



東京圏の鉄道の中長期的課題への対応とコロナ禍に関するシンポジウム
～ 人口と需要の動向を踏まえた沿線魅力の向上 ～

小田急電鉄における コロナ禍の影響とその対応について

2021年 7月 5日

小田急電鉄株式会社 五十嵐 秀

小田急電鉄株式会社

1. 小田急線の概要
2. 新型コロナウイルス感染拡大前の輸送動向等
3. 新型コロナウイルス感染拡大の影響
4. コロナ禍を踏まえた対応状況及び今後の展開

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 常磐線

箱根登山線 御殿場線

■ 駅数 : 70駅

箱根 (日本有数の観光地・温泉)



沿線

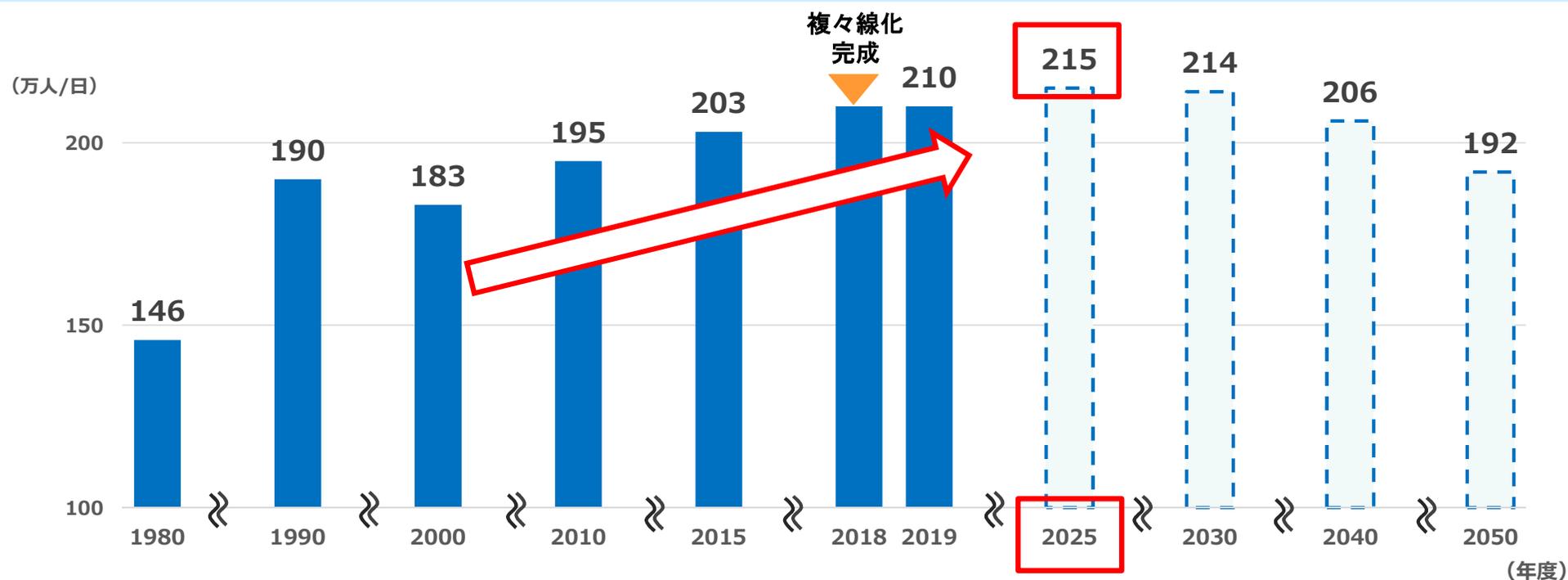
- ・人気のある居住エリア
- ・企業や学校が数多く立地
- ・郊外にも乗降の多い駅が多い

新宿 (日本最大のターミナル)

江の島・鎌倉 (都心に近いリゾート・古都鎌倉)

新型コロナウイルス感染拡大前の輸送動向

- 輸送人員は、リーマンショック（08年）、東日本大震災（12年）の影響はあったものの右肩上がり増加、18年の複々線完成の効果もあり、2019年度は約210万人
- 森地PJにおける「東京圏の将来人口推計」を基にした小田急線の需要予測結果（※）では、輸送人員は2025年でピークを迎え、その後、減少傾向に転じると推計 ※2019年実施



新型コロナウイルス感染拡大後の輸送動向について

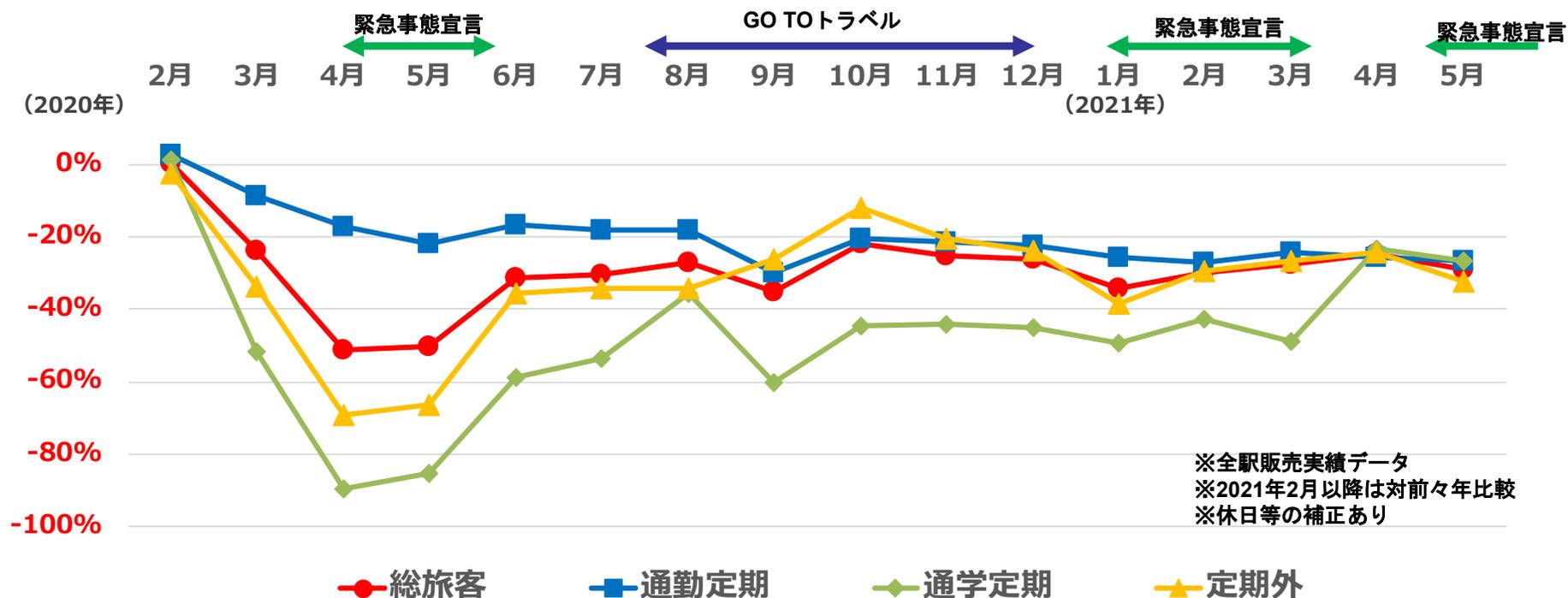
■ 2020年度における定期・定期外減少内訳（対2019年度比）

	2019年度	2020年度	輸送人員 減少率	運輸収入 減少率
定期	477百万人	332百万人	▲30.5%	▲29.1%
通勤定期	349百万人	274百万人	▲21.4%	▲24.2%
通学定期	128百万人	57百万人	▲55.4%	▲59.8%
定期外	287百万人	193百万人	▲32.8%	▲36.8%
合計	765百万人	525百万人	▲31.4%	▲33.6%

- 輸送人員、運輸収入共に約3割減少
- 通勤定期の落ち込みが2割程度である一方で、特急も含む定期外収入の減少が著しい（36.8%）

新型コロナウイルス感染拡大後の輸送動向について

■ コロナ感染拡大以降の輸送人員（定期・定期外）の月別推移（単位：％・前年同月比）



- 定期外は緊急事態宣言やGO TOトラベルにより減少幅が変動
- 通勤定期は、緊急事態宣言期間外において2割程度の減少で一定

新型コロナウイルス感染拡大後の輸送動向について

■各駅1日平均乗降推移 定期〈通勤〉



全駅平均 (70駅)

▲約20%

〈減少率が小さい〉

相模大野～片瀬江ノ島

▲約15%

新松田～小田原

▲約15%

〈減少率が大きい〉

新宿 ▲ 25%

本厚木 ▲ 30%

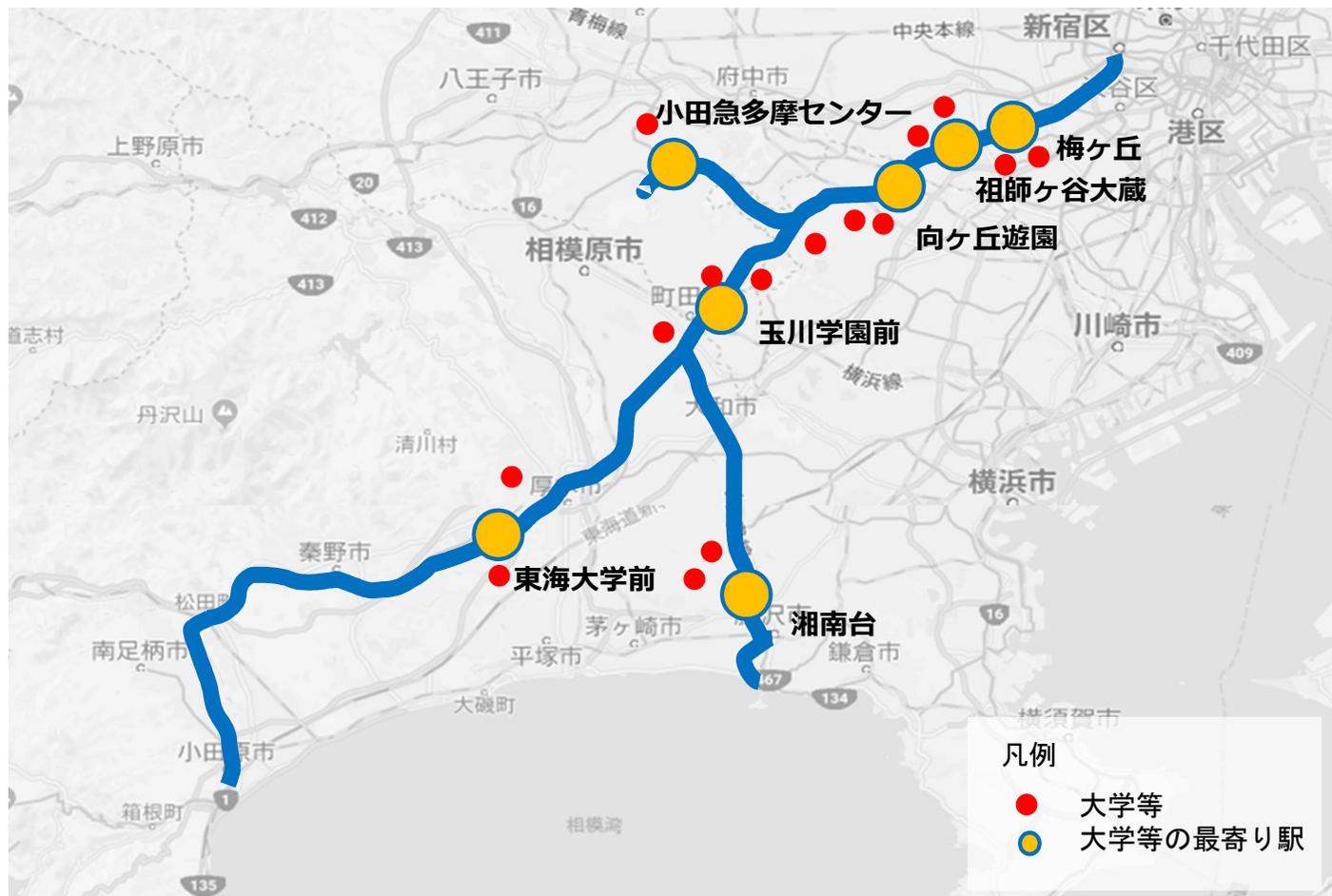
愛甲石田 ▲ 40%

凡例

- 企業 (研究所・工場等)
- 減少率が小さい駅・路線
- 減少率が大きい駅・路線

新型コロナウイルス感染拡大後の輸送動向について

■各駅1日平均乗降推移 定期〈通学〉



全駅平均 ▲55% (▲31%)

梅ヶ丘 ▲78% (▲42%)

祖師ヶ谷大蔵 ▲76% (▲33%)

向ヶ丘遊園 ▲81% (▲38%)

玉川学園前 ▲67% (▲42%)

東海大学前 ▲77% (▲52%)

湘南台 ▲55% (▲28%)

小田急多摩センター ▲68% (▲38%)

※ () は総旅客増減率

新型コロナウイルス感染拡大後の輸送動向について

■各駅1日平均乗降推移 定期外



全駅平均 ▲約30%

新宿駅 ▲45%

新宿（日本最大のターミナル）



小田原駅 ▲45%

箱根（日本有数の観光地・温泉）



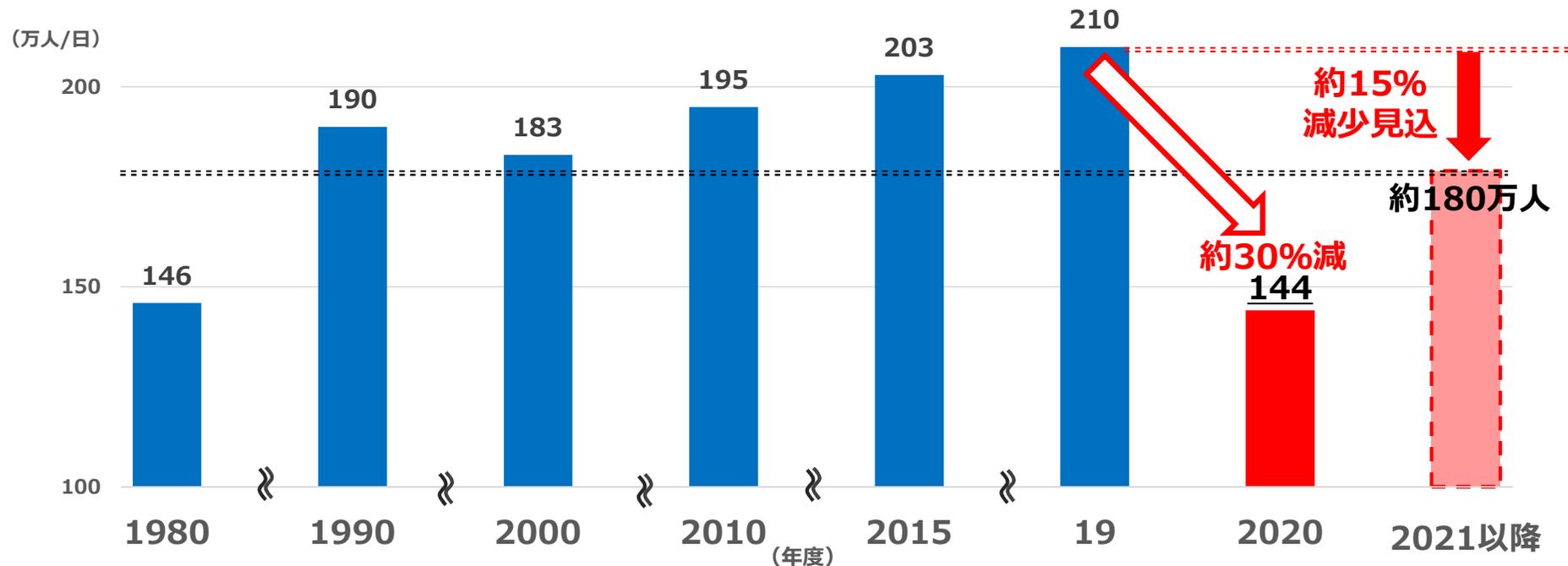
片瀬江ノ島駅 ▲35%

江の島・鎌倉
（都心に近いリゾート・古都鎌倉）



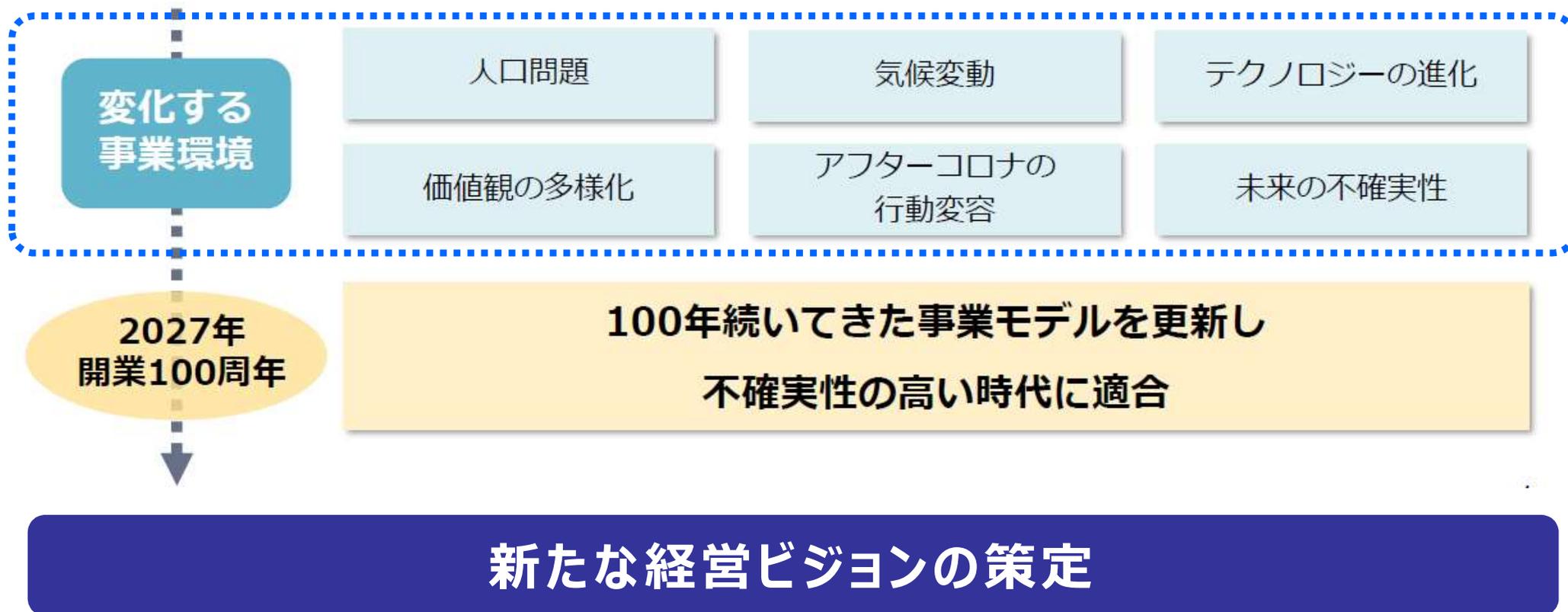
新型コロナウイルス感染拡大後の輸送動向及び見込み

- 輸送人員は対19年度比で約30%減少（当社線では1980年代の水準）
- 収束後も鉄道事業を取り巻く環境変化により、収入は感染症拡大前の水準には戻らない（輸送人員は、約15%の減少の見込み）
⇒ 当初、予測していた2050年度輸送人員（約192万人）を下回る見込み



変化する事業環境

■次なる100年に向けて



新たな経営ビジョン

UPDATE 小田急

～地域価値創造型企業にむけて～

地域価値創造型企業への アップデート

「社会・地域軸」

事業を展開する場合に、単体の収益だけでなく、沿線や事業を展開する地域に価値を生み出す事業を進める

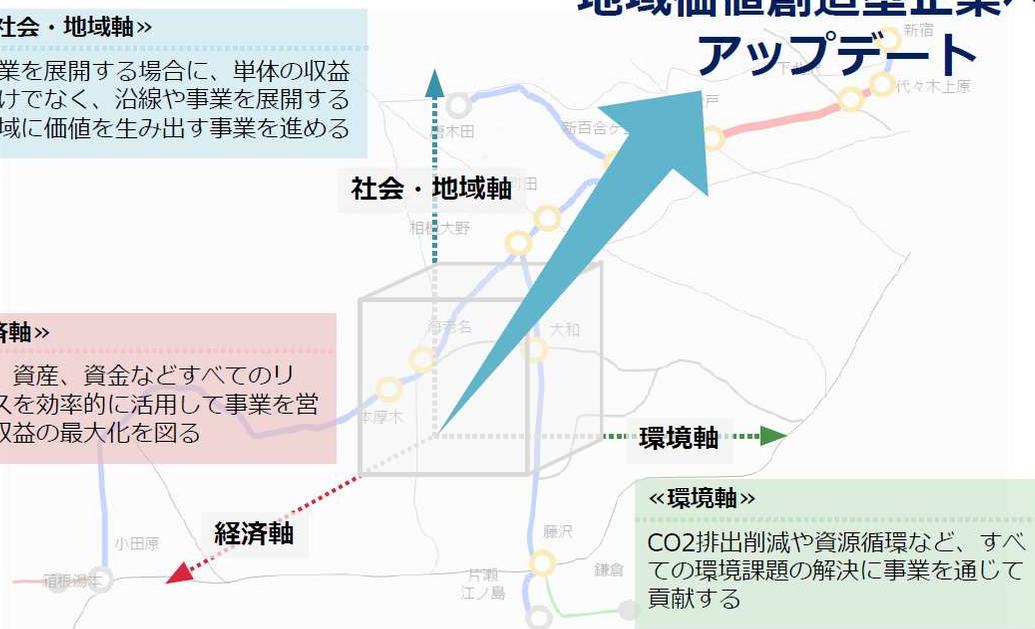
「経済軸」

人材、資産、資金などすべてのリソースを効率的に活用して事業を営み、収益の最大化を図る

「環境軸」

CO2排出削減や資源循環など、すべての環境課題の解決に事業を通じて貢献する

『社会・地域』『経済』『環境』の
3つの軸を経営判断に取り入れ
事業を峻別し、次の100年に向け
地域価値創造型企業へと事業
モデルの更新を進める



新たな経営ビジョン

■ 変革の取り組み

- 2026年度までの6年間の前半3カ年を体質変革期、後半3カ年を飛躍期
- 体質変革期では、飛躍期に向けて3つの経営課題と3つの発想を通じた事業の変革に取り組み、経営状況の回復を図るとともに、既存のビジネスモデルを見直す



『モビリティ×安心・快適』～新しい“モビリティ・ライフ”をまちに～

■ 持続可能な交通インフラの構築と新たな提供価値の創出

安全性の維持・向上

- 1日利用者数10万人以上の駅に**ホームドア整備**
- 自然災害など**異常時の体制・設備強化**
- AI・画像認識技術を活用した**安全性向上施策の推進**



ホームドア



法面改修

運行体制の省力化

- 鉄道業における運営体制見直し
- **ワンマン化**の実現に向けた具体的検討
- 鉄道設備の**ダウンサイジング**

新たな収益の獲得

- 外出意欲を高める新たな**機会創出**
- MaaS等を通じた**シームレスな移動の実現**
- **鉄道資産の最も有効活用**

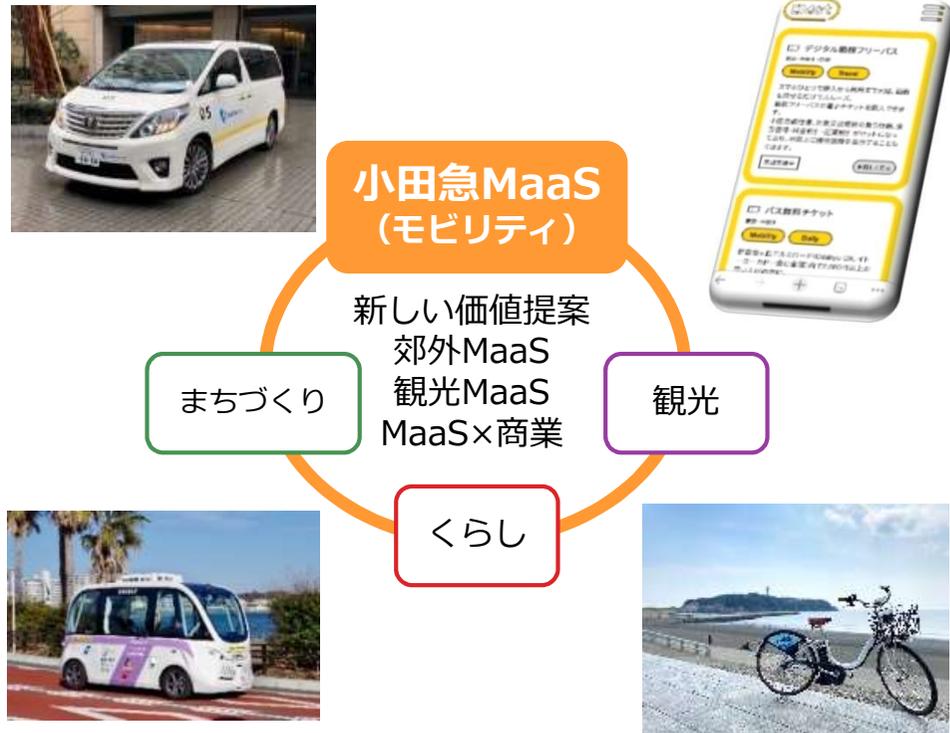


駅スペース有効活用

**安全性と収益性を両立した事業モデルを構築するとともに、事業環境変化を捉えた
新たな提供価値を創出していく**

『モビリティ×安心・快適』～新しい“モビリティ・ライフ”をまちに～

■ デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの確立



MaaSアプリ「EMot」の展開

- 電子チケットの拡充
- Web機能や特急券販売との連携等の機能拡充
- **EMot**やMaaS Japanを通じた連携拡大



新しい価値の具現化

- 商業施設と連携したマイカー利用層への公共交通利用促進
- 次世代交通の社会実装（オンデマンド交通・自動運転バス）
- シェアサイクル事業の展開（江ノ電）
- アプリ等を通じたデータ利活用

顧客接点を、駅を起点としたリアルから、スマートフォンなどを起点としたデジタルへシフトするとともに、MaaSを通じた地域の活性化、新しい価値の提案を行うことで、輸送サービスをフックに地域価値を創造する

『まちづくり×愛着』～まちの“新しい物語”を紡ぎ出す～

■ 地域の特徴を捉えた開発

【都市】新宿エリア

- 新宿西口再開発
- エリア活性化の取組み



新宿駅上に高さ約260mの多機能ビルを建設



NTTドコモとの共同プロジェクト

【郊外】海老名エリア

■ ViNA GARDENS開発計画

- ・ 発展を遂げていく海老名エリアのリーディングプロジェクト
- ・ 職、住、商、学・遊の全要素を網羅するエリアづくりを推進



複数の機能を融合させ、職、住、商、学・遊に対応した開発を各地域で進め、人々の様々なニーズや変化に柔軟に応えるまちづくりを行う

『まちづくり×愛着』～まちの“新しい物語”を紡ぎ出す～

■ 新しいまちづくり事業の創出

エリアマネジメント



しんじゆりフェスティバル・マルシェ

行政や地域関係者と連携し、地域課題の解決やエリア活性化、新たな事業機会の創出を通じ、沿線価値向上を図る

サーキュラーエコノミー事業



ドライバーの
負荷軽減

業務管理の
効率化

安心・安全の
向上

循環型社会の実現において重要な資源・廃棄物の収集運搬の分野で、深刻化する人手不足への対応として、テクノロジーを用いた、効率性向上に資するインフラサービスを構築・提供

地域コミュニティ事業

いちのいち

超高齢社会で存続が難しくなっている地域コミュニティの運営をサポートするサービスを提供し、秦野エリアを中心に沿線外へも拡大中

自治会・町内会単位のWebプラットフォーム

スマートシティ事業



Beyond AI 研究推進機構との共同研究

海老名駅周辺を対象に、来訪者の行動変容を促す人流誘導アルゴリズムを実装した『次世代AI都市シミュレーター』を研究開発

テクノロジーの活用などにより、地域の課題を解決する新しいまちづくり事業を多面的に推進する

UPDATE 小田急

～地域価値創造型企業にむけて～

私たちは、小田急沿線や事業を展開する
地域とともに成長するために、
既成概念に捉われず常に挑戦を続けることで、
お客さまの**体験や環境負荷の低減**など
地域に新しい価値を創造していく企業に進化します

ご清聴ありがとうございました

