

会長メッセージ



**「夢・感動・喜び・やすらぎ」を不変の価値として、
当社グループの描く夢が、過去・現在・未来の軸で切れ目なくつながり、
今後も社会へ貢献できますよう、全力で職務を全うしていきます。**

2023年4月、東京ディズニーリゾートは開園40周年を迎えました。これもひとえに、長期にわたり支えてくださっているすべてのステークホルダーの皆さまの厚いご支援の賜物と心より感謝申し上げます。

この節目の年において、代表取締役会長(兼)CEOを拝命することとなりました。歴代の経営陣や諸先輩方が築き上げてきた歴史や経営を継承するという役割に大きな責任を感じております。当社グループへ寄せられる期待や事業への愛情をしっかりと受け止め、経営の進化に邁進する所存です。

私は東京ディズニーランドが開園する3年前の1980年に当社へ入社しました。ディズニーランド

誘致のビジョンに共感し、日本版ディズニーランドの立ち上げに何としても加わりたいと思ったのが発端でした。以来、理念とする「夢・感動・喜び・やすらぎ」を不変の価値として、東京ディズニーリゾートの発展に取り組んでまいりました。当社グループの描く夢が、過去・現在・未来の軸で切れ目なくつながり、今後も社会へ貢献できますよう、全力で職務を全うする覚悟でおります。

当社は、OLCグループが2030年に目指す姿を「あなたと社会に、もっとハピネスを。」と定め、なかでも「従業員が心から誇れる企業であり続けること」を念頭に、社会のより良い未来を見据えた変革を現在進めております。

私たちの目指すサステナビリティ経営とは、長期持続的な成長と持続可能な社会への貢献を両立させていくものであり、「人」の力を何よりも大切に考えております。この事業に参加することに幸せや喜びを感じる人、人に喜んでもらうことに喜びを感じる人の存在がとても重要です。なぜなら、サステナビリティ経営とは1社だけ、企業だけではできず、周りから受け入れられ、周りとの協力をしながら循環を促し、地球や他者への愛があってこそ成り立つからです。

ディズニーテーマパークは、「ストーリーを伝える」という核心的な価値に基づいています。家族、友人、子どもや動物たち、それらを取り巻く環境や自然への愛がベースとなっています。愛を無意識に感じるからこそ、どこか懐かしく、温かく、愛おしい気持ちになる。その積み重ねが感動につながっていく。その感情の動きに共鳴してくれるのがまさにキャストです。提供価値は最終的にキャストからゲストに伝わりますから、キャスト自身が幸せでないと周りに喜びの種をまくことはできません。

今回の統合報告書では、価値創造の源泉である従業員にフォーカスし、キャストのホスピタリティが社内でのどのように育まれているのか、当社従業員の強みと成長がどのように事業に貢献しているのかなど、人的資本についてより具体的に紐解き伝える内容となっております。

私自身、2023年6月まで経営戦略本部長としてESGマテリアリティに関わる戦略を統括しておりましたが、経営層や多くの従業員との議論を通して、「サステナビリティ」や「ESGの視点」が従業員に刻まれ社内に広がり始めているのを実感しております。

2024年6月6日には、東京ディズニーシー開園以来最大規模の開発となる「ファンタジースプリングス」がオープンいたします。この新テーマパークには、幅広い世代に愛されているディズニー映画「アナと雪の女王」「ピーター・パン」「塔の上のラプンツェル」の世界が再現され、最上級ランクの客室を有するパーク一体型ホテル「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」が加わり、世界中でオンリーワンの夢のひとつをお届けできるものと確信いたします。

2027年には、東京ディズニーランドでは開園以来親しまれてきた「スペース・マウンテン」とその周辺エリアを一新し、斬新でユニークなトゥモローランドの世界観をお楽しみいただけます。

その後も途切れることなく、アトラクションやエンターテインメントなど新たな感動を創出し、ブランド価値を高めていくとともに、さまざまなビジネスの可能性にも挑戦してまいりますので、どうぞご期待ください。

皆さまにおかれましては、ぜひ長期的な視点で見守っていただき、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。

2023年11月

代表取締役会長(兼)CEO

高野由美子

社長メッセージ

従業員との対話、人と人の触れ合いを大切に、
「人の力」を最大限に活かして、
「ハピネスの好循環」を生み出していきます。



代表取締役社長(兼)COO
吉田 謙次

社長就任から今日までの振り返り

事業の原動力となり、 未来を切り拓いていくのは「人の力」

社長に就任してから2年が経過しました。前例のない感染症流行のもと、難しい経営の舵とりを迫られた2年間でした。キャストをはじめ従業員は、多くの制限があるなかで自身ができることは何かを考え、創意工夫しながら、ゲストにハピネスを提供できるように全力で対応し、この危機を乗り切ることができました。

私は、当社グループの事業の原動力となり、未来を切り拓いていくのはやはり「人の力」であると強く認識すると同時に、「人と人との触れ合い」を大切にし、こころの産業として事業活動してきた当社グループの存在意義そのものについて、深く考えさせられました。また、感染症流行による長期の休園リスクなど、これまでの集客に依存した事業構造の課題を痛感しました。

こうした経験を踏まえ、当社グループは2022年4月に長期的な成長の方向性として、2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を掲げました。また、2024中期経営計画を策定し、「新型コロナウイルス感染症の流行による影響からの回復と将来に向けたチャレンジ」を方針に掲げ、①1日あたりの入園者数上限を下げ、平準化を推進、②選択枝の提供、③パークの魅力向上、④効率的なパーク運営の確立の4つの施策をテーマパーク事業戦略の主軸に取り組みすることで、ゲストの体験価値向上を図りながら、優先課題である財務数値の回復を目指しました。

足元の業績結果について

感染症の影響の減少により 大幅な増収増益を達成

2022年度は、感染症流行が落ち着きつつあるなかで、インバウンド需要が昨年と比較し大幅に伸びました。加えて、さまざまなスペシャルイベントや東京ディズニーシーの新規ナイトタイムエンターテイメント「ビリーヴ!～シー・オブ・ドリームス～」導入が奏功し、入園者数が増加しました。一方、ゲストの体験価値向上のため、1日当たりの入園者数については引き続き上限を設け、ゲストのニーズに合わせて、パーク内施設などの体験

時間や入場時刻を指定して予約いただける有料のサービス「ディズニー・プレミアアクセス」を新たに導入しました。また、ホテル事業においては、2022年4月より東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテルをオープンしました。これらの施策により、ゲスト1人当たりの売上高が増加するとともに、大幅な増収増益という結果となりました。

ただし、この結果については、私は手放しでは喜べることではないと思っています。入園者数の回復が非常に早く、感染症流行下で規模を縮小していたエンターテイメントからアトラクションへゲストの需要がシフトし、感染症流行前よりアトラクションの待ち時間が長くなりやすいという新たな課題が見えてきました。

折しも、2023年度は東京ディズニーリゾート40周年の節目を迎えます。この機会を最大限に活用してエンターテイメントの充実を図り、飲食や商品も含めて、ゲストの皆さまにアトラクション以外のさまざまなお楽しみをご提供していきます。また「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」の導入をはじめ、快適なパーク環境を創出していく方針です。

2024中期経営計画の進捗と計画

検証を重ね、ゲストの体験価値と 収益を確実に向上させていく

2024中期経営計画については、前述の通り、業績が急激に回復し、将来に向けたチャレンジという点においては良い一歩を踏み出せたと評価しています。

2023年度も引き続き各施策を着実に進めるとともに園内における需要の集中など体験価値への影響を検証しつつ、体験価値向上に向けた取り組みを適宜検討していきます。

なお、財務目標については、2024年6月6日にオープン予定のファンタジースプリングスを含め、内外環境の見通しを踏まえて再検討し、連結営業利益1,600億円レベル、連結営業キャッシュ・フロー1,800億円レベル、ROE11%レベルを目指すこととしました。いずれも過去最高の水準となっており、簡単に達成できる目標ではないですが、全社一丸となって目標達成に向け取り組んでいきます。

社長メッセージ

施策1 1日あたりの入園者数上限を下げ、平準化を推進

ゲストの満足度やパーク環境などに総合的に鑑みながら、適正な上限を検証していきます。今後の上限は検証次第ではありますが、重要な要素としては、感染症流行前よりも引き下げることで非常に長い待ち時間が発生する日を減らすなど、ゲストの体験価値の向上を進めることだと考えています。

インバウンドの取り込みについては、海外での利用頻度が高いオンライン代理店「OTA（オンライン・トラベル・エージェント）」の販促活動を実施していく予定です。海外ゲストがより楽しく過ごしていただけるように、動画などを通じて東京ディズニーリゾートを訴求していきます。

平日と休日の平準化については、時間は要すると思いますが、より弾力性をもたせた変動価格制の運用として、2023年10月より、チケットの価格帯を2つ増やし、6つにしました。また期間限定などのチケットを活用した平準化の推進と入園者数の底上げを図ります。加えて、集客力のベースとなるスペシャルイベントの規模を回復させていきます。

施策2 選択枝の提供

2022年度は、ゲストのニーズに合わせて、パーク内施設などの体験時間や入場時刻を指定して予約いただける有料のサービス「ディズニー・プレミアアクセス」を8つのコンテンツに導入しました。ご利用いただいたゲストの満足度は高く、選択枝のひとつとして受け入れられたと評価しています。

2023年度は、東京ディズニーランドのエンターテイメント「ディズニー・ハーモニー・イン・カラー」「東京ディズニーランド・エレクトリカルパレード・ドリームライツ」など、一部スペシャルイベントのパレードに導入し、パレードを確実に楽しみたい、公演開始までの時間を有効活用したい、というゲストへの体験価値の向上に寄与しています。

ただし、この「ディズニー・プレミアアクセス」にも、課題があると認識しています。例えば、「どうしても今日はこのアトラクションに乗りたい」「このショーを見たい」というゲストが午前中に来園したにもかかわらず、早々に「ディズニー・プレミアアクセス」が終了しているのは本意ではありません。「ディズニー・プレミアアクセス」販売状況やゲストの動向について引き続き、注視してい

きたいと考えています。

パッケージングについては、2022年度より販売枠数の拡大や付帯しているコンテンツの拡充を図っています。2023年度以降も、ゲストへの選択枝として魅力的なプランを準備していきます。

施策3 パークの魅力向上

パークの魅力向上については、まずは感染症流行で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などの規模を順次回復させていきます。コンテンツを拡充することで、パークの需要を底上げするだけでなくパーク内での需要分散を図ることができ、アトラクションの待ち時間の短縮にもつながると考えています。

2023年度は、40周年を象徴するドリームガーランドをモチーフとしたデコレーションに、デイトタイムパレード「ディズニー・ハーモニー・イン・カラー」、スペシャルメニューやグッズの提供など、総力を上げてコンテンツを拡充しています。さらに、40年間の感謝の気持ちをお伝えし、皆さまに笑顔をお届けするため、全国各地のお祭りに40周年スペシャルパレードで参加します。加えて、全国の数カ所の花火大会では、スペシャルドローンショーを夏に実施しました。ぜひ各地域の皆さまも一緒に40周年を楽しんでもらいたいと思います。

また、ゲストニーズも多様化しているため、それぞれに即したコンテンツの拡充を図ることも非常に重要です。例えば、会員制のオフィシャルパークファンクラブ「ファンダフル・ディズニー」では、入会者を抽選で40周年オープニングセレモニーにご招待するなど、会員ならではの特典やキャンペーンを展開しています。

なお、2022年度に、東京ディズニーシーが遊園地・テーマパーク業界において権威のある賞「アプローズ・アワード(Applause Award)」を日本のテーマパークで初めて受賞しました。「限りなく完璧なテーマパークである」と評価されたことは非常に嬉しくもあり光栄です。これは、キャストをはじめ従業員の努力の成果だと感じています。今後は2024年6月6日開業予定の「ファンタジースプリングス」、2027年開業予定の「スペース・マウンテン」大規模リニューアルなど、中長期的に東京ディズニーリゾートの魅力向上させるための計画も着々と進行しています。ぜひ今後の展開を大いに期待してほしいと思います。

施策4 効率的なパーク運営の確立

当社グループの事業は、いわゆる装置産業であり労働集約型ビジネスです。このことに関しては、感染症流行を通して、考えさせられることが多くありました。

パークという場には、キャストの存在は欠かせません。キャストの給与面だけでなく、働きやすい職場環境を整えることや、しっかり笑顔で接客できるように自主性を尊重したサポートも非常に重要です。本人のやる気と魅力を引き出すサポート環境が醸成されることによって、結果として効率的なパーク運営につながると考えています。

業務効率化にあたっては、さまざまな施策を検討中ですが、例えばレストランの厨房などで効率化・省力化を図ることによって、キャストのポジション見直しを強化するなど、将来的にはパーク全体のより適切な人員配置にもつながると考えています。

なお、デジタルを活用した施策も検討しています。11月から一部レストランで導入する「ディズニー・モバイルオーダー」では、スマートフォンでメニューをゆっくり選んでいただけるようになり、ゲストが好きな時間帯に受け取りにも行けるので、待ち時間の短縮にもつながります。

ESGマテリアリティの取り組み

社会への価値提供の追求が、将来の財務指標の向上につながる

当社グループは、2022年4月に2030年に目指す姿「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を制定し、8つのESGマテリアリティへの取り組みを推進しています。

ESG担当部門中心であった推進体制も変化し、事業部門の役員をリーダーとするESGマテリアリティの取り組みが広がるなど、実行フェーズへと移行していることもあり、ESGやサステナビリティの考え方が経営に組み込まれ、徐々に社内に浸透し始めていることを実感しています。

経営会議や取締役会においても、ESGに関する議論がなされるようになり、私が議長を務めるサステナビリティ推進会議でも、従業員や環境に関わる課題について、社会状況、ゲストの状況なども踏まえ、賛否含めて闊達な議論を交わしました。

人権、多様性の尊重については、当社グループ事業の基盤と捉えており、このようにこれからも議論を重ねな



がら、互いの違いを認め合い、変化に対して柔軟に対応できる組織体制を強化していきたいと思います。

また、私自身はフード本部出身ということもあり、レストランにおける使い捨てプラスチックの削減や食品ロスについて日頃から敏感なのですが、パーク内のレストランでは、ストローが無くなりストローレスリッドに、一部の店舗でビールの紙コップはアルミ製へと徐々に変更するなど、省資源化・資源の有効活用の取り組みも着実に進捗しています。

私は、「非財務とは、将来財務である」と思っています。ESGマテリアリティを通じた社会への価値提供を追求していくことは、当社グループの将来の財務指標につながる重要なことだと認識しています。なぜなら、事業活動を継続するためには、社会や環境との関係性は当然必要ですし、キャストをはじめとする従業員は社会の一員でありゲストでもあるからです。

人と人との信頼関係のように、我々はESGやサステナビリティの歩みを一歩ずつ進めていくことを通じて、社会やステークホルダーとの信頼関係を高めていく。それが将来財務の礎を築くものだと考えています。

人的資本について

「対話」が人を育て、大きな「組織力」となる

当社グループにとって、人的資本は事業の根幹であり、利益の源泉です。元来、当社グループには、先輩は後輩

社長メッセージ

を育て、後輩は先輩を慕い、自律的に育つように背中を押す文化がありました。感染症流行を経て、改めて人と人との関係の重要性が見直されるなか、この文化を、私たちのDNAとして再び活性化させていきたいと強く思っています。

いわゆる「プライドをもって仕事ができる」というのは、言い換えれば「仕事を通じて、成長していることを実感できる」ことだと思います。そういった意味でも、2024中期経営計画の人事施策で掲げている「一步踏み出す、背中を押す」は非常に大切だと思います。私はこの1年間、従業員が「自ら一步を踏み出す」こと、会社・マネジメントはその「一步」を引き出し支援する姿勢（背中を押す）が大切であることを、かなり積極的に発信してきました。

では、具体的にどうするのか。私は、従業員の育成や成長を促す仕組みをつくることも大切ですが、最終的にはやはり「対話」が重要だと思います。この1年で対話の再開が社内外の至るところで始まっていますが、現時点では、コミュニケーションの歯車を再び回し始めた段階です。まだ時間はかかると思いますが、いったんコミュニケーションの歯車が回り始めれば、簡単には止められない大きな「組織力」へとつながると確信しています。

私自身も、この1年間は、マネジメント同士が働きがいや組織のありたい姿について語り合う「対話」の場として「KATARIBA (カタリバ)」を約20回開催し、まずは管理職レベルから対話することを意識してきました。ここでは、特にテーマは決めず、2024中期経営計画についての意見や、社長になった経緯など、さまざまな雑談をしています。自分の考えも及ばないような多様な考え方が聞けたり、それに耳を傾けたり、本当に気づきが多い充実した時間で、あっという間に時間が過ぎてしまいます。今後は一般職の社員へも対話の場を広げていきたいと思っています。

おわりに・40周年の節目を迎えて

これまでとは違う成長の方法を追求していく

東京ディズニーリゾートが開園40周年を迎えることができ、過去3年間の苦しかった時期をようやく乗り越えられたと実感しました。2023年4月には、ダンサーたちが出演した40周年パレードが再開できました。私はリハーサルから視察していましたが、パレードの先頭

にダンサーたちが登場したとき、涙があふれました。「人の力」の凄さと、私たちの事業のすばらしさを改めて感じた瞬間であり、この思いを、決して忘れてはならないと深く心に刻みました。

例えば、この3年間はいろんな制約を受け、パークに来ない・来られないゲストがたくさんいらっしゃいました。私が一番危惧していたのは、パークを愛してくれた人たちの気持ちが離れてしまうのではないかと、ということでした。しかし、私の心配は杞憂となり、制限が解除されると非常にたくさんのゲストが再び来園してくれました。園内でゲストの笑顔を見かけるとやはり、私たちが生み出す場は生活に不可欠だと実感します。「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして」。これは当社が舞浜の土地計画策定時に、全役職員で共有した事業に対する想いです。老若男女、国籍、生活などを問わず、人と人が触れ合い、ともに喜び、笑い、感動し、その声が響き渡る。まさに「人間相互理解の文化」の形成であり、そのすばらしい世界を実現し、提供し続けることが当社事業に課せられた使命です。まさにそのような、当社グループの存在意義ともいえることを再認識させられた3年間でした。

今後、次の50年、100年に向けて、当社グループが持続的に成長していくうえで、社長としての私の役割とは、新規事業を含めてこれまでと違った当社グループの成長の方法を追求していくことです。そのためにも、足元の状況にしっかり対応しつつ、長期目線で経営を考えていく。この両輪を回していくことが、結果的に従業員の幸福につながり、ハピネスの創造となり、社会への貢献につながっていく——このことを信条として、職務に邁進したいと思っています。

投資家・株主をはじめ、多くのステークホルダーの皆さまのご期待を超えるような企業として成長すべく、今後もしっかり対話を重ねながら、事業の持続的発展に努めたいと思います。今後ともステークホルダーの皆さまの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。

2023年11月

代表取締役社長(兼)COO

喜 田 謙 次