

Information

株主・投資家情報

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



- FACT BOOK 2021
各種財務指標・経営数値の長期
ヒストリカル・データなどにつま
ましては、「FACT BOOK 2021」
をご参照ください。
株主・投資家向けウェブサイトよ
りダウンロードできます。



マルチステークホルダー情報

- サステナビリティ情報ウェブサイト
<http://www.olc.co.jp/ja/csr.html>



- OLCグループ
サステナビリティレポート2021
サステナビリティ情報などにつま
ましては、「サステナビリティレポ
ート2021」をご参照ください。サ
ステナビリティ情報ウェブサイトよ
りダウンロードできます。



社外からの評価



FTSE4Good

2015年から、「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に選定されています。



FTSE Blossom Japan

2017年から、「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定されています。



2021 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。



2021 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。



S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

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

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。



ディスカバージャー 2021年度 優良企業

2019年から、3年連続で「証券アナリストによるディスカバージャー優良企業選定（広告・メディア・エンタテインメント部門）」の第1位を獲得しています。

* MSCI指数への株式会社オリエン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。



アニュアルレポート 2021
2020年度

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

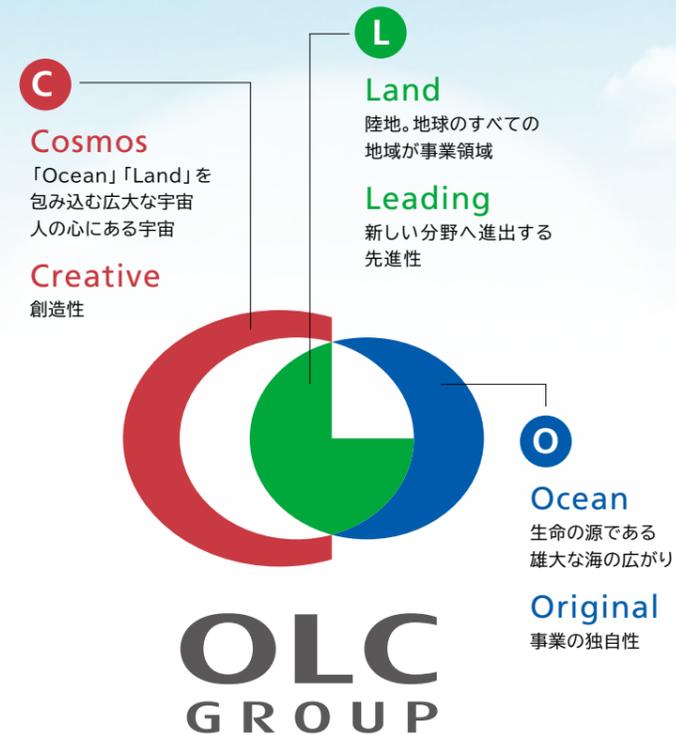
ひとりひとりにできること

- ①探求と開拓
- ②自立と挑戦
- ③情熱と実行

OLC-WAY [→ P46参照](#)

- 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。

グループアイデンティティの由来



ロゴの成り立ち

OLCの3つの頭文字から構成されるシンボルは、全世界を視野に入れた事業展開と先進性、調和のとれた組織を象徴しています。

Oriental Land Companyという社名にこれらの意味合いを重ね合わせることで、すべてのバランスを保ちながら自然と調和し、「夢」「感動」「ひととしての喜び」「やすらぎ」を提供するというグループ全体の心を表現しています。

Contents

沿革	2
会長メッセージ	6
6つの資本	8
価値創造モデル	10
OLCグループダイジェスト	12
11年間の連結財務ハイライト	16
非財務ハイライト	17
財務ハイライト	18
社長インタビュー	20
セグメントレビュー	29
部門別トピックス	30
経理担当役員メッセージ	36
OLCグループのESG情報	38
持続可能な発展を目指した取り組み	40
コーポレート・ガバナンス	46
取締役、監査役および執行役員	54
会社概要・株式情報	56

制作方針

当アニュアルレポートは、個人投資家から機関投資家までの幅広い読者を対象に、OLCグループの経営方針や事業戦略をご理解いただくためのコミュニケーションツールと位置付けています。

OLCグループは2019年度よりパークの臨時休園などを経験し、制限下の運営でハビネスを創造し続ける難しさに直面しました。

そこで改めて、これまで不屈の精神でさまざまな困難を乗り越えてきた歴史を振り返るとともに、将来にわたりハビネスを創造し続けるために重要と位置付けているサステナビリティの取り組みを掲載しました。

編集にあたっては写真や図表を用いることで、視覚的に内容が容易に理解できるように心がけました。なお、一部の写真に関しましては、感染症対策をしたうえで、特別にマスクを外して撮影しています。

また、環境に配慮し、ウェブサイト上でPDFとして2022年1月中旬に公開する予定です。

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、ディズニーリゾートラインを経営・運営しています。また、本レポートの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。

将来の見通しに関する注意事項

このアニュアルレポートに記載されている将来の見通しなどに関するデータは、発行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、当アニュアルレポート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。



新たな未来を切り開く終わりのない挑戦 初心を忘れぬ創造の歴史

壮大な夢と志を抱いて設立したオリエンタルランドは、想像もできないほどの試練と困難を、幾度となく乗り越えてきました。どんなに苦しくとも、あきらめずに、逃げることなく、果敢に挑み続けた60年あまり。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を届けてきました。

創業以来一貫して当社の歴史に流れてきたものは、日本に「新しい夢と感動の場所を創る」という熱い想いと、「その実現のために根気強く調整と実践を重ねていく探求の姿勢」であり、これこそが常に次の時代を築いていく原動力として、しっかりと受け継がれています。

1960～2020年度の歴史

1960

- 株式会社オリエンタルランド設立 (京成電鉄本社 3階)



京成電鉄本社 (設立当時)

1964

- 浦安沖の海面埋立造成工事を開始

1974

- 米国法人ウォルト・ディズニー・プロダクションズ (現ディズニー・エンタプライゼス・インク) との間で業務提携について基本合意

1979

- 米国法人ウォルト・ディズニー・プロダクションズ との間で業務提携の契約を締結



1980

- 「東京ディズニーランド」の建設に着工

1983

- 「東京ディズニーランド」を開園



1988

- 第2パーク構想の発表



1996

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

1997

- 「東京ディズニーシー」の計画を発表

1998

- 「東京ディズニーシー」の建設に着工

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」および「ディズニーアンバサダーホテル」を開業
- 「ボン・ヴォヤージュ」を開業



2001

- 「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



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



2010

- 株式会社オリエンタルランド創立50周年

2016

- 「東京ディズニーセレブレーションホテル」を開業



2018

- 東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトを発表
- ディズニー&ピクサー映画『トイ・ストーリー』をテーマにした新規ディズニーホテルの建設を発表

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



2020

- 東京ディズニーランド大規模開発エリアをオープン



歴代社長の言葉に込められた受け継がれる挑戦のDNA - 大きな夢と不屈の精神

注: 名前下の年月は社長在任期間

川崎 千春

1960年7月～1977年8月



「どうだきれいだらう。僕はディズニーランドを日本にも創ってみたいんだ」

高橋 政知

1978年8月～1988年6月
1992年1月～1992年6月



「狂瀾を既倒に廻らす」「とにかく本物を創れ」「永遠の未完成が理想」

森 光明

1988年6月～1992年1月



「問題は解決するためにある」

加藤 康三

1992年6月～1995年6月



「単体のテーマパーク事業会社から、舞浜エリアをトータルにとらえたリゾート開発・運営会社へ」

加賀見 俊夫

1995年6月～2005年6月



「心への追加投資が運営の鍵」「進化を止めたとき、それは老化の始まりである」

福島 祥郎

2005年6月～2009年3月



「わたしたちの製品の中心は形のないもの、その品質は心を込めた行動である」

上西 京一郎

2009年4月～2021年6月



「変化を恐れず、むしろ『自ら変わっていく』という意思を持ち続ける」

吉田 謙次

2021年6月～



「人を活かす経営」「舞浜から元気と人に対する思いやり、助け合いの心をお届けする」



設立、そして最初の難事業



“狭き門より入れ”

当社は、浦安沖の海面を埋め立て、商住地域の開発と一大レジャーランドの建設を行い、国民の文化・厚生・福祉に寄与することを目的に、1960年7月11日に設立されました。

設立当初に直面した難事業は、浦安沖の埋め立てに伴う2つの漁業協同組合との漁業補償交渉でした。交渉役は、のちに2代目社長となる高橋政知でした。海を生活の場としている漁師たちとの交渉は一筋縄ではいきません。しかし、高橋は“狭き門より入れ”という言葉に象徴されるように、困難に立ち向かうには難所から挑戦していくべきという考えから“誠心誠意”でことにあたり、対話を重ねることで信頼を勝ち取り、交渉をまとめていきました。早くても数年を要するだろうと観測された交渉は、開始からわずか半年後に妥結に至りました。

ディズニー社との長い交渉



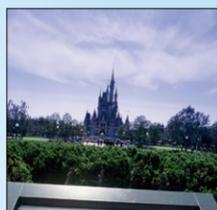
“この素晴らしい世界を、日本の子ども達にも見せたい”

会社設立に先立つ1958年1月、当時の京成電鉄社長であった川崎千春は、アメリカへ出かけた際にカリフォルニアのディズニーランドに出会い、強い感銘を受けました。その後、当社が目指すレジャー施設の開発において最善の道はディズニーランドの誘致であると判断し、ディズニー社との交渉が始まりました。

誘致活動に応え、ディズニー首脳が来日したのは1974年。複数の候補地との競争に競り勝つために、プレゼンテーションを終了後、ヘリコプターで開発用地を上空から視察し、首都圏に隣接していること、三方を海や河川に囲まれており非日常性の高い空間の創造が可能であることなど、ディズニーランド用地としての適性や特徴を説明し、勝利をつかみました。

1974年に基本合意した後も、ビジネス交渉は長引き、何度もプロジェクト中止の危機が訪れました。しかし絶対に実現させるという強い決意のもと粘り強く交渉した結果、1979年に基本契約の締結を迎えました。

東京ディズニーランド開業



“絶えることのない人間賛歌の間こえる広場をめざして”

1983年4月15日、さまざまなステークホルダーの協力と支援のもと、東京ディズニーランドの開業にこぎつけました。ゲストの笑顔と歓声であふれた「夢と魔法の王国」の幕開けは、日本のレジャー史に燦然と輝く歴史的な日となりました。“絶えることのない人間賛歌の間こえる広場をめざして”、この言葉は東京ディズニーランドのパートナーズ像の麓に刻まれています。



妥協を許さぬ、第2パーク構想



“海を超える想像力をもって望め!”

東京ディズニーランドが開業して間もない1987年、第2パークの構想がスタートしました。当初はディズニー社とともに「映画をテーマにしたテーマパーク」の検討を進めましたが、日米の映画に対する思い入れの違いから、テーマの再検討を申し入れます。

そして1992年に“海”をテーマにした新しいコンセプトが出来上がりましたが、並行して行われたビジネス条件交渉とともにその過程には多くの困難がありました。世界中のどこにもない場所の創造に向けた、両社の「情熱」と「こだわり」…妥協を許さぬ真剣な議論がなされました。

この過程でディズニー社とのより強固なパートナーシップを築き、総工費約3,350億円、約3年間におよぶ大工事を要した巨大プロジェクト「東京ディズニーシー」は、2001年9月にグランドオープンを迎えました。

東京ディズニーリゾートへの進化



“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”

第2パークのコンセプトづくりが佳境に入った1995年、舞浜エリアを都市型リゾートに育て上げる21世紀に向けた経営方針を掲げました。5つのプロジェクト(①第2パークの建設、②舞浜駅前開発、③ホテル事業への進出、④新交通システムの導入、⑤株式上場)を目標に定め、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たのです。

その1つずつが巨大で難易度の高いプロジェクトを同時並行で進めた爆発的な力は、「なんとしても世界に比類のないリゾートを実現させる」という強い想いから生み出されたものでした。そして全役職員が全力で臨んだのはもちろんのこと、多くのステークホルダーに支えられ、すべてが現実のものとなりました。

2000年には、「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、「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。

東日本大震災を乗り越えて



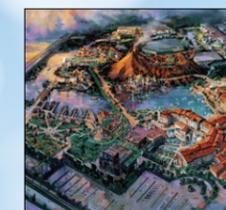
“自然にゲストに寄り添うことができるキャストを誇りに思う”

2011年3月、東日本大震災が発生しました。東京ディズニーリゾートは幸い建物に大きな被害はありませんでしたが、公共交通機関がストップし、帰れなくなったゲスト約2万人が両テーマパークにとどまることになりました。

大きな揺れと余震に誰もが驚きと不安を覚える状況のなか、キャストは安全を最優先する日頃からの考えに則り、ゲストの安全確保のための声かけを園内各所で行いました。そして自身の判断で、売り物のぬいぐるみを防災頭巾として、販売しているお土産を非常食として配布するなど、臨機応変に行動しました。キャストは自身も被災者でありながら、ゲストの前では決して恐怖を表に出すことはありませんでした。

キャストがその場の状況を判断して柔軟に対応できたのは、「震度6、来場者10万人」を想定した防災訓練を年間180回実施していることに加え、日頃からゲストと真摯に向き合い、ゲストの不安や必要なことを感じる力が鍛えられていたからこそだと考えています。2011年4月のパーク再開前に行われた決起集会の場でも、従業員一同、ゲストに寄り添うことの重要性を再確認しました。どのような時でも安全・安心を最優先するという考え方も、テーマパーク開園以来、ずっと受け継がれている東京ディズニーリゾートの文化です。

OLCグループのさらなる挑戦



“OLCグループの発展のためには、常に新陳代謝を続けていくことが成功の鍵”

2020年には「東京ディズニーランド大規模開発」としてディズニー映画『美女と野獣』のエリアなどがオープンしました。また、2023年度には東京ディズニーシーに新たな8番目のテーマポート「ファンタジースプリングス」をオープン予定です。

感染症流行によって東京ディズニーリゾートは2020年2月より約4か月間臨時休園を余儀なくされました。しかし、7月から運営を再開し、両テーマパークでゲストの笑顔が再び見られるようになりました。

そして2021年、社会状況が大きく変化するなかで、50年、100年と永続的に社会に価値提供を続け、企業として成長を続けていくために、よりサステナブルな経営を目指すことを決めました。「持続可能な社会への貢献」と「長期持続的な成長」を両立するため、さらなる挑戦を続けてまいります。

すべてはより大きなハピネスをお届けするために。私たちの創造・挑戦の歴史は日々更新されていきます。



持続的な「夢・感動・喜び・やすらぎ」の提供を目指して



現在の東京ディズニーリゾートは、ゲストとキャストの安心・安全を第一に考えた新たなオペレーション基準で運営しております。アトラクションやエンターテイメント・ショーにおいては、社内の知恵を結集し、万全の対策を講じて順次再開させており、ゲストの皆さまに今の環境のなかで最大限ご満足いただける体験をお届けできるよう、最善を尽くしております。同時に、徹底したコストコントロールや業務の見直しを図るなど、経営へのインパクトの最小化に向けた取り組みも継続しております。このような状況のなか、昨年9月に東京ディズニーランド大規模開発エリアを新規開業いたしました。これは我々が社会へ提供する価値を再認識するきっかけともなりました。ゲストが新エリアで新たな体験を楽しまれる光景を目にすることで、社会全体に閉塞感が漂うなかでこそ、東京ディズニーリゾート事業を通じて我々が世へ提供する価値が一層求められていることを強く感じました。

さて、当社グループの中長期的な成長を見据え、2021年6月29日の株主総会をもって吉田謙次が新たな社長兼COOに就任し、新経営体制へと移行しました。吉田は執行全般を統括しながらも、足もとの業績回復と今後の中長期的な視点での戦略策定・実行という両輪をまわし、会社を新たな成長の軌道へと乗せるべくリーダーシップを発揮することを期待しております。世に目を向けると、変動・不確実・複雑・曖昧な経営環境は世界規模で広がり続けておりますが、そのようななかにおいても当社グループが成長と進化を続けていくためには、不変の羅針盤となる新たなビジョンに加え新たなビジネスモデルの構築が欠かせません。流動性を持たせた収益構造への転換、変動耐性の強化、そしてESG視点も踏まえたサステナブルな経営体質への転換を図るべく機動的に経営判断を行い、持続的な企業価値の向上を実現してまいります。

2021年9月4日、東京ディズニーシーは開業20周年を迎えました。これもひとえに、当社グループを支えてくださったすべてのステークホルダーの皆さまのご理解とご協力の賜物と、深く御礼申し上げます。私は1995年に社長に就任し、まさにこの東京ディズニーシーを開業させるための陣頭指揮を執ることが、最初の役割でした。東京ディズニーランドの成功に満足することなく、「舞浜全体を都市型リゾートにする」という次なる大きな夢を描き、長期ビジョン「OLC 2010 Vision」のもと、全役職員が同じ目標に向かって邁進しました。その後2001年に東京ディズニーシーが開業し、同時に今日にまで続く東京ディズニーリゾート体制が始動し、多くのゲストに受け入れていただくことができました。その成果を原資に、継続的な成長投資を重ね続けておりますが、2023年度に開業予定の「ファンタジースプリングス」は、東京ディズニーシーはもとより、リゾート全体としてのオンリーワンの価値を飛躍させ、ゲストの皆さまに全く新しい体験をお届けできるものと確信しております。当社グループは、過去どのような難局に直面しても人々に「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供したいという確固たる想いを貫き、そして実行へ移すことで今日の姿まで発展してまいりました。当社グループのDNAであるこの力を結集し、全役職員が同じ目標を共有しながら、今般の難局も必ず乗り越え、次なるステージへと飛躍させてまいります。

「国民の文化・厚生・福祉に寄与する」という会社設立の目的は不変であり、OLCグループはこれからもその実現に向けて全力で取り組んでまいります。そして株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまから選ばれ続ける企業として、皆さまとの対話を絶やさず、限界を作らずに、持続的な企業価値向上を図ってまいります。皆さまにおかれましては、長期的な目線で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。

2021年12月
代表取締役会長(兼)CEO

加賀見 俊夫

2020年は、123日間という長期間にわたるテーマパークの臨時休園を経験しました。また、営業再開後も入園者数をはじめ事業運営上多くの制約が重なり、2020年度は上場以来初の通期業績赤字となりました。今なお経営を取り巻く環境は厳しく、ステークホルダーの皆さまにはご心配をおかけいたしております。そのようななかにおいても、皆さまより励ましや応援のお言葉を多数頂戴しており、皆さまの長きにわたるご理解と温かいご支援に、心より御礼申し上げます。OLCグループは昨年創業60周年を迎え「新たに生まれ変わる」ことを社内外に向けて発信してまいりました。この苦境をチャンスに切り替えて新たな成長への再スタートとすべく、前進し続けております。

OLCグループが 価値創造を続けるための経営資源

株式会社オリエンタルランドは2020年、創立60周年を迎えました。今後50年、100年と永続的にさまざまなステークホルダーから構成される社会に価値を提供し続け、企業として持続的な成長を続けていくために、必要な6つの資本を整理しました。

ハピネス創造の源

知的資本

チャレンジのDNA

チャレンジ精神旺盛な約2万人の従業員がパートナーとの協働で生み出す、高品質な価値提供につながる開発力

安全・安心で高品質な提供価値を担保する運営力

イメージネーションを具現化し、開園以来継続して高いゲスト満足度で、テーマパークを安全・安心に運営する力

製造資本

ゲストの心を動かす広大な非日常空間

巨大なマーケットから好アクセス、かつ広大な敷地

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

テーマパークやホテル、商業施設、モノレールなど、さまざまな体験価値を生み出すリゾート施設

人的資本

高い共感でつながったホスピタリティの高い従業員

ハピネスを届けるという共通の価値観でつながり、人の喜びを自分の喜びと感じるマインドの約2万人の従業員による高品質なサービス提供

ハピネス創造を支える職場環境・組織風土

多様な従業員を活かし、高パフォーマンスを生み出す職場環境と従業員同士がお互いの行動を認め、称え合う心の活力の源泉となる組織風土

社会関係資本

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

お客さま、株主・投資家、スポンサー企業、お取引先、ライセンサー・提携先、協働先、地域社会、行政の皆さまと培った信頼関係

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

お客さまのご意見に真摯に耳を傾け、改善につなげるコミュニケーションなど、ステークホルダーとの対話を重視した事業活動

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

事業活動を通じた脱炭素の推進と気候変動や自然災害が事業に与える影響への適応

地球環境への負荷を低減する設備・製品・サービス

高いリサイクル率を実現する廃棄物削減と事業活動を通じた循環型社会への対応

財務資本

成長投資継続のための資金の確保

事業運営で創出したキャッシュ、社債発行等の資金調達により成長投資への資金を確保

不測の事態にも対応できる強固な財務基盤

地震リスク対応型コミットメント期間付タームローンやコミットメントラインによる資金融資枠も設定し、不測の事態に対応できる手元流動性も確保



「ハピネスの創造」～価値創造の仕組み～

「ゲストの皆さまにハピネスを提供し続けること」。これこそが、私たちにとっての企業価値であるという考えのもと、これまでパークを進化させ、ゲストの皆さまにハピネスを届けてきました。今後もコア事業や新規事業を通じて、より多くのハピネスを届けることができると信じ、その実現に向けてハード・ソフト両面に対して魅力拡充の取り組みを継続していきます。

抜群の立地に広大な土地を自社で所有

1. 広大な土地

都心から10kmに約200万㎡のまとまった土地を所有

2. 巨大なマーケット

半径50km内に可処分所得の高い約3,000万人が居住

3. 便利なアクセス

東京駅から車で約15分、
羽田国際空港・
成田国際空港から
直行バスで
約30～60分前後



圧倒的なブランド力を持つディズニー・エンタプライゼス・インクとのライセンス契約

ライセンスの契約範囲

東京ディズニーリゾートにおける
ディズニーブランド施設の運営

ロイヤルティー

売上高に応じた金額(円建)

ディズニー・エンタプライゼス・インクとの関係
資本関係・人的関係はなし



卓越したホスピタリティを提供する人材

高い顧客ロイヤリティ

ゲスト
満足度の向上

東京ディズニーリゾートファン層の拡大

35年以上にわたる蓄積により
獲得してきた幅広い層からの支持

高い顧客ロイヤリティが、
来園につながる

ハピネスの需要
ハピネスの提供

高い従業員ロイヤリティ

従業員
満足度の向上

モチベーションの高い従業員の確保

・ゲストの満足を自らの喜びに感じる従業員
・従業員全体で共有されている価値観

高い従業員ロイヤリティが、
質の高いオペレーションの継続につながる

魅力拡充による
キャッシュ・フロー増加

マーケティング
力

設計力

ハピネス創造
のノウハウ
優位性

パーク運営力

ステーク
ホルダーとの
長期的な
関係性

新規投資

ビジネス
モデル

集客・単価の
増加

追加投資の継続

提供価値

企業価値の向上
「ハピネスの創造」

すばらしい夢と感動
ひととしての喜び
そしてやすらぎの提供

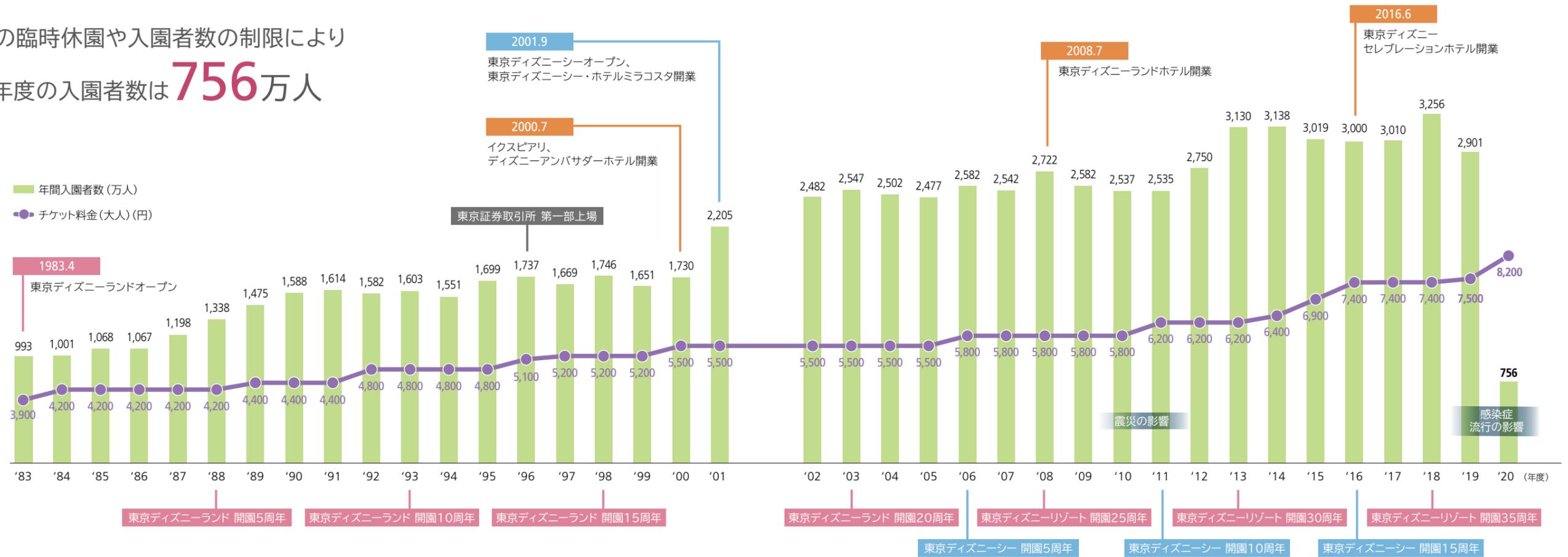


→ P38～53参照 ESG (環境への取り組み 社会への 取り組み コーポレート・ガバナンス)

→ 巻頭参照 企業理念 企業使命 経営姿勢 行動指針



パークの臨時休園や入園者数の制限により
2020年度の入園者数は**756万人**



注1：2000年度までは東京ディズニーランドのデータを記載し、2001年度より東京ディズニーシーを含めた2パークのデータを記載しています。グラフ上部の日付は各施設のオープン日付を示しています。
 注2：震災に伴い、東京ディズニーランドは2011年3月12日から4月14日まで、東京ディズニーシーは2011年3月12日から4月27日まで休園しました。
 注3：台風に伴い、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーは2019年10月12日に休園しました。
 注4：感染症流行に伴い、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーは2020年2月29日から6月30日まで休園しました。
 注5：2021年3月20日より、変動価格制を導入しました。

遊園地・レジャーランド市場規模

感染症流行の影響で市場規模は**3,000億円**レベル



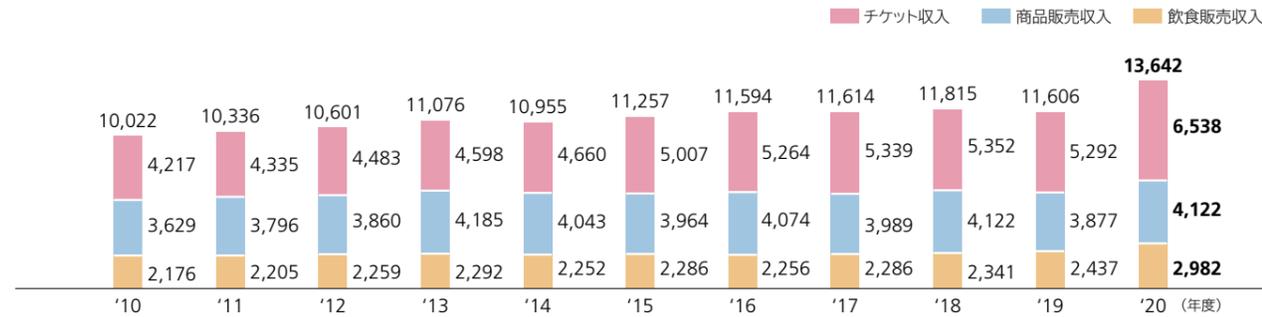
出所：「レジャー白書2021」（2021年10月／公益財団法人日本生産性本部）
 注1：占有率算出に使用した当社データは、会計年度（例えば2020年は2020年4月1日から2021年3月31日までの1年間）の数値です。
 注2：2019年、2020年の占有率算出に使用した当社データは、感染症流行の影響で臨時休園した期間を含んでいます。



ゲストプロフィール

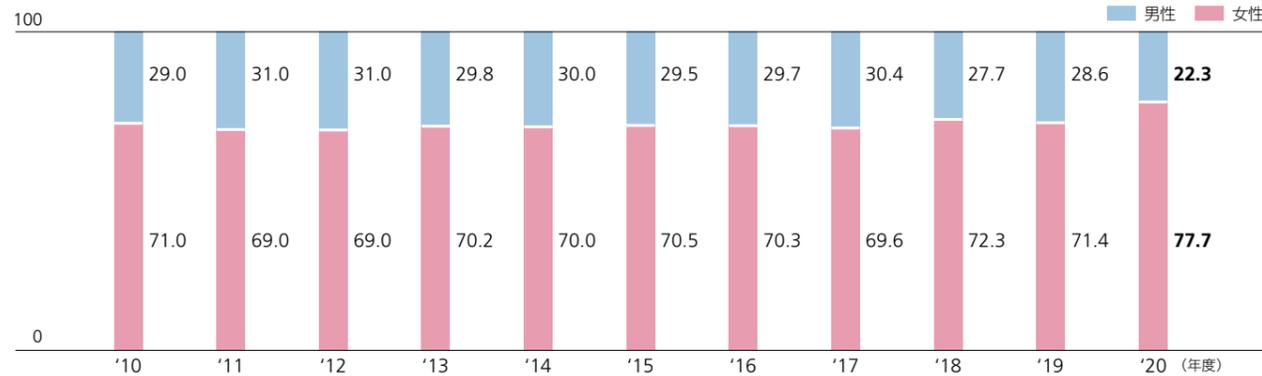
ゲスト1人当たり売上高は **13,642円**

● ゲスト1人当たり売上高(円)



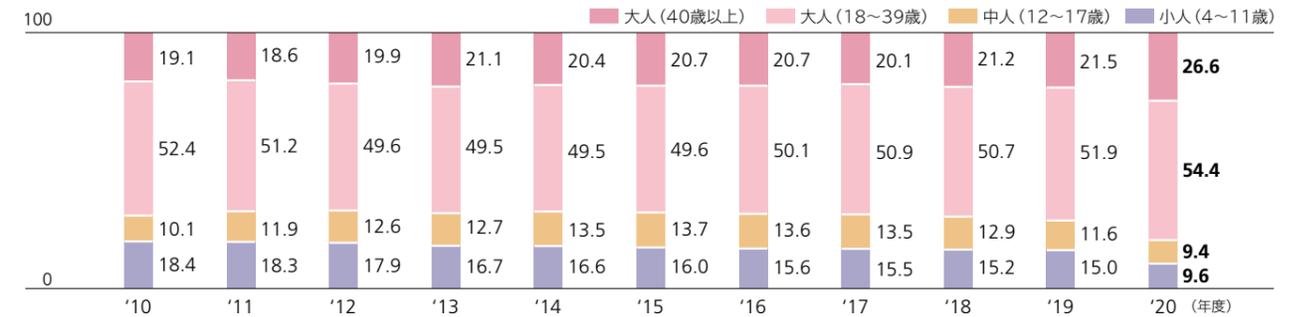
ゲストの **70%以上** が女性

● 男女別来園者比率(%)



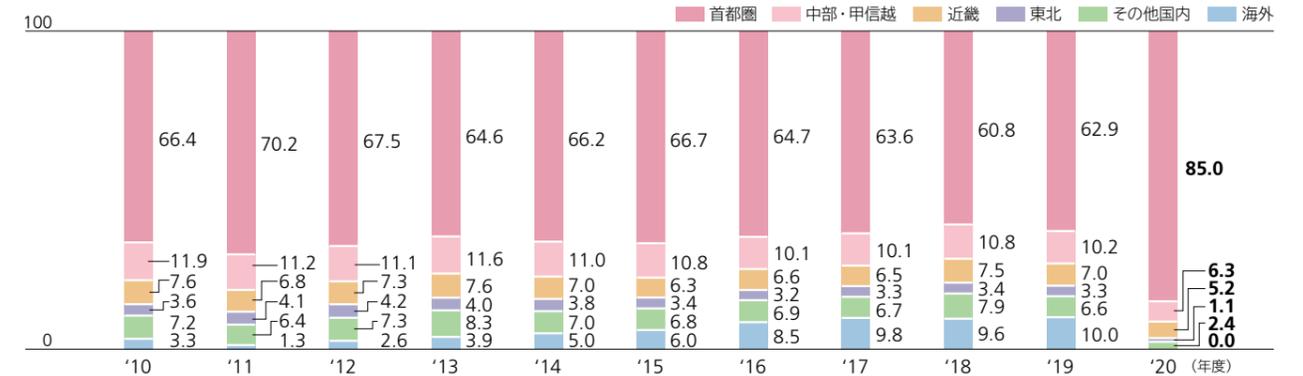
ゲストの約 **80%** が大人(18歳以上)

● 年代別来園者比率(%)



移動の制限や自粛により、首都圏のゲストが全体の **85%** を占める

● 地域別来園者比率(%)

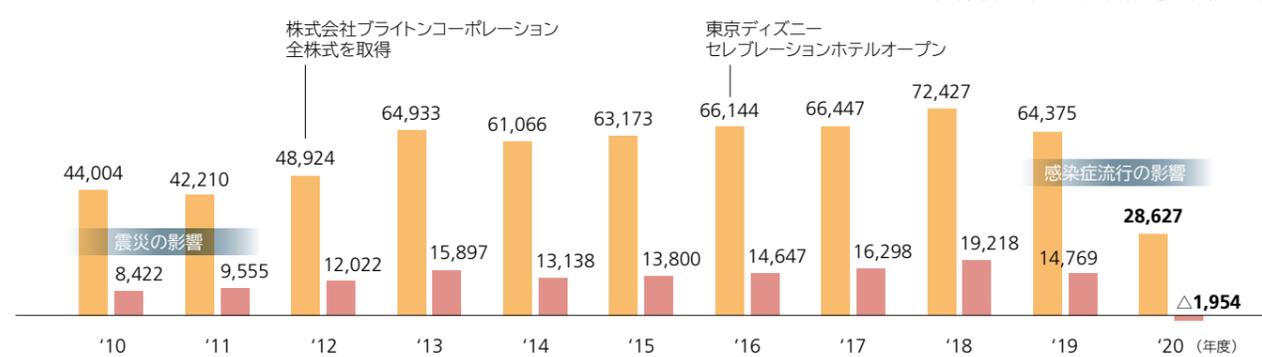


男女別来園者比率、年代別来園者比率、地域別来園者比率は東京ディズニーランドおよびディズニーシー来園者に対するサンプリング調査の結果を記載しています。

ホテル事業売上高・営業利益

売上高は **286億円**、営業損失は19億円

● ホテル事業売上高・営業利益(損失)



4つのディズニーホテルで合計約 **2,400室** を保有

● ホテル事業施設概要

ディズニーアンバサダーホテル	東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ	東京ディズニーランドホテル	東京ディズニーセレブレーションホテル
デラックスタイプ			バリュータイプ
504室	502室	706室	702室
東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル 2022年4月5日開業予定		東京ディズニーシーの新たなパーク一体型ディズニーホテル 2023年度開業予定	
モデレートタイプ		ラグジュアリータイプ/デラックスタイプ	
595室		約475室	

11年間の連結財務ハイライト

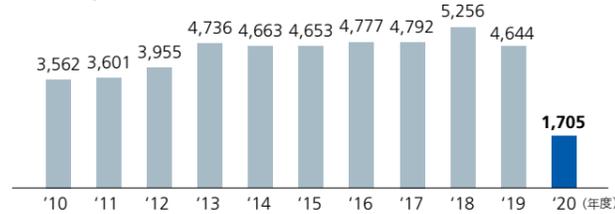
売上高

売上高 ↓63.3%

1,705億円

(前期比2,938億円減)

(単位：億円)



テーマパークの価値の向上に伴い、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。2020年度は感染症流行の影響による両パークの臨時休園や、入園者数の制限などにより売上高が減少しました。

営業利益（損失）・売上高営業利益率（損失率）

営業損失

459億円

売上高営業利益率 ↓47.9ポイント

△27.0%



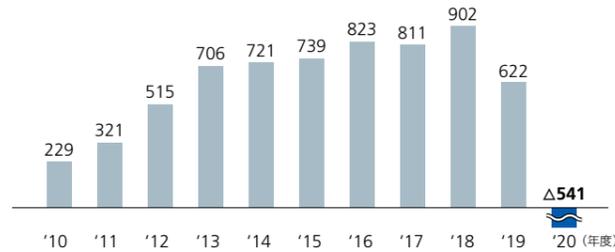
固定経費の抑制、ならびに東京ディズニーシーの減価償却費の減少により、営業利益、売上高営業利益率は成長してきました。2020年度は両パークの臨時休園や入園者数の制限により売上高が減少し、営業損失を計上しました。

親会社株主に帰属する当期純利益（純損失）

親会社株主に帰属する当期純損失

541億円

(単位：億円)



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が、2020年度は、営業損失の発生や特別損失の計上などにより、親会社株主に帰属する当期純損失を計上しました。

営業キャッシュ・フロー*1 *3

営業キャッシュ・フロー

△82億円

(前期比1,099億円減)

(単位：億円)



営業キャッシュ・フローは着実に成長してきましたが、2020年度は親会社株主に帰属する当期純損失の計上により、マイナスになりました。

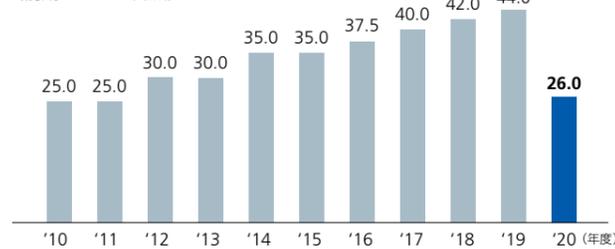
1株当たり年間配当額*2

1株当たり年間配当額 ↓40.9%

26.0円

(前期比18.0円減)

(単位：円)



安定的な配当を目指すという方針に変更はないものの、2020年度は手元流動性の確保、成長投資の資金確保を優先し、1株当たり年間配当額は26円となりました。

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

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

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

*3 2010年度、2011年度、2019年度、2020年度の減価償却費の数値は、特別損失に計上した減価償却費が含まれています。2020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。

設備投資額・減価償却費*3

設備投資額 ↓22.4%

1,083億円

(前期比313億円減)

減価償却費 ↑16.2%

458億円

(前期比64億円増)



設備投資額は新規投資の増加などにより増加傾向にあり、減価償却費は2020年度に東京ディズニーランド大規模開発プロジェクトのエリアがオープンしたことにより増加しました。

非財務ハイライト

E は環境、S は社会、G はガバナンスに関連するデータです。

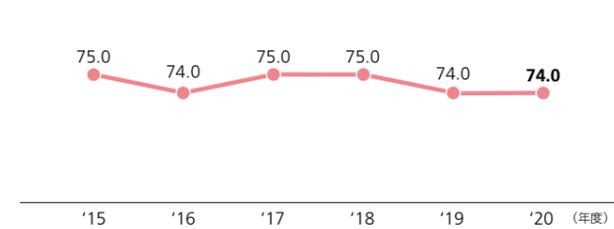
廃棄物リサイクル率*1

廃棄物リサイクル率 →0.0ポイント

74.0%

E

(単位：%)



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

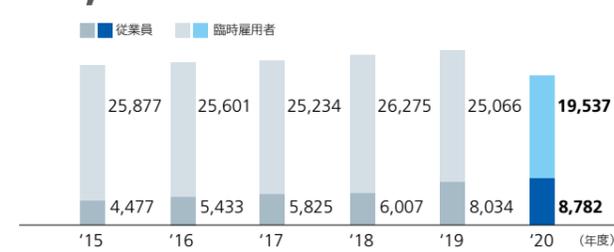
連結従業員数の推移*3

連結従業員数の推移 ↓4,781名

28,319名

S

(単位：名)



OLCグループでは、約28,000人の従業員がそれぞれの専門性を活かして活躍しています。特に東京ディズニーリゾートにおいては、人と人との触れあいも大切な価値であり、人財そのものが強みの源泉であると言えます。

子どもスマイル基金寄付金額

S

寄付先団体	支援の領域/2020年度の支援金額
公益財団法人 日本ユニセフ協会	水と衛生に関する支援 969,577円
公益社団法人 セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン	教育に関する支援 817,639円
特定非営利活動法人 国連WFP協会	学校給食に関する支援 768,497円
特定非営利活動法人 世界の子どもにワクチンを 日本委員会 (JCVC)	ワクチンに関する支援 773,616円
特定非営利活動法人 国境なき医師団日本	医療(栄養改善)に関する支援 755,749円

この基金は、従業員が任意で、毎月の給与と賞与の一部を募金として積み立てる仕組みで、従業員は、5つの団体のなかから寄付先を選ぶことができます。当社は、従業員と会社が一体となって、困難な状況にある世界の子どもたちを支えることを目指しています。

*1 東京ディズニーリゾートにおける活動を領域として算出した数値です。

*2 算出にあたっては、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース (Ver.3.0)」を参照。

*3 2020年2月に、テーマパークセグメントにおける臨時雇用者の一部を無期雇用の正社員（テーマパークオペレーション社員）とする人事制度の改正を実施しました。

CO₂排出量*1 (スコープ1+2、3*2)

CO₂排出量 ↓20.2%

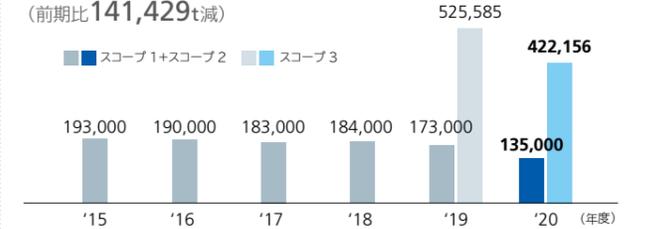
557,156t

(前期比141,429t減)

E

S

(単位：t)



地球温暖化防止は社会全体での取り組みが必要な課題であると捉え、スコープ1およびスコープ2の削減に加え、2020年からGHGプロトコルのスコープ3基準に基づくバリューチェーン全体の排出量の算定を開始しました。

I have アイデア応募数

S

2020年度の応募件数
約2,000件

「I have アイデア」は、ゲストに喜ばれる商品やフード、ゲストサービスのアイデアなどを、組織や役割の枠を超えて、すべての従業員が気軽に提案できる制度です。当社の企業使命にもある「自由でみずみずしい発想」が生まれ続ける風土を醸成することを目的としています。

女性取締役・女性管理職比率

S

G

女性管理職比率 ↑1.8ポイント

17.6%



女性が管理職としてより一層活躍できるよう、管理職（課長級以上）に占める女性の割合を、2025年度末までに25%以上とする目標を設定しました。取締役については、男女の区別なく、実力本位で選んでおり、今後も経営に多様な価値観が反映されるよう幅広い見地から役員を採用していきます。



株式会社オリエンタルランドおよび連結子会社
2010年度～2020年度

単位：百万円

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
会計年度：											
売上高	¥356,181	¥360,061	¥395,527	¥473,573	¥466,292	¥465,353	¥477,748	¥479,280	¥525,622	¥464,450	¥170,581
営業利益(損失)	53,664	66,923	81,467	114,491	110,605	107,357	113,152	110,285	129,278	96,862	△45,989
税金等調整前当期純利益(純損失)	38,086	55,289	80,867	112,672	110,486	109,135	114,611	112,997	129,439	89,133	△67,804
法人税等	15,188	23,183	29,383	42,100	38,423	35,206	32,237	31,805	39,153	26,916	△13,613
親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)	22,908	32,114	51,484	70,572	72,063	73,928	82,374	81,191	90,286	62,217	△54,190
設備投資額*1	27,904	23,210	28,730	20,367	37,034	39,706	50,993	59,888	86,050	139,626	108,322
減価償却費*2	42,286	41,944	36,132	36,934	34,637	35,982	38,280	37,339	38,214	39,447	45,899
EBITDA*3	93,649	106,773	117,599	151,426	145,242	143,339	151,433	147,624	167,492	133,623	△9,301
営業キャッシュ・フロー*2*4	65,194	74,058	87,616	107,506	106,700	109,911	120,654	118,531	128,500	101,665	△8,291
フリー・キャッシュ・フロー (FCF) *2*5	37,290	50,848	58,886	87,139	69,666	70,204	69,661	58,642	42,450	△37,960	△116,614
会計年度末：											
総資産*6	¥574,635	¥619,494	¥655,544	¥664,539	¥746,641	¥810,268	¥849,798	¥910,673	¥1,051,455	¥1,010,651	¥1,040,465
テーマパーク、リゾート、その他の有形固定資産	472,152	447,110	456,900	438,788	436,537	439,052	451,973	473,578	514,322	610,586	665,557
純資産	357,779	383,085	432,262	493,697	564,129	624,941	669,515	721,976	803,201	820,257	759,948
有利子負債残高	142,937	149,580	124,020	58,448	57,842	57,099	60,574	59,585	108,423	87,069	186,224

単位：円

1株当たり情報：*7											
1株当たり当期純利益(純損失)(EPS)	¥ 66.32	¥ 96.24	¥ 154.24	¥ 211.33	¥ 215.72	¥ 221.26	¥ 248.39	¥ 246.70	¥ 274.65	¥ 189.23	¥ △165.51
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	-	93.22	145.22	203.76	208.60	214.90	239.95	236.50	267.59	183.31	-
1株当たり純資産(BPS)	1,072.25	1,148.01	1,294.67	1,478.13	1,688.53	1,870.10	2,020.58	2,196.56	2,442.97	2,505.55	2,320.71
1株当たり年間配当額	25.00	25.00	30.00	30.00	35.00	35.00	37.50	40.00	42.00	44.00	26.00

単位：%

主要財務データ：											
売上高営業利益率(損失率)	15.1%	18.6%	20.6%	24.2%	23.7%	23.1%	23.7%	23.0%	24.6%	20.9%	△27.0%
売上高当期純利益率(純損失率)	6.4	8.9	13.0	14.9	15.5	15.9	17.2	16.9	17.2	13.4	△31.8
総資産当期純利益率(純損失率)(ROA)*6	3.9	5.4	8.1	10.7	10.2	9.5	9.9	9.2	9.2	6.0	△5.3
自己資本当期純利益率(純損失率)(ROE)	6.3	8.7	12.6	15.2	13.6	12.4	12.7	11.7	11.8	7.7	△6.9
自己資本比率*6	62.3	61.8	65.9	74.3	75.6	77.1	78.8	79.3	76.4	81.2	73.0
配当性向	37.7	26.0	19.5	14.2	16.3	15.9	15.1	16.2	15.3	23.2	-

年間入園者数(千人)	25,366	25,347	27,503	31,298	31,377	30,191	30,004	30,100	32,558	29,008	7,560
ゲスト1人当たり売上高(円)	¥ 10,022	¥ 10,336	¥ 10,601	¥ 11,076	¥ 10,955	¥ 11,257	¥ 11,594	¥ 11,614	¥ 11,815	¥ 11,606	¥ 13,642

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

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

*2 2010年度、2011年度、2019年度、2020年度の減価償却費の数値は、特別損失に計上した減価償却費が含まれています。2020年度の減価償却費の数値は営業外費用に計上した減価償却費が含まれています。

*3 EBITDA=営業利益(損失)+営業費用に計上した減価償却費

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

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

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

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



代表取締役社長(兼)COO
吉田 謙次

Q1

社長就任にあたっての抱負や、目指す企業像について教えてください。

前社長である上西からオリエンタルランドグループの経営のバトンを預かることになりました。非常に厳しい現在の外部環境においても事業運営を継続できるよう、安全対策に万全を期したうえで、ゲストの皆さまにお楽しみいただくことが私に課せられた当面の使命だと認識しています。再成長に向けて、スピード感を持って、さまざまな次の手を仕掛けていく——まさにそれが、上西から告げられた“変化を仕掛けていくためのトップ交代”であると理解しています。

経験を通じて学んだ現場視点の大切さ

思い起こせば1983年5月、前月に開園したばかりの東京ディズニーランドを訪ねた当時就職活動中だった大学4年生の私は、それまで日本にはなかった特別な非日常世界にただただ驚き、帰り際に目にした夕日に染まるパークの美しい景色に心を動かされました。その時ふと、就職活動のなかで耳にした「世の中が不確実な今、確実性を求めるのはむしろ危うい」という警句が脳裏をよぎり、まだ産声を上げたばかりの不確かなテーマパークビジネスの行く末に未知の可能性、そして大きな夢を感じて、私はほどなく当社で働きたいという意志を固めました。

翌年入社すると、当時は食堂部と言われていた現在のフード本部に配属され、4年間ほどコスチュームを着て現場でゲストの方々と日々接しました。当時はまだオペレーションもしっかり確立されていなかったこともあって、とにかく臨機応変にゲスト対応するのに精一杯な毎日でした。若い頃のこうした経験があるからでしょうか、30数年におよぶ長い会社生活を通じて、常に私は現場の視点や考え方というものを重視してきました。



食堂部(現フード本部)で働いていた頃

働くひとりひとりの成長を求めて

当社グループの事業は、何よりも人が基本です。そして、現場が管理部門かを問わず、従業員ひとりひとりの成長を後押ししていくことが、当社グループにとって重要な経営テーマの1つになります。従業員が着実に成長していくための道筋、知見、発想、その集合体こそがオリエンタルランドという企業グループそのものになる。そんな考え方を実践し続ける姿勢こそ、私たちが目指すべき企業像ではないでしょうか。

そして、現場であれ、管理部門であれ、日々最前線で仕事と向き合っているそれぞれの従業員が、自分たちの仕事を今後どのように変革していくべきかを真摯に考え、それを経営側に提案してもらうことも必要です。そうした提言を会社として後押しし、経営陣がしっかりと受け止めて、必要な業務改革を躊躇なく実行していけるような組織を作り上げていきたいと考えています。パークとコーポレートの双方、そしてオリエンタルランドという企業グループ全体にとって、“働くひとりひとりの成長”はとても重要な経営の視点と言えるでしょう。



Q2

2020年度を振り返ってください。



第1四半期の全期間を通して、両パークとも休園を余儀なくされた非常に厳しい1年となりました。過去に例のない長期にわたる休園でしたが、7月1日、ゲストの皆さまのご理解とご協力のもとパークを再開できたことは嬉しい限りです。設備投資において、施設の外壁、屋根の補修工事など、安全に影響がなく、緊急性の低い更新改良投資の中止、縮小、先送りを決断しました。一方で、東京ディズニーランド大規模開発や東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトなどの成長投資は、この危機を乗り越えた先の東京ディズニーリゾートの成長のために、決して止めないという判断をしました。そして9月28日、およそ3年の歳月と約750億円の予算を投じて、東京ディズニーランド内に過去最大規模の新規開発エリアをオープンすることができました。ディズニー映画『美女と野獣』をテーマにした新エリアや、トゥモロランドに登場した映画『ベイマックス』のアトラクションとポップコーン専門店、東京ディズニーランドで初めてミニーと会えるタウンタウンのグ

リーティング施設「ミニーのスタイルスタジオ」などを通じて、ゲストの皆さまに新しい体験価値を提供するとともに、パーク再開後の収益にも着実に寄与しています。

そして、2020年度は「この次を見据えて、どのような手だてが必要なのか」という問いへの答えを徹底的に考え抜いた1年間でもありました。そういう意味では、守り一辺倒ではなく今後に向けた攻めの意識を従業員に浸透させることができたと考えています。

この逆境のなかで打ったさまざまな施策が奏功したこともあり、第3四半期だけは何とか黒字化にこぎ着けました。入園者数を少し増やすことができた時期でもありましたが、社内にコストコントロールチームを立ち上げ、コスト管理を徹底しながらも、来場されたゲストには最大のおもてなしができたと思っています。

入園者数が制限された特殊な環境だったからこそ従来とは違う考え方、やり方にトライできましたし、社内にも従来とは少し違う想いやチャレンジングな機運が確かにありました。例えば私が担当していたフード施設などでは、ゲストの満足度を担保したうえで、どれくらいの数のお店を稼働させておく必要があるのか、営業時間をどう調整すればいいのか、キャストはどれくらい必要か、といった細部にわたる実践的な知見の積み上げができたと考えています。



『美女と野獣』をテーマにした新エリア



『ベイマックス』のハッピーライド



ポップコーン専門店「ビッグポップ」



「ミニーのスタイルスタジオ」

Q3

「2020中期経営計画」を振り返ってください。

2020年度は2017年度からスタートした4か年計画の最終年度でしたが、感染症の流行という予期せぬ事態に見舞われる直前まで、計画の進捗は非常に順調で、当初の目標はほぼクリアできたと認識しています。コア事業戦略に基づいた「新鮮さと快適さを提供するためのハードの強化」、そして「長期持続的なソフト（人財力）の強化」を図りながら、2019年度までは施策の着実な実行と成長投資の継続をほぼ計画どおりに進めることができました。

最終年度の2020年度は安全・安心なリゾートの運営を最優先するため、「過去最高の入園者数と営業キャッシュ・フロー」という数値目標こそ取り下げざるを得ませんでしたが、2019年度第4四半期までは、入園者数、営業キャッシュ・フローともに高い水準で伸ばしていたのも事実です。そういう意味でも、「長期持続的なテーマパークの成長のための事業基盤の形成」という本計画で追求してきた定性目標は達成できたと考えています。

1. 「2020中期経営計画」振り返り

方針：長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化

	2020中期経営計画	実績
目標	高い満足度を伴ったパーク体験を提供できている状態とする	<ul style="list-style-type: none"> ●2019年度まで、満足度を示す再来園意向率は高い水準を維持 ●2020年度は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
	2020年度に過去最高の入園者数および営業キャッシュ・フローを目指す	経営環境の変化により定量目標を取り下げ
コア事業戦略	“新鮮さ”と“快適さ”を提供するハードの強化	2019年度末までは順調に進捗 ↓ 2020年度は感染症対策を最優先とし、活動計画を見直し
	新鮮さの提供	<ul style="list-style-type: none"> ●東京ディズニーリゾート35周年イベント実施 ●ソアリン：ファンタスティック・フライト導入 ●東京ディズニーランド大規模開発エリア開業
	快適さの提供	<ul style="list-style-type: none"> ●サービス施設の更新改良 ●公式アプリ導入および機能拡充
財務方針	長期持続的なソフト（人財力）の強化	<ul style="list-style-type: none"> ●テーマパークオペレーション社員採用 ●在宅勤務の対象拡大 ●企業内保育所の設立
	成長を実感できる施策	<ul style="list-style-type: none"> ●ホスピタリティ向上施策 ●キャリア支援の強化
財務方針	営業キャッシュ・フローを成長投資に充当し、企業価値の向上を目指す	2019年度までは営業キャッシュ・フローを成長投資に充当 2020年度は厳しい事業環境でも手元流動性を確保し、成長投資を継続

*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

2. 2020年度に取り組んだこと

以前から議論していた施策の前倒しや、これまでの活動成果の応用により、感染症対策の一環としてのデジタル施策を迅速に実行

	2020年度											
	4月-6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
臨時休園		<ul style="list-style-type: none"> ●チケットの事前予約制 ●メニュー二次元コード 			<ul style="list-style-type: none"> ●スタンバイパス ●エントリー受付 	-----▶	<ul style="list-style-type: none"> ●対象アトラクション拡張 				<ul style="list-style-type: none"> ●非来園者向け公式アプリのオンライングッズ販売 ●パークチケットの抽選入園 	<ul style="list-style-type: none"> ●変動価格制



Q4

2021年度の経営方針を教えてください。

入園者数の水準に合わせたパーク運営の最適化・効率化

売上高は前期と比較して684億円増の2,390億円、営業損失は217億円改善し、242億円となる見込みです。入園者数は、緊急事態宣言後の経過措置の水準から、段階的に入園者数水準を上げていく前提ではありますが、まだ外部環境は不透明であるため、段階の踏み方については少し慎重に見た保守的な予算となっています。一定の入園者数の制限は続きますが、そのような環境下でも、変動価格制の導入、新たなゲスト体験を収益化につなげるなど、できることから着実に取り組んでいます。

前述した2020年度第3四半期の黒字化の原動力となったのは、例年に比べて入園者数がかかなり少ないなかでコストコントロールを徹底しながら、来園いただいたゲストの皆さまに充実したおもてなしができた結果、ゲスト1人当たりの単価が向上したことです。そういう意味で、入園者数の水準に合わせたパーク運営の最適化・効率化が不可欠と言えるでしょう。もちろん、不要不急のコストの精査・削減は重要ですから、販売管理費を中心に徹底的な経費の見直しは今後も継続していく考えです。また、成長投資も費用対効果などをしっかりと見極めながら、適正な水準にコントロールしていかねばなりません。

連結損益計算書	2020年度	2021年度 業績予想
売上高	1,705	2,390
テーマパーク事業	1,342	1,854
ホテル事業	286	438
その他の事業	76	97
営業利益(損失)	△ 459	△ 242
テーマパーク事業	△ 419	△ 251
ホテル事業	△ 19	24
その他の事業	△ 23	△ 18
経常利益(損失)	△ 492	△ 228
特別損失	185	-
税金等調整前四半期純利益(純損失)	△ 678	△ 228
親会社株主に帰属する 四半期純利益(純損失)	△ 541	△ 175
入園者数	(万人) 756	1,050
ゲスト1人当たり売上高	(円) 13,642	14,205
チケット収入	(円) 6,538	6,974
商品販売収入	(円) 4,122	4,165
飲食販売収入	(円) 2,982	3,066

再成長へ向けて新たな試みを次々と

東京ディズニーシーでは、2021年9月4日より「東京ディズニーシー20周年：タイム・トゥ・シャイン!」がスタートしました。このテーマには、1年を輝きに満ちた特別な年にしたいという思いが込められています。先行き不透明な状況ではありますが、東京ディズニーシーが、皆さまへ輝きにあふれた体験をお届けできることを願っています。

2021年3月に導入した変動価格制のさらなる活用も進めています。導入当初のチケット価格は8,200円/8,700円(大人1枚)の2通りでしたが、パークの価値やゲスト満足度に加え、足もとや今後の需給バランスの是正も含め総合的に勘案し、10月より7,900円/8,400円/8,900円/9,400円(大人1枚)の4通りの価格に変更しました。今後も変動価格制を活用してパークの平準化を進め、ゲストの満足度向上に努めていきたいと考えています。



東京ディズニーシー20周年：タイム・トゥ・シャイン!

Q5

今後の展望について教えてください。

「ファンタジースプリングス」という希望の星

これからのテーマパーク事業の目玉となるのが、東京ディズニーシーの8番目のテーマポートとなる「ファンタジースプリングス」です。現在、2023年度の開業に向けて着々と工事を進めています。合計約10万平方メートル(バックステージを含めると約14万平方メートル)という広大な敷地を3つのエリアに分け、4つのアトラクションやレストラン、ホテルを新設するかつてない大規模な開発です。私もプロジェクト推進本部長として携わってまいりましたが、ゲストの皆さまに自信を持ってお届けできるエリアになることを確信しています。このエリアが開業した暁には、東京ディズニーシーだけでなく、東京ディズニーリゾート全体、そして当社グループを、輝かしい未来へ導いてくれる“希望の星”となることでしょう。



『アナと雪の女王』をテーマとしたエリア



『塔の上のラプンツェル』をテーマとしたエリア



『ピーター・パン』をテーマとしたエリア



ディズニーホテル



★ 経営に、もっとESGの視点を

また、今後の経営方針については、2022年の春に発表する予定の新たな中期経営計画のなかでご紹介していきますが、現時点で1つお伝えできるのは、環境問題や社会問題への対応と経営を一体化するESGの取り組みを重視していくことです。17項目からなるSDGs達成への貢献なども含め、ESGの視点をいかに経営のなかに取り込み、ただ単にESGのためにコストをかけるのではなく、ESG視点でいかに経営に資するような施策を打ち出していけるかが今後の鍵になると思っています。これはこれから数年間といった短期的なスパンの話ではなく、より長期的な展望のなかで取り組んでいくべき重要な経営テーマでしょう。

ESGというのは同じ時代を生きている人々や、これから生まれてくる人々に対して、どんな時代を、どんな未来を届けるべきなのかを考え抜くことが原点ではないでしょうか。そう考えると、これから取り組むべきこともたくさん見えてくるはずですよ。

★ 持続可能性としての財務基盤

一方で、かつて経理部長を務めていた私は、多事多難な状況のなかで健全な財務基盤の重要性というもの、いやと言うほど痛感させられました。そのため今後は経営の指揮を執る立場として、財務諸表を意識した経営判断を重視していきたいと考えています。従来から実施していたネクストキャリアに対する支援施策について、対象範囲の拡大と支給額の増加を実施しましたが、不測の事態のなかで大規模なリストラなどを何とかやらずに済んだのは、幸いにも当社に堅固な財務基盤があったからこそです。今回の業績悪化によってバランスシートもわずかに毀損しましたが、純資産は依然として厚く維持できており、債務超過などに陥ることもありませんでした。これまで積み上げてきたこの厚い純資産、盤石な財務基盤こそ、現在に至る先人たちのたゆまぬ努力の賜物にほかなりません。

再び不測の事態に見舞われることも念頭に、事業や雇用を守る備えとして、改めてバランスシートの立て直しを図っていく必要があります。環境や社会もさることながら、企業経営における持続可能性の最大の源泉は堅固な財務基盤であり、それを欠いたところに事業の存続も雇用の維持もあり得ません。もちろん、将来へ向けた成長投資のためには借入も必要ですが、自己資本をしっかり確保しつつ揺るぎない財務基盤を作り上げていくこともまた、テーマパーク事業の復活とともに今後の重要な経営課題だと考えています。

★ 一極集中のリスク軽減に向けて新規事業を模索

東京ディズニーランドと東京ディズニーシー、そして複数のホテル群やイクスピアリなど、当社の経営資源は舞浜に集中しています。今後もテーマパーク事業やホテル事業などをコア事業としてビジネスを展開していく方針に変わりはありませんが、この舞浜一極集中という地政学的リスクに鑑みれば、何らかの方策が必要です。

そんな考えから、従来より新規事業の1セグメント化を目指しています。昨年設立した「株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ」は、新規事業創出の手段の1つです。社内でも新規事業の研究開発を行っていますが、既存事業やディズニー事業以外については現時点で十分な知見や人材を社内に保有しているわけではありません。そのため、まずは小規模のマイノリティ投資を通じて、可能性のある複数の分野への知見を深め、確信を持たせた分野において大規模な投資につなげる手法を開拓することで、新規事業の成功確率を高めたいと考え、同社を設立しました。現在、幅広い分野のベンチャー企業などへの出資や人材支援、協業を通じて、広く新規事業に関する調査・研究を進めています。既存事業とは直接関係しなくても、画期的なアイデアや技術と私たちが育んできた潤沢な経営資源を結びつけることで強いシナジーが発揮される可能性を探りながら、「夢・感動・

喜び・やすらぎ」というオリエンタルランドの企業理念とパートナーの想いが共鳴するような新たなビジネスのかたちを探求していきます。

★ Q6

今後のデジタル戦略について考えていることを教えてください。

★ デジタル化に改めて教えられたリアルの価値

外部環境の変化により人と人ができるだけ接しないこと、密にならないことが求められたため、私たちはチケットの事前予約制やスタンバイパス、エントリー受付、電子マネー対応、飲食店でのメニュー表の2次元バーコード読み取りなど、あらゆる角度から感染防止に寄与する、デジタル技術を活用した新たな施策を導入してきました。

このような取り組みを通じて、デジタルの力と可能性を認識させられた一方、その反作用というのか、今、改めてリアルの大切さも痛感させられています。リモートワークや巣ごもり消費が拡大するなかで、できるだけ他者との接点を避けようとする新しい日常が久しく続く今だからこそ、人と人が関わり合うことの大切さや価値に気づいている人も、それを心から欲している人もたくさんいるはずですよ。事態が収束した際には、大きな反動もあるでしょう。その時、私たちがテーマパーク事業などを通じて提供してきたリアルな体験というのは、とても大きな価値となって、重要な役割を果たしていくのではないのでしょうか。

私たちオリエンタルランドグループの根底にあるのは、そして私たちが最も大切にしているのは、「人と人が触れあうことは素晴らしい」という価値観と世界観です。そういう意味で、デジタル活用の重要性を教えられた今回の逆境に、「素晴らしい人間とその世界」「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして」という当社が設立当初に掲げていた理念の重要性を、今一度、再認識させられたように思います。



★ リアルを補うデジタルの有用性

これまで当社グループが提供してきた基本的な価値は、“リアル”の体験から生み出されるものです。人と人との触れあいを豊かにすることこそが、私たちの目的であり強みでもあります。ですからまずは、リアルの世界で生まれる喜びや感動を人々が分かち合うことを補い、助け、相乗効果を生むようなデジタル活用を探っていくことが、私たちの基本方針となります。

人流抑制や3密回避といった原則が緩和された後も、デジタル技術を活用した施策をさらに進めることで、待ち時間の短縮化やキャストとのコミュニケーション促進によるゲストの体験価値向上、より一層の業務・経営効率化などを図っていきたく考えています。2021年2月にデジタル戦略部を新設し、IT施策の戦略立案から開発・導入までを迅速かつ一貫通貫で推進していける体制を整えたのも、こうした今後の展開を見据えてのことです。

Q7

最後に、ステークホルダーの皆さまに向けてメッセージをお願いします。

未曾有の災厄を乗り越えた証として

私にとって目の前の大きな目標は、前述したファンタジースプリングスを最高のかたちで開業させることです。まだ厳しい状況ではありますが、これから2年かけてしっかり準備を整え、あのすばらしい新テーマポートをぜひ皆さまにお届けしたいと思っています。テーマパーク事業を再び成長軌道に乗せ、ファンタジースプリングスのオープンを迎えられれば、それは私たちが今回の危機を乗り越えられたことの象徴の1つとなるでしょう。そういう意味でも、ファンタジースプリングスは私たちにとって大きな希望の星なのです。

良きDNAを、これからもずっと

最初に先人から経営のバトンを受け取ったとお話しましたが、同時に私は当社グループに脈々と受け継がれてきた良きDNAも受け取っています。そして、それをまた次の世代にしっかり手渡していきたいと思っています。私たちオリエンタルランドグループには、さまざまなDNAが息づいていて、例えばゲストとキャスト、ディズニー社と当社グループ、取引先様と担当者、あるいは上司と部下、先輩・後輩、同僚同士など社内外を問わず、あらゆる人間関係の根底に共通して流れる「相互信頼」の文化もそんなDNAの1つかもしれません。

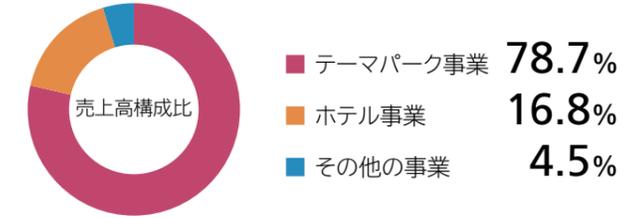
職業人として何かを決断しなければならない時、私にはその判断の指針として重視しているいくつかのことがあります。例えば、「その選択に私利私欲が紛れていないか?」、そして「その選択は繰り返し考えて思考を深めたうえで得た結論か?」といったことです。さらにもう1つ、私が決断をする際に大事にしているのが、ほかの人、特に部下や若い人たちの意見や考え方に耳を傾けることです。時として、私が思ってもみなかった意見やアイデアが聞けることもあり、全く新たな視点をいただけることもある。だからこそ、上司であろうが部下であろうが、ベテランであろうが新人であろうが、どんな立場の人でも、言うべきことは言い、聞くべきことは聞く、そうした自由に意見を交わせる環境や雰囲気は、私たちにとってとても大切なものなのです。

私も以前から「相手が上司だから、部長だから、役員だから言うべきことがあっても言わない、という考え方は絶対にやめてほしい」と周囲の人々に言い聞かせてきましたし、会社を動かすような決断をしなければならない立場になった今はなおさら、幅広くさまざまな立場の人たちからの意見を、場合によっては反対意見を聞きたいと思っています。そういう土壌づくり、組織づくりも経営者の重要な使命であり、大きな責任でもあるわけですが、思えば、そんな「自由闊達」で、「風通しの良い」企業風土もまた、オリエンタルランドという会社に脈々と受け継がれてきたDNAの1つなのかもしれません。

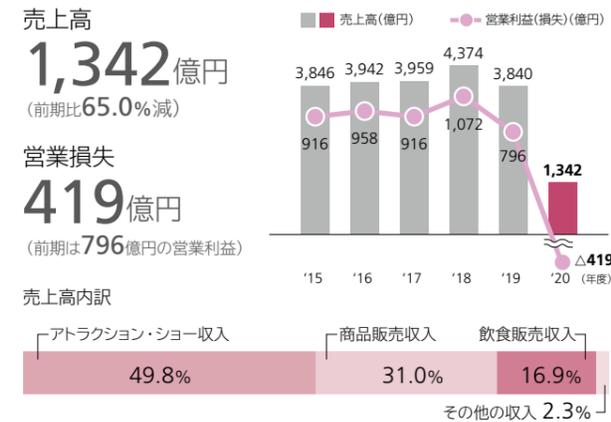
これからもこうした良きDNAを存分に活かしながら、新たな成長へ向けて邁進してまいります。ステークホルダーの皆さまには今後ともご理解ご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

代表取締役社長(兼)COO
吉田 謙次

各セグメントの事業概況
2020年度実績



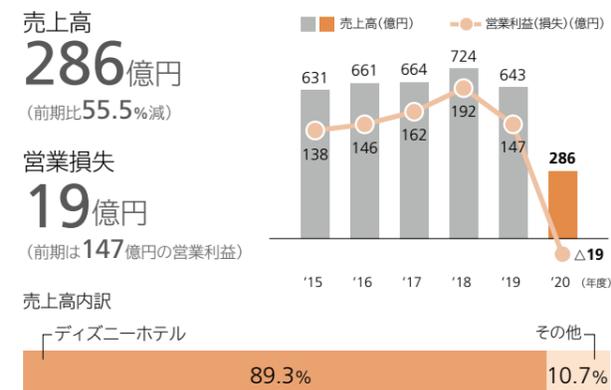
テーマパーク事業



- テーマパーク事業に含まれる主な施設は、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーです。
- 東京ディズニーランドは1983年4月に、東京ディズニーシーは2001年9月にオープンし、両テーマパーク合計の入園者数は累計で7億人を超えています。
- テーマパーク事業の売上高は、主にアトラクション・ショー収入*1、商品販売収入*2、飲食販売収入*3の3つに大別されます。

*1 アトラクション・ショー収入には、チケット収入や駐車場収入などが含まれます。
*2 商品販売収入には、テーマパーク内の商品施設に加えて、ボン・ヴォヤージュや提携ホテル内商品施設の売上が含まれます。
*3 飲食販売収入には、テーマパーク内飲食販売施設の売上が含まれます。

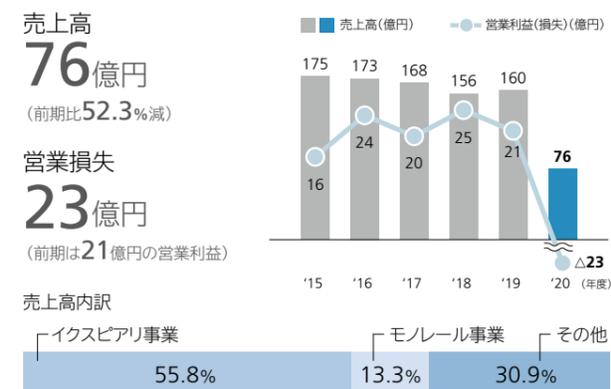
ホテル事業



- ホテル事業に含まれる主な施設は、ディズニーホテルとブライトンホテルズです。
- ディズニーホテルには東京ディズニーランドホテル(2008年7月オープン)、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ(2001年9月オープン)、ディズニーアンパサダーホテル(2000年7月オープン)、新浦安に位置する東京ディズニーセレブレーションホテル(2016年6月オープン)の4つのホテルが含まれます。
- ブライトンホテルズには京都ブライトンホテル、浦安ブライトンホテル東京ベイなど3つのホテルが含まれます(2013年3月に株式会社ブライトンコーポレーションの全株式を取得)。

注: 2016年6月にPalm & Fountain Terrace HotelはTokyo Disney Celebration Hotelへブランドを変更し、グランドオープンしています。

その他の事業



- その他の事業に含まれる主な施設は、イクスピアリ(2000年7月オープン)、ディズニーリゾートライン(2001年7月オープン)、舞浜アンフィシアター(2012年9月オープン)です。
- イクスピアリは約140店舗のショップ&レストラン、16スクリーンのシネマコンプレックスなどから構成される複合型商業施設です。
- ディズニーリゾートラインは、東京ディズニーリゾート内にある4つの駅をつなぐモノレールです。

注: 記載金額は億円未満を切り捨てて表示しています。



テーマパーク事業

主な施設： ・東京ディズニーランド ・東京ディズニーシー

運営本部

運営本部長
椎葉 亮太郎



2020年度の振り返り

より安全かつ快適に楽しんでもらうため、オペレーション改善を続ける

昨年度のアニュアルレポートではパーク再開に向けた取り組みをお話ししましたが、今回は再開後の取り組みをご紹介します。パークエントランスの入園方法は日々改善を重ねました。2020年9月より開始した保安検査場の運用では、手順の見直しやトレーニングを繰り返し、検査時間を当初から半減させました。他にも、実際のゲストの動きを見て入園開始時間を柔軟に変更したことに加え、同年10月末のガイドライン緩和を受け、列の設計を速やかに刷新しました。向きや間隔の変更、目印の貼り替えを行い、周辺の駐車場なども待機スペースとすることで、待機いただけるゲスト数を増やすことができました。

また、パーク再開前から、マスクによって表情が伝わりづらいことや、ゲストと気軽に触れあえないことに対して、キャストから不安の声が上がっていました。そこで、新たなゲスト対応の考え方を整理し、マスクをしていても伝わる笑顔や心がけることや、ハイタッチの代わりにコミュニケーションの例を示しました。この考え方を元に、パーク再開後はキャスト自らおもてなしを考え、主体的にゲストとコミュニケーションをとることができ、賛辞のコメントも多くいただきました。



パークエントランスのご案内

今後の展望

現業本部間の連携・協働を強化し、パーク一体となって新たな価値創出を目指す

2021年度は、運営、エンターテイメント、フード、商品の4本部共通の活動方針として「With（連携と協働）」というキーワードを掲げています。各本部間の連携をさらに強め、新しいパークの価値創出を目指すものです。

たとえば、パークの記念日やキャラクターの誕生日をゲストと一緒に祝いする施策など、キャスト主体で考えた施策を、本部を越えた協力体制のもと実行しています。この体制はオペレーション効率の向上にも活かされています。2021年4月に再開した東京ディズニーランドの昼のパレードでは、一部のエリアで鑑賞スペースが不足しているという課題がありましたが、エリア全体でオペレーションを見直し、鑑賞スペースを拡大できました。

私たちが目指すゴールは常に、「We Create Happiness」であり、最も重要なのは人の力です。1人のキャストのアイデアも、チームで実現することで、ゲストの期待を超える新たな価値創出につながると信じています。ゲストにまたこの場所を訪れたいと思っていただけるよう、パークの最前線でゲストをお迎えする私たちが丸となり、豊かな想像力と柔軟な対応力を発揮して、新しい価値を提供してまいります。



七夕では各本部のキャストが浴衣姿でお迎え

エンターテイメント本部

エンターテイメント本部長
麻島 万暉



2020年度の振り返り

安全を確認しながら、段階的にエンターテイメントを再開

パーク再開時は、パーク全体の安全なオペレーションの確立が最優先で、本格的なエンターテイメントの再開は、不本意ながら諦めざるを得ない状況でした。それでも、パーク再開時はキャラクターと一緒にゲストをお迎えしたい、という想いが強く、グリーティングパレードなど、安全にできる限りのエンターテイメント要素を準備し再開日を迎えました。その時のゲストの笑顔は大きな励みになりました。その後、キャラクターグリーティング施設の再開においては、感染症対策が必要ななかで長い待ち列ができてしまうという課題がありましたが、エントリー受付の導入と同時に安全に再開できました。

さらに、本格的なステージショー再開のための準備も進めました。ステージショーは出演者やスタッフが多く、舞台上や舞台裏の動きが複雑で、その1つ1つに見直しが必要でした。オペレーション方法に加え、ショー構成や演出などプログラム内容を大幅に変更することになり時間はかかりましたが、両パークのステージショー再開の準備を整えました。感染症対策は、ショー公演の制約になることばかりでしたが、アイデア次第で大きくオリティを崩さずエンターテイメント体験を提供できるということが私たちにとって自信となりました。



ミッキー&フレンズのグリーティングパレード

今後の展望

本格的なステージショーやパレードを再開、新プログラムもスタート

東京ディズニーランドでは、2021年4月より園内初の本格的な屋内シアター「ファンタジーランド・フォレストシアター」がオープンし、7月には「ショーベース」の新しいレギュラーショー「クラブマウスビート」が始まりました。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〜」は、2022年度の導入に向けて準備を進めています。

私たちは、エンターテイメントで「満足を超える感動体験」を提供できる、プロフェッショナル集団でありたいと思っています。新しいプログラムを創り出す機能、クリエイティブを具現化するモノづくり機能、ゲストに向けて感動体験を提供し続ける公演機能、それら各組織の機能により磨きをかけ、今後も起こり得る大きな環境変化にも柔軟に対応できる強い体制をつくるため、4月より組織編成も見直しました。

パークは人と人とのつながりを感じられる場所であり、エンターテイメントはそんなパークの象徴的な存在でもあります。人とつながりを実感しにくい今だからこそ、人々が同じ空間に集まって感動を共有できるパークのエンターテイメントの価値は、一層重要なものになると確信しています。エンターテイメントの力でゲストに夢と感動を届けられるよう、私たちはこれからも進化を続けます。



ファンタジーランド・フォレストシアター



テーマパーク事業

主な施設： 東京ディズニーランド 東京ディズニーシー

フード本部

フード本部長・フード本部
フード開発販売部長
江原 太



商品本部

商品本部長
金木 有一



2020年度の振り返り

安心してお食事を楽しめる環境づくりと、新たな喫食体験の提供に向けて

フード本部では、安全なフード施設の運営を第一に、ゲスト満足度の向上に注力し、売上の最大化とコストの削減に取り組んできました。たとえば、メニューブックによる接触感染を防止するための二次元コードメニューの導入、ソーシャルディスタンスを確保するための席の間引きなど、安心してお食事を楽しめる環境づくりに取り組みました。一部の店舗ではセルフレジを導入するなど、省力化の観点でも新たな取り組みを行っております。

新たな喫食体験としては、元々お食事を提供していたブッフェレストランで、スイーツbuffetを展開しました。スイーツに特化した大型店舗は今までなく、パーク初の試みとして喜ばれました。

東京ディズニーランドの大規模開発エリアでは、ディズニー映画『美女と野獣』のキャラクター、ガストンをモチーフにしたレストラン「ラ・タベルヌ・ド・ガストン」や、東京ディズニーリゾートで初めてのポップコーン専門店「ビッグポップ」をオープンしております。

東京ディズニーランドでは、試験的にアルコールドリンクの販売を始めました。ゲストの動向や安全性を確認しながら、2021年度より本格的に販売を開始しています。



ラ・タベルヌ・ド・ガストン

今後の展望

新しいチャレンジを続けながら、環境に配慮した取り組みも実行

2021年度も、安全なフード施設の運営および、体験価値の向上と利益の最大化を目指します。

東京ディズニーシーでは、20周年イベント「タイム・トゥ・シャイン!」の期間限定のスペシャルメニューを、東京ディズニーランドでは、フランスで人気のパティスリー「Sadaharu AOKI paris」とコラボレーションしたスイーツを販売中です。

また、スムーズで快適な喫食体験を提供すべく、モバイルオーダーシステムの導入を検討しており、テスト運用を実施しました。

さらに、環境への負荷をできるだけ軽減するため、ストローごみの発生を抑制する取り組みとして、2021年6月より、ストロー不要のリッドを導入しています。

私たちは、パークでのお食事体験を通して、パークの楽しさや、人と人とのつながりを感じていただきたいと思っています。パークの環境や人々の生活様式が変わっても、パークの魅力の源泉は人であり、お食事の提供を通して人々に元気を与えたいという、私たちの想いは変わりません。これからも、パークの世界観を感じられるおいしいお食事を追求するとともに、ゲストとの会話や笑顔を通じて、ハピネスを届けてまいります。



東京ディズニーシー20周年イベントの期間限定メニュー

2020年度の振り返り

より多くの皆さまにリゾートの魅力に触れていただける工夫を

2020年度はパークのなかで安全・安心にお買い物を楽しんでいただける取り組みにチャレンジをいたしました。店舗の混雑予想をお知らせすることでご来店予定の目安にいただくことや、展示している商品の二次元コードを読み取りアプリで買い物ができるショーケース店舗の導入などは、その一例です。これからも、安全・安心はもちろん、ゲストの皆さまに快適にお買い物を楽しんでいただけるよう、引き続き取り組みを継続していきたいと考えています。

また、臨時休園や入園者数を制限しての運営を余儀なくされるなか、来園が難しい方々の残念な気持ちに応えるべく、東京ディズニーリゾートショッピングを通じて、来園者以外の方にもグッズを購入いただけるようにいたしました。反響はとて大きく、巣ごもり需要への対応として、ご自宅で使用できる商品を展開することなどにより、幅広いゲストの皆さまにご好評をいただきました。前例や過去の枠組みにとらわれずにチャレンジを行ったこと、またチャレンジすることへの自信を深められたことは、今後にいける大きな一歩だと捉えています。これからも新たな価値の創出や、既存の価値の磨きこみによって商品の魅力に触れていただける機会を増やしていきます。



東京ディズニーリゾートショッピング

今後の展望

収益構造の変革とサステナブル経営に向けて

これまで商品本部では、たくさんの商品を開発し、ゲストの皆さまにお届けすることで収益を拡大してまいりました。今後は今以上に、「筋肉質な収益構造化」、「利益の最大化」、「東京ディズニーリゾートらしさを活かした価値の創出」を目指してさまざまな取り組みを行ってまいります。たとえば、ゲスト満足度を担保したうえで柔軟かつ機動的な店舗運営や、効率的な商品開発・在庫管理・廃棄削減などの取り組みによる、収益構造の筋肉質化と事業環境の変動リスクに対する耐性向上、また、ご自宅でパークの雰囲気をお楽しみいただける商品の開発や新たな販売方法などにもチャレンジしていきます。

加えて、長期持続的な成長に向けた取り組みも推進していきます。足もとでは、環境負荷低減につなげたいという想いから「LET'S START WHERE WE CAN!」というオーガニックコットンやリサイクル素材を使用した商品を開発しました。また、これまで多くの取引先様とともに、品質が担保された安全な商品を提供してまいりましたが、今後もサプライチェーン全体で協働・連携していきたいと考えています。ゲストの皆さまに安心して手に取ってお楽しみいただける、安全で魅力的な商品を提供し、ゲスト満足度と収益の向上に貢献してまいります。



オーガニックコットンやリサイクル素材を使用した商品



ホテル事業

主な施設： ・東京ディズニーランドホテル ・東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ
 ・ディズニーアンバサダーホテル ・東京ディズニーセレブレーションホテル

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



2020年度の振り返り

体験価値の向上を図るも、臨時休館などの影響で減収減益

2020年度は4月1日から6月29日まで、パークの休園に伴い、ディズニーホテルを臨時休館としました。ご予約をいただいているゲストのお気持ちを考えると苦渋の決断でしたが、営業再開後にゲストが最高な状態でご宿泊いただけるよう、臨時休館中はホテルの改修工事の継続や点検などを実施しました。

再開にあたっては、一般社団法人日本ホテル協会が作成したガイドラインに沿った対策を講じてゲストの安全・安心を最優先としたオペレーションを心がけました。再開当日、多くのゲストから再開を楽しみにしていたという声をいただき、私たちキャストはたくさんの元気をいただきました。そこには、ゲストとキャストの笑顔があふれる空間があり、私たちは今後もホテルがかけがえのない思い出の生まれる場所であるよう努めてまいります。

宿泊稼働については、当面は通常の約5割の稼働率でしたが、その後は段階的に稼働率の上限を引き上げていきました。一方、業務内容や人員配置の見直し、部門間でのヘルプ体制の強化などによる労働生産性の向上に努めたことに加え、システム更新や施設・備品等の修繕など緊急性のない投資案件および備品購入を見直すなど、引き続きコスト削減やキャッシュアウトの抑制に努めました。

今後の展望

キャストの力を結集し、業績回復と体験価値の向上を図る

2021年度も、引き続き業績回復と体験価値向上に努めます。

厳しい環境が継続する状況においては、キャストのチーム力を発揮することがこれまで以上に重要です。

たとえば社員にゲストの満足度が上がるアイデアを募り、東京ディズニーランドホテルでは、フォトグラファーツアーと一緒にホテル内を巡りながら、フォトツアーをお楽しみいただける「フォトツアー付宿泊プラン」を2021年6月より販売しております。ご利用いただいたゲストの皆さまからは、このツアーならではのロケーションで、特別感のある思い出の写真が楽しめるとお声をいただいております。

また、ディズニーアンバサダーホテルでは、東京ディズニーリゾートでは初めてスマートフォンゲーム「ディズニー ツイステッドワンダーランド」をテーマにしたスペシャルルームやハイピリオン・ラウンジで味わえるスペシャルケーキセットを販売し、同ゲームのファンの皆さまにもお楽しみいただきました。



フォトツアー付宿泊プラン イメージ

東京ディズニーシー・ホテルミラコスタにおいても、東京ディズニーシーを眺めながらお料理をお楽しみいただける日帰りプラン「ミラコスタ・スイート・アフタヌーンパーティープラン」を販売し好評をいただきました。

今後も、部門を越えた人材交流などを進めることでキャストの力を結集し、より良いサービスを提供していきたいと考えています。

2つのディズニーホテルのオープンで、宿泊ゲストの多様なニーズに対応する選択肢の充実を図る

当社は今後2つのディズニーホテルのオープンを予定しています。

まず2022年4月に、ディズニー&ピクサー映画『トイ・ストーリー』シリーズをテーマとした国内で5番目のディズニーホテル「東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル」をオープンする予定です。外観やエントランス、ロビーなど、さまざまな場所におもちゃの世界を感じられる工夫が散りばめられる予定で、いずれのパークにもアクセスしやすいため、パークでの体験から宿泊体験まで夢の世界が途切れることなく続きます。このホテルは、国内のディズニーホテルとしては初めて「モデレートタイプ」に位置付けられ、デラックスタイプのディズニーホテルよりも手軽にご宿泊をお楽しみいただけます。

そして、2023年度には、東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトのエリア内に、新たなパーク型体のディズニーホテルをオープンする予定です。ディズニーファンタジーをテーマとしたこのホテルでは、壮大で美しい新テーマポートの全景を、パークに面する客室の窓から臨むことができ、ゲストは魔法がかかったパークと一体となった宿泊体験をお楽しみいただけます。このホテルは、デラックスタイプの客室に加え、一部は、東京ディズニーリゾートで最上級の宿泊体験を提供するラグジュアリータイプの客室で構成されます。

これらの新たなホテルは、東京ディズニーリゾートの成長を中長期的に支える、必要不可欠なコンテンツです。ホテル事業は、収益としての重要性はもちろんのこと、東京ディズニーリゾートの価値を形づくるものとしての位置付けが非常に高いと考えています。今後も、ゲストの皆さまのさまざまなニーズに合ったバリエーションと客室数の充実を図ることで、より豊かなリゾートでの体験に寄与していきます。

■ディズニーホテルの展開

バリュータイプ	モデレートタイプ	デラックスタイプ	ラグジュアリータイプ
 <p>東京ディズニー セレブレーションホテル</p>	 <p>東京ディズニーリゾート・ トイ・ストーリーホテル</p> <p><small>*画像はイメージです</small></p>	 <p>東京ディズニーランドホテル</p>  <p>東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ</p>  <p>ディズニーアンバサダーホテル</p>	 <p>東京ディズニーシーの新たな パーク型ディズニーホテル</p> <p><small>*画像はイメージです</small></p>

©Disney/Pixar
 Slinky® Dog©Just Play LLC.
 Mr. Potato Head® and Mrs. Potato Head® are registered trademarks of Hasbro, Inc. Used with permission. © Hasbro, Inc. All Rights Reserved.



テーマパークの魅力を向上させ続けるための財務基盤

取締役副社長執行役員 経理部担当 片山 雄一



2021年6月1日に、経理部担当役員に就任いたしました。2020年度は感染症流行の影響により、社会が激しく変化し、当社グループを取り巻く事業環境も大きく変化いたしました。今後は事業を変革していくにあたり、これまでの安定的なキャッシュ創出力に加えて、機動的かつ柔軟に資金を調達できる準備をしておくことが必要です。2020年度実施した社債の発行やコミットメントライン契約の締結は、その一環です。経理部担当役員として、足もとの業績回復のみならず、今後の成長を見据えたうえでの財務戦略を考え抜き、企業価値向上に結びつけてまいります。

大規模投資をやり抜くための手元資金の確保

現在開発を進める東京ディズニーシーの大規模開発プロジェクト「ファンタジースプリングス」は、中長期的なリゾートの成長に必須であると考え、やり抜く判断をしています。先行きが不透明な環境でも多くの従業員の雇用を維持し、大規模投資をやり抜くためには、手元流動性の確保が必須です。そのために実施したことは2つです。1つはコストコン

トロールチームを立ち上げ、全社的な収益レベルやキャッシュ・フローを見極めながら、経費や投資を迅速かつ厳格に抑制しました。たとえば、人件費や諸経費においては入園者数水準に合わせた効率化や、不要不急コストの精査、投資については更新改良など安全に影響のない範囲で中止・縮小・先送りを行いました。通期では赤字決算となりま

したが、赤字幅を最小限に抑えることにつながったと考えております。もう1つは、資金調達の実施です。感染症の影響が長期化しており、先行きが見通せないなか、さらなる備えとして、2020年5月に2,000億円のコミットメントライン契約を締結いたしました。また、2020年8月に2,000億円の社債の発行登録を行い、設備投資に充当するための資金

今後の危機への対応と財務方針

2011年に発生した東日本大震災で、臨時休園を経験し、学んだことは、リスクに対する備えの重要性です。従前より、有事の際の運転資金や設備投資資金として「地震リスク対応型コミットメント期間付タームローン」を設定したことに加え、2019年に備えとして500億円の社債を再発行し手元資金を厚くしていることから、今後未曾有の事態が起こったとしても、事態を乗り切り、東京ディズニーリゾートの魅力を向上させることでさらに成長していくことができる状況となっています。

株主・投資家の皆さまとの「対話する経営」の実践

当社は2019年度から2021年度、3年連続でディスクロージャー優良企業賞を受賞しました。不透明な状況であるからこそ株主・投資家の皆さまへの丁寧な開示と現状の理解促進に努めたことが受賞につながったと伺い、大変嬉しく思っております。まず、決算説明会については社長自らの言葉で説明する機会を例年より多く設けました。刻一刻と変わるパークの状況や、コストコントロール、資金調達など、厳しい状況を乗り切るための経営方針や戦略のみならず、臨時休園を経て感じたこと、今後に向けた想いなど、社長より直接お伝えできた部分は多くあったと考えています。また、コロナ禍で大きく変化したパークの運営についてご理解いただく必要性を感じ、安全に細心の注意を払いながらパークツアーや施設見学会も実施しました。当社が大切にしている「ゲストの体験価値」を肌で感じていただくことは非常に重要であると考えており、今後も機会を設けたと考えております。今後も当社の事業をより詳細に理解

として、同年9月に1,000億円、2021年9月に500億円の社債を発行いたしました。これらの調達基盤の強化により、短期の業績回復に向けた取り組みのみならず、感染症を乗り越えた先にある再成長に向け、さまざまな取り組みができる土壌が整っていると確信しております。

財務方針については創出したキャッシュを成長投資に充当し企業価値の向上を図ること、株主・投資家の皆さまへの還元を経営上の最重要課題として捉えていくことには変わりはありません。2021年度の配当金は足もとの手元資金を確保すべく、前年度から据え置き26円としました。引き続き安定配当の方針のもと、株主・投資家の皆さまに還元の拡充を図れるよう、足もとの危機を乗り切り、業績回復に努めてまいります。

していただけるよう前例にとられないIR活動の在り方を模索します。

経営層や従業員への株主・投資家の皆さまのご意見のフィードバックについても、従前と変わらず積極的に実施しました。従業員に対しては、質と量を担保することを目標に、対面の説明会ができない分、DVDを活用するなど、実施方法を工夫して取り組みました。経営層に対しては、株主・投資家の皆さまとの意見交換会を実施したことで、いただいたご意見を将来に向けた議論に活用させていただくことができ、非常に有効な時間を頂戴したと感じております。また、私自身、日頃から株主・投資家の皆さまと対話させていただくなかで、当社へのご期待や励ましのお言葉を多く頂戴し、大変有り難く感じると同時に、改めて早期の業績回復に向け邁進しようと、強く感じた次第です。今年度についても、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。



OLCグループのサステナビリティ

サステナビリティ方針とマテリアリティの特定

当社グループは、「新たな未来を切り開く終わりのない挑戦・初心を忘れぬ創造」を60年以上、続けてきました。今後、外部環境が大きく変化していくなかでも、50年、100年と挑戦と創造を通じて社会へ価値提供を続けていくために、これまで取り組んできたCSRを発展させ、地球環境問題や社会課題への対応を経営や事業戦略に包括することで、よりサステナブルな経営を目指すこととしました。

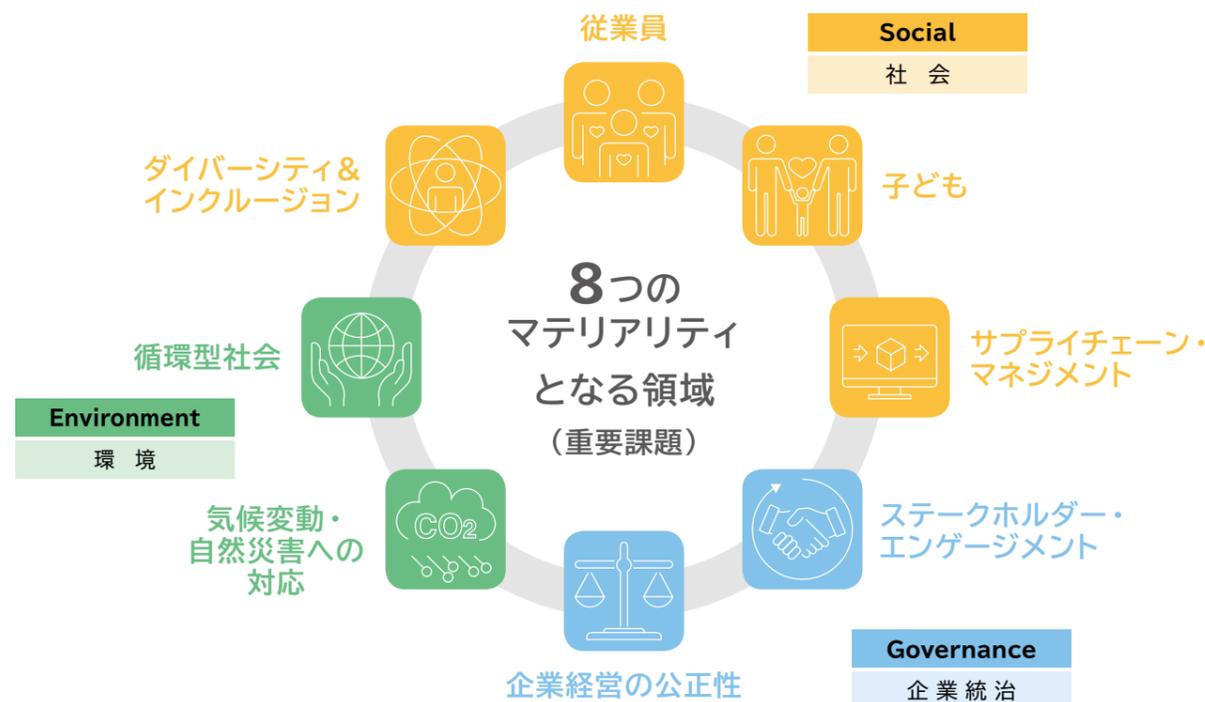
当社グループが目指すよりサステナブルな経営とは、「持続可能な社会への貢献」と「長期持続的な成長」を両立することであり、具体的には、既存事業において、よりゲストニーズに寄り添う選択肢を備えた運営への進化、需要変動の対応力向上による東京ディズニーリゾート全体の付加価値向上を図ることに加え、コア事業の課題解決・価値向上につながり、かつ成長機会にできる新規事業に挑戦すること、また、SDGs（持続可能な開発目標）の達成への貢献など社会課題の解決に寄与することです。

なお、これまで継続的に取り組んできたCSRもESGの枠組みで整理し、現在、持続可能な社会への貢献と企業としての利益成長を実現できる戦略の策定と、優先して取り組むべき課題の特定にも着手しています。

今後は、ESG課題への対応を経営や事業戦略に包括し、KPIの策定などを進めていきます。

2020年の感染症流行前から課題として捉えていたこと、また、感染症拡大により改めて認識することとなった課題と機会の両方の側面から、次の8つのマテリアリティとなる領域や取り組みの方向性について、サステナビリティ推進部を中心に議論を進めています。

2030年のOLCグループ事業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として、8つのマテリアリティとなる領域を選定



サステナビリティ推進体制

2021年6月に、「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、よりサステナブルな経営を着実に進められる体制とすべく、経営戦略本部サステナビリティ推進部を設置しました。

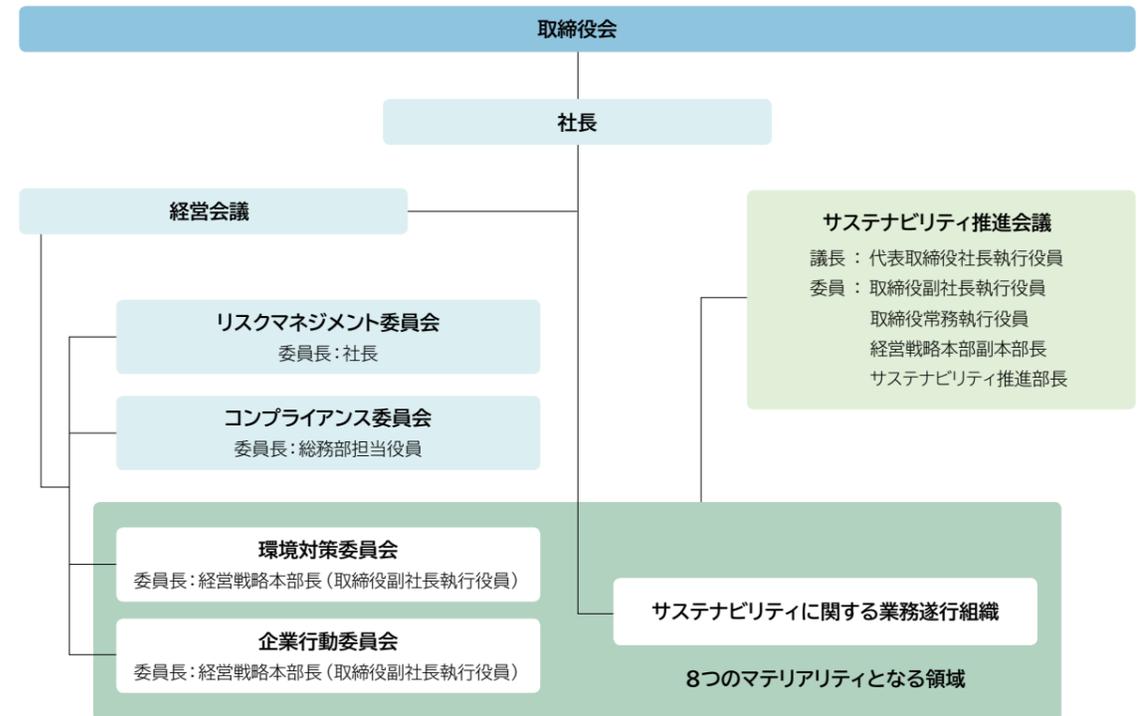
サステナビリティ推進部は、経営戦略本部長（取締役副社長執行役員）の責任のもと、OLCグループのサステナビリティやESGに関わる方針や戦略の立案を担い、優先して取り組むべき課題である8つのマテリアリティとなる領域や取り組みの方向性をもとに、KPIの策定や経営計画への組み込みなどを推進し、関係組織と連携しながら、グループ横断で統括する役割です。

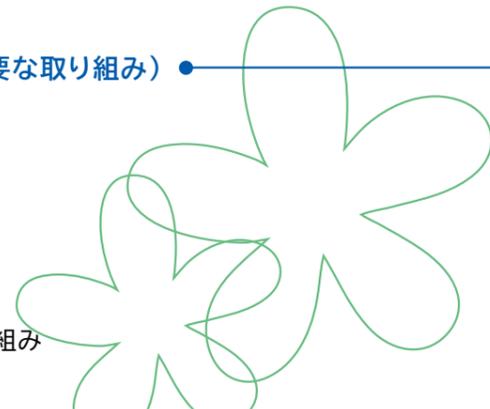
また、サステナビリティやESGに関わる事項については、内容の重要度等を鑑み、必要に応じてサステナビリティ推進部が「経営会議」への付議を行います。

2021年7月、8つのマテリアリティとなる領域において、全社横断的に各組織の専門性や知見を活かしながら各取り組みの方針を策定し、当該取り組みの確実な進捗とその管理ができる体制を構築するべく「企業行動委員会」を設置しました。「企業行動委員会」は、経営会議の諮問機関として、ダイバーシティ&インクルージョン、サプライチェーン・マネジメント、ステークホルダー・エンゲージメントに関する横断的な検討を行い、必要に応じて、事務局であるサステナビリティ推進部が「経営会議」への付議を行います。

また、2021年8月、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」を設置しました。「サステナビリティ推進会議」は、サステナビリティ推進部や委員会等の各体制で検討された取り組み内容における優先順位や資源配分等について、OLCグループ全体としてより活発な議論のうえで推進する体制を整えるべく、各取り組みの進捗状況の共有と確認等を目的とした会議体です。

サステナビリティ推進体制図





気候変動・自然災害

気候変動や自然災害が事業に与える影響に適応し、脱炭素を推進することで事業の持続可能性を高める取り組み

中長期的な社会・事業への影響	取り組みの方向性	ありたい姿
【機会】 ・気候変動に適応することによる新たな体験価値の創出	脱炭素の推進	気候変動に対する緩和策を推進し、温室効果ガスの削減目標を達成している
【リスク】 ・異常気象や自然災害の増加による事業への影響の拡大	レジリエンスの向上	気候変動に適応することでレジリエンスを高め、事業の持続可能性が高まっている

これまでの取り組み

■気候変動の緩和への取り組み

CO₂削減や省エネルギーなどの「緩和」への取り組みを行っており、中期目標として、2020年度時点でのCO₂排出量（原単位0.164）を年平均1%削減（2016年度比）することを目指し、照明のLED化や高効率施設・設備の導入をはじめ、さまざまな施策を複合的に導入した結果、2020年度のCO₂排出量原単位は0.113となりました。また、自然災害や気温上昇などの影響がゲストに及ぶことを最小限にするための「適応」への取り組みも、推進しています。

■継続的な省エネ・EMS活動、

環境対策委員会から取締役会への報告

環境活動における目標の進捗や計画などは、環境対策委員会を通して年1回の活動報告と合わせ、重要な環境課題についても取締役会に報告しています。



ありたい姿に向けての進捗

■他のマテリアリティに先行し、KPIとなる中長期目標を策定

温室効果ガス排出量 中長期目標

- ・2050年度までにネットゼロ
- ・2030年度までに40%削減（2018年度比）

中長期目標を達成するとともに、SDGsの目標13「気候変動に具体的な対策を」における次の目標の達成に貢献することを目指します。

■気候変動対応の推進体制を変更

当社グループでは、経営戦略本部長（取締役副社長執行役員）を委員長とする「環境対策委員会」を設置し、その責任のもと気候変動を含む環境対策に関わる目標の設定や計画の策定を行っています。「環境対策委員会」には、環境対策委員会副委員長（技術本部長）を分科会長とする「気候変動対応分科会」を設置し、温室効果ガスの排出の削減等について、現状把握のための調査や戦略策定、環境負荷低減のための取り組みを進めています。

■TCFD開示に向けた現状把握の開始

気候変動に起因するリスクや機会を特定し、2022年度に、「TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) 」*1への賛同表明およびTCFD提言に沿った情報開示を目指し、検討を進めています。

*1 TCFDは、G20からの要請を受け、金融安定理事会（FSB）が2015年に設立した民間のタスクフォース。気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える財務的影響を評価し、ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標について開示することを推奨しています。



循環型社会

事業活動で省資源化・資源の有効利用を推進し、循環型社会の構築に貢献する取り組み

中長期的な社会・事業への影響	取り組みの方向性	ありたい姿
【機会】 ・環境価値も備えた新製品やサービスの提供による新たな需要の創出	製品・サービスの省資源化と廃棄物の削減	省資源化や資源の有効活用により、循環型社会の実現に貢献している
【リスク】 ・資源枯渇や資源価格の高騰	持続可能な資源利用	
	自然共生社会への貢献/水資源の有効活用	自然喪失につながる直接要因を回避・軽減し、地域社会の生物多様性の保全に貢献する

これまでの取り組み

■スコープ3レベルでの廃棄物排出量の把握と開示

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一部開示を2020年度から開始しています。

■廃棄物管理の中期目標設定

2020年度時点でのゲスト1人あたりの可燃ごみ量を、2015年度を基準として3%削減した110g/人・日とする中期目標を設定し、細かい分別基準を定め、キャストによる徹底した分別を行うなどして推進してきました。



2020年度は、廃棄物を回収・分別する従業員の安全確保のため、ごみ袋の開封を伴う分別作業を中止したことに加え、除菌清掃資材が増えたことに伴い増加し、1人あたりのごみ量は176g/人・日となりました。

ありたい姿に向けての進捗

■循環型社会への推進体制を変更

当社グループでは「環境対策委員会」を設置し、廃棄物管理や循環型社会を含む環境対策に関わる目標の設定や計画の策定を行っています。

「環境対策委員会」には、環境対策委員会副委員長（運営本部長）を分科会長とする「資源循環促進分科会」を設置し、サービスの省資源化と廃棄物削減、持続可能な資源利用、自然共生社会への貢献、水資源の有効活用について、現状把握のための調査や戦略策定、循環型社会の構築のための取り組みを進めています。



従業員

これからも働きたい場所として選ばれ続け
従業員の方で新たな価値を生み出すために
従業員ひとりひとりの働きがいを最大化する取り組み

中長期的な社会・事業への影響	取り組みの方向性	ありたい姿
【機会】 ・優秀な人材の継続的な雇用 ・変化やビジネスチャンスへの対応力強化 【リスク】 ・人材不足・人件費の高騰 ・人材の流出	自ら創造する人材の育成	自ら一步踏み出し、今を超える創造を楽しむことで、人材が成長し続けている
	多様な人材の活躍	個人の違いを認め尊重し、多様な能力を発揮できる環境が整っている
	生き生きと働ける環境整備	従業員の心と体の健康を守り、その人らしい生き生きとした人生を支援している

これまでの取り組み

従業員の働きがいの最大化に向けて取り組みを実施しています（一例）。

■人財教育・支援

経営姿勢にある「個性の尊重とやる気の支援」の実現のため、従業員が自己実現を図るための機会の提供や、能力開発を支援するためのさまざまなプログラムを実施しています。ディズニーのフィロソフィー（哲学）教育や各種リコグニション活動による「貢献実感」、ステップアップの機会やキャリアアカレッジによる教育支援による「成長実感」、従業員がこれらを感じることができる環境整備に取り組んでいます。特に社員に関しては、異業種との研修や、希望部署への異動にチャレンジできる機会などの自立的に成長できる支援を行い、新たな価値の創造を支援しています。

■働く上での基盤づくり

従業員ひとりひとりが最大限の力を発揮できる環境づくり、

そして効率的に働くための環境づくりを推進するための取り組みなど、人材が活躍できる基盤づくりを強化してきました。オリエンタルランドにおいては、テーマパークオペレーション社員制度の導入によりキャストとしての働き方の選択肢を拡大し、より安心して活躍できる環境の整備を推進。また在宅勤務制度の導入により、効率的に働くための選択肢を増やすとともに、企業主導型事業所内保育所の開設や休暇取得の柔軟性を上げることにより、仕事と育児や介護の両立支援を行いました。今後も、従業員の働きがいを支える基盤を強化していきます。

■労働安全への取り組み

従業員の安全を確保し健康を支援していくことが、会社の健全な発展と社会に貢献し続ける企業として成長していくために必要であることを経営層が表明し、日々さまざまな安全衛生活動や安全教育プログラムを実施し続けるとともに、労働災害に対する取り組みは水平展開するなど、ハード・ソフト両面での労働災害リスクの発見と改善に努めています。

<人材に関する基本的な考え方>

OLCグループにとって人材とは、テーマパーク事業の価値を創出していくうえでハードへの投資と同様に不可欠なものです。特に東京ディズニーリゾートにおいては、人と人とのふれあいも大切な価値であり、人材そのものが強みの源泉であるといえます。また35年以上、東京ディズニーリゾートにおいて2万人以上の従業員を雇用していることは、社会に対して大きな責任を担っています。

従業員一人ひとりが成果創出と自己成長し続けること、個人の違いを認め多様な能力を発揮しながら新たな価値を生み続けること、そのような環境下で働きがいを感じ、生き生きと働き続けられることが、ゲストのハピネスの創造、OLCグループの価値向上、ひいては社会への貢献につながると考えています。



ダイバーシティ&インクルージョン

従業員の多様な価値観をもとに
社会や顧客ニーズの変化に対応するための取り組み

中長期的な社会・事業への影響	取り組みの方向性	ありたい姿
【機会】 ・変容する社会や顧客ニーズへの対応による体験価値向上 【リスク】 ・ダイバーシティへの対応不足による体験価値の低下 ・人権尊重に関する社会的関心の高まり	従業員の多様な価値観をもとにした社会・顧客ニーズ変化への対応	顧客の多様な価値観を尊重したサービスや製品を提供できている
	人権尊重への体系的な取り組み	ステークホルダーの人権を尊重できる体制・仕組みが整っている

これまでの取り組み（東京ディズニーリゾート関連）

■多様なゲストに快適にお過ごしいただくための環境づくり

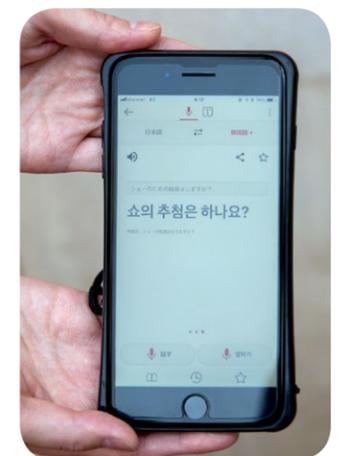
テーマパークには、障がいのある方や怪我などによって一時的に体の機能が低下している方、高齢の方や妊娠中の方、食事に制限のある方など、多様なゲストが訪れます。施設や支援ツールの整備、キャストによるサポートを通じ、快適で楽しい時間の提供に努めています。

■さまざまな言語を使う方への対応

言語や文化の異なるゲストも快適に過ごせるよう、ホームページの多言語化や翻訳アプリの導入などさまざまな取り組みを推進しています。

■バリアフリーへの取り組み

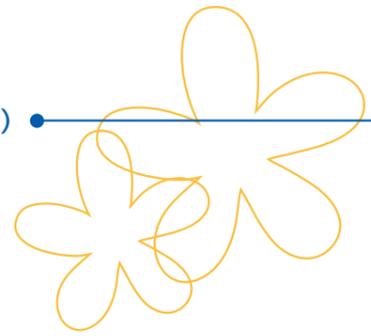
東京ディズニーリゾートでは、東京ディズニーランドの開園当初から、バリアフリーの取り組みを行っており、ゲストの声に耳を傾けるとともに、外部の障がい者団体などの意見を参考にしながら、施設や支援ツールの整備に取り組んでいます。



ありたい姿に向けての進捗

企業行動委員会に「多様性と受容（ダイバーシティ&インクルージョン）分科会」を設置しました。





サプライチェーン・マネジメント

商品やサービスの提供に関わる多くのお取引先を「ハピネスの提供に必要不可欠なパートナー」として捉え、OLCグループの目指すハピネスの実現に共感していただき、ゲストへ持続的にハピネスを提供できる環境を実現する取り組み

中長期的な社会・事業への影響	取り組みの方向性	ありたい姿
【機会】 ・サプライチェーン全体での環境や社会への配慮による競争力拡大 【リスク】 ・サプライチェーン全体への社会的関心の高まり	サプライチェーンにおけるサステナビリティの推進と協働	ステークホルダーと協働し、将来世代に受け継ぐことのできるサステナブル調達が実現できている

これまでの取り組み

■ OLCグループお取引先行動指針

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取引とサステナブル調達を実現するため、国際的な基準を参照して「OLCグループお取引先行動指針」を制定し運用しています。

■ 「自主調査リスト（セルフチェックシート）」

「OLCグループお取引先行動指針」の遵守状況をお取引先にセルフチェックしていただくツール「自主調査リスト（セルフチェックシート）」を導入し、その結果に基づき、必要に応じてお取引先の協力を得ながら改善に努めています。

■ ディズニー・ブランド商品のサプライチェーン・マネジメント（東京ディズニーリゾート関連）

テーマパークで販売している製品だけでなく、ディズニー・ブランドに関連する物品の製造委託工場については、児童就労、自由意志によらない労働、差別の禁止、健康および安全など、製造業者が守るべき規範を定めたディズニー社の国際労働基準プログラム（ILSプログラム）の遵守が義務付けられています。

ありたい姿に向けての進捗

企業行動委員会に「サプライチェーン・マネジメント分科会」を設置しました。



子ども

東京ディズニーリゾート事業にとって、未来の顧客／働き手の信頼と共感を育む取り組み

中長期的な社会・事業への影響	取り組みの方向性	ありたい姿
【機会】 ・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 【リスク】 ・子どもを取り巻く社会課題の深刻化	夢と希望を実現できる子どもの支援	未来を担う子どもたちへの夢や心を育む原体験の提供が、笑顔が広がる豊かな社会の実現につながっている

これまでの取り組み

■ 子どもたちを支える

有志従業員が積立てた募金と同等額を株式会社オリエンタルランドが拠出し、あわせて子どもの支援に関わる団体へ寄付

する「OLCグループ子どもスマイル基金」などの活動を実施しています。

■ 子どもたちを育む（東京ディズニーリゾート関連）

夢について考え、夢に向かって努力することの大切さを伝える「ディズニー・ドリーマーズ・エクスペリエンス」などの活動を実施しています。



ステークホルダー・エンゲージメント

ステークホルダーと双方向でのコミュニケーションを行うことでお互いの理解を深め、企業活動やサービスの改善へ反映する取り組み

中長期的な社会・事業への影響	取り組みの方向性	ありたい姿
【機会】 ・社会情勢変化への対応力強化 【リスク】 ・新たなニーズの変化や潜在リスクへの対応力の低下	ステークホルダーとの開かれた対話	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につながっている

これまでの取り組み

お客さま、従業員、株主・投資家、スポンサー企業、お取引先、ライセンサー・提携先、協働先、地域社会、行政の皆さまとの直接的な対話を重視して、日々の事業活動を推進しています（一例）。

■ ゲストとのコミュニケーション（東京ディズニーリゾート関連）

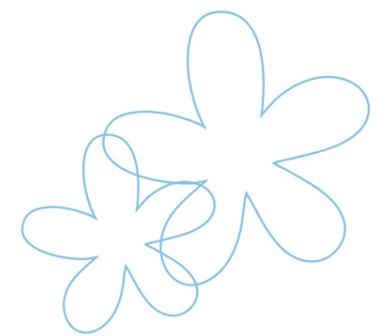
・テーマパークに直接寄せられた意見や要望、賛辞は、イントラネットや日々のミーティングを通じて社内でも共有し、改善の必要性のあるものについては早急に対応しています。
 ・「東京ディズニーリゾート・インフォメーションセンター」を設置し、ゲストの声を広く受けられる体制を整備しています。

■ 株主・投資家とのコミュニケーション

・株主・投資家の皆さまとの意見交換会や証券会社主催の国内外カンファレンスへの参加、個人投資家や証券会社の営業員向けの会社説明会などを実施しています。
 ・個人株主の皆さまからのアンケートを定期的に社内にてフィードバックし、経営や事業の改善に活用しています。

ありたい姿に向けての進捗

企業行動委員会に「ステークホルダー・エンゲージメント分科会」を設置しました。



企業経営の公正性

企業としての社会的責任を果たし、企業価値を持続するため、経営の公正かつ透明性のある取り組み

中長期的な社会・事業への影響	取り組みの方向性	ありたい姿
【リスク】 ・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	公正性が担保された意思決定	持続可能な企業であり続けるために、変化に柔軟に対応し成長していけるよう公正性が担保された意思決定を行える体制が構築できている

これまでの取り組み

■ 取締役会の意思決定における公正性を担保する仕組み

取締役の指名・報酬に係る取締役会の機能の独立性・客観性を強化するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役が半数を占める任意の「指名・報酬委員会」を設置してい

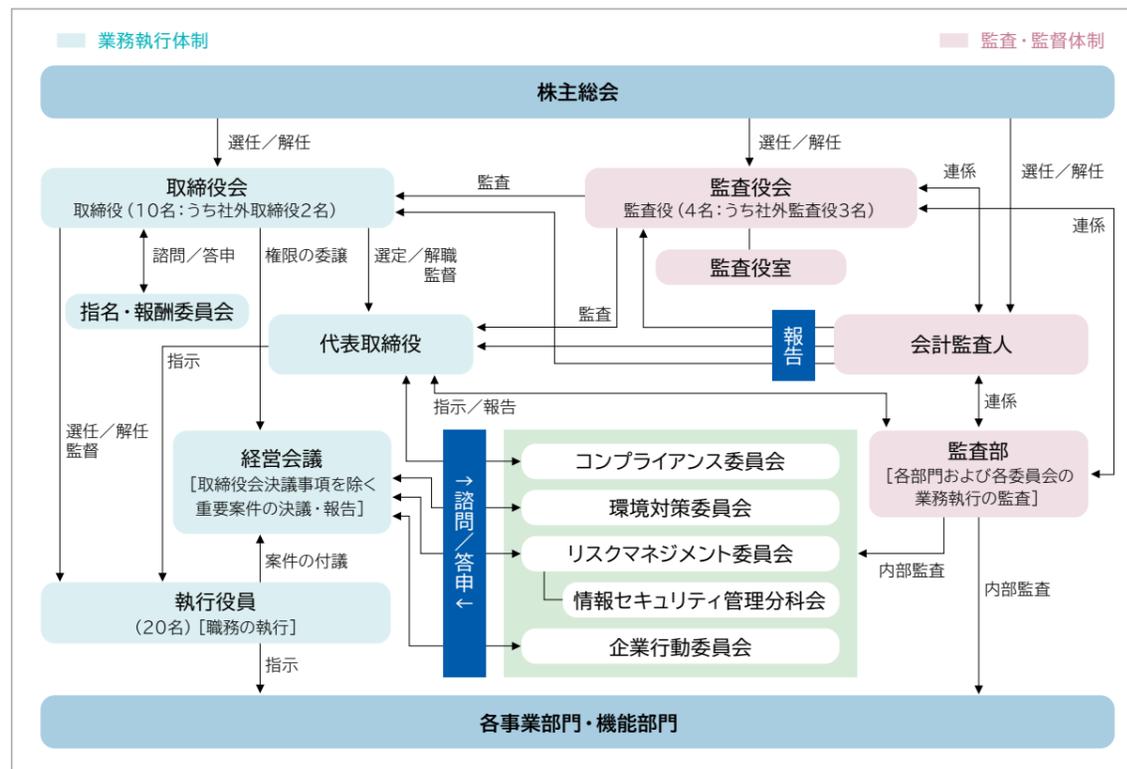
ます。また、取締役会における意思決定の方法や内容が適切か取締役会の実効性評価を毎年実施し、改善に取り組んでいます。このほか、代表取締役と社外役員との意見交換会を定期的に行い、社外役員から客観的・中立的な立場で助言を受ける機会を設定しています。



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。

● コーポレート・ガバナンス 基本的な体制の概要 (2021年10月1日現在)



● コーポレート・ガバナンス体制一覧 (2021年10月1日現在)

組織形態	監査役会設置会社	
経営管理体制	執行役員制度	
取締役関係	取締役の人数	10名*1
	定款上の取締役の任期	1年
	取締役会の議長	取締役会長*2
監査役関係	監査役会の設置の有無	設置している
	監査役の数	4名*3
社外取締役および監査役関係	社外取締役の人数(うち、独立役員)	2名(2名)
	社外監査役の数(うち、独立役員)	3名(2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 取締役社長を兼任している場合を除きます。
 *3 定款上の監査役の員数は6名以内となっています。

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否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、全役職員共通の約束「OLC-WAY」の浸透・啓発を図っています。この「OLC-WAY」に込められた、「誠実」「自ら実行」「健全な衝突」という約束を全役職員が実践することにより、「中期経営計画」や戦略の実行力を高めています。

取締役および取締役会

■ 社外取締役2名を含む取締役10名で取締役会を構成

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、社外取締役2名を含む取締役10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。

取締役会には監査役も出席しており、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。

執行役員と経営会議

■ 権限委譲により、意思決定の迅速化を促進

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、常勤取締役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。

監査役と監査役会

■ 監査役4名のうち社外監査役が3名

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、専従のスタッフを配置し、監査役の職務を補助するほか、監査役、監査部および会計監査人の関係により、監査の有効性を高めています。

● 2020年度の取り組み状況

取締役会	11回 ※原則月1回
監査役会	13回 ※原則月1回
経営会議	21回 ※原則月2回

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半数を占め、CEOを委員長とする任意の「指名・報酬委員会」を設置しています。本委員会は、取締役の指名や報酬に係る事案について、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。

役員報酬などの内容

当期における当社の取締役・監査役に対する役員報酬および監査法人に対する監査報酬(公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬とそれ以外の業務に基づく報酬)は以下のとおりです。

● 役員報酬 (2020年度)

区分	支給人員	支給額
取締役に支払った報酬	10名	299百万円
監査役に支払った報酬	6名	62百万円
(うち社外役員に支払った報酬)	7名	60百万円)

注1: 上記には、2020年6月26日開催の第60期定時株主総会終了の時をもって退任した社外監査役2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: 上記には、当期に係る譲渡制限付株式報酬の費用計上額(社外取締役を除いた取締役8名:計21百万円)を含んでいます。

● 監査報酬 (2020年度)

区分	支給額
監査証明業務に基づく報酬	81百万円

注: 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬などの額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、当期に係る報酬などの額にはこれらの合計額を記載しています。



役員報酬などの額の決定に関する方針

当社では、取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針（以下、「決定方針」という。）について、その原案を「指名・報酬委員会」に諮問し、取締役会において決議しています。取締役の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの1つとして機能するよう、経営目標の達成度や個人ごとの目標達成度・会社への貢献度を考慮し、取締役会より委任された「指名・報酬委員会」が株主総会で決議された限度額の範囲内において決定し、現金報酬と株式報酬を定期的に支給することとしています。ただし、社外取締役は現金報酬のみを支給しています。

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

なお、現金報酬の限度額については、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、株式報酬の限度額については、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、監査役の報酬の限度額については、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。当事業年度の監査役の報酬額については、監査役の協議により決定しています。

政策保有株式

■ 基本方針および検証方法

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、事業に係る企業との長期的・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。

当社では、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。

■ 政策保有株式に係る議決権の行使基準

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

● 政策保有株式の保有状況

■ 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式銘柄数および貸借対照表計上額

銘柄数……非上場株式：11銘柄 上場株式：15銘柄

貸借対照表計上額の合計額……非上場株式：1,009百万円 上場株式：23,153百万円

■ 特定投資株式

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、2020年度末における上場保有銘柄は以下のとおりです。

銘柄	貸借対照表計上額(百万円) (株式数(株))		保有目的、定量的な保有効果 および株式数が増加した理由	当社の 株式の保有 の有無*1
	当期	前期		
東海旅客鉄道㈱	6,686 (404,000)	6,997 (404,000)	主としてテーマパーク事業への送客強化等を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
東日本旅客鉄道㈱	5,548 (707,800)	5,786 (707,800)	同上	有

銘柄	貸借対照表計上額(百万円) (株式数(株))		保有目的、定量的な保有効果 および株式数が増加した理由	当社の 株式の保有 の有無*1
	当期	前期		
ANAホールディングス㈱	2,288 (889,700)	2,347 (889,700)	主としてテーマパーク事業への送客強化等を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
㈱みずほフィナンシャルグループ	1,348 (843,633)*2	1,042 (8,436,334)	当社財務活動の円滑化を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
三井住友トラスト・ホールディングス㈱	1,346 (348,859)	1,089 (348,859)	同上	有
松竹㈱	1,334 (97,300)	1,179 (97,300)	当社事業と共通の事業領域を有する企業としての関係強化を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
日本航空㈱	1,303 (527,600)	1,049 (527,600)	主としてテーマパーク事業におけるスポンサー企業としての関係強化およびテーマパーク事業における送客強化等を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
キッコーマン㈱	1,120 (170,000)	782 (170,000)	主としてテーマパーク事業におけるスポンサー企業としての関係強化を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
山崎製パン㈱	753 (421,000)	950 (421,000)	同上	有
㈱千葉銀行	673 (929,000)	439 (929,000)	当社財務活動の円滑化を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
ウシオ電機㈱	327 (224,200)	231 (224,200)	主としてテーマパーク事業における関係強化を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
㈱三井住友フィナンシャルグループ	151 (37,840)	99 (37,840)	当社財務活動の円滑化を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
第一生命保険ホールディングス㈱	124 (65,500)	84 (65,500)	当社財務活動の円滑化および主としてテーマパーク事業におけるスポンサー企業としての関係強化を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
㈱京葉銀行	118 (258,000)	137 (258,000)	当社財務活動の円滑化を目的に保有しています。保有効果について定量的に測ることはできませんが、取締役会で保有目的が適切か、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等、保有の合理性を検証しています。	有
㈱千葉興業銀行	28 (97,300)	24 (97,300)	同上	有

*1 「当社の株式の保有の有無」は、銘柄が持株会社の場合は、その子会社の保有分も実質所有と勘案し、記載しています。

*2 ㈱みずほフィナンシャルグループは2020年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しており、株式数は併合後の株式数で表示しています。



内部管理の充実

コンプライアンス体制の徹底、リスク管理体制の定着、情報管理体制の強化などの内部管理の充実

コンプライアンス体制の構築

■ コンプライアンス委員会と従業員相談室の設置

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

OLCグループ・コンプライアンス行動規範

- OLCグループ役員は、高い倫理観のもと、法令や社会的規範を遵守し
- ① 安全を何よりも優先します。
 - ② 人権を尊重し、差別やハラスメントを防止します。
 - ③ 公正、透明な取引を行います。
 - ④ 個人情報を含む秘密情報を厳格に管理します。
 - ⑤ 反社会的な勢力に対しては毅然とした対応を行います。



■ 従業員教育によるコンプライアンスの徹底

当社では、役職員の倫理・法令遵守に関する規範を示した「OLCグループ・コンプライアンス行動規範」を制定するとともに、コンプライアンスを実践するための具体的な行動規準として「ビジネスガイドライン」を定めています。

また、コンプライアンスに関する従業員教育として、ハラスメント等テーマを定めた階層別研修やeラーニングなどを通じ、知識と意識の共有を図っています。

コンプライアンスの遵守状況については、アンケート調査等で継続的にモニタリングを行っています。

● 主な研修内容例

- 適切な労務管理
- ハラスメントの防止
- 情報管理

お取引先とのパートナーシップの構築

OLCグループでは、「OLCグループ・コンプライアンス行動規範」に、「公正、透明な取引を行います。」と定めており、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、「OLCグループお取引先行動指針」に基づき、法令遵守はもとより、製品の安全、労働者の安全と人権、環境保全といった幅広く社会に配慮した取引を追求しています。

● お取引先行動指針

- | | |
|-----------------|-----------|
| 1. 法令遵守 | 5. 情報管理 |
| 2. 製品の安全 | 6. 反社会的勢力 |
| 3. 労働者の安全と人権の尊重 | 7. 環境 |
| 4. 公正な取引 | |

東京ディズニーリゾート関連

サプライチェーン・マネジメント

ディズニー・ブランド製品の製造委託工場については、ディズニー社の国際労働基準プログラム (ILSプログラム) の遵守が義務付けられています。

情報セキュリティ管理体制

■ 情報セキュリティ管理分科会で、管理レベルを向上

当社では、情報管理に関する基本的な考え方を「OLCグループ情報セキュリティポリシー」に示しています。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」内に「情報セキュリティ管理分科会」を設置し、情報セキュリティ管理レベルの向上を推進しています。

リスク管理体制

当社では、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、会社が保有するリスクを抽出して分析・評価・優先順位付けをし、これに基づき個別リスクの予防策・対応策を策定するリスクマネジメントサイクルを設定し、運用しています。

また、リスクが顕在化した場合の対応組織として、「ECC (Emergency Control Center)」を設置しています。

● ECCが設置される具体的なリスク

地震、火災、台風、雪、雷、停電、事故、食中毒、感染症、テロなど

経営の透明性の向上

積極的な情報開示により、企業経営の透明性・公正性を向上

IR活動の内容と積極的な情報開示、社内へのフィードバック

当社では、経営トップおよび担当役員・部長をサポートする8名(2021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、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。

また、株主・投資家の皆さまの声を社内に丁寧に伝えるために、経営陣への報告に留まらず、決算説明会資料を使った従業員向けの動画配信を実施しています。

株主の皆さまから寄せられたご意見、ご要望、評価については、定期的に社内に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。

■ IRに関する活動状況

ステークホルダー	主な対話方法	2020年度実績	
株主・投資家	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、アニュアルレポート、ファクトブックなどを公式ウェブサイトで公開しています。	適宜更新
	決算説明会の開催	電話説明会などを開催し、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。	4回 (四半期に1回)
	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。	のべ約400名
	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。	11件、 のべ約100名
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。	適宜

経営監視機能の強化

社外および内部の監視体制を整え、経営の健全性を確保

社外取締役および社外監査役

社外役員の選任により、経営の公正性を強化

当社では、監督機能の強化を図るために、社外役員の設置など監視体制の整備に取り組んでいます。

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く的確な助言や社外の視点からの意見を受けることで、企業経営の公正性が確保されるものと考えています。

社外監査役は、取締役会で取締役、執行役員、従業員などの職務の執行状況について、報告を受けています。また、監査役会では経営会議など重要な会議の状況のほか、子会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、日頃から意思疎通に努めることで、監査の充実にも努めています。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るほか、必要に応じて期中において意見交換、情報聴取などを行っています。



■ 社外取締役・社外監査役の主な状況（2020年度）

	取締役会 出席回数	監査役会 出席回数	主な活動状況および社外役員に期待される役割に関して行った職務の概要
社外取締役 花田 力 氏	11/11	—	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の助言・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。
社外取締役 茂木 友三郎 氏	10/11*1	—	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の助言・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。
社外取締役 米川 公誠 氏*2 (常勤)	9/9	10/10	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。
社外監査役 甲斐中 辰夫 氏	11/11	13/13	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。
社外監査役 三枝 紀生 氏*2	8/9	9/10	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の適法性・妥当性を確保するための発言を行っています。監査役会では、監査役相互の意見の内容や根拠を検討し、積極的に発言を行っています。また、代表取締役と社外役員との意見交換会へ参加するなど、当社経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。

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

*2 米川公誠氏ならびに三枝紀生氏は、2020年6月26日就任後の状況を記載しています。

内部監査

独立した内部監査部門が継続的に内部統制を改善・充実

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

会計監査

外部監査を受け、会計の適正性を確保

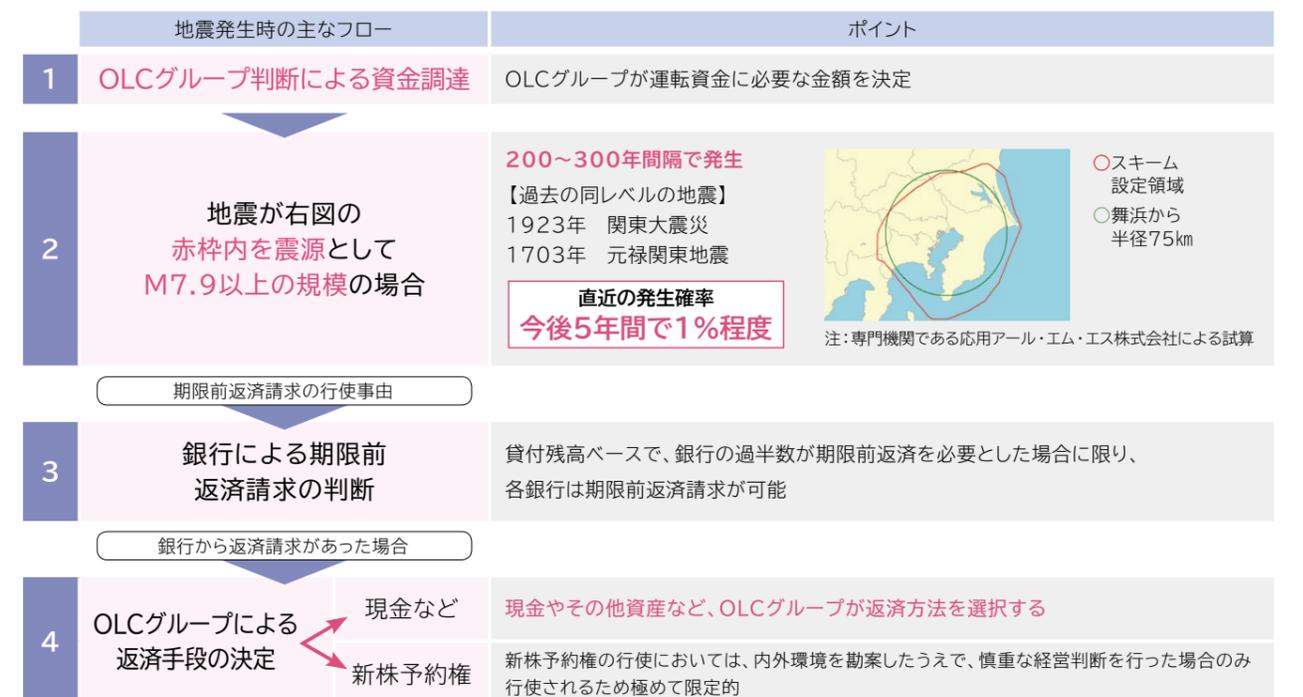
OLCグループでは、会計の適正性を確保するため、有限責任あずさ監査法人による監査を受けています。有限責任あずさ監査法人の指定有限責任社員業務執行社員は、公認会計士桑本義孝および東大夏の各氏であり、そのほか会計監査業務に携わる会計士および補助者は19名です。

BCP（事業継続計画）への取り組み

OLCグループは、地震・火災・台風などの緊急時対応を統括する組織ECC（Emergency Control Center）を設置し、災害発生時に人的・物的被害を最小限に抑えて業務を早期に回復する体制を整備しています。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。

2019年2月には、地震発生時にOLCグループの判断で50億円～1,500億円の借入が可能な借入枠を設定した資金調達方法に改定しました。

地震リスク対応型コミットメント期間付タームローン



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

期間	借入枠は2019年3月13日より5年間の設定 借入実施後は、最長2079年3月まで借入可能 ただし、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返済が可能
資金調達額	50億円～1,500億円 地震リスク発生時に、運転資金に必要とOLCグループが判断した金額を調達
弁済順位	劣後特約を付さないことで、一般債務と同様の弁済順位となる
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	

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目的に地震リスク対応型ファイナンスを導入しています。財務的な備えもあり、東日本大震災の際も事業を継続し、業績の早期回復を支えることができました。さらに経営戦略、事業環境を踏まえ、ファイナンスの内容を適宜改訂しています。資金調達額を増やすことができるとともに、資金が必要になる時点まで調達をしない方法により、低コストな運用を実現しました。M7.9以上の地震発生時、銀行は期限前弁済の請求ができますが、OLCグループは現金その他資産で弁済できるため、新株予約権の行使は極めて限定的です。



■ 取締役



代表取締役会長 (兼) CEO
加賀見 俊夫
1972年 当社入社
2005年 代表取締役会長 (兼) CEO
〈主な兼職状況〉
・京葉瓦斯株式会社 社外監査役
・株式会社テレビ東京ホールディングス 社外監査役



代表取締役社長 (兼) COO
吉田 謙次
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



取締役 **高野 由美子**
1980年 当社入社
2003年 取締役
〈主な兼職状況〉
株式会社ミリアルリゾートホテルズ 代表取締役会長



取締役 **片山 雄一**
2013年 当社入社
2013年 取締役



取締役 **横田 明宜**
1980年 当社入社
2009年 取締役



取締役 **高橋 涉**
1981年 当社入社
2017年 取締役



取締役 **金木 有一**
1989年 当社入社
2019年 取締役



取締役 **神原 里佳**
1990年 当社入社
2019年 取締役

■ 取締役



社外取締役 **花田 力***
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



社外取締役 **茂木 友三郎***
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 社外監査役 (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

■ 監査役



常勤監査役 **鈴木 茂**
1980年 当社入社
2003年 取締役
2015年 監査役



常勤監査役 (社外) **米川 公誠***
1974年 京成電鉄株式会社入社
2020年 当社監査役
〈主な兼職状況〉
・関東鉄道株式会社 相談役



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



監査役 (社外) **三枝 紀生**
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
・新京成電鉄株式会社 社外取締役

*1 社外取締役花田力氏、茂木友三郎氏および社外監査役米川公誠氏、甲斐中辰夫氏は、東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2にいう独立役員です。
*2 CVC: 「Corporate Venture Capital」を指します。

■ 執行役員

社長執行役員
吉田 謙次
副社長執行役員
高野 由美子
ホテル事業・第8テーマポート推進本部管掌、経営戦略本部長・第8テーマポート推進本部長、株式会社ミリアルリゾートホテルズ代表取締役会長

副社長執行役員
片山 雄一
CVC事業*2・スポンサーマーケティングアライアンス部管掌、事業開発部・経理部担当、事業開発部長

常務執行役員
横田 明宜
社会活動推進部・CS推進部・監査部担当

高橋 涉
総務部・事業法務部・食の安全監理室担当

金木 有一
商品本部長

神原 里佳
人事本部長

執行役員
角本 益史
シアトリカル事業部担当、シアトリカル事業部長
株式会社イクスピアリ代表取締役会長兼社長

早川 清敬
広報部担当、広報部長

小野里 淳一
技術本部長

岩瀬 大輔
スポンサーマーケティングアライアンス部担当、スポンサーマーケティングアライアンス部長

椎葉 亮太郎
運営本部長

霜田 朝之
マーケティング本部長・マーケティング本部マーケティング開発部長

高村 耕太郎
経営戦略本部副本部長

堀川 健司
ビジネスソリューション部担当、経理部長、株式会社MBM代表取締役会長

麻島 万暉
エンターテインメント本部長

中谷 雄一
経営戦略本部副本部長・経営戦略本部経営戦略部長

桜井 孝
株式会社ミリアルリゾートホテルズ代表取締役副社長、経営戦略部

白石 貴則
総務部長

江原 太
フード本部長・フード本部フード開発販売部長



会社概要

会社名	株式会社オリエンタルランド
本社所在地	〒279-8511千葉県浦安市舞浜1番地1
設立年月日	1960年7月11日
資本金	63,201百万円
従業員数	[連結] 8,782名 (OLCグループ) [単体] 5,375名 (株式会社オリエンタルランド)

■主な連結子会社

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

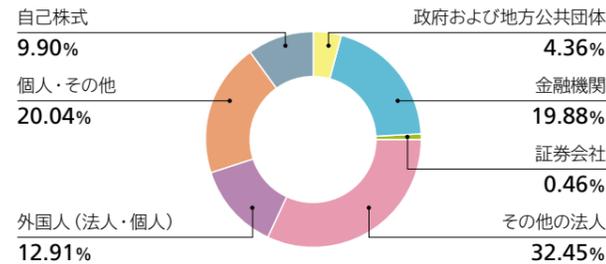
株式情報

発行済株式総数	363,690,160株
上場取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	4661
1単元の株式数	100株
株主数	188,136名
格付情報	JCR...AA R&I...AA-
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱所	東京都杉並区和泉2丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

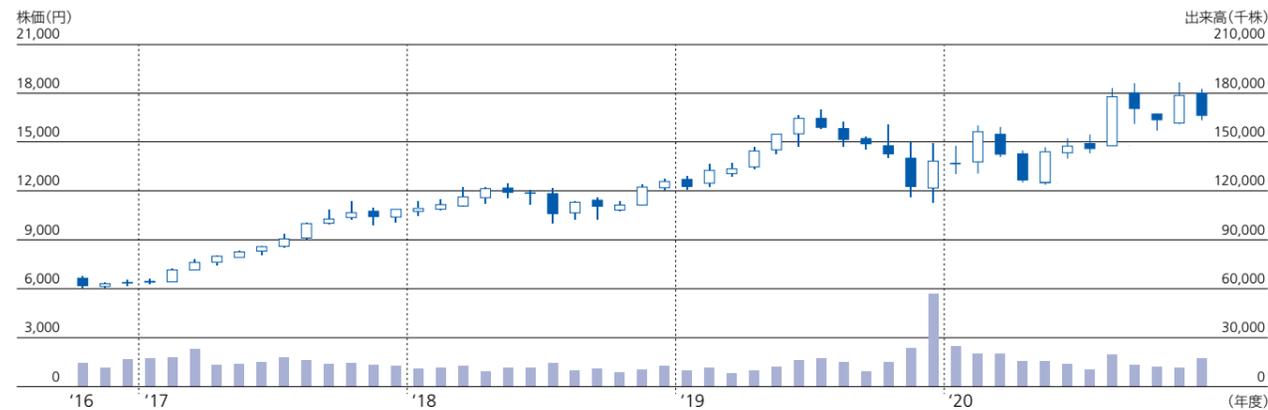
■大株主の状況*1 (上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率*2 (%)
京成電鉄株式会社	72,628	22.16
三井不動産株式会社	26,797	8.18
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	15,558	4.75
千葉県	13,200	4.03
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	8,836	2.70
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	7,495	2.29
株式会社日本カストディ銀行 (信託口7)	5,644	1.72
第一生命保険株式会社	4,920	1.50
株式会社日本カストディ銀行 (信託口4)	4,447	1.36
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	3,683	1.12

■所有者別株式分布状況



■株価チャート



■東京ディズニーリゾート航空写真



■株主総利回り (TSR)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
TSR (%)	80.6	137.3	159.2	175.5	211.0
時価総額 (百万円)	2,321,434	3,951,494	4,571,585	5,026,198	6,046,348
配当総額 (百万円)	11,611	13,173	13,134	14,444	11,439
最高株価 (円)*	8,049	11,330	12,735	16,980	18,640
最低株価 (円)*	5,823	6,303	9,976	11,250	12,365

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