



2021年3月期 第2四半期
説明会資料

2020年11月9日

2021年3月期 第2四半期実績 概要



単位：百万円	2019年度 第2四半期 実績	2020年度 第2四半期 実績	増減		7月時点 予想	増減	
			△	%		△	%
営業収益	261,766	167,645	△ 94,120	△ 36.0%	168,700	△ 1,054	△ 0.6%
営業利益	25,657	△ 19,193	△ 44,851	—	△ 25,800	+ 6,606	—
経常利益	24,907	△ 22,049	△ 46,957	—	△ 28,900	+ 6,850	—
親会社株主に帰属する 四半期純利益	16,598	△ 21,280	△ 37,878	—	△ 25,500	+ 4,219	—
設備投資額	40,672	27,752	△ 12,920				
減価償却費	24,012	25,032	+ 1,019				
有利子負債残高	741,027※	863,023	+ 121,995				

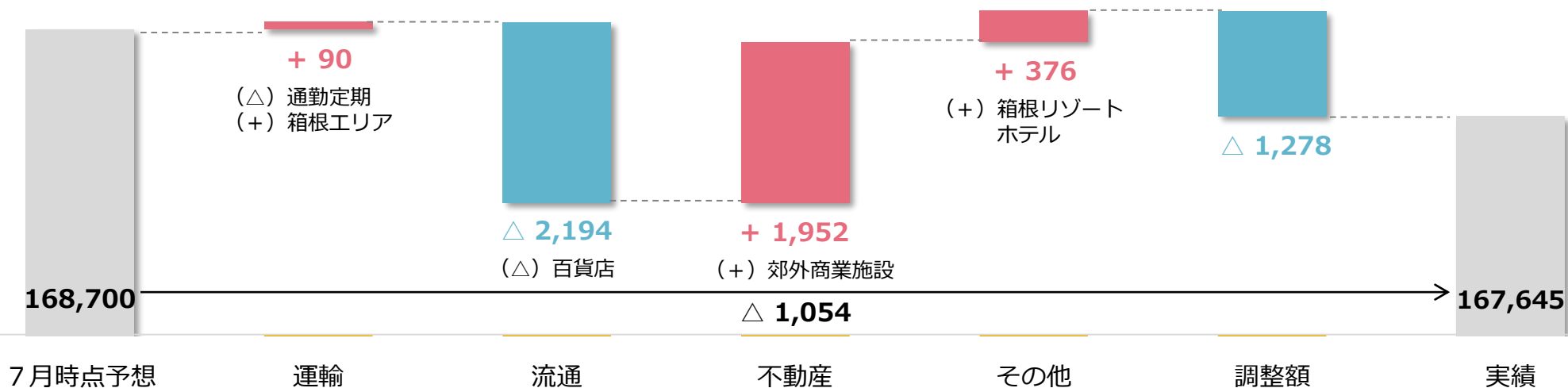
※ 2019年度末

2021年3月期 第2四半期実績 7月時点予想との比較



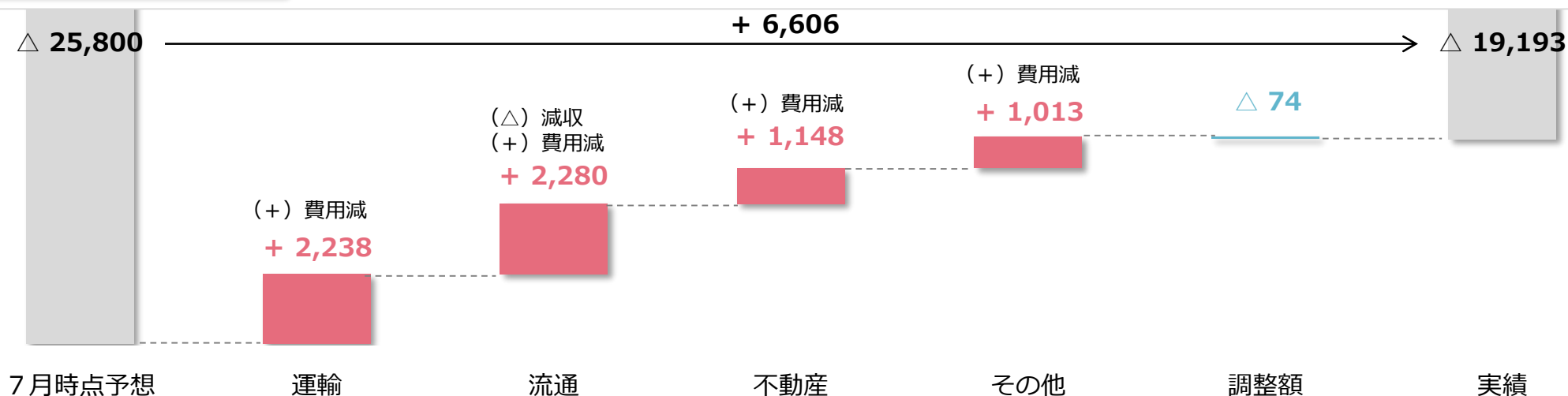
営業収益

(単位：百万円)



営業利益

(単位：百万円)

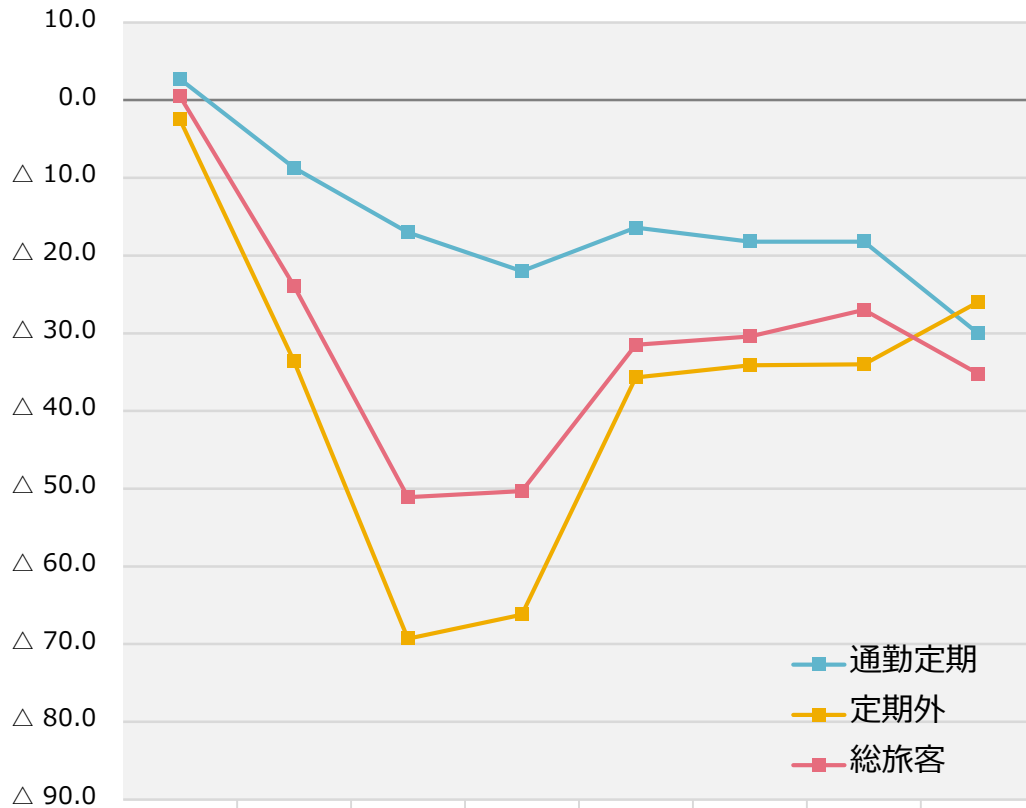


2021年3月期 第2四半期実績 主な事業の月次推移



鉄道業（小田急線輸送人員）

(単位：％・前年同月比)

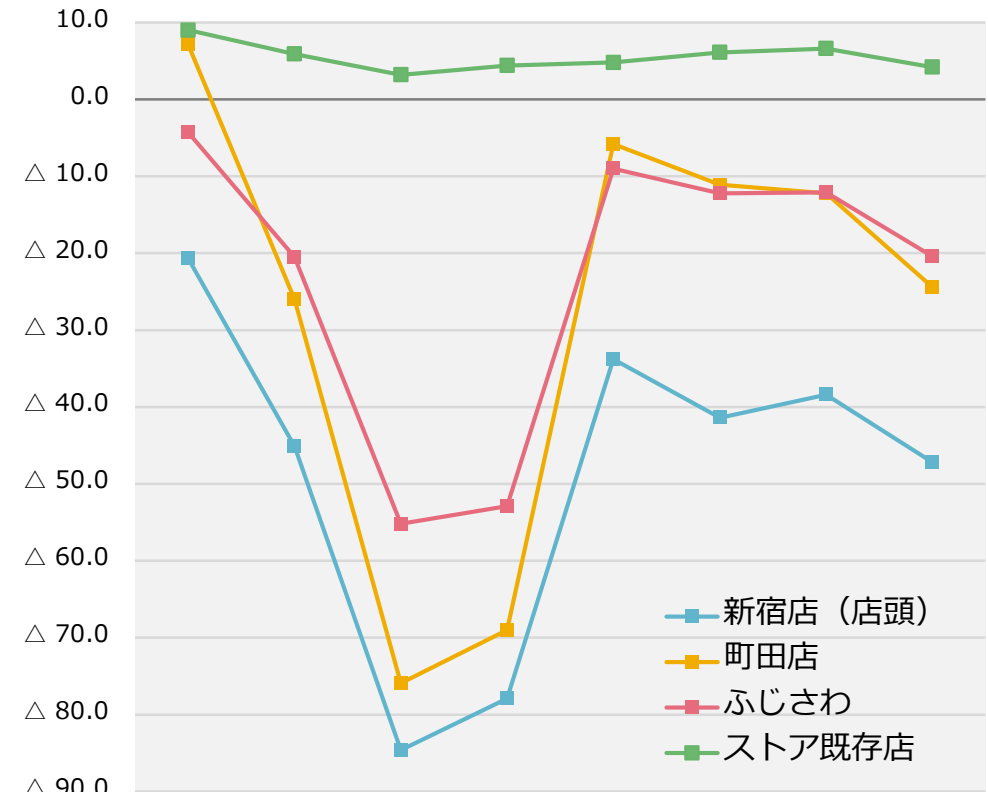


	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月※
通勤定期	2.7	△ 8.7	△ 17.0	△ 22.0	△ 16.4	△ 18.2	△ 18.2	△ 30.0
定期外	△ 2.5	△ 33.6	△ 69.3	△ 66.2	△ 35.7	△ 34.1	△ 34.0	△ 26.0
総旅客	0.5	△ 23.9	△ 51.1	△ 50.3	△ 31.5	△ 30.4	△ 27.0	△ 35.2

※ 9月は前年度消費増税に伴う定期券先買いの反動影響あり

流通業（百貨店・ストア）

(単位：％・前年同月比)



	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月※
新宿店 (店頭)	△ 20.7	△ 45.1	△ 84.6	△ 77.9	△ 33.8	△ 41.4	△ 38.4	△ 47.2
町田店	7.1	△ 26.0	△ 75.9	△ 69.0	△ 5.8	△ 11.1	△ 12.2	△ 24.4
ふじさわ	△ 4.3	△ 20.5	△ 55.2	△ 52.9	△ 9.0	△ 12.2	△ 12.1	△ 20.4
ストア既存店	9.0	5.9	3.2	4.4	4.8	6.1	6.6	4.2

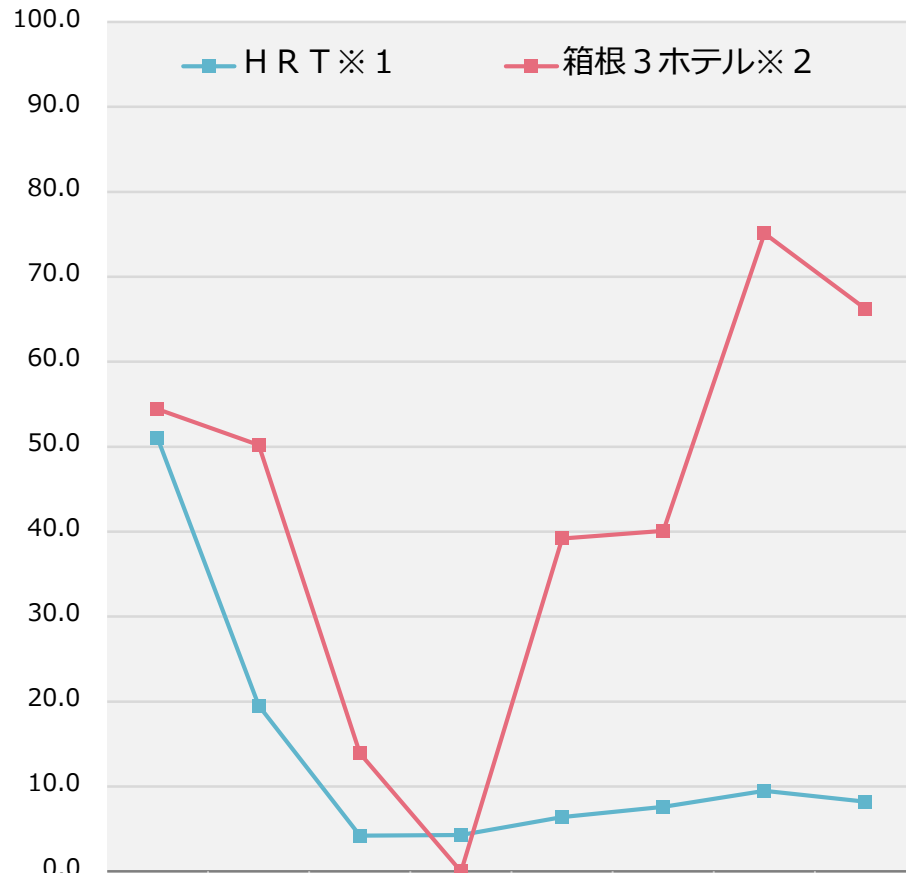
※ 9月は前年度消費増税に伴う駆け込み需要の反動影響あり

2021年3月期 第2四半期実績 主な事業の月次推移



ホテル業（稼働率）

(単位：%)

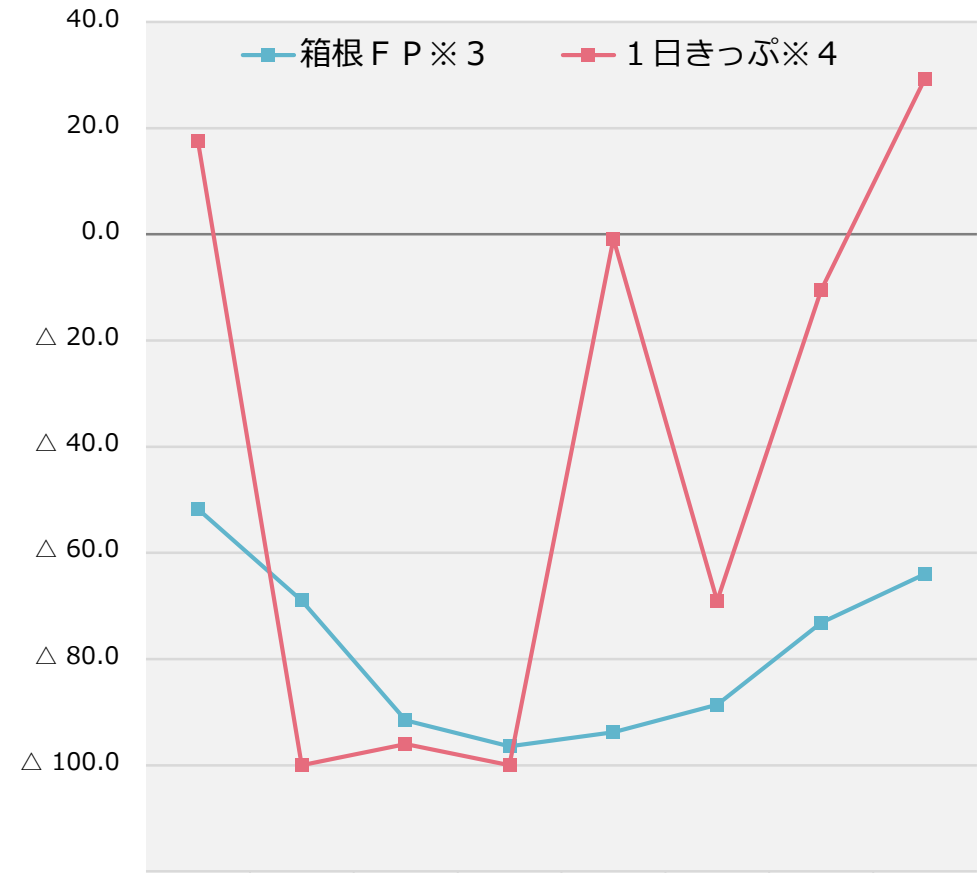


	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
HRT※1	51.0	19.5	4.2	4.3	6.4	7.6	9.5	8.2
箱根3ホテル※2	54.4	50.2	13.9	0.0	39.2	40.1	75.1	66.2

※1 ハイアット リージェンシー 東京
 ※2 山のホテル・箱根ハイランドホテル・ホテルはつはな

箱根エリア

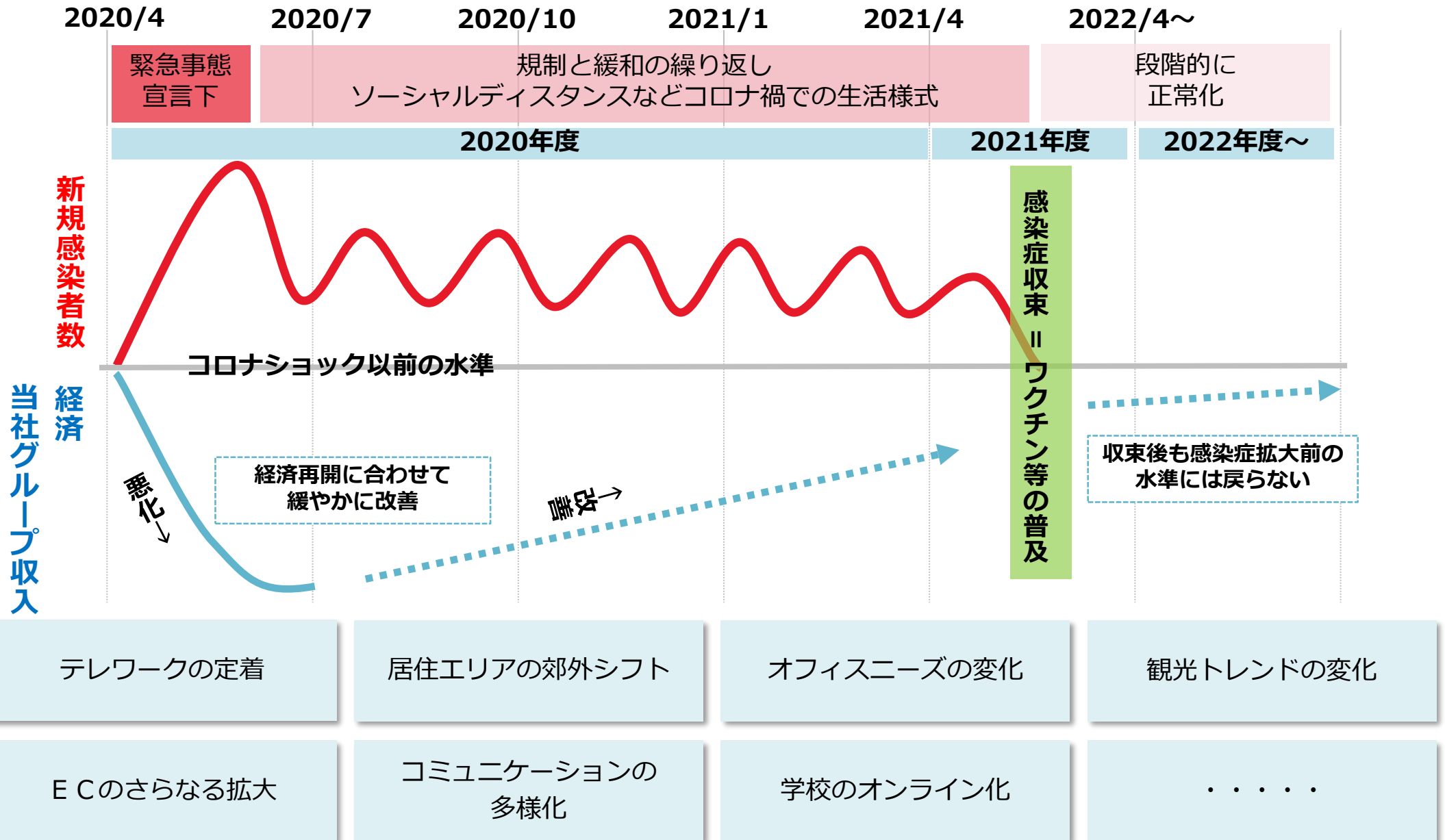
(単位：%・2018年同月比)



	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
箱根FP※3	△51.8	△69.0	△91.5	△96.4	△93.8	△88.6	△73.2	△64.0
1日きっぷ※4	17.5	100.0	96.0	100.0	0.9	69.1	10.5	29.3

※3 箱根フリーパス発売枚数
 ※4 海賊船・ロープウェイ1日きっぷ発売枚数（18年6月はロープウェイ定期点検で運休）

アフターコロナへの対応状況 事業環境認識



迅速かつ着実に
経営状況を立て直すこと
(P 8~)

投資削減・費用構造改革の推進

財務体質改善・収益性回復



アフターコロナの事業環境に
適応すること
(P 10~)

未来フィールドに基づく
取り組みの強化

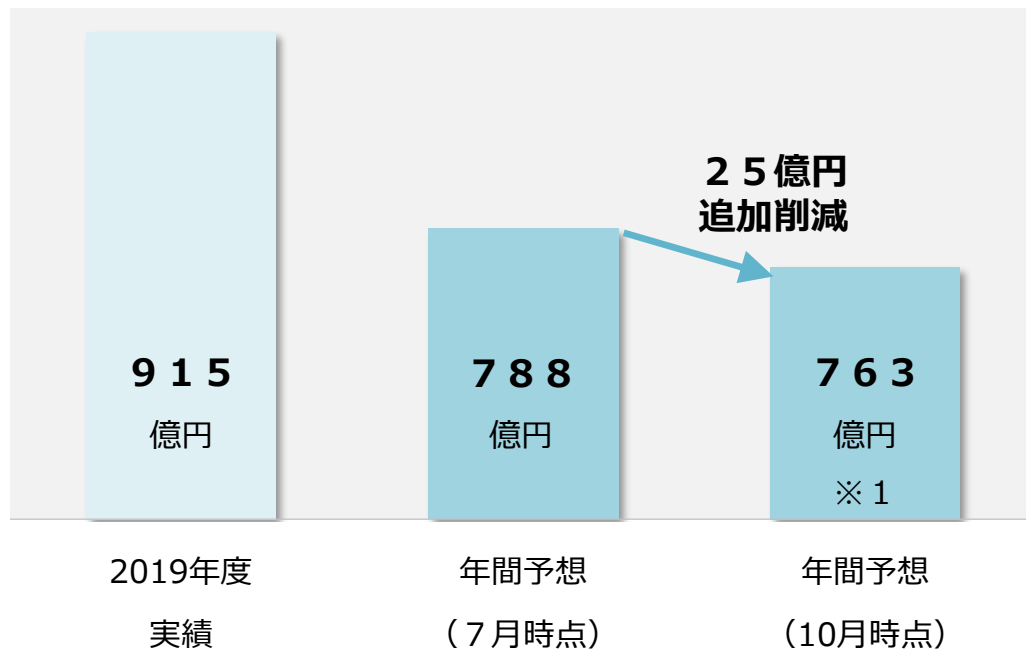
新たな生活様式に合わせた
事業のモデルチェンジ

新たな生活様式をとらえた
需要創出策の推進

アフターコロナへの対応状況 経営の方向性

投資

<設備投資の見直し（2020年度）>



※1 2019年度実績より・・・152億円削減
当初計画より・・・413億円削減

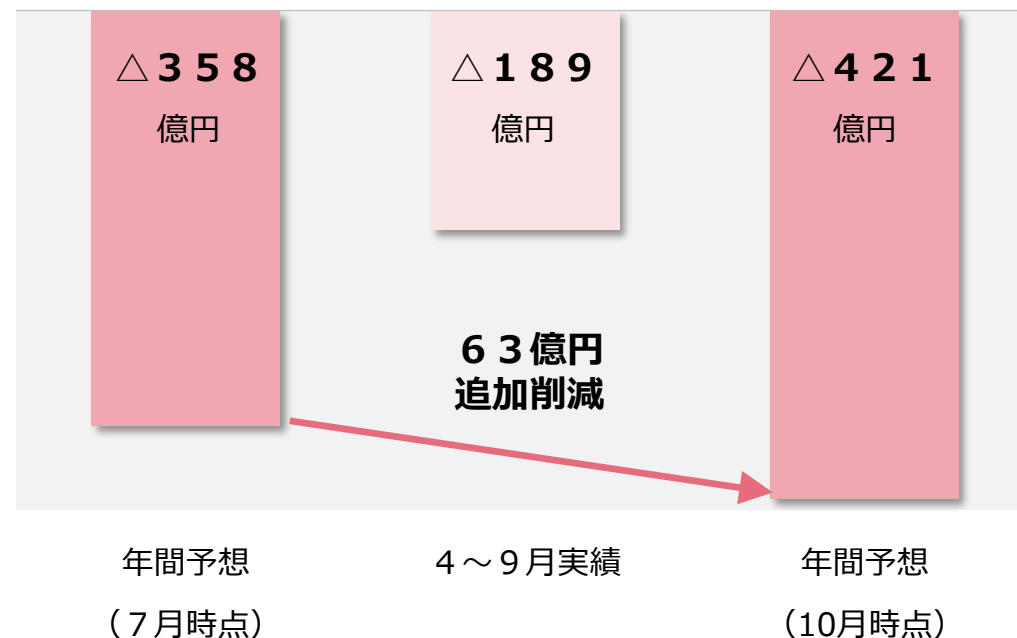
今後の方針

将来の成長に資する
一定の投資は継続

安全に最大限配慮しつつ
抜本的な投資削減を推進

費用

<営業費※2削減（2020年度・当初計画との比較）>



※2 流通業・分譲業の売上原価を除き、臨時休業に伴う特別損失への振替額25億円を含む

今後の方針

今後も収益規模が縮小するという前提のもとで
費用構造改革に取り組む

アフターコロナへの対応状況 経営の方向性

財務体質の改善

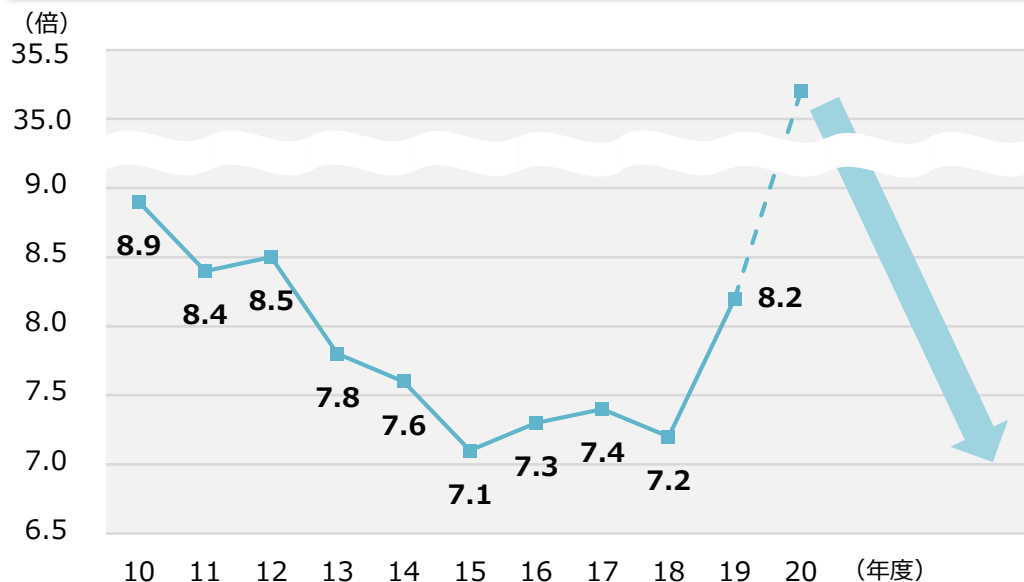
EBITDA
改善策

不採算事業の見直し
各事業の費用構造改革 など

負債圧縮策

投資抑制
不動産・政策保有株式等流動化 など

有利子負債／EBITDA倍率の改善

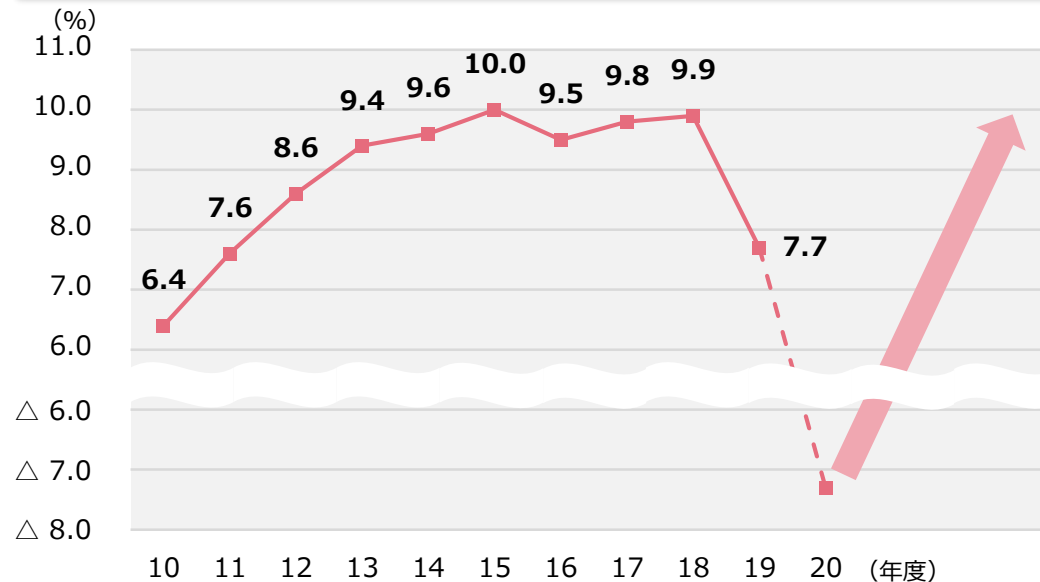


収益性の回復

厳しい事業環境下でも
利益創出できる
取り組みの推進

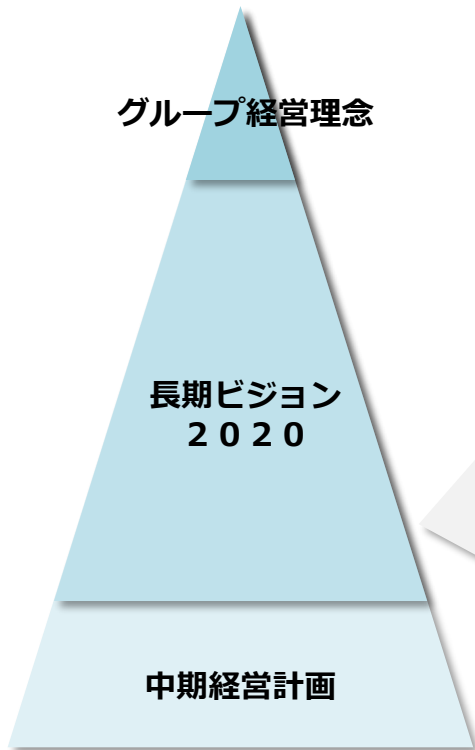
各事業の費用構造改革

売上高営業利益率の改善



アフターコロナへの対応状況 未来フィールド

未来フィールドの世界観 = アフターコロナ



＜未来フィールド＞

“4つの価値提供分野”

モビリティ × 安心・快適

まちづくり × 愛着

くらし × 楽しさ

観光 × 経験

と

“そのために必要な組織”

わくわく × イノベーション

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～

社員一人ひとりが、主体性と創造性と情熱を解放し、“わくわく”をアイデアの源泉とします。

お客さまに新たな価値をお届けするために、いつの時代も変化を楽しみ、未知への挑戦を続けます。

モビリティ × 安心・快適

～新しい“モビリティ・ライフ”をまちに～

90年間積み上げてきた安心・快適という普遍的な価値を揺るぎない土台としながら、これからのテクノロジーを活かして、「会いたいときに、会いたい人に、会いに行ける」、次世代の“モビリティ・ライフ”をまちに生み出します。

まちづくり × 愛着

～まちの“新しい物語”を紡ぎ出す～

まちの個性や特徴を活かした職、住、商、学・遊のシーンを創り出し、まちとつながる愛着や誇りをお客さまとともに育みます。

お客さまや地域社会の課題解決を通じて、まちの“新しい物語”を紡ぎ出していきます。

くらし × 楽しさ

～何気ない日々に“心が動く瞬間”を～

変化するトレンドや多様化するお客さまの欲求をスピーディーに捉え、スポーツや音楽、食事、買い物など、何気ない日々を彩る時間や空間を

さまざまなパートナーと共創することにより、安心感を上回る“心が動く瞬間”を演出していきます。

観光 × 経験

～ここでしか得られない“特別な思い出”を～

地域の方々とともにその土地ならではの過ごし方や楽しみ方を発掘し、

日本はもちろん、世界から訪れるゲストに“特別な思い出”として心に残る経験のお手伝いをすることで、日本、地域、まちの発展に貢献していきます。

アフターコロナへの対応状況 未来フィールド（モビリティ × 安心・快適）



未来フィールド	達成状態	主な取り組み
<p style="text-align: center;">モビリティ × 安心・快適</p>	<p>1. 安全な鉄道システムの継続と 長期的な安定経営に資する仕組みの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全へ配慮しながら、鉄道利用者が一定程度減少するなかでの利益創出 <ul style="list-style-type: none"> ■ ダイヤ見直し（2021年春予定） 始発列車時刻繰り下げ・最終列車時刻繰り上げ → 鉄道メンテナンス体制の持続性向上 働き方改革への対応 ■ 設備投資計画の見直し → 車両・設備等の更新周期の見直しなど ■ 需要開拓に向けた取り組み → お客さまの外出機会の創出による 定期外利用の増加
	<p>2. 次世代モビリティを活用した ネットワークの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 二次交通サービスの高度化 ● M a a Sの推進 → 機能やコンテンツ拡充等を進め 小田急沿線に加えて他エリアへの展開を図る

アフターコロナへの対応状況 未来フィールド（モビリティ × 安心・快適）

二次交通サービスの高度化・MaaS

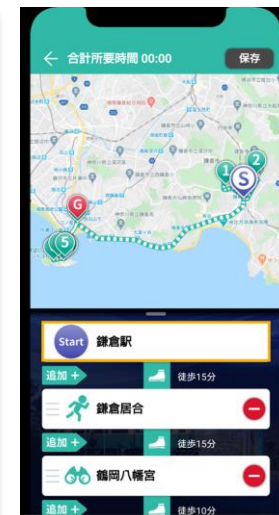
■ オンデマンド交通の取り組み

- 新百合ヶ丘駅周辺、町田市山崎団地周辺エリアで実証実験（※）を実施予定
※ 令和2年度国土交通省、経済産業省、東京都事業を活用



■ MaaSアプリ「EMot（エモット）」のチケット・機能拡充

- 箱根に加えて、江の島、丹沢・大山エリアのチケットを拡充
- リアルタイム運行情報の提供、混雑予報のテスト配信、周遊プランニングなど各種機能を拡充



開発中の画面

■ アフターコロナのMaaSの提供価値

行動変容

接触減

3密回避

「移動」に価値を見出す

MaaSで
できること

キャッシュレス・チケットレス

リアルタイムな情報発信

移動手段と目的の結合

既存サービスのデジタル化にとどまらず、アプリ等を通じた新しい価値提供を目指す

アフターコロナへの対応状況 未来フィールド（まちづくり × 愛着）

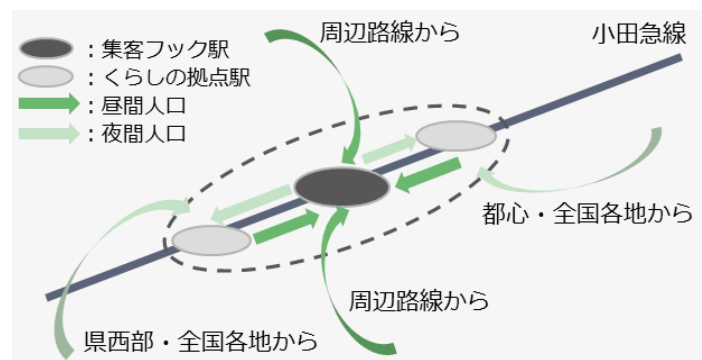
未来フィールド

達成状態

主な取り組み

まちづくり
×
愛着

1. まちの個性や特徴を活かした沿線まちづくりの具現化



2. 不動産業の量的拡大・組織能力の向上

- 集客フック駅
 - ・ 新宿西口再開発
 - ・ 下北沢地区上部開発
 - ・ 向ヶ丘遊園跡地利用
 - ・ 海老名駅間地区開発
 - くらしの拠点駅
 - ・ 新たなオフィスモデルの提案
 - ・ 郊外型ライフスタイルの提案
 - ・ 駅機能の拡充による利便性向上
 - ・ 地域資源を活用したまちのリモデル
- 生活様式の変化（自然・環境・健康志向など）を捉えたまちづくりの推進
海老名で「ウェルネス」をコンセプトとした施設の建設に着手（2022年度上期開業予定）
- 不動産成長戦略の策定
 - ・ 設備投資計画・ポートフォリオ・運営体制見直し
 - ・ 出口戦略の策定
 - ・ 利益目標の設定

アフターコロナへの対応状況 未来フィールド（まちづくり × 愛着）

新宿エリア

■ 新宿西口再開発

● 整備方針

- (1) 新宿グランドターミナルの実現に向けた基盤整備
- (2) 国際競争力強化に資する都市機能の導入
- (3) 防災機能の強化と環境負荷低減

● 計画建物概要

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・業務・駅施設
階数	地上48階・地下5階
最高高さ	約260m
着工	2022年度（予定）
竣工	2029年度（予定）



■ 新宿の魅力向上に向けた取り組み

最先端技術（XR※）を用いた新宿の新たなまちづくりに関する協業契約を締結（11月から施策開始）



新宿エリアの
魅力向上・活性化



XRによる
新たなライフスタイルの創出
パートナービジネスの進化



※ X Reality（クロスリアリティ）の略称であり、VR、AR、MRといった技術を包括的に表現した言葉

アフターコロナへの対応状況 未来フィールド（まちづくり × 愛着）

郊外に広がる沿線地域

1日平均乗降人員10万人以上の駅が郊外に点在し拠点化

<1日平均乗降人員（総旅客）>
(2019年度・降順・千人)

順位	駅名	乗降人員	順位	駅名	乗降人員
1	新宿	516,876	7	本厚木	151,791
2	町田	289,419	8	新百合ヶ丘	128,155
3	代々木上原	283,238	9	相模大野	127,169
4	登戸	167,685	10	下北沢	121,739
5	藤沢	165,663	11	大和	118,918
6	海老名	152,370			

※ 太字は新宿から30km超

<自治体との連携協定>

自治体	協定の内容
神奈川県	SDGs推進に係る連携と協力に関する協定
川崎市	小田急沿線まちづくりに関する包括連携協定
町田市	情報発信連携協力に関する協定
座間市	サーキュラー・エコノミー推進に係る連携と協力に関する協定
海老名市	健康増進事業等に係る連携と協力に関する協定
秦野市	小田急小田原線沿線まちづくりの推進に関する連携協定

昼夜間人口比率
(厚木市)
115.6%※1



<下北沢地区上部利用計画>

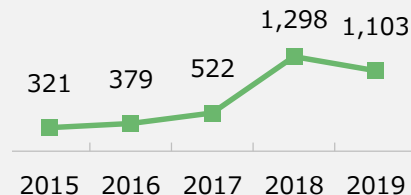


下北線路街

<海老名駅間地区開発計画>



<海老名市の転入超過数>
(人) ※2



※1 平成27年国勢調査
※2 総務省 住民基本台帳に基づく人口移動報告 (外国人除く)

未来フィールド	達成状態	主な取り組み
<p style="text-align: center;">くらし × 楽しさ</p>	<p>1. 未来型商業への変革</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 各エリアにおける顧客の行動様式の変化を踏まえた施設構成の見直し・サービスの提供 商業施設における新たなサービス サブスクリプションサービス（飲食店舗） 購入商品の宅配サービス（実証実験中） など
	<p>2. 心が動く瞬間を演出するコンテンツの創造</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● スポーツをコンテンツとした沿線活性化策の推進 ● 地域のシンボルとなる駅づくり ● 沿線での学びや楽しさの提供 <p>→ 顧客の行動様式や価値観の変化を見据えたコンテンツ創出</p>
<p style="text-align: center;">観光 × 経験</p>	<p>1. 地域の魅力を引き出す特徴あるホテルの出店</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 今後の出店は一時的に抑制し各ホテルの経営改善に注力
	<p>2. 世界に誇る観光ビジネスモデルの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内の観光需要の取り込みに注力 ● 新型コロナを踏まえた新たな旅行スタイル提供の検討

アフターコロナへの対応状況 未来フィールド（観光 × 経験）

ホテル開業状況

※ 物件保有形態 □：リース方式 ■：所有直営方式

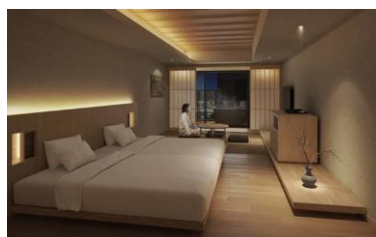
	ホテル名	所在地	客室数	開業時期	※
1	HOTEL LOCUS	宮古島	100室	2018年1月	■
2	HAMACHO HOTEL	日本橋	170室	2019年2月	□
3	MUJI HOTEL GINZA	銀座	79室	2019年4月	□
4	the rescape	宮古島	41室	2019年5月	□
5	ONSEN RYOKAN 由縁 新宿	新宿	193室	2019年5月	□
6	箱根ゆとわ	箱根	72室	2019年8月	■
7	HOTEL CLAD	御殿場	182室	2019年12月	■
8	ホテルアンテルーム那覇	那覇	126室	2020年2月	□
9	ホテルストレータ那覇	那覇	221室	2020年4月	□
10	ONSEN RYOKAN 由縁 札幌	札幌	182室	2020年7月	□
11	プチスイート崇元寺石門	那覇	5室	2020年9月	□
12	温泉旅館 由縁別邸 代田	世田谷	35室	2020年9月	■
13	SOKI ATAMI	熱海	54室	2020年11月	□



アパートメントホテル
「プチスイート崇元寺石門」



温泉旅館
「由縁別邸 代田」



温泉宿
「SOKI ATAMI」

ホテル業における対応

■ 事業の見直し

- ホテルセンチュリー相模大野
総合型シティホテルから宿泊特化型ホテルへ
業態変更（2021年9月予定）



ホテルセンチュリー相模大野
（相模大野駅直結）

- ハイアットリージェンシー 東京
婚礼事業から撤退（2020年9月）
- ホテルセンチュリー静岡
外部に株式譲渡（2020年3月末）

■ 費用圧縮策

従業員一時帰休・アルバイト要員見直し・
委託業務内製化・マルチタスク化 など

■ 国内需要喚起策

デユースプランの拡充
テイクアウトメニューの展開 など

アフターコロナへの対応状況 未来フィールド（観光 × 経験）

箱根エリア

＜早雲山駅舎改修・改築＞
7月9日 新駅舎供用開始



新スポット「c-u-mo箱根」

＜箱根登山鉄道 箱根湯本～強羅間 運転再開＞
7月23日 9ヵ月ぶりに全線での運転を再開



被災直後



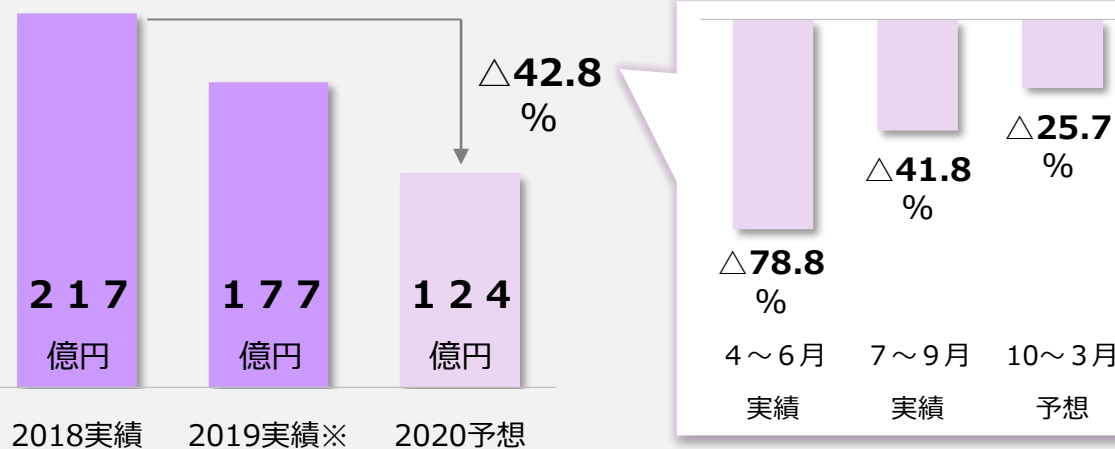
復旧後



運転再開当日の様子



＜箱根エリア収益＞



※ 箱根大涌谷周辺噴火警戒レベル引き上げ・台風19号による影響あり

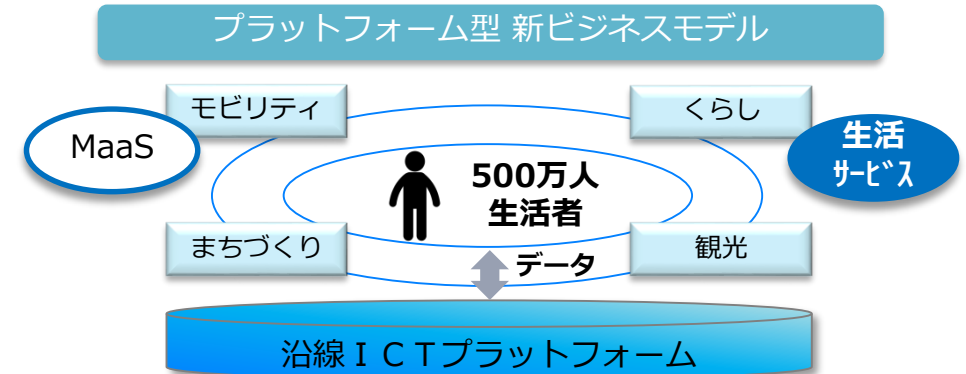
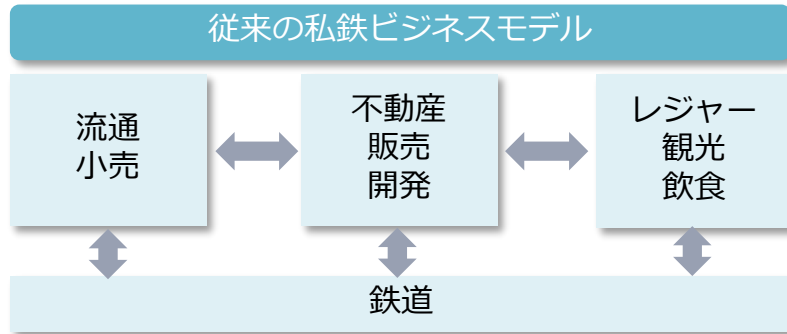
アフターコロナへの対応状況 未来フィールド（わくわく × イノベーション）



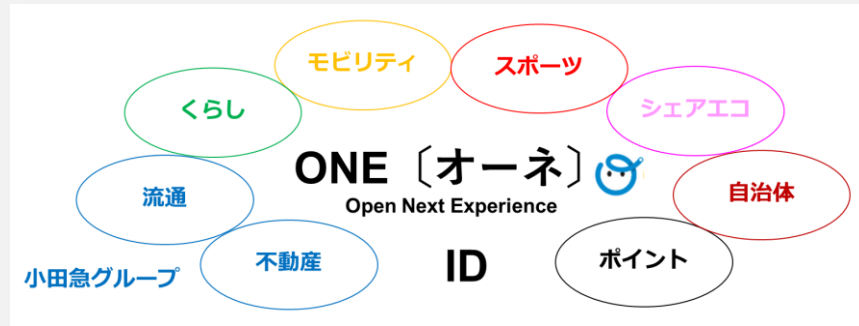
未来フィールド	達成状態	主な取り組み
<p style="text-align: center;">わくわく × イノベーション</p>	<p>1. 新たな価値を生む人材とアイデアの育成、機会の創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業アイデア公募制度 ● プロジェクト人材公募制度
	<p>2. 社員の力を最大限引き出す環境づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ● 生産性向上策の推進（現業部門・本社部門） ● 在宅勤務等の新しい働き方に対応可能な環境整備 ● 新たな収益源の質的・量的拡大のための要員配置
<p>■ 新たな価値提供に向けた取り組み</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● 海外事業・・・エリア・事業を絞りつつ検討継続 ● M&A・・・戦略の再構築および既買収会社の経営改善に注力しつつ案件検討は継続 ● 小田急沿線ICTプラットフォーム構築 ● 全社的なデジタルトランスフォーメーションの推進体制を構築 ● 成長分野への一定の投資は継続し、アフターコロナの事業環境下での新規事業検討を推進

アフターコロナへの対応状況 未来フィールド（新たな価値提供に向けた取り組み）

地域密着型サービスプラットフォームの展開



一つのIDで暮らしに役立つサービスを手軽に利用できる地域密着型サービスプラットフォーム（2019年12月～）



シェアリングエコノミーを中心に
56社の全58サービスを展開（2020年11月4日現在）



グループ内外の多様なサービスを結びつけるプラットフォーム型サービスを展開し
安心・便利・快適な「日本一暮らしやすい沿線」を目指す

2021年3月期 業績予想

業績予想の前提条件



7月時点予想

運輸業	<ul style="list-style-type: none"> 小田急電鉄 鉄道業 9月まで6月と同水準で推移し、その後回復基調になり3月時点で当初想定の9割程度まで回復
	<ul style="list-style-type: none"> バス業 3月時点で当初想定の9割程度まで回復
	<ul style="list-style-type: none"> 箱根（交通各社） 3月時点で当初想定の7割程度まで回復
流通業	<ul style="list-style-type: none"> 百貨店業 当初想定8割程度で推移
	<ul style="list-style-type: none"> ストア・小売業 2月時点で当初想定程度まで回復
不動産業	<ul style="list-style-type: none"> 不動産賃貸業 当初想定8割程度で推移
その他の事業	<ul style="list-style-type: none"> ホテル業 3月時点で当初想定6割程度まで回復
	<ul style="list-style-type: none"> レストラン業 3月時点で当初想定8割程度まで回復



10月時点予想

営業収益
の修正

<ul style="list-style-type: none"> 小田急電鉄 鉄道業 3月時点で当初想定8.5割程度まで回復 	↓
<ul style="list-style-type: none"> バス業 下期は当初想定8割程度で推移 	↓
<ul style="list-style-type: none"> 箱根（交通各社） 下期は当初想定6~7割程度で推移 	↑
<ul style="list-style-type: none"> 百貨店業 下期は当初想定7~8割程度で推移 	↓
<ul style="list-style-type: none"> ストア・小売業 下期は当初想定9割程度で推移 	↑
<ul style="list-style-type: none"> 不動産賃貸業 下期は当初想定9割程度で推移 	↑
<ul style="list-style-type: none"> ホテル業 下期は当初想定4割程度で推移 	↓
<ul style="list-style-type: none"> レストラン業 下期は当初想定7~8割程度で推移 	↓

2021年3月期 業績予想 概要



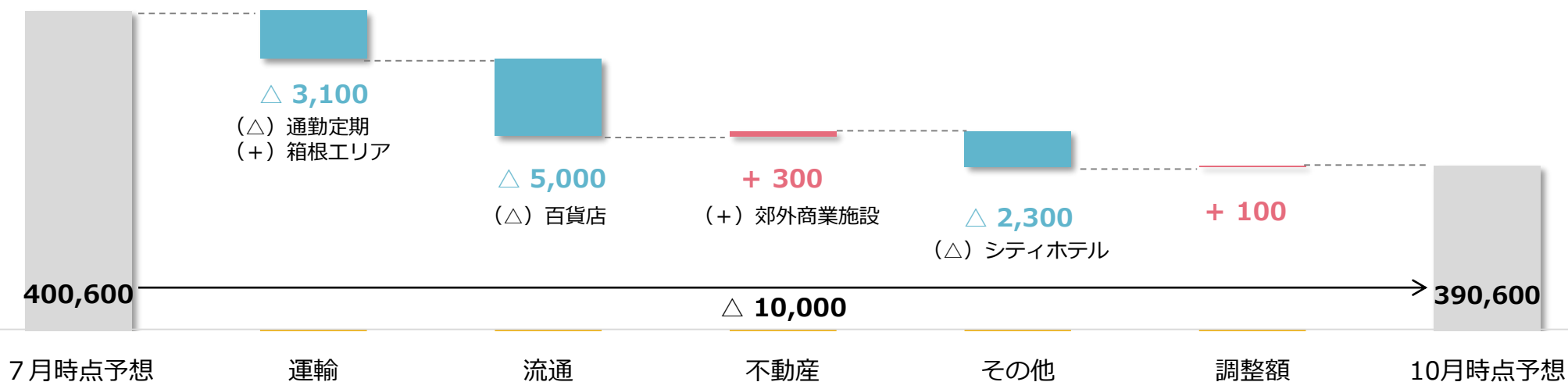
単位：百万円	2019年度 実績	2020年度 予想	増減		7月時点 予想	増減	
			△	%		△	%
営業収益	534,132	390,600	△ 143,532	△ 26.9%	400,600	△ 10,000	△ 2.5%
営業利益	41,103	△ 28,400	△ 69,503	—	△ 28,400	—	—
経常利益	38,299	△ 33,100	△ 71,399	—	△ 33,100	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	19,923	△ 32,100	△ 52,023	—	△ 32,100	—	—
設備投資額	91,599	76,300	△ 15,299		78,800	△ 2,500	
減価償却費	49,628	51,800	+ 2,171		51,900	△ 100	
有利子負債残高	741,027	798,200	+ 57,172		814,600	△ 16,400	

2021年3月期 業績予想 7月時点予想との比較



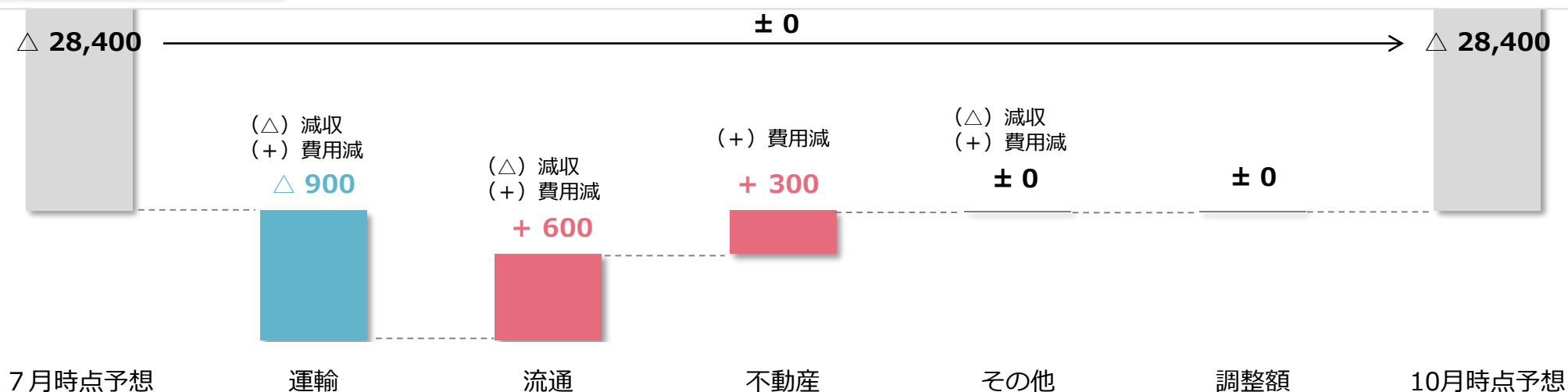
営業収益

(単位：百万円)

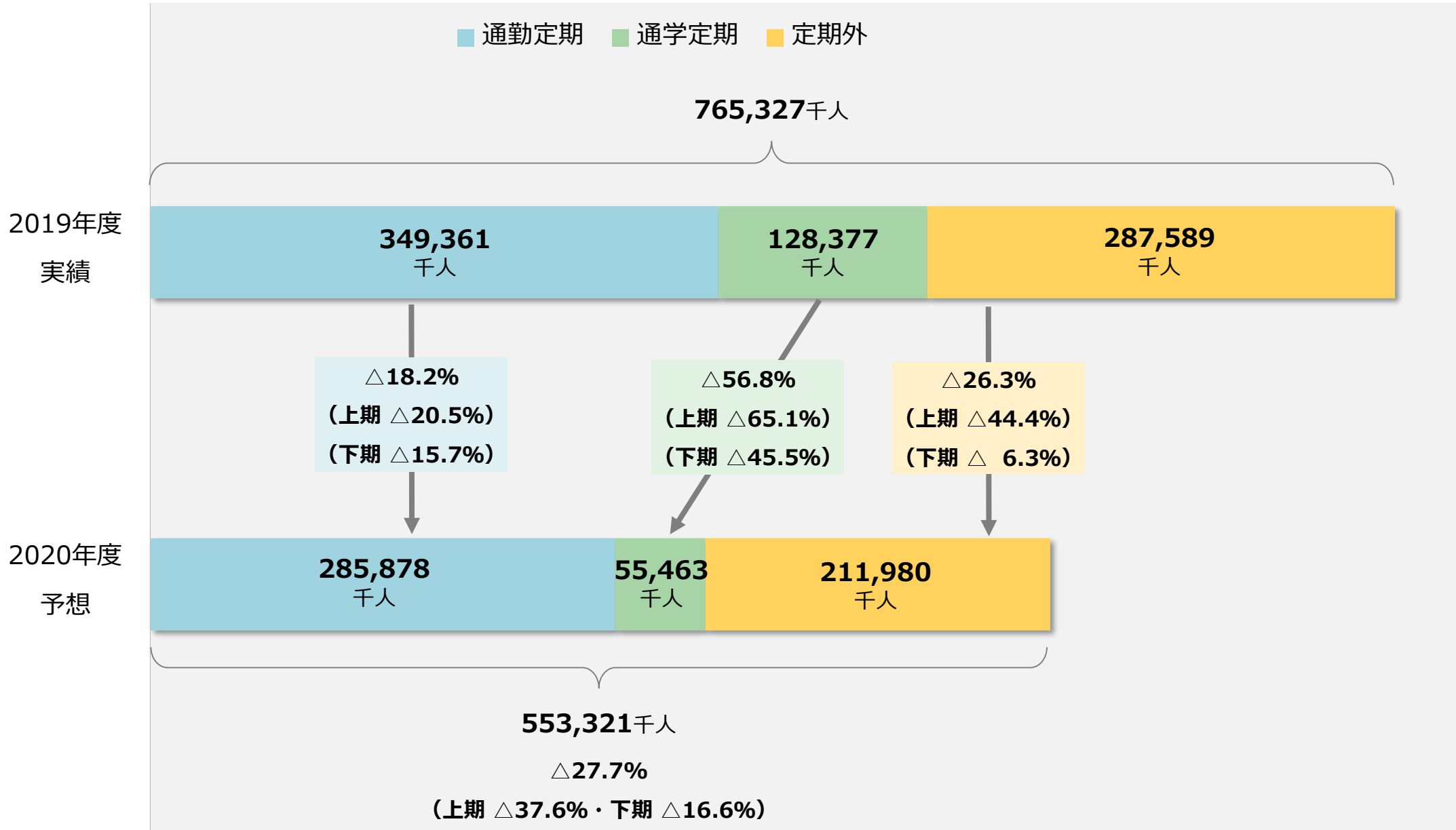


営業利益

(単位：百万円)



2021年3月期 業績予想 (参考) 鉄道輸送人員の見通し



基本方針

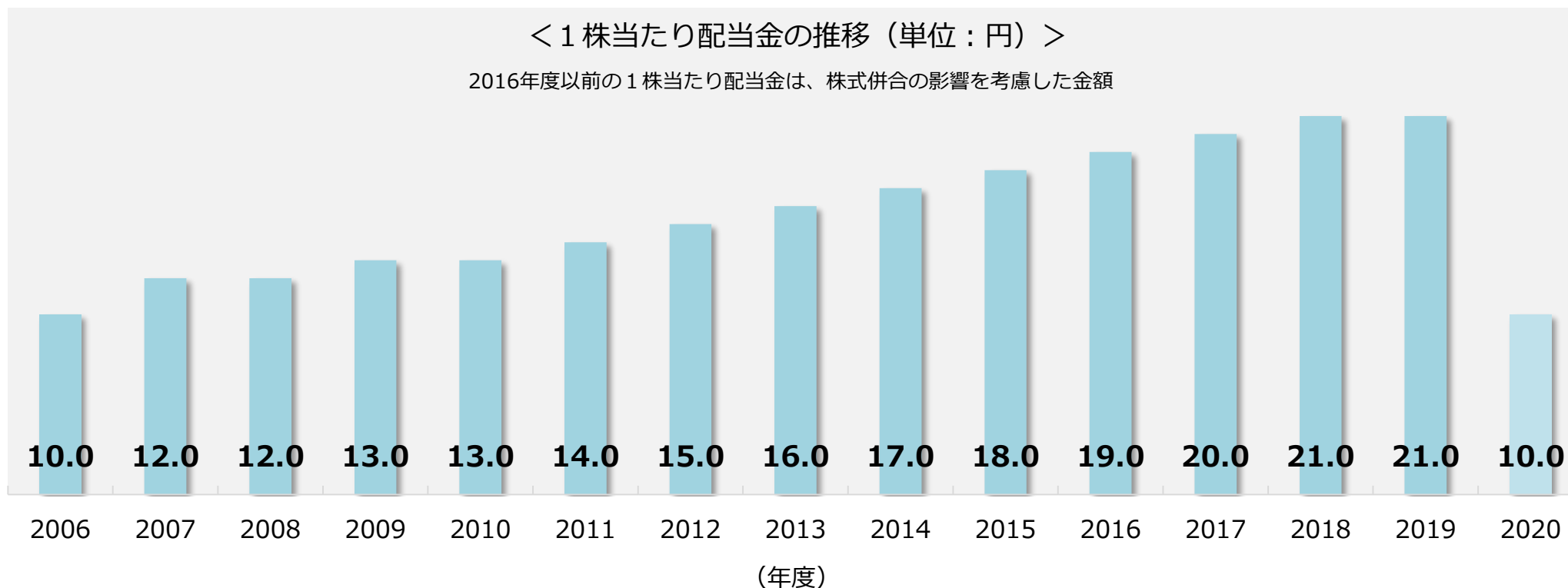
業績向上の成果として連結配当性向30%を目安に安定的な利益配当を継続

2020年度配当

中間配当 : 業績見通しおよび財務基盤の安定を図る観点から見送り（前期1.1円）
 期末配当 : 安定的な利益配当を行う観点から1株当たり1.0円（前期と同額）

< 1株当たり配当金の推移（単位：円） >

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



循環型社会創出に向けた取り組み

<団地再生>



ホシノタニ団地
(2015年度に当社社宅を賃貸化)

コミュニティ創出等を通じて若年層が流入
地域活性化に寄与



<資源回収のスマート化>



座間市との資源物収集のスマート化に関する実証実験
(米国ルビコン・グローバル社のテクノロジー活用)

廃棄物事業者等が抱える課題解決により
持続可能な社会の実現を目指す

Sitra ※が選ぶ「世界を変えるサーキュラー・エコノミーソリューション」に日本初選出

※ フィンランドの
公的イノベーションファンド

政策保有株式

- 定性的・定量的観点から保有のねらい・合理性に関する検証を行い、保有の意義が薄れた株式は売却等により削減を図る

2019年度

上場株式 2 銘柄・非上場株式 2 銘柄（うち 1 銘柄は一部の株式）を売却

2020年度上期

非上場株式 1 銘柄（一部の株式）を売却

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。