



 株式会社 オリエンタルランド

〒279-8511 千葉県浦安市舞浜1番地1
<http://www.olc.co.jp/ja/index.html>
<http://www.tokyodisneyresort.jp>

© Oriental Land Co., Ltd. All rights reserved. Disney scenes © Disney Enterprises, Inc. All Rights Reserved. © Disney/Pixar, All rights reserved.

あなたと社会に、
もっとハピネスを。

統合報告書 2022

2022年3月期

 Oriental Land Co.,Ltd.



目次

ハピネス創造ストーリー

- 2 会長メッセージ
- 5 社長メッセージ
- 11 ハピネス創造のあゆみ
- 13 OLCグループの価値観
- 15 ハピネス創造プロセス
- 17 経営資源とESGマテリアリティ
- 19 2030年に目指す姿
- 21 2024中期経営計画

ハピネス創造戦略

- 26 事業資本
- 33 人的資本
- 36 知的資本
- 37 社会関係資本
- 39 自然資本
- 41 財務資本

ハピネス創造基盤

- 44 コーポレート・ガバナンス
- 49 取締役および監査役
- 51 コンプライアンス・リスクマネジメント

データセクション

- 53 OLCグループダイジェスト
- 55 11カ年財務サマリ(連結)
- 57 会社概要・株式情報

株主・投資家向けウェブサイト
<http://www.olc.co.jp/ja/ir.html>










サステナビリティ情報
<http://www.olc.co.jp/ja/sustainability.html>



編集方針

OLCグループは、これまで発行してきました年次報告書「アニュアルレポート」を改め、2021年度版から「統合報告書」として発行しました。株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまを対象に、財務および非財務の視点を統合し、中長期的なハピネス創造に向けたストーリーや戦略をご理解いただくことを目的としたエンゲージメントツールとして位置付けています。編集にあたっては、写真や図表を用いることで、内容が容易に理解できるよう心がけました。一部の写真に関しましては、感染症対策をしたうえで、特別にマスクを外して撮影しています。当統合報告書は、環境に配慮し、ウェブサイト上でのPDF公開のみとしています。

社外からの評価

	2015年から、「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に選定されています。
	2017年から、「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定されています。
	2022年から、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されています。
	2017年から、「MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数」の構成銘柄に選定されています。
	2017年から、「MSCI 日本株 女性活躍指数」の構成銘柄に選定されています。
	2018年から、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されています。
	2020年から、「Dow Jones Sustainability Indices」のAsia Pacific Indexの構成銘柄に選定されています。
	2019年から、3年連続で「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定(広告・メディア・エンタテインメント部門)」の第1位を獲得しています。

* MSCI指数への株式会社オリエントランドの組み入れ、および本ウェブサイトにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による株式会社オリエントランドへの後援、推奨、広告宣伝ではありません。
 * MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

株式会社オリエントランド、株式会社ミリアルリゾートホテルズ、株式会社ブライトンコーポレーション、株式会社舞浜リゾートラインは、それぞれ、ディズニー・エンタプライゼズ・インクとライセンス契約を結び、東京ディズニーランド®、東京ディズニーシー®、ディズニーホテル(ディズニーアナパサダーホテル®、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®、東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリー®ホテル)、ディズニーリゾートラインを運営・運営しています。また、本報告書のESG情報に関するページに記載されている東京ディズニーリゾート®関連の取り組みは、すべてディズニー・エンタプライゼズ・インクのライセンスを受けて東京ディズニーリゾートを運営・運営する会社として株式会社オリエントランドが実行・管理するものです。

将来の見通しに関する注意事項
 この統合報告書に記載されている将来の見通しなどに関するデータは、2022年10月7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、当統合報告書で述べ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ください。

ハピネス創造ストーリー

会長メッセージ



代表取締役会長(兼)CEO
加賀見 俊夫

私たちの事業が社会の多くの人から必要とされている「こころの産業」であることを再認識するとともに、この場所が創り出す価値を決して絶やしてはならないという強い責務を感じています。

再認識した私たちの使命

123日にわたったパークの臨時休園から2年が経過しました。2020年、会社創立60周年を迎えるタイミングで未曾有の危機に直面し、社会における当社の存在意義を改めて見つめ直したことは、私たちにとって大きな機会でもあったと考えます。

「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして」。これは当社が舞浜の土地計画を策定した時に、全従業員で共有した事業に対する想いです。国籍や年齢を超えて多種多様な人々が、ともに喜び、笑い、感動し、その声が響き渡る。まさに「人間相互理解の文化」の形成であり、その素晴らしい世界を実現し、提供し続けることが当社事業に課せられた使命であると認識してきました。キャスト一人ひとりがゲストに幸福をもたらすホスピタリティの持ち主であり、エンターテイナーであり続けること、それがパーク運営を成功に導くうえでの欠くべからざる要素であり、従前から私たちは、「人から人への直接のコミュニケーション」を大切にしてきました。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の流行により、そのやり方を根本から考え直さざるを得ない事態に陥りました。私たちが使命を全うし、ひとりでも多くのゲストの皆さまに「また来たい」と思っていたくためには、どうあるべきなのか、試行錯誤が続きました。

長いトンネルの中を一步一步前進し、挑戦していくなかで、たくさんのステークホルダーの皆さまから期待と激励のお言葉をいただきました。皆さまのお声に向き合うなかで、改めて私たちの使命は昔も、今も、今後も変わらない不変的なものであること、加えて私たちの事業は平和が礎にあってこそ成り立ち、その中でさらに輝きを増していく平和産業であることを強く実感いたしました。今までもこれからも、皆さまや社会に持続的に「夢・感動・喜び・やすらぎ」をご提供できる企業でありたい。その思いを従業員全員が改めて強く胸に刻み、新たなスタートに立った機会でもあったと思います。

2030年に向けて

以前より当社グループが将来に目指すべき姿の検討を進めてまいりましたが、感染症の流行により状況は一変し、主力事業であるテーマパークを取り巻く環境、そして事業を通じた提供価値を改めて捉え直す機会となりました。それを踏まえ、経営層を中心に社内で議論をしてまとめたのが「2030年に目指す姿：あなたと社会に、もっとハピネスを。」です。

今後も起こりうるあらゆる変化にどう対応していくか、という問いを繰り返して得たのは、変化に抵抗するのではなく、受け入れる強靭性を日頃から磨かなければならないということです。変えてはいけないものを見極めつつも、既成概念を取り払い変えるべきものは変える、このバランスの最適化を図り混乱や失敗を恐れずに前進し続けていくことが今後の経営に一層求められます。次のステージの扉を開いていくため、また我々がこの先も多くの方々の期待に応えられるような企業となるためには、繰り返し変化と改革に取り組み続け、当社グループ事業のみならず広く

社会の持続可能性を高めるために貢献できる企業となる必要があるのではないか、と議論を積み重ねました。その結果、企業として利益成長を継続する「長期持続的な成長」と、「持続可能な社会への貢献」の両立を目指すサステナビリティ経営へと舵を切ること決めました。足もとの厳しい事業環境を踏まえながらも、これまでも先人たちとともに乗り越えてきたさまざまな困難を思い返しなが、さらなる新しい価値創造に挑戦してまいりたいと思います。

2030年に目指す姿の実現に向けてステークホルダーの皆さまにおかれては、テーマパークという新しい体験価値を日本市場でゼロから創り上げてきた当社グループのこれからにぜひご期待くださいますよう、お願い申し上げます。

「統合報告書2022」の発行にあたって

株式会社オリエンタルランドは、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまに、経営戦略、財務情報に加えて非財務情報を統合してお伝えすることで当社グループの中長期視点での価値創造についてご理解を深めていただくことを目指し、今年度初めて統合報告書を発行することにいたしました。

2022年度は当社グループが2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を実現させることを目指し、その第一歩として取り組みを始める「2024中期経営計画」の初年度であります。長期持続的な成長と持続可能な社会への貢献を目指すために、当社グループが重要な事業・社会課題に対してどのように向き合い、どのような価値の提供を目指しているのか、本報告書が皆さまのご理解の一助となりましたら幸いです。

「統合報告書2022」の編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が発行した「価値協創ガイダンス」を参照しています。それらに加え当社グループで策定した方針に基づき、グループ各社・各部門が協力して誠実に作成しています。私は、その作成プロセスや記載内容が正当であることを、ここに表明申し上げます。

今後もステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じ、持続的な価値・ハピネスの創出、および企業価値の向上に努めてまいります。

2022年10月

代表取締役会長(兼)CEO

加賀見 俊夫



代表取締役社長(兼)COO
吉田 謙次

「人を活かす経営」で、変化を仕掛けていく

私は、この1年間、「人を活かす経営」を目指して邁進してきました。社長就任時、前社長の上西から“変化を仕掛けていくためのトップ交代”と告げられました。その変化を仕掛けるうえで重要なのは、やはり「人」です。従業員の心のなかにある、「できない」「変えられない」という思いを払拭し、変革を発想しやすい環境、その発想が具現化しやすい環境をつくることで、仕事によって人を磨き、人によって変革を生み出していく。そうした経営において重要視する点は、1年経った今も変わりません。

2021年度は、類を見ない感染症の世界的流行のなかで、テーマパークの運営においては難しい舵取りを迫られました。緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の適用による入園者数の制限状況などが頻繁に変化し、さまざまな制約があるなかでも従業員一人ひとりが創意工夫をしながら安全・安心なパーク運

営をしつつゲストに最大限のハピネスを提供できるよう、全力で対応してきました。

これらの対応は、見方を変えればチャンスと捉えることができますし、前例がない状況だからこそその挑戦ができます。例えば、開園前に限定コンテンツを楽しめる「ハロウィーンモーニング・パスポート」やディズニーホテルの宿泊者が通常より1時間早くパークに入園いただける「アーリーエントリーチケット」のトライアルなどを行い、ゲストの体験価値と収益の両方の向上につながる新しい試みに積極的にチャレンジできた年になりました。

厳しい事業環境ではありましたが、従業員一人ひとりが変革に向けて発想し、スピード感をもって具現化してくれたからこそ、結果的に変化を仕掛けていく経営につながったと考えています。

東京ディズニーリゾートのポテンシャルを最大限に発揮し、事業の長期持続的な成長と持続可能な社会への貢献の両立を目指します。

視座を高め合う組織風土が、事業の成長を促進する

経営環境としては、2020年の長期休園時から回復傾向であるものの、依然厳しい状況は続いています。しかし、いかなる状況であっても、当社グループの使命は「夢・感動・喜び・やすらぎ」の提供であることは設立当初から変わりありません。

感染症流行によって、人との物理的な距離を取らなければいけない状況から「密」に対する意識の変化や、感染症拡大抑止の観点から少人数での娯楽が主流になるなどのレジャーに対する価値観は多様化しました。一方で、改めて「人と人の触れ合い」がもたらす「幸福」の尊さを再確認する機会は多かったと捉えています。

そうした環境変化も踏まえ、これからも東京ディズニーリゾートは、お越しになったゲストが、キャストと触れ合い、コミュニケーションを通じて「やっぱり人と人のつながりって素敵だね」と、実感していただける場であり続けたいと思います。私自身、なるべくパークを歩くようにしていますが、ゲストが本当に笑顔で楽しそうにされている様子を拝見すると、当社グループの使命は、やはりゲストに笑顔になっていただけるような体験を創出すること、「また来たい」と思ってもらえる体験を提供することだと強く感じます。



また、昨年度は当社グループの事業を通じ、社会にどんな価値をもたらすことができるのかについて改めて考えるきっかけを得た年でもありました。今回の統合報告書を発刊するにあたり、経営資源となる6つの資本を価値創造プロセスのなかで再整理しましたが、その際にも当社グループの事業の大いなる推進力は「人」であることを改めて感じました。特に、高いホスピタリティを持つ従業員である「人的資本」、安全・安心で高品質な提供価値を担保する運営力やチャ

より持続可能な経営に向けたチャレンジ

今年4月、当社グループは長期的にどのような方向性で成長を目指していくのか、存在意義そのものを見つめ直すとともに、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を設定しました。当社グループが長期的に価値創造し続けるためには、経営資源となる6つの資本を常に循環・増強する必要があります。ESGの観点からリスクの軽減と成長の機会となる8つのマテリアリティを特定し、2030年のKGIとSDGsへの貢献目標、およびマイルストーンとして2026年度と2024中期経営計画におけるKPIを設定しました。

レンジのDNAを源とする「知的資本」は人を通じて生み出されるものです。いずれも、当社ならではの価値を高めていくために不可欠であるため、今後の成長のための投資として位置付けています。

従業員一人ひとりが最大限に力を発揮してもらえようにするために、どうするか——。私は、ビジョンや経営の方向性を一致させながらも、従業員同士でアイデア、行動、成果を循環させていく仕組み・企業風土をつくっていくことが鍵になると考えます。具体的には、ゲストに直に接しているキャストが、よりサービスを向上させるために何をやるべきか試行錯誤し、自分の答えを出す。そして、それをマネジメント層が受け、経営や運営に活かしていく。そうやって、各々の立場でこれまで以上に深く考え、行動に移し、その成果をフィードバックし合える環境を整えていくのです。加えて、自組織だけではなく、他組織とのコミュニケーションの活性化を図ることも重要です。そうやって、視座を高め合っていくことが、従業員一人ひとりの成長や豊かな人生を育む糧となり、結果的に事業の成長へとつながると考えます。それが、私が冒頭で述べた「人を活かす経営」なのです。

この8つのESGのマテリアリティは事業活動と一体になって取り組むべきものですが、なかでも「従業員の幸福」と「子どものハピネス」は、当社グループならではのものです。

「従業員の幸福」については、仕事そのものへのやりがいに加え、会社の施設や制度の働きやすさと、働く仲間との関係性を含めて「働きがい」が高い状態にあることと捉えています。ゲストサービスを支える従業員は、これまでも当社グループが大切にしてきたものであり、いわば事業の根幹です。現時点では、一部の従業員にエンゲージメント調査を実施していますが、

今後は継続的に全従業員に対して「働きがい」に関する調査を実施し、ポジティブ回答率平均8割以上を目指します。高い目標ではありますが、自ら積極的にチャレンジし、強みを発揮する従業員が増え、その活躍を認める組織が育つことにより生産性や定着率が上がり、将来的な企業価値の向上につながると考えています。また、「誰もが働きがいを感じられる環境づくり」を経営のコミットメントに掲げ、やりがいを引き出すための人事制度や教育施策の見直しなど、従業員の「働きがい」に関する取り組みをさらに磨いていくことも検討しています。

そして、東京ディズニーリゾートにとって、子どもはとても大切な存在です。最近の調査*により、東京ディズニーリゾートを訪れることで、子どもたちの感受性が育まれるなど、その後もポジティブな影響が続くことがわかってきました。未来を担う子どもたちの夢や心を育むために、事業活動や社会貢献活動を通じて、「子どものハピネス」に取り組んでいきたいと考えています。また、オリエンタルランド・イノベーションズの投資先として、テクノロジー×人・場を用いて生徒中心の教育を提供する会社への出資をするなど、次世代への支援を進めています。

その他、足もとの取り組みとしまして、今年度前半にかけて、人権方針の策定、TCFD（気候関連財務情

ゲストの体験価値向上に努めながら、業績の回復を図る

2030年に目指す姿とともに今年4月に発表した2024中期経営計画は、2030年に目指す姿からバックキャストिंगして策定しました。

「新型コロナウイルス感染症の流行による影響からの回復と将来に向けたチャレンジ」を方針として掲げ、ゲストの体験価値の向上を引き続き重視しながら、同時に業績の回復を図り、過去最高の連結営業キャッシュ・フロー（1,285億円以上）、連結営業利益1,000

億円以上、ROE 8.0%以上の達成を目指します。

前中期経営計画期間中では、新鮮さと快適さを向上させた高い満足度を伴ったパーク体験の提供と、過去最高の入園者数の達成を目標に掲げ、キャパシティの向上に重きを置いた開発を推進するなど、増加傾向にあった入園者数に最大限対応できるパーク環境の実現を目指していました。

一方、感染症流行下に入園者数を制限しながらパーク開示タスクフォース)提言への賛同、環境方針の改定、グループ全体の調達方針の策定など、各方針の整備に着手しています。

今後は、既存事業の軸はしっかりと据えながらも、より持続可能な経営に向け、事業の長期持続的な成長と持続可能な社会への貢献の両立についての継続的な議論、成果の測り方などを引き続き検討していきたいと考えています。

なお、当社グループの持続的な成長を支える基盤となるガバナンス体制は非常に重要であると認識しています。2022年4月に当社はプライム市場に移行し、6月より社外取締役を新たに2名迎えるなど、コーポレート・ガバナンス体制のさらなる充実を図っています。

また、今後ますます社会の環境変化に柔軟に対応することが重要であると捉えており、引き続き、積極的に仕事と家庭の両立支援を行っていくことや、経験者採用などでさまざまな強みがある人材を採用し続けることで、多様な人材が活躍できるような環境づくりに努めていきます。

今後も中長期的に公正性や実効性を担保しながら、成長していける経営基盤の強化に努めていきます。

* 2021年9月から10月来園分のパーク動向調査

ク運営をするなかで、ゲストの待ち時間が減少した分、体験いただけるアトラクションの体験数をはじめ、ショッピングや食事の体験が充実している様子などが確認できました。そこで、ゲストの体験価値の向上を目指して1日当たりの入園者数の上限を感染症流行前よりも下げることで、年間を通じて待ち時間を一定レベルに抑え、結果としてショッピングや食事の体験時間が増加することによる収益の向上を図ります。なお、最適な入園者数の上限設定については、ゲスト体験価値や収益性を総合的に踏まえ、本中期経営計画期間中に検証していきます。

また、多様化するゲストのニーズに応えることのできる選択肢を提供していきます。具体的には、レストランにおけるモバイルオーダー・システムなど、この2年間でトライアルとして導入した施策の継続・拡充を検討するとともに、例えばデジタルを介したゲストの体験価値向上のサービスなどを展開していきます。今年6月には、指定した時間に短い待ち時間でアトラクションを体験できる「ディズニー・プレミアアクセス」を導入しました。将来的には、アプリを活用し、よりゲストの嗜好に合った提案をしたいと思っています。ゲストにとっては、パークをお楽しみいただくための選択肢の幅が広がるとともに、パーク内でのショッピングや食事の体験がより充実したものになるように邁進していきます。

もちろん、リゾートの魅力向上に向けた大規模開発やコンテンツの導入などの取り組みは引き続き実施していきます。2022年度については、東京ディズニーシーの新たなナイトタイムエンターテインメント「ビリーヴ!〜シー・オブ・ドリームス〜」をスタートする予定です。

ホテル事業においては、2022年4月に「東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル」がオープンしました。「映画『トイ・ストーリー』の世界観を忠実に再



**ゲストが何度来園しても
ワクワクしていただけるように、
魅力の向上につながる投資を行って
常に変化し続けるパークを
提供していきます。**

現しており感動した」など、ご好評の声をいただいています。

2023年度には東京ディズニーリゾートがいよいよ40周年を迎えます。そして本中期経営計画期間中にはいよいよ東京ディズニーシーの8番目のテーマポートとなる「ファンタジースプリングス」とテーマパーク一体型ホテルのオープンを予定しており、リゾート全体で新たな体験価値と収益の創出を図っていきます。

今後は入園者数の段階的な回復とリゾートの拡張により連結ではコストが増加する見込みではありますが、増加幅を抑えるべく、引き続きコスト管理を継続しつつパーク運営の効率化を進め、持続可能な運営体制を目指していきます。

リゾートの魅力を向上させながら、新規事業に投資する

中長期的にも東京ディズニーリゾートの魅力を向上させるための計画が着々と進行しています。その最たるものが、東京ディズニーランドのグランドオープン以来、ゲストに長らく愛されているアトラクション、「スペース・マウンテン」の大規模リニューアルです。2027年の開業を目指し、最新の技術や特殊効果を加えた新しい「スペース・マウンテン」を建設し、周辺環境もあわせて一新します。

新規事業については、既存事業の課題解決・価値向上につながり、かつ成長機会とできるものに挑戦していきます。2026年度までを将来に向けた種まきの期間と位置付け、累計100億円レベル*の投資を予

定しています。2030年度には、既存事業のセグメントに加えて、収益の柱のひとつとなるものに成長させたいと考えています。

この舞浜の地には、まだまだ成長のポテンシャルがあると思います。ゲストが何度来園しても「また来たいね」とワクワクしていただけるように、「東京ディズニーリゾートのポテンシャルを最大限に発揮するための基盤づくり」を今後の開発方針とし、魅力の向上につながる投資を行って常に変化し続けるパークを提供していきます。

*東京ディズニーリゾート内の、新規収益機会の獲得に向けた投資を含む

成長機会を確実に捉え、事業の持続的発展に努める

2022年2月に2つのパーク合わせて累計8億人のゲストをお迎えするに至りました。私自身、パーク開園の翌年に入社し、単体のテーマパークからテーマリゾートへと進化していく様子をまさに現場で感じながら歩んできた40年間でした。本当に感慨深いものがあります。

私はかつてイクスピアリアにあるレインフォレストカフェなどの事業を展開していた会社に7年間出向していた時期がありました。その会社は、商社と米国の外食産業の企業と当社グループの3社合併会社で、私は総務部長として出向しました。立場の異なる方々と新しい事業を開発していく難しさ、外食業界の厳しさを経験しましたが、そのときの経験は、今回のこの厳しい事業環境下での経営の舵取りにも活かしていると思っています。

「治にいて乱を忘れず」という言葉があります。今は治世でも、この前には乱があったことを忘れずに国を治めなさい、という教えです。今回の感染症流行は、まさに乱にあたります。この困難・試練・逆境をしっかりと記憶にとどめ、同じような乱がいつかまた

起こったときに「あのときは、どういうことをやって乗り越えたか」と、冷静に状況を把握して前向きに乗り越える糧にしていくことが重要だと考えます。この期間にチャレンジした経験・知見を必ず活かして、成長機会を確実に捉え、3年間で業績の回復を実現し、その先の長期持続的な企業価値向上を目指していく所存です。

また今回、2024中期経営計画の策定にあたりましては、投資家・株主をはじめ、多くのステークホルダーの皆さまから、さまざまな知見による貴重なご意見を賜りましたこと厚く御礼申し上げます。今後もしっかり対話を重ねさせていただきながら、事業の持続的発展に努めたいと思います。今後ともステークホルダーの皆さまの一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2022年10月

代表取締役社長(兼)COO

吉田謙次

ハピネス創造のあゆみ

1960 創業 レジャーを通じて、 文化・厚生・福祉に寄与する

「浦安沖を埋め立て、商業地域と一大レジャー施設の建設を行い、国民の文化・厚生・福祉に寄与する」この目的のもと、1960年7月、当社は設立されました。この考えこそが、現在の東京ディズニーリゾートの原点となっています。



当時の京成電鉄本社と浦安沖

1974 ディズニー社との基本契約の合意 この素晴らしい世界を、 日本の子どもたちにも見せたい

会社設立に先立つ1958年、当時の京成電鉄社長であった川崎千春は、カリフォルニアのディズニーランドに出会い感銘を受けたことから、当社が目指すレジャー施設の理想の姿として米国ディズニー社の誘致活動が始まりました。ビジネス交渉は困難を伴いましたが、粘り強い交渉を行い、1974年に基本合意を果たし、1979年には基本契約の締結を迎えました。



(左)視察を終えた川崎社長とディズニー社首脳
(右)調印式で握手をかわすディズニー社のウォーカー社長と高橋社長

1983 東京ディズニーランド開業 「絶えることのない人間賛歌の 聞こえる広場をめざして」

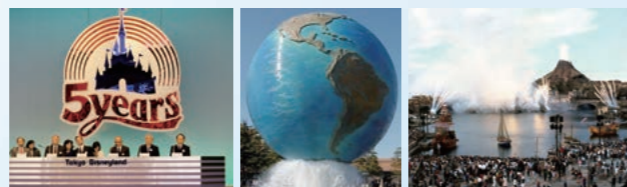
1983年4月15日、さまざまなステークホルダーの協力と支援のもと、東京ディズニーランドの開業にこぎつけました。ゲストの笑顔と歓声であふれた「夢と魔法の王国」の幕開けは、日本のレジャー史に燦然と輝く歴史的な日となりました。



(左)東京ディズニーランド開園
(右)パートナーズ像の壁に刻まれている言葉
「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして」

1987 妥協を許さぬ、第2パーク構想 海を超える想像力をもって臨め

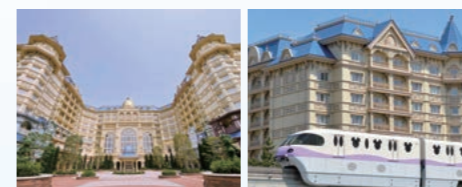
1987年、第2パーク構想がスタートし、アイデアの抽出や見直し作業を重ね、1992年に世界で唯一の“海”をテーマとしたコンセプトが完成しました。総工費約3,350億円、約3年間におよぶ大工事を要した巨大プロジェクト「東京ディズニーシー」が2001年9月にグランドオープンを迎えましたが、この間、ディズニー社との妥協を許さぬ真剣な議論が幾度となく行われるなかで、より強固なパートナーシップが生まれました。



(左)東京ディズニーランド5周年記者会見 (中)アークアスフィア
(右)東京ディズニーシー グランドオープン

1995 東京ディズニーリゾートへの進化 なんとしても唯一ここにしかない リゾートを実現させる

1995年、後に東京ディズニーリゾートと名づけられたリゾート開発に着手しました。「単体のテーマパーク運営会社から、舞浜エリアを唯一ここにしかないデスティネーション・アーバンリゾートに創り上げる開発・経営会社へ」という想いのもと、2000年に「イクスピアリ®」と「ディズニーアンバサダーホテル」が、翌2001年には「東京ディズニーシー」と「ディズニーリゾートライン」が開業し、「東京ディズニーリゾート」という滞在型リゾートとして、飛躍的な進化を遂げました。



(左)東京ディズニーランドホテル
(右)ディズニーリゾートライン

2011 東日本大震災に直面して どんな時でも、ゲストの 安全・安心を最優先する

2011年3月、東日本大震災が発生しました。東京ディズニーリゾートは幸いにも施設に大きな被害はありませんでしたが、公共交通機関がストップし、帰宅困難になったゲスト約2万人がリゾート内にとどまることになりました。

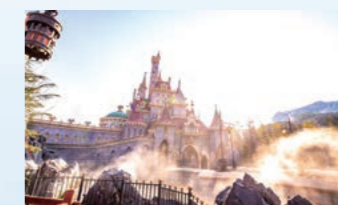
キャスト一丸となって、ゲストの安全確保のための声かけを園内各所で行い、自らの判断で販売品のぬいぐるみを防災頭巾として配布するなど、臨機応変に行動しました。

2020 OLCグループのさらなる挑戦 舞浜から元気と人に対する思いやり、 助け合いの心をお届けする

2020年、「東京ディズニーランド大規模開発」としてディズニー映画『美女と野獣』のエリアなどがオープンしました。

感染症流行によって東京ディズニーリゾートは2020年2月より臨時休園を余儀なくされましたが、同年7月から運営を再開し、両テーマパークでゲストの笑顔が再び見られるようになりました。そして2021年、社会状況が大きく変化するなかで、永続的に社会に寄与し、企業として成長していくために、よりサステナブルな経営を目指すことを決めました。また、2024中期経営計画期間中には東京ディズニーシーに新たなテーマポート「ファンタジースプリングス」をオープン予定です。

すべてはより大きなハピネスをお届けするために。私たちはこれからも、夢、感動、喜び、やすらぎを提供し、心の活力を創造していきます。



美女と野獣「魔法のものがたり」



ファンタジースプリングス

先人たちの言葉を通じたオリエンタルランドのDNA

創業して60年あまり。この間、当社の歴史を一貫して流れてきたものは設立当初に掲げた理念「素晴らしい人間とその世界」「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして」です。これからも持続的に「夢・感動・喜び・やすらぎ」をお届けするために、常に時代の先鋒を捉えた新しい視点を持ち、企業としての感性を磨き続けていきます。

とにかく本物を創れ

永遠の未完成が理想

心への追加投資が運営の鍵

私たちの製品の中心は形のないもの、その品質は心を込めた行動である

私たちが持っている可能性は、まだまだこんなものではない

人を活かす経営

変化を恐れず、むしろ「自ら変わっていく」という意思を持ち続ける

OLCグループの価値観

当社グループは、「自由でみずみずしい発想」を原動力に、「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供することを不変の企業使命としています。

挑戦に限界や完成形はありません。社会や価値観が移り変わろうとも、当社グループが、今後50年、100年先も「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供し、多くの笑顔を生み出す企業であり続けられるように役職員一丸となって挑戦を続けます。

企業理念

企業使命

自由でみずみずしい発想を原動力に
すばらしい夢と感動
ひととしての喜び
そしてやすらぎを提供します。

経営姿勢

行動指針

企業使命の実現に向けた経営の姿勢

- 1 対話する経営
- 2 独創的で質の高い価値の提供
- 3 個性の尊重とやる気の支援
- 4 経営のたゆまぬ革新と進化
- 5 利益ある成長と貢献
- 6 調和と共生

ひとりひとりにできること

- 1 探求と開拓
- 2 自立と挑戦
- 3 情熱と実行

OLC-WAY

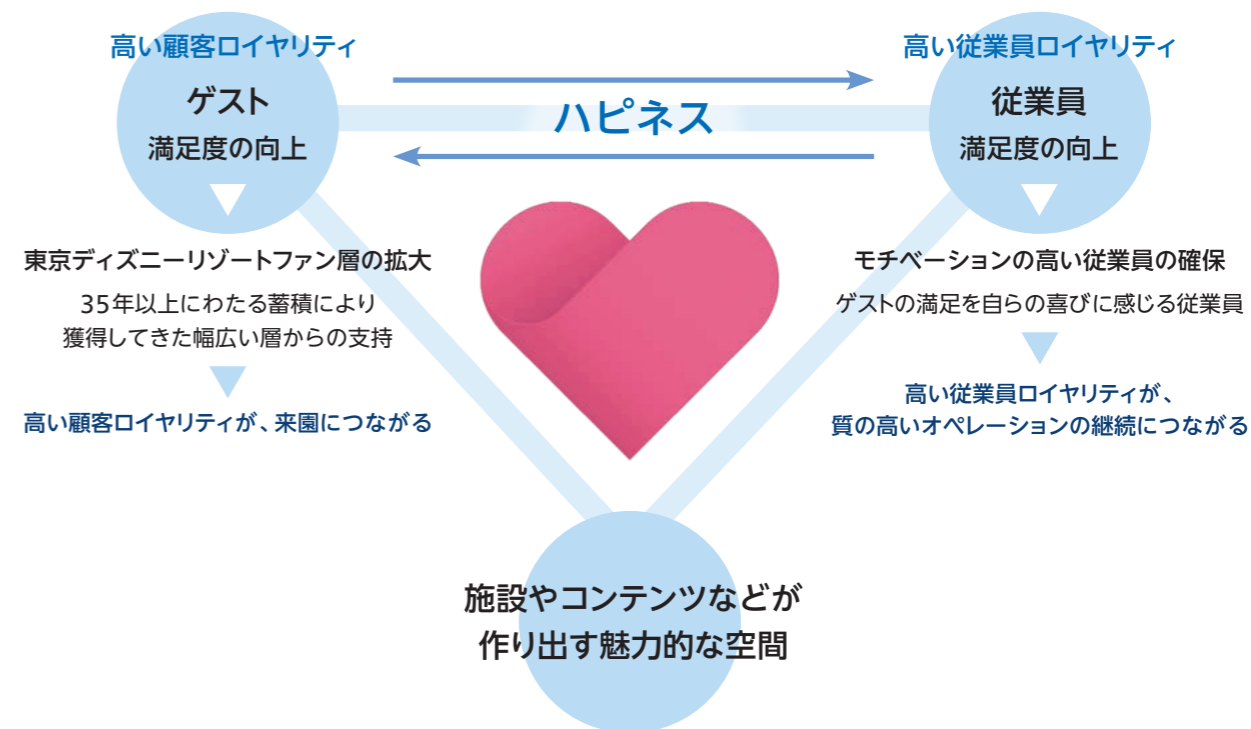
- 1 誠実
「今だけ」、「自分だけ」良ければよいのではない。常に長期視点に立ち、全体最適視点で考えよ。
- 2 自ら実行
行動なくして成長なし。まずは自らチャレンジせよ。失敗は最高のノウハウである。
- 3 健全な衝突
前例がベストとは限らない。本来の目的を見失わず、ゼロベースで議論せよ。

成長の源泉

常にゲストのことを考えて行動ができるホスピタリティあふれる従業員に加え、施設やコンテンツなどが作り出す魅力的な空間、そしてリゾートを愛してくださるゲストの皆さま。当社グループは、パーク開業以来、この3つが好循環することでハピネスを創造し続け、2022年2月に2つのパークを合わせて累計8億人のゲストをお迎えするに至りました。今後もコア事業や新規事業を通じて、より多くのハピネ

スを届けることができると信じ、その実現に向けて、施設やコンテンツによる魅力拡充の取り組みを継続するとともに、多様化するゲストニーズを満たす新たな選択肢の提供など、ゲストの体験価値向上に努めます。

そして、今のゲストや従業員の子どもや孫世代、さらにその先に続く持続的なハピネスを創造することで、皆さまの笑顔とともに成長していきたいと考えています。



グループアイデンティティの由来



ロゴの成り立ち

OLCの3つの頭文字から構成されるシンボルは、全世界を視野に入れた事業展開と先進性、調和のとれた組織を象徴しています。Oriental Land Companyという社名にこれらの意味合いを重ね合わせることで、すべてのバランスを保ちながら自然と調和し、「夢」「感動」「喜び」「やすらぎ」を提供するというグループ全体の心を表現しています。

ハピネス創造プロセス

当社グループは、企業使命を原点に、6つの資本からなる経営資源を常に確保・強化しながら、ビジネスモデルを進化させ、事業を通じた社会への価値創造を目指していきます。

安全・安心の確保と企業行動規範の遵守をベースとしながら、顧客ロイヤリティと従業員ロイヤリティの循環と、継続的な大規模投資による施設が織りなす魅力的な空間が三位一体となり(成長ドライバー)、ビジネスモデルを強化し、事業を通じた価値提供“ハピネスの創造”をしていくなかで、さらなる経営資源の強化につなげていきます。

さらに、ESGの観点によるマテリアリティに取り組み、事業の持続的発展を補完・強化することで、永続的な「ハピネスの創造」を実現します。



企業使命

自由でみずみずしい発想を原動力に
すばらしい夢と感動
ひととしての喜び
そしてやすらぎを提供します。

外部環境 (将来的な課題)

- 国内の総人口の減少
- 開発費/建築費の高騰
- 国内生産年齢人口の減少
- 気候変動/自然災害

事業資本 P.26

抜群の立地に広大な土地を自社で所有

- ゲストの心を動かす広大な非日常空間
- シームレスかつバリエーション豊富な体験を生み出す施設

競争優位性

人的資本 P.33

顧客の満足度を自らの喜びに感じる
ホスピタリティの高い従業員

- ハピネス創造を支える職場環境・組織風土

競争優位性

知的資本 P.36

- チャレンジのDNA
- 安全・安心で高品質な体験価値を担保する運営力

社会関係資本 P.37

圧倒的なブランド力とクリエイティビティと
開発力を持つディズニー・エンタプライゼズ・インクとの
ライセンス契約

- ハピネスを支えるステークホルダーとの強固な信頼基盤
- ハピネスを高める顧客基盤やステークホルダーとのリレーション・対話

競争優位性

自然資本 P.39

- 複合的な気候変動への対応とレジリエンス向上
- 地球環境への負荷を低減する設備・製品・サービス

財務資本 P.41

- 成長投資継続のための資金の確保
- 不測の事態にも対応できる強固な財務基盤

ビジネスモデル

事業活動

東京ディズニーリゾート全体の付加価値を向上

- テーマパーク事業 P.27
- ホテル事業 P.31
- その他の事業

夢・感動・喜び・やすらぎのある
社会づくりに寄与する事業

- 新規事業

成長ドライバー

- 高い顧客ロイヤリティ
- 高い従業員ロイヤリティ

ゲスト
満足度の向上

従業員
満足度の向上

施設やコンテンツなどが
作り出す魅力的な空間

安全・安心の確保と 企業行動規範の遵守

ESGマテリアリティ P.17

サステナビリティ視点で、事業の持続的発展を補完・強化

- 従業員の幸福
- 子どものハピネス
- ダイバーシティ&インクルージョン
- サプライチェーン・マネジメント
- 気候変動・自然災害への対応
- 循環型社会
- 企業経営の公正性
- ステークホルダー・エンゲージメント

経営資源とESGマテリアリティ

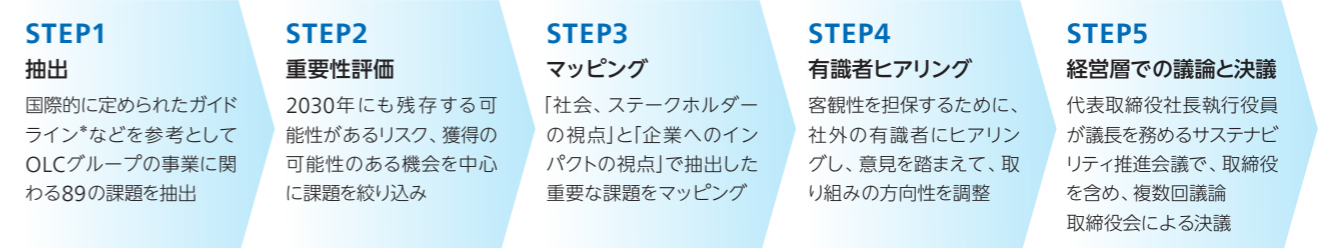
当社グループには、抜群の立地に自社で所有する広大な土地、圧倒的なブランド力とクリエイティビティと開発力を持つディズニー・エンタプライゼズ・インクとのライセンス契約、顧客の満足を自らの喜びに感じるホスピタリティの高い従業員といった圧倒的な競争優位性をもつ6つの資本があり、事業の成長にはこれらの6つの資本からなる経営資源をより活用・増強していくことが重要となります。

その土台となる取り組みとして、ESGのマテリアリティを通じて、当社グループの長期持続的な発展と成長につながる機会の取り込みとリスクの排除を行い、ハピネスを創造し続けられる企業を目指します。

なお、「企業経営の公正性」は、経営基盤として位置付けており、すべての資本に関連します。

ESGマテリアリティ特定プロセス

当社グループでは、マテリアリティの特定にあたり、以下のプロセスで議論し策定しました。



* GRIスタンダード、ISO26000、SASBなど

経営資源	事業資本 P.26							企業経営の公正性
	財務資本 P.41							
経営資源	人的資本 P.33	社会関係資本 P.37				自然資本 P.39		<p>公正性が担保された意思決定 P.44</p>
	知的資本 P.36							
ESGマテリアリティ	<p>従業員の幸福</p> <ul style="list-style-type: none"> 自ら創造する人材の育成 多様な人材の活躍 生き生きと働ける環境整備 	<p>子どものハピネス</p> <ul style="list-style-type: none"> 夢と希望を実現できる子どもの支援 	<p>ダイバーシティ&インクルージョン</p> <ul style="list-style-type: none"> 従業員の多様な価値観をもとにした社会や顧客ニーズの変化への対応 人権尊重への体系的な取り組み 	<p>サプライチェーン・マネジメント</p> <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおけるサステナビリティの推進と協働 	<p>ステークホルダー・エンゲージメント</p> <ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーとの開かれた対話 	<p>気候変動・自然災害への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> 脱炭素の推進 レジリエンスの向上 	<p>循環型社会</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品サービスの省資源化と廃棄物の削減 持続可能な資源利用 自然共生社会への貢献／水資源の有効活用 	<ul style="list-style-type: none"> 公正性が担保された意思決定 P.44
機会とリスク	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 優秀な人材の継続的な雇用 変化やビジネスチャンスへの対応力強化 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材不足・人件費の高騰 人材の流出 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業活動において重要な子どもに関わる社会課題の解決 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 子どもを取り巻く社会課題の深刻化 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 変容する社会や顧客ニーズへの対応による体験価値向上 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティへの対応不足による体験価値の低下 人権尊重に関する社会的関心の高まり 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体での環境や社会への配慮による競争力拡大 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体への社会的関心の高まり 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 社会情勢変化への対応力強化 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 新たなニーズの変化や潜在リスクへの対応力の低下 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動に適応することによる新たな体験価値の創出 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 異常気象や自然災害の増加による事業への影響の拡大 	<p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境価値も備えた新製品やサービスの提供による新たな需要の創出 <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 資源枯渇や資源価格の高騰 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 適切な意思決定機能の欠如による、成長機会や社会的信用の低下

2030年に目指す姿

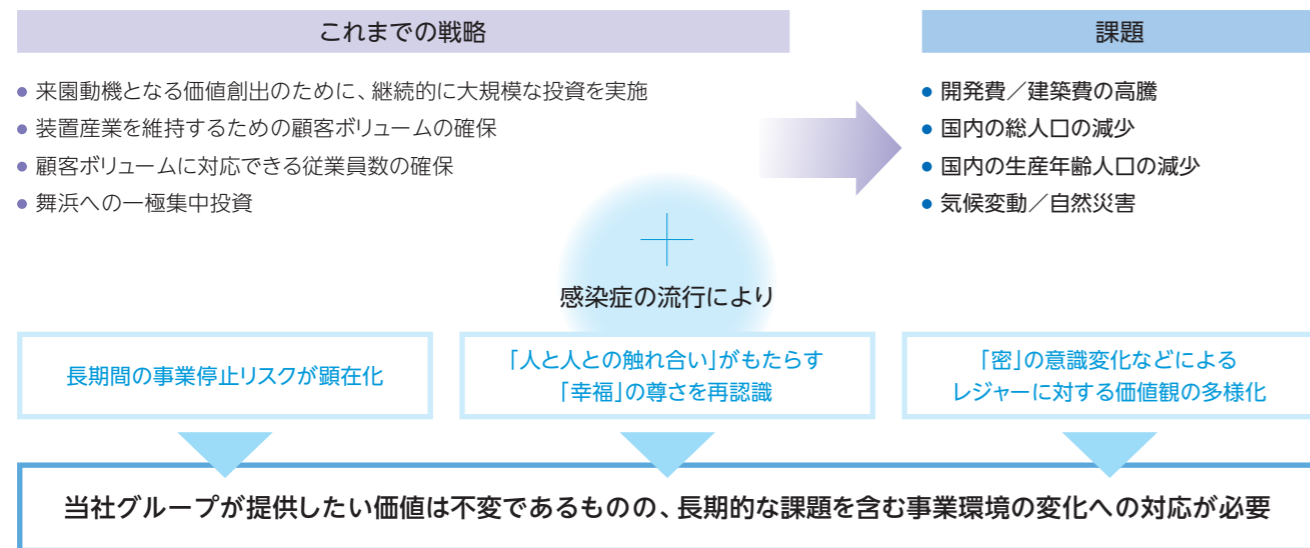
当社グループが長期的に目指す成長の方向性を描いたものが、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」です。当社グループはこれまで、主にゲストなど、テーマパークとの関わりが深いステークホルダーに対して「ハピネス」を提供してきましたが、今後はそれにとどまらず、当社グループと関わりのあるステークホルダーや、当社グループを取り巻く社会に対しても良い影響を与えられる存在になりたいという思いが込められています。

環境変化の認識

これまで当社グループは、舞浜に集中的に投資することでリゾートの魅力を増やし、たくさんの従業員で年間約3,000万人以上のゲストをお迎えしてきました。その結果として収益の拡大を実現してきた一方で、このような経営をするなかで認識してきた課題への取り組みが急務であると捉えています。また、感染症流行の影響により、改めて「人と人との触れ合い」がもたらす「幸福」の尊さを再認識すると

もに、「密」への意識の変化も含め、レジャーに対する価値観が多様化したと捉えています。

これからも当社グループが提供したい価値は不変ですが、先々の課題を含む事業環境の変化に柔軟に対応すべく、よりサステナブルな事業構造へ転換し、長期持続的な成長と持続可能な社会への貢献の両立が重要であると捉えています。



2030年に目指す姿の制定

当社グループは、長期持続的な成長と持続可能な社会への貢献に向け、提供価値である「ハピネス」を持続的に創造していくための指針として、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を掲げました。具体的には、次の3つの姿を示しています。

まず、「テーマパークを含むリゾートのみならず、社会を含めた多くの人々のためにハピネスを創造し続けること」です。新規事業などを通じて、リゾート以外にも価値提供の範囲を広げていきます。次に、「持続可能な社会の実現に向けて役割を果たすことで、社会から望まれる企業であり続けること」です。サステナビリティ視点でリスクを抑制し機会につなげることに加え、事業に関わりが深い社会課題に取り組むことで、企業としての長期持続的な成長につなげる

とともに、持続可能な社会にも貢献していきます。そして、「従業員が心から誇れる企業であり続けること」です。働きがいを持って働き続けられる企業になることで、従業員の会社への共感度を高めます。

あなたと社会に、もっとハピネスを。

- テーマパークを含むリゾートのみならず、社会を含めた多くの人々のためにハピネスを創造し続ける
- 持続可能な社会の実現に向けて役割を果たすことで、社会から望まれる企業であり続ける
- 従業員が心から誇れる企業であり続ける

目指す姿を実現するための事業の方向性

2030年の目指す姿を実現するための事業の方向性として、既存事業と新規事業の両軸の取り組みによる相乗効果・好循環を図ります。

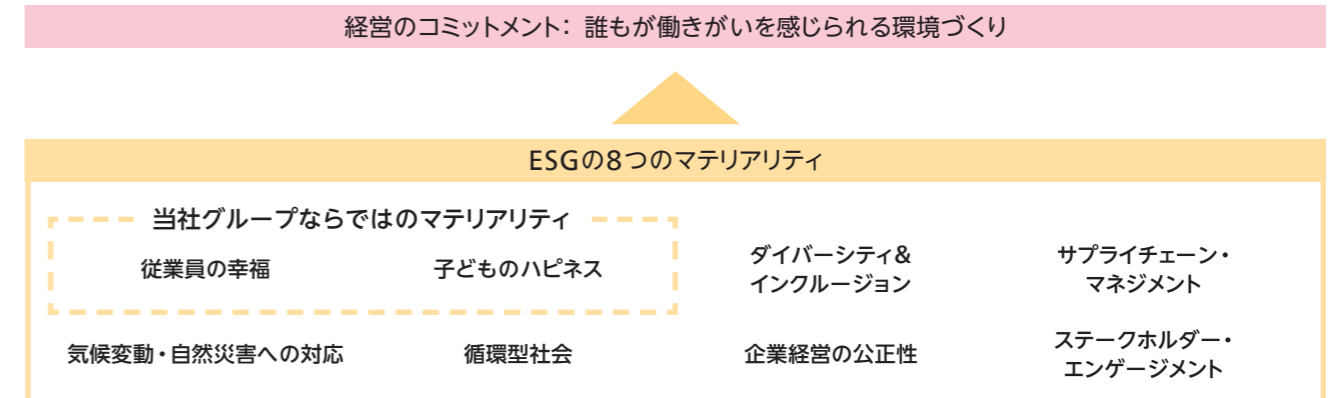
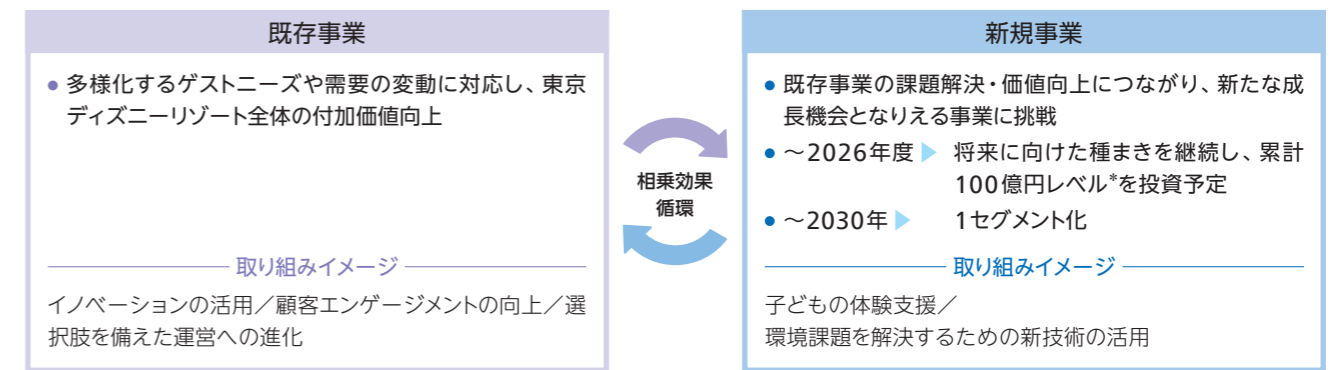
既存事業では、多様化するゲストニーズ・変動する需要へ対応し、東京ディズニーリゾート全体の付加価値向上を図ります。そのために、これまでのパークでの楽しみ方に捉われず、顧客との接点の多様化など、さまざまな手法を検討していきます。

新規事業では、既存事業の課題解決・価値向上につな

り、かつ成長機会にできる新規事業に挑戦していきます。将来に向けた種まきを継続し、2030年までに新しい収益の柱として1セグメント化を目指します。

また、「誰もが働きがいを感じられる環境づくり」を経営のコミットメントに掲げ、従業員が生き生きと、自分らしく働ける環境の整備を推進していきます。

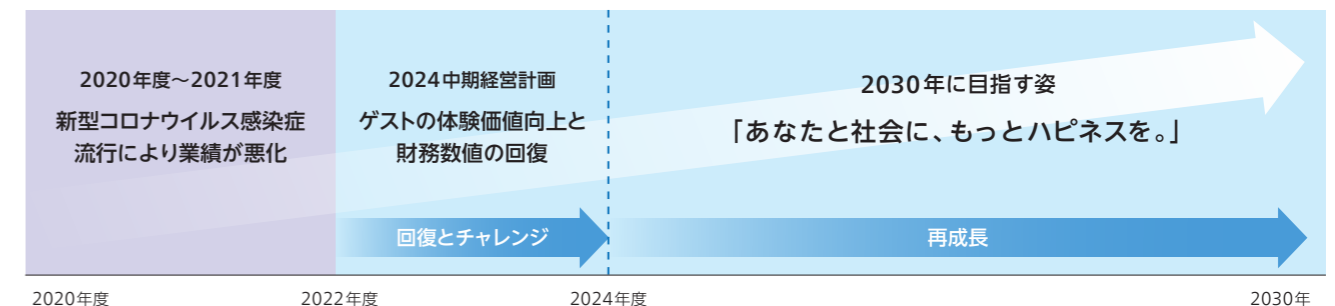
そして、今後の成長につながる機会を取り込み、リスクを排除する項目を「ESGの8つのマテリアリティ」として選定し、その取り組みを推進していきます。 **P.17**



2024中期経営計画の位置付け

当社グループでは、2030年に目指す姿に向けて邁進していきたいと考えていますが、足もとの状況としては、感染症流行の影響による業績の回復が急務です。2024中

期経営計画の期間は、感染症流行で得た知見を活かしつつ、財務数値の回復と将来に向けたチャレンジをする期間として位置付けています。



2024中期経営計画

当社グループは、2024中期経営計画(2022～2024年度)を策定しました。感染症流行による影響からの回復と将来に向けたチャレンジを実行する期間と位置付け、2024中期経営計画を起点に、起こりうる環境変化に柔軟に対応できる体制の確立を図るとともに、当社グループが掲げる「2030年に目指す姿」の実現を目指します。

過去中期経営計画の振り返り

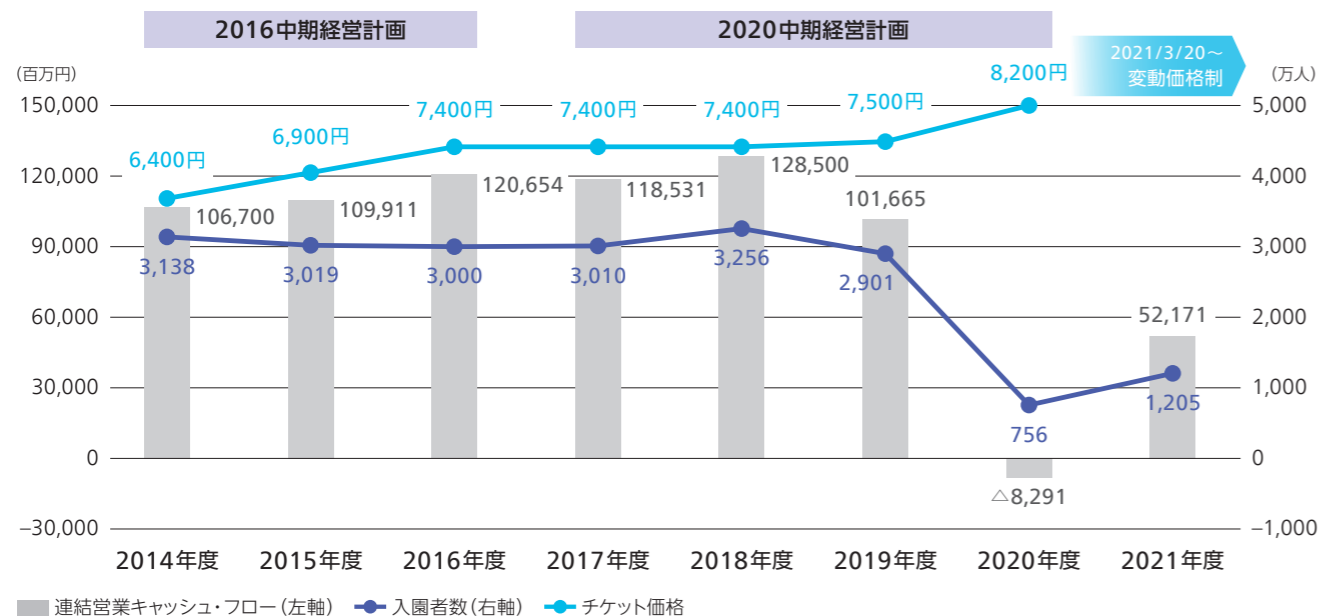
2016中期経営計画(2014年度～2016年度)

目標	実績	課題
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度までの開発計画を策定し実現に向け着手 ※ 2019年度にオープンした「ソアリン:ファンタスティック・フライト」など 2020年度の新エリア開業に向けてプロジェクトを着工 	入園者数3,000万人レベルが定着し、集客力の高さを確信したものの、満足度の向上においては課題の残る日があった
<ul style="list-style-type: none"> 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整備 	<ul style="list-style-type: none"> 1 着実な新規施設の導入 2 第1四半期・第4四半期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 ※ 1デーパスポート(大人) 2015年3月:6,400円 → 2017年3月:7,400円 4 増加する訪日外国人の着実な取り込み ※ 海外来園者比率 2014年度:5.0% → 2016年度:8.5% 	
<ul style="list-style-type: none"> 連結営業キャッシュ・フロー3年間で2,800億円以上 	<ul style="list-style-type: none"> 3,372億円と上回って達成 	

2020中期経営計画(2017年度～2020年度)

目標	実績	課題
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度まで、満足度を示す再来園意向率は高い水準を維持 2020年度は感染症の影響でテーマパーク環境が大きく変化したため、安全・安心を最優先に感染症対策を徹底 	感染症流行による長期の休園リスクなど、集客に頼った事業構造の課題も見えた
<ul style="list-style-type: none"> 2020年度に過去最高の入園者数および連結営業キャッシュ・フローを目指す 	<ul style="list-style-type: none"> 経営環境の変化に伴い定量目標を取り下げ ※ 感染症流行前までは、満足度を高い水準で維持しながら、入園者数および連結営業キャッシュ・フローを成長させてきた 	

入園者数・チケット価格および連結営業キャッシュ・フローの推移



2024中期経営計画の方針・目標・戦略

方針

新型コロナウイルス感染症の流行による影響からの回復と将来に向けたチャレンジ

目標

ゲストの体験価値向上

財務数値の回復

ゲストの来園回帰を確実に図りながら段階的な回復を目指す

2024年度 財務目標

- 連結営業キャッシュ・フロー* 過去最高(1,285億円以上)
- 連結営業利益 1,000億円以上
- ROE 8.0%以上

* 連結営業キャッシュ・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

テーマパーク事業戦略 ホテル事業戦略 人事戦略

財務方針

連結営業キャッシュ・フロー	2024中期経営計画期間中で累計約3,500億円
配分方針	連結営業キャッシュ・フローを投資に優先して配分
資金配分	投資 テーマパーク事業への投資に加えESGや将来の種まきに着手 <ul style="list-style-type: none"> 成長投資 1,600億円 更新改良 750億円
	株主還元 <ul style="list-style-type: none"> 配当については「安定的な配当を目指す」という方針のもと、2024中期経営計画期間中に感染症流行前の水準に戻すことを目指す 自己株式の取得は事業環境や業績推移を総合的に判断し実施を検討する
	債務返済 <ul style="list-style-type: none"> 600億円
手元資金	<ul style="list-style-type: none"> 1 運転資金(数か月分) 2 地震災害等有事でも未着手の設備投資を継続するための資金500億円(別途、有事の運転資金等への備えとして地震リスク対応型コミットメントラインの借入枠1,500億円あり) 3 2025年度以降の成長に向けた投資資金

テーマパーク事業戦略

1日当たりの入園者数上限を感染症流行前よりも引き下げることで、いつ訪れても快適なパーク環境を目指します。加えて、東京ディズニーシー「ファンタジースプリングス」開業など、2024中期計画期間中にスタートする新規コンテンツや、既存施設のリニューアルなど、パークの魅力をさら

に高めていきます。また、ゲストの強い期待やニーズに対応する新たな体験を選択できるサービスを提供します。これらを実施することにより、パーク体験の質を高水準で確保し、収益の向上につなげます。

1 1日当たりの入園者数上限を下げる+平準化の推進

1日当たりの入園者数上限を新型コロナウイルス感染症流行前よりも引き下げることで、長い待ち時間が発生する日を減らすなど、ゲストの体験価値の向上を目指します。また、

入園者数の底上げを目指して平準化に取り組みます。なお、2024年度の入園者数は海外ゲストを極めて保守的に見て2,600万人レベルと置きました。

2 選択肢の提供

ゲストのパークの過ごし方の選択肢を増やすため、対象施設を時間指定で予約し、短い待ち時間で体験することができる「ディズニー・プレミアアクセス」を導入しました。引き続きゲスト自身がサービスの有無を選択できる環境を

拡充し、多様化するゲストニーズを満たすことで、体験価値と収益の向上を目指します。2024年度のゲスト1人当たり売上高は、中期経営計画策定時に見込める施策を織り込んだうえで、14,500円レベルと置きました。

3 パークの魅力向上

2024中期経営計画期間中は東京ディズニーシーの大規模拡張プロジェクト「ファンタジースプリングス」が開業する予定です。新テーマポートをゲストにお届けできるよう、しっかり準備を進めていきます。大規模開発以外にも、テー

マパークの魅力向上に向けた新規投資、コンテンツの導入や既存アトラクションのリニューアルなどによる変化感の創出を行い、継続的なパークの魅力向上を目指します。

4 効率的なパーク運営の確立

当社グループが長期的にテーマパーク事業を運営していくためには、これまで以上に持続可能な運営体制を目指し、継続的な資源のコントロールを行う必要があります。2024中期経営計画期間中は、1日当たりの入園者数上限を感染症流行前よりも引き下げることで、効率的なパーク運

営の確立を目指します。労働量が一定化し、感染症流行前よりも少ない在籍者数での運営を可能とするとともに、省力化の推進、モバイルオーダー・システムの導入などのデジタルの活用により、ホスピタリティは維持したまま効率的なパーク運営を推進します。

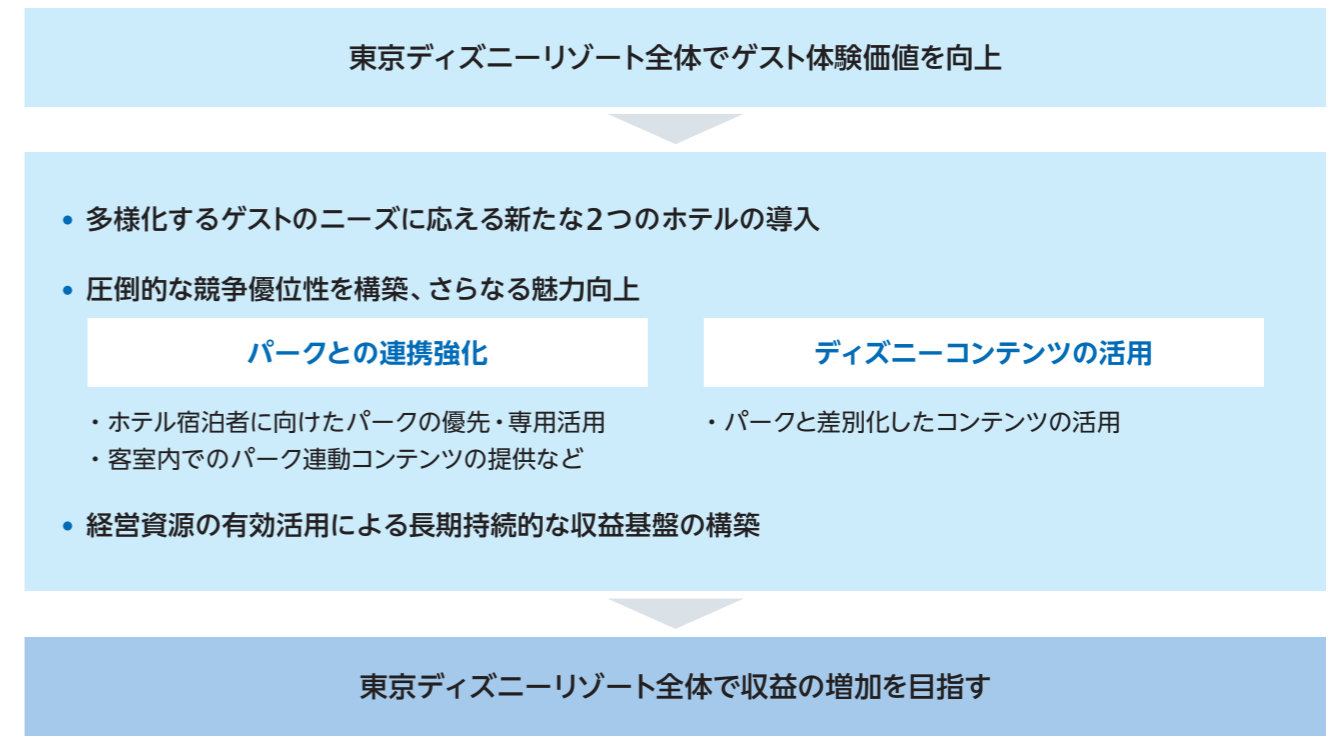
 P.27



ホテル事業戦略

新たなホテルとして、2022年4月に東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテルを開業し、さらに、「ファンタジースプリングス」内のパーク一体型ホテルを導入します。これにより、ラグジュアリー、モデレートという2つの新たなカテゴリーが増え、多様化するゲストニーズに応えてい

きます。また、パークとの連携やディズニーのコンテンツ活用を強化することにより、圧倒的な競争優位性を構築するとともに、さらなる魅力向上を図り、東京ディズニーリゾート全体で収益の増加を目指します。



ディズニーホテルの展開



 P.31

人事戦略

従業員の働きがいを高め、個人と組織のパフォーマンスを最大化させるために、新たな発想でのゲストサービスの向上や、オペレーションの改善、業務改革を推進できる人材・組織の育成に注力します。また、環境変化に柔軟に対

応し、限られた人員で高い付加価値を提供し続けられる、持続可能な人員体制を構築します。加えて、心と体の健康を維持するための取り組みや、デジタル環境の整備など、従業員が働きやすい環境づくりにも取り組んでいきます。

従業員の働きがいを最大化しながら、持続可能な人員体制へ変化

ポイント

- 1 新たな発想でゲストサービスの向上、オペレーションの改善、業務改革を推進できる人材・組織づくり
- 2 限られた人員数で高い付加価値を提供し続ける体制

取り組みの方向性

- ・ 組織マネジメント強化
- ・ キャストのあり方の見直し
- ・ 心と体の健康
- ・ 快適に働ける環境整備

P.33

FOCUS

「KATARIBA」

従業員一人ひとりの自立的な活躍を引き出す組織マネジメントの実現に向けた支援を行います。

「KATARIBA」の実行メンバー

人事本部 人事部長 瀧澤 雄一朗(中央)
人事部 人事グループ マネージャー 竹下 久仁子(右)
人事部 中澤 尊史(左)



マネジメント層を中心に、働きがいや組織のありたい姿を「対話」する場として

「KATARIBA(語り場)」とは、「組織マネジメント強化」の取り組みのひとつです。マネジメント同士が働きがいや組織のありたい姿について語り合う「対話」の場として人事本部が発案し、推進してきました。

2030年に目指す姿の中で定めた「従業員の幸福」、そして2024中期経営計画を実現するためには、従業員の働きがいを高め、人と組織が自ら進化し続ける必要があると考えています。

そして、その進化を後押しし、組織改革を推進していくのは、従業員一人ひとりの上司であるマネジメント層です。この対話の場を通じて、マネジメント層が自分自身の働きがいを振り返るだけでなく、メンバーの働きがいを高めるために上司としてどう向き合おうかを考え、自分事化することが狙いでした。

約半年間かけて全社で50回以上の「KATARIBA」を開催し、マネジメント同士で、働きがいについてのお互いの想いを共有しながら対話を深めました。また、同時にメンバーの働きがいを高めるための育成課題や組織風土改善に向けた取り組みを共有し組織間連携の必要性を再認識するきっかけとなりました。

これらの過程を経て、2030年に向けた人・組織のありたい姿を構築していきました。

組織改革の推進につなげ、「ハピネスの好循環」を目指す

人事本部主体の施策から始まった「KATARIBA」は、各組織のマネジメント層を中心とした活動に広がりました。

そして、組織状況に合わせた働きがいに対する課題を改めて明確化し、2024中期経営計画における組織ごとの人事戦略へ反映しました。

「KATARIBA」の取り組みはまだ始まったばかりですが、私たちの文化として浸透し始めていると感じています。なぜなら、対話自体が働きがいを高め、新たな価値を創出する取り組みとして認識され始め、多くの組織で主体的に同僚やメンバーとの対話の時間を設ける動きが広がっているからです。

今後も人事本部としては、マネジメント層を中心に働きがいについて理解を深める学習機会や各組織の取り組み共有の場を継続して提供する予定です。

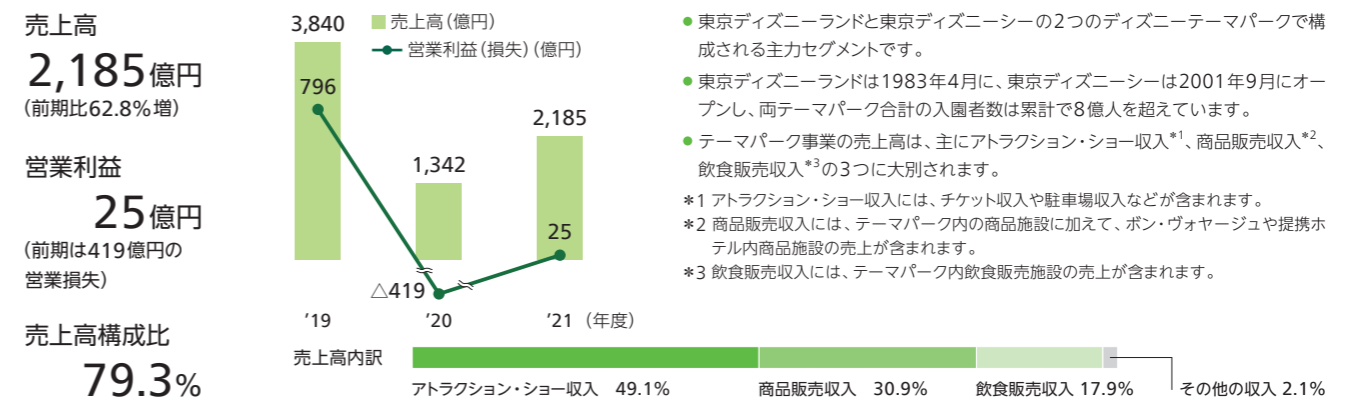
そうすることで、組織改革の推進につなげ、「ハピネスの好循環」を生み出す企業を目指していきます。

ハピネス創造戦略 事業資本

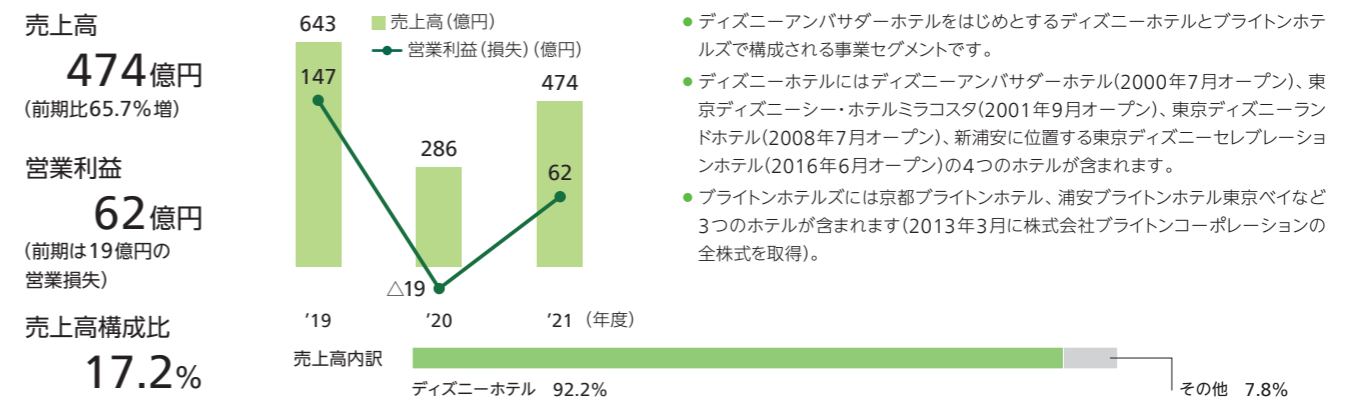
当社グループは、都心から10kmの好アクセスの立地に、約200万m²の広大な土地を所有しています。半径50km内に可処分所得の高い約3,000万人が居住する巨大マーケットでは、テーマパークやホテル、商業施設、モノレールなど、さまざまな体験価値を生み出すリゾート施設を展開しています。今後も既存事業や新規事業を通じて、これまで以上のハピネスを届けることができると信じ、その実現に向けて魅力拡充の取り組みを継続していきます。

事業セグメント別レビュー(前期比較)

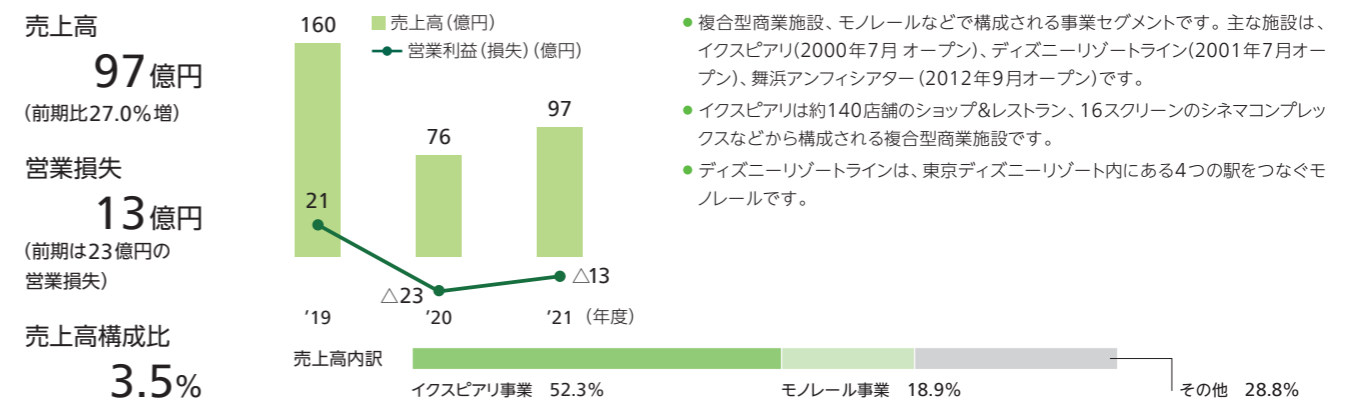
テーマパーク事業 ▶ 入園者数およびゲスト1人当たり売上高の増により、増収増益



ホテル事業 ▶ 客室稼働率の増などにより増収、営業利益を計上



その他の事業 ▶ イクスピアリ事業、モノレール事業の増収により営業損失が改善



注: 記載金額は億円未満を切り捨てて表示しています。

テーマパーク事業

運営本部

“4本部が一丸となって、新たな“GOOD SHOW”を創造していきます。”

運営監理部長
土屋 浩一



振り返り/今後の戦略

「連携と協働」を軸に、パーク内のさまざまな魅力をつなぎ合わせていく

私たちの使命は、安全・安心の確保をベースに、パーク内のあらゆる場所や場面で、ロイヤリティの高いキャストによる質の高いオペレーションや施設など、さまざまな魅力をつなぎ合わせ、ゲストの皆さまにとって最高の一日を演出し、絶え間ない感動を創出し続けることです。

感染症流行下でゲストとキャストの「コミュニケーションのあり方」も変わりました。それまで行っていたハイタッチなど直接的なコミュニケーションが取れないなかで、新たな交流の形を模索し、“GOOD SHOW”を生み出すことができるよう、2021年度から推進している、運営、エンター

テイメント、フード、商品の4つの本部共通活動「With（連携と協働）」**P.36**を軸とした、ゲストとキャストの触れ合いによって生まれる体験をさらに演出していきます。

また、東京ディズニーリゾート・アプリの運用や「ディズニー・プレミアアクセス」の導入など、ゲストの皆さまにより快適にお過ごしいただくために、進化し続けるパーク体験において、効果性・柔軟性の高いオペレーションやサポート体制を整備することにより、ゲストの皆さまの体験価値の最大化を実現していきます。

今後の展望

多様なゲストニーズや環境変化に、柔軟に応える管理・運用体制を構築する

サービスレベル向上に向けた取り組みとしては、東京ディズニーリゾート35周年を機に、「We Create Happiness」というスローガンのもと、ゲストと一緒にハピネスを創り上げる取り組みを開始したように、ゲストとキャストが一体となる施策を東京ディズニーリゾート40周年でも検討していきます。こうしたイベントや、その他パークコンテンツとの連動によりゲストの体験価値の最大化を目指します。

ゲストの選択肢を増やすことを目的に導入した「ディズニー・プレミアアクセス」を管理・運用する組織を設立し、今年5月に販売を開始しました。6月には対象アトラクションを追加しました。加えて、今後、東京ディズニーシーの新テーマポート「ファンタジースプリングス」の開業など、体験の幅はさらに広がっていきます。より多くのゲストの皆さまの要望に応えるべく、新たなオペレーション体制の検討を開始しています。

キャストのオペレーションの見直しを通じ、要員配置数の効率化につなげるための投資をはじめ、4つの本部の枠を超えた労働コストの適正化や効率化を、安全性を下げることなく推進していきます。

これからも、目まぐるしく変化する環境の中で、変動耐性を高め柔軟に対応していくことでより良い体験価値の創造に努めていきます。



※写真はイメージです

東京ディズニーリゾート・アプリ
「ディズニー・プレミアアクセス」画面

エンターテイメント本部

“感動の源泉を創り出していく、エンターテイメントの使命を果たしていきます。”

エンターテイメント企画室長
明石 泰典



振り返り/今後の戦略

何度でも来たい場所であるために、回復から新たな挑戦へ

2020年度、2021年度は、感染症流行の影響を強く受けた2年間でした。

2020年7月のパーク再開当初は、ゲストの皆さまとキャストの安全・安心を最優先に考え、多くのショーやキャラクターグリーティングを休止しました。その後、感染対策を講じたオペレーションの見直しに加え、ショーの構成や演出などのプログラム内容を変更し、多くの制約があるなかで、少しずつパークのエンターテイメントを再開させてきました。

2024中期経営計画では、感染症流行の影響からの回復と将来に向けたチャレンジの期間と位置付けています。再びゲストの笑顔であふれるパークを取り戻し、将来にわたって

「何度でも遊びに来たい」と感じていただくために、エンターテイメントの力で何ができるのかを考えてきました。

パークは人とのつながりを感じられる場所であり、同じ空間に集まった人々と感動を共有できるパークのエンターテイメントは欠かすことのできない重要な要素です。そんな感動の源泉を創り出していくことが私たちの大切な使命であることを再認識し、さまざまなリスクを踏まえたうえで、新たに大規模なエンターテイメントを導入する判断をしました。

今後の展望

大規模エンターテイメントを導入し、進化した感動体験を提供していく

東京ディズニーランド、東京ディズニーシーの両パークで、新たな大規模エンターテイメントを導入していきます。新たな感動創造によるパークの魅力向上こそが、将来にわたってパークを成長させるために不可欠だと考えています。

まず、2022年11月には東京ディズニーシーで新規ナイトタイムエンターテイメント「ビリーヴ! ～シー・オブ・ドリームス～」を開始します。大きな船によるダイナミックな演出、夜空に広がる光の特殊効果に加え、プロジェクションマッピングを初めて東京ディズニーシー・ホテルミラコスタの壁面に投影することで、広大な空間を最大限に活用したこれまでにない演出が繰り広げられます。

続いて、2023年4月には、東京ディズニーランドで新規デイトタイムパレード「ディズニー・ハーモニー・イン・カラー」を開始します。今回のパレードはミッキーマウスなどのディズニーの仲間たちに加え、近年のディズニー&ピクサー映画の仲間たちもたくさん登場し、キャラクターたちのカラフルな夢の世界を表現したパレードとなっています。

左記以外にも、ゲストの皆さまのさらなる感動創造に向けて検討を進めていきますので、進化する東京ディズニーリゾートのエンターテイメントに今後ともご期待ください。



東京ディズニーシー
ナイトタイムエンターテイメント「ビリーヴ! ～シー・オブ・ドリームス～」

テーマパーク事業

フード本部

“環境変化に対応しながら、「食」を通じて、パークの雰囲気を味わえる体験を提供していきます。”

フード統括部長
横山 政司



振り返り/今後の戦略

デジタル技術を活用し、新たな喫食体験、マーケット開拓に挑戦する

フード本部では安全な飲食施設の運営を第一に、ゲストの体験価値の向上に注力し、売上最大化とコスト削減にも取り組んできました。世界的な経済停滞を招いた感染症流行下でも、ゲスト満足度を向上させながら効率的な運営を行うための、さまざまなチャレンジを実行しました。具体的には需要に合わせた機動的な店舗展開により、感染症流行前よりも効率的な運営を実現しました。

2024中期経営計画期間の戦略方針としては、感染症流行下で得た運営ノウハウを活かしたうえで、デジタル技術の活用や持ち歩きできるメニューを活用した新たな喫食体験の提供、環境変化に対応する耐性強化、新たなマーケット

今後の展望

パークの雰囲気を味わえる「食」の開発、モバイルオーダー・システムの導入

新たな喫食体験として、お食事をお楽しみいただきながらパークを巡る体験の創出を検討しています。さらに、パークでの素敵な体験の後も引き続き、パークの雰囲気を味わえる体験として、商品本部と協業してピザやチュロスなどの冷凍食品の販売、レシピ本の監修などに取り組んでまいりましたが、こちらは新たなマーケットとしての可能性があると考え、さらなる拡充を目指していきます。

また、ゲストにスムーズで快適な喫食体験を提供するために、モバイルオーダー・システムを複数のパーク内飲食店舗に導入する予定です。

モバイルオーダー・システム以外でも、デジタル技術の導入を計画しており、食材発注・管理業務への活用により、業務の効率化を進めていきます。

環境変化に対する耐性強化については、ロボット活用などによる厨房業務の機械化など省力化の推進と、需要に合わせた機動的な店舗運営によるコストコントロールの2点に、ゲストの体験価値とのバランスに配慮しながら取り組んで

開拓にチャレンジしていきます。

上述の戦略方針達成のために、私たちは変化し続ける必要があります。ただお食事を提供するだけでなく、変化に適応しながら、ゲストがパークの食体験に求める価値を理解し、創造していくことが重要です。

そのためには、これまで以上に職位・職域を超えた対話を重視し、本部内の力を結集し、変化を恐れないチャレンジ文化を育んでいきます。さらには、持続可能な喫食体験へと一層の進化を図り、ゲスト・社会にとってのハピネスをお届けしていきます。

いきます。

最後に、サステナビリティ観点ではストロー素材を紙から植物性素材に、ビールカップを紙からアルミに変更することなど、環境包材の追加導入を計画しています。これにより喫食体験提供と資源循環への貢献を両立させ、持続可能な食体験提供を実現していきます。



商品本部と協業した冷凍食品の販売

商品本部

“パークの思い出を商品という形にしてゲストの皆さまにお届けしていきます。”

商品管理部長
向井 丈晴



振り返り/今後の戦略

ホスピタリティと利便性のさらなる向上により、収益基盤を強固にする

感染症流行によりパークを取り巻く環境が大きく変化する中においても、ゲストの皆さまに安心してショッピングを楽しんでいただけるよう、さまざまな施策に取り組んでまいりました。具体的には、来園いただけない状況でも、日々の暮らしの中でパークを感じていただける商品の企画・開発や、東京ディズニーリゾート・アプリを通じて商品を購入いただける東京ディズニーリゾートショッピングの利用機会の提供などを推進しました。

2024中期経営計画期間においても、引き続きパークの思い出を商品という形にしてゲストの皆さまにお届けしていきます。これまで以上に魅力的な商品開発を行い、私た

今後の展望

デジタルを活用したキャストの業務効率化や、日常での商品購入の機会を図る

本中期経営計画期間は東京ディズニーリゾート40周年や、東京ディズニーシーの新テーマポート「ファンタジースプリングス」オープンを控えています。このビッグイベントに向けて魅力的な商品の企画・開発を進めていますのでご期待ください。

商品企画に加えて、以下の取り組みを推進してまいります。ホスピタリティ向上については、デジタルの活用によるキャストの業務効率化を図り、ゲストの皆さまの体験価値向上に努める時間を創出します。デジタルの観点では、特に東京ディズニーリゾートショッピングの機能拡充に取り組めます。

AIを活用した需要予測や、予約販売の仕組みを構築することで発注量の適正化を実現します。また、サプライヤーの皆さまとの関係性を強化することで、商品の安定供給と世界的な原材料費や物流費の高騰に対応してまいります。さらに、個人会員制度の東京ディズニーリゾート・オフィシャルファンクラブ「ファンダフル・ディズニー」会員向けの限定デザイングッズのさらなる拡充など、日常の中でパークを

ちの強みであるホスピタリティのさらなる向上と、デジタル技術の活用による利便性の向上によって、ショッピング体験をより良いものへと進化させます。

また、適正な発注量の検証や、高騰する生産コストの抑制に向けた仕組みづくりに加え、園内消費にとどまらない強固な収益基盤を構築します。

持続可能な調達の基盤を整えるのに加え、サステナビリティの観点でも、ゲストの皆さまに求められ、社会貢献にもつながる商品の提供に取り組んでいきます。

感じていただける企画を検討します。

サステナビリティの取り組みでは、環境に配慮した持続可能な社会につながる素材の検討・活用や、省資源化に寄与する商品企画、仕様設計を継続的に推進していきます。



パークで回収されたペットボトルやコーヒーの豆かすを活用したグッズ「東京ディズニーリゾート・サーキュレーティングスマイル」

ホテル事業

“滞在スタイルに合わせた
選択肢の充実と魅力向上を図り、
より豊かな体験に
寄与してまいります。”

株式会社ミリアルリゾートホテルズ
代表取締役社長
チャールズ・D・ベスフォード



TINKERTOY is a trademark of Hasbro and is used with permission.
© 2021 Hasbro. All Rights Reserved. Licensed by Hasbro.

振り返り/今後の戦略

集客が厳しい環境が継続するも、体験価値の向上を図り黒字に転換

2021年度は、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の発出による、パークの入園者数の制限に伴い、ホテルの稼働率も伸び悩み、引き続き厳しい状況が続きました。

そのような環境下であっても、ディズニーホテルへご来館いただいたゲストの皆さまがすべての瞬間をかけがえない思い出にしていだけるようなプランを検討し、実施してまいりました。

東京ディズニーシー・ホテルミラコスタでは、東京ディズニーシーを眺めながら客室にてお食事をお楽しみいただける日帰りプラン、東京ディズニーランドホテルではフォトグラフィアと一緒にホテル館内を巡る、フォトツアー付き宿泊

プランなど、ホテル内でお楽しみいただける新たなコンテンツをご提供しました。また、ディズニーアンバサダーホテルでは、スマートフォンゲーム「ディズニー ツイステッドワンダーランド」や人気ゲーム「キングダム ハーツ」といった、ディズニーのゲーム作品を活用した客室やキーセットを販売しました。このような施策を通して、初めてディズニーホテルをご利用になる方など、多くのゲストにホテルでの滞在をお楽しみいただくことができましたので今後に活かしていきたいと考えています。

また、前年度に引き続きコストコントロールを行った結果、業績は黒字に転換しました。

パークとの連携強化やディズニーコンテンツの活用により体験価値の向上を図る

2024中期経営計画では、ディズニーホテルならではのパークをより満喫していただけるような特典やサービス、パークのイベントに連動した施策やディズニーコンテンツの活用を推進していきます。初年度ではございますが、既に計画に基づいた施策は始まっています。

パークと連携した施策としまして、今年度の夏の期間には、ディズニーホテル宿泊者特典として「アトラクション利

用券」の提供をしました。本特典をご利用いただくことで、ディズニーホテル宿泊者は対象のアトラクションを通常よりも短い待ち時間で体験いただくことができ、東京ディズニーリゾートでの滞在を満喫いただきました。

また、ディズニーアンバサダーホテルで「東京ディズニーシー 20周年:タイム・トゥ・シャイン!」グランドフィナーレと連動した客室や華やかなメニューを提供するなど、ゲストの

ホテル事業施設概要

バリュータイプ		モデレートタイプ	
東京ディズニーセレブレーションホテル		東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル	
702室		595室	
デラックスタイプ			
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	
504室	502室	706室	

5つのディズニーホテルで合計約**3,000**室を保有*

* 2024中期経営計画期間中には、東京ディズニーシーの新たなパーク型ディズニーホテル(デラックス/ラグジュアリータイプ)を開業する予定です。

皆さまに東京ディズニーシー20周年のグランドフィナーレをホテルでも感じていただきました。

ディズニーコンテンツの活用としては、ディズニーの多様な映画作品やゲーム作品などを活用した施策も検討していきます。

例えば、東京ディズニーランドホテルでは、パークでは展開のないウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社が展開するグローバルな祭典、ディズニープリンセスたちが持つ「勇



ディズニーアンバサダーホテル「東京ディズニーシー20周年:タイム・トゥ・シャイン!」グランドフィナーレスペシャルルーム

気と優しさ」がテーマの「ディズニー・アルティメット・プリンセス・セレブレーション」と連動した、スペシャルルームの販売を実施しました。これまでの客室デコレーションやお持ち帰りいただけるオリジナルグッズに加え、客室内で体験いただけるARコンテンツを導入し、ご好評をいただきました。

今後も、このような特典や施策を検討していくことで、東京ディズニーリゾート全体でのさらなる魅力向上を図り、収益向上を目指します。



「ディズニー・アルティメット・プリンセス・セレブレーション」スペシャルルーム ARコンテンツ

今後の展望

宿泊ゲストの滞在スタイルに合わせて選択肢を充実させていく

2022年4月5日に東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテルが開業しました。国内5番目のディズニーホテルとなるこのホテルは、ディズニー&ピクサー映画『トイ・ストーリー』シリーズをテーマとし、訪れるゲストの皆さまが、まるでおもちゃのサイズに縮んだかのような体験をお楽しみいただけるホテルです。宿泊に必要な設備とシンプルなサービスに特化したモデレートタイプのディズニーホテルで、手軽にご宿泊をお楽しみいただけます。ホテル内にたくさんの撮影スポットがあり、開業より多くのゲストの皆さまにご好評いただいています。

2024中期経営計画期間中には、東京ディズニーシーの新テーマポート「ファンタジースプリングス」内に国内で6番目のディズニーホテルが開業する予定です。このホテルは、新テーマポートの世界観そのままにご滞在を楽しむことの

できるデラックスタイプと東京ディズニーリゾートで最上級の宿泊をお楽しみいただけるラグジュアリータイプの2つのカテゴリーを有する客室数が475室のホテルです。

このホテルの開業により、ディズニーホテルは「バリュー」「モデレート」「デラックス」「ラグジュアリー」の4つのタイプとなります。パークを目一杯楽しみたい、ホテルでの滞在も満喫したいなどといった、ゲストの滞在スタイルに合わせてディズニーホテルをお選びいただくことができようになり、東京ディズニーリゾートをより満喫いただけることを期待しています。

今後も、ゲストの皆さまの滞在スタイルに合わせた幅広いバリエーションのホテルと特典で、より豊かな東京ディズニーリゾートでの体験に寄与してまいります。



東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル

Slinky® Dog
© Just Play LLC



東京ディズニーシーの新たなパーク型ディズニーホテル



“従業員の働きがいを高め、
会社、事業、そしてその先の社会へ
ハピネスの好循環を創り出します。”

取締役常務執行役員
人事本部長
神原 里佳

ハピネスを創造する源泉である従業員の重要性を再確認

前回の2020中期経営計画においては、従業員が自己実現を図るための機会の提供や、能力開発支援としてさまざまなプログラムを実施するとともに、社員の行動要件を明確化し育成サイクルとの連動を行うなど、人材育成の強化を図りました。また、テーマパークオペレーション社員制度の導入や、仕事と育児・介護の両立支援の拡充など、従業員一人ひとりが最大限の力を発揮し、安心して活躍するための基盤づくりに努めてきました。

2020年以降は感染症の流行に伴う臨時休園や営業制限によって、パーク運営体制の見直しを余儀なくされました。サービス提供体制や従業員の勤務体系など、より柔軟な対応が求められましたが、これらの経験から得た知見も多く、今後の中期経営計画以降の事業運営に生きてくると考えています。

一方で私たちの事業価値創造の源泉ともいえるキャストは、オペレーションにさまざまな制約がある中でも試行錯誤しながら、これまで以上にゲストが安心して楽しめる環境づくりに注力してくれました。例えばマスクで笑顔が見えない状態でも、主体的にゲストとのコミュニケーションに工夫を凝らすなど、高いホスピタリティを発揮して新たな体

験価値を生み出しています。またキャスト同士が他部門の業務を助け合うなど、柔軟な対応をすることでオペレーション体制の進化につながりました。

感染症流行下で2020年度は「スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート」*の実施を見送りましたが、2021年度は再開し、対面での交流が制限される状況はあったものの、感謝や称賛を伝えるカードの受け渡し方法や表彰方法を変更することで、多くの従業員がスピリット活動に参加できるようになり、結果、全社で約42万枚のカードの受け渡しが行われました。

この活動を通じて、改めてゲストにハピネスを提供するために自ら考えて行動してくれるキャスト一人ひとりのパフォーマンスとそれをお互いに称賛し高めあう風土こそが、私たちの事業の原動力であると実感しました。

厳しい環境下での事業運営でしたが、ハピネスを創造する源泉である従業員の重要性を再認識し、さらに働きがいを高めていくことが必要だと感じています。

* キャスト同士が仲間のすばらしい行動に対して、感謝を伝え、称えあう活動のこと。上司・部下の関係を超えて日常の行動を称え合い、メッセージカードを渡し合うほか、各部門でアワードを選出・表彰を行う。個々の成長につながり、絆を深める活動として毎年行っています。

「従業員の幸福」を目指し、働きがいの高い状態に向け全社で取り組む

今後の労働市場に目を向けると、少子高齢化の進行による労働人口の減少、働き方への価値観の多様化など、企業や個人を取り巻く環境が大きく変化しています。当社グループにおいても、優秀な人材の継続的な雇用や、外部環境の変化・ビジネスチャンスへの対応力強化が重要であると捉えています。

これらへ対応するために、2030年に目指す姿を実現するためのESGマテリアリティのひとつに「従業員の幸福」を定めました。

「従業員の幸福」とは、働くことで得られる喜びや達成感である「仕事のやりがい」が高いことと、働く環境としての施設や制度、仲間への信頼を含めた「働きやすさ」を感じていること、この2つで構成される「働きがい」が高い状態にあることと定義しています。会社として、従業員の仕事のやりがいの向上と、働きやすさを整備する取り組みを行うことで、一人ひとりの働きがいの最大化に注力していきます。

また2021年度から従業員の働きがいを可視化し現状を把握することを目的に、一部従業員を対象に「働きがいに関する調査」を開始しました。今後はグループ全体で継続的に調査を実施し、各組織課題への取り組みの検討や改善に役立てていきます。

その際、効果検証の指標として、2030年度にポジティブ回答率8割以上を目指していきます。これは非常に高い目標値ですが、従業員の働きがいの向上に真摯に取り組む姿勢

を示すべきだという思いから、この目標の設定に至りました。

当社グループの提供価値を生み出す源泉は従業員であり、社会から多くの人を預かる企業として、高い目標にチャレンジする責任があると捉えています。これらの取り組みは人事本部だけが推進するのではなく、各組織と連携して全社で実行していくことで、組織を構成する一人ひとりの働きがいの向上につながり、この目標の達成が可能になると考えています。

関連するリスクと機会	取り組みの方向性	2030年KGI
機会 優秀な人材の継続的な雇用・変化やビジネスチャンスへの対応力強化 リスク 人材不足・人件費の高騰・人材の流出	これからも働きたい場所として選ばれ続けるために、「仕事のやりがい」(働くことによって得られる喜びや達成感)の向上と、「働きやすさ」(社内環境や制度)の整備を目指す取り組み	従業員の「働きがい」の向上 「働きがいに関する調査」の働きがい総合設問におけるポジティブ回答率8割以上(OLCグループ全体平均)

従業員と会社・マネジメントが双方向で高め合う関係性を

今回、当社グループの2030年に目指す姿を策定するにあたり、私たちの事業を担う人や組織が今後どうありたいか、どう進化すべきかについて、たくさんの議論を重ねてきました。人事本社内だけではなく、経営層や各組織のマネジメント層とも対話を重ね、そこで出た意見を踏まえて2030年に向けた人・組織のありたい姿を策定しました。この人・組織のありたい姿は、「従業員にこうあってほしい」という想いと、それを実現するための会社の姿勢を示したものです。

根底には、従業員にとって「この会社で働いていてよかった」と思える会社でありたいという想いを込めています。

働きがいを高めていくためには、従業員は「自ら一歩踏み出す」こと、会社・マネジメントはその「一歩」を引き出し支援する姿勢が重要であると考えています。こうして双方向で刺激しあいながら、求めあい、高めあう関係性を構築していくことを目指していきます。

また、そのために必要な要素は「自ら創造する人材の育成」と「多様な人材の活躍」、そして「生き生きと働ける環境整備」の3つと整理しています。

自ら創造する人材とは、例えばゲストに新しい体験価値を提供したい、新たなハピネスを創造したいという想いを持つ

て、一人ひとりが主体的に考え、ゲストサービスの工夫やサプライズの提供、業務改善に取り組むなど、変化を恐れずに挑戦する人材のことです。

それらの一歩踏み出す行動は、本人にとって貴重な経験となり、個々の成長・やりがいにつながっていくと考えています。

会社はその行動を尊重し、支援する環境をつくり、組織や事業の成長につなげていきます。

多様な人材の活躍では、個々の強みや異なる視点を認めあい、活かし、高めあえることで、一人ひとりの持ち味が最大限に発揮される状態を目指しています。

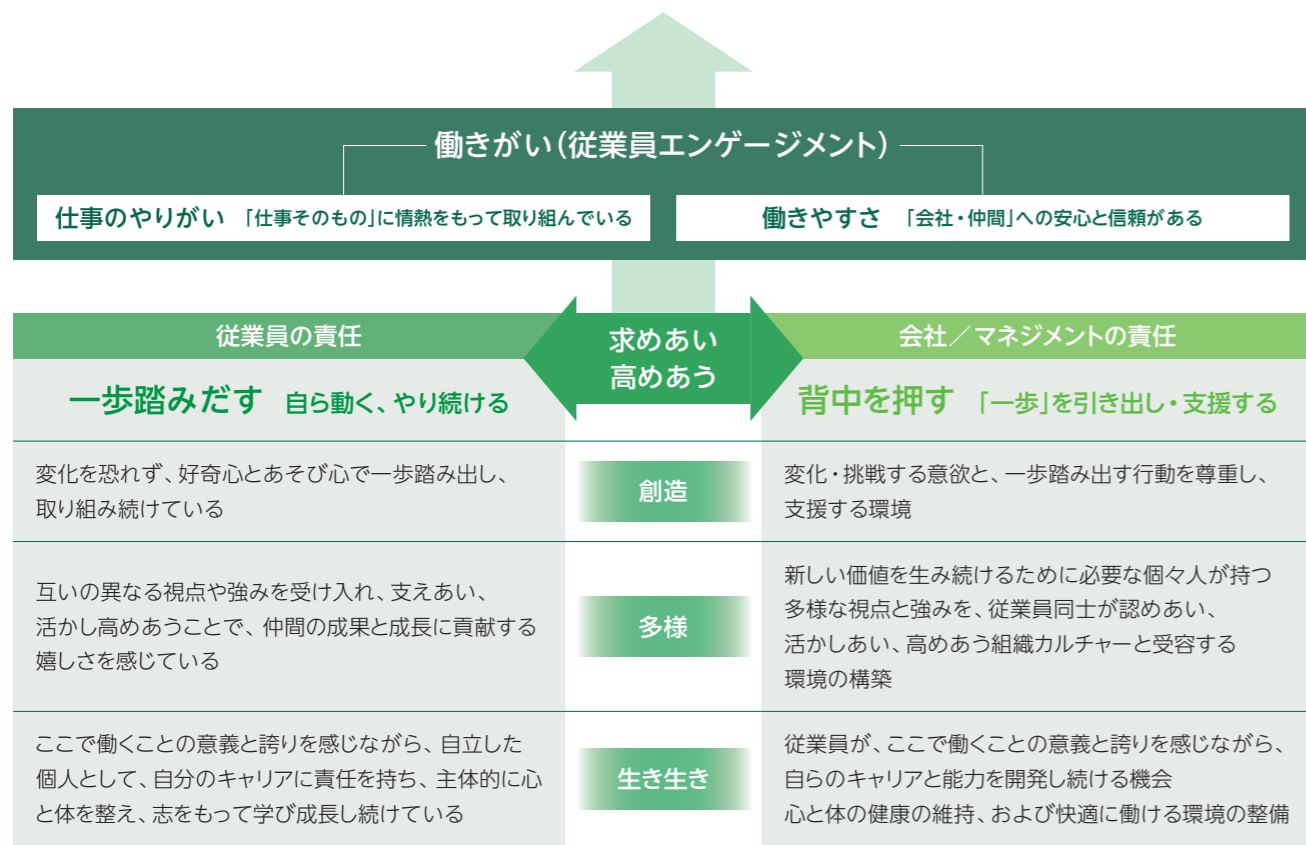
これらの「多様な人材」が、創造力を発揮して活躍できる大前提には、健康で生き生きと働き続けられる職場環境があつてこそ実現します。「生き生き」とは、当社グループで働くことに誇りを感じ、自立してキャリアに責任を持ち、主体的に健康を整え、学び成長し続ける状態のことです。その状態をつくるために、会社は個人の能力を開発し続ける機会を提供し、心と体の健康を維持し快適に働ける環境の整備に取り組めます。

こうした働きがいの最大化は人事施策だけで達成できるものではなく、組織全員で取り組む必要があります。なぜなら各組織のマネジメント力、従業員一人ひとりの意識向上、仲間とのより良い関係性の構築など、複数の取り組みが行われてこそ達成できるものであり、全社一丸となって働きがいを高めることに取り組んでいく姿勢が必要となります。

なお、次の図のとおり、2030年に向けた人・組織のありたい姿を策定する過程で、当社グループでは「働く人」の

表記を「人材」から「人材」へ変更することにしました。これまで大事にしてきた「人は財産である」という考えに変わりはありませんが、さまざまな種類の木の組み合わせから豊かな森ができるように、「人は多様な個の存在であり、それぞれの個性や能力を持ち、成長する」という想いを込めて、今後も変化や成長を続ける人や組織をつくっていく会社でありたいと考えています。

従業員の幸福 働きがいが高い状態にあること



人材を起点に、ハピネスの好循環を生み出していく

私たちは、ホスピタリティの高い従業員による新しい価値創造が継続されてきたことによって、ゲストの皆さまに事業を支持していただけていることを誇りに思っています。

まさしく人対人だからこそ生み出すことができる価値であるといっても過言ではありません。テーマパーク開業から約40年もの間、常に東京ディズニーリゾートにおいて約2万人の人材が活躍し続けていることは、社会に対しても果たすべき大きな責任を担っていると考えます。事業を取り巻く環境は今後も変化していきますが、これからも当社

グループが働きたい場所として選ばれ続けるために、人材への投資を実行し、一人ひとりがポテンシャルを最大限に発揮できる環境を整えることに努めていきます。

従業員一人ひとりが踏みだす「一歩」を起点とした働きがいの向上が、従業員の幸福と、ひいては、ゲストのハピネスの創造につながっていきます。

これからも、人材を起点として、ハピネスの好循環を生みだし続ける状態をつくっていきたいと考えています。

知的資本

組織の成長に向けたチャレンジ、運営力の強化

組織間の積極的な交流を図り、互いに刺激し合うことで各組織の課題解決や新しい価値創出のシナジーを生み出す取り組みを行っています。さらに、円滑なオペレーションによる安全管理体制の維持・向上に努め、高品質な価値提供を担保する運営力を強化していきます。

チャレンジのDNA

当社グループでは、2021年度より、4本部(運営本部、エンターテインメント本部、フード本部、商品本部)での人材交流を通じて、組織の連携を強化する取り組み「With」を展開しています。

INTERVIEW

「With」一丸となって、新たな価値創出に挑戦します。



椎葉: 「With」とは、すべての従業員が一丸となってパークとゲストを元気にしようという想いと行動を表すキーワードです。感染症流行以前は、毎日多くのゲストをお迎えし、新規コンテンツが次々と生まれるパークを運営していくなかで、各本部の強み・独自性を最大限発揮してきました。しかし一方で、自組織のことに集中するあまり、他本部との連携への意識が薄くなってしまいう課題がありました。新たに発足した「With」では、運営本部が中心となって、本部を超えた人材交流を積極的に図ることで、組織横断型の連携を強化します。これにより、さまざまなゲストにより良いパーク体験を提供するためのサービス向上や新しい価値の創出を図っていきます。また、効率面・効果面のスケールメリットが生まれる、組織全体で先を見据えた今後の指針が示される、チーム育成・強化の方法など他本部特有の情報が共有できるなど、パーク全体を包括する取り組みを可能にするともに、人材交流をキャストや組織の成長につなげていきます。

麻島: エンターテインメント本部では、組織としての独自性がある一方で、他本部との相互理解や情報共有の不足が課題でした。そこで「With」では、部内で長年課題として特に注力していた熱中症対策を各部展開しました。ひとつのパークで同じような問題を抱えている事例も少なくないため、一番対応が進んでいる本部から良い情報を共有すれば、さまざまなことを効率的に進めることができると考えています。

江原: フード本部では、店舗の外でのキャストのホスピタリティが課題でした。ある店舗では、「With」を通じて、店舗の前でご案内するポジションを運営本部のキャストがサポートしてくれており、ゲストとのコミュニケーションの取り方についても良い刺激になっています。他本部の得意な領域を学び合うことで、パーク全体の体験価値向上につながることも「With」の大切な要素だと思います。

Withで取り組んだ事例

4本部のキャストが、パーク内のさまざまな場所でサプライズでゲストを巻き込んでダンスをする施策は、組織や業務の枠を超えた従業員同士の連携を体現しており、ゲストに新たな体験を提供しています。

安全・安心で高品質な体験価値を担保する運営力

ゲストの安全を確保し、安心してお楽しみいただけるよう事業を遂行することは、私たちの最も重要な責任です。ディズニーテーマパークの行動規準「The Five Keys～5つの鍵～」のもと、当社は安全に関する方針と安全管理体制を構築し、テーマパーク内の「アトラクション」「ショー・パレード」「お買い物」「お食事」などにおいてハード・ソフト面やオペレーションを通じた安全性の維持・向上に努めるとともに、従業員教育を徹底し、製品・サービスの品質の向上に取り組んでいます。

ステークホルダーとの信頼基盤・リレーション・対話

圧倒的なブランド力、クリエイティビティ、開発力を持つディズニー・エンタプライゼズ・インクとの長期にわたるライセンス契約など、これまで培ってきたステークホルダーとの強固な信頼基盤やリレーションをベースに、サステナビリティの視点も付加し、リスクに対応するとともに、新たな価値を創造していきたいと考えています。

ステークホルダー・エンゲージメント

当社グループは、お客さま、従業員、子ども、株主・投資家、NPO・NGO・有識者、地域社会、行政・自治体、スポンサー企業、お取引先、ライセンサー・提携先、協働先の皆さまとの直接的な対話を重視して、日々の事業活動を推進しています。

ステークホルダーに対して適切で開かれた情報開示と双方向でのコミュニケーションを大切にすることで、事業活動を進化させ、持続可能な社会に資する活動を行います。

関連するリスクと機会	取り組みの方向性	2030年KGI
機会 社会情勢変化への対応力強化 リスク 新たなニーズの変化や潜在リスクへの対応力の低下	事業活動を進化させ、持続可能な社会に資するために、ステークホルダーに対して適切で開かれた情報開示と対話を大切にすることが重要	ステークホルダーに対する適切で開かれた情報開示と双方向でのコミュニケーションを大切にすることで、事業活動を進化させ、持続可能な社会に資する活動を行う

● ステークホルダー・エンゲージメント分科会

2021年7月に発足した「企業行動委員会」は、経営会議の諮問機関であり、委員長である経営戦略本部長(取締役副社長執行役員)の責任のもと、ダイバーシティ&インクルージョン、サプライチェーン・マネジメント、ステークホルダー・エンゲージメントに関する横断的な検討を行っています。

企業行動委員会の傘下で定期的に開催されるステークホルダー・エンゲージメント分科会では、ステークホルダーに対して、よりエンゲージメントを強化するための対策などについて検討しています。

2021年度は、企業への影響度・依存度という軸により経営への反映が重要なステークホルダーを分類したことに加え、潜在的なリスクとして、十分なステークホルダー・エ

ンゲージメントが行われない場合のレピュテーションリスクや経営判断に影響を与える可能性などについての議論を行いました。

各ステークホルダーに関連が深い部門や拠点が窓口・責任者となり、ステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じたエンゲージメントを行うことを目指します。

エンゲージメントを通じて得られたステークホルダーの要請は、関連部門はもとより必要に応じてサステナビリティ推進会議、企業行動委員会、ステークホルダー・エンゲージメント分科会等の各会議体でも共有し、さらなる反映改善を図っていくほか、ウェブサイトやサステナビリティレポート等を通じた情報開示に努め、計画→実行→評価→改善の継続的なサイクルを回します。

主なステークホルダーとのコミュニケーション事例

主なステークホルダー	コミュニケーション事例
ゲスト	「お客さまの声」は貴重な情報であり、いただいた声を全社で共有・分析・活用し、商品やゲストサービスの改善や開発などに活かし、お客さまによりご満足いただくことを目指した体制で運営しています。
従業員	従業員のエンゲージメントを高め、意欲的に仕事に取り組めるよう、従業員の動きが向上のための取り組みを行っています。
子ども	これまで実施してきた子どもを対象とした事業活動と社会貢献活動において、子どもへのアプローチを強めることで、活動の進化につなげます。
株主・投資家	株主・投資家の皆さまとの意見交換会、証券会社主催の国内外カンファレンスへの参加、個人投資家や証券会社の営業員向けの会社説明会などを行っています。
NPO・NGO・有識者	企業市民として、NPO・NGOと連携し、次世代を担う子どもたちの育成・支援に努め、持続可能な社会に貢献します。
地域社会	企業市民として、地域社会に対する「ハピネス」の創出に努め、地域社会のさらなる活性化に貢献します。
行政・自治体	事業と関わりのある行政組織への参画や意見交換などを通じて連携し、まちづくりに貢献します。

8つのマテリアリティのうち、ステークホルダー・エンゲージメントのほか社会関係資本として位置付けているのが以下の3つです。

子どものハピネス

当社グループならではのマテリアリティとして、社会にとっても、事業にとっても重要な存在である子どもたちの夢や心を育むことで豊かな社会を実現したいと考えています。また、子どもに関する社会課題の解決に貢献することで、子どもの将来の選択肢を広げることを目指しています。

2021年にパークに来園いただいた0-17歳の子どもを持つ親を対象に調査した結果、パークでの体験は感受性を育むなど、来園後にも子どもたちにポジティブな影響を与えていることが分かりました。今後は、パークや新規事業、社会貢献活動を通じて子どもの成長に寄与する取り組みを検討していきます。

関連するリスクと機会	取り組みの方向性	2030年KGI
機会 事業活動において重要な子どもに関する社会課題の解決 リスク 子どもを取り巻く社会課題の深刻化	未来を担う子どもたちの夢や心を育むことによって豊かな社会を実現するために、既存事業を通じた子どもたちの信頼や共感を育む取り組みや、子どもに関する社会課題の解決への取り組み	東京ディズニーリゾート 日々の生活を潤し、心豊かな子どもを育てる活動の実施 社会貢献活動 未来をひらく子どもたちを育む・支える活動の実施

ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループの事業の基盤は人であり、人権が尊重されてこそ、ハピネスを提供し続けることができます。また、刻々と変わる社会において、さまざまな視点から多様性に配慮することも重要です。

2022年3月、国際規範に準拠し、外部意見も取り入れ、

「OLCグループ人権に関する基本方針」を改定しました。今後は、この人権方針のもと、人権デューデリジェンスを推進し、人権リスクに対応するとともに、「多様性ガイドライン」の作成・社内啓発等を通じて多様性を尊重した事業活動ができる仕組みを構築していきます。

関連するリスクと機会	取り組みの方向性	2030年KGI
機会 変容する社会や顧客ニーズへの対応による体験価値向上 リスク ●ダイバーシティへの対応不足による体験価値の低下 ●人権尊重に関する社会的関心の高まり	変容する社会や顧客ニーズの変化に対応し、顧客の多様な価値観を尊重した事業活動を展開するために、人権尊重への体系的な取り組みや、既存製品・サービスの見直しと多様性に配慮するための仕組みの構築などの取り組み	●特定した重要人権課題に対する人権デューデリジェンスプロセスの構築と運用 ●多様性を尊重した事業活動ができる仕組みの構築

サプライチェーン・マネジメント

当社グループの事業は多くのお取引先に支えられています。これまでも、「OLCグループお取引先行動指針」に基づき、お取引先と協働し、幅広い社会的責任を考慮した取引を行ってきました。

そして、昨今の調達活動に関する社会的要請を鑑み、サステナブルな調達を実現するために、2022年5月、「OLC

グループ調達方針」を策定しました。本方針の策定により、当社グループの調達活動における企業姿勢を明確化し、方針に基づき、サプライチェーン・マネジメントを推進し、その実効性を高めていきます。

加えて、社内で特定した品目について持続可能な原材料調達ができるよう取り組みを進めています。

関連するリスクと機会	取り組みの方向性	2030年KGI
機会 サプライチェーン全体での環境や社会への配慮による競争力拡大 リスク サプライチェーン全体への社会的関心の高まり	取引先と協働し、持続可能な調達を実現するための方針整備	●一次サプライヤーへ「調達方針」「お取引先行動指針」の周知と承認100% ●社内で特定した品目について持続可能な原材料調達100%

持続可能な地球環境を次世代に

当社グループはこれからもハピネスを持続的に提供し続けるため、その土台となる自然資本を構成する地球環境への負荷低減に真摯に取り組めます。特に、気候変動や自然災害が事業に与える影響の緩和・適応に向けた取り組み、および省資源化・資源の有効利用など、循環型社会の構築に貢献する取り組みを推進することで、事業の持続可能性を高め、次世代によりすこやかな地球と事業を引き継いでいきます。

気候変動・自然災害への対応

気候変動をサステナビリティ経営の重要課題のひとつとして捉え、気候変動に対する緩和策を推進し、温室効果ガスの削減目標を達成すること、また、気候変動に適応することでレジリエンスを高め、事業の持続可能性を高めていくことを目指します。中長期の目標として、2030年度の温室効果ガスの排出量を2013年度対比で51%削減、2050年度はネットゼロとすることを掲げ取り組みを推進しています。

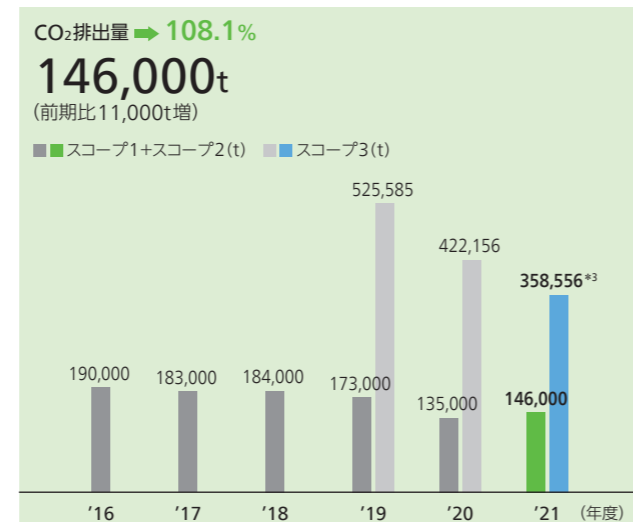
関連するリスクと機会	取り組みの方向性	2030年KGI
機会 気候変動に適応することによる新たな体験価値の創出 リスク 異常気象や自然災害の増加による事業への影響の拡大	再生可能エネルギーの創出や調達、省エネルギー活動、環境配慮設計の導入などにより、気候変動リスクの低減に努めるとともに、気候変動に適応し強靭性を高めることで、事業の持続可能性を高める取り組み	温室効果ガス排出量スコープ1・2 2013年度比51%削減 ※温室効果ガス排出量 2050年度までにネットゼロ

● TCFD 提言に基づく情報開示

当社グループがサステナビリティ経営を目指すなかにおいて、気候変動に係るリスクと機会は長期間にわたり、事業活動に影響を与える可能性があると認識しています。そのため、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の提言を踏まえて、2021年度に初めてシナリオ分析に着手しました。なお、2022年4月にTCFD賛同を表明しています。今後は、TCFDの提言に基づき、気候変動が事業に与えるリスクおよび機会を評価し、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標の4つの観点から、積極的に関連情報の開示を進めていきます。TCFD提言の中で求められている気候変動のシナリオ分析では、IEA (International Energy Agency: 国際エネルギー機関)や、IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change: 気候変動に関する政府間パネル)が公表する複数の既存シナリオを用いて3つのシナリオを描き、2050年の事業における影響を定量・定性の両面から評価しました。結果、当社グループの事業および財務への影響が極めて大きくなると想定する「極大」と評価したリスク・機会を2つ特定しました。2022年度以降は、本シナリオを前提に、当社グループの戦略レジリエンス(強靭性)を検証する予定です。



CO₂排出量*1(スコープ1+2、3*2)



当社グループでは、「緩和」の要素を含むさまざまな施策を複合的に導入し、CO₂排出量の削減努力を継続しています。2021年度は空調機器の設定温度の見直しやショーエフェクトの停止などの取り組みを行いました。

*1 東京ディズニーリゾートにおける活動を領域として算出した数値です。マーケット基準につき、再生可能エネルギー調達分(電力)を減算しています。
 *2 算出にあたっては、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース(Ver.3.0)」を参照。
 *3 2021年度は、スコープ3の算出方法を一部変更しています。

詳細はこちらをご覧ください
<http://www.olc.co.jp/ja/sustainability/environment.html>

循環型社会の構築への貢献

事業の持続性と次世代へ引き継ぐ地球環境を考え、限りある資源を効率的に活用することも重要であると認識しています。事業活動で省資源化・資源の有効利用を推進し、循環型社会の構築に貢献する取り組みを行ってまいります。

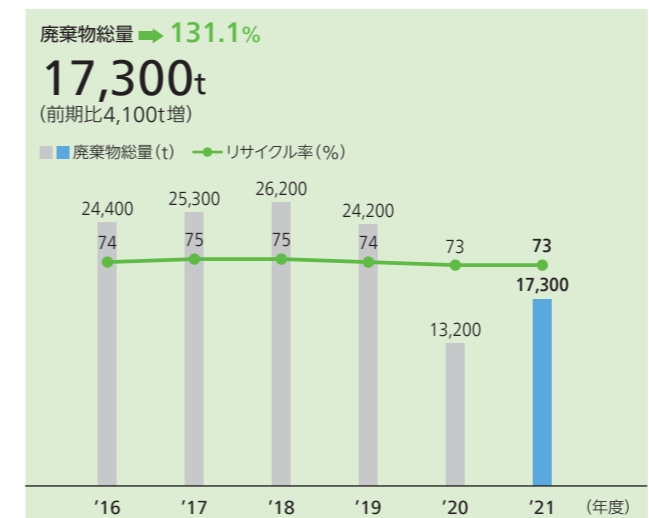
2030年度の廃棄物総量削減量は2016年度比10%削減、リサイクル率80%を目指すとともに、環境価値も備えた新製品やサービスの提供による新たな需要の創出も図ります。

関連するリスクと機会	取り組みの方向性	2030年KGI
機会 環境価値も備えた新製品やサービスの提供による新たな需要の創出 リスク 資源枯渇や資源価格の高騰	循環型社会の構築に貢献するために、製品・サービスの省資源化と廃棄物削減、持続可能な資源利用などの取り組み	廃棄物総量削減(重量)2016年度比10%削減 リサイクル率(実績)80%

● 省資源化と廃棄物削減に向けて

2024中期経営計画期間内では、これまで行ってきた細かな分別基準を定め、キャストによる徹底した分別などを通じて実現してきた高いリサイクル率を維持しながら、廃棄物量自体を減らすことを主たる取り組みと定め、特に「食品ロスの削減」「使い捨てプラスチックの削減」に取り組んでいきます。それぞれに目標値を定め、入口から出口までを一貫した当社グループ全体での仕組みづくりを行うことで、資源としての有効活用ができる領域の拡張もあわせて検討していきます。

廃棄物総量・リサイクル率*



分別を強化したことで、東京ディズニーシーが毎年営業した2002年度は50%に満たなかったリサイクル率を現在では、東京ディズニーリゾート全体で70%台にしています。なかでもテーマパーク内で発生する生ごみについては、ほぼ100%をリサイクルしています。

* 東京ディズニーリゾートにおける活動を領域として算出した数値です。

● 環境価値を備えた新製品サービスの創出

パークで回収した原料を活用して開発したグッズを販売開始しました。パーク内の6つのレストランから回収したコーヒーの豆かすから抽出した染料で色をつけた生地であることや、パークで回収したペットボトルをリサイクルし一部原料として使用した商品であることが分かるように、商品タグにも工夫を凝らしました。パークで実現できる資源の循環を分かりやすく実感いただけるような取り組みを今後も継続してまいります。



「東京ディズニーリゾート・サーキュレーティングスマイル」パークのレストランで提供している、コーヒーの豆かすから抽出した染料で色をつけた生地を一部使用し開発したグッズ例

財務資本

経理部管掌役員メッセージ

“積極的な成長投資と
逆境のなかで得た知見を活かし、
ゲストの体験価値の向上と
収益回復の両立を図ります。”

取締役副社長執行役員 経理部管掌

片山 雄一



体験価値の向上や体験の収益化に関する 2年間の取り組みを成長に活かす

2021年度は、チケット販売数の上限を設けるなど、厳しい運営制限が続くなか、当社グループは引き続き安全・安心の確保に努めるとともに、収益向上に向けたさまざまなチャレンジを行いました。その結果、テーマパークの年間入園者数は1,205万人まで回復し、売上高は2,757億円、営業利益は77億円、親会社株主に帰属する当期純利益は80億円となりました。またゲスト1人当たりの売上高は過去最高の14,834円になりました。

ゲスト1人当たり売上高の成長に向けては、2021年10月に変動価格制を4段階に変更しました。加えて、ディズニーホテルに宿泊されるゲストが午前8時からパークへの入園が可能となる「アーリーエントリーチケット」をトライアルで導入するなど、体験価値に寄与する施策を、スピード感をもって実行したことが功を奏したと考えています。当社グループは、この逆境のなかで得られた体験価値の向上や収益化に関する経験を今後の経営戦略に活かしていく所存です。

2022年度については、1日当たりの適正な上限を検証しながら入園者数を段階的に増やし、年間入園者数2,000万人、売上高4,079億円、営業利益502億円、ゲスト1人当たり売上高については14,318円を見込んでいます。主に変動価格制による高価格帯チケットの構成比による効果が通年で寄与することで、アトラクション・ショー収入の増加を見込んでいます。また、ゲストの選択肢を増やす施策として、体験したい施設を時間指定で予約し、短い待ち時間で体験することができる有料サービス「ディズニー・プレミアアクセス」を2022年5月に導入し収益の向上を図りました。また、

ホテル事業およびその他の事業については、「東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル」の開業や、テーマパーク入園者数の増加に伴い、それぞれ増収となる見通しです。

2024中期経営計画の財務目標

2024中期経営計画では、既存事業の回復を示す連結営業利益、将来的な成長の源泉となる連結営業キャッシュ・フロー、資本効率を意識したROEの3つを財務目標として設定しました。2020中期経営計画とその後に入園者数制限を行うパーク環境でのゲストの反応などから学んだことを活かし、連結営業利益1,000億円以上、過去最高の連結営業キャッシュ・フロー、ROE8.0%以上の達成を目指します。またその方針としては、これまでは主に入園者数を伸ばすことで成長を目指してきましたが、今後は平準化の推進により入園者数の底上げを図りながらも、ゲストのパーク体験の質を向上させていくことで、ゲスト1人当たり売上高の向上を目指します。

また、東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト「ファンタジースプリングス」の開業に伴い、2024年度の減価償却費、人件費、固定経費は2017年度より増加する想定です。当社グループは、特に直近約2年間においては厳しい状況のなかで、徹底したコストコントロールを実施してきました。この経験を活かし、引き続き既存資産を有効活用した施策や、メリハリのある販売促進活動など、効果的であったコストコントロールを継続します。そのうえで、ゲストの体験価値と収益を最大化できる1日当たりの入園者数レベルを検証することで、ゲストの体験価値の向上と収益の両立を目指します。

大規模投資とESG・新規事業の種まきを行い、 株主還元を感染症流行前の水準に戻す

2024中期経営計画では、連結営業キャッシュ・フローは3年間累計で約3,500億円となる計画です。そのうち1,600億円は成長投資に充当し、その大部分は「ファンタジースプリングス」に投資します。本プロジェクトは連結で年間500億円レベルの売上を押し上げる効果を見込んでおり、今後の開発方針「東京ディズニーリゾートのポテンシャルを最大限発揮するための基盤づくり」に必要な不可欠な成長投資のためのキャッシュ創出を図ります。

成長投資のうち約50億円は東京ディズニーリゾート内での新たな収益や新規事業の創出に向けた種まきをしていきます。特に新規事業については、既存事業の課題解決や価値向上につながる、新たな成長機会となりえる分野への種まきを続けることで、2030年には1セグメント化を目指します。更新改良については、引き続き案件精査の徹底などにより投資額のコントロールを継続し、年間250～300億円にとどめることで、2024中期経営計画期間中で750億円を配分します。

なお、成長投資の1,600億円には、従業員が快適に働ける環境の整備に向けたバックステージの改修など、「人的資本」などのESGへの投資も含まれています。

常にゲストのことを考えて行動できるホスピタリティ、創業以来受け継がれている、夢・感動・喜び・やすらぎを提供したい強い気持ち、さまざまな困難を乗り越えてきたDNA、そして安全・安心で高品質な提供価値を担保する運営力を併せ持つ当社グループの従業員は、「人的資本」であると同時に「知的資本」であり、価値創出の極めて重要な源泉であると考えています。そのため、人件費は単なるコストではなく、将来の価値につながる投資として捉え、正社員としてテーマパークの最前線でゲストサービスにあたるテーマパークオペレーション社員の増員や、準社員の待遇改善などにも取り組んでいく方針です。

また、「自然資本」については、現在当社グループの事業基盤がほぼ舞浜に集中していることから、気候変動などを起因とする大型台風などの自然災害が直撃し、事業施設や周辺インフラ設備への被害が大きい場合には、事業継続が困難となること、復興に時間を要する可能性があります。加えて、気候変動に起因する平均気温の上昇や猛暑日の増加により、ゲスト動向に変化が出る可能性もあると想定しています。2030年に温室効果ガス排出量スコップ1・2を2013年度比で51%削減することをKGIとして設定し、2022年6月に気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)のフレームに則した情報開示を開始しました。また、引き続き気候変動が事業に与える影響を分析し、施

設などの強靭性を高める取り組みを実施していきます。

以上を踏まえ、財務方針については、これらの成長投資によって着実にキャッシュを創出することでさらなる成長に向けた原資とし、企業価値の向上を図り続けていきます。

また、株主還元については、経営上の最重要課題として捉えています。安定的な配当を目指すなかで、2021年度の通期業績が予想を上回ったため、1株当たりの期末配当額を前期から2円増配となる15円としました。2022年度はさらに1株当たり年間配当額を2円増配となる30円を予定しています。まずは2024中期経営計画期間中に感染症流行前の水準に戻し、その後はさまざまな内外環境を勘案しつつも、増配を目指し、株主・投資家の皆さまへの還元の拡充を図っていきます。

株主・投資家の皆さまとの建設的な 対話を糧に、経営に反映させ、再成長への 基盤づくりを続けていく

当社グループは、「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定(広告・メディア・エンタテインメント部門)」において、2019年度から3年連続で第1位を獲得しました。

不透明な環境が続くなかで回復の道標を示すべく、2022年4月に2024中期経営計画を発表しましたが、策定までには数多くの株主・投資家の皆さまと今後のリゾートやテーマパークのあり方についての議論を重ね、当社グループが進むべき方向性の確度を高めることができました。2024中期経営計画の発表以降、対話の機会をこれまで以上に設け、計画の背景や想いを繰り返しお伝えするとともに、面談やスモールミーティングを積極的に開催しました。また、ウェブ形式ではありますが海外ロードショー*を再開し、グローバルな発信も続けていきます。さらに、「東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル」や「ファンタジースプリングス」などの成長投資がもたらす、中長期的なテーマパークの価値向上を想起していただくための施設見学会を実施しました。

当社グループは、株主・投資家の皆さまとの対話は、持続的な企業価値向上を目指すうえで重要な機会と捉えています。今後も建設的な対話を糧に、全社一丸となって2024中期経営計画を着実に実行するとともに、2030年までの再成長への基盤づくりに邁進します。当社グループの今後の成長に、ぜひご期待ください。

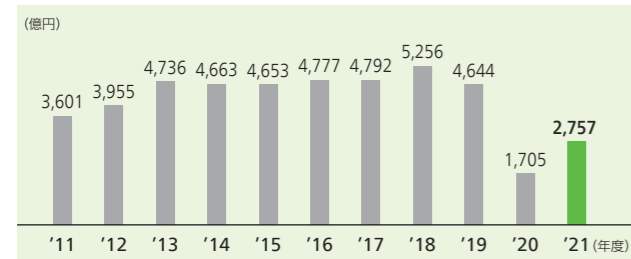
株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続きご理解とご支援のほどお願い申し上げます。

* 企業のトップなどが、海外の株主や投資家に対して、自社の決算内容や経営戦略などを説明する活動

財務ハイライト(連結)

売上高

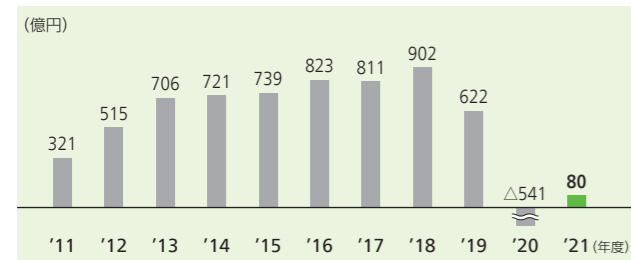
▲61.6%増 **2,757** 億円
(前期比1,051億円増)



テーマパーク価値の向上に伴って入園者数とゲスト1人当たり売上高が増加してきました。2021年度は両テーマパークの入園者数制限の緩和により入園者数が増加し、売上高が増加しました。

親会社株主に帰属する当期純利益

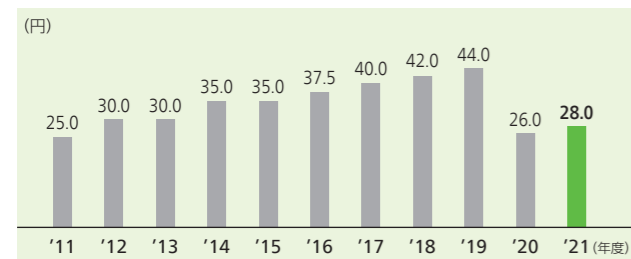
80 億円
(前期比622億円増)



親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加、金利負担の減少等により着実に成長してきました。2020年度は親会社株主に帰属する当期純損失を計上したものの、2021年度は売上高の増加により、親会社株主に帰属する当期純利益を計上しました。

1株当たり年間配当額*2

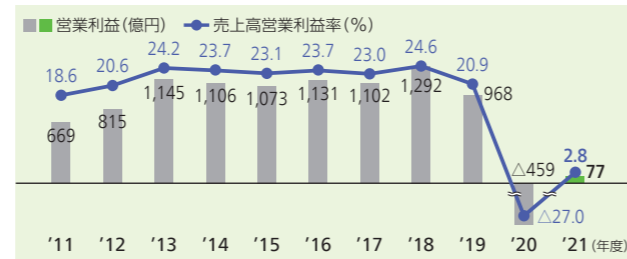
▲7.6%増 **28.0** 円
(前期比2.0円増)



安定的な配当を目指すという方針のもと、2021年度の配当金は前年度から2円増の28円としました。

営業利益・売上高営業利益率

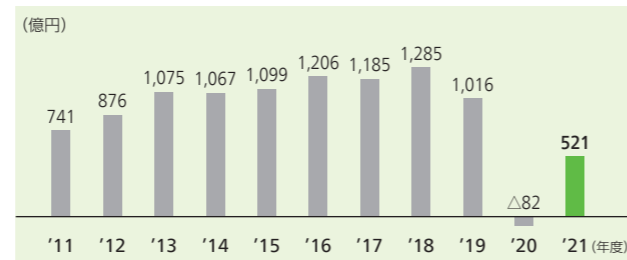
営業利益 **77** 億円 (前期比537億円増)
売上高営業利益率 ▲29.8ポイント増 **2.8%**



営業利益、売上高営業利益率は、固定経費の抑制、ならびに東京ディズニーシーの減価償却費の減少により、増加してきました。2021年度は入園者数の増加などにより増収となり、営業利益が黒字に転換しました。2024中期経営計画では、2024年度に営業利益1,000億円以上を達成することを目標に掲げています。

営業キャッシュ・フロー*1*3

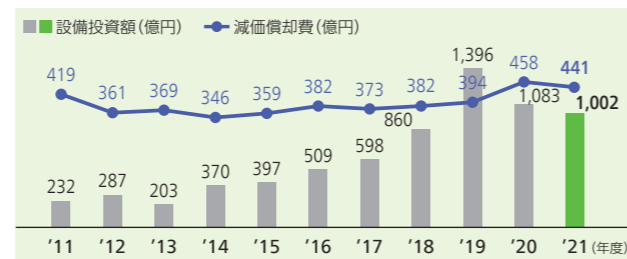
521 億円
(前期比604億円増)



2021年度は、入園者数の増加などによる親会社株主に帰属する当期純利益の増加により、営業キャッシュ・フローが改善しました。2024中期経営計画では、2024年度に過去最高の営業キャッシュ・フローを達成することを目標に掲げています。

設備投資額・減価償却費*3

設備投資額 ▲7.4%減 **1,002** 億円 (前期比80億円減)
減価償却費 ▲3.9%減 **441** 億円 (前期比17億円減)



設備投資額は新規投資の増加などにより増加してきました。2024中期経営計画では、2022年度から2024年度までの3年間で、テーマパーク事業やホテル事業に加え、ESGや将来の種まきの着手に向けた成長投資として1,600億円、更新改良に750億円を充当予定で、減価償却費は2024年度に750億円レベルとなる見込みです。

注：記載金額は2015年度より億円未満を切り捨てて表示していますが、それ以前の期については億円未満を四捨五入して表示しています。

*1 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(純損失)+減価償却費

*2 2015年4月1日を効力発生日として、1株につき4株の株式分割を実施しました。2014年度以前の配当額は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。

*3 2011年度の減価償却費の数値は、災害による損失が含まれています。2019年度、2020年度の減価償却費の数値は、臨時休園による損失が含まれています。2020年度、2021年度の減価償却費の数値は、営業外費用に計上した減価償却費が含まれています。2021年度より、主に東京ディズニーランドの有形固定資産の減価償却方法について、定率法から定額法へ変更しました。

ハピネス創造基盤



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

OLCグループは、企業経営の透明性と公正性を高め、持続的な成長・発展を遂げ、かつ社会的な責任を果たしていくことが重要であると認識しています。このような認識のもと、「内部管理の充実」「経営の透明性の向上」「経営監視

機能の強化」に取り組み、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。今後も企業倫理を尊重した誠実な経営を行うことにより、企業価値を向上させていきます。

OLC-WAY

当社は、強固なガバナンス体制を構築しても、最終的にはそれを運用する人の意識で機能するかが決まるものと認識しています。このような認識のもと、OLCグループでは、全役員共通の約束「OLC-WAY」の浸透・啓発を図っています。

この「OLC-WAY」を成す「誠実」「自ら実行」「健全な衝突」という3つの約束を全役員が実践することにより、2030年に目指す姿、2024中期経営計画や、各個別戦略の実行力を高めています。

企業経営の公正性

OLCグループでは、企業経営において、適切な意思決定機能の欠如によって成長機会や社会的信用の低下を招くことが、事業の持続的な発展を阻み、持続可能な社会への貢献の場を奪う重大なリスクと認識しています。このリスク

を低減し、OLCグループが2030年に目指す姿を実現すべく、8つのESGマテリアリティのひとつとして「企業経営の公正性」を選定し、取り組みを推進しています。そのKGIおよびKPIについては以下のとおりです。

2030年に目指す姿

2030年に目指す姿 (KGI)	各種法令およびコーポレートガバナンス・コードを遵守できている、変化に柔軟に対応し、成長していける体制となっている
2026年度のKPI	<ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役の取締役会出席率：80%以上 ● 取締役会の実効性評価：適正評価と改善の実施 ● コーポレートガバナンス・コード：オールコンプライ <small>※ コーポレートガバナンス・コードの改訂に確実に対応</small>
2024中期経営計画のKPI	同上

コーポレート・ガバナンス体制

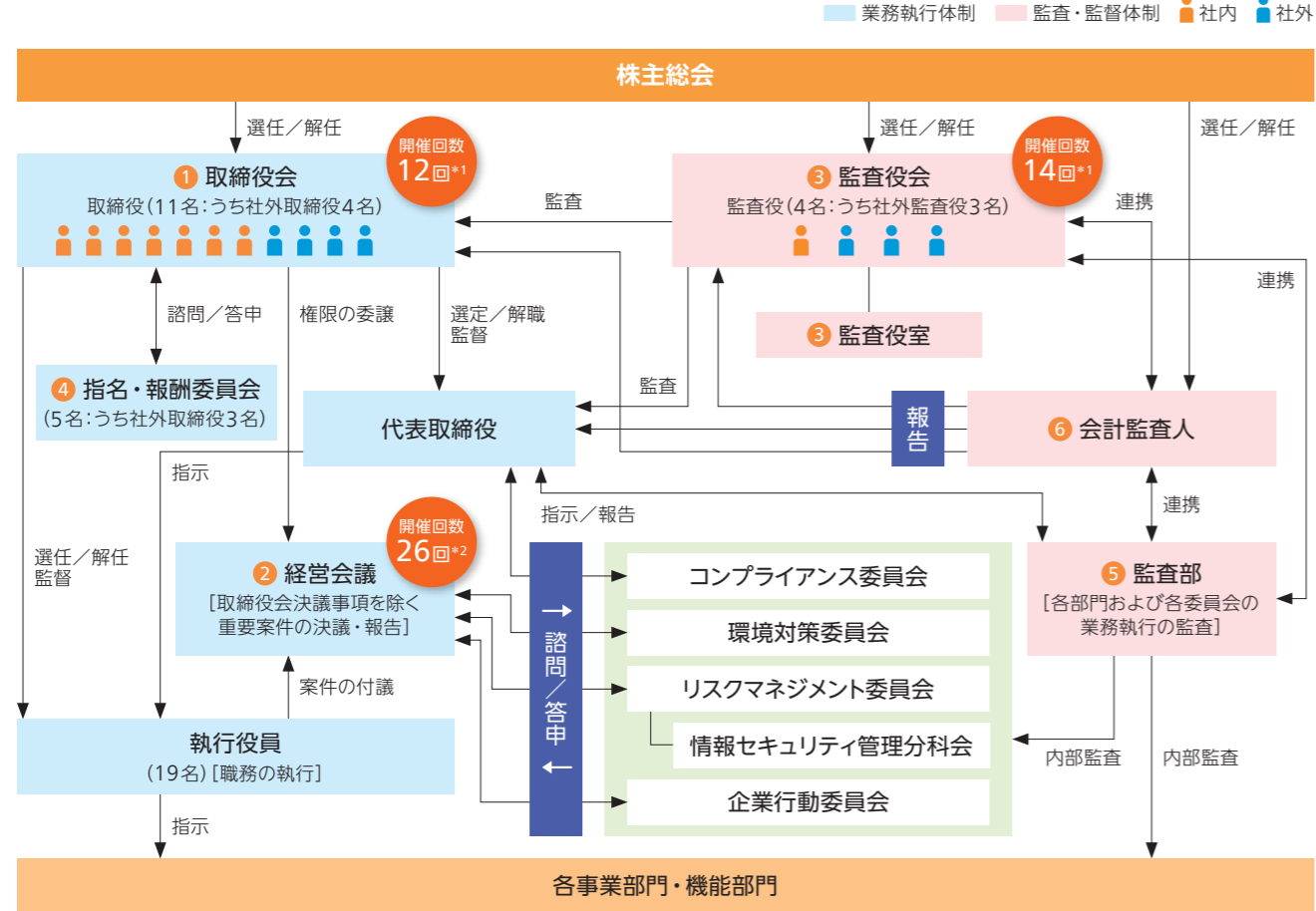
当社は、経営を取り巻く環境の変化に合わせて、より強固なグループ経営管理体制を構築し、コーポレート・ガバナンスの確立を図るため、執行役員制度を導入しています。OLCグループの各事業における監督責任と執行責任をより明確にし、取締役の役割を「監督」主体とすることで経営の監督機能を強化するとともに、執行役員への権限委譲を促進することで意思決定のさらなる迅速化を図っています。取締役と監査役は、それぞれの視点から経営のチェックを

行っているほか、取締役は、経営の基本方針に基づき、法令および定款に違反なきよう審議しています。また、取締役会から権限委譲された業務執行に関する重要事項(職務権限規程による取締役会決議事項を除く)を決議または報告する機関として、CEOを議長とする「経営会議」を設置し、迅速かつ適正な意思決定を促進しています。あわせて、取締役会の諮問機関として独立社外取締役が過半数を占める任意の「指名・報酬委員会」を設置しています。



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス 基本的な体制の概要 (2022年10月1日現在)



*1 2021年度実績です。原則月1回開催となっております。
 *2 2021年度実績です。原則月2回開催となっております。

コーポレート・ガバナンス体制一覧 (2022年10月1日現在)

組織形態	監査役会設置会社	
経営管理体制	執行役員制度	
取締役関係	取締役の人数	11名*1
	定款上の取締役の任期	1年
	取締役会の議長	取締役会長*2
監査役関係	監査役会の設置の有無	設置している
	監査役の数	4名*3
社外取締役および社外監査役関係	社外取締役の人数(うち、独立役員)	4名(4名)
	社外監査役の数(うち、独立役員)	3名(3名)

*1 定款上の取締役の員数は15名以内となっております。
 *2 社長を兼任している場合を除く
 *3 定款上の監査役の員数は6名以内となっております。

1 取締役および取締役会

取締役会の透明性を高めるとともに、経営体制の一層の強化を図るため、取締役会は、構成比30%超となる4名の社外取締役を含む取締役11名で構成し、経営に関する重

要事項を審議・決定しています。

取締役会には、常勤、非常勤を問わず監査役も出席し発言を行っており、職責が異なる取締役と監査役は、それぞれの視点から業務執行の監督を行っています。

取締役会の主な付議事項 (2021年度)

- 株主総会に関する事項(付議議案の決定等)
- 四半期・年間業績および決算、次年度予算に関する事項
- 取締役・執行役員に関する事項(取締役候補者、執行役員を選任等)
- 取締役会の実効性評価に関する事項
- 政策保有株式の検証に関する事項
- OLCグループ内部通報体制・リスク管理体制の運用状況報告
- 改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応に関する事項
- OLCグループが2030年に目指す姿およびESGの取り組みに関する事項
- OLCグループ2024中期経営計画に関する事項
- テマパークにおける新アトラクションの開発に関する事項など

2 執行役員と経営会議

経営を取り巻く環境の変化に合わせ、意思決定の迅速化を図るため、執行役員制度を導入し執行役員への権限委譲を促進しています。

また、取締役会から権限委譲されている経営会議は、CEOを議長とし、常勤取締役および執行役員により構成されており、業務執行に関する重要事項(取締役会決議事項を除く)の議論・決議・報告などを行っています。また、常勤監査役も出席して意見を述べることができます。

3 監査役と監査役会

監査役会は、監査役4名(うち社外監査役3名)で構成され、取締役、執行役員および従業員からの報告聴取、重要書類の閲覧、重要会議の審議状況や監査結果についての議論などを行っています。なお、常勤監査役2名は、執行状況の監視と情報収集を目的に、取締役会だけでなく経営会議、委員会などにも出席しています。

社外取締役および社外監査役

社外取締役は、取締役会において取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。豊富な経験と幅広い見識に基づいた的確な助言や社外の視点からの意見を受けることで、企業経営の公正性が確保されるものと考えています。

社外監査役は、取締役会で取締役、執行役員、従業員などの職務の執行状況について、報告を受けています。また、監査役会では経営会議など重要な会議の状況のほか、子会

さらに、監査役職務を補助するため、取締役や業務執行部門から独立した専従のスタッフを配置しているほか、監査役、会計監査人、および内部監査部門である監査部の連携により、監査の有効性を高めています。

4 指名・報酬委員会

取締役の指名・報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性を強化するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役が過半数を占め、CEOを委員長とする任意の「指名・報酬委員会」を設置しています。本委員会は、取締役の指名や報酬に係る事案(これらの株主総会議案の原案を含む)や後継者計画に関する事項について、その妥当性を審議し、取締役会へ答申しています。なお、取締役の個別報酬額については取締役会より一任された本委員会で決定します。

5 監査部と内部監査

当社では、法令および社内規定の遵守と効率的な業務執行の確保を実現するために、他の業務執行部門から独立した監査部を設置し、内部統制の継続的な改善・充実に努めています。監査役および会計監査人と連携し、会社の業務が経営方針・経営計画・社内規定などに準拠して適正かつ効率的に行われているかを審査・評価・助言することにより、経営効率の増進と収益性の向上に寄与することを目的として内部監査を実施しています。

6 会計監査人と会計監査

OLCグループでは、会計の適正性を確保するため、有限責任あずさ監査法人による監査を受けています。有限責任あずさ監査法人の指定有限責任社員業務執行社員は、公認会計士桑本義孝氏および東大夏氏であり、そのほか会計監査業務に携わる会計士および補助者は18名です。

社などの監査の実施状況および結果、監査部の監査計画および監査結果について報告を受けるとともに、日頃から意思疎通を図り、監査の充実に努めています。さらに、会計監査人からは、第1四半期から第3四半期のレビュー結果および期末監査結果の報告を受けているほか、適宜意見交換・情報聴取などを行っています。



コーポレート・ガバナンス

社外取締役・社外監査役の主な状況 (2021年度)

	取締役会 出席回数	監査役会 出席回数	主な活動状況および社外役員に期待される役割に関して行った職務の概要	
社外取締役*1	花田 力氏	12/12	—	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために大所高所から助言・提言を行っています。また、「指名・報酬委員会」や代表取締役と社外役員との意見交換会への参加等を通じて、当社経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。
	茂木 友三郎氏	12/12	—	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために多面性の視点から助言・提言を行っています。また、「指名・報酬委員会」や代表取締役と社外役員との意見交換会への参加等を通じて、当社経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。
社外監査役	米川 公誠氏 (常勤)	12/12	14/14	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の適法性・妥当性を確保するための発言を行っています。監査役会では、監査役相互の意見の内容や根拠を検討し、積極的に発言を行っています。常勤監査役としては、重要な会議等に出席するほか、取締役、執行役員および全部門長に対して職務の執行状況のヒアリングを行い、監査役会に報告をしています。また、代表取締役と社外役員との意見交換会へ参加するなど、当社経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。
	甲斐中 辰夫氏	12/12	14/14	取締役会では、弁護士としての専門的見地から、取締役会の意思決定の適法性・妥当性を確保するための発言を行っています。監査役会では、監査役相互の意見の内容や根拠を検討し、積極的に発言を行っています。また、代表取締役と社外役員との意見交換会へ参加するなど、当社経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。
	三枝 紀生氏	11/12*2	13/14*2	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の適法性・妥当性を確保するための発言を行っています。監査役会では、監査役相互の意見の内容や根拠を検討し、積極的に発言を行っています。また、代表取締役と社外役員との意見交換会へ参加するなど、当社経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。

*1 社外取締役には、上表2名のほか、田尻邦夫氏および菊池節氏が2022年6月29日に就任しています。

*2 出席いただけない場合には、議事の内容等について適宜報告するとともに、当社の経営について、ご意見・ご助言を伺っています。

役員報酬などの額の決定に関する方針

当社では、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針(以下、「決定方針」という。)について、その原案を「指名・報酬委員会」に諮問し、取締役会において決議しています。取締役の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの1つとして機能するよう、経営目標の達成度や個人ごとの目標達成度・会社への貢献度を考慮し、取締役会より委任された「指名・報酬委員会」が株主総会で決議さ

れた限度額の範囲内において決定し、現金報酬と株式報酬を定期的に支給することとしています。ただし、社外取締役は現金報酬のみを支給しています。

取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、「指名・報酬委員会」が決定方針との整合性を含めた多角的な検討を行い決定しているため、取締役会としても決定方針に沿うものであると判断しています。

役員報酬

取締役の現金報酬の額は、1999年6月29日開催の第39期定時株主総会において月額8,000万円以内(使用人分としての給与は含まない)と決議しています。また、当該現金報酬とは別枠で、株式報酬の額を2018年6月28日開催の第58期定時株主総会において、年額1億円以内および年間1万株以内(社外取締役は付与対象外)と決議しています。

また、監査役の報酬は、株主総会で決議された限度額の範囲内において、監査役の協議によって決定しており、定額報酬(月額)のみを支給します。

なお、監査役の現金報酬の額は、2005年6月29日開催の第45期定時株主総会において月額800万円以内と決議しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数 (2021年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)	
		現金報酬		株式報酬		
		固定報酬	業績連動報酬			退職慰労金
取締役 (うち社外取締役)	413 (24)	391 (24)	—	—	21 (—)	11 (2)
監査役 (うち社外監査役)	79 (47)	79 (47)	—	—	—	4 (3)
合計 (うち社外役員)	492 (71)	470 (71)	—	—	21 (—)	15 (5)

注1: 上記には、2021年6月29日開催の第61期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名を含んでいます。

注2: 取締役に対する使用人兼務取締役の使用人分給与は、支払っていません。

注3: 当社は、役員賞与を廃止しており、取締役の支給額には役員賞与は含まれていません。

注4: 当社は、取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、取締役と株主の一層の価値共有を進めることを目的として、株式報酬として譲渡制限付株式を付与しています。この譲渡制限付株式は、原則として、割当てを受けた日より3年間、譲渡、担保権等の設定その他の処分をしてはならないものとされています。

政策保有株式

当社では、コア事業であるテーマパーク事業を持続的に成長・発展させるため、事業に関係する企業との長期的・友好的な協力関係が必須であると考えています。政策保有株式については相互の連携を深め、企業価値の向上に資すると判断した企業のみを保有し、中長期的な視点でこれらの目的が達成できないと判断した企業については縮減していきます。

毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益(資産価値、配当、取引内容など)やリスクが資本コストに見合っているかなどを具体的に精査し、保有の適否を検証しています。

当社が保有する上場株式の議決権行使については、以下の観点から、議案ごとに判断しています。

- ① 投資先の中長期的な企業価値向上、株主還元向上につながるか
- ② 投資先において重大な法令違反や反社会的行為、不祥事など、株式価値を大きく毀損する事案が発生していないか
- ③ 投資先において業績が著しく不振な状況が長く継続していないか
- ④ 株主共同の利益を害する可能性はないか



取締役および監査役 (2022年10月1日現在)

取締役



氏名/地位	経歴	指名・報酬委員会	専門性と経験(スキル・マトリックス)							
			企業経営 トップマネジメント	財務・会計	法務・コンプライアンス・ リスクマネジメント	人事・労務	マーケティング・営業	IT・デジタル	ESG	テーマパーク事業
1 加賀見 俊夫 代表取締役会長 (兼)CEO	1972年 当社入社 2005年 代表取締役会長(兼)CEO (主な兼職状況) 京葉瓦斯株式会社 社外監査役/株式会社テレビ東京ホールディングス 社外監査役	●	●	●	●	●	●	●	●	●
2 吉田 謙次 代表取締役社長 (兼)COO	1984年 当社入社 2021年 代表取締役社長(兼)COO (主な兼職状況) 京成電鉄株式会社 社外監査役	●	●	●					●	●
3 高野 由美子 取締役	1980年 当社入社 2003年 取締役 (主な兼職状況) 株式会社ミリアルリゾートホテルズ 代表取締役会長		●					●	●	●
4 片山 雄一 取締役	2013年 当社入社 2013年 取締役			●	●			●	●	●
5 高橋 渉 取締役	1981年 当社入社 2017年 取締役			●	●			●	●	●
6 金木 有一 取締役	1989年 当社入社 2019年 取締役						●	●		●
7 神原 里佳 取締役	1990年 当社入社 2019年 取締役						●			●
8 花田 力 取締役[社外、独立]	1966年 京成電鉄株式会社入社 2005年 当社取締役 (主な兼職状況) 京成電鉄株式会社 相談役/株式会社京葉銀行 社外監査役	●	●	●	●	●	●	●	●	
9 茂木 友三郎 取締役[社外、独立]	1958年 キョコマン株式会社入社 2016年 当社取締役 (主な兼職状況) キョコマン株式会社 取締役名譽会長、取締役会議長/東武鉄道株式会社 社外監査役/株式会社フジ・メディア・ホールディングス 社外取締役(監査等委員)/カルビー株式会社 社外取締役/公益財団法人日本生産性本部 会長	●	●	●	●			●	●	
10 田尻 邦夫 取締役[社外、独立]	1966年 伊藤忠商事株式会社入社 2022年 当社取締役 (主な兼職状況) 株式会社銭高組 社外取締役		●	●	●	●	●	●	●	●
11 菊池 節 取締役[社外、独立]	2022年 当社取締役 (主な兼職状況) 京葉瓦斯株式会社 代表取締役会長/パウダーテック株式会社 代表取締役会長/K&Oエナジーグループ株式会社 社外取締役/京成電鉄株式会社 社外取締役	●	●	●	●	●			●	

取締役会の構成の考え方

当社では、迅速かつ適正な意思決定を行うことができる取締役会の規模として、取締役15名以内で構成することが適切と考えており、これを定款にて定めています。

当社取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備えることが

できるよう、女性取締役や独立社外取締役など、多様性を意識した構成としています。また、取締役の選任に関しては、さまざまな分野で指導的役割を果たし豊富な知識と経験を有している者を、「指名・報酬委員会」にて審議したうえで、取締役会で候補者として選任する方針としています。

監査役



鈴木 茂

監査役
1980年 当社入社
2003年 取締役
2015年 監査役

米川 公誠

監査役[社外、独立]
1974年 京成電鉄株式会社入社
2020年 当社監査役

甲斐中 辰夫

監査役[社外、独立]
2002年 最高裁判所判事
2010年 弁護士登録
卓照総合法律事務所入所
2012年 当社監査役
(主な兼職状況) 株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役

三枝 紀生

監査役[社外、独立]
1971年 京成電鉄株式会社入社
2020年 当社監査役
(主な兼職状況) 京成電鉄株式会社 相談役

* 社外取締役 花田力氏、茂木友三郎氏、田尻邦夫氏、菊池節氏および社外監査役 米川公誠氏、甲斐中辰夫氏、三枝紀生氏は、東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2にいう独立役員です。



コンプライアンス・リスクマネジメント

コンプライアンス体制

当社グループは、社長が指名する者を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、役職員の不正行為、または法令・定款に違反する重大な事実を発見した時は、必要な調査を行ったうえで、都度速やかに委員長、社長および監査役に報告を行い、定期的にすべての案件について、コン

プライアンス委員会、社長および経営会議、取締役会に報告することとしています。また、当社グループにおける内部通報窓口として従業員相談室、お取引先様専用相談窓口を設置しているほか、顧問法律事務所内に社外相談窓口を設けています。

● 従業員教育によるコンプライアンスの徹底

OLCグループでは、役職員の倫理・法令遵守に関する規範を示した「OLCグループ・コンプライアンス行動規範」を制定するとともに、コンプライアンスを実践するための具体的な行動規範として「ビジネスガイドライン」を定めています。また、コンプライアンスに関する従業員教育として、ハラスメント等テーマを定めた階層別研修やeラーニングなどを通

じ、知識と意識の共有を図っています。コンプライアンスの遵守状況については、アンケート調査等で継続的にモニタリングを行っています。



ビジネスガイドライン

OLCグループ・コンプライアンス行動規範

OLCグループ役職員は、高い倫理観のもと、法令や社会的規範を遵守し

- 1 安全を何よりも優先します。
- 2 人権を尊重し、差別やハラスメントを防止します。
- 3 公正、透明な取引を行います。
- 4 個人情報を含む秘密情報を厳格に管理します。
- 5 反社会的な勢力に対しては毅然とした対応を行います。

リスク管理体制

当社グループにおけるリスク管理の基本的事項を定めた「OLCグループリスク管理規程」を制定し、当社が保有するリスクの発現を未然に防止するべく、社長を委員長とするリスクマネジメント委員会にて、定期的に保有するリスクを抽出して評価し、事業のサステナビリティに重大な影響を与える「戦略リスク」と、事業の遂行に重大な影響を与える「運営リスク」を特定しています。それぞれのリスクにおいて予防策・

対応策を策定し、管理することでリスクマネジメントサイクルを運用しています。

なお、緊急的に事態の収拾を図る必要がある場合には、「ECC (Emergency Control Center)」を設置し、対応方針の決定や対応策の指示、情報伝達を行うとともに、事態収拾後の再発防止策の策定を行っています。

ECCが設置される具体的なリスク

地震、火災、台風、雪、雷、停電、事故、食中毒、感染症、テロなど

● 情報セキュリティ管理体制の向上

当社グループでは、情報セキュリティ事故を未然に防止するため、情報セキュリティの推進体制整備と役員への啓発、社内ネットワークに関する監視機能の強化や情報へのアクセスの制限などを実施しています。

情報管理に関する具体的な行動指針を「OLCグループ情報セキュリティポリシー」で明確にし、同ポリシーに則って情報セキュリティ管理体制を整備しています。また、情報の管理を統括する組織として、リスクマネジメント委員会に総務

部担当役員を分科会長とした「情報セキュリティ管理分科会」を設置し、「OLCグループ情報セキュリティポリシー」の遵守状況の確認、従業員への教育案・啓発推進案の策定など、情報セキュリティ管理レベルの向上を推進しています。

なお、未然防止を講じたにもかかわらず、当該リスクが発生した場合には、その適切な対応を行うことはもちろんのこと、原因解析や影響範囲の調査を行い、再発防止ならびに防御の最適化を図ります。

● BCP (事業継続計画) への取り組み

OLCグループは、地震・火災・台風などの緊急時対応を統括する組織ECC (Emergency Control Center) を設置し、災害発生時に人的・物的被害を最小限に抑えて業務を早期に回復する体制を整備しています。なお、2011年3月に発生した東日本大震災以前から大規模災害などが起きた際の業務継続に取り組んでいます。

さらにOLCグループは、1995年1月に発生した阪神・淡路大震災を機に、事業の継続のための手元流動性確保を主な目的として、地震災害等のリスクを意識したリスクファイナンスへの取り組みをこれまで続けてきました。東日本大震災の際もリスクファイナンスによる財務的な備えがあったため、事業を継続し業績の早期回復を支えることができました。

現在は、東日本大震災の経験、経営戦略、事業環境を踏まえ、より長期的かつ安定的な資金の確保を目的として、

地震リスク対応型コミットメント期間付タームローンを導入しています。これにより、地震リスク発生時含め、OLCグループの判断で最大1,500億円の借入が可能となる借入枠を設定しています。なお、M7.9以上の地震発生時には、銀行はOLCグループによる借入に対して期限前弁済の請求ができませんが、OLCグループは現金・その他資産・新株予約権から選択して弁済することができます。そのため、新株予約権の行使は、内外環境を考慮したうえで当社の判断により選択した場合に限られるため、極めて限定的です。

特徴

- 1 柔軟な手元流動性の確保に加え、長期的な借入が可能
- 2 借入枠の設定によりバランスシートへの負担を軽減
- 3 弁済方法として、現金やその他資産、新株予約権をOLCグループが選択可能

期間	借入枠は2019年3月13日より5年間の設定 借入実施後は、最長2079年3月まで借入可能* *2024年3月13日以降は、OLCグループ判断により現金にて期限前弁済が可能
資金調達額	最大1,500億円 地震リスク発生時に、OLCグループが運転資金に必要と判断した金額を調達
コミットメントフィー	1,500億円の借入枠に対して0.20% (年率)

十分な調達額かつ低コストでヘッジが可能

地震リスク対応型コミットメント期間付タームローン



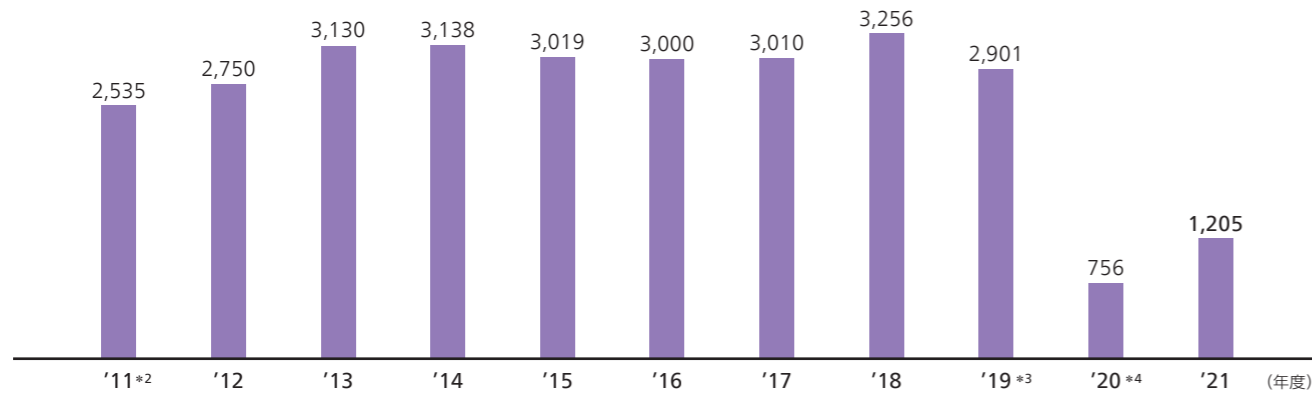
データセクション

OLCグループダイジェスト

入園者数

入園者数の制限により、2021年度の入園者数は**1,205万人***1

年間入園者数*1 (万人)

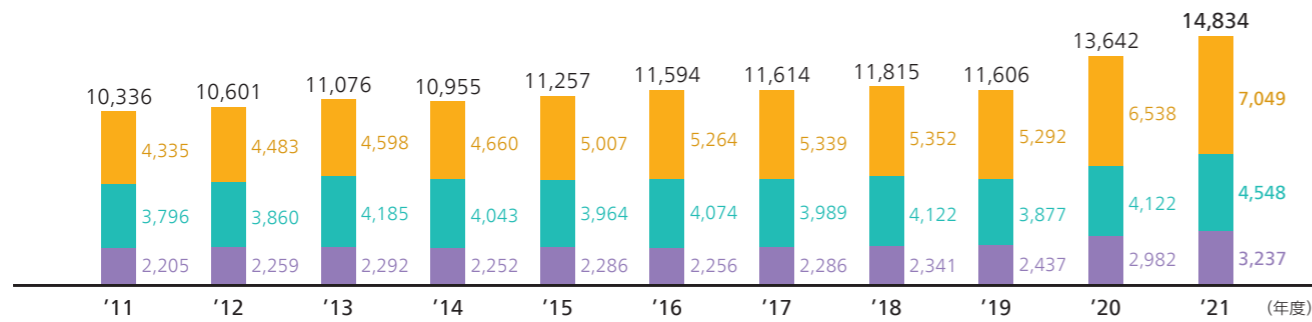


*1 東京ディズニーランド、東京ディズニーシーのデータを記載しています。
 *2 震災に伴い、東京ディズニーランドは2011年3月12日から4月14日まで、東京ディズニーシーは2011年3月12日から4月27日まで休園しました。
 *3 台風に伴い、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーは2019年10月12日に休園しました。
 *4 感染症流行に伴い、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーは2020年2月29日から6月30日まで休園しました。

ゲストプロフィール

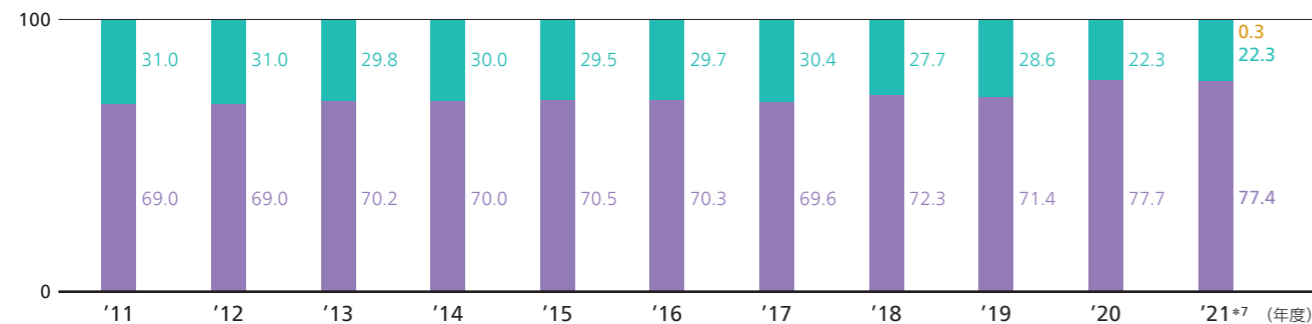
ゲスト1人当たり売上高は過去最高の**14,834円**

ゲスト1人当たり売上高 (円)



ゲスト**70%**以上が女性

男女別来園者比率 (%)



*7 2021年度より、サンプリング調査の集計方法を変更し、「その他」を追加しました。

チケット料金

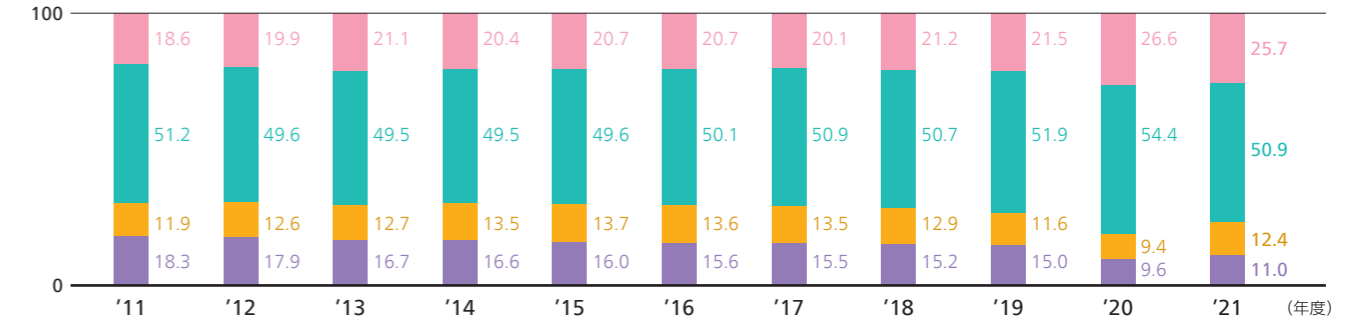
チケット料金は**7,900~9,400円***5

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
チケット料金 (大人) (円)	6,200	6,200	6,200	6,400	6,900	7,400	7,400	7,400	7,500	8,200-8,700*5	7,900-9,400*5
チケット料金改定日 (年/月/日)*6	2011/4/23			2014/4/1	2015/4/1	2016/4/1			2019/10/1	2020/4/1	

*5 2021年3月20日より、変動価格制を導入しました。2020年度以降は、各会計年度にて設定した最低価格と最高価格を記載しています。
 *6 記載のチケット料金改定日は、変動価格制導入前の該当日です。

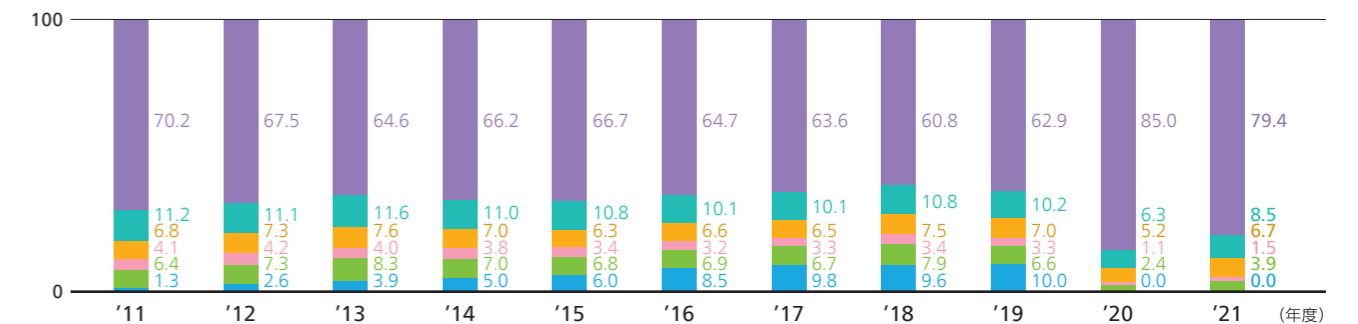
ゲストの約**75%**以上が大人(18歳以上)

年代別来園者比率 (%)



首都圏のゲストが全体の約**80%**を占める

地域別来園者比率 (%)



注: 男女別来園者比率、年代別来園者比率、地域別来園者比率は東京ディズニーランドおよび東京ディズニーシー来園ゲストに対するサンプリング調査の結果を記載しています。

11 年財務サマリ(連結) (2022年3月31日現在)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
(百万円)											
会計年度:											
売上高	¥360,061	¥ 395,527	¥ 473,573	¥ 466,292	¥ 465,353	¥ 477,748	¥ 479,280	¥ 525,622	¥ 464,450	¥ 170,581	¥ 275,728
営業利益(損失)	66,923	81,467	114,491	110,605	107,357	113,152	110,285	129,278	96,862	△45,989	7,733
税金等調整前当期純利益(純損失)	55,289	80,867	112,672	110,486	109,135	114,611	112,997	129,439	89,133	△67,804	11,699
法人税等	23,183	29,383	42,100	38,423	35,206	32,237	31,805	39,153	26,916	△13,613	3,631
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	32,114	51,484	70,572	72,063	73,928	82,374	81,191	90,286	62,217	△54,190	8,067
設備投資額*1	23,210	28,730	20,367	37,034	39,706	50,993	59,888	86,050	139,626	108,322	100,269
減価償却費*2	41,944	36,132	36,934	34,637	35,982	38,280	37,339	38,214	39,447	45,899	44,103
EBITDA*3	106,773	117,599	151,426	145,242	143,339	151,433	147,624	167,492	133,623	△9,301	51,029
営業キャッシュ・フロー*2*4	74,058	87,616	107,506	106,700	109,911	120,654	118,531	128,500	101,665	△8,291	52,171
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)*2*5	50,848	58,886	87,139	69,666	70,204	69,661	58,642	42,450	△37,960	△116,614	△48,098

会計年度末:											
総資産*6	¥ 619,494	¥ 655,544	¥ 664,539	¥ 746,641	¥ 810,268	¥ 849,798	¥ 910,673	¥1,051,455	¥1,010,651	¥1,040,465	¥1,086,884
テーマパーク、リゾート、その他の有形固定資産	447,110	456,900	438,788	436,537	439,052	451,973	473,578	514,322	610,586	665,557	720,241
純資産	383,085	432,262	493,697	564,129	624,941	669,515	721,976	803,201	820,257	759,948	756,317
有利子負債残高	149,580	124,020	58,448	57,842	57,099	60,574	59,585	108,423	87,069	186,224	242,648

1株当たり情報:*7											
(円)											
1株当たり当期純利益(純損失)(EPS)	¥ 96.24	¥ 154.24	¥ 211.33	¥ 215.72	¥ 221.26	¥ 248.39	¥ 246.70	¥ 274.65	¥ 189.23	¥ △165.51	¥ 24.63
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	93.22	145.22	203.76	208.60	214.90	239.95	236.50	267.59	183.31	-	24.60
1株当たり純資産(BPS)	1,148.01	1,294.67	1,478.13	1,688.53	1,870.10	2,020.58	2,196.56	2,442.97	2,505.55	2,320.71	2,309.12
1株当たり年間配当額	25.00	30.00	30.00	35.00	35.00	37.50	40.00	42.00	44.00	26.00	28.00

主要財務データ:											
(%)											
売上高営業利益率(損失率)	18.6%	20.6%	24.2%	23.7%	23.1%	23.7%	23.0%	24.6%	20.9%	△27.0%	2.8%
売上高当期純利益率(純損失率)	8.9	13.0	14.9	15.5	15.9	17.2	16.9	17.2	13.4	△31.8	2.9
総資産当期純利益率(純損失率)(ROA)*6	5.4	8.1	10.7	10.2	9.5	9.9	9.2	9.2	6.0	△5.3	0.8
自己資本当期純利益率(純損失率)(ROE)	8.7	12.6	15.2	13.6	12.4	12.7	11.7	11.8	7.7	△6.9	1.1
自己資本比率*6	61.8	65.9	74.3	75.6	77.1	78.8	79.3	76.4	81.2	73.0	69.6
配当性向	26.0	19.5	14.2	16.3	15.9	15.1	16.2	15.3	23.2	-	113.8

年間入園者数(千人)	25,347	27,503	31,298	31,377	30,191	30,004	30,100	32,558	29,008	7,560	12,054
ゲスト1人当たり売上高(円)	¥ 10,336	¥ 10,601	¥ 11,076	¥ 10,955	¥ 11,257	¥ 11,594	¥ 11,614	¥ 11,815	¥ 11,606	¥ 13,642	¥ 14,834

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式銘柄*8

銘柄数(銘柄)	非上場株式				上場株式			
	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
貸借対照表計上額(百万円)	1,009	1,009	1,009	805	30,769	22,244	23,153	20,880

注:記載金額は2015年度より百万円未満を切り捨てて表示していますが、それ以前の年度については百万円未満を四捨五入して表示しています。

*1 設備投資額は、有形固定資産と無形固定資産および長期前払費用の取得に対する投資額です。

*2 2011年度の減価償却費の数値は、災害による損失が含まれています。2019年度、2020年度の減価償却費の数値は、臨時休園による損失が含まれています。2020年度、2021年度の減価償却費の数値は営業外費用に計上した減価償却費が含まれています。

*3 EBITDA=営業利益(損失)+営業費用に計上した減価償却費

*4 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(純損失)+減価償却費

*5 フリー・キャッシュ・フロー(FCF)=親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)+減価償却費-設備投資額

*6 2017年度以降の数値は、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号)を適用しています。

*7 2015年4月1日を効力発生日として、1株につき4株の株式分割を実施しました。2014年度以前の1株当たり情報は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。

*8 2018年度以前は非開示です。2018年度以降の、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式のうち、上場保有銘柄については、有価証券報告書にて開示しています。 <http://www.olc.co.jp/ja/ir/library/securities.html>

会社概要・株式情報 (2022年3月31日現在)

会社概要

会社名	株式会社オリエンタルランド
本社所在地	〒279-8511千葉県浦安市舞浜1番地1
設立年月日	1960年7月11日
資本金	63,201百万円
従業員数	[連結] 9,094名 (OLCグループ) [単体] 5,409名 (株式会社オリエンタルランド)

● 主な連結子会社

(株)ミリアルリゾートホテルズ	(株)リゾートコスチューミングサービス
(株)舞浜リゾートライン	(株)MBM
(株)イクスピアリ	(株)Mテック
(株)舞浜コーポレーション	(株)プライトンコーポレーション
(株)グリーンアンドアーツ	(株)オリエンタルランド・イノベーションズ
(株)フォトワークス	
(株)デザインファクトリー	
(株)バイフードサービス	

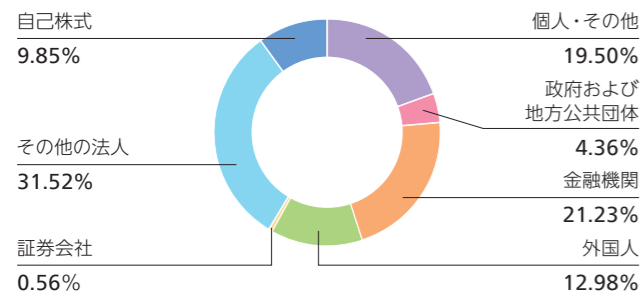
株式情報

発行済株式総数	363,690,160株
上場取引所	東京証券取引所 市場第一部 (2022年4月4日より東京証券取引所 プライム市場)
証券コード	4661
1単元の株式数	100株
株主数	187,224名
格付情報	JCR: AA R&I: AA-
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱所	東京都杉並区和泉2丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

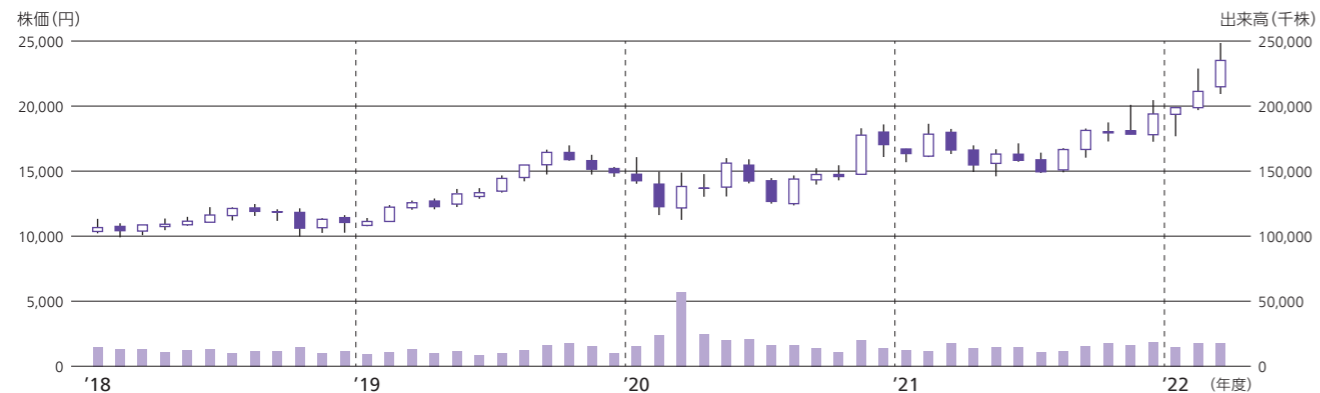
● 大株主の状況*1(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率*2(%)
京成電鉄株式会社	72,628	22.15
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	35,455	10.81
三井不動産株式会社	23,797	7.26
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,524	4.43
千葉県	13,200	4.03
第一生命保険株式会社	4,920	1.50
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	4,592	1.40
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	4,000	1.22
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,753	1.14
三井住友信託銀行株式会社	3,451	1.05

● 所有者別株式分布



● 株価チャート



● 東京ディズニーリゾート航空写真



● 株主総利回り(TSR)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
TSR (%)	170.8	198.2	218.5	262.8	371.1
時価総額(百万円)	3,951,494	4,571,585	5,026,198	6,046,348	8,550,355
配当総額(百万円)	13,173	13,134	14,444	11,439	8,511
最高株価(円)*	11,330	12,735	16,980	18,640	24,850
最低株価(円)*	6,303	9,976	11,250	12,365	14,600

* 最高株価および最低株価は東京証券取引所(市場第一部)におけるものです。