





## 【定性的情報・財務諸表等】

### 1. 経営成績

#### (1) 経営成績に関する分析

##### ① 当期の経営成績

当連結会計年度におけるわが国経済は、政府の経済対策の効果に加え、年度後半からは外需主導で持ち直しの動きが出てまいりましたが、企業の設備投資や雇用情勢、所得環境等は依然として厳しい状況が続いております。また、流通小売・サービス業界におきましても、デフレ環境における客単価の下落や、業種・業態の垣根を越えた競争状態など、引き続き厳しい経営環境となりました。

このような状況の下、当企業グループは平成21年4月1日付で、グループの経営資源をより一層の顧客価値向上に向けてため、従来の組織の枠組みを超えて主要グループ会社を統合する組織再編を行い、平成21年10月1日付で持株会社であった当社に、再編・統合した事業会社を吸収合併いたしました。その上で、グループで展開する「TSUTAYA直営事業」、「TSUTAYA FC事業」、「アライアンス・コンサルティング事業」、「会員サービス事業」の各事業をビジネスユニットに分け、ビジネスユニットリーダーに決裁権限を大きく委譲することで、現場での意思決定の迅速化を図り、さらなる顧客価値の向上に向けて取り組んでまいりました。

TSUTAYA直営事業及びTSUTAYA FC事業では、お客様にとってより魅力ある店舗作りを推進するため、品揃えの強化・拡充だけでなく、より地域や個店のお客様ニーズに沿ったサービスや商品の提供、販促施策の展開に注力してまいりました。また、PPT（Pay Per Transaction：レンタル出来高払いによる収益分配方式）による商品調達の拡充やコンテンツ流通に関わる業界構造の改革などに取り組む一方、直営店舗の譲渡・閉鎖などによる資産の効率化にも努めてまいりました。

Tポイントを核としたアライアンス・コンサルティング事業では、Tポイントアライアンス企業でのT会員獲得推進と新規提携企業の拡大、提携先企業との連携強化による顧客満足度の向上、Tポイントサービスの認知度向上によるTカード利用率の向上に取り組んでまいりました。

TSUTAYA online（以下、TOL）やTSUTAYA DISCAS等のサービスを手掛ける会員サービス事業では、インターネット基盤の強化・拡充を図り、店舗基盤を有機的に組み合わせることにより、お客様のあらゆるニーズにお応えできるようサービスの拡充に注力してまいりました。

また、前年より取り組んできた中核事業へのグループ経営資源の集約、事業および子会社の再編や整理も進めてまいりました。

これらの施策により、当企業グループの当連結会計年度の業績は、売上高1,892億99百万円（前年同期比14.2%減）、営業利益128億41百万円（前年同期比15.8%減）、経常利益133億37百万円（前年同期比16.9%減）、当期純利益94億24百万円（前年同期比15.7%増）、EBITDA177億72百万円（前年同期比13.5%減）となりました。

（注）EBITDA＝営業利益＋償却費（売上原価、販売費及び一般管理費）

#### ■EBITDA 比較

（％表示は対前年同期増減比）

	平成21年3月	平成22年3月
EBITDA	20,554百万円（△3.7%）	17,772百万円（△13.5%）

#### （売上高 減少要因）

当連結会計年度は、TSUTAYA店舗の新規出店数が前年をやや下回ったものの、T会員数のさらなる増加、Tポイントアライアンス企業の増加及びTポイント関与売上の増加、TOL及び宅配レンタル事業TSUTAYA DISCASの会員増など営業基盤は順調に拡大しました。

そのような中、アライアンス・コンサルティング事業、会員サービス事業が増収となったものの、前第3四半期連結会計期間より株式会社アイ・エム・ジェイが連結子会社から持分法適用関連会社となったこと、また株式の譲渡により、株式会社デジタルスケープが当第1四半期連結会計期間より連結子会社ではなくなったこと、第3四半期連結会計期間より株式会社トップ・パートナーズが連結子会社から持分法適用関連会社となったことに加えて、直営店舗の譲渡や不採算店舗の閉鎖等を進めたこと等により減収となりました。

(営業利益・経常利益 減少要因、当期純利益 増加要因)

営業利益につきましては、アライアンス・コンサルティング事業、会員サービス事業が増益となったものの、CD・DVD販売の大幅な落ち込みや映像レンタルの売上減等によりTSUTAYA直営事業およびTSUTAYA FC事業が減益となったことにより、営業利益は128億41百万円（前年同期比15.8%減）、経常利益は133億37百万円（前年同期比16.9%減）となりました。

一方、当期純利益は、不採算事業の見直しや整理を大きく進め、これによる事業再編損失等の特別損失を計上しましたが、グループ会社の再編・統合に伴う税効果等により94億24百万円（前年同期比15.7%増）となりました。

なお、EBITDAにつきましては営業利益の減少等により177億72百万円（前年同期比13.5%減）となりました。

事業の種類別セグメントの状況は、次のとおりであります。

なお、当連結会計年度よりセグメント区分の変更を行っており、以下については変更後の数値に基づき記載しております。（セグメント区分の変更の詳細は、25ページ「（セグメント情報） 1 事業の種類別セグメント情報 脚注6. 事業区分の変更」に記載しております。）

#### [TSUTAYA直営事業]

CD・DVD販売の減少やレンタル売上高の伸び悩みに加えて、連結子会社の株式会社すみやを含め一部店舗の閉鎖や譲渡を進めてきたこと等により、売上高は596億円（前年同期比11.9%減）、営業損失は17億95百万円（前年同期比15億10百万円の損失増）となりました。

#### [TSUTAYA FC事業]

当連結会計年度の既存店売上高前年同期比は、レンタル96%（うち映像レンタル96%）、CD・DVD販売82%、書籍・雑誌販売100%、ゲーム販売115%、リサイクル販売99%、全体では96%となりました。市場縮小が続く中で書籍・雑誌販売は前年を上回りましたが、レンタルにつきましては、音楽レンタルが下期に前年同期比で100%を上回るなど堅調に推移したものの、映像レンタルが単価下落等の影響で前年を下回る状況が続き、加えて、市場の低迷等に伴うCD・DVD販売の売上減等により、全体でも前年を下回る結果となりました。

総末端売上高前年同期比につきましては、レンタル99%（うち映像レンタル98%）、CD・DVD販売81%、書籍・雑誌販売107%、ゲーム販売122%、リサイクル販売113%、全体では99%となりました。フランチャイズ加盟店舗数の増加や新作ゲームソフトの発売等もあって書籍・雑誌販売、ゲーム販売、リサイクル販売は前年比で増収となりましたが、CD・DVD販売の落ち込みの影響が大きく、全体では若干の減収となりました。

PPT事業を中心とした商品出荷の状況につきましては、店舗における総末端売上高の伸び悩み等の影響

はありましたが、TSUTAYAならではの差別化を狙ったオリジナル商材や独占商品等の店舗への導入、幅広い顧客層をターゲットとした品揃え強化等の施策に伴いPPT出荷量は大幅に増加しており、物流コストの削減等による加盟店の収益拡大に引き続き注力しております。

TSUTAYA店舗の平成22年3月末の稼働店舗数は、新規出店の増加により1,390店と前年同期比では18店舗の増加となりました。

また、株式会社トップ・パートナーズの連結子会社から持分法適用関連会社への変更等の影響もあり、売上高は950億46百万円（前年同期比9.4%減）、営業利益は151億39百万円（前年同期比18.1%減）となりました。

■既存店売上高前年同期比

(単位：%)

	2009年												2010年				合計
	4月	5月	6月	1Q合計	7月	8月	9月	2Q合計	10月	11月	12月	3Q合計	1月	2月	3月	4Q合計	
レンタル	95	100	99	98	101	94	99	98	102	97	91	97	93	92	94	93	96
映像	96	101	100	99	102	95	96	97	102	97	91	96	90	89	92	90	96
音楽	89	95	91	92	97	91	109	99	103	96	92	97	107	106	100	104	98
CD・DVD販売	69	75	69	71	79	81	91	84	99	97	86	92	96	102	60	83	82
映像	67	68	72	69	94	73	97	88	117	113	79	97	100	83	62	81	84
音楽	71	81	68	72	71	85	88	81	88	90	90	89	92	114	59	83	82
書籍・雑誌販売	98	99	99	99	95	97	99	97	102	100	102	101	106	100	103	103	100
ゲーム販売	77	102	64	79	137	124	139	133	136	85	151	127	132	96	107	113	115
リサイクル販売	103	105	97	102	101	94	99	98	99	94	97	97	101	103	96	100	99
合計	89	95	90	91	97	94	100	97	103	97	98	99	100	96	90	95	96

■総末端売上高前年同期比

(単位：%)

	2009年												2010年				合計
	4月	5月	6月	1Q合計	7月	8月	9月	2Q合計	10月	11月	12月	3Q合計	1月	2月	3月	4Q合計	
レンタル	98	103	101	101	103	96	101	100	104	99	93	99	95	94	96	95	99
映像	98	103	103	102	104	96	98	99	103	99	92	98	91	90	94	92	98
音楽	92	98	93	94	99	93	111	101	105	98	94	99	109	108	102	106	100
CD・DVD販売	69	75	69	70	78	81	91	83	97	96	84	91	94	97	57	80	81
映像	66	67	72	68	94	73	97	87	116	111	78	96	99	79	59	78	83
音楽	70	80	68	72	71	85	88	81	87	89	89	88	91	109	56	80	80
書籍・雑誌販売	103	104	104	103	100	101	103	101	111	109	111	110	115	109	112	112	107
ゲーム販売	83	108	67	84	144	129	147	140	143	90	161	135	142	105	116	123	122
リサイクル販売	117	119	109	115	114	106	114	111	112	107	112	111	117	119	110	115	113
合計	91	98	92	94	100	96	102	99	106	100	102	103	104	99	92	98	99

■店舗数推移

(単位：店)

	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
全店(レンタル)※	1,273	1,279	1,327	1,372	1,390
CD・DVD販売	882	910	915	863	840
書籍・雑誌販売	430	451	494	541	596
ゲーム販売	569	446	472	480	502
リサイクル販売	397	359	368	393	429

※ 全店舗数＝レンタル店舗数

[アライアンス・コンサルティング事業]

T会員数（名寄せ後）はTカード発行拠点の拡大等により平成22年3月末で3,462万人（前年同期比259万人増）となり、クレジット機能付会員証の有効会員数は570万人（前年同期比42万人増）と順調に増加しました。またTポイントアライアンス企業数が平成21年3月末の50社から平成22年3月末には69社に拡大し、一層の利便性向上ならびに利用者数の増加を推進してきたことで、ポイント手数料は順調に増加いたしました。クレジットカード関連事業についても、会員数が順調に増加しており、稼働率の向上等もあって売上が増加いたしました。

これらの結果、売上高は119億1百万円（前年同期比20.3%増）、営業利益は35億30百万円（前年同期比22.2%増）となりました。

■ T会員数推移 (単位：万人)

	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
名寄せ後会員数	1,855	2,022	2,717	3,202	3,462

■ クレジット機能付会員証 有効会員数推移 (単位：万人)

	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
有効会員数	338	430	497	528	570

[会員サービス事業]

会員サービス事業におきましては、Webサイト及びモバイルを活用した来店促進戦略（クリック&モルタル）のもと、さらなるTSUTAYA店舗との連携強化や顧客価値向上を目的にTOLの大幅なリニューアルを実施いたしました。また、モバイルサービスに関しても、キャリアの公式サイトでは初めてとなるマルチデジタルコンテンツ配信サイトとしてサービスを見直し、再スタートしました。これらの施策の結果、TOLの登録会員数は平成22年3月末現在1,513万人（前年同期比30万人増）となりました。またDVD・CDネット宅配レンタルのTSUTAYA DISCAS会員数は、平成21年9月末より携帯電話での入会も可能としたこと等もあって、平成22年3月末現在90万人（前年同期比25万人増）と順調に増加しております。

これらの結果、TOLのサイトリニューアル等に伴うコスト増やモバイルコンテンツ配信サービスの収益減などがありましたが、TSUTAYA DISCASの会員増加が牽引し、売上高は206億63百万円（前年同期比7.9%増）、営業利益は8億7百万円（前年同期比7億56百万円の利益増）となりました。

■ TSUTAYA online 会員数推移 (単位：万人)

	06/3	07/3	08/3	09/3	10/3
TOL会員数	848	1,087	1,310	1,483	1,513

(※TSUTAYA online会員数の変更について)

従来、TSUTAYA online会員数についてはTSUTAYA online会員数（プレミアム会員及び無料会員）に各キャリア公式サイト総会員数を加えた会員数を開示しておりましたが、前連結会計年度末よりTSUTAYA online会員数（プレミアム会員及び無料会員）に「プレミアムのみ登録」の会員数を加えた会員数に変更しております。

[その他]

前第3四半期連結会計期間より株式会社アイ・エム・ジェイが連結子会社から持分法適用関連会社に変更となったこと、株式会社デジタルスケープについては同社株式の公開買付け成立による株式の譲渡に伴い当連結会計年度からは連結子会社ではなくなったこと、またデジタルハリウッド株式会社についても株式譲渡に伴い平成22年1月より連結子会社ではなくなったこと等により、売上高は20億88百万円（前年同

期比89.0%減)、営業利益は1億60百万円(前年同期比2億64百万円の利益改善)となりました。

## ② 次期の見通し

今後のわが国経済の見通しにつきましては、新興国を牽引役とした海外経済の改善や経済対策の効果等による企業収益の回復など景気に持ち直しの動きは見られるものの、長期化する円高基調とデフレ傾向などもあって個人消費は本格的な回復の動きに力強さが見られないことから、依然として厳しい経営環境が続くものと思われま

す。このような中、当社では平成22年4月1日付で更なる顧客価値の向上を図るため、新たにリコメ

ンド事業本部を加えて、4つの事業本部設置を中心とした組織再編を行いました。具体的には、アライアンス・コンサルティング事業の中に「アライアンス・コンサルティング事業本部」「リコメ

ンド事業本部」を、会員サービス事業には「ネット事業本部」を設置いたしました。TSUTAYA事業には、TSUTAYA FC事業、TSUTAYA直営事業を統括する「TSUTAYA事業本部」を設置し、各事業本部には、従来経営に集約されていた権限を委譲するとともに、各ユニットに配されていた権限の集約も同時に行うことで、権限の明確化と意思決定スピードの向上を図り、「実行力」を核にして、顧客価値の更なる向上に努めてまいります。

アライアンス・コンサルティング事業におきましては、「Tポイントアライアンス」提携先企業との更なる会員獲得推進と新規提携企業の拡大、Tカード利用件数の拡大を図ってまいります。そのため「Tポイント」の認知率アップのための営業活動を強化するとともに、アライアンス企業様に対する情報提供サービス力の向上に努めてまいります。

また、データベース分析に基づくPOSクーポン発行やクーポンメール配信などのリコメ

ンド事業についても、本格的な収益拡大に取り組んでまいります。

全国に約1,400店舗展開するTSUTAYA直営事業及びTSUTAYA FC事業につきましては、お客様にとってより魅力ある店舗作りを推進するため、これまで以上に地域や個店のお客様ニーズに応じた品揃えや販促施策等を強化・展開してまいります。幅広い年齢層を対象とした品揃えを強化・拡充するとともに、オリジナル商材をはじめとした「TSUTAYA」ならではの商品やサービスの提供、他社との差別化に取り組んでまいります。

これにより既存店舗の活性化と収益力向上を図ることで、FC加盟企業様にとっても魅力あるTSUTAYA店舗を作っていく、さらなる店舗数の増加を図ってまいります。また、引き続きPPTシステムによる商品調達の拡充やコンテンツ流通に関わる業界構造の改革等にも取り組んでまいります。

会員サービス事業につきましては、TOLでのTSUTAYA店舗との連携強化および販促機能の強化を図るとともに、DVD・CDネット宅配レンタルのTSUTAYA DISCASを含め、一層の収益基盤の強化・拡充に注力してまいります。そのためには他社との連携等にも積極的に取り組むことで、お客様のあらゆるニーズにお応えできるようサービスの拡充に努めてまいります。

その結果、次期の連結業績は、売上高1,790億円、営業利益154億円、経常利益162億円、当期純利益95億円を予想しております。

また、次期の配当につきましては、1株当たりの中間配当5円、期末配当5円、合わせて年間10円の配当(当連結会計年度の配当金は9.5円)を予定しております。

※業績予想につきましては、現時点で入手可能な情報に基づき当企業グループで判断したものであります。予想には様々な不確定要素が内在しており、実際の業績はこれらの予想数値と異なる場合があります。



































































