

2026 年 3 月期 第 2 四半期決算説明会 質疑応答

実 施 日 : 2025 年 10 月 30 日 (木)
当社説明者 : 代表取締役社長 (兼) C O O 高橋 渉
経 理 部 担 当 執 行 役 員 霜田 朝之
I R グ ル ー プ マ ネ ー ジ ャ ー 上園 太雅 (司会)

以下は、説明会における主な質疑応答を取りまとめたものです。

- Q1) 入園者数は第 2 四半期において対前年比で微増とのことであるが、天候や様々なイベントやコンテンツが起因となっているようで、月次のボラティリティが大きく、実力値が見えづらい。上半期を振り返ると、入園者数は伸びにくくなっているようにも見えるが、足元の実力値をどう捉えているか、教えて欲しい。
- A1) 入園者数について、天候等の外部要因で月別では大きく増減が生じてしまうのは事実である。一方、半期で均すと傾向は相対的に安定してくると認識している。また、パーク間の需要も時期により濃淡があり、上半期ではファンタジースプリングスが開業した東京ディズニーシーに偏っているが、下半期においては、ハロウィーンやクリスマスイベントの実施により東京ディズニーランドの集客が増えるなど、季節でも変化する。
- Q2) 夏期の対策について、今期うまくいった点、来期につながりそうな点、改善が必要な点などを踏まえ、入園者数に対してどのような影響であったのか、説明してほしい。
- A2) 月別に説明すると、7 月は前年のスペース・マウンテンのクローズ前需要の反動が想定以上に響き、弱含んだ。8 月は夏期のスペシャルイベントやコンテンツが若年層中心に訴求できた。一方で、9 月は前年のバズ・ライトイヤーのアストロブラスターのクローズ前需要の反動が影響した。夏期については、様々なコンテンツや施策を実施したことにより、入園者数の底上げにつながった。
- Q3) 入園者数と混雑度の相関について確認したい。東京ディズニーリゾートのアプリを確認するに、7~9 月は待ち時間が総じて長く、入園者数も対前年比で伸びているものと推測していたが、実績は落ち着いていた。この待ち時間と入園者数のモメンタムの想定に乖離が生じた背景について、考えられる要因を教えてください。例えば、海外ゲストや学生の構成比の影響や、ゲストの来園目的によっても変わるのか知りたい。
- A3) アトラクションの待ち時間と入園者数は必ずしも常に高い相関を示すわけではない。例えば、アトラクションのメンテナンスによる休止や、パレード・ショーの中止など、パーク全体のコンディションの変化が影響を与える。また、シーズンやその日のゲスト構成によっても、行動の偏りが生じ、待ち時間に影響を与える。さらに、パレード終了後など、時間帯別によっても、急激に待ち時間が変動することもある。こうした要因の組み合わせにより、待ち時間と入園者数の想定にギャップが発生することを理解いただきたい。
- Q4) 第 2 四半期の入園者数は、国内ゲストと海外ゲストで見ると、海外ゲストより国内ゲストの方が強かったと理解しているが、その理解で正しいのか。また背景があれば教えてください。
- A4) その通りである。海外ゲストは、一時的な要因の影響を受けたことで、一定程度弱含んだ。大阪万博や、7 月の地震の予言の影響などが一定程度あったとみている。また、地方路線の増便によりアジア圏を中心に地方分散が進んでいる点については注視していく。

- Q5) 地域別の来園者比率の推移に関する今後の見通しを伺いたい。大阪万博の影響は一時的として、万博の影響を除くと海外ゲストは構造的な捉え方をする必要があると思う。一度きりの来園が増えているのか、それともまだ伸びる余地があるのか。また、現在考えている海外ゲストを増やす施策があれば教えてほしい。
- A5) まず、訪日外客数は今後年間で 4,000 万人規模と、大きな市場規模が見込まれるものと認識している。一方で現状、テーマパークへの取り込み率が減少している。ただし、この背景は上半期での特殊要因の影響を受けたと見ている。例えば、地震の予言が起因となり、日本への旅客機の減便もあり、元来多くの方がお越しいただいていたアジアの方への影響が大きかったことが挙げられる。また、大阪万博の影響も一定程度あったものとみている。今後は、下半期の実績も精査しながら、対策を検討していく。
- Q6) 10 月以降の入園者数や予約状況について可能な範囲で教えてほしい。特に 10 月中旬の雨天を懸念しており、確認したい。
- A6) 雨天日は入園者数の水準が厳しくなるが、晴天の日への振替による来園により一定程度、相殺されている。10 月以降の予約は概ね想定どおりの進捗である。
- Q7) 上半期および 10 月の状況を踏まえると、雨天による天候影響はあるものの、通期の入園者数は期初予想通り、微増程度を見込める実力があると理解してよいのか。
- A7) 現時点の見通しとしては、10 月以降の予約は概ね想定どおりの進捗である。
- Q8) 入園者数の考え方について確認したい。2025 年度の下半期では、季節イベントの実施や期間限定券種を販売する。そして、2026 年度以降は東京ディズニーシー 25 周年のイベントや東京ディズニーランドの新規アトラクションの開業が予定されている。すなわち、今後、段階的に入園者数の底上げを図るという理解でよいのか。
- A8) 入園者数の底上げにはコンテンツが重要な役割を果たす。2026 年度は東京ディズニーシー 25 周年イベントが大きなポイントであり、準備を進め、年間の軸として展開していく。加えて、季節ごとのスペシャルイベントも強化していく。例えば、夏の施策は今期の取組みを踏まえて、より力を入れていく。具体的な入園者数の数値は策定中であり、来年 4 月の決算発表までお待ちいただきたい。また、2026 年度以降に開業予定のディズニー映画「シュガー・ラッシュ」の世界を舞台とした新規アトラクション、2027 年に開業予定の新たなスペース・マウンテンが控えているので、パークの魅力はより一段と高まる。結果として、その先は今年度や来年度以上の入園者数の水準をイメージしている。
- Q9) 入園者数の長期トレンドに関して伺いたい。天候の中でも、特に降雨によるマイナスの影響が大きくなっているような印象を受けている。アトラクションは屋内にあるとはいえ、待ち列は外であることも多いので、雨への対策の考え方について教えて欲しい。
- A9) まず降雨については突発的な強雨の増加を想定しているが、降雨日数が急増するとは見込んでいない。そして、雨天日は入園者数が落ち込むが、晴れた日には一定の挽回が見られる。したがって、雨対策としては、なるべく濡れないようにすることを中心に考えており、アトラクションなどの施設計画では、雨天を考慮した待ち列の設計になっている。そもそも、東京ディズニーランドのワールドバザールは日本の天候を踏まえ、世界で唯一の屋根のあるメインストリートとなっている。なお、雷への対策は安全を最優先して、さまざまな手立てを打っている。猛暑への対策に比べると、雨対策に力を入れていく考えは現時点でない。

- Q10) 第2四半期のアトラクション・ショー収入のゲスト1人当たり売上高について、前年比で同水準か、若干低下しているのか。チケット価格のカレンダーを見ると、ダイナミックプライシングの効果が現れてないように見えるが、何の要因が相殺しているのか。今後、様々な券種を用意し、数年かけて平均単価を引き上げていく想定に足元の動向が影響するのか。
- A10) 第2四半期のアトラクション・ショー収入のゲスト1人当たり売上高は、対前年で増加している。主な要因はディズニー・プレミアアクセスの販売好調に加え、高価格帯チケットの構成比の増である。第1四半期の四半期比では、夜間券の影響による押し下げ要因はあったが、高価格帯チケットの構成比の増で増加している。チケット戦略の基本方針に変更はない。
- Q11) 2026年1～3月に実施予定のカレッジパスポートは実質的な値下げ施策と理解しているが、販売予定枚数や入園者数の増加効果、ゲスト1人当たり売上高への影響のイメージを教えてください。
- A11) もちろん、ゲスト1人当たり売上高に対しては、実質的な値下げの側面はあるが、単なる値下げで集客するという考え方ではなく、将来のリピーターに繋がるという中長期の観点で実施する。販売数としては、業績に過度な影響を与える規模ではなく、前年と大きく変わりはない。学生の卒業旅行や試験休みを捉えながら、学生を集客していきたい。なお、個別券種の販売状況は非開示としている。
- Q12) カレッジパスポートは、期間限定券種の枠組みの中で若年層の将来のリピーターになることを期待して割引しているものであり、一方、富裕層や限られた時間の中でご来園された方向けにディズニー・プレミアアクセスなど付加価値のあるサービスを提供することでマネタイズを図るものと理解している。この価格戦略についての方向性について、変更はないものと理解してよいのか。
- A12) ご認識のとおり価格戦略の方向性について変更はない。ただし、ディズニー・プレミアアクセスは、富裕層向けではなく、例えば遠方にお住まいでなかなか来園する機会がない方や海外ゲストの利便性向上が目的であると理解いただきたい。その結果として当社にも業績へポジティブな影響があるものと考えている。どのようなゲストでも楽しんでいただき、また利便性の高い環境を提供した結果として、適正な対価をいただきたいと考えている。
- Q13) チケット価格戦略について整理したい。東京ディズニーシー25周年イベントを実施する2026年度は収益最大化のチャンスと捉えている。例えば、東京ディズニーリゾート40周年記念プライオリティパスのマネタイズの余地や、その他にも新たなチケット券種の検討余地も残っているかと思う。また2027年にはトゥモローランドエリアの開発完了時にはさらに体験価値も高まり、値上げも十分に可能であると想定する。それらを踏まえ、今後のチケット価格戦略のタイムラインや考え方を教えて欲しい。
- A13) チケット価格戦略の基本的な考え方は、体験価値の高まりに応じて価格を見直すという従前の方針に変わりはない。一方で、従前以上に考えなければならぬのは、物価の高まりに対し所得の伸びが追いついていない点である。その点も踏まえて、慎重に見極めながら、検討する必要がある。具体的な価格改定の額や時期は未定だが、頃合いを見て適切に対応する。

- Q14) 東京ディズニーシー25周年となる2026年度は、体験価値を踏まえ、チケット価格の水準を見直す上での絶好のタイミングと考える。過去の5年ごとの周年期においては、それまでの新エリアの導入やコンテンツの刷新などを踏まえ、パークの体験価値を評価してきたタイミングだと思っている。社長のコメントではインフレ等を見極めるとの発言があったものの、東京ディズニーリゾートは国内で唯一無二のブランドであり、一般的な物価とは連動する性質ではないと思っている。加えて、ファンタジースプリングスには約3,000億円もの投資を行い、自ら価値を設計できる立場であり、株式市場はその立場を評価してきた。したがって、東京ディズニーシー25周年というブランド価値を再確認できる節目において、慎重になることなく、改めて現時点のパークの体験価値を踏まえ、価格を再設定すべきではないか。経営としての考え、方向性を伺いたい。
- A14) ご指摘の趣旨は理解する。一方で、当社は多様なゲストにお越しいただくことも重視している。価格改定は、年間2,800万人に達している入園者数への影響の大きさを踏まえ、慎重に判断する必要がある。特に業績に貢献できる程の大幅なチケット価格の改定となると、ゲスト動向に与えるインパクトが大きく、ゲストが離れてしまうリスクもある。テーマパークの理念としては、なるべく多くのゲストに素晴らしい空間と時間を提供していく、唯一無二のサービスを提供していくことが重要である。そのため、単にチケット価格の改定だけを検討するのではなく、利便性の高いサービスや選択肢の拡充も合わせて検討し、それらに適切な価値を設定し、提供することを踏まえて、議論することが重要である。チケットの価格改定だけでなく、ディズニー・プレミアアクセスなど様々な選択肢を含めて、ゲスト1人当たり売上高の向上については総合的に検討していくものと理解いただきたい。もちろん、チケット価格改定の時期や幅については、パークの体験価値向上の進捗と需要環境を踏まえて、決定する。
- Q15) チケット価格戦略のコミュニケーションにおいてはあらゆるステークホルダーに気を配る必要がある。40年前からすると3倍ほどの価格帯となっており、上げづらくするのは当然だと思う。ただし、長期経営戦略で説明のあった、ゲストが選べる券種を増やし、結果として加重平均単価を高めるという方針は継続していると理解しているものの、現状のコミュニケーションが「1デーチケットの価格改定は難しい」のみに終始している印象がある。そのため、チケット価格戦略の方針に変わりがないか、改めて確認したい。
- A15) 長期経営戦略の発表時から方針に変更はない。チケット価格だけを単純に値上げするだけの議論は行っていない。コンテンツを色々作り、どのように全体で適正な水準に向上していけるかを検討している。例えば、ディズニー・プレミアアクセス、東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ、VIPツアーなど特別な価値があるものをどのように組み合わせ、配分するかを議論している。それに合わせて、チケットの価格帯の見直しを含めて、総合的に検討している。とはいえ、チケット価格の改定においては、パークの体験価値が上がったタイミングで適切な価格帯を設定できるかが、時期を含めて重要である。また2パークのそれぞれの体験価値にも留意し、適切なタイミングでの価格改定を考えていきたい。
- Q16) チケット価格の改定を踏まえる上で、利便性や価値を提供するチケット導入は待ったなしだと思っている。パークに不慣れなゲストが何も心配せず遊べるような環境を早急に整備すべきと考えるが、そのためのチケット施策などは議論していないのか。このままでは、入園料金として1万円以上払っていても、パークに入ってから目当てのアトラクションに乗れなかったとなると、それこそSNSで悪評が広がるのではないかと心配している。
- A16) 現在、来園前に計画を確定し、安心してパークで遊んでいただけるよう、ディズニー・プレミアアクセスの事前購入の準備を進めている。我々としても、入園直後にスマートフォンの操作に集中してしまう現状は望ましいとは考えていない。今後は来園前にディズニー・プレミアアクセスを購入できるようにすることで、安心して当日をお迎えいただけるように

する。導入時期はシステム対応等を踏まえ、公表可能な段階でお知らせする予定である。利便性向上は最優先で取り組んでいると理解いただきたい。

- Q17) ディズニーホテルの平均客室単価について、第2四半期の3か月で数%程度前半の伸びと試算をしている。もし概ね妥当であれば、伸び率が第1四半期と比較して鈍化した背景を伺いたい。
- A17) 第2四半期の平均客室単価は対前年で若干上回り、対予算ではほぼ同様であった。前年はファンタジースプリングス開業に伴う東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージの初期需要が非常に強く、今期はその反動で需要が落ち着いた。第1四半期は東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテルの純増影響があり、当該期間と比較すると、伸びが鈍化したように見えてしまう。ちなみに平均客室稼働率は引き続き高水準であり、すべてのディズニーホテルが一律に需要減という状況ではない。
- Q18) インバウンド動向を踏まえたホテル単価の考え方について補足いただきたい。ディズニーホテルの平均客室単価の伸びがマイルドに感じる。インバウンドの増加がホテルの需給に影響を与えて、単価が上がるものと見ていたが、ディズニーホテルではそのような影響は受けていないということなのか。第2四半期での平均客室単価は上回ったとの説明だが、第1四半期との見え方の違いを含め、下期以降はどのように見立てているのか教えて欲しい。
- A18) まず、ディズニーホテルの海外ゲスト宿泊比率は、第2四半期に限っては、テーマパーク同様に一時的に対前年を下回る傾向となった。マイルドに見えている背景は、第2四半期は第1四半期と異なり、東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテルの純増効果が発生しないことに加えて、前年は東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージの初期需要が強かったためである。今後も、リゾート全体での収益バランスとホテルへの需要動向を踏まえ、ホテルの平均客室単価を適切に設定していく。
- Q19) 組織改正について伺いたい。事業別から機能別への大規模な組織改正を決定した背景には、何らかの改善点の認識があったと推察している。例えば、事業部間の連携スピードの加速余地などがあったのではないかなど想像したが、具体例を含めた背景について伺いたい。
- A19) 今回の組織改正は、事業部別から機能別へ再編し、重複する領域の解消と一元化を進める。背景としては、今後の意思決定と業務執行のスピード向上、ならびにコストコントロールがある。テーマパーク部門においては、これまでフード本部、商品本部、運営本部がそれぞれ縦割りで業務を遂行していたが、今後はゲスト視点に重きを置き、例えば、利便性向上に向けては、各部門が、スピード感を持って、横断的に課題に対応していく。加えて、総務・人事・教育などの共通機能も段階的に統合し、重複業務の削減を進めることで、コストコントロールにより固定費を削減できるという考えである。その他、情報発信については、広報・IRなどをコーポレートコミュニケーション部に集約し、メッセージの一貫性を保持し、専門性高く、業務効率を高めていく。また、リスクマネジメント部は従来、パークで生じる運営リスクと戦略リスクを、異なる部署で管理していたが、管理機能を一つの部門で集約する。そして、経営戦略領域では、数値管理と開発企画の役割を明確化し、専門性を強化していく。東京ディズニーランドがオープンしてから、初めての抜本的な改革となる。

以上

注意事項

本資料の記載内容は、決算電話説明会の質疑応答をもとに要約した当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。また今後、予告なしに変更される可能性があります。

また、業績見通し等の将来に関する記述は、発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。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予測や見通しには、不確実性が含まれていることをご承知おきください。