

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

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 上西 京一郎
取締役執行役員 横田 明宜

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

「2010年3月期 決算概要」について説明いたします。

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

4

1. 連結損益計算書（2010年3月期実績／前期実績）

売上高は25周年の翌年のため、4.6%減の3,714億円となったものの、営業利益は4.6%増の419億円、経常利益は5.0%増の407億円、当期純利益は40.6%増の254億円となり、いずれの利益も過去最高となりました。

1. 主な増減要因（2010年3月期実績／前期実績）

Ⅰ. 決算概要

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*

* ゲスト1人当たり売上高の推移の内訳は、「FACT BOOK 2010」11ページをご覧ください



入園者数減もゲスト1人当たり売上高は高水準を維持

5

テーマパーク事業①

売上高は、5.0%減の2,873億円となりました。

入園者数は、東京ディズニーリゾート25周年の翌年であることなどから、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。

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、「ダッフィー」関連商品が引き続き好調に推移したことなどから、前期を上回る9,743円となりました。右下に記載しておりますグラフの通り、ゲスト1人当たり売上高は増加しております。

1. 主な増減要因（2010年3月期実績／前期実績）

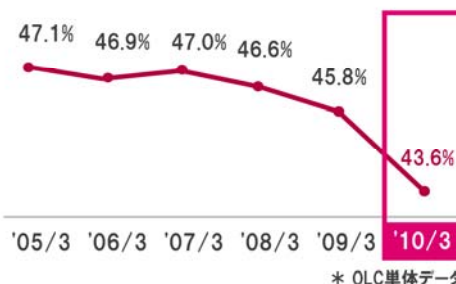
Ⅰ. 決算概要

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*



入園者数レベルに合わせてコストを低減

6

テーマパーク事業②

営業利益は、売上高が減少したことなどから、13億円減の332億円となりましたが、コストは大幅に低減いたしました。

まず、右横に記載しておりますグラフの通り、商品原価率が減少いたしました。これは、原価率の低い商品の売上構成比が増えたことによるもので、22億円の効果がありました。

また、固定経費・諸経費が21億円減少いたしました。これは、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と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などによるものです。

中期経営計画で掲げておりました、入園者数の増減に関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。

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

ホテル事業

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通年稼働により売上高が増加したことに加え、同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21億円増の84億円となりました。

リテイル事業

売上高が減少したものの、前期に引き続き店舗人件費など固定費の低減に努めたことなどにより、営業利益は0億円と増益になりました。

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。

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

その他の事業

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から、7億円の増益となりました。

当期純利益

各利益が増加したことに加え、リテイル事業譲渡などに伴い、法人税等が45億円減少したことにより、73億円増の254億円と増益となりました。

この結果、2010年3月期は、営業利益・経常利益・当期純利益とも、過去最高となりました。

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. 連結損益計算書（2010年3月期実績／11月発表予想）

売上高は1.9%・68億円増となり、予想に対し、増収となりました。この結果、営業利益も22.8%・77億円増と増益となっております。

セグメント別営業利益の内訳としては、テーマパーク事業が64億円、ホテル事業が13億円の増益となりました。

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

テーマパーク事業

営業利益が64億円増となりました。これは、入園者数が増加したことに加え、新たに「シェリーメイ」が加わった「ダッフィー」関連商品が好調なことなどにより、ゲスト1人当たり売上高が増加したことによります。

「ダッフィー」「シェリーメイ」は東京ディズニーシー限定で販売しております。「シェリーメイ」は、本年1月からダッフィーのお友達として新たに加わっており、計画的な横展開が、売上高増加に寄与しております。

このようにテーマパーク事業は、売上高の増加により増益となりました。

過去最高の当期純利益

254億円

(1) 配当

・1株当たり年間配当額:100円

配当額の推移



(2) 自己株式の取得

・10年3月 450万株*を260億円で取得

* 発行済株式総数の4.9%

EPSの推移



ROEの推移



大幅な増配、利益成長と自己株式取得によるEPS・ROEの向上

11

3. 株主還元

2010年3月期の当期純利益は、過去最高の254億円になりました。

これを受け、1株当たり100円の配当を実施致します。これは、予想比では20円の増配、前期比では30円の増配となります。

また、本年3月には、自己株式450万株を260億円で取得いたしました。

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、EPS・ROEが向上しております。

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

4. まとめ

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りました。

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、大幅な増益となりました。

株主還元

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いたしました。

II. 2011年3月期 業績予想

「2011年3月期業績予想」について説明いたします。

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

14

1. 連結損益計算書（2011年3月期予想／前期実績）

2011年3月期は、前期にリテイル事業を譲渡したため、売上高は4.0%減の3,565億円となるものの、営業利益は4.3%増の437億円、経常利益は4.5%増の426億円、当期純利益は1.6%増の258億円といずれも過去最高益を更新する見込みです。

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

テーマパーク事業

営業利益は、19億円増の351億円となる見込みです。

売上高は、前期レベルで見込んでおります。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。

固定経費・諸経費は、前期レベルに抑制してまいります。

また、減価償却費は、約19億円減少する見込みです。

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

ホテル事業

売上高は、客室稼働率の増加により、増収を見込んでおります。

また、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

前期レベルを見込んでおります。

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

17

2. 損益推移

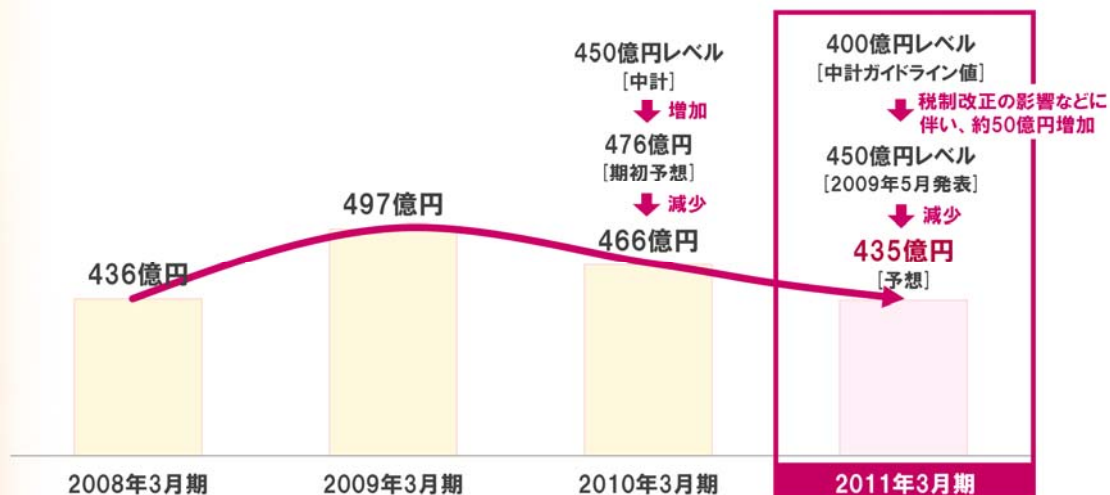
中計期間に入って、営業利益率が増加を続けております。

また、2011年3月期には、営業利益は3期連続、当期純利益は2期連続で過去最高を更新する見込みです。

このように、2010 中期経営計画期間中に利益水準がベースアップしております。

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

18

3. フリー・キャッシュ・フロー

減価償却費（連結）の見通し

2010年3月期の減価償却費は、税制改正による償却期間の短縮などに伴い中計より増加する見込みです。

一方、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し、減価償却費は、減少局面を迎えております。

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

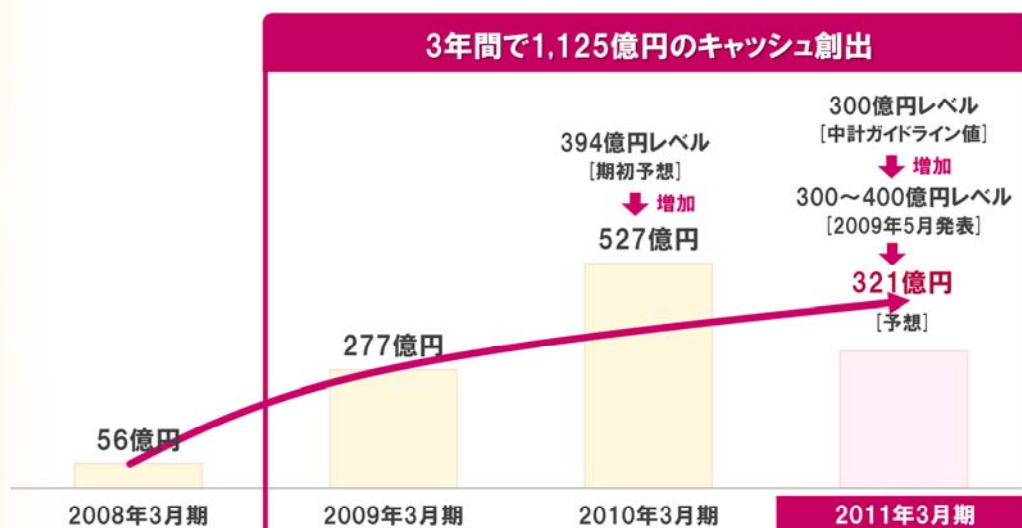
19

設備投資額（連結）の見通し

2010年3月期の設備投資額は、新アトラクション投資の時期ずれなどにより、194億円と低いレベルとなりました。

2011年3月期は、時期ずれなどにより372億円と増加しておりますが、中計より抑制しております。

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

20

フリー・キャッシュ・フローの見通し

2010年3月期のフリー・キャッシュ・フローは、大幅に増加し、527億円となりました。

また、2011年3月期も中計を上回る321億円を見込んでおります。

この結果、ここ3年間のフリー・キャッシュ・フロー創出額は、1,125億円となるなど、フリー・キャッシュ・フローは中計より増加する見込みです。

2013 中期経営計画

**代表取締役社長 (兼) COO
上西 京一郎**

I. 概要

「中期経営計画」の概要について説明いたします。

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			

2010 中期経営計画の進捗状況

2010 中期経営計画は、これら3項目で構成されています。

1点目の「コア事業の更なる強化による利益の成長」については、3期連続で最高益を見込むなど、利益水準をベースアップしてまいりました。一方、「連結当期純利益 270億円レベル」という目標値については、中計期間中に実施された税制改正に伴い、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、利益目標の達成年度を見直しております。

2点目の「新たな成長基盤の確立」については、将来の投資余力確保のための有利子負債削減や、事業の選択と集中については着実に実行してまいりましたが、東京ディズニーリゾートに続く事業の開発については、継続課題と捉えております。

3点目の「OLCグループ価値の向上」については、「連結配当性向35%以上」という方針に基づき増配を続けてきたほか、自己株式の取得やROEの向上についても着実に実行してまいりました。今後も引き続き、ROE 8%以上の早期実現に向けて取り組んでまいります。

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まいりました。



2013 中期経営計画の位置づけ

当社では長期的な経営目標として、長期持続的な企業価値の成長を目指しております。そのための長期的な経営課題として、①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、そして、②将来想定される環境変化に対して計画的な対処を行うことの2点が必要であると認識しております。

なお、2010年、当社は創立50周年を迎えます。この50年間を振り返りますと、前半25年は舞浜地区の埋め立てとディズニーテーマパークの誘致を、後半25年は東京ディズニーリゾートの拡充を行ってまいりました。2013 中期経営計画期間である2011年度から2013年度は、これに続く、新たな25年のスタートとなる、重要な3年間であると考えております。

今後も、短期的な視点ではなく、長期持続的な企業価値の成長に向け、次の25年を見据えた長期視点での経営を実践してまいります。



* 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

25

2013 中期経営計画の全体構成

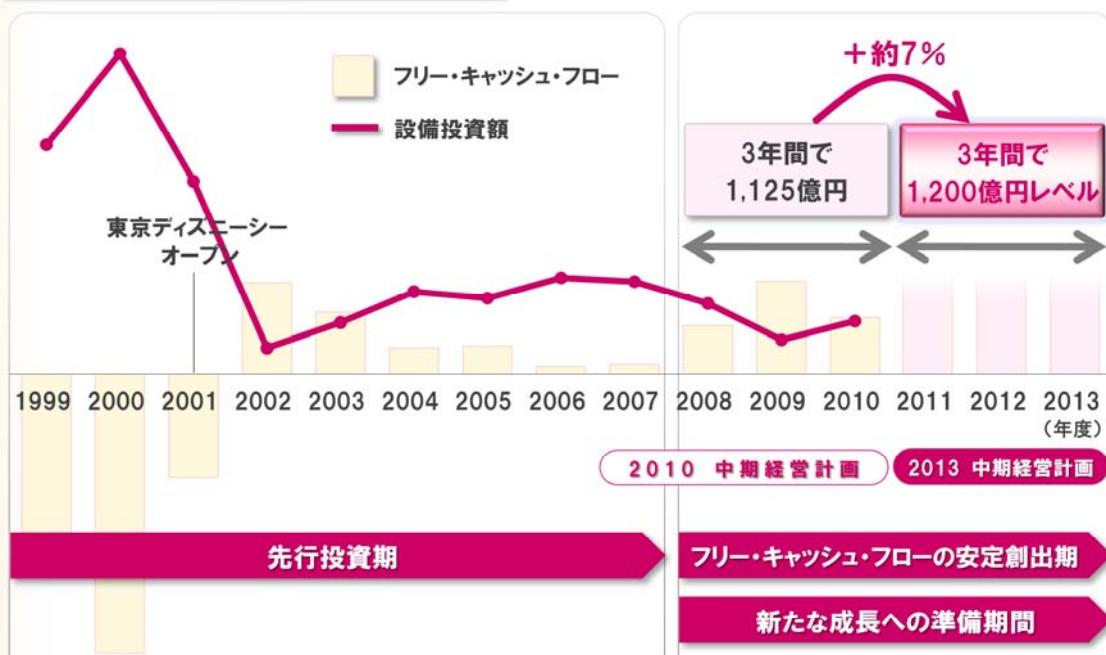
2013 中期経営計画における経営目標は「長期持続的な成長を可能とする企業価値の創出」であり、具体的な目標値として「2011年度から2013年度の3年間のフリー・キャッシュ・フロー創出額を、1,200億円レベル」と設定いたしました。

また、本中計は、大きく2つの柱で構成されています。

上図の通り、1点目の「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・フローを安定創出」し、これを、2点目の「長期持続的な成長への基盤強化」に充当してまいります。

同時に、ROEの向上にも努めてまいります。

フリー・キャッシュ・フローの推移



目標値 - フリー・キャッシュ・フローの推移

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を経て、2008年度より、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。

これは単純に設備投資額が減少しただけでなく、新規施設から創出されるキャッシュが増加しているためで、2008年度から2010年度の3年間で、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てまいります。

II. 2013 中期経営計画

2013 中期経営計画の具体的な内容について説明いたします。

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. コア事業の持続的な成長

持続的な成長のための策は、大きく分けると、3点ございます。

キャッシュ・イン・フローの増加策としては(1)新しい価値の創造と(2)マーケットの育成を、キャッシュ・アウト・フローの減少策としては(3)コスト・投資の効率化を計画しており、これらを通じ、高水準なフリー・キャッシュ・フローの安定創出を目指してまいります。

(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	トイ・ストーリー・マニア！	
		ファンタズミック！		
		ジャスミンのフライングカーペット		
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 バケーションパッケージ			

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

29

(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

バリューアップ施策として、2つのテーマパークにバランス良く新規プロダクトを追加するほか、2011年度には東京ディズニーシー10周年イベントを展開いたします。

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の創出や、バケーションパッケージの拡充などにも取り組むなど、2013年度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まいります。

主な新規プロダクトの概要

モンスターズ・インク “ライド&ゴースク！”（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（「ブラヴィッツシーモ！」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ペット（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

30

2010年度の第4四半期には、3Dシアタータイプのアトラクション「ミッキーのフィルハーマジック」をオープン致します。

また、2011年4月からは、東京ディズニーシー10周年を展開いたします。そして、その幕開けとして、新ナイトエンターテイメント「ファンタズミック！」をスタートいたします。

さらに、東京ディズニーリゾート30周年に向けたテーマパークの魅力向上やキャパシティ向上などを目的とし、翌2012年には、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「トイ・ストーリー・マニア！」をオープンする予定です。

このように、様々な新規プロダクトや周年イベントを効果的に組み合わせ、テーマパークのバリューを計画的に向上させるとともに、バリューに応じた価格戦略を検討してまいります。

(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

31

(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として、テーマパークにおける待ち時間そのものの軽減を図るほか、コンテンツの一部を有料化し収益向上につなげてまいります。

具体例としては、「バケーションパッケージ」の展開に力を入れてまいります。

バケーションパッケージは、ホテル宿泊にファストパス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す。利用者の満足度・再利用意向ともに高く、2009年度の取扱高は、前年比約20%増の80億円レベルとなりました。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まいります。

そして、このような、ゲスト満足度と収益向上につながる新しいサービスを、今後も拡充してまいります。

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

32

また、同時に、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まいります。

具体例としては、東京ディズニーシーで展開している「ダッフィー」があげられます。今後は、ダッフィー単体だけでなく、ダッフィーの世界観を広げる横展開により、引き続き単価の維持向上に努めてまいります。

なお、資料に記載のグラフの通り、近年のデフレ環境下においても、当社ではゲスト1人当たり売上高を増加させてまいりました。今後も、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まいります。

(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
	バケーションパッケージの強化	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

33

(2)マーケットの育成 - ①両パーク来園の促進

マーケットの育成には、「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」の双方が不可欠ですので、各々に対し施策を実施してまいります。

まず、「東京ディズニーリゾートファン層の拡大」についてですが、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まいります。

また、子供連れファミリー層拡充のため、ファミリーエンターテイメント性の高い新規プロダクトを導入するほか、お子さん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、バケーションパッケージを強化してまいります。

さらに、インバウンド増加に対応し、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まいります。

東京ディズニーシーの進化



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

34

東京ディズニーシーの進化

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てまいりました。

これが功を奏し、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、という結果が出ております。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まいります。

具体的には、資料30ページにあるような、大人だけでなく小さいお子様にも満足していただけるプロダクトを積極的に導入し、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てまいります。

やはり、幼少期の来園経験は、大きくなってから、あるいは、お子さんが生まれ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おりますので、長期視点で経営を考えた際、幼少期に来園いただくことは大変重要であると考えております。

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るなど、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してまいります。

(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

35

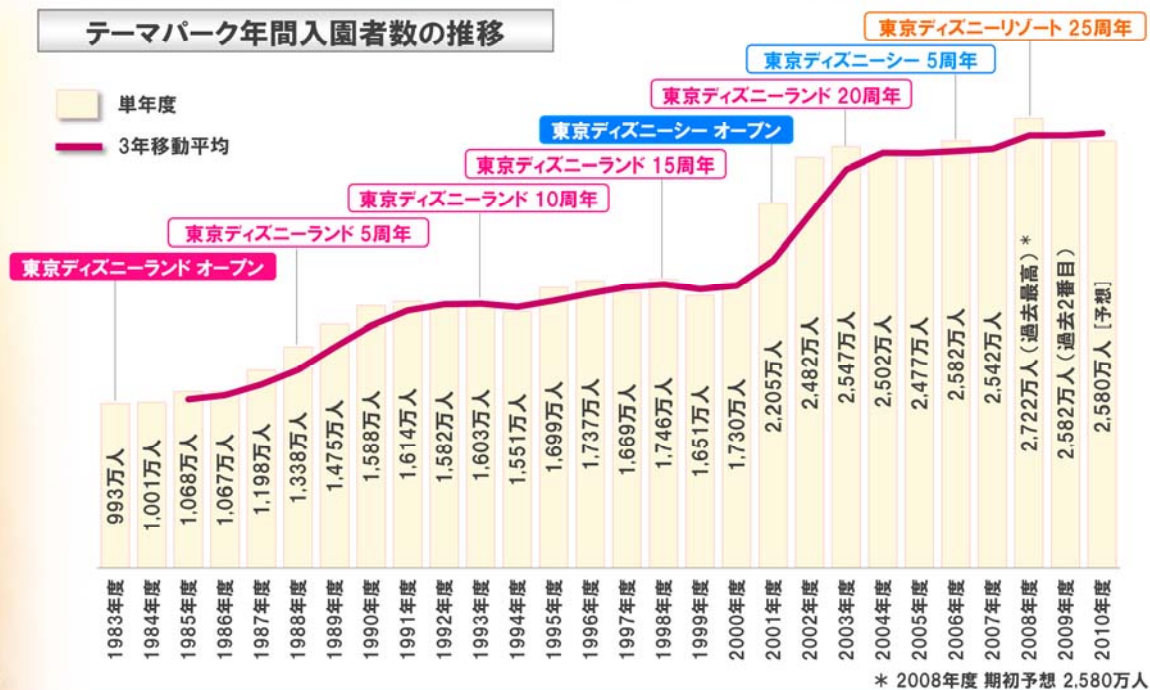
(2) マーケットの育成 - ②海外ゲストの取り込み

将来的に期待できるマーケットは海外です。2009年度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、インバウンドの増加に向けた様々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。

なお、2009年度の当社テーマパークにおける海外ゲスト数は72万人となりました。これは、入園者数に占める海外ゲスト比率としては2.8%、訪日外国人旅行者数に対する取り込み率としては約10%に相当し、例年も同レベルで推移しております。

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、着実に対応してまいります。

テーマパーク年間入園者数の推移



単年度の増減はあるものの、3年移動平均でみると緩やかに増加

36

テーマパーク年間入園者数の推移

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まいりました。これにより、単年度では入園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おります。

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まいります。

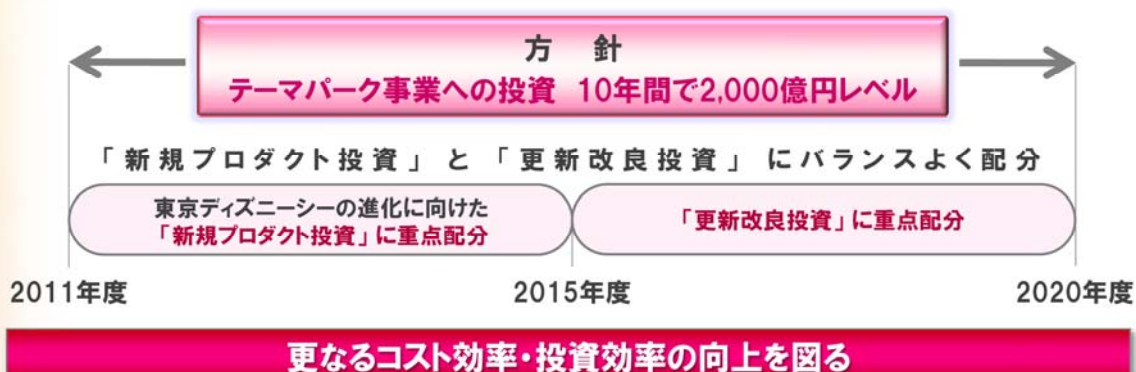
(3) コスト・投資の効率化 - ①ランニングコストの抑制

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



37

(3)コスト・投資の効率化 - ①ランニングコストの抑制

ランニングコストの抑制としては、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しっかりとコントロールしてまいります。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まいります。

今後も、新規プロダクトの導入により魅力の向上に努める一方、このような更なる効率化により、ランニングコストの増加を抑制してまいります。

(3)コスト・投資の効率化 - ②投資額のコントロール

投資についてもコントロールを強化してまいります。

2013 中期経営計画では、テーマパーク事業への投資方針として、「2011年度から2020年度までの10年間の投資額を2,000億円レベル」と設定いたしました。前半は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、後半は更新改良投資に、重点的に配分してまいります。

なお、投資の効率化に伴い、減価償却費は中期的に減少する見込みです。

今後も、コア事業であるテーマパーク事業の投資額をコントロールし、フリー・キャッシュ・フローの安定創出につなげてまいります。

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

38

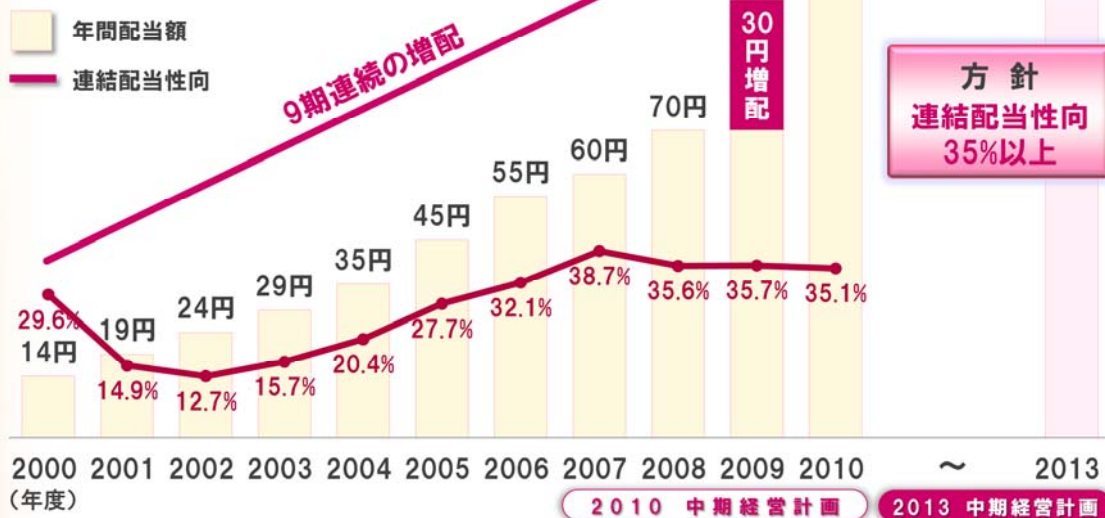
ガイドライン値

2013年度における、連結営業利益のガイドライン値として460億円レベル、連結当期純利益のガイドライン値として270億円レベルを計画しており、いずれも過去最高益となります。2010 中期経営計画で掲げた目標値を、次期中期経営計画期間中に達成したいと考えております。

限界利益率の高いビジネスモデルである当社は、これまでも、堅実な売上計画を立てることで、固定経費や投資を抑制し、フリー・キャッシュ・フローの最大化を図ってまいりました。今後も、この経営管理手法に則り、堅実な売上計画を立てることで、フリー・キャッシュ・フローの最大化を図ってまいります。

(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

39

2. 長期持続的な成長への基盤強化

(1) 株主還元 - 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おります、「連結配当性向35%以上」という方針に基づき、2009年度は前期より30円増配し100円とさせていただきます。2010 中期経営計画では、2010年度の配当額を100円レベルとしておりましたので、1年前倒しでの実施となります。

また、2010年度は前期よりさらに5円増配し105円を予定しております。

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てまいります。

(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

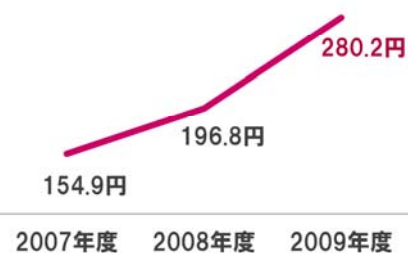
取得時期	取得株数	取得総額
2008年6月 (2008年度)	420万株 (発行済株式総数の4.4%)	244億円
2010年3月 (2009年度)	450万株 (発行済株式総数の4.9%)	260億円

⇒ 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

40

(1)株主還元 - ②自己株式の取得

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500億円以上の株式を取得しております。今後も、状況に応じて自己株式の取得を検討してまいります。

また、ROEについては、グラフの通り着実に向上しております。今後も、引き続き、ROE 8%以上の早期実現に向けて取り組んでまいります。

(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 - ①事業開発方針

これまで当社では、東京ディズニーリゾート以外の様々な事業開発に取り組んでまいりましたが、それらは必ずしも、当社の強みを十分に活かせる事業や、一定以上のリターンを得られる事業ではありませんでした。

そこで、今後、東京ディズニーリゾートに続く事業の開発に当たっては、強みを活かせる分野に「選択と集中」すること、そして一定のリターン、具体的には、IRR 8%以上が見込める投資に「選択と集中」することを方針としております。

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、様々な機会や手段を検討してまいります。

(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

(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・フローの使途と致しましては、まずは、IRR 8%以上の投資、そして、株主還元
に充当したいと考えておりますが、これらに充当する状況でない場合は、新たな成長へ向けた投資
余力確保のため、引き続き有利子負債の削減を行ってまいります。

(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

43

(3)CSR

ステークホルダーからの信頼をより強固なものとするため、これら5つの分野に取り組み、なかでも、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てまいります。

以上



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。