

アニュアルレポート 2018

2018年3月期



Seeds of Happiness

～ Beginning of a New Stage ～

企業理念

オリエンタルランドの存在理由／使命
オリエンタルランドが行う全ての活動の指針となる基本的な考え

企業使命

オリエンタルランドの役割
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

事業領域

心の活力創造事業

人々の心に潤いと栄養をもたらし、豊かな人間性と
幸福に働きかける価値の高い事業を推進します。

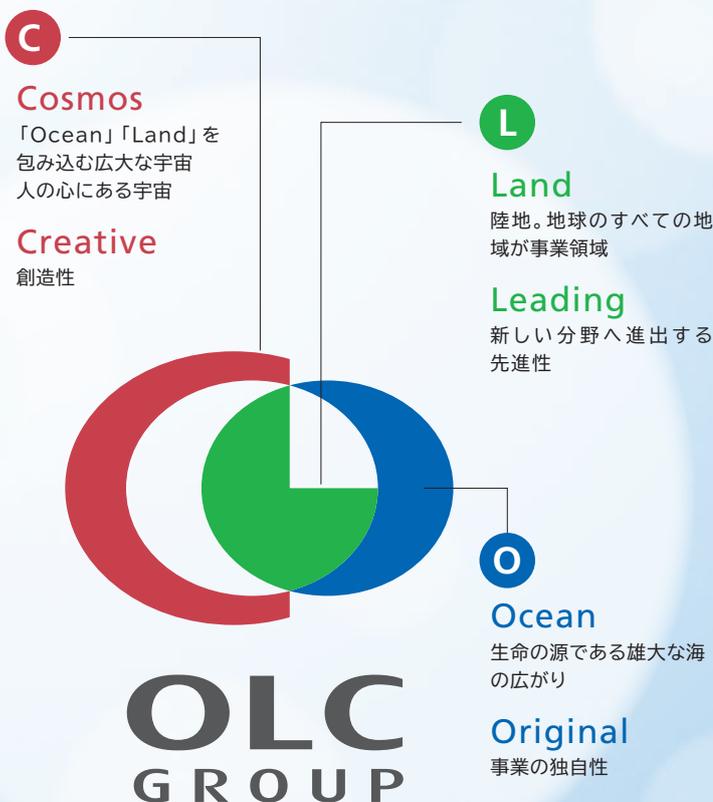
制作方針

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、当社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。人々にハピネスを提供することが持続的な企業価値向上への原動力であるという考えから、「Seeds of Happiness ~Beginning of a New Stage~」というテーマのもとに全体を構成し、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、WEB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。

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、本報告書で述べられ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。

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

ビジネスモデル	2
東京ディズニーリゾートの歩み	4
会長メッセージ	6
OLCグループダイジェスト	8
11年間の連結財務・非財務ハイライト	10
社長インタビュー	14
経理担当役員メッセージ	20
アニュアルトピックス	21
Focus: Creating Happiness with Passion	22
セグメントレビュー	30
OLCグループのESG情報	32
コーポレートガバナンス	34
取締役、監査役および執行役員	40
安全・安心への取り組み	42
BCPへの取り組み	43
環境配慮への取り組み	44
会社概要・株式情報	45

Information

株主・投資家情報

- **FACT BOOK 2018**
 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 2018」
 をご参照ください。
- 株主・投資家向けWEB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2018ダイジェスト
- CSR情報WEBサイト
<http://www.olc.co.jp/ja/csr.html>

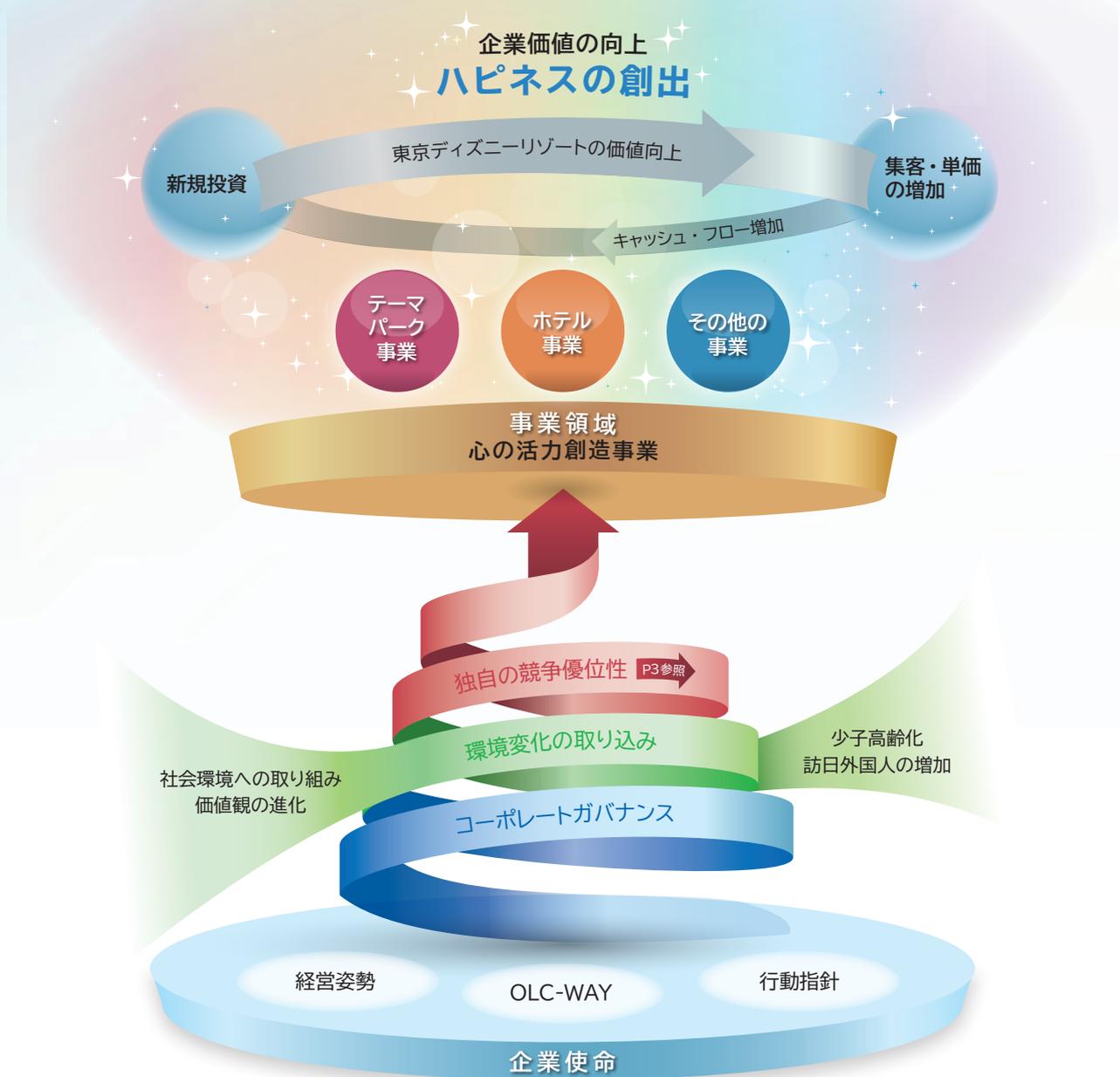


「ハピネスの創出」

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、ゲストの皆さまにとっても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

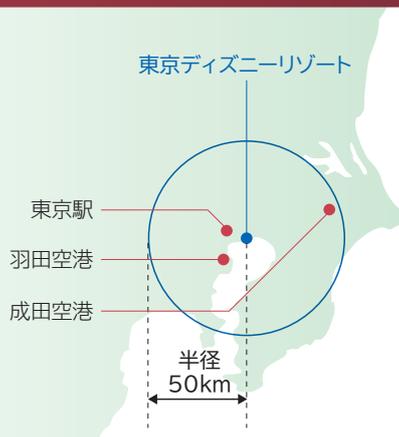
都心から10km (6マイル) に約200万㎡のまとまった土地を所有

2. 巨大なマーケット

半径50km (30マイル) 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、
羽田・成田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

- 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

東京ディズニーリゾートファン層の拡大

35年間の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

ハピネスの需要

ハピネスの提供

高い従業員ロイヤリティ

従業員満足度の向上

モチベーションの高い従業員の確保

・ゲストの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

ここでしか体験できない ハピネスを創出し続ける

東京ディズニーリゾートは、複合的かつ高品質なアメニティ、ホスピタリティ、そしてエンターテインメントに満ちあふれた体験により多くのゲストの夢をかなえ続けています。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。

2000.4

イクスピアリ、ディズニーアンパサダーホテル開業



1983.4

東京ディズニーランド
オープン



東京ディズニーランド開園10周年

東京ディズニーランド開園5周年

東京ディズニーランド開園15周年

東京証券取引所 第一部上場



会社設立からパーク建設まで

1パーク時代

1960~1982



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

1983~2000



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を上場
2000年「イクスピアリ®」および「ディズニーアンパサダー®ホテル」を開業

2001.9

東京ディズニーシーオープン、
東京ディズニーシー・ホテル
ミラコスタ開業



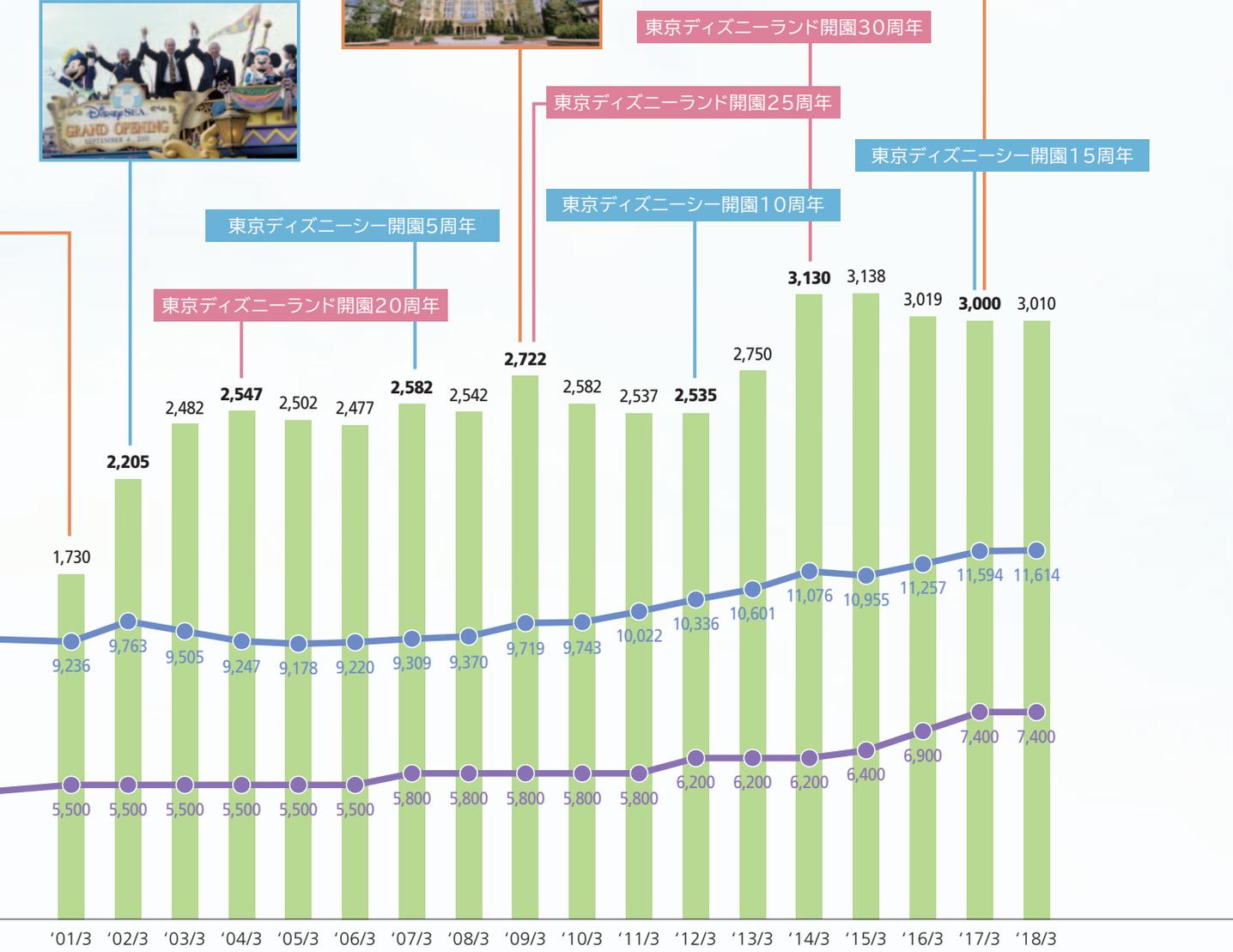
2008.7

東京ディズニーランドホテル開業



2016.6

東京ディズニーセレブレーションホテル開業



2パーク時代

新たな成長ステージへ

2001~2017



- 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

2018~



- 2020年春
「東京ディズニーランド大規模開発」
新エリア・施設開業予定
- 2022年度中
「東京ディズニーシー
大規模拡張プロジェクト」
新テーマポート開業予定

誰も体験したことのない リゾートへ

このたび東京ディズニーリゾートは開業35周年を迎えることができました。これもひとえに、長期にわたり支えてくださっているすべてのステークホルダーの皆さまの厚いご支援があったものと、深く御礼申し上げます。

昨年4月に発表した2020中期経営計画は順調に進捗しており、初年度である2017年度は、累計入園者数が7億人を突破し、加えて年間入園者数においても5期連続で3,000万人を超え、財務面においても期初予想に対して増収増益となりました。この1年を振り返りますと、計画に掲げた戦略を着実に実行してきたことにより、社内、パークともに変革が起きはじめていることを実感しています。

今後もOLCグループを取り巻く環境は激しく変化していくことが想定され、その中で長期持続的な成長を実現するためには、「目の前」の課題にスピード感を持って取り組むと同時に、「先々を見据えた」計画を立て、舞浜という資産を最大限有効活用していかなければなりません。私は、このような「現在」「未来」という2つの両輪を常に意識しながら事業成長を描くことが、OLCグループの企業価値を向上させ、社会に対しても永続的に価値を提供し続けられる方法であると確信しています。

さる2018年6月には、「東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト」を発表いたしました。2022年度中のオープンを目指す本プロジェクトでは、東京ディズニーシーを拡張して「魔法の泉が導くディズニーファンタジーの世界」をテーマとした新テーマポートを創り上げます。新テーマポートは、「アナと雪の女王」「塔の上のラプンツェル」「ピーター・パン」の世界を再現した3つのエリアや、最上級ランクの部屋を有する新たなディズニーホテルで構成されます。2019年度中にオープンする東京ディズニーシーの大型アトラクション「ソアリン（仮称）」と2020年春の開業を目指す「東京ディズニーランド大規模開発」に、本プロジェクトへの投資を加えると、既存施設への追加投資としては過去最大規模の約3,500億円となります。私たちは、東京ディズニーリゾートを誰も体験したことのないオンリーワンのリゾートへと進化させるため、このような大規模な投資を行ってまいります。そして、これらの投資計画に含まれる各施設のオープンをもって、OLCグループとディズニー社とのライセンス契約は最長で2076年まで延長されることとなり、両社間の強力なパートナーシップは約一世紀という長きにわたるものになります。このような安定的な信頼関係が構築された環境のもと、今後も「素晴らしい東京ディズニーリゾートを創る」という理想の実現を共に追求してまいります。

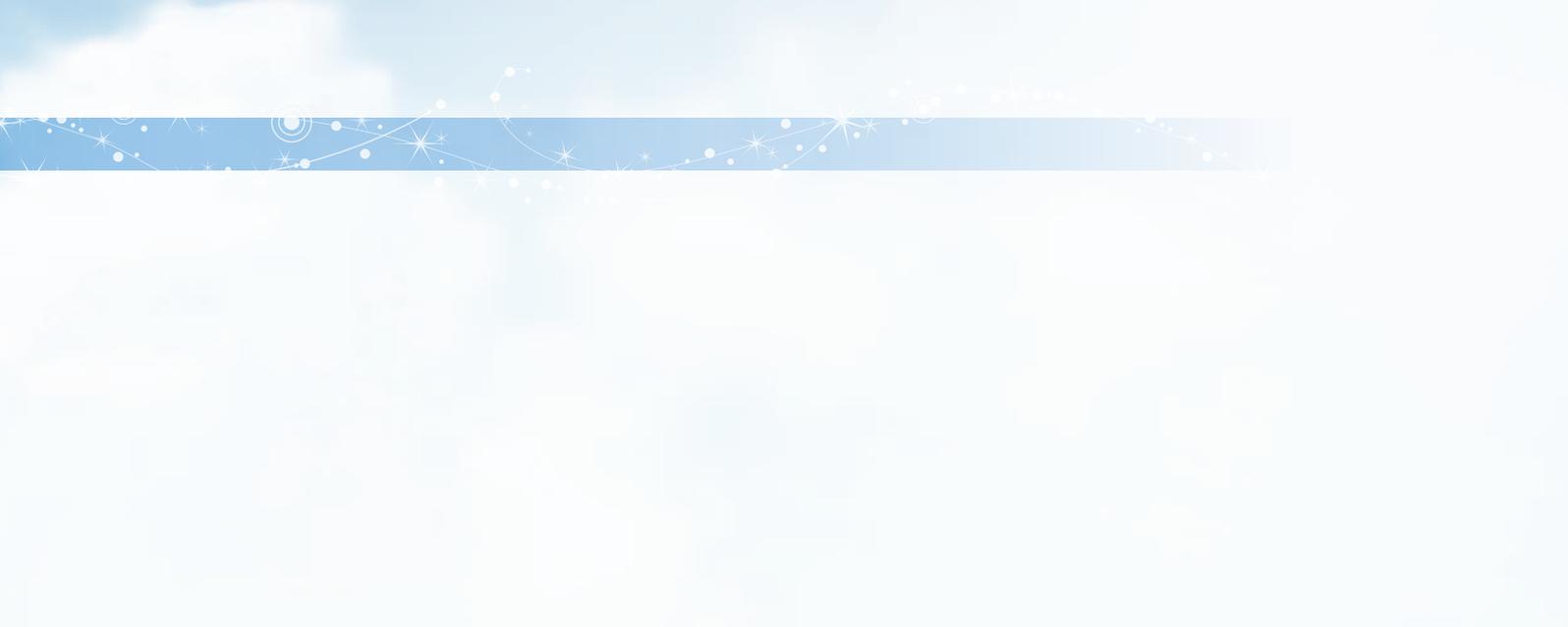
新テーマポートがオープンしたのには、東京ディズニーランドのエリア規模での刷新など、ゲストの体験価値をさらに向上させてまいります。私は、「ここでしか体験できない夢の世界」を舞浜に創り上げることを目指し、今後の長期的な方針についても決断していく覚悟を持っております。

OLCグループにとって、ゲストの皆さまが持つ東京ディズニーリゾートへの期待は成長への源泉であります。その期待を超えるような体験を提供したいという一心で、これからも価値創造に邁進してまいります。株主・投資家の皆さまにおかれましては、今後も長期的な視点での企業価値の向上にご期待いただきますよう、より一層のご理解とご支援を賜りたくお願い申し上げます。

2018年8月

代表取締役会長(兼) CEO
加賀見 俊夫

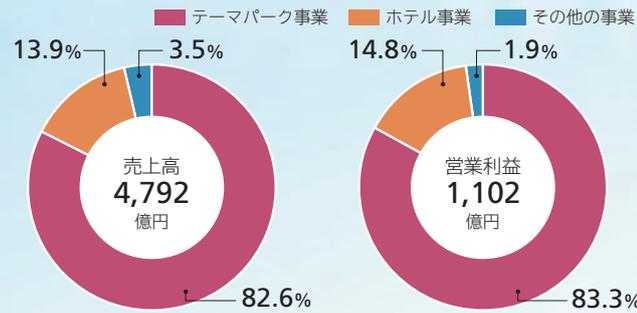




セグメント情報

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 (2018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
共に**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2017」(2017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2017」(2016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**7,000億円**を超え、拡大傾向

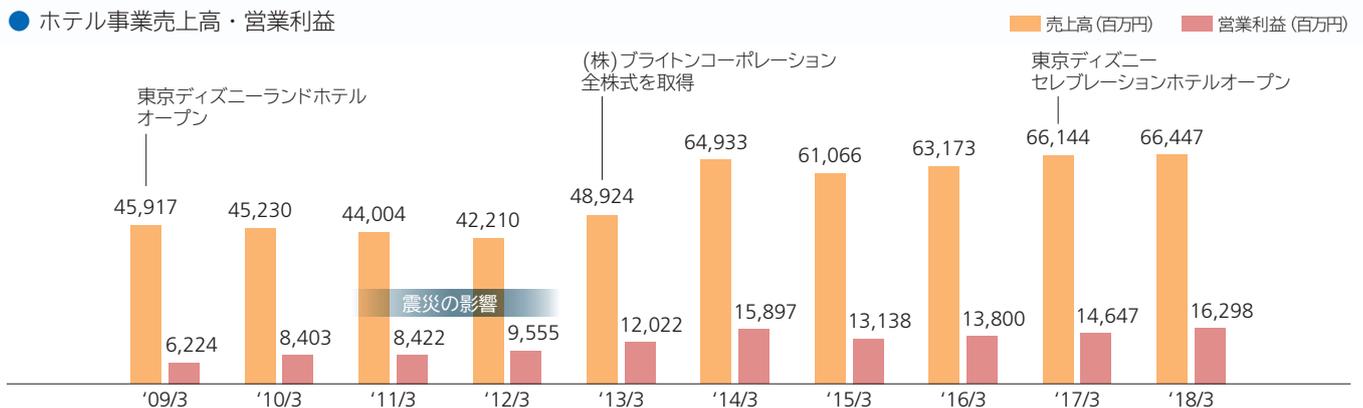


出所:「レジャー白書2017」(2017年8月/公益財団法人日本生産性本部)
注:シェア算出に使用した当社データは、会計年度の数値

ホテル事業売上高・営業利益

ホテル事業の強化により**3年**連続で売上高・営業利益が成長

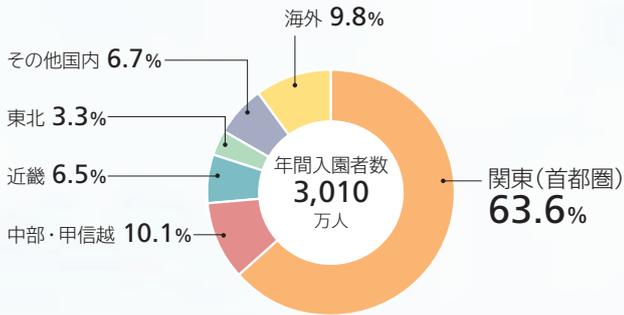
● ホテル事業売上高・営業利益



ゲストプロフィール

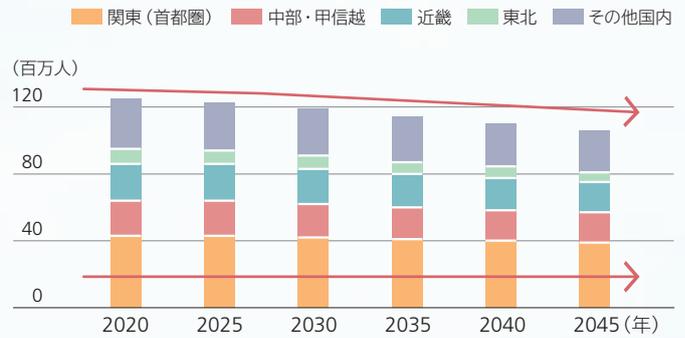
約**65%**は首都圏からのゲスト、首都圏人口は安定的に推移

● 地域別来園者比率



2018年3月期実績

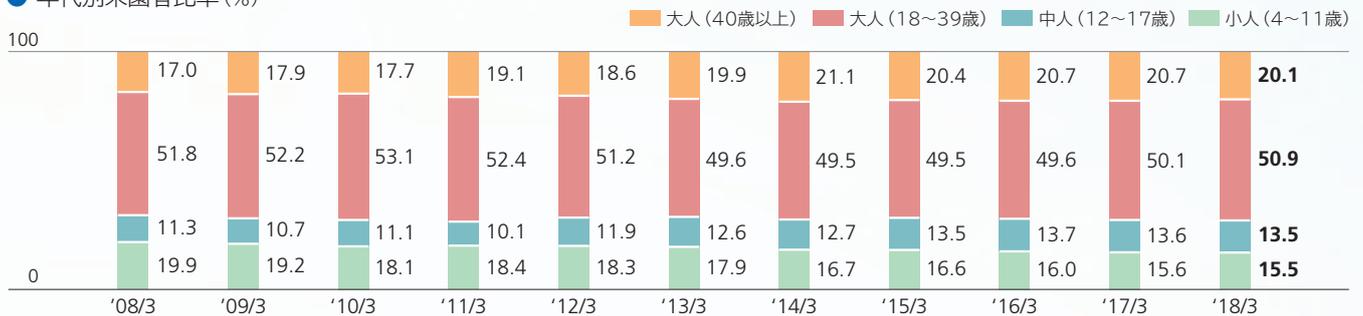
● 日本の将来推計人口(地域別)：2020年-2045年



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口」（2018年3月公表）

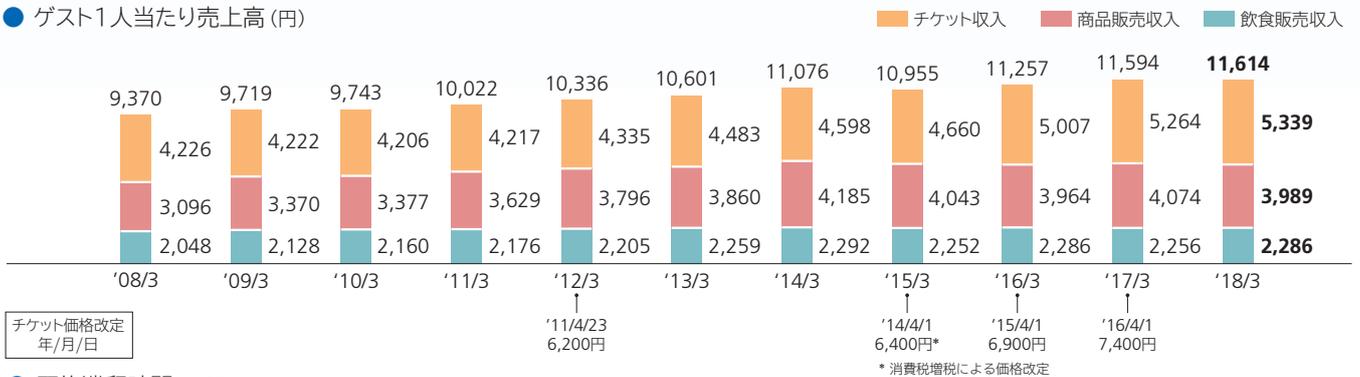
ゲストの約**70%**が大人（18歳以上）、40代以上も全体の約**20%**を占める

● 年代別来園者比率 (%)

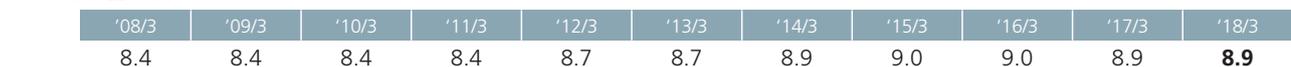


ゲスト1人当たり売上高は**11,614円**、平均滞在時間は**8.9時間**

● ゲスト1人当たり売上高(円)



● 平均滞在時間(時間)



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、それ以前の年度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 **↑0.3%**

4,792億円

(前期比15億円増)



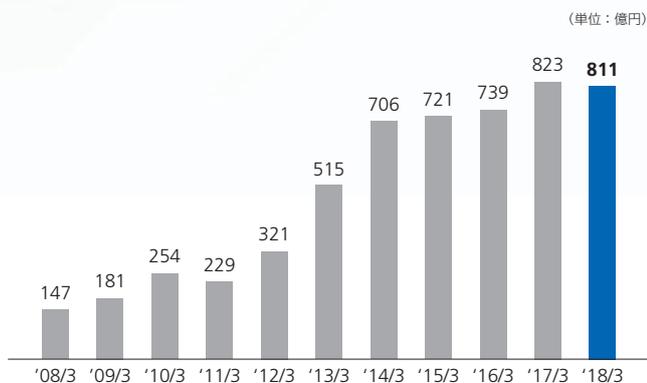
売上高は、テーマパーク価値の向上に伴ってテーマパーク入園者数とゲスト1人当たり売上高が増加したことにより、2014年3月期以降、4,000億円を超える水準に到達しています。テーマパーク入園者数は年間3,000万人レベルが定着し、ゲスト1人当たり売上高はチケット価格改定を複数回実施したことなどにより増加しました。合わせて、東京ディズニーランドホテルや東京ディズニーセレブレーションホテルの開業などにより、東京ディズニーリゾートはさらに成長してきました。

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 **↓1.4%**

811億円

(前期比11億円減)



親会社株主に帰属する当期純利益は、2009年3月期まで100億円台で推移していましたが、2014年3月期以降、700億円を超える水準となりました。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等の負担の減少が700億円を超える水準の維持を後押ししています。

営業利益・売上高営業利益率

営業利益 **↓2.5%**

1,102億円

(前期比28億円減)

売上高営業利益率 **↓0.7ポイント**

23.0%



営業利益は、2008年3月期以降大きく増加し、直近5期連続で1,000億円を超える規模まで成長しています。これは、売上高の増加やゲスト体験価値に影響を与えない範囲での固定経費・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るもので、売上高営業利益率は2013年3月期以降、20%を超える水準で推移しています。

設備投資額・減価償却費

設備投資額 **↑17.4%**

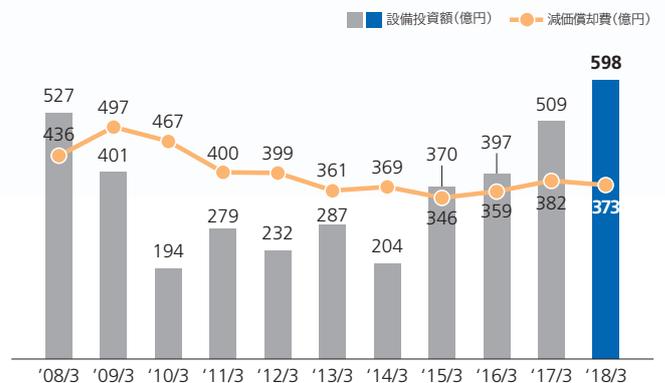
598億円

(前期比88億円増)

減価償却費 **↓2.5%**

373億円

(前期比9億円減)



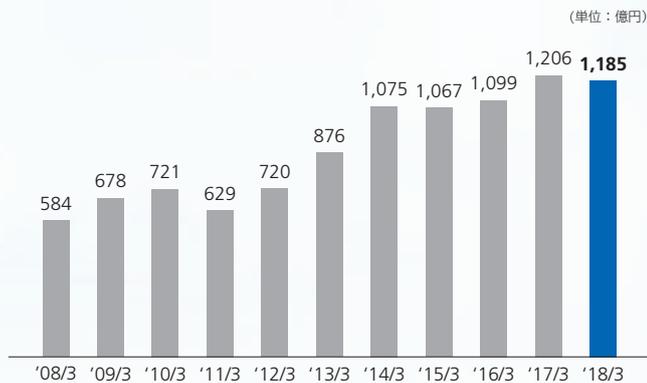
設備投資額は、2016年4月に発表した2021年3月期までの両パークでの開発により2017年3月期以降は増加傾向にあります。加えて、2023年3月期中の開業を目指す東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトによって、さらに一段高い水準となる見通しです。減価償却費は、東京ディズニーシー開業時の投資に関する償却が一巡したことに伴い減少してきましたが、2020年3月期以降は、上記投資による各施設のオープンによって増加する見通しです。

営業キャッシュ・フロー*

営業キャッシュ・フロー ↓1.8%

1,185億円

(前期比21億円減)



営業キャッシュ・フローは、この11年間で倍増し、1,000億円台の水準となりました。2016中期経営計画の中で掲げていた「3年間で2,800億円以上の営業キャッシュ・フローの創出」という目標に対し、3年間の営業キャッシュ・フロー合計は3,372億円と上回って達成しました。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。

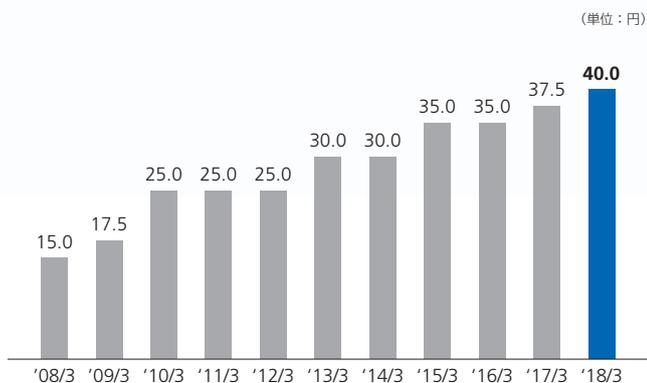
* 営業キャッシュ・フロー=親会社株主に帰属する当期純利益+減価償却費

1株当たり年間配当額

1株当たり年間配当額 ↑6.7%

40.0円

(前期比2.5円増)



1株当たり配当金は、「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。2018年3月期は前期から2.5円増配となる40.0円とし、2019年3月期は2018年3月期と同額の40.0円を予定しています。

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

女性管理職比率

女性管理職比率 ↑2.0ポイント

13.9%



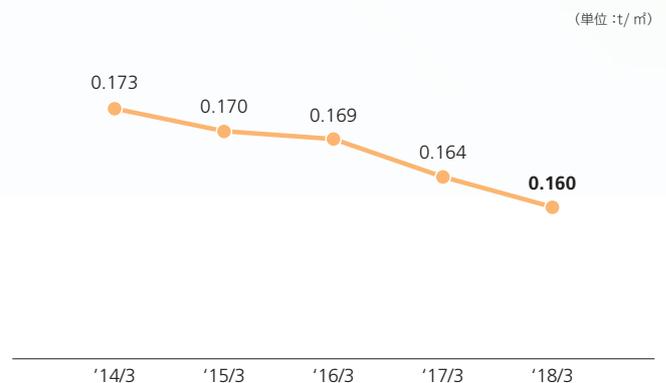
当社では従業員一人ひとりが能力を最大限発揮し、誇りを感じて働くことのできる環境づくりを進めており、2021年3月期までに管理職(部門長・マネージャー)に占める女性割合を15%以上にするという目標を掲げています。2017年2月には社長兼COOの上西京一郎が、内閣府の支援する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に賛同をするなど、女性社員がライフイベントの制約に左右されることなく、成長し続け、成果を出すことができるようさまざまな施策に取り組んでいます。

CO₂排出量(原単位)*

CO₂排出量 ↓2.4%

0.160t/m²

(前期比0.004t/m²減)



OLCグループでは、照明のLED化、高効率設備の導入や運用効率化、太陽光発電による創電などにより、CO₂削減に努めています。今後は、2017年3月を基準として、原単位で年平均1%削減することを2021年3月期の目標として、さらなる削減努力を続けていきます。

* 原単位=CO₂排出総量(t)/建物延床面積(m²)

11年間の連結財務・非財務ハイライト

株式会社オリエンタルランドおよび連結子会社
3月31日に終わる各年度

	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
会計年度:					
売上高	¥342,422	¥389,243	¥371,415	¥356,181	¥360,061
営業利益	31,144	40,096	41,924	53,664	66,923
親会社株主に帰属する当期純利益	14,731	18,089	25,427	22,908	32,114
設備投資額 ^{注3}	52,691	40,140	19,419	27,904	23,210
減価償却費	43,623	49,733	46,695	39,985	39,850
EBITDA ^{注4}	74,767	89,829	88,619	93,649	106,773
営業キャッシュ・フロー ^{注5}	58,354	67,822	72,122	62,893	71,964
フリー・キャッシュ・フロー (FCF) ^{注6}	5,663	27,682	52,703	34,989	48,754
会計年度末:					
総資産	757,542	644,992	615,090	574,635	619,494
純資産	388,181	373,660	366,473	357,779	383,085
有利子負債残高	294,320	193,019	173,289	142,937	149,580

1株当たり情報^{注7}:					
当期純利益 (EPS)	¥ 38.72	¥ 49.21	¥ 70.04	¥ 66.32	¥ 96.24
純資産 (BPS)	1,019.86	1,027.40	1,060.15	1,072.25	1,148.01
配当金	15.00	17.50	25.00	25.00	25.00

主要財務データ:					
売上高営業利益率	9.1%	10.3%	11.3%	15.1%	18.6%
総資産当期純利益率 (ROA)	2.0	2.6	4.0	3.9	5.4
自己資本当期純利益率 (ROE)	3.8	4.7	6.9	6.3	8.7
自己資本比率	51.2	57.9	59.6	62.3	61.8
配当性向	38.7	35.6	35.7	37.7	26.0

年間入園者数 (千人)	25,424	27,221	25,818	25,366	25,347
ゲスト1人当たり売上高 (円)	9,370	9,719	9,743	10,022	10,336
チケット価格 (円) ^{注8}	5,800	5,800	5,800	5,800	6,200

女性管理職比率 (%)	7.1%	6.7%	7.6%	8.9%	9.6%
-------------	------	------	------	------	------

CO ₂ 排出量 (原単位) ^{注9}	—	—	—	—	—
---	---	---	---	---	---

注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。

注2:米ドル表示は便宜上のものであり、2018年3月31日の換算レートである1米ドル=106.24円で換算しています。

注3: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。

注4:EBITDA=営業利益+減価償却費

注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

単位: 百万円 増減率 単位: 千米ドル^{注2}

'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3	'18/3	'18/3 / '17/3	'18/3
¥395,527	¥473,573	¥466,292	¥465,353	¥477,748	¥479,280	0.3%	\$4,511,300
81,467	114,491	110,605	107,357	113,152	110,285	△2.5	1,038,078
51,484	70,572	72,063	73,928	82,374	81,191	△1.4	764,231
28,730	20,367	37,034	39,706	50,993	59,888	17.4	563,709
36,132	36,934	34,637	35,982	38,280	37,339	△2.5	351,459
117,599	151,426	145,242	143,339	151,433	147,624	△2.5	1,389,537
87,616	107,506	106,700	109,911	120,654	118,531	△1.8	1,115,690
58,886	87,139	69,666	70,204	69,661	58,642	△15.8	551,981
655,544	664,539	746,641	810,268	849,798	915,564	7.7	8,617,893
432,262	493,697	564,129	624,941	669,515	721,976	7.8	6,795,714
124,020	58,448	57,842	57,099	60,574	59,585	△1.6	560,856

単位: 円 増減率 単位: 米ドル^{注2}

¥ 154.24	¥ 211.33	¥ 215.72	¥ 221.26	¥ 248.39	¥ 246.70	△0.7%	\$ 2.32
1,294.67	1,478.13	1,688.53	1,870.10	2,020.58	2,196.56	8.7	20.67
30.00	30.00	35.00	35.00	37.50	40.00	6.7	0.37

単位: % 増減

20.6%	24.2%	23.7%	23.1%	23.7%	23.0%	△0.7ポイント
8.1	10.7	10.2	9.5	9.9	9.2	△0.7
12.6	15.2	13.6	12.4	12.7	11.7	△1.0
65.9	74.3	75.6	77.1	78.8	78.9	0.1
19.5	14.2	16.3	15.9	15.1	16.2	1.1

増減率

27,503	31,298	31,377	30,191	30,004	30,100	0.3%
10,601	11,076	10,955	11,257	11,594	11,614	0.2
6,200	6,200	6,400	6,900	7,400	7,400	0.0

単位: % 増減

8.8%	9.3%	9.9%	12.0%	11.9%	13.9%	2.0ポイント
------	------	------	-------	-------	-------	---------

単位: 原単位 増減

0.168	0.173	0.170	0.169	0.164	0.160	0.004
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

注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

注7: 2015年4月1日を効力発生日として、1株につき4株の株式分割を実施しました。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。

注8: チケット価格は1データベースポート (大人) のものです。

注9: 原単位 = CO₂排出総量 (t) / 建物延床面積 (m²)



代表取締役社長(兼)COO
上西 京一郎

Q1

2018年3月期はどのような年でしたか。

2018年3月期は期初の予想では東京ディズニーシー15周年“ザ・イヤー・オブ・ウィッシュ”の翌年であることなどから入園者数を2,950万人と見込んでいましたが、おかげさまで3,010万人と予想を上回るゲストの皆さまにご来園いただくことができました。

東京ディズニーランドでは、2年ぶりにナイトパレード「東京ディズニーランド・エレクトリカルパレード・ドリームライツ」をリニューアルしました。ディズニー映画『アナと雪の女王』のキャラクターを追加するなど、新たな体験価値を提供したことが、ゲストの皆さまに受け入れられたと考えています。

東京ディズニーシーでは、新規アトラクション「ニモ&フレンズ・シーライダー」をオープンさせたことに加えて、「ディズニー・パイレーツ・サマー」などの新規スペシャルイベントを導入しました。「2020中期経営計画」では“新鮮さ”を提供する手法の一つとして「新作ディズニー映画とのタイムリーな連動」を掲げていましたが、昨年の夏はまさに映画を観た方が映画そのものの世界観を東京ディズニーシーで楽しむというシナジー効果が奏功した一例であると考えています。



東京ディズニーランド・エレクトリカルパレード・ドリームライツ
ディズニー映画『アナと雪の女王』



東京ディズニーシー「ニモ&フレンズ・シーライダー」

● 年間入園者数の推移(万人)



東京ディズニーシー「ディズニー・パイレーツ・サマー」

2020中期経営計画 全体構成

長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化

目 標

- 高い満足度を伴ったパーク体験を提供できている状態とする
- 2020年度に過去最高の入園者数および営業キャッシュ・フローを目指す

戦 略

- 1 コア事業戦略
 - ・ “新鮮さ”と“快適さ”を提供するハードの強化
 - ・ 長期持続的なソフト（人財力）の強化
 - 2 財務方針
 - ・ 営業キャッシュ・フロー*を成長投資に充当し、企業価値の向上を目指す
- * 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

Q2

2018年3月期は2020中期経営計画の1年目の年でしたが、進捗はいかがでしょう。

2018年3月期はOLCグループが「長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化」を遂げるべく策定した「2020中期経営計画」の初年度でした。満足度と集客力を向上させるため、「新鮮さ」と「快適さ」を提供するハードの強化に取り組んできました。

例えば、東京ディズニーシーに新たにオープンした「ニモ&フレンズ・シーライダー」は、「新鮮さ」の強化だけではなく、「快適さ」の強化にも寄与しています。屋外スペースに屋根を設置し、アトラクションをお待ちいただく環境を改善させたことに加え、ゲストの入退出方法の効率化などに取り組み、以前のアトラクションと比較して体験人数を増加させました。アトラクションの導入以外にも、フード施設やレストルームの改修、海外ゲスト向けツールの拡充などを実施しました。このように、細部においても地道な改修を積み重ねることで、今後もゲストの体験価値を着実に向上させていきたいと考えています。

なお、施策を実施したものについては、ゲストの反応を見ても成果があったと捉えています。目標として掲げた、本中計期間の最終年度となる2020年度に「より高い満足度を伴ったパーク体験の提供」および「入園者数過去最高」「営業キャッシュ・フロー過去最高」の達成に向けて、確かな一歩を踏み出すことができたと考えています。



東京ディズニーシー「ニモ&フレンズ・シーライダー」外観

Q3

大規模開発を含めた投資計画の進捗状況はいかがでしょう。

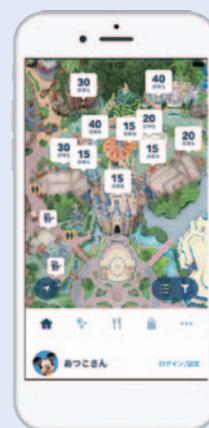
2019年度に東京ディズニーシーに導入予定の大型アトラクション「ソアリン（仮称）」、2020年春に東京ディズニーランドに導入予定の「美女と野獣エリア（仮称）」含む大規模投資プロジェクトは順調に工事が進んでいます。

大規模開発以外のハードの強化に向けた取り組みとしてはITを活用した投資計画が進んでいます。7月からはスマートフォン向け公式アプリの「東京ディズニーリゾート・アプリ」を導入しました。これまでオフィシャルウェブサイトやガイドマップ

などにパーク情報を掲載するほか、ショー抽選に限定したアプリを運用するなどさまざまな媒体を活用していましたが、「東京ディズニーリゾート・アプリ」によってこれらの機能を統合しました。さらに、新たなサービスとして、パークに来園したゲストがパークのグッズをアプリから購入できる「東京ディズニーリゾートショッピング」をスタートさせました。アプリをゲストの皆さまに広くご利用いただくには多少時間がかかると想定していますが、アプリの導入は、ゲストの利便性向上に加えて、将来的には売上の拡大や労働生産性の向上にも寄与する見込みです。

この「東京ディズニーリゾート・アプリ」は導入がゴールではなく、今後もより豊かなパーク体験の提供を目指した機能の追加を検討していきます。また、アプリ以外でも「人と人とのコミュニケーション」や「パークの世界観」など東京ディズニーリゾートの本質的な魅力や東京ディズニーリゾートらしさを保ちながら、さまざまなテクノロジーの活用を検討し、ゲストの体験価値向上につなげたいと考えています。

● アプリ画面イメージ



【アプリの主な機能】

- パークチケットおよび東京ディズニーリゾート・パッケージの購入
- ディズニーホテルおよびパーク内レストランなどの予約
- グッズの検索・購入
- ショー抽選
- デジタルガイドマップ
- 各種施設の待ち時間表示
- 各種情報の表示
- ホテルチェックイン など

Q4

「ソフト（人財力）の強化」に向けては何か進捗はありますか。

2020中期経営計画においては、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、ホスピタリティとオペレーション力を高めていくことを戦略として掲げています。当社は、2020年春に東京ディズニーランドの「美女と野獣エリア（仮称）」を含む大規模開発や、その先の東京ディズニーシーの新テーマポート開業に向けて具体化を進めていますが、これらの新規エリアを運営するためにはより多くのキャストの力が必要となります。

ゲストの中にはキャストとの触れ合いを楽しみにご来園いただく方も多いのではないのでしょうか。日本全体の労働人口が減少する中、ディズニー・テーマパークの魅力の一つでもあるキャストによるおもてなしをより一層高めていくために、当社では新たな採用マーケティング手法の導入や、遠方在住者も働きやすい環境を整備するなど、将来を見越した採用計画を進めてい

ます。中期経営計画の初年度である2017年度はまだこれらの取り組みを開始したばかりではありますが、キャストの在籍者数は増加傾向にあり、成果は着実に表れています。

また、東京ディズニーランドの開園から35年間が経過し、ゲストがパークのキャストに期待するサービスレベルは年々高くなってきていると実感しています。ゲストの期待を超えるサービスを提供し続けるためには、キャストが自発的なサービスを行うことが重要であると考え、サービス研修の強化や、よりゲストサービスに注力できる労働環境の整備を進めています。

このような足元の取り組みに加えて、先々を見据え、安定的なパークオペレーションを可能とする体制の構築を目的とした人事制度検討のプロジェクトチームも立ち上げました。この新しい体制の下、これからも人財力強化に向け、さまざまな取り組みを実施していきます。

Q5

2019年3月期は東京ディズニーリゾート35周年の年となりますが、意気込みを教えてください。

本年4月15日から東京ディズニーリゾートでは、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!”」を開催しています。

東京ディズニーランドで35周年のオープニングを飾るのは、新しい昼のパレード「ドリーミング・アップ!」と、ディズニー映画に登場するキャラクターを加えてリニューアルオープンしたアトラクション「イツツ・ア・スモールワールド」です。さらにワールドバザールは、祝祭感あふれる特別な「セレブレーションストリート」となり、35周年を華やかに彩ります。夏からはナイトタイムスペクタキュラー「Celebrate! Tokyo Disneyland」をスタートさせました。シンデレラ城に映し出される映像に、色鮮やかな噴水や夜空いっぱいに広がる光の演出などを組み合わせ、これまでにない壮大なスケールでお贈りする夜間の新規エンターテイメントです。

なお、テーマパーク入園者数は3,100万人を見込んでいます。これは過去最高の2014年度と比較しても遜色ない水準です。また、ゲスト1人当たり売上高についても、東京ディズニーリゾート35周年関連商品の販売により商品販売収入が増加することなどから、過去最高となる11,830円を見込んでいます。どちらも私たちにとって高い目標となりますが、35周年という節目の年ですので、必ず達成したいと考えています。



東京ディズニーランド「ドリーミング・アップ!」



東京ディズニーランド「Celebrate! Tokyo Disneyland」

Q6

東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトによるOLCの成長シナリオを教えてください。

東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトは、両パークを核としたオンリーワンのテーマリゾートへと進化するうえで非常に重要な役割を担います。本プロジェクト全体の投資額は約2,500億円で、東京ディズニーシー開業以来、最大規模の投資額となります。売上高では500億円レベルの押し上げ効果があると見込んでいます。

このプロジェクトが開業する2022年度には、ゲストの「体験価値」が飛躍的に向上し、OLCグループの更なる成長に向

けた一歩を踏み出します。インパクトある大きな投資をすることで、パークの変化感をより強く実感いただけると確信しています。

この投資は、集客と単価の向上に寄与するだけではなく、ゲストとの生涯にわたるつながりを生み出すきっかけとなり、東京ディズニーリゾートの長期持続的な成長に大きく貢献します。引き続き進化を続ける東京ディズニーリゾートにご期待ください。

Q7

2021年度以降の拡張計画が発表されましたが、財務方針について何か変更はありますか。

財務方針については、「営業キャッシュ・フローを成長投資に充当し、企業価値の向上を目指す」という方針を継続します。東京ディズニーシーの大規模拡張プロジェクトは約2,500億円と東京ディズニーシー開業以来最大規模の投資となりますが、これで終わりではありません。その先に、開業から35年経った東京ディズニーランドのエリア規模での刷新を検討しています。また、東京ディズニーシーの拡張用地も残っています。東京ディズニーリゾートの長期持続的な成長に向けて、さまざまな検討を進めていきます。

あわせて株主還元についても、経営上の最も重要な課題の

一つとして認識しており、配当や自己株式の取得を含め安定性、継続性に留意しながら株主還元の充実に努める所存です。



東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトの全体概要

■ 開発予定地

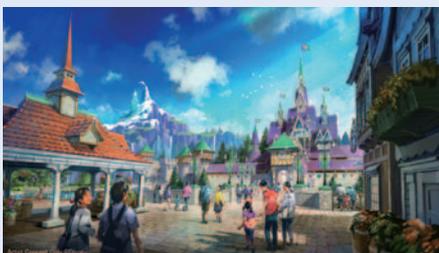
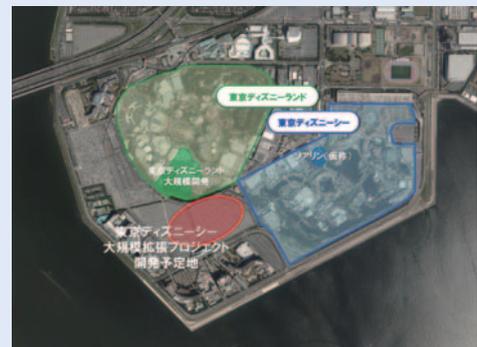
本プロジェクトでは、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーに隣接する駐車場を転用し、東京ディズニーシーの敷地を拡張します。

■ 施設数： アトラクション（4施設）、飲食施設（3施設）、商品施設（1施設）、ホテル（1施設）

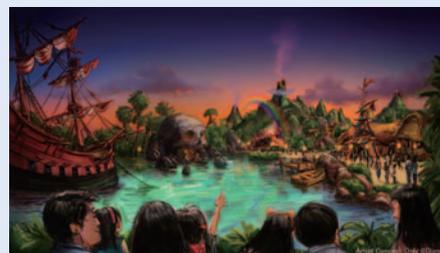
■ 開発面積： 約140,000㎡（うち、テーマパーク・ホテルエリア 約100,000㎡）

■ 導入時期： 2022年度中（予定）

■ 投資額： 約2,500億円（予定）



『アナと雪の女王』をテーマとしたエリア



『ピーター・パン』をテーマとしたエリア



『塔の上のラプンツェル』をテーマとしたエリア



ディズニーホテル

経理担当役員就任にあたって

2018年6月1日をもちまして経理担当役員に就任いたしました。2017年度は、私自身も策定にも携わった「2020中期経営計画」の初年度でした。本中計の最終年度の目標である「過去最高の入園者数および営業キャッシュ・フロー」を達成するために順調に歩みを進めています。加えて、本中計期間後の2021年度以降の大型投資計画についても皆さまに発表することができました。

このような重要な時期に経理担当役員に就任することとなり、身の引き締まる思いであります。株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話の機会を今まで以上に積極的に設け、OLCグループの考えをご理解いただくとともに、皆さまのご意見をお聞きすることでOLCグループの企業価値向上に全力で取り組んでいく考えです。

今後も私たちは、株主還元を着実に実施するとともに、安定的なキャッシュ創出力に裏付けされた収益基盤を築いてまいります。

執行役員 経理部担当 霜田 朝之



■ キャッシュ・フロー創出力が着実に向上

2017年度の営業キャッシュ・フローは、期初に見込んでいた1,079億円を大幅に上回る1,185億円となり、「2020中期経営計画」の初年度として素晴らしいスタートを切ることができました。東京ディズニーシー15周年の翌年であることに加え、2020年度までの両パークへの大規模投資案件費用や長期視点に立った人財力の強化へ向けた費用などが増加する中、親会社株主に帰属する当期純利益は過去2番目の水準となりました。これは新規アトラクションやイベントの導入など、継続的にハード・ソフト両面の強化に取り組んできた結果です。なお、2018年度も東京ディズニーリゾート35周年であることから、1,181億円の営業キャッシュ・フローを見込んでいます。

■ 積極的な投資計画とその土台としての強固な財務基盤

2018年6月に、2021年度以降の開発計画を発表いたしました。総額約2,500億円という投資規模は、東京ディズニーシーの建設に次ぐ大規模な計画です。このような積極的な投資計画を進めることができたのも、OLCグループが培ってきた潤沢なキャッシュ創出力とそれによる健全な財務基盤によるものと考えています。私たちのビジネスは、先々を見据えた投資を行うことでファン層の拡大とリポート力の向上を図り、長い時間をかけて収益につなげていくというサイクルです。

現在、5期連続で3,000万人以上のゲストにパークをお楽しみいただいています。さらに高いレベルの入園者数と満足度の達成を目指すためには、事業基盤の強化、そしてそれを後押しする

強固な財務基盤が欠かせません。今後も企業価値を向上させるための積極的かつ機動的な投資の後ろ盾となれるよう、現在計画している投資にかかる減価償却費の負担が大きくなる時期においても、次の成長に向けた投資余力を高めていく方針です。

■ 株主・投資家の皆さまと同じ方向を向くために

OLCグループでは、株主の皆さまへの利益還元を経営上の最重要課題の一つとして認識しております。配当につきましては、安定性・継続性に配慮しつつ、業績および財務状況等を総合的に勘案し行ってまいります。なお、内部留保資金につきましては、OLCグループの事業基盤強化のための投資に有効活用することで、安定的かつ長期持続的な成長に努めてまいります。

2018年6月には、コーポレートガバナンス・コードが改訂され、投資家の皆さまとの対話の重要性がますます高まったと感じています。2017年度においては、投資家の皆さまとのスモールミーティングや施設見学会などを6回、個別ミーティングについては約300回実施し、さまざまなご意見、時には厳しいご指摘も頂戴いたしました。このような貴重なご意見をバランスよく経営判断に生かしていくことも私の重要な役割だと考えています。

なお、OLCグループでは役員報酬の一部を見直し、譲渡制限付株式報酬制度を導入することいたしました。今回の制度導入の目的は、役員と株主の皆さまとの一層の価値共有が進むことにあります。OLCグループの企業価値を向上させ長期持続的な成長を実現することで、株主の皆さまの利益拡大にもつながっていきたくと考えています。

2019年3月期

IR情報

4/2

通年入園者数発表

4/26

2018年3月期決算発表

6/28

株主総会
取締役および監査役の新任・退任
「株主通信2018年春夏号」発行

7/30

1Q決算発表

10/1 (予定)

上半期入園者数発表

10月下旬

2Q決算発表

11月 (予定)

投資家向け施設見学会

12月上旬

「株主通信2018年秋冬号」発行

1月下旬

3Q決算発表

東京ディズニーランド

東京ディズニーシー

東京ディズニーリゾート35周年

“Happiest Celebration!”
2018/4/15-2019/3/25

4/15 **New** **+35周年.**

デイパレード
「ドリーミング・アップ！」
スタート



3/27~6/6

スペシャルイベント
ディズニー・イースター



4/15 **New**

アトラクション
「イツ・ア・スモールワールド」
リニューアル



4/15~3/25 **New** **+35周年.**

グリーティングプログラム
水上グリーティング
「ハピエストセレブレ
ション・オン・ザ・シー」



6/7~7/7 スペシャルプログラム ディズニーセタデイズ

7/10 **New** **+35周年.**

ナイトタイム
スペクタキュラー
“Celebrate! Tokyo
Disneyland”
スタート



7/10 **New** **+35周年.**

ドックサイド
ステージショー
「ハロー、ニューヨーク！」
スタート



シアター
オーリンズショー

「レッツ・パーティグラ！」
スタート



7/10~9/2

スペシャルイベント
ディズニー・
パイレーツ・サマー

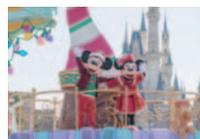


7/10~9/2

スペシャルイベント
ディズニー夏祭り



9/11~10/31 スペシャルイベント ディズニー・ハロウィーン



11/8~12/25 スペシャルイベント ディズニー・クリスマス



1/1~1/6 お正月のプログラム

1/11~3/25 **New** **+35周年.**

スペシャルイベント
東京ディズニーリゾート35周年
“Happiest Celebration!”
グランドフィナーレ

1/11~3/25

スペシャルイベント
ピクサー・プレイタイム



プログラム
ダッフィーの
ハートウォーミング・
デイズ

※ 画像はイメージです。 ※ イベントの名称、開催期間および内容は変更になる場合がございます。 ※ 2018年8月31日時点で公表しているものを記載

担当役員
メッセージ

「OLCの人財について」 ～長期持続的な人財力の強化に向けて～



執行役員 人事本部長委嘱 金木 有一

OLCグループにとっての強みの源泉

人財とは、私たちが展開する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。私たちは今まで、パークに来園されたゲストの笑顔がキャストのモチベーションを高め、さらなるホスピタリティの向上につながるような普遍的な好循環を回し続けてきました。また、経営もキャストをはじめとした従業員に誠実に向き合うことで、ハピネスの創造というゴールに向けて一丸となる組織文化・風土を築いてきました。

特に東京ディズニーリゾートにおいては、人と人との触れ合いが大切な価値であり、人財そのものが強みであると言えます。





2020中期経営計画と今後の見通し

2020中期経営計画では、ソフト（人財力）を強化することで、ホスピタリティを進化させながら並行して省力化を進めています。また、今年6月には、東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクトを発表しましたが、2021年度以降も引き続き、ソフト（人財力）の強化に取り組んでいかなければなりません。今後の労働市場に目を向けると、2020年に開催される東京オリンピックの影響や、少子高齢化の進行による労働人口の減少などから、ホスピタリティに長けた人財を確保することがますます難しくなることが予想される中、従来のやり方の延長では限界があるという危機感を持っています。

このような環境下でも、東京ディズニーリゾートらしいホスピタリティを発揮できるよう人財の確保と育成に向けたさまざまな取り組みを実施していきます。加えて、ITの活用や運営方法の見直し、ゲストの利便性向上を前提としたテーマパーク運営におけるオペレーション業務の改善を行っていきます。

さらには、今後の厳しい事業環境の変化に打ち勝ち、価値を創出し続ける人財を確保・育成していくためには、オリエンタルランドで働くことの価値を、労働市場にとどまらず、社会的な視点からも認知をされる必要があると感じています。

先々を見据えて、中長期的な検討を行うために、今年5月に人事制度検討プロジェクトチームを立ち上げました。当プロジェクトでは人事管理の枠組みを再考し、東京ディズニーリゾート事業の持続的な成長を確固たるものとすべく人財面での基盤をより確かなものにしたいと考えています。

「オンリーワン」と「多様性」

当社グループはこの舞浜で35年の間、人財という社会の財産を預かり、価値を創出し続けてきました。現在、東京ディズニーリゾートだけで約3万人を雇用しているということは、ESGという観点から見ても、社会に対して果たす大きな責任を担っていると考えています。

[→ 詳細はP32-33「OLCグループのESG情報」参照](#)

これからも、会社の想いやそれを体現するための人事戦略・アクションが従業員一人ひとりの心に届き響くこと（「刺さる人事」）を目指すことで、ビジネスにしっかり貢献ができる人事を推進していきたいと思っています。そのことが、OLCグループにしかない「オンリーワン」のホスピタリティに長けた人財を確保・育成し続けることにつながると考えます。

事業に共感して集まってくれた従業員一人ひとりが、「刺さる人事」を通じて成果創出と自己成長をしながら、各人の強みや経験をぶつけあって価値を生み出し続けること、これこそがテーマパークビジネスの醍醐味であり、ゲストの皆さまのハピネスの創造、OLCグループの価値向上、ひいては社会への貢献につながっていくと信じています。

Interview 1

一人ひとりの成長を支援する

人事部 人事部長 横山 政司

人事部の役割

- ・ 人事戦略の立案・監理
- ・ 社員向けの採用・教育・評価等に関する施策立案、推進



Q1

有期雇用のテーマパーク社員が無期雇用のテーマパークオペレーション職となって2年が経過しましたが、当初の狙いと変化が見られたことを教えてください。

[安心して働くことができ、長期でキャリアを描ける環境]

テーマパークオペレーション職という新たな雇用区分を設けることで待遇面などを改善し、安心して働ける環境を整え、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向上させることが制度改正の狙いです。テーマパーク社員は1年ごとに契約を更新していたため、業務やキャリアに対して短期的な考え方にならざるを得ませんでした。そこで、中長期的かつ全社的な考え方を持って仕事ができる環境を整えるべく、有期雇用のテーマパーク社員から無期雇用のテーマパークオペレーション職に雇用区分を変更しました。この制度改正の効果としては、応募者数の増加と離職率の低下が挙げられます。テーマパークを支える社員にとって働きやすい環境を整える第一歩を踏み出したという手ごたえは感じているので、今後は更なるオペレーション力やホスピタリティの向上につなげていきたいと考えています。



Q2

職種が増えたことで社員一人ひとりの考え方がより多様化するのではないのでしょうか。そのような状況下でどのように一人ひとりの想いに応えられる育成を考えていますか。

[行動要件の整理と育成サイクルの整備]

2016中期経営計画の期間に、人財力を強化する環境を整えるため、従業員の行動要件と育成サイクルの整備を実施しました。それまでは、採用・育成・評価・昇格など、それぞれの人事施策が連動しておらず、どのような人財を採用し育成するかが明確になっていませんでした。そこで、あらためて行動要件を明確化し、行動要件に基づく人財育成ができるよう人事施策を整備しました。

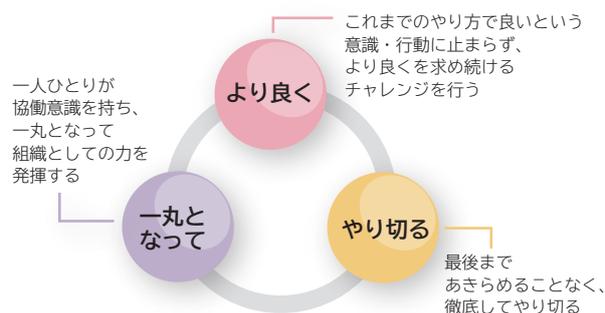
まず、全役職員に求める「OLC人財のありたい姿」を、「より良く」「やり切る」「一丸となって」という3つの行動要件にまとめました。また、上位職層である管理職・リーダーに求める行動要件を、「掘り下げる」「決め切る」「引っ張る」「育てる」の4つとし、OLCの従業員に求める行動を明確にしました。

次に、行動要件に基づく人財育成が行えるよう育成サイクルの整備に着手しました。育成サイクルとは、“点”で存在していた人事施策を“線”でつなぎ、それを繰り返し回していくことで人財育成を加速させるという考え方です。

例えば、「メンバーの把握」では、「セルフチェックプログラム」という行動要件に基づく多面評価の結果や、「セルフ・プランニングシート」という従業員がキャリアプランを作成するツールをもとに、上司とメンバーでキャリア面談を行い、メンバーのコンディションを把握します。それをもとに、上司はメンバー一人ひとりの育成計画を策定し、業務をアサインします。期中には、上司は育成計画通りにメンバーが成長しているかを確認し、必要な支援を行います。そして期末に評価面談を行い、期初にアサインした業務の達成状況と行動要件に基づく振り返りを実施します。

2016年度から運用を開始し、2017年度は社内から挙げた意見をもとに人事施策の改良を行いました。育成サイクルが整備されたことで、以前よりも上司とメンバーのコミュニケーションがとりやすくなったという声も聞いています。今後も、育成サイクルをブラッシュアップしながら、さらに育成のスピードを加速していきます。

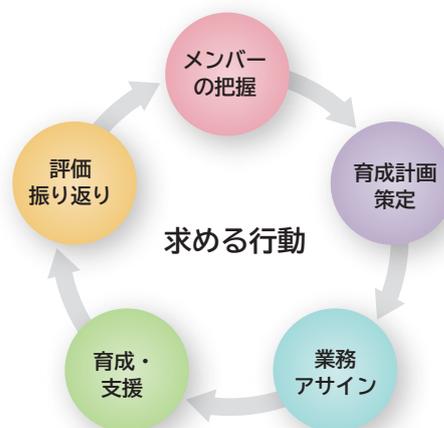
■ OLC人財のありたい姿



■ 行動要件

掘り下げる	社内外へアンテナを高く持ち、本質的な課題を発見する
決め切る	信念と覚悟を持って決断する
引っ張る	自ら考え率先してチームを牽引する
育てる	組織環境を整備し、一人ひとりを育成する

■ 育成サイクル



Q3

社員を育成するうえで大切にしていることや OLCグループの従業員の特性について教えてください。

私が人財育成において最も大切だと思っていることは、育成の対象となる本人が「成長したい」「貢献したい」と思ってくれる環境を作ることです。その意欲が生まれる環境を目指して、人財育成を支援する体制を構築しています。希望部署への異動にチャレンジできる制度や社外への出向、異業種との合同研修などのラインナップを充実させており、「チャレンジの機会」を意識的に増やすことで社員の成長・貢献意欲を引き出したいと考えています。

今後、東京ディズニーリゾート事業を永續させていくためには、社外に視野や人的ネットワークを広げ、多様な価値観を持った人財を増やす必要があると考えています。OLCグループは人々に「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供するという共通の使命のもと、東京ディズニーリゾートを全社

一丸となって創り上げ、チームワークを大切にする文化が根付いています。この強みは、平時だけでなく東日本大震災のような有事の時に一致団結して迅速な対応ができたことにも生かされています。

一方で、ほぼ全員が東京ディズニーリゾートの事業に携わっている環境下では、モノカルチャーになりやすく、視野が狭くなりがちなのが課題であると感じています。外部環境が急速に変化する中、社会の動きをタイムリーに捉え、常に一歩先を行かなければ、東京ディズニーリゾート事業を永續させることはできません。そのような人財を増やすためにも、さまざまなバックグラウンドを持つ人間と触れ合い、磨き合う機会を意識的に設けていきたいと考えています。

Q4

2020年に向けてのその他の取り組みと 目指す姿について教えてください。

育児や介護と仕事を両立しながら働く社員が増えていきます。そこで、2016中期経営計画では、育児・介護を抱える社員が仕事と両立しながら「働き続けられる環境づくり」に取り組んできました。2020中期経営計画では、そこから一段引き上げ、「活躍できる環境づくり」に取り組んでいます。在宅勤務のトライアルなど、既に着手していることもありますが、今後も育児・介護をしながら活躍できる環境の整備を進めていきます。また、テーマパークのオペレーション部門においては、育児をしている社員向けに復職してからシフト勤務の時間を配慮するトライアルを始めました。不公平感を生まないような仕組み作りが大事になるので、そこを意識しながら今後も1人でも多くの社員が活躍できる環境を作っていきたいと考えています。

人事部の取り組みは、全社の理解と協力があってこそ効果を発揮するものです。各組織と人事部が“点”になってはいけませんので、それぞれが“線”で結ばれるよう、社内の連携をさらに高めていきます。一方で、内向き志向にならないよう、人事部が率先して社外に目を向け、多様な価値観を取り込むことで、OLCグループのイノベーションの起点となる組織を目指していきます。

Interview 2

ゲストの笑顔を引き出せる人財

キャストディベロップメント部長 山田 恭嗣

キャストディベロップメント部の役割

- ・ 準社員（アルバイト）の採用マーケティングや教育プログラムの開発・実施
- ・ 従業員向けイベント・モチベーション向上施策の統括



Q1

キャスト（準社員）の人事制度や教育プログラムの内容やその狙いを教えてください。

2016年4月に準社員人事制度を改定しましたが、その改定にあたってはキャストを対象に定期的実施している意識調査の結果をもとに、制度改定の目的を「安心・楽しい・働きがい」の向上と位置付けました。

まず「安心」については、平均勤続年数も延びてきたことから、役割・資格ごとの昇給上限を引き上げるとともに、評価に応じて年に2回継続的に昇給していく制度を導入しました。さらに、昇給の上限額も開示することで、将来の賃金水準もあらかじめ把握できるようにしました。これにより、より安心して働ける環境になったと考えています。

2つ目のキーワードである「楽しい」では、キャストがパークでゲストと接する楽しさや、キャスト同士のつながりを感じてもらえるような「場作り」が重要だと考え、新たなゲストサービスの施策や社内イベント、また、海外ディズニーパークでの研修などを実施しています。

3つ目のキーワード「働きがい」については曖昧な言葉のため、もう一段深掘りした結果、「自己効力感」と「成長実感」というキーワードにたどり着きました。「ゲストや仲間の役に立っている」とか、「昨日より今日の自分が少し成長した」と感じられるような場を強化すべく、これまで実施してきた各種リコグニッション（賞賛）活動を強化するとともに、評価制度もより実態とあった評価基準に改善し、運用しています。

これら施策に加え、キャスト自身が楽しみながら生き生きと仕事を続けられるような環境を人事と現場が一体となって整備してきた結果、キャストの満足度も向上しており、定着の側面からも効果が出てきています。

Q2

東京ディズニーリゾート35周年を契機に 新たなキャスト向けの施策が始まっていますが、 どのような経緯で導入されましたか。

お陰さまで東京ディズニーリゾート35周年を迎えることができました。パークではキャストがウェルカム・グリーティングやアーチを作ってゲストをお迎えしたり、キャストからゲストへのサプライズがあったりなど、35周年をゲストと一緒にお祝いしています。



ウェルカム・グリーティングの様子

実はこの35周年を機に、ゲストサービスの在り方を今一度見直す議論を全社で行いました。現在パークに来園されるゲストは年間3千万人を超えています、「すべてのゲストがVIP」という考え方から、「ゲストを公平におもてなしなくては」という想いが強くなりすぎたことで、積極的なゲストサービスに欠ける場面も見られました。

このことは、約6年前に私が商品販売部長であった時から感じていた課題であったため、その時に部門方針を立てて新たな研修を実施する取り組みを始めるとともに、他部門の部門長ともありたいゲストサービスについて議論を重ねてきました。

私たちの仕事の楽しさは、目の前のゲストに楽しんでいただき、喜んでいただくことです。そのためには、ゲスト一人ひとりの状況や気持ちに寄り添い、キャスト一人ひとりが自分でできることを考え、行動に移すことが必要です。そして、実はキャスト自身もそうしたいと思っていることが意識調査や実際に多くのキャストと話をしてわかりました。この自発的な行動こそが「おもてなし」であり「ディズニーのホスピタリティ」であると、あらためて部長間で認識をすり

合わせました。

このように議論を重ねていく中で、サービスを機能的サービス(=「オペレーション力」と情緒的サービス(=「ホスピタリティ力」)の2つに分けて考えることにしました。たくさんのゲストの皆さまにスムーズにパークを楽しんでいただけるようなオペレーション力はここ数年で向上してきたため、個々のゲストの状況や気持ちに合わせて対応できるホスピタリティ力の向上が今後の課題だと考えました。このオペレーション力とホスピタリティ力の両輪の強化は、OLC2020中期経営計画の柱の一つになっています。

そして、35周年の新たなサービス施策を全社展開するにあたって、社内で施策内容を共有する前に、その根底にある「ありたいホスピタリティ」の考え方を現場管理職に徹底すべく、全員を対象に研修を実施しました。その後、全キャストを対象に研修を継続して実施しています。



私たちキャストの新たなゴールは「We Create Happiness」です。この「We」はキャスト同士という意味はもちろんですが、ゲストとキャストという意味もあります。キャストが目の前のゲストと一緒にハピネスを創り上げていくことが大切であり、キャスト全員が、一人ひとり自ら考え、楽しみながら行動できるようになることを目指しています。

Q3

2020年のオリンピック開催や今後の2021年度以降の計画を踏まえて、人財の確保について、どのようにお考えでしょうか。

採用環境は年々厳しくなっており、特定の時間帯や一部の職種で一時的に不足する状況が発生してしまっていることは事実ですが、全社で見ると、現在、過去最大の在籍者数で推移しています。これまで、採用方法の変更や採用システムの開発を通して応募者の利便性を向上させ、応募から採用までのタイムラグをなくす等の取り組みを行いました。その他の施策効果も含め、成果は着実に表れています。

今後もさまざまな社内外の環境変化に備え、在籍者の定着や採用の強化など、さらなる施策を検討しています。施策検討にあたっては、労働力の確保という会社の視点だけでなく、キャストにとっても、より働きやすい環境を構築していきたいと考えています。

例えば、昨年度より導入を開始したワークフォースマネジメントシステムによって、ゲストの需要に応じたキャストの仕

事を日別時間帯別で算出し、より効率的効果的にキャストの勤務時間を設定することができるようになりました。パーク内の各施設（アトラクションやショーの運営、飲食施設・物販施設）の運営に必要な人員数は、季節や曜日・時間帯等によって施設ごとに異なっているため、本システムを使い、さまざまな状況に応じた仕事量の予測精度を上げています。さらに、本システムにキャスト個々人の勤務希望時間帯を取り込み、より効率的効果的な配置をタイムリーにできるようになりました。これによって、主婦層やシニア、学生のような短時間で勤務をしたい方もより勤務しやすくなってきています。このように多様な働き方を支援していくことは、多様なゲストのご期待にお応えできる人材の幅が広がるというメリットもあります。

Q4

東京ディズニーリゾートがキャストにとって働きたいと思ってもらえる場所であり続けるために、今後どのようなことを行っていきたいと考えていますか。

今年の10月には、キャストの社会人としてのキャリア支援を目的に「OLCキャリアカレッジ」を開設予定です。パークで楽しく生き活きと働いているキャストを見たゲストの方から「キャストの対応は素晴らしかった。子供が将来キャストになりたいと言っています」という賛辞のお手紙をいただいた時は本当に嬉しいです。キャストになりたいと憧れて入社したキャストにとっても東京ディズニーリゾートが夢のある場所であり続けるために、キャリア支援だけでなくさらなる職場環境の改善や人事制度の改革を実施していきたいと考えています。

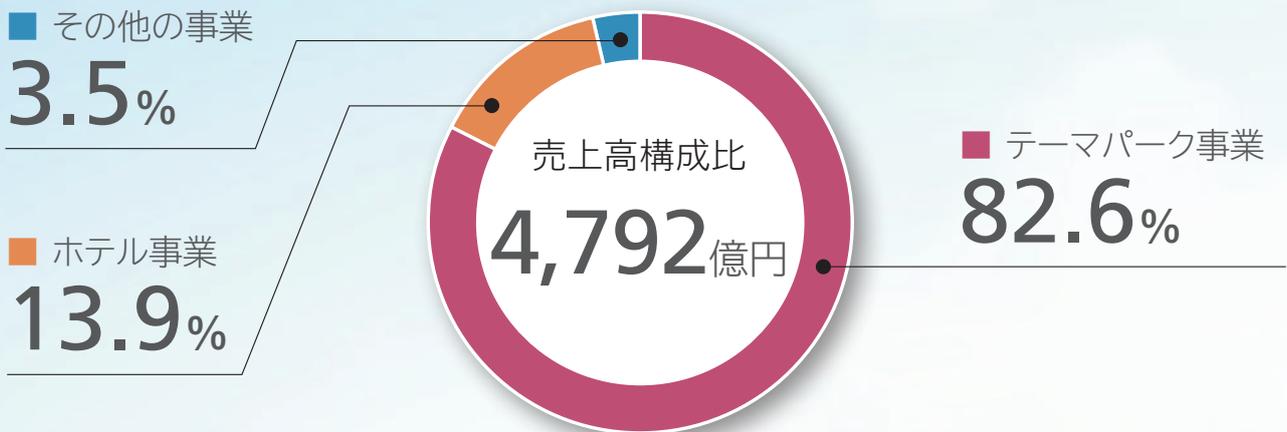
さらに、我々にできることは、笑顔がたくさん生まれるた

めの「場作り」でありサポートです。一所懸命ゲストに接しているキャストを上司や仲間が見逃さずに褒め合うことや、ゲストと接することに戸惑う新人キャストに優しく声をかけ少し後押ししてあげることも、また、ゲストサービスは自分だけでなくみんなで行うんだという一体感やチームワークを感じられるような場を創ることなど、これまで35年間に積み上げてきた東京ディズニーリゾートの組織の強みをさらに強化していきたいと考えています。

我々が追求している「安心・楽しい・働きがい」の実現に、ゴールはありません。

OLCグループは、東京ディズニーシーにおいて新たなアトラクションやスペシャルイベントを展開したほか、東京ディズニーランドにおいて期間限定の新キャスルプロジェクションを実施し、好評を博したことなどから、テーマパーク入園者数は5期連続で3,000万人を超える高い水準となりました。

以上の結果、売上高は、4,792億円（前期比0.3%増）となりましたが、準社員人件費などが増加したことから営業利益は1,102億円（同2.5%減）、経常利益は1,116億円（同2.6%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は811億円（同1.4%減）となりました。



2018年3月期実績

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、それ以前の年度については億円未満を四捨五入して表示しています。



事業概況

- 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*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、商品販売収入、飲食販売収入の3つに大別されます。

- 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。
- 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。
- 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。

* 出所：「レジャー白書2017」（2017年8月／公益財団法人日本生産性本部）

売上高

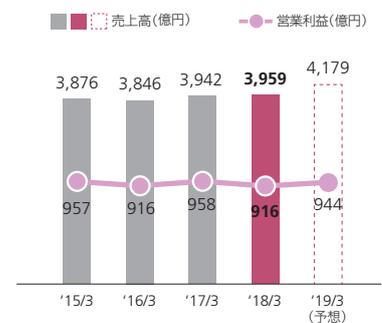
3,959億円

（前期比0.4%増）

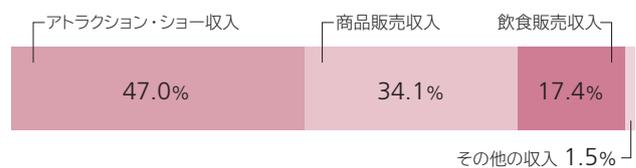
営業利益

916億円

（前期比4.4%減）



売上高内訳



業績ハイライト

テーマパーク入園者数が30,100千人（前期比0.3%増）となったことに加え、ゲスト1人当たり売上高が11,614円（同0.2%増）と過去最高となったことなどから、テーマパーク事業の売上高は3,959億円（同0.4%増）と過去最高となりました。営業利益は、売上高が増加した一方で、準社員手当などの費用が増加したことから、916億円（同4.4%減）となりました。

ホテル事業



事業概況

- 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など4つのホテルが含まれます（2013年3月にブライトンコーポレーションの株式を取得）。

* 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。

売上高

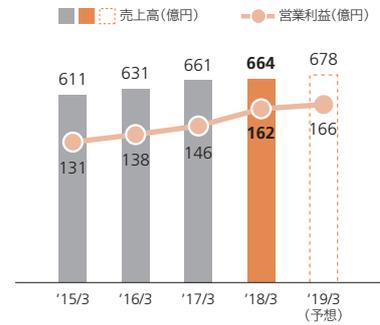
664億円

（前期比0.5%増）

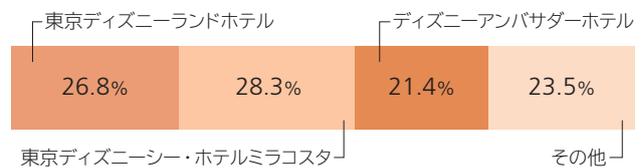
営業利益

162億円

（前期比11.3%増）



売上高内訳



業績ハイライト

売上高は、東京ディズニーセレブレーションホテルが通期稼働したことなどにより、664億円（前期比0.5%増）と増収となりました。

営業利益は、東京ディズニーセレブレーションホテルの開業費用などの諸経費が減少したことにより、162億円（同11.3%増）と増益となりました。

その他の事業



事業概況

- 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ン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

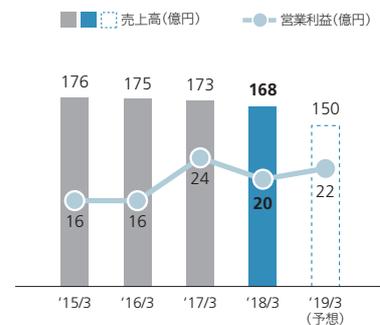
168億円

（前期比3.1%減）

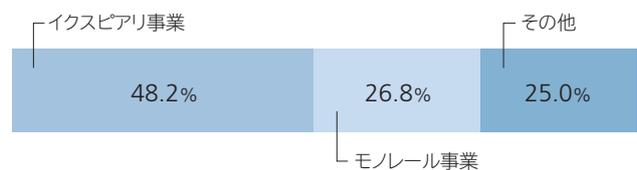
営業利益

20億円

（前期比13.7%減）



売上高内訳



業績ハイライト

売上高は、イクスピアリ事業の売上高の減少などにより、168億円（前期比3.1%減）と減収となりました。営業利益においても、イクスピアリ事業の営業利益が減少したことなどにより、20億円（同13.7%減）と減益となりました。

ハピネスを持続的に提供するために

OLCグループは、「ハピネスの提供」という社会に向けた価値提供に加えて、「心豊かな社会、夢あふれる未来」の実現に寄与したいとの考えから、5つの「大事にしたいこと」を礎とするCSR（企業の社会的責任）に取り組んでいます。誠実な企業活動を行うコーポレート・ガバナンス、人財育成、子供たちの育成・支援、環境課題への対応といった当社グループの活動は、社外から高い評価を得ています。これからは、持続可能な開発目標（SDGs）と事業との関わりや、ESG（環境・社会・ガバナンス）情報など社会の関心の高まりを勘案し、さらなる情報発信の改善に取り組んでまいります。

● 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、人としての喜び、そして、やすらぎを提供します。

		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
 Governance	 Environment	かけがえのない地球環境への思いやり 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様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。	地球環境
	 Social	新たな感動を創造する活力あふれる人財 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。お客様と社会にハピネスを提供し続けるためには、従業員一人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（ES）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。	従業員
		お客さまと社会にひろがるハピネス 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、お客様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、子供や高齢者、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、これからもお客様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。	お客様 スポンサー企業 ライセンサー・提携先
		未来をひらく子供たちの笑顔 OLCグループはお客様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。特に子供たちを育み、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。	お客様 地域社会 協働先（NPO、NGOなど）
		社会からの信頼につながる誠実さ お客様の安全を確保し安心してお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。	お客様 株主・投資家 お取引先 行政

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、オリエンタルランドは事業活動を通じた貢献を目指します。



主な取り組み内容	関連性の高いSDGs
<ul style="list-style-type: none"> 地球温暖化への対策 <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 	
<ul style="list-style-type: none"> 人財教育・支援体系の整備 企業風土と従業員満足度の醸成 仕事と生活の調和 両立支援・女性活躍支援 障がい者雇用 	
<ul style="list-style-type: none"> お客さまと社会にハピネスを届ける 多言語対応 ノーマライゼーションの追求 お客さまの声に学ぶ 	
<ul style="list-style-type: none"> 子供たちを育み、支える活動 地域の子供たちへの職場体験学習・出張授業 地域イベントへの協力 	
<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の構築 安全・品質への取り組み 警備・救護・防災 	

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。



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。



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。

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。



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。

OLC-WAY

1 誠実

「今だけ」、「自分だけ」良ければよいのではない。常に長期視点に立ち、全体最適視点で考えよ。

2 自ら実行

行動なくして成長なし。
まずは自らチャレンジせよ。
失敗は最高のノウハウである。

3 健全な衝突

前例がベストとは限らない。
本来の目的を見失わず、ゼロベースで議論せよ。

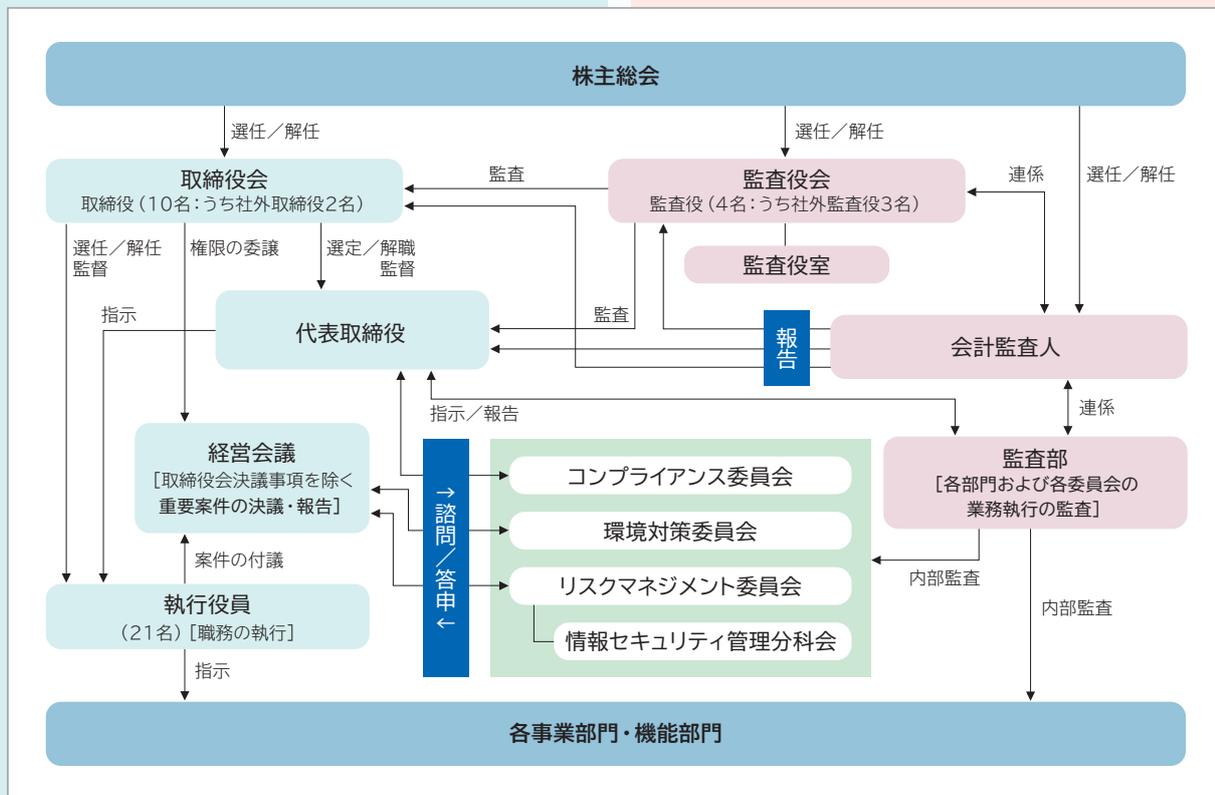
業務執行体制

- 「執行役員制度」を導入
- 取締役10名中、社外取締役が2名
- 「経営会議」を設置

監査・監督体制

- 「監査役会設置会社」を採用
- 監査役4名中、社外監査役が3名
- 常勤監査役、監査部、会計監査人が連携し、監査役室の専任スタッフがサポート

● コーポレート・ガバナンス 基本的な体制の概要 (2018年8月1日現在)



● コーポレート・ガバナンス体制一覧 (2018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 ^{注1}
	定款上の取締役の任期	2年
	取締役会の議長	会長 ^{注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 ^{注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)

注1: 定款上の取締役の員数は15名以内となっています。

注2: 社長を兼任している場合を除きます。

注3: 定款上の監査役の員数は6名以内となっています。

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関係により、監査の有効性を高めています。

● 2018年3月期の取り組み状況

取締役会	11回 ※原則月1回
監査役会	14回 ※原則月1回
経営会議	20回 ※原則月2回

役員報酬等の内容

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（2018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	391百万円
監査役に支払った報酬	4名	84百万円
計	16名	475百万円

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いません。
 注2：当社は役員賞与を廃止しており、支給額に役員賞与は含まれていません。
 注3：上記のうち、社外役員5名に支払った報酬等の総額は、73百万円です。

● 監査報酬（2018年3月期）

区分	支給額
監査証明業務に基づく報酬	89百万円

注1：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等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、当期に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。

役員報酬等の額の決定に関する方針

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、定額報酬と株式報酬を支給します。

これらの報酬は、各取締役の役位、職責、役割および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決定します。

なお、株式報酬は、当社の取締役（社外取締役を除く）に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、2018年6月28日の定時株主総会の承認を経て、導入しました。

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。

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬の決定方針として、特別な方針等は定めていませんが、その決定にあたっては監査業務に要する日数等を勘案して決定することとしています。

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。



ビジネスガイドライン

■ 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・英語共に掲載するなど、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社内説明会を部門・グループ単位で年間80回以上行っています。また、約18万人の株主の皆さまからアンケートで寄せられた数千件のご意見、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WEBサイトに掲載しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	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	米国・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: http://www.olc.co.jp/ja/ir/library.html)	

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、従業員等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、子会社等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、情報聴取等を行っています。

■ 社外取締役・社外監査役の主な状況 (2018年3月期)

	取締役会 (11回開催)	監査役会 (14回開催)	選任理由	
社外取締役	花田 力 氏	11回出席	—	他社の社外役員を務めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を生かして当社の経営に的確な助言を期待できることから、社外取締役として選任しています。
	茂木 友三郎 氏	10回出席	—	他社の社外役員を務めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を生かして当社の経営に的確な助言を期待できることから、社外取締役として選任しています。
社外監査役	須田 哲雄 氏 (常勤)	11回出席	14回出席	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般の監視と有効な助言を期待できることから、社外監査役として選任しています。
	大塚 弘 氏	11回出席	14回出席	経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般の監視と有効な助言を期待できることから、社外監査役として選任しています。
	甲斐中 辰夫 氏	11回出席	14回出席	元最高裁判所判事、弁護士として法令についての高度な見識に基づき客観的な立場から監査を行うことが期待できることに加え、他社において中立的な立場から企業の調査および監査を行う第三者委員会委員長や調査委員会委員長を歴任するなど、実務経験も豊富であることから、社外監査役として選任しています。

内部監査

独立した内部監査部門が継続的に内部統制を改善・充実

当社では、法令および社内規定の遵守と効率的な業務執行の確保を実現するために、他の業務執行部門から独立した内部監査部門である「監査部」を設置し、内部統制の継続的な改善・充実を図っています。監査役および会計監査人と係し、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、公認会計士中村宏之および東大夏の各氏であり、その他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



取締役 **入江 教夫**

1975年 当社入社
2003年 取締役



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 **佐藤 哲郎**

1982年 当社入社
2017年 取締役
〈主な兼職状況〉
・株式会社MBM 代表取締役会長

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 キックマン株式会社入社
2016年 当社取締役

〈主な兼職状況〉

- ・キックマン株式会社
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

注1：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。

執行役員

社長執行役員

上西 京一郎

副社長執行役員

入江 教夫

人事部管掌

専務執行役員

高野 由美子

ホテル事業管掌、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掌、経営統括部担当

常務執行役員

横田 明宜

IT戦略推進部・CS推進部担当

執行役員

高橋 涉

総務部・事業法務部・食の安全監理室・監査部担当

佐藤 哲郎

株式会社MBM代表取締役会長

永嶋 悦子

社会活動推進部担当

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

林 諭

エンターテインメント本部長

金木 有一

人事本部長

神原 里佳

商品本部長

笠原 幸一

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

吉田 謙次

フード本部長

早川 清敬

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

宮内 良一

広報部担当

小野里 淳一

技術本部長

岩瀬 大輔

マーケティング本部長

椎葉 亮太郎

運営本部長・運営本部運営監理部長

霜田 朝之

経理部・ビジネスソリューション部担当、経理部長

高村 耕太郎

経営戦略部長

テーマパークにおける安全・安心への取り組み

東京ディズニーリゾート関連

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基準「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」等においてハード・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・防災対策等に取り組んでいます。

行動基準「The Four Keys～4つの鍵～」

ディズニーテーマパーク共通の行動基準「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、4つの並び順は、行動の優先順位を示しています。

The Four Keys ～4つの鍵～

- S**afety (安全)
- C**ourtesy (礼儀正しさ)
- S**how (ショー)
- E**fficiency (効率)

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。



出発前の安全確認

お食事の安全

国際的な安全管理手法であるHACCP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。



提供前の芯温確認など、安全を確保する衛生管理体制を徹底

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。



パレードルートにキャストを配置し、飛び出しや、緊急時の避難経路確保・誘導に備える

防災

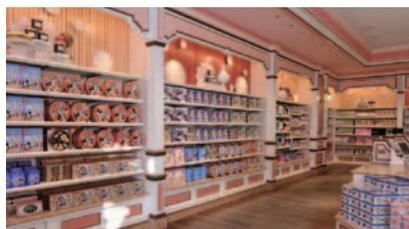
地震などの災害や非常事態に備え、従業員が取るべき措置手順をマニュアル化するとともに、周知徹底を図るため、東京ディズニーランド、東京ディズニーシー全197施設で防災訓練、さらに、年4回の総合防災訓練を実施しています。



防災訓練 全197施設で実施

お買い物の安全

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。



製造のプロセスを厳しく管理

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。



水面近くで作業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

BCP（事業継続計画）への取り組み

当社は、地震・火災・台風等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。

当社は、東日本大震災以前から大規模災害等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。

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	当社判断による資金調達	当社が運転資金に必要な金額を決定
2	<p>地震が右図の 青枠内を震源として M7.9以上の規模の場合</p> <p>期限前返済請求の行使事由</p>	<p>200～300年間隔で発生 【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>  <ul style="list-style-type: none"> ○新スキーム設定領域 ○旧スキーム設定領域 ○舞浜から半径75km <p>※専門機関である応用アル・エム・エス株式会社による試算</p>
3	<p>銀行による期限前返済請求の判断</p> <p>銀行から返済請求があった場合</p>	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	<p>当社による返済手段の決定</p> <p>現金など 新株予約権</p>	<p>現金やその他資産で返済するため、新株予約権の行使なし</p> <p>地震発生時の内外環境を勘案したうえで、慎重に経営判断する</p>

当社は、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。2015年2月に、地震リスク発生時に当社の意思で50～1,000億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。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、当社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 借入枠を設定することで、低コストを実現
- 2 地震リスク発生時に、当社の意思で、運転資金に必要な金額を調達可能
- 3 新株予約権が行使されるケースは、極めて限定的

期間	借入枠は2015年3月30日より5年間の設定 借入実施後は、最長2075年3月まで借入可能 ただし、2020年3月30日以降は、当社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～1,000億円 地震リスク発生時に、運転資金に必要と当社が判断した金額を調達
コミットメントフィー	1,000億円の借入枠に対して0.35%
新株予約権	行使制限あり M7.9以上の巨大地震発生時など
柔軟かつ低コストでヘッジが可能	

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～

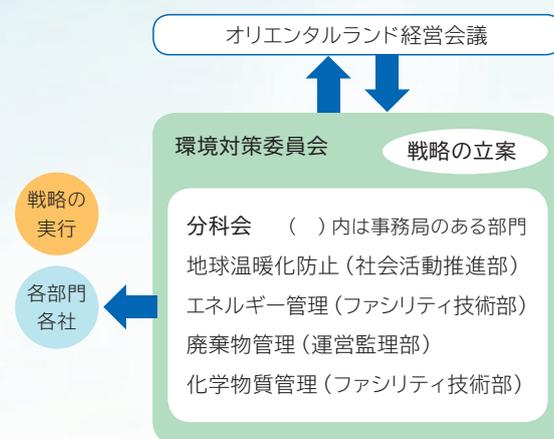
「夢」「感動」「喜び」「やすらぎ」を永遠に提供し続けるために、わたしたちは、すべての事業活動を通して、地球環境との調和を図っていきます。

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。



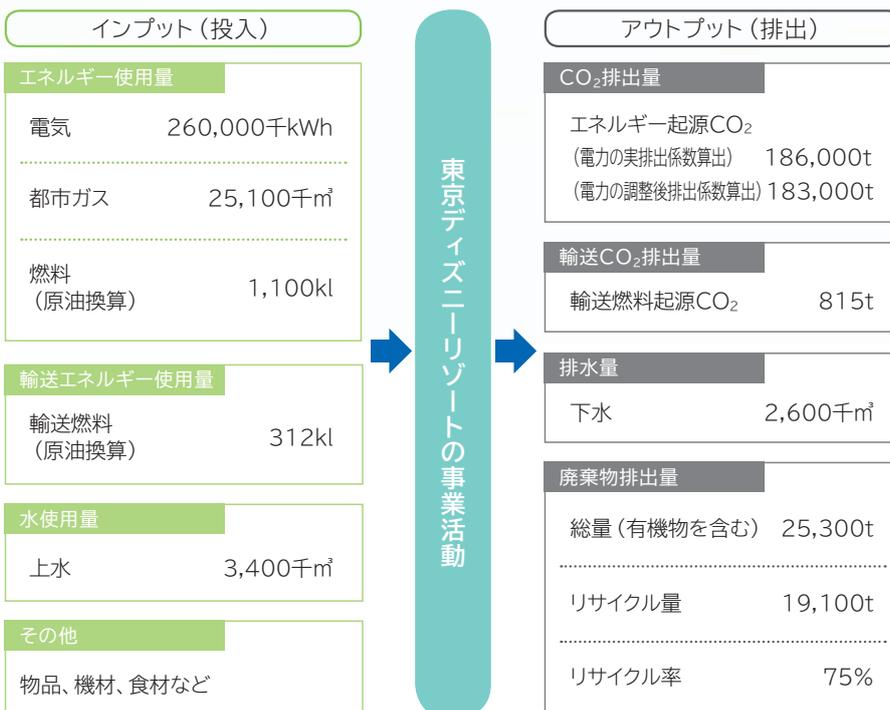
東京ディズニーリゾート関連

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、CO₂、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（2017年度）



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] 5,825名 (OLCグループ) [単体] 3,194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	

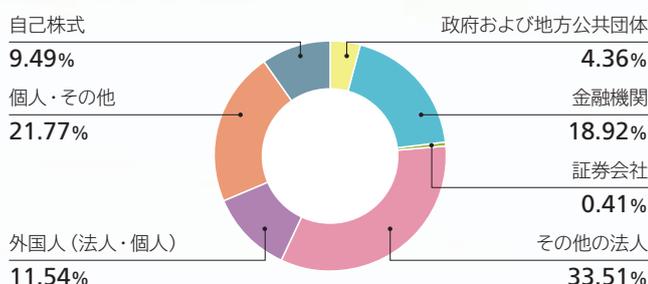
株式情報

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	184,209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)	8,385	2.55
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口)	7,965	2.42
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
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	4,809	1.46
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口4)	4,502	1.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 (信託口5)	4,315	1.31

■ 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. © Disney/Pixar.



〒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・エンタプライゼズ・インク、または該当する各社の登録商標または商標です。



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。