

# 2017年3月期 決算説明会及び 2020中期経営計画 説明会

2017年4月27日  
株式会社オリエンタルランド

## I. 2017年3月期 決算概要

---

経理部長  
霜田朝之

# 1. 当期実績(前期比較)

I. 決算概要

当期	2016/3 実績 (億円)	2017/3 実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	4,653	4,777	123	2.7%
テーマパーク事業	3,846	3,942	96	2.5%
ホテル事業	631	661	29	4.7%
その他の事業	175	173	△ 1	△ 1.1%
営業利益	1,073	1,131	57	5.4%
テーマパーク事業	916	958	41	4.6%
ホテル事業	138	146	8	6.1%
その他の事業	16	24	7	49.6%
経常利益	1,092	1,146	53	4.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	739	823	84	11.4%

売上高、各利益ともに増収増益

3

# 1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

I. 決算概要

テーマパーク事業①	2016/3 実績	2017/3 実績	増減	増減率
売上高	3,846億円	3,942億円	96億円	2.5%
入園者数	3,019万人	3,000万人	△19万人	△ 0.6%
ゲスト1人当たり売上高	11,257円	11,594円	337円	3.0%
チケット収入	5,007円	5,264円	257円	5.1%
商品販売収入	3,964円	4,074円	110円	2.8%
飲食販売収入	2,286円	2,256円	△30円	△ 1.3%

## 入園者数は前年同期並み

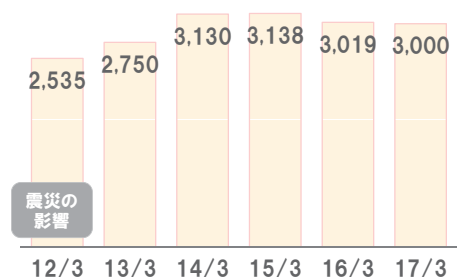
- ・ 4期連続で3,000万人を上回る

## ゲスト1人当たり売上高の増

- ・ チケット収入の増
  - － チケット価格改定による増
- ・ 商品販売収入の増
  - － 東京ディズニーシー15周年関連商品の好調

## 入園者数の推移

(万人)



入園者数は減少したものの、ゲスト1人当たり売上高は過去最高

4

# 1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

I. 決算概要

テーマパーク事業②	2016/3 実績	2017/3 実績	増減	増減率
売上高	3,846億円	3,942億円	96億円	2.5%
営業利益	916億円	958億円	41億円	4.6%

## 営業利益の増

- ・ 売上高の増
  - ゲスト1人当たり売上高の増
- ・ 商品原価率・飲食原価率の減 +20億円
- ・ 人件費の増  $\Delta 39$ 億円
  - 人事制度改正による増、業績賞与による増など
- ・ 減価償却費の増  $\Delta 25$ 億円
- ・ 諸経費はほぼ前年並み

※ コストにおける $\Delta$ 表示は、営業利益に対するマイナス影響を示しています

売上高の増加に加え、原価率の減少などにより営業利益は増加

5

# 1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

I. 決算概要

ホテル事業	2016/3 実績	2017/3 実績	増減	増減率
売上高	631億円	661億円	29億円	4.7%
営業利益	138億円	146億円	8億円	6.1%

- ・ 東京ディズニーシー・ホテルミラコスタの売上高の増
- ・ 諸経費(東京ディズニーセレブレーションホテル開業費用など)の増

## 客室稼働率および平均客室単価一覧

	東京ディズニーランドホテル		東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ		ディズニーアンバサダーホテル	
	前年同期	実績	前年同期	実績	前年同期	実績
客室稼働率	90%台後半	90%台後半	90%台前半	90%台後半	90%台前半	80%台後半
平均客室単価	約6万円	約6万円	約6万円	6万円台半ば	約5万円	約5万円

諸経費が増加したものの、ホテルミラコスタ好調などにより増収増益

その他の事業	2016/3 実績	2017/3 実績	増減	増減率
売上高	175億円	173億円	$\Delta 1$ 億円	$\Delta 1.1\%$
営業利益	16億円	24億円	7億円	49.6%

イクスピアリ事業の諸経費の減などにより増益

6



## 1. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

I. 決算概要

当期純利益	2016/3 実績	2017/3 実績	増減	増減率
営業利益	1,073億円	1,131億円	57億円	5.4%
営業外収益	29億円	24億円	△5億円	△16.9%
営業外費用	11億円	10億円	△1億円	△9.6%
経常利益	1,092億円	1,146億円	53億円	4.9%
法人税等	352億円	322億円	△29億円	△8.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	739億円	823億円	84億円	11.4%

### 当期純利益の増

- ・法人税等の減

法人税等の減少などで、当期純利益は過去最高

7



## 2. 当期実績(期初予想比較)

I. 決算概要

当期	2017/3 期初予想 (億円)	2017/3 実績 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	4,799	4,777	△21	△0.4%
テーマパーク事業	3,973	3,942	△31	△0.8%
ホテル事業	659	661	2	0.3%
その他の事業	166	173	7	4.6%
営業利益	1,091	1,131	40	3.7%
テーマパーク事業	930	958	27	3.0%
ホテル事業	139	146	6	5.0%
その他の事業	19	24	4	25.7%
経常利益	1,105	1,146	41	3.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	768	823	55	7.2%

テーマパーク事業の売上高は未達も、各利益は予想を上回る

8

## 2. 当期実績(期初予想比較) - 主な増減要因

I. 決算概要

テーマパーク事業	期初予想	実績	増減	増減率
売上高	3,973億円	3,942億円	△ 31億円	△ 0.8%
営業利益	930億円	958億円	27億円	3.0%

### 営業利益の増

- ・ 売上高の減
- ・ 商品原価率・飲食原価率の減 約+15億円
- ・ 人件費の増 約△5億円
  - － 業績賞与の増など
- ・ 諸経費の減 約+35億円
  - － 研究開発費の減 約+15億円
  - － その他(エネルギー費の減など) 約+20億円

売上高は減少したものの、コストが期初予想を下回ったことなどにより増益

9

## 2. 当期実績(期初予想比較) - 主な増減要因

I. 決算概要

ホテル事業	期初予想	実績	増減	増減率
売上高	659億円	661億円	2億円	0.3%
営業利益	139億円	146億円	6億円	5.0%

### 営業利益の増

- ・ 諸経費の減(エネルギー費の減など)

### 客室稼働率および平均客室単価一覧

	東京ディズニーランドホテル		東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ		ディズニーアンバサダーホテル	
	期初予想	実績	期初予想	実績	期初予想	実績
客室稼働率	90%台後半	90%台後半	90%台後半	90%台後半	90%台前半	80%台後半
平均客室単価	約6万円	約6万円	約6万円	6万円台半ば	約5万円	約5万円

売上高の増加に加え、コストが予想を下回ったことにより増益

10

#### 連結売上高・営業利益率の推移

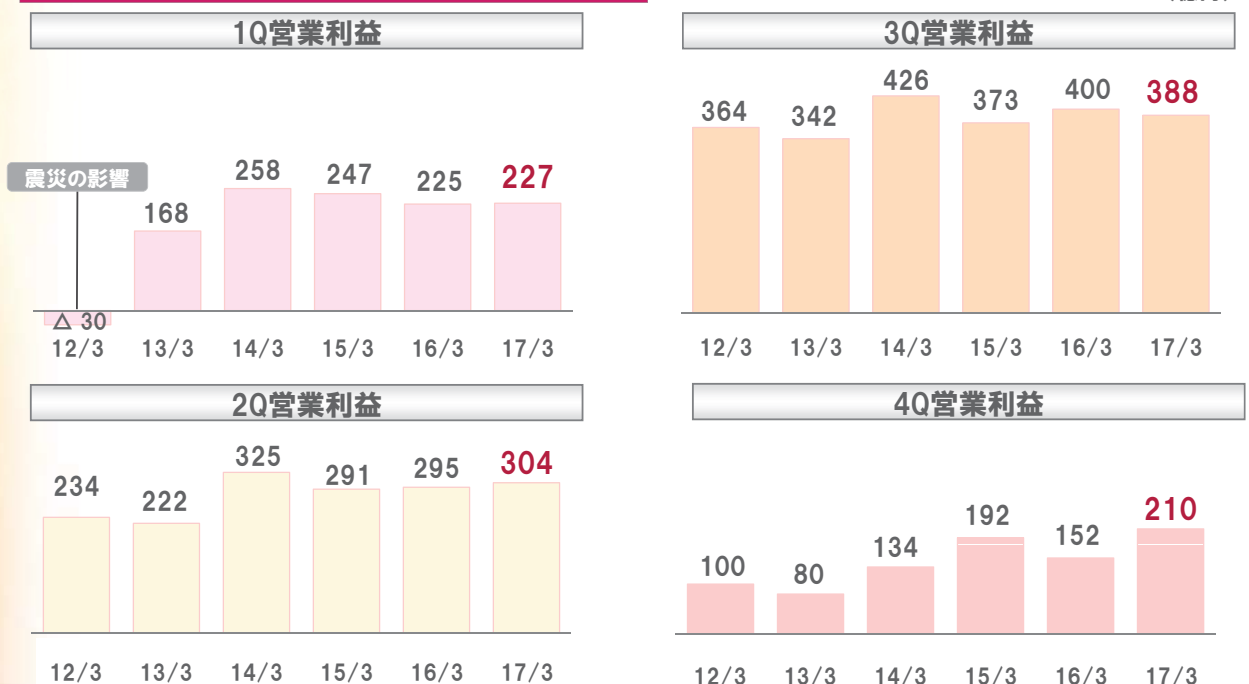


#### 連結営業利益・当期純利益の推移



売上高・営業利益・当期純利益は共に高い水準

#### 四半期別営業利益(連結)の推移



第1四半期・第4四半期の利益水準が向上

## II. 2018年3月期 業績予想



### 1. 2018年3月期予想(前期比較)

II. 業績予想

通期予想	2017/3 実績 (億円)	2018/3 予想 (億円)	増減 (億円)	増減率
売上高	4,777	4,693	△84	△1.8%
テーマパーク事業	3,942	3,860	△81	△2.1%
ホテル事業	661	663	1	0.3%
その他の事業	173	169	△4	△2.7%
営業利益	1,131	1,001	△129	△11.5%
テーマパーク事業	958	826	△132	△13.9%
ホテル事業	146	156	10	7.1%
その他の事業	24	17	△6	△26.7%
経常利益	1,146	1,016	△130	△11.3%
親会社株主に帰属する 当期純利益	823	708	△115	△14.0%

東京ディズニーシー15周年の翌年により、減収減益の予想



# 1. 2018年3月期予想(前期比較) - 主な増減要因

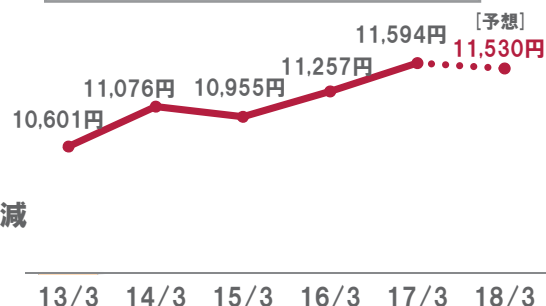
II. 業績予想

テーマパーク事業①	2017/3 実績	2018/3 予想	増減	増減率
売上高	3,942億円	3,860億円	△81億円	△2.1%
入園者数	3,000万人	2,950万人	△50万人	△1.7%
ゲスト1人当たり売上高	11,594円	11,530円	△64円	△0.6%
チケット収入	5,264円	5,260円	△4円	△0.1%
商品販売収入	4,074円	4,030円	△44円	△1.1%
飲食販売収入	2,256円	2,240円	△16円	△0.7%

## 売上高の減

- ・ 入園者数の減
  - － 東京ディズニーシー15周年の翌年による減
- ・ ゲスト1人当たり売上高の減
  - － 東京ディズニーシー15周年関連商品販売終了による減

## ゲスト1人当たり売上高の推移



**入園者数は減少も、ゲスト1人当たり売上高は高水準**

15



# 1. 2018年3月期予想(前期比較) - 主な増減要因

II. 業績予想

テーマパーク事業②	2017/3 実績	2018/3 予想	増減	増減率
売上高	3,942億円	3,860億円	△81億円	△2.1%
営業利益	958億円	826億円	△132億円	△13.9%

## 営業利益の減

- ・ 売上高の減
  - － 入園者数およびゲスト1人当たり売上高の減
- ・ 商品原価率・飲食原価率の増 約△15億円
- ・ 人件費の増 約△25億円
  - － 準社員諸手当による増 約△20億円
  - － その他の増 約△5億円
- ・ 諸経費の増 約△35億円
  - － 新規スペシャルイベント関連費用の増 約△15億円
  - － 研究開発費の増 約△15億円
  - － その他(エネルギー費など)の増 約△5億円 など
- ・ 減価償却費の減 +8億円

**減収に加え、コストは増加することから減益となる予想**

16





# 1. 2018年3月期予想(前期比較) - 主な増減要因

II. 業績予想

ホテル事業	2017/3 実績	2018/3 予想	増減	増減率
売上高	661億円	663億円	1億円	0.3%
営業利益	146億円	156億円	10億円	7.1%

- ・東京ディズニーセレブレーションホテルの売上高の増
- ・諸経費(東京ディズニーセレブレーションホテルの開業費用など)の減

### 客室稼働率および平均客室単価一覧

	東京ディズニーランドホテル		東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ		ディズニーアンバサダーホテル	
	2017/3実績	2018/3予想	2017/3実績	2018/3予想	2017/3実績	2018/3予想
客室稼働率	90%台後半	90%台後半	90%台後半	90%台後半	80%台後半	80%台後半
平均客室単価	約6万円	約6万円	6万円台半ば	6万円台半ば	約5万円	約5万円

### 諸経費の減少に伴い、増益となる予想

その他の事業	2017/3 実績	2018/3 予想	増減	増減率
売上高	173億円	169億円	△4億円	△ 2.7%
営業利益	24億円	17億円	△6億円	△26.7%

### イクスピアリ事業の減収や、諸経費の増加により減収減益となる予想

17



Oriental Land Co.,Ltd.

## 2020中期経営計画


代表取締役社長（兼）COO

上西 京一郎



## 2016中期経営計画の振り返り

### コア事業の長期持続的な成長

2016 中期経営計画		実績
1	「2023ありたい姿」に向け、テーマパーク価値を最大化する大型投資案件を決定し、順次着手する	・「2023ありたい姿」の目標を前倒し  ・2020年度までの施設開発計画として発表
2	【戦略】 (1)テーマパーク価値の向上 (2)平準化による入園者数の向上 (3)体験価値に応じた価格戦略 (4)海外ゲストの受け入れ体制の整備	(1)着実な新規プロダクトの導入 ゲストの満足度向上施策の実施 (2)1Q・4Qの売上高水準の向上 (3)価値向上によるチケット価格改定 (4)増加する訪日外国人の確実な取込み
3	営業キャッシュ・フロー3年間で2,800億円以上	・ <u>3,372億円</u> と上回って達成

入園者数3,000万人レベルが定着

19



## 2020中期経営計画の全体構成

### 方針:「長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化」

#### 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
- ・ 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

#### 戦略

1	コア事業戦略	・“新鮮さ”と“快適さ”を提供するハードの強化 ・ソフト(人財力)の強化
2	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

\* 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

20

## 2020中期経営計画策定の背景

### 内外環境の認識と目指す方向性

#### 外部環境

- |   |          |   |                                  |
|---|----------|---|----------------------------------|
| 1 | 少子高齢化の進行 | ▶ | 中長期的なファン(リピーター)を育成               |
| 2 | 訪日外国人の増加 | ▶ | 海外ゲストが快適にテーマパークを過ごせるよう、受け入れ体制を整備 |
| 3 | 労働人口の減少  | ▶ | 長期持続的な人財力の強化                     |

#### 内部環境

- |   |                   |   |                 |
|---|-------------------|---|-----------------|
| 1 | 想定を上回るペースの入園者数の増加 | ▶ | スピード感のある開発計画の推進 |
|---|-------------------|---|-----------------|

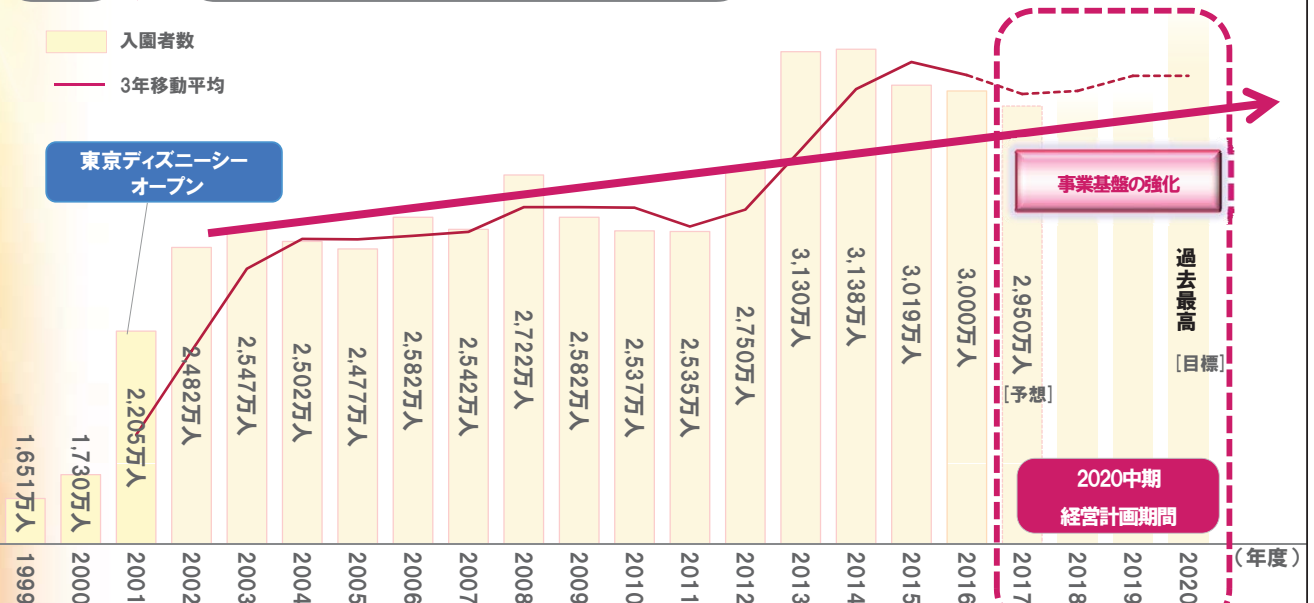
長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化が必要

## 2020中期経営計画の位置づけ

1パーク

東京ディズニーリゾートとしての成長

3,000万人  
レベルの定着



長期持続的な成長に向けた事業基盤の構築期間



## 目標

### 2020中期経営計画の目標

#### 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
- ・ 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

#### 連結決算数値目標

	2016年度(実績)	2017年度(計画)	2020年度(目標)	2016年度までの過去最高(参考)
入園者数	3,000万人	2,950万人	過去最高	3,138万人 ※2014年度
営業キャッシュ・フロー	1,206億円	1,079億円	過去最高	1,206億円 ※2016年度

\* 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

2020年度に入園者数、営業キャッシュ・フロー共に過去最高を目指す

23



## 1. コア事業戦略

### コア事業戦略 概要

#### 戦略

テーマパークの“新鮮さ”と“快適さ”を向上させることで満足度と集客力を向上

新鮮さ + 快適さ

(1) “新鮮さ”を提供するハードの強化 ⇒ 25ページ

(2) “快適さ”を提供するハードの強化 ⇒ 27ページ

満足度 + 集客力

(3) 長期持続的な人財力の強化 ⇒ 28ページ

「“新鮮さ”と“快適さ”を兼ね備えたテーマパーク」を目指す

24

# 1. コア事業戦略

## (1) “新鮮さ”を提供するハードの強化

### 東京ディズニーランド、東京ディズニーシーの大規模投資プロジェクト

パーク	内容	導入時期/投資額
東京ディズニーランド	<ul style="list-style-type: none"> <li>「美女と野獣エリア(仮称)」 ー大型アトラクション</li> <li>ライブエンターテイメントシアター</li> <li>『ベイマックス』をテーマにした新アトラクション</li> <li>新キャラクターグリーティング施設</li> </ul>	2020年春
		750億円レベル
東京ディズニーシー	大型アトラクション「ソアリン(仮称)」	2019年度
		約180億円

大規模投資プロジェクトを計画通りに完遂する

# 1. コア事業戦略

## (1) “新鮮さ”を提供するハードの強化

### 主な新規プロダクト

ニモ&フレンズ・シーライダー  
2017年5月12日スタート(投資額 約50億円)

タートルトーク リニューアル  
2017年5月12日スタート

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 リニューアル  
2017年7月11日スタート

イツ・ア・スモールワールド リニューアル  
2018年度スタート

東京ディズニーランド  
新規プロダクト

新規ディパレード  
2018年度スタート(投資額 約24億円)

東京ディズニーシー  
新規プロダクト

ソアリン(仮称)  
2019年度スタート

※ 2017年4月27日時点で  
公表している計画のみを記載

東京ディズニーリゾート  
35周年

大規模投資プロジェクト  
2020年春スタート

新作ディズニー映画とタイムリーに連動する等、魅力的なコンテンツを展開

# 1. コア事業戦略

## (2) “快適さ”を提供するハードの強化

### 主な取り組み

1	大規模開発	<p>&lt;東京ディズニーランド&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アトラクション体験人数の増加</li> <li>・全天候型シアター、屋内レストランの導入</li> </ul>
		<p>&lt;東京ディズニーシー&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アトラクション体験人数の増加</li> <li>・ゲストの滞留バランスの改善</li> </ul>
2	大規模開発以外	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レストランのリニューアル(座席数の増加、待ち時間の減少)</li> <li>・モバイルを利用したショッピング</li> </ul>
3	海外ゲスト対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ホームページの多言語化の拡充</li> <li>・キャストツールの拡充</li> </ul>

ゲストの利便性向上と混雑感の緩和を目指す

# 1. コア事業戦略

## (3) 長期持続的な人財力の強化

多様な人財が「成長を実感」し、「働きやすい」環境を整備することで  
人財の「ホスピタリティカ」と「オペレーションカ」の双方の基盤を強化

### 成長を実感できる施策

1	学習機会の多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規研修プログラムの導入</li> </ul>
2	ディズニーフィロソフィー の実感	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テーマパーク部門の社員に対する育成の強化</li> <li>・褒賞制度およびコミュニケーション施策の拡充</li> </ul>

### 働きやすい環境の推進

1	効率的に働ける環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ITの利用など生産性の向上と労務負荷の軽減 (例)タブレットを利用した外国語対応 仕事量を適正化させるITシステム</li> </ul>
2	雇用・賃金	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外部環境を踏まえた賃金体系</li> <li>・短時間勤務など、多様な人財の雇用環境整備</li> </ul>

長期的な成長に向けて人財面での基盤を強化

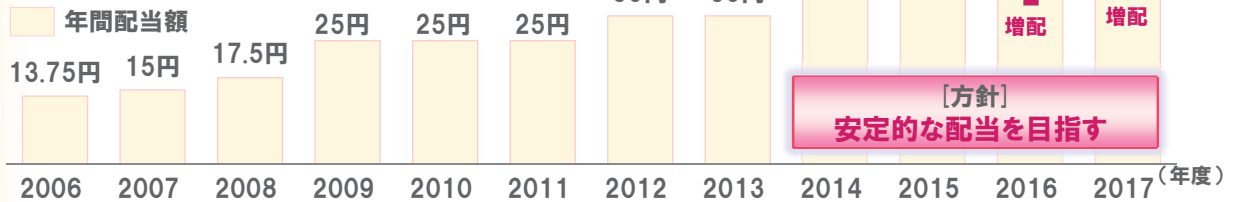


## 2.財務方針

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

### (1) 株主還元 - 配当

1株当たり年間配当額の推移



※ 2015年4月1日の株式分割からさかのぼって便宜的に配当金を計算

### (2) 自己株式の取得

取得株数	取得総額
上限 350万株	上限 200億円

・自己株式の市場買付を実施



・株主還元の充実と資本効率の向上

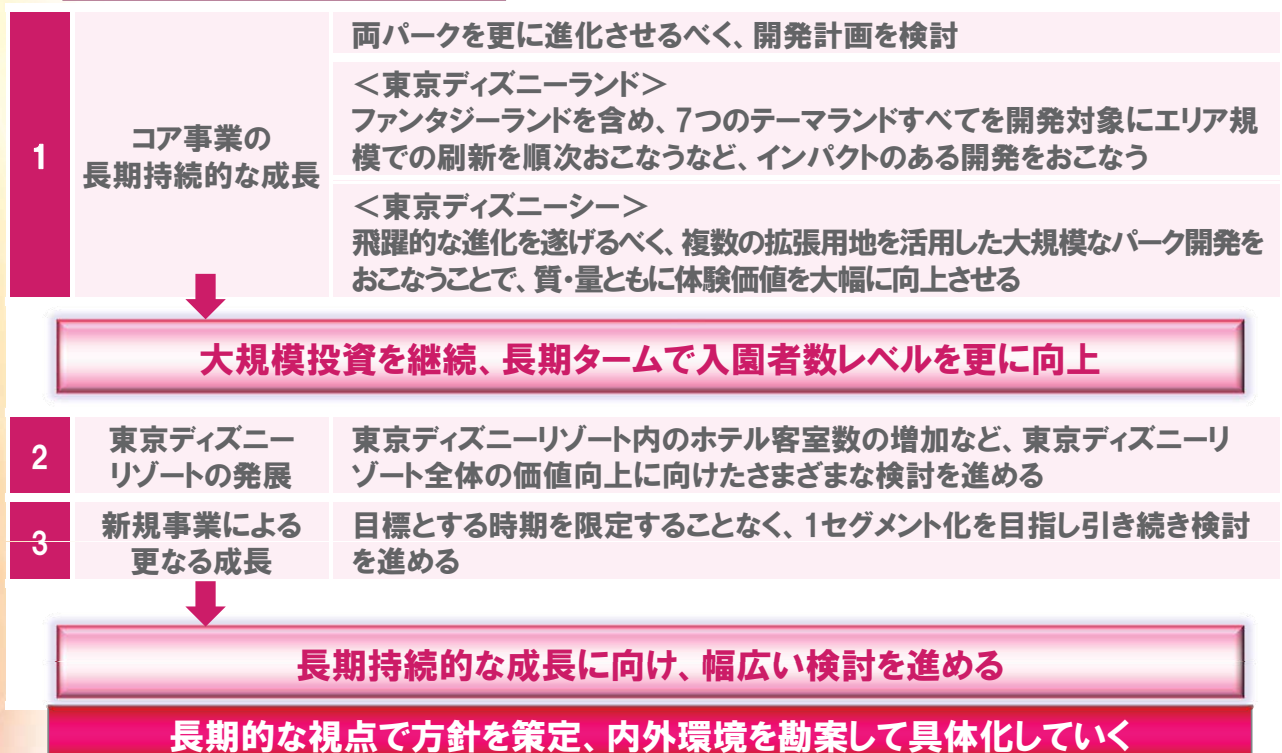
※2017年度予想ROEは10.3%となる見込み

株主還元を充実



## 2021年以降の方針

### 2021年度以降の方針





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](http://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。