



2021年3月期 説明会資料

経営ビジョン UPDATE 小田急
～地域価値創造型企業にむけて～

2021年5月24日

2021年3月期における 業績の概要

2021年3月期 実績 (概要)

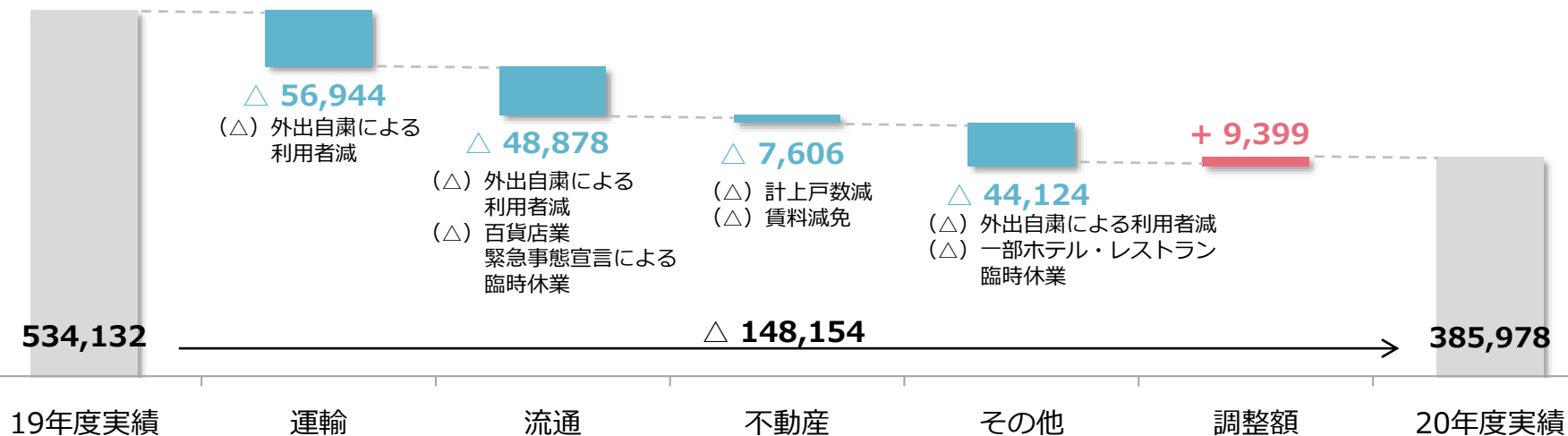
単位：百万円	2019年度 実績	2020年度 実績	増減		3月時点 見込	増減	
営業収益	534,132	385,978	△ 148,154	△ 27.7%	384,100	+ 1,878	+ 0.5%
営業利益	41,103	△ 24,190	△ 65,294	—	△ 28,900	+ 4,709	—
経常利益	38,299	△ 31,223	△ 69,523	—	△ 35,800	+ 4,576	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	19,923	△ 39,804	△ 59,728	—	△ 42,600	+ 2,795	—

設備投資額	91,599	62,943	△ 28,655
減価償却費	49,628	51,258	+ 1,630
有利子負債残高	741,027	782,822	+ 41,795
E B I T D A	90,731	26,355	△ 64,376
有/E倍率	8.2 倍	29.7 倍	+ 21.5 P

2021年3月期 実績（前期との比較）

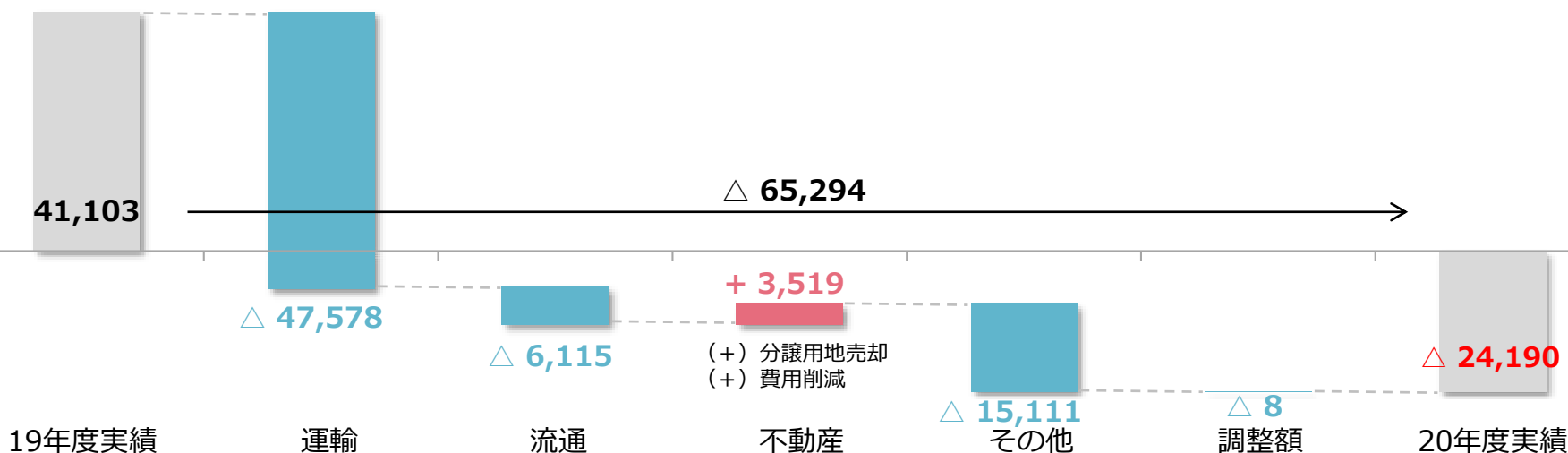
営業収益

（単位：百万円）



営業利益

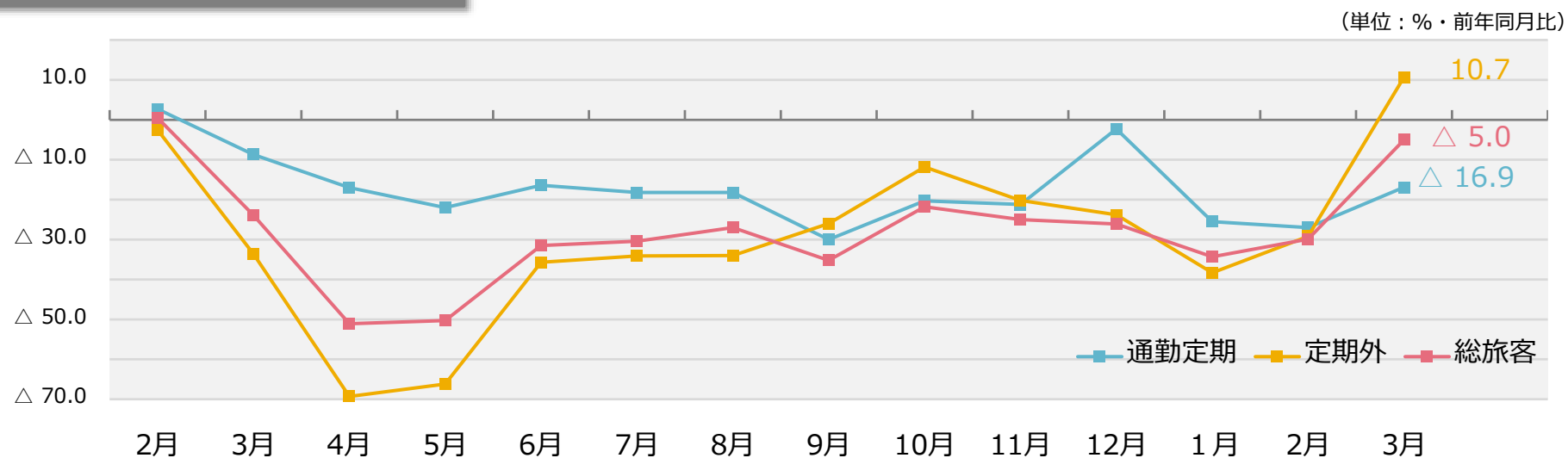
（単位：百万円）



2021年3月期 主な事業の月次推移

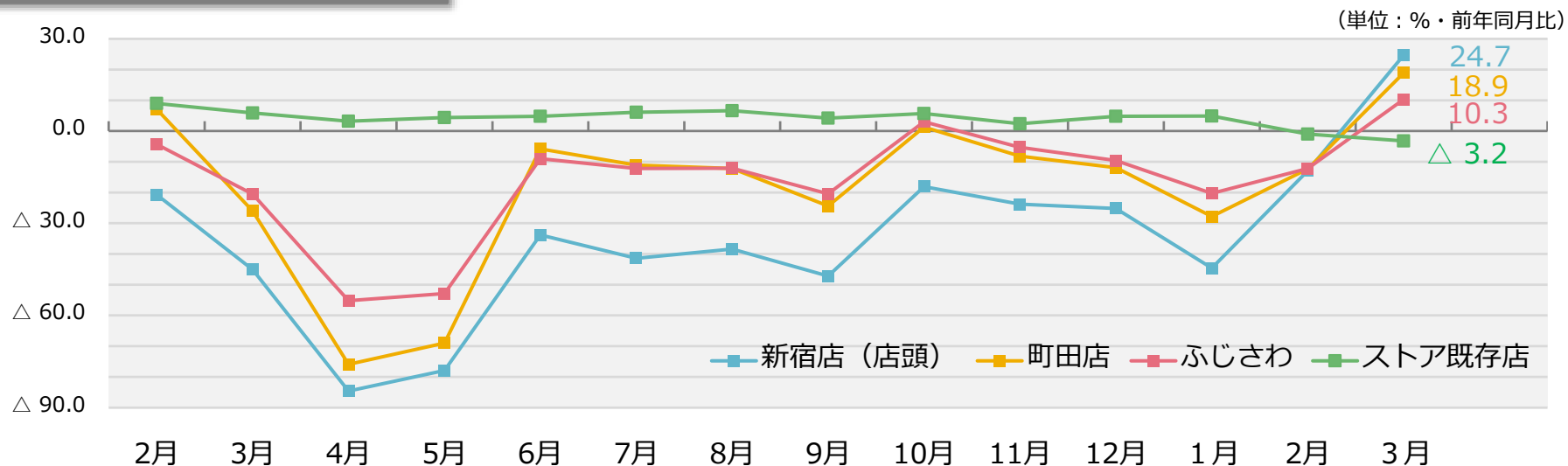
鉄道業（小田急線輸送人員）

※ 9月・10月は前年度消費増税に伴う定期券先買いおよび反動減の影響あり



流通業（百貨店・ストア）

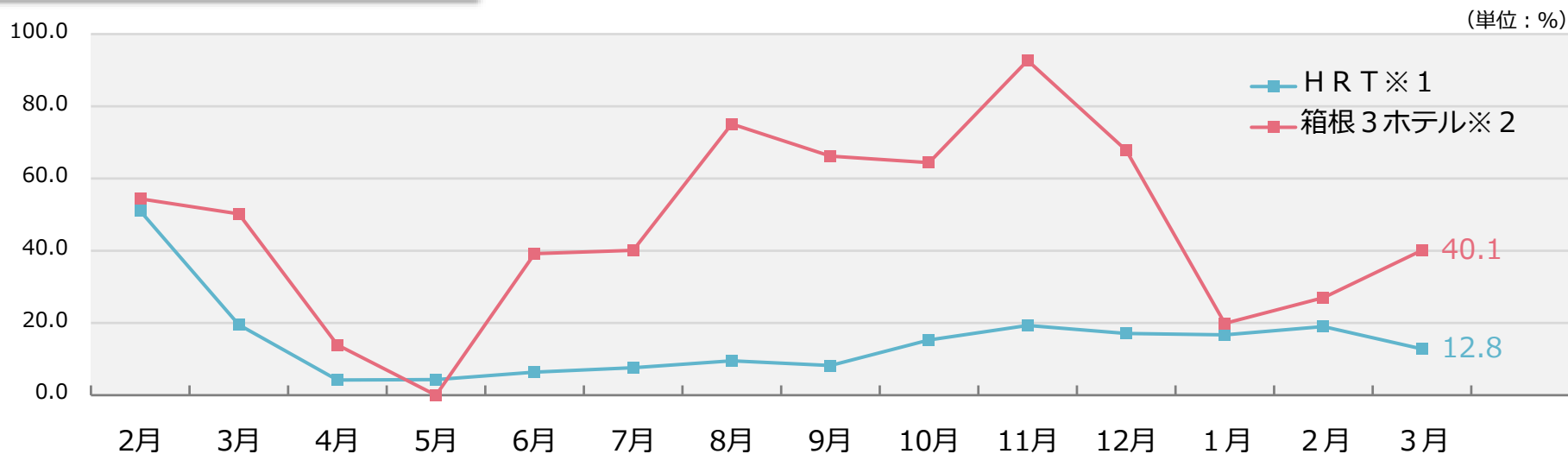
※ 9月・10月は前年度消費増税に伴う定期券先買いおよび反動減の影響あり



2021年3月期 主な事業の月次推移

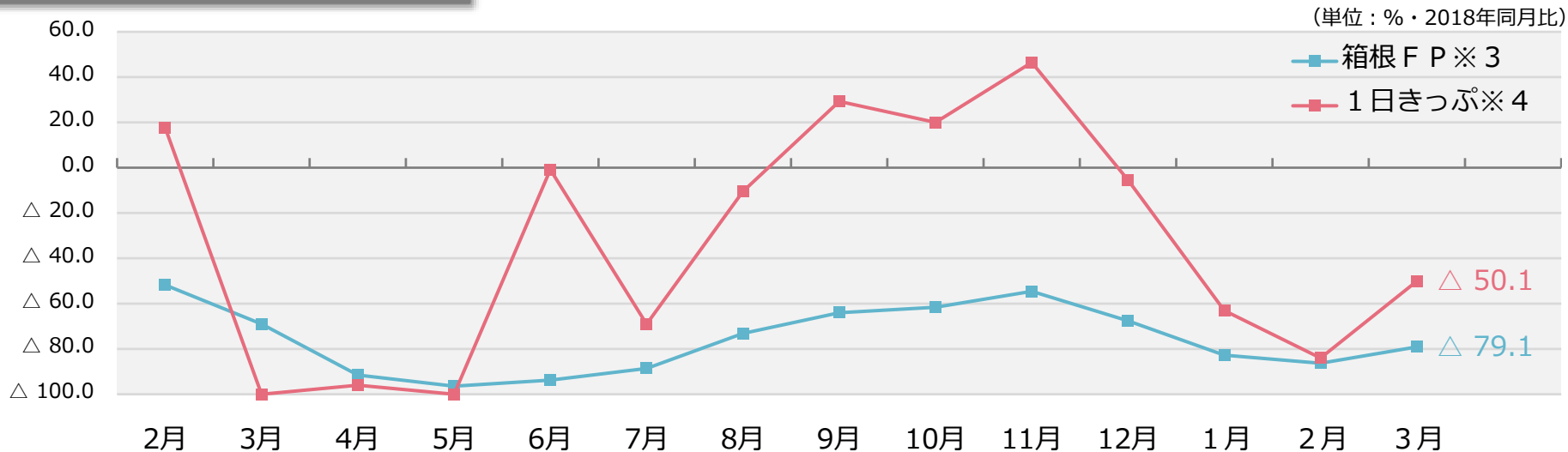
ホテル業（稼働率）

※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

※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)



前回計画の振り返り

長期ビジョン2020の振り返り

- 2015年度から開始した「長期ビジョン2020」の計画期間6カ年が終了
- グループ収益最大化に資する取り組みを推進するとともに、MaaSをはじめ事業成長に資するDX施策等を実施

【長期ビジョン2020基本方針】「わたしたちの挑戦」

経営理念である『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』に向けて2020年度までに事業基盤をより強固なものとし、成長の種を蒔き育て、躍動的な企業グループを目指して、挑戦します。

2015

テーマⅠ 沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する

テーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てる



複々線完成



ロマンスカー・GSE就役



海老名駅間地区開発進捗



セブン&アイとの業務提携



社内事業公募制度開始



海外への事業展開



下北沢地区開発進捗



ホテル 13件開業



2020



箱根エリア新施設開業



百貨店町田店・藤沢店
リニューアル



MaaSアプリ「EMot」
サービスイン

自動運転バス・オンデマンド交通実証実験



長期ビジョン2020の振り返り

- 長期ビジョン2020スタート時には、2020年度目標 営業収益6,000億円、EBITDA1,000億円、有/E倍率7.0倍を掲げた
- 新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けるまでの段階では、営業収益はグループ事業の譲渡などで目標を取り下げたものの、EBITDAは概ね計画どおりに推移した

長期ビジョンにおける2020年度の連結数値目標

【2015年度 策定時】

営業収益	6,000億円
EBITDA	1,000億円
有/E倍率	7.0倍



【2018年度 修正後】

営業収益	-
EBITDA	1,115億円
有/E倍率	6.7倍

2015年度～2020年度の実績値

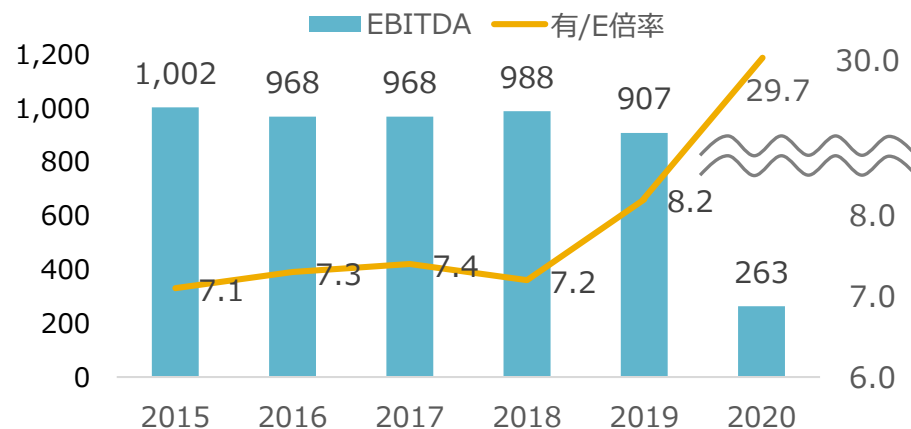
【営業収益】

単位：億円



【EBITDA、有/E倍率】

単位：億円/倍



新たな経営ビジョン

当社のあゆみ、次なる100年に向けて

1927年 開業

高度経済成長期

平成年間

変化する
事業環境

2027年
開業100周年

地域と共に発展



関東大震災直後の混乱期に1年半で小田原線を開通
震災によって都心から郊外に移住した人々の移動を支えた



戦後の経済発展に伴う人口増加や購買需要に応え、百貨店の開業や
住宅供給など、生活基盤を担うことで沿線の暮らしをゆたかに



バブル崩壊により観光客が減少していた箱根エリアを
ロマンスカー等の大型投資によって活性化し、観光地として再生



複々線化事業・連続立体交差事業により、電車の混雑緩和や速達性を
提供するとともに、駅周辺の回遊性を高めまちづくりを推進

人口問題

気候変動

テクノロジーの進化

価値観の多様化

アフターコロナの
行動変容

未来の不確実性

100年続いてきた事業モデルを更新し
不確実性の高い時代に適合

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。

『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」

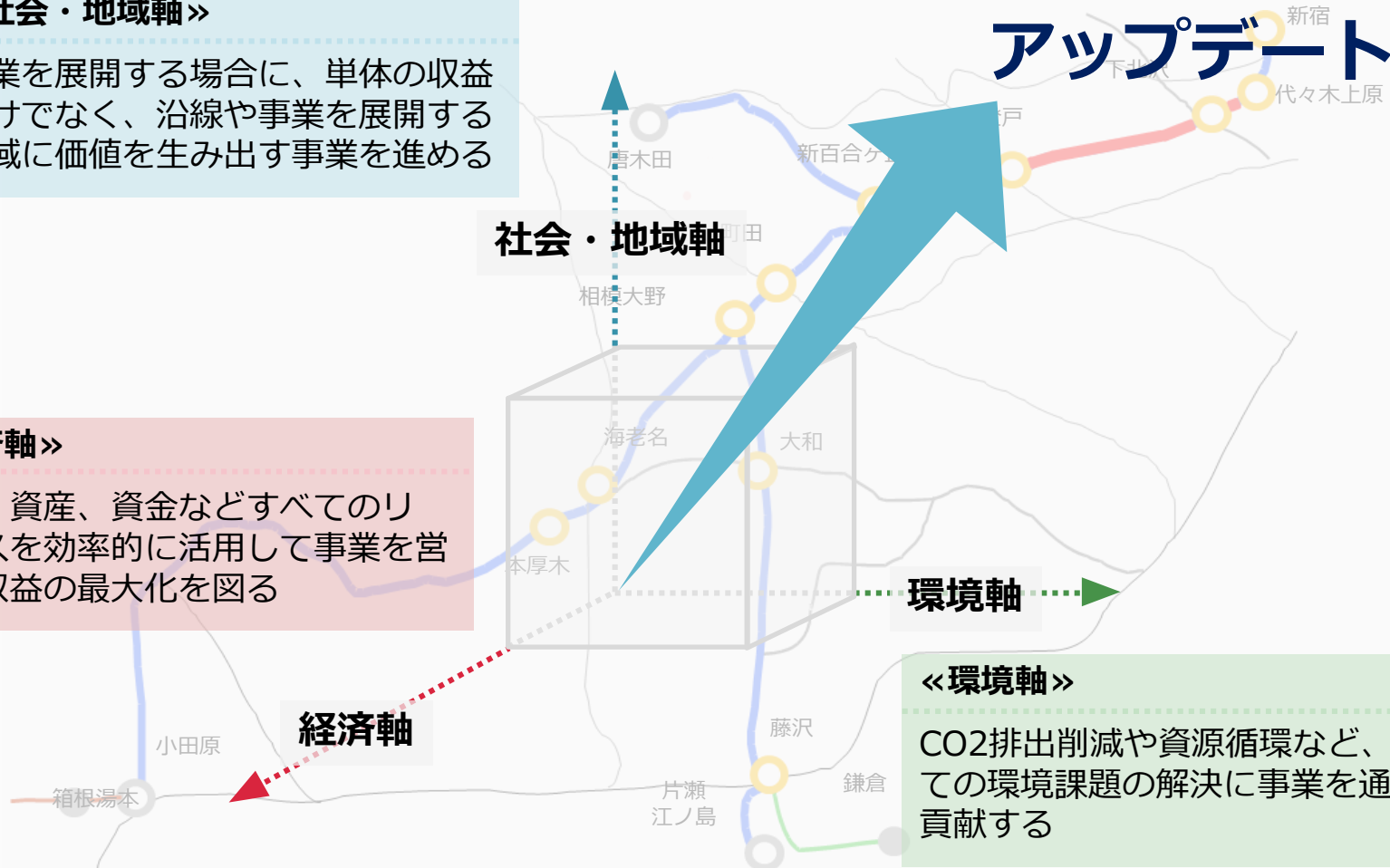
事業を展開する場合に、単体の収益だけでなく、沿線や事業を展開する地域に価値を生み出す事業を進める

「経済軸」

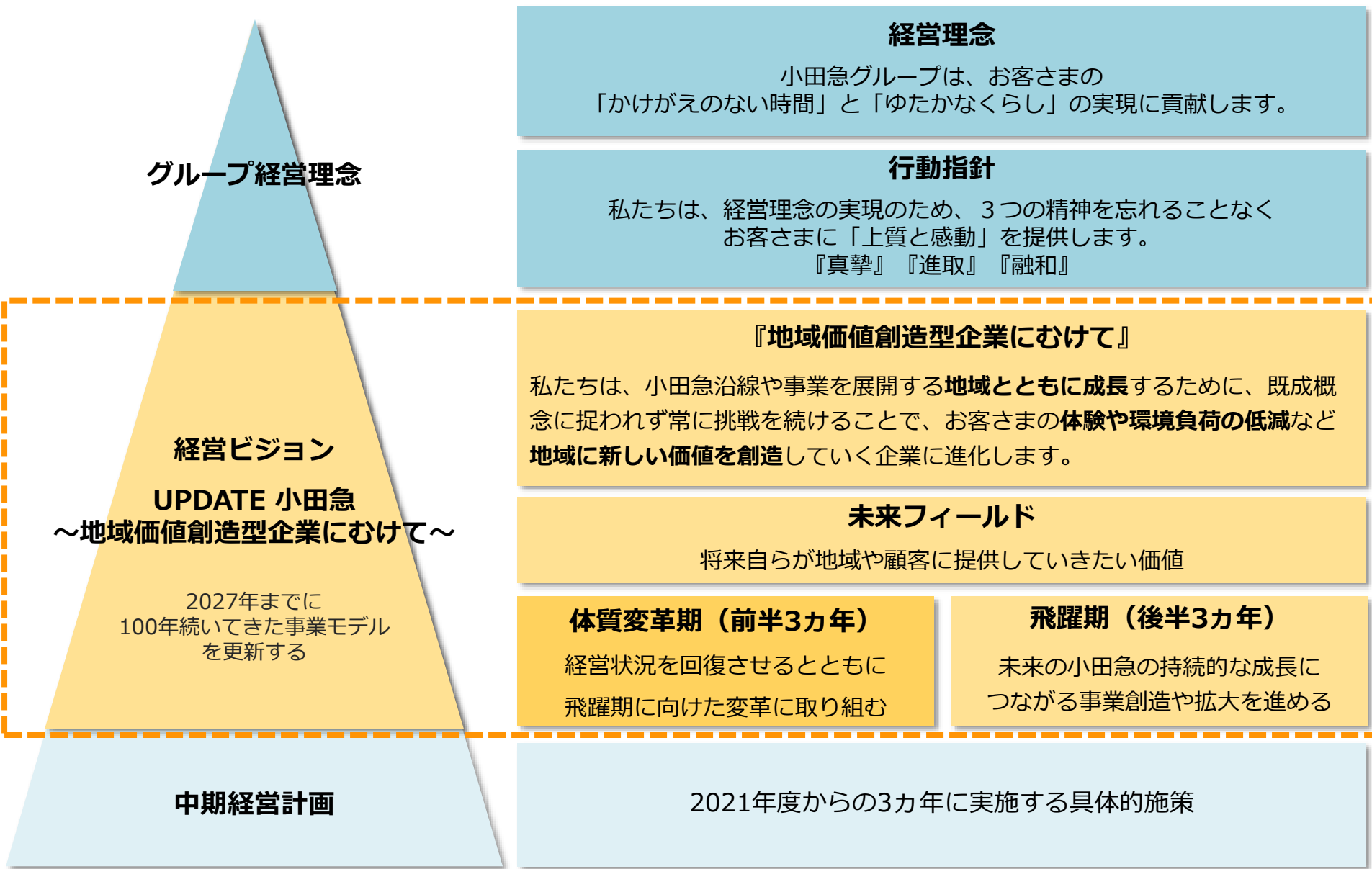
人材、資産、資金などすべてのリソースを効率的に活用して事業を営み、収益の最大化を図る

「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



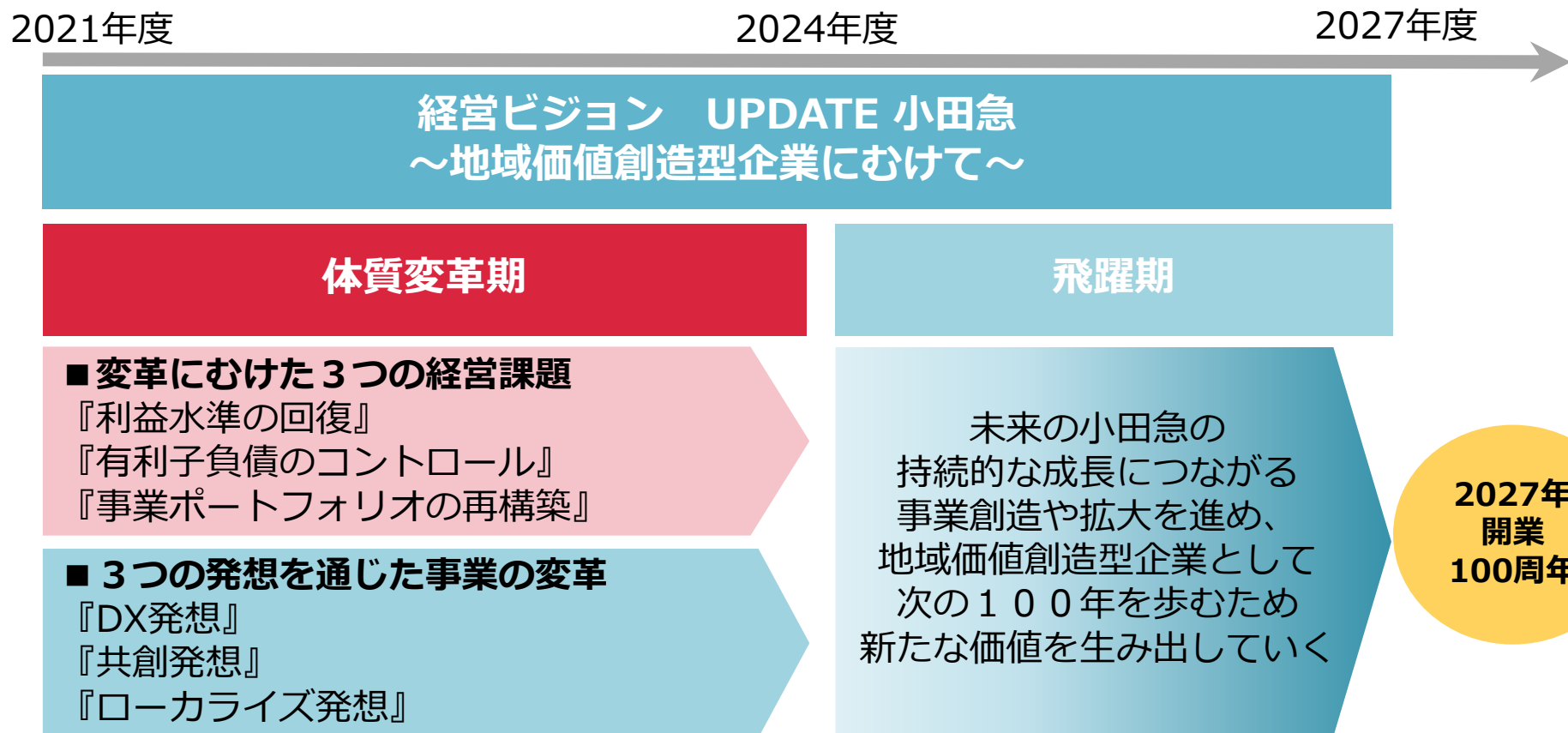
経営計画体系上の経営ビジョンの位置づけ



全体方針「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」

■ 変革の取り組み

- 2026年度までの6年間の**前半3カ年を体質変革期**、**後半3カ年を飛躍期**と定める
- 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す



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実行する

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

財務健全性の回復の目安（2023年度）

有利子負債残高7,000億円を目指す

上記とともにコロナ前と同水準の収益性への回復を図り、有/E倍率7倍台を目指す

検討・推進

財務の健全化とともに、既存事業の大胆な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進める

飛躍期に向けて、100年続いてきた私鉄モデルをアップデート

利益水準の回復

■ 当社鉄道業の収益

- 2021年度中に平時の85%までの回復を想定、以降、増収施策により85% + α の水準を目指す

■ 費用削減

- 当社鉄道業における省力化と、それに伴う運営体制の見直し
- ホテル業における構造改革 ex.ホテル小田急における希望退職の実施
- 各事業における運営体制の効率化、不採算店舗の撤退等を推進

有利子負債のコントロール

■ 投資の見直し

- 更新投資等は投資効果の検証のうえ厳選して行う一方、DX等の成長投資は継続するなど、メリハリのある投資を実施
- 当社鉄道業は安全確保を前提に投資のあり方を見直す

■ 政策保有株式や不動産の売却等を推進

事業ポートフォリオの再構築

■ 既存事業の見直しや強化、新規事業領域の開拓の方向性について、検討を進める

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る



サーキュラーエコノミー

既存事業のクラウド化やIoT化を進めるとともに新たな顧客接点の開拓等を行い、これまで成長させてきたリアルなビジネスをデジタルで変革する

DX



Ma a S

 **ONE** オーネ
デジタルプラットフォーム



産学連携

3つの発想

共創

固定概念を払拭し、それぞれの組織や一人ひとりの創造性を開放するとともに、自らの強みと多様なパートナーの価値を掛け合わせ、新たな価値を創出する

ローカライズ

沿線を中心とした多様な地域の社会課題に真摯に向き合い、地域ごとに最適な解決策となる事業を生み出すとともに、他の地域の同種課題の解決も追求し、事業を拡大していく



エリアマネジメント

未来フィールド

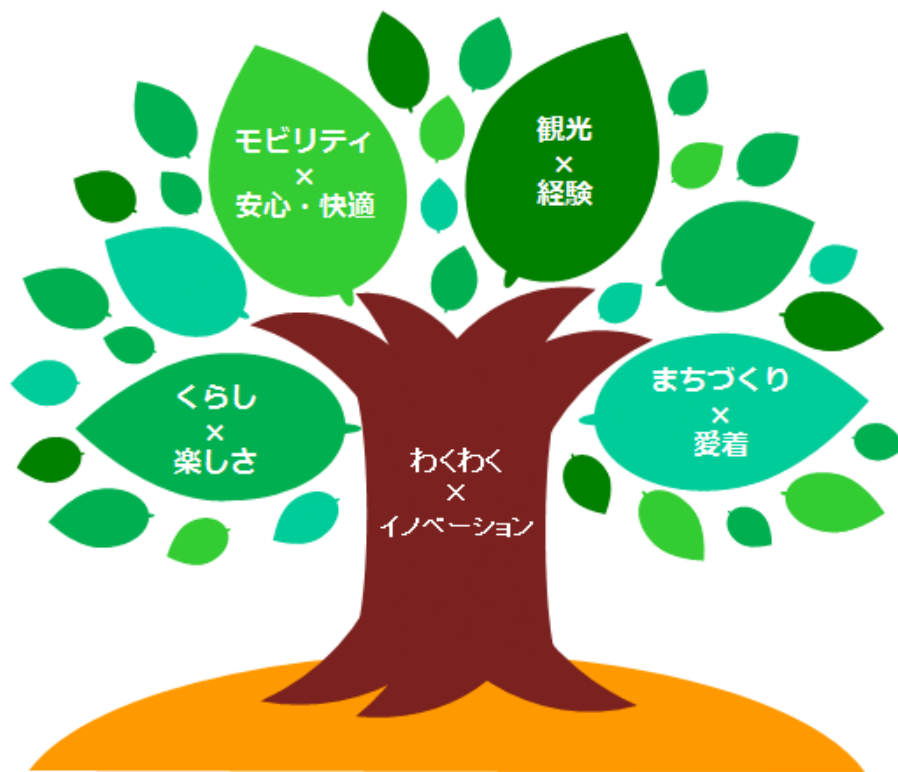
小田急グループが描く、将来自らが地域や顧客に提供していききたい価値（未来フィールド）は、デジタル化の進展などコロナ禍による環境変化のスピードが速まっていることを踏まえ、実現手段をアップデートしていく

モビリティ × 安心・快適
～新しい“モビリティ・ライフ”をまちに～

まちづくり × 愛着
～まちの“新しい物語”を紡ぎ出す～

暮らし × 楽しさ
～何気ない日々“心が動く瞬間”を～

観光 × 経験
～ここでしか得られない“特別な思い出”を～



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～

中期経営計画における具体的な取り組み

本中期経営計画の位置付け

- 本計画では、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る
- 事業ポートフォリオの再構築など具体化が進む都度、計画を段階的にブラッシュアップしていき、新たな経営ビジョンの実現を目指す

2020年
新型コロナウイルス
の蔓延

2027年
開業100周年




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。

激甚化する
自然災害

交通弱者

デジタルの
生活浸透

外出機会の
減少

テレワークの
浸透

環境変化を踏まえた『モビリティ×安心・快適』の考え方

- 公共交通は、コロナ禍以前の利用水準に回復しない一方で、誰でも安心して利用できる移動手段として、地域を支える重要な存在であることは不変であり、その維持向上に努める
- 高齢化の進展や若者の車離れなどによる交通弱者（自家用車ネガティブ層）の増加は今後も継続する社会課題であり、当社はその解決を目指していく

方針 1

持続可能な交通インフラの構築と新たな提供価値の創出

方針 2

デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの確立

安全性と収益性を両立した事業モデルを構築するとともに、事業環境変化を捉えた新たな提供価値を創出していく

安全性の維持・向上

- 1日利用者数10万人以上の駅にホームドア整備
- 自然災害など異常時の体制・設備強化
- AI・画像認識技術を活用した安全性向上施策の推進
(踏切異常状態検知システムなど)



登戸駅下りホーム
(1・2番線)のホームドア



土砂崩壊などの被害を抑制
するために法面を改修

運行体制の省力化

- 鉄道業における運営体制見直し
- ワンマン化の実現に向けた具体的検討
- 鉄道設備のダウンサイジング



I C利用増加に伴う券売機の削減

新たな収益の獲得

- 外出意欲を高める新たな機会創出
- MaaS等を通じたシームレスな移動の実現
- 鉄道資産の最有効活用



駅スペース有効活用



ロケーション事業

顧客接点を、駅を起点としたリアルから、スマートフォンなどを起点としたデジタルへシフトするとともに、MaaSを通じた地域の活性化、新しい価値の提案を行うことで、輸送サービスをフックに地域価値を創造する

小田急MaaS
(モビリティ)

新しい価値提案
郊外MaaS
観光MaaS
MaaS×商業

まちづくり

観光

くらし

小田急沿線の地域価値を創造

小田急沿線以外の地域の
課題も解決していく

MaaSアプリ「EMot」の展開

- 電子チケットの拡充
- Web機能や特急券販売との連携等の機能拡充
- EMotやMaaS Japanを通じた連携拡大

Topics

- DL数は対前年比約**5倍**（20年度末:約8万DL）
- 電子チケットの**販売比率約10%**
（21年3月単月の箱根フリーパス販売実績）

新しい価値の具現化

- 商業施設と連携したマイカー利用層への公共交通利用促進（例：バス無料チケット）
- オンデマンド交通や自動運転バスなどの次世代交通の社会実装
- シェアサイクル事業の展開（江ノ電）
- アプリ等を通じたデータ利活用

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。

外出機会の
減少

地域コミュニティ
の希薄化

都心と郊外の
関係性変化

循環型社会

環境変化を踏まえた『まちづくり×愛着』の考え方

- 居住地周辺で過ごす時間が長くなり地元地域の重要性が増す中で、多様な生活シーンに対応した機能を各エリア内に整備することで、まちの魅力を高めていく
- 市況が急速に変化する中で、地域に必要な開発を継続的に実施するために、多様な開発手法を確立していく

方針 1

地域の特徴を捉えた開発

方針 2

事業運営の高度化による開発機会の創出と収益性拡大

方針 3

新しいまちづくり事業の創造

複数の機能を融合させ、職、住、商、学・遊に対応した開発を各地域で進め、人々の様々なニーズや変化に柔軟に応えるまちづくりを行う

【都市】新宿エリア

■ 新宿西口再開発

- 官民連携で取り組み、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



新宿駅上に高さ約260mの多機能ビルを建設
(2029年度竣工予定)

■ エリア活性化の取組み

- 行政や企業、大学など様々なプレイヤーとの連携施策を継続実施
- 再開発工事と併せてハード・ソフトの両面でエリア活性化を図り新宿で働く人や訪れる人、近隣住民がまちの魅力を感じられる環境を整備



NTTドコモとの共同プロジェクト

【郊外】海老名エリア

■ ViNA GARDENS開発計画

- 発展を遂げていく海老名エリアのリーディングプロジェクト
- 職、住、商、学・遊の全要素を網羅するエリアづくりを推進



□ 計画概要

2025年度末 全体計画竣工予定
投資額：約322億円
賃料収入：約23億円/年（全体竣工後）

□ 既存・竣工済み施設

(住) リーフィアタワー
(商) ビナウォーク、TERRACE
(学・遊) ロマンسカーミュージアム

□ オフィス棟（仮称）

- 2022年2月竣工予定
- 神奈川県央地区最大級の賃貸オフィスビル

□ サービス棟（仮称）

- 2022年上期開業予定
- “ウェルネス”をコンセプトに商業やフィットネス、クリニック、スクール等、あらゆる側面から心身両面をゆたかにする施設

従来の自社用地開発だけでなく、生活様式の変化に合わせた開発・運用手法の多様化により、開発機会を増やすとともに、収支構造改革を進め、収益を拡大する

開発・運用手法の多様化

■ 地域価値創造につながる土地の取得、企画開発、運営、売却の推進

- ・ エリア型開発の他地域展開



下北沢エリアにおける、地域の特色を活かした13施設の企画・開発・運営・エリアマネジメントを網羅したまちづくり

下北線路街

- ・ 公共資産の利活用や空き家再生等の事業推進



新宿中央公園の指定管理者として活動を開始

- ・ 沿線遊休地の開発

不動産運営の効率化

■ PM/BMのコストの見直しや資産の有効活用

- ・ ビル管理の無人化や省力化による運営コスト削減
- ・ 事業改革による自社利用資産の外部賃貸化



[tefu yoyogi uehara](#)

事務所使用していた自社資産を複合施設にリノベーション

- ・ 遊休スペースへのサテライトオフィス整備



ザイマックス社と連携し、2023年度までに沿線に30拠点を整備

テクノロジーの活用などにより、地域の課題を解決する新しいまちづくり事業を多面的に推進する

エリアマネジメント



しんゆりフェスティバル・マルシェ



新百合ヶ丘エリアマネジメントコンソーシアム

行政や地域関係者と連携し、地域課題の解決やエリア活性化、新たな事業機会の創出を通じ、沿線価値向上を図る

サーキュラーエコノミー事業



循環型社会の実現において重要な資源・廃棄物の収集運搬の分野で、深刻化する人手不足への対応として、テクノロジーを用いた、効率性向上に資するインフラサービスを構築・提供

地域コミュニティ事業



いちのいち
自治会・町内会単位の
Webプラットフォーム

超高齢社会で存続が難しくなっている地域コミュニティの運営をサポートするサービスを提供し、秦野エリアを中心に沿線外へも拡大中

スマートシティ事業

Beyond AI 研究推進機構との共同研究



地域に関わる全ての人にとって価値のあるスマートシティの社会実装を目指す

海老名駅周辺を対象に、来訪者の行動変容を促す人流誘導アルゴリズムを実装した『次世代AI都市シミュレーター』を研究開発

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。

外出機会の
減少

デジタルの
生活浸透

EC
オンラインコンテンツ

体験消費

環境変化を踏まえた『くらし×楽しさ』の考え方

- リアルでしか体験できない価値が重視される一方で、コモディティ化したものは廃れていくなど、これからのリアルコンテンツには独自性や地域性などが不可欠
- デジタルとリアルとの垣根がなくなりつつある中で、顧客とのデジタル接点の強化と、得られるデータの分析体制を整備し、既存・新規事業に活用していく

方針 1

圧倒的なリアルコンテンツの提供

方針 2

デジタルプラットフォーム構築による顧客価値創造

新規コンテンツの創造や地域の取り組みとの関係性強化を図り、地域への誘客とまちの賑わいを創出する

鉄道コンテンツの充実

鉄道のコンテンツ力を最大限活用し、世代を問わず小田急ファンの獲得を目指す

- **ロマンスカーミュージアム**
「“子ども”も“大人”も楽しめる鉄道ミュージアム」をコンセプトに2021年4月に海老名で開業



- **鉄道コンテンツの収益化**
鉄道会社ならではのアセットを活用した体験イベント等を実施



車両所見学



ロマンスカー遠足

スポーツコンテンツの創造

- **スポーツ共創戦略（OSEC100）の推進**
地域とともにスポーツを通じて心を動かすコンテンツを2027年までに100個創出していく



ODAKYU SPORTS MAP



F C 町田ゼルビアとのコラボ

商業施設の磨き上げ

- **地域顧客に寄り添った施策の実施**
上位顧客向けの特別招待会や、地域の子どもの対象としたお仕事体験イベントなどを実施し、地域との多様な接点を構築
- **デジタルを活用したリアル店舗への誘客**
LINEを活用し顧客とのデジタル接点を強化し、マーケティング施策に活用



特別招待会

デジタルマーケティングの強化を通じて多様化する顧客ニーズを捉えるとともに、リアルとデジタルを融合したサービスを提供する

リアル×デジタルのサービス融合

■地域密着型サービスプラットフォーム『ONE (オーネ)』

ひとつのIDで小田急グループ内外の多様なサービスを利用可能
小田急グループのデジタル事業基盤となる

- ・あらゆる生活シーンを網羅したサービス領域の拡充
- ・グループのリアル接点を活用したユーザ数の増加



顧客データの蓄積・分析

データから顧客の動向・嗜好を分析し
サービスの認知から利用、アフター
フォローまでの一連のプロセスを構築

サービス改善・開発

ライフスタイルに適したサービスの
開発・提案を通じて、顧客のLTV
(ライフ・タイム・バリュー)を高める



会員数約130万人の小田急ポイント会員情報と
ONE IDを統合し顧客データ基盤を增強

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事で、
日本、地域、まちの発展に貢献していきます。

インバウンド
蒸発

国内旅行
の増加

マイクロ
ツーリズム

交流人口

体験消費

環境変化を踏まえた『観光×経験』の考え方

- 旺盛な国内旅行需要が出現すると見込まれるが、その取り込みには、地域独自の価値を創造し、多様化する観光ニーズに応じていく必要がある
- デジタル化の余地の大きさやインバウンドの将来的な回復など、観光産業は中長期的に成長期待が大きく、継続的な取り組みによって事業ノウハウを蓄積していく必要がある

方針 1

地域の特色を活かした新たな観光体験の創出

方針 2

将来を見据えた観光ビジネスの磨き上げ

箱根・江の島・大山エリアにおける多様な価値提案を通じた新規需要開拓を進めるとともに、新たな観光体験の創出に取り組む

移動を喚起する新たな体験価値の提供

■ 箱根エリア

- マイカー観光者にフォーカスしたチケットの造成や観光情報を発信



■ 江の島・鎌倉エリア

- 全シーズンを通じた滞在促進を図るためナイトツーリズムを推進



■ 観光資源発掘

- 多様な観光体験を提案し交流人口増加を図るため、体験の主催者と参加者をつなぐプラットフォームを構築



地域を巻き込んだ観光まちづくり

■ 大山エリア

- 地域関係者との観光活性化に向けた取り組みを実施



ホテル事業の環境適合

- 箱根エリアのホテル施設のリニューアルを検討し、観光体験の一環としての宿泊の価値向上を図る
- 新宿エリア等のホテルを宿泊に比重を置いた形態に転換し、リソース配分を最適化



観光シーンのDXを推進し、顧客の利便性向上を図るとともに、インバウンド回復期を見据えた需要創出策を推進する

観光DXの推進

■ デジタル接点の獲得

- 企画券、特急券の電子化やアプリ販売、各モビリティサービスに関する情報提供・予約・決済の一元化により、シームレスな移動を実現
- 将来的には宿泊施設や観光スポットと連携した、観光プラットフォームの構築を検討

観光プラットフォーム

観光スポット

デジタルで
有機的連携

電子チケット

多様な移動サービス

ホテル・旅館

観光施設

インバウンド需要回復を見据えた施策

■ インバウンド向けビジネスの体制整備

- バウチャー電子化を通じた現地代理店との販売体制の効率化
- 外国語SNSを通じた情報の発信



FacebookやWeibo等で感染症対策を発信し、安全・安心への取り組みをPR

- 「MaaS Japan」の海外アプリ連携推進



MaaS Japan

各MaaSアプリへ情報提供する
当社が開発をした
オープンな共通データ基盤

- 多言語案内ロボットの実証実験（箱根）



多言語案内ロボット Sota®

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。

働き方の
多様化

ダイバーシティ

社会貢献意識
の高まり

人材の
流動化

自律的な
キャリア形成

環境変化を踏まえた『わくわく×イノベーション』の考え方

- 社員一人ひとりが考え行動する風土を醸成することで、経営ビジョンの達成に資する人材育成・獲得を進める
- 過去からの継続ではなく、社員から生まれてくるアイデアを事業化につなげ、既存のビジネスや思考の枠組みを飛び出したチャレンジを続けていく

方針 1

経営ビジョン達成に向けた人事戦略の実行

方針 2

新たなチャレンジの推進

方針1

経営ビジョン達成に向けた人事戦略の実行

未来にむけた地域の価値を生み出す「価値創造型人材」育成のため、制度や風土、価値観を変革していく

人材マネジメントポリシーの制定

- 「課題解決型人材」から「**価値創造型人材**」への転換を志向して人材マネジメントポリシーを新たに制定し明示することで、社員一人ひとりの成長を促し、全社的に風土・価値観を変革していく
- 価値創造型人材の育成に向けて、管理職人事制度の改定をはじめ、自律的な学びやキャリア形成のサポートなど各種人事関連施策の検討を進め、地域価値の創造を実現していく

方針2

新たなチャレンジの推進

事業アイデア公募制度 “climbers”

- 未来フィールドの実現に資する事業やSDGsなどの社会課題解決に向けた事業について、社員が自由に事業を提案できる制度
- 制度開始から3年で7件が採択され、事業化に向けた検討を進めている

〈検討中の事業例〉



ハンターバンク

獣害問題に直面する地域・農林業者と狩猟者をマッチングするサービス



ペットボトルエコロジー

駅などで回収したペットボトルの水平リサイクルを目指し、環境負荷低減と収益の両立を図る事業



2022年3月期における 業績予想の概要

2022年3月期 業績予想

- 本業績予想における、各セグメントの営業収益の回復見込は下記のとおりです。

【平時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 上期は平時の80%程度から徐々に回復し、下期は85%程度で推移■ バス業 通期で平時の80%程度■ 箱根（交通各社） 通期で平時の80%程度
流通業	<ul style="list-style-type: none">■ 百貨店業 通期で平時の90%程度■ ストア・小売業 通期で平時並み
不動産業	<ul style="list-style-type: none">■ 不動産賃貸業 通期で平時並み
その他の事業	<ul style="list-style-type: none">■ ホテル業 通期で平時の50%程度■ レストラン業 通期で平時の80%程度

※ 4月25日からの緊急事態宣言による影響は織り込んでいません。

※ 会計方針の変更による影響額を控除して比較を行っています。

※ 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。

2022年3月期 業績予想（概要）

単位：百万円	2020年度 実績	2021年度 予想	増減		21年度予想 会計方針 変更前	会計方針の変更 による影響額	
営業収益	385,978	395,200	+ 9,221	+ 2.4%	475,200	△ 80,000	△ 16.8%
営業利益	△ 24,190	19,500	+ 43,690	—	19,500	—	—
経常利益	△ 31,223	17,200	+ 48,423	—	17,200	—	—
親会社株主に帰属する 当期純利益	△ 39,804	13,500	+ 53,304	—	13,500	—	—

設備投資額	62,943	79,300	+ 16,356
減価償却費	51,258	49,800	△ 1,458
有利子負債残高	782,822	768,200	△ 14,622
E B I T D A	26,355	69,300	+ 42,944
有／E倍率	29.7 倍	11.1 倍	△ 18.6 P

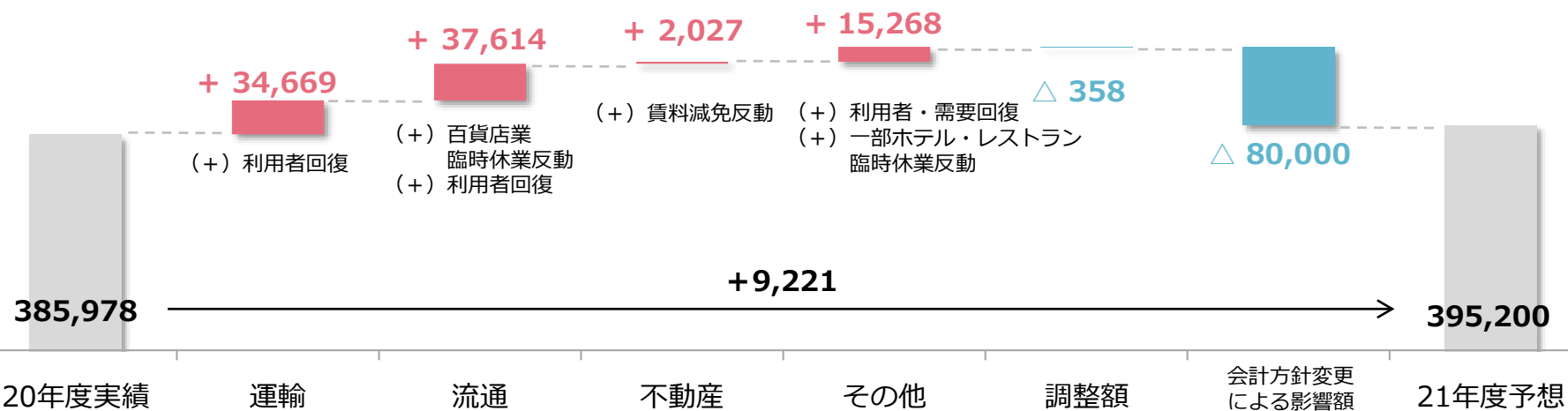
※ 2021年度より「収益認識に関する会計基準」
（企業会計基準第29号）等を適用するため、
業績予想は当該基準を適用した後の金額となっています。

2022年3月期 業績予想（前期との比較）

営業収益

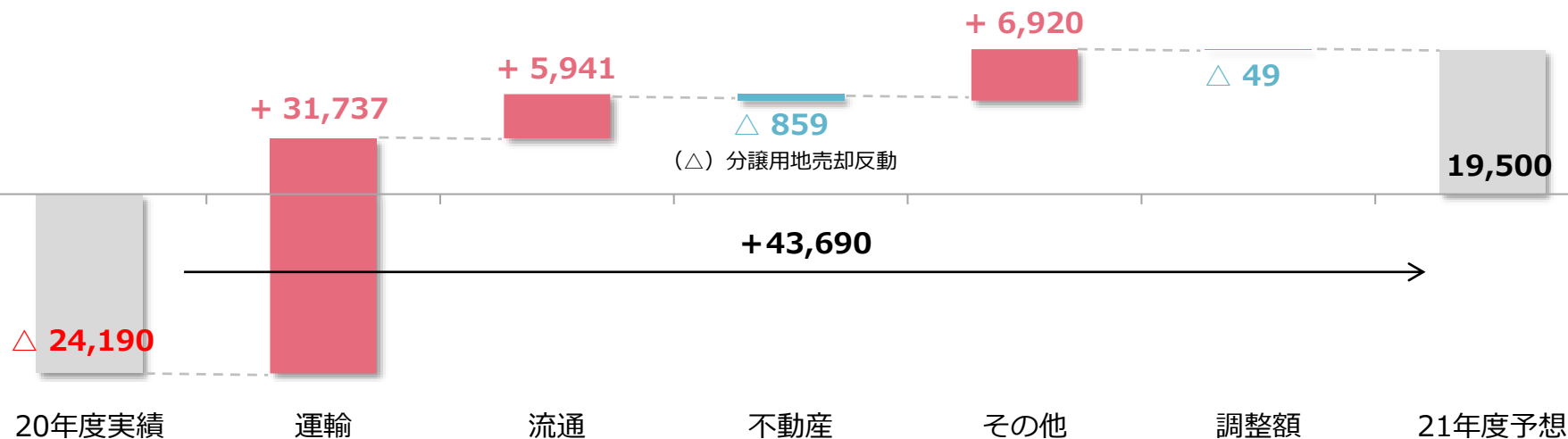
（単位：百万円）

※セグメント別の増減は、会計方針の変更による影響額を控除して比較を行っています。



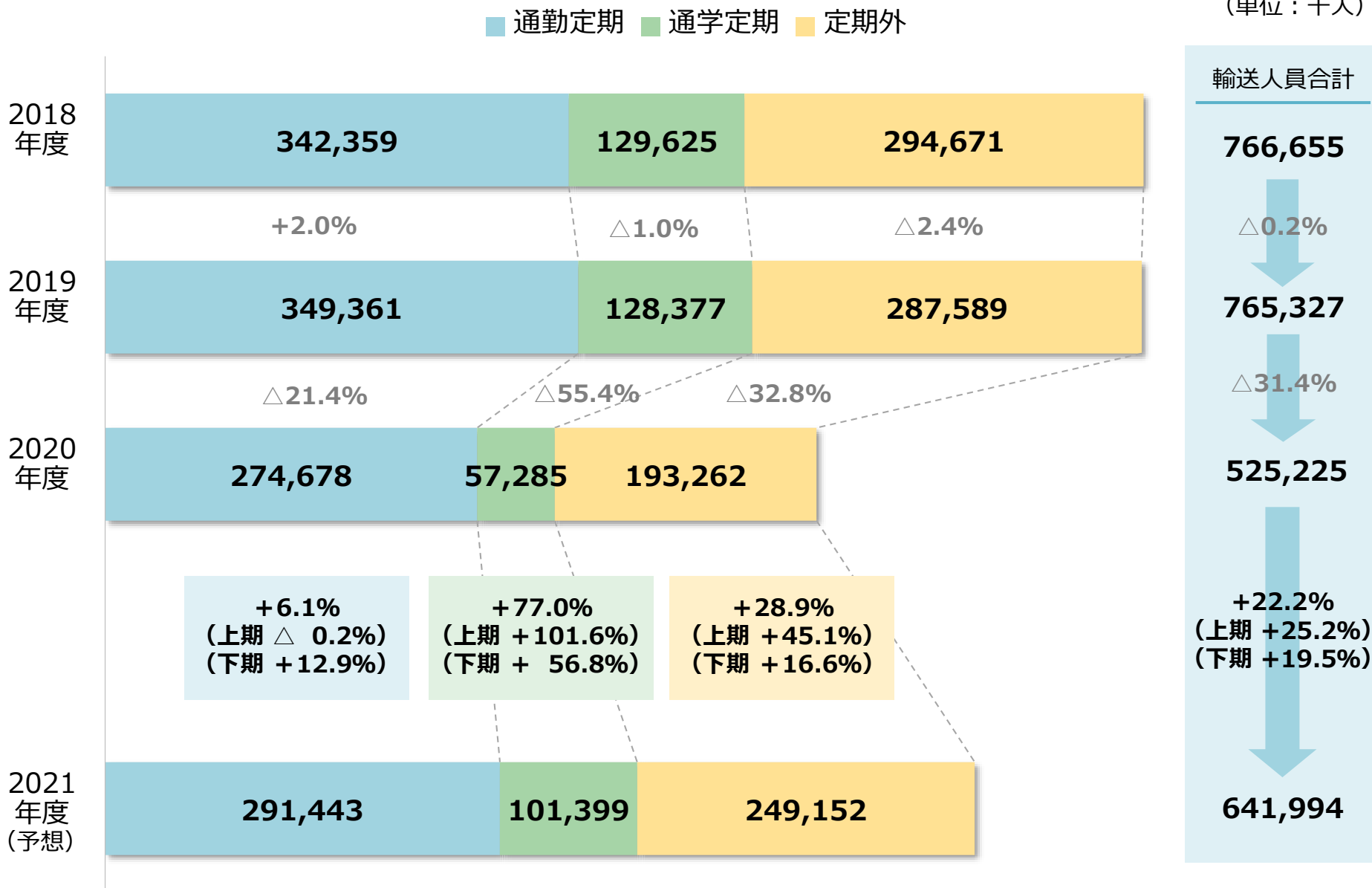
営業利益

（単位：百万円）



2022年3月期 業績予想 (鉄道輸送人員)

(単位：千人)



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

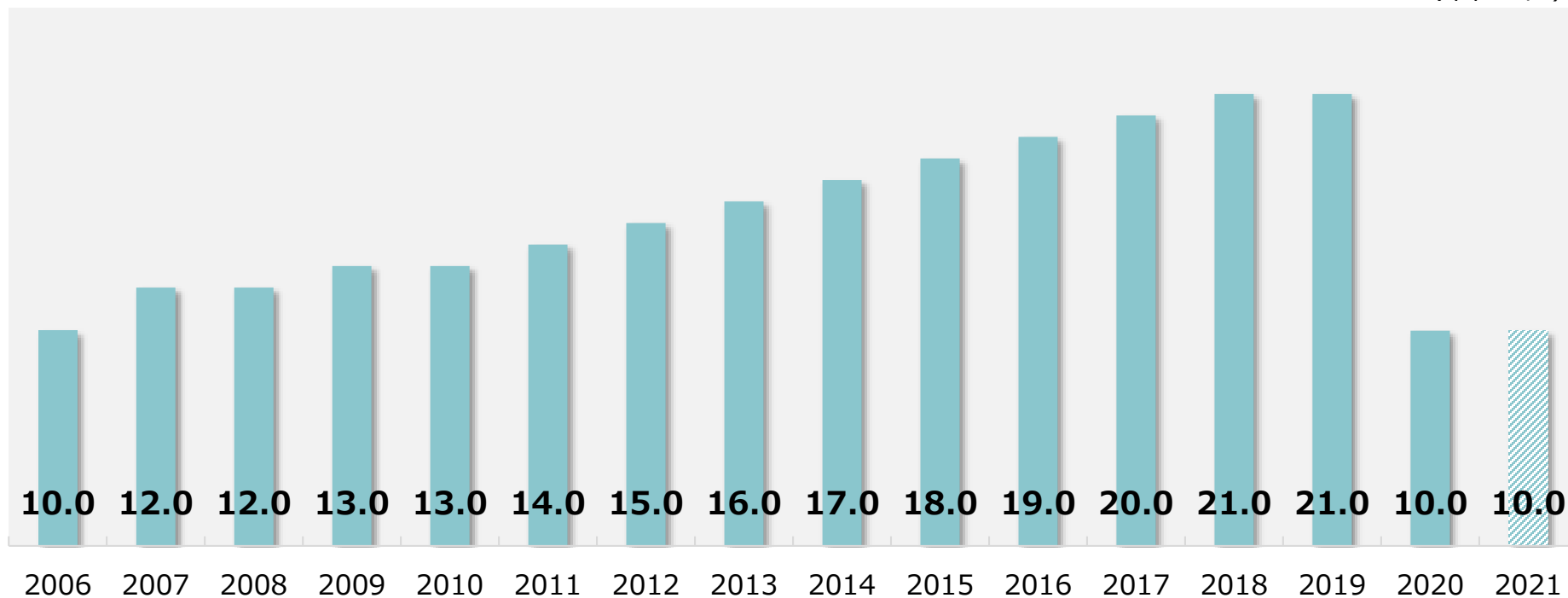
2021年度 配当予想

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)



ガバナンス強化に向けた取り組み

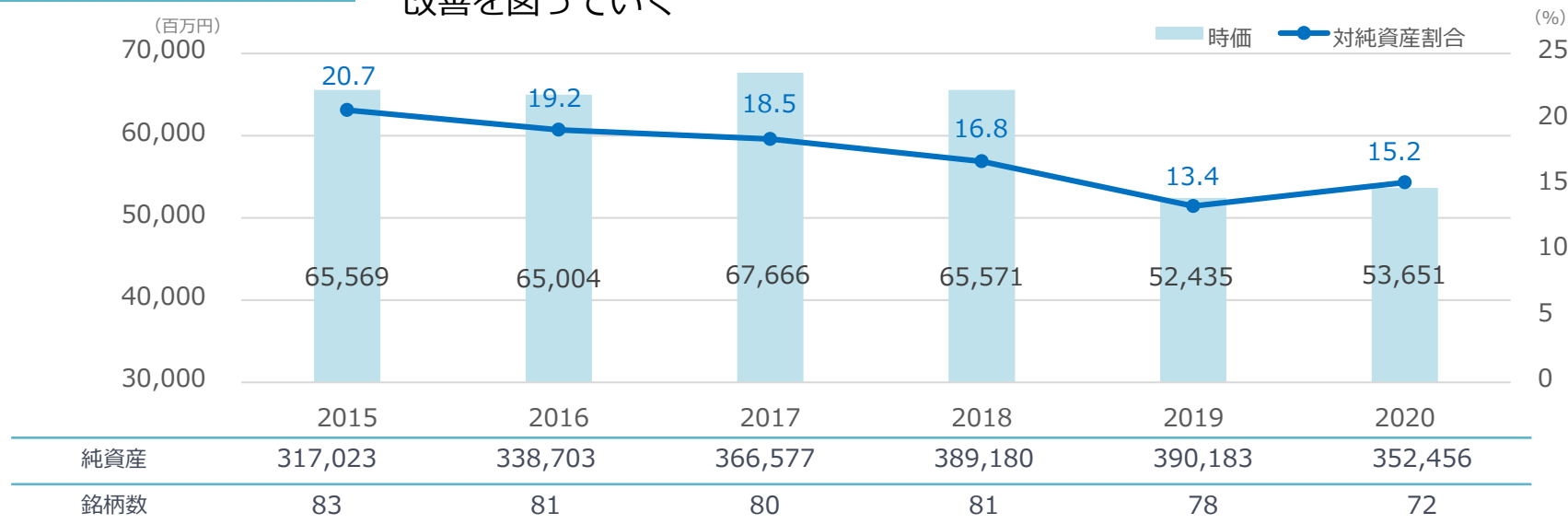
社外取締役比率

社外取締役比率を3分の1以上とし、取締役会の監督機能強化を図る



政策保有株式

引き続き保有意義の検証を行い、銘柄数、純資産割合について継続的に改善を図っていく



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。