

2023年3月期 決算説明会 質疑応答

実施日	： 2023年4月27日（木）
当社説明者	： 代表取締役社長（兼）COO 吉田 謙次 経理部担当執行役員 堀川 健司 IRグループ 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) コロナ前のキャパシティーには戻さないとのことだが、最近の混雑状況、料金状況、ゲストの満足度を踏まえて、どのぐらいの水準が適正と考えているか。
- A1) キャパシティーの考え方に関しては、今現在で、どのぐらいの水準が適切であるかについてまだ結論には至っていない。今、キャパシティーを徐々に上げており、様々な課題を見ているところである。ただ、2022年度のパーク状況としては、まだエンターテイメントのコンテンツが十分に提供できていないということもあった関係で、アトラクションに需要が寄ってしまっている印象がある。ただ、2023年度ではディズニー・ハーモニー・イン・カラーにダンサーが出演するなど、徐々にエンターテイメントの充実を図っていく。ゲストの動向がアトラクションのみでなく、エンターテイメントのほうへも流れていくことで、需要が分散されていくと、またパークの環境が変わると思っている。そのあたりも踏まえて、入園者数をどうコントロールしていくかを考えていきたいと思っている。
- Q2) 2023年度での1日あたりの入園者数上限の考え方について、平日と休日に考え方の違いがあるのか。もしくはエンターテイメントのコンテンツが拡充されることでの需要の分散化によるキャパシティー向上も踏まえているのか、前提について伺いたい。
- A2) 2023年度は、年間入園者数を2,510万人と置いている。まずは年間パスポートが今休止していること、そして、1日当たりの入園者数の上限も、2024中期経営計画の基本方針に則って制限をかけていること、その一方で東京ディズニーリゾート40周年イベントの実施や、インバウンドの回復などの前提で2,510万人は確保できる見立てである。1日当たりの入園者数の上限については、まだ見定めきれていないのが現状である。今まで、パークの様子を見ながら、施策をいろいろ積み重ね、少しずつ上限を上げてきた。2023年度に関しても、まだいつ頃であれば上限を上げられるかはお伝えできないが、エンターテイメントの充実を含めて、各施策が功を奏しているというのが見極められた段階で少しずつ上げていくことも少し織り込んだ上での2,510万人と考えている。平日と休日の差では、やはりどうしてもまだ日本人の休みの取り方が週末に寄るので、休日のほうが強い傾向にある。ただ一方で、そこでやはり効いてくるのが、インバウンドをどう平日に取り込むか。インバウンドゲストは、だいたい平日に来る傾向が強いので、さらにどうプロモーションをかけていくかが大事であると思っている。
- Q3) 訪日客に対するパークへの取り込み率の状況を知りたい。また、東京ディズニーリゾートにいくことが訪日のきっかけになるぐらいの展望は持っているか。そのためのマーケティング施策は何か考えているのか。
- A3) インバウンドに関して、ゲスト構成としては、入園者数の約4.2%を占めている。コロナ前は、訪日外国人のうちの10%ぐらいを取り込んでいると伝えていたが、今後は中国本土からのインバウンドも含めて受け入れていかなければいけない。マーケティング施策においては、もう少し踏み込んで考える必要がある。例えば台湾、香港などに関しては、日本から出向いて行って、東京ディズニーリゾートへの集客と誘因を行うなどは、プロモーションを含めて実施する必要があると思っている。特に、来年度はファンタジースプリングスも

開業するため、素材として扱いやすい。少しターゲットを絞って海外の方を引っ張ってくるのも大事なことだと認識している。まだ具体的なことは申し上げられないが、東京ディズニーリゾートが訪日のきっかけになるという展望はわれわれとしても非常に大事なポイントだと思っている。

- Q4) 2023 度において、インバウンド向けのマーケティング施策を伺いたい。
- A4) インバウンドゲストはオンライントラベルエージェントでチケットを買われる方が多い。2022 年度から再開しており、オンライントラベルエージェントを中心に連携等を強化している。この他、今後は例えば現地での直接的なプロモーションも考えられるが、今一番有力視しているのは、オンライントラベルエージェントとの連携である。
- Q5) 今後の年間パスポートの取り扱いについての考えを伺いたい。今年度は入園者数の予想数値を踏まえると再開の可能性は低いのか。従来年間パスポートホルダーだった人は以前と同様の頻度でパークにきているのか。
- A5) 現在、年間パスポートの取扱いは、復活するかどうかも含めて決定していることはない。ただし、われわれにとって、年間パスポートをお持ちいただいていたみなさまは非常に大切な層のため、その方たちに対して何らかの施策は考えていかなければいけないという認識を持っている。その一つとしてファンダフル・ディズニーという会員組織、ファンクラブのようなものの会員のみなさまに対して、イベント等への優先したご招待や、特別な体験を提供することを今後も積み重ねていくのが大事であると思っている。従来年間パスポートのホルダーだった方々が同様の頻度で来ているかどうかは、お伝えできないが、従前は数十回、年間 100 回を超える方もいらっしゃった中で、そこまでのレベルではないのかなというのが、肌感覚になるが、感触である。
- Q6) 2023 年度の入園者数のトレンドに関して、季節性影響を除くと、基本的にインバウンドが回復していくことに伴って、各四半期を経て、入園数は回復していくイメージで良いのか。
- A6) まだコロナが完全に明けたわけではないが、入園者数のトレンドに関しては、傾向からすると、ベースは過去と大きな差はないと思っている。やはり第 3 四半期のハロウィン、そしてクリスマスに向けて、徐々に入園者数が増加してくる想定である。それに加えて、やはりインバウンドの回復がどのくらいのレベルで上がってくるのかがポイントである。インバウンドがまた平日の集客に大きな影響を及ぼすので、インバウンドの回復とともに徐々に全体のレベルが上がってくると見てよい。
- Q7) 今後の変動価格制の運用に関して、需給に応じて、より弾力性をもたせた価格変動制の運用との記載だが、価格帯を増やすということか。背景を伺いたい。
- A7) 過去も現在も、変動価格制の価格幅や価格帯に関しては、これまで同様に各種の調査を実施して、需給バランス等を考慮しながら設定している。そのため、今現時点で今後の運用に関して何か特別にお伝えすることはない。2023 年度に関しては東京ディズニーリゾート 40 周年ということもあり、高い需要が期待される。その需要に対して価格設定を行っていく方針。単純にいうと、前期に比べて高価格帯の日数の割合が増加する考えである。

- Q8) 2023 年度のアトラクション・ショー収入のゲスト1人当たり売上高は若干の増ということだが、具体的な取り組みについて教えてほしい。変動価格制における高価格帯の日が増加するのか、あるいはディズニー・プレミアアクセスの拡大なども予定しているのか。
- A8) ディズニー・プレミアアクセスの利用増を想定している。また、対象施設の一部が通年で稼働することも要因である。もう一つは、変動価格制の高価格帯の日数が増えることが大きな要因である。補足すると、ディズニー・プレミアアクセスは、足元で対象施設を大幅に増やすことは現段階では考えていない。また、待ち時間が比較的長い大型のアトラクションにはほぼ導入が済んでいるため、あまり大きな収益への貢献の期待は持っていないがよい。足元ではエンターテインメントのコンテンツである、ディズニー・ハーモニー・イン・カラーと東京ディズニーランド・エレクトリカルパレード・ドリームライツに導入したが、今後はエンターテインメントに少し可能性があると思っている。
- Q9) ディズニー・プレミアアクセスをバケーションパッケージのように複数アトラクションを組み合わせ販売するなどの展開を検討しているのか。
- A9) ディズニー・プレミアアクセスのバンドル販売等に関しても従前から検討はしている。ただし、チケットの変動価格制を導入し、2023 年度では前期に比べて高価格帯の日数の割合が増加する見込みである。その中で、さらに追加料金を払っていただく施策をやるのが本当に今やるべきなのかどうかも踏まえて、検討を進めているところ。バンドル販売だけで検討しているのではなく、チケット戦略全体を含めて、ディズニー・プレミアアクセスの検討をしている。
- Q10) 飲食販売収入や商品販売収入でのゲスト1人当たり売上高に関して、例えばテーブルレストランでの予約システムの導入や、高単価の商品を提供することなどでゲスト1人当たりの売上高を上げていく、こういった戦略は今後検討できるものか。
- A10) まず商品販売収入のゲスト1人当たり売上高に関しては、2023 年度では東京ディズニーリゾート 40 周年のグッズがあるため、そちらに力を入れて単価を上げていく見込みを立てている。飲食販売収入のゲスト1人当たり売上高に関しては、少し過去の水準を見ていただくと思うが、5 年ぐらい前だと 2,300 円レベルの単価だったものを、今 3,000 円まで引き上げてきた。これはテーブルサービス等で比較的価格の高いメニューを導入し、そのクオリティをしっかりと高めたものを食べていただくことが功を奏して、今に至っていると思っている。既にテーブルサービスだけではなく、一部の店舗ではプライオリティ・シーティングというシステムで、完全予約ではないが優先予約のような、レストラン予約のシステムも導入している。さらに飲食に関して単価を上げていけるかという、ワンハンドメニューをもっと充実させて、小腹がすいたときに食べていただく方向が今の段階ではよろしいのかなと思っている。商品に関しても、過去、高価格の商品も扱っていて、足元でもそんなにボリュームは多くないが、販売している。ただ今後われわれは、今の段階で全て終了だとは思っていないため、チャンスは常に考えている。
- Q11) インバウンドは平準化にも、ゲスト1人当たり売上高にもポジティブに効くと思う。インバウンドゲストのパーク内での行動に関して、国内ゲストとの違いがあれば教えてほしい。
- A11) 2022 年度のインバウンドの構成比は、4.2%となった。国別では、韓国、台湾、東南アジアが多く、中国本土の方はまだまだ戻っていない状況である。インバウンドゲストの消費動向としては、コロナ前では、国や人によって様々であり、海外ゲストの消費単価には日本人とあまり変わりがない。足元は、あいにくインバウンドが戻っていない中で、海外ゲストに対する調査がまだ未実施のため、今後またインバウンドが回復して調査が再開したら、お答えできるものと考えている。

- Q12) 2024 中期経営計画のアップデートを第2四半期決算発表とした背景を伺いたい。ファンタジースプリングスに向けたチケット戦略を踏まえた修正になるのか。
- A12) 2024 中期経営計画の修正に関して、第2四半期決算で発表を予定している内容は、ファンタジースプリングスの投資対効果、中期経営計画中の投資額、2024 年度での人件費や減価償却費の水準、そして、2024 年度の財務レベルをどう変えていくのかが中心になる。現時点では、ファンタジースプリングスの開業日など詳細な内容は、言及できない想定である。
- Q13) 一日あたりの入園者数上限をコロナ流行前には戻さないとのことだが、パーク内での需要分散を図ることで年間入園者数として 3,000 万人レベルに戻すことは可能なのか。
- A13) 一日あたりの入園者数の上限については、コロナ前の非常に高いレベルに戻す考えは、今のところ持っていない。やはりコロナ前において、混雑感を感じる日が一定の日数あった。満足度や再来園意向はあまり下がらないが、混雑感を感じていたという課題があった。コロナを受けて、入園者数を一定に抑え、ゲストの満足度を上げて、パークの環境を良くしながら、一方で単価も上げていこうという考え方に徐々に変えている。従前は、入園者数と単価の考え方としては、どちらかという高い需要に対してどう応えていくかという方向性が強かった。今はそのバランスをどうとっていくかが非常に大事だということで少し方向を変えたということ。したがって、コロナ前の状態に戻すことは、足元では考えていない。今はその状態がうまく回っており、2,200 万人の入園者数では、コストが出切っていない特殊な環境ではあるが、営業利益は 1,100 億を超えた。足元では入園者数と単価のサイクルが回り始めているのかなというところである。では、3,000 万人レベルに戻すことはないのかという、平準化をどう進められるかがキーだと思っている。週末はチケットが売り切れる日も多い一方で、平日はまだ売れ残る日はあるため、どう埋めていくかが課題だと思っている。単純に 3,000 万人を 365 日で割り返すと数字が出てくるが、それが入れられないかという、入れられないことはない。ただそこに持っていくにはそう簡単にはいかないために、安直に週末だけに入園者を一気に上げて 3,000 万人を獲得するようなことは考えていない、というのが今の弊社の考えである。
- Q14) 以前吉田社長は滞在型のリゾートへ変容させると報道で目にした記憶があるが、現状ディズニーホテルの稼働率は高い水準の中、収益拡大に向けて、バケーションパッケージの外部ホテルとの連携や、またインバウンドゲストの取り込みなど検討しているのか。
- A14) バケーションパッケージで組み合わせるコンテンツの量と、魅力のあるものを揃えるかが大事であるが、今はディズニーホテルで提供するだけでも、満杯ではないが、それ以上提供することは簡単な状況ではない。したがって、これをオフィシャルホテル等に広げられるかという、容易ではないというのはご理解いただきたい。一方で、バケーションパッケージを、インバウンドのゲストに、もう少し高価格帯のものを提供できる可能性はあるかなという議論はしているので、まだ伸ばしていきたい。今後需要も高まるであろうと想定している。特に、来年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すると、また需要がさらに高まってくると思っているので、検討は進めていきたい。
- Q15) 東京ディズニーリゾートの開業 40 周年をお祝いするパレードを全国各地のお祭りで行うとのことだが、脱舞浜を意識して実施するのか。宿泊圏にどのような期待を持っているのか。実施に至る議論の内容や期待を伺いたい。
- A15) 脱舞浜というよりも、やはりわれわれの一つの使命として、日本に元気を取り戻す。元気を発信する、という意味合いである。自治体等との話し合いの上で、東京ディズニーリゾート 40 周年ということもあり、従前から周年イベントの年度の際には、宿泊圏にも出向いて集客を呼びかける、その一環としての今回のパレードであるため、新規事業としての要素は考えていない。

Q16) 新規事業への投資について。テーマパークがコロナ禍で打撃を受けた中で、新たな収益の柱の創出として取り組んでいると思うが、進捗を教えてください。

A16) 今9社ほど、ベンチャー企業に出資もしているが、足元では一つのセグメントというレベルで何か芽が出ているかというと、まだその段階には至っていない状況である。

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。