

2021年3月期 決算説明会

2021年4月28日
株式会社オリエンタルランド



本日の決算説明会内容

I. 決算概要

II. 2020中期経営計画の振り返り

取締役常務執行役員
経理部担当
横田 明宜

III. 2022年3月期の見通し

IV. 長期持続的な成長に向けて

代表取締役社長 兼 COO
上西 京一郎



I. 決算概要

取締役常務執行役員 経理部担当
横田 明宜



1. 当期実績(前期比較)

(億円)

連結損益計算書

	2020/3実績	2021/3実績	増減	増減率
売上高	4,644	1,705	△ 2,938	△ 63.3%
テーマパーク事業	3,840	1,342	△ 2,497	△ 65.0%
ホテル事業	643	286	△ 357	△ 55.5%
その他の事業	160	76	△ 83	△ 52.3%
営業利益	968	△ 459	△ 1,428	-
テーマパーク事業	796	△ 419	△ 1,216	-
ホテル事業	147	△ 19	△ 167	-
その他の事業	21	△ 23	△ 44	-
経常利益	980	△ 492	△ 1,472	-
特別利益	3	-	△ 3	-
特別損失	92	185	93	100.6%
税金等調整前当期純利益	891	△ 678	△ 1,569	-
親会社株主に帰属する当期純利益	622	△ 541	△ 1,164	-

臨時休園や入園者数の制限により、減収減益



1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

テーマパーク事業①

		2020/3実績	2021/3実績	増減	増減率
売上高	(億円)	3,840	1,342	△ 2,497	△ 65.0%
入園者数	(万人)	2,901	756	△ 2,145	△ 73.9%
ゲスト1人当たり売上高	(円)	11,606	13,642	2,036	17.5%
チケット収入	(円)	5,292	6,538	1,246	23.5%
商品販売収入	(円)	3,877	4,122	245	6.3%
飲食販売収入	(円)	2,437	2,982	545	22.4%

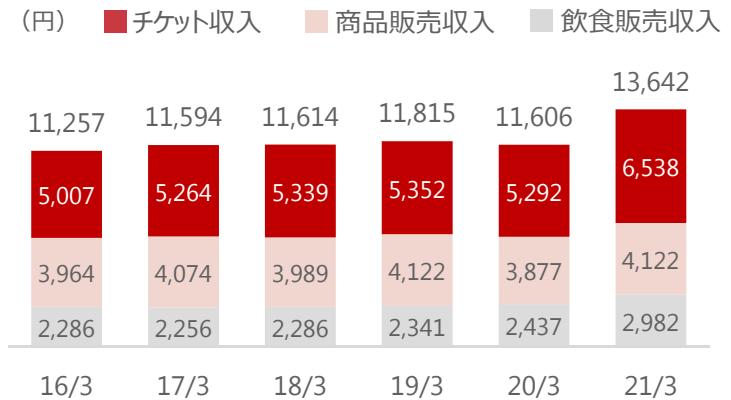
入園者数の減

- ・ 臨時休園による減
- ・ 入園者数の制限による減

ゲスト1人当たり売上高の増

- ・ チケット収入の増
 - － 制限下における入園券種の限定による増、チケット価格改定による増
- ・ 商品販売収入の増
 - － 営業再開後の需要増による一時的な増、新規エリア関連商品の増
- ・ 飲食販売収入の増
 - － 制限下における喫食機会の増加による増、新規エリア関連商品の増

ゲスト1人当たり売上高の推移



ゲスト1人当たり売上高が増加したものの、入園者数の減少により減収



1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

テーマパーク事業②

(億円)

	2020/3実績	2021/3実績	増減	増減率
売上高	3,840	1,342	△ 2,497	△ 65.0%
営業利益	796	△ 419	△ 1,216	-

営業利益の減

(億円)

売上高の減	
商品・飲食原価率の増	△ 196
人件費の減	302
特別損失への振替	71
雇用調整助成金の受給による減	72
準社員人件費の減	87
正社員人件費の減	45
その他	27

諸経費の減	254
特別損失への振替	21
販売促進費の減	45
メンテナンス費の減	44
スペシャルイベント関連費用の減	41
エンターテイメント関連費用の減	23
その他	80
減価償却費の増	△ 3


※コストにおける△表示は、営業利益に対するマイナス影響を示しています

特別損失への振替や各費用が減少したものの、売上高の減少により減益



1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

(億円)

ホテル事業 	2020/3実績	2021/3実績	増減	増減率
売上高	643	286	△ 357	△ 55.5%
ディズニーホテル	567	255	△ 312	△ 55.0%
その他ホテル	75	30	△ 45	△ 59.7%
営業利益	147	△ 19	△ 167	-


- ・ 臨時休館による宿泊収入の減
- ・ 特別損失への振替による減など

- ・ 客室販売数の制限による宿泊収入の減

※ディズニーホテルにはディズニーアンバサダーホテル、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ、東京ディズニーランドホテル、東京ディズニーセレブレーションホテルの4ホテルが含まれます

臨時休館や客室販売数の制限などにより、減収減益

(億円)

その他の事業 	2020/3実績	2021/3実績	増減	増減率
売上高	160	76	△ 83	△ 52.3%
営業利益	21	△ 23	△ 44	-

モルール事業の乗客数減などにより、減収減益



2. 当期実績(通期業績予想比較)

(億円)

連結損益計算書

	2021/3予想	2021/3実績	増減	増減率
売上高	1,854	1,705	△ 148	△ 8.0%
テーマパーク事業	1,524	1,342	△ 181	△ 11.9%
ホテル事業	251	286	34	13.9%
その他の事業	78	76	△ 2	△ 2.9%
営業利益	△ 514	△ 459	54	-
テーマパーク事業	△ 431	△ 419	11	-
ホテル事業	△ 59	△ 19	40	-
その他の事業	△ 25	△ 23	2	-
経常利益	△ 538	△ 492	46	-
特別損失	133	185	52	39.5%
税金等調整前当期純利益	△ 672	△ 678	△ 5	-
親会社株主に帰属する当期純利益	△ 511	△ 541	△ 30	-

緊急事態宣言などによる影響で想定を下回った



2. 当期実績(通期業績予想比較) - 主な増減要因

テーマパーク事業①

		2021/3予想	2021/3実績	増減	増減率
売上高	(億円)	1,524	1,342	△ 181	△ 11.9%
入園者数	(万人)	950	756	△ 194	△ 20.4%
ゲスト1人当たり売上高	(円)	12,710	13,642	932	7.3%
チケット収入	(円)	6,250	6,538	288	4.6%
商品販売収入	(円)	3,620	4,122	502	13.9%
飲食販売収入	(円)	2,840	2,982	142	5.0%

入園者数の減

- ・ 入園者数の制限による減

ゲスト1人当たり売上高の増

- ・ チケット収入の増
 - － チケット構成比の変化による増
- ・ 商品販売収入の増
 - － レギュラー商品の増
- ・ 飲食販売収入の増
 - － 新規エリア関連商品の増

緊急事態宣言下で想定よりも入園者数を制限したことなどにより、想定を下回った



2. 当期実績(通期業績予想比較) - 主な増減要因

テーマパーク事業②

(億円)

	2021/3予想	2021/3実績	増減	増減率
売上高	1,524	1,342	△ 181	△ 11.9%
営業利益	△ 431	△ 419	11	-

営業利益の増

(億円)

売上高の減	
商品・飲食原価率の減	約5
人件費の減	約70
雇用調整助成金の受給による減	32
準社員人件費の減	約20
正社員人件費の減など	約15


諸経費の減	約55
メンテナンス費の減	約30
エネルギー費の減	約5
その他	約20
減価償却費の減	3

人件費・諸経費の減少などにより、想定を上回った



2. 当期実績(通期業績予想比較) - 主な増減要因

(億円)

ホテル事業 	2021/3予想	2021/3実績	増減	増減率
売上高	251	286	34	13.9%
ディズニーホテル	223	255	32	14.6%
その他ホテル	28	30	2	8.8%
営業利益	△59	△19	40	-

- ・ 宿泊収入の増
- ・ 人件費の減

- ・ 諸経費の減

※ディズニーホテルにはディズニーアンパサダーホテル、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ、東京ディズニーランドホテル、東京ディズニーセレブレーションホテルの4ホテルが含まれます

宿泊収入の増加や人件費・諸経費の減少などにより、想定を上回った

(億円)

その他の事業 	2021/3予想	2021/3実績	増減	増減率
売上高	78	76	△2	△2.9%
営業利益	△25	△23	2	-

その他の事業はほぼ想定どおり



3. キャッシュアウト抑制の実績

主なキャッシュアウト抑制施策

(億円)

	予定減少額 ※1	実績減少額 ※2	主な取り組み事例
人件費	約△ 310	約△ 410	<ul style="list-style-type: none"> ・ 役員報酬の減額 ・ 社員冬季賞与の減額 ・ 準社員新規採用の停止およびパーク運営状況に応じたキャストの配置調整 ・ 雇用調整助成金の受給 <p style="text-align: right;">など</p>
諸経費	約△ 190	約△ 245	<ul style="list-style-type: none"> ・ 集客活動の見直しによる削減 ・ メンテナンスの見直しによる削減 ・ スペシャルイベントの中止に伴う削減 ・ エンターテイメントプログラムの中止、縮小に伴う削減 <p style="text-align: right;">など</p>

※1 2021年3月期通期業績予想と2020年3月期実績を比較しています（特別損失の影響額は除く）

※2 2021年3月期実績と2020年3月期実績を比較しています（特別損失の影響額は除く）

設備投資額の実績（予想比較）

(億円)

2021/3予想	2021/3実績	減少要因
1,472	1,083	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2022年3月期への時期ずれ ・ 緊急性の低い更新改良投資の中止/縮小/先送り

計画どおりに着実なキャッシュアウト抑制を実施



II. 2020中期経営計画の振り返り



1. 2020中期経営計画振り返り

方針：長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化

	2020中期経営計画	実績
目標	高い満足度を伴ったパーク体験を提供できている状態とする	<ul style="list-style-type: none">● 2019年度まで、満足度を示す再来園意向率は高い水準を維持● 2020年度はパーク環境が大きく変化したため、安全・安心を最優先に感染症対策を徹底
	2020年度に過去最高の入園者数及び営業キャッシュ・フロー [※] を目指す	経営環境の変化により定量目標を取り下げ

※営業キャッシュ・フロー＝親会社株主に帰属する当期純利益＋減価償却費

新型コロナウイルス感染症流行前までは、満足度を高い水準で維持しながら、入園者数及び営業キャッシュ・フローを成長させることができた



1. 2020中期経営計画振り返り

2020中期経営計画		実績	
コア事業戦略	“新鮮さ”と “快適さ”を提供 するハードの強化	新鮮さの提供	2019年度末までは 順調に進捗 ↓ 2020年度は感染症 対策を最優先とし、 活動計画を見直し
		快適さの提供	
	長期持続的な ソフト（人財力） の強化	働きやすい環境 の推進	● 東京ディズニーリゾート35周年イベント実施 ● ソアリン：ファンタスティック・フライト導入 ● 東京ディズニーランド大規模開発エリア開業
		成長を実感 できる施策	● サービス施設の更新改良 ● 公式アプリ導入及び機能拡充
財務方針	営業キャッシュ・フローを成長投資に 充当し、企業価値の向上を目指す	● テーマパークオペレーション社員採用 ● 在宅勤務の対象拡大 ● 企業内保育所の設立	
		● ホスピタリティ向上施策 ● キャリア支援の強化	
		2019年度までは営業キャッシュ・フローを成長投資に充当 2020年度は厳しい事業環境でも手元流動性を確保し、 成長投資を継続	

コア事業戦略に基づく活動の着実な実行と成長投資の継続により、事業基盤を強化
2020年度は新型コロナウイルス感染症流行により活動計画を見直し



2. 2020年度の活動内容

2020年度									
臨時休園	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
新型コロナウイルス感染症が流行している中で計画・実行してきたこと									
	● チケットの事前予約制			● スタンバイパス→	対象アトラクション拡張			
	● メニュー二次元コード			● エントリー受付					
						● 非来園者向け公式アプリのオンライングッズ販売			
								● パークチケットの抽選入園	

以前から議論していた施策の前倒しや、これまでの活動成果の応用により、
感染症対策の一環としてのデジタル施策を迅速に実行

感染症対策の一環として実施した取り組みも進化・拡充を検討
今後の急激な環境変化に対応できる事業構造への変革を目指す



Ⅲ. 2022年3月期の見通し



1. 2022年3月期の見通し

千葉県浦安市に「まん延防止等重点措置」が適用中で、東京都などに緊急事態宣言が発令されたことを踏まえると、先々の外部環境は不透明であり、現時点では業績予想の策定が困難であるため、合理的に予測可能となった時点で開示

2022年3月期の方針と資金状況

売上

- 感染症対策を徹底し、年間を通じて安全・安心を担保できる入園者数の上限を設定
- ゲスト1人当たり売上高向上施策を継続検討

人件費 諸経費

- 入園者数水準に合わせた効率化
- 業務量の見直しや不要不急コストの精査

投資額 償却費

- 設備投資額は1,300億円レベル、減価償却費は450億円レベルを見込む
- 主に東京ディズニーランドの有形固定資産の償却方法を定率法から定額法へ変更

資金状況

- 足もとの運転資金と成長投資に必要な資金を確保できるよう、手元資金※を準備
- ※ コミットメントライン2,000億円と未発行の社債発行枠1,000億円を含む

配当

- 安定的な配当を目指すという方針に変更はないものの、1株当たり年間配当額は未定

現在の運営状況

- 4/20～5/11まで、各パークの入園者数を5,000人以下／日に制限し、運営時間は両パークとも9～20時
- 各ディズニーホテルは客室販売数を制限しながら営業中
- イクスピアリは営業時間を短縮中
- ディズニーリゾートラインは運行中
- 4/28～5/11まで、東京ディズニーリゾート全体でアルコール飲料の提供中止



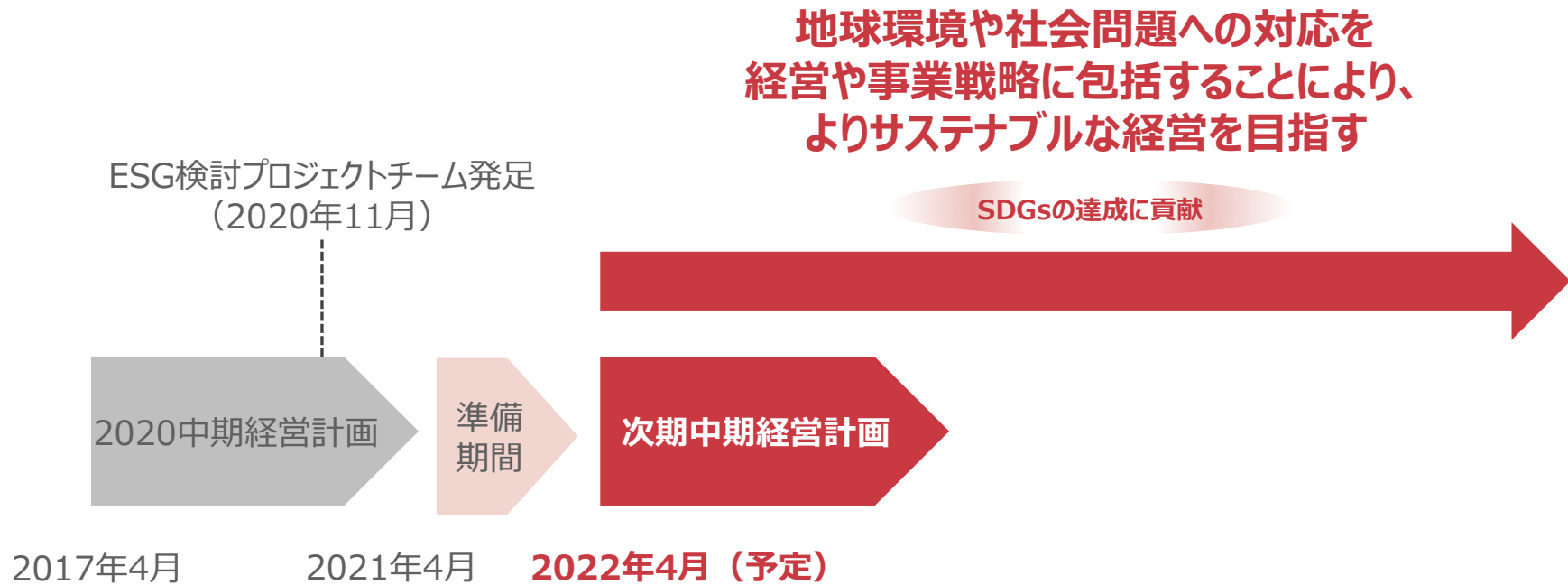
IV. 長期持続的な成長に向けて

代表取締役社長 兼 COO
上西 京一郎



1. 長期持続的な成長に向けて(ESGなど)

戦略のロードマップ



持続可能な社会への貢献と企業としての利益成長を実現できる戦略を策定し、
2022年春に発表予定



1. 長期持続的な成長に向けて(ESGなど)

環境変化の認識

新型コロナウイルス感染症流行する以前の課題認識	
これまでの戦略	リスク
① 来園動機となる価値創出のために、継続的に大規模な投資を実施	開発費／建築費が高騰
② 装置産業を維持するための顧客ボリュームの確保	総人口の減少
③ 顧客ボリュームに対応できる従業員数の確保	生産年齢人口の減少
④ 舞浜への一極集中投資	気候変動／自然災害

+

新型コロナウイルス感染症流行を受けて認識したこと

- ・「人と人との触れ合い」がもたらす「幸福」の尊さ
- ・「密」の意識変化などによるレジャーに対する価値観の多様化

事業の方向性

既存事業	<p>よりゲストニーズに寄り添う選択肢を備えた運営への進化、需要変動への対応力向上による 東京ディズニーリゾート全体の付加価値向上</p> <p>(例) イノベーションの活用</p> <p>(例) 顧客のエンゲージメント向上</p>
新規事業	<p>コア事業の課題解決や価値向上に繋がり、かつ成長機会にできる新規事業に挑戦</p> <p>(例) 子どもの体験支援</p> <p>(例) 省力・省人・少人化</p> <p>(例) 暑さ・寒さ対策／省エネ対応</p>

ESG課題への対応を経営や事業戦略に包括して検討







マテリアリティ	取り組みの方向性	ありたい姿	指標 (KPI)	定量目標／状態目標	目標年度	貢献するSDGs
気候変動や自然災害への対応	脱炭素社会への貢献 (気候変動の緩和)	気候変動を緩和するために温室効果ガスの排出を削減することで、脱炭素社会の実現に貢献する。	温室効果ガス排出量	2018年度対比で40%削減 ネットゼロ	2030 2050	
	強靱性の強化 (気候変動への適応)	ありたい姿			気候変動に起因する自然災害や気温上昇に伴うリスクを特定し、施設(ハード)や各種マニュアルの整備(ソフト)の強靱化について検討する。	
循環型社会への対応	製品・サービスの省資源化と廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> 製品・サービスの省資源化、リユース・リサイクルしやすい資源の利用や設計・デザインに努めることで循環型社会の実現に貢献する。 従来のリサイクルを追及するとともに、新たなソリューションにも着目することで、リサイクル率の向上と資源の持続可能性に貢献する。 				
	持続可能な資源利用	持続可能性に配慮した資源を優先的に選択することで、資源の持続可能性に貢献する。				
	水資源の有効活用	取水の削減と排水のリサイクルに努めることで、水資源の持続可能性に貢献する。				
	自然共生社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 化学物質の使用量削減と適正管理に努め、環境負荷の軽減を図ることで、自然共生社会の実現に貢献する。 大気汚染物質の排出量の削減に努め、環境負荷の軽減を図ることで、自然共生社会の実現に貢献する。 事業周辺地域の生物多様性の保全活動に努め、自然共生社会の実現に貢献する。 				

社会全体への影響が顕著な環境問題への対策を迅速に強化





3. 社会、ガバナンスのマテリアリティ(議論の進捗)

S 社会

マテリアリティ	取り組みの方向性
従業員 	<p>自ら創造する人材の育成</p> <p>多様な人材の活躍</p> <p>生き生きと働ける環境整備</p>
子ども 	<p>夢と希望を実現できる子どもの支援</p>
ダイバーシティ&インクルージョン 	<p>従業員の多様な価値観をもとにした社会・顧客ニーズ変化への対応</p> <p>人権尊重への体系的な取り組み</p>
サプライチェーン・マネジメント 	<p>サプライチェーンにおけるサステナビリティの推進と協働</p>

G ガバナンス

マテリアリティ	取り組みの方向性
企業経営の公正性 	<p>公正性が担保された意思決定</p>
ステークホルダー・エンゲージメント 	<p>ステークホルダーとの開かれた対話を通じた、高い信頼関係と協働関係の実現</p>

今後、ステークホルダー・エンゲージメントや社内でさらなる議論を重ねた上で決定予定



Appendix



[参考] 特別損失

特別損失の変動要因

(億円)

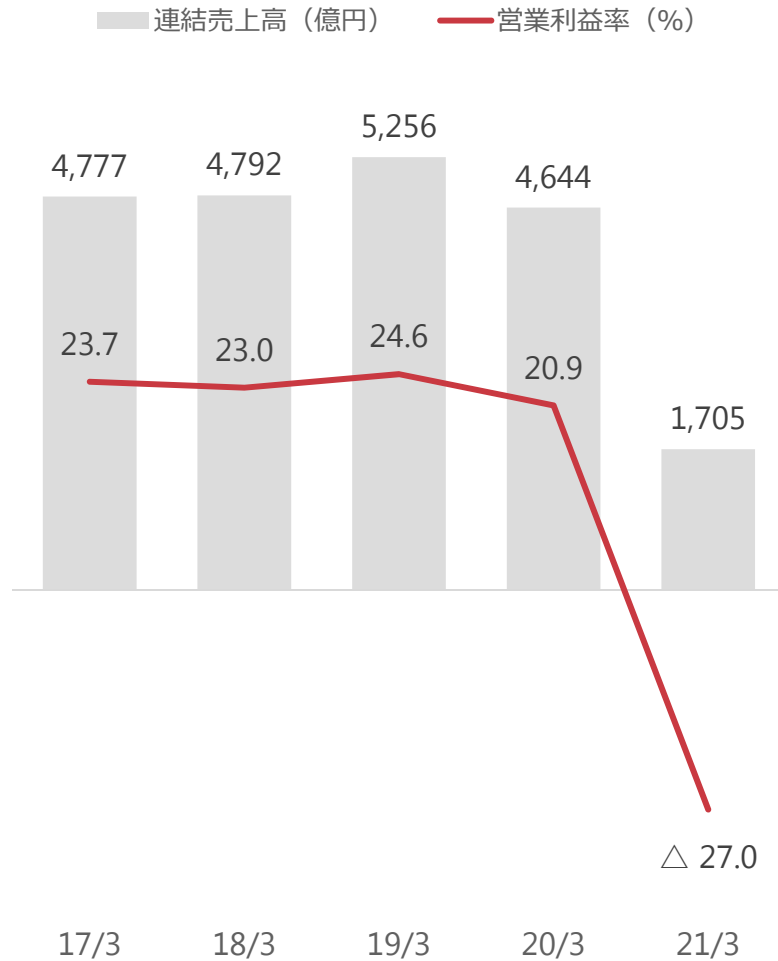
	通期累計	上半期	下半期
営業費用の減			
休園期間中の固定費の一部は特別損失へ	197	197	-
準社員人件費や販売促進費、メンテナンス費の減など	475	214	259
特別損失（臨時休園による損失）	△ 129	△ 133	3
人件費（休園期間中の一部の人件費など）	△ 6	△ 7	1
諸経費（休園期間中の一部の業務委託費や固定資産税など）	△ 34	△ 36	2
減価償却費（休園期間中の減価償却費など）	△ 81	△ 81	-
飲食売上原価の人件費や商品・原材料の廃棄など	△ 6	△ 6	-
特別損失（減損損失）	△ 56	-	△ 56
特別損失合計	△ 185	△ 133	△ 52

臨時休園による損失や減損損失などにより、特別損失を計上

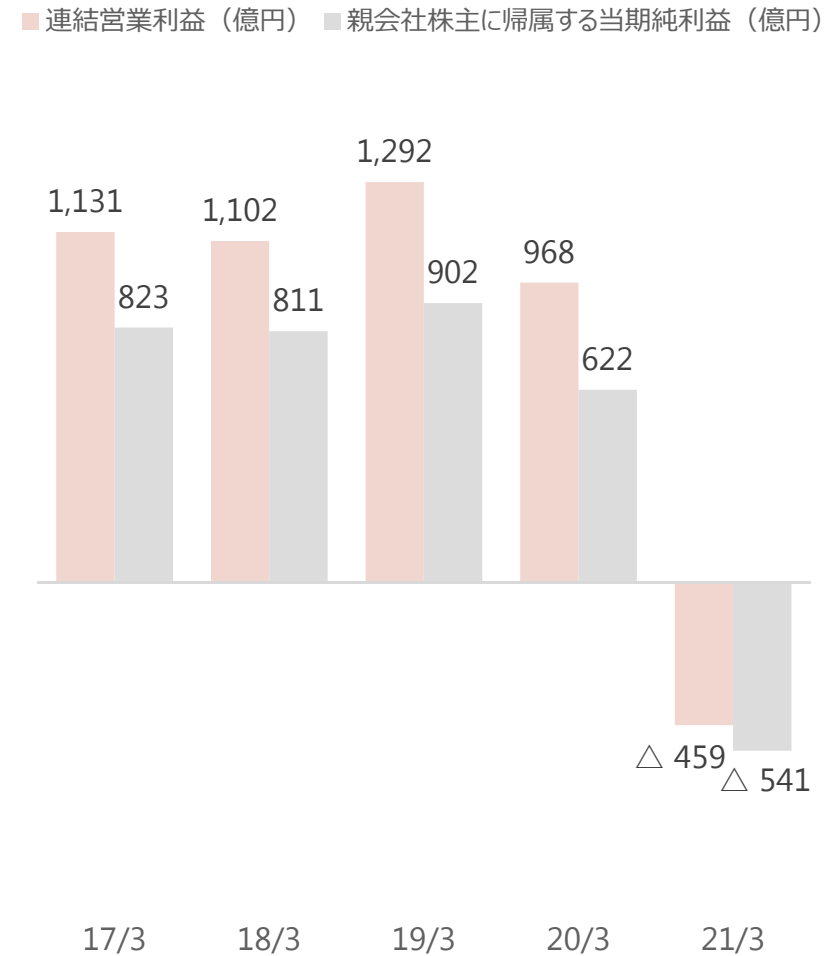


[参考] 通期業績推移(過去5年間実績)

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



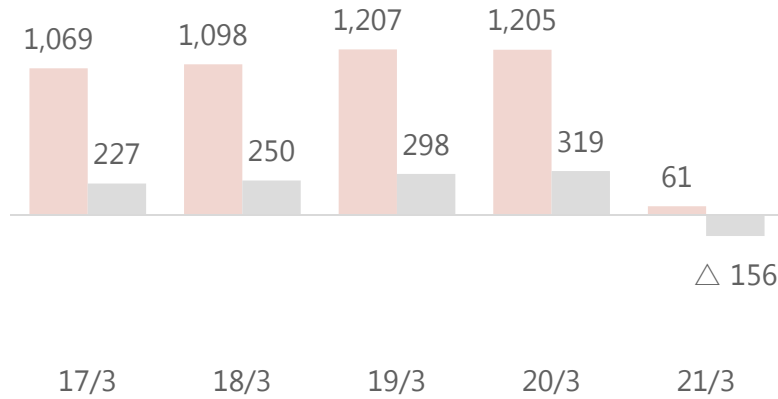


[参考] 四半期別業績推移(過去5年間実績)

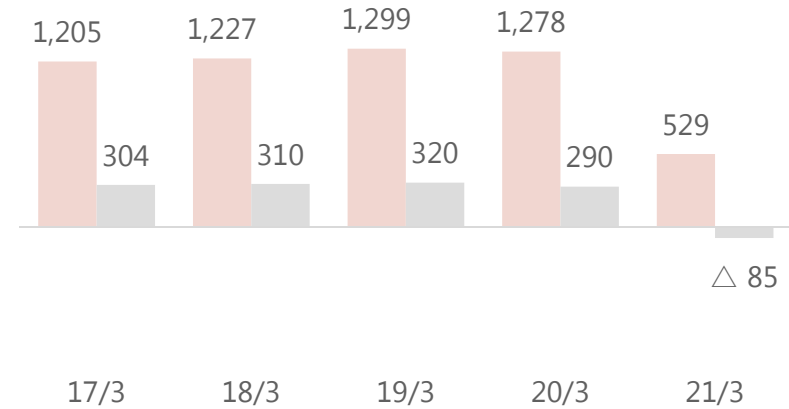
連結売上高 (億円)

連結営業利益 (億円)

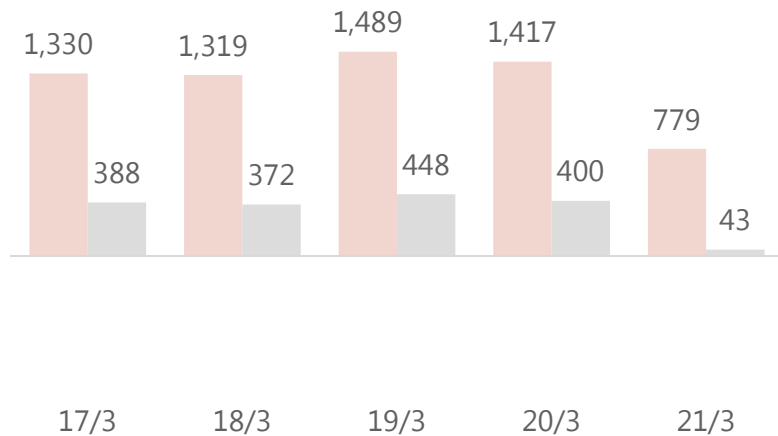
第1四半期連結売上高・営業利益



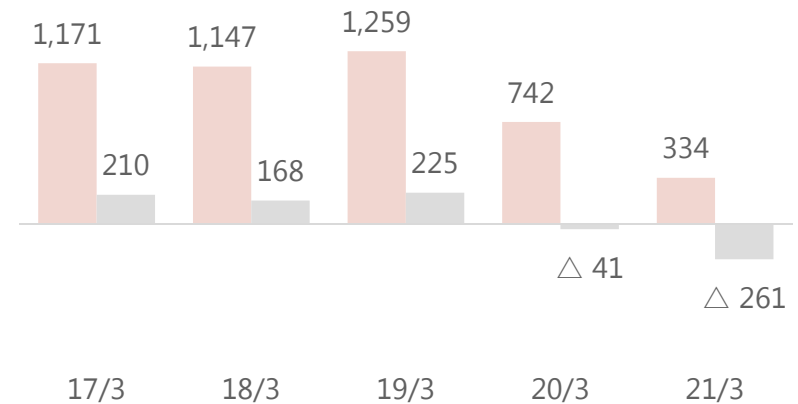
第2四半期連結売上高・営業利益



第3四半期連結売上高・営業利益



第4四半期連結売上高・営業利益





株式会社オリエンタルランド 経理部IRグループ

047-305-2034 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。