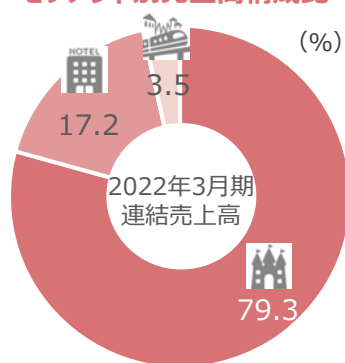





### ① 事業領域

セグメント別売上高構成比

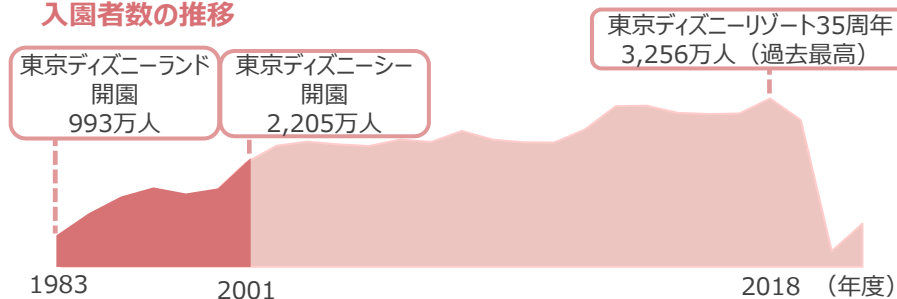


	テーマパーク事業	東京ディズニーランド 東京ディズニーシー
	ホテル事業	東京ディズニーランドホテル 東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ ディズニーアンバサダーホテル 東京ディズニーセレブレーションホテル ほか
	その他の事業	イクスピアリ ディズニーリゾートライン ほか

### ② 沿革

1960年	株式会社オリエンタルランド設立	2008年	「東京ディズニーランドホテル」オープン
1983年	「東京ディズニーランド」オープン	2013年	子会社の(株)ミリアルリゾートホテルズが(株)ブライTONコーポレーションの全株式を取得
1996年	東証一部に株式を上場	2016年	「東京ディズニーセレブレーションホテル」オープン
2000年	「イクスピアリ」、 「ディズニーアンバサダーホテル」オープン	2022年	「東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル」オープン
2001年	「ディズニーリゾートライン」、 「東京ディズニーシー」、 「東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ」オープン		

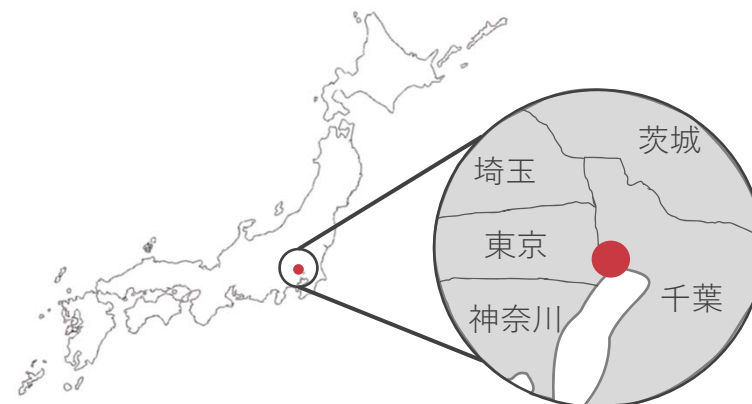
入園者数の推移



### ③ 競争優位性

#### A. 恵まれた立地条件

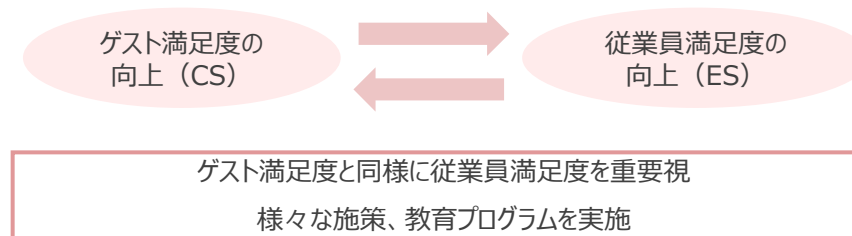
広大な土地	都市部からアクセスの良い立地に約200万㎡のまとまった土地を所有
巨大なマーケット	半径50 km内に可処分所得の高い約3,000万人が居住



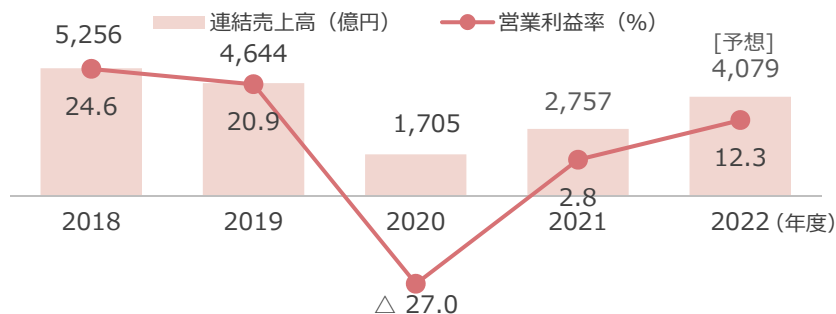
#### B. ディズニー社とのライセンス契約

期限	東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト（ファンタジースプリングス）の各施設のオープンをもって、最長2076年まで延長可能
範囲	東京ディズニーリゾートの経営・運営など
対価	売上高に応じてロイヤルティー（円建て）を支払い
関係	資本関係・人的関係はなし

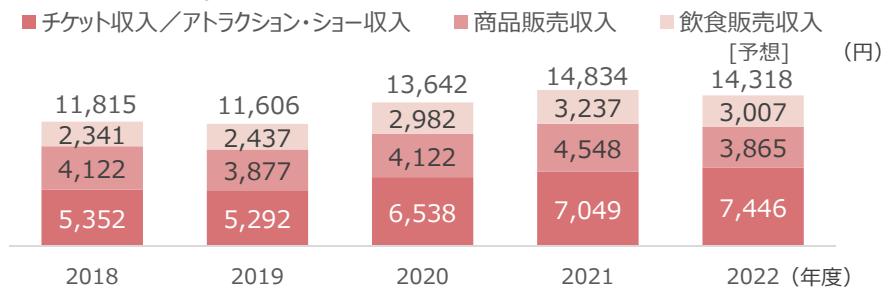
#### C. 卓越したホスピタリティを提供する人材



### ④ 連結売上高・営業利益率の推移



### ⑤ ゲスト1人当たり売上高



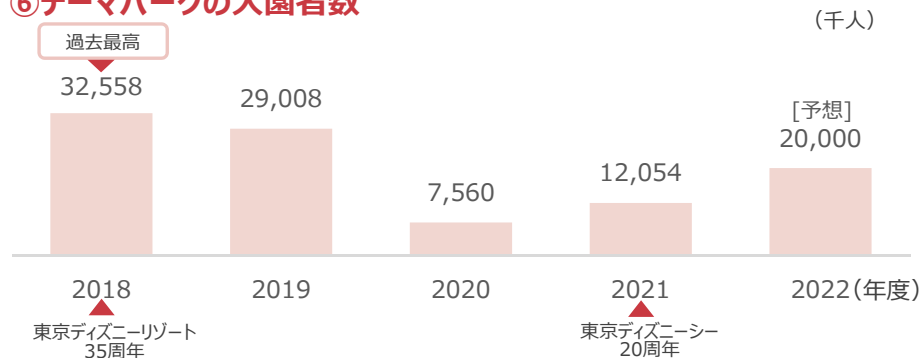
※2021年度まではチケット収入、2022年度からはアトラクション・ショー収入です

1デーパスポート (大人) の価格	
2021年10月～	¥7,900/¥8,400/¥8,900/¥9,400

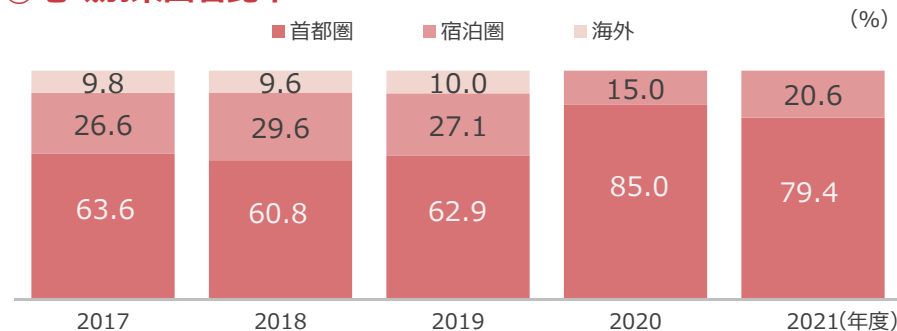
チケット価格の改定の要素

- テマパーク価値の向上
  - 価格感度調査結果
  - ゲストの需要動向
- ※増税などの外部環境によりタイミングも考慮

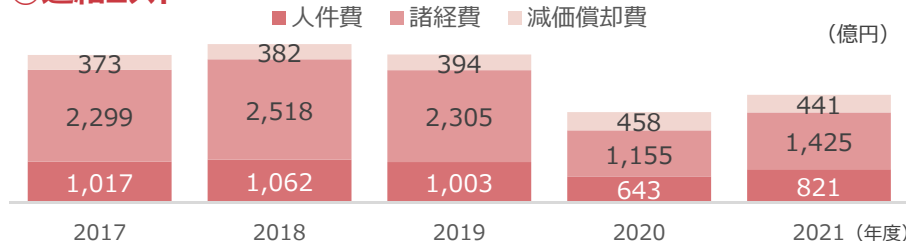
### ⑥ テマパークの入園者数



### ⑦ 地域別来園者比率



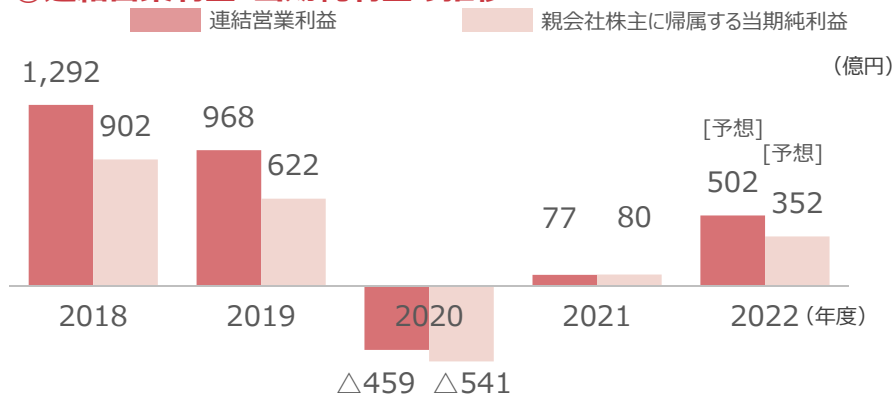
### ⑧ 連結コスト



※2020年3月期、2021年3月期の減価償却費の数値は、特別損失に計上した減価償却費が含まれています。  
※2021年3月期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。

	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、エンターテインメント関連費用、 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	大規模投資後、7-9年は重くなる傾向	

### ⑨ 連結営業利益・当期純利益の推移



⑩ 2030年に目指す姿

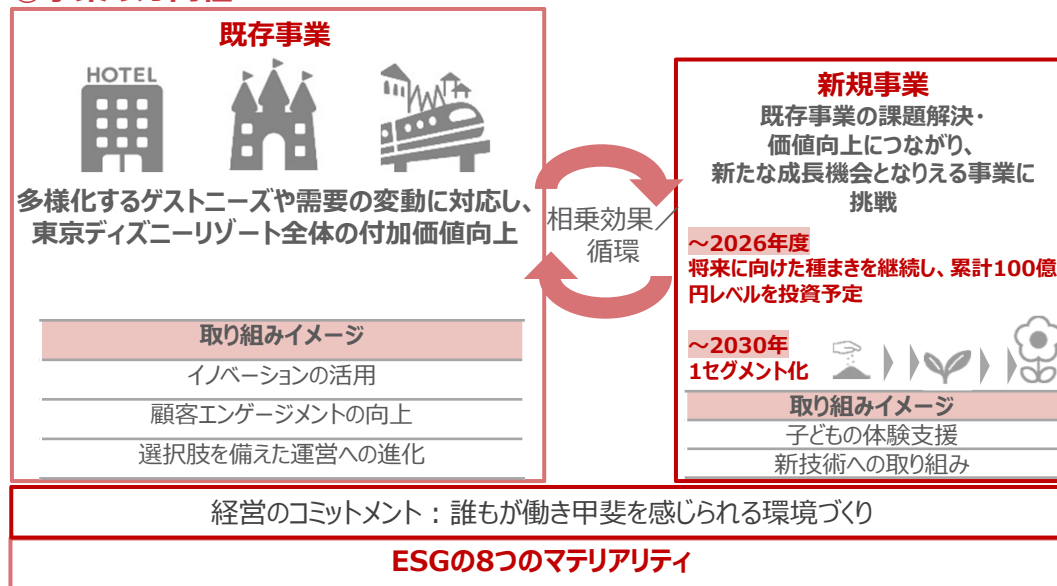
あなたと社会に、もっとハピネスを。

東京ディズニー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

⑪ 事業の方向性



⑫ ESGの8つのマテリアリティ

	マテリアリティ	2030年のKGI	SDGs
S	従業員の幸福	従業員の「働きがい」の向上 「働きがいに関する調査」の働きがい総合設問 ポジティブ回答率 8割以上 (OLCグループ全体平均)	 
	子どものハピネス	【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	 
	ダイバーシティ& インクルージョン	【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	
	サプライチェーン マネジメント	・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	 
E	気候変動・ 自然災害への対応	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	・廃棄物削減目標（重量） 2016年度比10%削減 ・リサイクル率（実績）80%	
G	ステークホルダー・ エンゲージメント	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一方で、 事業活動を進化させ、持続可能な社会に資する活動を行う	
	企業経営の公正性	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いる、変化に柔軟に対応し、成長していける体制となっている	

**⑬概要**

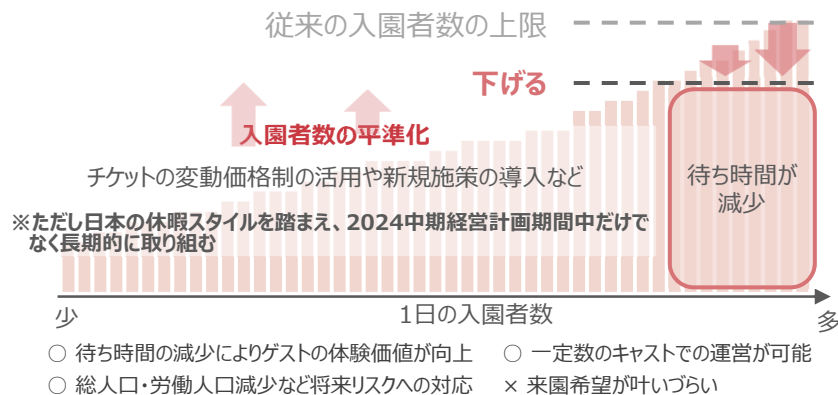
方針	<b>新型コロナウイルス感染症流行による影響からの回復と 将来に向けたチャレンジ</b>
目標	<b>ゲストの体験価値向上</b>
	<b>財務数値の回復</b> ● 連結営業キャッシュ・フロー* : 過去最高 (1,285億円以上) ● 連結営業利益 : 1,000億円以上 ● ROE : 8.0%以上

\*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

**⑭テーマパーク事業戦略**

目標	手段
ゲストの体験価値向上	① 1日あたりの入園者数上限を下げる + 平準化の推進
	② 選択肢の提供
	③ パークの魅力向上
+	
	④ 効率的なパーク運営の確立
<b>2024年度には入園者数2,600万人レベル、 ゲスト1人当たり売上高14,500円レベルのバランスで 営業利益1,000億円を目指す</b>	

**⑮1日あたりの入園者数上限を下げる + 平準化の推進**





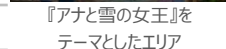
**⑯選択肢の提供**



ゲストの求める楽しみ方のイメージ	選択肢
アトラクションも乗りつつ、ゆったりパークの雰囲気を楽しみたい	チケット
効率よくパークを楽しみたい、キャラクターにたくさん会いたい	チケット + 体験の収益化
通常運営時にはできない体験がしたい	時間帯限定プログラム
ホテルに泊まってのんびりしながら、+αのプランを楽しみたい	パッケージパッケージ

**⑰パークの魅力向上**

**ゲスト体験価値の向上にむけた取り組みを引き続き実施**  
 ・大規模開発など、パークの魅力向上に向けた新規投資、コンテンツの導入  
 ・既存アトラクションのリニューアルなどによる変化感の創出

**東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト (ファンタジースプリングス)**

導入時期	2023年度	投資額	約2,500億円	
開発面積	約100,000㎡ (バックステージを含めると約140,000㎡)			
概要	エリア	『アナと雪の女王』	施設	
		『塔の上のラプンツェル』		
		『ピーター・パン』		
	ショップ			
	パーク一体型ホテル (475室、一部ラグジュアリータイプ含む)			『アナと雪の女王』をテーマとしたエリア

 ...アトラクション数   
  ...レストラン数

**⑱効率的なパーク運営の確立**

パーク運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>● よりスリムな運営体制 : 繁閑差幅の縮小により、新型コロナウイルス感染症流行前より少ないキャストで運営</li> <li>● 省力化の推進 : 機械化やサービスプロセスの見直しにより、必要なサービスに集中できる環境整備</li> <li>● ITの活用 : 東京ディズニーリゾートショッピングの活用、モバイルオーダーの導入など</li> </ul>			
コストコントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファンタジースプリングスや新規ディズニーホテルの開業などにより増加する見込み</li> <li>● 減価償却費は2024年度に750億円レベルとなる見込み</li> <li>● 入園者数の回復に伴うコストの増加は、コストコントロールにより最小限に抑える</li> </ul>			
	<p>参考 : 単体のコスト見込 (対2017年度)</p> <table border="1"> <tr> <td>人件費</td> <td>● 準社員数は減少するものの、待遇改善などにより同水準となる見込み</td> </tr> <tr> <td>諸経費</td> <td>● 東京ディズニーランド大規模開発エリアの開業に加え、「ファンタジースプリングス」やITの新規投資により増加 ● 販売促進費などの費用にはコストコントロールにより増加を最小限に抑える</td> </tr> </table>	人件費	● 準社員数は減少するものの、待遇改善などにより同水準となる見込み	諸経費
人件費	● 準社員数は減少するものの、待遇改善などにより同水準となる見込み			
諸経費	● 東京ディズニーランド大規模開発エリアの開業に加え、「ファンタジースプリングス」やITの新規投資により増加 ● 販売促進費などの費用にはコストコントロールにより増加を最小限に抑える			

**⑱ ホテル事業戦略**

●多様化するゲストのニーズに応える新たな2つのホテルの導入

バリュー	モデレート	デラックス	ラグジュアリー
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 <small>©Disney/Pixar Slinky Dog &amp; Just Play LLC Mr. Potato Head® and Mrs. Potato Head® are registered trademarks of Hasbro, Inc. Used with permission. © Hasbro, Inc. All Rights Reserved.</small>	東京ディズニーランドホテル 東京ディズニーシー・ ホテルミラコスタ。 ディズニー アンパサダー®ホテル	新しいパーク一体型ホテル

- 圧倒的な競争優位性を構築、更なる魅力向上
- 経営資源の有効活用による長期持続的な収益基盤の構築

**⑳ 人事戦略**

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	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
	②限られた人員数で高い付加価値を提供し続ける体制

取り組みの方向性

組織マネジメント	心と体の健康
キャストのあり方の見直し	快適な施設・デジタル環境

**㉑ 財務方針**

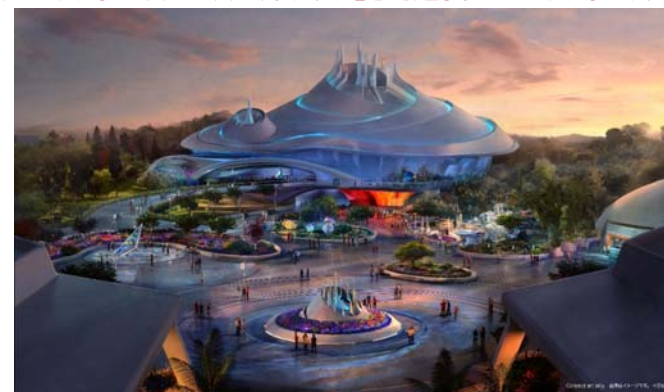
営業キャッシュ・フロー*	2024中期経営計画期間中で約3,500億円	
配分方針	営業キャッシュ・フロー*を投資に優先して配分	
資金配分	投資 <b>テーマパーク事業への投資に加えESGや将来の種まきに着手</b>	
	株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 成長投資 1,600億円</li> <li>● 更新改良 750億円</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当については「安定的な配当を目指す」という方針のもと、2024中期経営計画期間中に新型コロナウイルス感染症流行前の水準に戻すことを目指す</li> <li>● 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</li> </ul>
	債務返済	約600億円

- 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

\*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

**㉒ 本中計以降の成長投資**

東京ディズニーランド「スペース・マウンテン」と周辺トゥモローランドエリアの一新

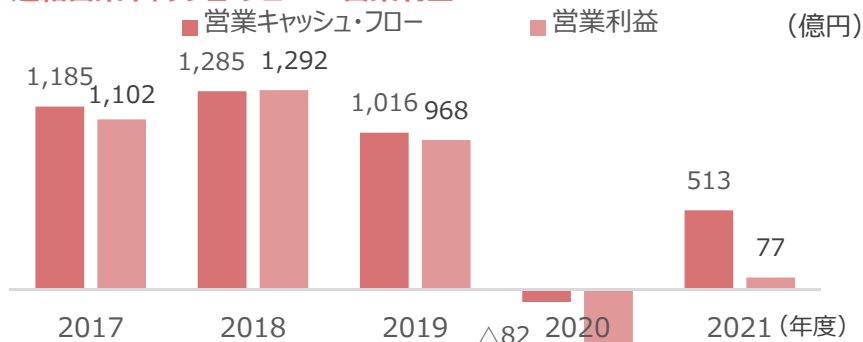


開業時期	2027年	投資額	約560億円（周辺施設一新の費用含む）				
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>●新たな性能や特殊効果を加えた新しい「スペース・マウンテン」を建設</li> <li>●周辺環境も一新、光や音の演出機能を付加</li> </ul>						
今後の開発方針	<b>東京ディズニーリゾートのポテンシャルを最大限に発揮するための基盤づくり</b> <table border="1"> <tr> <td>オンステージ</td> <td>魅力の向上につながる投資を行い、常に変化し続けるパークをゲストに提供</td> </tr> <tr> <td>バックステージ</td> <td>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 等</td> </tr> </table>			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 等
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 等						



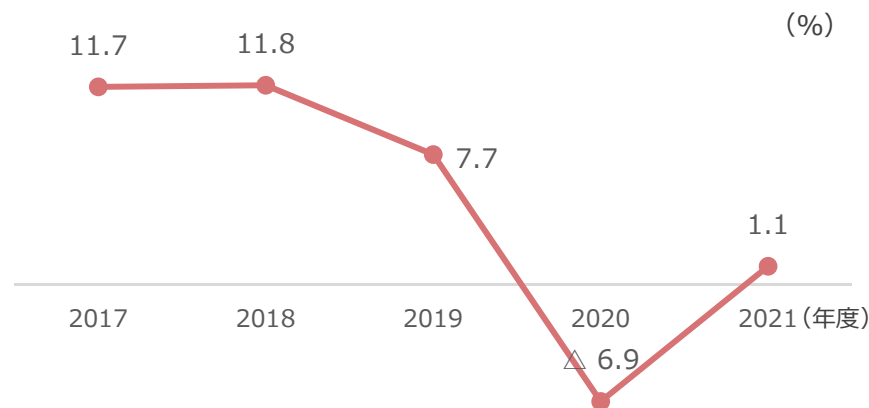
財務KPI

連結営業キャッシュ・フロー\*・営業利益



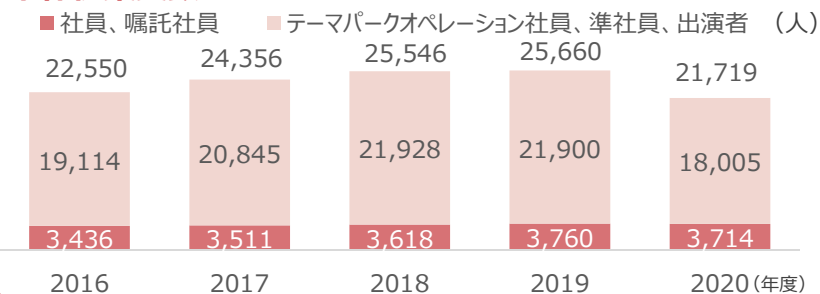
\*営業キャッシュ・フロー = 親会社株主に帰属する当期純利益 + 減価償却費

ROE

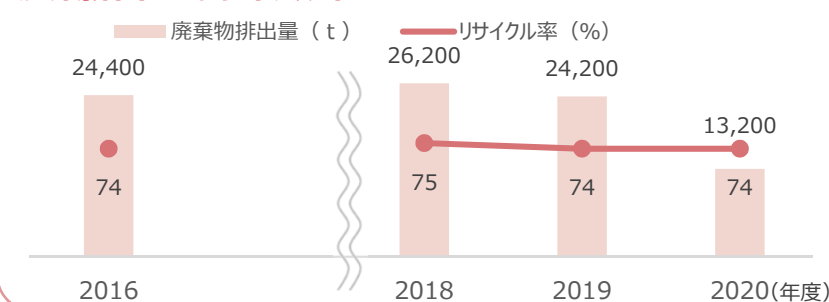


非財務データ

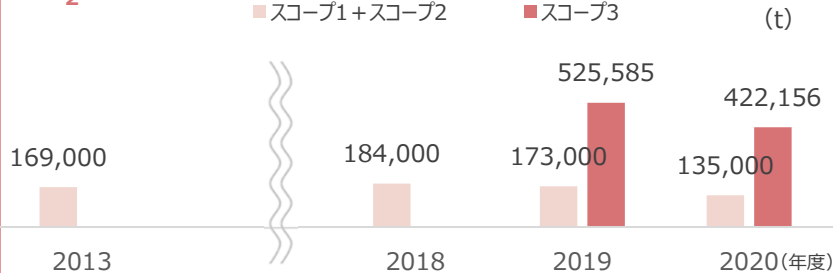
単体従業員数



廃棄物排出量・リサイクル率



CO<sub>2</sub>排出量



※東京ディズニーリゾートにおける活動を領域として算出した数値です。  
※スコープ3の算出にあたっては、「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算出のための排出原単位データベース (Ver.3.0)」を参照。

女性管理職比率

