

## 2023年3月期 第1四半期決算電話説明会 質疑応答

実施日 : 2022年7月28日(木)
当社説明者 : 取締役副社長執行役員 片山 雄一 IRグループマネージャー 上園 太雅(司会)

以下は、説明会における主な質疑応答を取りまとめたものです。

- Q1) 入園者数の考え方について、4月25日以降から入園者数を緩和しているが、キャパシティについてはどう捉えれば良いか。徐々に入園者数を上げるという話だったが、第2四半期以降も引き上げられる計画なのか。第1四半期の入園者数が予想を下回った要因も教えてほしい。
- A1) キャパシティの上限については、3月の遊園地・テーマパークにおける新型コロナウイルス感染症拡大予防ガイドラインの改訂を受けて、前後左右ともに人と人が触れ合わない距離というソーシャルディスタンスの考え方になり、フレキシブルに対応できるガイドラインになった。一方で、お客様の安全安心が最優先であり、担保しながら入園者数を少しずつ上げているのが足元の状況である。今後も入園者数を上げられるように様々なオペレーションの見直しを行っている。入園者数が予想を下回っている理由としては、旅行やレジャーの需要の戻りが若干遅いのは、体感として感じている。土日祝日は我々が設けたキャパシティの上限値にほぼ到達しているが、平日の入園者数が弱含みな状況である。そこで価格を下げたアーリーイブニングパスポートなどのチケット施策を導入した。
- Q2) コロナ前の夏祭りなど、シーズンごとの典型的なイベントが実施されないことが、今後の入園者数減少の要因になるとみている。チケット価格を下げるだけで集客というのは心もとないと考えており、11月からビリーヴ！～シー・オブ・ドリームス～が始まるものの、下期からはイベントは通常モードになるのか。
- A2) ビリーヴ！～シー・オブ・ドリームス～は夜間ショーとしては最大規模の投資額、95億円をかけて準備をしている。本来であれば東京ディズニーシー20周年に合わせて、公演を開始する予定だった。コロナの影響で、11月にスタート予定となった。それ以外にもミッキーのフィルハーモニックのリニューアルやハロウィーンのパフォーマンスなどのプログラムなども予定しており、価格だけで入園者数をコントロールできるとは思っておらず、イベントやショーなども含めて、入園者数を戻していきたいと考えている。
- Q3) 宿泊圏のゲストの動向について確認したい。第1四半期では、宿泊圏のゲストも来園しやすい環境であったと推測しているが、状況はいかがであったのか。一方、ホテルの予約状況を見ると、足元では、宿泊圏の入園者数の戻りが弱いように推察しているが、単なる外部要因の影響で、時間が解決すると理解してよいか。
- A3) ゴールデンウィークは大型連休のため、宿泊圏のお客様に来園いただけたと確認できている。やはり潜在的なニーズは高いものがあると思っている。コロナの影響は続いているが、今後は、時間が解決すると期待している。夏休み期間は宿泊圏のお客様も戻ってくると期待しているものの、足元ではコロナの感染状況は拡大しているので、依然として不確定要素であり、考慮すべき要素と見ている。
- Q4) ディズニー・プレミアアクセスの考え方について伺いたい。導入してからの利用者の評価や利用数、導入したことによる業績やオペレーションに対する影響など、導入後の反応も含めて教えてほしい。

- A4) ディズニー・プレミアアクセスはお客様のニーズが多様化しているのです、そのニーズに応える目的で、選択肢を増やすということで導入した。ゲストに趣旨を理解していただき、短い待ち時間で乗れることに好評をいただいていると理解している。一方で、並ぶ時間が伸びたという不満も一部あることも認識している。そのバランスをどうとっていくかが重要と捉えている。日々のオペレーションについては、お客様の声を反映しながら、どれぐらいの枚数をディズニー・プレミアアクセスに振り分けていくのかを試行錯誤しながら、適正点を見つけるためにオペレーションを重ねている。販売数は、繁閑によって異なるのが実態で土日祝日の比較のお客様の多い日は完売する状況にある。一方で比較的空いている平日は販売上限枠数を下回っている。引き続き、一番良いバランスかを見定めていきたい。
- Q5) ディズニー・プレミアアクセスの売上貢献の評価について伺いたい。例えば、4月と6月のアトラクション・ショー収入のゲスト1人当たり売上高を比較した際にどれくらい違いがあるのか確認したい。また、期初予想と比較して上回ったのか。
- A5) ディズニー・プレミアアクセスについては導入施設がまださほど多くないので、もともとそこまで大きな売上貢献はない。もちろん、ゲスト1人当たり売上高を引き上げる効果はあるが、現状では導入施設数からも大きく増加している状況になっているわけではない。一方で増加した理由としては、ディズニー・プレミアアクセス以外に東京ディズニーリゾート・パッケージの販売数やプランを拡充した効果が効いている。一番大きい影響は、変動価格制の導入によって、比較的高価格帯の日の売上構成が高かったことでゲスト1人当たり売上高が押し上がっている。ゲスト1人当たり売上高は、期初予想と比較して、上回った。
- Q6) ディズニー・プレミアアクセスは、ゲストからすると時間を買っている。2時間を2,000円だったら買うなどの均衡点を探すためにも、待ち時間が重要になると考えている。どれぐらいの待ち時間だったら2,000円に相当すると見ているのか。仮に売り切れてしまうのであれば、ディズニー・プレミアアクセスを変動価格制にすることや価格を引き上げるなどのプランはあるのか。ディズニー・プレミアアクセスはアトラクションへの人気があるから成立すると考えているが、最終的にやめるタイミングはあるのか。
- A6) 売り切れることを目指しているわけではない。枠を設けて、一定のニーズに応えるという目的である。平日入園者数が少ないので販売上限枠数に達していないが、だからといって価格を下げて売り切る意思はない。やめるタイミングについては、まだ開始したばかりであり、対象施設や値付けなどを検討している状況である。
- Q7) チケット価格が9,400円になって初めての夏休みを迎えるが、チケットの価格の弾力性により、高価格帯でのチケットの販売が思わしくないという状況が発生していないか確認したい。
- A7) 第1四半期では、高価格帯の日である、土日祝日の入園者数は予想通りの数字で集客できているので、変動価格制によって入園者数を押し下げる影響は出ていないと認識している。
- Q8) 価格感応度と今後の入園者数レベルの考え方について確認したい。足元、平日は売れ残っており、日本人だけの市場環境では、現時点での変動価格制では平準化が難しいのではと推察している。コロナ禍での判断は難しいかもしれないが、価格感応度が高くないのであれば、今後は土日祝日のチケット価格を上げるのか、それともインバウンドの回復による平準化を期待しているのか。
- A8) 今は非常に判断しにくい状況にある。コロナ禍で海外のゲストが来ておらず、加えて年間パスポートも休止している。このあたりの層が動き出せば、平準化の形は変わってくると認識している。価格訴求だけで平準化ができるとは見ていない。土日祝日にどうしても

入園者数が偏るので、ここが課題に捉えている。対策についてはまだ方向性は固まっていないが、問題意識は持っているので、それを踏まえてバランスがとれた平準化や価格戦略を検討していきたい。

- Q9) 商品と飲食のゲスト1人当たり売上高について、通年の期初予想では下回る想定だったが、どのような前提を置いていたのか。また第1四半期での振り返りを伺いたい。
- A9) まず商品については、昨年度のコロナ禍の入園制限中は購買意欲の高いゲストに来園いただいていたので、一時的に売上が支えられたものと認識しており、この部分が2022年度は影響が剥落すると思っていた。結果としては予想に反して、落ちなかった。また、食品などが予想以上に上振れた。この傾向は今期中では大きく変わらないと思っており、高水準で維持できると見ている。飲食は入園者数が増加することで、テーブルサービス店舗の利用構成比が減少すると見ていたが、足もとはフードスーベニアが好調だった。加えて、効率的な人員配置で営業店舗数を増やせたことも要因である。この傾向はしばらく続くと思っている。
- Q10) 商品のゲスト1人当たり売上高の増加要因として、東京ディズニーシー20周年関連商品の増が、なぜ当期影響しているのか。
- A10) 東京ディズニーシー20周年関連商品は昨年度の第1四半期では販売していなかったため、当四半期は要因して影響する。今年度の第1四半期には、6月よりグランドフィナーレ商品を販売している。
- Q11) 商品と飲食のゲスト1人当たり売上高の好調が続くそうとのことだが、持続性があったという認識になってきたのか。
- A11) 第1四半期でのゲスト1人当たり売上高は短期的な状況であり、中期経営計画で掲げているゲスト1人当たり売上高の水準が、足元で持続的に続くとの確信までは得られていない状況である。
- Q12) 今回の利益の出方を見ると売上原価は抑えられているが、販売管理費はコロナ前の水準に戻っているように見える。これは特別な要因や構造的な背景があるのか。
- A12) 東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテルを4月に開業しているため、その開業費用が一時的に計上されている。それ以外については、オペレーションが正常化しているので、効率化はしているものの、少しずつ戻るのはやむを得ないと見ている。
- Q13) 報道番組にて社長のインタビューを見た。オペレーションの部門間の垣根を取っ払った施策を実施しているようだが、どのような効果を見ているのか。大きなインパクトがあるものと期待しても良いか。
- A13) 業務の見直しは常に行っているが、ファンタジースプリングスのオープンを予定している中で、開業後の仕事量の増加を踏まえて、効率的に進めるために部門間の協力を従来以上に進めている。キャストの業務範囲について共通化し、効率化できる部分を整理しており、具体的な運用はこれからである。うまくいけば、それなりに効果がでると想定している。1人でマルチの役割が果たせるようなキャストの育成をしていく、マルチタスク化を狙っている。
- Q14) 足もとのゲストの満足度の状況を伺いたい。入園者数を増やし、混雑している中で変化はあるのか。
- A14) 満足度調査では、今のところ高い水準を維持しており、再来園意向や総合満足度ともに大きな変化は起きていない認識である。ただ、今後は入園者数をさらに引き上げていく計画のため、満足度とのバランスをどう取っていくのか、数字を確認しながら対応を検討していく。

- Q15) 2023年度は東京ディズニーリゾートの40周年である。集客となるイベントを最大限に実施する方針か。それともコロナの感染状況などを踏まえて、コストコントロールを意識した実施を検討している状況であるか。
- A15) 色々検討しているが、足もとのコロナの状況を見て、どのような形式で実施するかをこれから検討していく。メニューはいろいろと持っているが、どこまでやるかは、消費者のマインドの回復などを見ながら手を打っていく。詳細は追って発表する。
- Q16) ファンタジースプリングスの遅延について、改めてコメントした意図を伺いたい。具体的に何か懸念する事項がさらに発生していて、開業を延期するリスクなど、を言いたかったのか。それとも一般的な情報としての発信なのか。
- A16) 2023年度にオープン予定で発表しており、どうなっているのかという質問を頂戴するのではないかと思います、現状を説明した。世界的な物流の停滞による影響はご存じのとおりリスク因子となっている。当初計画に沿って建設工事を進めているものの、開業時期をどうするかは精査している。明らかになった時点で説明する。プロジェクトの内容が変更になるわけではないと理解していただきたい。
- Q17) メタバースについて進捗状況を伺いたい。
- A17) メタバースは音楽や映画などのエンターテインメントと関係の深いところから進歩が進んでいると認識している。ディズニーとも様々な話はしているが、具体的に話せるレベルにはない。

以上

#### 注意事項

本資料の記載内容は、決算電話説明会の質疑応答をもとに要約した当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではありません。また今後、予告なしに変更される可能性があります。

また、業績見通し等の将来に関する記述は、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。