

グループ中期経営計画(2015～2017年度) の進捗状況について(2016年11月)

2016年11月2日

2017年3月期における 業績の概要

2017年3月期 第2四半期 連結業績

単位：百万円	2016年度上期	2015年度上期	増減	4月時点見込	増減
営業収益	252,146	256,763	△ 4,616 (△ 1.8%)	257,700	△ 5,553 (△ 2.2%)
営業利益	27,558	28,821	△ 1,262 (△ 4.4%)	26,500	+1,058 (+4.0%)
経常利益	26,340	26,701	△ 361 (△ 1.4%)	24,100	+2,240 (+9.3%)
親会社株主に帰属 する四半期純利益	17,828	17,571	+256 (+1.5%)	16,200	+1,628 (+10.1%)

2017年3月期 連結業績予想

単位：百万円	2016年度	2015年度	増減	4月時点見込	増減
営業収益	523,900	529,812	△ 5,912 (△ 1.1%)	537,900	△ 14,000 (△ 2.6%)
営業利益	47,500	52,934	△ 5,434 (△ 10.3%)	49,000	△ 1,500 (△ 3.1%)
経常利益	42,900	45,695	△ 2,795 (△ 6.1%)	43,400	△ 500 (△ 1.2%)
親会社株主に帰属 する当期純利益	27,400	27,497	△ 97 (△ 0.4%)	28,400	△ 1,000 (△ 3.5%)
有利子負債残高	709,700	715,876	△ 6,176	709,700	—

グループ中期経営計画の進捗状況 (2016年11月)

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。

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

テーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てる

長期
ビジョン
2020

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

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

連結数値目標

*有利子負債／EBITDA倍率

営業収益	EBITDA	有／E倍率*
6,000億円	1,000億円	7.0倍(上限)

- 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
中期経営計画

中期経営計画における重点施策

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

グループ
経営理念

長期
ビジョン
2020

グループ
中期経営計画

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

(1) 複々線化効果の最大化および交通ネットワークの拡充

目標: 2020年度で運輸収入50億円程度の増収(2015年度比)

(2) 訪日外国人旅行客や観光需要の取込み

目標: 2018年度にインバウンド関連の営業収益で230億円を目指す
(2015年度: 150億円)

(3) 暮らしやすい沿線の実現に向けた施策の拡充

ミッション② 中核駅周辺再開発の推進

(4) 沿線中核駅周辺の再開発計画の検討・推進

(5) 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

テーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てる

重点施策の進捗状況

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ー

(1) 複々線化効果の最大化および交通ネットワークの拡充

2016年4月に公表した2018年3月(予定)のダイヤ改正による「複々線完成による輸送改善効果」

Ⅰ 混雑緩和による快適な輸送環境の提供

■ピーク1時間あたり、現行27本→**完成後36本***へ増発

■混雑率191%→**完成後160%程度**へ

* 最混雑区間(世田谷代田→下北沢間)の運行本数

「小田急は混んでいる」
というイメージを払拭

Ⅱ 所要時間短縮による都心方面へのアクセス向上

■ラッシュ時間帯を中心に速達性を向上し、所要時間を短縮

■例)町田から新宿は48分→**38分**へ**10分短縮**

(平日の8:30頃に新宿着)

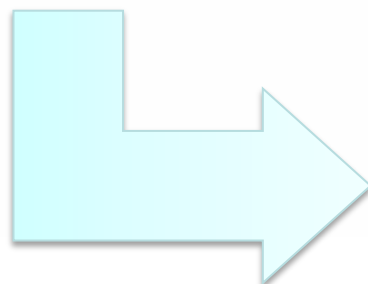
これまで以上に
お客さまから選ばれる路線へ

Ⅲ 千代田線直通列車増発による都心中心部への利便性拡大

■ピーク1時間あたり、現行5本→**完成後12本***へ増発

* 新宿方面へは、現行22本→完成後24本

新宿に加え、メロネットワークを
活用した都心中心部への
利便性の高さを訴求



目 標

2020年度で 運輸収入
50億円程度の増収
(2015年度比)

※ 所要時間や運行本数などは目安であり、今後変更する場合があります。

重点施策の進捗状況

ーテーマ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ー

(1) 複々線化効果の最大化および交通ネットワークの拡充

特急ロマンスカーにおける輸送改善効果(2018年3月(予定)のダイヤ改正)

■ 通勤時間帯における特急ロマンスカーの増発

【平日 朝方ラッシュ時間帯における増発】

現状7本を運転→**4本増発** 11本中7本は、朝7時台～8時台に新宿・大手町到着

【平日 夜間時間帯における増発】

現状23本を運転→深夜時間帯に **1本増発**

より多くのお客さまに、
特急ロマンスカーによる快適な
通勤サービスを提供

■ 特急ロマンスカー・EXEα (30000形)のリニューアル



■ リニューアルの概要

対象車両 2016年度は1編成10両

編成定員 578名(全席指定)

投資額 約13億円
(最初の1編成分)

営業運転開始 2017年3月(予定)

重点施策の進捗状況

ーテーマ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ー

(2) 訪日外国人旅行客や観光需要の取込み

特急ロマンスカーにおける輸送改善効果(2018年3月(予定)のダイヤ改正)

■ 箱根観光輸送の強化

【新型特急ロマンスカーを製造】

展望車両のある**新型特急ロマンスカー・70000形**が営業運転を開始

【わかりやすい時間に展望車両を運行】

人気の高い**土休日の午前中**に新宿を発車する「スーパーはこね号(新宿～小田原間ノンストップ)」は
毎時00分に運行 **9:00発、10:00発、11:00発(新型、VSE)**

【所要時間の短縮】

新宿～箱根湯本間の特急ロマンスカーの所要時間を、最速 **80分台→70分台** に短縮

特急ロマンスカーでの
箱根観光を
より楽しいものに

■ 新型特急ロマンスカー・70000形を製造



■ 新型特急ロマンスカー・70000形の概要

コ ン セ プ ト 箱根につづく^{とき}時間を
優雅に走るロマンスカー

製 造 両 数 2編成 計14両

編 成 定 員 400名(全席指定)

投 資 額 約40億円(2編成合計)

営業運転開始 2018年3月(予定)

重点施策の進捗状況

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

- (3) 暮らしやすい沿線の実現に向けた施策の拡充
- (4) 沿線中核駅周辺の再開発計画の検討・推進
- (5) 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】

新宿西口再開発計画
 ■ 計画検討の推進
 ■ 関係者協議の推進

本中期経営計画期間中の主な案件

【新百合ヶ丘】...P12

サービス付き高齢者向け住宅
「レオダ新百合ヶ丘」を開設



【下北沢】

下北沢地区上部利用計画の推進
賃貸住宅「リージア代田テラス」開業
(2016年1月)

【新宿⇔海老名 他】

...P13

リノベーション付き
住宅サブリース事業を開始

【湘南台】...P12

「学生レジデンス」を開発



【海老名】...P14

海老名駅間地区開発計画の推進



【藤沢】...P12

サービス付き高齢者向け住宅 「レオダ藤沢」を開設



重点施策の進捗状況

ーテーマ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ー

(3) 暮らしやすい沿線の実現に向けた施策の拡充

湘南台に「学生レジデンス」を開発

- 若年層の沿線流入
- 地域コミュニティ拠点として、学生と近隣住民との交流機会を創出



■ 計画概要

敷地面積 799.83㎡
延床面積 約3,500㎡
用途 食堂付き住居
室数 居住スペース158室、食堂1箇所
竣工予定 2018年2月
特徴 食堂を一般開放し、外部利用できるサービスを提供



企画・設計・運営を担う

新たな「サービス付き高齢者向け住宅」の開設

- サービス付き高齢者向け住宅「レオーダ」を神奈川県に初めて開設



レオーダ新百合ヶ丘

■ 計画概要

敷地面積 793.20㎡
延床面積 2,607.01㎡
階数 地上6階建
戸数 38戸
開業予定 2016年12月

レオーダ藤沢

■ 計画概要

敷地面積 661.70㎡
延床面積 2,627.52㎡
階数 地上8階建
戸数 50戸
開業予定 2017年2月

※ 既に開業している「レオーダ経堂」「レオーダ成城」と合わせて4物件体制に。

重点施策の進捗状況

一テーマ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一

(3) 暮らしやすい沿線の実現に向けた施策の拡充

リノベーション付き住宅サブリース事業「小田急の『安心』サブリース」を開始

■ 事業スキーム

- 当社が、物件オーナーによるリノベーションを前提に物件を借り上げ、入居者に貸し出すサブリース事業。
- 小田急不動産(株)がオーナー募集・賃貸管理を担うとともに、不動産系ベンチャー企業のハプティック(株)がナチュラルデザインによるリノベーションを行い、グッドルーム(株)が運営する賃貸物件情報サイト「goodroom」を通じて入居者を募集する。

■ 事業エリア

- 当面は、当社線沿線およびJR山手線沿線を中心に展開。

■ 事業開始日

- 2016年10月17日



リノベーション後のイメージ

人口減少・少子高齢化に伴う

社会問題である

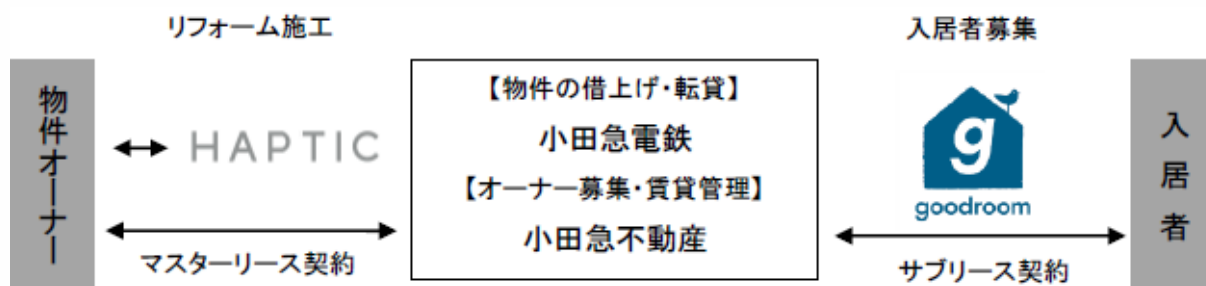
空き家問題の解消に寄与

住み替えの支援や

人口流入の促進による

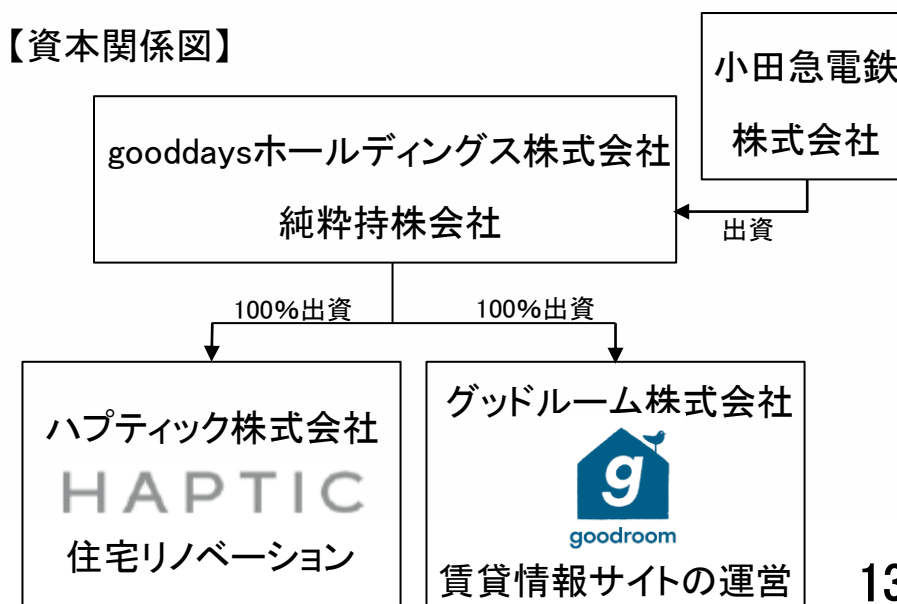
沿線エリアの活性化

【事業スキーム】



- 若年層向け不動産賃貸に強みを有する不動産系ベンチャー企業と連携した新たな収益モデルの確立
- 今後もベンチャー企業との連携を通じて新たな事業分野への進出を目指す

【資本関係図】



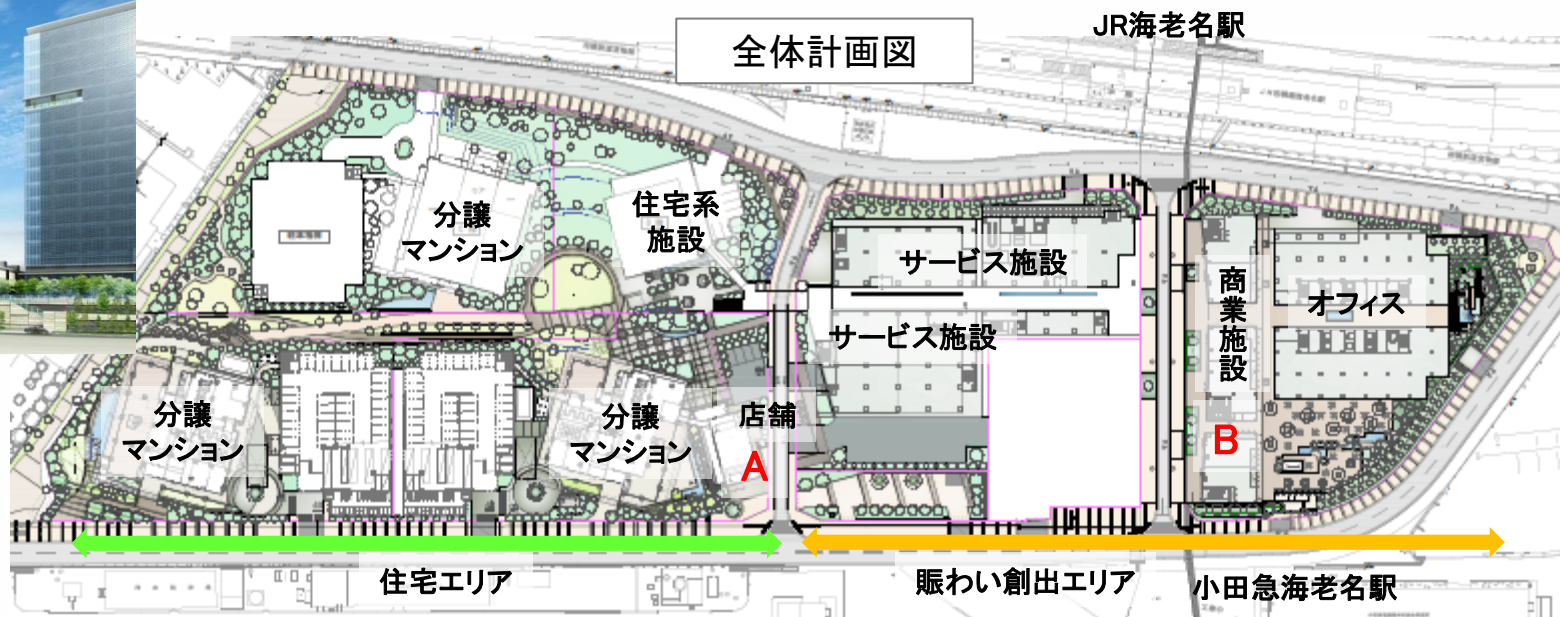
重点施策の進捗状況

ーテーマ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ー

(4) 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計画

イメージパース



■ 計画概要

敷地面積 約35,000㎡ 投資額 約322億円
延床面積 約175,000㎡ 工期(予定) 2016年度着工
2025年度竣工

【住宅エリア】

高層分譲マンション、サービス付き高齢者向け住宅
保育施設 他

【賑わい創出エリア】

オフィス棟、商業施設、フィットネスクラブ 他

開発の進捗状況

【概要】

Aコンビニエンスストア、**B**商業施設の建設

【着工時期】

2016年10月 着工

【竣工予定時期】

2017年春 コンビニエンスストア

2017年秋 商業施設

中期経営計画における重点施策

ーテーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てるー

グループ
経営理念

長期
ビジョン
2020

グループ
中期経営計画

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

ミッション③ 既存事業の沿線外進出

(1) ホテル事業の拡大

目標: 2020年度までに10店程度の出店と、営業収益400億円を目指す

(2) ストアにおける出店強化

(3) 外食における海外を含めた出店の拡大

(4) 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

(5) 新たな不動産供給モデルの展開

(6) 不動産活用コーディネート事業の展開

(7) 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

(8) Eコマースの展開

重点施策の進捗状況

－テーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てる－

(1) ホテル事業の拡大

2020年度までに**目標**
10店程度の出店と
営業収益400億円を目指す

■ 都市型ホテル

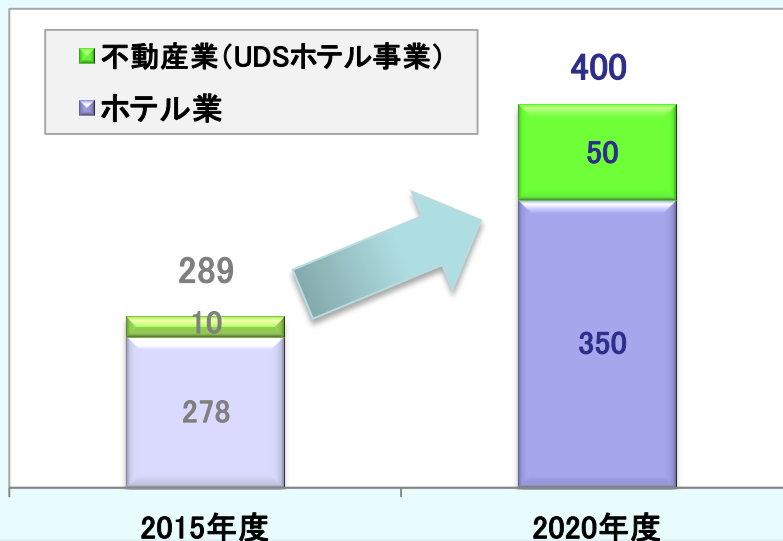
- 中規模ビルのリノベーション等を主体とした出店
- ミドルプライスの宿泊特化型ホテル

■ リゾート型ホテル

- リゾート地でのホテル・旅館のリノベーション
または新築による出店
- グレードはラグジュアリークラスも検討

<想定エリア：一定の需要が見込まれるエリア>

- 沿線・周辺地域：都心、富士、箱根、伊豆、江の島・鎌倉など
- 沿線外・海外：京都、大阪、九州、沖縄、中国、東南アジアなど



1店目*

【御殿場】...P17

(仮称)小田急御殿場ホテル

2店目*

【日本橋浜町(東京・日本橋エリア)】
...P18

安田不動産(株)が開発する
複合ビルへの出店

3・4店目*

【沖縄(宮古島エリア)】...P18

(仮称)宮古島下里ホテル
(仮称)東海岸リゾート

*公表順

重点施策の進捗状況

ーテーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てるー

(1) ホテル事業の拡大

「(仮称)小田急御殿場ホテル」・「(仮称)小田急御殿場温泉」の開業



(仮称)小田急御殿場ホテル

■ 計画概要

所在地	御殿場プレミアム・アウトレット 敷地内
施設面積	約9,500㎡
運営会社	株式会社小田急リゾート
階数	地下1階、地上8階建
室数	約180室
開業予定	2019年 冬



(仮称)小田急御殿場温泉(日帰り温浴施設)

■ 計画概要

所在地	御殿場プレミアム・アウトレット 敷地内
施設面積	約3,300㎡
運営会社	株式会社小田急リゾート
階数	地上2階建
館内施設	温浴施設、レストラン 他
開業予定	2019年 冬

重点施策の進捗状況

ーテーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てるー

(1) ホテル事業の拡大

UDSによるホテル事業の拡大

■ 安田不動産(株)が開発する複合ビルへの出店



■ 計画概要

開発主体	安田不動産(株)
所在地	東京都中央区日本橋浜町
用途	ホテル(1~15階)、共同住宅(1~15階) 飲食店舗(1階) 他
階数	地上15階、地下1階、塔屋1階
竣工	2018年12月(予定)
形態	安田不動産(株)よりUDS(株)が建物を賃借し ホテルを運営



ホテルの企画デザインと
運営を担う

■ 宮古島にホテル2施設を開業



(仮称)宮古島下里ホテル

(仮称)宮古島下里ホテル

所在地	沖縄県宮古島市
階数	地上7階建(屋上階含)
室数	100室
開業予定	2018年 前半
形態	(株)日建ハウジングから 沖縄UDS(株)が建物を 賃借しホテルを運営

(仮称)東海岸リゾート

所在地	沖縄県宮古島市
規模	管理棟および独立ヴィラ
室数	41室
開業予定	2018年 前半
形態	(株)日建ハウジングから 沖縄UDS(株)が建物を 賃借しホテルを運営

- 2016年10月に、沖縄におけるホテル・リゾート施設等の事業企画、建築設計、店舗運営を展開する**沖縄UDS(株)**(UDS(株)の100%出資会社)を設立。

- 沖縄各地で、複数のホテル・リゾート施設の開業を進める
- 同社を当社の連結子会社とすることを予定

重点施策の進捗状況

ーテーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てるー

- (4) 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
- (8) Eコマースの展開

株式会社白鳩との資本業務提携

■ 資本業務提携の概要

【資本提携の概要】

- 当社が、(株)白鳩の発行済株式の20%にあたる普通株式を取得
- 同社を当社の持分法適用会社とすることを予定

【業務提携の概要】

- ① 経営資源の相互補完による売上拡大
- ② Eコマース事業ノウハウと
当社グループの信用・ブランド力の相互活用
- ③ 人材および情報交流
- ④ 新規事業領域や新サービスの開発等の協力・推進

■ 株式会社白鳩の会社概要

商号	株式会社白鳩(JASDAQ上場)
設立	1974年8月20日
従業員数	69名(2016年8月末 現在)
資本金	276百万円
事業内容	インナーウェア専門のEコマース事業
売上	4,595百万円(2016年8月末 現在)
営業利益	179百万円(2016年8月末 現在)

資本提携
(発行済株式の20%を取得)



人材交流等を通じた
Eコマース事業に関するノウハウ
の活用

白鳩と小田急グループ事業間の
相互送客や
マーケティング情報の相互活用

重点施策の進捗状況

ーテーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てるー

(7) 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

(8) Eコマースの展開

百貨店やストアにおける取り組み

■ 小型店等のさらなる出店の推進

- 2018年度までに**10店舗程度の出店**を目指す

■ 本中期経営期間中の実績

- サテライト型店(1店舗)



小田急百貨店オアシスあつぎ

- 新MD型小型店(3店舗)



Desk my Style 横浜ジョイナス店

■ 新宿駅西口でコインロッカーを活用した

商品受け取りサービスの試験運用開始

- 小田急百貨店は、「小田急コスメオンライン」を、2016年11月に開始する。
- その受け取り方法の一つとして、商品を新宿駅構内のコインロッカーで受け取れるサービスを試験運用する。

Odakyu OX MARTの出店(ストア)

■ 駅ごとに異なるニーズを踏まえた店舗の展開

- 土産専門店とコンビニエンスストアを融合した新業態

店 名 Odakyu OX MART 小田原店
開 店 2016年7月
売場面積 約142㎡



※ 「Odakyu OX MART」での店舗展開は、新百合ヶ丘店に続き2店舗目。

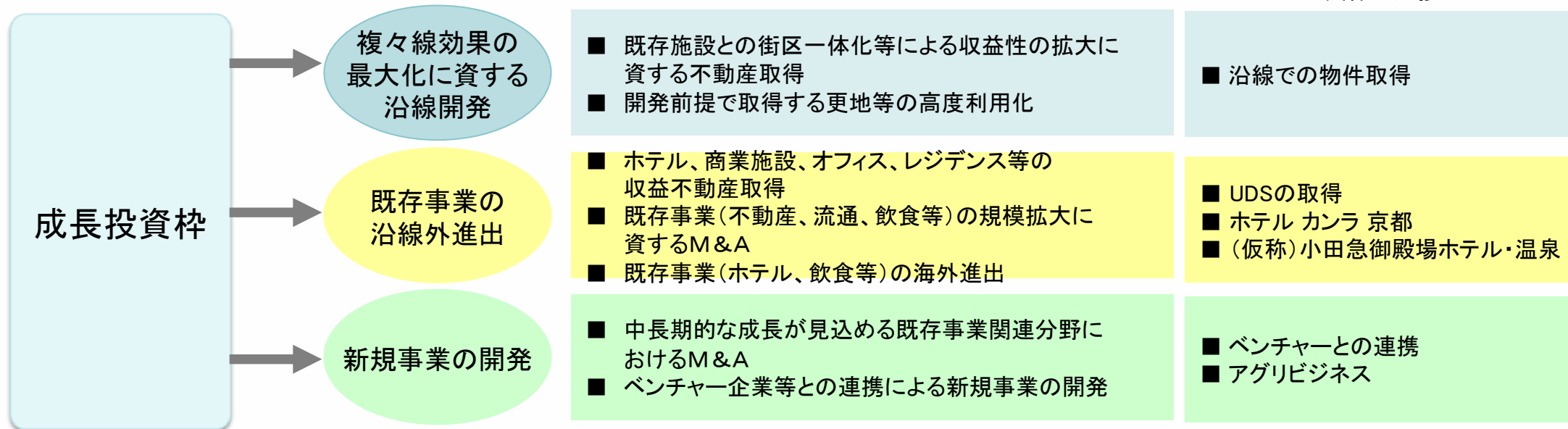
成長投資枠の活用状況

■ 成長投資枠について

2020年度までに **400億円*** を設定

* 有利子負債/EBITDA倍率7.0倍を上回らない範囲

■ 成長投資枠の活用方針



■ 成長投資枠の活用見込

2018年度までに **約320億円** の活用を見込む

(参考) 連結数値計画

連結数値計画

単位:百万円		2015年度(実績)	2016年度(予想)	2017年度(計画)	2018年度(計画)
営業収益	運輸業	168,303	172,300	173,600	177,900
	流通業	225,012	218,200	233,300	238,600
	不動産業	73,002	72,300	77,900	78,700
	その他の事業	100,128	98,000	101,800	105,200
	消去	△ 36,635	△ 36,900	△ 36,100	△ 36,600
合計		529,812	523,900	550,500	563,800

営業利益	運輸業	29,795	28,000	25,800	28,700
	流通業	3,911	2,700	4,300	4,900
	不動産業	13,190	11,800	11,800	13,000
	その他の事業	5,872	4,800	5,900	6,700
	消去	164	200	200	100
合計		52,934	47,500	48,000	53,400

経常利益	45,695	42,900	42,300	46,400
親会社株主に帰属する当期純利益	27,497	27,400	27,700	30,300

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。