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
https://www.olc.co.jp/ja/index.html
https://www.tokyodisneyresort.jp

社外からの評価

FTSE4Good	2015年から、「FTSE4Good Index Series」の構成銘柄に選定されています。
FTSE Blossom Japan	2017年から、「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定されています。
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	2022年から、「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されています。
2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)	2017年から、「MSCI日本株女性活躍指数*」の構成銘柄に選定されています。
2024 CONSTITUENT MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数	2024年から、「MSCI日本株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。
S&P/JPX カーボン エフィシェント 指数	2018年から、「S&P/JPXカーボン・エフィシェント指数」の構成銘柄に選定されています。
Member of Dow Jones Sustainability Indices Powered by the S&P Global CSA	2020年から、「Dow Jones Sustainability Indices」のAsia Pacific Indexの構成銘柄に選定されています。

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

＊MSCI指数への株式会社オリエンタルランドの組み入れ、および本ウェブサイトにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたは関連会社による株式会社オリエンタルランドへの後援、推奨、広告宣伝ではありません。
＊MSCI指数は、MSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCI指数の名称およびロゴは、MSCIまたはその関連会社の商標もしくはサービスマークです。

Oriental Land Co.,Ltd.

統合報告書 2024

2024年3月期

あなたと社会に、もっとハピネスを。

編集方針

OLCグループは、2022年より統合報告書を発行し、2024年で3年目となります。株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまを対象に、財務および非財務の視点を統合し、中長期的なハピネス創造に向けたストーリーや戦略をご理解いただくことを目的としたエンゲージメントツールとして位置づけています。

「統合報告書2024」では、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」の実現に向け、6つの資本をより強化していくとともに、ESGマテリアリティに取り組んでいくことを長期的な視点でご説明しています。また中期的な視点では、2024中期経営計画の方針「感染症の影響からの回復とチャレンジ」のもと取り組み、2023年度中に財務目標をほぼ達成したため、さらに高い水準を目指すための今後の計画等についてご説明しています。さらに、2024年6月に開業した新テーマポート「ファンタジースプリングス」を通じたハピネスの創造や、7月に発表した新規事業、日本におけるディズニークルーズの展開についてもご紹介しています。

編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省が発行した「価値協創ガイダンス」を参照しています。それらに加え、当社グループで策定した方針に基づき、グループ各社・各部門が協力して誠実に作成しています。私は、その作成プロセスや記載内容が正当であることを、ここに表明申し上げます。

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

代表取締役会長（兼）CEO
髙野 由美子

情報開示媒体一覧

媒体	内容	財務情報*	非財務情報*
統合報告書 ストーリー性	財務および非財務の視点を統合し、中長期的なハピネス創造に向けたストーリーや戦略を掲載しています。 なお、環境に配慮し、ウェブサイト上でのPDF公開のみとしています。 https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual.html	●	●
サステナビリティレポート 網羅性	サステナビリティに関する「方針・規定」「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」などについて、網羅的に掲載しています。 https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/report.html		●
有価証券報告書	経営状況や経理・株式の状況について網羅的に掲載するとともに、サステナビリティに関する考え方や取り組みの概要について掲載しています。 https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/securities.html	●	○
コーポレート・ガバナンス報告書	コーポレート・ガバナンスの考え方や体制、実効性向上に向けた取り組み状況などを掲載しています。 https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance/main/04/teaserItems1/0/linkList/00/link/corporate_governance_20240426.pdf		●
ファクトブック	6カ年以上の業績や財政状態のほか、テーマパーク関連データや業界動向などを掲載しています。 https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/factbook.html	●	

＊主軸となる情報を●としています。

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

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

株式会社オリエンタルランド、株式会社ミリアルリゾートホテルズ、株式会社ブライトンコーポレーション、株式会社舞浜リゾートラインは、それぞれ、ディズニー・エンタプライゼズ・インクとライセンス契約を結び、東京ディズニーランド®、東京ディズニーシー®、ディズニーホテル（ディズニーアンバサダーホテル®、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ®、東京ディズニーランド®ホテル、東京ディズニーセレブレーションホテル®、東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリー®ホテル、東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル®）、ディズニーリゾートラインを経営・運営しています。また、本報告書のESG情報に関するページに記載されている東京ディズニーリゾート®関連の取り組みは、すべてディズニー・エンタプライゼズ・インクのライセンスを受けて東京ディズニーリゾートを経営・運営する会社として株式会社オリエンタルランドが実行・管理するものです。
© Oriental Land Co., Ltd. All rights reserved.
Disney scenes © Disney Enterprises, Inc. All rights reserved. © Disney/Pixar, All rights reserved.
イラスト画像はイメージです。
従業員の所属は取材当時（2024年8月）のものです。

免責事項

将来の見通しなどに関するデータは、2024年10月30日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。当社グループの事業は、顧客嗜好・社会情勢・経済情勢等の影響を受けやすい特性を持っているため、当統合報告書で述べている予測や見通しには不確実性が含まれていることをご承知おきください。

目次

What's Oriental Land
3 OLCグループの価値観
5 OLCグループの強み
7 事業概要
9 財務・非財務ハイライト

マネジメントメッセージ
11 会長メッセージ
14 社長メッセージ

長期持続的なハピネス創造に向けて
19 ハピネス創造プロセス
21 2030年に目指す姿
23 ESGマテリアリティ
25 資本強化に向けて

資本を活用した中期的なハピネス創造
28 過去中期経営計画の振り返り
29 2024中期経営計画の概要と進捗
36 特集：資本のかけ合わせによる価値共創
ファンタジースプリングスを通じた持続的なハピネスの創造
41 人的資本
46 財務資本
49 自然資本

ハピネス創造の基盤
53 社外取締役メッセージ
54 コーポレート・ガバナンス
61 サステナビリティ・ガバナンス

データセクション
66 会社概要・株式情報
67 テーマパークデータ
69 11カ年財務サマリ（連結）

表紙について
会社表彰「Award of Excellence」受賞者

当社では、「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供し続け、常に新たな感動を創造し続けるための企業風土を育む取り組みのひとつとして、ゲストへのハピネス創造を実現し、顕著な貢献・功績を残した案件に「Award of Excellence」を贈呈しています。

今号の表紙を飾る社員は、「東京ディズニーリゾート40周年イベント プロジェクトチーム」の各部メンバーです。「つながる」をコンセプトに、ガーランドのモチーフを用いてゲストとキャストの双方向のコミュニケーションを活性化し、ゲストの体験価値向上に寄与しました。また、プロジェクトを通じた従業員の能動的なチャレンジや、組織を超えた協働によって、2024中期経営計画の人事施策「一歩踏みだす」を実践することができました。

OLCグループの価値観

当社グループは、“自由でみずみずしい発想”を原動力に、「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供することを不変の企業使命としています。挑戦に限界や完成形はありません。社会や価値観が移り変わろうとも、当社グループが、今後50年、100年先も「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供し、多くの笑顔を生み出す企業であり続けられるように役職員一丸となって挑戦を続けます。

企業理念

▶ 企業使命

自由でみずみずしい発想を原動力に
すばらしい夢と感動
ひととしての喜び
そしてやすらぎを提供します。

▶ 経営姿勢

企業使命の実現に向けた
経営の姿勢

1. 対話する経営
2. 独創的で質の高い価値の提供
3. 個性の尊重とやる気の支援
4. 経営のたゆまぬ革新と進化
5. 利益ある成長と貢献
6. 調和と共生

▶ 行動指針

ひとりひとりにできること

1. 探究と開拓
2. 自立と挑戦
3. 情熱と実行

OLC-WAY

① 誠実
「今だけ」、「自分だけ」良ければよいのではない。
常に長期視点に立ち、全体最適視点で考えよ。

② 自ら実行
行動なくして成長なし。まずは自らチャレンジせよ。
失敗は最高のノウハウである。

③ 健全な衝突
前例がベストとは限らない。
本来の目的を見失わず、ゼロベースで議論せよ。

ハピネス創造のあゆみ

創業以来、一貫して受け継がれてきた理念は「すばらしい人間とその世界」「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして」です。
これからも、常に時代の先鋒を捉えた新しい視点を持ち、「夢・感動・喜び・やすらぎ」をお届けしていきます。

1960 創業

レジャーを通じて、文化・厚生・福祉に寄与する

1960年7月、当社は「浦安沖を埋め立て、商業地域と一大レジャー施設の建設を行い、国民の文化・厚生・福祉に寄与する」目的のもとに設立されました。この考えは、当社グループの原点となっています。

設立当時の
本社があったビル

1979 ディズニー社とのライセンス契約締結

「このすばらしい世界を、日本の子どもたちにも見せたい」

「目指すべき理想の姿」としてカリフォルニアのディズニーランドに強く感銘を受けていた初代社長・川崎千春は、米国ディズニー社の誘致活動を粘り強く行い、1979年に米国法人ウォルト・ディズニー・プロダクションズと基本合意を果たしました。

調印式で握手をかわす
ディズニー社のウォーカー社長と高橋社長

1983 東京ディズニーランド開園

「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして」

1983年4月15日、東京ディズニーランドがついに開園の時を迎えました。ゲストの笑顔と歓声であふれた「夢と魔法の王国」の幕開けは、日本のレジャー史に輝く歴史的な日となりました。

東京ディズニーランド開園

1987 妥協を許さぬ、第2パーク構想の開始

「海を超える想像力をもって臨め」

1987年、第2パーク構想を開始しました。その後、テーマの見直しなどを経て、東京ディズニーシーのコンセプトが固められていきました。

東京ディズニーランド5周年記者会見で
第2パーク構想を発表

2000 東京ディズニーリゾートへの進化

なんとしても唯一ここにしかないリゾートを実現させる

1995年、「単体のテーマパーク運営会社から、舞浜エリアを唯一ここにしかないデスティネーション・アーバンリゾートに創り上げる開発・経営会社へ」という想いのもとリゾート開発に着手し、後に東京ディズニーリゾートとして飛躍的な進化を遂げました。

2000年開業 ディズニーアンバサダーホテル

2001 東京ディズニーシー開園

何度でも来園したくなる最高のテーマパークを

構想期間に約10年もの年月を費やし、2001年9月、ついに世界で唯一の“海”をテーマとしたディズニーテーマパーク「東京ディズニーシー」が開園しました。

東京ディズニーシー グランドオープン

2021 サステナブルな経営を目指して

舞浜の地を越え、社会全体へとハピネスをお届けする

世界的な感染症流行や環境変化を鑑み、持続可能な社会への貢献と長期持続的な事業成長のため、よりサステナブルな経営を目指すことを表明しました。

年1回発行している
「OLC GROUP
SUSTAINABILITY
REPORT」と
「統合報告書」

2024 さらなる挑戦

常に進化し、心の活力を創造していく

2024年6月、東京ディズニーシーに新たなテーマポート「ファンタジースプリングス」をオープンしました。今後もさらなる進化を遂げ、心の活力を創造していきます。
すべてはより大きなハピネスをお届けするために。

ファンタジースプリングス グランドオープン

OLCグループの強み

成長の源泉

ホスピタリティあふれる従業員に加え、施設やコンテンツなどが作り出す魅力的な空間、そしてリゾートを愛してくださるゲストの皆さま。当社グループは、東京ディズニーランド開園以来、この3つの好循環によりハピネスを創造し続け、2022年2月に2つのパークを合わせて累計8億人のゲストをお迎えするに至りました。

今後もコア事業や新規事業を通じて、より多くのハピネスを創造するために、施設やコンテンツによる魅力拡充の取り組みを継続するとともに、成長する従業員が起点となり多様化するゲストニーズを満たす新たな選択肢の提供など、ゲストの体験価値向上に努めます。

そして、ゲストや従業員の子どもや孫世代、さらにその先に続く永続的なハピネスを創造することで、皆さまの笑顔とともに成長していきたいと考えています。

抜群の立地に広大な土地を自社で所有

都心から10kmの好アクセスの立地に、約200万m²の広大な土地を所有しています。近隣の1都4県に所得の高い約3,000万人が居住する巨大なマーケットが展開しています。

▶広大な土地
都心から10km（6マイル）に約200万m²のまとまった土地を所有

▶巨大なマーケット
近隣の1都4県に所得の高い約3,000万人が居住

▶便利なアクセス
東京駅から電車で約15分、羽田、成田両空港から直行バスで約45～60分

東京ディズニーリゾート

ディズニー社との長期的な契約

圧倒的なブランド力、クリエイティビティ、開発力を持つディズニー・エンタプライゼズ・インクと長期にわたるライセンス契約をしています。

▶期限
ディズニーテーマパークおよびディズニーホテル等：
最長で2076年まで延長可能
ディズニークルーズ：最長で就航から39年間延長可能

▶範囲
ディズニーテーマパークなどの建設と運営
日本を拠点とするディズニークルーズの開発と運営

▶対価
売上高（円ベース）に応じてロイヤルティーを支払い

▶関係
資本関係なし、人的関係なし

東京ディズニーリゾートにおける特徴

常に新鮮さを提供し、何度も来園したくなる、さまざまな創意工夫

笑顔を引き出すことをモチベーションにできるキャスト

地面に水でディズニーキャラクターを描くサプライズサービス「カストーディアルアート」。これは雨の日に来園したゲストにその時ならではの特別感を楽しんでいただくために、東京ディズニーリゾートのキャストの発想から生まれたサービスです。こうした、ゲストに楽しんでもらいたいと願うキャストの存在がパークの魅力を創出しています。また、キャスト同士が素晴らしい行動を褒めたたえるためメッセージを書いたカードを交換しあう「マジカルディズニーキャスト」などの施策を実施し、キャストのモチベーションを支えています。

メッセージカードと「マジカルディズニーキャスト」の受賞者に贈られるマジカルディズニーキャストピン

さまざまな楽しみ方の提供

東京ディズニーリゾートのゲストの多くは、過去に一度はパークに来園したことがある「リピーター」です。アトラクションやエンターテイメントのほか、バラエティに富む商品やフードメニューは東京ディズニーリゾートならではの特徴であり、リピーターのゲストも来園するたびに新たな楽しみ方に出会うことができます。

また東京ディズニーリゾートでは、世代や性別を問わず多くのゲストが、カチューシャやぬいぐるみなどを身に着けたり持ち運んだりして楽しんでいます。このように、多種多様な楽しみ方をしているゲストもパークの世界観を作り上げる大切な要素となっています。

暑い夏に大活躍のネックストラップ付きハンディファン（扇風機）や持ち運びに便利なトートバッグなど、季節や用途などに合わせて多種多様に楽しめる

事業領域

コア事業のテーマパーク事業が売上高の8割を超える

連結売上高の傾向

その他の事業

2.6%

- イクスピアリ
- ディズニーリゾートライン　ほか

複合型商業施設「イクスピアリ」や
モノレール「ディズニーリゾートライン」などで
構成される事業セグメント

ディズニーリゾートライン

テーマパーク事業

83.1%

- 東京ディズニーランド
- 東京ディズニーシー

東京ディズニーランドと東京ディズニーシー、
2つのテーマパークの建設と運営に
関わる事業セグメント

シンデレラ城

ホテル事業

14.3%

- ディズニーアンバサダーホテル
- 東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ
- 東京ディズニーランドホテル
- 東京ディズニーセレブレーションホテル
- 東京ディズニーリゾート・
  トイ・ストーリーホテル　ほか

主にディズニーホテルの建設と運営に
関わる事業セグメント

東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル

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

連結コストの傾向

従業員の待遇改善や入園者数および施設数の増加に伴い、各コストは増加傾向にあります。

連結コストの推移

＊1 2019年度、2020年度の減価償却費の数値は、特別損失に計上した減価償却費が含まれています。
2020年度、2021年度の減価償却費の数値は、営業外費用に計上した減価償却費が含まれています。

コストの傾向

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

テーマパーク事業における売上構成要素

入園者数とゲスト1人当たり売上高が主な売上構成要素

入園者数の推移

周年イベントを契機に入園者数が一段階増加する傾向です。

注：1. 震災に伴い、東京ディズニーランドは2011年3月12日から4月14日まで、東京ディズニーシーは2011年3月12日から4月27日まで休園しました。
2. 感染症流行に伴い、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーは2020年2月29日から6月30日まで休園しました。

ゲスト1人当たり売上高の推移と各収入の傾向

パークオペレーションの一部変更(変動価格制や「ディズニー・プレミアアクセス」の導入・対象施設の拡大など)や年間パスポートの休止などによるゲスト層の変化、また、感染症流行下でのパーク休園から営業再開後の需要増加などの要因によって、ゲスト1人当たり売上高が増加しています。

ゲスト1人当たり売上高の推移

＊1 2021年度まではチケット収入、2022年度からはアトラクション・ショー収入です。

変動価格制の変遷

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

チケット収入／アトラクション・ショー収入

- 2021年3月にチケットの変動価格制を導入しました。2023年10月より変動価格制の価格幅を広げ、1デーパスポート(大人)の価格は¥7,900～¥10,900の6段階です。
- チケット価格改定の要素は以下3つです*2。
  ① テーマパーク価値の向上　② 価格感度調査結果
  ③ ゲストの需要
  ＊2 増税などの外部環境によるタイミングも考慮
- 2022年5月にディズニー・プレミアアクセスを導入し、10個のアトラクション、4つのエンターテイメントに適用しています。
  (2024年10月末時点)

商品販売収入

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

飲食販売収入

- 季節ごと、イベントごとの魅力的なメニュー開発や使用原価の高騰などを販売価格に反映していることの影響などにより、ここ数年は増加傾向が見られます。
- 入園者数が増加するほど、高価格帯店舗(テーブルサービス等)の利用率が相対的に下がることから、減少する傾向があります。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)

売上高

6,184億円
(前期比+28.0%、1,353億円増)

リゾートの体験価値向上に伴い、売上高が増加してきました。2023年度は、東京ディズニーリゾート40周年イベントや海外ゲスト数の増加などにより過去最高の売上高となりました。

営業利益・売上高営業利益率

営業利益
1,654億円
(前期比+48.8%、542億円増)

売上高営業利益率
26.7%
(前期比3.7ポイント増)

営業利益、売上高営業利益率は東京ディズニーシーの減価償却費負担が減少して以降、高い水準を達成してきました。2023年度の営業利益は、コストは増加したものの、売上高の増加などにより2024中期経営計画で目標としていた水準を上回りました。

親会社株主に帰属する当期純利益

1,202億円
(前期比+48.9%、394億円増)

親会社株主に帰属する当期純利益は営業利益の増加に加え金利負担の減少等により着実に成長してきました。2023年度は、主に営業利益の増加により親会社株主に帰属する当期純利益が増加しました。

営業キャッシュ・フロー*1 *2

1,669億円
(前期比+31.4%、398億円増)

親会社株主に帰属する当期純利益の成長により、営業キャッシュ・フローは増加してきました。2024中期経営計画では、営業キャッシュ・フロー1,800億円レベルを目標に掲げています。

1株当たり年間配当額*3

13.0円
(前期比+62.5%、5.0円増)

2024中期経営計画では配当金を感染症流行前の水準に戻すことを目標としていましたが、2023年度の年間配当額は1株当たり13円となり、目標としていた水準を上回りました。

設備投資額・減価償却費*2

設備投資額
720億円
(前期比△27.5%、273億円減)

減価償却費
467億円
(前期比+0.8%、3億円増)

設備投資額はリゾートの魅力拡充のための新規投資などにより増加傾向にありました。2024中期経営計画期間中の3年間で3,000億円レベルを投資する予定です。ファンタジースプリングスを開業する2024年度は減価償却費が一段階増加する見込みです。

注:記載金額は億円未満を切り捨てして表示しています。
*1 営業キャッシュ・フロー=親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)+減価償却費
*2 2019年度、2020年度の減価償却費の数値は、特別損失に計上した減価償却費が含まれています。2020年度、2021年度の減価償却費の数値は、営業外費用に計上した減価償却費が含まれています。
*3 2015年4月1日と2023年4月1日を効力発生日として実施した株式分割(2015年:1株→4株、2023年:1株→5株)後の数値を反映しています。1株当たり年間配当額は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。

非財務ハイライト

＊2023年度のデータを掲載しています(一部除く)。

女性管理職比率(単体)

17.7%

取締役会の独立性・多様性

社外取締役の人数
11名中4名

女性取締役の人数
11名中3名

男女の賃金差異(単体従業員)

男性の賃金に対する女性の賃金の割合
77.7%

エンゲージメント調査

総合スコア 68
(OLCグループ全体)

男性育児休職取得率(単体従業員)

69.0%

CO_2排出量(スコープ1+2、3)*1

スコープ1+2
162,624t-CO_2
(前期比△6.3%、11,003t-CO_2減)

スコープ3
810,893t-CO_2

当社グループでは、さまざまな施策を複合的に導入し、CO_2排出量の削減に努めています。2023年度の取り組みとして、従業員のPCからも電力使用状況の閲覧を可能にしました。これにより、タイムリーに電力使用のPDCAを回すことができるようになりました。

廃棄物総量・リサイクル率*2

廃棄物総量
8.3%増 25,235t
(前期比1,945t増)

分別を強化することで、現在リサイクル率は、東京ディズニーリゾート全体で70%台です。なかでもテーマパーク内で発生する生ごみについては、ほぼ100%をリサイクルしています。

*1 OLCグループの事業活動を領域として算出した数値です。
*2 東京ディズニーリゾートの事業活動を領域として算出した数値です。

代表取締役会長（兼）CEO
髙野 由美子

本物にこだわり、社会に喜ばれるものを創る

私はこの1年間、「本物にこだわり、社会に喜ばれるものを創る」という強い信念のもと邁進してきました。

この信念は、会長である私に限ったものではなく、当社グループが40年以上にわたるディズニー社との信頼関係のなかで培ってきたものです。従業員一人ひとりの心には「他とは比べようがない、飛びぬけて秀でたものを提供し、ゲストの皆さまに喜んでいただこう」という強い使命感と誇りがあります。ですから、従業員は当社グループの一番の理解者であると同時に、辛辣な評価者でもあると思っています。従業員から「本当に良い」と評価されなければ、世の中にお出しすることはできません。

今なお心に残っているのが、私が入社した当時の社長・髙橋政知の「君たちの仕事は本物を創ることだ」という言葉です。髙橋から何度も繰り返し聞き、「本当に質の良いもの、本物にこだわり抜き、社会の皆さまに喜ばれることを大切にしている会社なのだ」と心に深く刻まれました。こうした歴代リーダーたちの本物志向、妥協なき強い信念が脈々と受け継がれてきたからこそ、当社グループは感動を創出できるオンリーワン企業として、今日まで続けてこられたのだと思います。

「ストーリーを伝えることからつながる心の価値」を創造する

当社グループは、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を定め、その実現に向けて取り組んでいます。

私は、ハピネスとは、「愛を感じている瞬間・状態」を指すものだと考えています。

私たちは、良質なストーリーから派生するさまざまな愛の形に影響を受けながら、大人へと成長してきました。テーマパークは、家族、友人、自然、故郷などへの愛をベースにしたストーリーからできています。パークを訪れると、ストーリーを彷彿とさせる何かに出会い、忘れていた感情がよみがえる。そして、ご自身の内側にある愛のひとつの形が発露していく。それはゲストだけではなく、キャストをはじめとする従業員も同様です。それがパークの至るところで起こっており、循環し続けているのです。

そして、私の考える「ハピネスの循環」は、パークから帰った後も、日々の生活のなかで他者への優しさが自然に芽生え、それが行動喚起となって、ゆくゆくは広く社会全体に対しての関心、例えば環境問題の取り組みなどへと波及していくものです。

このように「ストーリーを伝えることからつながる心の価値」を創造することこそが、私たちの存在意義であり、この先も私たちの事業が支持され続けるための大きな力になると確信しています。

本物へのこだわり、妥協なき強い信念を貫き通し、感動を創出できるオンリーワン企業として常に「新しい夢」を描き、使命を全うしていきます。

ブランド価値を高める道筋は、サステナビリティ経営とともにある

私は、当社グループのブランド価値を高めていく道筋は、サステナビリティ経営の追求にあると考えています。

当社グループの事業は「素晴らしいもの、ユニークなもの、価値あるものを創って、社会の皆さまに喜んでもらいたい」という想いの実現にあります。これは、サステナビリティ経営の軸となるESGマテリアリティに通じる考え方です。私自身、ESGマテリアリティを特定する段階から関わっており、これらの取り組みを通じて、社会のなかでどのような存在価値を示していくのかを重要視しています。

なかでも「人」の力が事業の根幹を成している当社グループにとって、ESGマテリアリティのひとつである「従業員の幸福」は事業活動の前提ともいえる最重要項目だと認識しています。従業員一人ひとりが「働きがい」や「喜び」を感じているからこそ、その気持ちがゲストにも伝わり、波紋のように広がっていく。これこそが、当社グループの価値創造の原動力です。今後も、従業員の「働きがい」と「働きやすさ」が高いレベルで両立する企業、そして社会から求められる企業であることを目標に取り組んでいきます。

なお、ESGマテリアリティは、長いスパンで継続的に取り組んでいくことが重要であると考えています。例えば、環境分野で選定している「気候変動・自然災害への対応」「循環型社会」についても、屋外でテーマパークを展開する企業として社会と調和していくために、今後も真摯に取り組んでいく所存です。

リーダーとして、新たな時代へのゲートを創っていく

2024年6月6日、東京ディズニーシーに、開園以来最大規模の開発となる新テーマポート「ファンタジースプリングス」を開業しました。

ファンタジースプリングスは、私自身がリーダーとして、構想期間を含め約10年間の歳月をかけて取り組んできた一大プロジェクトです。感染症流行下の数年間はプロジェクト進行の是非に関する議論もありましたが、「絶対に成し遂げてみせる」「従業員が誇れるものにする」という信念を貫き通してきました。

プロジェクトの終盤、足場を外して初めてエリア全体を見渡したとき、あまりの素晴らしい世界に、声にならないほどの感動を覚えたことは今でも忘れません。

もちろん、これで終わりではなく、ハードを最大限に活用して事業をいかに発展させていくかが大きな課題になります。今後も、「ゲスト目線に徹し、磨き、極めていく」を信条に、ゲストの「次へ生きる活力」へとつないでいけるように努めていきます。

また、企業としては、「次は何を仕掛けるのかな」と、常に目が離せない期待感を抱かせる存在であり続けたいと思っています。その意味でも、ファンタジースプリングス

の開業から1か月後、クルーズ事業への参入を発表できたことを大変嬉しく思います。

当社は、新規事業について常に模索し続けてきましたが、OLCグループならではのファミリーエンターテイメントクルーズをテーマパーク事業、ホテル事業に次ぐ第3の柱として育て上げ、新たなレジャーの楽しみを世界の皆さまへお届けしたいと考えています。そのためには、やはり「人」の力が欠かせません。従業員一人ひとりの強みや個性を最大限に発揮することで、グループ全体の総合力としてアウトプットを最大化し、さらにパワーあふれる企業にしていきたいと思います。

世の中では、日々、新たなエンターテイメントが現れては消えていき、社会の皆さまの期待値や求めるものの基準が上がっていきます。それと同時に、私たちが提供する価値も、社会の皆さまの期待に応えることで磨かれ、上がっていかなくてはなりません。

リーダーの使命とは、従業員の羅針盤となる「新しい夢」を常に描いていくことだと思います。私はリーダーとして、新たな時代へのゲートを創っていきたい。「ディズニーランドは永遠に完成しない」とウォルト・ディズニーが言ったように、私たちの事業にも完成はなく、常に成長し続けていくものなのです。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまには、ぜひ長期的な視点で当社グループの成長を見守っていただきたいと思います。

今後とも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。

2024年10月

代表取締役会長（兼）CEO

高野由美子

社長メッセージ

代表取締役社長（兼）COO
吉田 謙次

経営資源のポテンシャルを最大限に活用し、新しい価値を創出していきます。

足元の課題を検証し、経営資源を最大限に生かし解決を図る

社長就任時、当社グループは感染症流行の影響により、厳しい経営の舵とりを迫られていました。約4か月にわたって休園するなど前代未聞の事態が起こり、当時の全従業員が「この先、本当に大丈夫なのだろうか」と大きな不安を抱えていたと思います。だからこそ、社長としての私の役割は、まずは目先の業績を回復し、従業員に安心してもらうことだという確固たる決意でやってきました。そして、この約3年間で業績は順調に回復し、2023年度はついに過去最高益となりました。

テーマパークビジネスにおいて好成績の大きな要因には、外的なものと内的なものの両方があると考えています。外的要因については、感染症流行からの脱却があります。国内ゲストはもちろんのこと、海外ゲストの需要が非常に伸長しました。内的要因としては、感染症流行下で苦労していた時期に「自分たちができることは何だろう」と考え抜いて生み出したサービスや施策が根付き、成果として結びついてきました。

私はこの業績には、数字以上の価値があると捉えています。それは、「当社グループはもう大丈夫だ。もっとこの事業で頑張れる」と、従業員の気持ちをプラス方向に動かしたことです。そうした面からも非常に大きな成果だったと自負しています。

とはいえ、まだ課題は残っています。目下のテーマは、やはり「来園者数の平準化」です。チケット変動価格制の推進や海外ゲストの増加により平準化は促進されていますが、「パークは過ごしやすくていいね」「また日本に来て、東京ディズニーリゾートに行きたいね」と感じていただき、次の来園へとつなげていくことが非常に重要だと考えています。

2つ目の課題は、「選択肢の提供」です。短い期間で一定の費用をかけて来園してくださっているゲストは、「期待以上の体験をしたい」という思いが強いです。その思いに対して、私たちがどう応えていくか。例えば「ディズニー・プレミアアクセス」や「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」のような、ディズニーの世界をたっぷりと楽しんでいただくプログラムをより充実させていくことが大切だと考えます。

3つ目の課題は、「キャパシティに対する労働力のバランス」です。キャストをはじめ従業員の仕事の幅を少し広げることで、従業員数を大きく増やすことなくパークを運営することが可能になってきてはいますが、人手が足りないポジションはまだあります。特に、一般管理部門を含めたバックステージについては、サービスに影響が出ない範囲でDXを活用した業務効率化などを推し進めていく必要があります。

また、私たちが有している経営資源のポテンシャルをしっかりと把握していくことも、これまで以上に必要だと思っています。アトラクション施設などのハードはもちろん、培ってきたサービスのノウハウや、オペレーションの仕組みなど、価値を生み出す源泉となる資源はまだまだあるはずです。これらを最大限に活用しながら、さらに新しい仕組みへと進化させていくことで、課題の多くはクリアでき、さらなるゲストの体験価値向上に寄与できると考えます。

対話を通じたコミュニケーションが、事業を成長へと導く

人的資本は、大事な要素のひとつであると思っています。人的資本投資は、一過性のものではなく、まさに将来の財務に反映させるためのものだと考えています。例えば今年度も、準社員を含めた賃金の引き上げを実施しましたが、物価が上昇していくなかで、それを補う処遇の改善は継続していく方針です。従業員にはコア事業の成長に注力できる環境を整え、その結果、増益できた部分をさらに分配・還元していくという発想が大事だと思います。

なお、2023年度の当社グループの働きがいに関する調査結果は、総合スコア68でした。これを2030年度には71まで上げるのが目標です。調査結果を分析すると、事業への共感や同僚との関係性が良好な一方で、職場の施設環境の改善や上司とのコミュニケーション、成長支援の強化などの課題が見受けられました。私はこの結果を重く受け止めています。特に上司とのコミュニケーション、成長支援の強化については、管理職やマネジメント層が中心になって、「こんな能力があったのか」「この業務であれば、成果を出せるのではないか」と、従業員一人ひとりの潜在能力を掘り出してあげることが大切だと考えます。ひとつの業務にチャレンジして上手くいかなかっただけで「できない」とすべてを諦めてしまうのは非常に残念です。配置転換をすると、水を得た魚のように生き生きと活躍する従業員もいます。

そのためにも、やはり日々の対話を通じたコミュニケーションは重要であると考えています。私は、従業員との対話促進の場として昨年、管理職からスタートした「社長のKATARIBA（カタリバ）」を一般職まで広げ、38回開催しましたが、話題提起はせず、子育てと仕事の両立や今後の事業展開など、フリースタイルで好きなことを話してもらっています。そうやって個々の抱えている背景や考えを共有し意見交換することが、多様な視点でものを見て、考え、提案できる組織風土の醸成へとつながり、従業員エンゲージメントの向上や、今後の事業成長において非常に重要だと考えています。

社会へどのようにハピネスを還元していくのか

当社グループは、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を掲げています。これは、テーマパークを含むリゾートのみならず、社会を含めた多くの人々のためにハピネスを創造し続け、良い影響を与えられる存在でありたい、という私たちの企業姿勢であり、どのようなハピネスを創造するのかについては、ゲスト、従業員、社会、それぞれによって変わってくるものと考えています。

ゲストについては、キャストをはじめ従業員のホスピタリティによって、「ここに来てよかったね、楽しかったね、また来たいね」と思っていただけることです。また、従業員については、ゲストの笑顔や「ありがとう」という喜びの声をいただくことによって、自身が担う業務の誇りと活力へとつながっていくことです。

では、社会に向けたハピネス創造とは何でしょうか。これは「当社グループが、社会に対して、どのようにハピネスを還元していくのか」と言い換えられると思います。当社グループでは、8つのESGマテリアリティのひとつに「子どものハピネス」を定めており、重要なステークホルダーである子どもに関わる社会課題に向き合いながら、子どもを支える取り組みを拡大していくことを目標としています。その大きな一歩として、2024年4月に「オリエンタルランド子どものハピネス財団」の設立を発表しました。本財団を通じて経済的に困窮している子どもたちの夢と希望の実現に向けた支援に取り組み、社会に貢献する人材を育成することで、社会にもハピネスを広げていきたいと考えています。そして、ESGマテリアリティの推進を通じて、持続可能な社会への貢献と長期持続的な成長を両立するサステナビリティ経営を実現していきます。

本物を追求しながら、活躍のフィールドを「海」へ。新たな成長を描いていく

当社グループは、2024年6月6日、東京ディズニーシーに新テーマポート、ファンタジースプリングスを開業しました。2001年東京ディズニーシー開園以来最大規模のエリア拡張となる、広さ約14万平方メートル、約3,200億円を投資したファンタジースプリングスは、感染症流行で先行き不透明な時期にはプロジェクト続行の是非を問う声があがるなどの紆余曲折があり、開業そのものが大きなチャレンジでした。

実際に完成すると、プロジェクトに関わった従業員をはじめ、建設に関わった工事関係者の方の技術力、ディズニー社の創造力を結集し、本物をとことん追求した空間演出に感動しました。また、『アナと雪の女王』『ピーター・パン』『ラプンツェル』のそれぞれの物語によってエリアが完全に区分されており、道を少し歩いてひとつ角を曲がると、景色や植栽が変わっていく面白さがあります。ぜひ、園内を思い思いに歩いて、物語の世界観を味わってほしいと思います。

今後は、これまでとは違う新たな成長を描いていきます。その大きな第1歩が、今年7月に発表した、日本を拠点とするディズニークルーズの展開です。クルーズ事業は、ファンタジースプリングスが希望の星だったときと同じように、当社グループを新たなステージに導く光のような存在になるものと期待しています。もちろんコア事業はこの舞浜を中心としたリゾート事業であり、今後も投資を継続して成長させていく方針ですが、これに加え、新たな収益の柱となる事業を創出するために検討したのが、今回のクルーズ事業です。ディズニークルーズの強みであるディズニーエンターテイメントをより没入感のある空間で楽しむことができるという特性は、テーマパークのゲスト層と同様にファミリー、若い世代に受け入れられると考えています。比較的短い日程で、ディズニーならではのアクテビティを楽しむことができ、また航路などにバリエーションを持たせることで、何回体験しても楽しめるクルーズを目指していきます。

当社グループがクルーズ事業に乗り出すことは、従業員にとっても大きく夢が広がるものと私は思っています。当社グループの強みは、やはり「人」の力です。従業員一人ひとりが持つ高いホスピタリティと、個々の成長も含めてさらにスキルアップしてもらうことが今後の事業成長には欠かせません。それに加えて、ハードをどのように作り、いかに当社グループならではの新しい価値を創出していくのか。これまでとは違う成長の方法を追求していくことも私自身の役割です。そうした意味でも、新たな事業となるディズニークルーズは大きな節目になると思っています。

投資家・株主をはじめとするステークホルダーの皆さまには、ぜひ私たちの事業をゲストとしても楽しんでいただき、新しいチャレンジと事業の成長をともに長い目で見守っていただきたいと思います。また、当社グループの考えていることが皆さまの目にはどのように映るのかなど、これまで以上に密な対話を重ね、当社グループの長期的かつ持続的な発展に努めたいと思います。

2024年10月

代表取締役社長（兼）COO

吉田謙次

長期持続的な ハピネス創造に向けて

CONTENTS

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

ハピネス創造プロセス

当社グループは、企業使命を原点に、6つの資本からなる経営資源を常に確保・増強しながら、ビジネスモデルを進化させ、事業を通じた社会への価値創造を目指していきます。

安全・安心の確保と企業行動規範の遵守をベースとしながら、「顧客ロイヤリティ」と「従業員ロイヤリティ」の循環と、継続的な投資による「施設やコンテンツなどが作り出す魅力的な空間」が、三位一体でビジネスモデルの成長ドライバーとなり、事業を通じた価値提供“ハピネスの創造”をしていくなかで、さらなる経営資源の強化につなげていきます。

さらに、ESGの観点によるマテリアリティに取り組み、事業の持続的発展を補完・強化することで、永続的な「ハピネスの創造」を実現します。

2030年に目指す姿

OLCグループが長期的に目指す成長の方向性を描いたものが、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」です。当社グループはこれまで、主にゲストなど、テーマパークとの関わりが深いステークホルダーに対してハピネスを提供してきましたが、今後はそれにとどまらず、当社グループと関わりのあるステークホルダーや、当社グループを取り巻く社会に対しても良い影響を与えられる存在になりたいという想いが込められています。

環境変化の認識

これまで当社グループは、舞浜に集中的に投資することでリゾートの魅力を上げ、収益の拡大を実現してきました。一方で、少子高齢化の進行による労働人口の減少や、2020年以降の感染症の流行によるレジャーに対する価値観の多様化など、長期的な課題を含む事業環境の変化への柔軟な対応が重要であると捉えています。

これからも当社グループが提供したい価値は不変ですが、よりサステナブルな事業構造へと転換を図り、長期持続的な成長と持続可能な社会への貢献の両立を目指します。

これまでの戦略

- 来園動機となる価値創出のために、継続的に大規模な投資を実施
- 装置産業を維持するための顧客ボリュームの確保
- 顧客ボリュームに対応できる従業員数の確保
- 舞浜への一極集中投資

＋ 感染症の流行により

課題

- ▶ 開発費／建築費の高騰
- ▶ 国内の総人口の減少
- ▶ 国内の生産年齢人口の減少
- ▶ 気候変動／自然災害

長期間の事業停止リスクが顕在化

「人と人との触れ合い」がもたらす「幸福」の尊さを再認識

「密」の意識変化などによるレジャーに対する価値観の多様化

当社グループが提供したい価値は不変であるものの、長期的な課題を含む事業環境の変化への対応が必要

2030年に目指す姿の制定

当社グループは、長期持続的な成長と持続可能な社会への貢献を両立するサステナビリティ経営の実現に向け、提供価値であるハピネスを持続的に創造していくために、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を定めています。

具体的には、既存事業に加え、新規事業などを通じて、リゾート以外にも価値提供の範囲を広げます。また、事業に関わりが深い社会課題に取り組むことで、企業としての長期持続的な成長につなげるとともに、持続可能な社会にも貢献します。さらに、従業員の働きがいを高め、会社、事業、その先の社会へとハピネスの好循環を創出していきます。

あなたと社会に、もっとハピネスを。

- ▶ テーマパークを含むリゾートのみならず、社会を含めた多くの人々のためにハピネスを創造し続ける
- ▶ 持続可能な社会の実現に向けて役割を果たすことで、社会から望まれる企業であり続ける
- ▶ 従業員が心から誇れる企業であり続ける

目指す姿を実現するための事業の方向性

2030年に目指す姿を実現するための事業の方向性として、既存事業と新規事業の両軸の取り組みによる相乗効果・好循環を図ります。

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

新規事業では、既存事業の課題解決や価値向上につながり、かつ成長機会につながる新規事業に挑戦していきます。将来に向けた種まきを継続し、2030年までに新しい収益の柱として1セグメント化を目指します。

また、「誰もが働きがいを感じられる環境づくり」を経営のコミットメントに掲げ、従業員が生き生きと、自分らしく働ける環境の整備を推進していきます。

そして、今後の成長につながる機会を取り込み、リスクを排除する項目を「ESGの8つのマテリアリティ」として選定し、その取り組みを推進していきます。P.23

既存事業

多様化するゲストニーズや需要の変動に対応し、東京ディズニーリゾート全体の付加価値向上

- パークをはじめとする東京ディズニーリゾートは常に新鮮な魅力を提供すべく投資を継続
  (例) スペース・マウンテンと周辺環境の一新など

相乗効果 循環

新規事業

クルーズ事業

- 長期持続的な成長のため、新たな収益機会となりうる新規事業として、舞浜という地を離れて日本を拠点とするディズニークルーズを展開
- 既存事業のノウハウを活かしながら、船旅においてもディズニーならではの非日常体験を展開し、新たな体験価値を創出

既存事業の課題解決・価値向上につながり新たな成長機会となりえる事業に挑戦

- ～2026年度
  将来に向けた種まきを継続し、累計100億円レベル*を投資予定
  ※ オリエンタルランド・イノベーションズに対する投資資金枠30億円を130億円に拡大

＊東京ディズニーリゾート内の、新規収益機会の獲得に向けた投資を含む

経営のコミットメント：誰もが働きがいを感じられる環境づくり

ESGの8つのマテリアリティ

当社グループならではのマテリアリティ
- 従業員の幸福
- 子どものハピネス

- ダイバーシティ&インクルージョン
- サプライチェーン・マネジメント
- 気候変動・自然災害への対応
- 循環型社会
- ステークホルダー・エンゲージメント
- 企業経営の公正性

日本におけるディズニークルーズの展開

オリエンタルランドは、新たな収益機会となりうる新規事業として、ディズニー・エンタプライゼズ・インクと、クルーズ事業に関するライセンス契約を2024年7月に締結しました。

これまで東京ディズニーリゾート事業を通じて非日常の空間と体験を提供していましたが、今後は船旅においても、「ファミリーエンターテイメントクルーズ」という、当社ならではのレジャーを実現します。

当社は日本を拠点とするディズニークルーズの開発および運営に関する権利を有することとなり、2025年度から造船を開始し、2028年度の就航を目指します。就航から数年後には、年間売上高約1,000億円、年間乗客数は約40万人を見込んでいます。なお、当該事業による総投資額は約3,300億円となります。

ディズニークルーズ(イメージ)

ESGマテリアリティ

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

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

KPI達成に向けた2023年度までの進捗状況は、こちらをご覧ください。
https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/esg_materiality.html

社会

従業員の幸福

戦略

機会
- 優秀な人材の継続的な雇用
- 変化やビジネスチャンスへの対応力強化

リスク
- 人材不足
- 人材の流出

これからも働きたい場所として選ばれ続けるために、「仕事のやりがい」（働くことによって得られる喜びや達成感）の向上と、「働きやすさ」（社内環境や制度）の整備を目指す取り組みを実施

指標・目標（2030年KGI）

- 従業員の「働きがい」の向上
- 「エンゲージメント調査」総合スコア 71（OLCグループ全体）

子どものハピネス

戦略

機会
- 事業活動において重要な子どもに関わる社会課題の解決

リスク
- 子どもを取り巻く社会課題の深刻化

未来を担う子どもたちの夢や心を育むことによって豊かな社会を実現するために、東京ディズニーリゾート事業を通じた子どもたちの信頼や共感を育む取り組みや、子どもに関する社会課題の解決への取り組みを実施

指標・目標（2030年KGI）

東京ディズニーリゾート
- 日々の生活を潤し、心豊かな子どもを育てる活動の実施

社会貢献活動
- 未来をひらく子どもたちを育む・支える活動の実施

ダイバーシティ&インクルージョン

戦略

機会
- 変容する社会や顧客ニーズへの対応による体験価値向上

リスク
- ダイバーシティへの対応不足による体験価値の低下
- 人権尊重への対応不足によるリスクの顕在化

変容する社会や顧客ニーズの変化に対応し、多様な価値観を尊重した事業活動を展開するために、ベースとなる人権尊重への体系的な取り組みや、既存製品・サービスの見直しと多様性に配慮するための仕組みの構築などの取り組みを実施

指標・目標（2030年KGI）

- 特定した重要人権課題に対する人権デューデリジェンスプロセスの構築と運用
- 多様性を尊重した事業活動ができる仕組みの構築

サプライチェーン・マネジメント

戦略

機会
- サプライチェーン全体での環境や社会への配慮による競争力拡大

リスク
- サプライチェーンへの対応不足によるリスクの顕在化

取引先と協働し、持続可能な調達を実現するために、方針整備を実施

指標・目標（2030年KGI）

- 一次サプライヤーへ「調達方針」「お取引先行動指針」の周知と承認：100%
- 社内で特定した品目について持続可能な原材料調達：100%

ESGマテリアリティ特定プロセス

当社グループでは、マテリアリティの特定にあたり、以下のプロセスで議論し策定しました。

STEP 1 抽出
国際的に定められたガイドライン*などを参考としてOLCグループの事業に関わる89の課題を抽出

STEP 2 重要性評価
2030年にも残存する可能性があるリスク、獲得の可能性のある機会を中心に課題を絞り込み

STEP 3 マッピング
「社会、ステークホルダーの視点」と「企業へのインパクトの視点」で抽出した重要な課題をマッピング

STEP 4 有識者ヒアリング
客観性を担保するために、社外の有識者にヒアリングし、意見を踏まえて、取り組みの方向性を調整

STEP 5 経営層での議論と決議
代表取締役社長執行役員が議長を務めるサステナビリティ推進会議で、取締役を含め、複数回議論
取締役会による決議

＊ GRIスタンダード、ISO26000、SASBなど

環境

気候変動・自然災害への対応

戦略

機会
- 気候変動に適応することによる新たな体験価値の創出

リスク
- 異常気象や自然災害の増加による事業への影響の拡大

再生可能エネルギーの創出や調達、省エネルギー活動、環境配慮設計の導入などにより、気候変動リスクの低減に努めるとともに、気候変動に適応し強靭性を高めることで、事業の持続可能性を高める取り組みを実施

指標・目標（2030年KGI）

- 温室効果ガス排出量スコープ1・2
  2013年度比：51%削減
  ※温室効果ガス排出量 2050年度までにネットゼロ

循環型社会

戦略

機会
- 環境価値も備えた新製品やサービスの提供による新たな需要の創出

リスク
- 資源枯渇や資源価格の高騰

循環型社会の構築に貢献するために、製品・サービスの省資源化と廃棄物削減、持続可能な資源利用などの取り組みを実施

指標・目標（2030年KGI）

- 廃棄物総量削減（重量）2016年度比：10%削減
- リサイクル率（実績）：80%

ガバナンス

ステークホルダー・エンゲージメント

戦略

機会
- 社会情勢変化への対応力強化

リスク
- 新たなニーズの変化や潜在リスクへの対応力の低下

事業活動を進化させ、持続可能な社会に資するために、ステークホルダーに対して適切で開かれた情報開示と対話を大切にする取り組みを実施

指標・目標（2030年KGI）

- ステークホルダーに対する適切で開かれた情報開示と双方向でのコミュニケーションを大切にすることで、事業活動を進化させ、持続可能な社会に資する活動の実施

企業経営の公正性

戦略

リスク
- 適切な意思決定機能の欠如による、成長機会や社会的信用の低下

各種法令およびコーポレートガバナンス・コードを遵守し、変化に柔軟に対応し、成長できる体制の構築

指標・目標（2030年KGI）

- 各種法令およびコーポレートガバナンス・コードを遵守できており、変化に柔軟に対応し、成長していける体制となっている

資本強化に向けて

当社グループの経営資源である6つの資本は、それぞれが価値創造の源泉となっています。なかでも、抜群の立地に自社で所有する広大な土地（事業資本）、圧倒的なブランド力とクリエイティビティや開発力を持つディズニー・エンタプライゼズ・インクとのライセンス契約（社会関係資本）、顧客の満足を自らの喜びに感じるホスピタリティの高い従業員（人的資本）など、競争優位性を有しています。

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

＊2023年度のデータを掲載しています。

関連するESGマテリアリティ P.23

従業員の幸福 / 子どものハピネス / ダイバーシティ&インクルージョン / サプライチェーン・マネジメント / 気候変動・自然災害への対応 / 循環型社会 / ステークホルダー・エンゲージメント / 企業経営の公正性

事業資本 競争優位性

都市部から好アクセスの立地に広大な土地を所有し、近隣の1都4県に所得の高い約3,000万人が居住する巨大マーケットを有しています。

また、テーマパーク、ホテルなど多様な施設で構成される東京ディズニーリゾートでは、広大な非日常空間で生み出されるバリエーション豊かな体験が、ゲストのハピネスの創造につながっています。さらなるテーマパークの魅力向上に向けて、2024年6月には、東京ディズニーシーに約14万m²[*1]の「ファンタジースプリングス」を開業しました。

▶ 広大な土地を自社で保有	約200万m²
▶ テーマパーク累計入園者数	8億人以上
▶ テーマパークアトラクション数[*2]	84施設
▶ ディズニーホテルの総客室数	約3,500室

＊1 総開発面積
＊2 1983年当時 32施設（東京ディズニーランド）

2024中期経営計画での強化ポイント P.31

［パークの魅力向上］
- ファンタジースプリングス開業
- イベント等の規模を感染症流行時よりも回復

関連するESGマテリアリティ P.23

人的資本 競争優位性

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

特に東京ディズニーリゾートの経営・運営においては、自社の事業に誇りを持ち、多様な雇用形態と職種で、それぞれの専門性を活かして働く従業員こそが価値創造の源泉です。従業員が変化に対応する力をつけ、成長することが、ゲストサービスの質を高め、結果として事業価値の向上に貢献しています。

▶ 連結従業員数（2024年3月末）	34,376名
OLC単体従業員数	25,995名
• 社員	3,246名
（総合職1,348名、テーマパークマネジメント職1,158名、専門職740名）	
• テーマパークオペレーション社員	2,385名
• 嘱託社員	334名
• 出演者	804名
• 準社員	19,226名

2024中期経営計画での強化ポイント P.35、41
- 組織マネジメント強化
- キャストのあり方の見直し
- 心と体の健康
- 快適な施設・デジタル環境

関連するESGマテリアリティ P.23

知的資本

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

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

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

▶ 東京ディズニーランド累計運営日数（2024年3月末まで）	14,171日
▶ 施設全体の点検/整備を行う技術者数[*3]	約1,000名
▶ 会社表彰受賞者数	約400名
▶ ドリームアップ アイデア！[*4]	658件

＊3 OLC技術者のほかグループ会社、協力会社の社員含む
＊4 組織や役割を超えてすべての従業員がアイデアを気軽に提案できる制度

2024中期経営計画での強化ポイント P.32
- 新たな発想によるゲストサービスの向上
- オペレーションの改善
- 業務改革を推進できる人材・組織づくりの推進
- スリムかつ効率的なパーク運営

関連するESGマテリアリティ P.23

社会関係資本 競争優位性

圧倒的なブランド力、クリエイティビティ、開発力を持つディズニー・エンタプライゼズ・インクとの長期にわたるライセンス契約は事業の根幹です。培ってきたステークホルダーとの強固な信頼基盤やリレーションを通じて、新たな価値を創造します。

▶ ディズニー・エンタプライゼズ・インクとのライセンス契約	最長2076年まで
▶ ゲストからのご意見[*5]	約16,000件
▶ 1次サプライヤー数[*6]	年間約2,500社
▶ テーマパークのオフィシャルスポンサー企業との契約年数	開園以来最長41年
▶ 機関投資家との面談	延べ約1,000名

＊5 電話、メール、アンケートなどでいただいたゲストからのご意見
＊6 OLCグループが取引をするお取引先の数

2024中期経営計画での強化ポイント P.36、48

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

関連するESGマテリアリティ P.23

自然資本

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

▶ エネルギー使用量[*7]	
電力	267,261千kWh
（うち再生可能エネルギー 51,937千kWh）	
都市ガス	28,547千m³
（うち再生可能エネルギー 564千m³）	
燃料・輸送燃料（原油換算）	1,080kl
▶ 取水量（上水）[*7]	4,048千m³
自社設備でのリサイクル水	960千m³

＊7 東京ディズニーリゾートの事業活動を領域として算出した数値です。

2024中期経営計画での強化ポイント P.49
- 再生可能エネルギー調達、創出
- 省エネルギー活動
- 食品ロスの削減
- 使い捨てプラスチックの削減

関連するESGマテリアリティ P.23

財務資本

創出されたキャッシュは、コストコントロールをしつつも、必要と判断した東京ディズニーリゾートのさらなる魅力向上、ESG、新規事業の種まきのための投資や株主還元などに分配します。

▶ 営業キャッシュ・フロー[*8]	1,669億円
▶ 設備投資額	720億円
▶ ROE	13.5%
▶ 格付	（株）日本格付研究所（JCR）：AA
	（株）格付投資情報センター（R&I）：AA–

＊8 親会社株主に帰属する当期純利益＋減価償却費

2024中期経営計画での強化ポイント P.35、46
- ファンタジースプリングスを含む、リゾートの魅力向上に向けた成長投資の実行
- 安定配当（2019年以前の水準に戻すことを目指しており、2023年度に達成）
- 持続可能な運営体制を目指した継続的な資源コントロール

関連するESGマテリアリティ P.23

資本を活用した中期的なハピネス創造

CONTENTS

28 過去中期経営計画の振り返り
29 2024中期経営計画の概要と進捗
36 特集：資本のかけ合わせによる価値共創
41 人的資本
46 財務資本
49 自然資本

過去中期経営計画の振り返り

2016中期経営計画（2014年度～2016年度）

目標	実績	課題
• テーマパークの価値を最大化する大型投資案件を決定し、順次着手	• 2020年度までの開発計画を策定し、実現に向け着手 ※ 2019年度にオープンした「ソアリン：ファンタスティック・フライト」など • 2020年度の新エリア開業に向けてプロジェクトを着工	入園者数3,000万人レベルが定着し、集客力の高さを確信したものの、満足度の向上において、季節や曜日によっては課題の残る日があった
❶ テーマパークの価値の向上 ❷ 平準化による入園者数の向上 ❸ 体験価値に応じた価格戦略 ❹ 海外ゲストの受け入れ体制の整備	❶ 新規施設の着実な導入 ❷ 第1四半期・第4四半期の売上高水準の向上 ❸ 価値向上によるチケット価格改定 ※ 1デーパスポート（大人） 2015年3月：6,400円 ➡ 2017年3月：7,400円 ❹ 増加する訪日外国人の着実な取り込み ※ 海外ゲスト比率 2014年度：5.0% ➡ 2016年度：8.5%	
• 連結営業キャッシュ・フロー3年間で2,800億円以上	• 3,372億円と上回って達成	

2020中期経営計画（2017年度～2020年度）

目標	実績	課題
• 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	• 2019年度まで、満足度を示す再来園意向率は高い水準を維持 • 2020年度は感染症の影響でテーマパーク環境が大きく変化したため、安全・安心を最優先に感染症対策を徹底	感染症流行により入園者数を制限した運営をするなかで、ゲスト体験に関するさまざまな気づきがあり、集客に頼った事業構造の課題が見えた
• 2020年度に過去最高の入園者数および連結営業キャッシュ・フローを目指す	• 経営環境の変化に伴い定量目標を取り下げ ※ 感染症流行前までは、満足度を高い水準で維持しながら、入園者数および連結営業キャッシュ・フローを成長させてきた	

（参考）入園者数・チケット価格および連結営業キャッシュ・フローの推移

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

2024中期経営計画の概要と進捗

OLCグループは、2022年4月に、2022年度から2024年度までの中期経営計画を策定し、取り組みを進めています。本中期経営計画期間を「新型コロナウイルス感染症の流行による影響からの回復と将来に向けたチャレンジ」を行う期間と位置づけ、ゲストの体験価値向上と財務数値の回復を図ってきました。

また、本計画を起点に、起こりうる環境変化に柔軟に対応できる体制を確立し、当社グループが掲げる2030年に目指す姿の実現へ向けて取り組みを進めます。

方針

新型コロナウイルス感染症の流行による影響からの回復と将来に向けたチャレンジ

策定の背景

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

目標

① ゲストの体験価値向上

1日当たりの入園者数上限を感染症流行前（2019年以前）よりも引き下げることで、快適なテーマパーク環境を目指します。あわせて平準化を推進することで、満足度の向上と年間の入園者数の底上げを図ります。さらに、多様化するゲストニーズを満たす新たな体験やサービスなど、選択肢を提供しつつ、パークの魅力向上に向けた取り組みを行います。

② 財務数値の回復

ゲストの来園回帰を確実に図りながら、財務数値を段階的に回復します。

2022年4月の2024中期経営計画発表時には、「ファンタジースプリングス」の開業に伴いキャパシティが拡大することにより、一段高い集客レベルへ引き上げ、2024年度に1,000億円以上の連結営業利益、過去最高の連結営業キャッシュ・フロー、ROE8%以上を達成することを目標に掲げていました。

これらの目標値のうち、連結営業利益およびROEについては2022年度に前倒しで達成し、過去最高の連結営業キャッシュ・フローの目標についても2023年度に達成しました。そのため、2024年度の財務目標を更新し、連結営業利益1,600億円レベル、連結営業キャッシュ・フロー1,800億円レベル、ROE11%レベルとしました。更新した目標についても2023年度でほぼ達成しているため、2024年度はさらに高い水準を目指します。

2024年度財務目標

	2023年度実績	2024年度目標（2023年10月更新）	2024年度予想（2024年4月発表）
連結営業利益	1,654億円	1,600億円レベル	1,700億円
連結営業キャッシュ・フロー*	1,669億円	1,800億円レベル	1,851億円
ROE	13.5%	11.0%レベル	12.1%

* 連結営業キャッシュ・フロー=親会社株主に帰属する当期純利益+減価償却費

2023年度中に目標をほぼ達成したため、2024年度はさらに高い水準を目指す。

テーマパーク事業戦略

1日当たりの入園者数上限を感染症流行前よりも引き下げることで快適なパークを提供しながら、平準化を推進することで年間の入園者数を底上げします。加えて、「ディズニー・プレミアアクセス」など新たな選択肢となるサービスを提供し、多様なゲストニーズに応えます。また、ファンタジースプリングスをはじめとした新たなコンテンツの導入、既存施設のリニューアルなどによりパークの魅力をさらに高めていきます。これらにより、パーク体験の質を高水準で確保し、収益向上につなげます。

❶ 1日当たりの入園者数上限を下げる＋平準化の推進

方針

1日当たりの入園者数上限を感染症流行前よりも引き下げることで、非常に長い待ち時間が発生する日を減らすなど、ゲストの体験価値向上を目指します。また、平日や休日、時期など年間を通じて平準化を推進することで、年間の入園者数の底上げを図ります。

2023年度の進捗と今後の計画

2023年度は、運営体制の整備の状況、ゲストの体験価値などを勘案し、1日当たりの入園者数の上限を徐々に引き上げてきました。今後の上限引き上げについては、ゲストの満足度やパーク環境などに鑑み慎重に精査します。

今後、年間の入園者数を左右する重要な要素は、1日当たりの入園者数上限に達していない日の集客を強化し、より平準化を推し進めることです。2023年10月からは変動価格制の価格幅を広げていますが、これによる影響は引き続き検証していきます。今後もチケットの価格差を活用した平準化の他、プロモーションや、スペシャルイベントをはじめとしたコンテンツを活用し、平準化を推進していきます。

（参考）変動価格制の導入状況

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

（1デーパスポート/大人の料金）

❷ 選択肢の提供

方針

パークでの過ごし方の選択肢を増やすため、対象施設を時間指定で予約し、短い待ち時間で体験することができる「ディズニー・プレミアアクセス」を導入しました。他にも、ゲスト自身が利用を選択できるサービスを拡充し、多様化するゲストニーズを満たすことで、体験価値向上を目指し、収益向上にも寄与します。

2023年度の進捗と今後の計画

「ディズニー・プレミアアクセス」については、2022年度に導入して以来、ゲストの反応や待ち時間に鑑みながら、着実に対象施設を増やしてきました。「ディズニー・プレミアアクセス」の利用者と非利用者の待ち時間を十分に鑑みたうえで販売を行っているため、利用者の満足度が高いことに加え、非利用者の満足度にもネガティブな影響はない状態です。2024年度は、ファンタジースプリングスの3つのアトラクション、東京ディズニーランドで9月に新規導入したキャッスルプロジェクション、一部のステージショーなどに導入する予定で、ゲストの選択肢の幅をさらに広げていきます。

「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」については、付帯コンテンツの充実などを図ることにより、新規の利用者数の増加や単価向上につなげてきました。2024年度はリピーターの獲得と、さらなる利用者の取り込みやブランド価値向上を目指し、ファンタジースプリングスを最大限活用したプランを販売しながら、プロモーションの強化も行っていきます。

また、新たな選択肢として「1デーパスポート：ファンタジースプリングス・マジック」も発売しています。このパスポートを購入したゲストは、ファンタジースプリングスに好きな時間に何回でも入場可能で、短い時間でアトラクションを体験いただけます。

引き続き、多様化するゲストニーズを満たせる選択肢を検討していきます。

「1デーパスポート：ファンタジースプリングス・マジック」

❸ パークの魅力向上

方針

2024年6月6日のファンタジースプリングス開業に向けて、着実に準備を進めてきました。それ以外にも、テーマパークの魅力向上に向けた新規投資やコンテンツ導入、既存アトラクションのリニューアルなどによる継続的なパークの魅力向上を目指します。

2023年度の進捗と今後の計画

外部環境の回復に伴い、東京ディズニーリゾート40周年イベントの開催や、各種スペシャルイベントの実施・規模回復をしてきました。こうした成果の積み重ねにより、入園者数の増加だけでなく、高い満足度を維持しています。2024年度は最大の目玉である東京ディズニーシーのファンタジースプリングスを無事開業させたほか、東京ディズニーランドにキャッスルプロジェクションを導入し、パークに初めてマーベルのキャラクターが登場します。

2026年度以降にはディズニー映画『シュガー・ラッシュ』の世界を舞台とした新規アトラクションを導入するほか、2027年には「スペース・マウンテン」および周辺エリアを一新いたします。

©2024 Disney ©Disney/Pixar ©2024 MARVEL

新キャッスルプロジェクション
「東京ディズニーランドナイトタイムエンターテイメント
Reach for the Stars」

(参考)本中期経営計画以降の成長投資

▶ ディズニー映画『シュガー・ラッシュ』をテーマにしたアトラクションを導入

開業時期	2026年度以降	投資額	未定
概要	• 東京ディズニーランドのアトラクション「バズ・ライトイヤーのアストロブラスター」をリニューアル • 屋内型のシューティングタイプのアトラクション		

Artist Concept Only ©Disney
『シュガー・ラッシュ』をテーマにしたアトラクション

▶ 東京ディズニーランド「スペース・マウンテン」と周辺エリアの一新

開業時期	2027年以降	投資額	約560億円 (周辺施設一新の費用含む)
概要	• 新たな性能や特殊効果を加えた新しい「スペース・マウンテン」を建設 • 周辺環境も一新、光や音の演出機能を付加		

スペース・マウンテン

今後の開発方針

東京ディズニーリゾートのポテンシャルを最大限に発揮するための基盤づくり

オンステージ	魅力の向上につながる投資を行い、常に変化し続けるパークをゲストに提供
バックステージ	働きやすい労働環境の整備と将来の開発用地の創出を行う　など

❹ 効率的なパーク運営の確立

方針

長期的にテーマパーク事業を行っていくためには、これまで以上に持続可能な運営体制を目指し、継続的な資源のコントロールを行う必要があります。1日当たりの入園者数上限を引き下げながら平準化を推進することにより、効率的なパーク運営の確立を目指します。感染症流行前よりも少ない在籍者数での運営や、デジタルを活用した省力化の推進、モバイルオーダーの追加導入などを行っていきます。

2023年度の進捗と今後の計画

よりスリムな運営体制、省力化の推進、デジタルの活用については、キャストのポジションの見直しや各施設の運営時間の精査、来園していない方でもグッズが購入できる環境の提供など、さまざまな施策を検討・実行中です。なお、飲食店舗ではモバイルオーダーの導入、展開店舗を拡大し、2024年10月時点では21店舗に導入されています。

今後も、効率的な運営に向けて、中長期的に取り組みを継続していきます。

DISNEY MOBILE ORDER

ホテル事業戦略

ホテル事業は、東京ディズニーリゾート全体での体験価値の向上を目指し、多様化するゲストニーズに応える新たなホテルの導入や、さらなる魅力向上に向けた取り組みを行ってきました。

新たなホテルの導入については、2023年度に宿泊に特化し、カジュアルなリゾートステイを体験いただける、モデレートタイプの「東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル」、2024年度にディズニーホテルとして最上級ランクのラグジュアリータイプの客室を有する「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」が開業しました。

これをもって、東京ディズニーリゾートにおけるディズニーホテルはバリュー、モデレート、デラックス、ラグジュアリーの4つのカテゴリーを有し、ゲストの多様なニーズに応えることができるようになりました。

2023年度のディズニーホテルの平均客室稼働率は、98.4%と高い実績となりました。現在、ディズニーホテルは約3,500室を有していますが、圧倒的な競争優位性の確立と、宿泊いただいたすべてのゲストにより高い満足度を提供すべく、パークとの連携の強化や、ディズニーコンテンツを活用した宿泊体験の提供を行っていきます。

2023年度は、「東京ディズニーセレブレーションホテル」にてウィッシュ:東京ディズニーリゾート40周年“ドリームゴーラウンド”ルームを、「ディズニーアンバサダーホテル」にて期間限定でマーベルスペシャルルームを展開し、ご好評をいただきました。

また、体験価値向上への取り組みに加えて、需給に応じた客室単価の設定や、「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」などの活用、6つのディズニーホテルにおける経営資源の有効活用を通じた経営基盤の構築など、収益向上に向けた取り組みも継続していきます。

日本におけるディズニーホテルの展開

6つのディズニーホテルで約3,500室保有（2024年10月現在）

Luxury
ラグジュアリータイプ

東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル　計475室

グランドシャトー（ラグジュアリータイプ）
56室

Deluxe
デラックスタイプ

ファンタジーシャトー（デラックスタイプ）
419室

東京ディズニーランドホテル
706室

東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ
502室

ディズニーアンバサダーホテル
504室

Moderate
モデレートタイプ

東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル
595室

© Disney/Pixar

Value
バリュータイプ

東京ディズニーセレブレーションホテル
702室

インバウンドへの対応

環境変化に柔軟に適応しながら、海外ゲストの集客と満足度の向上を目指していきます。

執行役員
マーケティング本部長
岩瀬 大輔

東京ディズニーリゾートにおける海外ゲスト集客は、以前から戦略的かつ継続的な取り組みを通じて、成長性を追求してきました。2023年度はインバウンド回復の外部環境に適応したマーケティング活動が奏功したことにより、過去最高の約349万人の海外ゲストにご来園いただくことができました。

インバウンド市場の変化を捉える

2022年春頃に2023年度の海外マーケティング計画の検討を開始した際には、日本におけるインバウンド回復の先行きは見通せない状況でした。東南アジアの一部の国で海外旅行の受け入れが再開され、日本でも少人数の添乗員付きツアーが受入再開するなど、インバウンド回復ムードが高まりつつあったものの、その効果はまだ限定的でした。そうした手探りの状況下でも、個人の訪日旅行客が解禁になった際に機会を逃すことなく素早く集客につなげることができるよう、パークチケットの販路整備を進めました。

販路整備では感染症流行前から徐々に進んでいた旅行手配のオンライン化がさらに強まると想定し、販路の中心を海外オンライン・トラベル・エージェント(以下、海外OTA)へとシフトしました。以前は海外の実店舗にて、国ごとにパークチケットを販売していましたが、エリアボーダレスでチケット販売が可能な海外OTAへとシフトすることで、国ごとの海外渡航回復状況に影響されずにいつどの国からでもパークチケットを購入いただける体制となりました。

マーケティング活動と受入体制整備の両輪で集客を強化していく

海外OTAへ販路をシフトしたことで全方位的な販路を確保しただけではなく、訪日旅行を検討している層に対し、直接オンライン上で認知から購入までを促すアプローチが可能となりました。

来園に興味を持ったゲストを逃すことなくチケット購入へと誘導することを目的に、海外OTAホームページ上で訪日旅行を検討している層に向けて集中的にプロモーションを実施し、SNSで情報発信を行うなど、訴求から購入までつながりのあるマーケティング活動を行いました。

来園時の満足度も集客においては重要なポイントです。言語などのバックグラウンドの違いがあっても可能な限り不便を解消し、パークをお楽しみいただき高い体験満足度を獲得することはゲスト自身の再来園意向だけでなく、将来の集客へ影響をもたらす帰国後の周囲への推奨意向にも大きくかかわると考えています。海外ゲストによりパークを楽しんでいただけるよう、オペレーション部門と日々連携を図りながらパークでの受入体制の強化にも取り組んでいます。

将来に向けて

将来に向けては、リピート市場と新規開拓市場の2つの市場戦略構築が重要です。リピート市場においては、海外OTAとの連携を深めながら、訪日旅行を検討している層のみならず、日本を旅行中の方へアプローチし、来園獲得を狙います。新規開拓市場においては海外OTAとの連携のほか、既存の手法にとらわれないプロモーションにより、認知拡大・来園意向喚起を行い集客向上につなげていきます。

インバウンドは今後も増加することが見込まれており、インバウンド数におけるパークへの取込率の維持・向上に努めることで、安定的な集客を行っていきます。引き続き、さらなる海外ゲストの集客と満足度の向上を全社一丸となって目指していきます。

人事戦略

従業員の働きがいを高め、個人と組織のパフォーマンスを最大化させるために、新たな発想でのゲストサービスの向上や、オペレーションの改善、業務改革を推進できる人材・組織の育成に注力します。また、環境変化に柔軟に対応し、限られた人員で高い付加価値を提供し続けられる、持続可能な人員体制を構築します。

加えて、心と体の健康を維持するための取り組みや、デジタル環境の整備など、従業員が働きやすい環境づくりにも取り組んでいきます。

従業員の働きがいを最大化しながら、持続可能な人員体制へ変化

ポイント	取り組みの方向性
① 新たな発想でゲストサービスの向上、オペレーションの改善、業務改革を推進できる人材・組織づくり	● 組織マネジメント強化 ● キャストのあり方の見直し ● 心と体の健康 ● 快適に働ける環境整備
② 限られた人員数で高い付加価値を提供し続ける体制	

働きがいや組織のありたい姿について語り合う対話の場「KATARIBA（カタリバ）」の様子

P.41

投資戦略／財務方針

創出された営業キャッシュ・フロー*を投資に優先して配分します。ファンタジースプリングスや、既存アトラクションの魅力向上につながる開発などのテーマパーク事業への投資に加え、ESGや将来の種まきにも着手します。この結果、さらなるキャッシュ・フローを創出し、長期持続的に企業価値を向上させていきます。

配当については、中期経営計画策定時に目標としていた、感染症流行前の水準をすでに上回っており、今後も引き続き安定的な配当を目指していきます。

		2024中期経営計画 発表時	更新内容
連結営業キャッシュ・フロー		2024中期経営計画期間中で約3,500億円	2024中期経営計画期間中で約4,600億円
配分方針		営業キャッシュ・フローを投資に優先して配分	変更なし
資金配分	投資	**テーマパーク事業への投資に加えESGや将来の種まきに着手** ● 成長投資1,600億円 ● 更新改良750億円	方針に変更なし ● 成長投資2,150億円 ● 更新改良900億円
	株主還元	● 配当については「安定的な配当を目指す」という方針のもと、2024中期経営計画期間中に新型コロナウイルス感染症流行前の水準に戻すことを目指す ● 自己株式の取得は事業環境や業績推移を総合的に判断し実施を検討する	● 2023年度には感染症流行前を超える水準を達成 2024年度はさらなる増配を予想 ● 2024～2025年度（予定）に1,800万株（予定）の自己株式の取得・同数を消却する方針を発表
	債務返済	● 約600億円	変更なし
手元資金		① 運転資金（数か月分） ② 地震災害等有事でも未着手の設備投資を継続するための資金500億円（別途、有事の運転資金等への備えとして地震リスク対応型コミットメントラインの借入枠1,500億円あり） ③ 2025年度以降の成長に向けた投資資金	① 運転資金（数か月分） ② 地震等の災害発生時における事業の継続のために必要な資金 ③ 2025年度以降の成長に向けた投資資金

＊ 連結営業キャッシュ・フロー＝親会社株主に帰属する当期純利益＋減価償却費

ファンタジースプリングスを通じた持続的なハピネスの創造

2024年6月6日に、新テーマポート「ファンタジースプリングス」が東京ディズニーシー内に開業しました。ファンタジースプリングスは、「魔法の泉が導くディズニーファンタジーの世界」をテーマとし、3つのディズニー映画の世界を再現したエリアと、最上級の宿泊体験を提供する6つ目のディズニーホテルで構成されています。

5つの資本の「総合力」をもってゲストの体験価値を最大化し、企業価値向上につなげる

ファンタジースプリングスは、現在の東京ディズニーシーの約1/5の面積で、東京ディズニーシー開園以来最大規模のエリア拡張となります。投資額は、既存施設への追加投資としては過去最高の約3,200億円であり、通年で安定稼働した場合の効果は、連結売上高で年間約750億円の押し上げとなる見込みです。

この大規模な開発を、どのように唯一無二の感動を生み出し、ゲストの体験価値向上、ひいては企業価値の向上につなげていくのか、さまざまな戦略や施策の切り口でキーパーソンがご説明します。

財務資本
成長投資額
約3,200億円

知的資本
プロジェクト専門チーム
ホテル・プロモーション・広報など

ファンタジースプリングスに関連する資本と価値共創

事業資本
総開発面積*
約140,000m²
*バックヤード含む

社会関係資本
メディアカンファレンス 84社
スポンサー・プロモーション 21社 55件
プレビュー参加者など

人的資本
開業準備に携わった人数
全従業員

事業資本　財務資本

多様なゲストニーズに合わせた選択肢の提供

ポイント　ゲストの選択肢を拡充し、体験価値を高めながら収益向上を図る

「1デーパスポート：ファンタジースプリングス・マジック」の導入

特定のホテルや宿泊プランをご予約された方がファンタジースプリングスをより満喫できる、付加価値の高いパークチケット「1デーパスポート：ファンタジースプリングス・マジック」を導入しました。このパスポートでご入園いただくことで、ファンタジースプリングスに時間指定なく入園することができ、短い待ち時間で、何度でもアトラクションをご体験できることを確約しています。価格設定については比較的高価格帯となることから、社内では、新しい考え方を導入し、唯一無二の特別なゲスト体験を生み出す方法を提供することに注力しました。多様なゲストニーズに合わせたこのパークチケットは、他に類を見ない特別なファンタジースプリングスの体験価値を反映していると感じています。

他にも、ファンタジースプリングスの体験方法として、対象アトラクションの「スタンバイパス」（無料）や「ディズニー・プレミアアクセス」（有料）もご用意しました。こうした選択肢の提供により、かえって入園方法がわかりにくくなってしまう恐れがあると考えたため、販売に伴うコミュニケーションにも細心の注意を払いました。さまざまな選択肢を提供することで多様なニーズに応えるとともに、体験価値を最大限に高めながら収益向上を図っていきます。

経営戦略本部
リゾート統括部
マネージャー
宮﨑 頌吾

ファンタジースプリングス 3つの入園方法　※2024年6月6日開業時点

方法1　東京ディズニーシーのパークチケット＋「スタンバイパス」（無料）
指定された時間から対象アトラクションにお並びいただける無料サービス

方法2　東京ディズニーシーのパークチケット＋「ディズニー・プレミアアクセス」（有料）
体験時間を指定し、短い待ち時間でアトラクションを利用できる有料サービス

方法3　「1デーパスポート：ファンタジースプリングス・マジック」
ファンタジースプリングス内のアトラクションを時間指定なく、短い待ち時間で利用できるパスポート。対象のバケーションパッケージ購入者や東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル宿泊者向けに、新たな選択肢として販売

事業資本　知的資本　社会関係資本

開業に向けたプロモーション展開

ポイント　全社一丸となったコミュニケーションプランの構築

ファンタジースプリングスの魅力を最大限に訴求

ファンタジースプリングスの魅力を最大限に伝えることで、東京ディズニーリゾートが持つ価値を一段引き上げるという強い想いで、開業のコミュニケーションに取り組んできました。

マーケティング本部だけでなく、広報部・第8テーマポート開業準備室などと連携し、コミュニケーションに特化したプロジェクトチームを結成。開業100日前をお祝いするプレスカンファレンスや、開業前夜の地上波TV番組の中継を伴うライブ配信イベントなど、前例のない取り組みを一丸となって実行してきました。また、従来よりパークにお越しいただいているゲストはもちろんのこと、日本全国の皆さまに魅力をお届けするため、TVCMや新聞広告のクリエイティブにも徹底的にこだわり、量はもちろん、質の観点でも最大限のコミュニケーションを展開しました。集中的かつ多岐にわたるコミュニケーション活動は、多くのゲストの認知と来園意向の向上、そして長期持続的な成長に向けたひとつのきっかけにつながったと考えています。

マーケティング本部
マーケティング・
コミュニケーション部
コミュニケーショングループ
マネージャー
松本 龍二

一夜限りのライブ配信「The Fantasy Begins」へのチャレンジ

The Fantasy Begins

開業を翌日に控えた前夜、いよいよ誕生するディズニーファンタジーの世界への招待状として、一夜限りのライブ配信イベント「The Fantasy Begins」を実施しました。

「二度とない特別な夜を、多くの人と分かち合いたい」「誰もが訪れることを夢みる場所として、その開業をお祝いしたい」そういう想いから創り上げたこのイベントは、ディズニーキャラクターたちと1,000機のドローン、オーケストラとコーラスによる楽曲を組み合わせたエンターテイメントであり、それを地上波TVとSNSでライブ配信するという、私たちにとってもまったく新しい挑戦でした。

夜空に浮かび上がるドローン演出に加え、夜の美しさを魅せるとともに、コンピューターグラフィックス（CG）や拡張現実（AR）といった技術を一切使わず、すべての演出をリアルに現出させることで、一度しかない瞬間の連続と心に残る没入体験を届けることに徹底的にこだわりました。

例えば、ファンタジースプリングスの美しい夜景の上空に輝くドローンによるアートをどのように魅せれば、ゲストの皆さまにお楽しみいただけるのか、綿密に計画をしました。ドローン1,000機の演出を、撮影用ドローンで空撮しながらライブ配信するために、飛行ルートの正確さ、美しく魅せる画角の精密さを極限まで追求しました。さらに、エリア内のキャラクターのパフォーマンスと上空のドローンによるショーがスムーズに進行し、ひとつの完成したエンターテイメントとしてご覧いただけるよう、関係各所と一丸となり、時間をかけて完成させました。数十回に及ぶ飛行ルートの調整やテスト撮影を行うなど、多くの関係者のご協力を得て、ようやく完成させることができました。

イベント後も、イベント映像が公式SNSに公開されており、多くの方に視聴いただいています。ファンタジースプリングスをすでに訪れた方にも、これから訪れる方にも、このエリアが誕生した一夜の物語として、ずっと心に残っていくことを願っています。

マーケティング本部
マーケティング開発部
イベントグループ
マネージャー
永田 拓也

事業資本　人的資本　知的資本　社会関係資本

ハピネスを創造する力・成長の促進

ポイント　全社一体感の醸成と、キャストのパフォーマンス最大化を図る

キャストのパフォーマンス向上とエンゲージメントの好循環を生み出す環境づくり

テーマパークの運営をする本部を中心に、キャストが東京ディズニーリゾートで働くことへの喜びや誇りを感じ、ゲストのハピネスを創造するための自発的な行動ができるように、次の施策・仕組みづくりを行いました。

- パークに対するロイヤリティを高めることや帰属意識強化を目的とした施策
- パフォーマンスを発揮しやすくするためのゲストサービス施策や教育
- 称賛によって得られた貢献実感をさらなる動機付けにつなげる施策

ファンタジースプリングス開業にあたっては、2023年9月よりキャストをはじめとした従業員向けの展示会や建設工事現場見学会などの各種施策を継続的に展開することで、全社一体感の醸成を図ってきました。ファンタジースプリングス開業をきっかけにパークを訪れたゲストへより多くのハピネスをお届けすることにつなげていきます。

運営本部
パークサービス運営部長
山口 侑子

キャストをはじめとした従業員への各種施策

キャスト向け研修

施設引き渡しセレモニー　キャストプレビュー　キャストファミリープレビュー　開業前決起集会

エンジニアからキャストへ「想い」を託す、施設引き渡しセレモニー

ファンタジースプリングス開業に先立つ2024年4月16日、17日に、「施設引き渡しセレモニー」を実施しました。ファンタジースプリングスの建設に携わったエンジニアからファンタジースプリングスで働くキャストに対して、施設のこだわりや建設時のエピソードなどとともに、プロジェクトにかけた想いの共有やキャストへのエールが送られました。

キャストからは、「ファンタジースプリングスの素晴らしさを改めて知り、ここで働くことに誇りを感じている。エンジニアの皆さんの想いを受け継いで、たくさんのゲストにハピネスを創造したい」といった声が多数ありました。多くの部署の人的資本のかけ合わせが相乗効果を生み、素晴らしいパーク体験につながっています。

事業資本　人的資本　知的資本

ホテル宿泊ゲストの体験価値向上

ポイント　パークと一体になり、東京ディズニーリゾート全体でゲストの滞在価値を高める

ホテル宿泊ゲストへのラグジュアリーサービスの追求

「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」は、ファンタジースプリングスの魔法の泉のほとりに立つ、パーク一体型のディズニーホテルです。このホテルは、419室のデラックスタイプ「ファンタジーシャトー」と、56室のラグジュアリータイプ「グランドシャトー」の2棟で構成されています。

ファンタジーシャトーでは、館内や客室内の至るところにファンタジースプリングスの動植物や魔法の泉のモチーフが施され、パークの雰囲気を感じながらご滞在をお楽しみいただけます。また、グランドシャトーでは、豪華で気品あふれる空間で、東京ディズニーリゾートで最上級のご滞在をお楽しみいただけます。

このホテルはその立地のみならず、体験においてもパークと一体化した楽しみ方を提供しています。目指したのは東京ディズニーリゾートで、「シームレスな、最高のディズニー体験」。まず、当ホテルに宿泊されるゲストはファンタジースプリングスエリアの入場が確約されます。また、宿泊者専用のエントランスからエリアに入退場することができ、さらには「1デーパスポート：ファンタジースプリングス・マジック」をご購入いただくことができます。素晴らしい宿泊体験だけでなく、アトラクションにおいても短い待ち時間で心ゆくまで満喫していただきたい。そのような想いから、徹底的にファンタジースプリングスの世界観に浸っていただける最高の体験を追求しました。

また、グランドシャトーについては、最上級の滞在体験をパークと一体で提供することにこだわり、パーク運営部門との協議を重ねた結果、対象アトラクションにおいてプライオリティ・アクセス・エントランスから入場し、短い待ち時間でスムーズに楽しむことができる「アトラクション利用券」や、対象ショーを専用の鑑賞席よりゆったりとお楽しみいただける「ショー鑑賞券」の提供に至りました。

また、これまで培ってきたディズニーホテルの運営力を土台にしながら、他社のラグジュアリーホテルのオペレーションを勉強する機会を設けるなどし、宿泊部、料飲部のメンバーを含む多くの関係者を巻き込んで、ご宿泊前からホテルをご出発するまで、ゲスト一人ひとりに寄り添ったきめ細かなおもてなしを提供する“日本におけるディズニーホテル流のラグジュアリーサービス”の構築を行いました。今後もディズニーホテルならではのサービスを追求し続け、ゲストの皆さまのすべての瞬間をかけがえのない思い出にできるよう努めていきます。

株式会社ミリアル
リゾートホテルズ
経営戦略部　ディレクター
（兼務）　東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル開業準備室
シニアマネジャー
池田　寛

東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル

ファンタジーシャトー

グランドシャトー

人的資本

OLCグループの事業の根幹をなし、価値創造の源泉となるのがキャストをはじめとした従業員です。ESGマテリアリティのひとつに「従業員の幸福」を定め、2030年に向けた人・組織のありたい姿を策定しその取り組みを推進しています。

少子高齢化の進行などによる労働人口の減少や、働き方への多様な価値観など環境が大きく変化するなかで、従業員の働きがいを最大化し、持続可能な人員体制を整えていきます。

戦略

当社グループにとって人材とは、事業価値を創出していくうえで何よりも重要で不可欠なものです。特に東京ディズニーリゾートにおいては、仕事に誇りを持つエンゲージメントの高いキャストをはじめとした従業員によるゲストサービスが私たちの強みの源泉であるといえます。

当社グループでは、ESGマテリアリティのひとつに「従業員の幸福」を設定し、キャストをはじめとしたすべての従業員が働きがいを感じられること、そして、これからも働きたい場所として選ばれ続けることを目指しています。

具体的には、「従業員の幸福」を「一人ひとりが働きがい(エンゲージメント)が高い状態にあること」と定義し、働きがいを高めるため「仕事のやりがい」(働くことによって得られる喜びや達成感)の向上と、「働きやすさ」(社内環境や制度)の整備を行っています。また、会社と従業員の関係性は「求めあい、高めあう関係性」であり、従業員は「自ら一歩踏み出す」こと、会社・マネジメントはその「一歩」を引き出し支援する「背中を押す」姿勢が重要であると考えています。

関係構築および働きがいの向上に向けては、「自ら創造する人材の育成」「多様な人材の活躍」「生き生きと働ける環境整備」を重要要素としています。

変化を恐れず、好奇心とあそび心で一歩踏み出し、取り組み続けている	創造	変化・挑戦する意欲と、一歩踏み出す行動を尊重し、支援する環境
互いの異なる視点や強みを受け入れ、支えあい、活かし高めあうことで、仲間の成果と成長に貢献する嬉しさを感じている	多様	新しい価値を生み続けるために必要な個々人が持つ多様な視点と強みを、従業員同士が認めあい、活かしあい、高めあう組織カルチャーと受容する環境の構築
ここで働くことの意義と誇りを感じながら、自立した個人として、自分のキャリアに責任を持ち、主体的に心と体を整え、志をもって学び成長し続けている	生き生き	従業員が、ここで働くことの意義と誇りを感じながら、自らのキャリアと能力を開発し続ける機会 心と体の健康の維持、および快適に働ける環境の整備

2023年度の具体的な取り組み事例

「創造」する人材の育成	• 社長と従業員の“KATARIBA(対話機会)”の拡充 • 管理職と一般職の“KATARIBA”ワークショップの実施 • キャストの好奇心やチームワークを生かしたパーク施策の実施
「多様」な人材の活躍	• 雇用区分に応じた両立支援策拡充 • 同性婚、事実婚の配偶者をパートナーとした福利厚生制度の拡大 • オンステージを含めた障がい者の職域の拡大
「生き生き」と働ける環境整備	• 人事諸制度の見直し • 自立的な学び、成長機会の拡充 • テーマパークオペレーション社員へのキャリア研修の実施によるキャリアマインドの醸成 • 従業員食堂、バックステージオフィスの改修実施 • 心と体の健康の啓発強化 • 基準賃金および基本時給の引き上げ • キャスト向けのイベントなど、キャストとしての誇りや楽しさを感じる施策の実施 • 会社表彰制度や、「最もすばらしいキャスト」を選出するプログラムであるレガシーアワードなどのリコグニション施策の拡充

指標と目標

当社グループは、“働きがい総合設問のポジティブ回答率8割以上”を2030年のKGIとしていましたが、2023年度に調査設計の見直しと指標の再設定を行いました。これまでは各雇用区分およびグループ会社各社で調査が異なっていたため、各調査全体におけるポジティブな割合を把握する指標(ポジティブ回答率)としていました。しかし、グループ共通目標のもと各雇用区分およびグループ会社各社での働きがいの状態を同じ尺度で捉えるために、グループ全体で共通調査を実施することにしました。また、その結果をポジティブかネガティブかの大きな二分類で捉えるのではなく、一人ひとりの細やかな変化を把握してアクションにつなげることができる指標として、総合スコアを採用することとしました。

2023年度調査の結果、事業への共感や同僚との関係性が良好な一方で、職場の施設環境の改善や、上司とのコミュニケーション、成長支援の強化などの課題を認識しています。

課題解決の取り組みについては、必要に応じて経営会議やサステナビリティ推進会議にて議論する体制としています。

指標	目標(2030KGI)	実績(2023年度)
従業員の働きがいの向上	「エンゲージメント調査」総合スコア 71 (OLCグループ全体)	総合スコア 68

働きがいに関する調査結果について

2023年度の当社グループの働きがいに関する調査(エンゲージメント)は、総合スコア:68という結果でした。

当社グループ全雇用区分において初めて共通で実施した調査の結果であり、この結果を2030年までの歩みに向けた出発点と捉えるとともに、着実に働きがいを向上させるべく、全体目標を3pt上昇の71と掲げました。

この目標達成に向け、継続して調査を実施し、取り組みに反映していくうえで大切なことは、グループとしての全体感はもちろんのこと、雇用区分ごとの特徴や状態変化をより細かく捉えていくことだと考えています。

なぜなら、当社グループの中核事業である東京ディズニーリゾートの運営は、多様な人材の活躍によって支えられており、役割も違えば働きがいにおける重点も一人ひとり異なると捉えているためです。

今後、得られた結果を丁寧に分析しながら働きがい(エンゲージメント)向上に向けた取り組みを継続していきます。

人材育成方針

当社グループは、従業員が自身のキャリアに責任と志をもって成長し続けられるよう、キャリアと能力を開発する機会を提供しています。

社員には、「求める人材像」を設定しています。自立した人材を「自らの動機・価値観(Will)を持ち、責任を担う役割(Must)と自分の動機・価値観を統合し、役割に見合った能力(Can)を兼ね備えた人材」と定義し、一人ひとりの持続的な能力開発に取り組んでいます。

また、「求める行動要件【図1】」に基づいた採用・育成・評価に向け、役割に応じた「成長・貢献サイクル／育成サイクル【図2】」を設定し、メンバーやマネジメントを支援しています。

【図1】求める行動要件(一部抜粋)

全社員に求める行動

これまでのやり方で良いという意識・行動に止まらず、より良くを求め続けるチャレンジを行う

一人ひとりが協働意識を持ち、一丸となって組織としての力を発揮する

最後まであきらめることなく、徹底してやり切る

【図2】成長・貢献サイクル／育成サイクル

成長・貢献サイクル(メンバー)

育成サイクル(上司)

テーマパークオペレーション社員および準社員の人材育成

テーマパークオペレーション社員には、社員同様、自立的な成長やチャレンジ意欲を一層高めるために、「求める行動」を明確化しています。役割に応じた育成プログラムに加え、自身のキャリアを考え実現するためのキャリア支援プログラムを整備しています。

準社員には、2024年度よりパフォーマンスを発揮しやすく、また生き生きと働ける環境をつくるため準社員人事制度を改定しました。

準社員をはじめとするすべてのキャストには、キャストの目指すゴール「We Create Happiness」に基づき、ディズニーフィロソフィー(哲学)やキャストの行動規準について学ぶ導入研修教育プログラムを実施しています。配属後には、OJT(実地トレーニング)を含む部門ごとのトレーニングも実施しています。

従業員の多様性

当社グループは、一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりを重視しており、その基本的な考え方は「OLCグループ人権に関する基本方針」に定めています。

多様な価値観を活かすための取り組み事例

- ゲストやキャストの多様性を理解し、受容するマインドとサポートスキルを学ぶ「ノーマライゼーション・クリエイター・クラス」の実施
- キャストをはじめとしたすべての従業員への「ダイバーシティ&インクルージョンハンドブック」の配布
- 同性婚、事実婚の配偶者をパートナーとした福利厚生制度の拡大　など

仕事と生活の調和を図るための取り組み事例

- 育児休職、子の看護休暇、介護休職、介護休暇、半日単位の有給休暇、病気有給休暇(家族の介護事由でも取得可能)などの制度整備
- 社員の業務内容に応じたフレックスタイム制や在宅勤務制度、時間単位の有給休暇制度の導入(テーマパークオペレーション社員も原則的に社員と同様)　など

両立支援施策

キャストをはじめとした従業員が仕事と子育ての両立を図れるよう、さまざまな制度を整えるとともに、キャストをはじめとした従業員の相談に対する相談窓口を設置しています。

- 搾乳ができる施設「マミールーム」の設置
- シフト勤務社員に対する勤務時間を固定・短縮するミドル復帰プログラムの導入　など

女性活躍の推進

女性管理職候補者向けの勉強会を実施するほか、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。

指標	目標	実績(2023年度)
女性管理職比率	管理職に占める女性従業員の割合 2025年度までに25%以上	17.7%

企業文化醸成の仕組み

当社グループには、人の喜びを自分の喜びと感じるマインド、年齢・ジェンダー・役職に関わらず、ともに称えあう文化が受け継がれています。全社活動として、モチベーションを高め、意欲的に仕事に取り組めるよう、独自のユニークな施策を導入しています。

- 会社表彰「Award of Excellence」
- ドリームアップ アイデア!
  (キャストをはじめとしたすべての従業員対象のアイデア提案制度)
- マジカルディズニーキャスト
  (キャストをはじめとした従業員同士で称賛メッセージを送り合う活動)
- ウォルト・ディズニー・レガシー・アワード
  (最もすばらしいキャストを選出するプログラム)
- サンクスデー
  (年1回キャストに対して感謝を伝えるイベント)　など

COLUMN

働きがい調査を通じて「働きがい」を可視化することで自分事として捉え、実態に即した対話や取り組みを

人事部 人事グループマネージャー
小倉 渉

2023年度はOLCグループ共通で働きがい調査を実施し、また議論を何度も重ねたうえでKGIを再設定するなど、改めて「2030年に目指す姿」に掲げる「従業員の幸福」について、実態を踏まえながら向きあった1年であったと振り返っています。

特に、「OLCグループ全従業員の働きがいの状態」が定量的に可視化されたことで、今後はより各組織内で認識を合わせながら、実態に即したかたちでの対話や取り組みにつなげていくことができます。

一方で、働きがいを高めていく取り組みに正解はなく、自分自身や組織環境によってもその状態は変化していくため、定期的に行う調査の結果を真摯に受け止め、自分たちを振り返って対話をする機会として、継続的に活用することが最も大切です。

こうした取り組みを積み重ねていくことで、「働きがい」を自分事として捉えられるようになり、また仲間とともに関わりながら相互に高めていく関係性ができあがっていくことを通じて、全従業員一人ひとりの幸福の実現につなげていけると考えています。事業において、人材が最も重要である当社グループだからこそ「従業員の幸福」が実現できると信じており、これからも社内一丸となって尽力していきます。

COLUMN

オリエンタルランド・イノベーションズによる新規事業の芽と人材の成長

株式会社オリエンタルランド・イノベーションズでは、イノベーションをもたらす技術やアイデアについての知見を獲得し、OLCグループが持つ資源を融合することで新規事業の芽を育てていくことを目的にベンチャー企業などへの出資を行っています。また、出向という形で人材交流を図り、既存事業では得難い業務経験を積むことで、出資先の成長のサポートのみならず、当社グループの人材の成長にもつなげています。

VOICE 1 事業の成熟度に応じた課題設定で、真の事業価値に直結する環境・組織づくりを

K.Y.

当社グループの将来性を考えるなかで、興味のある教育分野など、既存事業以外での収益化の重要性を感じており、また一人のビジネスパーソンとしてさらに成長したいという想いから、コノセル出向の社内公募に立候補しました。「コノ塾」の教室長として新規店舗の立ち上げに関わり、大企業とスタートアップのギャップに直面しながらも、事業の成熟度に応じた課題設定と優先順位の見極めを学ぶことができました。現在は、全教室の事業品質責任者と組織マネジメントを担っています。今後も両社のWin-Winな関係を目指すとともに、出向での学びを活かして、当社グループの従業員の力が真の事業価値に直結する環境・組織づくりを担っていきたいと思います。

VOICE 2 異なる領域での業務経験を還元する相互作用で、さらなる成長と革新を目指します

当社グループの価値を既存事業以外にも拡げることや、舞浜以外の新しい地で新規事業にチャレンジすることの必要性を感じたことが、出向に立候補したきっかけです。株式会社コノセルでは、組織の急速な成長と変化に適応しつつ、自立した課題設定と解決を実行しながら、「コノ塾」の教室長としての職務を遂行しています。異なる領域での業務経験は、当社グループの新規事業の創出に大いに役立つと考えています。まずは出向先の事業を成長させる一翼を担える存在となり、そこで得た経験を当社グループに還元する相互作用で、さらなる成長と革新を目指します。そして、世界中の人々に「夢・感動・喜び・やすらぎ」を届けるために尽力し続けたいです。

Y.H.

株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ
代表取締役社長
豊福 力也

ベンチャー企業との人材交流を通じて、新規事業の創出や既存事業のさらなる飛躍につなげていきます。

出資先のひとつである株式会社コノセルは、OMO型*の学習塾「コノ塾」を運営しており、現在2名のメンバーが両社の架け橋として出向しています。OLCとベンチャー企業との違いを体感し、自己成長を図りつつ同社の一戦力として尽力するなかで、コミュニケーション力の高さなど良い評価を受けており、メンバーに大きな誇りを感じています。今後は、メンバーの出向の経験から得た知見を当社グループ内へ還元し、新規事業の創出や既存事業のさらなる飛躍につなげていきます。

＊ Online Merges with Offlineの略。オンラインとオフラインの統合。

オリエンタルランド・イノベーションズによる、出向での人材交流についての詳細はこちらをご覧ください。
https://www.oli.olc.co.jp/news/20240206_2757769.html

財務資本

事業成長と株主還元を両立し、資本収益性を意識した経営を行うことで持続的な企業価値向上を実現します。

執行役員　経理部・ビジネスソリューション部担当
霜田 朝之

2023年度は東京ディズニーリゾート40周年の好調や海外ゲストの増加により過去最高の業績を達成

2023年度は東京ディズニーリゾート40周年イベントが年間を通じて好調となり、海外ゲストも多くお越しいただいたこともあり、入園者数が増加しました。また、多くのゲストがご来園できるよう、体験価値や満足度を踏まえながら、下半期から1日当たりの入園者数の上限を引き上げています。1デーパスポートに変動価格制を導入して3年が経過し、料金として10,900円の日にちも設定しましたが、継続してご来園いただけました。変動価格制の導入に加えて、期間限定の新規イベントや平日限定の割引券種などを導入することで、需要を喚起し、平準化を推進しました。

ゲスト1人当たり売上高に関しては、「ディズニー・プレミアアクセス」の対象施設やコンテンツが導入当初よりも増え、東京ディズニーリゾート40周年イベント商品やメニューなども好評であったことから過去最高を達成しました。

2024年度は「ファンタジースプリングス」の開業とさらなる海外ゲストの増加で、2023年度を超える過去最高の業績を見込む

ファンタジースプリングスの開業に伴い、キャパシティが広がることでこれまで以上に多くのゲストをお迎えできます。加えて、海外ゲストの数も増える想定で、入園者数の増加を見込んでいます。ただし、ファンタジースプリングス開業初期は、エリアに入場いただいたゲストに高い体験価値を提供するため、ゲストの需要や体験価値、オペレーションの習熟度などに鑑み、エリアのキャパシティをコントロールした運営を行っています。そのため、前年度比較では150万人増の2,900万人を見込んでいます。ゲスト1人当たり売上高は、「ディズニー・プレミアアクセス」がファンタジースプリングスのアトラクションにも導入されることや2023年10月以降の変動価格制の価格帯変更の通期寄与に伴い、過去最高を更新する見込みです。結果的に、売上高、営業利益ともに、2024中期経営計画の最終年度にて設定していた目標を超える水準を目指しています。

事業成長と株主還元を両立し、資本収益性を意識した経営を行う

2024中期経営計画時に発表した「営業キャッシュ・フローを投資に優先して配分する」という配分方針については現時点で変更はありませんが、足元の状況を踏まえて、投資額を更新しました。成長投資については、ファンタジースプリングスの投資額の増加分やスペース・マウンテンおよび周辺エリアの一新を織り込み、550億円増加の2,150億円となり、更新改良については、安全・老朽化対策やITの更新改良投資を見込み150億円増加の900億円となる見込みです。

また、東京ディズニーランドでは、2024年9月より新しい夜のエンターテイメントであるキャッスルプロジェクション“東京ディズニーランドナイトタイムエンターテイメントReach for the Stars”を導入し、新たにディズニー映画『シュガー・ラッシュ』の世界を舞台とした新規アトラクションを 2026年度以降に導入することも決定しました。ファンタジースプリングスへの投資が一段落しますが、今後も東京ディズニーリゾートの魅力向上に向けた成長投資を続けます。加えて、2年連続での賃金改定な

ど人的資本への投資を含むESG投資や株式会社オリエンタルランド・イノベーションズによる新規領域への投資も十数社に達するなど将来に向けた種まきにも資金配分を行っています。

ROEについては、2024中期経営計画において、KPIとして掲げており、経営における重要指標と捉えています。なお、2024年度の予想ROEは12.1%で、目標を上回る水準を目指しています。今後も事業成長と株主還元を両立し、資本収益性を意識した経営を行います。

資金調達に関しては、本中期経営計画中は有利子負債の早期返済・早期償還などを行う予定はありません。なお、当面の間は、今後の地震などの災害発生時における事業の継続のために必要な資金は、手元資金の一部にて確保します。そのため、今後の手元資金の内訳は、運転資金(数か月分)、地震などの災害発生時における事業の継続のために必要な資金、2025年度以降の成長に向けた投資資金の3つで構成されます。

ROEと株主資本コストの現状(2024中期経営計画中)

	2022年度	2023年度
ROE	10.2%	13.5%
株主資本コスト	4.3%	5.1%

PBR経年推移

増配と自己株式の取得・消却の方針により、2023年度以上に株主還元を強化する

2023年度は、通期の業績が10月発表予想を上回ったため、期末配当金を前年同期から3.6円の増配となる1株あたり8円、年間配当金を13円とすることとしました。2024年度の年間配当金に関しては安定配当の考えのもと1株当たり中間および期末の配当金を各7円、年間配当金を14円とし、増配する予定としています。また、業績好調や営業キャッシュ・フローの増加、当社グループの経営環境、事業戦略、資本政策などを総合的に判断し、1,800万株の自己株式の取得および消却の方針を決定しています。株主還元については、経営上の最重要課題として捉えていますので、引き続き、株主還元を強化していきます。

経営に活かすための株主・投資家の皆さまとの積極的な対話

東京証券取引所からの要請である「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」を踏まえても対話する経営の実践の重要性が増していると実感しています。株主・投資家の皆さまから求められている内容については適宜適切な開示を推進し、対話を積極的に実施することで、経営に活かしたいと考えています。

対話の機会はこれまで以上に設けており、経営計画などの背景や想いを繰り返しお伝えしています。オンラインを通じた面談はもちろん、感染症流行で中止していた対面での海外ロードショー*も再開しました。機関投資家向けではありますが、ファンタジースプリングスの施設見学会も実施することで、成長投資がもたらす中長期的なテーマパークの価値向上を想起していただくことができました。

当社グループは、株主・投資家の皆さまとの対話は、持続的な企業価値向上を目指すうえで重要な機会と捉えています。皆さまの声は定期的に社内にフィードバックする機会を設けており、建設的な対話が当社グループの成長にとって重要な糧となっています。

全社一丸となって2024中期経営計画を完遂するとともに、引き続き2030年までの更なる成長に邁進します。当社グループの長期持続的な企業価値の向上に、ぜひご期待ください。株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続きご理解とご支援のほどお願い申し上げます。

* 企業のトップなどが、海外の株主や投資家に対して、自社の決算内容や経営戦略などを説明する活動

OLCグループのIR活動

積極的な情報開示と社内へのフィードバック

当社グループでは、経営トップおよび担当役員・部長をサポートする6名(2024年8月現在)の専従スタッフが、常に情報開示の透明性・迅速性の向上を図り、四半期ごとに行う決算説明会の資料などについて、わかりやすい開示に努めています。

経営陣と株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション機会を重要と考え、国内外の株主・投資家の皆さまとの意見交換会、証券会社主催の国内外カンファレンスへの参加なども行っています。

株主・投資家の皆さまから寄せられたご意見、ご要望、評価については、定期的に取締役会を含む社内にフィードバックをすることで、経営の改善や活用につながるよう努めています。

ロードショー

個人投資家向け説明会(オンライン)

IRの活動状況

ステークホルダー	主な対話方法		2023年度の実績
全ステークホルダー	IR資料の開示	決算短信、有価証券報告書、四半期報告書、決算説明会資料、統合報告書、ファクトブック、Oriental Land at a Glanceなどを公式ウェブサイトで公開しています。	適宜更新
株主・投資家	決算説明会の開催	オンラインでの説明会を開催し、決算概要や中期経営計画の進捗状況などについて説明しています。	4回(四半期に1回)
	個別取材対応	決算説明会のフォローアップやESGに関する個別取材に対応しています。	延べ約1,000名
	IRカンファレンスへの参加	証券会社主催の国内外IRカンファレンスに参加しています。	6回
	統合報告書説明会の実施	統合報告書内では表現しきれない制作意図を説明し、ポイントとなるページを解説しています。	5回
	ロードショーの実施	経営層が海外の株主や投資家に対して、対面/オンライン形式で決算概要や中期経営計画の進捗状況などについて説明しています。	4回
	個人投資家向け説明会の実施	オンライン形式でライブ配信やアーカイブ配信を行い、事業内容や成長戦略について説明しています。	8回 参加者数約24,000名
金融機関	Debt IRの実施	資金調達に伴い、金融機関に対して財務状況や経営戦略などを説明しています。	実施なし
従業員	決算発表などに関する報告書の配信や取締役会および経営会議への報告	決算や戦略について株主・投資家との対話において得た意見や反応は、取締役会および経営会議に報告し、十分な議論を行ったうえで、関係部門にフィードバックを行っています。	2回(半期に1回)

株主・投資家の皆さまとの対話を踏まえて、2024年4月までに改善した内容の一部を紹介します

統合報告書説明会の実施

当社グループとして2030年に目指す姿や、8つのESGマテリアリティを特定し、KPIを設定したことなどを踏まえ、2022年10月に初となる統合報告書を発行しました。2回目の発行となる2023年度の制作にあたって、読み手である機関投資家の皆さまの声などを踏まえて作成すべきとの考えに基づき、統合報告書説明会を複数回設定し、対話で得られた意見の反映に努めました。結果、ファンドマネージャー、アナリスト、学識経験者などが選ぶ「日経統合報告書アワード」において「優秀賞」を受賞しました。

社長スモールミーティングの再開

感染症の流行で実施を見送っていた機関投資家向けの社長とのスモールミーティングについて、再開のご要望が多かったことを踏まえ、2023年度に再開しました。当日は中長期的な開発計画、成長戦略、資本政策など多岐にわたる議論がなされ、そこで得られたご意見は取締役会などにてフィードバックを行うなど、対話を着実に経営に活かしています。

「ファンタジースプリングス」機関投資家向けプレビューの実施

投資額3,200億円をかけて開発した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開業にあたり、実際にハード・ソフトを体感したいというご要望を踏まえ、機関投資家向けにプレビューを実施しました。ご参加いただいた皆さまの満足度は非常に高く、当社グループの事業理解の深耕につながったなどの声を多くいただきました。

自然資本

OLCグループはこれからもハピネスを持続的に創造し続けるため、その土台となる自然資本を構成する地球環境への負荷低減に真摯に取り組みます。特に、気候変動や自然災害が事業に与える影響の緩和・適応に向けた取り組み、および省資源化・資源の有効利用など、循環型社会の構築に貢献する取り組みを推進することで、事業の持続可能性を高め、次世代によりすこやかな地球と事業を引き継いでいきます。

気候変動におけるリスクと機会

当社グループは、2022年4月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への賛同を表明しました。

また、気候変動が当社グループに与えるリスク・機会とそのインパクトの把握および2050年時点の世界を想定した当社グループの戦略・レジリエンス（強靭性）と、さらなる施策の必要性の検討を目的に、2021年度に初めてシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析では、国際エネルギー機関（IEA）や、気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表する複数の既存シナリオを参照のうえ、1.5℃、2℃、4℃の3つのシナリオを想定しています。

3つのシナリオにおけるリスク・機会と、事業および財務影響の概観は次の通りです。

リスク・機会区分			当社グループのリスク・機会の概要	事業・財務影響			対応策
				4℃	2℃	1.5℃	
リスク	物理	慢性	平均気温の上昇によるゲスト来園動向変化／屋外で勤務する従業員の労働条件悪化に伴う人材確保の難易度の高まり／快適気温維持に伴うエネルギー使用量の増加	極大	大	大	「2050年の温室効果ガス排出量ネットゼロ」の時間軸と整合した中長期事業戦略の策定を検討
			猛暑日の増加によるゲスト来園動向変化／ゲストや従業員の体調悪化	極大	大	大	暑さ対策としてハード・ソフト面の投資を継続（過年度より実施）
		急性	異常気象・自然災害の激甚化によるパーククローズ／サプライチェーン寸断／資産の被災規模拡大、頻度増加	大	—	—	損害保険への加入、施設の計画的な更新、豪雨や強風等の対策のための設備投資
	移行	政策法規制	温室効果ガス排出規制の強化・炭素税導入・炭素価格設定進行による炭素税負担の増加	—	大	大	「2050年の温室効果ガス排出量ネットゼロ」の時間軸と整合した中長期事業戦略の策定を検討
		市場	食糧生産地・生産量と需要バランス変化による調達条件の悪化、原料価格高騰／主力商品の販売中止	大	—	—	「2050年の温室効果ガス排出量ネットゼロ」の時間軸と整合した中長期事業戦略の策定を検討
機会	製品・サービス		顧客の価値観の変化による気候変動対応に関する競争優位性の獲得	*	*	*	*「2050年の温室効果ガス排出量ネットゼロ」の時間軸と整合した中長期事業戦略の策定を検討

定量化が困難な顧客の価値観の変化も含め、事業および財務への影響を定量・定性の両面から評価し、影響が大きいと判断したもののみ記載しています。今後も定期的に評価の見直しと機会の活用、対応策の検討を戦略課題のひとつとして取り組みます。なお、影響の大きさは、2段階（極大・大）で定性的に表示しています。

- 極大：当社グループの事業および財務への影響が極めて大きくなると想定する事項
- 大：当社グループの事業および財務への影響が大きくなると想定する事項

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

気候変動への「適応」と「緩和」の取り組み

当社グループは、温室効果ガスの排出削減によって温暖化の進行を食い止める「緩和」と、温暖化による気温上昇・台風の増加などがゲストに及ぼす影響を最小限にする「適応」への取り組みに努めています。

温室効果ガス排出量の削減に向けて

当社グループでは、環境負荷を正確に把握するため、排出量データ集計範囲の拡大や、排出量の算定・可視化ツール*1の導入を進めています。緩和に向けた取り組みの基盤となる温室効果ガス排出量算定を精緻化することで、信頼と取り組みへの実効性を高めていきます。将来的には、第三者保証やスコープ3目標設定につながるものと捉えています。

*1 取水量データや廃棄物データの算定も含む

2023年度の温室効果ガス排出量（スコープ1、2、3）

猛暑・自然災害への対応

当社グループでは、「適応」の要素を含む施策として、雷雨対策、台風や自然災害への対策、気温上昇への対策（屋内外での熱中症予防）などのレジリエンスの向上への取り組みを継続しています。

アトラクションの猛暑対策は、待機列に送風機を増設したり、さまざまなエリアに霧を使用したミストエリアを設置しています。また、レストランにおいては、屋外席への屋根設置やパラソルの改良と増設、屋内型レストランにおける空調設備の強化など、さまざまな対策を講じてきました。

テーマパークで勤務するキャストに対しては、良好な職場環境の整備や健康管理に努め、熱中症に対する教育・啓発、空調の整備や、ポジション交代による身体を冷やす機会の増加などを行っています。また一部ロケーションでは、コスチューム（制服）に空調服を導入しました。

また、イベントの実施期間やエンターテイメントプログラムの実施時間についても猛暑の影響を踏まえ、ハロウィーンのイベントは、9月上旬より実施していましたが、今年度はびしょ濡れプログラムなどを含む夏のイベント期間を延長し、秋イベントの開始時期を後ろ倒しにしました。その他、「アーリーイブニングパスポート」*2や「ウィークナイトパスポート」*3の販売枚数を通常期よりも増やし、猛暑のピークとなる時間帯を外して来園する機会を拡充しました。

今後も引き続き、猛暑のリスク緩和あるいは回避につながる取り組みを検討し、安全かつ快適なパーク運営を目指します。

*2 アーリーイブニングパスポート：休日の15時から、どちらかのパークに入園できるチケット
*3 ウィークナイトパスポート：平日（祝日を除く）の17時から、どちらかのパークに入園できるチケット

ファンタジースプリングス・エントリーウェイのミストエリア

水資源の浄化処理とリサイクル

当社グループでは、自社の水処理施設で排水の浄化処理などを行うとともに、水資源のリサイクルを通じた水使用量の削減に取り組んでいます。テーマパークやホテルで使用された水は、自社の水処理施設に集めて浄化しています。東京ディズニーランドや東京ディズニーシー、一部のホテルなどのトイレの洗浄用として使用する水は、自社設備によってリサイクルしています。2023年度は年間960千m^3の雑用水（中水）を生成しました。有効利用している水の量は、総取水量*4の19%に相当しています。

*4 総取水量：東京ディズニーリゾートで使用される上水および自社設備でのリサイクル水

自社の水処理施設

循環型社会の構築への貢献

多くのゲストが来園するテーマパークには、ひとつの「街」のように多様な機能が含まれています。さまざまな工夫をしながら限りある資源を効率的に活用することで、事業の持続性と次世代へ引き継ぐ地球環境に貢献していきます。

サステナブルな「循環型の皿」を導入

東京ディズニーランドのレストラン「グランマ・サラのキッチン」では、2023年度に、リサイクルができるプラスチック皿をテスト導入しました。ゲストが食事を終えた際に、皿に付いているフィルムをゲスト自らがはがし、汚れのついたフィルムと皿を分別。フィルムはごみへ、皿は回収してリサイクルし、再度プラスチック皿の原料として使用することで、紙皿を使用する場合と比べて、半年間で約5トンのごみを削減できました。

2024年4月から6月まで開催された「東京ディズニーシー・フード&ワイン・フェスティバル」では、リサイクルができる紙皿（右上【図】）を導入しました。これまで汚れた紙皿はそのまま廃棄していましたが、ゲストが紙皿のフィルムをはがし分別することで、紙皿を古紙としてリサイクルしました。この古紙は、トイレットペーパーの一部原料として再生され、バックステージで使用されました。

今後も、ゲストが喫食体験を楽しみながら、リサイクルに参加できる仕組みづくりを目指していきます。

【図】リサイクルできる紙皿の流れ

サステナブル素材のオペレーションコスチューム運用開始

新テーマポート「ファンタジースプリングス」8スタイル・約100アイテムのコスチュームのうち、例えば「ラプンツェルのランタンフェスティバル」では、ベストの一部の生地に再生ポリエステル糸を100%使用しています（写真）。東京ディズニーリゾートでは、このような再生素材を使用したコスチューム製作は初めてとなり、新たなチャレンジとなりました。

ファンタジースプリングスの
オペレーションコスチューム（一例）

COLUMN

従業員への環境啓発活動

当社グループでは、従業員の環境保全の啓発のため、イントラネットの活用や、環境動画「できることからはじめよう！」の配信など情報発信を実施しています。

また、環境対策委員会の気候変動対応分科会や資源循環促進分科会の取り組みとして、環境に関する優れた活動を社内浸透することを目的に、1年間を通して優れた活動を行った個人やチームへ各分科会から表彰を行っています。

2023年度は分科会から「循環型包材プレートの導入」チームが会社表彰に選ばれ、受賞しました。

会社表彰「Sustainability Award」の受賞者

ハピネス創造の基盤

CONTENTS

53　社外取締役メッセージ
54　コーポレート・ガバナンス
61　サステナビリティ・ガバナンス

社外取締役メッセージ

リスク対策を万全に整え、「人」の力を最大限に引き出しながら、長期持続的な成長に向けてサポートしていきます。

社外取締役　独立役員
田尻 邦夫

当社グループの事業の特徴は、壮大な「装置」と「人」のコントラストにあります。新しいハードを展開しながら、従業員のパフォーマンスをより洗練させていく。この相互関係が当社グループならではの強みであり、圧倒的なリピート率を誇る所以だと考えます。

一方、常に高いリスクにさらされている事業であるという面も忘れてはなりません。当社グループは、テーマパークをはじめ、レストランからグッズの販売、ディズニーホテル、ディズニーリゾートラインの運営まで、すべて自社で展開しています。例えば、ゲストへのちょっとした対応が、その印象によっては大きく拡散してしまう可能性があります。また近年は、新型コロナウイルス感染症の流行により約4か月の休園となりました。考えられるリスクについて、すべて対応しているか、見落としはないか、常に厳しくモニタリングしていく必要があります。

ガバナンスの実効性については、取締役会議長、CEO、COOと社外取締役および監査役との3か月に1回の定期的なミーティングにより、事業実態や経営課題の理解をより深めることで、取締役会において建設的な意見交換が行われています。私たち社外取締役の提言も真摯に受け止めていただき、そのうえで十分な議論がなされていると評価します。

2024中期経営計画については、この2年間は施策の進捗、財務ともに好成績だったと評価しています。2024年度は新テーマポート「ファンタジースプリングス」の開業もあり、好調に推移すると思います。しかし私は、正念場は次期経営計画以降にあると考えます。今後は量的拡大から質的充実に重きを置く方針は堅持しつつ、長期視点を持って事業の方向性を見据えていかねばなりません。

当社グループが長期持続的に企業価値を向上させていくためには、やはり「人」の力が鍵になると考えています。特に、海外ゲストの割合は年々増えると思います。一方で日本の人口は減少していくことから、将来的にゲストの構成が変わることは容易に想像できます。多様なゲストに対応できるよう知見を高める研修や社外との交流など、従業員のスキルアップに投資することが重要です。これにより、新しい事業創出の機会をつかみやすい利点もあります。加えて、外国人の従業員を増やすことを一考すべきでしょう。

また、環境への対応も大切です。現在、再生可能エネルギーの使用などCO_2削減に向けた取り組みを進めていますが、それだけではなく、新しいエネルギー技術の導入や、気候変動を考慮した気象災害などへの強靭性を高める取り組みも続けていくべきだと考えています。

最後に、2023年4月の株式分割によって、当社グループの成長を一緒に見守ってくださる株主の皆さまが増えたことを非常に喜ばしく思っています。皆さまの期待に応えるためにも、さらなる成長を実現するとともに、安定的な配当を継続していくことが重要だと認識しています。今後も、社外取締役として継続的にモニタリングと提言を行い、当社グループの経営を監視・監督していきたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

OLCグループは、企業経営の透明性と公正性を高め、持続的な成長・発展を遂げ、かつ社会的な責任を果たしていくことが重要であると認識しています。このような認識のもと、「内部管理の充実」「経営の透明性の向上」「経営監視機能の強化」に取り組み、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。今後も企業倫理を尊重した誠実な経営を行うことにより、企業価値を向上させていきます。

OLC-WAY

当社は、強固なガバナンス体制を構築しても、最終的にはそれを運用する人の意識で機能するか否かが決まるものと認識しています。このような認識のもと、OLCグループでは、全役職員共通の約束「OLC-WAY」の浸透・啓発を図っています。

この「OLC-WAY」を成す「誠実」「自ら実行」「健全な衝突」という3つの約束を全役職員が実践することにより、2030年に目指す姿、2024中期経営計画や、各個別戦略の実行力を高めています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営を取り巻く環境の変化にあわせ、より強固なグループ経営管理体制を構築し、コーポレート・ガバナンスの確立を図るため、執行役員制度を導入しています。OLCグループの各事業における監督責任と執行責任をより明確にし、取締役の役割を「監督」主体とすることで経営の監督機能を強化するとともに、執行役員への権限委譲を促進することで意思決定のさらなる迅速化を図っています。

取締役と監査役は、それぞれの視点から経営のチェックを行っているほか、取締役は、経営の基本方針に基づき、法令および定款に違反なきよう審議しています。また、取締役会から権限委譲された業務執行に関する重要事項（職務権限規程による取締役会決議事項を除く）を決議または報告する機関として、CEOを議長とする「経営会議」を設置し、迅速かつ適正な意思決定を促進しています。あわせて、取締役会の諮問機関として独立社外取締役が過半数を占める任意の「指名・報酬委員会」を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制一覧（2024年6月27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	12名*1
	定款上の取締役の任期	1年
	取締役会の議長	あらかじめ取締役会が定めた取締役*2
監査役関係	監査役会の設置の有無	設置している
	監査役の人数	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）	5名（5名）
	社外監査役の人数（うち、独立役員）	3名（3名）

*1 定款上の取締役の員数は15名以内となっています。
*2 代表取締役加賀見俊夫が選定されています。
*3 定款上の監査役の員数は6名以内となっています。

コーポレート・ガバナンス　基本的な体制の概要 (2024年6月27日現在)

＊ 開催回数は2023年度実績です。

① 取締役および取締役会

取締役会の透明性を高めるとともに、経営体制の一層の強化を図るため、取締役会は、構成比40%超となる5名の社外取締役を含む取締役12名で構成し、経営に関する重要事項を審議・決定しています。

取締役会には、常勤、非常勤を問わず監査役も出席し発言を行っており、職責が異なる取締役と監査役は、それぞれの視点から業務執行の監督を行っています。

取締役の活動状況

2023年度に開催された取締役会における各取締役および各監査役の出席状況は次の通りです。

氏名／地位		出席状況
加賀見 俊夫	代表取締役	12/12
髙野 由美子	代表取締役	12/12
吉田 謙次	代表取締役	12/12
片山 雄一	取締役	11/12
髙橋 渉	取締役	12/12
金木 有一	取締役	12/12
神原 里佳	取締役	11/12

氏名／地位		出席状況
花田 力	取締役(社外)	12/12
茂木 友三郎	取締役(社外)	11/12
田尻 邦夫	取締役(社外)	11/12
菊池 節	取締役(社外)	11/12
鈴木 茂	常勤監査役	12/12
米川 公誠	常勤監査役(社外)	12/12
甲斐中 辰夫	監査役(社外)	12/12
三枝 紀生	監査役(社外)	12/12

＊ 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法および定款の規定に基づき、取締役会があったものとみなす書面決議が1回ありました。

取締役会の主な付議事項 (2023年度)

- 株主総会に関する事項(付議議案の決定等)
- 四半期・年間業績および決算、ならびに次年度予算に関する事項
- 取締役・執行役員の人事に関する事項(取締役候補者、取締役および執行役員の管掌・担当・委嘱等)
- 取締役会の実効性評価に関する事項
- 政策保有株式の検証に関する事項
- OLCグループの内部通報体制・リスク管理体制の運用状況報告
- OLCグループESGマテリアリティの進捗報告
- 取締役・執行役員の報酬制度の改正に関する事項
- 東京ディズニーランド「バズ・ライトイヤーのアストロブラスター」のリニューアルに関する事項

など

② 執行役員と経営会議

経営を取り巻く環境の変化にあわせ、意思決定の迅速化を図るため、執行役員制度を導入し執行役員への権限委譲を促進しています。

また、取締役会から権限委譲されている経営会議は、CEOを議長とし、常勤取締役および執行役員により構成されており、業務執行に関する重要事項(取締役会決議事項を除く)の議論・決議・報告などを行っています。また、常勤監査役も出席して意見を述べることができます。

③ 監査役と監査役会

監査役会は、監査役4名(うち社外監査役3名)で構成され、監査方針および監査計画に基づき、取締役、執行役員および従業員からの報告聴取を行い、重要会議の審議状況や監査などについて報告がなされ、相互に議論を行っています。なお、常勤監査役2名は、取締役会のほか、重要な意思決定の過程および職務の執行状況を把握するため、経営会議、委員会などにも出席し、意見を述べています。

さらに、監査役の職務を補助するため、取締役や業務執行部門から独立した専従のスタッフを配置しているほか、監査役、会計監査人、および内部監査部門である監査部の連携により、監査の有効性を高めています。

④ 指名・報酬委員会

取締役の指名・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性を強化するため、取締役会の諮問機関として独立社外取締役が過半数を占め、取締役会議長を委員長とする任意の「指名・報酬委員会」を設置しています。本委員会は、取締役および監査役の指名や報酬に係る事案(これらの株主総会議案の原案を含む)や後継者計画に関する事項について、その妥当性を審議し、取締役会へ答申しています。なお、取締役の個別報酬額については取締役会より一任された本委員会で決定します。

「指名・報酬委員会」の活動状況

2023年度において「指名・報酬委員会」は3回開催され、構成メンバーである委員長の代表取締役 取締役会議長加賀見俊夫、ならびに委員の代表取締役会長(兼)CEO髙野由美子、社外取締役花田力、社外取締役茂木友三郎および社外取締役菊池節の全員が出席し、以下の事項等が審議されました。

- 取締役および監査役の選任に関する株主総会議案の原案
- 代表取締役および役付取締役の選定の原案
- 取締役の報酬制度の改正および監査役の報酬上限の改定について
- 監査役の指名・報酬に関する基本方針等の制定について

など

さらに、取締役会から委任を受けた取締役の個別報酬額等の内容を決議し、またCEO・COOの後継者計画に関する事項についても報告が行われています。

⑤ 監査部と内部監査

当社では、法令および社内規定の遵守と効率的な業務執行の確保を実現するために、内部監査部門である「監査部」を設置しています。内部監査は、客観的立場から、会社の業務が経営方針・経営計画・社内規定などに準拠して適正かつ効率的に行われているかを調査・評価・助言をすることにより、経営効率の増進と収益性の向上に寄与することを目的として実施しています。内部監査の結果は、当社の社長に報告するとともに、取締役会ならびに監査

役会においても直接報告をするなど連携を図っています。また、監査対象に応じリスクマネジメント委員会およびコンプライアンス委員会などに報告するとともに、直接課題提起・改善提案することで、内部統制の継続的な改善・充実を図っています。

⑥ 会計監査人と会計監査

OLCグループでは、会計の適正性を確保するため、有限責任あずさ監査法人による監査を受けています。有限責任あずさ監査法人の指定有限責任社員業務執行社員は、公認会計士羽太典明氏および百々龍馬氏であり、そのほか会計監査業務に携わる会計士および補助者は24名です。

社外取締役および社外監査役

社外取締役は、取締役会において取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。豊富な経験と幅広い見識に基づ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、常勤監査役と常に連携を図り、経営の監視・監督に必要な情報を共有しています。また、会計監査人より半期レビュー結果および期末監査結果の報告を受けているほか、適宜意見交換・情報聴取などを行っています。さらに、内部監査部門である監査部とは、事前に内部監査計画を確認し、内部監査結果を定期および随時に監査役会にて直接報告を受けるなど、監査体制の連携強化に努めています。

社外取締役、社外監査役の主な状況はこちらをご覧ください。
https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance.html

取締役会の実効性についての分析・評価

取締役会は、毎年、各取締役、監査役に配布した評価シートの結果なども参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っています。

各取締役、監査役による2022年度における取締役会の評価は、運営方法、議論の内容、各メンバーの取り組みなどに関して概ね適切かつ十分であるとの結果になりました。当該結果を踏まえ、取締役会で審議したところ、取締役会は適正に運営されており、実効性も確保されているものと評価しました。

役員報酬などの内容の決定に関する方針

当社では、取締役および監査役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（以下、「決定方針」という。）について、その原案を「指名・報酬委員会」に諮問し、取締役会において決議しています。

取締役の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブのひとつとして機能するよう、経営目標の達成度や個人ごとの目標達成度・会社への貢献度を考慮し、取締役会より委任された「指名・報酬委員会」が株主総会で決議された限度額の範囲内において決定し、現金報酬と株式報酬を定期的に支給することとしています。ただし、社外取締役は現金報酬のみを支給しています。

監査役の報酬は、会社業績に左右されずに職務を遂行する立場を考慮し、その役割と独立性の観点から固定報酬を基本とし、現金報酬（定額報酬（月額））のみを支給します。

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

監査役の個人別の報酬は、株主総会で決議された限度額の範囲内において、「指名・報酬委員会」よりその水準等の妥当性が答申された後、監査役の協議によって決定しています。

役員報酬

取締役の現金報酬の額は、1999年6月29日開催の第39期定時株主総会において月額8,000万円以内（使用人分としての給与は含まない）と決議しています。また、当該現金報酬とは別枠で、株式報酬の額を2018年6月28日開催の第58期定時株主総会において、年額1億円以内および年間1万株以内（社外取締役は付与対象外）と決議しています（なお、2023年4月1日付で株式分割を行っており、年間5万株以内となっています）。

なお、監査役の現金報酬の額は、2005年6月29日開催の第45期株主総会において月額800万円以内と決議しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数 (2023年度)

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）				対象となる役員の員数（名）
		現金報酬			株式報酬	
		固定報酬	業績連動報酬	退職慰労金		
取締役 （うち社外取締役）	432 （54）	408 （54）	— （–）	— （–）	23 （–）	11 （4）
監査役 （うち社外監査役）	88 （53）	88 （53）	— （–）	— （–）	— （–）	4 （3）
合計 （うち社外役員）	520 （107）	496 （107）	— （–）	— （–）	23 （–）	15 （7）

注1：取締役に対する使用人兼務取締役の使用人分給与は、支払っていません。
注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いません。
注3：当社は、取締役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、取締役と株主の一層の価値共有を進めることを目的として、株式報酬として譲渡制限付株式を付与しています。この譲渡制限付株式は、原則として、割当てを受けた日より3年間、譲渡、担保権等の設定その他の処分をしてはならないものとされています。
注4：当社は、取締役会の独立性・客観性を強化するため、各取締役の個人別の報酬額についての決定を、「指名・報酬委員会」（代表取締役 取締役会議長 加賀見俊夫、代表取締役会長（兼）CEO 高野由美子、社外取締役 花田力、社外取締役 茂木友三郎および社外取締役 菊池節で構成）に一任しています。

役員報酬に関しては、2024年度より以下の事項が変更となっています。

- 業績連動報酬の導入
- 譲渡制限付株式報酬に係る報酬枠の廃止と新規の譲渡制限付株式の割当の中止
- 株式給付信託（BBT-RS）の導入
- 監査役の報酬額改定

詳細については、こちらをご覧ください。
https://data.swcms.net/file/olc/dam/jcr:de844ee1-c8f2-41a7-b5d4-5270bb3a6bd3/S100TV8H.pdf

政策保有株式

当社では、コア事業であるテーマパーク事業を持続的に成長・発展させるため、事業に関係する企業との長期的・友好的な協力関係が必須であると考えています。政策保有株式については相互の連携を深め、企業価値の向上に資すると判断した企業のみを保有し、中長期的な視点でこれらの目的が達成できないと判断した企業については縮減していきます。

毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益（資産価値、配当、取引内容など）やリスクが資本コストに見合っているかなどを具体的に精査し、保有の適否を検証しています。

当社が保有する上場株式の議決権行使については、以下の観点から、議案ごとに判断しています。

- 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
- 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
- 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
- 株主共同の利益を害する可能性はないか

取締役および監査役 (2024年6月27日現在)

取締役

1 加賀見 俊夫

2 髙野 由美子

3 吉田 謙次

4 片山 雄一

5 高橋 渉

6 金木 有一

7 神原 里佳

8 花田 力

9 茂木 友三郎

10 田尻 邦夫

11 菊池 節

12 渡邉 光一郎

氏名／地位	経歴	指名・報酬委員会	専門性と経験(スキル・マトリックス)							
			企業経営トップマネジメント	財務・会計	法務・コンプライアンス・リスクマネジメント	人事・労務	マーケティング・営業	IT・デジタル	ESG	テーマパーク事業
1 加賀見 俊夫 (1936年1月5日生) 代表取締役 取締役会議長	1972年 当社入社 2023年 代表取締役 取締役会議長 〈主な兼職状況〉京葉瓦斯株式会社 社外監査役	○	●	●	●	●	●		●	●
2 髙野 由美子 (1956年6月23日生) 代表取締役会長 (兼)CEO	1980年 当社入社 2023年 代表取締役会長(兼)CEO	○	●					●	●	●
3 吉田 謙次 (1960年9月3日生) 代表取締役社長 (兼)COO	1984年 当社入社 2021年 代表取締役社長 (兼)COO 〈主な兼職状況〉京成電鉄株式会社 社外監査役		●	●					●	●
4 片山 雄一 (1956年9月23日生) 取締役	2013年 当社入社 2013年 取締役 〈主な兼職状況〉BIPROGY株式会社 社外取締役			●	●		●	●		●
5 高橋 渉 (1957年7月19日生) 取締役	1981年 当社入社 2017年 取締役			●	●		●	●	●	●
6 金木 有一 (1965年11月9日生) 取締役	1989年 当社入社 2019年 取締役					●	●			●
7 神原 里佳 (1967年9月9日生) 取締役	1990年 当社入社 2019年 取締役					●				●
8 花田 力 (1944年1月15日生) 取締役[社外、独立]	1966年 京成電鉄株式会社入社 2005年 当社取締役 〈主な兼職状況〉京成電鉄株式会社 相談役／株式会社京葉銀行 社外監査役	○	●	●	●	●	●		●	
9 茂木 友三郎 (1935年2月13日生) 取締役[社外、独立]	1958年 キッコーマン株式会社入社 2016年 当社取締役 〈主な兼職状況〉キッコーマン株式会社 取締役名誉会長 取締役会議長／東武鉄道株式会社 社外監査役／株式会社フジ・メディア・ホールディングス 社外取締役(監査等委員)／カルビー株式会社 社外取締役／公益財団法人日本生産性本部 会長	○	●	●	●			●	●	
10 田尻 邦夫 (1942年11月23日生) 取締役[社外、独立]	1966年 伊藤忠商事株式会社入社 2022年 当社取締役 〈主な兼職状況〉株式会社錢高組 社外取締役		●	●	●	●	●	●	●	
11 菊池 節 (1950年4月9日生) 取締役[社外、独立]	2022年 当社取締役 〈主な兼職状況〉京葉瓦斯株式会社 代表取締役会長／パウダーテック株式会社 代表取締役会長／K&Oエナジーグループ株式会社 社外取締役／京成電鉄株式会社 社外取締役	○	●	●	●				●	
12 渡邉 光一郎 (1953年4月16日生) 取締役[社外、独立]	1976年 第一生命保険相互会社入社 2024年 当社取締役 〈主な兼職状況〉第一生命保険株式会社 特別顧問／日本電信電話株式会社 社外取締役		●	●	●	●	●		●	

＊当社では、取締役が当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す上で、企業経営の基本スキルである「企業経営トップマネジメント」「財務・会計」「法務・コンプライアンス・リスクマネジメント」「人事・労務」「マーケティング・営業」「IT・デジタル」「ESG」に加えて、当社の事業特性から特に重要である「テーマパーク事業」を、必要な専門性と経験としています。各取締役のスキル・マトリックスは上のとおりです。

取締役会の構成の考え方

当社では、迅速かつ適正な意思決定を行うことができる取締役会の規模として、取締役15名以内で構成することが適切と考えており、これを定款にて定めています。当社取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備えることができるよう、女性取締役や独立社外取締役など、多様性を意識した構成としています。また、取締役の選任に関しては、さまざまな分野で指導的役割を果たし豊富な知識と経験を有している者を、「指名・報酬委員会」にて審議したうえで、取締役会で候補者として選任する方針としています。

監査役

鈴木 茂
(1956年6月9日生)
監査役
1980年 当社入社
2003年 取締役
2015年 当社監査役

眞下 幸人
(1962年2月1日生)
監査役[社外、独立]
1984年 京成電鉄株式会社入社
2024年 当社監査役

甲斐中 辰夫
(1940年1月2日生)
監査役[社外、独立]
2002年 最高裁判所判事
2010年 弁護士登録
卓照綜合法律事務所入所
2012年 当社監査役

三枝 紀生
(1949年2月11日生)
監査役[社外、独立]
1971年 京成電鉄株式会社入社
2020年 当社監査役
〈主な兼職状況〉京成電鉄株式会社 相談役

＊社外取締役 花田力、茂木友三郎、田尻邦夫、菊池節、渡邉光一郎および社外監査役 眞下幸人、甲斐中辰夫、三枝紀生は、東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2にいう独立役員です。

マネジメント体制

推進体制

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

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

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

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

取締役会における2023年度のESGマテリアリティを中心としたサステナビリティに関わる主な付議事項

- 2022年度の企業行動委員会の活動について
- 2022年度の環境対策委員会の活動について
- ESGマテリアリティの活動進捗について
- ESGマテリアリティ「従業員の幸福」に関する2030KGI更新について

人権

基本方針

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

重要人権課題と人権デューデリジェンスの実施

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

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

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

2023年度は、当社グループの全管理職向けに人権に関する知識学習や、ディスカッションを含めた研修を実施し、人権リスク防止および軽減を図る取り組みを行いました。

重要人権課題

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

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

サプライチェーンマネジメント

基本方針

当社グループでは、法令遵守はもとより、製品の安全、労働者の安全と人権の尊重、環境保全といった幅広い社会的責任を考慮したサステナブルな調達を実現するため、「OLCグループ調達方針」を制定しています。本方針は、当社取締役会によって承認されています。調達方針に基づき、品質・価格・技術・納期・経営状況などを考慮し、公正なプロセスを通じてお取引先を選定しています。選定後は、公正で適正な取引を推進するとともに、通報窓口をお取引先に対しても開放するなど、お取引先との健全で良好なパートナーシップの構築に努めています。

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

なお、「OLCグループお取引先行動指針」は、2024年4月に人権・環境などの観点を追加し改定しました。

サステナブルな原材料調達

当社グループは、事業活動で使用するさまざまな原材料の調達に際して、サプライチェーンにおける環境的側面に加え、人権・労働安全といった社会的側面への影響に配慮します。また、一部原材料については、個別に目標や対応方向性を定めています。

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

安全・安心の確保と企業行動規範の遵守

テーマパークにおける安全・安心の確保

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

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

当社は安全に関する方針と安全管理体制を構築し、テーマパーク内の「アトラクション」「商品」「食」などにおいてハード・ソフト面やオペレーションを通じた安全性の維持・向上に努め、従業員教育ならびに警備・救護・防災対策などに取り組んでいます。

Safety(安全)

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。

Courtesy(礼儀正しさ)

“すべてのゲストがVIP”との理念に基づき、言葉づかいや対応が丁寧なことはもちろん、相手の立場にたった、親しみやすく、心をこめたおもてなしをすること。

Inclusion(インクルージョン)

さまざまな考え方や多様な人たちを歓迎し、尊重すること。すべての鍵の中心にあり、他の4つの鍵のどれにも深く関わる。

Show(ショー)

あらゆるものがテーマショーという観点から考えられ、施設の点検や清掃などを行うほか、キャストも「毎日が初演」の気持ちを忘れず、ショーを演じること。

Efficiency(効率)

安全、礼儀正しさ、ショーを心がけ、さらにチームワークを発揮することで、効率を高めること。

アトラクション	総勢約1,000名に及ぶ技術者が、安全性を確認・管理しています。法定点検の実施に加え、自社整備基準に基づいた整備も行い、年間約600台のビークル(乗り物)を自社工場に搬出し分解整備を行っています。ソフト面においても、オペレーションを担当するキャストによる安全性の維持・向上に取り組んでいます。
ショー・パレード	ゲストが安心して鑑賞できるよう、「安全に関するガイドライン」に沿って設計、施工管理、点検、整備作業を行うなどのハード面に加え、キャストへの行動規準の徹底と定期的な教育を通じて、安全管理を徹底しています。
商品	商品の安全と品質の管理を徹底するため、第三者機関による検査を実施し、日本だけでなく欧米の基準も取り入れた独自の品質検査基準を設定しています。またゲストのさまざまな行動を想定して、独自の損壊しにくい設計基準や、衝撃落下・引っ張り、圧縮などのテストや化学検査を行っています。
食	国際的な安全管理手法であるHACCP (ハサップ)システムの考えを取り入れ、徹底した衛生管理を行っています。また、飲食施設のキャストを対象にした食品衛生に関する教育プログラムを年間約700名が受講しています。
警備・救護・防災	テーマパーク内で安心して過ごせるよう、警備・救護・防災に特化した幅広い安全対策を行っています。また、地震・災害などの非常事態には、迅速な対応ができるよう従業員が取るべき措置手順をマニュアル化し、防災訓練や従業員教育を徹底しています。

企業行動規範の遵守

コンプライアンス行動規範

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

コンプライアンス体制と従業員教育

当社グループは、社長が指名する者を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、役職員の不正行為、または法令・定款に違反する重要な事実を発見したときは、必要な調査を行ったうえで、都度速やかに委員長、社長および監査役に報告を行い、定期的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、お取引先様専用相談窓口を設置しているほか、顧問法律事務所内に社外相談窓口を設けています。

また、コンプライアンスに関する従業員教育として、ハラスメント等テーマを定めて階層別研修やeラーニングなどを行い、知識と意識の共有を図っています。コンプライアンスの遵守状況については、アンケート調査等で継続的にモニタリングを行っています。

コンプライアンス行動規範はこちらをご覧ください。
https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/compliance/compliance_code.html

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

当社グループは、社長を委員長とするリスクマネジメント委員会にて、年に一度以上を目安にリスクを抽出・評価し、「戦略リスク*1」と「運営リスク*2」を特定しています。

「戦略リスク」は経営戦略部が、「運営リスク」はリスクマネジメント委員会が、それぞれ統括し管理しています。各リスクの管理状況については、経営会議・取締役会に報告し、リスクマネジメントの実効性を確認しています。

なお、緊急的に事態の収拾を図る必要がある場合は、「ECC(Emergency Control Center)」を設置し、対応方針の決定や対応策の指示、情報伝達を行うとともに、事態収拾後の再発防止策の策定を行っています。

*1 事業のサステナビリティに重大な影響を与えるリスク
*2 事業の遂行に重大な影響を与えるリスク

管理体制図

認識している主要なリスク

当社グループにおける主要リスクについては、影響度を定量・定性の両面から評価し、影響が大きいものを記載しています(下表)。それ以外のリスクについても、当社グループの各組織においてリスク管理を実施しており、リスク発現による損失等の回避または低減を図っています。

なお、発生可能性*1については、リスクが発生すると思われる時期で評価し、5年以内、5年超の2区分に分けています。リスクの影響度*2は、2段階(極大・大)で評価しています。

今後も経営戦略課題のひとつとして、定期的な評価の見直しと対応策の検討に継続的に取り組みます。

重要な影響を与える可能性があると認識している主要なリスク

リスクの種類	リスク項目		発生可能性*1	影響度*2
戦略リスク	主要マーケットの変化		5年超	極大
	従業員エンゲージメントの変化		5年超	大
	人材の確保		5年超	大
	サステナビリティ課題への対応	人権・多様性に関するリスク	5年超	大
		気候変動に関するリスク	5年超	極大
		循環型社会に関するリスク	5年超	大
	単一事業によるリスク		5年超	大
運営リスク	自然災害・テロ・感染症		5年以内	大
	公的な規制(人事、法務等)の違反		5年以内	大
	情報セキュリティに関するリスク		5年以内	大
	事故		5年以内	大

*1 発生可能性　5年以内:常に発生する可能性がある事項
　　5年超:長期的にみると顕在化する可能性がある事項
*2 影響度　極大:当社グループの経営戦略および事業運営への影響が極めて大きくなると想定される事項
　　大:当社グループの経営戦略および事業運営への影響が大きくなると想定される事項

各リスクの詳細は、こちらをご覧ください。
https://www.olc.co.jp/ja/ir/management/risk.html

BCP(事業継続計画)への取り組み

当社グループは、地震・火災・台風などの緊急時対応を統括する組織ECCを設置し、災害発生時に人的・物的被害を最小限に抑えて業務を早期に回復する体制を整備しています。なお、2011年3月に発生した東日本大震災や、2020年以降の新型コロナウイルス感染症の流行等も踏まえ、大規模災害などに備えた事業継続計画を策定しています。

さらに当社グループは、1995年1月に発生した阪神・淡路大震災を機に、事業継続のための手元流動性確保を主な目的として、地震災害等のリスクを意識したリスクファイナンスの取り組みを、必要に応じて実施しています。東日本大震災や感染症流行の際も、手元流動性確保による財務的な備えがあったため、事業を継続し業績の早期回復を支えることができました。なお、今後の地震等の災害発生時の対応につきましては、当面の間は、事業の継続のために必要な資金を手元資金の一部にて確保する方針としています。

データセクション

会社概要 (2024年3月31日現在)

会社名	株式会社オリエンタルランド
本社所在地	〒279-8511 千葉県浦安市舞浜1番地1
設立年月日	1960年7月11日
資本金	63,201百万円
従業員数	[連結]9,719名(OLCグループ) [単体]5,631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)舞浜リゾートライン
(株)イクスピアリ
(株)舞浜コーポレーション
(株)グリーンアンドアーツ
(株)オリエンタルランド・クリエイションズ*
(株)ベイフードサービス
(株)リゾートコスチューミングサービス
(株)MBM
(株)Mテック
(株)オリエンタルランド・イノベーションズ
(株)ブライトンコーポレーション

* 2024年4月1日設立

株式情報 (2024年3月31日現在)

発行済株式総数	1,818,450,800*株
上場取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4661
1単元の株式数	100株
株主数	347,734名
格付情報	JCR: AA　R&I: AA–
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内1丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
同事務取扱所	東京都杉並区和泉2丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

* 株式分割(2023年4月1日、1株→5株)を反映しています。

● 所有者別株式分布

● 大株主の状況*1(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率*2(%)
京成電鉄株式会社	346,747	21.15
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	173,409	10.58
三井不動産株式会社	98,984	6.04
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	77,773	4.74
千葉県	66,000	4.03
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	22,417	1.37
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	20,803	1.27
みずほ信託銀行株式会社　退職給付信託 みずほ銀行口　再信託受託者 株式会社日本カストディ銀行	20,000	1.22
JP MORGAN CHASE BANK 385781	15,006	0.92
GOVERNMENT OF NORWAY	14,267	0.87

*1 上記のほか、自己株式が178,931千株あります。
　自己株式には信託所有の当社株式1,085千株は含まれていません。
*2 持株比率は、自己株式を控除して計算し、小数点以下第三位を四捨五入しています。

● 株主総利回り(TSR)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
TSR(%)	110.3	132.8	187.8	181.2	194.5
時価総額(百万円)	5,026,198	6,046,348	8,550,355	8,233,945	8,817,667
配当総額(百万円)	14,451	8,519	9,178	13,115	21,313
最高株価(円)*1	16,980	18,640	24,850	23,890 4,581*2	5,765
最低株価(円)*1	11,250	12,365	14,600	16,770 4,420*2	4,475

*1 最高株価および最低株価は東京証券取引所(市場第一部／プライム市場)におけるものです。
*2 株式分割(2023年4月1日、1株 → 5株)による権利落後の最高株価および最低株価を示しています。

テーマパークデータ

年間入園者数

40周年イベントと海外ゲストの回復により、2023年度の入園者数は2,751万人

*1 感染症流行に伴い、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーは2020年2月29日から6月30日まで休園しました。

ゲスト1人当たり売上高

2023年度のゲスト1人当たり売上高は過去最高を更新し16,644円

*2 2021年度以前の実績はチケット収入、2022年度以降の実績はアトラクション・ショー収入です。

男女別来園者比率

ゲストの約77%以上が女性

*3 2021年度より、サンプリング調査の集計方法を変更し、「その他」を追加しました。

チケット料金

2023年度のチケット料金（1デーパスポート・大人）は7,900～10,900円

	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22	**'23**
チケット料金（1デーパスポート・大人）(円)*4	6,200	6,400	6,900	7,400	7,400	7,400	7,500	8,200–8,700	7,900–9,400	7,900–9,400	**7,900–10,900**
チケット料金改定日(年/月/日)*5		2014/4/1	2015/4/1	2016/4/1			2019/10/1	2020/4/1			

*4 2021年3月20日より、変動価格制を導入しました。2020年度以降は、各会計年度にて設定した最低価格と最高価格を記載しています。
*5 記載のチケット料金改定日は、変動価格制導入前の該当日です。

年代別来園者比率

ゲストの約74%以上が大人（18歳以上）

地域別来園者比率

首都圏のゲストは全体の約53%以上を占める

*6 2023年度より、サンプリング調査の集計方法を変更しました。2022年度以前の実績は「関東」「中部・甲信越」、2023年度の実績は「首都圏」「中部・信越」です。
注：男女別来園者比率、年代別来園者比率、地域別来園者比率は東京ディズニーランドおよび東京ディズニーシー来園ゲストに対するサンプリング調査の結果を記載しています。

11カ年財務サマリ(連結)(2024年3月31日現在)

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
会計年度:											(百万円)
売上高	¥ 473,572	¥ 466,291	¥ 465,353	¥ 477,748	¥ 479,280	¥ 525,622	¥ 464,450	¥ 170,581	¥ 275,728	¥ 483,123	**¥ 618,493**
営業利益(△損失)	114,491	110,605	107,357	113,152	110,285	129,278	96,862	△45,989	7,733	111,199	**165,437**
税金等調整前当期純利益(△純損失)	112,671	110,486	109,135	114,611	112,997	129,439	89,133	△67,804	11,699	112,028	**166,005**
法人税等	42,099	38,422	35,206	32,237	31,805	39,153	26,916	△13,613	3,631	31,294	**45,779**
親会社株主に帰属する当期純利益(△純損失)	70,571	72,063	73,928	82,374	81,191	90,286	62,217	△54,190	8,067	80,734	**120,225**
設備投資額*1	20,366	37,034	39,706	50,993	59,888	86,050	139,626	108,322	100,269	99,472	**72,080**
減価償却費*2	36,934	34,637	35,982	38,280	37,339	38,214	39,447	45,899	44,103	46,327	**46,702**
EBITDA*3	151,425	145,242	143,339	151,433	147,624	167,492	133,623	△9,301	51,029	157,527	**212,139**
営業キャッシュ・フロー*2*4	107,505	106,700	109,911	120,654	118,531	128,500	101,665	△8,291	52,171	127,061	**166,927**
フリー・キャッシュ・フロー(FCF)*2*5	87,139	69,666	70,204	69,661	58,642	42,450	△37,960	△116,614	△48,098	27,588	**94,847**
会計年度末:											(百万円)
総資産*6	¥ 664,538	¥ 746,641	¥ 810,268	¥ 849,798	¥ 910,673	¥1,051,455	¥1,010,651	¥1,040,465	¥1,086,884	¥1,206,419	**¥1,355,215**
テーマパーク、リゾート、その他の有形固定資産	438,788	436,537	439,052	451,973	473,578	514,322	610,586	665,557	720,241	771,518	**797,604**
純資産	493,697	564,129	624,941	669,515	721,976	803,201	820,257	759,948	756,317	829,689	**949,563**
有利子負債残高	58,447	57,841	57,099	60,574	59,585	108,423	87,069	186,224	242,648	240,964	**208,953**
1株当たり情報:*7											(円)
1株当たり当期純利益(△純損失)(EPS)	¥ 42.26	¥ 43.14	¥ 44.25	¥ 49.67	¥ 49.34	¥ 54.93	¥ 37.85	¥ △33.10	¥ 4.93	¥ 49.29	**¥ 73.39**
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	40.75	41.72	42.98	47.99	47.30	53.52	36.66	−	4.92	48.49	**72.12**
1株当たり純資産(BPS)	295.62	337.70	374.02	404.11	439.31	488.59	501.11	464.14	461.82	506.50	**579.56**
1株当たり年間配当額	6.0	7.0	7.0	7.5	8.0	8.4	8.8	5.2	5.6	8.0	**13.0**
主要財務データ:											(%)
売上高営業利益率	24.2%	23.7%	23.1%	23.7%	23.0%	24.6%	20.9%	△27.0%	2.8%	23.0%	**26.7%**
売上高当期純利益率	14.9	15.5	15.9	17.2	16.9	17.2	13.4	△31.8	2.9	16.7	**19.4**
総資産当期純利益率(ROA)*6	10.7	10.2	9.5	9.9	9.2	9.2	6.0	△5.3	0.8	7.0	**9.4**
自己資本当期純利益率(ROE)	15.2	13.6	12.4	12.7	11.7	11.8	7.7	△6.9	1.1	10.2	**13.5**
自己資本比率*6	74.3	75.6	77.1	78.8	79.3	76.4	81.2	73.0	69.6	68.8	**70.1**
配当性向	14.2	16.3	15.9	15.1	16.2	15.3	23.2	−	113.8	16.2	**17.7**
年間入園者数(千人)	31,298	31,377	30,191	30,004	30,100	32,558	29,008	7,560	12,054	22,089	**27,507**
ゲスト1人当たり売上高(円)	¥ 11,075	¥ 10,955	¥ 11,257	¥ 11,594	¥ 11,614	¥ 11,815	¥ 11,606	¥ 13,642	¥ 14,834	¥ 15,748	**¥ 16,644**

保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式銘柄 *8

銘柄数(銘柄)	非上場株式	11	11	11	11	11	**11**
	上場株式	16	15	15	14	14	**14**
貸借対照表計上額(百万円)	非上場株式	¥ 1,009	¥ 1,009	¥ 1,009	¥ 805	¥ 805	**¥ 805**
	上場株式	30,769	22,244	23,153	20,880	21,032	**26,178**

注:記載金額は百万円未満を切り捨て表示で記載しています。
*1 設備投資額は、有形固定資産と無形固定資産および長期前払費用の取得に対する投資額です。
*2 2019年度、2020年度の減価償却費の数値は、臨時休園による損失が含まれています。2020年度、2021年度の減価償却費の数値は営業外費用に計上した減価償却費が含まれています。
*3 EBITDA=営業利益(損失)+営業費用に計上した減価償却費
*4 営業キャッシュ・フロー=親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)+減価償却費
*5 フリー・キャッシュ・フロー(FCF)=親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)+減価償却費−設備投資額
*6 2017年度以降の数値は、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号)を適用しています。2021年度以降の数値は、『収益認識に関する会計基準』(企業会計基準第29号)を適用しています。
*7 2015年4月1日と2023年4月1日を効力発生日として実施した株式分割(2015年:1株→4株、2023年:1株→5株)後の数値を反映しています。1株当たり情報は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。
*8 2017年度以前は非開示です。2018年度以降の、保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式のうち、上場保有銘柄については、有価証券報告書にて開示しています。 https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/securities.html