



統合報告書 2025

2025年3月期

あなたと社会に、もっとハピネスを。

発行にあたって

オリエンタルランドグループは、2022年より統合報告書を発行し、2025年で4年目を迎えました。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の架け橋として位置づけています。

「統合報告書2025」では、2035年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」と、その実現に向けた「2035長期経営戦略」を軸に企業価値向上への道筋をご説明しています。特に、外部環境が大きく変化するなか、OLCグループの持続的成長に向けた挑戦と変革の取り組みについて、本書を通じてご理解いただけますと幸いです。

編集にあたっては、IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省による「価値協創ガイダンス」を参照しています。それらに加え、OLCグループで策定した方針に基づいて、制作の責任部署であるサステナビリティ推進部と多くの関連部署などが連携しながら誠実に作成しています。私は、本書の作成プロセスおよび記載内容が正当かつ適切であることを、ここに表明します。

今後も透明性の高い情報開示を通じて、ステークホルダーの皆さまとの相互理解と信頼関係の構築に努めるとともに、OLCグループの経営姿勢のひとつである「対話する経営」を体現していきます。いただいたご意見やご評価を真摯に受け止め、持続的な企業価値向上に活かしてまいります。

代表取締役会長(兼)CEO
高野 由美子

読者の皆さまへ

統合報告書2025をご覧くださいありがとうございます。

今回、新たにスタートした「2035長期経営戦略」は、2035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、「事業を通じた成長」と「事業の成長を支え持続可能な社会に貢献し、企業価値向上に資する活動」の2つの柱で構成されています。

本書では、こうした戦略を通じて挑戦と変革を続けるOLCグループの姿と、未来に描く理想の社会像を、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わかりやすくお伝えすることを意図しています。

柱のひとつ「事業を通じた成長」では、東京ディズニーリゾートで培った強固な集客基盤をさらに強化・活用し、レジリエンスの高い事業構造の確立を目指しており、加えて新たな挑戦となるクルーズ事業とのシナジーにより、グループ全体の成長をいかに加速させていくか、その具体的な道筋をお示しています。

もうひとつの「事業の成長を支え持続可能な社会に貢献し、企業価値向上に資する活動」では、OLCグループの価値を高めるためのESGマテリアリティに基づく具体的な取り組みや、CVC活動の進捗をご紹介します。

本書は、経営層との対話を重ねながら、その想いやビジョンを反映しながら制作しました。皆さまとの対話をさらに深めるきっかけとなり、OLCグループの価値創造の取り組みにご共感いただけましたら幸いです。

「統合報告書2025」編集メンバー一同



オリエンタルランドグループの情報開示媒体一覧

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。 ① 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。 ① 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。 ① 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。 ① https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance/main/04/teaserItems1/0/linkList/00/link/Corporate%20Governance%20Report.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。 ① https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/factbook.html	●	

* 主軸となる情報を●としています。

① 株主・投資家向けウェブサイト
<https://www.olc.co.jp/ja/ir.html>



① 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tonコーポレーション、株式会社舞浜リゾートラインは、それぞれ、ディズニー・エンタプライゼズ・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(ディズニーアンパサダー®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(2025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、2025年11月1日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。オリエンタルランドグループの事業は、顧客嗜好・社会情勢・経済情勢など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ください。

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。		2018年から、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」の構成銘柄に選定されています。
 FTSE Blossom Japan Index	2017年から、「FTSE Blossom Japan Index」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。
 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。		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。
 2025 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。	 デイズニー・エンターテインメント 2024年度 優良企業 日本経済新聞 2024年度 優良企業	2024年から、「証券アナリストによるデスクロージャー優良企業選定(広告・メディア・エンターテインメント部門)」対象24社のうち、第1位の優良企業を受賞しています。
 2025 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。	 HRX 2024	2024年 に、「HR Transformation (HRX) of The Year 2024」(主催:「HRX of The Year」実行委員会、審査委員長:伊藤 邦雄氏)の最優秀賞を受賞しています。

* 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。

統合報告書2025のポイント

オリエンタルランドグループが、これからの10年間でどのように成長していくのか。社会とのつながりのなかで、どのような未来を描こうとしているのか。

本書では、2025年4月に策定した2035年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」と、その実現に向けた「2035長期経営戦略」のもと、経済価値および社会価値を創出し、企業価値向上を目指すための取り組みをストーリーとしてご説明しています。

POINT 1

「ハピネス創造プロセス」を、2035長期経営戦略を組み込み全面改訂

全面改訂した「2035年に目指す姿実現に向けたハピネス創造プロセス」を通じて、「2035長期経営戦略」の全体像とともに、アウトカムとしての経済価値、社会価値の創出に向けたプロセスを定量的にお示ししています。

- 2035年に目指す姿実現に向けたハピネス創造プロセス

📖 P.22

POINT 2

「2035長期経営戦略」の2つの柱でストーリーを構成

2035年に目指す姿の実現に向けた「2035長期経営戦略」の2つの柱「事業を通じた成長（経済価値の創出）」と「事業の成長を支え持続可能な社会に貢献し、企業価値向上に資する活動（社会価値の創出）」を軸として、ハピネス創造ストーリーを具体的かつわかりやすくご説明しています。

- 事業を通じた成長
- 企業価値向上に資する活動

📖 P.39

📖 P.48

POINT 3

「人的資本価値創造ストーリー」として競争優位性である人的資本と経営戦略とのつながりを紐解く

2035長期経営戦略における人事課題を明確化した上で、人事方針および重点的な取り組みとともに、マテリアリティ「従業員の幸福」へのつながりをプロセス化し、人的資本投資による企業価値の向上をお示ししています。

- 人事方針
- 従業員の幸福

📖 P.35

📖 P.51

目次

What's Oriental Land	オリエンタルランドグループの価値観と歩み	5
	事業概要	7
	オリエンタルランドグループの強み	9
	財務・非財務ハイライト	11
マネジメントメッセージ	会長メッセージ	13
	社長メッセージ	17
ハピネス創造ストーリー	2035年に目指す姿実現に向けたハピネス創造プロセス	22
	過去中期経営計画の成果と課題	25
	2035長期経営戦略	28
	担当役員メッセージ	30
	財務方針	31
	人事方針	35
	ESGマテリアリティ	37
事業を通じた成長	事業戦略	40
	特集：クルーズ事業	45
企業価値向上に資する活動	CVC活動	49
	事業価値向上と社会課題の解決に資するマテリアリティ	51
	従業員の幸福	51
	子どものハピネス	55
	循環型社会	56
	持続可能なビジネスの土台作りに資するマテリアリティ	57
	気候変動・自然災害	57
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	59
	サプライチェーン・マネジメント	61
	経営基盤の強化：コーポレート・ガバナンス	62
	社外取締役メッセージ	70
サステナビリティ・ガバナンス	71	
データセクション	テーマパークデータ	76
	業界動向	77
	11カ年財務サマリ(連結)	78
	会社概要・株式情報	79

操作ガイド

ページ間を移動しやすいよう、各ページにナビゲーションボタンを設けています。

≡

：目次に戻ります

📖

：目次の各項目をクリックすると、該当ページに移動

📄

：外部Webサイトへ移動

📄

：該当ページへ移動

オリエンタルランドグループの価値観と歩み

オリエンタルランドは、2025年7月に創立65周年を迎えました。
1960年の創立以来、一貫して受け継がれてきた事業に対する想いは「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。

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

ハピネス創造の歩み — 絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして —

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、オリエンタルランドは「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、OLC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

1980 米国ディズニーランドへ幹部社員を派遣、研修スタート

運営ノウハウの継承と企業文化の礎づくり

東京ディズニーランドの運営準備の一環として、初の米国研修員9名が選ばれ、約1年間かけてパーク運営全体と担当部門のマネジメントに関わる重要な内容を研修しました。その後も次々と研修員を送り、延べ約150名が、徹底的な研修を受けました。



ディズニー社へ派遣された第一陣9名

1981 1,800億円が生んだ長期価値創出の原点

東京ディズニーランド建設期の軌跡

1981年1月に東京ディズニーランド建設工事が本格的に開始されました。工事は順調に進捗したものの工費は想定以上にかさみましたが、高橋社長(当時)の「妥協はするな。本物を造れ」という号令のもと、スタッフはディズニー社と一体となってパーク建設に尽力しました。



開園1年前に役職員で描いた「Tokyo Disneyland」の人文字

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グランドオープン

1987 妥協を許さぬ、第2パーク構想の検討の開始

「海を超える想像力をもって臨め」

1987年、第2パーク構想の検討を開始しました。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。後にディズニーホテル、複合商業施設、モノレール等を一斉にオープンさせ、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4日、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

2001-2018 東京ディズニーリゾートの成長

リゾートのさらなる充実に向けて

東京ディズニーリゾートは、2003年の東京ディズニーランド開園20周年を皮切りに、25周年、30周年、35周年と、5年ごとにアニバーサリーイベントを開催し、全国から多くのゲストにお越しいただき、過去最高の入園者数を更新し続けました。



ナイトタイムスペクタキュラー「Celebrate! Tokyo Disneyland」

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に鑑み、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 東京ディズニーシー ファンタジースプリングス開業

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。「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、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した。



ファンタジースプリングス グランドオープン

2025 創立65周年の節目を迎え、新たな成長へ

ハピネス創造のパイオニアとして目指す姿を実現し、社会への貢献を果たす

1960年7月の創立から65周年を迎え、2035年に目指す姿として「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を掲げ、その実現に向けた2035年度までの長期経営戦略を策定しました。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。

事業概要

事業領域

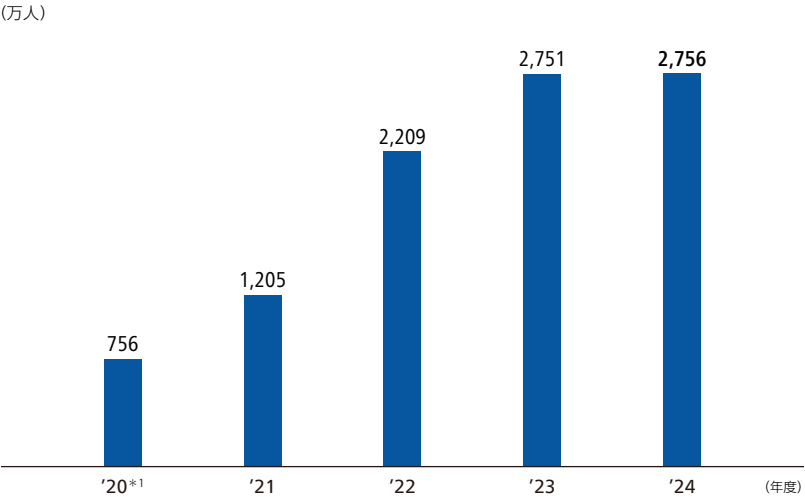
コア事業のテーマパーク事業が売上高の8割を超える

連結売上高の傾向



近年の売上・コストの構成要素

入園者数の推移



*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。

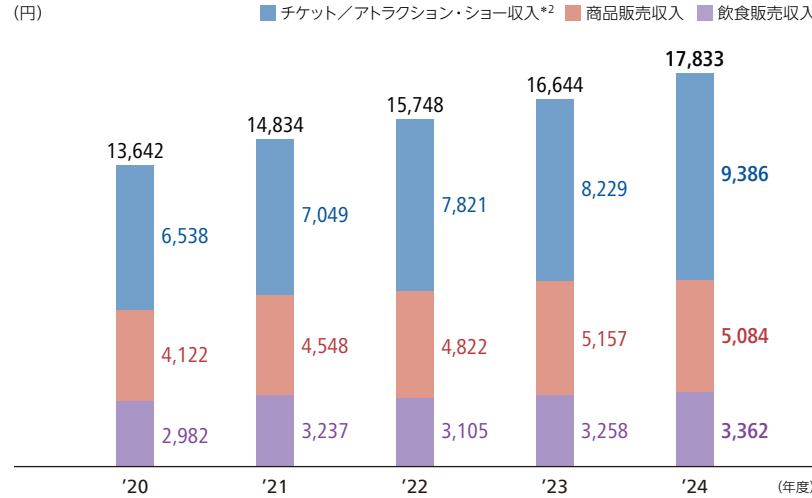
感染症流行の影響から着実に回復してきました。

訪日外国人数の増加という機会を背景に、海外ゲストの好調が続いています。

パークの魅力向上のため新規コンテンツを導入することで入園者数を増加させています。

高いゲスト満足度を担保できるよう、1日当たりのチケット販売枚数をコントロールしながら年間を通じた入園者数の底上げを目指しています。

ゲスト1人当たり売上高の推移



*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。

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
当初は2つの価格帯でスタートしましたが、その後価格幅を広げ、現在は7,900円～10,900円の中で6段階となっています。
- チケット価格改定の要素は、主に以下の4つです。
① 外部環境 ② 価格感応度調査 ③ ゲストの需要動向 ④ テーマパーク価値の向上
- 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、9つのエンターテイメントに適用しています。(2025年10月末時点)

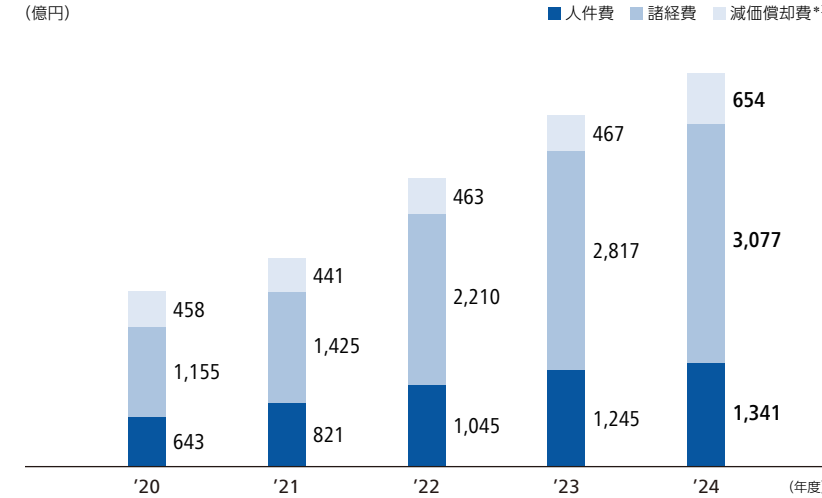
商品販売収入

- 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やフードスーベニアの開発などにより、ここ数年は増加傾向です。

連結コストの推移



*3 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。

コストインフレや従業員の待遇改善、施設数の増加などに伴い、各コストは増加傾向にあるものの、コストコントロールを推進し、収益性の維持・向上を目指しています。

減価償却費	アトラクション導入後、7～9年間は重くなる傾向
諸経費	エネルギー費、メンテナンス費、エンターテイメント関連費用、イベント関連費、システム関連費、販売促進費、商品・飲食原価、ロイヤルティなどを計上
人件費	正社員、準社員、出演者などの人件費を計上

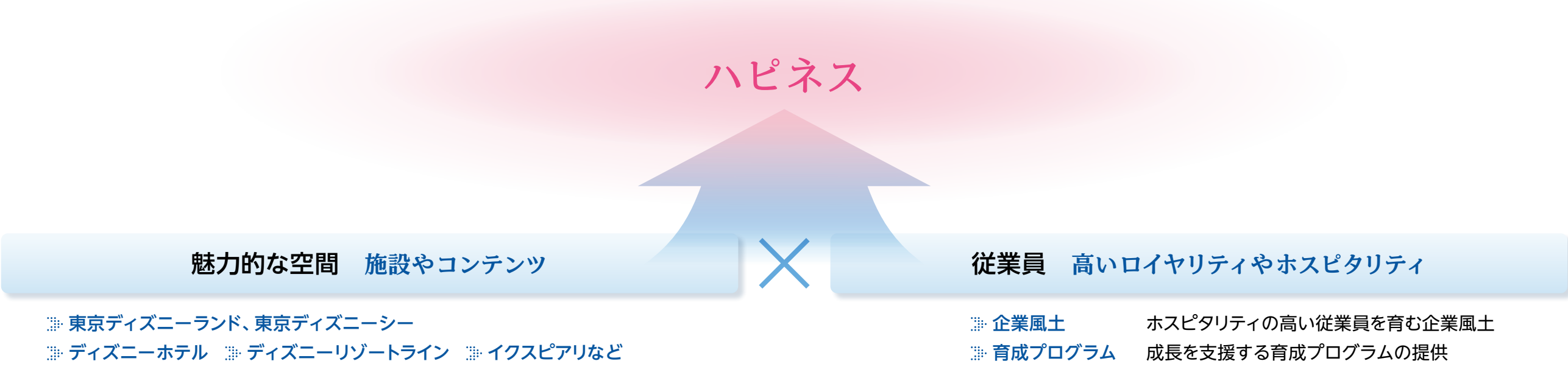
オリエンタルランドグループの強み

成長の源泉

オリエンタルランドグループは、自社で所有する土地とディズニー・エンタプライゼズ・インクとの長期的なパートナーシップをもとに、施設やコンテンツなどが作り出す魅力的な空間と、ホスピタリティあふれる従業員によってゲストにハピネスを創造し続け、東京ディズニーランド開園以来、2つのパークを合わせて累計8億人以上のゲストの皆さまにご来園いただいています。

今後も、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の笑顔のために、永続的にハピネスを創造し成長していきたいと考えています。

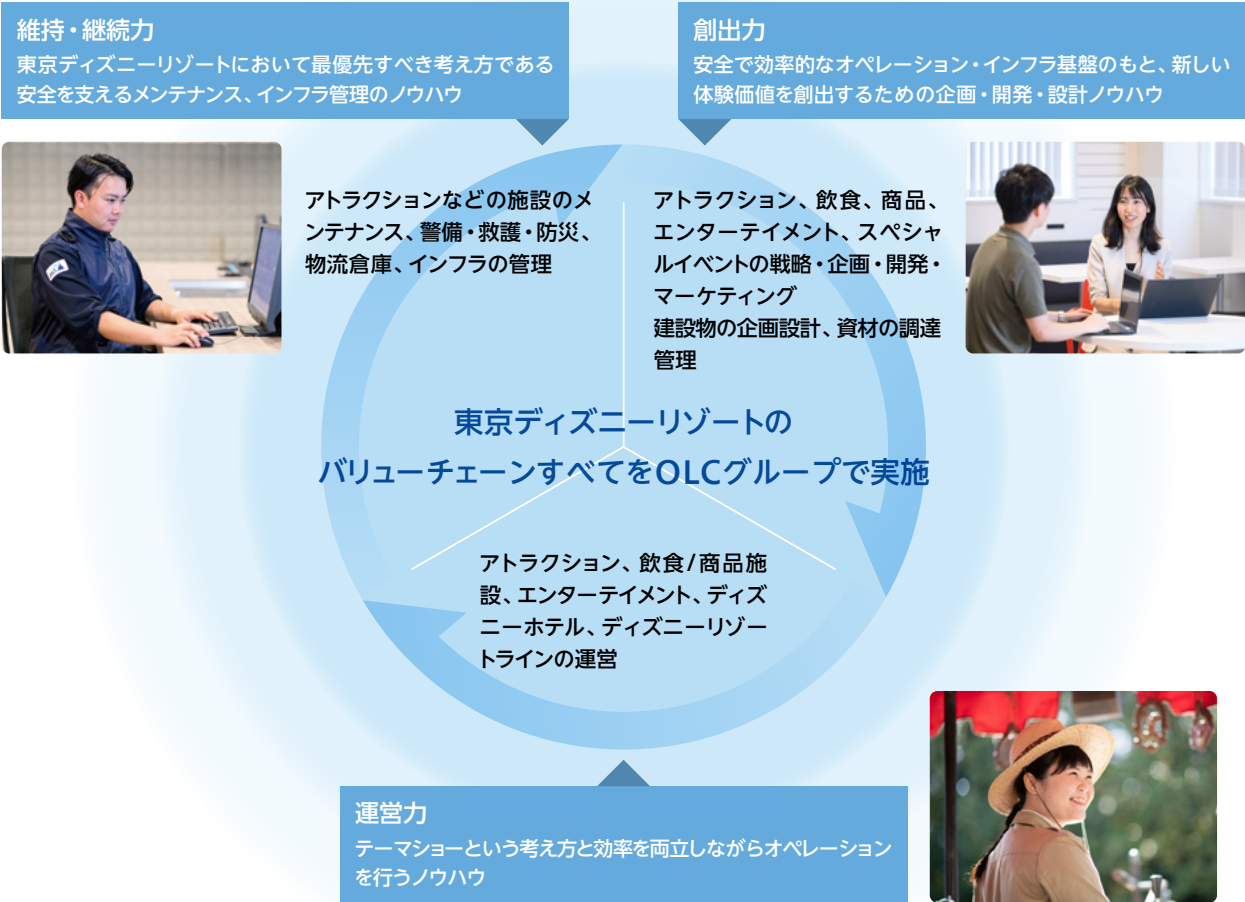


OLCグループの強みとなる基盤			
アクセスのよい土地を自社で所有		ディズニー社との長期的な契約	
自社所有の土地	都心から10km (6mile)に約200万m ² の土地を所有	圧倒的なブランド力、クリエイティビティ、開発力を持つディズニー・エンタプライゼズ・インクと長期にわたるライセンス契約をしています。	
巨大なマーケット	所在地のある首都圏エリアは約4,000万人が居住する日本最大のマーケット		
便利なアクセス	アジア市場の中核拠点として、国内外からの旅行導線が強く、アクセスしやすい立地 東京駅から電車で約15分、羽田、成田空港からも60分以内のリゾート		
		期間	ディズニ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	売上高に応じてロイヤルティ*を支払い *為替変動の影響は受けない
		関係	資本関係なし、人的関係なし

テーマパーク事業における特徴

バリューチェーンを通じたノウハウの循環

OLCグループは、企画立案からマーケティング、運営、メンテナンス、さらにはインフラ管理まで、協力会社を含め自社で手掛けています。この一貫した体制のなかで培われたノウハウが、新たな価値創造へと循環し、グループ全体の持続的な成長を支える大きな強みとなっています。



※オリエンタルランドはディズニー・エンタプライゼズ・インクのライセンスを受け、ディズニーブランド施設を運営しています。

ゲストに楽しんでもいただきたいと願うキャストの存在

ゲストにディズニーの世界観をよりお楽しみいただくため、東京ディズニーリゾートでは、キャストが各エリアや施設のストーリーを理解し、その一部となって立ち振る舞うための取り組みを推進しています。

キャストはストーリーの中での自分の役割を掘り下げ、自身の個性を活かしながらゲストとコミュニケーションを取っています。ファンタジースプリングスのエリアでは、夏期にお子さまがキャストとの交流を通じてディズニーの世界観をより楽しんでもいただくための「冒険の地図」というツールを用いた取り組みも行いました。ゲストから「映画の世界に入り込んだようだった。住人(キャスト)との会話で、その世界に引き込まれた感覚だった。大変感動した。」といったご好評をいただいています。

ゲストに楽しんでもいただきたいと願うキャストの存在がパークの魅力を創出すると共に、キャスト自身のモチベーションにもつながっています。その他、キャスト同士がすばらしい行動を褒めたたえるための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」などの施策も実施し、キャストのモチベーションを支えています。



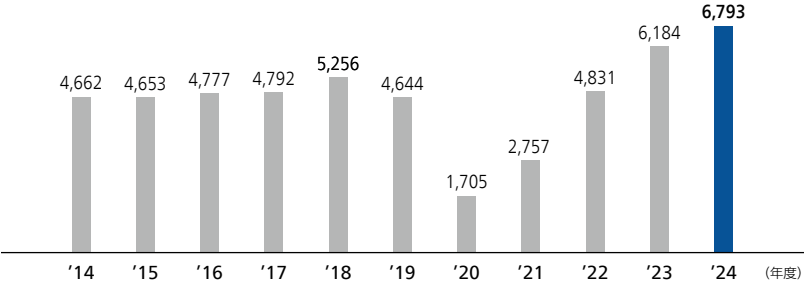
お子さま対象プログラム
お子さまがキャストとの交流を通じてディズニーの世界観をより楽しんでもいただくためのツール(一部抜粋)

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト(連結)

売上高

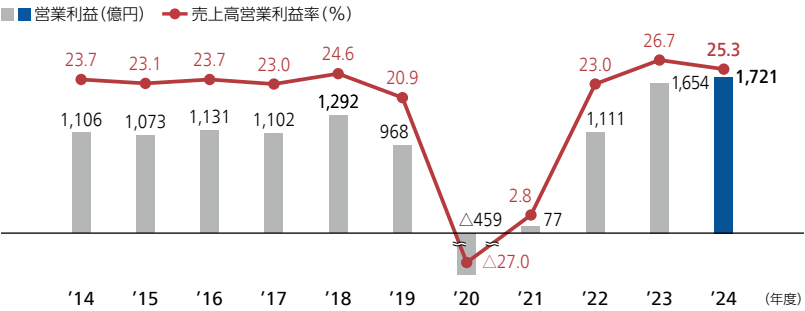
6,793億円
(前期比+9.8%、608億円増)
(億円)



入園者数の回復に伴い、売上高が増加してきました。2024年度は、ファンタジースプリングスがオープンしたことなどにより、入園者数およびゲスト1人当たり売上高が増加し、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: 1,721億円
(前期比+4.0%、66億円増)
売上高営業利益率: 25.3%
(前期比-1.4ポイント)



営業利益、売上高営業利益率は東京ディズニーシー開業後、減価償却負担が減少して以降、高い水準を維持してきました。2024年度は、減価償却費や諸経費、人件費などの各コストが増加したものの、売上高の増加により過去最高の営業利益を達成しました。

注：記載金額は億円未満を切り捨てて表示しています。

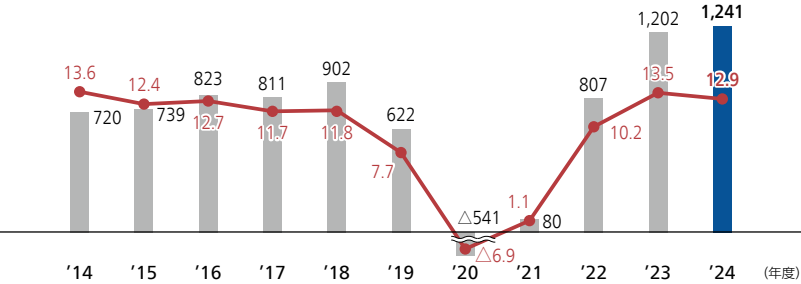
*1 営業キャッシュ・フロー＝親会社株主に帰属する当期純利益(純損失)＋減価償却費

*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。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE

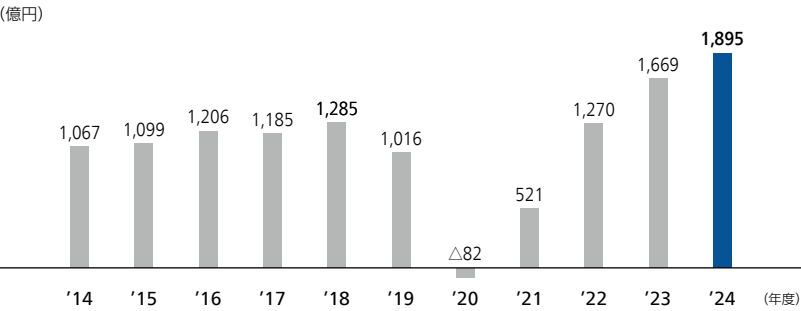
親会社株主に帰属する当期純利益: 1,241億円
(前期比+3.3%、39億円増)
ROE: 12.9%
(前期比-0.6ポイント)



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。2024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

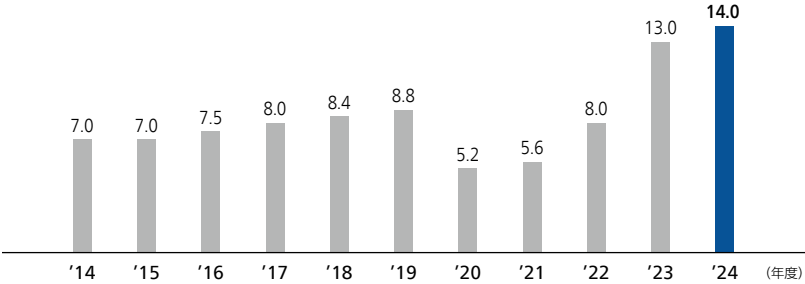
1,895億円
(前期比+13.6%、226億円増)
(億円)



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年度の営業キャッシュ・フローは、2024中期経営計画で掲げていた1,800億円レベルを上回りました。

1株当たり年間配当額*3

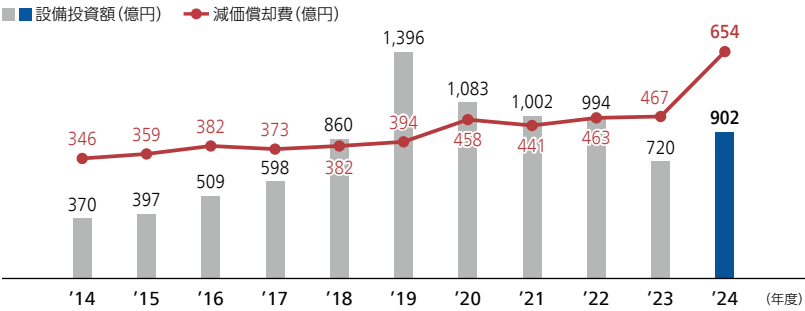
14.0円
(前期比+7.7%、1.0円増)
(円)



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年度に目標としていた水準を上回りました。2024年度の年間配当額は1株当たり14円としました。

設備投資額／減価償却費*2

設備投資額: 902億円
(前期比+25.2%、181億円増)
減価償却費: 654億円
(前期比+40.1%、187億円増)



近年は、リゾートの魅力拡充のための大規模投資などにより設備投資額は高い水準となっています。2024年度の減価償却費は、ファンタジースプリングスの開業により大きく増加しました。

非財務ハイライト

エンゲージメント調査
総合スコア（OLCグループ）



2023年度 68 → 2024年度 69 ↑

女性管理職比率（単体）



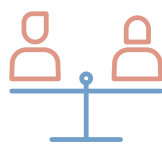
2023年度 17.7% → 2024年度 16.8% ↓

男性育休取得率（単体従業員）



2023年度 69.0% → 2024年度 97.9% ↑

男女の賃金差異（単体従業員）

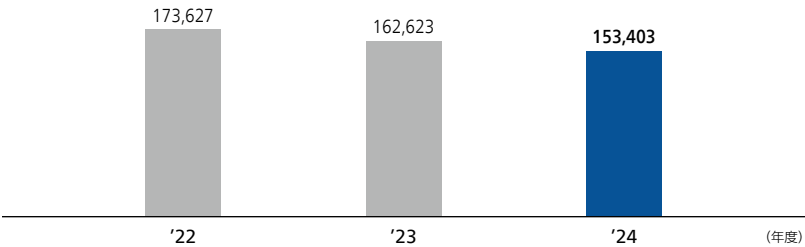


2023年度 77.7% → 2024年度 78.7% ↑

男性の賃金に対する
女性の賃金の割合

CO₂排出量（スコープ1+2、3）*

スコープ1+2: 153,403t-CO₂ (前期比-6%、9,220t-CO₂減)
スコープ3: 2,533,343t-CO₂
■ スコープ1+スコープ2 (t-CO₂)



OLCグループでは、さまざまな施策を複合的に導入し、CO₂排出量の削減に努めています。2023年度からの取り組みとして、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。

会社表彰数

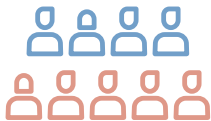


24

各組織や委員会で受賞した約800案件のなかより
特に優れた案件を選出

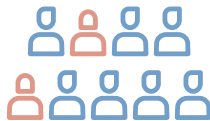
取締役会の独立性・多様性

社外取締役の人数



9名中5名

女性取締役の人数

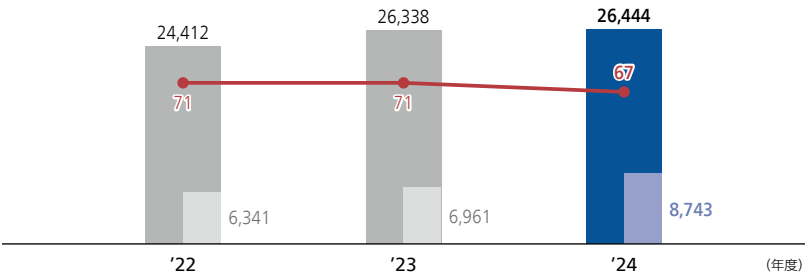


9名中2名

廃棄物総量・リサイクル率・焼却・埋立処分量*

廃棄物総量: 26,444t
(前期比+0.4%、106t増)

■ 廃棄物総量 (t) ● リサイクル率 (%) ■ 焼却・埋立処分量 (t)



2024年度は、ファンタジースプリングス開業に伴い、一次的に分別可能量を超えたことにより、リサイクル率が低下しました。また、生ゴミ処理機の導入などにより、廃棄物総量は前年度同レベルとなりました。

* OLCグループの事業活動を領域として算出した数値です。

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はなく、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が、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。

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 渉

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。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です。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。そんなふうに、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、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」ビジネスモデルと言われています。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に、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、各職種の特性に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。

ハピネス創造ストーリー

CONTENTS

2035年に目指す姿実現に向けたハピネス創造プロセス	22
過去中期経営計画の成果と課題	25
2035長期経営戦略	28
担当役員メッセージ	30
財務方針	31
人事方針	35
ESGマテリアリティ	37

2035年に目指す姿実現に向けたハピネス創造プロセス



＞2035年に目指す姿実現に向けたハピネス創造プロセス

資本活用によるハピネス創造

経営資源である6つの資本を最大限に活用して事業を展開することで、経済価値および社会価値を創出するとともに、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。

経営資源		インプット (2024年度実績)		アウトプット (2024年度実績)		アウトカム (目標：◆2027年度 ■2029年度 ◆2030年度 ★2035年度)	
	財務資本	●株主資本		9,610億円	●営業キャッシュ・フロー		1,895億円
		●自己資本比率		67.9%	●売上高		6,793億円
		●デット・エクイティ・レシオ		0.27倍	●ROE		12.9%
		●手元資金		2,500億円程度	●格付		JCR:AA、R&I:AA-
	製造資本 競争優位性	●テーマパークアトラクション・エンターテインメント施設数		82施設	ホテル事業		
		●ディズニーホテルの総客室数		約3,500室	●ディズニーホテル客室稼働率		95.7%
施設やコンテンツなどが作り出す魅力的な空間		●自社所有の土地		約200万m ²	●ディズニーホテル平均客室単価		
		●設備投資額		902億円			64,886円
	人的資本 競争優位性	●従業員数		36,129名	●「エンゲージメント調査」総合スコア		69
		●単体従業員数		27,067名	●単体社員女性管理職比率		16.8%
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		(うち、社員 3,248名、テーマパークオペレーション社員 2,820名、準社員 19,789名)			●単体従業員男性育休取得率		97.9%
		●社員1人当たり研修時間／費用		12時間／44,165円	●単体社員離職率(自己都合)		2.46%
		●施設全体の点検／整備を行う技術者数		約1,000名	●会社表彰受賞者数		約500名
	社会関係資本 競争優位性	●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	●テーマパークのオフィシャルスポンサー企業数		28社
		●ゲストからのご意見		約16,000件	●1次サプライヤー数		年間 約2,600社
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					●機関投資家との面談		延べ 約1,000名
	自然資本	●総エネルギー使用量		4,522,755GJ	●スコープ1・2		153,403t-CO ₂
		●総取水量		5,825千m ³	●スコープ3		2,533,343t-CO ₂
					●水排出量		4,326千m ³ (自社設備でのリサイクル量 944千m ³)
					●焼却・埋立処分量		8,743t
					●リサイクル率		67%

経済価値	
持続的成長に向けた事業構造の進化と最適資本構成の追求による、企業価値の向上	
■ 営業キャッシュ・フロー	3,000億円レベル
★ 売上高	1兆円以上
ROE	2024中期経営計画期間よりさらに上の水準
★ 配当性向	30%水準
社会価値	
ゲスト	事業を通じたハピネス創造による満足度の最大化
子ども	事業を通じたハピネス創造、さまざまな課題を抱える子どもへのアプローチ、幸せな気持ちの醸成
従業員	付加価値創出機会と雇用の場の提供
	◆「エンゲージメント調査」総合スコア 71
	◆ 単体社員女性管理職比率 25%
	◆ 単体従業員男性育休取得率 95%
地球	循環型リゾートへの取り組みなどを通じた持続可能な社会作りへの貢献
	◆ スコープ1・2 42%削減(2024年度比)
	◆ スコープ3 25%削減(2024年度比)
	◆ 焼却・埋立処分量 13%削減(2016年度比)
	◆ リサイクル率 80%

＞ 2035年に目指す姿実現に向けたハピネス創造プロセス

リスクと機会へのアプローチ

2035長期経営戦略およびESGマテリアリティの前提として、経済・環境・社会を統合して事業環境分析を行い、重要な影響を与える可能性があるリスクへの対策を講じるとともに、事業機会として活かすための取り組みを進めています。

リスク	機会	対応する戦略とマテリアリティ	対応
- 少子高齢化による国内市場の縮小 - コストインフレーション(人件費・建設工事費) - 余暇の過ごし方の多様化	- 土地と集客基盤の保有 - 海外ゲストの増加 - 新たな収益モデルの確立	2035長期経営戦略	東京ディズニーリゾートの集客基盤の強化・活用による成長およびESGマテリアリティとCVCによる企業価値向上に資する活動 P.28
- 労働力の減少 - 従業員エンゲージメント低下による顧客への提供価値低下、人材の流出	従業員エンゲージメント向上による顧客への提供価値のさらなる向上、変化やビジネスチャンスへの対応力強化	 従業員の幸福	従業員が心から誇れる企業であり続けるために、仕事のやりがいの向上と、働きやすさの整備 P.51
子どもを取り巻く社会課題の深刻化による事業のサステナビリティ低下	さまざまな課題を抱える子どもへのアプローチによる社会的信頼の向上、集客基盤醸成による事業のサステナビリティ向上	 子どものハピネス	未来をひらく子どもたちの夢や心を育む取り組み P.55
資源枯渇や資源価格の高騰、資源の大量消費や廃棄への対策不足による社会的信頼の低下	資源循環型の事業モデル確立によるブランド価値の向上	 循環型社会	投入資源量を低下させながら、分別強化によるリサイクル率向上と廃棄物削減によって社会への環境負荷を低減 P.56
顧客および従業員の人権尊重、多様性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への対応による体験価値向上、多様な人材と価値観による事業価値向上	 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	人権ならびに従業員・顧客の多様性を尊重する取り組みを実施 P.59
サプライチェーンにおける人権・環境等リスクの顕在化	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	 サプライチェーン・マネジメント	取引先に対するエンゲージメントの強化および持続可能な原材料調達などの取り組み P.61
気候変動や自然災害による事業への影響の拡大、気候変動対策の目標未達に伴う社会的信頼の低下	気候変動・自然災害への対策による社会的信頼と事業の強靱性強化	 気候変動・自然災害	2050年温室効果ガス排出量ネットゼロを目指し、気候変動の緩和・適応への対応および水資源の適切な管理を含めた生物多様性保全 P.57
- 適切な意思決定機能の欠如による、成長機会の逸失や社会的信用の低下 - 公的な規制(人事・法務等)違反、テロ・感染症、情報セキュリティ、事故による事業のサステナビリティ低下	次世代の経営を担う人材が十分に育成・プールされることによる、経営基盤の強化	 経営基盤の強化	各種法令および社会からの要請に適切に応え続けるとともに、次世代を担う人材を育成し企業価値を高め続けられる体制を構築 P.62

過去中期経営計画の成果と課題

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推進	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
① テーマパークの価値の向上 ② 平準化による入園者数の向上 ③ 体験価値に応じた価格戦略 ④ 海外ゲストの受け入れ体制の整備	① 新規施設の着実な導入 ② 第1四半期・第4四半期の売上高水準の向上 ③ 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 ④ 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	

2024中期経営計画 (2022年度～2024年度)

目標	実績	課題
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	目標に向けた取り組みを着実に進捗させ、感染症流行から力強く回復	目標としていたゲストの体験価値向上と財務数値の回復については概ね達成したものの、チケット種別やコンテンツの拡充などにより、年間を通じた入園者数のさらなる底上げを図る
① ゲストの体験価値向上	1日当たりの入園者数上限の引き下げと平準化の推進 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、快適なパーク環境を実現 - 平日と休日の入園者数の差は、感染症流行前より縮小 選択肢の提供 「ディズニー・プレミアアクセス」の導入、対象コンテンツの拡充 「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」のプランの拡充と販売枠数拡大 - 東京ディズニーリゾート40周年記念プライオリティパスの導入 - ファンタジースプリングスの高い初期需要に応える「1デーパスポート：ファンタジースプリングス・マジック」販売 パークの魅力向上 - ファンタジースプリングス開業 - 感染症流行により一度縮小していたスペシャルイベントやエンターテイメントの規模を回復 - 新規キャスルプロジェクションの導入	
② 財務数値の回復	3年間で着実に回復を続け、2024年度には、過去最高の営業利益、営業キャッシュ・フローを達成 - ROEは掲げていた目標(11.0%レベル)を上回った	
財務方針	成長投資にキャッシュを優先的に配分しながらも、配当については業績の回復に合わせて段階的に増配し、感染症流行前の水準に戻すという目標を達成	

2024中期経営計画 詳細の振り返り(2022年度～2024年度)

テーマパーク事業戦略

快適なパーク環境の提供とゲスト体験価値の向上を目的に、「1日当たりの入園者数上限の引き下げと平準化の推進」「選択肢の提供」「パークの魅力向上」の3つの戦略遂行と、「効率的なパーク運営の確立」を実行しました。これらの包括的な戦略により、パーク体験の質をより一層高めながら、財務目標を当初想定より前倒しで達成し、2024年度には過去最高の売上高および各利益を達成することができました。

ゲストの体験価値向上 ① 1日当たりの入園者数上限の引き下げと平準化の推進

混雑感を緩和することにより、ゲストの体験価値を高め、再来園意向や満足度を向上させることができる適正な入園者数の水準を模索しました。そのうえで、年間の入園者数の向上を目指し、変動価格制の導入や、スペシャルイベントの実施による平日や閑散期の需要の底上げを行いました。結果として、平日と休日の入園者数の差は、感染症流行前より縮小し、ゲスト満足度は高い水準を維持しています。また、ゲストの混雑感に対するネガティブ感は感染症流行前より減少しています。

ゲストの体験価値向上 ② 選択肢の提供

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」の導入・対象施設の拡大や、宿泊にアトラクション利用券やショー鑑賞券がセットになった「東京ディズニーリゾート・パッケージンパッケージ」のプラン拡充・販売枠数の拡大など、多様化するゲストニーズに応えるさまざまな施策を実施しました。また、ファンタジースプリングスの高い初期需要に応える「1デーパスポート：ファンタジースプリングス・マジック」を販売するなど、従来にはないやり方で、ゲストの体験価値と収益を向上させることができました。

ゲストの体験価値向上 ③ パークの魅力向上

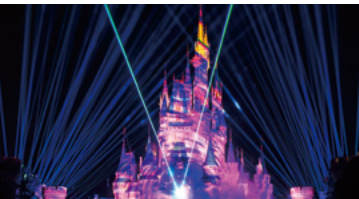
感染症流行中に一時的に縮小していたスペシャルイベントやエンターテインメントは、外部環境の回復に伴い段階的に規模を回復しました。2023年度には東京ディズニーリゾート40周年イベントをはじめ、各種スペシャルイベントを実施しました。さらに、2024年度はファンタジースプリングスを無事に開業したほか、新規キャスルプロジェクションを導入し、マーベルなど新しい知的財産も積極的に活用しました。



スペシャルイベントシリーズ
「ディズニー・パルパルーザ」



1デーパスポート：
ファンタジースプリングス・マジック



キャスルプロジェクション
「Reach for the Stars」

効率的なパーク運営の確立

持続可能な運営を目指し、コストコントロールに加え、運営体制のスリム化、省力化の推進、デジタルの活用に注力しました。

コストコントロールは継続をしながらも、売上の拡大にあわせて、必要なコストを投下しました。

準社員数については、省力化の推進や、キャストの業務範囲の拡大などにより、感染症流行前を下回る水準でファンタジースプリングスを開業したほか、2023年度には飲食施設にモバイルオーダーを導入するなど、デジタルを活用し、省力化を推進しています。

ホテル事業戦略

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。

2022年4月に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」、そして2024年6月には最上級ランクにあたるラグジュアリータイプの客室を備えた「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」を開業しました。これにより、東京ディズニーリゾート内の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、今まで以上にゲストの多様なニーズに対応できるようになりました。現在、約3,500室の客室を擁し、稼働率は95%以上を維持しています。

さらに、魅力向上に向けた取り組みとして、テーマパークとの連携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に加え、需給に応じた客室単価の設定、「東京ディズニーリゾート・パッケージンパッケージ」の販売枠の拡大などを推進しました。

これらの取り組みの結果、ホテル事業としての業績を大きく成長させ、東京ディズニーリゾート全体での収益の増加に寄与しました。



「ディズニー・モバイルオーダー」イメージ



東京ディズニーシー・
ファンタジースプリングスホテルの外観
(グランドシャトー)

人事戦略

「従業員の働きがい最大化しながら、持続可能な人員体制へ変化」させるべくさまざまな施策を遂行してきました。

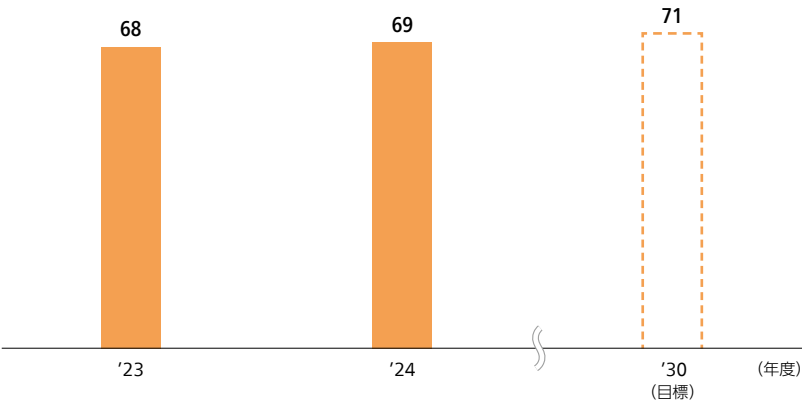
「働きがいの最大化」に向けては、組織ごとの働きがいの見える化を目的に、従業員のエンゲージメント調査を導入し、OLCグループとしてのKGIの設定や、組織ごとの働きがい向上に向けた取り組みを支援すべく、組織ごとの傾向分析や重点取り組みの提示を行うなど、多角的な取り組みを進めました。こうした取り組みにより、エンゲージメント調査のスコアは上昇傾向にあります。加えて、3年連続で賃金改定を実施するとともに、準社員の給与体系を見直すなど、安心して働ける環境を整備しました。

また、「持続可能な人員体制」に向けては、主にキャストの役割整理に基づき処遇を改善することで採用力と定着力の向上を図るなど、ファンタジースプリングスを開業するにあたって、省力化の推進と採用強化を両軸で着実に進めました。

財務方針

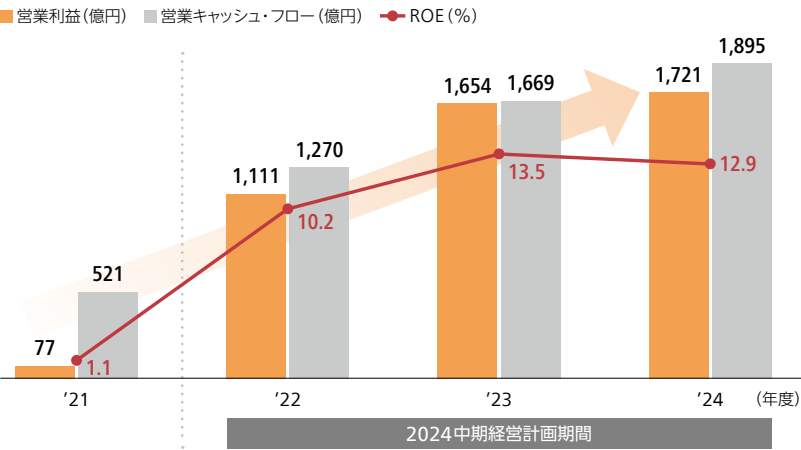
2024年度には、過去最高の連結営業キャッシュ・フローを達成しました。創出された営業キャッシュ・フローは成長投資に優先的に配分し、ファンタジースプリングスの開発や、既存アトラクションの魅力向上につながる開発などのテーマパーク事業への投資に加え、ESGや将来の成長の種まきも行いました。配当については、安定配当方針のもと、業績の回復に合わせて段階的に増配し、感染症流行前の水準に戻す目標を達成しました。加えて、2024年度には経営環境、事業戦略、資本政策等を総合的に勘案し、資本効率改善の観点から自己株式の取得・消却を行う方針を掲げておりましたが、2024年11月に大株主である京成電鉄株式会社が当社株式を売却するにあたり、当社株式需給への短期的な影響緩和と既存株主への影響を軽減すべく、1,800万株の自己株式の取得・消却を行いました。

「エンゲージメント調査」総合スコア(OLCグループ)



全体目標として目標設定したエンゲージメント総合スコア71に対し、着実に向上

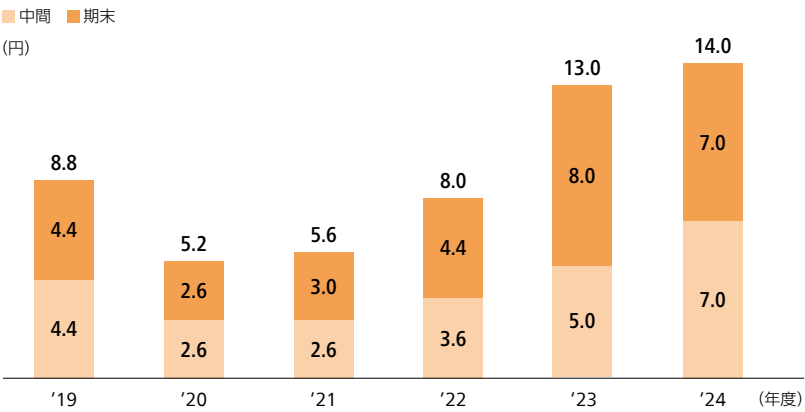
営業利益・営業キャッシュ・フロー・ROEの推移



3年間で着実に回復を続け、2024年度には、過去最高の営業利益、営業キャッシュ・フローを達成

ROEは掲げていた目標(11.0%レベル)を上回った

配当金の推移



配当は、業績の回復に合わせて段階的に増配し、感染症流行前の水準に戻すという目標を達成

※ 2023年4月1日を効力発生日として、1株につき5株の株式分割を実施しました。
2023年3月期以前の配当は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。

2035長期経営戦略

オリエンタルランドグループは、2025年4月に、新たな「2035長期経営戦略」を策定しました。
2025年から2035年までの約10カ年に及ぶ長期的な目標と戦略、資源配分の考え方を示しています。
2028年度就航予定のクルーズ事業を含め、これまでにないスケールでの投資と挑戦で、2035年に目指す姿を実現し、社会への貢献を果たします。

2035年に目指す姿

2035長期経営戦略の策定にあたり、東京ディズニーリゾート事業に加え、新たに参入するクルーズ事業を柱とするOLCグループにとって、目指すOLCグループ像はどのようなものなのか、原点に立ち返りながら議論しました。その方向性として、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、改めて2035年に目指す姿として決めました。

目指す方向性は3つあります。1つめは、あらゆる人々が共に喜び、笑い、感動できる「空間」と「時間」を生み出し、明日への活力を生む楽しさを提供すること。2つめは、私たちを生かしてくれている世界そのものを慈しみ、持続可能な社会作りに貢献すること。3つめは、従業員が心から誇れる企業であり続けることです。
創業時に掲げた「人間賛歌の聞こえる広場をめざして」という想いは変わらず大切にしながら、ハピネス創造のパイオニアとして目指すOLCグループ像を実現し、社会への貢献を果たします。

ハピネス創造のパイオニアとして、目指す姿を実現し、社会への貢献を果たす

2035年に目指す姿

あなたと社会に、もっとハピネスを。

OLCグループ像

- あらゆる人々が共に喜び、笑い、感動できる空間と時間を通じて、明日への活力を生む楽しさを提供する
- 私たちを生かしてくれている世界そのものを慈しみ、持続可能な社会作りに貢献する
- OLCグループの価値向上により、従業員が心から誇れる企業であり続ける

2035長期経営戦略の全体像

2035長期経営戦略では、2035年までの約10年間で「持続的成長に向けた事業構造の進化と最適資本構成の追求による、企業価値の向上」を掲げて取り組みます。

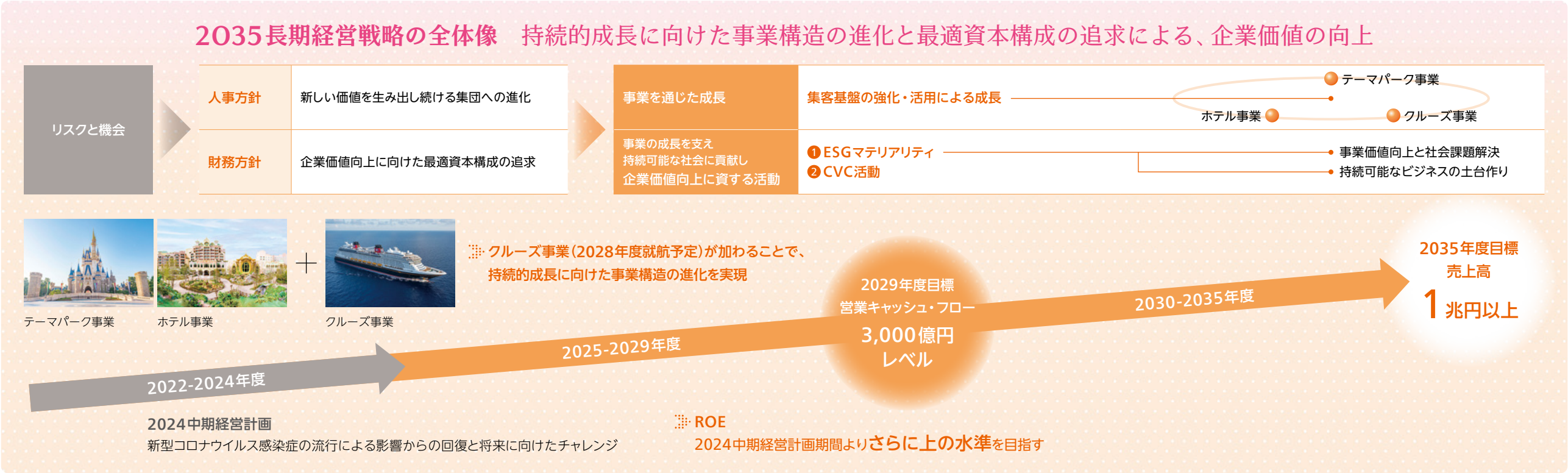
主要戦略としては、「事業を通じた成長」と「事業の成長を支え持続可能な社会に貢献し企業価値向上に資する活動」を推進します。

「事業を通じた成長」では、内外環境におけるリスクと機会を的確に捉え、テーマパーク事業・ホテル事業で集客基盤をより強固にし、その集客基盤を活用して、クルーズ事業を成長させる好循環を生み出します。

「事業の成長を支え持続可能な社会に貢献し企業価値向上に資する活動」では、ESGマテリアリティやCVC活動など、

事業活動のみでは成し得ない取り組みを通じて社会的価値の創出に取り組みます。さらに、事業のベースとなる人事方針、財務方針についても、これまで以上に取り組みを強化します。

これらの取り組みを通じて、財務目標として、2029年度に営業キャッシュ・フロー3,000億円レベル、2035年度には売上高1兆円以上を実現します。ROEについては2024中期経営計画期間よりさらに上の水準を目指します。5カ年は引き続き、クルーズ事業や魅力的なテーマパークを創るための成長投資に優先的に配分していく考えですが、株主還元も重視し、2035年度までに配当性向は30%水準に引き上げていきます。



担当役員メッセージ



“ 集客基盤を原動力に事業構造を進化させ、
持続的成長と企業価値向上を目指します ”

執行役員
経営戦略本部長

新谷 朋史

OLCグループは、これまでテーマパーク、ホテルを通じて多くの方々にハピネスを提供してきました。そしてこの先も「あなたと社会に、もっとハピネスを」をお届けしたいと考えています。

事業環境が激しく変化するなかで、これまでの3カ年の中期経営計画ではなく10カ年の長期経営戦略として策定をしました。OLCグループの成長をけん引する大型投資は、計画から実行まで長い時間を要することから、将来目指す長期的なゴールを置いたうえで判断する必要があるためです。一方で、事業環境の変化に対しては、機動力を高め柔軟に対応することが求められます。経営にはその2つのバランスが極めて重要であると考えています。

これまでOLCグループの成長を牽引してきた東京ディズニーリゾートは、2035長期経営戦略の期間中に開業50周年という節目を迎えます。半世紀にわたりゲストの皆さまから愛され支持されてきた事業において、未来に向けて守るべき価値と、社会の変化に応じて変えるべきものを高いレベルで見極めることが求められます。今後のさらなる成長に向け、多様化するゲストのニーズを的確に捉えて収益の最大化を図るとともに、インフレリスクなどを踏まえた抜本的なコストコントロールを推進し、リゾート事業における「新たな収益モデルの確立」に取り組みます。

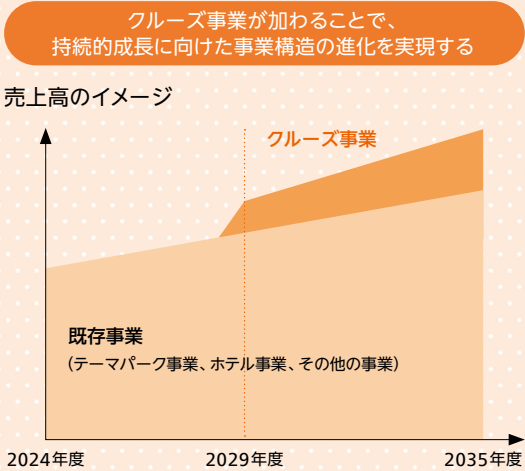
また、新たに参入するクルーズ事業では、東京ディズニーリゾートとは異なる、新しい体験を提供します。クルーズは既存事業と同程度の利益率でありながら、土地や天候の制約を受けにくい特性を持つことから、OLCグループの成長を加速させる重要な事業と位置づけています。

さらに、「持続可能な社会への貢献」と「長期持続的な成長」の両立に向けて、7つのESGマテリアリティの中でも「従業員の幸福」「子どものハピネス」「循環型社会」を重点テーマとして取り組みます。地球や社会、そして人々を幸福にすることが、事業価値の向上や企業としての長期的な成長につながると考えています。

今後も、ステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく、2035長期経営戦略の着実な実行を通じて、企業価値の一層の向上に努めていきます。引き続き、OLCグループの成長にご期待ください。

事業を通じた成長

培ってきた集客基盤を一層強化・活用し、さらなるハピネスの創出を目指します。既存のテーマパーク事業、ホテル事業においては、魅力向上のための成長投資と新たな付加価値の創出を図り、ゲストの体験価値を高めます。既存事業で強固にした集客基盤を活用し、クルーズ事業を成功させることで、OLCグループの事業構造を進化させ、長期持続的な成長を加速します。



事業の成長を支え持続可能な社会に貢献し、企業価値向上に資する活動

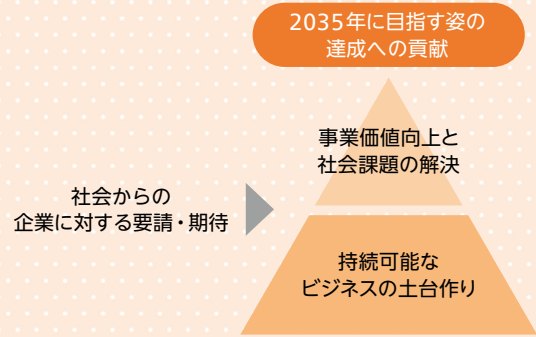
OLCグループは、事業の成長を支えるとともに、持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値の向上に資する取り組みとして、ESGマテリアリティとCVC活動を推進しています。社会価値を創出し、OLCグループの持続的な成長へとつなげていくと同時に、従業員一人ひとりが誇りを持てる企業、そして社会から信頼され続ける企業を目指します。

ESGマテリアリティ

ESGマテリアリティは7項目に再編し、このうち「従業員の幸福」「子どものハピネス」「循環型社会」は事業価値向上と社会課題の解決を両立するマテリアリティとして、それ以外は持続可能なビジネスの土台作りに資するマテリアリティと定め、両軸での課題解決に取り組みます。加えて、2035年に目指す「持続可能な社会作りへの貢献」の活動として、事業活動における環境負荷をできるだけゼロに近づけていく「循環型リゾート」の構築を手掛けていきます。

CVC活動

CVC活動については、株式会社オリエンタルランド・イノベーションズを通じて積極的に推進しています。ベンチャー企業の持つ先進的な技術アイデアと、OLCグループが培ってきたノウハウを掛け合わせることで、将来の成長を牽引する新規事業の育成に挑戦します。テーマ領域はOMO、人材・学び・観光に絞り、投資枠は30億円から、130億円に拡大し、取り組みを加速させます。さらに、人材交流も深めながら、業務効率化などの既存事業の課題解決にもつなげていきます。



財務方針



執行役員
経理部・ビジネスソリューション部担当、
コーポレートコミュニケーション部副担当
霜田 朝之

“さらなる発展と進化へ向けた長期経営戦略を遂行し、
企業価値向上に向けた最適資本構成を追求します”

2024年度はファンタジースプリングス開業により過去最高の業績を達成

2024年度はファンタジースプリングスが開業したことで、テーマパーク事業ならびにホテル事業ともに過去最高の業績を達成することができました。入園者数はファンタジースプリングス開業の初年度であることから、ゲストの満足度や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続けていたものの、海外ゲストの数も増えたことで、昨年度の入園者数を上回りました。また、ゲスト1人当たり売上高は過去最高となる17,833円となりました。ファンタジースプリングスへの需要を捉えた結果、アトラクション・ショー収入では「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・パッケージ」、商品販売収入・飲食販売収入では関連商品やメニューが大変好評でした。

また、ホテル事業では新たなディズニーホテルである「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」が開業したことで、過去最高の業績を達成しています。

結果として、2024中期経営計画で目標としていた財務数値の回復に関しては、2023年10月に改めて設定した財務目標である、連結営業キャッシュ・フロー 1,800億円レベル、連結営業利益 1,600億円レベル、ROE 11%レベルをすべて達成しました。

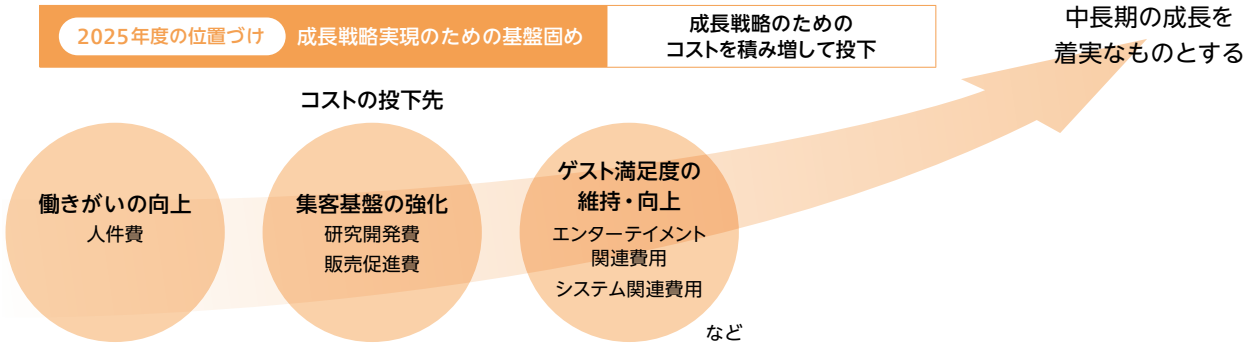
2025年度は中長期的な成長に向けた基盤固めの年。 中長期的なリターンへつながるコストを投下し、増収減益を見込む

2035長期経営戦略の初年度である2025年度は、短期目線ではなく中長期的な成長に向けた基盤固めの年と位置づけています。そのため、成長戦略の実現に向けての資源配分を行うべく、中長期的なリターンなどへとつながるコストを積み増して投下します。コストコントロールを推進し、コスト削減を並行して行っていくものの、単年度の利益を追求するのではなく、将来に向けての投資を積極的に行います。

また、ファンタジースプリングスの開業2年目となるため、通年稼働による入園者数の増加を見込むほか、訪日外国人旅行者数が好調であることから海外ゲストの数も増える想定です。一方でゲスト1人当たり売上高は、2024年度でのファンタジースプリングスへの初期需要が落ち着くものと見込み、前年度対比でほぼ同水準となる17,792円となる見込みです。結果としては、営業利益はコストの増加により減益となるものの、売上高は2024年度の過去最高の売上高を更新することを目指しています。

通期予想の前提

長期経営戦略の初年度として、中長期的な成長に向けた基盤固めの年とする



通期予想(前期比較)

入園者数の増などにより増収を見込むものの、コストの増などにより減益となる見込み

連結損益計算書	(億円)			
	2024年度 実績	2025年度 予想	増減	増減率
売上高	6,793	6,933	139	2.1%
テーマパーク事業	5,521	5,601	79	1.4%
ホテル事業	1,104	1,172	68	6.2%
その他の事業	167	159	△8	△4.9%
営業利益	1,721	1,600	△121	△7.0%
テーマパーク事業	1,404	1,239	△164	△11.7%
ホテル事業	304	358	53	17.7%
その他の事業	6	△2	△8	—
親会社株主に帰属する当期純利益	1,241	1,133	△107	△8.7%

企業価値の向上を目指し、最適資本構成を追求していく

長期経営戦略では、財務目標を新たに設定しています。10年後である2035年度に売上高の目標として1兆円以上を目指し、2029年度に営業キャッシュ・フローを3,000億円レベルと設定しました。ROEについては2024中期経営計画期間よりさらに上の水準を目指します。企業の成長の規模感を表す重要な指標として売上高を選択し、また、長期的な

成長の源泉となる営業キャッシュ・フローを5年後の目標として設定しました。OLCグループのさらなる発展と進化に向け、長期経営戦略を力強く推進することで、一段高いステージの財務目標を達成します。

本長期経営戦略期間中にクルーズ事業が加わります。持続的成長に向けた事業構造の進化を実現すべく、テーマパーク事業、ホテル事業、クルーズ事業ともにOLCグループのさらなる成長に向けて発展させるうえでは、財務面の重要度が増していることから、この度、財務方針も新たに設定しました。

この長期経営戦略期間中の10年間の財務方針を「企業価値向上に向けた最適資本構成の追求」と位置づけ、長期経営戦略の遂行を確固たるものとしていきます。具体的には、規律ある財務レバレッジの活用として自己資本比率は、現時点の格付けを維持できる水準を下限とし、有利子負債の調達は資金需要に鑑み必要に応じて実施します。株主還元の強化に向けては、安定配当を継続しながら、2035年度までに30%の水準の配当性向を目指すとともに、自己株式の取得も実施する予定です。また、サステナビリティ経営の推進やIR活動を強化することも含めて、取り組みを積み重ねることで、資本コストの低減も図り、企業価値向上を目指します。財務の安全性の面については、引き続き地震などの災害発生時における事業の継続や運転資金(数か月分)のために2,500億円程度を手元資金の一部として確保しています。

財務方針

規律ある財務レバレッジの活用 - 自己資本比率は現在の格付けレーティングを維持できる水準を下限とする - 手元資金は、2,500億円程度(数か月分の運転資金・災害リスク対応資金)を目途として確保することに加え、成長投資・設備投資の支払余力を確保	株主還元の強化 - 安定配当を継続 - 自己株式の取得 - 配当性向の向上を目指し、2035年までに30%の水準とする - 株主優待制度の拡充
資本コストの低減 - 既存事業に加えクルーズ事業に参入することで、安定的な収益拡大を図る - 営業キャッシュ・フローに加えて、手元資金*および負債余力を活用し、成長投資や自己株式の取得などを行う - サステナビリティ経営の推進、IR活動の強化	当社株式の放出があった場合の対応 - オーバーハングについて課題意識がある - 当社株式の放出に対しては事前に把握し、最善の方法をとれるよう進める

* 手元資金のうち、成長投資や設備投資の支払い余力

企業価値向上に向けたキャッシュ・アロケーションを推進

長期経営戦略においても創出したキャッシュは成長投資に優先的に配分しつつも、機動的な自己株式の取得など、企業価値向上に向けた対応に取り組んでいきます。

今後、2029年度までの5カ年のキャッシュ・アロケーションとしては、まずは成長企業として、引き続き、テーマパーク事業、ホテル事業、クルーズ事業への成長投資ならびに更新改良に対して、1兆円規模を優先的に配分します。加えて、株主配当などを実施する予定です。成長投資などの内訳としては、現在発表している新規アトラクションなどのテーマパーク事業の成長投資に加えて、クルーズ事業における1隻目の船舶を含めており、その他これらと規模は異なるものの戦略的に実施する予定の投資も含めています。更新改良は毎年数百億円レベルを見込んでいます。それらとは別で、企業価値向上に向けて最善の手立てを講じられるよう、自己株式の取得やさらなる成長投資などの資金需要への機動的な対応枠として、3,000億円規模を確保します。

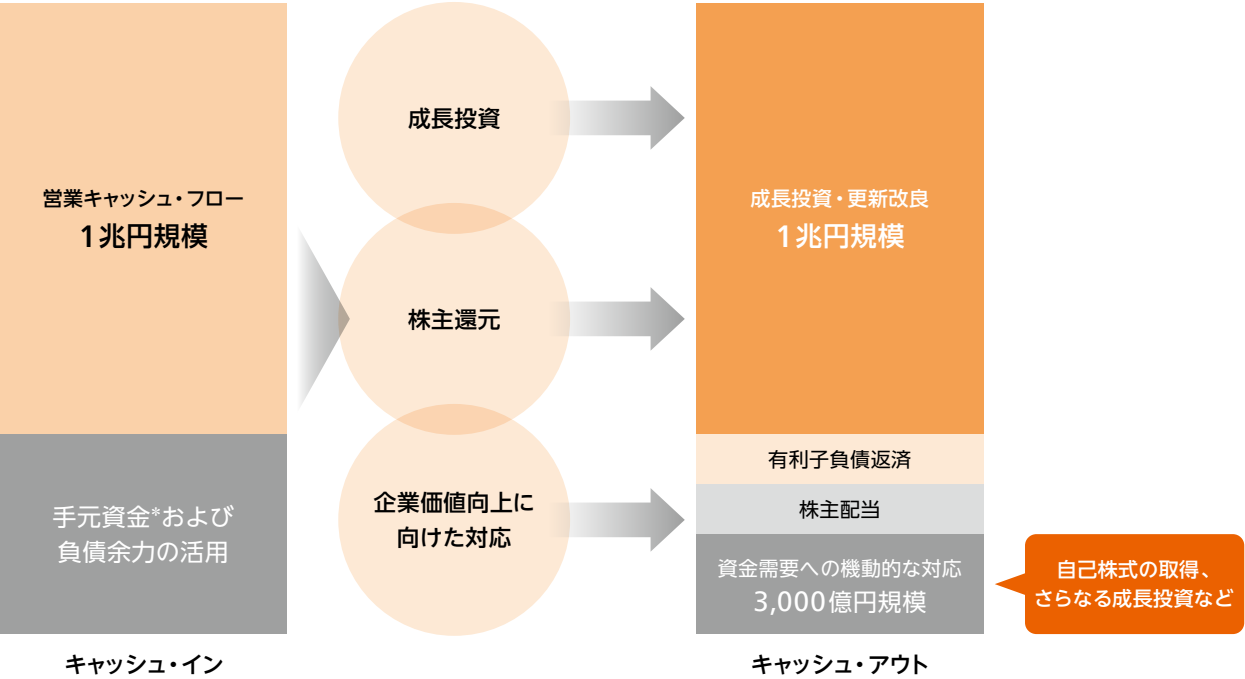
以上の資源配分を実現するためにも、5カ年にて営業キャッシュ・フローは1兆円規模の獲得を目標としており、不足分については、手元資金のうち、成長投資や設備投資の支払い余力や負債余力の活用を行うことで確保する予定です。

還元方針については本長期経営戦略においても経営上の重要課題として捉えています。2024中期経営計画においては、業績の回復に合わせて段階的に増配し、感染症流行前の水準に戻すという目標を掲げていましたが、2024年度は、年間配当金を14円とし、感染症流行前の8.8円を大きく上回り、目標を達成しました。2025年度の年間配当金に関しては、通年業績予想を踏まえ、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円としています。引き続き安定配当を継続しながら、成長投資に優先的に資源配分を行いつつ、株主還元を強化し、株主・投資家の皆さまへの還元の拡充を図っていきます。

キャッシュ・アロケーション

キャッシュを成長投資に優先的に配分しつつ、機動的な自己株式の取得など、企業価値向上に向けた対応を着実に行う

5カ年キャッシュ・アロケーション(2025年度～2029年度)



* 手元資金のうち、成長投資や設備投資の支払い余力

資本コストを意識した経営の実現

OLCグループは、資本コストや株価を意識した経営を、重要な取り組みとして位置づけています。2024年度においても、ROEは株主資本コストを上回っている状況でした。またPBRも引き続き1倍を上回って推移し、成長をご期待いただいているものの、当社株価の下落により2023年度からは減少していることを認識しています。

2025年度は、ROE予想を11.1%とし、株主資本コストを上回る水準としています。今後も最新の資本コスト* (WACC)を算出し、投資の意思決定、資本収益性の評価に活用していくと同時に、WACCの低減も目指していきます。

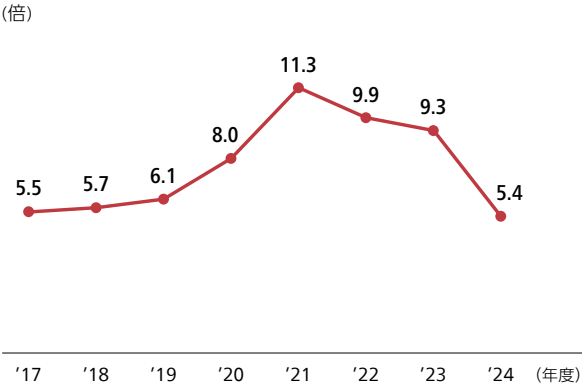
具体的な取り組みとしては、営業キャッシュ・フローと将来利益の向上に向け、本長期経営戦略での東京ディズニーリゾートの集客基盤の強化・活用により、既存事業の成長を図るとともに、クルーズ事業に参入することで、利益の拡大を図ります。それに加えて、WACCの低減を目指すうえでは、手元資金(手元資金のうち、成長投資や設備投資の支払い余力)および負債余力を活用し、成長投資や自己株式の取得などを行います。加えて、サステナビリティ経営の推進、IR活動の強化も行うとともに、配当性向の向上を目指すなど、複数の打ち手をもって、WACCを低減していきます。

* 資本コスト：CAPMで算出した株主資本コストを踏まえ算出

ROEと株主資本コストの現状

(年度)	'22	'23	'24
ROE	10.2%	13.5%	12.9%
株主資本コスト	4.3%	5.1%	6.6%

PBR経年推移



株主・投資家の皆さまとの対話を実践し、さらなる企業価値向上を目指す

OLCは2024年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定(広告・メディア・エンタテインメント部門)」において2年ぶりに第1位を獲得しました。東京証券取引所からの「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」での要請も踏まえ、積極的な対話の機会を設け、実践してきました。

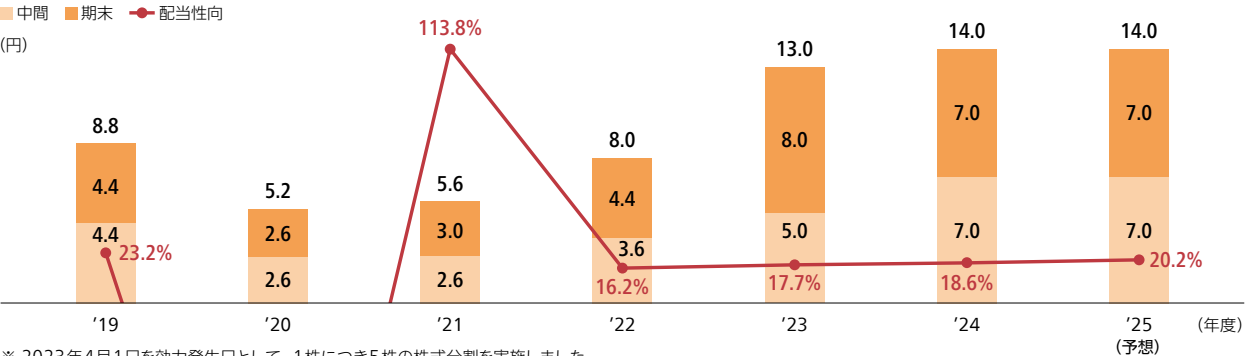
OLCグループ事業の価値は対話だけでは伝えることが難しいため、アナリストならびに機関投資家のみではありましたが、ファンタジースプリングスに直接触れていただく機会を設けました。また、当日はCEOへ就任した高野からファンタジースプリングスの魅力を伝える機会を設け、中長期的な成長を生み出す、OLCグループ事業の根幹となる成長投資の意義の理解促進を図りました。また、個人投資家向けにはより多くの方に親しみをもってOLCグループの事業を知っていただけるよう、OLCホームページに特設ページを設けました。

加えて、オンラインや対面の面談は、国内外問わず積極的に実施するとともに、海外ロードショーやスモールミーティングなど対話の機会をこれまで以上に設けています。

長期経営戦略における財務目標を達成するうえでは、株主・投資家の皆さまとの対話が重要です。皆さまの声を定期的に社内にフィードバックすることで、さらなる企業価値向上を目指しています。今後もご意見を真摯に受け止めながら長期経営戦略を推進していきます。

配当金の推移

2025年度の年間配当金は、1株当たり14円を予想



※ 2023年4月1日を効力発生日として、1株につき5株の株式分割を実施しました。
2023年3月期以前の配当は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。

人事方針



2025年度会社表彰授賞式「Award of Excellence」*
受賞の様子

人材の質と量を両立し、新しい価値を生み出し続ける集団に 進化していきます

2024中期経営計画の人事戦略における成果と課題

オリエンタルランドグループは、2024中期経営計画における人事戦略として、「従業員の幸福」の実現を目指し、「働きがいの最大化」と「持続可能な人員体制の確立」の2本柱のもと、さまざまな施策に取り組んできました。

具体的には、①組織マネジメントの強化、②キャストのあり方の見直し、③心と体の健康支援、④快適な職場環境の整備という4つの軸を連動させ、限られた人数で高い付加価値を提供し続ける体制構築を推進してきました。

その成果として、処遇改善や各雇用区分における役割の明確化、教育制度の充実などにより、採用・定着力が向上し、「働きがいの最大化」と「持続可能な人員体制の確立」を着実に進めることができました。

過去最大規模のエリア拡張となるファンタジースプリングスの開業に際しては、計画に則り着実に採用、教育活動を推進し、必要なキャスト人数を確保することで、質の高いパーク運営の基盤を整えることができました。

また、健康支援や職場環境整備にも取り組み、「働きやすさ」と「仕事のやりがい」の両立を進展させてきました。さらに、全従業員を対象としたエンゲージメント調査を導入し、OLCグループ全体のKGIとして目標設定したエンゲージメント総合スコア71に対して、2023年度は68、2024年度は69と着実に向上しています。

一方で、現在OLCグループは、内外環境の変化から改めて人と組織に関わる本質的な課題に向き合う局面に入っています。経営戦略の実現に必要な人材像や役割レベルの再定義、人と組織の力を高めるための制度設計および処遇水準を含め急速に変化する労働市場への対応など、従来の延長線では対応しきれない課題が顕在化しつつあります。

これらを抜本的に見直すべく「人事企画プロジェクトチーム」を新設しました。今後も人と組織の進化に向き合い、未来のOLCグループの持続的成長を支えていきます。

2035長期経営戦略における人事方針

OLCグループは、2035人事方針として「新しい価値を生み出し続ける集団への進化」をゴールとして定めました。この変化の激しい時代において、持続的成長の鍵を握るのは、他でもない“人”の力です。

労働市場の構造が大きく変わり、“人”の確保がますます難しくなるなかで、OLCグループは人材の質（価値創造できる人材力）と人材の量（市場競争下における安定的な人材確保）の両立を図ることが、企業としての価値創造力を高め、未来を切り拓くうえで不可欠であると強く認識しています。たとえ制約があったとしても柔軟に発想し、自ら行動し、新たな価値を生み出せる力を持つ人材を増やすことが、長期経営戦略の土台になると考えています。

その実現に向けて、約6か月間、経営層をはじめ、経営戦略部門やオペレーション部門とも継続的に議論を重ね、長期経営戦略を支える人事方針を策定しました。①人材の成長基盤、②組織力、③働く安心感の3つの要素を柱に据え、人材力を強化する取り組みを統合的に進めていきます。

人と組織の改革には、前提や固定観念を問い直し、既存の枠組みにとらわれない多様なアプローチが必要です。例えば、人材確保が難しい仕事には独自の対応を講じるなど柔軟な対応が求められます。

OLCグループは、働くすべての人が、自らの想いを育み、組織と社会のために力を発揮し、仕事を通じた成長を実感できる舞台を整えます。一人ひとりの成長こそが、2035年に目指すOLCグループの未来像の実現に直結していくという考えのもと、人と組織の変革に取り組んでいきます。

* ハピネス創造を実現し、顕著な貢献・功績を残した案件に贈呈

2025年度受賞案件：東京ディズニーシーアトラクション「レイジングスピリッツ」のスチームエフェクトのミスト化 図P.58

人的資本価値創造ストーリー

OLCグループは、2035年を見据えた長期経営戦略のもと、人的資本への投資を通じて、事業成長および企業価値の向上を目指します。

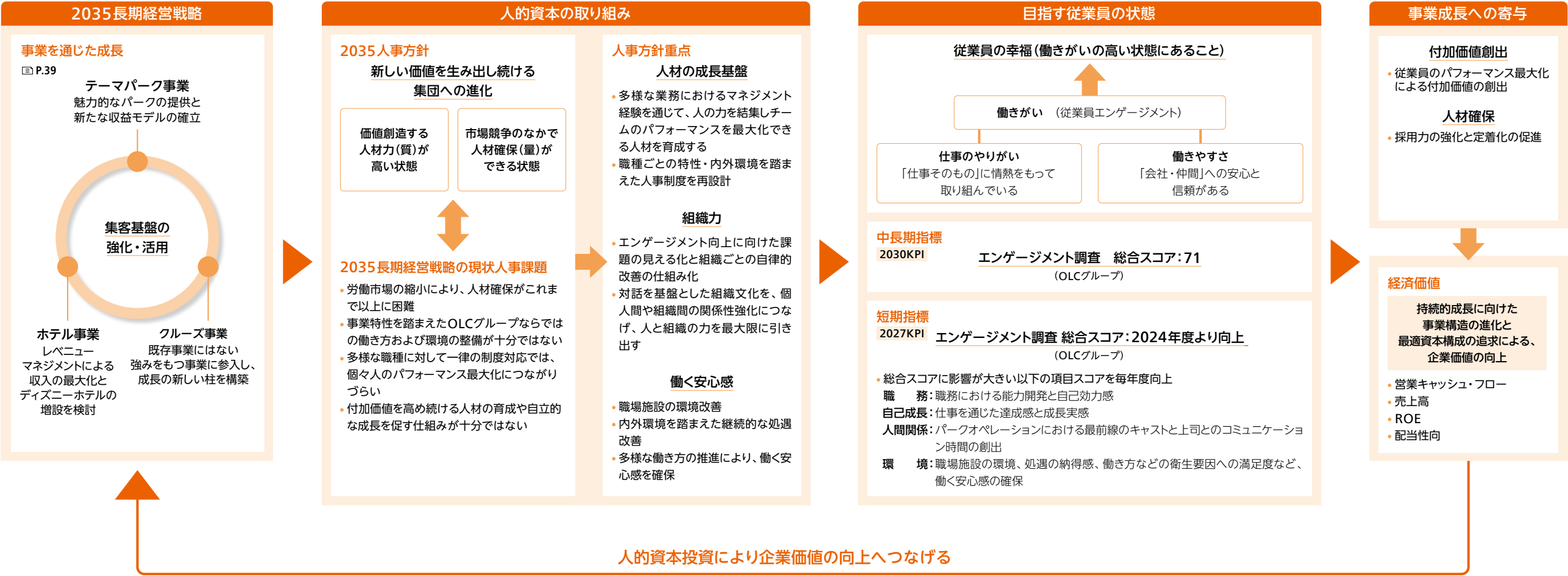
テーマパーク、ホテル、クルーズなどの事業成長を起点に、事業戦略と連動した人事方針および3つの重点に取り組んでいます。

こうした取り組みにより、従業員の働きがいを最大化し、「従業員の幸福」の実現を図るとともに、パフォーマンス向

上による付加価値の創出や、「選ばれる企業」としての人材確保を通じて、事業のさらなる成長につなげていきます。

このような人的資本投資と成長の好循環が、最終的には営業キャッシュ・フローや収益性の向上、安定的な株主還元といった経済価値の創出へと結びつくと考えています。

また、ESGマテリアリティ「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」への取り組み(ⅢP.59)や「経営基盤の強化」における次世代経営人材の育成(ⅢP.66)にも注力し、多角的な人的資本の強化を進めています。



ESGマテリアリティ

オリエンタルランドグループは、「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、2035年までに優先して取り組む7つのESGマテリアリティを選定しています。

ESGマテリアリティ特定プロセス

2035年に目指す姿の策定に伴い、各マテリアリティ活動のこれまでの振り返りや社会背景・要請の変化等を踏まえ、マテリアリティの見直しを行いました。

Step1において、国際的に定められたガイドラインの一部追加、Step2において、2035年にも残存する可能性があるリスク・獲得できるかもしれない機会を再検討した次のプロセスで議論し、策定しました。

Step1 抽出

国際的に定められたガイドライン*1(一部追加)などを参考としてOLCグループの事業に関わる課題を抽出

Step2 重要性評価

2035年にも残存する可能性があるリスク、獲得できるかもしれない機会を中心に課題を絞り込み

Step3 マッピング

「環境・社会インパクトの視点」と「財務インパクトの視点」でマッピング

Step4 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

Step5 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

*1 GRIスタンダード、SASB、ESRS(欧州サステナビリティ報告基準)、Vision2050など

重点テーマ 事業価値向上と社会課題の解決



従業員の幸福

ありたい姿 従業員が心から誇れる企業であり続けるために、仕事のやりがい(働くことによって得られる達成感)の向上と、働きやすさ(社内環境や制度)の整備により、従業員が働く喜びを感じながら新しい価値を生み出し続けます。

国 P.51

取り組みの方向性	エンゲージメントを構成する要素に対して、社員・テマパークオペレーション社員・準社員・出演者・グループ会社の個々の特性を踏まえながら、実効性をもった取り組みを行うことで、働きがいの向上を実現する		
2030KPI	「エンゲージメント調査」総合スコア:71(OLCグループ)		
2027KPI*2	「エンゲージメント調査」総合スコア:2024年度より向上(OLCグループ) ※ 総合スコアに影響が大きい以下の項目スコアを毎年度向上 職務 職務における能力発揮と自己効力感 自己成長 仕事を通じた達成感と成長実感 人間関係 パークオペレーションにおける最前線のキャストと上司とのコミュニケーション時間の創出 環境 職場施設の環境、処遇の納得感、働き方などの衛生要因への満足度など、働く安心感の確保		

*2 2027KPIは主な雇用区分のエンゲージメント調査結果を元に記載しています。



子どものハピネス

ありたい姿 未来をひらく子どもたちの夢や心を育むことで、事業と社会の豊かな未来を実現します。

国 P.55

取り組みの方向性	さまざまな課題を抱える子どもへのアプローチや自己肯定感の醸成、子どもの幸せな気持ちにつながる取り組みを推進する		
2030KPI	2027KPIまでの活動を進化させ、子どもたちをさまざまな角度から支援する		
2027KPI	子どもたちが幸せな気持ちを抱いたり、子どもたち自身がなりたい姿/ありたい姿を実現することを支援する活動の実施		



循環型社会

ありたい姿 投入資源量を低下させながら、分別強化によるリサイクル率向上と廃棄物削減によって社会への環境負荷を低減し、当社ならではの資源循環型の事業モデルを実現します。

国 P.56

取り組みの方向性*3	入口 投入資源量を減らしながら、再生可能資源を用いる方針の策定	出口 入口や循環の取り組み推進による、焼却および埋処分量の削減	循環 分別強化や廃棄物の新たな資源化などによるリサイクル率の向上
2030KPI*3	入口 使い捨てプラスチック:2016年度比25%削減(OLCグループ)	出口 焼却・埋処分量:2016年度比13%削減(OLCグループ)	循環 リサイクル率:80%(OLCグループ)
2027KPI*3	入口 使い捨てプラスチック:2016年度比18%削減(OLCグループ)	出口 焼却・埋処分量:2016年度比10%削減(OLCグループ)	循環 リサイクル率:75%(OLCグループ)

*3 入口:資源の投入 出口:資源の排出 循環:資源のリサイクル

持続可能なビジネスの土台作り



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

ありたい姿 人権ならびに従業員・顧客の多様性を尊重する取り組みを実施することで、誰もが自分らしく働け、自分らしく楽しめる環境を維持し続けます。

P.59

取り組みの方向性	人権の尊重 人権デューデリジェンスと人権啓発の継続によるリスクの低減と被害者の確実な救済 顧客の多様性の尊重 事業環境に合わせて注力領域を検討し、取り組みを推進 従業員の多様性の尊重 内外環境に合わせて注力領域を検討し、取り組みを推進
2030KPI	人権の尊重 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の高度化とグループ会社の人権デューデリジェンスの拡大 顧客の多様性の尊重 多様性を尊重した活動ができる仕組みの構築 従業員の多様性の尊重 多様性が尊重され、あらゆる人が活躍できる環境の構築
2027KPI	人権の尊重 ギャップ分析を踏まえた重要人権課題の見直しと、新たな重要人権課題ごとの脆弱なライツホルダーに対する是正と救済、予防的措置の実施 「従業員」「顧客」「取引先」の3領域における人権デューデリジェンスの継続、およびグループ会社の人権デューデリジェンスの開始 顧客の多様性の尊重 ダイバーシティ&インクルージョン ハンドブック改訂版の発行、および学習機会を提供した従業員の割合：100％ 多様性を受け入れ、行動ができる従業員の割合：2025年度中に策定 従業員の多様性の尊重 女性管理職比率：25％以上（OLC） 男性育休取得率：95％以上（OLC）



サプライチェーン・マネジメント

ありたい姿 取引先に対するエンゲージメントの強化および持続可能な原材料調達などの取り組みによって、持続可能なサプライチェーンを実現します。

P.61

取り組みの方向性	取引先とのエンゲージメント	重要な取引先に対するリスクの予防にあたる「関与（インタビューまたは監査）」と、リスク懸念のある取引先に対するリスクは正にあたる「改善支援」に取り組む	人権・環境リスクが高い品目への対応	対象品目や対象範囲を追加・見直ししながら継続して取り組む
2030KPI	取引先とのエンゲージメント	一次サプライヤーへ「調達方針」「OLCグループお取引先行動指針」の周知と承認：100%	人権・環境リスクが高い品目への対応	社内で特定した品目について、持続可能な原材料調達：100%
2027KPI	取引先とのエンゲージメント	重要な取引先へのインタビューまたは監査実施率：100%	セルフアセスメントシート回答結果をもとにしたリスク懸念のあるサプライヤーへの是正支援実施：100%	
	人権・環境リスクが高い品目への対応	パーム油：原材料として調達するパーム油を持続可能性に配慮されたパーム油へ切り替え	シーフード：原材料として調達する一部を持続可能性に配慮されたシーフードへ切り替え	木材：持続可能な木材調達の運用
	紛争鉱物：責任ある鉱物調達の実現に向けて取引先へ「OLCグループお取引先行動指針」に承認いただいている	テキスタイル：テーマパーク商品施設で販売するTシャツの原材料を持続可能性に配慮した調達へ切り替え	紙：テーマパーク施設で取り扱う紙の一部を持続可能性に配慮された紙へ切り替え	



気候変動・自然災害

ありたい姿 2050年温室効果ガス排出量ネットゼロを目指し、気候変動の緩和・適応への対応、および水資源の適切な管理を含めた生物多様性の保全を行うことで、事業と社会の持続可能性を高めます。

P.57

取り組みの方向性	スコープ1・2 スコープ1:ガス等による内燃機関の電動化や、燃料の切り替え(新技術導入) スコープ2 :再生可能エネルギー調達による排出量ネットゼロ スコープ3 エンゲージメント対象企業拡大 適応 外部開示可能な猛暑への対応 激甚化する異常気象への対応 水 設備投資などによる取水量削減 生物多様性 OLCの事業が環境に与える影響に関する目標の策定およびTNFDへの対応
2030KPI	スコープ1・2 スコープ1・2:2024年度比42%削減 スコープ3 スコープ3:2024年度比25%削減(対象:カテゴリー1,2) 適応 2027年度までに策定 水 2027年度までに策定 生物多様性 環境アセスメント後、リスク・影響を鑑みて作成
2027KPI	スコープ1・2 スコープ1・2:2024年度比17%削減 スコープ1 :ガス使用量の削減、燃料の変更などを検討・実行している状態 スコープ3 スコープ3:2024年度比5%削減(対象:カテゴリー1、2) 適応 適切な暑さ対策の実施(事業上計画される事項と連動) 顕在化している豪雨、暴風等への対策の実施 水 上水取水量:2024年度比1%削減 生物多様性 TNFDフレームワークに即した開示



経営基盤の強化

ありたい姿 各種法令および社会からの要請であるコーポレートガバナンス・コードに適切に応え続けるとともに、次世代を担う人材を育成し企業価値を高め続けられる体制を構築します。

P.62

取り組みの方向性	コーポレートガバナンス・コードの遵守	社会からの要請であるコーポレートガバナンス・コードに対応し続けられる体制が整っている	次世代経営人材の育成	次世代経営人材の計画的な育成
2030KPI	コーポレートガバナンス・コードの遵守	コーポレートガバナンス・コードが遵守できており、変化に柔軟に対応し、成長していける状態になっている	次世代経営人材の育成	人材プール確保に向けた体制が構築でき、サクセッションプランの実現につなげられている
2027KPI	コーポレートガバナンス・コードの遵守	社外取締役の取締役会出席率:80%以上	取締役会の実効性評価:適正評価と改善の実施	コーポレートガバナンス・コード:オールコンプライ
	次世代経営人材の育成	経営人材育成サイクルの運用や育成プログラムを実施し、経営人材の確保を進められている		

事業を通じた成長

CONTENTS

事業戦略	40
特集：クルーズ事業	45

事業戦略

今後の国内市場の縮小を見据え、これまで培ってきた東京ディズニーリゾートの集客基盤をさらに強化・活用し、レジリエンスの高い事業構造を築いていきます。既存事業であるテーマパーク事業やホテル事業の成長に加え、2029年度から通年稼働するクルーズ事業との相乗効果で、グループ全体の成長を加速させます。

テーマパーク事業

魅力的な成長投資と、新たな収益モデルの確立により、「世の中の想像を超える、ハピネス創造の最高峰」を目指します。

目指すテーマパークの姿

世の中の想像を超える、ハピネス創造の最高峰

戦略	新たな収益モデルの確立
ベース	みずみずしい発想を活かした魅力的なパークの提供

成長投資

東京ディズニーリゾートならではの開発による、世界中のどこにもない感動と驚きの提供

みずみずしい発想を活かした魅力的なパークの提供

世の中には新たなエンターテインメントが次々に登場し、社会の皆さまからの期待値や求める体験の基準もますます高まっています。また、オリエンタルランドグループが提供する価値も、そうした期待に応えることでより一層磨かれ、高められていくべきものと考えています。

このような認識のもと、2035年までのテーマパーク開発方針として、“東京ディズニーリゾートならではの開発による、世界中のどこにもない感動と驚きの提供”を掲げます。

そのために、エリア刷新などの大規模開発も視野にいた、テーマパーク用地のダイナミックな再編を行います。開発構想として、さまざまなエリアを候補として研究開発を重ねています。加えて、アトラクションとエンターテインメントは、リニューアルや期間限定のスペシャルバージョンなどに加え、これまでに使用していない知的財産や新しい技術を活用するほか、新しい体験につながる施設・サービスの創出などを進めていきます。猛暑などの経営課題も踏まえ、ゲストの快適性や利便性を追求した施設のリニューアルやサービスの拡充も行っています。



テーマパークのエリア刷新の構想イメージの一例

「トゥモローランド」エリア内の再開発

まずは、東京ディズニーランドの「トゥモローランド」エリア内の再開発を行います。

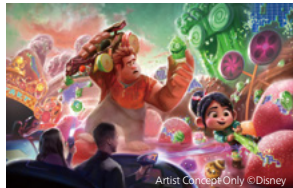
1つ目として、2026年度以降にディズニー映画『シュガー・ラッシュ』の世界を舞台とした新規アトラクションを導入

します。総投資額は約295億円となっており、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」をリニューアルし、シューティングタイプのアトラクションとなる予定です。

2つ目は、2027年に開業する予定の「スペース・マウンテン」と周辺エリアの一新です。東京ディズニーランド開業時から愛されてきたアトラクションで、2024年度にクローズする際には多くのゲストが訪れました。今回の投資では、総投資額約705億円をかけ、スペース・マウンテンを建屋からまったく新しく建設し直すとともに、その周辺環境を一新し、トゥモローランドを象徴する広場を開発します。屋内型のジェットコースタータイプという形態を引き継ぎながらも、新たな性能や特殊効果を加え、今まで以上にゲストの体験価値を高められると考えています。

トゥモローランドエリアを大きなスケールで刷新することで、ゲストに新たな魅力を提供し、東京ディズニーランドの需要喚起と満足度の向上につなげていきます。

東京ディズニーランドトゥモローランドエリア内の再開発(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



スペース・マウンテン

『シュガー・ラッシュ』の世界を舞台としたアトラクション

投資額：295億円 開業時期：2026年度以降

スペース・マウンテンと周辺エリアの一新

投資額：705億円 開業時期：2027年

中長期的な成長に向けて

テーマパークは10年間の長いスパンで、2つのパークのバランスを見ながら投資計画を決定しています。テーマパークは開園以来、ゲストに感動と驚きを与えるような多くのアトラクション、あるいはエンターテインメントを導入することで成長してきました。ライセンス契約により、ディズニーという知的財産を、東京ディズニーリゾートのマーケットに合うように効果的に活用するという強みがあったからこそ今日のパークがあると考えています。魅力的なアトラクションやエンターテインメントを絶えず検討し続けながら、2028年度は東京ディズニーリゾート45周年、2033年度にはついに東京ディズニーリゾート50周年を迎えます。毎年新たな変化感を創出し、需要を喚起できるよう、目まぐるしく変化する外部環境にあわせて、都度計画を見直しながら、東京ディズニーリゾートの成長を牽引していきます。

毎年、これまでにない新たな変化感を創出し、東京ディズニーリゾートの成長を牽引

今後のテーマパーク事業のコンテンツの一例



入園者数

盤石な集客基盤を構築し、入園者数のさらなる向上を実現する

よりきめ細かな集客活動

今後、国内の人口減少による市場の縮小を踏まえ、「国内ゲストのファン層の拡大」と「海外ゲストの集客強化」の二本柱の施策を推進し、今まで以上に詳細なセグメンテーションにより、ゲスト別に施策を強化していく予定です。国内ゲストについては、継続的なパークの魅力向上の取り組みを通じて既存ファン層との関係性を盤石にするとともに、新たなゲスト層の獲得を図ります。並行して、増加する訪日外国人の動向を捉え、海外ゲストの集客にも注力します。これらにより、集客基盤を強化し、入園者数の向上を実現していきます。



東京ディズニーリゾートスペシャルパレード



スペシャルイベント「ダッフィー＆フレンズ20周年：カラフルハピネス」と連動したダッフィーバスの展示



海外ゲスト向けパッケージングの販売促進

国内ゲストのファン層の拡大

主に「幼少期からのファンづくり」「新規ファンの取り込み」「年間を通じた入園者数のさらなる底上げ」の3つに取り組みます。「幼少期からのファンづくり」では、パーク内でファミリー向けのコンテンツを充足させることに加え、全国で展開している「東京ディズニーリゾートスペシャルパレード」の実施や、学校団体での来園促進などを通じて、日常的に東京ディズニーリゾートに触れる機会を創出していきます。「新規ファンの取り込み」では、来園意向はあるものの複数年来園していないゲストなどに向けて、毎年変化感のあるコンテンツのプロモーション活動など需要喚起を図ります。なお、「年間を通じた入園者数のさらなる底上げ」については、パークの状況やゲストの満足度を鑑みながら、期間限定券種の活用などを含め、総合的に判断していきます。

海外ゲストの集客強化

海外ゲストは今後成長が見込まれる市場であり、確実に機会を取り込むべく、エリア別の集客活動を強化します。北米・中国などの成長エリアでは、訪日を決定・検討している層への来園促進に加え、訪日中の旅行者にはウェブ広告や街中のタッチポイントを拡充し、来園意欲を高めます。東南アジアの一部の高ポテンシャルエリアでは、ブランド浸透を含む中長期的な市場育成を進めます。さらに、来園者数の多い韓国・台湾では、リピーター獲得に向けた需要喚起を図ります。加えて、海外ゲスト向けの「東京ディズニーリゾート・パッケージング」のプランの拡充や、OTA（オンライン旅行代理店）との連携強化にも注力していきます。

夏期の需要喚起

「夏にしか体験できない特別なパークを創り上げることによる需要喚起」を方針に、夏期の集客に向けた取り組みを強化します。暑い時期ならではの散水コンテンツや期間限定のアトラクションのリニューアル、過ごしやすい時間帯を中心としたエンターテインメントショーなど夏のパーク内体験を充実させられるコンテンツ開発を行います。特別な夏のパークを創りだしたうえで、日が落ちてからお楽しみいただける夜間券など、夏期でも来園しやすい仕組みづくりや、さまざまなコラボレーションなどを通じて、夏のパークの新たな魅力を積極的に訴求し、集客を一層強化していきます。



メディテレーニアンハーバー



ドックサイド・スプラッシュ・リミックス



アドベンチャーランド



トゥーンタウン

ゲスト1人当たり売上高

ゲストの多様なニーズに適応し、既存サービスを高度化する

ゲスト1人当たりの売上高の向上については、外部環境も踏まえた適正価格の設定と、既存サービスのさらなる魅力向上を図ります。

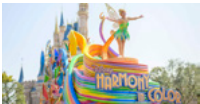
チケット価格については、外部環境や価格感応度調査、ゲストの需要動向、そしてテーマパークとしての価値向上を総合的に鑑み、適正価格を検討します。建築費や人件費の高騰など、コストがOLCグループに与える影響が大きくなっていることも踏まえつつ、消費動向などを見極めながら上限・下限ともに適切な価格を常に検討していきます。

「ディズニー・プレミアアクセス」では、サービスを開始してから約3年が経過し、さまざまなニーズを認識しています。今後も対象施設の追加に加え、現在入園後にアプリで購入する形をとっていますが、来園前にも購入できる仕組みによって体験の確約ができるようにすることも検討しています。サービス自体の付加価値を上げていくことで、それらを踏まえた適正価格の検討を進めます。

また、「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」では、「特別感」「快適さ」「確実に体験できる安心感」というゲストにとっての価値をより一層高め、訴求していきます。新規ゲストへの認知向上、再来園ゲストに向けた新コンテンツを活用したプランの造成、海外ゲストへの利便性向上といったターゲット別の施策に加え、希少性の高いコンテンツの価格の最適化を進めます。

さらに、商品・飲食販売収入は、ゲストのニーズに応じた新たなグッズやメニューの開発を強化していきます。

ディズニー・プレミアアクセスの導入実績

2022年 5月	販売開始	
11月	エンターテインメントの選択肢拡充	 ビリーヴ! 〜シー・オブ・ドリームス〜
12月	対象アトラクションの拡充	 ベイマックスのハッピーライド
2023年 4月	パレード鑑賞の選択肢拡充	 ディズニー・ハーモニー・イン・カラー
2024年 6月	新規アトラクションへの導入	 ラプンツェルのランタン・フェスティバル
11月	ステージショーへの導入	 ミッキーのマジカルミュージックワールド

新たな収益源

外部環境の変化に柔軟に適応可能な、テーマパーク事業の新たな収益モデルを確立する

今まで、「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」など、さまざまなサービスを導入し、ゲスト満足度向上と収益に大きく貢献するまでに成長してきました。今後のテーマパーク事業のさらなる成長には、これまでの延長線上ではない新たな収益源の創出が必要であると考えています。

そのため、これまでにない手段やサービスを大胆に開発し、来園・非来園にかかわらず、東京ディズニーリゾートを軸とした幅広い収益向上策を検討していきます。これにより、テーマパーク事業において、入園者数とゲスト1人当たり売上高という既存の枠組みにとらわれない新たな収益モデルを確立していきます。

コスト

コストインフレーションリスク等を見据え、コストコントロールを抜本的に推進し、収益性の維持・向上を実現

建築費や人件費のインフレなど、人件費、諸経費、減価償却費といった各種コストの増加が見込まれます。安全確保のためのコストは今後も確保し、将来の成長を支える人的資本への投資は継続的に強化しながらも、抜本的なコストコントロールを行い、増加幅を最小限に抑えていきます。例えば、従業員数のコントロール、予算管理体制の見直し、各活動の質の向上による必要コストの最適化を行う予定です。外部環境の変化に耐えうるコスト構造を目指すことで、収益性の維持・向上を実現します。

コストコントロールを抜本的に推進し、収益性の維持・向上を実現

減価償却費	● 開発コストや労働力を最大限効率化した開発スコープを検討し、減価償却費を最小限に抑制
諸経費	● 各活動の質の向上による、必要コストの最適化 ● 経営意思をより反映する予算の管理体制への抜本的な見直し
人件費	● 準社員数は引き続き20,000人程度で大幅に増やさずにコントロール ● 働きがいの向上および採用環境における競争性を維持すべく、人的資本投資を継続するため、1人当たりの人件費は向上する見込み

ホテル事業

現在ディズニーホテルは多様なゲストニーズに応えるさまざまなカテゴリーを有しており、客室数は約3,500室にのぼります。高い稼働率を維持している状況を踏まえ、既存のディズニーホテルにおけるレベニューマネジメントを徹底しながら、さらなる需要に応えるべく、新規ディズニーホテルの増設も検討し、より一層の成長を図ります。

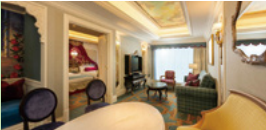
日本におけるディズニーホテルの展開

6つのディズニーホテルで約**3,500**室 (2025年10月現在)

ラグジュアリータイプ

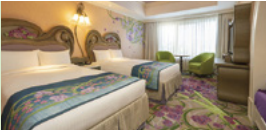


東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル 計**475**室



グランドシャトー (ラグジュアリータイプ) **56**室

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 **503**室

モデレートタイプ



Tinker Toy copyright credit
東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル **595**室

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

施策1

「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」の開業による多様化するニーズへの対応

2024年度は、6つめのディズニーホテルとなる「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。ファンタジースプリングスの動植物や魔法の泉をモチーフとした装飾に包まれた空間で、ファンタジースプリングスの世界観を存分に味わうことができるパーク一体型のホテルとなっています。

ディズニーホテルは、テーマパークから続くディズニーの魔法の世界への圧倒的な没入感が強みです。多彩なキャラクタールームや、パークビューの客室、ホテル内の至るところに施されたディズニー要素で、ゲストは滞在中、魔法の世界に浸り続けることができます。そのディズニーホテルならではの強みによって、遠方からくる宿泊圏ゲストはもちろんのこと、首都圏のゲストも多くディズニーホテルに宿泊されています。

あらゆる年代、国籍の方々がいらっしゃるテーマパークのため、ディズニーホテルにもさまざまなカテゴリーを用意しています。

「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」では、ラグジュアリータイプを新設しました。ラグジュアリータイプであるグランドシャトーにご宿泊の方には、事前にゲストの意向を伺い、キャストが東京ディズニーリゾートでの過ごし方をご提案するなど、一人ひとりに寄り添ったきめ細かなおもてなしにご好評いただいています。

今後も4つのカテゴリーを活用し、パークを目いっぱい楽しみたい、ホテルでの滞在を充実させたい、などゲストのさまざまなニーズに合わせた宿泊体験を提供することにより、滞在価値、顧客満足度の維持・向上に努めます。



東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル グランドシャトーの様子

施策2 高い客室稼働率の維持とレベニューマネジメントへの取り組み

ディズニーホテルでは、高い客室稼働率の維持のためにさまざまな取り組みを行っています。

2024年度のファンタジースプリングス開業時には、すべてのディズニーホテルで、エリアに入場制限がある中でも、入場が確約されたプランをバケーションパッケージで販売することなどにより、稼働率の向上や東京ディズニーリゾート全体の収益拡大に寄与しました。

ディズニーアンバサダーホテルにおいては、ミニーマウスをより身近に感じながら滞在を満喫いただけるミニーマウスルーム(「パジャマパーティー」プラン)を導入しました。

2025年10月13日からは、新たな客室「ミッキーマウスルーム(魔法使いの弟子)」が登場します。壁には映画に登場するローブ姿のミッキーマウスが描かれており、ディズニー映画『ファンタジア』の「魔法使いの弟子」の世界観を感じることができる客室となっています。これらのプランや客室の導入により、ディズニーアンバサダーホテルは、より一層キャラクターを身近に感じながら滞在できるホテルとして、多様なニーズに合った宿泊体験とディズニーの夢の世界が途切れることなく続く優雅なリゾートステイをゲストの皆様を提供していきたいと考えています。

また、テーマパークのイベントに連動する形で、ディズニーアンバサダーホテルでは「ディズニー・パルパルーザ “ドナルドのクワッキー・ダック!ダック!ダックシティ!”」スペシャルルームなどをご用意したほか、東京ディズニーランドホテルでは、ご宿泊の方を対象に「ヴァネロペのスイーツ・ポップ・ワールド」を表現したAR体験を提供し、ゲストの皆様にお楽しみいただきました。

テーマパークとのシナジーを生み出しながら、今後もさまざまな取り組みを行っていきます。

さらに、直近では、訪日外国人数の増加にあわせて、海外ゲストが増加している状況です。すべてのゲストに快適で特別な体験をしてもらうべく、言語対応やご案内ツールの導入などに取り組んでおり、今後も受け入れ体制の整備にも努めていきます。

加えて、ディズニーホテルでは2017年度より、需要に応じて客室価格を設定する価格変動制を導入しており、高い稼働率に合わせて、適切な客室価格を設定してきました。2024年度は、東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテルの開業と価格変動制の活用により、過去最高の売上高・営業利益を達成しました。

テーマパークでもお楽しみいただくことも踏まえたうえでの価格設定を行っていく考えですが、需要を前もって的確に予想し、引き続きレベニューマネジメントを継続していきます。

今後もホテル事業は、OLCグループの大きな柱のひとつとなることから、ディズニーホテルの強みを最大限活用し、高い客室稼働率とレベニューマネジメントによって収益を最大化していきます。



ディズニーアンバサダーホテル ミニーマウスルーム (「パジャマパーティー」プラン)
ミニーマウスとのグリーティング(イメージ)



ディズニーアンバサダーホテル ミッキーマウスルーム (魔法使いの弟子) (イメージ)

施策3 今後の展望 新規ディズニーホテルの増設を検討

ディズニーホテルは高い稼働率を維持しており、さらなる需要があると認識しています。今後の日本全体におけるレジャー需要やインバウンド動向、OLCの経営環境などさまざまな要素の検討が必要ですが、東京ディズニーリゾート周辺で新規ディズニーホテルの増設を検討します。

増設にあたっては、適切な場所とゲストの需要に合わせたカテゴリーのホテルを検討していきます。OLCグループの財務目標の達成には、ホテル事業の成長も必須となります。成長に向けて歩みを止めず、より多くのゲストにディズニーホテルでの体験を提供できるよう、検討を重ねていきます。

特集 クルーズ事業

2024年7月、オリエンタルランドグループにとって新たな挑戦となる、クルーズ事業への参入を決定しました。日本籍船としては過去に例のない規模となる客船の就航を計画しています。東京ディズニーリゾートで培った運営ノウハウを活かし、日本では今までになかったディズニー体験を提供することで、「ファミリーエンターテイメントクルーズ」という新たな市場を確立します。

40年以上、東京ディズニーリゾートを進化・成長させ続けてきた実績を誇るOLCグループが手掛ける、日本で新しい最高のクルーズ体験



提供サービス(予定)

- 船上で繰り広げられるディズニーならではのアクティビティやエンターテイメント
- さまざまなグレード・タイプの客室やパリエーションに富んだダイニング
- ホスピタリティあふれるサービス など

就航 予定年	2028年度	投資額	船体2,900億円／ 予備費400億円 ※ 為替は165円／ユーロ、 155円／ドル想定
船籍	日本(予定)	客船	2022年に就航した客船 (ディズニー・ウィッシュ)をベースに 一部を日本向けにアレンジ
総トン数	約14万トン	客室数	約1,250室
乗客定員	約4,000人	乗組員	約1,500人

既存事業にはない強みをもつクルーズ事業に参入し、今後の成長の新しい柱を築く

クルーズ事業に参入する意義

OLCグループの 新たな収益の柱の獲得	天候に左右されにくい 事業モデル
舞浜一極集中 リスクの回避	土地の制約を 受けない拡張性
収益性の高い ビジネスモデル	国外からの 人材雇用

東京ディズニーリゾート事業の競争優位性を活用し、OLCグループのさらなる成長に寄与する

OLCグループは既存事業として、テーマパーク事業、ホテル事業を2つの大きな柱として育ててきました。そのうえで、OLCグループの夢・感動・喜び・やすらぎを提供するという企業理念に沿い、既存事業の価値向上につながり、新たな成長機会となりえること、そして新たな収益機会となることを要件に新規事業の検討を進め、これらすべてを満たすクルーズ事業への参入を決定しました。

就航は2028年度を予定しており、総投資額は3,300億円にのぼります。東京ディズニーリゾートを成長させてきた実績を持つOLCグループが、クルーズ事業の経験とノウハウを持つディズニー社と手を携えゲストの皆さまに驚きと感動を提供し、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」を実現します。

全長は約340メートル、総トン数は約14万トン、乗客定員約4,000人という圧倒的なスケールの船となる予定です。約1,250室もの客室を有し、年間で約40万人のゲストを迎えることができる規模です。これまでに累計8億人をお迎えしてきた東京ディズニーリゾートとのシナジーを生み出していくことで、ファミリーや若い世代、訪日外国人旅行者まで幅広い方々にお越しいただけると考えています。

投資対効果は、年間売上高の向上余地を精査しており、通年稼働する初年度から黒字化を目指します。就航数年後には、営業利益率は20%台後半となる見込みで、テーマパーク事業を上回る収益性をもって、今後のOLCグループの成長を加速させる3つ目の柱として育てていきます。加えてこの事業は、既存事業を展開する舞浜エリアのみで事業経営していくことへのリスクの低減にもつながります。天候に左右されにくいこと、土地の制約を受けないことなどさまざまなメリットがあることも踏まえ、参入する意義があると判断しました。

まずは1隻目を着実に成功させたいと、2隻目の就航も検討していきます。

業績への貢献 テーマパーク事業を上回る収益性をもとに、OLCグループをさらなる進化へ導く

- 就航数年後には、年間売上高は約1,000億円、年間乗客数約40万人
- 通年稼働する2029年度から黒字を想定
- 売上高の向上余地を精査しており、営業利益率は、就航数年後には20%台後半を目指す
- 減価償却費は年間で200億円レベルを想定(参考)船舶の法定耐用年数は15年
- 利益率は、船体の償却期間終了後に一段向上する見込み
- 為替リスク抑制のため、半分程度の金額については為替予約を実施

1隻目を着実に
成功させたいと、
2隻目の就航も検討

担当役員メッセージ



“ 培ってきたノウハウを生かし、
社内外の英知を結集して“第三の柱”となる事業にしたい ”

執行役員
クルーズ事業準備室担当

チャールズ・D・ベスフォード

「ファミリーエンターテインメントクルーズ」の実現

ディズニークルーズは、乗船から下船まで、途切れることのないディズニーの魔法を感じられる特別な体験です。ディズニークルーズラインは1998年に最初の船「ディズニー・マジック」が就航して以来、ファミリー向けのエンターテインメントクルーズという新たなカテゴリーを確立し、非常に高い顧客満足度とリピート率を維持しながら、独自の地位を築いてきました。

OLCグループにとって、クルーズ事業は、東京ディズニーランドを日本に導入したときと同様、まったく新しい大きな挑戦です。OLCグループは、日本籍としては最大となるクルーズ船を建造し、これまでクルーズになじみの薄かったファミリー層や若い世代のゲストを主なターゲットとした「ファミリーエンターテインメントクルーズ」の実現を目指しています。ディズニークルーズの日本展開は、社内では過去何度も検討されてきましたが、今回、ようやく事業化に向けた環境が整い、歴史的な一歩を踏み出すことができました。

クルーズは、今後も持続的な成長が期待される観光分野です。国際的なクルーズ業界団体CLIA*によると、2027年には世界の年間クルーズ利用者数が4,000万人に達すると予想されています。日本国内においても新たな旅行スタ

イルへの関心の高まりとともに、クルーズ人口は堅調に拡大しており、今後の成長が見込まれます。この日本市場においても、ディズニークルーズはテーマパークと同様に、幅広い世代に繰り返し楽しんでいただけるレジャーになると確信しています。ただし、日本ではまだ多くの方がクルーズを未経験であり、その魅力が十分に知られていないのが現状です。まずはその楽しさを知っていただき、一度乗船してみたいと思っていただくことが重要だと考えています。就航に向けてディズニークルーズの魅力をより多くの方に伝える活動に積極的に取り組んでいきます。

社内外の英知を結集し、プロジェクトは着実に前進

クルーズ事業は、ホテル運営やエンターテインメント、商品開発、キャストの教育など、OLCグループが東京ディズニーリゾートで長年培ってきたさまざまなノウハウを生かすことができる事業です。将来的には“第三の柱”となる事業へと成長させていきたいと考えています。

一方で、船舶の建造や運航、船員の採用・育成など未知の領域も多く、私自身を含め、クルーズ事業準備室のメンバー全員が日々学びながら取り組んでいます。

これはOLCグループが初めて東京ディズニーランドを建設したときの状況とよく似ているのではないかと思います。OLCグループが創業以来受け継いできた、「夢、感動、喜び、やすらぎ」を多くのゲストに届けたいという強い想いと、さまざまな困難を乗り越えてきたチャレンジのDNAは、クルーズ事業でもきっと私たちの大きな力となり、この新しい挑戦を支える原動力になると思っています

クルーズ船の建造は、ディズニー社の圧倒的なクリエイティビティ、OLCグループが培ってきた技術や運営力、そして社内外の英知を結集しなければなりません。現在は、ドイツの造船所でクルーズ船を建造し、日本籍船として就航させるための準備を進めていますが、ディズニー社は元より、国土交通省や東京都をはじめとする行政機関、業務提携先である日本郵船株式会社、株式会社郵船クルーズなど、多くの方々から多大なるご支援をいただきながら、着実に前進しています。

こうした方々のご理解とご協力を得られている背景には、ディズニークルーズへの期待、すなわち国内クルーズ市場の活性化への寄与という側面があるのですが、それに加えて、東京ディズニーリゾートを40年以上にわたって発展させてきたOLCグループに対する信頼もあると感じています。この事業は、OLCグループ単独で実現できるものではなく、組織の壁を越え共創していくことで初めて実現可能なプロジェクトです。多くの方の期待と信頼に応える責任を強く自覚し、今後もひとつの大きなチームとして連携しながら取り組んでいきます。

ゲストの皆さまに最高のクルーズ体験を提供できるよう、まずは2028年度の就航を目指して、OLCグループの総合力をもって準備を進めていきます。ぜひご期待ください。

* Cruise Lines International Associationの略。クルーズライン国際協会

ビジネスプランニング担当室長メッセージ

本事業の展開にあたり、OLCグループとディズニー社は日本を拠点とするクルーズ事業に関するライセンス契約を締結しました。この契約に基づいて、ディズニークルーズラインのチームと綿密に連携を取りながらさまざまな準備を進めています。彼らの豊富な経験とノウハウを学びながら、ディズニークルーズならではの魔法のような体験を、どのように日本のゲストにお届けするか日々議論を重ねています。

現在は、船内の施設やコンテンツ、オペレーション計画、システム開発といったクルーズ運営に必要なあらゆる要素について、検討と調整を進めている段階です。OLCグループが導入予定の船は2022年に米国で就航を開始した「ディズニー・ウィッシュ」の姉妹船となりますが、船内の一部施設や食事、エンターテイメントなどには日本のゲストの嗜好に合わせた変更や、オリジナルの要素を取り入れ、他のディズニークルーズとは違う日本ならではの体験を提供したいと考えています。

また、就航後の運航計画についても検討を進めています。ファミリー層や若い世代の方でも参加しやすいよう、2泊から4泊の比較的短期間のクルーズを基本としています。東京国際クルーズターミナルを主要な発着拠点として、多様な航路も楽しんでいただけるようにしたいと思っています。東京ディズニーリゾートで培ったOLCグループのホスピタリティと運営力、ディズニーの世界観とエンターテイメント性が融合することで、日本ならではの魅力を取り入れた「最高のクルーズ体験」をゲストに届けられるよう、使命感を持って取り組んでいきます。



クルーズ船でのエンターテイメント
(ディズニークルーズラインの事例)

クルーズ事業に関するディズニー社との契約

範囲	日本を拠点とするディズニークルーズの開発と運営
期間	最長で就航から39年間延長可能
対価	売上高に応じてロイヤルティ*を支払い *為替変動の影響は受けない
関係	資本関係・人的関係はなし



幅広い世代が参加しやすい航路設定で
日本ならではの体験価値を提供していく

クルーズ事業準備室長(ビジネスプランニング担当)

志村 直彦

造船担当室長メッセージ

OLCグループが導入を予定しているクルーズ船は、ドイツにあるマイヤー・ヴェルフト造船所で建造され、完成すれば日本籍としては最大となる予定です。その大きさはまさに桁違いで、全長は約340メートルと、東京タワーを横にしたものよりも長く、水面から最も高い部分は50メートルを超え、レインボーブリッジの下を通過できないほどです。

2028年度の就航に向けて、来年度からはいよいよ船体の本格的な建造作業が始まりますが、OLCグループにとってこのような大型船を海外で建造し、日本籍船として就航させることは、今まで経験したことのない、未知の領域への挑戦です。日本籍化にあたっては、船体そのものだけでなく、搭載される各種機器が日本の法令や技術基準に適合していることが求められます。そのため、国土交通省をはじめとする関係省庁、検査機関との綿密な協議と準備が不可欠であり、審査の項目や手順も極めて多岐にわたります。これらをクリアし、デザインとともに安全性を担保しながら実施することは非常にハードルが高いことです。加えて、建造を定められた工期内に完了させたいと、海上での航行テスト、ドイツから日本への長距離輸送中における安全確保、そして国内到着後の最終調整・検査・登録といったさまざまなプロセスを経て、ようやく日本で就航させることができます。

この大きな挑戦に、私自身も身の引き締まる思いですが、何よりもゲストや、携わるキャストの安全・安心を最優先に考え、各工程における品質管理・技術検証を重ねながら、2028年度の就航に向け作業を着実に進めています。そして、本プロジェクトを通じて得られる多くの知見や実績は、OLCグループにとってかけがえのない資産であり、今後のさまざまなプロジェクトや新たな価値創造に活かしていきたいと思っています。



クルーズ船の外観
(ディズニークルーズラインの事例)



安全・安心を最優先に、OLCグループ初となる
海外におけるクルーズ船建造を進めていく

クルーズ事業準備室長(造船担当)

守岡 亮

企業価値向上に資する活動

CONTENTS

CVC活動	49
事業価値向上と社会課題の解決に資するマテリアリティ	51
従業員の幸福	51
子どものハピネス	55
循環型社会	56
持続可能なビジネスの土台作りに資するマテリアリティ	57
気候変動・自然災害	57
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	59
サプライチェーン・マネジメント	61
経営基盤の強化：コーポレート・ガバナンス	62
社外取締役メッセージ	70
サステナビリティ・ガバナンス	71

CVC活動

担当役員メッセージ



執行役員
事業開発部・CVC事業担当、
事業開発部長、
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

麻島 万暉

“ CVC活動を通じた新規事業創出に向けて ”

オリエンタルランド・イノベーションズの役割と歩み

オリエンタルランドグループは、2035長期経営戦略において持続可能な社会作りへの貢献を目指しています。その実現に向けた「企業価値向上に資する活動」として、株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ(以下、OLI)は、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(以下、CVC)活動を行っています。

OLIは、OLCグループの企業使命である「夢・感動・喜び・やすらぎ」に資する新規事業の創出を目的とし、2020年に設立されました。CVC活動を通じて、ベンチャー企業への投資、事業成長支援に取り組み、新規事業創出に向けた仮説検証および知見の獲得を行っています。加えて、ベンチャー企業が保有する先進的な技術の導入により、既存事業におけるゲスト体験価値の向上と事業の課題解決を図るオープンイノベーションの推進も重要な役割のひとつとして担っています。

会社設立から約5年が経過し、OLIはこれまで計19社(※2025年8月末時点発表分)のベンチャー企業に出資を行いました。そして2024年度には、投資資金枠を設立当初の30億円から100億円拡大した累計130億円とすることを決定しました。

独自の特徴を打ち出し、選ばれるCVCとして確立する

OLIはベンチャー企業から選ばれるCVCになるために、独自の特徴を3点打ち出しています。

1点目が、OLCグループが付加価値の出せる領域の選定です。具体的には、OLCグループの特徴である「リアルでのオペレーション」を切り口とし、リアルとデジタルが融合することでより良い価値を生み出すことができるOMO(Online Merges with Offline)の領域に着目しています。現在はOMOを起点に、人材、学び、観光といった産業領域での探索に注力しています。

2点目は、人材交流による事業成長への貢献です。OLCグループから出資先ベンチャー企業への出向などを通して、オペレーション構築や制度設計などを支援し、伴走することでベンチャー企業の事業成長に貢献しています。また、出向者は既存事業では得難い経験を積むことで、出資先ベンチャー企業の支援のみならず、OLCグループの人材の成長にもつながっています。出向者数は、2025年8月時点で累計8名です。

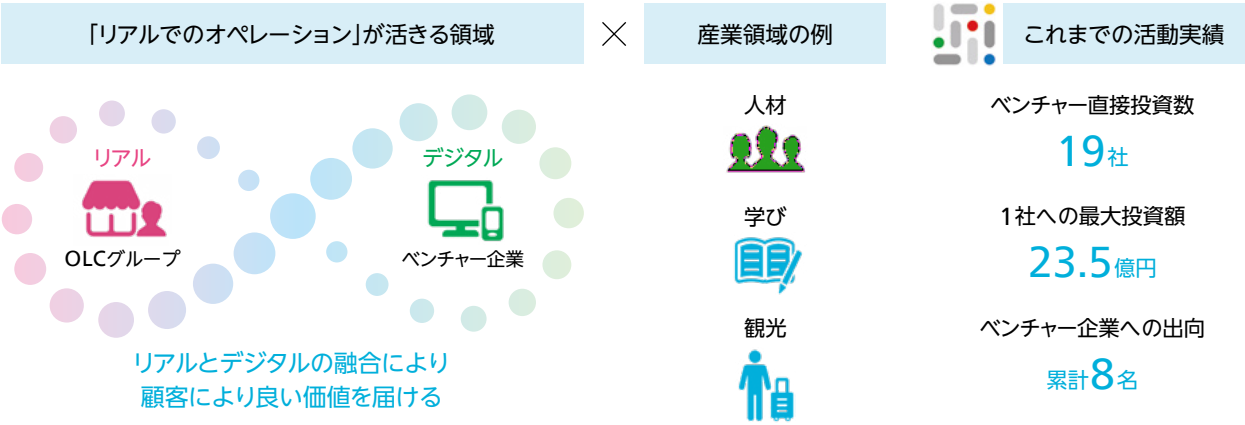
そして3点目は、長期的なデューデリジェンスを生かした追加出資の実行です。人材交流による事業伴走を通じて新規事業化の検証を重ねた結果、OLCグループとの親和性やさらなる事業成長の可能性を見いだすことができた場合に、追加出資を実行することで、一層の関係の強化と継続的な伴走支援を実現します。

これらの取り組みの代表的な事例が、株式会社コノセル(以下、コノセル)との共創です。コノセルは「学びを通じた一生モノの成功体験を、すべての人に。」をビジョンとし、テクノロジー・人・場を活用して生徒中心の教育を実現する「個別指導塾 コノ塾」を運営しています。これは、テクノロジーによる高品質な教材サービスと、人の介在による手厚いコーチングに特徴を持つOMO型の学習塾です。

OLIは、コノセルのオペレーションとデジタルが融合することによる新たな価値を創出する事業に着目し、2021年の同社への初回出資以降、人材交流などを通じて継続的に関係を構築してきました。現在はOLCグループから4名の人材がコノセルに出向しており、教室の立ち上げや運営管理、従業員への企業理念やミッションの浸透といった活動を通して事業成長の支援に取り組んでいます。そして2024年度には、コノセルとの資本業務提携を発表し、20億円の追加出資を実行しました(累計23.5億円)。

このようにCVCとしての独自の特徴を打ち出した活動を通して選ばれるCVCとしての地位を確立し、ベンチャー企業との共創を推進することで、OLCグループの企業使命である「夢・感動・喜び・やすらぎ」に資する新規事業の創出に取り組んでいます。

CVC活動を通じた社会的価値の創出



強みを生かした活動を拡充し、企業価値向上に貢献する

OLCグループにおいて、人口減少による労働力不足や、気候や資源に着目した環境配慮型のビジネスの推進は、避けて通ることのできない喫緊の課題です。持続的成長のためには、内外環境の変化を捉え、外部の技術やアイデアを柔軟に取り入れるオープンイノベーションの推進が不可欠です。OLIは、このような課題に対し、先手の投資や導入検討時の伴走支援を実施することで、OLCグループに貢献していきます。

OLIは、これまでの約5年の活動で蓄積した知見と、130億円へ拡大した投資資金を活用し、CVC活動をより一層加速させていきます。新規事業の創出においては、「リアルでのオペレーション」が生きる領域を切り口とし、人材交流や追加出資というOLCグループの強みを生かした特徴的な活動を拡充していきます。既存事業の成長や課題解決については、OLCグループにおけるオープンイノベーションの推進を牽引できるよう、関係各所とのさらなる連携強化を図ります。これにより、OLCグループの企業使命である「夢・感動・喜び・やすらぎ」のある社会作りに寄与し、企業価値向上に貢献していきます。

選ばれるCVCになるために

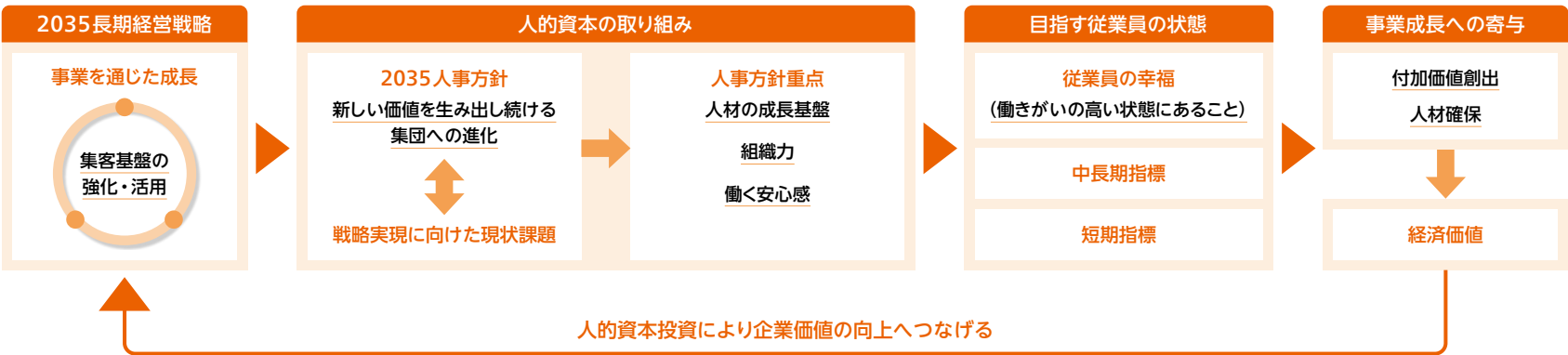


 従業員の幸福

2035年ありたい姿 従業員が心から誇れる企業であり続けるために、仕事のやりがい(働くことによって得られる達成感)の向上と、働きやすさ(社内環境や制度)の整備により、従業員が働く喜びを感じながら新しい価値を生み出し続けます。

事業価値向上と社会課題の解決に向けて

人的資本価値創造ストーリー



オリエンタルランド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。2035長期経営戦略実現に向けた人事方針として「新しい価値を生み出し続ける集団への進化」を定め、その達成に向けた重点戦略として「人材の成長基盤」「組織力」「働く安心感」の強化に取り組んでいきます。

また、OLCグループでは、ESGマテリアリティにおける「事業価値向上と社会課題の解決」のテーマのなかで「従業員の幸福」を掲げています。「従業員の幸福」は、「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」と定義しており、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。2035人事方針実現に向けて3つの重点戦略に取り組むことが、ESGマテリアリティ「従業員の幸福」につながると考えています。

人的資本の強みと課題

2035長期経営戦略の策定にあたり、「従業員の幸福」の実現に向けた具体的な指標として、「エンゲージメント調査」総合スコア71(OLCグループ)を、2030KPIとして設定しました。また、2027KPIとして、「総合スコア2024年度より向上(OLCグループ)」「総合スコアに影響が大きい4項目についてスコアを毎年向上すること」を設定しました。

「従業員の幸福」に向けた全社的な取り組みを進めるにあたり、今後の重点課題の選定は2024中期経営計画期間における重要なテーマでした。これに対し、2024年度より全雇用区分を対象に実施したエンゲージメント調査の結果をもとに、重点取り組みを設定しています。具体的には、直近の調査結果から、「職務:職務における能力発揮と自己効力感」「自己成長:仕事を通じた達成感と成長実感」「人間関係:パークオペレーション最前線におけるキャストと上司間のコミュニケーション時間の確保」「環境:職場施設、処遇の納得感、働き方など衛生要因への満足度向上」といった領域を今後重点として取り組むべきことと捉えています。これらはOLCの従業員エンゲージ

メント総合スコアに影響の大きいことがわかった項目です。今後は、これらの領域をKPIとして設定したうえで、これまで以上に全社一丸となって取り組むことで、人的資本のさらなる価値向上を目指していきます。

2023年度末から2024年度末にかけて、総合スコアは、68から69に上昇しました。この調査結果から全雇用区分共通の強みとして、「ミッション・ビジョンへの共感」「同僚からの困難時の支援」「仕事仲間との関係」が挙げられることが分かっています。これらの強みは各組織での取り組みを推進していくうえでも、引き続き重要になる要素だと捉えています。

一方、「環境」項目である「職場施設の環境改善」などの「働きやすさ」(社内環境や制度)に関連した項目は、スコアとしても比較的低い状況となっており、2035人事方針の「働く安心感」における取り組みの中で改善していきます。

KPI達成に向けた取り組み

2024年度から全雇用区分でエンゲージメント調査を導入し、これまで以上に従業員の思いや状況を全社的に把握しやすくなったことで、全社視点、組織別の視点、雇用区分別の視点などの切り口から、それぞれの特徴を捉え、OLCグループ全体としてエンゲージメント向上に向け取り組み続けます。

2030KPI・2027KPIの達成に向け、今後はエンゲージメント調査を起点に、「実態把握」「実態づくり」「実感づくり」の3段階を軸に継続的な取り組みサイクルを推進していきます。定期的なエンゲージメント調査の継続実施による「実態把握」から、雇用区分や部門別の特徴を踏まえた取り組みの「実態」をつくります。そして、従業員に取り組みの実態が届き、従業員が変化を「実感」してこそ、エンゲージメントの向上につながると考えています。今後は、社内報での情報発信なども活用しながら、取り組みを一層強化していきます。

重点戦略①：人材の成長基盤

戦略の方向性

人事方針の達成に向けた重点のひとつである「人材の成長基盤」に関しては、社員一人ひとりの創造力や実行力を最大限に引き出す仕組みを、これまでに以上に機能させていくことが課題です。これに対し、2つの方向性から取り組みを進めていきます。

1つ目は、多様な業務におけるマネジメント経験を通じて、人の力を集結し、チームとしてのパフォーマンスを最大化できる人材の育成です。従業員がキャリアの中で、さまざまな領域でのオペレーション経験を積み、多面的な業務遂行力と多様な人材の育成スキルを磨くことにより、高いチームパフォーマンスを発揮できる人材の育成を目指していきます。

2つ目は、職種ごとの特性・内外環境を踏まえた人事制度の再設計です。各職種の市場性を踏まえて、資格体系（ステージ・職位）、報酬水準、働き方を含めた人事制度の見直しを行う予定です。また、2024中期経営計画期間においてすすめてきた「社員の育成支援」「キャストの育成支援」についても、引き続き推進することで、従業員それぞれの役割やキャリアに合わせた支援を実現し、今般策定した人事方針における「人材の成長基盤」の強化につなげていきます。

社員へのキャリアサポート機会

Career	
セルフチェックプログラム	役割や行動を内省し、今後の成長に向けて自分を知る機会
セルフ・プランニングシート	今後の成長や貢献に向けて計画を策定する機会
仕事チャレンジ制度	部署を超えた新しい業務への手上げ機会
人材公募	部署を超えた特定領域の職務への公募機会
ジョブトライ!	社内兼業の形態で他部署業務へチャレンジする機会
社外兼業	社外で働きながら能力開発やキャリア開発する機会

2024中期経営計画の取り組みと今後に向けて

社員の成長支援

環境変化が激しいなかでも、「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供し、これまでに以上に社会に望まれ続ける企業であるために、一人ひとりが自ら考え、判断し、行動できる「自立した人材」の育成に取り組んでいます。2024中期経営計画においても、従業員が自ら成長に踏み出し、会社がその背中を押す仕組みづくりとして、成長を支援できる環境の整備と育成機会の拡充に取り組んできました。具体的には、①自己の把握、②成長・貢献プラン策定、③目標設定、④業務遂行/能力開発、⑤評価・振り返りを自立的な成長に向けたプロセスとして定めています。さらに、業務を遂行しながら能力開発に取り組める社内兼業の仕組みや、従業員が自ら手を挙げて挑戦できる多様な公募施策、新規研修プログラムの拡充などにも取り組んできました。例えば、個々の課題意識に応じて複数のスキル研修から科目を選択できる研修プログラム「オリエンタルランド・ラーン&ファン」では、他社人材と共に学ぶ機会を通じて、実践的なスキル向上を図っています。こうした多様な施策を従業員のニーズに応じて柔軟に組み合わせることで、成長サイクルの加速と一人ひとりのパフォーマンス向上につなげています。

Learning

国内留学制度	大学院／ビジネススクールなどでの能力開発の機会
オリエンタルランド・ラーン&ファン	自ら選択した講座で他社人材とともにスキル／知識を学ぶ機会
異業種2000	他社人材との交流およびビジネススキルの習得を行う研修
オンデマンド型ビジネススキル学習サービス	スキル／知識の習得を目指す定額オンデマンドサービス

キャストの成長支援

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 ハピネスの創造」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。また、トレーナーとして後輩を育成する役割を担う制度やキャストが日常の業務のなかで認められる、効果的なフィードバックを受ける機会が得られるよう、環境整備を行っています。

さらに、テーマパークオペレーション社員には、役割や階層に応じて必要な知識・スキルを体系的に習得することを目的とした研修や、各個人が自身に必要なスキル・知識を考え、すき間時間で学び成長できる希望制の自己啓発研修を整備し、成長を支援しています。

また、キャストに向けたキャリア支援施設である「OLCキャリア・カレッジ」において各種セミナーやワークショップ、キャリア相談などを通じて、一人ひとりが自分らしくキャリアを形成できるよう、支援を強化しています。



「OLCキャリア・カレッジ」を利用しているキャストからは、「キャスト同士の対話の場や、キャリアを考える機会として役立っている」との声も寄せられている

重点戦略②：組織力

戦略の方向性

人事方針の達成に向けた重点戦略のひとつである「組織力」の強化においては、個の力を組織全体の力へと結びつけるマネジメント機能のさらなる強化を課題と捉えています。上司と部下、そして同僚同士の対話を通じて互いに高め合い、価値創出につながる風土のより一層の定着・浸透を図っていきます。

これらの取り組みは、2024中期経営計画期間では、「組織マネジメント支援」の一環として進めてきました。具体的には、エンゲージメント調査を全社的な実態把握のみならず、組織ごとの状態を可視化するツールとして活用してきました。この3年間で、各組織がエンゲージメント調査結果をもとに自組織の状態を把握し、「対話」を通して次のアクションを議論・実行し、改善サイクルをまわす「対話を基盤とした組織文化」が育まれつつあります。エンゲージメント向上に全社一丸となって愚直に向き合い続けた結果、2024中期経営計画期間における組織マネジメントの取り組みは、外部機関からも評価いただき、「HRX of The Year 2024」にて最優秀賞を受賞しました。



HR Transformation (HRX) of The Year 2024
主催:「HRX of The Year」実行委員会、審査委員長: 伊藤 邦雄氏

i 「HRX of The Year」については、こちらをご覧ください。
https://www.olc.co.jp/ja/news/news_olc/20241212_01/main/0/link/20241212_01.pdf

2024中期経営計画の取り組みと今後に向けて

組織マネジメント支援の取り組み

これまでの組織マネジメント支援は、各組織の状況や課題が異なること、そしてスポット的な施策だけでなく日々の行動の変化が組織変容をもたらすという視点から、全社的なアプローチではなく「対話による自分事化」と「各組織の自走」に重きをおいて取り組んできました。

まず、「対話による自分事化」への取り組みとしては、「一人ひとりが向き合い、互いに創り出すこと」を重視し、経営トップから一般社員までを対象に、階層別の対話の場「KATARIBA (語り場)」を段階的に展開しました。また、「各組織の自走」に向けては、全マネジメント層に対し、ESGマテリアリティの一つである「従業員の幸福」を社内で宣言し、各組織が対話を基盤とした活動計画を自律的に策定するよう促進を図りました。さらに、エンゲージメント調査を導入し、定点観測を開始したことで、調査結果を踏まえた振り返りのPDCAサイクルが組織ごとに確立され、2024中期経営計画期間の3年間で、各組織による主体的な取り組みが着実に拡大しています。

加えて、各組織を支援するために、エンゲージメント理解促進に向けた社内発信や勉強会の拡充、マネージャーとメンバーがペアで参加するワークショップの開催など、役職や立場を超えた本音の「対話」の機会を創出してきました。

エンゲージメント理解浸透に向けた取り組み事例

対象	重点	具体的な取り組み／組織マネジメント支援
役員層	● 「人・組織の ありたい姿」の設定	● 役員同士での「人・組織のありたい姿」 設定に向けた対話
管理職	● ビジョンの浸透 ● 対話による自分事化	● 戦略説明会によるビジョン浸透機会 ● ライン管理職に向けた勉強会 ● 調査に基づく組織コンサルティングなどの 実施 ● マネジメント向けエンゲージメント講演会 ● 各組織内で「KATARIBA」実施
一般社員		● 「社長KATARIBA」による対話機会 ● エンゲージメント推進メンバーに向けた マネージャーとのペアワークショップ開催 ● 各組織内で「KATARIBA」実施
キャスト		● エンゲージメント理解のための啓発

エンゲージメント向上組織の事例

オペレーション部門の取り組み

「働きがいの最大化」を共通の目的として掲げる中で、社内における取り組みが徐々に浸透し始めました。それに伴い、「エンゲージメント」というキーワードの認知が拡大するとともに、各組織においても特色ある対話の場「KATARIBA」の実施が広がりを見せています。現在では組織を横断した取り組みも増えています。

オペレーション系部門のひとつでは、一人ひとりの働きがいの言語化、部門戦略の振り返りと、参加者同士のつながりを深めることを目的とした「KATARIBA」が実施されました。組織横断のグループを形成し「エンゲージメントが高い状態」「部門戦略の振り返り」という2つのテーマに対し、部やユニットの異なる約230名の時間帯責任者が参加しました。その結果、参加者が日々の業務のやりがい、意義、目的を再確認することに加え、参加者同士のつながりが生まれたことで、日常業務での情報交換が活性化し、オペレーション上の工夫が組織を超えて共有されるようになりました。2024年度に実施された「KATARIBA」で上がった声は、自主的にメンバー自身が業務改善を社内外のフィールドワークをもとに実施できる環境整備を行うなど、2025年度の部門戦略に実際に反映されています。



重点戦略③：働く安心感

戦略の方向性

人事方針の達成に向けた重点戦略のひとつである、「働く安心感」においては、シフト勤務など、長く働き続けることへの不安を感じやすい働き方に対し、多様な働き方の推進や内外環境を踏まえた継続的な処遇改善、職場施設の改善などに取り組んでいきます。2024中期経営計画期間においても同様の取り組みを行ってきましたが、継続してブラッシュアップしていきます。

特に、多様な働き方の推進については、仕事とライフイベントとの両立に向けて、働き続けられる環境、働き方の整備を想定しています。オペレーション部門の仕事と、育児や介護を両立している従業員に対しては、一人ひとりのシフト(勤務時間)の調整がしやすい環境を目指すなど、引き続きさまざまな取り組みを検討・実施していきます。

2024中期経営計画の取り組みと今後に向けて

安心して働くための基盤づくり

処遇の面では、従業員一人ひとりが自らの持つ力を最大限発揮し、安心して働ける環境を整えるべく、継続して処遇改善を行い、採用力の強化と定着化にもつなげています。

加えて、テーマパークオペレーション社員については、2020年2月の雇用開始以降、準社員からの内部登用を継続的に行ってきました。結果として、2024年度時点で2,820人のテーマパークオペレーション社員が活躍しており、キャストのキャリアとしての選択肢が広がるとともに、パークを支える大きな存在となっています。

賃金の改定率および改定額

(年度)		'22	'23	'24	'25
基準賃金 改定率*			約7%	約6%	約6%
例	新卒初任給改定額		20,000円増	17,000円増	17,000円増
	準社員時給改定額	100円増	80円増	70円増	70円増

* 全従業員の平均

快適に働く施設の整備

従業員一人ひとりが生き生きと働ける環境整備に向け、2024中期経営計画において、快適な施設、デジタル環境の整備を進めてきました。施設環境への調査などをもとに、特にパークオペレーションに関わる従業員が利用するバックステージ施設の改修を重点的に行い、満足度の向上につなげました。ブレイクエリア(休憩室)や従業員食堂においては、利便性だけでなくデザイン性を取り入れることで、開放感のある空間を生み出すなどの工夫を行いました。また、施設だけでなく、業務ワークフローシステムの見直しを行うなど、効率的に働くための整備も併せて推進しています。従業員の働く環境に対するエンゲージメントへの相関は大きいと考えており、2027KPIにおいても引き続き重点的に進めていきます。



利便性とデザイン性を取り入れた
ブレイクエリア



心と体の健康に向けた取り組み

従業員が長く健康に生活し働くことができるよう、主体的に心と体の健康を維持するための環境の構築・支援を実施し、心と体それぞれの健康に関するさまざまな取り組みを行っています。

心の健康では自分自身の心をセルフコントロールできるように、体の健康では生活習慣病の予防を目指して、ソフト面・ハード面での取り組みを推進しています。定期的な「心と体の健康」に関する情報配信や肥満率・喫煙率の低下施策などの取り組みにより、一人ひとりが自身の健康に目を向けるきっかけをつくることで、健康意識の向上や行動変容につながっています。

これらの取り組みは健康保険組合、共済会、労働組合「OGFS(フェデレーション・オブ・オリエンタルランドグループ・フレンドシップ・ソサエティー)」と協働して実施しており、合同イベントとして実施した「健康フェスタ」では、心と体の健康について学ぶ場として、多くの従業員が参加しました。

健康課題と課題解決アプローチ、健康目標

健康課題	課題解決アプローチ	健康目標
心の健康 自分自身の心を セルフコントロールする	セルフケアの強化 ・ストレスチェックの実施 ・社内カウンセリング	エンゲージメント向上
	ラインケアの強化 ・職場環境改善プログラムの実施 ・新任管理者向けの研修実施	メンタル不調の 早期発見
体の健康 生活習慣病の予防	BMIの適正化 ・健康メニュー「スマートミール」を毎日提供 ・健康診断結果に基づく産業医面談・保健指導	肥満率減少
	喫煙率低下 ・禁煙外来の開設 ・構内の喫煙環境整備	喫煙率低下

子どものハピネス

2035年ありたい姿 未来をひらく子どもたちの夢や心を育むことで、事業と社会の豊かな未来を実現します。

事業価値向上に向けて

オリエンタルランドグループは、未来を担う子どもたちの笑顔と心の豊かさを社会の持続的発展に不可欠な要素と捉え、事業活動を通じてその実現に貢献しています。テーマパークにおける夢と感動の体験は、子どもたちの想像力や感受性を育むとともに、他者との触れ合いを通じて思いやりや社会性を培う機会を提供しています。さらに、地域社会と連携した子ども支援活動や教育プログラムを推進することで、子どもたちが平等に「楽しい思い出」を持つことができる社会の構築を目指しています。こうした取り組みを通じて、子どもたちにハピネスの機会を届けることは、OLCの重要な社会的責任であり、持続可能な社会の実現に向けた基盤づくりに寄与するものと考えています。

2024中期経営計画期間中は、東京ディズニーリゾートでは夢を持ち続けながら輝くキャストとの交流や体験を通じて、夢について考える「ディズニー・ドリーマーズ・エクスペリエンス」、アトモスフィアショーへの子ども参加体験など、東京ディズニーリゾート外では地域の学校と連携した職業体験やダンスの出張授業などを行いました。

今後、2027KPI・2030KPIの実現に向けて、より多くの子どもたちの幸せな気持ちにつながる体験価値を提供できるよう、従来の活動の見直しや拡大、及び新たな活動を展開し、より進化させていきます。例えば、東京ディズニーリゾートのステージでパフォーマンスを披露する「ドリーマーズ・オン・ステージ」の公演回数を増やしたり、全国のお祭りでディズニーの仲間たちと一緒にダンスする「東京ディズニーリゾートスペシャルパレード」は内容をより良く見直したりしていきます。従来の東京ディズニーリゾートや東京ディズニーリゾート外での活動とともに、クルーズ事業においても、“ファミリーエンターテインメントクルーズ”というOLCグループならではのレジャーを通じて、子どもたちの夢や心を育んでいきます。

2024中期経営計画の取り組みと今後に向けて

「オリエンタルランド子どものハピネス財団」を設立

OLCグループは、ESGマテリアリティのひとつである「子どものハピネス」の一環として、一般財団法人オリエンタルランド子どものハピネス財団を2024年8月26日に設立しました。

本財団では、日本国内の経済的な支援を必要とする学生への奨学金事業などを行い、子どもたちの夢と希望の実現に向けた支援に取り組むことで、子どもたちの将来の選択肢を広げ、「持続可能な社会への貢献」に寄与することを目的としています。

なお、奨学金事業では、第1期奨学生の募集を2025年8月1日から9月30日まで受け付けました。採用予定人数は約50人で、一人当たり年額100万円を最短修学年限の間に給付する予定です。2026年4月または9月に、芸術、音楽、デザイン、調理、ダンス、スポーツ、服飾、観光、教育、福祉、およびこれらに類似する領域の大学、短期大学、専門学校（いずれも日本国内）へ進学する予定の方を優先しています。本財団はOLCグループと資本関係のない別法人ですが、未来を担う若者の教育を支援する取り組みに賛同し、応援しています。これからも未来をひらく子どもを育む・支える活動に取り組んでいきます。

ディズニー社との協力で、クリスマスプレゼントを寄付

2024年度は、ウォルト・ディズニー・カンパニー社（ディズニー社）との協力で、ホリデーシーズンに、従業員から支援を募り、難病と闘う子どもたちの夢をかなえるボランティア団体 公益財団法人「メイク・ア・ウィッシュ オブ ジャパン」を通じて、子どもたちにクリスマスプレゼントを寄付しました。これは、ディズニー社が、世界中のディズニー施設などで実施している数多くのCSR活動のひとつに、OLCグループが初めて参加した取り組みとなりました。「ディズニー・アルティメット・トイ・ドライブ」の一環として、ミッキーマウスが初のグローバル寄付の旅に出发し、ホリデーシーズン中に支援を必要とする子どもたちに笑顔を届けるため、非営利団体、学校、病院におもちゃを届けました。その旅の特別な立ち寄り先のひとつが東京ディズニーランドでした。今後も、未来をひらく子どもたちの夢や心を育むことで、事業と社会の豊かな未来を実現します。



「ギビングキャンペーン Mickey's Toys to the World」(東京ディズニーランド)
中央：ミッキーマウス、左：オリエンタルランド代表取締役社長 吉田(当時)、右：ウォルト・ディズニー・アトラクションズ社長 グロス氏(当時)、ウォルト・ディズニー・アトラクションズとオリエンタルランド合同ボランティアスタッフ

 循環型社会

2035年ありたい姿 投入資源量を低下させながら、分別強化によるリサイクル率向上と廃棄物削減によって社会への環境負荷を低減して、当社ならではの資源循環型の事業モデルを実現します。

事業価値向上と社会課題の解決に向けて

オリエンタルランドグループでは、これまで、廃棄物総量削減とリサイクル率向上を目標に取り組んできました。1日にたくさんの人が訪れるテーマパークでは多くの資源を用いるため、3R (Reduce、Reuse、Recycle)を切り口に活動を展開しました。食品ロス削減に対しては、店舗ごとの余剰在庫情報を共有することで食材を有効活用する工夫を重ねています。製品・サービスの省資源化に対しては、お買い物袋の有料化・統一化により、在庫の廃棄量の大幅な削減を実現しました。その結果、2024中期経営計画で設定していた「食品ロス削減」「製品・サービスの省資源化」のKPIを達成することができました。

しかしながら、ESGマテリアリティの策定時から廃棄されるものを対象に削減の取り組みを進めてきたなかで、資源を利用する段階から廃棄のことを考えなければ、これ以上の環境負荷削減が困難であることに直面しました。また、第5次循環型社会形成推進基本計画においても資源の流れの断面である「入口」「出口」「循環」で指標を作成していることを踏まえ、最終的にどのような処理がなされるかを念頭に資材、製品を製造、そして分別などのオペレーショ

ンの構築を行うことを重視し、2030KPIとして「焼却・埋立処分量：2016年度比13%削減（OLCグループ）」と設定しました。今後も、これまで行ってきた資源の流れに沿った活動をブラッシュアップしていきます。

「循環型リゾート」実現に向けて

OLCグループは、2035長期経営戦略において、新たに「循環型リゾート」の構想を掲げました。これは、環境負荷を限りなくゼロに近づけることを目指すものです。

そのなかでも廃棄物については、まず焼却・埋立処分量ゼロを目指して検討を進めています。テーマパーク事業においては非常に難易度が高い取り組みですが、挑戦を続けることで、事業の成長と競争力向上につながると考えています。これにより、今後の資材調達コストや廃棄処分費の削減にも寄与します。

2024中期経営計画の取り組みと今後に向けて

フード本部の活動 ～「食」と「循環」の両立を目指して～

私たちフード本部は「おいしく安全な食事」を通じて、ゲストのパーク体験を彩ることがミッションですが、近年はそれに加えて「資源循環」の取り組みも重要なテーマと捉えています。パークでの食事には使い捨て容器、カトラリー、食べ残しや、食品ロスなどで発生した廃棄物を、3Rを切り口に活動を展開しました。

まず第一歩として、「素材の切り替えによる、天然資源の使用抑制」を目指し、2021年度から順次新しい資材の導入を行いました。プラスチックのストローやカトラリーをバイオマス素材へ、紙ビールカップをリサイクル効率の高いアルミカップに切り替えました。

そして、2023年度からは「ゲスト参加型の分別施策」を積み重ねました。パークで発生するゴミを適切に分別することで資源化を促進し、多種多様な素材をリサイクルして再利用する循環型の仕組みを構築しています。この取り組みは、パーク内外で活用し持続可能な運営に貢献していきます。2023年度には「グランマ・サラのキッチン」でフィルムを貼ったプラスチック皿を導入しました。喫食後にゲストが使用済みフィルムを剥がして皿だけ分別すると、プラスチック素材に循環できる仕組みで、フィルムを剥がすとランダムでキャラクターが現れるというエンターテインメント要素を加えたことで、ゲストに楽しみながら分別にご参加いただけたことも嬉しい結果となりました。

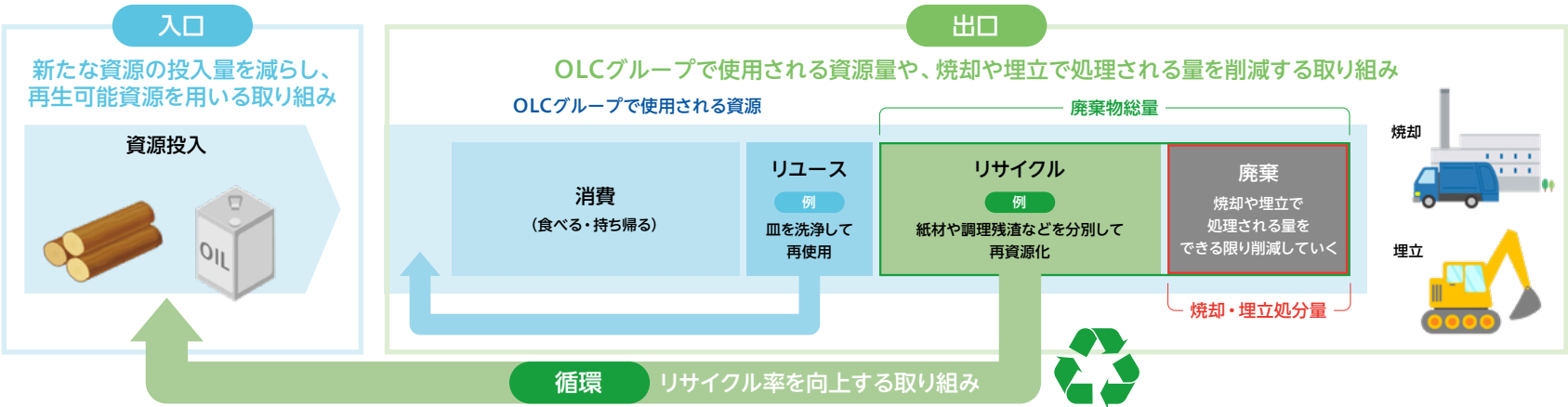
さまざまな施策を重ね、現在は「発生抑制」「省資源化」「再資源化」を実践しています。

2025年度の「東京ディズニーシー・フード&ワイン・フェスティバル」には、食べられるスプーンやスマートごみ箱を活用したエコステーションを導入しました。これからも、資源を使う者の責任とフードから生まれるハピネス提供の両立を目指します。



一部のレストランで使用しているアルミカップ

廃棄物総量と焼却・埋立処分量の位置づけ



 気候変動・自然災害

2035年ありたい姿 2050年温室効果ガス排出量ネットゼロを目指し、気候変動の緩和・適応への対応、および水資源の適切な管理を含めた生物多様性の保全を行うことで、事業と社会の持続可能性を高めます。

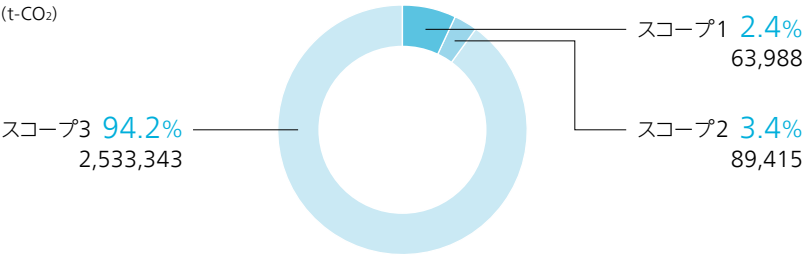
持続可能なビジネスの土台作りに向けて

「気候変動・自然災害」では、2024中期経営計画期間において、環境方針を策定のうえ、TCFDに即した開示をはじめ、CO₂排出量の削減に努めるとともに、気候変動における影響を最小限とする取り組みを進めてきました。また、イントラネットや社内報への環境情報の連載を実施するなど、OLCグループ内の環境保全意識を高めてきました。

テーマパークは、エネルギー管理や水処理などの機能を有しているひとつの大きな「街」のような場所といえます。ゲストが安心して快適に過ごせるように、そして、かけがえのない地球環境の負荷軽減にも貢献し、次世代につながるハピネスを提供し続けるために、「スコープ1、2、3・気候変動の適応・水・生物多様性」を指標として設定し、気候変動リスクの低減に取り組んでいきます。2030KPIにおけるGHG排出量目標においては、今後のSBT認証取得を視野に入れ、SBT水準に準拠した目標を設定しています。水やCO₂排出量などの環境負荷を限りなくゼロに近づけるための取り組みを長期的に推進し続けることにより、2035長期経営戦略で掲げた循環型リゾートの実現にもつながると考えています。

また、生物多様性においては、OLCグループの事業が自然に与える影響を改めて分析し、TNFDフレームワークに即した開示を行うことを2027KPIとして掲げ、2035年ありたい姿の実現に向けた活動を進めていきます。

2024年度の温室効果ガス排出量(スコープ1、2、3)



2024中期経営計画の取り組みと今後に向けて

気候変動におけるリスクと機会

リスク・機会区分			OLC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: OLC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: OLC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/tcdf.html>

気候変動への「緩和」の取り組み

OLCグループでのCO₂排出量の約60％は電力使用によるものです。例えば、東京ディズニーリゾートの年間電力使用量(約270,000千kWh)は、約70,000世帯の年間電力使用量(1世帯当たり約4,000kWh)に相当します。「緩和」の要素を含むさまざまな施策を複合的に導入し、CO₂排出量の削減努力を継続しています。

● テーマパーク事業におけるアトラクション施設の取り組み

東京ディズニーシーのアトラクション「レイジングスピリッツ」においては従来ガスボイラーの蒸気を使用していましたが、水と空気を生成した細かいミストを空気力で上昇・拡散させる方法に変更することで、ボイラーの稼働を停止することができました。また、テーマパーク内でアトラクションとして運用している車両をガソリン車から電気自動車に順次置き換えるなど、CO₂排出量の削減に貢献しています。



東京ディズニーシー「レイジングスピリッツ」ミストによるショー効果の実現

● 環境配慮設計の導入

2024中期経営計画で掲げていた「車両・機械・設備の投資・更新」の活動の一環で、新規に建設計画を立てる際に適用する、省エネ性能の高い標準仕様を策定しました。今後開発されるパーク内のアトラクション施設やオフィス棟にも当該仕様を適用し、CO₂排出量の削減につなげていきます。

気候変動への「適応」の取り組み: 猛暑への対応

2035年ありたい姿の実現に向け、2027KPIには「適切な暑さ対策の実施、顕在化している豪雨、暴風等への対策の実施」を掲げ、レジリエンスの向上への取り組みを継続して行っています。

テーマパーク事業においては、年々厳しさを増す暑さへの対策として、外部の有識者の力を借りながら暑さ対策マニュアルを策定し、これまで数十億円規模の投資を実行してきました。また単年度においても年間数億円の規模にてキャスト・ゲスト向けの施策をハードとソフトの両面から推進しています。

また、日光を遮るタープや空調機の設置と併せて、2025年度はトライアルの位置づけで、テーマパーク内の一部エリアに保水性舗装を施し、水分の気化熱を利用して路面温度の上昇を抑制する試み(打ち水効果)を行いました。夏期におけるゲストの快適性の向上を目指します。

夏期の集客を強化しながらも、これらの取り組みとともに、猛暑への適応を一層強化し、テーマパークを訪れるゲストやそこで働くキャストの安全を確保していきます。

	ハード	ソフト
対キャスト	マニュアルを基として各環境の暑さ指数(WBGT値)の計測を行い、熱中症対策が必要な箇所を抽出し、投資を実行。 例 空調の強化、パラソル・スポットクーラー設置 など	ハード投資では対策が行き届かない環境に対しては、ソフト対策にて柔軟な取り組みを展開。 例 暑熱を考慮したシフト調整、休憩や水分補給の体制整備。空調服や装備品における選択肢の拡大 など
対ゲスト	来園したゲストの1日当たりの暑熱ばく露量(熱中症のリスクが高い状態)を評価分析し、ハード投資が必要な環境への対策を実行。 例 ファン・パラソルの設置、自動販売機・木陰・クールスポットの増設 など	暑さ対策の経費予算を全社で確保し、ゲストが熱中症に留意できるような施策を実施。 例 東京ディズニーリゾートのウェブページやSNSを通じた情報発信、パーク内での注意喚起のご案内など



タープと保水性舗装

水資源の取り組み

OLCグループの事業において、「水」は欠かせない貴重な資源です。テーマパークの開園以来、一貫して「資源のムダをなくす」ことに取り組んでおり、自主的に排水の浄化処理を行うとともに、水資源のリサイクルに取り組んできました。近年では、降雨状況の変化に伴い、渇水に代表される自然災害が増加するリスクも想定されています。

OLCグループ環境方針「水資源の有効利用」に則り、水資源のリサイクルはもとより、上水取水量の削減に向けた取り組みも進めていくことで、長期持続的な事業基盤を構築しながら、多くの水を利用する企業として社会への責任を果たしていきます。

この責任を果たしていくための取り組みのひとつとして、2027KPIでは2024年度を基準年として取水量1％削減の目標を掲げました。取り組みとして、テーマパークおよび従業員食堂の厨房に特殊な節水蛇口を導入するとともに、夜間清掃時の放水バルブも節水仕様に更新するなど、水資源の有効活用を図っています。



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

2035年ありたい姿 人権ならびに従業員・顧客の多様性を尊重する取り組みを実施することで、誰もが自分らしく働け、自分らしく楽しめる環境を維持し続けます。

持続可能なビジネスの土台作りに向けて

「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」では、「人権の尊重」「顧客の多様性の尊重」「従業員の多様性の尊重」の3つの領域ごとに2024中期経営計画期間における進捗状況や課題を踏まえた目標の更新を行いました。また、能動的に一人ひとりのニーズや背景に寄り添った取り組みを推進していくことを目指し、マテリアリティの名称に公平性を意味する「エクイティ」を追加しました。

「人権の尊重」では、2030KPIを更新し、「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の高度化とグループ会社の人権デューデリジェンスの拡大」としました。これは、これまでの人権デューデリジェンスの結果により、事業特性も踏まえて特定した脆弱なライツホルダーへの対応や、グループ会社への展開が必須と判断したためです。今後は追跡調査や外部への情報開示のプロセスをさらに強化し、国連ビジネスと人権に関する指導原則に則った人権尊重の取り組みを進めていきます。

「顧客の多様性の尊重」では、引き続き2030KPIとして「多様性を尊重した活動ができる仕組みの構築」を目標とし、人権デューデリジェンスのなかで発見した課題も含め、従業員の啓発を主とした活動を進めていきます。2027年までに「ダイバーシティ&インクルージョン ハンドブック」(2023年1月発行)の改訂版を発行し、全従業員に学習機会を提供することを目標に掲げ、その他の啓発活動も合わせて、多様性への意識醸成を定量的な目標のもとで推進していきます。

また、2025年度からは、従来はESGマテリアリティ「従業員の幸福」で推進していた「従業員の多様性の尊重」についても、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」のなかで進捗の確認や取り組みの推進を行っていきます。

2024中期経営計画の取り組みと今後に向けて(人権・顧客の多様性)

「ダイバーシティ&インクルージョン ハンドブック」の配布と対話を通じた学習

オリエンタルランドグループでは、誰もが自分らしく楽しむことができ、互いの異なる視点や強みを受け入れ、支えあい、一人ひとりが能力を発揮しながら生き生きと活躍することができる環境づくりを大切にしています。その考え方を伝え、理解し、行動につなげるための取り組みとして、多様性に関する考えや事例をまとめた「ダイバーシティ&インクルージョン ハンドブック」を、全従業員に配布しました。このハンドブックは、基本的な知識をはじめ、ゲストと接する機会の多いキャストからの声も要素に取り入れたもので、職場では管理者を含めた仲間との対話による理解促進のための重要なツールとして活用されています。ハンドブックの発行時には、各部門ごとにハンドブックを活用した対話の機会を設定し、すべての従業員に対話を通じた学習の機会を提供しました。また、ハンドブックの内容をキャストの入社時の研修に追加することで、すべてのキャストが多様性について学ぶことのできる体制を構築しました。

ゲストとの触れ合いによる気づきや学びが、キャストの多様性への理解につながり、組織文化として根付いた一人ひとりを尊重し受容するマインドそのものが、キャストのゲストに寄り添う姿勢に反映されています。



ダイバーシティ&インクルージョン ハンドブック

ノーマライゼーションEXPOの開催

障がいそのものや、障がいのある方へのOLCグループの取り組みを理解し、ノーマライゼーション(社会的弱者を区別しないこと)の実現に向けてできることを全員で考えていくための一歩として、全従業員を対象とした社内イベント「ノーマライゼーションEXPO」を7日間にわたって実施、約2,500名が参加しました。

障がいについての基礎知識や、OLCグループの取り組み、障害者雇用促進法に基づく特例子会社である舞浜コーポレーションの業務などをパネル展示の形式で紹介するとともに、一部アトラクションで導入されている手話通訳のレクチャーや、ホテルやレストランで使用されるキャラクターをモチーフとしたナプキン折りなど、さまざまな体験プログラムを通じて従業員の啓発を行いました。また、イベントのなかで講演会を実施し、障がいのある従業員が普段の生活で困っていることを、パークにまつわる事例を絡めながら紹介しました。イベント実施後のアンケートでは、約9割が「障がいに対する意識が変わった」と回答し、ノーマライゼーションについて考える良い機会となりました。



ノーマライゼーションEXPOの様子

2024中期経営計画の取り組みと今後に向けて(従業員の多様性)

戦略の方向性

従業員の多様性の尊重においては、2030KPIとして多様性が尊重され、あらゆる人が活躍できる環境の構築を目的としました。人権尊重をベースに、さまざまな強み・個性・価値観を持つ従業員同士が、互いに認めあい、活かし高めあうことで、生き生きと働くことができると考えています。

2024中期経営計画において、「属性・価値観の多様」として、影響度や発生可能性を踏まえ、「ジェンダー」「障がい」「高齢者」「性の多様性」「言語文化」の5つのカテゴリーを重点的に推進しました。「ダイバーシティ&インクルージョン ハンドブック」の配布と全従業員への学習機会の提供や、ノーマライゼーションEXPOなどの社内啓発活動を通じて風土醸成を行い、そのうえで、身だしなみ規程の変更や、両立支援施策の拡充などの仕組みを改定しました。また、バックステージ業務を担うことが多かった障がい者雇用についても、法定雇用率の達成に向け、採用の推進を行うほか、障がいのあるキャストが働ける職域を広げることを目的に、トライアルを繰り返しながら、オンステージ業務も含め拡充していきました。

2027KPIとして、女性の従業員やシフトで勤務する従業員が多い特性を踏まえ、ジェンダーに関する目標を定量的に掲げました。風土醸成を含めたさらなる両立支援の拡充や、キャリア支援を中心に取り組みを進め、あらゆる人が活躍できる環境を構築していきます。

2027KPIと2024年度の実績(OLC)

指標	2027KPI	実績(2024年度)
女性管理職比率	25%	16.8%
男性育休取得率	95%	97.9%

ワークライフバランスに向けた施策

従業員が仕事と生活の調和を図るための取り組みとして、法律に基づく諸制度のほか、育児との両立を図るシフト勤務社員を対象とした勤務時間の固定・短縮制度(ミドル復帰プログラム)の導入や、企業主導型保育所「キッズビレッジあるるる」の設置などを行っています。また、仕事と家庭の両立における不安軽減やノウハウの共有を目的とした復職者向けのセミナーを実施するなど、役割・働き方によるさまざまなニーズに応えるべく独自の制度、支援を行っています。

また、多様な働き方の例として、社員には、職務や業務内容に応じて活用できるよう、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などを導入しています。準社員については生活にあわせた働き方ができるように短時間シフトを用意したり、より積極的に勤務に就きたい方に向けて、追加で就業申請ができるシステムを整備したりするなど、より柔軟な働き方ができる体制を整えています。有給休暇取得率は社員で98.7%、社員以外でも86.2%と、ワークライフバランスが取りやすい環境整備を進めています。



企業主導型保育所「キッズビレッジあるるる」

女性の活躍推進

OLCグループではすべての従業員が安心して働ける環境づくりを推進し、男女が分け隔てなく働く社風のもと、多くの従業員が活躍しています。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のほか、個々人の意欲やスキル、ライフイベントの状況やキャリアアップのタイミングに合わせた支援を行っています。2024年度は、国際女性デーにちなみ、活躍している女性たちのキャリアについて語る「キャリアサロン」の実施をし、男女ともに自身のキャリア



「キャリアサロン」の様子

従業員の性の多様性に関する取り組み

OLCグループでは、性的指向・性自認にかかわらず、すべての従業員が活躍できる職場環境づくりに取り組んでいます。制度面では従来の法律婚に加え、同性婚や事実婚についても、福利厚生制度や施策の対象としました。また、性別移行に関わる手術や治療に伴い必要に応じて、休暇を使用することができます。施設・労働環境面では、性別にかかわらず利用できる「だれでもトイレ」や個別の着替えスペースを設置し、制度面では、自認する性に合った通称名を使用することができるビジネスネーム制度を導入しています。身だしなみ規程のジェンダーレスな内容への変更や一部コスチューム選択のユニセックス対応についても、性別にかかわらずすべてのキャストが活躍できる環境整備に向けた取り組みのひとつです。

サプライチェーン・マネジメント

2035年ありたい姿 取引先に対するエンゲージメントの強化および持続可能な原材料調達などの取り組みによって、持続可能なサプライチェーンを実現します。

持続可能なビジネスの土台作りに向けて

オリエンタルランドグループは、お取引先とのエンゲージメント強化と持続可能な原材料調達を推進するため、2024年4月に「OLCグループお取引先行動指針」と「セルフアセスメントシート(SAQ)」を改定し、運用を開始しました。この改定は、法令や規制遵守に加え、国際規範、社会的規範の尊重をお取引先に求めるためのもので、重要なお取引先にはインタビューを実施することで相互理解を深め、より高い信頼関係の構築を図りました。

持続可能な原材料調達については、OLCグループで特定した主要品目を対象に、環境保護や広範な人権尊重を含む持続可能性の観点から調達方針を策定し、取り組みを推進しました。具体的には、パーム油やシーフードなどの品目について認証品への切り替えを進め、環境負荷の低減や人権の尊重を促進するとともに、サプライチェーン全体の透明性向上にも寄与しました。

今後、お取引先とのエンゲージメントでは、2027KPIとして重要なお取引先へのインタビューまたは監査実施率を100%にし、2030KPIとしては一次サプライヤーへ「調達方針」「OLCグループお取引先行動指針」の周知と承認率を100%達成することを掲げています。お取引先の実態をより深く把握し、継続的な対話と改善活動を促進するとともに、セルフアセスメントシートの結果を踏まえ、リスクが懸念されるサプライヤーに対しては、是正支援を100%実施します。これらにより、サプライチェーン全体のコンプライアンス向上と持続可能性強化を図ります。

持続可能な原材料調達に関しては、2027KPIとして特定した品目ごとに特徴や課題を踏まえた調達活動の拡大、2030KPIでは社内で特定した品目について持続可能な原材料調達率を100%にすることを掲げています。環境負荷軽減や人権尊重の推進に向けた具体的な施策を強化し、認証品の導入促進やお取引先との連携深化を行います。今後も社内外の関係者と協働し、持続可能な調達基盤のさらなる強化を目指します。

2024中期経営計画の取り組みと今後に向けて

お取引先エンゲージメント

フード本部では、お取引先の皆さまをご案内し、パークにてOLCグループが提供するメニューの調理工程や、ゲストが実際に食事を楽しんでいる様子をご覧いただく機会を設けました。この取り組みは、お取引先の皆さまに、自社が携わる製品がどのように活用されているかを直接ご確認いただく貴重な機会となりました。参加された従業員の皆さまからは、「勤務へのモチベーションが向上した」「自社製品への誇りや責任感が強まった」との声が寄せられました。また、現場の声を直接伺うことで、双方にとって今後の製品開発や品質向上に活かせる意見を収集することができました。今回の交流は、OLCグループとお取引先とのつながりをより強く実感いただくうえで大変有意義であり、エンゲージメントの深化に大きく寄与したと考えています。



お取引先のパーク来訪時の様子

持続可能な原材料調達

OLCグループは持続可能な原材料調達の一環として、2024年度にパーム油をマスバランス方式による認証品へと切り替える取り組みを完了しました。特にパーク内で提供しているポップコーンの製造に使用する揚げ油においては、すべて認証パーム油へ切り替えました。この認証品は、熱帯林の保全などの環境面での配慮に加え、労働環境や人権に関する配慮にもつながるとされており、より責任ある調達体制の構築に資するものです。また、認証パーム油への切り替え後は、社内点検や第三者監査を通じて提供環境の維持と透明性の確保に取り組み、環境や社会的責任に配慮した調達活動として社内での定着を図りました。これらの取り組みを通じて得られた知見を活かし、一部のシーフードなどの他の主要原材料に対しても持続可能性の視点を踏まえた調達基準の策定や改善活動を進め、持続可能な調達体制のさらなる強化に努めていきます。



認証パーム油を使用しているポップコーン



経営基盤の強化：コーポレート・ガバナンス

2035年ありたい姿 各種法令および社会からの要請であるコーポレートガバナンス・コードに適切に応え続けるとともに、次世代を担う人材を育成し企業価値を高め続けられる体制を構築します。

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

オリエンタルランドグループは、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。

コーポレート・ガバナンス体制

OLC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（2025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	9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。

基本的な体制の概要

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50％超となる5名の社外取締役を含む取締役9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。

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。

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。

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結果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。

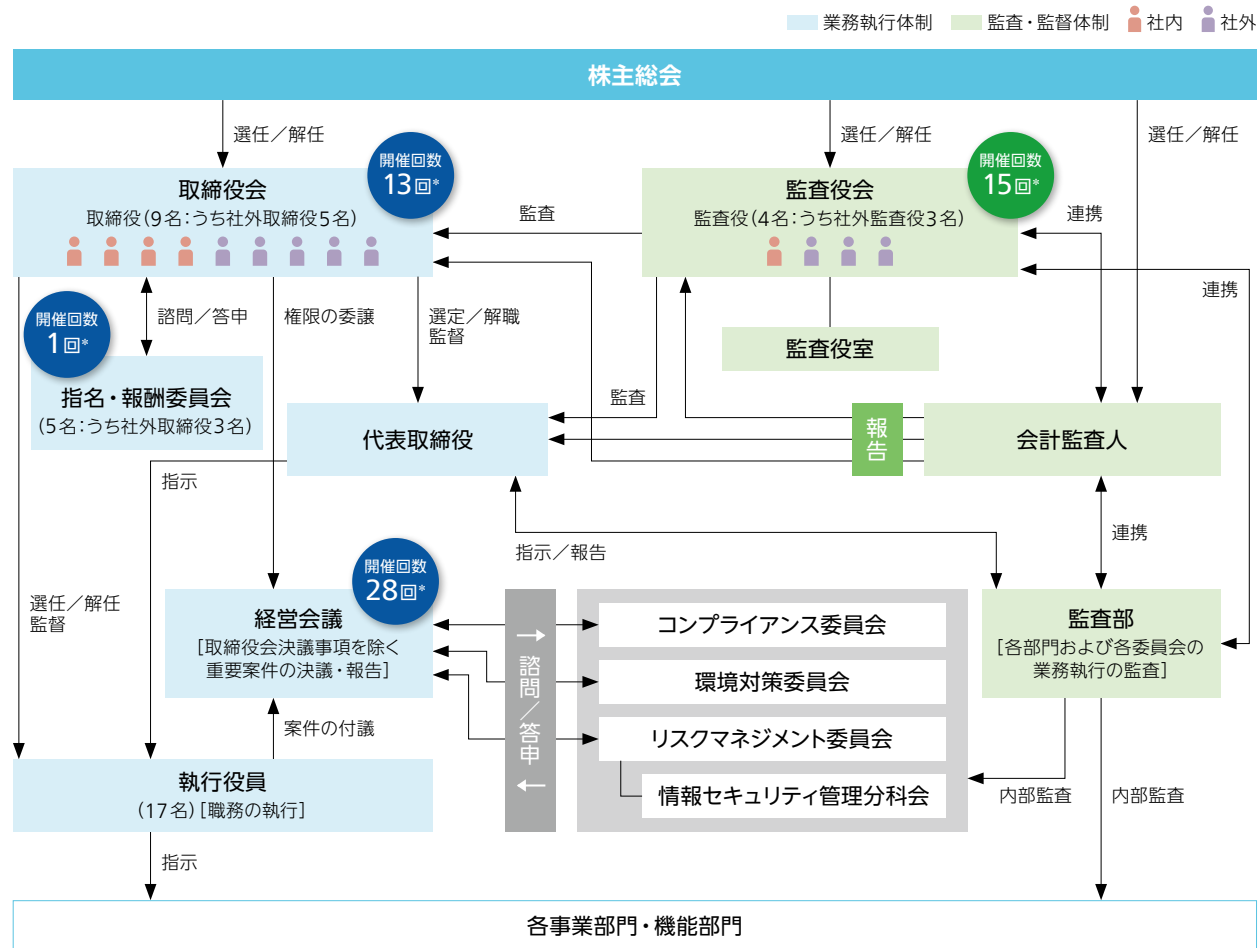
監査部と内部監査

OLC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、執行部門から独立した内部監査部門である「監査部」を設置しています。内部監査は、客観的立場から会社の業務が法令(内部統制報告制度含む)・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リスクベースで調査・評価・助言をすることにより、財務報告の信頼性確保および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。OLCの内部監査は、取締役会にて承認された内部監査方針・計画をもとに監査を行い、監査部長より監査結果を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デュアル・レポーティングラインの体制を構築しています。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等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。監査役、会計監査人および監査部の三者間では、随時三者または二者間で情報交換・意見交換を行い、課題の共有を図るなど連携しつつ監査を実施しています。

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35名です(2025年7月1日現在)。

コーポレート・ガバナンス 基本的な体制の概要 (2025年6月27日現在)



* 開催回数は2024年度実績です。

※ 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2回ありました。

各会議体の活動状況と主要テーマ(2024年度)

種類	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会	13回	98%	- 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グループ長期経営戦略に関する事項 - OLCグループESGマテリアリティの更新に関する事項 - 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 2023年度企業行動委員会活動報告 2023年度環境対策委員会活動報告 - 新規事業(クルーズ事業)参入および新規事業に関するライセンス契約締結に関する事項 など
指名・報酬委員会	1回	100%	- 代表取締役および役付取締役の選定の原案 - 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の決議 - CEO・COOの後継者計画に関する事項について など
監査役会	15回	100%	2024中期経営計画の戦略課題の達成状況および2025年度以後の新たな経営方針・戦略の検討状況 - ESG戦略の達成状況および2025年度以後の新たな戦略の検討状況 - 東京ディズニーシー「ファンタジースプリングス」の開業に伴う検証状況 - 内部統制システムの整備・運用状況 など

取締役の選任

取締役会は、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。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、適正規模の範囲内で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、総合的に精査をしたうえで、候補者として選任する方針としています。

なお、OLCでは、取締役がOLCの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すうえで、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、OLCの事業特性から特に重要である「テーマパーク事業」を、必要な専門性および経験としています。取締役のスキル・マトリックスは以下のとおりです。

取締役の活動状況およびスキル・マトリックス

氏名	性別	取締役会 出席状況	指名・報酬委員会	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
加賀見 俊夫	男性	12／13	○	●	●	●	●	●		●	●
高野 由美子	女性	13／13	○	●					●	●	●
高橋 渉	男性	13／13			●	●		●	●	●	●
金木 有一	男性	13／13					●	●			●
花田 力	男性	13／13	○	●	●	●	●	●		●	
茂木 友三郎	男性	12／13	○	●	●	●			●	●	
田尻 邦夫	男性	13／13		●	●	●	●	●	●	●	
菊池 節	女性	12／13	○	●	●	●				●	
渡邊 光一郎*	男性	11／11		●	●	●	●	●		●	

* 2024年6月27日就任後の状況を記載しています。

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、監査役監査及び会計監査の結果について報告を受け、必要に応じ、取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。

社外監査役は、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、会計監査人より期中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・情報聴取等を行っています。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。

社外取締役の主な状況（2024年度）

主な活動状況および社外役員に期待される役割に関して行った職務の概要

花田 力	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために大所高所から助言・提言を行っています。また、「指名・報酬委員会」や代表取締役と社外役員との意見交換会への参加等を通じて、経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。
茂木 友三郎	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために多面性の視点から助言・提言を行っています。また、「指名・報酬委員会」や代表取締役と社外役員との意見交換会への参加等を通じて、経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。
田尻 邦夫	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために多角的な視点から助言・提言を行っています。また、代表取締役と社外役員との意見交換会への参加等を通じて、経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。
菊池 節	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために多様性の視点から助言・提言を行っています。また、「指名・報酬委員会」や代表取締役と社外役員との意見交換会への参加等を通じて、経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。
渡邊 光一郎	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の妥当性・適正性を確保するために多角的な視点から助言・提言を行っています。また、代表取締役と社外役員との意見交換会への参加等を通じて、経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。

社外監査役の主な状況（2024年度）

主な活動状況および社外役員に期待される役割に関して行った職務の概要

眞下 幸人	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の適法性・妥当性を確保するための発言を行っています。監査役会では、監査役相互の意見の内容や根拠を検討し、積極的に発言を行っています。常勤監査役としては、重要な会議等に出席するほか、取締役、執行役員および全部門長に対して職務の執行状況のヒアリングを行い、監査役会に報告をしています。また、代表取締役と社外役員との意見交換会へ参加するなど、経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。
甲斐中 辰夫	取締役会では、弁護士としての専門的見地から、取締役会の意思決定の適法性・妥当性を確保するための発言を行っています。監査役会では、監査役相互の意見の内容や根拠を検討し、積極的に発言を行っています。また、代表取締役と社外役員との意見交換会へ参加するなど、経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。
三枝 紀生	取締役会では、豊富な経験と専門的な知識、幅広い見識を活かして取締役会の意思決定の適法性・妥当性を確保するための発言を行っています。監査役会では、監査役相互の意見の内容や根拠を検討し、積極的に発言を行っています。また、代表取締役と社外役員との意見交換会へ参加するなど、経営の透明性・公正性の確保およびコーポレート・ガバナンスの強化に重要な役割を果たしています。

次世代経営人材育成

OLCグループでは、「次世代経営人材の育成」を、最重要経営課題のひとつとして考え、ESGマテリアリティ「経営基盤の強化」のなかでも、特に重要な取り組みとして掲げています。

次世代を担う人材を育成し企業価値を高め続けられる体制の構築を目指し、2030KPIを「人材プール確保に向けた体制が構築でき、サクセッションプランの実現につながれている」と策定し、取り組みを進めています。

具体的には、経営者人材に求められる人材要件を特定のうえ、経営トップとともに、次世代経営人材の育成状況をすりあわせることで、実効性を高めています。また、経営者人材として必要な資質・スキルを習得させるための研修プログラムを実施し、「経営者人材育成サイクル」を運用することで、候補者の育成と人材プールの拡大につなげています。

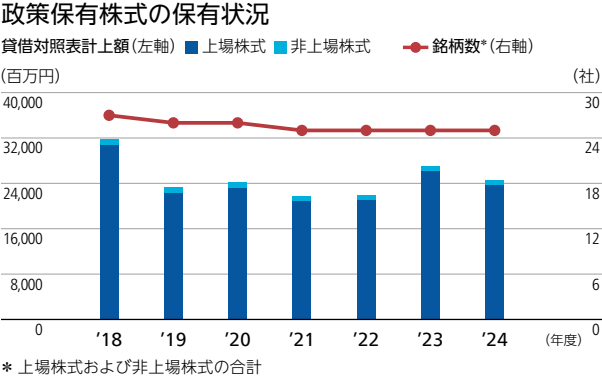
政策保有株式

OLC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。

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

1. 投資先の中長期的な企業価値向上、株主還元向上につながるか
2. 投資先において重大な法令違反や反社会的行為、不祥事など、株式価値を大きく毀損する事案が発生していないか
3. 投資先において業績が著しく不振な状況が長く継続していないか
4. 株主共同の利益を害する可能性はないか



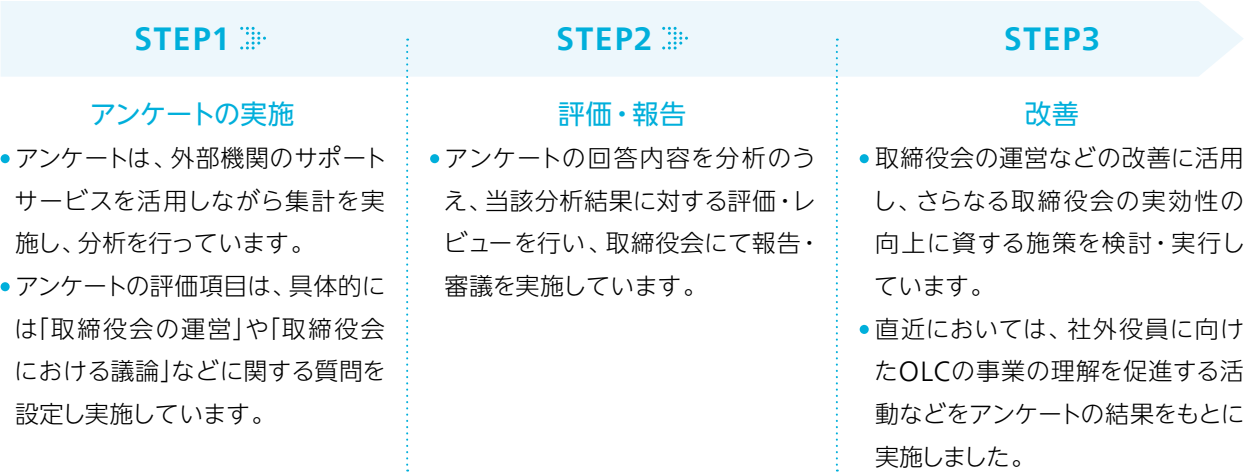
※ 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式のうち、上場保有銘柄については、有価証券報告書にて開示しています。
<https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/securities.html>

取締役会の実効性評価

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2024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。

評価のプロセス



社外役員への情報提供

OLCでは、取締役会の実効性向上のためには、社外役員に事業特性を十分に理解してもらうことが重要と考えています。そのため、データや文章による情報提供だけでなく、「提供コンテンツの魅力」「ゲストの笑顔や従業員の生き生きとした姿」などを直接見る機会を年に数回行っています。

例えば、イッツ・ア・スモールワールドに「ガーディアンズ・オブ・ギャラクシー」でおなじみのキャラクターである「グルート」を登場させた際には、実際に乗船し、目新しさや、元々の世界観との調和などを体感してもらいました。また、レストランの改装や新メニューの販売の際には試食会を実施し、ゲスト目線で変化を感じてもらうとともに、キッチンでの安全への配慮や温かい料理を提供するための工夫といったキャストの想いを間近で感じてもらいました。

社外役員のパーク視察は、知識を深めるだけでなく、「感じる」ことを通じて多角的な視点を得る機会として、今後も継続的に実施していきます。

役員報酬などの額の決定に関する方針

OLC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、2024年2月26日開催の取締役会において、当該現金報酬の枠内で、2024年度より、取締役（社外取締役を除く）に対して業績連動報酬を支給することを決議しています。

業績連動報酬は、毎事業年度の算定指標の達成度に応じ翌事業年度に支給しています。算定指標は、長期経営戦略、中期経営計画またはこれに類する中長期的な計画で掲げる財務目標としており、報酬額は標準達成時を100%として0～150%の範囲で変動させます。取締役（社外取締役を除く）に対する業績連動報酬の報酬総額に占める割合は、算定指標の標準達成時において、1～3割の範囲内で地位や役職に応じた設定としています。

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）。また、取締役（社外取締役を除く）に対して、新たな株式報酬制度である株式

給付信託（BBT-RS：Board Benefit Trust-Restricted Stock）の導入を、2024年6月27日開催の第64期定時株主総会において決議しており、当該制度に基づく1事業年度当たりの付与ポイント上限として50,000ポイント（当該ポイントは当社株式等の給付に際し、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算されます）とすることも決議しています。株式給付信託（BBT-RS）は、対象取締役に各事業年度において、役員株式給付規程に基づき「指名・報酬委員会」で決定する数のポイントが付与され、ポイント数に応じた数の当社株式について、毎年一定の時期に信託より給付されます。給付される当社株式は、給付に先立ちOLCと取締役の間で譲渡制限契約を締結することで、退任までの間、譲渡等の処分が制限されます。

なお、株式給付信託（BBT-RS）が導入されたことにより、譲渡制限付株式の報酬枠は廃止し、以降同制度による新たな譲渡制限株式の割り当ては行っておりません。

監査役の現金報酬の額は、2024年6月27日開催の第64期定時株主総会において月額1,500万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（2024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)	570 (70)	438 (70)	106 (－)	－ (－)	24 (－)	12 (5)
監査役 (うち社外監査役)	90 (55)	90 (55)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	5 (4)
合計 (うち社外役員)	661 (126)	529 (126)	106 (－)	－ (－)	24 (－)	17 (9)

1. 取締役に對する使用人兼務取締役の使用人分給与は、支払っていません。
2. OLC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。
3. 上記の株式報酬の額は、譲渡制限付株式報酬及び株式給付信託（BBT-RS）に関して当事業年度中に費用計上した額です。
4. OLC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 茂木友三郎及び社外取締役 菊池節で構成）に一任しています。

役員一覧 (2025年11月1日現在)

取締役

 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	 高野 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	 高橋 渉 (1957年7月19日生) 代表取締役社長(兼)COO 1981年 当社入社 2025年 代表取締役社長(兼)COO
 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 2025年 オペレーション本部長委嘱	 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 名誉相談役 株式会社京葉銀行 社外監査役	 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
 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〉 株式会社銭高組 社外取締役	 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	 渡邊 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／NTT株式会社 社外取締役／東日本高速道路株式会社 取締役会長

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 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、渡邊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。

社外取締役メッセージ



社外取締役
渡邊 光一郎

“未来にわたってより多くの人々に、「夢・感動・喜び・やすらぎ」をもたらすクオリティー・ジャーニーの道を歩み続けてほしい”

私はこれまで、生命保険事業に携わってきました。この事業は、相互扶助の精神に基づく公共性の高いものです。そのため、企業経営を見る際には、2つの異なる視点を持ちます。ひとつは、健全な経営で社会への責任を果たす「コーポレートガバナンス・コード」に基づく視点です。オリエンタルランドグループが抱える潜在的リスクは何か、課題があれば直ちに対応できる体制が整っているかを注視しています。もうひとつは、預かった資金を運用する投資家としての

「スチュワードシップ・コード」に基づく視点です。持続的成長に資する戦略として、装置産業としてのハードとそれを運営する人的なソフトへの投資のバランスが適切であるか、ステークホルダーとの対話が経営に反映されているのかなどを検証しています。

私が社外取締役に就任した約1年前は、まさに新規事業であるクルーズ事業の本格的な検討が始まった時期でした。取締役会では、重要なリスクの検証や、多角的な視点での分析レポートが提供され、非常に多くの観点から質疑応答が行われました。また、定期的に行われる取締役会や意見交換会に加え、新規事業への参入や2035長期経営戦略といった重要案件については、特別な意見交換会が実施されたことも非常に有意義だったと感じています。その議論の深さからも、取締役会の実効性は十分に果たされていると評価します。とはいえ、経営において最も重要なのはここからです。新規事業は、スタートしてしまうと経営としてのフォローが弱くなっていきがちです。内外環境を鑑みながら必要に応じて計画を修正し、確実に達成へと導いていかねばなりません。今後は、執行におけるリスクモニタリングの強化とその継続性が課題であると考えています。

ESGマテリアリティについては、高野会長が述べた「OLCグループの価値の向上は、サステナビリティ経営とともにある」という高い視座のもと、緻密な分析に基づいたテーマが特定されています。なかでも極めて特徴的なテーマが「子どものハピネス」です。将来の事業展開を考えるうえで、子どもたちを「未来をひらく存在」として捉え、彼らをどう支えていくのかという課題を持ってESGマテリアリティのひとつに組み入れているのは、他社には見られない非常に優れた点だと思います。学校教育では認知能力の向上が優先されがちですが、近年、自己肯定感や将来の夢を持つ力といった「非認知能力」の育成が、より重要視されるようになってきました。特に日本の子どもたちは、自己肯定感も幸福感も他国と比較して低い傾向にあります。子どもたちが将来の社会を支える存在であるにもかかわらず、彼らの幸福感や自己肯定感が低ければ、日本の未来は危ういものとなるでしょう。OLCグループの取り組みは非常に大きな社会的役割を果たしていると言えるのではないのでしょうか。

OLCグループの事業は、3世代にもわたるゲストを築き上げてきた稀有な存在です。これは、かつて東日本大震災や感染症流行といった危機においても、常に顧客視点をもってゲストと真摯に向き合ってきた結果だと考えます。

品質経営には、「クオリティー・ジャーニー」という言葉があります。これは「経営の品質向上の旅に終わりはない」という意味です。多くの企業が市場で売上No.1やシェアを獲得することを目的とする相対的な価値であるのに対し、OLCグループの理念は「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供することを絶対的な価値として追求しています。

ゲストの価値観や社会構造、人口構造など、世の中は常に変化し続けます。だからこそ、変わりゆく環境のなかでも、この揺るぎない理念を実現し続けるためには、常に本質を見つめ直し、進化し続けることが不可欠です。

今後も、OLCグループが未来にわたってより多くの人々に、「夢・感動・喜び・やすらぎ」をもたらす唯一無二の体験を提供できる企業として成長できるよう、社外取締役としての役割をしっかりと果たしてまいります。

サステナビリティ・ガバナンス

マネジメント体制

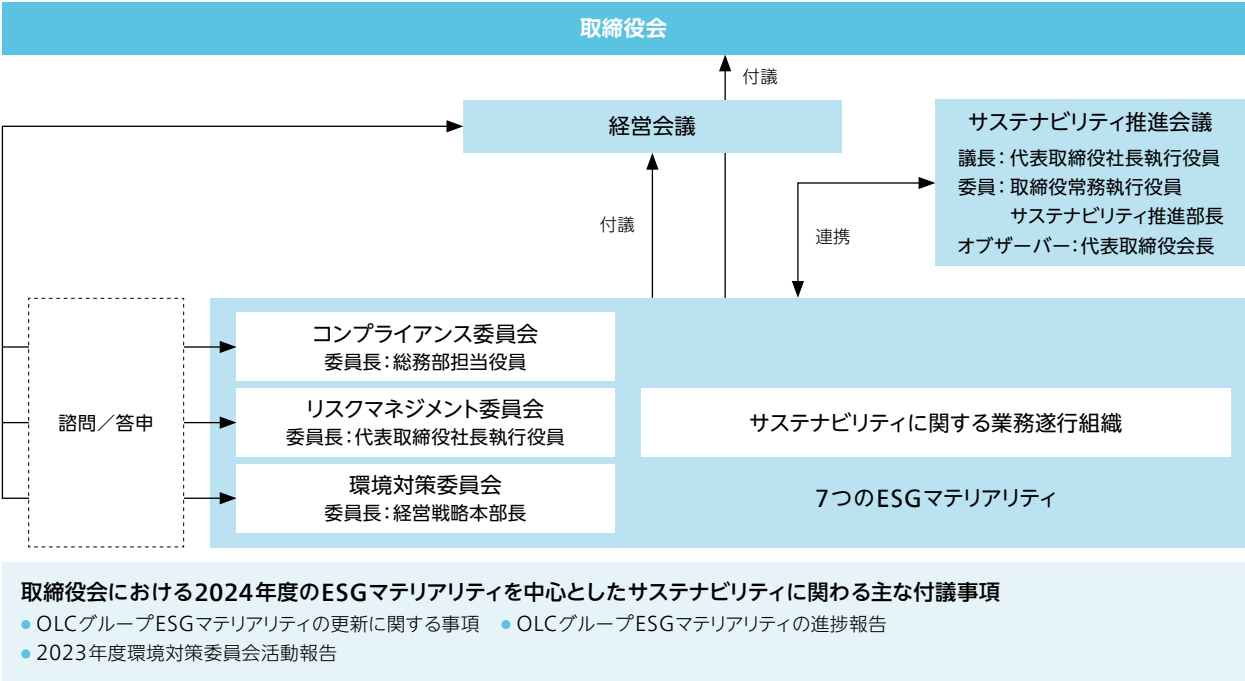
サステナビリティ経営の推進体制

オリエンタルランドグループは、サステナビリティ経営の実現に向け、2025年3月の取締役会において、「2035年に目指す姿」に基づき、「8つのESGマテリアリティ」から「7つのESGマテリアリティ」への見直しを決議しました。

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。

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、2035年に目指す姿、2030KPI、2027KPI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。



人権・サプライチェーンの推進体制

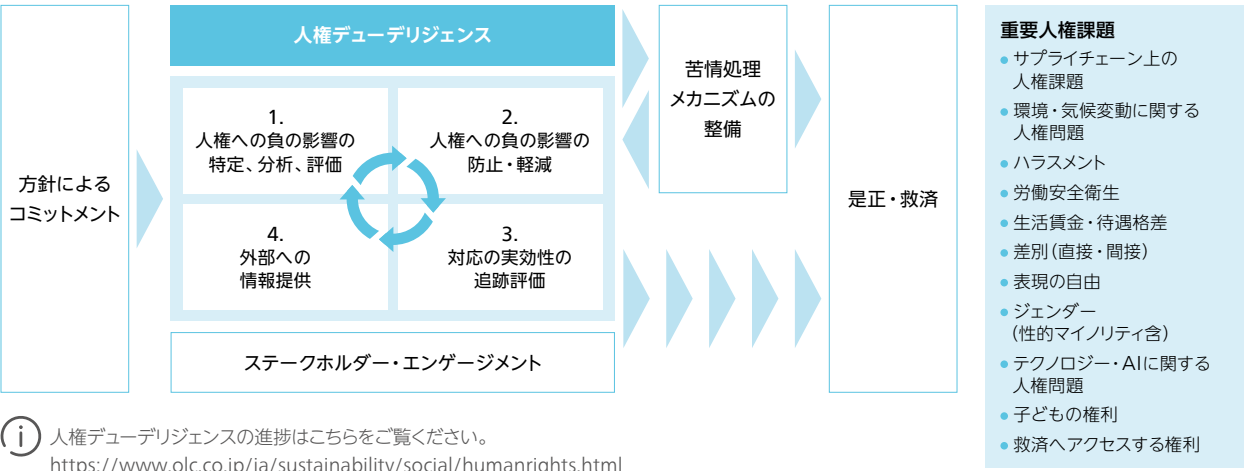
OLCグループは、「OLCグループ人権に関する基本方針」に基づき、事業に関わるすべての人々の人権を尊重するために、ESGマテリアリティ「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」の枠組みで取り組みを推進しており、代表取締役社長執行役員を議長とした「サステナビリティ推進会議」において、取り組み内容における優先順位や資源配分などについての議論を深めた後、経営会議や取締役会に付議する体制としています。

なお、2025年度より、人権尊重の取り組みは、コンプライアンス委員会にて活動の議論や報告を行う体制としており、サプライチェーン・マネジメントについては、リスクマネジメント観点での親和性が高い、代表取締役社長執行役員を委員長とするリスクマネジメント委員会を諮問元とする体制としています。

重要人権課題と人権デューデリジェンスの実施

OLC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。

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」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。



安全・安心の確保

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OLC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
切にしている規律で、安全が最優先であることを示しています。
これらの規律に則った運営によりテーマパークの品質維持につな
がっています。

OLC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、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	「アトラクションの安全に関する基本方針」を定め、メンテナンス担当部門と、オペレーション担当部門が、連携して役割を遂行しています。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（ハザップ）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食品を取り扱ううえで必要な知識を学ぶ教育プログラムを行っており、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

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、2023年3月、「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

OLCグループは、総務部担当役員を委員長とする「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、OLC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

ステークホルダー・エンゲージメント

OLCグループは、2035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、事業活動を取り巻くさまざまなステークホルダーの皆さまとともに、双方向のコミュニケーションや適切で開かれた情報開示を通じて、事業活動を進化させ、持続可能な社会に資する活動を行います。社会の一員としての責任を果たしながら、関係するステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを通じてサステナビリティ経営の深化を図っていくため、2025年4月に「OLCグループ ステークホルダー・エンゲージメント基本方針」を策定しました。今後はこの方針に基づき、対話と協働、社内への情報共有による戦略および施策の改善、社外への情報開示を進めるエンゲージメント・プロセスを推進します。

OLCグループは、2035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、事業活動を取り巻くさまざまなステークホルダーの皆さまとともに、双方向のコミュニケーションや適切で開かれた情報開示を通じて、事業活動を進化させ、持続可能な社会に資する活動を行います。社会の一員としての責任を果たしながら、関係するステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを通じてサステナビリティ経営の深化を図っていくため、2025年4月に「OLCグループ ステークホルダー・エンゲージメント基本方針」を策定しました。今後はこの方針に基づき、対話と協働、社内への情報共有による戦略および施策の改善、社外への情報開示を進めるエンゲージメント・プロセスを推進します。

ハピネス創造に向けたステークホルダーとの取り組み



積極的な情報開示と社内へのフィードバック

OLC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7名(2025年10月現在)のIR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。

2025年度においては、2035長期経営戦略の発表を行ったことから、経営陣と国内外の株主・投資家の皆さまとの対話を5～6月に多く設定し、意見交換をしました。また、より多くの投資家さまとの対話を目指し、証券会社主催のカンファレンスへも積極的に参加しています。

対話で得られたご意見やご要望については、年に4回、経営会議や取締役会にて報告し、対応を検討するフローを

整えています。また、コンセンサスについても四半期に一度、経営陣に報告しており、市場の期待値を踏まえた経営判断ができるよう努めています。

個人投資家向けの活動についても、積極的に実施しています。昨今では、個人投資家向けのウェブサイトのリニューアルや、わかりやすく事業概要や経営戦略がご理解いただけるような動画の公開などを行っています。

OLCグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、国内外の株主・投資家をはじめステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を促進するため、さまざまなIR活動を積極的に行っています。



施設見学会



個人投資家向けウェブサイト

IRの活動状況

ステークホルダー	主な対話方法		2024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、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
	決算説明会の開催	オンラインでの説明会を開催し、決算概要や経営戦略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。	5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。	3回
株主・投資家	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。	3回
	個人投資家向け活動の実施	個人投資家向けウェブサイトのリニューアル、情報拡充を行っています。事業内容や成長戦略について、個人投資家向けの特設動画を公開し、説明しています。	適宜
	意見交換会および施設見学会の開催	機関投資家向けに事業への理解を深めていただくための意見交換会や施設見学会を開催しています。	1回
	ファンタジースプリングスプレビュー実施	ファンタジースプリングスの開業前に機関投資家を対象としたプレビューを実施しました。	1回
金融機関	Debt IRの実施	資金調達に伴い、社債投資家に対して財務状況や経営戦略などを説明しています。	1回
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。	4回(四半期ごとに1回)

リスクマネジメント

リスクマネジメント体制

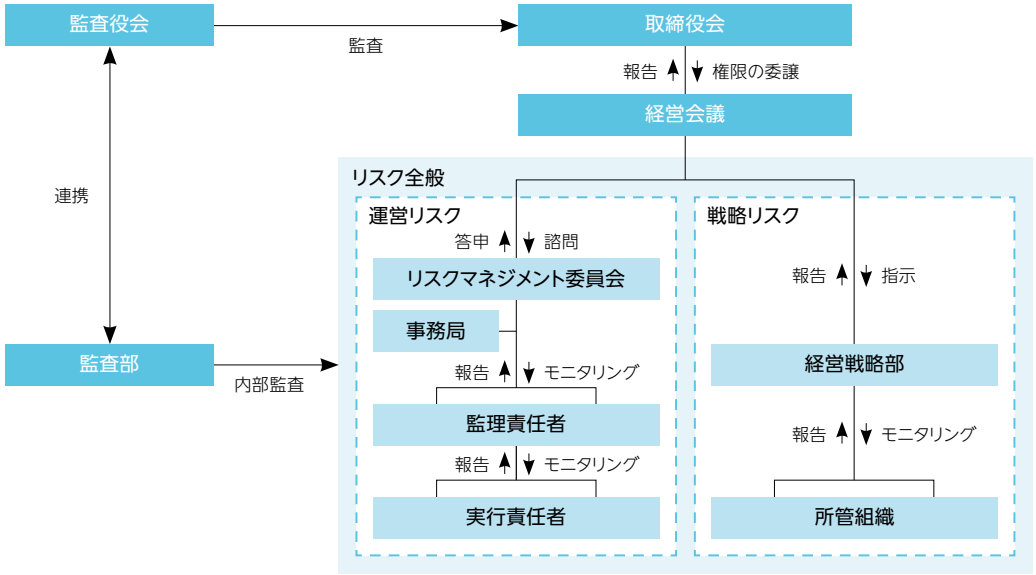
OLCグループは、社長を委員長とするリスクマネジメント委員会にて、年に一度以上を目安にリスクを抽出・評価し、「戦略リスク*1」と「運営リスク*2」を特定しています。

「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

OLC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(右表)。それ以外のリスクについても、OLC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
	クルーズ事業開業		5年以内	大
設備投資コストの高騰		5年以内	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:OLC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:OLC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

OLCグループは、地震・火災・台風などの緊急時対応を統括する組織ECC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。

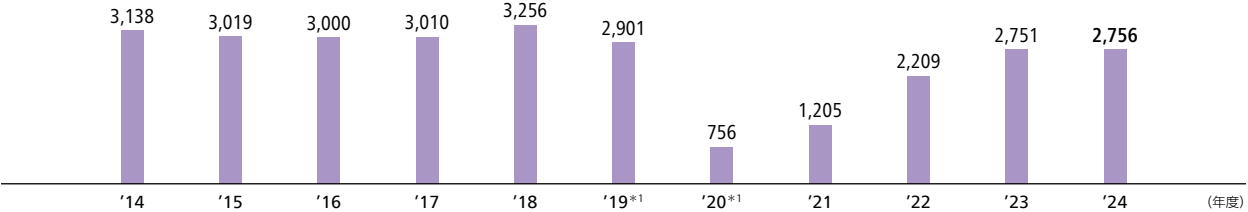
さらにOLCグループは、1995年1月に発生した阪神・淡路大震災を機に、事業継続のための手元流動性確保を主な目的として、地震災害等のリスクを意識したリスクファイナンスの取り組みを、必要に応じて実施しています。東日本大震災や感染症流行の際も、手元流動性確保による財務的な備えがあったため、事業を継続し、業績の早期回復を支えることができました。なお、今後の地震等の災害発生時の対応につきましては、当面の間は、事業の継続のために必要な資金を手元資金にて確保する方針としています。

テーマパークデータ

年間入園者数

ファンタジースプリングスの開業などにより、2024年度の入園者数は**2,756万人**

(万人)

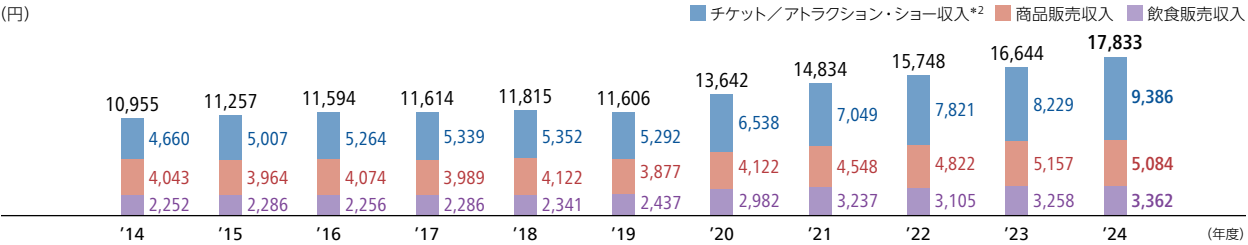


*1 感染症流行に伴い、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーは2020年2月29日から6月30日まで休園しました。

ゲスト1人当たり売上高

2024年度のゲスト1人当たり売上高は過去最高を更新し**17,833円**

(円)

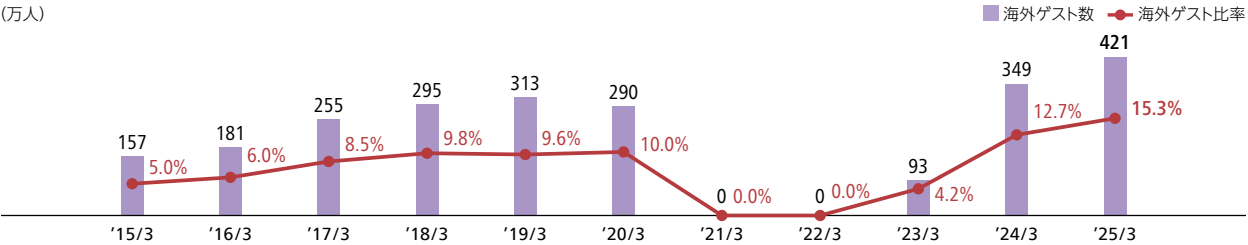


*2 2021年度以前の実績はチケット収入、2022年度以降の実績はアトラクション・ショー収入です。

海外ゲスト数

ゲストの約**15%**が海外ゲスト

(万人)



チケット料金

2024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**

(年度)	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20	'21	'22	'23	'24
チケット料金 (1デーパスポート・大人) (円) *3	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	7,900～ 10,900
チケット料金 改定日 (年/月/日) *4	2014/4/1	2015/4/1	2016/4/1			2019/10/1	2020/4/1				

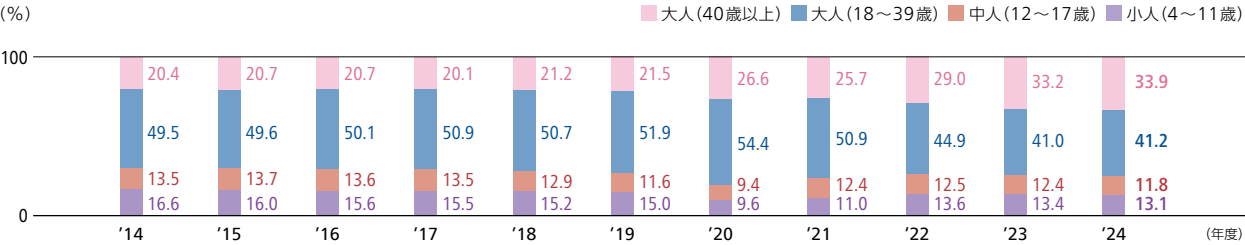
*3 2021年3月20日より、変動価格制を導入しました。2020年度以降は、各会計年度にて設定した最低価格と最高価格を記載しています。

*4 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**75%**以上が大人(18歳以上)

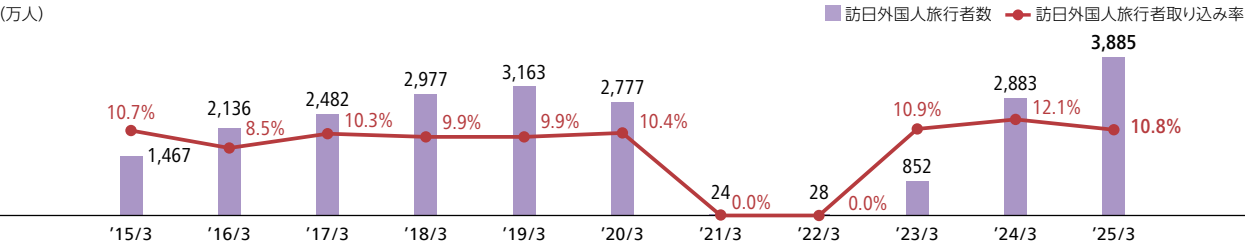
(%)



参考

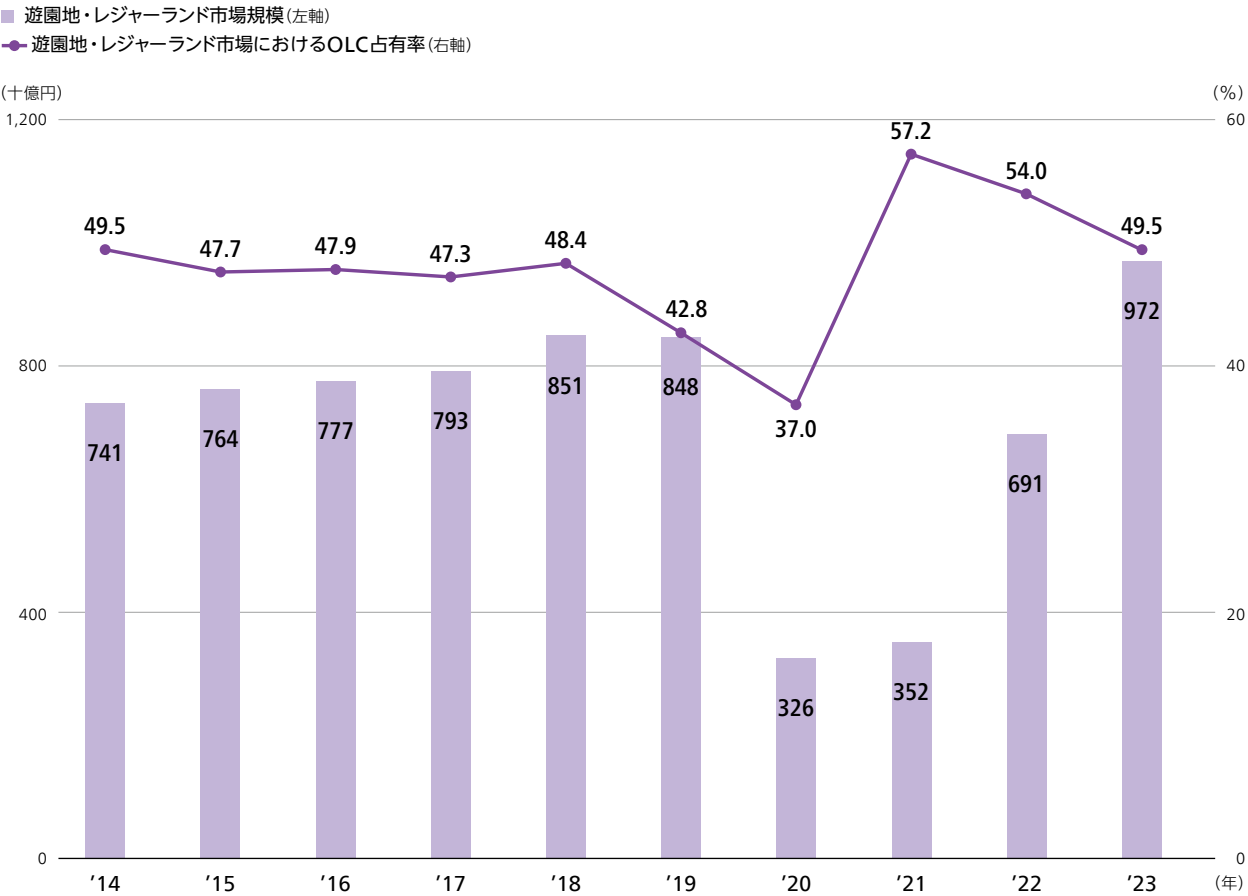
訪日外国人旅行者の取り込み率は約**11%**

(万人)



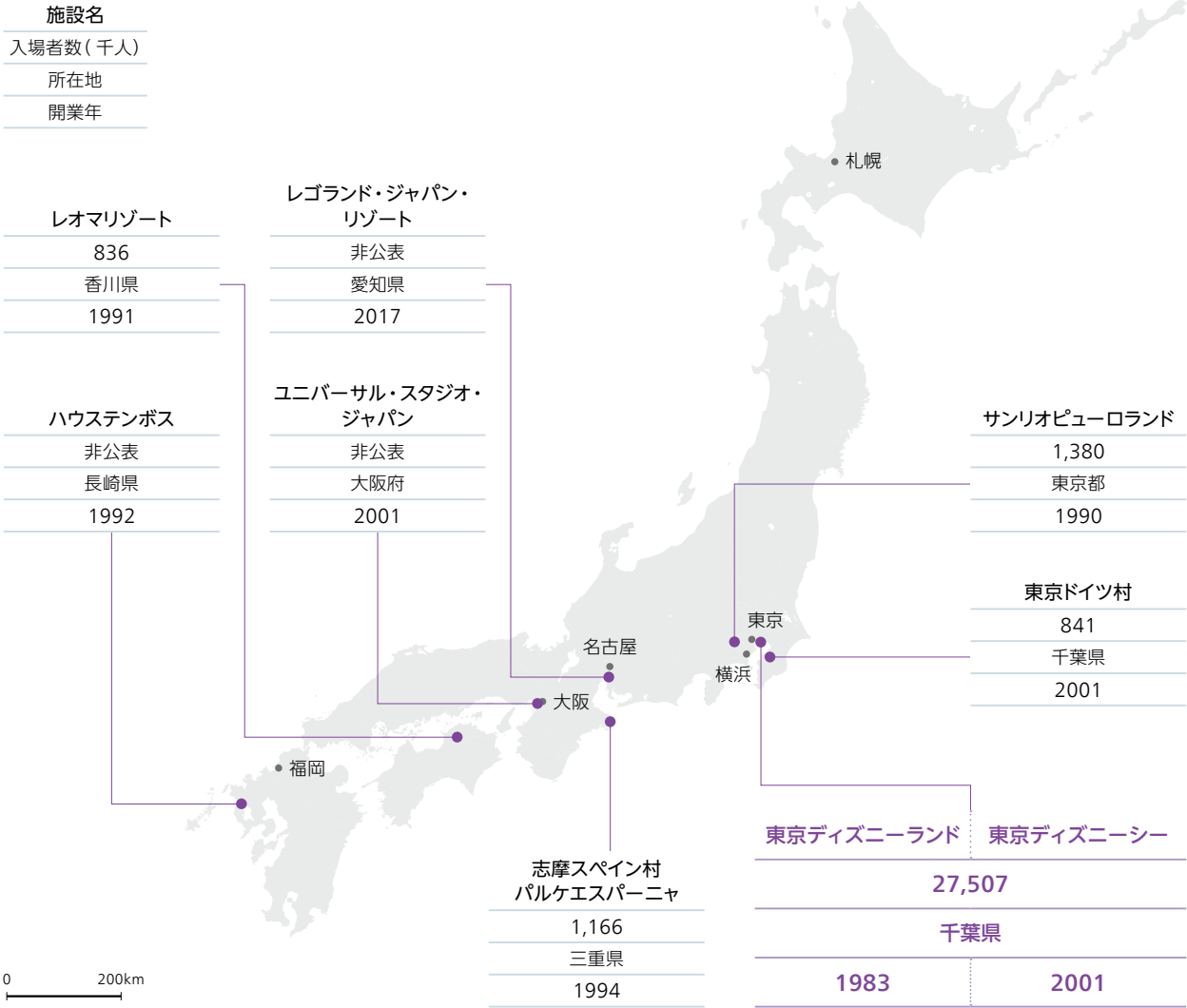
業界動向

遊園地・レジャーランド市場規模



出典:「レジャー白書2024」
注: 1. 占有率算出に使用したOLCのデータは、会計年度 (例えば2023年度は2023年4月1日から2024年3月31日までの1年間) の数値です。
2. 2019年、2020年の占有率算出に使用したOLCのデータは、新型コロナウイルス感染症流行の影響で臨時休園した期間を含んでいます。

テーマパークの年間入場者数 (2024年3月期)



出典:「レジャーランド&レクパーク総覧2025」

11カ年財務サマリ(連結)

(2025年3月31日現在)

	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	2024年度
会計年度:	(百万円)										
売上高	¥ 466,291	¥ 465,353	¥ 477,748	¥ 479,280	¥ 525,622	¥ 464,450	¥ 170,581	¥ 275,728	¥ 483,123	¥ 618,493	¥ 679,374
営業利益(△損失)	110,605	107,357	113,152	110,285	129,278	96,862	△45,989	7,733	111,199	165,437	172,111
税金等調整前当期純利益(△純損失)	110,486	109,135	114,611	112,997	129,439	89,133	△67,804	11,699	112,028	166,005	173,569
法人税等	38,422	35,206	32,237	31,805	39,153	26,916	△13,613	3,631	31,294	45,779	49,409
親会社株主に帰属する当期純利益(△純損失)	72,063	73,928	82,374	81,191	90,286	62,217	△54,190	8,067	80,734	120,225	124,160
設備投資額*1	37,034	39,706	50,993	59,888	86,050	139,626	108,322	100,269	99,472	72,080	90,232
減価償却費*2	34,637	35,982	38,280	37,339	38,214	39,447	45,899	44,103	46,327	46,702	65,422
EBITDA*3	145,242	143,339	151,433	147,624	167,492	133,623	△9,301	51,029	157,527	212,139	237,533
営業キャッシュ・フロー*2*4	106,700	109,911	120,654	118,531	128,500	101,665	△8,291	52,171	127,061	166,927	189,582
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)*2*5	69,666	70,204	69,661	58,642	42,450	△37,960	△116,614	△48,098	27,588	94,847	99,349

会計年度末:	(百万円)										
総資産*6	¥ 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	¥1,438,521
テーマパーク、リゾート、その他の有形固定資産	436,537	439,052	451,973	473,578	514,322	610,586	665,557	720,241	771,518	797,604	820,646
純資産	564,129	624,941	669,515	721,976	803,201	820,257	759,948	756,317	829,689	949,563	977,408
有利子負債残高	57,841	57,099	60,574	59,585	108,423	87,069	186,224	242,648	240,964	208,953	266,667

1株当たり情報:*7	(円)										
1株当たり当期純利益(△純損失) (EPS)	¥ 43.14	¥ 44.25	¥ 49.67	¥ 49.34	¥ 54.93	¥ 37.85	¥ △33.10	¥ 4.93	¥ 49.29	¥ 73.39	¥ 75.62
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	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)	337.70	374.02	404.11	439.31	488.59	501.11	464.14	461.82	506.50	579.56	596.35
1株当たり年間配当額	7.0	7.0	7.5	8.0	8.4	8.8	5.2	5.6	8.0	13.0	14.0

主要財務データ:	(%)										
売上高営業利益率	23.7%	23.1%	23.7%	23.0%	24.6%	20.9%	△27.0%	2.8%	23.0%	26.7%	25.3%
売上高当期純利益率	15.5	15.9	17.2	16.9	17.2	13.4	△31.8	2.9	16.7	19.4	18.3
総資産当期純利益率 (ROA)*6	10.2	9.5	9.9	9.2	9.2	6.0	△5.3	0.8	7.0	9.4	8.9
自己資本当期純利益率 (ROE)	13.6	12.4	12.7	11.7	11.8	7.7	△6.9	1.1	10.2	13.5	12.9
自己資本比率*6	75.6	77.1	78.8	79.3	76.4	81.2	73.0	69.6	68.8	70.1	67.9
配当性向	16.3	15.9	15.1	16.2	15.3	23.2	－	113.8	16.2	17.7	18.6

年間入園者数(千人)	31,377	30,191	30,004	30,100	32,558	29,008	7,560	12,054	22,089	27,507	27,558
ゲスト1人当たり売上高(円)	¥ 10,955	¥ 11,257	¥ 11,594	¥ 11,614	¥ 11,815	¥ 11,606	¥ 13,642	¥ 14,834	¥ 15,748	¥ 16,644	¥ 17,833

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。

会社概要

(2025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] 10,507名(OLCグループ) [単体] 6,068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)バイフードサービス

(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

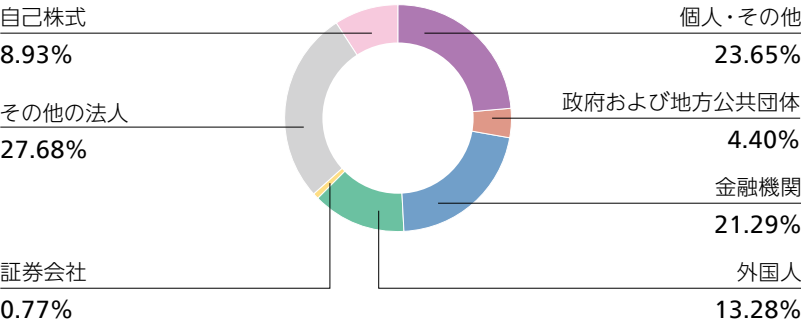
(株)ブライトンコーポレーション

株式情報

(2025年3月31日現在)

発行済株式総数	1,800,450,800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	504,250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 証券代行部

● 所有者別株式分布



● 株主総利回り(TSR)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
TSR (%)	120.5	170.5	164.5	176.6	108.2
時価総額(百万円)	6,046,348	8,550,355	8,233,945	8,817,667	5,302,327
配当総額(百万円)	8,519	9,178	13,115	21,313	23,080
最高株価(円)*1	18,640	24,850	23,890 4,581*2	5,765	4,896
最低株価(円)*1	12,365	14,600	16,770 4,420*2	4,475	2,944

*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。

● 大株主の状況(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
京成電鉄株式会社	328,747	20.05
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	190,151	11.60
三井不動産株式会社	96,015	5.86
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	85,719	5.23
千葉県	66,000	4.03
STATE STREET BANK WEST CLIENT – TREATY 505234	20,891	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	1.21
みずほ信託銀行株式会社 (一般財団法人オリエンタルランド 子どものハピネス財団信託口)	18,000	1.10
JP MORGAN CHASE BANK 385781	15,579	0.95
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	14,981	0.91

※ 千株単位の持株数は、千株未満切り捨てにより表示しています。

※ 上記のほか、自己株式が160,856千株あります。

※ 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により表示しています。



発行

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

① OLCグループ ウェブサイト
<https://www.olc.co.jp/ja/index.html>



① 東京ディズニーリゾート® ウェブサイト
<https://www.tokyodisneyresort.jp>

