Oriental Land Co.,Ltd.

2012年3月期 決算説明資料

2012年4月26日

株式会社オリエンタルランド

Oriental Land Co.,Ltd.

Ⅰ. 2012年3月期 決算概要

執行役員

高橋 渉

1. 当期実績(前期比較)

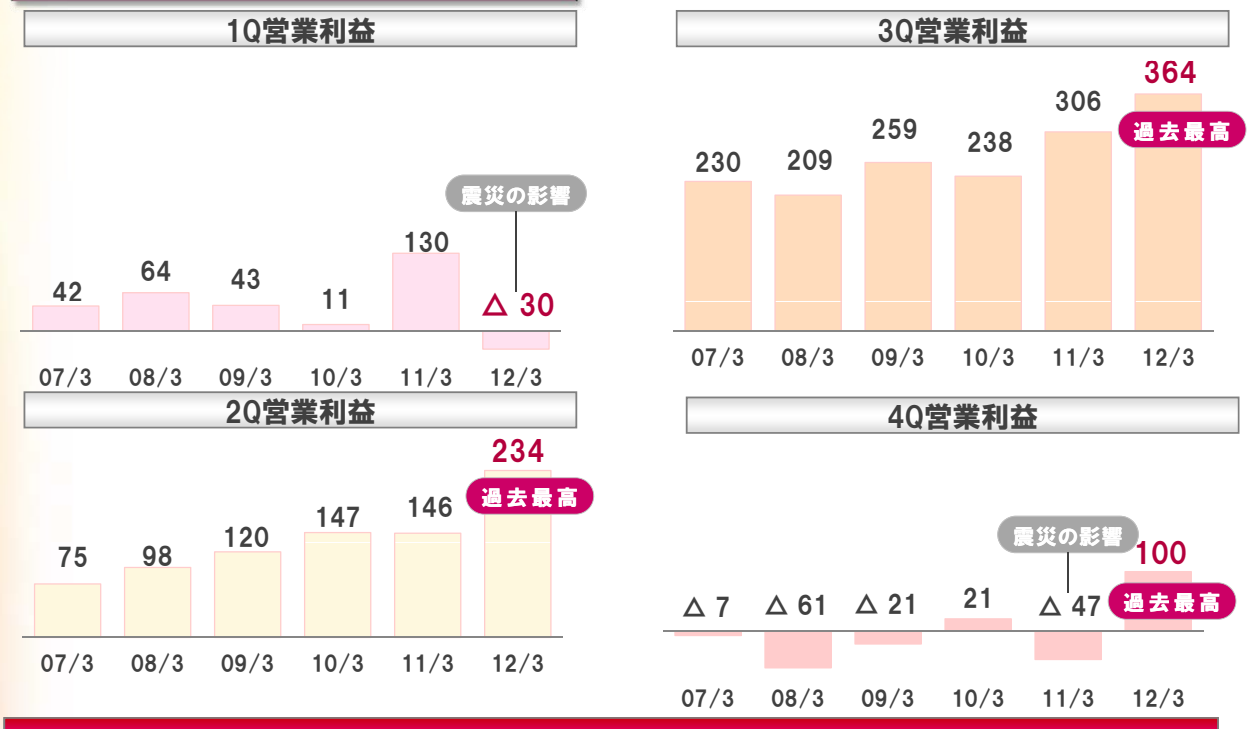
当期	2011/3 実績 (億円)	2012/3 実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,561	3,600	38	1.1%
テーマパーク事業	2,904	2,978	74	2.6%
ホテル事業	440	422	△ 17	△ 4.1%
その他の事業	216	199	△ 17	△ 8.0%
営業利益	536	669	132	24.7%
テーマパーク事業	462	564	102	22.1%
ホテル事業	84	95	11	13.5%
その他の事業	△ 12	7	19	-
経常利益	528	662	133	25.2%
当期純利益	229	321	92	40.2%

震災の影響があったものの、増収増益

1. 当期実績(前期比較) - 損益推移

四半期別営業利益(連結)の推移

(単位:億円)



2Q以降、各四半期の営業利益は過去最高

1. 当期実績(前期比較) – 主な増減要因

テーマパーク事業①	2011/3 実績	2012/3 実績	増減	増減率
売上高	2,904億円	2,978億円	74億円	2.6%
入園者数	2,537万人	2,535万人	△ 2万人	△ 0.1%
ゲスト1人当たり売上高	10,022円	10,336円	314円	3.1%
チケット収入	4,217円	4,335円	118円	2.8%
商品販売収入	3,629円	3,796円	167円	4.6%
飲食販売収入	2,176円	2,205円	29円	1.3%

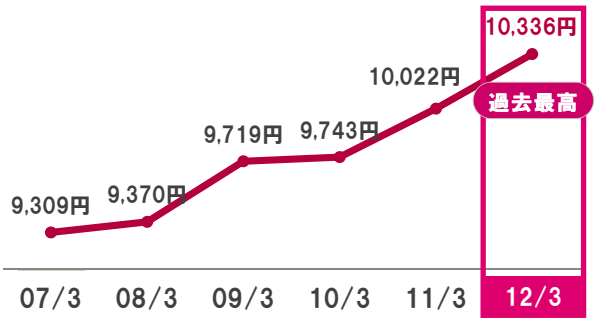
入園者数　前期レベル

- 1Q:震災の影響などによる大幅減
- 2Q以降:各四半期ともに過去最高

ゲスト1人当たり売上高の増

- チケット収入の増
  – 価格改定(4/23)による増
- 商品販売収入の増
  – 東京ディズニーシー10周年関連商品の好調

ゲスト1人当たり売上高の推移



ゲスト1人当たり売上高は過去最高

1. 当期実績(前期比較) – 主な増減要因

テーマパーク事業②	2011/3 実績	2012/3 実績	増減	増減率
売上高	2,904億円	2,978億円	74億円	2.6%
営業利益	462億円	564億円	102億円	22.1%

営業利益の増

	利益への影響額
1. 売上高(ゲスト1人当たり売上高)の増	–
2. 変動費率の減	+19億円
商品原価率の減(売上構成比の変化など)	+12億円
飲食原価率の減(労務費率の減など)	+7億円
3. 固定費の減	+34億円
人件費の増	△ 3億円
固定経費の減 (施設更新関連費・ショー製作費・販促費・固定資産税など)	+45億円
減価償却費の増	△ 7億円

固定経費の減　内訳

	影響額
当期特有のコストの減少 ・休園時の施設点検において、通常メンテナンスもあわせて実施 ・固定資産税の減免 など	約+55億円
震災後の一時的なコストの削減 ・イベント実施の見直し ・販促活動の見直し など	
前期休園期間分のコスト	約△10億円

コストが一時的に減少したことなどにより、大幅増益

1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

ホテル事業	2011/3 実績	2012/3 実績	増減	増減率
売上高	440億円	422億円	△ 17億円	△ 4.1%
営業利益	84億円	95億円	11億円	13.5%

・売上高の減(休業の影響)

・固定費(人件費・固定経費・減価償却費)の減　＋15億円

休業の影響があるも、過去最高益

その他の事業	2011/3 実績	2012/3 実績	増減	増減率
売上高	216億円	199億円	△ 17億円	△ 8.0%
営業利益	△ 12億円	7億円	19億円	-

・シアトリカル事業の増

　－ 2011年12月31日をもって終了した「ZED」のファイナル効果など

・イクスピアリ事業の増

　－ 施設改修費の減

シアトリカル事業の増などにより黒字化

1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

当期純利益	2011/3 実績	2012/3 実績	増減	増減率
営業利益	536億円	669億円	132億円	24.7%
経常利益	528億円	662億円	133億円	25.2%
特別損失	148億円	109億円	△ 38億円	△ 26.0%
当期純利益	229億円	321億円	92億円	40.2%

主な特別損失

・シアトリカル事業の減損損失(劇場施設・「ZED」のショー製作費)　63億円

・災害による特別損失(休園期間の固定費)　36億円

当期純利益の増

・各利益の増など

当期純利益も大幅増益

2. 当期実績(2月予想比較)

当期	2012/3 2月予想 (億円)	2012/3 実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,547	3,600	53	1.5%
テーマパーク事業	2,933	2,978	45	1.5%
ホテル事業	415	422	6	1.6%
その他の事業	197	199	1	0.9%
営業利益	617	669	51	8.4%
テーマパーク事業	525	564	39	7.4%
ホテル事業	91	95	4	5.0%
その他の事業	△ 0	7	7	-
経常利益	610	662	51	8.5%
当期純利益	295	321	26	8.8%

テーマパーク事業を中心に増収増益

2. 当期実績(2月予想比較) - 主な増減要因

テーマパーク事業	2012/3 2月予想	2012/3 実績	増減	増減率
売上高	2,933億円	2,978億円	45億円	1.5%
入園者数	2,500万人	2,535万人	35万人	1.4%
ゲスト1人当たり売上高	10,280円	10,336円	56円	0.5%
チケット収入	4,320円	4,335円	15円	0.3%
商品販売収入	3,770円	3,796円	26円	0.7%
飲食販売収入	2,190円	2,205円	15円	0.7%
営業利益	525億円	564億円	39億円	7.4%

営業利益の増

- 売上高の増
  - 入園者数の増(東京ディズニーシー10周年イベント及びタワー・オブ・テラー:Level 13の好調)
  - ゲスト1人当たり売上高の増(東京ディズニーシー10周年関連商品の好調)
- 商品原価率の減、飲食原価率の減

※固定経費は、予想通り

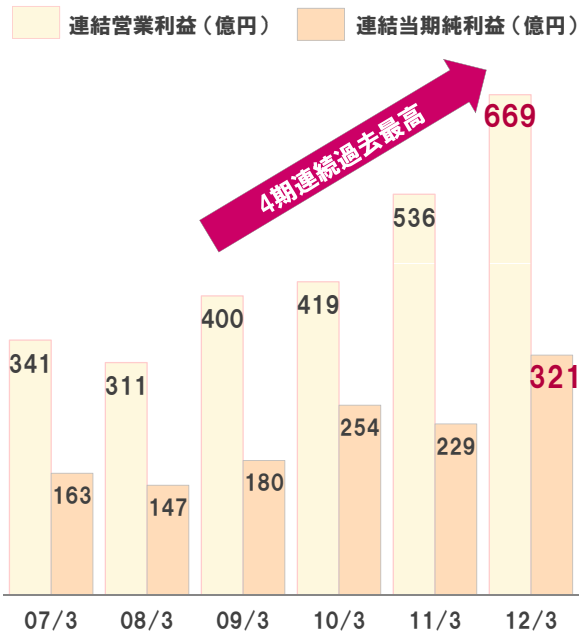
売上高の増加により増益

3. 業績推移

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



利益率が増加し、営業利益は4期連続で過去最高

4. まとめ

2012年3月期実績 対 前期実績

- 1Qは震災の影響で赤字となったものの、2Q以降、各四半期で過去最高の営業利益となり、通期においても過去最高の営業利益となった
- これは、2Q以降、テーマパーク入園者数やゲスト1人当たり売上高が過去最高になるなど売上高が増加したことに加え、震災後の一時的なコスト削減などにより、営業利益率が増加したことによる

2012年3月期実績 対 2月発表予想

- 東京ディズニーシー10周年イベントの好調により、テーマパーク事業などの売上高が増加したことに加え、テーマパーク固定経費を予想通りにコントロールしたことなどにより大幅増益

Oriental Land Co.,Ltd.

II. 2013年3月期 業績予想

1. 2013年3月期予想(前期比較)

通期予想	2012/3 実績 (億円)	2013/3 予想 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	3,600	3,694	93	2.6%
テーマパーク事業	2,978	3,079	100	3.4%
ホテル事業	422	452	30	7.2%
その他の事業	199	162	△ 36	△ 18.4%
営業利益	669	651	△ 17	△ 2.6%
テーマパーク事業	564	560	△ 4	△ 0.8%
ホテル事業	95	95	△ 0	△ 0.3%
その他の事業	7	△ 5	△ 12	-
経常利益	662	643	△ 18	△ 2.9%
特別損失	109	-	△ 109	-
当期純利益	321	400	78	24.6%

当期純利益が大幅増益

1. 2013年3月期予想(前期比較) - 主な増減要因

テーマパーク事業①	2012/3 実績	2013/3 予想	増減	増減率
売上高	2,978億円	3,079億円	100億円	3.4%
入園者数	2,535万人	2,630万人	95万人	3.8%
ゲスト1人当たり売上高	10,336円	10,270円	△ 66円	△ 0.6%
チケット収入	4,335円	4,470円	135円	3.1%
商品販売収入	3,796円	3,620円	△ 176円	△ 4.6%
飲食販売収入	2,205円	2,180円	△ 25円	△ 1.1%

入園者数の増

- 1Q:通常営業による増(前期は、休園など震災による影響)
- 2Q以降:東京ディズニーシー10周年の翌年による減
  震災後、休園などのため、ゲストが振り替えて来園した影響も想定

ゲスト1人当たり売上高の減

- チケット収入の増(前期実施したチケット価格改定による増)
- 商品販売収入の減(東京ディズニーシー10周年関連商品販売終了による減)

堅実な売上計画

1. 2013年3月期予想(前期比較) - 主な増減要因

テーマパーク事業②	2012/3 実績	2013/3 予想	増減	増減率
売上高	2,978億円	3,079億円	100億円	3.4%
営業利益	564億円	560億円	△ 4億円	△ 0.8%

営業利益の減

- 売上高の増(テーマパーク入園者数の増など)
- 変動費率の増
  - 商品原価率の増(売上構成比の変化など)
  - 飲食原価率の増(労務費率の増など)
  - 変動経費率の増(エネルギー費の増など)
- 人件費の増(準社員労働時間の増など)　約△20億円
- 固定経費・諸経費の増　約△55億円
  - 施設更新関連費・販促費・ショー製作費・固定資産税など
- 減価償却費の減　約＋26億円

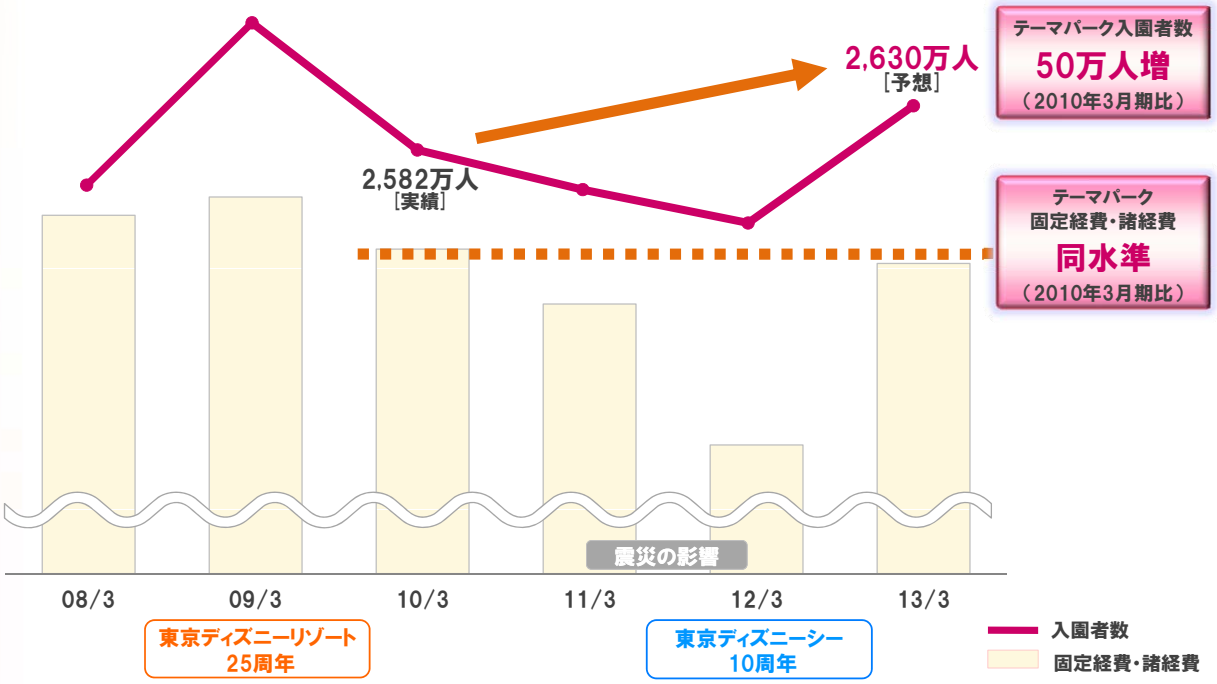
前期、休園期間分のコスト

長期的なテーマパーク運営に必要なコスト
・ゲスト満足度向上のためのコストなど

前期比ではコストが増加

1. 2013年3月期予想(前期比較) - 主な増減要因

テーマパーク入園者数及びテーマパーク固定経費・諸経費の推移



コスト効率化した計画

1. 2013年3月期予想(前期比較) - 主な増減要因

ホテル事業	2012/3 実績	2013/3 予想	増減	増減率
売上高	422億円	452億円	30億円	7.2%
営業利益	95億円	95億円	△ 0億円	△ 0.3%

- 売上高の増(前期の営業休止期間分の増など)
- 固定経費の増(通常営業及びディズニーアンバサダーホテルの施設改修※による増) 約△15億円

※ 2013年1月23日～2月5日にかけて全館休業し、客室リニューアル等を実施

営業利益は前期レベル

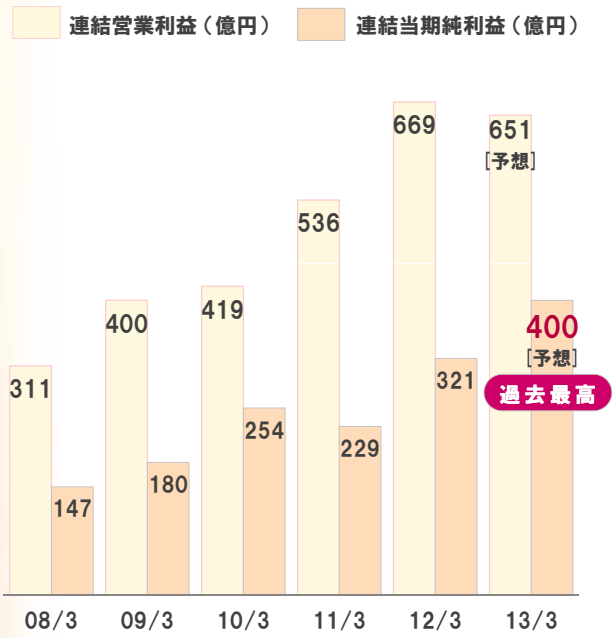
その他の事業	2012/3 実績	2013/3 予想	増減	増減率
売上高	199億円	162億円	△ 36億円	△ 18.4%
営業利益	7億円	△ 5億円	△ 12億円	-

- イクスピアリ事業の減(施設改修費の増)
- モノレール事業の減(車両法定点検費用の増)

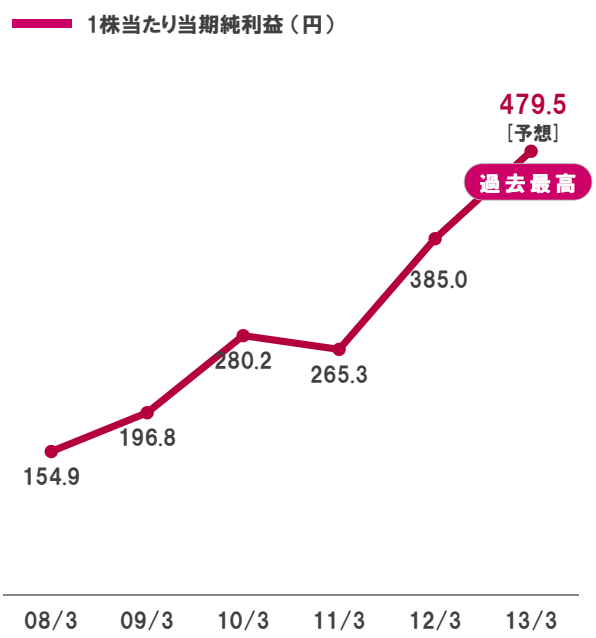
一時的なコスト発生により減益

2. 業績推移

連結営業利益・当期純利益の推移



1株当たり当期純利益の推移



1株当たり当期純利益が大幅に増加する見込み

3. まとめ

2013年3月期業績予想 対 前期実績

- 堅実な売上計画により、コスト・投資を抑制し、フリー・キャッシュ・フローの最大化を図る経営管理手法を継続
- 前期休園期間分のコストやテーマパークを長期的に運営していく上で必要となるコストなどが前期比では増加するものの、過去の実績と比較し効率化した計画
- 当期純利益が大幅増益し、1株当たり当期純利益は過去最高の見込み

Oriental Land Co.,Ltd.

Ⅲ. 今後の見通し
～2013 中期経営計画 進捗状況～

代表取締役社長(兼)COO
上西 京一郎

OLC

2013 中期経営計画の全体構成

2013 中期経営計画（2011年度～2013年度）

経営目標 ： 長期持続的な成長を可能とする企業価値の創出を目指す
目標値 ： フリー・キャッシュ・フロー＊ 3年間で1,300億円レベル創出

1	コア事業（東京ディズニーリゾート）の持続的な成長	(1) 新しい価値の創造	成長性
		(2) マーケットの育成	
		(3) 投資・コストの効率化	効率性

↓

高水準なフリー・キャッシュ・フロー＊の安定創出

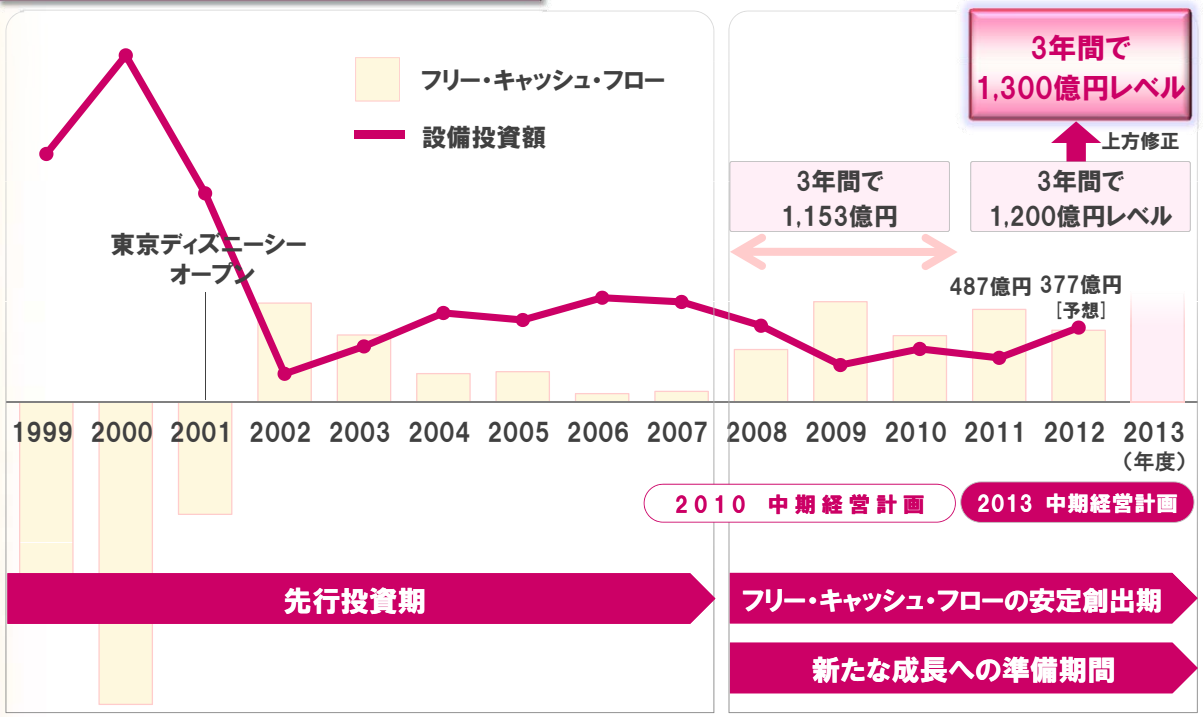
↓

2	長期持続的な成長への基盤強化	(1) 新たな成長への準備	持続性
		(2) 株主還元	

＊ フリー・キャッシュ・フロー＝当期純利益＋減価償却費－設備投資額

目標値

フリー・キャッシュ・フローの推移



目標値を上方修正

1. コア事業の持続的な成長

構　成

キャッシュ・イン・フロー（売上）の増加

単価 × 入園者数

（1）新しい価値の創造	① 東京ディズニーリゾートのバリュー向上	P. 25
	② 収益機会の創造と拡大	P. 27
（2）マーケットの育成	① 両パーク来園の促進	P. 29
	東京ディズニーリゾートファン層拡大 × リピート力の向上	
	② 海外ゲストの取り込み	P. 30

キャッシュ・アウト・フロー（投資・費用）の減少

（3）投資・コストの効率化	① 投資額のコントロール	P. 31
	② コストのコントロール	P. 32

高水準なフリー・キャッシュ・フローの安定創出

1. コア事業の持続的な成長

(1) 新しい価値の創造 － ①東京ディズニーリゾートのバリュー向上

シンデレラのフェアリーテイル・ホール （投資額 約20億円）
2011年4月15日オープン（シンデレラ城内を見学するウォークスルータイプのアトラクション）

ファンタズミック！ （投資額 約30億円）
2011年4月28日スタート（「ブラヴィッシーモ！」に代わる新ナイトエンターテイメント）

ミッキー＆フレンズ・グリーティングトレイル
2011年4月28日オープン（キャラクターグリーティング施設）

ヴィレッジ・グリーティングプレイス
2011年7月8日オープン（キャラクターグリーティング施設(ダッフィー)）

ジャスミンのフライングカーペット （投資額 約20億円）
2011年7月18日オープン（映画『アラジン』をテーマにしたライドアトラクション）

トイ・ストーリー・マニア！ （投資額 約115億円）
2012年7月9日オープン予定（映画『トイ・ストーリー』をテーマにした3Dライドアトラクション）

グーフィーのペイント＆プレイハウス
2012年8月24日オープン予定（映像効果による疑似体験ができるアトラクション）

ハピネス・イズ・ヒア
2013年4月15日スタート予定（「ジュビレーション！」に代わる新しい昼のパレード）

スター・ツアーズ：ザ・アドベンチャーズ・コンティニュー （投資額 約70億円）
2013年春オープン予定（3Dライドアトラクションにリニューアル）

東京ディズニーランド 新規プロダクト

東京ディズニーシー 新規プロダクト

東京ディズニーシー 10周年（2011年9月4日～2012年3月19日）

東京ディズニーリゾート30周年（2013年4月15日～2014年3月20日）

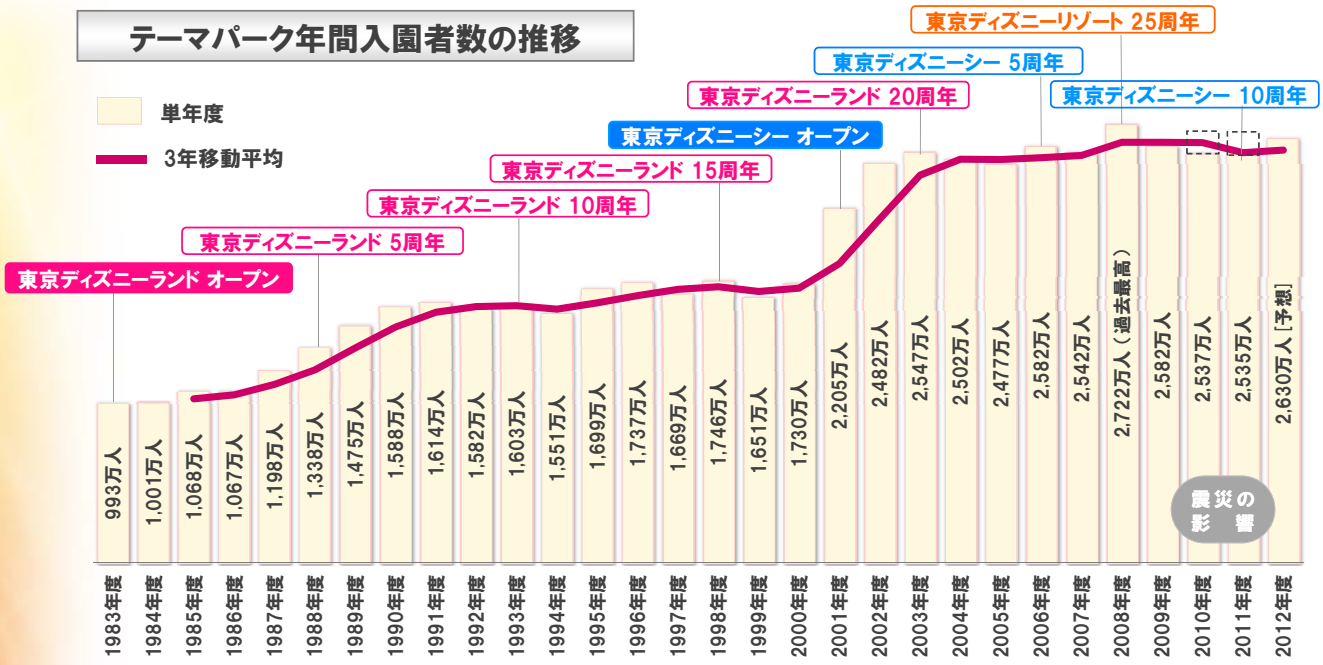
2011年度　2012年度　2013年度

＊ 2012年4月26日時点で公表している計画のみを記載

計画的にバリューアップを図る

1. コア事業の持続的な成長

テーマパーク年間入園者数の推移



チケット料金(¥)	3,900	4,200				4,400				4,800				5,100	5,200			5,500						5,800								6,200	
料金改定日		'85年 3月1日				'89年 7月20日				'92年 11月1日				'96年 4月1日	'97年 4月1日			'00年 9月1日						'06年 9月1日								'11年 4月23日	

単年度の増減はあるものの、複数年度でのベースアップを目指す

(1) 新しい価値の創造 – ②収益機会の創造と拡大

ゲスト体験プロセスマネジメント

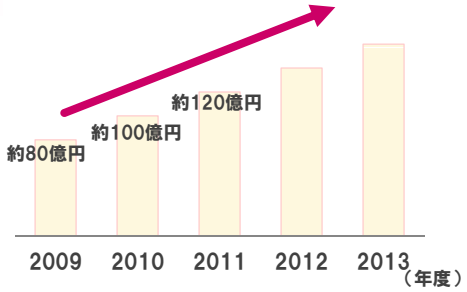
待ち時間を軽減し、ゲスト満足度と収益向上を実現

具体例 :「バケーションパッケージ」

利用者の満足度は極めて高く、再利用意向も高い

コンテンツ拡充	バケーションパッケージ専用のキャラクターグリーティングの実施(2010年1月～)
	東京ディズニーランドにバケーションパッケージ専用のパレード鑑賞席を設置(2011年4月～)
販売チャネル拡充	電話での予約受付を開始(2010年10月～)
	CMや番組タイアップなどのプロモーションの実施・検討

取扱高の推移



「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」

- ホテルに加え、アトラクションのファストパス(優先搭乗券)、ショー鑑賞券、レストラン予約などがセットになった商品
- ファストパスやショー鑑賞券などの単体販売は行わない
- 当社WEBサイト(www.tokyodisneyresort.co.jp/online/)、東京ディズニーリゾート総合予約センター、旅行代理店で販売

ゲスト満足度と収益向上につながる新しいサービスの拡充

(1) 新しい価値の創造 – ②収益機会の創造と拡大

収益向上につながる 開発・投資への配分強化

東京ディズニーリゾート全体の
収益向上につながるコンテンツの創出

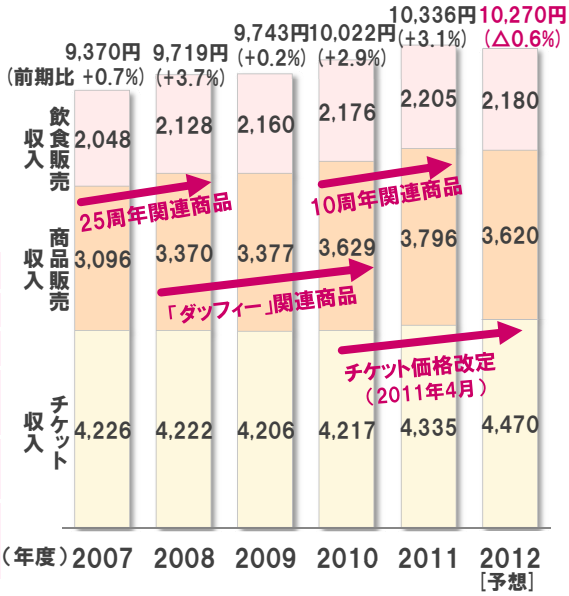
形態変更などによる既存施設の有効活用

具体例 :「ダッフィー」

「ダッフィー」の世界観を広げる横展開

2004年11月	ディズニーベアが東京ディズニーシーに登場
2005年12月	ディズニーベア「ダッフィー」として新たに登場
2010年1月	ダッフィーのおともだち「シェリーメイ」が登場
2010年3月	東京ディズニーシー内レストランで、ステージショー「マイ・フレンド・ダッフィー」を開始
2011年7月	東京ディズニーシー内にグリーティング施設「ヴィレッジ・グリーティングプレイス」をオープン
2012年4月～6月	東京ディズニーシーで、スペシャルイベント「ミッキーとダッフィーのスプリングヴォヤッジ」を実施

ゲスト1人当たり売上高の推移



新しい価値の創造により、単価の向上を図る

(2) マーケットの育成 – ①両パーク来園の促進

	施策	効果	2011年度の状況
東京ディズニーリゾートファン層の拡大	周年イベントの実施	ベースアップ	東京ディズニーシー10周年イベントの実施
	ファミリーエンターテイメント性の高い新規プロダクトの導入	子供連れファミリー層拡充	新規プロダクトの導入 – ファンタズミック！ – ジャスミンのフライングカーペット – キャラクターグリーティング施設等
	バケーションパッケージの強化	ポストファミリー*層拡充	取扱高は前年度比約20%増
	外部環境（インバウンド増加）に対応	海外ゲストの取り込み	震災等による海外ゲストの減少
×			
リピート力の向上	歳時記イベントの実施	リピーターの獲得	歳時記イベントの実施 – ディズニー・イースターワンダーランド（東京ディズニーランド） – ディズニー・ハロウィーン（東京ディズニーランド） – クリスマス・ファンタジー（東京ディズニーランド） – クリスマス・ウィッシュ（東京ディズニーシー）
	ゲスト満足度の向上		引き続き高いレベルを維持

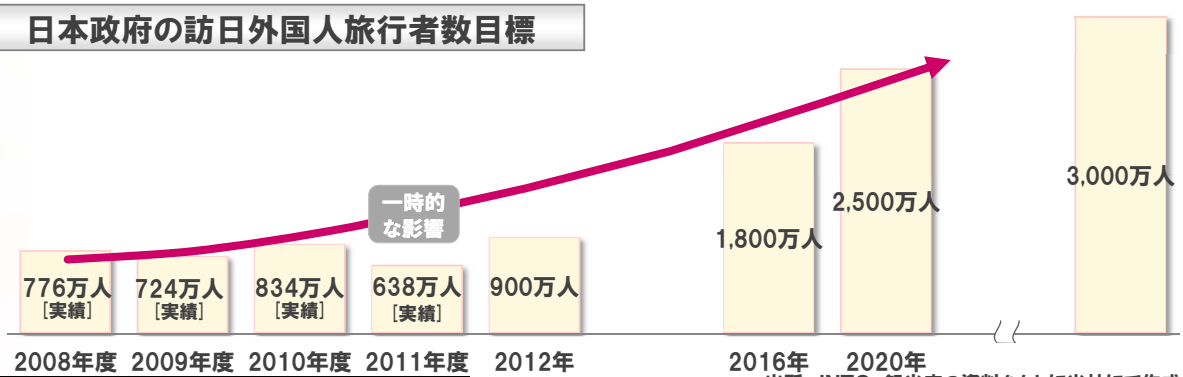
＊ ポストファミリー＝子供が成長して手を離れた、主に40代以上のゲスト

東京ディズニーリゾートファン層拡大とリピート力向上を図る

(2) マーケットの育成 – ②海外ゲストの取り込み

国際航空機能の拡充	2014年度までに 首都圏空港の国際線発着容量を80%増加＊ ＊ 2010年9月 約20万回 → 2014年度 約36万回
	2010年10月 羽田空港拡充 / 2014年度までに成田空港発着容量増加
「訪日外国人 3,000万人プログラム」	2010年7月 中国人向け個人ビザ発給条件緩和
	2011年5月 日本の旅行会社による訪日中国人の旅行手配解禁

日本政府の訪日外国人旅行者数目標



	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
当社テーマパーク海外ゲスト数	87万人	72万人	84万人	33万人
入園者数に占める海外ゲスト比率	3.2%	2.8%	3.3%	1.3%

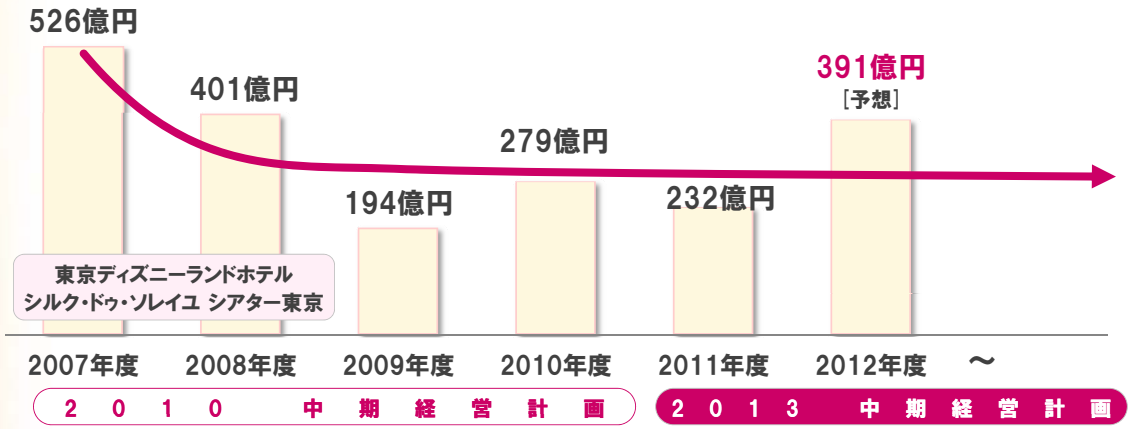
出所：JNTO、観光庁の資料をもとに当社にて作成

国の施策を機会と捉え、着実に対応

1. コア事業の持続的な成長

(3) 投資・コストの効率化

設備投資額(連結)



2010 中期経営計画 | 2013 中期経営計画

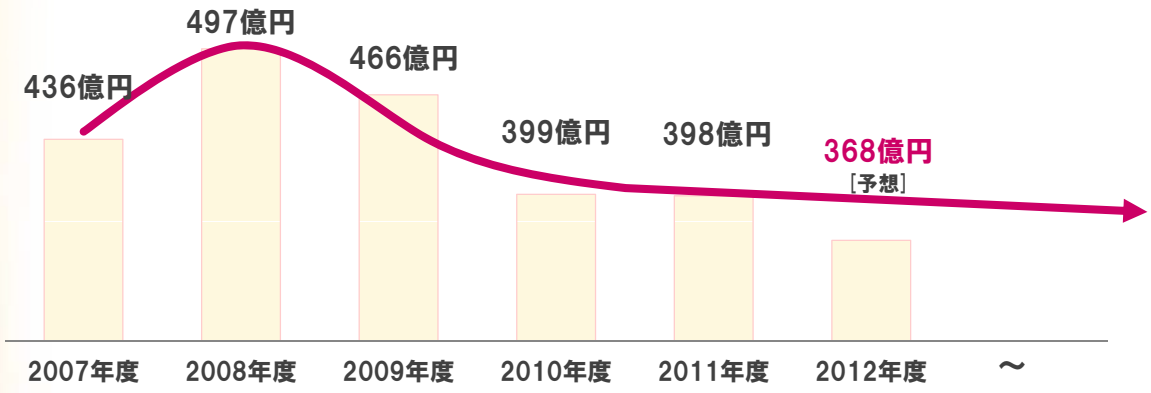
大規模な先行投資の一段落

設備投資額(連結)
年平均300億円レベル
でコントロール

更なる投資効率の向上を図る

1. コア事業の持続的な成長

減価償却費(連結)



2010 中期経営計画 | 2013 中期経営計画

減価償却費は減少局面へ

投資効率の向上に伴い
中長期的に減少する見込み

今後、減価償却費はゆるやかに減少

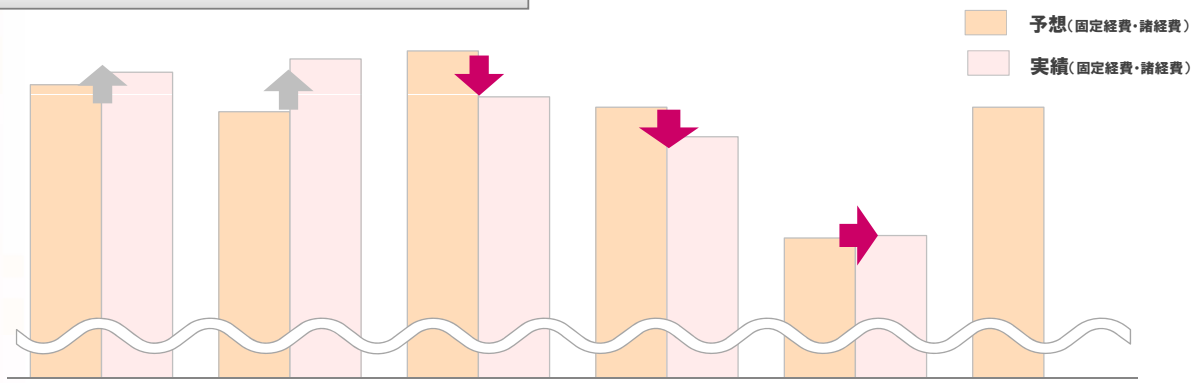
1. コア事業の持続的な成長

コスト

売上高に応じたコストのコントロール

販管費などゲスト体験価値に影響を及ぼさないコストの抑制

テーマパーク固定経費・諸経費の推移



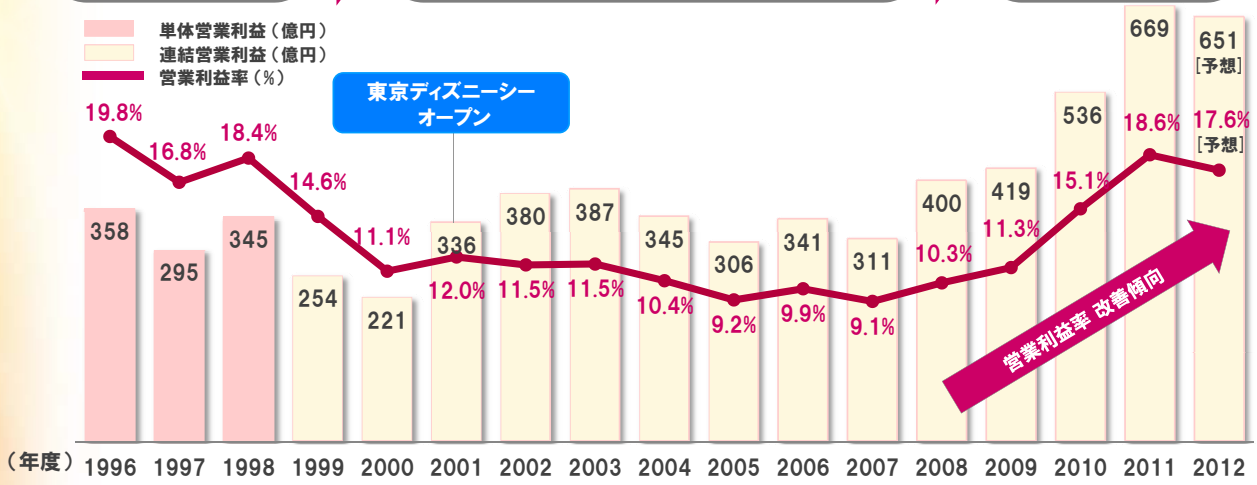
	2007 期初予想	2007 実績	2008 期初予想	2008 実績	2009 期初予想	2009 実績	2010 期初予想	2010 実績	2011 11月予想	2011 実績	2012 期初予想
テーマパーク入園者数（万人）	2,540	2,542	2,580	2,722	2,560	2,582	2,580	2,537	2,450	2,535	2,630

期中のコストコントロールを強化

1. コア事業の持続的な成長

営業利益・営業利益率の推移

1パーク時代 営業利益率 約20%　→　減価償却費の負担大/コスト面の増加 営業利益率 約10%　→　利益率改善 営業利益率 約15%



	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
減価償却費（億円）	119	112	116	124	184	379	479	459	445	433	429	436	497	466	399	398	368 [予想]
設備投資額（億円）	384	441	598	1,304	1,822	1,097	148	292	468	431	548	526	401	194	279	232	391 [予想]

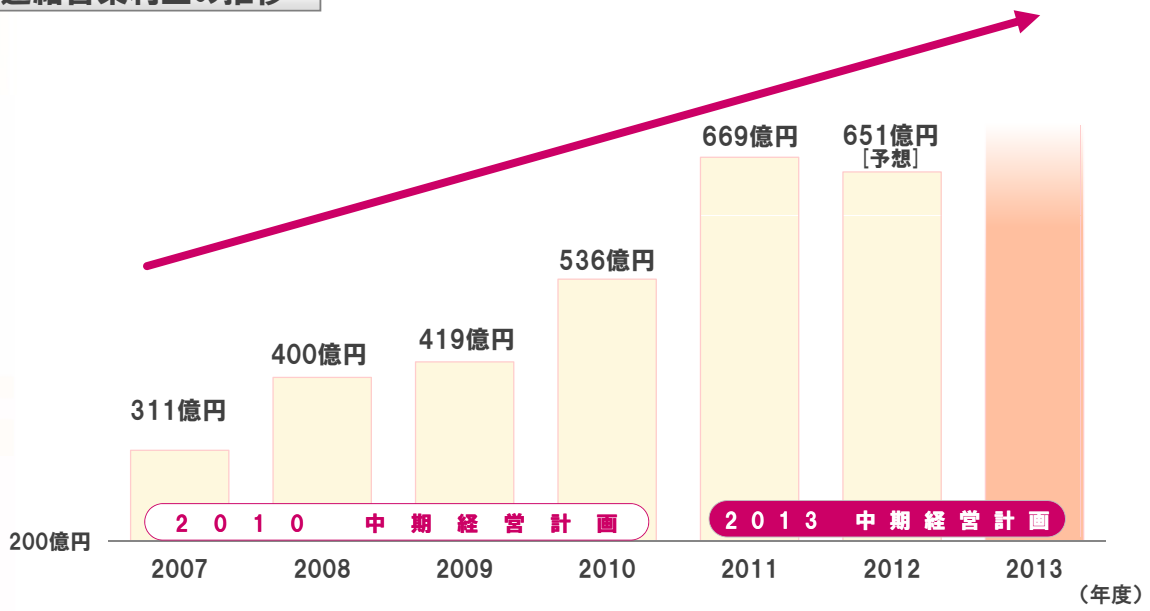
※ 1998年度以前は単体決算の実績

営業利益率が改善

1. コア事業の持続的な成長

中期的な業績イメージ

連結営業利益の推移



中期的に増益を目指す

2. 長期持続的な成長への基盤強化

(1) 新たな成長への準備

フリー・キャッシュ・フローの使途

1. **新たな成長への投資** 2013中計期間中に方針を策定
2. **株主還元**
3. **有利子負債の削減**（新たな成長へ向けた投資余力の確保）

現時点での返済計画*

＊ 新規調達、および、リファイナンスは含まない

返済計画	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
社債	—	—	100億円	300億円
長期借入金など	156億円	193億円	18億円	6億円

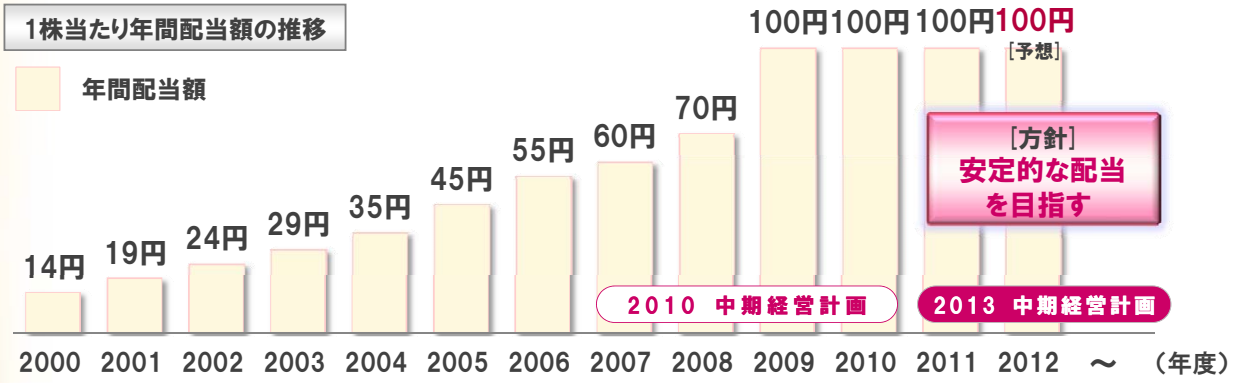
（参考）	2011年度末
有利子負債残高	1,495億円
D/Eレシオ	0.39倍

長期視点でフリー・キャッシュ・フローを配分

2. 長期持続的な成長への基盤強化

(2) 株主還元 - 配当

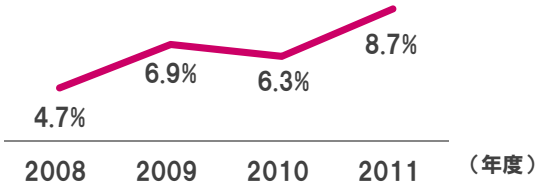
1株当たり年間配当額の推移



(3) ROEの向上

引き続き8%以上を目指す

ROEの推移



株主還元を着実に実施

Oriental Land Co.,Ltd.

ハピネスを届けたい。

Oriental Land Co.,Ltd.

株式会社オリエンタルランド　経理部IRグループ

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ございません。

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。