

第2次中期経営計画 Road to 『NEXT STAGE』

(2017年12月期 ～ 2021年12月期)

2017年 2月14日

 **東京都競馬株式会社**

(証券コード 9672)

本プレゼンテーションには、将来の財政状態および経営成績に関する記述が含まれております。

この前提および将来予測に関する記述には、経営環境による一定のリスクと不確実性が含まれていることをご留意ください。

目次

1. はじめに
2. 企業理念
3. 第1次中計の総括
4. 当社グループを取り巻く環境
5. 本計画の基本方針・キーワード
6. 『NEXT STAGE』
7. 計数計画(業績・投資・財務)
8. 『NEXT STAGE』実現の先に
9. 結びに

1.はじめに

第2次中期経営計画 Road to『NEXT STAGE』策定にあたって

当社は2013年2月、初めてとなる中期経営計画「事業基盤強化への新たな挑戦」（以下、第1次中計）を発表し、計画に掲げた基本方針や戦略に基づく取り組みを着実に実行してきた結果、業績目標を2年前倒しで達成するなど、ここまで順調に推移してまいりました。

しかしながら、今後は企業としての更なる成長は勿論、2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催をはじめとする環境変化への的確な対応、第1次中計で10年後に向けた基本戦略とした地域社会や地球環境への貢献など、より一層の着実な取り組みが求められます。

このような状況を踏まえ、当社はグループ全体の中長期的な目標や方向性をブラッシュアップし、更なる企業価値向上に向けた今後5年間で取り組むべき項目を明確にするために、第2次中期経営計画（以下、第2次中計）を策定いたしました。

2. 企業理念

第2次中計の策定にあたり、会社設立当時の趣旨、現在までの事業の変遷を踏まえ、今後5年間はもとより、その先々の企業活動における使命・目標を明確にするために、企業理念を改めて明文化いたしました。

企業理念

空間に思いを馳せ、人々の笑顔を創造する。

私たちは、公営競技、遊園地、倉庫、商業施設等、様々な「空間」の提供を行う企業です。

その「空間」に生まれくる笑顔に思いを馳せながら、顧客、株主、従業員はもとより、私たちの施設やアミューズメント空間が存在する地域に「住み」「働き」「学び」そして「訪れる」すべての人々にとって、安心・安全と信頼に満ち、心昂(たかぶ)る感動空間を提供し続けます。

また、公営競技のための施設を地方公共団体に賃貸するという、極めて公共性の高い事業を中心とした会社であることから、関連グループ各社共々、誠実かつ健全な経営を旨とし、安定した経営基盤の確保に努め、以って、社会の発展に寄与いたします。

3.第1次中計の総括

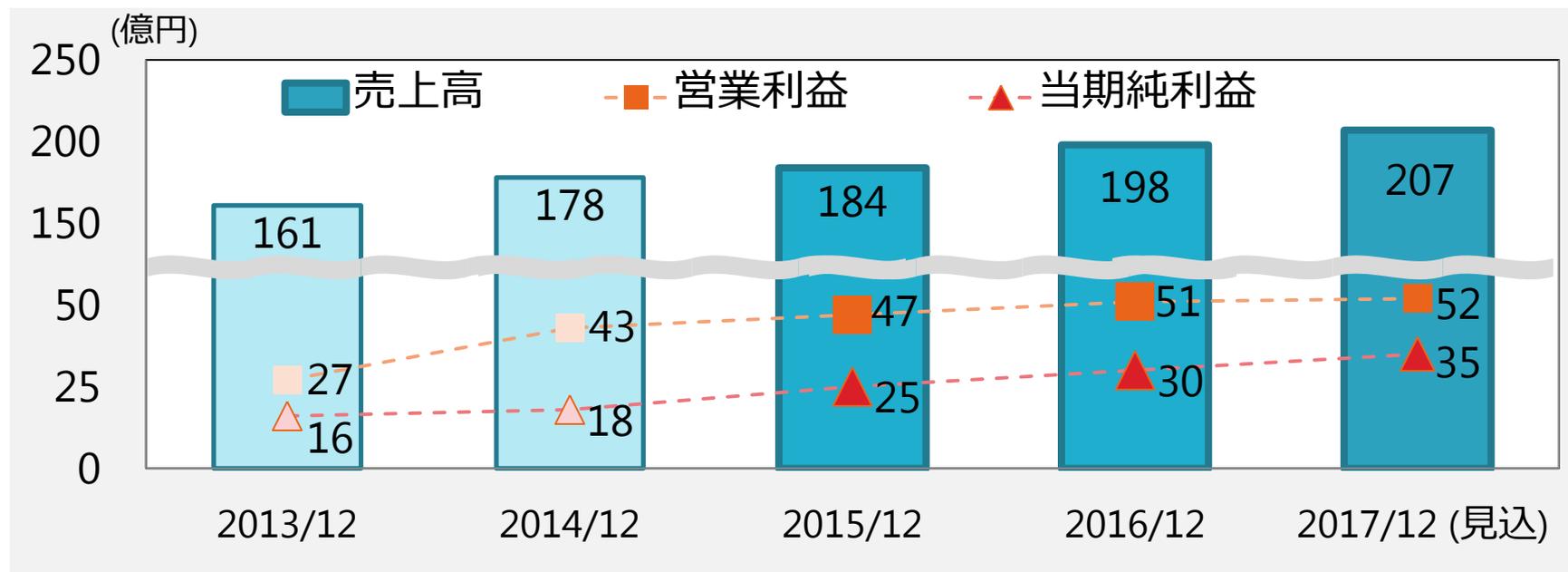
業績推移

2017/12 目標値

売上高
170億円

営業利益
32億円

当期純利益
20億円



注) 「当期純利益」・・・2016/12より「親会社株主に帰属する当期純利益」に表示変更

➤ 2015年12月期において、2年前倒しですべての目標値を達成

4. 当社グループを取り巻く環境

主な環境変化要因と今後の方向性

余暇(レジャー)市場の推移

- ・ 震災以降における市場規模および消費意欲の回復傾向
- ・ 参加する世代や消費行動の多様化

大井・勝島地区周辺のインフラ整備

- ・ 鉄道(新線・新駅)や航空(羽田発着枠拡大)等の機能強化
- ・ 近隣住民やインバウンドの活発な往来

地方競馬全体の売上増加

- ・ 在宅投票売上が5年間で2倍以上

所有施設の老朽化

- ・ 安全性・快適性の低下が進行

人(ヒト)

- ◆ あらゆる人がユーザーになれる環境をつくる
- ◆ すべてのユーザーに娯楽や感動を提供する

街(マチ)

- ◆ 地域と調和し、地域を活性化させる

に寄り添う事業を推進

5.本計画の基本方針・キーワード

Road to 『NEXT STAGE』

基本方針

- 既存の枠組みを超えた「新たな取り組み」への着手
- これまでより一歩進んだ「新たな空間」「新たなサービス」の提供

キーワード

感動

- ・ 良質なエンターテインメントの提供
- ・ 自然環境が織りなす「癒し」の提供
- ・ 体験・学び・冒険の提供
- ・ 顧客満足度の向上

安心 安全

- ・ 顧客の安全性・快適性を追求したハード・ソフトの改善

貢献

- ・ 環境・地域・社会への貢献
- ・ 地域資源の活用
- ・ 近隣の行政や各団体との連携

経営 基盤

- ・ 安定的収益基盤の強化
- ・ 通年での収益確保を目指した事業展開

6. 『NEXT STAGE』

(1) 公営競技事業

〈現状〉

大井競馬場



競馬を開催する施設
(大井開催 年間約100日)

伊勢崎オートレース場



オートレース開催および
競馬場外発売を行う施設

『NEXT STAGE』の姿

『365日笑顔の集まるアミューズメントパーク』

『新たなコミュニティが生まれる広場』

- 世代を超えた人々が集い、楽しめる場所へ
- 昼はくつろぎや憩い、夜は新たなナイトライフを提供する
2つの顔を持ったアミューズメントパークへ

『地域市民の憩いの場』

- 若者やファミリーが気軽に訪れることができる
街のイベントスポットへ

6. 『NEXT STAGE』

アクションプラン

感動 良質なエンターテインメントの提供

イルミネーションのバリエーションアップ

- ・エンターテインメントコンテンツとしての整備
- ・交通・旅行業との連携強化



アミューズメントパーク大井(TCK)

- ・UMILE SQUAREの活用
- ・競馬主催者との連携事業の推進



イベントの企画・展開

- ・水辺資源の活用、馬事振興(大井)
- ・地域・行政と連携した施設活用の推進(伊勢崎)

貢献 環境・社会・地域への貢献

安心・安全 顧客の安全性・快適性を追求したハード・ソフトの改善



施設の再整備

- ・既存施設のリニューアル(大井)
→ 4号スタンド、入場口、競走用馬場、厩舎地区、駐車場
- ・グリーンスタンドの耐震改修および場内全体のグランドデザイン構築(伊勢崎)

SPAT4・SPAT47°レミアムポイントシステムの成長促進

- ・ユーザー満足度向上のためのサービス強化
- ・新規ユーザー獲得キャンペーンの推進



経営基盤 安定的収益基盤の強化

6. 『NEXT STAGE』

(2) 倉庫賃貸事業

〈現状〉

物流倉庫施設



勝島地区を中心とした
物流拠点

『NEXT STAGE』の姿

『広く首都圏湾岸部へも新規展開』

『街づくりの一端を担う施設』

- 地域・社会の発展を支え、生活に貢献する物流業の推進へ
- 物流業界に留まらず、周辺エリアの活性化に貢献する施設へ
- 活動規模の拡大による更なる安定収益基盤強化へ

6. 『NEXT STAGE』

アクションプラン

感動 顧客満足度の向上

安心・安全 顧客の安全性・快適性を追求したハード・ソフトの改善

既存倉庫の建替え

- ・勝島地区7号倉庫の建替え



新規事業物件の取得

- ・都内全体の物流活性化を目的とし、東京近郊までを視野に入れた物件の取得



勝島倉庫地区グランドデザイン構築

- ・収益性と周辺エリアとの調和を目指した将来のリニューアル計画検討

貢献 環境・社会・地域への貢献

経営基盤 安定的収益基盤の強化

6. 『NEXT STAGE』

(3) サービス事業

〈現状〉

商業施設



サービス提供テナントに
資する施設を提供

『NEXT STAGE』の姿

『地域に資する施設の提供』

『利用者(取引先)に満足をお届けるサービスの提供』

- 利用者の満足度向上、地域活性化に貢献する
「地域に必要とされる」存在へ
- 競馬場内におけるあらゆるサービスやサポートを提供する
「大井競馬場で一番のサポーター」へ

6. 『NEXT STAGE』

アクションプラン

感動 顧客満足度の向上

安心・安全 顧客の安全性・快適性を追求したハード・ソフトの改善

競馬場サービスの強化

- 競馬開催中の飲食等サービス提供の更なる充実
- 大井競馬場活性化を目指したイベントの誘致・運営の積極的展開
- 場内のサービス・サポート業務に関するワンストップ対応



新たな用地活用およびサービス提供の検討

- 勝島地区への来街者や地域住民に資するサービスの提供
- 今後のエリア活用も視野に入れた大井競馬場駐車場の再構築



グループ施設の更なる充実と新たな営業展開

設備工事業における

- 人材育成による技術力の強化
- 内製化工事への積極的な取り込み
- 外部へ向けた営業戦略の構築
- グループ企業を通じた新たなノウハウやネットワーク構築



貢献 環境・社会・地域への貢献

経営基盤 安定的収益基盤の強化

6. 『NEXT STAGE』

(参考) 勝島周辺エリアの将来イメージ



6. 『NEXT STAGE』

(4) 遊園地事業

〈現状〉

東京サマーランド



夏季営業を中心とする
大型プール

『NEXT STAGE』の姿

『1年中楽しめる「心ときめく水の王国」』
『秋川流域の自然、文化、企業(行政)との共生』

- 安心・安全を兼ね備え、夏季以外も多様なプログラムを提供する施設へ
- 観光や地産地消を積極的にPRする、地域情報の発信地へ

6. 『NEXT STAGE』

アクションプラン

感動

体験・学び・冒険の提供
自然環境が織りなす「癒し」の提供

コト消費への展開

- 「水」をテーマとし、「コト」消費に重点を置いたハード・ソフト開発（プールエリア）
- 印象的で深い体験ができる参加型イベント提供（プールエリア）

お客様目線の事業展開

- 第三者の運営計画参画による専門性および客観性の担保
- お客様と共に作り上げる参加型村づくりの実現（アウトドアエリア）

安心・安全

顧客の安全性・快適性を追求したハード・ソフトの改善

安全対策強化・快適性向上

- お客様の安全を最優先とした各種対策の実施
- 本館耐震改修をはじめとするハード面での安全性向上（プールエリア）
- 自然環境と融合した施設づくり（アウトドアエリア）

感動と心地よい時間の創造

- 「心ときめく水の王国」の展開
- わんがルネチャーヴイレッジ（WNV）の充実

自然・動物の保護

- 犬の譲渡センター設置
- エコツーリズムの推進



Wonderful Nature Village



東京 サマーランド



秋川流域の資源活用

- 地域・行政と連携した観光PR
- 秋川南岸道路整備の推進



貢献

環境・社会・地域への貢献

魅力ある施設づくり

- 春・秋の集客力強化、収益性向上に向けた本館・ドームリニューアル（プールエリア）
- メンバーズ制度の導入によるリピーター確保

経営基盤

通年での収益確保を目指した事業展開

6. 『NEXT STAGE』

(参考) 東京サマーランド周辺エリアの将来イメージ

当社の
取り組み

連携・協働

街の動き

街の魅力発信
地域観光の拠点



地域資源の活用



秋川南岸道路整備



FISH UP 秋川湖



アウトドア環境整備
(イメージ)



1年中楽しめる
「心ときめく水の王国」
(イメージ)



天然水の森・企業の森



山林の活用・保全
(森林組合等)



地域ブランディングの推進
(あきる野市・地元商工会等)



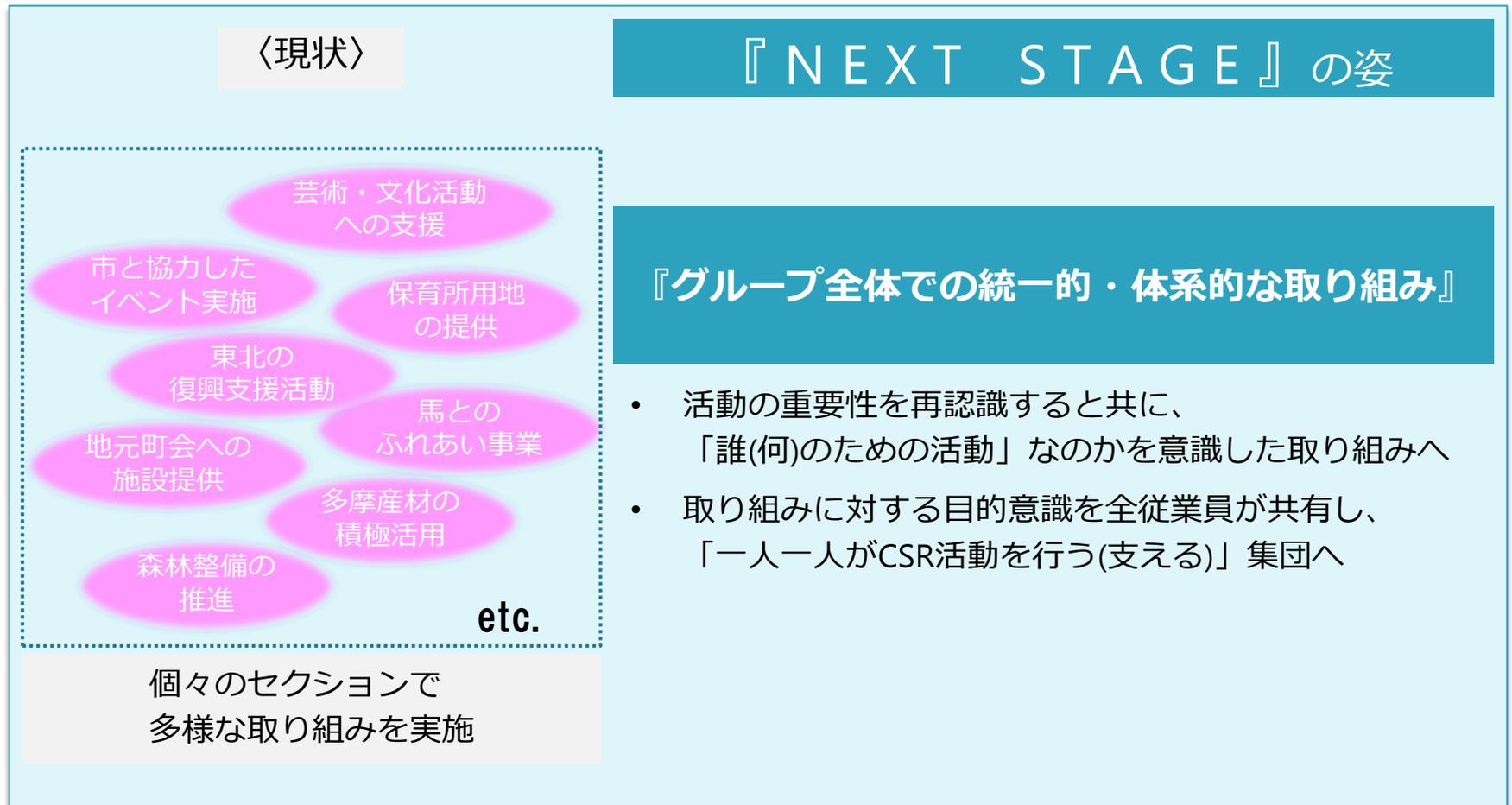
広域観光の連携強化
(近隣自治体)



秋川を活用した観光推進
(旅行者・観光協会等)

6. 『NEXT STAGE』

(5) CSR活動の強化



6. 『NEXT STAGE』

アクションプラン

CSR行動基準の整備および活動報告の強化

- ・ 行動基準策定による取り組み対象の明確化および取り組み意識の向上
- ・ 活動の積極的な情報発信による取り組みの継続性を推進

(活動イメージ)



6. 『NEXT STAGE』

(6) 人材・組織の育成

〈現状〉

労働人口の減少

働き方・ライフステージの多様化

etc.

社会的背景の変化に対応した
人事・組織面に関する長期的な
戦略(ビジョン)の構築が不可欠

『NEXT STAGE』の姿

『常に目的意識を持って取り組む社員』

『戦略的かつ魅力的な組織』

- 長期的視野に立った採用・育成のもと、
将来の当社グループを担う「輝く人材」の創出へ
- 効率的な業務執行と社員のモチベーションアップが
同時に機能する、安心して働くことができる組織
(環境)へ
- 各社のスキルやノウハウの連携・強化による
グループ全体の業務推進力の底上げへ

6. 『NEXT STAGE』

アクションプラン

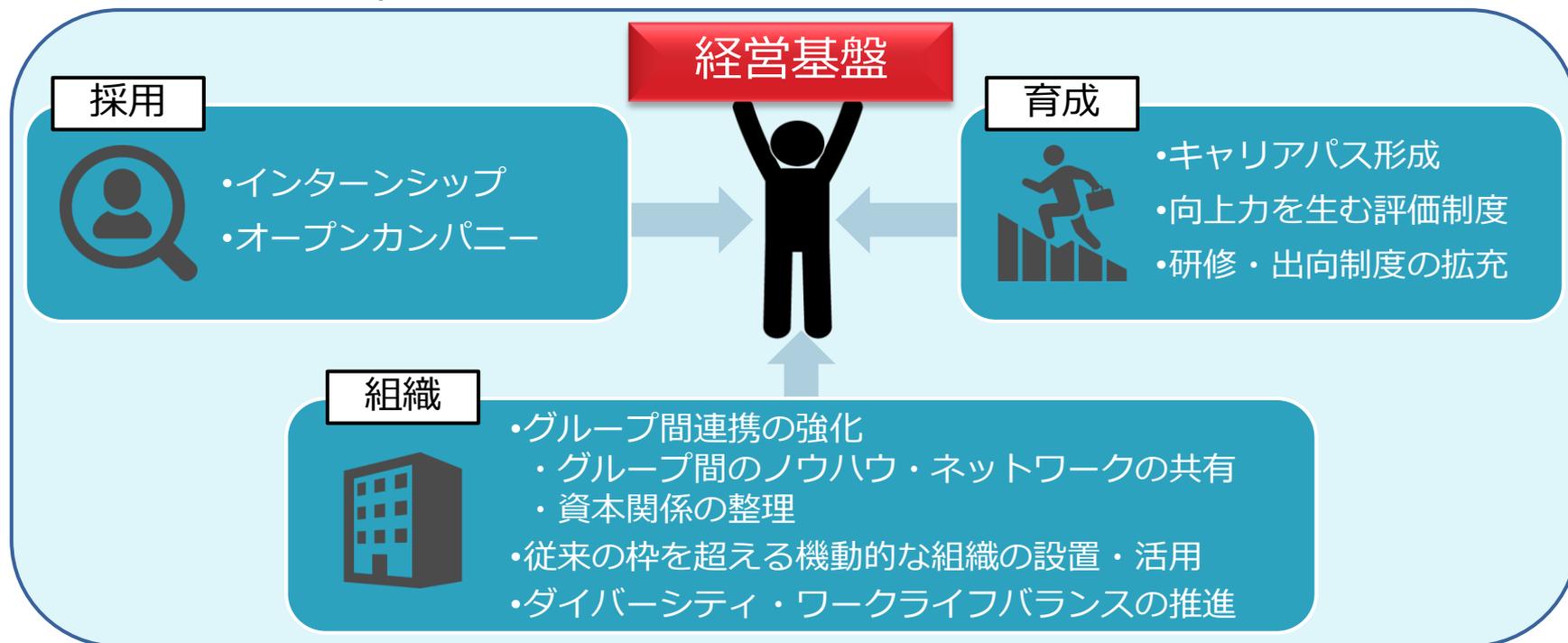
「輝く社員」のための人材育成プログラム整備

- ・ 経営基盤を支える基礎となる人材を育成
- ・ 採用～キャリアプランまで戦略的な事業推進に沿った体制の整備

事業と連動し、能力を発揮できる環境づくり

- ・ 事業推進に寄与するグループ連携、戦略的組織体制
- ・ 誰もが安心して働くことができる環境整備

(取り組みイメージ)



6. 『NEXT STAGE』

(7) インバウンド・オリンピック対応

2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催や近年増加するインバウンドへの対応をビジネスチャンスと捉え、競馬主催者および近隣企業等との連携を強化し、多様化する国内外の観光客のニーズに対応する魅力ある競馬場を目指す

インバウンドの取り込み



場内イルミネーション等
様々なイベント活動の周知
⇒ アミューズメントパーク
としての魅力発信

東京オリンピック・パラリンピックへの協力



オリパラ来場者の交通利便性
向上に向けた協力
⇒ エントリーユーザーの獲得
外国人観光客への認知度向上



国内外への
情報発信

多言語対応観光 ガイドアプリの活用

シーンに対応した情報提供

- 訪日前
アミューズメントスポット
としての大井競馬場紹介
- 
- 
- 訪日中
競馬開催やイベント等の
最新スケジュール
(リアルタイム発信)

7. 計数計画

(1) 業績に関する目標

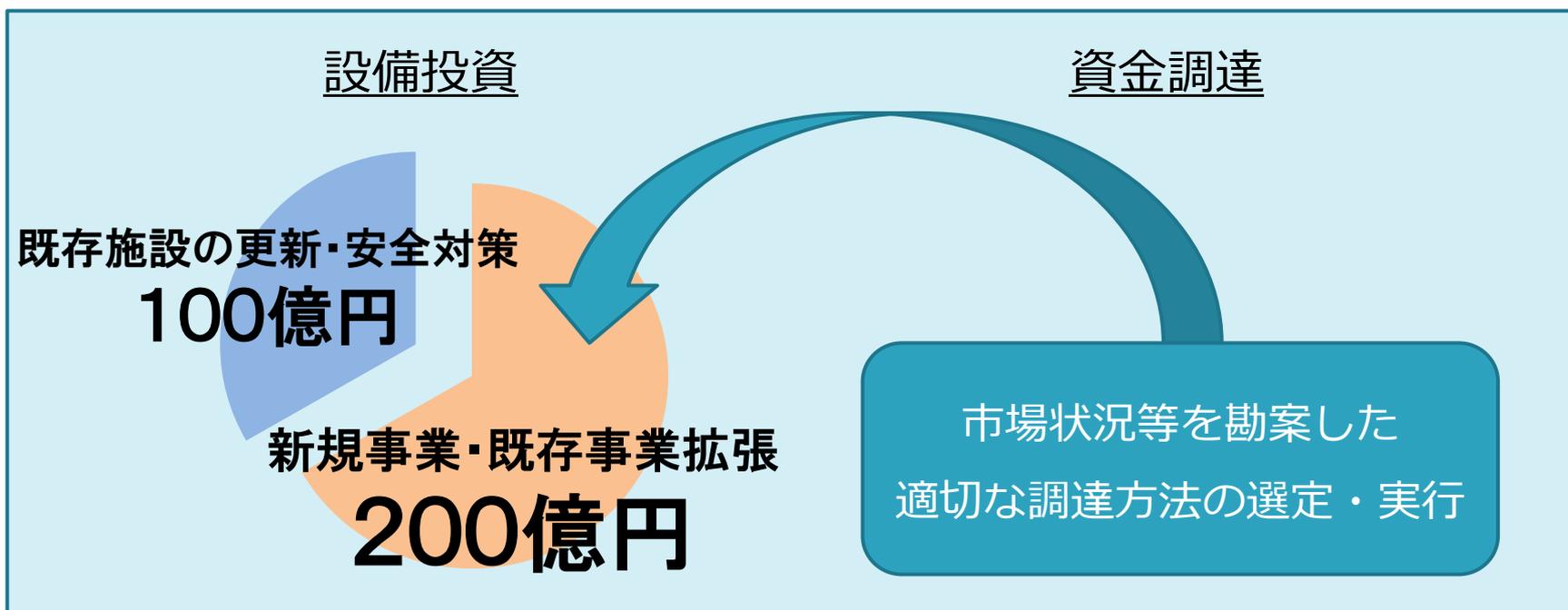
(単位：億円)

	2016/12	2021/12	増減
売上高	198	230	32
営業利益	51	60	9
親会社株主に 帰属する当期純利益	30	40	10
(参考) R O E	5.5%	6.0%	—

7. 計数計画

(2) 設備投資および財務に関する計画

設備投資	<u>5年間の総投資額</u>	300億円
財務計画	<u>外部からの資金調達</u>	200億円



8. 『NEXT STAGE』実現の先に

企業の成長

将来の更なる事業展開の基礎となる
業績および収益力の向上

ステークホルダーへの還元

顧客満足度向上・安定配当の継続

『NEXT STAGE』の実現



企業価値の向上

社会貢献

「街のにぎわい」「地域住民の笑顔」
を創出する活動の推進

組織力の強化

高いスキルとモチベーションを持った
将来の経営を担う人材づくり

9. 結びに

本計画の策定にあたり、当社は企業としての根本的な考え方である企業理念を改めて明文化することで、今後の企業活動における使命・目標を明確にいたしました。

本計画の実行は、この新たな企業理念に基づく活動の第一歩であり、タイトルにも掲げた『NEXT STAGE』の実現により、5年後はもとより、その先の将来の事業展開も見据えた新たなステージづくりを行ってまいります。

当社の活動がすべてのステークホルダーに有益で満足なものとなるよう、今後もグループ一丸となって取り組みを進めてまいります。