

---

# 2011年1月期決算説明会

株式会社 東京ドーム

---

## 予測に関する注意事項

- 本資料は情報の提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料(業績計画を含む)は、現時点で入手可能な信頼できる情報に基づいて当社が作成したものでありますが、リスクや不確実性を含んでおり、当社はその正確性・完全性に関する責任を負いません。
- ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に全面的に依存して投資判断を下すことによって生じ得るいかなる損失に関しても、当社は責任を負いません。

この資料の著作権は(株)東京ドームに帰属します。

いかなる理由によっても、当社に許可無く資料を複製・配布することを禁じます。



# 目次

|                                       |       |    |                                       |       |    |
|---------------------------------------|-------|----|---------------------------------------|-------|----|
| <b>【2011年1月期決算 総括】</b>                |       |    | <b>【主要施設の営業状況】 レジャー事業（ホテル事業）</b>      |       |    |
| 業績ハイライト                               | ..... | 5  | 東京ドームホテル                              | ..... | 26 |
| 2011年1月期決算の総括                         | ..... | 6  | 熱海後楽園ホテル                              | ..... | 27 |
| 新中期経営計画                               | ..... | 7  | 札幌後楽園ホテル                              | ..... | 28 |
| <b>【2011年1月期決算 実績及び主要施設の営業状況】</b>     |       |    | <b>【主要施設の営業状況】 レジャー事業（その他のレジャー事業）</b> |       |    |
| 連結対象会社                                | ..... | 9  | 松戸競輪場                                 | ..... | 30 |
| 2011年1月期決算 実績                         | ..... | 10 | <b>【主要施設の営業状況】 流通事業</b>               |       |    |
| 営業外損益                                 | ..... | 11 | ショッピング                                | ..... | 32 |
| 特別損益                                  | ..... | 12 | 2012年1月期 業績予想と配当予想                    | ..... | 33 |
| 連結貸借対照表                               | ..... | 13 | <b>【新中期経営計画】「起動」ー新たな挑戦に向けてー</b>       |       |    |
| キャッシュ・フロー（連結）                         | ..... | 14 | 「起動」の目指す方向・目標                         | ..... | 35 |
| 当社グループの事業セグメント                        | ..... | 15 | 「起動」の目指す経営目標と経営課題                     | ..... | 36 |
| セグメント別売上高                             | ..... | 16 | 「起動」の経営課題と各種施策①                       | ..... | 37 |
| セグメント別営業利益                            | ..... | 17 | 「起動」の経営課題と各種施策②                       | ..... | 38 |
| <b>【主要施設の営業状況】 レジャー事業（東京ドームシティ事業）</b> |       |    | 「起動」の経営課題と各種施策③                       | ..... | 39 |
| 東京ドーム                                 | ..... | 19 | 「起動」ロードマップ                            | ..... | 40 |
| ラクーア                                  | ..... | 20 | 財務計画                                  | ..... | 41 |
| 東京ドームシティ アトラクションズ                     | ..... | 21 |                                       |       |    |
| 黄色いビル                                 | ..... | 22 |                                       |       |    |
| ミーツポート                                | ..... | 23 |                                       |       |    |
| 飲食＆物販                                 | ..... | 24 |                                       |       |    |

# 2011年1月期 決算 総括

(株)東京ドーム 代表取締役社長 執行役員  
久代 信次

# 業績ハイライト(連結)

(単位:百万円)

|       | 11年1月期 | 10年1月期 | 増減     | 増減要因(前期比)                                                             |
|-------|--------|--------|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| 売上高   | 81,404 | 81,924 | △ 519  | 【+要因】音楽イベント増加、ジオポリス通期稼働、日本選手権競輪開催<br>【-要因】WBC、クライマックスシリーズ、日本シリーズの開催なし |
| 営業利益  | 8,663  | 8,398  | 265    | 【+要因】前期 TDポイントカード初期費用、コストコントロール                                       |
| 経常利益  | 4,835  | 8,295  | △3,460 | 【+要因】支払利息の減少<br>【-要因】負ののれん償却終了、持分法投資損失(花月園減損損失反映)                     |
| 税引前利益 | 2,648  | 1,986  | 662    | 【+要因】前期 投資有価証券評価損<br>【-要因】固定資産売却損(リース資産)、減損損失の増加、前期清算分配金              |
| 当期純利益 | △873   | △1,004 | 130    | 【-要因】繰延税金資産の取崩                                                        |
| 減価償却費 | 8,136  | 8,196  | △60    | 【+要因】ジオポリス通期稼働<br>【-要因】リース資産売却                                        |
| 設備投資額 | 9,423  | 8,312  | 1,110  | 【今期】ラクーア土地買戻<br>【前期】ジオポリスリニューアル                                       |

# 2011年1月期決算の総括

## 1. 東京ドーム

巨人公式戦は堅調に推移し、1試合当たりの入場者数・売上は増加  
しかし、前年開催のWBC東京ラウンド・クライマックスシリーズ・日本シリーズ計16日間が開催されなかったことにより、関連収入含め減収。コンサートイベントは増加し、関連収入含め増収

## 2. 東京ドームシティ アトラクションズ

屋内遊園地ジオポリスの通期稼働(21年4月)、スプラッシュガーデン オープン(22年3月)

## 3. 東京ドームホテル

稼働率は回復(単価は低下)、宿泊売上は若干の増収となっているものの、  
宴会売上が法人需要減退の影響により減収となり苦戦

## 4. 松戸公産(株)は日本選手権競輪開催、 (株)東京ドームスポーツは「スパイアス」の回復により増収

## 5. 以上の他、コストコントロールの徹底により営業利益は増収となり健闘

## 6. 100%子会社松戸公産(株)に係る負ののれん償却が前期で終了し、 営業外収益減少より、経常利益は大幅減益

## 7. 前期計上した投資有価証券評価損がなくなり、特別損益は改善

## 8. 最終利益は、将来の利益計画の見直しにより繰延税金資産の取り崩しを行い、純損失計上

## 2012年1月期～2016年1月期 新中期経営計画 「起動」 －新たな挑戦に向けて－

- 本年、会社創立75周年(2011年12月)
  - 会社創立80周年(2016年12月)に向けた再スタート
  - 知恵を絞って新しいことにチャレンジする
  - 明日を変えるために動き出す
- 
- 東京ドームシティ耐震補強工事の完了予定(2015年3月)
  - 5年以内のタワーランド再開発工事を含む新規事業の着手もしくは完了(予定)

# 2011年1月期 決算 実績及び主要施設の営業状況

(株)東京ドーム 執行役員 財務部長  
田中 雅昭



# 連結対象会社

|         | 11年1月期 | 10年1月期 |
|---------|--------|--------|
| 連結子会社   | 14社    | 14社    |
| 持分法適用会社 | 3社     | 3社     |

# 2011年1月期決算実績

(単位:百万円)

|       | 11年1月期 | 10年1月期 | 増減     | 増減要因(前期比)                                                             |
|-------|--------|--------|--------|-----------------------------------------------------------------------|
| 売上高   | 81,404 | 81,924 | △ 519  | 【+要因】音楽イベント増加、ジオポリス通期稼働、日本選手権競輪開催<br>【-要因】WBC、クライマックスシリーズ、日本シリーズの開催なし |
| 営業利益  | 8,663  | 8,398  | 265    | 【+要因】前期 TDポイントカード初期費用、コストコントロール                                       |
| 経常利益  | 4,835  | 8,295  | △3,460 | 【+要因】支払利息の減少<br>【-要因】負ののれん償却終了、持分法投資損失(花月園減損損失反映)                     |
| 税引前利益 | 2,648  | 1,986  | 662    | 【+要因】前期 投資有価証券評価損<br>【-要因】固定資産売却損(リース資産)、減損損失の増加、前期清算分配金              |
| 当期純利益 | △873   | △1,004 | 130    | 【-要因】繰延税金資産の取崩                                                        |
| 減価償却費 | 8,136  | 8,196  | △60    | 【+要因】ジオポリス通期稼働<br>【-要因】リース資産売却                                        |
| 設備投資額 | 9,423  | 8,312  | 1,110  | 【今期】ラクーア土地買戻<br>【前期】ジオポリスリニューアル                                       |

# 営業外損益

(単位:百万円)

|            | 11年1月期 | 10年1月期 | 比較増減   |
|------------|--------|--------|--------|
| 営業外収益      | 698    | 4,105  | △3,407 |
| 受取利息       | 69     | 78     | △9     |
| 受取配当金      | 430    | 443    | △13    |
| 為替差益       | 18     | 314    | △296   |
| 負ののれん償却額   | —      | 2,886  | △2,886 |
| 持分法による投資利益 | —      | 269    | △269   |
| その他        | 179    | 113    | 66     |
| 営業外費用      | 4,525  | 4,208  | 317    |
| 支払利息       | 3,039  | 3,516  | △477   |
| 持分法による投資損失 | 756    | —      | 756    |
| その他        | 729    | 691    | 38     |
| 営業外損益      | △3,827 | △102   | △3,725 |

# 特別損益

(単位:百万円)

|             | 11年1月期 | 10年1月期 | 比較増減   |
|-------------|--------|--------|--------|
| 特別利益        | 30     | 462    | △431   |
| 固定資産売却益     | 20     | 0      | 19     |
| 投資有価証券売却益   | 0      | 45     | △44    |
| 投資有価証券清算分配金 | —      | 388    | △388   |
| 貸倒引当金戻入額    | 2      | —      | 2      |
| 債権譲渡益       | 4      | —      | 4      |
| その他         | 2      | 28     | △26    |
| 特別損失        | 2,217  | 6,771  | △4,554 |
| 固定資産売却損     | 253    | 1      | 252    |
| 固定資産除却損     | 995    | 925    | 70     |
| 減損損失        | 223    | 81     | 141    |
| 解体撤去費       | 497    | 503    | △6     |
| 投資有価証券評価損   | 16     | 5,167  | △5,150 |
| その他         | 230    | 91     | 138    |
| 特別損益        | △2,186 | △6,309 | 4,122  |

# 連結貸借対照表

(単位:百万円)

| 資産       | 11年1月<br>期末 | 対前期末   | 負債純資産    | 11年1月<br>期末 | 対前期末    |
|----------|-------------|--------|----------|-------------|---------|
| 流動資産     | 21,937      | 1,935  | 流動負債     | 76,242      | △10,294 |
| 固定資産     | 279,646     | △7,408 | 固定負債     | 177,579     | 7,626   |
| 有形固定資産   | 247,989     | △256   | 負債合計     | 253,821     | △2,668  |
| 無形固定資産   | 768         | △79    | 株主資本     | 2,390       | △1,844  |
| 投資その他の資産 | 30,888      | △7,072 | 評価・換算差額等 | 46,651      | △615    |
| 繰延資産     | 1,280       | 344    | 純資産合計    | 49,042      | △2,459  |
| 資産合計     | 302,864     | △5,128 | 負債純資産合計  | 302,864     | △5,128  |

# キャッシュ・フロー(連結)

(単位:百万円)

|                  | 11年1月期  | 10年1月期 | 比較増減   |
|------------------|---------|--------|--------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 14,818  | 13,978 | 840    |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △10,112 | △7,600 | △2,512 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △4,519  | △7,640 | 3,120  |
| 現金及び現金同等物の増減額    | 186     | △1,262 | 1,448  |
| 現金及び現金同等物の期首残高   | 13,170  | 14,433 | △1,262 |
| 現金及び現金同等物の期末残高   | 13,356  | 13,170 | 186    |

# 当社グループの事業セグメント

## □ レジャー事業

### 【 東京ドームシティ事業 】

東京ドーム

東京ドームシティ アトラクションズ

ラクーア

ミーツポート

黄色いビル、他

### 【 ホテル事業 】

東京ドームホテル

熱海後樂園ホテル

札幌後樂園ホテル

### 【 その他のレジャー事業 】

松戸競輪場、他

## □ 流通事業

ショッピングイン

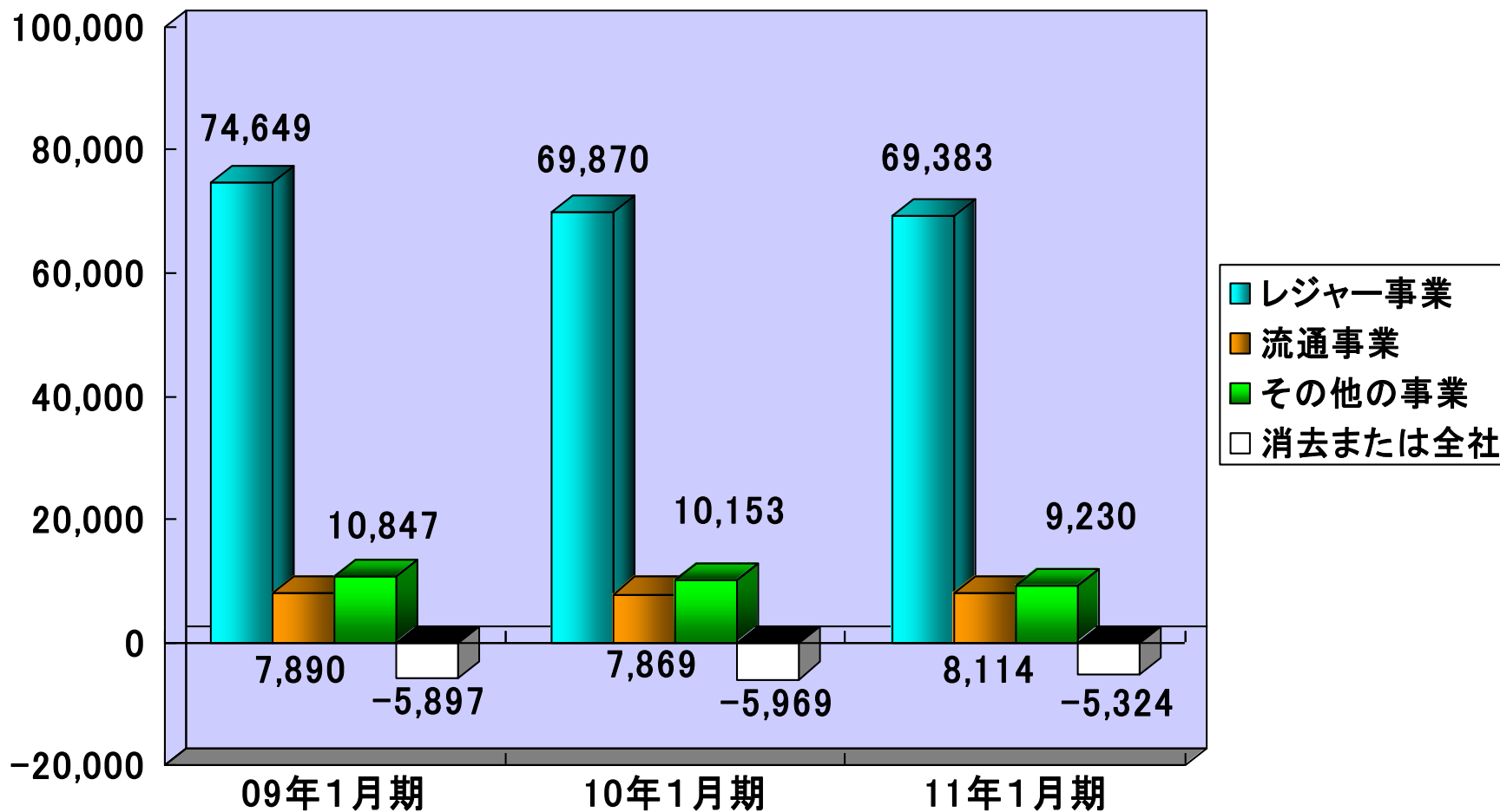
## □ その他の事業

不動産の賃貸・分譲事業、リース事業(※)、ビルメンテナンス事業、  
立体駐車場などの設計施工・運営管理事業、生命・損害・医療保険代理店事業、  
有価証券の保有・管理事業、有線テレビジョン放送事業等

(※)2011年1月期中で事業撤退

# セグメント別売上高

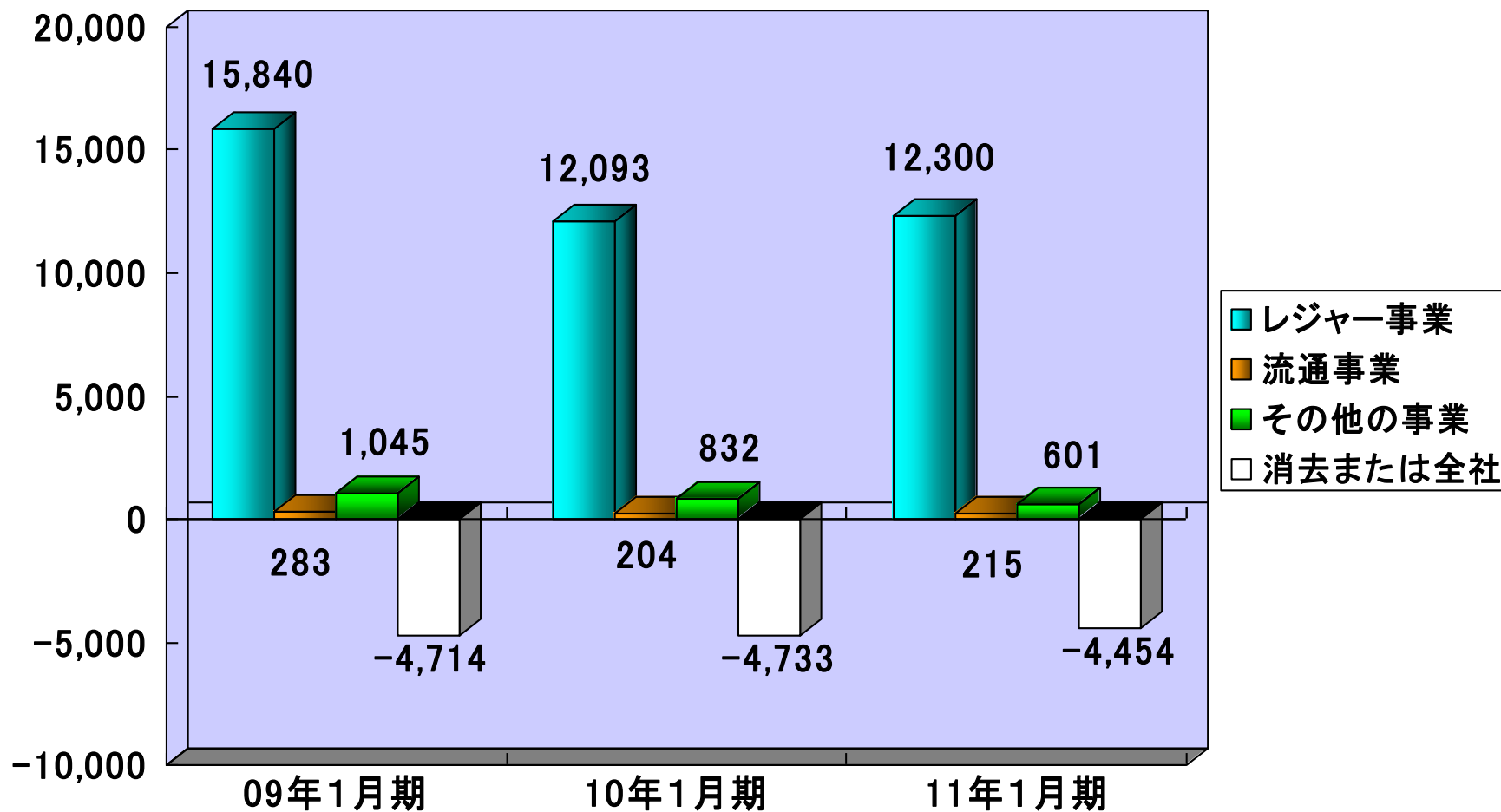
単位: 百万円





# セグメント別営業利益

単位: 百万円



# 主要施設の営業状況

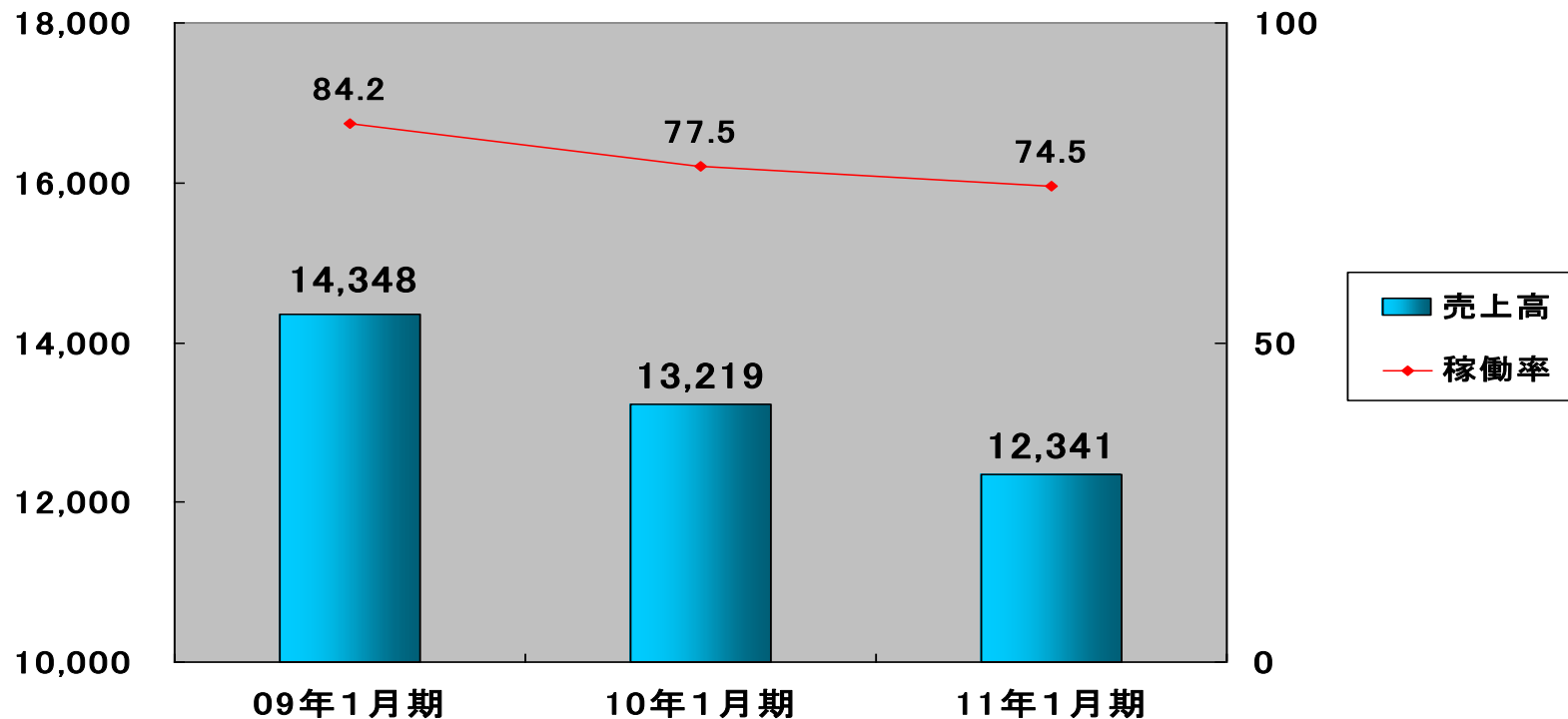
## レジャー事業(東京ドームシティ事業)



# 東京ドーム

単位:百万円

単位: %



| ジャンル別稼働日数 |           | 09/1    | 10/1    | 11/1   |
|-----------|-----------|---------|---------|--------|
|           | プロ野球(巨人戦) | 105(63) | 102(63) | 87(64) |
|           | その他野球     | 31      | 33      | 32     |
|           | コンサートイベント | 84(43)  | 82(36)  | 91(40) |
|           | その他イベント   | 88(55)  | 66(48)  | 62(45) |
|           | 合計        | 308     | 283     | 272    |

| 11/1 計画値 |
|----------|
| 84(63)   |
| 31       |
| 98(50)   |
| 63(45)   |
| 276      |



TOKYO DOME GROUP

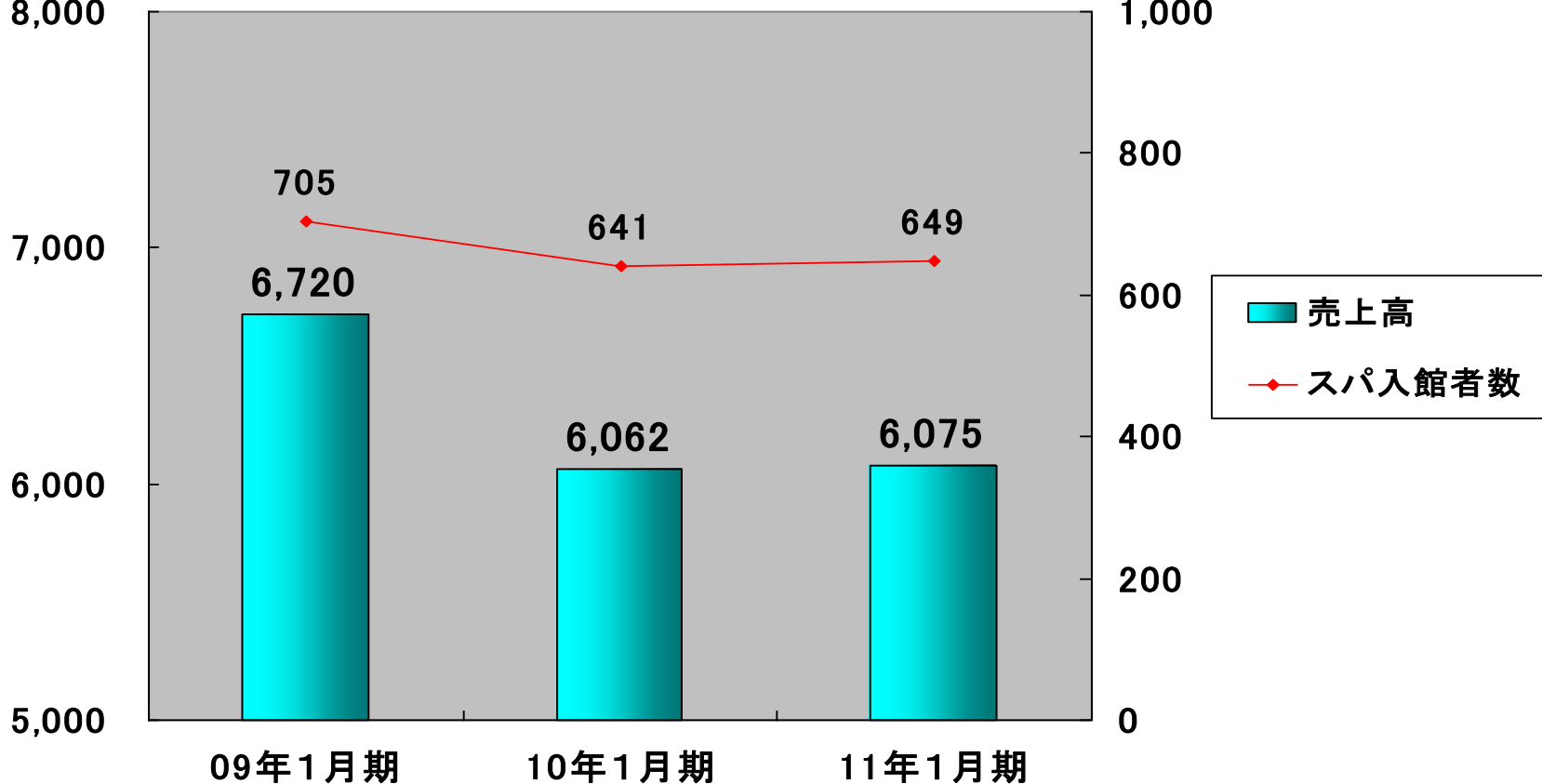
# ラクーア

単位:百万円

8,000

単位:千人

1,000



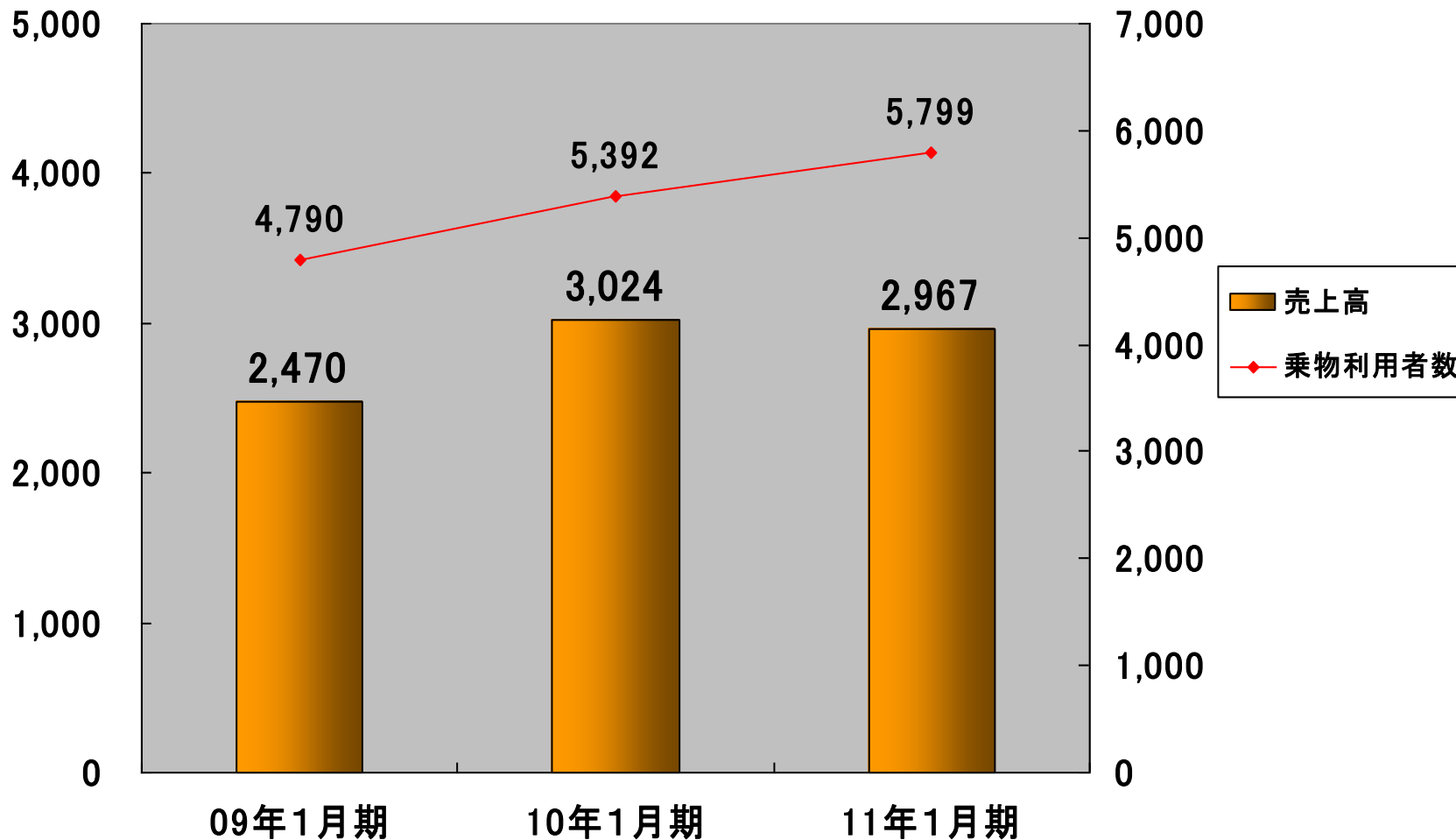
|             | 09/1   | 10/1   | 11/1   |
|-------------|--------|--------|--------|
| 来街者数(千人)    | 14,940 | 13,841 | 13,275 |
| テナント売上(百万円) | 12,899 | 12,274 | 12,046 |



# 東京ドームシティ アトラクションズ

単位: 百万円

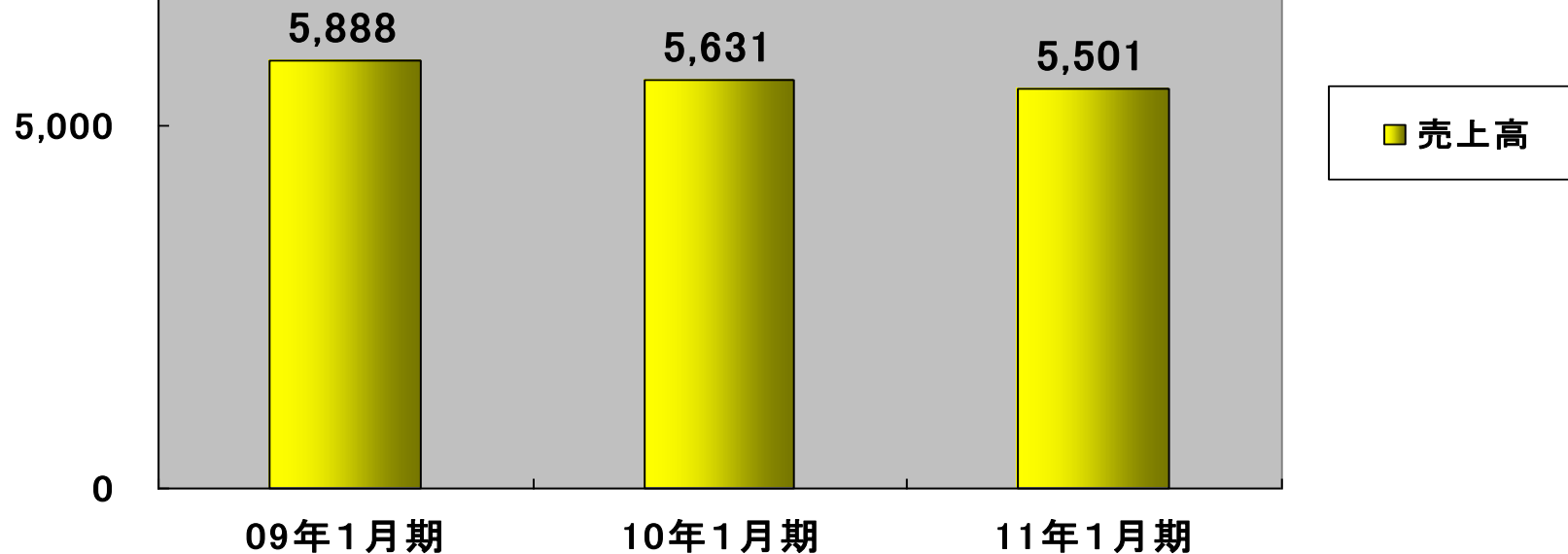
単位: 千人



# 黄色いビル

単位:百万円

10,000



|          | 09/1 | 10/1 | 11/1 |
|----------|------|------|------|
| ウインズ開催日数 | 109  | 106  | 106  |
| オフト開催日数  | 274  | 265  | 269  |

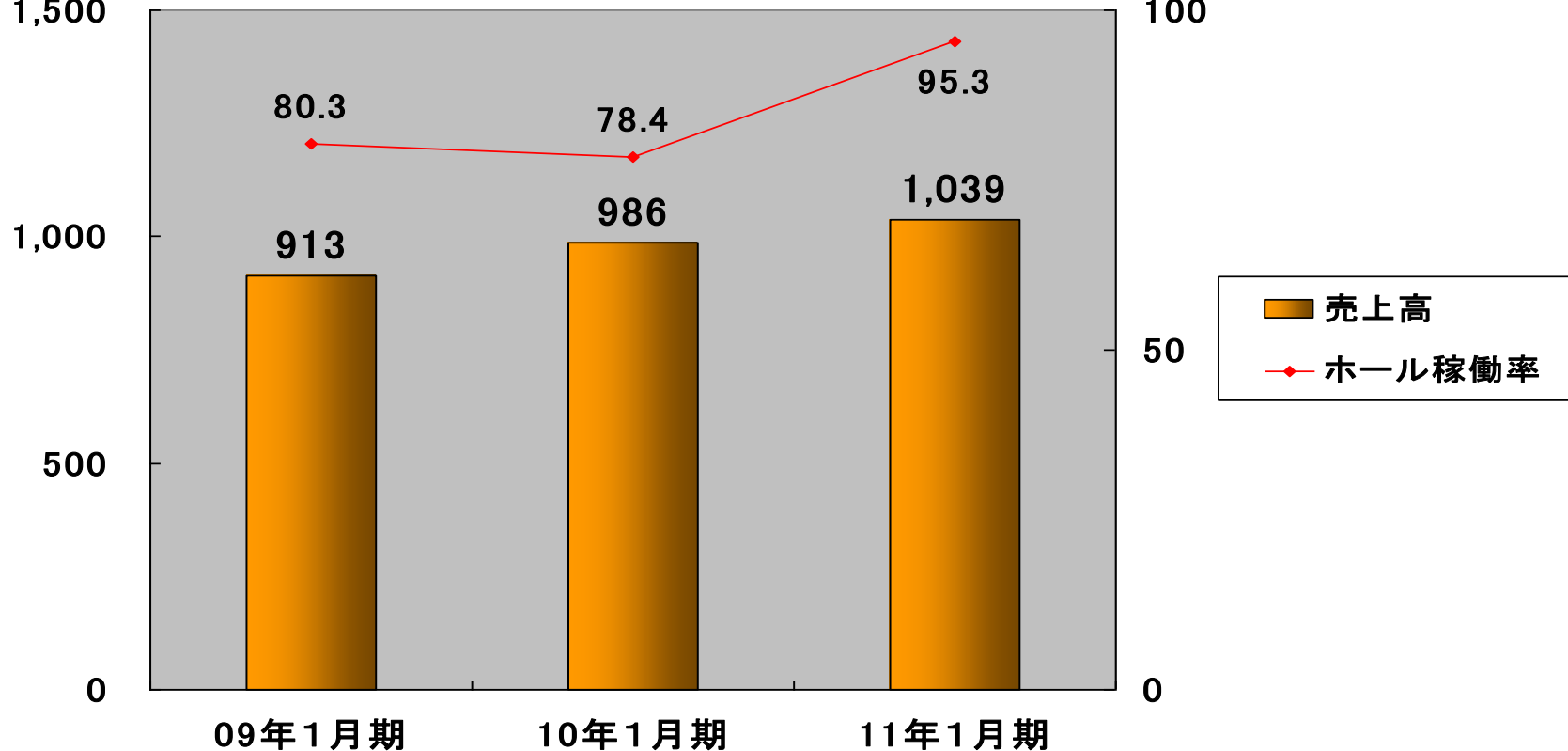
# ミーツポート

単位:百万円

1,500

単位:%

100



|             | 09/1 | 10/1 | 11/1 |
|-------------|------|------|------|
| ホールイベント数(回) | 240  | 286  | 348  |
| ホール入場者数(千人) | 364  | 466  | 494  |

※09/1 ホール稼働回数は、開業日(3/19)以降の数値データです。

# 飲食 & 物販

単位: 百万円

20,000

15,000

10,000

5,000

0

14,551

13,028

13,049

売上高

09年1月期

10年1月期

11年1月期 単位: 百万円

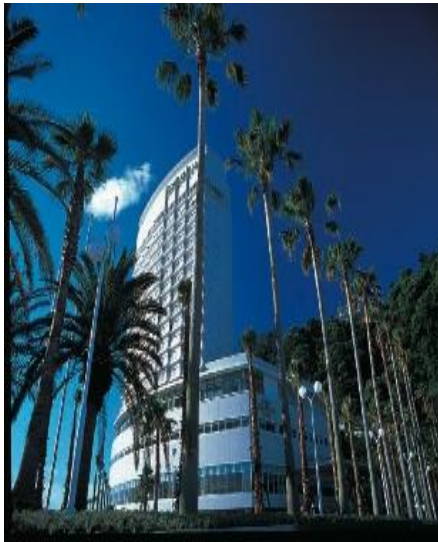
| 売上高内訳 |             | 09/1   | 10/1   | 11/1   |
|-------|-------------|--------|--------|--------|
|       | 東京ドームエリア    | 11,623 | 10,390 | 10,603 |
|       | 黄色いビルエリア    | 1,238  | 1,070  | 944    |
|       | アトラクションズエリア | 1,185  | 1,100  | 1,056  |
|       | 青いビルエリア     | 352    | 296    | 288    |
|       | その他         | 152    | 170    | 156    |





# 主要施設の営業状況

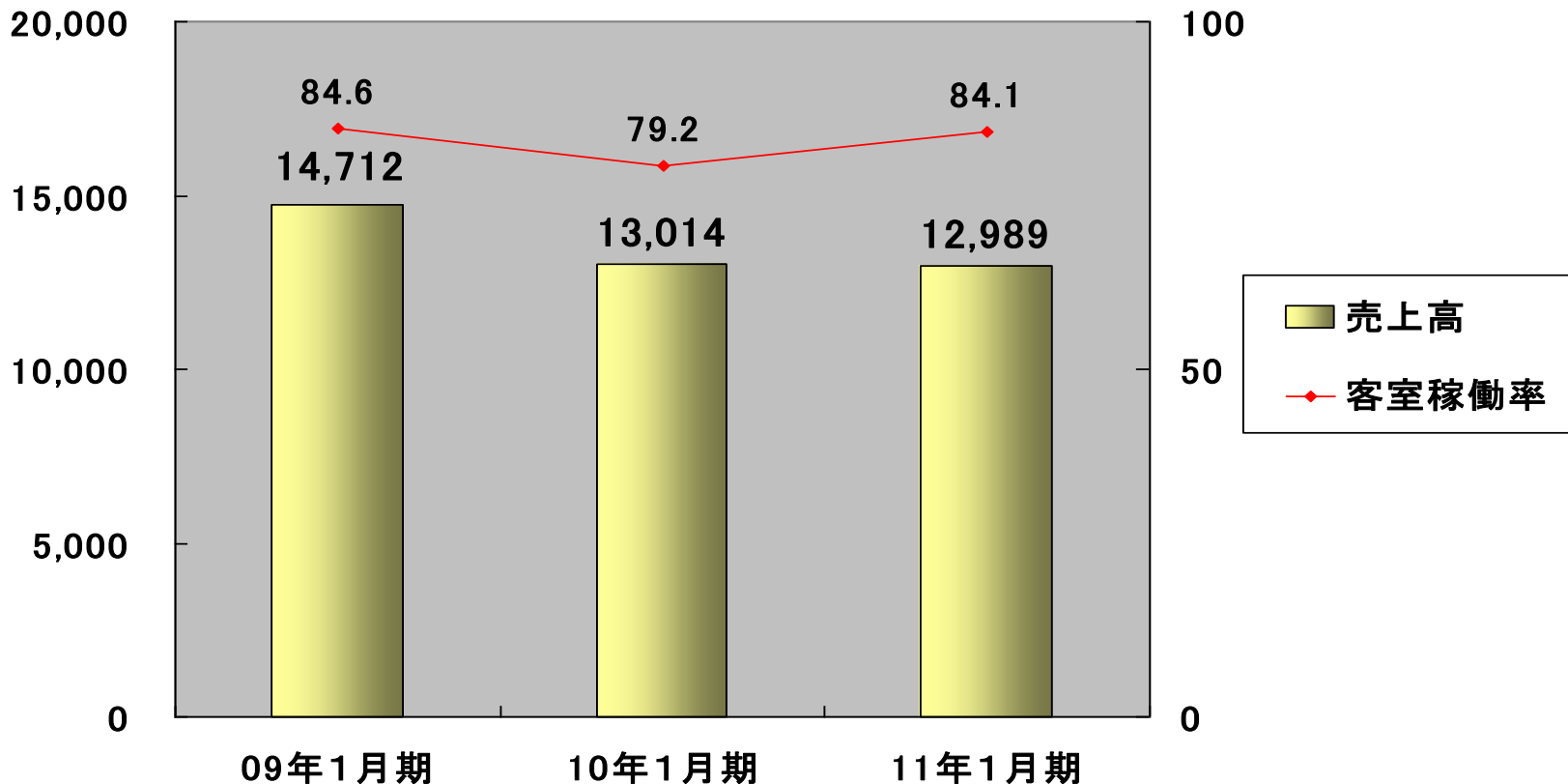
## レジャー事業(ホテル事業)



# 東京ドームホテル

単位:百万円

単位:%

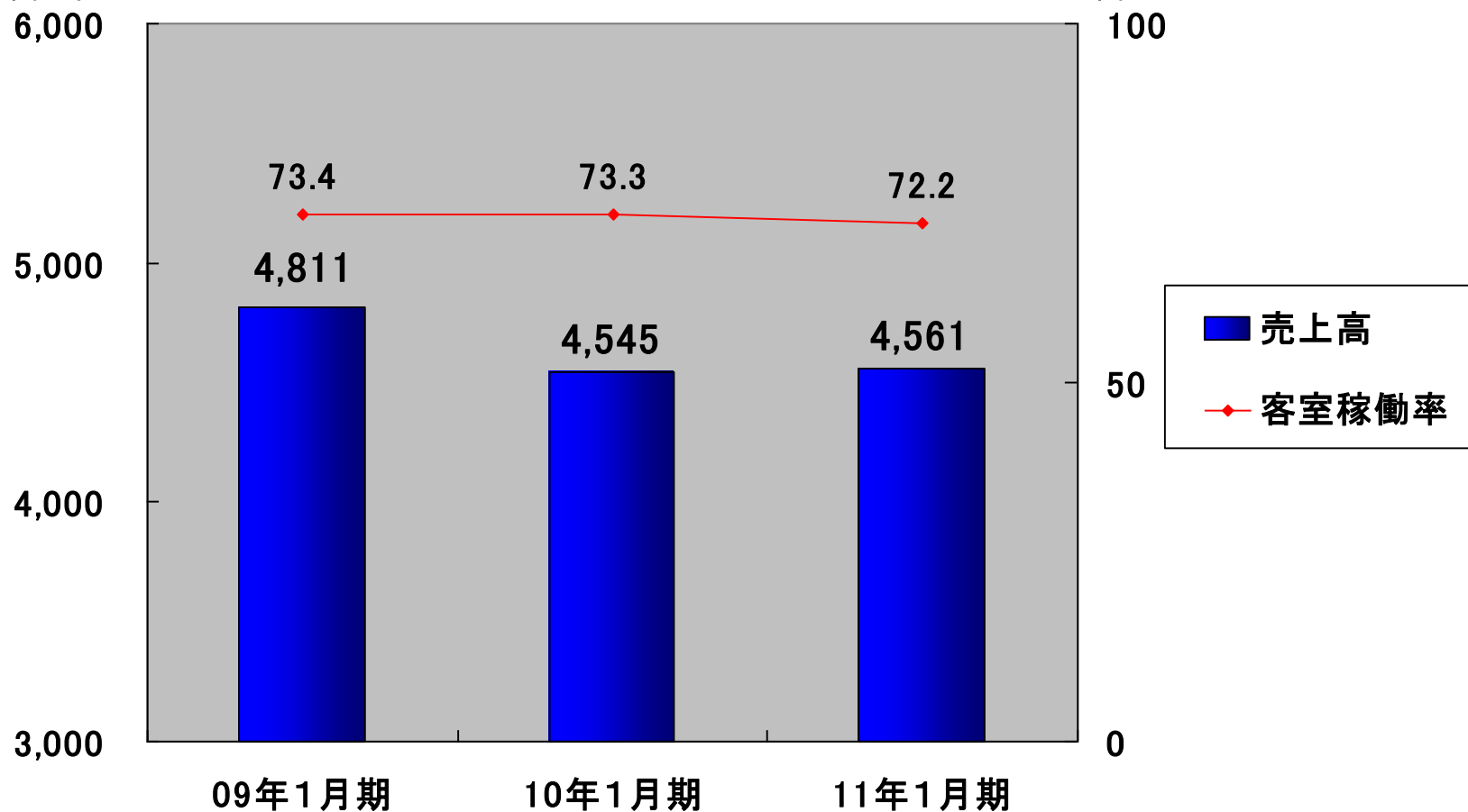


|          | 09/1  | 10/1  | 11/1  |
|----------|-------|-------|-------|
| 宿泊者数(千人) | 479   | 444   | 486   |
| 宴会件数(件)  | 2,202 | 2,097 | 2,199 |
| 婚礼件数(件)  | 496   | 448   | 411   |

# 熱海後樂園ホテル

単位:百万円

単位: %

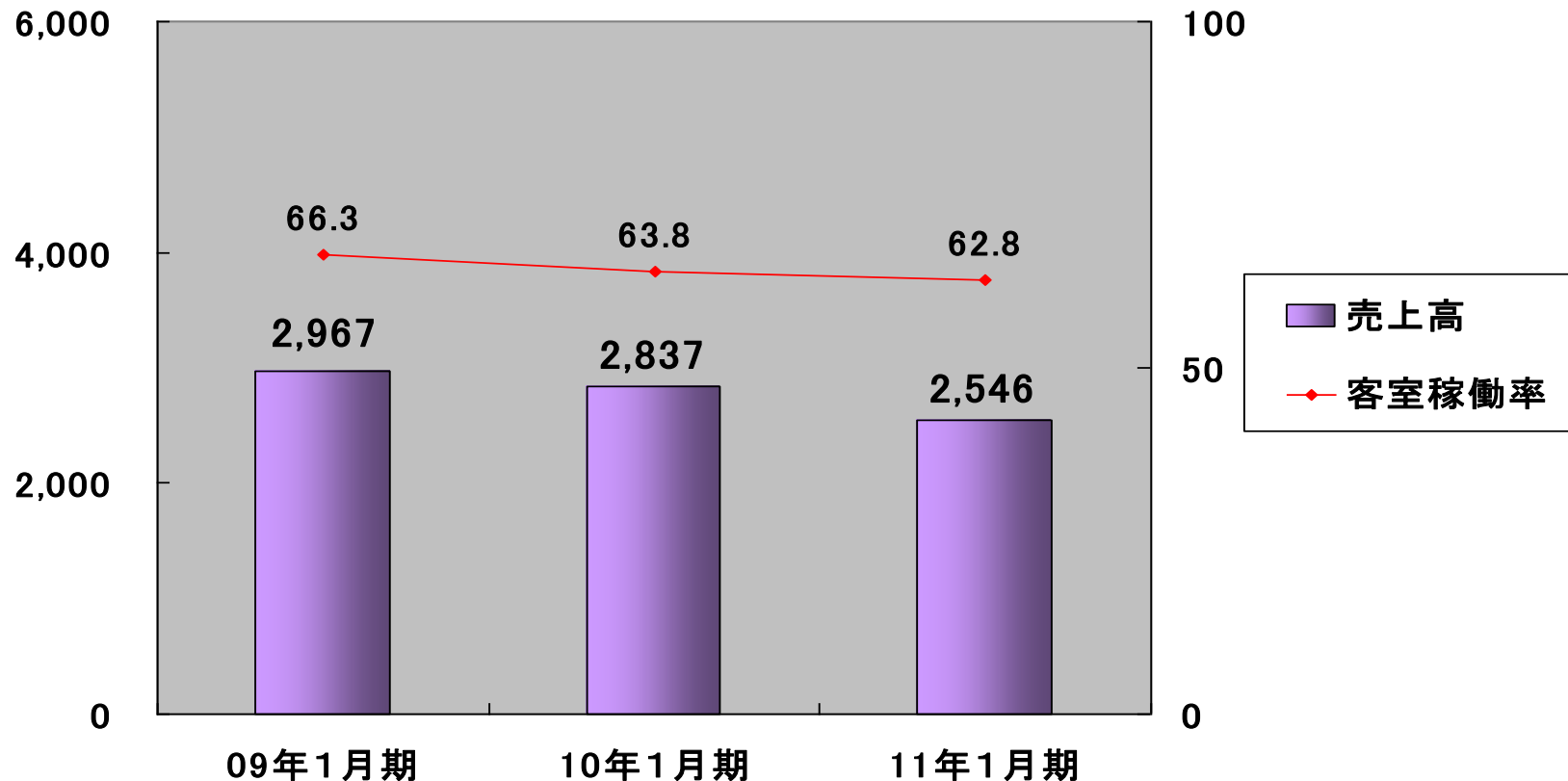


|          | 09/1 | 10/1 | 11/1 |
|----------|------|------|------|
| 宿泊者数(千人) | 202  | 202  | 197  |

# 札幌後楽園ホテル (4/1～東京ドームホテル札幌に名称変更)

単位: 百万円

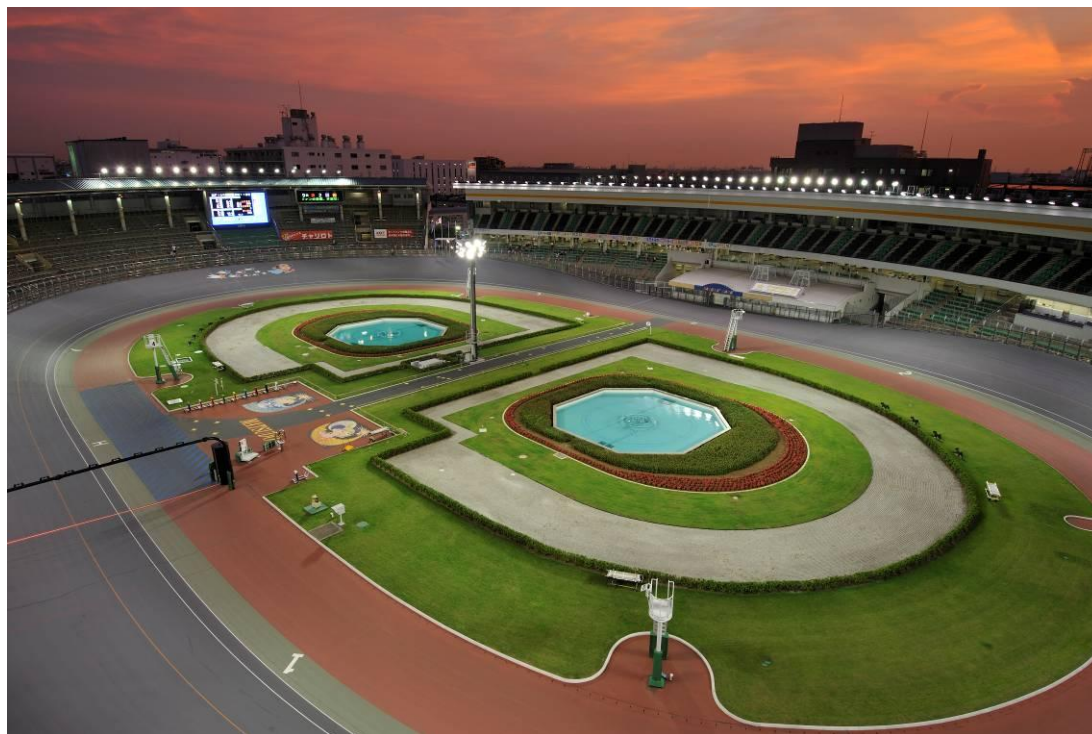
単位: %



|          | 09/1  | 10/1  | 11/1  |
|----------|-------|-------|-------|
| 宿泊者数(千人) | 120   | 114   | 114   |
| 宴会件数(件)  | 2,629 | 2,550 | 2,606 |
| 婚礼件数(件)  | 236   | 212   | 160   |

# 主要施設の営業状況

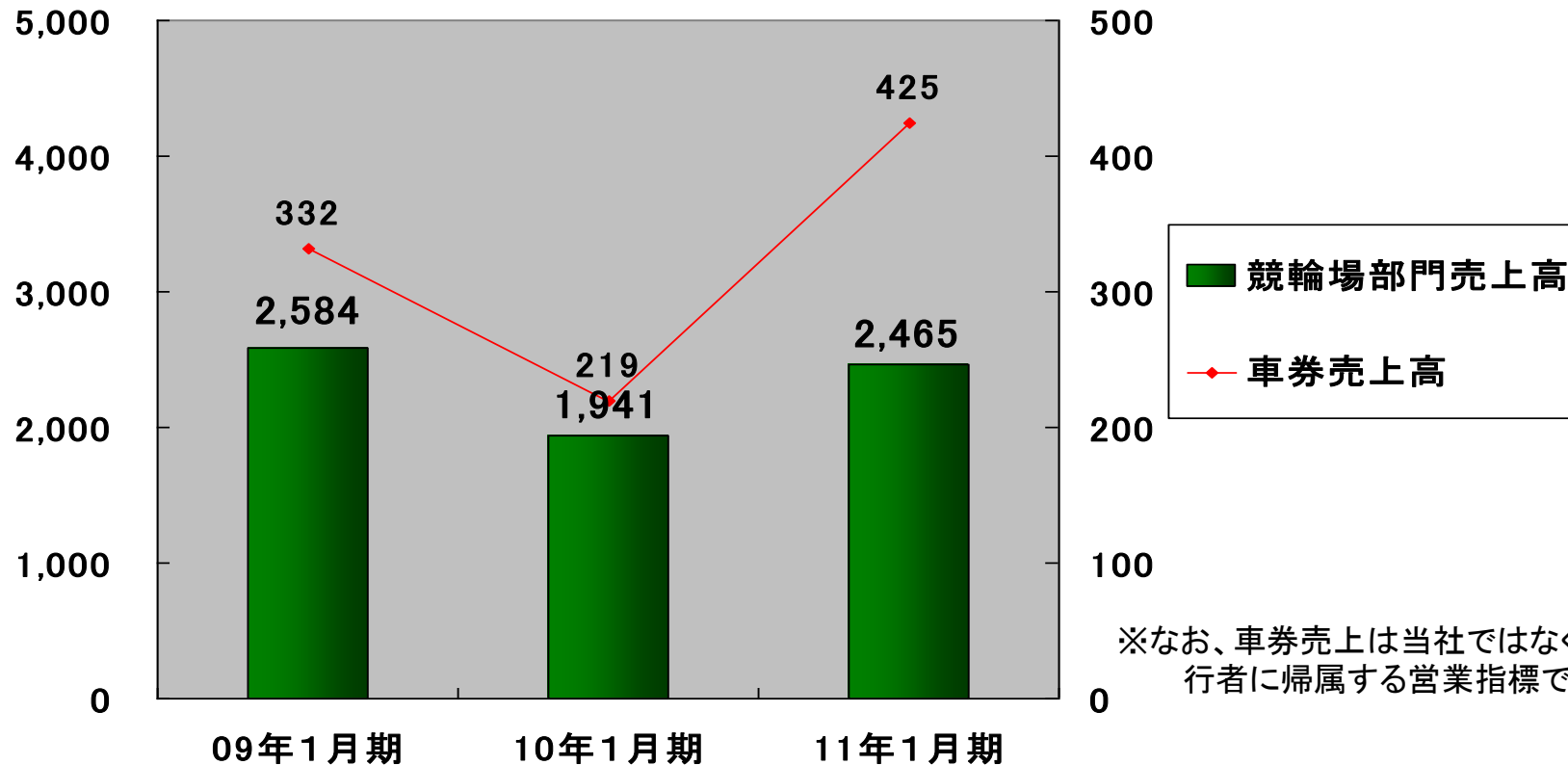
## レジャー事業(その他のレジャー事業)



# 松戸競輪場

単位:百万円

単位:億円



※なお、車券売上は当社ではなく施行者に帰属する営業指標です。

単位:百万円

|               |        | 09/1  | 10/1  | 11/1  |
|---------------|--------|-------|-------|-------|
| 競輪場部門<br>売上内訳 | 賃貸収入   | 823   | 603   | 906   |
|               | 運営受託収入 | 1,449 | 1,074 | 1,285 |
|               | その他収入  | 312   | 263   | 273   |

# 主要施設の営業状況

## 流通事業



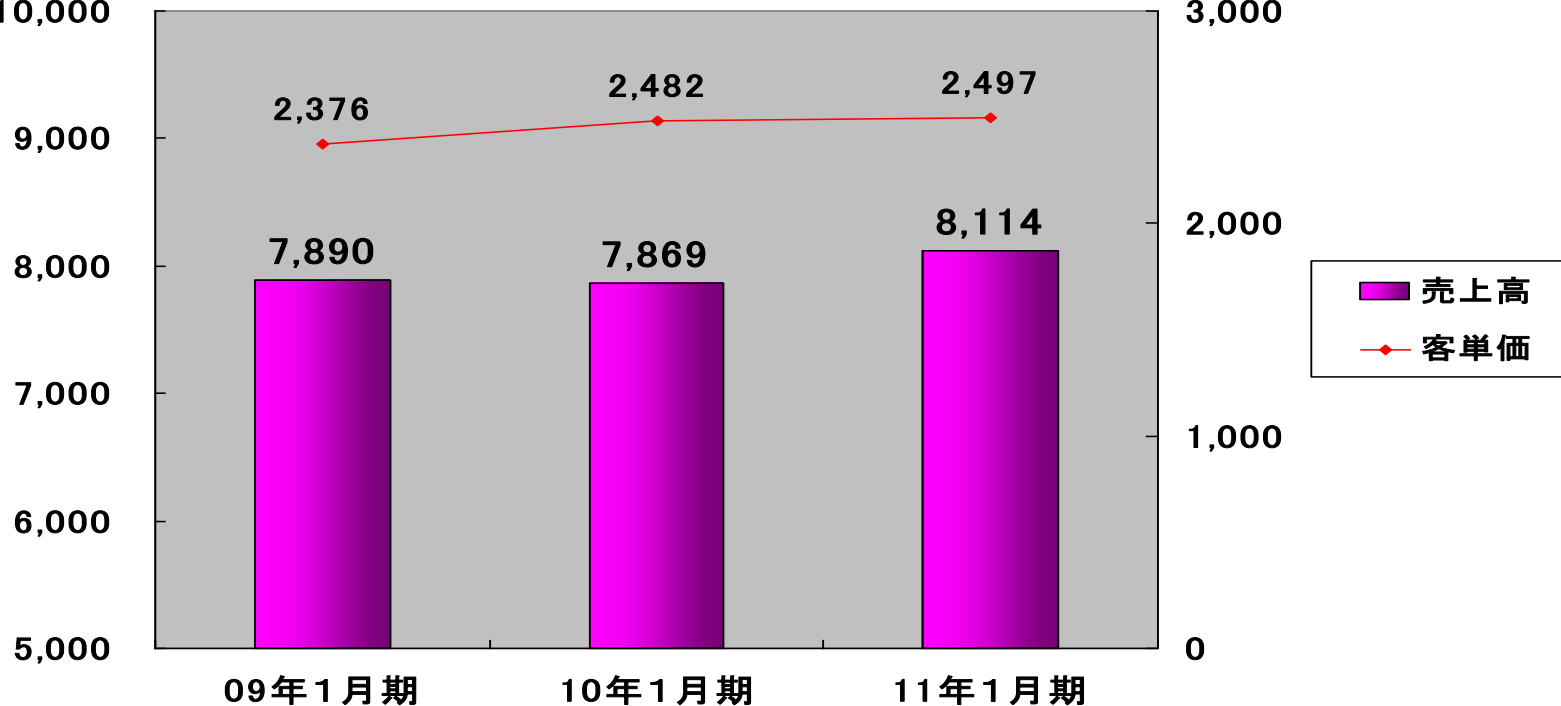
# ショッピング

単位:百万円

10,000

単位:円

3,000



|          | 09/1 | 10/1 | 11/1 |
|----------|------|------|------|
| 月坪売上(千円) | 407  | 393  | 394  |
| 店舗数      | 38   | 39   | 41   |

新規出店(4):新宿、広島、天満橋、銀座

退店(2):広島、札幌

※今期は新規出店3、退店1を予定



# 2012年1月期 業績予想と配当予想

(業績予想)

(単位:百万円)

|       | 12年1月期<br>予想 | 11年1月期<br>実績 | 増減     | 増減要因(前期比)                                                   |
|-------|--------------|--------------|--------|-------------------------------------------------------------|
| 売上高   | 80,400       | 81,404       | △1,004 | 【+要因】音楽イベントの増加<br>【-要因】前期 松戸競輪場での日本選手権開催、リース事業撤退、アトラクションズ休園 |
| 営業利益  | 8,500        | 8,663        | △163   | 【+要因】低収益事業からの撤退、コスト削減<br>【-要因】アトラクションズ休園に伴う固定費の負担           |
| 経常利益  | 5,700        | 4,835        | 864    | 【+要因】持分法投資損失の減少                                             |
| 税引前利益 | 5,000        | 2,648        | 2,351  | 【+要因】固定資産処分損、撤退費用の減少                                        |
| 当期純利益 | 4,100        | △873         | 4,973  | 【+要因】前期 繰延税金資産の取崩                                           |

(配当予想)

| 2007年1月期 | 2008年1月期 | 2009年1月期 | 2010年1月期 | 2011年1月期 | 2012年1月期 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| —        | 3円       | 5円       | 5円       | —        | 5円       |

---

2012年1月期～2016年1月期  
新中期経営計画  
「起動」  
—新たな挑戦に向けて—

(株)東京ドーム 代表取締役副社長 執行役員  
朝井 正昭

# 「起動」の目指す方向・目標

本年12月に会社創立75周年を迎える当社が、  
80周年に向けて再スタートを切るために、知恵を絞って  
新しいことにチャレンジし、明日を変えるために動き出す

## グループが目指す方向性

都市型レジャーの強みを活かした  
グループ事業の展開

エンタテインメント／不動産賃貸／店舗施設運営  
の事業ミックスで（複合体として）成長する  
企業グループ

## 私たちの役割

グループ利益への貢献

プロフェッショナルであるという誇りと  
グループ全体の営業スタッフである  
という意識を持って日々の業務に臨む

## 経営目標

5年後の連結営業利益100億円  
（3年後の連結営業利益90億円）

5年後の連結有利子負債1,700億円  
（3年後の連結有利子負債1,850億円）

配当性向30%を目途とする  
配当の実施並びに自社株買入消却



ア ク シ ョ ン プ ラ ン



# 「起動」の目指す経営目標と経営課題

## 【経営目標】

- ①5年後の連結営業利益100億円(3年後の連結営業利益90億円)
- ②5年後の連結有利子負債1,700億円(3年後の連結有利子負債1,850億円)
- ③配当性向30%を目途とする配当の実施並びに自社株買入消却



## 【経営課題】

- ①収益逡減傾向からの脱却
- ②新たな成長戦略の研究開発
- ③経営体質強化への取り組み



# 「起動」の経営課題と各種施策①

## 【収益逡減傾向からの脱却】

### ①新市場の開拓

- ・MICE市場
- ・新興国市場
- ・東京ドームの多目的利用

### ②東京ドームシティにおける開発投資

- ・パラシュートランド・タワーランド再開発
- ・黄色いビル・青いビル耐震補強工事後のリノベーション

### ③収益逡減傾向からの脱却に向けたグループ全体での取り組み

- ・TDポイントプログラムのマーケティング活用
- ・札幌後樂園のホテルのリブランド
- ・費用対効果を重視したコスト・コントロールの徹底



## 「起動」の経営課題と各種施策②

### 【新たな成長戦略の研究開発】

- ①アライアンスやM&Aによる外部進出の検討
- ②カジノ事業に関する研究
- ③新たなビジネスモデルに関する調査研究
  - ・東京ケーブルネットワーク(株)による地域WiMAXの利活用
  - ・デジタルサイネージの事業化
  - ・人気の高いグッズやフード類のネット通販などによる全国販売

## 「起動」の経営課題と各種施策③

### 【経営体質強化への取り組み】

- ① CO<sub>2</sub>対策、耐震補強、IFRSなど法規制や国際ルールへの対応
- ② 有利子負債の削減
- ③ 組織の再編

# 「起動」ロードマップ

|            | 12/1                           | 13/1                   | 14/1                               | 15/1 | 16/1                                                               | 17/1                                  |
|------------|--------------------------------|------------------------|------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 経営目標       |                                |                        | 計画3年目                              |      | 計画5年目                                                              |                                       |
| ①連結営業利益目標  |                                |                        | 90億円                               |      | 100億円                                                              |                                       |
| ②連結有利子負債目標 |                                |                        | 1,850億円                            |      | 1,700億円                                                            |                                       |
| ③株主還元目標    | ← 配当性向30%を目途とした配当の実施・自社株買入消却 → |                        |                                    |      |                                                                    |                                       |
| 主な予定       | 会社創立75周年                       |                        | 東京ドーム25周年<br>ラクーア10周年<br>ミーツポート5周年 |      | 東京ドームホテル15周年<br>アトラクションズ60周年<br><br>東京都環境確保条例<br>温暖化対策<br>第二計画期間開始 | 会社創立80周年<br><br>改正耐震改修<br>促進法<br>対応期限 |
| TDC再開発     |                                |                        |                                    |      |                                                                    |                                       |
| ①パラシュートランド | リニューアルオープン                     |                        |                                    |      |                                                                    |                                       |
| ②タワーランド    | ← 内容検討／着工／リニューアルオープン（時期未定） →   |                        |                                    |      |                                                                    |                                       |
| ③耐震補強工事    |                                | ← 黄色いビル・青いビル耐震補強工事実施 → |                                    |      |                                                                    |                                       |
| グループ会社関連   |                                |                        |                                    |      |                                                                    |                                       |
| ①札幌        | リブランド                          |                        |                                    |      |                                                                    |                                       |
| ②熱海 耐震補強   | ← ----- 内容検討／着工 ----- →        |                        |                                    |      |                                                                    |                                       |



# 財務計画

(単位:百万円)

|        | 11/1 実績 | 14/1 見込 | 増減  | 16/1 見込 | 増減    |
|--------|---------|---------|-----|---------|-------|
| 連結営業利益 | 8,663   | 9,000   | 337 | 10,000  | 1,000 |

|         |         |         |        |         |         |
|---------|---------|---------|--------|---------|---------|
| 連結有利子負債 | 191,900 | 185,000 | △6,900 | 170,000 | △15,000 |
|---------|---------|---------|--------|---------|---------|

※5年間の計画期間中の設備投資額 約330億円(予定)

## 【株主還元目標についての補足】

### ①平成23年税制大綱(平成22年12月16日閣議決定)

- ・法人税率の引き下げ
- ・繰越欠損金を所得と相殺できる金額を控除前の所得の8割以下に抑える

→繰延税金資産取り崩し 約20億円(平成24年1月期)

### ②平成28年1月期 (株)水戸後楽園清算

→繰越欠損金に関する繰延税金資産計上 約33億円(平成24年1月期)

繰延税金資産の積み増し 約13～14億円