



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 2021

INTEGRATED REPORT



CONTENTS

| | |
|--------------------------|--|
| 1 経営理念 | 30 セグメント別業績 |
| 2 小田急 今昔物語 | 30 運輸業 |
| 4 小田急の経営資本 | 31 流通業 |
| 5 多様な特色を持つ小田急沿線 | 32 不動産業 |
| 6 小田急グループの価値創造 | 33 その他の事業 |
| 6 価値創造プロセス | 34 ESG 情報 |
| 8 価値創造プロセスの読み解き方 | 34 人・組織風土づくり |
| 10 成長戦略 | 36 安全・安心の追求 |
| 10 社長メッセージ | 38 小田急グループの環境 UPDATE for Sustainability |
| 14 長期ビジョン2020の振り返り | 40 環境への取り組みの概要 |
| 16 新たな経営ビジョン「UPDATE 小田急」 | 44 取締役および監査役 |
| 18 「体質変革期」の概要 | 46 コーポレート・ガバナンス |
| 20 財務担当役員メッセージ | 50 ガバナンス対談 |
| 22 中期経営計画における具体的な取り組み | 54 財務データ |
| 28 特集 小田急が取り組むMaaS | 54 11ヵ年財務データ |
| | 56 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 |
| | 57 会社情報 |

編集方針

当社はこのたび、初めて統合報告書を発行しました。
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2021年度に策定した新しい経営ビジョン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、国際統合報告評議会(IIRC)の「国際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
2020年度
(2020年4月1日から2021年3月31日)
(一部、当該期間の前後に係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。

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。

1927年～



創業



1 創業時の本社工屋(1927)
2 開業当時の新宿駅(1927)
3 社紋の鳳と創業時の社員(1927)

1923年5月に「小田原急行鉄道(株)」として創立された当社は、1927年4月に、新宿と小田原を結ぶ小田原線を開業しました。

開業直後に昭和恐慌に見舞われた当社は、経営基盤も脆弱だったため苦しい経営が続きました。そして戦時中は、戦局の激化に伴い、東京西南部の私鉄は統合され、東京急行電鉄(株)と改称されました。

戦後～



戦後の復興、 経営の多角化



戦後の1948年6月に、当社は東京急行電鉄(株)から分離独立し、新生小田急電鉄(株)として発足しました。独立後間もなく、新宿～小田原間で週末特急の運転を開始したことに始まり、新幹線の開発モデルにもなった、特急車両「ロマンスカーSE」の就役や、箱根周遊ルート「箱根ゴールデンコース」の開通により、観光輸送の営業基盤を強固なものとしていきました。

輸送のみならず、戦後の首都圏の過密化に伴い、住宅開発など不動産部門への進出を図りました。開発エリアは、世田谷をはじめとする近郊区域から始まり、町田・相模大野等、中距離地域に拡大していきました。また、小田急百貨店開業を皮切りに、不動産業や旅行業、ホテル事業の拡充、商業施設を開業するなど、事業領域を広げながらグループの基盤を形成していきました。

4 春の行楽シーズンの向ヶ丘遊園(1952)
5 箱根ロープウェイが開通し箱根ゴールデンコースが完成(1960)
6 開業当時の小田急百貨店(1962)
7 多摩線が開業(1974)

～2020年



次なる100年に向けて

鉄道事業においては、高度経済成長期以降の急速な輸送人員増加に対応するための抜本的な輸送改善策として、複々線化事業を推進してきました。構想から50年以上を経て2018年3月に複々線化は完了し、混雑率の緩和と所要時間の短縮を実現することができました。

その他、駅周辺のまちづくりの推進や多様化するニーズを捉えた新規事業の展開にも積極的に取り組んできました。

2027年には創業100周年を迎えます。次の100年も必要とされ続ける企業であるために、事業の根幹である地域と改めて向き合い、新しい価値を創造していく企業に進化するという決意のもと、「UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業にむけて～」を策定しました。小田急グループは、お客さまの「かけがえない時間」と「ゆたかな暮らし」の実現を目指し、これからも沿線地域の発展に向けて、たゆまぬ努力を続けていきます。



8 複々線化完成(2018)
9 シモキタエキウエ開業(2019)
10 ロマンスカーミュージアム開業(2021)

小田急の経営資本



財務資本

総資産 **13,269**億円

高い格付評価
日本格付研究所 **AA-**
格付投資情報センター **A+**



人的資本

連結従業員数 **13,960**人



製造資本

グループ設備投資額 **629**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 **170**件

研究開発費 **666**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 | 520万人 |
| 小田急線年間輸送人員 | 52,523万人 |
| 小田急ポイント会員 | 約130万人 |
| 小田急アプリ ダウンロード数* | 約47万件 |
| EMot ダウンロード数* | 約12万件 |

* 2021年9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



多様な特色を持つ小田急沿線



郊外
県西・県東エリア

相模原、厚木、海老名等、開発が進み、居住や商業の拠点として成長する注目エリア。子育て世代からも人気のまちが集まっている。



郊外
川崎・多摩地区エリア

都心部への交通利便性が良く、商業施設等の賑わいと自然が共存するエリア。小田急多摩線は、新百合ヶ丘と多摩ニュータウンを結んでいる。



都市
新宿エリア

国内有数のビジネス・商業拠点としての顔を持つ。小田急百貨店や新宿ミロード等の商業施設やホテルを展開しており、沿線一の集客拠点。



山林
丹沢・大山エリア

都心から近いハイキングコースとしても人気。温泉や神社仏閣等が集まっており、四季を通じて自然が楽しめるスポット。

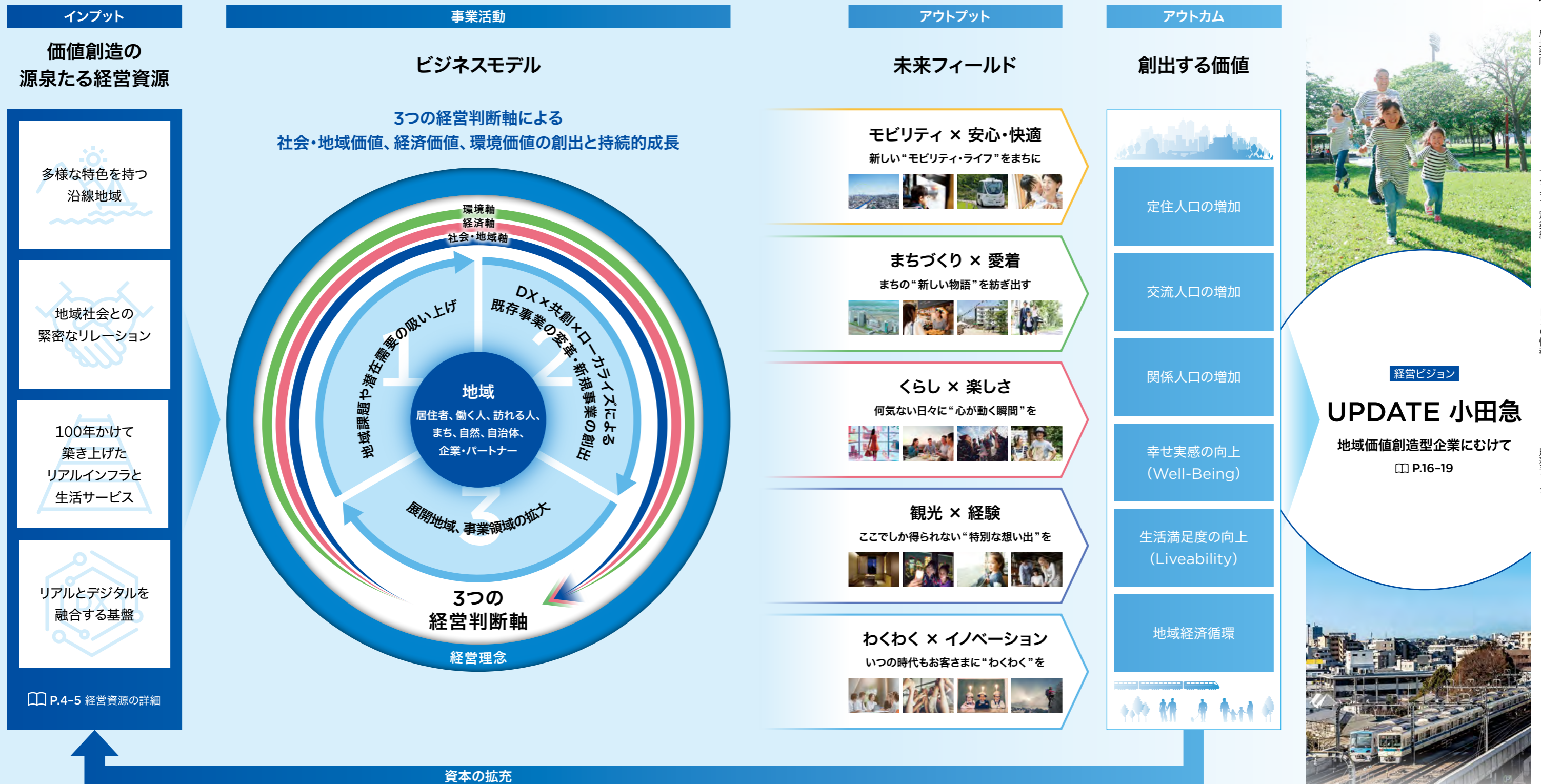


観光地・自然
箱根・江の島エリア
国内外から観光客が訪れる、日本を代表する観光地。箱根登山鉄道や江ノ島電鉄等、小田急グループが多くの交通手段を担っており、フリーパス等の周遊チケットも展開している。

価値創造プロセス

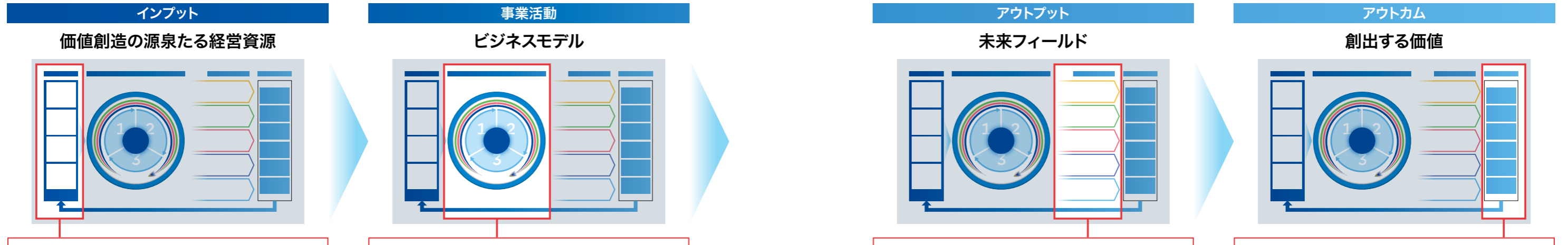
小田急グループは、社会・地域軸、経済軸、環境軸からなる3つの軸による経営判断を通じて、「未来フィールド」で地域の幅広いステークホルダーにさまざまな価値を提供することで、地域価値創造型企業への変革を推進していきます。

📖 P.8-9 価値創造プロセスの読み解き方



価値創造プロセスの読み解き方

小田急グループは約100年にわたり、事業を通じて沿線地域の社会課題解決に貢献してきました。創業直前に発生した関東大震災で関東は混乱期のなか、東京と神奈川県西部の移動を支え、戦後は高度経済成長とともに、百貨店やスーパー、不動産等、生活サービスへと事業の多角化を図り、経営理念である「かけがえのない時間」と「ゆたかな暮らし」に貢献してきました。これからも人々の生活に寄り添いながら、地域価値を創造し、沿線地域とともに発展し続けることが、小田急グループの持続的企業価値の向上に向けた不変の考え方です。



▶ 多様な特色を持つ沿線地域

小田急沿線は、大都市の新宿エリアや閑静な住宅街が広がる世田谷エリアや川崎・多摩エリア、神奈川県西部(郊外)の中核都市である海老名・厚木エリア、大自然を有する丹沢・大山エリア、そして日本有数の温泉観光地である箱根エリア、海や歴史的建造物に恵まれた江の島・鎌倉エリア等、多様な特徴を持つ地域から構成されています。

▶ 地域社会との緊密なリレーション

長年、地域に寄り添いながらさまざまな事業を通じて、自治体や住民との緊密な関係性を築いてきました。この信頼関係は、小田急グループの事業の可能性を広げる土台となります。

▶ 多様な事業構成(リアルインフラと生活サービス)

小田急グループは、約100年にわたり、鉄道やバス等の交通インフラや、不動産や商業施設等の生活サービス事業を営んできました。これらの事業基盤を通じて、小田急グループ全体で地域のお客さまに新たな価値を提供していきます。

▶ リアルとデジタルを融合する基盤

近年、交通インフラをシームレスにつなぐMaaSアプリケーション「EMot(エモット)」や、グループ内外の生活サービスを一つのIDで融合する「ONE(オーネ)」といったデジタル基盤の構築に積極的に取り組んできました。今後は、リアル事業とデジタル基盤を融合したビジネスモデルの構築によって、時代の変化に即した新たな地域価値を提供していきます。

▶ 中核に据えるもの

小田急グループは、すべての事業活動の中心に「地域」を据えています。「地域」とは地理的範囲に加え、そこで暮らす・働く・訪れる人々のほか、地域行政や地元企業等の多様な関係者に加え、周辺の自然環境も含まれます。

▶ 価値創造サイクル

ステップ1 インputである「多様な特色を持つ沿線地域」「地域社会との緊密なリレーション」「多様な事業構成(リアルインフラと生活サービス)」「リアルとデジタルを融合する基盤」を掛け合わせることで、多面的に地域課題や潜在需要を見出します。

ステップ2 「DX」「共創」「ローカライズ」の3つの発想で、既存事業を変革させるとともに、新規事業を創出することで、地域課題の解決や潜在需要への対応を進めます。

ステップ3 変革した既存事業や創出した新規事業を、他の地域にも展開するとともに、自らの事業領域を拡大していきます。

サイクルの高度化 それによってさらなる地域接点生まれ、新たな課題や需要を捉えていく(再びステップ1へ)という好循環を生み出します。

▶ 3つの経営判断軸と経営理念

すべての経営判断は、「社会・地域」「経済」「環境」の3つの軸で行います。事業活動を通じてそのすべてを満たしていくことで、地域価値創造、ひいては経営理念を実現します。

▶ 未来フィールド

未来フィールドとは、お客さまや社会にどのような領域で、どのような価値を生み出したいかを掛け算で示したものです。小田急グループは、ビジネスモデルを駆動させて事業を通じて5つの未来フィールドを実現し、アウトカム(地域価値)の創出につなげていきます。

モビリティ×安心・快適～新しい“モビリティ・ライフ”をまちに～

90年間積み上げてきた安心・快適という普遍的な価値を揺るぎない土台としながら、これからのテクノロジーを活かして、「会いたいときに、会いたい人に、会いに行ける」、次世代の“モビリティ・ライフ”をまちに生み出します。

まちづくり×愛着～まちの“新しい物語”を紡ぎ出す～ まちの個性や特徴を活かした職、住、商、学・遊のシーンを創り出し、まちとつながる愛着や誇りをお客さまとともに育みます。お客さまや地域社会の課題解決を通じて、まちの“新しい物語”を紡ぎ出していきます。

くらし×楽しさ～何気ない日々“心が動く瞬間”を～ 変化するトレンドや多様化するお客さまの欲求をスピーディーに捉え、スポーツや音楽、食事、買い物等、何気ない日々を彩る時間や空間をさまざまなパートナーと共創することにより、安心感を上回る“心が動く瞬間”を演出していきます。

観光×経験～ここでしか得られない“特別な思い出”を～ 地域の方々とともにその土地ならではの過ごし方や楽しみ方を発掘し、日本はもちろん、世界から訪れるゲストに“特別な思い出”として心に残る経験のお手伝いをするすることで、日本、地域、まちの発展に貢献していきます。

わくわく×イノベーション～いつの時代もお客さまに“わくわく”を～

社員一人ひとりが、主体性と創造性と情熱を解放し、“わくわく”をアイデアの源泉とします。お客さまに新たな価値をお届けするために、いつの時代も変化を楽しみ、未知への挑戦を続けます。

▶ 地域価値と企業価値の関係性

地域が直面している大きな課題の一つとして、少子高齢化の進展による人口構成の変化と人口減少が挙げられます。人口の継続的な高齢化や減少は地域経済の活力低下をもたらすと同時に、地域コミュニティの維持が困難になるなどの影響を及ぼし、地域全体の魅力低下につながっていきます。これは小田急沿線も例外ではなく、人口構成の変化と人口減少は鉄道や不動産といった各事業の根本を揺るがし、持続的な企業価値の向上を実現するうえでの大きなリスクとなります。

▶ 3つの人口(定住・交流・関係)の増加

上記の状況を踏まえ、事業活動を通じて創出するアウトカム(地域価値)として「定住」「交流」「関係」という3つの人口増加を目指します。これまでも当社は複々線化による鉄道の利便性向上や生活サービスの拡充による「定住人口の増加」、箱根や江の島等で地域資源を活用した観光体験の提供による「交流人口の増加」を実現してきました。今後、日本全体の人口が減少していくなかでも地域の持続可能性を担保するためには、「関係人口の増加」も重要になってきます。さまざまな形で地域に関わる人を増やしていくことで、地域の活性化に貢献していきます。

▶ 幸せ実感の向上・生活満足度の向上/地域経済循環

経営理念として掲げている「かけがえのない時間」と「ゆたかな暮らし」は、成熟した現代社会において、その捉え方が変化してきています。そのために、小田急グループは、さまざまなパートナーとともに既存事業の変革や新規事業の創出を進め、その結果生まれる経済価値を地域内で循環させながら、その地域に関わる人々の「幸せ実感の向上」や「生活満足度の向上」を実現したいと考えています。

社長メッセージ

不確実性が高まる時代において、
100年続いてきた事業モデルを見直し、
地域価値創造に正面から取り組んでいきます。



取締役社長(代表取締役)
星野 晃司

2020年度を振り返って

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により人の移動が大きく制限され、当社がかつて経験したことのない打撃を受けました。例えば、2020年4月の緊急事態宣言下において、輸送人員は前年比で約50%減少し、百貨店をはじめとする商業施設を臨時休業としたほか、ホテルの稼働率は一時、10%を下回りました。これほど文明が発展した現代においても、経済活動を制限するリスクと常に隣り合わせであることを改めて思い知らされました。

当社は2018年度より、小田急グループのありたい姿として、「お客さまや社会にどのような価値を生み出していきたいのか」、「そのために自らがどのような組織でありたいか」を示した5つの領域からなる「未来フィー

ルド」を設定しました。この未来フィールドの考え方を踏まえ、人口問題や気候変動、テクノロジーの進化といった変化を見据えて、新たな価値提供に取り組んできましたが、当初10年程かけて進展すると考えていた変化が、この1年で一気に進んだように思えます。

アフターコロナと呼ばれる時代を見据えると、地域や家庭といったコミュニティで過ごす時間が長くなり、価値観の変容も予想されます。当社をはじめ鉄道会社は、人の移動に伴う輸送を中心として事業を形成し収益を上げてきましたが、新型コロナウイルス感染症による社会の変化は不可逆的なものであるという前提で、今後の成長の道筋を大きく見直すべき局面に差し掛かっていると考えています。

旧来の私鉄モデルを見直すべきとき

当社は1927年に、わずか1年半という期間で現在の小田原線にあたる、新宿～小田原間の約80キロの路線を開通させました。その後、関東大震災により郊外へ移住した人々の移動を支え、戦後は経済発展に伴い百貨店の開業や住宅供給で沿線生活を支えるなど、鉄道を中心とした輸送力を背景に、沿線開発によって人口流入を促す、典型的な私鉄経営の手法により事業を拡大してきました。

2015年度から2020年度までを計画期間とする「長期ビジョン2020」では、複々線完成後のグループ収益最大化を目指し、既存ビジネスの強化や、新規事業の創出に挑戦してきました。コロナ以前は、経済政策やインバウンドといった追い風を確実に掴んだ施策が実を結び、長期ビジョン策定時に計画最終年度の目標値として定めたEBITDA1,000億円に向けて、概ね計画に沿って推移しました。

しかし、先に触れた社会の変化を踏まえると、これまでの人の移動を前提とし、輸送力を強化して利便性を高めることで集客につなげるという従来の私鉄経営の考え方は、限界を迎えつつあるという認識を持たねばなりません。例えば、通勤定期は鉄道会社にとって安定した収益源でしたが、コロナ禍でテレワークが定着したため、今後もコロナ以前の水準まで回復するとは考えにくい状況です。

こうした考えに基づき、持続的な企業価値向上に向けた新たな経営の方向性を策定するにあたり、小田急グループの存在意義に立ち返り、企業としてあるべき姿を明確にすることとしました。

小田急のありたい姿

小田急沿線は、都市、郊外、観光地など多様な地域からなり、交通弱者の増加や激化する自然災害など、地域ごとのさまざまな課題に対峙していかなければなりません。これまでの歴史のなかで蓄積してきた地域との信頼関係、ならびにそれらを基盤とする課題解決力といった強みを活かし、地域の持続可能性に正面から取り組んでいくことは当社の使命といえましょう。

引き続き沿線をはじめとしたリアルな接点・基盤に向き合いながらも、100年続いてきた事業モデルを見直し、地域に新たな価値を創造していく企業へと進化していくために、新たな経営ビジョン「UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業にむけて～」を策定し

体質変革期の方針

新たな経営ビジョン「UPDATE 小田急」では、2026年度までの6年間のうち前半3カ年を「体質変革期」、後半3カ年を「飛躍期」と定めています。(□ P.16)

2021年度からの「体質変革期」では、経営状況の回復を図るとともに既存のビジネスモデルの変革を行い、後半3カ年の「飛躍期」では、2027年の開業100周年を控え、次の100年を見据えた持続的な成長につながる事業創造を推し進めていきます。

体質変革期では、事業構造改革による運営の効率化や、不採算店舗の撤退などによる費用削減を進め、2023年度の財務健全性の回復目安として有利子負債残高7,000億円、有利子負債／EBITDA 倍率7倍率を目指していきます。並行して既存事業の大胆な選択と集中を通じ、事業ポートフォリオの再構築も進めていく方針です。こうした取り組みを通じて財務の健全化と収益力の強化を実現し、確保した投資余力を新たな収益機会の創出に活用していきます。

加えて、すべての事業において、「DX」「共創」「ローカライズ」の3つの発想のもと、アフターコロナにおける行動変容も見据えながら、既存事業の変革や新規事業の創出に挑戦していく考えです。

ました。その指針となるのは、経営理念である「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」であることに変わりはありません。

新たな経営ビジョンでは、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つを取り入れています。この3つの軸に基づき、未来フィールドの実現手段をアップデートするとともに、中期経営計画(□ P.22-27)のもと、事業を峻別していくことで、次の100年に向けて事業モデルの更新を進めていきます。

当社はFace to Faceのサービスを大切にしてきました。そうした姿勢は今後も重要ですが、リアルのサービスによらずともデジタルで完結し、さらに対面サービスを上回るメリットを提供できるものもあります。例えば駅での発券業務などは、カウンターでの待ち時間がなくなるうえ、駅務機器などの削減によるコスト構造の見直しにもつながります。さらに、デジタルを用いてお客さまとの接点が創出できれば、リアルの店舗に限られていたサービスを沿線外の方にも提供することができます。「DX」発想による施策で、顧客接点の拡大と、顧客の利便性向上、効率化を同時に実現していく考えです。

それらを総合的に実現していくカギとなるのがMaaSです。2019年に、「EMot」というMaaSアプリがサービスインしました。移動手段に関する「行き方」だけでなく、「生き方」のゆたかさもテーマに、移動の目的を創出するなど、自治体やさまざまな事業者の協力を得て独自性を追求しています。

アプリに加え、当社は「MaaS Japan」というオープンな共通データ基盤を保有しています。他の事業者・自治体は「MaaS Japan」を活用することで、データ基盤を自社で構築することなく、容易にMaaSサービ



スを展開することが可能です。MaaSに限らず、今後も「共創」発想のもと、パートナーと事業連携を進めていくことで、お客さまの利便性と社会・地域価値の向上につながる新たなビジネスの可能性を大きく広げていきたいと考えています。

座間市において米国のルピコン・グローバル社とともに実施しているウェイストマネジメント事業「WOOMS(ウームス)」もその一例です。廃棄物の収集オペレーションをスマートフォンで完結し、行政や事

業者にとっての効率化やコスト削減をもたらすこのプロジェクトは、循環型社会の先進的な取り組みとして他の自治体から多くの見学依頼をいただいています。

この事例が示すように、地域ごとに最適な解決策となる事業を生み出す「ローカライズ」発想とは、現在の沿線地域に留まることを意味するものではありません。現在の事業エリアの社会課題の解決を通じて蓄積したノウハウを、エリアを越えて活用していくことで、より幅広く地域社会の課題解決に貢献していく方針です。

次の100年を見据えた想い

「未来フィールド」は、地域やお客さまに提供していきたい価値を表す「モビリティ × 安心・快適」「まちづくり × 愛着」「くらし × 楽しさ」「観光 × 経験」の根幹に、社員が主体性と創造性を解放し、既存の思考にとられない挑戦を促す「わくわく × イノベーション」を据えています。

私はかつて人材育成を担当していましたが、そのときの経験から、部下と同じ視点に立って接することや、社員自らが考える機会を重視してきました。社員にとってやりがいや成長につながるの、自分の考えが形になる経験だと考えています。小田急グループが、沿線地域が抱えるさまざまな課題を克服し、新たな価値を提供していくうえでも、社員自身が変化を楽しみながら働くことが重要だというのが私の想いです。

昨今、働き方改革のみがフォーカスされがちですが、働きがいという価値を感じることも等しく重要だと考えています。私は小田急グループを、社員の挑戦を後押しし、アイデアを新たな価値として提供できる企業として成長させていきたいと思っています。

当社は2027年に開業100周年を迎えます。不確実性が高まる時代においても、お客さまや地域から信頼され、必要とされる企業でありたいと考えます。次の100年に向けて一歩を踏み出す小田急グループに、今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役社長(代表取締役)

星野晃司

長期ビジョン2020の振り返り

当社は、2015年度より6カ年をかけ、「長期ビジョン2020」を実行してきました。

このビジョンのもと、グループ収益最大化に資する取り組みを推進するとともに、MaaSをはじめとした成長施策、事業環境の変化に対応した事業構造改革を行うなど、事業基盤をより強固なものとし、成長の種を蒔き育ててきました。

2020年度までの取り組み



長期ビジョン2020の実績

2015年度から開始した「長期ビジョン2020」においては、中核駅周辺の不動産取得や複々線効果の最大化に資する沿線不動産開発等の不動産投資を積極的に行ってきました。また、長期ビジョン2020のテーマの一つとして「成長の種を蒔き育てる」を掲げ、DX施策としてMaaSやONE、ウェイス

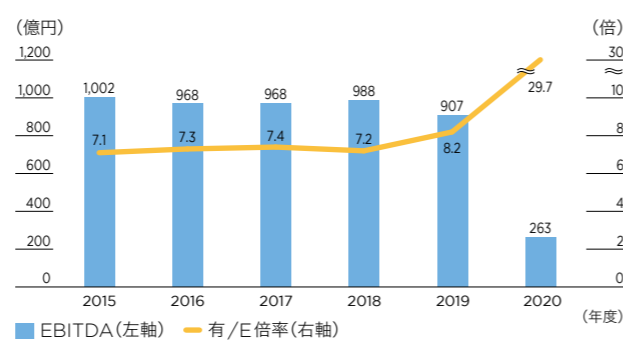
トマネジメント事業、不動産業では住宅サブリース事業等の新規事業の創出にも取り組んできました。一方、2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で人の移動が抑制され、個人消費が落ち込み、大変厳しい事業環境となりました。

長期ビジョンにおける連結数値目標

| | 計画当初 | 目標修正後 | 計画終了時 |
|--------|---------|---------------|---------|
| | 2015年度 | 2018年度 | |
| 営業収益 | 6,000億円 | — (目標取り下げ) | 3,859億円 |
| EBITDA | 1,000億円 | 1,115億円 | 263億円 |
| 有/E倍率* | 7.0倍 | 6.7倍 | 29.7倍 |

* 有利子負債/EBITDA倍率

2015～2020年度の実績値



変化する事業環境

当社は1927年に創業以来、地域とともに発展してきました。2027年の創業100周年を控え、沿線や社会の課題はより複雑になり、事業環境の不確実性が増しています。

そうした背景を踏まえ、2027年までに100年続いてきた事業モデルを更新し、次の100年も地域とともに成長するために、地域に新しい価値を創造していく企業に進化します。

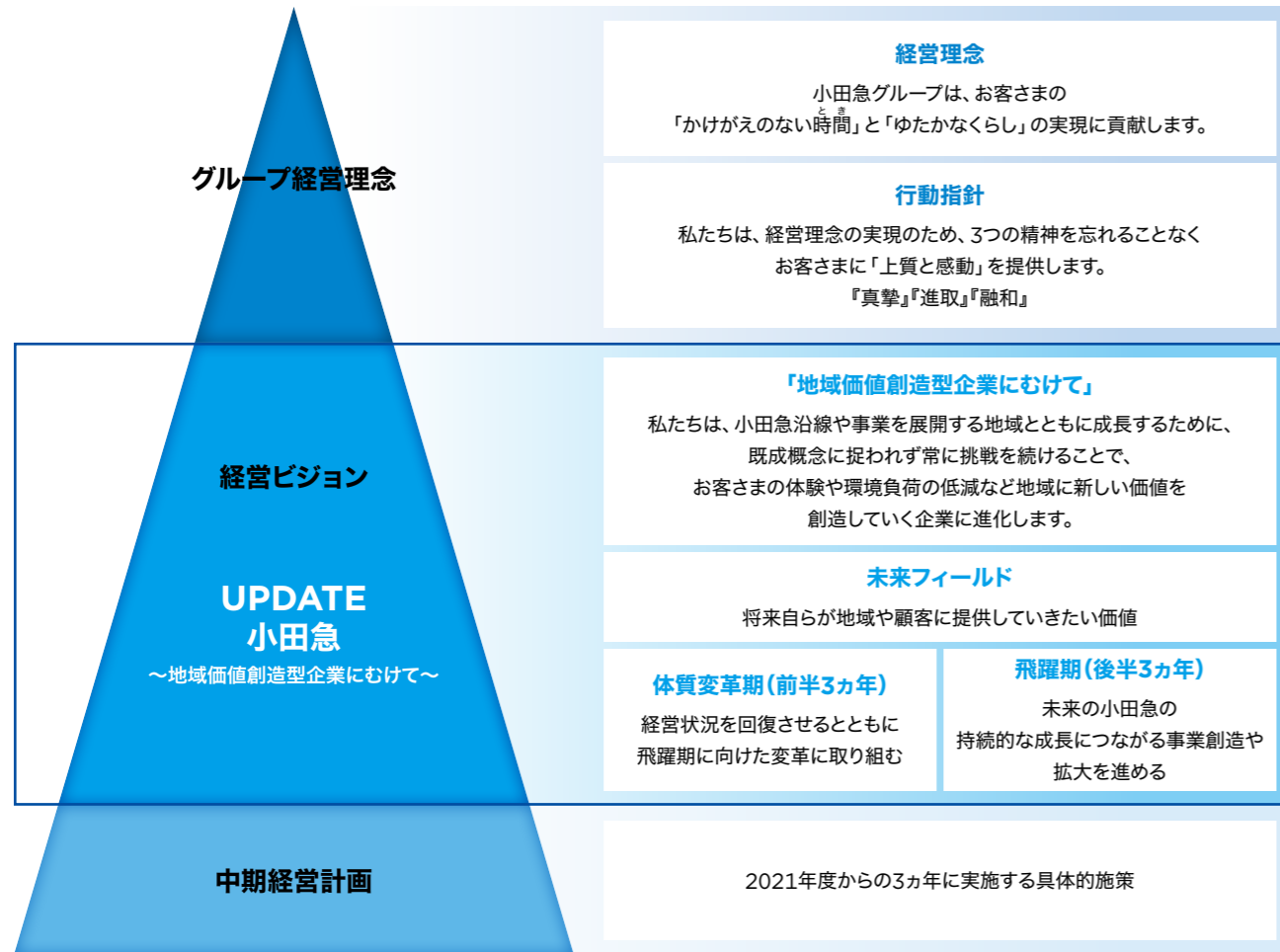


UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業にむけて～

新たな経営ビジョン「UPDATE 小田急」

今後もお客さまとの接点である沿線・地域に対し、新しい価値を提供することで、地域とともに成長する企業でありたいと考えています。

そうした考えのもと、新たな経営ビジョン「UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業にむけて～」を策定しました。



2021年度～ 2024年度 ～2026年度

経営ビジョン UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業にむけて～

| | 体質変革期 | 飛躍期 |
|-----------------------|--|--|
| 変革にむけた3つの経営課題 | <ul style="list-style-type: none"> 利益水準の回復 有利子負債のコントロール 事業ポートフォリオの再構築 <p>P.18</p> | <p>未来の小田急の持続的な成長につながる事業創造や拡大を進め、地域価値創造型企業として次の100年を歩むため、新たな価値を生み出していきます。</p> |
| 3つの発想を通じた事業の変革 | <ul style="list-style-type: none"> DX発想 共創発想 ローカライズ発想 <p>P.19</p> | |

3つの軸

「社会・地域」「経済」「環境」の3つの軸を経営判断に取り入れ事業を峻別し、次の100年に向け地域価値創造型企業へと事業モデルの更新を進めていきます。



事例紹介 小田急電鉄×海老名開発

社会・地域軸に基づく取り組み

「ViNA GARDENS」では、「憩う」「くらす」「育む」という開発コンセプトを具現化し、エリア全体をさまざまな形でつなぐ結節点として、エリアに関わるすべての人とともに、エリアの発展・成長を目指します。



経済軸に基づく取り組み

海老名駅東口の「ピナウオーク」のほか、「ViNA GARDENS」内の「TERRACE」（商業施設）やオフィス棟・サービス棟（ともに2022年春開業予定）を含め、エリア全体を開発から管理まで行うことで運営の効率化と収益確保を目指しています。



環境軸に基づく取り組み

安全・安心・快適に暮らすことのできる緑豊かな環境整備のほか、オフィス棟では外壁ガラスにペアガラスを採用するなど環境負荷低減を図っています。また、商業施設では、環境に配慮しているテナント誘致を意識しています。

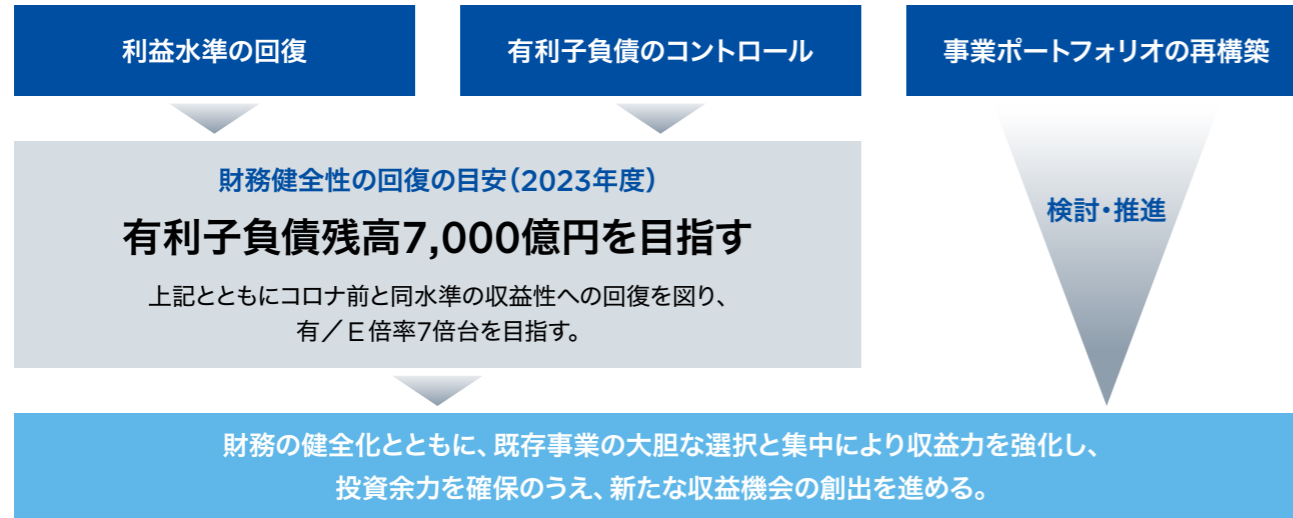


「体質変革期」の概要

新たな経営ビジョンのもと、2026年度までの6年間の前半3カ年を「体質変革期」、後半3カ年を「飛躍期」と定め、経営計画を実行します。

2021～2023年度までの「体質変革期」では、以下の「3つの経営課題」と「3つの発想」を通じた事業の変革に取り組み、経営状況の回復を図るとともに、既存のビジネスモデルを見直します。

変革にむけた3つの経営課題



飛躍期に向けて、100年続いてきた私鉄モデルをアップデート




○ 3つの経営課題へのアプローチ

| | |
|--------------------|--|
| 1 利益水準の回復 | <ul style="list-style-type: none"> ● 鉄道業の収益 2021年度中に平時の85%までの回復を想定。以降、増収施策により85%+αの水準を目指す。 ● 費用削減 <ul style="list-style-type: none"> ・鉄道業における省力化と、それに伴う運営体制の見直し。 ・ホテル業における構造改革。 ・各事業における運営体制の効率化、不採算店舗の撤退等の推進。 |
| 2 有利子負債のコントロール | <ul style="list-style-type: none"> ● 投資の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・メリハリのある投資の実施。 →更新投資等は投資効果の検証のうえ厳選。DX等の成長投資は継続。 ・鉄道業は安全確保を前提に投資のあり方を見直し。 ● 政策保有株式や不動産の売却等を推進 |
| 3 事業ポートフォリオの再構築 | <ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業の見直しや強化、新規事業領域の開拓の方向性について検討 |

3つの発想を通じた事業の変革

すべての事業で「DX」「共創」「ローカライズ」の3つの発想を徹底し、業務やサービスに対する考え方の変革を進めるとともに、既存事業の成長や新規事業の創出を図ります。



| 3つの発想に基づく具体的取り組み | | |
|---|---|--|
| DX | 共創 | ローカライズ |
| <p>ウェイストマネジメント事業「WOOMS」</p> <p>資源・廃棄物に関わる自治体や事業者、テクノロジーを活用した収集事業の効率化を支援する「収集・排出サポート」と、効率化による余力を活用し、資源循環を高める「資源循環サポート」を提供することで、持続可能な地域社会に貢献しています。</p>  | <p>江の島エリアにおけるナイトツーリズム事業</p> <p>アフターコロナにおける滞在型、分散型レジャーの創出や、地域経済の活性化を目的として、藤沢市や地元町内会などとともに、「夜コンテンツ」の拡充を行う「湘南藤沢ナイトツーリズム推進協議会」を発足し、観光施設や飲食店に装飾を施す「湘南キャンドル」などに取り組んでいます。</p>  | <p>狛江市包括連携協定</p> <p>狛江市と地域課題の解決やまちの活性化を目的とした包括連携協定を締結しました。これに基づき、シェアキッチン業態の開業を通じた飲食店や食物販店の創業支援のほか、飲食店併設のサテライトオフィスの開業を通じた新しいワーク＆ライフスタイルの定着に向けた施策に取り組んでいます。</p>  |

財務担当役員メッセージ

コスト構造改革と有利子負債の削減を着実に進め、飛躍期に向けて財務健全性の回復を図ります。

常務取締役

端山 貴史



2020年度を振り返って

2020年度の当社は、新型コロナウイルス感染症による甚大な影響を受けることとなりました。

輸送人員の大幅な減少によって営業収益が前年度比32.9%減となった運輸業をはじめ、各事業において、外出自粛による利用者減の影響を受け、連結営業収益は前年度比27.7%減となりました。その結果、241億円の営業損失を計上し、親会社株主に帰属する当期純損失は、398億円と過去最大となりました。

このような状況のもと、当社は厳しい経営環境の長期化を想定し、さまざまな費用削減策を講じてきました。人件費の

抑制に加え、修繕費や広告宣伝費などの経費削減を進め、グループ全体でコロナ以前の水準と比べ、519億円の費用削減を行いました。

また、当社は平時より銀行の当座貸越契約やキャッシュマネジメントシステムなどによって資金効率の向上を図っていますが、新型コロナウイルス感染症の影響により一定程度の減収が長期化することに備え、事業運営に支障をきたさないよう820億円の社債に加え、150億円の商業ペーパーを発行するなど、手元流動性を確保しました。

コロナ以前の収益体質と財務健全性の回復に向けて

2015年度から2020年度までの「長期ビジョン2020」では、有利子負債／EBITDA倍率(以下、有／E倍率)を6.7倍以下(2015年度の策定時目標:有／E倍率7.0倍以下)に抑える目標を掲げながら、維持・更新投資とは別に設定した成長投資枠を活用して、グループ収益の最大化に資する取り組みを推進しました。そのなかで、ホテルを13件開業するなど、数値目標として掲げたEBITDAも2019年度までは概ね

計画通りに推移しました。また、2018年度からは新規事業を生み出し続けるための制度や仕組みを整備して、MaaSやサービス体験型プラットフォーム「ONE」、ウェイトマネジメント事業「WOOMS」などをスピーディに展開し、成長の種を蒔き育ててきました。

一方、コロナ禍における手元流動性の確保などに伴い、2020年度は有利子負債が7,828億円まで増加し、有／E倍

率も29.7倍に悪化するなど、財務の健全化が急務となっています。また、人々の生活様式の変容や人口減少に伴う不可逆的な事業環境の変化のもとで、2021年4月に公表した新たな経営ビジョン「UPDATE 小田急 ～地域価値創造型企業にむけて～」を実現していくためには、2024年度以降の飛躍期の前にコロナ以前の利益水準へと回復させる必要があると認識しています。

こうした考えのもと、経営ビジョンの前半3か年にあたる2023年度までの「体質変革期」では、2023年度における財務健全性回復の目安としてコロナ以前と同水準の「有利子負債残高

有利子負債のコントロールと利益の質を追求

コスト構造にメスを入れつつ、政策保有株式や不動産などの資産売却を進め、有利子負債の削減を進めていく方針です。すでに足元で政策保有株式の売却を進めており、2019年度は3銘柄を、2020年度においても6銘柄を売却するなど、着実に削減を進めています。

並行して、不採算事業の縮小・撤退や、成長分野への経営資源投下を通じ、「地域価値創造型企業」として目指すポート

変革の完遂に向けた責務を全うしていく

2021年度は引き続き新型コロナウイルス感染症の影響を受け、鉄道や百貨店、ホテルなどの事業において利用者の回復が想定よりも遅れる見通しですが、対前年営業収益は11.2%^{*1}増を予定しています。また、営業利益は35億円と黒字化する予想です^{*2}。

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、2020年度は厳しい経営状況を踏まえ、財務基盤の安定を図る観点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、2021年度も従来の利益水準まで回復していないため、誠に遺憾ながら中間配当は見送りとさせていただきます。期末配当については、1株あたり10円を予定しています。

ステークホルダー(株主・投資家、金融機関、共創パートナーなど)の皆さまのご期待にお応えしていくためには、「地域価値

7,000億円、有／E倍率7倍台」を目指すこととしています。

また、利益水準の回復については、当社鉄道を例にあげますと、営業収益は2021年度中に平時の85%程度まで回復することを想定しており、費用面では、需要に合わせた効率的なダイヤや運営体制の省力化などにより、固定費を削減していきます。その他、各事業における効率化、不採算店舗の撤退などにより、アフターコロナの事業環境を踏まえたコスト構造改革を実施していきます。なお、2021年度はコロナ以前との比較で約520億円の費用削減を見込んでいます。

フォリオの構築を進めていきます。また、投資については、お客さまの安全確保を前提としながらも営業キャッシュ・フローの範囲内で投資効率を検証しながら実施していく方針です。一方でDX関連など、新規事業領域への投資に関しては投資効率・収益性を見極めながら継続していきます。こうして利益の質を高め、稼ぐ力の回復を図ることで、飛躍期に向けた足場を固めていく考えです。

創造型企業」としての成長戦略の具現化を通じて、当社グループの持続的な企業価値向上を実現していかなければなりません。そのためにもまずは「体質変革期」の施策の確実な遂行により、将来の飛躍にむけた財務基盤を再構築します。

現在、抜本的な変革プランを検討しており、これら変革の完遂を財務面で支えていくことが財務担当役員である私自身の使命と捉えています。今後も、株主・投資家の方々との対話を通じ、皆さまのご期待を経営に反映させて、企業価値向上を実現していく所存です。

^{*1} 2021年度より「収益認識に関する会計基準」等を適用すると、△5.6%となります。
^{*2} 実際の感染拡大の状況や消費動向等により当業績予想は大きく変動する可能性があります。今後の動向を踏まえ、当業績予想について修正が必要となる場合には速やかに開示します。

中期経営計画における具体的な取り組み

中期経営計画では、収益性と財務健全性の回復を優先しつつ、リアルビジネスをデジタルで変革するなど、未来の小田急の持続的な成長につながる取り組みとの両立を追求しています。事業ポートフォリオの再構築など、具体化が進む都度、計画を段階的にブラッシュアップし、経営ビジョンの実現を目指します。

当社グループは、「お客さまや社会にどのような価値を生み出していきたいのか」、「そのために自らがどのような組織でありたいか」を、5つの「未来フィールド」として設定しています。各フィールドが目指す、ありたい姿とその実現に向けた施策に取り組みます。

各フィールドの環境変化を踏まえた考え方



実現手段をアップデートしながら、
地域価値創造型企業へ

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。

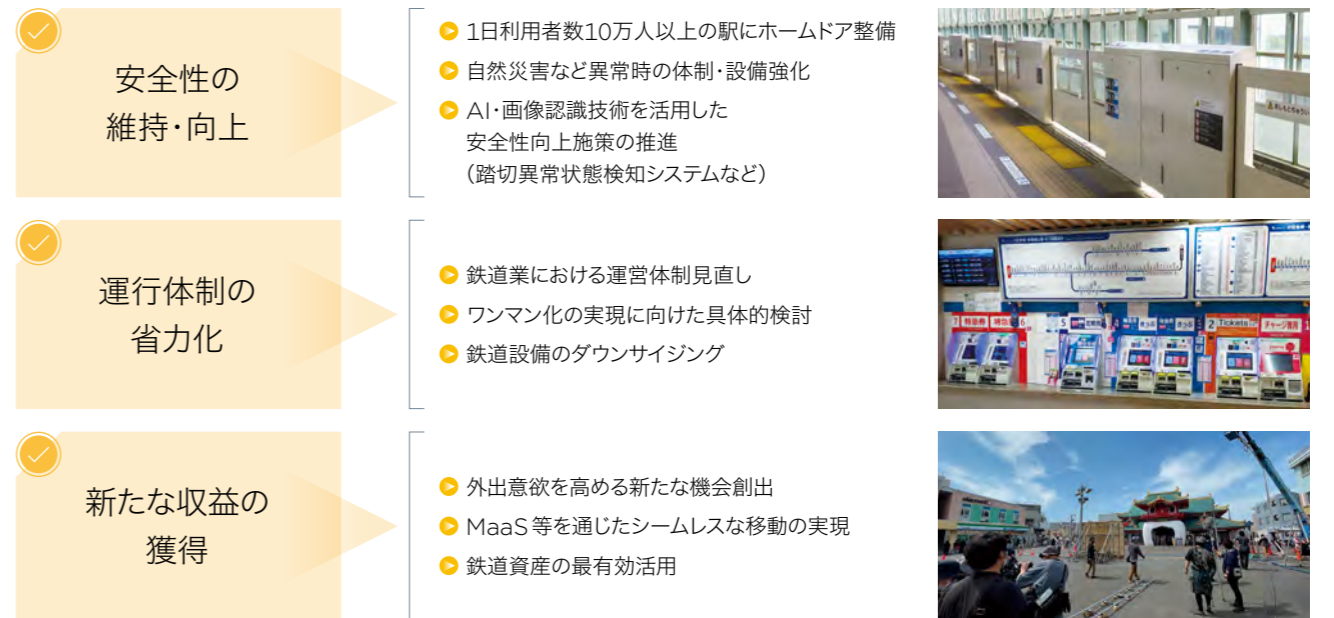


モビリティ × 安心・快適

～新しい“モビリティ・ライフ”をまちに～

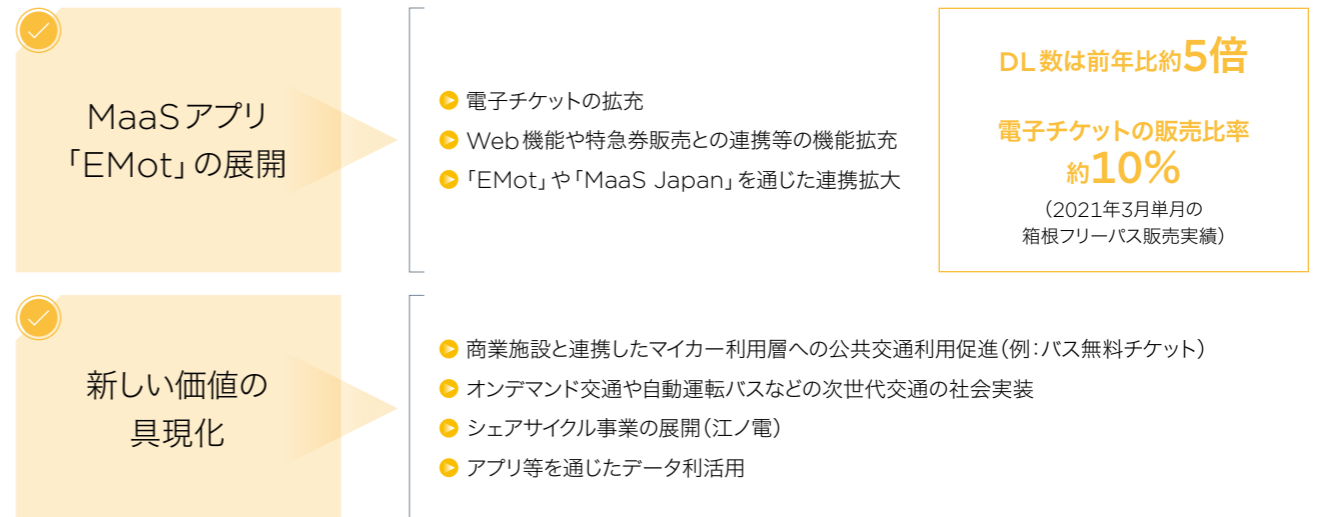
方針 1 持続可能な交通インフラの構築と新たな提供価値の創出

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



方針 2 デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの確立

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





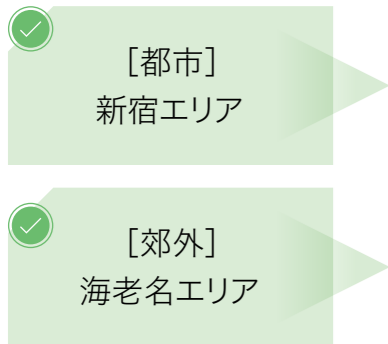
まちづくり × 愛着

～まちの“新しい物語”を紡ぎ出す～

方針
1

地域の特徴を捉えた開発

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



新宿駅西口地区開発計画

- 都市としての国際競争力の向上を目指し、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に官民連携で取り組む



新宿駅西口地区開発計画の計画建物イメージパース

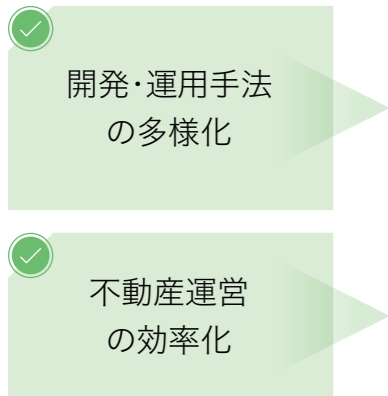
VINA GARDENS 開発計画

- 海老名エリアのリーディングプロジェクトとして、職、住、商、学・遊の全要素を網羅するエリアづくりを推進

方針
2

事業運営の高度化による開発機会の創出と収益性拡大

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



地域価値創造につながる土地の取得、企画開発、運営、売却の推進

- エリア型開発の他地域展開
- 公共資産の利活用や空き家再生等の事業推進
- 沿線遊休地の開発



下北沢エリアにおける、地域の特色を活かしたまちづくり

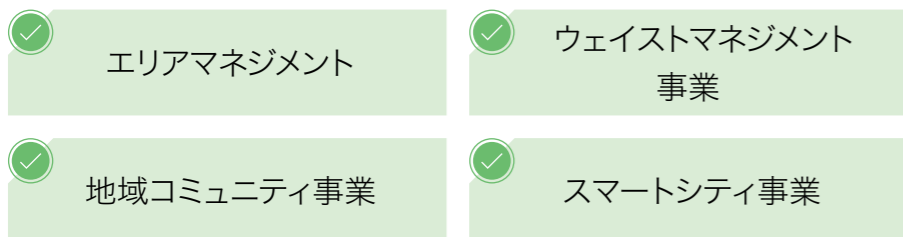
PM/BMのコストの見直しや資産の有効活用

- ビル管理の無人化や省力化による運営コスト削減
- 事業改革による自社利用資産の外部賃貸化
- 遊休スペースへのサテライトオフィス整備

方針
3

新しいまちづくり事業の創造

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



テクノロジーを用いた、座間市での資源・廃棄物収集運搬の実証実験(ウェイストマネジメント事業)



くらし × 楽しさ

～何気ない日々“心が動く瞬間”を～

方針
1

圧倒的なリアルコンテンツの提供

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



鉄道のコンテンツ力を最大限活用し、世代を問わず小田急ファンの獲得を目指す

- ロマンスカーマuseum
- 鉄道コンテンツの収益化



「子ども」も「大人」も楽しめる鉄道ミュージアム」をコンセプトにしたロマンスカーマuseum (海老名市)

- スポーツ共創戦略(OSEC100)の推進
地域とともにスポーツを通じて心を動かす
コンテンツを2027年までに100個創出していく
OSECとは「Odakyu Sports Entertainment Contents」の頭文字



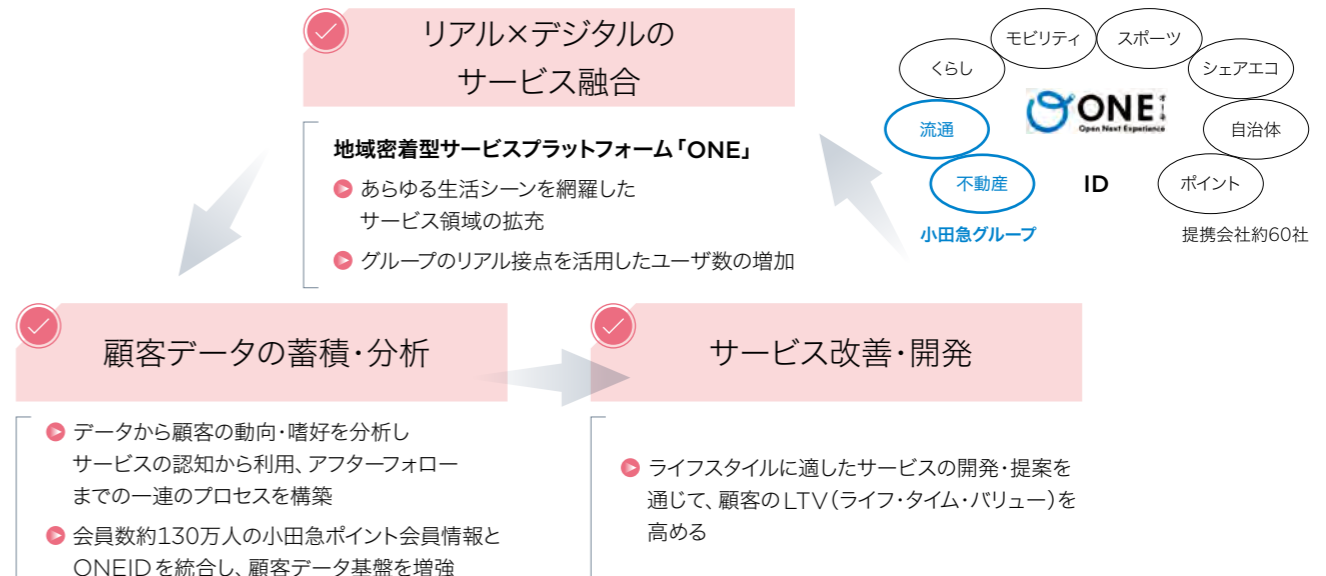
ODAKYU SPORTS MAP

- 地域顧客に寄り添った施策の実施
- デジタルを活用したリアル店舗への誘客

方針
2

デジタルプラットフォーム構築による顧客価値創造

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





観光 × 経験

～ここでしか得られない“特別な思い出”を～

方針
1

地域の特色を活かした新たな観光体験の創出

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

移動を喚起する
新たな体験価値
の提供

箱根エリア

- マイカー利用者にフォーカスしたチケットの造成や観光情報を発信

江の島・鎌倉エリア

- 全シーズンを通じた滞在促進を図るためナイトツーリズムを推進

観光資源発掘

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



地域を巻き込んだ
観光まちづくり

大山エリア

- 地域関係者との観光活性化に向けた取り組みを実施



ホテル事業の
環境適合

箱根エリア

- ホテル施設のリニューアルを検討し、観光体験の一環としての宿泊の価値向上を図る

新宿エリア等

- ホテルを宿泊に比重を置いた形態に転換し、リソース配分を最適化



方針
2

将来を見据えた観光ビジネスの磨き上げ

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

観光DXの推進

デジタル接点の獲得

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

インバウンド
需要回復を
見据えた施策

インバウンド向けビジネスの体制整備

- パウチャー電子化を通じた現地代理店との販売体制の効率化
- 外国語SNSを通じた情報の発信
- 「MaaS Japan」の海外アプリ連携推進



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～

方針
1

経営ビジョン達成に向けた人事戦略の実行

未来にむけた地域の価値を生み出していく「価値創造型人材」を育成していくため、人材マネジメントポリシーに基づき、制度や風土、価値観を変革していく

人材マネジメント
ポリシーの制定

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・育成の各施策の推進

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

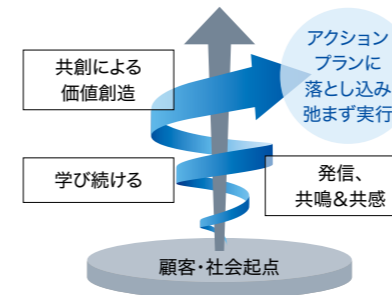
- 自分の仕事を通して地域に「価値」を生み出していくこと
- 「価値」とは、お客さまや共に働く仲間たちの心を動かし、会社やビジネスパートナーの発展に寄与し、そして地域とともに自分自身の成長を生み出していくこと

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

ゴールのない
永遠の顧客ニーズ



方針
2

新たなチャレンジの推進

事業アイデア
公募制度
“climbers”

climbersについて

- 未来フィールドの実現に資する事業やSDGsなどの社会課題解決に向けた事業について、社員が自由に事業を提案できる制度

制度開始から3年で7件が採択され、事業化に向けた検討を進めている

“climbers”の事業例

ペットボトルエコロジー

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



プロジェクト人材
公募制度

意欲ある人材の発掘・活用

- プロジェクト人材公募制度による部門横断での人材活用

制度活用数

- 13件のプロジェクトに111名が従事(2021年8月時点)

特集 小田急が取り組むMaaS

MaaSの取り組みを通じて実現すること

当社は、MaaSの取り組みを通じて、これまで積み上げてきた安心・快適という普遍的な価値を揺るぎない土台としながら、これからのテクノロジーを活かして、「会いたいときに、会いたい人に、会いに行ける」、次世代の“モビリティ・ライフ”を実現します。

交通渋滞や若者の外出率低下、運転免許返納者の移動手段の確保等、地域の抱えるさまざまな課題を解決するために、自治体や多様な事業者と連携しながらオンデマンド交通や自動運転等の新しい交通サービスに取り組んでいます。これらの取り組みは、自家用車なしで暮らせる社会の実現に加え、公共

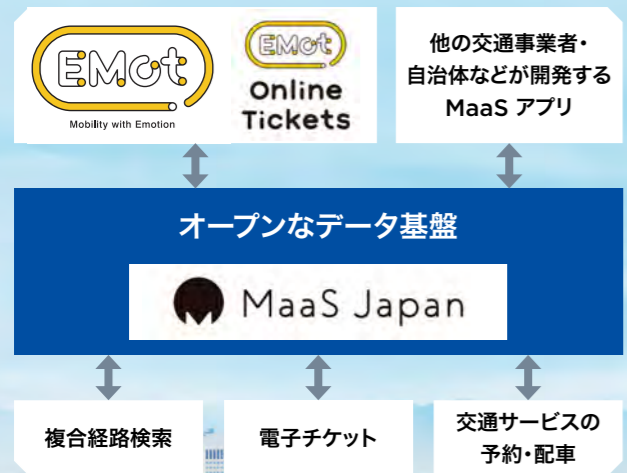
交通へのモーダルシフトを促すことで、カーボンニュートラルの実現にも貢献していきます。

また、多様な交通サービスと生活・観光サービスをシームレスに連携させることで、お客さまに新たなライフスタイルや体験価値を提案・提供するとともに、公共交通事業者としての新たなビジネスモデル構築に取り組めます。MaaSの取り組みを通じて、経営ビジョンで掲げる「地域価値創造型企業」で重視する「社会・地域」「経済」「環境」軸のすべてを追求していきます。

小田急 MaaS のシステム構成図と連携事業者

具体的な取り組みとしては、当社はアプリ「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等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」等を有しており、その機能を活用してお客さまの日々の行動の利便性を高めることで、目的地までの「行きかた」に加えて、ゆたかな「生きかた」を提案・提供するサービスを目指しています。



また、「MaaS Japan」連携の拡大を通じて、「EMot」で提供できるサービスの幅を広げ、利便性を向上させていくことに加えて、「MaaS Japan」を他地域の事業者や自治体に活用していただくことで、小田急沿線のみならず、小田急沿線以外の地域の課題解決も目指していきます。



MaaSアプリ「EMot」

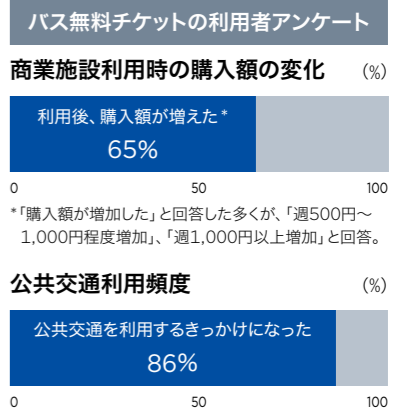


郊外型 MaaS

展開エリア:新百合ヶ丘、町田等

新百合ヶ丘エリアでは、交通渋滞の解決や将来的な自家用車から公共交通利用へのライフスタイルの転換を目的として、駅前の商業施設と連携しバスの無料チケットを配布するサービスを展開しました。アンケート結果や利用実績から、本サービスの導入により商業施設の来店頻度や購入額の増加に加えて公共交通利用意欲の増加という結果を得ており、利用人数・回数はともに着実に増加しています。

また、新百合ヶ丘エリアや町田エリアで、オンデマンド交通「しんゆりシャトル」や「E-バス」を運行しました。「EMot」で、オンデマンド交通を含めた経路検索結果が表示されるほか、運賃の支払いまでが可能になるなど、検索から予約・決済までが「EMot」内で完結できる仕組みを実現しました。



観光型 MaaS

展開エリア:箱根、江の島等

観光地を周遊できる電子チケットの発売に加えて、観光スポットの提案機能を開発しました。今まで駅窓口等でしか購入できなかったチケットが、「EMot」で購入できるようになり、さらに、そのまま電子チケットとしても利用できるようになったことで、お客さまにとっての利便性が大きく向上しました。その結果、若年層を中心に発売枚数は増加し、21年3月時点で箱根フリーバスの総発売枚数に占める電子チケットの割合は約10%まで伸長しました。

電子チケットの需要は今後さらに高まることが想定されることから、アプリに加えてWebブラウザでの電子チケットサービス(EMotオンラインチケット)を開始するなど、これからも観光型 MaaSの利便性向上に努めます。



箱根エリアにおける観光 MaaS

当社は、小田急グループの箱根エリアに関わる経営計画、営業計画の企画・立案・推進業務を担っています。観光 MaaSも主体となって取り組んでおり、「観光×経験～ここでしか得られない“特別な想い出”を～」をコンセプトに、観光シーンのDXを推進しています。

2021年は、観光情報サイト「箱根ナビ」をEMotと連携させることで機能の拡充を図り、観光プラットフォームへとリニューアルしました。目的や来遊パターンに応じたチケットの造りや、体験型チケットの展開により、新たな顧客の獲得を見据えています。

今後も、MaaSの拡充を図り、箱根観光をより便利で安全かつ魅力的なものとしていきます。

小田急箱根ホールディングス株式会社
営業統括部
大宮 陸

運輸業

運輸業においては、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520万人におよび、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。

サブセグメント

- 鉄道業
当社鉄道業のほか、箱根登山鉄道(株)や江ノ島電鉄(株)等が、通勤・通学や観光地における輸送サービスを提供しています。
- バス業
東京・神奈川を中心としたエリアにおいて、路線バスや高速バス等の運行を行っています。
- その他
箱根エリアにおける観光船・ロープウェイといった観光輸送や、タクシーの運行等を行っています。

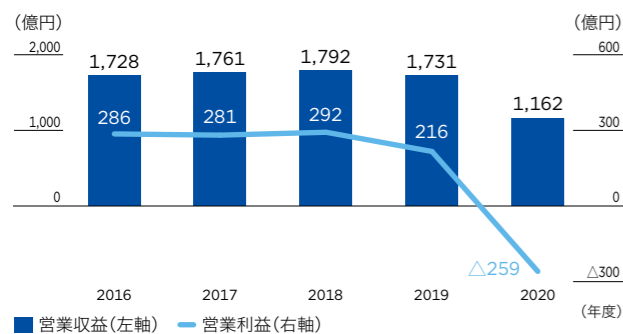
2020年度の主な取り組み

鉄道事業では、鉄道工事を取り巻く環境変化や新型コロナウイルス感染症の拡大による影響を踏まえ、鉄道メンテナンス体制の持続性を高めるため、2021年3月に最終列車と一部の始発列車の運転時刻の変更を中心としたダイヤ改正を実施しました。また、通勤車両5000形4編成を増備したほか、ロマンスカー30000形(EXE)や通勤車両1000形のリニューアルを引き続き実施するなど、輸送サービスの向上を図りました。

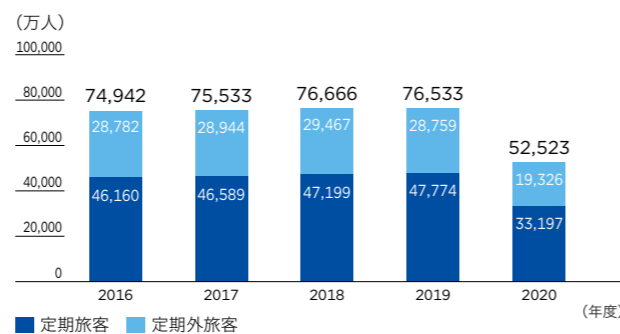
営業面では、複合経路検索機能や電子チケット発行サービスを備えるMaaSアプリケーション「EMot」において「デジタル箱根フリーパス」や「デジタル丹沢・大山フリーパス」の通年発売を開始するなど、次世代の技術を活用した移動を提供しました。

施設面は、列車運行の安全性を一層高めるため、下北沢駅(地下2階ホーム)および登戸駅(1、2番ホーム)でホームドアを設置したほか、自然災害による土砂崩壊等を防止すべく、愛甲石田駅～伊勢原駅間等での法面改修工事を引き続き実施しました。

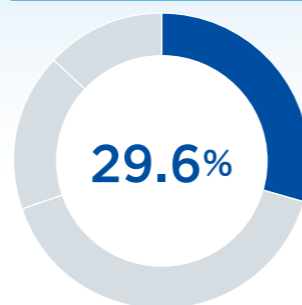
営業収益・営業利益



小田急電鉄 年間輸送人員の推移



営業収益構成比



営業収益

1,162億円
(前期比 32.9%減)

営業利益

△259億円
(前期 営業利益 216億円)



江ノ島電鉄



箱根観光船

流通業

流通業においては、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、(株)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。

サブセグメント

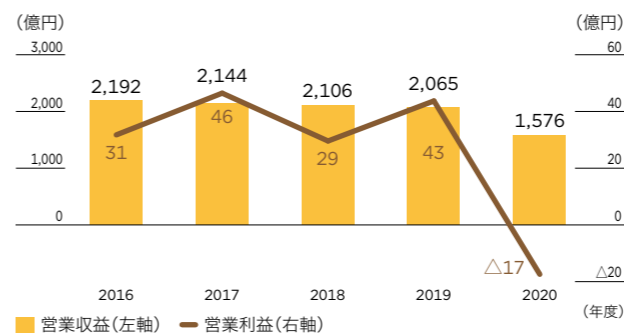
- 百貨店業
(株)小田急百貨店が新宿・町田・ふじさわの3店舗を展開しています。
- ストア・小売業
小田急商事(株)が運営するスーパーマーケット「Odakyu OX」をはじめ、沿線の生活を支える店舗を展開しています。
- その他
(株)白鳩等が自社サイトや各モールサイトにてEコマース事業を推進しています。

2020年度の主な取り組み

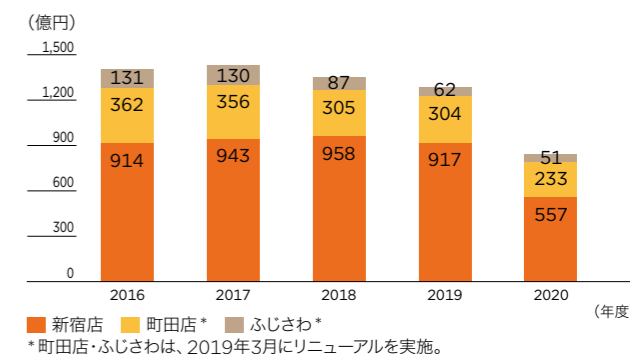
百貨店業では、(株)小田急百貨店において、2020年3月にリニューアルを行った「小田急百貨店オンラインショッピング」について、幅広い年代のお客さまに安心してご利用いただくため、オペレーターがお客さまの画面を確認しながら操作案内や注文サポートを実施できる画面共有サービス「Withdesk Browse(ウィズデスクブラウザ)」を導入しました。また、中国のメッセンジャーアプリ WeChat 上で提供されるミニプログラムを通じた中国向け越境Eコマース事業を開始するなど、新たな生活様式や多様な顧客ニーズに対応した事業領域の拡大に努めました。

ストア・小売業では、小田急商事(株)が運営するスーパーマーケット「Odakyu OX」において、小型店タイプにおけるモデル店として新しい売場づくりに取り組んだ向ヶ丘遊園店が新規オープンしたほか、新型コロナウイルス感染症対策を講じつつ、地域の方々の暮らしを支えるスーパーマーケットとして、各店で厳選した付加価値の高い商品の提供に努めるなど、積極的な営業活動を推進しました。

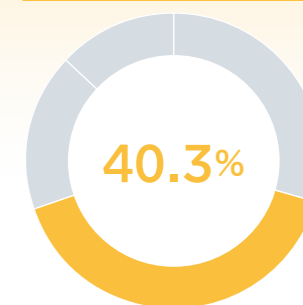
営業収益・営業利益



小田急百貨店 売上高推移



営業収益構成比

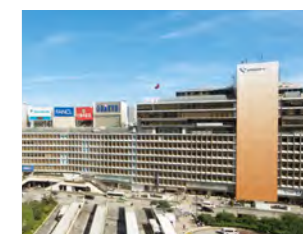


営業収益

1,576億円
(前期比 23.7%減)

営業利益

△17億円
(前期 営業利益 43億円)



小田急百貨店 新宿店



スーパーマーケット「Odakyu OX」

不動産業

不動産業においては、沿線を中心に、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て「下北線路街」計画を推進し、1.7kmにわたるエリアに13の施設群を順次開業しています。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。

サブセグメント

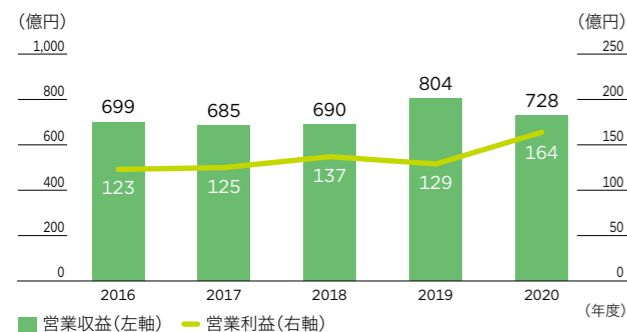
- 不動産分譲業
東京・神奈川を中心としたエリアにおいて、販売業・仲介業を運営しています。
- 不動産賃貸業
(株)小田急SCディベロップメントが運営する商業施設のほか、オフィスや住宅の賃貸を行っています。

○ 2020年度の主な取り組み

不動産分譲業では、小田急不動産(株)において、「リーフィア祖師ヶ谷大蔵」等の戸建住宅や、「リーフィアタワー海老名プリスコート」をはじめとしたマンションを分譲するなど、収益の確保に努めました。また、急速に普及した在宅勤務等に対応するため、仕事・プライベートの両面において快適な住まいを提案する新たなプラン「ウチBiz」を開発し、一部の分譲戸建住宅に導入しました。

不動産賃貸業では、2020年4月、商業施設の開発から運営までを一貫して担う(株)小田急SCディベロップメントを新設し、商業施設運営の効率化を図りました。また、東北沢駅～世田谷代田駅間の地下化により創出された線路跡地「下北線路街」において、個性豊かなテナントが揃う新たなスタイルの商店街「BONUS TRACK」や居住型教育施設「SHIMOKITA COLLEGE」を開業するなど、開発計画を推進しました。

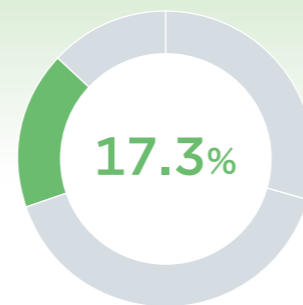
営業収益・営業利益



主要な賃貸物件

| オフィスビル | エリア | 賃貸面積 |
|-----------|-------|----------|
| 小田急第一生命ビル | 新宿 | 約46,000㎡ |
| 小田急サザンタワー | 新宿 | 約47,000㎡ |
| 商業施設 | エリア | 賃貸面積 |
| ハルク | 新宿 | 約26,000㎡ |
| フラッグス | 新宿 | 約9,500㎡ |
| 新宿ミロード | 新宿 | 約8,700㎡ |
| 経堂コルティ | 経堂 | 約7,500㎡ |
| 成城コルティ | 成城学園前 | 約7,900㎡ |

営業収益構成比



営業収益

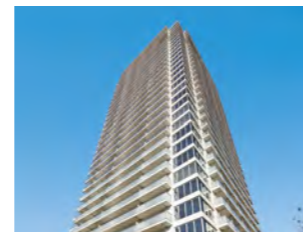
728億円

(前期比 9.5%減)

営業利益

164億円

(前期比 27.2%増)



分譲マンション
「リーフィアタワー海老名プリスコート」



新たなスタイルの商店街
「BONUS TRACK」

その他の事業

その他の事業においては、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。

新型コロナウイルス感染症の影響で厳しい事業環境が続いていますが、構造改革を通じた効率的な運営体制の構築を図っています。

サブセグメント

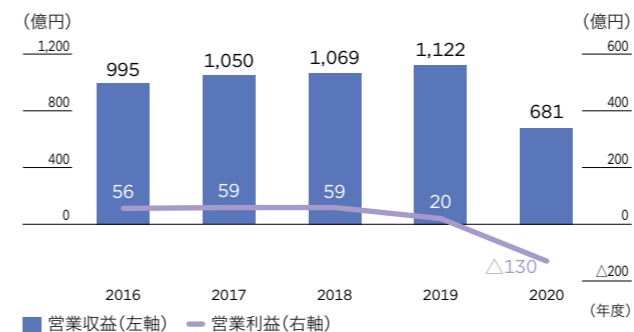
- ホテル業
(株)ホテル小田急が新宿エリアで運営している「ハイアット リージェンシー 東京」や、(株)小田急リゾートが運営している箱根リゾートホテル等、地域のニーズに合わせたさまざまな形態のホテルを展開しています。
- レストラン飲食業
(株)小田急レストランシステムやジローレストランシステム(株)が、駅構内や沿線外において多様なレストランを運営しています。
- その他
地域価値向上のため、旅行業や人材派遣業等のさまざまな事業を展開しています。

○ 2020年度の主な取り組み

ホテル業では、当社グループが運営する各ホテルにおいて、GoToトラベル事業による宿泊需要を積極的に取り込みました。また、(株)ホテル小田急サザンタワーが運営する「小田急ホテルセンチュリーサザンタワー」やUDS(株)が運営する「ONSEN RYOKAN 由縁新宿」等において、快適なテレワークをサポートするプランを販売するなど、収益の確保に努めました。

レストラン飲食業では、(株)小田急レストランシステムおよびジローレストランシステム(株)において、テイクアウトメニューの充実を図るなど、変化する顧客ニーズを捉えた新たなサービスの提供に努めました。

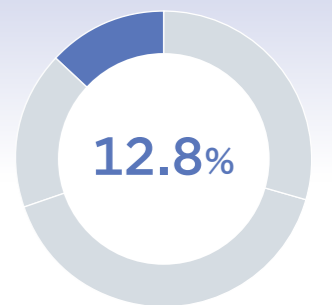
営業収益・営業利益



主要なホテル物件

| エリア | ホテル名 | 客室数 |
|---------|------------------|------|
| 東京(新宿) | ハイアット リージェンシー 東京 | 746室 |
| | ホテルセンチュリーサザンタワー | 375室 |
| 神奈川(箱根) | 山のホテル | 89室 |
| | 箱根ハイランドホテル | 74室 |
| | ホテルはつはな | 47室 |

営業収益構成比



営業収益

681億円

(前期比 39.3%減)

営業利益

△130億円

(前期 営業利益 20億円)



ONSEN RYOKAN 由縁 代田



レストラン「WISE SONS TOKYO」

人・組織風土づくり

地域価値創造型企業として新たな価値を提供するために、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きます。

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、ダイバーシティ・働き方改革・人材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」を大切にし、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「かけがえのない時間(とき)」と「ゆたかな暮らし」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きます。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。



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、D&Iの実現に向けた各種啓発を推進していきます。

配置・評価・育成／生産性向上／体質変革の取り組み

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きます。また、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・シフト勤務の積極的な展開等による業務効率化および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きます。

P.27 人材マネジメントポリシー

D&I取り組み詳細はレポートにもまとめています。
下記「ダイバーシティ&インクルージョンレポート」もご覧ください。
<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

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ことから、「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、従業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。

当社はこれまでの取り組みが評価され、「健康経営優良法人(ホワイト500)」に3年連続で認定されました。



ワークライフバランス

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」を取得しました。



主な制度

- 育児
 - ・ 育児休業：子が2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
 - ・ 被介護者1人につき、介護休業、指定日休業、短時間勤務を最大3年取得可能 など

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

- 本社部門：2025年度までに、**女性管理職比率**を課長クラス、課長代理クラスともに2013年度の**2倍以上**にする。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

女性活躍に資する風土づくり

● プレマ面談

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、各種啓発施策やワーキング等を開催しています。



プレマ面談の様子

安全・安心の追求

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、最も重要な社会的責任であることを認識し、安全を確保するための体制の整備に努めています。そして、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。

また、各部門の当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、本社と現業の双方向の連携体制で、安全に関する指示・伝達、情報の連絡・共有、諸施策の検討・実施などを行うようにしています。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。

安全管理規程

安全に関する基本的な方針(一部抜粋)

- 私たちは、'人'および鉄道施設、車両が事業の基盤であり、それらの相互の連携と取り扱いを定めたルールが輸送の安全を支えていることを認識し、それぞれのレベルアップに努める。
- 私たちは、自然や社会環境などの変化に対し、常にリスクを最小化するよう協働して活動することで、より安全な鉄道を築いて行く。
- 私たちは、お客さまや沿線をはじめとした社会の信頼に応え、輸送の安全を守り、お客さま起点に愛される鉄道となるよう努める。

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2021」
https://www.odakyu.jp/csr/safety/safety_report/webbook/2021/book/pdf/all.pdfをご覧ください。

安全投資

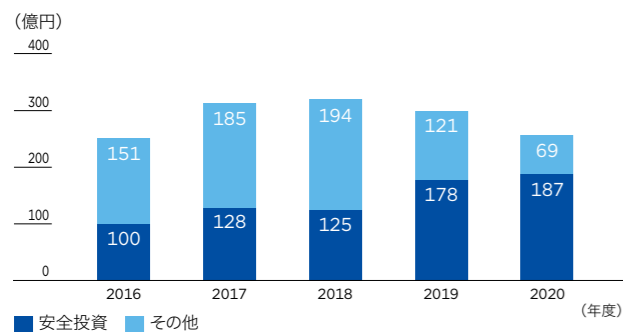
安全確保のための設備投資として、ホームドアの設置、施設の改修、車両の新造・リニューアルなどを実施しています。

2020年度は、5000形の増備、下北沢駅および登戸駅にホームドアを設置したほか、自然災害による土砂崩壊の防止を強化するため、愛甲石田駅～伊勢原駅間などでの法面改修工事を実施しました。

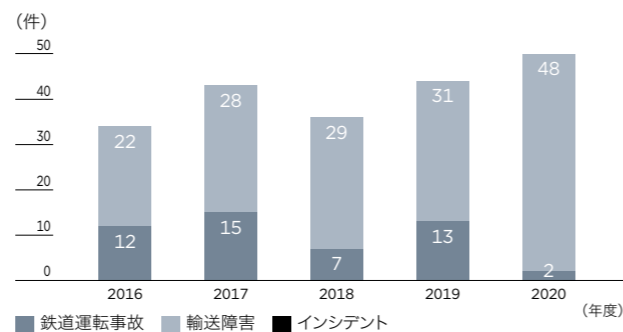


5000形

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

お客さまのホームからの転落や列車への接触を防止するため、1日の利用者数10万人以上の駅へ優先して設置を進めています。

また、登戸駅に導入したホームドアは新型QRコード*による「自動開閉制御システム」を採用しています。専用固定カメラで読み取ることで、車掌の列車扉操作に連動します。

*新型QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です。

ホームドア設置状況

- ~2020年度 新宿駅(4・5番ホーム)、代々木八幡駅、代々木上原駅、東北沢駅、下北沢駅、世田谷代田駅、梅ヶ丘駅、登戸駅(1・2番ホーム)
- 2021年度 新宿駅(8・9番ホーム)、登戸駅(3・4番ホーム)
- 2022年度~ 町田駅、相模大野駅、海老名駅、本厚木駅、中央林間駅、大和駅



登戸駅ホームドア



安全を担う人材の育成

① 安全深思塾

鉄道係員の安全意識を向上させるための安全啓発施設「安全深思塾」では、映像や展示パネルなどにより、事故の重大性や悲惨さなどの教訓を改めて認識することで、安全意識の高揚を図っています。



安全啓発施設「安全深思塾」

② 安全シンポジウム

従業員の安全意識の高揚を図るため、毎年10月に「安全シンポジウム」を開催しています。



安全コミュニケーションシステム

「ヒヤリ・ハット/気づき・気がかり」の情報を収集・活用するため「安全コミュニケーションシステム」を導入しており、多くの社員に速やかに共有できるようにしています。また、社員同士がお互いに感謝の気持ちを伝える機能も備えています。



駅構内のカメラ映像を活用した転落検知システム

画像解析とディープラーニング(深層学習)のAI(人工知能)技術を活用し、線路に転落してしまったお客さまやホーム端に留まって触車の恐れのあるお客さまを検知するシステムを、経堂駅と祖師ヶ谷大蔵駅にて運用しています。



小田急グループの環境 UPDATE for Sustainability



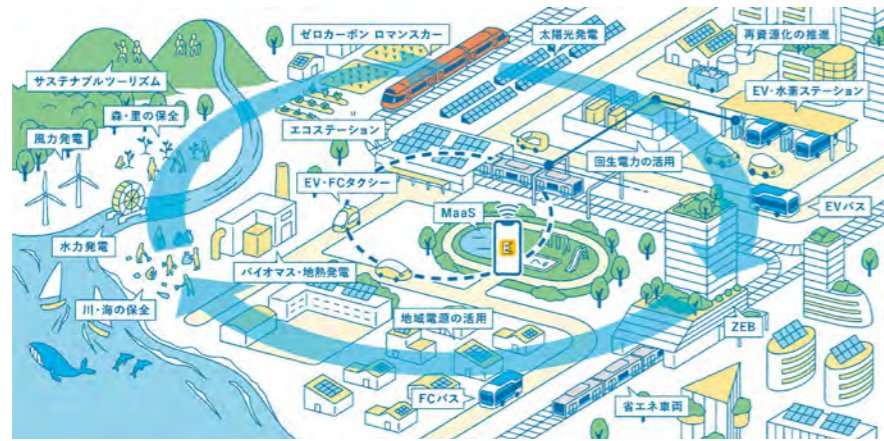
小田急グループ カーボンニュートラル2050

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・活用など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優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・活用などの環境課題に積極的に取り組みます。

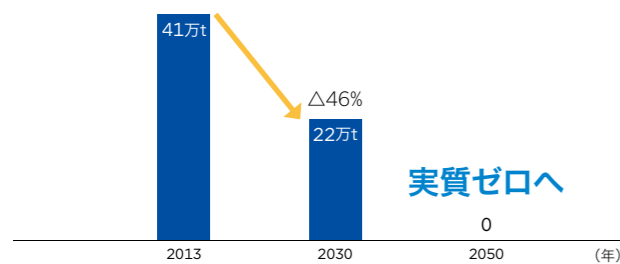


環境長期目標

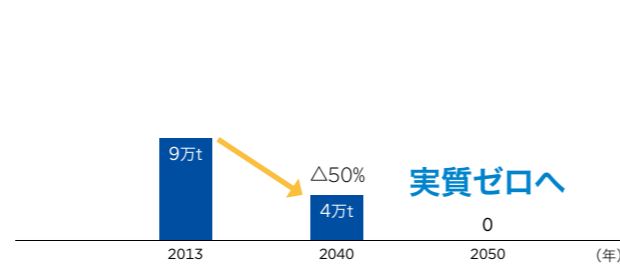
小田急グループは2050年CO₂排出量 実質「0」をめざします

その達成に向け2030年CO₂排出量△46% (2013年比)をめざします

小田急グループ CO₂排出量*



バス・タクシー事業 CO₂排出量

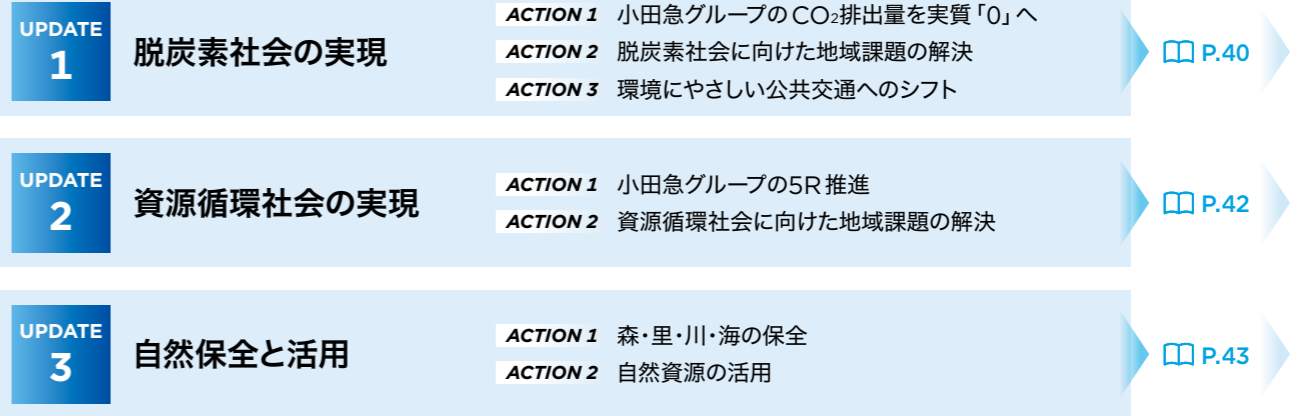


* 対象会社: 主な連結子会社29社

(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運動するため2040年△50% (2013年比)をめざします。)

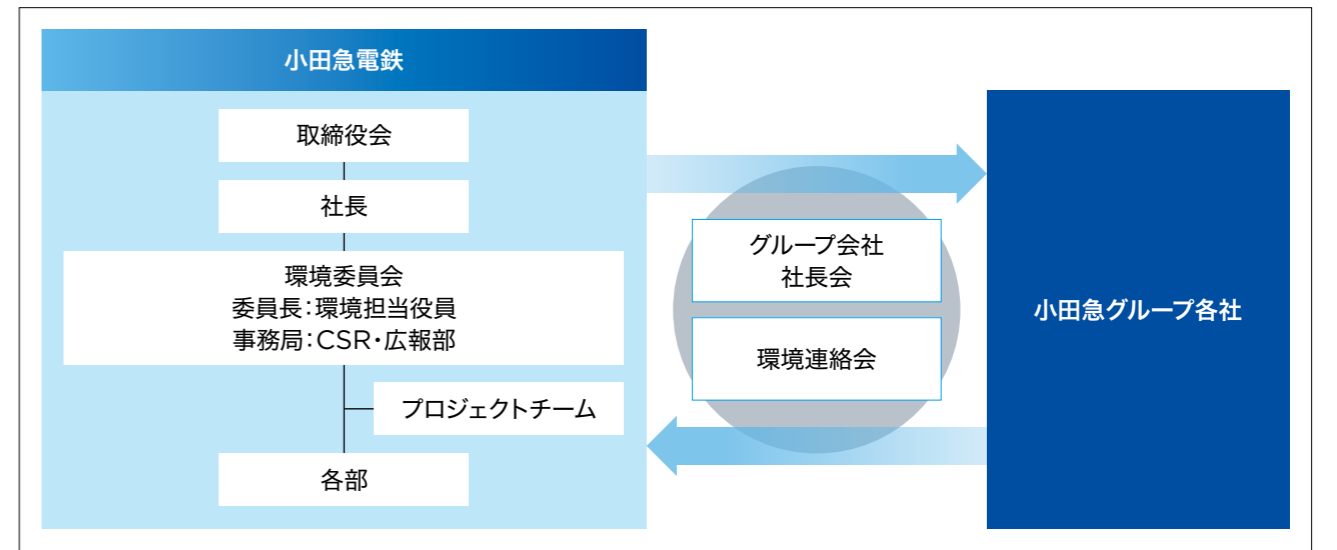
環境戦略

新たな環境戦略では、気候変動問題をリスク・成長戦略の機会の両面で捉え、UPDATE1~3を策定し、取り組んでいきます。



グループ環境目標推進体制の整備

小田急電鉄のみで運用してきた環境目標推進体制を、グループ会社へ拡大させました。脱炭素の目標に向けた取り組みの報告・改善などの仕組みを機能させ、取締役会への情報報告体制を整えました。また、TCFD*が求めるガバナンス体制に準拠するとともに、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードで求められている取締役会の関与にも対応しました。



TCFDへの賛同

当社はTCFD*による提言に賛同し、提言に基づく情報開示を進めていきます。



* TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures: 気候関連財務情報開示タスクフォース)とは、G20の要請により、金融安定理事会 (FSB: Financial Stability Board) が立ち上げたタスクフォースです。2017年6月に報告書を公表し、企業や金融機関へ財務に影響を及ぼす気候関連の情報を開示するように促しました。具体的には①ガバナンス②戦略③リスク管理④指標と目標について、気候変動に関するリスクと機会に関して、投資家などに明らかにするように求めています。

環境への取り組みの概要

UPDATE 1 脱炭素社会の実現

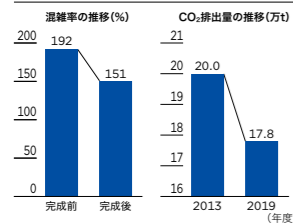
ACTION 1

小田急グループのCO₂排出量を実質「0」へ

小田急グループは省エネルギー化の推進と再生可能エネルギーの活用により、2050年までに事業で排出されるCO₂排出量実質「0」を目指します。

鉄道

複々線による効果



複々線化事業の完成と列車増発により平均混雑率の低下や所要時間の短縮により、旅客サービスの向上が図られています。また、列車の詰まりの解消や省エネ化により、CO₂排出量を削減しています。

車両の省エネ



小田急グループ鉄道各社は、VVVFインバータ制御装置の採用や照明のLED化などの車両の省エネ化を推進しています。

環境にやさしい駅



東北沢駅、下北沢駅、世田谷代田駅は、太陽光発電システム、トップライト、光ダクト、地中熱ヒートポンプシステム等の各種省エネ設備を装備した環境負荷の少ない駅です。今後も地域特性にあった環境にやさしい駅の建設を推進します。

駅施設 (風力発電)



国立公園内に立地している箱根ロープウェイ・大涌谷駅は、2013年4月にリニューアルされ、風力発電システムが採用されました。発電した電気は駅施設の電力の一部として使用しています。

不動産

新宿駅西口地区開発計画



新宿グランドターミナルの一体的な再編を象徴する大規模開発。エネルギーの効率化や熱負荷の低減、資源の有効利用・再利用等、多角的、先進的な技術の導入により建物の環境性能の向上を図ります。

商業施設 (太陽光発電システム)



2011年4月にオープンした商業施設「経堂コルティ」は屋上に太陽光発電システムが設置され、発電した電気は、空調や照明設備などの電力に使用しています。

バス・タクシー

ハイブリッドバス



小田急バス等では環境性能が優れたハイブリッドバスを導入。新長期排出ガス規制をクリアするとともに従来車に対して燃料消費率の向上、CO₂排出量の削減を達成することができました。

ハイブリッドタクシー



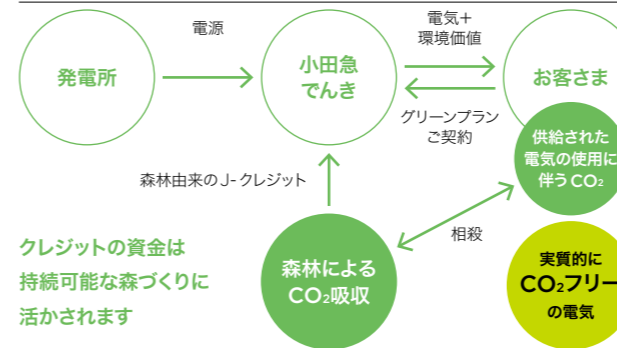
小田急交通では、環境性能が高いLPG-ハイブリッドシステムを採用した車両の導入を推進しています。この車両は健康者、身体の不自由な方を問わず、全ての人に優しいユニバーサルデザインタクシーです。

ACTION 2

脱炭素社会に向けた地域課題の解決

再生可能エネルギーの発電や循環により地域の脱炭素社会の実現に貢献します。

小田急でんき・グリーンプラン



グリーンプランは、森林由来のJ-クレジットの環境価値を付加することで供給された電気の使用に伴うCO₂排出量を相殺して実質的にCO₂フリーの電気とする仕組みです。

太陽光発電



喜多見発電所は喜多見電車基地をはじめ周辺施設の屋上や屋根部分約8,400m²のスペースを活用した世田谷区内で最大規模の太陽光発電所であり、毎年60万kWh以上を発電します。

EV専用駐車場



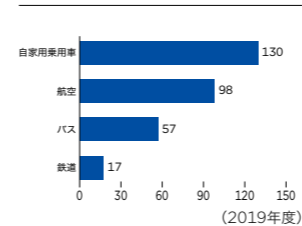
環境負荷の小さいEV自動車の普及を支える交通インフラとして、EV充電装置を設置した駐車場を整備しています。

ACTION 3

環境にやさしい公共交通へのシフト

鉄道やバスは他の乗り物と比較して、CO₂排出量の少ない環境にやさしい乗り物です。今後も利便性の向上と環境負荷の低減を推進します。

輸送量あたりのCO₂の排出量 (旅客) (g-CO₂/人・km)



旅客輸送において、各輸送機関から排出される単位輸送量当たりのCO₂の排出量を比較すると鉄道は自家用車の約1/8、バスは約1/2であり、鉄道・バスは環境に優しい乗り物です。

(出典:国土交通省ウェブサイト)

MaaSの推進



MaaSを推進することで、自家用車などの移動手段を持たなくてもストレスフリーで最寄りの駅、商業施設へ移動することが可能になり、環境負荷の低減にも貢献します。

SHONAN PEDAL (シェアサイクリング)



SHONAN PEDALは、湘南地域で展開されている電動アシスト自転車のシェアリングサービス。環境に優しく、地域住民の身近な交通手段として、また湘南観光の周遊交通手段として活躍しています。

ゼロカーボンロマンスカーの運行



2021年10月1日~2022年2月28日の間運行されるロマンスカー50000形・VSEは実質的にCO₂排出量ゼロで運行されます(東京電力エナジーパートナー(株)FIT非化石証書付電力を使用)。

UPDATE 2 資源循環社会の実現

ACTION 1

小田急グループの5R推進

Reduce(ごみの発生を少なくする)、Reuse(繰り返し使う)、Recycle(資源として再生利用する)、Refuse(ごみになるものを断る)、Repair(修理して使う)を意識して、より環境への負荷低減に取り組みます。

鉄道車両のリサイクル



車両の廃車・解体時に発生する約90%以上を占める金属類は可能な限りリサイクルしています。また、冷房装置の中に含まれているフロンガスは全て回収し、適正に処理しています。

食物残渣の飼料化



小田急グループから排出された食品残渣をリキッド飼料に再飼料化。その飼料で育った豚を「優とん」ブランドでOdakyu OXの店頭や小田急百貨店の贈答品として販売しています。

ACTION 2

資源循環社会に向けた地域課題の解決

地域パートナーと連携して、資源循環に取り組みます。

収集・排出・資源循環のサポート WOOMS



「Beyond Waste」をビジョンに掲げ、資源・廃棄物の収集・運搬・排出作業の効率化と資源循環を高めるサービスを提供。自治体や企業と連携することで、サーキュラー・エコノミーの実現を目指します。

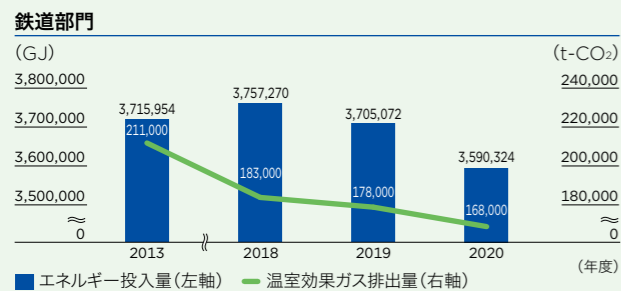
ONE(シェアリングエコノミー)



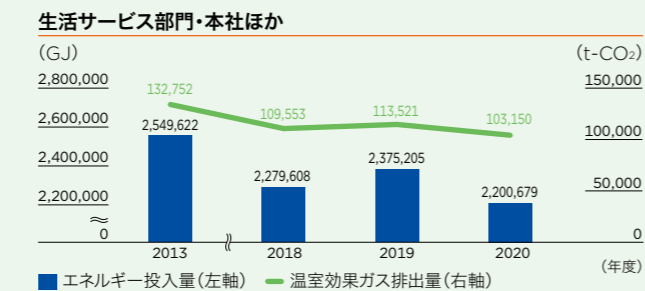
シェアリングエコノミーとは、インターネット上のプラットフォームを介してモノ・スキル・空間などをシェアしていく経済の動き。当社では、地域密着型サービス提供プラットフォームONEを運用しています。

環境データ

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)



(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)、2018:0.000475、2019:0.000468、2020:0.000457(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。



UPDATE 3 自然保全と活用

ACTION 1

森・里・川・海の保全

私たちに豊かさを提供してくれる自然環境、地域の貴重な資源の保全活動を推進しています。

「箱根の森から」による寄付



ナチュラルミネラルウォーター「箱根の森から」の売り上げの一部は「箱根町資源保全基金」に寄付され、箱根旧街道杉並木の保護対策、仙石原すすき草原保存事業等の箱根の自然環境保全に貢献しています。

小田急・江ノ電 クリーンキャンペーン



2000年から毎年、片瀬海岸東浜において「小田急・江ノ電クリーンキャンペーン」を開催し、グループ各社の社員とその家族、一般応募の方たちと海岸の美化清掃活動を行っています。

ACTION 2

自然資源の活用

沿線の豊かな自然資源と観光業がともに共存し発展する、持続可能な共生圏を目指します。

箱根 (国立公園満喫プロジェクト)



富士箱根伊豆国立公園は環境省により、世界の旅行者が長期滞在したいと憧れる世界水準の旅行目的地を目指す地区に選定されています。優れた自然環境資源、地域の伝統文化を活性化させ、地域とともに有効に活用しています。

大山・丹沢



江戸時代から「大山詣」として親しまれた大山と首都圏の登山者に人気の丹沢。今後も豊かな自然と歴史的伝統文化が息づく大山丹沢地区の貴重な資源のサステナブルな活用を推進しています。

その他

鉄道事業に伴う騒音や振動の低減や沿線緑化などにより地域社会の生活環境の保全に努めます。

PCBの適切な管理と処理の推進

PCB(ポリ塩化ビフェニル)含有機器について、特別管理産業廃棄物の保管基準で定める厳正管理に努めるとともに、処理期限(2027年3月)までに適正な廃棄処理を順次進めています。

小田急グループの環境への取り組みについては、当社HPもご覧ください。

https://www.odakyu.jp/company/socialactivities/environment_consideration/

検索



2020年度 環境パフォーマンスデータ(小田急電鉄)

| | 鉄道部門 | | 生活サービス部門・本社部門 | |
|------------------------|---------------------|--|-----------------------|--|
| | INPUT | | | |
| エネルギー投入量 ^{*1} | 3,590,324 GJ | | 2,200,679 GJ | |
| 電力 | 364,663 千kWh | | 185,775 千kWh | |
| 都市ガス | 273 千m ³ | | 2,889 千m ³ | |
| プロパンガス | 60 t | | 580 t | |
| ガソリン | 33 kl | | 8l kl | |
| 軽油 | 137 kl | | 5 kl | |
| 灯油 | 48 kl | | 432 kl | |
| 重油 | 79 kl | | 220 kl | |
| 蒸気 | - | | 66,916 GJ | |
| 冷水 | - | | 79,645 GJ | |
| 資源投入量 ^{*2} | | | | |
| 水 | 466 千m ³ | | 341 千m ³ | |

| | 鉄道部門 | | 生活サービス部門・本社部門 | |
|-------------------------|---------------------------|--|---------------------------|--|
| | OUTPUT | | | |
| 温室効果ガス排出量 ^{*1} | 168,000 t-CO ₂ | | 103,150 t-CO ₂ | |
| 廃棄物発生量 ^{*2} | | | | |
| 廃棄物発生量合計 | 1,625 t | | 5,772 t | |
| 可燃ごみ | 577 t | | 2,561 t | |
| ダンボール | 53 t | | 1,751 t | |
| 古紙類 | 163 t | | 271 t | |
| 生ごみ | 197 t | | 435 t | |
| 廃プラスチック類 | 87 t | | 329 t | |
| 金属くず類 | 32 t | | 10 t | |
| リサイクル量 | 866 t | | 2,766 t | |
| リサイクル率 | 53.3 % | | 47.9 % | |

*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。

取締役および監査役

(2021年10月1日現在)

取締役



取締役社長(代表取締役)

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 当社執行役員に就任現在に至る。
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。



専務取締役(代表取締役)

荒川 勇

1983年 4月 当社入社
2013年 6月 当社執行役員に就任現在に至る。
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)に就任現在に至る。

当社における担当
経営企画本部長



常務取締役

五十嵐 秀

1984年 4月 当社入社
2012年 6月 当社執行役員に就任現在に至る。
2016年 6月 当社取締役
2017年 4月 当社交通サービス事業本部長に就任現在に至る。
2018年 4月 当社常務取締役に就任現在に至る。

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



常務取締役

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 当社常務取締役に就任現在に至る。
2020年 4月 当社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



常務取締役

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 当社執行役員に就任現在に至る。
2018年 6月 当社取締役
2020年 4月 当社常務取締役に就任現在に至る。

当社における担当
総務部、CSR・広報部、人事部担当



常務取締役

黒田 聡

1986年 4月 当社入社
2014年 6月 当社執行役員に就任現在に至る。
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 当社常務取締役に就任現在に至る。
2021年 4月 当社まちづくり事業本部長に就任現在に至る。

当社における担当
まちづくり事業本部長



社外取締役

野間口 有

1965年 4月 三菱電機株式会社入社
2001年 4月 同社専務取締役(代表取締役)
2002年 4月 同社取締役社長(代表取締役)
2003年 6月 同社取締役兼代表執行役社長
2006年 4月 同社取締役会長
2009年 4月 同社取締役
2009年 4月 独立行政法人産業技術総合研究所理事長
2010年 6月 三菱電機株式会社名誉相談役
2013年 4月 同社相談役
2013年 4月 独立行政法人産業技術総合研究所最高顧問に就任現在に至る。
2015年 6月 当社取締役に就任現在に至る。
2016年 7月 三菱電機株式会社特別顧問
2021年10月 同社シニアアドバイザーに就任現在に至る。



社外取締役

中山 弘子

1967年 4月 東京都入都
1999年 6月 同人委員会事務局員
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・テンプレート・インベストメント株式会社入社
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 岡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 丈秀

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。



取締役(株式会社小田急レストランシステム)

取締役社長(代表取締役)

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 当社取締役に就任現在に至る。
2019年 4月 株式会社小田急レストランシステム取締役社長(代表取締役)に就任現在に至る。



取締役(株式会社小田急リゾート)取締役社長

(代表取締役)

鈴木 滋

1988年 4月 当社入社
2015年 6月 当社経営企画部長
2016年 6月 当社グループ経営部長
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)に就任現在に至る。
2021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 株式会社北欧トーカー取締役社長(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

宇佐美 淳

1982年 4月 当社入社
2010年 6月 当社企画開発部長
2013年 6月 株式会社小田急スポーツサービス常務取締役
2015年 5月 株式会社北欧トーカー取締役社長(代表取締役)
2018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 DBJ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)に就任現在に至る。
2020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



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、前例や慣習にとらわ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

| 項目/年度 | 2015年度 | 2016年度 | 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 |
|----------------|-----------------------------------|------------------|--------|----------------|--------|----------------------|----------------|
| 指名 | 社外取締役増員 1名→3名 | | | | | 社外取締役増員 3名→4名 | 社外取締役比率 1/3 |
| | 女性社外取締役 登用 1名 | | | | | 女性社外監査役 登用 1名* | |
| 報酬 | | 指名・報酬諮問 委員会設置 | | 株式信託報酬制度 導入 | | | |
| 取締役会 監督機能強化 | 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) | | | | | | |
| その他 | | | | 買収防止策廃止 | | 取締役会議案 事前提供の早期化 | |

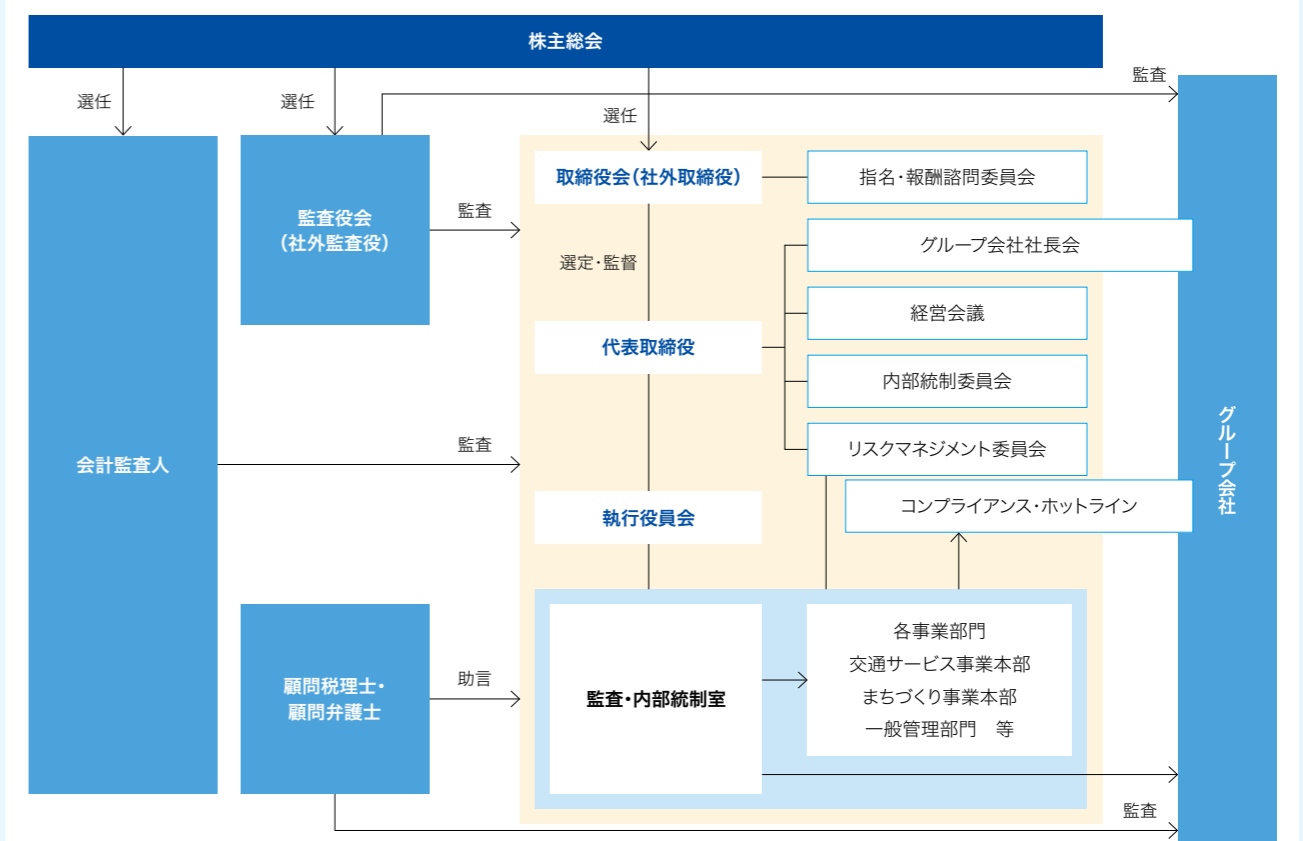
* 2021年8月26日付で辞任

指名・報酬諮問委員会

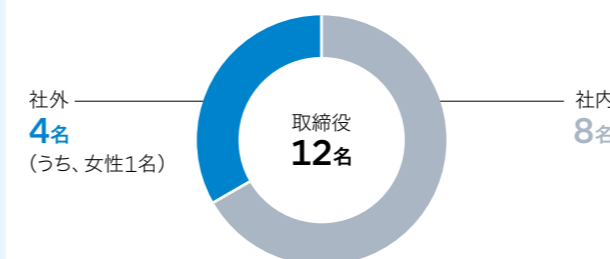
当社では、取締役および監査役の指名ならびに取締役の報酬等に係る取締役会の機能の独立性、客観性と説明責任を強化するため、取締役会の諮問機関として、過半数が独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会を設置していま

す。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。2020年度は4回開催し、同年度におけるすべての委員が出席しました。

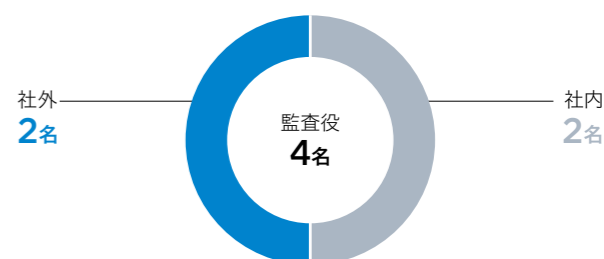
コーポレート・ガバナンス体制図



取締役の構成



監査役の構成



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12名、監査役4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2名の経歴は、企業経営者です。

役員を選任について

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、監査役のいずれに

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。

なお、2021年度より、取締役全体に占める社外取締役の比率が1/3となりました。

社外取締役の選任理由

| | |
|-------|--|
| 野間口 有 | 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。 |
| 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。 |

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。 |

取締役会の主な議題について

取締役会は、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。

2020年度の主な議題は以下のとおりです。

- ・次期経営ビジョン・中期経営計画について
- ・不動産開発・取得物件、M&Aに関するモニタリングについて
- ・海外事業の状況について
- ・保有株式の売却について 等
- ・新宿西口再開発計画について

取締役会全体の実効性に係る評価・分析について

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。

2020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、2019年度をはじめとした過年度の分析・評価結果を踏まえ、全社戦略に関する

審議回数を増加し、環境変化を踏まえた今後の方向性について議論の充実化を図ったほか、モニタリング対象の拡充を行いました。なお、2020年度における分析・評価の結果、中期経営計画の議論の質を向上させるための体制整備や、議事の活性化に資する取り組み、社外役員に対する情報・知識習得機会の充実化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。

報酬について

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役割連動報酬のほか、売上高成長率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単年度の業績に連動した報酬制度と、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制度により決定します。また、役位が上がるにつれて、報酬総額に占める業績連動報酬の割合が高まるよう設定します。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役割連動報酬のみとします。

業績連動報酬について、その算出根拠となる業績考課の決定要件の75%は定性目標、25%は定量目標で構成します。定性目標は中長期的な視点での経営の観点から個別の課題を設定し、一方、定量目標はグループ経営の観点から、事業年度ごとの達成水準の評価結果を報酬額に反映します。

2020年度の報酬の概要

| 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* | 283 | 174 | 52 | 56 |
| 監査役* | 47 | 47 | - | - |
| 社外役員 | 75 | 75 | - | - |

* 社外役員を除く

政策保有株式について

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。

役割連動報酬および業績連動報酬については、在任中において定期的に支給します。信託を用いた株式報酬制度に基づく当社株式および金銭については、原則として、取締役の退任時に交付されることとなります。

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、同報酬制度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。

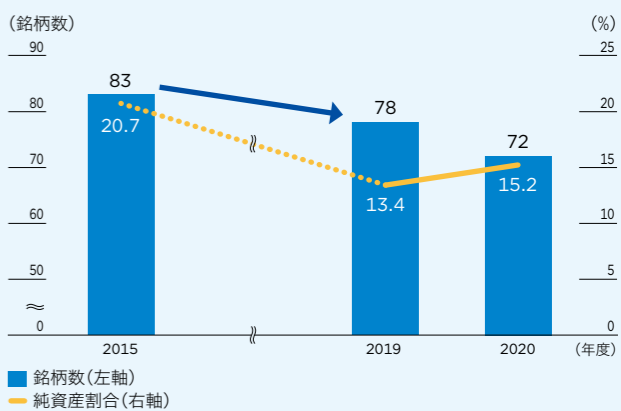
取締役の報酬の額は、指名・報酬諮問委員会において、取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る基本方針や世間水準等を総合的に勘案し、個人別の報酬額を審議し、その結果を取締役に答申します。取締役会においては、指名・報酬諮問委員会による個人別の報酬額に関する答申に沿った支給を前提とした代表取締役への一任を決議します。

2020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 | 2020年 4月～6月支給分 | | 2020年7月～ 2021年3月支給分 | |
|--------------|-------------------|-------|------------------------|-------|
| | 目標 | 実績 | 目標 | 実績 |
| 売上高成長率(%) | 0.75 | 0.38 | 5.91 | 1.42 |
| EBITDA成長率(%) | 2.05 | 2.07 | 3.32 | △8.18 |
| 修正ROA(%) | 4.13 | 4.16 | 3.99 | 3.22 |
| EPS(円) | 86.00 | 90.11 | 91.60 | 55.08 |

* 2020年4月～6月支給分は2018年度の達成水準の評価結果を、2020年7月～2021年3月支給分は2019年度の達成水準の評価結果をそれぞれ反映

政策保有株式の推移



ガバナンス対談

初めてとなる統合報告書の発行に際し、2人の取締役が、小田急グループの課題や今後の成長の方向性について、広く意見を交わしました。

社外取締役

中山 弘子



取締役社長

星野 晃司



PROFILE

中山 弘子 (写真右)

1967年 4月 東京都入都
 1999年 6月 同人事委員会事務局長
 2001年 7月 同監査事務局長
 2002年11月 新宿区長(2014年11月退任)
 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)(2009年6月退任)
 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。

星野 晃司 (写真左)

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 当社執行役員に就任 現在に至る。
 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。

より実効性のあるガバナンス体制の構築に向けて

星野

中山取締役に、取締役会の監視・監督はもとより、行政の視点や女性ならではの視点、そしてお客さまとしての視点など、多様な視座で貴重なご意見をいただき、また自治体をはじめとするステークホルダーとの連携など、幅広く当社の企業価値向上にお力をお貸しいただいており、感謝申し上げます。

中山

ありがとうございます。私は、オフィスや繁華街、教育機関など多様な顔を持つ新宿区で行政に携った経験を活かして、常に外部の多様なステークホルダーの視点を持つように努め、小田急グループの中長期的な企業価値向上に貢献させていた

だくことを心掛けています。また、「地域価値創造型企業」というビジョンに向けて取締役に適切なリスクテイクを促すことも意識しながら、職務にあたっています。

星野

社外取締役の皆さまには、社内の役員だけでは内向き思考に陥ってしまいがちなところを補っていただいております。健全なガバナンスに大いに貢献いただいております。

中山

2020年度から社外取締役が4名に増員され、また現在策定中の中期経営計画についても議論の経過を定期的に共有いただき、社内の取締役との情報のギャップを埋めるよう努め

ていただくなど、ガバナンスの実効性は確実に高まっていると思います。星野社長は、議長として取締役会の議論の際に、社外取締役の意見に誠実に向き合ってください。そのうえであえて申し上げますと、判断に必要な補足情報のさらなる充実に加え、取締役会以外で議論を行う場をより積極的に設けていただきたいと思います。

星野

ガバナンス強化の観点から、取締役会の機能を高め、活性化を図ることは極めて重要であり、鋭意取り組んでいるところです。特にご指摘いただいた通り、事前に経営会議などで議論を重ねた社内取締役と、社外取締役との間の情報格差の解消は早急に改善すべき事柄と考えていますし、議論の場の充実も図っていききたいと思います。今後とも社外取締役の皆さまのご意見をお聞きしながら、手綱を緩めることなくガバナンスの強化を一層進めていきます。

小田急グループの課題

中山

小田急グループは、地域・顧客からの信頼や、誠実で優秀な人材、箱根をはじめとした観光資源など、90年以上の事業活

動のなかで築き上げてきた経営資源を有し、社会に大きく貢献してきました。一方で、ここ数年はEBITDAが伸び悩むなど、収益力の面では十分とは言い切れない状況です。地域の

信頼を持続的に勝ち得ていくためには、独自の強みを活かした「稼ぐ力」の強化が課題ではないでしょうか。

星野

ご指摘いただいたとおり「稼ぐ力」については、小田急グループの喫緊の課題です。2021年度に公表した新たな経営ビジョンでは、2021年度から3年間の体質変革期に、徹底的にコスト構造を鍛え上げ、アフターコロナにおいて小田急グループ全体で飛躍できる事業構造を作り上げていかなければならないと考えています。

環境への取り組み

星野

グループを挙げて取り組もうとしているテーマの一つが環境課題の解決です。温室効果ガス排出量の削減や資源循環などは、企業として果たすべき責任という側面だけではなく、地域価値を創造していくうえで戦略的に取り組むべきことです。この課題に真摯に取り組むことで、お客さまをはじめ、地域社会やパートナー企業、株主など幅広いステークホルダーから選んでいただくことができると思います。こうした想いを込め、2021年9月に「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。

中山

お話のなかにある「小田急グループ全体で飛躍できる事業構造」は非常に重要なポイントだと思います。経営環境が平常化した際には、やはり鉄道業が収益の柱になるでしょう。しかし多様な事業やさまざまなグループ会社の収益力の強化抜きには、「小田急グループ全体での飛躍」は実現できません。収益構造の改革やグループ内でのシナジー創出に留まらず、グループ会社自らも積極的に新たな市場の開拓を進めていけば、グループ全体の「稼ぐ力」が強化され、そこで働く人々のやりがいも大いに高まるのではないかと思います。そうした潜在能力が、小田急グループ全体にあると私は確信しています。

中山

小田急グループは省エネに関しては着実な取り組みを進めてきましたが、経営課題としての環境への取り組みは見えにくかったのが実感です。今回、経営戦略と連動した環境目標を設定されたことは大きな前進だと思います。また、単に聞こえの良い方針を掲げるのではなく、実効性を高める仕組みを組み込まれたことも評価したいと思います。TCFDによる提言へも賛同され、情報開示のさらなる充実など、今後の取り組みにも期待しています。

66

社外取締役の皆さまの
ご意見をお聞きしながら、
小田急グループ全体で飛躍できる
事業構造を作り上げていきます。

99

66

地域の信頼を
持続的に勝ち得ていくためには、
独自の強みを活かした「稼ぐ力」を
強化していく必要があります。

99

多様性を組織の力に

星野

多様性を活かして組織や社会を変えていくことは、まさに中山取締役が得意とする分野ではないでしょうか。

中山

新宿区長時代に、「歌舞伎町ルネッサンス」という活動を発足させ、治安の面でマイナスイメージのあった新宿歌舞伎町を、その多様性を活かして新たな文化や賑わいを生み出す「エンターテイメントの街」としてプラスのメッセージへ変えていく取り組みを行いました。画一性は、かつては経済成長を遂げるために有効な手段でしたが、これからの時代にとっては脆弱性になりうるものだと考えています。組織の強靱性を高めるためのダイバーシティ&インクルージョン推進には、経営陣の本気度が求められますが、当社は星野社長が先頭に立ち、「ダイバーシティ&インクルージョン宣言」として明文化するとともに、人事戦略にも明確に組み込んでおられることが素晴らしいと思います。取り組みを成功に導くには、一人ひとりが自分とは異なる人や物に対する「想像力の翼」を広げていくことが大切だと思っています。例えば、子育てに専念する女性の孤立感など、異なる立場の人の状況に自分が置かれたときに、どのような支援や制度が必要なのか考えるということです。

星野

「想像力の翼」というのは良い言葉ですね。当社では、2017年度には駅長、2021年度は執行役員に女性が就任しました。



また、長い時間軸での取り組みとはなりますが、先端技術などを活用した業務の省力化・シンプル化を進めていくことで、かつては専門的な知識が必要だった領域においても、多様な人々が働くことができるようにしていきたいとも考えています。

中山

おっしゃるように、性別や国籍、障がいの有無などに起因する無意識の偏見をなくし、幅広い視点で包摂的な風土を作っていくべきですね。方針を掲げるだけで終わらせることなく確実に実行していこうとされている星野社長には、リーダーとしての気概を感じています。

星野

小田急グループの全社員が方向性に納得し、一体感を醸成することが、経営ビジョンの達成のためには欠かせませんので、グループ各社の経営層、管理職そして社員全員に向けて、時間を惜しまず語りかける機会を設けています。新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、大変困難な状況に置かれている小田急グループが、再び成長軌道に回帰していくために、多様な視点をお持ちの社外取締役の皆さまからは、引き続き自由にさまざまなご意見をいただければと思っています。本日は貴重な機会をいただきありがとうございます。

11ヵ年財務データ

| | 2011/3 | 2012/3 | 2013/3 | 2014/3 | 2015/3 | 2016/3 | 2017/3 | 2018/3 | 2019/3 | 2020/3 | 2021/3 | |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------------|--|
| (百万円) | | | | | | | | | | | | |
| 経営成績関連 | | | | | | | | | | | | |
| 営業収益 | 514,662 | 508,332 | 515,223 | 523,187 | 518,715 | 529,812 | 523,031 | 524,660 | 526,675 | 534,132 | 385,978 | |
| 営業利益 | 32,728 | 38,631 | 44,119 | 49,377 | 49,858 | 52,934 | 49,946 | 51,464 | 52,089 | 41,103 | △24,190 | |
| 経常利益 | 21,671 | 28,659 | 36,365 | 42,061 | 44,098 | 45,695 | 46,638 | 47,891 | 49,687 | 38,299 | △31,223 | |
| 税金等調整前当期純利益 | 18,774 | 29,979 | 30,319 | 39,003 | 47,258 | 42,575 | 39,711 | 43,940 | 45,194 | 35,998 | △41,261 | |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 10,422 | 17,837 | 19,674 | 25,048 | 30,147 | 27,497 | 26,067 | 29,328*4 | 32,468 | 19,923 | △39,804 | |
| 包括利益 | 3,531 | 19,361 | 29,691 | 27,752 | 50,028 | 15,503 | 28,471 | 33,333*4 | 30,279 | 8,855 | △34,078 | |
| 設備投資額 | 72,748 | 80,767 | 53,357 | 46,920 | 54,612 | 59,619 | 74,805 | 68,288 | 82,215 | 91,599 | 62,943 | |
| 減価償却費 | 56,065 | 55,410 | 50,424 | 48,651 | 46,691 | 47,307 | 46,936 | 45,347 | 46,727 | 49,628 | 51,258 | |
| EBITDA*1 | 88,794 | 94,041 | 94,543 | 98,028 | 96,549 | 100,242 | 96,883 | 96,811 | 98,817 | 90,731 | 26,355 | |
| 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 | 62,250 | 77,899 | 71,483 | 73,638 | 71,126 | 78,702 | 79,494 | 85,394 | 72,733 | 74,897 | 27,178 | |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △53,605 | △70,226 | △34,748 | △23,050 | △43,194 | △49,276 | △67,053 | △52,681 | △80,094 | △85,454 | △43,582 | |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △17,257 | 359 | △37,771 | △50,052 | △38,997 | △21,473 | △20,473 | △8,099 | △15,083 | 17,171 | 37,207 | |
| 現金及び現金同等物の期中増減額 | △8,611 | 8,032 | △1,036 | 534 | △11,066 | 7,953 | △8,032 | 24,613 | △22,444 | 6,613 | 20,803 | |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 22,865 | 30,897 | 29,860 | 30,438 | 19,371 | 27,326 | 19,293 | 43,907 | 21,636 | 28,464 | 49,267 | |
| フリー・キャッシュ・フロー*2 | 8,645 | 7,672 | 36,734 | 50,587 | 27,931 | 29,426 | 12,441 | 32,712 | △7,361 | △10,557 | △16,403 | |
| バランスシート関連 | | | | | | | | | | | | |
| 純資産 | 207,181 | 221,603 | 245,545 | 267,573 | 308,209 | 317,023 | 338,703 | 366,577*4 | 389,180 | 390,183 | 352,456 | |
| 株主資本 | 193,721 | 206,834 | 220,940 | 238,683 | 259,677 | 280,609 | 299,987 | 322,157*4 | 346,997 | 363,053 | 319,609 | |
| 総資産 | 1,276,437 | 1,311,185 | 1,264,501 | 1,244,344 | 1,253,849 | 1,257,332 | 1,270,102 | 1,294,498*4 | 1,312,433 | 1,328,303 | 1,326,996 | |
| 有利子負債残高 | 788,259 | 794,240 | 806,358 | 762,854 | 730,375 | 715,876 | 702,578 | 719,197 | 715,293 | 741,027 | 782,822 | |
| 1株当たり情報関連*3 | | | | | | | | | | | | |
| 1株当たり純資産額(円) | 282.77 | 303.15 | 336.05 | 366.32 | 422.33 | 433.93 | 927.30 | 998.98*4 | 1,061.37 | 1,066.01 | 963.40 | |
| 1株当たり配当額(円) | 6.5 | 7.0 | 7.5 | 8.0 | 8.5 | 9.0 | 19.0 | 20.0 | 21.0 | 21.0 | 10.0 | |
| 1株当たり当期純利益金額(円) | 14.42 | 24.71 | 27.26 | 34.72 | 41.80 | 38.14 | 72.31 | 81.36*4 | 90.11 | 55.08 | △109.60 | |
| 財務指標関連 | | | | | | | | | | | | |
| 営業収益営業利益率(%) | 6.4 | 7.6 | 8.6 | 9.4 | 9.6 | 10.0 | 9.5 | 9.8 | 9.9 | 7.7 | △6.3 | |
| ROA(総資産営業利益率)(%)*5 | 2.6 | 3.0 | 3.5 | 4.1 | 4.1 | 4.4 | 4.1 | 4.2*4 | 4.2 | 3.2 | △1.9 | |
| ROE(自己資本当期純利益率)(%)*6 | 5.4 | 8.9 | 9.2 | 10.9 | 11.9 | 10.1 | 9.0 | 9.4*4 | 9.7 | 5.6 | △11.6 | |
| 有利子負債/EBITDA倍率(倍) | 8.9 | 8.4 | 8.5 | 7.8 | 7.6 | 7.1 | 7.3 | 7.4 | 7.2 | 8.2 | 29.7 | |
| 自己資本比率(%) | 16.0 | 16.7 | 19.2 | 21.2 | 24.3 | 24.9 | 26.3 | 27.8*4 | 29.1 | 29.1 | 26.4 | |
| D/Eレシオ(負債資本倍率)(倍)*7 | 4.1 | 3.8 | 3.6 | 3.2 | 2.8 | 2.6 | 2.3 | 2.2*4 | 2.1 | 2.0 | 2.4 | |
| インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)*8 | 5.1 | 7.0 | 7.1 | 7.8 | 8.4 | 10.0 | 11.1 | 13.3 | 12.3 | 14.0 | 5.0 | |
| PER(株価収益率)(%) | 48.6 | 31.6 | 43.0 | 25.6 | 29.3 | 32.1 | 30.0 | 26.5*4 | 29.8 | 43.1 | — | |
| 連結配当性向(%) | 45.1 | 28.3 | 27.5 | 23.0 | 20.3 | 23.6 | 26.3 | 24.6*4 | 23.3 | 38.1 | — | |
| DOE(株主資本配当率)(%)*9 | 2.4 | 2.5 | 2.5 | 2.5 | 2.5 | 2.4 | 2.4 | 2.3*4 | 2.2 | 2.2 | 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 | 736,995,435 | 368,497,717 | 368,497,717 | 368,497,717 | 368,497,717 | 368,497,717 | |
| 連結従業員数(人) | 13,491 | 13,335 | 13,164 | 13,221 | 13,226 | 13,283 | 13,560 | 13,914 | 13,938 | 14,019 | 13,960 | |
| 単体従業員数(人) | 3,602 | 3,609 | 3,613 | 3,628 | 3,593 | 3,593 | 3,637 | 3,726 | 3,792 | 3,847 | 3,760 | |

*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 「『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)等の適用に伴い、2017年度末の数値に対し組み替え等を行っています

*5 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)

*6 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)

*7 D/Eレシオ=有利子負債/株主資本

*8 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

*9 DOE=年間配当総額/株主資本(期首期末平均)

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

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、ホームページなど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/2021/book/pdf/all.pdf

小田急グループの環境



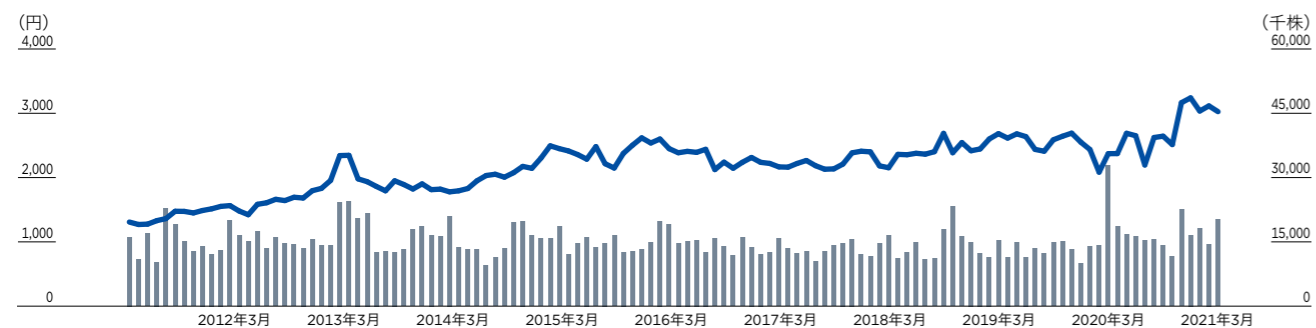
https://www.odakyu.jp/company/socialactivities/environment_consideration/

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 |

会社情報 (2021年3月31日現在)

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 |

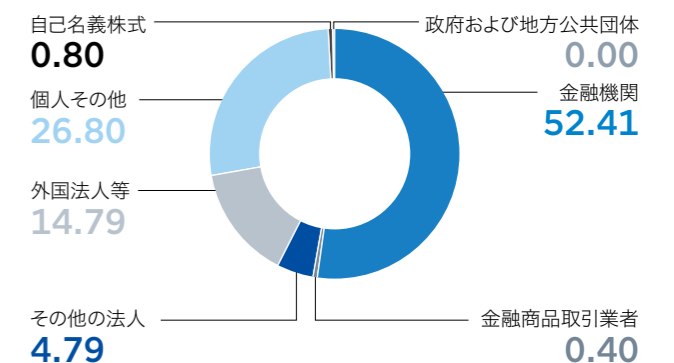
大株主の状況(上位10名)

| 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) | 35,993 | 9.85 |
| 第一生命保険株式会社 | 20,273 | 5.55 |
| 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) | 16,316 | 4.46 |
| 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 |
| 住友生命保険相互会社 | 5,500 | 1.50 |
| STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234 | 5,434 | 1.49 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口5) | 4,911 | 1.34 |

*自己名義株式を除く。

| | |
|----------|-----------------|
| 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 | 48,125名 |
| 従業員数 | 3,760名 |

株式所有者別状況(%)



連結子会社39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 小田急箱根高速バス(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)北歐トーキョー | 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) | 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。