



# 長期ビジョン2020および グループ中期経営計画(2015～2017年度)

2015年4月30日

中期経営計画(2012～2014年度)の総括	3
事業環境認識	4
新経営計画体系	5
長期ビジョン2020	6
中期経営計画(2015～2017年度)	8
中期経営計画(2015～2017年度)における主な施策	11
中期経営計画(2015～2017年度)における数値計画	21
配当政策	23

## 基本方針

### 沿線価値経営の具現化

#### <主な実績>

- 複々線化工事の推進(下北沢地区地下化)
- 駅ナンバリング整備、Wi-Fi全線設置
- 新規商業施設の開業(海老名、相武台前)
- シニアレジデンス事業への参入
- 学童保育事業への参入
- 小田急くらしサポートの開始
- 交通施設リニューアル(箱根)
  - ↳ 箱根登山鉄道、箱根海賊船、箱根ロープウェイ
- ホテル客室リニューアル(新宿、箱根)
  - ↳ ホテルセンチュリーサザンタワー、山のホテル、ハイランドホテル
- 日帰り温泉施設「箱根湯寮」の開業
- インバウンド誘客施策の実施

### 経営資源の有効活用

#### <主な実績>

- 非効率資産の売却、設備投資の精査
- ホテル事業の黒字化

## 財務目標

### 収益性の向上

ROE\*10 %を連結利益目標とする

- ROE  
2011年度 8.9%  
→ **2014年度 11.9%**

\* ROE…当期純利益／純資産(有価証券評価差額を除く)

### 有利子負債残高の適正水準維持

早期に有利子負債／EBITDA倍率を改善

→ 2016年度までに有利子負債7,500億円、  
有利子負債／EBITDA倍率7.5倍

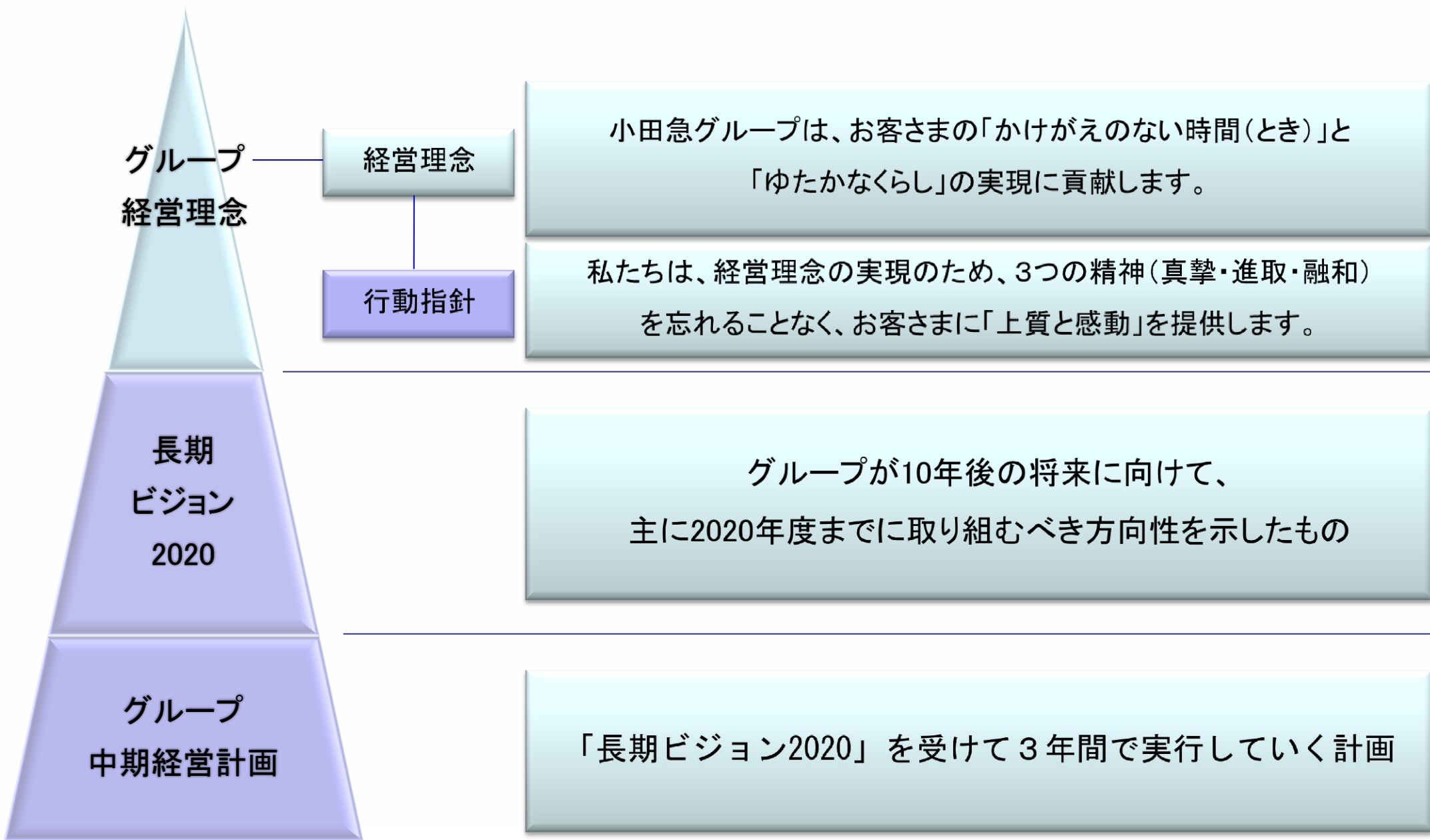
- 有利子負債  
2011年度 7,942億円  
→ **2014年度 7,303億円**

- 有利子負債／EBITDA倍率  
2011年度 8.4倍  
→ **2014年度 7.6倍**

- 東京五輪開催までは、国内景気が安定的に推移することが見込まれる
- 訪日外国人旅行客数の増加が見込まれる
- 複々線完成により鉄道事業の競争力向上が図られる
- 沿線人口がピークを迎え、減少に転じることが懸念される



沿線人口の減少が懸念される一方、  
2020年の東京五輪開催までは、比較的良好な事業環境が見込まれる



グループ  
経営理念

## 基本方針

「わたしたちの挑戦」

経営理念である『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』に向けて  
2020年度までに事業基盤をより強固なものとし、成長の種を蒔き育て、  
躍動的な企業グループを目指して、挑戦します。

長期  
ビジョン  
2020

## グループ成長戦略

テーマⅠ 沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する

ミッション① 既存事業の選択的強化

ミッション② 中核駅周辺再開発の推進

テーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てる

ミッション③ 既存事業の沿線外進出

ミッション④ 新規事業の開発

グループ  
中期経営計画



## ロードマップ

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
長期計画期間	長期ビジョン2020設定期間						次期長期経営計画			
中期計画期間	中期基準計画期間			中期基準計画期間			中期基準計画期間			
外部環境予測	安定した景気推移が見込まれる					東京五輪開催	沿線人口の減少懸念 五輪後の景気後退懸念			
	特に収益基盤を強化し事業成長すべき期間									

## 連結数値目標

数値目標を設定

営業収益  
6,000億円

EBITDA  
1,000億円

有/E倍率\*  
7.0倍(上限)

\* 有利子負債/EBITDA倍率

- 成長投資枠として、400億円を設定（有/E倍率7.0倍を上回らない範囲）
- 連結営業収益・EBITDA・有/E倍率を重要な経営指標として設定するほか、ROA・ROEについても注視し、効率的な経営に努めていく。

グループ  
経営理念

## 位置づけ

持続的成長に向けたシナリオの立ち上げ期

「長期ビジョン2020」の実現に向けて、事業基盤をより強固なものとし、成長の種を蒔き育てるための準備を行う3年間の実行計画とする。

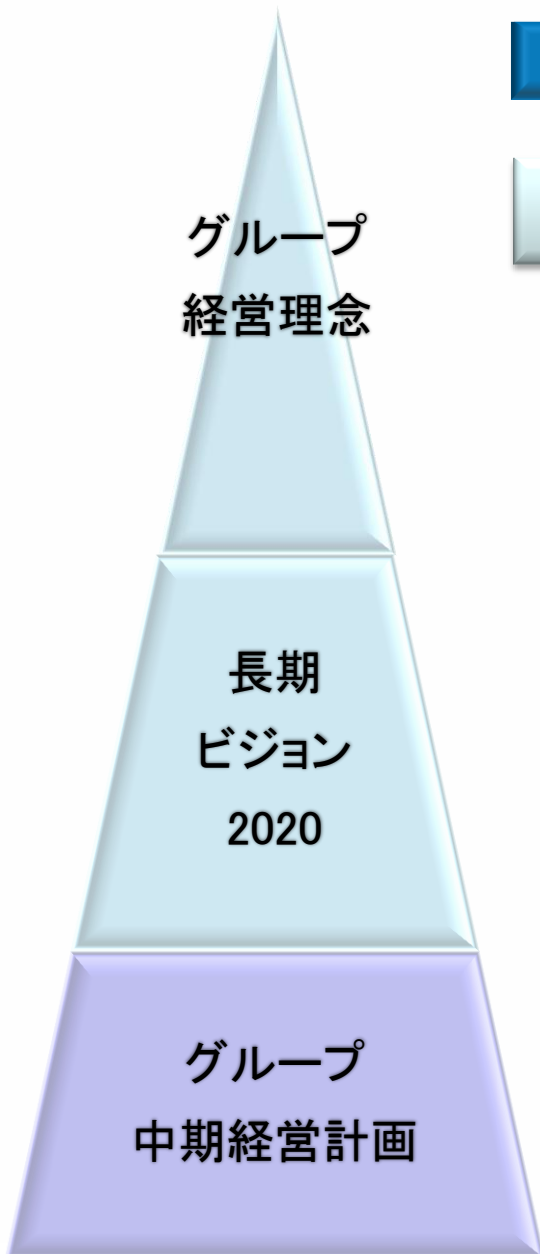
## 数値計画

長期  
ビジョン  
2020

グループ  
中期経営計画

	2014年度 (実績)	2017年度 (計画)	2020年度 (目標)
営業収益	5,187億円	5,468億円	6,000億円
EBITDA	965億円	946億円	1,000億円
有/E倍率	7.6倍	7.6倍	7.0倍(上限)





## 重点施策

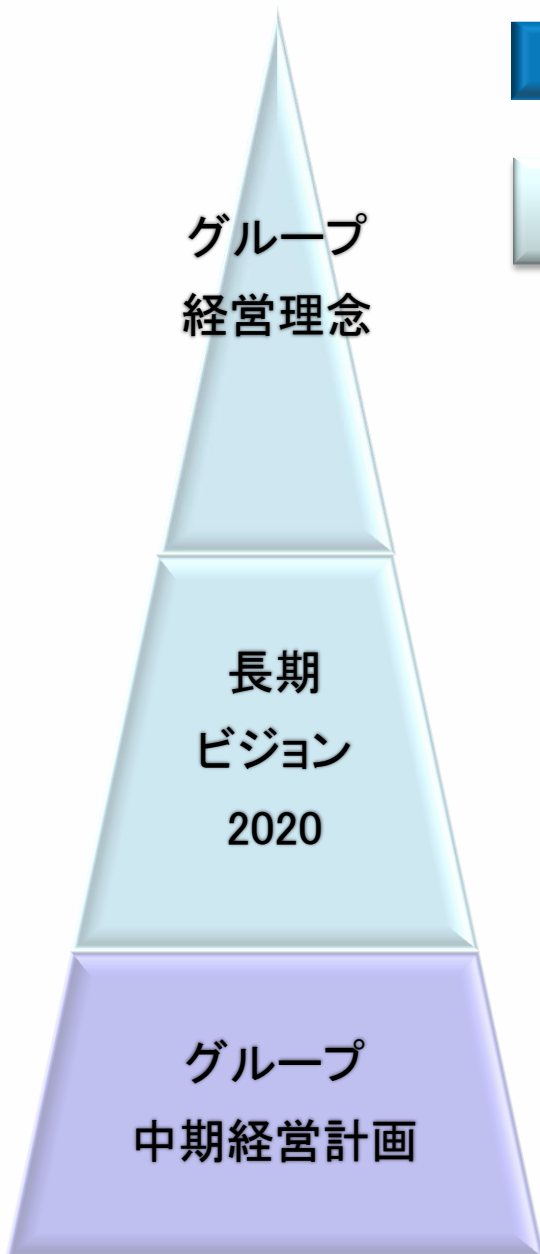
テーマⅠ 沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する

### ミッション① 既存事業の選択的強化

- 複々線化効果の最大化および交通ネットワークの拡充
- 訪日外国人旅行客や観光需要の取込み
- 多様化する顧客ニーズに対応したサービスの拡充

### ミッション② 中核駅周辺再開発の推進

- 沿線中核駅周辺の再開発計画の検討・推進
- 都市間競争に打ち勝つ新宿西口における再開発計画の検討



## 重点施策

テーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てる

### ミッション③ 既存事業の沿線外進出

- リゾート・宿泊主体型ホテルの出店
- ストアにおける出店強化
- 外食における海外を含めた出店の拡大
- 外部パートナーとの連携、成長投資枠の活用によるM&Aや不動産取得等の推進

### ミッション④ 新規事業の開発

- 新たな不動産供給モデルの展開
- 不動産活用コーディネート事業の展開
- 百貨店やストアにおける新たなフォーマットによる出店推進
- Eコマースの展開

# 中期経営計画（2015～2017年度）における主な施策 ～ テーマ I 「沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する」～

## 複々線化効果の最大化および交通ネットワークの拡充

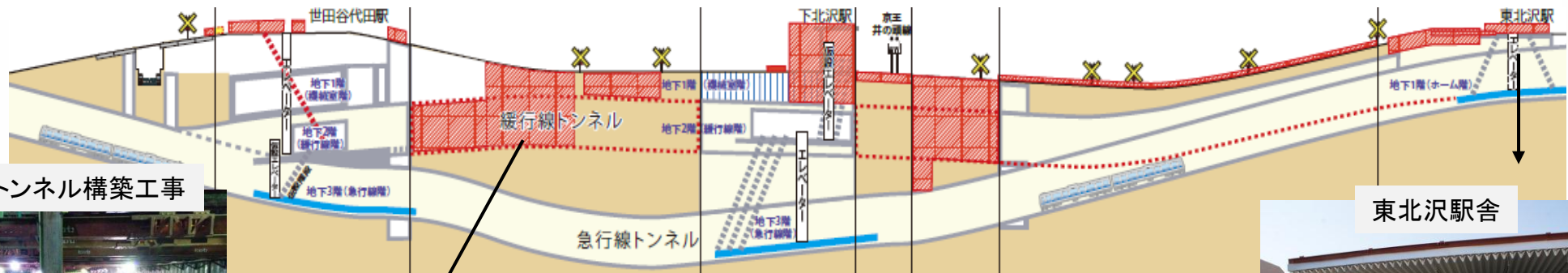
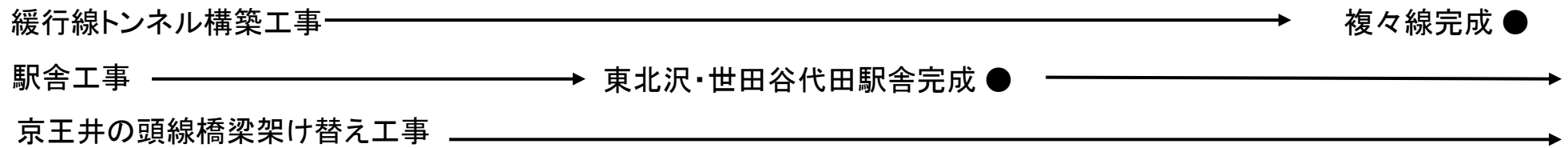
### 複々線化工事のスケジュール

全て予定

2015年度

2016年度

2017年度



緩行線トンネル構築工事



東北沢駅舎



### 複々線化効果を最大化する施策の検討・実施

- 東京メトロ千代田線・JR常磐緩行線との3線相互直通運転開始(ダイヤ改正の実施)
- 近郊区間における各駅停車の10両化
- 複々線完成後ダイヤの策定
- 複々線化効果の訴求を柱とした流入、流出防止を促進するための情報発信
- ネットワークの拡充に向けたバス路線との連携



# 中期経営計画（2015～2017年度）における主な施策

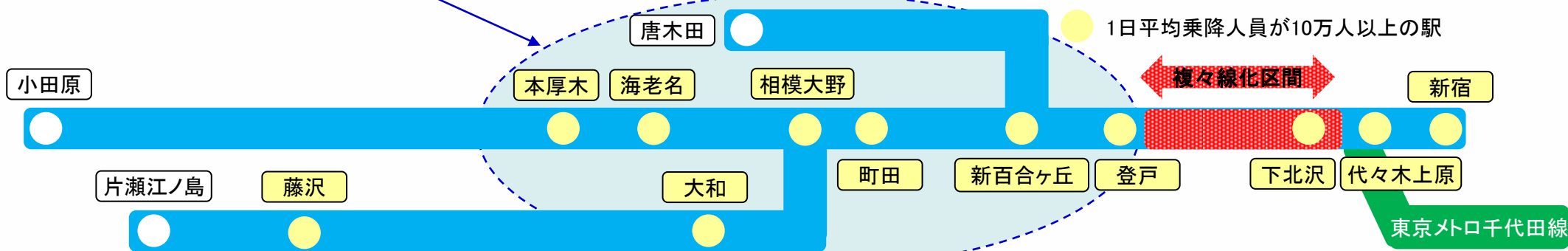
～ テーマ I 「沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する」 ～

## 複々線化効果の最大化および交通ネットワークの拡充

運転本数増加による利便性の向上

朝方ラッシュ時を中心とした速達性の向上

- 所要時間短縮による都市圏・通勤圏の拡大
- 新宿・都心東部方面へのアクセスの向上
- 混雑率緩和による快適性の向上



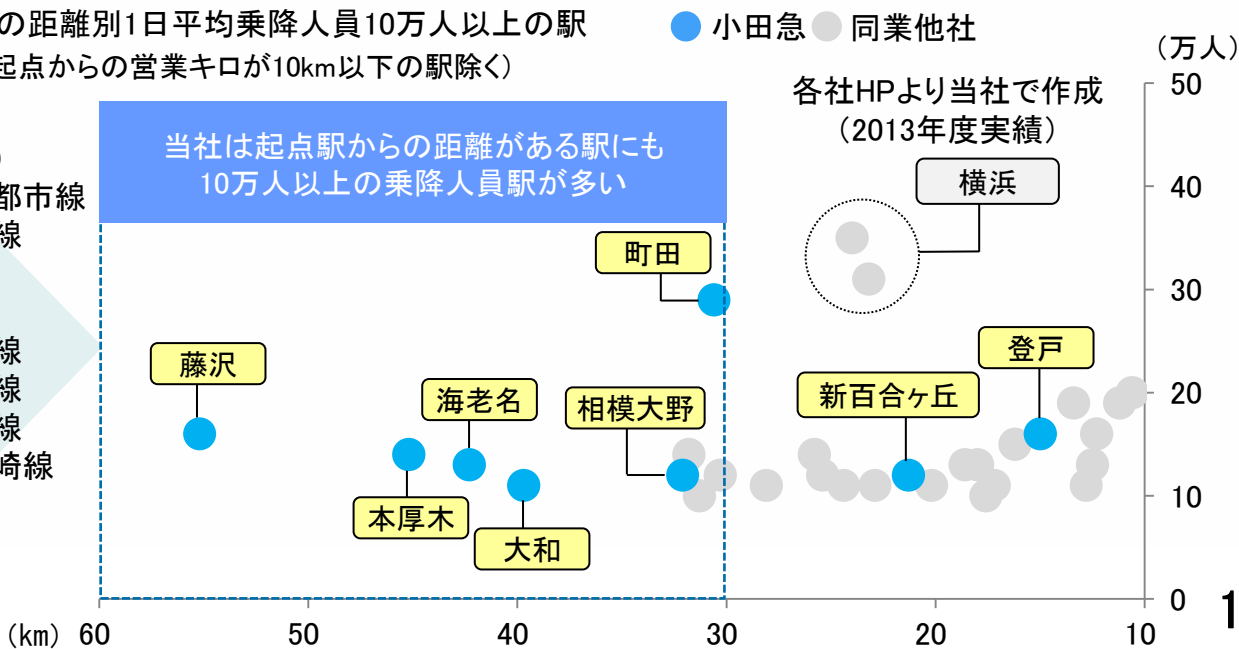
## 複々線化効果を最大限に発揮し、沿線のさらなる活性化を図ることで、人口流入増を目指す

■ 1日平均乗降人員10万人以上の当社線駅  
(2014年度実績) \*新宿起点

営業キロ*	駅名	乗降人員
—	新宿	488,021人
3.5km	代々木上原	243,222人
4.9km	下北沢	114,669人
15.2km	登戸	159,445人
21.5km	新百合ヶ丘	123,894人
30.8km	町田	289,013人
32.3km	相模大野	126,479人
39.9km	大和	114,295人
42.5km	海老名	135,861人
45.4km	本厚木	147,887人
55.4km	藤沢	159,074人

■ 起点駅からの距離別1日平均乗降人員10万人以上の駅  
(起点および起点からの営業キロが10km以下の駅除く)

- (比較路線)
- ・東急田園都市線
  - ・東急東横線
  - ・京王線
  - ・京急本線
  - ・西武新宿線
  - ・西武池袋線
  - ・東武東上線
  - ・東武伊勢崎線
  - ・京成本線
  - ・相鉄線



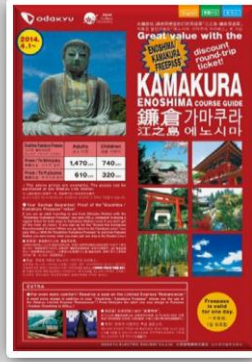
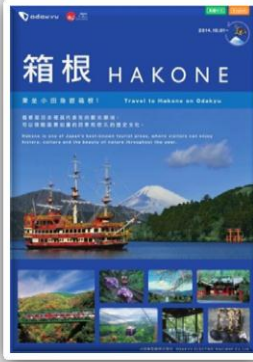
各社HPより当社で作成  
(2013年度実績)

# 中期経営計画（2015～2017年度）における主な施策 ～ テーマ I 「沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する」～

## 訪日外国人旅行客や観光需要の取込み

### 商品力の強化

- 箱根フリーパスパンフレットの多言語化
- 外国人向け企画乗車券の検討 ■ インバウンドショップの立案



### プロモーションの強化

- 海外メディアを利用した情報発信
- 海外の国際旅行博への参加
- キャンペーン(春節、国慶節等)の実施
- WEB、SNSのコンテンツ充実



小田急外国人  
旅行センター  
利用者数\*1

+37.3% 過去最高  
(2014年度実績)

### 受入体制の整備

- 小田急外国人旅行センターの強化
- 通訳サービスの多言語化、エリア拡充
- Odakyu Free Wi-Fiの導入(エリア拡大)
- 外国語対応を含めた接客レベルの向上
- ムスリム対応
- 免税対応の強化



### 販売チャネルの拡大

- 箱根フリーパスの海外旅行エージェントでの発売
- e-Romancecar \*2の英語対応リニューアル
- 外部の旅行代理店との連携強化



# 中期経営計画（2015～2017年度）における主な施策 ～ テーマⅠ「沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する」～

## 訪日外国人旅行客や観光需要の取組み

### 箱根エリアにおける取組み

約200億円の大型設備投資を実施

- 箱根湯本駅舎改良
- 登山鉄道新型車両導入
- 各ホテルリニューアル
- ロープウェイ架け替え
- 新型海賊船導入
- など



登山鉄道新型車両



新型海賊船



ロープウェイ架け替え

2014年度 箱根フリーパス発売枚数(前年比)

87万枚	+15.4%	* 過去最高発売枚数
------	--------	------------

2015年11月(予定)  
商業施設オープン  
(箱根登山ベルジュ跡地)



- 新型ゴンドラ導入の検討
- 新造船建造の検討
- 登山バス新型車両導入の検討
- 高速バス輸送の充実(首都圏-箱根間)

2015年12月(予定)  
和カフェ&老舗お土産処  
オープン(箱根町港)



### 江の島・鎌倉エリアにおける取組み

- 冬季イベント“湘南の宝石”関東の三大イルミネーションに認定(江の島シーキャンドル:展望灯台)
- 江の島イベントの通年開催
- 台湾鐵路管理局との観光連携協定締結(インバウンド施策)
- 湘南FUJISAWAコンシェルジュオープン



“湘南の宝石”



湘南FUJISAWAコンシェルジュ

2014年度 江の島・鎌倉フリーパス発売枚数(前年比)

20万枚	+15.1%	* 現形式(1日券)変更後の過去最高発売枚数
------	--------	------------------------

- 江ノ電新型車両導入の検討
- 江の鎌ナビ\*の情報発信強化
- 江の島イベントの一部リニューアル

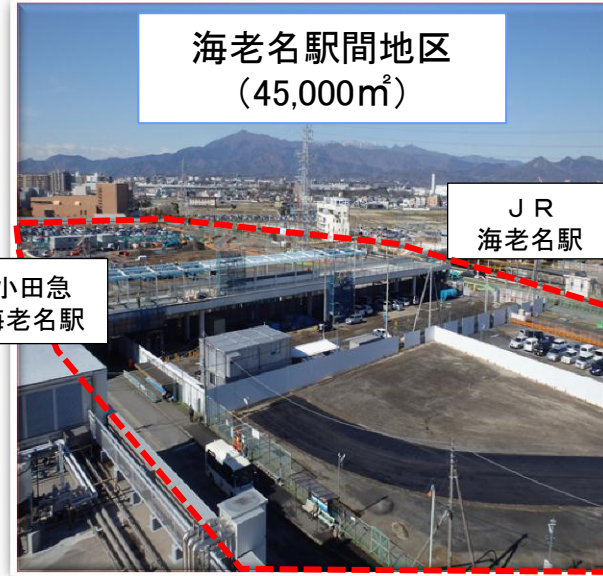
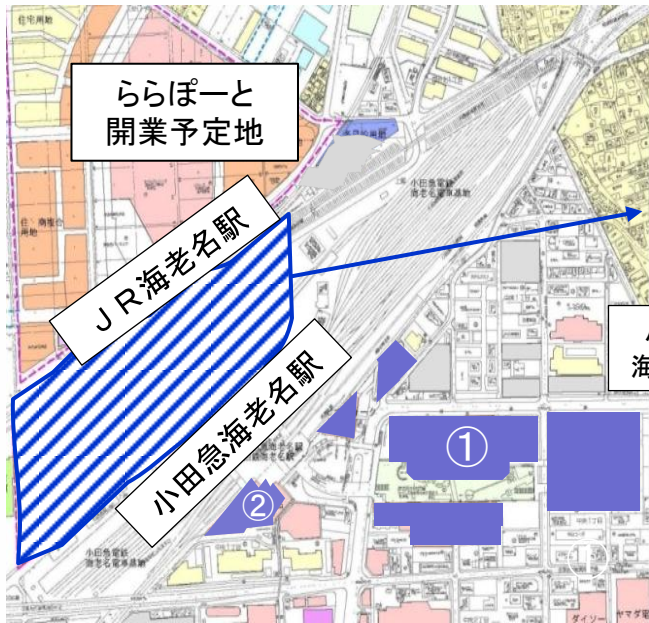
\*江の島・鎌倉の観光サイト



# 中期経営計画（2015～2017年度）における主な施策 ～ テーマ I 「沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する」～

## 沿線中核駅周辺の再開発計画の検討・推進

### 海老名駅間地区開発の検討・推進



2015年度	2016年度	2017年度
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ マスタープラン策定(予定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基盤整備工事完了(予定)</li> <li>■ 建物工事着手(予定)</li> </ul>	

(その他の主な当社保有物件)

① ビナウォーク  
開業: 2002年  
賃貸面積: 約 65,000㎡  
(ビナフロント含む)

② ビナフロント  
開業: 2014年



[今後の主な外部案件]

- 2015年秋 ららぽーと海老名開業(予定)
- 2018年度 JR東日本、相鉄相互直通線開通(予定)
- 2019年度 東急、相鉄相互直通線開通(予定)

### 下北沢地区上部利用計画の推進



# 中期経営計画（2015～2017年度）における主な施策 ～ テーマ I 「沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する」～

## 都市間競争に打ち勝つ新宿西口における再開発計画の検討

### 新宿駅西口周辺の当社物件

小田急ハルク



小田急百貨店(本館)

小田急百貨店(本館)  
セグメント: 流通業  
開業: 本館 1967年  
賃貸面積: 約61,000m<sup>2</sup>

新宿ミロード  
セグメント: 不動産業  
開業: 1984年  
賃貸面積: 約8,600m<sup>2</sup>

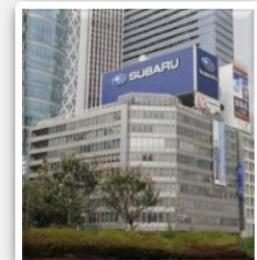


小田急ハルク  
セグメント: 流通業  
開業: 1962年  
\* 2000年に取得  
賃貸面積: 約26,000m<sup>2</sup>

(地下)小田急エース  
セグメント: 不動産業  
開業: 1966年  
賃貸面積: 約3,100m<sup>2</sup>



新宿スバルビル  
セグメント: 不動産業  
開業: 1966年  
\* 2011年に取得  
賃貸面積: 約12,000m<sup>2</sup>





# 中期経営計画（2015～2017年度）における主な施策 ～ テーマⅡ「2020年度までに成長の種を蒔き育てる」～

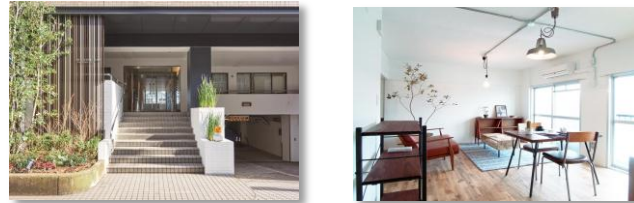
## 新たな不動産供給モデルの展開

- レオーダ経堂
- レオーダ成城



さらなる展開

- リノグラン東林間（分譲マンション）
- ホシノタニ団地（賃貸マンション）



（元賃貸マンション）

（元社宅）

サービス付き高齢者向け住宅

リノベーション事業

賃貸住宅

新築分譲

リフォーム

注文住宅

沿線エリアでの  
住み替え促進

ワンストップサービス



エリアの拡大



## 不動産活用コーディネート事業の展開

- ホテルカンラ京都（2010年 オープン）

老朽化した教育施設を  
コンバージョンした  
デザインホテル



- EDIT YOKOHAMA（2015年4月 オープン）

レストラン、ショップ  
サービスオフィス等が  
併設されたビジネスホテル



- RICOH Future House（2015年夏オープン予定）

「まちづくり」をコンセプト  
とした、カフェレストラン、  
イベント・セミナーエリア、  
科学技術館体験エリア  
等の複合施設



UDS

沿線内・外で積極的に展開

# 中期経営計画（2015～2017年度）における主な施策 ～ テーマⅡ「2020年度までに成長の種を蒔き育てる」～

## 百貨店やストアにおける新たなフォーマットによる出店推進、Eコマースの展開、ストアにおける出店強化

### 小型店の出店(百貨店)

- サテライト店や新形態での小型店出店



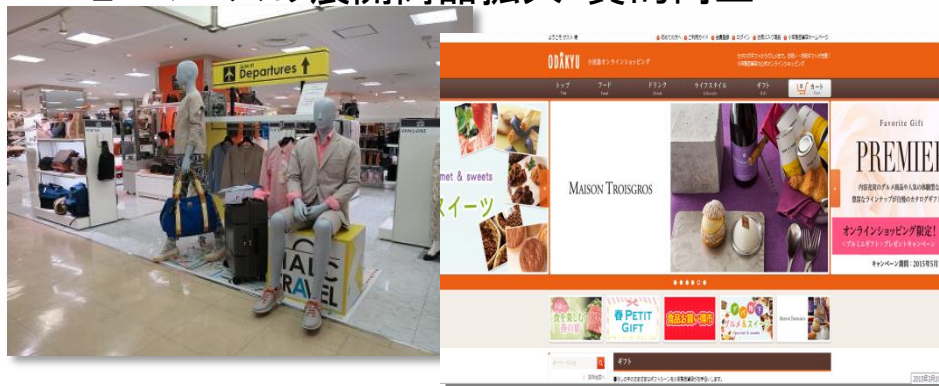
### 立地特性に応じた柔軟な新規出店(ストア)

- 都市型立地等への対応、小型店運営の効率化等を目指した新たなビジネスモデルを構築
- スタアの店舗新設、既存店リニューアルを推進



### 自主売場・Eコマースの強化(百貨店)

- 自主編集売場の再構築・強化
- Eコマースの展開商品拡大・質的向上



### 駅構内事業の最適化

- 様々な事業の組合せなどによる駅ごとに異なるニーズを踏まえた展開の推進



# 中期経営計画（2015～2017年度）における主な施策 ～ テーマⅡ「2020年度までに成長の種を蒔き育てる」～

## リゾート・宿泊主体型ホテルの出店

- リゾートホテル  
→ 箱根エリアにおけるリゾートホテルの拡充



- 宿泊主体型ホテル  
→ ホテルセンチュリーサザンタワーの事業モデルを活かしたアッパークラスでの展開



## 外食における海外を含めた出店の拡大

- 既存業態の沿線外進出



箱根そば田町芝浦店



- 新規業態の開発やM&Aの実施

茜茶寮



あるでん亭



- 海外における出店  
→ ASEANでの店舗展開を実施

ハワイアンパンケーキファクトリー  
イオンモール プノンペン店



## 成長投資枠の活用によるM&Aや不動産取得等の推進

2014年度に設立した専門部署「事業企画部」を中心に、下記の取組みを推進

### 事業規模拡大に資するM&Aの検討・実施

- 既存事業分野  
外食、ホテル、ストアなどを中心に既存事業の規模拡大に資するM&Aを検討・実施
- 新規事業分野  
中長期的な成長が見込める既存事業周辺関連分野において、M&Aを検討・実施

【具体的事例(2014年度M&A案件)】  
不動産リノベーション事業、海外事業などを展開する  
UDS株式会社の株式の一部取得(子会社化)

取得の目的： 複々線完成後の沿線開発の活性化および  
沿線外での事業機会創出のため

取得株式数： 8,100株(発行済株式総数の90%)



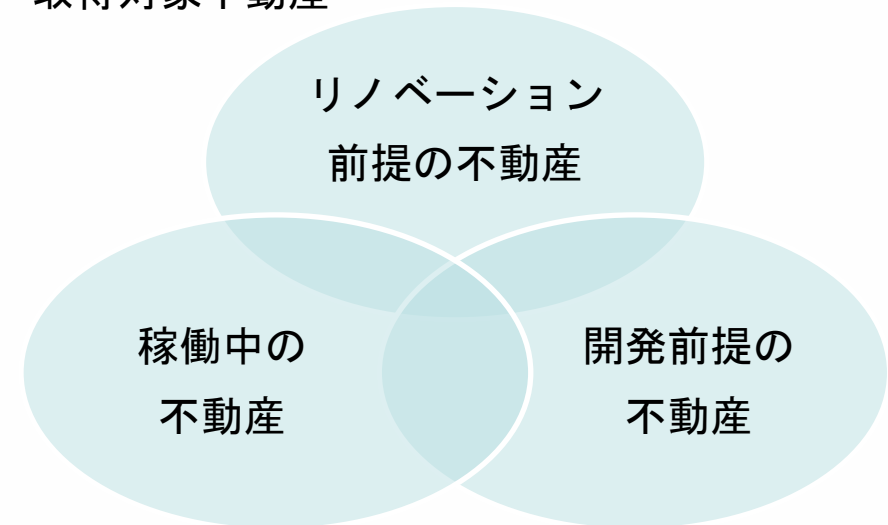
資本金： 3億7,500万円  
売上高： 1,648百万円(2014年12月期)

### 海外進出計画の立案、実施

- 外食等既存事業の海外進出計画を立案、実施  
進出対象国：ASEAN各国や米国等  
(グループ間協働、グループ各社のサポートを含む)

### グループ収益を最大化するための不動産の取得

- 取得対象不動産



これらの不動産を取得することにより、以下の効果を獲得

- (1) グループ各社の事業機会を創出
- (2) 沿線開発の円滑な推進

- 活用形態  
ホテル、商業施設、オフィス、レジデンス

# 中期経営計画（2015～2017年度）における数値計画

単位:百万円	2014年度(実績)	2015年度(予想)	2016年度(計画)	2017年度(計画)
営業収益	518,715	537,700	541,000	546,800
営業利益	49,858	51,000	50,400	45,700
経常利益	44,098	44,500	43,400	38,100
親会社株主に帰属する当期純利益	30,147	27,200	27,200	23,400
設備投資	54,612	64,600	55,200	65,100
減価償却費	46,691	47,400	48,500	48,900
EBITDA	96,549	98,400	98,900	94,600
有利子負債	730,375	719,100	700,000	718,000
有利子負債/EBITDA倍率	7.6	7.3	7.1	7.6

- 流通業や不動産業を中心に増収となるものの、2017年度は複々線完成に伴う費用増等により営業減益となる見込み。
- 2015年度から「特定都市鉄道整備準備金取崩額」の特別利益の計上終了に伴い、最終利益でも減益となる見込み。
- 有利子負債残高は減少するものの、2017年度は複々線完成に伴う資産譲渡により、一時的に増加する見込み。

## 【参考\*】

ROA(%)	4.1	4.2	4.1	3.7
ROE(%)	11.9	9.9	9.2	7.4

- 2017年度の複々線完成に伴う費用増等により減益となることから、一旦低下する見込み。

\*ROA=営業利益/総資産(有価証券評価差額を除く)、ROE=親会社株主に帰属する当期純利益/純資産(有価証券評価差額を除く)

# 中期経営計画（2015～2017年度）における数値計画 ～ セグメント別 ～



単位:百万円

		2014年度(実績)	2015年度(予想)	2016年度(計画)	2017年度(計画)
営業 収益	運輸業	171,277	171,400	172,300	171,400
	流通業	222,684	228,500	232,600	238,600
	不動産業	60,843	72,500	71,400	70,400
	その他の事業	100,215	101,600	100,100	102,100
	消去	△ 36,305	△ 36,300	△ 35,400	△ 35,700
合計		518,715	537,700	541,000	546,800

営業 利益	運輸業	29,150	30,100	29,100	23,400
	流通業	3,160	4,000	4,400	4,900
	不動産業	11,577	11,600	11,700	11,400
	その他の事業	5,809	5,200	5,000	5,800
	消去	161	100	200	200
合計		49,858	51,000	50,400	45,700

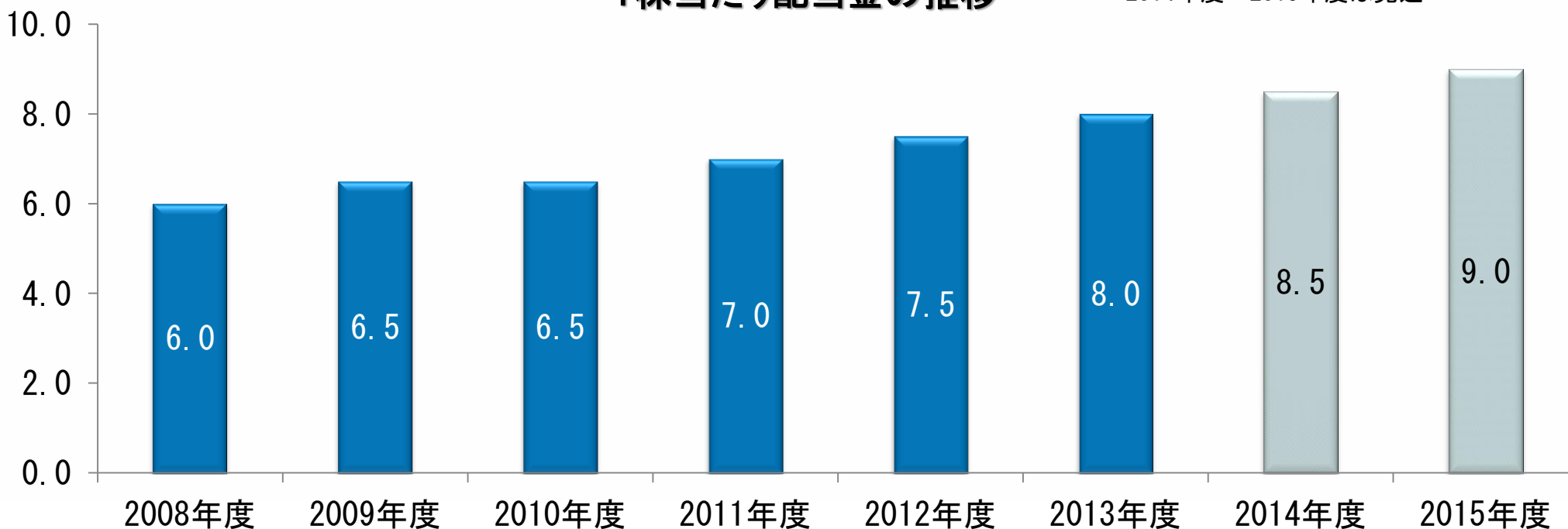
## 連結配当性向による利益配当(2013年度～)

当社は、内部留保金を重点分野・成長分野に積極的に再投資することで、さらなる業績の向上に努めてまいります。利益還元については、業績向上の成果として連結配当性向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おります。

(単位:円)

### 1株当たり配当金の推移

\*2014年度～2015年度は見込



## 注意事項

スライドに記載されている、小田急電鉄の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の見通しであり、これらは現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断にもとづいております。実際の業績はこれら業績見通しとは異なる結果があることをご了承ください。