

2013年3月期 決算説明会 質疑応答

実施日：2013年4月30日（火）

プレゼンター：代表取締役社長(兼)COO 上西 京一郎、執行役員(経理部担当) 高橋 渉
IR グループマネージャー 財津 陽一(司会)

以下は説明会における主な質疑応答をまとめたものです。

Q1) 40代以上の入園者数の取込率の増加について、一番寄与している要因は何か。

A1) 1つの要因だけで取込率が上がったわけではないと考えている。現在の40代以上のゲストは、子供の頃に東京ディズニーランドが開園しており、パークでの良い思い出をお持ち頂いている。実際の来園をイメージした広告宣伝など様々な施策により、そういった思い出を思い起こしていただき、パークへ来園して頂いている。今後も40代以上のゲストに響く施策を行うことで、取込率を上げていきたい。

Q2) テーマパークの平均滞在時間が2013年3月期も8.7時間と高い水準となっているが、どのように分析しているのか。また、今後伸ばせる余地があるか教えてほしい。

A2) 平均滞在時間はもう少し伸びるのではないかと考えている。ただし、夜間パスポートなど、短時間の入園が可能なパスポートもあるため、そのバランスによって多少変動するかもしれない。一番大切なのは、ゲストにパークを楽しんでいただくことであり、その結果として、滞在時間が上がれば良いと考えている。

Q3) テーマパークのリピート率はどのくらいか。また、年代別のリピート率がわかれば教えてほしい。

A3) 過去に1度でも来園したことのあるゲストをリピーターとしており、両パークともに90%以上となっている。なお、年代別のリピート率など詳細数値の開示は差し控えさせて頂きたい。

Q4) 東京ディズニーシーの収益力向上をどのように見ているのか。また、東京ディズニーランドと比較した場合はどうか。

A4) 東京ディズニーシーは、様々なアトラクション等を導入することで、入園者数と収益力が向上してきた。我々としては、東京ディズニーランドとの収益力の比較というより、2つのテーマパークともにバランスよく魅力を高めることで、トータル収益力を上げていくことが大切だと考えている。

Q5) 「トイ・ストーリー・マニア！」や「スター・ツアーズ」のリニューアルなどの新規プロダクトの導入効果はどの程度あるのか。

A5) 話題性という点では、ゲストの来園動機に、体験価値という点においては、ゲストの再来園意向に結びついている。ただし、アトラクションのみでゲストの満足が成り立っているわけではなく、キャストとの触れ合いも非常に大きい。ハード・ソフトの両面でパークの魅力を高めていくことが大切であり、そこにしっかりと投資していく。

Q6) キャストへの教育はどのように行われているのか。

A6) 入社後、座学でディズニーフィロソフィーを理解してもらい、その後、各職場で業務に応じた OJT によってゲスト対応を学んでいく。職種によって導入研修に要する時間は異なっている。これらの教育に加えて、30 年間現場で脈々と受け継がれてきたホスピタリティが大きいと考えている。ゲスト対応のマニュアルは詳細にあるわけではなく、導入研修・OJT・現場での先輩キャストからの指導ということを 30 年間繰り返してきた。そのホスピタリティが、新しく入ってくるキャストにも受け継がれているのだと思う。また、モチベーション向上という部分についても注力している。褒めて伸ばす仕組みや、楽しく働ける環境づくりなどもこの 30 年で培ってきたものだと考えている。

Q7) 足元の入園者数の状況はどうか。また、2014 年 3 月期の年間入園者数の予想についてパーク別に分けて教えてほしい。

A7) 4 月の入園者数は、非常に順調に推移しており、4 月として過去最高の入園者数が確保できている。なお、パーク別の入園者数の割合は、開示は差し控えさせていただきます。

Q8) 2014 年 3 月期のゲスト 1 人当たり売上高の予想において、飲食販売収入が減少する要因は何か。

A8) 細かい数字を積み上げた結果であり、過去最高であった 2013 年 3 月期と同水準になっている。何か特別なマイナス要因があるわけではなく、この予想数値をボトムと考えている。

Q9) この数年の環境を考えると、震災や周年イベントがあったが、こういう特殊要因を除いた場合どのくらい営業利益を稼げる実力があるのか。

A9) 我々の事業の特性上、周年イベントや新規プロダクトを導入することでリゾートを成長させている。よって、これらの要因を排除して考えることは難しいと考えている。

Q10) 営業利益率が 20%になったが、次期中期経営計画において、新たな成長への投資をすることで営業利益率が 10%程度まで落ちることがありそうか。

A10) 新たな成長への投資をすることで、年度によって多少の増減はあるものと考えているが、我々としては 20%レベルを目指していきたい。

Q11) ブライトンホテルを取得した理由を教えてください。

A11) 浦安ブライトンホテルについては、東京ディズニーリゾートとの連携による効果を考
えている。京都ブライトンホテルについては、舞浜外での新たな成長の 1 つとしてチ
ャレンジすることとした。ただし、チェーン店としてホテルを全国展開したいという
ことではない。京都のようにマーケットがある場所で、高いブランドイメージがある
ようなホテルということが取得を決めた理由である。サービスの拡充などに加えて、
オペレーションの効率化などの事業構造を見直すことで、収益の向上が可能だと考え
ている。

Q12) ブライトンホテルは利益が出ているのか。また、その投資の効果についてどのように
考えているのか。

A12) 買収した時点で利益が出ており、2014 年 3 月期も若干の黒字を見込んでいる。投資
効果については、今後、我々の強みを活かして利益を上げていくということに加えて、
舞浜の外で学ぶこともあると考えている。10 年くらいのスパンで見極めたいと考
えている。

Q13) 次期中期経営計画の発表時期はいつになりそうか。

A13) 次期中期経営計画の発表は、2014 年 4 月の期末決算発表時を予定している。

Q14) 新たな成長に関する検討分野において、舞浜エリア・舞浜外エリアでそれぞれディズ
ニー社との関係はどのような選択肢があるのか。

A14) 舞浜エリアについては、ディズニー社との事業が最優先であり可能性も高い。舞浜外
エリアについては、ディズニー社との事業の可能性もある一方で、それ以外の選択肢
も考えている。ディズニー社と当社は良好な関係にあり、新たなビジネスが生まれる
可能性もある。当社の成長にとって何が一番良いのかといった視点で引き続き検討し
ていく。

Q15) 高水準なフリー・キャッシュ・フローの使途として、新たな成長への投資規模が小さい場合に株主還元を充実させるような考えはあるか。

A15) フリー・キャッシュ・フローの使途については、次期中期経営計画にて新たな成長に向けた投資を検討しており、そこと合わせて株主還元についても検討している。もうしばらくお待ちいただきたい。

Q16) 4月から新しい経営体制となったが、その意図はどのように考えたらよいか。

A16) 今後の舞浜の成長と舞浜外の成長について、私が一元化して見ていくということで今の体制とした。

以上