



平成28年4月28日

各 位

会 社 名 小田急電鉄株式会社
代表者名 取締役社長 山木 利満
 (コード番号 9007 東証第一部)
問合せ先 I R 室長 深 海 尚
 (TEL. 03 - 3349 - 2526)

「グループ中期経営計画 (2015～2017 年度)」の進捗状況について

当社が平成27年4月30日に公表しました「グループ中期経営計画 (2015～2017 年度)」の進捗状況について、別紙のとおりお知らせいたします。

以 上

(別紙1)



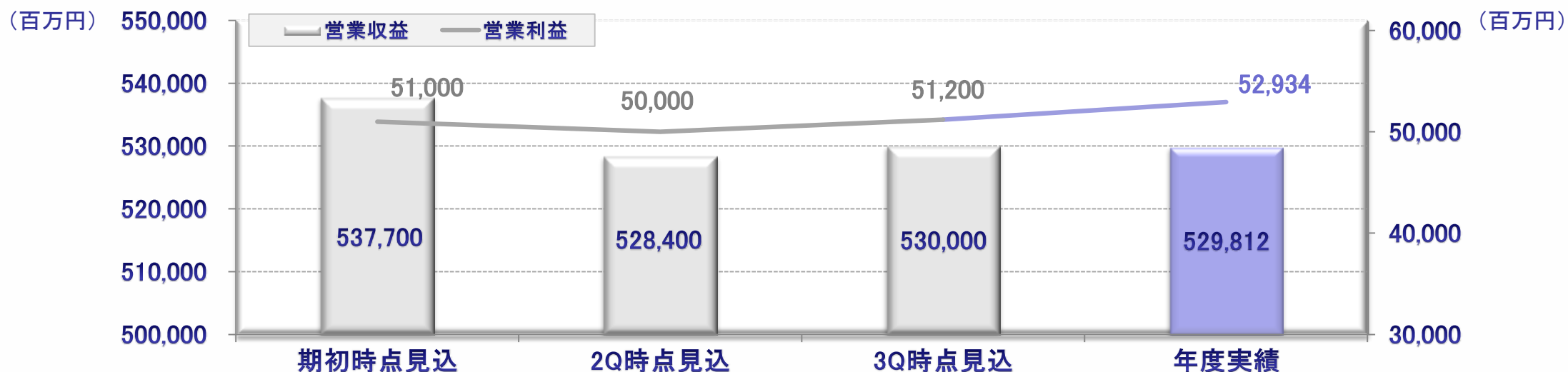
グループ中期経営計画（2015～2017年度） の進捗状況について

2016年4月28日

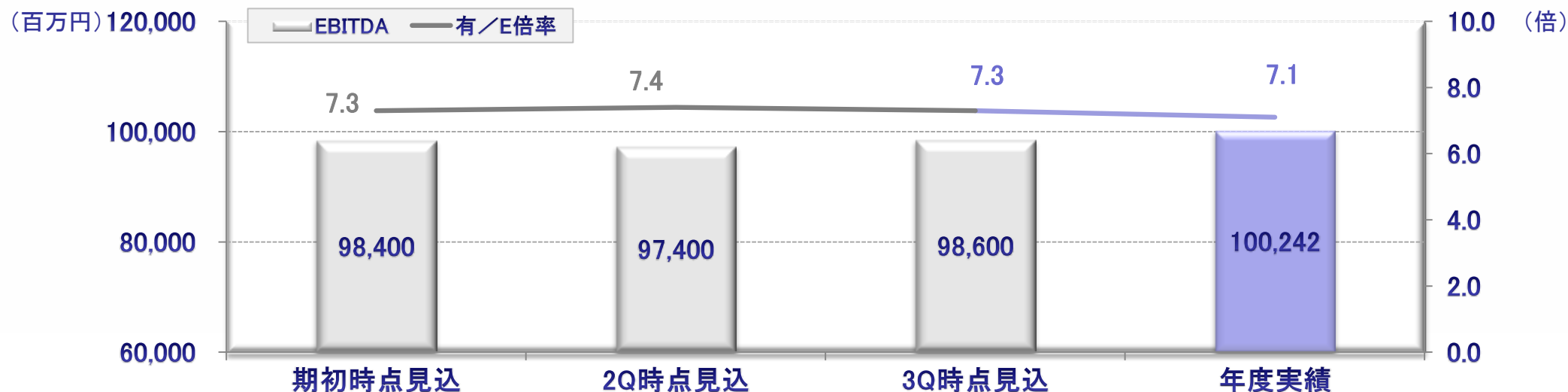
2016年3月期決算の概要

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

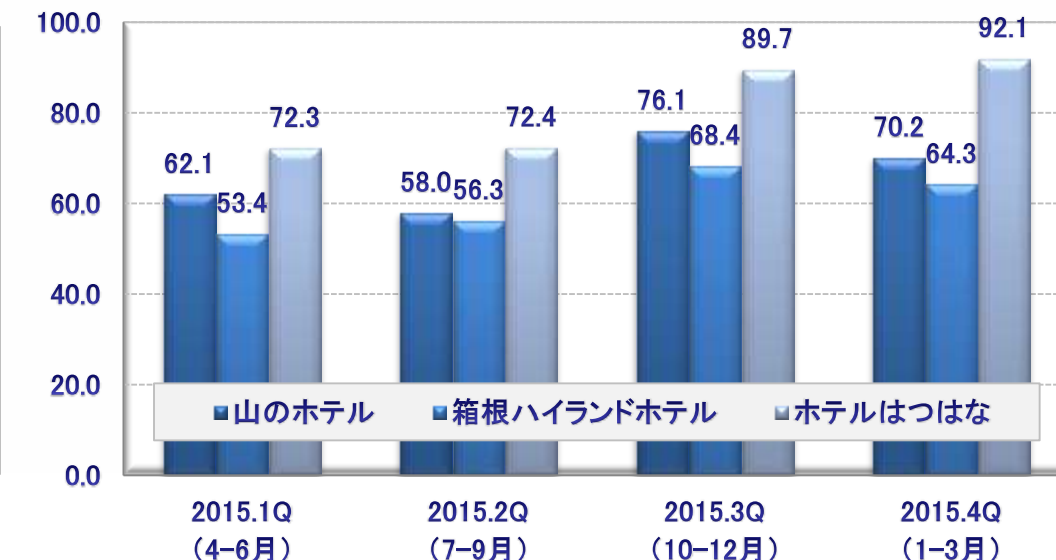
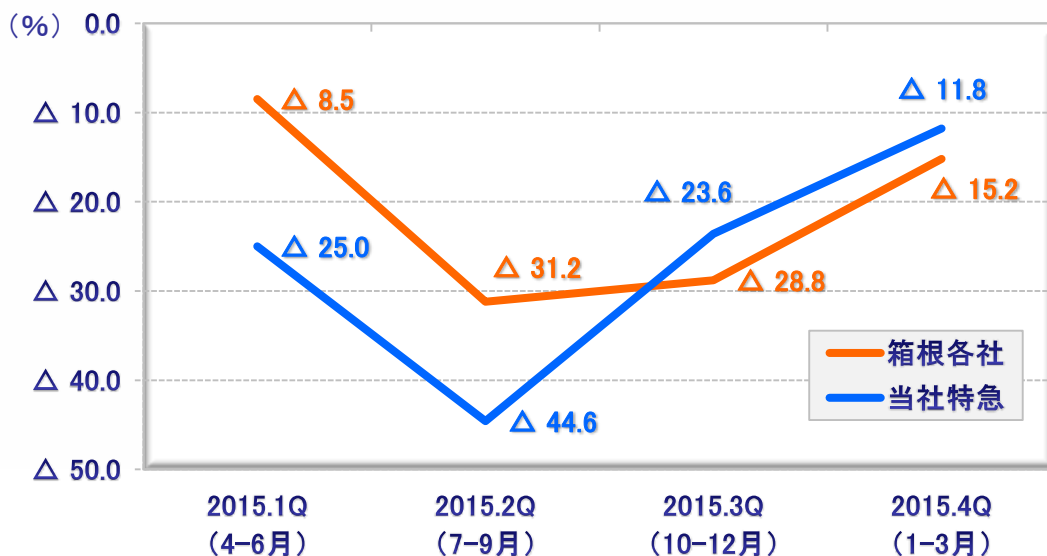
箱根大涌谷付近での火山活動活発化に伴う影響を受けた主な事業の減収額

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

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

長期
ビジョン
2020

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＞

* 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

グループ
中期経営計画

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

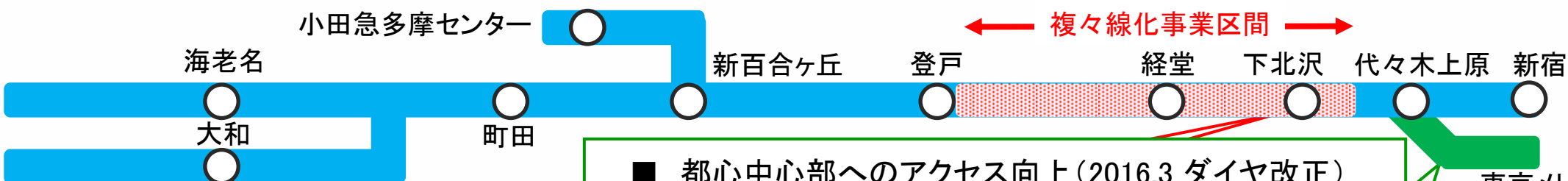
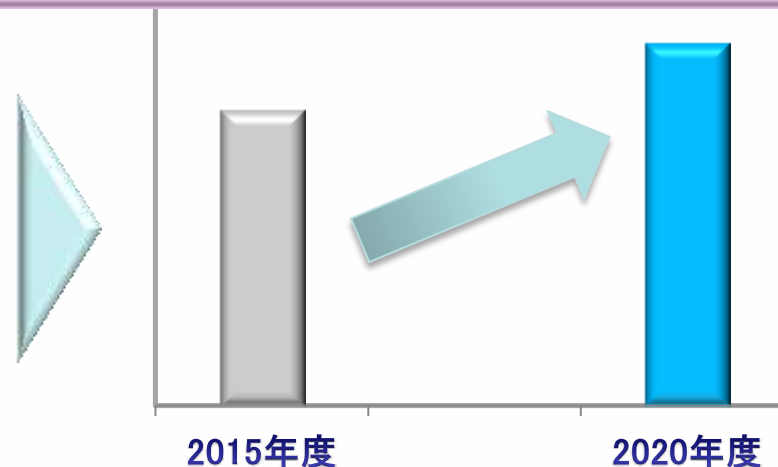
＜複々線完成によるラッシュ時間帯における輸送改善「3つの柱」＞

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



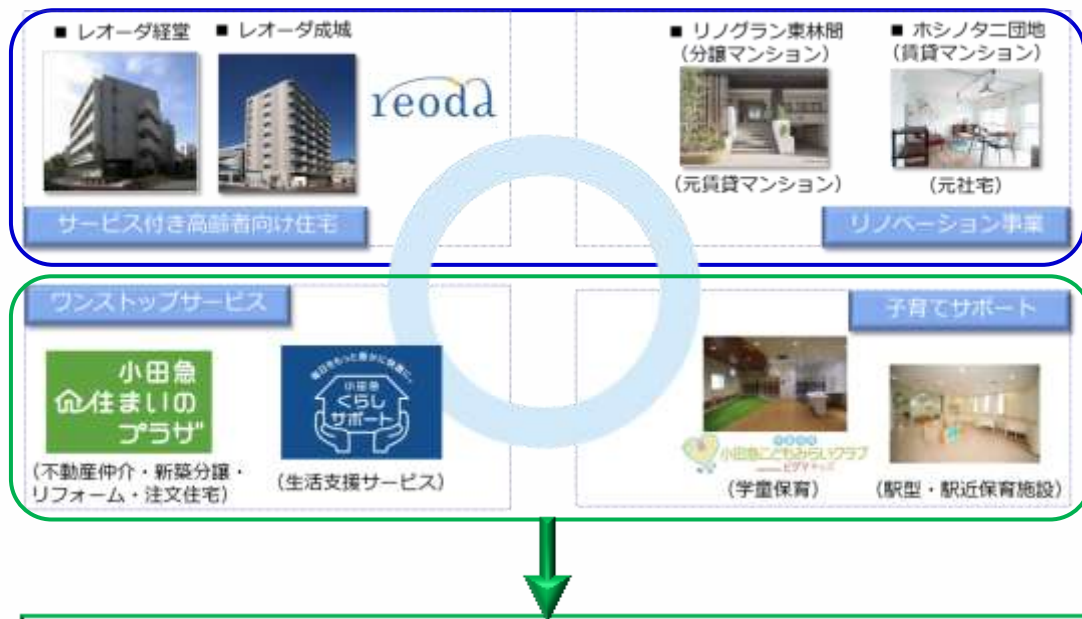
東京メトロ
千代田線

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

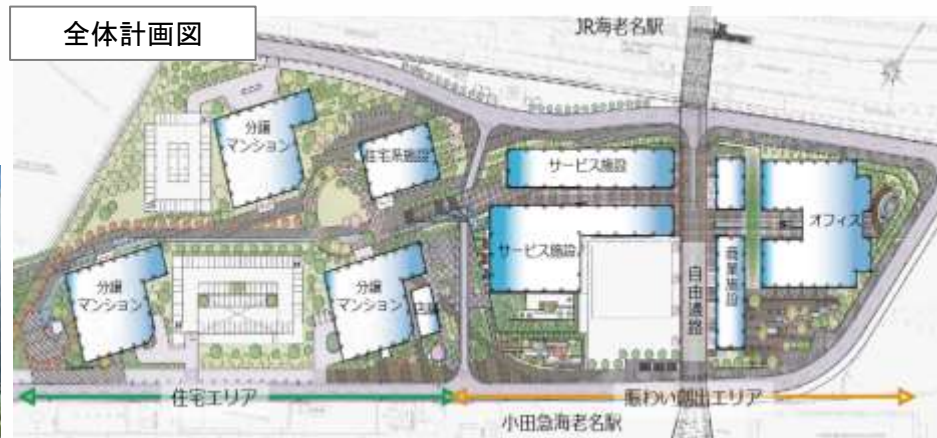
－ テーマ I 沿線における複々線完成後のグループ収益を最大化する －

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

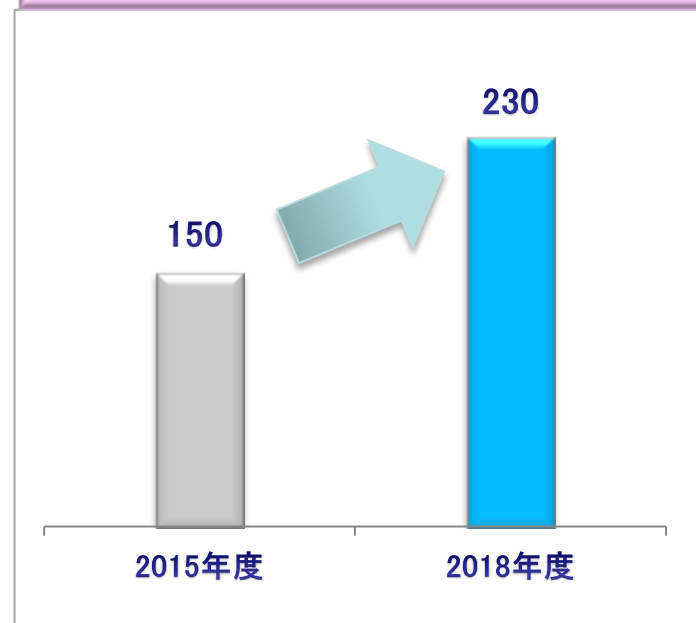
販売チャネルの拡大

- 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

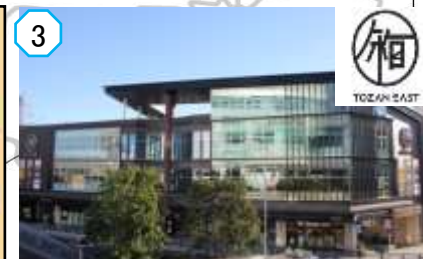
重点施策の進捗状況

－ 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



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



エディット横濱

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



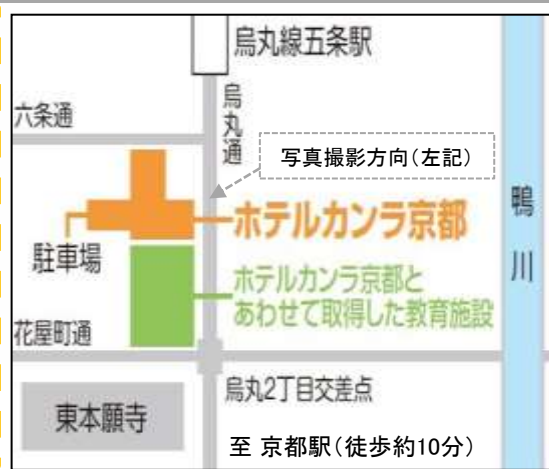
ホテル事業の拡大

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㎡

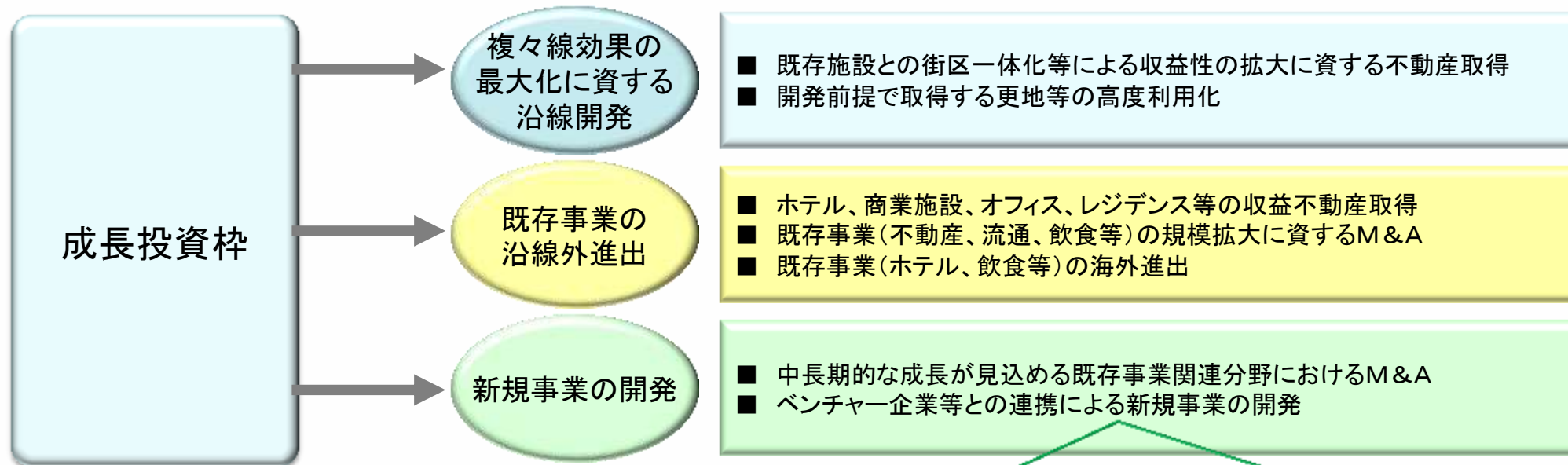


重点施策の進捗状況

－ 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)

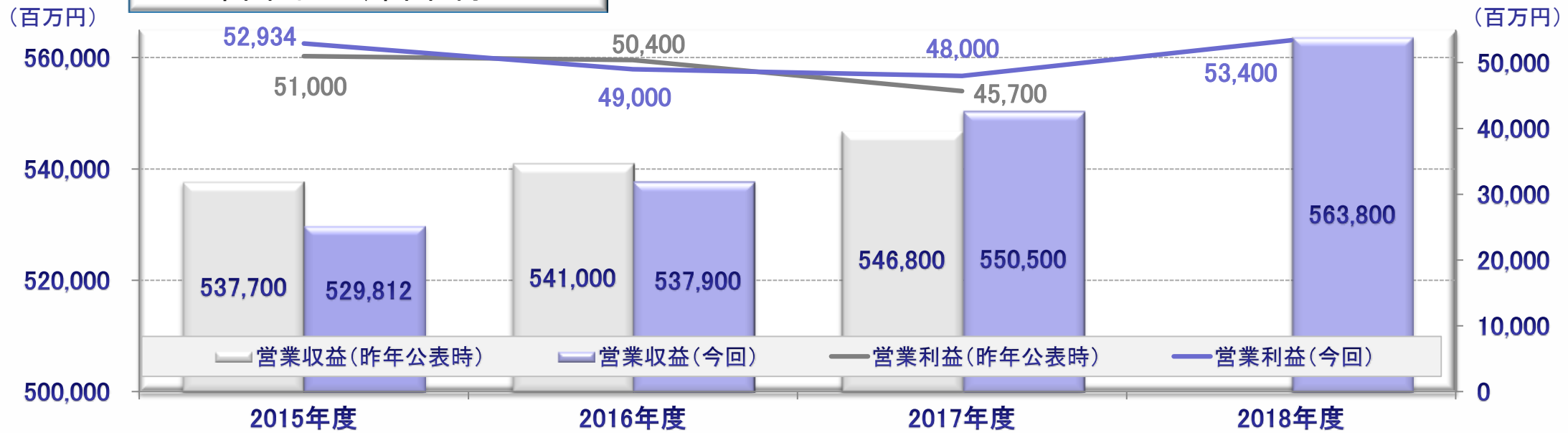
事業内容：農業開発事業
 農業流通事業
 農業コンサルティング事業



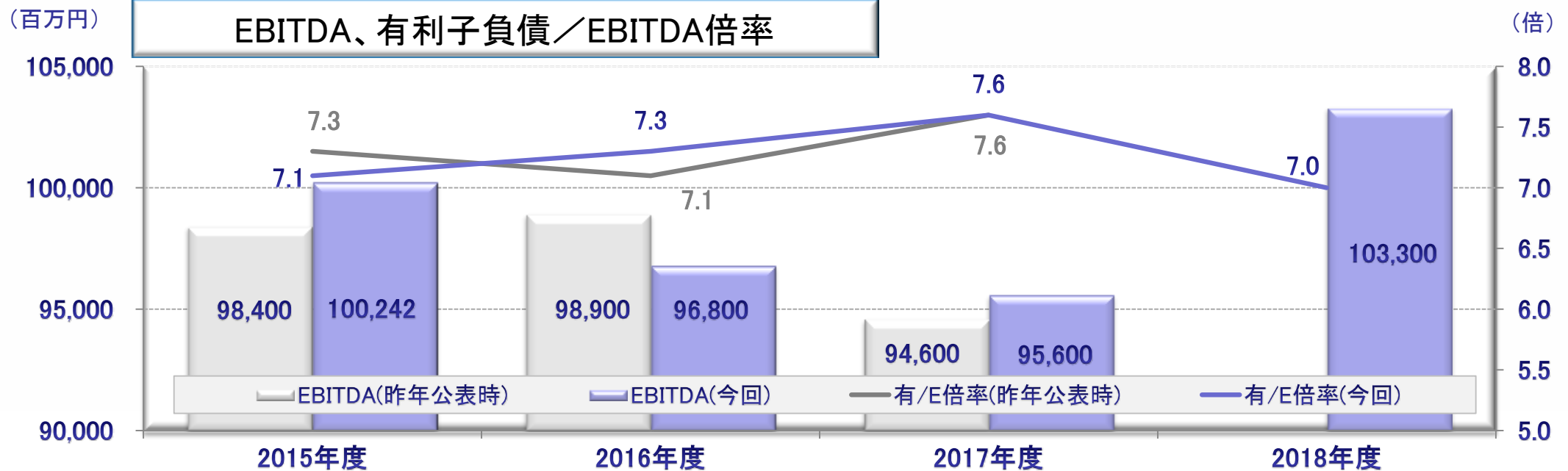
連結数値計画

営業収益、営業利益

*2015年度(今回)は実績値

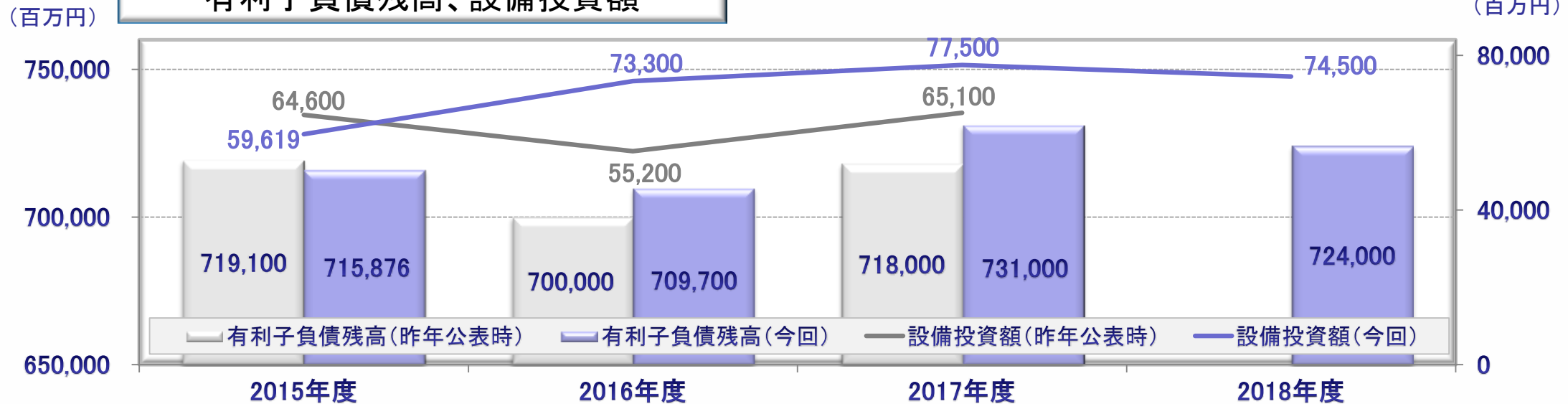


EBITDA、有利子負債／EBITDA倍率



有利子負債残高、設備投資額

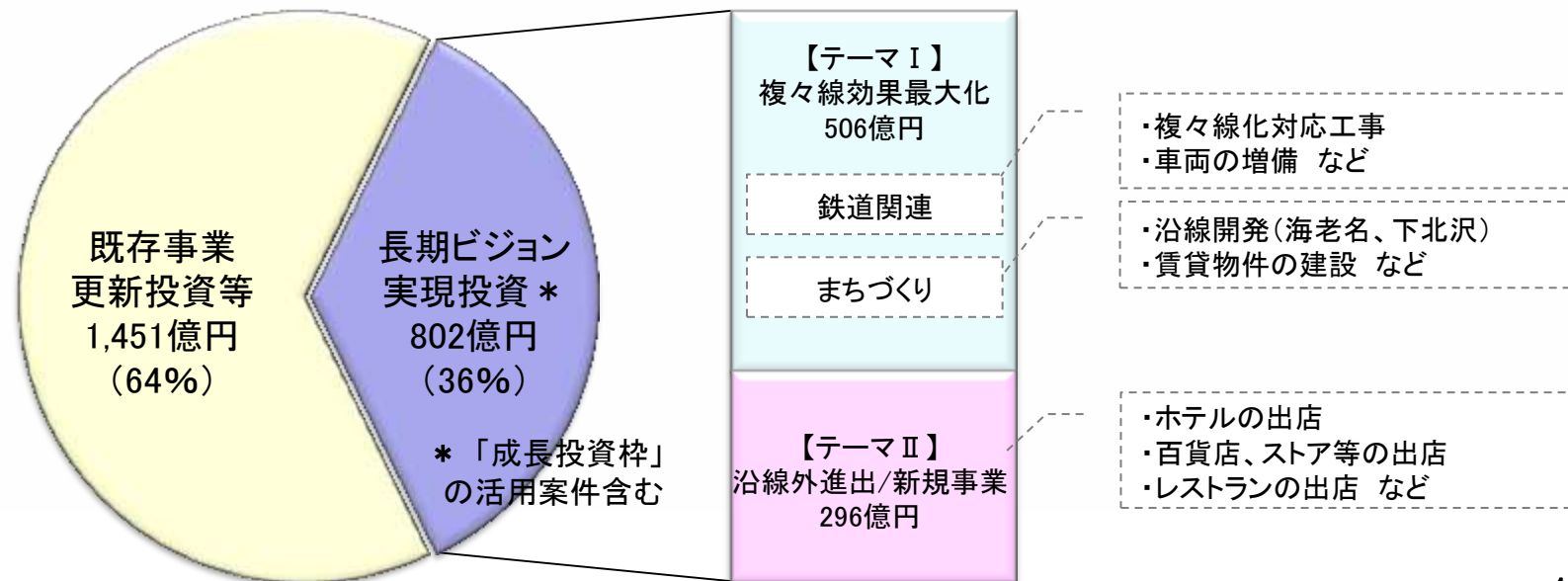
*2015年度(今回)は実績値



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。

混雑緩和・所要時間短縮により通勤・通学が快適に！ 複々線完成による効果について

小田急電鉄株式会社（本社：東京都新宿区 社長：山木 利満）では、輸送サービスの抜本的な改善策として、東北沢～和泉多摩川間（10.4km）の複々線化を東京都の連続立体交差事業と一体的に進めています。既に世田谷代田～和泉多摩川（8.8km）については工事が完成し複々線による運転を行っており、現在は残る東北沢～世田谷代田間（1.6km）において、2017年度の複々線完成、2018年度の事業完了を目指し工事を進めています。

当社では、事業の進捗を踏まえ抜本的なダイヤ改正を2018年3月に予定しており、現在、ダイヤの検討を進めておりますが、今般、ラッシュ時間帯における混雑緩和や所要時間の短縮など輸送改善効果の内容がまとまったことから、その概要についてお知らせいたします。

■複々線完成によるラッシュ時間帯の輸送改善

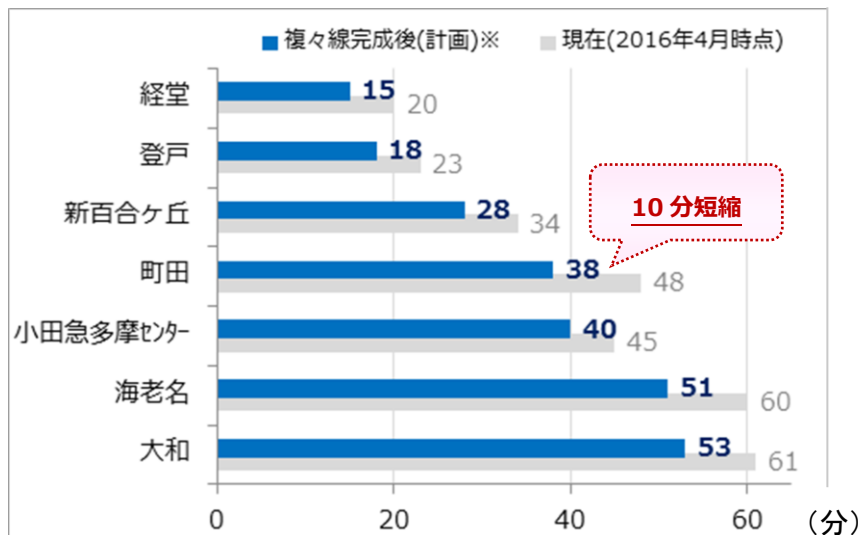
1. 混雑緩和による快適な輸送環境の提供

平日ピーク1時間当たり、現行27本から36本※へ
混雑率が現在の189%から160%程度に大幅に改善

2. 所要時間短縮による都心方面へのアクセス向上

平日ピーク時間帯の所要時間の短縮

主な駅から新宿までの所要時間の変化（平日の8時30分頃新宿に到着）



3. 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

平日ピーク1時間当たり、現行5本から大幅増へ

※ 複々線完成後の運行本数や所要時間は目安であり、今後変更となる場合があります

■複々線完成による増収効果

2020年度当社鉄道事業における旅客運輸収入において50億円程度増収
(2015年度比較)

小田急グループでは、今後も引き続き複々線化工事を進めるとともに、既存事業の強化やターミナル駅周辺再開発の推進を通じて沿線の魅力を高めることで、お客さまに選ばれる「日本一暮らしやすい沿線」を目指してまいります。

参考資料： 別冊「複々線完成による効果について」

以 上

※本ニュースリリースは、次のところにお届けしています。

○国土交通記者会 ○都庁記者クラブ ○ときわクラブ

○兜倶楽部 ○横浜経済記者クラブ ○小田急沿線の新聞社総支局

このニュースリリースに関するお問い合わせは
小田急電鉄(株) CSR・広報部 [奥津・斉藤]
TEL 03-3349-2290 までお願いいたします。

複々線完成による効果について

2016年4月28日

1 小田急線の概要

<小田急線の概要>

■ 営業キロ：120.5km

小田原線	新宿～小田原	82.5km
江ノ島線	相模大野～片瀬江ノ島	27.4km
多摩線	新百合ヶ丘～唐木田	10.6km

※乗入区間

千代田線	代々木上原～綾瀬	21.9km
常磐線（緩行）	綾瀬～取手	29.7km
箱根登山線	小田原～箱根湯本	6.1km
御殿場線	松田～御殿場	25.3km

<沿線の概要>

■ 駅数：70駅

■ 1日平均輸送人員 ：203万人(2015年度)

■ 市区町村数：27市区町村

■ 面積：1,226km²

■ 人口：509万人(2015年10月時点)

■ 世帯数：239万世帯(2015年10月時点)

■ 1人当たり所得指数：142.5（全国平均=100）

特急ロマンスカー



沿線

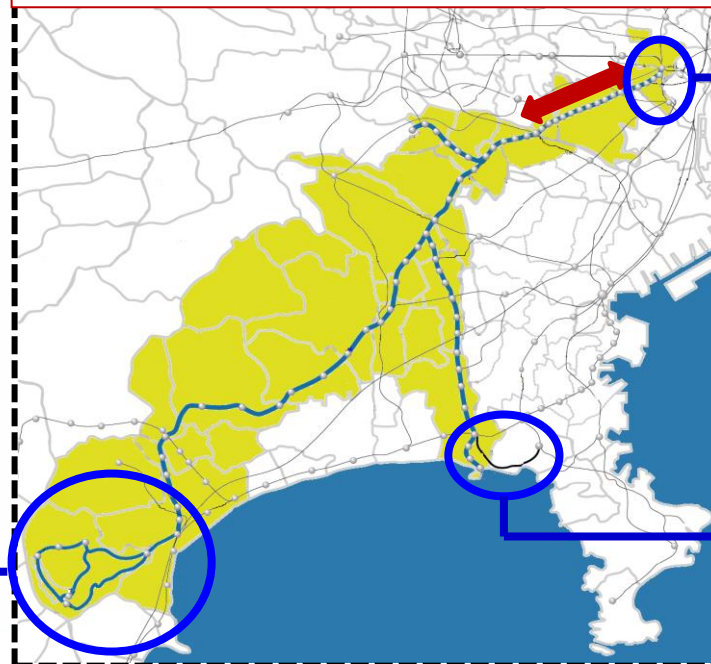
- ・ 人気が高い居住エリア
- ・ 企業や学校が数多く立地
- ・ 郊外にも乗降の多い駅が多数存在

箱根（日本有数の観光地・温泉）



⇔ 複々線区間

※東北沢～世田谷代田間工事中



新宿（日本最大級のターミナル）



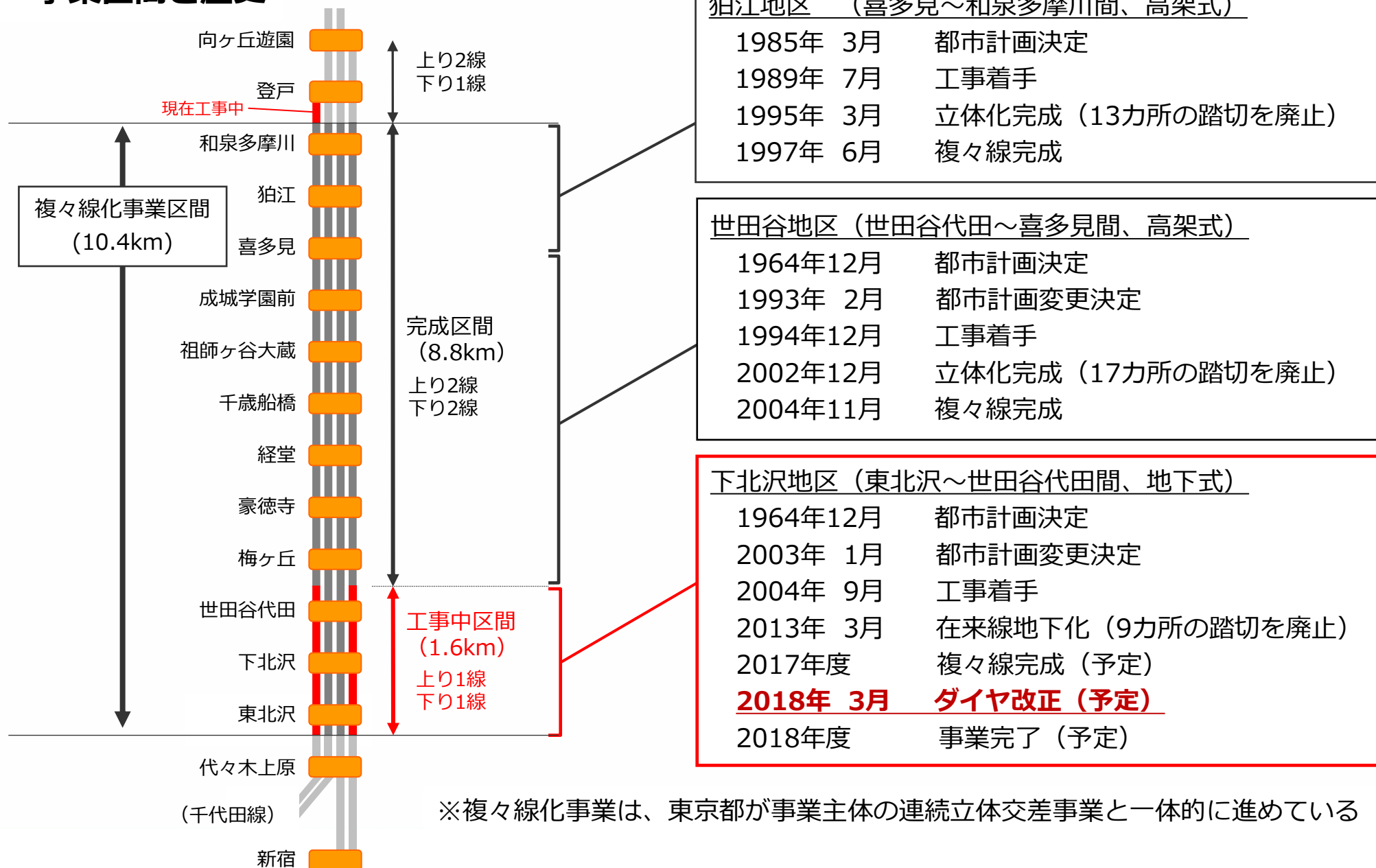
江の島・鎌倉

（都心に近いリゾート、古都鎌倉）



2 複々線化事業の概要

■ 事業区間と歴史

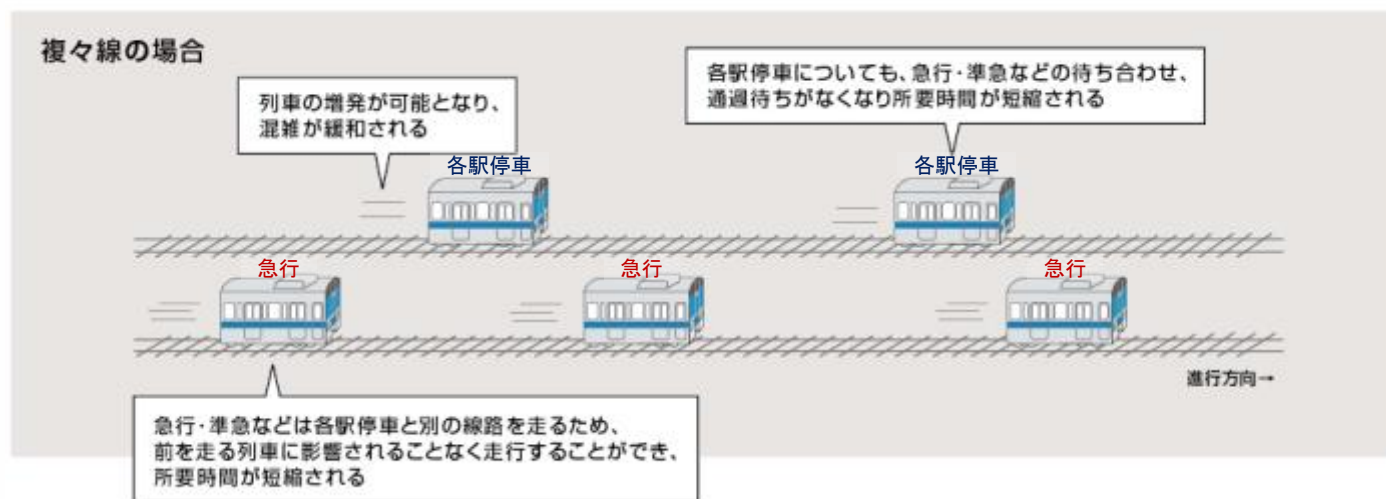
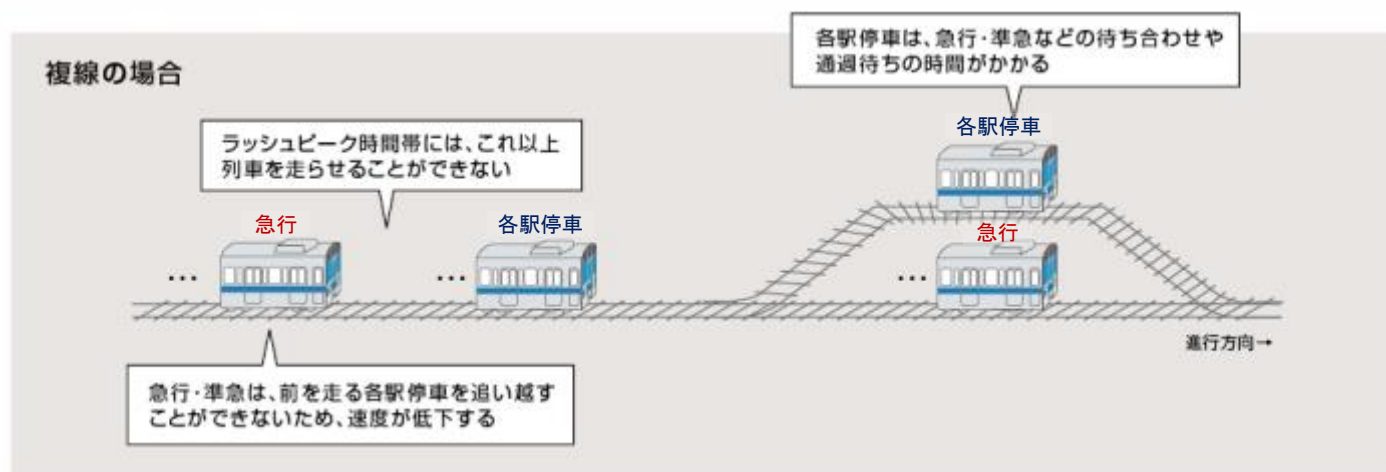


2 複々線化事業の概要

■ 複々線化のメリット



経堂～千歳船橋間の複々線区間



複々線化によって
次の2つのメリットがある

混雑の緩和

所要時間の短縮

3 現在までにあらわれている事業効果

■ 所要時間の短縮

複々線化事業の着工前と比べ、所要時間の短縮について一定の効果があらわれている

■ 踏切廃止による交通渋滞の緩和、駅前広場の整備（連続立体交差事業の効果）

2013年3月までに東北沢～和泉多摩川間にあった39か所の踏切を廃止

⇒ 交通渋滞の緩和や鉄道と道路の安全性向上、駅へのアクセス向上といった効果があらわれている

踏切の廃止（経堂～千歳船橋間）



駅前広場の整備（狛江駅）



既に完成した区間では、乗降人員が全線平均を上回る伸びを示している

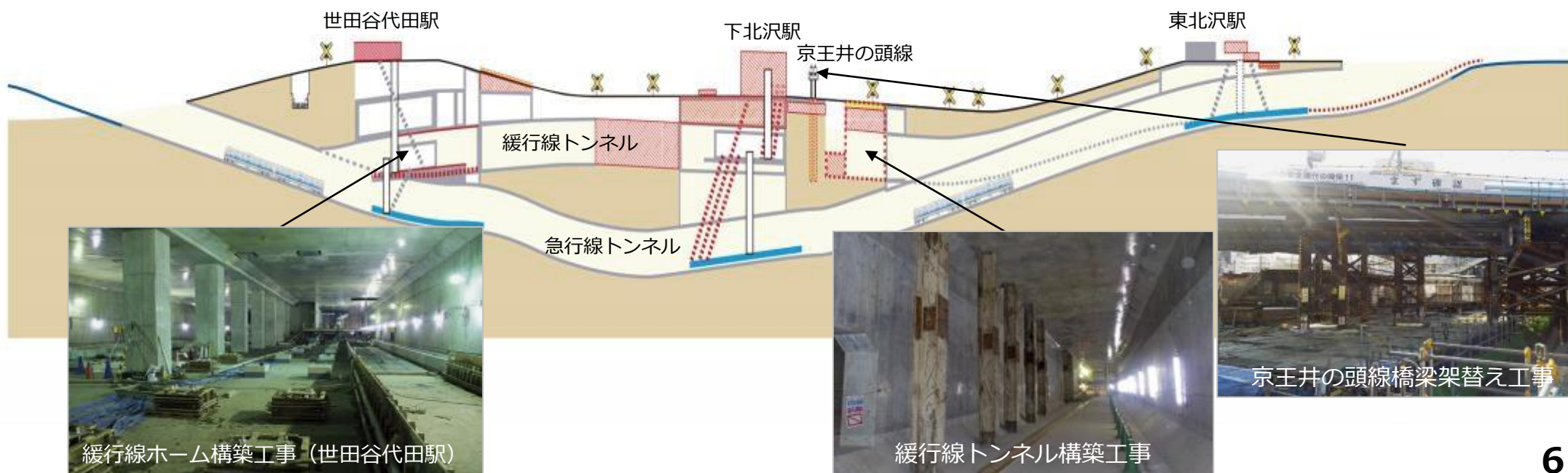
一方で、下北沢地区が未完成であることから、大幅な列車増発が行えず、現状では効果が限定的

4 複々線化工事の進捗状況

■ 今後の主な工事スケジュール（予定）

2016年度	2017年度	2018年度
★ 現在	<u>複々線完成</u> <u>ダイヤ改正(予定)</u> ●	事業完了(予定) ●
緩行線トンネル構築工事		
駅舎構築工事 ● 東北沢・世田谷代田駅舎完成		下北沢駅舎完成 ●
京王井の頭線橋梁架替え工事		

■ 現在の工事状況（順調に進捗中）



世田谷代田駅

下北沢駅

東北沢駅

京王井の頭線

緩行線トンネル

急行線トンネル

緩行線ホーム構築工事（世田谷代田駅）

緩行線トンネル構築工事

京王井の頭線橋梁架替え工事

5 複々線完成による輸送改善効果

■ 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

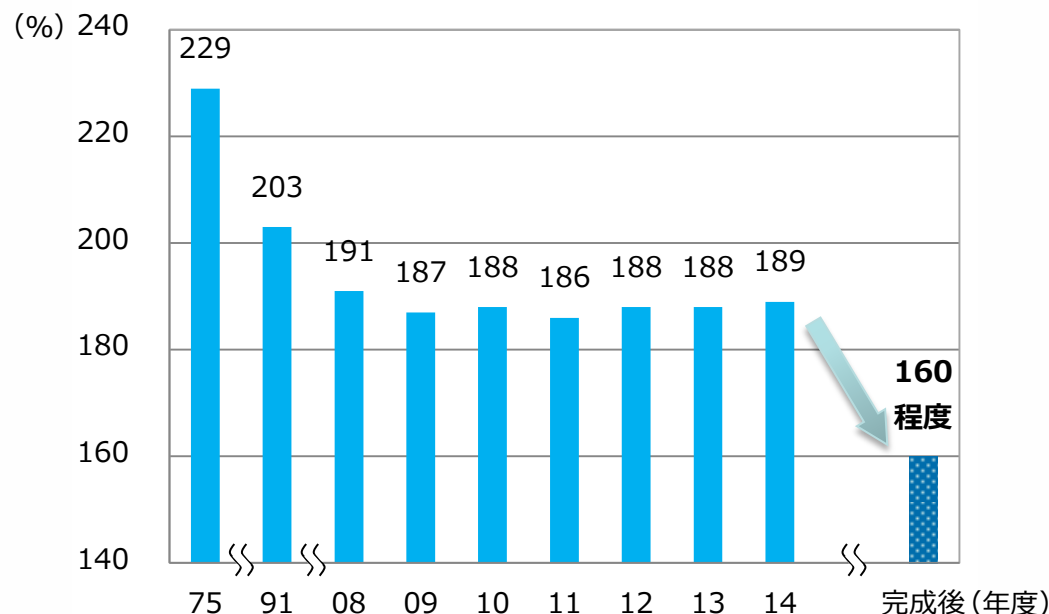
III 千代田線直通列車増発による都心中心部への利便性拡大

5 複々線完成による輸送改善効果

<効果 I>

I 混雑緩和による快適な輸送環境の提供

■ 最混雑区間（世田谷代田→下北沢間）の平均混雑率の推移



■ 混雑緩和のイメージ（混雑率）



ラッシュ時間帯を中心に列車を増発
(ピーク1時間あたり、現行27本 → 完成後36本※へ)

抜本的な混雑緩和を実現し、快適な輸送環境を提供

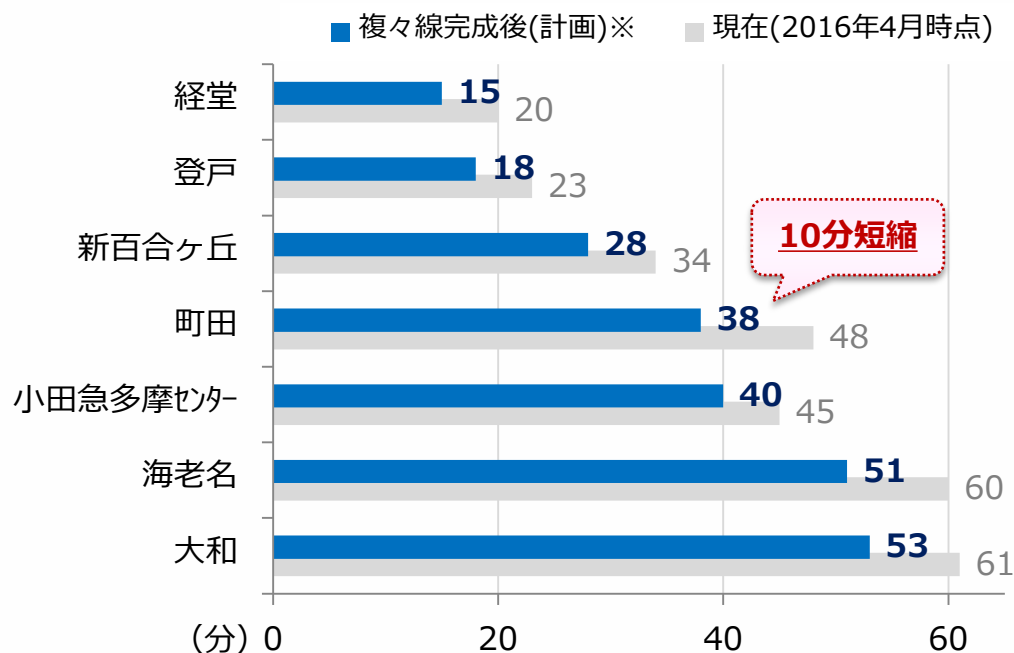
「小田急は混んでいる」
というイメージを払拭

※ 最混雑区間（世田谷代田→下北沢間）の運行本数 複々線完成後の運行本数は目安であり、今後変更となる場合がある

Ⅱ 所要時間短縮による都心方面へのアクセス向上

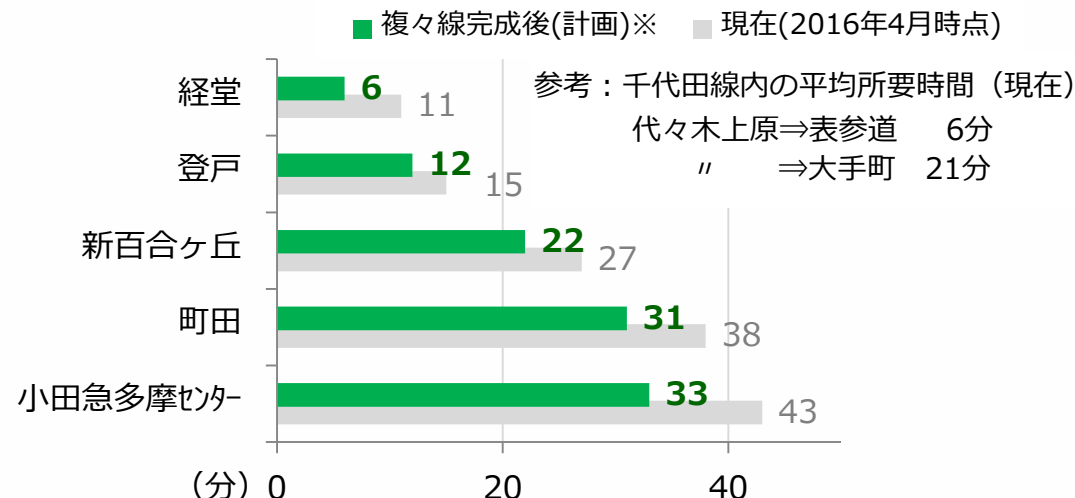
■ 主な駅から新宿までの所要時間の変化

平日の8:30頃新宿に到着



■ 主な駅から代々木上原までの所要時間の変化

平日の8:10頃代々木上原に到着 (⇒8:30頃大手町に到着)



※ 複々線完成後の所要時間は目安であり、今後変更となる場合がある

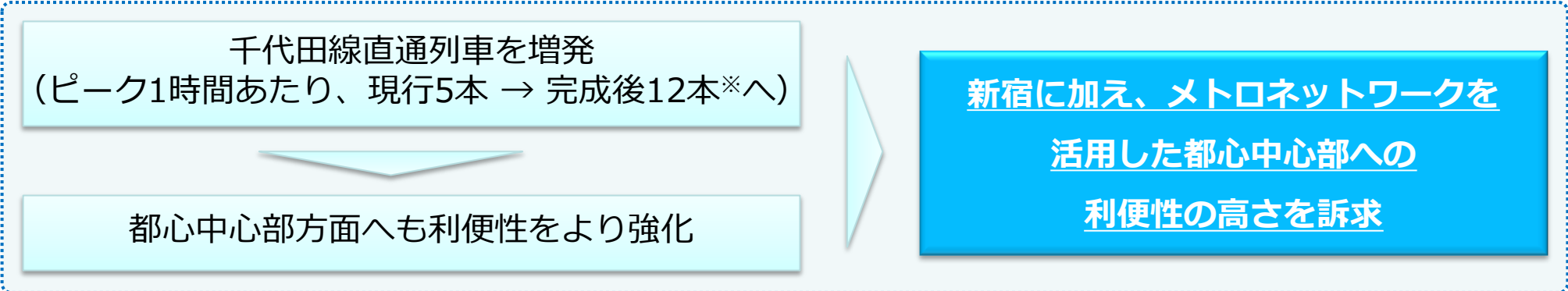
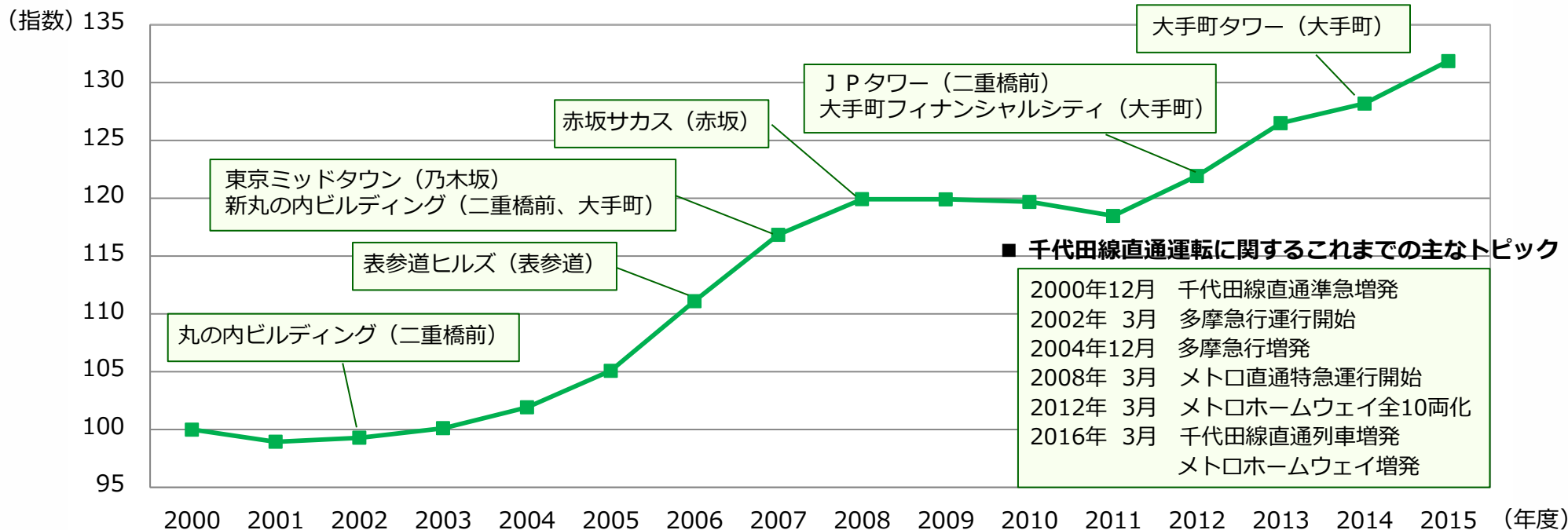
ラッシュ時間帯を中心に速達性を向上

競合する他路線との差別化を実現

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

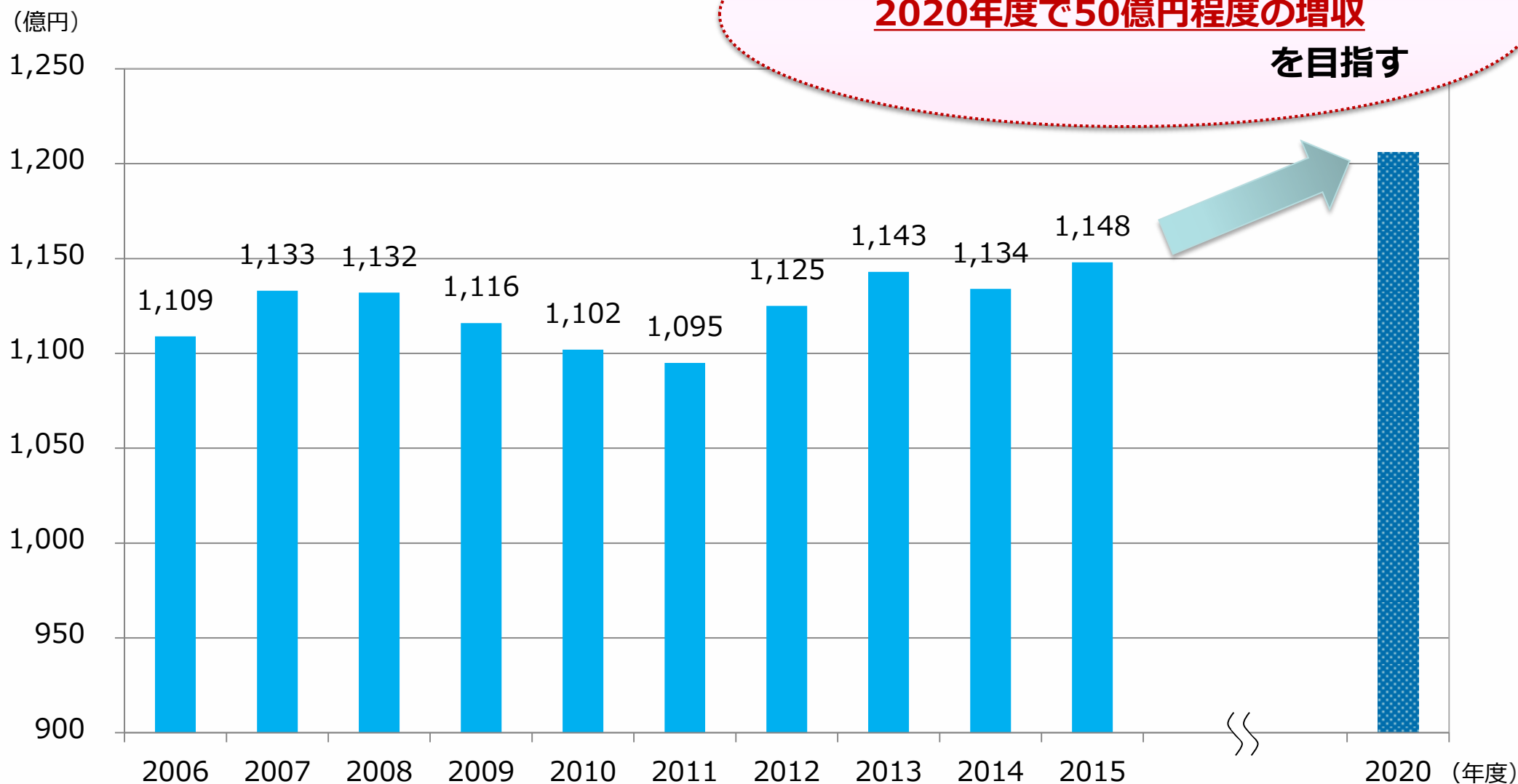
■ 代々木上原駅 通勤定期 1日平均乗降人員推移 (2000年度 = 100) (主な開発案件と最寄駅を表示)



※ 新宿方面へは、現行22本 → 完成後24本 複々線完成後の運行本数は目安であり、今後変更となる場合がある

6 運輸収入の見通し

■ 当社鉄道事業における旅客運輸収入推移



7 日本一暮らしやすい沿線を目指して

複々線完成による輸送改善効果



- 沿線エリアでの住み替え促進
- 沿線中核駅周辺における再開発計画の検討・推進
- 都市間競争に打ち勝つ新宿西口再開発の検討

日本一暮らしやすい
沿線の実現

沿線開発の進展
(ソフト・ハード)

沿線への人口
流入・集積

顧客ニーズの増加

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街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

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。