

2026年3月期 決算説明会 質疑応答

実施日：2026年4月28日(火)

当社説明者：代表取締役社長(兼)COO 高橋 渉
コーポレートコミュニケーション部副担当執行役員 霜田 朝之
IRグループマネージャー 富田 裕美佳(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) 2026年3月期は入園者数が横ばいで費用増による減益となり、2027年3月期も同様の見通しであることから、これが限界値ではないかとの懸念がある。今後も2,000万人後半が天井となり、長期的な入園者数の引き上げは困難ではないか。
- A1) 入園者数については、第3四半期は混雑日が多く需要が高い一方、夏などの第3四半期以外の期間に伸び代がある。現在、スペース・マウンテンとバズ・ライトイヤーのアストロプラスターのアトラクションのクローズによりキャパシティを縮小しているが、今後これら2つのアトラクションがリニューアルされ、ディズニー映画『シュガー・ラッシュ』をテーマとしたファミリー向けのアトラクションと、新しい動きや音響を取り入れたスペース・マウンテンとして開業することでキャパシティが回復し、更なる集客が可能となる見込みである。また、足元ではMrs. GREEN APPLEとのコラボレーションによる新規顧客層の獲得や、『トイ・ストーリー5』公開に合わせたイベントなど、夏の集客強化に向けた施策を準備している。コンテンツを拡充することで入園者数を増やしていく方針に変わりはない。
- Q2) 2026年3月期において40歳以上の割合が35.3%に上昇している。今後この推移をどう見ているか。この層は経済的余裕があると考えられるため、チケット価格が上昇してもこのターゲット層の比率が高まれば入園者数全体も減らないということでしょうか。
- A2) 日本の人口動態から考えると40歳以上の比率は今後も上昇していくため、この世代が継続して来園いただけるよう働きかける必要がある。この年代は経済的な余裕がある方もいるため、VIPツアーや東京ディズニーリゾート・パッケージツアーなどの利用促進を図っていく。ただし、40歳以上の層だけに頼ると将来的に先細りとなるため、修学旅行へのアプローチに従前より力を入れているほか、若年層向けに期間限定で低価格のチケットを用意するなど、来園促進につながる施策を継続して検討していく必要がある。40歳以上のゲストは増加し、高価格帯のチケットにも一定程度ご理解いただけているが、対応すべきターゲットはそれだけではないことを強調したい。
- Q3) 2027年3月期のゲスト1人当たり売上高のアトラクション・ショー収入の業績予想には、チケットやディズニー・プレミアアクセスの値上げを予算に織り込んでいるのか。
- A3) 高価格帯チケット構成比の増、ディズニー・プレミアアクセスの増は予算に織り込んでいる。
- Q4) 今後のチケット価格の方針について確認したい。現在のピーク1万900円に対して段階的に1,000円ずつ、2,000円ずつといった着実な引き上げを見ているのか。あるいは海外パークをベンチマークに3~5年で1万5,000円まで引き上げるといった大きな変更を想定しているのか。チケット価格の上限引き上げに対する考え方を教えてほしい。一方で需要が低い時にチケット価格を下げる考え方はあるか。
- A4) 来園者の85%が国内ゲストであるため、短期間で大幅な引き上げは想定していない。具体的な引き上げ方は引き続き、検討する。

- Q5) 決算説明会資料 16 ページの 40 億円は原油高などの影響と理解したが、80 億円の部分は今後どのようにコントロールするのか。2026 年 3 月期は準備期間で 2027 年 3 月期から反転攻勢していくと思っていたが、状況が変わったのか。
- A5) 2027 年 3 月期はベースコスト 80 億円が増加するが、これはメンテナンス費やシステム関連費用などテーマパーク環境の維持向上に必要なコストであり、中長期的にコントロールしていく。メンテナンス費はファンタジースプリングスを中心とした新たなメンテナンス範囲の拡大によるものであり、システム関連費用は事前購入可能なディズニー・プレミアアクセスに対応するための保守費用などで、今後の満足度や入園者数の増加に対応するものである。年々コストが増えているため、2025 年 11 月に組織統合を行い、各組織で重複しているコストを見直し、優先度が低いものは削減していく。2027 年 3 月期の業績予想におけるコストについても未執行となる可能性があり、必要に応じて適宜見直していく。
- Q6) 今期のベースコスト 80 億円の増加が大きい。中長期的にコントロールの対象とすることだが、減らすのか増加幅を抑えるのか。コストコントロールにどのような意味を持たせているのか。来期以降は今期ほど増えないと思ってよいのか。
- A6) 外部環境による 40 億円の増加は物価影響のためやむを得ない。ただし、物価上昇以上にコストが増えている項目が対象であり、売上増加以上のコスト増加を避けたい。予算計上の必要性や保険的な計上や支出がないか精査していくが、安全やゲストサービスに関わるものを削るのは本末転倒である。予算の精緻化と適切な執行を進め、外部環境による増加は仕方ないが、それ以外のコストは増加幅を最小限に抑える。
- Q7) 今後の価格戦略について、中長期で見た場合にアップサイドがあるのはどのあたりか。チケット価格の上限を上げていくのか、もしくはディズニー・プレミアアクセスや東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージのような別の形態で余裕がある方に払っていただくという考え方なのか。
- A7) チケット価格については需要が高い時期には価格を上げる一方、需要が低いシーズンには期間限定の低価格チケットを販売するなど、バランスを重視している。また、富裕層向けの VIP ツアーから学生向けの割引施策まで、多様な顧客層に対応した選択肢を提供していく。幼少期の来園経験がリピート率に影響するため若年層の集客も重要であり、ゲスト 1 人当たり売上高の水準が高い海外ゲストの集客にも注力している。全方位的なアプローチにより、様々なターゲット層への施策を展開していく。
- Q8) 営業キャッシュ・フロー 3,000 億円という 2030 年 3 月期の目標値達成には増益ペースの加速が必要だが、いつどのようなタイミングで、どのような要素によって増益ペースが加速する見通しか。
- A8) 増益基調は 2028 年 3 月期からと見ている。2029 年 3 月期には新しいスペース・マウンテンが通期稼働となり、東京ディズニーリゾート 45 周年のイベントを実施することでコンテンツが 2 つ重なる。また、2029 年 3 月期にはディズニー・クルーズラインの就航も予定しており、2030 年 3 月期は通年稼働となる。これらの施策により業績の向上を目指す。新しいアトラクションの開業によりディズニー・プレミアアクセスへの導入や東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージでの新規プランの販売が可能となるなど、価格戦略も検討していく。

- Q9) 2035 長期経営戦略を進捗させるうえでの課題について教えてほしい。特に費用面については長期経営戦略の中でも触れられていたが、今年度も残念ながら増えてしまっている。他にも取り組みのスピードが遅いと考えている点などもあれば教えていただきたい。
- A9) 長期経営戦略の課題として、想定していなかった外部環境の変化が生じており、特に当初予定より円安が進み資材費が高騰した。ただし、商品販売収入や飲食販売収入においては、原価率が多少上がってもこれを売価に反映できている状況である。当社の強みはデザイン等を工夫しながら変更を加えられることで、付加価値を伴う価格設定で対応できる点である。また、オンラインショッピングの拡充など収益を拡大させる要素もある。資材が高騰してもそれに負けない形でリターンを取っていく考え方が重要である。人員配置についても効果的に実行することで対処しており、ゲストの満足度や利便性向上、外部環境の変化への対応を進めている。
- Q10) 想定よりコストが増えている中で、長期経営戦略の目標では ROE 向上を掲げているが、バランスシートへの施策について伺いたい。大株主が将来的に売却するリスク等もある中で、株主還元やバイバックをもう 1 段拡充することについては考えているのか。
- A10) 大株主が放出する場合には対応していくほか、市場環境等の状況を見て自社株買いも考えていく。ROE は 2024 中期経営計画期間より更に上の水準を目指す、それで十分とは考えておらず改善を続ける考えである。現在は投資計画を進めているため、配当性向 30%に向けて着実に進めており、減益予想であっても配当を増やす方針は維持する。個人株主数は 70 万人弱まで増加しており、個人株主の皆さまにも支えられている。上場 30 周年に感謝の意を込めて株主優待を拡充した。株主資本が過剰に増加することを必ずしもよいとは考えておらず、いずれ自社株買い等についてもお伝えできる時期が来ると思う。
- Q11) アクアトピアが 9 月に終了するとのことだが、面積規模が大きいアトラクションだと思う。アトラクション終了後に東京ディズニーシーのキャパシティに影響が出るのか。またびしょ濡れのコンテンツに活用されていたが、来年度の夏に向けて代わりになるコンテンツが始まり、夏の需要を補ってくれるのか。
- A11) アクアトピアは 9 月 14 日までで終了するが、終了後すぐに新しい計画に着手するかというと、まだ構想を練っている段階である。一時的にキャパシティの減少にはなるが、東京ディズニーシーにはファンタジースプリングスができおりキャパシティが広がっているため、現在のキャパシティで支障をきたす状況にはならない。将来の開発用地として今後検討していく。
- Q12) シンガポールでディズニークルーズが開業したが、御社のクルーズ事業に対するインプリケーションがあれば教えてほしい。価格設定の上限値にアップサイドの余地があるのではないか。
- A12) シンガポールはまだ就航したばかりでデータは得られていない。現在は建造に向けて力を入れており、就航地も並行して検討している。アップサイドかダウンサイドかは今のところ申し上げられず、精査した上でお伝えしたい。当社は日本のお客様が主体であるため、価格設定などを単純に比較することは適切ではない。年間 40 万人という目標に対しては、テーマパークの入園者数規模を踏まえると十分に需要があると考えている。価格設定に関しては富裕層だけでなく手の届く値段でも考えているため、アジアのディズニークルーズをすべて参考にするわけではない。

以上

注意事項

本資料の記載内容は、決算オンライン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。