

2020年3月期 決算説明会

2020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. 新型コロナウイルス感染拡大への対応

[説明者]

代表取締役社長 兼 COO
上西 京一郎

II. 2020年3月期 決算概要

取締役 常務執行役員
経理部担当

III. 2021年3月期の見通し

横田 明宜

IV. 2020中期経営計画の進捗

V. 今後の大規模開発

代表取締役社長 兼 COO
上西 京一郎

VI. 今後の成長に向けて

I .新型コロナウイルス感染拡大への対応

代表取締役社長 兼 COO
上西 京一郎



新型コロナウイルス感染拡大への対応

I . 新型コロナウイルス感染拡大への対応

現在の対応状況

東京ディズニーランド 東京ディズニーシー	<ul style="list-style-type: none">2月29日より臨時休園5月中旬に再開時期を判断する予定 ※東京ディズニーランド大規模開発エリアは、両パーク再開後に改めて開業時期を決定
ディズニーホテル	<ul style="list-style-type: none">2月29日より一部内容を変更して営業4月1日より臨時休館
イクスピアリ	<ul style="list-style-type: none">2月29日より臨時休業 ※一部の店舗は営業時間を変更して4月13日より再開
ディズニーリゾートライン	<ul style="list-style-type: none">4月6日より運行時間を変更(終電の時間を繰り上げ)

ゲストとキャストの安全を最優先に考え、運営方針を判断



危機管理体制	ECC[※] <ul style="list-style-type: none"> 緊急時対応の統括組織 全社横断的な対応方針が必要なリスクなどに対応 <small>※Emergency Control Center</small>	➔	東京ディズニーリゾート感染症対策統括本部
	<ul style="list-style-type: none"> 社長をはじめとする経営層が中心となって推進する組織 ECCガイドラインに基づき発足し、新型コロナウイルス感染症への対策を検討 		

パークの運営	運営方法の一部変更 <ul style="list-style-type: none"> 希望者にマスクの着用を許可 一部のキャラクターグリーティングの場所や方法を変更 エントランスに注意喚起の看板設置 	臨時休園
		<ul style="list-style-type: none"> 臨時休園期間中のチケットの有効期限延長もしくは返金対応

感染症対応マニュアル

感染症のレベルに応じたフローや各部署の役割などを記載したマニュアルを配備

マニュアルに基づいた危機管理体制による迅速な意思決定

臨時休園中の対応

従業員	<ul style="list-style-type: none"> 原則、全従業員の出勤を見合わせ（業務内容に応じて一部の従業員のみ出勤） 在宅勤務の許可範囲を拡大 準社員・出演者に対して、勤務解消手当に加え、臨時の特別休業手当を支給 従業員向け特別動画メッセージの配信
ゲストや社会	<ul style="list-style-type: none"> 3月16日よりSNSを再開し、パークの情報を配信 従業員のアイデアを活かし、ゲストに楽しんでいただく施策の実施 浦安市の小中学校の生徒にお菓子を無料配布 4月7日の世界保健デーに、SNSを通じて医療従事者への感謝の意を発信
再開準備	<ul style="list-style-type: none"> パーク内の路面補修工事の実施

従業員一丸となり、パーク再開に向けて準備中

再開に向けた議論

あらゆる事態を想定した複数のシナリオをもとに検討・準備

パーク運営方針	<ul style="list-style-type: none"> ディズニー社と連携し、ゲスト、キャストともに安全を最優先した運営方法を検討
資金計画	<ul style="list-style-type: none"> 手元資金 直接・間接含め新規資金調達枠の確保を検討 発行済みの500億円の社債と、設定済みの1,500億円の地震リスク対応型ファイナンスの備え
投資計画	<ul style="list-style-type: none"> 以下の大規模投資は計画通り実施。その他は精査 <ul style="list-style-type: none"> 東京ディズニーランド大規模開発 「トイ・ストーリー」シリーズをテーマとした新ディズニーホテル 東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト
2020中期経営計画	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度の業績予想を含め精査

足もとは安全・安心に重きを置いたパーク運営を目指す
準備期間として位置付ける

II. 2020年3月期 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(10月予想比較)

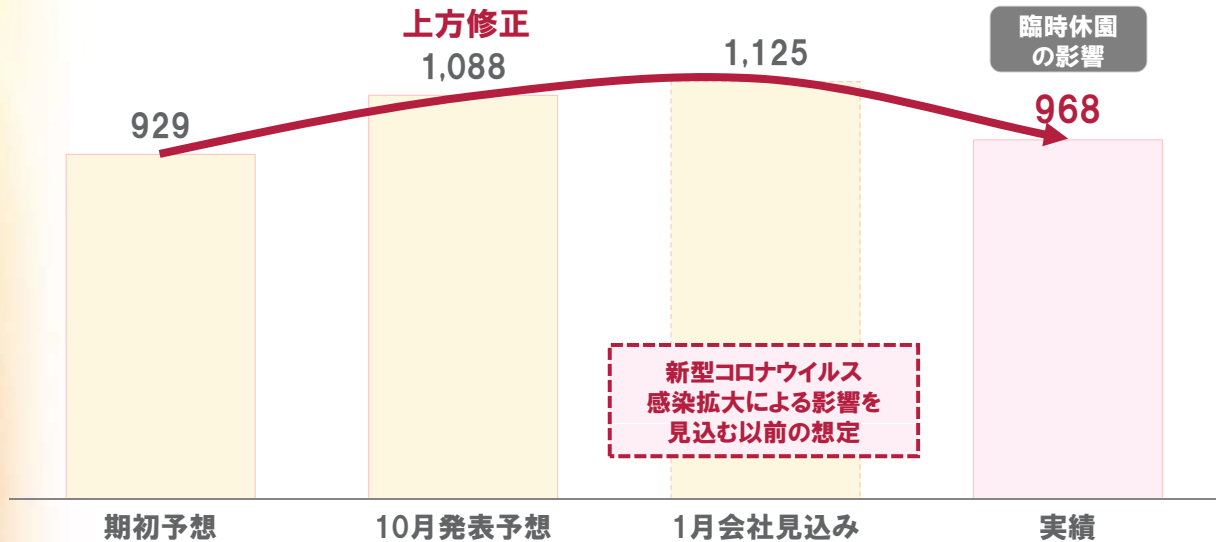
II. 2020年3月期 決算概要

連結損益計算書	(億円)			
	2020/3 10月発表予想	2020/3 実績	増減	増減率
売上高	5,038	4,644	△ 394	△ 7.8%
テーマパーク事業	4,174	3,840	△ 333	△ 8.0%
ホテル事業	695	643	△ 51	△ 7.4%
その他の事業	169	160	△ 8	△ 5.2%
営業利益	1,088	968	△ 120	△ 11.0%
テーマパーク事業	890	796	△ 93	△ 10.5%
ホテル事業	168	147	△ 20	△ 12.4%
その他の事業	27	21	△ 5	△ 20.5%
経常利益	1,099	980	△ 118	△ 10.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	762	622	△ 140	△ 18.4%
テーマパーク入園者数 (万人)	3,150	2,901	△ 249	△ 7.9%
ゲスト1人当たり売上高 (円)	11,630	11,606	△ 24	△ 0.2%

臨時休園により売上高、各利益ともに10月発表予想を下回る

2020年3月期 営業利益通期予想の推移

(億円)



2020年1月末時点では、10月発表予想を更に上回った業績を見込んでいた

(億円)

営業利益・税金等調整前当期純利益	2020/3 10月発表予想	2020/3 実績	増減	増減率
営業利益	1,088	968	△ 120	△ 11.0%
特別損失	-	92	92	-
税金等調整前当期純利益	1,099	891	△ 207	△ 18.9%

	利益への影響額	臨時休園の影響
① 営業利益の減	△120億円	
テーマパーク事業の好調などによる増	約50億円	
臨時休園(32日間)による機会損失	約△240億円	営業利益への影響 約△171億円
臨時休園期間の固定費(人件費・減価償却費など)特別損失へ	69億円	
② 臨時休園による損失	△92億円	特別損失 △92億円
臨時休園期間の固定費(人件費・減価償却費など)	△69億円	
商品・原材料の廃棄損など (2020年4月以降に発生が見込まれる廃棄費用を含む)	△23億円	
税金等調整前当期純利益の減	△207億円	税金等調整前 当期純利益 への影響 約△263億円

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、固定費の一部を特別損失に計上

連結損益計算書	(億円)			
	2019/3 実績	2020/3 実績	増減	増減率
売上高	5,256	4,644	△ 611	△ 11.6%
テーマパーク事業	4,374	3,840	△ 534	△ 12.2%
ホテル事業	724	643	△ 80	△ 11.1%
その他の事業	156	160	3	2.2%
営業利益	1,292	968	△ 324	△ 25.1%
テーマパーク事業	1,072	796	△ 276	△ 25.7%
ホテル事業	192	147	△ 44	△ 23.2%
その他の事業	25	21	△ 3	△ 14.5%
経常利益	1,294	980	△ 313	△ 24.2%
親会社株主に帰属する 当期純利益	902	622	△ 280	△ 31.1%

臨時休園により売上高、各利益ともに減収減益

テーマパーク事業①	2019/3 実績	2020/3 実績	増減	増減率
売上高 (億円)	4,374	3,840	△ 534	△ 12.2%
入園者数 (万人)	3,256	2,901	△ 355	△ 10.9%
ゲスト1人当たり売上高 (円)	11,815	11,606	△ 209	△ 1.8%
チケット収入 (円)	5,352	5,292	△ 60	△ 1.1%
商品販売収入 (円)	4,122	3,877	△ 245	△ 5.9%
飲食販売収入 (円)	2,341	2,437	96	4.1%

入園者数の減

- ・テーマパークの臨時休園による減
- ・新規アトラクション「ソアリン:ファンタスティック・フライト」の好調による増

ゲスト1人当たり売上高の減

- ・商品販売収入の減
- 東京ディズニーリゾート35周年イベント関連商品販売終了による減
- ・飲食販売収入の増
- 喫食機会の創出による増

入園者数・ゲスト1人当たり売上高の推移



1月までは好調に推移したものの、臨時休園などにより減収減益



2. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

II. 2020年3月期 決算概要

(億円)

テーマパーク事業②	2019/3 実績	2020/3 実績	増減	増減率
売上高	4,374	3,840	△ 534	△ 12.2%
営業利益	1,072	796	△ 276	△ 25.7%

営業利益の減 増減要因は、売上高の減に加え、以下のとおり

商品・飲食原価率の減	1億円
人件費の減	46億円
業績賞与の減	約25億円
準社員人件費の減 など	21億円
諸経費の減	12億円
東京ディズニーリゾート35周年イベント関連費用の減	33億円
システム関連費用の増	△25億円
その他	3億円
減価償却費の減	14億円

※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

人件費、諸経費、減価償却費が減少したものの、売上高の減少により減益

14



2. 当期実績(前期比較) - 主な増減要因

II. 2020年3月期 決算概要

(億円)

ホテル事業	2019/3 実績	2020/3 実績	増減	増減率
売上高	724	643	△ 80	△ 11.1%
ディズニーホテル	633	567	△ 65	△ 10.3%
その他ホテル	90	75	△ 15	△ 16.7%
営業利益	192	147	△ 44	△ 23.2%

- ・ テーマパークの臨時休園の影響による宿泊収入の減
- ・ 東京ディズニーリゾート35周年イベントの翌年による宿泊収入の減
- ・ 人件費の減
- 業績賞与の減など

※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

テーマパークの臨時休園の影響などにより、減収減益

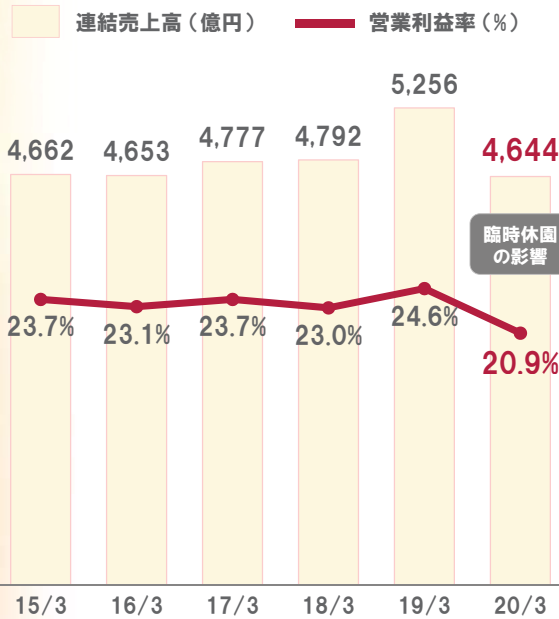
(億円)

その他の事業	2019/3 実績	2020/3 実績	増減	増減率
売上高	156	160	3	2.2%
営業利益	25	21	△ 3	△ 14.5%

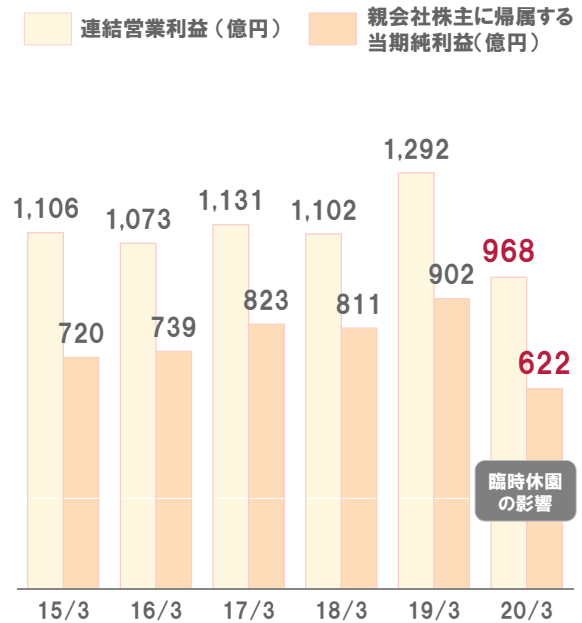
イクスピアリの臨時休業の影響などにより、減益

15

連結売上高・営業利益率の推移

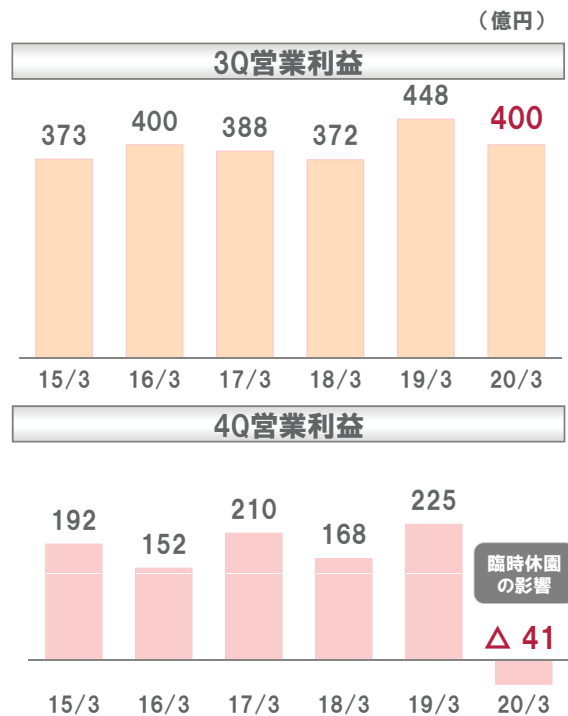
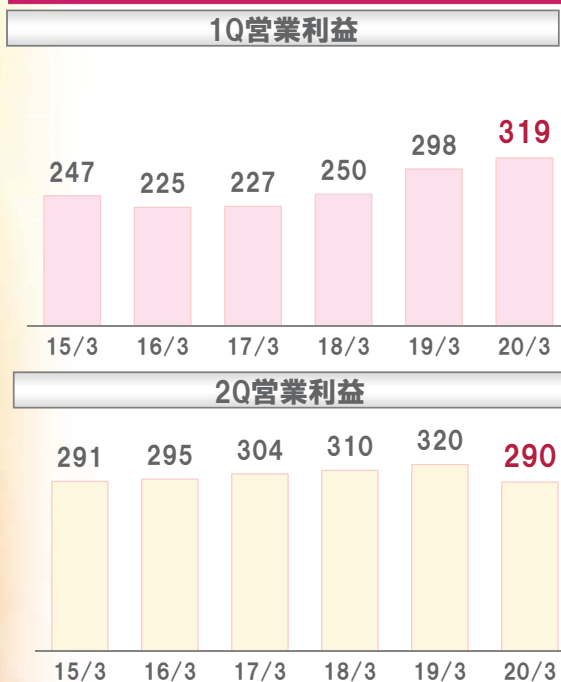


連結営業利益・当期純利益の推移



臨時休園により減収減益

四半期別営業利益(連結)の推移



第3四半期累計は過去最高水準の営業利益で推移

Ⅲ. 2021年3月期の見通し



2021年3月期の見通し

Ⅲ. 2021年3月期の見通し

新型コロナウイルス感染拡大の収束が見通せず営業再開の目途も立っていないことから、現時点で業績予想を示すことは困難であり、合理的に予測可能となった時点で開示

売上高	ゲスト、キャストの安全・安心を第一に考えた「営業再開時期」「運営方法」の検討	<p>2021年3月期 業績予想 開示が可能 となり次第発表</p>
固定費	売上高に応じたコストコントロール	
資金計画	<ul style="list-style-type: none"> 手元資金 直接・間接含め新規資金調達枠の確保を検討 発行済みの500億円の社債と、設定済みの1,500億円の地震リスク対応型ファイナンスの備え 	

営業再開時期は未定、安心・安全を第一に見極める

IV. 2020中期経営計画の進捗

代表取締役社長 兼 COO
上西 京一郎



2020中期経営計画 目標と進捗

IV. 2020中期経営計画の進捗

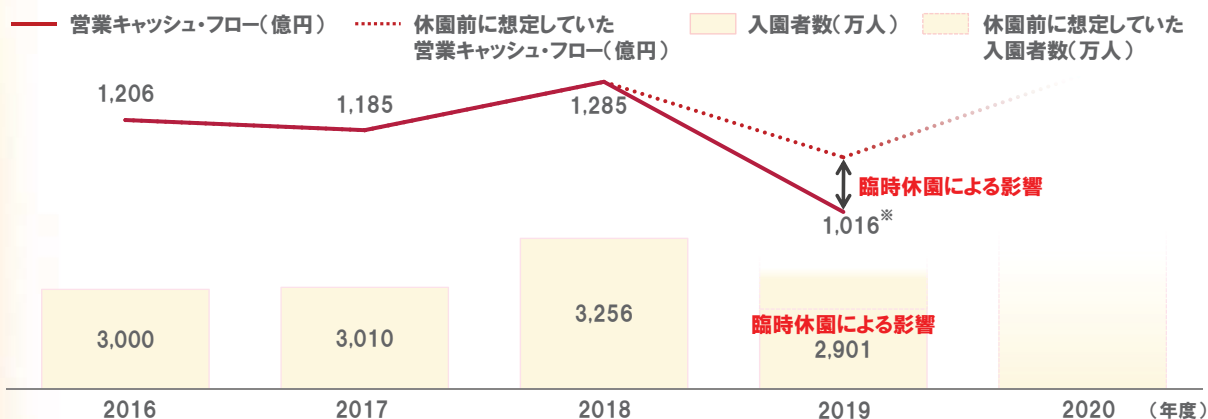
長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化

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

2020年度業績予想も
含めて精査中

[※]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



[※]2019年度の減価償却費の数値は、特別損失に計上した減価償却費が含まれています

2020中期経営計画については精査中

背景

外部環境	内部環境
<ul style="list-style-type: none"> • 少子高齢化の進行 • 訪日外国人の増加 • 労働人口の減少 	<ul style="list-style-type: none"> • 想定を上回るペースの入園者数の増加

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	<ul style="list-style-type: none"> • 新規コンテンツにより“新鮮さ”“快適さ”の向上 • 公式アプリ、電子マネーなど、ITの活用によりゲストの利便性を向上 • 海外ゲストの受入体制と集客活動の強化 • サービス施設の更新改良による“快適さ”の向上
	長期持続的なソフト(人財力)の強化	<ul style="list-style-type: none"> • 長期持続的なソフト(人財力)の強化
② 財務方針		<ul style="list-style-type: none"> • 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

戦略に基づき満足度と集客力の向上を目指す

2019年度の実施内容

新規コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> • 新規アトラクション「ソアリン:ファンタスティック・フライト」の導入 • 新規イベント・プログラムの実施
IT	<ul style="list-style-type: none"> • 東京ディズニーリゾート・アプリの機能の拡充 • オンラインチェックイン対応のディズニーホテルの増加
海外ゲスト	<ul style="list-style-type: none"> • 海外ゲストに対する受入体制の整備と集客活動の強化
サービス施設	<ul style="list-style-type: none"> • 立体駐車場の新設 • 東京ディズニーランド メインエントランスの更新改良

“新鮮さ”と“快適さ”の向上施策が着実に進捗

「ソアリン:ファンタスティック・フライト」の導入

パーク	内容	導入時期/投資額
東京ディズニーシー	大型アトラクション 「ソアリン:ファンタスティック・フライト」	2019年7月23日 約180億円



効果

“新鮮さ”

海外ディズニー・テーマパークで高い人気を誇る「ソアリン」に、東京ディズニーシーオリジナルのテーマとシーンを加えて導入

新鮮なテーマと臨場感溢れる体験で想定以上の満足度を得て、集客に貢献

「ソアリン:ファンタスティック・フライト」の導入

効果

“快適さ”

・アトラクション体験人数の増加

体験時間 : 約5分
乗車定員 : 1シアターあたり87名
シアター数 : 2シアター

・パーク内のゲスト滞留バランスの改善

ゲスト滞留バランスの改善

ゲストの動き
Before



ゲストの動き
After



メインエントランス
付近の複数
アトラクション
があるエリア

東京ディズニーシー・
メインエントランス

東京ディズニーシー・
メインエントランス

多くのゲストがエントランスから左側に進むため、時計回りに回遊する傾向があった。

エントランスから向かって右側に配置することで、ゲストの動きを分散化し、ゲスト滞留バランスが改善。

パークのゲスト滞留バランスが改善され、“快適さ”も向上

2019年度に実施した主な新規イベント・プログラム

東京ディズニーランド

東京ディズニーシー



※両パークは政府からのイベント等の自粛要請を踏まえ、2020年2月29日から臨時休園しました

“新鮮さ”を意識した新規イベント・プログラムがゲストの集客に寄与

ITの活用

- 2019年7月 公式アプリでのディズニー・ファストパス取得サービスを開始
- 2020年2月 パーク内のフォトサービスを便利にお楽しみいただける「ディズニー・フォト」を公式アプリに追加*
オンラインチェックイン機能の対象となるディズニーホテルが増加

*現在システム調整中につき、一時サービスを停止しています



ディズニー・ファストパスの取得



ディズニー・フォト



ホテルのオンラインチェックイン

「東京ディズニーリゾート・アプリ」の機能

入園前から使用可能	<ul style="list-style-type: none"> パークチケットの購入 待ち時間の確認 	<ul style="list-style-type: none"> レストランの予約 ホテルのオンラインチェックイン 	<ul style="list-style-type: none"> パーク内販売商品の確認
入園後に使用可能	<ul style="list-style-type: none"> ディズニー・ファストパスの取得 写真の閲覧・購入(ディズニー・フォト) 	<ul style="list-style-type: none"> パーク内販売商品の購入 	<ul style="list-style-type: none"> ショーやパレードの抽選

ITの活用を今後の成長可能性ととらえ、さらなる展開を検討

※赤字は2019年度に追加/拡充した機能

海外ゲスト対応

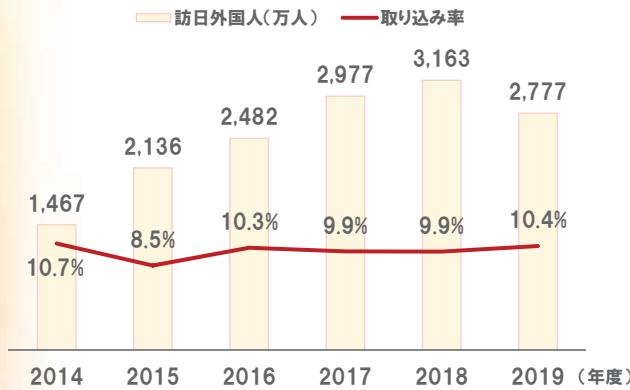
受入体制

- 各種予約サイトの多言語化など、情報を拡充
- コミュニケーションツールの拡充

集客活動

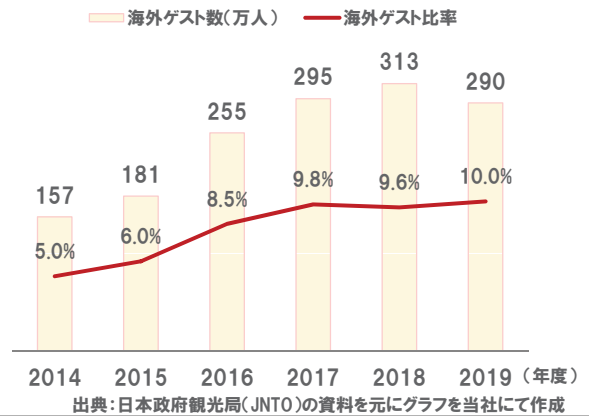
- 各国の特性に合わせたマーケティング活動の実施
- OTA*の拡充

日本への訪日外国人数と取り込み率



※Online Travel Agent…オンライン上のみで取引を行う旅行会社

海外ゲスト数と海外ゲスト比率



出典:日本政府観光局(JNTO)の資料を元にグラフを当社にて作成

受入体制の整備と集客活動の強化

サービス施設の更新改良

立体駐車場



- 2019年7月 稼働開始
- エントランス近くの駐車スペースが増加
- ゲスト誘導の効率化

東京ディズニーランド メインエントランス



- 2020年4月 竣工
- 年間パスポート所有者用ゲートに最新の顔認証システムを採用
- スムーズな入園を実現するゲート形状の変更
- 多言語に対応する自動券売機を導入

利用者数の多いサービス施設をリニューアルし、“快適さ”が向上

「働きやすい」環境を整備し、「成長を実感できる」施策を実施することで
「オペレーション力」と「ホスピタリティ」双方の基盤を強化

働きやすい環境の推進	職種／時間帯の偏りを是正	<ul style="list-style-type: none"> 入社に際し転居を伴う遠方在住者に対する住宅支援施策の拡充
	働き方の変化への対応	<ul style="list-style-type: none"> 新たな社員区分「テーマパークオペレーション社員」を採用 休暇や手当に関する制度改正 社員の育児休職からの早期復職を支援する保育所を開設 試験的に導入している在宅勤務の対象を拡大
成長を実感できる施策	ホスピタリティの向上	<ul style="list-style-type: none"> エリアごとに部門を越えてキャストが協力する施策を実施 OJTに入る前の新規トレーニング「Debut into the Magic」の実施 東京ディズニーランド大規模開発に向けたキャストのホスピタリティ向上施策の実施
	キャリア支援の強化	<ul style="list-style-type: none"> キャストのキャリア形成を支援する「OLCキャリアカレッジ」のプログラムのさらなる充実

キャストが安心して働ける環境作りとさらなるホスピタリティの向上を目指す

テーマパークオペレーション社員の導入

概要

	テーマパークオペレーション社員	準社員
雇用形態	「正社員」	「パート・アルバイト」
勤務体系	フルタイムでの勤務	勤務日数・時間帯の選択が可能
担当職種	複数の職種を担当	基本的に1つの職種を担当

採用計画

- 2022年度までに3,000人から4,000人を採用

効果

OLC

- 高いホスピタリティを持った経験豊富なキャストの定着率のさらなる向上
- 雇用の安定による事業の安定的成長

ゲスト

- さらに高いオペレーション力やホスピタリティ溢れるサービスを体験

キャスト

- 成長の機会創出
- 働き方の選択肢が広がり多様な働き方の実現
- 長期にわたり安定して働ける安心感の醸成

ゲスト、キャスト、OLCがともにメリットを享受できる状態を目指す

新エリアオープンに向けたソフトの強化

キャストの ホスピタリティ向上施策

- ・リーダーキャスト向けに、作り手の想いを理解する研修の実施
- ・キャストの役割を改めて伝える冊子を全キャストに配布

キャストの声

- ・「素晴らしい施設を作り上げた人たちの想いをしっかりと受け止めて、ゲストに届けたい。」
- ・「『施設も素晴らしいけれど、キャストも素晴らしい』と感じてもらえるような、想像を超えたゲストサービスを提供していきたい。」

新エリアオープンに向け、キャストのモチベーションがさらに向上

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 オープン（投資額 約50億円）

「イツツ・ア・スモールワールド」
2018年4月15日 リニューアルオープン

新規デイパレード「ドリーミング・アップ！」
2018年4月15日 スタート（投資額 約24億円）

新規ナイトタイムスペクタキュラー
「Celebrate! Tokyo Disneyland」
2018年7月10日～2019年4月26日

「ソアリン：ファンタスティック・フライト」
2019年7月23日 オープン（投資額 約180億円）

東京ディズニーランド

東京ディズニーシー

東京ディズニーリゾート
35周年

東京ディズニーランド大規模開発
「美女と野獣“魔法のものがたり”」
「ファンタジーランド・フォレストシアター」
「ベイマックスのハッピーライド」
「ミニーのスタイルスタジオ」
オープン時期未定（投資額 約750億円）

“新鮮さ”と“快適さ”を高める新規プロダクトを導入

大規模開発

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"> 大型アトラクション「美女と野獣“魔法のものがたり”」 屋内シアター「ファンタジーランド・フォレストシアター」 アトラクション「バイマックスのハッピーライド」 アトラクション「ミニーのスタイルスタジオ」 ほか 	時期未定
		約750億円



効果	“新鮮さ”
	<ul style="list-style-type: none"> 『美女と野獣』などの日本オリジナルアトラクション 東京ディズニーランド初の屋内シアター
効果	“快適さ”
	<ul style="list-style-type: none"> アトラクション体験人数の増加 全天候型シアター、屋内レストランの導入

開業に向け、施設の工事は概ね完了

ディズニーホテルの期間限定スペシャルルーム

東京ディズニーランドホテル



「ちいさなプリンセス ソフィア」をテーマとした
スペシャルルーム
(2019年4月7日～7月8日)

ディズニーアンバサダーホテル



「キングダム ハーツ」シリーズをテーマとしたスペシャルルーム
(2019年3月26日～2019年6月30日、
2020年1月10日～2020年3月31日[※])

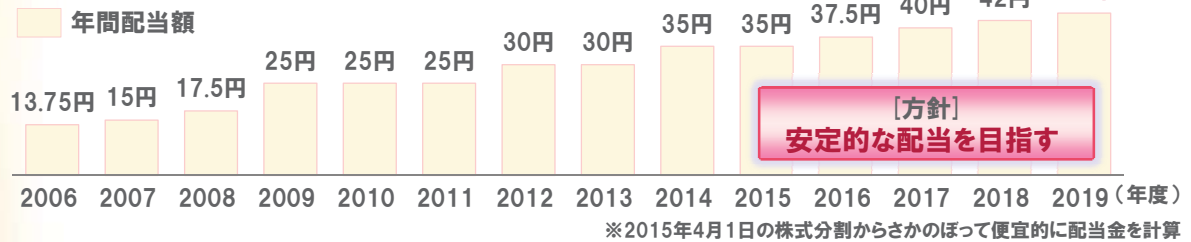
※本来4月14日まで実施予定でしたが、休館に伴い予定よりも早く終了しました

レベニューマネジメントで収益の最大化を図り、新鮮な客室で新たな需要を獲得

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

配当

1株当たり年間配当額の推移



自己株式の取得

- 公開買付けによる自己株式を取得

買付け等の期間	総数	発行済株式総数に対する割合	取得価額の総額
2020年1月31日～2020年3月2日	1,500,000株	0.41%(小数点以下第三位を四捨五入)	20,745,000,000円

ROE

- 2019年度は7.7%

株主還元を拡充

V. 今後の大規模開発



2020年度以降の投資額は精査中

VI.今後の成長に向けて



今後の成長に向けて

VI.今後の成長に向けて

ゲスト



キャスト



魅力的な
ハード



ハピネスの創造

引き続き魅力溢れるソフトとハードでハピネスを創造し、企業価値の向上を図る

We Are Together.
こころはひとつ



©Disney

41



Oriental Land Co.,Ltd.

ハピネスを届けたい。