



# 中期経営計画（2018～2020年度）の 進捗状況

2019年5月8日

単位：百万円	2017年度 実績	2018年度 実績		2018年度見通しとの比較			
		実績	増減	直近見込 ※2	増減	基準計画 ※3	増減
営業収益	524,660	526,675	+ 2,015 + 0.4%	530,000	△ 3,324 △ 0.6%	528,600	△ 1,924 △ 0.4%
営業利益	51,464	52,089	+ 624 + 1.2%	52,000	+ 89 + 0.2%	52,000	+ 89 + 0.2%
経常利益	47,891	49,687	+ 1,795 + 3.7%	48,700	+ 987 + 2.0%	48,700	+ 987 + 2.0%
当期純利益 ※1	29,328	32,468	+ 3,139 + 10.7%	31,000	+ 1,468 + 4.7%	31,000	+ 1,468 + 4.7%

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※2 直近見込：2018年度第3四半期決算発表時（2019年2月8日）の見通し

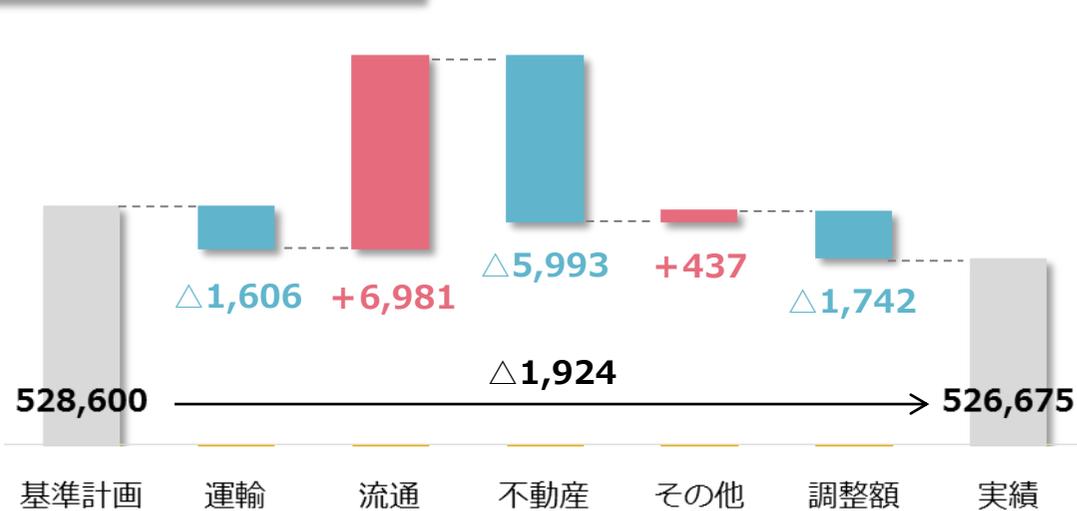
※3 基準計画：2017年度決算発表時（2018年4月27日）の見通し

# 2018年度実績 基準計画との比較



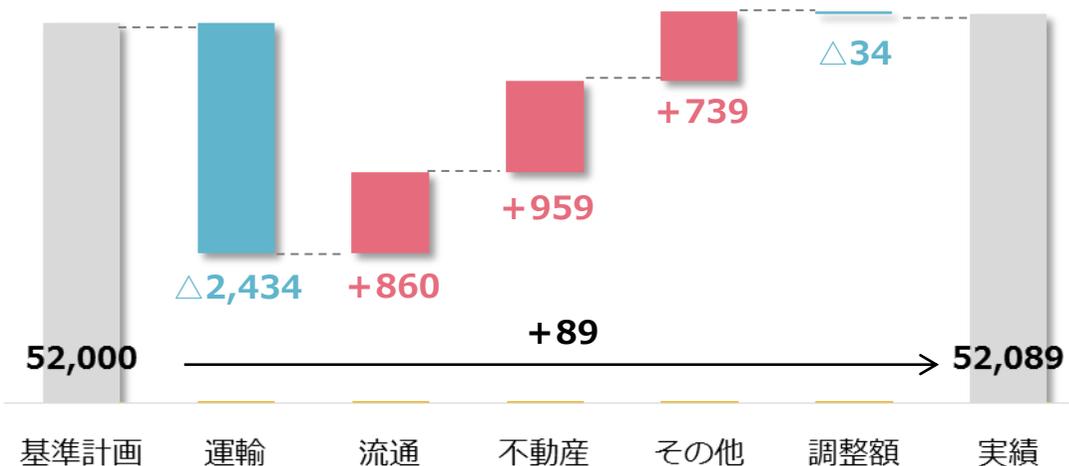
## 営業収益

(単位：百万円)



## 営業利益

(単位：百万円)



## EBITDA・有利子負債／EBITDA倍率など

(単位：百万円)

	基準計画	実績	増減
設備投資額	95,400	82,215	△ 13,184
減価償却費	46,800	46,727	△ 72
EBITDA	98,800	98,817	+ 17
有利子負債	736,300	715,293	△ 21,006
有／E倍率※1	7.5倍	7.2倍	△ 0.3 P
ROA ※2	4.1%	4.2%	+ 0.1 P
ROE ※3	9.4%	9.7%	+ 0.3 P

※1 有利子負債／EBITDA倍率

※2 営業利益／総資産（有価証券評価差額除く）

※3 親会社株主に帰属する当期純利益／純資産（有価証券評価差額除く）

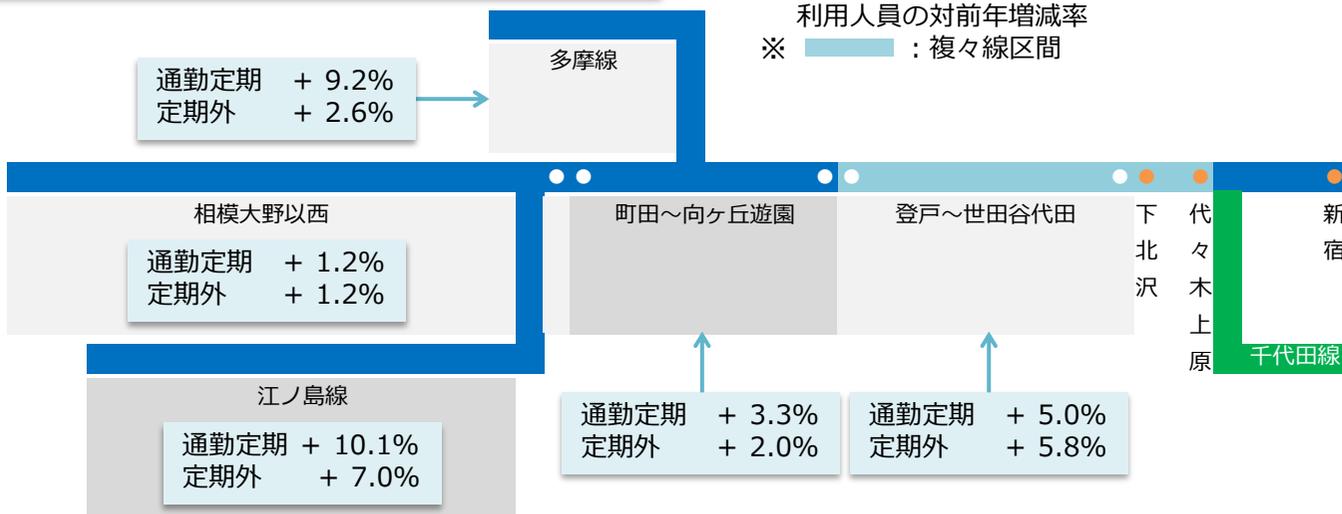
- 運輸業 : △ 複々線化効果未達
- 流通業 : + 百貨店免税売上好調
- 不動産業 : △ 分譲市況悪化
- その他の事業 : + メンテナンス業（ビル管理・鉄道）  
受注増

# 2018年度実績

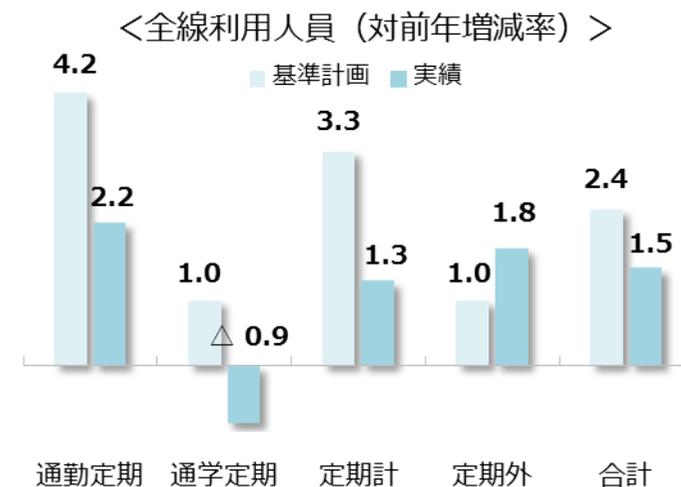
## ポイント① 複々線化効果 (2018年3月～)



### 都心3駅への利用人員 (2018年度)



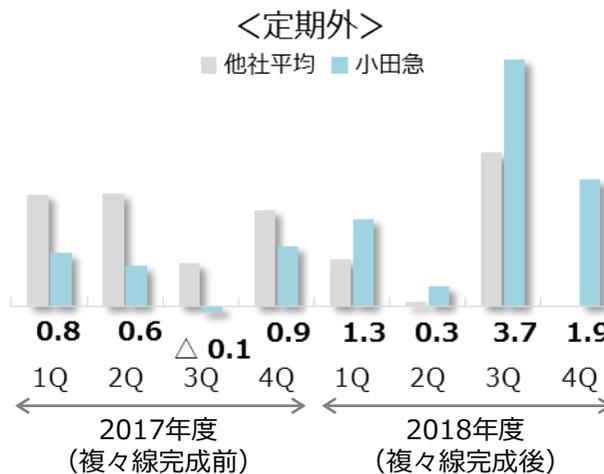
### 基準計画との比較 (2018年度)



### 利用人員対前年増減率の推移 (単四半期)



※ 記載数値は当社の単四半期増減率  
 ※ 他社平均は関東大手民鉄各社の増減率の平均値 (各社開示資料から当社調べ)



複々線化効果は想定を下回ったが  
 利用人員は着実に増加



### 課題と今後の取り組み

① 速達性・快適性など多様なニーズへの訴求

② 近隣からの利用転移の推進

③ 沿線へのさらなる人口流入

#### ■ 複々線化のさらなるPR

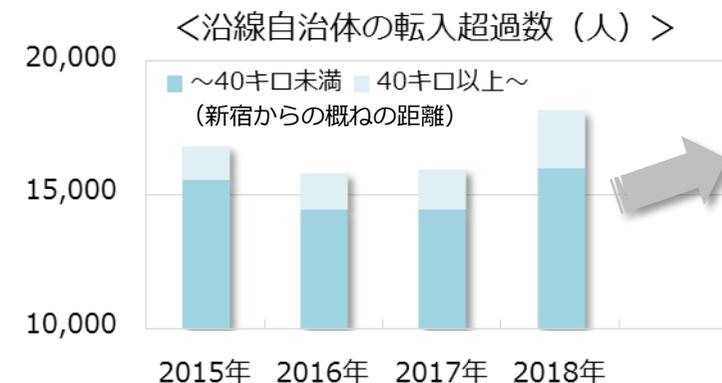
- さまざまな通勤スタイルの提案
  - 速達性重視：快速急行
  - 快適性重視：通勤準急など
- 沿線外への認知開拓

エリア別・都心部でのPR など



#### ■ 沿線のまちづくり推進

- 複々線化による輸送改善効果をフックに  
各事業が連携してまちづくりを推進  
→ 「日本一暮らしやすい沿線」へ



※ 総務省 住民基本台帳に基づく人口移動報告（外国人除く）より、  
沿線自治体（27市区町村）の転入超過数を合算  
沿線自治体：ファクトブックP4を参照  
転入超過数：転入数から転出数を引いたもの

2020年代前半に2017年度比50億円+aの増収を目指す  
(2020年度は30億円の増加)

沿線への人口流入・集積を図る

# 2018年度実績

## ポイント② 成長投資

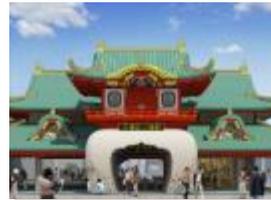
### 成長投資実績（2018年度）

総額約300億円の成長投資を実施

#### <鉄道まちづくり>

- ・ 片瀬江ノ島駅改良工事 など

片瀬江ノ島駅→  
(2020年5月予定)



#### <不動産取得・開発>

- ・ オフィス・レジデンス・商業施設の取得
- ・ 海老名駅間地区開発 など

海老名駅間地区開発→



#### <M&A・新規事業開発>

- ・ ヒューマニックHD株式取得
- ・ オーストラリア宅地開発事業 など

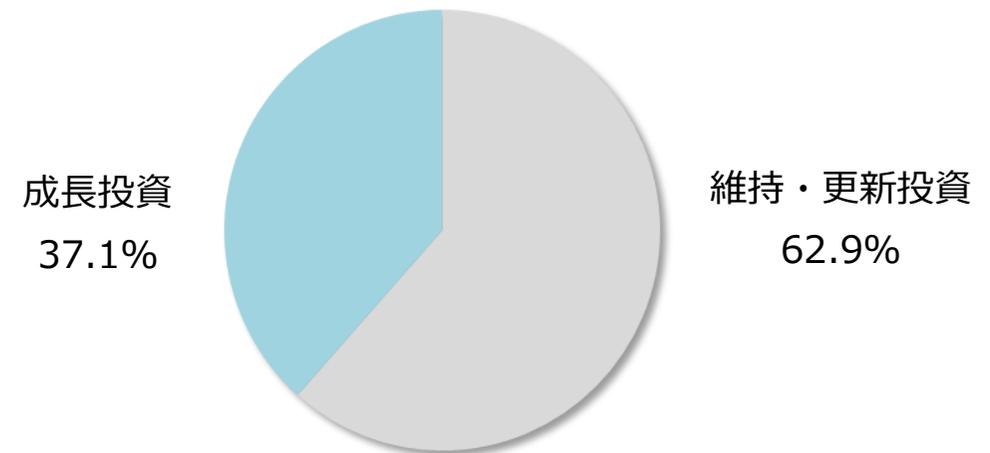
オーストラリア宅地開発事業→  
(完成イメージ)



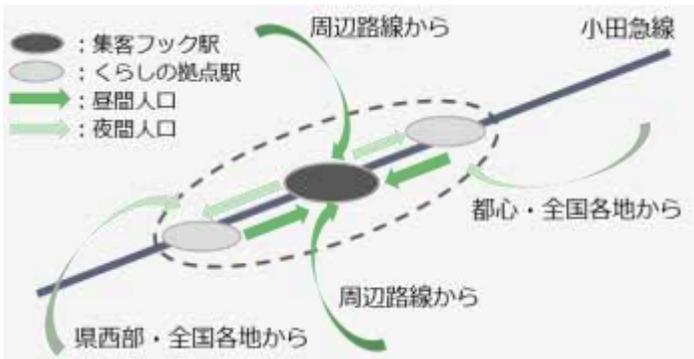
### 今後の成長投資の見通し

3カ年総額で1,148億円を成長投資に投じる  
(2018年度実績を含む)

<投資計画 2018~2020年度 合計>



総額	3,096億円
成長投資	1,148億円
維持・更新投資	1,947億円

未来フィールド	2020年度の達成状態	主な取り組み
<p style="text-align: center;">モビリティ × 安心・快適</p>	<p>1. 安全な鉄道システムの継続と 長期的な安定経営に資する仕組みの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 複々線化による鉄道利用の増加</li> <li>● ホームドア整備など強靱かつ柔軟な対応力の強化</li> <li>● 先進的な技術による高度化・省力化</li> </ul>
	<p>2. 次世代モビリティを活用した ネットワークの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動運転バスなど二次交通サービスの高度化</li> <li>● MaaSの開発</li> </ul>
<p style="text-align: center;">まちづくり × 愛着</p>	<p>1. まちの個性や特徴を活かした 沿線まちづくりの具現化</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 集客フック駅             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新宿西口再開発</li> <li>・ 下北沢地区上部開発</li> <li>・ 向ヶ丘遊園跡地利用</li> <li>・ 海老名駅間地区開発</li> </ul> </li> <li>● 暮らしの拠点駅             <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新たなオフィスモデルの提案</li> <li>・ 郊外型ライフスタイルの提案</li> <li>・ 駅機能の拡充による利便性向上</li> <li>・ 地域資源を活用したまちのリモデル</li> </ul> </li> </ul>
	<p>2. 不動産業の量的拡大・組織能力の向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不動産業の営業利益を、中長期的に運輸業の営業利益と比肩する規模まで引き上げることを目指す</li> </ul>

未来フィールド	2020年度の達成状態	主な取り組み
<p>くらし × 楽しさ</p>	<p>1. 未来型商業への変革</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小田急百貨店におけるリニューアルの実施</li> <li>● セブン&amp;アイ・ホールディングスとの業務提携</li> <li>● Eコマース事業の推進</li> </ul>
	<p>2. 心が動く瞬間を演出するコンテンツの創造</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スポーツをコンテンツとした沿線活性化策の推進</li> <li>● 地域のシンボルとなる駅づくり</li> <li>● 沿線での学びや楽しさの提供</li> </ul>
<p>観光 × 経験</p>	<p>1. 地域の魅力を引き出す特徴あるホテルの出店</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2020年度までに15店程度の出店・営業収益420億円</li> </ul>
	<p>2. 世界に誇る観光ビジネスモデルの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 訪日外国人旅行者向け施策</li> <li>● 人材派遣サービスの展開</li> <li>● 沿線観光地の活性化・新たな旅行の提供</li> </ul>
<p>わくわく × イノベーション</p>	<p>1. 新たな価値を生む人材と アイデアの育成、機会の創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業アイデア公募制度</li> <li>● プロジェクト人材公募制度</li> </ul>
	<p>2. 社員の力を最大限引き出す環境づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>● 人事評価・人材育成</li> <li>● 働き方改革</li> </ul>
<p>■ 新たな価値提供に向けた取り組み</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外事業・M&amp;A</li> <li>● 小田急沿線ICTプラットフォーム構築</li> </ul>

# 主な取り組み『モビリティ × 安心・快適』

2020年度  
の達成状態 2

次世代モビリティを活用したネットワークの構築



二次交通サービスの高度化やMaaSの開発を進め、  
多様な交通モードのシームレスな連携による移動サービスを楽しむ生活の実現を目指す

## 二次交通サービスの高度化

### ■ これまでの取り組み

- S Bドライブと協業に関する協定締結
- 自動運転バスの実証実験実施 (2018年 3案件)

### ■ 今後の取り組み

- 新たなモビリティサービスの検討：マイクロランジット（オンデマンド交通）
- 自動運転バスの実用化

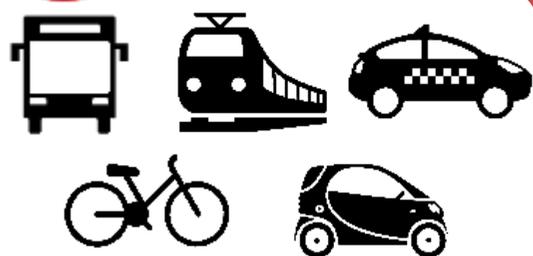
2019～2020年：実証実験を継続実施

2021年度以降の実用化に向けて実証実験を進める

## MaaSの開発

複数のモビリティや目的地での活動を検索・予約・決済でき、一つのサービスのようにシームレスに利用できるサービス

### ■ MaaSによる効果



交通サービス利用中心の  
ライフスタイルを提案



交通

乗り継いで向かう  
ことが簡単に

目的地までの  
定期外利用の増加



アクセスが  
心理的に楽になり  
来訪者増加



魅力が伝わり  
来訪者が増える



生活サービス  
観光施設

# 主な取り組み『モビリティ × 安心・快適』

2020年度  
の達成状態2

次世代モビリティを活用したネットワークの構築



## MaaSの開発

### ■ これまでの取り組み

- MaaSトライアル（2018年9月・江の島）
- MaaSに関する企業間連携



検索エンジン  
(株式会社ヴァル研究所)



カーシェアリング  
(タイムズ24株式会社)

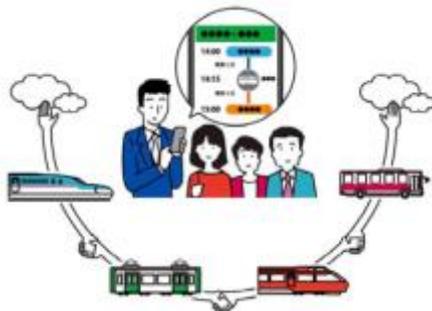


バイクシェア  
(株式会社ドコモ・バイクシェア)



次世代型電動車椅子  
(WHILL株式会社)

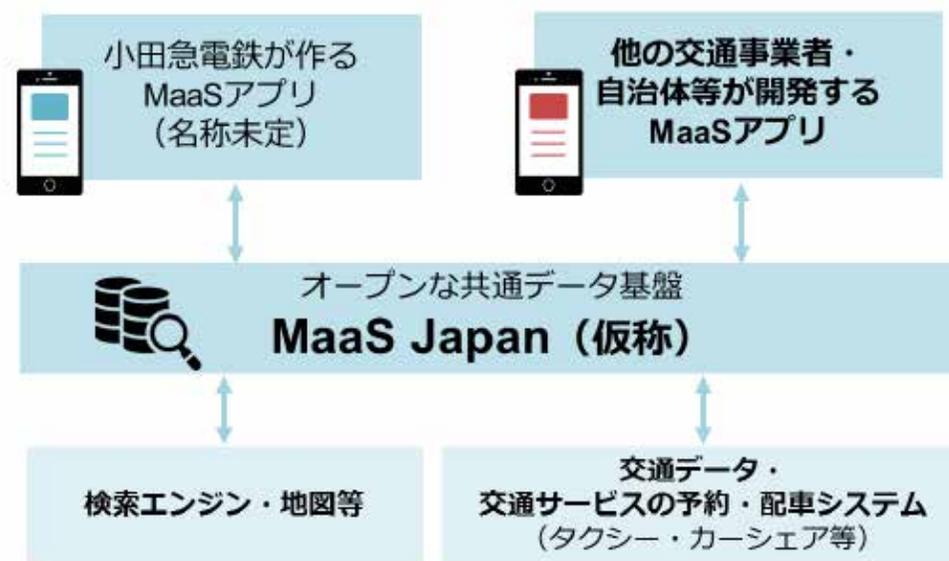
- JR東日本とのアプリ連携の検討開始



JR東日本とのアプリ間連携  
サービスイメージ

### ■ 今後の取り組み

- MaaSアプリ、オープンな共通データ基盤  
「MaaS Japan（仮称）」の開発



- 実証実験（2019年）  
郊外（新百合ヶ丘・町田）・観光地（箱根）

2020年の本格運用を目指す

# 主な取り組み『まちづくり × 愛着』

2020年度  
の達成状態 1

まちの個性や特徴を活かした沿線まちづくりの具現化



集客フック駅では、職、住、商、学・遊の生活シーンに貢献する開発を通じて  
沿線エリアへの集客に寄与するまちづくりを進める

## 下北沢エリア

### ■ 下北沢地区上部開発

- 世田谷区と連携して全体計画を策定中 - 2019年中に公表予定

キーワード	鉄道上部面積
にぎわいや回遊性、子育て世代が住める街、文化	約27,500㎡

上部開発の推進に加え、地域との連携により  
下北沢エリア全体の価値向上をめざす



複合施設「世田谷代田キャンパス」オープン（2019年4月）

- 施設の中核として東京農大オープンカレッジを新設  
→ 市民講座の開催など地域に開かれた施設



東北沢駅

下北沢駅

世田谷代田駅



下北沢駅商業施設  
(2019年度予定)

# 主な取り組み『まちづくり × 愛着』

2020年度  
の達成状態 1

まちの個性や特徴を活かした沿線まちづくりの具現化



## 向ヶ丘遊園エリア

### ■ 向ヶ丘遊園跡地利用計画の概要を決定

開発コンセプト	開発区域面積	竣工予定
人と自然が回復しあう丘	約162,700㎡	2023年度

豊かな地域資産（自然、文化・芸術、教育）を  
つなぐハブ機能の創出

×

身近なレジャーやちょっとした非日常を  
感じられる特別な空間や体験の創出

自然体験エリア  
(イメージ)



生田緑地  
ばら苑

自然体験エリア  
39,300㎡

温泉施設エリア  
25,600㎡

商業施設エリア  
29,900㎡

向ヶ丘遊園駅

府中街道

川崎市 藤子・F・不二雄  
ミュージアム



温泉施設エリア  
(イメージ)



商業施設エリア  
(イメージ)

# 主な取り組み『まちづくり × 愛着』

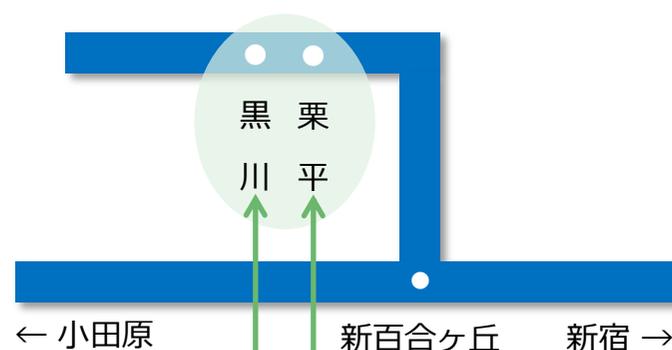
2020年度  
の達成状態 1

まちの個性や特徴を活かした沿線まちづくりの具現化



くらしの拠点駅では、コミュニティの持続・再生・創出やくらしに関わる諸課題の解決等を通じて、次世代につながるまちづくりを進める

## 郊外型ライフスタイルの提案



小田急グループが住宅供給した栗平・黒川エリア

- ・ 豊かな自然と落ち着いた街並み
- ・ 約30分で都心へアクセスできる利便性



子育て世代を中心に幅広い層が流入

シェアオフィスを核とした商業施設



←ネスティングパーク黒川  
(2019年5月開業予定)

ワークスペース併設のコミュニティ施設



CAFÉ & SPACE L.D.K→  
(2019年3月開業)

地域コミュニティ拠点として多世代の交流を生み出す

# 主な取り組み『暮らし × 楽しさ』

2020年度  
の達成状態 1

未来型商業への変革



顧客ニーズの多様化やEコマースの進展など、将来にわたり続く変化の中でも価値を提供する  
未来型商業へと変革する

## 小田急百貨店におけるリニューアルの実施

賃貸化や専門店との融合により  
新たな事業モデルの確立を目指す

### ■ 町田店

- 2019年3月1日グランドオープン
- ビックカメラ・無印良品等の大型専門店を導入

リニューアルオープン後の入店客数  
(2019年3月1日~31日)

対前年 + 10.4%

### ■ ODAKYU 湘南 GATE (旧: 藤沢店)

- 2019年3月22日開業
- 図書館や市民ギャラリーを導入し文化交流の場を提供 (2019年7月オープン予定)

リニューアルオープン後の入店客数  
(2019年3月22日~31日)

対前年 + 72.6%

## (株)セブン&アイ・ホールディングスとの業務提携 (小田急商事)

2020年度における売上高700億円を目指す

### ■ スーパーマーケット事業

- ヨークベニマルとの共同プロジェクトによる店舗出店・リニューアル



←江ノ島店  
(2019年4月新規出店)



狛江店→  
(2019年3月リニューアル)

- ドミナント出店展開に軸足を置いた戦略を推進

### ■ 駅構内売店・CVS事業

- セブン-イレブンへ転換した店舗の売上は約3割増加※

※ 2019年2月末時点で転換済みの店舗 (15店舗) の合計値

- 2019年度に既存店舗のセブン-イレブンへの転換を完了予定



# 主な取り組み『暮らし × 楽しさ』

2020年度  
の達成状態 2

心が動く瞬間を演出するコンテンツの創造



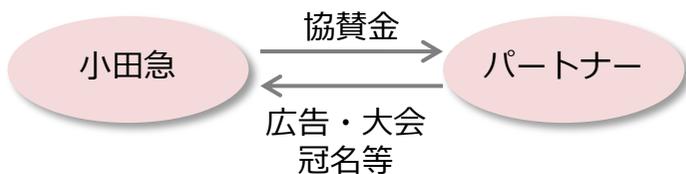
沿線での新規コンテンツの創出や地域の取り組みとの関係性強化を図り、  
沿線エリアへの誘客とまちの賑わいを創出する

## スポーツ共創戦略の推進

多面的なスポーツの力を用い、沿線に数多いプロスポーツチーム等のパートナーと共に新しい価値を創造する

### 【協賛型】

～価値の「交換」が主体～



ビーチバレー  
ジャパン

やまゆり杯



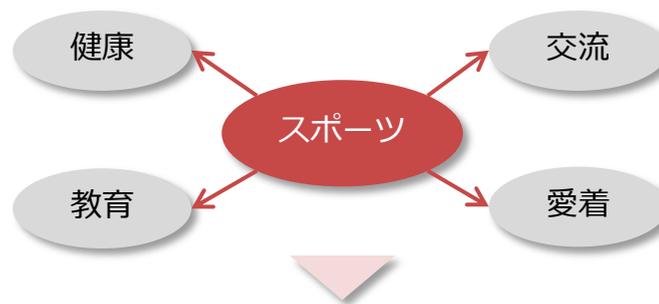
F C 町田  
ゼルビア

### 【共創型】

～パートナーとの「連携」が主体～



小田急の持つ価値とパートナーが持つ価値を繋ぎ合わせて  
多面的な価値を顧客・社会に提供



社会課題解決・まちづくり

ラグビー豪代表（ワラビーズ）  
とのパートナーシップ締結



ワラビーズによる箱根PR動画

行政やスポーツチームと連携し  
地域活性化や地元の愛着醸成を図る

# 主な取り組み『観光 × 経験』

2020年度  
の達成状態 1

地域の魅力を引き出す特徴あるホテルの出店



その地域ならではの魅力をプロデュースし、まちの価値を高めるホテルを出店する

エリア特性や旅行者の嗜好に合わせた新規ホテルの出店

## ■ ホテル新設計画（開業済みを含む）

※ 物件保有形態 □：リース方式 ■：所有直営方式

	ホテル名	所在地	客室数	開業時期	※
1	HOTEL LOCUS	宮古島	100室	2018年1月	□
2	VILLA ELILAI MIYAKOJIMA	宮古島	2室	2018年6月	□
3	HAMACHO HOTEL	日本橋	170室	2019年2月	□
4	MUJI HOTEL GINZA	銀座	79室	2019年4月	□
5	the rescue	宮古島	41室	2019年5月	□
6	ONSEN RYOKAN 由縁 新宿	新宿	193室	2019年5月	□
7	箱根ゆとわ	箱根	72室	2019年8月	■
8	HOTEL CLAD	御殿場	182室	2019年12月	■
9	(仮称) 美栄橋駅前ホテル	那覇	約220室	2020年初旬	□
10	ホテルアンテルーム那覇	那覇	126室	2020年初旬	□

このほか海外でもホテル展開を推進（連結対象外）

- ・ 中国・北京 : MUJI HOTEL BEIJING（2018年3月開業）
- ・ 韓国・ソウル : (仮称) ホテルアンテルームソウルカロスキル（2020年5月開業予定）
- ・ スリランカ・ミリッサ : リゾートホテルの開発（2020年度開業予定）

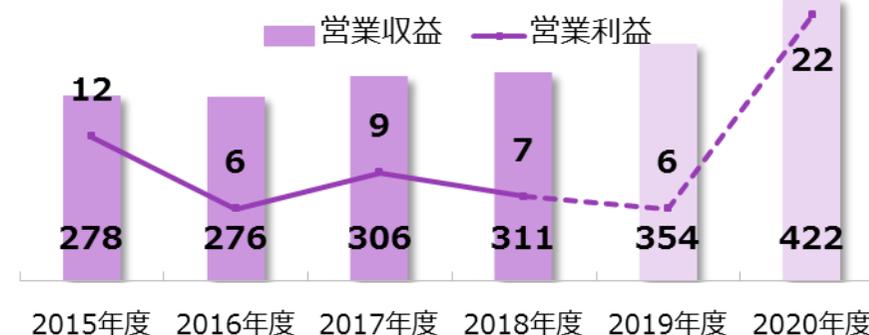
<the rescue [宮古島]>



アクティビティや文化、食など宮古島ならではの魅力をホテルオリジナルのプログラムで提供

2020年度までに15店程度の出店と  
営業収益420億円を目指す

<ホテル業営業損益（単位：億円）>



# 主な取り組み『観光 × 経験』

2020年度  
の達成状態2

世界に誇る観光ビジネスモデルの構築



旅行者や外部パートナーとの接点から得られるさまざまな情報・ノウハウを活用し、  
新たな商品・サービスを生み出していく

## 人材派遣サービスの展開

- ヒューマニックHDの株式取得（子会社化）
  - 観光地に特化した人材派遣サービスを展開する同社とともに、全国の観光地における働き手不足の解消ならびに地域の活性化に取り組む



←同社が運営するリゾバ.com

## 沿線観光地・施設における取り組み

- 沿線観光地の活性化
  - [箱根エリア]
    - 交通結節点・交通ネットワーク整備
    - 夜間観光の促進
  - [江の島・鎌倉エリア]
    - 宿泊施設を含めた観光拠点の開発
    - 地域施設との連携によるコンテンツ提供
- 新たな旅行の提供
  - 地域住民と来訪者のマッチングによる交流人口の増加



新型海賊船「クイーン芦ノ湖」  
2019年4月就航



小田急線偏愛紀行  
(TABICAと連携)

2020年度でのグループインバウンド収益  
280億円を目指す※

※ 当初目標の2020年度230億円を2018年度に前倒しで達成。目標を上方修正。

＜グループインバウンド収益（単位：億円）＞



# 主な取り組み『わくわく × イノベーション』

2020年度  
の達成状態 1

新たな価値を生む人材とアイデアの育成、機会の創出



新規事業創造やイノベーションにつながる人材とアイデアを育てる仕組みを構築し、社員が夢を持ってチャレンジできる機会を生み出す

## 【事業アイデア公募制度】



### <未来フィールドの実現>

小田急が取り組むことで  
お客さまと社会に  
新しい価値を提供する



### <社会課題の解決>

SDGs などの中長期的に  
深刻化するニーズを捉える



社員が自由に事業を提案できる制度

4件について事業化準備中

## 【新規事業】

【各部門のプロジェクト】

【プロジェクト人材公募制度】  
部門横断のプロジェクトに  
社員の意思で参加できる制度

社員自らの  
知識・経験・関心や  
チャレンジ精神を  
発揮できる制度

3件のプロジェクトを立ち上げ

# 主な取り組み

## 新たな価値提供に向けた取り組み

### 海外事業・M & A

#### ■ 海外市場への展開

- 不動産事業：宅地開発事業への参画（豪州）
- ホテル開発：リゾートホテル開発（スリランカ）など

#### ■ M & Aの実施

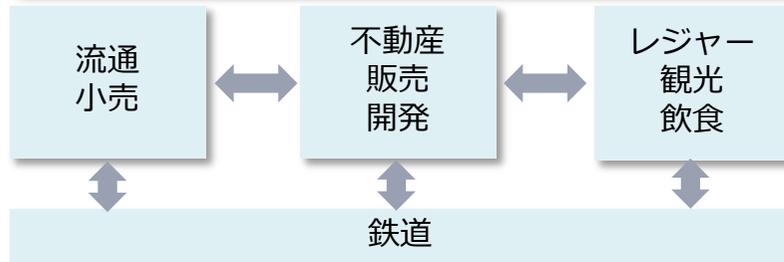
- 事業拡大に向けて引き続き取り組みを進める



### 小田急沿線 I C Tプラットフォームの構築

グループ内外の多様なサービスを結びつけるプラットフォーム型サービスを展開し  
安心・便利・快適な「日本一暮らしやすい沿線」を目指す

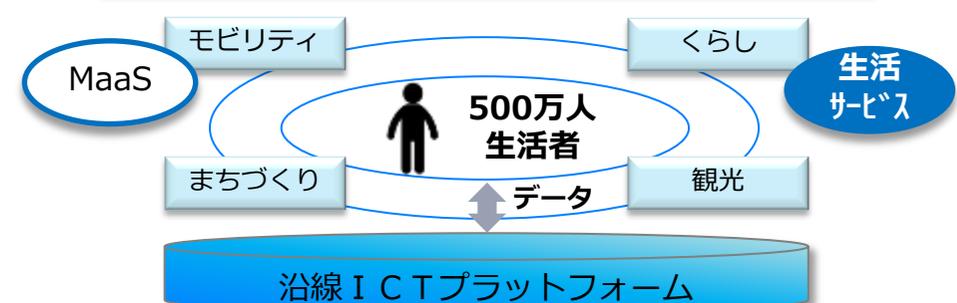
#### 従来の私鉄ビジネスモデル



- 移動経路上に立地を活かしたサービスを自前で展開し、グループ内で顧客を囲い込む



#### プラットフォーム型 新ビジネスモデル



- データを活用したサービスを展開
- 多様化されたニーズに対応するためオープンイノベーションによるサービスを創造

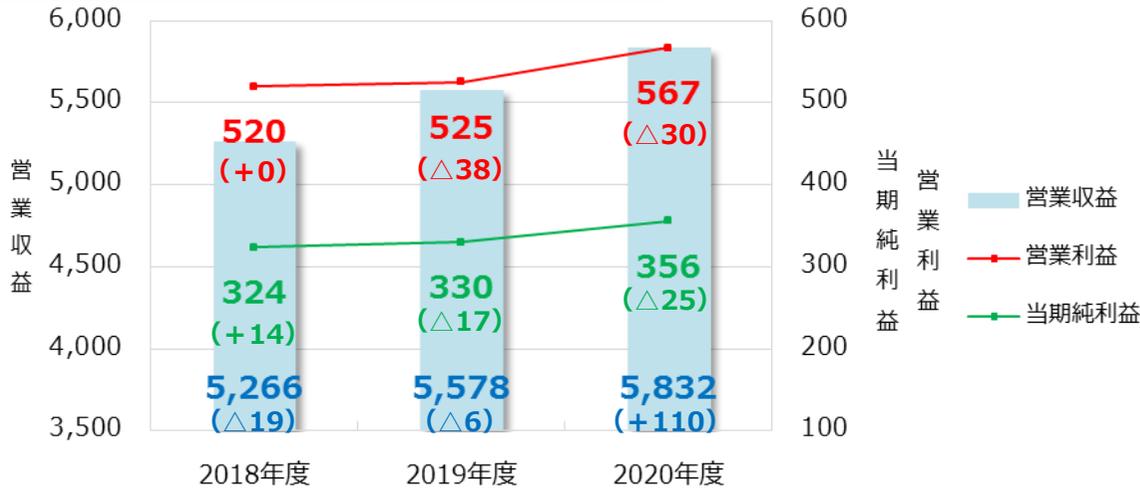


<小田急でんき・小田急ガスの販売>  
これまで接点が少なかった顧客とのリレーションを  
構築する生活サービスを充実

※ 数値計画の詳細は P 2 5 ・ P 2 6 参照

## 営業収益・営業利益・当期純利益

(単位：億円)  
(カッコは基準計画との差異)



### 【対前年】

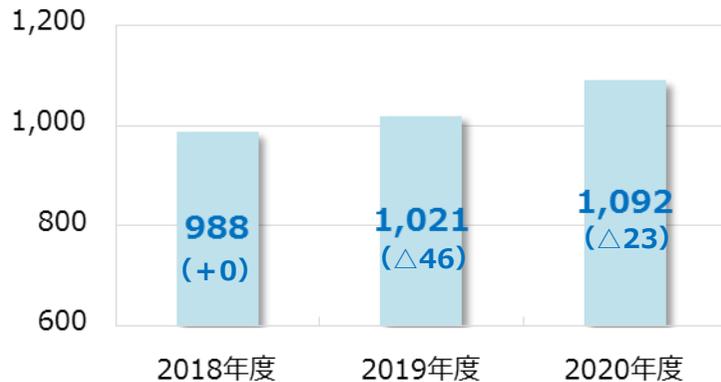
複々線化・ストア事業構造改革・海老名マンション分譲・ホテル出店などで増収増益

### 【対基準計画】

営業収益：2018年度のヒューマニックHD新規連結で2020年度に基準計画を上回る  
営業利益：鉄道事業における複々線化効果の遅れや費用増加で基準計画を下回る

## EBITDA

(単位：億円)  
(カッコは基準計画との差異)



【対前年】増益と設備投資増による償却費増で増加

【対基準計画】営業利益減少で基準計画を下回る

## 有利子負債残高・有利子負債／EBITDA倍率

(単位：億円・倍)  
(カッコは基準計画との差異)



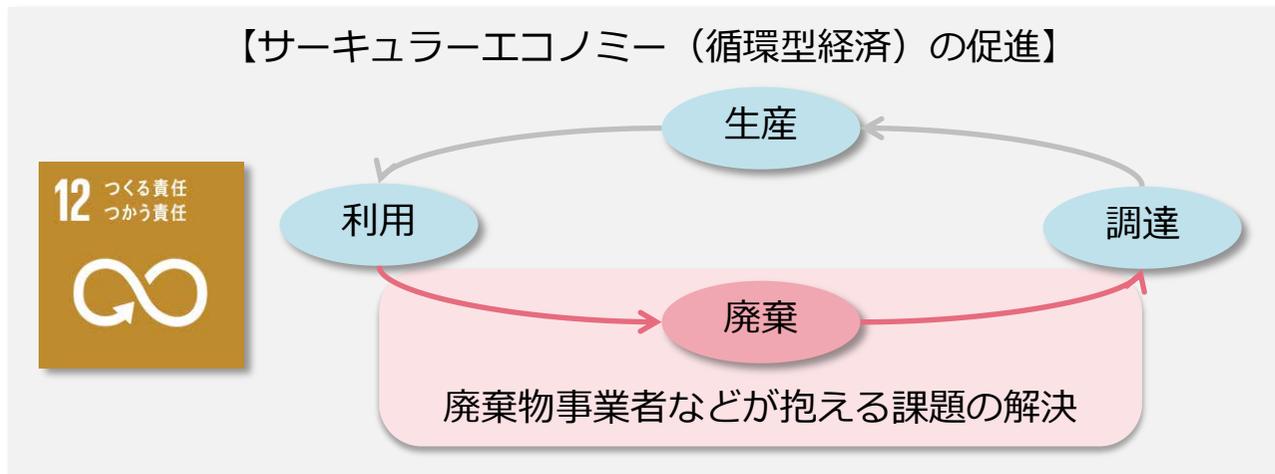
【対前年】設備投資増で負債増加もEBITDA増加で有/E倍率改善

【対基準計画】負債増加とEBITDA下方修正で有/E倍率+0.3P

E：環境 ・ S：社会

## ■ 外部パートナーとの連携を通じた社会課題解決につながる新たな価値提供

- ・ サーキュラーエコノミー事業



地域社会とともに持続可能な社会の実現を目指す

## ■ 事業アイデア公募制度「climbers」における社会課題解決に向けた事業の検討

＜事業化を検討している主な事例＞

<p>8 働きがいも 経済成長も</p>	副業しにくいという 課題の解決	<p>2 飢餓を ゼロに</p>	<p>15 陸の豊かさも 守ろう</p>	害獣による森林・ 農業被害を防ぐ
--------------------------	--------------------	----------------------	--------------------------	---------------------

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



＜今後の取り組み＞

廃棄物収集運搬の効率化等の実証実験を実施予定

- ・ 米国ルビコン・グローバル社のテクノロジーを活用

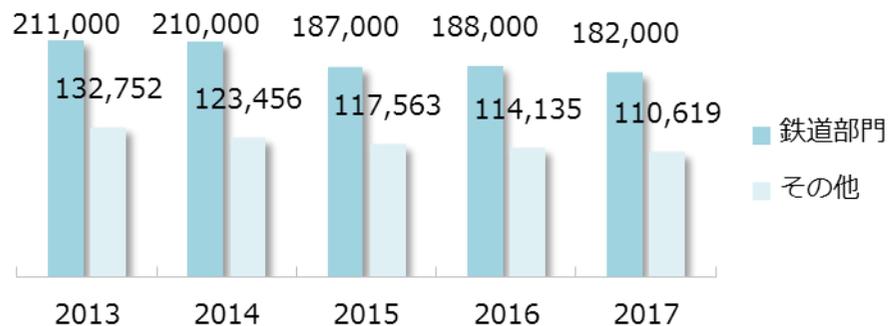


- ・ 既存の廃棄物事業者と連携

## E：環境 ・ S：社会

### ■ 温室効果ガス排出量の推移（単位：t-CO2）

省エネ法および地球温暖化推進法によるCO<sub>2</sub>排出係数に基づき算出



<主な取り組み>

鉄道部門：車両軽量化・省エネ設備・LED化・太陽光発電・自然採光など  
生活サービス部門：ビル熱源更新・夜間電力活用など

### ■ 女性の活躍推進に関する数値目標と実績

項目	目標	2017年度	2018年度
新卒採用の総合職女性比率	30%以上	47.4%	28.6%
女性管理職数	2020年度に2013年度末（15名）の倍以上	25名 (4.5%) ※1 ※3	27名 (4.7%) ※2 ※3
男性育休取得者数	2020年度に2013年度取得実績（4名）の倍以上	19名	21名
女性従業員（正社員）比率	2020年度に10%	8.7% ※1	9.4% ※2

※1 2018年4月1日現在 ※2 2019年4月1日現在 ※3 カッコは管理職全体に占める比率

## G：ガバナンス

### ■ 具体的な取り組み

2015年より順次、ガバナンス体制の強化と迅速な意思決定を両立するための取り組みを実施

2015年 6月 社外取締役を3名に増員（うち女性1名）

2016年12月 指名・報酬諮問委員会を設置

2018年 6月 株式信託報酬制度を導入※

2019年 4月 取締役会の付議基準の見直し（権限委譲）

※2004年導入の株式取得型報酬制度を変更

【参考】買収防衛策は2018年6月の株主総会終結の時をもって廃止

## グループ経営理念

経営理念

行動指針

## 長期ビジョン 2020

将来を見据えて、グループが  
2020年度までに取り組むべき  
方向性を示したもの

### 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。

### 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

### 未来フィールド

“4つの価値提供分野”と“そのために必要な組織”

## 中期経営計画

長期ビジョン2020を受けて  
3年間で実行していく計画

2020年度の達成状態・具体的施策・数値計画

目標とする経営指標（2020年度）

E B I T D A 1,092億円 ・ 有利子負債／E B I T D A 倍率 7.0倍

## モビリティ × 安心・快適

～新しい“モビリティ・ライフ”をまちに～

90年間積み上げてきた安心・快適という普遍的な価値を揺るぎない土台としながら、これからのテクノロジーを活かして、「会いたいときに、会いたい人に、会いに行ける」、次世代の“モビリティ・ライフ”をまちに生み出します。

## まちづくり × 愛着

～まちの“新しい物語”を紡ぎ出す～

まちの個性や特徴を活かした職、住、商、学・遊のシーンを創り出し、まちとつながる愛着や誇りをお客さまとともに育みます。お客さまや地域社会の課題解決を通じて、まちの“新しい物語”を紡ぎ出していきます。

## くらし × 楽しさ

～何気ない日々に“心が動く瞬間”を～

変化するトレンドや多様化するお客さまの欲求をスピーディーに捉え、スポーツや音楽、食事、買い物など、何気ない日々を彩る時間や空間をさまざまなパートナーと共創することにより、安心感を上回る“心が動く瞬間”を演出していきます。

## 観光 × 経験

～ここでしか得られない“特別な思い出”を～

地域の方々とともにその土地ならではの過ごし方や楽しみ方を発掘し、日本はもちろん、世界から訪れるゲストに“特別な思い出”として心に残る経験のお手伝いをする事で、日本、地域、まちの発展に貢献していきます。



## わくわく × イノベーション

～いつの時代もお客さまに“わくわく”を～

社員一人ひとりが、主体性と創造性と情熱を解放し、“わくわく”をアイデアの源泉とします。お客さまに新たな価値をお届けするために、いつの時代も変化を楽しみ、未知への挑戦を続けます。

# 【参考】数値計画（連結）



単位：百万円	2018年度 (実績)	2019年度 (予想)	2019年度		2020年度 (計画)	2020年度	
			対前年	対基準計画		対前年	対基準計画
営業収益	526,675	557,800	+ 31,124	△ 600	583,200	+ 25,400	+ 11,000
営業利益	52,089	52,500	+ 410	△ 3,800	56,700	+ 4,200	△ 3,000
経常利益	49,687	49,400	△ 287	△ 2,500	52,900	+ 3,500	△ 2,100
当期純利益 ※ 1	32,468	33,000	+ 531	△ 1,700	35,600	+ 2,600	△ 2,500
設備投資額	82,215	119,600	+ 37,384	+ 16,600	91,700	△ 27,900	+ 10,400
減価償却費	46,727	49,600	+ 2,872	△ 800	52,500	+ 2,900	+ 700
E B I T D A	98,817	102,100	+ 3,282	△ 4,600	109,200	+ 7,100	△ 2,300
有利子負債	715,293	749,300	+ 34,006	△ 3,000	764,300	+ 15,000	+ 16,800
有/E倍率 ※ 2	7.2 倍	7.3 倍	+ 0.1 P	+ 0.2 P	7.0 倍	△ 0.3 P	+ 0.3 P

※ 1 親会社株主に帰属する当期純利益

※ 2 有利子負債/E B I T D A倍率

□ : 目標とする経営指標

## 【参考】

ROA ※ 3	4.2 %	4.0 %	△ 0.2 P	△ 0.3 P	4.1 %	+ 0.1 P	△ 0.3 P
ROE ※ 4	9.7 %	9.0 %	△ 0.7 P	△ 0.8 P	9.1 %	+ 0.1 P	△ 0.9 P

※ 3 営業利益/総資産（有価証券評価差額除く）

※ 4 親会社株主に帰属する当期純利益/純資産（有価証券評価差額除く）

## 【参考】数値計画（セグメント別）

単位：百万円		2018年度 (実績)	2019年度 (予想)	2020年度		2020年度 (計画)	2020年度	
				対前年	対基準計画		対前年	対基準計画
営業 収益	運輸業	179,293	181,700	+ 2,406	△ 1,600	182,600	+ 900	△ 900
	流通業	210,681	215,200	+ 4,518	+ 3,500	225,900	+ 10,700	+ 4,900
	不動産業	69,006	84,000	+ 14,993	△ 6,800	91,100	+ 7,100	+ 1,700
	その他の事業	106,937	116,000	+ 9,062	+ 3,800	123,800	+ 7,800	+ 5,400
	調整額	△ 39,242	△ 39,100	+ 142	+ 500	△ 40,200	△ 1,100	△ 100
	合計	526,675	557,800	+ 31,124	△ 600	583,200	+ 25,400	+ 11,000
営業 利益	運輸業	29,265	27,800	△ 1,465	△ 2,600	27,700	△ 100	△ 3,500
	流通業	2,960	5,000	+ 2,039	+ 300	5,900	+ 900	+ 900
	不動産業	13,759	14,500	+ 740	△ 1,200	16,000	+ 1,500	+ 200
	その他の事業	5,939	5,100	△ 839	△ 300	7,000	+ 1,900	△ 600
	調整額	165	100	△ 65	-	100	-	-
	合計	52,089	52,500	+ 410	△ 3,800	56,700	+ 4,200	△ 3,000

# 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基づいております。

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。