



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 中間決算説明会

2007年11月7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ください。

プレゼンター

株式会社オリエンタルランド

代表取締役社長(兼)COO 福島 祥郎

代表取締役副社長 長岡 彰夫



目次

1. 中間決算の概要	<ul style="list-style-type: none">◆ 中間期実績(対前中間期)◆ 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／中間純利益◆ まとめ
2. 通期業績予想	<ul style="list-style-type: none">◆ 中間期実績(対期初予想)◆ 通期業績予想(対期初予想)◆ 通期業績予想(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◆ まとめ
3. 中期経営計画 Innovate OLC 2010 の進捗状況	<ul style="list-style-type: none">◆ 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-株主還元

2

このプレゼンテーションは

1. 中間決算の概要
 2. 通期業績予想
 3. 中期経営計画 Innovate OLC 2010 の進捗状況
- の3つのパートに別れています。



1. 中間決算の概要

代表取締役副社長
長岡 彰夫

「中間決算の概要」についてご説明します。



中間期実績(対前中間期)

1. 中間決算の概要

連結損益計算書	07/3 中間期実績 (億円)	08/3 中間期実績 (億円)	増減額 (億円)	増減率 (%)
売上高	1,605	1,631	25	1.6
テーマパーク事業	1,343	1,363	19	1.5
複合型商業施設事業	112	114	1	1.3
リテイル事業	84	81	△3	△4.1
その他の事業	64	72	7	12.0
営業利益(損失)	118	163	45	38.2
テーマパーク事業	109	147	37	34.6
複合型商業施設事業	3	7	4	144.2
リテイル事業	△5	△1	3	-
その他の事業	9	8	△1	△16.4
経常利益	98	150	51	52.2
特別利益	-	-	-	-
特別損失	4	5	1	31.6
中間純利益	53	84	30	57.6

テーマパーク事業が牽引役となり、増収増益

4

中間期実績(対前中間期)

売上高は25億円増の1,631億円、営業利益は45億円増の163億円、経常利益は51億円増の150億円、中間純利益は30億円増の84億円と、増収増益となりました。

セグメントをご覧頂くと、テーマパーク事業が、売上高・営業利益ともに牽引役となっていることが、お分かり頂けると思います。



テーマパーク事業-①

1. 中間決算の概要

テーマパーク事業	07/3 中間期実績	08/3 中間期実績	増減	増減率
売上高	1,343億円	1,363億円	19億円	1.5%
入園者数	1,204万人	1,217万人	13万人	1.0%
ゲスト1人当たり売上高	9,170円	9,273円	103円	1.1%
チケット収入	4,037円	4,178円	141円	3.5%
商品販売収入	3,096円	3,026円	△70円	△2.3%
飲食販売収入	2,037円	2,069円	32円	1.6%

■ 入園者数の増

・四半期毎において、各パークのイベントが奏効

- 第1四半期: 東京ディズニーシー 「5周年ファイナルプログラム/タワー・オブ・テラー」
- 第2四半期: 東京ディズニーランド 「カリブの海賊/ディズニー・ハロウィーン」

・天候の影響を緩和するプログラムの展開

- 東京ディズニーランド/東京ディズニーシー 「ウォータープログラム/夏期夜間プログラム」

■ ゲスト1人当たり売上高の増

・昨年9月のチケット料金改定による増

入園者数/ゲスト1人当たり売上高増により増収

5

セグメント別にご説明します。

テーマパーク事業-①

売上高は、19億円増の1,363億円となりました。

主な要因としましては、テーマパーク入園者数が、13万人増の1,217万人となったこと、また、ゲスト1人当たり売上高が、昨年9月のチケット料金改定の効果などにより103円増の9,273円となったことが、挙げられます。

7・9月に2度の台風関東直撃や、8月の猛暑と天候面でのマイナスはありながらも、入園者数が増加した要因は、第1四半期において、東京ディズニーシーの5周年のファイナルプログラム、そしてタワー・オブ・テラーが、第2四半期において、東京ディズニーランドのアトラクション「カリブの海賊」のリニューアルやハロウィーンのイベントが好評であったことが挙げられます。加えて、両パークでのウォータープログラムや夜間プログラムの導入が、猛暑対策となりました。



テーマパーク事業-②

1. 中間決算の概要

テーマパーク事業	07/3 中間期実績	08/3 中間期実績	増減額	増減率
営業利益	109億円	147億円	37億円	34.6%

■ 営業利益の増

・売上高の増に伴う営業利益の増

・固定費※の減(約20億円)

－販促活動費の減…宣伝広告費の低減など

－エンターテイメント・ショー制作費の減…イベント・ショーのレギュラー化など

－施設更新関連費の減…[前期] 新規施設オープンに伴う除却費発生など

－業務委託費の減…[前期] 東京ディズニーシー5周年プロモーション費用発生など

・人件費※の減(約4億円)

－準社員人件費の減

※OLC数値

売上高増に加え、コストの効率化により増益

6

テーマパーク事業-②

営業利益は、37億円増の147億円となりました。

こちらは、売上高の増に加えて固定費を中心とした営業費用の減が挙げられます。

具体的には、宣伝広告費の低減などによる販促活動費の減、イベント・ショーのレギュラー化などによるエンターテイメント・ショー制作費の減、また、前期に多く発生した施設更新関連費や業務委託費の減などが挙げられます。

また、雇用環境が厳しくなりつつある中、労働生産性を高めることで、人件費も減少しました。このように、テーマパーク事業においては、売上高の増に加え、コストの効率化により増益となりました。



リテイル事業

1. 中間決算の概要

リテイル事業	07/3 中間期実績	08/3 中間期実績	増減額	増減率
売上高	84億円	81億円	△3億円	△4.1%
営業損失	△5億円	△1億円	3億円	-

■ 売上高の減

- ・不採算店舗の閉店などにより売上高減
前期:54店舗→今期:50店舗(9月末比較)
- ・但し、前期からの四半期の傾向で比較すると、減少幅は縮小

■ 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(約2億円)
(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

リテイル事業

売上高は3億円減の81億円、営業損失は3億円改善の1億円となりました。

売上高においては、不採算店舗の閉店などにより減少しましたが、前期からの四半期の傾向で比較すると、減少幅は縮小しております。

また、営業損失においては、前期より取り組んできた費用構造改革の効果などにより営業費用を減少させることが出来た為、依然として赤字ではありますが、改善することが出来ました。



複合型商業施設事業／その他の事業

1. 中間決算の概要

複合型商業施設事業

	07/3 中間期実績	08/3 中間期実績	増減額	増減率
売上高	112億円	114億円	1億円	1.3%
営業利益	3億円	7億円	4億円	144.2%

■ [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 中間期実績	08/3 中間期実績	増減額	増減率
売上高	64億円	72億円	7億円	12.0%
営業利益	9億円	8億円	△1億円	△16.4%

■ 売上高の増: モノレールの運賃改定に伴う増など

■ 営業利益の減: 映画事業による減(△約4億円)など

売上高増の一方、費用増により増収減益

8

複合型商業施設事業

複合型商業施設事業におきましては、前期にディズニーアンバサダーホテルのリニューアルを行ったことなどにより、売上高は1億円増の114億円、営業利益は4億円増の7億円となりました。

その他の事業

モノレールの運賃改定を4月に行ったなどにより、売上高は7億円増の72億円、また、映画事業による減が約4億円あったことなどにより、営業利益は1億円減の8億円となりました。

以上がセグメント別のご説明となります。



経常利益／中間純利益

1. 中間決算の概要

	07/3 中間期実績	08/3 中間期実績	増減額	増減率
経常利益	98億円	150億円	51億円	52.2%
中間純利益	53億円	84億円	30億円	57.6%

経常利益

- 営業外収益の増
・受取利息の増など

中間純利益

- 特別損失の増
・水耕栽培施設受注業者への貸倒引当金繰入額など

特別損失が発生したものの、中間純利益は増益

9

経常利益

営業利益の増に加え、受取利息の増などにより、51億円増の150億円となりました。

中間純利益

グループ会社で計画していた水耕栽培施設の建設において特別損失などが発生したものの、30億円増の84億円となりました。



まとめ

1. 中間決算の概要

中間決算(対前中間期)について

■ テーマパーク事業

売上高増に加え、コストの効率化により増益



■ リテイル事業

費用構造改革による営業損失の縮小

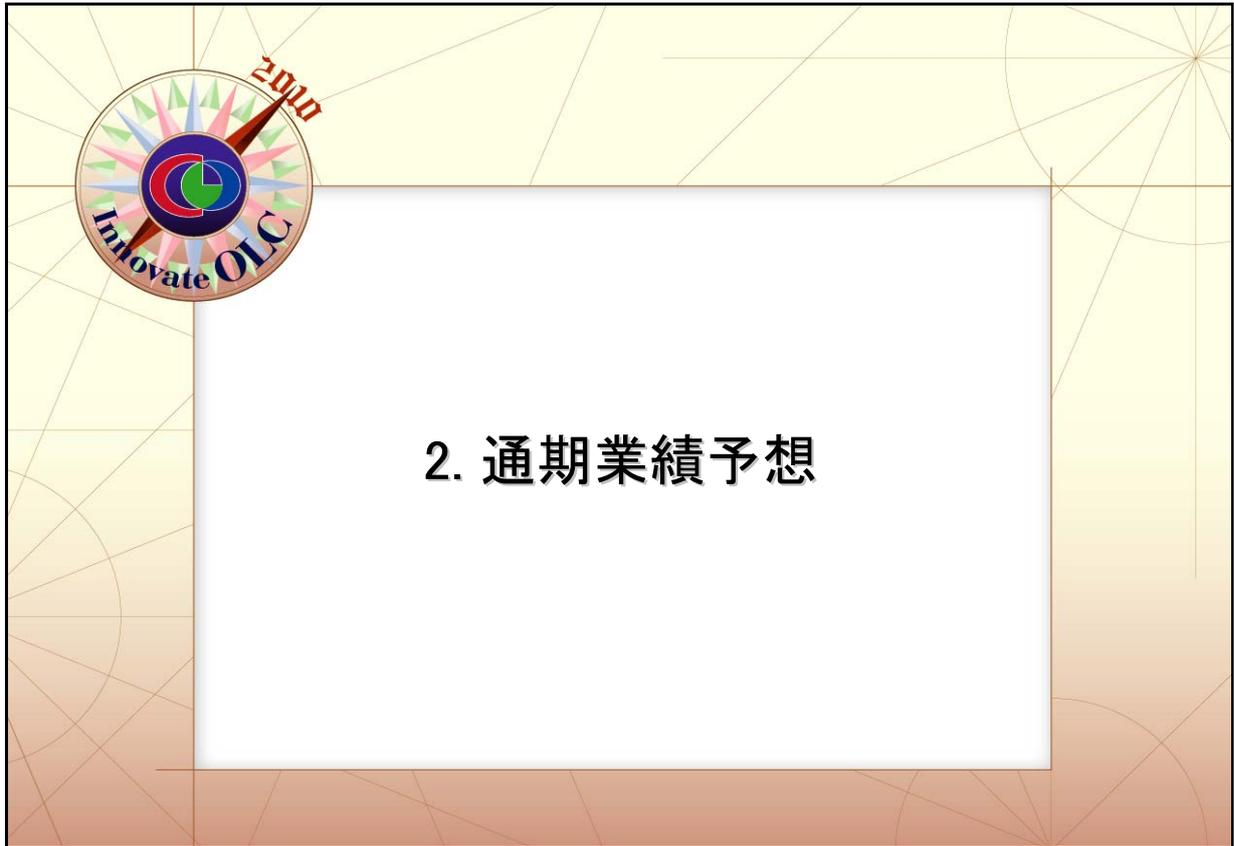


売上高増に加え、コストの効率化により増収増益

10

まとめ

当中間期は、テーマパーク事業において、売上高の増に加え、コスト効率化により増益となったこと、また、再建中のリテイル事業において、費用構造改革により営業損失が縮小出来たことなどにより、増収増益となりました。



通期業績予想についてご説明します。



中間期実績(対期初予想)

2. 通期業績予想

連結損益計算書	08/3 中間期期初予想 (億円)	08/3 中間期実績 (億円)	増減額 (億円)	増減率 (%)
売上高	1,620	1,631	10	0.6
テーマパーク事業	1,353	1,363	9	0.7
複合型商業施設事業	116	114	△1	△1.7
リテイル事業	78	81	2	3.3
その他の事業	72	72	0	0.1
営業利益(損失)	123	163	39	32.0
テーマパーク事業	118	147	28	24.0
複合型商業施設事業	4	7	3	77.9
リテイル事業	△5	△1	3	-
その他の事業	4	8	3	91.6
経常利益	103	150	47	46.0
特別利益	-	-	-	-
特別損失	-	5	5	-
中間純利益	59	84	24	41.8

テーマパーク事業が牽引役となり、増収増益

12

中間期実績(対期初予想)

通期業績予想に入る前に、中間期実績を、期初予想と比較してご説明します。

売上高は10億円増、営業利益は39億円増、経常利益は47億円増、中間純利益は24億円増と、こちらも増収増益となりました。

セグメントを見ると、期初予想比較においても、テーマパーク事業が売上高・営業利益ともに牽引役となっているのが、お分かり頂けると思います。



中間期実績(対期初予想)

2. 通期業績予想

主な要因について

■ 売上高の増

- ・テーマパーク事業において、入園者数が計画に対し若干上回って推移

■ 営業利益の増

- ・売上高の増に伴う営業利益の増
- ・テーマパーク事業を中心とした営業費用の減

－固定費の減(約10億円)

－人件費の減(約6億円)

－固定費の時期ずれ(約10億円)

- ・リテイル事業が再建計画を若干上回って推移

期初予想に対しても、コストの効率化などにより増収増益に

13

中間期実績(対期初予想)の主な要因について

売上高においては、テーマパーク事業にて入園者数が計画を若干上回ったことなどが挙げられます。また、営業利益においては、売上高の増に加え、営業費用を減少させることが出来ました。

営業費用の主な内容は、テーマパーク事業を中心とした減であり、固定費の減で約10億円、人件費の減で約6億円、下半期への時期ずれで約10億円となっています。なお、リテイル事業においても、再建計画を若干上回ることが出来ました。

このように、期初予想に対しても、コストの効率化などにより増収増益となりました。



通期業績予想(対期初予想)

2. 通期業績予想

連結損益計算書	08/3 通期期初予想 (億円)	08/3 通期修正予想 (億円)	増減額 (億円)	増減率 (%)
売上高	3,421	3,444	22	0.7
テーマパーク事業	2,858	2,871	13	0.5
複合型商業施設事業	236	235	△0	△0.0
リテイル事業	167	177	9	5.9
その他の事業	159	159	△0	△0.3
営業利益(損失)	289	319	29	10.1
テーマパーク事業	269	291	22	8.3
複合型商業施設事業	12	15	3	24.2
リテイル事業	△4	△2	1	-
その他の事業	10	13	2	19.3
経常利益	246	278	31	12.7
特別利益	-	-	-	-
特別損失	-	5	5	-
当期純利益	146	162	16	11.2

中間期の傾向を踏まえ、通期でも期初予想に対して増収増益

14

通期業績予想(対期初予想)

好調に推移した中間期の傾向を踏まえ、通期予想も上方修正させて頂きました。

営業利益は、29億円増の319億円となっています。

12ページに記載の通り、中間期の営業利益は39億円増となっていますので、下半期は約10億円の減に見えるのですが、これは前述した費用の時期ずれが発生しているからであり、下半期はほぼ期初予想通りとしています。

なお、10月23日に「業績予想の修正」として発表させて頂いた数値から、さらに精査を進めた結果、経常利益を275億円から278億円に、当期純利益を160億円から162億円へと変更させて頂きました。



通期業績予想(対前期)

2. 通期業績予想

連結損益計算書	07/3 通期実績 (億円)	08/3 通期修正予想 (億円)	増減額 (億円)	増減率 (%)
売上高	3,440	3,444	3	0.1
テーマパーク事業	2,891	2,871	△19	△0.7
複合型商業施設事業	231	235	4	1.8
リテイル事業	178	177	△0	△0.6
その他の事業	138	159	20	14.5
営業利益(損失)	341	319	△21	△6.4
テーマパーク事業	314	291	△23	△7.5
複合型商業施設事業	10	15	5	48.6
リテイル事業	△10	△2	7	-
その他の事業	23	13	△10	△44.0
経常利益	301	278	△23	△7.8
特別利益	1	-	△1	-
特別損失	15	5	△9	△64.1
当期純利益	163	162	△0	△0.1

期初予想より減益幅は縮小

15

通期業績予想(対前期)

修正した通期予想を、前期と比較してご説明します。

売上高は3億円増の3,444億円、営業利益は21億円減の319億円、経常利益は23億円減の278億円、当期純利益はほぼ前期レベルの162億円となります。

セグメントを見ると、テーマパーク事業の売上高・営業利益の減、また、その他の事業の営業利益の減が目立ちます。



テーマパーク事業①

2. 通期業績予想

テーマパーク事業	07/3 通期実績	08/3 通期修正予想	増減	増減率
売上高	2,891億円	2,871億円	△19億円	△0.7%
入園者数	2,582万人	2,540万人	△42万人	△1.6%
ゲスト1人当たり売上高	9,309円	9,400円	91円	1.0%
チケット収入	4,151円	4,250円	99円	2.4%
商品販売収入	3,144円	3,120円	△24円	△0.8%
飲食販売収入	2,014円	2,030円	16円	0.8%

- 入園者数の減
 - ・ [前期] 東京ディズニーシー5周年や暖冬の影響などにより過去最高
- ゲスト1人当たり売上高の増
 - ・ 昨年9月のチケット料金改定の効果(4-8月)
- ホテル※における客室などの全面リニューアルを実施(1-3月)
 - ・ ホテル客室稼働率が若干低下(前期:90%台後半→今期:90%台前半)

※東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ

入園者数減などにより、テーマパーク事業は減収

16

セグメント別にご説明します。

テーマパーク事業①

売上高は、19億円減の2,871億円を見込んでいます。

これは、ゲスト1人当たり売上高が増加する一方、入園者数が下半期に減少することを見込んでいる為です。今下半期も、クリスマスをはじめとする様々なイベントを展開するものの、過去最高であった前下半期は、東京ディズニーシー5周年イベントの展開、タワー・オブ・テラーの導入、そして、暖冬のプラスの影響があったことなどを踏まえ、減少を見込んでいます。

また、今期は、「東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ」のリニューアルを予定しており、ホテル収入も若干減少を見込んでいます。



テーマパーク事業-②

2. 通期業績予想

テーマパーク事業	07/3 通期実績	08/3 通期修正予想	増減額	増減率
営業利益	314億円	291億円	△23億円	△7.5%

■ 営業利益の減

- ・ 売上高減に伴う営業利益の減

・ 固定費の増

- ー 減価償却費の増…税制改正に伴う減価償却費の増(△約20億円)など
- ー ホテル※における客室などの全面リニューアル費用の増(△約5億円)

※東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ

- ・ 中間期のコストの効率化などにより、上記以外の営業費用は低減

税制改正に伴う減価償却費の増などにより減益

17

テーマパーク事業-②

営業利益は、23億円減の291億円を見込んでいます。

本年より税制改正に伴う減価償却費の増があり、先程説明したホテルのリニューアル費用を合わせると、約25億円ほど営業費用の増加要因があります。

但し、上記以外の営業費用は、中間期のコストの効率化などにより低減する見込です。



リテイル事業

2. 通期業績予想

リテイル事業	07/3 通期実績	08/3 通期修正予想	増減額	増減率
売上高	178億円	177億円	△0億円	△0.6%
営業損失	△10億円	△2億円	7億円	-

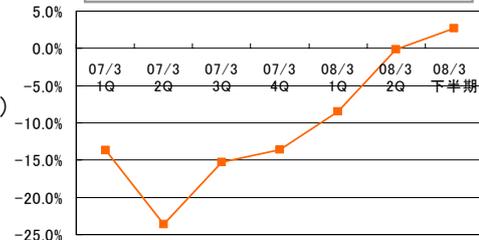
■ 売上高の改善

- ・新規店舗出店による増
 - －羽生イオンモール店(11/2)
 - －船橋ららぽーとTOKYO-BAY店(11/9)
- ・販売促進活動の強化
 - －クリスマス期の販売強化
 - －会員向けキャンペーンの展開

■ 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(約4億円)
(店舗賃料、物流費、本社オフィス賃料、人件費など)

売上高(期別 前年同期比の推移)



費用構造改革に取り組みつつ、売上高は前年レベルを目指す

18

リテイル事業

売上高は前期レベルの177億円、営業損失は7億円改善の2億円を見込んでいます。

売上高においては、新規店舗を2店舗出店します。なお、これらの店舗は、これまでより固定装飾を少なくすることなどで初期コストを抑えつつ、ダイナミックな商品ディスプレイにより、商品の魅力がより伝わるよう柔軟性のあるデザインを採用しています。また、クリスマス商戦の販売強化やロイヤルカスタマープログラム「ファンタミア」の会員様向けのキャンペーンを展開します。

これらの施策により、売上高は前期レベルを目指し、費用構造改革と合わせて営業損失の改善を目指していきます。



複合型商業施設事業／その他の事業

2. 通期業績予想

複合型商業施設事業	07/3 通期実績	08/3 通期修正予想	増減額	増減率
売上高	231億円	235億円	4億円	1.8%
営業利益	10億円	15億円	5億円	48.6%

■ [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 通期実績	08/3 通期修正予想	増減額	増減率
売上高	138億円	159億円	20億円	14.5%
営業利益	23億円	13億円	△10億円	△44.0%

■ 売上高の増：モノレールの運賃改定に伴う増など

■ 営業利益の減：新規施設※の開業前準備費用発生(△約10億円)

映画事業による減(△約6億円)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、新規施設の開業前準備費用増などにより増収減益

19

複合型商業施設事業

中間期同様、前期のディズニーアンバサダーホテルのリニューアルなどにより、売上高は4億円増の235億円、営業利益は5億円増の15億円を見込んでいます。

その他の事業

中間期同様、モノレールの運賃改定を4月に行ったなどにより、売上高は20億円増の159億円、また、中間期同様に映画事業による減に加え、来期オープン予定の「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」の開業前準備費用が約10億円発生することなどにより、営業利益は10億円減の13億円となる見込です。

以上がセグメント別のご説明となります。



経常利益／当期純利益

2. 通期業績予想

	07/3 通期実績	08/3 通期修正予想	増減額	増減率
経常利益	301億円	278億円	△23億円	△7.8%
当期純利益	163億円	162億円	△0億円	△0.1%

経常利益

- 営業外費用の増
 - ・社債発行による増など

当期純利益

- 特別損失の減
 - ・水耕栽培施設受注業者への貸倒引当金繰入額など
 - ・[前期] リテイル事業再編損失、投資有価証券評価損など

特別損失の減などにより、当期純利益は前期レベルへ

20

経常利益

営業利益の減に加え、社債発行による営業外費用の増などにより、23億円減の278億円を見込んでいます。

当期純利益

特別損失が減少していることなどから、前期レベルの162億円を見込んでいます。



通期業績予想(対前期)について

- テーマパーク事業
 - ・税制改正に伴う減価償却費の増(△約20億円)
- その他の事業
 - ・新規施設※の開業前準備費用の増(△約10億円)

※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



- テーマパーク事業
 - ・中間期におけるコストの効率化
- リテイル事業
 - ・損失の縮小



中間期の傾向を踏まえ、当期純利益は前期レベルへ

まとめ

当期は、テーマパーク事業において、売上高の減に加え、税制改正に伴う減価償却費の増や、その他の事業において、来期オープン予定の新規施設の開業前準備費用などの営業費用が増加見込である一方、中間期におけるコストの効率化やリテイル事業の損失の縮小などにより、通期でもその他の営業費用を低減出来る見込の為、当期純利益は前期レベルを見込んでいます。



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 Innovate OLC 2010 の進捗状況」についてご説明します。



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	2007年3月期
当期純利益	270億円レベル	163億円 年平均成長率13%レベル 売上高の着実な増加、営業利益率の向上
配当性向	35%以上 (配当金額: 100円レベル)	配当金額: 55円 直接的な利益還元重視 2008年3月期より実施

23

中期経営計画(2008年3月期～2011年3月期)の概要

こちらは、本年5月に発表した中期経営計画の概要となっております。

3つの基本方針と、2つの目標値で構成されています。



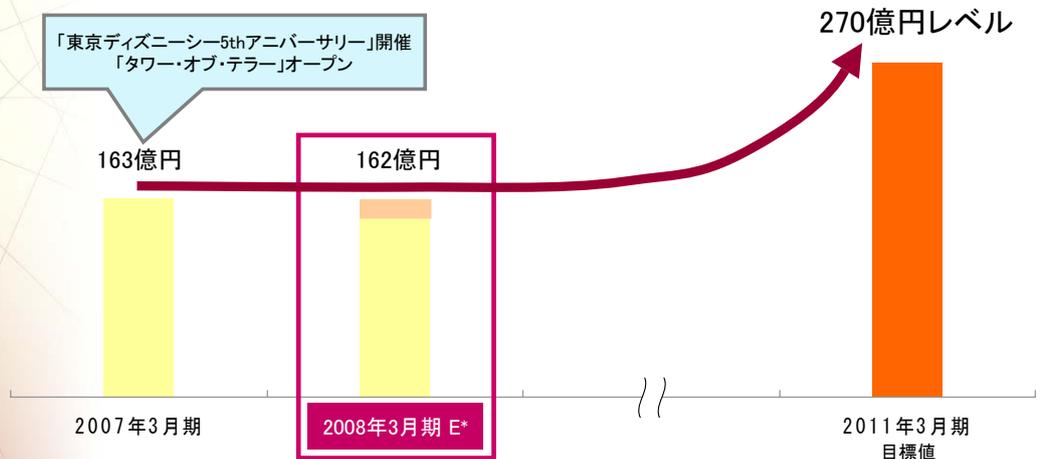
I. コア事業の更なる強化による利益の成長-①

3. 中期経営計画の進捗状況

2008年3月期 連結当期純利益予想 146億円→162億円

当期純利益(連結)

「東京ディズニーシー5thアニバーサリー」開催
「タワー・オブ・テラー」オープン



当初計画を若干上回り、順調に推移

E* 2007年11月時点予想

24

I. コア事業の更なる強化による利益の成長-①

当期の当期純利益は、上方修正を行ったことで、前期レベルの162億円を見込んでおり、順調に推移しています。その要因も、テーマパーク事業が牽引役となっているなど、当期においては、基本方針の1つ目である「コア事業の更なる強化による利益の成長」が計画通り進捗出来ていると言えます。

また、来期に向けた取り組みも着実に進捗しております。その中でも、「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」の3つについて、ご説明します。



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25周年(2009年3月期)

■ 概要 “キャンペーンコンセプト:「夢よ、ひらけ。」”

開催期間	2008年4月15日～2009年4月14日
オープニング (4月15日～7月7日)	「夢よ、ひらけ。」宣言
2nd ステージ (7月8日～9月11日)	冒険と好奇心の夢よ、ひらけ。
3rd ステージ (9月12日～11月上旬)	驚きと感動の夢よ、ひらけ。
4th ステージ (11月上旬～1月中旬)	愛とときめきの夢よ、ひらけ。
フィナーレ (1月中旬～4月14日)	夢よ、ひらけ。いつまでも、どこまでも。

<主な新規パレード/施設>

・東京ディズニーランド 新ディパレード
「ジュビレーション！」スタート

・「東京ディズニーランドホテル」
グランドオープン

・「シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京」
グランドオープン

※その他、各ステージにおいて、
季節にあわせた魅力あふれるさまざまな
スペシャルイベントや、25周年ならではの
特別なプログラムを実施

■ ポイント

- ・東京ディズニーリゾートの面としての魅力を訴求
- ・東京ディズニーリゾート事業に携わる人々の「共通の誇り」を強化

あらゆる人々から将来に渡って選ばれ続ける場所としての魅力を訴求

25

I. コア事業の更なる強化による利益の成長-②

まず、「東京ディズニーリゾート25周年」です。キャンペーンコンセプトは、「夢よ、ひらけ。」。来年4月15日から1年間、5期に分けてキャンペーンを展開することが決定しました。5つのステージ、それぞれに目玉を用意しています。

ポイントは、大きく2つと考えてます。

1つ目は、この後、ご説明します2つの新規施設をはじめ、「東京ディズニーリゾート」としてキャンペーンを展開していこうと考えている為、これまでの周年イベントにはなかった、面としての訴求をいかに図っていけるかです。

2つ目は、今後も永続的なリゾートである為に、リゾートに携わるすべての人々の「共通の誇り」を強化していきたいと考えてます。例えば、当社の社員はもちろん、リゾートに働くキャストに対して再教育などを行います。改めて、東京ディズニーリゾートのサービスを見つめ直し、ソフト面の強化を図ると同時に、東京ディズニーリゾートで働く誇りを強化していきたいと考えてます。

このように、ハード面・ソフト面の両面を強化し、あらゆる人々から将来に渡って選ばれ続ける場所としての魅力を訴求していきます。



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

東京ディズニーランドホテル(2009年3月期)

■ 概要

施設概要	
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

■ ポイント

- ・ディズニーホテルとしては最大規模
- ・東京ディズニーランドの「ワールドバザール」と同じヴィクトリア朝様式のデザイン
- ・ファミリータイプを中心とした客室
一壁のくぼみ“アルコーヴ”を使った4台目のベッド「アルコーヴベッド」を設置した客室(384室)

リゾートに滞在する楽しさ・素晴らしさが、さらに拡充

26

I. コア事業の更なる強化による利益の成長③

続いて、「東京ディズニーランドホテル」についてご説明します。

2008年7月8日にオープンすることが決定しました。客室数は、ディズニーホテルとしては最大規模の705室、平均客室単価、客室稼働率は、既存の2つのディズニーホテルとほぼ同レベルを考えています。

ポイントとしては、ヴィクトリア朝様式で東京ディズニーランドとの一体感を醸成していること、また、ファミリーでご利用頂ける客室が充実していること、などが挙げられます。このホテルが出来ることで、リゾートに滞在する楽しさ・素晴らしさが、さらに拡充します。



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

クオリティの向上

シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京 (2009年3月期)

■ 概要

施設概要	
開業予定日	2008年10月1日
公演日数/回数	233日/380回～
座席数	2,170席
個人向け 最多価格帯	9,800円
年間集客目標	約75万人

■ ポイント

- ・「シルク・ドゥ・ソレイユ」ブランドの確立
ー日本における本来のブランド価値の訴求
- ・既存市場からの集客及び新規顧客の獲得
ーターゲットニーズに合わせた価格戦略
- ・テーマパークマーケティングとの整合

東京ディズニーリゾートに、これまでにない新しい魅力が追加

27

I. コア事業の更なる強化による利益の成長-④

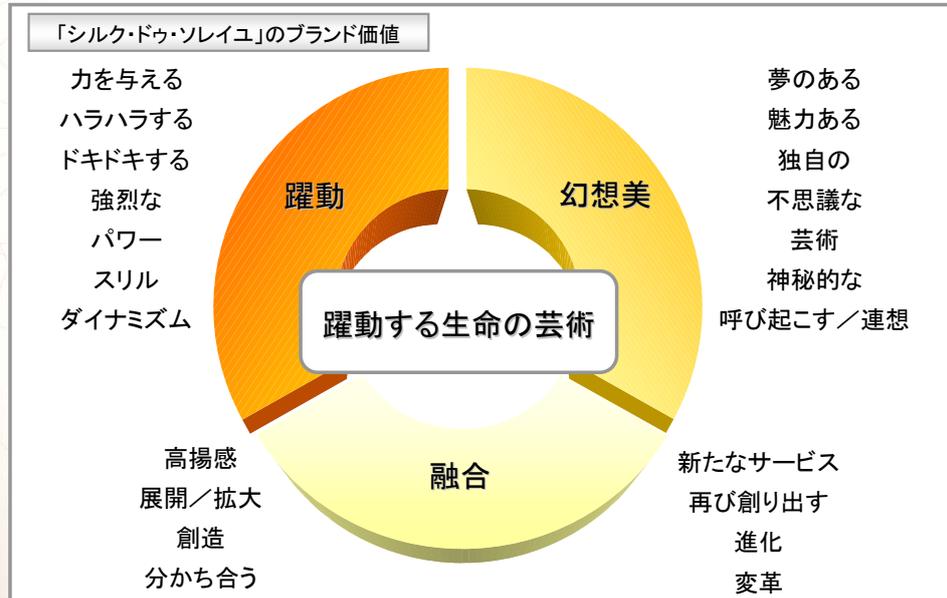
「シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京」についてご説明します。

こちらは、2008年10月1日にオープンすることが決定しました。

公演日数・回数は233日・380公演、座席数は2,170席、個人様向け最多価格帯は9,800円、年間集客人数は、約75万人を目指します。こちらの成功のポイントは、大きく3つと言えます。1つ目は、「シルク・ドゥ・ソレイユ」ブランドの確立です。



「シルク・ドゥ・ソレイユ」ブランドの確立



ロングラン実現の為に、本来のブランド価値の浸透が重要

28

シルク・ドゥ・ソレイユシアター東京-①

こちらは、シルク・ドゥ・ソレイユのブランドをイメージしたものです。

日本においては、こちら左上の「躍動」の一面しか、浸透していないものと考えています。

その為、シルク・ドゥ・ソレイユとは、「躍動」と「幻想美」を「融合」させた

「躍動する生命の芸術」であることを、まず浸透させることを第一優先と考えてます。

そして、そのシルク・ドゥ・ソレイユが、日本で初めての常設劇場「シルク・ドゥ・ソレイユシアター東京」において新しいコンセプトの演目を行う、というように段階を踏んでブランドの浸透を図っていきたいと思います。

このブランドの浸透こそが、ロングラン実現の為に、必要なことだと考えています。



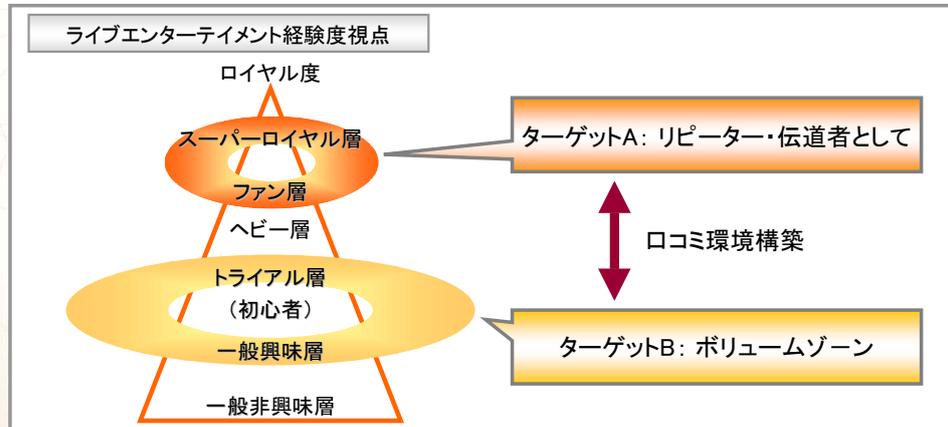
シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京-②

3. 中期経営計画の進捗状況

既存市場からの集客及び新規顧客の獲得

■ ターゲットイメージ

- ・デモグラフィック視点ではなく、ライブエンターテインメント経験度視点で設定
- ・ターゲット毎に異なるマーケティングの展開



■ 価格戦略

- ・ターゲットニーズに合わせたメリハリをつけた料金設定
- ・高付加価値プログラムの検討

29

シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京-②

2つ目は、既存市場からの集客及び新規顧客の獲得がポイントと考えています。

ターゲットとしては、ご覧頂く通り、年代や性別といった視点ではなく、ライブエンターテインメント経験度視点で設定していきたいと思っております。スーパーロイヤル層・ファン層といった既存市場、トライアル層・一般興味層といった新規顧客という異なるターゲットに対し、マーケティングを行ってまいります。

そのマーケティングの一例として、価格戦略が挙げられます。

先程、個人向け最多価格帯が9,800円とご説明しましたが、ターゲット毎に、かなり幅広い料金設定を予定しています。また、あわせてスーパーロイヤル層・ファン層に対しては、高付加価値プログラムの検討も行っており、体験価値と価格を連動させていこうと考えています。

最後に、テーマパークマーケティングとの統合もポイントと考えています。

このように、東京ディズニーリゾートに、これまでにない新しい魅力「シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京」が追加されることを、いかに浸透し、いかに集客していただけるか、専門部署において、鋭意取り組んでいます。



I. 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

クオリティの向上

2つの新規施設※の開業前準備費用

※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

- 2009年3月期にかかる開業前準備費用：合計約55億円

・固定費：家具備品・開業前広告・トレーニングコストなど
・税金：不動産取得税・登録免許税

- 投資額：合計約540億円（開業前準備費用を含む）※立体駐車場含む

■ 収益貢献

・2011年3月期

年間売上高

合計200億円レベル

年間営業利益

合計25億円レベル

（税制改正の影響により減価償却費の初期負担増）

・開業は2009年3月期だが、本格的な収益貢献は2010年3月期から

2009年3月期は、開業前準備費用が大きく発生

30

I. コア事業の更なる強化による利益の成長⑤

なお、これまでご説明した「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」の来期にかかる開業前準備費用につきまして、簡単にご説明します。総額で、約55億円を見込んでいます。

内訳としては、ホテルの家具備品や、開業前広告、トレーニングコストといった固定費に加え、不動産取得税・登録免許税といった税金負担となっております。

その為、本格的な収益の貢献においては、5月にご説明した通り、2010年3月期からを予定しています。



I. 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

ターゲットの明確化

- ファミリー層、ニューエイジング層、宿泊層(海外層含む)といったターゲット毎の施策を展開
 - ・当中間期においても、40歳以上比率・海外比率が増加

コストの効率化

- 「コストの効率化」と「高レベルでの顧客満足度獲得」の両立を実現
 - ・当中間期においても、ゲスト満足度調査にて「非常に満足」と回答された比率や、再来園意向を示された比率がともに増加

リテイル事業の回復

- 再建計画が順調に推移
 - ・2009年3月期には黒字転換を、2011年3月期には営業利益率4%を目指す

31

I. コア事業の更なる強化による利益の成長⑥

その他のポイントにつきましても、進捗をご説明します。

ターゲットの明確化

当中間期においても、40歳以上および海外の来園者比率が増加しました。ご説明した2つの新規施設といった新たなコンテンツや様々なサービスプログラムなどターゲット毎の施策を展開させることにより、首都圏の人口増加、若年層の雇用改善に伴う家計所得の増加、訪日外国人旅行者の増加といった機会を着実に捉えています。

コストの効率化

当中間期においては、コスト効率化が進みました。

一方、当中間期においても、パークゲストへの満足度調査にて「非常に満足」と回答された比率や、再来園意向を示された比率がともに増加する結果となりました。これからも、「コスト効率化」だけではなく「高いレベルでの顧客満足度獲得」との両立を実現していきます。

リテイル事業の回復

リテイル事業も説明の通りで、来期には黒字転換を、2011年3月期には、営業利益4%を目指していきたいと考えています。



Ⅱ. 新たな成長基盤の確立

3. 中期経営計画の進捗状況

事業開発方針の策定

- 「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供する“空間”を創造する事業を、東京ディズニーリゾートに続く事業として開発
- ディズニー社と共同での事業展開を鋭意検討中
本格的検討段階の案件: 「都市型エンターテイメント施設」
・都市型エンターテイメント施設に特化した組織を新設
- 「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

有利子負債の削減

- 新たな成長へ向けた投資余力確保のため削減
・2008年4月に1,000億円の社債を償還(第1回無担保社債: 利率2.6%)

2011年3月期までに東京ディズニーリゾートに続く事業を決定

32

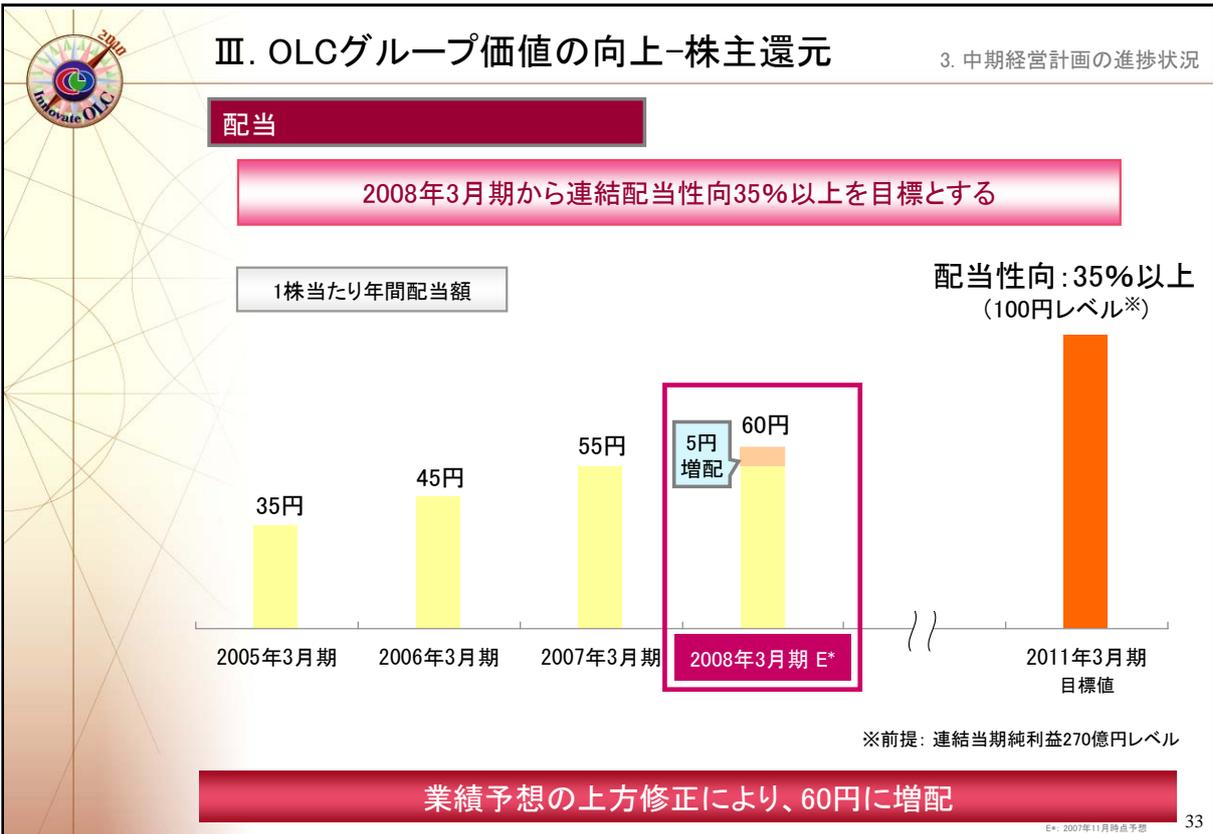
Ⅱ. 新たな成長基盤の確立

事業開発方針の策定

事業開発方針の策定においては、都市型エンターテイメント施設に特化した組織を新設しました。早期に、事業化の可否を決定していきます。

有利子負債の削減

来年4月に1,000億円の社債償還を控えている為、一部リファイナンスなどの準備を進めています。



III. OLCグループ価値の向上-株主還元

最後に、株主還元についてご説明します。

中期経営計画(2008年3月期～2011年3月期)において、株主の皆様への直接的な利益還元を示すべく、連結配当性向35%以上を目標として掲げました。

その為、期初の段階では、年間配当額は55円を予定しておりましたが、業績の上方修正を踏まえ、5円増配の60円とさせて頂く予定です。

以上