



株式会社オリエンタルランド

東京証券取引所 市場第1部 <証券コード:4661>

2009年3月期 決算説明会

2009年5月8日

当社グループの事業は、顧客嗜好、社会情勢、経済情勢等の影響を受けやすい特性を持っているため、本資料で述べられている様々な予測や見直しには不確実性が含まれていることをご承知おきください。



目次

I. 2009年3月期 決算概要

1. 連結貸借対照表（2009年3月期末／前期末）
2. 連結損益計算書（2009年3月期実績／前期実績）
・ 主な増減要因（セグメント別）
3. 連結損益計算書（2009年3月期実績／2月予想）
4. まとめ

II. 2010年3月期 通期業績予想

1. 連結損益計算書（2010年3月期予想／前期実績）
・ 主な増減要因（セグメント別）
2. フリー・キャッシュ・フロー（2010年3月期予想）

III. 中期経営計画 Innovate OLC 2010 の進捗状況

- 新しい経営体制
中期経営計画 “Innovate OLC 2010”
1. コア事業の更なる強化による利益の成長
(1) クオリティの向上
(2) ターゲットの明確化
(3) コストの効率化
 2. 新たな成長基盤の確立
 3. OLCグループ価値の向上



I. 2009年3月期 決算概要

執行役員 経理部長
横田 明宜



1. 連結貸借対照表（2009年3月期末／前期末）

I. 決算概要

連結貸借対照表	2008/3 期末実績 (億円)	2009/3 期末実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
資産	7,575	6,449	△ 1,125	△ 14.9%
負債	3,693	2,713	△ 980	△ 26.5%
純資産	3,881	3,736	△ 145	△ 3.7%
有利子負債	2,943	1,930	△ 1,013	△ 34.4%
D/Eレシオ	0.76倍	0.52倍	-	-

資産の減

- ・ 有価証券、現金及び預金を社債償還に充当

負債の減

- ・ 第1回無担保社債の償還 △1,000億円
 - 2008年4月償還（利率：2.6%）

純資産の減

- ・ 自己株式の取得 △244億円
 - 2008年6月 420万株（発行済株式総数の4.4%）取得 → 2009年5月 全て消却

より健全な財務体質へ



2. 連結損益計算書（2009年3月期実績／前期実績）

I. 決算概要

連結損益計算書	2008/3 実績 (億円)	2009/3 実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,424	3,892	468	13.7%
テーマパーク事業	2,728	3,024	295	10.8%
ホテル事業	331	459	127	38.4%
リテイル事業	169	162	△ 6	△ 4.0%
その他の事業	194	246	52	26.7%
営業利益	311	400	89	28.7%
テーマパーク事業	263	345	81	31.0%
ホテル事業	59	62	2	4.5%
リテイル事業	△ 3	0	3	-
その他の事業	△ 6	△ 8	△ 1	-
経常利益	275	388	113	41.1%
当期純利益	147	180	33	22.8%

過去最高の売上高・営業利益・経常利益

5



2. 主な増減要因（2009年3月期実績／前期実績）

I. 決算概要

テーマパーク事業①	2008/3 実績	2009/3 実績	増減	増減率
売上高	2,728億円	3,024億円	295億円	10.8%
入園者数	2,542万人	2,722万人	179万人	7.1%
ゲスト1人当たり売上高	9,370円	9,719円	349円	3.7%
チケット収入	4,226円	4,222円	△ 4円	△ 0.1%
商品販売収入	3,096円	3,370円	274円	8.9%
飲食販売収入	2,048円	2,128円	80円	3.9%

入園者数の増

- ・ 東京ディズニーリゾート25thアニバーサリー開催により過去最高
 - － 2008年4月15日～2009年4月14日 東京ディズニーリゾート25thアニバーサリー開催
 - － 首都圏のみならず、地方からの来園者数も増加

ゲスト1人当たり売上高の増

- ・ 東京ディズニーリゾート25周年商品・飲食の好調
- ・ ディズニーベア「ダッフィー」商品の好調（東京ディズニーシー限定）

入園者数及びゲスト1人当たり売上高の増により増収

6



2. 主な増減要因（2009年3月期実績／前期実績）

I. 決算概要

テーマパーク事業②	2008/3 実績	2009/3 実績	増減	増減率
営業利益	263億円	345億円	81億円	31.0%

営業利益の増

- ・ 売上高の増
- ・ 人件費の増 △52億円
 - － 準社員時給改定（2008年3月実施）・労働時間の増に伴う増 など
- ・ 減価償却費の増 △25億円
 - － 東京ディズニーランド大規模改修に伴う減価償却費の増 など

* テーマパーク固定経費*の増 △6億円

- － マーケティング先行費用 △5億円

※ 期を通じて25周年イベントを展開したものの、テーマパーク固定経費の増加を抑制

費用が増加したものの、売上高が大幅に増加したことから増益

7



2. 主な増減要因（2009年3月期実績／前期実績）

I. 決算概要

ホテル事業	2008/3 実績	2009/3 実績	増減	増減率
売上高	331億円	459億円	127億円	38.4%
営業利益	59億円	62億円	2億円	4.5%

営業利益の増

- ・ 売上高の増
 - － 東京ディズニーランドホテル オープンによる増
2008年7月8日にオープンし好調に推移

東京ディズニーランドホテル 実績

客室稼働率*	90%台半ば
平均客室単価	5万円台半ば

※その他のホテルの指標は「補足資料」P.4を参照

- ・ 東京ディズニーランドホテル 開業前準備費用の増 △28億円
 - － 開業前準備費用*（実績30億円）：家具備品、開業前広告、トレーニングコスト など
 - ※ 開業前準備費用の実績値の詳細は、「補足資料」P.6を参照

* なお、開業前準備費用を除くと、東京ディズニーランドホテルは当期（2009年3月期）より黒字

- ・ 前期発生した、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ全面リニューアル費用の未発生 +7億円

開業前準備費用が増加したものの、東京ディズニーランドホテル好調により増収増益

8



2. 主な増減要因（2009年3月期実績／前期実績）

I. 決算概要

リテイル事業	2008/3 実績	2009/3 実績	増減	増減率
売上高	169億円	162億円	△ 6億円	△ 4.0%
営業利益	△ 3億円	0億円	3億円	-

営業利益の増

- ・ 商品原価率の改善

商品原価率の改善などにより黒字化を達成

その他の事業	2008/3 実績	2009/3 実績	増減	増減率
売上高	194億円	246億円	52億円	26.7%
営業利益	△ 6億円	△ 8億円	△ 1億円	-

営業損失の増

- ・ シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京 開業前準備費用の増 △3億円
 - 開業前準備費用（実績 6億円）：開業前広告、人件費 など

開業前準備費用の増加により減益

9



2. 主な増減要因（2009年3月期実績／前期実績）

I. 決算概要

経常利益・純利益	2008/3 実績	2009/3 実績	増減	増減率
営業利益	311億円	400億円	89億円	28.7%
経常利益	275億円	388億円	113億円	41.1%
当期純利益	147億円	180億円	33億円	22.8%

当期純利益の増

- ・ 経常利益の増
 - 社債償還（2008年4月）などによる、支払利息・社債利息の減 +19億円
- ・ 特別損失の増 △20億円
 - のれんの一括償却（リテイル事業） △17億円
 - 減損損失（ディズニースタア店舗など） △9億円
- ・ 繰延税金資産の取り崩し △23億円

リテイル事業は計画通り改善しているものの、
経済環境の更なる悪化を想定した、慎重な
見通しに基づき計上

* これらには、将来のコスト軽減・リスク軽減といったプラスの側面あり

特別損失・繰延税金資産の取り崩しを計上

10



3. 連結損益計算書（2009年3月期実績／2月予想）

I. 決算概要

連結損益計算書	2009/3 2月発表修正予想 (億円)	2009/3 実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,852	3,892	40	1.0%
テーマパーク事業	2,988	3,024	36	1.2%
ホテル事業	462	459	△ 3	△ 0.8%
リテイル事業	157	162	5	3.2%
その他の事業	244	246	2	1.1%
営業利益	372	400	28	7.8%
テーマパーク事業	325	345	19	6.1%
ホテル事業	58	62	3	6.6%
リテイル事業	△ 1	0	1	-
その他の事業	△ 10	△ 8	1	-
経常利益	359	388	28	8.0%
当期純利益	208	180	△ 27	△ 13.1%

テーマパーク事業好調により、2月予想に対しても営業増益

11



4. まとめ

I. 決算概要

2009年3月期実績 対 前期実績

東京ディズニーリゾート25周年が奏功し、テーマパーク入園者数は過去最高となり、ゲスト1人当たり売上高も増加

さらに、新規施設のオープンも加わり、売上高は過去最高となった

新規施設の開業前準備費用（36億円）があったものの、営業利益・経常利益ともに過去最高となった

2009年3月期実績 対 予想

期初予想では前期比で営業減益を予想していたが、結果的に大幅な営業増益となった

期初に慎重な売上高予想を立て固定費などを抑制した一方、期中に売上高が上振れしたため、結果的に大幅な利益の増加となった

12



II. 2010年3月期 通期業績予想



1. 連結損益計算書（2010年3月期予想／前期実績） II. 業績予想

連結損益計算書	2009/3 実績 (億円)	2010/3 予想 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,892	3,700	△ 191	△ 4.9%
テーマパーク事業	3,024	2,776	△ 247	△ 8.2%
ホテル事業	459	494	35	7.8%
リテイル事業	162	166	4	2.8%
その他の事業	246	262	15	6.4%
営業利益	400	341	△ 59	△ 14.9%
テーマパーク事業	345	234	△ 110	△ 32.1%
ホテル事業	62	99	37	59.7%
リテイル事業	0	2	2	-
その他の事業	△ 8	3	12	-
経常利益	388	326	△ 61	△ 15.9%
当期純利益	180	206	26	14.4%

東京ディズニーリゾート25周年の翌年であることから減収減益



1. 主な増減要因（2010年3月期予想／前期実績）

II. 業績予想

テーマパーク事業	2009/3 実績	2010/3 予想	増減	増減率
売上高	3,024億円	2,776億円	△ 247億円	△ 8.2%
営業利益	345億円	234億円	△ 110億円	△ 32.1%
入園者数	2,722万人	2,560万人	△ 162万人	△ 6.0%
ゲスト1人当たり売上高	9,719円	9,450円	△ 269円	△ 2.8%
チケット収入	4,222円	4,220円	△ 2円	△ 0.0%
商品販売収入	3,370円	3,110円	△ 260円	△ 7.7%
飲食販売収入	2,128円	2,120円	△ 8円	△ 0.4%

営業利益の減

- ・ 売上高の減
 - － 入園者数の減・ゲスト1人当たり売上高の減 * 景気悪化を想定し慎重な予想
- ・ 減価償却費の減 約+30億円
- ・ 人件費の減 約+20億円
- * テーマパーク固定経費は前期並み
 - － 増加：東京ディズニーリゾート25周年関連除却費、メンテナンス費・固定資産税など
 - － 減少：コスト効率化施策（予約センター運用効率化、清掃業務効率化など）

テーマパークは景気の影響を受けにくいものの、慎重な予想



1. 主な増減要因（2010年3月期予想／前期実績）

II. 業績予想

ホテル事業	2009/3 実績	2010/3 予想	増減	増減率
売上高	459億円	494億円	35億円	7.8%
営業利益	62億円	99億円	37億円	59.7%

- ・ 売上高の増
 - － 東京ディズニーランドホテル 通年稼働
- ・ 東京ディズニーランドホテル 開業前準備費用の減 +30億円

東京ディズニーランドホテルの通年稼働や開業前準備費用の減により増収増益

リテイル事業	2009/3 実績	2010/3 予想	増減	増減率
売上高	162億円	166億円	4億円	2.8%
営業利益	0億円	2億円	2億円	-

- ・ 商品原価率の改善など更なるコスト効率化
- ・ のれん償却費の減 +1億円

改善計画の着実な実行により増収増益



1. 主な増減要因 (2010年3月期予想 / 前期実績)

II. 業績予想

その他の事業	2009/3 実績	2010/3 予想	増減	増減率
売上高	246億円	262億円	15億円	6.4%
営業利益	△ 8億円	3億円	12億円	-

- ・ 売上高の増
 - － シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京 通年稼働
- ・ シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京 開業前準備費用の減 +6億円
- ・ 営業損失を計上していた知的財産権事業からの撤退 +5億円

シアターの通年稼働や開業前準備費用の減などにより増収増益

経常利益・純利益	2009/3 実績	2010/3 予想	増減	増減率
経常利益	388億円	326億円	△ 61億円	△ 15.9%
当期純利益	180億円	206億円	26億円	14.4%

- ・ 特別損失の減 +41億円

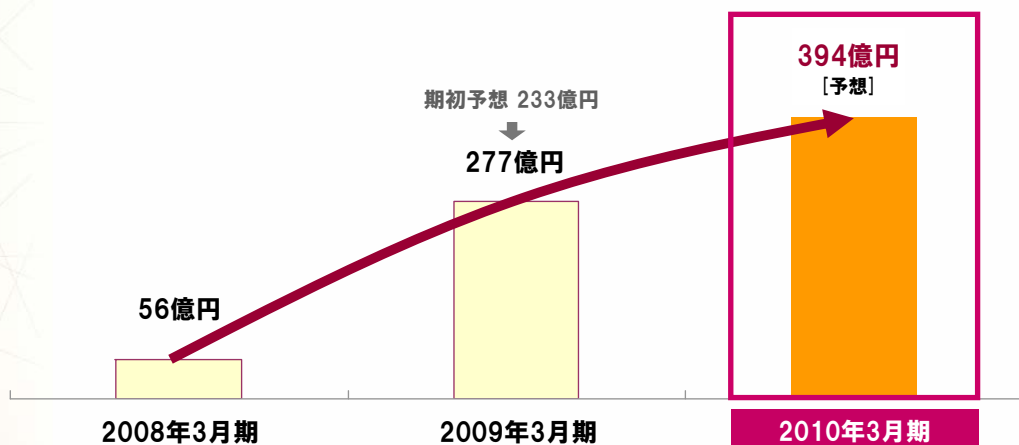
特別損失の減などにより当期純利益は過去最高に



2. フリー・キャッシュ・フロー (2010年3月期予想)

II. 業績予想

フリー・キャッシュ・フロー*の増加



*フリー・キャッシュ・フロー＝当期純利益＋減価償却費－設備投資額

- ・ 東京ディズニーランドホテルなど設備投資が一段落したため、設備投資額が減少
- ・ これにより、フリー・キャッシュ・フローがさらに増加

2010年3月期は営業減益となるものの、フリー・キャッシュ・フローは増加



Ⅲ.中期経営計画 Innovate OLC 2010 の進捗状況

代表取締役社長(兼)COO
上西 京一郎



新しい経営体制

Ⅲ. 中計の進捗状況

使命

事業を通じて、人々に「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供し続けることが社会的使命

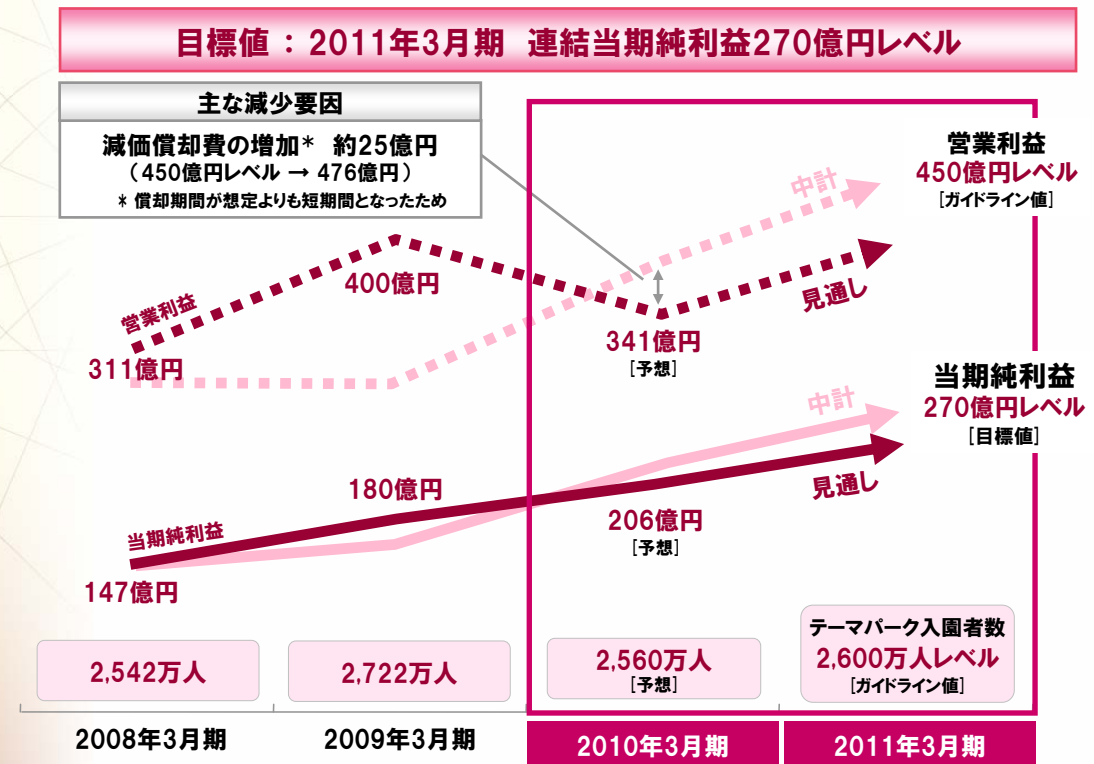
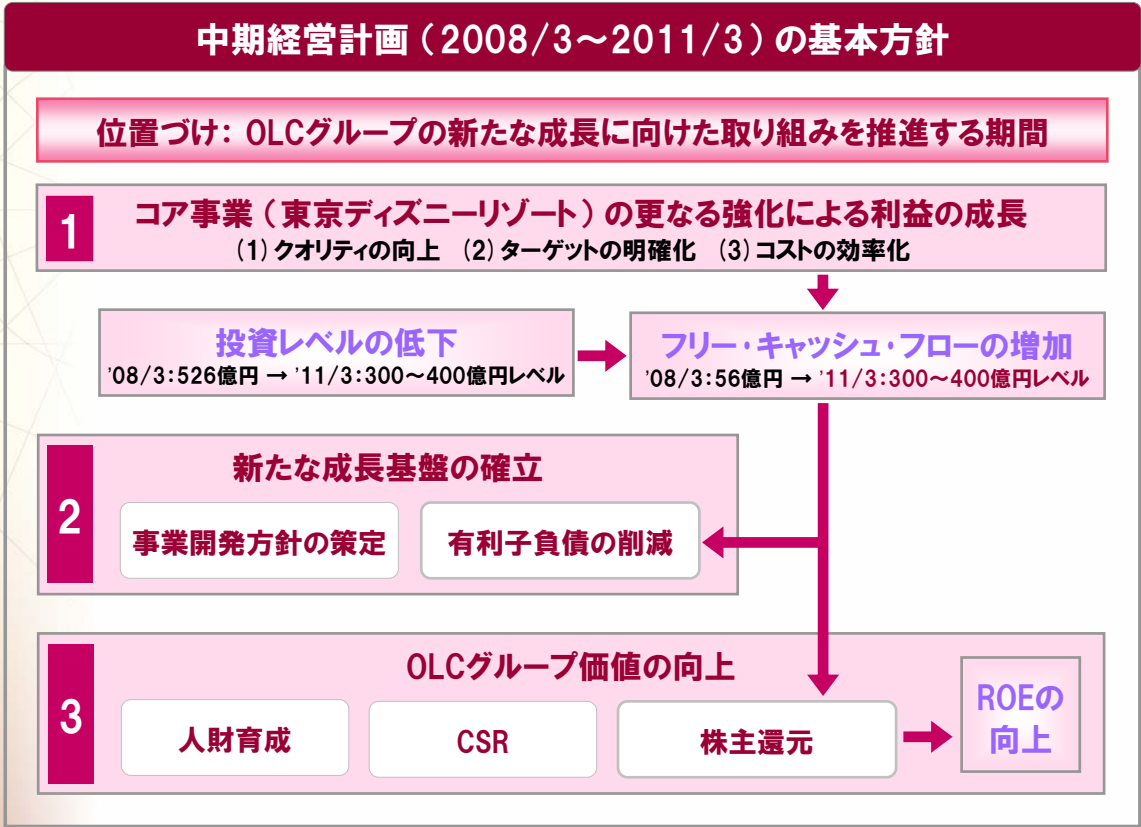
東京ディズニーリゾート事業と新たな事業の柱を、バランスよく長期的・安定的に成長

変化の時代だからこそ生まれる「新しい価値」を見出していく

方針

これまでの基本方針を継続

2010年5月、次期中期経営計画（～2014年3月期）を発表予定



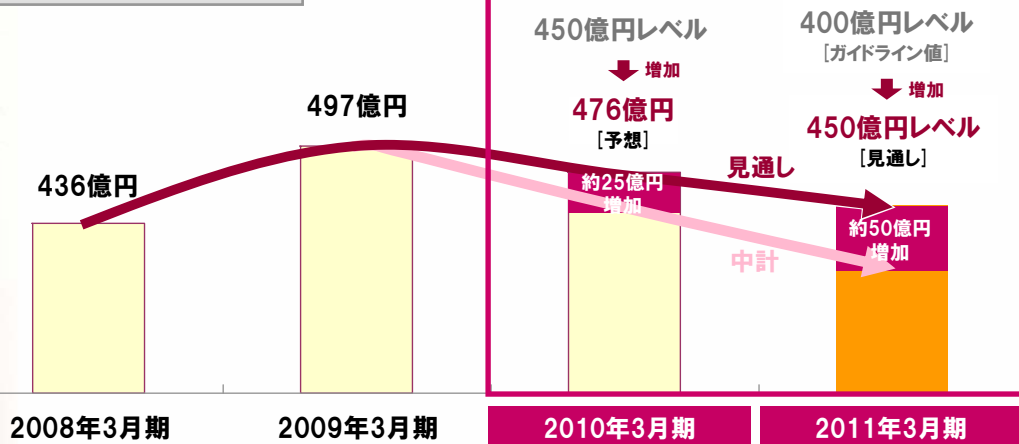
減価償却費の増加により、利益目標の達成年度を見直す



減価償却費

耐用年数が短い科目・定率法適用科目への投資配分が増加したことや、税制改正の影響に伴い、償却期間が想定よりも短期間となったため、中計のガイドライン値よりも約50億円増加する見通し（設備投資額は中計よりも抑制）

減価償却費（連結）

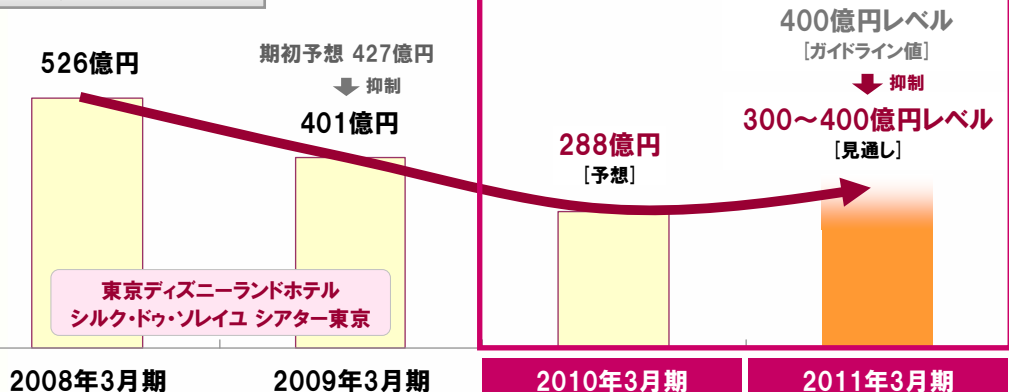


減価償却費は、償却期間の短縮に伴い中計よりも増加



投資レベルの低下

設備投資額（連結）



設備投資額内訳

更新改良投資
これまで同様 毎年 200億円レベル

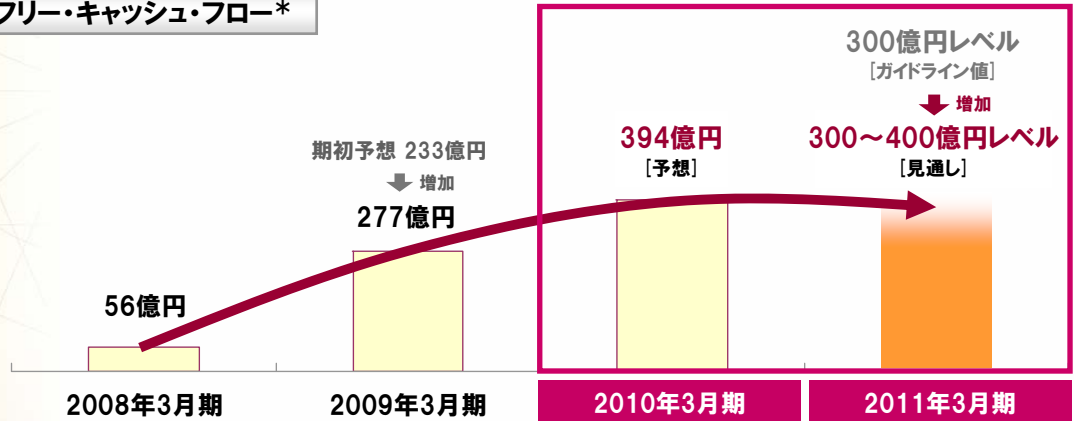
新規投資（新アトラクションなど）
毎年 100~200億円レベル

設備投資額は、中計よりも抑制



フリー・キャッシュ・フローの増加

フリー・キャッシュ・フロー*



*フリー・キャッシュ・フロー＝当期純利益＋減価償却費－設備投資額

フリー・キャッシュ・フローの配分

有利子負債の削減

株主への直接的な利益還元

フリー・キャッシュ・フローは、中計よりも増加



(1) クオリティの向上

クオリティの向上 (ハード)

2008年4月15日～2009年4月14日
「東京ディズニーリゾート 25thアニバーサリー」

2008年7月8日オープン
「東京ディズニーランドホテル」

2008年10月1日オープン
「シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京」

リゾートとしての基盤強化

クオリティの向上 (ソフト)

・リマインディング・プログラム
「原点回帰」をテーマに、リゾート全従業員に向けて実施

・サンクスデー / キャストファミリーナイト
社員がキャストとなり、準社員とその家族をお迎え

・I have アイディア
従業員のアイデアを積極的に具現化

モチベーション向上による創造力アップ

キャストの定着率向上によるスキルアップ

ホスピタリティ向上

ゲスト満足度、再来園意向が向上

東京ディズニーリゾートファン層の拡大

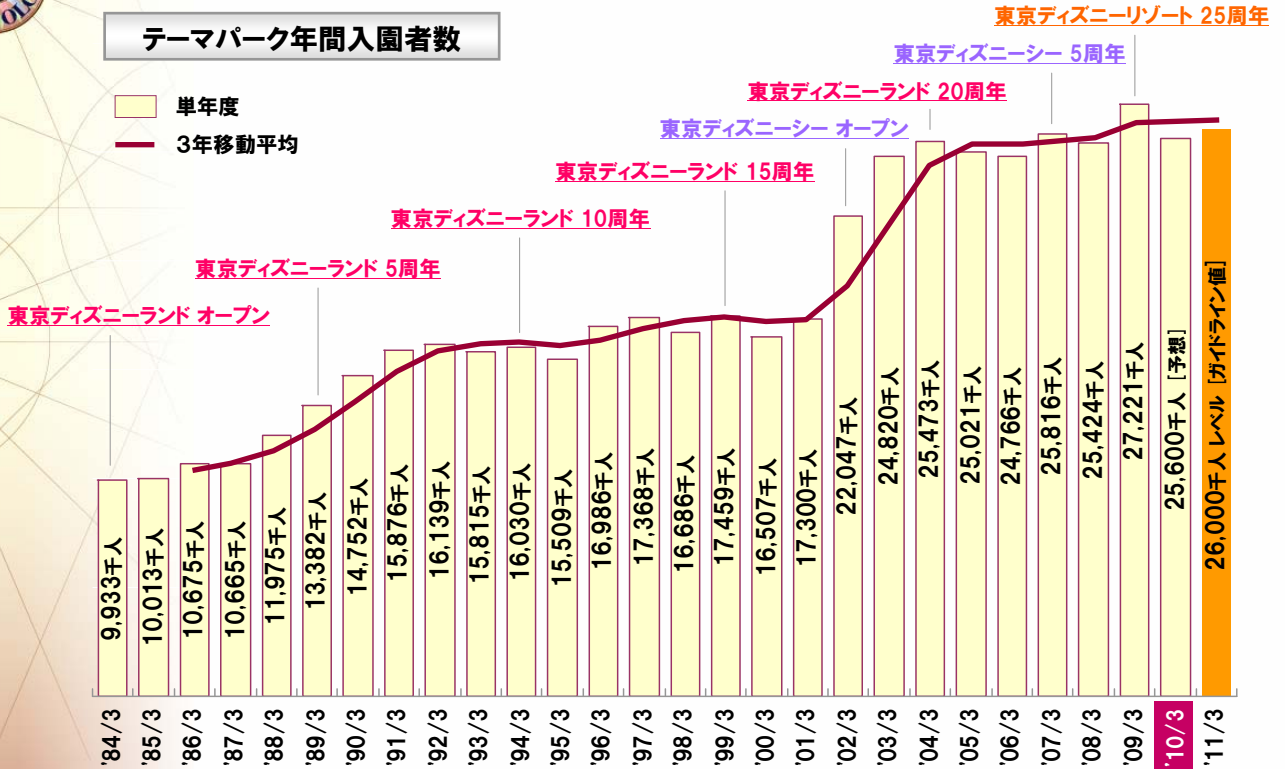
25周年イベントや新規施設導入により、集客力がベースアップ



1. コア事業の更なる強化による利益の成長

Ⅲ. 中計の進捗状況

テーマパーク年間入園者数



単年度の増減はあるものの、3年移動平均でみると緩やかに増加



1. コア事業の更なる強化による利益の成長

Ⅲ. 中計の進捗状況

新規施設導入計画



周年イベントや新規施設導入により、中長期での集客力のベースアップを図る



1. コア事業の更なる強化による利益の成長

新規施設概要

2009年4月15日オープン <東京ディズニーランド>

①「モンスターズ・インク “ライド&ゴーシーク!”」

- ・ 映画『モンスターズ・インク』のキャラクターたちが“かくれんぼ”している様子をライドに乗りながら楽しむ
- ・ 総投資額：約100億円（併設商品店舗含む）

2009年10月1日オープン予定 <東京ディズニーシー>

②「タートル・トーク」

- ・ 映画『ファインディング・ニモ』に登場するウミガメのクラッシュと会話しインタラクティブに楽しめる
- ・ 総投資額：約13億円

2011年オープン予定 <東京ディズニーランド>

③「ミッキーのフィルハーマジック」

- ・ 演奏会を通じて、ディズニー映画の世界をめぐる3Dシアタータイプのアトラクション
- ・ 総投資額：約60億円（併設商品店舗含む）

今回、新たに発表

2011年オープン予定 <東京ディズニーランド>

④「新規アトラクション（名称未定）」

- ・ シンデレラ城内に飾られた展示物を見学できるウォークスルータイプのアトラクション
- ・ 総投資額：約20億円

2012年オープン予定 <東京ディズニーシー>

⑤「トイ・ストーリー・マニア！」

- ・ 映画『トイ・ストーリー』をテーマにした、東京ディズニーリゾート初の3Dライドアトラクション
- ・ 総投資額：約115億円

2012年3月期

「東京ディズニーシー 10周年」

2014年3月期

「東京ディズニーリゾート 30周年」



1. コア事業の更なる強化による利益の成長

(2) ターゲットの明確化

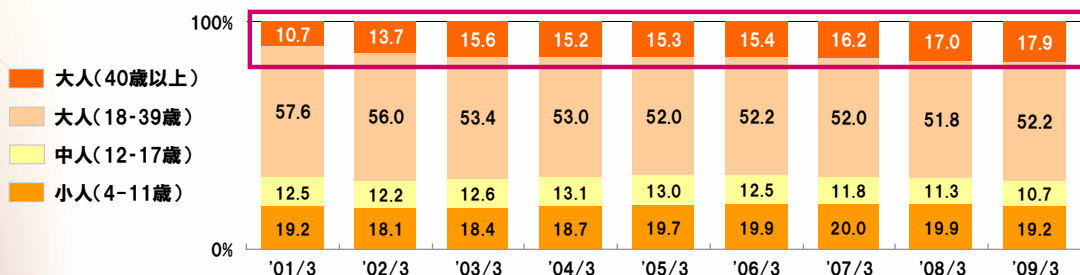
ファミリーゲスト

- ・ ボリュームの大きいファミリー層を確実に集客

40代以上のゲスト

- ・ 少子高齢化に対応し、40代以上の集客を強化
- ・ テーマパークは、40代以上の比率が増加（'08/3 17.0% → '09/3 17.9%）
- ・ シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京は、40代以上の比率が高い

テーマパーク年代別来園者比率



ゲスト層の幅が拡大

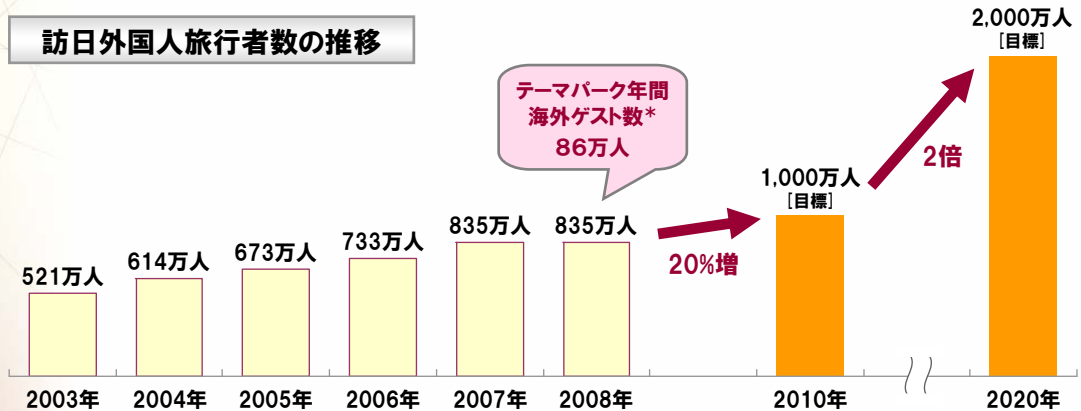


1. コア事業の更なる強化による利益の成長

海外からのゲスト

- ・ 今後も国が主体となり、外国人旅行者の来訪を促進
 - － 観光庁は訪日外国人旅行者数目標として、2010年1,000万人、2020年2,000万人と設定
 - － 2009年10月 成田空港拡張（滑走路延伸）／ 2010年10月 羽田空港拡張（滑走路新設）
 - － 中国のビザ発給緩和

訪日外国人旅行者数の推移



新たなマーケットからの取り込みを強化



1. コア事業の更なる強化による利益の成長

(3) コストの効率化

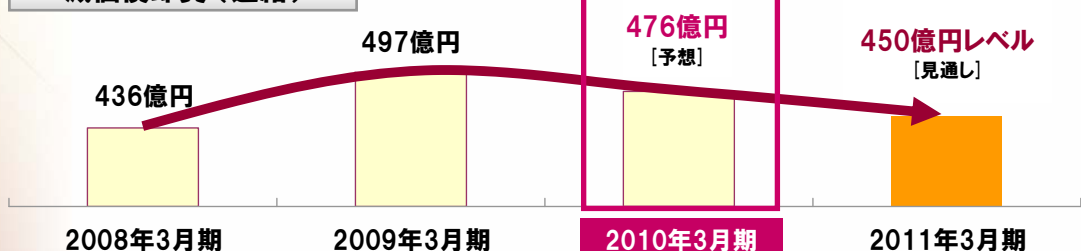
テーマパーク固定経費を抑制

- ・ 高レベルのゲスト満足度を維持しつつ、コストを効率化
- ・ 増加要素はあるものの、コスト効率化施策により抑制

減価償却費の減少

- ・ 2010年3月期・2011年3月期において、東京ディズニーシーの減価償却費が減少
 - ・ ただし、中計のガイドライン値と比べると増加
- ※ 減価償却費の中計ガイドライン値との比較は、本資料 P.23を参照

減価償却費（連結）



東京ディズニーシーの減価償却費が減少



2. 新たな成長基盤の確立

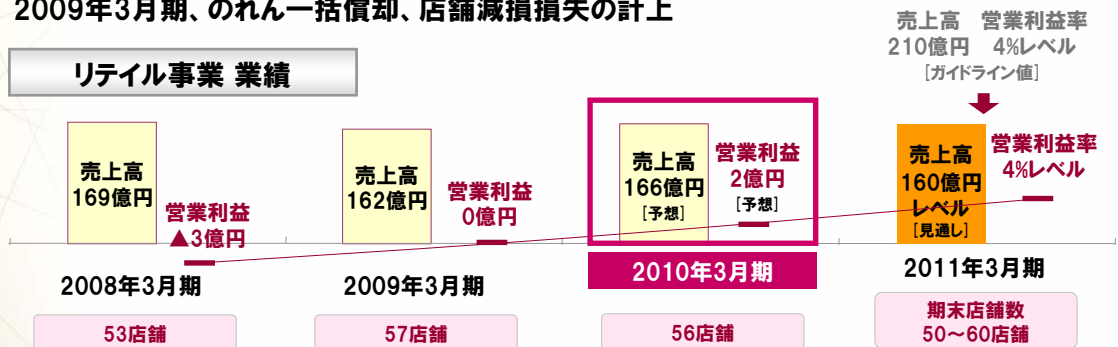
III. 中計の進捗状況

事業基盤の強化

リテール事業の改善

- ・ 2009年3月期、黒字化 → 計画通り改善
- ・ 2009年3月期、のれん一括償却、店舗減損損失の計上

リテール事業 業績



→ 経済環境悪化、不採算店舗閉店などにより売上高は減少するものの、中計通り利益率改善

知的財産権事業からの撤退

- ・ 2009年3月 (株) OLC・ライツ・エンタテインメントを解散

事業基盤の強化を着実に実行



2. 新たな成長基盤の確立

III. 中計の進捗状況

事業開発方針の策定

東京ディズニーリゾートに続く事業

- ・ 経済環境の悪化に対応し、原点に立ち戻り慎重に検討
 - これまで以上に中長期視点で取り組む
- ・ 2010年5月、次期中期経営計画にて新たな成長の方向性を示す

有利子負債の削減

- ・ 新たな成長へ向けた投資余力確保のための削減
- ・ 2009年3月期には1,000億円の社債を償還し、より健全な財務体質へ
 - 有利子負債残高:1,930億円、D/Eレシオ:0.52倍 (2009年3月期末)

有利子負債の償還/返済予定

	2010年3月期	2011年3月期	2012年3月期	2013年3月期	2014年3月期	2015年3月期
社債	200億円	200億円	—	—	—	100億円
長期借入金など	221億円	353億円	115億円	163億円	13億円	13億円

新たな成長に向けた準備期間



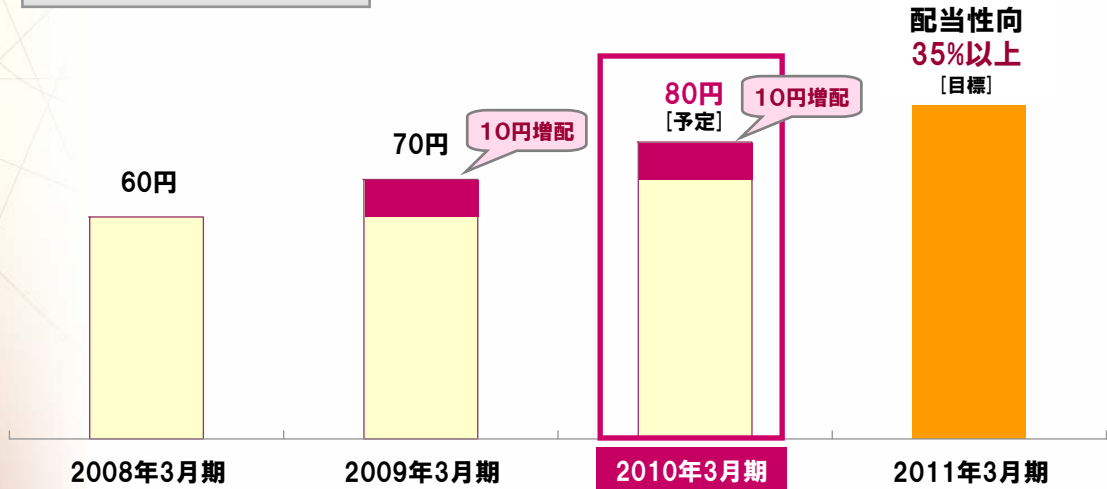
3. OLCグループ価値の向上

III. 中計の進捗状況

株主還元 — 配当

目標：連結配当性向35%以上（2008年3月期より実施）

1株当たり年間配当額



目標どおり着実に増配



3. OLCグループ価値の向上

III. 中計の進捗状況

株主還元 — 自己株式

- 保有自己株式の消却

2008年6月 420万株（発行済株式総数の4.4%）を取得
フリー・キャッシュ・フロー 244億円を充当



2009年5月 420万株 全てを消却

- 自己株式取得の検討

ROEの向上

- なるべく早期に8%以上になることを目指していく

利益成長と直接的な利益還元によるROEの向上を目指す