



小田急電鉄株式会社

〒160-8309
東京都新宿区西新宿1丁目8番3号
<https://www.odakyu.jp/>



統合報告書 2022 INTEGRATED REPORT

CONTENTS

小田急グループの価値創造

- 1 経営理念
- 2 社長メッセージ
- 6 財務担当役員メッセージ
- 8 小田急グループを取り巻く外部環境
- 9 経営資本
- 10 価値創造プロセス
- 12 特集 小田急グループが創り出す地域価値
 - 12 支援型開発 「変える」のではなく、街への「支援」を目指して
 - 16 小田急MaaS 次世代モビリティ・ライフをまちに

価値創造の戦略

- 18 経営ビジョン「UPDATE 小田急」
- 21 未来フィールドに基づく取り組み

価値創造の基盤

- 24 小田急グループのサステナビリティ
- 26 気候変動への対応
- 32 取締役および監査役
- 34 コーポレート・ガバナンス
- 40 社外取締役インタビュー
- 42 安全・安心の追求
- 44 人材・組織風土づくり

業績関連・その他情報

- 48 セグメント別業績
- 50 11ヵ年財務データ
- 52 ステークホルダーとのコミュニケーション／株価・格付情報
- 53 会社情報

編集方針

本統合報告書では、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまを対象に、価値創造プロセスや財務・非財務情報を総合的に用いて、経営理念や経営ビジョン「UPDATE 小田急」に基づいた、小田急グループの中長期的な価値創造をお伝えすることを目的としています。

編集にあたっては、IFRS財団の「統合報告フレームワーク」や、経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしています。



開示方針

対象期間 2021年度(2021年4月1日から2022年3月31日)
(一部、当該期間の前後に関する記述が含まれます。)
組織 小田急電鉄株式会社および小田急グループ
会計基準 日本会計基準による記載を行っています。



経営理念

小田急グループは、お客さまの「かけがえのない時間」と「ゆたかなくらし」の実現に貢献します。

この経営理念は、当社グループが社会に対して事業を通じて果たすべき役割・責任や、企業市民として社会に存在する意義を表しています。

当社グループは、お客さまの期待に応え、お客さまに満足していただける価値ある時間や空間《かけがえのない時間》を創造・提供していくことで、お客さまの大切な時間を快適で心地よいものにするお手伝いをし、良きパートナーとして明るくしあわせな社会《ゆたかなくらし》の実現に貢献します。

行動指針

私たちは、経営理念の実現のため、3つの精神を忘れることなくお客さまに「上質と感動」を提供します。

- 真摯** 私たちは、安全・安心を基本にすべての事業を誠実に推進します。
- 進取** 私たちは、前例や慣習にとらわれず、よりよいサービスの追求に挑戦します。
- 融和** 私たちは、グループ内に留まらない外部との連携、社会・環境との共生に取り組みます。

行動指針は、私たちが日々業務に取り組むうえでの行動の原則となるものです。この行動指針に則り一人一人が担う業務を誠実に遂行することで、経営理念を実現し社会とともに持続的に発展していくことが私たちの使命です。ここで示す3つの精神は、お客さまに選ばれるための小田急ブランドを形成する不可欠な要素となります。



今後も地域に価値を提供し続ける
小田急グループであるために、徹底的に変革を
成し遂げる覚悟です。

取締役社長(代表取締役)
星野 晃司

経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」初年度の手応え

2021年度は、前年に比べ新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う行動規制が緩和され、人流が回復してきた一方で、当社グループの運輸業等においては、当初想定よりも利用者の回復に遅れが見られ、依然として厳しい事業環境が続いています。

こうした状況の中、2021年4月からスタートした経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」にグループを挙げて取り組んでいます。2021年度から2026年度を計画年度として、前半3カ年を、経営状況を回復させるとともに変革に取り組む「体質変革期」、後半3カ年を、未来の小田急グループの持続的な成長につながる事業創造や拡大を進める「飛躍期」と定めています。

「体質変革期」の初年度となる2021年度は、財務健全性の回復を目指し、有利子負債残高7,000億円、有利子負債／EBITDA倍率7倍台の達成に向けて、費用削減およびオペレーションや事業体制の見直しに加え、事業ポートフォリオの再構築に取り組んできました。

その結果、経営層主導の取り組みだけでなく、各職場から自発的に業務の効率化や省力化、抜本的な業務の見直しや

運営体制の再構築の提案がなされるなど、グループ全体で体質変革の取り組みが推し進められたことで、2021年度は営業利益61億円と、利益確保に結び付けました。

新たな経営ビジョンをスタートするにあたり、社員一人ひとりが、当社グループが実現すべき「地域価値創造」の真意を理解したうえで、同じ判断軸を持って業務にあたって欲しいとの想いから、オンラインでの社員向け説明会を開催したほか、各職場の責任者と直接対話する場を設けてきました。

計画開始当初は、コロナ禍における経営状況や新たな経営ビジョンの目指すところについて、各社員が理解し共感を得られるか不安や懸念もありました。しかし、コミュニケーションを重ねていくうちに、社員皆が、当社が置かれている事業環境をしっかりと把握し、経営ビジョン実現に向けて自ら積極的に取り組もうという強い意志を持っていることに気が付きました。

今ではコスト削減の提案だけでなく、各職場からの発信により、事業性を併せ持った新たなサービスやイベントの提案・実行がなされるようになり、意識改革を含めた取り組みが深く浸透してきているという手応えを感じています。

成長を牽引する新たな事業の構築

コスト構造の見直しや資産売却により、財務健全性回復の目処が立ちましたが、収益力強化も十分に伴っていかなければなりません。当社グループは、地域のインフラを支える事業者として、運輸業や不動産業は、今後も基盤となる事業と位置づけつつ、新たな収益機会を創出していく必要があります。

具体的には、事業環境の変化を踏まえ、デジタル投資や新規事業の立ち上げを通じ、人流を喚起する事業の磨き上げと、人流に依存しない事業の発掘の両方に取り組んでいます。

新型コロナウイルスの感染拡大以降、働き方の多様化が進んだことを背景に、鉄道業における定期需要が落ち込み、今後もコロナ以前の80%程度の回復にとどまるという想定のもと、定期外需要の喚起は継続的に取り組んでいかなければなりません。

新型コロナウイルスの感染拡大が人々の行動様式に変化をもたらし、国内や近場への外出や旅行が注目されている現在、当社沿線に存在する箱根や江の島をはじめとした魅力溢れる観光地や、商業施設等の経営資源を強化し、需要に応えていくことは、沿線地域内外の移動を活発化させることにつながります。

リアルの経営資源を強化し、集客力を高めるという点では、デジタル施策により顧客接点を増やすことが重要です。リアル施設の魅力度を上げることと並行し、共通ID基盤ONE(オーネ)*やMaaSをはじめとしたデジタルプラットフォームにおいて顧客接点を広げ、リアル・デジタルの両方から送客を促すアプローチを図っていきたく考えています。

*暮らしに役立つ多様なサービスを一つのIDで手軽に利用できるプラットフォーム

他方で、人流に依存しない新規事業として、当社の強みである自治体との強い関係性を活かし、地域課題の解決に資する事業にも進出を始めています。

自治体も当社も、地域における居住人口を増やし、生活者の満足度を高めていくという共通の目的を持っています。そのうえで、地域社会が抱える課題に対して、自治体が単独で取り組むよりも、各地域を横断して事業を展開している当社の視点を活かし、新たな事業として取り組むことで、解決できる課題も多くあると考えています。

例えば、ごみ収集に関する課題について、デジタル活用に

より廃棄物収集に係るデータを可視化し、業務の最適化等を提案する「WOOMS(ウームス)」は、事業性と循環型社会の実現という地域課題解決を兼ね備えるものであり、沿線内外からコンサルティングの依頼を多くいただいています。

この事例のほか、現在、当社沿線の自治体と共創を考える他企業からの相談をいただく場面も多くあります。当社が直接事業を請け負う形以外に、これまで築き上げてきた自治体および地域との関係性や知見を活かし、他企業のニーズと自治体をつなぐといった、共創による課題解決型の事業を立ち上げ、人流に依存しない収益モデルを拡大していきます。

成長に向けた基盤づくりの加速

デジタル化は成長の加速に不可欠ですが、人材を含めリソースが限られている中、どのような観点から推進していくべきか、一定の方向性を示していく必要があります。

当社が事業変革を図り、成長基盤を築いていくためには、デジタル発想を起点に企画提案ができる人材を育てることが必要だと考えています。それは、新規事業の創出に直結することだけでなく、デジタルを用いて業務プロセスの効率化を図っていくといった、日常の業務全般において変革をもたらすようなデジタル人材を育成するということです。

将来的には、労働力減少も見込まれるため、現在の業務を少人数で担っていく必要に迫られることは確実です。現在推し進めている、チケットレス化をはじめとしたデジタル施策は、顧客との接点獲得のみならず、駅券売機のダウンサイジングや人員の省力化にもつながります。

また、多様な背景や価値観を持つ人材が働きやすい環境整備を、さらに進めていく必要があります。あらゆる社員にとって働きがいのある職場環境を整備していくためにもデジ

タル化によるオペレーションの工夫に加え、人材配置に柔軟性を持たせることが必要です。これまでは、各業務を遂行するために最適と思える人材を配置することを重視してきましたが、今後は、社員の仕事観や抱える背景、そして成長を実現できるキャリアパス等を踏まえた、よりきめの細かい柔軟な配置を行いたいと考えています。そのために管理職は、コーチングの技法を身に付け、日常のコミュニケーションの機会を通じ、部下の想いや将来への希望等をしっかりと受け止め、個々の考えを肯定することで、企業としてチャレンジを後押しする風土づくりに努めています。

現在、当社には新規事業の公募制度や、労働時間のうち2割を上限に、社内の他のプロジェクトに参画できる制度があります。個人が幅広い業務経験を積み、知見を身に付けることは、本人の成長のみならず、問題意識を持って変革を押し進める人材を育てることもつながります。そのための制度や研修を積極的に設けていく考えです。

戦略の策定段階から情報を共有し、議論に参加していただく機会を設けてきました。加えて、社内取締役との情報のギャップを埋めるために、取締役会とは別に、事業説明の場

変革を後押しするガバナンス体制

企業活動の基盤となるガバナンスに関しては、年度を重ねるごとに、実効性の向上に努めてきました。特に、社外取締役に対して、監督機能や経営関与度の強化の観点から、経営

人流を喚起する事業の
磨き上げと、人流に依存しない
事業の発掘の両方に取り組み、
収益力強化を図ります。

や視察の機会を増やしてきました。結果的に、取締役会全体の発言が活発化するとともに、良い緊張感をもたらし、議論の深化が進んでいると感じています。

従前に比べ、ガバナンスの実効性確保のための取り組みを前進させていますが、ガバナンス強化に向けた取り組みに終

わりはありません。取締役会の実効性に係る自己評価アンケートの結果も踏まえつつ、より一層の活発な議論を促し、最適な決議や審議・議決のプロセスの透明性を確保していく考えです。

徹底的に変革を成し遂げる

私は社長に就任して以来、コミュニケーションとスピードを重視して経営に取り組んできました。特に、体質変革期と定めた期間がスタートしたこの一年は、過去の当社グループの経営の歴史においても、事業撤退やグループ会社の統廃合といった、難しい判断に迫られる場面が多くありました。そうした決断に際しても、やはりコミュニケーションを重視し、グループ内外に丁寧なヒアリングや説明を尽くして向き合ってきました。経営ビジョンでお示ししている課題は、新型コロナウイルス感染症の収束や、人流が回復するか否かに関わらず、先送りできないものであり、一段とスピード感を持って進めていかなければなりません。

一方で、当社グループを取り巻く事業環境は刻々と変化しています。新たなリスクとして、資源価格の高騰や通貨の急

激な変動といった社会情勢に関する要因から、近年常態化している異常気象等、次なる難局を迎えていることも感じています。これまでの経営の延長線上に成長はないという考えのもと、今後も地域に価値を提供し続ける小田急グループであるために、徹底的に変革を成し遂げる覚悟です。

取締役社長(代表取締役)

星野晃司



体質変革の確実な遂行と、
新たな挑戦を後押しする投資の実行により、
地域価値向上と株主利益の両立を
図っていきます。

取締役
常務執行役員
端山 貴史

2021年度の振り返り

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の拡大状況が落ち着きを見せた局面もあり、2020年度に比べ人流の回復が進みました。こうした事業環境の変化や費用削減の取り組み等により、営業収益は3,587億円、営業利益は61億円となり、最終利益を確保することができました。また、財務健全性回復の目安としている、有利子負債/EBITDA倍率は13.6倍と、一昨年の29.7倍に比べ大きく改善しました。

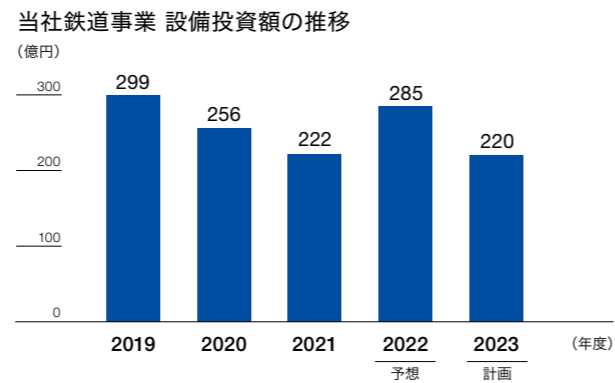
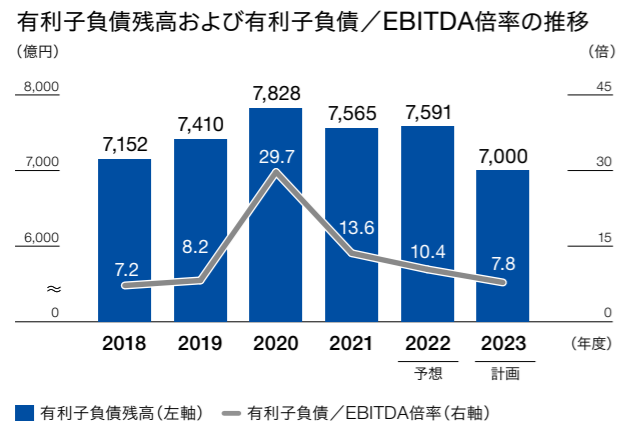
一方で、鉄道をはじめとした運輸業やホテル業については、新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う行動制限に大きく影響を受けることから、今後も感染状況を注視していかなければなりません。

2022年度も不透明な事業環境が続くと予想されますが、グループ全体で利益水準の回復および有利子負債の削減を推進していきます。

体質変革に向けた取り組み

小田急グループは、「地域価値創造型企業」へのアップデートを図るため、2021年度から3カ年を、財務健全性を回復する「体質変革期」と位置づけ、収支構造改革や投資の見直しを進めています。

当社鉄道事業においては、社会全体的にリモートワークが定着していることもあり、今後も定期券利用者は元の水準までには回復せず、コロナ以前の80%程度で推移すると想定しています。このような環境認識を踏まえ、2022年3月にダイ



ヤの見直しを行うとともに、保有車両数の削減およびライフサイクルの最適化等を進めることで、2023年度の設備投資を、2019年度比で約80億円削減します。

あわせて、メンテナンスコストがかかる特急車両の廃車や保守業務の効率化等により、営業費についても削減を進めていきます。

成長に向けた投資の考え方

体質変革の推進のみならず、事業ポートフォリオの再構築を通じた、収益力の強化も必要です。

2021年度は、経営効率化を図るとともに、不採算事業からの撤退を進めるために、グループ事業の再編に着手しました。

同時に、成長のための新たな収益機会の創出を進めていかなければいけません。当社は鉄道事業の特性から、新たな取り組みに慎重になりすぎる傾向がありました。しかし、今後の成長のためには既存の思考にとらわれず、外部のパートナーとの共創を促し、新たな事業を生み出していく必要があります。例えば、不動産事業において、従来は沿線に保有している土地を開発し、賃料収入を得るといった保有型ビジネスが主流でしたが、現在は、投資用不動産の開発やSPCへの出資を行うなど、従来とは異なる収益手法に取り組み始めています。

また、並行して2021年度から2023年度までに本社社屋等の保有不動産を約500億円売却する予定です。政策保有株式についても、2021年度に約200億円売却しました。

2023年度末に有利子負債を7,000億円まで削減するという目標に向けて、グループ全体であらゆる施策を検討・推進しており、達成に向けて着実に歩みを進めています。

こうした考えのもと、新たな挑戦を後押しする投資枠を確保しています。投資の意思決定については、収支計画を前提としつつ、経営ビジョンで掲げている3つの軸である「社会・地域」「経済」「環境」の考え方にに基づきながら判断し、地域価値向上に資する事業への投資も行っていきます。具体的には、MaaSやウェイトマネジメント事業「WOOMS」等、地域への価値提供と収益化が期待できる事業の成長を後押しし、長期的な視点で評価をしていきたいと考えています。

そうした成長のための新たな収益機会の創出と並行しながら、乗車券のチケットレス化による駅設備のダウンサイジングをはじめ、既存事業の省力化につながるDXに着手するなど、投資効率の最適化を図っていく予定です。

株主還元および今後の見通し

株主還元については、連結配当性向30%を目安に安定的な利益配当を継続していくことを基本方針としています。しかし、2021年度は従来の利益水準まで回復していないことに加え、外部環境が不透明であることから中間配当を見送り、期末については前年同額の1株あたり10円の配当を実施しました。なお、誠に遺憾ながら2022年度も引き続き中間配当は見送りとさせていただきます。期末配当についても、昨年同様1株あたり10円を予定しています。

2022年度の業績については、輸送人員回復等により、営業収益は対前年11.8%増の4,011億円、営業利益は対前年299.8%増の246億円を見込んでいます。

また、体質変革期の最終年度となる2023年度は、各事業

における利益水準がさらに回復するという見通しに加え、鉄道事業においてバリアフリー料金制度*の適用による増収を見込むため、営業収益は4,094億円、営業利益は414億円と想定しています。

なお、中長期的なリスクとして、全世界的なエネルギー価格の高騰および、為替レートの急激な変動等は、当社の業績にも影響を与えるため、注視していかなければなりません。

ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えしていくために、「地域価値創造型企業」として沿線地域の皆さまに価値を提供する事業を通じ、地域価値向上と株主利益の両立を図っていきます。

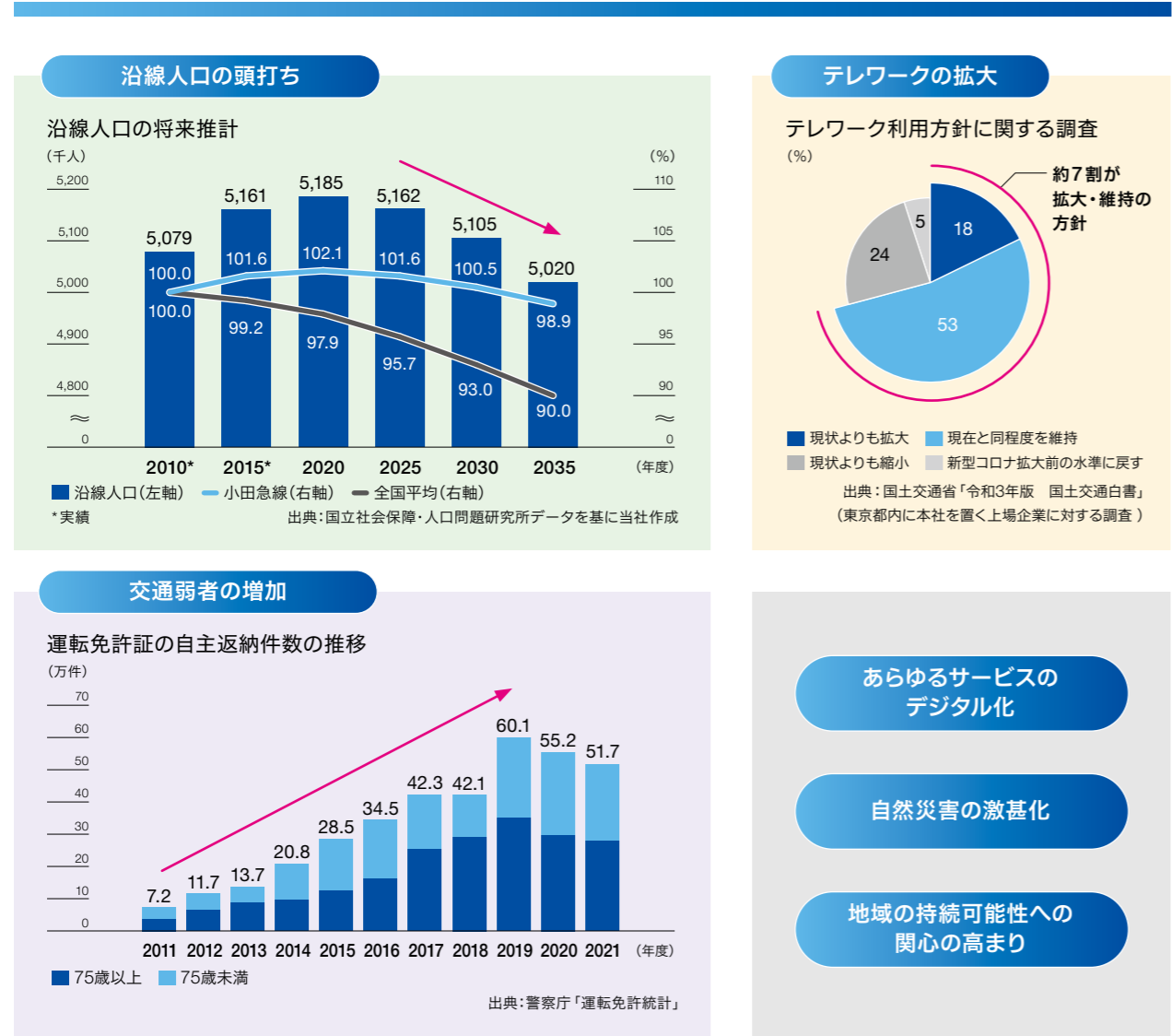
*バリアフリー料金制度：鉄道駅のバリアフリー化のため、設備の整備にかかる費用を運賃に上乗せする料金制度。

▶ 企業・サステナビリティ・IR情報

https://www.odakyu.jp/company_information/

新型コロナウイルス感染症の影響の長期化や、人口減少・価値観の転換により、当社グループの事業環境は大きく変化しています。

今後も地域価値を提供し続けるために、的確に環境変化を捉え、事業を通じて環境・社会課題を解決していくことが求められています。



リスク	機会
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 生活様式の変化やデジタル化による各事業の利用減少 ▶ 少子高齢化による沿線人口・生産年齢人口の減少 ▶ 自然災害による事業影響 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 交通弱者の増加に伴う公共交通の利用ニーズ拡大 ▶ デジタルの活用によるリアルサービスの質的転換、価値向上 ▶ 地域の社会課題解決を通じた事業領域の拡大や、居住エリアの役割の多様化

財務資本

総資産 **12,852**億円

高い格付評価
日本格付研究所
格付投資情報センター **AA- A+**

人的資本

連結従業員数 **13,272**人

製造資本

グループ設備投資額 **646**億円

交通ネットワーク/多様な沿線施設

小田急電鉄駅数	70駅
小田急電鉄車両数	1,087両
小田急線路線キロ	120.5km
百貨店	3店舗
スーパーマーケット	29店舗
主要な商業施設	15店舗
ホテル	23店舗
レストラン	約200店舗

知的資本

交通サービスやまちづくり等の多岐にわたる事業ノウハウ

特許・商標 **184**件

研究開発費 **678**百万円

社会関係資本

小田急・ロマンスカーブランド

沿線地域・お客さまとの関係性

沿線市町村面積(27市町村)	1,226km ²
沿線人口*1	521万人
小田急線年間輸送人員	58,061万人
行政・大学との協定	18協定
小田急ポイント会員	約137万人
小田急アプリ ダウンロード数*2	約59万件
EMot ダウンロード数*2	約25万件

*1 2021年10月時点
*2 2022年8月時点

自然資本

箱根・江の島・大山等の自然豊かな沿線地域

小田急グループは、社会・地域軸、経済軸、環境軸からなる3つの軸による経営判断を通じて、「未来フィールド」で地域の幅広いステークホルダーにさまざまな価値を提供することで、地域価値創造型企業への変革を推進していきます。



小田急グループが創り出す地域価値

01

“支援型開発”

「変える」のではなく、街への「支援」を目指して

下北沢開発は、小田急線の複々線化事業に伴い線路を地下化し、創出された地上の空間を活用しています。東北沢駅～世田谷代田駅間の1.7kmにわたる開発エリアを「下北線路街」を名づけ、これまで線路で分断されていた下北沢駅前エリアの回遊性を高めるとともに、街の賑わい創出を目的として行われました。

下北沢は、住む人、働く人、訪れる人が交わり、多様な価値観が高い寛容性により共存している街です。そうした特徴を活かした開発を行うために、自治体や地元商店街との話し合いを重ね、地域が主体となる「支援型開発」を行いました。

こうしたプロセスに基づく「下北線路街」は、地域価値創造を体現する事業となりました。今回獲得した知見を活かし、街への愛着を育む開発を行うことで、沿線価値の向上を図っていきます。

下北沢エリア

下北沢は、小田急線で新宿から約10分の都心に位置する街でありながら、個性的な店舗や劇場、ライブハウス等が立ち並び、他にはない街並みが広がっています。今回の再開発を経て、沿線地域内外だけでなく、海外からも注目を集めています。

開発敷地面積	約 20,000 m ²
一日の乗降客数(2021年度)	96,539 人
生産年齢人口(下北沢駅勢圏)	約 70 %*

* 国勢調査に基づく、当社調べ



Before

下北線路街

04 | 温泉旅館
由縁別邸 代田
閑静な住宅街が広がる世田谷代田の土地と環境を活かし、地域の暮らしを豊かにすると同時に、来街者に街の魅力を訴求する日帰り利用も可能な温泉旅館。

01 | 賃貸住宅
リージア代田テラス
富士山が見える坂道に並ぶ、メゾネットタイプの集合住宅。

02 | 複合施設
世田谷代田キャンパス
コミュニティハブとして、地域内の交流を活性化させ、さらなる賑わいを生み出すことを目的とした2階建の複合施設。

05 | 認可保育園
世田谷代田 仁慈保育園
地域と関わりながら、新たな教育・保育を生み出していくことをコンセプトにした保育園。

07 | 学生寮
SHIMOKITA COLLEGE
多様な背景を持つ居住者がそれぞれの経験を持ち寄って学び合う居住型教育施設。

06 | 商業施設
BONUS TRACK
住居併設の飲食店や物販店が立ち並び新しい商店街。職住近接の兼用住宅とすることにより、個人経営の店舗を構えやすい工夫。

09 | 商業施設
シモキタエキウエ
地域在住者の日常に豊かさを加えるとともに、来街者にシモキタらしいワクワク感をもたらすことを目的とした、駅上商業施設。

10 | 商業施設
下北線路街 空き地
“みんなでつくる自由なあそび場”をテーマとして開設された屋外レンタルスペース。飲食店や物販店に加え、コワーキングスペースやシェアキッチンが設置されている。

03 | 店舗・事務所 CAFÉ KALDINO
08 | 複合施設 NANSEI PLUS
11 | 商業施設 reload
12 | 商業店舗 ADRIFT
13 | 宿泊施設 MUSTARD HOTEL SHIMOKITAZAWA

下北線路街 空き地

After

担当者の声 Interview 01

「コミュニティシップ」の考え方を活かし、地域に新たな価値を創出する「まちづくりのプロデューサー」としての役割を果たしていきます。



小田急電鉄
エリア事業創造部
向井 隆昭

「支援型開発」の背景

今回、「下北線路街」の対象エリアとなった小田急小田原線の東北沢駅、下北沢駅、世田谷代田駅の三駅間は、下北沢駅周辺を中心とした賑わいを創出する商業エリアだけでなく、住宅地も存在します。そのため、人の往来を促進するだけでなく、地域住民の暮らしの満足度を高め、支持される開発を行う必要がありました。

開発にあたり、下北沢の事業者や住民と対話を重ねるうちに、地域の方々がこの街の在り方に非常に高い意識を持っていることに気が付きました。そのため、開発者主導の画一的な開発ではなく、地域の主体性を活かしたまちづくりを推進することで、将来にわたり自律的に地域が発展し、持続的な収益確保への礎となるような、「支援型開発」が望ましいと考えました。

「下北線路街」がもたらした価値

開発のプロセスに関して、当社が中心となり、地元の事業者をはじめ地域とのコミュニケーションを図る役割を担い、全体の基本計画に関しては小田急グループのUDSとともに行いました。設計や運営まで一貫して行うことができる同社が、企画段階からプロジェクトに参加することで、地域のニーズや課題を計画に反映し、実現可能性を高めていきたいと考えました。

そうした体制のもと、地域の課題に対し具体的なソリューションとなった一例が、日常的に親子で楽しめる屋外広場「下北線路街 空き地」です。下北沢エリアには、子育て世帯の交流機会に対するニーズや、子供たちの遊び場が少ないといった声があり、子育て世帯へのサポートも重要な要素とし

て捉えていました。そこで、普段は公園のような遊び場として開放しながら、週末はイベントやキッチンカーの出店等により親子で楽しめる屋外広場を整備することで、地域課題の解決と経済価値の創出を両立しました。

その他にも、職住近接とすることで個人が出店しやすく、下北沢らしい多様な個性溢れるお店が生まれる風土を未来に引き継ぐために、新たな商店街「BONUS TRACK(ボーナスストラック)」を開発するなど、その街に暮らす定住人口のほか、交流人口や関係人口が増える街を作ることが、沿線価値の向上につながると考えています。

ボーナスストラックをはじめ、「下北線路街」の各施設の運営は、地域に根差した事業者が行い、地域住民もイベントや植栽の管理等さまざまな形で下北線路街と関われるような体制を構築しています。その結果、地域の方の街への愛着を育み、街の持続性が高まり、当社にとっても維持管理にかかるコストを削減できるなど、相互にメリットのあるマネジメント手法を採用することができました。

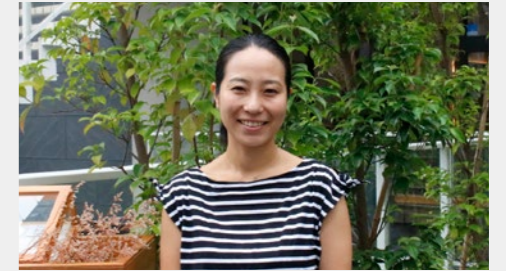
さらなる沿線価値向上に向けて

今回の「下北線路街」によるまちづくりを通じ、地域とのコミュニケーションのプロセスや、地域の人が街や人と積極的に関わり楽しむ意識、好きな事にチャレンジする姿勢を促す「コミュニティシップ」の醸成について、知見を深めることができました。

当社沿線には、特徴の異なる魅力的なエリアが多く存在します。今後も地域内外のパートナーとの共創によるまちづくりを通じて、新たな価値を創出する「まちづくりのプロデューサー」としての役割を果たしていきたいと考えています。

担当者の声 Interview 02

地域の方が愛着を持てるまちづくりを通じ、街の魅力と持続可能性を高めていきます。



UDS株式会社
事業企画部
鈴木 衣津子

当社は、施設の企画・設計から運営までを一貫して提供できることを強みとしています。「下北線路街」の開発においては、全体構想の策定をはじめ、各施設における事業企画やディレクションを手がけました。

下北沢は、商店街の賑わいや活気、そこに暮らす人たちの生活感が感じられる街であり、その界隈性が大きな特徴です。開発の企画に携わるにあたり、街の特徴を活かしながら、下北沢文化を体現する人の活動を感じることができる場や機会を増やすことが、下北沢の魅力度の向上につながると考えました。

今回の開発では、住民と来街者双方への価値を高めながら地域の方の暮らしの持続性を実現し、そのうえで、プロジェクトとしての事業性を成立させることが必要でした。多くの考慮すべき事項がありましたが、小田急電鉄が長い時間をかけて築いてきた地域や行政との関係性に基いた対話や調査等により、企画・設計の際の判断軸を明確にして進めるこ

とができました。

例えば、「下北線路街 空き地」は、公園の不足といった課題や子育て世代の交流機会といったニーズを踏まえつつ、地域のコミュニケーションを活性化させる場として企画しました。完成後は、この施設および下北線路街全体の植栽管理を行うために「シモキタ園藝部」という団体が地域住民により設立されるきっかけにもなり、地域の手により愛着を持って運営されていくまちづくりができたという手応えを感じています。

開業後、地域の方から、「シモキタらしい開発になった」とお声掛けいただきました。その地域に関わる人に愛着を持っていただくまちづくりは、エリアの価値のみならず、街の持続可能性も高めます。小田急沿線は、特色ある地域が存在しているため、今回のまちづくりの考え方を活かしながら、日常を豊かにするよう、新しいサービスや場の創出につなげていきたいと考えています。

地域の事業者の声

「下北線路街」は、多様な文化やイノベーションが生まれる土壌としての下北沢を体現しています。

私たち散歩社は、この「下北線路街」で生まれた「BONUS TRACK」をマスターリース*し、テナントリーシングや、テーマ性のあるイベントの企画運営等を手掛けています。「BONUS TRACK」は、広場を中心に店舗兼住宅が立ち並ぶ施設で、個人の方が商売を始めやすいことが特徴です。

下北沢には、街の在り方に関して、自らの考えを持ち、関心を寄せている人が多いです。開発と聞くと、街の背景等に関わらず、容積率の高い商業ビルが建設されるイメージがありましたが、今回の開発では、下北沢の街や人の特徴を大切にしながら、多様な文化やイノベーションが生まれる土壌としての下北沢を体現した街になったと感じています。

実際、開発後は、それまでのコアな下北沢ファンのみならず、下北沢を初めて訪れる方や、ファミリー層にとっても楽しめる街になりました。私はこの「BONUS TRACK」を、新しいライフスタイルやコンテンツ等、提案価値を軸とする店舗を育てる場として捉えています。この下北沢での経験をもとに、他の街でも新たな価値を発信する店舗の運営に活かしていきたいと考えています。

* 賃借人が第三者へ転貸することを前提に、オーナーから物件を借りること。



株式会社散歩社
代表取締役CEO
小野 裕之

小田急グループが創り出す地域価値
02

“小田急MaaS”

次世代モビリティ・ライフをまちに

当社ではMaaSの取り組みとして、アプリ「EMot」に加え、アプリにデータや機能を提供するためのデータ基盤「MaaS Japan」を開発・運用しています。

「EMot」は、鉄道やバス等の公共交通に加えて、タクシーや自転車シェアを含む経路を検索できる「複合経路検索機能」や多様な交通・観光チケットを購入・利用できる「電子チケット機能」等を備えています。

小田急MaaSの開発においては、お客さまに新たなライフスタイルや体験価値を提案するとともに、地域課題の解決や地域活性化等、提供価値を重視しています。



担当者の声 Interview

人々の生活に深く浸透し、時間価値を高める MaaSを実現していきます。



小田急電鉄
経営戦略部
須田 崇彦

MaaS事業に関するリーダーとして、営業や開発のほか、チームマネジメント等を担当

競争力と収益性の拡大に向けて

当社がMaaSアプリ「EMot」のサービス提供を開始したのは2019年であり、日本国内において比較的早期に事業を開始した企業の一つです。MaaS開発においては、従来の手法にとられない運営を行っています。これまでのように、自前主義を前提とした事業体制ではなく、クラウドサービスを含めた外部のリソースを駆使することで費用を押さえつつ、外部パートナーと協業し、スピードや品質を重視したサービス提供体制を構築しています。

当社が展開するMaaSの強みの一つとして、アプリの「EMot」だけでなく、決済やユーザー認証機能等を担うプラットフォーム「MaaS Japan」の開発・運用も行っていることが挙げられます。この「MaaS Japan」を用いることにより、当社の観光事業のデジタルサービス開発に必要なチケットプラットフォームを共通化することができるため、開発効率および投資効率の向上が見込まれています。

また、「MaaS Japan」はグループ内にとどまらず、外部にも開放しているため、他企業との協業も進んでいます。協業にあたって、価値観や目的等、志を同じくする企業さまとの関係構築を重視し、モビリティの将来像に対する貢献とともに果たすことで、サービスの拡充を図るとともにプラットフォームとしての着実な進化を目指しています。長期的には、さまざまな交通手段、決済、サービスの橋渡し役として不可欠な役割を担い、プラットフォームビジネスとしての収益化も視野に入れていきたいと考えています。

組織づくり・マネジメント

時代に合わせたサービスを提供するためには、意思決定の速さが確保されていることが必要条件です。

鉄道会社は、意思決定に時間がかかるイメージがあるかもしれませんが、当社では時代のニーズに合わせた事業を生み出すという雰囲気醸成および、意思決定プロセスの変革が行われ

ています。私たちのMaaS事業も、一定の範囲内で権限移譲がなされており、よりスピード感を持って事業を進めています。

また、役職や年齢、組織を問わず、さまざまな立場で自由闊達な議論を行うことが、新たな課題発見やイノベーションの創出につながります。そのため、会議やミーティングにおいては、心理的安全性の確保を重視しており、参加者全員が議論に参加できる、不安や心配事を共有できる雰囲気の醸成を意識しています。

小田急が目指すモビリティの将来像

小田急グループとしてMaaSを推進して目指す将来像は、個人が移動手段を所有しなくても、「会いたいときに、会いたい人に、会いに行ける」世界を作ることです。

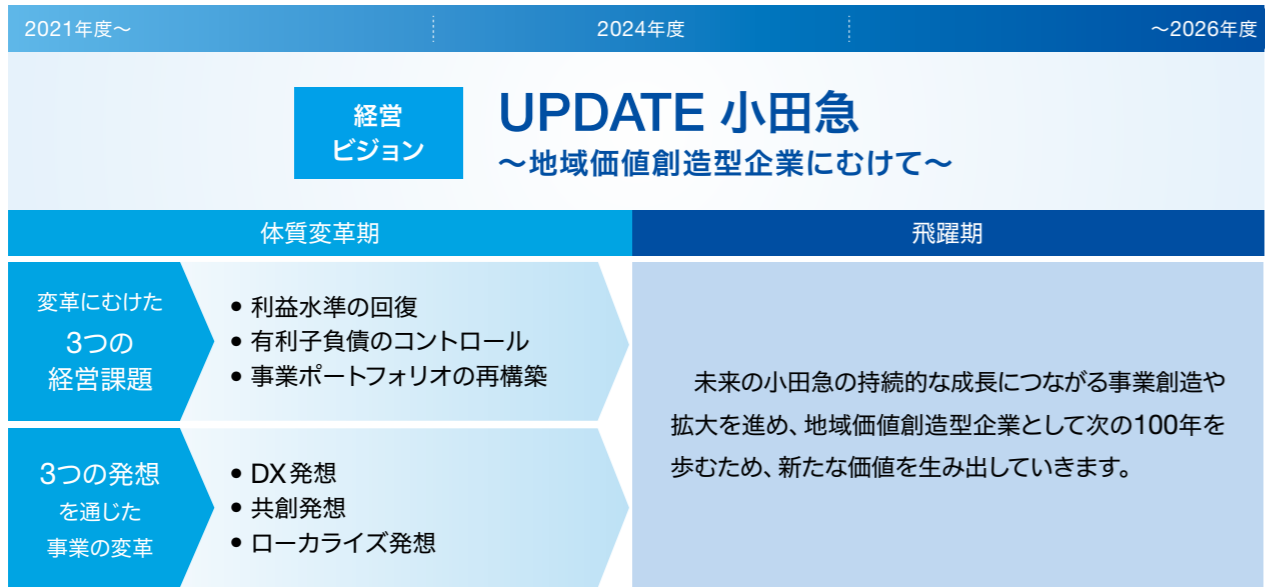
移動困難な高齢者の増加、若年層の自家用車離れが進んでいますが、日々の生活がより持続的なものであるためには、利用者からどのようなサービスが求められているかという視点が重要です。個人が移動手段を所有しなくても快適な生活が送れる社会を作ること、交通事故の減少や渋滞解消、環境負荷の軽減につながります。

こうした発想のもと、当社グループのまちづくり事業や観光事業とも協業しながら、先進的な沿線づくりの発展に貢献したいと考えています。

小田急グループはこれまで、特急ロマンスカーに代表されるように移動を単なる手段ではなく、「移動体験」とすることで移動にかかる時間の価値向上を追求してきました。そうした企業文化に基づき、MaaSも時間の価値を高めるためのサービスでありたいと考えています。例えば、移動や観光の際に、次の行程や段取りに気を取られてしまうという場面もありますが、MaaSを利用することで、そうした思考から解放され、その瞬間を楽しんでいただくことが理想です。人々の生活に深く浸透し、時間価値を高めるMaaSの実現に向け、これからも全力で取り組んでいきます。

経営ビジョン「UPDATE 小田急」

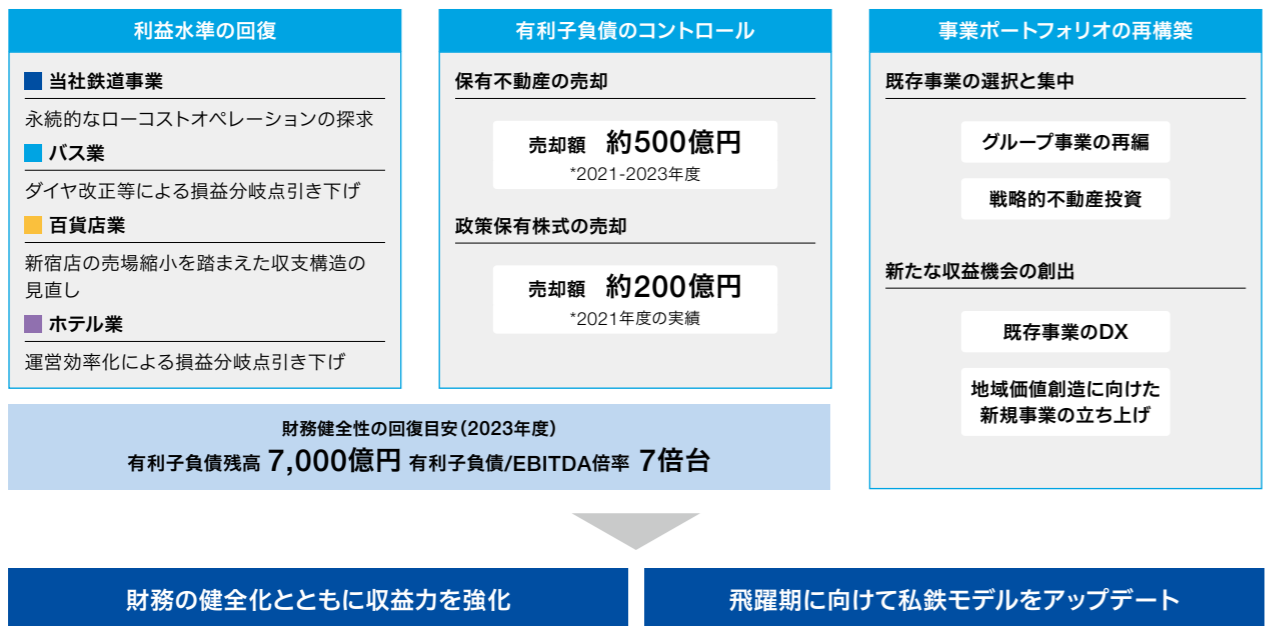
当社グループでは、お客さまの「かけがえない時間(とき)」と「ゆたかな暮らし」の実現に貢献することを定めた「グループ経営理念」を実現するため、2026年度までに取り組むべき方向性を示した経営ビジョン「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」を2021年に策定し、初年度である2021年度は「3つの経営課題」と「3つの発想」を通じた体質変革を推進してきました。



3つの経営課題への取り組み

利益水準の回復と有利子負債のコントロールにより、財務健全性の回復目安としている「2023年度に有利子負債残高7,000億円、有利子負債/EBITDA倍率7倍台」を達成する見込みです。

並行して、事業ポートフォリオの再構築に向けた取り組みを推進することで、財務の健全化とともに収益力を強化していくほか、飛躍期に向けて私鉄モデルのアップデートを図ります。



各事業における財務健全性の回復に向けた取り組み

当社鉄道事業	
利用動向を踏まえたダイヤ変更による本数削減(2022年3月実施)	<ul style="list-style-type: none"> 平日、日中・夕夜間を中心とした列車本数の減便 一部列車を10両編成から6両編成に変更 車両走行キロ 8%減
設備投資計画の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ダイヤ変更に伴う保有車両数の削減 車両の長寿命化とライフサイクル最適化 チケットレスの進捗等に伴う磁気券の縮小に合わせた自動券売機・自動改札機のダウンサイジング 総車両数 80両減
運営体制の効率化	<ul style="list-style-type: none"> 一部駅での係員配置時間、窓口の営業時間の見直し ダイヤ変更に伴う列車本数減便による要員の見直し 新卒採用の抑制 清掃等の外部委託業務の一部内製化
将来の要員不足を見据えた持続可能な運営体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ワンマン運転の早期実現に向けた具体的検討 現業組織の統合、次世代運行管理システムの検討等による効率化の推進 線路設備モニタリングの導入による保守業務効率化

運輸業(当社鉄道事業除く)	
バス業の収支構造改革	<ul style="list-style-type: none"> ダイヤ最適化や車両更新サイクルの見直し等により、固定費を削減し、損益分岐点を引き下げ <pre> graph LR A[ダイヤ最適化 利用動向に応じた減便 不採算路線の撤退] --> B[運転士の定員削減] A --> C[運行効率の向上] D[車両更新サイクルの見直し] --> E[車両数の削減] B --> F[人件費削減] C --> G[燃料費の削減] E --> H[減価償却費の圧縮] </pre>
グループ内再編による経営効率化	<p>2022年1月 小田急ハイウェイバス設立</p> <ul style="list-style-type: none"> 小田急箱根高速バスと小田急シティバスを統合 営業所の集約および車両数、運転士の定員等を削減 <p>2022年4月 箱根登山鉄道と箱根ロープウェイの合併</p> <ul style="list-style-type: none"> 本社部門の費用圧縮 将来的な要員共通化により人件費等の固定費を削減

百貨店業	
新宿西口ハルクにおける売場効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> 2022年10月2日で新宿店本館での営業を終了し、以降は新宿西口ハルクで営業を継続 売場構成を見直し、高収益カテゴリーに特化 店舗事業以外の収益源を開拓し、新宿西口地区開発計画の工事期間中も安定的に利益を確保していく
収支構造改革の推進	<p>環境変化を踏まえたコスト削減</p> <ul style="list-style-type: none"> 人的サービスの見直し ビルマネジメントコストの見直し 販促、宣伝施策の見直し <p>新宿店の売場縮小を踏まえたコスト構造の变革</p> <ul style="list-style-type: none"> 物流改革の推進(サプライチェーンの効率化) デジタルツール活用による業務改革 事務所機能の再編 少人数体制での運営

不動産業	
商業BM/PMのコストマネジメントの推進	<p>BMコストマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> 管轄エリア再編等の実施による効率的な事業運営体制の再構築 <p>PMコストマネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> システム活用による業務の効率化 デジタルマーケティングの推進による顧客接点の拡大および販促策の効率化
保有資産の最有効活用	<p>鉄道資産や社用物件等の外部賃貸</p> <ul style="list-style-type: none"> 駅構内の賃貸区画の拡大 駅と商業施設の事務施設共用による賃貸区画創出

ホテル業	
運営効率化による 損益分岐点の引き下げ	<p>ホテル業共通</p> <ul style="list-style-type: none"> マルチタスク化による運営要員の削減 外注業務の内製化 <p>シティホテル</p> <ul style="list-style-type: none"> 宴会料飲を縮小し宿泊にリソースを集中 希望退職の実施 <p>リゾートホテル</p> <ul style="list-style-type: none"> 需要の季節変動にも耐え得る費用構造を構築 顧客ニーズ変化に伴う商品や価格の見直し
その他	
旅行業の再編	<ul style="list-style-type: none"> リアル店舗の閉鎖、希望退職の実施により固定費削減 小田急トラベルを機能子会社化し、当社が事業主体となる効率的な事業推進体制を構築
レストラン業	<ul style="list-style-type: none"> 強化業態への経営資源の集中 不採算店舗の業態変更や早期退店による利益の改善 本社部門を中心とした固定費の削減

事業ポートフォリオの再構築

『既存事業の選択と集中』と『新たな収益機会の創出』を推進。また、グループ再編や既存事業のDX等に取り組みつつ、事業ポートフォリオの再構築に向けた検討を深度化します。

既存事業の
選択と集中

グループ事業の再編

- グループ会社の統合により経営効率化を図るとともに、不採算事業からの撤退を進める

戦略的不動産投資

- 外部パートナーとの連携等による新宿駅西口地区の開発
- 不動産売却により調達した資金の一部を不動産投資に充当
- 沿線中核都市の再開発や投資用不動産の開発等を推進


新たな
収益機会の
創出

既存事業のDX


- 鉄道や生活サービス等のDXを推進
- 駅等を起点としたリアル顧客接点に加え、スマートフォン等を起点としたデジタル上のプラットフォームを構築
- 顧客データを活用して各サービスを向上させるとともに、デジタルをフックにした収益源獲得を進める

地域価値創造に向けた新規事業の立ち上げ


- 沿線の地方自治体との共創を通じ、地域課題の解決につながる事業を立ち上げ
- 沿線内外の自治体に展開することで、人流に依存しない収益源を拡大
- 第1弾として2021年9月に地域の資源・廃棄物の収集運搬の課題解決を図る『WOOMS(ウームス)』を始動



MaaS Japan



ONE



未来フィールドに基づく取り組み

モビリティ × 安心・快適 ~新しい“モビリティ・ライフ”をまちに

▶ デジタル起点の顧客接点拡充、鉄道の新たな需要創出により収益拡大を図りながら安全運行を追求



MaaSの開発および外部パートナーとの連携



新たな収益の獲得

- 小児IC運賃の一律50円化、子育て応援車の常設化により、子育て世帯の移動需要を喚起
- 平日朝方ラッシュ時間帯の都心へ向かう特急口マンスカーを3本増発し、密集・混雑回避の意向に応える幅広い選択肢を用意
- お子さま向け特別運転士養成プログラム等の鉄道資産・鉄道コンテンツの収益化を推進



安全性の維持・向上

- バリアフリー料金制度を活用しホームドア整備を加速(2032年度までに、新宿駅から本厚木駅までの各駅と、中央林間駅、大和駅、藤沢駅の計37駅107番線への整備完了を予定)
- 車内傷害事件を受けた対策強化(警察との連携強化、警備の強化、訓練による対応力強化、防犯カメラの増設等)
- 自然災害への対応力・設備の強化(地震、台風、集中豪雨、富士山噴火時の降灰等)



登戸駅ホームドア

まちづくり × 愛着 ～まちの“新しい物語”を紡ぎ出す

- ▶ 不動産売却によって得た資金を、沿線まちづくりや投資用不動産の開発事業、海外事業等に再投資
- ▶ 昼間人口流入のフックとなる沿線の中心的駅への投資を強化するとともに、沿線外の収益源拡大を並行する



観光 × 経験 ～ここでしか得られない“特別な思い出”を

- ▶ 観光領域におけるデジタル投資を強化し、充実した収益基盤を持つ箱根エリアを中心に観光客数増加を図る
- ▶ 自治体や地域事業者等との連携を通じ、各エリア独自のコンテンツや魅力を共創していく



新宿駅西口地区開発計画の推進

- 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
- 共同事業者として東京メトロに加え、東急不動産とも協議



新宿駅西口地区開発計画の計画建物イメージ画像(2029年度竣工予定)

フック駅戦略の強化

- 海老名駅において、職、住、商、学・遊の全要素を網羅するエリアづくりを推進しているほか、新百合ヶ丘駅や町田駅周辺においてエリア活性化策や再整備等を実施

投資用不動産の開発事業

- 中規模物流施設やレジデンス等の案件を中心に投資
- 取得・開発・賃貸・売却・再投資のサイクルやSPC出資により、従前からの保有型ビジネス以外の収益源を確保する



小田急不動産ロジスティクスセンター伊西

くらし × 楽しさ ～何気ない日々の“心が動く瞬間”を

- ▶ 沿線住民および小田急線利用者の生活スタイルやライフステージに合わせた多様なコンテンツを創造
- ▶ 小田急に関わるすべてのひとのLTV(ライフタイムバリュー)向上に貢献する



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

- ▶ 多様性を認め合い、個の力を活かし育み、地域価値創造に向けた人材育成を推進
- ▶ 新たな価値を生み出す組織へ変革し、経営理念・経営ビジョンの実現を目指す



共通ID ONE(オーネ)を通じたサービス提供

- IDを軸にモビリティや不動産等のグループ事業と外部サービスを掛け合わせ、小田急独自のサービスを開発
- 小田急おでかけポイント*のほか、商業施設や各種生活サービスとの連動を推進
- データマーケティングを通じ、各事業のブラッシュアップやグループ全体の収益増加、会員数の増加を図る

* PASMOで小田急線をご利用いただいたお客さまに小田急ポイントを付与するサービス



意識改革

- 外部有識者を交え地域の価値を未来志向で語るオンラインピッチ「Odakyu Innovation Week」の開催
- 未来フィールド実現に向けたグループ内情報共有の場として社内オンラインピッチの定期的な実施(計40回、延べ6,000名参加)
- ダイバーシティ&インクルージョンレポートの発行および全社員への配布、セミナー開催等による啓発強化

配置・育成・生産性向上

- キャリア自律の推進(副業の体制整備*1、キャリア研修の実施等)
- 社員の働き方・意識変革による生産性向上 ▶ P44へ
- デジタル人材等のキャリア採用、データサイエンティスト等DX推進にかかる各領域の人材育成

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4年で10件が採択され、うち2件は2022年度に事業化が決定。*2

プロジェクト人材公募制度

意欲ある人材の発掘・活用を目的とした、部門横断での人材活用制度。20件のプロジェクトに125名が従事。*2

*1 管理職のみ
*2 2022年8月時点

当社グループは、経営ビジョン「UPDATE 小田急」における経営判断の軸として、地域社会に価値を生み出す「社会・地域軸」、収益の最大化という経済価値を追求する「経済軸」、事業を通じて環境課題の解決に貢献していく「環境軸」の3つの軸を取り入れるなど、サステナビリティに取り組むことを明確化しています。この3つの軸により事業を峻別し、地域価値創造型企業へと事業モデルの更新を鋭意推進していきます。

経営計画体系



小田急グループが社会に提供していく普遍的価値

環境変化に適応し、持続的成長を果たしていくための方向性

基本方針
3つの経営判断軸の定義
3つの経営課題の解決
3つの発想を通じた事業の変革

経営ビジョン達成に向けた具体的な取り組み

経営ビジョンで示したサステナビリティに関する考え方

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。

社会・地域軸

3つの経営判断軸

地域価値創造型企業へのアップデート

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。

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。

サステナビリティに関する具体的な取り組み

E 環境

- ▶ P26 気候変動への対応

S 社会

- ▶ P42 安全・安心の追求
- ▶ P44 人材・組織風土づくり

G ガバナンス

- ▶ P34 コーポレート・ガバナンス
- ▶ P40 社外取締役インタビュー

小田急グループ カーボンニュートラル2050



当社は、2050年に小田急グループのCO₂排出量実質「0」を目指した行動指針「小田急グループ カーボンニュートラル2050」を策定しました。本指針は、「環境ビジョン」「環境長期目標」「環境戦略」の3つの柱で構成しており、事業活動を通じたCO₂排出量の削減や資源循環、自然資源の保全・活用等の環境課題に取り組む行動指針を示しています。

2021年4月に策定した経営ビジョン「UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業にむけて～」において、経営判断の一軸に環境を据えています。小田急グループでは、環境優位性のさらなる向上を図るとともに、サステナブルな社会の実現に向け環境課題解決へ挑戦していきます。

環境ビジョン

小田急グループは美しい地球環境とやさしい社会を未来の世代に引き継ぐことを使命とし、事業活動を通じてCO₂排出削減や資源循環、自然資源の保全・活用等の環境課題に積極的に取り組みます。



環境戦略

「小田急グループ カーボンニュートラル2050」に基づき下記のUPDATE1～3を策定し、気候変動問題をリスク・成長戦略の機会の両面で捉え、グループ全体で気候変動に対する取り組みを行っています。

UPDATE 1	脱炭素社会の実現	ACTION 1	小田急グループのCO ₂ 排出量を実質「0」へ
		ACTION 2	脱炭素社会に向けた地域課題の解決
		ACTION 3	環境にやさしい公共交通へのシフト
UPDATE 2	資源循環社会の実現	ACTION 1	小田急グループの5R推進
		ACTION 2	資源循環社会に向けた地域課題の解決
UPDATE 3	自然保全と活用	ACTION 1	森・里・川・海の保全
		ACTION 2	自然資源の活用

▶ 詳細は当社HPをご覧ください。
<https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/>

環境長期目標

小田急グループは2050年CO₂排出量実質「0」をめざします
 その達成に向け2030年CO₂排出量△46% (2013年比)をめざします

バス、タクシー事業は、EV、FCVの普及や充電スタンド、水素ステーションの整備と連動するため、2040年△50% (2013年比)をめざします。

*環境長期目標の対象:主な連結子会社 29 社の Scope1、Scope2

カーボンニュートラル実現に向けたロードマップ

当社は、「小田急グループ カーボンニュートラル2050」に基づき、次のように対応を進めていきます。



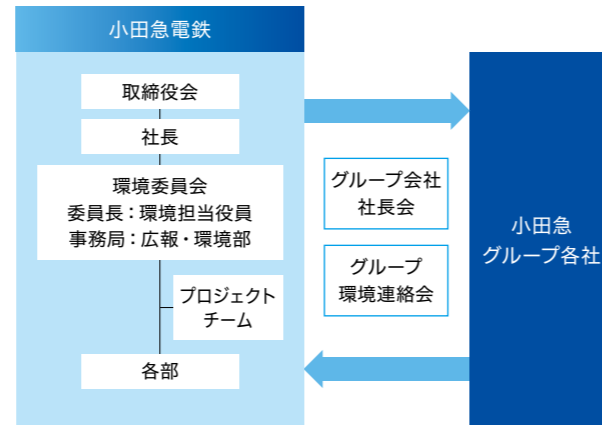
TCFD提言に基づく情報開示

当社は、金融安定理事会(FSB)によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明しています。これに基づいて、情報開示を進めていきます。



ガバナンス

気候関連のリスク・機会についての特定を行う機関として、環境担当取締役が委員長を務める「環境委員会」を設置しています。また、取締役会および取締役社長は環境委員会から報告を受け、目標に向けた進捗状況や気候関連のリスク・機会等を監視し、必要により指示を出すことにしています。環境委員会で審議した事項は、当社各部および当社グループ全体で共有・連携を図り、取り組みを推進しています。

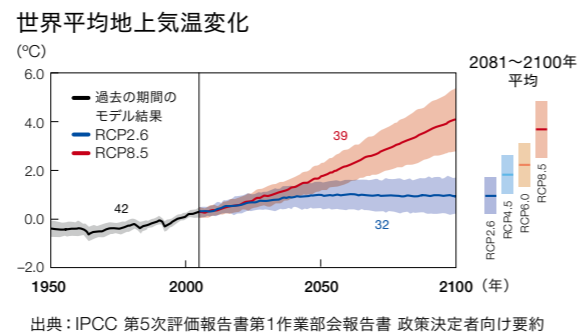


戦略

(1) リスクと機会

当社グループにおいて運輸業と不動産業の重要なリスクおよび機会について検討した結果は次のとおりです。なお、気候変動がもたらすリスクは、TCFD提言に合わせて、低炭素社会への移行に伴うリスク(移行リスク、主に1.5°Cシナリオ*)と物理的な影響に伴うリスク(物理的リスク、主に4°Cシナリオ*)に分類し、検討しました。

検討においては、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)、IEA(国際エネルギー機関)等のシナリオを参照しました。



リスク/機会	項目	事業へ影響を与える主な内容	影響度*2	時期*3
移行リスク	政策 規制	炭素税等導入によるコスト増加	○	中期
		規制に対応した鉄道車両等の開発・製造コスト増加 運輸	—	中期
		省エネ法等の強化や省エネ性能の義務化(ZEB化等)による設備導入コスト増加 不動産	—	中期
	技術	EV、FCVバス導入に伴うコスト増加 運輸	○	中期 長期
	市場	自然資源の変化や観光資源の損害による旅客減少 運輸	—	中期 長期
エネルギー・材料(鉄等)調達コスト増加		—	短期 中期	
評判	気候変動対策の遅れや積極的な姿勢でないと判断された場合の投資家や顧客からの評価低下	—	中期	

リスク/機会	項目	事業へ影響を与える主な内容	影響度*2	時期*3
物理的リスク	急性	風雨の増大や長期化に伴う災害復旧コストの増加と運休・休業の発生による収入減少	○	短期 中期 長期
		災害リスクが高い地域(山間部等)の資産価値の低下、沿線人口の減少	—	長期
		防災・減災対応の設備投資、損害保険料の増加によるコスト増加	—	中期
	慢性	サプライチェーン分断に伴う車両等鉄道設備整備不可の発生と運休による収入減少 運輸	—	中期
機会		環境性能の高い物件の資産価値向上、賃料収入増加 不動産	—	中期
		回生電力の有効活用等による鉄道電力のコスト削減 運輸	○	中期 長期
		環境嗜好・ニーズの変化を捉えた脱炭素化やMaasによる旅客増加 運輸	○	中期
		低炭素や防災能力の高い物件への需要向上による賃料収入増加 不動産	—	中期
		脱炭素社会・資源循環社会に向けた地域課題の解決に関する事業の拡大、参入	○	中期 長期
		災害に対応した態勢強化による復旧コスト削減 運輸	—	短期 中期

*1 産業革命前と比較した今世紀末の世界の平均気温の上昇温度
 *2 影響度が大きい項目を○で示す
 *3 短期:0~3年未満、中期:3~10年未満、長期:10年以上

(2) リスク・機会への対応

当社グループでは、重要なリスク・機会に対し「小田急グループ カーボンニュートラル2050」とともに、以下の表のとおり対応していきます。

リスク/機会	対応策
移行リスク	省エネ車両・設備の導入
	新規物件への先進技術導入
	EV・FCVバスの導入
	再生可能エネルギーの導入
物理的リスク	異常気象時における鉄道施設への安全対策
	車両避難に備えた体制の確立
	防災訓練の実施

リスク/機会	対応策
機会	回生電力のさらなる有効活用
	ゼロカーボンロマンスカーの運行等環境優位性のPR
	シームレスかつ利便性の高いMaaSの推進
	ウェイストマネジメント事業「WOOMS」の推進
	再生可能エネルギー関連事業への拡大・参入

リスク管理

「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の実現に向けて、環境担当取締役が委員長を務める「環境委員会」においてCO₂排出量を削減するための施策の計画・立案・進捗管理を四半期に1回程度行っています。また、戦略において特定した気候変動によるリスクと機会について、分析内容の更新や取り組みの進捗を「環境委員会」で審議するとともに、必要に応じて取締役会に報告します。審議した事項は、当社

各部および当社グループ全体で共有・連携を図っています。なお、自然災害等発生したリスクに対しては、危機管理規則および事業継続計画(BCP)に基づき対応を行います。これらはリスクマネジメント担当取締役が委員長を務める「リスクマネジメント委員会」にて定期的に見直しを図り、レジリエンス強化に努めています。

指標と目標

「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の中で環境長期目標を設定しています。

具体的な取り組み



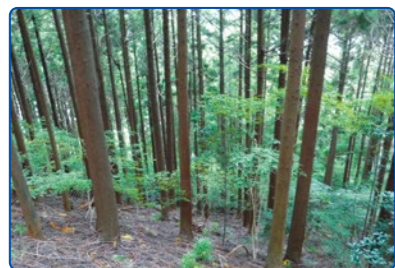
ゼロカーボンロマンスカーの運行
東京都キャップ&トレード制度を活用し、全ての特急ロマンスカーをCO₂排出実質0で運行
(運行期間：2022年4月1日～2027年9月30日)



リサイクルステーションの設置
キャップやラベルの分別回収に協力いただくことで、新たな飲料用ペットボトルへリサイクル
(新宿駅)



森林資源の有効活用
明治神宮の最寄り駅・参宮橋駅のリニューアル工事では「多摩産材」を使用



神奈川県「森林再生パートナー制度」に賛同、寄付
森林の保全や年間約50tのCO₂吸収に貢献
(清川村宮ヶ瀬)
公益財団法人 小田急財団



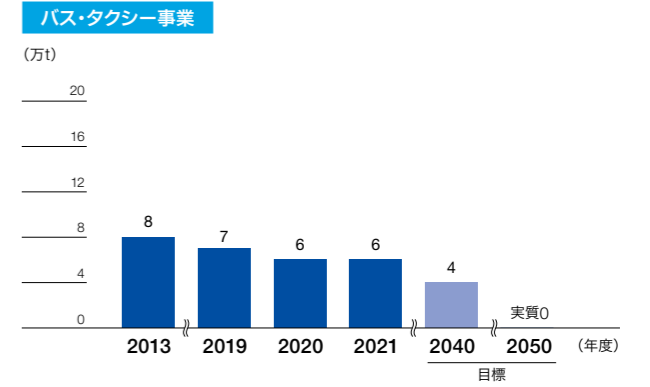
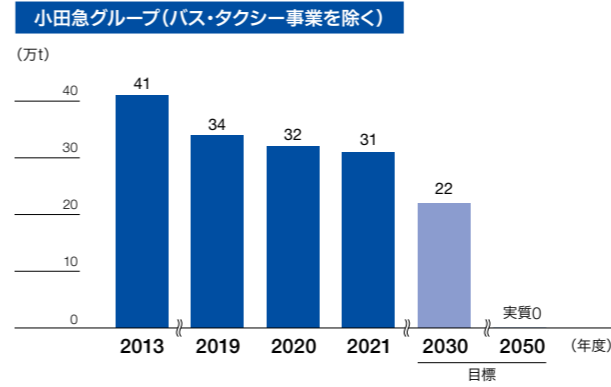
環境省キャンペーン「#環境の日はグリーン」に賛同、参画
「片瀬江ノ島駅」と「江の島シーキャンドル」をグリーンライトアップ
期間：2022年6月1日～2022年6月30日
*江の島シーキャンドルは6月5日の環境の日のみ



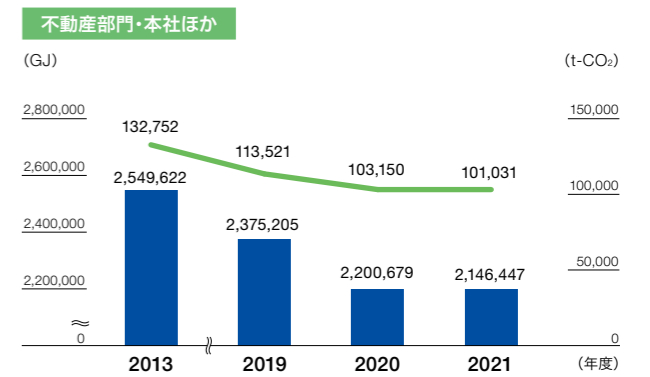
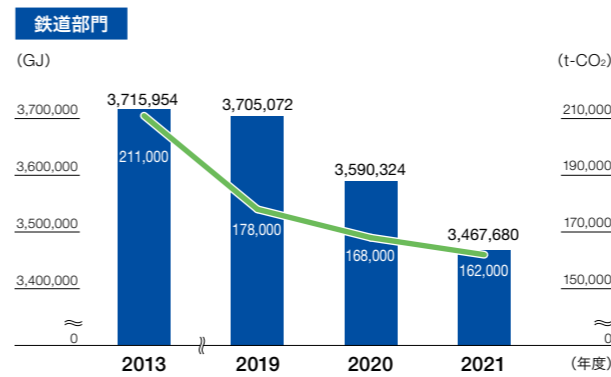
GXリーグ基本構想(経済産業省主催)に賛同、参画
参画企業とともにカーボンニュートラルに向けた社会構造変革のための価値提供を目指す

環境データ集

CO₂排出量の推移



エネルギー投入量と温室効果ガス排出量推移(小田急電鉄)



■ エネルギー投入量(左軸) ■ 温室効果ガス排出量(右軸)
(係数について) *電気の使用に伴うCO₂排出量は、主に次の排出係数を用いて計算しています。
2013:0.000525(鉄道部門0.000555)、2019:0.000468、2020:0.000457、2021:0.000447(t-CO₂/kWh)
*省エネ法および地球温暖化対策推進法によるCO₂排出係数に基づきます。

2021年度 環境パフォーマンスデータ(小田急電鉄)

	鉄道部門	不動産部門・本社ほか
	INPUT	
エネルギー投入量*1		
エネルギー	3,467,680 GJ	2,146,447 GJ
電力	352,702 千kWh	183,165 千kWh
都市ガス	259 千m ³	2,050 千m ³
プロパンガス	22 t	613 t
ガソリン	37 kl	8 kl
軽油	14 kl	2 kl
灯油	47 kl	532 kl
重油	80 kl	180 kl
蒸気	—	73,130 GJ
冷水	—	78,254 GJ
資源投入量*2		
水	521 千m ³	368 千m ³

太陽光発電量882千kWh(自家消費211千kWh、売電671千kWh)

	鉄道部門	不動産部門・本社ほか
	OUTPUT	
温室効果ガス排出量*1		
温室効果ガス	162,000 t-CO ₂	101,031 t-CO ₂
廃棄物発生量*2		
廃棄物発生量合計	1,648 t	8,035 t
可燃ごみ	576 t	2,985 t
ダンボール	53 t	1,824 t
古紙類	122 t	271 t
生ごみ	173 t	422 t
金属くず類	46 t	13 t
廃プラスチック類	108 t	371 t
リサイクル量	861 t	4,576 t
リサイクル率	52.2%	57.0%

*1 省エネ法および地球温暖化対策推進法に基づきます。
*2 当社における主要な事業所の範囲になります。

取締役



取締役社長(代表取締役)社長執行役員
星野 晃司

1978年 4月 当社入社
2003年 6月 当社執行役員
2008年 6月 当社取締役
2010年 6月 小田急バス株式会社取締役社長(代表取締役)
2013年 6月 当社常務取締役
2013年 6月 当社執行役員
2013年 6月 当社交通サービス事業本部長
2015年 6月 当社専務取締役
2017年 4月 当社取締役社長(代表取締役)に就任現在に至る。
2022年 6月 当社社長執行役員に就任現在に至る。



取締役(代表取締役)専務執行役員
荒川 勇

1983年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員
2016年 6月 当社取締役
2018年 4月 当社常務取締役
2018年 4月 当社生活創造事業本部長
2020年 4月 当社経営企画本部長に就任現在に至る。
2021年 4月 当社専務取締役(代表取締役)
2022年 6月 当社取締役(代表取締役)に就任現在に至る。
2022年 6月 当社専務執行役員に就任現在に至る。

当社における担当
経営企画本部長



取締役常務執行役員
端山 貴史

1985年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員
2015年 6月 株式会社小田急ハウジング取締役社長(代表取締役)
2017年 6月 当社取締役
2017年 6月 株式会社小田急リゾート取締役社長(代表取締役)
2020年 4月 当社常務取締役
2020年 4月 当社執行役員
2022年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2022年 6月 当社常務執行役員に就任現在に至る。

当社における担当
顧客価値創造部、IR室、財務部担当



取締役常務執行役員
立山 昭憲

1986年 4月 当社入社
2014年 6月 当社執行役員
2018年 6月 当社取締役
2019年 4月 株式会社小田急レストラシステム取締役社長(代表取締役)
2022年 4月 当社常務取締役
2022年 4月 当社執行役員
2022年 4月 当社交通サービス事業本部長に就任現在に至る。
2022年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2022年 6月 当社常務執行役員に就任現在に至る。

当社における担当
交通サービス事業本部長、観光事業開発部担当



取締役常務執行役員
黒田 聡

1986年 4月 当社入社
2014年 6月 当社執行役員
2019年 6月 当社取締役
2020年 4月 当社生活創造事業本部長兼開発企画部長
2021年 4月 当社常務取締役
2021年 4月 当社まちづくり事業本部長に就任現在に至る。
2022年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2022年 6月 当社常務執行役員に就任現在に至る。

当社における担当
まちづくり事業本部長



取締役常務執行役員
鈴木 滋

1988年 4月 当社入社
2017年 6月 当社執行役員
2020年 4月 株式会社小田急リゾート取締役社長(代表取締役)
2021年 6月 当社取締役
2022年 4月 当社常務取締役
2022年 4月 当社執行役員
2022年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2022年 6月 当社常務執行役員に就任現在に至る。

当社における担当
総務部、広報・環境部、人事部担当



社外取締役
中山 弘子

1967年 4月 東京都入部
1999年 6月 同人事務委員会事務局長
2001年 7月 同監査事務局長
2002年11月 新宿区長
2007年 6月 東京エコサービス株式会社取締役社長(代表取締役)
2015年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2016年 4月 特別区人事委員会委員長に就任現在に至る。



社外取締役
大原 透

1978年 4月 東京海上火災保険株式会社入社
1992年 6月 東京海上エム・シー投資顧問株式会社取締役
1999年 6月 東京海上アセットマネジメント投信株式会社執行役員
2000年 9月 フランクリン・テンブルトン・インベストメンツ株式会社入社
2000年10月 同社専務取締役
2009年12月 同社特別顧問
2010年 4月 同三アセットマネジメント株式会社入社
2015年 6月 同社専務取締役
2018年 6月 同社理事
2020年 6月 当社取締役に就任現在に至る。



社外取締役
糸長 文秀

1977年 4月 第一生命保険相互会社入社
2014年 4月 第一生命保険株式会社専務執行役員
2016年 6月 相互住宅株式会社取締役社長(代表取締役)
2019年 6月 同社取締役会長(代表取締役)
2020年 6月 当社取締役に就任現在に至る。



社外取締役
近藤 史朗

1973年 4月 株式会社リコー入社
2003年 6月 同社常務取締役
2005年 6月 同社取締役専務執行役員
2007年 4月 同社代表取締役社長執行役員
2013年 4月 同社代表取締役会長執行役員
2016年 4月 同社代表取締役会長
2017年 4月 同社取締役会長
2022年 6月 当社取締役に就任現在に至る。

監査役



常勤監査役
山本 俊郎

1981年 4月 当社入社
2005年 6月 当社執行役員
2012年 5月 株式会社北歌トーキー取締役社長(代表取締役)
2015年 6月 当社常務取締役
2015年 6月 当社執行役員
2020年 4月 当社取締役
2020年 6月 当社常勤監査役に就任現在に至る。



常勤監査役
長野 真司

1985年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員
2015年 6月 株式会社小田急エンジニアリング取締役社長(代表取締役)
2018年 4月 当社執行役員
2018年 6月 当社取締役
2020年 4月 当社常務取締役
2022年 4月 当社取締役
2022年 6月 当社常勤監査役に就任現在に至る。



社外監査役
伊東 正孝

1972年 4月 日本開発銀行入行
2003年 2月 日本政策投資銀行監事
2004年 6月 株式会社東京流通センター取締役
2006年 6月 同社常務取締役
2008年 6月 スカイネットアジア航空株式会社取締役社長(代表取締役)
2011年 6月 DEJ野村インベストメント株式会社取締役社長(代表取締役)
2012年 6月 当社監査役に就任現在に至る。



社外監査役
林 武史

1982年 4月 日本生命保険相互会社入社
2012年 7月 同社取締役常務執行役員
2013年 7月 同社常務執行役員
2015年 3月 同社専務執行役員
2018年 4月 ニッセイ・リース株式会社取締役社長(代表取締役)
2020年 6月 当社監査役に就任現在に至る。



社外監査役
我妻 由佳子

1988年 4月 弁護士登録(第一東京弁護士会所属)
1988年 4月 長島・大野法律事務所入所
1993年 2月 米国ニューヨーク州弁護士登録
1997年 3月 フィリップ・モリス株式会社入社
1998年11月 三井安田法律事務所入所
2002年 1月 同事務所パートナー
2004年 7月 伊藤見富法律事務所パートナー
2014年 7月 集あすか法律事務所パートナー
2015年10月 PwC弁護士法人パートナー
2016年 1月 同法人代表パートナー
2020年 7月 同法人パートナー
2022年 6月 当社監査役に就任現在に至る。

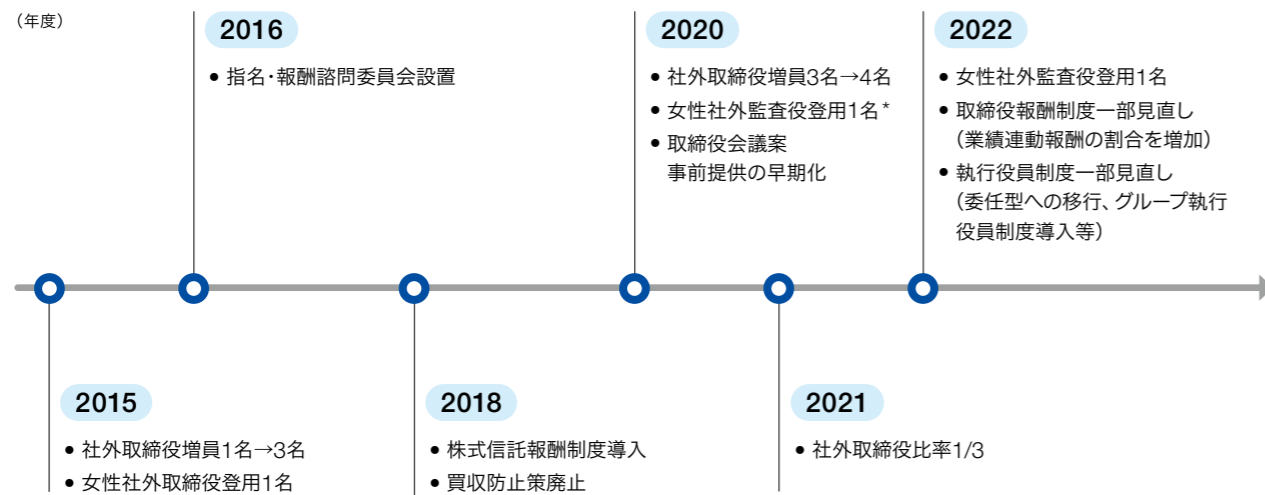
(略歴に記載している社名は当時のもの。)

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社におけるコーポレート・ガバナンスの充実・強化については、株主のみならずははじめ、お客さま、取引先、債権者、地域社会等のさまざまな利害関係者の利益の最大化、ならびに当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目的として、重要な戦略の実行にあたり、透明性、公正

性および迅速性を確保したうえで、前例や慣習にとられない果敢な意思決定を行うための機能と、業務執行に対する監督機能の強化という点を重要課題として認識し、各種施策に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスの歩み

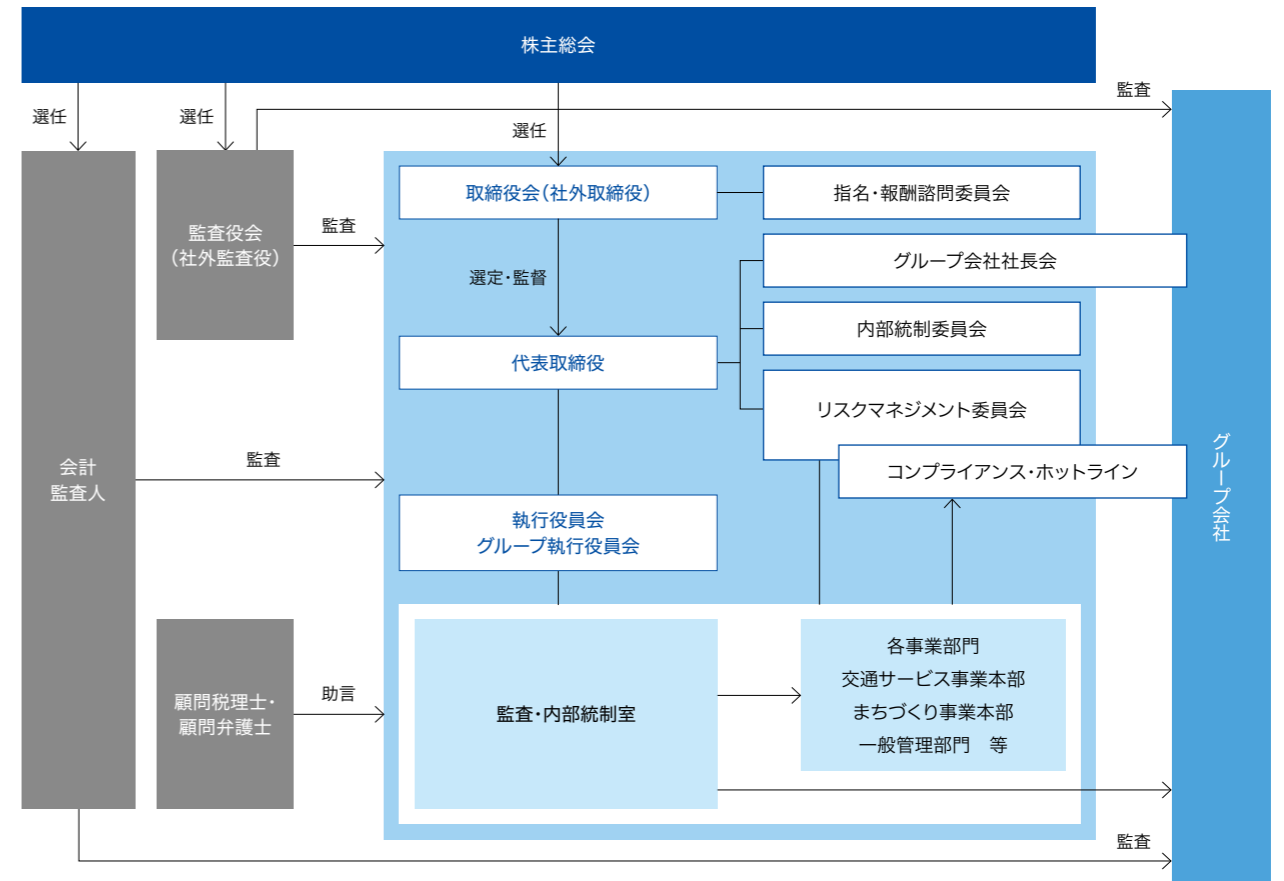


取締役会実効性評価(自己評価形式、年1回実施)

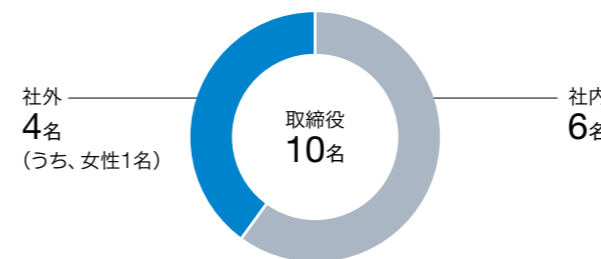
モニタリング機会の充実(中期経営計画、M&A・海外・不動産案件等)

* 2021年8月26日付で辞任

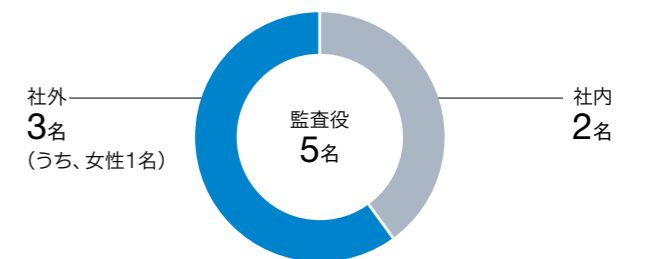
コーポレート・ガバナンス体制図



取締役の構成



監査役会の構成



指名・報酬諮問委員会

取締役および監査役の指名ならびに取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は、指名および報酬等に係る基本方針や株主総会議案の原案等について審議し、その結果を取締役に答申します。2021年度については、開催した全4回の委員会に委員全員が出席しました。

◎: 委員長

構成員	◎星野 晃司 取締役社長	中山 弘子 社外取締役	大原 透 社外取締役	糸長 丈秀 社外取締役	近藤 史朗 社外取締役
-----	-----------------	----------------	---------------	----------------	----------------

取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

当社取締役会は、当社の業務に精通した業務執行取締役および社内出身の非業務執行取締役・常勤監査役と、社内出身者とは異なる職歴や経験、専門的な知識等を有し、経営監督機能を高める役割、機能を十分に果たし得る複数の社外取締役および社外監査役とを組み合わせた構成とすることとしており、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性が確保されるよう努めています。また、事業規模や業容等と照らし、適正な規模での取締役会構成に努めてお

り、定款において、取締役の人数については17名以内、監査役の人数については5名以内と定めています。上記方針に基づき、現在、取締役会は、取締役10名、監査役5名で構成されています。このうち、独立社外取締役4名(うち女性1名)の経歴は、企業経営者(3名)、自治体首長(1名)であり、独立社外監査役3名(うち女性1名)の経歴は、企業経営者(2名)、弁護士(1名)です。

スキル・マトリックス

当社グループの事業特性に加え、経営ビジョンおよびこれに基づく中期経営計画を踏まえ、監督機能としての重要事項(企業経営、財務・会計、法務・リスクマネジメント、人事・労務)のほか、経営ビジョンに掲げる事項(サステナビリティ

(ESG)、IT・デジタル)、重要性が高い事業セグメント(運輸業、不動産業)に関するスキルを取締役会が備えるべきスキルと考えています。

		企業経営	財務・会計	法務・リスクマネジメント	人事・労務	サステナビリティ (ESG)	IT・デジタル	運輸業	不動産業
取締役	星野 晃司	○			○			○	
	荒川 勇	○		○		○	○		○
	端山 貴史	○	○				○		○
	立山 昭憲	○			○			○	
	黒田 聡	○						○	○
	鈴木 滋	○			○				
	中山 弘子				○	○			
	大原 透	○	○			○			
	糸長 丈秀	○							○
監査役	近藤 史朗	○					○		
	山本 俊郎	○	○				○		
	長野 真司	○		○	○	○		○	
	伊東 正孝	○	○						
	林 武史	○		○	○				
我妻 由佳子			○						

* 各取締役・監査役が有する全てのスキルを表すものではありません

役員の選任

経営陣幹部(執行役員を兼務する取締役)の選任および取締役・監査役候補の指名にあたっては、人格識見ともに優秀であることに加え、社内出身者の場合、経営陣幹部・取締役については、複数部門での経験のもと当社業務に精通している者、監査役については、財務、会計および法務等に関する知見、当社事業に関する知識等を有している者を選任・指名しています。また、社外出身者の場合、取締役、監査役のい

れにおいても、社内出身者とは異なる職歴や経験、専門的な知識等を有し、経営監督機能を高める役割・機能を果たし得る者を指名しています。加えて、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性についても考慮しつつ選任・指名を行うこととしています。

また、経営陣幹部の解任にあたっては、選任方針に照らして決定することとしています。

社外取締役の選任理由

中山 弘子	新宿区長として、地域活性化等を推進した経験およびそれに基づく幅広い知見を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。
大原 透	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事に基づく高い見識を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。
糸長 丈秀	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事に基づく高い見識および不動産業に関する知見を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。
近藤 史朗	企業経営に携わってきた経験と、技術分野に関する高い見識を有しており、それらを活かし、独立、客観的な立場から、取締役会や指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、経営監督機能を高める役割を果たすことを期待しているため、社外取締役に選任しています。

社外監査役の選任理由

伊東 正孝	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事・監査経験に基づく高い見識、ならびに財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、それらを活かして独立、客観的な立場で監査機能を高める役割を果たしていることから、社外監査役に選任しています。
林 武史	企業経営に携わってきた経験と、金融機関における業務従事に基づく高い見識を有しており、それらを活かして独立、客観的な立場で監査機能を高める役割を果たしていることから、社外監査役に選任しています。
我妻 由佳子	弁護士としての経験やそれに基づく専門的な知識を有しており、それらを活かして独立、客観的な立場で監査機能を高める役割を果たすことができるものと判断したため、社外監査役に選任しています。

取締役会の主な議題

取締役会は、経営計画や重要な業務執行、その他法令で定められた事項について決定を行うほか、業務執行の監督を行っています。

2021年度の主な議題は以下のとおりです。

主な議題	主な決議事項・報告事項(審議、モニタリング、検証)
中期経営計画	<ul style="list-style-type: none"> 次期中期経営計画の策定方針について審議 次期中期経営計画の検討段階における審議、および同計画の策定
新宿駅西口地区開発計画	<ul style="list-style-type: none"> 新宿駅西口地区開発計画に係る基本計画の策定 新たな共同事業者候補選定について決議
保有株式の売却	<ul style="list-style-type: none"> 政策保有株式の売却について決議
各事業案件のモニタリング	<ul style="list-style-type: none"> 不動産開発・取得物件の収益状況等についてモニタリング 海外事業の実績・進捗状況についてモニタリング
コーポレートガバナンス・コードへの対応	<ul style="list-style-type: none"> コーポレートガバナンス・コードへの対応について決議 定時株主総会における議決権行使結果について検証 政策保有株式の保有意義について定性・定量的観点から検証 取締役会実効性評価の実施結果についてモニタリング
環境課題への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 「小田急グループ カーボンニュートラル2050」の策定 TCFD提言への賛同について決議
グループ会社関係	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社への融資について決議 グループ会社の事業譲渡について決議 グループ会社の経営状況についてモニタリング

取締役会全体の実効性に係る評価・分析

当社では、毎年、取締役および監査役を対象として、取締役会の意思決定機能、監督機能および取締役会の支援体制等に係るアンケート等による自己評価を実施し、この結果に基づき、取締役会において取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。

2021年度においては、分析・評価の結果、取締役会が実効性を有することを確認しています。また、過年度の分析・

評価結果を踏まえ、中期経営計画の議論の質を向上させるための体制整備およびグループ会社に対するモニタリングの強化を行いました。なお、2021年度における分析・評価の結果、引き続き中期経営計画をはじめとする重要案件に関する議論の深度化、社外役員に対する情報・知識習得機会の充実が必要と認識しており、これらへの対応を含め、取締役会の実効性のさらなる向上に向けた検討を行います。

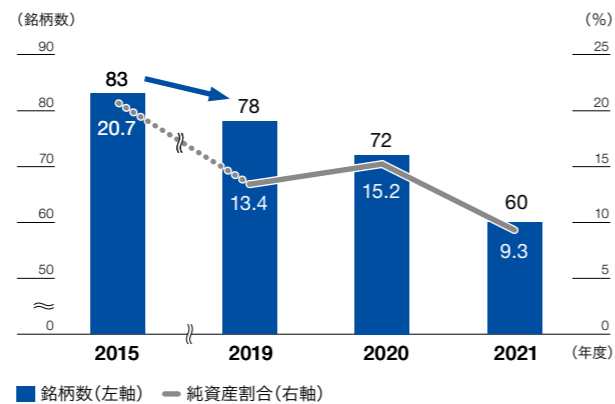
政策保有株式

当社では、グループ経営理念を実現するうえで、さまざまな企業との事業上の関係の維持・発展が必要だと考えています。このため、発行会社との取引関係等を総合的に勘案し、政策的に必要とする株式について保有しています。

これまで、政策保有株式の純資産割合が高いことを重要課題とし、銘柄数、純資産割合の改善に取り組んできました。

保有のねらい・合理性については、発行会社との事業上の関係の維持・発展への貢献度等の定性的観点のほか、資本コスト、配当収益、その他の定量的観点から、毎年、取締役会にて検証を行っています。検証の結果、保有の意義が薄れた株式については売却等により削減を図る方針です。

政策保有株式の推移



報酬

取締役報酬の決定に関する基本方針

執行役員を兼務する取締役の報酬については、役位に応じて決定する固定報酬のほか、連結営業利益等からなる一定の基準をベースに各取締役の目標達成状況を加味して決定される業績連動報酬と、株主価値との連動性を高め長期的な業績向上へのインセンティブを付与する信託を用いた株式報酬により構成されます。報酬総額に占める業績連動報酬の割合は、役位が上がるにつれて高まるよう設定しており、取締役社長の場合、概ね30%となります。

なお、執行役員を兼務しない取締役(社外取締役等)の報酬については、主たる役割が経営監督機能であることに鑑み固定報酬のみとします。

業績連動報酬について、その算出根拠となる業績評価の決定要件の70%は定量目標の評価、30%は定性目標の評価で構成します。定量目標の評価は、グループ経営の観点から設定する連結業績指標(連結営業利益、連結営業利益率)および各取締役が担当する役割に応じた指標に関する事業年度ごとの達成水準に基づき決定します。定性目標の評価は、中長期的な視点での経営の観点から設定した個別の課題の達成水準に基づき決定します。これらの評価結果を踏まえて算出

された最終的な評価に基づき、業績連動報酬を決定します。なお、業績連動報酬については、最終的な評価の結果、原則として、各役位にかかる基準金額の0%~200%の範囲で変動します。

固定報酬については、在任中において定期的に支給します。業績連動報酬については、事業年度終了後に一括して支給します。信託を用いた株式報酬については、原則として、取締役の退任時に当社株式および金銭にて交付・給付することとします。

信託を用いた株式報酬については、役位に応じて決定します。また、同報酬の対象者については、当社に損害を与えたことに起因して取締役を解任されまたは辞任する場合等において、取締役会の決議により、付与された当社株式の受益権の全部または一部を失効させます。

取締役の報酬の額は、指名・報酬諮問委員会において、本基本方針や世間水準等を総合的に勘案し、個人別の報酬額を審議し、その結果を取締役に答申します。

取締役会においては、指名・報酬諮問委員会による個人別の報酬額に関する答申に沿った支給を前提とした代表取締役への一任を決議します。

2021年度の報酬の概要*1

区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		
		固定報酬		業績連動報酬
		金銭報酬	株式報酬	
取締役*2	215	133	40	41
監査役*2	44	44	-	-
社外役員	73	73	-	-

*1 2022年5月24日開催の取締役会の決議により、2022年6月29日付で取締役報酬の決定に関する基本方針を上記の内容に変更しましたが、2021年度の報酬は、変更前の基本方針に基づき支給しています

*2 社外役員を除く

2021年度の業績連動報酬の算定に用いた業績指標の目標・実績*

評価指標	2021年4月~6月支給分		2021年7月~2022年3月支給分	
	目標	実績	目標	実績
売上高成長率(%)	5.91	1.42	3.20	△27.74
EBITDA成長率(%)	3.32	△8.18	11.98	△70.95
修正ROA(%)	3.99	3.22	3.66	△1.87
EPS(円)	91.60	55.08	85.91	△109.60

* 2021年4月~6月支給分は2019年度の達成水準の評価結果を、2021年7月~2022年3月支給分は2020年度の達成水準の評価結果をそれぞれ反映

* 2022年6月29日付変更前の取締役報酬の決定に関する基本方針における評価指標に基づく

■ 社外取締役インタビュー



サステナブルな企業価値の 成長を支えるべく、 社外取締役としての責務を 果たしていきます。

社外取締役
大原 透

Q ご自身の経験を、社外取締役としての職務にどう活かしていらっしゃるでしょうか。

首都圏の主要輸送網を担う公開会社の取締役会に社外取締役として参画し、経営戦略の策定をはじめとする、各種議案の決定に際し一票を有していることは、非常に重い責任を担っているという認識を持っています。私自身は、資産運用業界に40年以上携わってきており、この間投資家として数多くの企業経営者の方々と経営戦略等についてディスカッションを重ねてきました。こうした経験を踏まえて、株主としての視点も持ちつつ小田急グループの企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

Q ご就任時からこれまでの小田急グループに対する印象についてお聞かせください。

社外取締役に就任し、多くのお客さまに日々休むことなく安全で安心できるサービスを提供し続けることが、いかに大変で責任ある業務であるかを改めて認識しています。また複雑線化という大事業を何十年もかけて成し遂げるなど常にお客さま目線で運営している会社だと思います。一方で、良い意味でも悪い意味でも“ざらざらしたところ”のない会社だという印象です。その点を踏まえた財務的な観点からの助言や、今後の変革に向けて適切なリスクテイクを行っていきける環境整備を進めることも、社外取締役としての大きな役割だと考えています。

Q 小田急グループの強みと、今後の課題をお聞かせください。

これまで、投資家として非常に数多くの会社を見てきました。その中で高い評価を受けている会社は多くありますが、たくさんファンがいる会社はそう多くはないものです。その点小田急グループは、鉄道ファンのみならず多くの人から“愛されている”という印象を受けています。

小田急電鉄が2027年に創業100周年を迎えるにあたり、「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」という経営ビジョンを掲げましたが、まさにその言葉通り沿線地域の価値創造に努め、ハード面でもソフト面でもまちを磨き上げて、誰もが住みたい、訪れたいと思う地域を作り込んでいくことが重要だと考えています。次の100年に向けた成長ストーリーを地域の中に織り込んでいく、そうした事業ポートフォリオの転換が大きな課題といえるでしょう。

Q 社外取締役に就任されて2年が経ちました。就任当時から比べたガバナンスの変化をお聞かせください。

この2年間は厳しい外部環境もあって、多くの課題が浮き彫りになりました。その中であって取締役会の社外取締役の比率が高まり、執行役員制度が雇用型から委任型に改正されるなど監督と執行の分離が一段と進み、モニタリング機能が強化されました。経営戦略についての議論は深まり、社外取締役の役割も一段と増した印象です。サステナビリティが重要な経営課題であることが共有されるとともに、「小田急グループ カーボンニュートラル2050」が策定され、また小児IC運賃を全区間一律50円とするなどの子育て支援策も導入しました。政策保有株式の削減や鉄道事業特有の営業時間帯の問題等から遅れがちだった、女性の登用をはじめとしたダイバーシティも進み始めています。

Q 2021年度取締役会の議論の様子をお聞かせください。

大きな議論となったのは次なる時代に向けた新経営ビジョンの策定とそれを踏まえた中期経営計画の立案、そして新宿駅西口地区開発計画です。経営ビジョンについては度重なる議論の末、あるべき姿としての地域価値創造型企業という大きな方向性を示すことができました。また創業以来の危機ともいえるコロナ禍の中で一大事業である新宿駅西口地区開発計画を進めるには、成長への投資と財務健全性の回

復というナローパスを渡らねばならず、取締役会でも活発な議論が行われた末、共同事業者候補の選定も進み、プロジェクト価値の最大化に向けてより良い方向に踏み出せたと考えています。

Q 経営ビジョン「UPDATE 小田急」の実現に向けて、取締役としてどのような役割を果たしていきたいか、お考えをお聞かせください。

長引く低成長、そして確実に訪れる人口減少社会を見据え、多くの企業がビジネスモデルの転換を問われています。小田急グループも約100年続いてきたビジネスモデルを更新し新たな領域へ踏み出さなければいけない局面を迎えています。その点において社外取締役は企業内部の文化とは距離を置いた観点から、経営戦略の策定や社長を含む経営陣の指名決定プロセスに関与していく役割を担っています。変化の激しい時代の中でサステナブルな企業価値の成長を支えていくべく、その役割を果たしていきたいと考えています。

Q 読者の方へお伝えしたいメッセージをお願いいたします。

私は企業価値とは単に経済的価値だけにとどまるものではなく、株主、お客さま、取引先、地域住民、そして従業員等、多くの方からの信頼の総和であると考えています。

コロナ禍により早まった働き方の変化、気候変動に起因する激甚災害、エネルギー価格の高騰等、当社を取り巻く環境はこれまでにない厳しいものとなっています。その中であっても、ステークホルダーからの揺ぎない信頼を獲得していきける次世代の小田急グループを築いていく一助になりたいと考えています。

安全マネジメント体制

当社は、「日本一安全な鉄道をめざします」との基本理念を掲げ、安全を第一に快適で良質な輸送サービスを提供し続けることが、最も重要な使命であることを認識し、安全を確保するための体制を整備しています。具体的には、国土交通省の運輸安全マネジメント制度に基づき、安全管理規程を制定し、社長を最高責任者とし、安全確保に関する業務を統括する「安全統括管理者」を中心に各部門で管理者を定め、それぞれの責務と役割を明確にしています。

安全確保に関する詳しい取り組み内容については、「安全報告書2022」をご覧ください。
https://www.odakyu.jp/csr/safety/safety_report/

また、各部門の本社および現業職場それぞれに「安全マネジメント委員会」を設け、事故事例の再発防止策を推進しているほか、安全に関する指示・伝達、情報の連絡・共有、諸施策の検討・実施等、本社と現業が一体となって取り組んでいます。さらに、「鉄道内部監査」を毎年実施して、安全管理体制の定期的な見直し・改善を図ることで、PDCAサイクルによるスパイラルアップを推進しています。

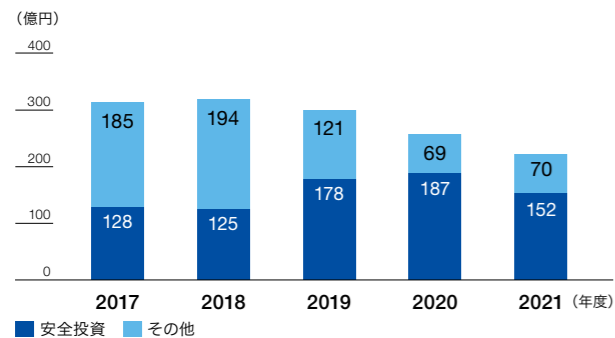
安全投資

安全確保のための設備投資として、ホームドアの設置、施設の改修、車両の新造・リニューアル等を実施しています。

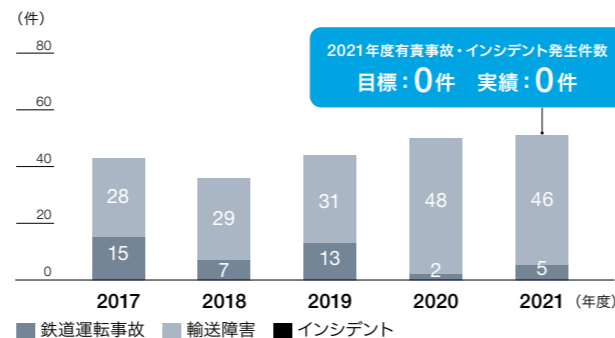
2021年度は、列車運行の安全性を一層高めるため、新宿駅(8、9番ホーム)および登戸駅(3、4番ホーム)にホームドアを

設置したほか、大規模地震や土砂崩壊等による被害を抑制すべく、渋沢駅～新松田駅間等の橋梁での耐震補強工事や、愛甲石田駅～伊勢原駅間等での法面改修工事を実施しました。

設備投資額の推移(小田急電鉄 鉄道業)



鉄道運転事故等の発生件数

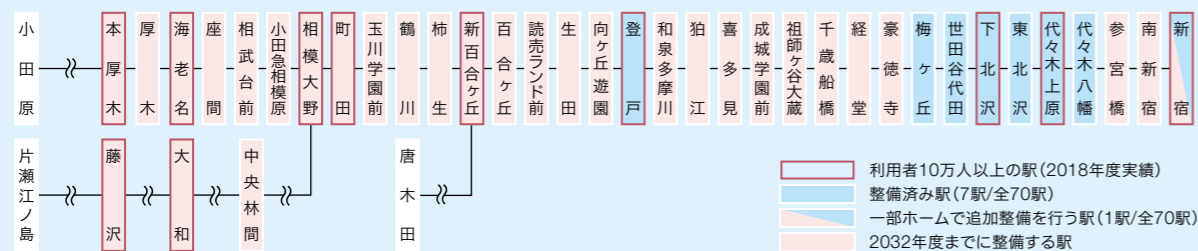


ホームドアの整備

ホーム上の事故を未然に防止するホームドアは、新宿駅等、1日あたり10万人以上のご利用をいただく駅において優先的に整備を進めており、2021年度までに8駅へ導入しています。

2032年度までに小田急小田原線新宿駅から本厚木駅までの各駅と、小田急江ノ島線 中央林間駅、大和駅、藤沢駅の計37駅107番線*への整備完了を目指します。また、2033年度以降の整備計画は、決定次第お知らせします。なお、上記以外にも、各駅の状況や関係自治体との協議を踏まえ、整備を検討していきます。

*一部ホームが未了の新宿駅を除く7駅で整備が完了しており、2022年度以降、30駅85番線にて新規または追加での整備を行います。



人材育成・技術伝承の取り組み

乗務員は、単独乗務後も定期的な適性検査や3年間の追指導教育を受けるほか、社内規則に基づき定期的に業務知識の保有状況や実務作業の実施状況を確認しています。また、最新車両の導入時や規則の変更に合わせて教育指導、各職場での研究会等を通じて、知識技能の維持・向上を図っています。



車掌の実務作業確認の様子

新たな脅威への対応

防犯への取り組み

2021年8月、小田急線車内において、刃物を所持した男が乗客を切りつける傷害事件が発生しました。負傷されたお客さまに心よりお見舞い申し上げるとともに、安全確保の一層の強化を図っていきます。

テロへの対応

(1)重要施設、車両基地等のセキュリティ

侵入防止対策として、出入り口の電気鎖錠化やフェンスのかさ上げを行っています。

(2)テロ訓練

テロの発生を想定し、警察や消防機関と連携して初期対応やお客さまの避難誘導等の訓練を実施しています。

(3)不審者対応訓練

駅構内で刃物を振り回す事象の発生を想定し、警察と連携して初期対応やお客さまの避難誘導等の訓練を実施しています。

ホームドア設置駅での避難誘導訓練の実施

運転中に車内で緊急事態が発生し、列車の扉とホームドアの位置がずれて停車した場合を想定した避難誘導訓練を実施することで、安全にお客さまを誘導するための手順と課題について確認しました。



車内非常ボタン/対話式非常通報装置

車内で異常が発生したことを乗務員に知らせるため、各車両の連結部分や車いすスペース付近等に車内非常ボタンを設置しています。これにより、乗務員と直接会話することができます(一部の車両を除く)。

車内防犯カメラ

お客さまに安心してご利用いただくため、車内防犯カメラを一部の車両に設置しています。未設置車両についても順次設置を進めていきます。

設置状況
保有車両数の約20%

2022年6月30日時点

安全衛生に関する取り組み

当社では、「鉄軌道事業における新型コロナウイルス感染症対策に関するガイドライン」に則り、以下の各種対策に取り組んでいます。

詳細については、当社ホームページ「新型コロナウイルス感染拡大予防の取り組み」をご覧ください。
<https://www.odakyu.jp/safety/covid19/>



小田急SCディベロップメント
各商業施設での消毒液配置



小田急リゾート
フロントでのアクリルパネル設置、お手が触れる箇所の消毒



小田急電鉄
車内空調設備による換気実施(特急ロマンスカー)

地域価値創造型企業として新たな価値を提供するため、既成概念にとらわれない挑戦を促し、企業としてさらなる成長を図る必要があります。

当社では、ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)を経営戦略や未来フィールド実現における重要テーマと位置づけ、多様な人材の活用を企業成長につなげていくため、経営トップが先頭に立ち、各種取り組みを推進しています。

基本的な考え方

D&Iは、健康経営とワークライフバランスを土台に、生産性向上、体質変革の取り組み、配置・評価・育成のシナジー効果を引き起こすことによって風土や意識を改革し、一人ひとりの価値創造やイノベーションの創出につなげます。

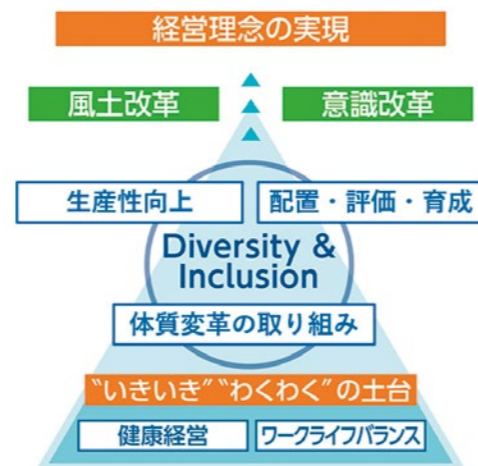
小田急電鉄 D&I宣言

「認め合う 活かし育む 創り出す」

～多様性を認め合い、個の力を活かし育み、新たな価値を創り出す組織へ～

D&I宣言に込めた思い

- 一人ひとりの、属性を超えた「価値観」「考え方」「ライフスタイル」「能力」「経験」を大切に、お互いを認め合いながら協働していきます。
- 一人ひとりが成長し、個の力をチームで活かし育むことにより、いきいきわくわく働くことのできる職場環境の実現を目指します。
- あらゆる視点を最大限に活かし、新たな価値を創り出すことで、お客さまの「かけがえない時間(とき)」と「ゆたかなくらし」の実現に貢献します。



推進体制

当社ではD&Iを通じた新たな価値創造に向け、さまざまな取り組みを推進しています。2018年には、当社の鉄道現業の特性を踏まえた仕事と育児の両立およびキャリア形成支援を実現した点が評価され、経済産業省が主催する「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。



生産性向上・体質変革の取り組み

生産性向上に向けた取り組みとして、時間外労働の削減やテレワーク・シフト勤務・サテライトオフィスの活用等による業務効率化を通じたインプット削減に加え、アウトプット向上に資する施策を推進しています。



沿線拠点に設置したサテライトオフィス

配置・評価・育成

従業員一人ひとりが持つ強みや価値観を適切に把握し、価値創造に活かすべく、配置・評価・育成に関わる基本理念として「人材マネジメントポリシー」を策定し、これに基づき各種施策・制度をアップデートしています。

2021年度に開催したオンラインワークショップでは、「人材マネジメントポリシー」の3つの行動原理「学び続ける」「発信、共鳴&共感」「共創による価値創造」を踏まえ、アップデートに向けてどのように行動し、価値創造につなげていくのかを考え、グループで対話する時間を設けることで、同ポリシーの理解促進を図りました。

人材マネジメントポリシー「価値創造型人材」

経営ビジョン「UPDATE 小田急」や人材マネジメントポリシーに基づき、配置・評価・育成に関する各施策を推進しています。

価値創造型人材

小田急で働くすべての人が「UPDATE 小田急」につながる新しい価値を創造していく

大切にしたいこと

- 自分の仕事を通して地域に「価値」を生み出していくこと
- 「価値」とは、お客さまや共に働く仲間たちの心を動かし、会社やビジネスパートナーの発展に寄与し、そして地域とともに自分自身の成長を生み出していくこと

多様かつ持続的に価値の総和が積み上がることで、「UPDATE 小田急～地域価値創造型企業にむけて～」の実現につながっていく

地域に新しい価値を生み出す人材とは？

- 「顧客とは？ 社会とは？」を自分ごととして問い続け、自ら学び続ける
- 顧客や社会にとっての価値を内部のみではなく、外部に積極的に発信して、共鳴、共感を得る
- 自前主義、委託主義を脱却し、最適なパートナーとともに、多様な視点から共創し、価値を創造していく

人材育成

変化が激しく先の見通しを立てることが困難な時代に企業が成長していくためには、同質的な組織から、一人ひとりの多様な考え方や能力等を最大限に活かし、融合させることで新たな価値を創造できる組織へと変革していく必要があります。

資格取得支援制度

事業運営上必要な資格の保有者の確保にとどまらず、自己啓発意欲を高め、従業員の能力開発に資することを目的として2012年に制定しました。

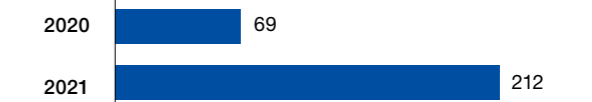
直近では、各分野・部門における専門性向上や、学びやすさ(幅広い難易度)の観点から、2021年度に対象資格を拡大しました。その結果、本社・現業を問わず多くの社員が新たな学びに挑戦しています。

当社では、人材育成を通じて、既に持つ考え方や能力等をさらに磨き上げていくとともに、新たな分野における知識、スキル、経験等を得る機会を設けることで、人と組織に変革をもたらす、企業価値向上につなげています。

対象資格



申請数(年度)



健康経営

当社では、社員や社員を支える家族が心身ともに健康であることが個人の活力向上や組織の活性化を生み、企業の持続的な成長につながるものと考え、「健康管理から疾病を未然に防ぐための健康支援」に重点を置いた健康経営に積極的に取り組むため、2017年に「小田急電鉄健康経営宣言」を制定しています。

また、社員に対する健康の保持・増進の取り組みとして、現業および本社の全職場を対象に、心身の健康保持・増進に向けた情報の提供、研修と実践指導を行っています。

これまでの取り組みが評価され、「健康経営優良法人」に4年連続で認定されました。



ワークライフバランスの推進(各種両立支援制度)

当社では、多様な人材が仕事と家庭を両立しやすい環境を整えるために、法定を上回る内容でさまざまな両立支援制度を導入しています。あわせて、制度の理解・浸透・活用促進も進めています。これらの取り組みが評価され、2018年に「プラチナくるみん認定」を受けました。

また、社員が傷病により療養を要する場合に、これらの治療に専念するため会社を休業することができる制度を設けているほか、がん等の治療と仕事の両立を支援する制度を導入するなど、安心して働くことができる環境整備を進めています。



主な制度

育児	<ul style="list-style-type: none"> 育児休業：最長で子が3歳に達するまで取得可能 育児短時間勤務：小学校4年を終了するまで取得可能 配偶者出産休暇：5日間の有給休暇を付与 など
介護	<ul style="list-style-type: none"> 被介護者1人につき、連続休業、指定日休業、短時間勤務を最大3年取得可能 など
治療	<ul style="list-style-type: none"> 休務・休職制度 がん等の治療短時間勤務 など
啓発・その他	<ul style="list-style-type: none"> 監督職向けD&I・両立支援研修 育児者向けセミナー・介護者向けセミナー 妊活・産婦人科・小児科相談窓口の整備、情報発信 など

高い年次有給休暇取得率の維持向上

ワークライフバランス推進の一環として、積極的な年次有給休暇の取得を全社的に促進しています。

年次取得率 (%)	2019年度	2020年度	2021年度
	88.2	86.0	87.2

多様な人材の活躍

女性活躍

多様な人材が活躍できる組織を目指して、女性活躍推進に関する数値目標を設定し、その実現に向けて取り組んでいます。社員に対して会社からのメッセージを伝えるとともに、

働きがいやライフイベントに左右されやすい女性の活躍について考える場を提供しています。

女性活躍に関する目標	
	2021年度実績
本社部門：2025年度までに、女性管理職比率を 6.0% とする。	5.4%
現業部門：2025年度までに、女性役職者(主任クラス以上)比率を2013年度の 2倍以上 にする。	2.6%
2025年度までに女性従業員(正社員)比率を 10% まで引き上げる。	9.5%
2025年度までに男性育児休業取得率を2018年度の 2倍以上 にする。	28.6%*
毎年 1回以上 、ダイバーシティ&インクルージョンに関する社内向けセミナーを実施する。	随時開催

*2019年度に配偶者が出産した従業員のうち、2021年度末までに育児休業を開始した者の割合

女性活躍に資する風土づくり

プレママ面談	産休前に、休業中の過ごし方や復職後の働き方について考える目的で、本人・上司・人事部の三者で面談を実施しています。
育休者懇談会/復職セミナー	スムーズな復職や仕事と育児の両立に向けて、育休者同士や先輩社員との交流等の機会を設けています。
女性活躍セミナー	ライフイベントを経ても意欲的に働き続けることを目指し、セルフマネジメントを学ぶワークショップや各種啓発施策等を開催しています。



女性活躍セミナー

障がい者雇用

2003年に特例子会社ウェルハーツ小田急を設立し、障がい者雇用を推進し、社会参加・自立をサポートしています。障がい者雇用率は3.53%(2021年度末実績)と、法定雇用率を上回っています。

風土改革・意識改革

個の能力発揮の最大化による価値創造につなげるため、「未来創造会議」や「リーダーズミーティング」等を実施することで風土づくりを進めるほか、従業員アンケートを実施するなど、D&Iの実現に向けた各種啓発を推進しています。

未来創造会議(風土づくり編)・リーダーズミーティング

当社では、まず社員一人ひとりが性別等の属性にとらわれず、お互いの多様な価値観や背景を認め合う「風土」が重要であると考え、2018年度に「未来創造会議2018<風土づくり編>」と題して、役員を含む全員でダイバーシティの基本である多様な属性と個の力を受容し活かす風土を皆でつくる取り組みを実施しました。職場ごとに、4ヵ月、計4回のミーティングを実施し、お互いの背景を理解したうえで、日ごろの業務の中での関係や思考の質を向上させ、自分たち自身がどうありたいのか、そのためにどのような一歩が必要かを考えました。また、ミーティング前後に風土を可視化するサー

ベイを実施し、社員が各職場における変化を実感するとともに今後の取り組みへの動機づけとすることができました。

また、サーベイの結果等により、風土づくりにおけるリーダーの存在の影響が大きいことが明らかになったため、2019年度には職場のリーダーである課長や現業長を対象に「リーダーズミーティング」を開催し、各職場におけるチーム・組織づくりの取り組み状況や課題を職場横断的に共有するとともに、解決の方向性等を検討し、チームング(より良いチームづくり)の取り組みを各職場で実践することにより、ダイバーシティの推進を加速させています。

職場・社員一人ひとりへの浸透

当社がD&Iに取り組む背景や理由、さまざまな職場における具体的な取り組み事例等を社内外にわかりやすく発信するため、「ダイバーシティ&インクルージョンレポート」を制作し、これまで2回(2019年、2021年)発行・公開しています。

また、各職場でもD&Iの理解浸透、実践に向けた自主的な勉強会や研修等を開催しています。

- ▶ 詳細は「ダイバーシティ&インクルージョンレポート」をご覧ください。
[Vol.1]
<https://www.odakyu.jp/company/diversity/report/190327/book/pdf/all.pdf>
- [Vol.2]**
<https://www.odakyu.jp/company/diversity/report/210330/book/pdf/all.pdf>



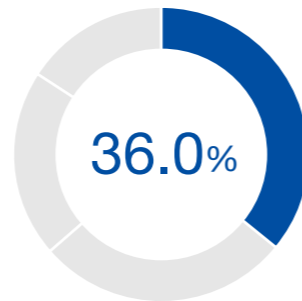
ダイバーシティ&インクルージョンレポート

運輸業 (鉄道業、バス業、その他)

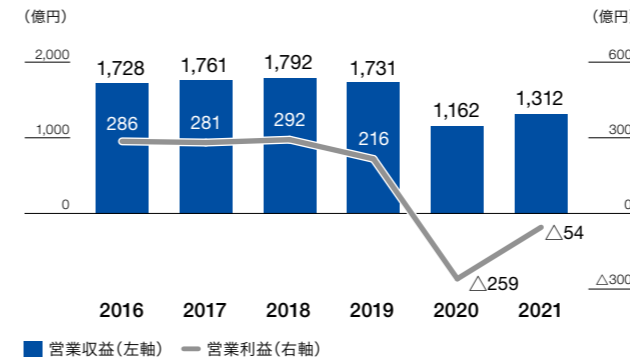
新宿から小田原までを結ぶ小田原線をはじめ、江ノ島線、多摩線の3路線、計120.5km (全70駅)を運営する小田急電鉄を中心に、主に東京と神奈川においてバス・タクシー等の交通手段を提供するグループ会社を有し、地域の交通インフラを担っています。

小田急沿線は、27市区町村、人口521万人におよび、1日平均乗降人員10万人以上の地域の拠点となる駅が点在しており、都市・郊外から、箱根や江の島といった観光地まで、多様な地域を抱えています。

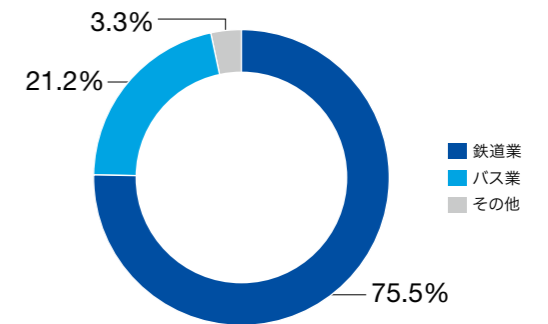
営業収益構成比



営業収益・営業利益



営業収益におけるセグメント内構成比

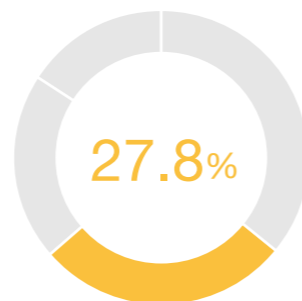


流通業 (百貨店業、ストア・小売業、その他)

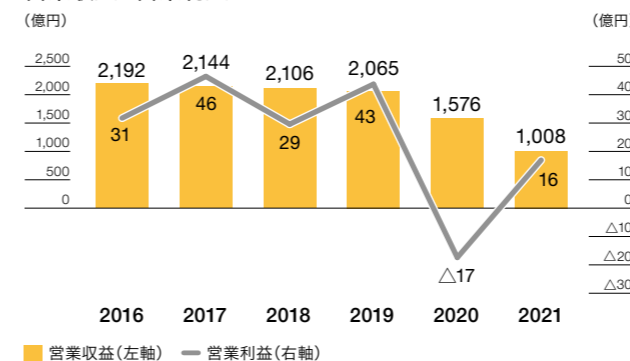
沿線の付加価値創出のため、百貨店業やストア業を中心に、魅力ある売場づくりや顧客ニーズを捉えたサービスの提供を行っています。事業環境の変化を踏まえ、新たな顧客獲得等、将来を見据えた取り組みとして、小田急百貨店町田店・ふじさわのリニューアルを実施したほか、セブン&アイ・ホールディングスと提携し、駅構内の売店・コンビニエンスストア事業のセブン-イレブンのフランチャイズ店舗への転換やスーパーマーケット「Odakyu OX」の魅力向上を図っています。

加えて、新たな生活様式や多様な顧客ニーズに対応するため、Eコマース等の事業領域および商圏の拡大も推進しています。

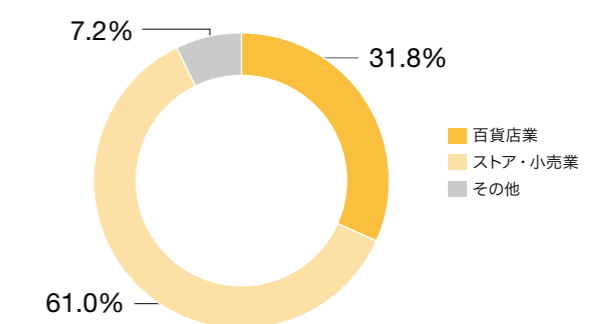
営業収益構成比



営業収益・営業利益



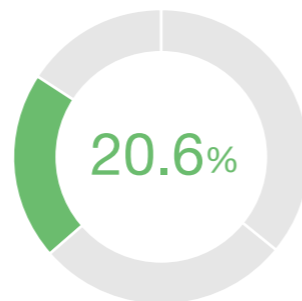
営業収益におけるセグメント内構成比



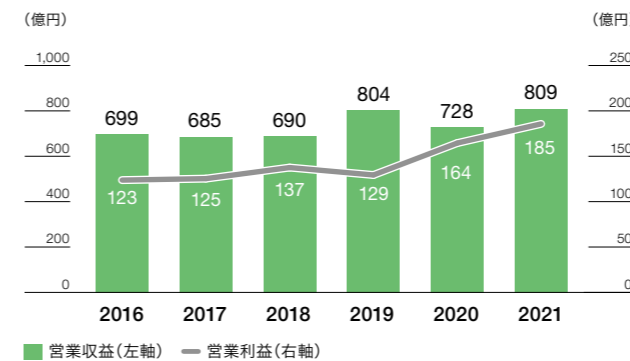
不動産業 (不動産分譲業、不動産賃貸業)

沿線を中核に、商業・オフィスビルやホテル等、賃貸・運営のほか、住宅供給等の不動産業を展開しています。下北沢エリアにおいては、複々線化事業に伴う地下化により創出された鉄道上部空間を活用し、東北沢駅から世田谷代田駅間において、「下北線路街」の整備を行い、2022年5月に全面開業しました。その他、向ヶ丘遊園や海老名等の中核駅周辺エリアにおいても、個々の立地特性や周辺環境を踏まえた開発を進めています。

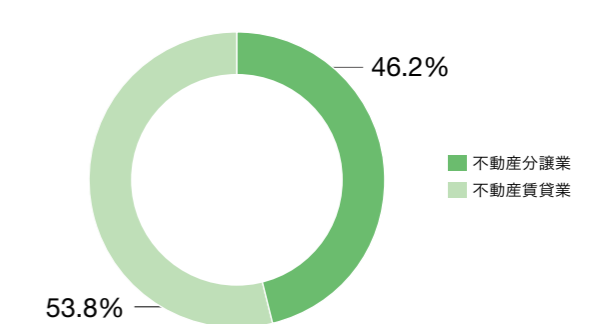
営業収益構成比



営業収益・営業利益



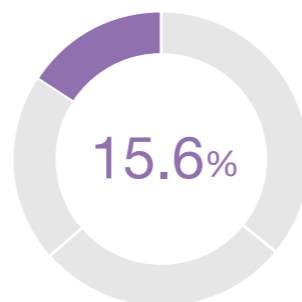
営業収益におけるセグメント内構成比



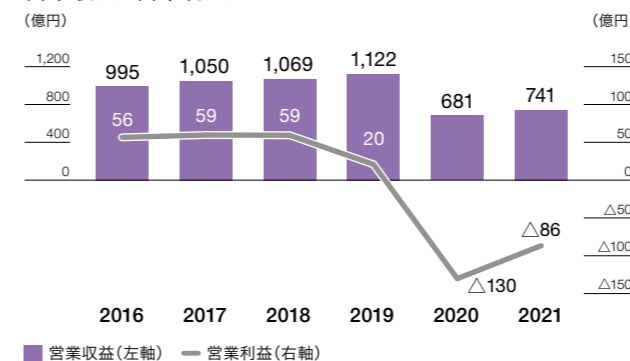
その他の事業 (ホテル業、レストラン飲食業、その他)

主にホテルとレストランを運営・展開しています。ホテルについては、小田急線の重要な観光地である新宿エリアや箱根エリアを中心に運営していますが、近年では、小田急沿線だけでなく、京都や沖縄等において地域の特徴にあったホテルの運営を行っています。また、レストラン飲食サービスにおいては、駅構内にある「箱根そば」をはじめ、駅をご利用になるお客さまのニーズに合わせた店舗展開を行っているほか、全国各地で多彩なレストランを運営しています。

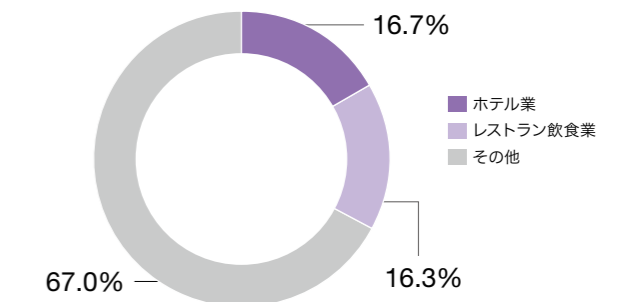
営業収益構成比



営業収益・営業利益



営業収益におけるセグメント内構成比



* 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)等を適用しています。

(百万円)

	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
経営成績関連											
営業収益	508,332	515,223	523,187	518,715	529,812	523,031	524,660	526,675	534,132	385,978	358,753
営業利益	38,631	44,119	49,377	49,858	52,934	49,946	51,464	52,089	41,103	△24,190	6,152
経常利益	28,659	36,365	42,061	44,098	45,695	46,638	47,891	49,687	38,299	△31,223	4,699
税金等調整前当期純利益	29,979	30,319	39,003	47,258	42,575	39,711	43,940	45,194	35,998	△41,261	23,227
親会社株主に帰属する当期純利益	17,837	19,674	25,048	30,147	27,497	26,067	29,328	32,468	19,923	△39,804	12,116
包括利益	19,361	29,691	27,752	50,028	15,503	28,471	33,333	30,279	8,855	△34,078	809
設備投資額	80,767	53,357	46,920	54,612	59,619	74,805	68,288	82,215	91,599	62,943	64,693
減価償却費	55,410	50,424	48,651	46,691	47,307	46,936	45,347	46,727	49,628	51,258	49,363
EBITDA*1	94,041	94,543	98,028	96,549	100,242	96,883	96,811	98,817	90,731	26,355	55,515
キャッシュ・フロー関連											
営業活動によるキャッシュ・フロー	77,899	71,483	73,638	71,126	78,702	79,494	85,394	72,733	74,897	27,178	48,617
投資活動によるキャッシュ・フロー	△70,226	△34,748	△23,050	△43,194	△49,276	△67,053	△52,681	△80,094	△85,454	△43,582	△45,515
財務活動によるキャッシュ・フロー	359	△37,771	△50,052	△38,997	△21,473	△20,473	△8,099	△15,083	17,171	37,207	△30,573
現金及び現金同等物の期中増減額	8,032	△1,036	534	△11,066	7,953	△8,032	24,613	△22,444	6,613	20,803	△27,471
現金及び現金同等物の期末残高	30,897	29,860	30,438	19,371	27,326	19,293	43,907	21,636	28,464	49,267	21,852
フリー・キャッシュ・フロー*2	7,672	36,734	50,587	27,931	29,426	12,441	32,712	△7,361	△10,557	△16,403	3,101
バランスシート関連											
純資産	221,603	245,545	267,573	308,209	317,023	338,703	366,577	389,180	390,183	352,456	349,257
株主資本	206,834	220,940	238,683	259,677	280,609	299,987	322,157	346,997	363,053	319,609	327,726
総資産	1,311,185	1,264,501	1,244,344	1,253,849	1,257,332	1,270,102	1,294,498	1,312,433	1,328,303	1,326,996	1,285,230
有利子負債残高	794,240	806,358	762,854	730,375	715,876	702,578	719,197	715,293	741,027	782,822	756,537
1株当たり情報関連*3											
1株当たり純資産額(円)	303.15	336.05	366.32	422.33	433.93	927.30	998.98	1,061.37	1,066.01	963.40	954.58
1株当たり配当額(円)	7.0	7.5	8.0	8.5	9.0	19.0	20.0	21.0	21.0	10.0	10.0
1株当たり当期純利益金額(円)	24.71	27.26	34.72	41.80	38.14	72.31	81.36	90.11	55.08	△109.60	33.36
財務指標関連											
営業収益営業利益率(%)	7.6	8.6	9.4	9.6	10.0	9.5	9.8	9.9	7.7	△6.3	1.7
ROA(総資産営業利益率)(%) *4	3.0	3.5	4.1	4.1	4.4	4.1	4.2	4.2	3.2	△1.9	0.5
ROE(自己資本当期純利益率)(%) *5	8.9	9.2	10.9	11.9	10.1	9.0	9.4	9.7	5.6	△11.6	3.7
有利子負債/EBITDA倍率(倍)	8.4	8.5	7.8	7.6	7.1	7.3	7.4	7.2	8.2	29.7	13.6
自己資本比率(%)	16.7	19.2	21.2	24.3	24.9	26.3	27.8	29.1	29.1	26.4	27.0
D/Eレシオ(負債資本倍率)(倍) *6	3.8	3.6	3.2	2.8	2.6	2.3	2.2	2.1	2.0	2.4	2.3
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) *7	7.0	7.1	7.8	8.4	10.0	11.1	13.3	12.3	14.0	5.0	10.0
PER(株価収益率)(%)	31.6	43.0	25.6	29.3	32.1	30.0	26.5	29.8	43.1	—	61.1
連結配当性向(%)	28.3	27.5	23.0	20.3	23.6	26.3	24.6	23.3	38.1	—	30.0
DOE(株主資本配当率)(%) *8	2.5	2.5	2.5	2.5	2.4	2.4	2.3	2.2	2.2	1.1	1.1
その他											
発行済株式総数(株) *3	736,995,435	736,995,435	736,995,435	736,995,435	736,995,435	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717	368,497,717
連結従業員数(人)	13,335	13,164	13,221	13,226	13,283	13,560	13,914	13,938	14,019	13,960	13,272
単体従業員数(人)	3,609	3,613	3,628	3,593	3,593	3,637	3,726	3,792	3,847	3,760	3,758

*1 EBITDA=営業利益+減価償却費

*2 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

*3 2016年10月1日に、2株を1株にする株式併合を実施

*4 ROA=営業利益/総資産(期首期末平均・有価証券評価差額を除く)

*5 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/純資産(期首期末平均・有価証券評価差額を除く)

*6 D/Eレシオ=有利子負債/株主資本

*7 インタレスト・カバレッジ・レシオ=営業キャッシュ・フロー/利息の支払額

*8 DOE=年間配当総額/株主資本(期首期末平均)

* 2019年3月期より「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 2018年2月16日)等を適用しており、2018年3月期実績の組替え等を行っています

* 2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用していますが、2021年3月期実績の組替えは行っていません

ステークホルダーとのコミュニケーション

当社のIR活動においては、経営成績や事業の状況等の企業情報を公平かつ迅速に開示し、株主・投資家等の皆さまと積極的なコミュニケーションを図ることを基本方針としています。

皆さまからいただいたご質問やご意見、ご要望等については、定期的に経営層へ共有することで経営に活かし、企業価値向上へつなげます。

また、情報開示の強化にも努めており、経営戦略やESG情報のうち重要性が高いと考える情報を集約した本統合報告書のほかに、ホームページ等の開示ツールやチャネルを通じて、金融商品取引法および東京証券取引所の定める重要情報の開示を適切に行うとともに、皆さまの投資判断の参考となるような情報等について適時・適切な情報開示を行っています。

IR情報



<https://www.odakyu.jp/ir/>

安全報告書



https://www.odakyu.jp/csr/safety/safety_report/webbook/2022/book/pdf/all.pdf

小田急グループの環境



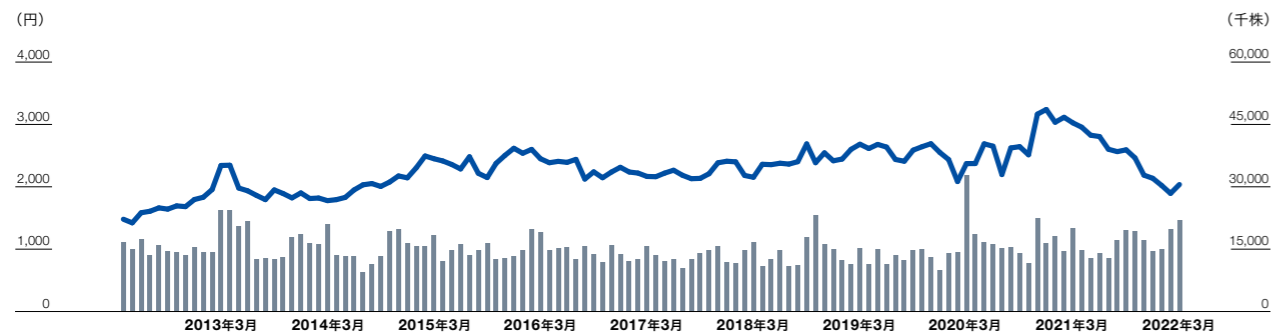
<https://www.odakyu.jp/sustainability/carbon-neutral/>

ダイバーシティ&インクルージョンレポート



<https://www.odakyu.jp/company/diversity/report/210330/book/pdf/all.pdf>

株価および出来高*



■ 株価(左軸) ■ 出来高(右軸)
* 株価および出来高は、2016年10月1日付で実施した株式併合を反映した調整後の値。

格付情報

格付機関	長期	短期
日本格付研究所(JCR)	AA-(安定的)	J-1+
格付投資情報センター(R&I)	A+(安定的)	a-1

会社概要

社名	小田急電鉄株式会社
設立	1948年6月1日 (前身の小田原急行鉄道は1923年5月1日設立)
本社	〒160-8309 東京都新宿区西新宿1丁目8番3号

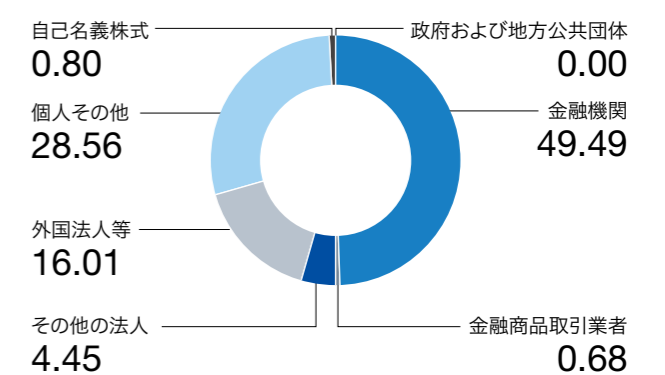
資本金	603億5千9百万円
代表者	取締役社長 星野 晃司
事業案内	鉄道事業、不動産業、その他事業
発行済株式の総数	368,497,717株
株主数	55,767名
従業員数	3,758名

大株主の状況(上位10名)

株主名	所有株式数 (千株)	発行済株式の 総数に対する 所有株式数の割合* (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	53,713	14.69
第一生命保険株式会社	19,259	5.27
日本生命保険相互会社	16,763	4.59
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	15,154	4.15
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (退職給付信託口・三菱電機株式会社口)	12,908	3.53
明治安田生命保険相互会社	7,676	2.10
株式会社三菱UFJ銀行	5,750	1.57
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	5,679	1.55
住友生命保険相互会社	5,500	1.50
株式会社三井住友銀行	4,708	1.29

*自己名義株式を除く。

株式所有者別状況 (%)



連結子会社38社および持分法適用関連会社1社

運輸

- 鉄道
 - 箱根登山鉄道(株)
 - 江ノ島電鉄(株)
- バス
 - 箱根登山バス(株)
 - 小田急バス(株)
 - 立川バス(株)
 - 東海自動車(株)
 - (株)江ノ電バス
 - (株)東海バス
 - 小田急ハイウェイバス(株)
- タクシー
 - 小田急交通(株)
- 観光
 - 箱根観光船(株)
 - 箱根ロープウェイ(株)
- その他
 - 小田急箱根ホールディングス(株)

流通

- 百貨店
 - (株)小田急百貨店
- スーパー
 - 小田急商事(株)
- 物販
 - (株)北欧トーキョー
- その他
 - (株)白鳩
 - 小田急食品(株)

不動産

- 不動産分譲
 - 小田急不動産(株)
 - (株)小田急ハウジング
- 不動産賃貸
 - (株)小田急SCディベロップメント
 - 箱根施設開発(株)

その他

- ホテル
 - (株)小田急リゾート
 - (株)ホテル小田急
 - (株)ホテル小田急サザンタワー
- 企画・設計・運営
 - UDS(株)
 - 沖縄UDS(株)
- レストラン
 - (株)小田急レストランシステム
 - ジローレストランシステム(株)
- 旅行
 - (株)小田急トラベル
- ゴルフ
 - (株)小田急スポーツサービス
- 鉄道メンテナンス
 - (株)小田急エンジニアリング
- ビル管理
 - (株)小田急ビルサービス
- 情報・媒体
 - (株)小田急エージェンシー
- 経理受託
 - (株)小田急フィナンシャルセンター
- 人材派遣
 - (株)ヒューマンックホールディングス
 - (株)ヒューマンック
- 保険
 - (株)小田急保険サービス

持分法適用関連会社

神奈川中央交通(株)

将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている計画、見通し、戦略のうち、歴史的実績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。