

2019年3月期第2四半期 機関投資家・アナリスト向け説明会 主な質疑応答

Q1 複々線効果について。

小田急電鉄の運輸収入において、2020年度に2017年度と比べ、50億円+ α の増収目標を掲げているが、複々線完成後、約半年経過した足元の状況について、社内でどのように評価しているのか確認したい。

- ・ 増収目標については、複々線完成により当社線の利便性・快適性が向上した後のお客さまの動向変化について、外部機関における需要予測のシミュレーション結果を踏まえ、策定している。
- ・ この増収目標は、近隣の他社線をご利用のお客さまが当社線へシフトすることを想定したものであり、2018年度には6割である30億円程度の増収を見込んでいた。
- ・ 複々線化による輸送改善効果は、特に朝方のラッシュ時間帯に発揮されるものであり、当社でも通勤定期のお客さまの増加を見込んでいた。足元のご利用状況については、月を経るごとに増加率が拡大しているものの、当初の想定を下回っている。
- ・ なお、通勤定期は、多くの企業が最安値の経路を指定するものとするが、昨今では着席通勤ニーズが高まっており、今後は価格だけでなく、速達性や快適性といった側面からの経路選択がされることを期待している。
- ・ 定期外のお客さまの増加については、当初それほど想定していなかったが、第1四半期時点では想定以上の増加が見られていた。しかし、7月以降の天候不順等の影響もあり、第2四半期時点では計画並みの着地となった。
- ・ 足元では、当初の想定を下回っているものの、今後に対する期待感は変わっておらず、当社線の輸送改善効果のPR等を通じ、50億円+ α の増収目標を達成していきたいと考えている。
- ・ また、鉄道の利便性向上に加えて、沿線のまちづくりを両輪で推進することにより沿線人口を増加させ、鉄道の利用者増加による+ α 部分の増収を拡大していく。

Q 2 新しいモビリティ・ライフの実現について。

Ma a Sの実現に向けて施策を推進しているとのことであったが、現時点における実現可能性について確認したい。

- ・ 当社グループでは、鉄道に加え、バスやタクシーなど、さまざまな交通サービスを提供しているが、それらを1つにまとめたモビリティサービスを提供していくことが将来に向けて重要であると捉え、各種施策に取り組んでいる。
- ・ なお、本年4月に掲げた未来フィールドごとに、その具現化に向けた検討の深度化を進めるプロジェクトチーム（役員～若手社員）を立ち上げており、Ma a Sについては「モビリティ×安心・快適」チームにおいて、都市交通におけるMa a Sの先進事例とされているエリアへの視察や研究等を通じて、当社におけるMa a Sのあるべき姿について検討を進めている段階である。

Q 3 小田急百貨店新宿店における免税売上について。

第2四半期時点における免税売上高は対前年+36.9%とのことであったが、購買人数や客単価等の詳細情報を確認したい。また、足元の動向や、下期計画の考え方について確認したい。

- ・ 小田急百貨店新宿店における第2四半期時点での免税売上の詳細は、購買人数が+34.2%、客単価が+2.0%である。
- ・ 足元の動向については、売上高の増加率がやや鈍化しているものの、増加傾向は継続しており、下期の計画については、その増加傾向を織り込み、当初計画から上方修正した。

Q 4 セブン&アイ・ホールディングスとの業務提携について。

足元での提携効果について確認したい。

- ・ スーパーマーケット事業や駅構内売店事業、コンビニエンスストア事業等を営む小田急商事では、営業収益目標1,000億円を掲げており（2017年度実績は636億円）、業務提携を今後の成長ドライバーとして位置づけている。
- ・ 既に、従来当社ブランドで運営していたコンビニエンスストア店舗をセブン-イレブンに3店舗転換したが、売上高が約2倍に増加した店舗もあり、2019年度中の店舗転換完了に向けて取り組んでいく。
- ・ また、スーパーマーケット事業においては、出店を推進する考えであり、複々線化により人口増加を見込める世田谷・新百合ヶ丘エリアを中心にドミナントの形成を図っていく。

Q 5 不動産分譲業の 2019 年度数値計画について。

足元の分譲計画が想定を下回っているとのことであったが、それを踏まえた 2019 年度計画の達成確度について確認したい。

- ・ 足元の分譲計画が想定を下回っている要因は、お客さまが求める価格帯と販売価格にギャップが生じていることにあると考えており、下期に向けては販売計画を見直すとともに、販売強化に努めていく。
- ・ なお、2019 年度の方譲計画は、海老名駅前で分譲しているタワーマンションが大きな割合を占める。当該物件は海老名エリアでは比較的高めの価格設定としているが、総戸数 304 戸のうち約 8 割の契約が成立しており、順調に推移している。
- ・ また、海老名駅前では 2 棟目のタワーマンションに着工しているが、既にお問い合わせも増えていると聞いている。
- ・ その他、2019 年度には、沿線エリアを中心に販売を計画しており、価格動向等に注視していくものの、従来の分譲方針から大きく変更することはない。

Q 6 不動産業の拡大について。

不動産業においては、量的拡大・組織能力向上を掲げているが、本年上半期における進捗について確認したい。

- ・ 「量的拡大」については重要課題として取り組んでいるが、競合が多く、またマーケットの高騰により投資基準に見合った物件を見出すのが困難な状況にある。
- ・ しかし、直近では、中期経営計画において不動産業の量的拡大を掲げたことで、当社に不動産物件情報が集まるようになっており、この上半期は、沿線外（都内）にて、小規模ではあるもののグループ利益の最大化に資する物件の取得を決定している。
- ・ 「組織能力向上」については、企画部門、開発部門、運営部門が、従来にも増して連携を強化し、物件の用途等について検討を進めている。
- ・ なお、物件の取得から売却までのアセットマネジメントに関しては、出口戦略に関するノウハウが不足しているため、最適なスキーム等について検討を進めている段階である。

Q7 ホテル事業の拡大について。

ホテル事業の営業利益計画を達成するには、足元の水準からの大きなジャンプアップが求められるが、現状の出店計画だけで実現することが可能なか確認したい。

(稼働率の平準化に向けた会員制ホテルの導入など、数値計画の実現可能性を高めるための施策を検討しているか)

- ・ 当社グループにおけるホテル事業の拡大については、宿泊主体型ホテルの画一的なチェーン展開による出店は視野に入れておらず、15 店程度の出店および営業収益 420 億円という目標については、既に達成の目処がたっている。
- ・ 現在公表している具体的な出店計画は、大きく 2 社で進めることとしている。
- ・ 箱根地区においてリゾートホテルの運営ノウハウを有する小田急リゾートは、御殿場や強羅で出店するホテルの運営を担当する。
- ・ その他、海外を含めて UDS が特色のあるホテルの出店を進めている。UDS のホテルの出店は、物件を保有しないオペレーションのみを行う手法が中心であり、内装のデザイン等が好評であり、引き合いが非常に強くなっている。
- ・ 北京において「MUJI HOTEL」を企画・設計から運営まで担っている*が、これが評価されたため、銀座における「MUJI HOTEL」の出店を担当させていただくことになったほか、新宿において旅館をイメージさせるオリジナリティのあるホテルの出店を計画している。
- ・ なお、現在掲げている出店方針は、あくまで 2020 年度までの現行中期経営計画における考え方である。2021 年度以降についても、ホテル需要の中心は訪日旅行者になるものと考えているが、今後の市況等を見極めながら方針を検討していきたい。

※ UDS の中国現地法人（連結対象外）によるもの

Q8 新たな施策の創出について。

未来フィールドごとに検討している新たな施策は、いつ頃具現化していく想定か確認したい。

- ・ 4 月にスタートした未来フィールドに基づく取り組みについては、具体的な施策の実施に併せ、それぞれの分野における検討を深度化している段階である。
- ・ 2020 年度までに取り組む具体的な施策については既に公表しているが、さらにその先を見据えて新たな要素を加えていくべきだと考えている。
- ・ 2018 年度末までに、今後取り組むべき事柄や方向性について検討を進め、具体的な施策レベルの計画策定を完了させる予定であり、2019 年度以降に具現化していきたいと考えている。

Q9 企業形態のあり方について。

現行中期経営計画期間では非運輸業を拡大していく方針のなか、今後の小田急グループにおける最適な企業形態について、考え方を確認したい。

- ・ 同業において、ホールディングス体制や鉄道業の分社化といった動きがあることは承知している。
- ・ 当社においては、複々線の完成に伴い交通インフラが整ったため、これを契機としたまちづくりを推進する段階にあるが、まちづくりと一体となってグループ事業を成長させたいと考えており、現時点ではグループ事業の成長を後押しできる現在の形態が望ましいと考えている。
- ・ なお、セブン&アイ・ホールディングスとの提携のように、グループ事業の成長には外部パートナーとの連携も欠かせない要素であると考えており、常に視野に入れている。

以 上

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