

# 2025年3月期 第2四半期（中間期）説明会

2024年11月18日



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

登壇者 代表取締役 社長執行役員 鈴木 滋  
取締役 常務執行役員 水吉 英雄

動画視聴（小田急電鉄公式 YouTube）：

<https://youtu.be/EXpyJfe0IVI>

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

**鈴木**：改めまして鈴木でございます。本日はお忙しい中、ご参加をいただきまして誠にありがとうございます。  
す。

まず本日の流れでございますが、記載の通りでございます。まずは私からメッセージをお伝えした後に、財務 IR 担当役員の水吉から二つ目の本年度の決算と業績予想の概要、そして三つ目の連結財務目標達成に向けた方向性についてご説明をいたします。そして最後に四つ目、もう一度私から中期経営計画の進捗状況についてお話をいたします。

---

## 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

Copyright © 2024. All rights reserved. 東武鉄道株式会社

まず初めにトップメッセージ、本日お伝えしたい内容をまとめてございますので、まずはこちらからお話をしたいと思います。読み上げてご説明いたします。

まずは上期の振り返りです。

決算は、主に鉄道やホテルにおきまして想定以上の需要を取り込み、好調に推移をいたしました。これを踏まえまして、通期業績予想も上方修正いたしまして、営業利益は2026年度目標に近い水準となっております。来年度以降の計画も現在見直しており、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UDSの売却も完了いたしました。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いたしましたけれども、飛躍期では、資本効率向上のためにモニタリングを継続いたします。

株価は、5月のMSCI Japan Index除外等により下落をいたしました。8月の自己株式取得公表後には上向いたものの、現在は伸び悩んでおります。引き続き株価を意識しながら、企業価値の向上に努めてまいります。

次に企業価値向上に向けてです。

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

公表いたしました株主還元政策に基づく株主還元の充実を継続してまいります。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きまして、迅速に対処していきます。

中期経営計画では、様々な成長の方向性をお示ししておりますが、私達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て、企業価値を向上させていきたいと考えております。

次は、財務 IR 担当役員の水吉から、決算と業績予想の概要につきましてご説明をいたします。よろしくお願いいたします。

---

## 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カ月間連結）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。

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

6

水吉：水吉でございます。よろしくお願いいたします。

2024年度第2四半期の実績についてご説明をいたします。なおこのスライドの右側に記載の通り、本年度よりセグメント表示を変更してございます。従前の流通業、その他の事業を生活サービス業に統合してございます。

まず対前年につきましては、生活サービス業の百貨店業やストア・小売業における決算期変更に伴い、本年度は通期で13カ月分、上期は7カ月分が連結され、その影響で大幅な増収増益となっております。また特別利益には、6月末に連結から除外されたUDS株式会社の株式売却益を計上し、最終利益は前年に対して68億円の増益となっております。

また本年5月に公表いたしました当初見込に対しては、生活サービス業で減収となったものの、当社鉄道事業などにおいて想定を上回って推移したことから、全体では9億円の増収となりました。加えて当社鉄道事業における費用の減少などにより、営業利益は50億円の増益、これに伴い最終利益は39億円の増益となっております。

## 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）

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

7

次に本年度通期の業績予想につきまして、表の右側に記載してある当初見込との比較でご説明をいたします。

営業収益は、交通業・不動産業の増収、生活サービス業の減収をそれぞれ見込み、全体では5月時点の見込を据え置いてございます。一方、営業利益につきましては、当社鉄道業において費用の減少を見込むことなどから60億円上方修正し、480億円となる見通しでございます。

当社鉄道事業の費用は当初、設備更新費の大幅な増加を見込んでございましたが、足元の状況を踏まえ一部見直しを実施いたしました。最終利益につきましても44億円上方修正し、424億円となる見通しです。さらに8月に開始した自己株式の取得も順調に進捗していることなどから、本年度のROEは9.7%と、当初見込より0.9ポイント上昇する見込みです。

### Ⅲ. 連結財務目標達成に向けた方向性

---

- 「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	<b>営業利益</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>交通の収益を過去最高水準へ伸長</li> <li>不動産を第一の柱として集中的な資本投下</li> <li>デジタルの成長</li> <li>事業構造改革の継続</li> </ul>	<b>500億円</b> 前回目標比 <sup>※1</sup> +40億円	<b>700億円</b> 前回目標比 <sup>※1</sup> +100億円	持続的な利益成長
資本コストを意識した経営	<b>ROE<sup>※2</sup></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本比率30%を維持</li> <li>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)</li> <li>事業別ROA目標の設定とモニタリングの強化</li> </ul>	6.2%	7%以上	さらなる向上
財務健全性の確保	<b>有利子負債／EBITDA倍率</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>7倍台維持および新宿駅西口地区竣工後に大幅改善</li> <li>現格付水準を維持しながら、成長投資を強化</li> </ul>	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）

続きまして、連結財務目標達成に向けた方向性についてご説明をいたします。

本年5月に表に記載の通り、営業利益、ROE、有利子負債/EBITDA倍率、これら三つの目標をお示しいたしました。右側に飛躍期が終了する2030年度の目標値を記載してございます。

営業利益700億円、ROE7%以上、有/E倍率7倍程度を目標といたしました。

その中でも、ROEにつきましては、目標達成のみならず、さらなる向上を目指してまいりますので、次のスライドで詳細にご説明をいたします。

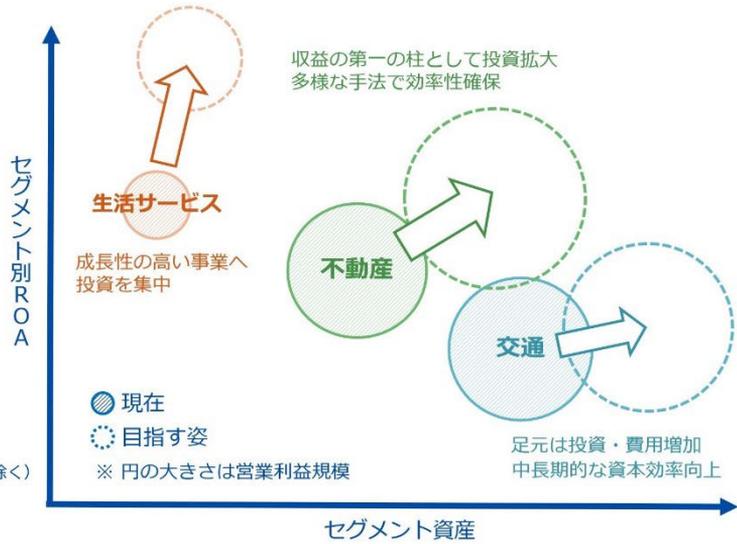
### Ⅲ. (2) ROE目標の達成に向けたROAのコントロール



- ・ 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）



こちらのスライドでは、ROE 目標の達成に向けた ROA のコントロールについてご説明をいたします。

現在の ROE 目標は 2030 年度で 7%、それ以降はさらなる向上を長期方針として掲げております。2024 年度の ROE は、先ほどご説明した 9.7%から、関係会社株式売却などの一時的な要因を除くと約 6%となり、これを 7%以上へ引き上げてまいります。

昨年度までの体質変革期において、小田急センチュリービル、小田急第一生命ビルなどの大型資産の売却や、抜本的な事業構造改革を実施することで、持続的成長に向けた財務基盤を再構築いたしました。

本年度から始まった飛躍期においては、資本効率を強く意識し、設備投資や事業運営の見直しなどによる収益性・効率性の向上に取り組んでまいります。またセグメント別に ROA 目標を設定し、事業別・会社別にモニタリングを継続的に実施いたします。

右側のグラフはセグメント別 ROA をどのように向上させていくのか、これをイメージしたものでございます。セグメント別に縦軸が ROA、横軸が資産、そして円の大きさが営業利益をそれぞれ表しております。また、色つきの円が現在を、白抜き色の円が将来の目指す姿を示しております。

水色の交通業ですが、足元では持続可能な運営体制の構築に向けた投資費用が増加することから、ROA の向上は三つのセグメントの中で最も小幅な向上にとどまる見込みでございます。その後資産の増加を抑えながら収益性を高めることで、ROA の向上を図ってまいります。

緑色の不動産業につきましては、収益の第1の柱とすべく積極的な投資を実施いたしますので、資産規模は当面増加してまいります。沿線の大規模開発は投資が先行し、利益を獲得するまでに一定の時間を要することから、それまでの間、多様な投資法を活用することで利益を確保し、ROAの継続的な向上を目指してまいります。

オレンジ色の生活サービス業は、体質変革期において大型資産の売却や事業ポートフォリオの見直しによって、特にROAの改善が進みました。百貨店業、ストア・小売業、ホテル業など業種は多岐にわたっておりますが、業種ごとにきめ細かくモニタリングを実施し、成長性の高い分野に投資を集中していくことで、ROAのさらなる向上を目指してまいります。

また、どのセグメントにも共通して言えることですが、物件や事業がハードルレートを下回った場合には、改善施策を実行するとともに売却も視野に入れ、事業ポートフォリオやROAを適切にコントロールしてまいります。

### 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）



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co., Ltd. All Rights Reserved.

11

続きまして、持続的な成長投資に向けた資金調達余力の確保についてご説明をいたします。

こちらのグラフは今後、当社が実施する積極的な成長投資とその実現に向けた資金調達力の確保をどのように行っていくのか、そのイメージを表したものでございます。

水色の線は EBITDA を示しており、この EBITDA と有/E 倍率の目標値に基づく資金調達可能額をグレーの影で表示しております。例えば有/E 倍率が 7 倍であれば、EBITDA に 7 を乗じて資金調達可能額を算出しております。そして青の棒グラフは有利子負債残高を示しておりますので、グレーと青の差分、黄色の矢印部分が資金調達余力となります。

左側から時系列で見てまいります。

2021 年度から 23 年度までの体質変革期において、当社では事業構造改革を推進し、大型の資産や EBITDA の回復などにより、有利子負債を圧縮することで資金調達余力を創出してまいりました。一時大きく悪化した有/E 倍率は、2023 年度に 6.5 倍まで改善されております。

これにより、本年度から始まった飛躍期における、新宿開発を含む積極的な成長投資に向けた財務基盤が整い、工事費などの高騰リスクにも対応できるようになったと考えております。グラフの通り、足元の 2023 年度 24 年度においては、黄色の資金調達余力を十分に確保しております。

今後成長投資の拡大に伴い有利子負債は増加し、資金調達力も一時的に縮小する見込みでございます。しかしながら、成長投資により利益を獲得し、EBITDA が伸長していくことで、資金調達可能額も再び増大して

まいります。あわせて ROA を意識しながら、有利子負債を適切にコントロールし、黄色い矢印部分の資金調達余力を継続的に確保していくことで、さらなる成長投資に向けた好循環を実現してまいります。

こうした一連の成長投資、利益獲得そして BS のコントロールにより、持続的な成長を目指してまいります。

私からのご説明は以上でございます。

## 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	収益の最大化																																
<p>✓ <b>要員体制 (2035年度まで) ▲30%</b> ※ 当社鉄道事業、2020年度比</p> <p><b>[少人数運営体制の構築]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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)</li> <li>・ 駅業務体制の効率化、設備のダウンサイジング</li> </ul> <p><b>[安全・防災対策の強化]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 鉄道等運転無事故事業者表彰を10年連続で受賞</li> <li>・ 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)</li> <li>・ 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</li> </ul> <div style="text-align: right; margin-bottom: 5px;">本厚木駅 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>当社鉄道事業 営業費 (億円)</b></p>  <table border="1"> <tr><th>年</th><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td><td>2024 (概算)</td></tr> <tr><th>値</th><td>976</td><td>988</td><td>949</td><td>911</td><td>955</td><td>950</td><td>989</td></tr> </table> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>当社鉄道事業 設備投資額 (億円)</b></p>  <table border="1"> <tr><th>年</th><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td><td>2024 (概算)</td></tr> <tr><th>値</th><td>319</td><td>299</td><td>256</td><td>222</td><td>200</td><td>205</td><td>322</td></tr> </table> </div> </div>	年	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (概算)	値	976	988	949	911	955	950	989	年	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (概算)	値	319	299	256	222	200	205	322	<p><b>[戦略的なプライシング]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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)</li> </ul> <p><b>[おでかけ需要の創出]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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リプションサービス「小田急海老名バスポート」の実証販売 (2024年9月～)</li> <li>・ 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～)</li> <li>・ 「もころん」を活用した子育て世代応援施策拡充 </li> </ul> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> <p>2024年12月 おだきゅう Family Fun フェスタ </p> </div>
年	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (概算)																										
値	976	988	949	911	955	950	989																										
年	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024 (概算)																										
値	319	299	256	222	200	205	322																										

Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

13

**鈴木：**ここからは私鈴木から、中期経営計画の進捗状況についてご説明をいたします。

本日は、特に私が重視しております積極投資、株主還元の強化、人的資本の充実、この3本の柱に沿ってお話をいたします。まずは一つ目の柱、積極投資です。投資につきましては、交通、不動産、生活サービスのセグメントごとにご説明をいたします。

はじめに投資の一つ目、交通業でございます。

交通業は、特に当社の鉄道事業におきまして飛躍期の間は、人手不足などに対応した持続可能な運営とするための投資や費用が先行いたします。一方で中長期的には、資本効率を向上させられるよう、収益の最大化にも努めてまいります。

左上に記載の通り、当社鉄道事業では要員を2035年度までに30%削減していくことになってございます。そのため、ワンマン運転の試験運用を来年度開始いたしますほか、駅業務体制の効率化や設備のダウンサイジングを実施してまいります。

そうした中でも、鉄道事業の根幹となります安全・安心の確保は必須でございまして、注力してまいります。当社は本年10年連続で、国土交通省から鉄道等運転無事故事業者表彰を受賞することができました。これは関東大手鉄道事業者の中でも突出したものでございまして、安全を念頭に日々、従業員が取り組んできた成果でもございます。引き続き、日本一安全な鉄道を目指してまいります。

そのための投資の一つとして、ホームドアの設置を推進してまいります。2032年度までに、小田急線全70駅のうち、37駅107番線への設置を計画してございます。現時点ではその3分の1程度にあたります11駅34番線での整備が完了しております。

また当社で最大の車両施設でございます相模大野の総合車両所のリニューアルに伴う移転計画といった、大規模な設備更新も控えてございます。こうしたことを踏まえまして、今年度は当社鉄道事業における設備投資、費用ともに増加する計画でございまして、設備投資は来年度以降も高水準となる見込みです。

続きまして、右側の収益の最大化についてですが、最大の一手は戦略的なプライシングであると考えてございます。当社鉄道事業におきましては、収入原価算定要領の改正を踏まえながら継続的に運賃改定の適切なタイミング等を検討してまいります。

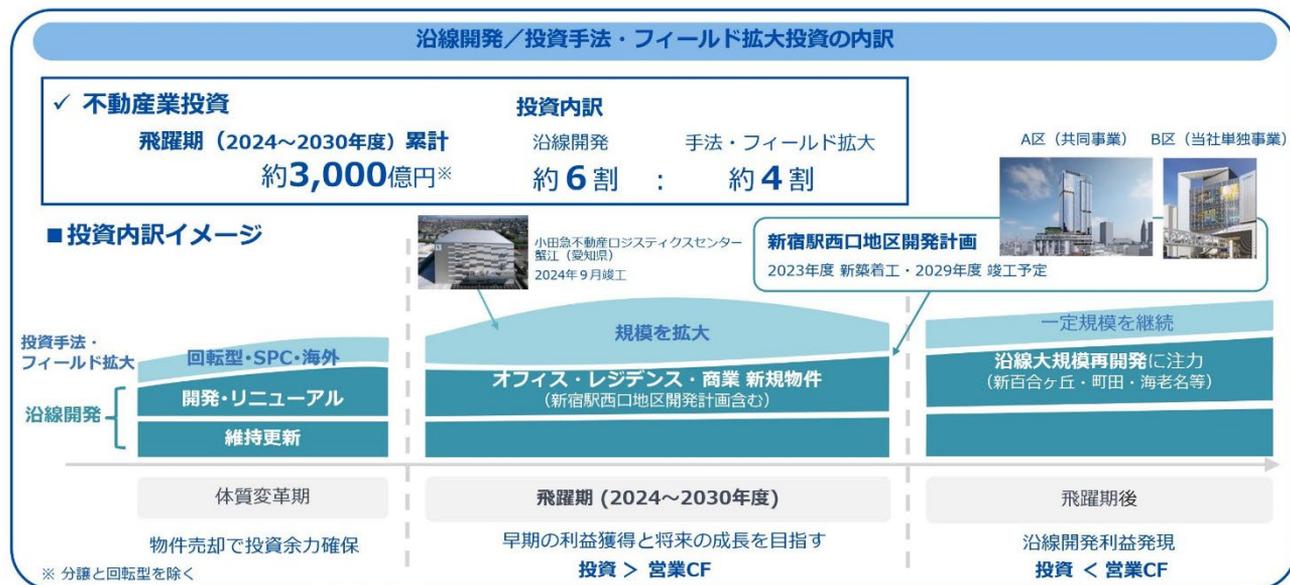
またグループに6社ございますバス事業では、一部路線を除きまして、この数年で全ての会社におきまして運賃改定を実施いたしました。足元で実施をいたしました小田急バスの一部のエリアの運賃改定では、年間約8億円程度の増収を見込んでおります。ほかにもより多くのお客様に当社グループの交通網をご利用いただき、収益を最大化する取り組みも進めてまいります。

特急ロマンスカーでございますが、こちらを当社の重要なコンテンツの一つであると自負しております。昨年引退しました白いロマンスカーVSEの代わりに、新型ロマンスカーの設計に着手いたしております。開業100周年に向けて、さらにその次の100年を牽引するような車両を目指してまいりますので、ぜひご期待いただきたいと思います。

このほかにも、おでかけ需要を創出するための様々な施策に取り組んでまいります。

#### 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



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

14

続きまして積極投資の二つ目、不動産業です。不動産業は3枚シートをご用意しております。その一つ目投資拡大です。

先ほどご説明いたしましたように、交通業の収益最大化に努めながらも、人口減少などの背景もございまして、当社グループでは、不動産業を交通業と肩を並べるまでに成長させて、収益の第1の柱にしたいと考えております。

不動産業へは集中的に投資を進めまして、飛躍期間の総投資額は約3,000億円となる見通しでございます。この間は営業キャッシュ・フローを上回る投資規模を見込んでおります。3,000億円の内訳はいわゆる沿線開発が約6割となりまして、手法やフィールドを拡大した回転型・SPC等への投資が約4割を占めます。

沿線開発による地域価値向上が当社の根幹であると考えておりますが、一方、鉄道周辺の開発案件と申しますものは投資が先行いたしまして、利益貢献には時間を要する、いわば息の長い取り組みでございます。ほかの鉄道との乗り入れとか、ほかの鉄道会社の延伸計画などにも左右されます。

順を追ってご説明いたしますと、まずは左側、体質変革期におきましては、大規模な物件売却で投資余力を確保いたしました。そして中ほど、今申し上げましたように、飛躍期におきましては、新宿の開発に成長資金を投じながらも、早期の利益獲得や資本効率の向上の観点から、投資手法やフィールドを拡大した投資も併せて進めてまいります。

そうした取り組みを通じまして、右側、飛躍期後の2031年度以降は、新百合ヶ丘や町田といった沿線主要駅の開発への投資に注力することで、持続的な沿線開発を実現してまいります。飛躍期後は、新宿開発などの沿線開発による利益も大きくなりますことから、営業キャッシュ・フローの範囲内での投資が可能となる見込みです。

#### 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



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

15

続きまして不動産の二つ目、利益獲得です。

飛躍期前の2023年度の不動産業営業利益は178億円でしたけれども、そこから2030年度には、300億円へと増加をいたします。この利益の伸長122億円の内訳は、沿線開発と手法・フィールド拡大がそれぞれ半分程度と見込んでおります。

先ほどの投資のパートでもお示しいたしましたけれども、沿線開発につきましては、投資をしてから利益発現まで時間を要しますことから、飛躍期の間は回転型・SPC・海外等の手法・フィールドを拡大した投資から利益を得て、資本効率を高めてまいります。

2029年度の新宿開発竣工後には、新宿エリアにおける利益が大きく伸長することを見込んでおります。飛躍期後は、飛躍期の手法・フィールド拡大により得た開発運営のノウハウが高まってまいりますので、これを活かして、地域価値を高める沿線開発と、それによる利益獲得を実現して、さらなる利益伸長を目指してまいります。

#### 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



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

16

不動産の三つ目でございますが、新宿の開発につきまして取り上げたいと思います。

このプロジェクトは、新宿の象徴となります駅直上の都庁の高さを上回る規模の建物を含みます、西口から南口をまたぐプロジェクトでございます。新宿エリア全体の価値を向上させて、なおかつ当社グループの既存事業も含めて、収益の最大化を目指してまいりたいと考えております。

また新宿という街を、日本一の観光ハブに成長させたいと考えてございます。ハブと申しますのは、新宿そのものが目的地でありながらも、小田急沿線各地へ送客する玄関口となることを意図しております。

左上の地図でございますが、当社が新宿エリアに現在保有しております物件と新宿開発の計画地を示しております。エリア最大規模の商業とオフィスなどの機能を持ちます今開発の竣工後には、これらの既存の物件におきましても相乗効果で、エリアの価値を高めて、グループ全体の収益を最大化してまいります。

新宿開発の、当社の総投資額は約 1,300 億円を予定してございます。この金額につきましては、本年 2 月に足元の工事費高騰も織り込んだ上でお知らせをいたしました。なお約 500 億円の支払いが既に完了してございます。また 2022 年、一昨年の 10 月から解体工事を開始いたしまして、本年 3 月には既に新築工事に着手しております。工事が始まっている、その分高騰リスクが低いと認識してございます。さらに新宿近隣の他社の開発に先駆けまして竣工して開業することから、先んじて利益獲得フェーズに入ることができると見込んでおります。

また世界一の乗降人員を誇ります新宿駅を擁するこの新宿エリアは、日本一の商業集積地でございます。そうでありながらもオフィスや歌舞伎町などの歓楽街、公園なども保有する様々な顔を持った街で、国内外を問わず、来街者、観光客を取り込む大きなポテンシャルがございます。当社グループのみならず、近隣の事業者様におきましても、複数の開発計画が進捗しておりますほか、開発計画に当たりましては行政とも連携しておりますので、こうした皆様とともに街全体の魅力を向上させたいと考えてございます。

さらには右側の地図にお示ししております通り、新宿を玄関口として、箱根・湘南エリアをはじめとする当社沿線各地へ送客をして、沿線全体での収益の拡大を目指してまいりたいと考えてございます。

#### 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  
「コンドミニアム」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

続きまして積極投資の三つ目は、生活サービスのホテルでございます。

インバウンドを含めまして旺盛な観光需要の取り組みを最大化するため、新宿をはじめとします沿線、箱根などの既存施設をバリューアップして、ホテル業を強化してまいります。その注力エリアは当社の強み一つでございます箱根・御殿場エリアです。

具体例を、記載してございます。

桃源台にあります箱根レイクホテルを全面的にリノベーションして、来年12月に箱根最高級のワンちゃん特化型ホテルとして生まれ変わります。

またホテル関連施設でも収益を拡大してまいります。ホテルセンチュリー相模大野、こちら駅の真上の物件でございますが、コロナ禍の2021年度にグループ会社によりますレストランと宴会場の運営が終了いたしまして、宿泊を主体としたホテルとなってございましたけれども、空いておりましたレストランと宴会場の場所全てにテナントを誘致して、本年12月にオープンいたします。そのほか、来年春には、箱根の芦ノ湖付近でグランピングの施設がオープンする予定です。

スライド右側、これまでの箱根エリアでの取り組みを記載してございます。

折れ線グラフは箱根町の観光客数、箱根フリーパスの発売枚数につきまして、2018年度を100とした指数の推移を示しております。どちらもまだコロナ前には届いていない状況でございます、足元のインバウンドの力強さなどを踏まえ、まだまだ集客の余地があると考えております。

一方で棒グラフは、箱根エリアの営業収益を示しております。2023年度の営業収益はコロナ前を上回っております。今年度はさらに増収となる見込みとなっております。これにはホテルが大きく寄与してございます。

直近の具体的な取り組みを、グラフの下に記載しております。

2019年度、これはコロナに入る直前でございますが、箱根ゆとわとHOTEL CLAD、この二つのホテルを新規にオープンいたしております。加えて2022年度、コロナの期間中でしたが、はつはなを従前の客室単価の2倍以上となるラグジュアリーホテルへとリニューアルをいたしました。いずれも当初計画を上回る営業成績となっております。好調に推移しております。

引き続き新宿のサザンタワーほか、得意といたします箱根・御殿場エリアに積極投資することで、小田急らしいホテル事業の拡大を図ってまいりたいと考えております。

以上、セグメント別の投資に関するご説明でございました。

#### 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



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

18

続きまして、2本目の柱であります株主還元強化です。

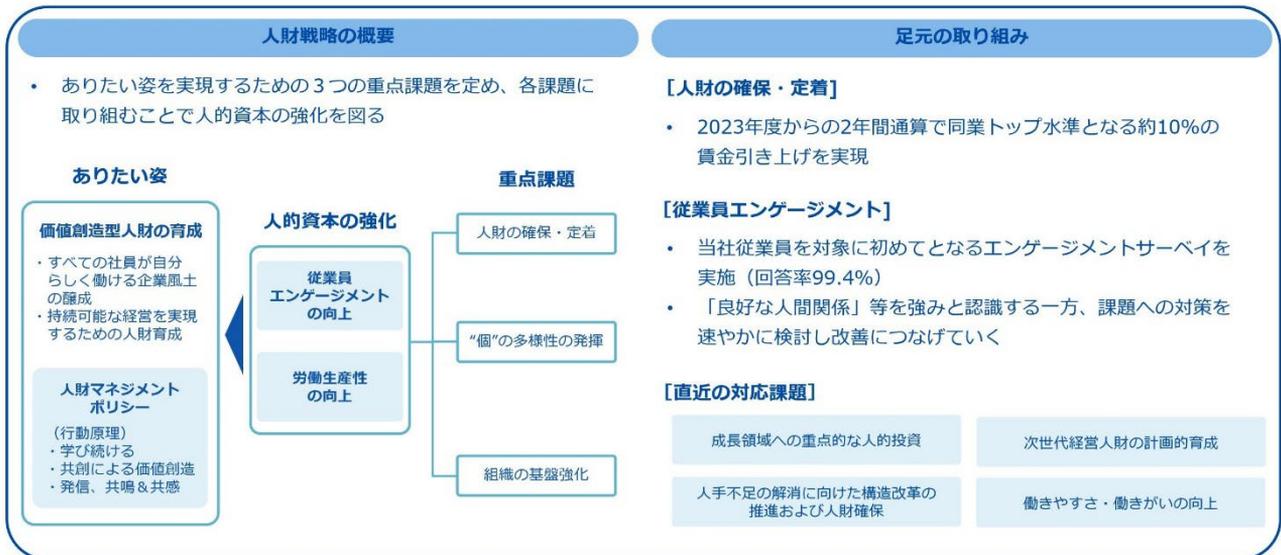
本年5月に株主還元の基本方針を改めまして、2023年度から26年度の平均で連結総還元性向40%以上へと引き上げました。これは鉄道業界ではトップの水準と認識しております。

この方針のもと早速、今年の8月には株価水準等も鑑みて、200億円を上限とした自己株式の取得を意思決定いたしました。昨年12月に続きまして、2年連続の実施となります。昨年は、コロナ禍からの想定以上の業績回復を踏まえて実施をいたしましたし、また本年につきましては、子会社のUDSとか政策保有の株式を売却した資金を充当いたしました。

今後の実施につきましても、利益の上振れとか、資産売却などによって手元資金が厚くなれば還元への充当を検討するなど、自己資本比率の水準を意識しながらも、引き続き柔軟に検討してまいります。

#### 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



Copyright 2024 Odakyu Electric Railway Co.,Ltd. All Rights Reserved.

19

最後になりますが3番目の柱、人的資本の充実です。

当社グループの人財戦略には、人財の確保・定着、個の多様性の発揮、組織の基盤強化、この三つの重点課題がございます。人的資本の充実を図るべく、この三つの課題に取り組んでまいります。

足元の取り組みでございますが、人財の確保・定着におきましては、2023年度から2年通算で、これは同業トップ水準となります、約10%の賃上げを実現いたしました。

加えまして、当社従業員を対象にはじめてとなりますエンゲージメントサーベイを実施いたしまして、回答率は99.4%でございました。これは同じシステムを使っておりますほかの企業さんの平均と比べまして、10ポイント以上高い回答率となっております。従業員の意欲とか、会社への愛着の高さが表れていると認識してございます。調査結果からは、良好な人間関係などが強みであると認識できます一方、課題への対策を速やかに検討して改善に繋げてまいります。

そのほかにも記載の通り、直近の対応課題に四つございますが、この四つの課題につきまして既に検討を開始しております。次の中期経営計画に具体的な対策を盛り込む予定です。

以上で私からのご説明を終わりたいと思います。掲げてございます三つの柱のもと、スピード感を持って施策を展開して企業価値を高めてまいります。

ご清聴ありがとうございました。

# 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。