

## Information

### 株主・投資家情報

- FACT BOOK 2019  
各種財務指標・経営数値の長期  
ヒストリカル・データなどにつつま  
しては、「FACT BOOK 2019」  
をご参照ください。



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



### マルチステークホルダー情報

- OLCグループ  
CSRレポート2019



- CSR情報ウェブサイト  
<http://www.olc.co.jp/ja/csr.html>



## 株式会社 オリエンタルランド

〒279-8511 千葉県浦安市舞浜1番地1

<http://www.olc.co.jp/ja/index.html>

<http://www.tokyodisneyresort.jp>

Oriental Landおよびオリエンタルランドの名称、ロゴは日本国および  
その他の国における株式会社オリエンタルランドの登録商標または商標です。  
その他記載されている会社名、ロゴ、製品名、およびブランド名などは、  
株式会社オリエンタルランド、ディズニー・エンタプライゼス・インク、  
または該当する各社の登録商標または商標です。



# Seeds of Happiness

~ All Ready for the Launch ~

 見やすいユニバーサル  
デザインフォントを採用して  
います。

 Oriental Land Co.,Ltd.

## アニュアルレポート 2019

2019年3月期

## 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

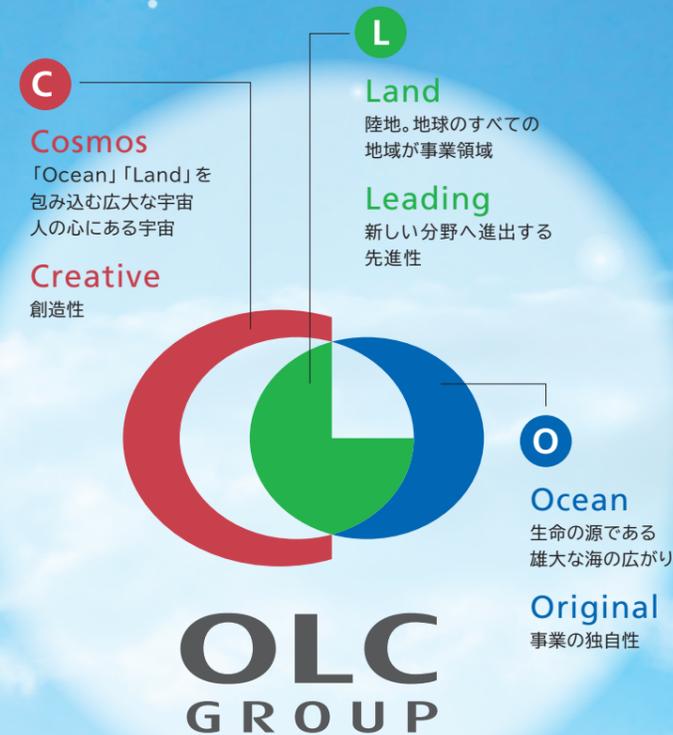
ひとりひとりにできること

- ①探求と開拓
- ②自立と挑戦
- ③情熱と実行

#### OLC-WAY → P39参照

- 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」「ひとし  
での喜び」「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

会長メッセージ	2
価値創造プロセス	4
OLCグループの沿革	6
OLCグループダイジェスト	7
11年間の連結財務ハイライト	10
非財務ハイライト	11
セグメントレビュー	12
社長インタビュー	14
経理担当役員メッセージ	22
Focus: テーマパークにおけるマーケティング戦略	24
OLCグループのESG情報	30
ESG Focus: テーマパークにおける人財戦略	32
環境配慮への取り組み	34
安全・安心への取り組み	36
BCPへの取り組み	38
コーポレート・ガバナンス	39
取締役、監査役および執行役員	46
会社概要・株式情報	48

## 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。2020中期経営計画を「将来のハピネス創造に向けた種蒔きの期間」と表現し、「Seeds of Happiness」というテーマのもとに全体を構成しています。本年のサブタイトルは、2020年春の東京ディズニーランド®大規模開発の完了が近づくことから、「新たなプロダクトを打ち上げる準備が整い、今後の成長に向けて足場が固まった」ことを意味する「All Ready for the Launch」としました。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、ウェブサイト上でPDFとして8月末に公開し、追って閲覧しやすいオンラインアニュアルレポートも公開する予定です。

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CSR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ください。



# 原点に戻り、オンリーワン を創り上げる覚悟を



代表取締役会長(兼)CEO  
加賀見 俊夫

撮影地：ファンタジースプリングス完成予定地

東京ディズニーリゾートが35周年を迎えた2019年3月期のテーマパーク入園者数は過去最高の3,256万人となり、6期連続で3,000万人以上のゲストにお越しいただくことができました。これも、ひとえにステークホルダーの皆さまに長期にわたりご支援いただいている賜物であり、心より感謝申し上げます。

さて、2018年3月期より4ヶ年かけて取り組んでいる2020中期経営計画も折り返し地点を過ぎました。過去2年間の成果は、業績という目に見える形でも出てきており、私どもの取り組みに間違いはなかったと自信を深めています。OLCグループの事業は、長期持続的に価値を生み出していくことこそが重要であり、足もとの結果に一喜一憂することなく、先々を見据えて経営基盤を固めていかなければなりません。本年7月にオープンした、東京ディズニーシーの「ソアリン：ファンタスティック・フライト」や、2020年春開業予定の「東京ディズニーランド大規模開発」を皮切りに、東京ディズニーリゾートの体験価値をより一層高めるべく気を緩めずに取り組んでまいります。

その先に目を向ければ、2022年3月期中にディズニー/ピクサー映画『トイ・ストーリー』シリーズをテーマとする新たなディズニーホテルの開業を控えており、さらに2023年3月期中には東京ディズニーシーで8番目となる新テーマポート「ファンタジースプリングス」を開業する予定です。既存施設への追加投資としては過去最大規模となる約2,500億円を投じる新テーマポートの建設プロジェクトは、本年5月に起工式を行い、いよいよ工事が本格化いたしました。このテーマポートには、ディズニー映画をテーマとする3つのエリアや、東京ディズニーリゾート初のラグジュアリータイプの部屋を備えたインパーク型のディズニーホテルを新設します。私は、本プロジェクトに対し、1983年の東京ディズニーランド開業や2001年の東京ディズニーシー開業に向けて邁進していた当時と全く同じ気持ちで臨んでいます。会社の設立以来、私どもは人々の共有財産である海を埋め立てて創られた舞浜の地を、日本社会や世界中の人々にとって価値のあるものであり続けるものとすべく、事業を展開してまいりました。特に「海を埋め立てて海を創る」という想いを実現させた東京ディズニーシーにおいては、これまでになかった「ファンタジー」な空間が加わることで生まれ変わり、唯一無二の存在であることを確固たるものとするでしょう。

私は、これらすべてのプロジェクトが完成したあかつきには、東京ディズニーリゾートの価値は飛躍的に向上するものと確信しています。その先の2024年3月期以降の成長に向けたテーマパークの投資計画の検討も既に始めており、今後も世界中でここだけでしか体験することのできない夢の世界を創造し続けていくため、全力を尽くす覚悟を持って臨んでまいります。東京ディズニーリゾートの成長は永遠に終わることがなく、オンリーワンのテーマリゾートとして、国内外から訪れるすべてのゲストがハピネスを感じられる場所であり続けられるよう、全身全霊をかけて邁進していく所存です。

1960年の創業以来、「国民の文化・厚生・福祉に寄与する」という目的は不変です。今後もゲストの皆さまにハピネスを提供し続けることが私どもの使命であると思っており、東京ディズニーリゾートに対するゲストの期待を超え、50年、100年先にも社会に必要とされる企業に成長してまいります。株主・投資家の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。

2019年8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・ソフトの両面に対する、より大規模な投資を実行していきます。

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。



## 取り巻く環境の変化

少子高齢化の進行  
訪日外国人の増加

→ P24 Focus参照

労働人口の減少

→ P32 ESG Focus参照

## 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

魅力拡充による  
キャッシュ・フロー増加

ホテル  
事業

テーマパーク  
事業

その他の  
事業

新規投資

集客・単価の  
増加

追加継続投資による  
魅力拡充

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

→ P30～31参照 ESG・CSR

5つの大事にしたいこと

→ 巻頭参照

企業理念

企業使命

経営姿勢

行動指針

# OLCグループの歩み

“夢がかなう場所”、東京ディズニーリゾート。ここはそれぞれが明確に異なるテーマと楽しさを持つ個性的な施設の集まりでありながら、エリア全体としては調和のとれた時間と空間が創出される場所です。1983年に開園した東京ディズニーランドは、日本に「テーマパーク」という概念を浸透させました。その後、東京ディズニーリゾートは、2001年の東京ディズニーシー開園や、複数のディズニーホテル開業などを経て、「テーマリゾート」へと成長してきました。これからも、ここ舞浜の地に、ディズニーテーマパークの夢のような世界が途切れることなく続き、ゲストの皆さまがそれぞれのスタイルで過ごす、世界のどこにもないテーマリゾートを創り上げていきます。

## 1960年の会社設立以来、浦安沖の埋立てとディズニー社との誘致・交渉に取り組んだ期間

- 1960年 株式会社オリエンタルランド設立
- 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・エンタプライゼス・インク）との間で業務提携の契約を締結
- 1980年「東京ディズニーランド」の建設に着工



## 1983年の東京ディズニーランド開園を契機に「テーマパーク」を日本に浸透させていった期間

- 1983年「東京ディズニーランド」を開園
- 1996年 東京証券取引所市場第一部に株式を上場
- 2000年「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



## 2001年の東京ディズニーシー開園やディズニーホテル開業などで「リゾート」としての滞在価値を向上させた期間

- 2001年「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年「東京ディズニーランド®ホテル」を開業
- 2014年 両パークの年間入園者数3千万人を突破
- 2016年「東京ディズニーセレブレーションホテル®」を開業



## 誰も体験したことのないリゾートへ

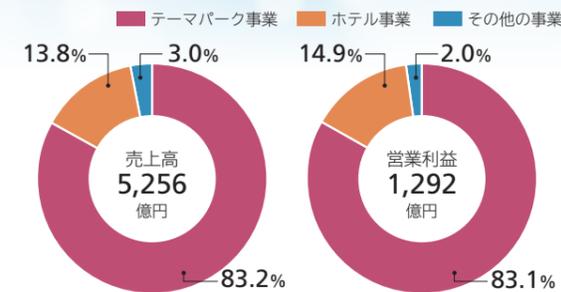
- 2020年春 「東京ディズニーランド大規模開発」の新エリア・施設を開業予定
- 2022年3月期中『トイ・ストーリー』シリーズをテーマとした新ディズニーホテルを開業予定
- 2023年3月期中「東京ディズニーシー」に新ディズニーホテルを含む新テーマポート「ファンタジースプリングス」を開業予定



## セグメント情報

売上高・営業利益の**80%超**を  
テーマパーク事業が占める

● セグメント別構成比（2019年3月期実績（連結））



## 業界動向

国内市場シェア、年間入園者数  
ともに**No.1**の実績

国内市場における当社シェア

約**50%**

出所：「レジャー白書2018」（2018年8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

テーマパークの年間入園者数

国内**1位****3,000万人超**

出所：「レジャーランド&レクパーク総覧2019」（2017年度実績に基づくランキング）

## 遊園地・レジャーランド市場規模

市場規模は継続的に**7,000億円**を超え、拡大傾向は持続

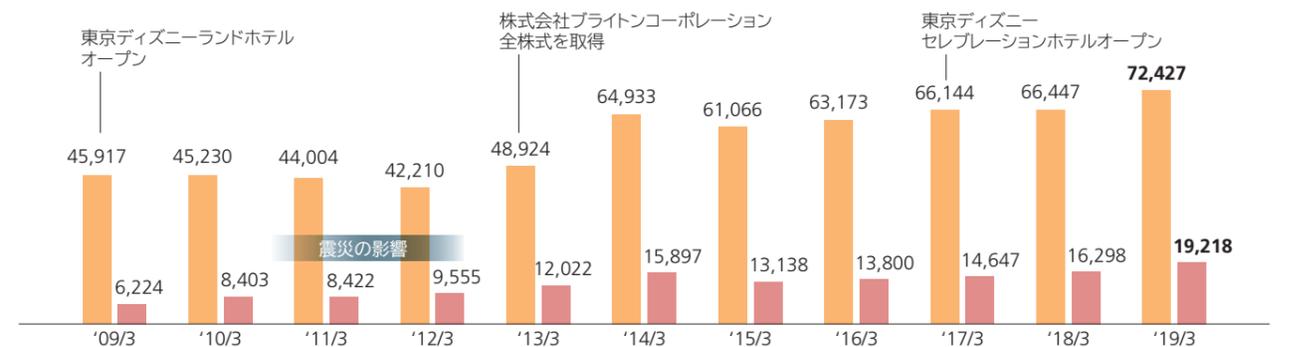


出所：「レジャー白書2018」（2018年8月／公益財団法人日本生産性本部）  
注：シェア算出に使用した当社データは、会計年度の数値

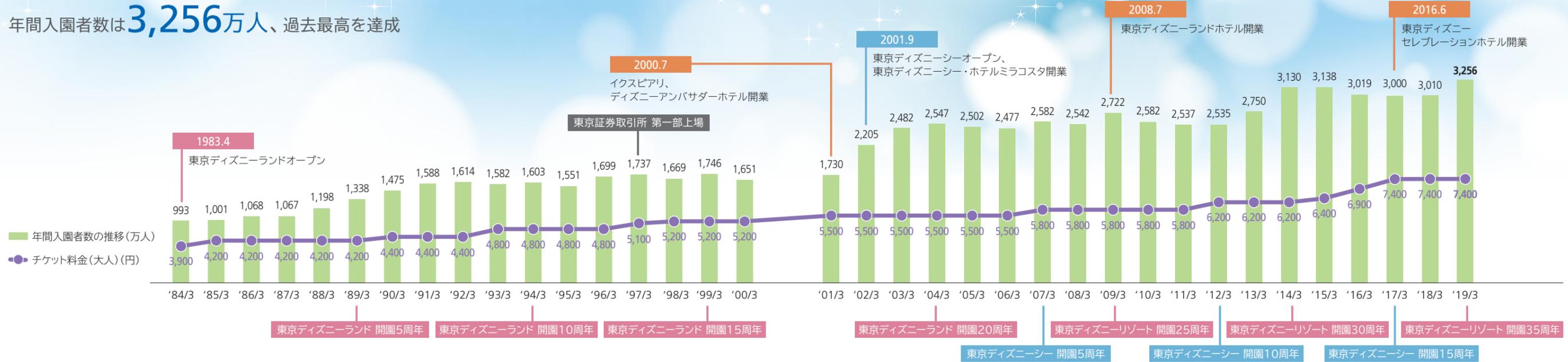
## ホテル事業売上高・営業利益

ホテル事業の強化により**4年連続**で売上高・営業利益が成長

● ホテル事業売上高・営業利益

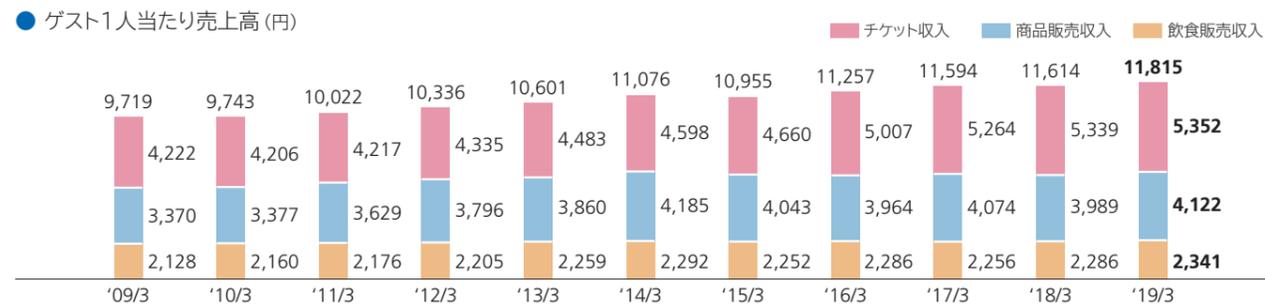


年間入園者数は**3,256万人**、過去最高を達成

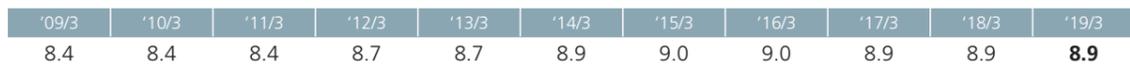


ゲストプロフィール

ゲスト1人当たり売上高は**11,815円**、約45%がチケット収入



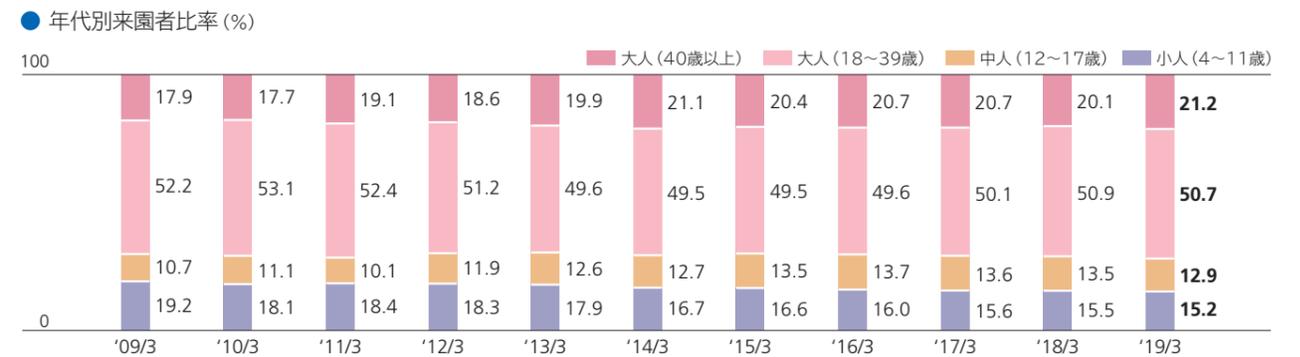
平均滞留時間 (時間)



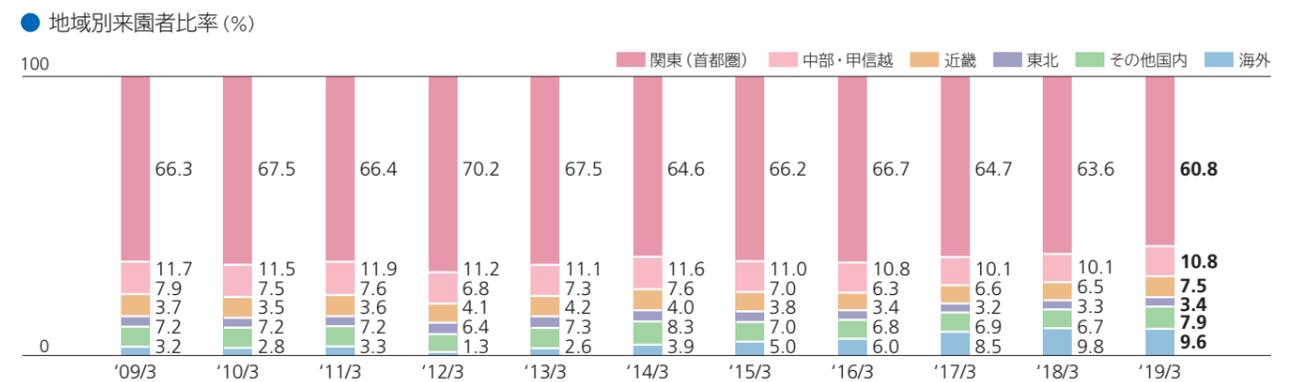
男女別来園者比率 (%)



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



約**60%**は首都圏からのゲスト

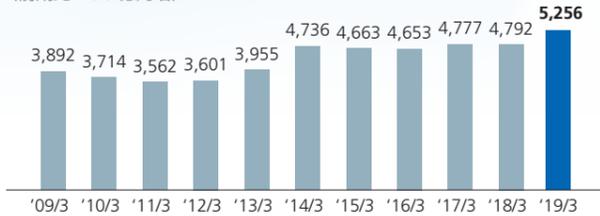


記載金額は2016年3月期より億円未満を切り捨てて表示していますが、それ以前の期については億円未満を四捨五入して表示しています。

売上高

売上高 **↑9.7%**  
**5,256**億円  
(前期比**463**億円増)

(単位: 億円)

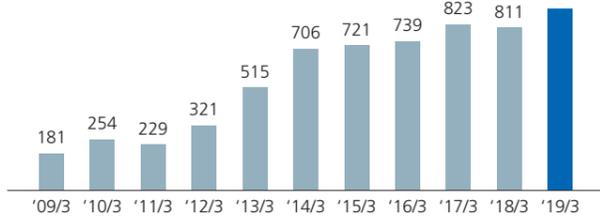


テーマパーク価値の向上に伴ってテーマパーク入園者数とゲスト1人当たり売上高が増加してきました。ホテルの数も増加し、東京ディズニーリゾートとしてさらに成長してきました。

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 **↑11.2%**  
**902**億円  
(前期比**90**億円増)

(単位: 億円)

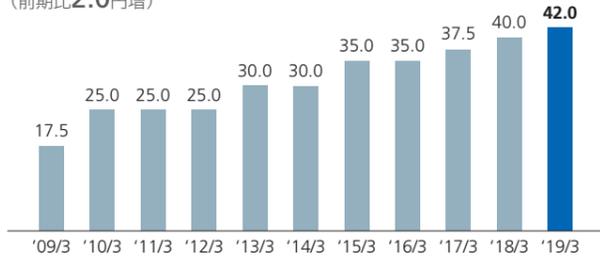


2011年3月期および2012年3月期は東日本大震災の影響による特別損失があったものの、営業利益の増加に加え、有利子負債の減少による金利負担の減少や法人税の負担の減少が現水準の維持を後押ししています。

1株当たり年間配当額\*2

1株当たり年間配当額 **↑5.0%**  
**42.0**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。

営業利益・売上高営業利益率

営業利益 **↑17.2%** 売上高営業利益率 **↑1.6**ポイント  
**1,292**億円 **24.6%**  
(前期比**189**億円増)

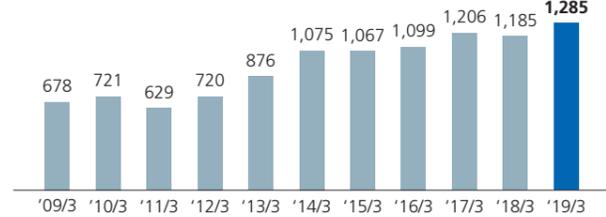


固定経費・諸経費の抑制、ならびに東京ディズニーシーの減価償却費の減少により、営業利益、売上高営業利益率は成長してきました。

営業キャッシュ・フロー\*1

営業キャッシュ・フロー **↑8.4%**  
**1,285**億円  
(前期比**99**億円増)

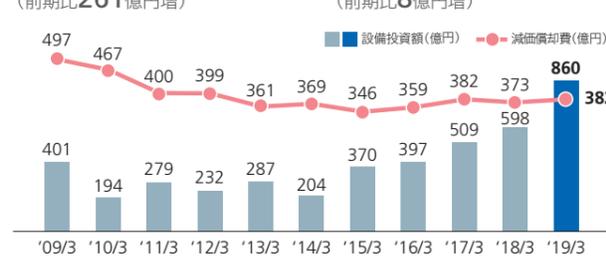
(単位: 億円)



営業キャッシュ・フローは、この11年間で着実に成長してきました。2017年4月に発表した2020中期経営計画では、2021年3月期に過去最高の営業キャッシュ・フローを達成するという目標を掲げています。

設備投資額・減価償却費

設備投資額 **↑43.7%** 減価償却費 **↑2.3%**  
**860**億円 **382**億円  
(前期比**261**億円増) (前期比**8**億円増)



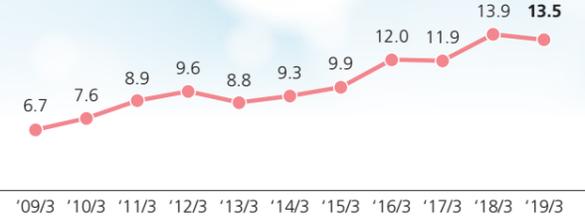
設備投資額は、新規投資の増加などにより増加傾向にあり、減価償却費は、東京ディズニーシー開業時の投資に関する償却が一巡したことで減少してきました。

女性管理職比率

女性管理職比率 **↓0.4**ポイント  
**13.5%**

S

(単位: %)



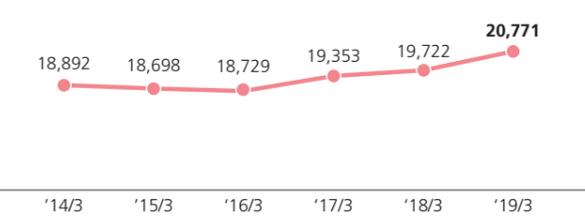
2022年3月期に管理職に占める女性従業員の割合を15%以上にすることを目標に掲げ、研修教育の充実化を推進するほか、育児や介護などでキャリアが中断しないように両立を支援する制度を整備しています。

準社員数の推移

準社員数の推移 **↑1,049**名  
**20,771**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。

CO<sub>2</sub>排出量(原単位)\*1

CO<sub>2</sub>排出量 **↑1.3%**  
**0.162**t/m<sup>2</sup>  
(前期比**0.002**t/m<sup>2</sup>増)

E

(単位: t/m<sup>2</sup>)



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 **→0.0**ポイント  
**75.0%**

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75%に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  
**11,771**枚

上司が、すば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ヶ月間)  
**461,180**枚

キャスト同士が、仲間のすば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=CO<sub>2</sub>排出総量(t)/建物延床面積(m<sup>2</sup>)

\*2 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。

各セグメントの事業概況・2019年3月期実績

テーマパーク事業

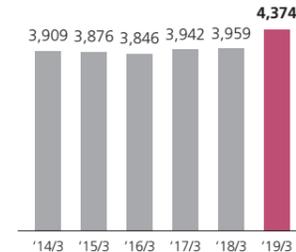


- テーマパーク事業に含まれる主な施設は、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーです。
- 東京ディズニーランドは1983年4月に、東京ディズニーシーは2001年9月にオープンし、両テーマパーク合計の入園者数は累計で7億人を超えています。
- 国内の遊園地・レジャーランド市場における東京ディズニーランドと東京ディズニーシーのシェアは約5割\*1です。
- テーマパーク事業の売上高は、主にアトラクション・ショー収入\*2、商品販売収入\*3、飲食販売収入\*4の3つに大別されます。

\*1 出所:「レジャー白書2018」(2018年8月/公益財団法人日本生産性本部)  
 \*2 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。  
 \*3 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。  
 \*4 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。

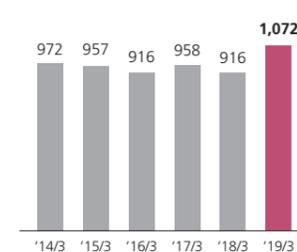
売上高

4,374億円  
(前期比10.5%増)

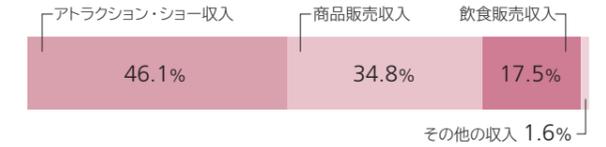


営業利益

1,072億円  
(前期比17.1%増)



売上高内訳



業績ハイライト

年間を通じて開催した東京ディズニーリゾート35周年イベントが好調だったことにより、入園者数は3,256万人(前期比8.2%増)、ゲスト1人当たり売上高は11,815円(同1.7%増)と過去最高となる4,374億円(同10.5%増)となりました。営業利益は、労働時間の増加による準社員人件費の増加や東京ディズニーリゾート35周年イベント関連費用の増加などによる諸経費の増加があったものの、売上高が増加したことにより、1,072億円(同17.1%増)となりました。

ホテル事業

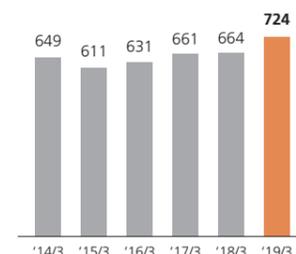


- ホテル事業に含まれる主な施設は、ディズニーホテルとブライトンホテルズです。
- ディズニーホテルには東京ディズニーランドホテル(2008年7月オープン)、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ(2001年9月オープン)、ディズニーアンパサダーホテル(2000年7月オープン)、新浦安に位置する東京ディズニーセレブレーションホテル\*1(2016年6月オープン)の4つのホテルが含まれます。
- ブライトンホテルズには京都ブライトンホテル、浦安ブライトンホテル東京ベイなど3つ\*2のホテルが含まれます(2013年3月に株式会社ブライトンコーポレーションの全株式を取得)。

\*1 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。  
 \*2 2018年9月末をもってホテルブライトンシティ京都山科は営業を終了しました。

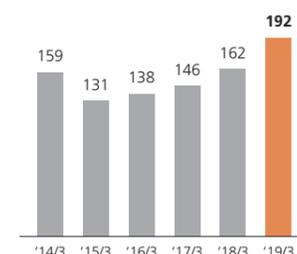
売上高

724億円  
(前期比9.0%増)



営業利益

192億円  
(前期比17.9%増)



売上高内訳



業績ハイライト

東京ディズニーリゾート35周年イベントによるテーマパーク入園者数の増加に伴い、宿泊収入が増加したことから、売上高は724億円(前期比9.0%増)となりました。営業利益は、人件費や諸経費が増加したものの、売上高が増加したことなどから、192億円(同17.9%増)となりました。

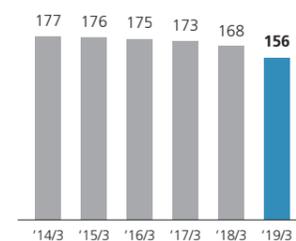
その他の事業



- 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。

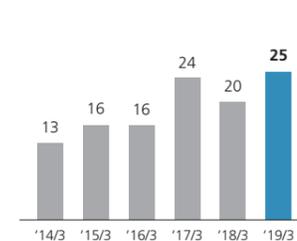
売上高

156億円  
(前期比6.9%減)



営業利益

25億円  
(前期比22.0%増)



売上高内訳



業績ハイライト

イクスピアリ事業にて直営飲食店舗を売却したことなどにより、売上高は156億円(前期比6.9%減)となりました。営業利益は、諸経費の減少などにより、25億円(同22.0%増)となりました。

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。

# 長期持続的な成長を目指して



代表取締役社長(兼)COO  
上西 京一郎

## Q1

2019年3月期に過去最高の入園者数を達成できた要因を教えてください。

2019年3月期の入園者数は、期初では3,100万人を見込んでいましたが、想定を大きく上回る3,256万人のゲストの皆さまに来園いただき、過去最高を更新することができました。

その大きな要因としては、年間を通して実施したアニバーサリーイベント「東京ディズニーリゾート35周年“Happiest Celebration!”」が好評だったことがあげられます。

また、新たに導入した新規デイトタイムパレード「ドリーミング・アップ!」や、新しいナイトタイムスペクタキュラー「Celebrate! Tokyo Disneyland」、アトラクション「イツ・ア・スモールワールド」のリニューアルなど、さまざまな新規コンテンツに加え、季節ごとに実施している一部のスペシャルイベントのテーマを一新するなど、両パークの体験価値向上に力を注いだことが奏功したと考えています。

財務面においても、テーマパーク入園者数が過去最高となったことなどから、売上高・営業利益・経常利益・親会社株主に帰属する当期純利益のいずれも過去最高となりました。

このように多くのゲストをお迎えした状況でも、ゲストの満足度は例年同様高いレベルを維持することができ、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」に対して着実な進捗を実感するとともに、テーマパークのさらなる成長に向けて大きな自信を得た一年となりました。



ドリーミング・アップ! (東京ディズニーランド)



Celebrate! Tokyo Disneyland (東京ディズニーランド)



イツ・ア・スモールワールド (東京ディズニーランド)

### ● 年間入園者数の推移(万人)



## Q2 東京ディズニーシーの大型アトラクション「ソアリン：ファンタスティック・フライト」の魅力を教えてください。

2020中期経営計画期間中に2つの大規模開発を計画しています。そのうちの1つである「ソアリン：ファンタスティック・フライト」が本年7月、東京ディズニーシーにオープンしました。

海外のディズニーテーマパークでも人気が高い「ソアリン」は、そのままで十分魅力的なアトラクションですが、さらにその魅力を高めるべく、世界各国をめぐる映像の中に東京ディズニー

オリジナルのシーンを加えました。また、東京ディズニーシーのためだけに創られたバックグラウンドストーリーや、メディテレーニアンハーバーのテーマに合わせたオリジナルのデザインなど、初めての方はもちろん、海外のディズニーテーマパークで既に「ソアリン」を体験したことがある方にも新鮮な体験を提供できる、世界中でここにしかないアトラクションになったと考えています。

### 「ソアリン：ファンタスティック・フライト」の概要

パーク	東京ディズニーシー
内容	大型アトラクション 「ソアリン：ファンタスティック・フライト」
導入時期／投資額	2019年7月23日／約180億円



外観



内観

### 効果

- 新鮮さ**
  - 海外ディズニーテーマパークで高い人気を誇る「ソアリン」に東京ディズニーオリジナルのシーンを加えて導入
- 快適さ**
  - アトラクション体験人数の増加
  - パーク内のゲスト滞留バランスの改善

## Q3 「ソアリン：ファンタスティック・フライト」の導入効果については、どのように考えていますか。

「ソアリン：ファンタスティック・フライト」は、ライドに乗って大空を舞いながら世界中の名所や大自然をめぐることができるアトラクションです。ゲストの皆さまには、魅力あふれるアトラクション体験を通じて“新鮮さ”を提供できるものと確信しています。

また、このアトラクションの導入により、ゲスト滞留バランスの分散化を促進できると考えています。これまでは、東京ディズニーシーに来園されたゲストの多くは、入園後に「トイ・ス

トーリー・マニア!」や「タワー・オブ・テラー」など、メインエントランスから向かって左側にあるアトラクションに向かい、そのまま時計回りにテーマパークを楽しむ傾向がありました。ゲストが同じエリアに集中することで、実際の入園者数以上の混雑感を与えてしまいましたが、「ソアリン：ファンタスティック・フライト」をメインエントランスから向かって右側に導入したことで、ゲストの動きを分散化できると見込んでいます。

このように、「ソアリン：ファンタスティック・フライト」の導入

は、ゲストの体験価値を高めるだけでなく、滞留バランスの改善においても一定の効果が見込めるなど、2020中期経営計画で

掲げた“新鮮さ”と“快適さ”の2つを同時に実現できる投資であると考えています。

### ゲスト滞留バランスの改善



## Q4 アトラクションの導入以外ではどのようなハードの取り組みが進んでいるのでしょうか。

ITの活用も順調に進捗しています。テーマパークをより快適にお楽しみいただくことを目的に、2018年7月に導入した「東京ディズニーリゾート・アプリ」は、多くのゲストからご好評いただいています。特にアトラクションやレストランなどの待ち時間をアプリ上で見られる「デジタルガイドマップ」は、ゲストから「効率的にテーマパークを回れるようになった」と賛辞を頂戴しています。また、このアプリに新たな機能として導入した「東京ディズニーリゾート ショッピング」ではこれまでテーマパークの中でしか買えなかったグッズも、ご入園いただいた日の23時30分までであればアプリ上で購入できるようになりました。

さらに、本年7月からは東京ディズニーリゾート・アプリ上でディズニー・ファストパス®も取得できるようになり、ファストパス発券機まで移動していた時間をお食事やショッピングなどに充てられるようになりました。

これらのITの活用は、業務の効率化という効果も見込んでいます。例えば、「東京ディズニーリゾート ショッピング」により店舗での販売業務が軽減されれば、キャストは商品をお探しのゲストをご案内するなど、ホスピタリティの向上を図ることができると考えています。

この先も、キャストにしか生み出せない価値（＝ホスピタリティ）と、ITの活用により省力化できる作業に区別し、オペレーションのさらなる効率化を推進していきます。それによって生まれた時間を、よりゲストとのコミュニケーションやサービスに充ててもらうことで、東京ディズニーリゾートのさらなる進化につながると考えています。

引き続き、ゲストの利便性向上とゲストサービスの向上に向けてITの活用を推進していく予定です。

### ITの活用

2018年7月	公式アプリ「東京ディズニーリゾート・アプリ」のリリース
2018年11月	電子マネーでの決済対応を開始
2019年7月	「東京ディズニーリゾート・アプリ」でのファストパス提供開始

### 東京ディズニーリゾート・アプリ



そのほか、ディズニーeチケット、ショー抽選やレストランの事前受付機能をアプリに集約



# Q5

## 海外ゲストの数も順調に伸びているようですが、海外ゲストのマーケティング戦略を教えてください。

これまで海外ゲストに対する施策は、マーケティング活動を活発に行うよりも、まずは来園いただいた海外ゲストに満足していただける体験を提供できるよう、受入体制の整備に注力してきました。

外国語への対応にあたっては、すべてのキャストに言語教育をするのではなく、さまざまなツールを活用し、実施しています。例えば、ガイドマップやウェブサイトの多言語化に加え、キャストと海外ゲストがコミュニケーションを取りやすくするための指さしコミュニケーション文例集を導入しました。また、海外ゲストにも東京ディズニーリゾートならではのホスピタリティを提供できるよう、キャストに向けて海外の文化に対する理解を深め、積極的なサービスを促進するための研修なども導入しています。

海外ゲストの受入体制の整備は2020年3月期も継続しています。東京ディズニーランドのメインエントランスのリニューアルでは、海外ゲストもスムーズにパークチケットを購入できるよう、多言語に対応する自動券売機を導入する予定です。

また、インターネット環境がない海外ゲストの不安を解消するべく、メインエントランス付近にWi-Fi環境も整備しました。

このように受入体制の整備が順調に進捗しているため、マーケティング活動も徐々に進めており、2020年3月期は販売チャネルの拡大などを行う予定です。海外ゲストも将来的な成長機会と捉え、引き続き受入体制の整備とマーケティング活動の拡充に努めていきます。

→ P24 Focus参照



指さしコミュニケーション文例集

テーマパーク全体のオペレーション力やホスピタリティをさらに高めることで、今まで以上にゲストの皆さまに楽しい時間をお過ごしいただけるよう目指していきます。

→ P32 ESG Focus参照

### 「ソフト（人財力）の強化」に向けた取り組み

「働きやすい」環境の推進	職種／時間帯の偏りを是正	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用マーケティング手法の変更</li> <li>職種調整給／時間帯手当の変更</li> <li>遠方在住者への住宅支援施策の導入</li> <li>採用システムの強化</li> </ul>
	働き方の変化への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>スケジュール管理システムによる勤務形態の多様化への対応</li> <li>新たな社員区分「テーマパークオペレーション社員」の導入を決定</li> </ul>
「成長を実感できる」施策	ホスピタリティの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>全従業員に対して新たなサービス研修を実施</li> <li>東京ディズニーリゾート35周年イベントを機に、キャストがホスピタリティをさらに発揮できる環境を整備</li> </ul>
	キャリア支援の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャストのキャリア形成を支援する「OLCキャリアアカレッジ」開校とプログラムの拡充</li> </ul>

注：赤字は2019年3月期に取り組みを進めたもの

# Q6

## 「ソフト（人財力）の強化」に向けてはどのような進捗がありましたか。

2020中期経営計画の戦略として、ソフト面では、「働きやすい」環境を整備し、「成長を実感できる」施策を実施することでオペレーション力とホスピタリティの向上を目指しています。

2019年3月期は東京ディズニーリゾート35周年を機にホスピタリティの在り方を再検討する一つの転機となった年でもあります。これまでは、すべてのゲストに均一にサービスをする事をキャストに求めていましたが、現在は「ゲストの状況に応じた、より自発的なサービス」をすることを目指し、マインドを変えるための研修や認定制度などを導入しました。35周年イベント

が好調だったことにより多くのゲストをお迎えする日もありましたが、キャストへの賛辞を数多く頂戴し、満足度も高いレベルを維持することができました。

また、「働きやすい」環境の推進を目的とした制度の導入も進んでいます。2020中期経営計画、そしてさらにその先を見据え、本年2月には新たな雇用区分「テーマパークオペレーション社員」の導入を発表しました。この制度はテーマパークオペレーション業務に特化した新たな雇用区分で、高いホスピタリティを有するキャストに働き続けてもらうことを目的としています。

# Q7

## 2020年3月期は2020中期経営計画の3年目となりますが、意気込みを教えてください。

2020年3月期はさらなる成長を実現するための事業基盤の強化において重要な一年となります。東京ディズニーシーでは、「ソアリン：ファンタスティック・フライト」の導入をはじめ、2019年7月にハンガーステージでディズニーキャラクターたちが出演する新たなショー「ソング・オブ・ミラージュ」をスタートさせました。東京ディズニーランドでは、夏のイベントテーマを一新し「ドナルドのホット・ジャングル・サマー」を開催し、6年ぶりとなるシンデレラ城前での夜のステージショーを公演しています。そのほかにも、季節感あふれるスペシャルイベントを通じて2020年3月期も多くの“新鮮さ”を高めるコンテンツを導入していきます。

また、「快適さ」の強化に向けた取り組みも順調に進捗しており、東京ディズニーランドでは5月にメインエントランス西側がリニューアルオープンしました。このリニューアルでは最新の

顔認証システムや自動券売機の導入に加えゲートの形状を変更することなどにより、ゲストの入園までにかかる時間を短縮できる見込みです。また、新しい立体駐車場も7月から稼働を開始しており、メインエントランスにより近い駐車スペースが増加しました。このように、利用者が多いサービス施設のリニューアルが進んでいます。

2019年3月期は、過去最高となる入園者数と営業キャッシュ・フローを達成しましたが、私たちは2020中期経営計画の目標を変えることなく、引き続き2021年3月期には過去最高の入園者数と営業キャッシュ・フローの達成を目指します。そのためにも、現在予定している新規コンテンツや2020年春の東京ディズニーランド大規模開発のオープンに向け、役職員一丸となって取り組んでいきます。

## Q8 大規模投資計画が数多く控えていますが、今後の投資額の推移を教えてください。

2019年7月23日にオープンした「ソアリン：ファンタスティック・フライト」だけでなく、2020年春の大型アトラクション「美女と野獣“魔法のものがたり”」を含む東京ディズニーランド大規模開発、2022年3月期には『トイ・ストーリー』シリーズをテーマとした新たなディズニーホテル、そして2023年3月期には、東京ディズニーシーの新テーマポート「ファンタジースプリングス」がオープンする予定です。

これらのプロジェクトが重なる2020年3月期は1,676億円の投資を見込んでいます。また、テーマパークの更新改良費についても、従前の300億円レベルから500億円レベルへと引き上がっているため、2021年3月期以降も数年にわたって年間1,000億円から1,500億円程度の投資が続くと試算しています。

このように、これまでにならぬレベルでの投資が続きますが、スピード感をもってさらなる企業価値の向上を目指していきますので、引き続き進化を遂げる東京ディズニーリゾートとOLCグループの成長にぜひご期待ください。



2023年3月期までの大規模開発一覧

## Q9 労働力不足を外部環境の課題としてあげる企業もありますが、OLCグループの考え方や対策を教えてください。

2019年3月期末時点での在籍キャスト数は過去最高の水準を維持しており、足もとでキャストが大きく不足しているとは考えていません。しかし、これからの『トイ・ストーリー』シリーズをテーマとした新ディズニーホテルや「ファンタジースプリングス」などの開業を踏まえると、OLCグループにおいても決して楽観視できる状況ではないことは明らかです。

東京ディズニーリゾートの成長には、継続的なハードの導入と、ソフトの力を高め続けることの両方が必要不可欠です。つまり、どれほど魅力的なアトラクションを作ったとしても、ホスピタリティの高いキャストがいなければ東京ディズニーリゾート

の成長は見込めないということです。

今後、国際的なイベントが続く日本国内においては、高いホスピタリティを有する人財の奪い合いは避けられないと考え、OLCグループでは2020中期経営計画において先手を打って対応してきました。

賃金制度の改定はもちろんのこと、キャストひとりひとりの成長を支援し、モチベーション高く働いてもらうためにさまざまな取り組みや制度の拡充を進めています。

引き続き、長期持続的な事業の成長を見据えた人財確保に取り組んでいきます。

## Q10 ESGへの取り組みに関してはどう考えていますか。

ESGへの取り組みはOLCグループの長期持続的な事業展開を考えるうえでも重要であると考えています。

これまでもOLCグループは「夢・感動・喜び・やすらぎ」の提供という企業使命のもと、「心豊かな社会、夢あふれる未来」の実現に向けた活動に取り組んできました。テーマパーク事業は多くのエネルギーや人財を必要とするビジネスであり、長期持続的な事業活動を実現するためには、ESGの基本理念と同様に環境・社会・企業統治に配慮した経営をしていく

ことが重要です。これまでも環境負荷の低減に向け、エネルギー・マネジメント・システムの構築や下水処理施設の導入、従業員満足度の向上に向けた施策など、さまざまな取り組みを行ってきました。

OLCグループの企業使命はESGを重要視する考え方に通ずるところが多くあり、今後もESGの視点を重視しながら長期持続的な成長を図っていく所存です。

→ P11、P30~47参照

## Q11 株主・投資家の皆さまへのメッセージをお願いします。

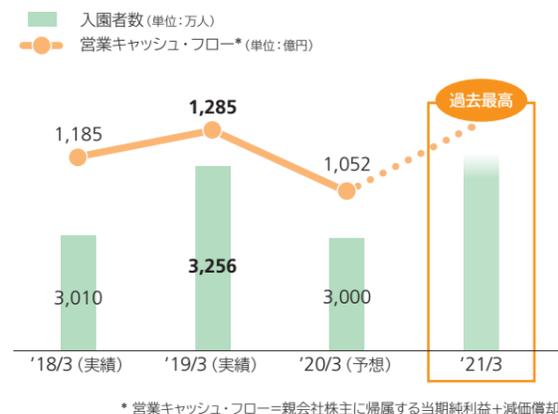
冒頭でもお伝えしたとおり、2019年3月期は過去最高となる入園者をお迎えし、売上高・各利益においても過去最高の実績となりました。これもひとえに株主・投資家の皆さまのご支援の賜物と心より感謝申し上げます。

2021年3月期までの2020中期経営計画は折り返しの時期を迎えました。引き続き長期持続的な成長に向けた事業基

盤の強化を着実に実行していきます。また、最終年度となる2021年3月期においては、過去最高の業績となった2019年3月期をさらに上回り、入園者数と営業キャッシュ・フローともに過去最高の結果を目指していきます。

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、より一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

### 2020中期経営計画の目標





## 連続する大規模開発を支える 財務基盤の強化

2019年4月1日をもちまして、再び経理担当役員に就任しました。2019年3月期は、2020中期経営計画の2年目を終え、過去最高となる3,256万人の入園者数と1,285億円の営業キャッシュ・フローを達成しました。創出するキャッシュを充当することで、本中期経営計画の着実な実行と、今後本格化する大規模な成長投資の完遂が可能となります。OLCグループはこれからも「永遠に完成しない東京ディズニーリゾート」の価値向上を目指し、財務基盤を強化して長期持続的な成長を実現していきます。

取締役常務執行役員 経理部担当 **横田 明宜**



### ■ キャッシュ創出力と大規模開発を可能にする財務基盤の強化

2019年3月期の営業キャッシュ・フローは、東京ディズニーリゾート35周年イベントの好調などにより、期初予想の1,181億円を大幅に上回る過去最高の1,285億円となり、2020中期経営計画の戦略を実行した成果の表れであると捉えています。2020年3月期は一時的に営業キャッシュ・フローが減少する見込みですが、2021年3月期に「過去最高の営業キャッシュ・フローを達成する」という目標に変わりはありません。

本年7月に「ソアリン：ファンタスティック・フライト」がオープンしましたが、今後も大規模な投資が続きます。2020年春オープン予定の「東京ディズニーランド大規模開発」が完成間近であることに加え、2022年3月期オープン予定の『トイ・ストーリー』シリーズをテーマとする新ディズニーホテルや2023年3月期にオープンする東京ディズニーシーの新テーマポート「ファンタジースプリングス」の工事も本格化することなどにより、2020年3月期の設備投資額は1,676億円を見込んでいます。大規模な投資計画が続くことから、今後の数年間は、成長投資と更新改良投資を合わせて1,000億円から1,500億円程度となる計画です。

OLCグループの事業は、長期的な視野で戦略を立てる必要があります。ゲストに高い満足度を伴ったテーマパーク体験を提供することで繰り返し来園いただき、年間3,000万人レベルの入園者数と高水準の営業キャッシュ・フローを達成してきました。創出されたキャッシュを成長投資に充当することでゲストにオンリーワンのテーマパーク体験を提供し続けることができます。「テーマパーク価値の向上」と「キャッシュの創出」とい

うサイクルを回すことで、長きにわたって愛されるテーマパークとして36年間成長してきました。これまで積極的な投資姿勢を取ることができたのも、潤沢なキャッシュ創出力と強固な財務基盤によるものと考えています。

また、リスクへの備えも重要です。2019年2月に、「地震リスク対応型コミットメント期間付タームローン」の再設定をしましたが、本スキームの導入目的は、有事の際にも速やかにテーマパークの営業を再開できるように人件費などの運転資金を確保し、投資の継続を可能とすることです。テーマパーク入園者数が3,000万人レベルに成長してきたことや、2020中期経営計画の着実な実行などにより必要な資金が増加したことから、再設定に踏み切ることとなり、流動的な資金として1,500億円までの調達を可能としました。本スキームに加え、社債償還資金として総額500億円の社債を発行しました。償還予定の社債は有事発生時に未着手の設備投資を滞りなく実行する資金として発行し、現在はプールしていますが、償還後も引き続き当該資金を確保するために必要と判断しました。

このように、独自のスキームによるリスクへの万全な備えと、調達コストの低い社債の発行による財務基盤の着実な強化を同時に進めることで、意思決定を迅速に行う足場を固めることができています。この安定した財務基盤こそが、これまでの大規模投資への果敢な意思決定を下支えし、今後もテーマパーク体験価値の向上を実現させる投資を可能とします。このような財務基盤の強化は、東京ディズニーリゾートの長期持続的な成長に欠かせません。

### ■ 財務方針と株主還元の拡充

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。「創出した営業キャッシュ・フローは成長投資に充当し、企業価値の向上を目指す」という財務方針のもと、テーマパーク体験価値を上げ、企業価値を向上させてきました。結果として、高水準の株主総利回りを実現しています。もちろん、配当による直接的な株主の皆さまへの還元も重

要視しており、「安定的な配当を目指す」という考えのもと、2019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42円としました。2020年3月期はさらに2円増配となる44円を予定しています。今後も、さまざまな内外環境を勘案しながら、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っていきます。



### ■ 株主・投資家の皆さまと積極的な対話を続ける

企業を取り巻く外部環境の変化としては、昨年のコーポレートガバナンス・コードの改訂や、企業内容等の開示に関する内閣府令の改正による有価証券報告書の開示内容の変更がありました。一方で、内部環境に目を向けると複数の大規模開発が進行しています。このような内外環境の変化に伴い、株主・投資家の皆さまとの対話の重要性が増していることを実感しています。

こうした対話の重要性の高まりに応え、これまで以上に積極的なIR活動に取り組んでいきます。年間の活動としては、4月に行う決算説明会や6月の株主総会、決算発表後に行う投資家訪問や海外ロードショーの実施、国内外でのコンファレンスへの参加などで、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たいと考えています。これらの活動に加え、

OLCグループ主催の施設見学会など、東京ディズニーリゾートの価値を体感していただける機会の提供にも努めていきます。加えて、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IR説明会を行っています。テーマパークの運営に携わる従業員にも皆さまの声が直接届く体制を構築することで、役職員一丸となって期待を超える事業成長を実現していく所存です。

経理担当役員に再度就任したことで、株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得られたご意見を社内へ伝える重責を、改めて実感しています。いただいたご意見を経営判断に活かしながら、OLCグループの長期持続的な企業価値向上を実現していきます。

#### ■ 株主総利回り

	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'19/3
TSR (%)	232.6	204.8	165.4	280.6	325.1
時価総額 (百万円)	3,307,762	2,898,611	2,321,434	3,951,494	4,571,585
配当総額 (百万円)	10,844	11,666	11,611	13,173	13,134
最高株価 (円) *1	9,890*2	9,540	8,049	11,330	12,735
最低株価 (円) *1	9,050*2	5,880	5,823	6,303	9,976

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

\*2 2015年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行いました。2015年3月期の株価は、期首に当該株式分割が行われたと仮定し、権利落ち後の最高・最低株価を示しています。



## テーマパークのマーケティングと海外ゲスト集客戦略

執行役員 マーケティング本部長 霜田 朝之



### Q1 東京ディズニーリゾートのマーケティングにおいて何が重要であると考えていますか。

東京ディズニーリゾートにおけるマーケティング本部の役割とは、「他部門と協力し、ゲストの皆さまに来園していただくための道を作ること」であると思っています。

私は、本年4月にマーケティング本部長に着任しました。自身の経歴を振り返ると、入社当初にアトラクション運営部に配属され、テーマパークのオペレーションにおける

チームワークの大切さや仲間の絆を実感しました。その後は事業戦略部や経理部など、事業全体を俯瞰して把握することができるような部門に従事してきました。これらの経験から、東京ディズニーリゾートを創り上げるためには、有機的にOLCグループの組織同士がつながり、協力していく必要があると考えています。これはマーケティングに

おいても同様です。マーケティング本部の使命は集客および営業キャッシュ・フローの最大化ですが、その遂行のためにはテーマパーク体験価値を現場のオペレーション部門を含む他部門とともに創造し、伝えていくことが必要不可欠です。

OLCグループ全体を巻き込み、ゲストへの価値提供に努めていくことが重要だと考えています。

### Q2 1983年の開園から継続して成長してきた東京ディズニーリゾートの集客力について、どのように分析していますか。

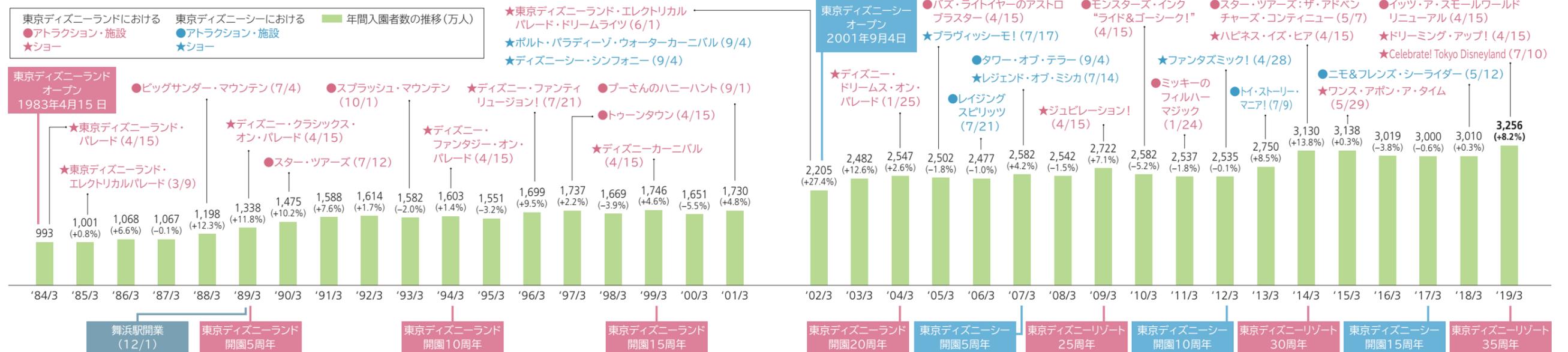
2019年3月期は、東京ディズニーリゾート35周年イベントを通年で開催していたことなどから、入園者数が過去最高の3,256万人となり、想定を大きく超える集客を達成することができました。過去を振り返ってみても、周年イベントを開催する度に、「周年だから久しぶりに行ってみようかな」と思ってくれる方々に来園いただけることで、少しずつ集客レベルを向上させてきました。

周年イベントだけが集客の成長ドライバーではありません。ゲストの地域別比率を見ると、国内から来園されるゲスト

が約90%となっており、そのほとんどがリピーターゲスト\*の方です。繰り返し来園して下さるゲストの皆さまにも楽しんでもらえるよう、新規のイベントやアトラクション、施設などに継続的な追加投資をしてきたことなどにより東京ディズニーリゾートの体験価値を高めてきたこと、そしてその魅力を絶えず全国の皆さまにお伝えしてきたことの積み重ねが今日の東京ディズニーリゾートの集客力を支えていると考えています。

\*生涯で一度でも東京ディズニーランド、東京ディズニーシーに来園したことがあるゲスト

### 年間入園者数と主な新規アトラクション導入などの推移





一方で、少子高齢化の進行や労働人口の減少などは集客におけるリスクとなると見えています。長期的には国内市場の縮小が予想されているため、中長期的なファンの育成に向けた取り組みが必要です。東京ディズニーリゾートが「ファミリーエンターテインメント」であることは不変であり、幼少期からご家族で来園していただくことで東京ディズニーリゾートのファンになっていただき、各年代で繰り返し来園いただくことで親しみを覚えていただくことが重要です。したがって、新規のイベントやアトラクション、施設などの開発の際には「家族で楽しめる」という要素も非常に重

要視しており、マーケティングのコミュニケーションにおいても、ファミリーで楽しめるテーマリゾートであるという点が分かりやすく伝わるようにメッセージを発信しています。

■地域別来園者比率

年間入園者数 **3,256**万人  
(2019年3月期実績)

- 海外 9.6%
- 地方 29.6%
- 首都圏 60.8%



**Q3** 海外ゲストは増加傾向にあります、集客増加の機会として捉えているのでしょうか。

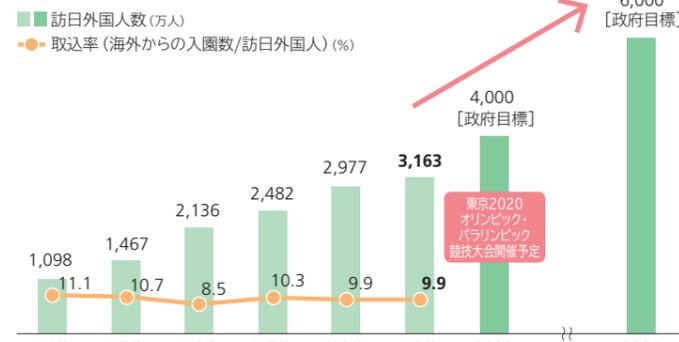
現時点では、訪日外国人の増加を機会と捉えつつ、訪日外国人全体の約10%を安定的に取り込んでいます。結果として、近年の訪日外国人の増加に伴い、東京ディズニーリゾートを訪れる海外ゲストの数は増加してきています。ゲスト全体に占める割合という視点でも、2014年3月期から2019年3月期までの間で、3.9%から9.6%まで増加しています。このような現状を鑑みて2020中期経営計画

では受入体制の整備に取り組んできました。この2年間でも、ガイドマップなどのツールの多言語化やキャストが非言語でコミュニケーションをとれるようにした指さしコミュニケーション文例集の改善などができました。

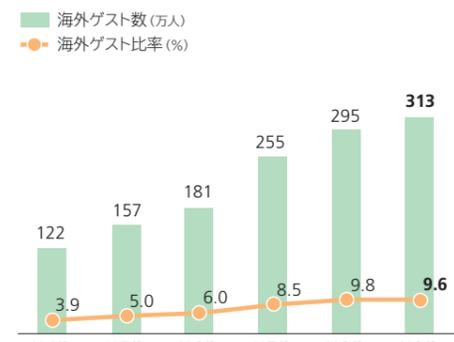
多言語ガイドマップ



■訪日外国人数とその取込率の推移



■入園者数に占める海外ゲスト数と比率



受入体制	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャストコミュニケーションツール、園内情報ツールを改良</li> <li>・海外の文化を理解するためのキャスト研修を導入</li> </ul>
集客活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各国の特性に合わせたマーケティング活動を実施</li> <li>・販売チャネルの拡充</li> </ul>

また、2020年3月期からは海外ゲストの文化的背景を理解することで対応力を向上させる講座の展開を予定するなど、足もとでもさまざまな取り組みを行っています。

2020中期経営計画における海外ゲスト向けの戦略は、訪日外国人の増加という外部環境を踏まえつつ、着実な取り組みを実行していく、というものです。2018年の訪日外国人は3,119万人(2018年1月 日本政府観光局発表)となっており、政府は2020年の目標を4,000万人、2030年を6,000万人と設定しています。このような状況は集客の追い風となる可能性が高いと見えています。

**Q4** ラグビーワールドカップ2019や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会などは集客増に寄与すると考えていますか。

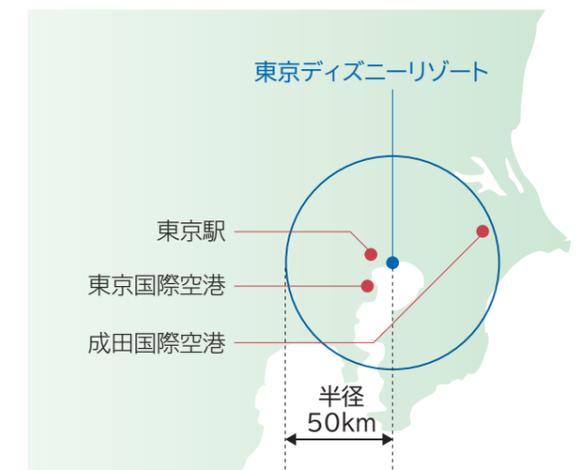
これまでお話したような外部環境を踏まえると、ラグビーワールドカップ2019や東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会のような国際的スポーツイベントなどは注目していますが、イベント自体が主目的で訪日されるため、直接的に集客増に結び付くものではないと、影響度合いは慎重に見ています。ただし、東京ディズニーリゾートの強みの一つでもある「都心から近い立地」を踏まえると、ご来園いただける方もいらっしゃるのではないかと期待しています。

このような国際的なイベントの効果は短期的な効果よりも、中長期的に訪日外国人の増加につながる可能性が考えられます。世界中が注目するイベントが日本で開催されることから、国自体に対する認知度や興味・関心が高まることにより訪日外国人が増加し、中長期的に東京ディズニーリゾートの海外ゲスト集客にプラスの影響となる可能性があると考えています。

私たちが今回の機会を活かす取り組みとしては主目的が異なる方々にも選択肢の一つとして認知してもらうことであり、来園を検討した際に実際にチケットをご購入いただける環境を整備することです。例えば、ラグビーワールドカップ2019に向けては、特に欧州・オセアニアなどのラグビー人気の高い国々からの訪日者数の増加が予想される

ただし、訪日外国人の全体数が増える一方で、訪日目的の多様化や地方路線の拡充などにより地方観光への分散も進んでおり、東京へ立ち寄らない訪日外国人も増えつつあります。訪日外国人は増加傾向が続いているものの、国籍別の内訳や旅行者の目的は年々変化してきています。そういった外部環境の変化も注視しつつ、引き続き多くの方に東京ディズニーリゾートへの滞在を旅程に組み込んでいただけるような取り組みを進めていきます。

ため、そういった方々の導線上におけるチケット販売体制の構築やプロモーションの実施などにより、大会後も恒常的に集客につなげられるよう準備しています。東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会についても、上記と同様の考え方のもと検討しており、必要に応じて実施していきます。



東京ディズニーリゾートと主要な駅・空港との位置関係



海外ゲストは特定の地域ではなく世界中のさまざまな地域からお越しになっており、いずれの地域からの来園者数も増加傾向にあります。地理的にも近いアジアが最も大きな市場と捉えられますが、他の地域も伸びており、これまで以上に多様なゲストをお迎えしている状態にあります。文化や慣習、宗教面だけでなく、レジャーの楽しみ方にも多様性があるので、すべてのゲストが楽しめるパークになることで、集客力の向上につながると考えています。

また、滞在時間や消費動向については、国や地域によってさまざまな過ごし方があるため一般化はできませんが、総じて国内ゲストと大きな違いはありません。ただし、国内ゲストの皆さまは9割以上がリピーターであるため、東京ディズニーリゾート内でどのように行動すれば良いのか詳しい方が増えてきています。一方で、海外ゲストは初めて

来園される方も多いため、集客の段階から東京ディズニーリゾートでこういった楽しみ方があるのか、事前に周知できるようなプロモーション方法も非常に重要であると考えています。



東京ディズニーリゾート・オンライン予約・購入サイト

### Q5 海外ゲストに対するマーケティング戦略について教えてください。

近年、多数の国や地域から海外ゲストが来園して下さるようになったこともあり、国や地域別に市場の成熟度合いに差があることが分かってきました。各国や地域の人々が持つ日本に関する知識や「ディズニー」というコンテンツへの親和性、東京ディズニーリゾートの認知度には差があります。どのようなマーケティングがその土地の人々の心に響くのか、どうしたら「東京ディズニーリゾートに行きたい」と思ってもらえるか、が重要で、東アジア・東南アジアを中心に、各国の海外ゲストの特徴に合わせたマーケティング戦略の構築、現地プロモーション活動を展開しています。

例えば、台湾からは、近年の訪日外国人の増加が始まる以前から、多くのゲストにお越しいただいています。地理的に近いことに加え、東京ディズニーリゾートをご存知の方も多いため、日本国内の宿泊圏に対するプロモーションに近い手法を取っています。昨年は台北市のランタンフェスティバルに参加し、リゾートクルーザーの展示やパレードを実施しました。キャラクターやダンサーが現

地に赴き、東京ディズニーリゾート35周年イベントの音楽に合わせてパレードを実施することで、「実際に東京ディズニーリゾートに行ってみよう！」という気持ちの醸成を試み、多数の現地メディアに取り上げられ大きな反響をいただきました。

また、現地でのプロモーションだけでなく、近年は訪日中に訪問先を検討する外国人の方向けのプロモーションにも力を入れています。訪日ゲストの導線上である空港・観光案内所での広告出稿やチケット販売などを行うことで、訪日外国人の方が東京ディズニーリゾートを自然に認知できるような環境を整えています。



台湾台北市ランタンフェスティバルに参加

今後、海外ゲストに向けたマーケティングにおいては、オンライン上での販売体制の構築、プロモーション強化が重要になっていくと考えています。以前は店頭での団体旅行手配がメインであったアジア地域において、近年オンライン・トラベル・エージェント（以下、OTA）による旅行の個別手配が一般化してきています。加えて、訪日外国人数が増加している欧州や北米、オセアニアに目を向けると、既に多くの旅行者がOTAを利用して旅行を計画しています。そのような人々に選択肢の一つとして認知してもらうためにも、今後OTAとの連携が重要となると考えています。

また、テーマパークにおける受入体制の整備についても

引き続き力を入れていきます。国や文化にもよるので一概に言うことはできませんが、日本人に比べ外国人旅行者は口コミを重要視する傾向があります。近年は日本以上にソーシャルメディアが発達している国も多く、来園されたゲストの投稿が周囲へ波及する力も軽視できないと考えています。そういった傾向を踏まえると、やはり私たちが提供しているテーマパークでの体験が非常に重要な集客要素の一つでもあると考えられます。これまでの取り組みで改善できている点もありますが、これまで以上に海外ゲストに高い満足度を伴ったテーマパーク体験を提供できるよう、マーケティング本部としてもテーマパークのオペレーション部門と連携し、取り組んでいきます。

### Q6 長期的な視点で見た時に、海外マーケティングは東京ディズニーリゾートの経営において、どのような役割を担うのでしょうか。

長期持続的な成長に向けては、国内・海外双方の集客基盤の強化が欠かせません。一方で、集客のみならず、収益の観点からも海外マーケティングは重要と考えています。近年、滞在型のパッケージ商品であるパッケージツアーを海外向けに販売しており、昨年を大きく上回る勢いで販売数が伸びてきています。今後は販売サイトの多言語化など、より多くの海外ゲストにとって選んでいただきやすい環境を作り、販売を促進していきます。

2023年3月期には新テーマポート「ファンタジースプリングス」の開業を予定していますが、それによってオンリーワンの体験を提供できるリゾートという存在はより強固なものになります。その時に向けて、国内外からお越しになるすべてのゲストにインパクトのある体験を提供し続けることが、収益力の維持・向上につながると考えています。

私たちは集客部門ですが、その使命はパーク運営に関わるさまざまな部門との協力・連携のもと達成できます。各オペレーション部門やCS

推進部と連携し海外ゲストのパーク体験価値を向上させていくこと（受入体制）、その体験価値を海外に向け発信し、多くの方にご覧いただくこと（集客）、この両輪をバランス良く強化していくことが、海外マーケティングが長期的に東京ディズニーリゾートの収益を支える役割を担っていくために必要不可欠であると考えています。





# 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、今日にいた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
<b>E</b> Environment	<p><b>かけがえのない地球環境への思いやり</b></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"> <li>気候変動への対策                     <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>削減 ・エネルギー使用の効率化</li> </ul> </li> <li>廃棄物削減                     <ul style="list-style-type: none"> <li>ごみ発生抑制 ・リサイクルへの取り組み</li> </ul> </li> <li>水資源の浄化処理とリサイクル</li> <li>化学物質の適正管理</li> <li>生物多様性への配慮</li> </ul>	7, 12, 13, 15
<b>S</b> Social	<p><b>新たな感動を創造する活力あふれる人財</b></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"> <li>人財教育・支援体系の整備</li> <li>企業風土と従業員満足</li> <li>仕事と生活の調和</li> <li>両立支援・女性活躍支援</li> <li>障がい者雇用</li> </ul>	5, 8
	<p><b>お客さまと社会にひろがるハピネス</b></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"> <li>お客さまと社会にハピネスを届ける</li> <li>多言語対応</li> <li>ノーマライゼーションの追求</li> <li>お客さまの声に学ぶ</li> </ul>	1, 3, 4, 10
<b>G</b> Governance	<p><b>未来をひらく子どもたちの笑顔</b></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生かし、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"> <li>子どもたちを育み、支える活動</li> <li>地域の子どものための職場体験学習・出張事業</li> <li>地域イベントへの協力</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 6
	<p><b>社会からの信頼につながる誠実さ</b></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"> <li>コーポレート・ガバナンス</li> <li>コンプライアンス</li> <li>人権への取り組み</li> <li>リスク管理と情報セキュリティ</li> <li>お取引先とのパートナーシップの構築</li> <li>安全・品質への取り組み</li> <li>警備・救護・防災</li> </ul>	10, 16

**社外からの評価**  
社会責任投資 (SRI)

**FTSE4Good**  
株式会社オリエンタルランドは2015年から、「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に選定されています。

**FTSE Blossom Japan**  
株式会社オリエンタルランドは2017年から、「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定されています。

**MSCI** 2019 Constituent MSCI ジャパン ESG セレクト・リーダーズ指数  
株式会社オリエンタルランドは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。

**MSCI** 2019 Constituent MSCI 日本株 女性活躍指数 (WIN)  
株式会社オリエンタルランドは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。

\* 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の独自の財産です。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。



## OLCグループの人財

### ゲストとキャストの 触れ合いでハピネスの 好循環を創り上げる

取締役常務執行役員 人事本部長 神原 里佳



**Q** 新たに取締役および人事本部長に就任した想いを聞かせてください。

人事本部長に就任する前は商品本部でキャストやゲストに近いところで仕事をしてきました。いつも感じていたことは、東京ディズニーリゾートにとって大切な価値は、人と人との触れ合いから生まれるということです。「人」はOLCグループにとって財産だと言えます。

これからも、すべての従業員が最高のパフォーマンスを発揮できるよう働く基盤づくりを推進するとともに、従業員の「働きがい」を追求することで高いホスピタリティを生み出せる人財を育み、期待を超える体験価値を創造し続けられる企業へと進化させていきたいと思っています。



**Q** 人財育成において大切にしたいことは何ですか。

東京ディズニーリゾート35周年を機に、「We Create Happiness」というスローガンのもと、ゲストと一緒にハピネスを創り上げる取り組みを強化してきました。ゲストの心に寄り添い、「目の前のゲストにいかにか喜んでもらえるか」をひとりひとりが自発的に考えて行動すること、また、その積極的な行動を認め、お互いに称え合うことを推進しました。キャストからは「こんなホスピタリティを提供したかった」「ゲストと一緒に感動して涙が出た」という声が聞かれました。ゲストからも「心温まる体験だった」など高い評価をいただいたことがキャストのさらなるモチベーションとなり、より一層のしあわせの好循環につながりました。

自ら価値を生み出せる人財の育成において大切なことは、チャレンジしたいと思える「場づくり」と、チャレンジしたことを称え合う風土だと、35周年の活動を通してあらためて実感しました。

**Q** 東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会の影響や少子高齢化により、人財の確保がさらに難しくなることが予想されます。どのような対策を考えていますか。

外部環境が大きく変化していくなか、OLCグループは東京ディズニーリゾートのさらなる成長に向けた大規模開発を控えた大切な時期を迎えています。そのような状況下で、期待を超える体験価値を創造し続けるために、人財面での基盤の強化、ならびにITなどを活用した業務の効率化、ゲストの利便性の向上を前提としたオペレーションの改善に取り組んでいます。

特に注力すべきは、高いホスピタリティを発揮できる人財の確保と育成に向けた取り組みです。多様な働き方を支援する雇用区分の見直しや「働きやすい」環境の整備、ひとりひとりが「成長を実感できる」育成面の強化、安心して働ける職場づくりなど、人財が活躍できる基盤強化への投資を続けていきます。すばらしい人財は、魅力的なハードと相まってゲストのハピネスを創造します。人財に対する投資こそが、顧客への価値創造、長期的な収益力の向上、そして、OLCグループの持続的な成長につながるものと考えています。



## テーマパークオペレーション社員の導入

### 新たな雇用区分 「テーマパークオペレーション社員」 の導入への想い

オリエンタルランドでは、長期持続的なテーマパークの成長に向けて、2020年3月期下期より「テーマパークオペレーション社員」の採用を開始します。

「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。「ファンタジースプリングス」が開業する2023年3月期までに、主にオリエンタルランドで勤務する準社員から3,000人から4,000人程度の採用を想定しています。

#### 「テーマパークオペレーション社員」の特徴（準社員との違い）

当社の雇用区分	テーマパークオペレーション社員	準社員
雇用形態	「正社員」	「パート・アルバイト」
勤務体系	フルタイムでの勤務	勤務日数・時間帯の選択が可能
担当職種	本所属となる主担当職種の他に、副担当職種で勤務することを想定	基本的に1つの職種を担当

人事本部  
キャストینگ部長  
瀧澤 雄一郎



この雇用区分が生まれたきっかけは、キャストからの声です。通常、キャストは1つの職種を担当しますが、研修などで他の職種や担当施設以外の仕事を経験したキャストは、ゲストサービスを高めるための気づきを多く得ていることがわかりました。

複数の職種を経験することでキャストがより広い視野を持ち、ゲストサービスの幅を広げられることは、キャスト自身の成長だけでなく、パークの成長、ひいてはゲストのハピネスにつながると確信しています。

「テーマパークオペレーション社員」を導入することで、キャストとしての働き方の選択肢を増やすとともに、ホスピタリティとオペレーションに長けたキャストが長期にわたり、より安心してテーマパークを舞台に活躍できる環境を整え、人財力の強化と安定的な雇用を実現していきたいと考えています。

● CSR情報ウェブサイト  
「環境活動」  
http://www.olc.co.jp/ja/csr/5daiji/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～

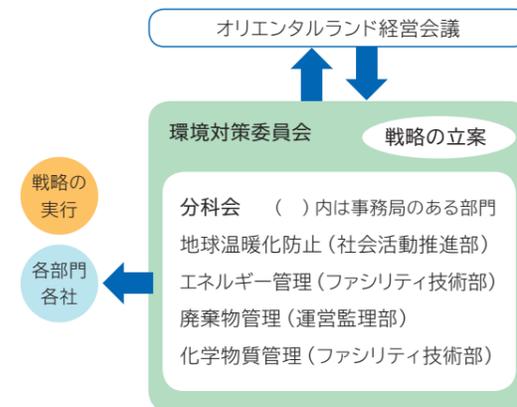
「夢」「感動」「喜び」「やすらぎ」を永遠に提供し続けるために、わたしたちは、すべての事業活動を通して、地球環境との調和を図っていきます。

#### 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、2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CO<sub>2</sub>削減のPDCA確立に寄与しています。

OLCグループではCO<sub>2</sub>削減に向けて、エネルギー・マネジメント・システム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、CO<sub>2</sub>削減に努めてきました。加えて、自家発電設備(総出力17,500kW)を完備し、夏季には電力のピークカットに対応しています。



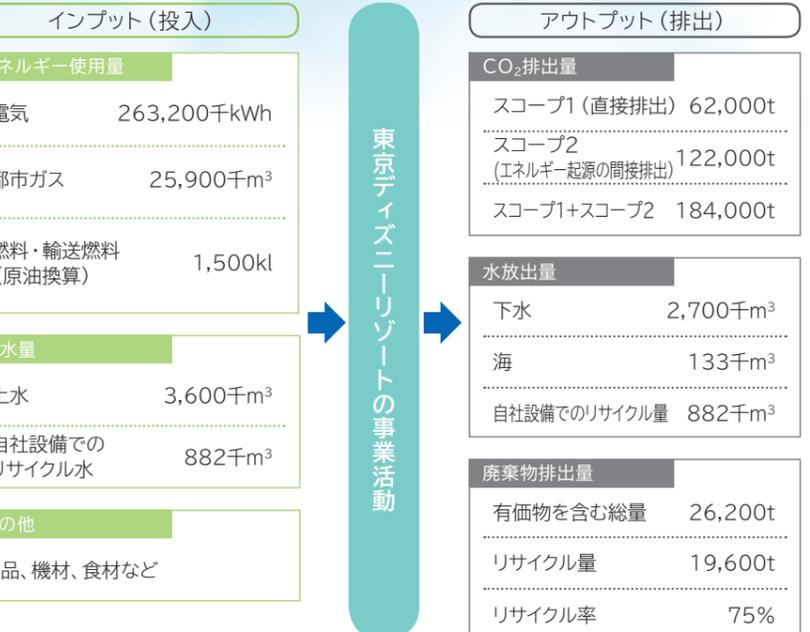
\* 冷暖房用の「熱」を、建物ごとに製造するのではなく、1カ所で集中して製造し各建物に分配する拠点となる集中熱源棟。

### 東京ディズニーリゾートの環境負荷マスマランス

東京ディズニーリゾートの事業活動には、エネルギー管理や水処理、廃棄物管理・リサイクルなど、一つの街のような多様な機能が含まれています。そのため、事業活動が与える環境負荷の低減には、さまざまな環境側面を考慮する必要があります。

外部から事業活動に投入されるもの(インプット)としては、エネルギー(電気、都市ガス、燃料類など)、水(上水)のほか、各種物品、機材、食材などがあげられます。また、事業活動の結果として排出されるもの(アウトプット)としては、CO<sub>2</sub>、下水道への排水、廃棄物(有価物を含む)などがあります。

### 東京ディズニーリゾートの環境負荷マスマランス (2019年3月期)



### 経年データ

インプット (投入)		'17/3	'18/3	'19/3	
エネルギー使用量	電気 (千kWh)	263,800	260,000	263,200	
	都市ガス (千m <sup>3</sup> )	24,800	25,100	25,900	
	燃料 (kl)	1,300	1,100	1,500	
取水量	総取水量 (千m <sup>3</sup> )	4,387	4,261	4,482	
	上水 (千m <sup>3</sup> )	3,400	3,400	3,600	
	自社設備でのリサイクル水 (千m <sup>3</sup> )	987	861	882	
アウトプット (排出)		'17/3	'18/3	'19/3	
CO <sub>2</sub> 排出量	スコープ1 (t)	60,000	60,000	62,000	
	スコープ2 (t)	130,000	123,000	122,000	
	スコープ1+スコープ2 (t)	190,000	183,000	184,000	
水放出量	総放出量 (千m <sup>3</sup> )	3,812	3,588	3,715	
	下水: 水処理施設 (千m <sup>3</sup> )	2,700	2,600	2,700	
	海 (千m <sup>3</sup> )	125	127	133	
		自社設備でのリサイクル量 (千m <sup>3</sup> )	987	861	882
廃棄物排出量	有価物を含む総量 (t)	24,400	25,300	26,200	
	リサイクル量	18,100	19,100	19,600	
	リサイクル率	74%	75%	75%	

注1: 電力のCO<sub>2</sub>排出量計算には、東京電力の調整後係数を使用しています。注2: 2018年3月期より、輸送起源CO<sub>2</sub>を含めています。

● 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/5daiji/management/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

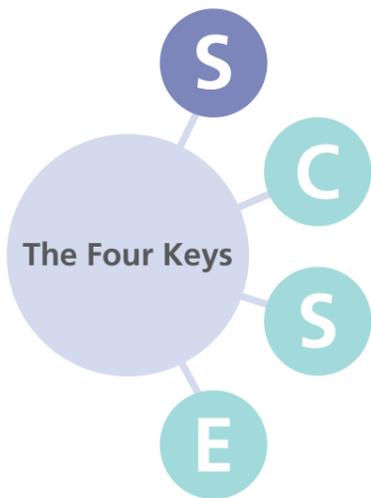
東京ディズニーリゾート関連

### 最優先の行動規準「安全」

お客さまの安全を確保し、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」「ショー・パレード」「お買い物」「お食事」などにおいてハード・ソフト面やオペレーションを通じた安全性の維持・向上に努め、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。



**S**afety (安全) **A**トラクション **S**hower・パレード **O**お買もの **O**お食事 **F**防災 **K**キャスト etc.

安全な場所、やすらぎを感じる空間を作りだすために、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。

**C**ourtesy (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。

**S**how (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。

**E**fficiency (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。

#### 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。

#### ショー・パレードの安全

安全に関するガイドラインに沿って設計、施工管理、点検、整備作業を行うなどのハード面に加え、キャストへの定期的な教育によるオペレーション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。

### ゲストの安全

アトラクションやエンターテイメントショー、施設のハード面、ソフト面の安全確保のために、メンテナンス担当部門とオペレーション担当部門の双方が、プロフェッショナルとしての責任感を持ち、日々誠実に役割を遂行しています。

またキャスト、社員、各部門間がコミュニケーションの深化を図り、ゲストの安全・安心を守るために一丸となって取り組むとともに、各種研修プログラムや厳しい監査を定期的に行っています。商品については製造プロセスの管理や品質検査の実施、食品においては国際基準に沿った衛生管理を行うとともに、キャストへの食品安全教育を実施しています。

#### ●安全に対する改善・取り組み例

##### アトラクション

新アトラクション「ソアリン：ファンタスティック・フライト」では、ゲストの安全確保のために6つの確認手順を設けています。キャストによるシートベルトの装着確認後、ゲストにシートベルトのイエロータブを引っ張ってご確認いただくよう声かけすることにより、ゲストとキャスト双方でシートベルトのロックを確認します。



ゲスト、キャスト双方での安全確認

##### 食の安全

パーク内で使用する食品を納入いただくお取引先に対しては、当社の自主基準を遵守していただくよう要請しています。また、飲食施設のオリジナルフード、原材料を製造委託する食品工場の評価を定期的に行っています。



提供前に、芯温を確認

##### 衣料品における配慮

衣料品の加工剤として用いられるホルムアルデヒドは、皮膚アレルギーの原因とされています。株式会社オリエンタルランドでは、法律で0.05abs以下と規制されている乳幼児(24ヶ月以下)衣料への使用を、一段厳しい0.03abs以下と定めることで、安全の確保に努めています。



乳幼児向け衣料

### キャストの安全

社長による職場環境の確認、ラインマネジメントを通じたPDCAサイクルの徹底など、キャストの安全を守るために安全衛生活動や安全教育プログラムを実施しています。労働災害の類似案件や成果の出た取り組みはほかの組織へ水平展開するなど、ハード・ソフト両面での労働災害リスクの早期発見と改善に努めています。

#### ●安全に対する改善・取り組み例

##### 水面近くで勤務するキャスト向けの安全対策

「ビーバーブラザーズのカヌー探検」など、水面近くで勤務するキャストは、水感知機能の付いた自動膨張式救命衣を装着するなど、季節や勤務場所に応じた安全対策を講じています。



水感知機能の付いた自動膨張式救命衣

##### 熱中症予防



夏季には熱中症予防キャンペーンや熱中症予防ウォークスルーを実施しているほか、屋外のポジションのキャスト用パラソルを設置しています。

キャスト用パラソル

##### ライド・モーション・プロテクション・システムの導入

システムの導入により、キャストが軌道上などで作業をする際、アトラクションが稼働することがないように、システムで管理することができるようになりました。導入にあたり、該当する施設を担当する当社従業員や、メンテナンスを担当するお取引先を対象としたトレーニングを実施し、2019年3月期は2,000人以上が受講しました。



ライド・モーション・プロテクション・システム

● 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/news\\_olc/20190225\\_03/main/0/link/20190225\\_03.pdf](http://www.olc.co.jp/ja/news/news_olc/20190225_03/main/0/link/20190225_03.pdf)  
 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が、2つのテーマパークの入園者数が3,000万人を超えたことから、さらなるBCPの取り組みを検討しています。

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年間隔で発生</p> <p>【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>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

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

- 柔軟な手元流動性の確保に加え、長期的な借入が可能
- 借入枠の設定によりバランスシートへの負担を軽減
- 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

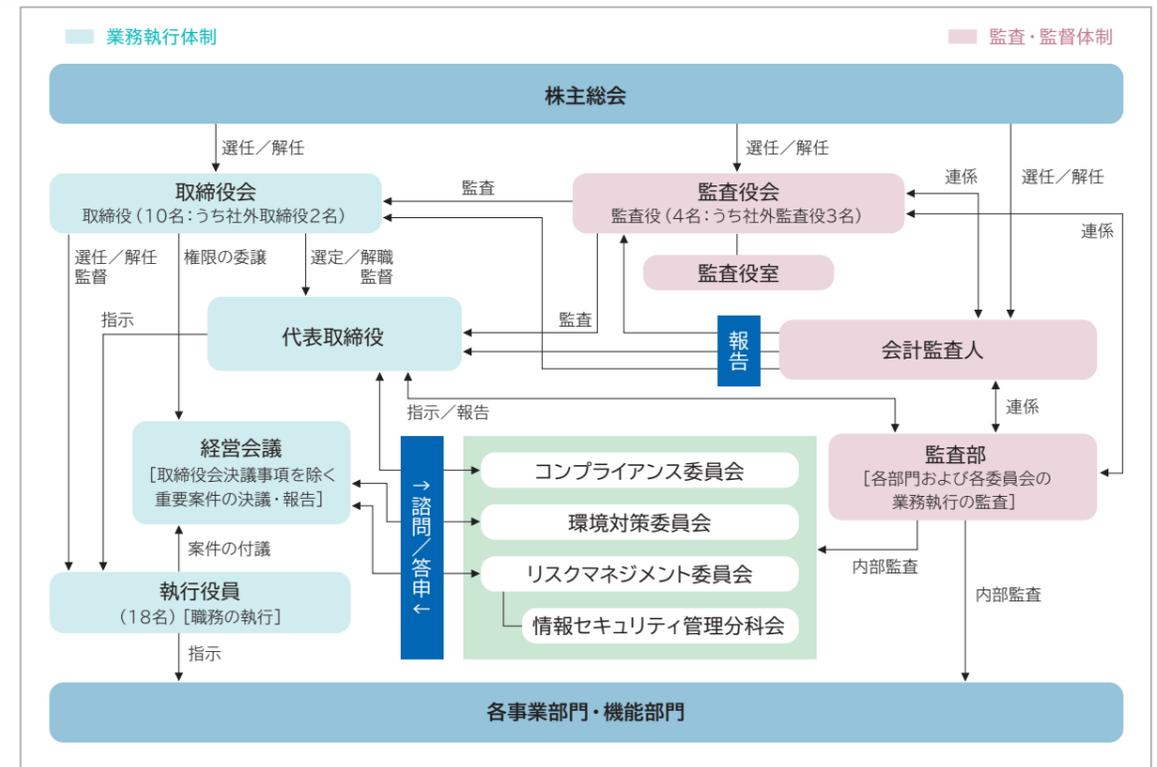
期間	借入枠は2019年3月13日より5年間の設定 借入実施後は、最長2079年3月まで借入可能 ただし、2024年3月13日以降は、OLCグループ判断により現金にて期限前返済が可能
資金調達額	50億円～1,500億円 地震リスク発生時に、運転資金に必要なとOLCグループが判断した金額を調達
弁済順位	劣後特約を付さないことで、一般債務と同様の弁済順位となる
コミットメントフィー	1,500億円の借入枠に対して0.20%(年率)
	十分な調達額かつ低コストでヘッジが可能



## 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(2019年8月1日現在)



### ● コーポレート・ガバナンス体制一覧(2019年8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
	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(1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。

● 2019年3月期の取り組み状況

取締役会	12回 ※原則月1回
監査役会	14回 ※原則月1回
経営会議	23回 ※原則月2回

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（2019年3月期）

区分	支給人員	支給額
取締役に支払った報酬	8名	374百万円
監査役に支払った報酬	1名	32百万円
社外役員に支払った報酬	5名	78百万円

注1: 取締役に對する使用人兼務取締役の使用人分給与は、支払っておりません。  
 注2: 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おりません。  
 注3: 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13百万円）を含んでおります。

● 監査報酬（2019年3月期）

区分	支給額
監査証明業務に基づく報酬	88百万円

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、取締役会で承認された方法に基づいて決定しており、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名を対象として月額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。

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

■ 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:16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:30,769百万円

■ 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、2019年3月期における主な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㈱	10,386 (404,000)	6,463 (321,100)	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
東日本旅客鉄道㈱	7,559 (707,800)	5,073 (514,400)	同上	有
㈱みずほフィナンシャルグループ	2,531 (14,780,334)	2,828 (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。	無
三井住友トラスト・ホールディングス㈱	2,317 (582,859)	2,510 (582,859)	同上	無
日本航空㈱	2,057 (527,600)	2,259 (527,600)	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

■ 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
	当期	前期		
ANAホールディングス(株)	1,563 (385,100)	1,585 (385,100)	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
松竹(株)	1,206 (97,300)	1,468 (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
キッコーマン(株)	923 (170,000)	727 (170,000)	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(株)	756 (421,000)	929 (421,000)	同上	有
(株)千葉銀行	558 (929,000)	794 (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
(株)三井住友フィナンシャルグループ	295 (76,240)	339 (76,240)	同上	無
ウシオ電機(株)	289 (224,200)	-*	テーマパーク事業における関係強化を目的に新たに保有しています。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	166 (258,000)	245 (516,000)	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
第一生命保険ホールディングス(株)	100 (65,500)	127 (65,500)	当社財務活動の円滑化および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。	無
(株)千葉興業銀行	29 (97,300)	44 (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	28 (51,620)	35 (51,620)	同上	無

\*「-」は、当該銘柄を保有していないことを示しています。

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、都度すみやかに委員長、社長および監査役に報告を行い、定期的にすべての案件について、コンプライアンス委員会、社長および経営会議、取締役会に報告することとしています。また、当社グループにおける内部通報窓口として従業員相談室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グループ役職員は、高い倫理観のもと、法令や社会的規範を遵守し
- ① 安全を何よりも優先します。
  - ② 人権を尊重し、差別やハラスメントを防止します。
  - ③ 公正、透明な取引を行います。
  - ④ 個人情報を含む秘密情報を厳格に管理します。
  - ⑤ 反社会的な勢力に対しては毅然とした対応を行います。



■ 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、階層別セミナーやコンプライアンス強化月間を実施し、外部講師を招聘した研修、eラーニング、グループディスカッションなどを通じ、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。

● ケーススタディを用いたグループディスカッション例

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・優先順位づけをし、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7名の専従スタッフが、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、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

社主催の国内外コ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、2019年3月期は、年間89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資料のホームページ掲載	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: <a href="http://www.olc.co.jp/ja/ir/library.html">http://www.olc.co.jp/ja/ir/library.html</a> )	

個人投資家向け説明会

従業員向けIR説明会 年間89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(2019年3月期)

	取締役会 (12回開催)	監査役会 (14回開催)	主な活動状況
社外取締役			
花田 力 氏	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。
茂木 友三郎 氏	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。
社外監査役			
須田 哲雄 氏(常勤)	12回出席	14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。
大塚 弘 氏	12回出席	14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。
甲斐中 辰夫 氏	12回出席	14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。

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

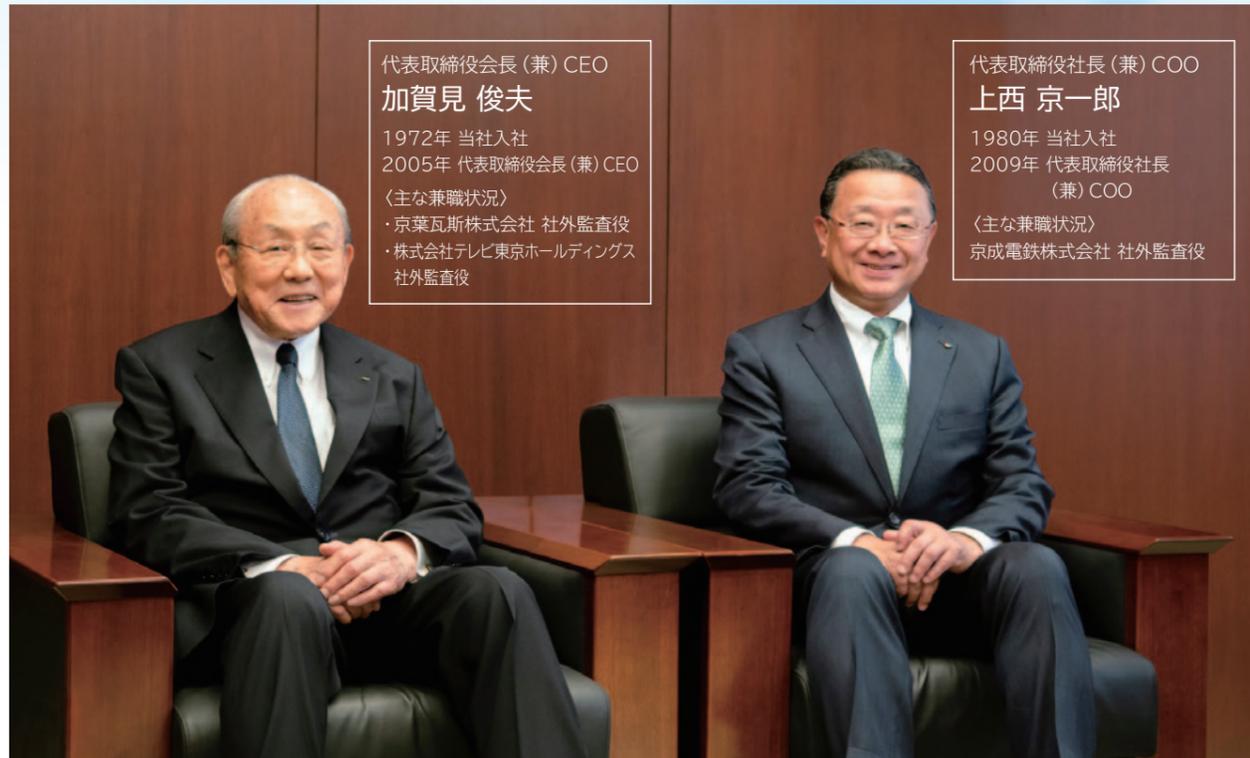
当社では、法令および社内規定の遵守と効率的な業務執行の確保を実現するために、他の業務執行部門から独立した内部監査部門である「監査部」を設置し、内部統制の継続的な改善・充実を図っています。監査役および会計監査人と連携し、会社の業務が経営方針・経営計画・社内規定などに準拠して適正かつ効率的に行われているかを審査・評価・助言することにより、経営効率の増進と収益性の向上に寄与することを目的として実施しています。

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、公認会計士桑本孝義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17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



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  
・新京成電鉄株式会社 社外取締役  
・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  
・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) **須田 哲雄**

1968年 京成電鉄株式会社入社  
2014年 当社監査役



監査役 (社外) **大塚 弘**

1958年 京成電鉄株式会社入社  
1996年 当社監査役  
〈主な兼職状況〉  
・京成電鉄株式会社 名誉相談役  
・東急建設株式会社 社外取締役



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  
・生命保険契約者保護機構 理事長

## ■ 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**  
スポンサーマーケティングアライアンス部管理  
経営統括部・IT戦略推進部担当

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 涉**  
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

**佐藤 哲郎**  
株式会社MBM代表取締役会長兼社長

**吉田 謙次**  
フード本部長

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

**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・運営本部セキュリティ部長

**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

**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

\* 社外取締役花田力氏、茂木友三郎氏および社外監査役甲斐中辰夫氏は、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。

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] 6,007名 (OLCグループ) [単体] 3,260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)バイフードサービス
(株)舞浜リゾートライン	(株)リゾートコスチューミングサービス
(株)イクスピアリ	(株)MBM
(株)舞浜コーポレーション	(株)Mテック
(株)グリーンアンドアーツ	(株)ブライトンコーポレーション
(株)フォトワークス	(株)デザインファクトリー

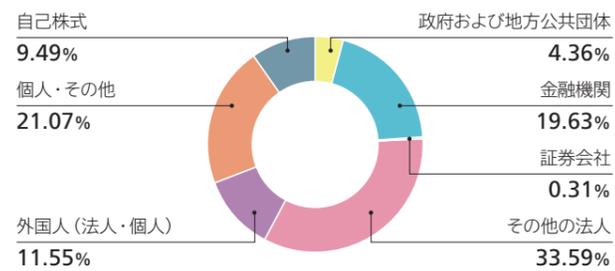
株式情報

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	182,985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

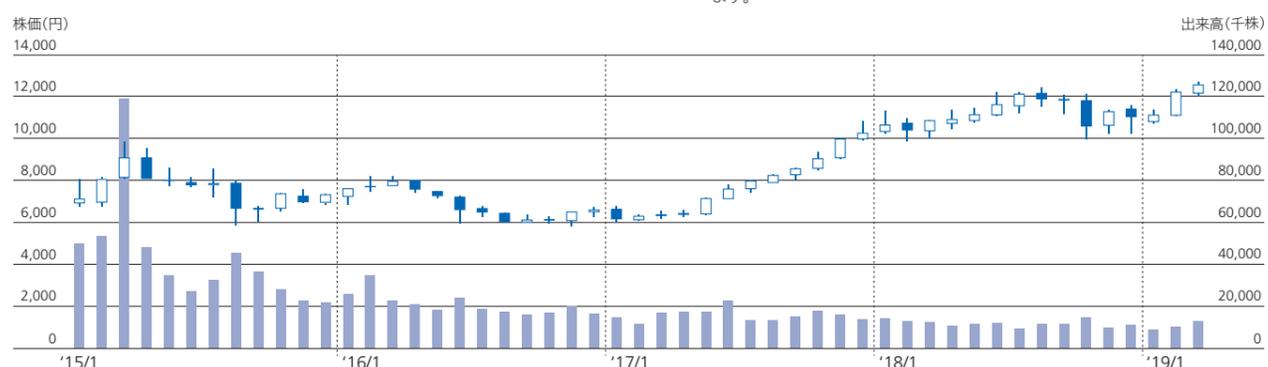
■大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
京成電鉄株式会社	72,628	22.06
三井不動産株式会社	30,757	9.34
千葉県	13,200	4.01
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,876	3.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,980	2.73
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	2.28
第一生命保険株式会社	6,560	1.99
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	4,478	1.36
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4)	4,442	1.35
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	4,431	1.35

■所有者別株式分布状況

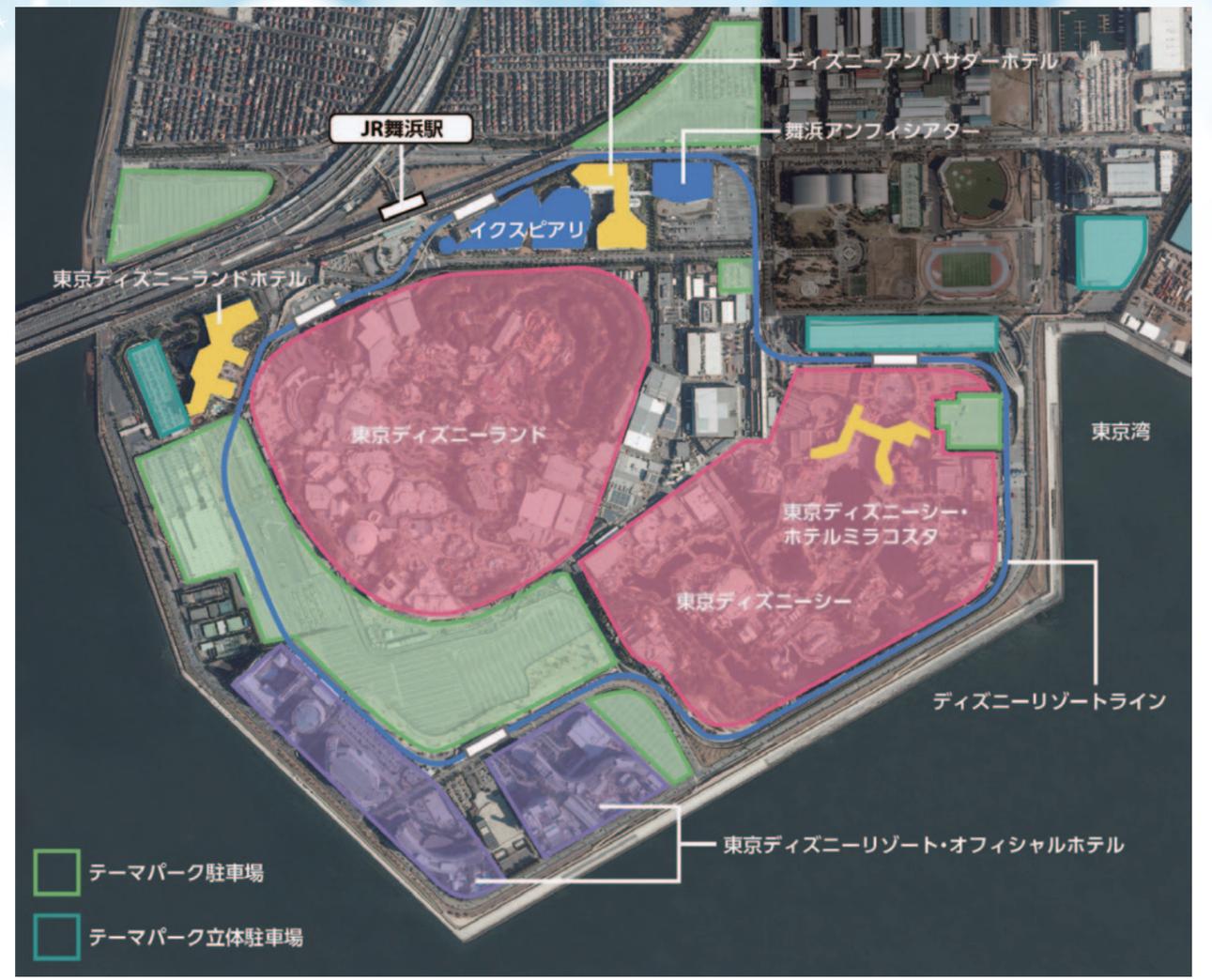


■株価チャート



注: 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月期以前の株価は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。  
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



(2019年3月31日現在)