



平成30年4月27日

各 位

会 社 名 小 田 急 電 鉄 株 式 会 社  
代 表 者 名 取 締 役 社 長 星 野 晃 司  
( コード番号 9007 東証第一部 )  
問 合 せ 先 I R 室 長 石 黒 徹  
( TEL. 03 - 3349 - 2526 )

「長期ビジョン2020」の修正及び「中期経営計画（2018～2020年度）」の策定について

当社グループでは、お客さまの「かけがえのない時間（とき）」と「ゆたかな暮らし」の実現に貢献することを定めた「グループ経営理念」の実現とさらなる事業成長を遂げるため、平成32年度までに取り組むべき方向性を示した「長期ビジョン2020」を策定し、グループ価値・沿線価値の向上に努めてまいりました。

今般、事業環境の変化に対応し「長期ビジョン2020」を一部修正するとともに、これを受けた3年間の実行計画である「中期経営計画（2018～2020年度）」を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

## 記

### 1. 「長期ビジョン2020」の修正

#### (1) 修正の背景

当社グループでは、事業成長を強く志向した「長期ビジョン2020」及び「グループ中期経営計画（2015～2017年度）」に基づき、当社の悲願でもある複々線の完成をはじめ、グループ各事業において成長施策に取り組むとともに、環境変化に対応した事業構造改革を積極的に進めてまいりました。この結果、平成32年度における目標として掲げた3つの指標について、営業収益は事業譲渡等の影響により当初計画を下回っているものの、EBITDA及び有利子負債／EBITDA倍率は概ね当初計画どおり推移しております。

一方で、当社グループを取り巻く事業環境は、構造的な変化により既存業態の陳腐化と新たな事業領域の形成が進んでおり、今後については技術革新が飛躍的に進むなど、事業環境の不確実性が加速度的に増していくものと捉えております。

当社グループは、複々線の完成を機に「新しい小田急」へと変革していく転換点を迎えており、今後の事業環境の変化に対応し躍動的な企業グループを目指していくためには、将来、社会やお客さまに対して提供していきたい価値を描き、それに近付くための挑戦を繰り返していくことが必要であると考えております。今般、この考えを経営計画へ反映するため「長期ビジョン2020」を修正することといたしました。

## (2) 修正の内容

「長期ビジョン2020」における基本方針及びグループ成長戦略で掲げたテーマについては継続し、これまでと同様に成長を強く志向してまいります。テーマに基づく取り組みの方向性として掲げた4つのミッションに替わり、「未来フィールド」を設定いたします。「未来フィールド」とは、当社グループのありたい姿として、「お客さまや社会にどのような価値を生み出していきたいのか」、「そのために自らがどのような組織でありたいか」を示すものであり、それぞれの詳細は以下のとおりです。

### 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“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ことで、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)「長期ビジョン2020」の基本方針及びグループ成長戦略

## (1) 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「ゆたかなくらし」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。

## (2) 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

複々線完成という大きな機会を捉え、強みのある既存事業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とともに、人口流入を促進することで、グループ各事業の主戦場である沿線エリアの事業基盤を磐石なものとしします。

### テーマⅡ 2020年度までに成長の種を蒔き育てる

市場での成長性や競争力の高い既存事業については、外部パートナーとの連携やM&A等を通じて、沿線外や海外の優良なマーケットエリアに進出し、事業規模を拡大します。同様に、新規事業についても、外部パートナーとの連携やM&A等を通じて、変化するお客さまのニーズを捉え、既存事業周辺で不足しているグループ機能を充足させるなど、開発を推進します。

## 2. 「中期経営計画（2018～2020年度）」の概要

### (1) 位置づけ

新たに設定した「未来フィールド」を実現するための3ヵ年のアクションプラン。

### (2) 未来フィールドに基づく具体的施策

#### モビリティ × 安心・快適

鉄道利用のさらなる増加を目指すとともに、強靱かつ柔軟な対応力の強化、先進的な技術による高度化&省力化を実現してまいります。

また、自動運転技術等の次世代のテクノロジーを活かし、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享受できる生活の実現（MaaS: Mobility as a Service）を目指してまいります。

#### まちづくり × 愛着

当社線沿線の魅力を牽引する“集客フック駅”と、夜間人口の増加を目指す“くらしの拠点駅”に役割を分けて、まちの個性を引き立てる投資や仕掛けづくりを進めてまいります。

また、当社線沿線内外において、取得、企画・開発、運営・管理、売却に関わる組織能力を向上し、事業規模の拡大を図り、中長期的に不動産業の営業利益を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してまいります。

#### くらし × 楽しさ

顧客ニーズの多様化やEコマースの進展等、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してまいります。㈱小田急百貨店では、藤沢店と町田店においてリニューアルの実施及び賃貸化の推進や雇用調整等によるローコストオペレーションの実現を進めるとともに、当社及び小田急商事㈱では、㈱セブン&アイ・ホールディングスとの基本合意に基づき、業務提携の具体化を検討、推進してまいります。

また、当社の歴史や魅力の発信によるファンづくりの一環とした「ロマンスカーミュージアム」の開業等、当社線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の創出を目指してまいります。

### 観光 × 経験

リゾート地や大都市において、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してまいります。

また、海外の駐在員事務所（バンコク・パリ）や新宿に開設した「INBOUND LEAGUE」等といった拠点において、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まいります。

### わくわく × イノベーション

事業アイデア公募制度の導入等、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してまいります。

また、新たな価値創造やチャレンジの基盤として、社員一人ひとりの考え方や能力等を最大限に活かすために、ダイバーシティ、人事評価・人材育成、働き方改革といった各種制度・環境整備を実施してまいります。

### 3. 平成32年度に目標とする経営指標

EBITDA	有利子負債 ／EBITDA倍率
1,115億円	6.7倍

(参考指標)

ROA <sup>※1</sup>	ROE <sup>※2</sup>
4.4%	10.0%

※1 営業利益／総資産（有価証券評価差額を除く）

※2 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）

### 4. 参考資料 別冊「長期ビジョン2020の修正および中期経営計画（2018～2020年度）」

以上

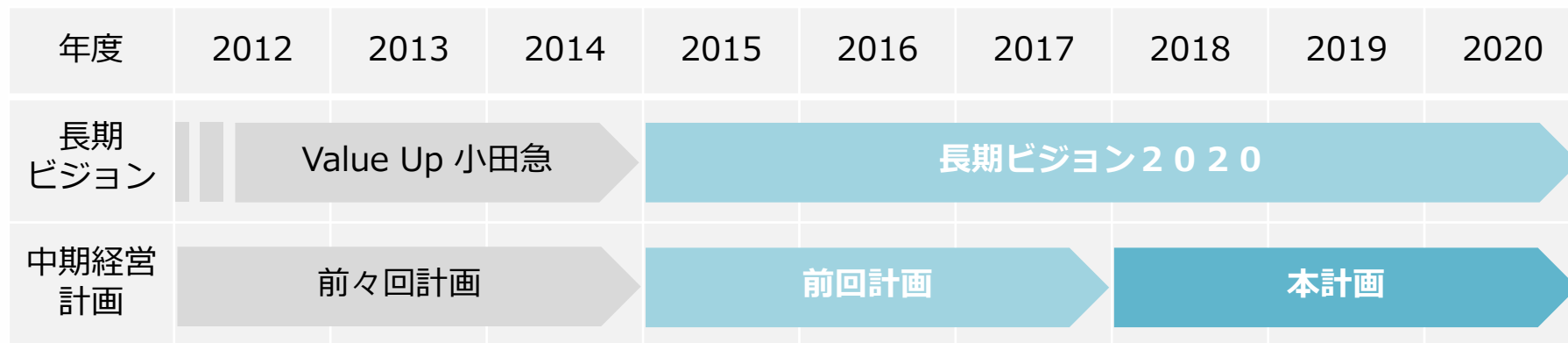
# 長期ビジョン2020の修正 および中期経営計画（2018～2020年度）

2018年4月27日

Section	Page
I 前回計画（2015～2017年度）の振り返り	3
II 長期ビジョン2020の修正	9
III 中期経営計画（2018～2020年度） - 2020年度の達成状態と具体的施策 -	18
IV 中期経営計画（2018～2020年度） - 数値計画 -	33
V 配当政策	38

# I 前回計画（2015～2017年度）の振り返り

- ・ 事業成長を強く志向した長期ビジョン2020の前半3カ年が終了
- ・ 本計画は後半3カ年の基準計画にあたる



## 長期ビジョン2020

### 【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に基づき、小田急グループ各社において成長施策が進捗した

### 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

#### 複々線の完成および移動空間の価値向上

- ・ 複々線の完成および新ダイヤによる運行開始
- ・ 新型特急ロマンスカー・GSEの就役

#### 沿線まちづくりの推進

- ・ 沿線における物件取得の推進
- ・ 海老名や下北沢をはじめとした駅周辺における開発の推進
- ・ 川崎市、秦野市との連携協定や町田市との情報発信連携協力に関する協定の締結

#### 観光地の魅力向上・訪日外国人の誘引強化

- ・ 海外駐在員事務所（バンコク、パリ）の設立
- ・ 小田急旅行センターのリニューアルオープン
- ・ INBOUND LEAGUEの開業
- ・ 大山ケーブルカー新型車両の就役



複々線効果を訴求するために積極的なプロモーションを実施



秦野市と「小田急小田原線沿線まちづくりの推進」に関する連携協定を締結



インバウンドに関わる組織・人が集う  
INBOUND LEAGUE

## テーマⅡ

### 2020年度までに成長の種を蒔き育てる

#### 既存事業の沿線外進出

- 流通業における新規業態の開発・出店
- レストラン業における新規出店の推進

#### ホテル事業の拡大

- 御殿場などにおけるホテル出店計画の推進
- ホテルカンラ京都の増床リニューアルオープン
- 宮古島での新規ホテルの出店

#### 新規事業の開発、M&Aの活用

- アグリビジネスへの参入
- リノベーション付き住宅サブリース事業への参入
- M&Aの推進
- Eコマース事業の推進



コンビニとスーパーを融合した  
新規業態「Odakyu OX MART」



宮古島での新規ホテル  
「HOTEL LOCUS」



SHIROHATO

GENERIC  
CORPORATION

白鳩やジェネリックコーポレーションの  
株式取得と連結子会社化

## ・ 事業環境の変化に対応し、事業構造改革を積極的に進めた

### 抜本的な経営構造改革

- ・ リニューアルおよびローコスト運営の実現による小田急百貨店の新たな商業施設への転換



### 外部企業との連携

- ・ 小田急電鉄および小田急商事の(株)セブン & アイ・ホールディングスとの業務提携に関する基本合意書を締結



### 事業譲渡

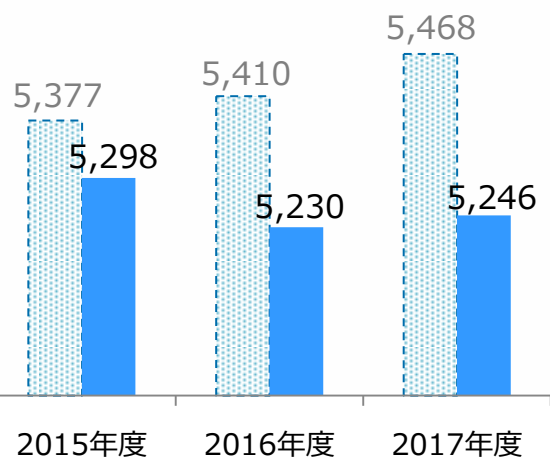
- ・ 保育事業を現(株)木下グループホールディングスへ、介護事業を(株)ニチイ学館へ譲渡
- ・ ホームセンター事業をコーナン商事(株)へ譲渡

- 営業収益は、事業譲渡等の影響により、当初計画を下回っている  
2014年度 5,187億円 → 2017年度 5,246億円（当初計画比△ 221億円）
- EBITDAは、当初計画を達成している  
2014年度 965億円 → 2017年度 968億円（当初計画比+ 22億円）
- 有/E倍率は、当初計画を達成している  
2014年度 7.6倍 → 2017年度 7.4倍（当初計画比△ 0.2ポイント）

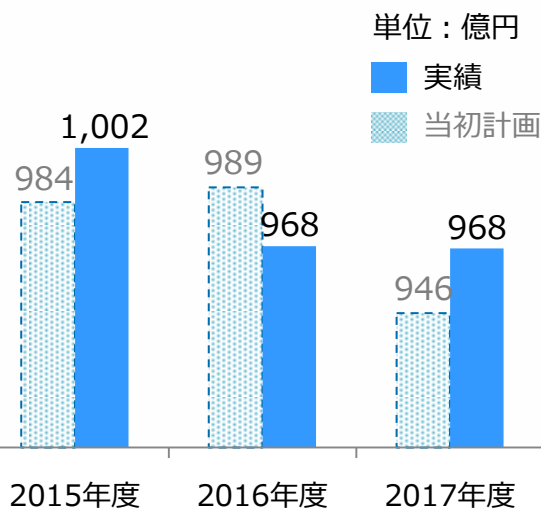
(参考) ROA 2014年度 4.1% → 2017年度 4.2%  
ROE 2014年度 11.9% → 2017年度 9.4%

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）

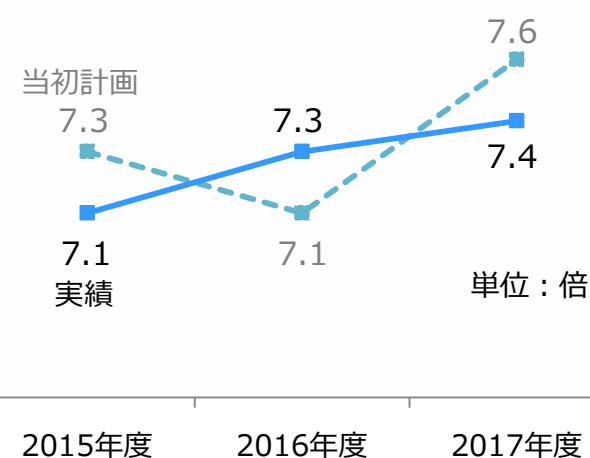
### 営業収益



### E B I T D A



### 有利子負債／E B I T D A倍率



## Ⅱ 長期ビジョン2020の修正

・事業環境の構造的な変化により、既存業態の陳腐化と新たな事業領域の形成が進んでいる中、技術革新が飛躍的に進むことで不確実性が加速度的に増していく

■ 事業環境の構造的な変化

少子高齢化

- ・ シニア層／共働き世帯／空き家率／未婚率の増加
- ・ 人手不足

個人消費の変化

- ・ 可処分所得の減少
- ・ ライフスタイルや価値観の変化
- ・ モノ消費からコト消費
- ・ 健康志向

訪日外国人の増加

- ・ 個人旅行者の増加
- ・ 消費行動の変化
- ・ 民泊の拡大
- ・ 地方への旅行者の増加

スマートデバイスの普及

- ・ Eコマース市場の拡大
- ・ シェアリングエコノミー
- ・ SNSの発展

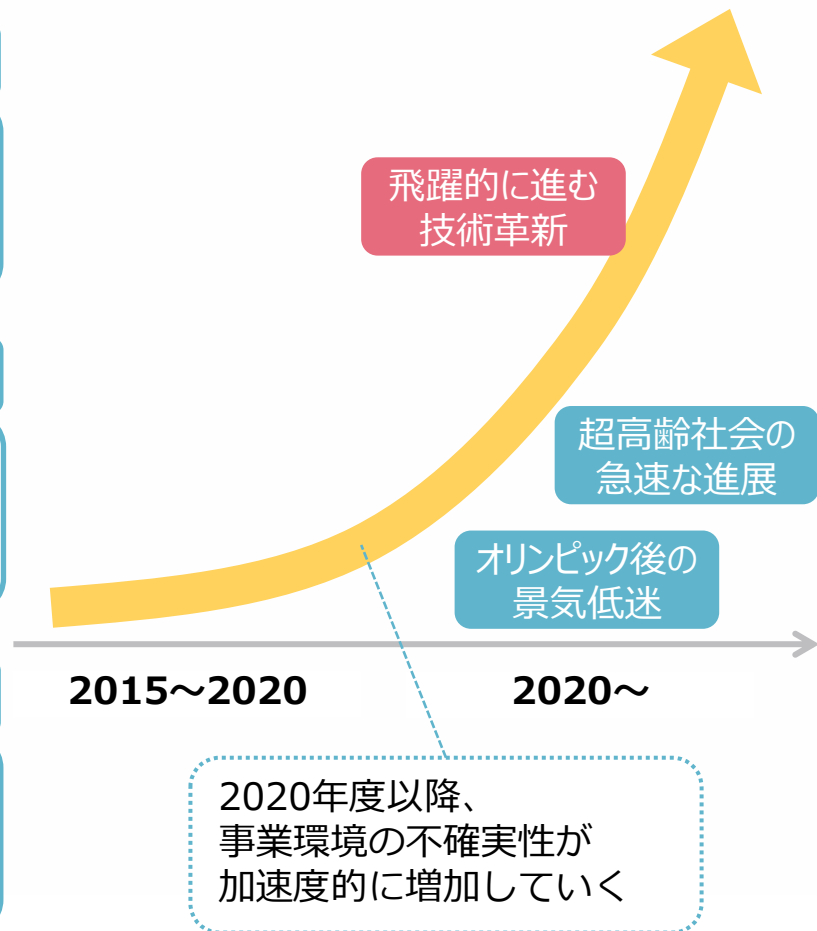
地域間競争の激化

- ・ 都心の大規模開発
- ・ 郊外の商業開発

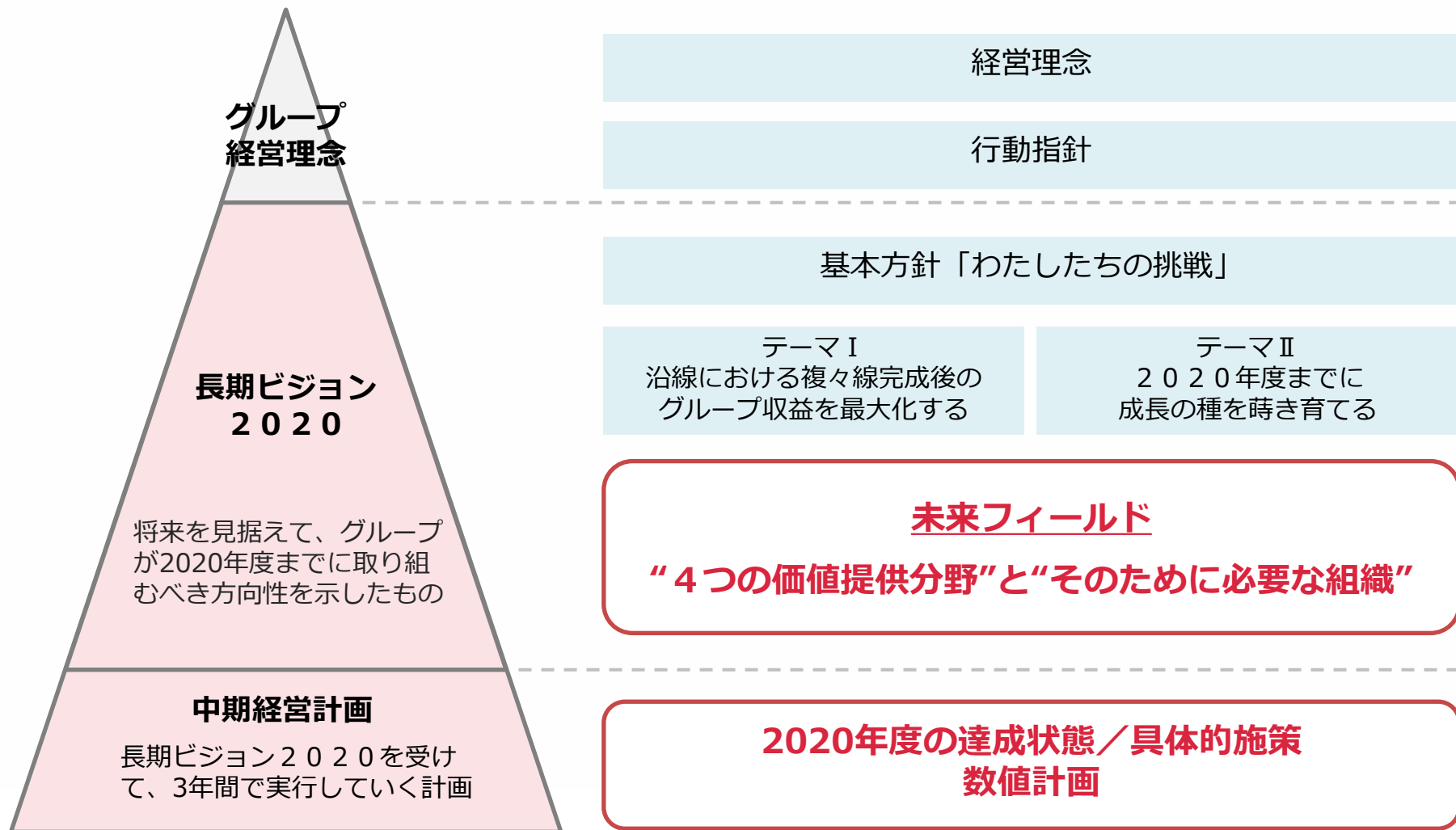
AI、IoTの進展

- ・ 自動運転技術の進展
- ・ ロボティクスの進展
- ・ ビックデータの活用

■ 事業環境変化のスピード



- ・長期ビジョン2020に、小田急グループの「ありたい姿」として、新たに「未来フィールド<sup>※</sup>」を設定した（※詳細は、次ページを参照）
- ・中期経営計画は未来フィールドを実現するための3カ年のアクションプラン

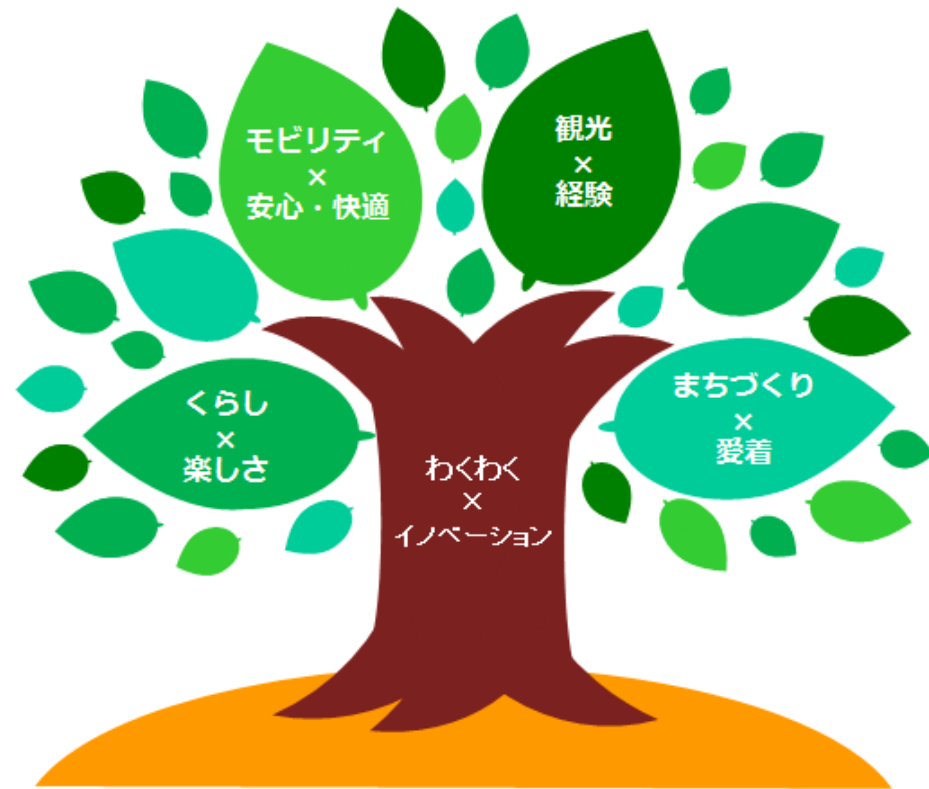


# 未来フィールド

小田急グループが、これから蒔き育てる成長の種はやがて太い幹となり、その先には豊かな葉が広がっていきます。

葉は「お客さまや社会にどのような価値を生み出していきたいのか」、幹は「そのために自らがどのような組織でありたいか」を示しています。

右のイラストは、まさに将来の小田急グループのありたい姿を示しており、「未来フィールド」と名づけ、設定しました。





# 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。

### Ⅲ 中期経営計画（2018～2020年度）

- 2020年度の達成状態と具体的施策 -

2020年度  
の達成状態 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

開業100周年に向けて、鉄道利用のさらなる増加を目指すとともに、強靱かつ柔軟な対応力の強化、先進的な技術による高度化&省力化を実現する

### ① 鉄道利用の増加 (2020年度に50億円程度+αの増収)

- 複々線効果を踏まえた増収施策の実施
- 鉄道利用増加に資する営業企画力の強化

### ② 強靱かつ柔軟な対応力の強化

- ホームドアを1日の利用者数10万人以上の駅に整備
- 踏切除去の推進
- バリアフリー施設の整備
- 異常時対応への体制・設備の強化
- 外国人旅行客がストレス無く利用できるサービスの提供

### ③ 先進的な技術による高度化&省力化

- 鉄道メンテナンスにIoT、AIを活用
- 長期的視点での鉄道事業のローコスト運営の実現

2027年4月  
開業100周年



2018年3月  
複々線完成

2017年4月  
開業90周年

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

次世代のテクノロジーを活かし、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享受できる生活の実現を目指す

### 直近での取り組み

- 自動運転バスの実証実験  
(18年度予定)
- 外部パートナーとの連携

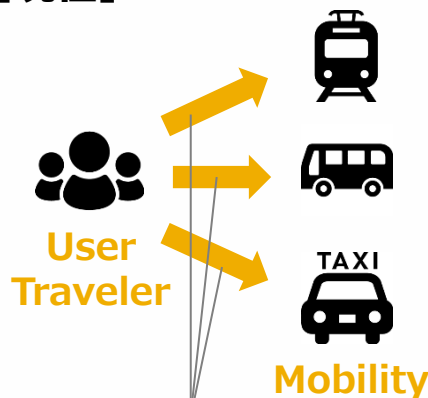


慶應義塾との連携協力協定  
(17年12月)

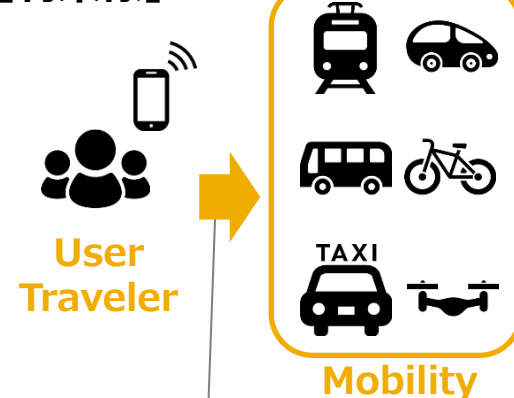
### 将来像

「多様なモビリティサービスを1つのサービス (M a a S)」として利用者に提供

[現在]



[将来像]



Maasの発展

基本サービス  
(経路案内、運行情報、予約・決済)  
+  
付加的サービス  
(ホテル・商業などの情報・手配)



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

沿線の魅力を牽引する“集客フック駅”と、夜間人口の増加を目指す“くらしの拠点駅”に役割を分けて、まちの個性を引き立てる投資や仕掛けづくりを行う

### 集客フック駅

- 産業・商業・文化等の豊かな地域資源を活用して昼間・交流人口を増やす
- エリアマネジメントの推進

周辺路線から

小田急線

都心、全国各地から

くらしの  
拠点駅

集客フック駅

くらしの  
拠点駅

### くらしの拠点駅

- 住宅供給や居住環境の整備等を中心としたまちづくりを推進し、夜間人口を増やす
- 多世代がくらしやすい機能を駅周辺に集積させる

県西部、全国各地から

周辺路線から

【凡例】

昼間人口

夜間人口

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ている

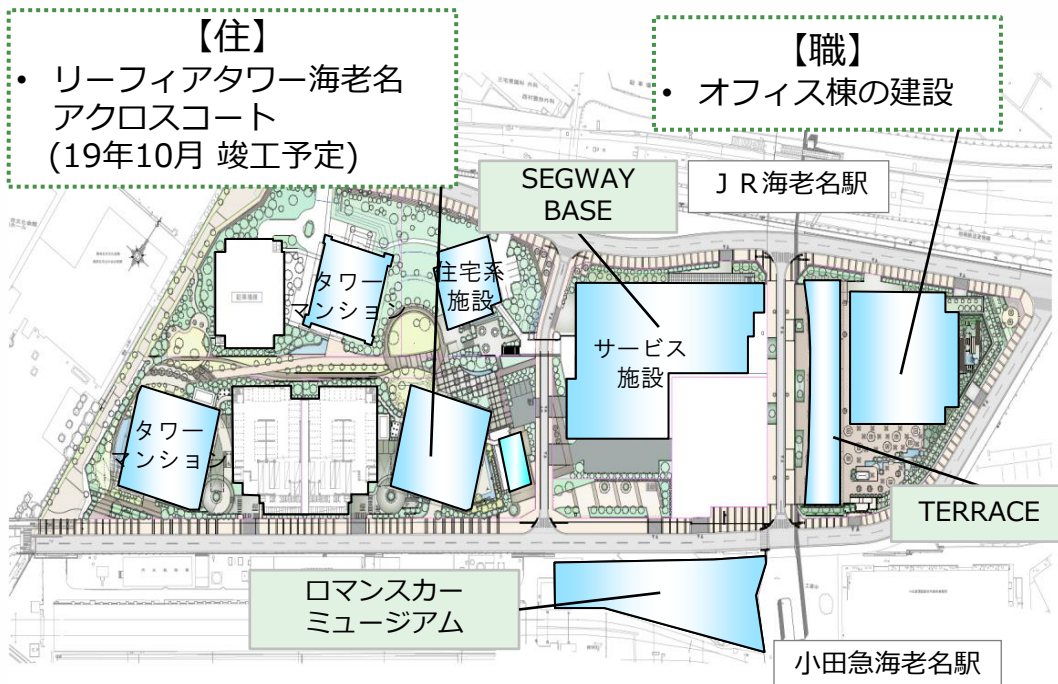
海老名

【住】

- リーフィアタワー海老名  
アクロスコート  
(19年10月 竣工予定)

【職】

- オフィス棟の建設



【学・遊】

- 「ロマンスカーミュージアム」  
(21年春 開業予定)
- 「SEGWAY BASE」  
(18年3月～ ※約1年間)

【商】

- 商業施設「TERRACE」  
(17年11月開業)
- 既存商業施設「ビナウォーク」  
の活性化

下北沢



賃貸住宅「リージア代田  
テラス」(16年1月開業)



商業・業務系施設



ローカルな暮らしとカルチャーが密接する  
エリア特性を活かし、様々な仕掛けを講じ  
ることで地域交流を積極的に図り、まちの  
価値を高める

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ている

### 地域コミュニティの再生



「ホシノタニ団地（座間）」（15年開業）  
貸し農園等の併設やイベントの開催により地域の賑わいや交流を創出する賃貸住宅

### 地域連携による若年層の誘引



「NODE GROWTH湘南台」（18年3月開業）  
入居者以外の方も参加できるイベントなどを開催する地域と一体となった学生レジデンス

### 駅機能の拡充による利便性向上



中央林間駅での改札新設と保育所整備  
大和市が進める公共施設整備等と連携し、駅機能の拡充と合わせて生活利便性の向上を図る

### 地域資源を活用したまちのリモデル



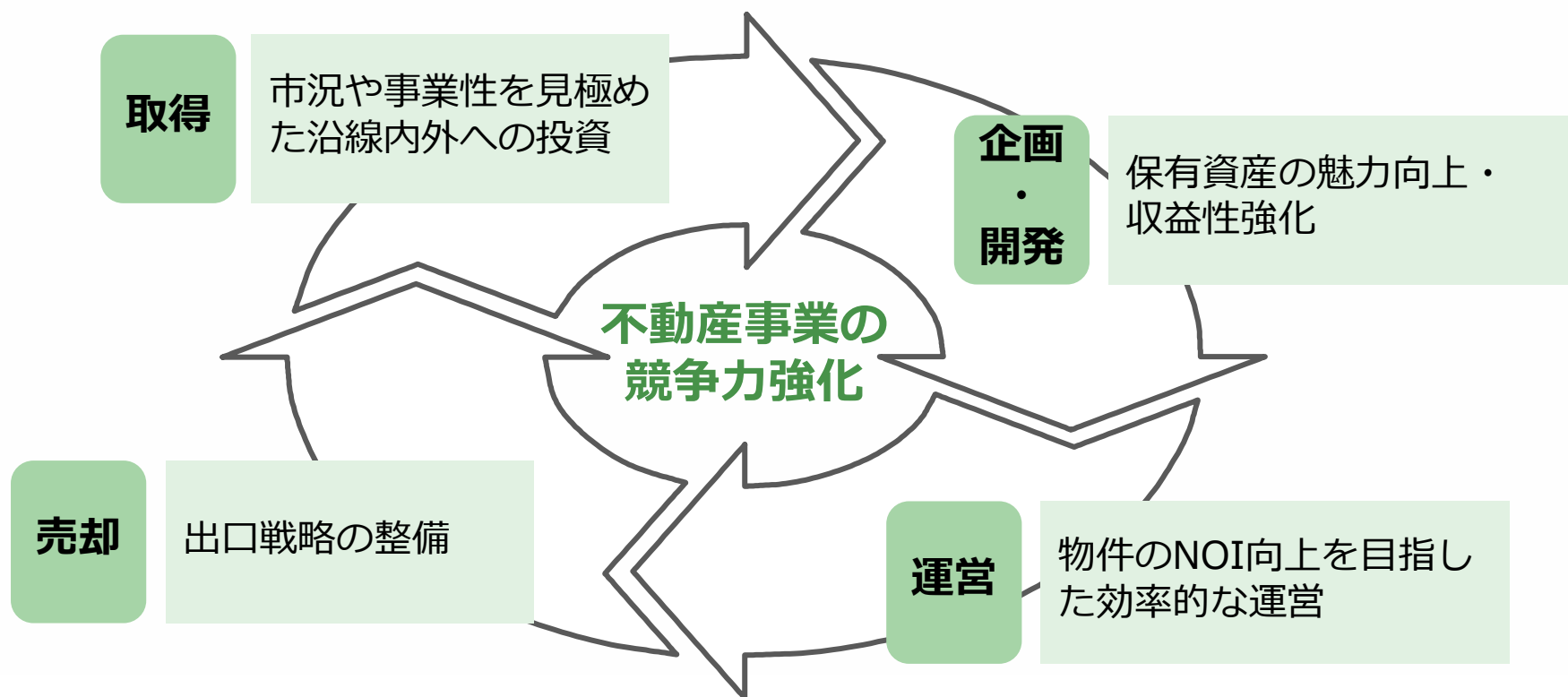
読売日本交響楽団の活動拠点（黒川）  
地域特性に沿った施設の導入により、過去に開発した駅周辺を活性化

2020年度  
の達成状態 2

不動産業の量的拡大・組織能力の向上

沿線内外において、①取得、②企画・開発、③運営・管理、④売却に関わる組織能力を向上し、事業規模の拡大を図る

⇒不動産業の営業利益について、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



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



- 小田急百貨店のリニューアル
- ショッピングセンターのリニューアル



- 小田急百貨店における経営構造改革
- 小田急商事における(株)セブン&アイ・ホールディングスとの業務提携

商業施設の抜本的リニューアル

事業構造改革の遂行

## 未来型商業

Eコマース事業の推進

顧客とのコミュニケーション強化



SHIROHATO

GENERIC CORPORATION

- 連結子会社化などによるEコマース事業の拡大



- 生活支援サービスの充実
- デジタルマーケティングおよびICTサービスの拡充を通じた顧客接点の拡大

2020年度  
の達成状態 1

## 未来型商業への変革

### 小田急グループ流通業の中核会社2社において以下の取り組みを推進する

#### 小田急百貨店における 新たな商業施設への転換

リニューアルの実施および賃貸化の推進や  
雇用調整等によるローコストオペレーションの実現

#### ■ リニューアルの方向性

##### 藤沢店

- 2階から7階に新しい飲食、雑貨テナント等を誘致し、湘南地域の生活に潤いを提供する施設へ一新(19年3月開業予定)



##### 町田店

- 集客力のある大型テナントの誘致等により街に新たな賑わいを創出(19年3月開業予定)

#### 小田急商事における(株)セブン&アイ ・ホールディングスとの業務提携

#### ■ 業務提携における具体的施策

##### SM事業

- 複々線による人口増加が見込める世田谷・新百合ヶ丘エリアを中心にドミナント出店
- セブンプレミアム導入の検討

##### 駅構内売店事業・CVS事業

- 約2年間で順次セブン-イレブンのフランチャイズ店舗への転換

##### 商品調達

- 物流機能の相互活用による効率化とコスト低減

小田急商事は**2025年度における売上高1,000億円**を目指す(2017年度売上高636億円)

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

### 買い物・食



ジローレストランシステムの  
新規業態「WISE SONS」

レストラン業における、  
新規業態の開発・新規出店

### 文化・芸術

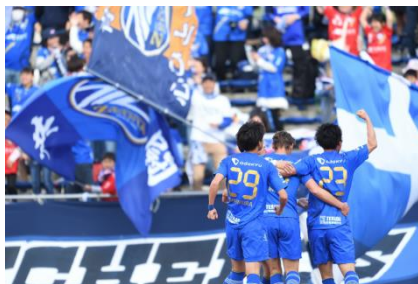


「小田急まなたび」は、  
大人のための「学び」と「旅」をお届けする  
小田急のオリジナル企画です。

小田急まなたび

沿線大学との連携等により  
講座数を拡大  
※主にOPクレジットカード会員を  
対象

### スポーツ・アニメ



FC町田ゼルビア

訪日外国人から人気のアニメ施設や、プロサッカー  
チーム FC町田ゼルビアなどへの協賛

### 歴史・自然



ロマンスカーミュージアム

小田急の歴史や魅力を発信

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

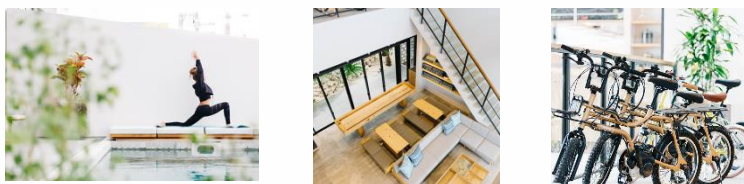
## 新規ホテルの出店戦略

	都市型ホテル	リゾート型ホテル
出店形態	所有直営方式とリース方式を柔軟に活用	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>中規模ビルのリノベーション または 新築による出店</li> <li>ミドルプライスの宿泊特化型ホテル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>グレードはラグジュアリークラスも検討</li> </ul>
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	

## 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

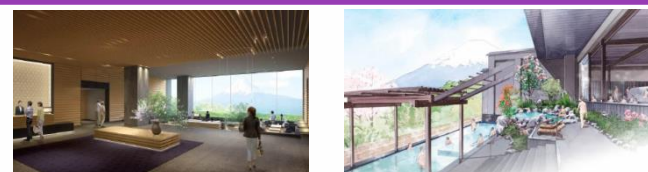
※ 2017年度までに2店出店済 ほかに10店計画中、2017年度営業収益 306億円

## 宮古島「HOTEL LOCUS」



- ・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

## 御殿場「HOTEL CLAD」と「木の花の湯」



- ・御殿場プレミアム・アウトレット敷地内に開業予定
- ・富士山など周囲の景観を活かしたホテルと日帰り温泉施設



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

訪日外国人旅行者向け施策

沿線観光地・施設における取り組み

海外における情報収集・情報提供拠点

- 海外駐在員事務所を基点としたPR
- 現地事業者を通じたPR



パリ駐在員事務所

国内における受入拠点

- 来訪客の増加に伴う施設とサービスの拡充



小田急旅行センター

情報・ノウハウの活用拠点

- ベンチャー企業との協業による新規商材の開発



INBOUND LEAGUE



沿線観光地の活性化

- 【箱根エリア】
  - 交通結節点・交通ネットワークの整備による新たな周遊ルートや楽しみ方の提案
- 【江の島・鎌倉エリア】
  - 地域の施設との連携などによる魅力的なコンテンツの提供



新たな旅行の提供

- アクセシブルツーリズム事業の推進
- 着地型旅行商品の開発

2020年度でのグループインバウンド収益230億円を目指す

※ 2017年度営業収益 約200億円

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

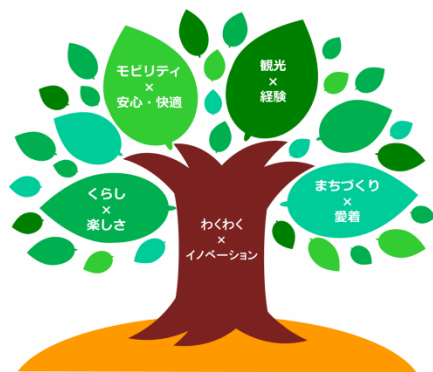
新規事業創造やイノベーションにつながる人材とアイデアを育てる仕組みを構築し、社員が夢を持ってチャレンジできる機会を生み出す

事業アイデア公募制度 Odakyu Innovation Challenge **climbers**

未来フィールドの実現に資する事業や社会課題起点でお客さまや社会に新しい価値を提供する事業の立ち上げを目指す

未来フィールドの実現

お客さまや社会へ新しい価値を提供する



社会課題の解決

SDGsをはじめとした社会課題に関するニーズを捉える



2020年度  
の達成状態 2

## 社員の力を最大限引き出す環境づくり

価値創造やチャレンジの基盤として、社員一人ひとりの考え方や能力等を最大限に活かすための各種制度・環境整備を実施する

## 経営理念の実現

風土改革

意識改革

ダイバー  
シティDiversity &  
Inclusion人事評価  
人材育成働き方  
改革

いきいき働くための土台

健康経営

ワークライフバランス

## ① ダイバーシティ

～多様な属性と個の力を受容し活かす風土づくり～

## ② 人事評価・人材育成

～個の成長をサポート／コミュニケーション強化～

## ③ 働き方改革

～労働生産性の向上／働きやすい環境づくり～

## ■ これまでの実績



(平成28年度)

- ・「東京都女性活躍推進大賞」優秀賞受賞（東京都）

(平成29年度)

- ・「均等・両立推進企業表彰」ファミリー・フレンドリー企業部門 厚生労働大臣優良賞受賞（厚生労働省）
- ・「健康経営優良法人（ホワイト500）」認定（経済産業省）
- ・「プラチナくるみん認定」（厚生労働省）
- ・「新・ダイバーシティ経営企業100選」選定（経済産業省）

# 本計画期間における主な具体的施策

	2018年度	2019年度	2020年度	各施策に関連する数値目標
鉄道利用の増加	<p>複々線効果の検証およびさらなる増収に向けた施策の検討・実施</p>			2020年度に50億円+aの増収
強靱かつ柔軟な対応力の強化	<p>ホームドアやバリアフリー施設の整備など、自治体との連携強化による鉄道施設改良の推進</p> <p>※各駅のホームドア使用開始時期</p> <p>代々木八幡・下北沢 緩行線 ● 代々木上原・東北沢・世田谷代田・梅ヶ丘 ● 下北沢 急行線 ●</p>			
沿線観光地の活性化	<p>交通ネットワークの整備・インバウンドの受入体制の整備</p>			2020年度にインバウンド関連収益230億円
百貨店での事業構造改革	<p>町田店および藤沢店 リニューアル</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● [町田]工事着工 (順次開業) ● [町田]全館オープン</li> <li>● [藤沢]工事着工 ● [藤沢]全館オープン</li> </ul>			
ストア等での事業構造改革	業務提携の詳細化	<p>売店・CVS事業のフランチャイズ店舗への転換</p> <p>S M 事業におけるドミナント出店の推進</p>		2025年度に営業収益1,000億円
沿線まちづくりの具現化	<p>新宿西口再開発計画の策定・推進</p> <p>2020年度以降各種整備事業着手予定</p>			
	<p>下北沢地区上部利用計画の推進</p> <p>●下北沢駅部商業施設他開業 ● 全体竣工 ●</p>			
	<p>海老名駅間地区 (ViNA GARDENS) 開発計画の推進</p> <p>2025年度全体竣工</p>			
	<p>リーフィアタワー海老名アクロスコート引渡 ●</p>			
	<p>ロマンスカーミュージアム建設工事の実施</p> <p>2021年春開業</p> <p>●建物工事着工 ●建物工事竣工</p>			
ホテルの出店	<p>出店計画の推進</p> <p>※各ホテルの開業時期 (公表済計画のみ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● (仮称)東海岸リゾート (宮古島)</li> <li>● HOTEL CLAD (木の花の湯) (御殿場)</li> <li>● (仮称) 日本橋浜町ホテル</li> <li>● (仮称) 美栄橋駅前ホテル (那覇)</li> <li>● (仮称)MUJI銀座ホテル</li> </ul>			2020年度に15店程度の出店 営業収益420億円

## IV 中期経営計画（2018～2020年度）

### - 数値計画 -

- ・長期ビジョン2020で掲げる成長を志向する方針に変更はないものの、事業構造改革を優先するために営業収益目標については取り下げ
- ・EBITDAと有利子負債／EBITDA倍率については当初目標から上方修正

■ 目標とする経営指標

	長期ビジョン2020 数値目標 2020年度	本中期経営計画 数値計画 2020年度
営業収益	6,000億円	— (参考 5,722億円)
EBITDA	1,000億円	1,115億円
有利子負債／EBITDA倍率	7.0倍	6.7倍

単位：百万円	2017年度（実績）	2018年度（予想）	2019年度（計画）	2020年度（計画）
営業収益	524,660	528,600	558,400	572,200
営業利益	51,464	52,000	56,300	59,700
経常利益	47,891	48,700	51,900	55,000
親会社株主に帰属する当期純利益	29,328	31,000	34,700	38,100
設備投資額	68,288	95,400	103,000	81,300
減価償却費	45,347	46,800	50,400	51,800
E B I T D A	96,811	98,800	106,700	111,500
有利子負債	719,197	736,300	752,300	747,500
有利子負債/E B I T D A 倍率	7.4	7.5	7.1	6.7

- 営業収益は、2018年度以降、複々線化、流通業の構造改革、海老名でのマンション分譲、ホテル出店等により増加傾向で推移。
- E B I T D A は、営業増益の影響により、増加傾向で推移。
- 有/E倍率は、有利子負債が増加する一方、E B I T D A の増加により2020年度には6.7倍まで低減。

## 【参考】

ROA (%)	4.2	4.1	4.3	4.4
ROE (%)	9.4	9.4	9.8	10.0

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（セグメント）

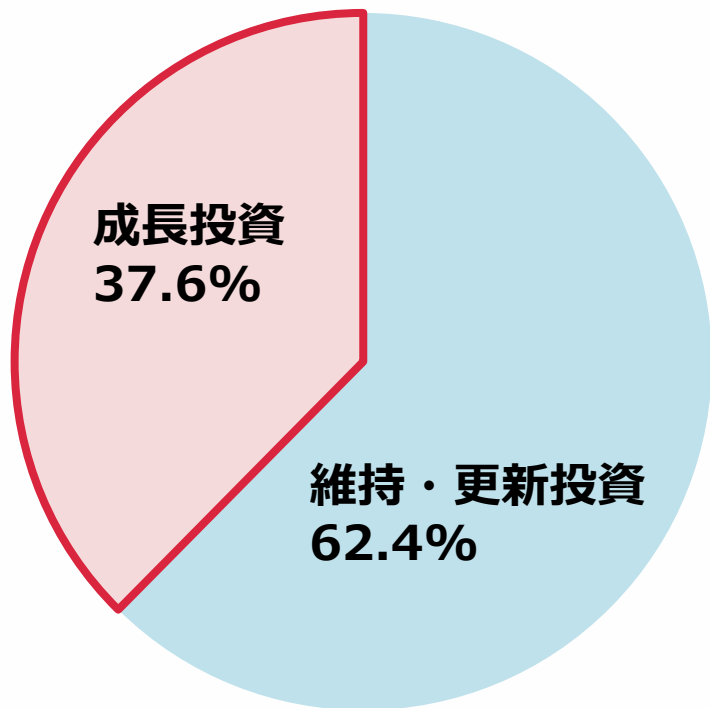
単位：百万円		2017年度（実績）	2018年度（予想）	2019年度（計画）	2020年度（計画）
営業収益	運輸業	176,183	180,900	183,300	183,500
	流通業	214,479	203,700	211,700	221,000
	不動産業	68,578	75,000	90,800	89,400
	その他の事業	105,023	106,500	112,200	118,400
	消去	△ 39,603	△ 37,500	△ 39,600	△ 40,100
合計		524,660	528,600	558,400	572,200

営業利益	運輸業	28,122	31,700	30,400	31,200
	流通業	4,647	2,100	4,700	5,000
	不動産業	12,538	12,800	15,700	15,800
	その他の事業	5,967	5,200	5,400	7,600
	消去	189	200	100	100
合計		51,464	52,000	56,300	59,700



- ・ 本計画より、「維持・更新投資」と「成長投資」の二つに大別した
- ・ 3カ年の総額では、2,797億円を投資する計画となっており、3分の1以上にあたる1,053億円を成長投資に投じる

■ 投資計画 2018～2020年度 合計



### 成長投資の用途

- ・ 不動産取得
- ・ 不動産開発（海老名等）
- ・ 新規事業開発
- ・ M & Aの推進 など

総額	2,797億円	100.0%
維持・更新投資	1,744億円	62.4%
成長投資	1,053億円	37.6%

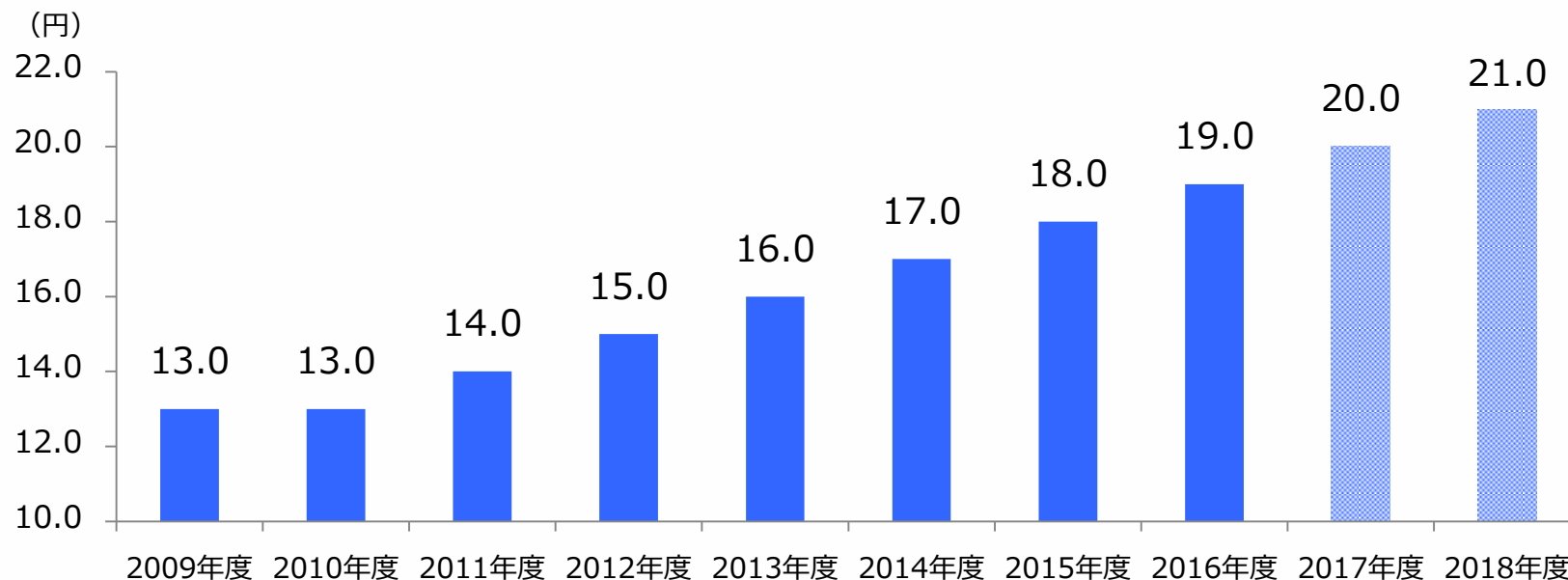
## V 配当政策

## 連結配当性向による利益配当（2013年度～）

当社は、内部留保金を重点分野・成長分野に積極的に再投資することで、さらなる業績の向上に努めてまいります。利益還元については、業績向上の成果として連結配当性向30%を目安に安定的な利益配当を継続していくことを基本方針としております。

1株当たり配当金の推移

※2017・2018年度は予想



\*2016年度以前の1株当たり配当金につきましては、株式併合の影響を考慮した金額となっております。

# 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。