

## 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。

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

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。

2023 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

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。

Member of Dow Jones Sustainability Indices  
Powered by the S&P Global CSA

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。

ディスコロージャー  
2022年度 優良企業



2019年から、4年連続で「証券アナリストによるディスコ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。

2023年から、「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」の構成銘柄に選定されています。

\* MSCI指数への株式会社オリエンタルランドの組み入れ、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タルランドへの後援、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。

# 統合報告書 2023

2023年3月期



あなたと社会に、もっとハピネスを。

# 編集方針

OLCグループは、2022年より統合報告書を発行しています。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づけています。

「統合報告書2023」では、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」の実現に向け、6つの資本をより強化していくとともに、ESGマテリアリティに取り組んでいくことを長期的な視点でご説明しています。また、中期的な視点では、「感染症の影響からの回復とチャレンジ」の期間と位置づけている2024中期経営計画のもと、業績回復に向けた戦略およびその進捗をご説明するとともに、OLCグループの企業価値創造の源泉となるキャストをはじめとした従業員のチャレンジの現場をリアルにご紹介しています。

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「価値協創ガイド」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。

今後も透明性の高い情報開示を行うことで、ステークホルダーの皆さまとの相互理解と信頼の形成を図り、当社グループの経営姿勢のひとつである「対話する経営」を実践していきます。さらに、ステークホルダーの皆さまからいただいたご意見やご評価を経営に活用することで、持続的な企業価値向上に努めていきます。

代表取締役会長(兼)CEO  
**高野 由美子**

## 情報開示媒体一覧

媒体	内容	財務情報*	非財務情報*
統合報告書 ストーリー性	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掲載しています。 なお、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。 <a href="https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual.html">https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual.html</a>	●	●
サステナビリティレポート 網羅性	サステナビリティに関する「方針・規定」「体制」「データ」「活動・パフォーマンス」について、網羅的に掲載しています。 <a href="https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/report.html">https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/report.html</a>		●
有価証券報告書	経営状況や経理・株式の状況について網羅的に掲載するとともに、サステナビリティに関する考え方や取り組みの概要について掲載しています。 <a href="https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/securities.html">https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/securities.html</a>	●	○
コーポレート・ガバナンス報告書	コーポレート・ガバナンスの考え方や体制、実効性向上に向けた取り組み状況などを掲載しています。 <a href="https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance/main/04/teaserItems1/0/linkList/00/link/corporate_governance_20230712.pdf">https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance/main/04/teaserItems1/0/linkList/00/link/corporate_governance_20230712.pdf</a>		●
ファクトブック	6年以上の業績や財政状態のほか、テーマパーク関連データや業界動向などを掲載しています。 <a href="https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/factbook.html">https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/factbook.html</a>	●	

\* 主軸となる情報を●としています。

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



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



株式会社オリエンタルランド、株式会社ミリアルリゾートホテルズ、株式会社ブライTON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(ディズニーアンパサダーホテル®、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経営・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経営・運営する会社として株式会社オリエンタルランドが実行・管理するものです。

© Oriental Land Co., Ltd. All rights reserved.  
Disney scenes © Disney Enterprises, Inc. All rights reserved. © Disney/Pixar, All rights reserved.  
イラスト画像はイメージです。  
従業員の所属は取材当時(2023年8月)のものであります。

## 免責事項

将来の見通しなどに関するデータは、2023年10月30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きください。

# 目次

イントロダクション	3 Oriental Land at a Glance
	5 財務・非財務ハイライト
	7 OLCグループの価値観
	8 OLCグループの強みと歴史
マネジメントメッセージ	13 会長メッセージ
	15 社長メッセージ
長期持続的なハピネス創造に向けて	21 ハピネス創造プロセス
	23 2030年に目指す姿
	25 ESGマテリアリティ
	27 資本強化に向けて
資本を活用した中期的なハピネス創造	30 過去中期経営計画の振り返り
	31 2024中期経営計画の概要と進捗
	35 持続的なハピネス創造のために
	36 デジタル戦略
	37 特集：資本のかけ合わせによる価値共創
	37 「ファンタジースプリングス」大規模建設プロジェクトの共創チャレンジ
	41 オリエンタルランド・イノベーションズによる新規事業の芽と人材の成長
	42 人的資本
	42 人事本部長×運営本部長 対談
	48 財務資本
	48 経理部管掌役員メッセージ
	50 OLCグループのIR活動
	51 自然資本
ハピネス創造の基盤	54 コーポレート・ガバナンス
	61 サステナビリティ・ガバナンス
データセクション	66 会社概要・株式情報
	67 テーマパークデータ
	69 11カ年財務サマリ(連結)

## 表紙について

### 会社表彰「Award of Excellence」受賞者

OLCグループでは、「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供し続け、常に新たな感動を創造し続けるための企業風土を育む取り組みのひとつとして、ゲストの体験価値の向上を実現し、顕著な貢献・功績を残した案件に「Award of Excellence」を贈呈しています。

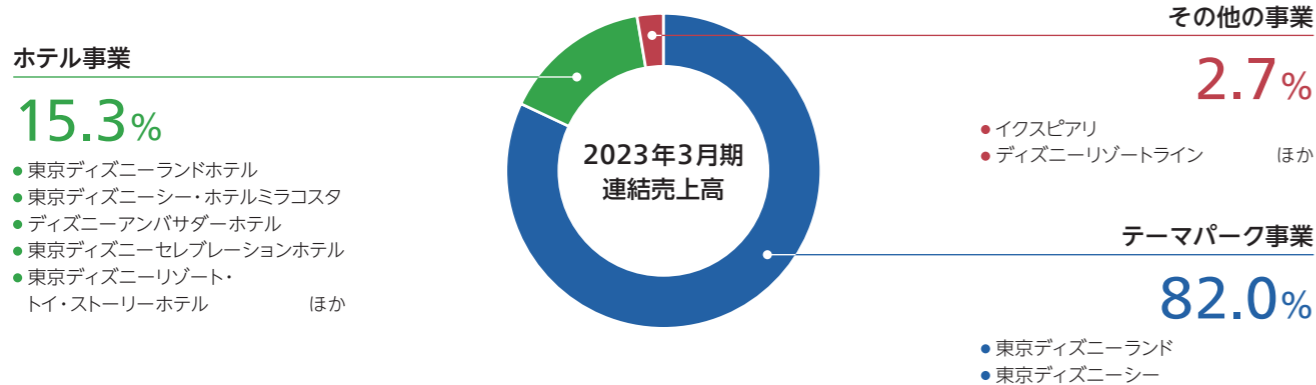
今号の表紙を飾る13名の社員は、ショー運営部、運営監理部、パークサービス運営部、商品販売部、フード販売部の各本部からなる社内展示会「東京ディズニーリゾート40th EXPO」実行委員会のメンバーです。組織の壁を越えて、従業員が東京ディズニーリゾートの歴史とこれから始まる40周年イベントを体感することができる「東京ディズニーリゾート40th EXPO」を実現させ、グループ会社を含めた従業員エンゲージメントの向上に大きく貢献しました。チャレンジの内容については、P.46をご覧ください。



# Oriental Land at a Glance

## 事業領域

コア事業のテーマパーク事業が売上高の約8割を占める



## OLCの強み

- 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キャストを含む従業員、施設やコンテンツが作り出す魅力的な空間、そして東京ディズニーリゾートを愛してくださるゲストの好循環で創造するハピネス
- 抜群の立地に広大な土地を自社で所有
- ディズニー社との長期的な契約

P.8

## 「リピーター」ゲストに楽しんでいただくための、東京ディズニーリゾートならではの工夫

東京ディズニーリゾートのゲストの多くは、過去に一度はパークに来園したことがある「リピーター」です。そのため、ゲストに常に新鮮さを提供することで、体験価値を向上させ、そして何度も来園したくなるパークの実現を目指しています。

### 季節ごとにパークを楽しんでいただくための施策

東京ディズニーリゾートでは、毎年ハロウィーンやクリスマスなど、季節ごとのスペシャルイベントやプログラムを実施しています。テーマに沿ったパレードやショーなどのエンターテイメント、商品、フード、デコレーションを展開し、ゲストにいつものパークとは違った世界観を体験していただくことで、新鮮さを提供するとともに、収益の向上を実現しています。また、学生の春休みや夏休みに期間限定券種を販売することで集客を強化しています。

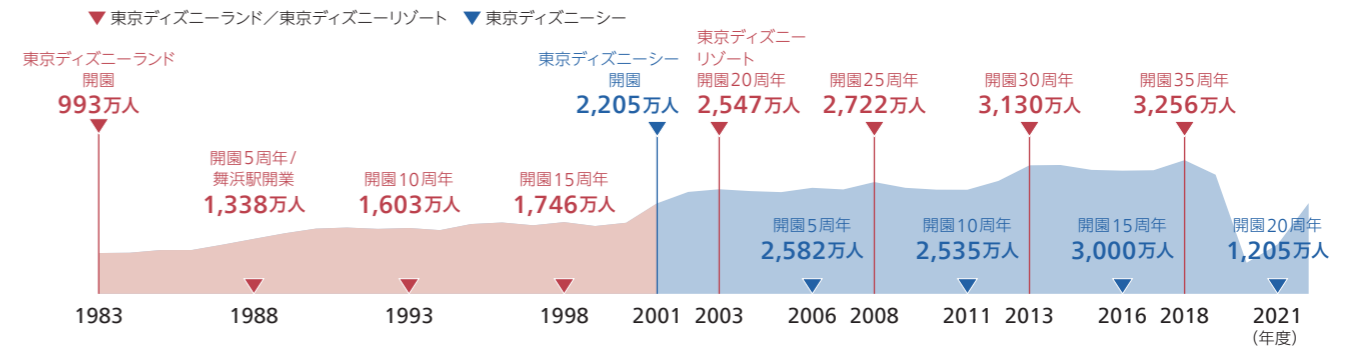
### ゲストへの多様な選択肢の提供

さまざまな味を楽しんでいただけるポップコーンは、いまや東京ディズニーリゾートの定番メニューとなっています。開園当初は塩味のみでしたが、2020年9月にはポップコーン専門店がオープンし、今ではキャラメル味やカレー味などが加わって、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーそれぞれ約10種類の味をお楽しみいただけます。また、ポップコーンを入れるポップコーンバケットのデザインも豊富に展開しており、ゲストは来園のたびに異なるポップコーンバケットと味を楽しむことができます。



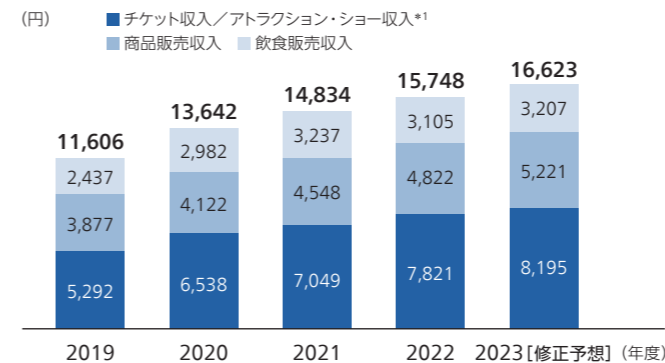
## 入園者数の推移

周年イベントを契機に入園者数が一段階増加する傾向



## ゲスト1人当たり売上高の推移と各収入の傾向

ディズニー・プレミアアクセス(パーク内施設などを予約いただける有料のサービス)の導入といった恒久的な要因に加えて、年間パスポートの休止などによるゲスト層の変化や、パーク営業再開後の需要の増加などの要因によって、ゲスト1人当たり売上高が増加しています。



### ゲスト1人当たり売上高の開示内容の変更について(参考)

2022年3月期まで	対象
ゲスト1人当たり売上高(円)	
チケット収入	パークチケット
商品販売収入	アーリーエントリーチケット
飲食販売収入	

2023年3月期から	対象
ゲスト1人当たり売上高(円)	
アトラクション・ショー収入	パークチケット
商品販売収入	アーリーエントリーチケット
飲食販売収入	体験の収益化(東京ディズニーリゾート・パッケージングの有償コンテンツ、ディズニー・プレミアアクセスを含む)

### チケット収入/アトラクション・ショー収入

- 2023年10月1日より変動価格制の価格幅を広げ、1デーパスポート(大人)の価格は¥7,900~¥10,900の6段階です。
  - チケット価格改定の要素は以下3つです\*2。
    - テーマパーク価値の向上
    - 価格感度調査結果
    - ゲストの需要
  - 2022年5月にディズニー・プレミアアクセスを導入し、7つのアトラクション、4つのエンターテイメントに適用しています。(2023年10月末時点)
- \*2 増税などの外部環境によるタイミングも考慮

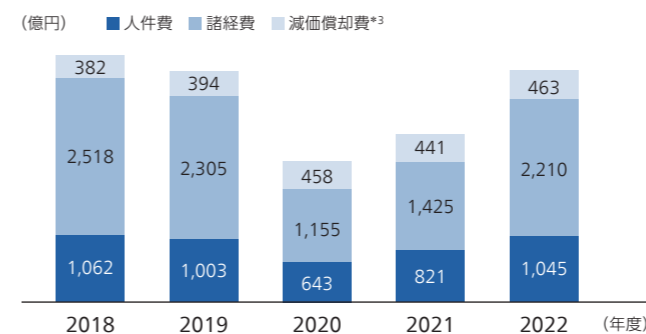
### 商品販売収入

- 周年イベント時に伸長する傾向があります。
- 「ダッフィー&フレンズ」シリーズなど、魅力的なコンテンツの開発が収益向上に大きく貢献しています。

### 飲食販売収入

- イベントの状況等の影響はあまり受けず、安定した売上を維持しています。
- 入園者数が増加するほど、需要の高い高価格帯店舗(テーブルサービス等)の利用率が上限に近づき、その分比較的低価格のカウンターサービス店舗やワゴンの利用率が相対的に上がることから、減少する傾向にあります。

## 連結コストの推移と傾向



## コストの傾向

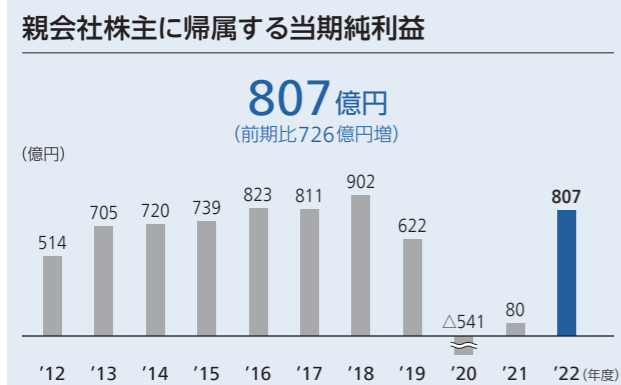
	運営状況や入園者数に応じて変化	状況に関わらず発生
人件費	準社員(労働時間、在籍人数) 正社員(賞与)	正社員(基本給)
諸経費	商品・飲食原価、ロイヤルティー、エンターテイメント関連費用、イベント関連費用、販売促進費用	メンテナンス費用
減価償却費	—	施設オープン後、7-9年間は重くなる傾向

## 財務ハイライト(連結)

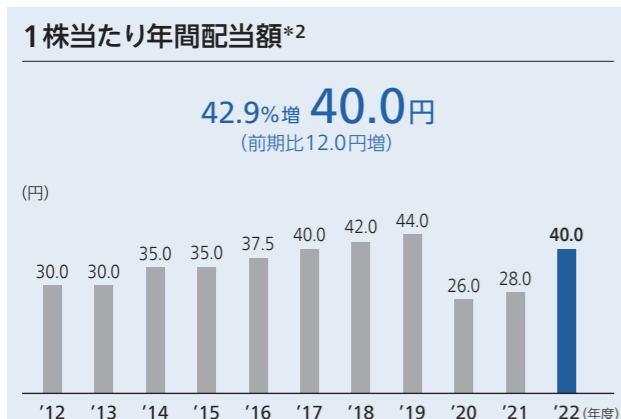


テーマパークの価値向上に伴って入園者数とゲスト1人当たり売上高が増加してきました。

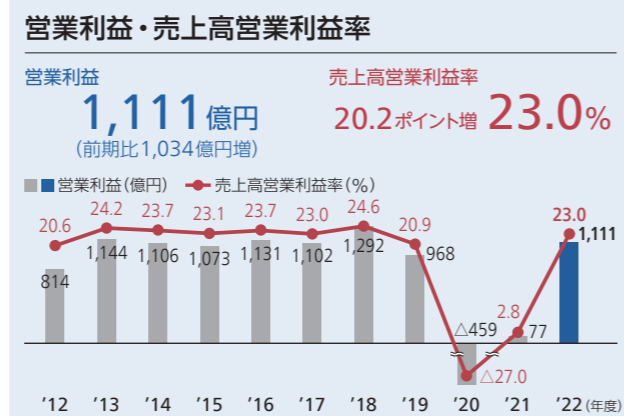
2022年度はパークの入園者数制限の緩和や「ビリーヴ!〜シー・オブ・ドリームス〜」の好調により入園者数が増加したことに加え、ディズニー・プレミアアクセスなどの販売も好調だったため、売上高が増加しました。



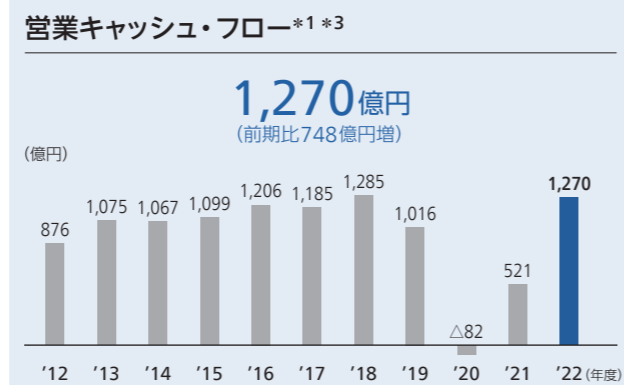
親会社株主に帰属する当期純利益は、営業利益の増加、金利負担の減少等により着実に成長してきました。2022年度は売上高の増加により、親会社株主に帰属する当期純利益が増加しました。



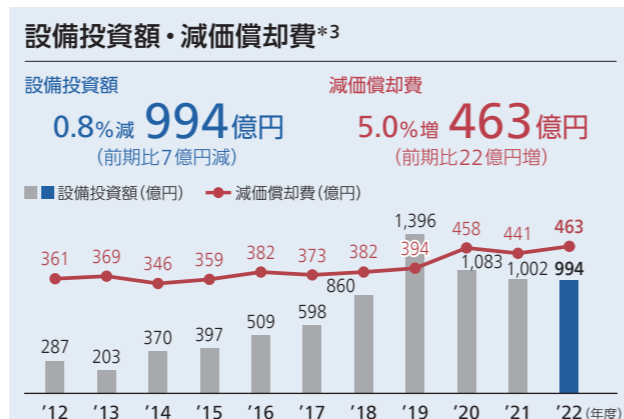
安定的な配当を目指すという方針のもと、2022年度は利益の増加に伴い前期から増配し、1株当たり40円でした。



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。2022年度は人件費や諸経費が増加したものの、売上高の増加などにより増収増益となりました。2024中期経営計画では、2024年度に営業利益1,600億円レベルを達成することを目標に掲げています。



2022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・フローが増加しました。2024中期経営計画では、営業キャッシュ・フロー1,800億円レベルを達成することを目標に掲げています。



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2,150億円、更新改良に900億円を充当予定です。減価償却費は2024年度に700億円レベルとなる見込みです。

注：記載金額は億円未満を切り捨てて表示しています。

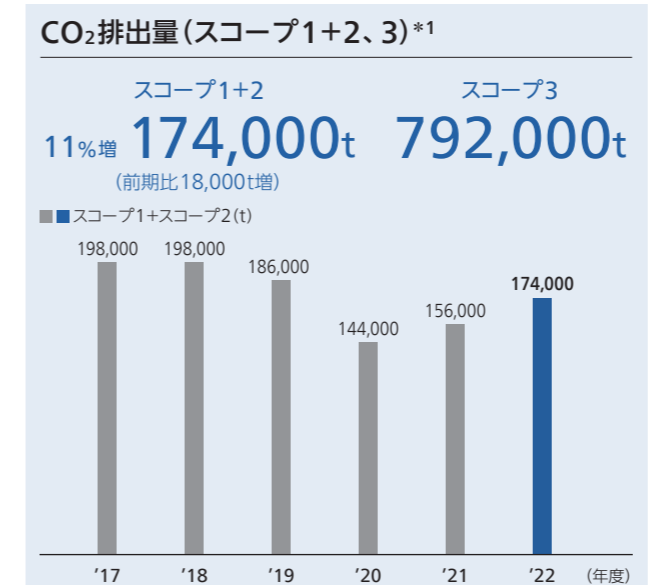
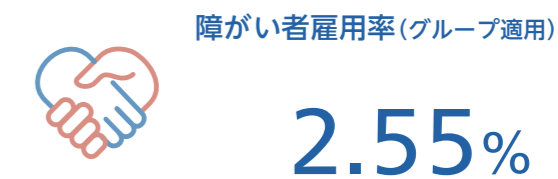
\*1 営業キャッシュ・フロー=親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)+減価償却費

\*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。

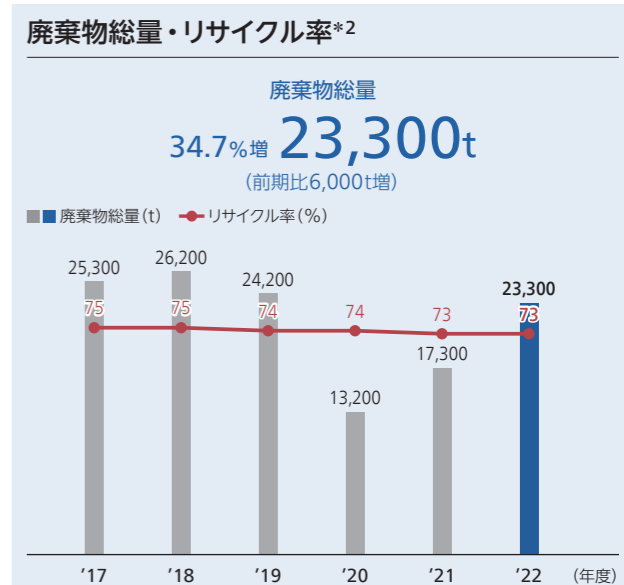
\*3 2019年度、2020年度の減価償却費の数値は、臨時休園による損失が含まれています。2020年度、2021年度の減価償却費の数値は、営業外費用に計上した減価償却費が含まれています。2021年度より、主に東京ディズニーランドの有形固定資産の減価償却方法について、定率法から定額法へ変更しました。

## 非財務ハイライト

\* 2022年度のデータを掲載しています(一部除く)。



当社グループでは、さまざまな施策を複合的に導入し、CO<sub>2</sub>排出量の削減努力を継続しています。2022年度は、当社グループ建物屋上に2カ所の太陽光パネルを導入しました。また継続的な活動として、使用エネルギー量の「見える化」による電力削減など適切な管理に取り組んでいます。



分別を強化したことで、現在リサイクル率は、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。

\*1 OLCグループの事業活動を領域として算出した数値です。

\*2 東京ディズニーリゾートの事業活動を領域として算出した数値です。

## 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

#### 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

### 行動指針

#### ひとりひとりにできること

- ① 探究と開拓
- 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。

## OLCグループの強みと歴史

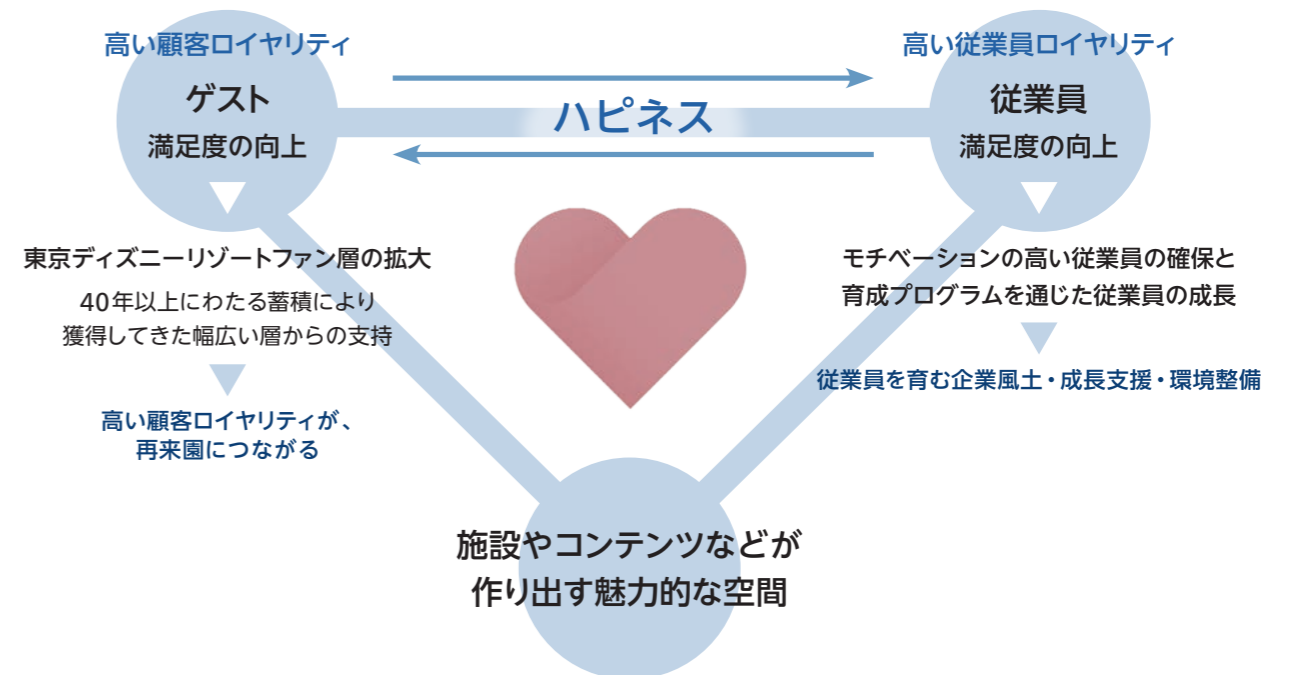
### 成長の源泉

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下さるゲストの皆さま。当社グループは、パーク開園以来、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

を創造するために、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、成長する従業員が起点となり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、ゲストや従業員の子どもや孫世代、さらにその先に続く永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。



#### 抜群の立地に広大な土地を自社で所有

都心から10kmの好アクセスの立地に、約200万m<sup>2</sup>の広大な土地を所有しています。半径50km内には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が展開しています。

- ▶ **広大な土地**  
都心から10km(6マイル)に約200万m<sup>2</sup>のまとまった土地を所有
- ▶ **巨大マーケット**  
半径50km(30マイル)内に可処分所得の高い約3,000万人が居住
- ▶ **便利なアクセス**  
東京駅から電車で約15分、羽田、成田両空港から直行バスで約45~60分



#### ディズニー社との長期的な契約

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・インクと長期にわたるライセンス契約をしています。

- ▶ **期限**  
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)の各施設のオープンをもって、最長2076年まで延長可能
- ▶ **範囲**  
ディズニーテーマパークなどの建設と運営
- ▶ **対価**  
売上高に応じてロイヤルティ(円建て)を支払い
- ▶ **関係**  
資本関係なし、人的関係なし

## OLCグループの強みと歴史

創業して60年あまり。パーク開園から40年の節目を迎え、大切なステークホルダーの皆さまとともに、数え切れないほどのハピネスが生まれてきました。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「すば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「ハピネス」を創造していくために、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。

ここでは、東京ディズニーリゾート40年のあゆみを振り返るとともに、「40年」をキーワードに、「コンテンツの進化」、「ゲストのロイヤリティ」、「従業員のロイヤリティ」という強みの成り立ちについて紐解きます。

### 創業～パーク建設

#### このすばらしい世界を、日本の子どもたちにも見せたい

当社は、レジャーを通じて、国民の文化・厚生・福祉に寄与することを目的に、1960年7月に設立されました。レジャー施設の理想の姿としてディズニーランドの誘致活動を行い、ディズニー社との基本契約の締結を経て、開園に向けての準備を進めていきました。

#### 1960

- 株式会社オリエンタルランド設立



設立当時の本社があったビル

#### 1979

- 米国人ウォルト・ディズニー・プロダクションズとの間でライセンス契約を締結



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

#### “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、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園にこぎつけました。その後、第2パーク構想がスタートし、ディズニー社との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。

#### 1983

- 東京ディズニーランドを開園

**OPEN** 東京ディズニーランド・パレード



東京ディズニーランド開園

#### 1988

- 第2パーク構想の発表

#### 1993

- 東京ディズニーリゾート10周年

**10th** ディズニー・ファンタジー・オン・パレード



東京ディズニーランド5周年記者会見

#### 1996

- 2010年に達成すべき企業像「OLC 2010 Vision」を策定
- 東京証券取引所市場第一部に株式上市

#### 1997

- 「東京ディズニーシー」の計画を発表

### リゾート時代

#### ここに来るだけで非常に楽しく長期滞在もできる都市型リゾートへ

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」、「東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ」、「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。

#### 1998

- 「東京ディズニーシー」の建設に着手

#### 1999

- オリエンタルランドグループのグループアイデンティティの確立

#### 2000

- 「イクスピアリ」
- 「ディズニーアンバサダーホテル」を開業

**SPECIAL** ウォルト・ディズニー生誕100周年  
ディズニー・オン・パレード/  
100イヤーズ・オブ・マジック



ディズニーアンバサダーホテル

#### 2001

- 「ボン・ヴォヤージュ」を開業
- 「ディズニーリゾートライン」を開業
- 「東京ディズニーシー」を開園
- 「東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ」を開業



(上)東京ディズニーシー グランドオープン  
(下)東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ

#### 2003

- 東京ディズニーリゾート20周年
- 20th** ディズニー・ドリームス・オン・パレード

#### 2008

- 「東京ディズニーランドホテル」を開業
- 「シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京」を開業



東京ディズニーランドホテル

#### 2010

- 株式会社オリエンタルランド創立50周年

#### 2013

- 東京ディズニーリゾート30周年

**30th** ハピネス・イズ・ヒア

#### 2016

- 「東京ディズニーセレブレーションホテル」を開業



東京ディズニーセレブレーションホテル

#### 2018

- 東京ディズニーシー 大規模拡張プロジェクトを発表

#### 2019

- 東京ディズニーシー 大規模拡張プロジェクトの名称「ファンタジースプリングス」を発表



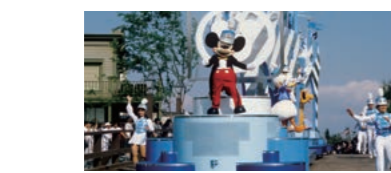
「ファンタジースプリングス」発表会見

### 成長の源泉① 40年間進化を続けるコンテンツ

施設やコンテンツなどが作り出す魅力的な空間 P.8

開園40周年を機に、新たな昼のパレード「ディズニー・ハーモニー・イン・カラー」がスタート。

これまで実施されてきた11のパレードの歴史に新たなページを刻みました。



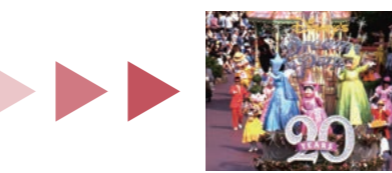
**OPEN** 東京ディズニーランド・パレード  
開園初日から東京ディズニーランドの5つのテーマランドをモチーフにしたパレードを開催



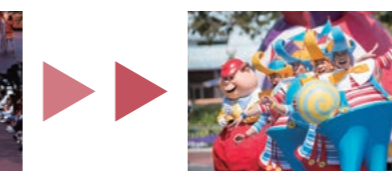
**10th** ディズニー・ファンタジー・オン・パレード  
数々のディズニー映画のシーンを再現し、特殊効果など新しい視覚的な試みにも挑戦



**SPECIAL** ディズニー・オン・パレード/  
100イヤーズ・オブ・マジック  
ディズニーの世界と華やかなアメリカのエンターテインメントの世界を融合させた壮大なパレード



**20th** ディズニー・ドリームス・オン・パレード  
“Dream”をテーマに、20周年を盛大に祝う、流れ星をモチーフにしたフロートが登場



**30th** ハピネス・イズ・ヒア  
さまざまな“ハピネス”を感じ、その場にいるすべての人を笑顔にする、色鮮やかなパレード



**40th** ディズニー・ハーモニー・イン・カラー  
“ハーモニーの世界へ”をテーマにしたカラフルで楽しさあふれるパレードを公演中

OLCグループの強みと歴史

新たなステージへのチャレンジ ▶▶▶

心の活力を創造し、社会へお届けしていく

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」などをテーマとしたエリアがオープンしました。感染症流行によって両パークは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、ゲストの笑顔が再び見られるようになりました。

2023年は東京ディズニーリゾート40周年を迎え、翌2024年には「ファンタジースプリングス」を開業する予定です。すべてはより大きなハピネスをお届けするために。

2020

- 東京ディズニーランド 大規模開発エリアをオープン



美女と野獣「魔法のものがたり」

2023

- 東京ディズニーリゾート40周年 ディズニー・ハーモニー・イン・カラー



2022

- 2030年に目指す姿の制定
- 「東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル」開業



東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル

2024

- 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」、「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」をオープン予定



ファンタジースプリングス



東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル パーク内からみたファンタジーシャトーの外観

成長の源泉② 40年間変わらないゲストのロイヤリティ ▶▶▶

高い顧客ロイヤリティ P.8

「ゲストの声」に綴られたハピネスへの想いが従業員の活力に

私たちにとって「ゲストの声」はとても大切な情報です。ゲストからいただいた声は全社で共有し、オペレーションの改善や、より良いサービスの開発などに活かしています。

また、ご意見やご提案とともに、お褒めの声をいただくこともあります。その時は私も心温まる思いがしますし、社内に共有することで従業員の活力になり、私たちの事業が持つ価値を再確認することにもつながっています。

「35年ぶりに来園し、変わらずキャストとの会話が楽しかった」「20年ぶりに来園し、昔に戻ったような気持ちで楽しめた」「13年前の楽しかった思い出を辿り、同じ場所で写真を撮った」などの声を目にすると、40年の月日を積み重ねても、ハピネスがゲストの心にあり続けていることを実感し、誇らしく心が引き締まる思いです。

お寄せいただいた「ゲストの声」の数々

VOICE



CS推進部 CS推進グループ K.M.

成長の源泉③ 40年間受け継がれる従業員のロイヤリティ ▶▶▶

高い従業員ロイヤリティ P.8

常にゲストのことを考え、「ハピネス」を創造し続けてきた 勤続40年の従業員の矜持とは

キャストとの絆とゲストの笑顔が原動力に

アニメーターから一転、開園当初は、東京ディズニーランドの商品店舗の責任者として、6年間勤務しました。当時は壁一面のぬいぐるみが空っぽになるほどの売れ行きで、陳列棚とストックルームを何度も往復しながら、商品を陳列し続けていました。業務は大変でしたが、「みんなで頑張ろう」と一致団結して乗り越えたことが印象に残っています。また、初めてのことで、ともにゼロから道を切り開いたキャストたちとの絆は深く、今でも宝物となっています。

その後はグッズのデザイン担当となり、20周年、30周年、そして今回の40周年と、節目を彩る商品のデザインを手掛けてきました。常にゲストの笑顔を描きながら妥協せずにデザインできるのは、かつてキャストたちとともに店舗で勤務した6年間のおかげです。ゲストはもちろんですが、40年経った今でも変わらずキャストたちが楽しそうに働いている姿を見るのも私の原動力です。

VOICE



商品本部 商品開発部 商品デザイングループ M.I.

安全を最優先に。そして、品質にこだわりを持ち続けて

VOICE



技術本部 安全品質監理室 安全監理グループ T.S.

現在、私はメンテナンスに係る当日責任者をしています。開園当初は、東京ディズニーランドのウエスタンランドに配属され、カントリーペア・シアターなどの整備を担当するところからスタートしました。

そこから担当するアトラクションの数が増え、さまざまな新しい技術が導入されましたが、何よりも「安全」を最優先すること、「品質」へのこだわりを貫くことは、40年間変わりません。開園前や閉園後の作業も多い裏方の仕事ですし、夜間の作業が続くこともありましたが、常にゲストをアトラクションに迎える時のことを思い浮かべながら取り組んできました。

家族が来園し、楽しそうに感想を話してくれることも多く、この仕事をしていて良かったと思える瞬間です。また、一度家族に職場を見せる機会があり、その時も誇らしく嬉しかったです。

ゲストがいつ来園しても、安心して高品質のアトラクションを楽しめるよう、これからも邁進していきたいと思っています。

あらゆる変化や困難にチャレンジし、成長する会社の一員として

開園当初は、東京ディズニーランドのレストランで食材の発注を担当しました。初年度で予測もままならず、天候などに翻弄される毎日でしたが、社員もキャストも皆「夢と魔法の王国の建国の一員」という使命感が大きなモチベーションでした。

次にスポンサー企業の誘致を担当し、クレジットカードの導入に携わりました。現金が主流の時代で「時期尚早」との声もあり、協議を重ねながら導入範囲を徐々に拡大し、それが現在のキャッシュレス化につながっています。

その後、スポンサー契約や法務の経験を礎に、グループ会社に出向して総務人事領域や子会社経営全般も担当しました。グループ会社の設立にも関わり、OLCグループ全体の成長を念頭に、グループ会社とOLCとの連携に心を砕いてきました。

グランドオープンの感動から40年。時代の流れとともにゲストのニーズは変化し、時には困難もありましたが、OLCグループは「ゲストや家族の幸せのために、ベンチャー精神でチャレンジし、成長させていくメンバーの集団」であり、その一員であることを誇りに思っています。

VOICE



総務部 リスクマネジメント・コンプライアンス推進グループ T.N.

## 会長メッセージ



**「夢・感動・喜び・やすらぎ」を不変の価値として、  
当社グループの描く夢が、過去・現在・未来の軸で切れ目なくつながり、  
今後も社会へ貢献できますよう、全力で職務を全うしていきます。**

2023年4月、東京ディズニーリゾートは開園40周年を迎えました。これもひとえに、長期にわたり支えてくださっているすべてのステークホルダーの皆さまの厚いご支援の賜物と心より感謝申し上げます。

この節目の年において、代表取締役会長(兼)CEOを拝命することとなりました。歴代の経営陣や諸先輩方が築き上げてきた歴史や経営を継承するという役割に大きな責任を感じております。当社グループへ寄せられる期待や事業への愛情をしっかりと受け止め、経営の進化に邁進する所存です。

私は東京ディズニーランドが開園する3年前の1980年に当社へ入社しました。ディズニーランド

誘致のビジョンに共感し、日本版ディズニーランドの立ち上げに何としても加わりたいと思ったのが発端でした。以来、理念とする「夢・感動・喜び・やすらぎ」を不変の価値として、東京ディズニーリゾートの発展に取り組んでまいりました。当社グループの描く夢が、過去・現在・未来の軸で切れ目なくつながり、今後も社会へ貢献できますよう、全力で職務を全うする覚悟でおります。

当社は、OLCグループが2030年に目指す姿を「あなたと社会に、もっとハピネスを。」と定め、なかでも「従業員が心から誇れる企業であり続けること」を念頭に、社会のより良い未来を見据えた変革を現在進めております。

私たちの目指すサステナビリティ経営とは、長期持続的な成長と持続可能な社会への貢献を両立させていくものであり、「人」の力を何よりも大切に考えております。この事業に参加することに幸せや喜びを感じる人、人に喜んでもらうことに喜びを感じる人の存在がとても重要です。なぜなら、サステナビリティ経営とは1社だけ、企業だけではできず、周りから受け入れられ、周りとの協力をしながら循環を促し、地球や他者への愛があってこそ成り立つからです。

ディズニーテーマパークは、「ストーリーを伝える」という核心的な価値に基づいています。家族、友人、子どもや動物たち、それらを取り巻く環境や自然への愛がベースとなっています。愛を無意識に感じるからこそ、どこか懐かしく、温かく、愛おしい気持ちになる。その積み重ねが感動につながっていく。その感情の動きに共鳴してくれるのがまさにキャストです。提供価値は最終的にキャストからゲストに伝わりますから、キャスト自身が幸せでないと周りに喜びの種をまくことはできません。

今回の統合報告書では、価値創造の源泉である従業員にフォーカスし、キャストのホスピタリティが社内でのどのように育まれているのか、当社従業員の強みと成長がどのように事業に貢献しているのかなど、人的資本についてより具体的に紐解き伝える内容となっております。

私自身、2023年6月まで経営戦略本部長としてESGマテリアリティに関わる戦略を統括しておりましたが、経営層や多くの従業員との議論を通して、「サステナビリティ」や「ESGの視点」が従業員に刻まれ社内に広がり始めているのを実感しております。

2024年6月6日には、東京ディズニーシー開園以来最大規模の開発となる「ファンタジースプリングス」がオープンいたします。この新テーマパークには、幅広い世代に愛されているディズニー映画「アナと雪の女王」「ピーター・パン」「塔の上のラプンツェル」の世界が再現され、最上級ランクの客室を有するパーク一体型ホテル「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」が加わり、世界中でオンリーワンの夢のひとつをお届けできるものと確信いたします。

2027年には、東京ディズニーランドでは開園以来親しまれてきた「スペース・マウンテン」とその周辺エリアを一新し、斬新でユニークなトゥモローランドの世界観をお楽しみいただけます。

その後も途切れることなく、アトラクションやエンターテインメントなど新たな感動を創出し、ブランド価値を高めていくとともに、さまざまなビジネスの可能性にも挑戦してまいりますので、どうぞご期待ください。

皆さまにおかれましては、ぜひ長期的な視点で見守っていただき、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。

2023年11月

代表取締役会長(兼)CEO

高野由美子



## 社長メッセージ

従業員との対話、人と人の触れ合いを大切に、  
「人の力」を最大限に活かして、  
「ハピネスの好循環」を生み出していきます。



代表取締役社長(兼)COO  
吉田 謙次

### 社長就任から今日までの振り返り

#### 事業の原動力となり、 未来を切り拓いていくのは「人の力」

社長に就任してから2年が経過しました。前例のない感染症流行のもと、難しい経営の舵取りを迫られた2年間でした。キャストをはじめ従業員は、多くの制限があるなかで自身ができることは何かを考え、創意工夫しながら、ゲストにハピネスを提供できるように全力で対応し、この危機を乗り切ることができました。

私は、当社グループの事業の原動力となり、未来を切り拓いていくのはやはり「人の力」であると強く認識すると同時に、「人と人との触れ合い」を大切にし、こころの産業として事業活動をしてきた当社グループの存在意義そのものについて、深く考えさせられました。また、感染症流行による長期の休園リスクなど、これまでの集客に依存した事業構造の課題を痛感しました。

こうした経験を踏まえ、当社グループは2022年4月に長期的な成長の方向性として、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。また、2024中期経営計画を策定し、「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」を方針に掲げ、①1日あたりの入園者数上限を下げ、平準化を推進、②選択枝の提供、③パークの魅力向上、④効率的なパーク運営の確立の4つの施策をテーマパーク事業戦略の主軸に取り組みすることで、ゲストの体験価値向上を図りながら、優先課題である財務数値の回復を目指しました。

### 足元の業績結果について

#### 感染症の影響の減少により 大幅な増収増益を達成

2022年度は、感染症流行が落ち着きつつあるなかで、インバウンド需要が昨年と比較し大幅に伸びました。加えて、さまざまなスペシャルイベントや東京ディズニーシーの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～」導入が奏功し、入園者数が増加しました。一方、ゲストの体験価値向上のため、1日あたりの入園者数については引き続き上限を設け、ゲストのニーズに合わせて、パーク内施設などの体験

時間や入場時刻を指定して予約いただける有料のサービス「ディズニー・プレミアアクセス」を新たに導入しました。また、ホテル事業においては、2022年4月より東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテルをオープンしました。これらの施策により、ゲスト1人当たりの売上高が増加するとともに、大幅な増収増益という結果となりました。

ただし、この結果については、私は手放しでは喜べることではないと思っています。入園者数の回復が非常に早く、感染症流行下で規模を縮小していたエンターテイメントからアトラクションへゲストの需要がシフトし、感染症流行前よりアトラクションの待ち時間が長くなりやすいという新たな課題が見えてきました。

折しも、2023年度は東京ディズニーリゾート40周年の節目を迎えます。この機会を最大限に活用してエンターテイメントの充実を図り、飲食や商品も含めて、ゲストの皆さまにアトラクション以外のさまざまなお楽しみをご提供していきます。また「東京ディズニーリゾート40周年記念プライオリティパス」の導入をはじめ、快適なパーク環境を創出していく方針です。

### 2024中期経営計画の進捗と計画

#### 検証を重ね、ゲストの体験価値と 収益を確実に向上させていく

2024中期経営計画については、前述の通り、業績が急激に回復し、将来に向けたチャレンジという点においては良い一歩を踏み出せたと評価しています。

2023年度も引き続き各施策を着実に進めるとともに園内における需要の集中など体験価値への影響を検証しつつ、体験価値向上に向けた取り組みを適宜検討していきます。

なお、財務目標については、2024年6月6日にオープン予定のファンタジースプリングスを含め、内外環境の見通しを踏まえて再検討し、連結営業利益1,600億円レベル、連結営業キャッシュ・フロー1,800億円レベル、ROE11%レベルを目指すこととしました。いずれも過去最高の水準となっており、簡単に達成できる目標ではないですが、全社一丸となって目標達成に向け取り組んでいきます。

社長メッセージ

**施策1 1日あたりの入園者数上限を下げ、平準化を推進**

ゲストの満足度やパーク環境などに総合的に鑑みながら、適正な上限を検証していきます。今後の上限は検証次第ではありますが、重要な要素としては、感染症流行前よりも引き下げることで非常に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進めることだと考えています。

インバウンドの取り込みについては、海外での利用頻度が高いオンライン代理店「OTA（オンライン・トラベル・エージェント）」の販促活動を実施していく予定です。海外ゲストがより楽しく過ごしていただけるように、動画などを通じて東京ディズニーリゾートを訴求していきます。

平日と休日の平準化については、時間は要すると思いますが、より弾力性をもたせた変動価格制の運用として、2023年10月より、チケットの価格帯を2つ増やし、6つにしました。また期間限定などのチケットを活用した平準化の推進と入園者数の底上げを図ります。加えて、集客力のベースとなるスペシャルイベントの規模を回復させていきます。

**施策2 選択枝の提供**

2022年度は、ゲストのニーズに合わせて、パーク内施設などの体験時間や入場時刻を指定して予約いただける有料のサービス「ディズニー・プレミアアクセス」を8つのコンテンツに導入しました。ご利用いただいたゲストの満足度は高く、選択枝のひとつとして受け入れられたと評価しています。

2023年度は、東京ディズニーランドのエンターテイメント「ディズニー・ハーモニー・イン・カラー」「東京ディズニーランド・エレクトリカルパレード・ドリームライツ」など、一部スペシャルイベントのパレードに導入し、パレードを確実に楽しみたい、公演開始までの時間を有効活用したい、というゲストへの体験価値の向上に寄与しています。

ただし、この「ディズニー・プレミアアクセス」にも、課題があると認識しています。例えば、「どうしても今日はこのアトラクションに乗りたい」「このショーを見たい」というゲストが午前中に来園したにもかかわらず、早々に「ディズニー・プレミアアクセス」が終了しているのは本意ではありません。「ディズニー・プレミアアクセス」販売状況やゲストの動向について引き続き、注視してい

きたいと考えています。

パッケージングについては、2022年度より販売枠数の拡大や付帯しているコンテンツの拡充を図っています。2023年度以降も、ゲストへの選択枝として魅力的なプランを準備していきます。

**施策3 パークの魅力向上**

パークの魅力向上については、まずは感染症流行で縮小していたスペシャルイベントやエンターテイメントなどの規模を順次回復させていきます。コンテンツを拡充することで、パークの需要を底上げするだけでなくパーク内での需要分散を図ることができ、アトラクションの待ち時間の短縮にもつながると考えています。

2023年度は、40周年を象徴するドリームガーランドをモチーフとしたデコレーションに、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」、スペシャルメニューやグッズの提供など、総力を上げてコンテンツを拡充しています。さらに、40年間の感謝の気持ちをお伝えし、皆さまに笑顔をお届けするため、全国各地のお祭りに40周年スペシャルパレードで参加します。加えて、全国の数カ所の花火大会では、スペシャルドローンショーを夏に実施しました。ぜひ各地域の皆さまも一緒に40周年を楽しんでもらいたいと思います。

また、ゲストニーズも多様化しているため、それぞれに即したコンテンツの拡充を図ることも非常に重要です。例えば、会員制のオフィシャルパークファンクラブ「ファンダフル・ディズニー」では、入会者を抽選で40周年オープニングセレモニーにご招待するなど、会員ならではの特典やキャンペーンを展開しています。

なお、2022年度に、東京ディズニーシーが遊園地・テーマパーク業界において権威のある賞「アプローズ・アワード(Applause Award)」を日本のテーマパークで初めて受賞しました。「限りなく完璧なテーマパークである」と評価されたことは非常に嬉しくもあり光栄です。これは、キャストをはじめ従業員の努力の成果だと感じています。今後は2024年6月6日開業予定の「ファンタジースプリングス」、2027年開業予定の「スペース・マウンテン」大規模リニューアルなど、中長期的に東京ディズニーリゾートの魅力向上させるための計画も着々と進行しています。ぜひ今後の展開を大いに期待してほしいと思います。

**施策4 効率的なパーク運営の確立**

当社グループの事業は、いわゆる装置産業であり労働集約型ビジネスです。このことに関しては、感染症流行を通して、考えさせられることが多くありました。

パークという場には、キャストの存在は欠かせません。キャストの給与面だけでなく、働きやすい職場環境を整えることや、しっかり笑顔で接客できるように自主性を尊重したサポートも非常に重要です。本人のやる気と魅力を引き出すサポート環境が醸成されることによって、結果として効率的なパーク運営につながると考えています。

業務効率化にあたっては、さまざまな施策を検討中ですが、例えばレストランの厨房などで効率化・省力化を図ることによって、キャストのポジション見直しを強化するなど、将来的にはパーク全体のより適切な人員配置にもつながると考えています。

なお、デジタルを活用した施策も検討しています。11月から一部レストランで導入する「ディズニー・モバイルオーダー」では、スマートフォンでメニューをゆっくり選んでいただけるようになり、ゲストが好きな時間帯に受け取りにも行けるので、待ち時間の短縮にもつながります。

**ESGマテリアリティの取り組み**

**社会への価値提供の追求が、将来の財務指標の向上につながる**

当社グループは、2022年4月に2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を制定し、8つのESGマテリアリティへの取り組みを推進しています。

ESG担当部門中心であった推進体制も変化し、事業部門の役員をリーダーとするESGマテリアリティの取り組みが広がるなど、実行フェーズへと移行していることもあり、ESGやサステナビリティの考え方が経営に組み込まれ、徐々に社内に浸透し始めていることを実感しています。

経営会議や取締役会においても、ESGに関する議論がなされるようになり、私が議長を務めるサステナビリティ推進会議でも、従業員や環境に関わる課題について、社会状況、ゲストの状況なども踏まえ、賛否含めて闊達な議論を交わしました。

人権、多様性の尊重については、当社グループ事業の基盤と捉えており、このようにこれからも議論を重ねな



がら、互いの違いを認め合い、変化に対して柔軟に対応できる組織体制を強化していきたいと思います。

また、私自身はフード本部出身ということもあり、レストランにおける使い捨てプラスチックの削減や食品ロスについて日頃から敏感なのですが、パーク内のレストランでは、ストローが無くなりストローレスリッドに、一部の店舗でビールの紙コップはアルミ製へと徐々に変更するなど、省資源化・資源の有効活用の取り組みも着実に進捗しています。

私は、「非財務とは、将来財務である」と思っています。ESGマテリアリティを通じた社会への価値提供を追求していくことは、当社グループの将来の財務指標につながる重要なことだと認識しています。なぜなら、事業活動を継続するためには、社会や環境との関係性は当然必要ですし、キャストをはじめとする従業員は社会の一員でありゲストでもあるからです。

人と人との信頼関係のように、我々はESGやサステナビリティの歩みを一歩ずつ進めていくことを通じて、社会やステークホルダーとの信頼関係を高めていく。それが将来財務の礎を築くものだと考えています。

**人的資本について**

**「対話」が人を育て、大きな「組織力」となる**

当社グループにとって、人的資本は事業の根幹であり、利益の源泉です。元来、当社グループには、先輩は後輩

社長メッセージ

を育て、後輩は先輩を慕い、自律的に育つように背中を押す文化がありました。感染症流行を経て、改めて人と人との関係の重要性が見直されるなか、この文化を、私たちのDNAとして再び活性化させていきたいと強く思っています。

いわゆる「プライドをもって仕事ができる」というのは、言い換えれば「仕事を通じて、成長していることを実感できる」ことだと思います。そういった意味でも、2024中期経営計画の人事施策で掲げている「一歩踏み出す、背中を押す」は非常に大切だと思います。私はこの1年間、従業員が「自ら一歩を踏み出す」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（背中を押す）が大切であることを、かなり積極的に発信してきました。

では、具体的にどうするのか。私は、従業員の育成や成長を促す仕組みをつくることも大切ですが、最終的にはやはり「対話」が重要だと思います。この1年で対話の再開が社内外の至るところで始まっていますが、現時点では、コミュニケーションの歯車を再び回し始めた段階です。まだ時間はかかると思いますが、いったんコミュニケーションの歯車が回り始めれば、簡単には止められない大きな「組織力」へとつながると確信しています。

私自身も、この1年間は、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「KATARIBA（カタリバ）」を約20回開催し、まずは管理職レベルから対話することを意識してきました。ここでは、特にテーマは決めず、2024中期経営計画についての意見や、社長になった経緯など、さまざまな雑談をしています。自分の考えも及ばないような多様な考え方が聞けたり、それに耳を傾けたり、本当に気づきが多い充実した時間で、あっという間に時間が過ぎてしまいます。今後は一般職の社員へも対話の場を広げていきたいと思っています。

おわりに・40周年の節目を迎えて  
これまでとは違う成長の方法を  
追求していく

東京ディズニーリゾートが開園40周年を迎えることができ、過去3年間の苦しかった時期をようやく乗り越えられたと実感しました。2023年4月には、ダンサーたちが出演した40周年パレードが再開できました。私はリハーサルから視察していましたが、パレードの先頭

にダンサーたちが登場したとき、涙があふれました。「人の力」の凄さと、私たちの事業のすばらしさを改めて感じた瞬間であり、この思いを、決して忘れてはならないと深く心に刻みました。

思えば、この3年間はいろんな制約を受け、パークに出来ない・来られないゲストがたくさんいらっしゃいました。私が一番危惧していたのは、パークを愛してくれた人たちの気持ちが離れてしまうのではないかと、ということでした。しかし、私の心配は杞憂となり、制限が解除されると非常にたくさんのゲストが再び来園してくれました。園内でゲストの笑顔を見かけるとやはり、私たちが生み出す場は生活に不可欠だと実感します。「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策定時に、全役職員で共有した事業に対する想いです。老若男女、国籍、生活などを問わず、人と人が触れ合い、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、そのすば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す。まさにそのような、当社グループの存在意義ともいえることを再認識させられた3年間でした。

今後、次の50年、100年に向けて、当社グループが持続的に成長していくうえで、社長としての私の役割とは、新規事業を含めてこれまでと違った当社グループの成長の方法を追求していくことです。そのためにも、足元の状況にしっかり対応しつつ、長期目線で経営を考えていく。この両輪を回していくことが、結果的に従業員の幸福につながり、ハピネスの創造となり、社会への貢献につながっていく——このことを信条として、職務に邁進したいと思います。

投資家・株主をはじめ、多くのステークホルダーの皆さまのご期待を超えるような企業として成長すべく、今後もしっかり対話を重ねながら、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。

2023年11月

代表取締役社長(兼)COO

菅 田 謙 次

# 長期持続的な ハピネス創造に向けて

CONTENTS

- 21 ハピネス創造プロセス
- 23 2030年に目指す姿
- 25 ESGマテリアリティ
- 27 資本強化に向けて

# 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・増強しながら、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、継続的な投資による「施設やコンテンツなどが作り出す魅力的な空間」が、三位一体でビジネスモデルの成長ドライバーとなり、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

P.7

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

競争優位性

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

## 人的資本

競争優位性

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

- ハピネス創造を支える職場環境・組織風土

## 知的資本

- 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

継続的な投資による  
経営資源の強化

## 経営資源

P.27

## 社会関係資本

競争優位性

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

## 自然資本

- 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

- 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
- ホテル事業
- 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  
ゲスト  
満足度の向上

高い従業員ロイヤリティ  
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

## 提供価値

P.23

## ハピネスの創造

2030年に目指す姿

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

## ESGマテリアリティ

P.25

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
- ▶ 循環型社会
- ▶ ステークホルダー・エンゲージメント
- ▶ 企業経営の公正性

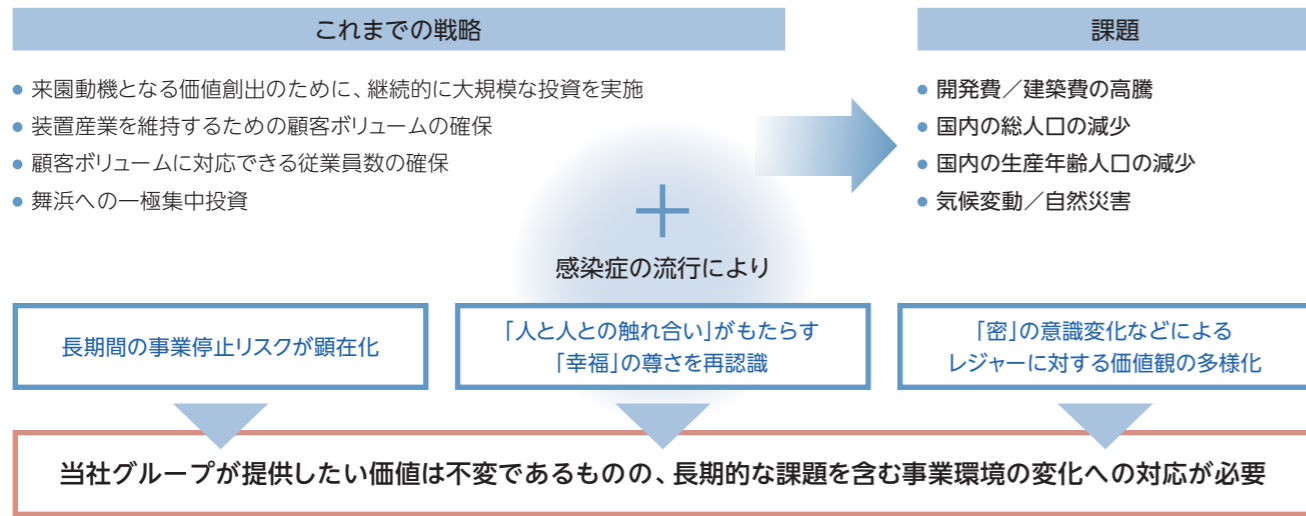
# 2030年に目指す姿

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想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上げ、収益の拡大を実現してきました。一方で、少子高齢化の進行による労働人口の減少や、2020年以降の感染症の流行によるレジャーに対する価値観の多様化など、長期的な課題を含む事業環境の変化への柔軟な対応が重要であると捉えています。

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、よりサステナブルな事業構造へと転換を図り、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。



## 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を両立するサステナビリティ経営の実現に向け、提供価値である「ハピネス」を持続的に創造していくために、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を定めています。

具体的には、既存事業に加え、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ます。また、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ます。さらに、従業員の働きがいを高め、会社、事業、その先の社会へとハピネスの好循環を創出していきます。

# 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年に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。

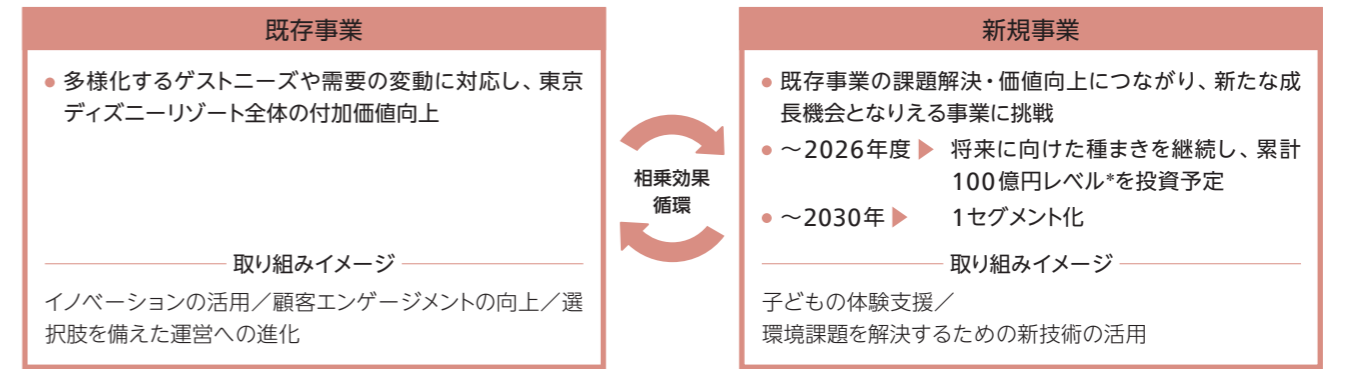
既存事業では、多様化するゲストニーズや需要の変動に対応し、東京ディズニーリゾート全体の付加価値向上を図ります。そのために、これまでの楽しみ方にとらわれず、顧客との接点の多様化など、さまざまな手法を検討していきます。

新規事業では、既存事業の課題解決や価値向上につな

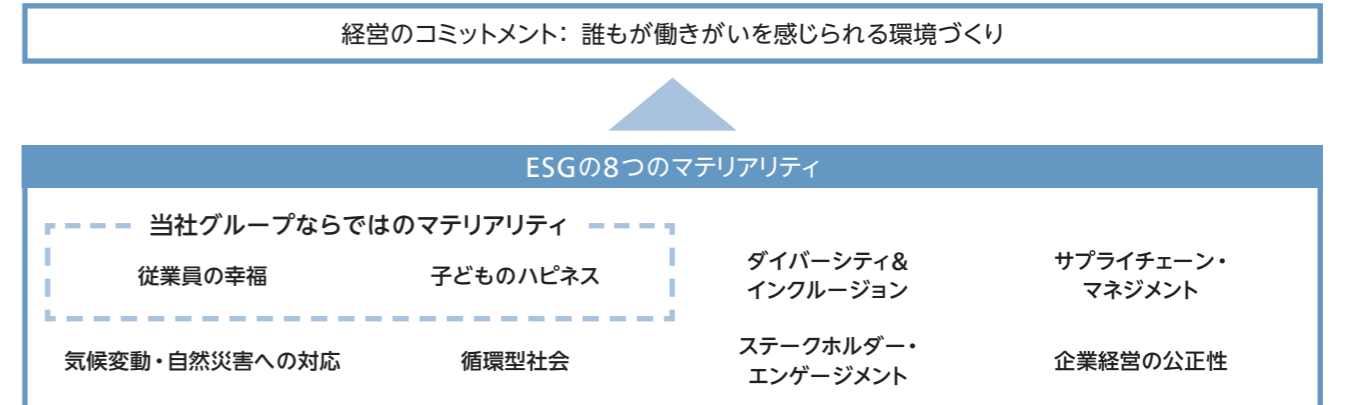
がり、かつ成長機会にできる新規事業に挑戦していきます。将来に向けた種まきを継続し、2030年までに新しい収益の柱として1セグメント化を目指します。

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.25



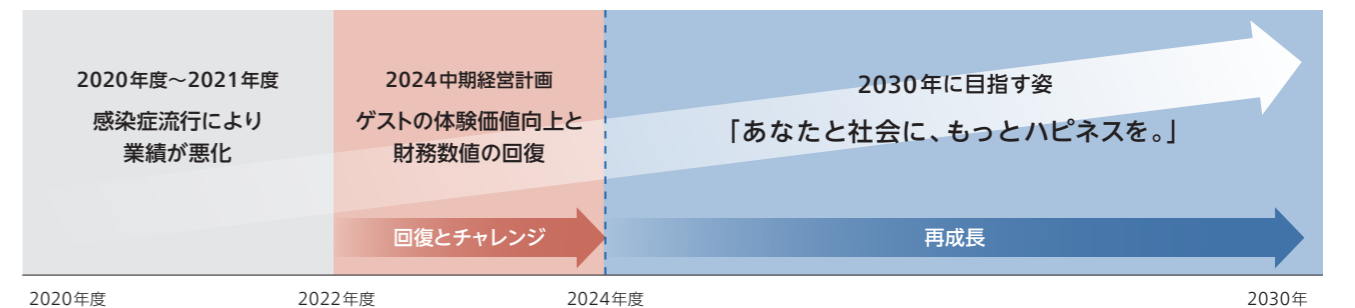
\*東京ディズニーリゾート内の、新規収益機会の獲得に向けた投資を含む



## 2024中期経営計画の位置づけ

当社グループでは、2030年に目指す姿の実現に向けたステップとして、2024中期経営計画を策定しました。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

行う期間として、ゲストの体験価値向上と財務数値の回復を目指しています。



# ESGマテリアリティ

当社グループでは、「持続可能な社会への貢献」と「長期持続的な成長」を両立するサステナビリティ経営の実現のため、ダブル・マテリアリティの原則に則り、「社会、ステークホルダーの視点」と「企業へのインパクトの視点」で、成長につながる機会を取り込み、リスクを低減するための8つのESGマテリアリティを選定しています。それぞれ戦略および指標・目標(2030年KGI)を設定しており、着実に推進するために、2026年KPI、2024中期経営計画のKPIを定め、年1回以上、取締役会および経営会議に進捗を報告しています。

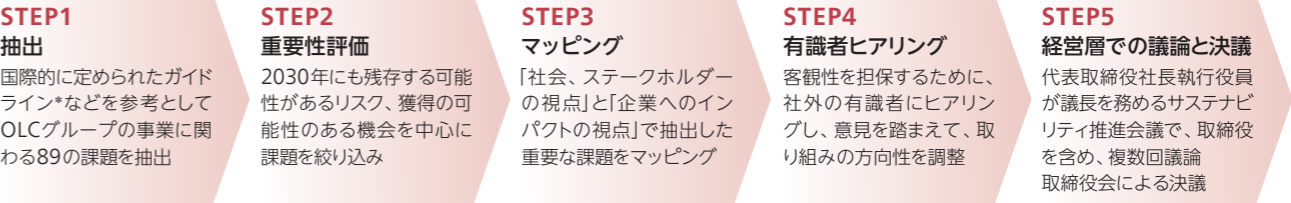
なお、「従業員の幸福」と「子どものハピネス」は当社グループならではの取り組みとして推進しています。

[KPI達成に向けた2022年度までの進捗状況は、こちらをご覧ください。](https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/esg_materiality.html)  
[https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/esg\\_materiality.html](https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/esg_materiality.html)

社会	
戦略	
 従業員の幸福	<b>機会</b> ・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 <b>リスク</b> ・人材不足 ・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を実施
	<b>指標・目標(2030年KGI)</b> ・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、ポジティブ回答率8割以上(OLCグループ全体平均)
	<b>戦略</b> <b>機会</b> ・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 <b>リスク</b> ・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、東京ディズニーリゾート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を実施
<b>指標・目標(2030年KGI)</b> 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	
 子どものハピネス	<b>機会</b> ・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 <b>リスク</b> ・ダイバーシティへの対応不足による体験価値の低下 ・人権尊重への対応不足によるリスクの顕在化 変容する社会や顧客ニーズの変化に対応し、多様な価値観を尊重した事業活動を展開するために、ベースとなる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を実施
	<b>指標・目標(2030年KGI)</b> ・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
	<b>戦略</b> <b>機会</b> ・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 <b>リスク</b> ・サプライチェーンへの対応不足によるリスクの顕在化 取引先と協働し、持続可能な調達を実現するために、方針整備を実施
<b>指標・目標(2030年KGI)</b> ・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%	

# 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

環境	
戦略	
 気候変動・自然災害	<b>機会</b> ・気候変動に適応することによる新たな体験価値の創出 <b>リスク</b> ・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を実施
	<b>指標・目標(2030年KGI)</b> ・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
	<b>戦略</b> <b>機会</b> ・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 <b>リスク</b> ・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を実施
<b>指標・目標(2030年KGI)</b> ・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%	
ガバナンス	
戦略	
 ステークホルダー・エンゲージメント	<b>機会</b> ・社会情勢変化への対応力強化 <b>リスク</b> ・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を実施
	<b>指標・目標(2030年KGI)</b> ・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の実施
	<b>戦略</b> <b>リスク</b> ・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 各種法令およびコーポレートガバナンス・コードを遵守し、変化に柔軟に対応し、成長できる体制の構築
<b>指標・目標(2030年KGI)</b> ・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おり、変化に柔軟に対応し、成長していける体制となっている	
 企業経営の公正性	<b>機会</b> ・社会情勢変化への対応力強化 <b>リスク</b> ・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を実施
	<b>指標・目標(2030年KGI)</b> ・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の実施
	<b>戦略</b> <b>リスク</b> ・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 各種法令およびコーポレートガバナンス・コードを遵守し、変化に柔軟に対応し、成長できる体制の構築
<b>指標・目標(2030年KGI)</b> ・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おり、変化に柔軟に対応し、成長していける体制となっている	

## 資本強化に向けて

当社グループの経営資源である6つの資本は、それぞれが価値創造の源泉となっています。なかでも、抜群の立地に自社で所有する広大な土地（事業資本）、圧倒的なブランド力とクリエイティビティや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（社会関係資本）、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（人的資本）など、圧倒的な競争優位性を有しています。

2024中期経営計画においても、これら6つの資本を最大限に活用した事業活動を展開することで、提供価値であるハピネスを創造していきます。また、2030年に目指す姿を実現するために特定したESGマテリアリティの取り組みを推進することで、長期的にさらなる経営資源の強化へとつなげ、持続的なハピネスの創造を実現します。

\* 2022年度のデータを掲載しています（一部除く）。

関連するESGマテリアリティ P.25



### 事業資本 競争優位性

都市部からの好アクセスの立地に広大な土地を所有し、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を有しています。

また、テーマパーク、ホテルなど多様な施設で構成される東京ディズニーリゾートでは、広大な非日常空間で生み出されるバリエーション豊かな体験が、ゲストのハピネスの創造につながっています。さらなるテーマパークの魅力向上に向けて、2024年度には、東京ディズニーシーに約10万m<sup>2</sup>の新エリア「ファンタジースプリングス」を開業します。

▶ 広大な土地を自社で保有	約200万m <sup>2</sup>
▶ テーマパーク累計入園者数	8億人以上
▶ テーマパークアトラクション数	2022年 80施設(1983年32施設)
▶ ディズニーホテルの総客室数 (東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル開業後)	約3,500室

2024中期経営計画での強化ポイント P.33

- [パークの魅力向上]
- ファンタジースプリングス開業
  - 東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル開業
  - イベント等の規模を感染症流行時よりも回復

関連するESGマテリアリティ P.25



### 人的資本 競争優位性

OLCグループにとって人材とは、事業の価値を創出していくうえで何よりも重要で不可欠なものです。

特に東京ディズニーリゾートの経営・運営においては、自社の事業に誇りを持ち、多様な雇用形態と職種で、それぞれの専門性を活かして働く従業員こそが価値創造の源泉です。変化し、成長する従業員の高いエンゲージメントがゲストサービスの向上につながり、事業価値への向上につながっています。

▶ 連結従業員数(2023年3月末)	
OLC単体従業員数	22,358人
・社員	3,126人
(総合職1,319人、テーマパークマネジメント職1,070人、専門職737人)	
・テーマパークオペレーション社員	2,087人
・嘱託社員	329人
・出演者	742人
・準社員	16,074人
グループ会社従業員数	6,620人

2024中期経営計画での強化ポイント P.34、42

- 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
- 快適な施設・デジタル環境

関連するESGマテリアリティ P.25



### 知的資本

高いゲスト満足度を維持しながら運営するためには、イマジネーションを具現化するチャレンジのDNAと、円滑なオペレーションによる安全管理体制が必須です。

日々品質の改善・向上に努め、これまで40年間にわたり、安心・安全な東京ディズニーリゾートの運営を続けています。

また互いに称賛し、高め合う風土を基盤とし、新たな発想と組織間の協働によりさらなる体験価値を創出します。

▶ 東京ディズニーランド累計運営日数(2023年3月末まで)	13,806日
▶ 施設全体の点検/整備を行う技術者数	約1,000名
▶ 会社表彰受賞者数	約400名
▶ ドリームアップ アイデア!*	1,330件

\* 組織や役割を超えてすべての従業員が気軽に提案できる制度

2024中期経営計画での強化ポイント P.33

- 新たな発想による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・組織づくりの推進
- スリムかつ効率的なパーク運営

関連するESGマテリアリティ P.25



### 社会関係資本 競争優位性

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は事業の根幹です。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通じて、新たな価値を創造します。

▶ 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	最長2076年まで
▶ ゲストからのご意見	約14,000件
▶ 1次サプライヤー数	約5,000社
▶ テーマパークのオフィシャルスポンサー企業との契約年数	開園以来最長40年
▶ 機関投資家との面談	延べ約760名

2024中期経営計画での強化ポイント P.50

各ステークホルダーの取り組みを推進していくための社内体制作りおよび、着実な実行

関連するESGマテリアリティ P.25



### 自然資本

ハピネスを持続的に創造し続けるためには、土台となる地球環境への負荷軽減は必須です。東京ディズニーリゾートの事業活動には、エネルギーや水、廃棄物管理など、ひとつの街のような多様な機能が含まれています。そのため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、循環型社会の構築に貢献する取り組みを推進します。

▶ エネルギー使用量*	
電力	222,700千kWh (うち再生可能エネルギー 21,620千kWh)
都市ガス	30,000千m <sup>3</sup> (うち再生可能エネルギー 360千m <sup>3</sup> )
燃料・輸送燃料(原油換算)	1,000kl
▶ 水使用量*	3,300千m <sup>3</sup>
自社設備でのリサイクル水	789千m <sup>3</sup>

\* 東京ディズニーリゾートの事業活動を領域として算出した数値です。

2024中期経営計画での強化ポイント P.51

- 再生可能エネルギー調達、創出
- 省エネルギー活動
- 食品ロスの削減
- 使い捨てプラスチックの削減

関連するESGマテリアリティ P.25



### 財務資本

創出されたキャッシュは、コストコントロールをしつつも、必要と判断した東京ディズニーリゾートのさらなる魅力向上、ESG、新規事業の種まきのための投資や株主還元などに分配します。また、地震などの不測の事態にも対応できる強固な財務基盤を構築しています。

▶ 営業キャッシュ・フロー*	1,270億円
▶ 設備投資額	994億円
▶ 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
▶ 格付	(株)日本格付研究所(JCR): AA (株)格付投資情報センター(R&I): AA-

\* 親会社株主に帰属する当期純利益+減価償却費

2024中期経営計画での強化ポイント P.35、48

- ファンタジースプリングスを含む、リゾートの魅力向上に向けた成長投資の実行
- 安定配当(2019年以前の水準に戻すことを目指していたものの、今年度中に上回る予定)
- 持続可能な運営体制を目指した継続的な資源コントロール

関連するESGマテリアリティ P.25



# 資本を活用した 中期的なハピネス創造

## CONTENTS

- 30 過去中期経営計画の振り返り
- 31 2024中期経営計画の概要と進捗
- 37 特集:資本のかけ合わせによる価値共創
- 42 人的資本／人事本部長×運営本部長 対談
- 48 財務資本／経理部管掌役員メッセージ
- 51 自然資本

## 過去中期経営計画の振り返り

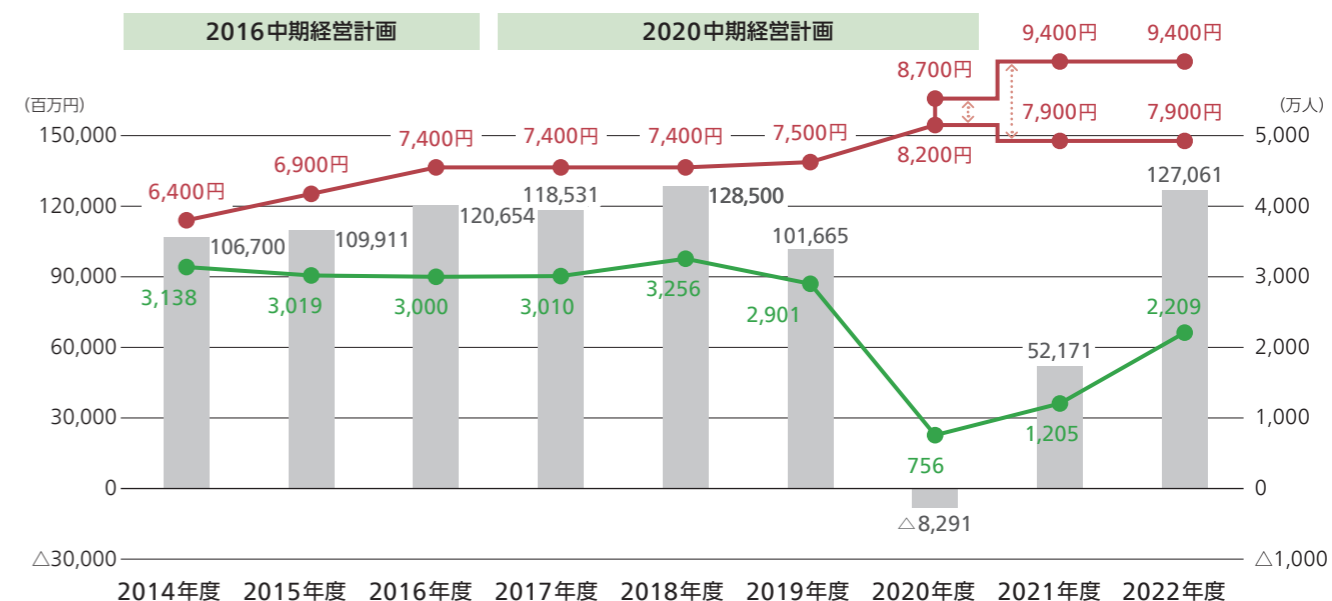
### 2016中期経営計画(2014年度～2016年度)

目標	実績	課題
<ul style="list-style-type: none"> <li>テーマパークの価値を最大化する大型投資案件を決定し、順次着手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>2020年度の新エリア開業に向けてプロジェクトを着工</li> </ul>	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、季節や曜日によっては課題の残る日があった
<ol style="list-style-type: none"> <li>テーマパークの価値の向上</li> <li>平準化による入園者数の向上</li> <li>体験価値に応じた価格戦略</li> <li>海外ゲストの受け入れ体制の整備</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>新規施設の着実な導入</li> <li>第1四半期・第4四半期の売上高水準の向上</li> <li>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</li> <li>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%</li> </ol>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>連結営業キャッシュ・フロー3年間で2,800億円以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3,372億円と上回って達成</li> </ul>	

### 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"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	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"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	

### 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中期経営計画の概要と進捗

当社グループは、2022年4月に、2022年度から2024年度までの新たな中期経営計画を策定しました。本中期経営計画期間を「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」を実行する期間と位置づけ、ゲストの体験価値向上を最優先に進めると同時に財務数値の回復を図り、その先の中長期的な成長につなげていきます。

また、本計画を起点に、起こりうる環境変化に柔軟に対応できる体制を確立し、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。

## 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

#### 策定の背景

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の両立のために、2030年に目指す姿を「あなたと社会に、もっとハピネスを。」としています。その実現に向けて邁進していきたくて考えていますが、感染症流行の影響で業績が悪化したため、まずは財務数値の回復が急務であると考えました。一方で、入園者数が制限された特殊な環境だったからこそトライできた施策もありました。そこで、2024中期経営計画期間はそのような施策を活かしつつ、回復とチャレンジの期間と位置づけています。

#### 目標

##### ① ゲストの体験価値向上

1日当たりの入園者数上限を感染症流行前(2019年以前)よりも引き下げることで、快適なテーマパーク環境を目指します。  
さらに、多様化するゲストニーズを満たす新たな体験など、選択肢を提供しつつ、魅力向上に向けた取り組みを行います。

##### ② 財務数値の回復

ゲストの来園回帰を確実に図りながら、財務数値を段階的に回復します。  
2022年4月の2024中期経営計画発表時には、「ファンタジースプリングス」の開業に伴いキャパシティが拡大することにより、一段高い集客レベルへ引き上げ、2024年度に1,000億円以上の連結営業利益、過去最高の連結営業キャッシュ・フロー、ROE8%以上を達成することを目標に掲げていました。  
これらの目標値のうち、1,000億円以上の連結営業利益およびROE8%以上については2022年度に前倒しで達成し、過去最高の連結営業キャッシュ・フローの目標については2023年度に達成を見込んでいます。そのため、2024年度の財務目標を更新し、連結営業利益1,600億円レベル、連結営業キャッシュ・フロー1,800億円レベル、ROE11%レベルにアップデートしました。

## 2024年度 財務目標

- 連結営業利益 **1,600 億円レベル**
- 連結営業キャッシュ・フロー\* **1,800 億円レベル**
- ROE **11%レベル**

\* 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

## 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中期経営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

によって、パークの魅力さ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

#### 方針

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、非常に長い待ち時間が発生する日を減らすなど、ゲストの体験価値向上を目指します。また、平日や休日、時期など年間を通じて平準化を推進することで、年間の入園者数の底上げを図ります。

し進めることです。2022年度は変動価格制を通期で運用し、夏休みなどの長期休暇は、平日への来園が促進されることがわかってきましたが、それ以外の日も平準化を図る余地があると考えています。2023年度以降も需給に応じ、より弾力性をもたせた変動価格制の運用を行いながら、期間限定券種の活用、コンテンツの拡充、スペシャルイベントなどによる平日来園への需要喚起を行います。

#### 2022年度の進捗と今後の計画

2022年度は、感染症流行の影響や運営体制の整備の状況を勘案し、段階的に入園者数の上限を引き上げながら運営しました。2023年度以降も、満足度とパーク環境に鑑み、入園者数の上限を引き上げていく予定ですが、感染症流行前の水準には戻さず、快適なパーク環境を提供できる入園者数の水準を検証しながら、体験価値向上を図る方針です。

なお、今後年間の入園者数を左右する重要な要素は、上限に対して入園者数に余裕のある日より平準化を推

#### (参考)変動価格制の導入状況

	2020年 4月~	2021年 3月~	2021年 10月~	2023年 10月~
¥8,200		¥8,200 ¥8,700	¥7,900 ¥8,400 ¥8,900 ¥9,400	¥7,900 ¥8,400 ¥8,900 ¥9,400 ¥10,900

(1デーパスポート/大人の料金)

### ② 選択肢の提供

#### 方針

ゲストのパークで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利用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。

要望を叶えることができました。さらに、「東京ディズニーリゾート40周年記念プライオリティパス」を2023年7月から導入しパーク体験の選択の幅が広がりました。足もとの販売状況やゲストの動向などを見ながら、販売方法やその他エンターテイメントへの導入を引き続き検討します。

パッケージについては、2022年度より販売枠数の拡大や付帯している有償コンテンツの拡充を図っています。2023年度以降も、ゲストへの選択肢として魅力的なプランを準備し、リゾート全体での体験価値向上と収益向上に結び付けていきます。



ディズニー・プレミアアクセスの対象パレード  
ディズニー・ハーモニー・イン・カラー

#### 2022年度の進捗と今後の計画

2022年度は、7つのアトラクション、1つのエンターテイメントに「ディズニー・プレミアアクセス」を導入し、ゲストの反応や待ち時間に鑑みながら、対象施設を順次拡大しました。また、2023年度からは、東京ディズニーランドにおいて3つのパレードへも導入し(2023年10月末時点)、パレードやショーを確実に楽しみたいといったゲストの要望や、公演開始までの時間を有効活用したいという

## 2024中期経営計画の概要と進捗

### ③ パークの魅力向上

#### 方針

2024中期経営計画期間中に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」が開業する予定です。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。

#### 2022年度の進捗と今後の計画

2024年6月6日に開業を予定している「ファンタジースプリングス」の工事は順調に進捗しています。また、2023年度には、開園40周年のアニバーサリーイベント「東京ディズニーリゾート40周年“ドリームゴーラウンド”」の開催に加え、感染症流行により縮小していたスペシャルイベントやエンターテイメントなどの規模も順次回復させていきます。これによりゲストのパーク来園の

需要を底上げするだけでなくパーク内での需要分散を図ることができる可能性があると考えています。

2024中期経営計画以降の2027年には東京ディズニーランドのトゥモローランドに、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」を建設する計画です。またその周辺環境も一新し、トゥモローランドを象徴する広場を開発します。今後も、ハードとソフトの両面を強化することで、東京ディズニーリゾートのさらなる成長に取り組んでいきます。



ファンタジースプリングス



スペース・マウンテン

#### COLUMN

### 東京ディズニーリゾート40周年 “ドリームゴーラウンド”

(2023年4月15日～2024年3月31日開催)



東京ディズニーリゾートでは、開園40周年のアニバーサリーイベント「東京ディズニーリゾート40周年“ドリームゴーラウンド”」を開催しています。“みんなとつながる”という意味を込めたガーランドをモチーフに、各種エンターテイメントや、ゲストとキャストがコミュニケーションをとりながら一体となって楽しめる企画をパーク全体で展開します。



40周年をゲストと一緒に祝いできる「ドリームガーランドシール」手書きのメッセージ(一例)

### ④ 効率的なパーク運営の確立

#### 方針

長期的にテーマパーク事業を行っていくためには、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により、効率的なパーク運営の確立を目指します。平準化の推進により必要な労働量が一定化し、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、デジタルを活用して省力化の推進、モバイルオーダー・システムの導入などを行うことにより、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。

#### 2022年度の進捗と今後の計画

よりスリムな運営体制、省力化の推進、デジタルの活用については、キャストのポジションの見直しや各施設の運営時間の精査、来園していない方でもグッズが購入できる環境の提供など、さまざまな施策を検討・実行中です。なお、飲食店舗のモバイルオーダー・システムは2023年11月8日から一部店舗にて導入の予定です。

今後も、効率的な運営に向けて長期的に取り組んでいきます。

### ホテル事業戦略

2022年4月にはモデレートタイプの「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、多くのゲストの皆さまにご好評をいただいています。

2024年6月6日にはデラックスタイプとラグジュアリータイプの2棟で構成されるパーク一体型ホテル、「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」が開業予定です。ラグジュアリーという新たなカテゴリーが増えることで、ホテル事業においても多様化するゲストニーズに応えていきます。今後もディズニーホテル宿泊ゲストに向けたテーマパークとの連携強化や、ディズニーコンテンツ

を活用した宿泊体験などを提供し、ホテルとしての魅力を高めます。

新たなホテルの誕生により、ディズニーホテルは合計で6つとなりますが、経営資源の有効活用を行うことで、長期持続的な収益基盤を構築します。



東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテルパーク内からみたラグジュアリータイプの外観

#### 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 702室		東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル 595室	
デラックスタイプ			
ディズニーアンバサダーホテル 504室	東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ 502室	東京ディズニーランドホテル 706室	
東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル ※2024年6月6日開業予定			
デラックスタイプ 419室		ラグジュアリータイプ 56室	
計475室			

2024年度には、6つのディズニーホテルで約3,500室保有予定

### 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、持続可能な人身体制を構築します。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、持続可能な人身体制へ変化

ポイント	取り組みの方向性
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	● 組織マネジメント強化 ● キャストのあり方を見直し ● 心と体の健康 ● 快適に働ける環境整備
② 限られた人員数で高い付加価値を提供し続ける体制	

## 2024中期経営計画の概要と進捗

### 投資戦略／財務方針

創出された営業キャッシュ・フローを投資に優先して配分します。着工中の「ファンタジースプリングス」の開業や、既存アトラクションの魅力向上につながる開発などのテーマパーク事業への投資に加え、ESGや将来の種まきにも着手します。この結果、さらなるキャッシュ・

フローを創出し、長期持続的に企業価値を向上させていきます。配当については、今年度中に感染症流行前の水準を上回る予定となっており、今後も引き続き安定的な配当を目指していきます。

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4,600億円	
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 ●成長投資 2,150億円 ●更新改良 900億円
	株主還元	●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	●600億円
手元資金	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	

## COMMENT

### 持続的なハピネス創造のために

#### 自ら変化を起こし、「ここでしかない体験」を追求した新たな一手を

経営戦略本部  
リゾート統括部長  
浦野 彩



東京ディズニーリゾートのさらなる成長に向けて、テーマパークに関する戦略機能を強化する組織として、2023年4月にリゾート統括部を新設しました。リゾート統括部では、主に、2024中期経営計画以降を見据えた、東京ディズニーリゾート全体およびテーマパーク事業の単年度から中長期の戦略・計画の立案を行います。

感染症流行が収束しつつあるこの先2年間は、当社グループにとって大きな節目となる年です。行動を制限するガイドラインが撤廃された状態で、2023年度は東京ディズニーリゾート40周年を迎え、2024年度にはファンタジースプリングスが開業します。ファンタジースプリングスでは、ゲストそれぞれのご希望に合わせて体験サービスを選択できるようにするなど、新たな楽し

み方を付加していく予定です。東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテルの宿泊と一体で快適なエリア体験ができるもの、短い待ち時間でアトラクションを体験できるものも含め、東京ディズニーシーの世界が一段と大きく広がったことを満喫いただけるようにします。それにより、2024中期経営計画で掲げた①「ゲストの体験価値向上」、②「選択肢の提供」、③「パークの魅力向上」をより高度に実現していきます。

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を両立するサステナビリティ経営を目指しており、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を掲げています。このビジョンを達成するには、変化を受け入れ進化するために強靭性を高めていく必要があると認識しています。

そして今、2030年、さらにその先に目指す東京ディズニーリゾートの姿について議論していくなかで、さらなる成長に向けた新たな挑戦について検討しています。それは、市場の変化を受け入れるだけでなく、変えてはいけないうち以外、恐れず積極的に自ら変化を起こしていくことです。

現に、2024中期経営計画では、ゲストの多様化・レジャーの楽しみ方の変化を受け、ゲストに選択肢を提供し、ご自身でパークの楽しみをつくれる新しい提案をスタートしています。

今後も、ゲストの皆さまとともに、「ここでしかない体験」を追求した新たな一手を生み出していきたいと考えています。

## COMMENT

### デジタル戦略

#### 常にゲストの皆さまの気持ちを想像し、時代の一步先を見ながら、体験価値を「進化」させていきます

執行役員  
デジタル本部長  
デジタル本部  
デジタル統括部長  
中谷 雄一



#### デジタル戦略の取り組み

デジタル戦略を考える際、「変革」という発想になりがちですが、私たちOLCグループに必要なことは変革ではなく、「進化」だと考えています。常にゲスト体験をより良く変化させられるか、ということに着目しています。

2018年に東京ディズニーリゾート・アプリをリリースして以降、オンラインショッピングなど、さまざまなサービスを追加してきました。現在では、入園前にはパークチケットの事前購入、来園中はディズニー・プレミアアクセスやエントリー受付などの各種サービス、退園後は園内で撮影したディズニー・フォトのダウンロードができるようになりました。さらにディズニーホテル宿泊者へ、お手持ちのスマートフォンをチェックインリーダーにかざすことでチェックインの手続きがスムーズとなり、ルームキーとしても使える「オンラインチェックイン」サービスなど、さまざまな場面でデジタルを介したサービスを利用いただくことが可能になりました。

### サステナビリティ経営に向けて

感染症の経験を経て、事業継続のためにデジタルで運用基盤(プラットフォーム)を構築しておくことの重要性を再認識しました。オペレーションのサービスを提供する基盤やオンラインショッピングの基盤など、パーク体験をより良くする目的で導入した多くの仕組みが、この大きな環境変化に対応する役割を果たしました。例えば、ソーシャルディスタンスの確保が必須のパーク運営において、スタンバイパスの導入は事業回復の局面において重要な役割を担いました。

### 今後の展開

常に化する事業課題の解決とサステナブルな経営を実現させるべく、さまざまなサービスの検討を進めています。例えば、11月8日から飲食施設における「ディズニー・モバイルオーダー」を導入しました。このシステムは、事前に注文と支払いを済ませ、指定した時間に商品を受け取るというサービスです。ゲストはより計画的にパークを楽しむことができ、支払い時のキャスト対応も効率化され、飲食の機会がより質の高いサービスに進化します。また、さまざまなサービスがデジタル化されることにより、潜在的な次の課題発見や、行き届いたサービスの向上につなげられると考えています。

一方で多くのサービスをデジタル化することで、体験の格差を生じてしまう可能性もあります。また、システムを支えるインフラ設備やセキュリティ対策などの強化はより重要となっていきます。安全・安心とともに、わかりやすさ、使いやすさを大切に、常にゲストの皆さまの気持ちを想像しながら「進化」し続けていきたいと考えています。



## 特集：資本のかけ合わせによる価値共創



2024年6月6日開業  
ファンタジースプリングス

「ファンタジースプリングス」は、「魔法の泉が導くディズニーファンタジーの世界」をテーマとし、ディズニー映画を題材とした3つのエリアと、ディズニーホテルで構成されます。



### エリア

- 『アナと雪の女王』のエリア「フローズンキングダム」
- 『塔の上のラプンツェル』のエリア「ラプンツェルの森」
- 『ピーター・パン』のエリア「ピーターパンのネバーランド」

### ディズニーホテル

- 「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」

開発面積：約14万m<sup>2</sup>  
(うち、テーマパーク・ホテルエリア約10万m<sup>2</sup>)  
施設数：アトラクション(4施設)、飲食施設(3施設)、商品施設(1施設)、ホテル(1施設)  
開業日：2024年6月6日  
投資額：約3,200億円(予定)

# 「ファンタジースプリングス」大規模建設プロジェクトの共創チャレンジ

当社グループのあらゆる資本を結集し、社内外を連携させながら、一丸となって取り組んでいる新テーマポート「ファンタジースプリングス」の建設についてプロジェクトリーダーがお話します。

(写真左より)  
第8テーマポート推進本部  
第8テーマポート建設部長  
竹下 広太郎  
八重樫 勇人  
第8テーマポート開業準備室長  
鈴木 学



## 「ファンタジースプリングス」に関連する 資本と価値共創

### 新テーマポート

### 前例のないやり方を取り入れ、 大きな知見として蓄積する

**八重樫：**ファンタジースプリングスの建設には、ディズニー社がデザインした、テーマ性に合わせた特徴的な建物、水を湛えた池や滝、独特な形状で表情豊かな岩山などの変化に富んだ情景を表現することが求められます。また、見た目の表現だけでなく、安全安心で高耐久な施設にするため、当社従業員が建設会社と連携しながら、40年間の2パークのメンテナンスで培った知見や経験を踏まえ、開業後のメンテナンスも想定し、さまざまな工夫を凝らしています。例えば、防水性能を高めるために、通常屋根に施す防水層を独立させ化粧屋根とすることで、複雑な形状ながら豪雨にも耐えうる屋根に仕上げました。

また、池など水辺の風景を形づくるための造形用の材料は一般的に防水性能が低いため、今回、躯体を保護するために止水性を高める必要がありました。実績がないため、仮設の池を造って防水性を検証するとともに、造形のしやすさも確認し、材料の選定や配合を確定していきました。これらの対応は初期コストへの影響はあるものの、長期的に見ると、ライフサイクルコストが抑えられ、ゲストが長く安全に楽しめることにつながります。この壮大な風景を長期的に維持し続けることも、私たちの責務であると思っています。

**竹下：**他にも、このプロジェクトはまさに前例にとらわれずチャレンジすることが求められました。感染症が流行するなかで国内外の工場での現物検査ができず、多くの検査をリモートで実施しました。検査方法を工夫し、遠隔で検査ができるようになったことは大きな収穫でした。それでも、安全に関わる検査、作動の確認などは、実際に現地での立ち合いが必須でしたし、木目など繊細にテーマ性を表現する素材の検査は、手触りや質感などを実際に現地で現物を見ながら、工場の担当者と直接対話することが最善であると再確認することができました。結果として、数多くの検査のうち、リモートでも実施可能な検査と現地で実施すべき検査を見極められたことは、今後のプロジェクトに向けた大きな知見として蓄積されました。

### チャレンジが人も技術も成長させ、 新たな価値創出へとつながる

**八重樫：**人の手配や配置もかなりの工夫が必要でした。デザイン性の高い作業は社内の技術者も担当しているのですが、

芸術性や経験が求められる難しい作業が多くあります。専門性の高い作業を納期に間に合わせるために、かつて東京ディズニーシーで同じような作業を経験した退職者にも参加してもらいました。経験者が教える技術や技能を若手が学ぶというだけでなく、技術や技能の伝承、蓄積という意味でも多くの収穫がありました。また、ディズニーテーマパークとしての品質を担保するために、自ら学びチャレンジを続けることで目覚ましくスキルアップしたメンバーもいました。

**鈴木：**私も、チャレンジが人を成長させる場面を目の当たりにしています。開業準備室では、7名の専属メンバーが、兼務メンバーや各部メンバーとともに、オペレーションやマーケティングなどさまざまな開業準備の分科会などを通して社内外と連携しています。幅広い領域をカバーしているため、未経験業務にアサインされることも多いのですが、プロジェクトが進むにつれ、より主体的に分科会を引っ張っていくようになり、頼もしいと感じています。

現在進めている開業準備作業は、技術力を結集して建設している「ファンタジースプリングス」を、さまざまな側面からバックアップし、最終的には「最高のディズニー体験」としてゲストにつながる役割を担っています。

**竹下：**新テーマポートの建設は、オフィスビルやマンション建設とは違い、建設会社がいれば完成できるものではありません。ディズニー社の圧倒的なクリエイティビティ、建設会社や各専門会社との連携、そして、OLCグループ従業員の知見を駆使し、社内外の力を結集して活かさなければ、「ファンタジースプリングス」の建設は成り立ちません。この共創チャレンジの成果をぜひ楽しみにいただきたいと思います。

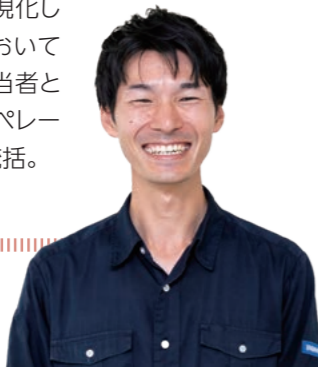
### 総勢100名以上、あらゆる組織が 結集して取り組む大規模プロジェクト

**竹下：**2001年開園の東京ディズニーシー以来の規模である「ファンタジースプリングス」のプロジェクトは、主管となる第8テーマポート推進本部だけでなく、社内のあらゆる組織が関わり全社一丸となって進めています。特に建設においては、技術者や総合職メンバー合わせて100名以上が携わり、技術本部との協働により、社内の“技術力”を結集して取り組んでいます。  
**鈴木：**「ファンタジースプリングス」の規模感は、東京ディズニーシーの総面積約49万m<sup>2</sup>に対し、テーマパーク・ホテルエリアの面積が約10万m<sup>2</sup>であることからもうかがえます。壮大な景観、すべて新規開発の4つのアトラクションなどを有した大規模エリアです。

特集:資本のかけ合わせによる価値共創

社内外の連携を図りながら、開業後のオペレーションも見据えた施設の建設を統括

これまで、施設の維持保全業務や改修工事の工事監理を行っており、本プロジェクトにおいては、「ピーター・パン」エリアのアトラクションや飲食施設などの建築工事・装飾物の製作、設置工事を担当。このエリアには、地盤改良など基礎工事の段階から携わり、ディズニー社のコンセプトデザインを、建設会社と連携しながら具現化していく役割を担う。飲食施設においては、設計段階からフード本部担当者や連携し進めており、開業後のオペレーションも見据えた施設の建設を統括。



第8テーマポート推進本部  
第8テーマポート建設部  
第8テーマポート建設G  
K.N.

**3つの資本による価値共創**

- 子どもの目線も意識し、徹底した安全確認を**  
常にゲストが笑顔で楽しんでいる姿を想像しながら、日々の業務にあたっている。例えば、レストラン施設においては、このプロジェクトを担当している間に生まれた自身の子どもをイメージしながら、フード部門と協働し、何日もかけて内装材をくまなく手で触れて安全点検・是正作業を行った。また、ホテルに隣接した施設を建設する際には、ホテル宿泊者を意識し、材料や施工内容の選定・メンテナンス計画を策定。
- 社内外連携によるスケジュール管理**  
大規模プロジェクトにおけるスケジュール管理は、これまで経験したことがないレベルで大きなチャレンジだった。大きく変化する社会情勢や膨大な作業内容のなかから、さまざまな視点で重要度や優先度を見極めながら社内外と連携して仕様や施工方法を決め、円滑に工事を進められるようにし、スケジュールを立て直すなどの成長を遂げ、社内にも知見として蓄積された。
- コンセプトを共有しながら品質を担保**  
ディズニー社のデザインを具現化したり、OLCの安全品質を担保するためには、実際に手を動かす職人も含めて各関係者とデザインコンセプトを共有し、施工手順をその場にいる全員が同じように理解することが重要であると考えた。そのため、製作ベンダーとともに、北海道や高知など日本各地の工場に赴いて、直接職人ともコミュニケーションを取り、不明点や困っている点などを解決した。

現場の実作業を通じてデザインと施工の両方の立場を理解し、世界観をより忠実に具現化

これまで、テーマパークの施設改修におけるデザインなどを担当しており、本プロジェクトにおいては、特にホテル建設において、より忠実にディズニーの世界観を表現できるよう、ディズニー社と設計・施工会社の間に立って調整し、デザインを施設として具現化する役割を担う。  
また、ディレクション力の向上を目指し、現場での施工にも携わるようになった。



第8テーマポート推進本部  
第8テーマポート建設部  
第8テーマポート建設G  
N.T.

**3つの資本による価値共創**

- ゲストの安全とテーマ性を追求した施設を**  
自身がこれまで施設改修を行ってきたことを活かし、ディズニー社のデザイナーを全面的にサポート。クリエイティブの視点だけでなく、日本の基準法令や当社グループの安全基準との整合、メンテナンスのしやすさの考慮などさまざまな視点から製作のディレクションを行い、安全でテーマ性を追求した施設に仕上げた。
- 現場作業を行い、デザインと施工の立場を理解**  
自ら志願してトレーニングを受け、現場で造形などの実作業を行うようになった。実作業を通して、造形やペイントの知識と技術を身につけることで、デザインと施工の両方の立場を理解したディレクション力を身につけるだけでなく、多角的な視点での技術の伝承という側面でも有益であった。
- 工場に直接赴き、現物を見ながら調整**  
当初、製作物がディズニー社の求めるレベルに到達するのに数か月を要していた。いくつもの中間業者が間に入ることで、職人までデザイン意図が正確に伝わっていないことが原因だとわかり、ディズニー社の代わりに製作工場を訪問し、製作ベンダーや職人へ直接伝える機会を設けた。結果、製作期間の短縮とディズニーの世界観を忠実に具現化することに活かされた。



「ファンタジースプリングス」は、ディズニー社の圧倒的なクリエイティビティ、建設会社をはじめとする取引先との連携である「社会関係資本」、これまで培った運営力を礎にチャレンジする「知的資本」、実作業に携わり、ゲストの笑顔のために最善を尽くす従業員「人的資本」の価値共創が要となる大規模プロジェクトです。「人」を起点とする3つの資本は互いに相関性があり、各業務においても、価値創造の最大化に活かされています。

**3つの資本による価値共創**

- ゲストの視点を追求したライドを**  
安全を最優先としながらも、1人でも多くのゲストにアトラクションを楽しんでもらえるよう、ライドのキャパシティ、安定稼働、オペレーションのしやすさを追求した。また、ゲストがアトラクションの世界観に没入できるよう「乗り心地」の良さを追求したライドを実現した。
- 培った知見を活かし、約2年半のテスト期間を設定**  
これまでのライドアトラクションプロジェクトの知見から、テストコースを設営した関西に駐在し、約2年半もの長期間調整を重ねたことは大きなチャレンジだった。新規開発のライドで、アトラクション設置の前段階で細部にわたる調整が成功したことは、今後につながる成果となった。
- 協議を重ね、技術と「乗り心地」の良さを融合**  
ライド製作会社の技術を、ゲストを乗せて楽しんでもらうアトラクションとしての要件に融合させるために、「乗り心地」と「没入感」を実現するよう仕様を変更するなど、協議を重ね、双方の技術と経験を注ぎこんでライドを完成させた。

**アトラクションとしての技術に、ゲストの視点「乗り心地」を融合したライドを実現**

これまで、ライド(乗り物)系のアトラクションのメンテナンスを担当しており、本プロジェクトでは、すべて新規開発であるアトラクションにおいて、ディズニー社がデザインしたライドの製作管理全般を担う。素材や構造、システムなどライドの仕様全般を決めるところからスタートし、設計、施工、システム調整など一連のプロセスを管理することに加え、開業後のメンテナンスやオペレーションに関わる調整も進める。



第8テーマポート推進本部  
第8テーマポート建設部  
第8テーマポート建設G  
T.M.

**3つの資本による価値共創**

- ゲストの体験価値向上に根ざした開業方針を**  
東京ディズニーシーに加わる魅力的で壮大なエリアをどのようにゲストのもとに届けるのかを検討している。2024中期経営計画の目標であるゲストの体験価値向上に資する選択肢の提供につなげ、「最高のディズニー体験」をゲストに提供できるよう、使命感を持って取り組んでいる。
- 過去の経験を活かし、議論を活性化**  
刻々と変わる社会状況のなかで、より安全に楽しんでいただくことを最優先しオープンした2020年の「美女と野獣」エリアの開業戦略に携わった経験を活かし、当時うまくいったこと、やり残したことを紐解きながら、「ファンタジースプリングス」ではより良い戦略となるよう社内の議論を活性化させている。
- 2社の視点を持ち寄った戦略プランニング**  
世界のディズニーテーマパークの中の東京ディズニーリゾートという視点のディズニー社と、40年間のテーマパーク運営によって培ったものを踏まえ、中長期的にどのような東京ディズニーリゾートにしていくのかという視点を持つOLCグループが、それぞれの視点を持ち寄ることでより良い開業戦略に昇華させている。

**全社方針と開業方針を融合し、「最高のディズニー体験」を提供するために綿密に開業戦略を立案**

これまで、経営戦略本部リゾート統括部でテーマパーク事業の運営方針の策定などを担当しており、兼務している第8テーマポート開業準備室では、テーマパーク事業全体の方針と「ファンタジースプリングス」の開業方針を整合させる役割を担い、チケット戦略含む開業戦略を推進。



経営戦略本部 リゾート統括部  
兼第8テーマポート推進本部  
第8テーマポート開業準備室  
M.E.

イベントマーケティング  
マネージメントメッセージ  
長期持続的なハピネス創造に向けて  
資本を活用した中期的なハピネス創造  
ハピネス創造の基盤  
データセクション

オリエンタルランド・イノベーションズによる新規事業の芽と人材の成長



ベンチャー企業と当社グループの強みをかけ合わせることで、新しい事業創出のきっかけづくりと人材成長を促進します。

株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ  
代表取締役社長  
豊福 力也

当社グループでは、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を実現する施策として、新規事業創出の取り組みを行っており、その一環として、株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ(OLI)では、コーポレート・ベンチャーキャピタルとしてベンチャー企業などへの出資を行っています。ベンチャー企業が持つイノベーションをもたらす技術やアイデアについての知見を獲得し、OLCグループが持つ資源を融合することで新規事業の芽を育てていくことを目的として、会社設立から約3年間で12社\*への出資を行いました。一部の出資先については、当社グループにとって大変重要な財産である人材を活用し、資本関係のみならず人材交流も行っています。

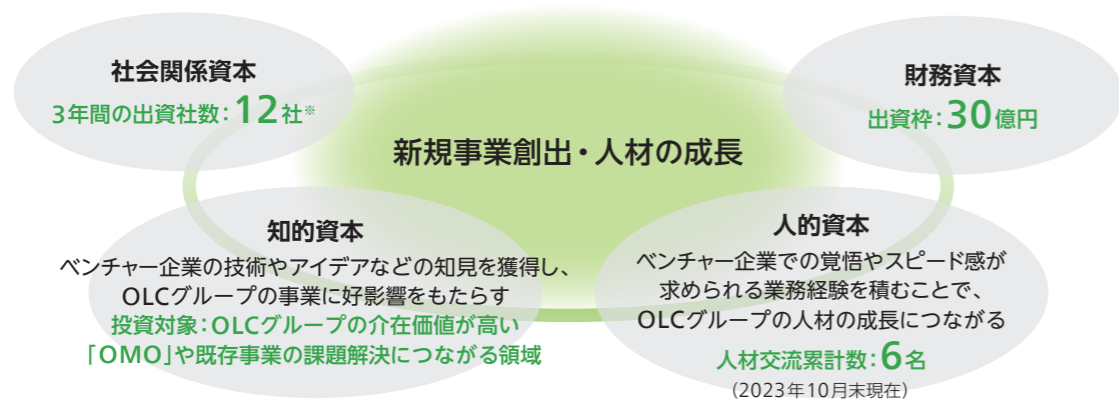
出資対象としている事業領域は、①当社グループ事業に密接に関わる領域、②当社グループ事業にも影響のある社会的課題を解決する領域、③当社グループ企業理念に合致する領域および当社グループ事業の課題解決や将来の備えに関わる領域の3つです。

現在出資テーマ例として、人事領域・子ども・OMO(Online Merges with Offline:オンラインとオフラインの融合)・ブランド・スマートシティ・社会的課題の6つの領域を掲げて活動しておりますが、例えば「OMO」

については、デジタル活用のノウハウを有している企業への出資を通じて、リアルビジネスに強みを持つ当社グループの既存事業からは得難い知見の獲得に期待しており、両社の強みをかけ合わせることで新規事業の創出を目指せるのではないかと考えています。そのほか、既存事業に関わる領域についても出資し、出資先企業の事業成長をサポートしながら当社グループの課題解決・価値向上に取り組んでいます。

冒頭で触れた人材交流については、出資先の事業成長のために必要な能力を持った人材を当社グループから選出して、出向という形で交流を行っています。この活動は、出資先の成長のサポートのみならず、ベンチャー企業での経験を積むことによる当社グループの人材の成長にもつながると考えています。

今後も30億円の出資枠から、小規模なマイノリティ投資で可能性のある複数の分野に出資をし、出資先との人材交流を行いながら、誠意をもって活動を進めていきます。そして、ベンチャー企業と当社グループそれぞれの強みをかけ合わせることで「夢、感動、喜び、やすらぎ」のある社会づくりに貢献する新規事業の創出を目指していきます。



\*出資件数は2023年10月末時点発表分

人的資本

人事本部長×運営本部長 対談



取締役常務執行役員  
人事本部長  
神原 里佳

執行役員  
運営本部長  
第8テーマポート推進本部長  
椎葉 亮太郎

当社グループの事業の根幹をなし、価値創造の源泉となるのがキャストをはじめとした従業員です。現在、8つのESGマテリアリティの1つとして「従業員の幸福」を定め、2030年に向けた人・組織のありたい姿を策定しその取り組みを推進しています。今後、企業や個人を取り巻く環境が大きく変化するなかで、事業を担う人材や組織が今後どうありたいか、どのように進化するべきかについて人事担当役員と多くのキャストが在籍するテーマパーク部門を代表して運営本部長が対談しました。

従業員一人ひとりが自ら一歩踏み出す組織風土を醸成し、「ハピネスの好循環」を生み出しながら、社会に求められ続ける企業を目指します。

1. OLCグループにとっての人的資本とは

絶え間ない感動を提供することを喜びとし、  
讃え合う風土が最大の強み

**神原** 当社グループの提供価値であるハピネスの創造は、すべて人材が起点になっています。それこそが私たちの事業の特徴であり、持続的な企業価値向上のためには、人的資本に対してどのように投資をしていくのかが重要なポイントであると認識しています。

**椎葉** 私は、当社グループの場合、「キャストをはじめとした従業員の働きがいを高めることで、ゲストに絶え間ない感動を提供できる」と考えています。また、「ゲストに絶え間ない感動を提供することが、従業員の働きがいをより高めることができる」とも考えています。それを意図的ではなく、自然に実践していることが、当社が持つ人的資本の最大の強みであり一番の特徴だと思います。

**神原** これまで8億人以上のゲストに来園していただきましたが、多くのキャストをはじめとした従業員が関わりを持つことで創造されてきた体験価値は唯一無二のもので、シチュエーションによって生まれてきた価値はさまざまです。だからこそ、人と人が生み出す価値の多様性であり、ゲストに長らく愛されてきた価値の源なのです。今後も永続的に創出し続けることが何よりも重要だと感じています。

**椎葉** 全く同感です。テーマパークは、施設やアトラクションなどのハードだけで成立するものではありません。ハードの魅力を最大限に引き出せるキャストをはじめとする従業員との一体感があって初めて、私たちが本当に伝えたい価値をゲストにお届けできると思います。

**神原** また、当社グループには、日頃から従業員同士や、あるいは上司と部下の間で「ここが素敵でしたよ」と互いに讃え合う素晴らしい企業風土があります。前提として、人に対して関心を持って向き合っていないと讃えることはできません。人に対して関心の高い従業員が集まっているからこそ根付いた企業風土です。当社グループならではの人的資本の強みになっていると思います。

**椎葉** 確かに、テーマパークで働くキャストの育成トレーニングにおいても、人をよく見ることからスタートします。トレーナーは担当のトレーナーのことをよく見ているからこそ長所や改善点をいち早く、かつ的確に伝えられますし、言われる側も見られている実感があるのでストンと腹に落ちます。

**神原** 「ゲストは何を求めているのだろう」と常にアンテナを張りながら、サービスを提供するキャストの姿や、互いに賞賛しあう姿からも目の前の仲間に関心を持てる風土がテーマパーク部門のオペレーションにも大いに活かされると思います。

**椎葉** 今年度はゲストと一緒に東京ディズニーリゾート40周年をお祝いする企画として「ドリームガーランドシール」を配布しています。「ありがとう!」や「すてき!」などのメッ

## 人的資本

セージが書かれており、キャスト同士で讃え合う手段としてはもちろん、ゲストからキャスト、キャストからゲストに渡すことで、双方向のコミュニケーションが生まれるカードです。キャストはゲストからの反応が直接わかり、働きがいにもつながります。

よく「キャストの行動はマニュアルで全部決められているのでしょうか?」と聞かれるのですが、実はそうではありません。現に、この企画自体が従業員から生まれたアイデアで「ゲストの中にも、キャストに気持ちを伝えたい方がいらっしゃるのではないか」というのが発想の原点でした。



ドリームガーランドシール

**神原** 自ら考えて行動を起こすキャストをはじめとした従業員がもっと増えてくると面白くなりますね。

**椎葉** テーマパーク部門のアイデアでスタートしている取り組みは実は多いのです。例えば、パレードの先頭で手拍子をしながらかつ先導する取り組みは、テーマパーク部門で企画し、配置やトレーニングなどキャストと検討しながら作り上げたものです。このようにキャストをはじめとする従業員は、常に「どうしたらゲストに喜んでもらえるか」を考えながら行動しています。

### 2. 2030年に向けた人・組織のありたい姿について

#### 人的資本の投資で「働きがい」の最大化を図る

**神原** 当社グループでは、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、2030年に向けた人・組織のありたい姿を策定し、その取り組みを推進しています。

まず前提として、私たちには多くの人材を抱える企業としての社会的責任があります。社会から何万人もの人材を預かる立場ですので、従業員が高い働きがいを持って、生



き生きと働ける状態を整えることが重要です。また、事業の成長だけにとどまらず、社会に何かしらの価値を提供する人材を輩出していくことも常に意識しなくてはなりません。

そうした事を踏まえたうえで、人的資本への投資は重要で「事業」「人材」の両方の視点を大切にしています。例えば「事業」の視点では、提供する価値を高次元で高め続け、持続的な成長を遂げるために、恒常的にキャストをはじめとした従業員のパフォーマンスを高める取り組みや働きやすい環境の整備に努めています。こういった取り組みは「人材」の視点において、一人ひとりが志をもって成長するきっかけとなります。その成長は、長期的には、社内に限らず、社会のさまざまな場面で、還元・提供されると思っています。

一人ひとりが、働くことに意義と誇りを感じられる「働きがいの高い状態」にすることで、事業価値を高め、その先の社会にもたらす価値に結びつけていきたいと考えています。そのため次期中期経営計画でも、「仕事のやりがい」と「働きやすさ」の2つの軸から、もう一段「働きがい(従業員エンゲージメント)」の最大化を図ることが必要だと考えています。「この会社で働いてよかったと思われる会社」へ今まで以上に進化を遂げるために、人材を中心に据えた議論を進めています。

**椎葉** テーマパーク部門の視点でいうと、マネジメントの「育てる力」に成長の余地があります。以前、ジャンボリミッキーのダンスを皆で踊るシチュエーションがあり、あるマネジメントは「初めての試みなので、キャストが自発的に取り組めるか不安」と心配していたのですが、実際にチャレンジしてみると多くのキャストが自ら積極的に行動していました。つまりマネジメントが、キャストが持つポテンシャルを理解し、引き出し切るところまで到達していないこともあるのです。

**神原** OLCグループの2024中期経営計画の人事施策のなかで「一歩踏みだす」「背中を押す」を謳っていますが、まさにこれに当てはまります。従業員は主体性をもって「一歩踏みだす」、そしてマネジメントは従業員のポテンシャルを引き出し「背中を押す」。時にはマネジメント自身が「一歩踏みだす」姿を見せることで、「ここまでやっていいんだ」と従業員が受け取る。そうやって、双方向で刺激しあいながら、求め合い、高め合う風土を醸成することを目指しています。

**椎葉** 私は「働きがいは上司から与えられるものではなく、上司と従業員が一緒に見つけ出すものだ」と伝えています。上司がよく見て、寄り添って、一緒に見出すことで、これまで漠然としていた働きがいがより明確になったり、あるいは新たな働きがいが見つかったりすることが本当の意味で一番強いエンゲージメントやモチベーションにつながると思います。

**神原** 先々も含めた話をすると、こうした人材を未来に向けて「どのように活かし、確保しつづけていくか」の方向性を2023年度中に経営層で集中的に議論を重ねながら整理していきます。直近の職場環境の整備から10年後20年後における「ありたい人材の姿」まで根底となる概念をすり合わせることで、その先の人的資本への投資の具体的なイメージをつくり、次期中期経営計画の策定につなげていきます。

**椎葉** 全社の方向性を注視しつつ、パークでは先々を見据えながら日々の取り組みをしっかりと遂行していきます。特に、ここ1、2年間は東京ディズニーリゾート40周年、ファンタジースプリングスの開業など大きなプロジェクトが続きます。冒頭でお伝えしました通り、絶え間ない感動を提供することと働きがいには相関性があるので、一貫性を持って取り組まないとはいけません。

現在、キャスト一人ひとりが持つポテンシャルを最大限に発揮しゲストにさらなる体験価値を提供する取り組みのひとつとして、キャストがテーマパークのショー要素の一部となり、その世界観を表現するショーマンシップを高める試みを展開しています。

一方、キャストとのエンゲージメントについても、もっと向き合う必要性を感じています。例えば、キャストに新しいショーを鑑賞する機会をつくることで「私たちはこれを運営していくのだ」と仕事に対して誇りを持ってもらうのです。実際に、2023年4月に行った40周年のパレードのリハーサルでは、キャストに声を掛けるところ5,000人も集まりパレードルートが埋まりました。久しぶりにダンサーたちが戻ってきた最初のパレードということもあって感極まるキャストもいました。何よりもダンサーたち自身が「キャストがこんなに応援してくれているなんて」と感激していたそうです。このようなエンゲージメントがやはり大切なのだと改めて思いました。

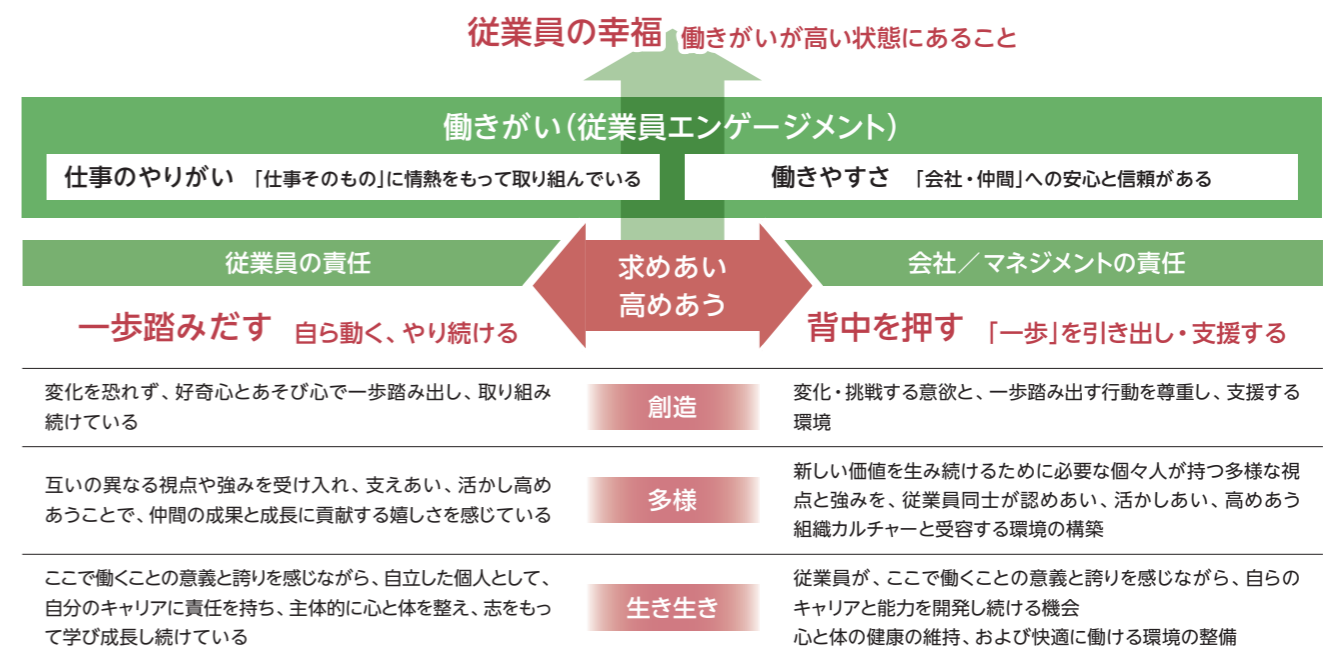
### 3. 2024中期経営計画・人事戦略「キャストのあり方の見直し」について

#### 持続可能な事業活動に欠かせない、キャストの存在

**神原** 昨今、経営戦略と人事戦略との連動が重要となってきていますが、当社グループにおいても人材を軸に今後の事業の方向性が語られるケースが増えてきました。議論している内容には「キャストをはじめとした従業員の成長」や「生き生きと働き続けられる環境」などがあり、事業のコアの部分を占めるキャストのあり方を中心に議論を進めています。特に「どんな存在になってほしいのか」「どんな役割を担ってほしいのか」そして、そのためには「どんな成長をしてほしいのか」など、キャストの存在意義を高めていくためにも、本質に迫る議論が必要です。

**椎葉** 私は、キャストをはじめとした従業員の存在こそが、当社グループの価値そのものだと考えています。「東京ディズニーリゾート」という言葉からゲストがイメージするものの中には、キャストの存在が確実に入っています。アトラクションやエンターテインメントももちろん大切ですが、キャストを通してしか提供することのできない体験価値があります。

**神原** 椎葉さんがおっしゃるように、どんなに素晴らしく煌びやかな施設やアトラクションがあっても、それだけではどこか殺風景です。そこにキャストが笑顔でサービスしている姿があることで、その場に血が通い、温かみのある風景へと変わります。人事本部の目線でも、当社グループが持続可能な事業活動をするためにはキャストの存在は欠かせません。そのためにも、10年後、20年後のキャストのあり方について議論を重ね、人的資本の価値を高め続けることが重要です。



## 人的資本

**椎葉** より良い姿にしていくためには、テーマパーク部門での取り組みのスピードに全社的な組織体制や人事制度などの仕組みが追い付かなければなりません。こうしたさらなる成長の余地を含めて、キャストのあり方を見直すことは重要だと考えます。

テーマパーク部門では、以前の縦割り組織からシームレスな組織へと変化しています。例えば、新しい商品売り出すときは商品本部以外の部門のキャストが応援に来て列をコントロールしたり、あるいはショー鑑賞エリアをご案内するタイミングでは運営本部のキャストと他部門のキャストが協働したりするなど、部門の枠を超えて助け合う風潮が当たり前になっています。

とはいえ、キャストが「こうしたい」と描くビジョンに対して、現状の全社的な仕組みが足かせになっていることがあるかもしれません。もちろん見直しは都度行っていますが、根本的な部分でキャストの役割とは何かを明確に示したうえで、改めて仕組みを見直すタイミングに来ていると思います。組織や仕組みを先に変えるのではなく、現場で活躍するキャストの実態に合わせて変えていくのです。そうすることで、当社グループの「ありがたい人材の姿」がよりリアルになり、キャストのあり方の見直しが本当の意味で生きてくると思います。

**神原** 現状の全社的な仕組みを超えた取り組みが生まれていることは認識しています。最近、個々の仕事の領域にとどまらず、組織の枠を超えた創意工夫などオペレーションの進化を目にします。

それを私たち人事部はその進化をさらに支援できるように、スピード感をもって仕組みを整えたいと思います。そのためには、人事部とテーマパーク部門がしっかり連携することが重要です。目の前で起こっていることはテーマパーク部門で臨機応変に対応し、一方で、人事部は仕組みや管理の体制を整えていく。そういう意味では、4つのテーマパーク部門が連携してオペレーションを強化していることはありがたいですし、私たち人事部も最大限のバックアップをしていきたいと思っています。

### 4. 2030年に目指す姿

「あなたと社会に、もっとハピネスを。」の実現に向けて

一人ひとりの力を最大限に引き出し、ハピネスの好循環を生み出していく

**神原** 2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」の実現に向けては、会社の視点と従業員への期待があります。

まず、会社の視点でいうと、先ほどもお伝えしたように「ここで働きたい」と選ばれ続ける会社であることが非常に大切だと思っています。今後の労働市場に目を向けると、労



働人口の減少や働き方に対する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。働く場所として常に選ばれる状態であるためにも、働きがいの向上とともに、仕事を通じて何を得られるのかを追求し続けていくことも重要だと考えています。

一方で、従業員には、一人ひとりが自立して、好奇心と遊び心を持ちながら今まで以上に主体的に行動を起こしてほしいと思っています。それが、自ら仕事を楽しくし、周囲のメンバーやゲストにも楽しさが伝わり再び本人に還ってくるハピネスの好循環を生み出していきます。そういう意味で「自ら踏み出す」従業員が増える環境を支援していきたいです。

**椎葉** 私は、2030年に目指す姿の実現に向けては大きな期待を持っています。キャスト一人ひとりの能力はもちろん、チームとしても、主体的に行動を起こし、その能力を発揮できるレベルにまで進化しています。だからこそ、キャストをはじめとした従業員の持つポテンシャルをしっかり引き出し、目指す姿に向かって私たちもともに歩んでいきたいと思っています。

そのためにも、キャストをはじめ従業員を大事にする思いは、働きやすい環境や制度の向上といった形できちんと示していきます。一方で、やりがいや働きやすさが悪い意味の過保護になり、キャストの能力を十分に引き出せないことにならないように私たち自身がマネジメントとしても進化していきます。そう考えると、2030年に向けてさまざまな可能性があり、とてもワクワクしています。

**神原** パークが開園して40年経ちますが、私たちが提供する価値には終わりはありません。

ハピネスの創造は無限だからこそ、まだまだ面白い会社になると思っています。常に面白い会社であり続けることは、経営層としても大切にしていることですので、それを全社に広げて、社会から期待される会社であり続けたいと思っています。株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまには、さらに面白くなっていく当社グループをぜひご期待いただきたいと思います。

**椎葉** 株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまからは、収益性のことだけではなく、ゲストの体験価値を上げる取り組みや、キャストをはじめとした従業員に対する処遇など、さまざまな角度から評価やご意見をいただいています。当社グループの成長性や収益の源は人材であるということは強く意識していますし、対応すべき点には責任を持って取り組み、成長させていく覚悟が私たちにはあります。今後の取り組みについても、ぜひとも期待していただきたいと思います。

## COLUMN

## A Focus on People

### 従業員一人ひとりの「一歩」を起点としたハピネス創造

当社グループの事業の根幹をなし、成長の源泉に欠かせないのがキャストをはじめとする従業員の存在です。従業員一人ひとりが踏み出す「一歩」を起点としたチャレンジを歓迎し、支援することが、働きがいの向上となり、ひいては、ゲストのハピネス創造につながると考えています。

これからも、さまざまなチャレンジを通じて、当社グループの事業、そしてその先の社会へとハピネスの好循環を育んでいきます。

### 社内展示会「東京ディズニーリゾート40th EXPO」実現に向けたチャレンジ

**神原** 「東京ディズニーリゾート40th EXPO」は、東京ディズニーリゾートの変らぬ価値を再認識し、ゲストに届けたい思いを感じる場として、40年の歴史や東京ディズニーリゾート40周年のパーク情報をまとめた従業員向けの展示会です。このような企画は本来の自分の業務ではありませんが、上司とのコミュニケーションの中でチャレンジしたいとアイデアレベルで提案しました。

**椎葉** 私も上司に同じ提案をしており、ここ数年で運営本部、エンターテインメント本部、フード本部、商品本部の4本部が連携する体制が構築されていたことから、4本部で横断的に取り組む初めての展示会が実現しました。

**神原** これまで連携したことのない組織との調整など、自分にとってはチャレンジの連続でしたが、4本部のメンバーが強みを活かし合い、他の組織の力も結集することで、9日間で8,000人以上が来場する大規模な展示会をやりきることができました。

**椎葉** 未経験の業務にチャレンジする不安はありましたが、この展示会がゲストのハピネスにつながると信じて取り組みました。ゲストサービスに活かせるとアンケートで回答した従業員は9割を超え、来場者の表情からも40周年を迎えたことを誇りに思う様子が伝わってきました。

### 1人の従業員のチャレンジが従業員8,000人以上に広がり

### ゲストのハピネスにつながる



運営本部 パークサービス運営部  
パークワイドユーティリティ  
サービスグループ

T.H.

商品本部 商品販売部  
第3商品販売グループ

T.M.



人的資本

COLUMN

A Focus on People

「スプラッシュ・マウンテン“びしょ濡れMAX”」プロジェクトの実現に向けて

私はテーマパーク事業の事業戦略に基づき、施設開発の長期戦略立案や、施設開発プロジェクトの総括監理を行うチームの一員です。業務の特徴として、自部門だけでなく、ディズニー社や多くの社内部署と連携しながらチームで推し進めていく必要があります。

2022年夏に東京ディズニーランドのアトラクション、スプラッシュ・マウンテンで実施した、「スプラッシュ・マウンテン“びしょ濡れMAX”」の施策を企画から実現まで約1年半担当しました。

“びしょ濡れMAX”の特徴は、水のかかる仕掛けを追加することで、高さ16メートルから滝つぼに落ちる際のびしょ濡れ感を増し、ゲストにこの時期だけの清涼感を楽しんでいただけることです。ゲストの安全を確保しながら、納得のいくびしょ濡れ体験を提供するために、複数部署のチームメンバーと何度も現場でのテストを繰り返し、工夫を重ねました。初めて実施した施策であり、かつ短期間で実現させるために苦勞もしましたが、その結果、多くのゲストがこの企画を楽しんでいる姿を見てとても嬉しく感じました。

また、好評をいただき、2023年夏も実施することができました。

施設開発プロジェクトは検討段階から社内外の多くの知見とスキルを結集して進めますので長い時間がかかりますが、オープンしたときのゲストの笑顔のためにこれからも取り組んでいきます。

施設やコンテンツなどを通じて

新たな楽しさを生み出すチャレンジ



経営戦略本部 リゾート開発部 リゾート開発グループ M.K.

マーチャンテイナーとともに“魅せる販売”の活動とは

私は、東京ディズニーシーの商品店舗のユニットマネージャー業務に従事しながら、店舗・商品・キャストの魅力は今まで以上に引き出すため、“魅せる販売”を追求する、マーチャンテイナーの育成活動などのプロジェクトを推進しています。

マーチャンテイナーとは、商品本部が考えた“マーチャンダイズ(商品)”と“エンターテイメント”を掛け合わせた造語で、東京ディズニーリゾートでしか体験できない購買体験を提供する存在です。

例えば、ご家族が店舗内でグッズ選びに悩んでいる時、キャストから率先して声をかけ「ミニーちゃんがお好きなんですか？もう会えましたか？このお店にミニーちゃんのグッズがありますよ」とゲストに合わせ、キャラクターやスペシャルイベントにまつわるストーリーなどを含めながら商品の魅力をお伝えしご提案までを行います。

2022年度は、2回の“マーチャンテイナーウィーク”の取り組みを行い、下半期で約3万件のゲストとのマーチャンテイナー体験を生み出すことができました。その結果、キャストは、商品補充しながらもよりゲストにお声がけするようになり、ゲストからは「丁寧に説明をありがとう」とお言葉もいただく機会が増えました。

今後も、ハピネスを創造し続けていくために、商品を通じて新たな体験価値の向上に取り組んでいきます。

ゲストの満足とキャストの成長、

新たな体験価値を後押しするチャレンジ



商品本部 商品販売部 第2商品販売グループ Y.S.

財務資本

「対話する経営」を実践しながら、積極的な成長投資と資本効率化を図り、持続的な企業価値向上を目指します。



取締役副社長執行役員 経理部管掌

片山 雄一

経理部管掌役員メッセージ

2022年度はガイドラインの緩和やレジャー市場の回復を味方に増収増益を達成

2022年度は、キャストの採用状況、そしてゲストの満足度や待ち時間などを総合的に勘案し、段階的に1日当たりの入園者数の上限を引き上げて両パークを運営しました。需要促進の面では、上期は、レジャー市場の停滞感を打破するために「キッズサマーファン!キャンペーン」を実施しました。下期は政府・自治体による観光需要の喚起策によ

てレジャー需要が回復していくなかで、10月からイベントワクワク割対象チケットを販売したことに加え、11月からスタートした東京ディズニーシーの「ピリッ〜!〜シー・オブ・ドリームス〜」や、学生を対象とした「キャンパスデーパスポート」が好調に推移し、入園者数が増加しました。ゲスト1人当たり売上高につきましては、ディズニー・プレミアアクセスの導入やリナー・ベル関連商品の発売などにより、過去最高となりました。

連結損益計算書

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度修正予想
売上高	2,757	4,831	5,946
営業利益	77	1,111	1,467
経常利益	112	1,117	1,473
親会社株主に帰属する当期純利益	80	807	1,051

テーマパーク関連情報

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度修正予想
入園者数(万人)	1,205	2,209	2,630
ゲスト1人当たり売上高(円)	14,834	15,748	16,623
チケット収入/アトラクション・ショー収入(円)*	7,049	7,821	8,195
商品販売収入(円)	4,548	4,822	5,221
飲食販売収入(円)	3,237	3,105	3,207

\* 2021年度はチケット収入、2022年度、2023年度はアトラクション・ショー収入です。

## 財務資本

### 東京ディズニーリゾート40周年イベントの実施と海外ゲストの増加で、2023年度も増収増益を見込む

「東京ディズニーリゾート40周年“ドリームゴーラウンド”」の実施や、海外ゲストの増による入園者数の増加を見込んでいます。2023年度は海外ゲストのさらなる回復を予想していますが、中国本土の回復状況がまだ不透明であることに加え、一部のマーケットにおいては首都圏への初期需要が一巡し、渡航先が地方に分散することを想定しています。

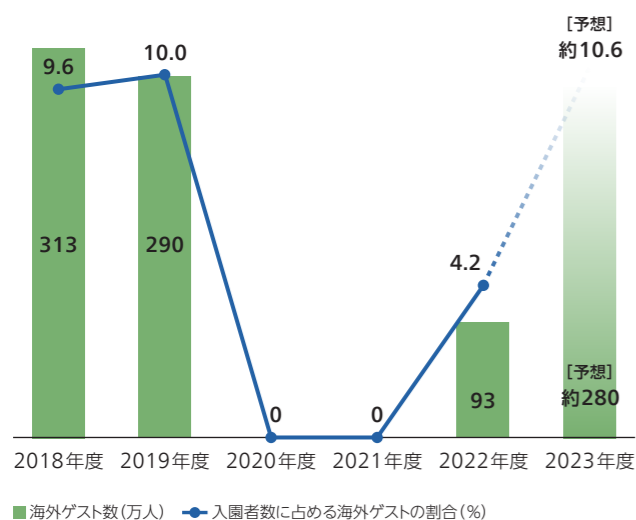
ゲスト1人当たり売上高は、ディズニー・プレミアアクセスの増加やチケット価格における需給に応じてより弾力性をもたせた変動価格制の運用、そして東京ディズニーリゾート40周年関連商品の発売などによって過去最高を更新する見込みです。

### 成長に向けた積極的な投資と、財務基盤の強化に向けた資本効率を意識する財務方針

2024中期経営計画においても、営業キャッシュ・フローを成長投資に優先的に配分して、企業価値の向上を目指すという方針に変わりはありません。ファンタジースプリングスを中心として東京ディズニーリゾートの魅力向上に向けた成長投資に充当します。加えて、人的資本への投資を含むESG投資や、東京ディズニーリゾート内外の新規領域への種まきにも資金配分を行うことで、課題解決や価値向上を図り、オリエンタルランドの持続的な成長を目指します。

企業価値向上に向けては、資本効率を意識した経営の重要性が増していますが、本中期経営計画の中ではROE11%レベルの目標を設定し、新規投資判断の際にはハードルレートも考慮に入れることで、収益最大化と財務基盤の強化を図っています。

### 海外ゲストの推移



資金調達に関しては、本中期経営計画には有利子負債の早期返済・早期償還などを行う予定はありません。加えて、地震災害等の有事に対しては、2019年1月の社債発行による手元資金500億円、および「地震リスク対応型コミットメント期間付タームローン」1,500億円により備えています。

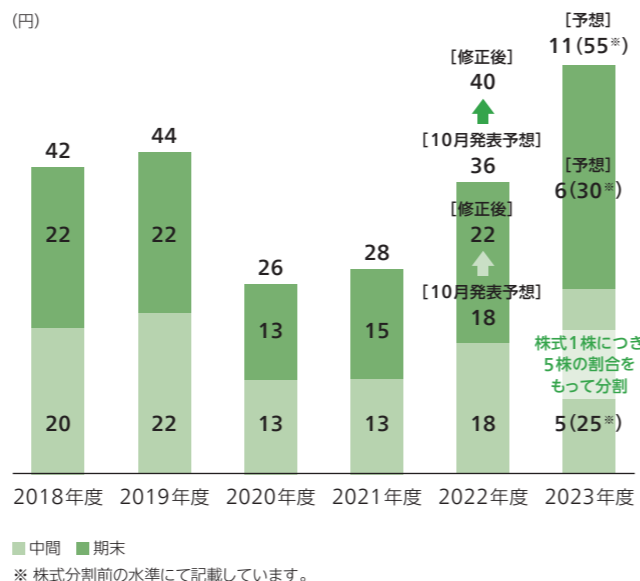
### 配当金は感染症流行前の水準に

2022年度は、通期の業績が1月発表予想を上回ったため、期末配当金を前年同期から7円の増配となる1株当たり22円、年間配当金を40円とすることとしました。なお、2023年度の年間配当金につきましては、通期で新型コロナウイルス感染症流行前の水準に戻したいという考えのもと株式分割後の配当金で1株当たり9円を予想していましたが、第2四半期決算の実績と通期業績予想の見通しを踏まえ、中間および期末の配当金を各1円増配し、年間配当金を11円とする予定としています。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。2024中期経営計画においても引き続き、安定配当を継続し、その後は事業環境や業績推移を総合的に判断しながら、増配を目指します。

### 株主・投資家の皆さまとの「対話する経営」の実践

当社は2022年度「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)」において第1位を獲得しました。当社が1位を獲得したのは4年連続、4度目です。フェアディスクロージャーや自主的な情報開示を評価いただいたとお伺いをし、大変嬉しく思っています。今後も当社の事業をより詳細に理解していただけるよう前例にとらわれないIR活動の在り方を模索し、株主・投資家の皆さまのご意見に耳を傾けることで、「対話する経営」を実践していきます。

### 配当金の推移



## OLCグループのIR活動

### 積極的な情報開示と社内へのフィードバック

当社では、経営トップおよび管掌役員・担当役員・部長をサポートする6名(2023年10月1日現在)の専従スタッフが、常に情報開示の透明性・迅速性の向上を図り、四半期ごとに行う決算説明会の資料などについて、わかりやすい開示に努めています。

経営陣と株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション機会を重要と考え、国内外の株主・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なども行っています。

株主・投資家の皆さまから寄せられたご意見、ご要望、評価については、定期的に取り締役員を含む社内にてフィードバックすることで、経営の改善や活用につなげるよう努めています。



ロードショー 個人投資家向け説明会(オンライン)

### IRの活動状況

ステークホルダー	主な対話方法	2022年度の実績
全ステークホルダー	IR資料の開示	決算短信、有価証券報告書、四半期報告書、決算説明会資料、統合報告書、ファクトブック、Oriental Land at a Glanceなどを公式ウェブサイトで公開しています。
株主・投資家	決算説明会の開催	オンラインや電話での説明会を開催し、決算概要や中期経営計画の進捗状況などについて説明しています。
	個別取材対応	決算説明会のフォローアップやESGに関する個別取材に対応しています。
	IRカンファレンスへの参加	証券会社主催の国内外IRカンファレンスに参加しています。
	統合報告書説明会の実施	統合報告書内では表現しきれない制作意図を説明し、ポイントとなるページを解説しています。
	ロードショーの実施	経営層が海外の株主や投資家に対して、対面/オンライン形式で決算概要や中期経営計画の進捗状況などについて説明しています。
	個人投資家向け説明会の実施	全国の証券会社支店での対面形式やオンライン形式で事業内容や成長戦略について説明しています。
金融機関	Debt IRの実施	資金調達に伴い、金融機関に対して財務状況や経営戦略などを説明しています。
従業員	決算発表に関する報告書の配信	決算の内容を従業員に伝えるとともに、決算や戦略について株主・投資家から得た意見や反応は経営陣を含む社内にてフィードバックする機会を提供しています。

### 株主・投資家の皆さまとの対話を踏まえて、2023年4月までに改善した内容の一部を紹介します

#### ● 統合報告書を発行してほしい

● 当社グループは、サステナビリティ経営へと舵を切ることを決め、2022年4月に、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を設定したうえで、8つのESGマテリアリティを特定し、KPIなどを設定しました。これに伴い、2022年10月に当社グループとして初となる統合報告書を発行し、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の国内株式の運用を委託している運用機関が選ぶ、「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」に選出されました。

#### ● 決算説明会の質疑応答の内容をより詳細に開示してほしい

● 以前は読みやすさを重視し、要約してホームページで開示していましたが、登壇者と質問者の会話をより具体的に開示することで透明性を高めました。

#### ● TCFDに賛同し、TCFDフレームに沿った開示をしてほしい

● 2021年度に初めて本格的なシナリオ分析に取り組み、2022年4月にTCFD賛同を表明、2022年6月にTCFDフレームに沿った開示を開始しました。短期では中期経営計画の時間軸で対応策を実行していく一方、気候変動は長期間にわたり事業戦略・事業活動に影響を与えるものと認識しており、2050年に温室効果ガス排出量ネットゼロの目標を設定し、この時間軸で環境変化に対応した事業ポートフォリオ、事業モデルへの転換を図っていく必要があると考えています。組織横断のプロジェクトを立ち上げ、中長期の取り組みに関しては、2024中期経営計画よりも長い時間軸での対応策の検討を開始しています。

## 自然資本

当社グループはこれからもハピネスを持続的に創造し続けるため、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。

### 「OLCグループ環境方針」の改定

OLCグループが、環境保全に取り組んでいくことは、当社グループの提供価値である「ハピネス」を持続的に創造していく企業として強い責務と考え、2022年5月に環境活動に関する理念と活動指針「OLCグループ環境方針」を改定

しました。本方針は、取締役会によって承認されており、遵守するための役割と責任を明確にし、環境活動の継続的な取り組みに努めていきます。

### 気候変動・自然災害への対応

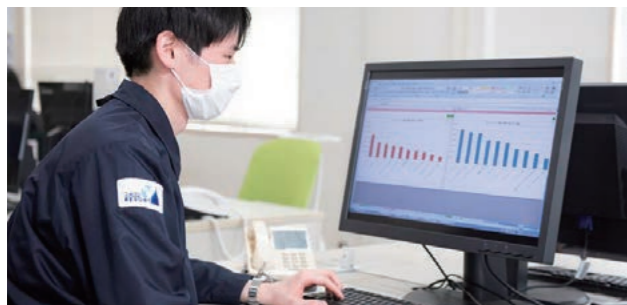
サステナビリティ経営のESGマテリアリティのひとつとして、気候変動を設定しており、企業が責任を果たすことが求められています。

2030年まで温室効果ガスの排出削減によって温暖化の進行を食い止める「緩和」、温暖化による気温上昇・台風の増加などが今後起こるものと想定し、ゲストに及ぶ影響を最小限にする「適応」への取り組みに努めます。

#### ● 省エネルギー活動(エネルギー・マネジメント・システムの更新)

2つのテーマパークとバックオフィスの電力使用状況を「見える化」した独自の「エネルギー・マネジメント・システム(EMS\*)」は、空調や照明の電力使用のムラ・ムダを発見し、各組織と連携しながら改善につなげることでCO<sub>2</sub>削減のPDCA確立に寄与しています。また「適応」の施策として、自然災害や気温上昇への対策(屋内外での熱中症予防)などレジリエンスの向上への取り組みを継続しています。

\*すべての施設に電力センサーを取り付け、IT技術を使って集計分析を行うシステム。



電気使用量を「見える化」

#### ● 再生可能エネルギーの調達と創出

電気・ガスの再生可能エネルギー調達によるCO<sub>2</sub>削減量は、2022年度は10,000tとなりました。

また、再生可能エネルギー創出として、当社グループ建物屋上には、9カ所の太陽光パネル(出力1,400kWh超)を設置しています。

2022年度は、2カ所(出力800kWh超)増設しました。また、北海道弟子屈町にある自社イチゴ農園のハウス内には、地熱・温泉熱エネルギーを加温や融雪に活用する設備を導入し、化石燃料の使用を大幅削減しています。



社屋の屋上に設置した太陽光パネル

#### ● GHG排出量(スコープ3)削減の取り組み

当社グループでは、サプライチェーン全体で社会的責任を果たすために、スコープ3レベルでの排出量の把握と開示を2020年度から開始しています。

各カテゴリーにおける算出方法および詳細データについては、こちらをご覧ください。  
<https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/environment/data.html#b01>

#### ● TCFD提言に基づく情報開示

2022年4月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明しました。TCFD提言を気候変動対応の適切さを検証するガイドラインとして活用するとともに、

### 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。多くのゲストが来園するテーマパークは、ひとつの「街」といえます。OLCグループでは、環境への負荷をできるだけ軽減するため、廃棄物発生抑制とリサイクル推進に積極的に取り組んでいます。サステナビリティ経営のESGマテリアリティのひとつとして「循環型社会」を設定しており、今後も、廃棄物の分別を徹底し、リサイクルの推進をすることで省資源化に取り組んでいきます。

#### ● 使い捨てプラスチックの削減

「OLCグループ環境方針」に則り、テーマパークのすべての商品施設で、梱包に使用する緩衝材を紙製へと変更し、プラスチック容器包装の削減を行いました。またレストラン施設では、プラスチック製のカトラリー(フォーク・スプーン・ナイフ)やマドラーは、一定量のバイオマス配合や非プラスチック製に変更。ストローが無くなり、ストローレスリッドに変更され、使い捨てプラスチックの削減を行っています。

さらに、一部のレストラン施設で、ビールの紙製カップをアルミ製に変更するテスト運用を始めており、今後もリサイクル推進に積極的に取り組んでいきます。



緩衝材を紙製へ変更

ストローレスリッド、バイオマス配合カトラリー、ウッドカトラリー

#### 従業員に向けた環境啓発活動

従業員の環境保全意識の啓発のため、「環境EXPO」を開催しました。今回は「できることから始めよう!」をテーマに、当社グループ内の環境活動を紹介し、3R活動や省エネ活動の取り組みの紹介を行い、従業員の認知拡大を図りました。各活動を通じ、さまざまな機会環境教育を実施しています。

機関投資家等との積極的な対話を実施し、効果的な情報開示を行ってまいります。

詳細については、こちらをご覧ください。  
<https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/environment/climate/tcfd.html>



アルミ製のカップに変更

#### ● 製品・サービス・資源の省資源化

テーマパークで使用した廃棄予定のキャストのコスチュームをアップサイクルし、新しいグッズとして生まれ変わらせたシリーズや、パーク内で回収したペットボトルやコーヒーの豆かすなどの廃棄物をリサイクル素材として使用した商品を販売しています。今後もパークで実現できる資源の循環をわかりやすく実感いただける取り組みをパークで継続していきます。



コスチューム生地を使用したグッズ

パークで回収したペットボトルを使用したグッズ

#### ● 食品ロスの削減

当社グループが運営をしている「北杜農園」、「弟子屈農園」で生産されたトマトやパプリカ、イチゴの規格外品を加工したメニューを開発し、2022年度は従業員食堂などで年間36tを有効活用しました。



# ハピネス創造の基盤

## CONTENTS

54 コーポレート・ガバナンス

61 サステナビリティ・ガバナンス

## 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。

### 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、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・ガバナンス体制一覧 (2023年6月29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	あらかじめ取締役会が定めた取締役*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)

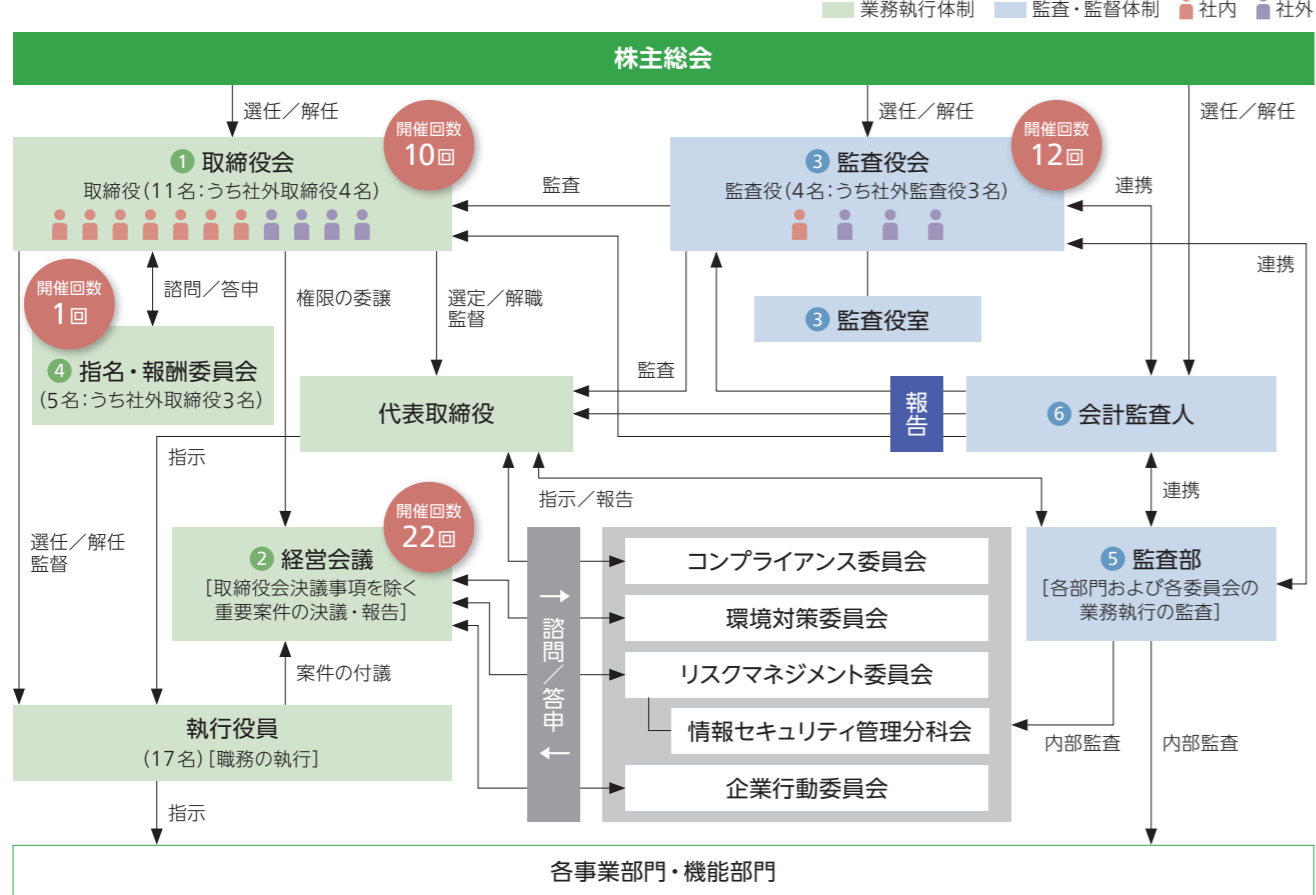
\*1 定款上の取締役の員数は15名以内となっています。

\*2 代表取締役加賀見俊夫が選定されています。

\*3 定款上の監査役の員数は6名以内となっています。

## 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 (2023年10月1日現在)



\* 開催回数は2022年度実績です。

#### 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。

#### 取締役の活動状況

2022年度に開催された取締役会における各取締役および各監査役の出席状況は次の通りです。

氏名/地位	出席状況	氏名/地位	出席状況
加賀見 俊夫 代表取締役	10/10	花田 力 取締役(社外)	10/10
吉田 謙次 代表取締役	10/10	茂木友三郎 取締役(社外)	10/10
高野 由美子 取締役	10/10	田尻 邦夫 取締役(社外)	8/8*
片山 雄一 取締役	10/10	菊池 節 取締役(社外)	7/8*
高橋 渉 取締役	9/10	鈴木 茂 常勤監査役	10/10
金木 有一 取締役	10/10	米川 公誠 常勤監査役(社外)	10/10
神原 里佳 取締役	10/10	甲斐中 辰夫 監査役(社外)	10/10
		三枝 紀生 監査役(社外)	10/10

\* 取締役田尻邦夫および菊池節については、2022年6月29日の就任後の出席状況を記載しています。

#### 取締役会の主な付議事項 (2022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、取締役および執行役員の管掌・担当・委嘱等)
- 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
- 東京ディズニーシー「ファンタジースプリングス」に関する事項
- 株式分割および株主優待制度の変更に係る事項
- 株式給付信託(J-ESOP)の導入および第三者割当による自己株式の処分に関する事項

#### 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、CEO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もできます。

#### 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。

さらに、監査役の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・報酬等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、取締役会議長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。

#### 「指名・報酬委員会」の活動状況

2022年度において「指名・報酬委員会」は1回開催され、構成メンバーである委員長の代表取締役会長(兼)CEO加賀見俊夫、ならびに委員の代表取締役社長(兼)COO吉田謙次、社外取締役花田力、社外取締役茂木友三郎および社外取締役菊池節の全員が出席し、取締役会から委任を受けた取締役の個別報酬額等の内容を決議し、またCEO・COOの後継者計画に関する事項について報告が行われています。

また、2023年度第1四半期においても1回開催され、上記全員の出席のもと、取締役の選任に関する株主総会議案の原案、ならびに代表取締役および役員取締役の選定の原案等について審議されています。

#### 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、内部監査部門である「監査部」を設置しています。内部監査は、客観的立場から、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調査・評価・助言をすることにより、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実施しています。内部監査の結果は、当社の社長に報告するとともに、監査役会においても直接報告をするなど連携を図っています。また、監査対象に依りリスクマネジメント委員会およびコンプライアンス委員会等に報告するとともに、直接課題提起・改善提案することで、内部統制の継続的な改善・充実を図っています。

#### 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百々龍馬氏であり、そのほか会計監査業務に携わる会計士および補助者は20名です。

## コーポレート・ガバナンス

### 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確か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。

#### 社外取締役の主な状況 (2022年度)

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	花田 力	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	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。
	田尻 邦夫	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的な視点から助言・提言を行っています。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。
	菊池 節	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様性の視点から助言・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。

#### 社外監査役の主な状況 (2022年度)

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			監査役会出席回数
社外監査役	米川 公誠 (常勤)	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。	12/12
	甲斐中 辰夫	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。	12/12
	三枝 紀生	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。	12/12

### 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ひと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数 (2022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)	419 (44)	399 (44)	—	—	20 (-)	12 (4)
監査役 (うち社外監査役)	83 (50)	83 (50)	—	—	—	4 (3)
合計 (うち社外役員)	503 (95)	483 (95)	—	—	20 (-)	16 (7)

注1: 上記には、2022年6月29日開催の第62期定時株主総会最終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 (2023年10月1日現在)

### 取締役

 <b>1 加賀見 俊夫</b> (1936年1月5日生) 代表取締役 取締役会議長	 <b>2 高野 由美子</b> (1956年6月23日生) 代表取締役会長 (兼)CEO
 <b>3 吉田 謙次</b> (1960年9月3日生) 代表取締役社長 (兼)COO	 <b>4 片山 雄一</b> (1956年9月23日生) 取締役
 <b>5 高橋 渉</b> (1957年7月19日生) 取締役	 <b>6 金木 有一</b> (1965年11月9日生) 取締役
 <b>7 神原 里佳</b> (1967年9月9日生) 取締役	 <b>8 花田 力</b> (1944年1月15日生) 取締役[社外、独立]
 <b>9 茂木 友三郎</b> (1935年2月13日生) 取締役[社外、独立]	 <b>10 田尻 邦夫</b> (1942年11月23日生) 取締役[社外、独立]
 <b>11 菊池 節</b> (1950年4月9日生) 取締役[社外、独立]	

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
<b>1 加賀見 俊夫</b> (1936年1月5日生) 代表取締役 取締役会議長	1972年 当社入社 2023年 代表取締役取締役会議長 (主な兼職状況) 京葉瓦斯株式会社 社外監査役	○	●	●	●	●	●	●	●	●
<b>2 高野 由美子</b> (1956年6月23日生) 代表取締役会長 (兼)CEO	1980年 当社入社 2023年 代表取締役会長(兼)CEO	○	●					●	●	●
<b>3 吉田 謙次</b> (1960年9月3日生) 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		●	●					●	●
<b>4 片山 雄一</b> (1956年9月23日生) 取締役	2013年 当社入社 2013年 取締役			●	●			●	●	●
<b>5 高橋 渉</b> (1957年7月19日生) 取締役	1981年 当社入社 2017年 取締役			●	●			●	●	●
<b>6 金木 有一</b> (1965年11月9日生) 取締役	1989年 当社入社 2019年 取締役				●			●		●
<b>7 神原 里佳</b> (1967年9月9日生) 取締役	1990年 当社入社 2019年 取締役				●					●
<b>8 花田 力</b> (1944年1月15日生) 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	○	●	●	●	●	●	●	●	
<b>9 茂木 友三郎</b> (1935年2月13日生) 取締役[社外、独立]	1958年 キッコーマン株式会社入社 2016年 当社取締役 (主な兼職状況) キッコーマン株式会社 取締役名誉会長、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	○	●	●	●	●	●	●	●	
<b>10 田尻 邦夫</b> (1942年11月23日生) 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		●	●	●	●	●	●	●	
<b>11 菊池 節</b> (1950年4月9日生) 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

 <b>鈴木 茂</b> (1956年6月9日生) 監査役 1980年 当社入社 2003年 取締役 2015年 監査役	 <b>米川 公誠</b> (1950年3月30日生) 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	 <b>甲斐中 辰夫</b> (1940年1月2日生) 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	 <b>三枝 紀生</b> (1949年2月11日生) 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、茂木友三郎、田尻邦夫、菊池節および社外監査役 米川公誠、甲斐中辰夫、三枝紀生は、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。

# サステナビリティ・ガバナンス

## マネジメント体制

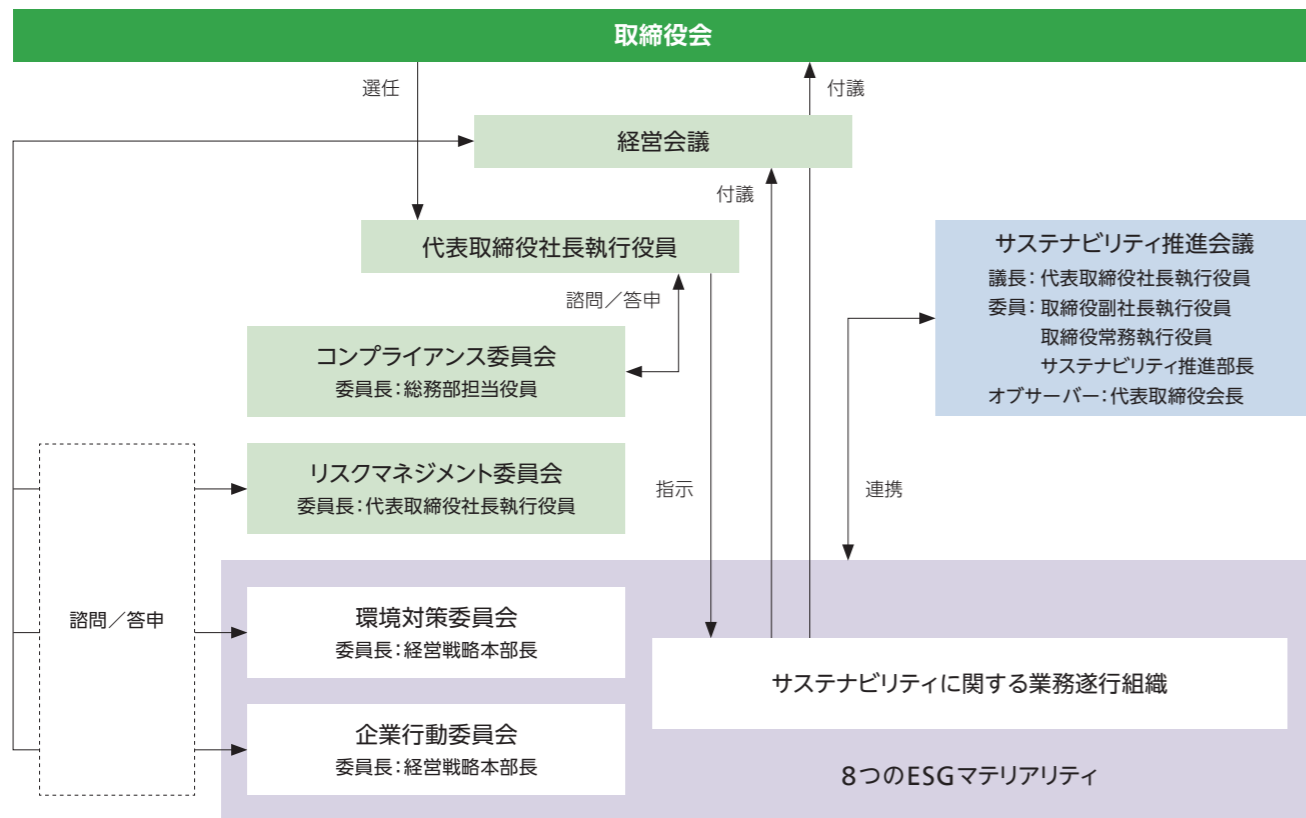
### 推進体制

当社グループは、サステナビリティ経営の実現に向け、2022年3月の取締役会において、「2030年に目指す姿」、機会を取り込み、リスクを低減する「8つのESGマテリアリティ」を含む「中長期の取り組み方針」について決議しました。

ESGマテリアリティを中心としたサステナビリティに関わる事項は、環境対策委員会、企業行動委員会などの委員会や業務遂行組織で検討され、代表取締役社長執行役員を議長とした「サステナビリティ推進会議」において、取り組み内容における優先順位や資源配分等についての議論を深めた後、経営会議や取締役会に付議する体制としています。

取締役会は経営会議で協議・決議された内容の報告を年1回以上受け、サステナビリティに関する重要課題について議論・監督を行っています。当社の社長は「サステナビリティ推進会議」の議長を担い、サステナビリティに係る経営判断の責任を負っています。

また、ESGマテリアリティごとに、目標、そして進捗状況を評価するための指標として、2030KGI、2026KPI、2024中期経営計画のKPIを設定しており、年1回以上、取締役会および経営会議に進捗を報告しています。



### 取締役会における2022年度のESGマテリアリティを中心としたサステナビリティに関わる主な付議事項

- TCFDフレームワークに沿った開示内容について
- 「OLCグループ環境方針」改定について
- 「OLCグループ調達方針」策定について
- 2021年度の環境対策委員会の活動について

## 人権

### 基本方針

当社グループは、「ビジネスと人権に関する指導原則」(以下「指導原則」)に則し、「OLCグループ人権に関する基本方針」を改定し、「指導原則」に準拠したより実効的な人権尊重を進めています。

## 重要人権課題と人権デューデリジェンスの実施

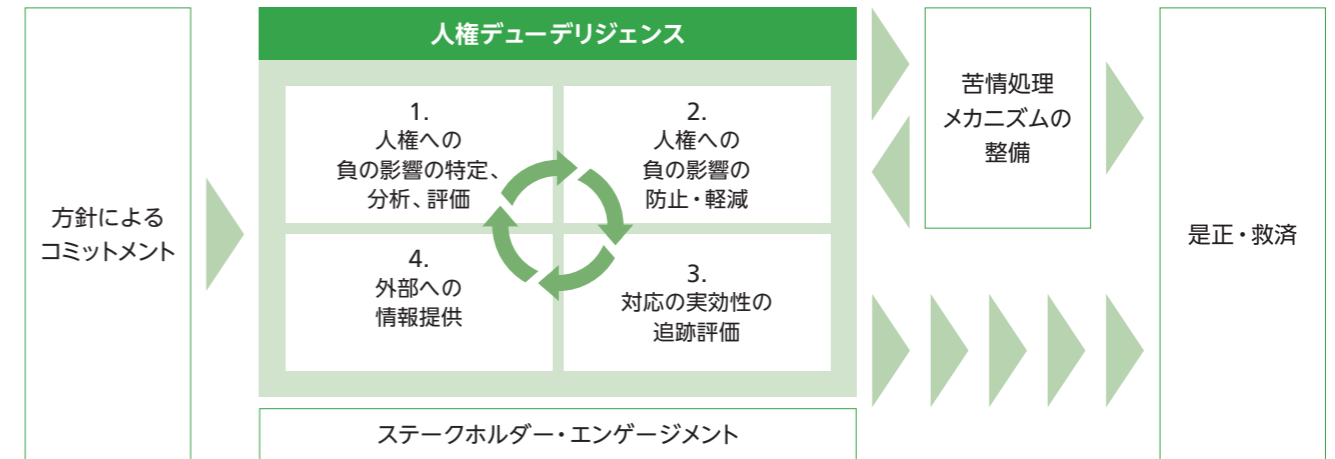
当社グループでは、バリューチェーン上の人権に関わる負の影響を洗い出し、深刻度と発生可能性を踏まえて評価し、優先的に取り組む11の重要人権課題を特定しています。

「指導原則」に基づき、人権デューデリジェンスとして、「1.人権への負の影響の特定、分析、評価」「2.人権への負の影響の防止・軽減」「3.対応の実効性の追跡評価」「4.外部への情報提供」を実施します。

これら一連のプロセスを通じて、ステークホルダー・エンゲージメントを図り、是正・救済を推進します。

### 重要人権課題

- サプライチェーン上の人権課題
- 環境・気候変動に関する人権問題
- 労働安全衛生
- 表現の自由
- テクノロジー・AIに関する人権問題
- 救済へアクセスする権利
- ハラスメント
- 生活賃金・待遇格差
- 差別(直接・間接)
- ジェンダー(性的マイノリティ含)
- 子どもの権利



人権デューデリジェンスの進捗はこちらをご覧ください。  
<https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/social/humanrights.html>

## サプライチェーンマネジメント

### 基本方針

当社グループでは、法令遵守はもとより、製品の安全、労働者の安全と人権の尊重、環境保全といった幅広い社会的責任を考慮したサステナブルな調達を実現するため、「OLCグループ調達方針」を制定しています。本方針は、取締役会によって承認されています。調達方針に基づき、品質・価格・技術・納期・経営状況などを考慮し、公正なプロセスを通じてお取引先を選定しています。選定後は、公正

で適正な取引を推進するとともに、通報窓口をお取引先に対しても開放するなど、お取引先との健全で良好なパートナーシップの構築に努めています。

さらに、国際的な基準を参照し、お取引先の行動指針として「OLCグループお取引先行動指針」を制定し運用しています。

### サステナブルな原材料調達

当社グループは、事業活動で使用するさまざまな原材料の調達に際して、サプライチェーンにおける環境的側面に加え、人権・労働安全といった社会的側面への影響に配慮

します。また、一部原材料については、個別に目標や対応方向性を定めています。

原材料/品目	目標/対応方向性
紙	紙の調達に関する方針をお取引先へ周知、主要なお取引先への調査の継続実施
パーム油	持続可能性に配慮したパーム油への切り替えを継続検討
紛争鉱物	取引先への確認を含む紛争鉱物の対応方法の策定とモニタリング
木材	持続可能な木材の調達に向けた方針の策定と運用開始
テキスタイル	環境負荷の少ないテキスタイルの調達に向けた方針の策定と対応方法検討
シーフード	持続可能性に配慮したシーフードへの切り替えを継続検討



サステナビリティ・ガバナンス

## 安全・安心の確保と企業行動規範の遵守

### テーマパークにおける安全・安心の確保



お客さまの安全を確保し、安心して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。「The Five Keys～5つの鍵～」(Safety, Courtesy, Inclusion, Show, Efficiency)は、全キャストにとって、ゲストに最高のおもてなしを提供するための判断や行動のよりどころとなっています。

これは、ディズニー社のライセンスである株式会社オリエンタルランドが、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーを運営するにあたって最も大切にしている規準です。

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」「商品」「食」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、従業員教育ならびに警備・救護・防災対策などに取り組んでいます。

<b>Safety (安全)</b>
安全な場所、やすらぎを感じる空間を作り出すために、ゲストにとっても、キャストにとっても安全を最優先すること。
<b>Courtesy (礼儀正しさ)</b>
“すべてのゲストがVIP”との理念に基づき、言葉づかいや対応が丁寧なことはもちろん、相手の立場にたった、親しみやすく、心をこめたおもてなしをすること。
<b>Inclusion (インクルージョン)</b>
さまざまな考え方や多様な人々を歓迎し、尊重すること。すべての鍵の中心にあり、他の4つの鍵のどれにも深く関わる。
<b>Show (ショー)</b>
あらゆるものがテーマショーという観点から考えられ、施設の点検や清掃などを行うほか、キャストも「毎日が初演」の気持ちを忘れず、ショーを演じること。
<b>Efficiency (効率)</b>
安全、礼儀正しさ、ショーを心がけ、さらにチームワークを発揮することで、効率を高めること。

アトラクション	総勢約1,000名に及ぶ技術者が、安全性を確認・管理しています。法定点検の実施に加え、自社整備基準に基づいた整備も行い、年間約600台のビークル(乗り物)を自社工場に搬出し分解整備を行っています。ソフト面においても、オペレーションを担当するキャストによる安全性の維持・向上に取り組んでいます。
ショー・パレード	ゲストが安心して鑑賞できるよう、「安全に関するガイドライン」に沿って設計、施工管理、点検、整備作業を行うなどのハード面に加え、キャストへの行動規準の徹底と定期的な教育を通じて、安全管理を徹底しています。
商品	商品の安全と品質の管理を徹底するため、第三者機関による検査を実施し、日本だけでなく欧米の基準も取り入れた独自の品質検査基準を設定しています。またゲストのさまざまな行動を想定して、独自の損壊しにくい設計基準や、衝撃落下・引っ張り、圧縮などのテストや化学検査を行っています。
食	国際的な安全管理手法であるHACCP (ハサップ)システムの考えを取り入れ、徹底した衛生管理を行っています。また、食品安全の統括部門が中心となり、各飲食施設の衛生点検、食品の細菌検査・アレルギー検査、食品衛生に関する教育啓発活動などを実施しています。
警備・救護・防災	テーマパーク内で安心して過ごせるよう、警備・救護・防災に特化した幅広い安全対策を行っています。また、地震・災害などの非常事態には、迅速な対応ができるよう従業員が取るべき措置手順をマニュアル化し、防災訓練や従業員教育を徹底しています。

### 企業行動規範の遵守

#### コンプライアンス行動規範

2023年3月、近年のコンプライアンス領域における変化に対応し、2022年4月に定めた「2030年に目指す姿」を実現するために、「OLCグループ・コンプライアンス行動規範」を改定しました。本規範の改定では、実務において既に実践している「環境課題への取り組み」および「社会との共存」に関する項目を追加し、さらに各項目の内容を細分化するとともに、運用と管理について明示し、2022年3月に改定した人権方針や2022年5月に制定した調達方針など、関連する方針との関係性を改めて整理し、整合を図りました。

#### コンプライアンス体制と従業員教育

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

[https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/compliance/compliance\\_code.html](https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/compliance/compliance_code.html)

法令・定款に違反する重要な事実を発見したときは、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、定期的な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。

また、コンプライアンスに関する従業員教育として、ハラズメント等テーマを定めて階層別研修や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。

## リスクマネジメント

### 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。

<b>ECCが設置される具体的なリスク</b>	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。

サステナビリティ・ガバナンス

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。

さらに当社グループは、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、銀行は当社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、当社グループは現金・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。

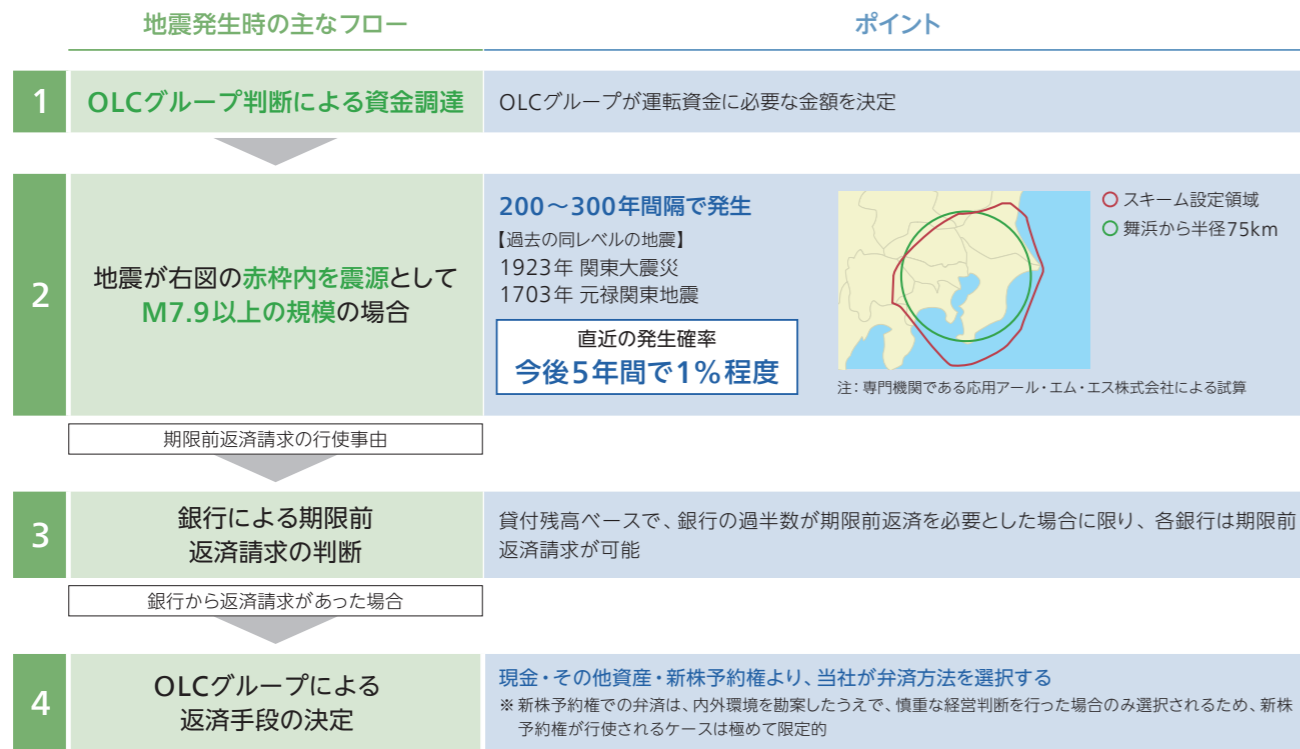
特徴

- 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日から2024年3月13日まで設定 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な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

会社概要 (2023年3月31日現在)

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]8,945名(OLCグループ) [単体]5,213名(株式会社オリエンタルランド)

● 主な連結子会社

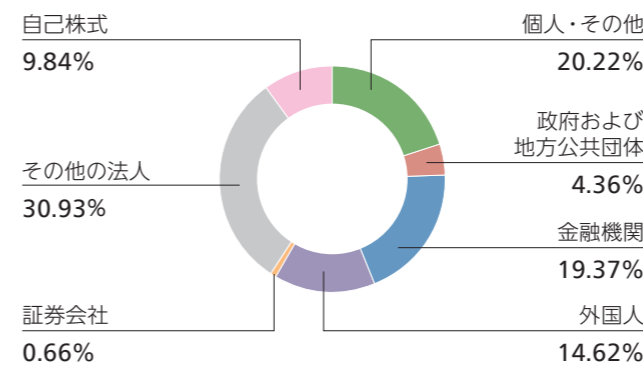
(株)ミリアルリゾートホテルズ	(株)ベイフードサービス
(株)舞浜リゾートライン	(株)リゾートコスチューミングサービス
(株)イクスピアリ	(株)MBM
(株)舞浜コーポレーション	(株)Mテック
(株)グリーンアンドアーツ	(株)ブライトンコーポレーション
(株)フォトワークス	(株)オリエンタルランド・イノベーションズ
(株)デザインファクトリー	

株式情報 (2023年3月31日現在)

発行済株式総数	1,818,450,800*株
上場取引所	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	211,187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

\* 株式分割(2023年4月1日、1株→5株)を反映しています。

● 所有者別株式分布



● 株主総利回り(TSR)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
TSR(%)	116.1	128.0	154.0	217.7	210.0
時価総額(百万円)	4,571,585	5,026,198	6,046,348	8,550,355	8,233,945
配当総額(百万円)	13,825	14,451	8,519	9,178	13,115
最高株価(円)*1	12,737	16,980	18,640	24,850	23,890 4,581*2
最低株価(円)*1	9,976	11,250	12,365	14,600	16,770 4,420*2

\*1 最高株価および最低株価は東京証券取引所(市場第一部/プライム市場)におけるものです。

\*2 株式分割(2023年4月1日、1株→5株)が株価に反映された2023年3月30日および31日の最高株価および最低株価を示しています。

● 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)	32,889	10.03
三井不動産株式会社	21,797	6.65
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,742	4.19
千葉県	13,200	4.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	4,474	1.36
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	4,000	1.22
株式会社日本カストディ銀行		
第一生命保険株式会社	3,772	1.15
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,643	1.11
三井住友信託銀行株式会社	3,451	1.05

\*1 上記のほか、自己株式が35,787千株あります。

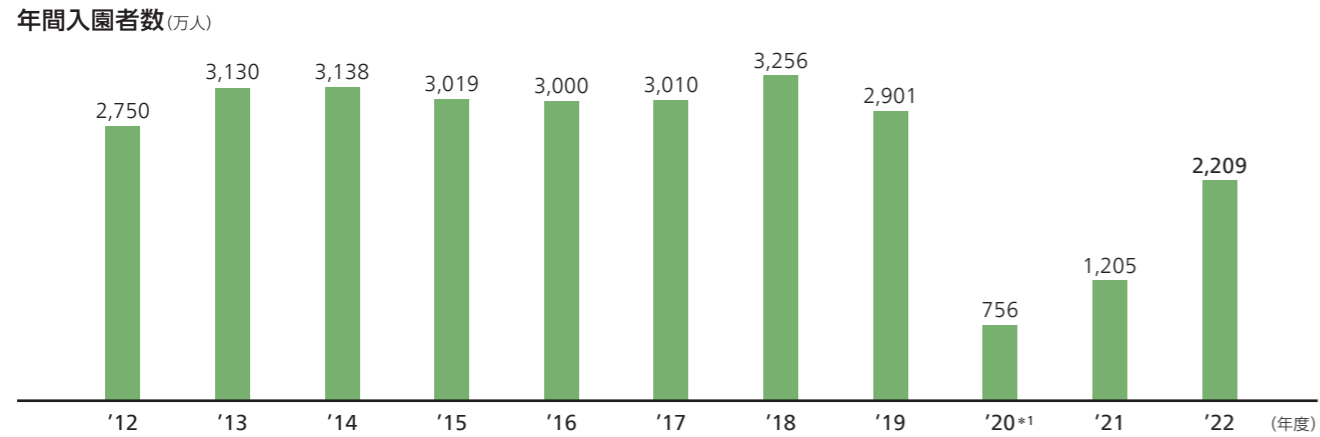
自己株式には信託所有の当社株式285千株は含まれていません。

\*2 持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点以下第三位を四捨五入しています。

## テーマパークデータ

### 入園者数

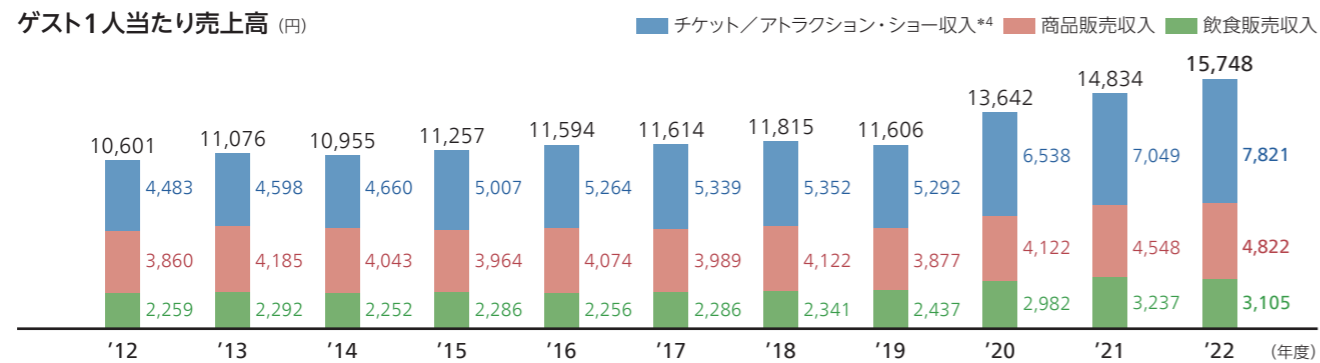
制限の緩和や「ビリーヴ!～シー・オブ・ドリームス～」により、2022年度の入園者数は**2,209**万人



\*1 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。

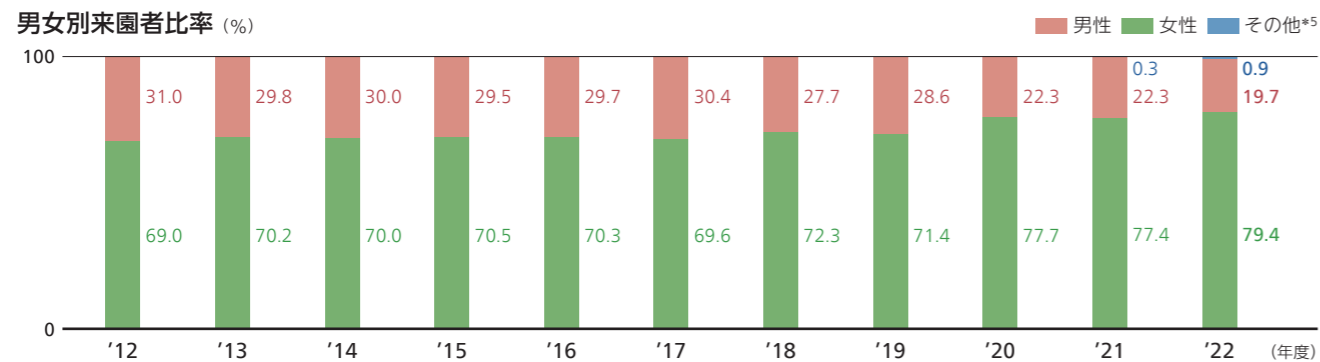
### ゲストプロフィール

2022年度のゲスト1人当たり売上高は過去最高の**15,748**円



\*4 2021年度以前の実績はチケット収入、2022年度の実績はアトラクション・ショー収入です。

ゲストの約**80%**が女性



\*5 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

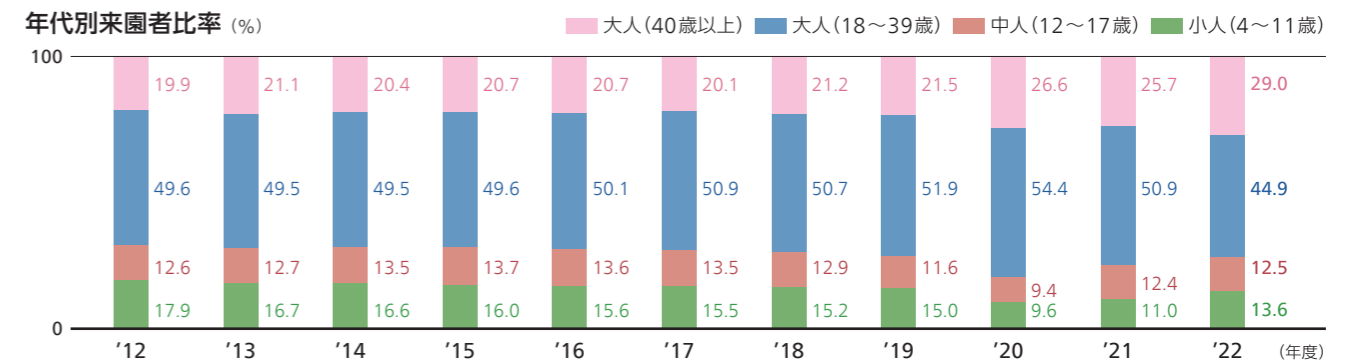
2022年度のチケット料金(1デーパスポート・大人)は**7,900~9,400**円\*

	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	2022年度
チケット料金 (1デーパスポート・大人) (円)	6,200	6,200	6,400	6,900	7,400	7,400	7,400	7,500	8,200- 8,700*2	7,900- 9,400*2	<b>7,900- 9,400*2</b>
チケット料金 改定日 (年/月/日)*3			2014/ 4/1	2015/ 4/1	2016/ 4/1			2019/ 10/1	2020/ 4/1		

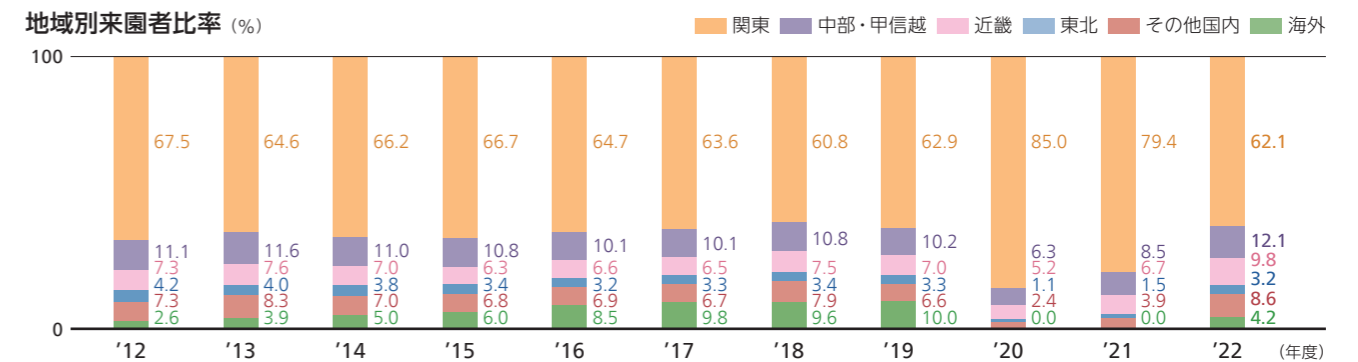
\*2 2021年3月20日より、変動価格制を導入しました。2020年度以降は、各会計年度にて設定した最低価格と最高価格を記載しています。

\*3 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**70%**以上が大人(18歳以上)



関東のゲストは全体の約**60%**を占める



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カ年財務サマリ(連結) (2023年3月31日現在)

	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	2022年度
(百万円)											
<b>会計年度:</b>											
売上高	¥ 395,526	¥ 473,572	¥ 466,291	¥ 465,353	¥ 477,748	¥ 479,280	¥ 525,622	¥ 464,450	¥ 170,581	¥ 275,728	¥ 483,123
営業利益(損失)	81,467	114,491	110,605	107,357	113,152	110,285	129,278	96,862	△45,989	7,733	111,199
税金等調整前当期純利益(純損失)	80,867	112,671	110,486	109,135	114,611	112,997	129,439	89,133	△67,804	11,699	112,028
法人税等	29,382	42,099	38,422	35,206	32,237	31,805	39,153	26,916	△13,613	3,631	31,294
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	51,484	70,571	72,063	73,928	82,374	81,191	90,286	62,217	△54,190	8,067	80,734
設備投資額*1	28,729	20,366	37,034	39,706	50,993	59,888	86,050	139,626	108,322	100,269	99,472
減価償却費*2	36,131	36,934	34,637	35,982	38,280	37,339	38,214	39,447	45,899	44,103	46,327
EBITDA*3	117,599	151,425	145,242	143,339	151,433	147,624	167,492	133,623	△9,301	51,029	157,527
営業キャッシュ・フロー*2*4	87,616	107,505	106,700	109,911	120,654	118,531	128,500	101,665	△8,291	52,171	127,061
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)*2*5	58,886	87,139	69,666	70,204	69,661	58,642	42,450	△37,960	△116,614	△48,098	27,588

<b>会計年度末:</b>											
総資産*6	¥ 655,544	¥ 664,538	¥ 746,641	¥ 810,268	¥ 849,798	¥ 910,673	¥1,051,455	¥1,010,651	¥1,040,465	¥1,086,884	¥1,206,419
テーマパーク、リゾート、その他の有形固定資産	456,900	438,788	436,537	439,052	451,973	473,578	514,322	610,586	665,557	720,241	771,518
純資産	432,262	493,697	564,129	624,941	669,515	721,976	803,201	820,257	759,948	756,317	829,689
有利子負債残高	124,020	58,447	57,841	57,099	60,574	59,585	108,423	87,069	186,224	242,648	240,964

<b>1株当たり情報:*7</b>											
(円)											
1株当たり当期純利益(純損失)(EPS)	¥ 30.84	¥ 42.26	¥ 43.14	¥ 44.25	¥ 49.67	¥ 49.34	¥ 54.93	¥ 37.85	¥ △33.10	¥ 4.93	¥ 49.29
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	29.04	40.75	41.72	42.98	47.99	47.30	53.52	36.66	-	4.92	48.49
1株当たり純資産(BPS)	258.93	295.62	337.70	374.02	404.11	439.31	488.59	501.11	464.14	461.82	506.50
1株当たり年間配当額	6.0	6.0	7.0	7.0	7.5	8.0	8.4	8.8	5.2	5.6	8.0

<b>主要財務データ:</b>											
(%)											
売上高営業利益率(損失率)	20.6%	24.2%	23.7%	23.1%	23.7%	23.0%	24.6%	20.9%	△27.0%	2.8%	23.0%
売上高当期純利益率(純損失率)	13.0	14.9	15.5	15.9	17.2	16.9	17.2	13.4	△31.8	2.9	16.7
総資産当期純利益率(純損失率)(ROA)*6	8.1	10.7	10.2	9.5	9.9	9.2	9.2	6.0	△5.3	0.8	7.0
自己資本当期純利益率(純損失率)(ROE)	12.6	15.2	13.6	12.4	12.7	11.7	11.8	7.7	△6.9	1.1	10.2
自己資本比率*6	65.9	74.3	75.6	77.1	78.8	79.3	76.4	81.2	73.0	69.6	68.8
配当性向	19.5	14.2	16.3	15.9	15.1	16.2	15.3	23.2	-	113.8	16.2

年間入園者数(千人)	27,503	31,298	31,377	30,191	30,004	30,100	32,558	29,008	7,560	12,054	22,089
ゲスト1人当たり売上高(円)	¥ 10,601	¥ 11,076	¥ 10,955	¥ 11,257	¥ 11,594	¥ 11,614	¥ 11,815	¥ 11,606	¥ 13,642	¥ 14,834	¥ 15,748

## 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	11	11	11	11	11
	上場株式	16	15	15	14	14
貸借対照表計上額(百万円)	非上場株式	1,009	1,009	1,009	805	805
	上場株式	30,769	22,244	23,153	20,880	21,032

注:記載金額は百万円未満を切り捨て表示で記載しています。

\*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 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。2021年度の数値は、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)を適用しています。

\*7 2015年4月1日と2023年4月1日を効力発生日として実施した株式分割(2015年:1→4、2023年:1→5)後の数値を反映しています。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 2017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。 <https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/securities.html>