

あなたと社会に、もっとハピネスを。



1996 → 2026

上場 30 周年

発行にあたって

オリエンタルランドグループ(以下、OLCグループ)は、2022年より統合報告書を発行し、本年度5年目を迎えました。本報告書は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまに、財務・非財務の両面からOLCグループの価値創造ストーリーや中長期的な経営戦略をご理解いただくための重要なコミュニケーションツールです。同時に、皆さまとの対話を深める架け橋として位置づけています。

「統合報告書2026」では、「2035長期経営戦略」の始動から1年間の取り組みと成果に加え、持続的な成長を実現するための戦略や、新たなマネジメント体制のもとで企業価値向上を目指す考え方をお伝えしています。

また、2026年は、東京ディズニーシー開園25周年、そして12月には株式会社オリエンタルランドの株式上場30周年という二つの節目を迎える、OLCグループにとって意義深い一年です。皆さまの長年にわたるご支援に感謝するとともに、創業以来受け継いできた価値観や、「2035年に目指す姿」実現に向けた挑戦と変革への考え方や取り組みについて、本報告書を通じてさらにご理解を深めていただければ幸いです。

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」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照するとともに、OLCグループの方針に基づき、制作責任部門であるコーポレートコミュニケーション部を中心に、多くの関連部門が連携して作成しました。本報告書の作成プロセスおよび記載内容が適正かつ妥当であることを、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」を実践していきます。そして、皆さまからいただくご意見やご評価を真摯に受け止め、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

オリエンタルランドグループ

読者の皆さまへ

「統合報告書2026」をご覧いただき、ありがとうございます。

私たち編集メンバーは、本報告書を通じて、OLCグループが「2035年に目指す姿」の実現に向けてどのような挑戦を進めているのか、そして、その挑戦を誰が実現していくのかをお伝えしたいという思いで編集に取り組みました。本報告書では、経営の羅針盤となる会長・社長のメッセージをはじめ、「2035長期経営戦略」の各戦略を担うマネジメントメンバーのメッセージ、そして現場で挑戦を続ける従業員一人ひとりの声を、ひとつのストーリーとしてつないでいます。

また株式上場30周年の節目を迎えるにあたり、これまでの30年間を振り返るとともに、ステークホルダーの皆さまに感謝の気持ちをお伝えすることを目指しました。社長メッセージでは、初代IR課長であった社長高橋が、現IRグループメンバーと共に30年前の株式上場当時と同じ場所に赴き、これまでの挑戦の振り返りとこれからのさらなる挑戦への想いを、マネジメントメンバーからは30年前からの軌跡を経て、「2035年に目指す姿」の実現に向けたそれぞれの役割とその先に描く未来への想いをお伝えしています。またメンバーについても、「ハピネスへの想いをつなぐ30年」と題して、取り組みの担当者が30年前を振り返るとともに、当時の経験を活かしてどのようにゲストや社会にハピネスを提供していくのか、それぞれの想いをお伝えしています。

OLCグループアイデンティティを象徴するブルー・グリーン・レッドの三色のブランドカラーを配したライン  を、想いをつなぐ「たすき」に見立てて誌面随所に展開しています。

本報告書が「あなたと社会に、もっとハピネスを。」の実現に向けた私たちの挑戦への共感をいただくきっかけとなれば幸いです。



代表取締役会長(兼)CEO高野と「統合報告書2026」編集メンバー同

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。 🔗 https://www.olc.co.jp/ja/ir/reports/annual.html	●	●
サステナビリティレポート 網羅性	サステナビリティに関する「方針・規定」「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」などについて、網羅的に掲載しています。 🔗 https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/report.html		●
有価証券報告書	経営状況や経理・株式の状況について網羅的に掲載するとともに、サステナビリティに関する考え方や取り組みの概要について掲載しています。 🔗 https://www.olc.co.jp/ja/ir/reports/securities.html	●	○
コーポレート・ガバナンス報告書	コーポレート・ガバナンスの考え方や体制、実効性向上に向けた取り組み状況などを掲載しています。 🔗 https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance/main/04/teaserItems1/0/linkList/00/link/20260630_Corporate%20Governance%20Report_Japanese.pdf		●
ファクトブック	6カ年以上の業績や財政状態のほか、テーマパーク関連データや業界動向などを掲載しています。 🔗 https://www.olc.co.jp/ja/ir/reports/factbook.html	●	

* 主軸となる情報を●としています。

株主・投資家向けウェブサイト

🔗 <https://www.olc.co.jp/ja/ir.html>



サステナビリティ情報

🔗 <https://www.olc.co.jp/ja/sustainability.html>



株式会社オリエンタルランド、株式会社ミリアルリゾートホテルズ、株式会社ブライトンコーポレーション、株式会社舞浜リゾートラインは、それぞれ、ディズニー・エンタプライゼズ・インクとライセンス契約を結び、東京ディズニーランド®、東京ディズニーシー®、ディズニーホテル(ディズニーアンパサダー®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.
As to Disney Properties © Disney Enterprises, Inc. 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(2026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、2026年10月30日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。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。	 2026 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。
 FTSE JPX Blossom Japan Index	2017年から、「FTSE JPX Blossom Japan Index」の構成銘柄に選定されています。	 S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数	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 JPX Blossom Japan Sector Relative Index	2022年から、「FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に選定されています。		2020年から、「Dow Jones Best-in-Class Asia/Pacific Index*」の構成銘柄に選定されています。 * 2025年にDow Jones Sustainability Indicesより名称変更
 2026 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。		2023年から、「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index」の構成銘柄に選定されています。

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

統合報告書2026のポイント

「2035長期経営戦略」の実行フェーズにおける取り組みについて、3つのポイントをご紹介します。

POINT 1

「2035年に目指す姿」の実現を加速する、新たなマネジメント体制

「2035長期経営戦略」の実行力を高める新たなマネジメント体制のもと、「2035年に目指す姿」の実現に向けた経営陣それぞれの役割や決意とともに、その先に描く未来への想いをお伝えします。	会長メッセージ	🔗 P.11
	社長メッセージ	🔗 P.14
	株式上場30年の軌跡を経て、 私たちが2035年に向けて 約束すること	🔗 P.18

POINT 2

人的資本が支える、持続的な価値創造

オリエンタルランドグループの成長の源泉である「人」に焦点を当て、従業員一人ひとりのあくなき挑戦や創意工夫のご紹介とともに、新たな価値創造に向けた従業員の取り組みを通じて、人的資本を基盤とした持続的な事業価値向上への歩みをお伝えします。	企業価値向上に 資する活動	🔗 P.45
---	------------------	--------

POINT 3

経営の土台である、リスクマネジメントの強化

企業を取り巻くリスクが多様化・複雑化している中、サステナビリティ関連、情報セキュリティ、コンプライアンス、自然災害など多岐にわたるリスクを一元的に管理し、優先順位を決定、資源配分を行うことができる体制構築への取り組みをお伝えします。	リスクマネジメント	🔗 P.73
--	-----------	--------

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
	財務・非財務ハイライト	9
マネジメントメッセージ	会長メッセージ	11
	社長メッセージ	14
	株式上場30年の軌跡を経て、私たちが2035年に向けて約束すること	18
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
	2035長期経営戦略	26
	財務方針	29
	人事方針	33
	ESGマテリアリティ	35
事業を通じた成長	事業戦略	39
	テーマパーク事業	39
	ホテル事業	43
	クルーズ事業	44
企業価値向上に資する活動	CVC活動	46
	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	48
	従業員の幸福	48
	子どものハピネス	53
	循環型社会	54
	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	55
	気候変動・自然災害	55
	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	57
	サプライチェーン・マネジメント	59
	経営基盤の強化:コーポレート・ガバナンス	60
	社外取締役メッセージ	68
	サステナビリティ・ガバナンス	69
データセクション	テーマパークデータ	75
	業界動向	76
	11カ年財務サマリ(連結)	77
	会社概要／株式情報	78

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。

三

🔗

🔗

：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

←

🔗

🔗

：前画面表示に戻ります

：該当ページへ移動

：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、2026年12月に上場30周年を迎えます。

ゲストの皆さまはもとより、株主の皆さまをはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまのご支援のもと、
これまで数えきれないほどのハピネスを生み出すことができました。

1960年の創業以来、一貫して受け継いでいる「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」の理念を大切にしながら、

「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供し、これからも多くのハピネスを生み出す企業であり続けられるよう、

役職員一丸となって挑戦を続けます。

企業理念

企業使命 — 自由に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 —



創業当時の本社があったビル



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



東京ディズニーランド グランドオープン



2000年開業 ディズニーアンバサダーホテル



東京ディズニーシー グランドオープン



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



ファンタジースプリングス グランドオープン



1960

創業

1979

ディズニー社との
ライセンス契約締結

1983

東京ディズニーランド開園

2000

東京ディズニーリゾート
への進化

2001

東京ディズニーシー開園

2001-2018

東京ディズニーリゾート
の成長

2024

東京ディズニーシー
ファンタジースプリングス
開業

2026

上場30周年を迎え、
さらなる成長へ

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。

「この素晴らしい世界を、
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、二代目社長・高橋政知が1979年に基本合意を果たしました。

「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。

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、リゾート開発に着手。1996年に東京証券取引所への株式上場による資金調達も行いながら、その後ディズニーホテルや複合商業施設等をオープンさせ、リゾートとしての進化を遂げました。

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。

リゾートのさらなる充実に向けて
東京ディズニーランド・東京ディズニーシー、それぞれの開園から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ました。

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。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。

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

1996年に東京証券取引所の市場第一部に上場し、2026年12月で上場30周年を迎えます。2035長期経営戦略のもと、今後もさらなる成長を遂げ、心の活力を創造していきます。すべてはより多くの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

その他の事業

2.4%

- イクスピアリ
- ディズニーリゾートライン ほか

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



イクスピアリ

テーマパーク事業

80.7%

- 東京ディズニーランド
- 東京ディズニーシー

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



東京ディズニーランド シンデレラ城

2026年3月期
連結売上高
7,045億円

ホテル事業

16.9%

- 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 ほか

主にディズニーホテルの建設と運営に
関わる事業セグメント



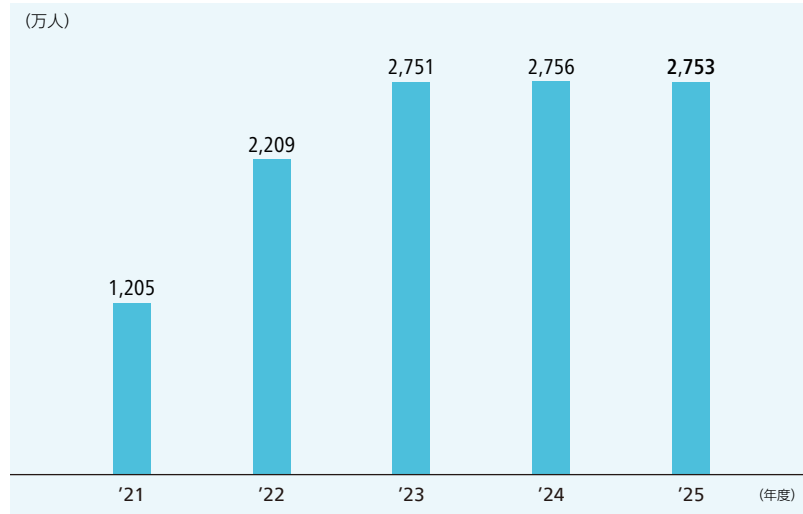
東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル

航空写真



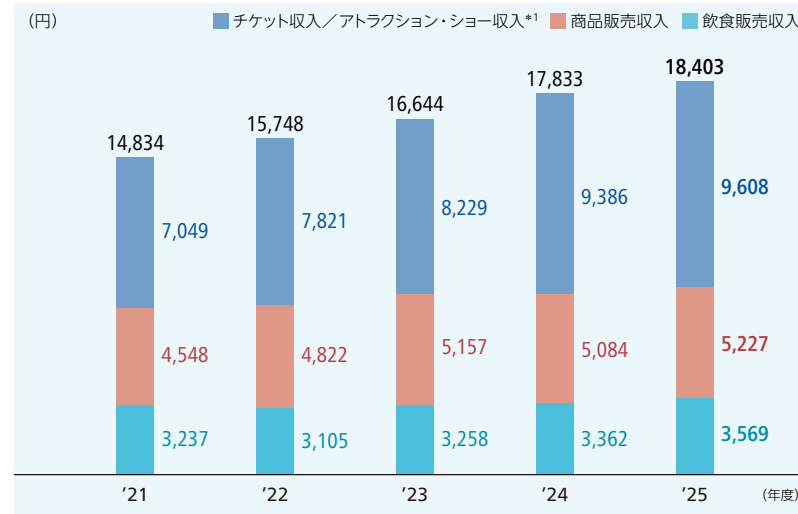
近年の売上・コストの構成要素

入園者数の推移



- 感染症流行の影響から着実に回復してきました。
- 訪日外国人の増加を背景に、感染症流行前と比較すると海外ゲストの水準が高まっています。
- パークの魅力を向上させることで、入園者数の増加を目指しています。
- 高いゲスト満足度を維持できるよう、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に取り組んでいます。

ゲスト1人当たり売上高の推移



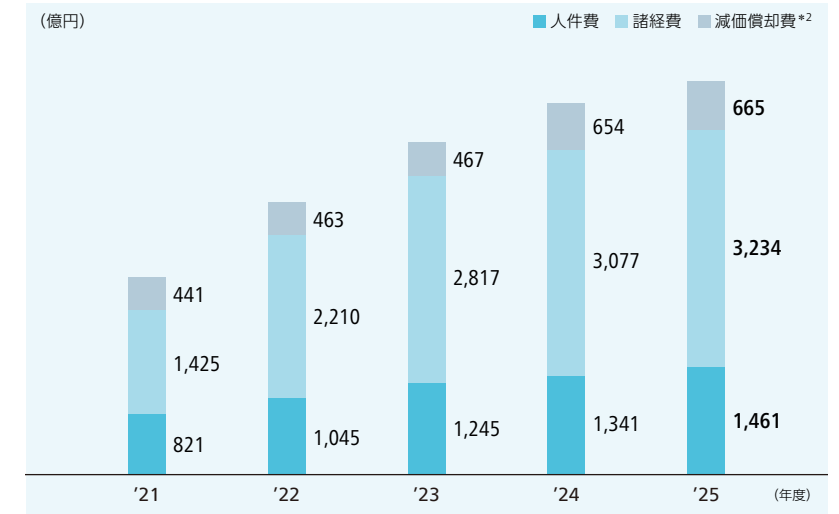
*1 2021年度の実績はチケット収入、2022年度以降の実績はアトラクション・ショー収入です。

- 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、継続的に適正な価格設定を検討しながら価格幅を広げています。
 - 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年にディズニー・プレミアアクセスを導入して以来、対象施設*を着実に増やすとともに適正価格を設定することで、単価の向上に寄与しています。

* 15のアトラクション、8つのエンターテイメントに適用しています。(2026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



*2 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。

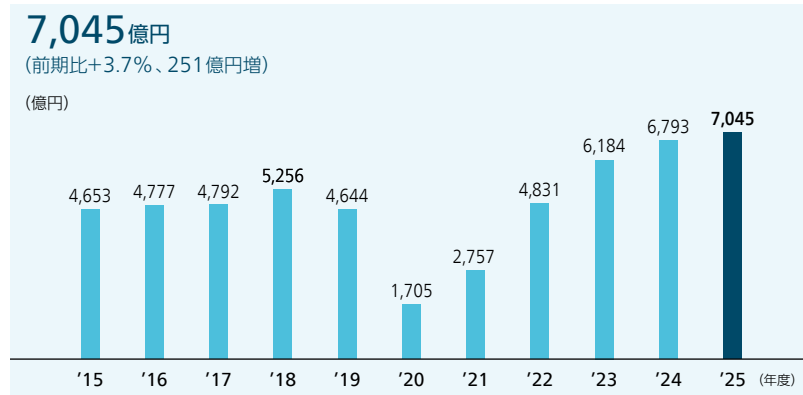
- インフレだけでなく、人的資本への投資としての従業員の待遇改善、新規施設導入による施設数の増加などに伴い、各コストは増加傾向にあります。必要なコストには適切に予算を配分する一方、コストコントロールを推進することで、収益性の維持・向上を目指しています。

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、イベント関連費用、システム関連費用、販売促進費、商品・飲食原価、ロイヤルティーなどを計上
人件費	正社員、準社員、出演者などの人件費を計上

財務・非財務ハイライト

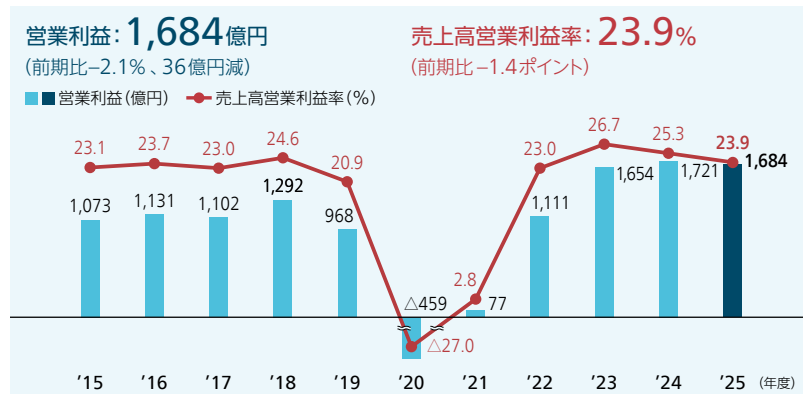
財務ハイライト(連結)

売上高



入園者数の回復とゲスト1人当たり売上高の増加に伴い、売上高が増加してきました。2025年度は、ゲスト1人当たり売上高の増加やホテル事業の好調などにより、過去最高の売上高となりました。

営業利益／売上高営業利益率



営業利益、売上高営業利益率は東京ディズニーシー開業に伴う減価償却費の負担が減少して以降、高い水準を維持してきました。2025年度は、人件費や諸経費が増加したことから、営業利益および売上高営業利益率は低下しました。

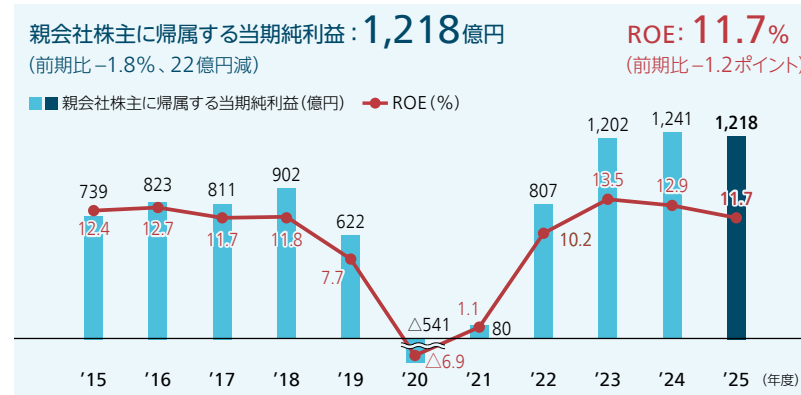
注：記載金額は億円未満を切り捨てて表示しています。

*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。

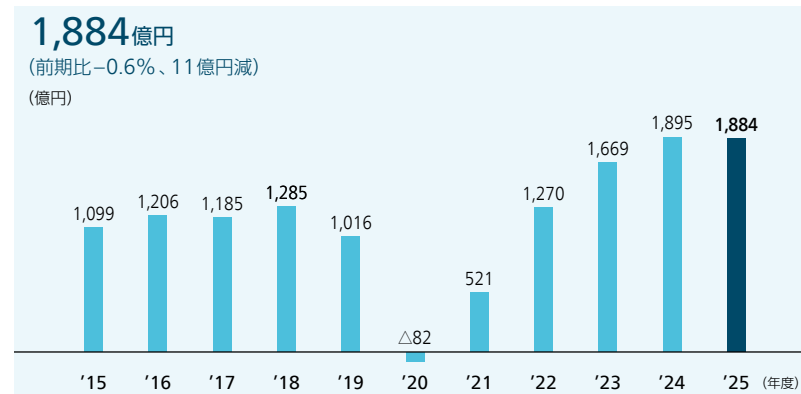
*3 2023年4月1日を効力発生日として、1株につき5株の株式分割を実施しました。2022年度以前の配当額は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



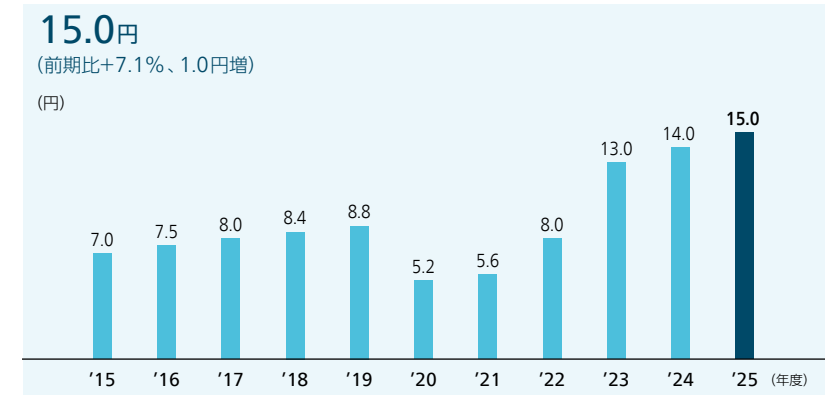
親会社株主に帰属する当期純利益は営業利益の増加に加え金利負担の減少などにより着実に成長してきました。2025年度は、主に営業利益の減少により親会社株主に帰属する当期純利益が減少しました。

営業キャッシュ・フロー*1*2



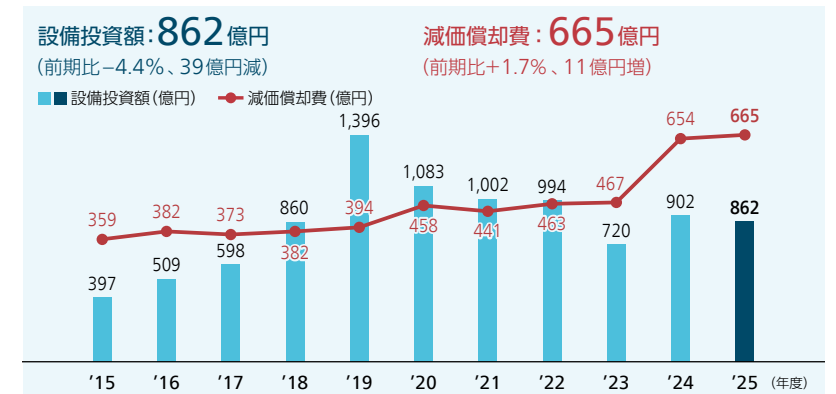
主に親会社株主に帰属する当期純利益の成長により、営業キャッシュ・フローは増加してきました。2025年度は、主に親会社株主に帰属する当期純利益の減少により、営業キャッシュ・フローは減少しました。

1株当たり年間配当額*3



感染症流行時を除き、年間配当額を安定的に増加させてきました。引き続き安定配当を継続しながら、配当性向を2035年までに30%の水準とすることを目指しています。2025年度は通期業績を踏まえ、年間配当額は1株当たり15円としました。

設備投資額／減価償却費*2



近年は、リゾートの魅力拡充のための大規模投資やクルーズ事業などにより設備投資額は高い水準となっています。2025年度の減価償却費は、ファンタジースプリングスの通期稼働により増加しました。

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)



2024年度 2025年度
69 → 69

女性管理職比率(単体)



2024年度 2025年度
16.8% → 20.8%

男性育休取得率(単体)



2024年度 2025年度
97.9% → 91.6%

男女の賃金差異(単体)



2024年度 2025年度
78.7% → 78.8%

男性の賃金に対する
女性の賃金の割合

会社表彰数



13

各組織や委員会で受賞した
約850案件のなかより
特に優れた案件を選出

サプライチェーン・マネジメント における重要取引先 インタビュー実施

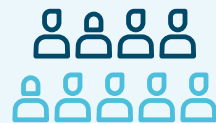


100%

(対象企業22社)
当社事業への影響が大きい
重要な取引先に対する
リスク予防のインタビュー実施

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

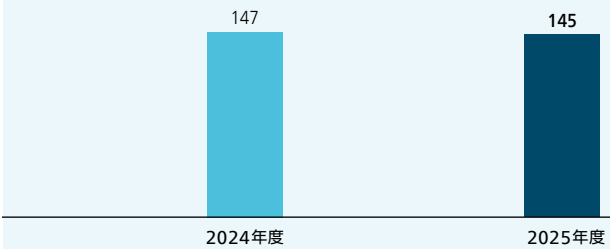


9名中2名

CO₂e排出量(スコープ1+2、3)(OLCグループ)

スコープ1+2: 145千t-CO₂e
(前期比-1.4%、2千t-CO₂e減)

■ スコープ1+スコープ2(千t-CO₂e)



スコープ3: 1,237千t-CO₂e

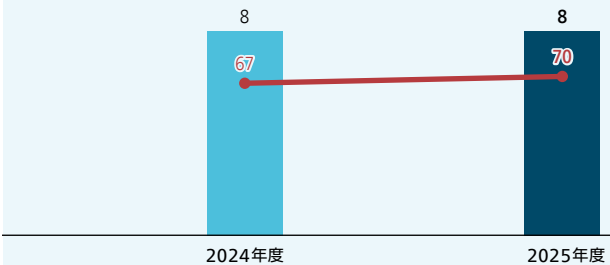
OLCグループでは、高効率設備の導入や運用改善に加えて、自社敷地内に太陽光パネルを増設し、再生可能エネルギー由来電力の活用を推進しています。さらに、新施設の環境配慮設計などを通じて、CO₂e排出量の削減に取り組んでいます。

焼却・埋立処分量・リサイクル率(OLCグループ)

焼却・埋立処分量: 8千t
(前期比-8%)

リサイクル率: 70%
(前期比+3ポイント)

■ 焼却・埋立処分量(千t) ● リサイクル率(%)



バックステージでの分別強化などによりリサイクル率が向上しました。

会長メッセージ



“すべてはゲストのために”

—— この想いが、私たちの夢を広げ、
冒険心を走らせます

代表取締役会長(兼)CEO

高野由美子

時代を超えて受け継ぐ「本物志向」の哲学

東京ディズニーシーは、2026年に開園25周年という大きな節目を迎えました。今日まで多くのゲストの皆さま、そして、ステークホルダーの皆さまに支えていただいたことに、心より感謝申し上げます。

これからの25年はこれまでとは異なる時代になるでしょう。変化の激しい時代において、25年後の未来を正確に見通すことはできません。だからこそ私は、時代が変わっても受け継ぐべき価値を守りながら、次の世代が新たな挑戦を続けられる土台を築くことが自らの使命だと考えています。

私が入社したのは、1980年。東京ディズニーランド開園の3年前でした。当時は、この浦安の地から東京ディズニーシーやホテル、イクスピアリが生まれ、東京ディズニーリゾートへ発展する未来など、想像もできませんでした。しかしながら私たちは、ゲストの過ごし方に新たな選択肢を提案し、日帰りから滞在型へ、そして物語の世界へ深く没入して楽しめる、世界で唯一の魅力を持った「東京ディズニーリゾート」へと進化を遂げてきました。

その原点にあるのが、当時の社長である高橋政知の「本物をつくる」という哲学です。前例のない事業に挑むからこそ、一過性の流行ではなく、真に価値あるものをつくらなければならない。私は新入社員として、建築、技術、マーケティングなど各分野のプロフェッショナルがテーマパークという誰も経験したことのない領域に挑みながら、妥協することなく議論を重ね、理想を形にしていこう姿を間近で見えてきました。その姿は、今も鮮明に記憶に残っており、経営者となった今も私の判断の礎となっています。

前例のない挑戦を恐れず、まだ誰も見たことのない感動体験を生み出そうとするパイオニア精神。これこそが、時代を超えて受け継がれてきたオリエンタルランドグループのDNAです。2028年度の就航を予定しているクルーズ事業は、「ファミリーエンターテインメントクルーズ」という新たな文化を日本に根づかせる挑戦であるとともに、このDNAを未来へ受け継いでいくための新たな一歩でもあります。

変える勇気、守り抜く覚悟

私たちを取り巻く外部環境は、かつてないスピードと規模で変化しており、建設コストや物価の高騰、金利や為替の変動、地政学的リスク、気候変動など、さまざまな課題が同時進行しています。しかし、こうした逆風の時代にこそ、企業の強さや真価が問われるのだと思います。いかなる変化が起きようとも対応できるよう、予測値を上げながら決断し、価値創造を続けていくこと。これこそが、サステナビリティ経営の本質だと考えます。

外部環境は変えられないものの、社内の構造は変えることができます。最悪の事態も想定しながら会社を内側から強靱にしていく。そのためには、「足し算」だけでなく「引き算」の経営も欠かせません。本当に必要なものを見極め、勇気を持って「やらなくてよい仕事はやめる」という決断も必要です。

もっとも、「引き算の経営」とは未来への投資を惜むことではありません。本当に守るべきもの、将来の成長につながるものへ経営資源を集中するための前向きな取り組みです。2024年にグランドオープンを迎えた東京ディズニーシー8番目のテーマポート「ファンタジースプリングス」のプロジェクトは、未曾有の感染症流行の中で進行し、工期の延伸やコスト高騰など幾度となく困難に直面しました。それでも未来を信じて歩みを止めず、多くの仲間が熱意を持って一緒に取り組み続けてくれたからこそ、やり遂げることができました。

このプロジェクトを通じて、私は改めて、企業の本質は、困難な状況に直面した時の意思決定に現れると実感しました。目先の環境に左右され、短期的な成果を追いつめるのではなく、未来を見据えた挑戦や必要な投資をこつこつ続けていく。その積み重ねが、OLCグループの価値を磨き、受け継いできたDNAを進化させていくものと信じています。

すべての想いがイマジネーションの源泉

2035年に向けた変革と成長を実現するためには、従業員一人ひとりが自ら考え、行動し、それぞれの専門性を生かしながら、組織の枠を越えて力を合わせる必要があります。2025年11月には、従来の事業別の組織から機能別の組織へと組織改編を行いました。その目的は部門間の壁を取り払い、誰かの指示を待つのではなく、気づいた人が自ら一歩を踏み出し、周囲を巻き込みながら課題解決できる環境を整えるためのものです。

パークの現場では、「ゲストのために何ができるか」を起点に、より一層自由な発想でアイデアを出し合い、行動する文化が根付いています。例えば、東京ディズニーランドのキャスルプロジェクション「Reach for the Stars」開催時には、終了後、数万人のゲストが一度にエントランス方面へ向かわれます。その際には、ゲストの誘導やパークの清掃を担当するキャストだけではなく、フード部門のキャストが店舗前のゲストをご案内し、商品部門のキャストがゴミ箱の入れ替えを行うなど、自部門の役割を超えて、パーク全体としてどうあるべきかという視点で行動しています。こうした連携が、ゲストを安全に気持ちよくお送りできる環境につながっています。「すべてはゲストのために」という共通の想いのもと、自発的に力を合わせる。その姿に、私たちが目指してきた変化を実感しています。

一方で、このような現場力は、ゲストの安全を守る場面では以前から積極的に発揮されてきました。2011年3月の東日本大震災では、日頃から積み重ねてきた訓練の成果を活かし、キャストがその場の状況に応じて柔軟に行動することで大きな混乱を防ぎましたが、東京ディズニーリゾートで積み重ねている訓練は、災害対応だけではなく、例えば、ゲストの深刻な体調不良により救急要請が必要となった際には、その場に居合わせたキャストが迅速かつ適切に対応し、速やかに医療機関につなぐ体制が整えられています。普段はそれぞれの現場で働いているキャストがゲストを守るために集結し、人命救助に貢献してきた実績は、ディズニー社からも「HEROES AWARD」として表彰されています。

ゲストの皆さまに安心してお楽しみいただくため、万が一の時までを想定し、備え続けること。そして、いざという時にはキャストが自ら考え、行動できること。このような“守りの現場力”もまた、OLCグループの誇りです。

そして、私たちが目指しているのは、その瞬間の楽しさとどまらず、未来につながる価値を届けることです。心を動かす体験はかけがえのない記憶となり、視野を広げ、まだ見ぬ未来を思い描く力にもなります。とりわけ次の時代を担う子どもたちにとって、東京ディズニーリゾートでの出会いや発見が好奇心を刺激し、夢や希望を描ききっかけになってほしい。目の前のゲストにハピネスを届けることはもちろん、その体験が心の中に残り、未来へつながっていくという視点も大切にしたいと考えています。また、私たちが事業を通じて社会に貢献し続けるためには、地球環境の持続可能性にも目を向けていかなければなりません。リゾート内では、スペシャルイベント「東京ディズニーシー・フード&ワイン・フェスティバル」の中で抽出後のコーヒー豆を活用した「食べられるスプーン」を提供しているほか、日本航空株式会社と連携した廃食油のSAF（持続可能な航空燃料）への再利用など、志を同じくするパートナーとの取り組みも進めています。こうして紡ぎ出された価値が、ゲストへ、子どもたちへ、地域社会へ、そして地球環境へと広がり、世代を超えて受け継がれていく。こうした歩みが、OLCグループの持続的な成長であり、長期的な企業価値の向上につながると確信しています。

事業に命を吹き込む「人」の力

私は、OLCグループが社会から信頼され、選ばれ続ける企業でありたいと願っています。それは事業の魅力だけで評価される企業ではありません。ここで働く従業員一人ひとりの姿勢や企業文化、そして社会への向き合い方も含めて信頼される企業です。性別や年齢に関わらず、誰もが夢や希望を

もって生き活きと働き、「自分の子どもや友人にもここで働いてほしい」と思っただけの企業であり続けたい。このような想いを次の世代へ引き継ぐことが、私たちの責任だと考えます。

OLCグループとは何者でしょうか？私たちは「本物」を追求し続ける会社です。前例のないことに恐れず挑戦してきた会社です。そして、まだ世の中のない体験や文化を創り出し、人々の心を豊かにする価値を届け続けてきた会社です。その原動力は、先人たちから受け継いだ情熱であり、進化し続ける創造力であり、私たちならではのホスピタリティでもあります。そして、常に根底にあるのは、「すべてはゲストのために」という、創業以来変わらぬひとつの熱い想いに他なりません。長い時間をかけ、多くの人の知恵と情熱を注いで生み出したものが、ゲストの笑顔や歓声に包まれる。乗り越えてきた苦労を上回る高揚感に駆り立てられ、私たちは再び想像力を膨らませながら、新たな冒険を重ねていくのです。

想いを受け継ぎ、形にしていくのは、「人」の力です。OLCグループには、部門や職種を超えて、この事業を愛し、ゲストの喜びを自分の喜びととらえる仲間がいます。だからこそ困難に直面した時も、それぞれが自分事として向き合い、強みを持ちより、知恵を出し合いながら、道を切り開いてくることができました。これは私たちが未来に受け継いでいくべき、大切な企業文化のひとつです。

10年後の未来から振り返った時、2026年度が、OLCグループが次の成長に向けて大きく舵を切った転換点だったと評価されるように、そしてその挑戦を支えたのが「人」の力であったと誇れるように、私たちはこれからも、変えてはならない価値を守りながら、時代の変化を恐れず、挑戦を続けていきます。

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、OLCグループが挑む「変革と成長」を、長期的な視点で見守り、伴走していただければ幸いです。これからのOLCグループの挑戦に、どうぞご期待ください。

2026年10月



社長メッセージ

資本市場との対話のもと、
経営戦略を磨き上げるとともに、
唯一無二の体験価値を創造し続ける



代表取締役社長(兼)COO

高橋 渉

資本市場とともに歩んできた30年と成長の軌跡

2026年12月、オリエンタルランドは株式上場30周年という大きな節目を迎えます。これまで私たちの歩みを支えてくださった多くのゲストの皆さま、地域の皆さま、従業員、株主・投資家の皆さまなど、さまざまなステークホルダーの皆さまに心より感謝申し上げます。

私は上場準備に携わり、その後、初代IR課長として資本市場との対話の最前線に立ってきました。当時、東京ディズニーランドのみを運営していたオリエンタルランドグループは、第2パーク構想の実現に向けた大規模な資金調達を必要としていました。東京ディズニーシーの建設を実現するためには、銀行借入だけでは限界があり、株式上場は不可欠な選択でした。

しかし、当時は「テーマパーク」という業態のビジネスモデルが十分に理解されておらず、東京証券取引所にとっても前例のない企業でした。さらに、東京証券取引所第二部を経ずに直接第一部への上場を目指したことから、審査は極めて厳しく、私たちにとっても大きな挑戦でした。

こうした挑戦を乗り越えて実現した1996年の上場は、OLCグループが新たな成長ステージへ踏み出す大きな転機となりました。

当時私たちには、「単体のテーマパーク運営会社から、舞浜エリアを唯一無二のデスティネーション・アーバンリゾートへと創り上げる開発・経営会社へ」という明確なビジョンがありました。上場によって大規模な成長投資が可能となり、その構想を着実に形にしてきました。ディズニーホテル、イクスピアリ、ディズニーリゾートライン、そして東京ディズニーシーの開業を経て、東京ディズニーリゾートへと進化しました。現在、多くのゲストに親しまれている東京ディズニーリゾートの礎は、この時期の挑戦によって築かれたものだと考えています。



1996年12月11日、東京証券取引所市場第一部に上場した際の記念写真(右から3人目が高橋(当時IR課長))



上場30周年を迎えた2026年、東京証券取引所にコーポレートコミュニケーション部メンバーとの記念写真(右から4人目が高橋)

上場は、資金調達だけが目的ではありません。資本市場との対話を通じて経営の透明性を高めるとともに、ガバナンスの強化や経営基盤の整備、優秀な人材の確保など、企業としての成長を大きく後押ししました。30年にわたり資本市場と向き合い続けてきた経験は、今日のOLCグループの企業価値を支える重要な基盤となっています。

環境変化を前提として経営を進化させていく

2035長期経営戦略の初年度となった2025年度は、2024年にオープンしたファンタジースプリングスが引き続き多くのゲストにご支持いただいたほか、各種スペシャルイベントも好評を博し、アトラクション、ショー、商品、飲食のいずれも収入が増加しました。その結果、ゲスト1人当たり売上高および売上高ともに過去最高を更新し、長期経営戦略のスタートとして確かな手応えを感じる一年となりました。

一方で、外部環境については、少子高齢化やレジャーの多様化、国際情勢の変化による海外ゲストへの影響、インフレの進行など、将来の不確実性はこれまで以上に高まっています。さらに、エネルギー価格や原材料費、建設費、人件費の上昇は、既存事業の収益性だけでなく、成長投資にも大きな影響を及ぼす重要な経営課題です。

特に近年は、気候変動によるゲストの行動変化を強く実感しています。かつて夏は一年で最も多くのゲストにお越しいただくシーズンでしたが、猛暑の影響により来園動向は変化し、パーク運営の前提そのものを見直す必要が生じています。

しかし私は、こうした環境変化を前提として経営を進化させ、新たな価値を創造していくことこそが、経営の使命だと考えています。そのため、業務の効率化と機能強化を目的とした組織改編や予算編成の抜本的な見直しを進めるとともに、徹底したコストコントロールのもとで、メンテナンスを含めた長期投資計画の最適化や経営資源の適切な配分に取り組んでいます。また、リスクマネジメント機能を強化した専門組織を新設し、変化への対応力をさらに高めています。

経営の進化を急ぐ一方、現在の市場からの評価についても、真摯に受け止めています。株価やPBRは、足元の業績だけではなく、中長期的な成長性や収益構造の持続性に対する期待を映すものだとも認識しています。過去にはPBRが10倍を超えた時期もあったOLCグループにとって、現在の水準は決して満足すべきものではありません。東京ディズニーリゾート

という強固な事業基盤に加え、新たな成長ドライバーであるクルーズ事業への挑戦など、OLCグループが持つ将来価値を、まだ十分にお伝えできていないと考えています。

もちろん、PBRを高めることが目的ではありません。東京ディズニーリゾートがゲストに選ばれ続ける価値を創造し、その結果として企業価値を高め、市場から適正な評価をいただくことが重要です。そのためにも、事業の成果を着実に積み重ねるとともに、成長ストーリーと企業価値向上への道筋をよりわかりやすく発信し、資本市場との認識のギャップを着実に埋めていきます。

「Wow!」体験が生み出す成長の好循環

私が何より大切にしているのは、ゲストの期待を超え、「Wow!」とっていただける感動体験を創り続けることです。その積み重ねこそが、東京ディズニーリゾートの持続的な成長の原点だと考えています。

現在、東京ディズニーリゾートには、年間約2,800万人のゲストにお越しいただいています。ファミリー、友人同士、カップル、シニア世代、海外からのゲストなど、多様な方々がそれぞれ異なる期待を持って来園されます。

私たちは、アトラクションやショー、商品、飲食、宿泊など多彩な体験価値を組み合わせることで、あらゆる世代や楽しみ方のニーズに応える「ファミリーエンターテインメント」を提供してきました。子どもから大人まで、国内外を問わず幅広いゲストに価値を届ける「全方位型」のリゾートであることが、東京ディズニーリゾートの大きな強みです。

私は、人の心を動かすのは五感に訴えかける体験だと考えています。そして、その可能性は東京ディズニーリゾートにおいて、まだまだ広がっていくと確信しています。だからこそ、変わらない世界観やテーマ性を大切にしながら、新しい楽しみ方や感動を創り続けています。



こうした価値創造を礎に、私たちが提供する体験価値は着実に進化を続けています。2024年には約3,000億円を投資したファンタジースプリングスが開業し、東京ディズニーシーの魅力は大きく向上しました。2026年は「ジュビリーブルー」をテーマカラーとしたアニバーサリーイベント「東京ディズニーシー25周年“スパーキング・ジュビリー”」を開催し、多くのゲストからご好評をいただいています。さらに2027年には、東京ディズニーランドで新アトラクション「シュガー・ラッシュ: スウィートレスキュー」や

「スペース・マウンテン・アースライズ」の開業も予定しています。あわせて、アーティストとのコラボレーションや東京ディズニーリゾート・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」を活用した施策、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、新たなファンとの接点を広げていきます。

また、ゲストのパークでの過ごし方の多様化にも柔軟にお応えしています。効率よくパークを楽しみたい方や、ゆったりと滞在を楽しみたい方など、多様なニーズに応える「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」も進化させており、来園前の購入や対象施設の拡充なども視野に入れながら、利便性と満足度のさらなる向上を目指していきます。

私たちが提供している価値は、一日限りの体験では終わりません。家族や友人と過ごした時間は思い出として残り、その人の人生の一部となります。子どもの頃に訪れたゲストが、人生のさまざまな場面で再び足を運び、大切な思い出を次の世代と分かち合いながら、新たな記憶を紡いでいく。そして、思い出は世代を越えて受け継がれていきます。世代を超えて思い出を育み続けることは、東京ディズニーリゾートならではの社会的価値であり、私たちの大きな競争力にもつながっています。

だからこそ、私が経営判断を行う際の基準は、常に「それはゲストに喜んでいただけるか」という一点にあります。ゲスト一人ひとりの体験価値を高めることが、私たちが選ばれ続ける理由となります。そして、その結果として得られた収益を次の体験価値へと投資し、さらなる感動を生み出していく——この好循環こそが、OLCグループの成長の源泉となるのです。

1兆円企業への成長シナリオ

2035長期経営戦略では、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1兆円の実現を目標に掲げています。しかし、私たちが目指しているのは、単なる規模の拡大ではありません。テーマパーク事業、ホテル事業を中核に、新たにクルーズ事業を加えてさらに進化し続けること——それが、私たちの目指す成長の姿です。

その実現可能性を支えているのは、これまで積み重ねてきた実績です。2015年度に約4,600億円だった売上高は、2025年度には約7,000億円まで成長させてきました。この成長軌道の延長線上にある2035年度の売上高1兆円に向けては、全体の約7割をテーマパーク事業で創出し、残りをホテル事業とクルーズ事業、その他の事業で創出する計画です。

まずは既存事業の魅力をさらに高め、安定的な成長を積み重ねることが、その実現に向けた土台となります。テーマパーク事業では、新規アトラクションやショー、商品、飲食などを通じて体験価値を継続的に高め、持続的な成長を目指します。ホテル事業についても、東京ディズニーリゾート全体の滞在価値を高める重要な役割を担っており、高い客室稼働率を維持していることを踏まえ、新たなディズニーホテルの開発についても検討を進めていきます。

そのうえで、新たな成長ドライバーとして期待しているのがクルーズ事業です。2026年4月には、クルーズ船の経営・運営を専門的かつ機動的に担うことを目的として「株式会社オリエンタルランド・クルーズ」を設立しました。まずは1隻目の運営を通じて知見やノウハウを蓄積し、需要動向を見極めながら、2隻目も含めた将来の成長機会を検討していきます。

新たに参入するクルーズ事業を「第三の柱」とする一方、私たちはクルーズを単独の事業として捉えているわけではありません。ディズニー・クルーズラインが長年にわたり築いてきた「ディズニークルーズ」の価値を礎に、東京ディズニーリゾートで40年以上培ってきた顧客基盤と運営ノウハウを融合することで、OLCグループならではの「ファミリーエンターテインメントクルーズ」という新たな価値を創造します。東京ディズニーリゾートを訪れたゲストがクルーズを体験し、クルーズを体験したゲストが再び東京ディズニーリゾートを訪れる。そうした体験価値の循環によって、それぞれの事業の魅力を高め、相乗効果を生み出していきたいと考えています。

テーマパーク、ホテル、クルーズが相互に価値を高め合う事業ポートフォリオこそが、2035年に向けた成長戦略の核です。成長投資と収益性の向上を両立させながら、ROEをはじめとする資本効率も高め、企業価値の向上を目指します。また、企業価値向上に向けた最適な資本構成を追求するため、3,000億円規模の対応枠を確保し、将来の成長機会を機動的に捉えながら、持続的な成長につなげていきます。

最大の原動力は「人」

どれほど優れた戦略や投資計画があっても、それを実現するのは「人」です。私は、OLCグループの最大の原動力は「人の力」にあると確信しており、人的資本への投資は、最も重要な成長投資のひとつだと考えています。

東京ディズニーリゾートならではの体験価値を支えているのは、アトラクションの開発・運営、メンテナンス、商品企画、IT・デジタル、経営管理など、多様な専門性を持つ人材です。それぞれの専門性が有機的に結び

つき、従業員のホスピタリティを支えることで、ゲスト一人ひとりに寄り添うサービスが生まれ、東京ディズニーリゾートならではの感動体験へとつながっています。

その根底にあるのは、ゲストの喜びを自らの喜びとする想いです。従業員の多くは、かつてゲストとして東京ディズニーリゾートを訪れ、「自分も多くのゲストを笑顔にしたい」という憧れを抱いて入社します。そして、ゲストからの「ありがとう」や笑顔に触れるたびに、自らも働きがいを深め、その想いをさらに育んでいきます。こうした志が脈々と受け継がれてきたことが、OLCグループのサービス品質を支える原動力です。

とはいえ、仕事は一人では成り立ちません。だからこそ、それぞれが専門性を発揮しながら、部門や立場を越えて対話を重ね、時には率直に意見を交わし合い、最善の答えを導き出すことが重要です。

こうした一人ひとりの想いや姿勢が、互いを尊重し、称え合う、OLCグループならではの企業文化を育んできました。私は、この文化をさらに発展させ、誰もが失敗を恐れず挑戦し、その挑戦を互いに支え合いながら、ともに成長できる組織風土を醸成していきたいと考えています。

2035長期経営戦略の実現に向けては、既存事業の進化とクルーズ事業の立ち上げを同時に進めていかなければなりません。そのためには、IT・デジタル、AI、メンテナンス技術など、高度な専門性を持つ人材の採用・育成を強化するとともに、多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境を整え、組織全体の創造性と実行力をさらに高めていきます。「人」への投資こそが、2035長期経営戦略の実現と、その先の持続的な企業価値向上を支える最大の基盤であると確信しています。

挑戦のDNAを次世代へ

振り返れば、OLCグループの歴史は、前例のない挑戦の連続でした。東京ディズニーランドの開業、東京ディズニーシーの開業、そして現在取り組んでいるクルーズ事業。その一つひとつが、「まだ誰も実現したことのない価値」に挑戦してきた歩みです。

2035長期経営戦略の実現に向けては、テーマパーク事業、ホテル事業、クルーズ事業の3つの柱を軸とした事業ポートフォリオを進化させながら、ゲスト価値の向上と収益成長の好循環をさらに加速させていきます。同時に、その成長を支える人材への投資や組織変革にも継続して取り組み、挑戦を後押しする企業文化をより一層育んでいきます。

私の役割は、新しい発想や可能性を大切にしながらも、その価値を見極め、事業として持続的な成長につなげることです。ゲストに支持される唯一無二の体験価値を創造し、その成果を次の成長投資へとつなげていく。その循環を絶やさず未来へ引き継いでいくことが、経営者としての私の責任であると考えています。

これからも挑戦のDNAを次世代へ受け継ぎながら、「あなたと社会に、もっとハピネスを。」の実現に向けて歩み続けます。株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまには、OLCグループが描く2035年の未来と、その先に広がる成長をぜひ見届けていただきたいと思います。そして、皆さまのご期待に着実な成果で応え、持続的な企業価値の向上につなげていくことに全力で取り組んでまいります。

2026年10月

株式上場30年の軌跡を経て、私たちが2035年に向けて約束すること

株式上場から30年。オリエンタルランドグループは、数々の挑戦を積み重ねながら成長を続けてきました。
その歩みを礎に、2035年に目指す姿の実現へ向けて、一人ひとりが果たすべき役割と、その先に描く未来への想いを語ります。



1 常務執行役員
クルーズ事業準備室室掌、
株式会社オリエンタルランド・クルーズ
代表取締役社長
椎葉 亮太郎

30年前の担当業務
人事部で社員教育、
人材育成の担当を
していました



＼「テーマパーク」「ホテル」「クルーズ」という3本の矢／
海を埋め立てた土地に、「海を超える想像力」で誕生した東京ディズニーシーは、
2026年度に25周年の節目を迎えます。そして今、新たに「ディズニークルーズ」を
海へと送り出すべく、着々と準備を進めています。テーマパークを軸とした3本の矢
は、これまで以上のハピネスを多くのゲストにお届けできるものと確信しています。

5 常務執行役員
総務部・リスクマネジメント部・
コーポレートコミュニケーション部担当
堀川 健司

30年前の担当業務
東京証券取引所
上場準備チームの
一人でした



＼売上高は信頼の証し／

1996年12月11日、東京証券取引所の株価ボードに当社株の初値が表示され
た瞬間の高揚感は、今も心に刻まれています。売上高は単なる数字ではなく、ゲスト
をはじめ、すべてのステークホルダーから寄せられる信頼の証しです。2035年度
の売上高1兆円の実現に向け、常に期待を超える価値の創造とその責任を胸に、
挑戦し続けます。

2 取締役常務執行役員
オペレーション本部長委嘱
金木 有一

30年前の担当業務
長期ビジョン達成に
向けた人事戦略を
担当していました



＼日本と世界のHappyに貢献！／

東京ディズニーランドというテーマパークを誕生させた私たちは、今、「ファミリー
エンターテインメントクルーズ」という新しい余暇体験を社会に届けることで、さらなる
発展を目指しています。長年の人事経験と幅広い業務で培った知見を活かし、
2035年に目指す姿の実現を通じて、日本、そして世界のHappyに貢献します！

3 常務執行役員
デジタル本部管掌、
フード商品開発本部長委嘱
中山 博史

30年前の担当業務
銀行で産業動向の調査や
地域開発に取り組んで
いました



＼笑顔あふれる地球に／

私たちが目指す姿を表す最もわかりやすいKPIは、「ひとつでも多くの笑顔」です。
世界中のステークホルダーの皆さま、そして生き物たちの笑顔にも目を向け、これま
での経験で培った課題意識や想いを胸に、着実な取り組みと挑戦を続けます。
そして、笑顔を紡ぎ出す力強いOLCグループを、次世代に引き継いでいきたい
と思います。

4 常務執行役員
スポンサーマーケティング
アライアンス部担当、
営業本部長委嘱
岩瀬 大輔

30年前の担当業務
スペシャルイベントの
企画・開発に
携わっていました



＼ゲストの皆さまの期待を超える／

私はこれまで、スペシャルイベントの開発やマーケティングを通じて、ゲストの皆さまが
真に求める価値を追求してきました。2035年に目指す姿の実現に向け、これからも
ゲストの期待に応えるだけでなく、その期待を超えられるよう挑戦し続けます。
そして、諸先輩方が創ってきたように、これまでにない感動体験を提供していきます。

[株式上場30年の軌跡を経て、私たちが2035年に向けて約束すること](#)

株式上場30年の軌跡を経て、

私たちが2035年に向けて約束すること

1 執行役員
 デジタル本部長委嘱
 中谷 雄一

30年前の担当業務
 スペース・マウンテンで
 毎日が初演、
 毎日が勉強でした



\ だから、進化し続ける /

10年後、20年後、そして100年後。社会がどれほど変化しても、人がハピネスを願う心は変わりません。変化の激しい、先の読めない時代だからこそ、私たちは時代の空気を敏感に感じ取り、進化を続けます。2035年は、きっとあつという間。進化のその先にある未来を、どうぞ楽しみにしてください。

2 執行役員
 社会活動推進部・
 食の安全監理室・
 シアトリカル事業部担当、
 シアトリカル事業部長委嘱
 白石 貴則

30年前の担当業務
 東京ディズニーランドの
 ショップで働いて
 いました！



\ 「変化」と「進化」 /

「ゲストに楽しんでいただく」、「人々にハピネスをお届けする」という思いは、30年前も今も、そしてこの先の未来も変わりません。2035年に目指す姿の実現に向け、OLCグループの一員として、一人ひとりが「変化」と「進化」を繰り返しながら、ともに成長し続ける未来を築いていきます。

3 執行役員
 事業開発部・CVC事業担当、
 事業開発部長委嘱、
 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
 麻畠 万暉

30年前の担当業務
 東京ディズニーランドで、
 日々ゲストサービス！



\ 現場起点の価値創造を未来へ /

30年前、東京ディズニーランドの現場でゲストやキャストと向き合った経験が、私の原点です。「人が人として生きる喜びや幸せを実感できる場」の価値を信じ、長年にわたり価値創造に取り組んできました。この普遍的な価値をより広く社会へ届けるため、新たな事業創出への挑戦を続けていきます。



6 執行役員
 人事本部長委嘱
 桜井 孝

30年前の担当業務
 人事部で、社員の
 配置・評価を
 担当していました



\ すべてのステークホルダーに /

人事担当として、従業員一人ひとりが「当社で働いて良かった」と実感できる会社を目指します。その働きがいが、ゲストへの質の高いサービス提供につながり、さらには株主の皆さまへの安定的な利益還元へと結びつく。そんな好循環を支える人事を実現していきます。

5 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

30年前の担当業務
 経理部財務グループ
 で資金調達を進めて
 いました



\ 2035年、その先へ /

30年前、オリエンタルランドは資本市場に上場し、新たな一歩を踏み出しました。当時、現在の社会や事業環境を予測できた人は多くなかったでしょう。VUCAの時代、2035年には世界はさらに大きく変化しているはずですが。多くのステークホルダーへの感謝を胸に、その変化を成長の機会へとつなげていきます。

\ より安全・安心なリゾートに向けて /

東京ディズニーランドが開業して43年、多くのキャストが力を合わせ、安全・安心な施設づくりを積み重ねてきました。その思いを受け継ぎ、10年先、20年先もゲストの皆さまに安心してお楽しみいただけるリゾートであり続けるため、安全・安心のさらなる向上に全力で進んでいきます。



4 執行役員
 株式会社MBM
 代表取締役社長
 小野里 淳一

30年前の担当業務
 東京ディズニーランドで
 整備業務に従事して
 いました！

▶ 株式上場30年の軌跡を経て、私たちが2035年に向けて約束すること

株式上場30年の軌跡を経て、

私たちが2035年に向けて約束すること

1 執行役員
事業法務部・監査部担当、
事業法務部長委嘱
横山 豊

30年前の担当業務
パレードのゲスト
コントロールを
担当していました



＼ 時代を超えた感動を ／

小学生の頃、東京ディズニーランドで体験した感動が私の原点です。10年後、さらにその先も、多くの人々に感動と笑顔を提供する企業であり続けられるよう、創意工夫と挑戦を続けていきます。

2 執行役員
経営戦略本部長委嘱、
ホテル事業担当、
コーポレートコミュニケーション部
副担当
新谷 朋史

30年前の担当業務
今はなきスカイウェイの
キャストをしていました



＼ 期待を超える進化 ／

この30年で、OLCグループは着実な成長を遂げてきました。この先も、これまでの自分たちにとらわれることなく、世の中の期待を超える企業として進化し続けていきます。

3 執行役員
技術本部長委嘱
江原 太

30年前の担当業務
外食企業の現場で
汗だくで働いていました



＼ 持続可能なテーマパークの実現 ／

東京ディズニーランドは43周年。これまでパークを創り上げてきた先人の方々から引き継ぎ、ゲストの皆さまが安心して楽しみ、キャストが安全に働ける場所であり続けられるように、取り組んでいきます。



4 執行役員
株式会社ミリアルリゾートホテルズ
代表取締役社長
竹村 洋平

30年前の担当業務
国立競技場を目指し、
高校サッカーに打ち込む
毎日でした



＼ 次の10年、そしてその先へ ／

「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして」。設立当初から受け継がれてきた想いを礎に、OLCグループだからこそ提供できる唯一無二の価値を創出し、世代を超えて、より多くの人々へ届けていきます。

7 執行役員
クルーズ事業準備室担当、
株式会社ミリアルリゾートホテルズ
代表取締役会長、
株式会社オリエンタルランド・クルーズ
代表取締役副社長
チャールズ・D・ベスフォード

30年前の担当業務
ディズニーアンバサダー
ホテルの開発に携わって
いました



＼ 最高の「ファミリーエンターテイメントクルーズ」を立ち上げる ／

日本籍初のディズニークルーズ船の就航という特別なプロジェクトに向けて、船舶の建造から運航体制、サービスづくりまで、一つひとつ丁寧に準備を進めていきます。OLCグループの第三の柱として、日本の海から、ゲストの皆さまに夢と感動あふれる特別な船旅をお届けできるよう、心を込めて取り組みます。

6 執行役員
リゾート開発部担当、
エンターテインメント本部長委嘱、
リゾート開発部長委嘱
辻 宣考

30年前の担当業務
入社1年目で、
レストラン運営を
担当していました



＼ ここでしか体験できない感動を、 すべての方に届けるために ／

幼い頃、初めて訪れたパークで目を輝かせていた日の感動が強く印象に残っています。そのときの気持ちを忘れることなく、これからも進化し続けられるように取り組んでいきます。

5 執行役員
オペレーション本部副本部長委嘱
石橋 慎哉

30年前の担当業務
朝食でミッキー型の
パンケーキを提供して
いました！



＼ これまでも、これからも… ／

ゲストの笑顔と感動こそが、私たちの原動力です。一人ひとりの情熱と創造性を大切にしながら、着実に歩みを進め、未来へ夢をつなぐ企業であり続けます。

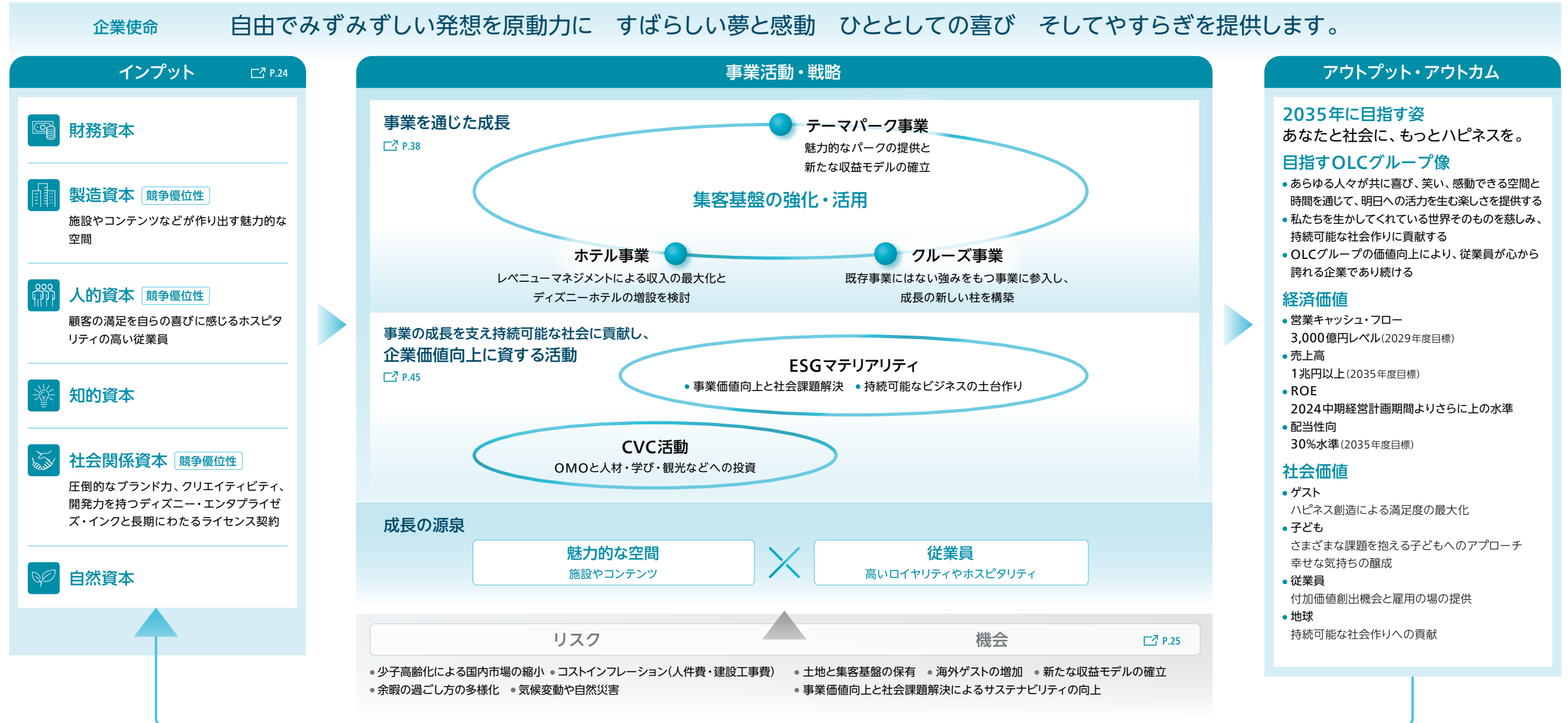
ハピネス創造ストーリー

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
2035長期経営戦略	26
財務方針	29
人事方針	33
ESGマテリアリティ	35

2035年に目指す姿実現に向けたハピネス創造プロセス

競争優位性となる資本を活用し、2035長期経営戦略を通じて、経済価値・社会価値を創出していきます。



経営資源における強み

製造資本、人的資本、社会関係資本、知的資本の4つの強みを掛け合わせ、2035年に目指す姿を実現していきます。

製造資本の強み

施設やコンテンツなどが作り出す魅力的な空間

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、ディズニーリゾートライン、イクスピアリなど

アクセスのよい土地を自社で所有

- **自社所有の土地**: 都心から10km (6mile)に約200万m²の土地を所有
- **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



社会関係資本の強み

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

- **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ー*を支払い
- **関係**: 資本関係なし、人的関係なし

* 為替変動の影響は受けない

人的資本の強み

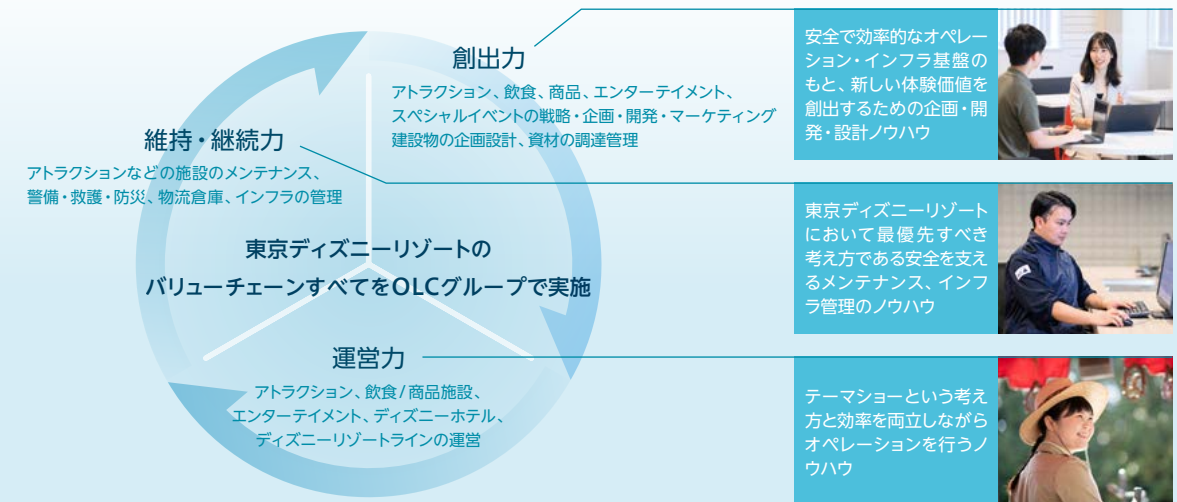
顧客の満足を自らの喜びに感じるホスピタリティの高い従業員

- **企業風土**: ホスピタリティの高い従業員を育む企業風土
- **育成プログラム**: 成長を支援する育成プログラムの提供



知的資本の強み

バリューチェーンを通じたノウハウの循環



※ 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。

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 (2025年度実績)		アウトプット (2025年度実績)		アウトカム (目標：◆2027年度 ■2029年度 ◆2030年度 ★2035年度)
<div> 財務資本</div>	<ul style="list-style-type: none">株主資本自己資本比率デット・エクイティ・レシオ手元資金	<p>10,626億円</p> <p>67.5%</p> <p>0.30倍</p> <p>2,500億円程度</p>	<ul style="list-style-type: none">営業キャッシュ・フロー売上高ROE格付	<p>1,884億円</p> <p>7,045億円</p> <p>11.7%</p> <p>JCR:AA、R&I:AA-</p>	<div>経済価値</div> <p>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</p> <p>■ 営業キャッシュ・フロー 3,000億円レベル</p> <p>★ 売上高 1兆円以上</p> <p>ROE 2024中期経営計画期間よりさらに上の水準</p> <p>★ 配当性向 30%水準</p>
<div><div> 製造資本</div><div>競争優位性</div><p>施設やコンテンツなどが作り出す 魅力的な空間</p></div>	<ul style="list-style-type: none">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ディズニーホテルの総客室数自社所有の土地設備投資額	<p>82施設</p> <p>約3,500室</p> <p>約200万m²</p> <p>862億円</p>	<div>テーマパーク事業</div> <ul style="list-style-type: none">年間入園者数海外ゲスト来園者数ゲスト1人当たり売上高東京ディズニーランド・東京ディズニー シーの運営日数	<div>ホテル事業</div> <ul style="list-style-type: none">ディズニーホテル客室稼働率ディズニーホテル平均客室単価 <p>94.7%</p> <p>69,591円</p>	
<div><div> 人的資本</div><div>競争優位性</div><p>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</p></div>	<ul style="list-style-type: none">従業員数単体従業員数社員1人当たり研修時間／費用施設全体の点検／整備を行う技術者数	<p>34,594名</p> <p>25,434名 (うち、社員 3,448名、テーマパークオペレーション社員 3,080名、準社員 17,684名)</p> <p>17時間／65,323円</p> <p>約1,000名</p>	<ul style="list-style-type: none">「エンゲージメント調査」総合スコア単体社員女性管理職比率単体従業員男性育休取得率単体社員離職率(自己都合)	<p>69</p> <p>20.8%</p> <p>91.6%</p> <p>2.44%</p>	
<div><div> 知的資本</div></div>			<ul style="list-style-type: none">会社表彰受賞者数	<p>約500名</p>	
<div><div> 社会関係資本</div><div>競争優位性</div><p>圧倒的なブランド力、 クリエイティビティ、開発力を持つ ディズニー・エンタプライゼズ・インク との長期にわたるライセンス契約</p></div>	<ul style="list-style-type: none">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ディズニー・エンタプライゼズ・インク からのご意見	<ul style="list-style-type: none">テーマパークのオフィシャル スポンサー企業数重要お取引先数機関投資家との面談 延べ	<ul style="list-style-type: none">テーマパークのオフィシャルスポンサー企業との契約年数品質管理やILSプログラム説明会参加お取引先数社会貢献活動に関わる支出	<p>開園以来最長43年</p> <p>155社</p> <p>120百万円</p>	
<div><div> 自然資本</div></div>	<ul style="list-style-type: none">総エネルギー使用量総取水量	<p>4,404,632GJ</p> <p>6,658千m³</p>	<ul style="list-style-type: none">スコープ1・2スコープ3水排出量焼却・埋立処分量リサイクル率	<p>145千t-CO₂e</p> <p>1,237千t-CO₂e</p> <p>5,472千m³(自社設備でのリサイクル量 1,799千m³)</p> <p>8千t</p> <p>70%</p>	<div>地球</div> <p>環境負荷をできるだけゼロに近づけていく取り組みなど を通じた持続可能な社会作りへの貢献</p> <p>◆ スコープ1・2 42%削減 (2024年度比)</p> <p>◆ スコープ3 25%削減 (2024年度比)</p> <p>◆ 焼却・埋立処分量 13%削減 (2016年度比)</p> <p>◆ リサイクル率 80%</p>

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
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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.26
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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の、仕事のやりがいの向上と、働きやすさの整備 P.48
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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.53
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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.54
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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.57
<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおける人権・環境等リスクの顕在化 	<ul style="list-style-type: none"> 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.59
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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.55
<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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.60

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「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、私たちが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

事業ポートフォリオ(売上高)のイメージ

2035長期経営戦略では、2035年までの約10年間にわたり、「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」を基本方針に掲げています。

主要戦略として、集客基盤をより強固にする「事業を通じた成長」と、社会価値の創出を図る「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。また、事業の基盤となる人事方針および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、2029年度には営業キャッシュ・フロー3,000億円レベル、2035年度には売上高1兆円以上の実現を目指します。ROEについても、2024中期経営計画期間を上回る水準の達成を目指します。

(億円) ■ 既存事業(テーマパーク事業、ホテル事業、その他の事業) ■ クルーズ事業

10,000

8,000

6,000

4,000

2,000

クルーズ事業(2028年度就航予定)が加わることで、
持続的成長に向けた事業構造の進化を実現



テーマパーク事業



ホテル事業



クルーズ事業

2029年度
営業キャッシュ・フロー
3,000億円
レベル

2035年度
売上高

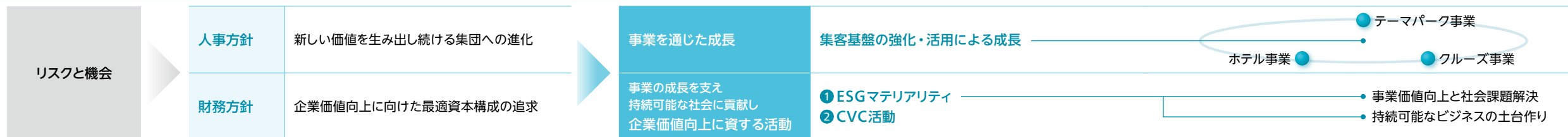
1兆円以上

ROE: 2024中期経営計画期間よりさらに上の水準を目指す

2024 2025 2026 2027 2028 2029 2030 2031 2032 2033 2034 2035 (年度)

2035長期経営戦略の全体像

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



担当役員メッセージ

確かな一歩を踏み出した2035長期経営戦略、さらなる成長に向けて

2025年度は、2035長期経営戦略の初年度として着実なスタートを切ることができました。10年先を見据えた長期的な目標の実現と、足元の事業環境の変化への機動的な対応の両立を重視した経営を実践してきました。

テーマパーク事業では、2027年に開業予定の新アトラクション「シュガー・ラッシュ: スウィートレスキュー」や「スペース・マウンテン・アースライズ」の開発を推進するとともに、パーク環境改善やゲスト層拡大施策を実施し、収益の最大化を図りました。また、組織改正を契機とした業務効率化やコストコントロールの強化により、「新たな収益モデルの確立」に向けた基盤を整えています。ホテル事業においても、高い収益性を維持しつつ、さらなる成長のための検討を進めています。

クルーズ事業については、専門的・機動的な事業推進を目的に「株式会社オリエンタルランド・クルーズ」を設立し、2028年度の就航に向けた体制を構築しました。土地や天候の制約を受けにくいこの事業は、OLCグループの成長の重要な柱となります。

また、サステナビリティについては、事業成長と社会価値創出の両

立を目指し、7つのマテリアリティを中心に取り組みを推進しています。2025年度は、推進体制の整備のほか気候変動領域で国内業界初となるSBTネットゼロ認定を取得するなど、目標達成に向けた実践を進めました。

2023年には、東京ディズニーリゾート50周年という節目を迎えます。半世紀近く愛されてきた事業の本質的な価値を守りながらも、前例に捉われることなく進化を続けます。引き続き、2035長期経営戦略を着実に実行し、ゲストや社会にハピネスをお届けしていきます。



執行役員
経営戦略本部長委嘱、
ホテル事業担当、
コーポレートコミュニケーション部
副担当

新谷 朋史

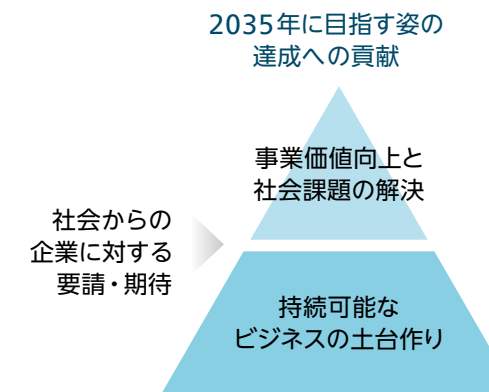
主要戦略の概要

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。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。その強固な集客基盤を活用し、クルーズ事業の成功を通じて、OLCグループの事業構造を進化させ、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、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、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(☞ P.35)とCVC活動(☞ P.46)を推進しています。社会価値の創出と、OLCグループの持続的な成長につなげるとともに、従業員一人ひとりが誇りを持てる企業、社会から信頼され続ける企業を目指します。



財務方針 担当役員メッセージ



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

長期経営戦略を着実に遂行し、
企業価値向上に向けた最適資本構成を追求します

2025年度はファンタジースプリングスの通期稼働により過去最高の売上高を達成

2025年度はファンタジースプリングスが通期稼働したことにより、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売上高を達成することができました。入園者数は、前期のスペース・マウンテンなどのクローズ前需要が剥落したものの、スペシャルイベントの好調やファンタジースプリングスの通期稼働などにより、前期とほぼ同水準となりました。

また、ゲスト1人当たり売上高は過去最高となる18,403円となりました。アトラクション・ショー収入では、ディズニー・プレミアアクセスが好調であったことに加え、商品販売収入では、ダッフィー＆フレンズ20周年を記念した関連商品やスペシャルイベントの関連商品の販売が好調でした。飲食販売収入は、前期に休止していた店舗の営業再開により増加しています。

ホテル事業では、レベニューマネジメントにより客室単価を向上させることができたことに加え、2024年に新たに開業し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が通期稼働したことで、過去最高の業績を達成しています。

この結果、2035長期経営戦略で目標として掲げている財務数値に関しては、連結売上高7,045億円、連結営業キャッシュ・フロー1,884億円、ROE11.7%となりました。

2026年度は今後の成長に向けたさまざまな施策を実行する1年に

2035長期経営戦略の2年目となる2026年度は、さまざまな施策を実行する年と位置づけています。東京ディズニーシー25周年イベントを開催するほか、パークチケットに関しては、パークの体験価値やゲストの需要動向などを踏まえ、従来よりも高い価格帯を設定しました。また、ディズニー・プレミアアクセスについては、対象施設を拡大し、価格改定も行いました。

入園者数は、東京ディズニーシーが25周年という記念すべき年を迎えることから、スペシャルイベントを1年通じて開催することで増加を見込んでいます。

ゲスト1人当たり売上高は、2026年度においても過去最高となる見通しで、アトラクション・ショー収入を中心にさまざまな施策を実行することで、18,712円となる見込みです。

ホテル事業においては、今後、東京ディズニーランドにおける新規アトラクションの導入、および東京ディズニーリゾート45周年という節目を迎えることで、宿泊需要の高まりが見込まれます。この需要増加に対応するため、事前に一部のディズニーホテルにおいて大規模な客室修繕工事を実施しています。

また、コストにおいては、メンテナンス費などゲストの安全・安心、満足度を維持向上させるベースコストや東京ディズニーシー25周年イベント関連費用にコストを投下するほか、研究開発費や販売促進費といった中長期の成長のためのコストを投下し、将来の収益の獲得に備えていきます。一方で、さまざまな要素によりコストの増加が進んでいます。そのため、今後は予算管理体制を抜本的に見直し、コストの優先順位をつけることで、メリハリのある予算配分を行います。中長期的には、コストコントロールによる適正化を目指し、コストの増加幅を最小限に抑えることも含め、2035長期経営戦略で掲げている財務目標を達成していきます。

以上を踏まえ、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2025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

ディズニーホテルにおける大規模な客室修繕工事などにより、一時的に減益を見込むものの、
さまざまな施策を実行することで、業績への寄与を狙う

ディズニーホテル	東京ディズニーリゾート45周年に向けた、一部ディズニーホテルにおける客室修繕工事の実施 東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ：2026年8月19日～2027年7月20日 東京ディズニーセレブレーションホテル：2026年7月1日～2027年3月31日 東京ディズニーランドホテル：2027年1月4日～2027年3月14日
コスト	メンテナンス費や、東京ディズニーシー25周年イベント関連費用の増などにより、増加を見込む
東京ディズニーシー 25周年イベント	「ジュビリーブルー」のテーマカラーで統一したさまざまなコンテンツを展開
パークチケット	パークの体験価値やゲストの需要動向などを踏まえた適正価格の設定 現在の価格帯における構成比の変更や、価格帯自体の変更も視野に検討
ディズニー・プレミアアクセス	対象施設の拡大や価格改定の実施 ディズニー・プレミアアクセスを来園前に購入できるサービス導入に向けた準備

持続的な企業価値の向上に向けた最適資本構成を追求する

2035長期経営戦略では、2029年度に営業キャッシュ・フロー3,000億円レベル、2035年度に売上高1兆円以上、ROEは2024中期経営計画期間よりさらに上の水準を財務目標として設定しました。

オリエンタルランドグループのさらなる発展と進化に向け、2035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。

そのためにもテーマパーク、ホテル、クルーズ事業の成長に向け、財務面の重要度が増しており、「企業価値向上に向けた最適資本構成の追求」として、財務方針を設定し、2035長期経営戦略の遂行を確固たるものとしています。

具体的には、自己資本比率は格付け維持を下限とし、有利子負債の調達は資金需要に鑑み、必要に応じて検討します。株主還元強化に向けては、安定配当を継続しつつ、2035年度までに配当性向30%の水準を目指し、自己株式の取得も実施予定です。財務の安全性確保のため、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)に備え、2,500億円程度を手元資金の一部として確保しています。

2025年度においては、10月に2028年度開業予定のクルーズ事業などの長期的な成長投資に対する設備投資資金として、1,000億円の社債を発行しました。これらの財務基盤の強化により、今後の成長に向けた多様な取り組みを推進できる体制が整っています。

通期予想(前期比較)

	2025年度実績	2026年度予想	増減	(億円) 増減率
売上高	7,045	7,243	197	2.8%
テーマパーク事業	5,683	5,922	238	4.2%
ホテル事業	1,190	1,157	△32	△2.8%
その他の事業	171	163	△8	△4.9%
営業利益	1,684	1,607	△76	△4.5%
テーマパーク事業	1,304	1,287	△17	△1.4%
ホテル事業	368	307	△61	△16.6%
その他の事業	4	8	3	69.4%
親会社株主に帰属する当期純利益	1,218	1,137	△80	△6.6%

財務方針

規律ある財務レバレッジの活用 <ul style="list-style-type: none"> 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 	株主還元強化 <ul style="list-style-type: none"> 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年度までに30%の水準とする 株主優待制度の拡充
資本コストの低減 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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

2035長期経営戦略を支えるキャッシュ・アロケーションの推進

2035長期経営戦略では、これまでと変わらず、創出した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を実行することで、企業価値向上に取り組めます。2029年度までの5カ年のキャッシュ・アロケーションは、テーマパーク事業、ホテル事業、クルーズ事業の成長投資と更新改良に1兆円規模を優先的に配分し、加えて株主さまへの配当などを実施します。別途、自己株式の取得やさらなる成長投資への機動的な対応枠として、3,000億円規模を確保します。5カ年で営業キャッシュ・フローは1兆円規模を獲得し、不足分は、手元資金や負債余力の活用で確保する予定です。

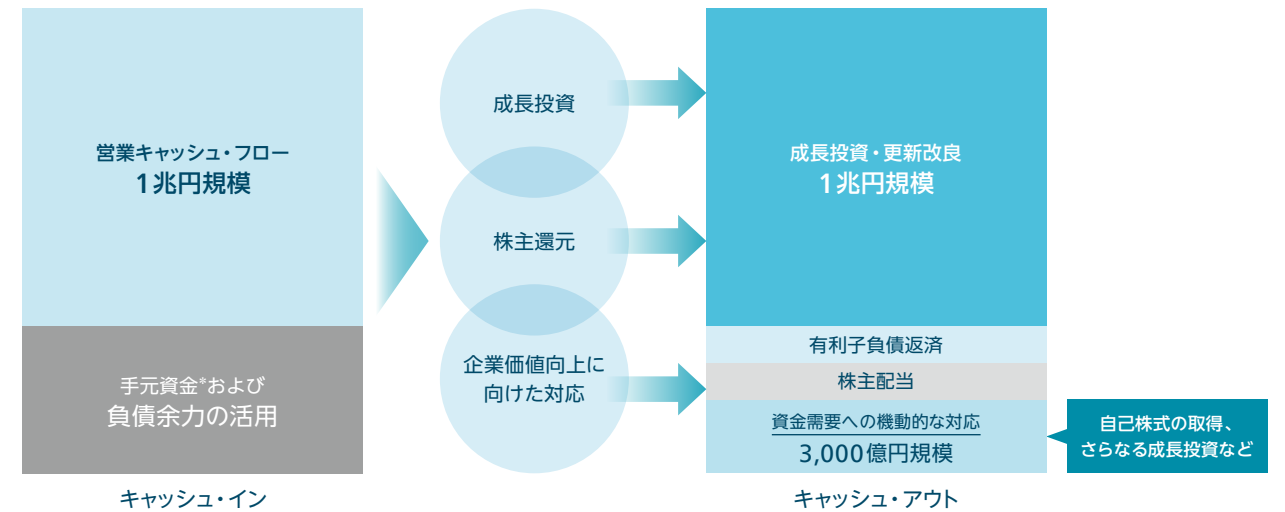
株主還元については、2035長期経営戦略において経営上の重要課題として位置づけています。企業価値向上に向けた最適資本構成を追求するうえで、株主還元の強化を実行していきます。安定配当を継続しつつ、状況に応じた自己株式の取得を実施し、配当性向の向上を目指し、2035年度までに30%の水準としていきます。

2025年度の年間配当金については、通期業績を踏まえ、期初発表予想よりも1円増配の15円としました。2026年度の年間配当金に関しては、2026年5月末時点で通期業績予想を踏まえ、1株当たり中間および期末の配当金を各8円、年間配当金を16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を行う

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への取り組み

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。2025年度においては、ROEは11.7%となり、株主資本コストの8.3%を上回る水準を維持しました。しかしながら、経年でその差異が縮小傾向にあることを認識しています。また、PBRも引き続き1倍を上回って推移しており、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2024年度からは減少していることを重く受け止めています。

2026年度は、ROE予想を10.2%とし、引き続き株主資本コストを上回る水準を目指しています。今後の取り組みとしては、2035長期経営戦略における成長戦略を着実に実行しつつも、収益性向上に向けては抜本的なコストの見直しや新たな収益源の検討を行うことで、収益性を高め、株主資本コストとの差異を拡大していきます。

今後も最新の資本コスト*(WACC)を算出し、投資判断や資本収益性の評価に活用するとともに、WACCの低減も目指します。営業キャッシュ・フローと将来利益の向上に向け、2035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・活用による既存事業の成長とクルーズ事業への参入により、利益の拡大を図ります。

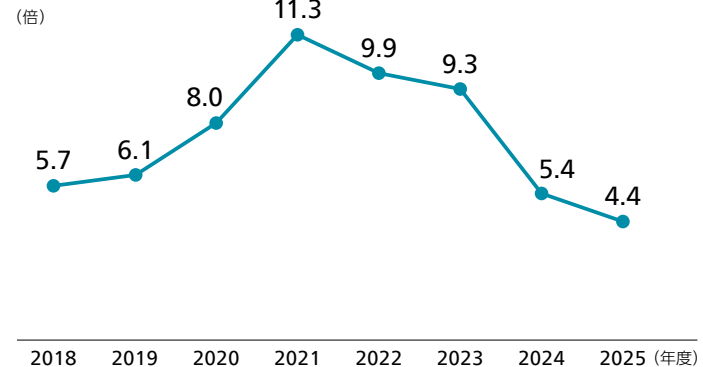
WACCの低減を目指すうえで、手元資金(手元資金のうち、成長投資や設備投資の支払い余力)および負債余力を活用した成長投資や自己株式の取得などに加えて、サステナビリティ経営の推進、IR活動の強化、配当性向の向上など、複数の施策を実施します。

*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

	2023年度	2024年度	2025年度
ROE	13.5%	12.9%	11.7%
株主資本コスト	5.1%	6.6%	8.3%

PBR経年推移



株主・投資家の皆さまとの積極的な対話で、企業価値向上を実現する

OLCグループの事業価値は、数値や言葉だけでは伝えきれない体験価値に本質があると考えています。そこで2025年度は、アナリスト限定ながら、東京に寄港したディズニー・クルーズラインの「ディズニー・アドベンチャー号」内のツアーを実施し、クルーズ事業担当からの説明や質疑応答の時間を設けて理解促進の機会を提供しました。

こうした取り組みを通じて実際に体感いただくことで、OLCグループが提供するコンテンツの体験価値と今後の成長投資が中長期的な企業価値向上に結びつくことについて、より深いご理解をいただくことを目指しました。

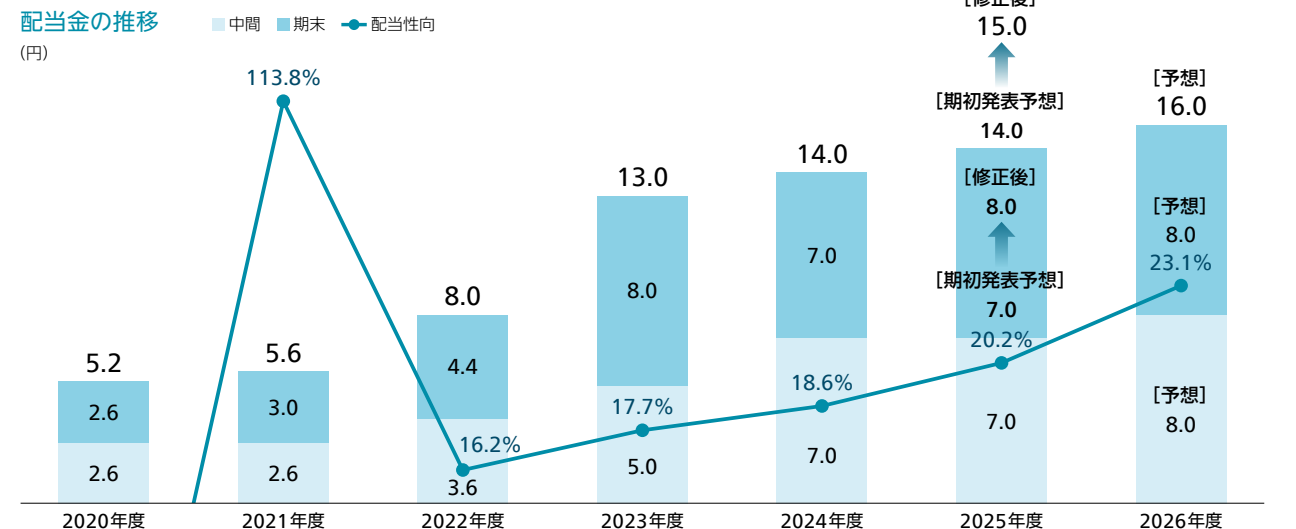
また、個人投資家の皆さまに向けた情報発信の多様化として、著名な経済評論家とのコラボレーションによる特集記事をオンライン配信し、OLCグループの事業をわかりやすくお伝えする取り組みを実施しました。加えて、国内外の機関投資家の皆さまとは、オンラインおよび対面での個別面談を積極的に実施するとともに、海外ロードショーやスモールミーティングなど、多様な対話の機会を設けました。このほか、経営層が機関投資家の皆さまとの対話の機会を重要と考えており、直接対話する機会を積極的に設けました。

2035長期経営戦略における財務目標の実現には、株主・投資家の皆さまとの建設的な対話は不可欠です。いただいたご意見やご要望は、経営陣および関係部門に定期的に共有し、経営判断や事業運営に反映させることで、持続的な企業価値向上を図っています。今後も建設的な対話を通じて、長期経営戦略を着実に推進していきます。

配当金の推移

通期業績を踏まえ、2025年度の期末配当金を期初発表予想よりも1円増配。

2026年度の年間配当金は、1株当たり1円増配し、16円を予想(2026年5月末時点)



※ 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。2022年度以前の配当は、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

担当役員メッセージ



執行役員
人事部長委嘱
桜井 孝

「人の力」を企業成長のドライバーへ

事業成長を支える人材基盤の強化に向けて

オリエンタルランドグループを取り巻く外部環境は、少子化および人口減少による集客基盤の縮小やレジャーの多様化による競争環境の変化に加え、労働市場の逼迫により人材の採用難が常態化しています。加えて、人件費は上昇傾向にあり、人材確保の難易度は一層高まっています。

内部環境においては、テーマパーク事業およびホテル事業の持続的成長に加え、2028年度のクルーズ就航を見据えた事業拡張を背景に、必要労働力の拡大と事業成長に対応した人材の質的向上が求められています。

以上を踏まえ、人事の重点課題は、既存事業の持続的成長とクルーズ事業立ち上げの両立を見据えた戦略的な人材配分を前提とした、人材の量の安定確保と質の向上(個々人のパフォーマンス最大化)の両立であると捉えています。

2035人事方針のもとで進める人材戦略

人事本部では、2035人事方針のもと「人材の成長基盤の強化」「組織力の強化」「働く安心感の強化」の3軸で取り組みを推進してきました。

特に、処遇改善により採用競争力と定着力の向上を図るとともに、暑さ対策をはじめとした、キャストが安定的に高いパフォーマンスを発揮できる就業環境の整備を進めてきました。また、パフォーマンス向上に向けた教育体系の見直しやエンゲージメント向上施策を通じ、働きやすさと仕事のやりがいの両立を図り、働きがい最大化および事業成長へとつなげてきました。

2025年11月の人事本部長着任以降は、先述した重点課題の顕在化に伴い、既存事業の持続的成長とクルーズ事業の立ち上げを支える人材基盤の強化をさらに加速させる必要があると判断し、取り組みを進めています。具体的には、採用体制の見直し・強化に加え、新たな採用プロモーション手法の導入により、各事業の人材確保の実効性向上を図るとともに、グループ会社化された株式会社オリエンタルランド・クルーズと連携し、新会社の人事制度構築を進めています。

また、テーマパーク事業においては、ゲストの体験価値向上に向けたキャスト向けの施策を強化することで、ゲスト対応力をはじめとしたサービス品質向上を推進しています。

人事関連のESGマテリアリティにおいては、各領域のKPIに基づき進捗を管理し、経営課題との連動を高めることで、人材戦略を経営戦略に接続し、中長期的な企業価値向上につなげています。

持続的成長を実現する人材ポートフォリオを

今後は、先述した3軸の取り組みを継続しつつ、人材の量・質をより強固なものとするため、「採用・配置・育成・処遇・定着」という人事の基本機能に立ち返り、各機能を事業戦略や現場実態とより密接に連動させることで、人材面からの経営戦略の実行力強化につなげていきます。

中長期的には、事業構造の変化を見据え、人材ポートフォリオの最適化を進めます。具体的には、雇用区分ごとの要員計画の精緻化、人件費の適正化を推進していきます。また、持続的な経営基盤をより盤石なものにすべく、次世代経営者候補の育成を重要なテーマと位置づけ、候補者プールの拡大と計画的育成を通じて、経営の持続性と実行力の強化に取り組みます。

これらの取り組みにより、人材面の制約を着実に克服するとともに、その取り組みを競争優位の源泉へと昇華し、持続的な成長を支えるドライバーへと転換していきます。

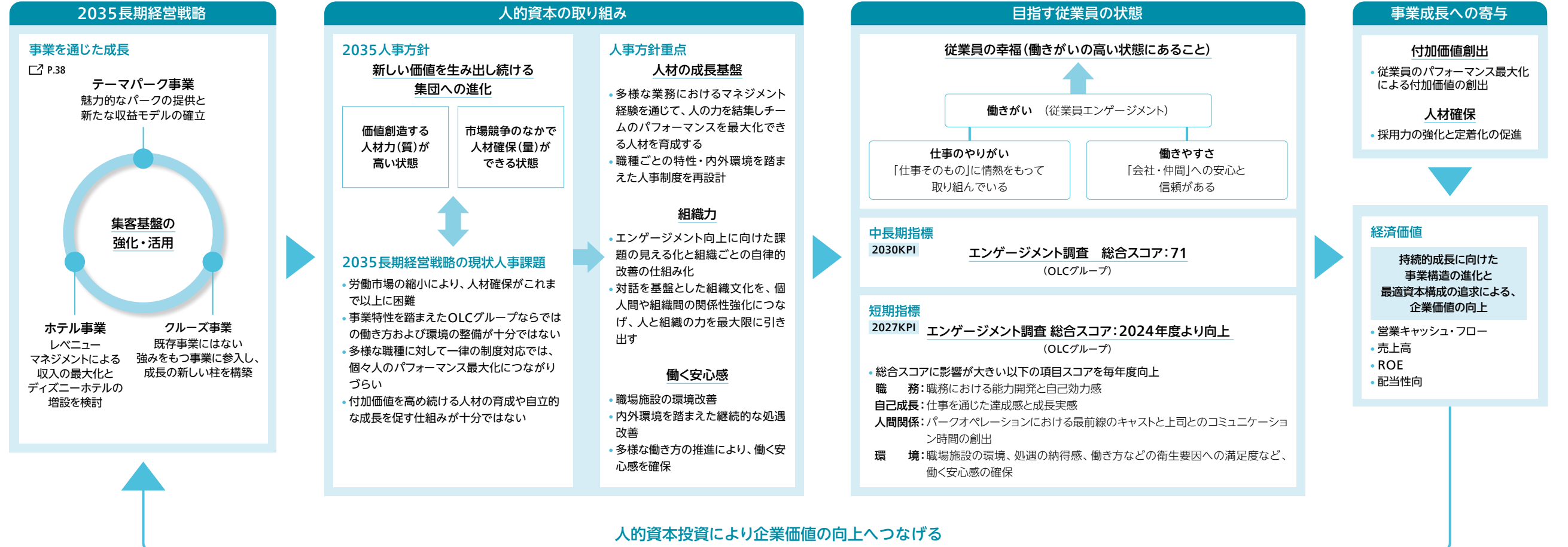
人的資本価値創造ストーリー

OLCグループは、2035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のもと、3つの軸を重点に取り組みを推進しています。

こうした取り組みにより、従業員の働きがいを最大化して「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

ます。このような人的資本投資と事業成長の好循環は、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(☞ P.57)や「経営基盤の強化」における次世代経営人材の育成(☞ P.63)にも注力し、人的資本の強化を多角的に進めています。



ESGマテリアリティ

サステナビリティの取り組みを「事業成長と社会価値創出を両立する経営基盤」として位置づけています。
7つのマテリアリティを「事業価値向上と社会課題の解決」と「持続可能なビジネスの土台作り」に整理し、推進しています。

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、2024年9月に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。

ESGマテリアリティ

<https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/stock.html#s02>

ESGマテリアリティ一覧

テーマ	ESGマテリアリティ	ありたい姿	取り組みの方向性
事業価値向上と社会課題の解決	従業員の幸福 🔗 P.48	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。	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
	子どものハピネス 🔗 P.53	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。	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
	循環型社会 🔗 P.54	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。	【入口】(資源の投入) 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】(資源の排出) 入口や循環の取り組み推進による、焼却および埋立処分量の削減 【循環】(資源のリサイクル) 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
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 🔗 P.57	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。	【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
	サプライチェーン・マネジメント 🔗 P.59	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。	【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是正にあたる「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
	気候変動・自然災害 🔗 P.55	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。	【スコープ1・2】 <ul style="list-style-type: none">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】 <ul style="list-style-type: none">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】 当社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
	経営基盤の強化 🔗 P.60	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・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

「事業価値向上と社会課題の解決」に向けたKPIと進捗

ESG マテリアリティ	2030KPI	2027KPI	実績	進捗
従業員の幸福 📄 P.48	「エンゲージメント調査」総合スコア：71 (OLCグループ)	「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	エンゲージメントスコア結果 総合スコア69 (職務、自己成長、人間関係、環境 4項目すべてでスコア維持、向上)	・グループ全体で従業員が働きがいと働きやすさを実感できる環境づくりを進めました。 ・4年連続となる賃金改善を実施するなど、すべての従業員が安心して働ける環境づくりに取り組みました。 ・各職場での対話を重視し実態を把握しながら、管理職とメンバーが共に改善を進める取り組みを継続しています。
子どものハピネス 📄 P.53	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	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	・「ドリーマーズ・オン・ステージ」、「ディズニー・ドリーマーズ・エクスペリエンス」、全国で実施した「東京ディズニーリゾートスペシャルパレード」でのキッズダンスプログラムの実施など ・「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」第1期奨学生を46名採用	・パーク内では、子どもたちの新たなチャレンジや夢を応援する多彩なプログラムを実施しました。 ・全国各地のお祭りでも、子どもたちが参加できるダンスプログラムを展開し、子どもたちの笑顔と挑戦を応援しました。 ・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では、最初の奨学生を迎え、子どもたちの夢の実現に向けた継続的な支援を開始しました。
循環型社会 📄 P.54	【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・埋立処分量：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)	【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・埋立処分量：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)	【入口】 使い捨てプラスチック：65%削減 【出口】 焼却・埋立処分量：16%増加 【循環】 リサイクル率：70%	・容器包材やカトラリーの省資源化や、環境に配慮した素材への切り替えを進めています。 ・廃棄物の実態を詳しく調査し、今後のリサイクル率向上のための方針を策定しました。



子どものハピネス：
2025年度「ディズニー・ドリーマーズ・エクスペリエンス」の様子



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン：
多様性への理解を深める社内イベント2025年度「DE&I EXPO」の様子



気候変動・自然災害：
社屋の屋上に設置した太陽光パネル

「持続可能なビジネスの土台作り」に向けたKPIと進捗

ESG マテリアリティ	2030KPI	2027KPI	実績	進捗
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 🔗 P.57	【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	【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% •「エンゲージメント調査」多様性を受け入れ行動ができる従業員に関するスコア：69（OLCグループ） 【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）	【人権の尊重】 •グループ会社での人権デューデリジェンス実施拡大に向けた調査設計開始 【顧客の多様性の尊重】 •多様性を受け入れ行動できる従業員に関する設問を設計し、OLC単体からの調査を開始 【従業員の多様性の尊重】 •女性管理職比率：20.8% •男性育休取得率：91.6%	•人権尊重の推進体制を強化し、専門家の協力のもと人権課題の見直しとグループ全体への取り組み拡大に向けた準備を行いました。 •多様性への理解を深める社内イベントを開催し、多くの従業員が参加し組織全体で理解促進につなげました。 •育児・介護と仕事の両立を支援する制度の拡充を進めるなど、すべての従業員が自分らしく活躍できる環境整備を継続しています。
サプライチェーン・マネジメント 🔗 P.59	【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%	【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	【取引先とのエンゲージメント】 •重要取引先へインタビュー形式の対話を実施 •リスク懸念のある取引先へ実施する是正活動を定義し、運用体制の構築を完了 【人権・環境リスクが高い品目への対応】 認証品やトレーサビリティが確立された品目調達の実施	•重要なお取引先22社と対話を実施し、OLCグループの調達方針や重視する観点を共有することで、相互理解と関係性の強化を図りました。 •リスクが懸念されるお取引先への是正活動の仕組みを整え、運用体制を構築しました。 •人権・環境リスクが高い品目について、それぞれの特性に応じた取り組みを推進し、持続可能性に配慮した調達への切り替えを進めています。
気候変動・自然災害 🔗 P.55	【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	【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	【スコープ1・2】 スコープ1・2：1.1%削減 【スコープ3】 スコープ3：53.9%削減 【水】 上水取水量 1.7%増加 【生物多様性】 LEAPアプローチに則った自然との依存・影響分析の実施	•2030年までの温室効果ガス排出量削減目標について、国内のホテル・レストラン・レジャー・観光業界で初めてSBTiの認定を取得しました。 •再生可能エネルギーの調達を進めるとともに、自社敷地内に太陽光パネルを増設し再生可能エネルギーの創出にも取り組んでいます。 •設備の省エネ化やノンフロン化、節水型設備の設置拡大など、日々の事業活動における環境負荷低減を推進しました。
経営基盤の強化 🔗 P.60	【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	【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状態	【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%以上達成 【次世代経営人材の育成】 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	•社外取締役の取締役会出席率80%以上を維持しました。 •取締役会の実効性評価についても外部機関の助言を受けながら評価項目の見直しを実施しました。 •独立社外取締役が取締役会の過半数を占める体制を維持し、株主・投資家の皆さまからのご意見を社内にフィードバックするなど、透明性の高い経営を推進しました。 •経営者人材に求められる要件を明確にし、経営トップと共に次世代経営人材の育成状況を確認しながら、研修プログラムの実施と後継者計画と連動した研修体系の整備を進めています。

事業を通じた成長

CONTENTS

事業戦略	39
テーマパーク事業	39
ホテル事業	43
クルーズ事業	44

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構築していきます。
既存事業であるテーマパーク事業、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により、グループ全体の持続的な成長を実現していきます。

テーマパーク事業

戦略の方針

新たなエンターテインメントが次々と登場するなか、社会が求める体験の水準はますます高まっています。オリエンタルランドグループが提供する価値も、そうした期待を超えることで、さらなる高みを目指すべきであると考えています。

このような認識のもと、2035年に目指すテーマパークの姿として、「世の中の想像を超える、ハピネス創造の最高峰」を掲げています。

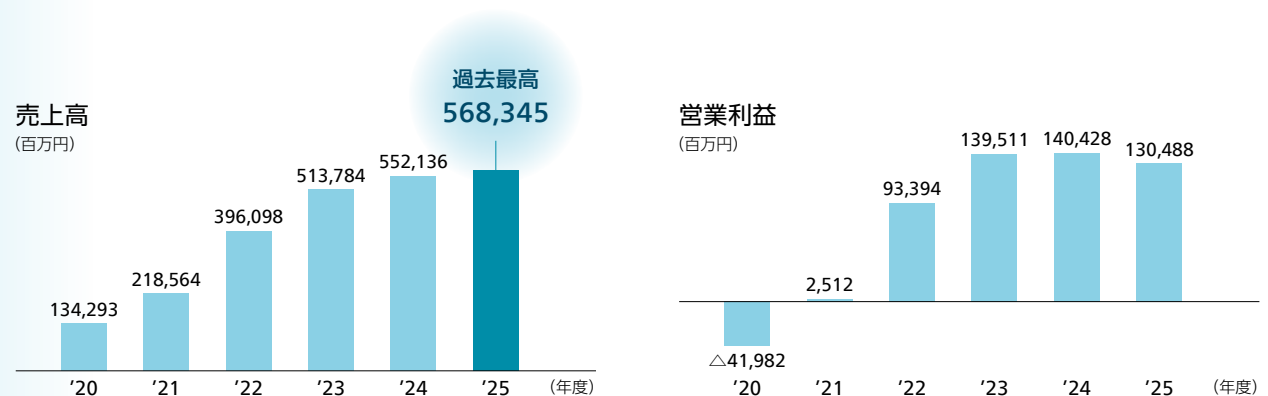
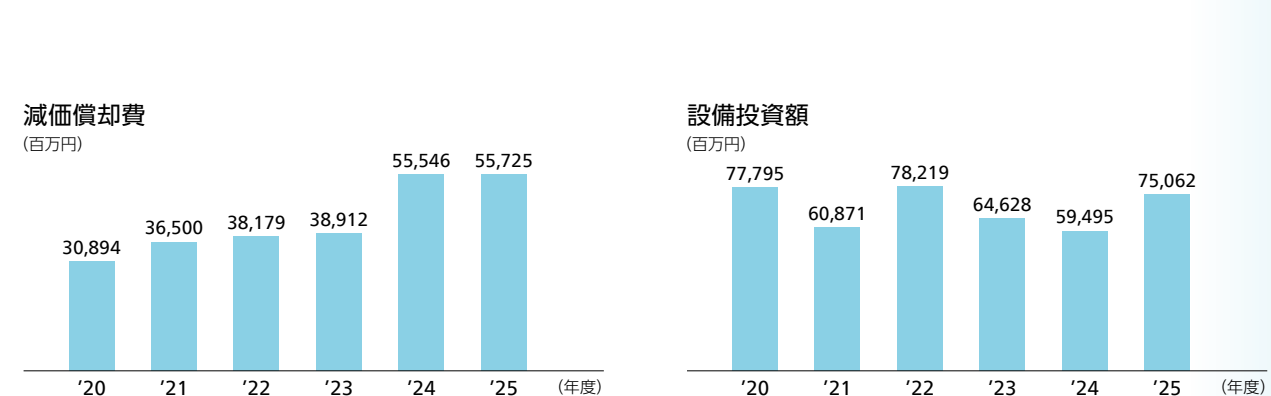
その実現に向けては、あらゆる人々がともに喜び、笑い、感動できる空間と時間を創出するため、積極的な成長投資を継続し、魅力的なパークづくりを進めていきます。

また、これまで取り組んできた入園者数の増加やゲスト1人当たり売上高の向上に向けた施策を引き続き推進するとともに、既存の枠組みに捉われない新たな体験価値の創出を通じて、新たな収益モデルの確立にも取り組んでいきます。

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

2035年度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」を掲げています。

その実現に向けて、エリア刷新などの大規模開発や、アトラクション・エンターテイメントへの積極的な投資に加え、新たな体験価値の創出を見据えたテーマパーク用地のダイナミックな再編を進めています。



テーマパークのエリア刷新の構想イメージの一例

現在、東京ディズニーランドでは、2027年に向けてトゥモローランドを中心とした大規模な再開発を進めています。エリア全体の世界観をさらに磨き上げることで、東京ディズニーランドの魅力を一層高め、ゲストにこれまで以上の体験価値を提供することを目指しています。その一環として、2027年4月15日には新アトラクション「シュガー・ラッシュ: スウィートレスキュー」を導入します。これは「バズ・ライトイヤーのアストロブラスター」を一新するもので、総投資額約295億円を投じ、新たなシューティングタイプのアトラクションとして生まれ変わります。

また、総投資額約705億円を投じる新アトラクション「スペース・マウンテン・アースライズ」とその周辺エリアの広場「トゥモローランド・プラザ」のプロジェクトも進行しており、2027年の開業を予定しています。本プロジェクトでは、アトラクションを建屋から新たに建設し直すとともに、トゥモローランドを象徴する新たな広場を整備します。屋内型ジェットコースターとしての魅力を継承しながら、最新の性能や特殊効果を導入することで、これまで以上に高い価値の提供を目指します。

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)

新アトラクション
「シュガー・ラッシュ:
スウィートレスキュー」

投資額: 約295億円
開業日: 2027年4月15日



新アトラクション
「スペース・マウンテン・
アースライズ」と
その周辺エリアの広場
「トゥモローランド・プラザ」

投資額: 約705億円
開業時期: 2027年(予定)



2026年度は、東京ディズニーシー25周年という節目を迎え、「ジュビリーブルー」をテーマカラーとしたさまざまなコンテンツを展開し、多くのゲストから好評をいただいています。今後、2028年度には東京ディズニーリゾート45周年、2033年度には50周年という大きな節目を迎えます。こうしたアニバーサリーの機会も最大限に活かしながら、常に新鮮な体験価値を提供し続けることで、東京ディズニーリゾート全体の魅力向上と持続的な需要喚起を図っていきます。

今後も、変化する外部環境やゲストニーズを的確に捉えながら柔軟に計画を見直し、東京ディズニーリゾートならではの価値を磨き続けることで、中長期的な成長につなげていきます。

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

今後、国内の人口減少に伴う市場縮小が見込まれるなか、「国内ゲストのファン層拡大」と「海外ゲストの集客強化」を両輪として、持続的な集客基盤の構築を目指します。

国内ゲストについては、継続的なパークの魅力向上を通じて既存ファンとの関係性を深めるとともに、新たな来園層の獲得を図ります。また、ニーズの多様化を踏まえ、より精緻なセグメンテーションに基づくマーケティングを推進し、一人ひとりに合わせた価値提供を強化します。

海外ゲストについては、訪日外国人旅行者の動向を的確に捉えながら、東京ディズニーリゾートの魅力発信を強化し、さらなる来園促進につなげます。

こうした取り組みを通じて、体験価値の向上と適正な入園者数の確保を両立しながら、持続的な成長を実現していきます。

東京ディズニーシー25周年“スパークリング・ジュビリー”

2026年、東京ディズニーシーは開園25周年を迎えました。記念イベント「東京ディズニーシー25周年“スパークリング・ジュビリー”」では、「記念祭・祝祭」を意味する「ジュビリー」と、各テーマポートの魅力がきらめきながら一つにつながる様子を表した「スパークリング」を組み合わせ、東京ディズニーシーならではの多彩な魅力をあらためて感じていただきたいという想いを込めています。

シンボルカラーには、海のきらめきから着想を得た「ジュビリーブルー」を採用しました。この色には、キャラクター、ゲスト、キャスト、そして祝祭の一つひとつの瞬間をつなぎ、「みんなで一緒にお祝いする」という想いが込められています。エンターテインメントやデコレーション、スペシャルグッズ、限定メニューなど、パーク全体を彩る多彩なコンテンツを通じて、東京ディズニーシーならではの祝祭感あふれる特別な体験を提供しています。



東京ディズニーシー・ホテルミラコスタの壁面に映像が映し出される「スパークリング・ジュビリー・ナイト」

国内ゲストのファン層の拡大

「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底上げ」の3つを軸に、国内ゲストのファン層の拡大に取り組みます。

「幼少期からのファンづくり」では、ファミリー向けコンテンツの充実に加え、「東京ディズニーリゾートスペシャルパレード」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に向けて、魅力的なコンテンツの発信やプロモーション活動を展開します。また、2025年度は東京ディズニーリゾートオフィシャルパークファンクラブの「ファンダフル・ディズニー」20周年記念企画を実施し、既存ファンとのつながりを一層深めました。

「年間を通じた入園者数の底上げ」については、ゲスト満足度とのバランスを踏まえながら、各種チケット施策やイベント施策を活用し、総合的に推進していきます。

海外ゲストの集客強化

海外ゲスト市場は今後も成長が期待されることから、エリア特性に応じたマーケティング活動を強化し、さらなる来園促進を図ります。

北米などの成長市場では、訪日前後のさまざまな接点を活用した情報発信を強化し、来園意欲の向上につなげていきます。また、東南アジアの高い成長ポテンシャルを有するエリアでは、ブランド認知の向上を含めた中長期的な市場育成を進めます。

また、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るとともに、海外ゲスト向け「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」の拡充やOTA（オンライン旅行代理店）との連携強化を通じて、利便性向上と販売機会の拡大に取り組みます。



東京ディズニーリゾートスペシャルパレード



海外ゲスト向けバケーションパッケージの販売促進

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、夏のパーク体験をより魅力的なものとするコンテンツ開発を進めています。

2025年度は、人気バンド「Mrs. GREEN APPLE」とのコラボレーションによるスペシャルコンテンツを展開したほか、パーク内で大量の水を使用する「びしょ濡れ」プログラムを実施し、猛暑対策も兼ねた夏ならではの体験を提供しました。また、期間限定で2つのパークを自由に行き来できる「1デーパークホッパーパスポート」や、夕方以降の比較的過ごしやすい時間帯に利用できる夜間のチケットを販売し、ゲストの快適性向上にも取り組みました。

今後も、夏ならではの魅力的な体験価値の創出と、多様な来園スタイルに対応した施策を通じて、夏期の需要喚起につなげていきます。



ガジェットのゴーコースター“びしょ濡れ”バージョン



ペイマックスのミッション・クールダウン

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、既存サービスを強化する

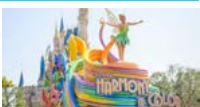
ゲスト1人当たり売上高の向上に向けては、外部環境を踏まえた適正価格の設定に加え、既存サービスのさらなる魅力向上と付加価値の創出に取り組めます。

パークチケットについては、変動価格制のもと、需要動向や価格感応度、パークの価値向上を総合的に勘案しながら機動的な価格設定を行っています。インフレーションや賃金改定を背景にコストが上昇するなか、価格の適正化を図りつつ、ご家族で来園しやすい価格設定なども考慮しています。2026年度には需要動向を踏まえて一部の日の価格を見直しました。

「ディズニー・プレミアアクセス」については、来園前購入の導入に向けて準備をしており、ゲストにとっての「時間の確実性」や「効率的な過ごし方の選択肢」という価値をさらに高めていきます。また、2026年9月からは新たに6つのアトラクションを対象施設に追加し、ゲストの需要や価値に鑑み、「ディズニー・プレミアアクセス」の価格も見直しました。さらに、「東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージ」については、「特別感」「快適さ」「確実に体験できる安心感」を一層高めるとともに、新規ゲストやリピーター、海外ゲストなど、多様なニーズに応じた商品開発を進めていきます。これらのサービスについては、ゲストの需要や体験価値を踏まえた価格の最適化とサービスの拡充を進めていきます。

このほか、商品・飲食販売収入についても、ゲストニーズを捉えたグッズやメニューの開発を強化し、パーク体験価値の向上と収益拡大の両立を実現していきます。

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〜	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
12月	対象アトラクションの 拡充	 バイマックスのハッピーライド	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
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	2026年 9月 対象アトラクションの拡充  ビッグサンダー・マウンテン

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

これまで、「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

建築費や人件費の上昇をはじめとするインフレーションの進行により、今後も各種コストの増加が見込まれます。こうした環境変化を踏まえ、コストマネジメントは収益性を維持・向上していくうえで重要な経営課題と位置付けています。

そのため、ゲストの安全・安心を支えるための投資や、将来の成長を支える人的資本への投資は継続的に強化する一方で、抜本的なコストコントロールを推進します。具体的には、従業員数の適正化や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などに取り組み、コスト増加を可能な限り抑制します。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

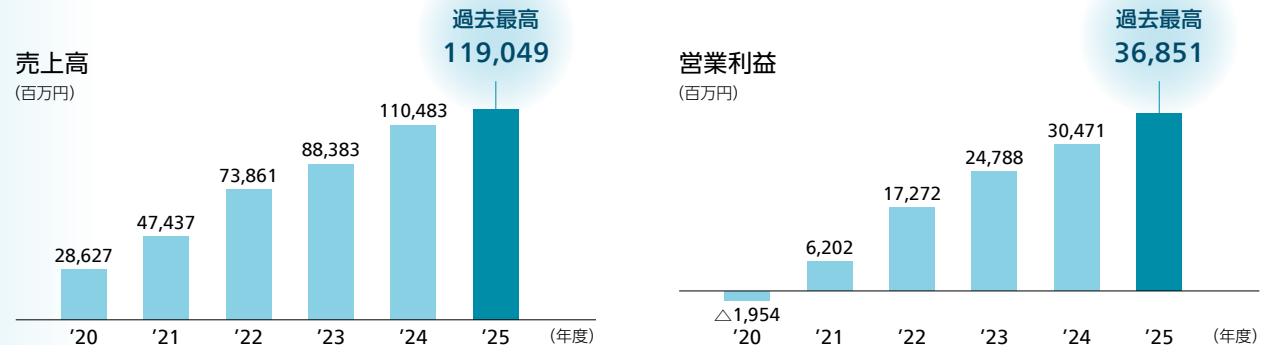
減価償却費	● 開発コストや労働力を最大限効率化した開発スコープを検討し、減価償却費を抑制
諸経費	● 各活動の質の向上による、必要コストの最適化 ● 経営意思をより反映する予算の管理体制への抜本的な見直し
人件費	● 準社員数は引き続き20,000人程度で大幅に増やさずにコントロール ● 働きがいの向上および採用環境における競争性を維持すべく、人的資本投資を継続するため、1人当たりの人件費は向上する見込み

ホテル事業

戦略の方針

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タイプのホテルを展開しています。テーマパークから続く夢の世界を提供するディズニーホテルは、高い体験価値を背景に圧倒的な人気を誇り、約3,500室ある客室の稼働率は90%を超える高い水準を維持しています。

2035長期経営戦略では、需要に応じたレベニューマネジメントを徹底することで、平均客室単価の向上と収入の最大化を図るとともに、ディズニーホテルの高い稼働率を踏まえ、新規ディズニーホテルの増設を検討することを掲げています。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タイプのホテルを検討していきます。オリエンタルランド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。



2025年度の実績

2025年度の客室稼働率は、94.7% (前期比1.0ポイント減)となりました。一方、レベニューマネジメントの実施により平均客室単価は69,591円 (同7.3%増)となりました。また、東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテルの通期稼働や高付加価値のキャラクタールームの導入なども宿泊収入の増加に寄与しました。その結果、ホテル事業の売上高は1,190億円 (前期比7.8%増)、営業利益は368億円 (同20.9%増)となり、いずれも過去最高を更新しました。



高付加価値のキャラクタールーム
(ディズニーアンパサダーホテル
ミッキーマウスルーム(魔法使いの弟子))

2026年度について

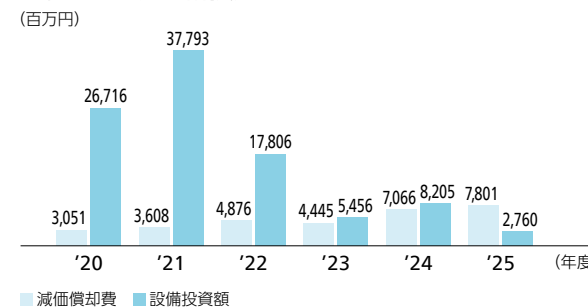
2026年度は、一部のディズニーホテルにおいて東京ディズニーシー25周年イベントと連動した施策を展開しています。オリジナルデザインの限定グッズの展開やレストランでスペシャルメニューを提供しているほか、25周年イベントのテーマカラー「ジュビリーブルー」で彩られた装飾で、宿泊ゲストをお迎えしています。

また、東京ディズニーセレブレーションホテルや東京ディズニーシー・ホテルミラコスタでは、客室修繕工事を実施しています。高い体験価値を提供し続けるためには、定期的なメンテナンスや客室修繕工事が不可欠です。2026年度の業績への影響はあるものの、修繕工事により滞在環境の向上を図ることで、体験価値の維持・向上につながり、東京ディズニーリゾート45周年、さらにその先の未来にわたってゲストの期待を超えるホテルステイを提供していきます。

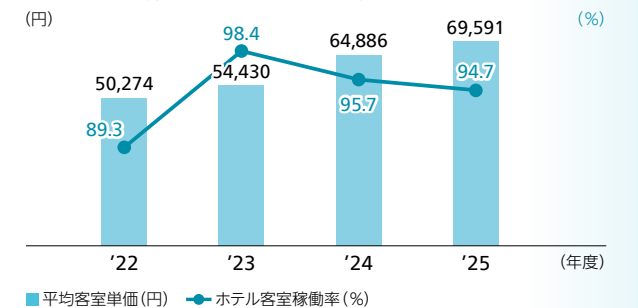


東京ディズニーシー25周年と連動した
東京ディズニーシー・ホテルミラコスタの
メインエントランス装飾

減価償却費・設備投資額



ホテル客室稼働率・平均客室単価*



* ディズニーホテル

クルーズ事業 担当役員メッセージ

「海」という新たな舞台で、
夢と感動を届け、未来を拓く

常務執行役員
クルーズ事業準備室管掌、
株式会社オリエンタルランド・クルーズ
代表取締役社長

椎葉 亮太郎



日本に、新たなレジャー文化を根付かせる

オリエンタルランドグループは、1983年の東京ディズニーランド開業以来、40年以上にわたり、人々に夢と感動を届ける体験価値を創造し続けてきました。そして今、その挑戦の舞台を「海」へと広げるクルーズ事業を推進しています。

2026年4月には、将来にわたりクルーズ船の経営・運営を専門的かつ機動的に担う体制を構築するため、株式会社オリエンタルランド・クルーズを設立しました。「最高のファミリーエンターテインメントクルーズを創造し、人々に幸せなひとときを届ける」ことを企業のミッションとして、「ディズニー・クルーズライン・ジャパン」を展開していきます。そして、日本を拠点に新たな航海を始めるクルーズ船の船名は「ディズニー・イマジネーション」に決定しました。



クルーズは、航行中の時間そのものが旅の楽しみとなるレジャー体験です。乗船した瞬間から下船するまで続く非日常の空間で、想像力を刺激し、家族や大切な人との絆を深めるかけがえのない時間や、世代を超えて笑顔が広がる体験をお届けしたいと考えています。

また、レジャーの選択肢としてクルーズを日本に根付かせていくことも、私たちが担う重要な役割です。海外のクルーズ市場と比較すると、日本人はクルーズ未経験者が多く、その魅力はまだ十分に認知されているとは言えません。だからこそ、私たちがお届けする圧倒的なクルーズ体験を通じて、多くの方々に親しまれる新たなレジャー文化として、日本に根付かせていきます。

この「ファミリーエンターテインメントクルーズ」を支える最大の原動力は、何よりも「人」の力です。私たちの組織は、テーマパーク事業やホテル事業を通じてゲストのニーズに向き合ってきた役職員を中心に、新たに採用した従業員も仲間として加わっています。今後も「ワンクルー」として力を結集し、これまで培われてきたディズニークルーズの価値を礎としながら、日本人の文化や嗜好に寄り添ったサービスへと磨き上げていくことこそが、当社の真価が発揮される領域であると確信しています。

体験価値と収益性を両立し、「第三の柱」を築く

2028年度に初就航を目指すクルーズ事業は、テーマパーク事業、ホテル事業に次ぐOLCグループの「第三の柱」として確立し、通年稼働する2029年度の黒字化を目指しています。

乗船価格については、市場調査やクルーズ需要、国内外の旅行支出額、東京ディズニーリゾートでの消費動向などを踏まえ、幅広い方々に受け入れられるよう多面的に検討を進めています。この価格には、客室に加え、多彩な食事やショー、キャラクターとの没入感あふれる体験、プールなどのアクティビティを含む予定です。さらに、乗船したゲストの多様なニーズにお応えするさまざまなオプションサービスもご提供できるよう準備を進めています。

当社のクルーズ船は、ファミリー層をはじめ幅広い世代の方々をターゲットとしています。船内の豊富なコンテンツやホスピタリティあふれるクルーのサービスなどにより、これまでクルーズを体験したことがない方や国内外のディズニーファンの方など幅広いゲスト層をお迎えすることで、高い水準の客室稼働率の実現を目指します。

クルーズ船の運航やメンテナンスについては、日本郵船グループと検討を進めています。同グループが長年培ってきた高い運航技術・安全管理の知見と、OLCグループが磨き上げてきたホスピタリティを融合させることで、年間を通じて誰もが安全・安心にお楽しみいただけるクルーズを提供していきます。

提供サービス(予定)

- 船上で繰り広げられるディズニークルーズならではのアクティビティやエンターテインメント
- 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

船舶の概要(予定)

就航予定年	2028年度後半(2029年春)	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	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

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40万人を想定
- 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
- 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、船体投資のうち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
成功させたくて、
2隻目の就航も検討

企業価値向上に資する活動

CONTENTS

CVC活動	46
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	48
従業員の幸福	48
子どものハピネス	53
循環型社会	54
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	55
気候変動・自然災害	55
ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	57
サプライチェーン・マネジメント	59
経営基盤の強化：コーポレート・ガバナンス	60
社外取締役メッセージ	68
サステナビリティ・ガバナンス	69

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、事業開発部長委嘱、
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

オリエンタルランドグループの強みを「新たな領域」へ。
CVC活動を通じて挑む、価値共創の未来

出資先企業との共創を通じて新たな社会価値を創り出す

2020年に設立された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、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たコーポレート・ベンチャー・キャピタル(以下、CVC)です。ベンチャー企業への出資や事業成長支援を通じて、新規事業創出に向けた仮説検証や知見獲得を進めています。加えて、ベンチャー企業が有する先進的な技術やアイデアを既存事業へ取り入れることで課題解決を図るオープンイノベーションにも取り組んでいます。

OLIは現在、130億円の投資資金枠のもと活動しており、これまでに計22社(2026年5月末時点)のベンチャー企業へ出資を行ってきました。

設立から約6年にわたり投資活動を継続する中で、OLIは単に外部の技術や事業機会を探索するだけでなく、OLCグループが持つ独自の強みや社会的意義を見つめ直してきました。多様なベンチャー企業との対話や共創を通じて、私たちは「人の力を引き出し、組織の力へと高め、その価値を社会へ届ける力」こそが、OLCグループの競争優位の源泉であるとの認識

を深めています。また、変化の激しい市場環境や新たな社会課題に向き合う中で、外部の知見や技術を取り込みながら、OLCグループの価値をこれまでとは異なる形で社会へ広げていくことの重要性も実感してきました。CVC活動は、新規事業創出に向けた探索の場であると同時に、OLCグループの強みを新たな領域へ展開していく取り組みでもありと考えています。

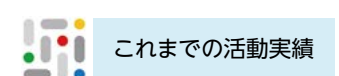
そのような考えのもと、OLIではグループの強みを活かした共創活動を推進しています。

その代表的な取り組みのひとつが、出向などを通じた人材交流による事業伴走です。ステークホルダーとして助言や見解を示すだけでなく、実際に人材が現場に入り込み、事業を共に推進することで、ベンチャー企業の成長を支援しています。出向者は、OLCグループが培ってきたオペレーション構築力や制度設計、人材育成の知見を活かしながら、出向先企業の事業基盤強化や成長加速に貢献しています。また、こうした経験は出向者自身にとっても新たな事業や組織づくりを実践的に学ぶ機会となっており、OLCグループ全体の人材育成にもつながっています。2026年5月時点におけるベンチャー企業への累計出向者数は10名となりました。

OLIは、出資先企業に対する資金提供にとどまらず、人材交流や事業運営の支援を通じて企業価値向上に取り組む独自の共創モデルを構築してきました。現場レベルから経営レベルまで深く関与することで、出資先企業の成長を支援すると同時に、OLCグループ自身も新たな知見や事業創造力を培っています。こうした双方向の学びと成長の積み重ねは、OLIの活動を支える重要な基盤となっています。

今後も出資先企業との共創を通じて、OLCグループの企業使命である「夢・感動・喜び・やすらぎ」の実現の領域を広げ、新たな社会価値の創出に取り組んでいきます。

選ばれるCVCになるために



これまでの活動実績

ベンチャー直接投資数

22社

1社への最大投資額

23.5億円

ベンチャー企業への出向

累計 10名

ベンチャー企業との共創活動

人材出向・事業伴走

株式会社コノセル



「学びを通じた一生モノの成功体験を、すべての人に。」

学習アプリとリアルな人・場を組み合わせたOMO型個別指導学習塾を運営

私は4年半にわたるコノセルへの出向を通じて、講師の育成や集客を担う教室長から、管理職育成や全社レベルでの組織マネジメントを担う執行責任者まで、幅広い役割を経験してきました。その中で、OLCグループの人材として最も貢献できたのは、組織開発の領域であったと感じています。

事業成長には、サービスそのものの価値向上だけでなく、そのサービスを体現できる組織づくりが不可欠です。私は教育業界出身でもエンジニアでもありませんが、組織構造や研修体系の設計、評価制度の構築、そしてコノセルが目指すビジョンの浸透に取り組むことで、人材育成と組織づくりの側面から事業成長に貢献してきました。「人」と「空間」が融合して価値を生み出すという点で、コノセルの事業はOLCグループの思想とも親和性が高く、自身がその挑戦に携われたことに大きな意義を感じています。

ベンチャー企業でなければ経験することができない、短い期間でさまざまなレイヤーの役割を全うする経験は自身にとってかけがえのない学びとなりました。プレイヤーから経営者まで横断的に理解する視点は、今後も事業や組織をつくり上げていく上で活かすことができると感じています。

現在はOLIに帰任し、引き続きコノセルで活躍している3名をはじめとする出向者の支援に携わっています。教室数の拡大に伴う店舗オペレーションの統率や品質管理、経理領域における実務支援など、両社の共創領域はさらに広がりを見せています。

ハピネスへの想いをつなぐ30年

当時公演していた「ディズニー・ファンティリュージョン!」が好きで、保育園の同級生を巻き込んで衣装も自作して発表会をやりました。僕も誰かの記憶に残るエンターテイメントを作りたいです。(写真右)



株式会社イーデヤンス

「世界中の宿泊を支え、感動を生む。」

ホテル客室清掃におけるデジタルオペレーションサービスとSaaSを提供



OLIはイーデヤンスのパートナーとして、主にオペレーション領域を中心とした支援を行っています。現在は2名の出向者がイーデヤンスに参画し、現場運営体制の構築や人事制度の設計・運用など、それぞれの専門性を活かしながら事業成長を支えています。日々変化する現場課題に対し、「一緒に汗をかく」姿勢で向き合い、イーデヤンスの仲間として事業推進に取り組んでいます。また、出向者による直接的な支援に加え、管理会計基盤の整備、人材育成や労務管理に関するアドバイスなど、事業会社ならではの知見を活かした間接的な支援も実施しています。

こうした共創活動を支えているのは、人の力を最大限に発揮できる組織と現場をつくり上げてきたOLCグループの知見です。人の力によってサービス品質が大きく左右されるリアルな事業においては、個々の力を最大限に発揮し、それを組織として継続的に運営していくことが重要になります。何事もやりきる実行力と、高品質な現場運営を支える組織力は、この領域において大きな強みであると考えています。

OLCグループもホテル事業や清掃事業を展開するグループ企業を有しています。イーデヤンスへの支援を通じて、OLIがベンチャー企業ならではのスピード感やイノベティブな発想から学ぶことも多く、同時に、OLCグループが提供するサービスの品質を外部の視点で再認識する貴重な機会にもなっています。業界全体をより良くしようと挑戦する彼らの熱意に刺激を受けながら、互いに高め合う関係を築けていると考えています。

イーデヤンスの事業は、東京ディズニーリゾート事業とは異なる形で「夢・感動・喜び・やすらぎ」の実現につながる取り組みであり、その挑戦に仲間として関われることに大きな意義を感じています。

家族でパークを訪れた幸せな記憶が残っています。今度は私が、誰かの記憶に残る体験を支える企業を支援し、その夢の実現を後押しする側として働いています。

(写真中央)



OLCグループと出資先との協業

リーフラス株式会社



「スポーツを変え、デザインする。」

スポーツを通じて社会課題の解決に取り組むスポーツ&ソーシャルビジネスを展開

OLCグループでは、「子どものハピネス」の輪を広げる取り組みの一環として、リーフラス株式会社との協業を推進しています。

リーフラスは、「認めて、褒めて、励まし、勇気づける」という理念のもと、子どもたちの非認知能力の向上に着目した活動を展開しています。こうした考え方に共感し、サステナビリティ推進グループをはじめとする関係部門とも連携しながら、未来を担う子どもたちの夢や心を育むコンテンツ企画を進めてきました。これまでに、地域の子どもたちを対象としたスポーツ体験イベントや、オリエンタルランド北杜農園におけるミニトマト収穫体験・施設探検イベントなどを開催しています。



オリエンタルランド北杜農園におけるミニトマト収穫体験の様子

絶えず変化を続ける社会においても、OLCグループの企業使命である「夢・感動・喜び・やすらぎ」は、時代を超えて人々に求められる普遍的な価値であると確信しています。

OLIは、これまで約6年間の活動を通じて築いてきた知見・ネットワーク・共創関係を礎に、今後も新たな挑戦を続けていきます。

出資先企業との共創を通じて、OLCグループならではの価値をこれまでにない形で社会へ広げ、人々の幸せや豊かな時間につながる新しい価値創造を目指していきます。

 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。

重点戦略①：人材の成長基盤

事業環境の変化や事業領域の拡大を見据え、社員・テーマパークオペレーション社員・準社員を含む多様な人材が継続的に成長し、能力を発揮できる環境整備を進めています。OJTと研修を組み合わせた育成や、自立的なキャリア形成支援を通じて、現場力・組織力の向上を図り、持続的な事業成長を支える人材基盤の強化を推進しています。

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、社会に望まれ続ける企業であるために、オリエンタルランドグループでは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。従業員の継続的な成長を支える基盤整備としては、教育体系や学習機会の拡充を進めています。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、個々人が着実に実践できる環境整備を進めています。教育体系では、各階層に求められる役割や必要なスキルを明確にし、階層別研修を通じて、付加価値を創出できる人材育成を推進しています。2025年度にはリーダー層向けの新規研修も導入し、組織を牽引する人材の育成強化にも取り組んでいます。また、従業員が自ら手を挙げて学びを得られる機会の充実にも注力しています。具体的には、社内兼業の取り組みや選択型研修プログラム「オリエンタルランド・ラーン&ファン」などを実施しています。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。

社員へのキャリアサポート機会（一部抜粋）

役割／階層に応じた研修	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
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
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

テーマパークを支えるキャスト

キャストがゲストのハピネスを創造することで得られる「自己効力感」と、キャスト自身も成長を感じる「成長実感」の2つの側面から、生き生きと働ける組織風土を醸成することが、さらなるキャストの成長につながると考え、パフォーマンス発揮のための教育プログラムやキャリア支援の枠組みを含めた環境整備に取り組んでいます。

また、準社員とテーマパークオペレーション社員でそれぞれ異なる役割を設けることで、組織全体の成長を支えています。準社員はゲストへの直接的なサービス提供を担うオペレーションの中心的存在であり、テーマパークオペレーション社員はキャストの中心となり、テーマパーク全域でさまざまな職種を経験しながらゲストサービスを行います。また、組織の課題解決などの担当業務を持ち、将来視点でゲストサービス・オペレーションの改善向上に携わる役割を担っています。

すべてのキャストには、目指すゴール「We Create Happiness ハピネスの創造」に基づいたフィロソフィー教育や、サービスに関わる教育プログラムはもちろんのこと、パークの新しい価値の創造やパークコンテンツに関わるチャレンジに自ら挑戦できる機会を設けることで、自発的に成長できる基盤を整えています。

キャストへのキャリアサポート機会（一部抜粋）

フィロソフィー教育プログラム	ディズニーの伝統を学び、ハピネスを自ら生み出す楽しさを理解する機会
ゲスト対応プログラム	ゲストサービスの向上に向けたマインド、スキルを学ぶ機会
DE&I理解プログラム	多様性を踏まえ公平な視点で何ができるかを考え、行動意識を身に付ける機会
ティーチング&コーチングプログラム	トレーナーの役割、マインドやスキルを学ぶ機会
VODスキル学習プログラム	ビジネススキルやキャリア志向をオンデマンドサービスで学ぶ機会
常設キャリア支援センター	キャリア相談やキャリア関連プログラムの参加、個人の学習機会
インストラクターチャレンジ	キャスト向けトレーニング、社会活動コンテンツなどのインストラクター業務応募機会



キャリア支援センター「OLCキャリア・カレッジ」

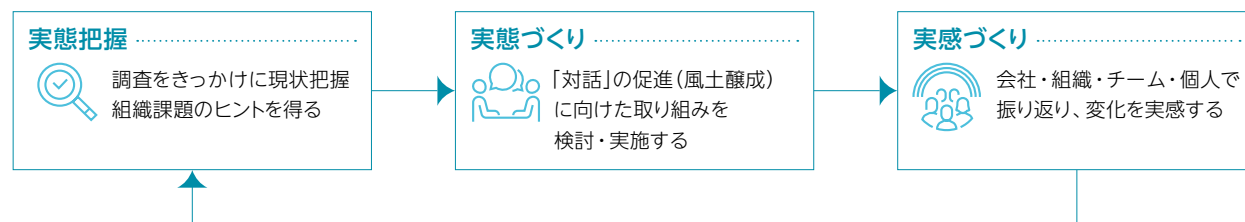
重点戦略②：組織力

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、「働きがいの最大化」を掲げ、OLCグループ全社でエンゲージメント調査を実施しています。2030KPIとして「総合スコア71」を設定し、人事方針の推進を通じて包括的な働きがい最大化のための取り組みを進めています。2025年度の調査結果は69ポイントとなっており、今後は、これまでの取り組みをキャストへと広げ、一人ひとりの働きがい向上を通じて、持続的な価値創出を支える組織力の強化を図っていきます。

組織マネジメント支援の取り組み

組織マネジメント支援においては、全社で働きがいの高い状態を実現するため、人事主導ではなく各組織・一人ひとりの自分事化と主体的な取り組みを重視しています。エンゲージメントサーベイを起点に現状を可視化し、対話を通じて課題認識を深め、各組織が自立的に改善に取り組むPDCAサイクルの定着を推進してきました。具体的には下図のとおり、「実態把握」「実態づくり」「実感づくり」のサイクルを各組織で継続的に回すことで、組織ごとの課題に応じた改善活動を促進しています。調査結果はスコアの評価にとどめず、「対話のきっかけ」として活用することを徹底し、マネジメント層とメンバーが一体となった改善活動を推進しています。こうした取り組みにより、対話を基盤とした組織運営と各組織の自走が着実に進展しています。

組織PDCAサイクル



キャストのエンゲージメント向上へ向けたオペレーション部門における取り組み

OLCグループの従業員エンゲージメント総合スコアに影響の大きい重要項目「職務」「自己成長」「人間関係」「環境」のうち、特に「人間関係」はエンゲージメントの土台となります。そのため、キャストの働きがい向上のためには、キャスト本人だけではなく、その働きがいを形成する管理者への支援が不可欠です。

これまではエンゲージメントスコアの見方や改善策について、挙手制による個別相談に応じる伴走型支援を行ってきました。2025年度はさらなるエンゲージメント向上を目指し、オペレーション部門の現場管理者であるユニットマネージャー約130名全員を対象に、ワークショップ形式の説明会を実施しました。

また、ユニットごとのエンゲージメント向上を支援するため、エンゲージメントの正しい理解を促し、ユニットの状態を把握しやすいオリジナルレポートを作成しました。これにより、雇用区分を横断した本質的な課題発見とその解決に向けた取り組み方向性の検討が可能となり、キャストの働きがいにおいても自律的な取り組みの基盤づくりを推進しています。

組織全体のエンゲージメント向上に向けて

エンゲージメント向上に向けて、役員層から段階的に理念の浸透を図り、マネジメントを起点とした自律的な組織づくりを進めてきました。今後は、現場管理者層（UM＝ユニットマネージャー、SV＝スーパーバイザー）における理解と実践をさらに深化させ、その浸透をキャストへ広げることで、キャスト一人ひとりの働きがい向上につなげていきます。価値創出の最前線を担うキャスト一人ひとりが働きがいを実感し、いきいきと力を発揮できる状態を実現することが、組織全体のエンゲージメント向上、ひいては持続的な企業価値向上につながると考えています。

これまでのエンゲージメント浸透に向けたプロセス

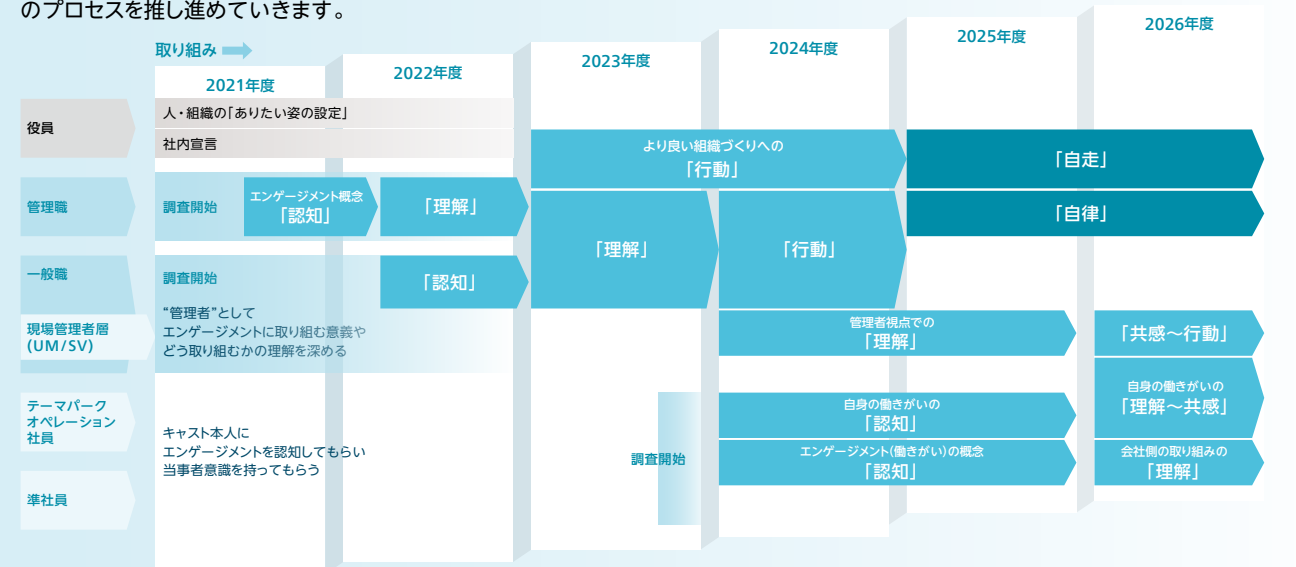
組織の自走*1（個人の自律*2）までには、**認知 → 理解 → 行動** のフェーズが存在すると捉え、

以下のプロセスで推進している

*1 自走：エンゲージメント調査をきっかけに各組織でエンゲージメント向上に向けたPDCAサイクルを回している状態

*2 自律：働きがいは、「一人ひとりの力で高めていくもの」であるという自分事化の概念浸透

2027年度以降も、各組織が自走し、従業員一人ひとりが自律して自らの働きがいを高めている状態を目指して、「認知・理解・行動」のプロセスを推し進めていきます。



重点戦略③：働く安心感

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、流動的な時間帯・スケジュールで働く従業員が長く安心して働き続けられるよう多様な働き方の推進や内外環境を踏まえた継続的な環境整備に取り組んでいきます。これまでも同様の取り組みを行ってきましたが、引き続きさらなる充実を図っていきます。

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ながら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、これを採用力の強化と定着率の向上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行ってきました。2025年度時点で3,080名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、パーク運営を支える重要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	'26
基準賃金改定率*			約7%	約6%	約6%	約6%
例	新卒初任給改定額		20,000円 UP↑	17,000円 UP↑	17,000円 UP↑	20,000円 UP↑
	準社員時給改定額	100円 UP↑	80円 UP↑	70円 UP↑	70円 UP↑	70円 UP↑

* 単体従業員の平均

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、快適な施設環境や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き、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、2030KPI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、働き続けられるよう、主体的に心と体の健康を維持できる環境を整え、さまざまな施策を展開しています。心の健康ではセルフコントロールの促進を、体の健康では生活習慣病の予防を目指し、取り組みを推進しています。具体的には、定期的な情報配信や肥満率の減少・喫煙率の低下に向けた施策などを通じて、一人ひとりが自身の健康に目を向けるきっかけをつくり、健康意識の向上と行動変容を促しています。なお、これらの取り組みは健康保険組合、共済会、労働組合「OFS (オリエンタルランド・フレンドシップ・ソサエティー)」と協働して実施しています。

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	メンタル不調の早期発見と早期対応
	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	
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



新しい価値を生み出し続ける人材

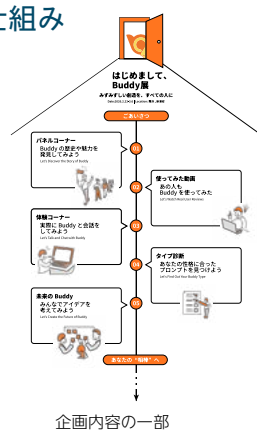
従業員一人ひとりの挑戦や工夫、日々の実践が事業価値の向上を支えています。
本ページでは、実際に活躍する従業員の姿と、その力を引き出し後押しする制度・環境づくりの取り組みをお伝えします。

scene 1

社内兼業で他の部署の業務に挑戦できる仕組み 「ジョブトライ!」で集まった3名が挑んだ AI活用の社内浸透のための取り組み



ワークショップ当日の様子



企画内容の一部

「ジョブトライ!」という社内兼業で他部署の業務に挑戦できる仕組みがあります。今回、デジタル戦略推進グループに兼務した3名は、OLC独自の生成AIシステム「OLC Buddy」の社内浸透に向け、展示会やカフェ形式の体験型イベントを企画しました。生成AIの活用を通じて業務のあり方を変革し、人が担うべき業務により多くの時間を充てられる環境の実現を目指して展示会を開催しました。延べ1,000名超が参加し、対話しながらAIに触れる機会を創出しました。企画にあたっては実務での活用イメージを持ってもらうことを意識し、体験を通じた社内プロモーションを展開しました。異なるバックグラウンドを持つメンバーが参画したことで多様な視点を掛け合わせ、現場の実態を踏まえた施策設計が実現し、その結果、心理的ハードルの低減と利用拡大、業務効率化にも貢献しました。「ジョブトライ!」は、部門の枠を越え、新たな価値創出に挑戦できる機会となるとともに、参加者にとっても自身の可能性やキャリアの幅を広げる機会となっています。

自分の強みや可能性を改めて実感できました!

「これなら使えそう」という声をもらえたとき、手応えとやりがいを感じました!

兼務したデジタル戦略推進グループのメンバーの協力があってこそ、成功したと感じています!



さまざまな部署から兼務した3名

scene 2

会社表彰制度を通じた“やりがい”をより実感できる 環境づくり推進のための取り組み



会社表彰当日の様子



1984年に制定した従業員表彰に関する細則に基づき、会社表彰制度を運用しています。

本制度では、優れた成果や模範的な行動に加え、「よりよく」「やりきる」「一丸となって」という役割ごとに求める要件の実践も評価対象としており、成果だけでなく、そこに至るまでの挑戦やチームワークを重視した取り組みを積極的に称えています。

こうした取り組みを通じて、OLCグループが大切にしている価値観の浸透を図るとともに、成果や功労を素直にほめ称え、互いの努力や貢献を認め合う風土の醸成につなげています。

また、表彰を通じて従業員一人ひとりの挑戦や日々の取り組みに光を当てることで、自身の仕事への誇りや“やりがい”をより実感しながら、主体的に活躍できる職場環境づくりを推進しています。

2022年度以降は、会社表彰制度を見直し、各組織での表彰を原則化するとともに、定量的な成果だけでなく、「一歩踏み出す」「背中を押す」といった挑戦や支援の姿勢、プロセスも評価項目に取り入れました。これにより、組織表彰の件数は増加傾向にあり、成果や功労を称え合う風土が組織全体に着実に広がっていると感じています!



会社表彰の担当者

scene 3

全従業員が利用しやすい喫食環境の構築を通じた 働く安心感を高めるための取り組み



従業員食堂(イメージ)



提供メニュー(イメージ)

2035人事方針における取り組みの方向性のひとつである「働く安心感の強化」の取り組みの一環として、全従業員が利用しやすい喫食環境の構築・改善を推進しています。

従業員食堂では、快適な施設環境の整備に加え、「食」を通してOLCグループで働く従業員の“心と体の健康”を支える取り組みとして、栄養バランスに配慮した定食メニュー等を提供しています。さらに、パークコンテンツへの理解促進や帰属意識の向上を目的に、パークメニューの提供も行っています。

また、バックステージ各所には複数のコンビニエンスストアを設置し、早朝・夜間時間帯に勤務する従業員も含め、勤務時間帯や働き方にかかわらず、いつでも手軽に食事や飲料を購入できる環境を整備しています。

喫食環境の充実、職場での交流促進やリフレッシュの機会創出に寄与し、働く安心感の醸成に大きく関わるものだと思っています。今後も従業員の皆さんの声を取り入れながら、さらなる喫食環境の改善に努めていきたいと思っています!



従業員向け施設の担当チーム

scene4

面談と日々の対話を通じた組織力向上のための取り組み



スーパーバイザーがキャストへフィードバックしている様子

キャストと上司であるスーパーバイザーが、半期に一度、面談を実施しています。面談では、業務パフォーマンスに対する評価のフィードバックや、今後の成長に向けた助言・支援を行っています。

また、キャリアビジョンや働き方に関する相談にも丁寧に対応し、キャスト一人ひとりの目標達成を支援しています。スーパーバイザーは、キャストとの面談だけでなく、日々のオペレーションにおけるゲスト対応を見守り、より良いゲストサービスにつなげるための具体的なフィードバックやサポートを適宜行っています。

こうした日常的な対話を通じて信頼関係を深めることで、個人間・組織間の関係性強化につなげ、キャストが安心して力を発揮できるような環境を構築するなど組織全体の力を高めています。これらの取り組みを通じて、質の高いゲストサービスを実現し、ゲストの体験価値向上につなげています。

一人ひとりと対話を重ねる面談：約2万人に対し、年2回実施

フィードバックを受けたキャストの声

新人にトレーニングをする際、最初はマニュアルをそのまま読み上げるトレーニングをしていました。スーパーバイザーから『あなたがトレーニングをする意味を考えて、自分ならではの視点や工夫を加えてみて』とフィードバックをもらい、自分の実体験を交えたトレーニングに変えました。今ではより伝わりやすい育成ができるようになり、自身の成長を実感しています。

scene5

「キャストがつなぐストーリー体験」
キャスト一人ひとりが創る体験価値向上のための取り組み


エリアの世界観に溶け込み、ゲストとコミュニケーションを取っている様子

テーマパーク事業において、キャスト自身がストーリーの一部として、ゲストをディズニーの世界へいざなえるよう各種教育に取り組んでいます。

具体的には、キャスト一人ひとりが、自身の従事するパーク内各エリアのストーリーや世界観を深く理解し、「この世界の住人ならどのように感じ、行動するか」を主体的に考えながら、自分らしく表現できるように支援しています。

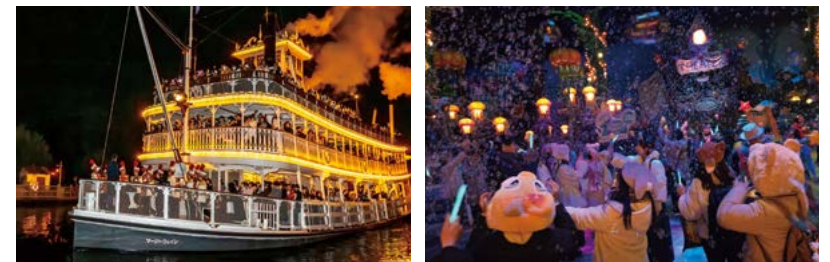
こうしたアプローチを通じて、キャストの働きがい向上と、ゲストがより深く世界観を体感できる体験価値の向上につなげています。キャストがそれぞれの個性を活かしながらストーリーの一部としてゲストと接することで、ゲストはさまざまな“住人”との出会いを通じて、来園のたびに新たな発見や体験を楽しむことができます。ゲストからは「より世界観に入り込めた」といった声も寄せられています。こうしたゲストの笑顔や声キャスト自身に届くことで、さらなるやりがいと成長の原動力にもつながっています。

育成の取り組みを通じて、キャストがエリアや施設の世界観を探索し、ストーリーの中で立ち居振る舞う。それがゲストの喜びにつながっています。そうしたキャストの存在そのものが私の誇りです！



教育担当者

scene6

キャストの声を起点に、新たな価値を生み出す
組織風土醸成のための取り組み


「ドリームアップ アイデア!」提案施策実現の様子 左：船上パーティー／右：パブルパーティー

企業使命にも掲げる「自由でみずみずしい発想」が生まれ続ける風土の醸成を目的に、組織や役割の枠を越えて、キャストが気軽に提案できる施策「ドリームアップ アイデア!」を実施しています。

キャスト向け施策担当チームでは、キャスト一人ひとりの気づきや想いを起点に、より良い運営やサービス向上につなげる提案を募集しています。

提案されたアイデアは、部門を越えた対話や検討を重ねながら実現につなげており、「自分の考えが形になった」という達成感を醸成し、「キャストで良かった」と思える特別な体験を提供しています。例えば、テーマパーク事業の取り組みとして、2025年度は年に1度パーク閉園後に開催する、東京ディズニーリゾートを支えるキャストへ感謝の気持ちを伝えるイベントにおいて、船上パーティーやパブルパーティーを実施しました。

発想を形にする機会とキャストだけが楽しめる体験の両輪により、帰属意識とモチベーションが向上し、質の高いサービス提供につながる好循環が生まれています。

実現に向けた多くの苦労もありましたが、キャストに喜んでもらうために全力で駆け抜けました。キャストの想いを実現できた当日は、笑顔を見ることができ、本当に挑戦して良かったと心から感じました！



キャスト向け施策担当チーム



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

目標

オリエンタルランドグループは、テーマパークにおける夢と感動の体験が、子どもたちの創造力や感受性、思いやり、社会性を培う機会になると捉えています。また、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、子どもたちがさまざまな世界に触れ、自らの可能性や未来への希望を広げられる環境づくりにも取り組んでいきます。

このように、子どもたちにハピネスの機会を届けることは、OLCグループにとって重要な社会的責任であるとともに、持続可能な社会の実現につながるものと考えています。

進捗

2027KPI、2030KPIの達成に向けて、さまざまな角度から子どもたちの幸せな気持ちにつながる価値を提供できるよう、従来の活動の見直しや新たな活動を展開しています。

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」、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」を、さらにパークから離れた場所でも、全国のお祭りでディズニーの仲間たちと一緒に地元の子どもたちもダンスを披露する「東京ディズニーリゾートスペシャルパレード」を実施しました。

その他では、地域と連携した職場体験や、株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ出資先のリーフラス株式会社と協働してスポーツ体験イベントや、オリエンタルランド北杜農園にてミニトマトの収穫や施設探検をテーマとしたイベントなどを開催しました。

2025年度の取り組みと今後に向けて

地域社会とともに、子どもたちの夢と心を育むワークショップを開催

2023年1月に千葉県と包括連携協定を締結し、未来を担う子どもたちの夢と心を育む活動を推進しています。取り組みのひとつとして、地域の特別支援学校と小学校の子どもたちが参加するワークショップを開催しています。2025年度は「地域の特産・魅力×ハロウィン」をテーマに、児童が考案したデザインのペットボトルキャップアートを作成しました。参加した児童からは、「みんなで協力してひとつの大きなアートを作成できて楽しかった」との感想も寄せられ、楽しみながら制作に取り組む姿が見られました。制作に使用したペットボトルキャップは、OLCグループで使用するごみ袋へリサイクルされる仕組みとなっています。児童たちはアート活動を通じて協働の喜びを感じるとともに、環境への配慮やリサイクルの大切さについて学ぶ機会となりました。



ワークショップの様子(2025年度)



ペットボトルキャップアート(2025年度)

ハピネスへの想いをつなぐ30年

大学生当時は、世界中へ旅行ばかりしていました。そこで感じた感動や喜びを原動力として、ゲストや社会にハピネスを提供しています。



奨学金事業を通じた「子どものハピネス」の実現

OLCグループは、「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通じて、子どもたちの夢や希望の実現を支援し、将来の選択肢を広げることで、「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。

奨学金事業では、2025年度より奨学生の募集を開始し、芸術、音楽、デザイン、演劇・舞踊、調理、スポーツ、服飾、観光、教育、福祉など、それぞれの夢に向かって挑戦する46人の第1期奨学生を採用しました。1人当たり年額100万円を最短修業年限まで給付します。

子どもたちが、自らの可能性を信じ、未来への希望を持ちながら挑戦できる環境を支えることは、次世代のハピネスにつながる大切な取り組みであると考えています。今後もさまざまな夢を描く子どもたちの可能性を広げられるよう継続的に支援していきます。



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

第1期奨学生内訳

進学先の学校区分

学校区分	人数(人)
大学	37
短期大学	1
専門学校	8

合計 46

将来の夢に関する領域*

領域	人数(人)	領域	人数(人)
音楽	10	演劇・舞踊	4
デザイン	8	調理	3
スポーツ	6	服飾	3
教育	5	観光	2
芸術	4	福祉	1

合計 46

* 小論文の内容(将来の夢:やりたい事、なりたい姿等)に基づき分類



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、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

目標

オリエンタルランドグループでは、環境負荷の観点から焼却・埋立処分となる廃棄物の削減を重要目標と位置づけています。

そのため、不要な資源投入を抑制しながら使用する資源をできるだけ循環させる仕組みの構築を進めており、これらをKPIとして設定しています。

さらに、長期的には事業活動によって生じる環境負荷をゼロに近づけていくための検討も進めています。

取引先や地域社会等のステークホルダーと協力しながら舞浜での取り組みを社会に発信し、広げられるよう努めています。

進捗

不要な資源投入をなくすため、事業部門ごとにこれまでの慣行を改めて精査し、使用する資材の削減や環境負荷低減を実現していくための試行錯誤を重ねています。例えば、ストローを使用して提供されていたドリンクは、ストローの素材をバイオマスに変更した後、ストローレスの蓋を導入し、ドリンクの種類や店舗によっては蓋そのものを廃止するなど、取り組みを段階的に発展させてきました。

資源循環の取り組みとしては、ゲストご自身にごみを分別していただくための検証を進めています。そのひとつがスマートごみ箱を活用したエコステーションの導入です。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」では、アメリカンウォーターフロントの1か所でトライアルを実施しました。また、2026年度は、東京ディズニーシーのポートディスカバリーの2か所に拡大しました。

ゲスト体験を損なうことなく、変化する社会環境にも柔軟に対応しながら、スピーディにソフトとハードの両面をアップデートしていくことは容易ではありませんが、ありたい姿の実現に向けて全社で着実に取り組みを推進していきます。

2025年度の取り組みと今後に向けて

身近な「食」を起点に、サステナビリティを体感するきっかけづくりを

テーマパーク事業において、2025年度に開催した「東京ディズニーシー・フード&ワイン・フェスティバル」では、食材や包材などの調達から廃棄に至るプロセス全体で、資源循環を意識した施策を展開しました。

具体的には、規格外のイチゴを使用したドリンクの販売や、抽出後のコーヒー豆を再利用した「食べられるスプーン」、間伐材を用いた竹製ストローの提供など、廃棄物削減と価値創出を同時に実現するアップサイクルを推進しました。さらに、ポップコーン包材へのFSC®認証紙*の採用や、プラントベースメニューの拡充により、持続可能な調達と食の多様性への対応も進めています。

また、エコステーションの設置やオリジナルシールの配布を通じてごみの分別促進を図りました。

今後も、ゲストの体験価値に環境配慮への気づきを組み込み、テーマパークの資源循環の取り組みを強化していきます。

* FSC®認証は、適切に管理された森林と、責任を持って調達された林産物に対する国際的な認証制度です。
FSC® N004603 www.fsc.org



間伐材を用いた竹製ストロー



抽出後のコーヒー豆を再利用した「食べられるスプーン」



エコステーション

廃棄コスチュームが紡ぐ循環の糸

テーマパーク事業において、従業員が着用するコスチュームをリサイクルする新しい取り組みを始めました。

これまでコスチュームの一部に再生ポリエステル生地を採用してきましたが、2025年度からは廃棄対象のコスチュームを生地として生まれ変わらせ、新しいコスチュームの織りネーム(衣服などに縫い付けられる、ブランド名やロゴが織り込まれたタグ)にリサイクルしています。これにより、OLCグループで使用されたコスチュームが再びコスチュームの一部となる循環サイクルを実現しました。この取り組みは、廃棄物を資源として活用することでリサイクル率の向上に貢献するとともに、日々着用する身近なコスチュームを通じて、従業員の資源循環に対する意識醸成にもつながると考えています。今後もさまざまな循環の可能性を検討していきます。



左：従来の織りネーム、右：コスチュームから作られた糸を用いたリサイクル織りネームの例

ハピネスへの想いをつなぐ30年

当時、両親と手をつないで遊びに来たことを思い出しました。年を重ねた今も手をつないで遊べるパークを大事に思う気持ちをとても大切にしています。



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

目標

「気候変動・自然災害」では、『OLCグループ環境方針』に則り、TCFDに即した開示を行い、温室効果ガス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います。

ゲストが安心して快適に過ごせる環境を守るとともに、かけがえのない地球環境への負荷軽減を通じて次世代へハピネスをつなげていくため、「Scope1・2・3」「気候変動への適応」「水」「生物多様性」に関する2030KPIを設定し、気候変動リスクの低減に取り組んでいます。

進捗

温室効果ガス排出量削減目標においては、SBT水準に準拠した目標を設定し、2025年度に国内のホテル・レストラン・レジャー・観光業界で初めてSBTネットゼロ認定を取得しました。

温室効果ガス排出削減活動においては、再生可能エネルギーの調達や創出、設備照明および音響設備更新による省エネ化を推進し、削減に向けて取り組んでいます。

水資源の有効活用においては、事業活動における環境負荷を限りなくゼロに近づけるべく、上水取水量の削減を中心とした継続的な取り組みを推進しています。

生物多様性においては、オリエンタルランドグループの事業が自然に与える影響を改めて分析し、TNFDフレームに即した開示を行うことを2027KPIとして掲げ、LEAPアプローチに則った自然との依存、影響の分析を開始し、2035年ありたい姿の実現に向けた活動を進めています。

2025年度の取り組みと今後に向けて

国内業界初のSBTネットゼロ認定取得

OLCグループは2026年1月、国内のホテル・レストラン・レジャー・観光業界で初めて、国際的な気候変動イニシアチブ「SBTi (Science Based Targets initiative)」よりSBTネットゼロ認定を取得しました。SBTiは、パリ協定の「1.5℃目標*」達成に向け、企業に科学的根拠に基づく削減目標の設定を求める国際的な枠組みです。

テーマパーク事業は、多くのエネルギーや資源を使用する事業特性を有し、脱炭素化に向けては施設運営のみならず、サプライチェーン全体を含めた幅広い検討が必要です。各部門が連携し、排出量の把握や削減施策の検討など、事業との両立を図りながら、実効性のある目標設定を進めてきました。

OLCグループの目標がSBTiの基準に合致すると認定されたことは、脱炭素ロードマップの妥当性が国際的に評価された証です。今後も、排出削減を着実に進め、持続可能な事業基盤の構築を図ります。

* 2015年に採択されたパリ協定で示された長期的な気候目標。世界の平均気温上昇を産業革命以前と比較して「2℃より十分低く保ち、可能な限り1.5℃に抑える努力」を追求することを目的としている。



ハピネスへの想いをつなぐ30年

30年の歩みの先に今の環境対応があると感じます。30年前、私はまだ生まれていませんでしたが、この流れを次の成長へつなげていきたいです。



2050年ネットゼロ実現に向けた「変える・減らす・創る」の推進

「変える・減らす・創る」の3つのアプローチを軸に、気候変動への対応に向けた取り組みを加速させています。

「変える」取り組みでは、大型空調の高効率化や車両の電動化、アトラクションの演出手法（スチームエフェクトなど）を見直すことで、ガスやガソリンから電気へのシフトを進めています。あわせて、再生可能エネルギー由来電力への切り替えも推進しています。

「減らす」取り組みでは、データに基づく最適運用を徹底しています。空調の稼働状況を緻密に管理し、エネルギー使用の最小化を図るとともに、電力可視化システム「エコウェブ」の導入を通じて従業員の意識を醸成し、現場の創意工夫による日常的な削減活動を継続しています。

「創る」取り組みでは、太陽光発電設備を計画的に導入し、パークの景観との調和を図りながら、再生可能エネルギーの自家創出を拡大しています。

今後も、技術革新や運用改善を通じて、エネルギー利用の最適化を進め、2050年ネットゼロの実現を目指していきます。



東京ディズニーシーを走行する電気自動車「ビッグシティ・ヴィークル」



効率的な冷暖房を管理する、「セントラル・エネルギー・プラント」の中央監視システム

ゲストの快適性を高める暑さ対策の推進

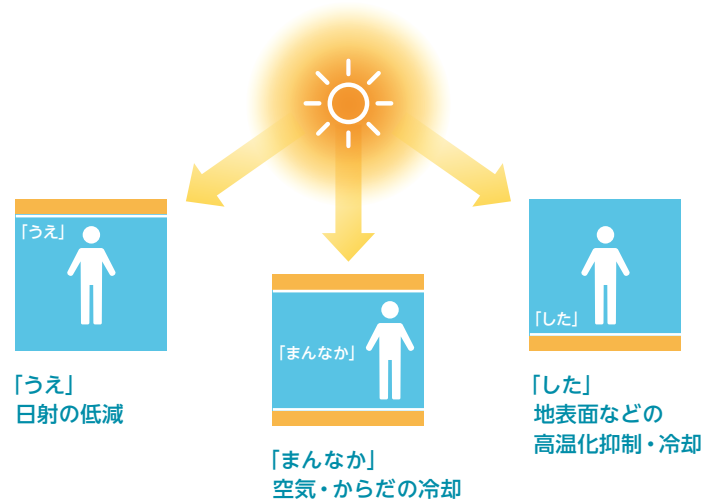
OLCグループでは、ゲストやキャストが安心して快適に過ごせる環境づくりを進めています。

これまで、外部有識者とともに中長期的な暑熱環境の改善に向けたパーク内の調査を実施し、「うえ(日射の低減)」「まんなか(空気・からだの冷却)」「した(地表面などの高温化抑制・冷却)」の3つの観点から、WBGT(暑さ指数)の低減効果を踏まえて優先順位を定め、対策を進めています。

例えば、屋外で待機時間が発生するアトラクションやエンターテインメント施設では、ゲストの快適性の向上に向け、日よけの設置や送風・ミスト設備の活用などを「うえ」や「まんなか」の対策として実施しました。

また、施設の運営方法の工夫により、ゲストが屋内で過ごせる機会を増やしています。加えて、SNSや園内放送による情報発信、キャストによる直接的な声かけなど、多様なコミュニケーションを通じて熱中症予防への注意喚起を行っています。

こうしたさまざまな取り組みを通じて、気候変動下においても、安全で快適なパーク体験の提供を目指しています。



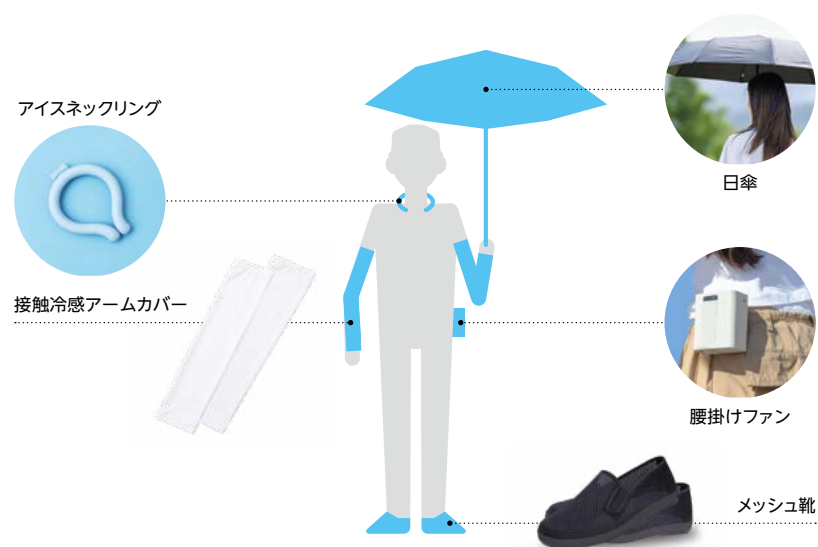
キャストの安全と働きやすさを守る暑さ対策の強化

猛暑環境下におけるキャストの安全確保と働きやすい環境づくりは、持続可能なパーク運営に不可欠な取り組みです。OLCグループでは、さまざまな業務分野において、就業環境の改善と暑さ対策の強化を進めています。

キャストの体調管理に向けた取り組みとして、アイスネックリングや腰掛けファン、日傘、メッシュ靴、接触冷感アームカバーなどの装備品を、気温やロケーションに応じて選択・着用できるようにしました。また、コスチュームについても、ベストやネクタイの着用基準を緩和することで通気性を高め、熱中症対策とテーマショーのクオリティ維持の両立を図っています。

暑さへの耐性は個人差が生じやすいため、一人ひとりの体調管理にも配慮しながら、各施策の効果検証を進めています。今後も、中長期的な視点で対策の拡充に取り組んでいきます。

こうした施策は、キャストの安全確保に加え、サービス品質の維持・向上にも寄与するものであり、誰もが安心して働き続けられる環境づくりを支えています。



自然資本の分析と水資源管理の推進

2027年度のTNFDフレームワークに基づく開示に向け、段階的な準備を進めています。2025年度は、TNFDが推奨するLEAPアプローチの初期段階として、事業活動における自然への依存・影響関係の把握と整理を行いました。

具体的には、東京ディズニーリゾートを含む各事業拠点において、水資源、土地利用、生態系サービスとの関係性を多角的に分析し、「自然が事業に及ぼす影響」と「事業が自然に与える影響」を可視化しました。その結果、OLCグループの事業運営において、水資源が重要な自然資本のひとつであることを再認識しました。

現在は、2027年度KPIとして掲げる「上水取水量1%削減」の目標達成に向け、具体的な施策を展開しています。テーマパークやホテルで使用された水は、自社の水処理施設に集めて浄化し、トイレの洗浄用水としてリサイクルしています。そのほかにも、節水型設備への計画的な更新、運営プロセスにおける水使用の最適化、さらには従業員への節水意識の啓発活動など、多面的なアプローチで削減を推進しています。今後も自然資本関連の評価・分析の精度を高めながら、自然と共生する持続可能な事業運営を目指します。



自社所有の水処理施設



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

目標

オリエンタルランドグループは、事業活動が多様なステークホルダーとの関わりの中で成り立っていることを踏まえ、人権の尊重および多様性への配慮を持続可能なビジネスの基盤と位置づけています。社会的要請の高まりや事業領域の拡大に伴い、従来のダイバーシティ&インクルージョンの取り組みに加えて公平性(エクイティ)の視点を強化し、一人ひとりの背景やニーズに応じた対応を推進することで、より実効性の高い取り組みを目指しています。

進捗

「人権の尊重」については、主管をコンプライアンス委員会へ移管し、全社的なリスク管理と連動した推進体制を整備しました。また、各種相談窓口やコンプライアンスアンケートを通じて人権課題の分析を行い、対応を進めるとともに、重要人権課題の見直しや、グループ会社への人権デューデリジェンスの展開に向けた調査設計にも着手しています。

「顧客の多様性の尊重」に関しては、多様性理解の促進を目的とした社内啓発施策を推進しました。障がいや性の多様性を含む幅広いテーマについて学ぶ機会としてDE&I EXPOを開催するなど、従業員一人ひとりの理解深化と対応力向上を図り、多様な顧客ニーズに適切に応えるための意識醸成を進めました。

「従業員の多様性の尊重」では、両立支援の拡充に向けた制度整備を進め、法改正への対応および今後の施策実施に向けた準備を行いました。これにより、多様な背景を持つ従業員が安心して働き続けられる環境づくりを推進しています。

2025年度の取り組みと今後に向けて

ゲストの声を起点としたパークづくり

テーマパーク事業において、ゲストの声から生まれる気づきをもとに、あらゆる人々が自分らしく楽しむことのできるテーマパークを、ゲストと共に作り続けてきました。ゲストから寄せられる声は、社内システムで一元管理することで、関係部署との迅速な連携を可能にしています。多様なニーズに応じた環境改善や体験価値の向上、さらには人権尊重の取り組みにつなげるための重要な情報源として、大きな役割を果たしています。

その一例として、車イスのまま利用できる施設の拡大や、一部のアトラクション施設への手話通訳の導入など、パークの運営部門と各分野の知見を持つ専門チームが協力し、一人ひとりのニーズに応じた楽しみ方の選択肢を広げる多角的な活動を進めてきました。

これまでの活動に加え、2022年からは、ゲストの声を起点とした人権尊重の取り組みとして、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に沿った調査・分析を実施しています。調査結果はコンプライアンス委員会へ報告され、関連部門と連携しながら人権尊重を推進する体制づくりに活用しています。また、調査結果を社内啓発にも反映することで、人権への配慮を大切にする従業員の意識醸成にもつなげています。

私たちは、社会要請の変化とゲストのリアルな声を掛け合わせることで、多様なニーズに応じた環境改善や体験価値の向上につなげていくことができると考えています。OLCグループは、これからもゲストに寄り添いながら、一人ひとりが安心して自分らしく楽しめるパークづくりを目指し、取り組みを進めていきます。

会話型アトラクションの手話通訳の導入

テーマパーク事業において、すべてのゲストが快適に楽しめる環境づくりの一環として、会話型アトラクション「タートル・トーク」および「スティッチ・エンカウンター」に同時手話通訳を導入しています。これにより、聴覚に障がいのあるゲストも、その場で生まれる会話や笑い、臨場感を共有できる環境を整えています。

手話通訳キャストは、表情や全身を使って表現し、キャラクターの魅力を損なわずに伝える工夫を重ねています。また、キャスト間で表現の統一を図るなど、安定した体験価値の提供にも努めています。

こうした取り組みにより、手話で会話されるゲストから「家族と一緒に楽しめた」という喜びの声が寄せられるなど、新たな価値が生まれています。さらに、手話に触れた他のゲストからも「学びたい」といった反響があり、インクルーシブな社会への理解を広げるきっかけにもなっています。

今後も、誰もが同じ体験を分かち合えるパークを目指し、多様なニーズに寄り添う取り組みを継続していきます。



会話型アトラクション「スティッチ・エンカウンター」の同時手話通訳

ワークライフバランスの施策推進

従業員が仕事と生活の調和を図れるよう、法律に基づく諸制度に加え、育児との両立を支援する各種施策を推進しています。シフト勤務社員がスムーズに復職できるよう復職支援プログラムを導入しているほか、企業主導型保育所「キッズビレッジあるぶる」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99.5%、社員以外でも93.6%と、ワークライフバランスが図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ぶる」

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進めており、性別などの属性にかかわらず、一人ひとりが能力を最大限に発揮し、互いを尊重し合う組織づくりを進めています。そのうえで、2027年度までに管理職に占める女性従業員比率25%以上の目標を掲げて女性管理職の育成を進めており、2025年度の女性管理職比率は20.8%です。

取り組みの一環で、キャリアの悩み相談や、管理職としての働き方を具体的にイメージできる機会として、希望者を対象に女性管理職との対話の場（キャリアサロン）を実施しました。

また、先述のとおり、育児やライフイベントと仕事の両立を支援する制度整備を進め、今後も多様な人材が活躍できる組織づくりを進めていきます。



キャリアサロン当日の様子

… キャリアサロン担当者の思い ～前向きに一步踏み出すきっかけにつながる場の創出～

キャリアサロンの企画にあたっては、「キャリアについてもっと率直に話せる場をつくりたい」という思いがありました。過去に実施した複数のマネジメントによるパネルディスカッションでは、多くの社員にロールモデルを知ってもらう機会となる一方で、「キャリアの悩みをどう乗り越えたのかをもっと聞きたい」という声も寄せられていました。そのため今回は、同様の悩みや経験を乗り越えてきた女性管理職にメンターとして参加してもらい、少人数での対話形式で実施しました。参加者同士が互いのキャリア観に触れながら対話を重ねることで、不安の払拭だけでなく、新たな気づきや前向きに一步踏み出すきっかけにつながる場になったと感じています。今後も社員の背中を押す取り組みを続けていきたいと考えています。

障がい者雇用の推進

株式会社舞浜コーポレーションを中心に、障がいのある従業員が安心して働き、能力を発揮できる環境整備を進めています。現状の障がい者雇用率は2.92%（2026年6月1日時点）と継続的な採用と定着支援に取り組んでいます。

業務領域は、郵便物対応やランドリー、花卉栽培などのバックヤード業務に加え、近年ではパーク内のモバイルバッテリーの回収・補充業務等のオンステージにも拡大しています。2025年度には一部のキャスト向け商品店舗の運営業務を開始し、業務領域をさらに広げました。また、商品販売サポート業務においては、オンステージでのゲスト対応を含む商品補充・陳列を行う対象店舗を増やすなど、活躍する場の拡張を進めています。

今後も、一人ひとりの特性や強みを踏まえ、多様な人材が働きがいを持って活躍できる職場づくりを推進していきます。



実際の業務の様子
(写真左：郵便物への記念スタンプ押し 右：一部商品店舗での商品陳列)



ハピネスへの想いをつなぐ30年

暗闇で光るおもちゃを身に着けて、パークで胸を躍らせていた私。その感動は人が創ると知った今は、働く仲間が自分らしく活躍する道を拓くことに、力を尽くしています。

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

目標

サプライチェーン全体における人権・環境リスクの低減と、持続可能な調達の実現を目指し、重要なお取引先との対話強化と具体的な行動変容を促すためのKPIを設定しています。2027年までにお取引先とのエンゲージメントの実効性を高め、リスクの可視化と是正支援を徹底するとともに、2030年には調達方針の浸透による持続可能な原材料調達の実現を通じて、社会的責任を果たすサプライチェーンの構築を目指しています。

進捗

重要なお取引先に対しては、インタビュー形式による対話を実施し、オリエンタルランドグループの調達方針や重視する人権・環境の観点について理解を深める機会としました。その結果、単なる要請にとどまらず、背景や考え方を共有することで相互理解が進み、信頼関係の強化とともに、継続的な改善に向けた基盤が着実に構築されています。さらに、セルフアセスメント等の結果も踏まえながら、リスクの把握と優先順位付けを行い、支援体制を構築したことで、より実効性の高い対応につなげています。また、人権・環境リスクが高いとされる品目の調達については、各品目の対象範囲と調達量の多い部門を明確化したうえで、それぞれの部門単位で持続可能性に配慮した調達への切り替えやトレーサビリティの確立など、運用の高度化を段階的に推進しています。各品目の特性に応じた取り組みを着実に積み重ねることで、サプライチェーン全体でのリスク低減と持続可能性向上に向けた進展が見られています。

2025年度の取り組みと今後に向けて

サプライチェーンの透明性を確保したコットン製品開発

OLCグループでは、サプライチェーンにおける人権・環境への配慮を徹底するため、原材料の選定段階から持続可能性とトレーサビリティを重視した商品開発を進めています。例えば、テーマパークで販売するTシャツにおいては、生産背景の透明性を確保したコットンを採用し、調達過程の透明性確保に取り組んでいます。品質のみならず、生産地における労働環境や人権への配慮を重視し、リスクの高い調達先を回避する方針のもと、責任ある原材料の活用を推進しています。また、対象となる原材料や商品カテゴリーを段階的に拡大することも検討し、信頼性の高い調達網の構築を進めています。こうした取り組みはOLCグループ単独で完結するものではなく、お取引先の理解と協力が不可欠であり、方針や基準の共有を通じて一体となった推進を図っています。その結果、対象商品の一定割合について切り替えが進み、安定的な供給と持続可能性の両立に寄与しています。今後もお取引先との連携を深めながら対象範囲を拡大し、サプライチェーン全体で社会的責任を果たす持続可能な商品づくりを推進していきます。



原料から製品まで追跡可能なコットンを採用したTシャツ

お取引先とのエンゲージメント向上

お取引先の皆さまとのエンゲージメントをさらに深化させることを目的に、パーク視察と対話を組み合わせた取り組みを実施しました。プログラムの導入として、OLCグループが推進する持続可能な原材料調達について、背景となる社会課題や目指す姿、調達方針に加え、認証原材料の活用拡大やトレーサビリティ向上に向けた具体的な取り組みを共有しました。そのうえで、実際にパーク内をご覧いただき、調達した食材や資材が商品・メニュー・サービスとしてどのようにゲスト体験につながっているかを体感いただく機会を設けました。また、視察後には、お取引先との対話を通じて、品質向上や安定調達に加え、環境・社会課題への対応に関する認識を共有しました。こうした取り組みにより、サプライチェーン全体で持続可能な価値創出に向けた方向性を相互に確認するとともに、調達先との協働の重要性を再認識する機会となりました。今後もお取引先との継続的なコミュニケーションを通じて、信頼関係の強化と持続可能なサプライチェーンの構築を推進していきます。



お取引先へ当社の活動を紹介している様子



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」「経営監視機能の強化」「経営の透明性」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グループは、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（2026年6月26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・報酬など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

監査役会は原則毎月開催しており、常勤監査役から非常勤監査役に対し、経営会議その他重要な会議の状況のほか、子会社などの監査の実施状況および結果などについて報告し、意見交換・議論をしています。また、株式会社オリエンタルランドの監査役4名のうち3名が社外監査役であり、客観的かつ独立した立場からの意見を積極的に取り入れ、実効的に監査が行われる監査体制としています。また、監査役監査の実効性を高め、監査職務を円滑に執行するための体制として、取締役などの指揮命令から独立した監査役室を設置し、監査役の職務を補助する専任のスタッフを配置しているほか、「監査役報告規程」を制定し、役職員が監査役に報告すべき事項、時期、方法などを定め、適時報告することとしています。

監査部と内部監査

当社では、法令および社内規定の遵守と効率的な業務執行の確保を実現するために、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、収益性の向上など、会社の長期持続的な成長と社会への貢献に寄与することを目的として実施しています。当社の内部監査はグループ全社を対象としており、取締役会にて承認された内部監査方針・計画に基づき監査を行い、監査部長より監査結果を当社の社長に直接報告するとともに、取締役会ならびに監査役会においても監査部長より直接報告するなど、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、監査対象に応じてリスクマネジメント委員会およびコンプライアンス委員会などに報告するとともに、直接課題提起・改善提案をすることで、内部統制の継続的な改善・充実を図っています。

被監査部門に対しては、監査結果に基づき指摘された事項について改善計画の策定を支援するとともに、その後の改善状況を確認するフォローアップ監査を実施し、内部統制の実効性を継続的に検証することで、組織全体のガバナンス強化を進めています。

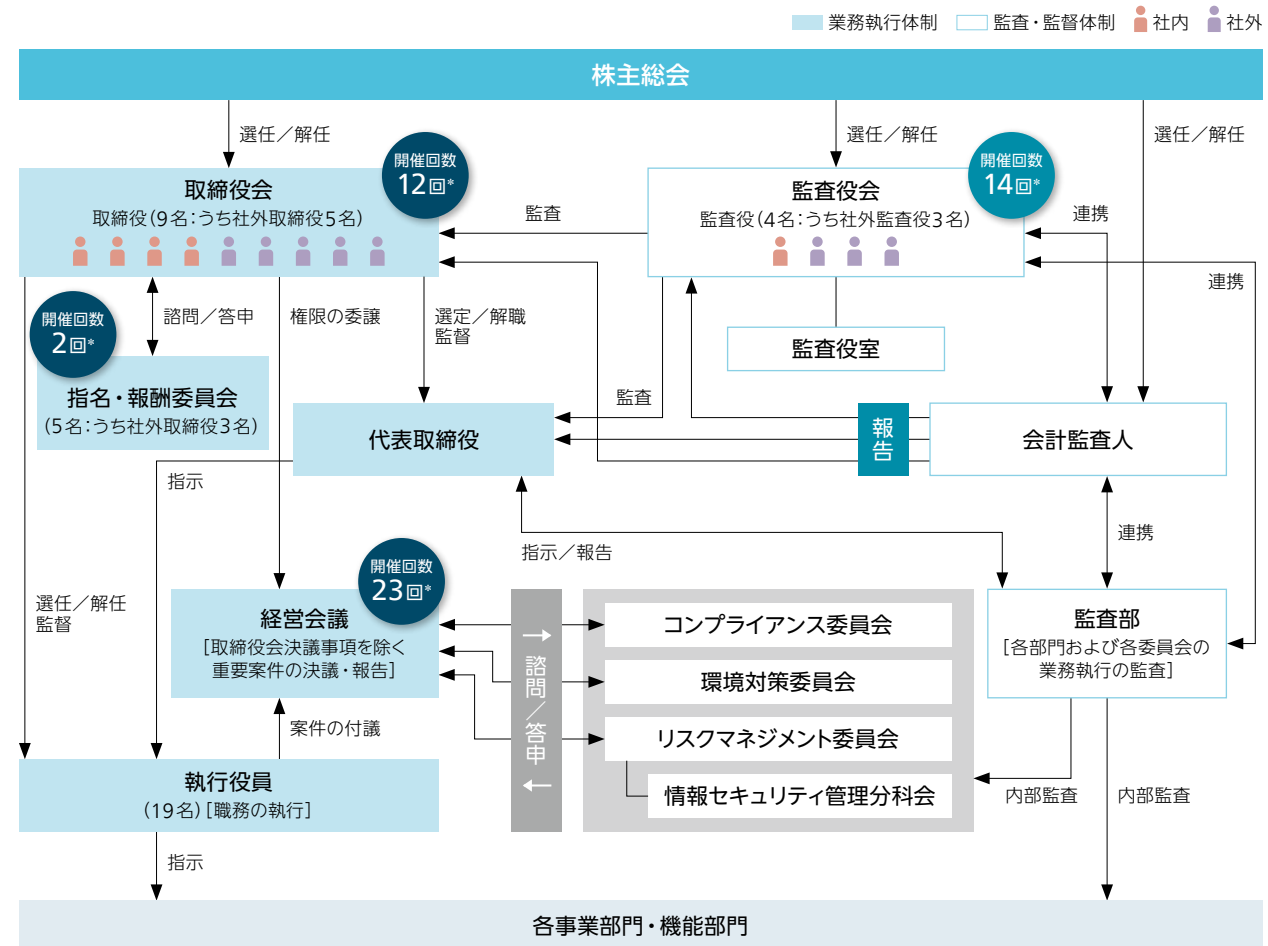
さらに、監査役、会計監査人および監査部の三者間では、随時三者または二者間で情報交換・意見交換を行い、課題の共有を図るなど、連携を密にすることで、監査の効率と有効性の向上に努めています。

なお、当社監査部は現在8名(2026年6月末時点)で構成されており、独立性・客観性を維持しつつ、「信頼される伴走者」となることを掲げ、上記活動の実践などを通して人材育成および監査品質の向上を目指しています。

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56名です(2026年6月末時点)。

コーポレート・ガバナンス 基本的な体制の概要 (2026年6月26日現在)



* 開催回数は2025年度実績です。

各会議体の活動状況と主要テーマ (2025年度)

種類	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会	12回	97%	<ul style="list-style-type: none"> 株主総会に関する事項(付議議案の決定など) 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・委嘱など) 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 2035長期経営戦略に関する事項 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 2024年度環境対策委員会活動報告 従業員持株会型ESOPの再導入およびそれに伴う自己株式処分に関する事項 クルーズ事業における子会社設立に関する事項 など
指名・報酬委員会	2回	100%	<ul style="list-style-type: none"> 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などの内容の決議 CEO・COOの後継者計画に関する事項について など
監査役会	14回	100%	<ul style="list-style-type: none"> 2035長期経営戦略に関わる各組織の課題と対応 クルーズ事業の進捗状況 人的資源の確保・活用・定着に向けた検討状況 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、当社では、取締役が当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指すうえで、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	12／12	○	●	●	●	●	●		●	●
高野 由美子	女性	12／12	○	●					●	●	●
高橋 渉	男性	12／12		●	●	●		●	●	●	●
金木 有一	男性	12／12					●	●			●
花田 力	男性	11／12	○	●	●	●	●	●		●	
茂木 友三郎	男性	10／12	○	●	●	●			●	●	
田尻 邦夫	男性	11／12		●	●	●	●	●	●	●	
菊池 節	女性	11／12	○	●	●	●				●	
渡邊 光一郎	男性	12／12		●	●	●	●	●		●	

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」を経営の最重要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られている」と策定し、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。加えて、経営者人材として必要な資質・スキルの習得につながる研修体系の整備（各階層の育成注力テーマの設定、注力テーマを踏まえた各研修プログラムの再整理、研修プログラムの実施）を通じて、「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。

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、監査役監査およ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・情報聴取などを行っています。さらに、内部監査部門である監査部とは、事前に内部監査計画を確認し、内部監査結果を定期および随時に監査役会にて直接報告を受けるなど、監査体制の連携強化に努めています。

社外取締役の主な状況（2025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などを通じて、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的な視点から助言・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などを通じて、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などを通じて、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などを通じて、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面的な視点から助言・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などを通じて、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（2025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、財務・会計に関する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、重要な会議などに出席するほか、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。

取締役会の実効性評価

取締役会は、毎年、各取締役、監査役に配付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2025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

STEP1	STEP2	STEP3
アンケートの実施	評価・報告	改善
<ul style="list-style-type: none">アンケートは、外部機関のサポートサービスを活用しながら集計を実施し、分析を行っています。アンケートの評価項目は、具体的には「取締役会の運営」や「取締役会における議論」などに関する質問を設定し実施しています。	<ul style="list-style-type: none">アンケートの回答内容を分析のうえ、当該分析結果に対する評価・レビューを行い、取締役会にて報告・審議を実施しています。	<ul style="list-style-type: none">取締役会の運営などの改善に活用し、さらなる取締役会の実効性の向上に資する施策を検討・実行しています。直近においては、社外役員に向けたOLCの事業の理解を促進する活動などをアンケートの結果をもとに実施しました。

アンケート結果を踏まえた取り組み

ご意見・改善点	対応
取締役会でのクルーズ事業に関する報告・共有 新規事業となるクルーズ事業について、取締役会でより深い理解と建設的な議論を行うため、適時適切なアジェンダを設定し、十分な報告・討議の機会を設けていただきたい。	クルーズ事業に関する子会社設置などの重要議案に加えて、進捗に応じた追加説明の機会を設定しました。社外取締役によるクルーズ船視察も実施し、現場理解を深めることで、取締役会における建設的な議論を促進しています。
ステークホルダー（ゲスト・株主・従業員・取引先・地域）を意識した議論 ステークホルダーの期待を意識した経営については、さらなる配慮と取り組みの強化が必要である。	ゲスト、従業員、子ども、株主・投資家、お取引先、地域社会などに対する取り組みを取締役会で精査し、ESGマテリアリティを見直しました。各ステークホルダーに対してバランスの取れた持続可能な経営を推進しています。
取締役会以外の重要な会議も含めた論点共有に向けた取り組み 取締役会の議論の質を高めるため、取締役会の議案に加えて、経営会議で扱われている重要な論点や議題についても、適宜説明・情報共有していただきたい。	社外役員に対する資料の事前送付に加え、取締役会では経営会議の議案を共有しています。さらに資料の精査や要点整理を各部門および事務局で行うことで、取締役会と執行側の情報連携を強化し、経営全体の重要課題に関する社外役員の理解促進に努めています。

社外役員への情報提供

取締役会の実効性向上に向けた取り組みとして、四半期ごとに個別テーマについての意見交換会や現場視察を実施しています。2025年度は新規事業であるクルーズ事業について、3回にわたり進捗説明と質疑応答を行いました。

2026年2月には、ディズニー社のクルーズ船「アドベンチャー号」が就航前に東京へ寄港する機会を捉え、取締役会の開催地を船舶近隣のホテルに変更し、会議後に現地視察を実施しました。全長340mの船体を実見し、客室やレストランなどの船内施設を巡りながら、当社が建造する船舶における日本市場向けの仕様変更や運用上の差異について説明を行い、社外役員の事業への理解を深める貴重な機会となりました。

また、2025年8月には大規模改修を実施したセントラルキッチンの視察を行い、食の安全性向上を目的に導入した入退室の電子管理システム、室温・冷蔵庫の自動温度管理システムなどの設備と運用体制を紹介しました。機能強化と省力化の両立を実現させるものであることを実感できる有意義な機会となりました。

役員報酬

① 取締役および監査役の報酬等についての株主総会決議に関する事項

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。

当該現金報酬とは別枠で、取締役(社外取締役を除く)に対する株式報酬制度である株式給付信託(BBT-RS)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)とすることも決議しています。

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。

② 役員報酬等の内容の決定に関する方針など

当社は、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」よりその水準など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。

＞ 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

③業績連動報酬、非金銭報酬に関する事項

当社は、取締役役に当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、取締役役と株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、現金報酬の一部として業績連動報酬を、また非金銭報酬として株式報酬を導入しています。

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(2035長期経営戦略においては、連結営業利益、営業キャッシュ・フロー、ROE)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。なお、当事業年度における各算定指標の目標および実績などは下表のとおりです。

算定指標	評価ウェイト	評価係数変動幅	目標	実績	達成度
連結営業利益	1/3	0～150%	1,600億円	1,684億円	105.2%
営業キャッシュ・フロー	1/3	0～150%	1,800億円	1,884億円	104.6%
ROE	1/3	0～150%	11.1%	11.7%	105.8%

(注) 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＋減価償却費
2. ROE＝親会社株主に帰属する当期純利益÷純資産

株式報酬は、株式給付信託(BBT-RS)を導入しています。取締役(社外取締役を除く)には、各事業年度において、当社が定めた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ます(前記のとおり1事業年度当たり対象取締役に付与されるポイント数の合計は、50,000ポイントを上限としています)。当社が拠出する金銭を原資として、当社株式が信託(以下、本制度に基づき設定された信託を「本信託」といいます。)を通じて取得されており、取締役に付与されたこれらのポイントは、1ポイント当たり当社普通株式1株に換算され、毎年一定の時期に本信託を通じて給付されます。ただし、役員株式給付規程に定める要件を満たす場合は、一定の割合について、当社株式の給付に代えて、原則として退任時に当社株式の時価相当の金銭給付を受けます。

また、給付を受ける当社株式は、給付に先立ち当社と取締役の間で譲渡制限契約を締結することで、当該取締役の退任までの間、譲渡などの処分が制限されています。

④取締役の個人別の報酬等の決定に係る委任に関する事項

当社は、取締役会の独立性・客観性を強化するため、各取締役の個人別の報酬額についての決定を、過半数の社外取締役から成る「指名・報酬委員会」(代表取締役 取締役会議長加賀見俊夫氏、代表取締役会長(兼)CEO高野由美子氏、社外取締役花田力氏、社外取締役茂木友三郎氏、社外取締役菊池節氏で構成)に一任しています。

⑤取締役および監査役の報酬等の額(2025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)	429 (74)	339 (74)	73 (-)	- (-)	16 (-)	12 (5)
監査役 (うち社外監査役)	90 (55)	90 (55)	- (-)	- (-)	- (-)	4 (3)
合計 (うち社外役員)	520 (130)	430 (130)	73 (-)	- (-)	16 (-)	16 (8)

(注) 1. 上記には、2025年6月27日開催の第65期定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでいます。
2. 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。
3. 上記の株式報酬の額は、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。

政策保有株式

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

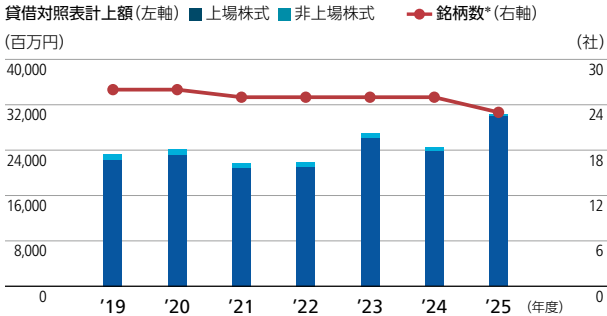
毎年、取締役会で個別の政策保有株式について、保有目的が適切か、保有に伴う便益(資産価値、配当、取引内容など)やリスクが資本コストに見合っているかなどを具体的に精査し、保有の適否を検証しています。

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

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/reports/securities.html>

政策保有株式の保有状況



* 上場株式および非上場株式の合計

役員一覧 (2026年11月1日現在)

取締役

	<p>加賀見 俊夫 (1936年1月5日生)</p> <p>代表取締役 取締役会議長</p> <p>1972年 当社入社 2023年 代表取締役 取締役会議長</p> <p>〈主な兼職状況〉 京葉瓦斯株式会社 社外監査役</p>		<p>高野 由美子 (1956年6月23日生)</p> <p>代表取締役会長(兼)CEO</p> <p>1980年 当社入社 2023年 代表取締役会長(兼)CEO</p>		<p>高橋 渉 (1957年7月19日生)</p> <p>代表取締役社長(兼)COO</p> <p>1981年 当社入社 2025年 代表取締役社長(兼)COO</p> <p>〈主な兼職状況〉 京成電鉄株式会社 社外取締役</p>
	<p>金木 有一 (1965年11月9日生)</p> <p>取締役</p> <p>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</p>		<p>花田 力 (1944年1月15日生)</p> <p>取締役[社外、独立]</p> <p>1966年 京成電鉄株式会社入社 2005年 当社取締役</p> <p>〈主な兼職状況〉 京成電鉄株式会社 名誉相談役</p>		<p>茂木 友三郎 (1935年2月13日生)</p> <p>取締役[社外、独立]</p> <p>1958年 キッコーマン株式会社入社 2016年 当社取締役</p> <p>〈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</p>
	<p>田尻 邦夫 (1942年11月23日生)</p> <p>取締役[社外、独立]</p> <p>1966年 伊藤忠商事株式会社入社 2022年 当社取締役</p> <p>〈主な兼職状況〉 株式会社銭高組 社外取締役</p>		<p>菊池 節 (1950年4月9日生)</p> <p>取締役[社外、独立]</p> <p>2022年 当社取締役</p> <p>〈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</p>		<p>渡邊 光一郎 (1953年4月16日生)</p> <p>取締役[社外、独立]</p> <p>1976年 第一生命保険相互会社入社 2024年 当社取締役</p> <p>〈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(社外取締役)</p>

監査役

	<p>鈴木 茂 (1956年6月9日生)</p> <p>監査役</p> <p>1980年 当社入社 2003年 取締役 2015年 監査役</p>		<p>眞下 幸人 (1962年2月1日生)</p> <p>監査役[社外、独立]</p> <p>1984年 京成電鉄株式会社入社 2024年 当社監査役</p>		<p>甲斐中 辰夫 (1940年1月2日生)</p> <p>監査役[社外、独立]</p> <p>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</p>		<p>三枝 紀生 (1949年2月11日生)</p> <p>監査役[社外、独立]</p> <p>1971年 京成電鉄株式会社入社 2020年 当社監査役</p> <p>〈主な兼職状況〉 京成電鉄株式会社 相談役 株式会社京葉銀行 社外取締役</p>
---	--	--	--	---	--	---	---

※ 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
菊池 節

1960年に創立された株式会社オリエンタルランドは、1983年の東京ディズニーランド開園以来、「夢・感動・喜び・やすらぎを提供する」という企業理念のもと、目覚ましい発展を遂げてきました。現在でもパーク内を巡ると、この理念がしっかり根付いていることが感じられます。

私は千葉県の京葉地区で都市ガスを供給するインフラ事業に携わっています。ガスを供給しているお客さまの「安全・安心・快適な暮らし」を守り、継続させていくことが至上命題ですので、リスクに対するシステムや管理体制を常に見直してガバナンスの強化に努めています。オリエンタルランドグループにおいてもリスク管理に注目していますが、自然環境や国際情勢が不安定な中で、ゲストの安全・快適を提供しながら社会から信頼される企業であり続けるためには、さらなるリスクマネジメントの強化が必要です。近年はリスクがますます多様化してきているため、それぞれのリスクに

世界に「ハピネス」を届け続ける企業として

即した素早い対応が求められています。OLCグループでは2025年にリスク管理体制が見直されました。社長を委員長とするリスクマネジメント委員会によってリスクの抽出と評価が的確に行われれば、その後の取り組みが迅速に進められることが期待できます。取締役会では経営会議を通して報告されたリスクに関して議論するとともに、管理体制の機能の状況も注視していきます。

私が社外取締役になった2022年は世界規模で大流行した感染症の影響がやっと収まってきた時期でした。OLCグループはその困難な状況下でも前向きな姿勢をとり続け、2024年にはファンタジースプリングスをオープンさせ、過去最高の売上高を計上して配当金も感染症流行前を上回りました。予期せぬ異常事態の中から短期間で回復できたのは、冷静に慎重に状況を分析して挑戦をし続け、キャッシュ・フロー経営を実践した結果であると考えます。

予測が難しい地震や感染症流行などに加え、OLCグループにとって深刻な環境問題のひとつが温暖化です。2025年の取締役会で「サステナビリティ経営の実現のための7つのESGマテリアリティ」について決議し、その中の「気候変動・自然災害」と「循環型社会」がこの問題に関連しています。CO₂削減に向けて具体的な目標が立てられ、地道な努力により成果が出ていますが、地球規模で見ると温暖化の影響を完全に避けることはできません。テーマパークの魅力は、広い敷地を散策しながら、パレードやショーを見て、アトラクションを体験することですが、夏の気温は上がり続け、経営的には厳しい環境が続くと考えています。2035長期経営戦略にテーマパーク用地のダイナミックな再建とともに温暖化の対策も盛り込まれていますが、根本的な暑さへの対策がしっかりなされ、ゲストの皆さま、特に夏休みの子どもたちにとって、パークが「安全・快適」に過ごせる場でなければなりません。

現在、OLCグループは感染症流行からの影響を脱却し、「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を新たな目標として次のフェーズに進み始めました。中長期的な成長に向けて、これまでのテーマパーク事業とホテル事業の二本の柱に加えて、第三の柱としてクルーズ事業に参入することが決まり、本格始動しています。新たな収益機会となるだけでなく、舞浜エリアのみでの経営によるリスクを低減することにつながる、OLCグループらしいワクワクする挑戦です。この事業を揺るぎない柱として育てるために、多くの課題への対応に加え、リスクに対するソフト面とハード面が万全の状態であることが必要です。

また、OLCグループで行われている活動や将来への計画を多くの方に知っていただくことは、企業を安定して継続していくために重要です。一般の方々へ向けたOLCグループの魅力の発信は、メディアも常に注目していることもあって、広く行われています。一方、株主や投資家はより詳細な情報を求めているので、会社の継続性とも関連する社会的責任に関する取り組みについても、財務体制とともに丁寧な説明が必要です。またOLCグループの株主は配当だけでなく株主優待にも関心が高いので、この点の細かい配慮が株主との良好な関係構築にもつながると思います。

ESGマテリアリティのひとつに「従業員の幸福」があります。従業員の幸福なしにOLCグループの提供価値の質を担保し、向上させていくことは不可能ですので、仕事にやりがいを感じ、働く喜びを感じられる環境づくりの取り組みを積極的に進めていくことは極めて重要です。そして、従業員がチャレンジ精神とともに、創業当時の理念と熱い想いを受け継いでいくことを願っています。OLCグループが、これからも世界に「ハピネス」を届け続ける企業として成長するために、私も社外取締役として努力してまいります。

サステナビリティ・ガバナンス

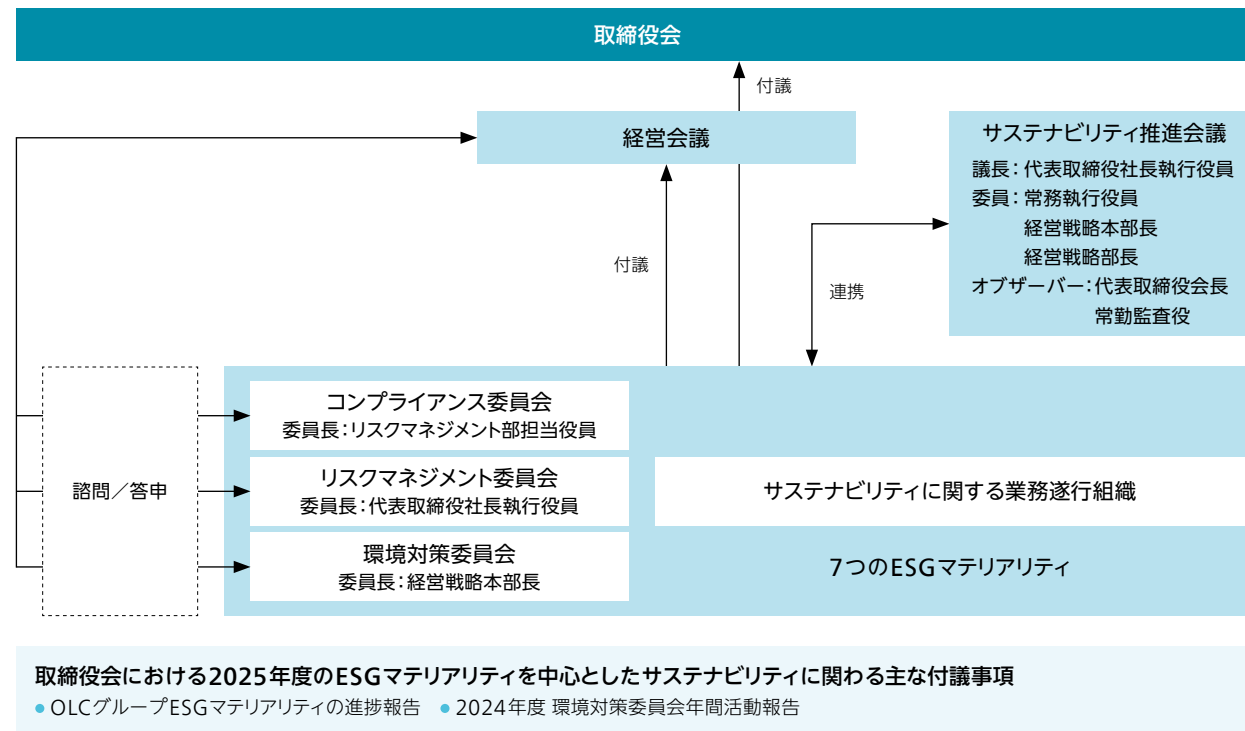
マネジメント体制

サステナビリティ経営の推進体制

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

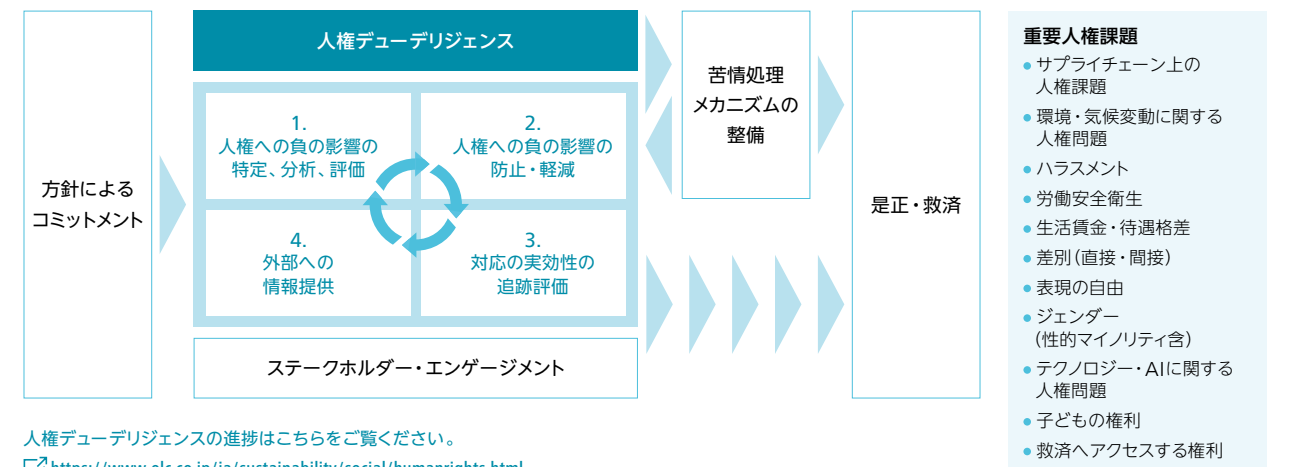
オリエンタルランドグループは、「OLCグループ人権に関する基本方針」に基づき、事業に関わるすべての人々の人権を尊重するために、ESGマテリアリティ「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」の枠組みで取り組みを推進しており、当社の社長を議長とした「サステナビリティ推進会議」において、取り組み内容における優先順位や資源配分などについての議論を深めた後、経営会議や取締役会に付議する体制としています。

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、当社の社長を委員長とするリスクマネジメント委員会へ立案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。

国連の「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。



人権デューデリジェンスの進捗はこちらをご覧ください。

<https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/social/humanrights.html>

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
とっては、キャストにとっても安全を最優先すること。

Courtesy

“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

さまざまな考え方や多様な人々を歓迎し、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

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

Safety、Courtesy、Show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（ハサップ）システムの考えを取り入れ、徹底した衛生管理を行っています。また、飲食施設のキャストを対象に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、リスクマネジメント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、都度速やかに経営層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。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。

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。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

主なステークホルダーとのエンゲージメント				提供価値(アウトカム)	
主なステークホルダー	概要	特に関係するマテリアリティ	取り組み	<div>2035年に目指す姿 あなたと社会に、もっとハピネスを。</div> <div>目指すOLCグループ像</div> <ul style="list-style-type: none">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 <div>社会価値</div> <ul style="list-style-type: none">ゲスト ハピネス創造による満足度の最大化子ども 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地球 持続可能な社会作りの貢献 <div>経済価値</div> <p>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</p>	
お客さま	「お客さまの声」を全社で共有・分析・活用し、商品やサービスの改善や開発などに活かし、お客さまによりご満足いただくことを目指します。	ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン 子どものハピネス	<ul style="list-style-type: none">東京ディズニーリゾート・インフォメーションセンター、商品ゲストサービス窓口の設置ゲストコメント(施設に直接寄せられたご意見)の収集、改善検討		
従業員	従業員のエンゲージメントを高め、意欲的に仕事に取り組めるよう、従業員の働きがい向上のための取り組みを行っていきます。	従業員の幸福 ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン	<ul style="list-style-type: none">エンゲージメント調査を含めた各種調査や、相談窓口、労使懇談会など従業員との対話などをもとに従業員の働きがい向上に向けた取り組み上司からの情報発信のほか、社内報およびイントラネットを通じた情報発信		
子ども	子どもを対象にした事業活動や社会貢献活動において、子どもへのアプローチを強めることで、活動の進化につなげていきます。	子どものハピネス ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン	<ul style="list-style-type: none">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」への子ども参加体験機会など		
株主・投資家	OLCグループの事業活動を理解・評価していただくために、透明性の高い情報開示に努めます。これにより、相互理解と信頼関係の形成を図り、「対話する経営」を実践します。さらに、いただいた意見や評価は、定期的に取締役会および経営会議に報告し、経営に活かします。	すべてのマテリアリティ	<ul style="list-style-type: none">決算説明会の開催(年4回)国内外IRカンファレンスへの参加、投資家向けイベントやロードショー、スモールミーティング、施設見学会などの実施、投資家面談対応、個人投資家向け記事配信決算説明会資料／ファクトブック／統合報告書／個人投資家向けウェブサイトなど投資家向けツールの発行株主総会の開催(年1回)		
お取引先	商品やサービス提供に関わる多くのお取引先をハピネス提供に必要不可欠なパートナーとして、倫理的かつ公正な関係構築を行い、持続可能な調達活動を実施します。	サプライチェーン・マネジメント	<ul style="list-style-type: none">「OLCグループお取引先行動指針」および「セルフアセスメントシート」改定、お取引先との対話・改善支援調達方針の策定と方針に沿った調達の実行		
地域社会	企業市民として、地域社会に対する「ハピネス」の創出に努め、地域社会のさらなる活性化に貢献していきます。	子どものハピネス 気候変動・自然災害 循環型社会	<ul style="list-style-type: none">浦安市内で実施するイベントへの協力千葉県連携協定での取り組み委員会、協議会への参加		

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9名(2026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、四半期に一度、資料などを通してわかりやすい開示に努めています。

2025年度においても、経営陣が国内外の株主・投資家の皆さまとの対話を積極的に設定し、意見交換をしました。また、より多くの投資家の皆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参加したほか、ロードショー（海外投資家向け説明会）も実施しています。対話で得られたご意見やご要望については、四半期に一度、経営会議や取締役会で報告し、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、充実を図っています。個人投資家向けのウェブサイトを開示し、事業概要や経営戦略をわかりやすくご理解いただけるよう掲載しています。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の機会をさらに拡充するなど、さまざまなIR活動を今後も継続して実施していきます。



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		2025年度の実績
株主・投資家	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。
		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。
		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。
		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。
		統合報告書への意見交換会	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。また投資家からもご意見・ご要望をいただいています。
		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、対面で決算概要や長期経営戦略の進捗状況などについて説明しています。
		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にて、事業内容や成長戦略に関する情報を発信しています。
		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。
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。
従業員		決算発表などに関する取締役会および経営会議への報告や報告書の配信	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。

リスクマネジメント

担当役員メッセージ

レジリエントな経営基盤の構築へ。さらなる価値創造のために



常務執行役員
総務部・リスクマネジメント部・
コーポレートコミュニケーション部担当

堀川健司

昨今の経営を取り巻く環境は、気候変動、デジタル化の加速、地政学リスクの顕在化など、目まぐるしく変化し、企業を取り巻くリスクも多様化・複雑化しています。

もはやリスクは、単に「回避するべきもの」ではなく、適切に管理し、機会へと転換する「重要な経営課題」として捉える必要があります。

このような状況を踏まえ、オリエンタルランドグループは2025年11月にリスクマネジメント部を新設しました。従来、複数の組織で対応していた危機管理、情報セキュリティ、人権・コンプライアンスを含むリスク領域の管理を統合したもので、組織横断的に情報をつなぎ、迅速な初動対応によって会社を守るとともに、実効性のある支援により各組織を動かす体制の実現を目指しています。さらに、経営層や各組織に、内外環境の変化やリスク動向をタイムリーに共有し、リスクへの適切な対応を促す組織文化の醸成につなげることで、各組織の戦略推進を後押しする役割も担っています。

経営の土台であるリスクマネジメントを強化することで、安心・安全を守り、新たな価値創造を支援することが私たちの使命です。リスクマネジメントのスペシャリスト集団として、関わるすべてのステークホルダーを守り、支えることで、経営基盤の強靱性を高めていきます。

OLCグループが管理するリスクは、サステナビリティ関連、情報セキュリティ、コンプライアンス、自然災害など多岐にわたります。リスクマネジメント部は、「リスクマネジメント委員会」「情報セキュリティ管理分科会」「コンプライアンス委員会」「ECC (Emergency Control Center)」の各事務局を担い、平時・有事を問わず、経営の土台を支える中核組織として機能しています。

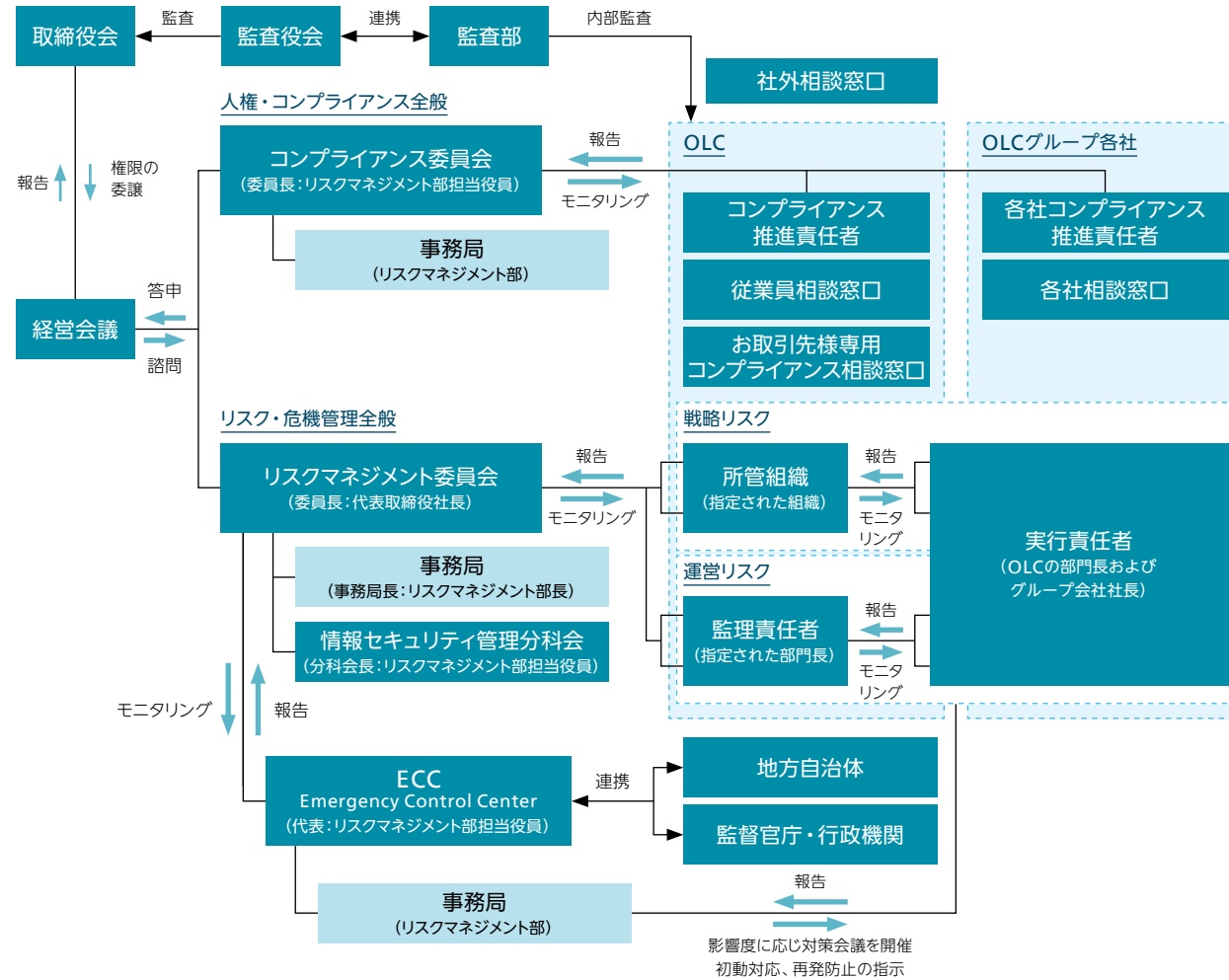
リスクマネジメント委員会では、OLCグループ全体のリスクを抽出・評価・特定し、各所管組織の予防策・対応策をモニタリングしています。また、地震や感染症などの緊急事態発生時は、ECCを速やかに設置し、関係各組織のハブとして情報を集約したうえで、初動対応の指示と対応方針を決定し、事態収束を図っています。

情報セキュリティ管理分科会では、「OLCグループ情報セキュリティポリシー」に基づくセキュリティ対策強化や遵守状況の確認、従業員教育を実施し、守りと安全な利活用を推進しています。

コンプライアンス委員会では、人権デューデリジェンスの推進、従業員相談窓口の管理、継続的な教育・啓発を通じて、人権・コンプライアンス意識の向上と違反の未然防止に取り組んでいます。

両委員会の活動状況は、年に1回「経営会議」「取締役会」に報告し、PDCAサイクルによる継続的改善を図っています。また、これら領域を同一部門で管理することで、各領域間の連携を強化し、戦略的なリスクマネジメントを実施し、組織全体のリスク管理の実効性を高めています。

リスク管理体制図



OLCグループでは、リスク対応力の強化と機会創出に向けて、継続的な訓練と教育を実施しています。

災害対応では、全役員・部門長を対象とした地震、酷暑、感染症など外部環境の変化を捉えた複合災害を想定した机上演習を実施しています。加えて、施設ごとの防災訓練を継続的に実施し、全階層における対応力強化に取り組んでいます。情報セキュリティ対策では、自社システムへのセキュリティ強化のみならず、外部ITサービスの利用審査や委託先の情報セキュリティ体制へのチェック体制を構築し、サプライチェーンにおけるセキュリティ対策の強化を推進しています。また、昨今のサイバー攻撃に備え、社内向けに不審メール訓練の実施やサイバー攻撃発生時の事業継続に向けた対応訓練を実施しています。

このほか、外部環境の変化や社外で発生した事案、新たな施策の導入時に想定されるリスクなどの評価・提言を行うことでリスクの極小化を推進しています。一例として、中東情勢の悪化に伴う石油類の供給や物資調達において、OLCグループ全体の情報収集および中東情勢の変化を捉え、さまざまなシミュレーションを行っています。現状の影響と今後起こりうる可能性を分析し、その結果をまとめてパーク運営への影響がないかを評価したうえで、経営層への報告や関係組織との連携による対応策を推進しています。

今後もOLCグループの経営の土台を支え、安心・安全を守り、新たな価値創造を支援し、持続的な企業価値向上を目指していきます。



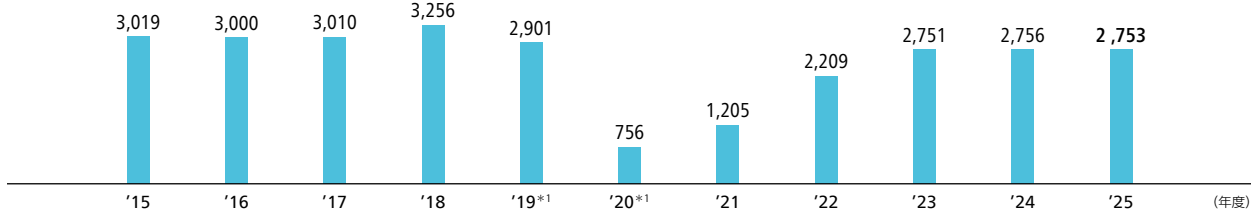
役員・部門長向け地震対応机上演習の様子

テーマパークデータ

年間入園者数

入園者数は前年度とほぼ同様の**2,753万人**

(万人)

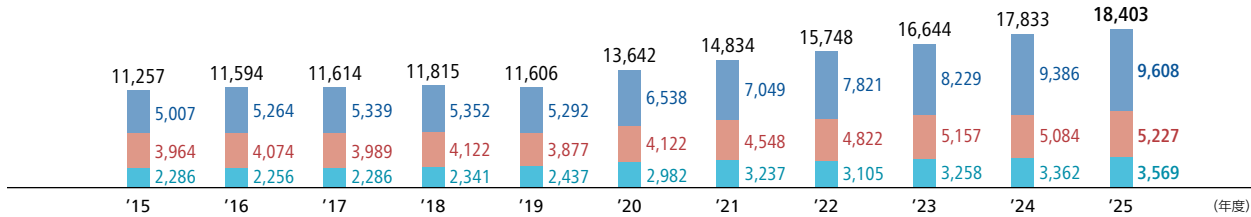


*1 感染症流行に伴い、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーは2020年2月29日から6月30日まで休園しました。

ゲスト1人当たり売上高

2025年度のゲスト1人当たり売上高は過去最高を更新し**18,403円**

(円)

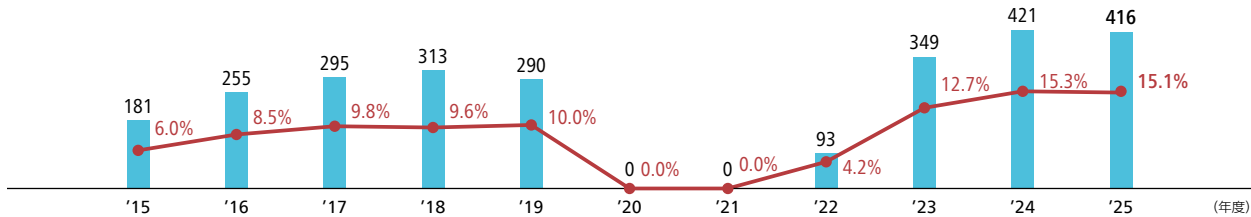


*2 2021年度以前の実績はチケット収入、2022年度以降の実績はアトラクション・ショー収入です。

海外ゲスト数

ゲストの約**15%**が海外ゲスト

(万人)

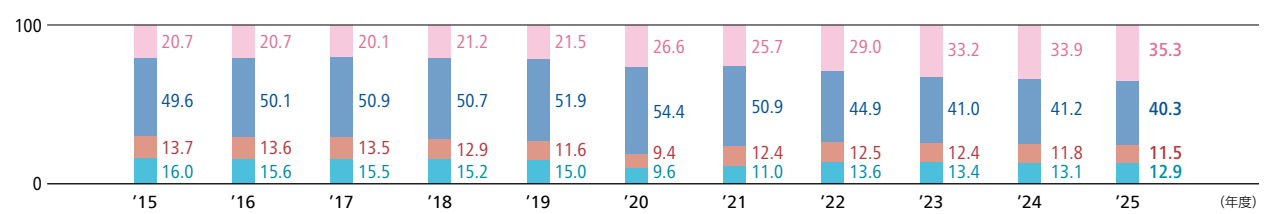


注：1. 2023年度より、海外ゲスト比率の集計方法を変更しました。
2. 2024年度より、海外ゲスト数ならびに訪日外国人取り込み率の集計方法を変更しました。

年代別来園者比率

ゲストの**75%**以上が大人(18歳以上)

(%)

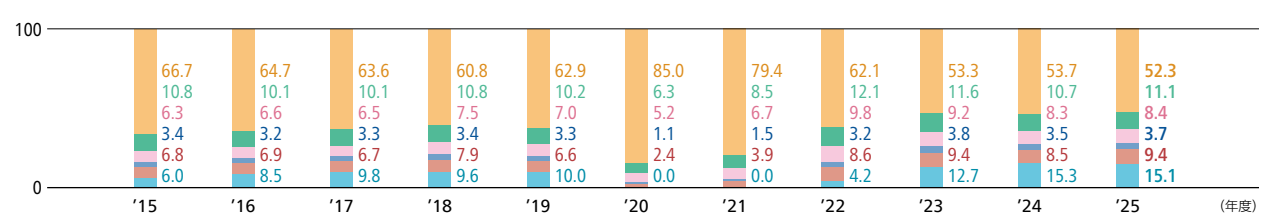


注：2023年度ならびに2024年度より、年代別来園者比率の集計方法を変更しました。

地域別来園者比率

首都圏のゲストは全体の**52%**以上を占める

(%)



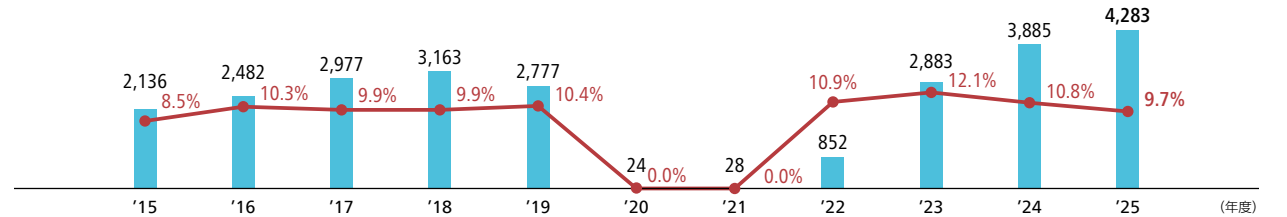
*3 2023年度より、サンプリング調査の集計方法を変更しました。2022年度以前の実績は「関東」「中部・甲信越」、2023年度以降の実績は「首都圏」「中部・信越」です。

注：2023年度より、地域別来園者比率の集計方法を変更しました。

参考

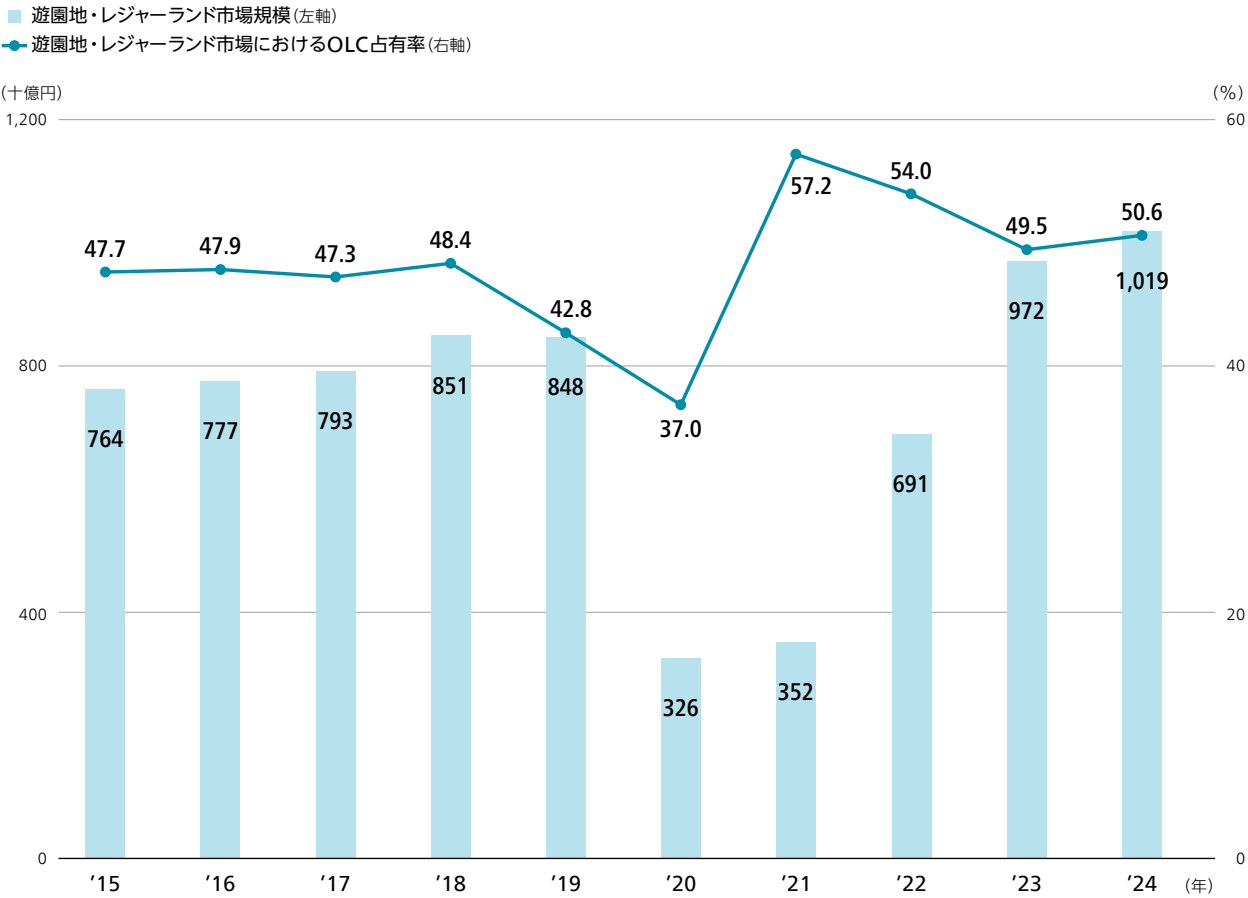
訪日外国人旅行者の取り込み率は約**10%**

(万人)



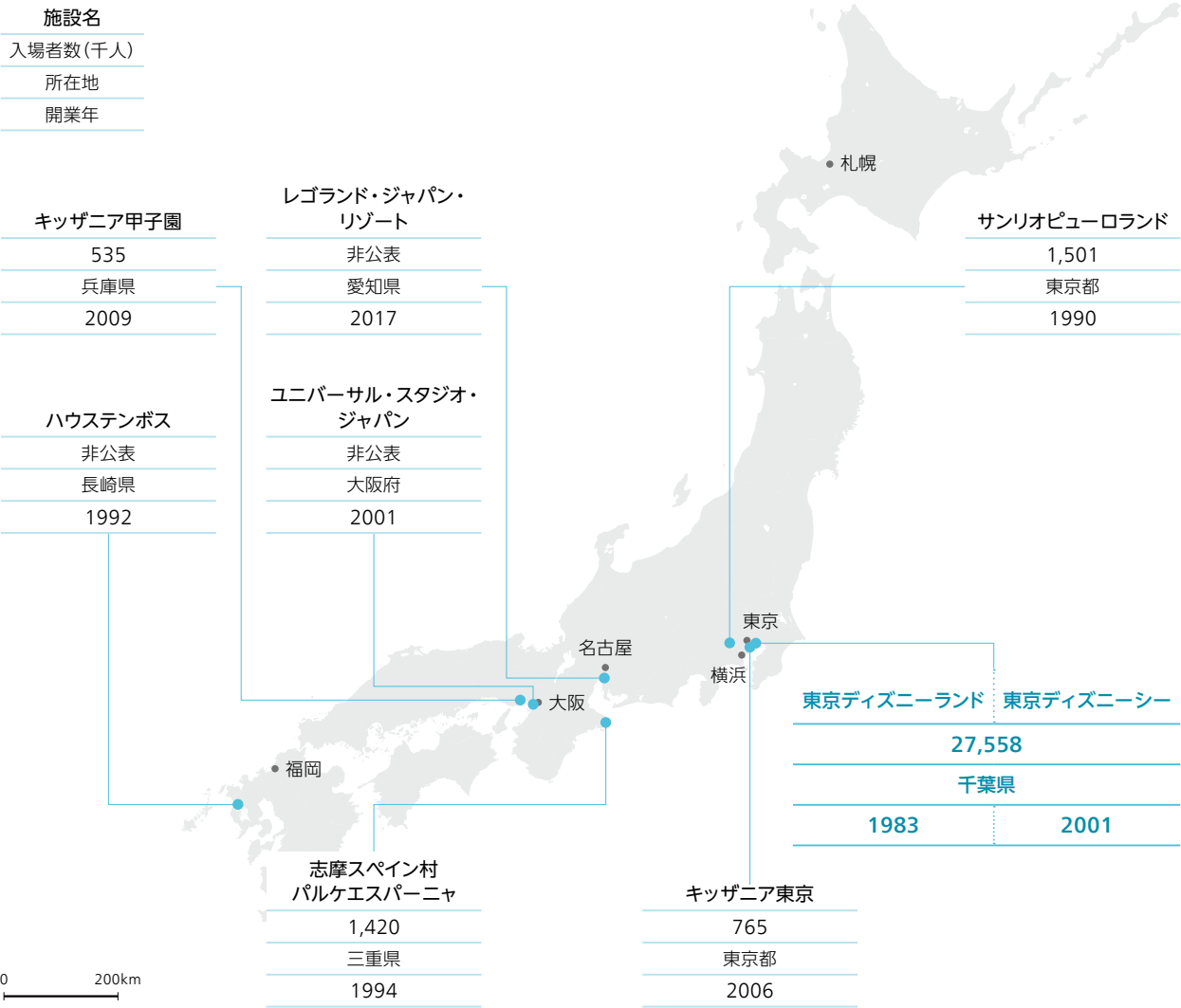
業界動向

遊園地・レジャーランド市場規模



出典:「レジャー白書2025」
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2024年度は2024年4月1日から2025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年度)



出典:「レジャーランド&レクパーク総覧2026」

11カ年財務サマリ(連結)

(2026年3月31日現在)

	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	2025年度
会計年度:	(百万円)										
売上高	¥ 465,353	¥ 477,748	¥ 479,280	¥ 525,622	¥ 464,450	¥ 170,581	¥ 275,728	¥ 483,123	¥ 618,493	¥ 679,374	¥ 704,539
営業利益(△損失)	107,357	113,152	110,285	129,278	96,862	△45,989	7,733	111,199	165,437	172,111	168,413
税金等調整前当期純利益(△純損失)	109,135	114,611	112,997	129,439	89,133	△67,804	11,699	112,028	166,005	173,569	170,161
法人税等	35,206	32,237	31,805	39,153	26,916	△13,613	3,631	31,294	45,779	49,409	48,279
親会社株主に帰属する当期純利益(△純損失)	73,928	82,374	81,191	90,286	62,217	△54,190	8,067	80,734	120,225	124,160	121,881
設備投資額*1	39,706	50,993	59,888	86,050	139,626	108,322	100,269	99,472	72,080	90,232	86,269
減価償却費*2	35,982	38,280	37,339	38,214	39,447	45,899	44,103	46,327	46,702	65,422	66,545
EBITDA*3	143,339	151,433	147,624	167,492	133,623	△9,301	51,029	157,527	212,139	237,533	234,958
営業キャッシュ・フロー*2*4	109,911	120,654	118,531	128,500	101,665	△8,291	52,171	127,061	166,927	189,582	188,427
フリー・キャッシュ・フロー (FCF)*2*5	70,204	69,661	58,642	42,450	△37,960	△116,614	△48,098	27,588	94,847	99,349	102,157
会計年度末:	(百万円)										
総資産*6	¥ 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	¥1,629,076
テーマパーク、リゾート、その他の有形固定資産	439,052	451,973	473,578	514,322	610,586	665,557	720,241	771,518	797,604	820,646	837,247
純資産	624,941	669,515	721,976	803,201	820,257	759,948	756,317	829,689	949,563	977,408	1,100,021
有利子負債残高	57,099	60,574	59,585	108,423	87,069	186,224	242,648	240,964	208,953	266,667	326,706
1株当たり情報:*7	(円)										
1株当たり当期純利益(△純損失) (EPS)	¥ 44.25	¥ 49.67	¥ 49.34	¥ 54.93	¥ 37.85	¥ △33.10	¥ 4.93	¥ 49.29	¥ 73.39	¥ 75.62	¥ 74.34
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	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)	374.02	404.11	439.31	488.59	501.11	464.14	461.82	506.50	579.56	596.35	670.86
1株当たり年間配当額	7.0	7.5	8.0	8.4	8.8	5.2	5.6	8.0	13.0	14.0	15.0
主要財務データ:	(%)										
売上高営業利益率	23.1%	23.7%	23.0%	24.6%	20.9%	△27.0%	2.8%	23.0%	26.7%	25.3%	23.9%
売上高当期純利益率	15.9	17.2	16.9	17.2	13.4	△31.8	2.9	16.7	19.4	18.3	17.3
総資産当期純利益率 (ROA)*6	9.5	9.9	9.2	9.2	6.0	△5.3	0.8	7.0	9.4	8.9	7.9
自己資本当期純利益率 (ROE)	12.4	12.7	11.7	11.8	7.7	△6.9	1.1	10.2	13.5	12.9	11.7
自己資本比率*6	77.1	78.8	79.3	76.4	81.2	73.0	69.6	68.8	70.1	67.9	67.5
配当性向	15.9	15.1	16.2	15.3	23.2	—	113.8	16.2	17.7	18.6	20.2
入園者数(千人)	30,191	30,004	30,100	32,558	29,008	7,560	12,054	22,089	27,507	27,558	27,534
ゲスト1人当たり売上高(円)	¥ 11,257	¥ 11,594	¥ 11,614	¥ 11,815	¥ 11,606	¥ 13,642	¥ 14,834	¥ 15,748	¥ 16,644	¥ 17,833	¥ 18,403

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 2023年4月1日を効力発生日として実施した株式分割(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

(2026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] 11,207名(OLCグループ) [単体] 6,528名(株式会社オリエンタルランド)

● 主な連結子会社

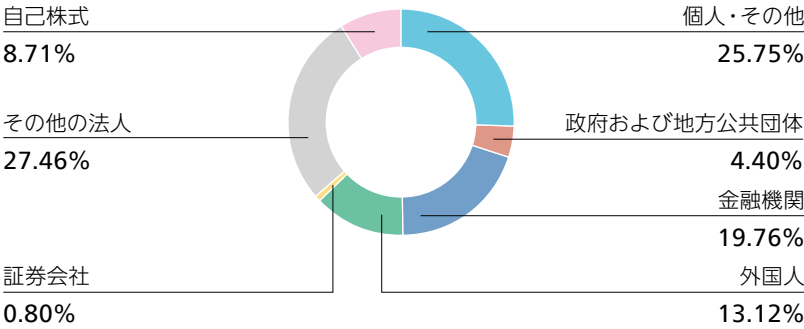
- (株)ミリアルリゾートホテルズ
- (株)舞浜リゾートライン
- (株)イクスピアリ
- (株)舞浜コーポレーション
- (株)グリーンアンドアーツ
- (株)オリエンタルランド・クリエイションズ
- (株)バイフードサービス
- (株)リゾートコスチューミングサービス
- (株)MBM
- (株)Mテック
- (株)オリエンタルランド・イノベーションズ
- (株)ブライトンコーポレーション
- (株)オリエンタルランド・クルーズ（※2026年4月3日設立）

株式情報

(2026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	690,872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)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
TSR (%)	141.6	136.6	146.6	89.8	82.9
時価総額(百万円)	8,550,355	8,233,945	8,817,667	5,302,327	4,861,217
配当総額(百万円)	9,178	13,115	21,313	23,080	24,627
最高株価(円)*1	24,850	23,890 4,581*2	5,765	4,896	3,715
最低株価(円)*1	14,600	16,770 4,420*2	4,475	2,944	2,601

*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	20.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	173,730	10.57
三井不動産株式会社	94,515	5.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	79,854	4.86
千葉県	66,000	4.02
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
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	17,000	1.03
JP MORGAN CHASE BANK 385781	15,584	0.95
浦安市	13,200	0.80
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	12,515	0.76

注：1. 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。
2. 上記のほか、自己株式が156,838千株あります。
自己株式には信託所有の当社株式3,895千株は含まれていません。
3. 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

OLCグループ ウェブサイト

 <https://www.olc.co.jp/ja/index.html>



東京ディズニーリゾート® ウェブサイト

 <https://www.tokyodisneyresort.jp>

