平成 26 年 4 月 28 日

各　位

会 社 名　株式会社オリエンタルランド
代表者名　代表取締役社長　上西　京一郎
（ｺｰﾄﾞ番号 4661 東証第 1 部）
問合せ先　広報部長　宮内　良一
（TEL　047-305-5111）

オリエンタルランドグループ「2016 中期経営計画」について

オリエンタルランドグループは、この度、2014 年度から 2016 年度までの新たな中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

2013 年度は 2 つのテーマパークの入園者数が期初予想を大幅に上回り、3,000 万人の大台を超える結果となりました。これは、当社グループにとりまして、あらためて東京ディズニーリゾートの持つ潜在的な強さを認識するとともに、今後の更なる成長への確信をもつ機会となりました。また、今後のレジャー市場環境は、可処分所得の高い中高年層の人口増加や、国の観光客誘致政策や東京オリンピック開催などによる訪日外国人旅行者数の増加などが想定されており、これらも東京ディズニーリゾートの更なる成長に繋がる機会として捉えております。

こうした当社グループの状況やマーケット変化に応じた長期的な経営の方向性を示すべく、この度、2023 年に当社が目指す状態として「2023 ありたい姿」を掲げました。併せて、「2023 ありたい姿」に向けた最初の 3 年間として「2016 中期経営計画」（2015 年 3 月期～2017 年 3 月期）を纏めました。

1.　2023 ありたい姿

「2023 ありたい姿」として「コア事業の長期持続的な成長」、「新規事業による更なる成長」を二本の柱として掲げ、長期的な視点に立った経営に取り組むことで企業価値を向上させてまいります。

（1）コア事業（東京ディズニーリゾート事業）の長期持続的な成長

【2023 ありたい姿】

舞浜の土地の有効活用によりテーマパーク価値を最大化している

【方針】

「将来のマーケットの変化に応じた事業基盤の形成」に向けたテーマパーク価値の最大化を図るため、テーマパーク事業に 10 年間（2015 年 3 月期～2024 年 3 月期）で 5,000 億円レベルの投資を実行してまいります。これにより、入園者数レベル（周年を除く年度の入園者数の平均）が、2023 年までに 3,000 万人レベルとなることを目指してまいります。なお、この入園者数レベルは、現在からは 200～300 万人レベルの増加となります。

【将来のマーケット変化に応じた事業基盤の形成】

中高年層の人口増加や訪日外国人旅行者数の増加など将来のマーケット変化に応じた事業基盤の形成に向けて、テーマパーク価値の最大化を図ってまいります。

特に中高年層の人口増加は、ファミリーを中心としたマーケットの更なる成長へと繋がる重要な要素であり、そのなかでも既存顧客の中高年化は、ファミリーとしての同行形態の多様化や広がりに繋がる成長機会として捉えております。

こうした状況を踏まえ、当社グループでは、「世代を超え、親子や夫婦など、あらゆる形態を含むファミリー」を今後の戦略上のメインターゲットとし、将来の顧客基盤となる低年齢層のゲストを含むファミリーに向けたプロダクトの拡充や、中高年層のゲストに向けた環境整備などに取り組んでまいります。

また、海外ゲストに向けては環境整備の推進などを通じて、訪日外国人旅行者の来園促進へと繋げてまいります。

【テーマパーク価値の最大化に向けた投資】

ファミリーに向けたプロダクトの拡充や、より快適な環境づくりに向けた整備を行うことで、ゲスト満足度向上を伴った入園者数レベルの向上を目指してまいります。

(投資の方向性)

対象	内容
東京ディズニーランド	エリア一新などインパクトのある大規模開発　等
東京ディズニーシー	拡張用エリアの活用などによる大規模開発 等
2パーク共通	・快適な環境づくりに向けた整備 ・大規模な更新改良 ・サポート機能を含めた運営基盤の更なる強化　等

（２）新規事業による更なる成長

【2023 ありたい姿】

舞浜エリア外での新たな成長の柱となる事業を確立している

【方針】

事業領域を「今までに無い新しい価値・体験」を通じて、「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供できる事業とし、舞浜エリア外での新たな成長に向けた投資を実行してまいります。これにより、2023 年には新規事業の規模が 1 セグメントレベルとなることを目指してまいります。

2. 2016 中期経営計画

「2016 中期経営計画」は、「2023 ありたい姿」に向けた重要な最初の 3 年間と位置付け、コア事業の長期持続的な成長と新規事業による更なる成長に向けた取り組みに着手してまいります。目標値は「3 年間の営業キャッシュ･フロー2,800 億円以上」とし、「2023 ありたい姿」に向けて、コア事業の大型投資および新規事業投資の原資となる営業キャッシュ・フローの最大化を目指してまいります。なお、本目標値は 2013 中期経営計画（2012 年 3 月期～2014 年 3 月期）の 3 年間と比較して約 5%の増加となります。

（1） コア事業の長期持続的な成長

将来のマーケット変化に応じた事業基盤の形成を図りながら、営業キャッシュ･フローの最大化を目指してまいります。また、「2023 ありたい姿」に向けて、テーマパーク価値を最大化する大型投資案件等を決定し、順次着手してまいります。

【方針】

将来のマーケットの変化に応じた事業基盤を形成するため、両テーマパーク共通となるメインターゲットを「世代を超え、親子や夫婦など、あらゆる形態を含むファミリー」といたしました。その中でも、「子ども連れファミリー」および「ニューエイジング*」の集客強化と、「海外ゲスト」の受入体制の整備に向けた戦略を中心に実行することで、テーマパークの集客力と収益力の向上を目指してまいります。

＊子供が手を離れた中高年層

【具体的な戦略】

① テーマパーク価値の向上

新規開発およびスクラップ＆ビルド等により、新規プロダクトを順次導入するほか、快適な環境づくりに向けた整備等を進め、テーマパーク価値の向上を図ってまいります。また、「2023 ありたい姿」に向けてテーマパーク価値の最大化を図る大規模投資案件等を決定し、順次着手してまいります。

② 平準化による入園者数の向上

スペシャルイベント等の展開とマーケティング活動の組み合わせにより、第 1 四半期や第 4 四半期といった低需要期の集客力を強化し、入園者数の向上を目指してまいります。

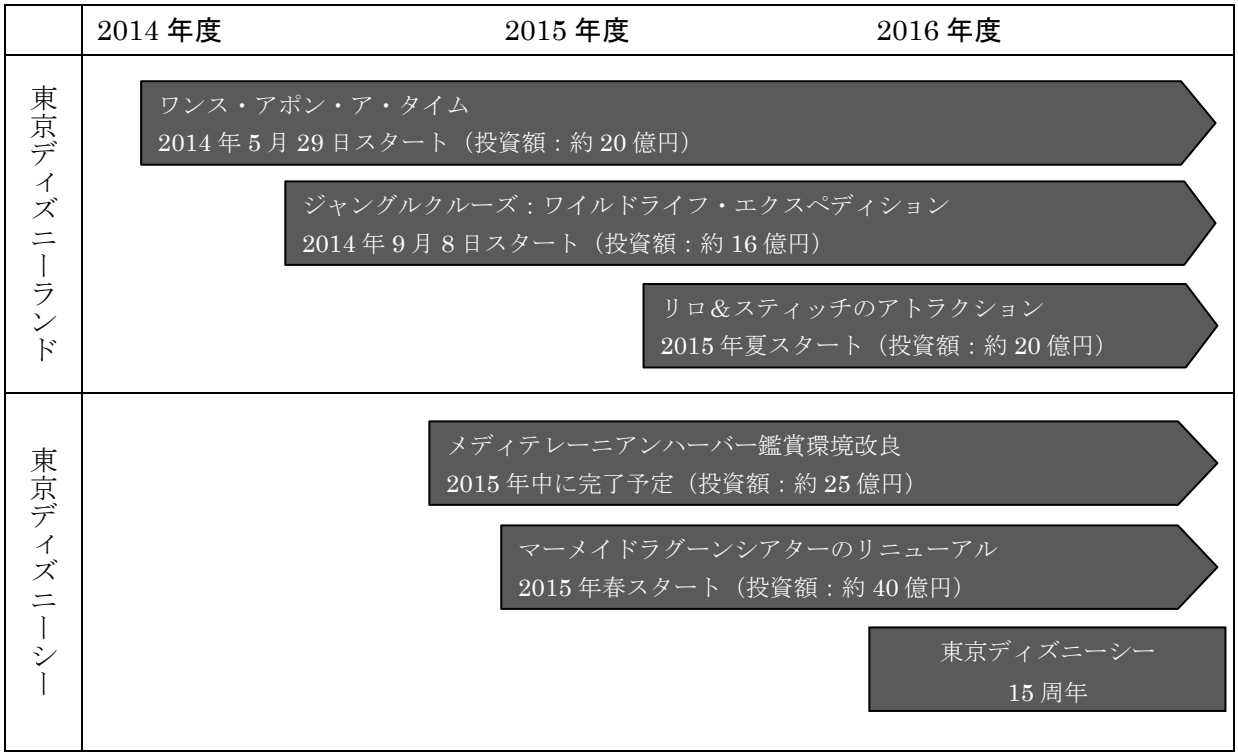
③ 体験価値に応じた価格戦略

新たな価値創造や戦略的価格設定により、中長期的な単価の向上を目指してまいります。

④ 海外ゲストの受入体制の整備

営業活動など集客強化に向けた取り組みと、ハード・ソフト両面での受入れ体制の整備による体験価値の向上を図ることで、引き続き、訪日外国人旅行者の来園促進へと繋げてまいります。

【2014～2016 年度の主な取り組み】



（2） 新規事業による更なる成長

「2023 ありたい姿」に向けて、舞浜エリア外で将来的に収益貢献し得る事業を展開してまいります。本中期経営計画期間は、レジャー・エンターテイメント・教育事業等を検討対象とし、新たな成長の柱となる事業の育成を目指してまいります。手段については、ゼロからの事業立ち上げのみならず、事業提携や M&A 等、その事業の成功のための最適な手段を幅広く検討してまいります。

（3）財務方針

創出された営業キャッシュ・フロー（必要に応じて有利子負債を活用）を、次の成長投資に充当していくことで、営業キャッシュ・フローを今後も成長させてまいります。この結果、更なるフリー・キャッシュ・フローを創出し、企業価値を向上させてまいります。

（2016 年度の連結業績イメージ）

東京ディズニーシー15 周年の活用と売上高に応じたコストのコントロールの実施などにより、本中期経営計画期間最終年度の営業利益は 1,000 億円レベルを目指してまいります。

（株主還元）

株主還元については、これまで同様重視し、外部環境も勘案しつつ安定的な配当を目指してまいります。なお、ROE については、利益の成長と直接的な利益還元により、引き続き 8%以上を目指してまいります。

以上