

# 2021年3月期 第2四半期決算説明会

2020年10月29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. 2021年3月期 業績予想

III. 2020中期経営計画の目標と進捗

IV. 資金調達の状況

V. 足もとの運営状況

VI. 2021年度以降の中長期的な  
成長に向けて

[説明者]

執行役員 経理部長

堀川 健司

代表取締役社長 兼 COO

上西 京一郎

# I. 決算概要

執行役員 経理部長  
堀川 健司

I. 決算概要



## 1. 上半期実績(前年同期比較)

連結損益計算書	前年同期	実績	(億円)	
			増減	増減率
売上高	2,484	591	△ 1,892	△ 76.2%
テーマパーク事業	2,053	478	△ 1,575	△ 76.7%
ホテル事業	347	81	△ 265	△ 76.5%
その他の事業	83	31	△ 51	△ 62.4%
営業利益	609	△ 241	△ 851	-
テーマパーク事業	499	△ 193	△ 692	-
ホテル事業	90	△ 36	△ 127	-
その他の事業	18	△ 13	△ 31	-
経常利益	620	△ 247	△ 868	-
特別損失	-	133	133	-
税金等調整前四半期純利益	620	△ 380	△ 1,001	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	430	△ 300	△ 731	-

臨時休園の実施や入園者数を制限した運営により、減収減益



## 2. 上半期実績(前年同期比較) - 主な増減要因

テーマパーク事業①	前年同期	実績	増減	増減率
売上高 (億円)	2,053	478	△ 1,575	△ 76.7%
入園者数 (万人)	1,574	269	△ 1,305	△ 82.9%
ゲスト1人当たり売上高 (円)	11,504	13,125	1,621	14.1%
チケット収入 (円)	5,252	6,278	1,026	19.5%
商品販売収入 (円)	3,821	4,113	292	7.7%
飲食販売収入 (円)	2,432	2,733	301	12.4%

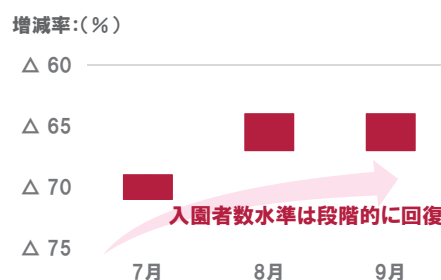
## 入園者数の減

- ・テーマパークの臨時休園による減
- ・入園者数の制限などによる減

## ゲスト1人当たり売上高の増

- ・チケット収入の増  
- チケット価格改定による増、入園券種の限定による一時的な増
- ・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
- ・飲食販売収入の増  
- 喫食機会の増加による一時的な増

入園者数水準(対前年比較)推移イメージ



一時的にゲスト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

5



## 2. 上半期実績(前年同期比較) - 主な増減要因

テーマパーク事業②	前年同期	実績	増減	増減率
売上高 (億円)	2,053	478	△ 1,575	△ 76.7%
営業利益 (億円)	499	△ 193	△ 692	-

## 営業利益の減

売上高の減		諸経費の減	
商品・飲食原価率の増	△ 102	特別損失への振替	32
人件費の減	229	販売促進費の減	24
特別損失への振替	106	スペシャルイベント関連費用の減	20
雇用調整助成金の受給による減	39	メンテナンス費の減	15
準社員人件費の減	39	その他	27
正社員人件費の減	36	減価償却費の減	62
その他	7		

※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

6



## 2. 上半期実績(前年同期比較) - 主な増減要因

(億円)				
ホテル事業	前年同期	実績	増減	増減率
売上高	347	81	△ 265	△ 76.5%
ディズニーホテル	307	72	△ 235	△ 76.4%
その他ホテル	39	8	△ 30	△ 77.3%
営業利益	90	△ 36	△ 127	-

- ・ ホテルの臨時休館による宿泊収入の減
- ・ 人件費の減  
  - － 特別損失の振替など
- ・ 減価償却費の減  
  - － 特別損失の振替など
- ・ 客室販売数の制限による宿泊収入の減
- ・ 諸経費の減  
  - － 休館期間中の費用の減、特別損失の振替など

※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

### ホテルの臨時休館の影響などにより、減収減益

(億円)				
その他の事業	前年同期	実績	増減	増減率
売上高	83	31	△ 51	△ 62.4%
営業利益	18	△ 13	△ 31	-

### モレール事業の乗客数減などにより、減収減益

7



## 3. 特別損失の変動要因

### 特別損失の減

- ① 雇用調整助成金の受給額確定による減
- ② 社員冬季賞与の減額による減

(億円)			
	上半期累計	第1四半期	第2四半期
<b>営業費用の減</b>			
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、スペシャルイベント関連費用の減など	214	71	143
<b>特別損失(臨時休園による損失)</b>	<b>△ 133</b>	<b>△ 211</b>	<b>78</b>
人件費(休園期間中の一部の人件費など)	△ 7	△ 79	71
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)	△ 36	△ 36	-
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	△ 14	7
<b>税金等調整前四半期純利益の減</b>	<b>△ 1,001</b>	<b>△ 692</b>	<b>△ 309</b>

雇用調整助成金の受給額確定および冬季賞与減額により特別損失が減少

8

## II. 2021年3月期 業績予想

代表取締役社長 兼 COO  
上西 京一郎

**2021年3月期の業績予想の策定は、  
下記のガイドラインに沿った対策を  
講じることを前提としています。**

**「遊園地・テーマパークにおける  
新型コロナウイルス感染拡大予防ガイドライン」  
(2020年8月12日改訂)**



## 1. 下半期業績予想(前年同期比較)

連結損益計算書	(億円)			
	前年同期	下半期業績予想	増減	増減率
売上高	2,160	1,263	△ 897	△ 41.5%
テーマパーク事業	1,786	1,045	△ 740	△ 41.5%
ホテル事業	296	169	△ 126	△ 42.8%
その他の事業	77	47	△ 29	△ 38.4%
営業利益	359	△ 272	△ 631	-
テーマパーク事業	297	△ 237	△ 535	-
ホテル事業	56	△ 23	△ 79	-
その他の事業	3	△ 12	△ 16	-
経常利益	359	△ 291	△ 651	-
特別利益	3	-	△ 3	-
特別損失	92	-	△ 92	-
税金等調整前四半期純利益	270	△ 291	△ 562	-
親会社株主に帰属する四半期純利益	191	△ 210	△ 401	-

テーマパークの入園者数制限の継続により、減収減益

11



## 2. 下半期業績予想(前年同期比較) - 主な増減要因

テーマパーク事業①	前年同期	下半期業績予想	増減	増減率
売上高 (億円)	1,786	1,045	△ 740	△ 41.5%
入園者数 (万人)	1,327	682	△ 646	△ 48.7%
ゲスト1人当たり売上高 (円)	11,727	12,549	822	7.0%
チケット収入 (円)	5,339	6,237	898	16.8%
商品販売収入 (円)	3,944	3,428	△ 516	△ 13.1%
飲食販売収入 (円)	2,444	2,884	440	18.0%

## 入園者数の減

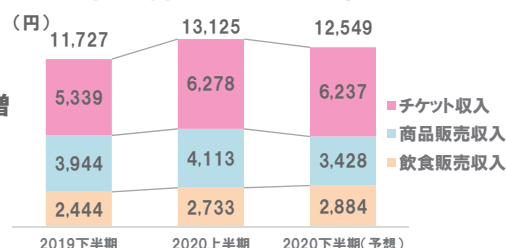
- ・ 入園者数の制限などによる減

## ゲスト1人当たり売上高の増

- ・ チケット収入の増
  - － チケット価格改定による増、入園券種の限定による一時的な増
- ・ 商品販売収入の減
  - － スペシャルイベントの中止、縮小による一時的な減
- ・ 飲食販売収入の増
  - － 喫食機会の増加による一時的な増

## 下半期ゲスト1人当たり売上高(前年同期・当上半期比較)

通常運営時より高い水準は続くものの、当上半期と比較すると一時的な単価の高まりは徐々に和らぐ見込み



テーマパークの入園者数制限の継続により、減収

12





## 2. 下半期業績予想(前年同期比較) - 主な増減要因

	(億円)			
テーマパーク事業②	前年同期	下半期 業績予想	増減	増減率
売上高	1,786	1,045	△ 740	△ 41.5%
営業利益	297	△ 237	△ 535	-

### 営業利益の減

		(億円)	
売上高の減		諸経費の減	約80
商品・飲食原価率の増	約△ 100	スペシャルイベント関連費用の減	約20
人件費の増	約△ 5	販売促進費の減	約20
正社員人件費の増	約△ 20	その他	約40
準社員人件費の減	約5	減価償却費の増	△ 69
その他	約10		

※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

売上高の回復や諸経費の抑制により、上半期と比べて実質的な赤字幅は縮小



## 2. 下半期業績予想(前年同期比較) - 主な増減要因

	(億円)			
ホテル事業	前年同期	下半期 業績予想	増減	増減率
売上高	296	169	△ 126	△ 42.8%
ディズニーホテル	260	150	△ 109	△ 42.2%
その他ホテル	36	19	△ 17	△ 47.4%
営業利益	56	△ 23	△ 79	-

- ・ 客室販売数の制限による宿泊収入の減
- ・ 諸経費の減など

※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

テーマパークの入園者数制限の影響などにより、減収減益

	(億円)			
その他の事業	前年同期	下半期 業績予想	増減	増減率
売上高	77	47	△ 29	△ 38.4%
営業利益	3	△ 12	△ 16	-

モルレル事業の乗客数減などにより、減収減益

(億円)				
連結損益計算書	2020/3 実績	2021/3 業績予想	増減	増減率
売上高	4,644	1,854	△ 2,789	△ 60.1%
テーマパーク事業	3,840	1,524	△ 2,315	△ 60.3%
ホテル事業	643	251	△ 392	△ 61.0%
その他の事業	160	78	△ 81	△ 50.8%
営業利益	968	△ 514	△ 1,482	-
テーマパーク事業	796	△ 431	△ 1,227	-
ホテル事業	147	△ 59	△ 207	-
その他の事業	21	△ 25	△ 47	-
経常利益	980	△ 538	△ 1,519	-
特別損失	92	133	40	43.8%
税金等調整前当期純利益	891	△ 672	△ 1,563	-
親会社株主に帰属する当期純利益	622	△ 511	△ 1,133	-
入園者数 (万人)	2,901	950	△ 1,951	△ 67.3%
ゲスト1人当たり売上高 (円)	11,606	12,710	1,104	9.5%
チケット販売収入 (円)	5,292	6,250	958	18.1%
商品販売収入 (円)	3,877	3,620	△ 257	△ 6.6%
飲食販売収入 (円)	2,437	2,840	403	16.5%

臨時休園の実施や入園者数を制限した運営体制の継続により、減収減益

#### 主なキャッシュアウト抑制施策(通期)

	減少額※ (億円)	主な取り組み事例
人件費	約△310	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員報酬の減額</li> <li>・ 社員冬季賞与の減額</li> <li>・ 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</li> <li>・ 全雇用区分に支給していた法定を上回る休業手当の終了(9月末)</li> <li>・ 雇用調整助成金の受給</li> </ul> <p style="text-align: right;">など</p>
諸経費	約△190	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 集客活動の見直しによる削減</li> <li>・ スペシャルイベントの中止に伴う削減</li> <li>・ エンターテインメントプログラムの中止、縮小に伴う削減</li> <li>・ メンテナンスの見直しによる削減</li> </ul> <p style="text-align: right;">など</p>

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

確実に実施できるキャッシュアウト抑制を進める





## 5. キャッシュの使途

**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**

(億円)

### 設備投資額

緊急性の低い更新改良投資の中止/縮小/先送りを決断したものの、成長投資(東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトなど)は継続

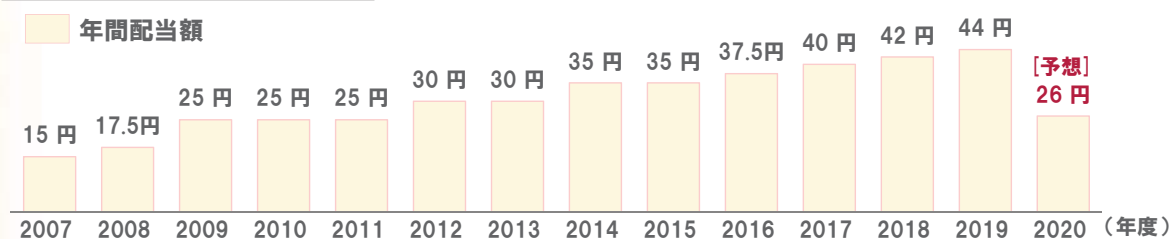
減少額 (計画値比)	総額 (通期予想)
約△180	1,472

### 配当

**[方針] 安定的な配当を目指す**

2020年度1株当たり年間配当額は26円を予定。安定的な配当を目指すという方針に変更はないものの、現在の厳しい経営環境において、手元流動性の確保、成長投資の資金確保を優先するため減配

#### 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

**手元流動性の確保による成長投資を継続**

## III. 2020中期経営計画の目標と進捗



### 2020中期経営計画について

III. 2020中期経営計画の目標と進捗

#### 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<sup>※</sup>を目指す

経営環境の変化により  
定量目標を取り下げ

<sup>※</sup>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

#### 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

長期持続的なソフト(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

基本的な考え方に変更はないものの、  
新型コロナウイルス感染症流行の対応が優先。  
活動は経営環境の変化に応じて適宜精査

下半期の成果も含め、  
2020中期経営計画の振り返りは期末決算と同時に発表

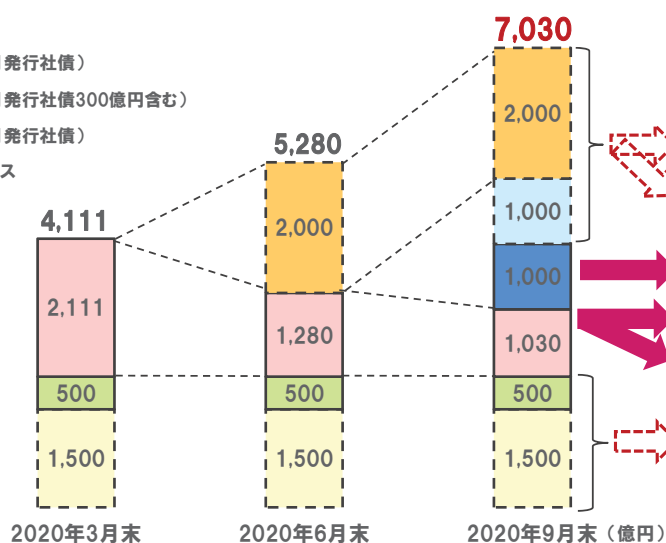
## IV. 資金調達の状況



### 資金調達の状況について

#### 手元資金※の推移

- コミットメントライン
- 社債(未発行)
- 現預金(2020年9月発行社債)
- 現預金(2015年3月発行社債300億円含む)
- 現預金(2019年1月発行社債)
- 地震リスクファイナンス



#### 用途のイメージ

回復までの  
運転資金の補てん

#### 成長投資の継続

- ・「トイ・ストーリー」シリーズをテーマとした新ホテル(約315億円)
- ・東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト(約2,500億円)

#### 運転資金

地震リスク等に  
備えた資金

連結BS計上額

2,611

1,780

2,530

※コミットメントラインと社債(未発行)を含む

**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準備**

## V. 足もとの運営状況



### 売上とゲストの体験価値の向上①

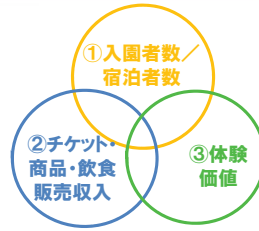


施策		効果	
テーマパーク	オペレーションの変更	クローズしていた施設の再開や、アトラクションの座席間にアクリル板を設置するなど、施設ごとのキャパシティを向上（再開時から順次）	①+③
	新エリアの開業	東京ディズニーランド大規模開発エリアを開業(9月28日)	①+②+③
	入園時間の変更	入園時間指定パスポートの入園可能時間を変更(10月31日)	②+③
	エンターテインメントの再開	<ul style="list-style-type: none"> <li>両パークにて花火を再開し、東京ディズニーランドでミニパレード「ナイトフォール・グロウ」を開始(9月1日)</li> <li>キャラクターグリーティングを一部再開(9月19日)</li> </ul>	①+③
	フード/商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>東京ディズニーランドでアルコール飲料のテスト販売を開始(10月1日)</li> <li>「Go To Eatキャンペーン」と「Go To トラベルキャンペーン」の地域共通クーポンの取り扱いを準備中</li> </ul>	②+③
ホテル	稼働率の上限を50%から引き上げ(再開時から順次)		①
	「Go To トラベルキャンペーン」に事業者登録(7月22日)		
	休止中の施設を有効活用したキャラクターグリーティングなどを含む東京ディズニーリゾート・パッケージングを販売(10月5日)		①+②+③



## 売上とゲストの体験価値の向上②

### ITを活用した施策



東京ディズニーリゾート・アプリ

		施策	効果
テーマパーク	チケット	「トイ・ストーリー・マニア！」と「ソアリン:ファンタスティック・フライト」にスタンバイパスを導入(9月23日)	③
		年間パスポート所有者の抽選入園を実施(8月7日~12月31日) 株主優待パスポートなど、日付指定のないパークチケットの抽選を開始予定(12月1日) ※11月2日より申込を開始予定	①+③
	商品	・年間パスポート所有者に対して、パークに入園しなくても公式アプリのオンライングッズ販売を利用できるサービスを実施(8月4日~10月31日) ・パークチケットや入園の有無に関わらず、東京ディズニーリゾート・アプリで商品を購入できるサービスを開始(11月1日)	②
		東京ディズニーリゾートの公式ウェブサイト商品施設における混雑予想の案内を開始(8月27日)	②+③

短期で実行可能かつ確実に収益や体験価値の向上が見込める施策の検討と実行。  
ITの推進など、2020中期経営計画の取り組みが効果を発揮



## 9月28日に開業した新エリア

	主な施設	主な新型コロナウイルス感染症流行の対策
アトラクション	美女と野獣 “魔法のものがたり”	・入園後にアプリにてエントリー受付 ・座席間にアクリル板を設置
	ベイマックスのハッピーライド	入園後にアプリにてエントリー受付
キャラクターグリーティング施設	ミニーのスタイルスタジオ	入園後にアプリにてエントリー受付
商品施設	ビレッジショップス	・事前オンライン予約 ・公式アプリの利用促進
飲食施設	・ラ・タベルヌ・ド・ガストン ・ビッグポップ	事前オンライン予約

※ファンタジーランドの屋内シアター「ファンタジーランド・フォレストシアター」のオープン日は未定です



	現時点での導入効果	今後さらに期待できる効果
新鮮さ	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
快適さ	・キャパシティの増加 ・屋内レストランの導入	+ ・アトラクション体験人数の増加 ・全天候型シアター

安全・安心を最優先の運営でも入園者数、新鮮さ、快適さの向上で効果を発揮。  
今後屋内シアターをオープンすると、さらに効果を発揮できる見込み

## VI. 2021年度以降の中長期的な成長に向けて



### 中長期的な成長に向けて

VI. 2021年度以降の中長期的な成長に向けて

**New Normalに向けたテーマパークの在り方や  
ホテル等を含めた東京ディズニーリゾート全体での収入の最大化など、  
部門横断的に検討**

テーマパーク 事業	売上	【検討中】 ・ 新たなチケット戦略の導入(変動価格制など) ・ ゲストの「体験」を新たな収益源にする施策の導入(ファストパスの有料化など)
	コスト	より筋肉質なコスト構造を目指して引き続き精査
ホテル事業		パークのゲストの宿泊需要を確実に取り込んでいくパーク連動施策の検討

#### 成長投資

- ・ 「トイ・ストーリー」シリーズをテーマとした新ホテル(約315億円)
- ・ ファンタジースプリングス(約2,500億円)

※カッコ内は予定投資額

#### 新規事業

- ・ 株式会社オリエンタルランド・イノベーションズにおける新規事業の創出
- ・ 社内の専門部署で、長期的視点で成長が期待される事業領域を引き続き研究開発

#### 経営計画

社長をリーダーとし、副社長、取締役からなるESG検討プロジェクトチームを発足

**新たな収益策の導入検討を加速し、成長投資を継続。  
今後の経営計画にESGを盛り込んで検討**





# Appendix

※営業費用における△表示は、営業利益に対するマイナス影響を示しており、特別損失における△表示は特別損失の減少を示しています

Appendix



## 【参考】第1四半期 事業別営業費用分析(前年同期比較)

テーマパーク事業	(億円)			
	2020/3 第1四半期実績	2021/3 第1四半期実績	増減	増減率
売上高	1,001	51	△ 950	△ 94.9%
営業利益	271	△ 114	△ 386	-

項目	(億円)	
	営業費用の主な増減要因 (前年同期比較)	特別損失の主な増減要因
人件費	145 特別損失への振替、 準社員人件費の減など	77 休園期間中の一部の人件費 ※
諸経費	69 特別損失への振替、 販売促進費の減、スペシャル イベント関連費用の減など	32 休園期間中の業務委託費、 休園期間中の固定資産税など
減価償却費	68 特別損失への振替など	72 休園期間中の減価償却費
その他		14 飲食売上原価の人件費 ※、 商品・原材料の廃棄など

※人件費の特別損失への振替額は、新型コロナウイルス感染症流行の影響に伴う雇用調整助成金として、受給が確実と見込まれる金額を合理的に算出し控除したものです

**準社員人件費の減や諸経費の減などに加え、一部の費用は特別損失として計上**



## 【参考】第1四半期 事業別営業費用分析(前年同期比較)

ホテル事業	(億円)			
	2020/3 第1四半期実績	2021/3 第1四半期実績	増減	増減率
売上高	164	1	△ 162	△ 99.1%
営業利益	37	△ 31	△ 69	-

項目	(億円)	
	営業費用の主な増減要因 (前年同期比較)	特別損失の主な増減要因
人件費	23 特別損失への振替、 労働時間の減による減など	1 休館期間中の一部の人件費 ※
諸経費	9 修繕費の減、 特別損失への振替など	3 休館期間中の固定資産税など
減価償却費	7 特別損失への振替など	7 休館期間中の減価償却費

※人件費の特別損失への振替額は、新型コロナウイルス感染症流行の影響に伴う雇用調整助成金として、受給が確実と見込まれる金額を合理的に算出し控除したものです

**労働時間の減による減に加え、一部の費用は特別損失として計上**

31



## 【参考】第2四半期 事業別営業費用分析(前年同期比較)

テーマパーク事業	(億円)			
	2020/3 第2四半期実績	2021/3 第2四半期実績	増減	増減率
売上高	1,052	427	△ 624	△ 59.4%
営業利益	227	△ 78	△ 306	-

項目	(億円)	
	営業費用の主な増減要因 (前年同期比較)	特別損失の主な増減要因
人件費	83 雇用調整助成金の受給による減、 正社員人件費の減など ※1	△ 68 雇用調整助成金の受給額確定による減 ※2、 社員冬季賞与の減額による減
諸経費	50 販売促進費の減、スペシャル イベント関連費用の減など	
減価償却費	△ 6 新規取得資産による増など	
その他		△ 7 雇用調整助成金の受給額確定による減 ※2、 社員冬季賞与の減額による減

※1 新型コロナウイルス感染症流行の影響に伴う雇用調整助成金として、営業再開後を対象に受給した金額(見込み額含む)を控除しています

※2 各事業における特別損失の計上額は、新型コロナウイルス感染症流行の影響に伴う雇用調整助成金として確定した受給額が第1四半期決算時点で見込んでいた金額を上回ったため、第2四半期にその差分を特別損失から控除しています

**雇用調整助成金の受給額確定に伴い、特別損失が減少**

32



## 【参考】第2四半期 事業別営業費用分析(前年同期比較)

ホテル事業	(億円)			
	2020/3 第2四半期実績	2021/3 第2四半期実績	増減	増減率
売上高	183	80	△ 102	△ 56.1%
営業利益	52	△ 4	△ 57	-

(億円)

項目	営業費用の主な増減要因 (前年同期比較)	特別損失の主な増減要因
人件費	15 労働時間の減、雇用調整助成金の受給による減など ※1	△ 3 雇用調整助成金の受給額確定による減 ※2、社員冬季賞与の減額による減
諸経費	ほぼ同様	
減価償却費	ほぼ同様	

※1 新型コロナウイルス感染症流行の影響に伴う雇用調整助成金として、営業再開後を対象に受給した金額(見込み額含む)を控除しています

※2 各事業における特別損失の計上額は、新型コロナウイルス感染症流行の影響に伴う雇用調整助成金として確定した受給額が第1四半期決算時点で見込んでいた金額を上回ったため、第2四半期にその差分を特別損失から控除しています

**雇用調整助成金の受給額確定に伴い、特別損失が減少**