

2025年3月期 第2四半期（中間期）説明会

2024年11月18日



I. トップメッセージ

II. 2025年3月期 第2四半期（中間期）決算・通期業績予想の概要

III. 連結財務目標達成に向けた方向性

IV. 中期経営計画の進捗状況

I. トップメッセージ

トップメッセージ ～ 地域価値創造型企業としての飛躍的成長 ～

<上期の振り返り>

- 決算は、主に鉄道やホテルにおいて想定以上の需要を取り込み好調に推移しました。これを踏まえて通期業績予想も上方修正し、営業利益は2026年度目標に近い水準となっています。来年度以降の計画も現在見直していますが、着実に利益を獲得できるよう、引き続きグループ全体を牽引してまいります。
- また、上期にはUDS(株)の売却も完了しました。体質変革期では、財務健全性確保のため資産売却や事業ポートフォリオの再構築を実施しましたが、飛躍期では資本効率向上のためのモニタリングを継続します。
- 株価は、5月のMSCI Japan Index除外等により下落しました。8月の自己株式取得公表後には上向いたものの、現在は伸び悩んでいます。引き続き株価も意識しながら企業価値向上に努めてまいります。

<企業価値向上に向けて>

- 飛躍期においても、連結財務目標の達成はもちろん、利益水準と資本効率のさらなる向上を目指して**能動的にBSをコントロール**してまいります。特に**ROEの向上を目指し**、成長分野への**積極的な投資**や、5月に公表した株主還元政策にもとづく**株主還元の強化**を継続します。また、**人的資本の充実**に向けて、人手不足の解消や成長領域への重点的な人的投資等の課題について迅速に対処していきます。
- 中期経営計画ではさまざまな成長の方向性をお示ししていますが、私たちはあくまでも「**地域価値創造型企業**」です。2029年度竣工の新宿駅西口地区開発計画を筆頭に、それ以降も沿線を中心に投資開発を進めて**地域とともに成長**し、企業価値を向上させていきたいと考えています。

2024年11月 取締役社長 鈴木 滋

Ⅱ. 2025年3月期 第2四半期（中間期）決算・通期業績予想の概要

Ⅱ. (1) 2025年3月期 第2四半期 (中間期) 決算の概要

- 【対前年実績】・百貨店業およびストア・小売業の決算期変更（7ヵ月間連結）等により増収増益。UDS(株)売却益により特別利益増
 【対当初見込】・営業収益は生活サービス業で想定を下回ったが、当社鉄道事業等は想定を上回り9億円の増収
 ・営業利益は当社鉄道事業における費用の減少等により50億円増益、親会社株主に帰属する中間純利益は39億円増益

| 単位：百万円 | 2023年度 中間期 | 2024年度 中間期 | 増減 | 当初見込 | 増減 |
|---------------------|---------------|---------------|--------------------|---------|--------------------|
| 営業収益 | 196,254 | 209,744 | +13,490 (+6.9%) | 208,800 | +944 (+0.5%) |
| 交通業 | 85,554 | 87,139 | +1,584 | 86,100 | +1,039 |
| 不動産業 | 38,671 | 41,979 | +3,308 | 41,700 | +279 |
| 生活サービス業 | 78,982 | 88,019 | +9,036 | 89,100 | △1,080 |
| 調整額 | △6,954 | △7,393 | △438 | △8,100 | +706 |
| 営業利益 | 26,601 | 29,037 | +2,436 (+9.2%) | 24,000 | +5,037 (+21.0%) |
| 交通業 | 15,246 | 17,250 | +2,004 | 13,800 | +3,450 |
| 不動産業 | 8,427 | 7,244 | △1,182 | 6,700 | +544 |
| 生活サービス業 | 2,904 | 4,531 | +1,626 | 3,500 | +1,031 |
| 調整額 | 23 | 10 | △12 | 0 | +10 |
| 経常利益 | 27,041 | 29,770 | +2,729 (+10.1%) | 24,800 | +4,970 (+20.0%) |
| 親会社株主に帰属する 中間純利益 | 26,124 | 32,980 | +6,856 (+26.2%) | 29,000 | +3,980 (+13.7%) |

＜セグメント表示の変更＞

「流通」「その他」を「生活サービス」に統合し一部の会社のセグメントも変更

| 旧セグメント (～2023年度) | 新セグメント (2024年度～) |
|---------------------|---------------------|
| 運輸 | 交通 |
| 鉄道 | 鉄道 |
| バス | バス |
| その他 | その他 |
| 流通 | 不動産 |
| 百貨店 | 不動産分譲 |
| ストア・小売 | 不動産賃貸 |
| その他 | その他 |
| 不動産 | 生活サービス |
| 不動産分譲 | 百貨店 |
| 不動産賃貸 | ストア・小売 |
| その他 | ホテル |
| ホテル | レストラン飲食 |
| レストラン飲食 | その他 |
| その他 | |

※ 2024年度よりセグメント表示を変更したため、前期実績を組み替えて表示しています。

Ⅱ. (2) 2025年3月期 通期業績予想の概要

| 単位：百万円 | 2023年度 | 2024年度 | 増減 | 当初見込 | 増減 |
|---------------------|---------|---------|---------------------|---------|--------------------|
| 営業収益 | 409,837 | 424,000 | +14,162 (+3.5%) | 424,000 | - (-) |
| 交通業 | 171,730 | 174,600 | +2,869 | 173,300 | +1,300 |
| 不動産業 | 92,027 | 99,200 | +7,172 | 97,900 | +1,300 |
| 生活サービス業 | 161,505 | 167,100 | +5,594 | 170,000 | △2,900 |
| 調整額 | △15,425 | △16,900 | △1,474 | △17,200 | +300 |
| 営業利益 | 50,766 | 48,000 | △2,766 (△5.5%) | 42,000 | +6,000 (+14.3%) |
| 交通業 | 25,913 | 25,100 | △813 | 20,400 | +4,700 |
| 不動産業 | 17,759 | 14,900 | △2,859 | 14,200 | +700 |
| 生活サービス業 | 7,058 | 8,000 | +941 | 7,400 | +600 |
| 調整額 | 36 | 0 | △36 | 0 | - |
| 経常利益 | 50,670 | 46,700 | △3,970 (△7.8%) | 41,000 | +5,700 (+13.9%) |
| 親会社株主に帰属する 当期純利益 | 81,524 | 42,400 | △39,124 (△48.0%) | 38,000 | +4,400 (+11.6%) |
| 設備投資額 | 83,402 | 74,200 | △9,202 | 86,900 | △12,700 |
| 減価償却費 | 45,785 | 44,500 | △1,285 | 45,100 | △600 |
| 有利子負債残高 | 626,950 | 667,100 | +40,149 | 663,700 | +3,400 |
| 有/E倍率※1 | 6.5倍 | 7.2倍 | +0.7p | 7.6倍 | △0.4p |
| ROE※2 | 20.3% | 9.7% | △10.6p | 8.8% | +0.9p |

【対前年実績】

- ・ **営業収益**は、百貨店業およびストア・小売業の決算期変更（13カ月間連結）等により増収
- ・ **営業利益**は、当社鉄道事業における費用増や、不動産業において前期に自社用地開発物件が増えた反動等により減益
- ・ **親会社株主に帰属する当期純利益**は前期の小田急センチュリービル等の売却益の反動により大幅減益

【対当初見込】

- ・ **営業収益**は、交通業・不動産業における増収と生活サービス業での減収を見込み、当初見込を据え置き
- ・ **営業利益**は、当社鉄道事業における費用の減少を見込むことなどから、60億円上方修正
- ・ ROEは、8月以降の自己株式取得も踏まえ9.7%を見込む

※1 有利子負債/EBITDA倍率

※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）

Ⅲ. 連結財務目標達成に向けた方向性

Ⅲ. (1) 連結財務目標

- 「地域価値創造型企業」を目指し、社会的価値や株主価値の向上を図りながら、持続的な利益成長を実現する

| 重要指標の考え方 | | | 2026年度計画 | 2030年度目標 | 長期方針 |
|--------------|-------------------|--|---|--|-----------|
| 利益の成長 | 営業利益 | <ul style="list-style-type: none"> 交通の収益を過去最高水準へ伸長 不動産を第一の柱として集中的な資本投下 デジタルの成長 事業構造改革の継続 | 500億円 前回目標比 ^{※1} +40億円 | 700億円 前回目標比 ^{※1} +100億円 | 持続的な利益成長 |
| 資本コストを意識した経営 | ROE ^{※2} | <ul style="list-style-type: none"> 自己資本比率30%を維持 成長投資や株主還元を強化 (総資産・純資産のコントロール) 事業別ROA目標の設定とモニタリングの強化 | 6.2% | 7%以上 | さらなる向上 |
| 財務健全性の確保 | 有利子負債／EBITDA倍率 | <ul style="list-style-type: none"> 7倍台維持および新宿駅西口地区竣工後に大幅改善 現格付水準を維持しながら、成長投資を強化 | 7.8倍 | 7倍程度 | 利益成長による改善 |

※1 2023年4月公表目標比

※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）

Ⅲ. (2) ROE目標の達成に向けたROAのコントロール

✓ ROE ※1

2024年度見込

6%※2



2030年度目標

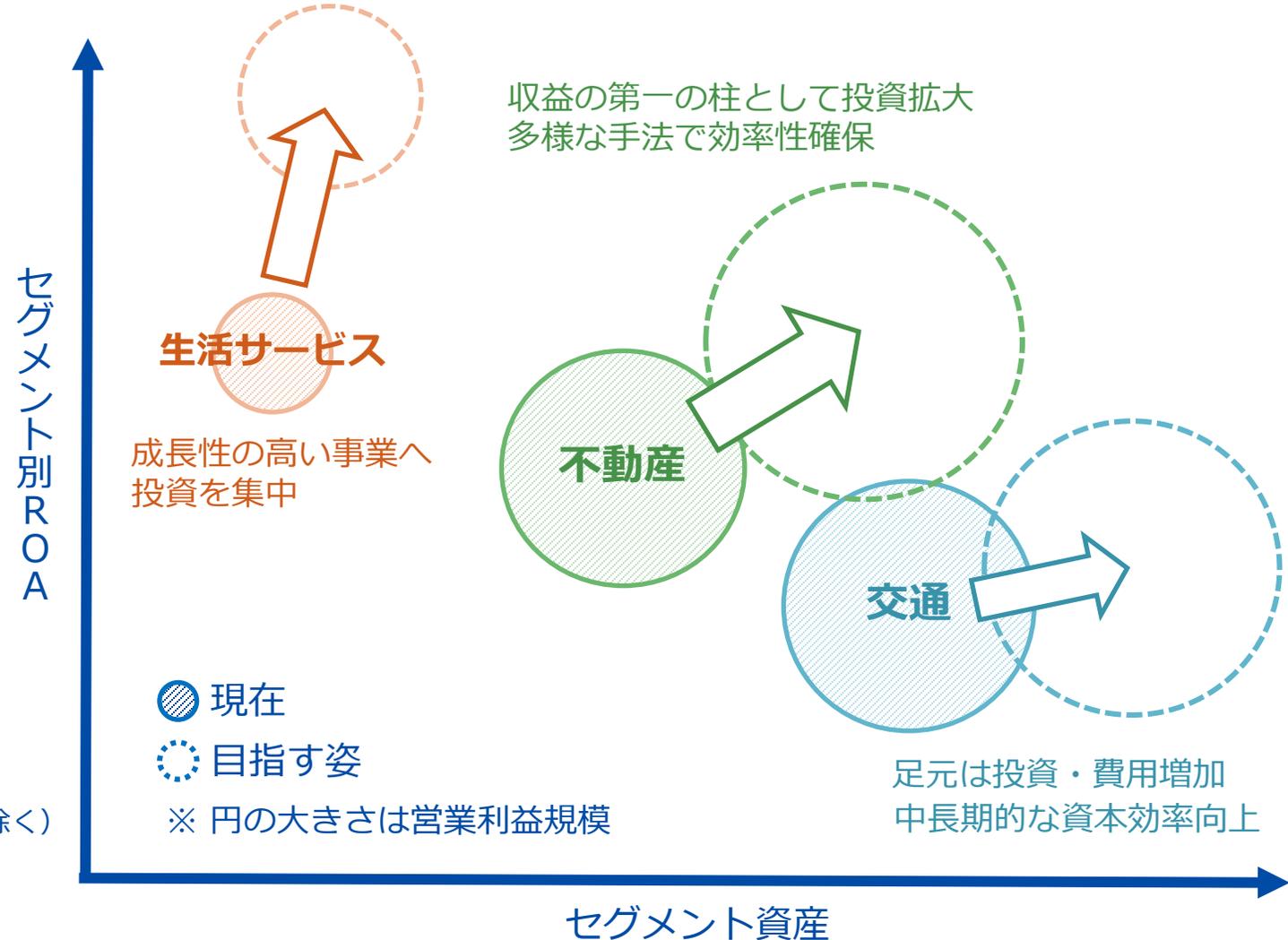
7%以上

- ・ 体質変革期（2021～2023年度）において大型の資産売却や抜本的な事業構造改革を実施
- ・ 飛躍期（2024～2030年度）では、設備投資や事業運営の見直し等による収益性・効率性の向上に取り組む
- ・ セグメント別ROA目標を設定し、事業・会社別にモニタリングを実施
- ・ ハードルレートを下回った物件・事業は売却も視野に入れ継続的なコントロールを実施

※1 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）

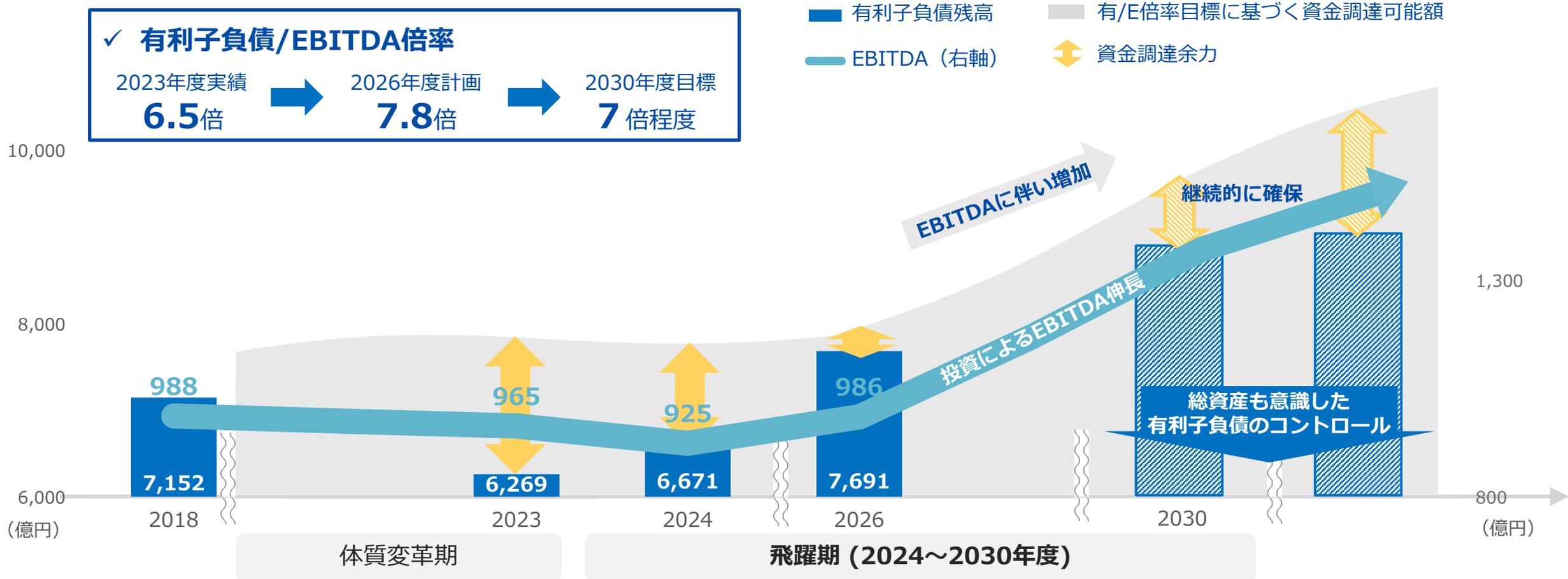
※2 9.7%から関係会社売却益等を控除

■セグメント別ROA（イメージ）



Ⅲ. (3) 持続的な成長投資に向けた資金調達余力の確保

■ 有利子負債・EBITDAに基づく資金調達余力（イメージ）



- ・ 大型資産売却とEBITDAの回復により有利子負債を抑制し資金調達余力を創出
- ・ 成長投資（新宿駅西口地区開発計画を含む）に向け、工事費等の高騰リスクへの対応余力も確保



投資によるEBITDA伸長と有利子負債のコントロールにより資金調達余力を継続的に確保し、持続的な成長投資を可能にする好循環を生み出す

IV. 中期経営計画の進捗状況

IV. (1) 積極投資 ①交通

- 足元では、人手不足や災害に対応した持続可能な運営体制に向けた省力化・効率化のための投資・費用が増加
- 収益の最大化等により、中長期的には資本効率の向上を目指す

持続可能な運営体制

✓ 要員体制 (2035年度まで) ▲30% ※ 当社鉄道事業、2020年度比

[少人数運営体制の構築]

- ワンマン運転試験運用 (2025年度開始予定 箱根登山線 小田原～箱根湯本)
- 駅業務体制の効率化、設備のダウンサイジング

[安全・防災対策の強化]

- 鉄道等運転無事故事業者表彰を10年連続で受賞
- ホームドア 2032年度までに37駅107番線へ設置
対象駅：新宿～本厚木全駅・中央林間・大和・藤沢
※ 11駅34番線 設置済 (2024年11月現在)
- 総合車両所移転計画 (相模大野→伊勢原) 等の大規模設備更新

本厚木駅



当社鉄道事業 営業費 (億円)



当社鉄道事業 設備投資額 (億円)



収益の最大化

[戦略的なプライシング]

- 当社鉄道事業
収入原価算定要領の一部改正を踏まえた運賃改定の継続的な検討
- バス業
運賃改定 (2024年6月～ 小田急バス 東京都区内・川崎横浜市内の一部)

[おでかけ需要の創出]

- 新型ロマンスカーの設計着手 (2028年度運行開始予定)
2027年の開業100周年を記念し、次の100年を牽引する車両
- 特急と商業サービスを組み合わせたエリア限定サブスクサービス
「小田急海老名パスポート」の実証販売 (2024年9月～)
- 顧客データ等を活用した新たな増収施策
PASMO利用で小田急ポイントが貯まる
「小田急おでかけポイント」を小田急バスへ拡充 (2024年10月～)
- 「もころん」を活用した子育て世代応援施策拡充



2024年12月
おだきゅう Family Fun フェスタ



IV. (1) 積極投資 ②不動産（投資拡大）

- 収益の第一の柱として不動産業に集中的に投資し、中長期的な資本効率の向上を目指す
- 飛躍期では、資本効率の高い手法・フィールドへの投資を拡大するが、飛躍期後は沿線開発投資と両輪で地域価値を高める

沿線開発／投資手法・フィールド拡大投資の内訳

✓ 不動産業投資

飛躍期（2024～2030年度）累計
約**3,000**億円※

投資内訳

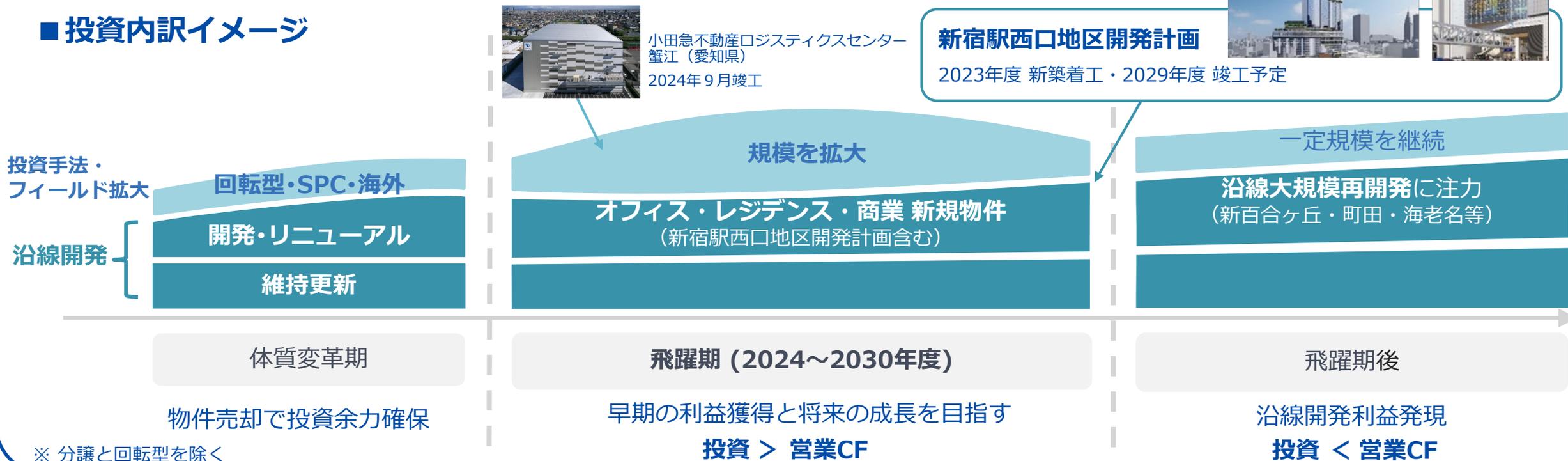
沿線開発 手法・フィールド拡大
約**6割** **:** 約**4割**

A区（共同事業）

B区（当社単独事業）



■ 投資内訳イメージ



※ 分譲と回転型を除く

IV. (1) 積極投資 ②不動産（利益獲得）

- 飛躍期では、沿線開発の利益発現まで時間を要するため、投資手法・フィールドを拡大して資金・ノウハウを獲得
- 新宿駅西口地区開発計画の利益が発現した飛躍期後は、投資手法・フィールド拡大による利益も得ながら沿線開発をさらに推進

投資手法・フィールド拡大による利益獲得

✓ 不動産業営業利益

2023年度実績
178億円



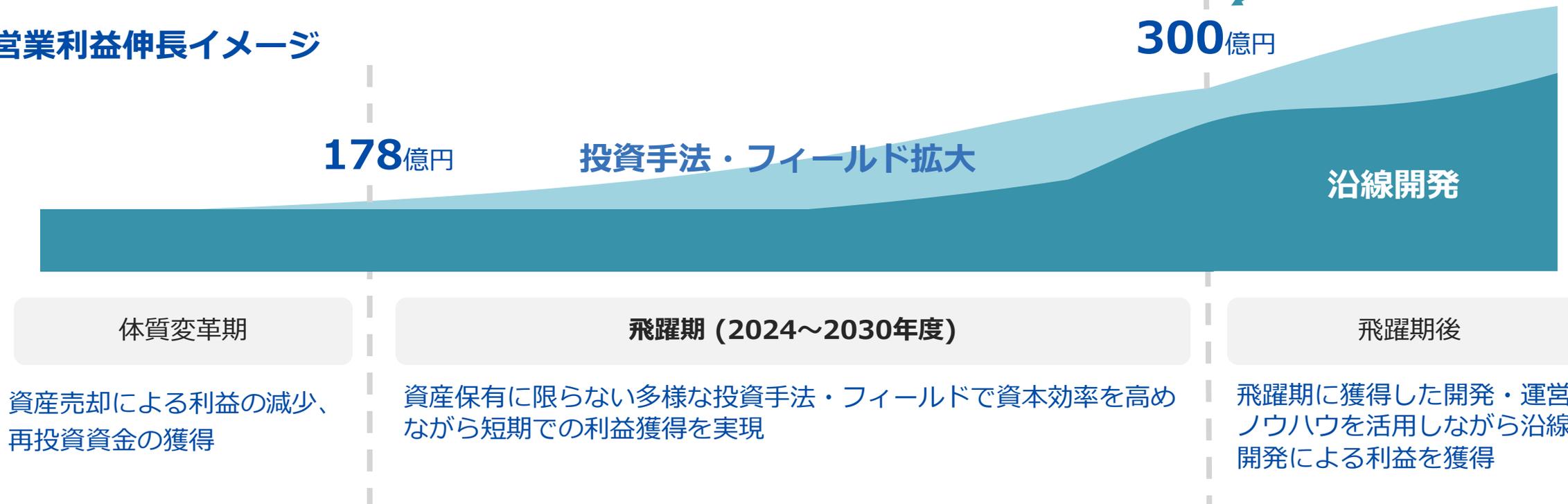
2030年度目標
300億円

利益伸長122億円の内訳

沿線開発 約**5割** 手法・フィールド拡大 約**5割**

新宿駅西口地区開発計画（2029年度竣工予定）
新宿エリアの利益伸長に寄与

■ 営業利益伸長イメージ



IV. (1) 積極投資 ②不動産（新宿駅西口地区開発計画による事業拡大と収益最大化）

- 新宿の象徴となる駅直上プロジェクト（商業・オフィス等）によりエリアの価値を向上させ、既存事業も含め収益最大化
- 新宿を日本一の観光ハブ（目的地・玄関口）とし、沿線各地へ送客することで波及効果をもたらす

新宿エリアでの収益最大化



✓ 事業機会

【新宿駅西口地区開発計画】 2024年3月新築着工・2029年度竣工予定

● 駅直上の共同事業※（A区）

- 新たな体験を提供する商業機能
- ハイグレードなオフィス機能
- 顧客起点のビジネス創発機能

（旧：小田急百貨店 新宿店本館）

● 当社単独事業（B区）

- 駅利用者ニーズに対応し
流行の変化を捉えた商業機能
（現：新宿ミロード）

※ 当社、東京メトロ、東急不動産の3社

【既存事業】

- ①新宿西口ハルク（商業）
- ②小田急エース（商業・レストラン等）
- ③フラッグス（商業）
- ④小田急サザンタワー（ホテル・オフィス等）

新宿を起点とした観光需要の取り込み

- 最も訪日外国人観光客が訪れる日本一のインバウンド観光ハブへ
- 世界一の乗降人員を誇る新宿駅※を中心に、他の事業者とともにまち全体の魅力を向上させ、国内外の来街者・観光客を取り込む

✓ 事業機会

- 箱根・湘南エリアをはじめとした沿線での観光収益拡大
（交通・商業・ホテル等）

新宿と箱根・湘南エリアを拠点に、国内外からの観光客が小田急沿線全体を往来



新宿の観光ハブ化により
訪日外国人観光客を強力に誘引

※ 1日平均乗降人員 約350万人（他社線含む）

IV. (1) 積極投資 ③生活サービス (ホテル)

- 観光需要取り込みの最大化を図るため、既存施設のバリューアップ等によりホテル業を強化
- 箱根・御殿場エリアを中心に事業を展開し、国内外の観光需要を取り込む

施設改修の実施による収益性強化

- 箱根レイクホテル (桃源台)、箱根ハイランドホテル (仙石原)、ホテルセンチュリーサザンタワー (新宿) 等の既存施設の改修によるバリューアップを企図

[箱根レイクホテル リノベーション]

新名称: RETONA HAKONE
(リトナハコネ)

コンセプト: 箱根エリアにおける最高級の
ワンちゃん特化型ホテル

開業時期: 2025年12月 (予定)



ホテル関連施設における収益の拡大

[ホテルセンチュリー相模大野 レストランフロアオープン]

飲食店総称: ゲートウェイ・さがみはら
概要: テナントとして、レストラン
4店舗、宴会場がオープン
(2021年度に直営終了)

開業時期: 2024年12月 (予定)



[グランピング施設 オープン (名称未定)]

エリア: 芦ノ湖畔箱根町港付近

概要: 当社グループ保有地へグランピング施設を誘致

開業時期: 2025年春 (予定)

箱根エリアの営業収益および観光データ



[近年の新規開業・リニューアルホテル]



箱根ゆとわ (強羅)

2019年8月、新規開業

「オール・インクルーシブ」スタイル
「コンドミニウム」ルームを併設



HOTEL CLAD (御殿場)

2019年12月、新規開業

アウトレットに隣接し、富士山ビューが人気
日帰り温泉施設「木の花の湯」を併設



はつはな (奥湯本)

2022年9月、リニューアルオープン

全客室に露天風呂完備、貸切風呂も新設
客室単価が2倍以上の高価格帯に

IV. (2) 株主還元強化

- 本年5月に公表した株主還元政策の基本方針に基づき、自己株式取得を実施。今後も基本方針のもと柔軟に施策を検討

| | |
|---------------|--|
| 基本方針 | 自己資本比率30%の確保を前提に、2023～2026年度の平均で、連結総還元性向40%以上を目標とした安定的な配当および機動的な自己株式取得を実施 |
| 配当 | 2024年度：1株あたり年間30円を予定 |
| 自己株式取得 | <p>株価や財務状況等を総合的に勘案し、2年連続で実施</p> <p>2023年度（実績）：123億円 業績の回復や外部環境を踏まえた実施</p> <p>2024年度（上限）：200億円 関係会社株式および政策保有株式の売却による資金を活用</p> |

1株当たり配当金の推移（予想含む）



IV. (3) 人的資本の充実

- 人的資本の充実に向け「人財の確保・定着」「“個”の多様性の発揮」「組織の基盤強化」について取り組む
- 現在、「成長領域への重点的な人的投資」等の課題に着手しており、スピード感を持って人財戦略を推進

人財戦略の概要

- ありたい姿を実現するための3つの重点課題を定め、各課題に取り組むことで人的資本の強化を図る

ありたい姿

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

人財マネジメントポリシー

- (行動原理)
- 学び続ける
 - 共創による価値創造
 - 発信、共鳴&共感

人的資本の強化

従業員
エンゲージメント
の向上

労働生産性
の向上

重点課題

人財の確保・定着

“個”の多様性の発揮

組織の基盤強化

足元の取り組み

【人財の確保・定着】

- 2023年度からの2年間通算で同業トップ水準となる約10%の賃金引き上げを実現

【従業員エンゲージメント】

- 当社従業員を対象に初めてとなるエンゲージメントサーベイを実施（回答率99.4%）
- 「良好な人間関係」等を強みと認識する一方、課題への対策を速やかに検討し改善につなげていく

【直近の対応課題】

成長領域への重点的な人的投資

次世代経営人財の計画的育成

人手不足の解消に向けた構造改革の
推進および人財確保

働きやすさ・働きがいの向上

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、これらは公表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。