

# 2024年3月期第2四半期 説明会

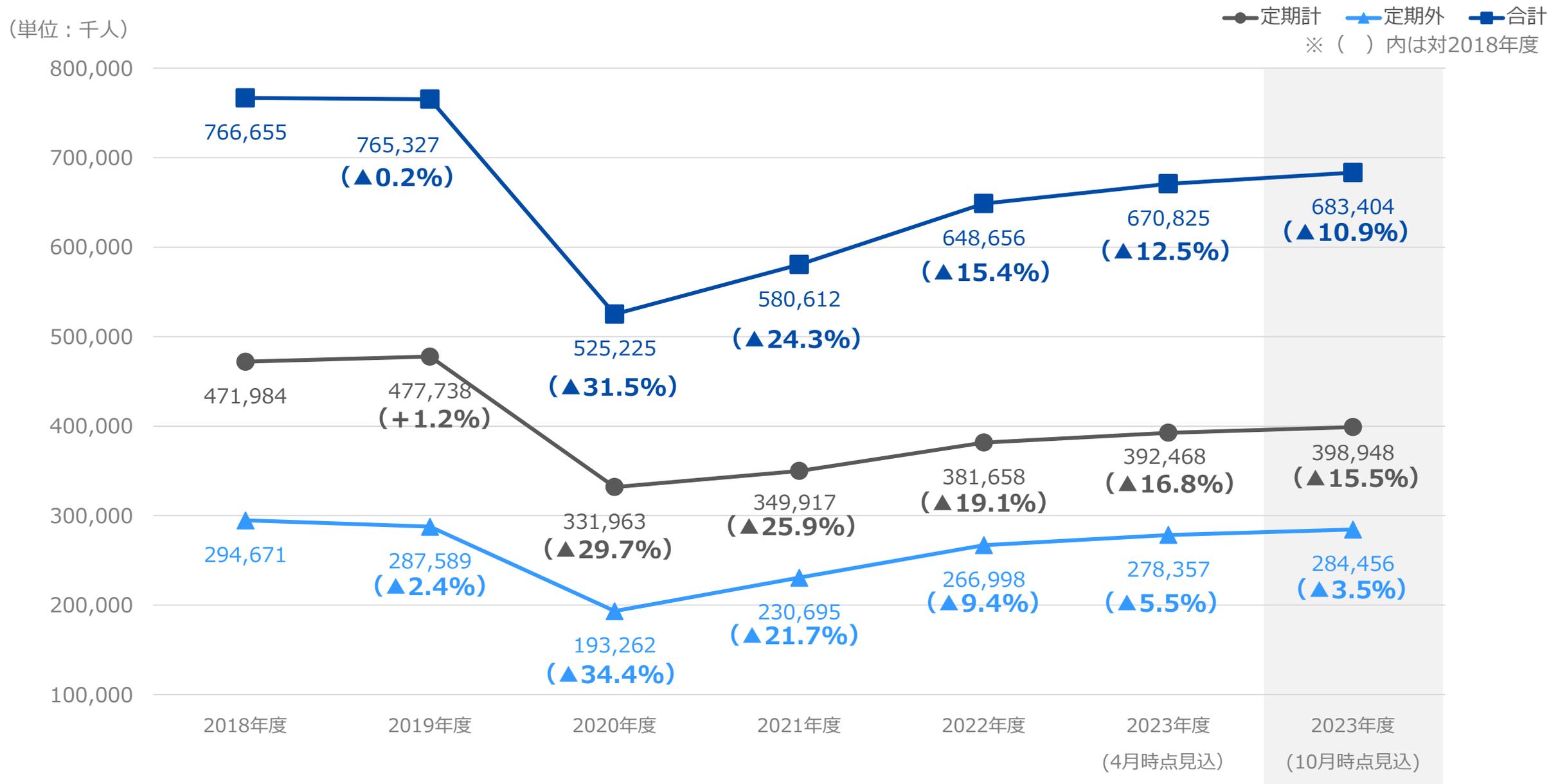
2023年11月7日



## 業績の概要

---

# 当社鉄道事業 輸送人員推移



## 2024年3月期第2四半期 業績の概要

- 事業環境が改善したことなどにより、鉄道業やホテル業等において利用者数が回復。また、動力費が想定を下回って推移したことなどにより、営業収益・営業利益は前年比・4月時点見込比で増収・増益。
- 親会社株主に帰属する四半期純利益については、本年6月に譲渡した小田急センチュリービルの固定資産売却益計上が上期から下期に変更となったことなどにより、4月時点見込比で268億円の減益。

単位：百万円	2022年度 第2四半期	2023年度 第2四半期	増減	4月時点見込	増減	主な要因
営業収益	189,984	196,254	+6,269 (+3.3%)	187,900	+8,354 (+4.4%)	
運輸業	73,919	85,067	+11,148	81,800	+3,267	(+)利用者数の回復
流通業	49,957	43,085	△6,871	44,300	△1,214	
不動産業	38,556	33,214	△5,341	31,100	+2,114	(+)都心のリノベーション物件販売前倒し
その他の事業	40,197	47,050	+6,853	43,100	+3,950	(+)ホテル稼働回復 (+)リゾート人材派遣需要回復
調整額	△12,645	△12,164	+481	△12,400	+235	
営業利益	14,512	26,601	+12,088 (+83.3%)	16,700	+9,901 (+59.3%)	
運輸業	6,188	15,210	+9,021	9,300	+5,910	(+)動力費の減少
流通業	1,116	978	△138	1,000	△21	
不動産業	9,738	8,384	△1,354	6,800	+1,584	
その他の事業	△2,553	2,004	+4,558	△400	+2,404	
調整額	23	23	-	0	+23	
経常利益	14,736	27,041	+12,305 (+83.5%)	15,900	+11,141 (+70.1%)	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	10,086	26,124	+16,038 (+159.0%)	53,000	△26,875 (△50.7%)	(△)小田急センチュリービルの固定資産売却益計上を下期へ変更

## 2024年3月期業績予想の概要

- 2024年3月期業績予想については、第2四半期までの業績を踏まえたほか、第3四半期以降も鉄道業やホテル業を中心に業績が想定を上回って推移することを見込み、営業収益、営業利益、経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益をそれぞれ上方修正。

単位：百万円	2022年度	2023年度	増減	4月時点見込	増減	主な要因
営業収益	395,159	409,500	+14,340 (+3.6%)	400,000	+9,500 (+2.4%)	
運輸業	151,704	170,300	+18,595	165,000	+5,300	(+)利用者数の回復
流通業	96,156	87,200	△8,956	89,100	△1,900	
不動産業	84,034	81,300	△2,734	80,800	+500	
その他の事業	90,716	97,700	+6,983	93,000	+4,700	(+)ホテル稼働回復
調整額	△27,451	△27,000	+451	△27,900	+900	
営業利益	26,601	45,000	+18,398 (+69.2%)	35,000	+10,000 (+28.6%)	
運輸業	8,463	23,000	+14,536	16,100	+6,900	(+)動力費の減少
流通業	866	2,100	+1,233	2,400	△300	
不動産業	18,047	15,500	△2,547	14,900	+600	
その他の事業	△821	4,400	+5,221	1,600	+2,800	
調整額	46	0	△46	0	-	
経常利益	25,119	44,000	+18,880 (+75.2%)	32,700	+11,300 (+34.6%)	
親会社株主に帰属する 当期純利益	40,736	71,000	+30,263 (+74.3%)	62,800	+8,200 (+13.1%)	

# 連結財務目標の進捗状況

		進捗状況	2023年度見込	2026年度	2030年度	長期方針
利益の成長	営業利益	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的プライシング等による収益力向上</li> <li>要員効率化・希望退職・営業所や店舗の再編等の事業構造改革</li> <li>不採算事業の外部譲渡やグループ事業の再編等による事業ポートフォリオの再構築</li> </ul> <p><b>鉄道・ホテル業が想定を上回る早さで回復</b></p>	450億円	460億円	600億円+α	持続的な利益成長
財務健全性の確保	有利子負債/EBITDA倍率	<ul style="list-style-type: none"> <li>保有資産売却等により、2023年度の財務健全性回復の目安※1は達成する見込み</li> </ul> <p><b>新宿駅西口地区開発計画期間中の2026年度も7倍台を維持</b></p>	6.9倍	7倍台維持	7倍程度	利益成長による改善
資本コストを意識した経営	ROE※2	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業別ROA目標やモニタリング体制の強化により、資産効率および計画の実効性向上を目指す</li> </ul> <p><b>資本コストを意識し総資産をコントロール</b></p>	17.9%※3	—	7%	さらなる向上

※1 有利子負債残高7,000億円、有/E倍率7倍台

※2 親会社株主に帰属する当期純利益/自己資本（有価証券評価差額除く）

※3 2023年度には小田急センチュリービル等の固定資産売却益を計上予定

# 株主還元の方針

## 基本方針

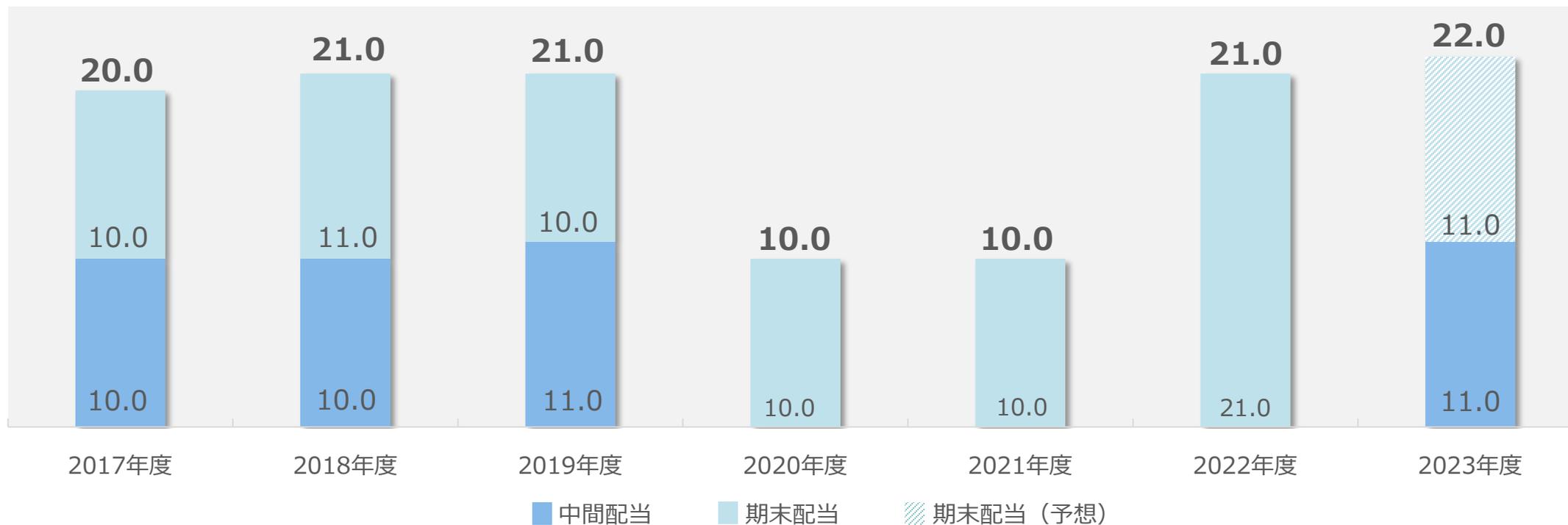
業績向上の成果として連結配当性向30%を目安に安定的な利益配当を継続

## 2023年度 配当予想

1株あたり年間22円を予定（中間配当11円、期末配当11円）

＜1株あたり年間配当金の推移（予想含む）＞

（単位：円）



上記基本方針に加え、経営環境の変化や業績、資本効率等を総合的に勘案したうえで株主還元の強化も検討

# 中期経営計画（2023～2026年度）の進捗

---

## UPDATE 小田急 “地域価値創造型企業” にむけて

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  
循環

### 飛躍的成長を実現する3つの柱

1.

サステナビリティ経営  
を推進

6つのマテリアリティ  
を選定

2.

ビジネスの主戦場  
をシフト

“沿線”発想から  
“地域経済圏”発想へ

3.

事業ポートフォリオ  
を刷新

4つの事業領域における  
成長の方向性

# サステナビリティ経営の推進

- 6つのマテリアリティ毎に目標・モニタリング指標を設定し、社会課題解決を通じた持続可能な成長を実現していく

## 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

### 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

### 3. 日々の暮らしと観光体験

- 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

### 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

### 5. 価値創造型人財の育成

- すべての社員が自分らしく働ける企業風土の醸成
- 持続可能な経営を実現するための人財育成

### 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

## 目標・モニタリング指標

- 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）
- 鉄道サービスの総合満足度

- 沿線エリアの人口
- 強化エリア主要駅の乗降客数
- 居住地域の総合満足度
- 生き方（well-being）の総合満足度

- 小田急ONE ID数
- フリーパス販売枚数（箱根／江の島・鎌倉）
- 沿線観光エリアの来訪者数（箱根町／藤沢市）

- 小田急グループCO2排出量  
2013年比△50%（2030年度）／実質ゼロ（2050年度）

- 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）

- 重大な法令違反の発生件数：ゼロ（毎年度）
- 女性役員比率：30%（2030年度）
- 独立社外取締役比率

●：目標 ○：モニタリング指標

## 中期経営計画（2023～2026年度）の重点施策

- 経営ビジョン実現のため、本中期経営計画では4つの重点施策に取り組むとともに、経営基盤の強化を推進する

### 重点施策

1. 交通領域の進化

2. 不動産領域の強化・沿線の再開発

3. デジタルを活用した新規事業の探索

4. コロナ後に対応した観光/生活サービス

### 経営基盤の強化

1. DX戦略

2. 環境戦略

3. 人財戦略

# 1. 交通領域の進化

- すべての事業領域の土台となる交通において、持続可能な運営体制の確立と安定的な利益創出を着実に推進
- 戦略的なプライシングに加え、特急ロマンスカーを活用した取り組み等により収益を最大化

## 持続可能な運営体制の強化

- ワンマン運転の検討深度化、信号業務集約化やメンテナンス効率化等の検討を進め、将来の人手不足を見据えた少人数運営体制を構築
- 損益分岐点を引き下げ、将来の環境変化に対応できる収益基盤を強化

### 【要員体制】

2035年度までに

**▲30%**

※ 当社鉄道事業、2020年度比

当社鉄道事業 営業費の推移 (単位: 億円)



### ●当社ホームドア整備の推進

- 2023年度 本厚木(上り)※、町田を実施 ※ 2023年9月設置完了
- 2032年度までに37駅107番線の整備を推進

### ●メンテナンスの効率化

- 線路設備モニタリング装置を導入し、効率的なメンテナンス手法であるCBM※を推進 ※ 線路状態を高頻度で把握し最適な時期に補修を行うメンテナンス手法

### ●新たな働き方の導入・業務体制の見直し

- 現業と本社の兼務トライアルを実施
- 運転士と車掌の職場を統合し、乗務所として新体制に移行(2023年9月完了)
- 海老名に交通サービス事業本部等の一部本社機能を移転し現業との連携強化

## 移動需要の喚起・収益最大化

### ●戦略的なプライシング

【運賃・料金改定による増収効果(2023年度見込)】

鉄道: 約 56 億円      バス等: 約 13 億円

### ●特急ロマンスカーを活用した増収施策

- 小田原止まりのロマンスカーを箱根湯本まで延長運転し、直通需要に対応
- 直通ロマンスカーの利用促進プロモーション「はじめての、ロマンスカー。」に加え、WEBサイト「ロマンスカーナビ」、Instagram等を通じ、WEBサイトからのデジタルチケット商品の購入導線を整備・拡充

特急ロマンスカー (2023年度上期)		前年比	2018年度比
総座席数		+1.4%	▲4.1%
輸送人員	全体	+12.2%	▲15.4%
	新宿-小田原・箱根湯本	+33.8%	▲22.1%



はじめての、ロマンスカー。

### ●子育て層を中心としたお出かけ機会の創出

- 当社および神奈川中央交通で小児IC運賃50円化と連携したデジタルスタンプラリーを開催するなど、家族でのお出かけに繋がるイベント施策を企画・推進

【当社 IC定期外人員(2023年度上期)】

※ 2022年3月より小児IC運賃50円化を実施

小児: 2021年度比 **+83.6%** (大人: +34.5%)

## 2. 不動産領域の強化・沿線の再開発

- 沿線中核都市を中心に、エリアマネジメント等のソフト施策を組み合わせた開発を推進し、地域の持続的発展と事業を強化
- 回転型投資やSPC投資、海外事業等の手法・フィールドの拡大を推進し、資産効率や収益力のさらなる向上を図る

### 開発の進捗・開業効果

#### ●新宿駅西口地区開発計画 (2029年度竣工予定)

- 旧・小田急百貨店新宿店本館と、モザイク通り等は解体工事中
- 新宿ミロード（本館部分）の解体工事着手は2025年4月以降



解体工事が進む旧・小田急百貨店新宿店本館

#### ●中央林間駅 東口商業施設建設 (2024年度竣工予定)

- 鉄道駅総合改善事業※により新設された東口改札横に商業施設を建設予定
- 東エリアの新たな人流に併せ、保育施設を含む4階建ての施設を建設し、子育て世代の流入や駅周辺エリアの利便性向上を図る



中央林間駅複合施設イメージパース

※ 国と大和市から補助を受け、駅機能の高度化を図る事業

#### ●下北線路街・開業効果

- 下北沢駅の乗降人員※1：対前年+21.1%（全駅：対前年+15.7%）
- 2023年度連結売上高（見込）：約15億円
- 下北線路街の実績や地域との関係性を活かして新たな事業機会を創出

例) 旧池尻中学校跡地のリノベーション事業を世田谷区より受託



旧池尻中学校跡地活用イメージ

#### ●海老名 VINA GARDENS・開業効果

- 海老名駅の乗降人員※1：対前年+17.2%（全駅：対前年+15.7%）
- 2023年度連結売上高（見込）：約16億円
- タワーマンション2棟合計売上高：約330億円※2（2019～2021年度引渡）
- タワーマンション3棟目建設を計画中

※1 乗降人員は2022年度実績

※2 他社との共同事業

### 沿線中核都市のまちづくり

#### ●江の島エリアの活性化

- 藤沢市が公募する「P-PFI（鵜沼海浜公園改修事業）」の最優秀提案者に当社グループが認定され、2024年春頃の施設開業を予定
- 世界に誇るスケートパークの創造とともに、鵜沼らしいウェルネスライフの魅力を発信していく

### 手法・フィールドの拡大

#### ●海外不動産事業への参画により収益力を強化

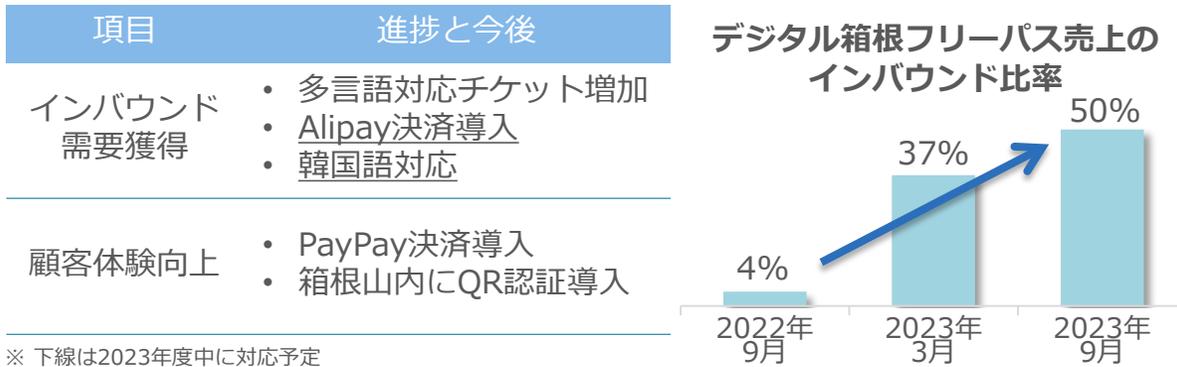
- シアトル近郊の駅新設予定地周辺における賃貸用集合住宅の共同開発事業へ参画
- シドニーの駅直結・大規模複合施設（オフィス・商業）への共同投資へ参画

### 3. デジタルを活用した新規事業の探索

- 地域課題起点で生み出した各新規事業は、沿線内外の自治体や企業への展開を着実に推進
- 2026年度までに営業利益10億円を達成するため、各事業の収益化を図りつつ、新たな事業の検討も推進

#### MaaS Japan/EMot

- 2030年度決済金額100億円の実現に向けて、増大するインバウンド需要獲得や顧客体験向上に向けた施策を中心に推進
- 今後もエリアやスマホ決済・利用シーン拡大により、沿線内外の交通事業者や地域の課題解決を実現
- 上記に加え鉄道事業のDX推進による省人化・デジタル投資の効率化にも貢献



#### WOOMS (ウェイストマネジメント事業)

- 運輸、不動産に次ぐまちづくりの新たなインフラ事業として、既存事業で培った強み（現場力や自治体との信頼関係等）を活かし、廃棄物の収集運搬の効率化を支援するサービスの全国規模での展開を目指す
- 自治体向けを優先して展開。2022年度に導入した座間市に加え、政令指定都市を含む全国の自治体等17団体に導入（実証含む）

サービス対象	取り組み内容
① 自治体	: 沿線エリアに加えて全国自治体への営業活動を強化
② 収集事業者	: 事務業務効率化の支援と合わせて営業を本格化
③ 排出事業者	: WOOMS Connect※を開始（2023年5月）

#### 【WOOMSビジネス概要図】



※ 廃棄物全般を見える化、調査・検証・報告の3ステップによる診断とその実行を支援するサービス

#### いちのいち※ (自治会SNS)

- 総務省の実証事業を受託し、2023年5月から新たに全国の10市町村52自治会が利用開始
- DXにより幅広いエリアで地域の交流を活性化

【導入自治会】

587件

(2023年9月時点)

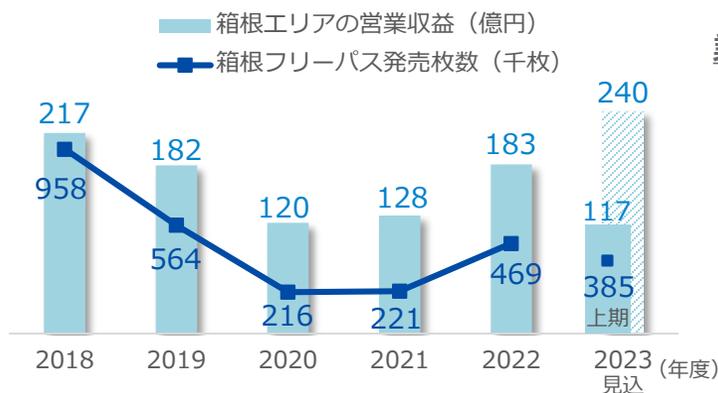
※ 電子回覧板や災害時の情報共有等、地域の繋がりを生む“地域活動共有ツール”

## 4. コロナ後に対応した観光/生活サービス

- インバウンド施策の推進や観光DX、観光人材サービス事業の拡大により、回復した観光需要を着実に取り込み収益を拡大
- 沿線地域・自治体とともに子育てしやすい環境をつくり、将来にわたって選ばれる沿線を目指す

### 観光需要の取り込み

#### ●箱根の需要動向



#### 業績好調の背景にホテルの躍進

- 「はつはな」2022年度にリニューアルし客室単価が2018年度の約2.5倍
- 「箱根ゆとわ」「HOTEL CLAD」2019年度にオープン稼働率:約70%、外国人比率:約50%

#### ●インバウンド需要の獲得

- 中国人観光客の本格的な回復に備え、EMotの決済手段に「Alipay」を追加予定であるほか、中国のSNS「小紅書(RED)」による情報発信を開始
- 今年度は5か国の旅行博等に出展。現地企業と連携した企画券の販促や海外代理店との商談を実施

#### 2023年度インバウンド向け箱根フリーパス販売枚数 (対2018年度増減率)

4~6月累計  
▲4.3%

7~9月累計  
+11.2%

#### ●観光DXによる利便性向上

- 江ノ島電鉄、箱根海賊船、ロープウェイがEMotのQRチケットとタッチ決済に対応
- 箱根旅行の「宿泊×ロマンスカー×箱根フリーパス×観光・体験チケット」を予約・購入できるダイナミックパッケージを開始

### 観光人材サービス事業の拡大

- 全国的な観光需要の増加に伴い、ヒューマンICKの営業収益は、過去最高
- 成長を続ける観光産業とともに事業を拡大



### 子育てしやすいまちづくりの推進

- 子育て応援 Mascotキャラクター「もころん」を中心に、お子さまと子育て世代の笑顔があふれる沿線を目指す
- 子育て応援ポリシーに賛同いただいた自治体・企業とともに昨年に続き家族向けイベント「おだきゅう Family Fun フェスタ」を開催予定



#### 【当社の子育て応援施策】



子育て応援車を運行するなど鉄道を便利に安心してご利用いただく取り組み



学童保育「小田急こどもみらいクラブ」運営や保育園誘致等お子さまの成長をお手伝い



特別体験イベント、駅通過時のメール通知サービス等を組み合わせたサブスクサービス

## 1. DX戦略

### ●デジタル人材の育成（当社）

- AI・デジタル活用に関する専門知識についてのe-ラーニングを約400人受講

### ●既存事業のDXの推進（当社）

- DXアイデア創出プロジェクトにおける社員からの提案227件のうち、お客さま問い合わせ対応へ、業界初※となるAIチャットボットを導入し、業務効率化と24時間受付によるサービス向上を実現



※ CSに関わるご意見・ご要望対応への導入

## 2. 環境戦略

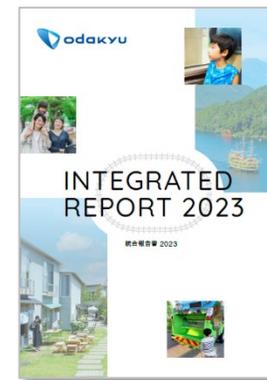
### ●環境データの第三者保証を取得

- GHG排出量Scope1,2,3※<sup>1</sup>およびエネルギー投入量※<sup>2</sup>について、信頼性を担保するため限定的保証を取得し、統合報告書※<sup>3</sup>にて開示

※<sup>1</sup> Scope3は当社単体のカテゴリ1、2、3

※<sup>2</sup> エネルギー投入量は当社単体

※<sup>3</sup> <https://www.odakyu.jp/ir/integratedreport/>



統合報告書2023

## 3. 人財戦略

マテリアリティとして掲げた「価値創造人材の育成」にむけて、多様性を認め合い、個の力を活かしはぐくみ、新たな価値を作り出す組織への変革を推進

### ●連結※女活目標を設定

- 年齢・性別をはじめとした属性に関係なく、いきいきと活躍できるグループを目指し、女性活躍に関する連結数値目標を設定（当社の女活目標も更新）
- 併せて、ガバナンスの目標として「2030年度に女性役員比率30.0%」を設定

上段：連結 下段：単体	2022年度 実績	2030年度 目標	2050年度 目標
女性従業員（正社員）比率	15.6% (9.7%)	20.0% (15.0%)	35.0% (35.0%)
女性管理職比率	12.0% (5.5%)	15.0% (12.0%)	30.0% (30.0%)
男性育児休業取得率	57.6% (73.8%)	100% (100%)	100% (100%)

※ 当社および連結子会社34社（2023年10月末現在）

### ●社員の自律的な価値創造行動を加速化

- 事業変革を生み出す風土改革と、社員の挑戦を引き出す制度が高く評価され「日本HRチャレンジ大賞」にて大賞を受賞



授賞式の様子

【事業アイデア公募制度「climbers」による挑戦】

#### AOi（アオイ）スクール

不登校を経験した二人の現役運転士が提案した不登校の生徒に対し将来の自立を支援するオルタナティブスクールを藤沢市にプレ開校



#### ハンターバンク

農林業者の鳥獣被害を若手ハンターとのマッチングで解決するプラットフォームが「2023年度グッドデザイン・ベスト100」を受賞



# 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。