



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4月28日

2016年3月期決算の概要

2016年3月期決算の概要

営業収益、営業利益



EBITDA、有利子負債／EBITDA倍率



箱根地区に関連する事業の概況

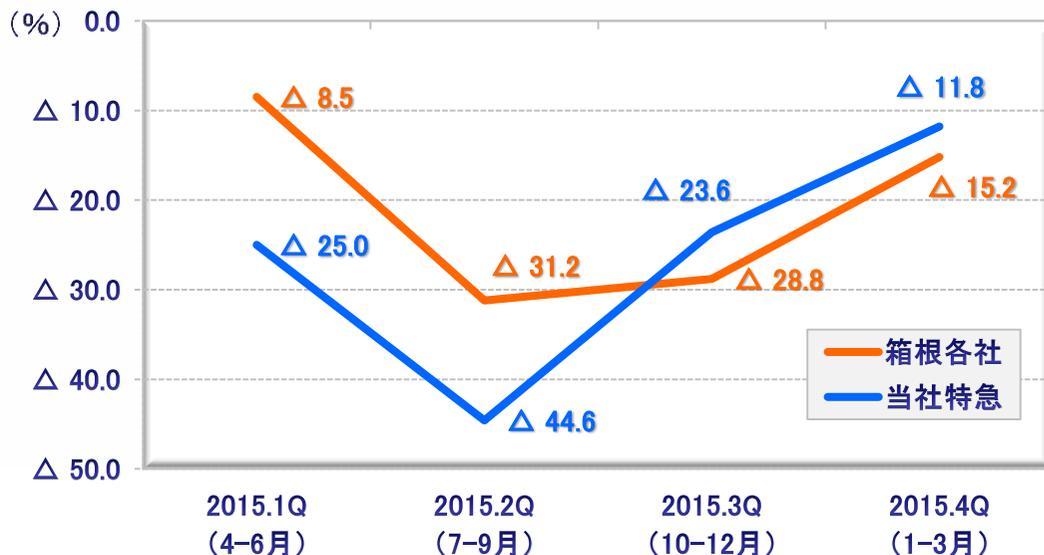
箱根大涌谷付近での火山活動活発化に伴う影響を受けた主な事業の減収額

単位:百万円	影響を受けた主な事業	主な会社の減収額 (2015年度累計、対前年)
運輸業	鉄道業	小田急電鉄(定期外*1) △ 706、箱根登山鉄道 △ 1,427
	バス業	箱根登山バス △ 291
	その他	箱根ロープウェイ △ 1,618、箱根観光船 △ 549
その他の事業	ホテル業	小田急リゾート △ 372 (山のホテル、箱根ハイランドホテル、ホテルはつはな)
合 計 (2015年度累計、対前年)		△ 4,964

*1 定期外運賃 (各駅～箱根登山鉄道線直通利用) および特急料金 (各駅～箱根湯本駅) の合算

輸送人員*2・リゾートホテル稼働率の推移

*2 当社特急:新宿駅～箱根湯本駅間の利用人員
箱根各社:箱根登山鉄道、箱根登山バス、箱根ロープウェイ、箱根観光船の合算



重点施策の進捗状況

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

グループ
経営理念

2015年度

2016年度

2017年度

2018年度

2019年度

2020年度

長期ビジョン2020

現行中期経営計画

次期中期経営計画(予定)

長期
ビジョン
2020

グループ
中期経営計画

<現行中期経営計画における重点施策>

* 今般、一部変更した重点施策

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
- 訪日外国人旅行者や観光需要の取込み
- 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

- 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

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

- ホテル事業の拡大*
- 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

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 －

複々線化効果の最大化および交通ネットワークの拡充

複々線の完成および複々線効果を最大化するダイヤの実現*

* 別資料『複々線完成による効果について』参照

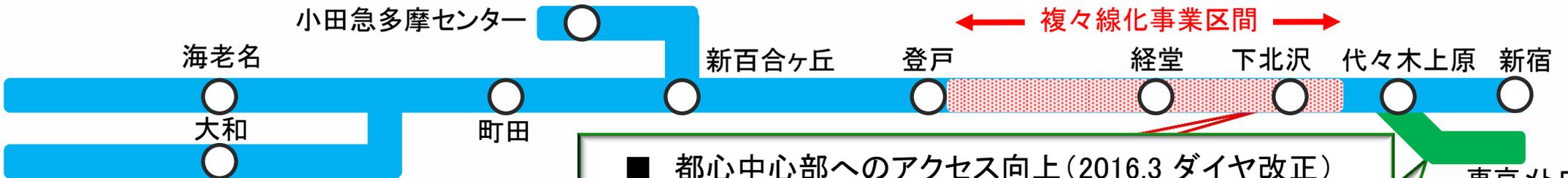
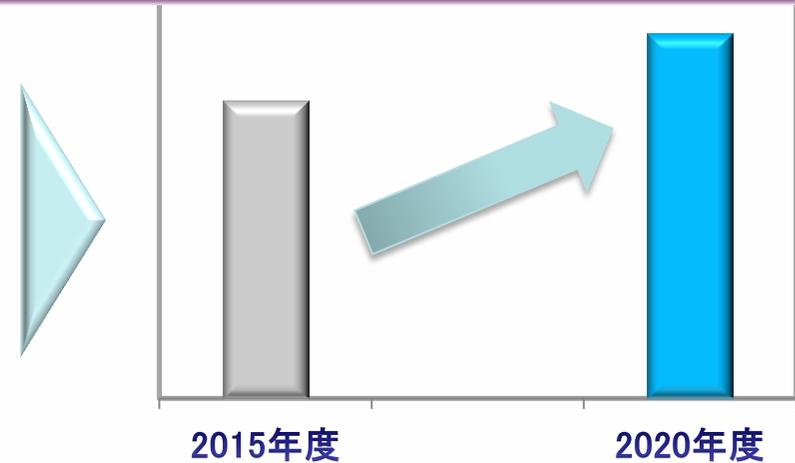
＜複々線完成によるラッシュ時間帯における輸送改善「3つの柱」＞

Ⅰ 混雑緩和による快適な輸送環境の提供

Ⅱ 所要時間短縮による都心方面へのアクセス向上

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

現状と比べ、**2020年度で50億円程度の増収**を目指す



■ 複々線化工事の進捗



- 都心中心部へのアクセス向上 (2016.3 ダイヤ改正)
 - 千代田線直通列車を増発
 - メトロホームウェイ号の増発

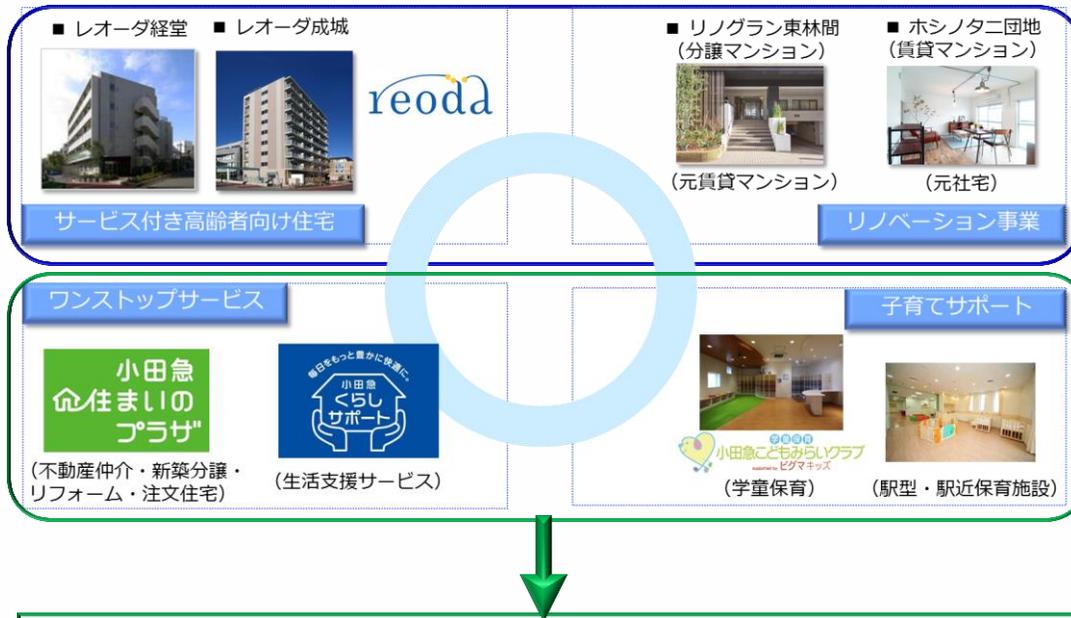


重点施策の進捗状況

－ 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 －

暮らしやすい沿線の実現に向けた施策の拡充

沿線エリアでの住み替え促進



- サービス付き高齢者向け住宅
 - 2016年度に2物件開業予定
 - 2016年12月 レオダ新百合ヶ丘
 - 2017年 2月 レオダ藤沢
- リノベーション事業
 - 2015年度に2物件竣工
 - 2015年6月 ホシノタニ団地
 - 2015年9月 リノグラン東林間

- ワンストップサービス
 - 「小田急沿線 住まいをつなぐプロジェクト」開始
 - 開始時期：2015年4月
 - 主な内容：住まいに関する相談窓口の設置
警備会社と提携した空家管理サービス
個別訪問によるコンサルティングサービス ほか
 - 「小田急暮らしサポート」サービスエリアの拡大
 - 拡大時期：2016年4月
 - 拡大エリア：町田・相模大野・大和エリアの一部
 - 開設済エリア：世田谷エリア、川崎・多摩エリア

- 子育てサポート
 - 「小田急子育て情報ポータルサイト」開設
 - 開始時期：2015年6月
 - 主な内容：親子向けイベントの告知・応募窓口
小田急グループの子育て支援に関するトピック
子育てに関するQ&Aと担当者によるアドバイス
グループ各社サイト等へのリンク

重点施策の進捗状況

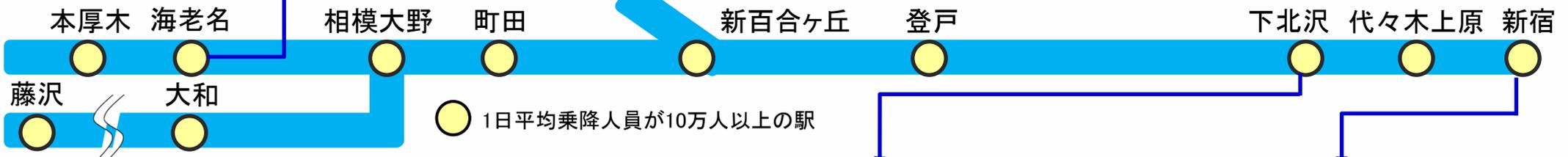
－ テーマ I 沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する －

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

海老名駅間地区開発計画

■ 「住宅エリア」と「賑わい創出エリア」に区分した魅力ある街づくり

- 敷地面積：約35,000㎡
- 着工：2016年度下期(予定)
- 竣工：2025年度(予定)



下北沢地区上部利用計画

* 連続立体交差事業および複々線化事業に伴う世田谷区・渋谷区内の土地

■ 「街のにぎわいや回遊性、子育て世代が住める街、文化」

- 鉄道上部面積：約27,500㎡(交差道路、鉄道施設除く)*



新宿西口再開発計画

- 計画検討の推進
- 関係者協議の推進



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 －

訪日外国人旅行客や観光需要の取込み

インバウンド需要の取込み強化

商品力の強化

- 百貨店における外国人向け商品の拡充／売場や店舗の構築
- 箱根エリアにおける外国人向けサービスや商品の拡充
- 旅行会社招請による商品造成
- ホテルの新規出店

<最近の主な取組み>

- ・リムジン&箱根フリーパスの発売開始
- ・富士箱根パスのリニューアル ほか

*1 枠内は今後の取組み
*2 点線枠内は実績

プロモーションの強化

- メディア招請・広告出稿等のプロモーション活動の強化
- WEB・SNSによる情報発信

<最近の主な取組み>

- ・海外の国際旅行博への参加
- ・江ノ島電鉄(株)と台湾鐵路管理局との友好鉄道協定締結
- ・ムスリム観光客向け情報発信
- ・ホームページやSNSのタイ語対応 ほか

受入体制の整備

- 箱根や江の島・鎌倉エリアでの案内サイン等のさらなる充実
- 商業施設の免税対応の拡大(従業員教育、外国人スタッフ雇用)

<最近の主な取組み>

- ・小田急外国人センター・小田原の拡張
- ・箱根フリーパス多言語化対応の推進
- ・百貨店における韓国シンハンカードの取扱開始 ほか

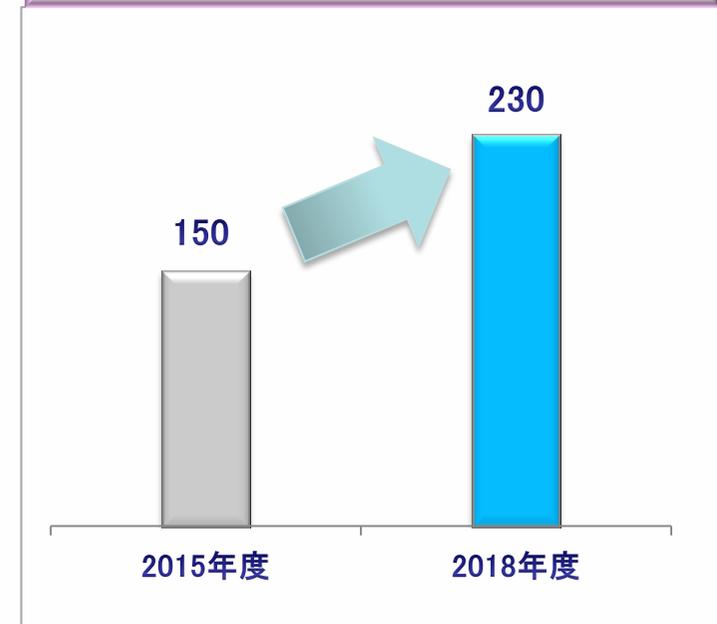
販売チャネルの拡大

- 海外現地旅行代理店等への営業強化
- 海外営業拠点の整備

<最近の主な取組み>

- ・香港エクスプレス航空機内での発売(リムジン&箱根フリーパス)
- ・e-Romancecar 言語追加
- ・久光百貨店(中国)との相互送客 ほか

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



■ 海外駐在員事務所の開設

- 時期: 2016年度中(予定)
- 場所: バンコク(タイ)

<主な業務内容例>

- ・現地旅行エージェントとの連携強化
- ・現地および近隣国での情報収集

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 －

訪日外国人旅行客や観光需要の取込み

沿線観光地におけるさらなる魅力向上

箱根エリア



2016年1月
和カフェ&老舗土産処
茶屋本陣「畔屋」
オープン



2015年11月
商業ビル「トザンイースト」
オープン

江の島・鎌倉エリア

積極的なキャンペーンや
イベントの実施による誘客強化



丹沢・大山エリア

2016年3月
伊勢原駅を特急停車駅に追加



(参考)2015年10月
大山ケーブルカー
リニューアル



ホテル事業の拡大

今後の方向性

インバウンド・国内外の
観光需要の伸張

事業機会

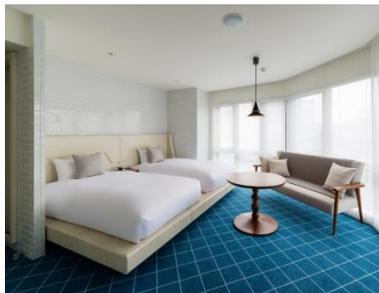
「モノ」から「コト」への
消費意欲の変化

UDS(株)のグループ化
(企画・設計・運営ノウハウ)

■ UDS(株)が運営する主なホテル



ホテルカンラ京都



エディット横浜

ノウハウの活用

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

■ 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



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 －

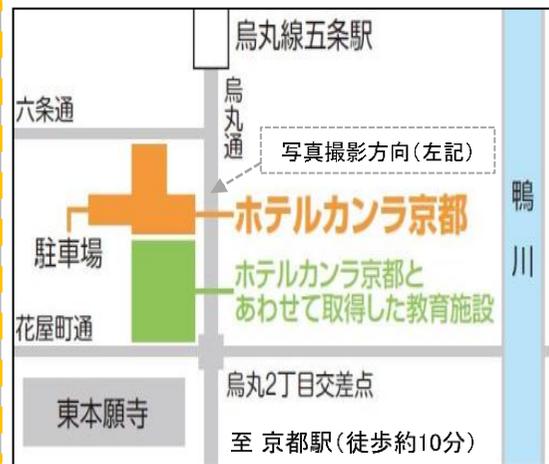
ホテル事業の拡大

成長投資枠を活用した事例

■ 京都における不動産の取得

➤ 取得物件の概要

	教育施設	ホテルカンラ京都
敷地面積	1,086㎡	842㎡
延床面積	6,627㎡	3,091㎡
建物竣工	1988年	1989年 (2010年コンバージョン)
階数	地上5階、地下3階	地上5階、地下1階
取得額	約50億円(コンバージョンへの投資額を含む)	



■ ホテルへのコンバージョン工事の実施

➤ 工事後の施設概要(予定)

名称：ホテルカンラ京都

開業：2016年11月

施設：客室68室

(*現在29室)

レストラン2施設

カフェラウンジ

敷地面積：1,928㎡

延床面積：9,718㎡



メインエントランス



現カンラ客室【改修イメージ】



ホテルフロント

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 —

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

小型店の出店(百貨店)

■ 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

■ 2015年度実績

- サテライト型店(1店舗)



- 自主編集型店(2店舗)



■ 新たな自主編集型店の開発

- トライアル出店・検証等を経て、常設店舗の展開を予定

店名：at/7o(アトリエナナマル)

開店：2016年3月(新宿店でのトライアル)

特徴：婦人衣料、服飾雑貨、
アクセサリ、コスメ雑貨等を
扱うブランド編集型ショップ



駅構内事業の最適化(ストア)

■ 駅ごとに異なるニーズを踏まえた店舗の展開

- ターゲットを明確にした品揃えによる新たな業態

店名：Odakyu OX MART 新百合ヶ丘店

開店：2016年4月

売場面積：約192㎡

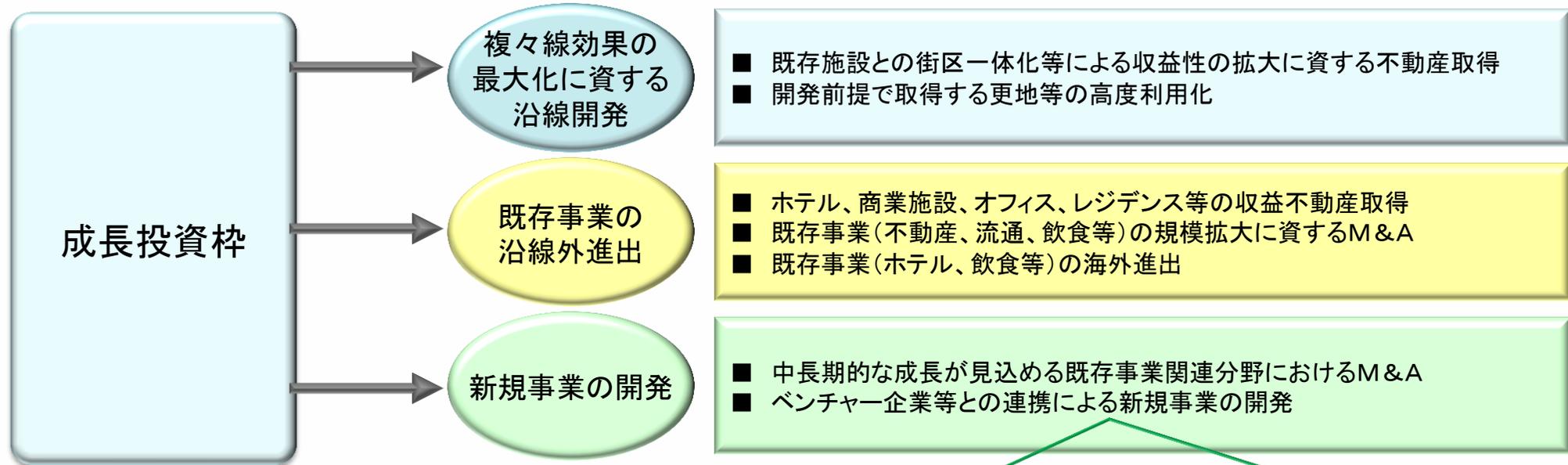


重点施策の進捗状況

－ テーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てる －

成長投資枠の活用によるM&Aや不動産取得等の推進

成長投資枠の使途



■ アグリビジネスへの参入

事業スキーム



■ ベンチャー企業への出資

<銀座農園(株)への出資および資本業務提携契約の締結>

- 出資後の当社持分比率 8.1%
- 資本業務提携の概要
 - ・ アグリビジネスの推進
 - ・ 当社沿線でのマルシェ事業(直販事業)の展開 ほか

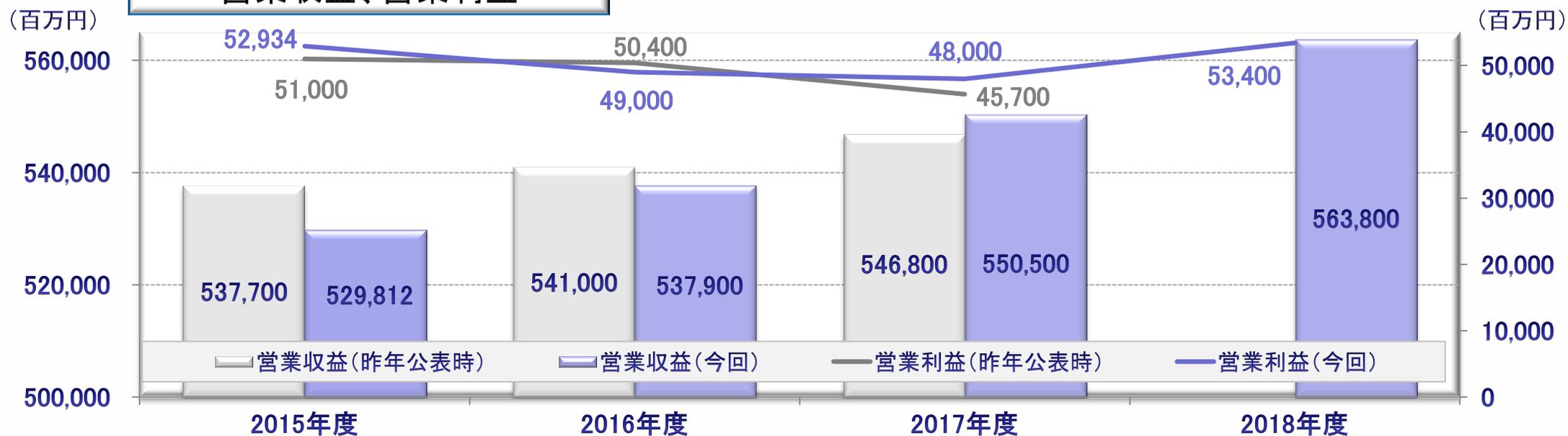
<銀座農園(株)の会社概要>

設立：2007年10月
資本金：75百万円
売上高：370百万円(2014年度)
事業内容：農業開発事業
農業流通事業
農業コンサルティング事業

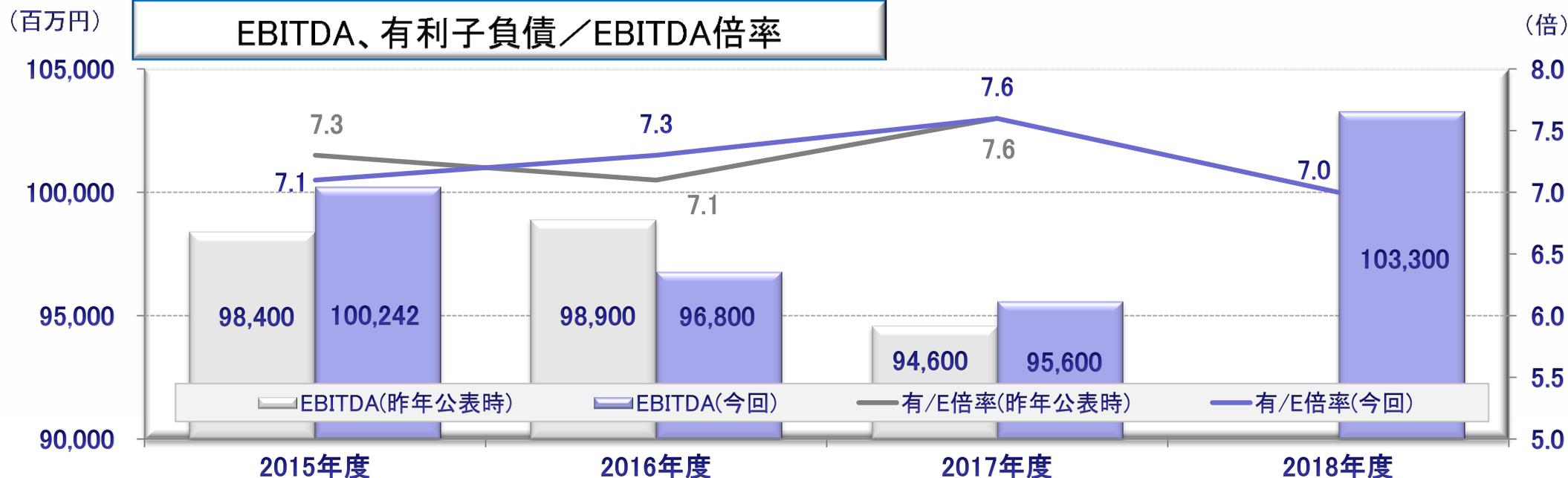
連結数値計画

営業収益、営業利益

*2015年度(今回)は実績値



EBITDA、有利子負債／EBITDA倍率



有利子負債残高、設備投資額

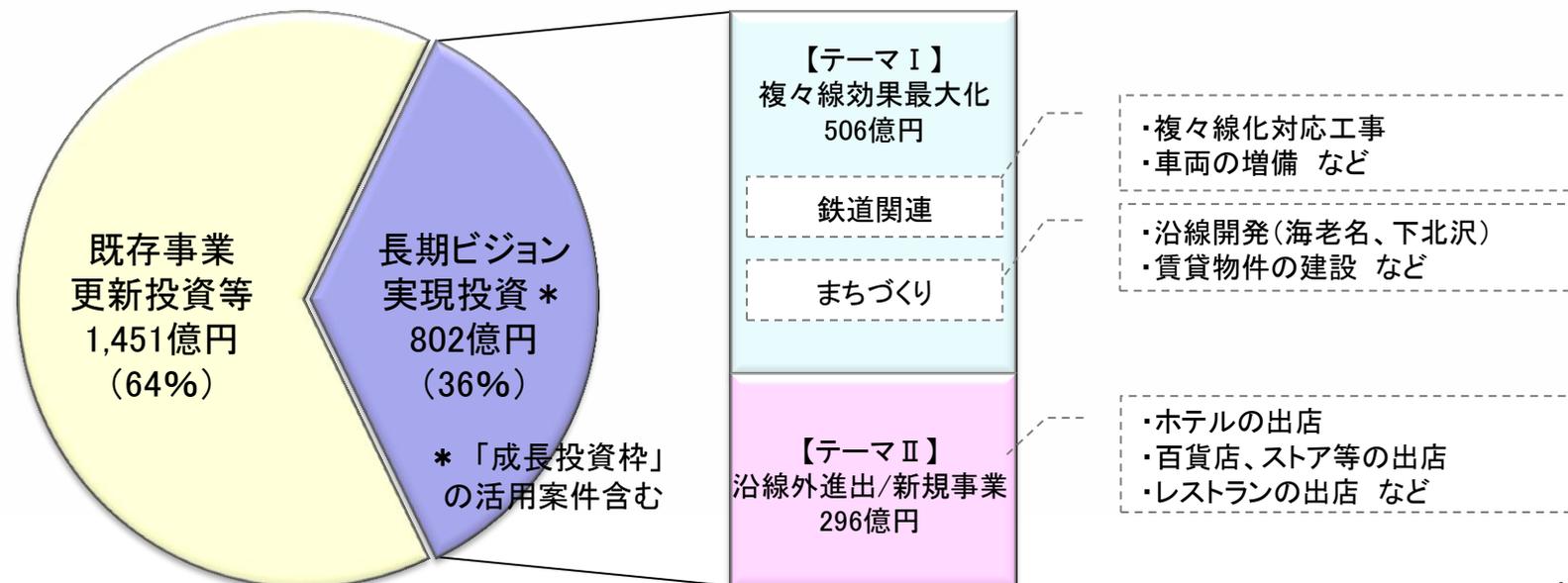
*2015年度(今回)は実績値



設備投資額の内訳(2016~2018年度)

[長期ビジョン実現投資内訳]

総額: 2,253億円



連結数値計画(一覽)

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	529,812	537,900	550,500	563,800
営業利益	52,934	49,000	48,000	53,400
経常利益	45,695	43,400	42,300	46,400
親会社株主に帰属する当期純利益	27,497	28,400	27,700	30,300
設備投資額	59,619	73,300	77,500	74,500
減価償却費	47,307	47,800	47,600	49,900
EBITDA	100,242	96,800	95,600	103,300
有利子負債	715,876	709,700	731,000	724,000
有利子負債/EBITDA倍率	7.1	7.3	7.6	7.0

【参考*】

ROA(%)	4.4	4.0	3.8	4.2
ROE(%)	10.1	9.8	8.9	9.1

*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)

連結数値計画(一覧) - セグメント別 -

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	173,000	173,600	177,900
	流通業	225,012	228,400	233,300	238,600
	不動産業	73,002	72,300	77,900	78,700
	その他の事業	100,128	100,000	101,800	105,200
	消去	△ 36,635	△ 35,800	△ 36,100	△ 36,600
	合計	529,812	537,900	550,500	563,800

営業 利益	運輸業	29,795	27,400	25,800	28,700
	流通業	3,911	4,100	4,300	4,900
	不動産業	13,190	12,000	11,800	13,000
	その他の事業	5,872	5,300	5,900	6,700
	消去	164	200	200	100
	合計	52,934	49,000	48,000	53,400

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。