

The Art of Happiness

株式会社オリエンタルランド

〒279-8511 千葉県浦安市舞浜1番地1

Oriental Landおよびオリエンタルランドの名称、ロゴは日本国およびその他の国における株式会社オリエンタルランドの登録商標または商標です。
その他記載されている会社名、ロゴ、製品名、およびブランド名などは、株式会社オリエンタルランドまたは該当する各社の登録商標または商標です。



Printed in Japan

アニュアルレポート 2010

www.olc.co.jp
www.tokyodisneyresort.co.jp

自由でみずみずしい発想を原動力に すばらしい夢と感動 ひととしての喜び そしてやすらぎを提供します。

常に時代の先鋒をとらえた新しい視点を持ち、
企業としての感性を磨き続けていきたい。
限りない理想に向かい、その実現を確信して。

われわれの最大の資本はイマジネーション。
いわば、地球で唯一の無尽蔵な資源です。それをもとに、
豊かな人間性と幸福に働きかける事業を展開していきます。

現代人が生活のなかで、時として置き去りにしがちな想い、
心の奥に眠っている夢、心洗われるような感動、
生きがいへとつながる喜び、そして
ひとびとを再生へと導く真のやすらぎ…。

そのすべてを一人ひとりにお届けしていくことが
オリエンタルランドの使命です。

この使命を誇りとし、今日までの道のりを歩んできました。
使命の達成に向けてひたすらに邁進した当社の50年をご覧ください。

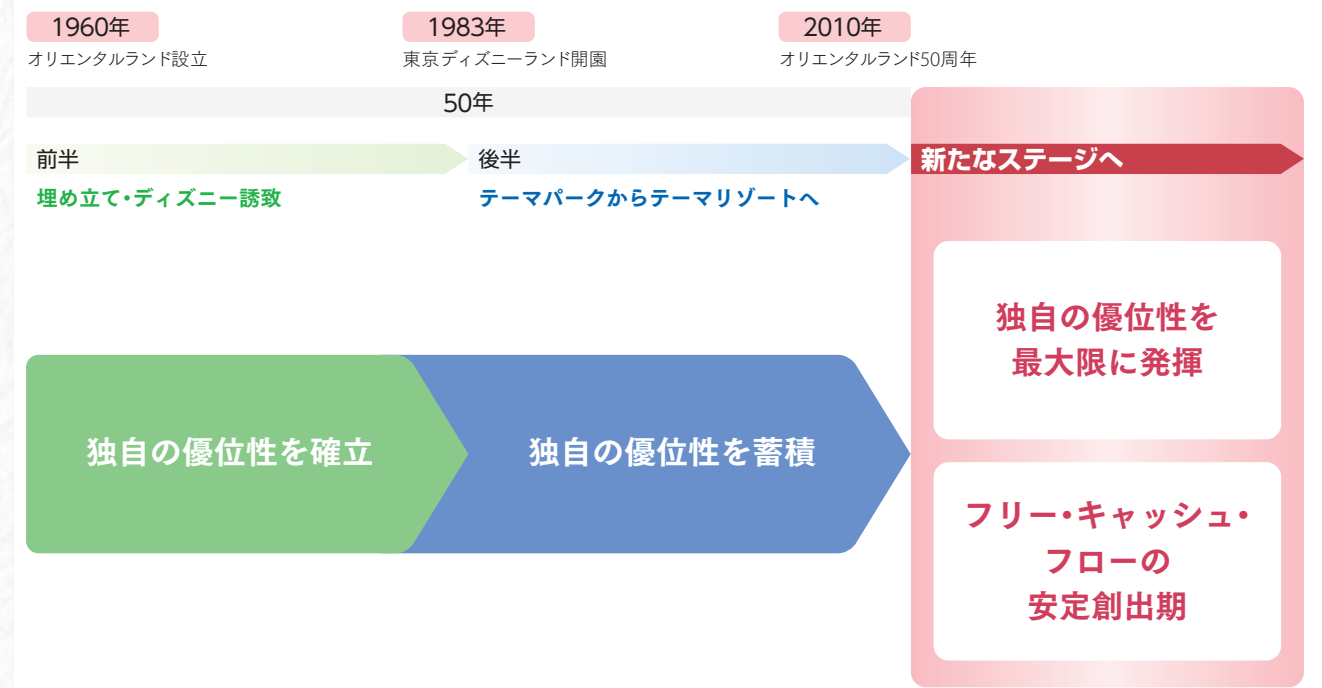
私たちの原動力、それは 「未知なる世界を切り拓いていく力」

当社が歩んできた50年間は、決して平坦な道ではありませんでしたが、
多くの方々のお力添えを支えに、幾多の試練と苦難を超えてきました。

この間、当社の歴史を一貫して流れてきたものは
「未知なる世界を切り拓いていく力」であり、
これこそが私たちが次の50年、100年を力強く歩み続けるための原動力です。

その意思をしっかりと受け継ぎ、新たな時代を切り拓いていくことで、
長期持続的な企業価値の成長を目指してまいります。

オリエンタルランドの成長フロー



1960年

オリエンタルランド設立

夢は、「東洋一」。

本社は、社屋どころか
部屋さえなかった。

かつては、海がひろがる
ばかりだった。

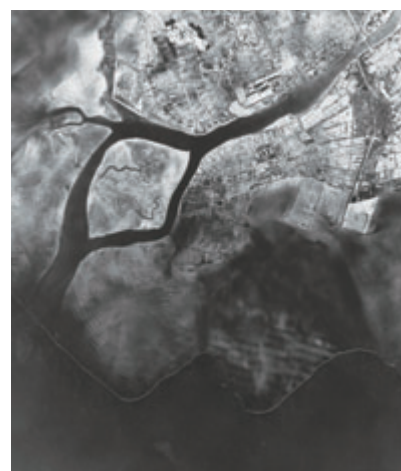
「浦安沖を埋め立て、商業地域と一大レジャー施設の建設を行い、国民の文化・厚生・福祉に寄与する」—この目的のもと、1960年7月、当社は設立された。東洋一のレジャー施設「オリエンタルランド」を開発するべく描かれた構想は、当社の社名となった。

設立まもない当社には部屋がなく、京成電鉄本社3階株式課の片隅に机が3つあるだけの場所が、本社となった。専用の電話すらなく、隣の課の電話を毎回借りていた。すべてが揃ったところからはじまったわけではないということが、当社のタフな精神力を生んだのかもしれない。

1964年5月、浦安沖の海面埋立工事の起工式が執り行われた。のちに、東京ディズニーリゾート®として結実するこの広大な土地も、この時はまだ海だったのだ。



京成電鉄本社ビル（設立当時）



埋立前の浦安沖



写真提供：浦安市郷土博物館

前半

埋め立て・ディズニー誘致

「ディズニーランドの素晴らしい世界を
日本の子どもたちにも見せてあげたい」



1979年

ディズニー社と契約締結



1982年

「東京ディズニーランド®」建設時

独自の優位性を確立

Premium Location

抜群の立地に広大な土地を自社で所有

1. 広大な土地
都心から10km(6マイル)に約200万㎡の土地を所有
2. 巨大マーケット
半径50km(30マイル)内に
可処分所得の高い約3,000万人が居住
3. 便利なアクセス
東京駅から電車で約15分、
羽田・成田空港から直行バスで約50～60分

Proven Partnership

日本でディズニーのテーマパークを
運営しているのは当社のみ

日本におけるライセンス契約

- 範囲
東京ディズニーリゾートにおける経営・運営
- ロイヤルティー
売上高に応じた金額(円建て)

※ディズニー社との間に資本関係・人的関係はありませんが、業務提携から25年以上経った現在においても、非常に友好的な関係を築いています。

「ここに新たななにかを創るときは、
海を超えるような想像力をもって臨め」

「私たちが持っている可能性は、
まだまだこんなものではない」



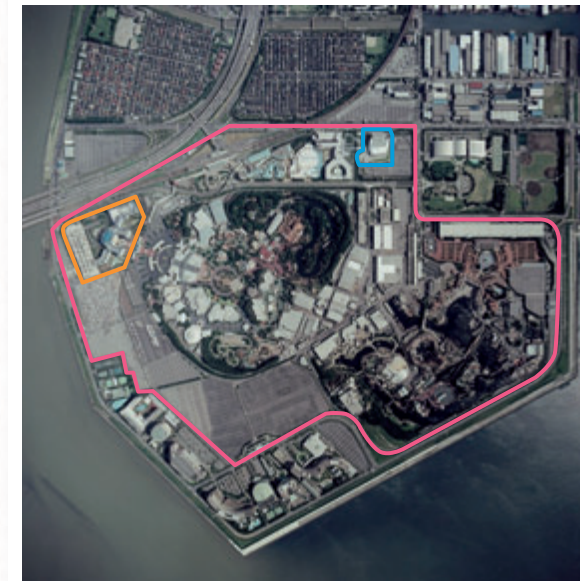
1983年

「東京ディズニーランド」開園



2001年

「東京ディズニーシー」開園、「東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ」、
「ディズニーリゾートライン」開業



2008年

東京ディズニーリゾート25周年、「東京ディズニーランドホテル」、
「シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京」開業



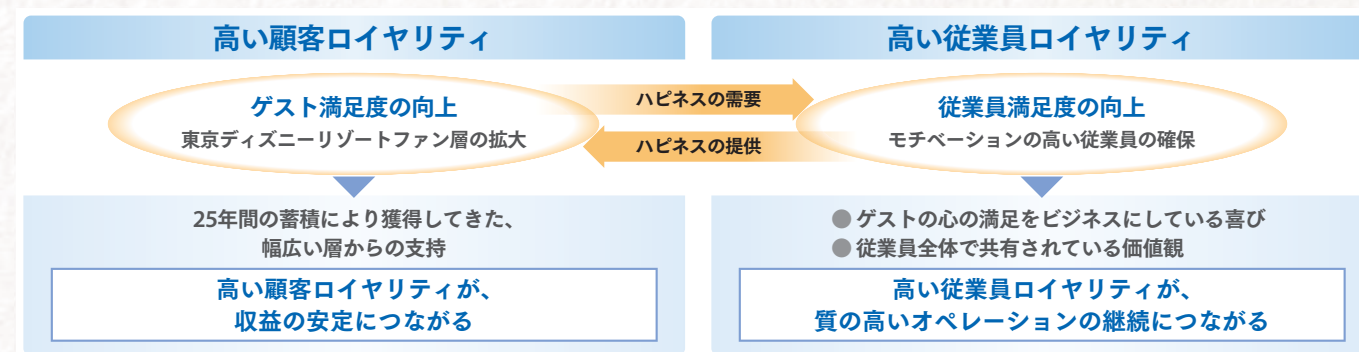
2010年

株式会社オリエンタルランド50周年

独自の優位性を蓄積

Traditional Hospitality

卓越したホスピタリティを提供する「人財」は
当社の強みの源泉

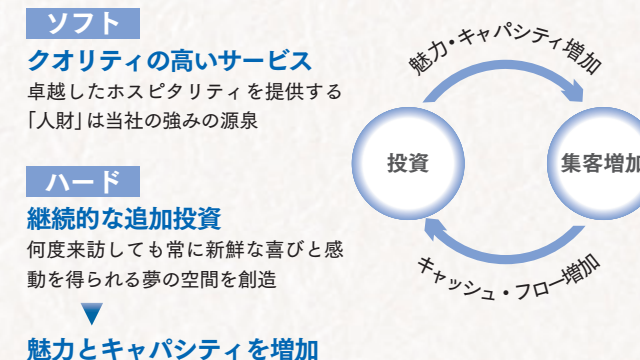


Sustaining Interest

何度来訪しても、
常に新しい感動を提供

Strong Finances

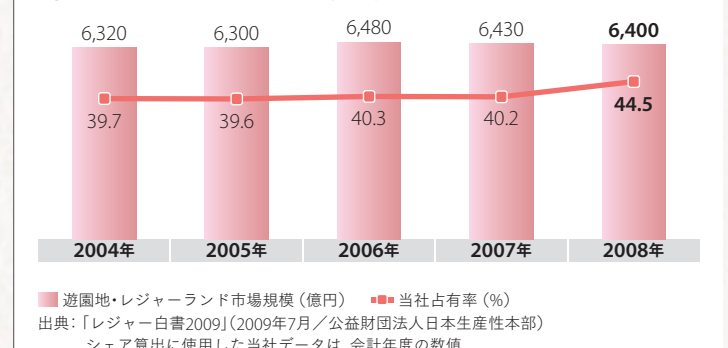
安定したキャッシュ・フロー創出力をもとに、
継続的な追加投資を実現



市場における優位性

国内市場における当社シェア **44.5%**

遊園地・レジャーランド市場規模と当社シェア





「アニュアルレポート2010」のテーマ

The Art of Happiness

～ハピネスを届け続けるために欠かせないもの～

ハピネス、それは心の満足。

誰も想像しえなかった

「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供することで、
ゲストにハピネスを届けたい。

それが創立から50年、今までも、

そしてこれからも変わらない私たちの想いです。

The Art of Happiness、

ハピネスを届け続けるために欠かせないもの、
それは自らを進化させることへの決意。

50年後も、100年後もハピネスを届け続けるために、
昨日より良い今日をつくります。

心をひとつにした2万8千人のチームワークで。

ファクトブック 2010

各種財務指標・経営数値の長期ヒストリカル・データなどにつきましては、「ファクトブック 2010」をご参照ください。

www.olc.co.jp/ir/pdf/factbook2010.pdf



目次

企業使命	
新しい価値を創造し続けてきた50年	1
11年間の連結財務ハイライト	8
会長・社長メッセージ	10
特集：The Art of Happiness	15
社長が語る成長戦略	16
マネージャーが語る現場の挑戦	22
事業概況	27
事業レビュー	28
テーマパーク事業	28
ホテル事業	31
その他の事業	32
OLCグループの社会的責任(CSR)	33
取締役、監査役および執行役員	44
財務セクション	
6年間の財務サマリー	46
経営戦略・経理担当役員メッセージ	47
財務概況	48
連結財務諸表	54
会社概要	74
株式情報	74

11年間の連結財務ハイライト

株式会社オリエンタルランドおよび連結子会社
(2000年3月期～2010年3月期)

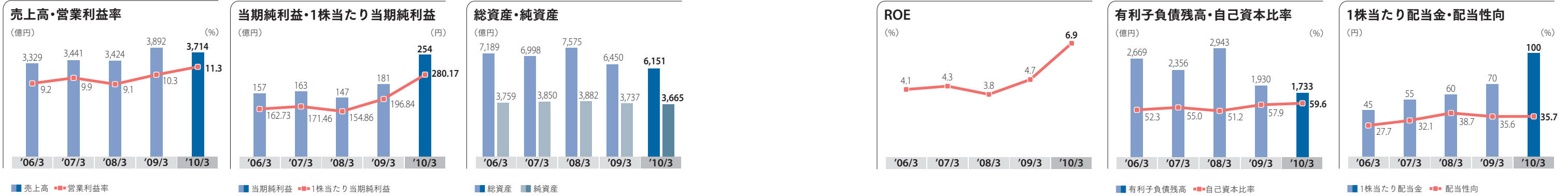
Topics

- 東京ディズニーリゾート25thアニバーサリーの翌年であることなどから、売上高は**3,714**億円(前期比4.6%減)となりました。
- 入園者数レベルに合わせてコストを低減したことなどから、営業利益は**419**億円(同4.6%増)と過去最高となりました。

(単位：百万円)												増減率	(単位：千米ドル注1)
	'10/3	'09/3	'08/3	'07/3	'06/3	'05/3	'04/3	'03/3	'02/3	'01/3	'00/3	'10/3 / '09/3	'10/3
会計年度：													
売上高	¥371,415	¥389,243	¥342,422	¥344,083	¥332,885	¥331,094	¥336,517	¥331,753	¥281,081	¥ 200,192	¥ 174,185	(4.6)%	\$3,991,993
営業利益	41,924	40,096	31,144	34,111	30,605	34,562	38,765	38,029	33,662	22,130	25,446	4.6	450,602
当期純利益	25,427	18,089	14,731	16,309	15,704	17,224	18,530	18,932	12,727	4,740	9,911	40.6	273,291
設備投資額注2	19,419	40,140	52,691	54,807	43,129	46,855	29,277	14,848	109,788	182,226	130,484	(51.6)	208,717
減価償却費	46,695	49,733	43,623	42,951	43,374	44,555	45,982	47,935	37,954	18,422	12,471	(6.1)	501,881
EBITDA注3	88,619	89,829	74,767	77,062	73,979	79,117	84,747	85,964	71,616	40,552	37,917	(1.3)	952,483
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)注4	52,703	27,682	5,663	4,453	15,949	14,924	35,235	52,019	(59,107)	(159,064)	(108,102)	90.4	566,455
会計年度末：													
総資産	¥615,090	¥644,992	¥757,542	¥699,772	¥718,866	¥660,225	¥654,425	¥691,883	¥694,769	¥672,484	¥557,280	(4.6)%	\$6,611,028
純資産注5	366,473	373,660	388,181	385,001	375,947	389,714	373,866	355,002	338,618	327,672	324,292	(1.9)	3,938,876
有利子負債残高	173,289	193,019	294,320	235,626	266,945	202,449	209,286	265,922	296,985	272,572	159,496	(10.2)	1,862,521
(単位：円)												増減率	(単位：米ドル注1)
1株当たり情報：													
当期純利益 (EPS)	¥ 280.17	¥ 196.84	¥ 154.86	¥ 171.46	¥ 162.73	¥ 171.19	¥ 184.23	¥ 188.24	¥ 127.11	¥ 47.34	¥ 98.99	42.3%	\$ 3.01
純資産 (BPS)	4,240.59	4,109.59	4,079.44	4,046.03	3,950.49	3,890.51	3,732.22	3,543.92	3,381.21	3,272.28	3,237.83	3.2	45.58
配当金	100.00	70.00	60.00	55.00	45.00	35.00	29.00	24.00	19.00	14.00	14.00	42.9	1.07
(単位：%)												増減	
主要財務データ：													
売上高営業利益率	11.3%	10.3%	9.1%	9.9%	9.2%	10.4%	11.5%	11.5%	12.0%	11.1%	14.6%	1.0ポイント	
総資産当期純利益率 (ROA)注6	4.0	2.6	2.0	2.3	2.3	2.6	2.8	2.7	1.9	0.8	1.9	1.4	
自己資本当期純利益率 (ROE)注7	6.9	4.7	3.8	4.3	4.1	4.5	5.1	5.5	3.8	1.5	3.1	2.2	
自己資本比率	59.6	57.9	51.2	55.0	52.3	59.0	57.1	51.3	48.7	48.7	58.2	1.7	
配当性向	35.7	35.6	38.7	32.1	27.7	20.4	15.7	12.7	14.9	29.6	14.1	0.1	
												増減率	
年間入園者数 (千人)	25,818	27,221	25,424	25,816	24,766	25,021	25,473	24,820	22,047	17,300	16,507	(5.2)%	
ゲスト1人当たり売上高 (円)	9,743	9,719	9,370	9,309	9,220	9,178	9,247	9,505	9,763	9,236	9,345	0.2	

注1：米ドル表示は便宜上のものであり、2010年3月31日の換算レートである1米ドル＝93.04円で換算しています。
注2：設備投資額は、有形固定資産と無形固定資産および長期前払費用の取得に対する投資額です。
注3：EBITDA＝営業利益＋減価償却費

注4：フリー・キャッシュ・フロー (FCF)＝当期純利益＋減価償却費－設備投資額
注5：会計基準の変更に伴い、2006年3月期以前の純資産は組替えを行っています。
注6：ROA＝当期純利益／総資産 注7：ROE＝当期純利益／自己資本



50年先、100年先も、 ハピネスを届け続ける決意

2010年に創立50周年を迎えた当社は、現状に甘んじることなく自己革新を続けてきた結果、2010年3月期において前期に続き過去最高益を更新し、2011年3月期も最高益の更新を見込んでいます。

ここでは、創立当初から当社とともに歩み続けてきた代表取締役会長(兼)CEOの加賀見俊夫と、2009年4月に代表取締役社長(兼)COOに就任した上西京一郎が、好調な業績の背景にある当社独自の優位性と今後の経営方針について、Q&A形式でご説明いたします。



この50年間で培われた、オリエンタルランド独自の優位性は何だと考えますか。

加賀見(代表取締役会長(兼)CEO)

それは、「人」に尽きる



このたび当社は、創立50周年という記念すべき年を迎えることができました。これも長期にわたり支えてくださった、ステークホルダーの皆さまの厚いご支援の賜物であると心より感謝申し上げます。

当社は、東京湾の埋め立て、レジャー施設、住宅地、商業地を造成するという計画のもとに設立され、50年の歴史の前半は、埋め立て事業に専心しておりました。そして、ディズニー社との業務提携を経て、念願のレジャー施設である「東京ディズニーランド」の建設に着手しました。開業後は、テーマパークからテーマリゾートへと運営・開発・経営に携わり、全くそれまでと異なる事業領域に取り組んで参りました。1983年を境に当社は生まれ変わったと言っても過言ではありません。

「東京ディズニーランド」が開園し、入園者数が想像以上に増加していった時、その要因について私たちは「天・地・人」という言葉で表現しました。1980年代は、仕事からレジャーへと人々の意識が変化した時期でした。その追い風を受けて「東京ディズニーランド」は開業し、タイミングの良いスタートを切ることができました。まさに、「天の時」だったのではないかと思います。また、東京駅から京葉線で15分、首都圏人口を背後に擁する立地やマーケットの良さ、そして、ディズニーが好きで集まってきた従業員のホスピタリティマインドの高さ、この3つの条件が相まって、事業を成功へ導く礎がつくられたと思っています。もちろん、施設の開発・建設には、決して妥協を許さず、常に本物の品質を目指してきたことは言うまでもありません。

その後も積極的に追加投資を行い、パークは成長を続けました。ディズニー社と当社の関係もさまざまな経験を通して変化しました。特に、東京ディズニーシー・プロジェクトでは、全く新しいテーマパークの創造に向けて、コンセプトの段階から両社の中に強い協力体制が築かれました。その結果、世界最高品質のテーマパークが誕生したと自負しております。

私は、オリエンタルランドの優位性は、「人」に尽きると思っています。2万8千人の従業員は、ゲストに喜んでもらうことを自らの喜びとする人たちであり、いつも献身的に仕事に取り組みます。自分の仕事に誇りを持ち、プロであることを自覚し、ゲストへ本物のハピネスを届けるために努力を惜しみません。ディズニー社とともに創りあげた素晴らしい施設に命を吹き込むのは、このキャストたち。彼らが動き回り、笑顔をふりまく時、ディズニーの魔法が風のように存在することを感じ、私はいつも誇らしく思っています。

就任して1年以上が経ちました。就任初年度にあたる2010年3月期を振り返ってください。

上西(代表取締役社長(兼)COO)

中期経営計画の実行に注力

就任直後から、天候不順や新型インフルエンザの影響などの厳しい状況に直面しました。しかし、いくら足元が厳しくても、近視眼的な対策に捉われることなく、中期経営計画で掲げた戦略に基づいて、本質的な改革・改善を実行するよう言い続けました。中期経営計画では、入園者数の増減にかかわらず安定的に利益を生み出すことを方針として掲げており、東京ディズニーリゾート25周年イベントの翌年で入園者数の減少が見込まれていた2010年3月期は、まさにそれを実行できるかどうかを試される年だったのです。過去には、高い売上目標を掲げ、それを達成するために固定費を増やしたものの、天候要因などで売上が目標に到達せず、適正な利益を創出できなかった年もありました。そこで、当期はその逆を行いました。計画上は入園者数や単価の前提を保守的に設定した上で、販促費などの固定費を抑制し、同時にコストや投資効率を意識した新しいアトラクションやイベント、人気商品の横展開などを計画的に実施しました。私たちのモチベーションの源泉は、ここでしか得られない新しい価値を創造することによってハピネスを届けることであり、高い売上目標などなくても自己革新できるのです。結果として、単価の上昇やコストの効率化などにより、過去最高を記録した前期の利益をさらに上回り、最高益を更新することができました。今後も、このように堅実な数値計画を採用する経営管理手法のもと、新しい価値の創造による持続的な成長を目指します。

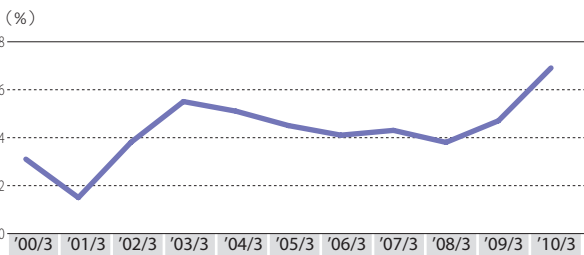
また、リテイル事業の譲渡を決断し、中期経営計画で掲げた事業の「選択と集中」を進めました。ウォルト・ディズニー・ジャパン社に経営を譲渡することで、日本国内でのディズニー

ブランドの価値をさらに高め、東京ディズニーリゾート事業にとっても、より多くのメリットが生まれると判断しました。

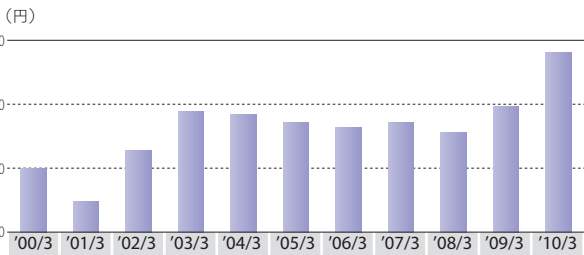
中期経営計画で掲げた「株主還元重視」という方針については、大幅な増配を決定いたしました。時期についても、当初2011年3月期に1株当たり100円相当の配当金額とすることを想定していたのに対し、1年前倒しでの実施となりました。また、発行済み株式総数の4.95％に相当する450万株の自己株式の取得も実施しました。利益が成長し、大幅に増加したフリー・キャッシュ・フローを、着実に株主の皆さまへ還元できたことは、結果として、ROEおよびEPSの大幅な向上にもつながりました。

このような成果は、当然、私一人の力では達成することはできません。素晴らしい個性や力を持った従業員と、各組織を率いる経営陣のチームワークが大切な要素です。そして何より、ゲストの皆さま、株主・投資家の皆さまをはじめとする、あらゆるステークホルダーからのご支援の賜物です。この場をお借りして心より御礼申し上げます。

ROE



EPS



2011年3月期は、どのような年と位置づけていますか。

上西(代表取締役社長(兼)COO)

「2010 中期経営計画」の総仕上げ、「2013 中期経営計画」の下準備



2011年3月期は「2010 中期経営計画」の最終年度であり、そこで掲げた「コア事業の更なる強化による高水準なフリー・キャッシュ・フローの創出」に向けて、やるべきことを実行します。具体的には、テーマパークへの新規アトラクションや歳時記イベントの計画的な導入、東京ディズニーリゾート・パッケージングの販売強化など、ゲスト満足度と収益の双方の向上につながる新しい価値を創造し、単年度だけではなく中長期でのフリー・キャッシュ・フローの増加につながる取り組みを着実に実行していきます。

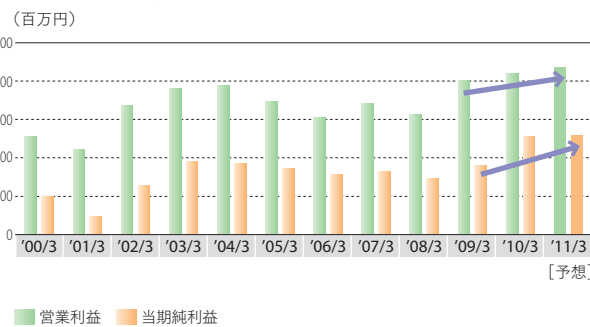
そして、しっかりとコア事業の中期見通しを立てることを目的に、私の就任後すぐに策定した「2013 中期経営計画」を、具体的な実行計画に移していきます。詳細は次の特集で説明いたしますが、例え

ば、新規プロダクトや周年イベントを効果的に組み合わせ、計画的にバリューの向上を図り、バリューに応じた価格戦略を実行し、東京ディズニーリゾート・パッケージングや東京ディズニーリゾート全体の収益向上につながるコンテンツを創出するなど、新しい収益機会の拡充を図ります。また、海外ゲストの取り込みなど、マーケットを育成し、更なるコストや投資の効率化を図ります。過去の検証結果や環境の変化に鑑み、中長期を見据えた下準備をしっかりと行っています。

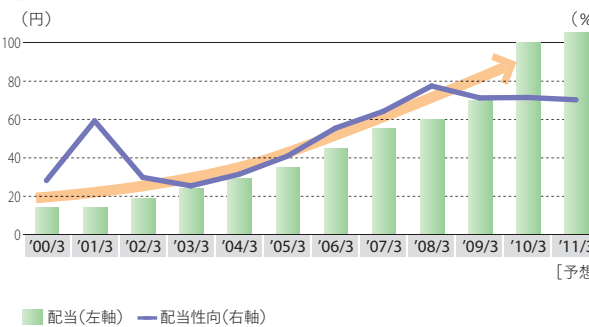
同時に、長期的な視点に立って、新たな成長に向けた事業の研究開発などに取り組みます。ただし、大前提はコア事業の成長であり、その足を引っ張ることがあってはなりません。当社の強みとリターンを強く意識しながら、さまざまな機会や手段を検討し、長期ビジョンの実現へ向けた準備を着実に進めていきます。

私たちは、環境変化に合わせて常に進化していかなければなりません。変化に直面している現場としっかりコミュニケーションを取りながら、変えるべきものと変えてはいけないものをしっかりと見極め、強い意志を持って決断・実行していきます。

営業利益／当期純利益



1株当たり配当金／配当性向





これからのオリエンタルランドにおける、経営課題とは何でしょうか。

加賀見(代表取締役会長(兼)CEO)

新しいことへの挑戦

どの企業もそうでしょうが、短期と長期の課題があります。年度中に突発的に発生する課題の中で、日頃の鍛錬の成果が発揮されます。昨年の第1四半期は、さまざまな要因が重なり、これまでのように入園者数が伸びない時期が続きました。そういう時には、ゲストの心理を逆転させるような起爆剤となる施策が必要です。ゲストの心の近くにいつも存在する、という当たり前のことを日頃から追求し、実践してみるチャンスともいえます。

そして同時に、長期的な視野に立った戦略が必要です。これからの50年をどう構築していくか、そのストーリーを描き、少しずつ若い世代にバトンを送りながら、変わらないものと変えていくべきものとはしっかりと見据えて、先人からの夢をより豊かなものへとつないでいく必要があります。短期と長期をしっかりとらえて、その間をつなぐブリッジは、次の世代が自由にのびのびと描けるような環境をつくることが経営層の課題ではないかと思います。企業が元気であるためには、いつも新しいことに挑戦し、新陳代謝を良くし、進化を当たり前と感じること。その結果、いつ訪れてもゲストに新鮮な驚きと感動を感じていただくことができれば、これ以上の幸せはありません。



その経営課題へ対処していく上での、決意を聞かせてください。

上西(代表取締役社長(兼)COO)

進化を遂げる強い決意

社長就任への打診に際して、会社の将来のことを自分のこととして考えてほしいという話を受けました。その時、その言葉から多くの従業員の顔が思い浮かび、「やろう」と決意するに至りました。東京ディズニーリゾート25周年の成功は、テーマパークからテーマリゾートへの進化の第一歩に過ぎません。私たちが持っている可能性は、まだまだこんなものではないと思っています。これからさらに、東京ディズニーリゾートの潜在的な可能性を最大限に発揮することで、ますます進化を遂げてまいります。あわせて、更なる先の将来を見据えた研究開発の手も緩めません。

私たちは、加賀見会長をはじめとした先人の明を有した偉大な諸先輩方の多大なご尽力と功績に感謝し、またその意思を受け継いで、50年先、100年先までハピネスを届け続けなければなりません。強い決意を持って職務に全力を尽くしていきますので、株主・投資家の皆さまには、長期的な視点で株主価値の向上にご期待いただきますよう、より一層のご理解とご支援を賜りたくお願い申し上げます。

2010年7月

代表取締役会長(兼)CEO

加賀見 俊夫

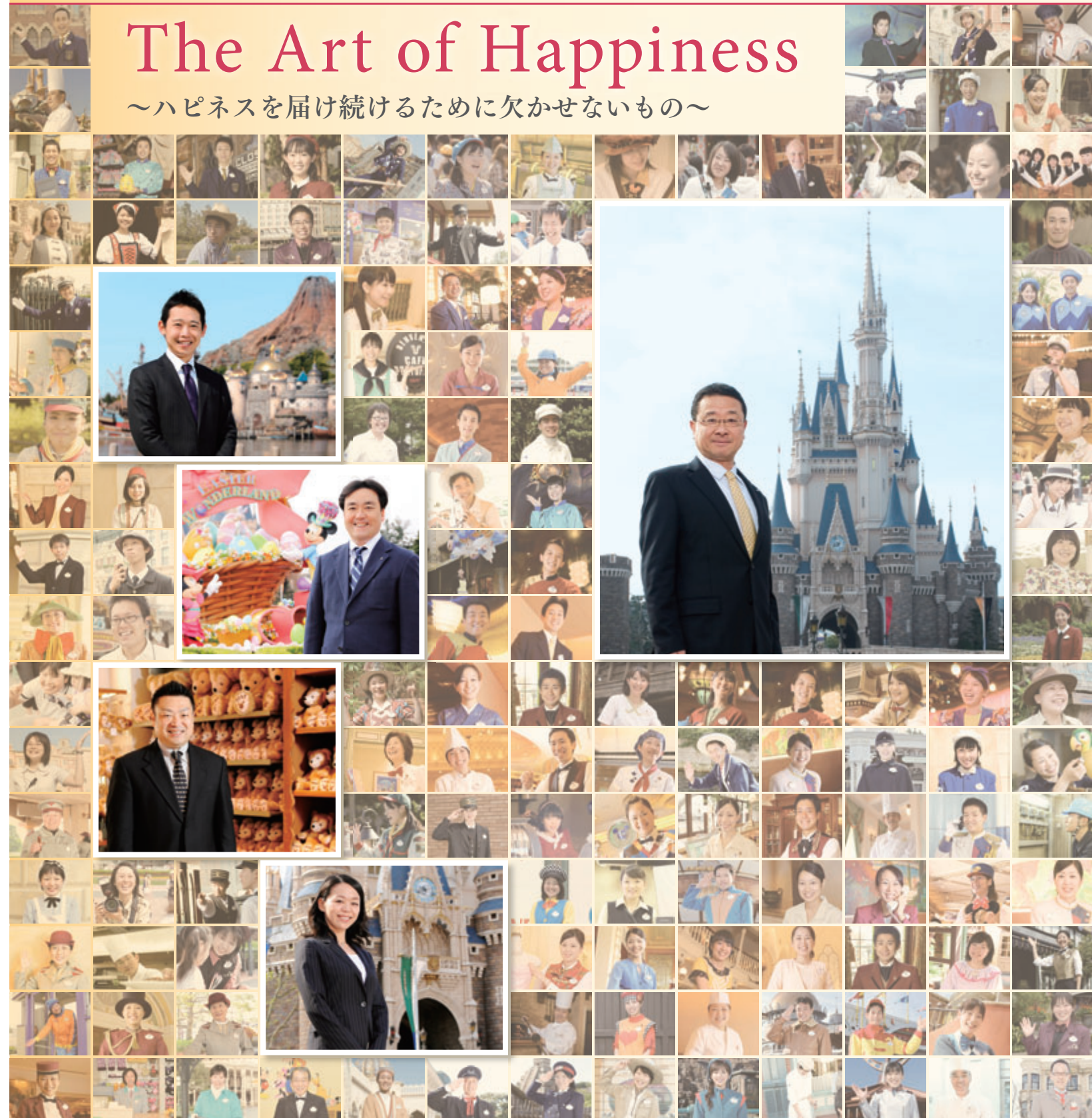
代表取締役社長(兼)COO

上西 京一郎

特集

The Art of Happiness

～ハピネスを届け続けるために欠かせないもの～





コア事業の持続的な成長を通じて、長期持続的な企業価値向上のための基盤を強化し、将来への礎を築きます。

「2013 中期経営計画」の位置づけと全体構成

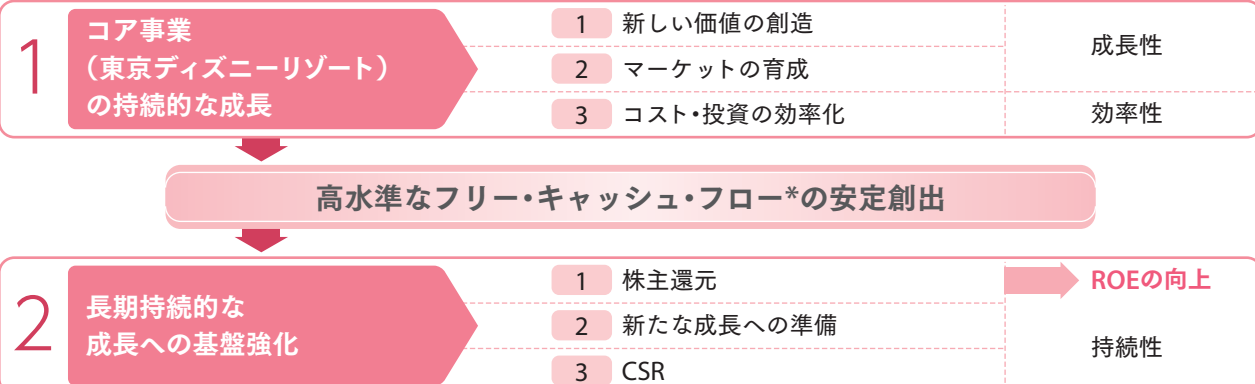
長期持続的な企業価値の成長に向けて

OLCグループは、「自由でみずみずしい発想を原動力に すばらしい夢と感動 ひととしての喜び そしてやすらぎを提供する」という企業使命を通じて、長期持続的に企業価値を成長させていくことを経営目標としています。その目標達成に向け、二つの長期的な経営課題を認識しています。一つは、常に新しい価値を創造するための自己革新を続けることです。そして、もう一つは、人口動態の変化など、現在想定し得る将来の環境変化に対する計画的な対処を行うことです。

創立からの50年間、常に一貫していたことは、長期的な視点での経営を実践してきたことです。2012年3月期から2014年3月期が対象である「2013 中期経営計画」は、OLCグループにとって、50年という節目の年に続く新たな時代の礎を築いていく重要な3年間と位置づけています。

2013 中期経営計画（2012年3月期～2014年3月期）

経営目標 長期持続的な成長を可能とする企業価値の創出を目指す
目標値 フリー・キャッシュ・フロー* 3年間で1,200億円レベル創出



*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

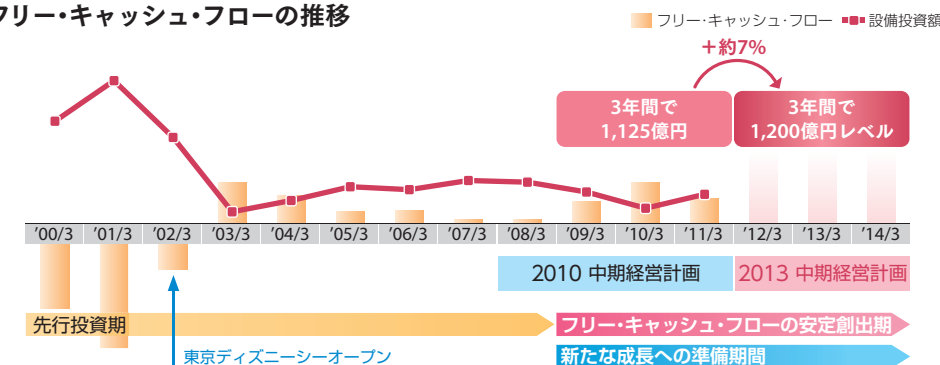
「2013 中期経営計画」の全体構成

「2013 中期経営計画」では、「コア事業の持続的な成長」と「長期持続的な成長への基盤強化」の二つを、大きな柱としています。東京ディズニーリゾートというOLCグループのコア事業の持続的な成長により、高水準なフリー・キャッシュ・フローを安定的に創出し、これを長期持続的な成長へ向けた基盤強化に充当していくという計画です。

「コア事業の持続的な成長」に向けては、「新しい価値の創造」と「マーケットの育成」という成長性と、「コスト・投資の効率化」という効率性の両方を追求します。OLCグループは、2009年3月期以降、フリー・キャッシュ・フローの安定創出期に入っています。東京ディズニーシーやディズニーホテルといった大型投資を実施してきた先行投資期に比べて、設備投資額が減少したことはもとより、新規施設から生み出されるキャッシュ・イン・フローも増加しており、2011年3月期までの3年間では、1,125億円のフリー・キャッシュ・フローを創出する見込みです。これに対し、「2013 中期経営計画」では、約7%増となる1,200億円レベルのフリー・キャッシュ・フローの創出を目指します。

このキャッシュを、「長期持続的な成長への基盤強化」に向けた原資とすることで持続性を追求していきます。ROEについても、これまで着実に向上しており、引き続き8%以上の早期実現に向けて取り組んでいきます。

フリー・キャッシュ・フローの推移



コア事業の持続的な成長

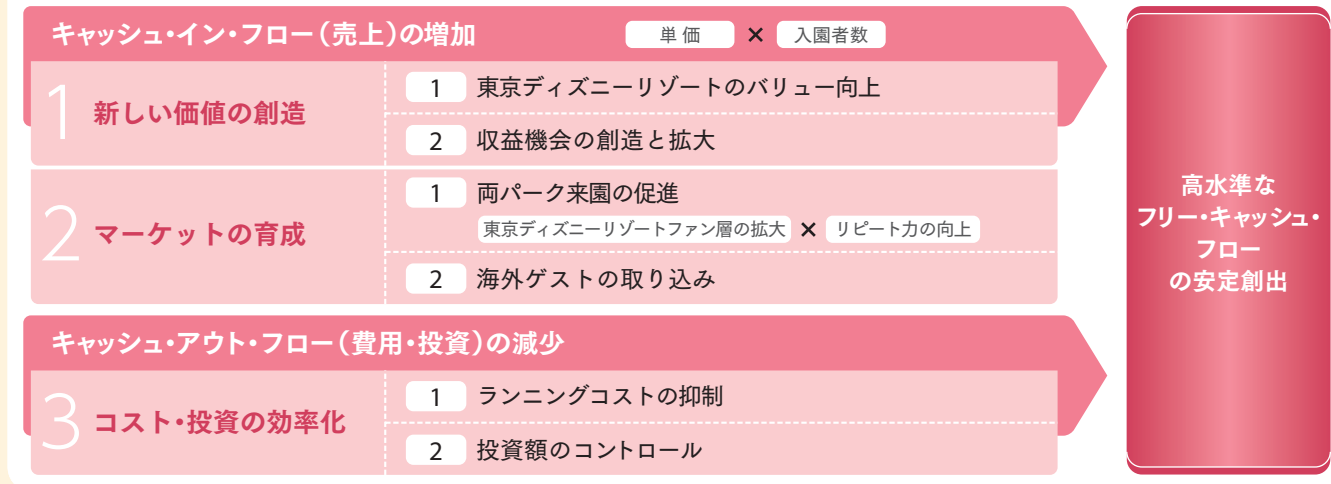
新しい価値の創造

東京ディズニーリゾートのバリュー向上

新しい価値の創造に向けて、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーの2つのテーマパークでは、さまざまな新規プロダクトの導入や周年イベントを効果的に組み合わせることで、テーマパークのバリューを計画的に向上させると同時に、バリューに応じた価格戦略を検討していきます。

具体的には、2011年4月から東京ディズニーシーの10周年イベントを展開します。また、東京ディズニーリゾート全体の収益向上につながるコンテンツを創出するほか、東京ディズニーリゾート・パッケージの拡充などにも取り組むなど、2014年3月期の東京ディズニーリゾート30周年に向けて、東京ディズニーリゾートの潜在的な可能性を最大限に発揮していきます。

コア事業の持続的な成長

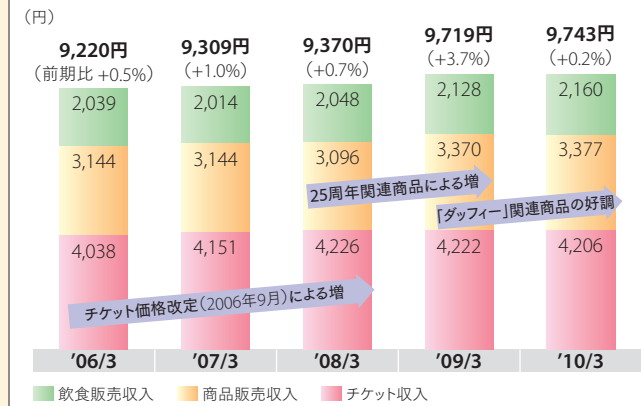


収益機会の創造と拡大

東京ディズニーリゾート全体での収益機会の創造と拡大を進めてまいります。ゲストの待ち時間を軽減し、ゲスト満足度の向上を図るとともに収益向上につなげていきます。具体例としては、「東京ディズニーリゾート・パッケージ」の展開に力を入れていきます。これは、ホテル宿泊にファストパス®やショー観賞券などのパークコンテンツをセットにした付加価値の高いパッケージ商品で、ご利用いただいたゲストの満足度・再来園意向ともに高くなっています。今後も販売チャネルの拡充や東京ディズニーシー 10周年との連動などにより、さらに販売を強化していきます。

また、新たなコンテンツの創出や、既存施設の有効活用など、東京ディズニーリゾート全体の収益向上につながる開発・投資への配分を強化していきます。具体的には、東京ディズニーシーで展開しているディズニーア「ダッフィー」が挙げられますが、詳細は、商品開発部の後藤さんからご説明(p.24参照)いたします。このような新しい価値の創造により、単価の向上を図っていきます。

ゲスト1人当たり売上高



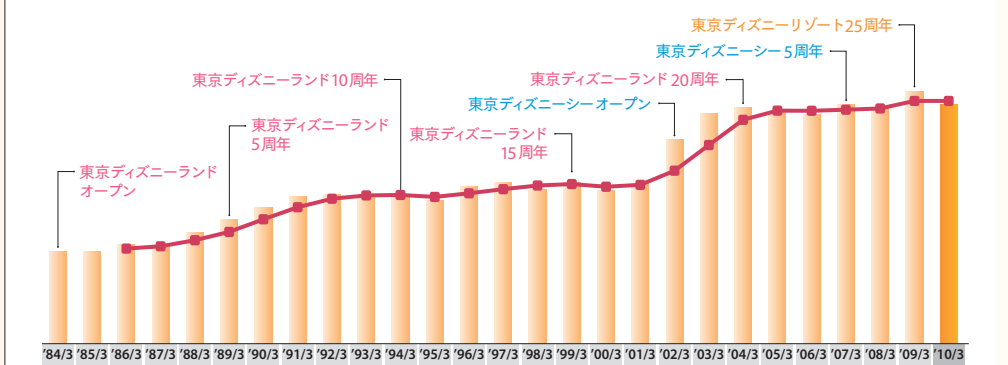
マーケットの育成

これまで当社では、周年イベントの年に入園者数を伸ばし、ベースアップにつなげてきました。これにより、単年度では入園者数の増減があるものの、3年移動平均では緩やかに増加しています。今後も両パーク来園の促進と海外ゲストの取り込みにより、マーケットの育成に努めていきます。

両パーク来園の促進

持続的な成長に向けて、東京ディズニーリゾートファン層の拡大とリピート力の向上に努め、両パークへの来園を促進していきます。

テーマパーク年間入園者数の推移



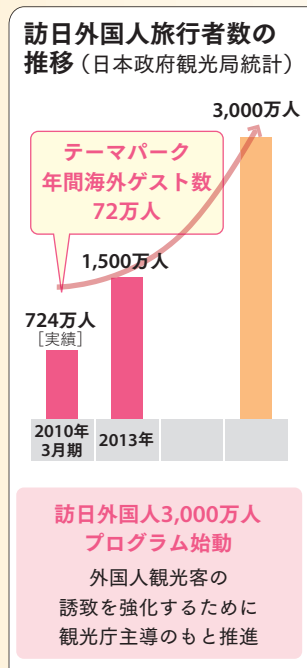
まず、「東京ディズニーリゾートファン層の拡大」については、非常に集客力の強い周年イベントを活用して幅広くファン層を拡大し、ベースアップにつなげていきます。

また、お子さま連れファミリー層拡充のため、ファミリーエンターテインメント性の高い新規プロダクトを導入するほか、お子さまが成長して手を離れた主に40代以上のゲストであるポストファミリー層拡充のため、東京ディズニーリゾート・パッケージパッケージを強化していきます。さらに、訪日外国人旅行者数増加に対応し、海外ゲストも取り込んでまいります。

一方、「リピート力の向上」の施策としては、クリスマスイベントに加え、ハロウィーンやイースターといった季節に合わせた歳時記イベントを拡充するほか、ゲスト満足度の向上に注力していきます。こうした周年イベントや歳時記イベントの展開によるテーマパークバリューの向上については、リゾートクリエイティブ部の岩瀬さんからご説明(p.23参照)いたします。また、ゲスト満足度の向上に不可欠な「キャストが果たす役割」については、キャストディベロップメント部の山田さんからご説明(p.25参照)いたします。

主な東京ディズニーリゾートバリューアップ施策





堅実なガイドライン値

	2010年3月期 [実績]	2011年3月期 [予想]	2014年3月期 [ガイドライン値]	
連結営業利益	419 億円	437 億円	460 億円レベル	「2010 中期経営計画」ガイドライン目標値を「2013 中期経営計画」期間中に達成
連結当期純利益	254 億円	258 億円	270 億円レベル	
テーマパーク入園者数	2,582 万人	2,580 万人	2,650 万人レベル	緩やかな増加を見込む 【前提】訪日外国人旅行者数は現状並み
ゲスト1人当たり売上高	9,743 円	9,690 円	9,700 円レベル	デフレ環境下でも高水準を維持 【前提】チケット価格改定は織り込んでいない
減価償却費（連結）	466 億円	435 億円	420 億円レベル	東京ディズニーシーを中心に減少
設備投資額（連結）	194 億円	372 億円	300 億円レベル	効率化により設備投資額を抑制

次に、両パーク来園の促進に関する重要なファクターとして、「東京ディズニーシーの進化」があります。私たちはオープン当初より、東京ディズニーランドと異なる「東京ディズニーシーらしさ」のブランディングを進め、それを達成してきましたが、今後は、「東京ディズニーシーらしさ」に加えて、「ディズニーテーマパーク共通価値」を拡充することで、東京ディズニーシーを次のステージへと進化させていきます。詳細については、テーマパーク統括部の新谷さんから（p.22参照）ご説明いたします。

具体的には、ライフステージの早い段階、すなわち幼少期の両パーク体験を促進することで、ディズニーテーマパークファンの育成に努めます。幼少期の来園経験は、大きくなってからの再来園に結びつきやすいという調査結果が出ていますので、長期視点で経営を考えた際、幼少期にご来園いただくことは大変重要であると考えています。また、両パーク来園による宿泊喚起を行い、東京ディズニーリゾート全体の収益性向上につなげていきます。

海外ゲストの取り込み

将来的に期待できるマーケットは海外です。現在日本政府を中心に訪日外国人旅行者数の増加に向けたさまざまな施策が検討されており、今後大幅に伸びる目標値が示されています。

当社としては、訪日外国人旅行者数の増加という国の施策を機会と捉え、着実に海外ゲストの増加に向けた対応をしていきます。

コスト・投資の効率化

ランニングコストの抑制

ランニングコストについては、リバースオークションの活用などにより、変動的要素が大きいコストをコントロールしていきます。また、ランニングコスト抑制につながる更新改良投資も行い、長期視点でのコスト抑制に努めていきます。

投資額のコントロール

投資については、テーマパーク事業への投資方針として、2012年3月期から10年間の投資額を2,000億円レベルと設定し、前半は東京ディズニーシーの進化のための新規プロダクト投資に、後半は更新改良投資に、重点的に配分していきます。

長期持続的な成長への基盤強化

コア事業の成長から創出されるフリー・キャッシュ・フローは、株主還元と新たな成長への準備に充てていきます。

株主還元のうち、配当につきましては、「2010 中期経営計画」で掲げた「連結配当性向35%以上」という方針に基づき、過去9期連続で増配を続けてきました。「2013 中期経営計画」ではこの方針を継続し、安定的な配当を目指していきます。自己株式の取得につきましては、2008年3月期から総額500億円以上の自己株式を取得しており、今後も状況に応じて検討していきます。ROEについては、今後も引き続き8%以上の早期実現に向けて取り組んでいきます。

新たな成長への準備については、今後、東京ディズニーリゾートに続く事業を開発するにあたり、強みを活かせる分野、IRRで8%以上のリターンが見込める分野への投資に「選択と集中」することを事業開発方針として、自社単独での事業開発だけでなく、業務提携やM&Aも含め、長期視点でさまざまな機会や手段を検討していきます。また、そのような投資や株主還元に充当する状況にはない場合、引き続き有利子負債の削減を行って、新たな成長へ向けた投資余力の確保を図ります。

あわせて、長期持続的な成長への基盤として、「誠実さ」、すなわちガバナンスを重視し、ステークホルダーからの信頼をより強固なものとしていくために、CSRにも積極的に取り組んでいきます。（詳細はp.33からの「OLCグループの社会的責任（CSR）」をご覧ください。）

「2010 中期経営計画」期間中の自己株式取得状況

取得時期	取得株数	取得総額
2008年6月 （2009年3月期）	420万株 （発行済み株式総数の4.4%）	244億円
2010年3月 （2010年3月期）	450万株 （発行済み株式総数の4.9%）	260億円

事業開発方針

東京ディズニーリゾートに続く事業の方向性

- 強みを活かせる分野に「選択と集中」
- 一定以上のリターンが見込める投資に「選択と集中」（IRR 8%以上*）

* 現時点でのWACC 4%（過去10年間のβ値=0.5）

フリー・キャッシュ・フローの使途

- IRR 8%以上の投資（東京ディズニーリゾートに続く事業の開発）
- 株主還元
- これらに充当する状況でない場合
有利子負債の削減（約定通り返済）



東京ディズニーシーの進化

テーマパーク統括部
プロダクトマネジメントグループ マネージャー
新谷 朋史

東京ディズニーシーの進化

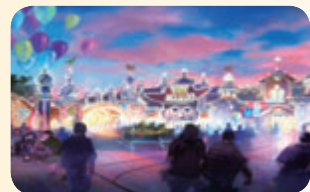
東京 ディズニーランド らしさ 童心・ ファンタジー・ かわいい	東京 ディズニーシー らしさ 大人・ ロマンティック・ かっこいい
+	+
ディズニー テーマパーク 共通価値	拡 充
ファミリーエンターテイメント・ ディズニーの世界・非日常	



ファンタズミック！
2011年4月スタート予定
魔法使いの弟子となったミッキーマウス
がファンタジーの世界をお届けする新ナ
イトエンターテイメント



ジャスミンのフライングカーペット
2011年夏オープン予定
ディズニー映画「アラジン」に登場する
ジャスミンの庭園の上空を、空飛ぶ絨毯
(ライド)に乗って旋回するライドアトラ
クション



トイ・ストーリー・マニア！
2012年オープン予定
ディズニー/ピクサー映画「トイ・ストー
リー」をテーマにした3Dライドアトラク
ション

■ Q ■ 東京ディズニーシーの魅力を聞かせてください。

東京ディズニーシーは、東京ディズニーランドと同様に、あらゆる世代の人々が楽しめる「ファミリー・エンターテイメント」という基本理念のもとに、ディズニーのテーマパークならではの“日常では味わうことのできない体験”をゲストに提供しています。その最大の特徴である「海」にまつわる物語や伝説をもとに繰り広げられるアドベンチャーやロマンスは、あらゆる人々の中にある冒険心を奮い立たせ、東京ディズニーランドとはまた違った感動をゲストにお楽しみいただいています。また、随所に漂う高級感やアルコール飲料の提供など大人の方楽しんでいただける要素も、東京ディズニーシーの魅力を一層引き立てています。

■ Q ■ 東京ディズニーシーは2012年3月期に10周年を迎えます。これまでの10年間の評価と今後の方向性を教えてください。

私たちは、ゲストにより豊かな“日常では味わうことのできない体験”を提供するために、維持すべきものは何なのか、強化すべきものは何なのかという視点で中長期的な戦略を立てています。私たちが、2001年9月のオープン当初より進めてきた「東京ディズニーシーらしさ」というブランディングは、東京ディズニーシーがもともと持つ要素に加えて、新アトラクションやショー、そしてイベントを効果的に導入することにより成功し、その結果、多くのゲストに東京ディズニーシーならではの感動をお伝えすることができたと実感しています。実際、当社で行っているブランドイメージ市場調査では、大人っぽい・ロマンティックといった「東京ディズニーシーらしさ」がゲストにもしっかりと浸透し、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーのイメージを明確に分けて認識されている、という結果が出ています。今後は、「東京ディズニーシーらしさ」を大切にしながら、ディズニーテーマパーク共通価値である「ファミリー・エンターテイメント」の要素を拡充することで、東京ディズニーシーを次のステージへと進化させていきたいと考えています。

■ Q ■ 具体的には、どのような取り組みをしていますか？

東京ディズニーシーでは今後、2011年4月から、夜のエンターテイメントとして、ディズニーキャラクターをメインにした「ファンタズミック！」を展開するほか、「ジャスミンのフライングカーペット」や「トイ・ストーリー・マニア！」といった新アトラクションを導入し、小さなお子さまがより一層楽しめる要素を加えていく予定です。こうした新アトラクションやショーは、数年越しのプロジェクトです。構想時点ではイメージ図でしかなかった一枚の絵が、数多くの意見を吸収して具体化され、たくさんの壁を乗り越えながら、完成へと至ります。長期にわたるプロジェクトを進めていく上での苦労も、ゲストが喜んでくださる姿を想像すれば、一転、それは楽しみに変わりますし、永遠に完成することのないテーマパークの進化の過程に携わっているということを日々実感することができます。50年後も100年後も、ずっとゲストに喜んでいただけるようなテーマパークにしていきたいですね。

テーマパークバリューの向上

リゾートクリエイイト部
イベントグループマネージャー
岩瀬 大輔



「クリスマス・ファンタジー」



「ディズニー・ハロウィーン」



「ディズニー・イースターワンダーランド」



東京ディズニーシー 10周年
「Be Magical!」をテーマに、2011年4月23
日から2012年3月19日までアニバーサ
リーイベントを開催します。

■ Q ■ クリスマス、ハロウィーンといった歳時記イベントや周年イベントはどのような効果をもたらしていますか？

東京ディズニーリゾートは、おかげさまで来場者の9割以上をリピーターが占めるようになっています。ゲストが来るたびに新しい発見と感動が得られるテーマパークであり続けるためにも、歳時記・周年イベントは、欠かせない要素となっています。また、実際に多くのゲストにとっても、こうしたイベントが大きな来園のきっかけとなっているようです。経営の視点でも、歳時記・周年イベントは収益の柱となっています。東京ディズニーリゾートでしか体験できない感動的なイベントを展開していくことで、テーマパークバリューの向上につなげています。

■ Q ■ これまでのハロウィーンイベントの成果を、どのように評価していますか？

ハロウィーンイベントは、13年前に東京ディズニーランドで開始した当初は1日だけのイベントでしたが、イベント期間の延長やパレードの開催、宣伝広告などを通じて、質・量ともに拡大してきました。ゲストにも好評で、今では秋の一大イベントに成長しています。また2010年3月期に初めて、東京ディズニーシーでもハロウィーンイベントを開催し、成功裏に終えることができました。ハロウィーンイベントの成功の背景には、独自性、変化感、参加感の三つの要素があると考えます。まず一つが、独自性を持たせたことです。本来おどろおどろしい要素も持つハロウィーンも、ディズニーの世界の中では、明るく楽しいお祭りに変貌しました。次に、毎年さまざまな変化をパレードやショーに盛り込むなど、ゲストを飽きさせない変化感を大切にすることが挙げられます。そして、仮装してご来園いただけるなど、ゲストがイベントの主役の一人になれるような参加感を作り上げたことも、成功要因の一つになったと考えています。

■ Q ■ 歳時記・周年イベントの今後の展開について教えてください。

2010年4月から3カ月にわたって開催したイースターイベントは、ハロウィーンイベントでの成功体験をヒントに、ディズニー流の春の祭典に作り上げました。“イースターボンネット”をかぶってお楽しみいただくパーティーや、あちこちに隠された“イースター・エッグ”を探し出す体験型プログラムを用意するなど、ゲストにも参加していただく場を設けたことで、イベントがより一層盛り上がりました。ハロウィーンやクリスマスイベントのように、ゲストの来園のきっかけとなるようなイベントに育てていきたいと考えています。また、2011年4月から1年間、「Be Magical!」をテーマとする東京ディズニーシーの10周年イベントを開催します。新ナイトエンターテイメントショー「ファンタズミック！」が、その開幕を華やかに飾る予定です。こうしたイベントは、1年以上前から準備して作り上げますが、ようやく形になったときに見られるゲストの喜びの表情が、私たちのやり甲斐です。今後、たくさんの笑顔に出会えるように楽しいイベントを展開していきたいと思っています。



「ダッフィー」の新たな展開

商品本部 商品開発部
クロスカテゴリーグループ マネージャー
後藤 達美

ダッフィー関連の展開

- ダッフィー**
2004年11月
ディズニーベアが
東京ディズニーシーに登場
2005年12月
ディズニーベア
「ダッフィー」として新たに登場
- シェリーメイ**
2010年1月
ダッフィーの
お友達として登場
- マイ・フレンド・ダッフィー**
2010年3月
ダッフィーの誕生から冒険の旅
に出るまでのエンターテインメント
ショー



ダッフィーとシェリーメイ



マイ・フレンド・ダッフィー

■ Q ■ 東京ディズニーシーのオリジナルキャラクターとして定着したダッフィーは、どのように誕生し、成長してきたのでしょうか？

ダッフィーは、米国のディズニーパークで販売されていたディズニーベアがルーツです。東京ディズニーシーに初めて登場したのは2004年冬でしたが、翌2005年冬に、「ミッキーが長い航海に出る前夜に、ミニーがミッキーのために作ったティディベア」としてディズニーベア「ダッフィー」が誕生しました。

ダッフィーは、映画やビデオから出てきたキャラクターではないという点で、異色のキャラクターです。ダッフィーをどう展開して育てていくのか。中長期的視野に立った計画を策定し、東京ディズニーシーならではの独自性を盛り込んでいきました。おかげさまで多くのゲストにご好評をいただき、収益の向上につながる新しいコンテンツとして成長しています。

■ Q ■ ダッフィーは爆発的な人気となりました。この理由をどう分析していますか？

米国発祥のダッフィーを東京ディズニーシーで展開するに当たって、日本人のテイストによりマッチするような改良を加えたことがまず挙げられます。常にダッフィーをゲストのそばに置いてもらえるよう、抱き心地の良さを重視し、手触りの良い素材を厳選しました。色も、よりあたたかみが醸し出されるよう薄くベージュにして展開しました。

また、ダッフィーには、他のディズニーキャラクターよりも自由度があることにも着目しました。東京ディズニーシーの5周年に当たる2006年に、ダッフィーの着せ替え用コスチュームの販売を開始しましたが、自分のダッフィーに好きな服を着せられるという自由度は、ゲストに大変喜ばれています。

さらに、ダッフィー専用のホームページを開設しました。2010年1月には、ダッフィーのお友達であるシェリーメイが登場しましたが、専用ホームページを通じてダッフィーから段階的に告知することで、ゲストの期待感を最大限に高める効果があったと考えています。

■ Q ■ 今後のダッフィーの展開を教えてください。

まずは、今年登場したシェリーメイについて、着せ替えコスチュームのラインアップなどを拡充し、ダッフィーと同じようにかわいがっていただけるキャラクターにしていきたいと思えます。また、ダッフィーが行っている東京ディズニーシーのグリーティングにも一緒に登場させたいですね。

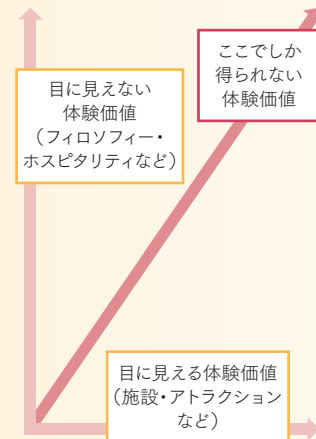
多くのスタッフの協力があってここまで成長することができたダッフィーですから、50年後も東京ディズニーシーを代表するキャラクターのひとつでいてもらいたいと願っています。ゲストを飽きさせないだけでなく、ゲストの期待に対して「そう来たか」という驚きを与えるような展開を続けていきたいと思えます。そして、ゲストに「ダッフィーに会うために東京ディズニーシーに来た」と言われるようなキャラクターに育てていきたいと思っています。

キャストが果たす役割

キャストディベロップメント部
マネージャー
山田 裕美



ゲスト満足度向上



■ Q ■ リピート力の向上に向けたキャスト(従業員)の役割について教えてください。

パークにあるアトラクションなどの施設は、すべてのものが舞台装置として設定されたテーマのもとに存在しており、訪れたゲストにさまざまな体験を提供しています。そして、そのテーマに合った役割でショーを盛り上げるキャストやバックステージでショーを支えるキャストの力があってこそ、パークでの体験価値が高まり、ゲストにもう一度足を運びたいと思っただけの満足感が醸成されると考えています。

ウォルト・ディズニーは「It Takes People」という言葉を残していますが、まさに一人ひとりのキャストがテーマパークという施設に命を吹き込み、ゲストの1日の体験を素晴らしいものにしている役割を担っています。

■ Q ■ 数多くいるキャストが、常に「最高のおもてなし」を届けるために、どのような方針で育成をしているのでしょうか？

まず、東京ディズニーリゾートで働くキャスト全員に、私たちが目指している「ゲストへのハピネスの提供」というゴールと、そのためのキャストの役割を伝えています。そのゴールの共有と役割の理解によって、キャストを一つの方向に収斂させ、一人ひとりのキャストに自覚と責任感を促しているわけです。その上でキャストが、ゲストにハピネスを提供するために必要な行動基準を共有し、今日のこの日を楽しみにしていたすべてのゲストに向けて、「毎日が初演」という気持ちで仕事をするよう伝えています。また、一人ひとりのキャストが「ゲストのために何が出来るか」を考えることもとても重要です。ゲストの考えや期待されていることはそれぞれ異なりますから、「この対応をしていればすべてのゲストに満足していただける」という黄金律はないんですね。キャストは、その場面ごとにゲストの気持ちをくみ取り、最適と思える対応を、自ら考えて行動しなければなりません。このように、ディズニーの理念を共有し、役割を理解したうえでキャスト自らが主体的に動ける環境をつくるのが、ハピネスをゲストに届けるための鍵だと考えています。



ディズニーのフィロソフィーはすべてのキャストに共通の価値観



自ら行動する環境を整えることが最大の鍵

■ Q ■ どのようにキャストの主体性を促していくのでしょうか？

自分の役割を理解しているキャストは積極的にゲストにはたらきかけますが、そうすることで逆にゲストから笑顔や言葉をいただけるんです。それはキャストにとってとても嬉しいことで、「ゲストの喜びが自分の喜び」であることを実感し、自信をもって次の対応が出来るようになっていきます。まさに、ゲストの皆さまがいてくださってこそそのキャスト、なのです。

また、積極的に対応をしているキャストに対して上司や仲間がそれを承認・称賛する仕組みを整えており、パークオペレーション部門と連携しながらキャスト支援を行っています。

キャストとゲスト双方の笑顔が相乗効果となって、テーマパークが常に幸せな気持ちで溢れている。この姿も不変のものとして継承していきたいですね。



今日の挑戦が
100年後のハピネスにつながると信じて

事業概況

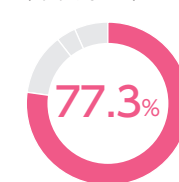


テーマパーク事業



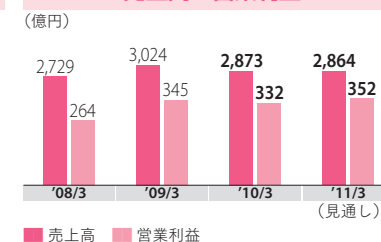
売上高構成比

(2010年3月期)



売上高・営業利益

(億円)



業績ハイライト

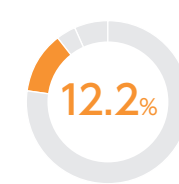
過去2番目となる入園者数を達成したものの、東京ディズニーリゾート25thアニバーサリーの翌年であることなどから、減収減益となりました。

ホテル事業



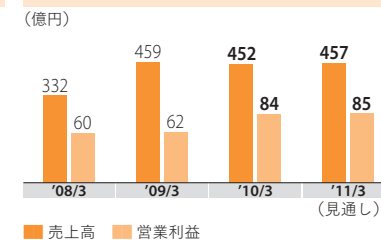
売上高構成比

(2010年3月期)



売上高・営業利益

(億円)



業績ハイライト

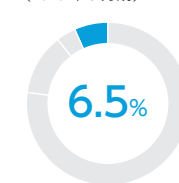
東京ディズニーリゾート25thアニバーサリーの翌年であることにより、減収となりましたが、東京ディズニーランドホテルの開業前準備費用が減少したことなどから、増益となりました。

その他の事業



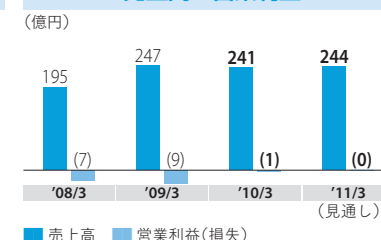
売上高構成比

(2010年3月期)



売上高・営業利益

(億円)



業績ハイライト

減収ではあるものの、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の開業前準備費用が減少したことなどから、増益となりました。

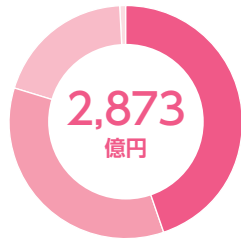
リテイル事業は、2010年3月31日付でウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社に事業譲渡いたしました。
なお、2010年3月期におけるリテイル事業の売上高構成比は4.0%でした。

テーマパーク事業

東京ディズニーリゾート25周年の翌年であることから、入園者数は5.2%減の2,582万人となったものの過去2番目の実績となりました

売上高内訳

(2010年3月期)



44.9% アトラクション・ショー収入

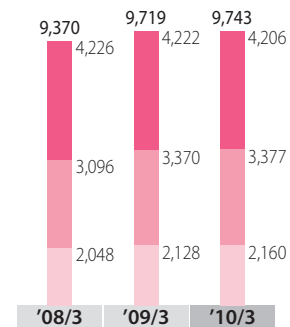
34.9% 商品販売収入

19.4% 飲食販売収入

0.8% その他の収入

ゲスト1人当たり売上高

(円)



■ チケット収入
■ 商品販売収入
■ 飲食販売収入

事業概要

- テーマパーク事業に含まれる主な施設は、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーです。
- 東京ディズニーランドは1983年4月に、東京ディズニーシーは2001年9月にオープンし、入園者数は両テーマパーク合計で年間2,500万人以上、累計で約5億人となっています。
- 国内の遊園地・レジャーランド市場における東京ディズニーランドと東京ディズニーシーのシェアは約4割※です。
- テーマパーク事業の売上高は、主にアトラクション・ショー収入、商品販売収入、飲食販売収入の3つに大別されます。
 - ・アトラクション・ショー収入には、チケット収入や駐車場収入などが含まれます。
 - ・商品販売収入には、テーマパーク内の商品施設に加えて、ボン・ヴォヤージュや提携ホテル内商品施設の売上が含まれます。
 - ・飲食販売収入には、テーマパーク内飲食販売施設の売上が含まれます。

※ 出典：「レジャー白書2009」（2009年7月／公益財団法人日本生産性本部）

2010年3月期の概況

売上高 2,873 億円(前期比 5.0% 減) 営業利益 332 億円(同 3.8% 減)

2つのテーマパークそれぞれに新アトラクションをオープンしました。東京ディズニーランドでは4月にディズニー／ピクサー映画「モンスターズ・インク」の世界を再現した「モンスターズ・インク「ライド&ゴーシーク！」」、東京ディズニーシーでは10月にディズニー／ピクサー映画「ファインディング・ニモ」の世界を再現した「タートル・トーク」をオープンし、ファミリー



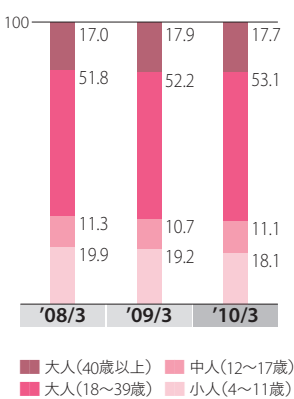
「モンスターズ・インク「ライド&ゴーシーク！」」
(東京ディズニーランド)



「タートル・トーク」
(東京ディズニーシー)

年代別来園者比率

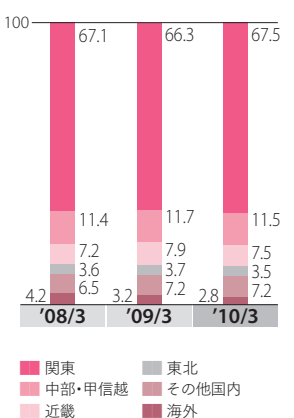
(%)



■ 大人(40歳以上) ■ 中人(12~17歳)
■ 大人(18~39歳) ■ 小人(4~11歳)

地域別来園者比率

(%)



■ 関東 ■ 東北
■ 中部・甲信越 ■ その他国内
■ 近畿 ■ 海外

層を中心に大変ご好評をいただいています。また、スペシャルイベントとして、東京ディズニーシーでは初めてとなる「ディズニー・ハロウィーン」を展開したほか、11月からは2つのテーマパークでクリスマス进行としたスペシャルイベントなどを開催しました。

これらの展開により、2つのテーマパークの合計入園者数は、東京ディズニーリゾート25周年であった前期を下回りましたが、2,582万人(前期比5.2%減)と過去2番目の実績を達成しました。また、テーマパークのゲスト1人当たり売上高は、9,743円(同0.2%増)となりました。チケット収入は4,206円(同0.4%減)、商品販売収入は、新たにお友達の「シェリーメイ」が加わった「ダッフィー」関連商品の販売が引き続き好調であったことなどから、3,377円(同0.2%増)となりました。飲食販売収入は、ワゴン販売が好調であったことなどから、2,160円(同1.5%増)となりました。

以上の結果、売上高は2,873億円(同5.0%減)となりました。売上高が減少したことから、営業利益は減少したものの、減価償却費が34億円減少したことに加え、入園者数レベルに合わせコストを低減したことなどにより、減益幅は縮小しました。

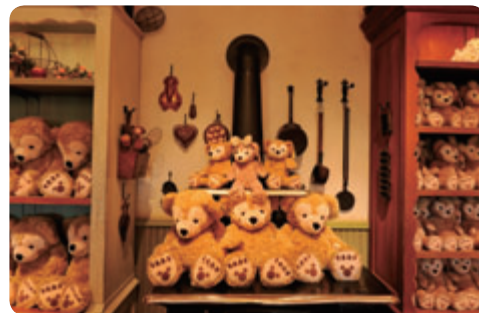
2011年3月期の業績見通し

売上高 2,864 億円(当期比 0.3% 減) 営業利益 352 億円(同 5.8% 増)

2011年3月期は、2つのテーマパークの合計入園者数は、2,580万人(当期比0.1%減)、テーマパークのゲスト1人当たり売上高については、9,690円(同0.5%減)を見込んでいます。チケット収入



「ディズニー・ハロウィーン」
(東京ディズニーシー)



「ダッフィー」
(東京ディズニーシー)

ディズニーベア「ダッフィー」



東京ディズニーシー限定で展開しているディズニーベア「ダッフィー」は、長い航海に出る前日、ミニーマウスがミッキーにプレゼントした大切なディベアとして、2005年冬に誕生しました。それ以来、東京ディズニーシーの人気者として、ダッフィーは多くのゲストに親しまれ、大きく成長してきました。そして、2010年1月には、ダッフィーのお友達として「シェリーメイ」が登場しました。ピンクの毛色が愛らしいシェリーメイは、大きなリボンがポイントです。また、女の子らしいコスチュームやペンダントなどのアクセサリといった関連商品も展開しています。

2010年3月からは、ダッフィーの誕生から冒険の旅に出るまでのお話を、歌やダンスで紹介するステージショー「マイ・フレンド・ダッフィー」も始まりました。お食事をしながら、ショーをご覧いただくことができるので、大変ご好評をいただいています。



「ディズニー・イースターワンダーランド」(東京ディズニーランド)



「東京ディズニーシー・スプリングカーニバル」(東京ディズニーシー)



「ディズニー・ハロウィーン」(東京ディズニーシー)

は4,220円(同0.3%増)、商品販売収入は3,340円(同1.1%減)、飲食販売収入は、2,130円(同1.4%減)となる見込みです。

以上により、売上高は2,864億円(同0.3%減)、営業利益については、減価償却費が約19億円減少することなどから、352億円(同5.8%増)となる見通しです。

OLCグループでは「2010 中期経営計画」の基本方針の一つである「コア事業(東京ディズニーリゾート)の更なる強化」を図るため、クオリティの向上とターゲットの明確化などに取り組んでいます。

クオリティの向上においては、パークコンテンツを活用した「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」など付加価値の高いプログラムを導入しました。ゲストの満足度が高く、当期の取扱高は80億円レベルに達しています。また、ターゲットの明確化においては、少子高齢化に伴う変化に対応するため、ボリュームゾーンであるファミリー層を確実に集客するとともに、40代以上のゲスト層の集客を強化しています。

2つのテーマパークでは、これまでと同様に、年間を通じてさまざまなスペシャルイベントを実施します。春には、イースターをテーマとした初めてのスペシャルイベント「ディズニー・イースターワンダーランド」を東京ディズニーランドで、当期にフィナーレを迎えた「東京ディズニーシー・スプリングカーニバル」を東京ディズニーシーで開催しました。夏には、2つのテーマパークでウォータープログラムを、秋からはハロウィーンやクリスマス为主题としたスペシャルイベントを展開します。また、東京ディズニーランドでは、2010年7月1日から期間限定で「キャプテンEO」を再導入し、2011年1月には、新アトラクション「ミッキーのフィルハーマジック」をオープンします。今後も堅実な売上計画を立てることにより、コストや投資の抑制に努めながら新規コンテンツの導入を推進することで、フリー・キャッシュ・フローの最大化を図ります。

また、当期は新型インフルエンザやリセッションの影響などにより、訪日外国人旅行者数が伸び悩みましたが、現在日本政府を中心に、訪日外国人旅行者数の増加に向けたさまざまな施策が検討されており、今後大幅に伸びる市場として期待できます。観光庁では、訪日外国人旅行者数、2010年に1,000万人を目標とした「ビジット・ジャパン・キャンペーン」および将来的に3,000万人を目標とした「3,000万人プログラム」を推進しており、羽田・成田の空港拡充や中国のビザ発給緩和なども、外国人観光客の日本への来訪促進になると考えられます。このような国の施策を機会と捉え、着実に対応していきます。



「ミッキーのフィルハーマジック」(東京ディズニーランド)



夢をかなえる魔法の旅プラン

東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ

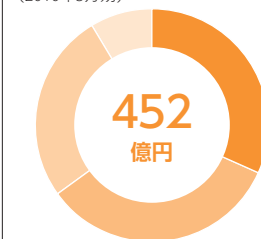
東京ディズニーリゾートでは、滞在されるゲストの皆さまがより楽しんでいただけるように、「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」を展開しています。東京ディズニーリゾートならではの魅力がたくさん詰まったプランとして、利用された方の満足度・再利用意向ともに高いパッケージ商品です。今後は、販売チャネルの拡大により更なる発展を目指していきます。

ホテル事業

東京ディズニーリゾート25周年の翌年であることなどにより、減収となりましたが、東京ディズニーランドホテルの開業前準備費用が減少したことなどから、増益となりました

売上高内訳

(2010年3月期)



31.7%	東京ディズニーランドホテル
33.5%	東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ
26.3%	ディズニーアンバサダーホテル
8.5%	パーム＆ファウンテンテラスホテル

事業概要

ホテル事業に含まれる施設は、東京ディズニーランドホテル(2008年7月オープン)、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ(2001年9月オープン)、ディズニーアンバサダーホテル(2000年7月オープン)の3つのディズニーホテルと、新浦安に位置するパーム＆ファウンテンテラスホテル(2005年2月オープン)です。

2010年3月期の概況

売上高 452 億円(前期比 1.5% 減) 営業利益 84 億円(同 35.0% 増)

3つのディズニーホテルでは、宿泊ゲストに向けた共通の施策として、2009年4月1日から「東京ディズニーリゾート マルチデーパスポート・スペシャル」を販売しました。加えて、9月1日から東京ディズニーランドに15分早く入園できる「東京ディズニーランド・ハッピー15エントリー」を展開しました。

しかしながら、東京ディズニーリゾート25周年の翌年であることに加え、新型インフルエンザなどの外部要因の影響により、各ホテルの客室稼働率は、前期を下回りました。

これらの結果、ホテル事業の売上高は452億円(前期比1.5%減)となりました。営業利益については、売上高は減少したものの、東京ディズニーランドホテルの開業前準備費用が30億円減少したことなどから、84億円(同35.0%増)となりました。

客室稼働率と平均客室単価

(2010年3月期)

	客室数	客室稼働率	平均客室単価*
東京ディズニーランドホテル	705	80% 台半ば	5 万円台半ば
東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ	502	約 90%	約 5 万円
ディズニーアンバサダーホテル	504	約 70%	4 万円台半ば
パーム＆ファウンテンテラスホテル	702	70% 台半ば	約 2 万円

※平均客室単価はサービス料を含む

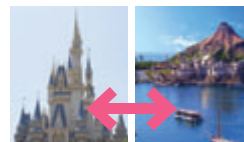
2011年3月期の業績見通し

売上高 457 億円(当期比 1.1% 増) 営業利益 85 億円(同 1.0% 増)

3つのディズニーホテルでは、宿泊ゲストに向けた共通の施策として当期に引き続き、「東京ディズニーリゾート マルチデーパスポート・スペシャル」の販売や、「東京ディズニーランド・ハッピー15エントリー」を期間限定で実施します。このほか、各ホテルでは、テーマパークのスペシャルイベントと連動したイベントの実施やスペシャルメニューの提供など、さまざまなプログラムを展開する予定です。また、7月に開業10周年を迎えたディズニーアンバサダーホテルでは、4月から1年間にわたり、さまざまなアニバーサリープログラムを実施します。

売上高については、457億円(当期比1.1%増)、営業利益はディズニーアンバサダーホテルの修繕工事に伴う施設更新関連費などの固定経費が増加するものの、売上高が増加することなどから、85億円(同1.0%増)となる見通しです。

特別なパークチケット



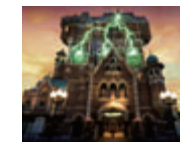
初日から2つのテーマパークをどちらも楽しめる「マルチデーパスポートスペシャル」付きです。

ホテルを選べる



宿泊はパークへのアクセスが便利なホテルへ。

ファストパスチケット



時間指定のないファストパスチケットで人気アトラクションを少ない待ち時間で。

その他にもさまざまなお楽しみ

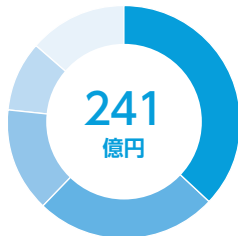


詳しくはホームページでご確認ください。
※内容はプランによって異なります。
※写真はイメージです。

その他の事業

知的財産権ビジネスから撤退したことなどにより減収ではあるものの、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の開業前準備費用が減少したことなどから、増益となりました

売上高内訳 (2010年3月期)

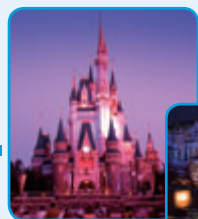


37.0%	イクスピアリ事業
25.5%	シアトリカル事業
14.4%	モノレール事業
9.7%	グループ内従業員食堂運営事業
13.4%	その他

「ZED™(ゼッド)」とパークチケットがセットになった特別プラン



ゼッド



東京ディズニーランド



東京ディズニーシー

シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京では、世界でたった一つのオリジナル作品「ゼッド」を展開しています。その「ゼッド」鑑賞チケットと、夜の東京ディズニーランドまたは東京ディズニーシーを楽しめるパークチケットがセットになったプランを2010年7月から期間限定で展開しています。ショーとテーマパーク両方を楽しめるチケットでありながら、通常の料金よりも、お求めやすい値段に設定しています。今後も東京ディズニーリゾート全体の価値向上を目指し、このような施策を積極的に推進していきます。

事業概要

- その他の事業に含まれる主な施設は、イクスピアリ(2000年7月オープン)、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京(2008年10月オープン)、ディズニーリゾートライン(2001年7月オープン)です。
- イクスピアリは約140店舗のショップ&レストラン、16スクリーンのシネマコンプレックスなどから構成される“物語とエンターテイメントにあふれる街”をコンセプトにした商業施設です。
- シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京は、日本初となるシルク・ドゥ・ソレイユの常設劇場で、客席数は2,170席です。
- ディズニーリゾートラインは、東京ディズニーリゾート内にある4つの駅をつなぐモノレールです。

2010年3月期の概況

売上高 241 億円(前期比2.4%減) 営業損失 1 億円(同8億円の改善)

2008年10月1日にグランドオープンしたシルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京が通年稼働したことにより、売上高は増加しましたが、前期に知的財産権ビジネスから撤退したことなどにより、当期の売上高は、241 億円(前期比2.4%減)となりました。一方、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の開業前準備費用が6億円減少したことなどにより、営業損失は8億円改善しました。

2011年3月期の業績見通し

売上高 244 億円(当期比1.3%増) 営業損失 0 億円(同0億円の改善)

2010年7月に開業10周年を迎えたイクスピアリは、「楽しい!をもっとずっと。」をテーマに、10年分の感謝をこめて、年間を通じてさまざまなイベントやフェアを開催するとともに、店舗のリニューアルやテナントの入れ替えを行います。

シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京では、「ZED™」の鑑賞と、夜の東京ディズニーランドまたは東京ディズニーシーをお楽しみいただけるパークチケットがセットとなったプランを期間限定で発売するなど、東京ディズニーリゾートで繰り広げられる数々のエンターテイメントを堪能できるプランを実施します。

売上高については、244 億円(当期比1.3%増)を見込んでいます。営業損失は、売上高が増加することなどにより、0 億円(同0億円の改善)を見込んでいます。

OLCグループの社会的責任(CSR)

OLCグループは、「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供する企業グループとして、「心豊かな社会、夢あふれる未来」の実現を目指して、CSR活動に取り組んでいます。

OLCグループは、人々へ「ハピネス」を提供することにより、事業を運営・拡大してきました。当社グループは、その事業特性を活かし、事業活動および事業と親和性の高い社会貢献活動を通じて、社会との良好な関係を構築し、さまざまな視点から社会へ貢献することを目指しています。

OLCグループは、人々の心が夢、感動、喜び、やすらぎに満ち溢れ、心豊かな時間を過ごすことができる社会、すなわち「心豊かな社会、夢あふれる未来」を実現することが、サステナブル(持続可能な)社会につながると捉えています。その実現に寄与するために、当社グループは一

丸となって、CSR活動に取り組んでいます。

2010年2月には、これからのCSR活動の長期的な方向性を定めた「OLCグループCSR方針」を策定しました。そこには、CSR活動を推進していく上で“大事にしたいこと”として、「社会からの信頼につながる誠実さ」「新たな感動を創造する活力あふれる人財」「お客さまと社会にひろがるハピネス」「未来をひらく子どもたちの笑顔」「かけがえない地球環境への思いやり」の5つを明記しています。この“大事にしたいこと”を軸に、「やらなければならないこと」だけにとどまらず、さらに「できること」にも踏み込んで活動していきます。

OLC グループ CSR 方針

OLC グループの CSR は、心豊かな社会、夢あふれる未来を目指して、5つの「大事にしたいこと」に取り組んでいます

社会からの信頼につながる誠実さ

健全な事業活動とマネジメント
社会・地域との共生や開かれたコミュニケーションなど
企業として誠実であり続けることで
社会からの信頼を築いていきます

かけがえない地球環境への思いやり

かけがえない地球環境を
次の世代につないでいくために
環境への配慮を
事業活動の前提として
環境課題に真摯な姿勢で
取り組んでいきます

企業使命

自由でみずみずしい
発想を原動力に
すばらしい夢と感動、
人としての喜び、そして、
やすらぎを提供します

新たな感動を創造する活力あふれる人財

新たな感動を創造するために
一人ひとりが
社会に視野を広げ
ポテンシャルを最大限に
発揮できるよう支援します

未来をひらく子どもたちの笑顔

子どもたちの笑顔から広がる家族や地域の絆
ひいては心豊かな社会のために
企業市民として、子どもたちを育み、支える
社会貢献活動に取り組んでいます

お客さまと社会にひろがるハピネス

お客さまの社会的視点・ニーズを意識した
事業活動により、お客さま、そして社会に
さらなるハピネスを提供していきます

CSRレポート 2010

企業としての役割を果たしていくためのCSR活動に関する詳細な活動実績などについては「OLC グループ CSR レポート 2010」をご覧ください。

www.olc.co.jp/csr



通報窓口として従業員相談室を設置しています。

そして、コンプライアンスに関する社員教育(準社員を除くすべての役職員が対象)を年1回実施し、知識と意識の共有を図っているほか、コンプライアンス遵守状況の継続的なモニタリングを行っています。2009年3月期からは、当社コンプライアンス担当部署が作成したオリジナルのeラーニングとケーススタディを用いたグループディスカッションをそれぞれ一般社員層向けに取り入れ、より実践的な教育を展開しています。

ケーススタディを用いたグループディスカッション例(2010年3月期)

- ・個人情報の保護
- ・インサイダー取引の防止
- ・知的財産権の保護
- ・ハラスメントの防止
- ・適切な労務管理
- ・取引先との適切な関係維持

人権尊重

OLCグループでは、「OLCグループ 人権に関する基本方針」を制定し、企業活動における人権尊重についてグループ内に明示しています。日常業務におけるより詳細な行動基準を示した「ビジネスガイドライン」においても、人権の項目を設け、従業員一人ひとりが人権問題を自分自身のこととして捉え、常に相手を思いやる心をもって行動しています。

リスク管理体制の定着

リスク管理体制を定着させるために、その基本的な事項を定めた「OLCグループリスク管理規程」を制定しています。また、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、当社グループが抱えるリスクを抽出して分析・評価・優先順位付けし、個別リスクの予防策・対応策を策定するリスクマネジメントサイクルを運用し、リスクマネジメントを推進しています。

さらに、リスクが具現化した場合の対応体制を統括する会議体として、社長を中心とした関係者からなる「ECC(Emergency Control Center)」を設置し、不測の事態に備えています。

情報セキュリティ管理体制の強化

OLCグループは、情報管理に関する基本的な考え方を「OLCグループ情報セキュリティ基本方針」に示しています。また、具体的な行動指針を「OLCグループ情報セキュリティポリシー」で明確にし、同ポリシーに則って情報、文書、情報セキュリティシステムの扱いに関する規定・要領・作業手順などを定め、情報セキュリティ管理体制を整備しています。また、情報の管理を統括する組織として、「リスクマネジメント委員会」の中に「情報セキュリティ管理分科会」を設置し、情報セキュリティ管理レベルの向上を推進しています。

意思決定・権限・責任に関する体制強化

取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するために、各部門の業務分掌および会社の職位制度を「組織規則」に定めるとともに、各職位の職務権限および指揮命令系統を「職務権限規程」に定めています。

経営監視機能の強化

監査体制の更なる整備

監査役の監査にあたっての基準や行動指針を定める「監査役監査基準」を制定し、監査役は取締役の法令定款違反行為を発見したときは、取締役会に報告することとしています。

また、役職員が監査役に報告すべき事項、時期、方法などを定めた「監査役報告規程」を制定しており、監査に必要かつ適切な情報を適時に報告することとしています。さらに、監査役の職務を補助するため、執行側から独立した「監査役室」に専任のスタッフを配置しているほか、執行部門から独立した内部監査部門として監査部を設置しています。

社外監査役からのメッセージ

社外監査役
中野 明安 弁護士



Q. 社外監査役として、どのような点を意識しているかお聞かせください。

当社には、約13万人の個人株主の方がいらっしゃいます。その多くは、東京ディズニーリゾートのファンとして、経営の視点からも当社を長期的視点で応援してくださっています。株主の信頼を損ねることはあってはならないことですが、当社の場合は、それはさらにファンを失うことにも直結し、会社の業務に多大な影響をもたらします。私は、株主の方々から経営の監視を託された社外監査役として、また、今般選任された独立役員として、株主の目線、そして、弁護士としての法律家の目線から、しっかりと責務を果たしたいと考えています。

Q. 弁護士として求められている役割をどのようにお考えですか。

法律家の目線とは、100社あるうち1社の確率で生じてしまうようなトラブル事例を、日々目にすることで養われる予防法務的な視点です。私は、当社の取締役会など、経営の意思決定の過程において、考えられ得る法的リスクがすべて洗い出され、検討・議論された上で決議がなされているかどうかを監査役として監視しています。また、仮に予防法務的な視点が欠如していれば、積極的に発言もし、議論のテーブルに乗せています。

Q. 実効性の高いガバナンス体制のために、何が重要ですか。また当社では、実行できていますか。

実効性の高いコーポレート・ガバナンスには、意思決定や判断をする上での十分な情報が、すべての取締役・監査役に提供されることが不可欠です。情報がなければいくら議論に時間をかけても、それは空回りの議論でしかありません。

その点で当社は、取締役会で付議される議案については、関連資料の提供はもちろんのこと、総務部から事前に説明もあり、情報提供を通じた経営の透明性が保たれていると思います。また、監査役会においても、取締役会以外の重要な会議における主要な議案の説明がなされるとともに、活発な意見交換・議論がなされるなど、監査役間での情報共有および意思疎通が十分に図られていると認識しています。これは経営監視機能の強化という観点から、非常に良いことだと思っています。

経営の透明性は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーに対しても重要です。当社は日常業務においても、良い情報も悪い情報も適時適切に開示できていると評価しています。今後も、オリエンタルランドの企業価値の本質を高めることができるように、社外監査役として、精一杯責務を果たしていきたいと思っています。

2010年3月31日現在の当社の連結財務報告にかかる内部統制については、有効であると判断し、その評価結果について内部統制報告書として提出しています。また、その内容については外部監査人の監査を受けています。今後も、整備・運用状況の評価を継続して行い、内部統制の強化に努めていきます。

■ ■ ■ OLCグループのIR活動

当社は、株主・投資家の皆さまとの長期的な信頼関係を構築し、継続的に適正な株価を形成するため、IR活動に力を入れています。

情報開示の透明性・迅速性の向上

当社は、2010年にWEBサイトの全面リニューアルを行いました。WEBサイトにおける開示内容を増やすことで、情報開示の透明性・迅速性を向上させるとともに、ユーザビリティを高めることができました。

例えば、決算説明会の動画配信、四半期ごとに行う決算電話説明会の音声配信を行っています。また、解説付きの資料や質疑応答の要旨に加えて、初コンタクトの投資家向け資料を日本語・英語ともに掲載するなど、説明会に参加できなかった方や初コンタクトとなる方にとっても分かりやすい開示に努めています。

コミュニケーション機会の充実化

当社は、経営陣と株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション機会を大切にしています。決算説明会にて、経営トップおよび担当役員がスピーカーとして決算や中期経営計画などを説明するのみならず、株主・投資家の皆さまとの意見交換会、証券会社主催の国内外コンファレンスへの参加、個人投資家や証券会社の営業員向けの会社説明会なども行っています。

また、株主・投資家の皆さまに現場を直接見ていただく機会の充実化を図っており、例えば、テーマパークツアーや施設見学会などを実施しています。

経営層・各部門への確実なフィードバック

株主・投資家の皆さまの声を社内に丁寧に伝えるために、経営陣への報告に留まらず、決算説明会資料を使った社内説明会を部門単位で年間 50 回以上行っています。また、約 13 万人の個人株主の皆さまからアンケートで寄せられた数千件のご意見、ご要望、評価については、内容ごとに分類し、定期的に社内にフィードバックすることで、経営の改善や活用につなげるよう努めています。

IR 活動の体制

経営トップおよび担当役員・部長をサポートする6名の専従スタッフが、国内外の株主・投資家の皆さまへ積極的なIR活動を行っています。



IR專門部署

(IRコンタクト先)
〒279-8511
千葉県浦安市舞浜1番地1
株式会社オリエンタルランド
経理部IRグループ

TEL : 047-305-2034

IR サイト：
www.olc.co.jp/ir

■ ■ ■ 経営の透明性の向上

OLCグループは、「ディスクロージャーポリシー」を制定し、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーに対し、公正かつ適時・適切な情報開示を行っています。金融商品取引法などの情報開示に関する各種法令や、東京証券取引所の定める適時開示規則を遵守することはもちろんのこと、当社への理解促進、評価に必要と思われる情報をプレスリリースやホームページ、説明会などのさまざまな方法で、公正かつ適時・適切に情報開示を行っています。

このような透明性の高い情報開示と積極的なコミュニケーションを行うことで、ステークホルダーとの相互理解と信頼の形成を図り、当社グループの経営姿勢の一つである「対話する経営」を実践しています。

■ ■ ■ 役員報酬および監査報酬

当期における当社の取締役・監査役に対する役員報酬、および監査法人に対する監査報酬（公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬とそれ以外の業務に基づく報酬）は以下のとおりです。

役員報酬（2010 年 3 月期）		（百万円）
区分	支給人員	支給額
取締役を支払った報酬	17 名	445
（うち社外取締役を支払った報酬）	(2)	(7)
監査役を支払った報酬	4 名	67
（うち社外監査役を支払った報酬）	(3)	(39)
計	21 名	512

注1) 上記には、2009年6月26日開催の第49期定時株主総会終結のときをもって退任した取締役5名(うち社外取締役1名)を含んでいます。

注2) 取締役に対する使用人兼務取締役の使用人分給与は、支払っていません。

注3) 当社は役員賞与を廃止しており、取締役の支給額に役員賞与は含まれていません。

区分	支給額
監査証明業務に基づく報酬	85
上記以外の報酬	—
計	85

注)当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、当期に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。

■ ■ ■ 会社の支配に関する基本方針(概要)

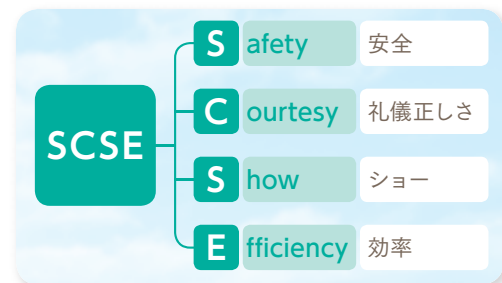
OLCグループは、広く愛され、親しまれる企業であり続けること、そしてあらゆるステークホルダーから信頼と共感を集め、その成果であるキャッシュ・フローの最大化を達成することにより、企業価値を高めることを経営方針としています。

この経営方針は、長期的に成長し続けることを目指すものであり、決して短期の利益のみを追求することではありません。当社は、経営の支配権が移動することによる経営の革新や活性化を一概に否定するものではなく、また、更なる企業価値・株主共同の利益の向上を実現することが可能な買収を阻止する考えもありません。現時点では具体的な敵対的買収防衛策を予め定めるものではありませんが、当社の企業価値を毀損するおそれのある者（経営方針によらない経営をしようとする者も含みます）は、当社の財務や事業の方針決定を支配する者としてふさわしくないと考え、そのような者が現れた場合は、取締役会が外部の専門家などを含めて適切と考えられる措置を検討し、状況に応じた対抗措置を実行します。

「安全」がすべてに優先するテーマパーク運営

■ ■ ■ テーマパークを安心して楽しみいただくために

OLCグループでは、すべてのゲストに安心してテーマパークをお楽しみいただけるよう、「安全」が最優先とされるテーマパーク運営を行っています。ディズニーテーマパークには、「SCSE」という行動基準があります。「SCSE」はその並びがそのまま優先順位を示しており、全従業員が「安全」を最優先とするこの指針を行動・判断のよりどころとして、ゲストに最高のおもてなしを提供しています。



パレードルートに配置されたキャスト

アトラクション

「アトラクションの安全に関する基本方針」を定めています。すべてのアトラクションが安全性を最優先として設計されているのはもちろんのこと、総勢約1,000名におよぶ技術者が、アトラクションを含めた施設全体を交代で点検し、安全性を確認・管理しています。法定点検はもとより、法基準よりも厳格な独自の整備基準に基づいた日常点検や定期点検も行い、安全性の強化に努めています。

ショー、パレード

「安全に関するガイドライン」を定め、設計、施工管理や点検、整備作業を行うことで安全管理を徹底しています。パレードの実施時には、約800メートルのパレード走行区間に100名以上のキャストを配置し、お子さまの飛び出しなどの想定外の行動に備えるとともに、緊急時の避難経路確保と誘導に対応できるための体制を整えています。



キャストは、手洗いを徹底

お買い物、お食事

「商品安全・品質基本方針」や「OLCグループ食品安全方針」を定め、製造工場やお取引先のご協力のもと、安全かつ高品質な商品の提供を目指した商品開発や食品安全管理を徹底しています。また、食品の安全・安心を確保するために、全従業員に対して、食品衛生に関する教育プログラムを実施しています。

■ ■ ■ セキュリティ、防災体制の確保

警備体制については、テーマパーク内でのパトロールやエントランスでの手荷物チェックを実施しているほか、周辺ホテルやJR舞浜駅と連携し、東京ディズニーリゾートの外周道路を定期巡回する周辺パトロールなどの防犯活動も行っています。また、体調を崩された方などのためにテーマパーク内に救護室を設置し、緊急時には傷病者のもとへ救護室キャストが出動し、近隣病院への搬送も行っています。救護室以外のキャストも、各所に設置したAEDの使用法や心肺蘇生法などの応急救護教育を受けています。



危険物や不審物が持ち込まれることのないよう、手荷物チェックを実施



防災を担当する専門部署が24時間体制で監視

防災体制については火災発生防止のために、専門部署が東京ディズニーリゾート内を一日3交代、24時間体制で監視にあたるとともに、消防設備の点検・整備など、日常の防火管理業務の統括を行っています。火災が発生した時に、確実に避難誘導・消火作業が行えるように、定期的な教育・訓練も実施しています。また、地震などのその他の非常事態が発生した場合に迅速な対応ができるよう、従業員が取るべき措置手順をマニュアル化しており、その周知徹底を図っています。

2 新たな感動を創造する活力あふれる人財

一人ひとりの従業員が常に新たな感動を創出し続けられるために

■ ■ ■ 従業員の自己実現、能力開発の支援

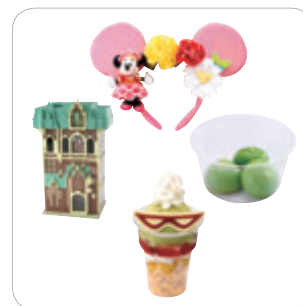
OLCグループでは、経営姿勢の一つに「個性の尊重とやる気の支援」を掲げています。活力あふれる従業員が、社会に対して幅広い視野を持ち、最大限にポテンシャルを発揮し、常に新たな感動を創出し続けることができるために、その成長を支援しています。

それぞれの職務に応じた教育体系やキャリアアップ制度を整備するとともに、雇用区分を超えた社内でのステップアップを促す仕組みも導入しています。

■ ■ ■ 働きやすい環境と制度の整備

OLCグループでは、「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供し、心の活力の源泉となるために、一人ひとりが発想し、その発想を具現化できる企業風土を醸成しています。例えば、従業員が気軽にアイデアを提案できる「I have アイデア」という制度からは、施設の改善やスペシャルイベントのグッズやメニューが実現しています。

また、育児・介護と仕事との両立支援制度の充実を図ることはもとより、従業員が私生活を充実させながら仕事でより高いパフォーマンスを発揮できるよう、仕事と生活の調和を支援する制度を整えるとともに、それを支える環境づくりにも努めています。こうした取り組みにより、2009年度の社員（総合職・専門職）有給休暇取得率は80％に達しています。



「I have アイデア」で実現した商品、メニュー

3 お客さまと社会にひろがるハピネス

お客さまの社会的視点・ニーズを意識した事業活動の推進

■ ■ ■ 社会に対するハピネスの提供

OLCグループはこれまで、他のどの場所でも体験できないハピネスを提供してきました。ハピネスの源には、テーマパークに足を運んでくださったゲスト一人ひとりの期待を把握・理解し、その期待に応え、さらにはそれを上回るサービスを提供しようと努める、最高のおもてなしを心がける気配りの精神があります。そのために、キャストに直接お寄せいただいたご意見やご要望、賛辞は、社内で共有し、改善の必要性に応じて早急に対応しています。



キャストのホスピタリティは、テーマパークが提供するハピネスの大きな源



視覚に障がいのあるゲストにアトラクションやキャラクターの形状を伝えるスケールモデル

テーマパークでゲストの期待に耳を傾け応えてきたように、これからもお客さまを取り巻く社会を意識して事業活動を行うことで、お客さまと社会に更なるハピネスを提供していきます。

■ ■ ■ ノーマライゼーションの追求

東京ディズニーリゾートでは、バリアフリーに配慮した施設や支援ツールの整備に継続的に取り組むと同時に、障がいのあるゲストを適切にサポートできるよう、キャストの教育・研修も実施しています。また、多くの従業員が手話を自発的に学んでおり、社内認定制度を設けてその取り組みを促進しています（現在認定者約100名）。

4 未来をひらく子どもたちの笑顔

子どもたちを育み、いきいきとした家族・地域・社会の実現へ

■ ■ ■ 子どもたちに楽しい学びの場を提供する

OLCグループは、幼稚園・保育園を中心に通算100回以上実施している「創造の絵本」プログラムでは、絵本をモチーフとしたリズム遊びや体を使った表現遊びを通じて、子どもたちの感性や想像力を引き出し、豊かな心を育む活動を行っています。

また、内閣府主催の「家族・地域のきずな」フォーラムに参加し、家族の絆をテーマとしたショープログラムや家族で力を合わせてクラフト作りを行うなど、中央省庁などの公的機関とも連携して、子どもたちを育む取り組みを行っています。

地域の子どもたちには、職場体験学習や出前授業を実施し、働くことの意義や楽しさを学ぶ機会を提供しています。



浦安市内の中学校向けに職業観を育てるキャリア教育を実施

アンバサダー インタビュー

2010年 東京ディズニーリゾート・
アンバサダー
大宮 佑奈



アンバサダーは、東京ディズニーリゾートのキャストの代表として、東京ディズニーランドがオープンした1983年から、広報・親善活動や社会福祉活動、地域貢献活動などを行っています。

社会福祉活動は、重度の障害や病気療養のために東京ディズニーリゾートまで足を運ぶことが難しい方々のために、ディズニーの仲間と一緒に児童福祉施設や病院などを訪問してディズニーの楽しい雰囲気をお届けする活動です。

そこでお会いする方々が、ぱっと表情を輝かせてうれしそうに笑顔を見せてくださると、私も幸せな気持ちで満たされます。出会いの時間は一瞬ですが、多くの方々から長年の夢がかなった瞬間だったとの言葉をいただき、皆さんの人生の思い出のページに私も登場できたことを大変光栄に思います。これからも明日への元気につながる東京ディズニーリゾートの魅力を、多くの方々にお届けしていきたいと思います。



セントラル・エネルギー・プラントの中央監視システム



キャストのコスチュームの一部に、リサイクル素材を使用



自社の水処理施設に集めて浄化

■ ■ ■ 夢をお届けするために

OLCグループでは、テーマパークにおいて「ミュージック・フェスティバル・プログラム」を実施し、子どもたちやアマチュアグループの方々に、東京ディズニーリゾートの“キャスト”としてご出演いただき、テーマパークのエンターテインメントのすばらしさと、夢を実現する喜びやOLCグループのおもてなしの精神を体験いただける機会を提供しています。

5 かけがえのない地球環境への思いやり

かけがえのない地球環境を次の世代へとつないでいくために

■ ■ ■ 地球温暖化防止

OLCグループでは、地球温暖化防止のために、CO₂削減と省エネルギーの二つの観点から対策を進めています。これまでも、セントラル・エネルギー・プラント*内に新たに大型熱源設備を更新導入し、省エネルギー化を図るなど、CO₂排出量の削減に努めてきました。また、エネルギー・マネジメント・システムを導入し、エネルギーの視認化を進めるとともに、建物の照明や夜のパレードで使用する電飾の一部をLED化するなど、さまざまな施策を複合的に導入しています。

■ ■ ■ 廃棄物削減

廃棄物削減の観点では、レストルーム（トイレ）におけるハンドドライヤーの設置や飲食施設における陶磁器・金属食器の使用などを通じて、ごみの発生抑止に努めています。また、廃棄物の適正な処理や細かい基準に則った徹底したごみの分別など、リサイクルの推進にも積極的に取り組んでいます。こうした取り組みの結果、東京ディズニーシーが通年稼動した2003年3月期は50%に満たなかったリサイクル率が、2010年3月期には、東京ディズニーリゾート全体で約70%に向上しました。中でもテーマパークの生ごみについては、ほぼ100%リサイクルしています。

■ ■ ■ 水資源

貴重な水資源については、東京ディズニーリゾートで使用した水は自社の水処理施設に集めて浄化しています。また、原水のうち約60%は自社設備によってリサイクルし、トイレの洗浄用水として使用しています。給排水に関しては「OLCグループ給排水ガイドライン」を策定し、給排水を適正に管理・運用するための体制を構築するとともに、水使用にかかわる緊急対応フローを整備しています。

*アトラクションやレストラン、ショップなどテーマパーク内で利用する冷暖房用の「熱」を、建物ごとに製造するのではなく、一カ所で集中して製造し各建物に分配する拠点となる集中熱源棟。

取締役



代表取締役会長(兼)CEO

加賀見 俊夫

1972年 当社入社
2005年 代表取締役会長(兼)CEO
＜主な兼職状況＞
株式会社ミリアルリゾートホテルズ 代表取締役会長
京葉瓦斯株式会社 社外監査役

代表取締役社長(兼)COO

上西 京一郎

1980年 当社入社
2009年 代表取締役社長(兼)COO
＜主な兼職状況＞
京成電鉄株式会社 監査役

監査役



常勤監査役
土屋 文夫

1979年 当社入社
2005年 当社監査役



常勤監査役(社外)
飯塚 勲

2008年 当社監査役



監査役(社外)
大塚 弘

1958年 京成電鉄株式会社入社
1996年 当社監査役
2008年 京成電鉄株式会社 相談役
＜主な兼職状況＞
京成電鉄株式会社 相談役



監査役(社外)
中野 明安

1991年 弁護士登録
丸の内総合法律事務所入所
2008年 当社監査役
＜主な兼職状況＞
丸の内総合法律事務所
パートナー弁護士



代表取締役
砂山 起一

1970年 当社入社
2007年 代表取締役



代表取締役
柴 洋二郎

2005年 当社入社
2009年 代表取締役



取締役
入江 教夫

1975年 当社入社
2003年 取締役



取締役
鈴木 茂

1980年 当社入社
2003年 取締役



取締役
菊池 和年

1980年 当社入社
2009年 取締役



取締役
横田 明宜

1980年 当社入社
2009年 取締役



取締役
田丸 泰

1975年 当社入社
2009年 取締役



取締役
高野 由美子

1980年 当社入社
2003年 取締役
＜主な兼職状況＞
株式会社ミリアルリゾートホテルズ
代表取締役社長



取締役
高延 博史

1981年 当社入社
2009年 取締役



取締役(社外)
花田 力

1966年 京成電鉄株式会社入社
2005年 当社取締役
＜主な兼職状況＞
京成電鉄株式会社 代表取締役社長
新京成電鉄株式会社 社外取締役

執行役員

社長執行役員

上西 京一郎

執行役員

菊池 和年

技術本部長委嘱

宇田川 勝久

運営本部長委嘱

副社長執行役員

砂山 起一

テーマパーク統括本部長委嘱、
テーマパーク統括部・リゾートクリエイ
イト部担当

水嶋 健次郎

IT推進部・食の安全監理室副担当

高延 博史

フード本部長委嘱

柴 洋二郎

テーマパーク統括本部副本部長・営業
本部長委嘱、
CS推進部・キャストینگ部・キャスト
ディベロップメント部担当

永嶋 悦子

エンターテイメント本部長委嘱

安岡 譲治

シアトリカル事業部長委嘱

専務執行役員

入江 教夫

人事本部長委嘱、
IT推進部・食の安全監理室担当

横田 明宜

経営戦略本部長委嘱、
経理部担当

高橋 渉

株式会社イクスピアリ代表取締役
社長

角本 益史

商品本部長・
商品本部商品開発部長委嘱

常務執行役員

田丸 泰

関連事業統括本部長委嘱、
事業推進部・ビジネスソリューション部・
シアトリカル事業部担当

鈴木 茂

総務部・広報部・監査部担当

高野 由美子

株式会社ミリアルリゾートホテルズ
代表取締役社長

(注) 社外取締役花田力氏および社外監査役中野明安氏は、東京証券取引所有価証券
上場規定第436条の2にいう独立役員であります。

6年間の財務サマリー

株式会社オリエンタルランドおよび連結子会社
(2005年3月期～2010年3月期)

(単位：百万円)							(単位：千米ドル注1)
	'10/3	'09/3	'08/3	'07/3	'06/3	'05/3	'10/3
会計年度：							
売上高	¥371,415	¥389,243	¥342,422	¥344,083	¥332,885	¥331,094	\$3,991,993
営業利益	41,924	40,096	31,144	34,111	30,605	34,562	450,602
税金等調整前当期純利益	37,780	34,841	25,475	28,863	26,448	30,447	406,062
法人税等	12,354	16,878	10,739	12,546	10,738	13,222	132,782
当期純利益	25,427	18,089	14,731	16,309	15,704	17,224	273,291
設備投資額注2	19,419	40,140	52,691	54,807	43,129	46,855	208,717
減価償却費	46,695	49,733	43,623	42,951	43,374	44,555	501,881
EBITDA注3	88,619	89,829	74,767	77,062	73,979	79,117	952,483
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)注4	52,703	27,682	5,663	4,453	15,949	14,924	566,455
会計年度末：							
総資産	¥615,090	¥644,992	¥757,542	¥699,772	¥718,866	¥660,225	\$6,611,028
テーマパーク、リゾート、 その他の有形固定資産	487,871	516,040	531,479	526,217	518,936	520,721	5,243,669
純資産注5	366,473	373,660	388,181	385,001	375,947	389,714	3,938,876
有利子負債残高	173,289	193,019	294,320	235,626	266,945	202,449	1,862,521

(単位：円)							(単位：米ドル注1)
1株当たり情報：							
当期純利益 (EPS)	¥ 280.17	¥ 196.84	¥ 154.86	¥ 171.46	¥ 162.73	¥ 171.19	\$ 3.01
純資産 (BPS)	4,240.59	4,109.59	4,079.44	4,046.03	3,950.49	3,890.51	45.58
配当金	100.00	70.00	60.00	55.00	45.00	35.00	1.07

(単位：％)						
主要財務データ：						
売上高営業利益率	11.3%	10.3%	9.1%	9.9%	9.2%	10.4%
売上高当期純利益率	6.8	4.6	4.3	4.7	4.7	5.2
総資産当期純利益率 (ROA)注6	4.0	2.6	2.0	2.3	2.3	2.6
自己資本当期純利益率 (ROE)注7	6.9	4.7	3.8	4.3	4.1	4.5
自己資本比率	59.6	57.9	51.2	55.0	52.3	59.0
配当性向	35.7	35.6	38.7	32.1	27.7	20.4
年間入園者数 (千人)	25,818	27,221	25,424	25,816	24,766	25,021
ゲスト1人当たり売上高 (円)	9,743	9,719	9,370	9,309	9,220	9,178
発行済株式総数 (千株)	90,923	95,123	95,123	100,123	100,123	100,123
従業員数 (人)	3,954	4,115	3,896	3,750	3,676	3,695

注1：米ドル表示は便宜上のものであり、2010年3月31日の換算レートである1米ドル＝93.04円で換算しています。
注2：設備投資額は、有形固定資産と無形固定資産および長期前払費用の取得に対する投資額です。
注3：EBITDA＝営業利益＋減価償却費
注4：フリー・キャッシュ・フロー (FCF)＝当期純利益＋減価償却費－設備投資額
注5：会計基準の変更に伴い、2006年3月期以前の純資産は組替えを行っています。
注6：ROA＝当期純利益／総資産
注7：ROE＝当期純利益／自己資本

経営戦略・経理担当役員メッセージ

当社の財務方針

高水準なフリー・キャッシュ・フローの安定創出により、
更なる企業価値の成長を目指します

当社グループは、「2010 中期経営計画」において財務方針を定めています。この方針とは、コア事業である東京ディズニーリゾートの収益力を高め、増加したフリー・キャッシュ・フローを株主の皆さまへの利益還元と、新たな成長へ向けた投資余力確保のための有利子負債の削減に充当するという内容です。当社グループは、これまで、この方針を着実に実行するとともに、長期視点での経営を実践してきました。そして本年、長期持続的な企業価値の成長に向けた次期中期経営計画「2013 中期経営計画」を策定しました。本計画では、これまでの中期経営計画の方針を基本としつつも、より高水準なフリー・キャッシュ・フローの安定創出により、更なる企業価値の成長を目指していきます。



取締役 執行役員
経営戦略本部長兼嘱、経理部担当
横田 明宜

フリー・キャッシュ・フローが計画よりも増加

2010年3月期は、東京ディズニーリゾート25周年の翌年にもかかわらず、テーマパークのコスト低減などにより、当期純利益は過去最高を更新し、254億円(前期比40.6%増)となりました。また、利益の増加に加えて、投資の時期ずれなどにより設備投資額が減少した結果、フリー・キャッシュ・フローも大幅に増加し、過去最高の527億円となりました。2011年3月期は、テーマパーク事業が増益となることなどから、当期純利益は2期連続で過去最高となる258億円(前期比1.6%増)、フリー・キャッシュ・フローは中期経営計画を上回る321億円となる見込みです。この結果、直近3年間(2009年3月期～2011年3月期)のフリー・キャッシュ・フロー創出額は、累計で1,125億円となるなど、「2010中期経営計画」よりも増加する見込みです。

株主の皆さまへの利益還元を重視

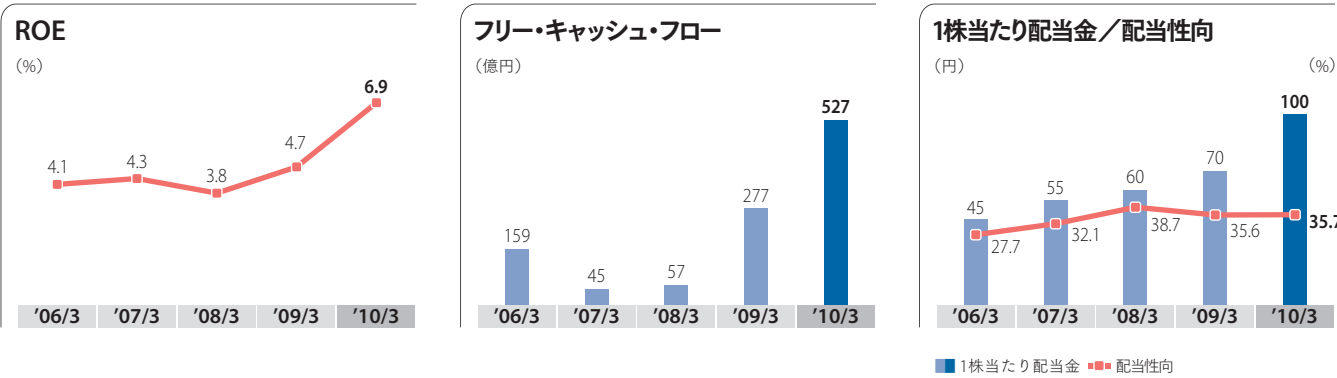
当社グループは、株主の皆さまへの利益還元を経営の重要政策の一つとして考えており、中期経営計画では配当方針として「連結配当性向 35%以上」と定めています。この方針に基づき、2010年3月期の配当は前期比30円増配の100円としました。これは、9期連続の増配となります。2011年3月期はさらに5円増配の105円を予定しています。また、2010年3月期には、

増加したフリー・キャッシュ・フローを充当し、自己株式450万株(発行済株式総数の4.9%、総額260億円)を取得しました。利益成長に加え、このような大規模な自己株式の取得により、ROEは6.9% (前期比2.2ポイント増) に向上したほか、EPSは280.17円(同42.3%増)となりました。

長期持続的な成長に向けた次期中期経営計画を策定

当社グループは、創立50周年を迎えた本年、次期中期経営計画「2013 中期経営計画」を策定しました。本計画では、「コア事業である東京ディズニーリゾートの持続的な成長」により、高水準なフリー・キャッシュ・フローを安定的に創出し、これを株主還元や新たな成長への準備といった「長期持続的な成長への基盤強化」に充当していきます。

具体的な目標値としては、次期中期経営計画期間の3年間(2012年3月期～2014年3月期)のフリー・キャッシュ・フロー創出額を、1,200億円レベルと設定しました。これは、前3年間と比較して、約7%の増加となります。また、株主還元については、「連結配当性向35%以上」というこれまでの方針を継続し、安定的な配当を目指します。さらに、今後も状況に応じて自己株式の取得を検討するなど、ROE 8%以上の早期実現に向けて、利益成長と株主還元の両面から取り組んでいきます。



1 2010年3月期連結業績の概況

(1) 収益および利益の状況

当期におけるわが国経済は、雇用情勢の悪化や所得減少から個人消費が低迷し、政府による「デフレ宣言」が出されるなど、厳しい環境が続きました。加えて、新型インフルエンザの発生などにより、国内旅行者数および訪日外国人旅行者数が減少しました。

このような状況のなか、OLCグループは、東京ディズニーリゾート25th アニバーサリーの翌年であることなどから、売上高は3,714億円(前期比4.6%減)となりました。しかしながら、入園者数レベルに合わせてコストを低減したことや開業前準備費用が減少したことなどから、営業利益は419億円(同4.6%増)、当期純利益は254億円(同40.6%増)といずれも過去最高となりました。

	2010年3月期実績 (億円)	2009年3月期実績 (億円)	増減 (億円)	増減率 (%)
売上高	3,714	3,892	(178)	(4.6)
テーマパーク事業	2,873	3,024	(151)	(5.0)
ホテル事業	452	459	(7)	(1.5)
リテイル事業	148	162	(15)	(9.0)
その他の事業	241	247	(6)	(2.4)
営業利益	419	401	18	4.6
テーマパーク事業	332	345	(13)	(3.8)
ホテル事業	84	62	22	35.0
リテイル事業	0	0	0	356.0
その他の事業	(1)	(9)	8	－
当期純利益	254	181	73	40.6

売上高

売上高は、3,714億円(前期比4.6%減)となりました。事業セグメント別の売上高は以下のとおりです。

テーマパーク事業の売上高は、2,873億円(同5.0%減)となりました。入園者数は、25周年の翌年であることなどから、2,582万人(同5.2%減)となったものの、過去2番目の実績となりました。テーマパークのゲスト1人当たり売上高は、25周年の翌年のため、前期比で減少を見込んでおりましたが、9,743円(同0.2%増)と前期を上回りました。これは、新たにお友達の「シェリーメイ」が加わったディズニーベア「ダッフィー」関連商品が前期に引き続き好調であったことなどによります。

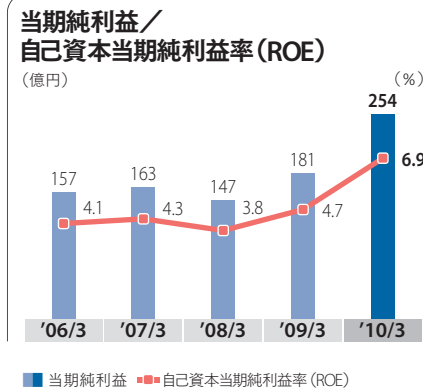
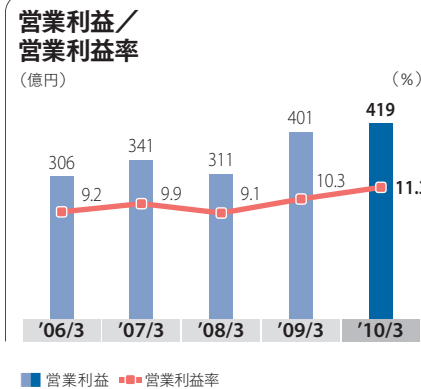
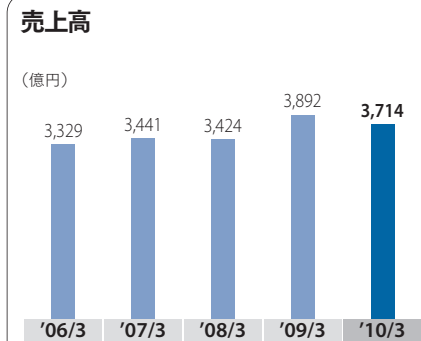
ホテル事業の売上高は、25周年の翌年であることに加え、新型インフルエンザなど外部要因の影響により、客室稼働率が減少したため、452億円(同1.5%減)となりました。なお、客室稼働率は、東京ディズニーランドホテルは80%台半ば、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタは約90%、ディズニーアンバサダーホテルは約70%、パーム＆ファウンテンテラスホテルは70%台半ばとなりました。

リテイル事業の売上高は、景気悪化の影響により、148億円(同9.0%減)となりました。

その他の事業の売上高は、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京が通年稼働したものの前期に知的財産権ビジネスから撤退したことなどにより、241億円(同2.4%減)となりました。

テーマパーク関連情報

	2010年 3月期実績	2009年 3月期実績	増減率
入園者数	2,582万人	2,722万人	(5.2)%
ゲスト1人当たり売上高	9,743円	9,719円	0.2%
チケット収入	4,206円	4,222円	(0.4)%
商品販売収入	3,377円	3,370円	0.2%
飲食販売収入	2,160円	2,128円	1.5%



営業利益

営業利益は、419億円(前期比4.6%増)と、過去最高となりました。これは入園者数レベルに合わせたコスト低減や開業前準備費用の減少などによるものです。営業利益率も1.0ポイント増加し11.3%となりました。

事業セグメント別の営業利益は以下のとおりです。

テーマパーク事業では、売上高が減少したことから、営業利益は減少したものの、入園者数レベルに合わせコストを低減したことなどにより、332億円(同3.8%減)と減益幅は縮小しました。コスト低減の具体的な内容は、商品原価率や固定経費・諸経費の減少です。商品原価率の減少は、原価率の低い商品の売上構成比が増えたことなどによるもので、22億円の効果がありました。また、固定経費・諸経費の減少は、25周年の翌年であることに伴う販促費など固定経費の低減や準社員採用費や期中のコスト見直しなどによる諸経費の低減によるもので、21億円減少しました。また東京ディズニーシー初期投資に関わる減価償却費が減少したため、減価償却費が34億円減少しています。中期経営計画で掲げた、「入園者数の増減にかかわらず安定的に利益を生み出す」という方針通り、入園者数レベルに合わせてしっかりとコストをコントロールし、減益幅を縮小することができました。

ホテル事業では、各ホテルの客室稼働率は減少したものの、東京ディズニーランドホテルの開業前準備費用が30億円減少したことなどから、営業利益は84億円(同35.0%増)となりました。

リテイル事業は、前期に引き続き店舗人件費など固定費を低減したことなどにより、増益となりました。なお、リテイル事業は、2010年3月31日にウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社に事業譲渡しております。

その他の事業は、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の開業前準備費用が前期に比べて6億円減少したことなどから、8億円の改善となりました。

詳細な事業セグメント別の状況については事業概況・事業レビュー(p.27～32)をご参照ください。

その他の収益(費用)、税金等調整前当期純利益

その他の収益(費用)は、41億円のマイナス(前期は53億円のマイナス)となりました。社債の償還などにより支払利息が6億円減少しました。なお、当期はリテイル事業譲渡に伴い、関係会社株式売却損を計上するなどしました。

以上の結果、税金等調整前当期純利益は、378億円(前期比8.4%増)となりました。

法人税等

法人税等は、124億円(前期比26.8%減)となりました。これは、リテイル事業譲渡などに伴い、法人税等が45億円減少したためです。税金等調整前当期純利益に対する法人税等の負担率は、15.7ポイント下降し32.7%となりました。

当期純利益

当期純利益は、254億円(前期比40.6%増)となりました。1株当たりの当期純利益は、前期の196.84円から280.17円と増加しました。ROEは、前期の4.7%から6.9%に向上しました。

(2) 資産、負債および純資産の状況

資産

当期末の資産の部合計は、6,151億円(前期末比4.6%減)となりました。

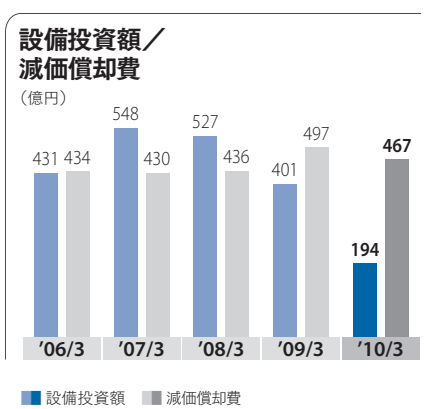
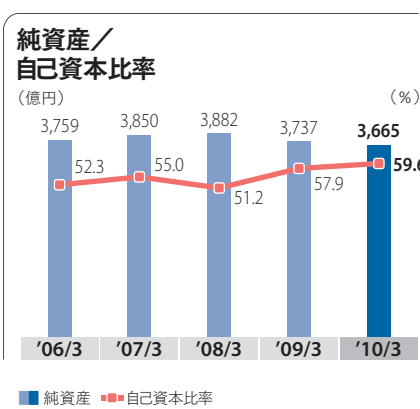
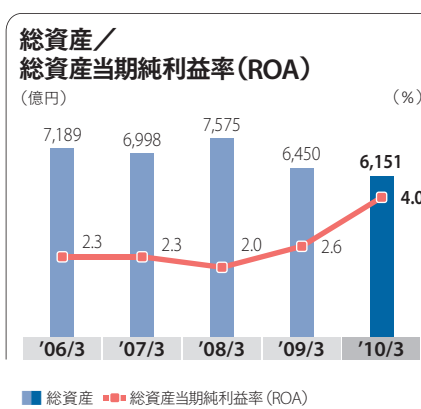
流動資産は、有価証券が減少したものの、現金及び預金が増加したことなどにより、886億円(同0.5%増)となりました。

固定資産は、東京ディズニーリゾート各施設の減価償却が進み有形固定資産が減少したことなどにより、5,265億円(同5.4%減)となりました。

負債

当期末の負債の部合計は、2,486億円(前期末比8.4%減)となりました。

流動負債は、2009年5月に第6回無担保社債(200億円)を



償還した一方、1年以内に返済する長期借入金や第8回無担保社債(200億円)を固定負債から流動負債へ振り替えたことなどにより、1,223億円(同9.9%増)となりました。

固定負債は、1年以内に返済する長期借入金や第8回無担保社債を固定負債から流動負債へ振り替えたことなどにより、1,264億円(同21.1%減)となりました。

なお、当期末の有利子負債残高は1,733億円(同10.2%減)となり、デット・エクイティ・レシオは前期末の0.52倍から0.47倍に改善しました。

純資産

当期末の純資産の部合計は、当期純利益が増加したものの、2010年3月に新たに自己株式450万株(発行済株式総数の4.9%)を取得したことなどから、3,665億円(同1.9%減)となり、自己資本比率は59.6%(同1.7ポイント増)となりました。

なお、2009年5月に利益剰余金を原資として自己株式420万株(消却前の発行済株式総数の4.4%)を消却しました。

(3) キャッシュ・フローの状況

キャッシュ・フロー

当期における現金及び現金同等物の期末残高は、472億円(前期末比37億円減)となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、721億円の収入(前期比60億円減)となりました。これは、税金等調整前当期純利益が増加したものの、減価償却費が減少したことや、法人税等の支払額が増加したことなどによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、227億円の支出(前期比285億円減)となりました。これは有形固定資産の取得による支出が減少したものの、有価証券の償還による収入が減少し

たことや、定期預金の預入による支出が増加したことなどによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、531億円の支出(前期比778億円増)となりました。これは、社債の償還による支出が減少したことなどによるものです。

設備投資額および減価償却費

設備投資額は、194億円(前期比51.6%減)となりました。これは主に、前期竣工した東京ディズニーランドホテルとシルク・ドゥ・ソレイユシアター東京への投資が減少したためです。

減価償却費は、467億円(同6.1%減)となりました。これは主に、東京ディズニーシー初期投資に関わる減価償却費が減少したためです。

フリー・キャッシュ・フロー

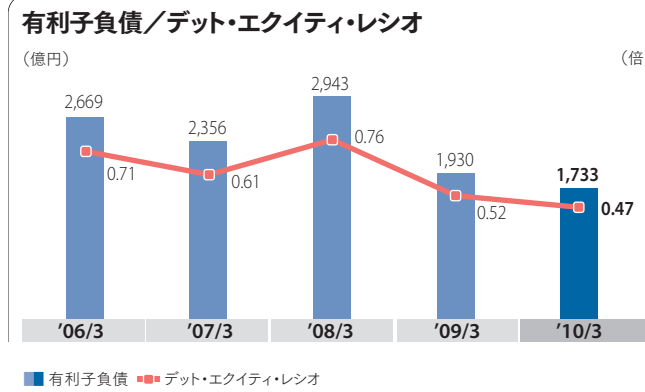
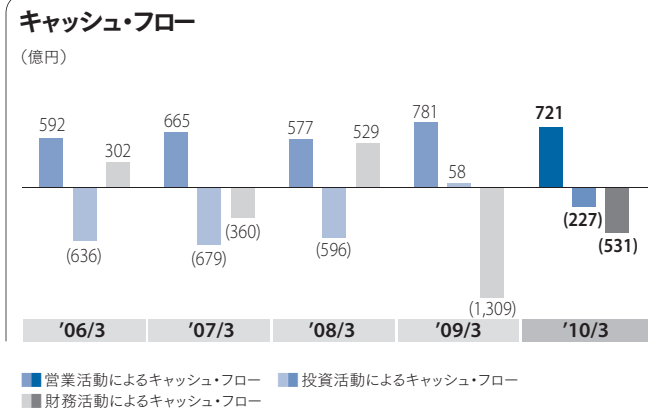
フリー・キャッシュ・フローは、527億円(前期比90.4%増)となりました。これは、当期純利益が増加したことに加え、設備投資額が減少したことによるものです。

資金調達および格付

OLCグループは、日々の営業活動から生じるキャッシュ・フローをベースに、流動性資金を確保しています。また、「2010中期経営計画」および「2013中期経営計画」では、フリー・キャッシュ・フローの増加を図り、その配分を株主の皆さまへの直接的な利益還元と、新たな成長へ向けた投資余力確保のための有利子負債削減に充当することを方針として定めています。

格付につきましては、当期末現在、(株)日本格付研究所(JCR)から「AA」を、(株)格付投資情報センター(R&I)から「AA-」を取得しています。

また、低コストで流動性を確保するために、優良な国内外の金融機関との間に、リスク発生時の対応に関するコミットメントラインを結び、流動性マネジメントを図っています。



2011年3月期連結業績の見通し

(1) 収益および利益の見通し

	2011年3月期予想 (億円)	2010年3月期実績 (億円)	増減 (億円)	増減率 (%)
売上高	3,566	3,714	(149)	(4.0)
テーマパーク事業	2,864	2,873	(9)	(0.3)
ホテル事業	457	452	5	1.1
リテイル事業	—	148	(148)	—
その他の事業	244	241	3	1.3
営業利益	437	419	18	4.3
テーマパーク事業	352	332	19	5.8
ホテル事業	85	84	1	1.0
リテイル事業	—	0	(0)	—
その他の事業	(0)	(1)	0	—
当期純利益	258	254	4	1.6

※リテイル事業セグメントは、2010年3月31日付で株式会社リテイルネットワークスをウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社へ譲渡したこととともない、廃止となりました。

売上高

売上高は、リテイル事業を譲渡したことなどにより、3,566億円(当期比4.0%減)を見込んでいます。

事業セグメント別の見通しは以下のとおりです。
テーマパーク事業の売上高は、2,864億円(同0.3%減)と前期レベルを見込んでいます。これは、堅実な売上計画を立てることにより、コストや投資を抑制し、フリー・キャッシュ・フローの最大化を図るためです。

テーマパーク関連情報

	2011年 3月期予想	2010年 3月期実績	増減率
入園者数	2,580万人	2,582万人	(0.1)%
ゲスト1人当たり売上高	9,690円	9,743円	(0.5)%
チケット収入	4,220円	4,206円	0.3 %
商品販売収入	3,340円	3,377円	(1.1)%
飲食販売収入	2,130円	2,160円	(1.4)%

ホテル事業の売上高は、客室稼働率の増加により、457億円(同1.1%増)を見込んでいます。なお、各ホテルの客室稼働率は、東京ディズニーランドホテルは90%台前半、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタは90%台前半、ディズニーアンバサダーホテルは70%台半ば、パーム & ファウンテンテラスホテルは70%台後半となる見込みです。

その他の事業の売上高は、244億円(同1.3%増)を見込んでいます。

営業利益

営業利益は、437億円(当期比4.3%増)と過去最高を見込んでいます。

事業セグメント別の見通しは以下のとおりです。
テーマパーク事業の営業利益は、352億円(同5.8%増)を見込んでいます。これは、減価償却費が約19億円減少するためです。なお、固定経費・諸経費については、前期レベルに抑制する見込みです。

ホテル事業の営業利益は、85億円(同1.0%増)を見込んでいます。減価償却費が約7億円減少するものの、ディズニーアンバサダーホテル修繕工事に伴う施設更新関連費など固定経費が増加することから、営業利益は前期レベルを見込んでおります。
その他の事業の営業損失は0億円と前期レベルを見込んでいます。

当期純利益

当期純利益は、258億円(当期比1.6%増)と過去最高となる見込みです。

(2) キャッシュ・フローの見通し

設備投資額および減価償却費

設備投資額は、時期ずれの影響や新規アトラクションの導入などにより2011年3月期は372億円(当期比91.8%増)と増加するものの中期経営計画よりも抑制する見通しです。

減価償却費は、税制改正による償却期間の短縮などに伴い中期経営計画に比べると増加するものの、東京ディズニーシーの初期投資に関わる減価償却費が減少することから、減少局面を迎えています。結果、2011年3月期は435億円(同6.7%減)となる見通しです。

フリー・キャッシュ・フロー

2011年3月期のフリー・キャッシュ・フローは中期経営計画よりも増加し、321億円となる見込みです。この結果、直近3年間(2009年3月期～2011年3月期)のフリー・キャッシュ・フロー創出額は、1,125億円となる見込みです。

3 中期経営計画の進捗状況

(1) 2010 中期経営計画 (2008年3月期～2011年3月期)

「2010中期経営計画」は順調に進捗しております。2009年3月期、2010年3月期と2期連続で営業利益は過去最高を更新し、2011年3月期も最高益更新を見込むなど、利益水準をベースアップしてきました。

一方、税制改正の影響により減価償却費が計画よりも約50億円増加したことなどから、目標である連結当期純利益270億円レベルの達成年度を見直しています。

また、新たな成長基盤の確立に向けて、投資余力確保のための有利子負債の削減や事業の選択と集中を着実に実行しました。一方、東京ディズニーリゾートに続く事業の開発については、継続課題と捉えています。

このように、2010 中期経営計画では、東京ディズニーリゾートの基盤強化を着実に実行してきました。

(2) 2013 中期経営計画 (2012年3月期～2014年3月期)

本年、創立50周年を迎える当社は、これまで前半は浦安地区の埋め立てならびにディズニーテーマパークの誘致などを行

4 株主還元に関する基本方針

(1) 配当

配当につきましては、9期連続で増配を続けております。「2010 中期経営計画」で掲げている「連結配当性向35%以上」という方針に基づき、2010年3月期は前期より30円増配し100円としました。「2010 中期経営計画」では、2011年3月期の配当額を100円レベルとしていましたので、1年前倒しでの実施となります。

また、2011年3月期は前期よりさらに5円増配し105円を予定しています。

「2013 中期経営計画」でもこの方針を継続し、安定的な配当を目指します。

(2) 自己株式

自己株式の取得につきましては、2010年3月に260億円分の自己株式を取得し、「2010 中期経営計画」期間合計では、総額

い、後半は東京ディズニーリゾートの拡充を進めてきました。将来に向けた新たなスタートとなる3年間を重要な期間と位置づけ、新たに「2013 中期経営計画」を策定しました。将来想定される人口動態の変化などの環境変化への対応とともに、常に新しい価値を創造するための自己革新を続けていきます。

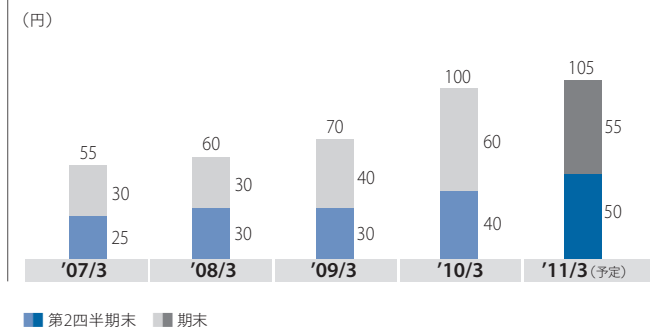
本計画の基本方針として「コア事業(東京ディズニーリゾート)の持続的な成長」、「長期持続的な成長への基盤強化」の2つを掲げております。コア事業の持続的な成長により安定的に創出される高水準なフリー・キャッシュ・フローを、株主還元や新たな成長への準備などに充当していきます。

本計画では、長期持続的な成長を可能とする企業価値を創出すべく、目標値として「3年間のフリー・キャッシュ・フロー創出額 1,200億円レベル」と設定しました。当社は、東京ディズニーシーやディズニーホテルなどの大型投資を実施してきた先行投資期を経て、2009年3月期よりフリー・キャッシュ・フローの安定創出期に入っております。なお、本目標値は2009年3月期から2011年3月期の3年間と比較して、約7%のフリー・キャッシュ・フローの増加となります。(詳細はp.17をご参照ください。)

500億円以上の株式を取得しました。今後も、状況に応じて自己株式の取得を検討していきます。

また、ROEは着実に向上し、2010年3月期は6.9%となりました。今後も、引き続き、ROE8%以上の早期実現に向けて取り組んでいきます。

1株当たり配当金



5 事業などのリスク

OLCグループの経営成績、財政状態および株価などに重要な影響を及ぼす可能性のあるリスクには以下のようなものがあり、投資家判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項と考えています。

なお、文中の将来に関する事項は、2010年6月29日現在においてOLCが判断したものであり、ここに掲げている項目に限定されるものではありません。

(1) 東京ディズニーリゾートのブランド低下に関するリスク ■ ハード面(施設・サービスなど)のクオリティ

OLCグループの主要事業である東京ディズニーリゾートは、新規施設の導入など、常にゲストに対し新たな体験価値を創造することで、ゲストの高い満足度を獲得しています。今後も東京ディズニーリゾート全体の魅力を高めるべく、ハード面のクオリティ向上に努めていきますが、不測の事態により適切なタイミングでの投資などができず、クオリティが低下した場合、入園者数の減少などにより、OLCグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

■ ソフト面(キャストのホスピタリティなど)のクオリティ
OLCグループの主要事業である東京ディズニーリゾートは、多くのキャストによって支えられており、キャストのホスピタリティによって、ゲストに高い満足を感じていただいています。今後もキャストへの教育のみに留まらず、キャストにとって「誇り」を持ち「働く喜び」を感じることができる職場環境を整備していきますが、不測の事態によりキャストの人員不足などが生じ、クオリティが低下した場合、入園者数の減少などにより、OLCグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(2) オペレーションに関するリスク

■ 製品の不具合

OLCグループの主要事業である東京ディズニーリゾートの製品(アトラクション、商品、飲食など)に万一の事故(アトラクション事故、欠陥商品販売、異物混入など)があり、ゲストに重大な危害が加わる事態が発生した場合には、安全を最優先するOLCグループへの信頼の低下、ブランドの毀損および訴訟などの多額の費用負担などにより、OLCグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

■ 法令違反

OLCグループでは、各事業のオペレーションやそれらに関わる資材・製品の調達取引などについて、コンプライアンスを重視しています。コンプライアンスの推進体制整備と役職員への啓発活動には十分努めていますが、これらの取り組みにもかかわらず役職員による重大な法令違反などが生じた場合、行政処分による一部業務の中断やOLCグループへの信頼の低下、ブランドの毀損および訴訟などの多額の費用負担などにより、OLCグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

■ 情報セキュリティ

OLCグループでは、事業遂行に関連し顧客の情報や営業上の秘密情報などを保有しているため、それらが安易に漏洩することのない

よう、社内ネットワークに関する監視機能の強化や情報へのアクセスの制限など、取り扱いには細心の注意を払っています。しかしながら、不測の事態により、社内情報に関し外部からのハッキング、社内データベースの悪用、漏洩、改ざんなどが生じた場合、OLCグループへの信頼の低下、ブランドの毀損および訴訟などの多額の費用負担などにより、OLCグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

(3) 外部環境に関するリスク

■ 天候

OLCグループの主要事業である東京ディズニーリゾートは、天候要因(天気・気温など)により入園者数が変動しやすい事業です。このため、悪天候が長期に及ぶ場合、一時的な入園者数の減少などによりOLCグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

■ 災害

OLCグループの事業基盤は舞浜に集中しているため、舞浜地区にて大地震や火災、洪水などの災害が発生した場合の影響が考えられます。東京ディズニーリゾート各施設については安全性に十分配慮しているものの、災害発生時には施設や交通機関への被害、レジャーに対する消費マインドの冷え込みなどが想定されることから、一時的な入園者数の減少などによりOLCグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

■ テロ・感染症

OLCグループでは、ゲストを迎え入れる施設を多数有しており、各施設においては、安全性の確保を最優先しています。一方で、国内外の大規模集客施設などにおいてテロ事件などが発生した場合、また、治療方法が確立されていない感染症が流行した場合、レジャーに対する消費マインドの冷え込みなどが想定されることから、一時的な入園者数の減少などによりOLCグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

■ 景気変動

OLCグループの主要事業である東京ディズニーリゾートは、過去、日本経済が不景気であった際も安定した業績であったことから、「東京ディズニーリゾートは景気の影響を受けにくい」と考えています。しかしながら、今後、これまでに経験したことのない不景気となった場合は、一時的な入園者数の減少などにより、OLCグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

■ 法規制など

OLCグループでは、アトラクションなどの安全基準、ゲストへ提供する商品などの品質基準、環境に関する基準、会計基準や税法など、さまざまな法規制などの適用を受けています。特に、安全基準と品質基準においては法令を上回る自主基準を一部に設け、その他分野においても、コンプライアンスの推進に万全を期しています。しかしながら、今後、法規制などの新設や変更がされた場合、OLCグループとしては社会的責任として当然ながらこれらに対応すべく努めていきますが、結果として、一定期間一部業務が制限され、OLCグループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

連結貸借対照表

2010年および2009年3月31日現在

	(単位：百万円)		(単位：千米ドル注1)
	'10/3	'09/3	'10/3
資産の部			
流動資産：			
現金及び現金同等物 ^(注記9)	¥ 47,233	¥ 50,920	\$ 507,663
有価証券 ^(注記2、5、9)	—	21	—
売上債権 ^(注記9)	16,943	15,697	182,105
たな卸資産 ^(注記3)	11,240	10,681	120,808
繰延税金資産 ^(注記7)	6,915	6,678	74,323
その他 ^(注記5,9)	6,285	4,202	67,552
流動資産合計	88,616	88,199	952,451
テーマパーク、リゾート及びその他の有形固定資産：			
アトラクション、建物、機械装置、工具器具 ^(注記5)	877,560	866,925	9,432,072
土地 ^(注記5)	93,302	93,302	1,002,816
建設仮勘定	5,430	12,606	58,362
	976,292	972,833	10,493,250
減価償却累計額	(488,421)	(456,793)	(5,249,581)
テーマパーク、リゾート及びその他の有形固定資産合計	487,871	516,040	5,243,669
投資その他の資産：			
投資有価証券 ^(注記2、5、9)	16,632	14,789	178,762
その他無形固定資産	9,202	11,212	98,904
繰延税金資産 ^(注記7)	2,452	3,116	26,354
その他 ^(注記9)	10,317	11,636	110,888
投資その他の資産合計	38,603	40,753	414,908
固定資産合計	526,474	556,793	5,658,577
資産合計	¥615,090	¥ 644,992	\$ 6,611,028

添付の注記もこれら連結財務諸表の一部を構成しています。

	(単位：百万円)		(単位：千米ドル注1)
	'10/3	'09/3	'10/3
負債の部			
流動負債：			
仕入債務 ^(注記9)	¥ 14,059	¥ 16,358	\$ 151,107
1年以内に返済する長期債務 ^(注記4、5、9)	55,354	42,104	594,948
未払法人税等 ^(注記7)	8,273	11,221	88,919
その他 ^(注記5)	44,573	41,524	479,074
流動負債合計	122,259	111,207	1,314,048
固定負債：			
長期債務 ^(注記4、5、9)	117,935	150,915	1,267,573
退職給付引当金 ^(注記6)	3,423	2,871	36,791
繰延税金負債 ^(注記7)	—	13	—
その他	5,000	6,326	53,740
固定負債合計	126,358	160,125	1,358,104
負債合計	248,617	271,332	2,672,152
偶発債務： ^(注記10)			
純資産の部			
株主資本： ^(注記8)			
資本金：			
発行可能株式数—330,000,000株； 発行済株式数—2010年90,922,540株 2009年95,122,540株	63,201	63,201	679,288
資本剰余金	111,403	111,403	1,197,367
利益剰余金	218,921	225,212	2,352,977
自己株式—2010年4,506,474株, 2009年4,203,176株	(26,094)	(24,464)	(280,460)
株主資本合計	367,431	375,352	3,949,172
評価・換算差額等：			
その他有価証券評価差額金	(502)	(1,404)	(5,395)
繰延ヘッジ損益	(474)	(307)	(5,095)
評価・換算差額等合計	(976)	(1,711)	(10,490)
少数株主持分：	18	19	194
純資産合計	366,473	373,660	3,938,876
負債・純資産合計	¥615,090	¥644,992	\$6,611,028

連結損益計算書

2010、2009年および2008年3月期

	（単位：百万円）			（単位：千米ドル※1）
	'10/3	'09/3	'08/3	'10/3
売上高	¥371,415	¥389,243	¥342,422	\$3,991,993
売上原価	272,530	286,151	259,356	2,929,171
売上総利益	98,885	103,092	83,066	1,062,822
販売費及び一般管理費	56,961	62,996	51,922	612,220
営業利益	41,924	40,096	31,144	450,602
その他の収益（費用）：				
受取利息及び配当金	330	521	1,022	3,547
投資有価証券売却損益（注記 2）	－	93	21	－
関係会社株式売却損	(2,135)	－	－	(22,947)
支払利息	(2,202)	(2,809)	(4,736)	(23,667)
固定資産除却損	(375)	－	－	(4,031)
事業整理損	－	(706)	－	－
投資有価証券評価損（注記 2）	－	(604)	(80)	－
減損損失（注記 11）	(238)	(988)	(1,546)	(2,558)
持分法による投資利益	52	35	33	559
その他－純額	424	(797)	(383)	4,557
	(4,144)	(5,255)	(5,669)	(44,540)
税金等調整前当期純利益	37,780	34,841	25,475	406,062
法人税等：（注記 7）				
法人税、住民税及び事業税	12,437	15,341	10,492	133,674
法人税等調整額	(83)	1,537	247	(892)
	12,354	16,878	10,739	132,782
少数株主利益	(1)	(126)	5	(11)
当期純利益	¥ 25,427	¥ 18,089	¥ 14,731	\$ 273,291

	（単位：円）			（単位：米ドル※1）
1株当たり情報：				
1株当たり当期純利益	¥280.17	¥196.84	¥154.86	\$3.01
1株当たり配当金	100.00	70.00	60.00	1.07

添付の注記もこれら連結財務諸表の一部を構成しています。

連結株主資本等変動計算書

2010、2009年および2008年3月期

(単位：百万円)						
	発行済株式数 (千株)	株主資本				
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
'10/3						
2009年3月31日残高	95,123	¥63,201	¥111,403	¥225,212	¥(24,464)	¥375,352
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当				(7,273)		(7,273)
当期純利益				25,427		25,427
自己株式の取得					(26,075)	(26,075)
自己株式の消却	(4,200)			(24,445)	24,445	－
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額(純額)						
連結会計年度中の変動額合計	(4,200)	¥ ー	¥ ー	¥ (6,291)	¥ (1,630)	¥ (7,921)
2010年3月31日残高	90,923	¥63,201	¥111,403	¥218,921	¥(26,094)	¥367,431

(単位：百万円)					
’10/3	評価・換算差額等			少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
2009年3月31日残高	¥(1,404)	¥(307)	¥(1,711)	¥19	¥373,660
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当					(7,273)
当期純利益					25,427
自己株式の取得					(26,075)
自己株式の消却					—
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額(純額)	902	(167)	735	(1)	734
連結会計年度中の変動額合計	¥ 902	¥(167)	¥ 735	¥ (1)	¥ (7,187)
2010年3月31日残高	¥(502)	¥(474)	¥ (976)	¥18	¥366,473

（単位：百万円）						
’09/3	発行済株式数 （千株）	株主資本				
		資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
2008年3月31日残高	95,123	¥63,201	¥111,403	¥212,704	¥（15）	¥387,293
連結会計年度中の変動額						
剰余金の配当				(5,581)		(5,581)
当期純利益				18,089		18,089
自己株式の取得					(24,449)	(24,449)
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額（純額）						
連結会計年度中の変動額合計	－	¥－	¥－	¥12,508	¥(24,449)	¥(11,941)
2009年3月31日残高	95,123	¥63,201	¥111,403	¥225,212	¥(24,464)	¥375,352

	(単位：百万円)				
	評価・換算差額等			少数株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	評価・換算差額等合計		
'09/3					
2008年3月31日残高	¥1,059	¥(315)	¥ 744	¥144	¥388,181
連結会計年度中の変動額					
剰余金の配当					(5,581)
当期純利益					18,089
自己株式の取得					(24,449)
株主資本以外の項目の 連結会計年度中の変動額(純額)	(2,463)	8	(2,455)	(125)	(2,580)
連結会計年度中の変動額合計	¥(2,463)	¥ 8	¥(2,455)	¥(125)	¥ (14,521)
2009年3月31日残高	¥(1,404)	¥(307)	¥(1,711)	¥ 19	¥373,660

添付の注記もこれら連結財務諸表の一部を構成しています。

(単位：千米ドル注1)

1. 重要な会計方針

A 連結財務諸表の作成基準

連結財務諸表は、日本の金融商品取引法及び企業会計に関する法規、並びに、日本で一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して作成しており、会計処理及び開示方法の一部について、国際財務報告基準と相違する点があります。

当該連結財務諸表は金融商品取引法に基づいて関東財務局に提出したものから、(日本国外の読者の利便性のため、)表示を組替えて作成しており、また、開示の公正性を損なわない範囲で、一部の補足的開示情報を省略しております。

日本円から米ドルへの換算は、日本国外の読者の利便性のために行っており、2010年3月31日現在の為替相場(1米ドル＝93.04円)を使用しております。この換算は、上記又は他の為替相場によって日本円を米ドルに転換できることを意味するものではありません。

また、2009年3月期の表示に合わせるため、2008年3月期の表示の一部について組替を行っております。

B 連結方針

連結財務諸表には当社及び全ての子会社(以下、当社グループ)を連結しております。連結財務諸表の作成に当たっては、重要な債権債務、内部取引及び未実現利益を相殺消去しており、また連結子会社の投資と資本の相殺消去に当たっては、少数株主に帰属する額を含め、資産・負債を支配獲得時の時価により評価しております。のれん(子会社株式取得時における純資産額と取得原価の差額)は、主として20年間で均等償却しております。なお、連結子会社数は、2010年3月期、2009年3月期、2008年3月期で、それぞれ14社、18社、20社であります。

また、持株比率が20%以上50%以下の関連会社については持分法を適用しており、投資有価証券に含めて表示しております。なお、持分法適用関連会社は2010年3月期、2009年3月期、2008年3月期で、それぞれ3社、4社、4社であります。

C 外貨建項目の換算

外貨建金銭債権債務は連結決算日の直物為替相場により円貨に換算し、換算差額は損益として処理しております。

D 現金及び現金同等物

連結キャッシュ・フロー計算書における現金及び現金同等物は、手許現金、随時引き出し可能な預金及び容易に換金可能であり、かつ、価値の変動について僅少なリスクしか負わない取得日から3カ月以内に償還期限の到来する短期投資からなっております。

E 有価証券及び投資有価証券

有価証券及び投資有価証券は(a)売買目的有価証券、(b)満期保有目的有価証券、(c)子会社株式及び関連会社株式、(d)その他有価証券に分類され、このうち、当社グループでは、売買目的有価証券及び満期保有目的有価証券を保有しておりません。

その他有価証券のうち時価のあるものについては、決算期末日における市場価格により評価し、税効果考慮後の未実現評価損益を純資産の部に計上しております。なお、その他有価証券の売却原価は移動平均法により算定しております。また、その他有価証券のうち時価のないものについては、移動平均法による原価法で評価しております。

その他有価証券のうち時価のあるものについて、市場価格が著しく下落した場合は、減損処理を行い、簿価と時価の差額を発生期の損失として計上しております。またその他有価証券のうち時価のないものについて、実質価額が著しく下落した場合は、実質価額により評価し、発生時の損失として計上しております。なお、減損処理後の時価評価額及び実質価額は翌期に繰り越し処理しております。

F たな卸資産

たな卸資産については、主として移動平均法による原価法(貸借対照表価額は収益性の低下に基づく簿価切下げの方法により算定)によっております。

(会計方針の変更)

2009年3月期から、当社グループでは「棚卸資産の評価に関する会計基準」(企業会計基準第9号 2006年7月5日)を適用しております。

本基準は、通常の販売目的で保有するたな卸資産については、低価法もしくは正味売却価額(売価から見積追加製造原価及び見積販売直接経費を控除したもの)のいずれか低い方で評価することが要求されています。正味売却価額の代わりに再調達原価を用いることも一定の条件のもとでは認められています。

この結果、2009年3月期のたな卸資産が53百万円減少するとともに、営業利益および税金等調整前当期純利益がそれぞれ同額減少しています。

2009年3月期より、店舗商品の評価方法について、主として売価還元法から主として移動平均法に変更いたしました。これは適正なたな卸資産の評価及び期間損益計算の実施を行うための変更であります。

この結果、2009年3月期の営業利益および税金等調整前当期純利益がそれぞれ12百万円増加しています。

G テーマパーク、リゾート及びその他の有形固定資産

東京ディズニーランド他の減価償却は主に定率法によっております。東京ディズニーシー他及び1998年4月1日以降に取得した建物については、定額法を採用しております。

通常生じる修繕費については費用処理しており、また大規模修繕、改修については資本的支出として資産に計上しております。なお、耐用年数の経過等により通常生じる有形固定資産の除却費は修繕費に含めており、特殊要因により除却処理した場合は、「その他の費用」に含めております。

(追加情報)

当社グループは、平成20年度の法人税法の改正に伴い、主として機械装置については、法人税法の改正による法定耐用年数の変更により、当連結会計年度より耐用年数の変更を行っております。

この結果、2009年3月期の営業利益及び税金等調整前当期純利益がそれぞれ49百万円減少しております。

H ソフトウェア

自社利用のソフトウェアについては、社内における利用可能期間(5年)に基づく定額法を採用しております。

I 開発費

開発費については発生時に費用処理しております。

J 退職給付引当金

当社グループは決算期末日における退職給付債務及び年金資産の見込額に基づき退職給付引当金を計上しております。

2000年4月1日より退職給付に係る会計基準を適用したことにより生じた会計基準変更時差異(4,573百万円)については、15年による均等額を費用処理しております。数理計算上の差異は発生翌期から主として15年による均等額を費用処理しており、過去勤務債務については主として15年による均等額を費用処理しております。

なお、当社及び一部の連結子会社は、規約型企業年金制度であるキャッシュバランスプランを採用しております。

(会計方針の変更)

2010年3月期から、当社グループは、「退職給付に係る会計基準」の一部改正(その3)(企業会計基準第19号 2008年7月31日)を適用しております。

本基準は、退職給付債務の計算に利用する割引率について、従来は一定期間の債券の利回りの変動を考慮して決定することができましたが、2010年3月期より、期末時点における債券の利回りを利用して割引率を決定することが要求されています。

なお、現在利用している割引率と期末時点での債券の利回りの差異が一定範囲内の場合は、割引率を変更しないことが認められています。

この結果、割引率の変更はなく、これによる営業利益および税金等調整前当期純利益への影響はありません。

K 法人税等

法人税等は連結損益計算書における税金等調整前当期純利益に基づいて計上しております。税効果の認識は、会計上の資産又は負債の金額と税務上の資産又は負債の金額との間の一時差異に対し、繰延税金資産及び繰延税金負債を計上する資産負債法によっております。

L 1株当たり情報

連結損益計算書の1株当たり配当金は各会計年度に係る配当金であり、決算日後に承認された期末配当金が含まれております。また1株当たり当期純利益は、普通株式の期中平均株式数で除して算定しております。

M 会計上の見積り

一般に公正妥当と認められる会計原則は、経営者が財務諸表を作成するに当たり会計上の見積り及び判断を求めており、これらの見積り及び判断が資産、負債の計上額、偶発債務等の開示、並びに収益・費用の計上額に反映されております。なお、当該見積り及び判断は実際の結果と異なる可能性があります。

N リース会計

2009年3月期から、1993年6月17日に公表された既存のリース取引に関する会計基準を改正した「リース取引に関する会計基準」(企業会計基準第13号 2007年3月30日)を適用しております。

これまでの会計基準では、借主に所有権が移転するファイナンス・リース取引の場合は、リース物件の資産計上が要求され、その他のファイナンス・リース取引の場合は、借主の財務諸表に資産計上した場合の一定の注記をすることで、オペレーティング・リース取引としての処理が認められていました。

改正された会計基準では、すべてのファイナンス・リース取引について資産計上が要求されています。

なお、これによる影響は軽微であります。

2010年3月31日現在、長期債務の各年度に返済する金額は以下のとおりです。

	(単位：百万円)	(単位：千米ドル)
3月31日に終了する年度		
2011年	¥ 55,354	\$ 594,948
2012年	31,603	339,671
2013年	16,405	176,322
2014年	1,407	15,123
2015年	11,406	122,592
2016年以降	57,114	613,865
	¥173,289	\$1,862,521

5. 担保資産

2010年および2009年3月31日現在、担保に供している資産は次のとおりであります。

	(単位：百万円)	(単位：千米ドル)	
	'10/3	'09/3	'10/3
建物及び構築物	¥33,029	¥34,807	\$354,998
土地	2,655	2,655	28,536
有価証券	－	10	－
投資有価証券	736	723	7,911
その他	10	15	107
合計	¥36,430	¥38,210	\$391,552

建物及び土地は長期債務(2010年3月期、2009年3月期でそれぞれ11,687百万円(125,613千米ドル)、12,986百万円)の担保に供されております。又前払式証票の発行による債務(2010年3月期、2009年3月期でそれぞれ359百万円(3,859千米ドル)、390百万円)に対して有価証券、投資有価証券等を供託しております。

6. 退職給付引当金

2010年及び2009年3月31日現在、連結貸借対照表の負債の部に計上された退職給付引当金の内訳は以下の通りです。

	(単位：百万円)		(単位：千米ドル)
	'10/3	'09/3	'10/3
退職給付債務	¥ 24,923	¥ 24,204	\$ 267,874
年金資産	(17,889)	(16,507)	(192,272)
未積立退職給付債務	7,034	7,697	75,602
会計基準変更時差異の未処理額	(1,524)	(1,829)	(16,380)
未認識数理計算上の差異	(1,785)	(2,665)	(19,185)
未認識過去勤務債務	(302)	(332)	(3,246)
連結貸借対照表計上額－純額	3,423	2,871	36,791
前払年金費用	－	－	－
退職給付引当金	¥ 3,423	¥ 2,871	\$ 36,791

2010年3月期、2009年3月期及び2008年3月期の連結損益計算書に計上された退職給付費用の内訳は以下の通りです。

	(単位：百万円)			(単位：千ドル)
	'10/3	'09/3	'08/3	'10/3
勤務費用	¥1,387	¥1,397	¥1,323	\$14,908
利息費用	463	451	428	4,976
期待運用収益	(413)	(488)	(485)	(4,439)
過去勤務債務の費用処理額	31	31	30	333
数理計算上の差異の費用処理額	235	146	49	2,526
会計基準変更時差異の費用処理額	305	305	305	3,278
臨時に支払った割増退職金	95	20	115	1,021
退職給付費用	¥2,103	¥1,862	¥1,765	\$22,603
	'10/3	'09/3		
割引率	主として 2.0%	主として 2.0%		
期待運用収益率	2.6%	3.0%		

退職給付見込額は全勤務期間にわたり均等に配分しております。

7. 法人税等

当社グループにおける法人税、住民税及び事業税の法定実効税率は2010年3月期、2009年3月期、2008年3月期のいずれも40.4%となっております。

なお、2010年3月期及び2009年3月期における法定実効税率と会計上の実効税率との重要な差異は以下の通りであります。2008年3月期については、重要な差異が発生していないため記載を省略しております。

	'10/3		'09/3
法定実効税率	40.4 %	法定実効税率	40.4 %
評価性引当額の減少	(8.2)	評価性引当額の増加	7.0
損金に算入されない項目	0.5	のれん償却額	2.2
その他	0.0	その他	(1.2)
税効果会計適用後の法人税等の負担率	32.7 %	税効果会計適用後の法人税等の負担率	48.4 %

2010年および2009年3月31日現在、繰延税金資産及び繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳は次のとおりであります。

	(単位：百万円)	(単位：千米ドル)
	'10/3	'09/3
繰延税金資産		
未払賞与	¥ 2,983	¥ 2,958
チケット前受金	2,886	2,746
退職給付引当金	1,367	1,158
投資有価証券評価損	1,283	1,283
連結子会社の繰越欠損金	1,092	3,650
減損損失	801	969
その他	2,336	3,496
繰延税金資産 小計	12,748	16,260
評価性引当額	(3,339)	(6,427)
繰延税金資産 合計	9,409	9,833
繰延税金負債		
その他有価証券評価差額金	(42)	－
その他	－	(52)
繰延税金資産－純額	¥ 9,367	¥ 9,781
		\$100,677

13. 後発事象

A 資金の借入

当社は、シンジケートローン返済を目的として、以下のとおり借入契約を締結し、実行しております。

借入金額	15,000百万円(161,221千米ドル)
アレンジヤー	株式会社みずほコーポレート銀行
借入先	株式会社千葉銀行ほか
借入日	2010年6月14日
返済方法	期限一括弁済
返済期日	2013年6月14日
担保の有無	無

独立監査人の監査報告書

株式会社オリエンタルランド
取締役会及び株主 宛

我々は株式会社オリエンタルランド及び連結子会社の2010年及び2009年3月31日現在の連結貸借対照表及び2010年3月31日に終了した3年間における連結会計年度の連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結キャッシュ・フロー計算書(連結財務諸表はすべて日本円表示)の監査を実施した。この連結財務諸表の作成責任は経営者にあり、当監査法人の責任は我々の実施した監査に基づき連結財務諸表に対する意見を表明することにある。

我々は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準は、当監査法人に連結財務諸表に重要な虚偽の表示がないかどうかの合理的な保証を得ることを求めている。監査は、試査を基礎として行われ、経営者が採用した会計方針及びその適用方法並びに経営者によって行われた見積りの評価も含め全体としての連結財務諸表の表示を検討することを含んでいる。当監査法人は、監査の結果として意見表明のための合理的な基礎を得たと判断した。

我々の意見では、連結財務諸表が、株式会社オリエンタルランド及び連結子会社の2010年及び2009年3月31日現在の財政状態並びに同日をもって終了するそれぞれ3年間の連結会計年度の経営成績、及びキャッシュ・フローの状況を、日本において一般に公正妥当と認められた会計基準に従い適正に表示しているものと認める。

連結財務諸表において米ドルで表示された金額は、単に読者の便宜を図るために記載しているものである。円貨で表示された連結財務諸表の米ドルへの換算金額は、注記1の基準にしたがって算出されているものと認める。

KPMG AZSA & Co.

日本、東京
2010年6月29日

(注)：和訳された英文連結財務諸表の日本語の記載自体はあくまで監査法人の監査の対象とはなっていません。
この監査報告書は、Oriental Land Co., Ltd. ANNUAL REPORT 2010に掲載されている”Independent Auditors’ Report”の和訳です。

会社概要

会社名	株式会社オリエンタルランド
本社所在地	〒279-8511 千葉県浦安市舞浜1番地1
設立年月日	1960年7月11日
資本金	63,201百万円
従業員数	[連結] 3,954名 (OLCグループ) [単体] 2,248名 (株式会社オリエンタルランド)

株式の状況

発行済株式総数	90,922,540株
上場取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	4661
1単元の株式数	100株
株主数	128,980名
格付情報	JCR.....AA R&IAA ⁺
株主名簿管理人	東京都港区芝三丁目33番1号 中央三井信託銀行株式会社
同事務取扱所	東京都杉並区和泉二丁目8番4号 中央三井信託銀行株式会社 証券代行部

主な連結子会社

(株)ミリアルリゾートホテルズ	(株)フォトワークス
(株)舞浜リゾートライン	(株)デザインファクトリー
(株)イクスピアリ	(株)ペイフードサービス
(株)リテイルネットワークス※	(株)リゾートコスチューミングサービス
(株)アールシー・ジャパン	(株)舞浜ビルメンテナンス
(株)舞浜コーポレーション	(株)Mテック
(株)グリーンアンドアーツ	

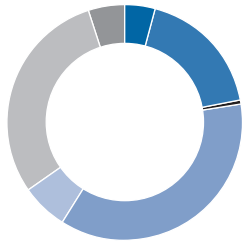
※2010年3月31日付けで(株)リテイルネットワークスをウォルト・ディズニー・ジャパン(株)へ譲渡しました。

大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
京成電鉄株式会社	18,157	19.97
三井不動産株式会社	10,689	11.76
千葉県	3,300	3.63
日本トラスティ・サービス 信託銀行株式会社(信託口)	1,932	2.13
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,891	2.08
第一生命保険株式会社	1,640	1.80
みずほ信託退職給付信託 みずほコーポレート銀行口 再信託受託者 資産管理サービス信託銀行株式会社	1,480	1.63
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	1,038	1.14
日本生命保険相互会社	917	1.01
中央三井信託銀行株式会社	832	0.92

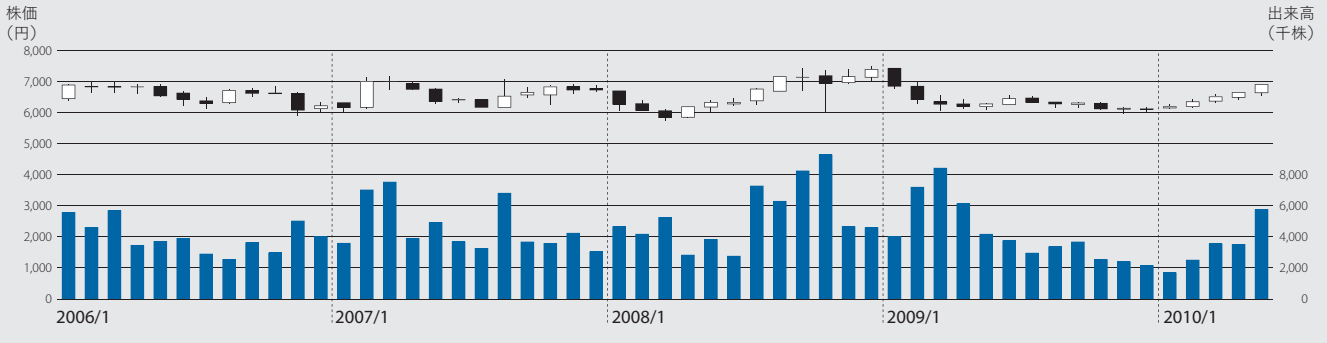
注：上記のほか、自己株式が4,506千株あります。

所有者別株式分布状況



4.36%	政府および地方公共団体
17.76%	金融機関
0.43%	証券会社
36.45%	その他の法人
6.34%	外国人(法人・個人)
29.70%	個人・その他
4.96%	自己株式

株価チャート



The copyrights to the Disney characters and scenes from Tokyo Disneyland, Tokyo DisneySea, Disney Ambassador Hotel, Tokyo DisneySea Hotel MiraCosta, Tokyo Disneyland Hotel and Disney Resort Line are owned by Disney Enterprises, Inc. © Disney Enterprises, Inc. Photos: Kishin Shinoyama Costumes: Renée April The trademarks ZED and Cirque du Soleil are owned by Cirque du Soleil and used under license. © 2008 Cirque du Soleil Inc.