

第3次中期経営計画
～Gallop into the future～
(2021年12月期～2025年12月期)



2021年2月15日



東京都競馬株式会社

(証券コード 9672)

1. はじめに	P2
2. 第2次中期経営計画の振り返り	P3
3. 現状分析	P8
4. 本計画の基本方針	P12
5. セグメント別施策	P14
6. 社会課題への対応	P21
7. 計数計画（業績目標・投資計画・株主還元）	P26

1. はじめに

当社は、2019年の会社創立70周年を、創立以来の最高益で迎えました。70年の間には、1969年の東京都の公営ギャンブル廃止宣言などの幾多の苦難、危機を乗り越えてきました。

この第3次中期経営計画のタイトル中にある「Gallop（ギャロップ）」には“馬が全速力で走る”という意味があり、今後5年間で当社がスピード感をもって、発展、成長していくという思いを込めて、本計画のタイトルを「Galloping into the future（全速力で駆け抜ける）」といたしました。

今後も、ステークホルダーの皆様と共に歩む企業を目指すために、

「今何を考え、何をすべきか」。

- ・大井競馬場で、競馬開催が永続的に行われ、より光り輝くためには。
- ・東京サマーランドがブランドを磨き、競争激化する遊園地業界で生き残っていくには。
- ・倉庫賃貸事業の安定とさらなる成長をするためには。
- ・そして、世界的な社会課題の解決に向けて、当社として今何ができるか。

創立100年、そしてさらに先の未来に向けて、当社グループの持続的成長に思いを馳せながら、その道標として、本計画を策定いたしました。

2.第2次中期経営計画の 振り返り



第2次中期経営計画の振り返り 業績推移

2019年12月期において、2年前倒しで3つの業績目標を達成

業績推移

■すべての項目において、前倒しで目標を達成

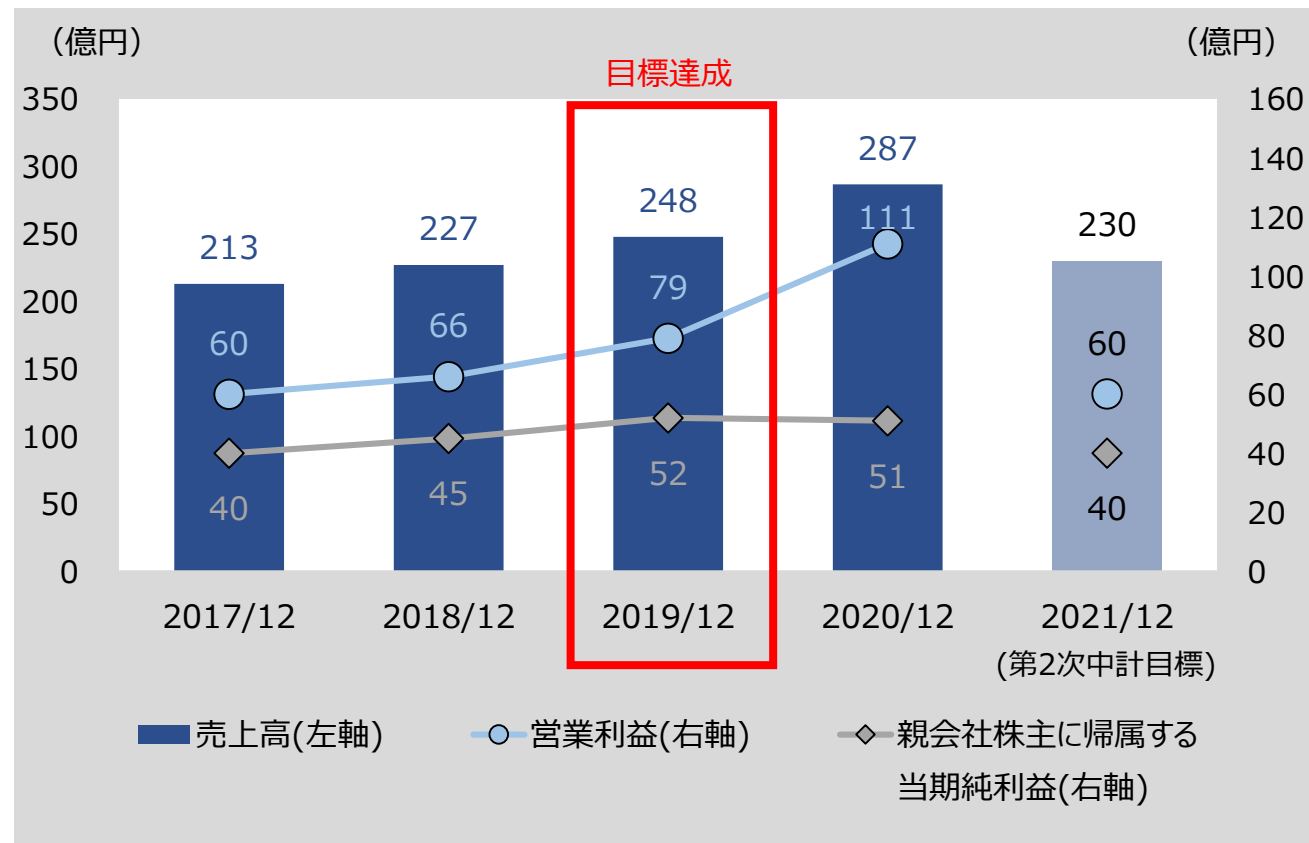
■参考値のROEについても、見込を上回った

ROEの推移	2017/12	2018/12	2019/12	2020/12	中計参考
	6.9%	7.3%	8.0%	7.5%	6.0%

■設備投資は5年で300億円の計画に対し、2017年～2020年の4年間で254億円の投資を実施

設備投資額

2017/12	2018/12	2019/12	2020/12
71億円	59億円	94億円	29億円



第2次中期経営計画の振り返り ①アクションプラン

各セグメントにおける主要なアクションプランについて着実に取組が進捗

第2次中期経営計画「Road to 『NEXT STAGE』」では下記基本方針のもと、『NEXT STAGE』実現に向けた施策を各セグメントごとにアクションプランとして掲げた。

【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

公営競技

イルミネーションのバリューアップ

SPAT4・SPAT4プレミアムポイントシステムの成長促進

施設の再整備

■ 東京メギルミオープン

- 地方競馬全場・全レース発売開始
- 新規会員獲得キャンペーン実施
- 会員数増加対応・投票機能向上
- 会員限定情報コンテンツ提供開始、APIによる外部サービスとの連携開始

- 大井競馬場馬場照明等LED化
- 小林牧場モデル厩舎建設
- 伊勢崎オートレース場グリーンスタンド耐震改修完了

第2次中期経営計画の振り返り ②アクションプラン

遊園地	コト消費への展開	▶	■ 絶景!ナイトプール営業開始 ■ 季節毎の参加型イベント実施
	魅力ある施設づくり	▶	■ ロッカー・更衣室等のリニューアル
	安全性対策強化・快適性向上	▶	■ 最先端の防犯AIカメラの導入 ■ 入園管理システムリニューアル
	自然・動物の保護	▶	■ 犬の譲渡センター開設
	秋川流域の資源活用	▶	■ 地産地消の飲食メニュー・物産販売
倉庫賃貸	新規事業物件の取得	▶	■ 習志野茜浜倉庫稼働開始
サービス	グループ施設の更なる充実と新たな営業展開	▶	■ 積極的営業戦略による(株)タックの収益性向上
	地域に資するイベントの実施	▶	■ ウィラ大井での地域イベント開催

第2次中期経営計画の振り返り ③アクションプラン

CSR活動および、人材・組織の育成における取組

CSR活動の強化

CSR行動基準の整備および
活動報告の強化

- 東京都競馬グループCSR方針の策定
- CSR報告書の作成・公表
- 方針に沿った各種取組の実施



都立特別支援学校等への
馬とのふれあいの場を提供



チャリティーコンサートの様子

人材・組織の育成

「輝く社員」のための人材育成プログラム整備

事業と連動し、能力を発揮できる環境づくり

- 中期的採用方針の策定
- 公募型インターンシップ実施
- グループ共通研修体系を確立

- グループ横断型プロジェクトの活用
- 人事・勤怠システム運用開始
- ワークライフバランスの推進

3.現状分析



現状分析 ①外部環境

レジャーに対するニーズの高度化

- 働き方改革・ワークライフバランスの浸透により、余暇時間が増大
- 余暇の過ごし方の選択肢増加
- 消費者ニーズの個性化
- コンテンツのデジタル化・ネット化

新型コロナウイルスによるインパクト

- 価値観やライフスタイルの変化
- 施設等のキャパシティの縮小
- オンラインサービス等の拡大
- リモートワークの拡大促進
- インバウンド需要の減少

SDGs・ESGに関する意識の高まり

- グローバルスタンダードとしてのSDGs
- 企業としても社会課題への対応が求められる

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



現状分析 ②内部環境

- ・インターネット投票システム（SPAT4）の売得金の増加による収益の伸長
- ・倉庫賃貸事業による安定収益の確保

公営競技事業

<競馬>

- ・インターネット投票システム（SPAT4）の会員数、アクセス数の増加
 - 環境変化に対応したシステム機能の強化が必要
- ・大井競馬場内の一部施設の老朽化（建替え等の必要性）

<オートレース>

- ・本場の売得金の減少

倉庫賃貸事業

- ・安定的な利益の確保
 - 新規物件の取得、既存倉庫の建替え

遊園地事業

- ・恒常的な損失計上
- ・2020年12月期 固定資産の減損損失計上
- ・本館・ドームの耐震問題、老朽化問題
- ・遊戯機器の老朽化

サービス事業

- ・競馬場周辺の賑わい創出
 - 集客施設の誘致（競馬場との相乗効果）
- ・空調設備事業の安定的利益確保

現状分析 ③当社事業に関する新型コロナウイルスの影響と今後

当社が予測する社会の動向

2021年	新型コロナウイルスの環境下は2020年とほぼ同様
2022年	日常生活はゆるやかに回復するが、ライフスタイルは変化
2023年	ワクチン効果により、インバウンド需要が回復
2024年～25年	おおかた経済は回復するが、新型コロナウイルス前の状況に戻ることは困難

当社事業の動向予測

公営競技事業	【競馬】 ・SPAT4の売上高〈対前年比〉 2021年：15%増、2022年～2025年：5%増 ・大井本場、場外の売上高〈対2019年比(新型コロナ前)〉 2021年：85%減、2022年：70%減、2023年～2025年：50%減 【オートレース】 ・伊勢崎本場、場外、ネット投票の売上高〈対2019年比(新型コロナ前)〉 2021年～2025年：5%減
遊園地事業	・売上高〈対2019年比(新型コロナ前)〉 2021年：30%減、2022年：10%減、2023年～2025年：5%増（リニューアル等）
倉庫賃貸事業	・主に大手物流会社が取引先のため安定的に推移
サービス事業	・商業施設・オフィスビルは固定賃料のため、安定的に推移 ・空調設備事業においても大きな影響はなし

4.本計画の基本方針



本計画の基本方針

企業理念

空間に思いを馳せ、人々の笑顔を創造する。

- 企業理念に基づき、全速力で駆け抜ける “Gallop into the future”
- DX（デジタルトランスフォーメーション）をはじめとする社会変化への的確に対応
- 地球環境などの社会的課題の解決に貢献するとともに、自らも成長を持続

＜施策の4つの柱＞

環境に配慮した魅力ある施設づくり

- ・ 競馬場内一部リニューアル
- ・ サマーランド耐震・リニューアル

住みやすい地域づくりへの貢献

- ・ 賑わい創出施設の誘致
- ・ 地域活動への参加

働きがいと効率的な組織体制の整備

- ・ 全社における人材・組織体制等の強化
- ・ 遊園地事業における運営体制の見直し

持続的成長のための基盤強化

- ・ ネット環境の変化への積極的な対応（SPAT4）
- ・ 安定分野（倉庫）の拡充

5.セグメント別施策



セグメント別施策 公営競技事業①

課題	投票券の購入手段がインターネット投票へシフト		場内一部施設の老朽化	東京2020オリンピック・パラリンピックへの支援
	競馬場・オートレース場の持つ機能の見直し	会員数、アクセス数の急増によるシステム強化		
対応	魅力的な施設として整備 →競馬場、オートレース場へ +αの機能追加	・システムの増強 ・サービスの拡充 ・他サイトとの差別化	・老朽化施設の建替え ・利便性等を見据えた場内 機能の再整備	大井競馬場を 活用した協力

持続的成長のための
基盤強化

ネット環境の変化への
積極的な対応（SPAT4）

環境に配慮した
魅力ある施設づくり

大井競馬場施設の
再整備・有効活用

伊勢崎オートレース場
有効活用・再整備

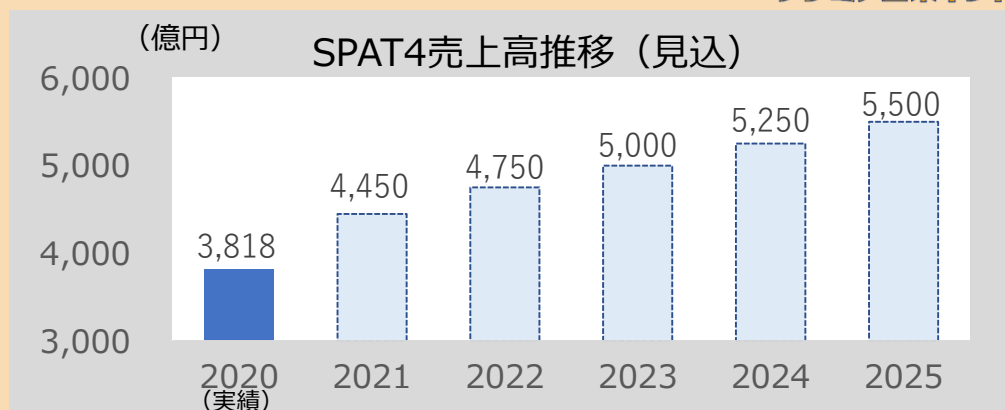


セグメント別施策 公営競技事業②

ネット環境の変化への積極的な対応（SPAT4）

- インターネット投票システム「SPAT4」の機能強化と新たなサービスの追加
 - ・システム増強：会員数、アクセス数の増加を見越したサーバーの増設等
 - ・サービスの追加：IT環境の変化やニーズに対応
- 南関東4競馬場公式ウェブサイト「nankankeiba.com」
→情報の充実と利便性の向上
- 「SPAT4プレミアムポイント」サイトのサービスの充実

SPAT4
PREMIUM POINT
プレミアムポイント



- SPAT4の新たな運用ルームの整備等、ファシリティの強化
- SPAT4システム開発に向けた社内体制の強化
→ 専門知識のある人材の登用／IT人材の育成

大井競馬場・伊勢崎オートレース場 施設の再整備・有効活用

- 場内、厩舎エリアの再整備
- イベントスペースとしての活用推進（イルミネーション等）
- 場内食堂・売店の見直し
- 小林牧場 馬場照明のLED化



東京2020オリンピック・パラリンピックへの支援

- 開催について全面的に協力
 - ・大井競馬場をアクセシブルシャトルの拠点として提供
 - ・大井競馬場外周のイルミネーションを開催期間中に点灯 など

セグメント別施策 遊園地事業①

課題

施設の老朽化

収益構造の改善（赤字体質）

対応

施設の安全対策と
リニューアル

安定的な黒字化

- ・営業形態（営業時間等）の見直し
- ・組織体制の見直し
- ・経費（固定費）削減

減損後の再生計画

- ・繁忙期の売上向上
- ・閑散期の売上確保

環境に配慮した
魅力ある施設づくり

施設の耐震・リニューアル

働きがいと効率的
な組織体制の整備

売上増強

夏季収益力強化

閑散期売上確保

経費削減



<イメージ>

セグメント別施策 遊園地事業②

施設の耐震・リニューアル

- 新規アトラクションの導入
- 本館・ドーム耐震工事
- 本館リニューアル（照明のLED化）



経費削減

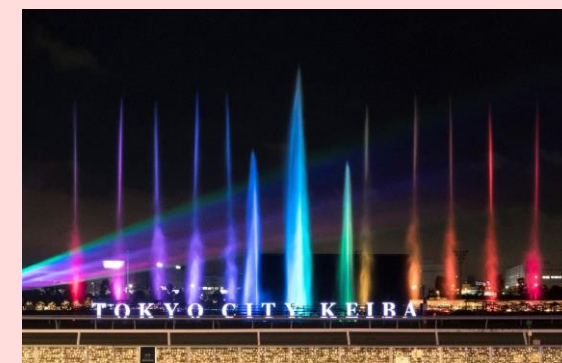
- 営業期間の見直しによる効率的な経営
- 運営体制の見直しによる経費削減

夏季収益力強化

- 夏季に入場料の変動価格制等を導入
→ 混雑緩和・ピーク分散による快適性と利用単価向上
- 他企業との連携検討

閑散期売上確保

- (株)東京サマーランドによる競馬場イルミネーション運営の全面受託



セグメント別施策 倉庫賃貸事業

課題

グループ収益の安定化のためには規模拡大が必要
→既存の事業エリア（競馬場周辺）では、事業拡大が困難

対応

- ・勝島第1地区7号倉庫で既存倉庫の建替えが一巡
- ・新規エリア進出による、事業規模の拡大

持続的成長のための
基盤強化

安定分野（倉庫）の拡充

- 新エリアに新規物件を取得
- 勝島第1地区7号倉庫の建替え（2021年9月に5号倉庫として稼働予定）



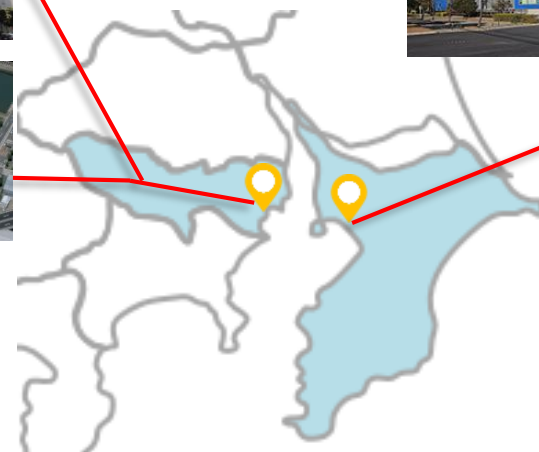
<イメージ>



東京都品川区
（勝島地区）



千葉県習志野市
（習志野地区）



セグメント別施策 サービス事業

課題

競馬場周辺の賑わい創出

空調設備事業
→安定的な受注と利益の確保

対応

集客施設誘致
→稼働率が低下した駐車場を活用

・社員の育成
・業務範囲の見直し

住みやすい地域
づくりへの貢献

賑わい創出施設誘致

- 大井競馬場
第3駐車場
(約5,500㎡)
の活用



安定的な工事案件の受注

- 空調設備事業
 - ・社員の技術力強化
 - ・メンテナンス業務
拡大



6. 社会課題への対応



社会課題への対応①

ESGを意識した施策の推進

当社は第2次中期経営計画で示したとおり、CSRを推進し社会貢献に取り組んできましたが、近年、企業の経営や成長においてESGの観点が重視されるようになってきています。当社は企業の社会的責任を果たす取り組みを進めていくとともに、これを含むESGを意識した施策を推進し、SDGsの達成に寄与していきます。

E【環境】

環境負荷の低減、水・森林資源との共生

S【社会】

人材育成・組織整備、安心・安全への取り組み、CSR活動

G【ガバナンス】

コーポレートガバナンス、コンプライアンス

SDGsに寄与し、持続的な社会の実現に貢献

【主な取り組み】

- 将来の当社グループを担う「輝く社員」のさらなる創出・育成と多様性に対応
- 意思決定の迅速化、適切なリスクマネジメントによりガバナンスを強化
- 4つの重要テーマ「**馬**とともに」「**文**化とともに」「**地**域とともに」「自然・**環**境とともに」に基づくCSR活動の推進

社会課題への対応②

E

環境

環境
負荷

目標・課題

- CO₂排出量の削減
(削減率：2019年比10%以上)
- 資源効率の向上
- プラスチックごみの削減

環

対応・活動

- 大井競馬場内の電気を100%再生可能エネルギーへ転換
- 高効率設備機器の積極導入
- 環境配慮型資材の採用
- 飲食提供時の包材見直し

主に関連する
SDGs



目標・課題

- 水と、水を生み出す森を育み、自然との共生を追求

環

対応・活動

- 「企業の森」などを通じての継続的な森林整備
- 河川美化への取り組み（秋川クリーンアップ活動ほか）
- 会議体等でのペーパーレス化推進

主に関連する
SDGs



水・
森林
資源

社会課題への対応③

S

社会

人材・組織

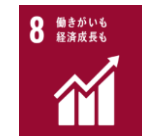
目標・課題

- 働き方改革、多様な雇用形態への十分な対応
- 従業員エンゲージメントの向上
- 当社ビジョンに応じたスペシャリストの確保・育成
- 管理部門を中心とした業務効率化
- 柔軟かつ機動性の高いグループ経営

対応・活動

- 労働環境（ハード・ソフト）の整備
- 健康経営の促進
- キャリアパスの明確化、評価制度の整備
- チャンネルを問わない積極的な採用活動
- I T 化、アウトソーシングの促進
- 積極的なグループ内人事交流等を通じた連携強化

主に関連する
SDGs



安心・安全

目標・課題

- ステークホルダーからの信頼の獲得
- 利用者目線に立った安心・安全な建物、システムの構築・運用

対応・活動

- 積極的な情報提供・共有を通じたコミュニケーションの進化
- 徹底した安全管理と安定稼働の継続

主に関連する
SDGs



社会課題への対応④

CSR

目標・課題

- 継続的な馬との共生 
- 文化活動への支援強化 
- 地域の方々との共生・発展 

対応・活動

- 引退馬支援の継続
- チャリティー音楽会・演奏会開催による文化活動の促進と社会貢献（犬の支援）
- 「馬とのふれあい事業」の拡大
- 地元地域イベントへの積極参加・協力

主に関連するSDGs



G

ガバナンス

目標・課題

- コーポレートガバナンス体制の継続強化
- 変化する社会課題（感染症等含む）への対応
- コンプライアンスの徹底

対応・活動

- 取締役会の多様性確保
- 社外役員によるモニタリング強化
- 事業継続に向けたリスクの再検証・管理
- 多角的な研修実施によるコンプライアンス意識の向上

主に関連するSDGs



7.計数計画

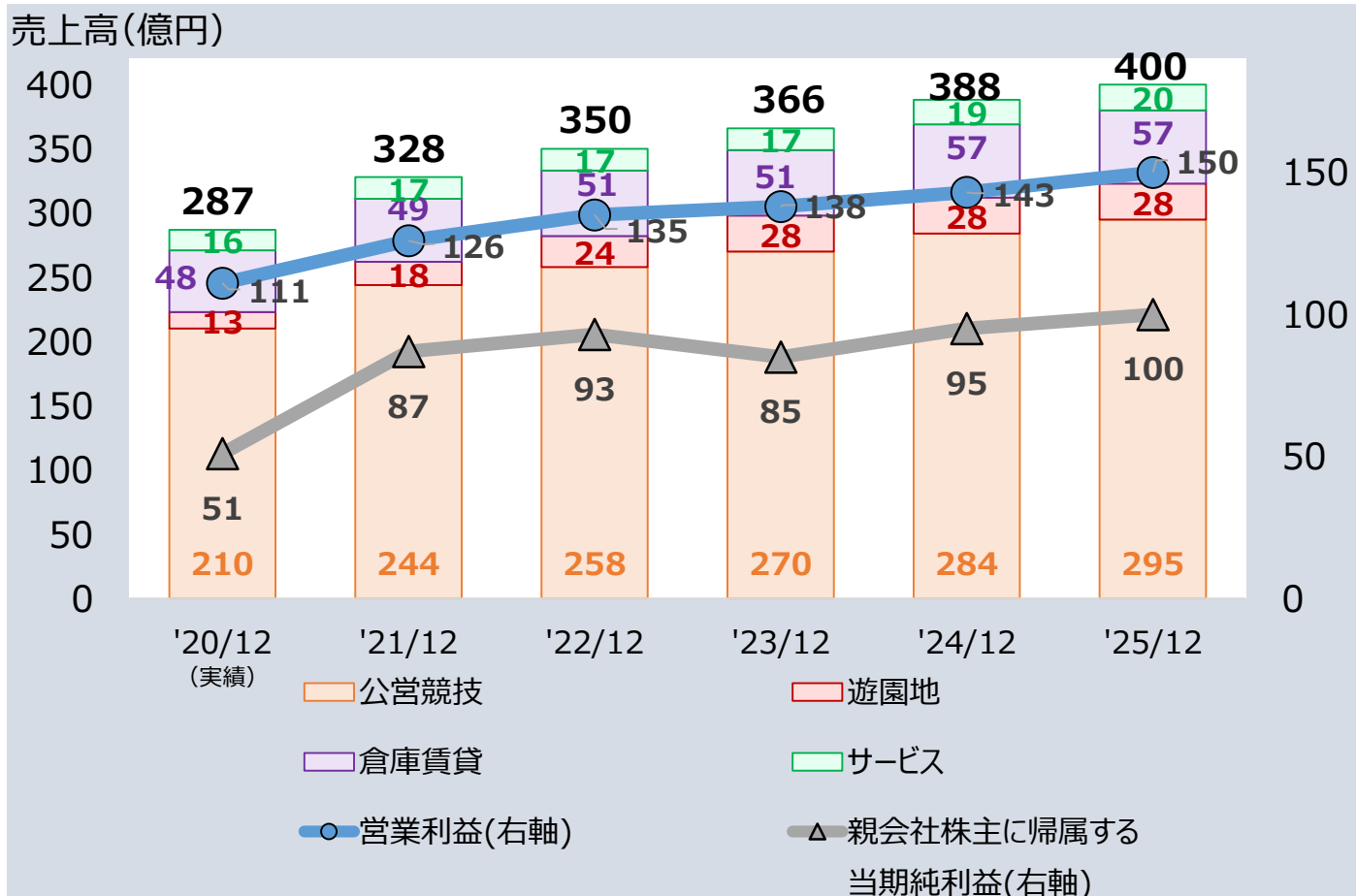
(業績目標・投資計画・株主還元)



業績目標

2025年12月期において、売上高400億円、営業利益150億円、
親会社株主に帰属する当期純利益100億円

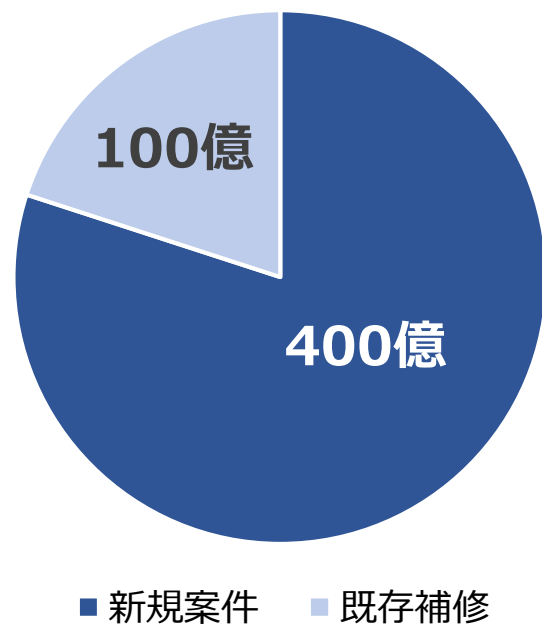
(単位:億円)



	2025年 12月期	対2020年 12月期増減
売上高	400	112
公営競技	295	84
遊園地	28	14
倉庫賃貸	57	8
サービス	20	3
営業利益	150	38
親会社株主に帰属 する当期純利益	100	48
(参考) ROE	10.0%	-

投資計画

- 5ヵ年総投資額 **500億円**
- 外部からの資金調達 **200億円**



- 公営競技
- 遊園地
- 倉庫賃貸
- サービス

(セグメント別内訳)



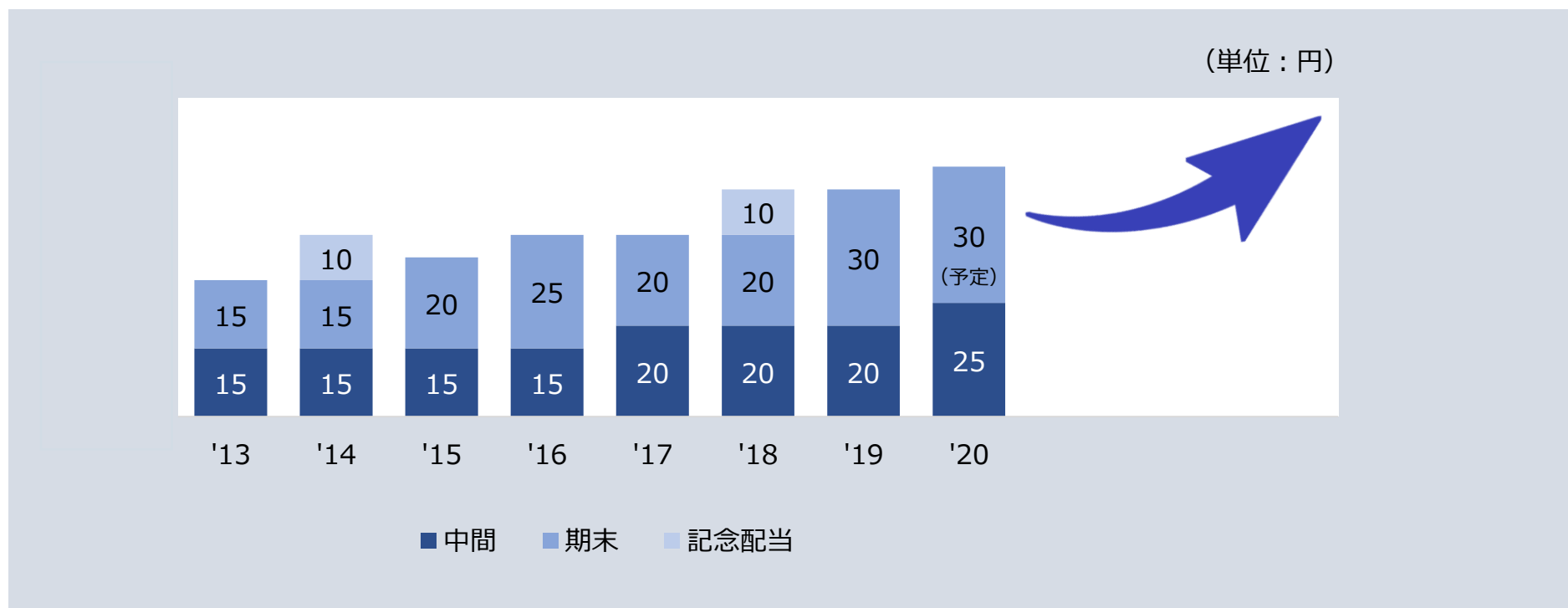
■主な投資内容

公営競技	・SPAT4 次期システム構築他 ・場内、厩舎エリアの再整備 ・場内有効活用（イルミネーション等）
遊園地	・新規アトラクションの導入 ・本館・ドーム耐震 ・本館リニューアル
倉庫賃貸	・新規物件の取得 ・勝島第1地区7号倉庫の建替え
サービス	・大井競馬場第3駐車場集客施設の建設

株主還元

当社は、安定性・継続性を踏まえ、安定配当を基本としており、原則的には金銭での配当による還元を行っております。

本計画期間中は、年間配当50円/株をベースラインとし、事業環境等を勘案のうえ、業績に応じて配当性向20%～30%を指針として利益還元を行ってまいります。



東京都競馬株式会社 企画部 開発課

電話番号	(03) 5767-9721
Eメール	tokyotokeiba-web01@tokyotokeiba.co.jp
URL	https://www.tokyotokeiba.co.jp/

本プレゼンテーションに記述されている将来の財政状態および経営成績は、現時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、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。



東京都競馬株式会社

<https://www.tokyotokeiba.co.jp/>