



TOKYO DOME CORPORATION

より良い東京ドームへ

2020年2月

OASIS



免責事項

このプレゼンテーションは、株式会社東京ドーム（9681）の全株主を対象に公開するものである。Oasis Management Company Ltd.（「オアシス」）は、株式会社東京ドームの株式を保有するプライベートファンド（「Oasis Funds」）の投資運用会社である。オアシスが本プレゼンテーションを作成した目的は、株式会社東京ドームの全株主の最善の利益のため、同社株式価値の向上を目指して、東京ドームに対する弊社の提案を示すことにある。

Oasisはいかなる形においても、①株式会社東京ドームの株主に対して、Oasisと共同でまたは共に、株主としての権利（議決権を含む。ただしこれに限るものではない。）を行使するように勧誘または要請すること、②何らかの取引に参加することまたは締結することの申し出、申し出の勧誘、またはその助言、提案、もしくは招請、または③その他の行為を実行することまたはその実行を控えること（当該行為において示された条件によるか否かを問わない。）の助言、提案、または招請を行うものではない。

本プレゼンテーションの内容は、株式会社東京ドームの事業およびガバナンス構造に関するOasisの所信、意見、解釈、又は評価にとどまる。Oasisは、Oasis Fundsの投資アドバイザーとしての資格においてのみ、かかる判断を表明するものである。

本プレゼンテーションに記載した情報は、公開情報のなかから、Oasisが信頼しうると見なしたものに依拠している。本プレゼンテーションの情報には、将来予測に関する記述が含まれる場合がある。こうした記述は、厳密に過去または現在の事実を述べたものではなく、また、こうした記述には、「なりうる」、「であろう」、「期待する」、「確信する」、「予想する」、「計画する」、「見込む」、「予測する」、「目指す」、「見積もる」、「求める」、「可能である」、もしくはこれらの否定形、またはこれらの変化形もしくは類似の用語などの文言が使われている（これらに限るものではない）。同様に、Oasisの目的、計画、または目標に関する記述も、将来予測である。将来予測に関する記述はいかなるものも、Oasisの現在の意図、所信、期待、推定、および予想に基づいている。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスク、不確実性、仮定、その他の予測が困難で実際の結果と大幅な乖離が生じうる要因を含む。それゆえ、将来予測に関する記述を実際に生じる事実の予測として依拠するべきではない。実際の結果は、将来予測に関する記述で表明または指摘された内容と大幅に異なる可能性がある。

Oasisは、本プレゼンテーションに記載された情報の正確性を確保するための合理的な努力が払われたと確信するが、当該情報の正確性、完全性、信頼性について、明示的にも黙示的にも、一切表明または保証するものではない。Oasisは、本プレゼンテーションに記載された一切の情報またはその内容の全部または一部に関して、その利用またはそれへの依拠によって生じたいかなる者の損失について、または他の形で生じたいかなる損失について、一切の責任または債務を明示的に否定する。

オアシスは、本プレゼンテーションに記載された情報について、その改定または追加情報を提供する、または誤りを修正する義務を一切負わない。

要旨

株式会社東京ドームはその保有する資産を十分運営できておらず、宝の持ち腐れ状態である。

1) 都内最大級のスタジアムである東京ドームは売上・利益が伸びておらず、入場者一人当たりの売上額は過去7年間で横ばいである。

これは以下の問題点に起因しており、その解決策を提示したい。

- デジタルサイネージを導入しておらず、そのため、得られる広告収入が限られ、スポンサー間のコンフリクトも招いている。
こちらは、LEDサイネージを導入することで解決。
- 命名権契約による収益化をしておらず、収益機会を逸失している。
こちらは、命名権契約締結を提案する。
- テクノロジーへの投資が十分に行われておらず、その結果、他のスタジアムよりファンに提供できる体験は劣ったものに。
こちらは、東京ドームは様々なテクノロジーへの投資を通じてファンの得る体験を向上させるべきである。
- 飲食部門の戦略は問題だらけ。
こちらは、一人当たりの消費額の増加・会場での滞在時間の増加・購買に係る待ち時間の短縮などを目的に多面的なアプローチをとることで解決可能である。
- 来客者へのプレミアムシートの提供が不十分である。
こちらは、ボックス等の座席構成を見直してよりグレードの高いプレミアム席をつくり、改善。
- 現状のイベントの運営日程の組み合わせでは、売上を最大化できるようにはなっていない。
こちらは、さらなる飲食売上・グッズ販売・サービスの差別化・広告収入が見込めるようなイベントにシフトするべき。

2) 都内のホテルは全体的に売上と平均客室単価が上昇傾向にあるにもかかわらず、東京ドームホテルは過去2年間でむしろ、売上と稼働率が低下し、宴会事業も低下している。これについては、外部マネージャーを招聘しオペレーションを改善することで解決可能。

3) 遊園地は十分な投資がなされていないために、日本のインバウンド観光の活発化を享受できずにいる。結果として、ゲスト一人当たりの売上額は著しく低下している。日本のコンテンツ制作会社との提携を行って遊園地の改善を図るべきである。

さらに、株式会社東京ドームは数多のノンコア資産を抱えており、これらを経営陣によって戦略的見直す必要がある。

コーポレートガバナンスの観点では、会社は取締役の構成を改善して真に独立した多様な取締役を入れること・報酬体系を見直してより株主と平仄を合わせたインセンティブ体系とすること・機関設計を改めて取締役会の経営への監督機能を強化させるべきである。

これらの改革を通して、東京ドームは2021年度には当期純利益で71億円増が見込まれ、株価にして121%のアップサイドが見込まれるものとオアシスは考えている。

目次

- I. 株式会社東京ドームの概要
- II. 東京ドーム
 - A. 概要
 - B. デジタルサイネージの導入
 - C. 命名権契約の締結
 - D. 技術面への投資
 - E. 飲食販売戦略の刷新
 - F. 現状のホスピタリティ（プレミアムシート）の見直し
 - G. イベント運営日程の最適化
- III. ホテル
 - A. 概要
 - B. 課題
 - C. 外部マネージャーの招聘
- IV. アミューズメント施設
 - A. 概要
 - B. 課題
 - C. コンテンツ制作会社との提携
- V. ノンコア資産
 - A. 概要
 - B. 資産ごとの見直し
- VI. コーポレート・ガバナンス
 - A. 経営陣と取締役会
 - B. 取締役会の構成
 - C. 役員報酬制度
 - D. ガバナンス構造
- VII. 株式会社東京ドームのアップサイドと企業価値創造

Ⅰ. 株式会社東京ドームの概要

株式会社東京ドームの概要 (1/2)

東京ドーム、テーマパーク、ホテルで合わせて140,000平方メートル近くに及ぶ敷地を都心に所有

- 株式会社東京ドームは水道橋に、140,000平方メートル近くに及ぶ敷地でアトラクション施設を所有・運営。例えば、
 - 東京ドーム：プロ野球球団・読売ジャイアンツが本拠地とする屋内スタジアム。様々なコンサートやイベントも行われる。
ドームの収容人数は57,000人で「野球殿堂博物館」がドーム施設内にある。
 - 東京ドームホテル：地上43階建ての総客室数1006。
 - 東京ドームシティアトラクションズ：2019年度の来場者数は約600百万人
- 同社は上記以外にノンコア資産を数多く所有・運営。例えば、熱海後楽園ホテルや松戸競輪場など。



株式会社東京ドームの概要 (2/2)

株式会社東京ドームの売上の大半は、東京ドームと東京ドームホテルから

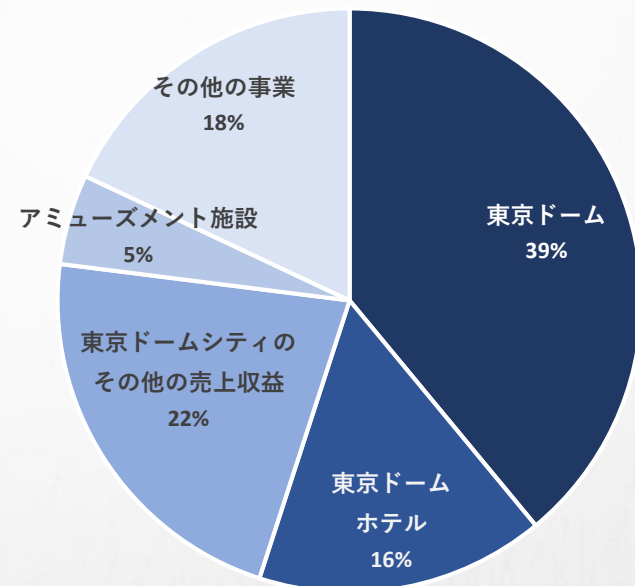
財務状況

(十億円)	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
総売上	83.2	85.9	87.8	83.7	87.0
成長率	-0.5%	3.2%	2.2%	-4.7%	3.9%
売上総利益	16.8	18	18.3	17.2	17.3
利益率	20.2%	21.0%	20.8%	20.5%	19.9%
EBITDA	18.6	20.3	19.3	18.1	18.4
利益率	22.4%	23.6%	22.0%	21.6%	21.1%
当期純利益	7.8	6.2	7.0	7.0	6.7
利益率	9.4%	7.2%	8.0%	8.4%	7.7%

(百万円)	
市場規模	97,103.6
純負債	125,668.0
企業価値	222,771.6

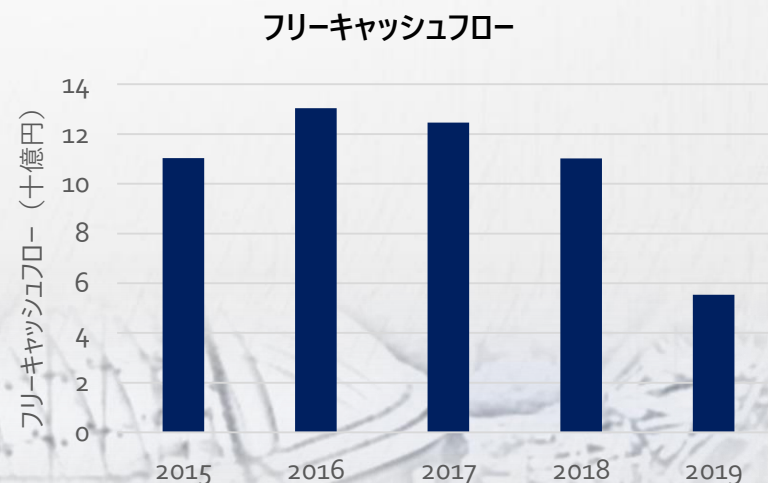
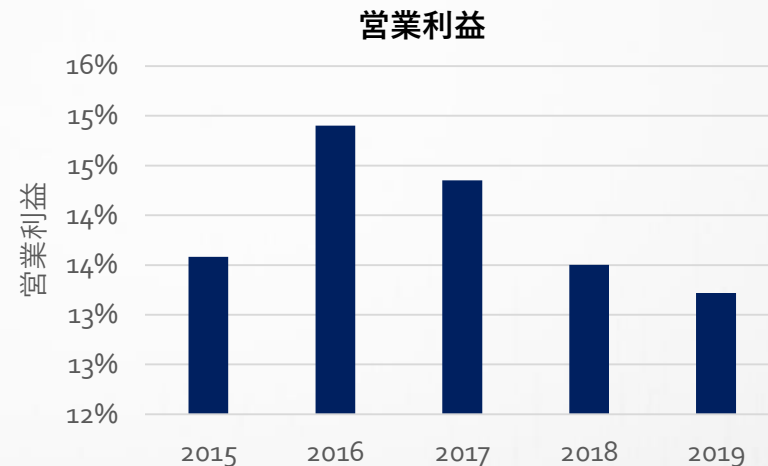
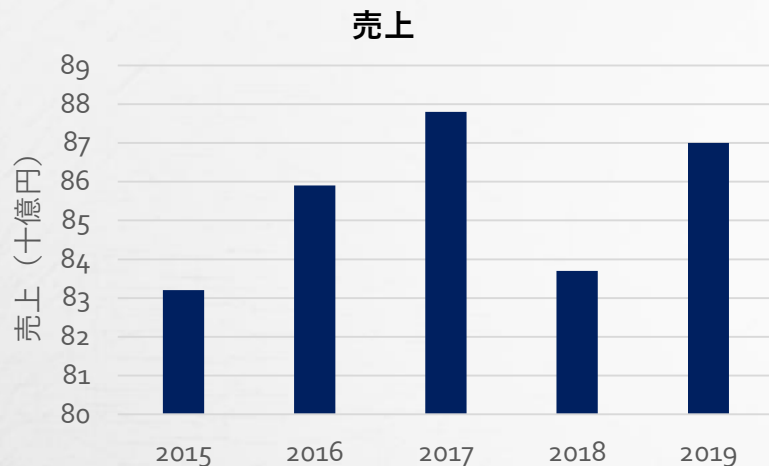
直近12か月間の株価収益	11.57倍
直近12か月間	12.81倍
直近12か月間の株価収益	12.14倍

2019年度の売上内訳



株式会社東京ドームの財務パフォーマンスの低迷

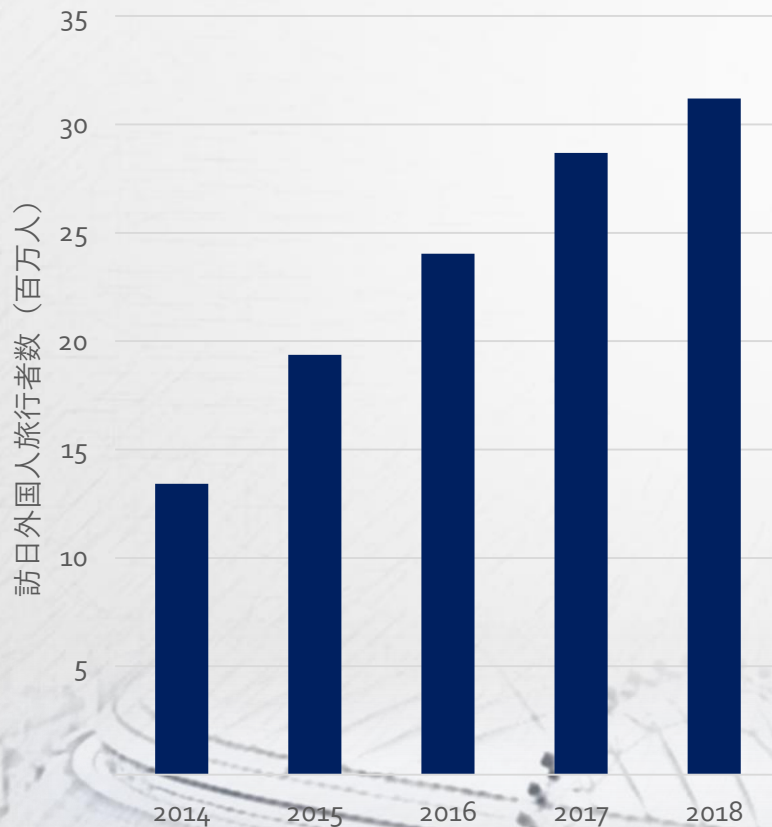
過去5年間、目立った売上の改善は見られず、むしろ、利益率とフリーキャッシュフローは悪化



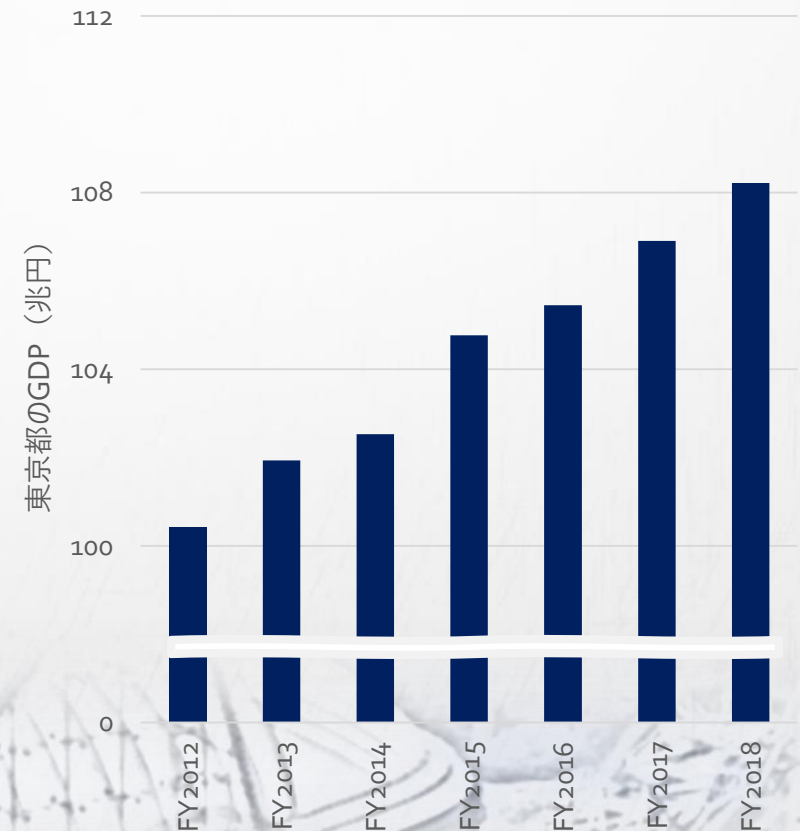
様々な追い風が吹いていたにも関わらず... (1/3)

株式会社東京ドームは、追い風となる外部環境下であったが、収益化の機会を逸していた。

訪日外国人旅行者数の増加



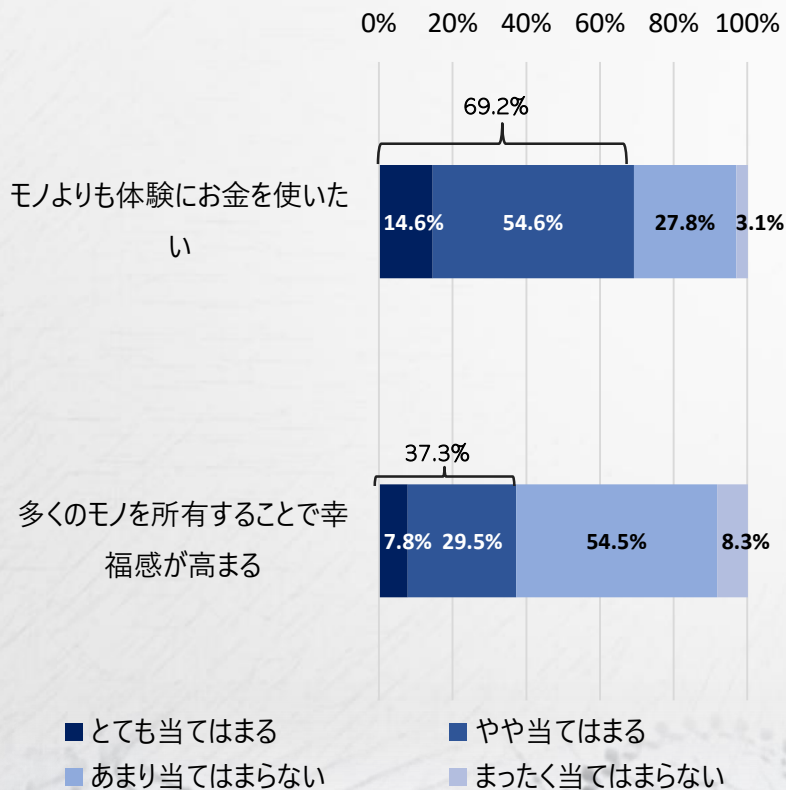
東京都のGDPの伸び



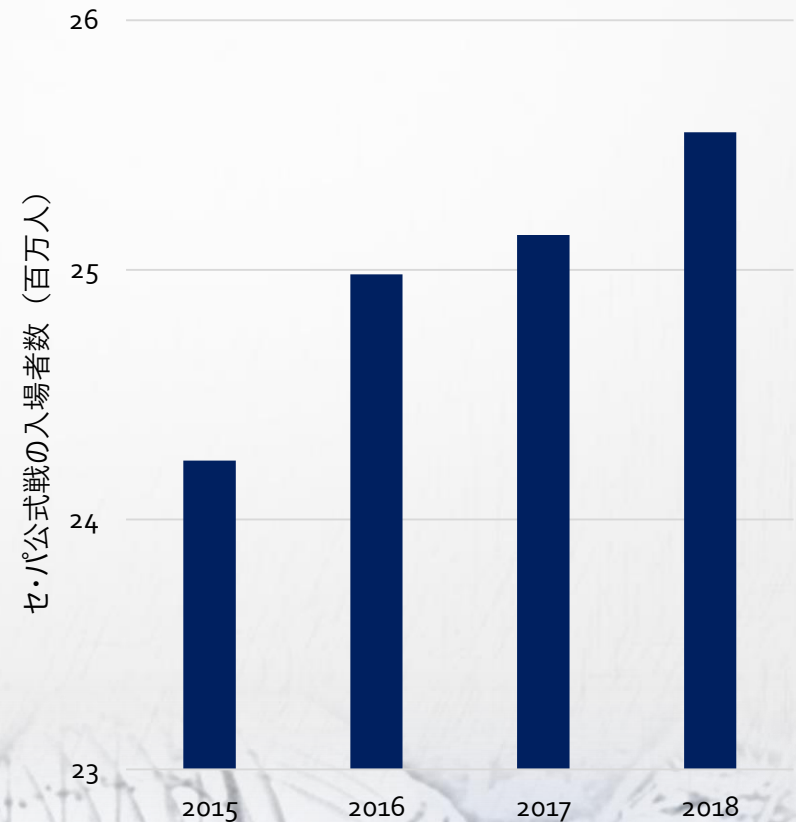
様々な追い風が吹いていたにも関わらず... (2/3)

日本の消費者は体験を重視

体験を重視する日本人



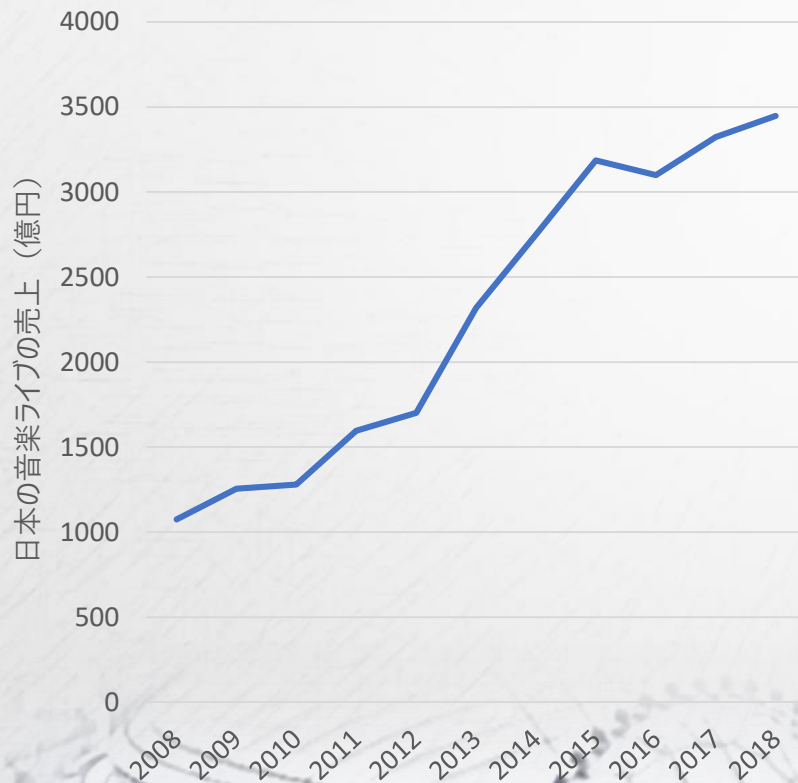
日本の野球公式戦の観客動員数は増加傾向



様々な追い風が吹いていたにも関わらず... (3/3)

日本での音楽ライブやビジネス関連のイベントの需要はいずれも強い。

高まる日本の音楽ライブの需要



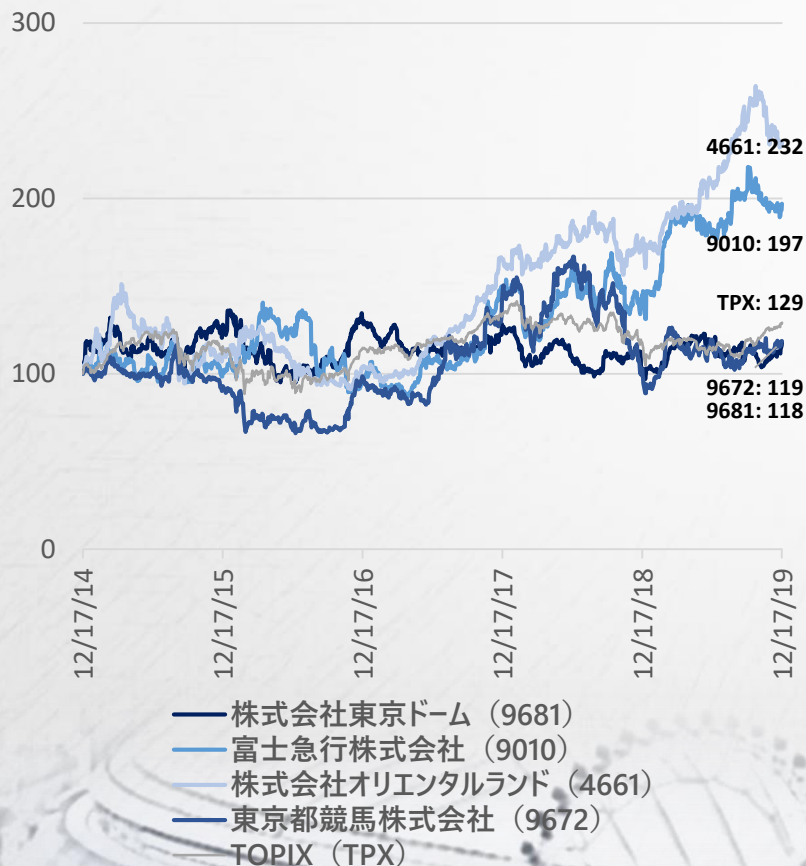
国際競争力がある日本のMICE

順位	国	経済波及効果 (米ドル・十億)	GDPの寄与度 (米ドル・十億)	雇用創出 (千人)
1	アメリカ	787.0	446.1	5,905.0
2	中国	372.8	247.3	5,215.0
3	ドイツ	285.7	165.0	1,939.0
4	イギリス	198.9	133.5	1,829.0
5	日本	147.2	78.2	1,420.0
6	イタリア	70.2	38.3	569.0
7	カナダ	67.3	42.4	493.0
8	オーストラリア	56.0	31.1	545.0
9	フランス	53.6	27.4	456.0
10	メキシコ	52.8	37.6	1,130.0

東京ドーム株はアンダーパフォーム

同社の株はアンダーパフォーム、長年にわたり低いバリュエーションで取引されている

5年間の株価パフォーマンス



ブルームバーグコンセンサス (BEst) の予想株価収益率
5年間の推移



なぜ株式会社東京ドームはアンダーパフォームなのか



東京ドーム

- デジタルサイネージ未導入
- 命名権契約・スポンサー契約が不在
- テクノロジー投資不足
- 飲食販売戦略が脆弱
- プレミアシートの提供が不十分
- イベントの運営日程構成が適切でない



ホテル

- 不十分な投資
- 運営ノウハウの欠如
- ビジネス団体客への戦略が欠如



アミューズメント施設

- 時代遅れのアトラクション
- パークでの消費額は極めて少額にとどまる
- テーマ性なし



ノンコア資産

- 経営資源がノンコア資産に分散
 - 熱海後樂園ホテル
 - 松戸競輪場



コーポレート・ガバナンス

- 高い割合を占める固定給
- 取締役会の独立性の欠如
- 取締役会の多様性の欠如
- 取締役会議長と社長の兼任

II.東京ドーム

OASIS

東京ドームの概要

東京ドームは都内最大級のスタジアム
読売ジャイアンツの本拠地であり、様々なエンタメイベントが行われる

財務状況

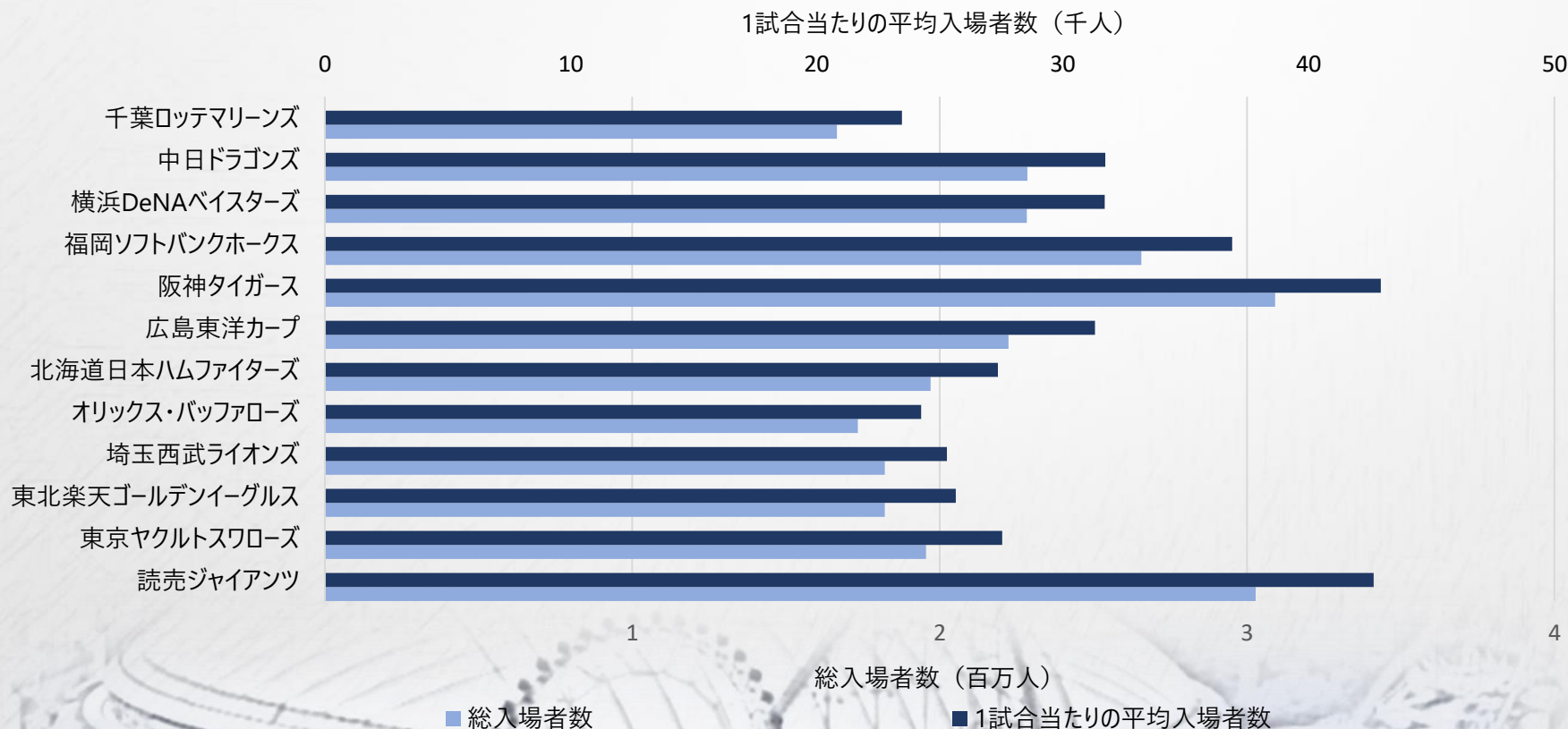
- 東京ドームは、後樂園球場に代わる球場として1988年に開業
- 人気の高い球団である読売ジャイアンツの本拠地であり、日本のプロ野球リーグの中でも最も高い観客動員数を誇る
- 収容人数45,700人（座席数42,000席）と日本最大の野球場
- 野球以外のイベントの場合の収容人数は57,000人に
- 屋根付きのため、天候に左右されない
- ドームは都心のど真ん中にあり、皇居の北、東京駅の北西、東京オリンピック会場のオリンピックスタジアムがある「ヘリテッジゾーン」の北東にある。

(百万円)	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
賃料収入	13,518	13,977	14,069	14,555	14,838
飲食・商品販売	14,314	14,440	16,898	15,831	17,988
総売上	27,832	28,417	30,967	30,386	32,826
成長率		2.1%	9.0%	-1.9%	8.0%
営業日数	301	319	311.0	323.0	317
稼働率	83%	87%	85%	89%	87%
年間入場者数（千人）	8,124	8,464	8,681	8,883	9,321

ジャイアンツは日本で最も人気の高い球団（1/2）

読売ジャイアンツは日本のプロ野球において最も高い観客動員数を誇る球団の一つ

2019年レギュラーシーズンの観客動員数



ジャイアンツは日本で最も人気の高い球団（2/2）

読売ジャイアンツはシーズンチケットを最も多く販売しており、チケット価格も高額である

(円)

シーズンチケット

ダイヤモンドシート（最も良い座席）	2,200,000	該当なし	432,000 - 648,000
スターシート/バイブルシート（2番目に良い座席）	1,100,000 - 1,250,000	該当なし	276,000 - 450,000
エキサイトシート・エキサイティングシート	1,120,000 - 1,600,000	該当なし	444,000 - 618,000
ビームシートB/マリーン・シート	399,000 - 570,000	該当なし	132,000

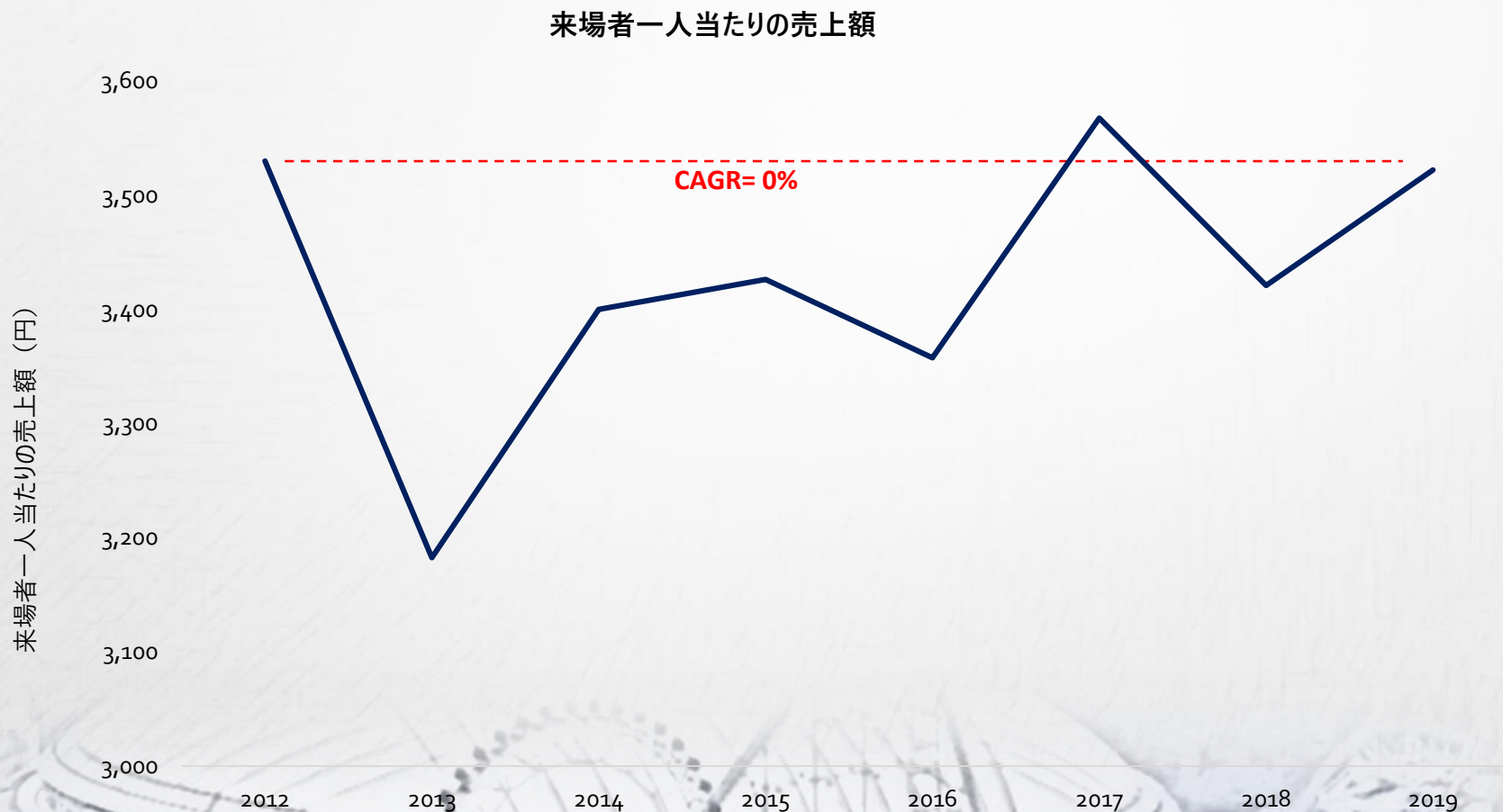
交流戦チケット

指定席S/内野指定席	6,200	4,600 - 5,900	7,700 - 8,200
外野席	2,200	2,000 - 2,900	3,400 - 3,900
ビームシートB/指定席B/マリーン・シート	4,000	3,200 - 4,400	5,700 - 6,200



しかし、東京ドームは収益化できてはいない

来場者一人当たりの売上額は直近の7年間で上昇していない



東京ドームはデジタルサイネージを導入していないため、 広告収入に限りあり

東京ドームの広告収入戦略は、ドームの内外ともにアナログ看板のみへ依存
昨今のスタジアムはアナログ看板からLEDサイネージへすでに移行済み



東京ドーム内のアナログ看板



東京ドーム外のアナログ看板



東京ドーム内のアナログ看板



福岡ヤフオクドームのLEDスクリーン



台湾・桃園球場のバックネットの
LEDサイネージ



アメリカ・ニューヨークのヤンキースタジアムの
LEDスクリーン

東京ドームはLEDサイネージを導入すべき

アナログ看板からLEDサイネージへの移行は、東京ドームに多くの利点

- LEDサイネージは来場者との一体感を高めて魅力的な環境を作り出し、顧客体験を向上させる
- 広告のメッセージとコンテンツが見やすく & 人目を引くものとなり、広告の発信力が高まるばかりか、東京ドームの価値も上がる
- シーズン中に打つキャンペーンに合わせて広告の表示内容を変えたり、決まった時間だけ別途メッセージを表示することもできる
- 動的ディスプレイであれば、一か所で複数の広告を切り替えて表示させることも可能で、表示価値の高い場所で多くの広告を表示させることができる
- 広告主は一定時間、同時にすべてのサイネージ（広告板）で自社広告を一括表示させることができる
- 広告の表示可能場所を有効にかつ効果的に活用することができる
- 広告の内容も簡単かつ低コストで変更可
- 弊社の調査によると、スポンサー間のコンフリクトが原因で、東京ドームはラグビーワールドカップ2019日本大会と2020年の東京オリンピックの会場に選ばれず。デジタルサイネージがスポンサー間のコンフリクトリスクを低減させうと思料。

LEDサイネージの導入プラン

LEDサイネージの導入にあたっては、東京ドームは5つの主要エリアにフォーカス

1. スコアボードの両サイドのLEDスクリーン
各40m×6m
2. 外野席下部の両サイドのLEDスクリーン
各90m×1.8m
3. 2階席下部の両サイドのLEDスクリーン
各300m×0.9m
4. 内野席下部の両サイドのLEDスクリーン
各90m×1m
5. コンコースに沿ってデジタルサイネージを設置し、IPテレビを導入。1階から4階までの一般客用コンコース（スクリーン700～800枚）



LEDサイネージとROICの分析

株式会社東京ドームの2021年度の予測営業利益を14億円押し上げる効果
LEDサイネージの導入で68%のROICを見込む

投資	想定サイズ・仕様	面積 (平米)	1平米あたりの費用 (百万円)	費用総額 (百万円)
 1 スコアボードの両サイドのLEDスクリーン	40m×6m・2枚 画素ピッチ10mm	480	0.49	235
 2 外野席下部の両サイドのLEDスクリーン	90m×1.8m・2枚	324	0.49	159
 3 2階席下部の両サイドのLEDスクリーン	幅300 m×高さ0.9m	540	0.49	265
 4 内野席下部の両サイドのLEDスクリーン	90m×1.0m・2枚	180	0.49	88
 5 コンコースに沿ったIPテレビのデジタルサイネージ	1階から4階までの 一般客用コンコース (スクリーン700～800枚)	800	0.11	87
合計		2,324		834

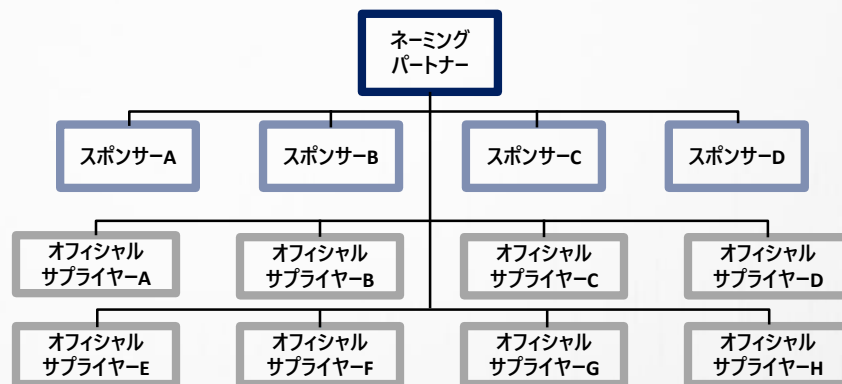
東京ドームはスポンサー契約を一切締結していない

スポンサー契約を締結することで新たに施設の売上を生み出し
提携サプライヤー契約をすることで施設費用を削減することが可能

スポンサー契約とは

- ネーミングパートナー（後述）以外に、別途スポンサーを確保できると思料。
- 一般的なスポンサー契約では契約金の支払いに加え、施設への商品・サービス提供の二本立てとなることが多い。
- また、多くのスタジアムでスポンサーから追加の協賛金を受ける例が見受けられる
（例：飲食物販売業者はスタジアムと長期の契約を締結する代わりに厨房や飲食スペースの工事費用を負担したりするなど）
- スポンサー企業との契約内容は創意工夫して適宜調整を
（例：航空会社のパートナーは「スカイラウンジ」のスポンサー、自動車メーカーは「バレーパーキング」のスポンサー）
- スポンサーとの契約期間は一般的に単年ではなく複数年として、売上が安定的に上がるようにする。

一般的な命名権契約・スポンサー契約の仕組み



- 一般的にはネーミングパートナーの下に、一定数のオフィシャルサプライヤーがいて、その企業には、企業ブランドや商品ブランドロゴの掲示・チケット・プレミアシート（特別優待ボックス・席）のほか、東京ドームでマーケティング活動を行うことなどが認められる。
- スポンサーの下に多層的にオフィシャルサプライヤーが存在できるようにする。オフィシャルサプライヤーは主として商品やサービスの提供となるため、金銭的貢献が少ないが、施設の運営コスト削減には繋がる。

デジタルサイネージ導入によるアップサイドポテンシャル

東京ドームはLEDサイネージを導入して新たに広告の交渉をしなければならないが、
広告主に限らず、新たにスポンサー先探しも並行するべき。2021年度には14億円¹の利益押し上げ効果が期待

マネジメント・チェックリスト

- ❑ 経営陣は広告代理店と提携し、広告料の最適なプライシングを決定させる必要。
- ❑ デジタルサイネージへの置き換えは、広告収入の減少を最低限に抑えるべく、ジャイアンツのオフシーズンに行う必要。
- ❑ デジタルサイネージ導入後の経営陣は広告収益を最大化しながらも、スポンサー契約や命名権契約（後述）の今後のチャンスをうかがうべく、直接契約かどうかを問わず、広告主へコミットしておく必要がある。
 - ❑ 日本のスポンサー契約市場は、広告市場と比較して未成熟
 - ❑ 東京ドームがデジタル広告への移行を急ぐあまりにスポンサー先が見つけられなければ、場合によっては売上の減少をきたす可能性。
 - ❑ 経営陣は足許の広告ビジネスを維持しつつ、LEDサイネージでの新たな広告料の設定交渉を行いながら、さらに、今後のスポンサー先も見つけていく必要がある。
- ❑ いまの広告主の多くはB2B企業（アズビル、フジテック、東洋水産等）であるが、経営陣はB2C企業を開拓していく必要性

東京ドームには命名権のスポンサーが不在

東京ドームは命名権のスポンサーが不在なため、数十億円の売上が見過ごされたまま

日本における命名権

- 日本での命名権は5年以下で契約されるケースが多いが、中には例外も。
 - 京セラミタ（当時）は大阪ドームの命名権を取得し、2006年より「京セラドーム大阪」とした
 - マツダは2009年に広島市民球場の命名権を取得、2024年まで「MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島」となる
 - ZOZO（スタートトゥデイ）は千葉マリンスタジアムの2026年までの命名権を取得
- 日本の命名権契約金（シーズンごと）は、アメリカと同水準の約200百万円から300百万円が相場とされ、弊社は東京ドームの命名権には国内最高値がつくとみている。
 - MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島の命名権料はシーズンあたり300百万円
 - 福岡 ヤフオク! ドームはシーズンあたり500百万円
- 日本企業が球場の命名権およびスポンサー契約を締結している。海外（トヨタ、リコー等）・国内（マツダ、京セラ等）
- 命名権の価格は、施設で開催されているコンテンツの質と人の数（施設への実際の来場者とテレビ他メディアでの観覧者）によって大きく変化する。



広島東洋カープの本拠地
「MAZDA Zoom-Zoom スタジアム広島」



オリックス・バファローズの本拠地
「京セラドーム大阪」

東京ドームは命名権契約を締結すべき（1/2）

東京ドームはあらゆる手法で命名権の価値を最大化すべき

命名権の価値最大化の考慮すべき点

- 命名権契約は単に企業ブランド・商品ブランドを名付けるということだけではなく、命名権契約企業が真のマーケティングパートナーとなり、東京ドーム・命名企業・ドームのビジターの三方にメリットがあるようにしなければならない。
- 完全命名権
例えば、東京ドームを「Mercedes-Benzドーム」とした場合には「東京ドーム presented by Mercedes-Benz」よりも命名権の価値は上がる。
- 長期契約
多くの場合、命名権契約はほかのスポンサー契約よりも長い（10年以上）。そのため、売上安定化のメリットがあるが、それにとどまらず、東京ドームは来訪者数・イベント開催数等に連動して年間の命名権が追加増額できるようにしておく必要。
- 特徴の明確化
東京ドームはスポンサー契約候補先に明確な利点を打ち出せるようにし、命名権の価値を最大限引き出すべき。スポンサー契約企業は自社のブランドや特徴に関連がある施設とのスポンサー契約を締結したいので、東京ドームは契約先探しにおいて明確な利点を打ち出しておくべき。
- 本拠地球団とも連携
東京ドームを本拠地とするチームから提示できるオプション（ユニフォームのロゴ等）や、命名企業が冠スポンサーとなるリーグ・マッチなどが提示できれば、さらに命名権の価値は上昇。
- 実際の運用における留意点
命名権契約が締結された場合は、ただ単にドーム名を変更するのではなく、最新のマーケティング手法を用いて、企業ロゴ・商品ブランドをアピールできるようにすること、また、東京ドーム中のサイネージ（広告板）などあらゆる告知手段を使って丁寧な認知プロモーションを実施するべき。

東京ドームは命名権契約を締結すべき（2/2）

一般的に命名権契約スポンサーは、命名権以外に、チケット・プレミアシート（特別優待ボックス・席）・営業権などの権利を取得。
東京ドームは命名権パッケージ（以下例示）を提案してはいかがだろうか。

- ・ 東京ドームの「オフィシャル・ネーミングライツ・スポンサー」への認定
- ・ 東京ドームのロゴ新規設定権
- ・ 場内で、特定カテゴリー（商品やサービスなど）の独占営業権
- ・ 施設内外で企業ブランド・商品ブランドをアピール
- ・ 命名権契約に特別優待ボックス・席の確保を盛り込む
- ・ ドーム内に自社製品の発信拠点の設置
- ・ 年間数日間は商品発表イベントや社員・顧客向けイベントの会場にドームを貸し切り可
- ・ 一定日数分の会議室およびイベントスペースの使用権
- ・ スペシャルチケットの無償贈呈
- ・ その他、ネーミングパートナーのビジネスモデルに応じてカスタマイズしたオプション
- ・ 広告主同士のコンフリクトのない「クリーン」な広告環境を東京ドームが提供できるか、或いは、イベントの種類によってはほかの企業のスポンサー広告とバッティングしないように表示しないようにすることができる、などは、命名権契約の交渉でひとつのポイントになる。その意味においても、先述のデジタルサイネージを導入することは、命名権契約においてもプラスになる。

東京ドームの命名権契約から得られるアップサイドポテンシャル

東京ドームは命名権契約を締結すべき
2021年度の利益には6億円¹分の押し上げ余地

経営陣が留意すべきこと

- ❑ 経営陣は外部の広告代理店・コンサルタントと提携し、命名権契約パッケージを日本企業のニーズに応じた形でカスタマイズしておくこと。あらかじめパッケージを固めておくことで、スポンサー候補先との条件交渉の良いたたき台となるはず。
- ❑ 経営陣は、命名権契約に関心ある候補企業と条件を決める場合は、必ず複数の企業から条件を確認すること。
- ❑ 経営陣はすべての提案において最善を尽くし、最高値で契約締結を目指さねばならない。

東京ドームはテクノロジーへの投資が不十分（1/4）

東京ドームへのテクノロジー関連の設備投資は非常に少なく、ほかのスタジアムと比較すると劣悪さが露呈

東京ドームの直近15年間の技術投資

実施時期 技術面への投資

- 2005年 ● LEDスコアボード、スクリーン
- 球場内のLEDライト（外野側）
- 2016年 ● スピーカー更新（外野側）
- トイレの温水機能
- 2017年 ● 球場内のLEDライト（内野側）
- スピーカー更新（内野側）

東京ドーム



入場する際はごちゃごちゃした仮設フェンスと大量のスタッフの間を抜ける必要



コンコースは、アナログ看板で、イベントごとに設置し直す必要

vs

ほかのスタジアム



ウェンブリー・スタジアム（イギリス）の入場ゲートは無人化されており、携帯電話を用いて入場することのできる回転式ゲート



トッテナム・ホットスパー・スタジアム（イギリス）のコンコースは、モダンな内装・デジタルサイネージ・真新しい見た目

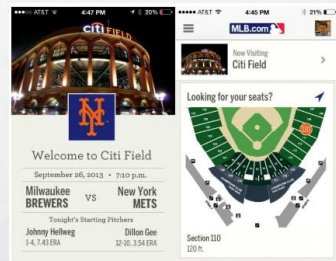
東京ドームはテクノロジーへの投資が不十分（2/4）

東京ドームには、顧客体験と収益性の向上のために投資すべき点が多い

テクノロジー	東京ドームの現状	コメント	導入例
WiFi接続の改善	WiFiが利用可能と銘打たれているにも関わらず、ログオンがしにくく、使い勝手も悪い。	- ライブイベントにおいてはモバイルアプリが来場者を巻き込み盛り上げるツールとして効率的であり、収益化しやすい。 - インターネットに接続ができない場合、若い来場者の多くがゲームの後半にさしかかるまでに球場を出てしてしまう。	- リーバイス・スタジアム：100席につき1つのWiFiアクセスポイントを配備。 - NTTは東京オリンピックが行われる新国立競技場に、1,300ものWiFiアクセスポイントを設置。
モバイルアプリ	なし	- ライブイベントにおいてはモバイルアプリが来場者を巻き込み盛り上げるツールとして効率的であり、収益化しやすい。 - アプリ上で可能なこと - 座席のアップグレード - チェックインと座席位置の確認 - テイクアウト用の飲食物の注文 - 最寄りのトイレへの行き方 - 最寄りの売店への行き方 - 選手情報の表示 - リプレイ再生	

東京ドームはテクノロジーへの投資が不十分（3/4）

東京ドームには、顧客体験と収益性の向上のために投資すべき点が多い

テクノロジー	東京ドームの現状	コメント	導入例
モバイルPOS	- なし - 例えば、2019年12月6日のAAAのコンサートでは、 - 支払いは現金、クレジットカード、Apple PayもしくはSuica・PASMOのみ可 - エイベックスグループの提供するQRコードアプリ以外はQRコード決済（PayPay・LINE Pay・Alipay等）が一切不可	- モバイルPOSシステムを導入すれば、球場内のあらゆる場所で飲食物や物販が可能となるだけでなく、購入者の座席まで商品を届けることも可能。 - POSシステムで待ち時間が減り、客単価は増加の効果。	 米国内のメジャーリーグスポーツ会場の55%（2018年時点）で、“Apetize”というモバイルPOSが使用されている。
ビーコン スマートフォンのBluetoothから得られる位置情報に基づいた近接マーケティングデバイス	なし	- アメリカの93%のMLBのスタジアム、75%のNFLのスタジアム、53%のNBAのアリーナにてビーコンが配置されている。 - ビーコン導入後の最初のシーズンで、ゴールデンステート・ウォリアーズは平均消費が87%上昇。	 MLBは、2014年のMLBシーズン中にiOS関連の情報を使用して来場者への販売を行うため、全米の球場にビーコンを設置。

東京ドームはテクノロジーへの投資が不十分（4/4）

東京ドームには、顧客体験と収益性の向上のために投資すべき点が多い

テクノロジー	東京ドームの現状	コメント	導入例
eチケット	なし	- eチケットの導入すれば、東京ドームの回転ドア付近の混雑の緩和が可能。それに伴い、混雑のコントロールにあたっている人員の削減が可能。 - eチケットの導入で、より精度の高いデータが得られるほか、来場者の顧客の趣向も得ることができる。 - eチケットの導入により、窓口でのチケット販売とチケット確認に割いているスタッフが不要に。	 ウェンブリー・スタジアム（イギリス）の入場ゲートは無人化されており、携帯電話を用いて入場する回転式ゲート
電子メニュー	なし  現状の東京ドームのメニューボードの例	- 電子メニューでは、商品や価格の変更の反映可能。 - メニューをイベントごとにシームレスに変更可能（例：未成年向けのコンサートではアルコール飲料を表示しない）。 - 電子メニューは待ち時間・球場施設・球場内限定のコンテンツ等の配信にも活用可能。	 カナダ・モントリオールのベル・センターのデュアルディスプレイ

テクノロジーへの投資でアップサイドポテンシャル

東京ドームはテクノロジーに投資して
ゲスト体験の向上と飲食・広告・プレミアシートによる収入の拡大を図るべき

マネジメント・チェックリスト

- ❑ 経営陣は、様々なテクノロジー企業やスタジアムコンサルタントからゲストに提供できるサービスについての分析し、最適なパートナーを見つけてテクノロジーを一括導入するべき。
- ❑ 読売ジャイアンツと連携してモバイルアプリの開発を行う必要。これには、eチケットやモバイル決済の機能を持たせること。そして、ジャイアンツ側のニーズと、同時にジャイアンツ以外のイベントで想定されるニーズにも応えられるようにしておくこと。
- ❑ 入退場のログとゲート管理・モバイルアプリ・キャッシュレス決済ソリューションサービスなど一体で提供できる事業者と提携すべき。顧客情報の統計データ・行動・消費パターンの情報が得られる。
- ❑ テクノロジー実装後は、社内にデータ解析チームを立ち上げ、新たなテクノロジーによって収集されたデータ分析とその活用を図るべき。

飲食部門の事業戦略には抜本的な刷新が必要(1/2)

東京ドームにおける飲食部門の平均客単価は、主要球場の平均を大きく下回っている。
そこには、飲食部門の戦略に問題があると見ている。



入場時にスタッフが紙コップに移し替えさえすれば、観客は持参したビールを持ち込むことができる



最近のAAAのコンサートでは開始時点で売店が閉まっており、コンサート中の休憩時間や終了後も再オープンすることはなかった



観客はドーム内に食べ物を持ち込める



ドームのコンコースには飲食コーナーがない

飲食部門の事業戦略には抜本的な刷新が必要(2/2)

東京ドームにおける飲食部門の平均客単価は、主要球場の平均を大きく下回っている。
そこには、飲食部門の戦略に問題があると見ている。



調理済みの食品をイベントが行われているあいだずっと保温している。食品のクオリティが低いばかりか、衛生上の懸念もある。



業者の利用できる調理場が、外野側の売店に限られる



売店が55軒あり、提供商品に統一性がない

OASIS



東京ドームやジャイアンツ関係の限定商品は、
野球帽型のどんぶりやナチョスと食べるめん類しかない

飲食部門刷新の事例：ミルウォーキー・ブルワーズ球場

ミルウォーキー・ブルワーズ球場は、飲食部門戦略の改善により客単価が25%アップ

- ・ ミルウォーキー・ブルワーズ球場では最近、2,000万ドルをかけて一般席を改装（2017年）
- ・ 売店を大規模店11か所に集約
- ・ セントラルアイランド・ユニット方式を採用。新たにスタジアムの1階にサービスバーを2か所（MillerCoorsの各種を提供、観戦可）追加
- ・ 常設スタンディングバーと期間限定店舗に最新機材を導入し、提供商品の品質を向上
- ・ 決済端末を33%増設し、顧客対応をスピードアップ
- ・ 結果：改装後の客単価は25%アップ



改良したモバイルアプリでは「Food Finder」や「Beverage Finder」を利用できるようになり、観客は全ての飲食物を簡単かつ快適に検索できるようになった



店舗ではミルウォーキーの豊かな食文化の伝統を反映した飲食物を多く提供



売店周辺に座席を設置したことで、利用客がイベントの前後も滞在するようになり、売上が上昇

飲食部門刷新の事例：トッテナム・ホットスパー・スタジアム

トッテナム・ホットスパーの新スタジアムでは飲食商品の改革により、客単価が75%アップ

- ・新スタジアムでは、一般席用コンコースと飲食コーナーに大規模投資。
- ・トッテナム 経営陣は他のスタジアムやアリーナを調査し、クラス最高と言えるものは何か、また他の施設の欠点や弱点を分析。
- ・スタジアムにはフード・アトリウムを併設、試合開始前と後のグループでの使用や試合がない日にもオープン。
- ・結果：新スタジアムでは客単価が75%向上し、サッカースタジアムの客単価として欧州最高。ホームゲームでの平均飲食売上高は、一日80万ポンドに達する。



長さ65メートルの「Goal Line Bar」は欧州最長のバー。これ自体を1つのスタジアムのお楽しみにすることで、イベント前後の消費意欲が高まる。飲食店はすべて、開店がキックオフの2時間30分前、閉店が試合終了の2時間後。



キャッシュレス決済によって店員が現金を扱わなくなり、スピードと衛生状況が向上。



新技術の導入で、バーでビールを注ぐ際にスタッフによるビールアップの操作が不要になり、所要時間が従来の9分の1に。

飲食部門の刷新によるアップサイドポテンシャル

東京ドーム経営陣は飲食戦略の改善に向けて、3つの主要目標に注力すべき
これにより、2021年度に利益が12億円¹押し上げられる効果が期待

目標	マネジメント・チェックリスト
1.客単価の向上	❑ 飲食物のドーム内への持込みを認めない。 ❑ 売店の数を削減することにより、1軒あたりの面積を拡大して調理を可能にすることで、品質と食品衛生の向上を図る。 ❑ 飲食そのものをイベント開催前と後の楽しめるようにする。 ❑ サイネージを改善することで、今何が食べられるかを表示し、適切な情報にもとづいて選択できるようにする。 ❑ 東京ドーム外で人気と見られる有名飲食ブランド（シェイクシャックやタコベルなど）との提携を図る。 ❑ ジャイアンツとドームの共同ブランドによる飲食品を拡充する。
2.場内の滞在時間拡大 (イベント前後いずれも)	❑ 売店周辺の食事スペースとコンコース全体の立食エリアを拡大し、わざわざそのために来たくなるような空間にする。 ❑ 売店がイベントの開始前から実施中や終了後も営業するようにする。 ❑ 東京ドーム外で人気と見られる有名飲食ブランド（シェイクシャックやタコベルなど）との提携を図る。
3.行列/注文時間の短縮	❑ デジタルメニューボード（提供品目、価格、待ち時間の最新情報を表示）を増設。 ❑ 提供品目を削減し、調理時間を合理化。 ❑ モバイルPOSシステムを導入し、レジでの渋滞を防止。 ❑ 食品の注文もできるモバイルアプリを導入。

ホスピタリティの欠如(1/2)

東京ドームのホスピタリティは、「プレミアム」スタジアムにふさわしい経験が得られたり、世界的に有名な日本のおもてなしを楽しめたりするレベルに達していない。



VIP用入口に設置された臨時の看板やバリケード



東京ドームの上級席の観客もビュッフェを2,648円払わないと利用できない



プレミアム라운ジの受付に備品やホワイトボードが雑然と置かれている



パークレイズ・センターのVIP用入口



ハードロック・スタジアム（マイアミ）の72 Clubには大型のリクライニングシートが設置され、プレミアム・フード&ドリンクを提供



メルセデス・ベンツ・スタジアム（アトランタ）のAMGラウンジ受付

ホスピタリティの欠如(2/2)

東京ドームの現状のホスピタリティでは、
プレミアムシートの売上を最大化できない

- 東京ドームのホスピタリティは、国際的なベストプラクティスに沿ったものではない。
その理由はおそらく、座席収入の多くがジャイアンツに帰属するからとみられる。設備投資によって両者の増収を図ることが可能なはず。
- 「プレミアムシート」に分類できる座席は推計4,400席。ここでは、専用ラウンジか、飲食サービス（ビュッフェ）を利用できる。
- しかし、座席の約半数が「プレミアム “一般席”」に分類され、場所の良い比較的料金の高い座席であるが、利用できるのはコンコースのみ。
- ただし、プレミアムラウンジを利用できる座席（スーパーウィングやスターシートなど）の一部は、観戦席のみの座席より低価格。これは座席の位置が野球観戦に不向きと考えられるため。
- コンサートやジャイアンツ以外のイベントでは、現在、プレミアムシートの提供が限定的に行われていたり、または、そもそも行われていない。

東京ドームには、プレミアムシートの構成見直しが必要

東京ドームでプレミアムシートの収益向上を実現するには、鍵となる変更点がいくつかある

現状のプレミアムシート

プレミアムシートの構成見直し

シートの名称	現状の 価格設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	現在の 提供方式	変更の提案	新しい価格 設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	新しい 提供方式
ボックス	2.20	350	770	プレミアム	A. 最上級のラウンジを新たに設置 B. ラウンジスペースを拡張 B. ラウンジスペースを拡張 C. パーティゾーンを新たに設置 D. ボックスをリニューアル D. ボックスをリニューアル	2.70	350	945	プレミアム
ダイヤモンド	2.20	150	330	プレミアム		3.00	150	450	プレミアム
チャンピオン	1.50	300	450	プレミアム		1.75	300	525	プレミアム
スター シート A	1.25	3,000	3,750	プレミアム		1.75	650	1,138	プレミアム
エキサイト	1.36	560	762	プレミアム一般席		1.70	560	952	プレミアム
ロイヤル ウイング	1.25	1,000	1,250	プレミアム		1.40	1,000	1,400	プレミアム
グランド ウイング	0.99	1,000	985	プレミアム		1.20	1,000	1,200	プレミアム
JCB B スクリーン	1.10	40	44	プレミアム		1.20	40	48	プレミアム
スター シート A	1.10	2,000	2,200	プレミアム 一般席		1.15	4,350	5,003	プレミアム 一般席
スーパーウイング	0.66	1,000	657	プレミアム		1.10	1,000	1,100	プレミアム 一般席
オーロラ	0.95	8,000	7,584	プレミアム 一般席		1.04	8,000	8,342	プレミアム 一般席
レジェンド	0.91	100	91	プレミアム 一般席		1.00	100	100	プレミアム 一般席
ビーム	0.48	10,000	4,845	プレミアム 一般席		0.50	10,000	4,990	プレミアム 一般席
オレンジ	0.40	200	80	一般席		0.41	200	82	一般席
スカイ	0.37	15,000	5,580	一般席		0.38	15,000	5,747	一般席
交流戦	0.07	2,300	152	一般席		0.07	2,300	156	一般席
スタンディング	0.03	2,000	60	一般席		0.03	2,000	62	一般席
合計		47,000	29,590				47,000	32,240	

東京ドームには、プレミアムシートの構成見直しが必要

第1に、東京ドームはダイヤモンドボックスを区分けしてトップレベルのプレミアムラウンジを整備すべき

現状のプレミアムシート

プレミアムシートの構成見直し

シートの名称	現状の 価格設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	現在の 提供方式	変更の提案	新しい価格 設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	新しい 提供方式
ボックス	2.20	350	770	プレミアム	A. 最上級のラウンジを新たに設置	2.70	350	945	プレミアム
ダイヤモンド			220	プレミアム		3.00	150	450	プレミアム

シートの名称	現状の 価格設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	現在の 提供方式	変更の提案	新しい価格 設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	新しい 提供方式
ダイヤモンド	2.20	150	330	プレミアム	A. 最上級のラウンジを新たに設置	3.00	150	450	プレミアム

- ・ 現在、プレミアムシートの販売はジャイアンツが行っている。東京ドームはジャイアンツと交渉して、ダイヤモンドボックスを区分けして自社で扱うこととし、ジャイアンツ戦やコンサートその他の娯楽イベント用に販売することで、関連収益を自社で確保するようにすべき。
- ・ 東京ドームは、150席あるダイヤモンドボックス席を活用して、トップレベルのプレミアムラウンジを整備すべき。プライベート・ダイニングテーブルやエリアを併設。年間を通しての購入が可能になるようにする。
- ・ 最高級のレストラン式ダイニング（追加料金なし）もあわせて楽しめるような一括パッケージに。
- ・ 販売は年間契約商品とし、利用客が1つの営業手段として接待用に効果的に利用できるようにすべき。
- ・ 米国／英国の施設の場合、類似パッケージは1席あたり年間2万8,000ドル（300万円）程度。これは現在のダイヤモンドボックスで巨人戦を見る場合より35%ほど高い。これを新たな最上位商品とし、これを基準にすべての価格とサービス内容を決める。
- ・ 英国／米国の施設の場合、この規模のラウンジの改装費は100万～200万ドル（1億～2億円）程度。
- ・ これによる巨人には年間4億5,000万円の増収。東京ドームにはケータリングによる増収が考えられる（飲食セグメントの増加を別途織り込む）。

東京ドームには、プレミアムシートの構成見直しが必要

第2に、東京ドームは現在のチャンピオンシートとスターシートAのラウンジスペースを拡張すべき

現状のプレミアムシート

プレミアムシートの構成見直し

シートの名称	現状の 価格設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	現在の 提供方式	変更の提案	新しい価格 設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	新しい 提供方式
ボックス	2.20	350	770	プレミアム	A. 最上級のラウンジを新たに設置 B. ラウンジスペースを拡張	2.70	350	945	プレミアム
ダイヤモンド	2.20	150	330	プレミアム		3.00	150	450	プレミアム
チャンピオン	1.50	300	450	プレミアム		1.75	300	525	プレミアム
シートの名称	現状の 価格設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	現在の 提供方式	変更の提案	新しい価格 設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	新しい 提供方式
チャンピオン	1.50	300	450	プレミアム	B. ラウンジスペースを拡張	1.75	300	525	プレミアム
スターシート A	1.25	3,000	3,750	プレミアム	B. ラウンジスペースを拡張	1.75	650	1,138	プレミアム
- 現在のチャンピオンシートとスターシートAにラウンジスペースを確保すべき（収容能力950人程度）。 - このスペースにはお食事セットを備えるとともに、セットのアップグレード（テーブルでの食事など）や追加メニューができるようにする。 - 販売先としては中小企業や富裕層が考えられる。 - 残りのスターシート（スターシートB）はプレミアム一般席として残し、改装を施したコンコースを利用できるようにしておく。 - 一般に、この規模のラウンジの改装費は200万ドル（2億円）程度。 - これによって、巨人は年間2億6,600万円増収。									
合計		47,000	29,590				47,000	32,240	

東京ドームには、プレミアムシートの構成見直しが必要

第3に、東京ドームは観戦しながら飲食を楽しめる社交ゾーンを設置すべき

現状のプレミアムシート

プレミアムシートの構成見直し

シートの名称	現状の 価格設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	現在の 提供方式	変更の提案	新しい価格 設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	新しい 提供方式
ボックス	2.20	350	770	プレミアム		2.70	350	945	プレミアム
ダイヤモンド	2.20	150	330	プレミアム	A. 最上級のラウンジを新たに設置	3.00	150	450	プレミアム
チャンピオン	1.50	300	450	プレミアム	B. ラウンジスペースを拡張	1.75	300	525	プレミアム
スター シート A	1.25	3,000	3,750	プレミアム	B. ラウンジスペースを拡張	1.75	650	1,138	プレミアム
エキサイト	1.36	560	762	プレミアム 一般席	C. パーティーゾーンを新たに設置	1.70	560	952	プレミアム

シートの名称	現状の 価格設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	現在の 提供方式	変更の提案	新しい価格 設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	新しい 提供方式
エキサイト	1.36	560	762	プレミアム 一般席	C. パーティーゾーンを新たに設置	1.70	560	952	プレミアム

- ・ 米国の野球では、観戦しながら飲食を楽しめる社交ゾーンの設置が重要なトレンドになっている。
- ・ エキサイトシートよりは上位の手軽な価格帯のプレミアム席には観戦できるパーティーゾーンを設置すべき。
- ・ こうしたエリアの建設費は300万ドル（3億円）程度。
- ・ これによって、巨人は年間1億9,000万円増収。

スタンディング	0.03	2,000	60	一般席		0.03	2,000	62	一般席
合計		47,000	29,590				47,000	32,240	

東京ドームには、プレミアムシートの構成見直しが必要

第4に、東京ドームはロイヤルウイング／グランドウイング／スーパーウイングシートのボックス席をアップグレードし食事込みのパッケージを用意すべき

現状のプレミアムシート

プレミアムシートの構成見直し

シートの名称	現状の 価格設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	現在の 提供方式	変更の提案	新しい価格 設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	新しい 提供方式
ボックス	2.20	350	770	プレミアム	A. 最上級のラウンジを新たに設置 B. ラウンジスペースを拡張 C. パーティゾーンを新たに設置 D. ボックスをリニューアル	2.70	350	945	プレミアム
ダイヤモンド	2.20	150	330	プレミアム		3.00	150	450	プレミアム
チャンピオン	1.50	300	450	プレミアム		1.75	300	525	プレミアム
スター シート A	1.25	3,000	3,750	プレミアム		1.75	650	1,138	プレミアム
エキサイト	1.36	560	762	プレミアム一般席		1.70	560	952	プレミアム
ロイヤルウイング	1.25	1,000	1,250	プレミアム		1.40	1,000	1,400	プレミアム

シートの名称	現状の 価格設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	現在の 提供方式	変更の提案	新しい価格 設定 (百万円)	シート数	売上収益 (百万円)	新しい 提供方式
ロイヤルウイング	1.25	1,000	1,250	プレミアム	D. ボックスをリニューアル	1.40	1,000	1,400	プレミアム
グランドウイング	0.99	1,000	985	プレミアム	D. ボックスをリニューアル	1.20	1,000	1,200	プレミアム
スーパーウイング	0.66	1,000	657	プレミアム	D. ボックスをリニューアル	1.10	1,000	1,100	プレミアム 一般席

- ロイヤルウイング／グランドウイング／スーパーウイングシートのボックス席をアップグレードすべき。それによりラウンジを利用できるようにする。また食事込みのパッケージを用意することで、ケータリングパートナーの収入を安定化させる。
- メニューはイベントごとに変更すべき。またイベントや観客のプロフィールにあわせて、テーブル料理、バイキング、フィンガーフードから選択できるようにする。
- これによって、巨人は年間8億800万円の増収。

プレミアムシートの構成見直しによるアップサイドポテンシャル

東京ドーム経営陣はプレミアムシートの再構築を行うべき
これにより、2021年度に利益が4億円¹に上昇すると想定される

マネジメント・チェックリスト

- ❑ 経営陣はジャイアンツと提携し、プレミアムシートのアップグレードに向けた計画を策定すべき。
- ❑ アップグレードの内容はジャイアンツが持つ球界トップのイメージを反映し、世界的球場のサービスと遜色ないものにする。
- ❑ プレミアム席の構成と内容を変更する必要がある。
 - ❑ ダイヤモンドボックスを区分けしてトップレベルのプレミアムラウンジを整備する。
 - ❑ 現在のチャンピオンシートとスターシートAのラウンジスペースを拡張する。
 - ❑ 観戦しながら飲食を楽しめる社交ゾーンを設置する。
 - ❑ ロイヤルウィング／グランドウィング／スーパーウィングシートのボックス席をアップグレードし、食事込みのパッケージを用意する。
- ❑ コンサートなどのイベント用のパッケージを用意すべき（現在はプレミアムシートで提供されるサービス内容が限定的）。

現状のイベントの運営日程の組み合わせは 収益を最大化できるようにはなっていない

東京ドームは稼働率が高いにもかかわらず収益機会を逃している
これはイベント日程が最適化されていないため

イベント構成の考慮事項

- 東京ドームで開催されるイベントの数は野球場としては数が多く、海外での屋内型アリーナの成功例と類似。
例えば、O2（ロンドン）は年間211件（2018年）、マディソン・スクエア・ガーデン（ニューヨーク）は年平均320件。
- 東京ドームのように年間稼働率の高い施設にとっては、どのイベント開催するかが重要なポイント。
- 飲食や物品、プレミアムシートといった副次的支出は、イベントのジャンルによってレベルが異なる。
人気・来場者数・来場者の属性による。
- イベントの内容も、スポンサー料や広告料の引き上げ、施設のブランドイメージの向上に影響することがある。

現在のイベント構成（2019年1月期）

イベントの種類	イベント数	合計入場者数	推定平均入場者数	備考
プロ野球	64	2,829,152	44,206	出所：日本野球機構
その他の野球	29	1,033,569	35,640	出所：日本野球機構によるイベントが14回。残りの15回分については東京ドームの公式戦の平均入場者数から推計。
その他のイベント	44	1,393,333	31,667	入場者数のデータは2019年の開催日数計33日分にわたる4つのイベントに基づく。データのない11のイベントの平均入場者数は推計による。
コンサート	76	4,064,000	53,474	同社提供の合計入場者数と一致するよう算出した入場者数。
合計	213	9,321,000	43,761	

イベント構成の変更により利益の最大化を図るべき

イベントの種類別に東京ドームへの寄与度を分析して、「その他イベント」と「その他野球イベント」を利益率の高いコンサートや新イベント（eスポーツなど）と入れ替え、利益最大化を図るべき

イベント種類別価値寄与度（考え方）

イベントの種類	入場者数	飲食・商品販売 への支出	プレミアムシートに 関連する支出	広告価値	費用 （設備等）
プロ野球	30.4%	高い	中程度/高い	高い	中程度
その他の野球	11.1%	低い	非常に低い	低い	中程度
その他のイベント	14.9%	低い	非常に低い	非常に低い	低い
コンサート	43.6%	中程度	低い	低い	高い

イベントの日程構成の最適化によるアップサイドポテンシャル

東京ドームはイベント日程の最適化により、広告・飲食・プレミアムシートから売上アップ

マネジメント・チェックリスト

- ❑ 経営陣は収益性の高いイベントを把握し、施設予約の受け入れポリシー策定時に考慮。
- ❑ イベントの分類別・小分類別に飲食・物販・プレミアムシートといった副次的支出の分析を徹底的に行い、今後のイベントに最適な飲食・物販・プレミアムシートの内容を分析。
- ❑ 分析結果を将来のイベント計画に織り込む。
- ❑ 東京ドームは副次的支出からのあらゆる収入を確保できるよう、運営面・営業面での柔軟性を十分確保する。

III.ホテル

OASIS

東京ドームホテルの概要

東京ドームホテルは東京ドームシティ内にある大型ホテル

- 2000年6月に開業。
- 43階建て。客室数978室。スイート28室。
- 東京ドームシティ内に立地（ただし、ホテルの財務成績は株式会社東京ドーム財務諸表の「東京ドームシティ」に含まれない）。東京メトロ各線へのアクセスが良好。
- レストラン10軒、各種宴会場、屋外プールがある。
- 株式会社東京ドームが自社で経営。

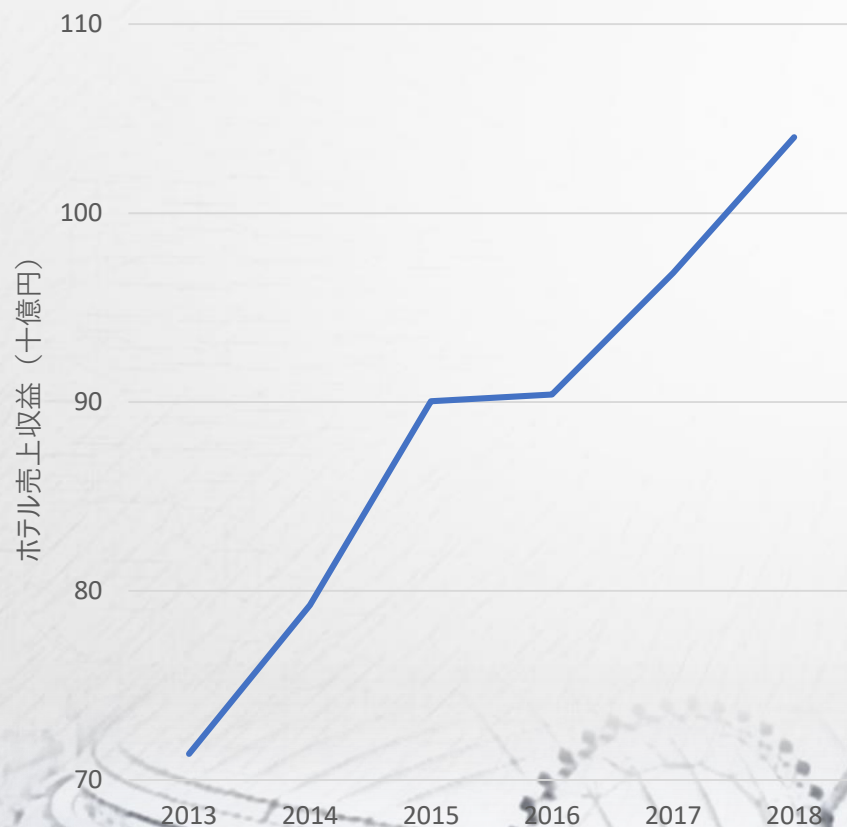
財務情報

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
(百万円)						
総売上高	13,410	13,280	13,880	14,049	13,656	13,516
成長率			4.5%	1.2%	-2.8%	-1.0%
客室稼働率		90.5%	91.6%	89.1%	86.0%	88.3%
合計宿泊者数		528	539	528	501	528
宴会利用	2,308	2,182	2,236	2,190	2,188	2,120
成長率			2.5%	-2.1%	-0.1%	-3.1%

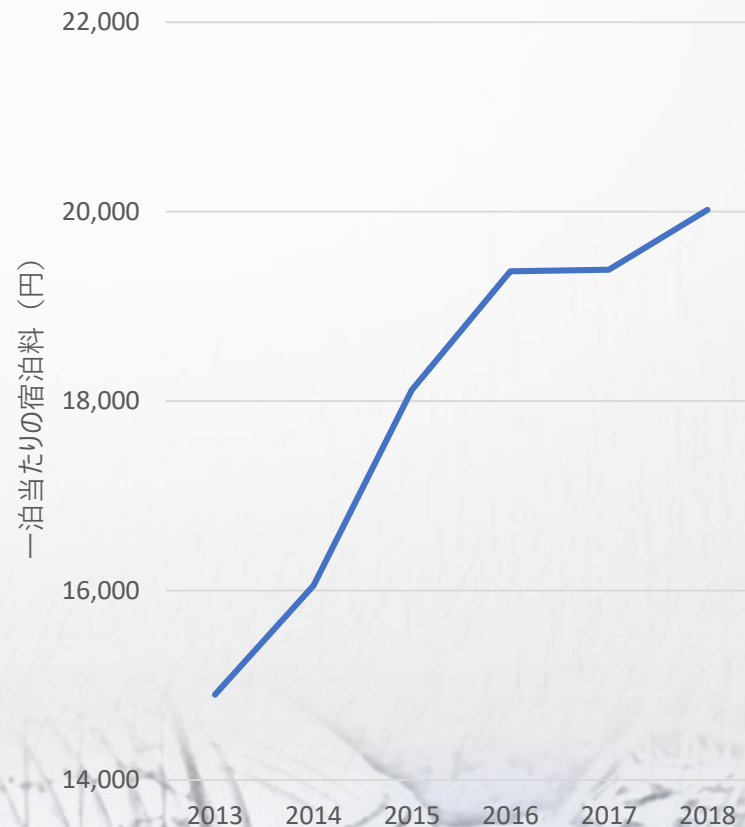
都内のホテル業界は成長が続いている

STRのデータによれば、都内のホテル全体では過去5年間堅調な成長が続いている

都内ホテルの全体売上高：年間成長率7.8%（CAGR）



都内の平均客室単価（ADR）：年間成長率6.1%（CAGR）



しかしながら、東京ドームホテルは収益化の波に乗れていない

ホテルについて、東京ドームから投資家向けに公表されたデータはほとんどない
入手できるデータによれば、ホテルの営業成績は低迷している

東京ドームホテルの売上高：年間成長率0.2%（CAGR）



宴会場事業はマイナス成長



東京ドームホテルはゲストルームへの投資が不十分

2004年と現在の比較：東京ドームホテルの客室はほとんどアップデートされていない

照明器具:変化なし

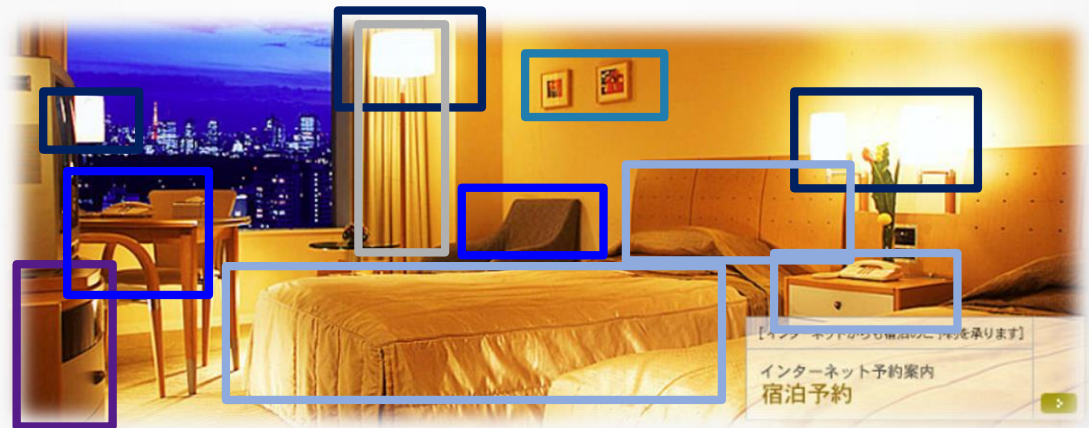
ベッド周り:変化なし

カーテン:変化なし

ベッド、ドレッサー、ナイトスタンド変化なし

椅子変化なし

絵画:変化なし、反対側の壁へ移動



2004年4月4日時点の東京ドームホテルウェブサイトに掲載された客室
(ウェイバックマシンによる)



2020年1月10日時点の東京ドームホテルウェブサイトに掲載された客室

出所:東京ドームホテルウェブサイト、ウェイバックマシン

東京ドームホテルのサービスに対する失望の声

東京ドームホテルの宿泊体験にはサービスに失望の声が



非常に悪い印象。

「...これまで日本で滞在したことのある他のホテルとは違い、部屋に無料で提供されるペットボトル飲料水はありません。部屋にある水は500mlで205円であることにとても驚きました。この理由を女性スタッフに尋ねると、彼女は『日本では水道水が飲めるからだ』と答えました。また、アイロンとアイロン台も備え付けはありません。空きがあるときにのみ利用が可能です...」

トリップアドバイザーでの口コミ(2018年9月)

回答（東京ドームホテルカスタマーサービス・プロモーション・マネージャー）

「...ミネラルウォーターのサービスにつきましては以前より検討いたしてしておりますが、結論に至っておりません。お客様からのご意見につきましては関係部門長で共有し、ご不満の点について、その原因を慎重に検討いたしております...」



気配りに欠ける

「...このホテルは行列がテーマのようです。朝食はいつでも30～50人の行列になるため、15～20分の待ち時間いつもかかります。ところがレストランに入ると、空いているテーブルが必ず数十か所くらいあります。なぜ待たされたのかを尋ねると、いつもは英語が上手な支配人が言葉に詰まっていました...」

トリップアドバイザーの口コミ（2018年4月）

東京ドームホテルは営業とマーケティング改善が必要

競合ホテルと異なり、東京ドームホテルは自社ウェブサイトでの予約に最低宿泊料保証をしていない

- 自社サイトでネット専業旅行会社（OTA）に対抗できる料金を提示すれば、直接予約を拡大できる。
 - 直接予約の場合、ホテルは顧客体験の全体（予約から宿泊後のチェックアウトまで）をコントロールしやすくなり、より一貫性の高い顧客体験を保証できる。
 - 直接予約の場合、顧客情報へのアクセスがより完全になる。
 - 直接予約の場合、OTAへの手数料支払いが不要になり、ホテルの利益率が向上する。
- 東京ドームのサイトとOTAの価格差を見ると、東京ドームは営業とマーケティングに対するアプローチの改善が必要。

The image compares the booking process and pricing for the Tokyo Dome Hotel on two different platforms: the hotel's official website and Agoda.com.

Tokyo Dome Hotel Website (Left):

- Hotel Name: TOKYO DOME HOTEL
- Address: 1-3-61 Koraku, 112-8562, Bunkyo-ku, Japan
- Reception is open: 24/7
- Check-in from: 14:00
- Check-out before: 11:00
- Spoken languages: English, Japanese
- Contact: +81 3-5805-2111
- Room 1 (1 adult): Single Room Non-Smoking. Bedding options: 1,50m (subject to availability), 2 Nights Stay or Stay Longer and Save. Use Room Only. Price: US\$525.36.
- Total: US\$525.36 (highlighted with a red box).
- Payment will be processed by credit card or cash.
- Breakfast not included.
- Pay later: Full payment will be done at the hotel.
- Cancellable, modifiable (for information please check terms and conditions).

Agoda.com (Right):

- Hotel Name: Tokyo Dome Hotel
- Address: 1-3-61 Koraku, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan, Shinjuku, Tokyo, Japan 112-8562
- Exceptional location - What's nearby?
- 77% DISCOUNT
- LOWEST PRICE!
- 10 Feb 2020 - 14 Feb 2020 (4 nights)
- 1 x 10th-21st Floor Single Room - Non-Smoking
- Change
- 9.0 Exceptional cleanliness
- 1 room, 1 adult
- Max 1 adult
- RISK FREE cancellation before 23:59 hrs. on February 6, 2020 (property local time)
- Pay nothing until February 5, 2020
- We only have 4 rooms left at this price!
- Long Stay Deal. Price includes 10% discount! Well done! You're getting this property's lowest price!
- 77% OFF TODAY
- Original price (1 room x 4 nights): \$438.43
- 24HOURS SALE Coupon applied: -\$34.62
- Price (1 room x 4 nights): \$403.81
- Booking fees: FREE
- Price (highlighted with a red box): \$488.61
- Included in price: Service charge 10%, Tax 10%

東京ドームホテルにビジネス団体客への明確な戦略はない

東京ドームホテルは、その規模とドームへのアクセスから、ビジネス団体客向けの施設としては理想的
しかし同ホテルで開催されるバンケットの数は減少傾向

同ホテルの企業顧客向け施策は使い勝手が悪く、時代遅れ

- ビジネスセンターのPCは有料（利用時間10分ごとに100円）
- モノクロ印刷:10円/枚
- カラー印刷:50円/枚
- ミーティングルームに専任スタッフはいない。
- 宴会場についての問い合わせは電話かファクスに限る。
- ホテル内にフィットネスクラブがない。宿泊客は東京ドームフィットネスクラブのチケットを個々に購入しなければならない。

他のホテルでは企業顧客向けにもっと魅力的なオプションを提供

- 24時間オープンなビジネスセンター（最新のアメニティを無料で提供）
- ミーティングオンデマンド・ポータル（オンラインでミーティングスペースの空き状況の確認、スペースの予約、オプションの選択ができる）
- 24時間オープンの無料フィットネスセンター
- 企業イベントのコーディネートを行う専任スタッフチーム
- 先進的AV機器
- 半日／終日パッケージセット（ルームレンタル料、コーヒーブレイク、ワーキングランチ込み）。

東京ドームホテルは外部経営者を招へいして 運営改善と利益向上を図るべき

東京ドームは、東京ドームホテルの経営を世界的なホテルブランドと提携して行うべき
これにより、2021年度に利益が12億円¹分上昇すると想定される

外部ブランドによる経営のメリット

- ホテルの運営に一貫性を持たせることができる。宿泊客の期待通りのアメニティーやサービスが得られるという安心感が高まる。
- ホテル運営経験のほか、抱える様々な問題に直ちに適用可能な方策（ターンキーソリューション）が得られる。
- 集中予約システムを利用できる。必要な知見が得られ、宿泊料の最適化できる。
- 会議や企業顧客の対応の知見をとおしてビジネス団体客向けサービスを改善できる。
- ロイヤルティ・プログラムを利用できる。ホテルの新たな顧客基盤を開拓できる。リピート客を獲得する機会が増える。
- 規模の経済にともなうメリット（ホテルアメニティーの一括購入、マーケティングスタッフの共有など）により経費削減が可能。
- 超大手ブランドの一員になると、独立系ホテルの場合より、一般に宿泊料と稼働率が上昇する²。

マネジメント・チェックリスト

- 主要ホテルブランド事業者（ハイアット、インターコンチネンタル、ヒルトン、マリオット）と提携し、その経営モデルやサービスについてより詳しく学ぶ。
- 改善目標にもっとも良く合致し、独立系ホテルとの成功実績がある事業者を選定するプロセスを進める。

IV. 遊園地事業

東京ドームシティアトラクションズ概要

東京ドームシティアトラクションズは東京ドームシティ内にある入場無料の遊園地

- 東京ドームシティアトラクションズ（以下、東京ドームアトラクションズ）は東京ドームの敷地内にある遊園地。
- 当遊園地は入園料不要で、その代わり、それぞれのアトラクションを楽しむためには園内で都度払いをするか、またはフリーパスを購入する必要がある。
- 1958年に開園した。

財務情報

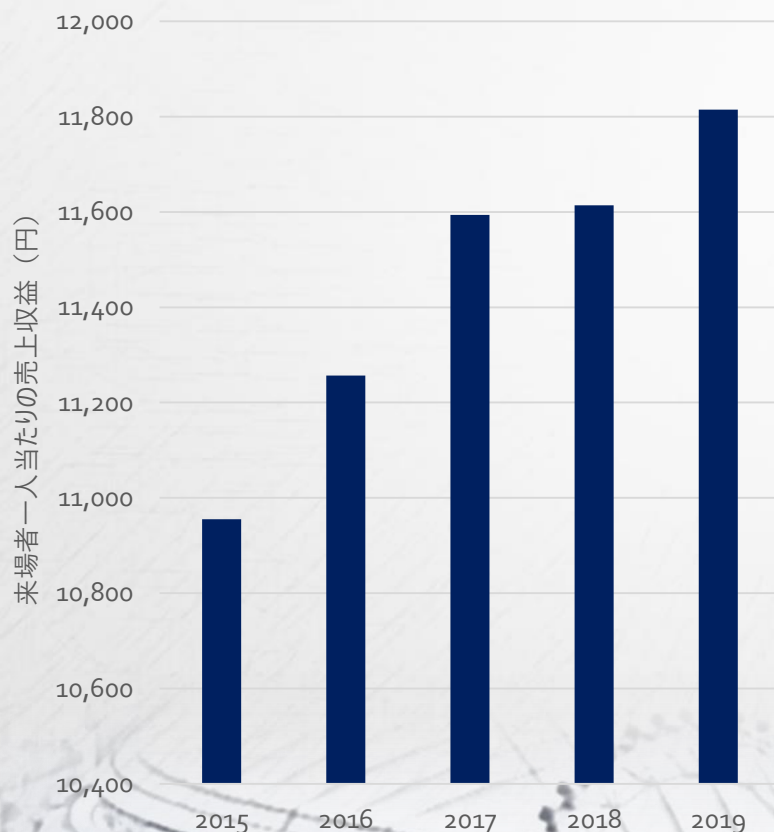
(百万円)

	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年
総売上高	3,321	3,475	3,572	3,505	3,688
成長率		4.6%	2.8%	-1.9%	5.2%
来場者数（千人）	4,948	5,565	5,724	5,667	5,961

テーマパーク型遊園地は日本国内で着実な成長を見せている。

オリエンタルランドが経営する東京ディズニーランド・ディズニーシーはゲスト一人当たりの売上は着実に伸びている。
ユニバーサルスタジオジャパンも毎年入場料を値上げしているが、引き続き入場者は増加傾向。

東京ディズニーリゾートのゲスト一人当たりの売上

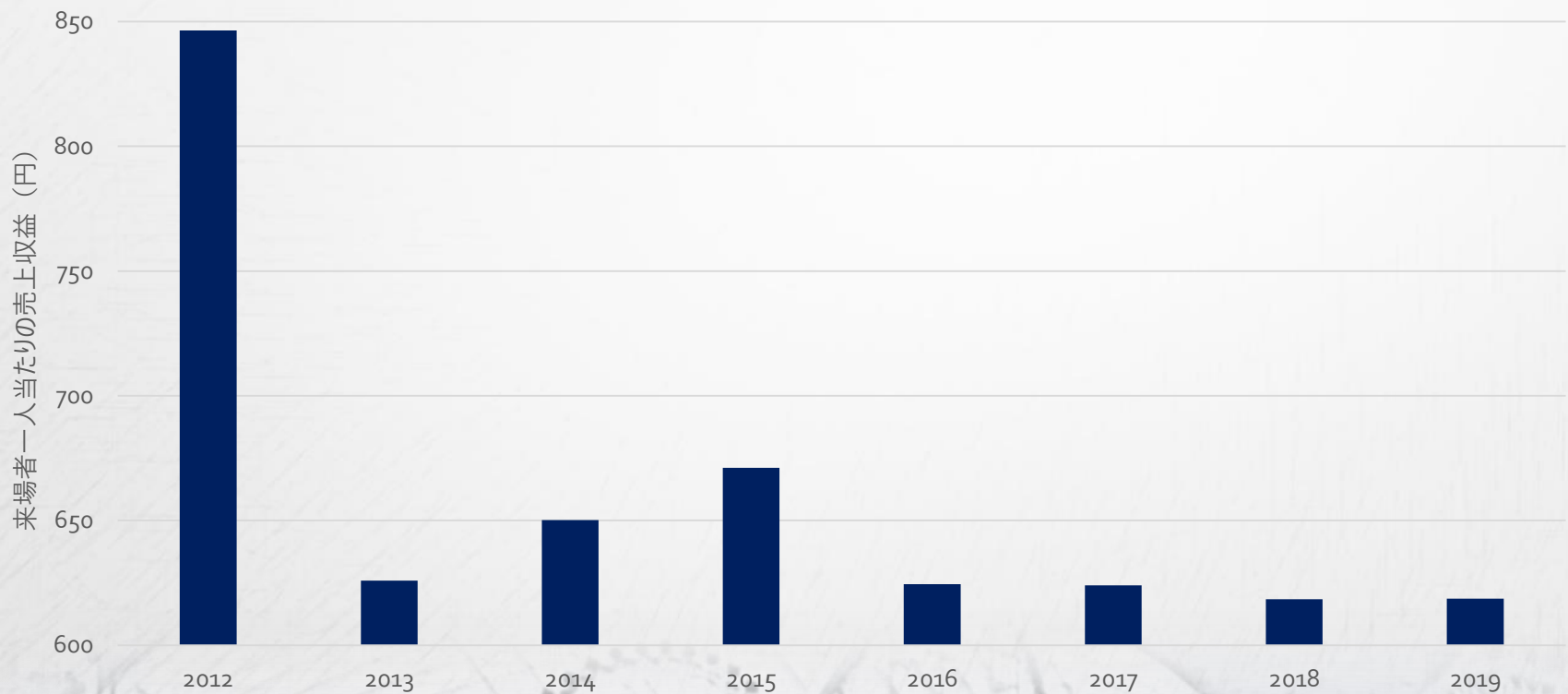


USJの入場料と入場者の推移



東京ドームアトラクションズのゲスト一人当たりの売上は低迷

ゲスト一人当たりの売上は2012年以来27%減少しており。2019年度では618円となっている。
現状ではパークの収益化は難しい。



低い売上・低レベルの品質・低い安全管理がもたらす 口コミの負の連鎖

低い利益率の結果、不十分な設備投資となり、ますますゲストがお金を落とさないようになっている。



東京ドームアトラクションズの乗り物は時代遅れ。目玉のローラーコースター・サンダードルフィンが2003年にデビュー。女兒にけがをさせたために2010年から2013年の間は閉鎖。以下は直近の訪問者によるパークの悲しい現状を記したコメントである。

“窓が...”



“観覧車に乗りました。窓からの景色がかすんでいました。よく見てみると、どの窓も汚かった。景色を見渡すことができるかと思ったが、少し残念だった。”

-トリップアドバイザーの口コミ 2019年2月

“寂しげなクリスマス”



“いつもクリスマスの装飾を楽しみにしていましたが、今年はがっかりでした。光のトンネルはなく、ドームのイルミネーションもありません。クリスマスマーケットは小さくてみずぼらしく、人もいませんでした。いつものクリスマスツリーへの装飾はなく、なぜかその隣の桜の木に装飾がありました。全体的にレベルが落ちた印象で、ここの支配人の考えはありえない。なんでことだ”

-トリップアドバイザーの口コミ 2019年12月

“乗り物がほぼない”



“遊園地だと思っていくと、乗り物がないのでがっかりします。”

-トリップアドバイザーの口コミ 2019年8月

東京ドームアトラクションズはテーマやストーリー性がない。

対して、東京ディズニーランドは7つのテーマランドに分かれており、それぞれがキャラクターの世界になぞらえており、ゲストに印象深い体験が得られるようになっている

クリッターカントリーはディズニー映画『南部の唄』のキャラクターの住処。ここには、ウォーターシュート型のスプラッシュマウンテンや『アメリカ河』でのカヌー探検がある。

ファンタジーランドはディズニーの王道アニメをテーマに。シンデレラ・ピーターパン・白雪姫など。

トゥーンタウンは低年齢層向けでミッキーの家・Donaldのボート・チップとデールのツリーハウスがある。

ウエスタンランドはアメリカ開拓時代の街並みをモチーフにしている。乗り物のビッグサンダーマウンテンや『トムソーヤの冒険』に由来するトムソーヤ島を楽しむことができる。



トゥモローランドはSFや未来の世界をテーマとしている。スペースマウンテンやスターウォーズがもとになったスターアーツ、トイストーリーがモチーフのバズライトイヤーのアストロブラスターなど。

アドベンチャーランドでは、ジャングルクルーズに乗り、スイスファミリー・ツリーハウス（または、ターザンのツリーハウス）、パイレーツオブカリビアンを楽しむことができる。

ワールドバザールはショッピング・レストランのエリアで20世紀初頭のアメリカを再現している。メインエントランスに近く、遊び終わったゲストが買い物を楽しみやすいように配慮されている。

東京ドームアトラクションズはテーマやストーリー性がない。

USJはハリー Potter・ジュラシックパークなどの商標を使用しており、こちらもまた、ユニークで世代を超えた体験ができるようになっている。
スーパー・ニンテンドー・ワールドが2020年にオープンするなど、新しいテーマを取り入れており、ゲストにまた来たいと思わせる努力が見られる。



THEME PARK INSIDER

“スーパー・ニンテンドー・ワールド行きのハイプトレインにみんな乗り込もう！”

2019年12月27日

THE VERGE

“日本のスーパー・ニンテンドー・ワールドテーマパークはマリオをテーマにしたウェアラブル端末が特徴”

2020年1月13日

東京ドームアトラクションズは 日本のコンテンツ制作会社と提携してパークを改善すべき(1/3)

多くの日本のコンテンツ制作会社には東京ドームアトラクションズで活かせる商標があり、提携した場合には、双方ともメリットがあると思料。



TOEI ANIMATION

キャラクター	アトラクション候補	商品アイデア
 魔法使いサリー	魔法のほうきの乗り物	マジックポーション キャンディショップ
 ゲゲゲの鬼太郎	妖怪大戦争 レーザータグ	鬼太郎 変装フォトブース
 ドラゴンボール	筋斗雲 のりもの	ドラゴンレーダー を使った 借り物競争

CAPCOM

キャラクター	アトラクション候補	商品アイデア
 ストリートファイター	VR格闘技	アクションフィギュア
 ロックマン	ロボットマスター ダークライド	Dr. ワイリー研究所 ロボット制作
 バイオハザード	バイオハザード アクション シューティングゲーム	コスプレコーナー

東京ドームアトラクションズは 日本のコンテンツ制作会社と提携してパークを改善すべき(2/3)

多くの日本のコンテンツ制作会社には東京ドームアトラクションズで活かせる商標があり、提携した場合には、双方ともメリットがあると思料。



SQUARE ENIX

キャラクター	アトラクション候補	商品アイデア
 パックマン	パックマン バンパーカー	復刻版 コインアーケードゲー ム
 鉄拳	VR版 ファイティングゲーム	アクションフィギュア
 ソウルキャリバー	忠実に再現した剣を使 って実際に体を動かす アトラクション	ソウルシリーズ 武器ショップ

キャラクター	アトラクション候補	商品アイデア
 ファイナルファンタジー	バイク型 ローラーコースター	アクションフィギュア
 ドラゴンクエスト	ライブ感のあるモン スターと闘いながら駆け 抜ける迷路	写真用 コスプレコーナー
 トゥームレイダー	ララ・クラフトの 3D障害物コース	トゥームレイダー 秘宝コレクション

東京ドームアトラクションズは 日本のコンテンツ制作会社と提携してパークを改善すべき(3/3)

東京ドームはコンテンツ制作会社と提携して東京ドームアトラクションズを現代的なテーマパークにするべき。
この結果、2021年度¹⁾には13億円の押し上げ効果があると思料。

マネジメントチェックリスト

- ❑ 経営陣は国内で成功を収めているテーマパークによるコンテンツパートナーシップの決め手はなにかを徹底的に研究すること（東京ディズニーリゾート・USJ）
- ❑ 経営陣は日本のコンテンツ制作会社（東映アニメーション・カプコン・スクウェアエニックス・バンダイ）との提携の可能性を探ること。
- ❑ 経営陣は複数のパートナーシップのパターン・あり方を検討すること。
例えば、常設のアトラクションや、ゲームの発表や映画やTV番組に合わせて期間限定で施設を導入するなど。（USJは期間限定のアトラクションとして様々な日本のキャラクターを順次入れ替えていく手法を成功させている。）
- ❑ コンテンツ制作会社が決まれば、経営陣は社内でクリエイティブ・技術チームを組成し、ライセンス企業とともにそのキャラクターにふさわしいアトラクションと体験を編み出さなければならない。
- ❑ 経営陣は東京ドームアトラクションズのリニューアルオープンに当たっては、丁寧なマーケティングキャンペーンを展開するべき。

v. ノンコア資産

株式会社東京ドームのノンコア資産の概要

株式会社東京ドームの資産の中には、売上や利益にほとんど寄与しないにも関わらず経営リソースが割かれているために、ポテンシャルの高い分野に集中できないようにしている資産がいくつかある。



熱海ベイリゾート後樂園

- もともと1965年開業。熱海湾は東京から電車で1時間の温泉地。
- 2019年3月に改装。
- 2019年、株式会社東京ドームの総売上高に占める割合は3%。利益率は非公表。



松戸競輪場

- 開業は1950年。独特な333mバンクが現在も自転車ファンに人気。
- 2019年、株式会社東京ドームの総売上高に占める割合は2%。利益率は非公表。

株式会社東京ドームはノンコア資産への全面的な見直しを行うべき

経営陣はリゾートと競輪場の戦略的再検討を実施し、こうした資産を処分するか、引き続き経営するかを検討すべき

マネジメント・チェックリスト

- ❑ 経営陣は金融機関に協力を得てノンコア資産の戦略的見直しを図るべき。
- ❑ 金融機関が複数の参加者を募り、資産の入札を行う。
- ❑ 入札を受けて、経営陣は投資銀行とともに、各資産について最高入札価格で売却した場合のIRRが、自社経営継続時のIRRを上回るかを精査。
- ❑ 経営陣がIRR分析を行う際には、資産維持のコストのほか、一定の「ソフト要因」（資産活用を行うのに時間が必要）も考慮する。

VI.コーポレート・ガバナンス

株式会社東京ドームの経営陣と取締役会

株式会社東京ドームの経営陣と取締役会は在任期間が長い

株式会社東京ドームの経営		株式会社東京ドームの取締役会			
役職 氏名(敬称略)	経歴	氏名 (敬称略)	年齢	在任期間 (年)	他企業での経営参加（現任）
代表取締役社長 執行役員 長岡勤	1978年: 同社入社	長岡勤	64	0.8	該当なし
	2006年: 同社開発室長				
	2007年: 同社執行役員				
	2012年: 同社常務取締役執行役員	秋山智史	84	16.8	富国生命保険相互会社、株式会社帝国ホテル 富士急行株式会社
	2016年: 同社代表取締役社長執行役員(現任)				
野村龍介 代表取締役副社長 執行役員	1978年: 同社入社	森信博	74	14.8	該当なし
	2007年: 同社執行役員				
	2011年: 同社常務取締役執行役員	井上義久	68	12.8	該当なし
	2018年: 同社代表取締役副社長執行役員経営本部長(現任)				
萩原実 専務取締役 執行役員	1981年: 同社入社	野村龍介	64	8.8	株式会社後樂園フードサービス（グループ会社） 株式会社札幌後樂園ホテル（グループ会社）
	2007年: 株式会社東京ドームホテル取締役				
	2011年: 同社執行役員	谷口好幸	60	5.8	該当なし
	2014年: 株式会社東京ドームホテル代表取締役社長総支配人				
	2019年: 専務取締役執行役員営業本部長(現任)	小田切吉隆	61	3.8	オリンピア興業株式会社
西勝昭 専務取締役 執行役員	1982年: 同社入社				
	2009年: 同社東京ドーム部長	西勝昭	61	3.8	該当なし
	2010年: 同社執行役員				
	2016年: 同社常務取締役執行役員				後樂園事業株式会社（グループ会社） 株式会社東京ドームマーチャンダイジング （グループ会社）
	2019年: 同社専務取締役執行役員マーケティング本部長(現任)	萩原実	64	0.8	
谷口好幸 専務取締役 執行役員	1997年: 同社入社	久岡公一郎	55	0.8	該当なし
	2002年: 同社審査法務部長				
	2008年: 同社執行役員				
	2014年: 同社常務取締役執行役員				
	2017年: 同社専務取締役執行役員経営本部副本部長(現任)				

東京ドームの取締役会は 日本の「コーポレートガバナンス・コード」に準拠していない点が多い

取締役会は独立性に欠け、独立の会長が存在せず、多様性がない（全員が日本人男性）

No.	氏名(敬称略)	年齢 (歳)	在任期間 (年)	社内 /社外	国籍	性別	他企業での経営参加(現任)
1.	長岡勤	64	0.8	社内	日本	男性	なし
2.	秋山智史	84	16.8	社外	日本	男性	富国生命保険相互会社、株式会社帝国ホテル、富士急行株式会社
3.	森信博	74	14.8	社外	日本	男性	なし
4.	井上義久	68	12.8	社外	日本	男性	なし
5.	野村龍介	64	8.8	社内	日本	男性	株式会社後樂園フードサービス(グループ会社)、株式会社札幌後樂園ホテル(グループ会社)
6.	谷口好幸	60	5.8	社内	日本	男性	なし
7.	小田切吉隆	61	3.8	社内	日本	男性	オリンピック興業株式会社
8.	西勝昭	61	3.8	社内	日本	男性	なし
9.	萩原実	64	0.8	社内	日本	男性	後樂園事業株式会社(グループ会社)、株式会社東京ドームマーチャンダイジング(グループ会社)
10.	久岡公一郎	55	0.8	社内	日本	男性	なし

要約:

平均:66

社外30%

日本人:100%

男性:100%

東京ドームは取締役会の構成を見直し 真に独立した独立社外取締役を増やすことが必要

東京ドームは取締役会の構成を見直して、日本のコーポレートガバナンスのベストプラクティスに反した現状を改め、現状抱える問題に対処できるよう、新たな視点を取り入れるべき

指針	問題点	提案
経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」(2.5.1. 取締役会議長) 「各社には取締役会の監督機能を強化することが求められているところ、監督を受ける立場にある社長・CEO 等が取締役会議長を兼ね、そのイニシアティブで議案の選定や議事進行を行うよりも、取締役会議長は監督を行う立場にある社外取締役などの非業務執行取締役が務め、執行側は業務執行に関する説明を行う役割に徹する方が、取締役会の監督機能の実効性を確保しやすいと考えられる。」	長岡勤 代表取締役社長が東京ドームの取締役会議長を兼任。	□ 真に独立した独立社外取締役を取締役会議長とする。
東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用 「...また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、十分な人数の独立社外取締役を選任すべきである。」	東京ドームの独立性に従うと、取締役10名中3名が「独立した」社外取締役。	□ 独立社外取締役の割合を上げる。また独立性についてより厳しい条件とし、在任期間の長い取締役、または同社株式持ち合い企業の関係者を除外。

東京ドームは取締役会の多様性を高め、 真に独立した社外取締役を増員。構成改善が必要。

東京ドームは取締役会の構成を見直して、日本のコーポレートガバナンスのベストプラクティスに反した現状を改め、現状抱える問題に対処できるよう、新たな視点を取り入れるべき

指針	問題点	提案
経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」 （「別紙2：社外取締役活用の視点」ステップ9） 「就任期間が長期に及ぶ社外取締役の再任の判断において、就任期間の長さによる利点と弊害の有無等を考慮した上でその適否を判断することを検討すべきである。」	東京ドームの独立取締役3名は 就任期間が長く、独立性が損な われる可能性がある。 秋山智史氏 — 16.8年 森信博氏 — 14.8年 井上義久 — 12.8年	□ これら長期の在任者に 代えて、新たな人物を 独立社外取締役とす る。
経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」 （2.4. 取締役の指名） 「取締役の構成を検討する際には、取締役会が健全にその機能を発揮する観点や、経営戦略に自社には無い多様な価値観を反映させる観点から、取締役としての質の確保を前提としつつ、ジェンダーや国際性の面を含むダイバーシティ（多様性）を確保することがとりわけ重要である。特に、取締役の中に女性が一人もいない企業においては、取締役としての質の確保を前提としつつ、女性の取締役を選任することを積極的に検討すべきである。」	取締役会の構成は、全員が高 齢の日本人男性。	□ 取締役会の多様性を 高めるため、若手／女 性／外国人という、東 京ドームの対象顧客層 との関係が従来よりも 近く、同社の諸問題へ の対応に寄与できる者 を数名取締役とする。

株式会社東京ドームの直近の役員報酬は、業績連動性が乏しい

東京ドームの2019年度の役員報酬は、同社の業績や株価との連動性がほとんどないため
経営陣が企業価値を最大化しようとするインセンティブは、最低限にとどまっていた

東京ドームの役員報酬（2019年1月期）

役員区分	総額 (百万円)	種類別の報酬（百万円）				対象役員数
		基本報酬	ストック オプション	賞与	退職慰労金	
社内取締役	263	234	-	28	-	7
社内監査役	50	50	-	-	-	2
社外取締役	30	30	-	-	-	6
合計金額に占める割合	100%	92%	-	8%	-	

株式会社東京ドームは役員報酬制度改定するも 株主と経営陣のインセンティブはまだ十分一致していない

東京ドームは2019年3月25日に役員報酬制度を改定して株式報酬制度を導入
制度の詳細開示は十分でないが、改定後の制度も経営陣と株主のインセンティブの一致はまだ不十分と思われる

改定役員報酬制度の要点

- 株式会社東京ドームでは、2020年度から役員の報酬に株式報酬を導入し、固定報酬の20%程度相当が置き換わる予定。
- 同社が3億2,500万円を上限に資金を拠出して信託を設立し、自己株式の処分または市場から取得する方法により、同社株式を取得。
- 経営陣に毎年ポイントを付与（1ポイントは1株に相当）。
 - 各役員に付与するポイントは役職にもとづき、同社の業績には連動しない。
 - 付与するポイントの総数は、1事業年度あたり107,000ポイントを上限とする。
 - 役員は東京ドーム退職時点のポイント数に応じて株式の交付を受ける。
- 東京ドームは取締役会の決定により、10年以内の延長期間を定めて株式報酬制度を延長することができる（年間6,500万円を上限として信託に追加拠出を行う）。

改定制度の問題点

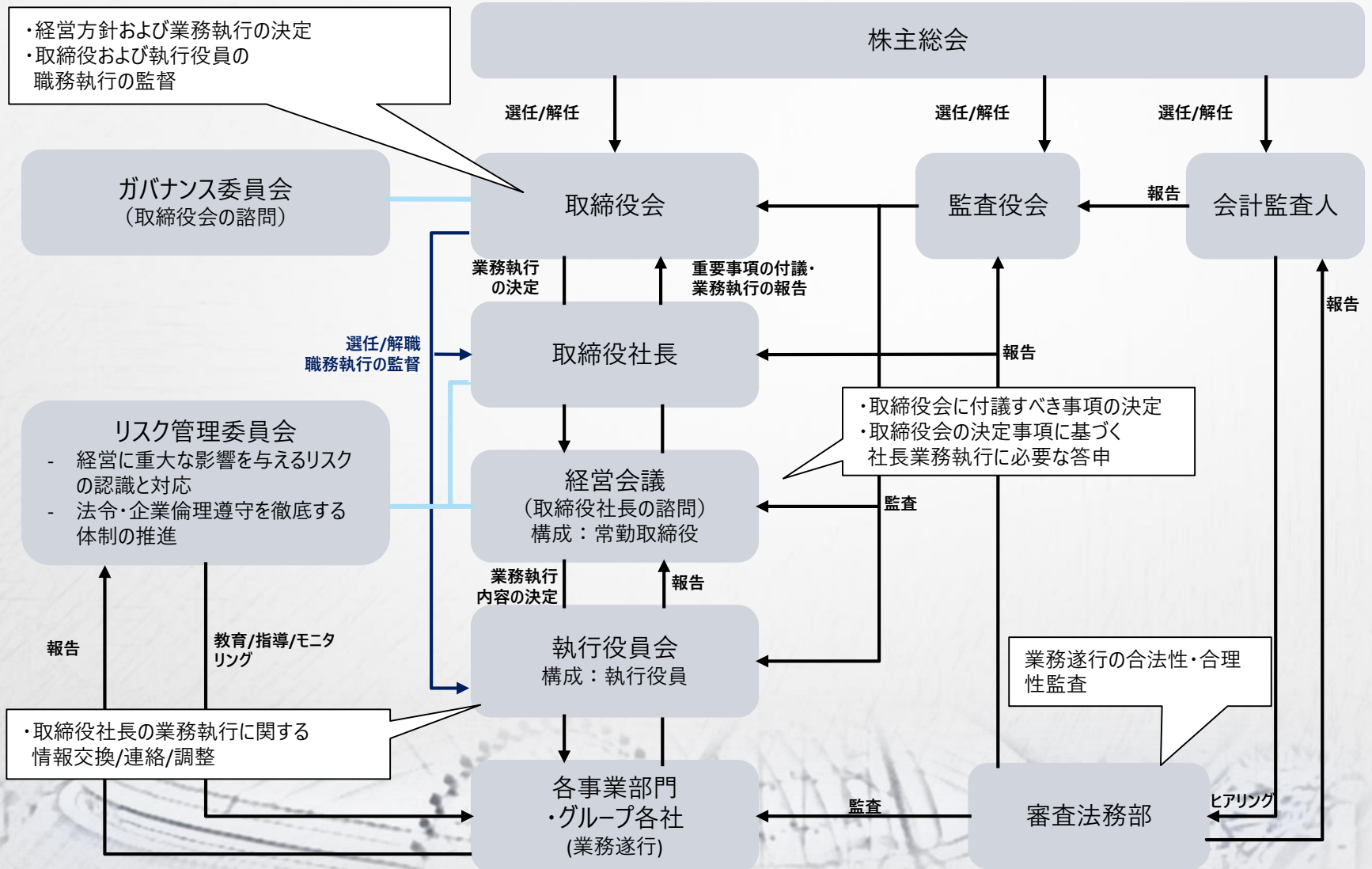
- ✕ 役員・取締役は株式の受け取りが退任時に限られるため、東京ドームでの在任期間中はキャピタルリスクが乏しい。
- ✕ 業績連動報酬の報酬全体額に占める割合が小さい。
- ✕ 業績連動報酬の主要業績評価指数（KPI）が非開示。

東京ドームは報酬制度の再設計が必要

東京ドームは、日本のコーポレートガバナンスのガイドラインに沿って、報酬制度を再設計すべき

指針	問題点	提案
東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」補充原則4-2① 「取締役会は、経営陣の報酬が持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、客観性・透明性ある手続に従い、報酬制度を設計し、具体的な報酬額を決定すべきである。その際、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。」	2019年度の報酬制度では固定報酬の割合が92%であり、経営陣に対して、東京ドームの目標達成や業績向上に向けた十分なインセンティブを与える制度ではなかった。	□ 東京ドームは役員報酬コンサルティング会社を採用し、ベストプラクティスに沿った報酬制度の策定に向けて支援を受けるべき。その際、以下を考慮する。 • KPI • 株価実績 • 中・長期の企業価値創造
経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」4.2. 経営陣の報酬の在り方 「経営陣の報酬体系を設計する際に、業績連動報酬や自社株報酬の導入について、検討すべきである。」 • 業績連動報酬や自社株報酬は、業績や株価の変動に応じて経営陣が得られる経済的利益が変化するため、中長期的な企業価値向上への動機付けとなる。 • 自社株報酬については、それに加え、自社株を保有することにより、経営陣と株主の価値共有に資するというメリットもある。	東京ドームの改定後の報酬制度でも、役員のインセンティブが株主と一致していない。これは、役員在任期間中のキャピタルリスクが乏しく、また業績連動報酬の比率が低い上に、その算定根拠となるKPIが明確定められていないため。	□ 改定後の報酬制度の更なる詳細を投資家に開示し、経営陣の責任を明確化する。

東京ドームは現在「監査役設置会社」の組織形態をとっており 任意の報酬委員会および指名委員会を設置している



東京ドームはガバナンス構造を 「指名委員会等設置会社」へ移行すべき

以下の図に示される「指名委員会等設置会社」のガバナンス構造への移行が
実効性のある取締役会の監督機能を促進すると考えられる

株主総会

選任/
解任

取締役会

指名委員会



取締役



社外
取締役



社外
取締役

報酬委員会



取締役



社外
取締役



社外
取締役

監査委員会



取締役



社外
取締役



社外
取締役

選任/
解任

監督

取締役会



代表取締役



執行役



執行役



執行役

VII.オアシスの提言実施による企業価値の向上

株式会社東京ドームへのオアシスの提言



東京ドーム

- LEDサイネージのアップグレードにより、広告収入の拡大とスポンサーの競合防止を図る
- 命名権契約の締結
- テクノロジー面でのアップグレード
- 飲食販売戦略の刷新
- プレミアムシート提供の再構築
- イベント構成の変更による利益最大化



ホテル

- 運営改善に向けた外部経営者の招へい



アミューズメント施設

- 日本のコンテンツ制作会社との提携によるパーク内の体験向上



ノンコア資産

- ノンコア資産の戦略的見直しにより、資産を自社経営時と処分時のメリットを比較検討

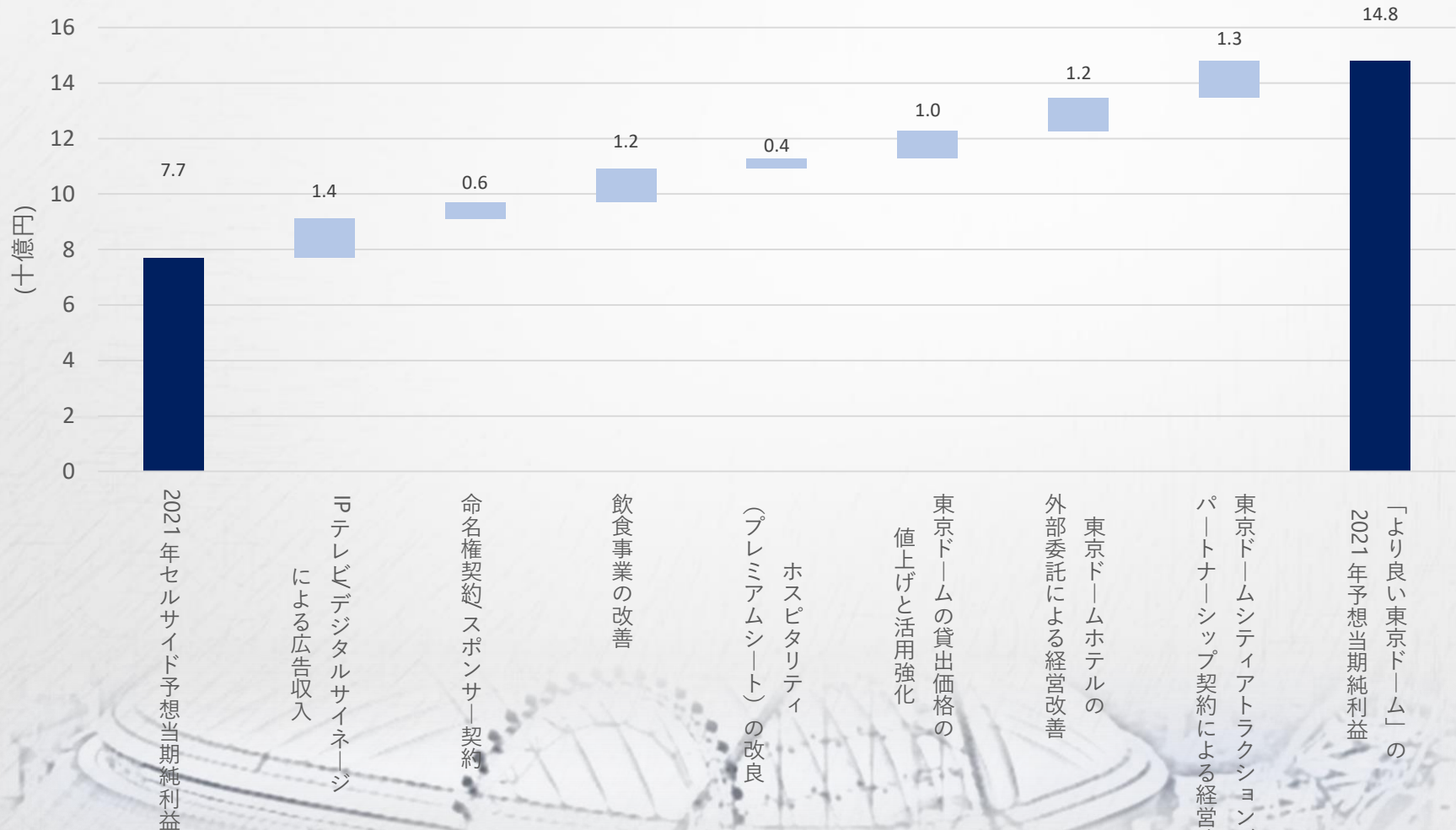


コーポレート・ガバナンス

- 取締役会の議長を社長が兼任することの廃止
- 真の独立した／在任期間が長期に及んでない独立取締役の割合を増やす
- 若手／女性／外国人の取締役を選び、取締役会の多様性を高める
- 役員報酬コンサルティング会社を採用し、報酬制度を再設計する

オアシスの提案を実行することで、 東京ドームと株主に大幅な価値創造をもたらす

弊社提案すべての実行により、株式会社東京ドームの予想純利益（2021年）は71億円（92%）増加



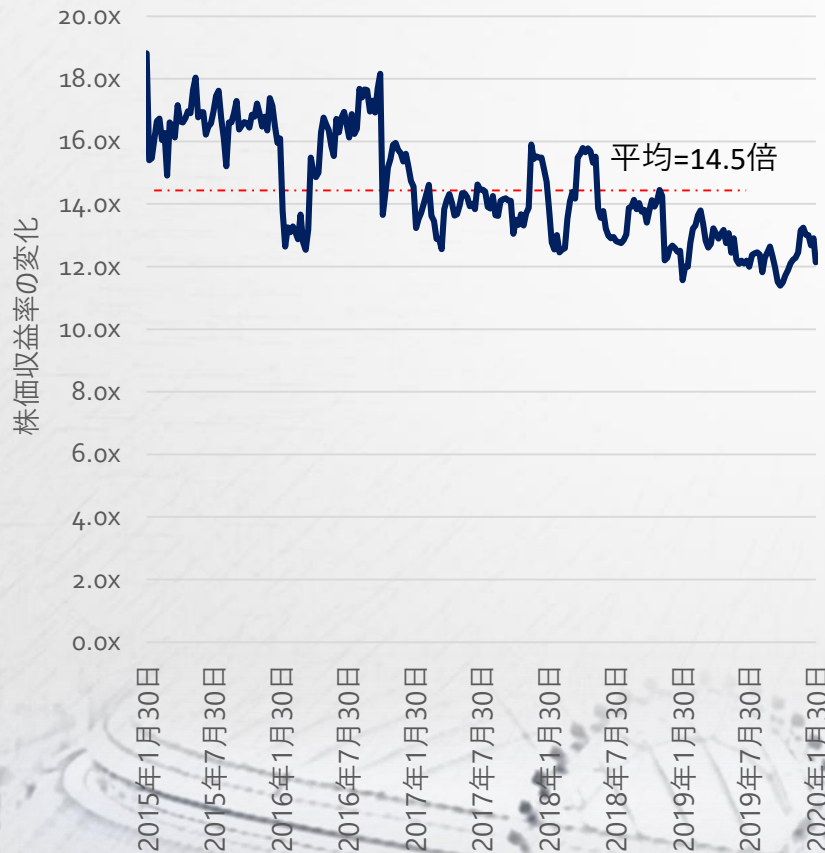
OASIS

備考：2021年のセルサイド純利益見込み（Bloombergコンセンサスによる）
出所：ブルームバーグ、弊社による分析、Bluerock

オアシスの提案を実行することで、 東京ドームと株主に大幅な価値創造をもたらす

弊社提案すべての実行により、株式会社東京ドームの株価は121%のアップサイド

株式会社東京ドームの予想PER



株式会社東京ドームのインプライド・ストック・バリュエーション

(十億円、株価を除く)

「より良い東京ドーム」の2021年予想当期純利益	14.8
東京ドームの5年間の平均株価収益率	14.5x
算出される市場規模	214.2
発行済株式	95,857,420
算出される株価	2,235
見込まれるアップサイド	121%

御覧いただきありがとうございました

このプレゼンテーションは、株式会社東京ドーム（9681）の全株主を対象に公開するものである。Oasis Management Company Ltd.（「オアシス」）は、株式会社東京ドームの株式を保有するプライベートファンド（「Oasis Funds」）の投資運用会社である。オアシスが本プレゼンテーションを作成した目的は、株式会社東京ドームの全株主の最善の利益のため、同社株式価値の向上を目指して、東京ドームに対する弊社の提案を示すことにある。

Oasisはいかなる形においても、①株式会社東京ドームの株主に対して、Oasisと共同でまたは共に、株主としての権利（議決権を含む。ただしこれに限るものではない。）を行使するように勧誘または要請すること、②何らかの取引に参加することまたは締結することの申し出、申し出の勧誘、またはその助言、提案、もしくは招請、または③その他の行為を実行することまたはその実行を控えること（当該行為において示された条件によるか否かを問わない。）の助言、提案、または招請を行うものではなく、また、そのように見なしてはならない。

本プレゼンテーションの内容は、株式会社東京ドームの事業およびガバナンス構造に関するOasisの所信、意見、解釈、又は評価にとどまる。Oasisは、Oasis Fundsの投資アドバイザーとしての資格においてのみ、かかる判断を表明するものである。

本プレゼンテーションに記載した情報は、公開情報のなかから、Oasisが信頼しうると見なしたものに依拠している。本プレゼンテーションの情報には、将来予測に関する記述が含まれる場合がある。こうした記述は、厳密に過去または現在の事実を述べたものではなく、また、こうした記述には、「なりうる」、「であろう」、「期待する」、「確信する」、「予想する」、「計画する」、「見込む」、「予測する」、「目指す」、「見積もる」、「求める」、「可能である」、もしくはこれらの否定形、またはこれらの変化形もしくは類似の用語などの文言が使われている（これらに限るものではない）。同様に、Oasisの目的、計画、または目標に関する記述も、将来予測である。将来予測に関する記述はいかなるものも、Oasisの現在の意図、所信、期待、推定、および予想に基づいている。こうした記述は将来の業績を保証するものではなく、リスク、不確実性、仮定、その他の予測が困難で実際の結果と大幅な乖離が生じうる要因を含む。それゆえ、将来予測に関する記述を実際に生じる事実の予測として依拠するべきではない。実際の結果は、将来予測に関する記述で表明または指摘された内容と大幅に異なる可能性がある。

Oasisは、本プレゼンテーションに記載された情報の正確性を確保するための合理的な努力が払われたと確信するが、当該情報の正確性、完全性、信頼性について、明示的にも黙示的にも、一切表明または保証するものではない。Oasisは、本プレゼンテーションに記載された一切の情報またはその内容の全部または一部に関して、その利用またはそれへの依拠によって生じたいかなる者の損失について、または他の形で生じたいかなる損失について、一切の責任または債務を明示的に否定する。

オアシスは、本プレゼンテーションに記載された情報について、その改定または追加情報を提供する、または誤りを修正する義務を一切負わない。