

2010年3月期決算 及び 中期経営計画説明会

決算報告 取締役執行役員 横田 明宜
2013 中期経営計画 代表取締役社長(兼)COO 上西 京一郎

2010年5月7日
株式会社オリエンタルランド

決算報告

取締役執行役員
横田 明宜

I. 2010年3月期 決算概要



1. 連結損益計算書（2010年3月期実績／前期実績）

I. 決算概要

連結損益計算書	2009/3 実績 (億円)	2010/3 実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,892	3,714	△ 178	△ 4.6%
テーマパーク事業	3,024	2,873	△ 150	△ 5.0%
ホテル事業	459	452	△ 6	△ 1.5%
リテイル事業	162	147	△ 14	△ 9.0%
その他の事業	246	241	△ 5	△ 2.4%
営業利益	400	419	18	4.6%
テーマパーク事業	345	332	△ 13	△ 3.8%
ホテル事業	62	84	21	35.0%
リテイル事業	0	0	0	356.0%
その他の事業	△ 8	△ 0	7	-
経常利益	388	407	19	5.0%
当期純利益	180	254	73	40.6%

過去最高の営業利益・経常利益・当期純利益

1. 主な増減要因 (2010年3月期実績/前期実績)

テーマパーク事業①	2009/3 実績	2010/3 実績	増減	増減率
売上高	3,024億円	2,873億円	△ 150億円	△ 5.0%
入園者数	2,722万人	2,582万人	△ 140万人	△ 5.2%
ゲスト1人当たり売上高	9,719円	9,743円	24円	0.2%
チケット収入	4,222円	4,206円	△ 16円	△ 0.4%
商品販売収入	3,370円	3,377円	7円	0.2%
飲食販売収入	2,128円	2,160円	32円	1.5%

入園者数の減

- ・ 東京ディズニーリゾート25周年の翌年による減も、過去2番目の実績

ゲスト1人当たり売上高の増

- ・ 「ダッフィー」関連商品の好調
- ・ ワゴン販売の好調

ゲスト1人当たり売上高の推移*



入園者数減もゲスト1人当たり売上高は高水準を維持

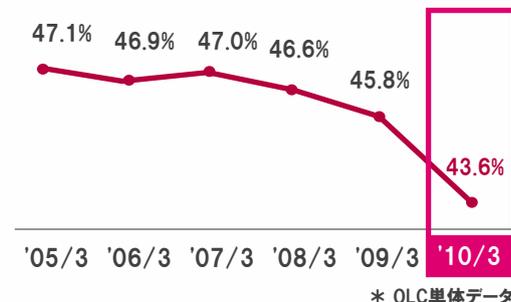
1. 主な増減要因 (2010年3月期実績/前期実績)

テーマパーク事業②	2009/3 実績	2010/3 実績	増減	増減率
営業利益	345億円	332億円	△ 13億円	△ 3.8%

営業利益の減

- ・ 売上高の減
- ・ 商品原価率の減 +22億円
 - － 売上構成比の変化など
- ・ 固定経費・諸経費の減 +21億円
 - － 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
 - － 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
- ・ 減価償却費の減 +34億円
 - － 東京ディズニーシー初期投資に関わる減価償却費の減

商品原価率の推移*



* OLC単体データ

入園者数レベルに合わせてコストを低減

1. 主な増減要因（2010年3月期実績／前期実績）

I. 決算概要

ホテル事業	2009/3 実績	2010/3 実績	増減	増減率
売上高	459億円	452億円	△ 6億円	△ 1.5%
営業利益	62億円	84億円	21億円	35.0%

営業利益の増

- ・ 東京ディズニーランドホテル開業前準備費用の減 +30億円
 - ・ 東京ディズニーランドホテル通年稼働による増
 - ・ 客室稼働率*の減 * 客室稼働率・平均客室単価（実績）は、「決算補足資料」4ページをご覧ください
- ※ ただし、平均客室単価*は維持

開業前準備費用の減などにより増益

リテイル事業*	2009/3 実績	2010/3 実績	増減	増減率
売上高	162億円	147億円	△ 14億円	△ 9.0%
営業利益	0億円	0億円	0億円	356.0%

* リテイル事業は、2010年3月31日に事業譲渡いたしました

店舗人件費など固定費の低減により増益

7

1. 主な増減要因（2010年3月期実績／前期実績）

I. 決算概要

その他の事業	2009/3 実績	2010/3 実績	増減	増減率
売上高	246億円	241億円	△ 5億円	△ 2.4%
営業利益	△ 8億円	△ 0億円	7億円	-

営業損失の改善

- ・ シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京 開業前準備費用の減 +6億円

開業前準備費用の減などにより増益

当期純利益	2009/3 実績	2010/3 実績	増減	増減率
営業利益	400億円	419億円	18億円	4.6%
経常利益	388億円	407億円	19億円	5.0%
当期純利益	180億円	254億円	73億円	40.6%

当期純利益の増

- ・ リテイル事業譲渡などに伴う法人税等の減 +45億円

営業利益・経常利益・当期純利益は過去最高

8

2. 連結損益計算書（2010年3月期実績／11月予想）

I. 決算概要

連結損益計算書	2010/3 11月発表予想 (億円)	2010/3 実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,645	3,714	68	1.9%
テーマパーク事業	2,799	2,873	74	2.6%
ホテル事業	440	452	12	2.7%
リテイル事業	159	147	△ 12	△ 7.6%
その他の事業	246	241	△ 5	△ 2.3%
営業利益	341	419	77	22.8%
テーマパーク事業	267	332	64	24.2%
ホテル事業	70	84	13	19.5%
リテイル事業	4	0	△ 4	△ 95.2%
その他の事業	△ 0	△ 0	0	-
経常利益	326	407	81	24.8%
当期純利益	206	254	47	22.9%

テーマパーク事業及びホテル事業を中心に営業増益

9

2. 主な増減要因（2010年3月期実績／11月予想）

I. 決算概要

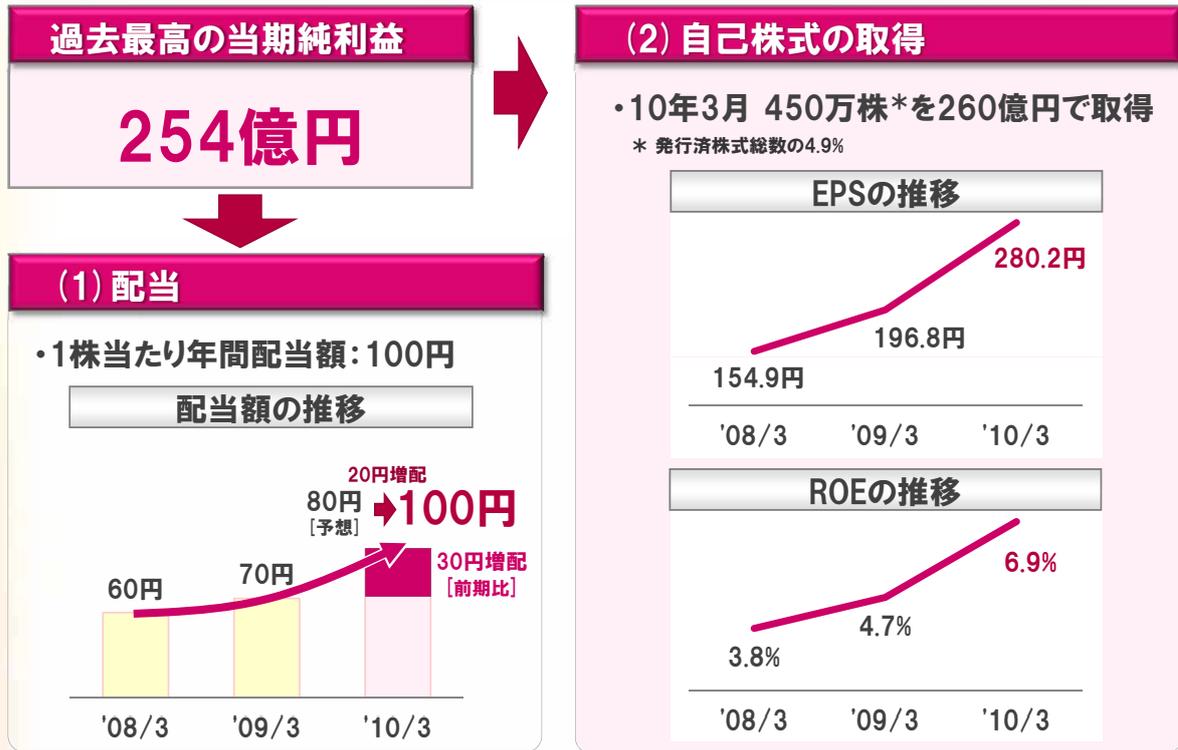
テーマパーク事業	2010/3 11月発表予想	2010/3 実績	増減	増減率
売上高	2,799億円	2,873億円	74億円	2.6%
入園者数	2,560万人	2,582万人	22万人	0.9%
ゲスト1人当たり売上高	9,550円	9,743円	193円	2.0%
チケット収入	4,200円	4,206円	6円	0.1%
商品販売収入	3,210円	3,377円	167円	5.2%
飲食販売収入	2,140円	2,160円	20円	0.9%
営業利益	267億円	332億円	64億円	24.2%

営業利益の増

- ・ 売上高の増
 - － 入園者数の増、新たに「シェリーメイ」が加わった「ダッフィー」関連商品の好調
- ・ 商品原価率の減

売上高の増加により増益

10



大幅な増配、利益成長と自己株式取得によるEPS・ROEの向上

2010年3月期実績 対 前期実績

東京ディズニーリゾート25周年の翌年のため減収となったものの、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り、営業利益・経常利益・当期純利益は、過去最高となった

2010年3月期実績 対 11月発表予想

テーマパーク事業及びホテル事業の売上高が増加し、大幅な増益

株主還元（2010年3月期）

増加したフリー・キャッシュ・フローを大幅な増配及び大規模な自己株式取得に充当

II. 2011年3月期 業績予想



1. 連結損益計算書（2011年3月期予想／前期実績）

II. 業績予想

連結損益計算書	2010/3 実績 (億円)	2011/3 予想 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,714	3,565	△ 148	△ 4.0%
テーマパーク事業	2,873	2,864	△ 9	△ 0.3%
ホテル事業	452	457	4	1.1%
リテイル事業*	147	-	△ 147	-
その他の事業	241	244	3	1.3%
営業利益	419	437	18	4.3%
テーマパーク事業	332	351	19	5.8%
ホテル事業	84	84	0	1.0%
リテイル事業*	0	-	△ 0	-
その他の事業	△ 0	△ 0	0	-
経常利益	407	426	18	4.5%
当期純利益	254	258	4	1.6%

* リテイル事業は、2010年3月31日に事業譲渡いたしました

過去最高益を更新

1. 主な増減要因 (2011年3月期予想 / 前期実績)

II. 業績予想

テーマパーク事業	2010/3 実績	2011/3 予想	増減	増減率
売上高	2,873億円	2,864億円	△ 9億円	△ 0.3%
入園者数	2,582万人	2,580万人	△ 2万人	△ 0.1%
ゲスト1人当たり売上高	9,743円	9,690円	△ 53円	△ 0.5%
チケット収入	4,206円	4,220円	14円	0.3%
商品販売収入	3,377円	3,340円	△ 37円	△ 1.1%
飲食販売収入	2,160円	2,130円	△ 30円	△ 1.4%
営業利益	332億円	351億円	19億円	5.8%

営業利益の増

- ・ 売上高は、前期レベル
 - － 堅実な売上計画により、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経営管理手法を実施
- ・ 固定経費・諸経費は、前期レベルに抑制
- ・ 減価償却費の減 約+19億円

堅実な売上計画によりコスト・投資を抑制、フリー・キャッシュ・フローの最大化を図る

15

1. 主な増減要因 (2011年3月期予想 / 前期実績)

II. 業績予想

ホテル事業	2010/3 実績	2011/3 予想	増減	増減率
売上高	452億円	457億円	4億円	1.1%
営業利益	84億円	84億円	0億円	1.0%

営業利益は前期レベル

- ・ 売上高の増
 - － 客室稼働率*の増 *客室稼働率・平均客室単価(予想)は、「決算補足資料」8ページをご覧ください
- ・ 減価償却費の減 約+7億円
- ・ 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の増

その他の事業	2010/3 実績	2011/3 予想	増減	増減率
売上高	241億円	244億円	3億円	1.3%
営業利益	△ 0億円	△ 0億円	0億円	-

ホテル事業及びその他の事業は、前期レベルを見込む

16

連結売上高・営業利益率の推移



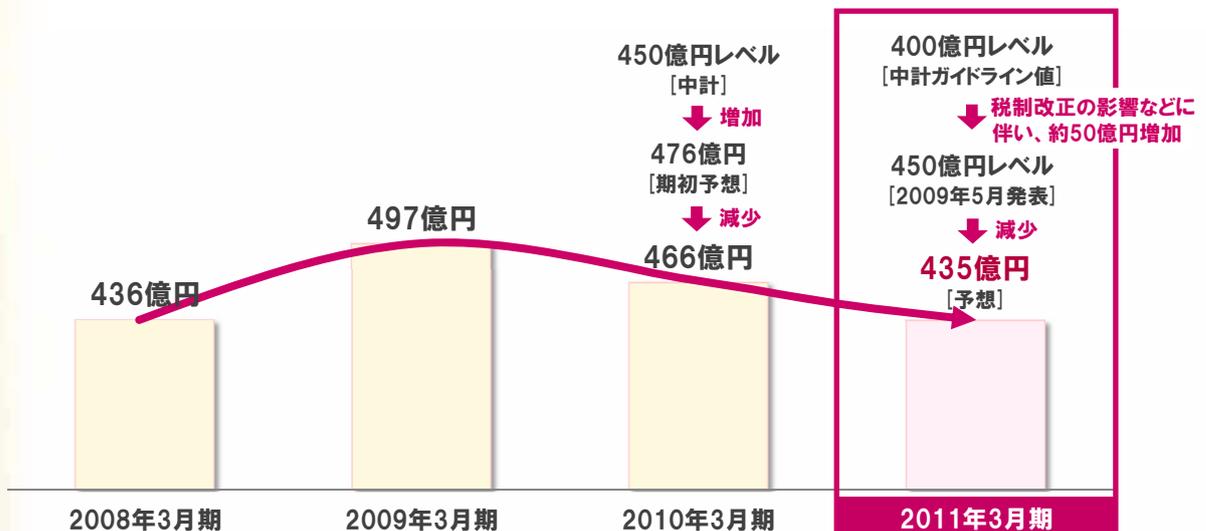
連結営業利益・当期純利益の推移



利益水準のベースアップ

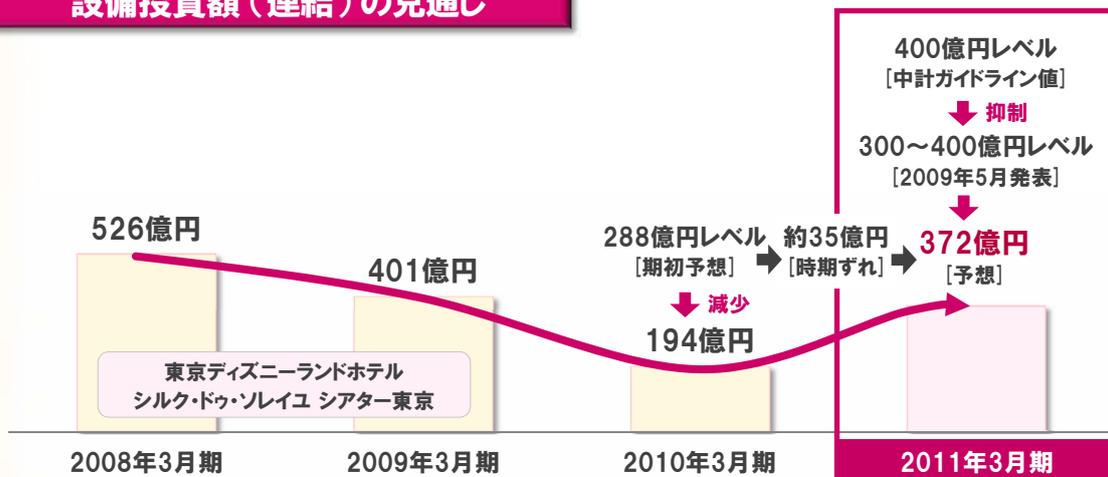
減価償却費 (連結) の見通し

税制改正による償却期間の短縮などに伴い中計より増加するものの、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



減価償却費は減少局面

設備投資額（連結）の見通し

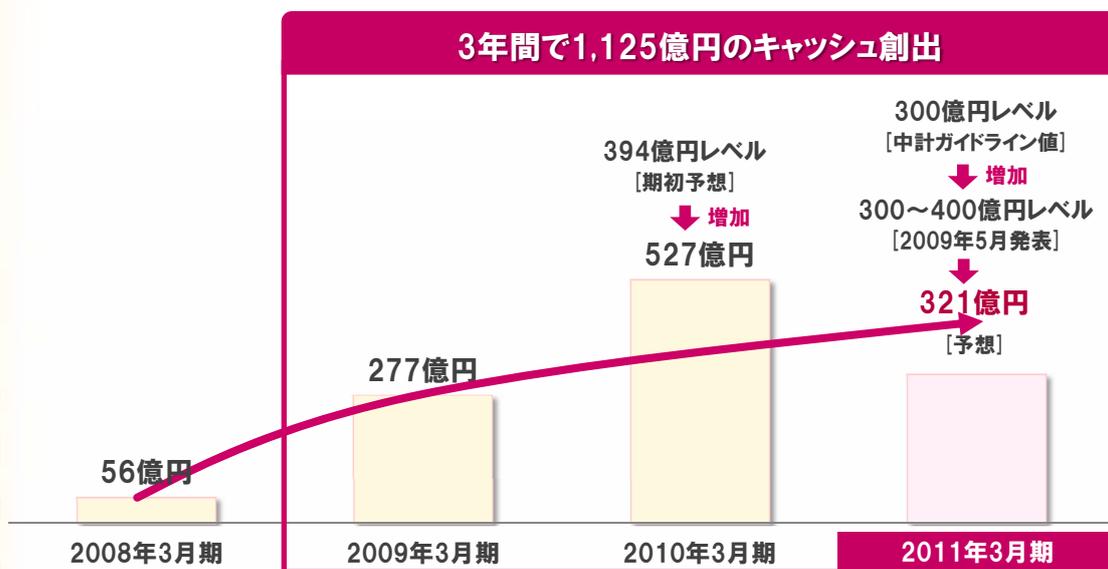


設備投資額内訳

更新改良投資	新規投資（新アトラクションなど）
これまで同様 毎年200億円レベル	毎年 100~200億円レベル

設備投資額は中計より抑制

フリー・キャッシュ・フロー*の見通し



*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

フリー・キャッシュ・フローは中計より増加

2013 中期経営計画

代表取締役社長(兼)COO
上西 京一郎

I. 概要

2010 中期経営計画 (2007年度～2010年度)		達成見込	継続課題
1	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	利益水準のベースアップ 営業利益 '07年度 311億円 → '10年度 437億円 [予想] 3期連続で最高益を更新する見込み	[目標値] 連結当期純利益 270億円レベル 税制改正に伴う償却期間短縮などにより減価償却費が計画よりも約50億円増加
2	新たな成長基盤の確立	有利子負債の削減 有利子負債 '06年度末 2,356億円 → '09年度末 1,732億円 事業の選択と集中 強みを活かさない事業や、一定以上のリターンが見込めない事業からの撤退	東京ディズニーリゾートに続く事業の開発
3	OLCグループ価値の向上	[目標値] 連結配当性向35%以上 (2010年度 100円レベル) 年間配当額 '07年度 60円 → '10年度 105円 [予想] 自己株式の取得 '07～'09年度 505億円分取得 ROEの向上 '07年度 3.8% → '09年度 6.9%	ROE なるべく早期に8%以上

東京ディズニーリゾートの基盤強化を着実に実行

長期的な経営目標

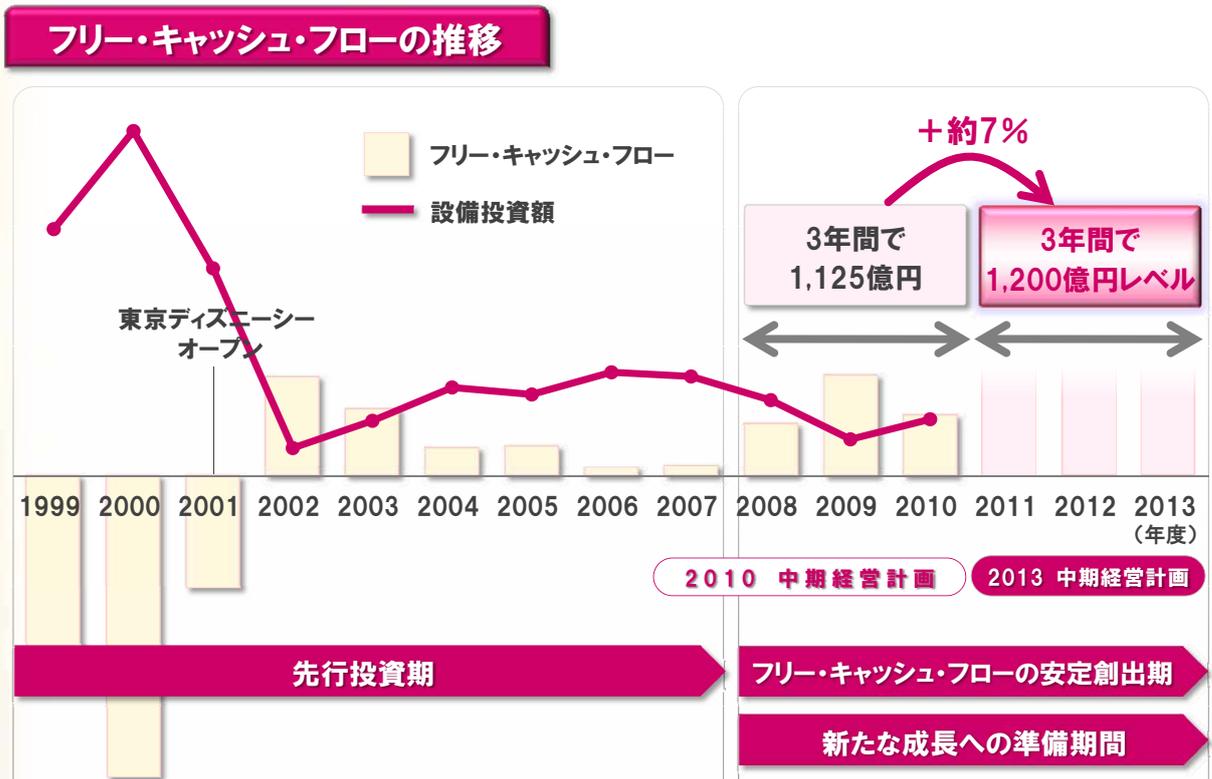
「自由でみずみずしい発想を原動力に 素晴らしい夢と感動 ひととしての喜び そしてやすらぎを提供する」ことで、
長期持続的な企業価値の成長を目指す



常に長期視点での経営を実践



* 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



II. 2013 中期経営計画



1. コア事業の持続的な成長

II. 2013 中期経営計画

構成

キャッシュ・イン・フロー（売上）の増加

単価 × 入園者数

(1) 新しい価値の創造	① 東京ディズニーリゾートのバリュー向上	P. 29
	② 収益機会の創造と拡大	P. 31
(2) マーケットの育成	① 両パーク来園の促進	P. 33
	東京ディズニーリゾートファン層拡大 × リピート力の向上	
	② 海外ゲストの取り込み	P. 35

キャッシュ・アウト・フロー（費用・投資）の減少

(3) コスト・投資の効率化	① ランニングコストの抑制	P. 37
	② 投資額のコントロール	P. 37

高水準なフリー・キャッシュ・フローの安定創出

(1) 新しい価値の創造 - ①東京ディズニーリゾートのバリュー向上

主な東京ディズニーリゾートバリューアップ施策*

* 2010年5月6日時点で公表している計画のみを記載

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
		2013 中期経営計画		
東京ディズニーランド	ミッキーのフィルハーマジック	シンデレラのフェアリーテイル・ホール		東京ディズニーリゾート 30周年
東京ディズニーシー	キャラクター・グリーティング施設 ("サルードス・アミーゴス!" グリーティングドック)	東京ディズニーシー 10周年 ファンタズミック! ジャスミンのフライングカーベット	トイ・ストーリー・マニア!	
東京ディズニーリゾート	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の創出 パッケージ			

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

主な新規プロダクトの概要

モンスターズ・インク "ライド&ゴーシーク!" (投資額 約100億円) 2009年4月15日オープン

タートルトーク (投資額 約13億円) 2009年10月1日オープン

キャラクター・グリーティング施設 2010年5月1日オープン

ミッキーのフィルハーマジック (投資額 約60億円)

2010年度 第4四半期オープン予定 (ディズニー映画の世界を巡る3Dシアタータイプのアトラクション)

シンデレラのフェアリーテイル・ホール (投資額 約20億円)

2011年春オープン予定 (シンデレラ城内を見学するウォークスルータイプのアトラクション)

ファンタズミック! (投資額 約30億円)

2011年4月スタート予定 ("ブラヴィッシュモ!") に代わ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ベット (投資額 約20億円)

2011年夏オープン予定 (映画『アラジン』をテーマにしたライドアトラクション)

トイ・ストーリー・マニア! (投資額 約115億円)

2012年オープン予定 (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)

東京ディズニーランド
新規プロダクト

東京ディズニーシー
新規プロダクト

東京ディズニーシー
10周年
(2011年4月~1年間)

東京ディズニー
リゾート
30周年

2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
2010 中期経営計画		2013 中期経営計画		

テーマパークバリューに応じた価格戦略を検討

(1) 新しい価値の創造 - ②収益機会の創造と拡大

ゲスト体験プロセスマネジメント

待ち時間の軽減を図る

待ち時間の長い（需要の高い）コンテンツの一部を有料化

具体例：「バケーションパッケージ」

パークコンテンツを活用した付加価値の高いパッケージ商品を販売

利用者の満足度は極めて高く、再利用意向も高い

25周年で増加した2008年度に比べ、2009年度取扱高は約20%増の80億円レベルに

今後、電話（予約センター）での予約受付（販売チャネル拡充）も検討

「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」

- ・ ホテルに加え、アトラクションのファストパス（優先搭乗券）、ショー鑑賞券、レストラン予約などがセットになった商品
- ・ ファストパスやショー鑑賞券などの単体販売は行わない
- ・ 現在は、当社WEBサイト（www.tokyodisneyresort.co.jp/vm）及び、旅行代理店で販売

ゲスト満足度と収益向上につながる新しいサービスの拡充

収益向上につながる 開発・投資への配分強化

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の創出

形態変更などによる既存施設の有効活用

具体例：「ダッフィー」

「ダッフィー」の世界観を広げる横展開

- ダッフィーのおともだち「シェリーメイ」を発売（2010年1月）
- 東京ディズニーシー内レストランで、ステージショー「マイ・フレンド・ダッフィー」を開始（2010年3月）

ゲスト1人当たり売上高の推移



新しい価値の創造により、単価の向上を図る

(2) マーケットの育成 - ①両パーク来園の促進

	施策	効果
東京ディズニーリゾート ファン層の拡大	周年イベントの実施	ベースアップ
	ファミリーエンターテインメント性の高い 新規プロダクトの導入	子供連れファミリー層拡充
	パッケージングの強化	ポストファミリー*層拡充
	外部環境（インバウンド増加）に対応	海外ゲストの取り込み
× リピート力の 向上	歳時記イベントの実施 (クリスマス・ハロウィーン・イースターイベントなど)	リピーターの獲得
	ゲスト満足度の向上	

* ポストファミリー=子供が成長して手を離れた、主に40代以上のゲスト

東京ディズニーリゾートファン層拡大とリピート力向上をバランスよく図る

東京ディズニーシーの進化

方向性 **ディズニーテーマパーク共通価値を拡充**



効果

ライフステージの早い段階（幼少期）の両パーク体験
⇒ ディズニーテーマパークファンの育成
両パーク来園による宿泊喚起
⇒ 東京ディズニーリゾート全体の収益性向上

東京ディズニーランド

東京ディズニーシー

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・カッコいい)

+

+

ディズニーテーマパーク共通価値
(ファミリーエンターテインメント・ディズニーの世界・非日常)

拡充

東京ディズニーシーの進化により、さらに強い顧客ロイヤルティの獲得を目指す

(2) マーケットの育成 - ② 海外ゲストの取り込み

外部環境 - インバウンドの増加

国際航空機能の拡充

2010年 首都圏空港の国際線発着回数を44%増加* * 2009年 約18万回
→ 2010年 約26万回
2009年10月 成田空港拡充 / 2010年10月 羽田空港拡充

「訪日外国人 3,000万人プログラム」始動

中国人向け個人ビザ発給条件*緩和を検討 * 2009年7月より発給開始
年収25万元以上が発給条件
日本の旅行会社による訪日中国人の旅行手配解禁を検討

日本政府の訪日外国人旅行者数目標

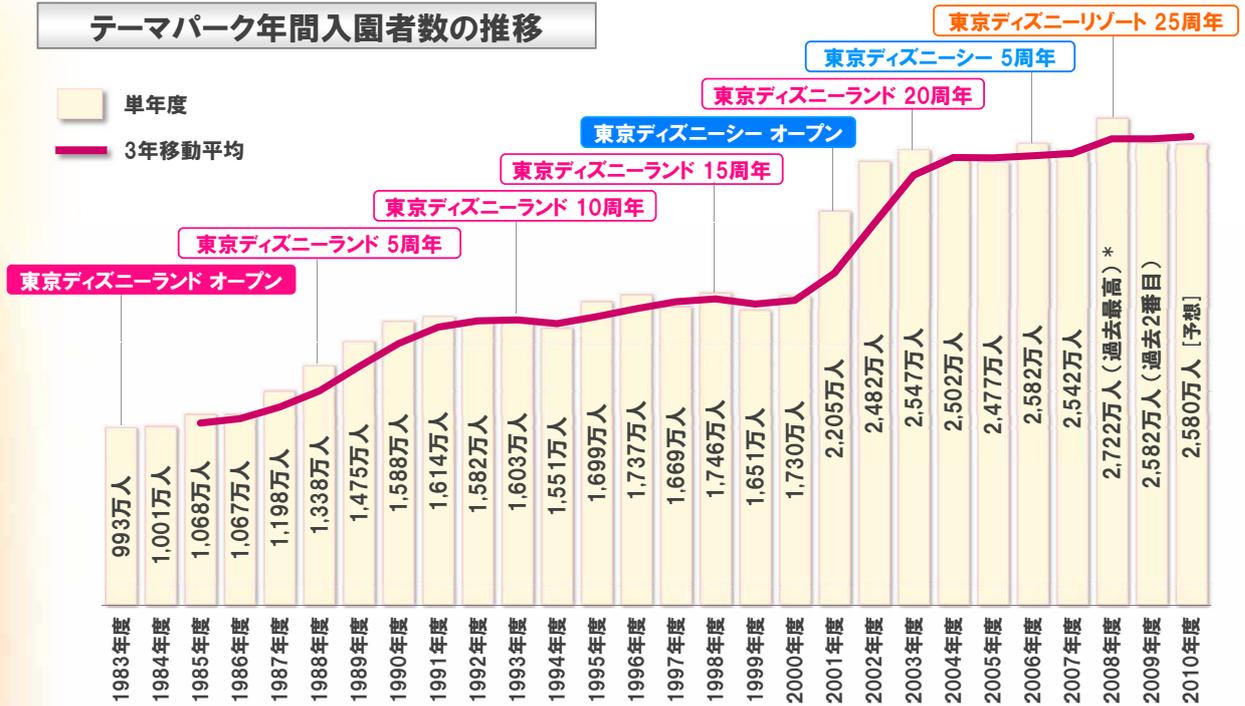
当社テーマパーク海外ゲスト数 72万人
入園者数に占める海外ゲスト比率 2.8%



出所: JNTO、観光庁の資料をもとに当社にて作成。2009年実績は年度単位に組み替えて表示。

国の施策を機会と捉え、着実に対応

テーマパーク年間入園者数の推移



* 2008年度 期初予想 2,580万人

単年度の増減はあるものの、3年移動平均で見ると緩やかに増加

(3) コスト・投資の効率化 - ①ランニングコストの抑制

変動的要素が大きいコストのコントロール

- リバースオークションの活用
- 労働力の適正なコントロール

ランニングコスト抑制につながる「更新改良投資」

(3) コスト・投資の効率化 - ②投資額のコントロール

方針

テーマパーク事業への投資 10年間で2,000億円レベル

「新規プロダクト投資」と「更新改良投資」にバランスよく配分

東京ディズニーシーの進化に向けた
「新規プロダクト投資」に重点配分

「更新改良投資」に重点配分

2011年度

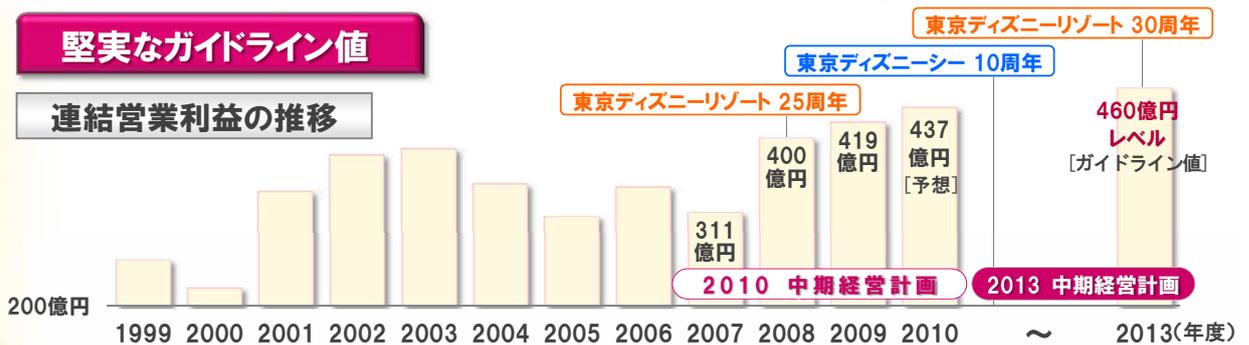
2015年度

2020年度

更なるコスト効率・投資効率の向上を図る

堅実なガイドライン値

連結営業利益の推移

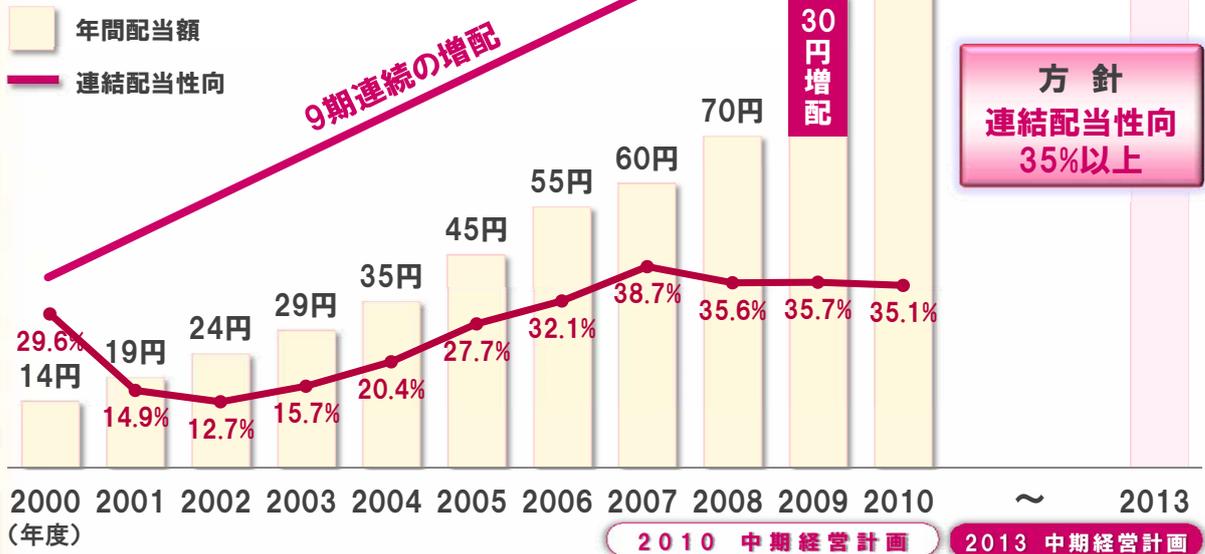


	2009年度 [実績]	2010年度 [予想]	2013年度 [ガイドライン値]	
連結営業利益	419億円	437億円	460億円レベル	「2010 中期経営計画」ガイドライン値を次期中計期間中に達成
連結当期純利益	254億円	258億円	270億円レベル	「2010 中期経営計画」目標値を次期中計期間中に達成
テーマパーク入園者数	2,582万人	2,580万人	2,650万人レベル	緩やかな増加を見込む [前提] インバウンドは現状並み
ゲスト1人当たり売上高	9,743円	9,690円	9,700円レベル	デフレ環境下でも高水準を維持 [前提] チケット価格改定は織り込んでいない
減価償却費(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

堅実な売上計画によりコスト・投資を抑制、フリー・キャッシュ・フローの最大化を図る

(1) 株主還元 - ① 配当

1株当たり年間配当額の推移



これまでの方針を継続し、安定的な配当を目指す

(1) 株主還元 - ② 自己株式の取得

「2010 中期経営計画」期間中の自己株式取得状況

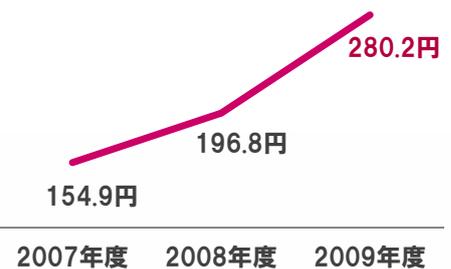
取得時期	取得株数	取得総額
2008年6月 (2008年度)	420万株 (発行済株式総数の4.4%)	244億円
2010年3月 (2009年度)	450万株 (発行済株式総数の4.9%)	260億円

⇒ 今後も自己株式の取得を検討

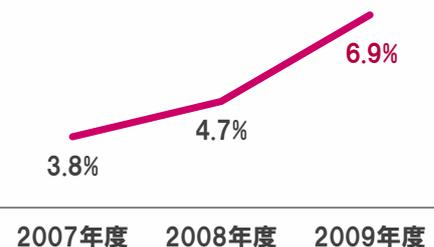
ROEの向上

なるべく早期に8%以上となることを目指す

EPSの推移



ROEの推移



ROEの向上を目指し、着実に実行

(2) 新たな成長への準備 - ①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

1. 強みを活かせる分野に「選択と集中」
2. 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)

当社の強み

1. 恵まれた立地条件
2. ディズニー社との業務提携
3. 蓄積されたテーマパーク経営ノウハウ、顧客ロイヤルティ、従業員ロイヤルティ
4. 安定したキャッシュ・フローの創出力

長期視点で、様々な機会・手段を検討

41

(2) 新たな成長への準備 - ②有利子負債の削減

フリー・キャッシュ・フローの使途

1. 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)
2. 株主還元

↓ これらに充当する状況でない場合

3. 有利子負債の削減 (約定通り返済)

現時点での返済計画*

* 新規調達、および、リファイナンスは含まない

(参考)	2009年度末	返済計画	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
有利子負債残高	1,732億円	社債	200億円	—	—	—
D/Eレシオ	0.47倍	長期借入金など	353億円	316億円	164億円	14億円

新たな成長へ向けた投資余力の確保

42

(3) CSR

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」に取り組んでいきます



持続的な成長への基盤として、特に『誠実さ』を重視



Oriental Land Co.,Ltd.

ハピネスを届けたい。



株式会社オリエンタルランド 経理部IRグループ

www.olc.co.jp

注意事項:

本資料は、OLCグループの業績及び今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。

本資料にて開示されているデータは、発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。当社グループの事業は、顧客嗜好・社会情勢・経済情勢等の影響を受けやすい特性を持っているため、本資料で述べられている予測や見通しには、不確実性が含まれていることをご承知おきください。

テーマパーク入園者数については単位未満を四捨五入、財務データについては単位未満を切り捨てて記載しています。

本資料の転載はご遠慮ください。