフラ分野に強い、日建設計・パシフィックコンサルタンツ2社と連携し、箱根エリアにおける環境先進観光および脱炭素社会の実現に向けた共創体制構築の検討を始動



- サステナブルツーリズム等、新たな事業機会の具体策を検討し、持続可能な観光地・箱根の実現を目指す

江の島エリア

- 藤沢市MaaS基盤強化事業に当社が採択。EMotを活用し、観光施設等と連携した電子チケットの造成や、インバウンド需要獲得に向けたサービスを拡充
- 「江の島サムエル・コッキング苑」や江の島頂上部までのルートとなる「江の島エスカー」のリニューアルオープン（2022年11月）を皮切りにサービスを展開し、江の島エリアの活性化を促進



江の島サムエル・コッキング苑のリニューアルイメージ
コンセプトは「Samuel's "Resort-Place" = 休日別荘庭園」



映像を駆使したアミューズメント機能を付加した
江の島エスカーのリニューアルイメージ

丹沢・大山エリア

- 駅を“くらしとまちの拠点”へとアップデートする「Meets at Stations！」プロジェクト第一弾として、秦野駅に「Nature Activity Base TANZAWA BIYORI (丹沢日和)」をオープン（2023年3月まで）
- まちの玄関口として地域の魅力を発信していくことで地域活性化を図る



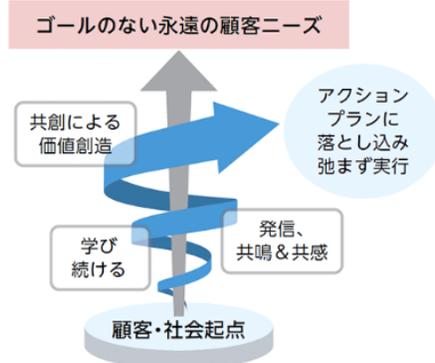
丹沢方面への登山やトレッキング等のお出かけ拠点となる「Nature Activity Base TANZAWA BIYORI」

➤ 一人ひとりの多様な考え方・能力等の磨き上げや、知識・経験等を得る機会を設けることで、常に変化する事業環境や顧客ニーズに適応しながら、新たな価値を生み出す人と組織へ変革

配置・育成・生産性向上

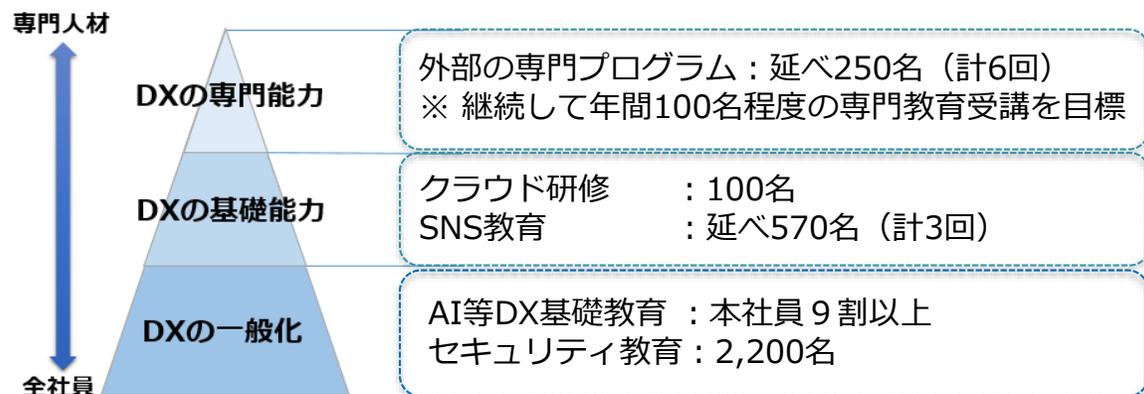
■ “価値創造”の担い手を育成

- キャリア自律を推進し、多様な価値の発揮を後押しするため、キャリアデザインシートを使った1 on 1を実施
- 多様な学びを後押しするために「資格取得支援制度」を拡充するなど、自主的な学びの機会を提供



■ DX発想の組織風土化

- DX発想の底上げや、専門人材の育成を目的に、デジタル知識のレベル別にDX教育を実施



意識改革

- 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を定期的実施（計45回、延べ6,500名参加）
- 昨年に引き続き、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」を開催（2022年12月5日～9日）

地域の未来を考えるオンラインピッチ
Odakyu Innovation Week 2022

多様な人材の活躍

■ 育児・介護休業法を上回る手厚い対応

- 多様な人材が仕事と家庭を両立しやすい環境を整えるため、法定を上回る内容の両立支援制度を導入
 【当社男性の育児休業取得率】約3割（平均取得日数50日）※ 2022年3月現在

■ 女性活躍推進

- 女性従業員比率10%を目指し、働きがいやライフイベントに左右されやすい女性の活躍について考えるセミナー等を開催
 【新卒女性社員比率】 38.9% ※ 2022年度実績
 【女性従業員（正社員）比率】 9.5% ※ 2021年度実績

■ L G B T Qへの対応

- 新・海老名総合事務所において、従来の男女別の宿泊設備に加え、L G B T Qにも対応可能な設備を整備

小田急グループのサステナビリティ

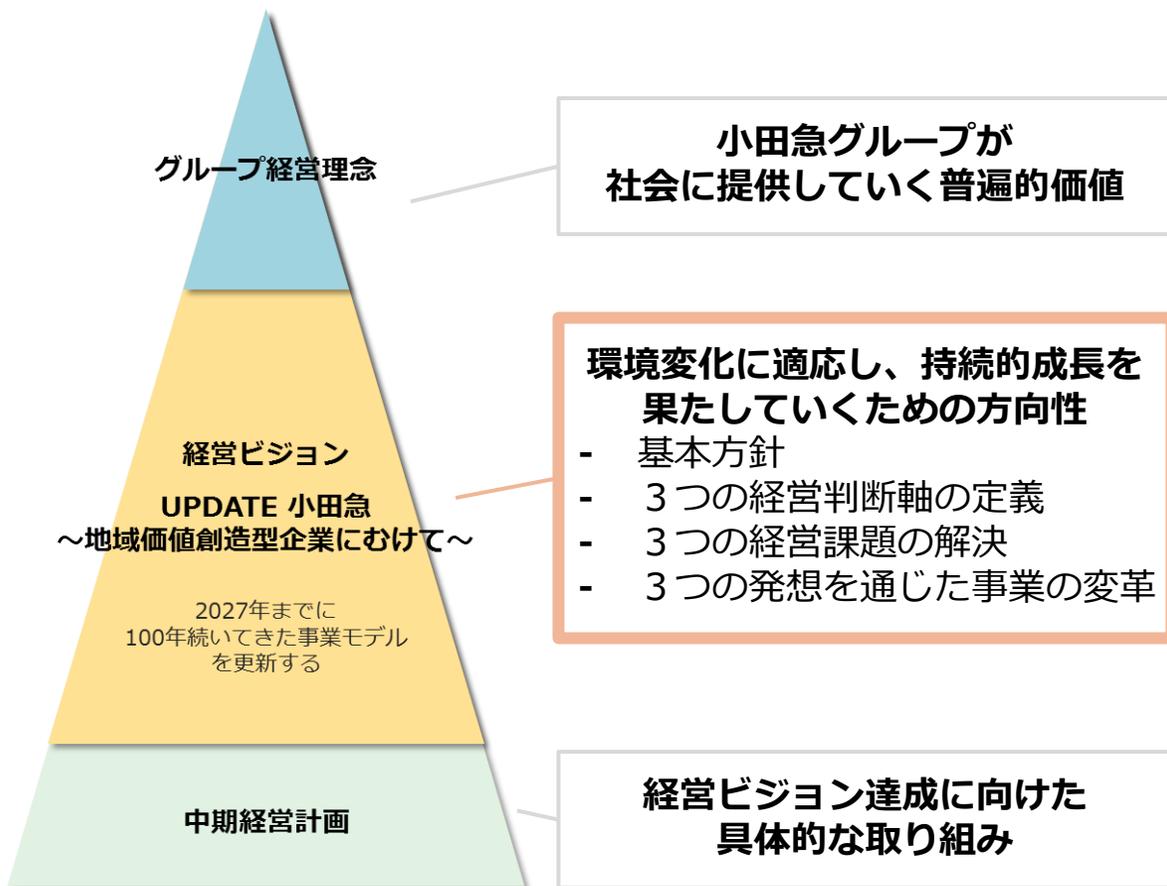
小田急グループのサステナビリティの取り組み詳細は「統合報告書2022」を参照

<https://www.odakyu.jp/ir/integratedreport/>

小田急グループのサステナビリティ

- 経営ビジョン『UPDATE 小田急』における経営判断の軸として、地域社会に価値を生み出す「社会・地域軸」、収益の最大化という経済価値を追求する「経済軸」、事業を通じて環境課題の解決に貢献していく「環境軸」の3つの軸を取り入れるなど、サステナビリティに取り組むことを明確化
- この3つの軸により事業を峻別し、地域価値創造型企業へと事業モデルの更新を鋭意推進

経営計画体系

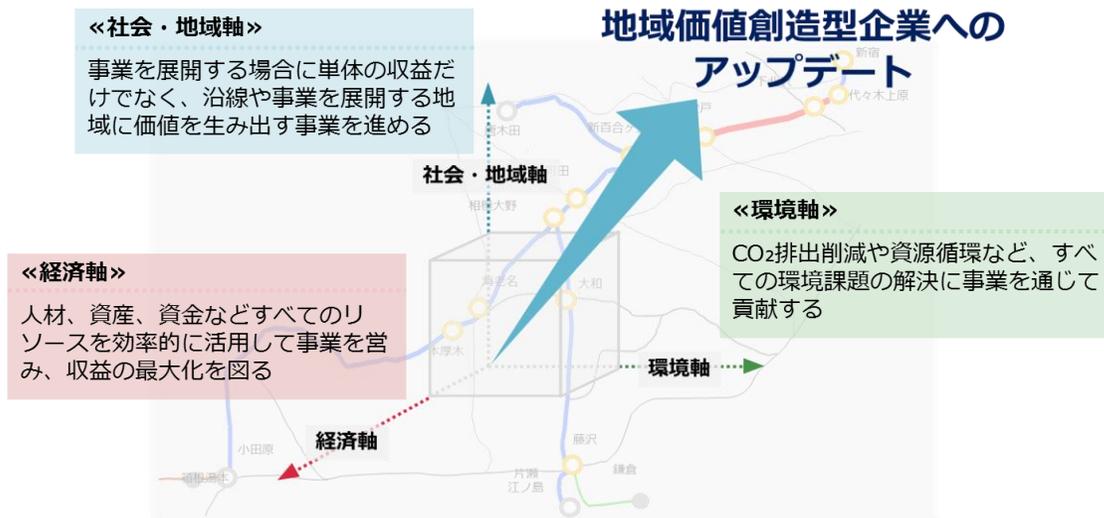


経営ビジョンで示したサステナビリティに関する考え方

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



具体的な施策

環境

■ 環境長期目標

- 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※
※ バス・タクシー業除く

■ カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ



社会

■ 子育て世代が暮らしやすい沿線づくりを推進

- 鉄道需要の回復と社会課題である少子高齢化に対応するため「子育て応援ポリシー」を2021年に策定

＜ 主な子育て世代応援施策 ＞

【移動】

- ・小児IC運賃の一律50円化
- ・子育て応援車の常設

【遊】

- ・ロマンスカーミュージアム
- ・各種親子イベント

【情報】

- ・Fun Fanおだきゅう (イベント情報サイト)
- ・小田急の暮らし (地域情報サイト)

【学・住】

- ・ママカレ (ママ向けコミュニティサイト)
- ・ONE子育て応援プログラム

- 子育て世代応援の取り組みとコミュニケーションが高く評価され「企業広報大賞」や「日本鉄道賞の特別賞」を受賞



「企業広報大賞」授賞式

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

【直近の取り組み】

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）
執行役員兼務取締役の業績連動報酬割合を増加

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。