



# グループ中期経営計画(2015～2017年度) の進捗状況について(2017年4月)

2017年4月28日

# 2017年3月期における 業績の概要

# 2017年3月期 連結業績

単位：百万円	2015年度	2016年度	増減	2016年度見込 (2017年2月公表値)	増減
営業収益	529,812	523,031	△ 6,780 (△ 1.3%)	525,200	△ 2,168 (△ 0.4%)
営業利益	52,934	49,946	△ 2,987 (△ 5.6%)	49,100	+ 846 (+1.7%)
経常利益	45,695	46,638	+ 943 (+2.1%)	45,200	+ 1,438 (+3.2%)
親会社株主に帰属 する当期純利益	27,497	26,067	△ 1,430 (△ 5.2%)	27,400	△ 1,332 (△ 4.9%)

# グループ中期経営計画の進捗状況 (2017年4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

# グループ中期経営計画(2015~2017年度)の概要

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

<現行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

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

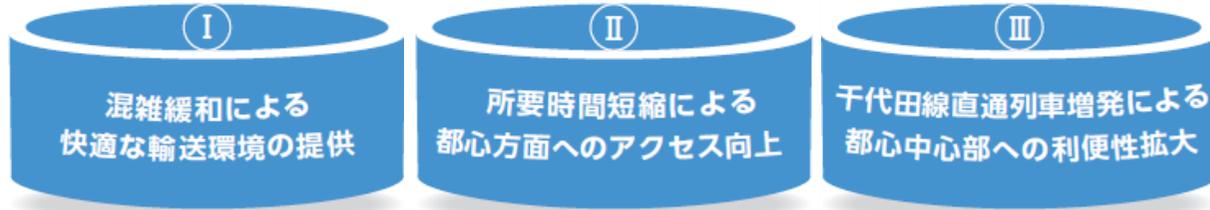
- 新たな不動産供給モデルの展開
- 不動産活用コーディネート事業の展開
- 百貨店やストアにおける新たなフォーマットによる出店推進
- Eコマースの展開

グループ  
中期経営計画

# 複々線の完成および移動空間の価値向上

## 2017年度中の複々線完成(予定)

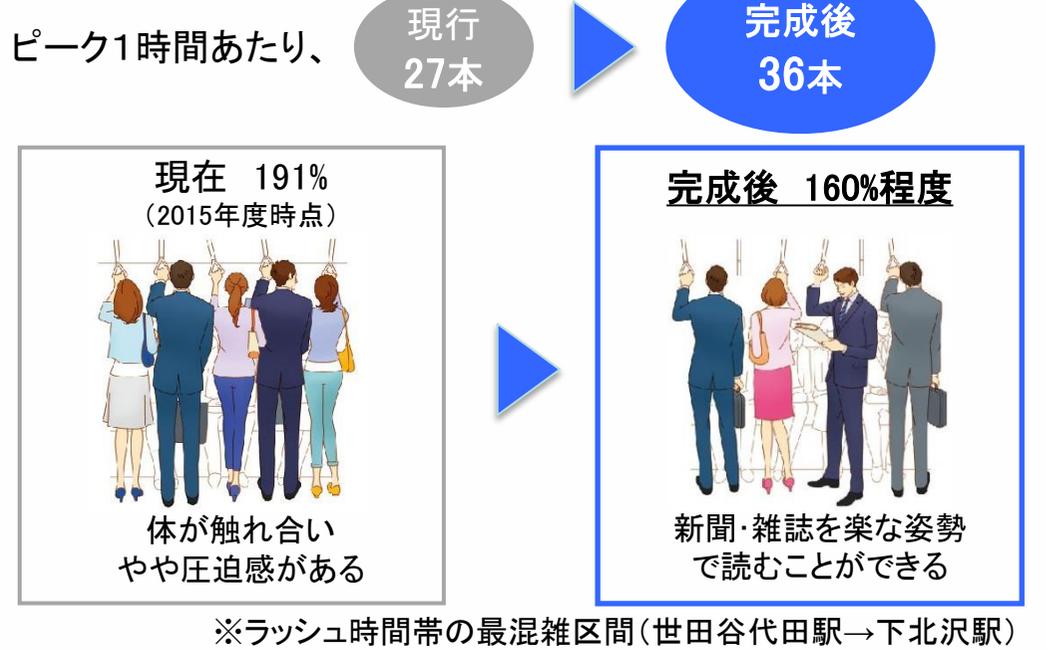
### 複々線完成によるラッシュピーク時間帯における輸送改善「3本の柱」



**2020年度で 運輸収入  
50億円程度 の増収 を目指す  
(2015年度比)**

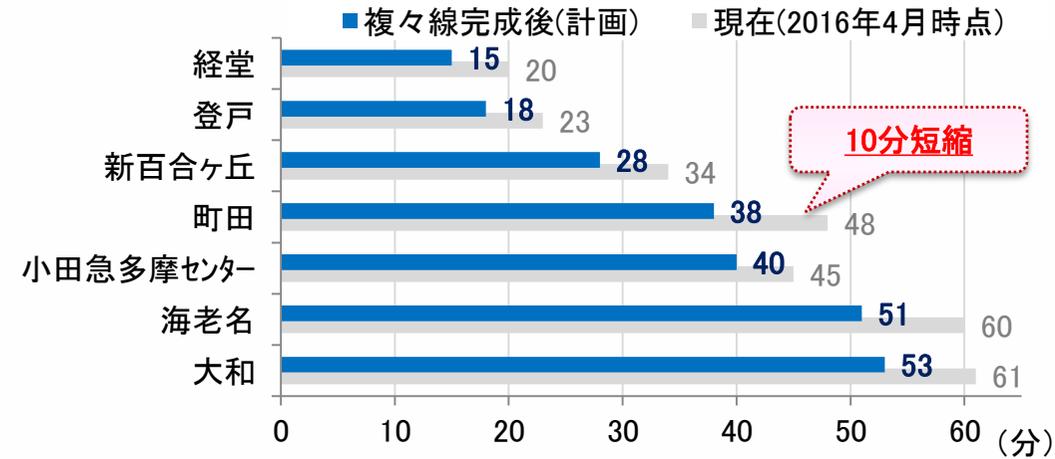
※ 所要時間や運行本数などは目安であり、今後変更する場合があります。

#### I 列車増発による混雑緩和

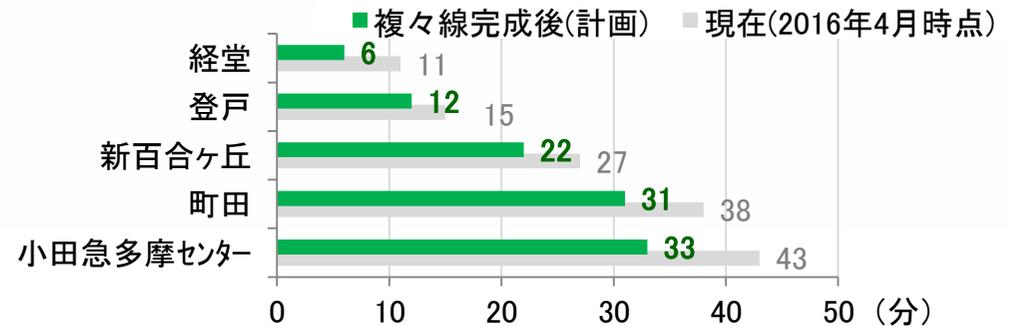


#### II 主な駅からの所要時間の変化

##### 平日の8:30頃新宿に到着



##### 平日の8:10頃代々木上原に到着



#### III 千代田線直通列車を増発



## 特急ロマンスカーにおける輸送改善

2018年3月(予定)のダイヤ改正による改善

■ 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**

■ 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

特急車両の新造・リニューアルによる改善

■ 特急ロマンスカー・EXE(30000形)のリニューアル



特急ロマンスカー・EXEα

特急ロマンスカー・EXEα の概要

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

■ 新型特急ロマンスカー・70000形の製造



新型特急ロマンスカー・70000形

新型特急ロマンスカー・70000形の概要

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)

【コンセプト】<sup>とき</sup>  
箱根につづく時間を  
優雅に走るロマンスカー

# 沿線観光地のさらなる魅力向上

## 箱根エリアにおける利便性・回遊性の向上

- 登山鉄道新型車両導入
- 新型海賊船就航
- ロープウェイ架け替え



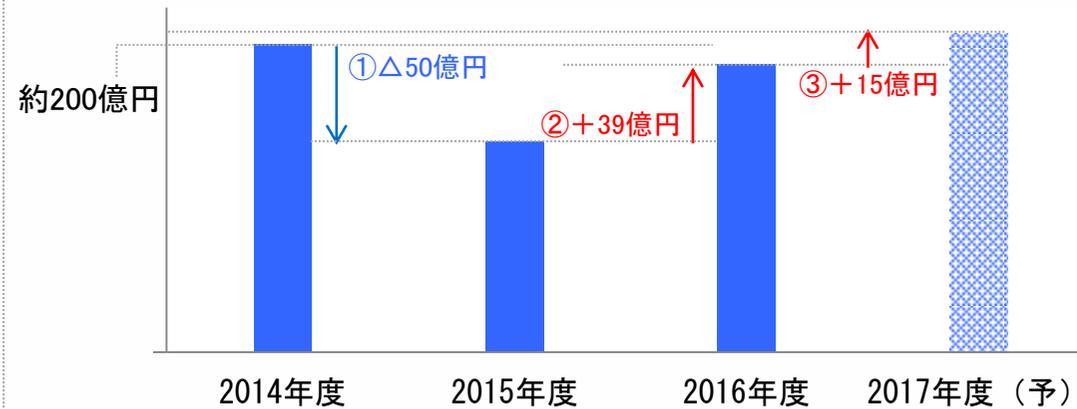
- 高速バス新規路線開設(東京駅-桃源台)



箱根フリーパス発売枚数(対前年)

2015年度	2016年度
△ 45.5%	+67.3%

箱根エリアにおける営業収益の推移(ホテル業を含む)



- ① 2015年5月 箱根ロープウェイ全線運転休止
- ② 2016年7月 箱根ロープウェイ全線運転再開
- ③ 2017年度は2014年度を上回る計画

## 江の島・鎌倉エリアにおけるコンテンツの強化

- 江ノ電 車両リニューアル
- 冬季イベントの強化
- プロモーションキャンペーンの展開



江の島・鎌倉フリーパス発売枚数(対前年)

2015年度	2016年度
+15.9%	+19.2%

小田急片瀬江ノ島駅  
一日平均乗降人員(対前年)

2015年度	2016年度
+3.6% (+7.0%)	+3.6% (+4.3%)

( )内は、12～2月合計の増減比

## 送客起点の強化(観光)

### ■ 小田急外国人旅行センター・小田原の拡張(2015年6月)

小田急外国人旅行センター利用者数  
新宿・小田原 合計(対前年)

2015年度	2016年度
+17.9%	+36.0%

※ 乗車券等の購入者



外国人旅行センター・小田原

## インバウンド関連事業者や地域の活性支援

### ■ INBOUND LEAGUEの開業(2017年9月(予定))

小田急不動産が物件をコンバージョンし、UDSへ一括賃貸

- 目的 : 訪日外国人のニーズを掴むことのできる場の提供  
 施設 : インバウンド関連事業者向けのコワーキングスペース  
 訪日外国人向けのイベントスペース

場所 : 新宿五丁目(東京)



INBOUND LEAGUE  
エントランスイメージ

## ニーズに合致した商品開発(観光)

### ■ リムジン&箱根フリーパスの発売開始(2015年6月)

### ■ 富士箱根パスのリニューアル(2016年4月)

## 免税売上の拡大(小田急百貨店)

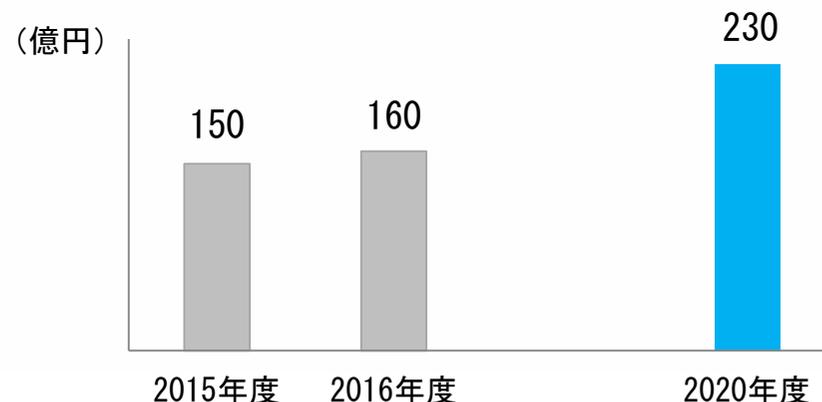
### ■ 訪日外国人優良顧客会員サービス(2016年9月) (通訳優先予約、免税手続優先 他)

リピート顧客の固定化、買い上げ率の向上

小田急百貨店新宿店における免税売上高(対前年)

	2014年度	2015年度	2016年度
購買客数	+86.1%	+122.5%	+12.4%
客単価	+9.5%	+1.3%	△ 7.4%
免税売上高	+103.8%	+125.4%	+4.1%

### 2020年度にインバウンド関連の 営業収益で230億円を目指す



## 事業領域・収益力の拡大(新たなフォーマットによる出店)

お客さまの消費スタイルやニーズ  
に応える新たな小型店を出店  
(小田急百貨店)



Desk my Style(二子玉川)

- サテライト店：1店舗  
小田急百貨店オアシスあつぎ 2015年 9月開業
- 新MD型小型店「Desk my Style」：4店舗  
小田急百貨店新宿店 2014年 3月開業  
二子玉川ライズ・ショッピングセンター店 2015年 8月開業  
小田急相模大野ステーションスクエア店 2015年12月開業  
横浜ジョイナス店 2016年11月開業

## 駅構内・駅周辺の魅力向上

就労女性の増加といった環境変化や駅ごとに異なるニーズを踏まえ  
グループが一体となった駅づくり

- ストアとコンビニを融合した「Odakyu OX MART新百合ヶ丘店」  
： 店内厨房を整備し、ストアのノウハウを活かした惣菜や女性向け商品の強化
- 土産専門店とコンビニを融合した「Odakyu OX MART小田原店」  
： 訪日外国人旅行者向けの雑貨や菓子等を充実



Odakyu OX MART 新百合ヶ丘店

## Eコマースなどを活かした事業の推進

### Eコマースの強化

- 株式会社白鳩との資本業務提携

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

資本提携  
(発行済株式の20%を取得) ● …成長投資枠を活用



複々線完成による  
輸送改善効果



都市間競争に打ち勝つ  
新宿西口再開発計画



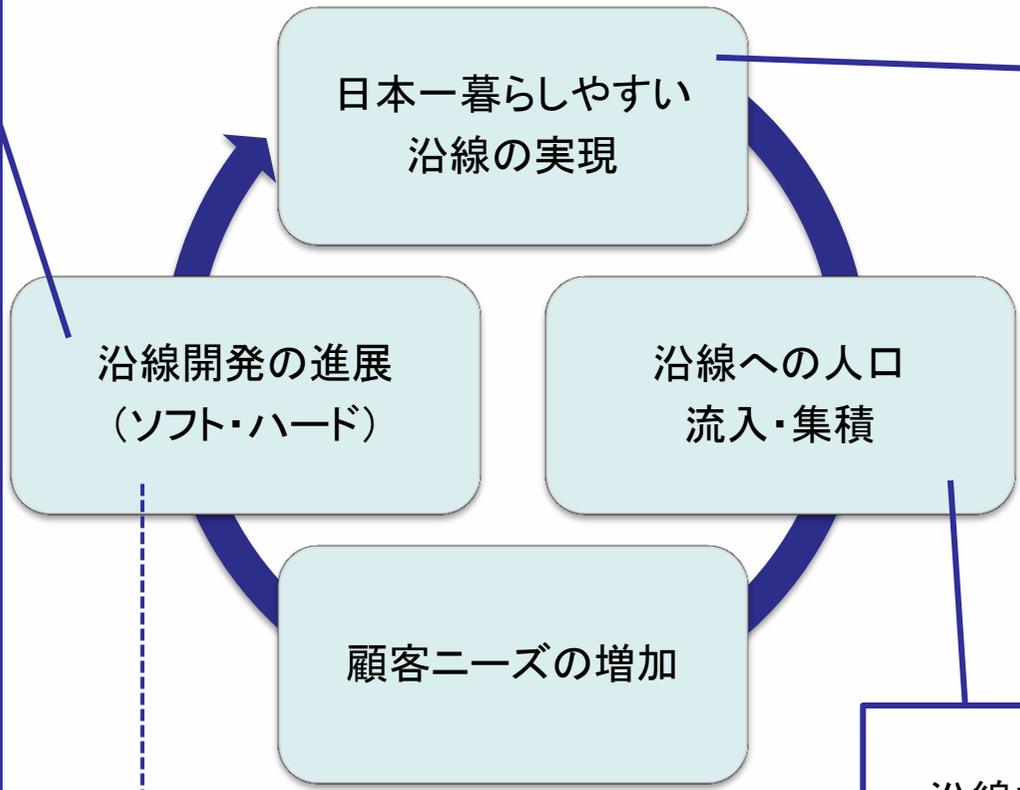
→ P13

駅周辺における開発計画  
の検討・推進



→ P13

海老名駅間地区開発計画



地域コミュニティの拠点づくり



→ P15

学生レジデンス(湘南台)

生活支援サービスの充実



→ P15

沿線エリアでの住み替え促進

→ P14

## ※ 不動産物件の取得について

将来の再開発やまちづくりの進捗を見据え、沿線駅周辺での物件取得を進める。また、複々線完成後に当社線からのアクセス向上が見込める東京メトロ千代田線沿線や新宿周辺においても物件取得を進める。

(これまでの取得事例: 町田、新百合ヶ丘) ●

● …成長投資枠活用案件

## 都市間競争に打ち勝つ新宿西口再開発計画

- 計画検討の推進
- 関係者協議の推進



リテール戦略部の新設

→ 新宿西口再開発を見据えた商業開発機能強化



新宿駅西口周辺

## 駅周辺における開発計画の検討・推進

### 海老名駅間地区 (ViNA GARDENS) 開発計画

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

住宅エリア： タワーマンション、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



### 商業施設

開業予定： 2017年秋  
 延床面積： 約5,000㎡  
 階数： 地上4階



商業施設 イメージ

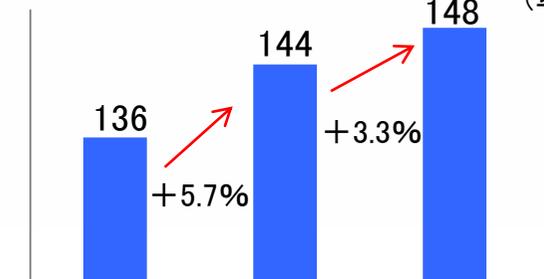
### 海老名における最近の動向

2015年10月 ららぽーと海老名開業

2016年 3月 特急ロマンスカー停車駅に

### 小田急海老名駅 一日平均乗降人員の推移

(単位:千人)



2014年度 2015年度 2016年度

## 沿線エリアでの住み替え促進

### 住み替え促進

小田急グループが提供するシニア世代向け住宅に、同世代のお客さまに住み替えをしていただくとともに、元居住物件をリフォーム等により再生し、子育て世代に再供給するなど、沿線エリアにおける住み替えを促進することで、各世代のニーズに合致した「住まい」を提供する取り組み

#### シニア向けサービスの拡充

- ・シニアレジデンスの供給
- ・介護サービス
- ・相続対策サポート

#### ■ サービス付き高齢者向け住宅

#### 街並みの維持・更新

- ・築古物件のリノベーション
- ・遊休土地の活用

#### ■ リノベーション付き住宅サブリース事業



リノベーション後のイメージ

#### 子育て世代・若年層の居住促進

- ・リノベーション物件の再供給
- ・賃貸・分譲マンション
- ・保育・学童保育

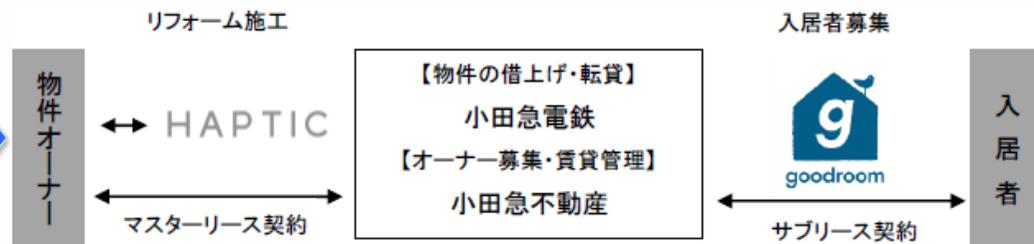
### サービス付き高齢者向け住宅 一覧

	開業時期	戸数
レオーダ経堂	2014年11月	40戸
レオーダ成城	2015年 1月	30戸
レオーダ新百合ヶ丘	2016年12月	38戸
レオーダ藤沢	2017年 2月	50戸
合計		158戸



レオーダ藤沢

### 「小田急の『安心』サブリース」(2016年10月～)



の純粋持株会社への出資に成長投資枠を活用



## 地域コミュニティの拠点づくり

### ■ NODE UEHARA(代々木上原)

賃貸住宅とカフェ・レストランが一体となった複合施設  
(2015年4月開業)



NODE UEHARA

近隣住民と沿線で営業  
する店舗等が集まる  
コミュニティ拠点

### ■ 学生レジデンス(湘南台)

#### 計画概要

敷地面積 : 799.83㎡  
延床面積 : 約3,500㎡  
室数 : 居住スペース158室  
食堂 : 1ヶ所  
竣工予定 : 2018年2月

食堂を一般開放し、地域コミュニティ拠点  
として地域住民や学生などとの交流機会  
を創出



学生レジデンス(外観)

## 生活支援サービスの充実

### ワンストップサービス

#### ■ 小田急くらしサポート(2014年4月開始)

→ 電話宅配、家事代行等の生活支援サービス  
サービス提供エリア  
: 世田谷、川崎・多摩、町田・相模大野・大和エリア



#### ■ 小田急 住まいのプラザ(小田急不動産)(2009年10月開始)

→ 物件紹介、リフォーム、注文住宅、売却等の相談窓口  
住まいと暮らしに役立つイベントの開催  
店舗展開(最寄り駅)  
: 経堂、新百合ヶ丘、本厚木

### 子育てサポート

#### ■ 「子育て応援ブック『子育てをする』ということ。」を配布 (2017年3月～)

沿線で安心して子育てしていただけるよう冊子を無料配布

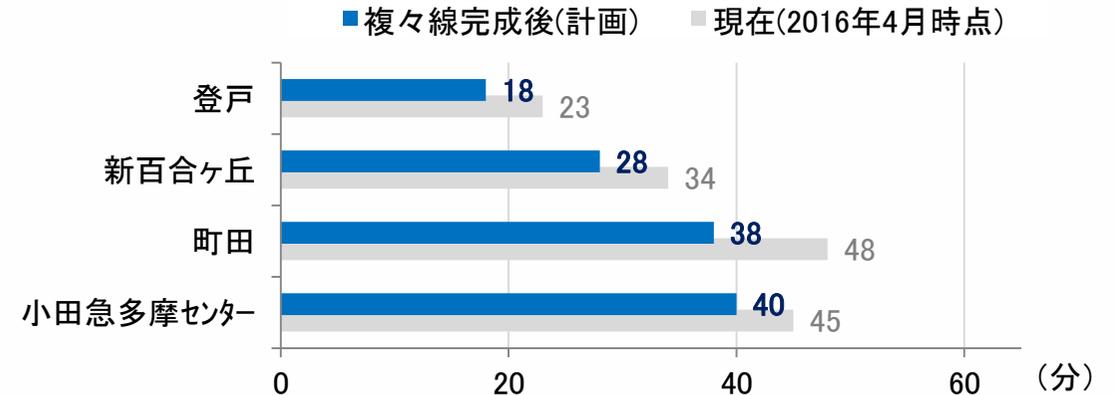
#### 内容

: 世田谷区の子育てに関する取り組み  
: 小田急沿線で子育てを支える方からの  
メッセージ



## まちづくりに関する沿線自治体等との連携

### ■ 川崎市と「小田急沿線まちづくり」に関する包括連携協定の締結



#### (1) 駅を中心としたまちづくりや公共交通機能の強化等に関すること

→ 新百合ヶ丘駅南口駅前広場の再整備 他

#### (2) 暮らしやすいまちづくりに関すること

→ 多様な生活支援サービスの充実  
空き家の利活用・リノベーション・住み替え促進

#### (3) 地域資源を活かした豊かなまちづくりに関すること

→ 生田緑地との観光連携の強化・黒川駅周辺のまちづくり 他

#### (4) 鉄道沿線の魅力向上・活性化に関すること

→ 地域情報誌「川崎ぴあ」の発行・かわさきWi-Fi



新百合ヶ丘駅南口(現在)



レオダ新百合ヶ丘



黒川駅周辺



川崎ぴあ



沿線自治体等の外部パートナーとも連携しながら、駅を中心とした広がりのあるまちづくりによって沿線を活性化させ、「日本一暮らしやすい沿線」を目指していく

## 地域の魅力を最大限に打ち出す特徴あるホテルの出店

### 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

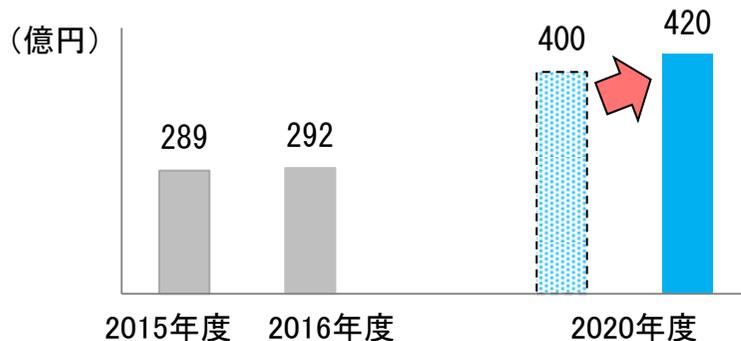
- ・沿線・周辺地域：都心、富士、箱根、伊豆、江の島・鎌倉など
- ・沿線外・海外：京都、大阪、九州、沖縄、中国、東南アジアなど



(仮称)小田急御殿場ホテル

### ホテル事業の拡大目標の変更(～2020年度)

出店数 : 10店程度 ⇒ **15店程度**  
 営業収益 : 400億円 ⇒ **420億円**



● …成長投資枠活用案件

### ■ 新規出店4ホテルの計画公表

	案件	室数	開業予定	※
①	(仮称)小田急御殿場ホテル ●	180室	2019年冬	ア
②	日本橋浜町(東京・日本橋エリア)	170室	2018年12月	イ
③	(仮称)宮古島下里ホテル	100室	2018年前半	イ
④	(仮称)東海岸リゾート(宮古島)	41室	2018年	イ

※ア:土地を賃借、建物を保有し運営 イ:建物を賃借し運営

### ■ ホテルカンラ京都 ●

※ 物件取得およびコンバージョン投資額合計 約50億円

2016年 1月 ホテルカンラ京都および隣接する教育施設物件を取得

2016年10月 隣接する教育施設をホテル用途へコンバージョン後、営業開始

### ■ 山のホテル

→ 大浴場、客室、庭園の整備(2015年4月)



ホテルカンラ京都



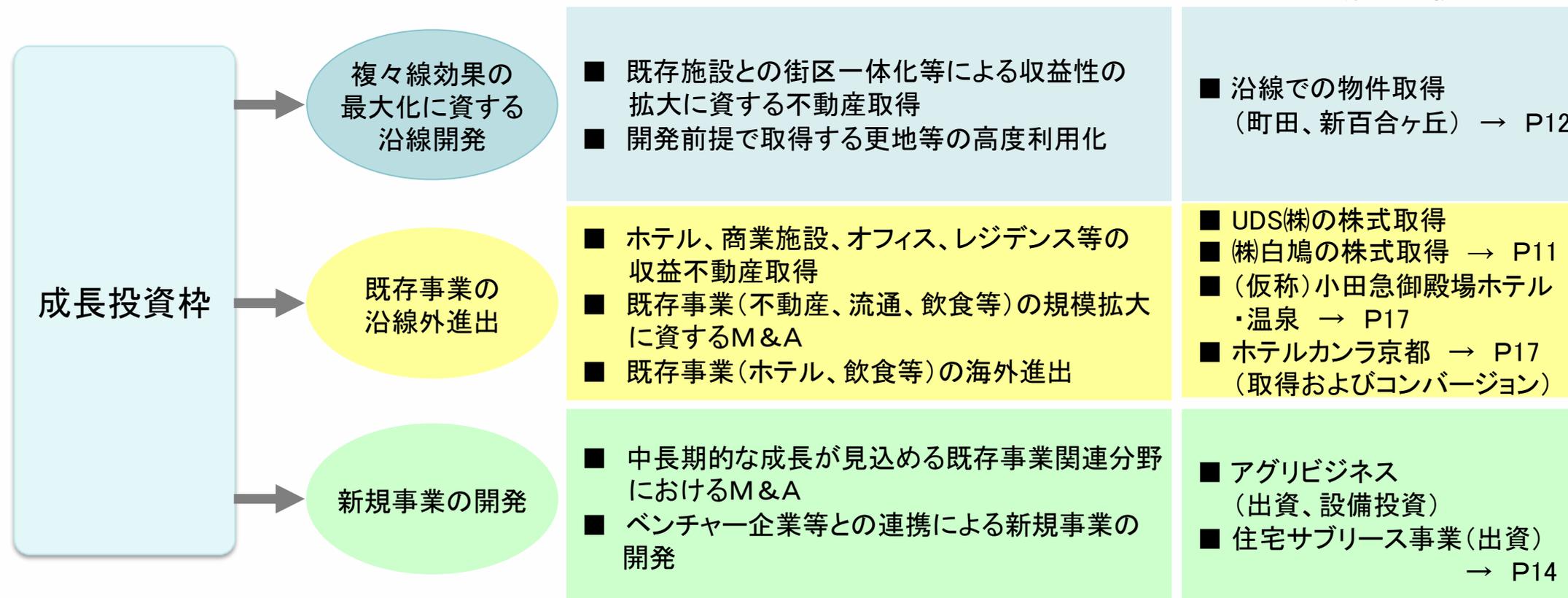
山のホテル

## 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



有利子負債/EBITDA倍率7.0倍を上回らない範囲で、増額も検討する

# 連結数値計画

# 連結数値計画(一覽)

単位:百万円	2015年度 (実績)	2016年度 (実績)	2017年度 (見込)	対2016年4月 公表値	2018年度 (計画)	対2016年4月 公表値
営業収益	529,812	523,031	525,100	△ 25,400	534,800	△ 29,000
営業利益	52,934	49,946	50,200	+2,200	53,100	△ 300
経常利益	45,695	46,638	45,500	+3,200	48,500	+2,100
親会社株主に帰属する当期純利益	27,497	26,067	29,000	+1,300	31,300	+1,000

設備投資額	59,619	74,805	85,700	+8,200	89,700	+15,200
減価償却費	47,307	46,936	45,800	△ 1,800	47,200	△ 2,700
EBITDA	100,242	96,883	96,000	+400	100,300	△ 3,000
有利子負債	715,876	702,578	737,900	+6,900	749,000	+25,000
有利子負債/EBITDA倍率	7.1	7.3	7.7	+0.1P	7.5	+0.5P

## 【参考\*】

ROA(%)	4.4	4.1	4.0	+0.2P	4.1	△ 0.1P
ROE(%)	10.1	9.0	9.4	+0.5P	9.5	+0.4P

\*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 -

		2015年度 (実績)	2016年度 (実績)	2017年度 (見込)	対2016年4月 公表値	2018年度 (計画)	対2016年4月 公表値
営業 収益	運輸業	168,303	172,863	175,500	+1,900	179,300	+1,400
	流通業	225,012	219,285	210,500	△ 22,800	212,500	△ 26,100
	不動産業	73,002	69,910	72,100	△ 5,800	74,100	△ 4,600
	その他の事業	100,128	99,511	105,300	+3,500	106,400	+1,200
	消去	△ 36,635	△ 38,539	△ 38,300	△ 2,200	△ 37,500	△ 900
合計		529,812	523,031	525,100	△ 25,400	534,800	△ 29,000

営業 利益	運輸業	29,795	28,601	29,800	+4,000	31,900	+3,200
	流通業	3,911	3,175	3,100	△ 1,200	3,200	△ 1,700
	不動産業	13,190	12,377	11,800	-	12,100	△ 900
	その他の事業	5,872	5,661	5,300	△ 600	5,700	△ 1,000
	消去	164	131	200	-	200	+100
合計		52,934	49,946	50,200	+2,200	53,100	△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。