

会長メッセージ

“ 挑戦の先にひろがる笑顔を原動力に、
ゆるぎない価値を磨き
世界に誇れる企業であり続けます ”



代表取締役会長(兼)CEO

高野由美子

従来の発想を超えて挑む、変革の10年

2024年度は、オリエンタルランドグループにとって次なる成長に向けた挑戦が力強く動き始めた一年でした。ファンタジースプリングスのランドオープン、東京ディズニーリゾートに唯一無二の感動体験をもたらし、国内外のゲストから大きな反響をいただいています。また、大規模開発の一区切りを迎えたと同時に、新たな姿へと生まれ変わった東京ディズニーリゾートを皆さまにお披露目することができました。

また、OLCグループの次なる成長の象徴として発表したのが、テーマパーク事業、ホテル事業に次ぐ第3の柱となるクルーズ事業への参入です。舞浜の地から海の上へと舞台を広げ、より多くのゲストの皆さまへハピネスを提供する新たな挑戦へのスタートを切りました。

一方で、2024年度は中期経営計画の最終年度でもあり、OLCグループがどんな企業でありたいかを見つめ直す契機でもありました。内外環境の変化は、私たちに多くの学びをもたらしました。近年の世界レベルでの物流の混乱、資源や人材の不足、人件費の高騰などにより建設コストが上昇していることに加え、気候変動による来園者動向や、ゲスト構成比の変化も見られます。しかしながら、OLCグループには創業以来、従来の発想にとらわれず、独自の進化を遂げてきたDNAがあります。その精神を受け継ぐ私たちは、この学びを成長への大きな推進力に変え、この局面を乗り越えてまいります。

そのような強い決意を持って策定したのが、次の10年を見据えたOLCグループ2035長期経営戦略です。振り返れば、初期構想の段階では、これまでの成功体験に支えられた「延長線上の発想」に依拠する部分も少なからずありました。しかし検討を重ねるたびに、私は自らに問いかけました。

「従来の発想で未来を切り拓けるだろうか？」

そして、今こそ「変化の扉」を開く時だと確信したのです。

新社長である高橋を含む経営体制のもと、グループ全体が一丸となり、変革の10年を力強く推し進め、持続的な成長と新たな価値創造に取り組んでまいります。

社会と結び合う、ハピネスの約束

1960年、オリエンタルランドは「国民の文化・厚生・福祉に寄与すること」を目的として設立されました。その後、舞浜の土地計画を策定するにあたって、当社事業に対する想いを込めた、こんな言葉があります。

～絶えることのない人間讃歌の聞こえる広場をめざして～
一年齢、性別、国籍を問わず、人々が触れ合い、ともに喜び、笑い、感動する～

その声が響き渡る場所を提供し続けることが、当社の使命であり、原点です。これは、テーマパーク事業はもちろん、ホテル事業、クルーズ事業を含む、OLCグループ全体を貫く、私たちのゆるぎない精神です。

この精神を胸に、2024中期経営計画で掲げた2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を再定義し、2035年に目指す姿として改めて掲げました。

この言葉には、2つの想いが込められています。

ひとつは、「人々の幸福への貢献」です。設立当初の理念に原点回帰し、事業を通して人々の幸福に貢献していくことを改めて表明しました。

そして、もうひとつは、「持続可能な社会への貢献」です。私たち人間は、地球や自然のなかで生かされている存在です。私は、東京ディズニーリゾートで過ごす1日が、日常とは異なる特別な時間であると同時に、サステナビリティへの意識が育つ場でもあってほしいと願っています。

ここ東京ディズニーリゾートのルーツともいえる舞浜の土地は、国民の共有財産である海を埋め立てて造られました。OLCグループの事業は、自然の恩恵のうえに成り立っていることを忘れてはなりません。その海が持つ壮大なエネルギー。私たちは、その自然の力と、東京ディズニーリゾートを構成する比類なき世界観、そして人の力を掛け合わせることで、最高の「ハピネス」を世の中に創出していく。これが、「あなたと社会に、もっとハピネスを。」に込められた真価であり、私たちの真の使命なのです。

OLCグループが提供する「ハピネス」は、決して一過性の娯楽ではありません。人々へお届けする「楽しさ」と、地球や自然への「愛」を内包し、人々の活力となって生きる力を支えるものなのです。心に残る体験が、人生を支える力となり、やがて社会に広がって未来を動かす力となる——そんなハピネスの提供こそが、OLCグループが未来に贈る約束です。

売上は、OLCグループに寄せられた信頼の証

OLCグループは今年で設立65周年を迎えました。その歴史のなかで40年以上にわたり東京ディズニーリゾートの運営・経営に携わってきました。東京ディズニーリゾートは、世界のディズニーパークのなかでも、日本企業が自らの資本と責任で運営する唯一の存在です。その歩みを通して、日本独自の文化に根ざした一大マーケットを築き上げ、これまで8億人以上のゲストをお迎えしてまいりました。

OLCグループは、ディズニーとの長年にわたる協業を通じて、卓越した運営力、技術力、そしてホスピタリティを培ってきました。

これらの能力は、ディズニーブランドの価値を最大限に引き出すための重要な要素です。今後も、その強みを活かしながら、より多様な顧客体験の創出に取り組んでいくことで、OLCグループの価値を向上させ、世界に発信していきたい。

そして何より、全従業員が心から誇れる企業であり続けたいと強く願っています。

こうした想いを込め、2035長期経営戦略では「2035年度の売上高1兆円以上」という経営目標を掲げました。テーマパーク事業、ホテル事業に次ぐ「第三の柱」としてクルーズ事業を確立し、これまでを超える成長を実現する——その決意を込めています。

売上とは、単なる数字ではありません。それは、社会から寄せられた「信頼の証」であり、未来のハピネス創造の総量を拡大し、心を耕す原資となるものです。同時に掲げた「2029年度の営業キャッシュ・フロー3,000億円レベル」という目標も、2035年に目指す姿を実現するために欠かせないものです。

もちろん建築コストの上昇をはじめとするさまざまな課題があるのも事実です。だからこそ、これまでにない発想でハピネスを拡大していく覚悟が必要です。

例えば、既にある資産に新たな光を当ててみる。当たり前だと思っていたものに、別の角度から意味を見出すことで、新しい価値を生み出す。その価値を掛け合わせることで、思いもよらなかった体験が生まれるかもしれません。私たちは、どうすれば「より心に残る時間」を届けられるかを追い求め、慣れ親しんだやり方にとらわれることなく、柔軟な発想で挑み続けてまいります。このようにして築かれるものこそ、OLCグループの新たな「強み」や「魅力」、「こだわり」となり、まったく新しい収益モデルの構築や、開発用地のダイナミックな再編といった革新につながっていきます。既存の枠組みを大胆に見直すことで、誰もが想像しなかったような驚きと感動を創り出していく。変えるべきものと守るべきものを見極めながら、常に新鮮な発見に出会える東京ディズニーリゾートとして、進化を続けてまいります。

確かな歩みで未来を創る、ESGマテリアリティ

ESGマテリアリティについては、OLCグループならではのテーマである「従業員の幸福」と「子どものハピネス」に加え、資源を効率的に循環させる「循環型社会」への取り組みを重点テーマとして掲げています。

この取り組みの中心にあるのは、やはり「人」です。従業員一人ひとりが心身ともに健やかで、誇りを持って働けること。それこそがOLCグループの事業の根幹であり、ハピネス創造の原動力です。

私自身、会長に就任してから「身体こそ資本」と考え、パーソナルトレーニングを続けています。ジムでよく見かけるのは、鍛え上げられた身体を鏡に映す人たちの満ち足りた表情です。努力が形となり、自分だけの誇りに変わる瞬間に立ち会っているような感覚は、仕事にも通じるものがあると感じます。全力で取り組んだ仕事の先には、努力した者だけが得られる達成感と充実感があり、その人にしか見ることのできない景色が広がっています。その積み重ねは、紛れもなく人生におけるかけがえのない財産です。

私は、OLCグループの従業員全員に、そのような仕事の喜びを知ってほしいと願っています。そのためには、一人ひとりが得意分野で力を発揮でき、日々の仕事の成果や充実感によってエンゲージメントを高め、部門や組織の垣根を越えて互いに協力し合える環境を整えることが必要です。その先に生まれるのが、互いの挑戦を称え合い、成功も失敗も、笑いも涙も、分かち合える企業文化であり、それこそがOLCグループの未来を力強く支える土台になると信じています。

また、未来を担う子どもたちにも、同じように夢や希望を持って生きてほしいと願っています。経済的な支援だけでなく、自らの才能を信じ、その力を生かす道を歩めるよう背中を押すこと。そして、幼少期に素晴らしい自然や良いものに触れる経験は、成長するうえで最も大切な糧となります。私は、東京ディズニーリゾートそのものが、子どもたちの心を育む「滋養の場」でありたいと思います。ここでの体験が、未来を創造的に切り拓く力へとつながるように私たちも創意工夫を重ねてまいります。

そして、従業員が生き生きと働き、ゲストや子ども達が集う東京ディズニーリゾートの未来の姿として描いているのが「循環型リゾート」です。

表舞台ではディズニーの世界観が広がり、裏舞台では最先端の技術とOLCグループの緻密な管理が支える、美しい調和の世界。廃棄物が限りなくゼロとなり、自然と創作物、そして人々が共生する場です。この実現は一朝一夕にはかないませんが、世代を超えて想いをつなぎ、いつか必ず実現したいと考えています。その第一歩として、「循環型社会」の構想を検討し、一部のエリアからでもモデルケースをつくれなかと考えています。私たち一企業の活動に過ぎないかもしれませんが、ゲストにとって「環境配慮の重要性」を再認識するきっかけとなり、考え方や行動に良い影響を与えることを期待しています。

これらのESGマテリアリティは、短期的な成果を求めるものではなく、事業全体の価値を長期的に高める取り組みです。目に見える成果がすぐに出なくても、振り返った時に「あの時のあの体験が今につながっているのだな」とふと感じてもらえるような、そんな小さな「気づきの種」をまき続ける会社でありたいと思っています。

変わりゆく時代にも、ゆるぎない使命を胸に

1983年、「アメリカから日本にやってきた」と言われていた東京ディズニーランドが舞浜の地に誕生して以来、OLCグループはディズニーの精神を受け継ぎながら、日本独自の感性や価値観を取り込み、磨き上げながら育ててまいりました。長い年月をかけて、「東京ディズニーリゾート」へと進化してきた歴史を回想するたびに、私たちが成し遂げてきたものは、単なる輸入や模倣ではなく、ディズニーの神髄を日本のゲストにふさわしい形に昇華し、文化として築き上げたことにあると確信いたします。

2028年度、OLCグループはクルーズ事業への参入という次なるステージに挑みます。既存のディズニークルーズラインそのものの価値を大切にしながら、東京ディズニーリゾート事業で培ってきた経験を礎に、日本ならではのファミリーエンターテインメントクルーズを、新たな文化として根付かせてまいります。それこそが、“テーマパーク”そのものを日本に定着させた実績を持つ、私たちの使命に他なりません。

「ライバルはどこか」と尋ねられることがあります。私たちが手掛けるすべての事業において大切にしているものは、他社との比較によって得られる相対的価値ではありません。常に見据えているのは、ゲストの期待を超える、感動とサプライズに満ちた体験を提供すること。「まだ誰も見たことのない感動体験を生み出す」というパイオニア精神は、時代を超えて受け継がれ、今も変わらず根幹に流れるDNAです。それこそが、新たな挑戦のたびに立ち返るべきOLCグループの原点であり、誇りです。

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OLCグループの成長を見守っていただきたいと思っております。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。

2025年10月



社長メッセージ

“「人の力」を最大限に活かして、
驚きと感動に満ちた「Wow!」な
未来を創造していきたい”



代表取締役社長(兼)COO

高橋 圭

私たちが提供する体験は、 人生を彩るかけがえのないもの

この度、代表取締役社長に就任しました高橋です。私は、1981年に入社して以来、総務、経理、営業など多様な部門を経験し、グループ会社である株式会社イクスピアリでは代表取締役社長を務めるなど、会社の成長とともに歩んできました。

私が理想とする会社像は、従業員一人ひとりが自らの意思で未来を切り拓き、創造力を発揮できるクリエイティブな集団です。誰もが主役となって自由にアイデアを出しあい、業務を通じて学びを深めながら、世の中に必要とされるサービスや商品を生み出していく。その結果として、ゲストをはじめ世の中の人々に「喜び」と「感動」を提供し、社会に貢献できる企業でありたいと考えています。

テーマパーク事業は、一般的に嗜好性の高い事業と認識されがちです。日常生活の衣食住に直接関わるものではありません。しかし私は、人生を歩むうえで大切な要素であると考えています。なぜなら、私たちが提供する「喜び」や「感動」といった体験は、人々の心や生活、ひいては人生に充足感をもたらすエッセンシャルな価値だからです。

皆さまの長い人生のなかで、東京ディズニーリゾートを訪れる機会は、数回、あるいは数日に限られるかもしれませんが、しかし、パークで撮った写真や動画、ふとした瞬間によみがえる思い出を通じて、「あの時、あの人と行って楽しかったな」と、心が温かく満たされる場面がきっとあるはず。そして、再び訪れた際には、前回の思い出や、そこに至るまでの人生に思いを馳せながら過ごしていただく。そのゲストの笑顔がキャストの活力となり、さらなる体験価値向上へとつながっていく。そんなふうな、心や人生を充足させる力が、ここ東京ディズニーリゾートには確かに存在しているのです。

成長の先にあるのは、 人々の幸福と持続可能な社会への貢献

OLCグループは、2025年4月に2035長期経営戦略を策定しました。この戦略において、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」の概念を進化させて再定義し、2035年に目指す姿として改めて決めました。そして、ビジョンの実現に向けて、バックキャストिंगの手法で具体的な戦略を練り上げました。

今回の経営戦略は、初めて10年先を見据えた長期的なものになります。今回新たに長期戦略を打ち立てた背景としては、2028年度に新たにクルーズ事業を展開する予定であることに加え、主力であるテーマパーク事業において、エリアの再編や大規模開発の検討が約10年というスパンで行われるため、全従業員が業務を推進する上で長期的な視点を持つことが不可欠であると判断したからです。

戦略の方向性は、大きく2つあります。

ひとつは、「事業を通じた成長」です。これまで培ってきたテーマパーク事業、ホテル事業の集客基盤を強化することで、新たに加わるクルーズ事業の成長を促進し、リゾート事業全体の魅力を一層発展させていきます。

もうひとつは、「企業価値向上に資する活動」の推進です。今回7つのテーマに再編したESGマテリアリティへの取り組みを強化し、事業の成長を支えながら、社会におけるOLCグループの価値を高めていきます。加えて、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)活動を通じた新しいビジネス領域の開拓と社会価値の創出を図ります。

これら2つの戦略を両輪で推進することで、リゾート事業の発展はもちろんのこと、株式会社オリエンタルランドとしての存在意義を明確に打ち出していきます。その成長の先には、人々の幸福への貢献と持続可能な社会への貢献があります。

私は、このビジョンを全従業員にしっかりと伝え、浸透させていきます。私たちが目指すのは、来期の業績予想といった足元の目標だけでなく、より高い視座に立った価値創造なのです。

この2035長期経営戦略は、もちろん策定したら終わりではありません。2035年に目指す姿の実現を確実に達成すべく、「常に10年先を見据えてプロットしていく」という考え方で、3年ごとに進捗を評価しながら環境の変化に応じて見直し、補正・更新していく方針です。

ゲスト層の裾野を広げ、集客基盤を強化する

「事業を通じた成長」において、最重要となる成長戦略が「集客基盤の強化」です。その背景には、高齢化と人口減少による国内市場の縮小が挙げられます。その一方で、一度来園されたゲストの皆さんの満足度は依然として高く維持されていることは、OLCグループの大きな強みであると考えています。

そこで、この強みを活かし、新たな成長として「ゲスト層の裾野の拡大」に注力します。例えば、これまでに来園経験がない層にも今まで以上に目を向け、日常的に東京ディズニーリゾートに触れていただく機会を増やすなど、ターゲットごとにより細分化した施策を展開していきます。特に、幼少期からのファンづくりとして、子どもたちが楽しめるパーク内でのコンテンツ拡充とロイヤリティ形成活動を実施します。さらに、全国各地にディズニーの仲間たちが訪れる「東京ディズニーリゾートスペシャルパレード」などを通じて、地域との接点づくりを推進します。

また、海外ゲストの誘致も、今後の成長にとって重要な柱になります。各国・地域の市場特性に合わせて最適な需要喚起を図っていきます。

新規ファンの獲得に向けては、従来の東京ディズニーリゾートの魅力向上に加え、さまざまなコラボレーションなども行いながら、新しいコンテンツの活用も視野に入れていきます。

OLCグループが提供するサービスは、まさに「全方位型」です。年齢や属性に関係なく、すべてのゲストが楽しめる多様な選択肢を用意しています。リゾート事業では、例えば「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」において、再来園ゲストに向けた新コンテンツ活用プランや、海外ゲスト

に向けた利便性向上のプランなど、ゲスト一人ひとりのニーズに応じた特別で快適な体験を提供できるように取り組んでいます。

追加投資としては、エリア刷新などの大規模な開発のほか、アトラクションやエンターテインメントそのものも進化させていきます。私自身、経営戦略部長時代に世界中のディズニーテーマパークを訪れてアトラクション、多数のコンテンツを体験してきました。私たちがやれることは、まだまだたくさんあります。開発には時間と費用もかかりますが、必要な投資は惜しまず、常にゲストが素晴らしい体験ができるよう、最高のクオリティを追求していきます。

新たな価値創造で、ゲストを魅了する「Wow!体験」を

OLCグループの成長において、大きな課題がもうひとつあります。それは、近年の物価の高騰です。建設費をはじめとする費用が上昇するなかで、その負担をいかに吸収するのか。単純にパークチケット価格を引き上げることは、ゲストの来園意欲を損なうリスクがあるため、慎重な検討が必要です。

そこで、OLCグループでは、適正なチケット価格の検討のみならず、パーク内のさらなる付加価値を提供することを目指しています。例えば、東京ディズニーシーでは2025年4月から6月末までの期間限定で「東京ディズニーシー・フード&ワイン・フェスティバル」を開催しました。本イベントでは昨年度からメニューの種類などを増やすことで、お食事をお楽しみいただきながら、エンターテインメントやデコレーションを楽しんでいただくなどの新たな楽しみ方をご提案し、フードやドリンクの購入増につながりました。また、この取り組みでは多くのスポンサー企業にもご参画いただき、メニューやプログラムを通じてブランド発信ができるB to Bの価値創出にも成功しました。こうしたスポンサーシップは、新たな収益モデルに向けた挑戦ですが、従来とは異なるアプローチとして、スポンサー企業の皆さまからもご賛同いただき、確かな手応えを感じています。今後は、新たなイベント企画や、来園に依存しない新しい会員制度など、新たな付加価値創出に挑戦していきたいと考えています。

また、中期的な大規模開発も着実に進んでいます。2026年度以降にディズニー映画『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の導入と、2027年にスペース・マウンテンと周辺エリアのリニューアルを計画しています。さらに、将来的にはバックステージ用地の活用も含めエリア刷新なども視野に入れた、テーマパーク用地のダイナミックな再編も検討しています。

人は感動したときに、思わず「Wow!」と声を上げるものです。「ここまでやる? ウソでしょう? Wow!」と。まさに、これこそが「感動体験」です。私は、こうした大小さまざまな体験を付加価値としてどんどん生み出していきたいと考えています。

圧倒的な存在感と感動体験を提供するクルーズ事業に期待

2024年7月にクルーズ事業への参入を決定して以降、クルーズ事業準備室が立ち上がり、就航に向けた準備が着々と進んでいます。

クルーズ事業への参入には、主に3つの大きな意義があります。まずはテーマパーク事業やホテル事業とは異なり、土地の制約をまったく受けないこと。次に、収益性が高いビジネスモデルであること。そして、ゲスト体験面においても、天候の影響を受けづらく、年間を通じて質の高い体験を提供できることです。

特にエンターテインメントにおいては、その意義が顕著になります。クルーズでは、1航海当たり約4,000人のゲストに対して約1,200人もの人数を収容できる劇場があります。航海中に複数回公演することで、多くのゲストの皆さまがもれなくショーを楽しむことができます。

クルーズ事業では、まずは年間40万人の集客を目指します。この目標達成には、日本のクルーズ市場が持つ大きな成長の可能性が鍵となります。アジア各国・地域と比較すると、例えば、台湾では人口2,300万人に対してクルーズ人口が58万人(2.5%)であるのに対し、日本では人口1.2億人に対してクルーズ人口はわずか22万人(0.2%)にとどまっております。今後クルーズ市場が大きく成長する可能性があります。

一般的に、クルーズ事業は「供給が需要を喚起する」ビジネスモデルとされています。つまり、魅力的なクルーズ体験を提供することで、新たな需要を生み出すことができるのです。とりわけディズニークルーズは、ディズニークルーズの強みである独自のアクティビティやエンターテインメントを提供することで、ゲストのレジャーにおける選択肢を増やし、これまでクルーズを体験したことのない層を幅広く取り込むことができると考えています。

また、東京ディズニーリゾートが年間2,800万人規模を集客し続けていること、加えて、訪日外国人数が年間3,600万人レベルに達するほど増加している環境は、私たちのクルーズ事業にとって非常に強力な集客基盤です。

就航を予定しているクルーズ船は14万トンの客船で桁違いのスケールです。就航すれば日本籍としては最大の客船となり、その圧倒的な存在感はまさに大きなサプライズとなるでしょう。港に停泊しているクルーズ船の姿を目の当たりにして、船に乗り込んだゲストは、驚きと感動とともに思わず「Wow!」という声を発することでしょう。

まずはクルーズ事業を新たな柱として軌道に乗せていきます。そして、将来的には2隻目の就航も視野に入れて成長させていきます。

社会価値の創出が、将来の企業価値向上に資する

「企業価値向上に資する活動」では、ESGマテリアリティの取り組みとCVC活動を推進していきます。これにより、OLCグループの価値の向上を図りながら、社会価値の創出と収益性の両立を目指します。

ESGマテリアリティについては、「従業員の幸福」「子どものハピネス」「循環型社会」の3つを、事業価値向上と社会課題の解決を両立する重点テーマとして定め、人事方針や成長戦略である「幼少期のファンづくり」などの経営戦略と密接に連動させながら取り組みを展開していきます。また、「循環型社会」においては、長期展望である「循環型リゾート」の構築を視野に入れな



がら、レストランの資材リサイクルなど、ゲストの皆さまも巻き込んだサステナブルな仕組みを拡充していきます。

CVC活動については、OLCグループの長期持続的な成長のための手段のひとつとして、新規事業の創出を目指しています。その活動を加速するため、昨年度従来の30億円の投資資金枠に100億円を追加し、130億円に拡大しました。

設立から5年間での活動においては、新規事業の創出に向けてOLCグループの特徴である「リアルでのオペレーション」を起点に、人材・学び・観光といった分野のベンチャー企業への出資を進めてきました。OLCグループと出資先企業の両社が望む場合、出向などの人材交流による事業伴走支援の実行にも力を入れています。人材交流を通じて両社の相性を確認できた出資先には、大型の追加出資を実行し、さらなる関係の強化、及び継続的な支援を行うに至る案件も生まれています。

その他、既存事業への貢献にも力を入れておりベンチャー企業の持つ新しい技術やアイデアを活用し、環境対応や省人化といった課題の解決を図ることで企業価値の向上につなげていきます。

引き続きOLCグループらしいCVC活動を通じて、我々の企業理念である「夢・感動・喜び・やすらぎ」の実現につながる社会価値の創出に向け、活動を加速していきます。

質の高い人材育成と採用力強化に注力

OLCグループは、人的資本投資を単なる報酬面の強化にとどめず、教育機会の提供や専門性の育成まで含めた広義の意味で捉えています。今後の方針の柱として、価値を創出できる質の高い人材育成と、必要な人員数を着実に確保していくための採用力強化を掲げています。

人材育成の観点では、事業活動を通じたオン・ザ・ジョブ・トレーニング(OJT)に加え、各職種の特성에応じたプログラムの導入や、外部環境の変化を見据えた柔軟な人事制度の設計に取り組んでいきます。

特に、テーマパーク運営においては、外からは見えにくい多様で特殊なスキルが不可欠です。なかでもデジタルや技術開発などの高度なスキルを持つ人材をはじめとして、さまざまな領域において高い付加価値を創出できる人材を確保し育成していくことは、今後の重要な課題のひとつです。職種ごとの市場環境や役割の特性に応じて、一律的な対応ではなく、それぞれに最適な形で柔軟に対応する報酬体系やキャリアパスの整備を進め、質の高い仕事につなげていきたいと考えています。

また、業務効率化も不可欠なテーマです。省力化が可能な部分には機械化を導入し、人の役割は「人にしかできない、付加価値の高いサービス」に集中していきます。このような役割分担を進めることで、サービスの質を一層高めていきます。

一方で、次世代リーダーの育成は喫緊の課題であり、人材プールの確保に向けた体制構築を行っていきます。特に女性の管理職や役員への登用は、今後の重要なテーマとして捉え、環境整備を積極的に推進していきます。

利益の成長と資本コストの低減を意識する

株主資本に対してどれだけのリターンが得られているのか。その観点は、強く意識しています。

常に魅力的な価値を提供し続けることで売上を拡大し、その結果としてキャッシュ・フローを生み出してきており、得られたキャッシュは、将来のさらなる成長に向けた追加投資へと振り向けることを経営の基本方針としています。

一方で、ROEは2024中期経営計画期間より一段高い水準を目指し、安定的に2桁水準を維持することを目標としています。分母となる株主資本が過度に膨らむことを避けるため、自己株式の取得なども重要な選択肢のひとつにしています。また、大株主による株式放出の影響で需給バランスが崩れる場合など、キャッシュ・アロケーションを明確にすることで、株主価値の最大化を目指します。

では、その投資原資をどう確保していくか。ここでは財務レバレッジの活用も重要な視点です。例えば、社債発行や借入といった手法によって資金を調達しますが、当然ながら会社の信用力(格付)を毀損しないような財務バランスを維持することが前提となります。

現在、OLCグループは格付としてAAとAA-を取得しています。引き続き、規律ある財務レバレッジの方針のもとで、慎重かつ柔軟に資金調達を行っていきます。

利益の成長と資本コストの低減、この両面を意識しながら、今後一層しっかりと取り組んでいきます。

「人の力」を活かし、社会に新たな価値を提供し続ける

OLCグループがこれまで成長を続けてこられた要因はいくつかありますが、ディズニー社との長期ライセンス契約や好立地での土地所有といった要素に加え、やはり本質的な強みは「人」だと考えています。私が大切にしている言葉のひとつに、ウォルト・ディズニーが言った「人は誰でも世界中で最も素晴らしい場所を夢見て、創造することはできる。設計し、建設することもできるだろう。しかし、その夢を実現するには人々の力が必要だ」というものがあります。この言葉には、私自身の「人を大切にしたい」という強い信念とも深く通じるものを感じています。

OLCグループには、ゲストに心から楽しんでいただきたいという強い思いを持った「人」が集まっています。一人ひとりが「どうすればゲストにもっと喜んでもらえるか」を常に考え、その力を結集することで、魅力あふれる空間と、そこに息づく温かいホスピタリティを備えたコミュニケーションを創り上げてきました。このようにして生まれる唯一無二の価値が、多くのゲストの皆さまからの支持を得て、それがさらに次の成長投資へとつながっていく。この健全な循環こそが、OLCグループの持続的な成長の源泉なのです。

そして、社長としての私の役割は、この「人の力」を最大限に引き出し、活かすことにあります。この循環を絶えず繰り返していくことで、企業としてのサステナビリティを高め、常に新たな価値を創造し続けることができると信じています。

すべての原点は「人」であり、未来を創っていくのもまた「人」です。私自身、これからもOLCグループが持つ「人の力」を最大限に活かし、社会に価値を提供し続ける企業として、その道を追求していきます。

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、OLCグループの新たな挑戦と事業の成長を、長期的な視点から温かく見守っていただけますと幸いです。また、これまで以上に密な対話を重ね、長期的かつ持続的な企業価値向上に尽力してまいります。