



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>

2008年3月期 決算説明会

2008年5月9日

当社グループの事業は、顧客嗜好、社会情勢、経済情報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。

目次



1. 2008年3月期 決算概要

- ◆2008年3月期実績(対前期)
- ◆テーマパーク事業
- ◆リテイル事業
- ◆複合型商業施設事業/その他の事業
- ◆経常利益/当期純利益
- ◆2008年3月期実績(対予想)
- ◆まとめ

2. 2009年3月期 通期業績予想

- ◆セグメント変更について
- ◆2009年3月期予想(対前期)
- ◆テーマパーク事業
- ◆ホテル事業
- ◆リテイル事業
- ◆その他の事業
- ◆経常利益/当期純利益
- ◆フリー・キャッシュ・フローの増加
- ◆まとめ

3. 中期経営計画 Innovate OLC 2010 の進捗状況

- ◆中期経営計画の概要
- ◆Ⅰ. コア事業の更なる強化による利益の成長
- ◆Ⅱ. 新たな成長基盤の確立
- ◆Ⅲ. OLCグループ価値の向上



1. 2008年3月期 決算概要

代表取締役副社長
長岡 彰夫



2008年3月期実績(対前期)

1. 2008年3月期 決算概要

連結損益計算書	07/3実績 (億円)	08/3実績 (億円)	増減額 (億円)	増減率 (%)
売上高	3,440	3,424	△16	△0.5
テーマパーク事業	2,891	2,868	△23	△0.8
複合型商業施設事業	231	232	1	0.4
リテイル事業	178	169	△9	△5.3
その他の事業	138	153	14	10.8
営業利益	341	311	△29	△8.7
テーマパーク事業	314	281	△32	△10.5
複合型商業施設事業	10	11	1	11.1
リテイル事業	△10	△3	7	-
その他の事業	23	16	△6	△28.8
経常利益	301	275	△26	△8.9
特別利益	1	0	△1	△88.2
特別損失	15	20	5	36.6
当期純利益	163	147	△15	△9.7

テーマパーク事業を中心に減収減益



テーマパーク事業-①

1. 2008年3月期 決算概要

テーマパーク事業	07/3実績	08/3実績	増減	増減率
売上高	2,891億円	2,868億円	△23億円	△0.8%
入園者数	2,582万人	2,542万人	△39万人	△1.5%
ゲスト1人当たり売上高	9,309円	9,370円	61円	0.7%
チケット収入	4,151円	4,226円	75円	1.8%
商品販売収入	3,144円	3,096円	△48円	△1.5%
飲食販売収入	2,014円	2,048円	34円	1.7%

■ 入園者数の減

・東京ディズニーシー5周年により過去最高となった前期と比較すると減少

－08/3：東京ディズニーランド 「カリブの海賊」リニューアル及び夜間イベントの展開
 東京ディズニーシー 「タワー・オブ・テラー」の通期稼働

・但し、年間予想(2,540万人)は達成

■ ゲスト1人当たり売上高の増：チケット料金改定(06年9月)などによる増

■ ホテル※収入の減：客室などの全面リニューアルによる客室稼働率の減

※東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ

ゲスト1人当たり売上高は増加したものの、入園者数減により減収

5



テーマパーク事業-②

1. 2008年3月期 決算概要

テーマパーク事業	07/3実績	08/3実績	増減額	増減率
営業利益	314億円	281億円	△32億円	△10.5%

■ 営業利益の減

・売上高の減に伴う営業利益の減

・固定費の増

－減価償却費の増(△10億円):08/3税制改正(残存価額廃止・加速償却)に伴う増
(△17億円)など

－東京ディズニーリゾート25周年先行費用(△10億円)

－ホテル※における客室などの全面リニューアル費用(△7億円)

※東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ

*上記コストは、主に第4四半期に発生

売上高減に加え固定費の増により減益

6



リテール事業

1. 2008年3月期 決算概要

リテール事業	07/3実績	08/3実績	増減額	増減率
売上高	178億円	169億円	△9億円	△5.3%
営業利益	△10億円	△3億円	7億円	-

■ 売上高の減

・客数の減

- 消費者マインド悪化の影響
- 特に、ライトユーザー層が減少
- 但し、会員向けキャンペーンの実施などにより会員数は増加

・不採算店舗の閉店

- 07/3:52店舗→08/3:53店舗

08/3上下別ディズニースタア出退店数

	上期	下期	合計
出店	1	3	4
退店	3	-	3

※うち1店舗はリロケーション

■ 営業損失の改善

- ・前期より取り組んできた費用構造改革による効果(4億円)
(店舗賃料、物流費、本社オフィス賃料、人件費など)

費用構造改革による営業損失の改善

7



複合型商業施設事業／その他の事業

1. 2008年3月期 決算概要

複合型商業施設事業	07/3実績	08/3実績	増減額	増減率
売上高	231億円	232億円	1億円	0.4%
営業利益	10億円	11億円	1億円	11.1%

■ [前期] ホテル※における客室などの全面リニューアル実施など

※ディズニーアンバサダーホテル

ディズニーアンバサダーホテルによる増収増益

その他の事業	07/3実績	08/3実績	増減額	増減率
売上高	138億円	153億円	14億円	10.8%
営業利益	23億円	16億円	△6億円	△28.8%

■ 売上高の増: 映画関連収入及び飲食施設出店に伴う増など

■ 営業利益の減: 新規施設※の開業前準備費用発生(△5億円)

映画事業による減(△5億円)など

※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

売上高増の一方、費用増により増収減益

8



経常利益／当期純利益

1. 2008年3月期 決算概要

	07/3実績	08/3実績	増減額	増減率
経常利益	301億円	275億円	△26億円	△8.9%
当期純利益	163億円	147億円	△15億円	△9.7%

経常利益

- 営業外収益の増(7億円)
 - ・受取利息の増など
- 営業外費用の増(△4億円)
 - ・社債発行による増など
 - －第9回社債:200億円(利率1.70%)、第10回社債:100億円(利率1.31%)

当期純利益

- 特別損失の増(△5億円)
 - ・キャンプ・ネボス営業終了決定に伴う減損損失(11億円)
 - －社会貢献事業の見直しに伴い、決定
 - ・水耕栽培施設受注業者の倒産による貸倒損失・減損損失(7億円)

特別損失の増加により当期純利益も減益

9



2008年3月期実績(対予想)

1. 2008年3月期 決算概要

連結損益計算書	08/3 修正予想 (億円)※	08/3実績 (億円)	増減額 (億円)	増減率 (%)
売上高	3,444	3,424	△20	△0.6
テーマパーク事業	2,871	2,868	△3	△0.1
複合型商業施設事業	235	232	△3	△1.3
リテイル事業	177	169	△8	△4.8
その他の事業	159	153	△5	△3.2
営業利益	319	311	△7	△2.5
テーマパーク事業	291	281	△9	△3.2
複合型商業施設事業	15	11	△3	△25.2
リテイル事業	△2	△3	△0	-
その他の事業	13	16	3	27.2
経常利益	278	275	△3	△1.1
特別利益	-	0	0	-
特別損失	5	20	15	281.0
当期純利益	162	147	△15	△9.6

※2007年11月に上方修正した予想

東京ディズニーリゾート25周年先行費用及び特別損失の増加により減益

10



決算(対前期、対予想)について

■ 対前期

- ・入園者数の減少(前期:東京ディズニーシー5周年)
- ・08/3税制改正に伴う減価償却費の増加や開業前準備費用の発生
- ・特別損失の増加

■ 対予想

- ・入園者数は年間予想(2,540万人)を達成
- ・東京ディズニーリゾート25周年先行費用
- ・特別損失の増加

対前期、対予想ともに減益



2. 2009年3月期 通期業績予想

セグメント変更について

2. 2009年3月期 通期業績予想

セグメント変更の経緯

- 今期より、東京ディズニーランドホテル、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の開業にあわせて、セグメント変更を行う

新セグメントの内容(主な施設)

■ 旧セグメント

テーマパーク事業
複合型商業施設事業
リテイル事業
その他の事業



■ 新セグメント

テーマパーク事業	<ul style="list-style-type: none"> ・東京ディズニーランド ・東京ディズニーシー
ホテル事業	<ul style="list-style-type: none"> ・東京ディズニーランドホテル ・東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ ・ディズニーアンバサダーホテル ・パーム & ファウンテンテラスホテル
リテイル事業	<ul style="list-style-type: none"> ・ディズニーストア
その他の事業	<ul style="list-style-type: none"> ・イクスピアリ ・シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京 ・ディズニーリゾートライン

※赤字…セグメントを変更した施設

各事業の管理体制の強化にあわせてセグメント変更を実施



2009年3月期予想(対前期)

2. 2009年3月期 通期業績予想

連結損益計算書

	08/3実績 (億円)※	09/3予想 (億円)	増減額 (億円)	増減率 (%)
売上高	3,424	3,642	218	6.4
テーマパーク事業	2,728	2,783	54	2.0
ホテル事業	331	436	104	31.4
リテイル事業	169	176	7	4.3
その他の事業	194	246	51	26.6
営業利益	311	284	△27	△8.8
テーマパーク事業	263	251	△12	△4.6
ホテル事業	59	45	△13	△23.4
リテイル事業	△3	0	3	-
その他の事業	△6	△16	△10	-
経常利益	275	266	△8	△3.0
特別利益	0	-	△0	-
特別損失	20	-	△20	-
当期純利益	147	162	14	10.1

※08/3実績数値については、変更後のセグメントに組み替えて表示

営業利益は減益となるものの、当期純利益は増益

14



テーマパーク事業-①

2. 2009年3月期 通期業績予想

テーマパーク事業

	08/3実績	09/3予想	増減	増減率
売上高	2,728億円	2,783億円	54億円	2.0%
入園者数	2,542万人	2,580万人	38万人	1.5%
ゲスト1人当たり売上高	9,370円	9,380円	10円	0.1%
チケット収入	4,226円	4,220円	△6円	△0.1%
商品販売収入	3,096円	3,110円	14円	0.5%
飲食販売収入	2,048円	2,050円	2円	0.1%

■ 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る増
 - － 4月15日から、5期に分けてイベントを展開(08年4月15日～09年4月14日)
 - － 東京ディズニーランドのみならず、リゾートワイドで周年イベントを展開

■ 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周年商品販売による商品販売収入の増

入園者数及びゲスト1人当たり売上高増により増収

15



テーマパーク事業-②

2. 2009年3月期 通期業績予想

テーマパーク事業	08/3実績	09/3予想	増減額	増減率
営業利益	263億円	251億円	△12億円	△4.6%

■ 営業利益の減

- ・入園者数の増に伴う営業利益の増(約25億円)
- ・人件費の増:時給改定(08年3月)に伴う準社員人件費の増(約△20億円)
- ・変動費の増:原材料費及びエネルギー費高騰などによる増(約△10億円)
- ・減価償却費の増:09/3税制改正(区分簡素化)に伴う増(約△15億円)
*但し、減価償却費を除くテーマパーク固定費は減少

人件費や09/3税制改正に伴う減価償却費の増などにより減益

16



ホテル事業

2. 2009年3月期 通期業績予想

ホテル事業	08/3実績	09/3予想	増減額	増減率
売上高	331億円	436億円	104億円	31.4%
営業利益	59億円	45億円	△13億円	△23.4%

■ 売上高の増

- ・東京ディズニーランドホテル開業(7月8日)に伴う増

■ 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(約20億円)による減
- ー開業前準備費用:家具備品、開業前広告、トレーニングコスト、不動産取得税など
- *但し、東京ディズニーランドホテルは、開業前準備費用を除くと今期より黒字

東京ディズニーランドホテル開業に伴い増収減益

17



リテール事業

2. 2009年3月期 通期業績予想

リテール事業

	08/3実績	09/3予想	増減額	増減率
売上高	169億円	176億円	7億円	4.3%
営業利益	△3億円	0億円	3億円	-

■ 売上高の増

- ・新規店舗出店による増
 - －08/3:53店舗→09/3:56店舗(予定)
- ・客数の増
 - －ライトユーザー層向けプログラム商品の強化
 - －独自のオンラインショッピングサイトでの販売強化(08年3月オープン)

■ 営業損失の改善

- ・在庫・SKU管理フローの厳格化による商品原価率の改善
- ・間接業務の効率化による販管費率の改善

今期より黒字化を目指す



その他の事業-①

2. 2009年3月期 通期業績予想

その他の事業の内容(主な施設)

■ 旧セグメント

- ・バーム&ファウンテンテラスホテル
- ・ディズニーリゾートライン
- ・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



■ 新セグメント

- ・イクスピアリ
- ・シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京
- ・ディズニーリゾートライン

※赤字…セグメントを変更した施設

■ イクスピアリを複合型商業施設事業からその他の事業セグメントに編入

- ・イクスピアリは、東京ディズニーリゾートの玄関口にふさわしい高いクオリティを持つ施設とすべく、ディズニーアンバサダーホテルと一体開発
- ・その為、これまでは2施設をあわせて、複合型商業施設事業として事業採算を捉えていた
- ・今回のセグメント変更に伴い、ディズニーアンバサダーホテルをホテル事業として一括りにした結果、残ったイクスピアリ事業としては営業損失に(営業損失イメージ:1桁億円台後半)
- ・主な要因は、減価償却費負担が大きいことによるもの
(フリー・キャッシュ・フローベースではプラス)

業績について

- ・イクスピアリ事業に加えて、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の開業前準備費用の発生などにより、新セグメントにおけるその他の事業は営業損失に



その他の事業-②

2. 2009年3月期 通期業績予想

その他の事業	08/3実績	09/3予想	増減額	増減率
売上高	194億円	246億円	51億円	26.6%
営業利益	△6億円	△16億円	△10億円	-

■ 売上高の増

- ・シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京開業(10月1日)による増

■ 営業損失の増

- ・シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京開業による営業損失の増
 - －開業前準備費用(約10億円)
 - －開業後も、減価償却費やショー制作費など初期コストの負担大
- ・イクスピアリ事業の営業損失の改善
 - －社会貢献事業の見直しに伴い、キャンプ・ネポス営業終了(約2億円の改善)

シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京開業に伴い増収減益

20



経常利益／当期純利益

2. 2009年3月期 通期業績予想

	08/3実績	09/3予想	増減額	増減率
経常利益	275億円	266億円	△8億円	△3.0%
当期純利益	147億円	162億円	14億円	10.1%

経常利益

■ 営業外費用の減(28億円)

- ・第1回社債1,000億円償還(08年4月、利率2.60%)による減
 - －手元資金(500億円)及び社債(300億円)、借入金(200億円)により充当

当期純利益

■ 特別損失の減(20億円)

- ・[前期] キャンプ・ネポス営業終了決定に伴う減損損失(11億円)など
- ・[前期] 水耕栽培施設受注業者倒産による貸倒損失・減損損失(7億円)など

営業外費用及び特別損失の減により当期純利益は増益

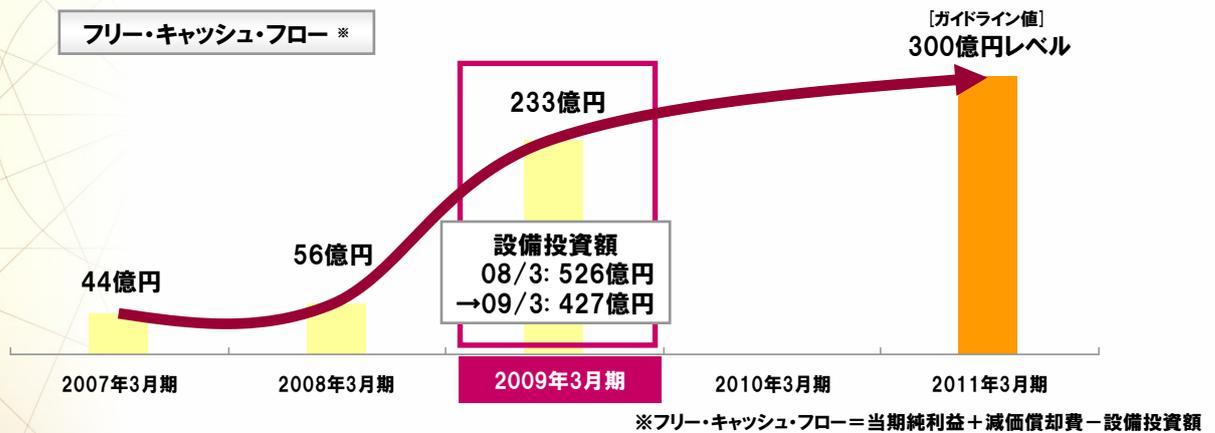
21



フリー・キャッシュ・フローの増加

2. 2009年3月期 通期業績予想

フリー・キャッシュ・フロー 56億円→233億円へ



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)
- ・自己株式取得枠の設定
- －取得株式の総数: 500万株(上限)、取得価格の総額: 325億円(上限)

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

22



まとめ

2. 2009年3月期 通期業績予想

通期業績予想(対前期)について

■ 売上高

- ・2つの新規施設※の開業や入園者数の増などにより増収

■ 営業利益

- ・テーマパーク人件費、09/3税制改正に伴う減価償却費及び開業前準備費用の増などにより減益

■ 当期純利益

- ・営業外費用及び特別損失の減により増益

※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

営業利益は減益となるものの、当期純利益は増益

23



3. 中期経営計画 Innovate OLC 2010 の進捗状況

代表取締役社長 (兼) COO
福島 祥郎



中期経営計画の概要

3. 中期経営計画の進捗状況

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

I 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

II 新たな成長基盤の確立

III OLCグループ価値の向上

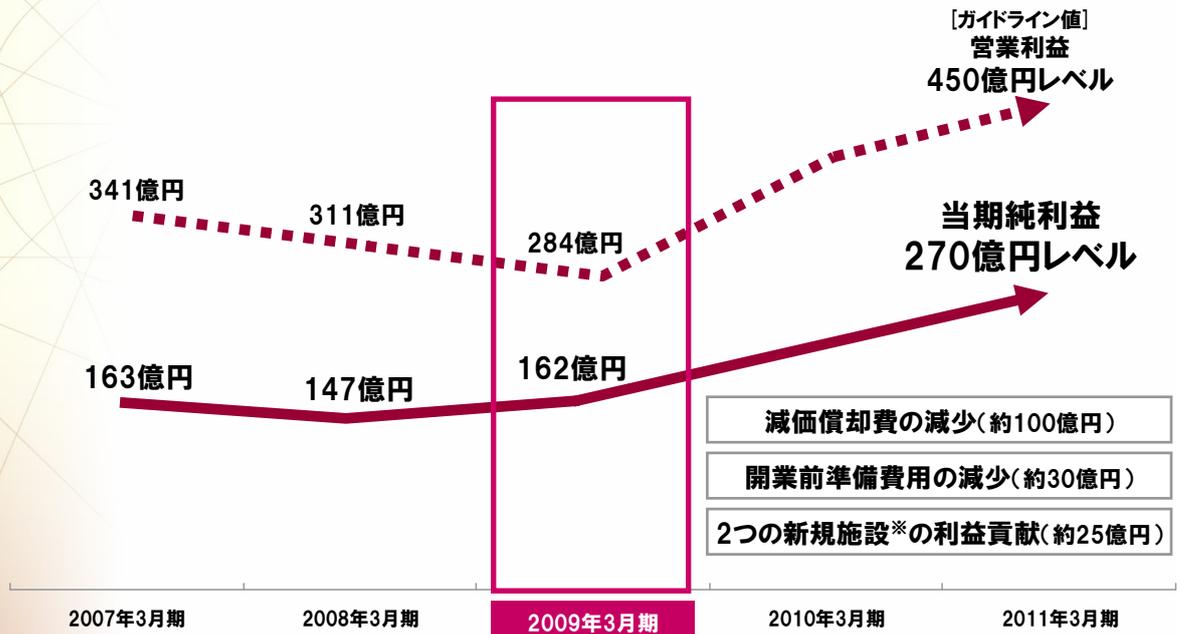
中期経営計画 (2008/3～2011/3) の目標値

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



Ⅰ. コア事業の更なる強化による利益の成長-① 3. 中期経営計画の進捗状況

目標値:2011年3月期 連結当期純利益270億円レベル



中期経営計画通りに進捗



Ⅰ. コア事業の更なる強化による利益の成長-② 3. 中期経営計画の進捗状況

クオリティの向上

東京ディズニーリゾート25thアニバーサリー(2009年3月期):ハード面

- テーマパーク:4月15日から1年間を通じてさまざまなイベントを展開
- 東京ディズニーランドホテルの開業
- シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の開業

東京ディズニーランドホテル	
開業予定日	2008年7月8日
客室数	705室
平均客室単価	50,000円台
客室稼働率	90%台半ば

シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京	
開業予定日	2008年10月1日
公演日数/回数	234日/380回~
座席数	2,170席
平均単価	10,000~12,000円
年間集客目標	約75万人

2011年3月期収益イメージ:売上高合計200億円レベル、営業利益合計25億円レベル
 *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から、シルク・ドゥ・ソレイユシアター東京は3年目から単年度黒字予定

東京ディズニーリゾートの魅力が更に拡充



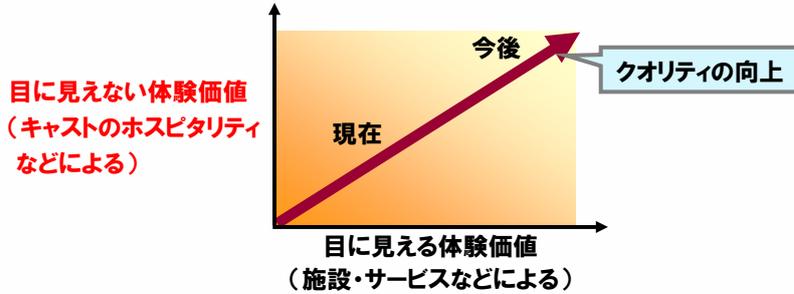
Ⅰ. コア事業の更なる強化による利益の成長-③ 3. 中期経営計画の進捗状況

クオリティの向上

東京ディズニーリゾート25thアニバーサリー(2009年3月期):ソフト面

■ ゲストの体験価値

- ・ゲストの体験価値の向上 ⇨ ゲストの満足度向上
- ・ゲストの目に見える体験価値と目に見えない体験価値



■ キャストのホスピタリティ向上

- ・キャストのホスピタリティ、おもてなしが目に見えない体験価値を醸成
- ・キャストのホスピタリティ向上に向けて、新たな施策の実施
(リマインディング・プログラム、エリアサービス・プロジェクトなど)

ゲストの体験価値の向上を目指す



Ⅰ. コア事業の更なる強化による利益の成長-④ 3. 中期経営計画の進捗状況

ターゲットの明確化(国内)

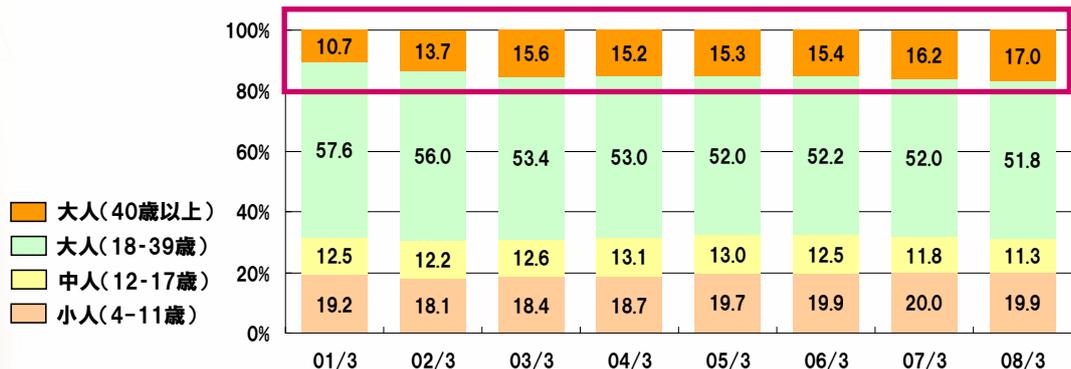
■ 市場環境

- ・人口減少が予想されるものの、首都圏には人口が集中
- ・少子高齢化が進行

■ 方針

- ・今期は東京ディズニーリゾート25thアニバーサリーの商材を最大限活用
- ・また、より細分化したマーケティングの実施(例:ニューエイジング向け施策など)

年代別来園者比率



各ターゲットニーズにあった価値提供により、入園者数の水準を段階的に上げていく



1. コア事業の更なる強化による利益の成長-⑤ 3. 中期経営計画の進捗状況

ターゲットの明確化(海外)

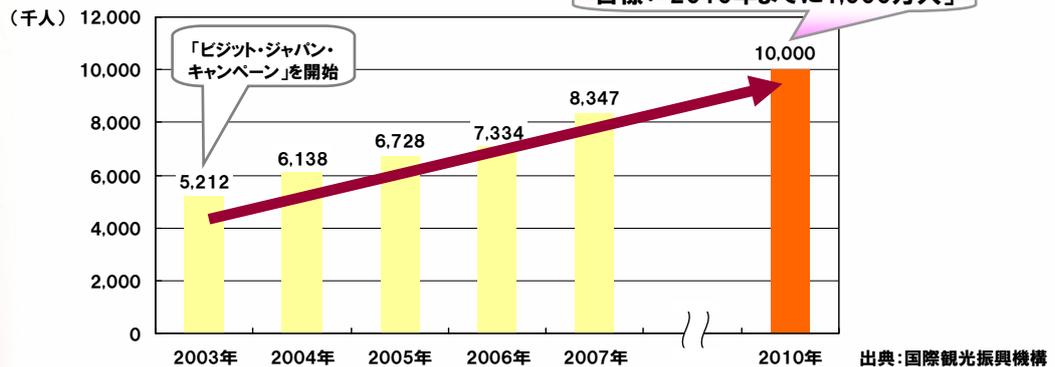
■ 市場環境

- ・今後も国・政府が主体となり、外国人旅行者の来訪を促進
 - ービジット・ジャパン・キャンペーン、ビザ解禁、羽田空港・成田空港の拡充など

■ 方針

- ・アジアを中心に海外集客を担当するグループを設置
- ・本年より、中国への集客活動を本格的に開始
- ＊海外集客人数：07/3:92万人→08/3:107万人(16.6%の増)

訪日外国人旅行者数の推移



アジアを中心にセールスを強化



1. コア事業の更なる強化による利益の成長-⑥ 3. 中期経営計画の進捗状況

コストの効率化

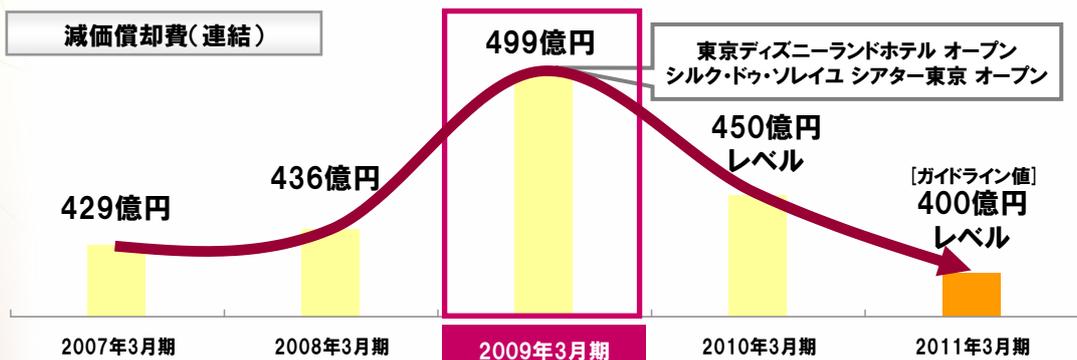
■ 高レベルでの顧客満足度を獲得しつつコストを効率化

- ・テーマパークにおけるゲストニーズの再確認、バックステージの効率化

■ 減価償却費の減少(2010年3月期～)

- ・税制改正に伴う減価償却費増はあるものの、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



II. 新たな成長基盤の確立

3. 中期経営計画の進捗状況

事業基盤の強化

■ リテイル事業の改善

- ・今期に黒字化、2011年3月期には営業利益率4%を目指す

■ イクスピアリ事業の改善

- ・キャンプ・ネボス:社会貢献事業の見直しに伴い、営業終了
- ・商業施設全体としての収益構造の改善を図る

事業開発方針の策定

■ 都市型エンターテイメント施設について、年内に候補地を絞る予定

■ 上記以外にも、「心の活力創造事業」のドメイン内で、将来に向けた事業の研究を推進

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

32



III. OLCグループ価値の向上-①

3. 中期経営計画の進捗状況

CSR

■ 事業活動そして事業との親和性の高い活動を通じて社会との良好な関係を構築 ～「家族の絆」と「学び」を主要テーマに設定～

・マネジメント体制

- －内部管理の充実及び経営監視機能の強化
- －透明性の高い情報開示

・環境活動

- －OLCグループ環境方針の制定及び環境対策委員会の設置
- －環境負荷低減に向けた取り組みの実施

・社会活動

- －テーマパークにおける安全性の徹底及びお客様の声の施策への反映
- －地域社会貢献や次世代育成への取り組みの実施

信頼基盤を確立し、OLCグループならではのCSR活動を推進

33



III. OLCグループ価値の向上-②

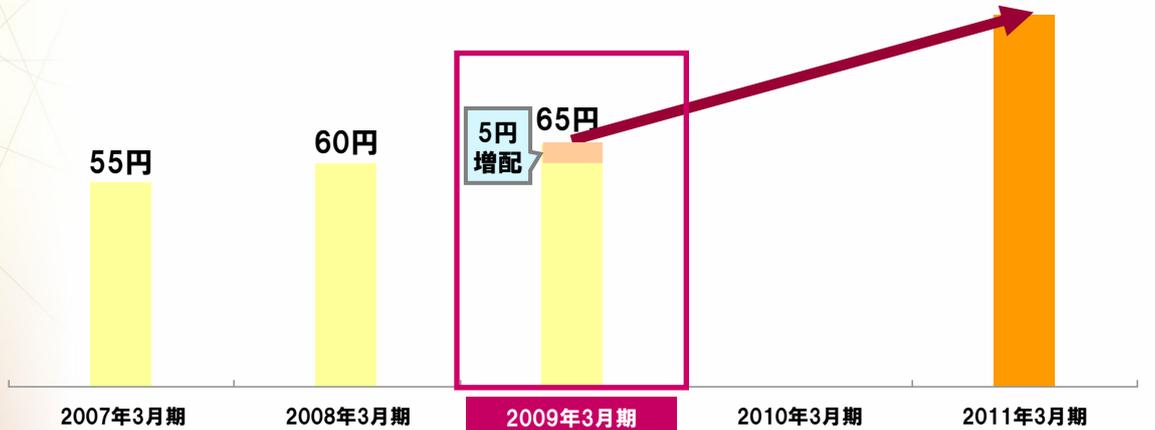
3. 中期経営計画の進捗状況

株主還元(配当)

2008年3月期から連結配当性向35%以上を目標とする

1株当たり年間配当額

[目標値]
配当性向:35%以上
(100円レベル※)



※前提: 連結当期純利益270億円レベル

今期は5円増配の65円に

34



III. OLCグループ価値の向上-③

3. 中期経営計画の進捗状況

株主還元(自己株式)

■ 自己株式取得枠の設定

・フリー・キャッシュ・フローを自己株式取得に充当

自己株式取得に関する内容

取得対象株式の種類	普通株式
取得しうる株式の総数	500万株(上限)
株式取得価格の総額	325億円(上限)
取得期間	2008年5月9日～2009年3月31日

ROEの向上

■ 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

35