



# 中期経営計画（2018～2020年度）の 進捗状況について

2018年11月7日

単位：百万円	2017年度 第2四半期 (実績)	2018年度 第2四半期 (実績)	増減	4月時点見込	増減
営業収益	254,704	257,307	+ 2,603 (+ 1.0%)	262,300	△ 4,992 (△ 1.9%)
営業利益	30,278	29,450	△ 828 (△ 2.7%)	27,900	+ 1,550 (+ 5.6%)
経常利益	29,035	28,749	△ 285 (△ 1.0%)	26,500	+ 2,249 (+ 8.5%)
親会社株主に帰属する 四半期純利益	19,205	19,123	△ 81 (△ 0.4%)	17,900	+ 1,223 (+ 6.8%)

## グループ経営理念

経営理念

行動指針

## 長期ビジョン 2020

将来を見据えて、グループが  
2020年度までに取り組むべき  
方向性を示したもの

### 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。

### 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

### テーマⅡ

2020年度までに  
成長の種を蒔き育てる

### 未来フィールド

“4つの価値提供分野”と“そのために必要な組織”

## 中期経営計画

長期ビジョン2020を受けて  
3年間で実行していく計画

2020年度の達成状態・具体的施策・数値計画

目標とする経営指標（2020年度）

E B I T D A 1,115億円 ・ 有利子負債／E B I T D A倍率 6.7倍

## 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

～何気ない日々に“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、買い物など、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事で、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。

# 中期経営計画の進捗状況

## 『モビリティ × 安心・快適』

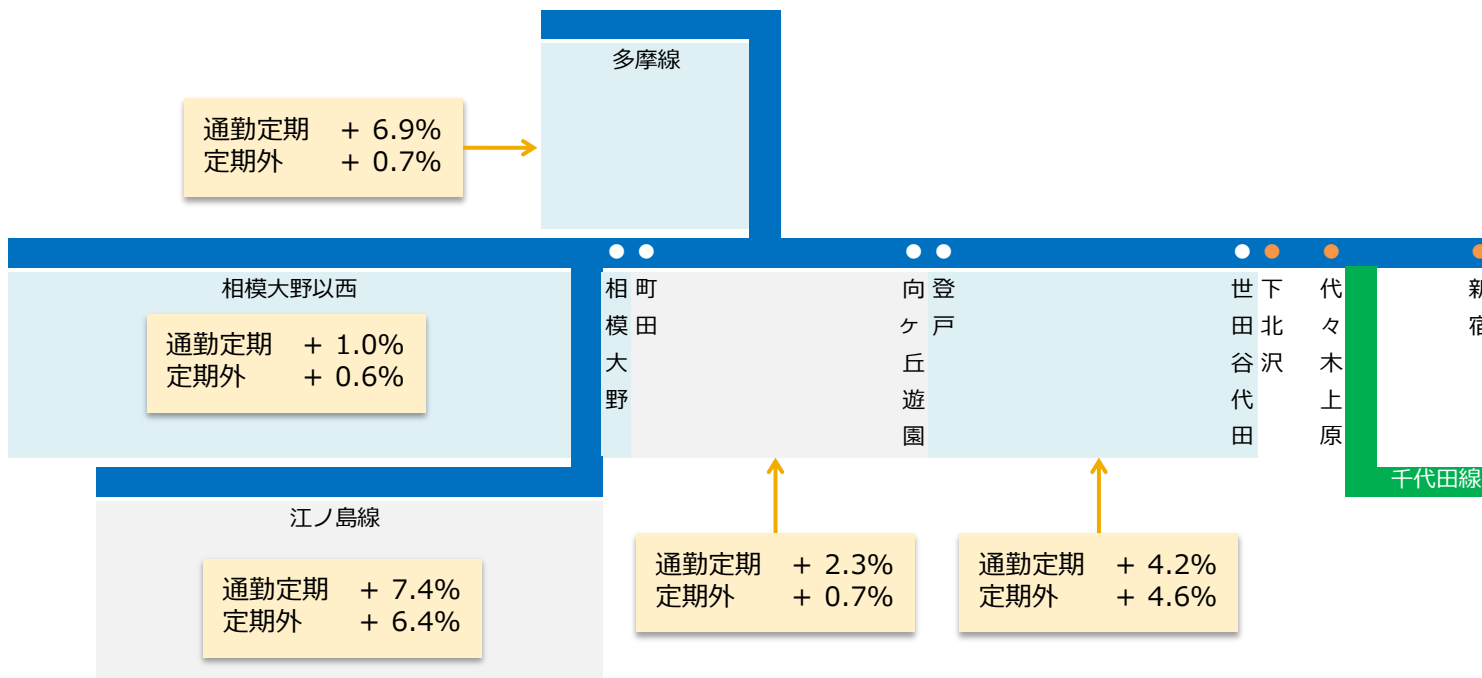
### 2020年度の達成状態 1

安全な鉄道システムの継続と長期的な安定経営に資する仕組みの構築

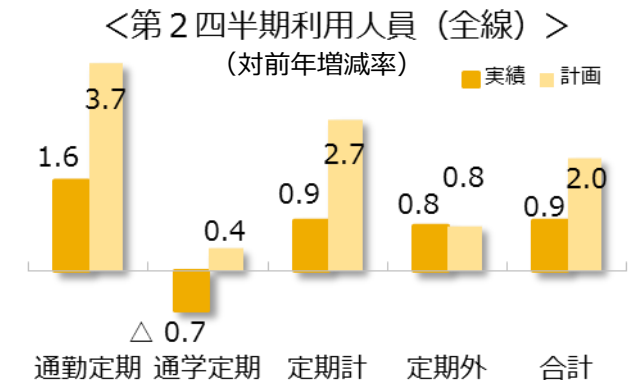
開業100周年に向けて、鉄道利用のさらなる増加を目指すとともに、  
強靱かつ柔軟な対応力の強化、先進的な技術による高度化&省力化を実現する

### 複々線化の効果

#### ■ 都心3駅（新宿・代々木上原・下北沢）への利用人員が増加



※ 上記の値はエリア内各駅と都心3駅間の利用人員の対前年増減率を示す



**[通勤定期]**  
都心方面を中心に増加傾向が拡大しているが想定を下回る

**[定期外]**  
第1四半期は想定を上回っていたが天候不順により計画並み

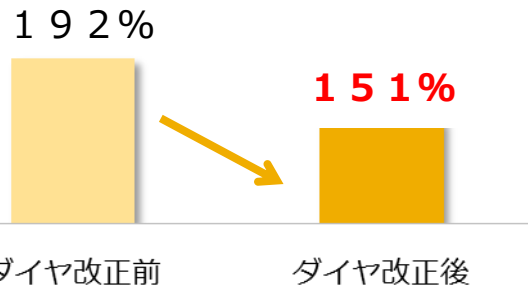
### 2020年度の達成状態 1

### 安全な鉄道システムの継続と長期的な安定経営に資する仕組みの構築

#### 複々線化の効果

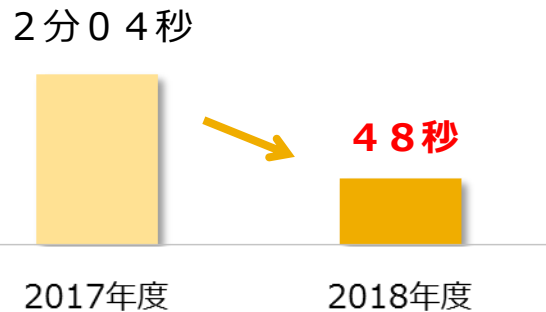
##### ■ 混雑率の改善

ラッシュピーク時の  
平均混雑率



##### ■ 遅延の減少

平均遅延時間



##### ■ 着席通勤機会の増加

- 通勤ロマンスカーの増発（7本→11本）  
→ ほぼ満席。利用人員は前年比約5割増
- 途中駅からの始発列車を新設・増発

#### 複々線化後の課題と今後の取り組み

##### ■ 複々線効果のさらなる訴求

- 列車種別により異なる混雑率の平準化  
→ さまざまな通勤スタイルの提案
- 沿線外への認知開拓

2020年度に  
2017年度比50億円+aの増収を目指す

##### ■ 沿線のまちづくり推進

- 複々線化による輸送改善効果をフックに各事業が連携してまちづくりを推進  
→ 「日本一暮らしやすい沿線」へ

沿線への人口流入・集積を図る

2020年度の達成状態2

次世代モビリティを活用したネットワークの構築

次世代のテクノロジーを活かし、多様な交通モードのシームレスな連携による移動サービスを楽しむ生活の実現を目指す

小田急沿線の  
先進的なまちづくり

人為的ミスによる  
交通事故の防止

きめ細やかな  
生活路線の維持・確保

就労人口減少に伴う  
バス運転士の不足への対応

社会課題の解決や  
社会・地域の持続的発展を  
目指した取り組みを推進

### 取り組み事例（外部パートナーと連携）

#### ■ 自動運転バスの実用化に向けた取り組み

- 慶応義塾大学湘南藤沢キャンパス（6月）
  - ・ キャンパス内での走行実証
  - ・ 次世代モビリティフォーラムを開催
- 江の島周辺公道（9月）
  - ・ 一般車両や自転車・歩行者が行き交う環境での走行実証（レベル3※相当）
  - ・ 実用化に向けたサービス面の検証

#### ■ M a a S（Mobility as a Service）

- ・ 江の島での自動運転バス実証実験にあわせてM a a S トライアルを実施（自動運転バス予約など）



次世代モビリティフォーラム



江の島周辺公道での実証実験

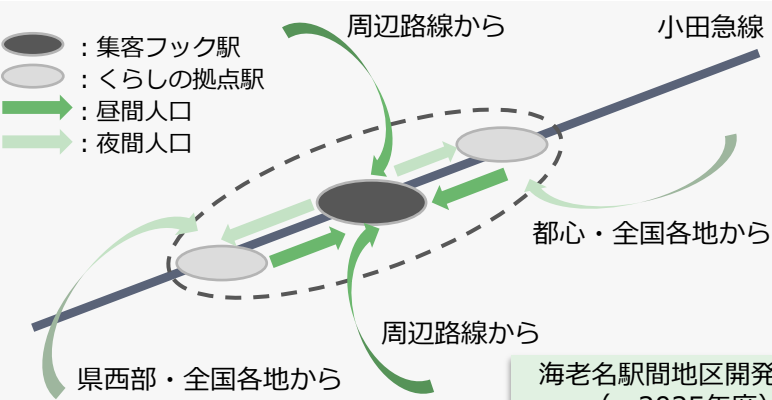
※ 限定条件の下で、システムが全ての運転タスクを実施し、システムが要請時にドライバーが対応

# 中期経営計画の進捗状況 『まちづくり × 愛着』

## 2020年度の達成状態 1

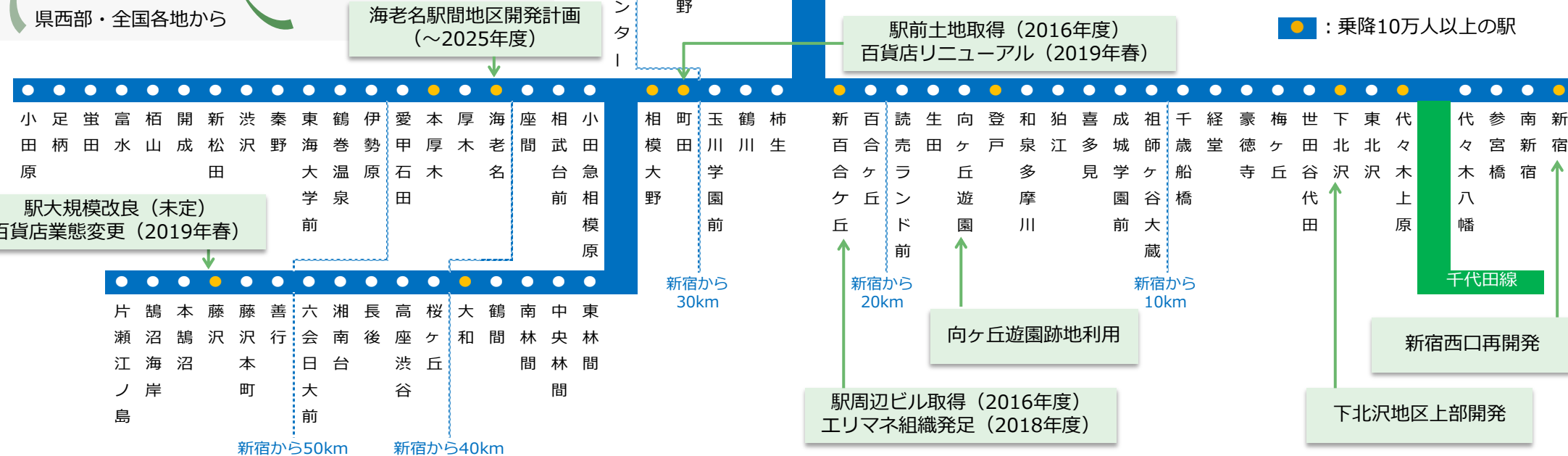
## まちの個性や特徴を活かした沿線まちづくりの具現化

沿線の魅力を牽引する“集客フック駅”と、夜間人口の増加を目指す“くらしの拠点駅”に役割を分けて、まちの個性を引き立てる投資や仕掛けづくりを行う



1日平均乗降人員  
10万人以上の駅  
(18年度第2四半期)

駅名	乗降人員	前年比	駅名	乗降人員	前年比
新宿	524,766人	+ 2.2%	相模大野	132,231人	△ 0.4%
代々木上原	276,230人	+ 4.2%	海老名	155,659人	+ 1.8%
下北沢	119,578人	+ 2.3%	本厚木	157,108人	+ 0.7%
登戸	169,872人	+ 1.9%	大和	119,703人	△ 0.2%
新百合ヶ丘	128,623人	+ 0.1%	藤沢	170,365人	+ 0.4%
町田	297,356人	△ 0.2%			





## 2020年度の達成状態 1

## まちの個性や特徴を活かした沿線まちづくりの具現化

集客フック駅では、職、住、商、学・遊の生活シーンに貢献する開発を通じて沿線エリアへの集客に寄与するまちづくりを進めている

### 開発計画の進捗状況

#### ■ 新宿西口再開発

- 「新宿の拠点再整備検討委員会※」にて策定された「新宿の拠点再整備方針」の具体化に向けて同委員会で検討中

※ 東京都・新宿区により設置。当社は委員として参加。

#### ■ 下北沢地区上部開発

- 世田谷区と連携して開発計画を検討中

#### ■ 向ヶ丘遊園跡地利用

- 跡地利用の方向性を定め、関係機関と協議しながら具体化に向けて検討中

#### ■ 海老名駅間地区開発計画

- タワーマンションの契約が好調  
→ 約8割（10月14日時点）

### エリアマネジメントの推進

- 地域関係者と連携し、エリアの活性化に向けた取り組みを推進

#### [新宿エリア]

イベントを通じて新宿の新たな楽しみ方を提案



←新宿シネマ&バルWEEK  
(地域通貨実証実験実施)

#### [新百合ヶ丘エリア]

「新百合ヶ丘エリアマネジメントコンソーシアム」を設立



しんゆりフェスティバル・マルシェ→



#### [厚木エリア]

厚木市・地元企業と連携して  
中心市街地のにぎわいを創出



←あつぎハロウィーン  
2018

→ 沿線各地域でエリアマネジメント活動に関する協議を実施中

# 中期経営計画の進捗状況 『まちづくり × 愛着』

2020年度の達成状態2

不動産業の量的拡大・組織能力の向上

沿線内外において、①取得、②企画・開発、③運営・管理、④売却に関わる組織能力を向上し、事業規模の拡大を図る



不動産業の営業利益について、中長期的に運輸業の営業利益と比肩する規模まで引き上げることを目指す

### 【新たな取り組み】

シドニーでの宅地開発事業を大和ハウス工業と共同で開始



**取得**

市況や事業性を見極めた沿線内外への投資

**企画  
開発**

保有資産の魅力向上・収益性強化

### <想定アセットタイプ>

- オフィス・レジデンス
- 商業施設・ホテル  
→ グループ会社の事業機会創出
- 更地・築古ビル・空きビル  
→ 当社の開発・建て替えノウハウ活用
- UDSのリノベーションノウハウ活用

### <想定エリア>

- 沿線内：主要駅・複々線効果が高いエリア
- 沿線外：東京都内など

### <保有資産の最有効使用>

- 低利用不動産の高度利用
- 保有資産のリノベーション・コンバージョン
- 自社利用不動産の賃貸不動産への転用

アセットマネジメントの強化

**運営**

物件のNOI向上を目指した効率的な運営

**売却**

出口戦略の整備

不動産事業の  
競争力強化

## 2020年度の達成状態 1

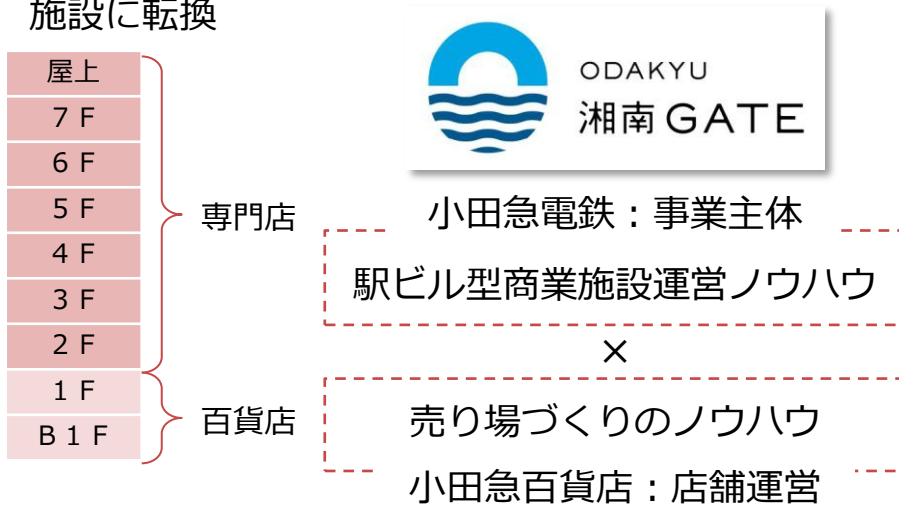
## 未来型商業への変革

顧客ニーズの多様化やEコマースの進展など、将来にわたり続く変化の中でも価値を提供する  
未来型商業へと変革する

### 小田急百貨店における新たな商業施設への転換

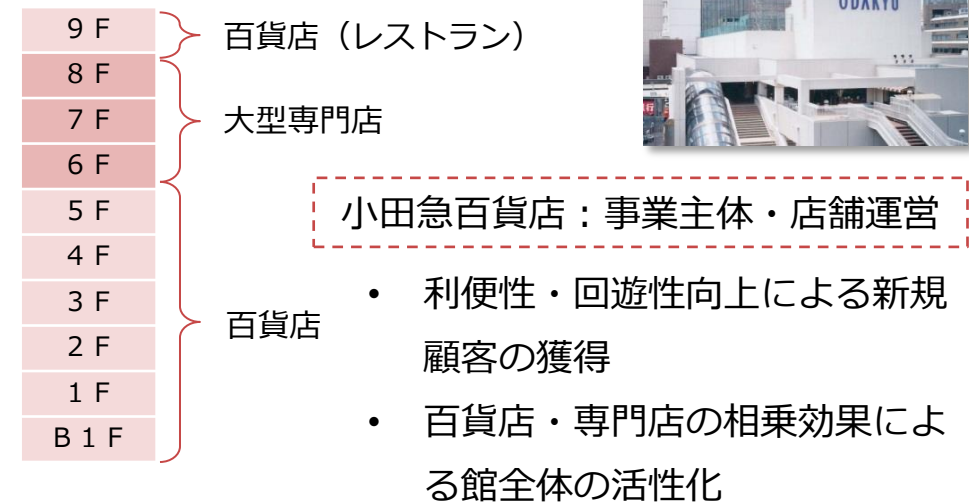
#### ■ 藤沢店（2019年3月予定）

- 「ODAKYU 湘南 GATE」として新たな商業施設に転換



#### ■ 町田店（2018年冬～2019年春予定）

- 集客力のある大型専門店の誘致  
(ビックカメラ・無印良品)



まちに新たな賑わいを創出する魅力ある商業施設へ

## 2020年度の達成状態 1

## 未来型商業への変革

### 小田急商事における(株)セブン&アイ・ホールディングスとの業務提携

#### ■ スーパーマーケット事業

- セブン&アイグループとの人的交流の開始  
オペレーション・教育ノウハウの共有、MDの連携
- 実験店での収益性強化に向けた仮説検証の実施



- セブンプレミアム導入の検討

複々線による人口増加が見込める  
世田谷・新百合ヶ丘エリアを中心に  
ドミナント出店を目指す

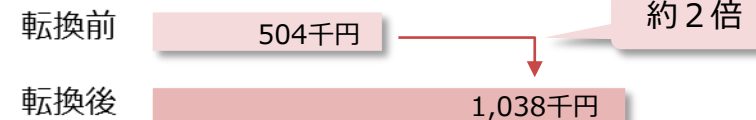
#### ■ 駅構内売店事業・コンビニエンスストア事業

- 新宿駅西口地下に提携1号店をオープン（新設）



- 既存CVS 3店舗をセブン-イレブンに転換

＜転換前後の1日平均売上高の比較※＞



※ 小田急マルシェ湘南台店（10月17日転換）での比較  
 転換前（Odakyu MART）：2017年10月の1日平均売上高  
 転換後（セブン-イレブン）：10月24日～30日の1日平均売上高

今後約1年間でセブン-イレブンへ転換

## 2020年度の達成状態 2

## 心が動く瞬間を演出するコンテンツの創造

沿線での新規コンテンツの創出や地域の取り組みとの関係性強化を図り、沿線エリアへの誘客とまちの賑わいを創出する

### 沿線エリアへの誘客・まちの賑わい創出

- スポーツをコンテンツとした沿線活性化策の推進

#### <サッカー>



小田急マッチデー

#### <ラグビー>



新宿ラグビーまつり

#### <ビーチバレー>



ビーチバレー教室

- 地域のシンボルとなる駅づくり

#### <駅の改良>



片瀬江ノ島駅  
(2020年5月予定)



参宮橋駅  
(2020年9月予定)

#### <地域資源を活かした駅づくり>

- 地元産木材の使用（駅リニューアル）  
鶴巻温泉・渋沢
- 駅構内でのBGM導入  
渋沢（秦野市との連携協定に基づく）  
黒川（近隣所在の読売交響楽団の楽曲）

→ 沿線各駅で地域とのつながりを意識した駅づくりを推進

### 沿線での学びや楽しさの提供

- 小田急まなたび
  - ・ 主にOPクレジットカード会員対象
  - ・ 大学・自治体・外部企業と連携し、大人のための「学び」「旅」を提案



#### <参加者数の推移>



### 2020年度の達成状態 1

### 地域の魅力を引き出す特徴あるホテルの出店

その地域ならではの魅力をプロデュースし、まちの価値を高めるホテルを出店する

### エリア特性や旅行者の嗜好に合わせた新規ホテルの出店

UDSなどグループ内に蓄積された企画・設計力やホテル運営ノウハウを活かす

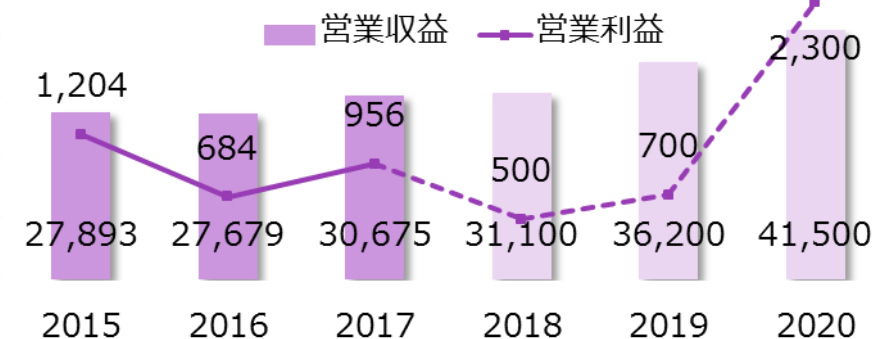
#### ● ホテル出店計画（開業済みを含む） ※ 物件保有形態 □：リース方式 ■：所有直営方式

	ホテル名	所在地	客室数	開業時期	※
1	HOTEL LOCUS	宮古島	100室	2018年1月	□
2	ELILAI	宮古島	2室	2018年6月	□
3	HAMACHO HOTEL	日本橋	170室	2019年2月	□
4	(仮称) 東海岸リゾート	宮古島	41室	2019年初頭	□
5	MUJI HOTEL GINZA	銀座	79室	2019年4月	□
6	ONSEN RYOKAN YUEN SHINJUKU	新宿	193室	2019年春	□
7	(仮称) 小田急強羅ホテル	箱根	72室	2019年8月	■
8	HOTEL CLAD	御殿場	約180室	2019年度冬	■
9	(仮称) 美栄橋駅前ホテル	那覇	約220室	2020年初旬	□
10	ホテル アンテルーム 那覇	那覇	126室	2020年初旬	□

→ このほか、UDSの中国現地法人（連結対象外）が「MUJI HOTEL BEIJING」を開業するなど、海外へも進出

2020年度までに15店程度の出店と  
営業収益420億円を目指す

<ホテル業営業損益（単位：百万円）>



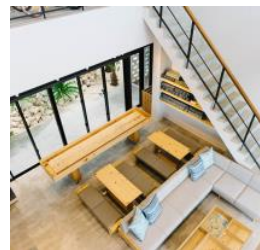
### 2020年度の達成状態 1

### 地域の魅力を引き出す特徴あるホテルの出店

#### 開業ホテルの状況

##### ■ HOTEL LOCUS [宮古島]

アクティビティや文化、食など宮古島ならではの魅力をホテルオリジナルのプログラムで提供



稼働率好調により  
計画を上回る推移

#### 新規公表ホテル

##### ■ ONSEN RYOKAN YUEN SHINJUKU [新宿]

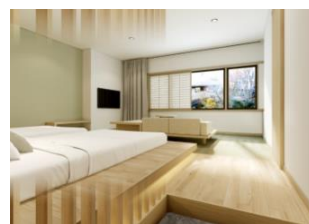
旅館の本質を  
現在のニーズに合わせて編集し  
宿泊の新しい選択肢を提供



外観 (イメージ)

##### ■ (仮称) 小田急強羅ホテル [箱根]

企業の保養所・研修所建物を  
リノベーション



コンドミニウム→  
(イメージ)

←ホテル 客室  
(イメージ)



##### ■ ホテル アンテルーム 那覇 [那覇]

アート&カルチャーをコンセプトに  
新たな賑わいの場を創出



外観 (イメージ)

### 2020年度の達成状態2

### 世界に誇る観光ビジネスモデルの構築

旅行者や外部パートナーとの接点から得られるさまざまな情報・ノウハウを活用し、  
新たな商品・サービスを生み出していく

#### 訪日外国人向け施策

##### ■ プロモーションの強化

- ・ 欧米豪への情報発信強化



オリパラ・ラグビーW杯を見据えPR強化

##### ■ 販路拡大に向けた情報提供・案内の強化

- ・ 駐在員事務所 : タイ・フランス
- ・ 業務委託事務所の設置 (9月)  
中国・台湾・ベトナム・インドネシア

##### ■ 受入体制強化・連携強化

- ・ グループ各社の受入体制強化
- ・ 自治体・観光協会・民間事業者との連携

##### ■ 新規コンテンツの発掘・商品造成

- ・ 既存観光地の閑散時間帯等の需要創出



箱根、江の島・鎌倉の夜間需要喚起



箱根逆周りルートへの認知拡大



- ・ 沿線の新たな魅力を発掘する着地型ツアーの造成  
(インバウンドベンチャー企業との連携)



代々木上原・下北沢・大山・小田原

2020年度でのグループインバウンド収益230億円を目指す



### 2020年度の達成状態2

### 世界に誇る観光ビジネスモデルの構築

#### 沿線観光地の活性化

##### ■ 箱根エリアで総額100億円規模の大型投資をスタート

- 乗り物でめぐる箱根の楽しさのさらなる追求



新型海賊船建造



新型ゴンドラ導入



登山電車新型車両導入

- より充実した空間の提供に向けた山内施設の機能的・質的向上



早雲山駅舎改築・改修



- より快適な箱根周遊の実現に向けたサービスの充実



←バスロケーションシステム導入

- 江の島・鎌倉に加え、沿線各地で行政や地域関係者と連携し誘客施策を推進



# 中期経営計画の進捗状況 『わくわく × イノベーション』

2020年度の達成状態 1

新たな価値を生む人材とアイデアの育成、機会の創出

新規事業創造やイノベーションにつながる人材とアイデアを育てる仕組みを構築し、社員が夢を持ってチャレンジできる機会を生み出す

## 【事業アイデア公募制度】



### <未来フィールドの実現>

小田急が取り組むことで  
お客さまと社会に  
新しい価値を提供する



### <社会課題の解決>

SDGs などの中長期的に  
深刻化するニーズを捉える



## 【新規事業】

【各部門のプロジェクト】



## 【プロジェクト人材公募制度】

所属に関わらず参加可能

社員自らの  
知識・経験・関心や  
チャレンジ精神を  
発揮できる制度



# 中期経営計画の進捗状況 『わくわく × イノベーション』

2020年度の達成状態2

社員の力を最大限引き出す環境づくり

価値創造やチャレンジの基盤として、社員一人ひとりの考え方や能力等を最大限に活かすための各種制度・環境整備を実施する

## 経営理念の実現

風土改革

意識改革

ダイバーシティ

**Diversity & Inclusion**

人事評価  
人材育成

働き方  
改革

いきいき働くための土台

健康経営

ワークライフ  
バランス

### ① ダイバーシティ

～多様な属性と個の力を受容し活かす風土づくり～

- ・ 風土づくりに資するワーキングの全社展開
- ・ 妊活相談窓口新設・がん等の治療と仕事の両立支援策整備

### ② 人事評価・人材育成

～個の成長をサポート/コミュニケーション強化～

- ・ 社員の挑戦をサポートする人事関連ツールへの見直し
- ・ 事業アイデア公募制度「Climbers」立ち上げ

### ③ 働き方改革

～労働生産性の向上/働きやすい環境づくり～

- ・ テレワーク（在宅・サテライトオフィス）の対象者拡大
- ・ 業務効率化を推進するプロジェクトチームの立ち上げ

## E：環境

### ■ 低炭素社会の実現を目指した取り組み

- 車両走行1キロあたりの電力使用量削減

鉄道：他の交通機関に比べてエネルギー効率が高い

※ 電車で人1人を1km運ぶために排出される二酸化炭素量は自動車の1/7

#### さらなる環境負荷低減の取り組み

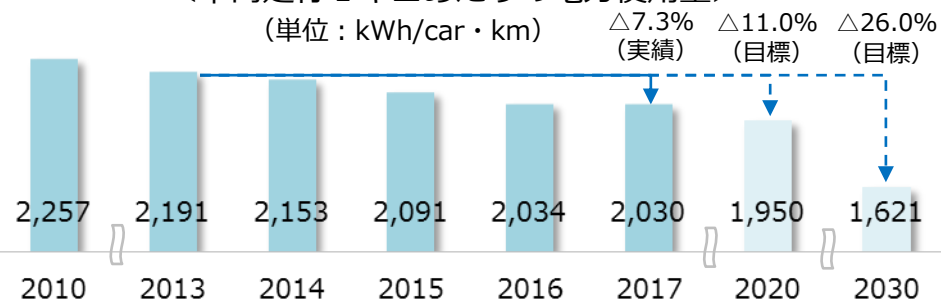
車両軽量化

省エネ設備

LED化

#### ＜車両走行1キロあたりの電力使用量＞

(単位：kWh/car・km)



- その他の取り組み

鉄道部門：太陽光発電・自然採光・機器LED化など

生活サービス部門：ビル熱源更新・夜間電力活用など

## S：社会

### ■ 女性活躍推進・働きやすさ向上への取り組み

- 女性の活躍推進に関する数値目標と実績（2017年度）

項目	目標	実績
新卒採用の総合職女性比率	30%以上	47.4%
女性管理職数 (2020年度)	2013年度末(15名) の倍以上	25名※
男性育休取得者数 (2020年度)	2013年度取得実績 (4名)の倍以上	19名
女性従業員(正社員)比率 (2020年度)	10%	8.7%※

※ 2018年4月1日現在

- 働きやすさ向上への取り組み

- ・ 仕事と家庭の両立支援制度・環境づくりなど

2017年度	女性育休取得率・復職率 100.0%	配偶者出産休暇取得率 95.0%
実績	男性育休取得率 13.9%	年次有給休暇取得率 88.3%

## G：ガバナンス

- コーポレートガバナンス・コード改訂への対応検討

# 【参考】数値計画（連結）



単位：百万円	2017年度 (実績)	2018年度 (予想)		2019年度 (計画)	(4月公表値)	2020年度 (計画)	(4月公表値)
			対前年		対前年		対前年
営業収益	524,660	528,600	+ 3,939	558,400	+ 29,800	572,200	+ 13,800
営業利益	51,464	52,000	+ 535	56,300	+ 4,300	59,700	+ 3,400
経常利益	47,891	48,700	+ 808	51,900	+ 3,200	55,000	+ 3,100
当期純利益 ※ 1	29,328	31,000	+ 1,671	34,700	+ 3,700	38,100	+ 3,400
設備投資額	68,288	95,400	+ 27,111	103,000	+ 7,600	81,300	△ 21,700
減価償却費	45,347	46,800	+ 1,452	50,400	+ 3,600	51,800	+ 1,400
E B I T D A	96,811	98,800	+ 1,988	106,700	+ 7,900	111,500	+ 4,800
有利子負債	719,197	736,300	+ 17,102	752,300	+ 16,000	747,500	△ 4,800
有/E倍率 ※ 2	7.4 倍	7.5 倍	+ 0.1 P	7.1 倍	△ 0.4 P	6.7 倍	△ 0.4 P

※ 1 親会社株主に帰属する当期純利益

※ 2 有利子負債/E B I T D A倍率

□ : 目標とする経営指標

## 【参考】

ROA ※ 3	4.2 %	4.1 %	△ 0.1 P	4.3 %	+ 0.2 P	4.4 %	+ 0.1 P
ROE ※ 4	9.4 %	9.4 %	- P	9.8 %	+ 0.4 P	10.0 %	+ 0.2 P

※ 3 営業利益/総資産（有価証券評価差額除く）

※ 4 親会社株主に帰属する当期純利益/純資産（有価証券評価差額除く）

## 【参考】数値計画（セグメント別）

単位：百万円		2017年度 (実績)	2018年度 (予想)	対前年	2019年度 (計画)	(4月公表値)	2020年度 (計画)	(4月公表値)
						対前年		対前年
営業 収益	運輸業	176,183	179,100	+ 2,916	183,300	+ 4,200	183,500	+ 200
	流通業	214,479	211,200	△ 3,279	211,700	+ 500	221,000	+ 9,300
	不動産業	68,578	70,900	+ 2,321	90,800	+ 19,900	89,400	△ 1,400
	その他の事業	105,023	105,900	+ 876	112,200	+ 6,300	118,400	+ 6,200
	調整額	△ 39,603	△ 38,500	+ 1,103	△ 39,600	△ 1,100	△ 40,100	△ 500
	合計	524,660	528,600	+ 3,939	558,400	+ 29,800	572,200	+ 13,800
営業 利益	運輸業	28,122	29,600	+ 1,477	30,400	+ 800	31,200	+ 800
	流通業	4,647	4,200	△ 447	4,700	+ 500	5,000	+ 300
	不動産業	12,538	12,800	+ 261	15,700	+ 2,900	15,800	+ 100
	その他の事業	5,967	5,200	△ 767	5,400	+ 200	7,600	+ 2,200
	調整額	189	200	+ 10	100	△ 100	100	-
	合計	51,464	52,000	+ 535	56,300	+ 4,300	59,700	+ 3,400

# 小田急電鉄株式会社

## 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基づいております。

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。