



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11月)

2017年11月6日

2018年3月期における 業績の概要

2018年3月期 第2四半期 連結業績

単位：百万円	2016年度上期	2017年度上期	増減	4月時点見込	増減
営業収益	252,146	254,704	+2,557 (+1.0%)	255,100	△ 395 (△ 0.2%)
営業利益	27,558	30,278	+2,720 (+9.9%)	27,600	+2,678 (+9.7%)
経常利益	26,340	29,035	+2,695 (+10.2%)	25,900	+3,135 (+12.1%)
親会社株主に帰属 する四半期純利益	17,828	19,205	+1,376 (+7.7%)	16,600	+2,605 (+15.7%)

2018年3月期 連結業績予想

単位：百万円	2016年度	2017年度	増減	4月時点見込	増減
営業収益	523,031	525,100	+2,068 (+0.4%)	525,100	— (0.0%)
営業利益	49,946	51,000	+1,053 (+2.1%)	50,200	+800 (+1.6%)
経常利益	46,638	46,600	△38 (△0.1%)	45,500	+1,100 (+2.4%)
親会社株主に帰属 する当期純利益	26,067	30,000	+3,932 (+15.1%)	29,000	+1,000 (+3.4%)
有利子負債残高	702,578	737,900	+35,321	737,900	—

グループ中期経営計画の進捗状況 (2017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

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

2018年3月(予定)のダイヤ改正

新ダイヤの4つのポイント

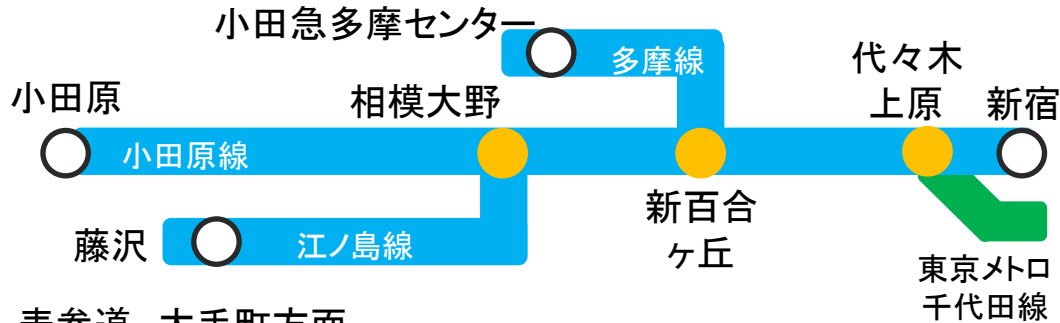
■ 列車の大增発による混雑緩和

ラッシュピーク時 (下北沢着8:00前後の1時間)

列車本数 : 27本から36本に増発

混雑率 : 192%を150%程度へ緩和 (ダイヤ改正直後)

■ 乗換えなしで都心方面へ(アクセスの向上)



表参道、大手町方面

東京メトロ千代田線
直通列車本数 : 11本から28本に増発
(特急ロマンスカーを除く)

多摩エリア、湘南エリアから新宿方面

多摩線・江ノ島線から速達性が高い新宿直通列車を増発

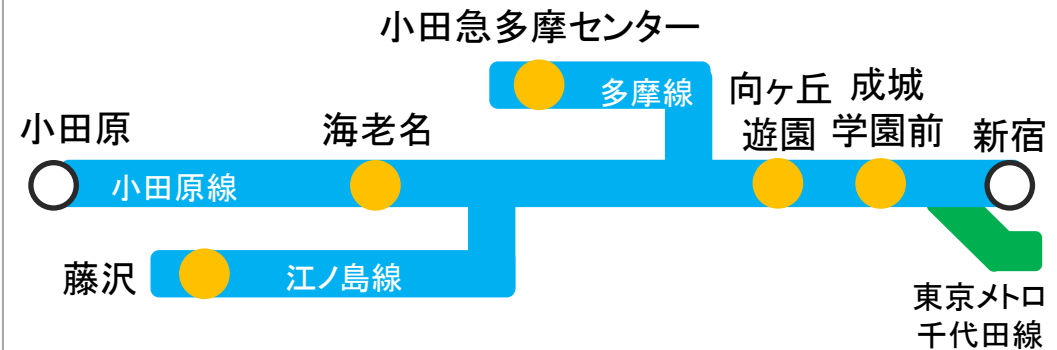
※ 代々木上原に6:00~9:30に到着する上り列車について記載しています。

※ 所要時間や運行本数などは今後変更する場合があります。

■ 所要時間の短縮

町田	→ 新宿	37分	(最大12分短縮)
登戸	→ 新宿	18分	(最大9分短縮)
小田急多摩センター	→ 新宿	40分	(最大14分短縮)
経堂	→ 大手町	27分	(最大6分短縮)

■ 途中始発駅の列車増発(快適性の向上)



途中始発駅の列車増発

小田急多摩センター : 6本新設など

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

■ 特急ロマンスカーの増発(快適性の向上)

特急本数 : 7本から11本に増発

本中期経営期間中の主な案件

まちづくりに関する
沿線自治体等との連携

【川崎市】

- 「小田急沿線まちづくり」に関する包括連携協定
- (1) 駅を中心としたまちづくりや公共交通機能の強化
- (2) 暮らしやすいまちづくり
- (3) 地域資源を活かした豊かなまちづくり
- (4) 鉄道沿線の魅力向上・活性化

【秦野市】

- 「小田急小田原線沿線まちづくりの推進」に関する連携協定
- (1) 駅の機能向上および駅を中心としたまちづくり
- (2) 地域の活性化および地域の魅力発信

【海老名】...P10

海老名駅間地区開発計画の推進



【下北沢】...P11

下北沢地区上部利用計画の推進

【新宿⇄海老名 他】...P12

リノベーション付き
住宅サブリース事業を開始

【新宿】

- 新宿西口再開発計画
- 計画検討の深度化
- 関係者協議の深度化

【新百合ヶ丘】...P12

サービス付き高齢者向け住宅
「レオーダ新百合ヶ丘」を開設

【湘南台】

「学生レジデンス」を開発中



竣工予定：2018年2月

【藤沢】...P12

サービス付き高齢者向け住宅
「レオーダ藤沢」を開設



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35,000m²

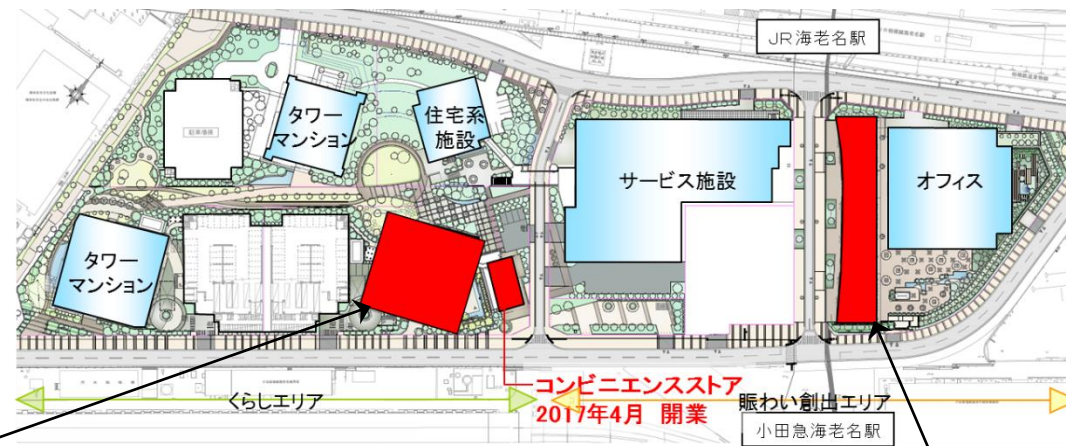
延床面積: 約175,000m²

投資額: 約322億円

(小田急電鉄分)

くらしエリア : タワーマンション、住宅系施設、
: 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



リーフィアタワー海老名アクロスコート

引渡予定 : 2020年1月下旬

敷地面積 : 5,035.77m²

階数 : 地上31階

室数 : 304戸

間取り : 1LDK~4LDK



TERRACE

開業予定 : 2017年11月15日

延床面積 : 約5,000m²

階数 : 地上4階

構成 : 2~4階 飲食店舗

: 1階 保育園[※]、不動産店舗 他

※2018年春開業予定

駅周辺における開発計画の検討・推進

※連続立体交差事業及び複々線化事業に伴う世田谷区・渋谷区内の土地

下北沢地区上部利用計画

鉄道上部面積※: 約27,500㎡(交差道路、鉄道施設除く)

小田急 : 商業・業務・住居系施設

世田谷区 : 駅前広場・駅間通路・緑地等

キーワード: 「街のにぎわいや回遊性、
子育て世代が住める街、文化」



リージア代田テラス

開業日 : 2016年1月

稼働状況 : 100%(2017年9月末時点)



下北沢駅商業施設

開業予定 : 2019年度中

店舗面積 : 約1,000㎡

階数 : 地上2階

構成 : 食物販 他

沿線エリアでの住替え促進

■ サービス付き高齢者向け住宅

	開業時期	戸数	稼働率(2017年9月末)
レオーダ経堂	2014年11月	40戸	87.5%
レオーダ成城	2015年1月	30戸	90.0%
レオーダ新百合ヶ丘	2016年12月	38戸	65.8%
レオーダ藤沢	2017年2月	50戸	98.0%

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

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

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

■ 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」(2016年10月～)



■ レゴジャパン(株)とのパートナーシップ(レゴ®スクールの運営)



コンテンツの強化や利便性・回遊性の向上

箱根エリアにおける取組み



- 登山鉄道新型車両増備 (2017年5月)
- 箱根フリーパス発売枚数(対前年)
2017年度上期: +38.8%

丹沢・大山エリアにおける取組み

- 交通広告によるプロモーション強化(2017年7月~8月)
- 丹沢・大山フリーパス発売枚数(対前年)
2017年度上期: +2.1%

江の島・鎌倉エリアにおける取組み



江ノ電で、会いにゆく。



- プロモーション キャンペーンの展開 (2015年7月~)
- 江ノ電車両リニューアル(2016年12月)
- 江の島・鎌倉フリーパス発売枚数(対前年)
2017年度上期: +8.3%

小田原における取組み

- 小田原市観光協会との提携

イベントの開催など小田原の魅力の発信とさらなる誘客



免税売上の拡大(小田急百貨店)

リピート顧客の固定化、買い上げ率の向上

■ 訪日外国人優良顧客会員サービス(2016年9月～)

(サービス内容)

- 通訳の優先予約
- 免税手続き優先
- お買い上げ品の一時預かり
- ホテル無料デリバリーサービス
- 優待券の進呈

小田急百貨店新宿店における
免税売上高などの実績(対前年)

	2017年度上期 ※
購買客数	+20.0%
客単価	+16.7%
免税売上高	+40.1%

※3～8月

Eコマースなどを活かした事業の推進

● …成長投資枠活用案件

M & Aを活用したEコマースノウハウの蓄積

■ (株)白鳩との資本業務提携(2016年10月)



Eコマースのノウハウ



- 人材交流等を通じたEコマースに関するノウハウの活用
- 相互送客やマーケティング情報の相互活用

■ (株)ジェネリックコーポレーションの株式取得(2017年7月)



Eコマースのノウハウ



集積したノウハウを実践



- 当社人材が主体的に経営に関与し、Eコマースに関するノウハウを直接的に獲得

当社沿線観光地のPR

■ バンコク駐在員事務所の開設

開設日：2016年9月

- 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

小田急外国人旅行センター
タイ人利用人員(対前年)

2017年度上期	+8.7%
----------	-------

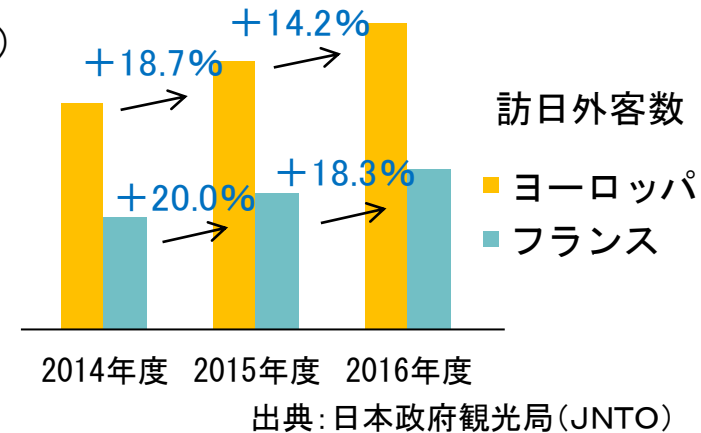
■ パリ駐在員事務所の開設

開設日：2018年2月(予定)

アジア圏で培ったノウハウを活かし、ヨーロッパ圏からの訪日外国人旅行者のさらなる獲得を推進

小田急外国人旅行センター(小田原)
利用人員割合(国別上位5カ国)

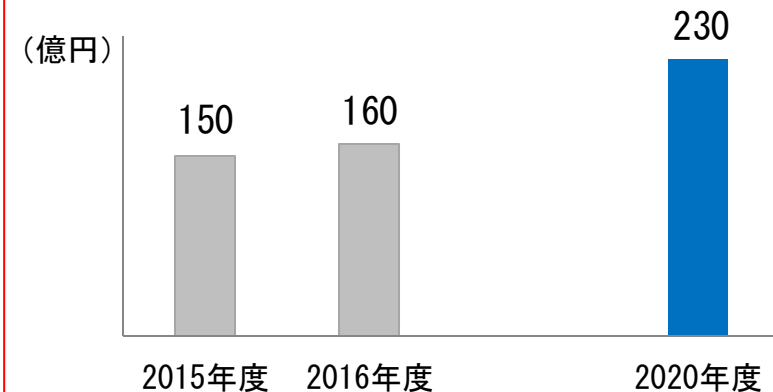
アメリカ	13.9%
中国	12.3%
オーストラリア	8.4%
フランス	6.9%
スペイン	6.2%



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)
- 箱根鎌倉パスの発売開始(2017年12月(予定))

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
(観光・百貨店・ホテル等の合計)



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

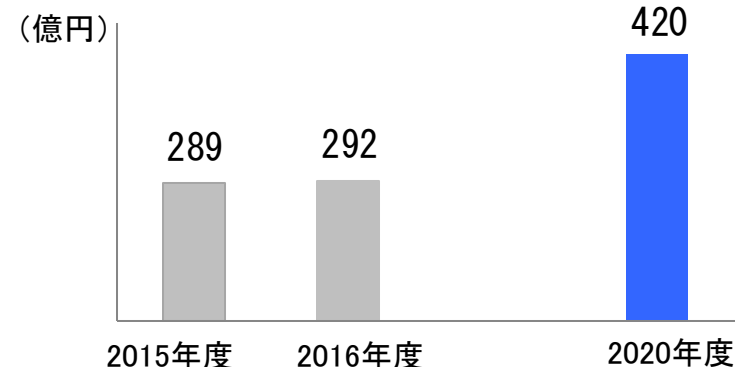
- ・沿線・周辺地域：都心、富士、箱根、伊豆、江の島・鎌倉など
- ・沿線外・海外：京都、大阪、九州、沖縄、中国、東南アジアなど

■ 新規出店6ホテルの計画公表 ● …成長投資枠活用案件

案件	室数	開業予定	※
① (仮称)小田急御殿場ホテル●	182室	2019年冬	ア
② 日本橋浜町(東京・日本橋エリア)	171室	2018年12月 (竣工予定)	イ
③ HOTEL LOCUS(宮古島)	100室	2018年1月	イ
④ (仮称)東海岸リゾート(宮古島)	41室	2019年初頭	イ
⑤ (仮称)MUJI HOTEL(銀座)	非公表	2019年春	イ
⑥ ELILAI(宮古島)	5室	2018年4月	イ

ホテル事業の拡大目標

出店数：15店程度 営業収益：420億円

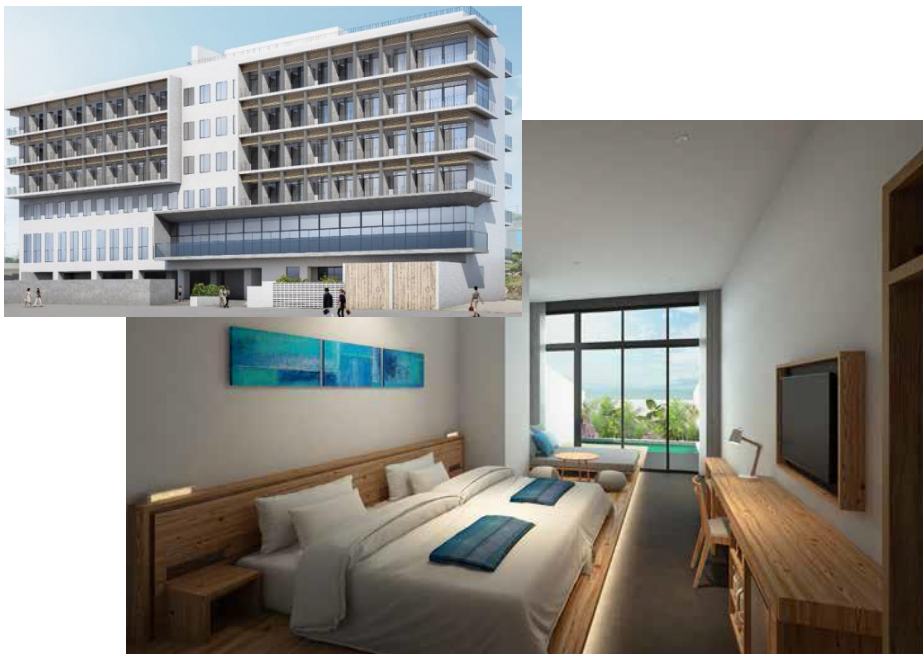


⑤(仮称)MUJI HOTEL

事業者：(株)読売新聞東京本社
 所在地：東京都中央区銀座
 用途：ホテル(6階一部～10階)店舗(地下1階～6階一部)
 階数：地上10階、地下3階
 開業予定：2019年春
 運営形態：三井不動産株からUDS株が建物を一部賃借しホテルを運営

※ ア：土地を賃借、建物を保有し運営 イ：建物を賃借し運営

地域の魅力を最大限に打ち出す特徴あるホテルの出店



③HOTEL LOCUS

所在地：沖縄県宮古島市
階数：地上6階建
室数：100室
開業予定：2018年1月22日
運営形態：(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



⑥ELILAI

所在地：沖縄県宮古島市
規模：ヴィラ1室
運営開始：2017年9月※
運営形態：個人から沖縄UDS(株)が建物を
賃借し、ホテルを運営

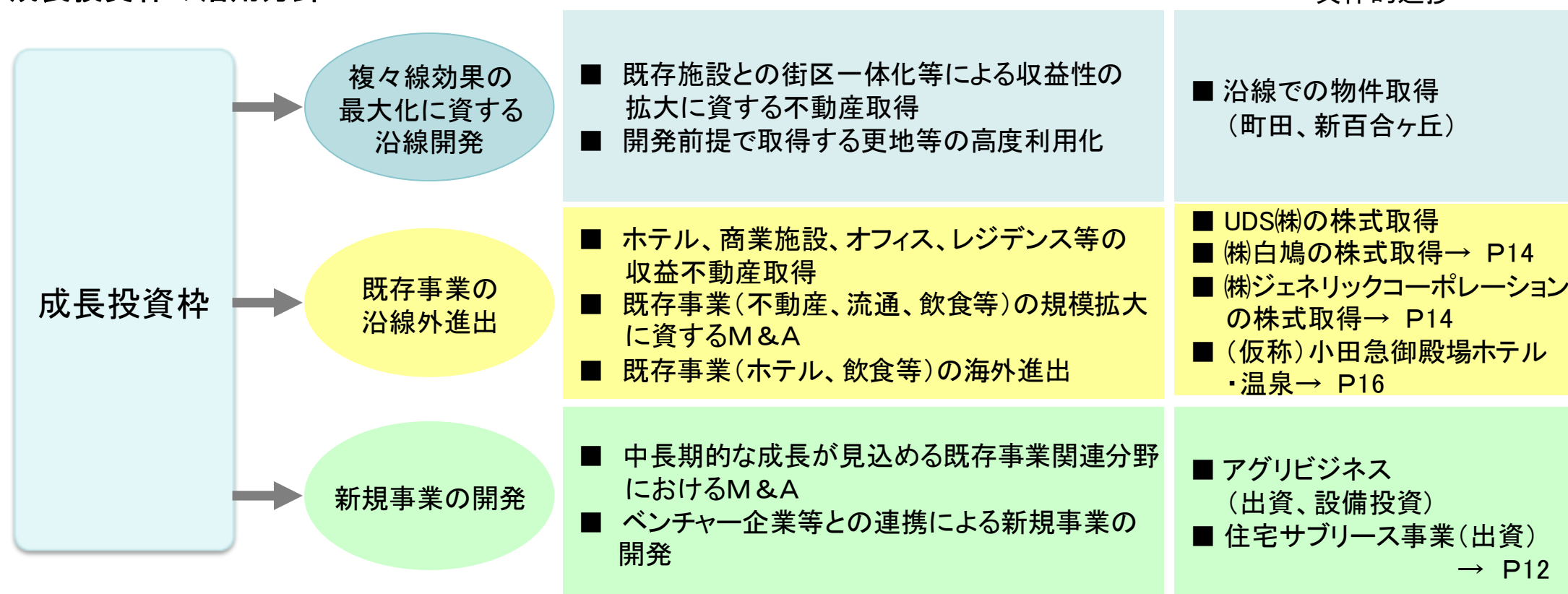
※2017年9月より、運営を引継ぎ1室開業
2018年4月より、5室体制で全館開業予定

成長投資枠について

2020年度までに **400億円*** を設定

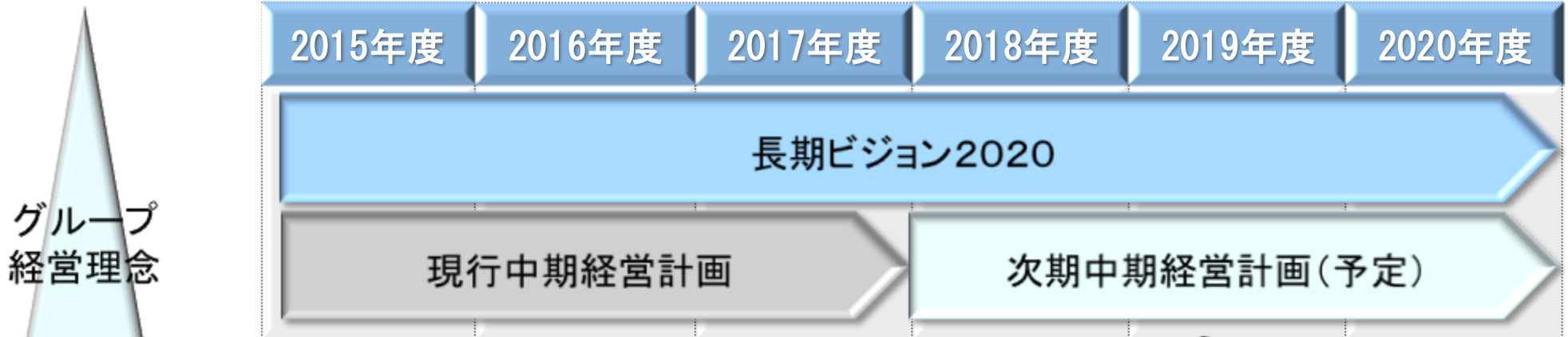
* 有利子負債/EBITDA倍率7.0倍を上回らない範囲

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

次期中期経営計画期間(2018~2020年度)の考え方



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

現行中期経営計画は、成長を強く志向した長期ビジョン2020のもとで各種成長施策を推進。

事業環境変化のスピード

五輪後の景気低迷

乗数的な技術革新

超高齢社会の急速進展

2015~2020年度 | 2020年度~

- 2020年度までは、比較的安定した事業環境が見込まれる
- 2020年度以降は、事業環境の不確実性が加速度的に増していく

事業環境の変化に対応すべく、より長期的視点を持ちスピード感のある経営により、新たな事業やサービスの創出、ビジネスモデルの転換を推進していく。

(参考) 連結数值計画

連結数値計画

単位:百万円		2015年度(実績)	2016年度(実績)	2017年度(予想)	2018年度(計画)
営業 収益	運輸業	168,303	172,863	175,900	179,300
	流通業	225,012	219,285	211,100	212,500
	不動産業	73,002	69,910	71,500	74,100
	その他の事業	100,128	99,511	104,700	106,400
	消去	△ 36,635	△ 38,539	△ 38,100	△ 37,500
合計		529,812	523,031	525,100	534,800

営業 利益	運輸業	29,795	28,601	29,800	31,900
	流通業	3,911	3,175	3,900	3,200
	不動産業	13,190	12,377	11,800	12,100
	その他の事業	5,872	5,661	5,300	5,700
	消去	164	131	200	200
合計		52,934	49,946	51,000	53,100

経常利益	45,695	46,638	46,600	48,500
親会社株主に帰属する当期純利益	27,497	26,067	30,000	31,300

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。