

2012年3月期 決算説明会

2012年4月27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

執行役員 高橋 渉

I. 2012年3月期 決算概要

執行役員
高橋 渉

「2012年3月期 決算概要」と「2013年3月期 通期業績予想」について説明いたします。



1. 当期実績(前期比較)

I. 決算概要

当期	2011/3 実績 (億円)	2012/3 実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,561	3,600	38	1.1%
テーマパーク事業	2,904	2,978	74	2.6%
ホテル事業	440	422	△ 17	△ 4.1%
その他の事業	216	199	△ 17	△ 8.0%
営業利益	536	669	132	24.7%
テーマパーク事業	462	564	102	22.1%
ホテル事業	84	95	11	13.5%
その他の事業	△ 12	7	19	-
経常利益	528	662	133	25.2%
当期純利益	229	321	92	40.2%

震災の影響があったものの、増収増益

3

1. 当期実績 (前期比較)

売上高は38億円増の3,600億円、営業利益は132億円増の669億円、経常利益は133億円増の662億円、当期純利益は92億円増の321億円となり、震災の影響があったものの、増収増益となりました。

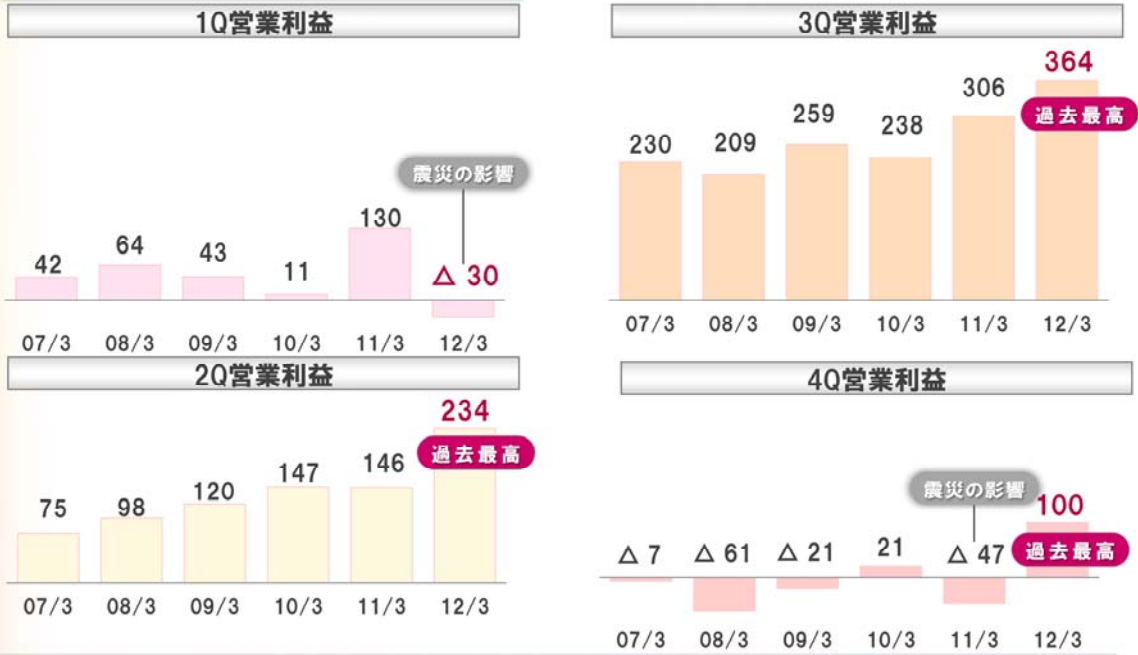


1. 当期実績(前期比較) - 損益推移

I. 決算概要

四半期別営業利益(連結)の推移

(単位:億円)



2Q以降、各四半期の営業利益は過去最高

4

四半期別営業利益の推移

第1四半期は、震災の影響により30億円の赤字となりましたが、短期間で業績は回復し、第2四半期は234億円、第3四半期は364億円、第4四半期は100億円とそれぞれ過去最高となりました。



1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

I. 決算概要

テーマパーク事業①	2011/3 実績	2012/3 実績	増減	増減率
売上高	2,904億円	2,978億円	74億円	2.6%
入園者数	2,537万人	2,535万人	△ 2万人	△ 0.1%
ゲスト1人当たり売上高	10,022円	10,336円	314円	3.1%
チケット収入	4,217円	4,335円	118円	2.8%
商品販売収入	3,629円	3,796円	167円	4.6%
飲食販売収入	2,176円	2,205円	29円	1.3%

入園者数 前期レベル

- 1Q: 震災の影響などによる大幅減
- 2Q以降: 各四半期ともに過去最高

ゲスト1人当たり売上高の増

- チケット収入の増
 - 価格改定(4/23)による増
- 商品販売収入の増
 - 東京ディズニーシー10周年関連商品の好調

ゲスト1人当たり売上高の推移



ゲスト1人当たり売上高は過去最高

5

テーマパーク事業①

売上高は、74億円増の2,978億円となりました。

入園者数は、第1四半期が震災の影響などにより大幅に減少したものの、第2四半期以降、東京ディズニーシー10周年イベントが好調に推移したことや、休園や再開直後に来園できなかったゲストに時期を振り替えて来園いただいたこともあり、各四半期ともに過去最高となりました。この結果、入園者数は、2,535万人と前期レベルを確保しました。

ゲスト1人当たり売上高は、チケット収入が価格改定により増加したことに加え、商品販売収入が、東京ディズニーシー10周年関連商品の好調により増加したため、右下に記載しておりますグラフの通り、10,336円と過去最高となりました。



1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

I. 決算概要

テーマパーク事業②	2011/3 実績	2012/3 実績	増減	増減率
売上高	2,904億円	2,978億円	74億円	2.6%
営業利益	462億円	564億円	102億円	22.1%

営業利益の増		利益への 影響額	固定経費の減 内訳	
1. 売上高(ゲスト1人当たり売上高)の増		-		
2. 変動費率の減		+19億円		影響額
商品原価率の減(売上構成比の変化など)		+12億円	当期特有のコストの減少 ・休園時の施設点検において、 通常メンテナンスもあわせて実施 ・固定資産税の減免 など	約+55億円
飲食原価率の減(労務費率の減など)		+7億円		
3. 固定費の減		+34億円	震災後の一時的なコストの削減 ・イベント実施の見直し ・販促活動の見直し など	約△10億円
人件費の増		△3億円		
固定経費の減 (施設更新関連費・ショー製作費・販促費・固定資産税など)		+45億円		
減価償却費の増		△7億円		

コストが一時的に減少したことなどにより、大幅増益

6

テーマパーク事業②

営業利益は、102億円増の564億円となりました。

これは、売上高の増加に加え、コストが大きく減少したためです。

商品原価率・飲食原価率といった変動費率が減少したことに加え、固定費が大きく減っております。

その主な内容を説明いたします。右側の表「固定経費の減 内訳」をご覧ください。

当期特有のコスト減少として、休園時の施設点検において、通常メンテナンスもあわせて実施したことによる施設更新関連費の減少や固定資産税の減免などがありました。また、震災の影響を見通せない時期に、震災後の一時的なコスト削減として、イベントや販促活動の見直しなどを行いました。これらにより、固定経費は約55億円減少しました。

前期休園期間分のコストの増加が約10億円あったものの、固定経費は減少し、大幅な増益につながりました。

ホテル事業	2011/3 実績	2012/3 実績	増減	増減率
売上高	440億円	422億円	△ 17億円	△ 4.1%
営業利益	84億円	95億円	11億円	13.5%

- ・ 売上高の減(休業の影響)
- ・ 固定費(人件費・固定経費・減価償却費)の減 +15億円

休業の影響があるも、過去最高益

その他の事業	2011/3 実績	2012/3 実績	増減	増減率
売上高	216億円	199億円	△ 17億円	△ 8.0%
営業利益	△ 12億円	7億円	19億円	-

- ・ シアトリカル事業の増
 - 2011年12月31日をもって終了した「ZED」のファイナル効果など
- ・ イクスピアリ事業の増
 - 施設改修費の減

シアトリカル事業の増などにより黒字化

ホテル事業

休業の影響により売上高が減少したものの、固定費が減少したことなどから、営業利益は過去最高となる95億円となりました。

その他の事業

シアトリカル事業の増益などにより黒字化しております。

当期純利益	2011/3 実績	2012/3 実績	増減	増減率
営業利益	536億円	669億円	132億円	24.7%
経常利益	528億円	662億円	133億円	25.2%
特別損失	148億円	109億円	△ 38億円	△ 26.0%
当期純利益	229億円	321億円	92億円	40.2%

主な特別損失

- ・シアトリカル事業の減損損失(劇場施設・「ZED」のショー製作費) 63億円
- ・災害による特別損失(休園期間の固定費) 36億円

当期純利益の増

- ・各利益の増など

当期純利益も大幅増益

当期純利益

当期の特別損失は38億円減の109億円となりました。

なお、特別損失の主な内訳としては、シアトリカル事業の減損損失が63億円、災害による特別損失が36億円、発生しています。

このように特別損失が発生したものの、各利益の増加などもあり、当期純利益は92億円増の321億円と大幅増益となりました。

当期	2012/3 2月予想 (億円)	2012/3 実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,547	3,600	53	1.5%
テーマパーク事業	2,933	2,978	45	1.5%
ホテル事業	415	422	6	1.6%
その他の事業	197	199	1	0.9%
営業利益	617	669	51	8.4%
テーマパーク事業	525	564	39	7.4%
ホテル事業	91	95	4	5.0%
その他の事業	△ 0	7	7	-
経常利益	610	662	51	8.5%
当期純利益	295	321	26	8.8%

テーマパーク事業を中心に増収増益

2. 当期実績 (2月予想比較)

売上高は53億円の増、営業利益は51億円の増となり、テーマパーク事業を中心に増収増益となりました。

テーマパーク事業	2012/3 2月予想	2012/3 実績	増減	増減率
売上高	2,933億円	2,978億円	45億円	1.5%
入園者数	2,500万人	2,535万人	35万人	1.4%
ゲスト1人当たり売上高	10,280円	10,336円	56円	0.5%
チケット収入	4,320円	4,335円	15円	0.3%
商品販売収入	3,770円	3,796円	26円	0.7%
飲食販売収入	2,190円	2,205円	15円	0.7%
営業利益	525億円	564億円	39億円	7.4%

営業利益の増

- ・ 売上高の増
 - － 入園者数の増(東京ディズニーシー10周年イベント及びタワー・オブ・テラー:Level 13の好調)
 - － ゲスト1人当たり売上高の増(東京ディズニーシー10周年関連商品の好調)
- ・ 商品原価率の減、飲食原価率の減

※固定経費は、予想通り

売上高の増加により増益

10

テーマパーク事業

入園者数やゲスト1人当たり売上高が増加したことに加え、商品及び飲食原価率が減少したことなどから増益となっております。

なお、固定経費は2月予想通りとなりました。

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



利益率が増加し、営業利益は4期連続で過去最高

3. 業績推移

左側の「連結売上高・営業利益率の推移」のグラフにあるとおり、当期の営業利益率は18.6%と4期連続で増加しました。

次に、右側の「連結営業利益・当期純利益の推移」のグラフをご覧ください。当期の営業利益は669億円と、利益率が増加したことで、4期連続で過去最高益を更新しました。

2012年3月期実績 対 前期実績

- ・ 1Qは震災の影響で赤字となったものの、2Q以降、各四半期で過去最高の営業利益となり、通期においても過去最高の営業利益となった
- ・ これは、2Q以降、テーマパーク入園者数やゲスト1人当たり売上高が過去最高になるなど売上高が増加したことに加え、震災後の一時的なコスト削減などにより、営業利益率が増加したことによる

2012年3月期実績 対 2月発表予想

- ・ 東京ディズニーシー10周年イベントの好調により、テーマパーク事業などの売上高が増加したことに加え、テーマパーク固定経費を予想通りにコントロールしたことなどにより大幅増益

4. まとめ

前期比較

第1四半期は、震災の影響により赤字となったものの、第2四半期以降、各四半期で過去最高の営業利益となり、通期においても過去最高の営業利益となりました。

これは、第2四半期以降、テーマパーク入園者数やゲスト1人当たり売上高が過去最高になるなど売上高が増加したことに加え、震災後の一時的なコスト削減などにより、営業利益率が増加したことによります。

2月予想比較

東京ディズニーシー10周年イベントの好調により、テーマパーク事業などの売上高が増加したことに加え、テーマパーク固定経費を予想通りにコントロールしたことなどにより大幅な増益となりました。

II. 2013年3月期 業績予想

通期予想	2012/3 実績 (億円)	2013/3 予想 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,600	3,694	93	2.6%
テーマパーク事業	2,978	3,079	100	3.4%
ホテル事業	422	452	30	7.2%
その他の事業	199	162	△ 36	△ 18.4%
営業利益	669	651	△ 17	△ 2.6%
テーマパーク事業	564	560	△ 4	△ 0.8%
ホテル事業	95	95	△ 0	△ 0.3%
その他の事業	7	△ 5	△ 12	-
経常利益	662	643	△ 18	△ 2.9%
特別損失	109	-	△ 109	-
当期純利益	321	400	78	24.6%

当期純利益が大幅増益

14

1. 2013年3月期予想 (前期比較)

売上高は93億円増の3,694億円となるものの、営業利益は17億円減の651億円、経常利益は18億円減の643億円と減益となる予想です。

一方、当期純利益は、特別損失が減少することから、78億円増の400億円と大幅に増加する見込みです。



1. 2013年3月期予想(前期比較) - 主な増減要因

II. 業績予想

テーマパーク事業①	2012/3 実績	2013/3 予想	増減	増減率
売上高	2,978億円	3,079億円	100億円	3.4%
入園者数	2,535万人	2,630万人	95万人	3.8%
ゲスト1人当たり売上高	10,336円	10,270円	△ 66円	△ 0.6%
チケット収入	4,335円	4,470円	135円	3.1%
商品販売収入	3,796円	3,620円	△ 176円	△ 4.6%
飲食販売収入	2,205円	2,180円	△ 25円	△ 1.1%

入園者数の増

- ・ 1Q:通常営業による増(前期は、休園など震災による影響)
- ・ 2Q以降:東京ディズニーシー10周年の翌年による減
震災後、休園などのため、ゲストが振り替えて来園した影響も想定

ゲスト1人当たり売上高の減

- ・ チケット収入の増(前期実施したチケット価格改定による増)
- ・ 商品販売収入の減(東京ディズニーシー10周年関連商品販売終了による減)

堅実な売上計画

15

テーマパーク事業①

売上高は、100億円増の3,079億円となる見込みです。

入園者数は、95万人増の2,630万人を見込んでおります。これは、主に第1四半期が通常営業に戻ることで前期休園していた期間の入園者数が増加するためです。しかしながら、第2四半期以降につきましては、東京ディズニーシー10周年の翌年になることによる減少や、震災後、休園などのため来園できなかったゲストが時期を振り替えて来園した影響を考慮した計画となっております。

また、ゲスト1人当たり売上高は、前期実施した価格改定によりチケット収入の増加があるものの、東京ディズニーシー10周年関連商品の販売終了により商品販売収入が減少することなどから、66円減の10,270円を見込んでおります。

このように、売上高の予想については、これまで同様、堅実な売上計画を立てることにより、コスト・投資を抑制し、フリー・キャッシュ・フローの最大化を図るという当社の経営管理手法に基づいて設定したものとなっております。



1. 2013年3月期予想(前期比較) - 主な増減要因

II. 業績予想

テーマパーク事業②	2012/3 実績	2013/3 予想	増減	増減率
売上高	2,978億円	3,079億円	100億円	3.4%
営業利益	564億円	560億円	△ 4億円	△ 0.8%

営業利益の減

- ・ 売上高の増(テーマパーク入園者数の増など)
- ・ 変動費率の増
 - － 商品原価率の増(売上構成比の変化など)
 - － 飲食原価率の増(労務費率の増など)
 - － 変動経費率の増(エネルギー費の増など)
- ・ 人件費の増(準社員労働時間の増など) 約△20億円
- ・ 固定経費・諸経費の増 約△55億円
 - － 施設更新関連費・販促費・ショー製作費・固定資産税など
- ・ 減価償却費の減 約+26億円

前期、休園期間分のコスト

長期的なテーマパーク運営に必要なコスト
・ゲスト満足度向上のためのコストなど

前期比ではコストが増加

16

テーマパーク事業②

営業利益は、4億円減の560億円と減益となる見込みです。

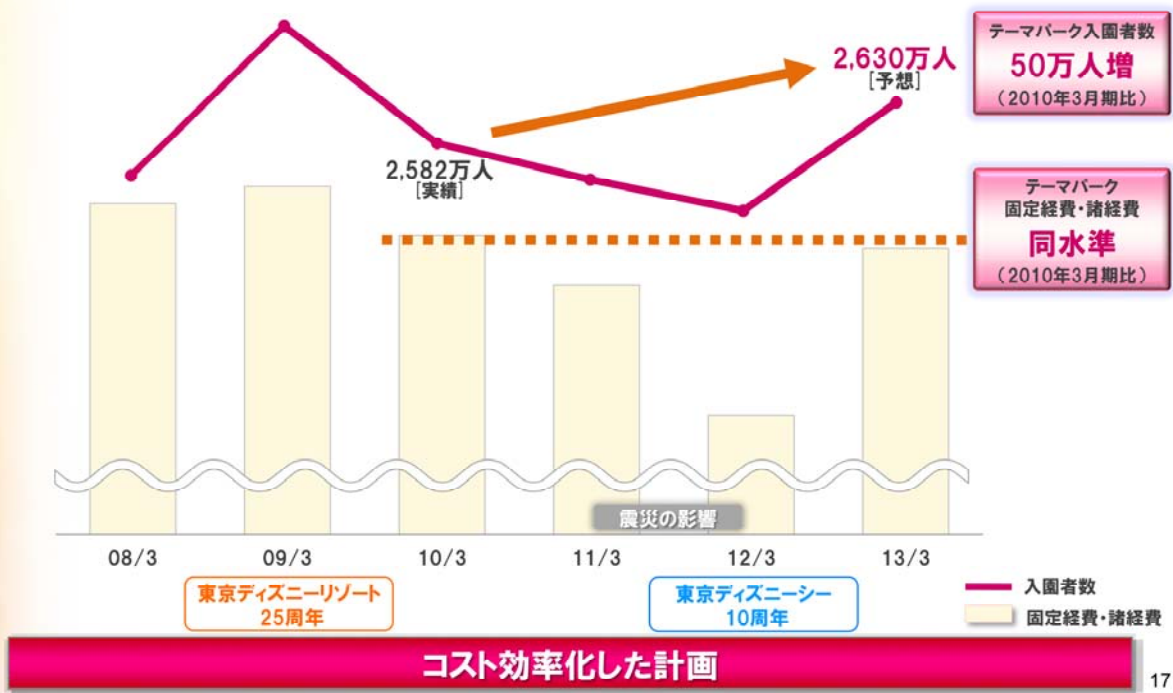
これは売上高が増加するものの、コストが増加するためです。

コストの増加について説明いたします。まず、変動費率が増加します。商品・飲食原価率の増加に加え、エネルギー費の増加などにより変動経費率も増加する見込みです。

また、人件費が約20億円、固定経費・諸経費も約55億円増加する見込みです。これは前期休園期間分のコストや、長期的なテーマパーク運営に必要なゲスト満足度向上のためのコストなどが増加し、通常レベルのコストに戻るためです。

この結果、前期比ではコストが増加する見込みとなっております。

テーマパーク入園者数及びテーマパーク固定経費・諸経費の推移



テーマパーク入園者数とテーマパーク固定経費・諸経費の経年推移

折れ線グラフで入園者数を、棒グラフで固定経費・諸経費を表しています。

2010年3月期と2013年3月期にご注目ください。

まず入園者数についてですが、2010年3月期の2,582万人から、2013年3月期は2,630万人と50万人の増加を見込んでおります。

一方で固定経費・諸経費は、点線が示しているとおり、2010年3月期と2013年3月期は同水準となっており、コストがコントロールできているのがお分かりいただけるかと思えます。

このように前期比では、コストは増加しておりますが、過去の実績と比較すると、十分効率化した計画になっております。

ホテル事業	2012/3 実績	2013/3 予想	増減	増減率
売上高	422億円	452億円	30億円	7.2%
営業利益	95億円	95億円	△ 0億円	△ 0.3%

- ・ 売上高の増(前期の営業休止期間分の増など)
 - ・ 固定経費の増(通常営業及びディズニーアンバサダーホテルの施設改修*による増) 約△15億円
- * 2013年1月23日～2月5日にかけて全館休業し、客室リニューアル等を実施

営業利益は前期レベル

その他の事業	2012/3 実績	2013/3 予想	増減	増減率
売上高	199億円	162億円	△ 36億円	△ 18.4%
営業利益	7億円	△ 5億円	△ 12億円	-

- ・ イクスピアリ事業の減(施設改修費の増)
- ・ モノレール事業の減(車両法定点検費用の増)

一時的なコスト発生により減益

ホテル事業

通常営業に伴い売上高が増加するものの、ディズニーアンバサダーホテルの施設改修費など固定経費が増加するため、営業利益は前期レベルとなる95億円を見込んでおります。

その他の事業

イクスピアリ事業・モノレール事業において一時的なコストが発生することにより、減益となる見込みです。

連結営業利益・当期純利益の推移



1株当たり当期純利益の推移



1株当たり当期純利益が大幅に増加する見込み

2. 業績推移

左側の「連結営業利益・当期純利益の推移」のグラフをご覧ください。2013年3月期の当期純利益は400億円と過去最高益となる見込みです。

これにより、右側のグラフにあるとおり、1株当たり当期純利益も大きく増加し、過去最高となる479.5円となる見通しです。

2013年3月期業績予想 対 前期実績

- ・ 堅実な売上計画により、コスト・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継続
- ・ 前期休園期間分のコストやテーマパークを長期的に運営していく上で必要となるコストなどが前期比では増加するものの、過去の実績と比較し効率化した計画
- ・ 当期純利益が大幅増益し、1株当たり当期純利益は過去最高の見込み

3. まとめ

2013年3月期業績予想

堅実な売上計画により、コスト・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継続しております。

また、前期休園期間分のコストやテーマパークを長期的に運営していく上で必要となるコストなどが前期比では増加するものの、過去の実績と比較し効率化した計画となっております。

なお、当期純利益は大幅に増益し、1株当たり当期純利益は過去最高となる見込みです。

Ⅲ. 今後の見通し

～2013 中期経営計画 進捗状況～

代表取締役社長(兼)COO
上西 京一郎

今後の見通しについて、「2013中期経営計画」の進捗状況を踏まえながら、説明いたします。



* 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

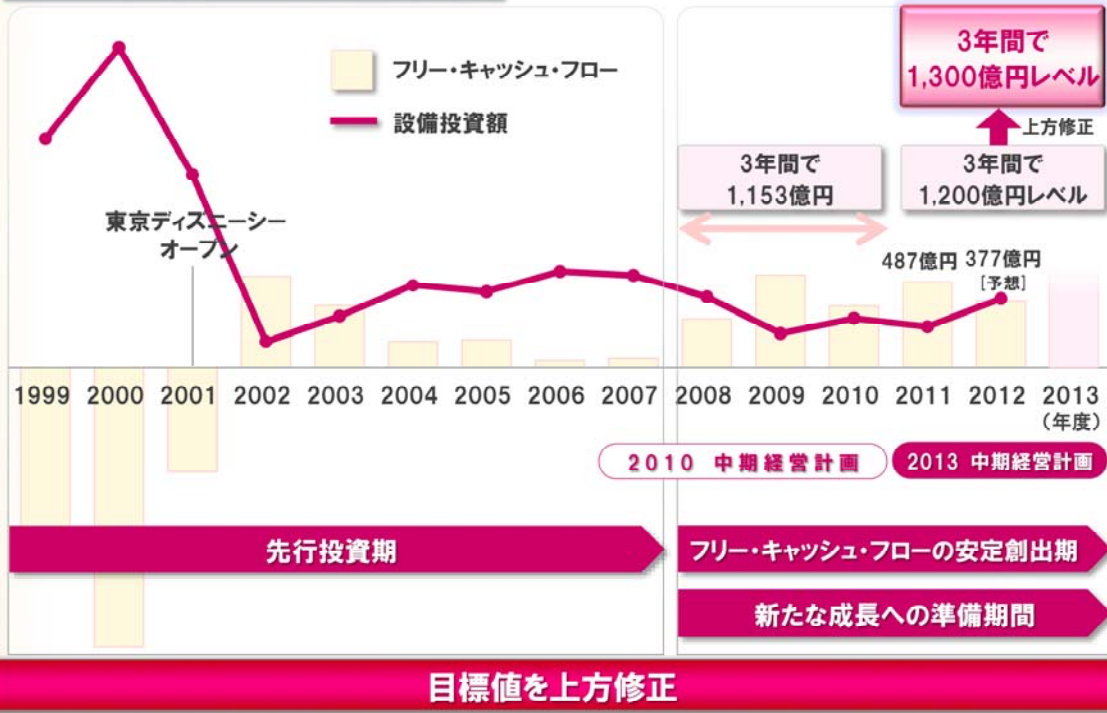
2013中計の全体構成

本年は、「2013中期経営計画」の2年目にあたります。

初めに、その骨子について簡単に確認しておきたいと思います。

コア事業の持続的な成長を図り、そこから安定創出されるフリー・キャッシュ・フローを、新たな成長への準備ならびに株主還元に充当していくということが大きな方向性となっています。

フリー・キャッシュ・フローの推移



目標値

本中計では、目標値を3年間合計のフリー・キャッシュ・フローとしています。

2011年度のフリー・キャッシュ・フローは487億円となり、2012年度についても377億円を見込むなど、順調に推移しています。

これを受け、目標値を「1,200億円レベル」から「1,300億円レベル」に上方修正いたします。

引き続き、環境変化に対応しながら、本中計を推進していくことによって、フリー・キャッシュ・フローを安定創出してまいります。

構成



1. コア事業の持続的な成長

「コア事業の持続的な成長」の進捗状況について、表に記載の各項目にそって次のページから具体的に説明いたします。



1. コア事業の持続的な成長

III. 今後の見通し

(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



計画的にバリューアップを図る

25

東京ディズニーリゾートのバリュー向上

震災の影響により若干スケジュールを変更したものの、東京ディズニーリゾートのバリュー向上に向けた取組みは、着実に進んでおります。

今後追加される新アトラクションにつきまして、簡単にご紹介します。

本年7月9日には、3Dライドアトラクション「トイ・ストーリー・マニア!」を東京ディズニーシーにオープンする予定です。

また、8月24日には小さなお子さまも一緒にお楽しみいただける、「グーフィーのペイント&プレイハウス」を東京ディズニーランドにオープンする予定です。

そして、「東京ディズニーリゾート30周年イベント」を、2013年4月15日から展開する予定です。それにあわせて東京ディズニーランドで新しい昼のパレード「ハピネス・イズ・ヒア」もスタートします。

また、現在東京ディズニーランドにあるアトラクション「スター・ツアーズ」を全面リニューアルし、2013年の春にオープンする予定です。

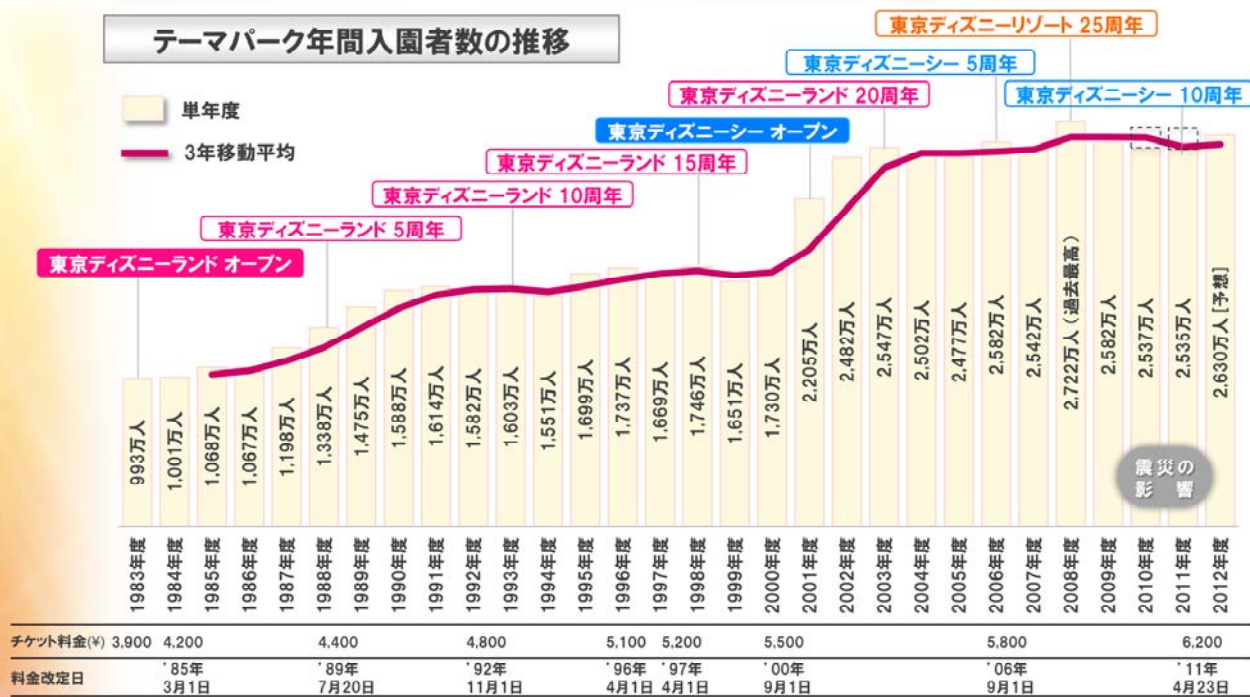
集客上大変重要となる周年イベントの展開と新規プロダクトの導入を効果的に組み合わせ、常に数年先を見て計画的にバリューアップを図っていきます。



1. コア事業の持続的な成長

III. 今後の見通し

テーマパーク年間入園者数の推移



チケット料金(¥)	3,900	4,200	4,400	4,800	5,100	5,200	5,500	5,800	6,200
料金改定日	'85年 3月1日	'89年 7月20日	'92年 11月1日	'96年 4月1日	'97年 4月1日	'00年 9月1日	'06年 9月1日	'11年 4月23日	

単年度の増減はあるものの、複数年度でのベースアップを目指す

これまで、テーマパークのバリューアップなどにより、入園者数は着実にベースアップしてきました。

震災による休園の影響により、入園者数は一時的に減少しましたが、2012年度は、過去2番目となる2,630万人を見込むなど回復しております。

今後もこれまで同様、複数年度でのベースアップを目指していきます。

(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

待ち時間を軽減し、ゲスト満足度と収益向上を実現

具体例：「バケーションパッケージ」

利用者の満足度は極めて高く、再利用意向も高い

コンテンツ 拡充

バケーションパッケージ専用のキャラクターグリーティングの実施(2010年1月～)

東京ディズニーランドにバケーションパッケージ専用のパレード鑑賞席を設置(2011年4月～)

販売チャネル 拡充

電話での予約受付を開始(2010年10月～)

CMや番組タイアップなどのプロモーションの実施・検討

取扱高の推移



「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
- ・ 当社WEBサイト（www.tokyodisneyresort.co.jp/online/）、東京ディズニーリゾート総合予約センター、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います。

具体例として、「バケーションパッケージ」の進捗を説明いたします。バケーションパッケージは、ホテルの宿泊に、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い状況となっています。

コンテンツ拡充と販売チャネル拡充に取り組んだ結果、右グラフのとおり、取扱高は年々増加しています。2011年度は、震災の影響があったものの、約120億円の実績と前年度と比べ約20%の増加となりました。

今後も、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拡充してまいります。

(1) 新しい価値の創造 - ②収益機会の創造と拡大

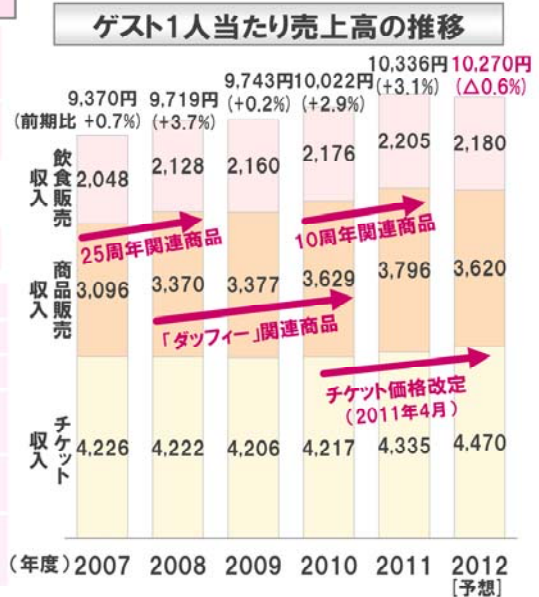
収益向上につながる 開発・投資への配分強化

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

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
2010年1月	ダッフィーのおともだち「シェリーメイ」が登場
2010年3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
2011年7月	東京ディズニーシー内にグリーティング施設 「ワイレツジ・グリーティングプレイス」をオープン
2012年 4月～6月	東京ディズニーシーで、スペシャルイベント 「ミッキーとダッフィーのスプリングウォヤッジ」を実施



新しい価値の創造により、単価の向上を図る

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おります。

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。ダッフィーの世界観を広げる横展開として、2010年1月にはダッフィーのおともだち「シェリーメイ」を発売、2011年7月にはグリーティング施設をオープン、さらに、今年の4月～6月には東京ディズニーシーの新スペシャルイベント「ミッキーとダッフィーのスプリングウォヤッジ」を実施しています。

このように、キャラクターの世界観を広げることにより、ゲストの楽しみ方の幅をさらに広げていきます。

なお、右側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一人当たり売上高を増加させてまいりました。直近の状況でも、前年度は、過去最高となる10,336円の実績、今年度は過去2番目となる10,270円を見込むなど高いレベルで推移しています。

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	2011年度の状況
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	東京ディズニーシー10周年イベントの実施
	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	新規プロダクトの導入 - ファンタズミック! - ジャスミンのフライングカーペット - キャラクターグリーティング施設等
	パッケージ強化	ポストファミリー*層拡充	取扱高は前年度比約20%増
	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	震災等による海外ゲストの減少
リピート力の向上	歳時記イベントの実施	リピーターの獲得	歳時記イベントの実施 - 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) - ディズニー・ハロウィーン (東京ディズニーランド) - クリスマス・ファンタジー (東京ディズニーランド) - クリスマス・ウィツシュ (東京ディズニーシー)
	ゲスト満足度の向上		引き続き高いレベルを維持

* 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図る

29

両パーク来園の促進

マーケットの育成の取り組みについて2011年度の状況をスライド右側に記載していますのでご覧ください。

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、東京ディズニーシー10周年イベントを実施し、ファンタズミックなど新規プロダクトを導入しました。パッケージ強化は、先ほどご説明のとおり、取扱高が前年度比約20%増となりました。海外ゲストは、震災等の影響により減少しています。

次に、「リピート力の向上」につきましては、イースター、ハロウィーン、クリスマスといった季節に合わせた歳時記イベントを実施するとともに、ゲスト満足度は引き続き高いレベルを維持しています。

今後もマーケットの育成に向け、引き続き「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」に取り組んでまいります。

(2) マーケットの育成 - ② 海外ゲストの取り込み

国際航空機能の拡充

2014年度までに 首都圏空港の国際線発着容量を80%増加* * 2010年9月 約20万回
→ 2014年度 約36万回
2010年10月 羽田空港拡充 / 2014年度までに成田空港発着容量増加

「訪日外国人 3,000万人プログラム」

2010年7月 中国人向け個人ビザ発給条件緩和
2011年5月 日本の旅行会社による訪日中国人の旅行手配解禁

日本政府の訪日外国人旅行者数目標



	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
当社テーマパーク 海外ゲスト数	87万人	72万人	84万人	33万人
入国者数に占める 海外ゲスト比率	3.2%	2.8%	3.3%	1.3%

出所: JNTO、観光庁の資料をもとに当社にて作成

国の施策を機会と捉え、着実に対応

海外ゲストの取り込み

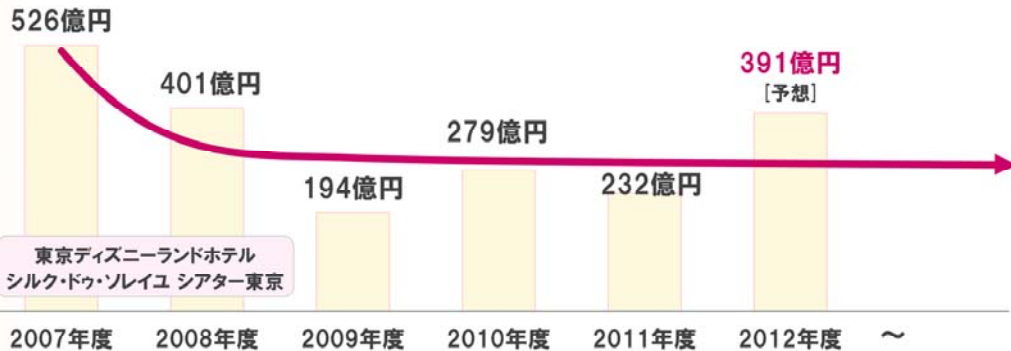
2011年度は、震災の影響により訪日外国人旅行者数が減少しており、これに伴い当社テーマパークの海外ゲスト数も減少しています。

日本政府を中心に、高い目標値が設定されており、インバウンドの増加に向けた様々な施策が検討されています。

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、中長期的に期待できるマーケットとして着実に対応してまいります。

(3) 投資・コストの効率化

設備投資額(連結)



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

2010 中期経営計画

2013 中期経営計画

大規模な先行投資の一段落

設備投資額(連結)
年平均300億円レベル
でコントロール

更なる投資効率の向上を図る

投資・コストの効率化

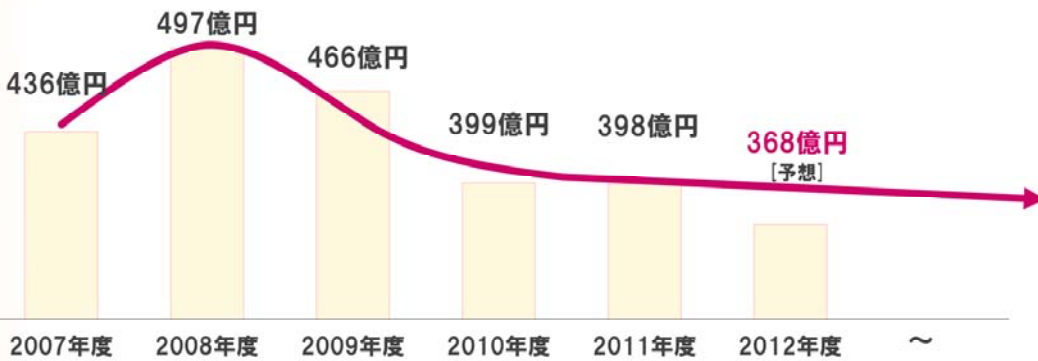
設備投資額については、大規模な先行投資が一段落し、投資レベルが低下しています。

本中計の方針として、年平均300億円レベルでコントロールしてまいります。

なお、2012年度の設備投資額は、391億円と増加する見込となっておりますが、これは前年度からの時期ずれなど一時的な要因によるものです。

引き続き、投資額をコントロールし、更なる投資効率の向上を図ってまいります。

減価償却費(連結)



2010 中期経営計画

2013 中期経営計画

減価償却費は減少局面へ

投資効率の向上に伴い
中長期的に減少する見込み

今後、減価償却費はゆるやかに減少

投資の効率化に伴い、減価償却費は中長期的に減少する見込みです。

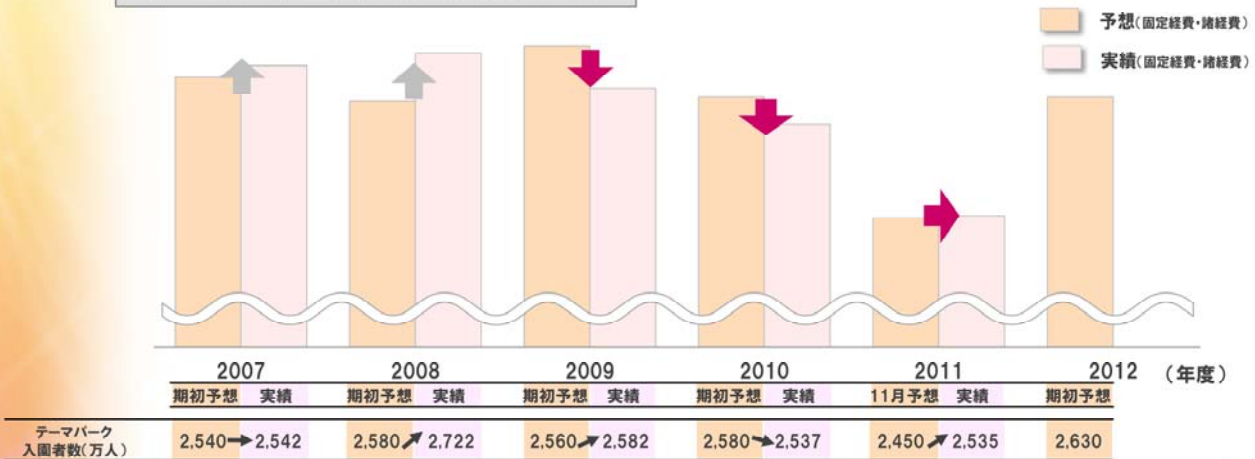
なお、2012年度の減価償却費は、368億円となる見込みです。

コスト

売上高に応じたコストのコントロール

販管費などゲスト体験価値に影響を及ぼさないコストの抑制

テーマパーク固定経費・諸経費の推移



期中のコストコントロールを強化

コスト効率化について説明いたします。

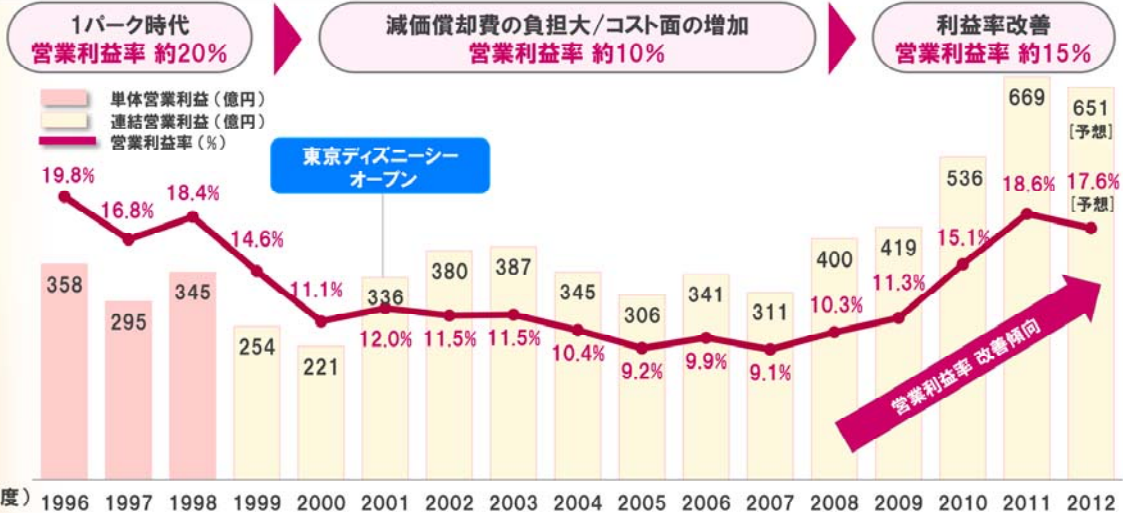
売上高に応じたコストのコントロールやゲスト体験価値に影響を及ぼさないコストの抑制を図るなど、更なるコスト効率の向上を図っていきます。

また、スライド下段にテーマパーク固定経費・諸経費の推移をグラフで示しております。

2008年度以前は、売上高が期初予想に対して増加したことなどにより、コストも増加する傾向がありましたが、2009年度以降につきましては、期初予想の範囲内でコストをコントロールできています。

このように、近年、期中のコストコントロールを強化しております。

営業利益・営業利益率の推移



減価償却費 (億円)	119	112	116	124	184	379	479	459	445	433	429	436	497	466	399	398	368 [予想]
設備投資額 (億円)	384	441	598	1,304	1,822	1,097	148	292	468	431	548	526	401	194	279	232	391 [予想]

※ 1998年度以前は単体決算の実績

営業利益率が改善

こちらは当社が上場した年からの営業利益率の推移です。

東京ディズニーランド・1パーク時代は、減価償却費が100億円レベルとなっており、営業利益率は約20%でした。

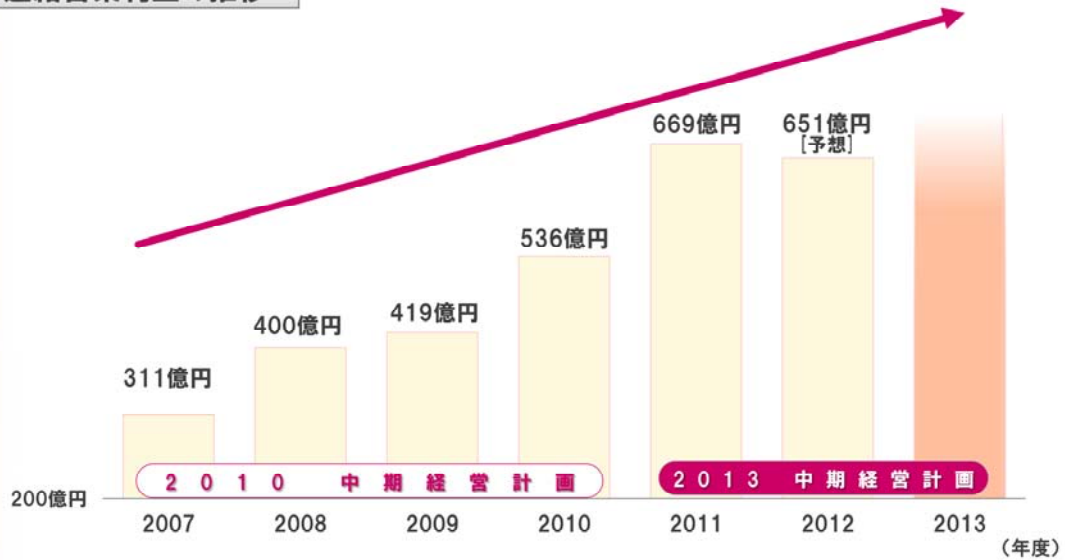
2000年度以降は、東京ディズニーシーのオープンなど大規模な先行投資によって、減価償却費の負担が大きく増加したことから、営業利益率は約10%で推移してきました。

しかしながら、先ほどもご説明しました通り、ここ数年、投資・コスト効率を向上させる様々な取り組みに注力した結果、固定費の減少に繋がり、営業利益率が増加していることがわかりいただけるかと思えます。

引き続き投資・コスト効率の向上を図り、更なる営業利益率の改善に取り組んでまいります。

中期的な業績イメージ

連結営業利益の推移



中期的に増益を目指す

中期的な業績イメージ

2012年度は微減となるものの、東京ディズニーリゾート30周年にあたる2013年度に向けて増益を目指してまいります。

(1) 新たな成長への準備

フリー・キャッシュ・フローの使途

1. 新たな成長への投資 2013中計期間中に方針を策定
2. 株主還元
3. 有利子負債の削減（新たな成長へ向けた投資余力の確保）

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

返済計画	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	(参考)	2011年度末
社債	—	—	100億円	300億円	有利子負債残高	1,495億円
長期借入金など	156億円	193億円	18億円	6億円	D/Eレシオ	0.39倍

長期視点でフリー・キャッシュ・フローを配分

36

2. 長期持続的な成長への基盤強化

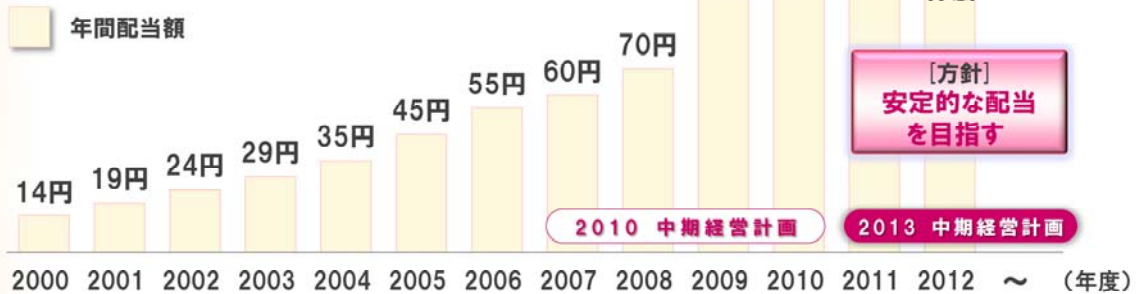
新たな成長への準備

フリー・キャッシュ・フローの使途についての考え方に変更はありません。

優先度が最も高いのは「新たな成長への投資」であり、本中計期間中に方針を策定します。そして、「株主還元」、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」に向け、長期視点でフリー・キャッシュ・フローを配分していきます。

(2) 株主還元 - 配当

1株当たり年間配当額の推移



[方針]
安定的な配当
を目指す

(3) ROEの向上

引き続き8%以上を目指す



株主還元を着実に実施

配当

2011年度の年間配当につきましては、前年度と同額となる100円とすることとしました。2012年度も、100円を予定しております。外部環境も勘案しつつ、今後も安定的な配当を目指してまいります。

ROEの向上

これまで8%以上となることを目指してまいりましたが、2011年度に8.7%とこれを達成することができました。引き続き8%以上を目指してまいります。

今後も、当社は株主還元を着実に実施していきます。

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。