



# 中期経営計画（2018～2020年度）の 進捗状況

2019年11月8日

# 2019年度第2四半期実績

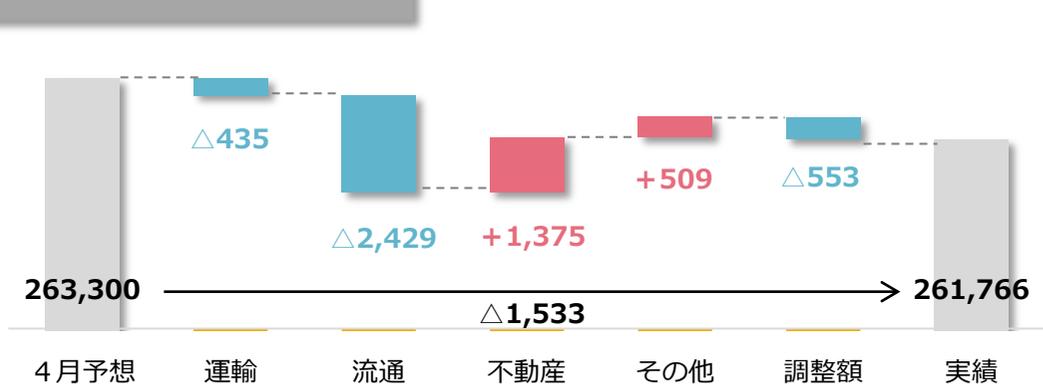


単位：百万円	2018年度 第2四半期実績	2019年度 第2四半期実績	増減	4月時点予想	増減
営業収益	257,307	261,766	+ 4,458	263,300	△ 1,533
営業利益	29,450	25,657	△ 3,792	26,200	△ 542
経常利益	28,749	24,907	△ 3,842	25,000	△ 92
親会社株主に帰属する 四半期純利益	19,123	16,598	△ 2,524	16,500	+ 98

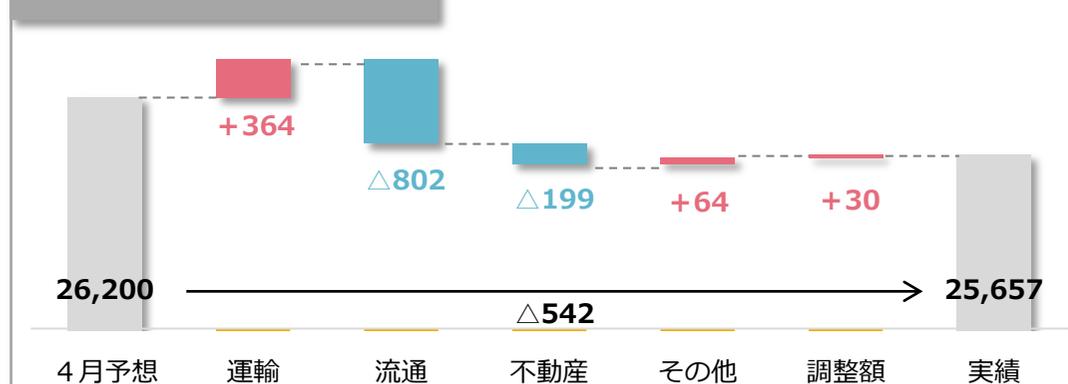
【対前年】 運輸業での当社鉄道事業の増収や、その他の事業での前期末に実施した連結子会社化による増収等で営業収益は増収。運輸業等における費用増で営業利益は減益。

【対4月予想】 流通業が想定を下回ったことなどにより営業収益、営業利益は減収減益。

営業収益（対4月予想） (単位：百万円)



営業利益（対4月予想） (単位：百万円)



# 2019年度業績予想



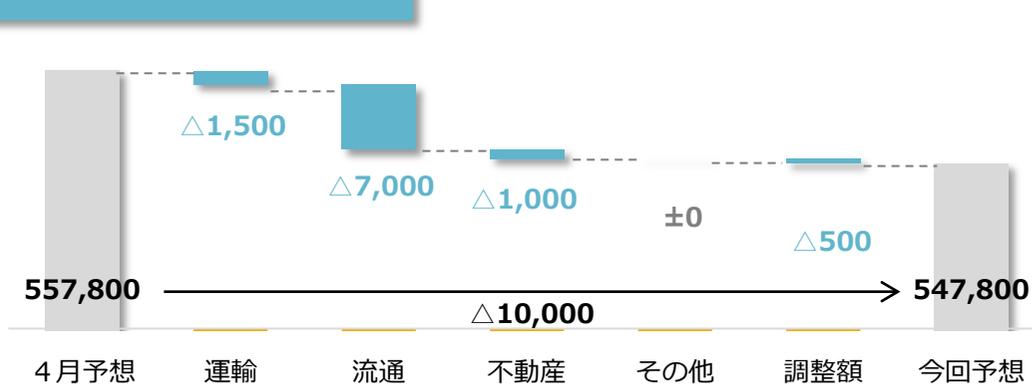
単位：百万円	2018年度実績	2019年度予想	増減	4月時点予想	増減
営業収益	526,675	547,800	+ 21,124	557,800	△ 10,000
営業利益	52,089	50,000	△ 2,089	52,500	△ 2,500
経常利益	49,687	47,800	△ 1,887	49,400	△ 1,600
親会社株主に帰属する当期純利益	32,468	32,500	+ 31	33,000	△ 500

【対前年】 不動産業での海老名タワーマンションの販売や、その他の事業での前期末に実施した連結子会社化による増収等で営業収益は増収。運輸業等における費用増で営業利益は減益。

【対4月予想】 その他の事業を除く各セグメントで営業収益・営業利益を下方修正。

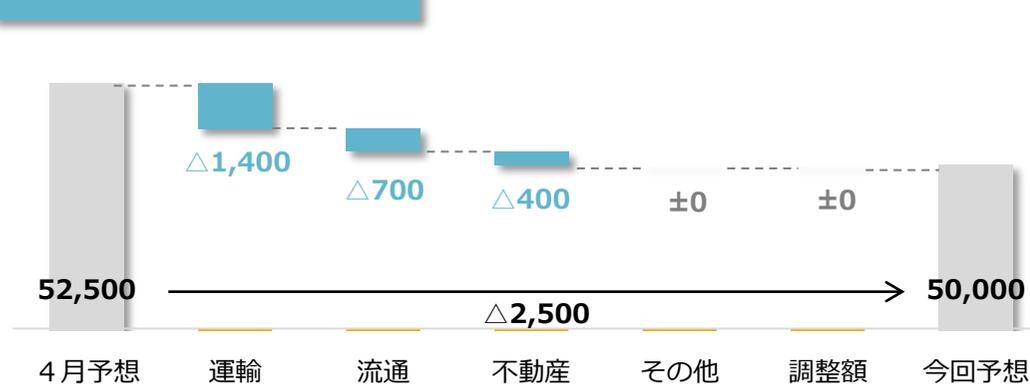
営業収益（対4月予想）

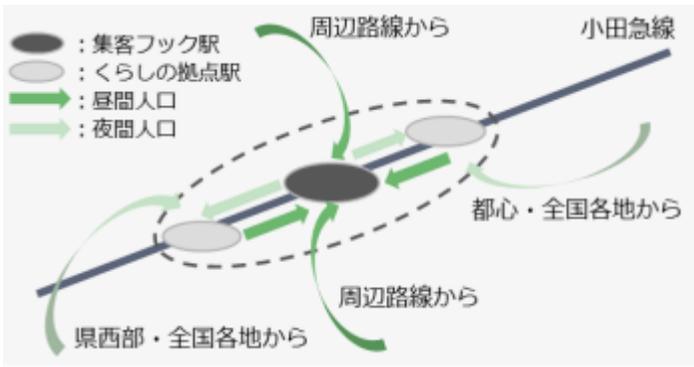
（単位：百万円）



営業利益（対4月予想）

（単位：百万円）



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>● くらしの拠点駅                         <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>

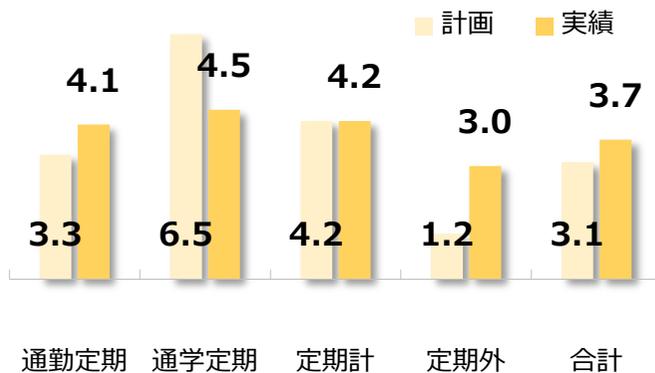
未来フィールド	2020年度の達成状態	主な取り組み
<p style="text-align: center;">くらし × 楽しさ</p>	<p>1. 未来型商業への変革</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 小田急百貨店におけるリニューアルの実施</li> <li>● セブン&amp;アイ・ホールディングスとの業務提携</li> <li>● Eコマース事業の推進</li> </ul>
	<p>2. 心が動く瞬間を演出するコンテンツの創造</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スポーツを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 style="text-align: center;">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 style="text-align: center;">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>

## 複々線化効果

### ■ 2019年度上期実績

通勤定期・定期外は計画を上回り推移

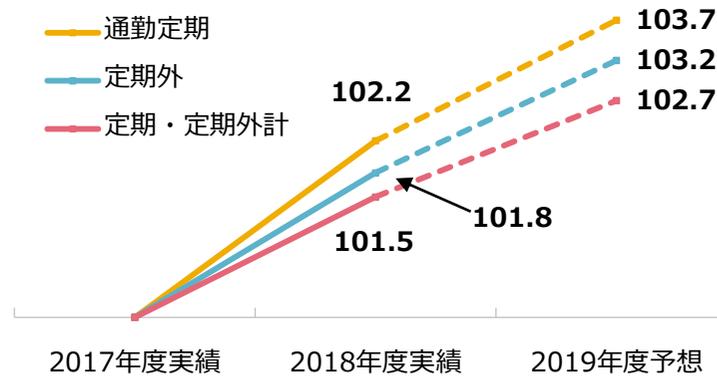
＜全線利用人員＞  
(2019年度上期・対前年増減率)



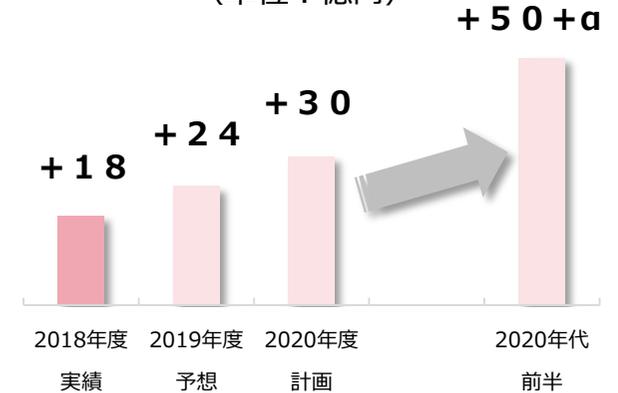
### ■ 今後の見通し

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)

＜複々線完成前との利用人員比較＞  
(2017年度 = 100)



＜複々線化効果額 (2017年度比)＞  
(単位：億円)



## 二次交通サービスの高度化

### ■ 江の島周辺公道で自動運転バスの実証実験を実施

- 昨年より高度な技術実証 (信号との連携やセンサーによる対向車確認など)
- 技術面以外の必要なサービスの検証 (車掌同乗による乗降補助など)

引き続き実用化に向けた課題整理・社会受容性の拡大に取り組む



実験車両



運行ルート

## M a a Sの開発

### ■ M a a Sアプリ「EMot」サービスイン

もっといい「いきかた」



Mobility with Emotion

基本機能

※ 順次機能拡張予定

複合経路検索サービス

電子チケット発行

<実証実験（2019年10月30日～）>

	施策	検証内容
観光型 M a a S ※1	デジタル箱根フリーパス発行 など ※2	スマホのみで周遊できる ユーザーの体験価値
郊外型 M a a S ※1	商業施設利用時の バス無料チケット発行	公共交通利用促進に向けた デジタル接点の有用性
M a a S × 生活サービス	駅構内飲食 サブスクリプション	M a a S × 生活サービスの 需要創出効果



※1 国土交通省の新モビリティサービス推進事業の選考モデルに選定

※2 当面の間、発売を延期

## M a a Sの開発

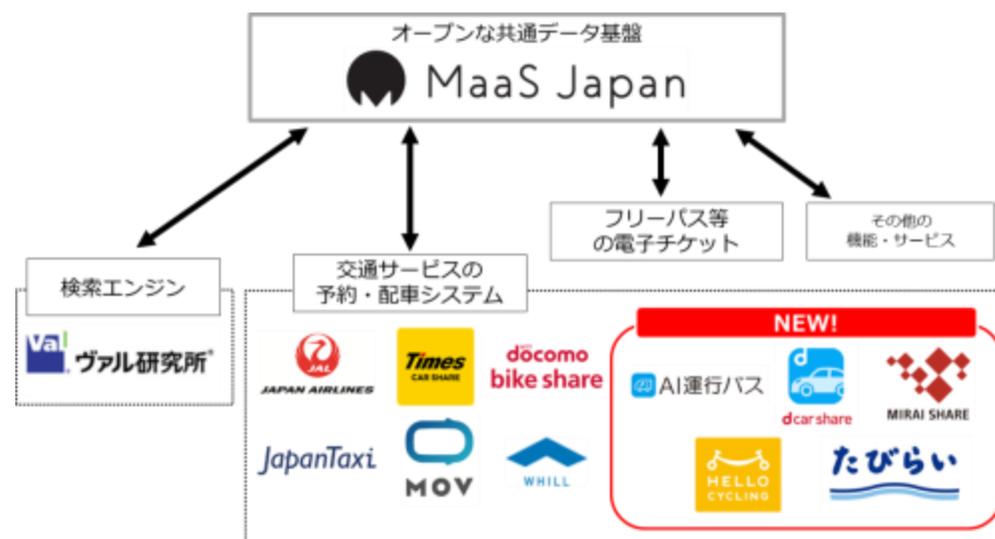
### ■ オープンな共通データ基盤「MaaS Japan」での連携拡大

- 国内の交通事業者、自治体等が参画・海外MaaSアプリとも連携

【 MaaS Japan を活用・連携したアプリ展開※】



### 【 MaaS Japan の主な機能・サービス※】



※ 2019年10月31日付ニュースリリース『共通データ基盤「MaaS Japan」と海外MaaSアプリが連携』より引用（一部加工）

次世代モビリティを活用したネットワークの構築を通じ「会いたいときに、会いたい人に、会いに行ける」世界を目指す

## 新宿西口再開発

### ■ 直近の動き

- 「新宿グランドターミナルの再編」に伴う土地区画整理事業の都市計画手続着手を発表（東京都）

#### ＜新宿グランドターミナルのコンセプト＞

駅、駅前広場、駅ビル等が有機的に一体化した次世代のターミナル  
誰にとっても優しい空間がまちとつながり、  
様々な目的を持って訪れる人々の多様な活動にあふれ、  
交流・連携・挑戦が生まれる場所

#### ＜新宿グランドターミナルの再編＞

線路上空へのデッキ新設  
駅前広場を人中心に再構成  
駅の改良や駅ビルの機能更新 など



- デッキ
- 駅前広場 ● 主な滞留空間
- 駅・駅ビル
- 新宿駅直近地区  
(土地区画整理事業の  
想定区域 (約 10ha))



新宿駅西口より  
西新宿高層ビル街方面を望む

※ 位置や範囲は現在検討中の概ねのものを記載しています。

出典：「新宿の拠点再整備方針～新宿グランドターミナルの一体的な再編～」(平成30年3月 東京都 新宿区)  
「新宿グランドターミナルへの再編に向けたまちづくりの着手について」(令和元年5月17日 東京都 都市整備局)

- 当社の再開発計画が内閣府の国家戦略特区の案件としてエントリー



都市再生プロジェクトにおける  
整備後の新宿駅西口のイメージ

新宿駅の再編整備に合わせた、  
重層的な歩行者ネットワークの形成や、  
立地特性を活かしたビジネス創造発信施設の整備

出典：第26回東京圏国家戦略特別区域会議東京都提出資料

### ■ 今後の予定

- 2019年中に都市計画決定（東京都）予定（都市施設（デッキ・駅前広場）、土地区画整理事業等）
- 国家戦略特区エントリーにより、2020年中に都市計画決定（当社）を目指す方針が示されている

## 下北沢エリア

### ■ 線路跡地のまちづくり

## 下北線路街

- 異なる各駅周辺の特徴を踏まえ、1.7 kmにわたる開発エリアに個性豊かな13の施設群を配置し、地域の方々とともにまちを作る（2020年度までに整備※）※ 一部を除く



(株)セブン&アイ・ホールディングスとの業務提携・駅の利便性向上

## ■ 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フォーマットの見直し

### 【新規出店】



江ノ島店  
(2019年4月新規出店)

### 【リニューアル】



梅ヶ丘店  
売上前年比+10.9%



狛江店  
売上前年比+9.4%

### 【オペレーション改善】

新百合ヶ丘店 : オペレーション改善により  
営業利益前年比+9.6%

## ■ 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4割程度増加※  
※ 2019年8月末時点で転換済みの店舗(36店舗)の平均値
- ・ 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

### ＜転換計画＞

■ 既存 ■ 閉鎖 ■ 転換 ■ 新設



テレワーク用  
個室ブース



AMAZON HUB  
ロッカー など



広告付き自販機  
など

駅で新たな価値を提供し  
利便性向上を推進

駅構内での  
新たな収益源の確保

## 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	HAMACHO HOTEL	日本橋	170室	2019年2月	□
3	MUJI HOTEL GINZA	銀座	79室	2019年4月	□
4	the rescape	宮古島	41室	2019年5月	□
5	ONSEN RYOKAN 由縁 新宿	新宿	193室	2019年5月	□
6	箱根ゆとわ	箱根	72室	2019年8月	■
7	HOTEL CLAD	御殿場	182室	2019年12月	■
8	ホテルアンテルーム那覇	那覇	126室	2020年2月	□
9	ホテルストレータ那覇	那覇	221室	2020年4月	□
10	温泉旅館〔下北線路街〕（名称未定）	世田谷	35室	2020年9月	■

- HOTEL LOCUS は2019年6月に当社が土地建物を取得し所有直営方式に変更
- 2021年度以降のホテル展開
  - ・ 福岡・博多：宿泊特化型・コンドミニアム型ホテルの開発（2022年春開業予定）
- 海外でのホテル展開（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

### ＜温泉旅館〔下北線路街〕（名称未定）＞

“都心に突如現れる温泉旅館”



[ターゲット]  
地域住民・インバウンド  
[想定稼働率]  
8割前後

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）＞



## 箱根エリア

### ■ 箱根エリアでの取り組み



#### ● 交通結節点・交通ネットワーク整備



新型海賊船「クイーン芦ノ湖」  
2019年4月就航

#### ● 夜間観光の促進



箱根湯本 Summer Night Village  
「29番地BAR&GRILL」

### ※ 箱根エリアの状況

#### ● 箱根大涌谷周辺の噴火警戒レベル引き上げ（5月19日）

「1」（活火山であることに留意）

↓

「2」（火口周辺規制）

5月19日 箱根ロープウェイ全線運休

9月21日 箱根ロープウェイ一部運転再開  
（姥子～桃源台間）

10月 7日 噴火警戒レベル引き下げ  
「2」→「1」

10月26日 箱根ロープウェイ全線運転再開

<箱根エリア収益>  
（単位：億円）



#### ● 台風19号（10月12日）

箱根登山鉄道で道床流出・法面崩壊等が発生  
（箱根湯本～強羅間運休）

↓

・ 復旧には長期間要する見込み

・ 収支への影響や復旧費用等は算定中につき業績予想には  
反映していない

（参考）箱根登山鉄道(株)鉄道業営業収益（2018年度）

上期 15億円 下期 15億円 通期 30億円

早期復旧に全力を挙げ、公共交通機関としての責務を果たす

## 事業アイデア公募制度

- 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



### <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



新たに8件の事業化に向けた検討を開始  
(農業の持続可能性・子育ての課題など)

※前期からの4件は継続して事業化準備中

## その他の取り組み

- 外部パートナー・顧客と現業社員の交流推進



ラグビー豪代表選手との  
新宿駅でのイベント



こども職業体験イベント

現業社員の自主的な取り組みなどにより  
外部パートナー・顧客との接点が増加  
(2019年4~9月 約60件)

沿線地域との接点を通じた社会課題の探求



新たなチャレンジの機会の創造

## ■ 神奈川県との「SDGs 推進に係る連携と協力に関する協定」(2019年7月締結)

1. 住み続けられるまちづくりに関すること



2. とともに生きる社会の実現に関すること



3. 循環型社会の形成に関すること



4. 未病を改善する取組に関すること



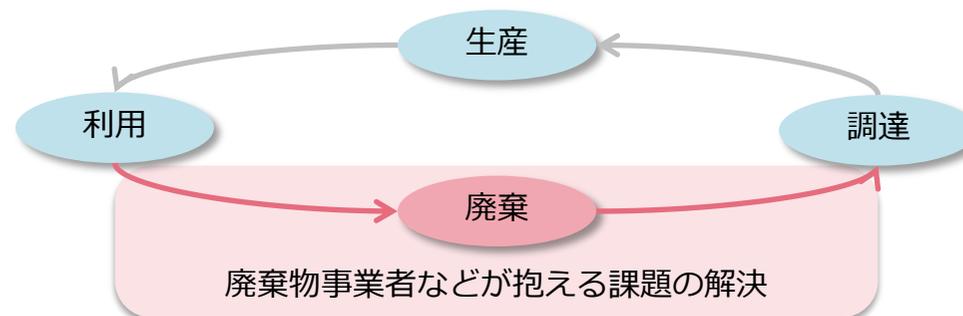
5. プラスチックごみ問題に関すること



6. その他、SDGs の普及啓発及び達成に向けた取組に関すること



## ■ サーキュラー・エコノミー推進に関する協定を座間市と締結



### <今後の取り組み>

- 学校施設や駅構内での座間市民に向けた環境に関する啓発活動
- 資源物・ごみに関する業務でのテクノロジー活用を見据えた実証実験

## ■ 事業アイデア公募制度「climbers」



獣害問題解決に向けた  
ビジネスの事業化推進

### <今後の取り組み>

- 獣害問題に対する啓発活動
- 事業化に向けた市場調査やパートナーとの連携強化



# 【参考】台風19号の被害状況（箱根エリア）

## 【箱根登山鉄道における被害状況（大平台駅～彫刻の森駅間）】

← 箱根湯本 ● : 主な被害箇所



大平台駅～宮ノ下駅間



岩石流入

宮ノ下～小涌谷駅間



法面崩壊



軌道流出



橋梁流出

- 運行状況  
箱根湯本～強羅間で運休中  
→ 代行バスを運行・路線バスによる振替輸送を実施
  - 復旧に向けた取り組み状況
    - ・ 被害の全容を確認し、地質調査等必要な調査を開始
    - ・ 同社施設以外の復旧も要するため、国・県・町等関係機関と調整中
- ↓
- ・ 現時点で復旧方法や復旧費用は未定
  - ・ 年内を目途に復旧時期の明確化を目指す

## 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。

## 暮らし × 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)	(10月公表値)	2020年度 (計画)	(4月公表値)
			対前年		対前年
営業収益	526,675	547,800	+ 21,124	583,200	+ 35,400
営業利益	52,089	50,000	△ 2,089	56,700	+ 6,700
経常利益	49,687	47,800	△ 1,887	52,900	+ 5,100
当期純利益 ※ 1	32,468	32,500	+ 31	35,600	+ 3,100
設備投資額	82,215	119,600	+ 37,384	91,700	△ 27,900
減価償却費	46,727	49,600	+ 2,872	52,500	+ 2,900
E B I T D A	98,817	99,600	+ 782	109,200	+ 9,600
有利子負債	715,293	749,300	+ 34,006	764,300	+ 15,000
有/E倍率 ※ 2	7.2 倍	7.5 倍	+ 0.3 P	7.0 倍	△ 0.5 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 %	3.8 %	△ 0.4 P	4.1 %	+ 0.3 P
ROE ※ 4	9.7 %	9.0 %	△ 0.7 P	9.1 %	+ 0.1 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)	(10月公表値)	2020年度 (計画)	(4月公表値)
				対前年		対前年
営業収益	運輸業	179,293	180,200	+ 906	182,600	+ 2,400
	流通業	210,681	208,200	△ 2,481	225,900	+ 17,700
	不動産業	69,006	83,000	+ 13,993	91,100	+ 8,100
	その他の事業	106,937	116,000	+ 9,062	123,800	+ 7,800
	調整額	△ 39,242	△ 39,600	△ 357	△ 40,200	△ 600
	合計	526,675	547,800	+ 21,124	583,200	+ 35,400
営業利益	運輸業	29,265	26,400	△ 2,865	27,700	+ 1,300
	流通業	2,960	4,300	+ 1,339	5,900	+ 1,600
	不動産業	13,759	14,100	+ 340	16,000	+ 1,900
	その他の事業	5,939	5,100	△ 839	7,000	+ 1,900
	調整額	165	100	△ 65	100	-
	合計	52,089	50,000	△ 2,089	56,700	+ 6,700

# 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計画、見通し、戦略のうち、歴史的事実でないものは、将来の見通しであり、これらは開示時点で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います。

したがって、実際の業績は経済情勢等の変化によって業績見通しとは異なる可能性があります。