

## 2023年3月期 第2四半期決算電話説明会 質疑応答

実施日	： 2022年10月27日（木）
当社説明者	： 代表取締役社長（兼）COO 吉田 謙次 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) 上期までの入園者の状況について、7月後半からのコロナ感染者の増加が第2四半期での入園者数の計画を少し下回った主要因という説明は十分に納得できるが、感染者の増加以外で、入園者数に影響を及ぼした要因を知りたい。
- A1) 若干入園者数が奮わなかったコロナ以外の要因は、想定以上に夏場に酷暑の日が続いたということと、9月の三連休が天候不順でなかなか思うようにお客様が来られなかったことである。猛暑については、社内で議論はしており、日本も温暖化による影響が出てきて、従来以上に夏場は厳しい状況になっているので、今後考慮しながら、入園者数の計画を立てなければいけないと思っている。一方で、今期、小人半額というようなチケット施策を実施すると、8月の入園者数は、予想を若干上回ったこともあり、今後も様々な施策を打つことによって、入園者数は確保できると考えている。
- Q2) 今期の上方修正では、入園者数を2,000万人で据え置いているが、政府の支援策の効果を織り込んでいるのか。
- A2) 入園者数2,000万人の中には、政府の支援策によって起きる観光需要の部分を盛り込んでいる。イベントワクワク割については、特に第3四半期では織り込んだ上での数字となっている。ただ、外部環境だけの好転を見ているのではなく、私どもの今後予定しているコンテンツである、11月11日にスタートする東京ディズニーシーの夜間のナイトショー「ビリーヴ！～シー・オブ・ドリームス～」といった、期待のできるパークコンテンツ力での入園者数の引き上げによる効果も想定している。
- Q3) 新型コロナの第7波が終わり、家族を含めたファミリー層はテーマパークへの来園に対して全く抵抗がなくなってきたのか。
- A3) ファミリー層の定義は難しいが、小さいお子さまを含むファミリーについては、コロナの流行が沈静化すれば、かなりの来園喚起ができるのではないかと考えている。ただ、第8波の流行も示唆されているので、慎重に見ており、個人差があると思うので、断定的に言い切るのは、まだ今の段階では難しいと感じている。
- Q4) 上方修正した会社計画のアトラクション・ショー収入のゲスト1人当たり売上高について、通期で7,628円と、上期の7,590円とほぼほぼ変わらない見通しとなっている。アーリーイブニングパスポートなどの入園時間指定券で、入園者数の回復とともに単価が緩やかに下がると思っていたが、ディズニー・プレミアアクセスやバケーションパッケージで押し返せるほど需要が思ったよりも強いのか。
- A4) 下期について、それほど下がっていない理由の一つは、ディズニー・プレミアアクセスならびにバケーションパッケージが引き続き好調に推移をするということで見込んでいる。今後は状況に応じて、販売枠数を増やすことも含めて対応したいと考えている。

- Q5) 変動価格制の価格修正などは下期織り込まれているのか。
- A5) 織り込んでいない。ただし、中長期的には、需給のバランスを見ながら、経験を踏まえて、どういった形で値段をつけていくかを弾力的に変更し、チケット価格の加重平均価格という視点でも少し引き上げていきたいと考えている。
- Q6) 来年度のパークの運営、特に人数の制限について伺いたい。世間的にコロナの行動制限はなくなってきているが、運営のスタッフの人数やオペレーションによるキャパシティーの面が解決できれば、コロナ前の8~9割の入園者数を獲得できると思うか。
- A6) 世の中のルールもだいぶ緩和してきたので、できるだけ入園者数の上限を上げていくために対応している。どの辺の水準かは断定できないが、採用によりキャストの数も増えているので、順調に推移すれば、今よりもさらに高い水準で上限を設定できると考えている。
- Q7) 中期経営計画の進捗を教えてください。2024年度入園者数2600万人、ゲスト1人当たり売上高14,500円をKPIとして設定していたが、今期の修正予想は上回っている。今後KPIとして、入園者数や単価の考え方や戦略に変更はあるか。
- A7) 現時点で変更はない。あくまでも現時点とご理解いただきたい。2024年度の入園者数2,600万人は、インバウンドをほぼ見込んでいない。ボリュームゾーンであった中国本土の状況に左右されるが、インバウンドに関しては、上に見てみていけるような状況に社会がなったときに、マーケットに対してプロモーションを打っていくことで、入園者数を引き上げていきたいということは考えている。ゲスト1人当たり売上高に関しては、足元は上回っているが、今後の戦略に関してまだ何か決まっていることはないので、現時点では修正することは考えていない。ただ、経営の意思としては、どこかのタイミングで環境が改善すれば、努力を重ねて、2024年度の財務目標を変えていきたいという意思はある。
- Q8) 中期経営計画の14,500円のゲスト1人当たり売上高については、現時点で変更はないとのことだが、仮に修正した場合に今期の修正予想の数値を下回る可能性はあるのか。
- A8) 入園者数が増えることによって、単価の低い夕方、夜からご来園いただける入園時間指定のチケットが増えていく可能性もある。また、飲食においては、単価の安いファストフード系の飲食施設に流れる傾向がある。ただ、ディズニー・プレミアアクセス含め、もう少し体験価値を有償化する施策などを踏まえると、大きく下がるようなことはないと思っている。余談だが、ファンタジースプリングスには、ホテルが新たに開業するので、ホテルのゲスト向けにどのようなサービスを提供できるのか。そして、宿泊料金などの単価をどう設定していくのかを検討していく。このように、パークの中だけではなく、リゾート全体としての単価の引き上げが非常に重要であると考えている。
- Q9) ファンタジースプリングスの開業延期では、直近の原材料高騰や円安などを示唆しており、今後のコストの増加が想像し得る。もし中期経営計画のKPIに対して見直しが入らなければ、コストの増加を加味すると目標目線は下がると想定されるが、現時点で中期経営計画は、社内でもどこまで維持されているのか。
- A9) 2024年度の財務計画に関しては、現時点で変更は行わないが、経営の意思としては見直していきたい。ただ、コロナの状況やインバウンドの回復等を見極めてから、それに向けてわれわれがどういう努力をすべきなのかを考えた上で、計画を見直したいと思っている。社内においては、この考え方に関しては全社ではないが、経営戦略を所管する部署とは議論している。

- Q10) 中期経営計画での財務目標である、1,000 億円という営業利益に対して、吉田社長はどれぐらいのこだわりがあるのか。中期経営計画発表後の株価の推移を踏まえると投資家は 1,000 億円に対して満足してないと推測している。現時点で営業利益としてターゲットとしている目線はどれぐらいにあるのか。もしくは、中期経営計画発表時点と現時点で考え方に変化は生じているのか。
- A10) 営業利益 1,000 億円については、当然、私も中計を発表したあとの株価の下落は驚いた。ただ、あの状況下では、2024 年度にコロナ前の営業利益を突破するという発表は、もちろん達成はしたいが、根拠のない数字を言えなかった。今現在では、2024 年度の KPI に関しては、何とか上に持っていきたいと思っている。ただ、ターゲットがどのぐらいかは、現時点では架空の数字になるので発表できないが、投資家の皆さんの期待には応えていきたいし、われわれもそうすべきだと思っている。一方で、今後、ただ単に利益を達成するというだけではなくて、当然、人的資本に入る投資をかなり視野に入れていかなければいけないと思う。それを見据えた上で、営業利益はどのぐらいなのかということとを、そしてさらに、投資へのキャッシュの振り向けや、配当などを含め、トータルのバランスとして、キャッシュの用途をさらに強く考えた上で、この利益水準を考えていきたいと思っている。少し足元が改善されてきて、インバウンドの制限もほぼなくなり、今後まだ何が起こるか分からないものの、少し先はしっかり見えてきており、目線を上げて、目標を考えてもいいのかなという状況にあると思っている。
- Q11) この 3 か月は入園時間指定パスポートや小人半額の割引チケットなど、チケット戦略で入園者数を確保した印象であった。そのため、今後は年間パスポートでの集客確保などを含め、今後の単価と客数のバランスをどう考えているか教えてほしい。
- A11) 状況を見ながら機動的に検討していく。ご指摘のとおり、夏場のプロモーションとして、小人半額のチケットは、入園者数が若干奮わないことを想定し、下支えするという目的で実施し、それなりの効果は出た。第3四半期では、パークコンテンツの充実に加えて、政府の支援策もあるため、そこまで積極的にチケット価格を下げるような、割引販売のチケットを売り出すことは考えていない。ただ、第4四半期では、集客が最も落ち込む時期のため、いずれかのチケット施策を実行する必要があると思っている。短期的に先々を見ながら、機動的にプロモーションやチケット施策を打つことで、弾力的にやっていくしかないと思っている。こうだと決めて一直線ということではなくて、機動的にいろいろな施策のバランスを取りながらやっていくことになる。
- Q12) 円安が進んでいることで、ファンタジースプリングス以外にも修繕費や設備投資額などへのコスト圧力も高まっているのか。また、利益を守るためにコスト上昇分を転嫁させるチケット価格の値上げは戦略としてありえるのか。
- A12) 修繕費や設備投資額は若干増えているが、それを理由としたチケットの値上げは、今のところは考えていない。ただ一方で、飲食原価では、一部コストが上昇したため、ワンハンドメニューなどを値上げさせていただいた。お客様にご理解いただける際には、適宜価格を上げていくものの、ご指摘いただいた修繕費、設備投資は現時点では、コストの増加額が明確に見えない部分であることや、それによって今のところ大きくコスト構造が変わると認識していないため、現時点では当該理由を背景にしたチケットの値上げは考えていない。
- Q13) 変動価格制について、この 1 年を振り返って、課題や改善する余地があるのか伺いたい。また、もう少し細かい頻度で価格を変える運用は可能なのか、考え方含めて確認したい。
- A13) まだ改善の余地はあると思っている。変動価格制の導入は、入園者数の平準化を目的としている。現在の課題としては、例えば、価格だけで動かせる時期と、そうでない時期がある。一般的な雇用環境として、平日はなかなか休みづらいという方は相応にいらっしや

るため、価格での訴求ではなく、別の施策を打つ必要があると感じている。一方で、夏休み期間のように、多くの方が自由に休みを取れる時期については、平日の価格をコントロールすることによって、土日から平日に分散化するという傾向も見えてきた。ご指摘のとおり、中長期的には細かい頻度で価格を変えるということなども一つの選択肢として、平準化を図っていきたいと思っている。

- Q14) 変動価格制やディズニー・プレミアアクセスの今後の展開について教えてほしい。来年度は、東京ディズニーリゾート 40 周年イベントのため、ますます混雑が期待できると思う。例えば繁忙期にプライシングを上げていく、もしくはディズニー・プレミアアクセスの導入施設をさらに広げていくなど、拡大余地はあるのか。
- A14) 変動価格制とディズニー・プレミアムアクセスは導入したばかりであり、試行錯誤しながらも、それなりにお客様には受け入れられていると理解している。顧客満足度を調査しているが、ネガティブな声も統計上は出てきていないので、もう少し拡大の余地はあると考えている。そのため、対象施設の拡大や、販売比率を上げていくことで、1人当たり売上高を上げていくことは今後とも継続的にやっていきたいと考えている。具体的な内容は、決まり次第発表させていただく。
- Q15) 外国人のお客様の取り込みについて、今後検討している具体的な施策はあるのか。例えば、外国人のお客様の中で、東京ディズニーリゾートへの取り込み率を上げていくためのプロモーション施策などをご検討されていれば教えてほしい。
- A15) 具体的な施策としては、海外のオンラインの旅行代理店との取引を9月頃から再開している。今後も海外のお客様を取り込み、拡大をしようと思っている。加えて、海外へのプロモーション活動もしばらく縮小していたが、今後拡大していく方針である。ただ、足元の状況を見ると、まだ増えていない。それから、コロナ感染拡大前に占めていた中国本土のお客様については、今しばらく時間がかかると思っている。したがって、インバウンドの比率が、今後1年くらいで急速に戻るのとはなかなか難しいとは思っているが、中長期の目線では、強化していかなければいけないので、順次拡大していく考えである。
- Q16) 足元のキャスト採用の状況はどうか。採用にあたっては、時給をこれまで以上にあげる必要はあるのか。
- A16) キャストの採用については、計画どおりに採用ができており、業務に支障をきたすような状況にはなっていない。一つは、2022年4月1日に時給を改訂した効果があると認識している。また一方で、業務の効率化も進めてきているので、従来のレベルからすると、必要人数を少し絞り込むことができていく。この相乗効果もあり、今のところ比較的順調である。中期的にはファンタジースプリングスの開業があるので、雇用者数はかなり増えるという見込みでいたが、業務の効率化や省力化も進めていくことで、必要となる人員の増加をできるだけ抑えていくために、検討を進めている。
- Q17) ファンタジースプリングスの投資額が増えるとのことで、売上向上施策を検討して、投資対効果を見直すとのことだが、もともと期待していたリターンは得られるのか。もしくは見直した結果、減価償却費の増加により、利益減のリスクを示唆しているのか。
- A17) 利益減のリスクを示唆しているということはない。投資額700億円増えることで、耐用年数次第で、年間で数十億円の減価償却費が増えると踏んでいる。いかにコストの増加分を今後の施策によってどこまでキャッチアップできるかを考えていく。その施策に関しては、今申し上げることはできないが、ファンタジースプリングスの開業により、まずは入園者数にどのくらいインパクトを与えられるのか。そして、今まで検討してきた施策も含めて、従前お話ししてきた500億円規模の売上の増加をどのくらいまで引き上げることができるのかを検討していく。

- Q18) ファンタジースプリングスの投資額の増加を踏まえて、チケット価格を変更する可能性はあるか。また、新しいエリアに人が殺到することも考えられるため、ディズニー・プレミアムアクセスの値上げだけでなく、事前予約できるようにするなどの議論はあるか。
- A18) まずチケット価格は、今現在で何か明確に決まっていることはないというのが結論である。ただし、700億円のキャッチアップをしていこうとすると、さまざま検討が必要だと思っている。今、社内で議論を行っている。新規のエリアは、私どもが非常に自信を持っているエリアであり、今後どういった形であるエリアに入っていただくのかを検討している。チケット価格に関しては、何もしないということではなく、現時点で何か決まったことはないということである。ただ、その他にも、このエリアには東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテルが開業し、約500室弱で、そのうち1割がラグジュアリータイプという、今まで舞浜にないタイプのお部屋をつくらせている。それら、多方面で売上の向上につなげていく。
- Q19) ファンタジースプリングスの開業によるインバウンドゲストの増加が見込まれるが、平準化を生み出す効果も交えて、チケット戦略について考え方を確認したい。
- A19) ファンタジースプリングスの開業により、インバウンドのゲストの集客の一つの武器になると思う。インバウンドのゲスト自体が、週末・平日関係なくいらしていただけるので、平準化には効くと思っている。ファンタジースプリングスがさらに話題性を喚起して、来園動機に効いてくると想定しているため、結果的に平準化には効果が表れてくると期待をしている。インバウンドをターゲットにしたチケット戦略に関しては、当然足元の円安の効果等を見ると、消費も増えてくると思うので、チケット単価だけではなく、ホテルへの宿泊も期待できるので、ホテルの収益等への寄与も含めて考えている。
- Q20) 設備投資額の計画については、ファンタジースプリングの増額分は来期に大きく計上される認識でよいのか。その場合、為替が振れると、また投資額が変わるのではないかと考えているが、その認識で間違いはないか。
- A20) ファンタジースプリングの投資額に関しては、まず海外から輸入される部材に関しては、ほぼほぼ納品がされているため、影響が軽微と想定している。ただ、今後、ディズニー社側の人件費や、まだ全ての部材が海外から搬送されているわけではないので、一部では為替の影響を受けることは当然考えられる。ただ、予備費も計上しているため、今後大幅に増えることは現時点ではないと考えている。
- Q21) 新規事業の進捗について教えてほしい。オリエンタルランド・イノベーションズで投資をしていると思うが、成果や課題は見えてきているか。また今後の方向性に変化はあるのか。
- A21) 新規事業の進捗は、ホームページでも開示しているが、投資については順調に進捗している。ベンチャー企業8社に出資をさせていただいている。加えて、情報収集も含めて、ベンチャーキャピタルの3社に投資をしているという状況である。われわれとしては少し長い目で見えており、あまり足元の状況で一喜一憂するということはない。ただ、始めは幅広く全方位で可能性があるところに投資することを検討していた。今はもう少し投資対象を絞り込みし、知見を深めていくアプローチが必要だろうということで、投資分野の見極めを行っているのが足元の状況である。進捗する中で、肌触り感が出てきたので、選択と集中を新規投資についてもやっていこうと思っている。
- Q22) メタバースについて進捗状況があれば、教えてほしい。
- A22) 足元ではまだ情報収集の段階であり、目立って大きな進捗があるところはない。ディズニー社とはいろいろな話をしているが、まだ具体的に、特にこれをやるとかという大きな動きをする段階には至っていない。皆様のご期待は大変高いというのは認識しているが、足元ではまだそういう状況である。

- Q23) 株主優待について、近年、株主の平等という観点から、株主優待を取りやめるような動きもあったが、社内での議論や現状の考えについて伺いたい。
- A23) 株主優待に関しては、私どもの株主は、個人株主が非常に多い割合となっている。パークのゲストでもあり、パークチケットの株主優待を非常に楽しみにしている方がたくさんいらっしゃる。そのため、今現在、株主優待に関して何か変更をかけるということは、社内での議論において今現在出ていない。

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。