

2018年3月期 機関投資家・アナリスト向け説明会 主な質疑応答

Q1 複々線効果について。

混雑緩和等から利便性・快適性の向上により定期の旅客転移が促され、2020年度に50億円程度＋ $\alpha$ の増収目標を掲げているが、現状は、列車種別等により混雑に濃淡が出ていることもあり、利便性・快適性の向上がお客さまに浸透していないように感じる。増収目標を着実に達成するための施策として、どのようなものを考えているか。

- ・ 混雑率については、従前の190%を超える水準から、本年3月のダイヤ改正後には、平均で150%を下回る水準まで低減している。ただし、快速急行という列車種別にお客さまが集中しているため、今後は混雑の偏りを均すことを通じて、より多くのお客さまへ当社線の快適性等を訴求し、旅客転移を促したいと考えている。
- ・ 例えば、朝方ラッシュ時間帯の新百合ヶ丘駅では、快速急行、通勤急行の順に新宿方面への列車が出発するダイヤとしているが、新宿駅へ到着する時刻の違いは数分程度であり、かつ混雑率に差があるため、お客さまへのアナウンス等を通じて混雑の分散を図っている。
- ・ 各駅において、このような取り組みを継続しながらお客さまの動向を1年間注視し、必要に応じてダイヤ改正の実施も検討していきたい。
- ・ なお、掲げた増収目標に対する足元の評価については、ダイヤ改正後数週間程度のデータのため判断は難しいが、2018年度には目標の6割である30億円程度の増収を達成できるよう、各種施策に努めていきたい。

Q2 流通業における事業構造改革について。

2020年度の流通業の営業利益（計画値）は、2017年度実績と比べ4億円弱の増益に留まるが、小田急百貨店藤沢店と町田店のリニューアルを実施するにあたり、賃貸面積を増加させ商業施設へ転換するという手法は妥当なのか。

- ・ 百貨店業は、足元では免税売上の恩恵を受けているものの、ダウントrendが継続している事業であり、顧客ニーズの変化へ対応すべく業態転換等の抜本的な見直しが必要であると認識し、検討を進めてきた。
- ・ 当社では、新宿ミロードのような賃貸商業施設を運営するノウハウを有しており、これと小田急百貨店の強みを融合するような施設へ転換することが最善策であると考え、藤沢店および町田店をリニューアルすることとした。なお、賃貸化に伴う費用の削減効果もあり、増益に貢献する。

**Q 3 不動産業の営業利益目標について。**

不動産業の営業利益を、中長期的に運輸業の営業利益と比肩する規模まで高めていきたいという説明であったが、達成時期やそのための手法等について教えてほしい。

- ・ 不動産業は、複々線という交通インフラの効果を最大限に発揮していくという観点から、運輸業と両輪で経営していくべき事業であると捉えており、そのためには、賃貸資産の拡充が必要であると考えている。不動産物件の取得については、具体的な案件が出揃っているものではないため、年間 100 億円強の投資枠を設定し、数値計画に織り込んでいる。また、今回の中期経営計画期間のさらに先と考えるが、新宿西口再開発計画の進捗も考慮のうえで、投資を行っていく。
- ・ なお、不動産業の事業規模拡大にはリノベーションもポイントになると考えており、沿線でのまちづくりの推進においては、シニア向けサービスの拡充や、空き家のリノベーション等を通じて、子育て世代・若年層の居住促進を図るというサイクルも構築されつつある。
- ・ さらに、利益水準の向上については、新規物件の取得のみならず、既存施設の活性化も合わせて実現していく考えであり、現状、具体的な目標達成時期は設けていないが、必ず達成したい目標と考えている。

**Q 4 成長投資について。**

投資に対するリターンをどのように考えているか。また、不動産業における「出口戦略の整備」についても教えてほしい。

- ・ 成長投資については、新規事業開発、M&Aの推進、まちづくりのための不動産開発へも活用するが、不動産物件の取得が使途の中心となる。
- ・ 不動産物件の取得については、社内でNO I 利回りの基準を設けており、マーケットの状況に注意を払いながら、特に沿線の集客フック駅を中心に進めていく考えである。
- ・ また、出口戦略については、これから具体化させていく分野であるが、不動産業の競争力や事業規模を高めるためのサイクルを構築していきたいと考えている。

**Q 5 新宿西口再開発計画の検討状況について教えてほしい。**

- ・ 昨年、東京都・新宿区によって「新宿の拠点再整備検討委員会」が設置され、当社も委員の一員として参加し協議を重ねてきた結果、本年 3 月には「新宿の拠点再整備方針」が公表されたため、現在はこの方針を踏まえ、かつ東京都・新宿区と調整のうえで、各社にて計画を策定している段階である。
- ・ なお、事業着手時期については、同整備方針にも示されているように、2020 年度以降になると考えている。

Q6 インバウンド関連収益目標について。

2017年度にはすでにインバウンド関連収益 200 億円を達成しているなか、訪日外国人の目標人数に鑑みると、2020 年度に 230 億円という目標は保守的ではないか。

- ・ 2017 年度のインバウンド関連収益は 200 億円程度であったが、うち過半である 110 億円は小田急百貨店の免税売上によるものである。
- ・ この免税売上は、販促等の各種施策を通じ、対前年で約 30 億円増加しており、今後も拡大の余地があると考えている。
- ・ 免税売上に次ぎ、インバウンド関連収益のウェイトを占めるのはホテルの宿泊収入であり、特に新宿にある「ハイアット リージェンシー 東京」や「ホテルセンチュリーサザンタワー」によるものが大きい。2つのホテルの宿泊者に占める外国人比率は引き続き増加傾向にあり、2017 年度にはともに 7 割程度と非常に高くなっているが、足元では客室稼働率も高水準を維持していることから、既存ホテルでの外国人宿泊収入の拡大余地はやや限定的であると考えられる。また、ホテルについては、15 店程度の新規出店目標を掲げており、新たなホテルによる売上拡大も考えられるが、本格的な売上寄与は 2021 年度以降と考えているものもあり、2020 年度までのインバウンド関連収益を大きく引き上げるドライバーとは考えにくい。
- ・ 230 億円の目標を確実に達成し、さらに拡大していけるよう努めていきたい。

Q7 連結数値計画について。

本中期経営計画期間における営業利益について、セグメントごとにどのような要素を見込んで策定しているのか教えてほしい

- ・ 2018 年度について、運輸業は、複々線効果による増収により増益を見込んでいる。流通業は、百貨店業における藤沢店および町田店のリニューアル休業に加え、セブン&アイ・ホールディングスとの提携による販売店・コンビニエンスストアのフランチャイズ化のための工事閉鎖に伴う減収により減益を見込んでいる。
- ・ 2019 年度について、運輸業は、引き続き複々線効果による増収を見込むが、ホームドアの整備をはじめとした費用の増加により減益を見込んでいる。流通業は、百貨店業のリニューアル休業からの反動に加え、ストア業の新規出店による増収により増益を見込んでいる。不動産業は、海老名駅間地区におけるマンション販売による増収により増益を見込んでいる。
- ・ 2020 年度について、運輸業は、複々線効果による増収に加え、費用の減少を見込むため増益を見込んでいる。流通業は、ストア業の新規出店に加え、販売店等でのフランチャイズ化完了による増収により増益を見込んでいる。不動産業は、海老名駅間地区のマンション販売からの反動による減収を見込むが、賃貸業での利益増加により増益を見込んでいる。その他の事業は、ホテル業における新規出店による増収により増益を見込んでいる。

Q 8 人材について。

未来フィールドの実現に向けては、技術開発を得意とする人材やクリエイティブさを有する人材等さまざまな人材を必要とするように感じたが、どのように開発・確保していくのか。

- ・ 当社の採用に応募いただく人材においては、特に女性を中心に、まちづくりをはじめとしたクリエイティブな業務を希望される傾向が強いと感じており、そういった人材を積極的に採用している。また、近年グループ会社となったUDSは、従来の当社グループには無い人材ネットワークを有しているため、有効活用していきたい。
- ・ 人材開発については、グループ内での人材交流はもちろんのこと、若手社員を中心にグループの枠を超えた経験の場を設け、チャレンジの機会を創出していきたいと考えている。
- ・ さらに、これまで自治体や学校法人、ベンチャー企業といった外部パートナーとの連携も行なってきた。湘南台にオープンした「NODE GROWTH湘南台」における学生との交流、また新宿にあるベンチャー企業向けコワーキングスペース「INBOUND LEAGUE」におけるクリエイティブな人材との接点の創出等を通じて、当社には無いノウハウ等を身に付けていきたいと考えている。
- ・ また、当社の企業体質は相対的に保守的な面があるが、オフィスのフリーアドレス化や、社員同士が気軽に交流を図れるスペースを創出するなど、社員が能力を最大限発揮できるような社内環境の整備に取り組んでいるところである。

Q 9 社内制度について。

未来フィールドを実現していくためには、社内における評価制度の見直しなどの変化が求められ、さらにそれが社内に浸透していく必要があると考えるが、それらへの取り組みの状況を確認したい。また、その浸透度合いを定量的に測るKPIはあるか。

- ・ 本中期経営計画は、従来のトップダウンに近い策定方法をとらず、「当社が将来どうありたいか」「そのために今何をすべきか」について、担当者を交えて議論を重ね、策定したものである。
- ・ また、中期経営計画に基づき各担当部門で策定している部門方針についても、もちろん担当者を交えた議論の末に策定されており、さらに各部門長から全社員に向けた決意表明の場を設ける取り組みも新たに実施した。
- ・ 社員のチャレンジを後押しする人事制度の必要性は認識しており、現行評価制度の見直しも含めて、社員が積極的に挑戦できる体制の構築を進めていく。

以 上

※ 本資料については、説明会での質疑応答をそのまま書き起こしたのではなく、加筆・修正等を加え、当社がまとめたものであることをご了承ください。