

# 新中期経営計画 ONG2030

「新しいを当たり前にし、生活を豊かにする」の実現

2026年2月20日  
株式会社 小田原機器

# はじめに



代表取締役社長

つがわ なおき  
津川 直樹

## 新しいを当たり前にし、生活を豊かにする

2025年7月29日付で代表取締役社長に就任いたしました津川です。  
故 丸山明義 前社長の遺志を引き継ぎ、企業価値の向上に一層努めてまいります。

### ■ 新中期経営計画「ONG2030」へ紡ぐ

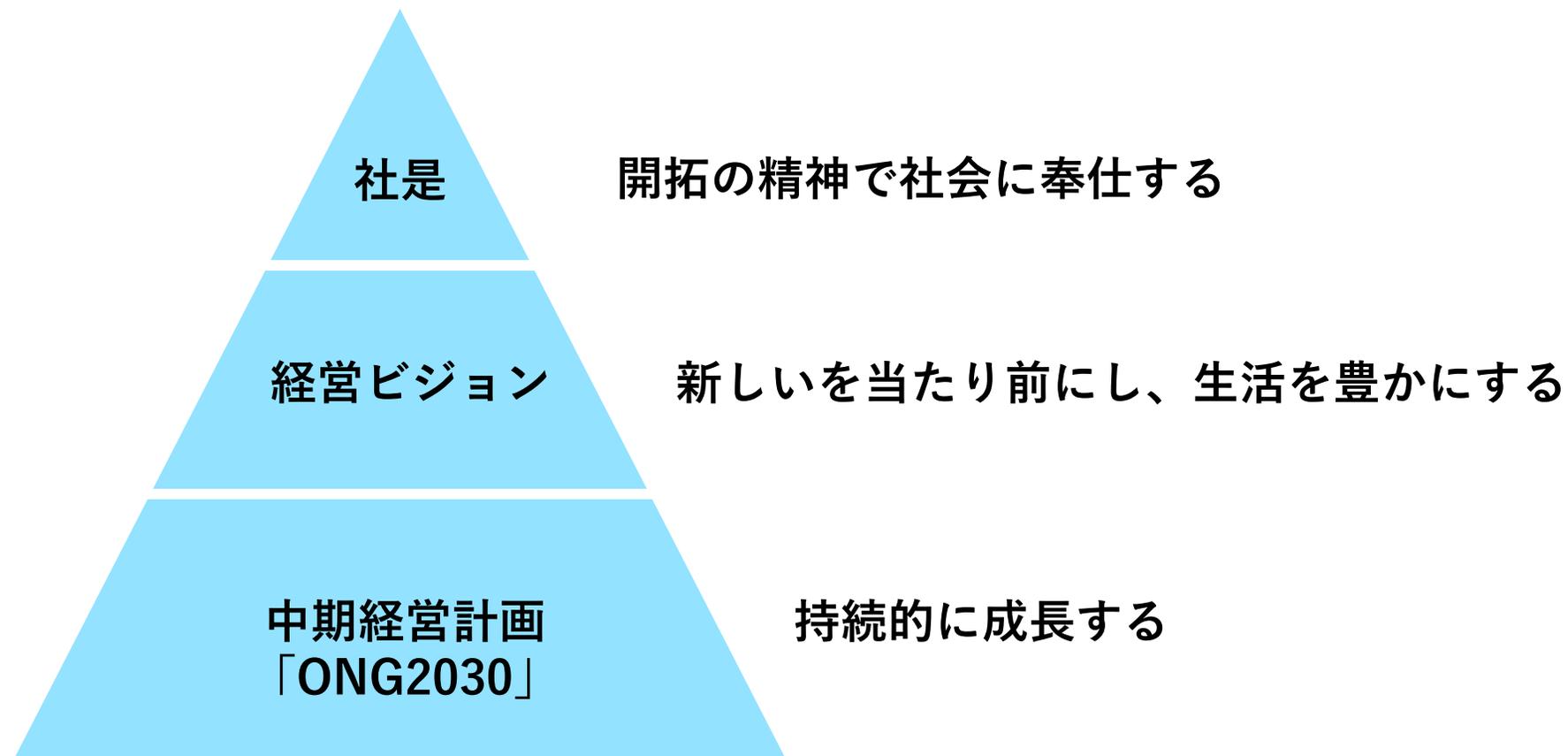
2020年にスタートした前中期経営計画「中計2025」において、当社グループは、最終年度2025年の目標である連結売上75億円を達成することができました。新たな中期経営計画「ONG2030」に紡いで、今後とも持続的な成長を目指します。

### ■ 未来への約束

社是「開拓の精神」を最上位とした「企業理念体系」を礎にして、より良い地域社会創りに貢献する。これが私たちの未来への約束です。

「ONG2030」の経営ビジョン、「新しいを当たり前にし、生活を豊かにする」を実現します。

# 小田原機器グループ企業理念体系



# 前中期経営計画「中計2025」の振り返り（2020年度～2025年度）

# 持続的成長に向けた経営課題の進捗

中計2025の計画通り、売上成長を実現した一方、稼ぐ力には課題が残った。

単位：百万円



稼ぐ力 向上	2020年		2025年		目標
	売上総利益 売上比	1,248 26.1%	→	1,853 24.2%	1,832 24.1%

成長 投資	2020年		2025年		目標
	研究開発費 売上比	125 2.6%	→	98 1.3%	177 2.3%

売上 成長	2020年		2025年		目標
	売上高 年平均成長率	4,780	→	7,672 8.2%	7,604 8.0%

# 業績の推移

- コロナ禍で売上は35億円水準まで低下したが、その後は、増収基調をキープ。
- 収益性については、新500円硬貨や新紙幣などの特需を主因に、FY23～FY24は高い売上総利益率を確保できたが、総じて20%半ばの水準で推移。
- この稼ぐ力を高めていくことが、次の中計につなぐべき、大きな経営課題。

単位：百万円

経営指標	FY20 (初年度)	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25 (最終年度)
売上	4,780	3,583	4,687	3,930	6,110	7,672
売上総利益	1,248	1,374	1,058	1,482	2,064	1,853
率	26.1%	38.3%	22.6%	37.7%	33.8%	24.2%
売上高販管比率	22.2%	33.6%	22.0%	32.4%	27.4%	22.1%
R&D	125	235	77	160	162	97
売上高R&D比率	2.6%	6.6%	1.6%	4.1%	2.7%	1.3%
営業利益	188	168	25	209	390	155
率	3.9%	4.7%	0.5%	5.3%	6.4%	2.0%
EPS	42.77円	32.03円	▲13.60円	60.98円	92.81円	30.31円
配当/株	15円	15円	15円	26円	28円	40円

# 事業セグメント

## 運賃收受・キャッシュレス決済事業

- バス・鉄道運賃箱
- 運賃表示器・行先表示器
- バス整理券発行機他
- マルチキャッシュレス決済端末



## データサービスソリューション事業

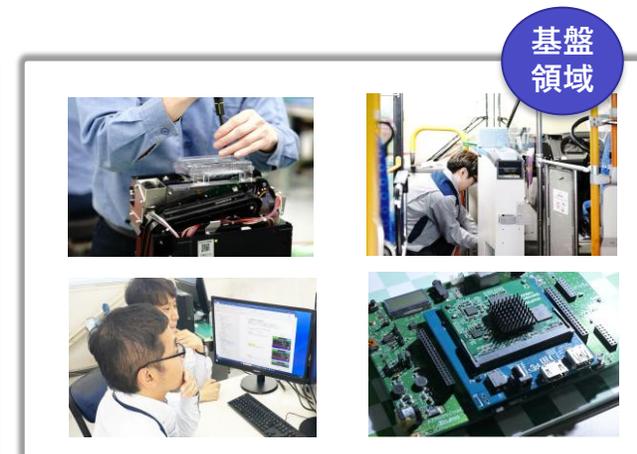
- バスダイヤ作成支援システム
- デジタルバス停システム
- WEBシステム



※デジタルバス停：重松工業(株)様と共に開発中

## 技術サービス事業

- メンテナンス・施工（オーバルテック）
- システム開発（ソタシステム・アズマ）
- プリント基板開発（アズマ）



売上高 構成比88.1%

(単位：億円)



売上高 構成比0.3%



構成比は2025年実績

売上高 構成比11.7%



# 中計2025 イベント

持続的な成長の取組み

2020年

- 株式会社アズマの事業承継（連結子会社設立）
- 日本初！Visaのタッチ決済のバス車内導入（茨城交通様）



クレカタッチ決済

2021年

- キャッシュレス決済特化型の運賃箱「FCM」の発売（2022年グッドデザイン賞）
- 産学官連携 乗合型移送サービス「とみおかーと実証実験」に協力



FCM運賃箱

2022年

- 小田原市バスdeおでかけプロジェクト デジタルバスチケットシステム導入
- IC・QR・クレカタッチ可能なマルチ決済端末「BOSS」の発売



マルチ決済端末 BOSS

2023年

- 新たな事業創造をミッションとする「新規事業推進室」設立
- 地域連携ICカードシステム拡大（地域独自サービスとSuicaカードが1枚で利用可能）

2024年

- 新札・運賃箱更新特需
- 日本経済団体連合会（経団連）入会

2025年

- 国交省「交通空白解消に向けたパイロット・プロジェクト第4弾」指定※
- 個人株主数8,000名を突破（2020年12月1,416名→2025年12月8,107名 5.7倍増）

※小田原機器、MaaS Tech Japan、長崎自動車の3社共同提案体



ダイヤ作成 支援システム

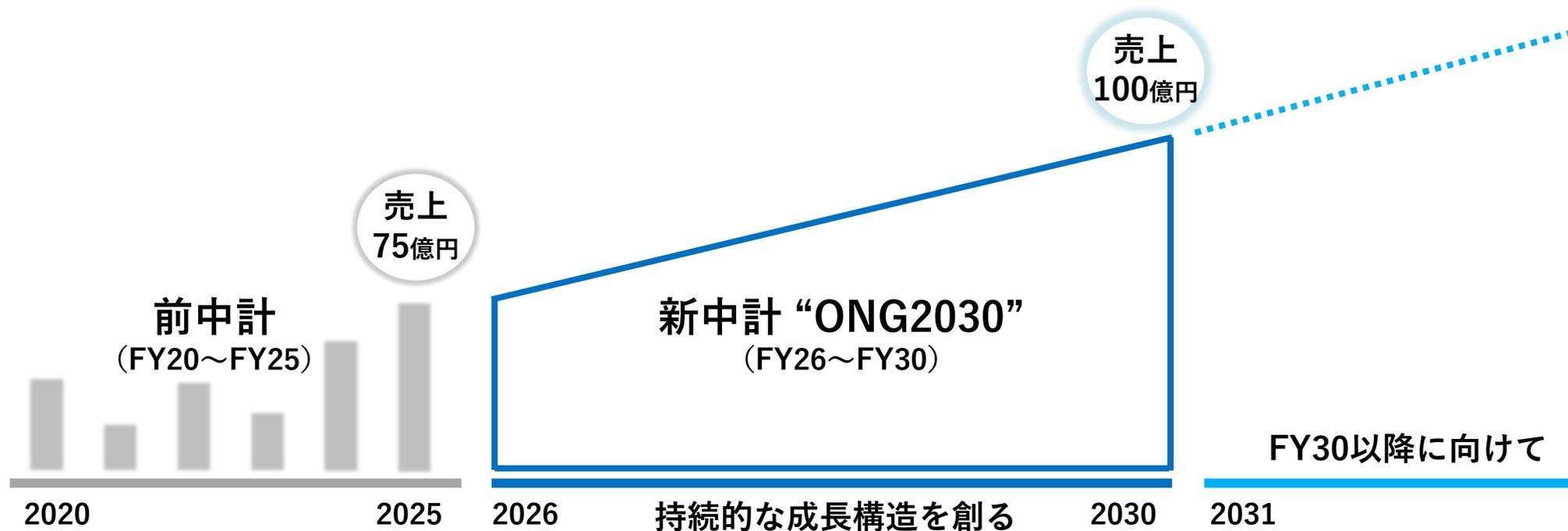


デジタルバス停システム

# 新中期経営計画「ONG2030」の概要（2026年度～2030年度）

# 「ONG2030」の位置づけ

2030年以降に向けて、持続的な成長構造を創る5か年



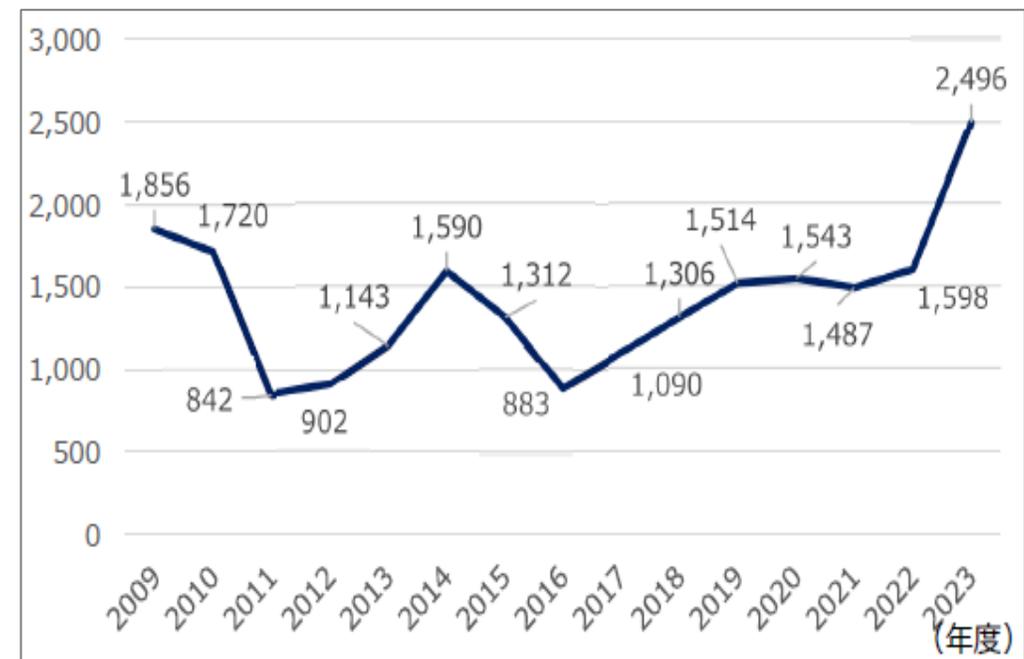
# 事業環境認識 路線バス事業者の経営状況

- 2024年問題や少子高齢化の加速により、路線廃止が続く。

運転手数の推移



完全廃止キロの推移



※出典 国交省「完全キャッシュレスバス実証運行の進め方について」

# 事業環境認識

## 国交省 地域公共交通の「リ・デザイン」

- 地域交通の課題に対処すべく、国は自動運転をはじめとした交通DX実現の支援を拡大。

### 交通DX

#### ◆ 自動運転



▲茨城県埴町の自動運転バスの運行

地方公共団体が地域づくりの一環として行うバスサービスについて実証事業を支援

#### ◆ MaaS



交通事業者等の連携高度化を後押しするデータ連携基盤の具体化・構築・普及を推進

### 交通GX

#### ◆ 交通のコスト削減・地域のカーボンニュートラル化



車両電動化と効率的な運行管理・エネルギーマネジメント等の導入を一体的に推進

### 3つの共創

#### ◆ 官民の共創

一定のエリアにおいて、地域でサービス水準を決定し、事業者が複数路線を一括して長期間運行

#### ◆ 他分野を含めた共創

複数の交通事業者が共同経営を行うことにより、垣根を超えたサービスを展開

#### ◆ 交通事業者間の共創

地域交通と、様々な他分野との垣根を超えた事業連携を実現 医療×交通 介護×交通 など

# 事業環境認識 完全キャッシュレスバス

- 乗務員の負荷やバス事業者のコストを軽減するために、完全キャッシュレスへの移行が加速。
- 事業環境変化をチャンスと捉えて、次世代決済端末とデータを活用するソリューションを事業化。

## 国交省 完全キャッシュレスバスの実証運行

- ◆ 深刻なバス運転手不足や、バス事業者の多くが赤字事業者である等を背景に、路線減便や廃業も生じる等、国民の生活基盤に深刻な影響。
- ◆ 大きな経営改善効果や運転手の負担軽減が見込まれる完全キャッシュレスバスを進めることが効果的。
- ◆ 事業者の積極的な投資によって極めて高いキャッシュレス環境が整いつつある。丁寧に進める観点からまずは実証実験を進め、課題や効果を検証。

主要バス事業者における  
経営改善効果（試算）

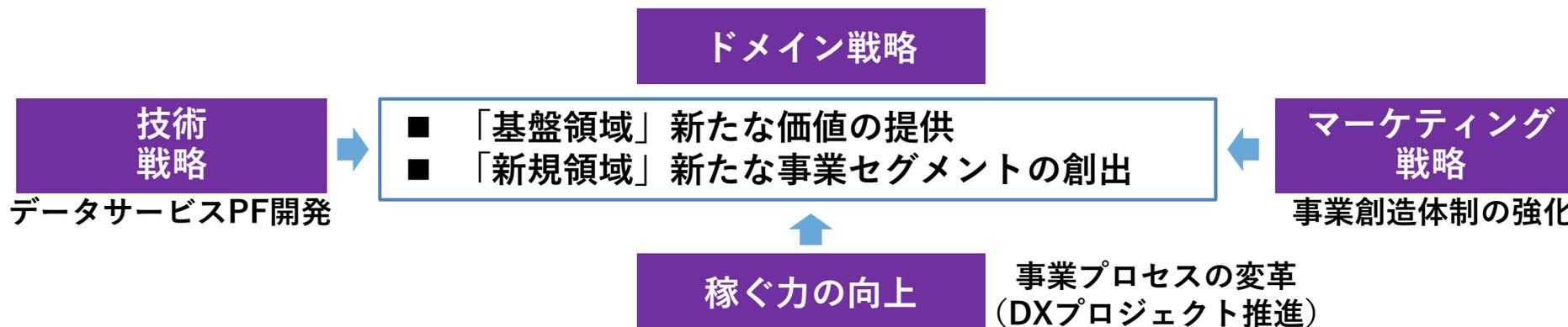
➡ 約86.3億円/年



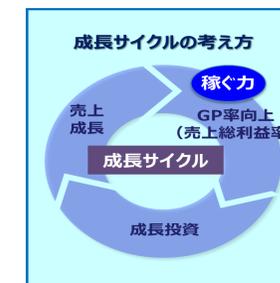
国土交通省の完全キャッシュレスバス実証運行に関するポスター。ポスターには「完全キャッシュレスバス」のロゴと「実証運行中」のステータスが記載されている。また、「完全キャッシュレスバスの効果検証のため、全国18事業者29路線で実証運行を実施しています」という内容が記載されている。ポスターには、現金が利用できないこと、クレジットカード、ICカード、QRコードが利用できることが示されている。また、完全キャッシュレスバスの導入によるバス事業者の経営改善効果や、運転手の負担軽減が見込まれることが示されている。ポスターには、バス事業者がスムーズに導入できるためのサポートや、小銭がなくても大丈夫であることが示されている。

# ONG2030の全体像

経営 ビジョン	<b>新しいを当たり前にし、生活を豊かにする</b>
重点 課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中計2025で実践してきた「成長サイクル」に引き続き、こだわる</li> <li>■ 社会的課題の解決をドメイン戦略に取り込み、持続的に成長する</li> </ul>



主要 指標	経営指標	FY25実績	FY30目標
	売上	76億円	100億円
	GP率	24.2%	30.8%
	営業利益・ROS	1.5億円 (2.0%)	5.6億円 (5.7%)



# ドメイン戦略と成長投資

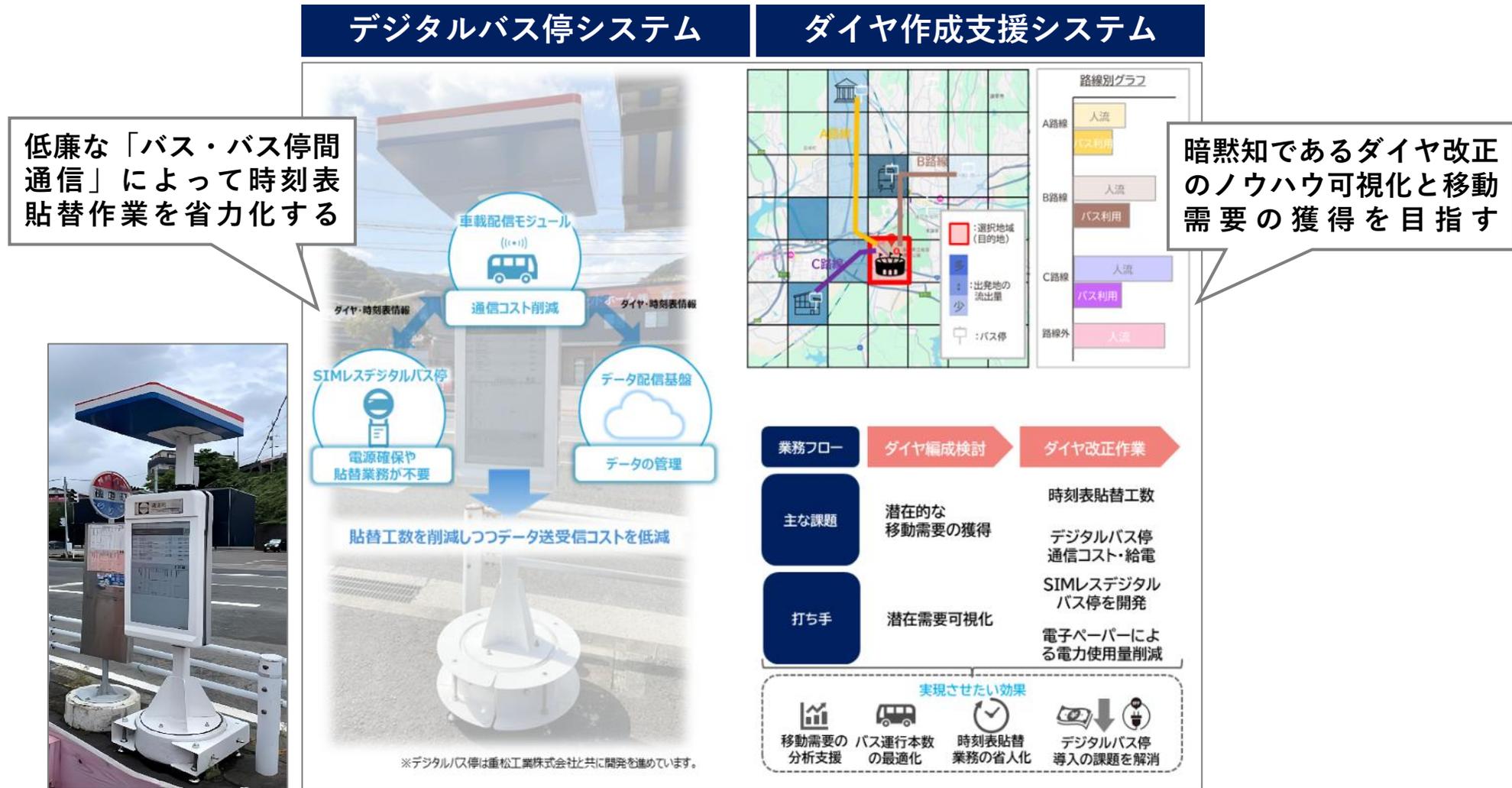
シナリオIIとシナリオIIIの領域への投資を強化し、持続的な成長を実現する。

※金額は5年総額の成長投資

12億円	新規領域	新たな提供価値	<p><u>データサービスソリューション</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ダイヤ作成支援システム <b>シナリオIII</b></li> <li>デジタルバス停システム</li> </ul>	<p><u>新たな事業仮説</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>スマートアグリ <b>シナリオIII</b></li> <li>デマンド交通顧客支援 他</li> </ul>
			<p><u>運賃収受・キャッシュレス決済</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>次世代乗降システム <b>シナリオII</b></li> <li>次世代マルチ決済端末</li> </ul>	
11億円	基盤領域	現在の提供価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>運賃箱・決済端末 <b>シナリオI</b></li> <li>整理券発行機</li> <li>運賃表示器・行先表示器 他</li> </ul>	<p><u>技術サービス</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の外販拡大                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 保守・施工</li> <li>- 開発受託・IT運用受託</li> </ul> </li> </ul> <b>シナリオI</b>
			既存顧客 (バス・鉄道)	既存・新規顧客

# 新たな事業セグメント創出の取組み

- 国交省「交通空白解消に向けたパイロット・プロジェクト第4弾」に指定。\*
- 労働力不足に悩むバス事業者の事業運営・運行効率改善に貢献。\*小田原機器、MaaS Tech Japan、長崎自動車の3社共同提案体



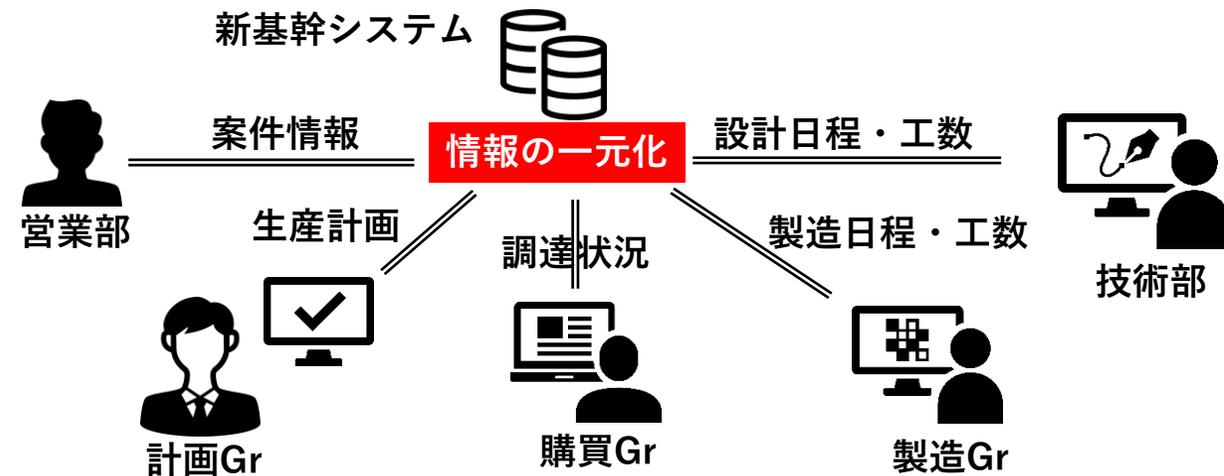
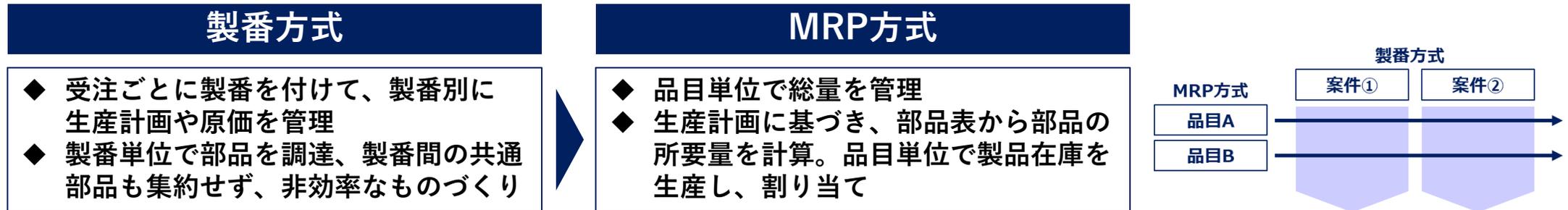
# 成長ロードマップ



# 事業プロセスの变革

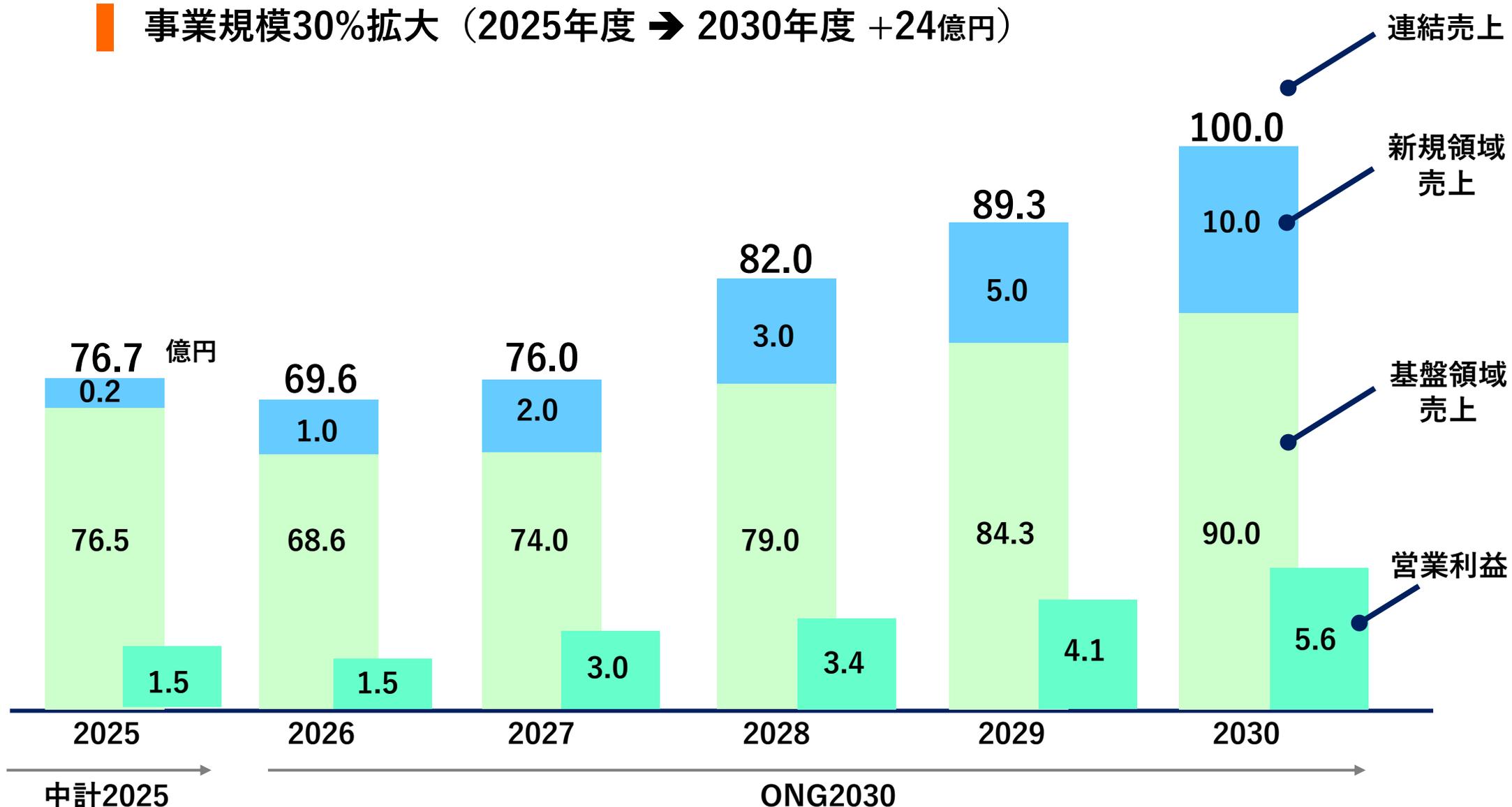
稼ぐ力を向上するために、DX化によって効率的な業務プロセスを構築。2026年7月運用開始予定。

- 生産方式の刷新。製番方式からMRP方式へ
- 標準仕様の推進。顧客個別仕様のミニマイズによる共通部品の拡大・コストダウン、在庫削減
- ものづくりに関する情報の一元化。問題の見える化・部門間コミュニケーションの強化



# グループ連結売上計画

事業規模30%拡大 (2025年度 → 2030年度 +24億円)



# 売上24億円増の構成

単位：億円

事業セグメント	① FY25実績	② FY30目標	②－① 差異	取組み課題
<b>運賃収受・キャッシュレス決済事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ バス・鉄道運賃箱</li> <li>■ 運賃表示器・行先表示器</li> <li>■ バス整理券発行機他</li> <li>■ マルチキャッシュレス端末</li> </ul>	68	72	+4	現金決済需要は漸減の一方、キャッシュレス決済ニーズや関東圏を中心とした大規模機器更新需要を取り込み、事業規模を維持
<b>データサービスソリューション事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ バスダイヤ作成支援システム</li> <li>■ デジタルバス停システム</li> <li>■ WEBシステム</li> </ul>	0.2	10	+10	バス運転手不足など、バス事業者の経営課題を解決するソリューションを提供
<b>技術サービス事業</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ メンテナンス・施工</li> <li>■ システム開発</li> <li>■ プリント基板開発</li> </ul>	9	18	+9	提供価値と販路の拡大
合計	76	100	+24	

# 「ONG2030」のサマリー

1. 中計2025で実践してきた「成長サイクル」に引き続き、こだわる。
2. 社会的課題の解決をドメイン戦略に取り込み、持続的に成長する。
3. 2030年度に売上100億円を達成する。

新しいを当たり前にし、生活を豊かにする

- 本資料で開示されているデータ、将来予測、戦略、将来の見通しは、本資料の作成時点で入手可能な情報、見積、予想、期待や判断に基づいています。これらには、様々な不確実性が内在しており、実際の業績や結果は経営環境の変動等の諸要因により、異なる可能性があります。
- 本情報は、今後予告なしに変更されることがあります。情報および資料の利用は他の方法により入手された情報と共に照合・確認し、利用者のご判断にて行ってくださいますよう、お願いいたします。
- 本資料利用の結果生じたいかなる損害にも、当社は一切責任を負いません。投資に関するご決定をされる際は、ご自身の責任でご判断ください。

お問い合わせ先：

株式会社小田原機器

グループ経営企画部

TEL：0465-23-0116

FAX：0465-23-1288

HP：<https://www.odawarakiki.com>