

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆さまおよび

感染症流行により生活に影響を受けられた皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

また、最前線で日々新型コロナウイルス感染症と戦っている

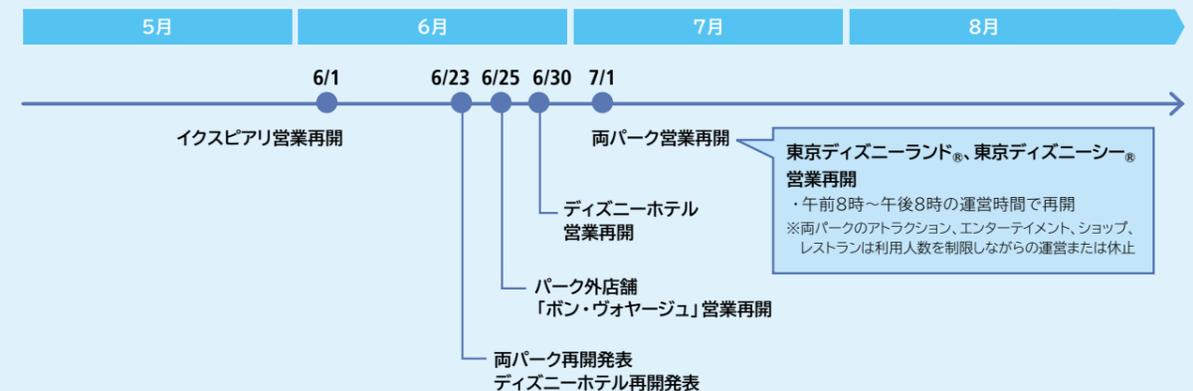
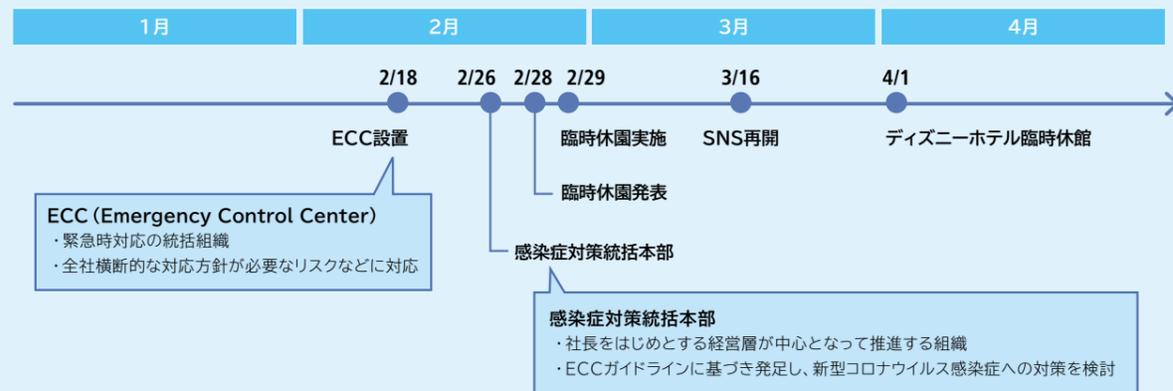
多くの医療従事者の方々を含め、感染拡大防止に向けてご尽力いただいている

すべての皆さまに改めて敬意を表します。

一日も早い回復と感染症の早期収束をお祈りいたします。



新型コロナウイルス感染症流行への当社グループの対応



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

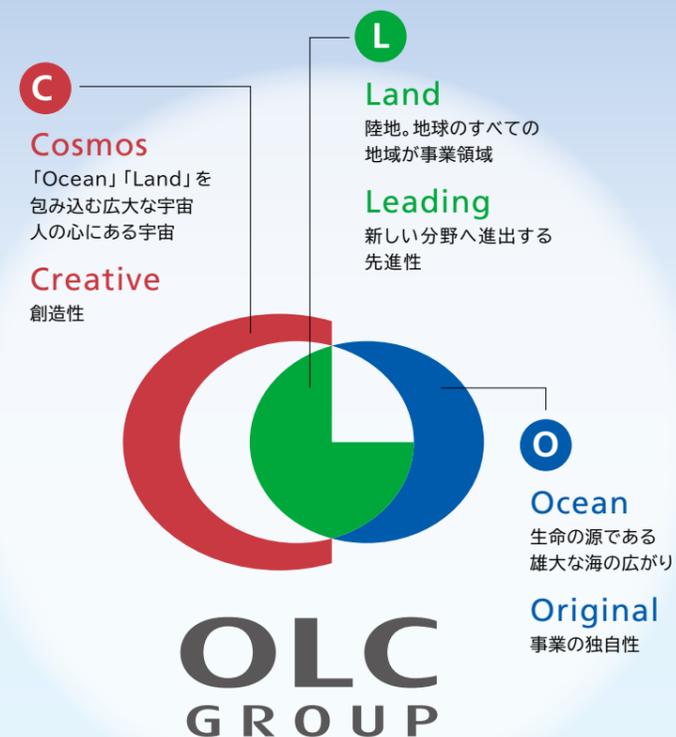
ひとりひとりにできること

- ①探求と開拓
- ②自立と挑戦
- ③情熱と実行

OLC-WAY → P43参照

- 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。

ロゴマークの由来



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

60年の軌跡	4
会長メッセージ	8
社長メッセージ	10
価値創造プロセス	12
OLCグループダイジェスト	14
11年間の連結財務ハイライト	18
非財務ハイライト	19
財務ハイライト	20
社長インタビュー	22
経理担当役員メッセージ	30
Focus: コロナ禍におけるパーク運営	32
セグメントレビュー	35
OLCグループのESG情報	36
環境配慮への取り組み	38
人財への取り組み	40
安全・安心への取り組み	41
BCPへの取り組み	42
コーポレート・ガバナンス	43
取締役、監査役および執行役員	50
会社概要・株式情報	52

制作方針

当レポートは、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。新型コロナウイルス感染症流行の影響について分かりやすく伝えることに加え、2020年7月11日に設立60周年を迎えたことから、創業からこれまでを振り返って掲載しました。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。また当レポートでは、環境に配慮し、ウェブサイトでPDFとして2021年1月中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・エンタプライゼス・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・エンタプライゼス・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

この報告書に記載されている将来の見通しなどに関するデータは、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、本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。

オリエンタルランド設立60周年

60年の軌跡

1960年～

オリエンタルランド設立、浦安沖の埋立、ディズニー社との誘致・交渉

ディズニーランドの素晴らしい世界を、
日本の子どもたちにも見せてあげたい

1983年～

東京ディズニーランド開園、「テーマパーク」の浸透、東京ディズニーシー着工

ここに新たな何かを創るときは、
海を越えるような想像力をもって臨め

1960

1980

2000

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)

1962

- 川崎社長が米国法人ウォルト・ディズニー・プロダクションズ (現ウォルト・ディズニー・カンパニー) を表敬訪問

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・エンタプライゼズ・インク) との間で業務提携について基本合意

1975

- 浦安沖の海面埋立造成工事を完了



埋立前の浦安市

1980

- 「東京ディズニーランド」の建設に着手

1979

- 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・エンタプライゼズ・インク) との間で業務提携の契約を締結

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

- 「株式会社舞浜リゾートホテルズ (現 株式会社ミリアルリゾートホテルズ)」を設立
- 東京証券取引所第一部上場

1997

- 東京ディズニーシーの事業概要を発表

1998

- 「東京ディズニーシー」の建設に着手

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



1979年

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・エンタプライゼズ・インク) と業務提携の契約締結



1982年

「東京ディズニーランド」建設時



1983年

「東京ディズニーランド」開園



1998年

「東京ディズニーシー」着工

2001年～

東京ディズニーシー開園、「テーマリゾート」へと成長

私たちが持っている可能性は、
まだまだこんなものではない

2017年～

大規模開発・拡張による、さらなる東京ディズニーリゾートの進化

さらなる「夢、感動、喜び、やすらぎ」の
提供に向けて

2000

2020

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



2014

- ・両パークの年間入園者数3千万人を突破

2016

- ・「東京ディズニーセレブレーションホテル」を開業



2017

- ・「東京ディズニーランド大規模開発」の起工式の開催

2018

- ・「東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト」の発表
- ・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発表

2019

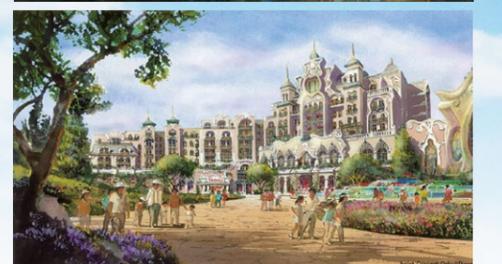
- ・「東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト」の起工式の開催、名称「ファンタジースプリングス」の発表



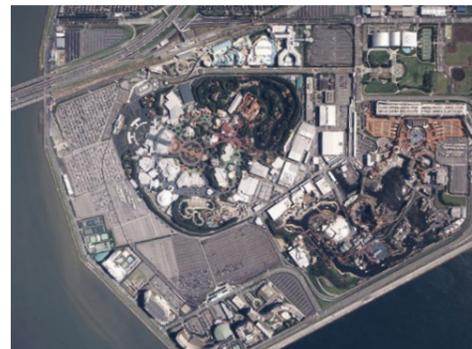
2020

- ・「東京ディズニーランド大規模開発」エリアを開業

東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトイメージ



東京ディズニーランド大規模開発エリア



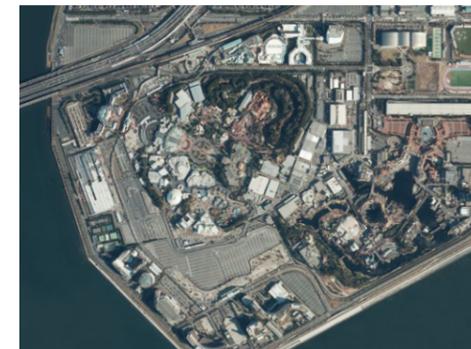
2001年

「東京ディズニーシー」開園、「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」開業



2013年

東京ディズニーリゾート30周年



2019年

大規模投資計画進行中

「第二の創業」という気持ちで、 生まれ変わる

代表取締役会長(兼)CEO 加賀見 俊夫



OLCグループは、2020年7月11日に設立60周年を迎えました。依然として新型コロナウイルス感染症流行の収束を見通せない状況ではありますが、こうして60周年を迎えられたこと、そして東京ディズニーリゾートが営業を再開し、再び前を向いて歩みを進められていることを大変有り難く感じております。これもひとえにステークホルダーの皆さまの長きにわたるご理解とご支援の賜物であり、深く御礼申し上げます。また、臨時休園の長期化によりご心配をおかけいたしました。たくさんの方の励ましのお言葉を頂戴いたしましたことに、心より御礼申し上げます。

2019年度を振り返ると、2020年1月までは、東京ディズニーリゾート35周年を開催していた2018年度に比肩する数の入園者をお迎えしておりました。数年間にわたるテーマパーク体験価値の向上に向けた取り組みの成果として、入園者数と満足度向上に寄与していると、私は確かな手応えを感じておりました。その後、新型コロナウイルス感染症流行により状況は一変し、これまでにない長期の臨時休園を経験しました。私は、OLCグループの事業は人々の心の平穏が前提として成り立つものであると考えています。感染症のような見えない敵との戦いは大きな脅威であり、世界の不確実性は一層高まっておりますが、どのような事態に直面しても柔軟に対応できる組織・経営体制に生まれ変わらなければなりません。

組織・経営体制は変革していく一方で、東京ディズニーリゾートの創造する価値は不変です。臨時休園期間中、多くのゲストを中心とするステークホルダーの皆さまからパークの営業再開を待ち望む声をいただき、改めて多くの皆さまに支えられ、皆さまと一緒に生きている会社であることを実感すると同時に、その期待に応えるべく、役職員一丸となって再開準備にあたってまいりました。123日間の臨時休園期間中は、どのようにすれば「安全・安心」な東京ディズニーリゾートを再構築できるのか突き詰めて考える毎日、「夢がかなう場所」を守らなければならない」という一心で、試行錯誤を繰り返す日々を過ごしました。長期の視点では、将来の東京ディズニーリゾートの成長に資するハードへの投資計画が重要であると考えており、2021年度以降のディズニー&ピクサー映画『トイ・ストーリー』シリーズをテーマとする新たなディズニーホテルや東京ディズニーシーの「ファンタジースプリングス」など、発表済みの大規模開発は継続する判断をいたしました。一方で、価値提供の方法など、ソフトについてはこれまでのやり方に固執することなく、柔軟に最良の方法を追求していかねばなりません。新型コロナウイルス感染症流行の収束時期を見通すことは困難ですが、近く新たな組織・経営体制を構築してまいります。

OLCグループは、机3つ、電話もないような間借りしたオフィスの一角で、“夢”一つで出発しました。設立60周年を迎えた今、当時の気持ちを思い返しております。60周年を迎えるにあたり、「人間でいえば還暦、新たに生まれ変わる年である」というメッセージを社内向けに常々話しておりましたが、奇しくも感染症の流行と重なることとなりました。このように正解が見えない世界において自ら問いを立てて解決に取り組んでいくことは非常にタフな作業になりますが、私たちには先例のないことに取り組んできた過去があります。浦安沖の埋立事業に伴う漁業補償交渉やディズニーランド誘致、東京ディズニーランドの開園、第2パークである東京ディズニーシーの開園、その後今日に至るまでの東京ディズニーリゾートの成長など、幾多の試練と苦難を乗り越えてきました。その先人たちのDNAは今の役職員にも受け継がれています。私の役目は、全役職員が自由でみずみずしい発想で変革に取り組むことができるよう導くことであり、過去から現在、そして未来に向けた長期的な視座で舵取りを担っていく所存です。大局的な視座で物事を見る際には、ESGの視点で機会・リスクを想定することも一つの重要な考え方であり、不確実な世界だからこそ強い信念に基づく仮説を立て実行を繰り返し、歩みを止めないことが重要です。長期的持続的な成長には、コア事業である東京ディズニーリゾートの価値提供の深化はもちろんのこと、新たな知見の探索も必須と考えており、株式会社オリエンタルランド・イノベーションズの設立はその取り組みの一つです。

60年もの長期にわたって会社が存続していることは、ひとえに株主・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が私どもの事業を信じ、支えてくださったからこそであり、その信頼に応えようと役職員一同で一丸となってきた結果と考えています。OLCグループがこれからも「夢、感動、喜び、やすらぎ」を皆さまに提供し続けるためにも、本年を「第二の創業」に向けた元年と捉え、企業価値の向上に邁進してまいります。

2020年12月

危機的状況を機に、 より強靱な企業体質へと 変革を図る

代表取締役社長(兼)COO 上西 京一郎



新型コロナウイルス感染症流行により、当社グループは東京ディズニーランドの開園以来、最大の危機的状況に立たされました。臨時休園期間中の4か月間、収入がほぼゼロという極めて厳しい経営環境です。先行きが不透明な状況のなかで私が考え続けたことは、どうすれば安全・安心にパークを再開できるか、そして人々の生活様式や価値観が大きく変わりつつあるなかで、この先、当社の事業において変えるべきことは何か、変えてはいけないことは何か、ということでした。

日頃から時間の許す限りパーク内を歩き回ってゲストの生の声を聞くようにしていますが、そのなかで常に実感することはゲストとパークの結びつきの強さです。開業当時はまだ幼かったゲストの方も、今ではご結婚されてお子さまご家族と一緒に来園されている方も多くいらっしゃいます。東京ディズニーリゾートの歩みは、それぞれのゲストの思い出の積み重ねでもあります。休園期間中、ゲストの皆さまからお手紙やSNSを通じてたくさんの励ましのお言葉をいただき、私たちの事業が社会の多くの人から必要とされている「こころの産業」であることを再認識するとともに、この場所が創り出す価値を決して絶やしてはならないという強い責務を感じています。

この度の新型コロナウイルス感染症流行で、人々の価値観や行動が大きく変化したことは、当社グループがより強靱な企業体質へと大きく変革するきっかけになると考えています。この危機的な状況を乗り越えるためには、これまでの延長線にはない発想や考え方を柔軟に取り入れ、収益性と体験価値の双方を高め続けるために事業の在り方を大きく転換することが必要となります。本質を見極めて、勇気を持って実行することが重要です。

当社では収益構造を見直し、チケット戦略など単価を向上させるための具体的な議論を加速させています。また、事業戦略だけでなく、それに伴う人事面や組織体制、コスト構造も抜本的に変えていかなければ、この危機を乗り越えることはできません。そこで、足もとの状況と長期的な視点を踏まえたうえで、迅速かつ厳格にコストを精査・コントロールしていくために緊急的な期間限定組織としてプロジェクトチームを組成しました。逆境にひるむことなく、これまで以上に役職員一同心を一つにし、未来志向でこの難局を乗り越え、将来のさらなる飛躍につなげていきたいと考えています。

私は常日頃から「ゲスト目線で何が最善かを“ゼロベース”で考えよ」と従業員に伝えていますが。ウォルト・ディズニーが「ディズニーランドは永遠に完成しない。世界に想像力がある限り成長し続ける」とすばらしい言葉を残しているとおり、常にゲストの期待を上回るようアイデアを出し合い、形にし、試行錯誤を繰り返しながら常に進化させていく、そうした役職員ひとりひとりの姿勢と努力が当社の長期持続的な成長の源泉だと考えています。

今後も消費者のマインドの変化を確認し続ける必要はありますが、当社グループが提供する本質的な価値が変わることはありません。「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供するという企業使命を見失うことなく、一つ一つしっかりと課題に取り組んでいけば、より一層社会から必要とされる存在になれると確信しています。

2020年度、当社グループは設立60周年という記念すべき年を迎えました。これもひとえにゲストの皆さまや株主の皆さまをはじめ、当社グループを支えてくださるすべてのステークホルダーの皆さまのご支援の賜物と心より感謝申し上げます。今後とも、OLCグループの長期持続的な成長にご期待いただき、より一層のご厚情を賜りますようお願い申し上げます。

2020年12月

「ハピネスの創造」～価値創造の仕組み～

舞浜がまだ海だったころ、「日本に、一大レジャーランドを創ろう」という強い思いから、オリエンタルランドは設立されました。その想いを引き継いだ私たちは独自の競争優位性を基盤として、最大の強みであるビジネスモデルを確立させることができました。

「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。

新たな価値を創造し、より多くのハピネスを届ける。その結果として、ゲストや株主の皆さまにとっても企業価値が向上していく。これがOLCグループの目指す経営です。



独自の競争優位性

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

東京駅から電車で約15分、東京国際空港・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・エンタプライゼズ・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・エンタプライゼズ・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財

高い顧客ロイヤリティ

ゲスト
満足度の向上

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

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支持

高い顧客ロイヤリティが、
来園につながる

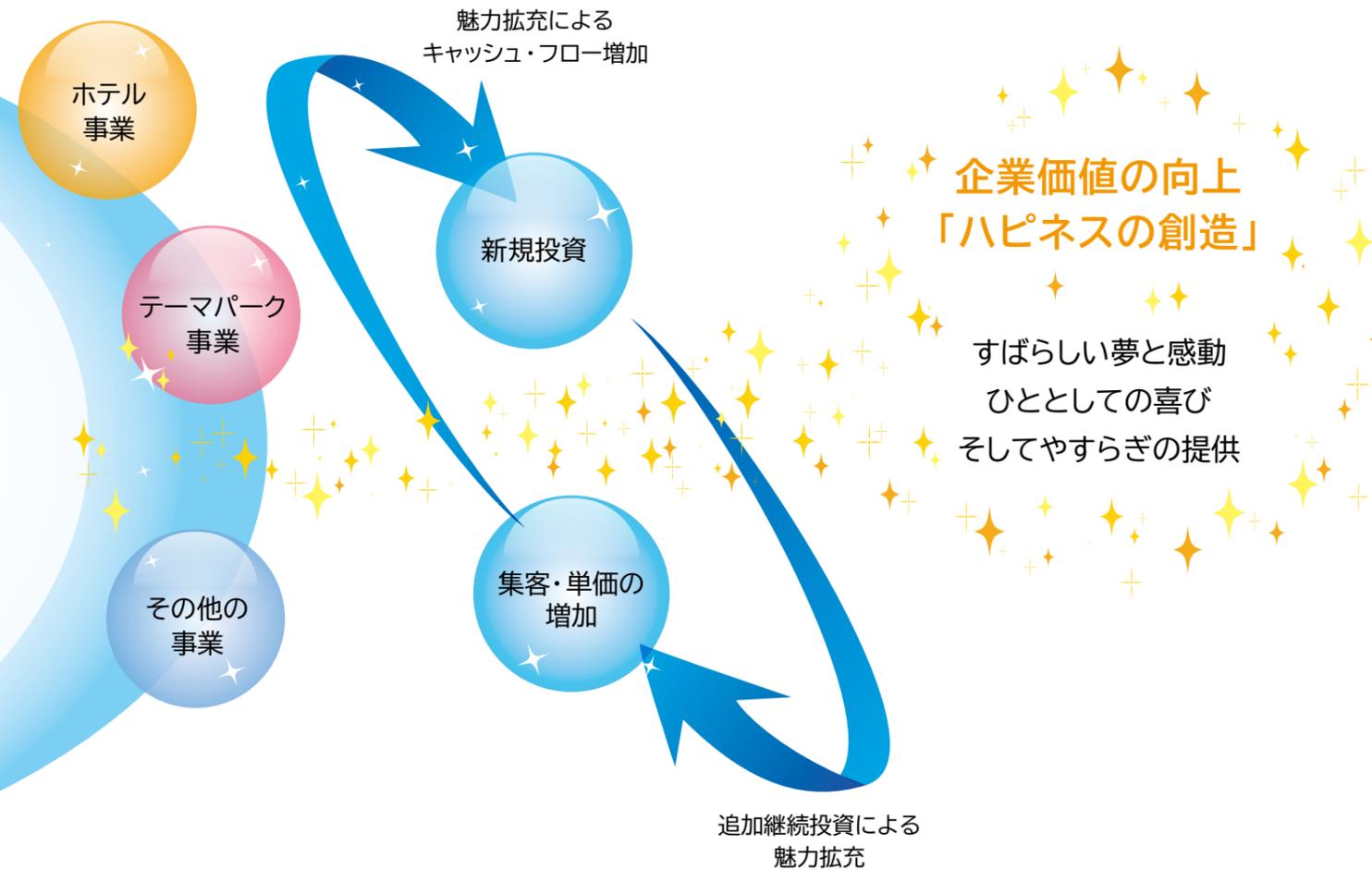
モチベーションの高い従業員の確保

・ゲストの心の満足をビジネスにしている喜び
・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

ビジネスモデル

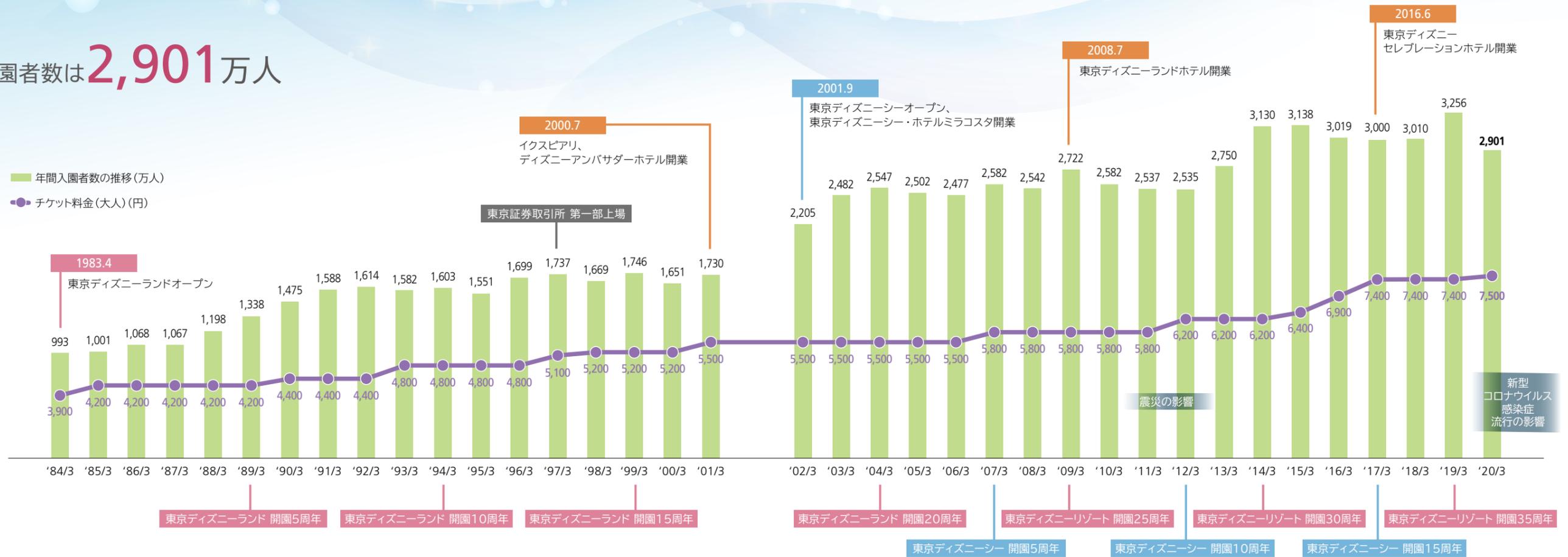
提供価値



→ P36～37参照 CSR 5つの「大事にしたいこと」 / ESG

→ 巻頭参照 企業理念 企業使命 経営姿勢 行動指針

年間入園者数は2,901万人



遊園地・レジャーランド市場規模

市場規模は8,000億円を超え、拡大傾向は持続

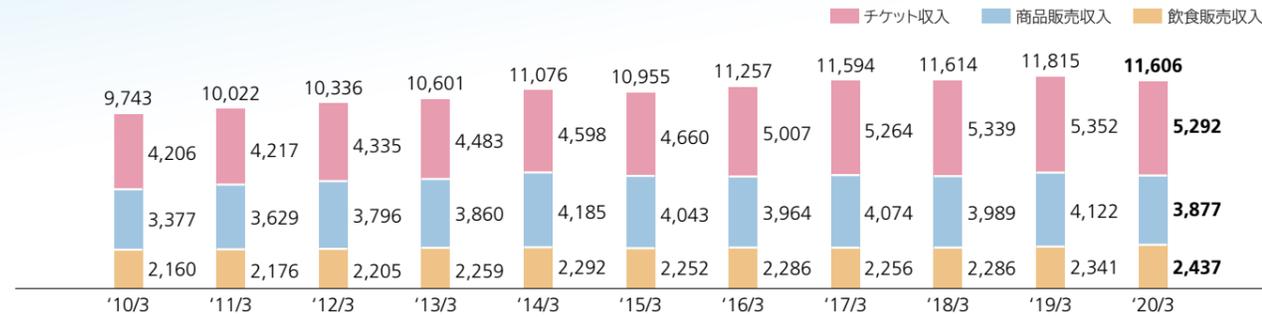


出所:「レジャー白書2020」(2020年9月/公益財団法人日本生産性本部) 注:シェア算出に使用した当社データは、会計年度の数値
 *シェア算出に使用した市場規模は2019年1月~12月の期間を対象にしている一方で、当社データは2019年4月~2020年3月を対象にしており、新型コロナウイルス感染症流行の影響で臨時休園した期間を含んでおります。

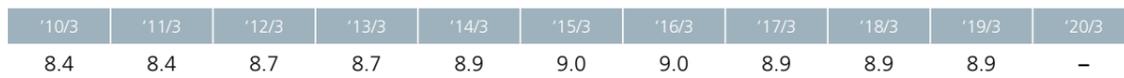
ゲストプロフィール

ゲスト1人当たり売上高は **11,606円**

● ゲスト1人当たり売上高(円)

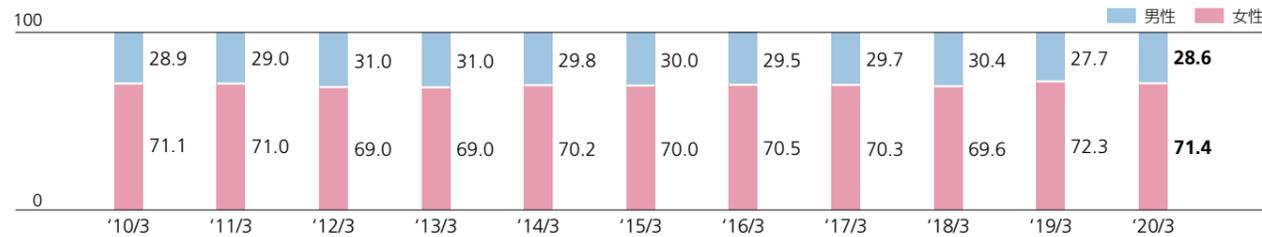


● 平均滞留時間(時間)



注：2020年3月期は、東京ディズニーランド メインエントランス改修に伴い、非開示しております。

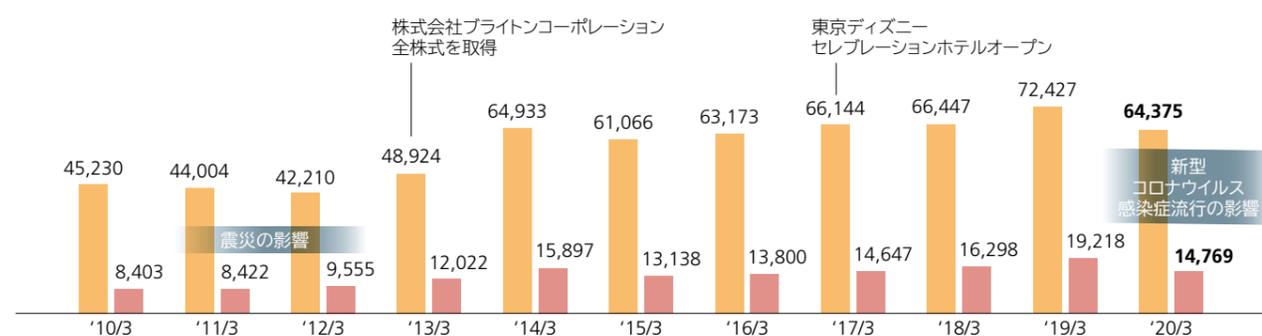
● 男女別来園者比率(%)



ホテル事業売上高・営業利益

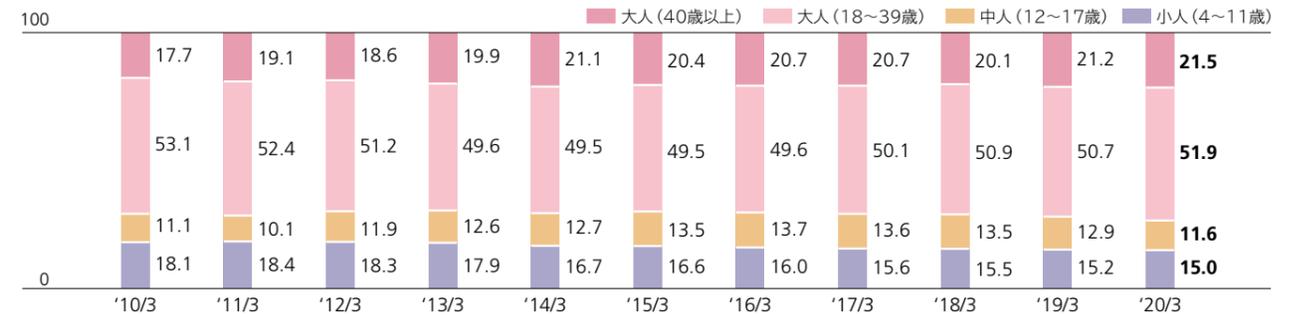
売上高は **643億円**、営業利益は147億円

● ホテル事業売上高・営業利益



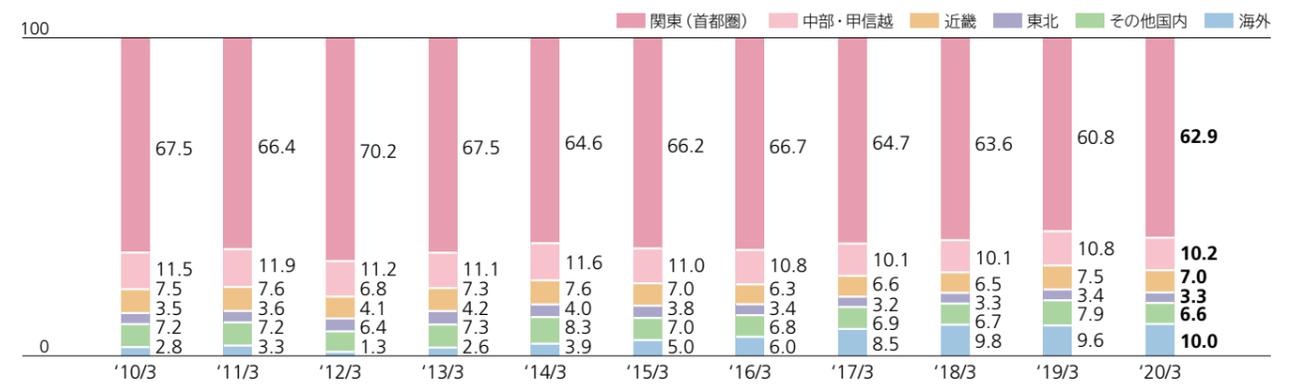
ゲストの約 **70%** が大人(18歳以上)、40歳以上も全体の約 **20%** を占める

● 年代別来園者比率(%)



約 **60%** は首都圏からのゲスト

● 地域別来園者比率(%)



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
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する新たなディズニーホテル		東京ディズニーシーの新たなパークー体型ディズニーホテル	
タイプ未定		ラグジュアリータイプ/デラックスタイプ	
約600室		約475室	

11年間の連結財務ハイライト

記載金額は2016年3月期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。

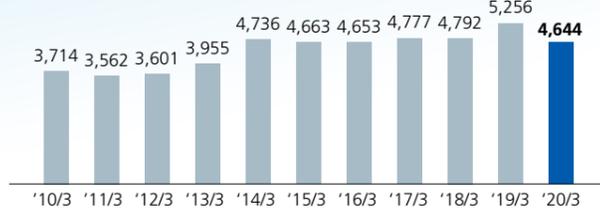
売上高

売上高 **↓11.6%**

4,644億円

(前期比611億円減)

(単位：億円)



テーマパーク価値の向上に伴ってテーマパーク入園者数とゲスト1人当たり売上高が増加してきました。2020年3月期は新型コロナウイルス感染症流行の影響による両テーマパークの臨時休園などで売上高が減少しました。

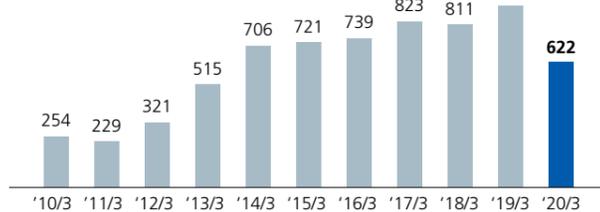
親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益 **↓31.1%**

622億円

(前期比280億円減)

(単位：億円)



2011年3月期より、営業利益の増加、金利負担の減少等から着実に成長してきましたが、2020年3月期は両パークの臨時休園による営業利益の減少、特別損失を計上したことから親会社株主に帰属する当期純利益は減少しました。

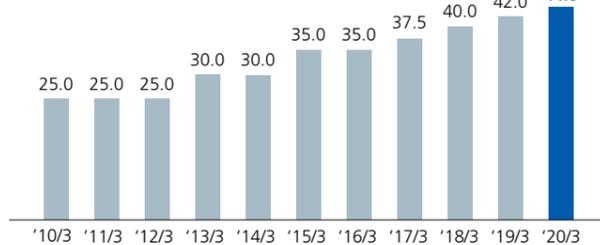
1株当たり年間配当額*2

1株当たり年間配当額 **↑4.8%**

44.0円

(前期比2.0円増)

(単位：円)



1株当たり年間配当額は、「外部環境も勘案しつつ、安定的な配当を目指す」という方針のもと、着実な株主還元を実施しています。

*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+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。2015年3月期以前の配当額は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。

*3 2011年3月期、2012年3月期、2020年3月期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おります。

営業利益・売上高営業利益率

営業利益 **↓25.1%**

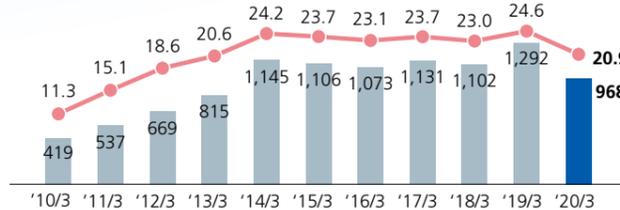
968億円

(前期比324億円減)

売上高営業利益率 **↓3.7ポイント**

20.9%

(単位：億円)



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3月期は両テーマパークの臨時休園などによる売上高の減少により営業利益が減少しました。

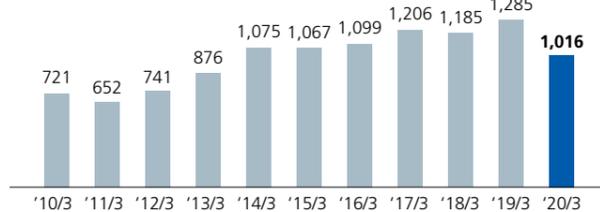
営業キャッシュ・フロー*1 *3

営業キャッシュ・フロー **↓20.9%**

1,016億円

(前期比268億円減)

(単位：億円)



2011年3月期より着実に成長してきましたが、2020年3月期は、両テーマパークの臨時休園による親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、営業キャッシュ・フローは減少しました。

設備投資額・減価償却費*3

設備投資額 **↑62.3%**

1,396億円

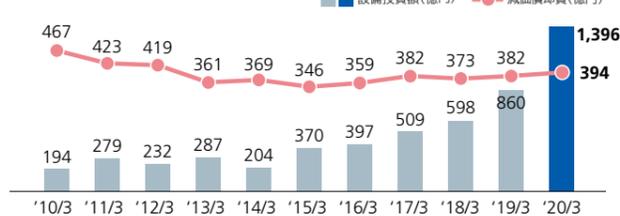
(前期比535億円増)

減価償却費 **↑3.2%**

394億円

(前期比12億円増)

(単位：億円)



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、東京ディズニーシー開業時の投資に関する償却が一巡したことで減少してきました。

非財務ハイライト

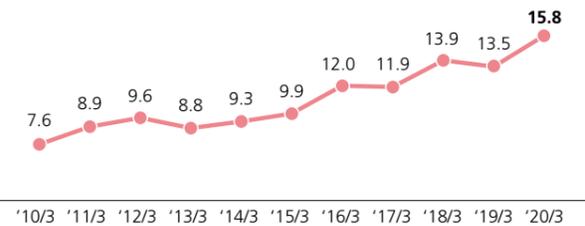
女性管理職比率

女性管理職比率 **↑2.3ポイント**

15.8%

S

(単位：%)



2021年3月期に管理職に占める女性従業員の割合を15%以上にすることを目標に掲げていましたが、2020年3月期に達成しました。研修教育の充実を推進するほか、育児や介護などでキャリアが中断しないように両立を支援する制度を整備しています。

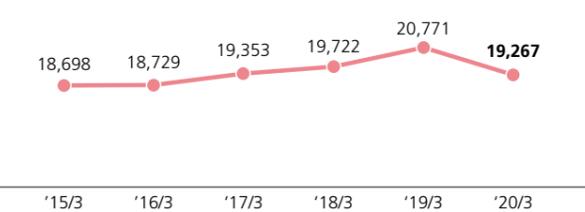
準社員数の推移

準社員数の推移 **↓1,504名**

19,267名

S

(単位：名)



アトラクションでの案内、清掃、飲食施設での接客、調理業務、商品販売や在庫管理など、ゲストのハピネスに直結する、ホスピタリティ提供の中心を担うキャストは、外部環境が厳しいなか、安定的に確保できています。

CO₂排出量(原単位)*1

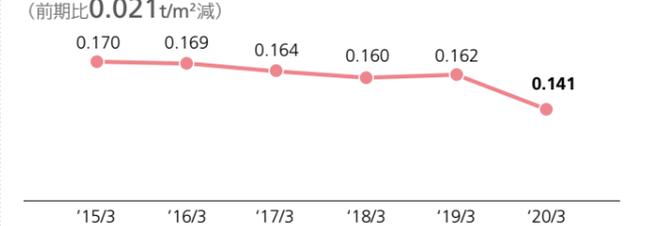
CO₂排出量 **↓13.0%**

0.141t/m²

(前期比0.021t/m²減)

E

(単位：t/m²)



ハード面では、セントラル・エネルギー・プラント*2内への大型熱源設備の導入など高効率施設・設備の導入に取り組んでいます。ソフト面ではエネルギー・マネジメント・システムを活用した使用エネルギー量の「見える化」による電力削減などを推進しています。

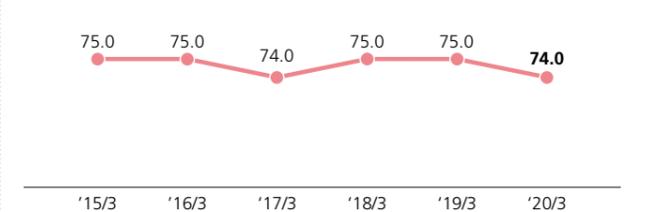
廃棄物リサイクル率

廃棄物リサイクル率 **↓1.0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2003年3月期は50%に満たなかったリサイクル率を、東京ディズニーリゾート全体で70%台まで向上させてきました。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。

OLCグループは、「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んでいます。OLCグループの財産である約20,000人の「キャスト」の成長支援、働く基盤作りとして、ディズニーフィロソフィー(哲学)やキャストとしての行動基準について学ぶ教育プログラムのほか、キャストがより高いパフォーマンスを発揮できるよう、日常の業務のなかで認められる機会や効果的なフィードバックを受ける機会が得られる、認め・称える活動を実施しています。

ファイブスター・プログラム

上司からキャストに
手渡されたカード数

11,042枚



上司が、素晴らしい行動をしたキャストを見かけた際、その時、その場で専用カードを手渡し、その行動を称える活動です。

1995年から実施しているこの活動は、「キャストの行動基準」を意識して仕事に励むキャストをその場で認めることで、モチベーションの向上につながっており、渡す上司にとってもゲストやキャストの笑顔に出会う機会となっています。

スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート

メッセージ交換枚数(交換期間1ヵ月間)

475,497枚

キャスト同士が、仲間の素晴らしい行動に対して専用カードにメッセージを書いて称えあう活動です。上司・部下の関係を超えてキャスト同士という横の関係性のなかで日常の行動を認め称えあう本活動は、個々の成長につながり、絆を深める大切な活動となっています。

また、メッセージの数や内容を高く評価されたキャストは「スピリット・アワード」を受賞し、アワード・ピンを授与され、表彰式に招待されます。

注：Sはオリエンタルランド単体で算出した数値、Eは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。

*1 原単位=CO₂排出総量(t)/建物延床面積(m²)

*2 冷暖房用の「熱」を、建物ごとに製造するのではなく、1ヵ所で集中して製造し各建物に分配する拠点となる集中熱源棟。

株式会社オリエンタルランドおよび連結子会社
2010年3月期～2020年3月期

単位：百万円

	'10.3	'11.3	'12.3	'13.3	'14.3	'15.3	'16.3	'17.3	'18.3	'19.3	'20.3
会計年度：											
売上高	¥371,415	¥356,181	¥360,061	¥395,527	¥473,573	¥466,292	¥465,353	¥477,748	¥479,280	¥525,622	¥464,450
営業利益	41,924	53,664	66,923	81,467	114,491	110,605	107,357	113,152	110,285	129,278	96,862
税金等調整前当期純利益	37,780	38,086	55,289	80,867	112,672	110,486	109,135	114,611	112,997	129,439	89,133
法人税等	12,354	15,188	23,183	29,383	42,100	38,423	35,206	32,237	31,805	39,153	26,916
親会社株主に帰属する当期純利益	25,427	22,908	32,114	51,484	70,572	72,063	73,928	82,374	81,191	90,286	62,217
設備投資額*2	19,419	27,904	23,210	28,730	20,367	37,034	39,706	50,993	59,888	86,050	139,626
減価償却費*3	46,695	42,286	41,944	36,132	36,934	34,637	35,982	38,280	37,339	38,214	39,447
EBITDA*4	88,619	93,649	106,773	117,599	151,426	145,242	143,339	151,433	147,624	167,492	133,623
営業キャッシュ・フロー*5	72,122	65,194	74,058	87,616	107,506	106,700	109,911	120,654	118,531	128,500	101,665
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)*6	52,703	37,290	50,848	58,886	87,139	69,666	70,204	69,661	58,642	42,450	(37,960)
会計年度末：											
総資産*7	¥615,090	¥574,635	¥619,494	¥655,544	¥664,539	¥746,641	¥810,268	¥849,798	¥910,673	¥1,051,455	¥1,010,651
テーマパーク、リゾート、その他の有形固定資産	487,871	472,152	447,110	456,900	438,788	436,537	439,052	451,973	473,578	514,322	610,586
純資産	366,473	357,779	383,085	432,262	493,697	564,129	624,941	669,515	721,976	803,201	820,257
有利子負債残高	173,289	142,937	149,580	124,020	58,448	57,842	57,099	60,574	59,585	108,423	87,069

単位：円

1株当たり情報：*8											
1株当たり当期純利益 (EPS)	¥ 70.04	¥ 66.32	¥ 96.24	¥ 154.24	¥ 211.33	¥ 215.72	¥ 221.26	¥ 248.39	¥ 246.70	¥ 274.65	¥ 189.23
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)	1,060.15	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
1株当たり年間配当額	25.00	25.00	25.00	30.00	30.00	35.00	35.00	37.50	40.00	42.00	44.00

単位：%

主要財務データ：											
売上高営業利益率	11.3%	15.1%	18.6%	20.6%	24.2%	23.7%	23.1%	23.7%	23.0%	24.6%	20.9%
売上高当期純利益率	6.8	6.4	8.9	13.0	14.9	15.5	15.9	17.2	16.9	17.2	13.4
総資産当期純利益率 (ROA)*7	4.0	3.9	5.4	8.1	10.7	10.2	9.5	9.9	9.2	9.2	6.0
自己資本当期純利益率 (ROE)	6.9	6.3	8.7	12.6	15.2	13.6	12.4	12.7	11.7	11.8	7.7
自己資本比率*7	59.6	62.3	61.8	65.9	74.3	75.6	77.1	78.8	79.3	76.4	81.2
配当性向	35.7	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)	25,818	25,366	25,347	27,503	31,298	31,377	30,191	30,004	30,100	32,558	29,008
ゲスト1人当たり売上高 (円)	¥ 9,743	¥ 10,022	¥ 10,336	¥ 10,601	¥ 11,076	¥ 10,955	¥ 11,257	¥ 11,594	¥ 11,614	¥ 11,815	¥ 11,606
女性管理職比率 (%)	7.6	8.9	9.6	8.8	9.3	9.9	12.0	11.9	13.9	13.5	15.8
準社員数*9	-	-	-	-	-	18,698	18,729	19,353	19,722	20,771	19,267
CO ₂ 排出量	-	-	-	0.168	0.173	0.170	0.169	0.164	0.160	0.162	0.141
リサイクル率 (%)	71.0	70.0	76.0	74.0	74.0	75.0	75.0	74.0	75.0	75.0	74.0

*1 記載金額は2016年3月期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。

*2 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。

*3 2011年3月期、2012年3月期、2020年3月期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おります。

*4 EBITDA=営業利益+営業費用に計上した減価償却費

*5 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

*6 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+減価償却費-設備投資額

*7 2018年3月期以降の数値は、「『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)を適用しております。

*8 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。2015年3月期以前の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。

*9 準社員数は、総労働時間を社員換算して算出しています。



代表取締役社長(兼)COO
上西 京一郎

Q1

2020年3月期を振り返ってください。

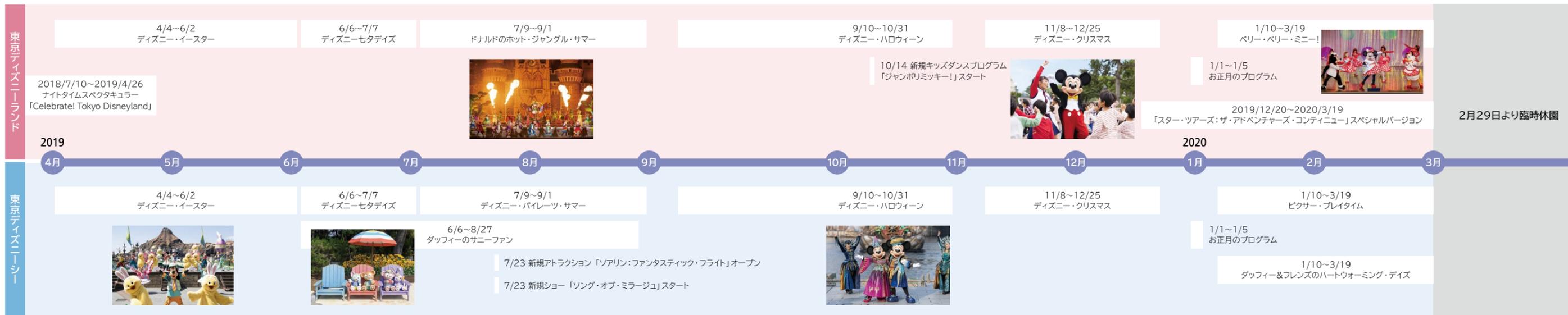
新型コロナウイルス感染症流行の影響を受けて2020年2月29日から両パークの営業を休止したことにより、2020年3月期の入園者数は2,901万人となり、売上高、営業利益ともに前年比で減少しました。第3四半期までの状況としては、2019年7月にオープンした東京ディズニーシーの新規アトラクション「ソアリン：ファンタスティック・フライト」や、両パークで年間を通じて開催したイベントやプログラムの好調などにより、東京ディズニーリゾート35周年イベントを開催していた前年同期とほぼ同様の高い水準の入園者数を維持していました。「ソアリン：ファンタスティック・フライト」は、海外ディズニー・テーマパークでも高い人気を誇る「ソアリン」に東京ディズニーシーオリジナルのテーマやシーンを追加することで、“新鮮さ”の

向上を図りました。導入後の調査においては、私たちの想定を大きく超えて、幅広い世代から高い満足度を得られており、集客にも大きく貢献しました。

また、東京ディズニーシーで新たに登場したキャラクター“うさビヨ”が人気を博したスペシャルイベント「ディズニー・イースター」や、ミニーマウスが主役の東京ディズニーランドのスペシャルプログラム「ベリー・ベリー・ミニー！」など、“新鮮さ”を意識して企画したイベントやプログラムがこれまで以上に集客に寄与しました。これは、長年のテーマパーク運営により蓄積されたノウハウをもとに、ゲストに喜んでいただけるような新規のイベントやプログラムの開発に挑戦した結果であると考えています。



ソアリン：ファンタスティック・フライト



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

Q2

「2020中期経営計画」はどのように進捗しましたか。

臨時休園するまでは、ゲストの満足度は高いレベルにあり、2020中期経営計画の目標である「高い満足度を伴ったパーク体験を提供できている状態」に向けて順調に推移していました。

ハードの強化

①新規コンテンツの導入、②ITの活用、③海外ゲストの受入体制の整備と集客活動の強化、④サービス施設の拡充を図りました。

新規コンテンツである「ソアリン：ファンタスティック・フライト」などが集客に寄与したことは前述のとおりです。このアトラクションは従来バックステージだった場所を活用して建設したため、入園者数のキャパシティの向上にも寄与しました。また、メインエントランスから向かって左側にある「トイ・ストーリー・マニア！」や「タワー・オブ・テラー」とは反対に位置する右側に配置することによって、ゲスト滞留バランスが改善され、特にパーク開園直後の混雑感の改善につながりました。

ITの活用としては、2019年7月には、公式アプリの「東京ディズニーリゾート・アプリ」でディズニー・ファストパスを取得できるサービスを開始したことにより、ゲストの利便性がさらに向上しました。ファストパス取得者のうち、約8割のゲストがアプリを通じて取得している状況となり、ファストパス発券所の待ち列はほぼ解消されました。アプリをはじめとするITの活用は、“快適さ”の向上や収益拡大において大きな可能性があると考えておりますので、さらなる展開を検討していきます。

海外ゲストの対応は受入体制の整備と集客活動の強化の両

輪で取り組みました。受入体制の整備として、2019年10月にレストランやパッケージ等、各種予約サイトの英語版と中国語版を公開しました。また、携帯翻訳機の配備など、各種コミュニケーションツールの拡充を行いました。集客活動の強化として、2020年3月期は、大きなマーケットとして期待できる中国のOTA (Online Travel Agent=オンライン上のみで取引を行う旅行会社) を契約対象として新たに追加しました。

2020年3月期の海外ゲスト数は、第3四半期までは訪日外国人の増加に伴い過去最高で推移していましたが、新型コロナウイルス感染症流行の影響による訪日外国人の減少を受け、前年より22.5万人少ない290万人となりました。

サービス施設については、2019年7月には立体駐車場が完成し、メインエントランスの近くに駐車スペースが増加しました。また、2020年4月には、リニューアル工事をしていた東京ディズニーランドのメインエントランスが竣工しました。多くのゲストにご使用いただいている施設をリニューアルできたことで、ゲストの“快適さ”が向上したことに加え、キャストが効率的にゲストを誘導できるようになりました。



ディズニー・ファストパス



立体駐車場



リニューアルした東京ディズニーランドのメインエントランス

ソフトの強化

新たな社員区分として「テーマパークオペレーション社員」の採用を開始しました。「テーマパークオペレーション社員」は、パークの最前線で複数のオペレーション職種を担う、新たな雇用区分です。2020年3月31日時点のテーマパークオペレーション社員数は1,479人となっています。ゲストのハピネスを創り出すためにはキャストの力が不可欠です。こうした仕組みを導入することで、キャスト本人にとっての成長機会、働き方の選択肢になるとともに、当社にとっては経験豊富なキャストの確保と事業の安定成長を実現することにつながります。

また、「成長を実感できる施策」として、東京ディズニーランド大規模開発エリアの各施設オープンに向け、キャストのホスピタリティの向上に向けた施策も実施しました。約1年かけて、研修、動画、社内報、冊子配布などさまざまな手段を通じて、テーマパークの作り手の想いをキャストに共有する取り組みを

実施しました。キャストひとりひとりが作り手の想いのバトンを受け継ぎ、最高のサービスでゲストにハピネスを提供することの大切さを改めて理解する機会になったと考えています。



テーマパークの作り手の想いをキャストに共有するために全従業員に配布した冊子

■ 2020中期経営計画の目標を取り下げ

本来であれば2021年3月期が本中期経営計画の最終年度でしたが、新型コロナウイルス感染症流行によって想定を超える経営環境の変化があったことから、2020中期経営計画の定量目標を取り下げざるを得ないことを決定しました。

なお、次期計画につきましては、中長期的な見通しが可能となった段階で策定し、速やかに発表します。

Q3

2020年3月期における新型コロナウイルス感染症流行の影響について、どのように分析していますか。

長期にわたる臨時休園は東日本大震災を含め2回目でした。震災の経験から学んだことは、リスクに対する備えの重要性です。日頃から安全第一でパークを運営しておりますので、従業員には安全に対する高い意識が浸透しています。加えて、感染症をはじめとした危機管理に関する各種マニュアルをあらかじめ整備していたため、日々状況が変わるなかでも迅速な意思決定を行うことができました。

2020年3月期の業績への影響としては、32日間休園したことによる機会損失があったことなどから、2019年10月発表予想と比較して営業利益は120億円の減益となりました。

また、「臨時休園による損失」としては臨時休園期間の固定費で69億円、商品や原材料の廃棄損などで23億円、合計で92億円の特別損失を計上しました。この結果、税引前当期純利益に対し、新型コロナウイルス感染症流行が与えた影響は約263億円となりました。準社員の休業補償に関しては、政府からの雇用調整助成金の申請をし、受給が確実と見込まれた金額を特別損失から控除しました。

→ P30-31 経理担当役員メッセージ参照

Q4 臨時休園を決定してから再開するまでの対応について教えてください。

新型コロナウイルス感染症流行の状況を受け、緊急時対応の統括組織であるECC (Emergency Control Center) を2020年2月18日に立ち上げたのち、社内外の情報を適宜収集しながらパーク運営に関する重要事項について迅速に意思決定するために、2月26日に「感染症対策統括本部」を設置しました。そして、政府からのイベント等の自粛要請を踏まえ、2月29日からの休園を決定しました。

当社グループの事業にとって、従業員が何よりの財産です。また、パークを再開させるにあたっては従業員の力が必要不可欠であることから、休園中は従業員への対応を重視して取り組みました。まず、従業員の安全を重視し、原則すべての従業員の出勤を見合わせました。準社員・出演者につきましては、勤務解消手当に加え、2020年3月より臨時の特別休業手当を支給しました。誰も経験したことのない危機的状況下で、人によっては自宅待機を余儀なくされたなかでも、従業員はそれぞれが何をすべきかを考え、再開に向けた準備に尽力してくれました。私としても非常に心強く感じました。

パークの再開を心待ちにくださっていたゲストの皆さまには、本来2020年3月25日に最終公演を迎える予定だった東京ディズニーシーのナイトエンターテインメント「ファンタズミック!」の動画など、SNSを通じてパークのさまざまな情報を発信しました。また、2020年5月26日より期間限定で「東京ディズニーリゾートショッピング」をご利用いただける環境を整えました。パーク内では、再開後に最高の状態でゲストをお迎えできるよう、開園中には実施が難しいパレードルートなどの工事も行いました。

再開後の運営方法については、ディズニー社と連携しながら、ゲストとキャストの安全・安心を第一に考えた新たなオペレーション方法を検討してきました。休業要請等が解除されたことに加え、ゲストとキャストが安全に、安心して過ごすことのできるパークの運営準備が整ったため、2020年7月1日にパークを再開しました。

→ P32-34 Focus: コロナ禍におけるパーク運営参照

Q5 東京ディズニーランドで2020年9月28日に新しく開業したエリアについて教えてください。

東京ディズニーランド内の7つのテーマランドのうち「ファンタジーランド」「トゥモローランド」「トゥーンタウン」の3つにまたがる開発で、従来は「グランドサーキット・レースウェイ」や「スタージェット」などがあった約47,000㎡の場所に、大型アトラクションやレストラン、商品店舗などの新しい施設を、2パーク開園以来最大規模の総投資額約750億円をかけて導入しました。本来2020年4月に開業する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症流行の影響でゲストとキャストの安全・安心を最優先した結果、9月の開業となりました。

「ファンタジーランド」には、ディズニー映画『美女と野獣』をテーマとしたエリアが生まれました。高さ約30mの「美女と

野獣の城」のなかにある、大型アトラクション「美女と野獣“魔法のものがたり”」では、映画の名曲に合わせて踊るように動くライドに乗り、映画のストーリーに沿っていくつもの名シーンをめぐります。ベルの住む村には、商品店舗「ビレッジショップ」やレストラン「ラ・タベルヌ・ド・ガストン」がオープンし、まるで映画の世界にいるような風景が広がります。「トゥモローランド」には、ディズニー映画『ベイマックス』をテーマにしたアトラクション「ベイマックスのHappyライド」やポップコーン専門ショップ「ビッグポップ」が登場しました。そして、「トゥーンタウン」では、東京ディズニーランドで初めて、ミニーマウスと会えるキャラクターグリーティング施設「ミニーのスタイルスタジオ」

が誕生しました。

導入した施設のすべてが日本オリジナルです。細部までこだわって作り込み、これまで以上にディズニー映画の世界に深く浸ることができる魅力あふれるエリアとなりました。現在は新施設の利用人数の制限などを実施し、慎重に運営しています。制限を撤廃した場合、廃止したアトラクション（「グランドサーキット・

レースウェイ」と「スタージェット」）と新たに導入したアトラクション、今後オープンするエンターテインメント施設を比較すると、キャパシティだけでも2倍以上となります。加えて、レストランやショップにおいても当然ながらキャパシティは増えます。このエリアの開業によって中長期視点でのテーマパークの価値は確実に高まると考えています。



美女と野獣の城



ベイマックスのHappyライド



ミニーのスタイルスタジオ



ビッグポップ



2020年6月に新設した子会社「株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ」について教えてください。

「株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ」は、新規事業創出を目的に、ベンチャー等への出資を行う新会社です。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と、OLCグループが持つ資源を融合することで、当社企業理念である「夢、感動、喜び、やすらぎ」のある社会作りへ寄与する事業創出活動を行っていきたくと考えています。

新会社の設立は、舞浜一極集中のリスクを回避するために、新型コロナウイルス感染症流行以前から検討を進めてきたもので、テーマパークの事業によらずとも一本立ちした事業を創出することを目的としています。また、この活動を通じて、社外からベンチャーの風をOLCグループ内に取り込み、その結果としてグループ全体にどんどんチャレンジしていく風土をさらに醸成していければと思います。

過去にも新規事業に挑戦してきましたが、これまではなかなかうまくいかなかったのが現実です。まずは小規模な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ることが重要であり、確信を持った分野の研究を進めて、新規事業の成功確率を高めていきたくと考えています。今後は他社

とも積極的に協働し、社会により必要とされる会社として成長していきたいと考えています。

なお、当社の新規事業については、今回の新会社設立に限らず、長期的視点で成長が期待される事業領域への調査研究を継続し、当社グループの永続的な成長に寄与すべく幅広く検討を進めていきます。



投資領域方針

- 当社グループ事業に密接に関わる領域
- 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
- 当社グループ企業理念に合致する領域、または、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

テーマ例

- ① 働く人のエンゲージメント・パフォーマンス向上など、人事領域におけるイノベーション
- ② 遊びと学びの両立支援など、子どもの新たなライフスタイルの創造
- ③ 商流・物流の効率化やスマートプランニングなど、スマートシティへの取り組み
- ④ クリーンエネルギー・暑さ対策など、持続可能な事業運営にも寄与する社会的課題の解決

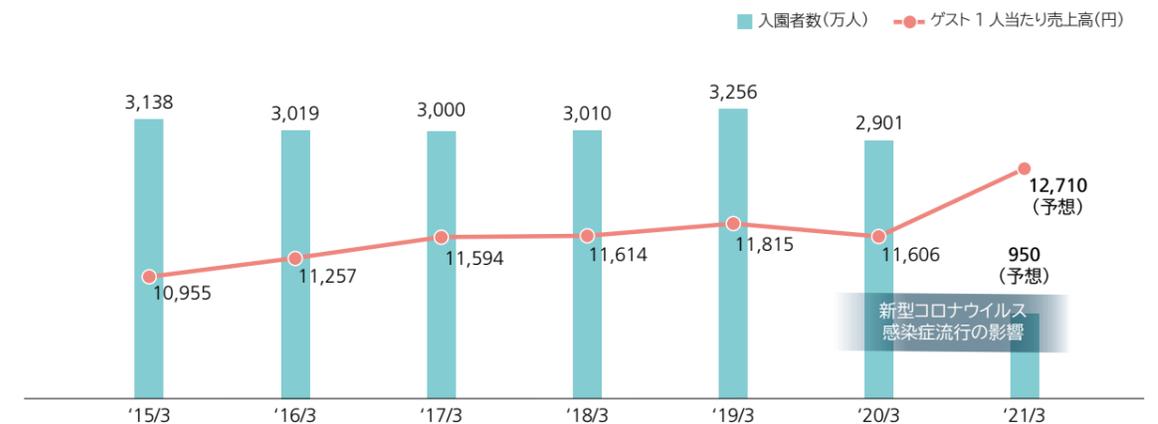
2021年3月期業績予想(2020年10月29日発表)

(億円)

	2020年3月期 実績	2021年3月期 予想	増減	増減率
売上高	4,644	1,854	△ 2,789	△ 60.1%
テーマパーク事業	3,840	1,524	△ 2,315	△ 60.3%
ホテル事業	643	251	△ 392	△ 61.0%
その他の事業	160	78	△ 81	△ 50.8%
営業利益	968	△ 514	△ 1,482	—
テーマパーク事業	796	△ 431	△ 1,227	—
ホテル事業	147	△ 59	△ 207	—
その他の事業	21	△ 25	△ 47	—
経常利益	980	△ 538	△ 1,519	—
親会社株主に帰属する当期純利益	622	△ 511	△ 1,133	—

	2020年3月期 実績	2021年3月期 予想	増減	増減率
入園者数(万人)	2,901	950	△ 1,951	△ 67.3%
ゲスト1人当たり売上高(円)	11,606	12,710	1,104	9.5%
チケット収入	5,292	6,250	958	18.1%
商品販売収入	3,877	3,620	△ 257	△ 6.6%
飲食販売収入	2,437	2,840	403	16.5%

入園者数・ゲスト1人当たり売上高の推移



危機下においても事業活動、成長投資を支える財務基盤の構築

2019年度は2020年1月までは非常に好調に推移していたものの、新型コロナウイルス感染症流行により財務を取り巻く環境が大きく変容した年度となりました。約4か月の臨時休園期間中は、キャッシュを創出できない不透明な状況が続いていました。そのような環境下でもパークの営業再開に向けて安全・安心なオペレーション構築に専念できたのは、これまでの東京ディズニーリゾートの成長によるキャッシュ創出力と健全な財務基盤があったからです。今後も継続的な企業価値の向上を目指すためにも、不確実性の高い状況のなかでも長期持続的な経営を成せるよう、財務基盤をさらに強化していきます。

取締役常務執行役員 経理部担当 横田 明宜



これまでのキャッシュ創出力

当社グループは「2020中期経営計画」において、「生み出した営業キャッシュ・フローを成長投資へ充当し、企業価値の向上を目指す」という財務方針を掲げています。テーマパーク事業の成長とともに営業キャッシュ・フローの規模は増大しており、臨時休園前の時点では高い水準での現預金を確保していました。

過去を振り返ると、テーマパークの魅力を高めるためにハード・ソフト両面の強化に取り組み続けていました。その結果、ゲストの満足度を高め、2013年度より年間3,000万人レベルの

入園者数となったことで、営業キャッシュ・フローは年々増加しています。加えて、東日本大震災の経験から、休園せざるを得ない状況においても、中長期成長を達成するための大規模投資を継続し、休園期間中の人件費も補えるように現預金を必要な水準まで高めていました。

このようなキャッシュの創出と財務基盤の強化に取り組んでいたからこそ、未曾有の長期臨時休園という状況にありながらも、前進することができています。

財務基盤の強化に向けた取り組みと今後の財務方針

依然として先行きが不透明ななかでさらなる不測の事態に備えた財務基盤の強化も進めています。約2万人を超える従業員を抱えながら、パークの持続的な成長に不可欠な大規模投資を控えるなかで、手元流動性を確保しなければなりません。そのために、厚い手元資金に加えて、確保している資金は次のとおりです。一つ目に、臨時休園の長期化などに備え、2020年5月15日に2,000億円のコミットメントライン（融資枠）を設定しました。融資枠を設定することで、今後、仮に資金が必要になった

場合にも機動的かつ柔軟に必要な額を調達でき、確実な手元流動性の確保が可能となります。

二つ目に、長期資金を機動的に調達できる体制を整えておくために、2020年8月24日に2,000億円の社債の発行登録を行いました。その後、2023年度開業予定の東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトなどの長期的な成長投資に対する設備投資資金に充当するために、9月17日に1,000億円の社債を発行しました。

そのほかにも、従前より地震災害等の有事発生への備えとして、設備投資への資金を確保するため、社債を発行し、総額500億円の現預金の水準を維持しています。また、2019年3月には「地震リスク対応型コミットメント期間付タムローン」を再設定しました。こちらは、流動的な資金として1,500億円までの調達を可能としています。

また、足もとの取り組みではコスト構造の見直しや固定費抑制を目的とし、「コストコントロールチーム」を6月に組成しました。長期持続的にキャッシュを創出できるよう、迅速かつ厳格にコストを精査・コントロールしていくことを目的としています。以上により、有事に対して盤石な備えを実現しつつ、固定費を削減することで、着実な財務基盤の強化を進めています。

そして、財務方針に関しては、創出したキャッシュを成長投資

に充てていく考えは変わりありません。もちろん、株主・投資家の皆さまへの還元を経営上の最重要課題の一つとして認識しています。配当による直接的な株主の皆さまへの還元は、「安定的な配当を目指す」という考えのもと、2020年3月期の1株当たり年間配当額を前期から2円増配となる44円としました。また、状況に応じた自己株式取得を実施してきました。

一方で、新型コロナウイルス感染症が業績に与える影響は大きく、収束時期も見通せていないことから、手元資金を確保することが、現在の重要な課題です。そのため、2021年3月期は18円減配となる26円を予定しています。引き続き、株主・投資家の皆さまへの安定的な配当などによる還元の拡充を図れるよう、東京ディズニーリゾート事業のさらなる成長と発展に努めていきます。

株主・投資家の皆さまと積極的な対話を続ける

2020年6月に発行した有価証券報告書では企業内容等の開示に関する内閣府令の改正による開示内容の変更を行いました。年を経るごとに対話の促進に向けた開示資料の改善を進めています。また、新型コロナウイルス感染症流行の影響による措置で有価証券報告書の発行や決算説明会の開催の遅延が懸念される状況でした。しかし、平時から開示に対する協力が構築されていたことにより、例年どおり開示することができました。今後もこのような内外環境の変化に関わらず、株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に深めていきたいと強く感じています。

年間のIR活動では、決算説明会や株主総会、決算発表後に行う投資家さまとの面談などにて、株主・投資家の皆さまとお会いして議論する機会を大切にします。そして、新型コロナウイルス感染症が流行するなかにおいても平時と変わらず、積極的なIR活動に取り組んでいきます。

このような状況下においても、ビデオ／電話会議を活用してより多くの投資家様と面談をするよう努めました。また、東京ディズニーリゾートの現状を見ていただくことが重要と考え、健康と安全に十分配慮したうえで、OLCグループ主催の施設見学会なども行っています。

一方で、皆さまからのご意見を積極的に社内に伝えるべく、半期ごとに従業員に向けた社内IR説明会を継続して行っています。新型コロナウイルス感染症が流行するなかにおいては、オンラインのシステムなどを活用し、テーマパークの運営に携わる従業員にも皆さまの声を届けられる体制を構築しました。

IR活動においても柔軟な対応が必要となるなか、多くの株主・投資家の皆さまが適応されているように私どもも新しいIR活動の形を模索しながら、対話の機会を絶やさないようにしていきます。引き続き、OLCグループの長期持続的な企業価値の向上を実現するため、役職員一丸となって取り組んでいく所存です。

■ 財務基盤の強化に向けた取り組み

主な調達目的	資金用途	調達方法	設定期間・償還期限	調達可能額・発行予定額・発行額
新型コロナウイルス感染症流行への備え	短期資金を機動的かつ柔軟に調達	事業資金	2020年6月30日から2022年6月30日までの設定（2年間）	最大2,000億円
	長期資金を確保*	設備投資資金	2020年9月17日より5年、7年、10年	総額1,000億円
地震災害等の有事発生への備え	運転資金・設備投資資金	地震リスク対応型コミットメント期間付タムローン	2019年3月13日から2024年3月13日までの設定（5年間）	最大1,500億円
	設備投資資金	普通社債	2019年1月25日より5年、7年、10年	総額500億円

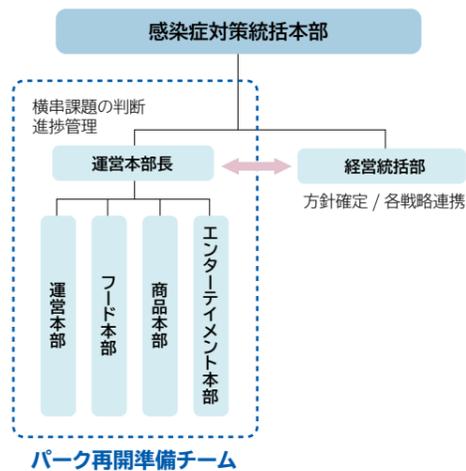
* 上記以外に、社債の発行登録により2020年9月1日から2022年8月31日の間で、必要に応じ最大1,000億円の社債を発行可能。



感染症拡大防止および安全・安心な テーマパーク運営体制の構築

運営本部長
椎葉 亮太郎

Q1 パーク再開準備において担われた役割と開始した当初の心境を教えてください。



新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、2020年2月29日以降、123日間にわたって東京ディズニーランド、東京ディズニーシーの両パークを臨時休園しておりました。緊急事態宣言中も、感染症対策統括本部にて情報収集や営業再開に向けた準備をしておりましたが、5月25日の緊急事態宣言解除を受け、パークの営業再開のため、「パーク再開準備チーム」が本対策統括本部内に設置され、社長からの指名により、運営本部長である私がチームリーダーを担うこととなりました。これまで商品販売部やフードオペレーション部の部門長を務めていた経験も幸いし、部門ごとの置かれた状況を想像することができたため、まずは再開に向け横断的な連携・協力体制を強固にすることを決めました。そして、これから創り上げるオペレーションが東京ディズニーリゾートに対するゲストからの信頼につながる、ということ胸に留め、営業再開の準備を開始しました。

Q2 準備はどのように進めたのでしょうか。

役職員一同、再開を楽しみにしてくださっているゲストの皆さまを一日でも早くパークへお迎えしたい一心で準備をしていました。まず、社内でコアとなるメンバーが営業再開の目標時期や必要なプロセスの検討を本格的に開始しました。当時も今と同様1ヵ月先がどうなっているか見通すことが難しい状況ではあったものの、再開を実現するには何をすれば良いか洗い出したうえで、必要なフェーズを検討し、可能な限り早期に営業を再開できる時期として7月上旬を目標に設定しました。早期の再開を目指しつつ、重要視したのはゲスト・キャスト双方の健康と安全です。「東京ディズニーリゾートは安全で、安心して楽しむ（働く）ことができる場所である」ということを全員に感じてもらえるような、感染拡大防止のオペレーションを構築していきました。



パーク再開準備までの3つのフェーズとして、「①シミュレーション」「②トレーニング」「③テスト運営」に分けて進めることとしました。まず「①シミュレーション」に先がけて、オペレーションに関わる全部門の責任者の心合わせを行いました。平時であれば各部門の指揮系統に沿って情報を伝えていくことで問題ありません。しかし、今まで経験のないオペレーションの準備に取り組むうえでは、パーク全体の運営ポリシーについて各組織のメンバーが具体的にイメージできることが不可欠であると考え、ソーシャルディスタンスをとるなど、感染症対策を徹底したうえで、「パーク再開準備チーム」主催の説明会を開きました。具体的には、各施設の責任者に対して私から、パーク再開までの3つのフェーズや各フェーズでの取り組み内容に加え、ソーシャルディスタンスの考え方や新たな接客方法などの営業再開プランについて説明しました。出席者からは自部門だけでなく、他部門の施設や感染症対策に関する内容についてさまざまな質問がなされ、本格的な準備に取り組むための良いスタートが切れました。

「①シミュレーション」のフェーズにおいては、各部門の社員やテーマパークオペレーション社員を中心として、政府の方針およびガイドラインに沿って、感染症対策を盛り込んだ新たなオペレーション方法の検討に着手しました。例として、ゲストの密集が最も懸念される場面の一つである、パークエントランスでの入園方法があります。ソーシャルディスタンスを確保したうえでエントランスエリアに待機いただけるゲスト数の規模や、安全なご案内方法を検証しました。その結果、ご入園いただくタイミングを数回に分けることで、限られた面積を活用しながら安全にご入園いただける「入園時間指定パスポート」を導入することといたしました。他にも、入園前の検温やパーク内外でソーシャルディスタンスを保っていただくための目印、感染防止のための什器や消毒液の手配、新たなゲストサービスの方法など多岐にわたりシミュレーションし、ゲストの皆さまのみならず、キャストにとっても安全・安心なオペレーション案を策定することを心がけました。

「②トレーニング」のフェーズにおいては、それまで自宅待機としていたキャストの出勤を開始し、新たなオペレーション案を広く伝えていく段階となりました。トレーニングがある程度進んでからは、実際にキャスト役・ゲスト役に見立ててオペレーションしてみると、机上ではベストに思えた案も、しばしば課題が見つかることもありました。その都度対応策を再検討し、キャストから提案されるアイデアも活かしつつ、課題を一つずつクリアしていきました。このようにパーク運営の体制を整え、6月23日営業再開についての広報リリースをいたしました。

最後のフェーズである「③テスト運営」では、ここまでの準備の集大成として、両パーク1日ずつ、実際と同じ環境での模擬営業を行いました。1パークずつ実施日を分け、両パークのキャストがゲスト役・キャスト役の双方を経験しました。この

フェーズでは単に営業が再開できるかどうかを最終確認するという目的だけでなく、キャストが実際にゲスト役としてパークを体験することに意味がありました。パークが安全・安心な環境で運営されていることを体感できることで、自信を持ってゲストをお迎えし、また働く場所としても安全・安心であることを理解してもらいたいという考えがありました。

Q3 臨時休園から営業再開。また、今後の運営における課題はどのように考えていますか。

7月1日にパークを再開し、これまで大きな問題なく営業できているのは再開準備に携わった全役職員がゲスト・キャストの安全・安心に真摯に向き合った成果だと思えます。また、以前とは異なるパークの環境やお願い事項に対して、ゲストの皆さまがたいへん協力的なことも非常に有り難いと感じております。この度の臨時休園は、改めて「東京ディズニーリゾートの魅力とは何か」を考える機会となりました。先行きが見通しづらいななかでも、営業再開のための新たなオペレーションを全役職員が一丸となって構築できたことは、感染症に限らず有事の際の強靭性を高めることにもつながったと考えています。パークを再開することはできましたが、今は次の課題に取り組まなければなりません。それは「安全・安心な運営を維持しながら、一人でも多くのゲストをお迎えできる環境をどのように整えるか」と、そのうえで「いかにゲストに楽しんでご満足いただくか」ということです。足もとでもパーク内の各施設でのご案内方法を日々試行錯誤しています。例えば、東京ディズニーランドのアトラクション「ウエスタンリバー鉄道」では、パーク再開後、汽車の車両内でゲスト同士のソーシャルディスタンスを確保すると、ご体験いただける人数が制限されてしまうという問題がありました。そこで、車両の席の列ごとに新たにビニール製のシールドを追加することで、より多くのゲストにご体験いただけるよう改善しました。パーク内では現在さまざまな制約がありますが、キャストはマスクの下も最高の笑顔をお見せし、今まで以上にホスピタリティを大切にしながら、ゲストにお楽しみいただくために日々試行錯誤しています。このように、引き続きさまざまな改善や工夫を重ねながら、一人でも多くのゲストにより快適に楽しんでいただけるようなパークの環境を整えてまいります。

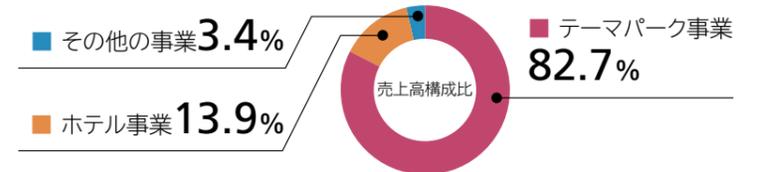
私たちはどんな状況でも「We Create Happiness」というゴールを目指し、パークを訪れるゲストのためにできることを考え、実現し続けていきます。



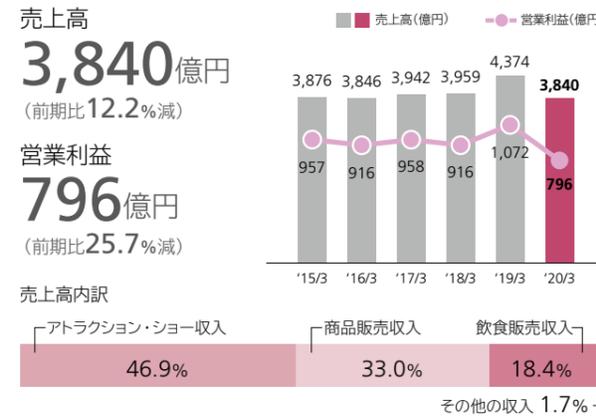
「ウエスタンリバー鉄道」の車両に設置されたシールド

注: Focusに記載の内容は12月現在、もしくは再開時の対策状況です。

各セグメントの事業概況・2020年3月期実績

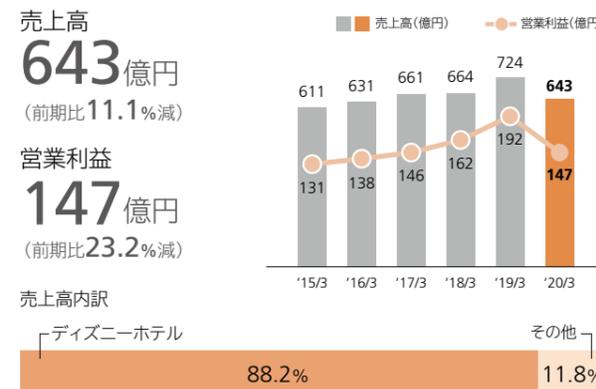


テーマパーク事業



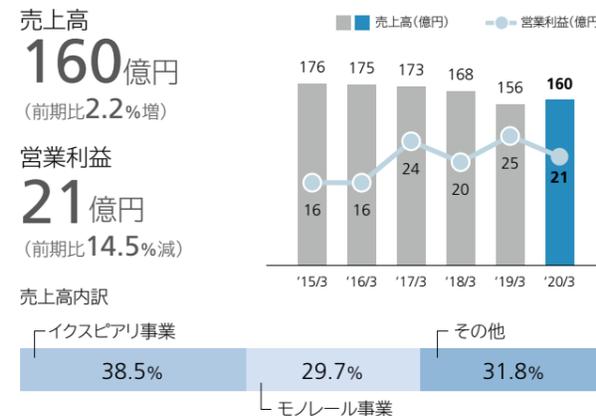
- テーマパーク事業に含まれる主な施設は、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーです。
- 東京ディズニーランドは1983年4月に、東京ディズニーシーは2001年9月にオープンし、両テーマパーク合計の入園者数は累計で7億人を超えています。
- テーマパーク事業の売上高は、主にアトラクション・ショー収入*1、商品販売収入*2、飲食販売収入*3の3つに大別されます。
- *1 アトラクション・ショー収入には、チケット収入や駐車場収入などが含まれます。
- *2 商品販売収入には、テーマパーク内の商品施設に加えて、ボン・ヴォヤージュや提携ホテル内商品施設の売上が含まれます。
- *3 飲食販売収入には、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)、ディズニーアンバサダーホテル(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)。
- * 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“物語とエンターテイメントにあふれる街”をコンセプトにした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2016年3月期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。



ハピネスを持続的に提供するために

OLCグループは、「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供するという企業使命のもと、「心豊かな社会、夢あふれる未来」の実現に寄与したいと考えています。オリエンタルランド創業の目的は、「国民の文化・厚生・福祉に寄与する」ことであり、今日に至るまで東京ディズニーリゾートをコア事業とするビジネスを通してハピネスを創造し続けてきました。50年、100年先も変わらず価値提供を続けるために、環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)というESGの視点を重視し、ステークホルダーの皆さまと良好な関係を築きながら、長期持続的な成長を図っていきます。

● ESGとCSRの関係

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。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

17 GOALS TO TRANSFORM OUR WORLD

事業活動を通じた

「持続可能な開発目標 (SDGs)」への貢献

2015年9月に国連サミットで、持続可能な発展のために世界が共有して取り組む17のゴール「持続可能な開発目標 (SDGs)」が設定されました。グローバル社会の要請に対し、OLCグループは事業活動を通じた貢献を目指します。



	OLCグループCSR方針: 5つの「大事にしたいこと」	ステークホルダー	主な取り組み内容	関連性の高いSDGs
	<p>かけがえのない地球環境への思いやり</p> <p>OLCグループはかけがえのない地球環境を次世代につなぎ、ハピネスを次世代にも提供し続けるため、環境活動に真摯な姿勢で取り組みます。特に気候変動に対しては、温室効果ガスの排出を抑制する「緩和」への取り組みのみならず、気温上昇などの影響がお客さまに及ぶことを最小限にするための「適応」への取り組みを推進しています。</p>	地球環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動への対策 <ul style="list-style-type: none"> ・CO₂削減 ・エネルギー使用の効率化 ● 廃棄物削減 <ul style="list-style-type: none"> ・ごみ発生抑制 ・リサイクルへの取り組み ● 水資源の浄化処理とリサイクル ● 化学物質の適正管理 ● 生物多様性への配慮 	
	<p>新たな感動を創造する活力あふれる人財</p> <p>OLCグループが提供する「夢、感動、喜び、やすらぎ」の源泉は、人財です。お客さまと社会にハピネスを提供し続けるためには、従業員ひとりひとりのホスピタリティが欠かせません。私たちは、従業員満足度を高め、すべての従業員がそれぞれのポテンシャルを最大限に発揮しながら安心して働き、成長を実感し、働きがいを感じられるよう、さまざまな取り組みを行います。</p>	従業員	<ul style="list-style-type: none"> ● 人財教育・支援体系 ● 企業風土と従業員満足 ● 健康と安全 ● 多様性を活かす環境づくり 	
	<p>お客さまと社会にひろがるハピネス</p> <p>OLCグループは、さまざまな形態のファミリーや外国人など、お客さまの多様化するニーズの変化に目を凝らし、常に進化を続ける姿勢を保ち続けます。また、子どもや高齢者、障がい者まで広く社会的な視点を取り入れた事業活動を通して、これからもお客さまと社会にさらなるハピネスを提供し続けることを目指します。</p>	お客さま スポンサー企業 ライセンサー・提携先	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さまと社会にハピネスを届ける ● ノーマライゼーションの追求 ● お客さまの声に学ぶ 	
	<p>未来をひらく子どもたちの笑顔</p> <p>OLCグループはお客さまと社会にハピネスを提供するという企業特性を活かし、さまざまな社会貢献活動に取り組んでいます。特に子どもたちを育み、支えることを中心とした取り組みを通じて、次世代の育成やコミュニティの発展に貢献することを目指しています。また大規模震災で被災された皆さまに対しても、継続的な支援を実施しています。</p>	お客さま 地域社会 協働先 (NPO、NGOなど)	<ul style="list-style-type: none"> ● 子どもたちを育み、支える活動 ● 地域の子どもたちへの職場体験学習・出張授業 ● 地域イベントへの協力 	
	<p>社会からの信頼につながる誠実さ</p> <p>お客さまの安全を確保し安心して楽しみいただくことは、私たちが提供するハピネスの基本であり、最も重要な責任です。また企業としてコンプライアンスを遵守し、誠実であり続けることが、ステークホルダーとの信頼関係を築き、持続的な成長・発展につながります。私たちはこれからも「夢、感動、喜び、やすらぎ」の提供という企業使命を着実に遂行するため、コーポレート・ガバナンスの強化に努めます。</p>	お客さま 株主・投資家 お取引先 行政	<ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンス ● コンプライアンス ● 人権への取り組み ● リスク管理と情報セキュリティ ● お取引先とのパートナーシップ ● 安全・品質への取り組み ● 警備・救護・防災 	

● CSR情報ウェブサイト
「環境活動」
http://www.olc.co.jp/ja/csr/environment.html
詳しくはこちらをご参照ください。



OLCグループの環境方針

OLCグループでは、環境活動に関する理念と活動指針を、『OLCグループ環境方針』として制定しています。『環境理念』では、夢と感動を次世代にも提供し続けるために、すべての事業活動を通して地球環境との調和を図ることを掲げています。また、『環境活動指針』では、すべての業務において幅広い環境配慮に努め、法令・自主基準の遵守、推進体制の構築、従業員の教育・啓発を行うことを明示しています。

OLCグループ環境方針（2005年11月制定）

環境理念

～夢と感動を次の世代に～

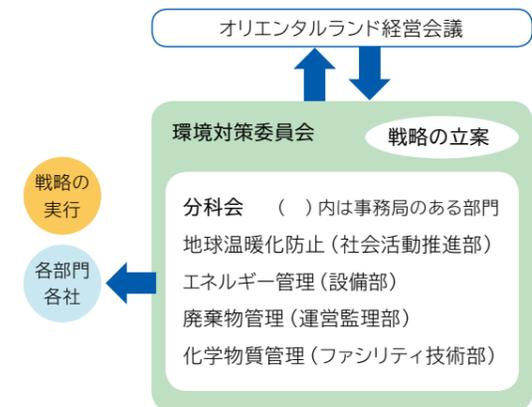
「夢、感動、喜び、やすらぎ」を永遠に提供し続けるために、わたしたちは、すべての事業活動を通して、地球環境との調和を図っていきます。

環境活動指針

1. OLCグループのすべての業務で、温暖化対策、省エネルギー、汚染防止、グリーン購入、生物多様性への配慮、ごみ削減とリサイクルに努めます。
2. 環境に関する法令と、わたしたちで設定した基準を遵守します。
3. 環境目的および目標を設定し、実施し、定期的に見直します。
4. すべての従業員が環境方針を理解し自主的に行動できるよう、社内教育と啓発活動を行います。

OLCグループ環境管理体制

OLCグループでは、環境対策を検討するための委員会を設けています。



気候変動への対策

エネルギー・マネジメント・システム (EMS) は、二つのテーマパークとバックオフィス内の電力使用状況を「見える化」する独自のシステムです。

空調の稼働時間など、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CO₂削減のPlan-Do-Check-Act (PDCA) 確立に寄与しています。

OLCグループではCO₂削減に向けて、EMSを活用したソフト面の活動に加えて、ハード面においては、テーマパークの建設計画段階から、セントラル・エネルギー・プラント*内への大型熱源設備の導入など高効率な施設・設備の導入に取り組んでいます。他にも、照明のLED化による電力の削減や、太陽光発電による創電などで、CO₂削減に努めてきました。加えて、自家発電設備（総出力17,500kW）を設置し、夏季には電力のピークカットに対応しています。

* 冷暖房用の「熱」を、建物ごとに製造するのではなく、1カ所で集中して製造し各建物に分配する拠点となる集中熱源棟。



地球温暖化対策は、温室効果ガス排出削減によって温暖化の進行を食い止める「緩和」と、温暖化による渇水・気温上昇・台風の増加などの気候変動が今後起こるものと想定して、そこから受ける影響を軽減する「適応」に分けられます。

東京ディズニーリゾート関連

地球温暖化の緩和

照明のLED化

施設やアトラクションやホテルの照明、装飾に使われている白熱電球のLED化を進めています。

これまでに、シンデレラ城やプロメテウス火山のライト、屋根のリムライト、屋外の照明、店舗の照明などにLEDを導入しています。さらに、2018年4月15日にリニューアルオープンした「イツ・ア・スモールワールド」では、アトラクション内のすべての照明をLED化し、アトラクションの世界観をより鮮明に表現するために、照明器具の数を60%以上増やし、消費電力を50%以上削減しています。今後もさまざまな箇所で導入を進めていきます。



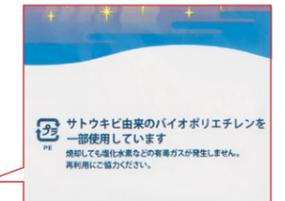
LEDで従来の世界観を表現した「イツ・ア・スモールワールド」



テーマパークの世界観を損なわない、柔らかい光のLEDをメーカーと共同開発

バイオマス包材の使用

テーマパークやホテル内の商品店舗で有償提供しているお買いもの袋についても、環境への配慮を進めています。2015年度より、植物由来の原料を一部に使用したバイオマス包材の導入を進めたことにより、石油系の材料を主に使用した従来品に比べ、CO₂の排出量は年間約40%削減されました。なお、材料として使用される植物は、熱帯林の破壊など生態系にダメージを与えることがないように配慮し栽培されています。



材料の一部に植物由来の原料を使用したバイオマス包材を導入

地球温暖化による気候変動への適応

現在、OLCグループでは、「適応」の要素を含む施策として、雷雨対策、台風や自然災害への対策、気温上昇への対策（屋内外での熱中症予防）などを実施しており、今後も温暖化による気候変動を想定した適応策の検討を継続していきます。

例えば、アトラクションなどの屋外待ち列エリアなどの暑さ対策に取り組んでおり、2019年度は、「ジャングルカーニバル」の店舗外や「スカットルのスクーター」の待ち列エリアに、ゲストが暑さをしのげるパラソルを増設しました。また、「タートル・トーク」の屋外にある待ち列エリアでは屋根の拡張および扇風機の設置を行いました。



「スカットルのスクーター」の待ち列エリアのパラソルを増設



「タートル・トーク」の待ち列エリアの屋根を拡張



扇風機を設置

● CSR情報ウェブサイト
「従業員とのかかわり」
<http://www.olc.co.jp/ja/csr/relation.html>
詳しくはこちらをご参照ください。



人財に関する基本的な考え方

OLCグループにとって人財とは、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、人と人とのふれあひ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いえます。

当社グループは、舞浜で35年以上、人財という社会の財産を預かり、社会に価値を創出し続けてきました。テーマパーク事業でキャスト約20,000人を雇用しているということは、社会に対して果たす大きな責任を担っています。

人事戦略・アクションを通じて、従業員ひとりひとりが成果創出と自己成長をしながら価値を生み続けることが、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。

人財育成

OLCグループでは、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。

また、雇用区分を超えた社内でのステップアップを促す仕組みとして、準社員から社員への登用制度の整備や、キャスト自身のキャリアを考える場の提供など、社内外に向けたキャリア支援を実施しています。

従業員ひとりひとりの育成を通じて、当社の事業価値向上はもちろん、日本のサービス業や観光業へも貢献していくこと、また人財力の強化を通じて、当社の長期的な経営の方向性として掲げる「コア事業の長期的な成長」の実現を目指します。

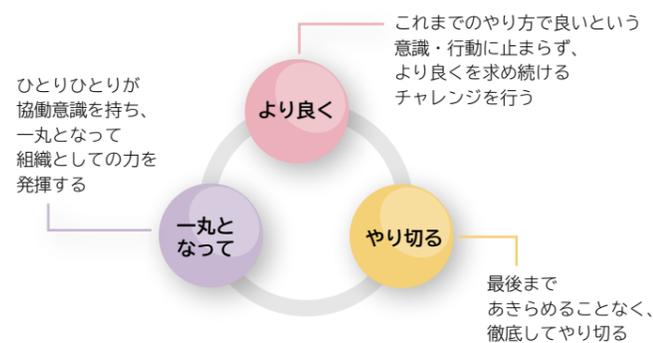
社員

個人の自律やチャレンジ意欲を一層高めるためにも、個人の意思やスキルを明確化しながら役割期待へつなげ、ひとりひとりの成長につながるように仕組み化しています。

また、全社員に、これまで培ってきた人財の強みである「より良く」を求め続けるチャレンジ意識や、最後まで諦めることなく徹底して「やり切る」姿勢、ひとりひとりが自らの責任を全うしたうえで「一丸となって」組織としての力を発揮する行動を『OLC人財のありたい姿』として定め、各人の役割やキャリアのステップに応じた各種の教育プログラムを整備しています。

加えて、施策が点にならないように連動させることで、育成のサイクルが循環し続けることができるように従業員とのキャリア面談や、評価面談を活用しています。

■ OLC人財のありたい姿



■ 育成サイクル



準社員

キャスト本人がゲストのためになっていると実感できる「自己効力感」と、キャスト自身も成長を感じる「成長実感」の二つの側面から、活き活きと働ける組織風土の醸成を行うことで、さらなるキャストの成長につながると考え、教育プログラムの整備や監督者への支援体制を含めた環境整備に取り組んでいます。

● CSR情報ウェブサイト
「安全・安心の確保(テーマパークの安全)」
<http://www.olc.co.jp/ja/csr/safety.html>
詳しくはこちらをご参照ください。



安全・安心への取り組み

東京ディズニーリゾート関連

最優先の行動規準「安全」

お客様の安全を確保し、安心してお楽しみいただけるよう事業を遂行することは、私たちの最も重要な責任です。ディズニーテーマパークの行動規準「The Four Keys～4つの鍵～」のもと、当社は安全に関する方針と安全管理体制を構築し、テーマパーク内の「アトラクション」「お買いもの」「お食事」などにおいてハード・ソフト面やオペレーションを通じた安全性の維持・向上に努め、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。

◆ 行動規準「The Four Keys～4つの鍵～」 ◆

ディズニーテーマパーク共通の行動規準「The Four Keys～4つの鍵～」を、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しています。また、**S C S E**の4つの並び順は、行動の優先順位を示しています。

The Four Keysの各要素の説明:

- Safety (安全)**: アトラクション お買いもの お食事 防災 キャスト etc. 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。
- Courtesy (礼儀正しさ)**: “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。
- Show (ショー)**: 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。
- Efficiency (効率)**: 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。

アトラクションの安全

総勢約1,000名に及ぶ技術者が、点検、メンテナンスを実施するなどのハード面に加え、運行時の安全確認を徹底するなどのソフト面においても、安全性の維持・向上に取り組んでいます。

防災

地震などの災害や非常事態に備え、従業員が取るべき措置手順をマニュアル化するとともに、周知徹底を図るため、東京ディズニーランド、東京ディズニーシー全197施設で防災訓練、さらに年4回の総合防災訓練を実施しています。

お買いものの安全

日本はもとより、欧米の基準を取り入れた独自の品質検査基準を設定し、第三者機関による検査を実施するなど、商品の安全と品質の管理を徹底しています。

キャストの安全

ゲストの安全に加え、テーマパークの運営を担うキャストの安全も重視し、さまざまな取り組みを行っています。

お食事の安全

国際的な安全管理手法であるHACCP(ハサップ)システムのを考えを取り入れ、徹底した衛生管理を行っています。また、食品に携わる従業員を対象に、食材の取り扱い方法など、食品安全教育を実施しています。

● ニュースリリース 2019年2月25日
「地震リスク対応型ファイナンスの再設定について(補足資料)」
http://www.olc.co.jp/ja/news.html#2019_all



詳しくはこちらをご参照ください。

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50～1,500億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

	地震発生時の主なフロー	ポイント
1	OLCグループ判断による資金調達	OLCグループが運転資金に必要な金額を決定
2	地震が右図の赤枠内を震源としてM7.9以上の規模の場合	<p>200～300年間で発生 【過去の同レベルの地震】 1923年 関東大震災 1703年 元禄関東地震</p> <p>直近の発生確率 今後5年間で1%程度</p> <p>○スキーム設定領域 ○舞浜から半径75km</p> <p>注:専門機関である応用アール・エム・エス株式会社による試算</p>
3	銀行による期限前返済請求の判断	貸付残高ベースで、銀行の過半数が期限前返済を必要とした場合に限り、各銀行は期限前返済請求が可能
4	OLCグループによる返済手段の決定	現金やその他資産など、OLCグループが返済方法を選択する
	新株予約権	新株予約権の行使においては、内外環境を勘案したうえで、慎重な経営判断を行った場合のみ行使されるため極めて限定的

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、銀行は期限前返済の請求ができますが、OLCグループは現金その他資産で返済できるため、新株予約権の行使は極めて限定的です。

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

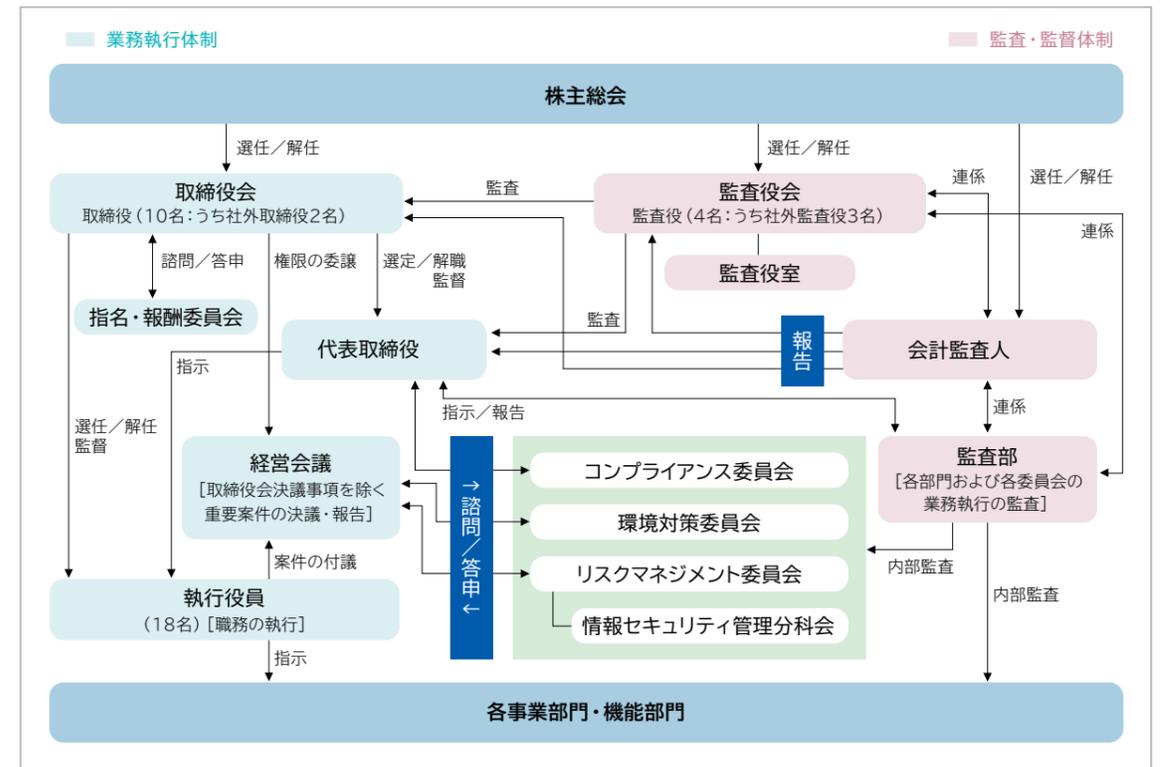
期間	借入枠は2019年3月13日より5年間の設定 借入実施後は、最長2079年3月まで借入可能 ただし、2024年3月13日以降は、OLCグループ判断により現金にて期限前返済が可能
資金調達額	50億円～1,500億円 地震リスク発生時に、運転資金に必要とOLCグループが判断した金額を調達
弁済順位	劣後特約を付さないことで、一般債務と同様の弁済順位となる
コミットメントフィー	1,500億円の借入枠に対して0.20%(年率)
	十分な調達額かつ低コストでヘッジが可能



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平性を高め、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(2020年10月1日現在)



● コーポレート・ガバナンス体制一覧(2020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	2年
監査役関係	取締役会の議長	取締役会長*2
	監査役会の設置の有無	設置している
社外取締役および監査役関係	監査役の数	4名*3
	社外取締役の人数(うち、独立役員)	2名(2名)
	社外監査役の人数(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、常勤監査役、監査部および会計監査人の連係により、監査の有効性を高めています。

● 2020年3月期の取り組み状況

取締役会	10回 ※原則月1回
監査役会	12回 ※原則月1回
経営会議	22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3月期）

区分	支給人員	支給額
取締役に支払った報酬	12名	461百万円
監査役に支払った報酬	4名	93百万円
社外役員に支払った報酬	5名	85百万円

注1：上記には、2019年6月27日開催の第59期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役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10名：計20百万円）を含んでいます。

● 監査報酬（2020年3月期）

区分	支給額
監査証明業務に基づく報酬	77百万円

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

当社の取締役の報酬は、株主総会で決議された限度額の範囲内において、取締役会より一任された「指名・報酬委員会」で決定しており、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一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、現金報酬と株式報酬を支給しています。なお、現金報酬の限度額については1999年6月29日の定時株主総会にて25名を対象として月額8,000万円以内（使用人分としての給与を含まない）、株式報酬の限度額については2018年6月28日の定時株主総会にて社外取締役を除く8名を対象として年額1億円以内および年間1万株以内と決議しています。当期の取締役の報酬額については、上記を踏まえ、取締役会の決議により一任された代表取締役会長が決定しています。今後の取締役の個別報酬額については、指名・報酬委員会で決定します。

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日の定時株主総会にて、4名を対象として月額800万円以内と決議しています。当期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。

注：対象となる役員の数については、株主総会決議時の員数となります。

● 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：22,244百万円
 ■ 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3月期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*
	当期	前期		
東海旅客鉄道㈱	6,997 (404,000)	10,386 (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㈱	5,786 (707,800)	7,559 (707,800)	同上	有
ANAホールディングス㈱	2,347 (889,700)	1,563 (385,100)	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。また、さらなる関係強化のため株式を買い増しています。	有

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

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		
松竹(株)	1,179 (97,300)	1,206 (97,300)	当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
三井住友トラスト・ホールディングス(株)	1,089 (348,859)	2,317 (582,859)	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
日本航空(株)	1,049 (527,600)	2,057 (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
(株)みずほフィナンシャルグループ	1,042 (8,436,334)	2,531 (14,780,334)	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
山崎製パン(株)	950 (421,000)	756 (421,000)	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
キッコーマン(株)	782 (170,000)	923 (170,000)	同上	有
(株)千葉銀行	439 (929,000)	558 (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(株)	231 (224,200)	289 (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
(株)京葉銀行	137 (258,000)	166 (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
(株)三井住友フィナンシャルグループ	99 (37,840)	295 (76,240)	同上	有
第一生命保険ホールディングス(株)	84 (65,500)	100 (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
(株)千葉興業銀行	24 (97,300)	29 (97,300)	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
(株)三菱UFJフィナンシャル・グループ	—*2	28 (51,620)	当社財務活動の円滑化を目的に保有していましたが、当期に売却を実施しています。	無

*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、記載しております。

*2 「—」は、当該銘柄を保有していないことを示しております。

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、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。

リスク管理体制

■ リスクマネジメントサイクルを設定・運用

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。

■ 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。

● 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・公平性を向上

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10名（2020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・迅速性の向上を図っています。決算説明会の動画配信、四半期ごとに行う決算電話説明会の音声配信、初コンタクトの投資家向け資料を日本語・英語ともに掲載するなど、分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

社主催の国内外コンファレンスへの参加、個人投資家向けの会社説明会なども行っています。

株主・投資家の皆さまの声を社内に丁寧に伝えるために、経営陣への報告にとどまらず、決算説明会資料を使った従業員向けIR説明会を部門・グループ単位で実施しており、2020年3月期は、年間105回行いました。また、株主の皆さまからアンケートで寄せられたご意見、ご要望、評価については、内容ごとに分類し、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

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ディスクロージャーポリシーを作成し、当社ウェブサイトに掲載しています。	
個人投資家向けに説明会を開催	証券会社などで説明会を開催し、会社概要、決算概要、中期経営計画の進捗状況などについて説明しています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	期末決算時には決算説明会を、第1、第2および第3四半期決算時には電話説明会を開催し、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。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	北米・欧州・アジアを中心とした投資家訪問や、国内外で開催されるコンファレンスへの参加を行っており、会社概要、決算概要、中期経営計画の進捗状況などについて説明しています。	あり
IR資料のウェブサイト掲載	決算短信、有価証券報告書、四半期報告書、決算説明会資料、株主通信、アニュアルレポート、ファクトブックなど (URL: http://www.olc.co.jp/ja/ir/library.html)	

個人投資家向け説明会



注：2019年12月以前に実施・撮影したものです。

従業員向けIR説明会 年間105回



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

社外監査役は、取締役会で取締役、執行役員、従業員などの職務の執行状況について、報告を受けています。また、監査役会では経営会議など重要な会議の状況のほか、子会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3月期）

	取締役会 (10回開催)	監査役会 (12回開催)	主な活動状況
社外取締役 花田 力 氏	10回出席	—	取締役会では、必要に応じ、主に経験豊かな経営者の観点から発言を行うなど、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。
社外取締役 茂木 友三郎 氏	9回出席*1	—	取締役会では、必要に応じ、主に経験豊かな経営者の観点から発言を行うなど、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。
社外取締役 須田 哲雄 氏*2 (常勤)	10回出席	12回出席	取締役会では、必要に応じ、主に経験豊かな経営者の観点から、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。また、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。
社外監査役 大塚 弘 氏*2	10回出席	12回出席	取締役会では、必要に応じ、主に経験豊かな経営者の観点から、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。また、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。
社外監査役 甲斐中 辰夫 氏	10回出席	12回出席	取締役会では、必要に応じ、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。また、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。

*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 須田哲雄氏ならびに大塚弘氏は2020年6月26日をもって退任しました。

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16名です。

■ 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
上西 京一郎
1980年 当社入社
2009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 渉**

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

■ 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



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 代表取締役会長
・新京成電鉄株式会社 社外取締役

* 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。

■ 執行役員

社長執行役員
上西 京一郎

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理、経営戦略部担当、
株式会社ミリアルリゾートホテルズ代表取締役会長

片山 雄一
CVC事業*・スポンサーマーケティングアライアンス部管理、
経営管理本部長

常務執行役員
横田 明宜
経理部・社会活動推進部・CS推進部担当

高橋 渉
総務部・事業法務部・食の安全監理室・監査部担当

金木 有一
商品本部長

神原 里佳
人事本部長

吉田 謙次
フード本部長・第8テーマポート推進本部長

執行役員
角本 益史
シアトリカル事業部担当、
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

高村 耕太郎
リゾートクリエイティブ部担当、リゾートクリエイティブ部長

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・エンターテインメント本部
エンターテインメント企画室長

中谷 雄一
経営管理本部経営統括部長

* CVC：「Corporate Venture Capital」を指します。

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] 8,034名 (OLCグループ) [単体] 4,845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) プライムコーポレーション
(株) グリーンアンドアーツ	(株) オリエンタルランド・イノベーションズ*
(株) フォトワークス	
(株) デザインファクトリー	
(株) バイフードサービス	

* 2020年6月5日設立

株式情報

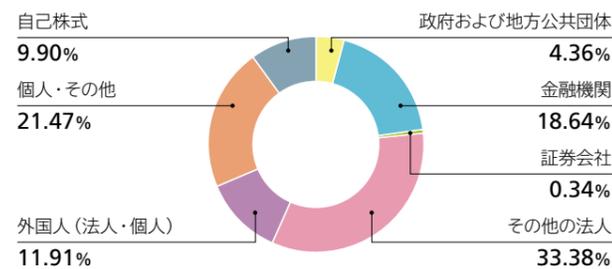
発行済株式総数	363,690,160株
上場取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	4661
1単元の株式数	100株
株主数	199,736名
格付情報	JCR…AA R&I…AA-
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱所	東京都杉並区和泉2丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

■大株主の状況*1 (上位10名)

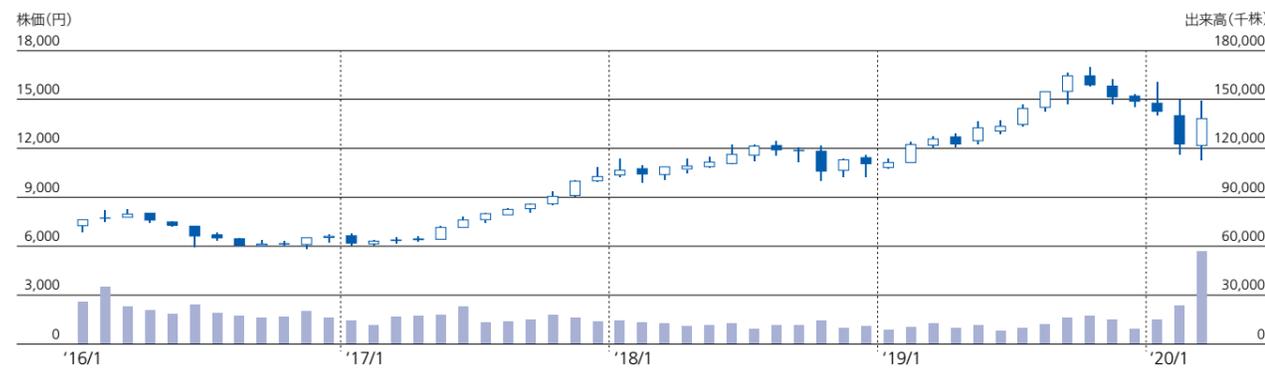
株主名	持株数(千株)	持株比率*2(%)
京成電鉄株式会社	72,628	22.16
三井不動産株式会社	29,797	9.09
千葉県	13,200	4.03
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,299	3.45
みずほ信託銀行株式会社 退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者 資産管理 サービス信託銀行株式会社	7,495	2.29
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社*3(信託口)	6,909	2.11
第一生命保険株式会社	6,560	2.00
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社*3(信託口7)	5,986	1.83
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社*3(信託口4)	4,360	1.33
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社*3(信託口5)	4,141	1.26

*1 上記のほか、自己株式が36,003千株あります。自己株式には信託所有の当社株式310千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。
*3 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社は2020年7月27日付で株式会社日本カストディ銀行に商号変更しております。

■所有者別株式分布状況



■株価チャート



The copyrights to the Disney characters and scenes from Tokyo Disneyland, Tokyo DisneySea, Disney Ambassador Hotel, Tokyo DisneySea Hotel MiraCosta, Tokyo Disneyland Hotel, Tokyo Disney Celebration Hotel and Disney Resort Line are owned by or licensed to Disney Enterprises, Inc. © Disney Enterprises, Inc.

■東京ディズニーリゾート航空写真



(2020年3月31日現在)

■株主総利回り

	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3	'20/3
TSR (%)	88.0	71.0	120.7	139.9	154.1
時価総額(百万円)	2,898,611	2,321,434	3,951,494	4,571,585	5,026,198
配当総額(百万円)	11,666	11,611	13,173	13,134	14,444
最高株価(円)*	9,540	8,049	11,330	12,735	16,980
最低株価(円)*	5,880	5,823	6,303	9,976	11,250

* 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。