



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 第2四半期決算説明会

2008年11月6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。

プレゼンター

株式会社オリエンタルランド

代表取締役社長（兼）COO 福島 祥郎

代表取締役副社長 長岡 彰夫



目次

I. 第2四半期決算概要

1. 連結貸借対照表（当四半期末／前期末）
2. 連結損益計算書（2Q累計実績／前年同期）
 - ・ 主な増減要因（セグメント別）
3. 連結損益計算書（2Q累計実績／期初予想）
 - ・ 主な増減要因

II. 通期業績予想

1. 通期 連結損益計算書（11月修正予想／期初予想）
 - ・ 主な増減要因（セグメント別）
2. 下半期 連結損益計算書（11月修正予想／期初予想）
 - ・ 主な増減要因

III. 中期経営計画 Innovate OLC 2010 の進捗状況

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

2

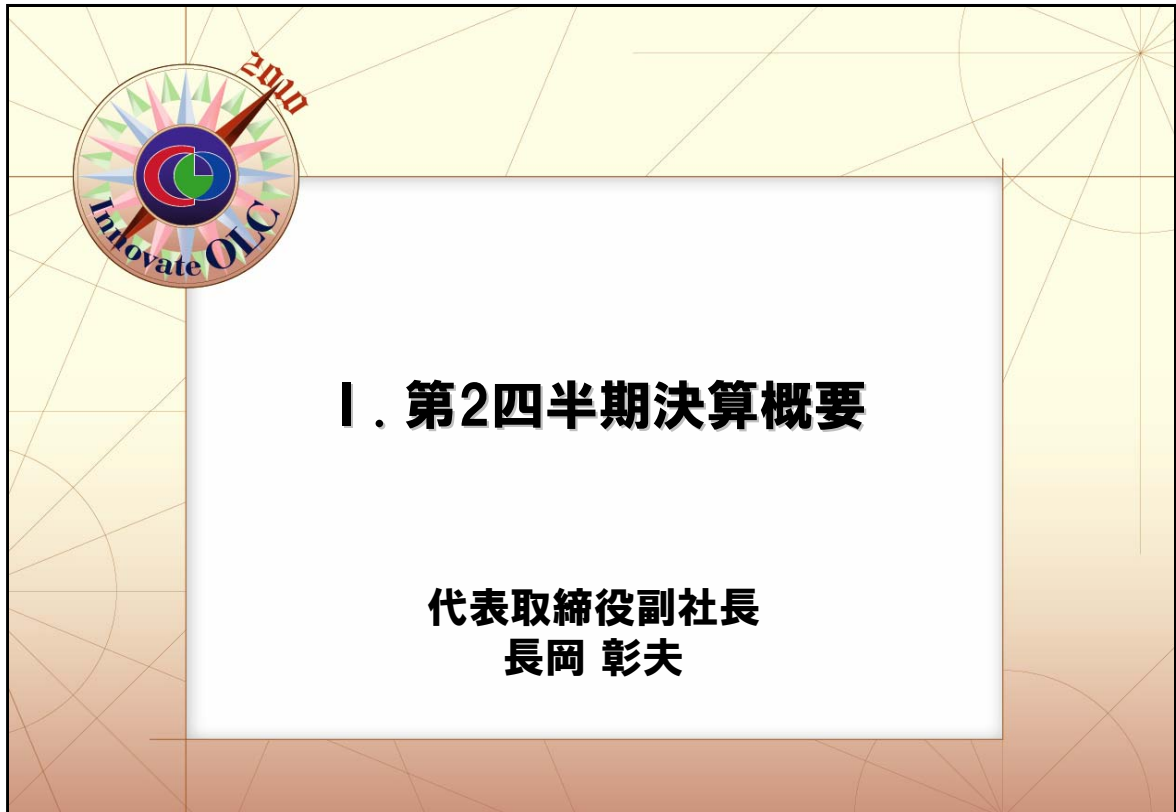
このプレゼンテーションは

I. 2009年3月期 第2四半期決算概要

II. 2009年3月期 通期業績予想

III. 中期経営計画 Innovate OLC 2010 の進捗状況

の3つのパートで構成されています。



「2009年3月期 第2四半期決算概要」について説明します。



1. 連結貸借対照表（当四半期末／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 2Q末実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
資産	7,575	6,501	△ 1,074	△ 14.2%
負債	3,693	2,800	△ 893	△ 24.2%
純資産	3,881	3,701	△ 180	△ 4.7%
有利子負債	2,943	2,131	△ 811	△ 27.6%
D/Eレシオ	0.76倍	0.58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
 - 取得総数:420万株（発行済株式総数の4.4%）

より健全な財務体質へ

4

1. 連結貸借対照表（当四半期末実績／前期末）

資産の部

有価証券ならびに現金及び預金を、社債償還に充当したため減少しました。

負債の部

1,000億円の無担保社債を、2008年4月に償還したことなどから減少しました。

純資産の部

420万株の自己株式244億円を取得したことなどから減少しました。

以上のことから、当四半期ではバランスシートが圧縮され、また、より健全な財務体質となりました。



2. 連結損益計算書（2Q累計実績／前年同期）

I. 決算概要

連結損益計算書	2008/3 2Q累計実績 (億円)	2009/3 2Q累計実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	1,631	1,810	179	11.0%
テーマパーク事業	1,292	1,425	132	10.3%
ホテル事業	164	210	46	28.4%
リテイル事業	81	73	△ 7	△ 9.8%
その他の事業	93	101	8	8.9%
営業利益	163	163	0	0.1%
テーマパーク事業	132	156	24	18.2%
ホテル事業	35	18	△ 16	△ 47.2%
リテイル事業	△ 1	△ 4	△ 2	-
その他の事業	△ 2	△ 7	△ 5	-
経常利益	150	158	8	5.6%
四半期純利益	84	88	3	4.6%

2つの新規施設の開業前準備費用が増加（30億円）したものの増収増益

5

2. 連結損益計算書（第2四半期累計実績／前年同期）

売上高は11.0%・179億円増の1,810億円となり、過去最高となりました。
また、営業利益は微増となりました。

当期は、東京ディズニーランドホテル及びシルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京という、2つの新規施設の開業前準備費用が30億円増加しましたが、増収増益となりました。



2. 主な増減要因（2Q累計実績／前年同期）

Ⅰ. 決算概要

テーマパーク事業①	2008/3 2Q累計実績	2009/3 2Q累計実績	増減	増減率
売上高	1,292億円	1,425億円	132億円	10.3%
入園者数	1,217万人	1,305万人	88万人	7.2%
ゲスト1人当たり売上高	9,273円	9,540円	267円	2.9%
チケット収入	4,178円	4,143円	△ 35円	△ 0.8%
商品販売収入	3,026円	3,267円	241円	8.0%
飲食販売収入	2,069円	2,131円	62円	3.0%

■ 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

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

セグメント別の主な増減要因について説明します。

テーマパーク事業①

売上高は132億円の増となりました。

これは、東京ディズニーリゾート25thアニバーサリーが奏功し、入園者数及びゲスト1人当たり売上高が増加したためです。

入園者数は7.2%・88万人増の1,305万人となり、上半期としては過去最高となりました。

当期は、首都圏からのゲストだけでなく、地方からのゲストも増加しています。

なお、この25周年イベントの企画は約3年かけて準備した大プロジェクトで、成功の要因は数多くありますが、その一要因としてプロモーション施策について説明します。

当期は、25周年や新規施設のオープンを背景に、テレビや雑誌などにおける露出が大幅に増加しました。このようなマスメディアによる取材のほか、テレビ番組とのタイアップによる番組制作なども行い、東京ディズニーリゾートの魅力を訴求してきました。

また、地方におけるプロモーションとして「東京ディズニーリゾート25thアニバーサリー・ドリームツアー」を展開しました。2008年4月から8月にかけて、ディズニーキャラクターと共に全国29都市を回りました。このように、東京ディズニーリゾート25周年の認知を高めるため、マスメディアへの露出のきっかけ作りを数多くおこないました。

ゲスト1人当たり売上高は、25周年商品・飲食が大変好調で、2.9%・267円増の9,540円となりました。



2. 主な増減要因（2Q累計実績／前年同期）

I. 決算概要

テーマパーク事業②	2008/3 2Q累計実績	2009/3 2Q累計実績	増減	増減率
営業利益	132億円	156億円	24億円	18.2%

■ 営業利益の増

- ・ 売上高の増
 - ・ 人件費の増 △24億円
 - － 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
 - ・ 固定経費の増 △15億円
 - － 東京ディズニーリゾート25周年関連費用の増 など
- * なお、固定経費は、通期では7億円の減少となる見込み

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

テーマパーク事業②

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、営業利益は24億円の増となりました。

費用につきましては、人件費が24億円、固定経費が15億円増加しました。

・人件費は、2008年3月に実施した準社員時給改定により約10億円、入園者数の増に伴う労働時間の増により約10億円増加しました。

・固定経費は、東京ディズニーリゾート25周年関連費用のほか、東京ディズニーランドホテルオープンに伴う予約センターの業務委託費などが増加しました。なお、テーマパークの固定経費は、上半期では増加していますが、通期では7億円減少する見込みです。



2. 主な増減要因（2Q累計実績／前年同期）

Ⅰ. 決算概要

ホテル事業	2008/3 2Q累計実績	2009/3 2Q累計実績	増減	増減率
売上高	164億円	210億円	46億円	28.4%
営業利益	35億円	18億円	△16億円	△47.2%

■ 売上高の増

- ・ 東京ディズニーランドホテル グランドオープンによる増

- － 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 2Q累計実績

客室稼働率*	90%台前半
平均客室単価	約6万円

※オープン直後は、スムーズなオペレーションのために稼働率を抑制
 ※その他のホテルの指標は「補足資料」P.4を参照

■ 営業利益の減

- ・ 東京ディズニーランドホテル開業前準備費用の増 △25億円

- － 開業前準備費用：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・予想値の詳細は、「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四半期より黒字

東京ディズニーランドホテル好調により増収 / 開業前準備費用により減益

8

ホテル事業

売上高は46億円の増、営業利益は16億円の減となりました。

売上高は、2008年7月にオープンした東京ディズニーランドホテルが好調に推移したため、大幅な増収となりました。

・当期の東京ディズニーランドホテルの客室稼働率は90%台前半、平均客室単価は約6万円となりました。オープン直後は、スムーズなオペレーションのために稼働率を抑制していましたが、その後は連日ほぼ満室となっています。

営業利益は、開業前準備費用が25億円増加したことなどから、減益となりました。

・東京ディズニーランドホテルの開業前準備費用とは、家具備品、開業前広告、トレーニングコストなどのことです。開業前準備費用の実績値・予想値の詳細につきましては、「2009年3月期 第2四半期決算 補足資料」6ページをご参照ください。

・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四半期より黒字となっています。



2. 主な増減要因（2Q累計実績／前年同期）

Ⅰ. 決算概要

リテイル事業	2008/3 2Q累計実績	2009/3 2Q累計実績	増減	増減率
売上高	81億円	73億円	△ 7億円	△ 9.8%
営業利益	△ 1億円	△ 4億円	△ 2億円	-

■ 営業損失の増

- ・ 売上高の減
- ・ 固定費の減

* なお、前年同期比では減益となるものの、期初予想比ではほぼ予想どおり

消費者マインド悪化により減収減益

その他の事業	2008/3 2Q累計実績	2009/3 2Q累計実績	増減	増減率
売上高	93億円	101億円	8億円	8.9%
営業利益	△ 2億円	△ 7億円	△ 5億円	-

■ 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 △5億円
 - － 開業前準備費用：開業前広告、人件費 など

開業前準備費用により増収減益

リテイル事業

消費者マインド悪化により減収減益となりました。なお、前年同期比では減益となるものの、期初予想比ではほぼ予想どおりとなりました。

その他の事業

シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の開業前準備費用が5億円増加したことなどにより、増収減益となりました。開業前準備費用とは、開業前広告、人件費などのことです。



2. 主な増減要因（2Q累計実績／前年同期）

1. 決算概要

経常利益・純利益	2008/3 2Q累計実績	2009/3 2Q累計実績	増減	増減率
営業利益	163億円	163億円	0億円	0.1%
経常利益	150億円	158億円	8億円	5.6%
四半期純利益	84億円	88億円	3億円	4.6%

■ 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 +8億円

営業外費用の減により、経常利益・四半期純利益ともに増益

総括

- ・ 東京ディズニーリゾート25thアニバーサリーが奏功し、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、東京ディズニーランドホテルオープンも加わり大幅に増収
- ・ 2つの新規施設の開業前準備費用が増加（30億円）したものの、テーマパーク事業とホテル事業の好調により増益

10

経常利益・当期純利益

2008年4月に実施した社債償還などにより、支払利息・社債利息が8億円減少しました。これに伴い、経常利益は8億円の増、四半期純利益は3億円の増となりました。

総括

- ・ 厳しい経済環境ではありましたが、東京ディズニーリゾート25thアニバーサリーが奏功してテーマパーク入園者数は過去最高となり、また、ゲスト1人当たり売上高も増加しました。さらに、東京ディズニーランドホテルのオープンも加わり大幅に増収となりました。
- ・ 2つの新規施設の開業前準備費用が30億円増加したものの、テーマパーク事業とホテル事業の好調により増益となりました。



3. 連結損益計算書（2Q累計実績／期初予想）

I. 決算概要

連結損益計算書	2009/3 2Q累計期初予想 (億円)	2009/3 2Q累計実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	1,697	1,810	113	6.7%
テーマパーク事業	1,318	1,425	106	8.1%
ホテル事業	198	210	12	6.4%
リテイル事業	81	73	△ 8	△ 10.0%
その他の事業	99	101	2	2.3%
営業利益	91	163	71	78.2%
テーマパーク事業	93	156	63	67.5%
ホテル事業	14	18	4	28.4%
リテイル事業	△ 3	△ 4	△ 0	-
その他の事業	△ 14	△ 7	6	-
経常利益	84	158	74	87.5%
四半期純利益	49	88	38	78.6%

期初予想に比べ大幅に増収増益

* 9月26日に上方修正した修正予想に対しても増収増益

※ 連結損益計算書（2Q累計実績／9月発表修正予想）に関しては、「補足資料」P.5～6を参照

11

3. 連結損益計算書（第2四半期累計実績／期初予想）

売上高は6.7%・113億円の増、営業利益は78.2%・71億円の増となり、期初予想に比べ大幅に増収増益となりました。

また、2008年9月26日に上方修正した修正予想に対しても、増収増益となりました。



3. 主な増減要因（2Q累計実績／期初予想）

I. 決算概要

売上高・営業利益	2009/3 2Q累計期初予想	2009/3 2Q累計実績	増減	増減率
売上高	1,697億円	1,810億円	113億円	6.7%
営業利益	91億円	163億円	71億円	78.2%

■ 売上高の増

- ・ テーマパーク事業の好調
 - － 入園者数・ゲスト1人当たり売上高ともに増加
- ・ ホテル事業の好調
 - － 東京ディズニーランドホテルをはじめ、全てのホテルで増収

■ 営業利益の増

- ・ 売上高の増
- ・ 下半期への費用の時期ずれ +5億円

総括

テーマパーク事業及びホテル事業の好調により増収増益

12

売上高増加の主な要因

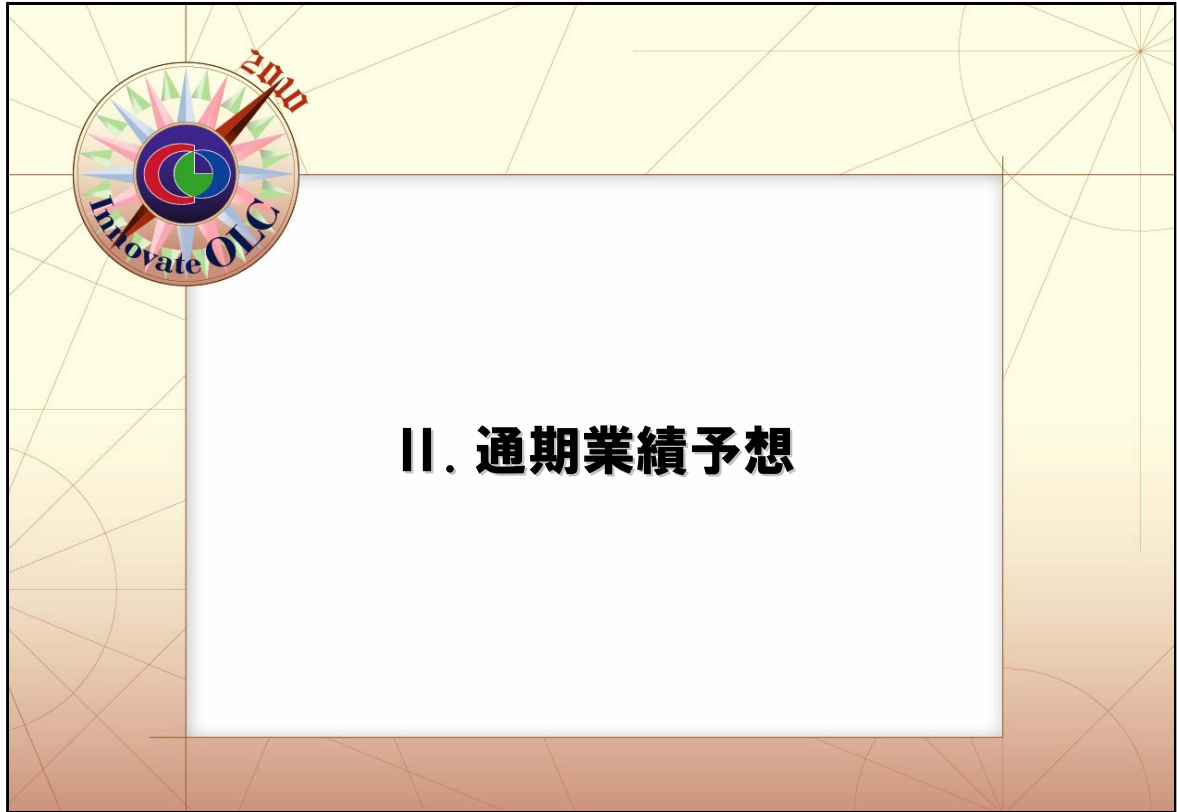
- ・入園者数及びゲスト1人当たり売上高ともに増加するなど、テーマパーク事業が好調であったこと
 - ・東京ディズニーランドホテルをはじめ全てのホテルで増収となるなど、ホテル事業が好調であったこと
- の2点が挙げられます。

営業利益増加の主な要因

- ・売上高の増加に伴い利益が増加したこと
 - ・上半期から下半期へ費用が5億円時期ずれしたこと
- の2点が挙げられます。

総括

テーマパーク事業及びホテル事業の好調により、期初予想に対しても増収増益となりました。



「2009年3月期通期業績予想」について説明します。



1. 通期 連結損益計算書（11月修正予想／期初予想） II. 通期予想

連結損益計算書	通期 期初予想 (億円)	通期 11月修正予想 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,642	3,750	108	3.0%
テーマパーク事業	2,783	2,886	102	3.7%
ホテル事業	436	455	19	4.4%
リテイル事業	176	164	△ 11	△ 6.5%
その他の事業	246	244	△ 1	△ 0.8%
営業利益	284	315	31	11.2%
テーマパーク事業	251	277	25	10.3%
ホテル事業	45	51	5	12.9%
リテイル事業	0	0	△ 0	△ 75.0%
その他の事業	△ 16	△ 13	3	-
経常利益	266	298	32	12.0%
当期純利益	162	174	12	7.8%

厳しい経済環境の中、上方修正

* 9月26日に上方修正した修正予想に対しても、さらに上方修正

※ 連結損益計算書（11月発表修正予想／9月発表修正予想）に関しては、「補足資料」P.7～8を参照

14

1. 通期連結損益計算書（11月修正予想／期初予想）

売上高は3.0%・108億円増の3,750億円となり、過去最高となる見込みです。

また、営業利益は11.2%・31億円の増を見込んでいます。

厳しい経済環境ではありますが、2008年9月26日に上方修正した通期予想を今回さらに上方修正しています。



1. 通期 連結損益計算書（11月修正予想／期初予想） II. 通期予想

テーマパーク事業	通期 期初予想	通期 11月修正予想	増減	増減率
売上高	2,783億円	2,886億円	102億円	3.7%
営業利益	251億円	277億円	25億円	10.3%
入園者数	2,580万人	2,650万人	70万人	2.7%
ゲスト1人当たり売上高	9,380円	9,500円	120円	1.3%
チケット収入	4,220円	4,180円	△ 40円	△ 0.9%
商品販売収入	3,110円	3,220円	110円	3.5%
飲食販売収入	2,050円	2,100円	50円	2.4%

■ 売上高の増

- ・ 入園者数・ゲスト1人当たり売上高の増
* 入園者数は、過去最高の2,650万人となる見込み

■ 営業利益の増

- ・ 売上高の増
- ・ 人件費の増 約△17億円
- 業績賞与の増 など
- ・ 固定経費の増 約△10億円
- 販促活動費（来期に向けた販促強化策）・施設更新関連費などの増

入園者数及びゲスト1人当たり売上高の増により増収増益

15

セグメント別の主な増減要因について説明します。

テーマパーク事業

売上高は102億円の増となる見込みです。

これは、入園者数及びゲスト1人当たり売上高が通期でも増加するため、入園者数は過去最高の2,650万人を見込んでいます。

営業利益は、売上高の増加に伴い、25億円の増となる見込みです。

費用につきましては、業績賞与の増などにより人件費が約17億円、販促活動費や施設更新関連費などの固定経費が約10億円増加する見込みです。なお、テーマパークの固定経費は期初予想比では増加となるものの、前期比では7億円減少する見込みです。



1. 通期 連結損益計算書（11月修正予想／期初予想） II. 通期予想

ホテル事業	通期 期初予想	通期 11月修正予想	増減	増減率
売上高	436億円	455億円	19億円	4.4%
営業利益	45億円	51億円	5億円	12.9%

■ 営業利益の増

- ・ 売上高の増
 - － 東京ディズニーランドホテルをはじめ、全てのホテルで増収
 - ・ 開業前準備費用の増 △11億円
 - － 一部の家具・備品が、投資から費用へ振替
- * 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今期より黒字となる見込み

開業前準備費用が増加するものの、増収増益

リテイル事業	通期 期初予想	通期 11月修正予想	増減	増減率
売上高	176億円	164億円	△ 11億円	△ 6.5%
営業利益	0.4億円	0.1億円	△ 0.3億円	△ 75.0%

期初予想通り、今期より黒字化を目指す

16

ホテル事業

売上高は19億円の増、営業利益は5億円の増となる見込みです。

これは、全てのホテルで増収となるため、開業前準備費用が増加するものの増収増益となる見込みです。

開業前準備費用が11億円増加した要因は、期初予想で投資としていた家具・備品の一部が投資から費用へ振り替わったためです。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今期より黒字となる見込みです。

リテイル事業

経済環境の悪化に伴い売上高は11億円の減となる見込みですが、営業利益は期初予想通り、今期より黒字化を目指します。



1. 通期 連結損益計算書（11月修正予想／期初予想） II. 通期予想

その他の事業	通期 期初予想	通期 11月修正予想	増減	増減率
売上高	246億円	244億円	△ 1億円	△ 0.8%
営業利益	△ 16億円	△ 13億円	3億円	-

■ 営業損失の改善

- ・モノレール事業利益の増 約+3億円

* なお、今期のシルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の営業損失は、期初予想通りとなる見込み
また、3年目より単年度黒字の予定

総括

- ・2Q累計実績を踏まえ、テーマパーク事業・ホテル事業などを上方修正
- ・期初予想では、前期比で営業減益予想だったが、一転し増益予想へ

17

その他の事業

モノレール事業の利益が3億円増加し、営業損失は3億円の改善となる見込みです。

なお、今期のシルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の営業損失は期初予想通りとなる見込みです。
また、3年目より単年度黒字となる予定です。

総括

- ・上半期の実績を踏まえ、テーマパーク事業・ホテル事業などを上方修正しました。
- ・期初予想では、前期比で営業減益予想となっていたが、一転し増益予想に変更しました。



2. 下半期 主な増減要因（11月修正予想／期初予想） II. 通期予想

連結損益計算書	下半期 期初予想 (億円)	下半期 11月修正予想 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	1,945	1,940	△ 4	△ 0.3%
営業利益	192	152	△ 40	△ 20.9%
経常利益	182	140	△ 42	△ 23.1%
四半期純利益	112	86	△ 26	△ 23.2%

■ 営業利益の減

- ・ 売上高の減
 - － テーマパーク入園者数の減 など
- ・ テーマパーク人件費の増 約△10億円
- ・ テーマパーク固定経費の増 約△10億円
 - － 販促活動費（来期に向けた販促強化策）・施設更新関連費の増 など
- ・ 上半期からの費用の時期ずれ △5億円

総括

東京ディズニーリゾートは景気の影響を受けにくいものの、慎重な見込み

18

2. 下半期連結損益計算書(11月修正予想／期初予想)

売上高は4億円の減、営業利益は40億円の減を見込んでいます。

営業利益減少の主な要因

売上高の減少に伴う利益の減少に加え、テーマパーク人件費が約10億円、テーマパーク固定経費も約10億円増加することや、上半期から費用が5億円時期ずれする見込みのためです。

総括

東京ディズニーリゾートは景気の影響を受けにくいものの、慎重な見込みとなっています。



「中期経営計画Innovate OLC 2010 の進捗状況」について説明します。



中期経営計画の概要

Ⅲ. 中計の進捗状況

中期経営計画（2008/3～2011/3）の基本方針

位置づけ: OLCグループの新たな成長に向けた取り組みを推進する期間

- 1 コア事業（東京ディズニーリゾート）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

中期経営計画（2008/3～2011/3）の目標値

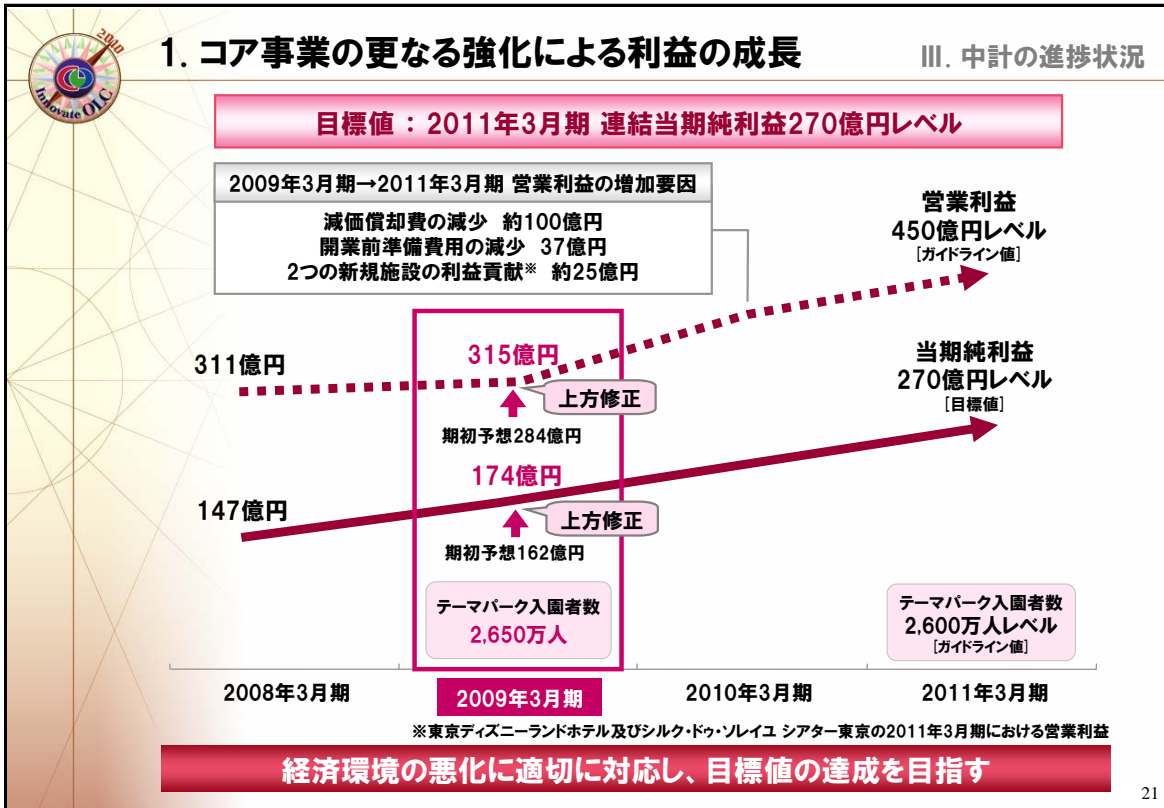
【連結】	2008年3月期 実績	2011年3月期 目標値
当期純利益	147億円	270億円レベル
配当性向	配当金額:60円	35%以上 (配当金額:100円レベル)

20

中期経営計画の概要

こちらは、2007年5月に発表しました中期経営計画の概要となっています。
3つの基本方針と、2つの目標値で構成されています。

経済環境は悪化していますが、中期経営計画に変更はありません。



21

1. コア事業の更なる強化による利益の成長

数値

今期については、今回の通期業績予想の上方修正により、営業利益・当期純利益ともに増益の見通しとなりました。現在のところ、中期経営計画は順調に進捗しています。

来期以降は大幅な増益

テーマパーク入園者数は、来期は25周年の翌年であることから減少を見込んでおり、また、2011年3月期は中期経営計画のガイドライン値として2,600万人レベルを想定しています。

一方、営業利益の増加要因は大きく3つ挙げられます。2001年9月に開園した東京ディズニーシーの減価償却費の減少、今期発生した2つの新規施設の開業前準備費用の減少、そして、2つの新規施設の利益貢献です。

経済環境の悪化に適切に対応し、目標値の達成を目指します。



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

(1) クオリティの向上 — 2009年3月期

【ハード面】

- 東京ディズニーリゾート25thアニバーサリー（2008年4月15日～）
 - ・コンセプトは“夢よ、ひらけ”
- 東京ディズニーランドホテル グランドオープン（2008年7月8日）
- シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京 グランドオープン（2008年10月1日）

【ソフト面】

- キャストのホスピタリティ向上に向けた取り組み
 - ・キャストに向けた新たな施策を実施し、キャストの定着率がさらに向上
 - －「ペップラリー」、「リマインディング・プログラム」など



- 過去最高の入園者数、ライトユーザー（来園頻度の低いゲスト）が大幅に増加
- ゲスト満足度、再来園意向も向上

東京ディズニーリゾート集客力のベースアップ

22

具体的な施策について説明します。

(1)クオリティの向上— 2009年3月期

【ハード面】

2008年4月15日から東京ディズニーリゾート25thアニバーサリーを開催しています。また、7月8日に東京ディズニーランドホテルが、10月1日にはシルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京がグランドオープンし、東京ディズニーリゾートに滞在してお楽しみいただく要素が更に充実したことにより、東京ディズニーリゾートの集客力が上がったものと考えています。

【ソフト面】

東京ディズニーリゾートを支えるキャストのホスピタリティ向上に向けた新たな施策を実施し、キャストの定着率が更に向上しました。

具体的な施策としては、25周年のスタート時に、早朝の東京ディズニーランドに多くのキャストや経営陣が集まって「ペップラリー」という決起集会を開催し、25周年への想いを高めました。また、キャスト自身が原点回帰することを目的とした新たな教育プログラム「リマインディング・プログラム」も導入しました。当社グループのみならず、オフィシャルホテルなどの東京ディズニーリゾートに関わる従業員を対象として1年間実施し、2万人以上が受講しました。

このように、ハード・ソフト両面からクオリティ向上に取り組んだ結果、上半期としては過去最高の入園者数を達成するとともに、ライトユーザーが大幅に増加しました。同時に、「ゲスト満足度」や「再来園意向」についても向上しており、東京ディズニーリゾートの集客力がベースアップしています。



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

(1) クオリティの向上 — 来期以降の展開

■ 新アトラクション計画

2009年4月15日オープン予定 <東京ディズニーランド>
「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』の世界が体験できるアトラクション
— 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める
- ・ 総投資額：約100億円（併設商品店舗含む）

2009年秋オープン予定 <東京ディズニーシー>
「タートル・トーク」

- ・ 映画『ファインディング・ニモ』を題材としたシアタータイプのアトラクション
— 陽気なウミガメのクラッシュと一緒に話をしたりゲームをしたり、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>
「ミッキーのフィルハーマジック」

- ・ ディズニーの3D技術を用いたシアタータイプのアトラクション
— 既存のアトラクション「ミッキーマウス・レビュー」に替わるアトラクションとして導入
- ・ 総投資額：約60億円

来期以降も、継続的に新たな体験価値を創造

23

(1) クオリティの向上 — 来期以降の展開

来期以降のクオリティの向上について、新規アトラクション計画を説明します。

「モンスターズ・インク “ライド&ゴーシーク！”」

2009年4月15日、東京ディズニーランドに映画『モンスターズ・インク』の世界が体験できるライドアトラクション、「モンスターズ・インク “ライド&ゴーシーク！”」をオープンします。投資額は約100億円と大規模なアトラクションで、25周年の翌年の減少を抑えていきたいと考えています。

「タートル・トーク」

2009年秋には、東京ディズニーシーに映画『ファインディング・ニモ』を題材としたシアタータイプのアトラクション「タートル・トーク」をオープンします。

「ミッキーのフィルハーマジック」

さらに、2011年には、東京ディズニーランドにディズニーの3D技術を用いたシアタータイプのアトラクション「ミッキーのフィルハーマジック」をオープンします。

こちらは、「ミッキーマウス・レビュー」に替わるアトラクションとして導入し、投資額は約60億円となります。

その他にも、アトラクション導入やリニューアル計画の検討を進め、来期以降も継続的に新たな体験価値を創造していきます。



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

(2) ターゲットの明確化

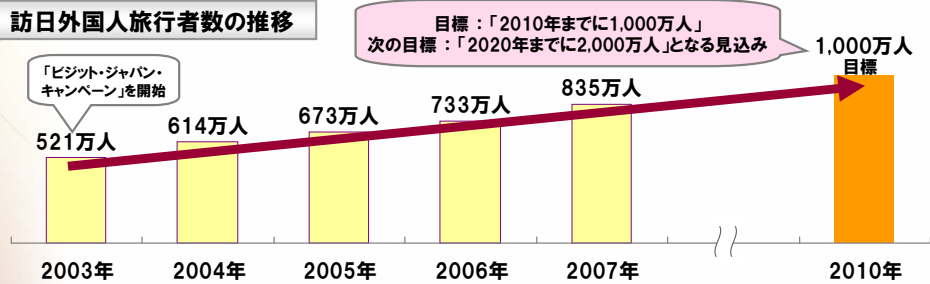
■ 国内

- ・ボリュームの大きいファミリー層を確実に集客
- ・少子高齢化に対応し、40代以上のニューエイジング層の集客を強化
 - － 40代以上の来園者比率：'07/9 17.2% → '08/9 18.3%

■ 海外

- ・本年より、中国への集客活動を本格的に開始
- ・今後も国が主体となり、外国人旅行者の来訪を促進
 - － ビジット・ジャパン・キャンペーン、観光庁発足（10/1）、ビザ解禁、成田空港・羽田空港拡充

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

24

(2) ターゲットの明確化

国内からの集客においては、ボリュームの大きいファミリー層を確実に取り込むとともに、40代以上の「ニューエイジング層」の集客を中長期的に強化しています。ターゲットに合わせた宣伝広告や、パッケージ商品の販売などにより、今期も40代以上の構成比は前期を上回り、過去最高の入園者数となっています。

海外からの集客については、足元では急激な景気悪化や円高などにより、訪日外国人旅行者数が減少しているものの、中長期的には期待できるマーケットだと考えています。国・政府が主体となり、外国人旅行者の来訪を促進する方針で、「ビジット・ジャパン・キャンペーン」が展開されており、2008年10月1日には観光庁が発足しました。当社としては、海外集客専門のグループにより、これまでの香港・台湾・韓国に加えて、中国への集客活動を本格的に開始しています。

このように、国内・海外における新たなマーケットからの取り込みを強化していきます。



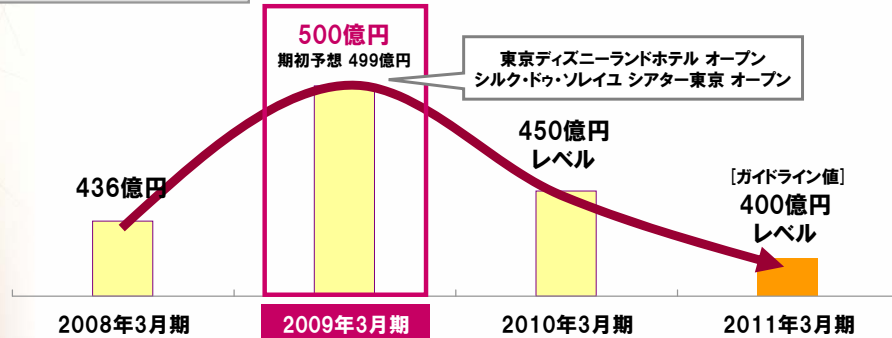
1. コア事業の更なる強化による利益の成長

III. 中計の進捗状況

(3) コストの効率化

- 高レベルでの顧客満足度を獲得しつつコストを効率化
 - ・ 今期、テーマパークの固定経費は減少する見込み
- 減価償却費の減少（2010年3月期～）
 - ・ 東京ディズニーシーの減価償却費が大幅に減少

減価償却費（連結）



東京ディズニーシーの減価償却費が大幅に減少

25

(3)コストの効率化

高レベルでの顧客満足度を獲得しつつ、コストの効率化を進めており、今期のテーマパークの固定経費は減少する見込みです。

来期より、減価償却費が大幅に減少します。東京ディズニーシー初期投資に対する機械装置の償却終了が主要因です。これにより、今期500億円を見込んでいた減価償却費が、2010年3月期には450億円レベル、2011年3月期には400億円レベルに減少する見込みです。

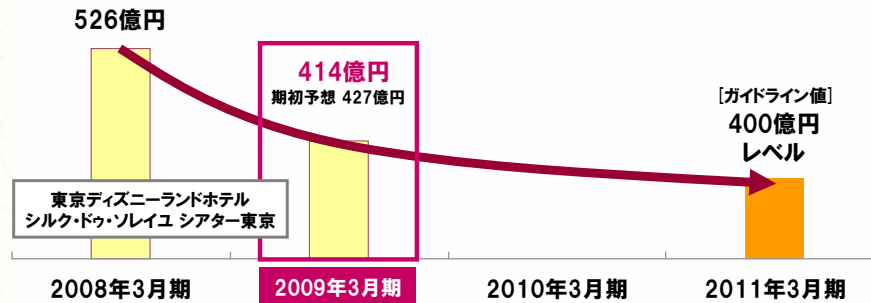


1. コア事業の更なる強化による利益の成長

III. 中計の進捗状況

投資レベルの低下

設備投資額（連結）



- 更新改良投資：これまで同様 毎年 200億円レベル
- 新規投資（新アトラクション導入など）：毎年100億円～200億円レベル

※[前提] 現時点では、大規模な事業開発投資の実施を計画していない

設備投資額は400億円レベルへ

26

投資レベルの低下

設備投資額の推移としましては、2008年3月期は2つの新規施設の投資額が大きかったため526億円となりましたが、今後は一段落して低下します。そして、2011年3月期には400億円レベルをガイドライン値としています。

なお、必要な投資は着実に行っていきます。更新改良投資にこれまで同様の毎年200億円レベル、新アトラクション導入などに毎年100億円～200億円レベルを予定しており、引き続き、テーマパークを中心とした東京ディズニーリゾートの魅力拡充を図ってまいります。

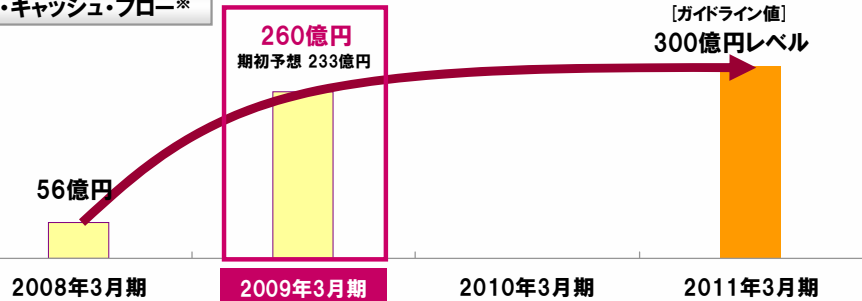


1. コア事業の更なる強化による利益の成長

III. 中計の進捗状況

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

- 株主への直接的な利益還元
 - ・ 連結配当性向 35%以上 (目標)
 - ・ 自己株式の取得

今期より増加するフリー・キャッシュ・フローを株主還元へ充当

27

フリー・キャッシュ・フローの増加

投資レベルの低下に伴い、今期より、フリー・キャッシュ・フローも大幅に増加する見込みです。

フリー・キャッシュ・フローの配分

今期は、この増加するフリー・キャッシュ・フローを株主還元へ充当しています。



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

■ リテイル事業の改善

- ・コスト削減、効率化等の目的が達せられたため、9月よりOLC主導の経営体制へ変更
- ・ディズニー社、東京ディズニーリゾートとのシナジー連動強化
- ・店舗のスクラップアンドビルドをすすめ、中期的には50～60店舗体制
- ・今期より黒字化、2011年3月期には売上高200億円レベル、営業利益率4%レベルを目指す

事業開発方針の策定

■ 「都市型エンターテイメント施設」検討作業終了

- ・いくつかの開発要件のもと策定したコンセプトモデルをもって、事業性を検証したところ、見込まれる収益と投資のバランスが当初設定したビジネス要件に収まらず、事業性を見出すのは困難との結論に至る

■ ディズニー社との共同での事業展開（新たな事業モデル）を引き続き検討

2011年3月期までに東京ディズニーリゾートに続く事業の決定

28

2. 新たな成長基盤の確立

事業基盤の強化

リテイル事業においては、コスト削減、効率化といった目的が達せられたため、2008年9月よりOLC主導の経営体制へ変更しました。今後は、ディズニー社、東京ディズニーリゾートとのシナジー連動を一層強化してまいります。また、店舗のスクラップアンドビルドをすすめ、中期的には50～60店舗体制を計画しています。なお、今期より黒字化を、2011年3月期には売上高200億円レベル、営業利益率4%レベルを目指してまいります。

事業開発方針の策定

昨年お示した「都市型エンターテイメント施設」の検討作業を終了することにつきまして、先日発表させていただきました。いくつかの開発要件のもと策定したコンセプトモデルをもって事業性を検証したところ、見込まれる収益と投資のバランスが当初設定したビジネス要件には収まらず、事業性を見出すのは困難との結論にいたったためです。

今後も、ディズニー社との共同での事業展開を引き続き検討し、2011年3月期までに東京ディズニーリゾートに続く事業の決定をしていきたいと考えています。



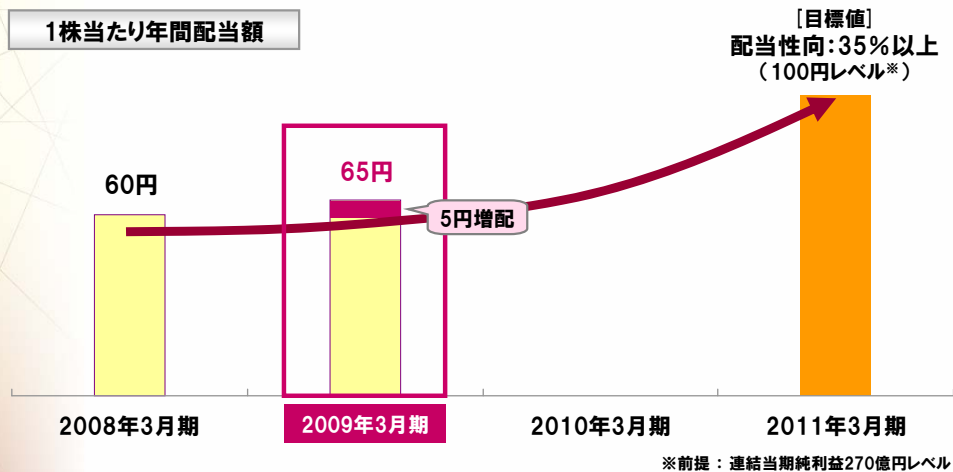
3. OLCグループ価値の向上

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



今期は5円増配の65円に

29

3.OLCグループ価値の向上

株主還元（配当）

前期より、連結配当性向35%以上を目標としています。今期は5円増配の65円を予定しています。



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）

■ 自己株式の取得

- ・ 今期より増加するフリー・キャッシュ・フロー（260億円）を自己株式の取得（244億円）へ充当

自己株式取得に関する内容

取得期間	2008年5月23日～6月19日
取得した株式の総数	420万株（発行済株式総数の4.4%）
取得価額の総額	244億円

ROEの向上

- 2011年3月期：ROE6%台後半
- 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

30

株主還元（自己株式）

今期より増加するフリー・キャッシュ・フローを、自己株式の取得に充当します。2008年6月には、総額244億円、420万株の自己株式を取得しています。なお、取得した自己株式は、今期末をメドに消却する予定です。

ROEの向上

ROEですが、今回実施した自己株式取得を考慮すると、2011年3月期には6%台後半となる見込みです。なるべく早期に8%以上となることを目指していきます。