

# Seeds of Happiness

~The Next Stage Awaits~



**2017**

アニュアルレポート

2017年3月期

自由でみずみずしい発想を原動力に  
すばらしい夢と感動  
ひととしての喜び  
そしてやすらぎを提供します。

経営姿勢

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| 1. 対話する経営        | 4. 経営のためめ革新と進化 |
| 2. 独創的で質の高い価値の提供 | 5. 利益ある成長と貢献   |
| 3. 個性の尊重とやる気の支援  | 6. 調和と共生       |

行動指針

- |          |          |          |
|----------|----------|----------|
| 1. 探究と開拓 | 2. 自立と挑戦 | 3. 情熱と実行 |
|----------|----------|----------|

Information

株主・投資家情報

WEBサイト  
<http://www.olc.co.jp/ja/ir.html>



FACT BOOK 2017  
各種財務指標・経営数値の長期ヒストリカル・データなどにつきましては、[FACT BOOK 2017]をご参照ください。



CSR情報

WEBサイト  
<http://www.olc.co.jp/ja/csr.html>



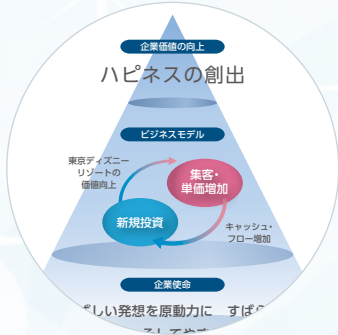
OLCグループ  
CSRレポート2017  
ダイジェスト



## 制作方針

当レポートは、個人投資家から機関投資家までの幅広い読者を対象に、当社の経営方針や事業戦略をご理解いただくためのコミュニケーションツールと位置づけています。人々にハピネスを提供することが持続的な企業価値向上への原動力であるという考えから、「Seeds of Happiness ~The Next Stage Awaits ~」というテーマのもとに全体を構成し、編集にあたっては写真や図表を用いることで、視覚的に内容が容易に理解できるように心がけました。また当レポートでは、環境に配慮し、WEB上でPDFとして8月末に公開し、追って閲覧しやすいオンラインARも公開する予定です。

# 2



2 沿革とビジネスモデル

4 OLCグループダイジェスト

6 11年間の連結財務・非財務ハイライト

# 10



10 会長メッセージ

12 社長インタビュー

19 経理担当役員メッセージ

# 20



20 Focus:  
Creating Happiness as a Team

# 27



27 アニュアルトピックス

28 セグメントレビュー

30 コーポレート・ガバナンス

36 OLCグループ CSR方針と取り組み事例

38 取締役、監査役および執行役員

40 会社概要・株式情報

### 将来見通しに関する注意事項

この報告書に記載されている将来の見通しなどに関するデータは、発行日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。当社グループの事業は、顧客嗜好・社会情勢・経済情勢等の影響を受けやすい特性を持っているため、本報告書で述べられ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きください。

# 沿革とビジネスモデル

舞浜がまだ海だったころ、「日本に、本物のテーマパークを創ろう」という強い想いから、オリエンタルランドは設立されました。その想いを引き継いだ私たちは独自の競争優位性を基盤として、最大の強みであるビジネスモデルを確立させることができました。「ゲストの皆さまにハピネスを提供し続けること」。これこそが、私たちにとっての企業価値であるという考えのもと、これまでパークを進化させゲストの皆さまにハピネスを届けてきました。今後もコア事業や新規事業を通じて、より多くのハピネスを届けることができると信じ、その実現に向けてハード・ソフト面に対する、より大規模な投資を実行していきます。

新たな価値を創造し、より多くのハピネスを届ける。その結果として、ゲストの皆さまにとっても株主の皆さまにとっても企業価値が向上していく。これがOLCグループの目指す経営です。



1960~  
1982

## 会社設立からパーク建設まで

- 1960年 株式会社オリエンタルランド設立
- 1979年 米国法人ウォルト・ディズニー・プロダクションズ(現ディズニー・エンタプライゼズ・インク)との間で業務提携の契約を締結
- 1980年 「東京ディズニーランド®」の建設に着工



1983~  
2000

## 1パーク時代

- 1983年 「東京ディズニーランド®」を開園
- 1996年 東京証券取引所市場第一部に株を上場
- 2000年 「イクスピアリ®」および「ディズニーアンバサダー®ホテル」を開業



2001~  
2016

## 2パーク時代

- 2001年 「ディズニーリゾートライン」を開業  
「東京ディズニーシー®」を開園  
「東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ®」を開業
- 2008年 「東京ディズニーランド®ホテル」を開業
- 2014年 両パークの年間入園者数3千万人を突破
- 2016年 「東京ディズニーセレブレーションホテル®」を開業



2017~

## 新たな成長ステージへ



## ビジネスモデル



## 独自の競争優位性

### 抜群の立地条件

半径50kmに

約**3,000万人**が居住

東京駅から  
電車で

約**15分**

羽田空港から  
直行バスで

約**30分**

成田空港から  
直行バスで

約**60分**

### 圧倒的なブランド力を持つディズニー・エンタプライゼズ・インクとのライセンス契約

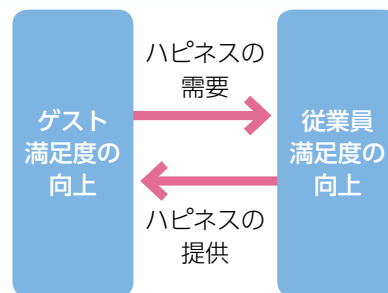
■ディズニー・エンタプライゼズ・インクとのライセンス契約範囲

**東京ディズニーリゾート®におけるディズニーブランド施設の運営**

■ロイヤルティー  
売上高に応じた金額(円建)

■ディズニー・エンタプライゼズ・インクとの関係  
資本関係・人的関係はなし

### 卓越したホスピタリティ

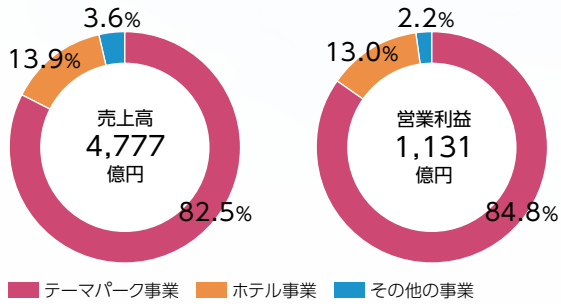


# OLCグループダイジェスト

## セグメント情報

売上高・営業利益の**80%超**を  
テーマパーク事業が占める

■セグメント別構成比 (2017年3月期実績(連結))



## 業界動向

国内市場シェア、年間入園者数  
共に**No.1**の実績

国内市場における当社シェア

約**50%**

出所: [レジャー白書2016]2016年8月/公益財団法人日本生産性本部  
(シェア算出に使用した当社データは、会計年度の数値)

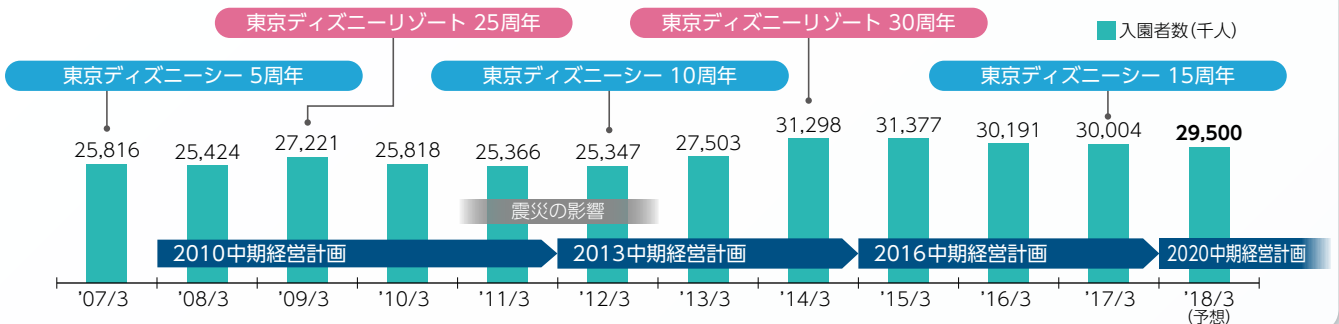
テーマパークの年間入園者数

国内**1位 3,000万人超**

出所: [レジャーランド&レクパーク総覧2017]  
(2015年度実績に基づくランキング)

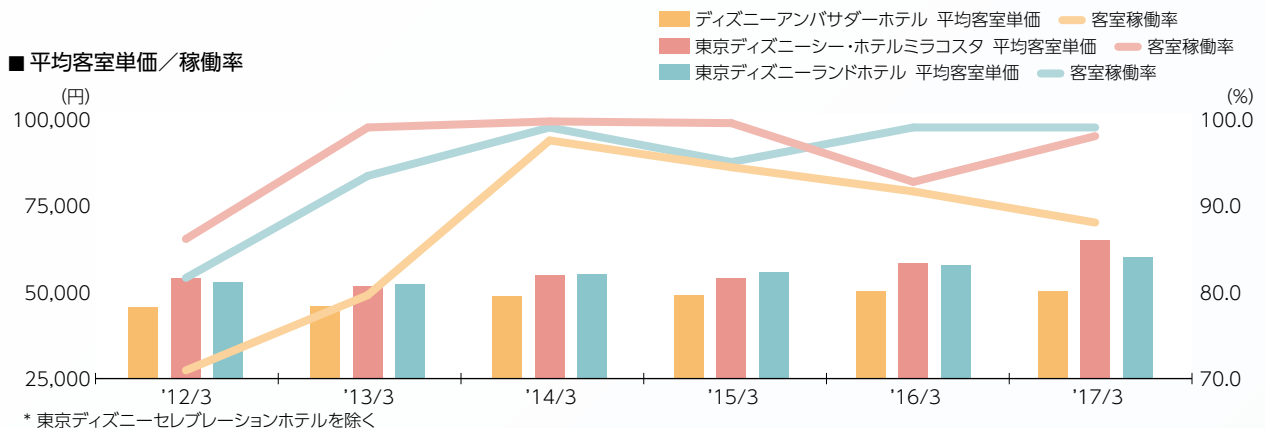
## テーマパーク入園者数

東京ディズニーリゾート**30周年**を機に**3千万人**レベルへ



## ディズニーホテルの平均客室単価と稼働率

ディズニーホテルの平均稼働率\*は**4年連続で90%以上**を維持

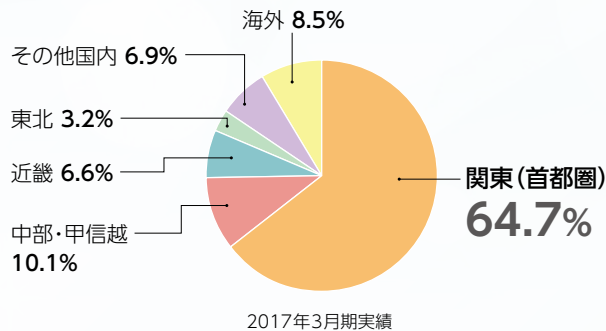


\*東京ディズニーセレブレーションホテルを除く

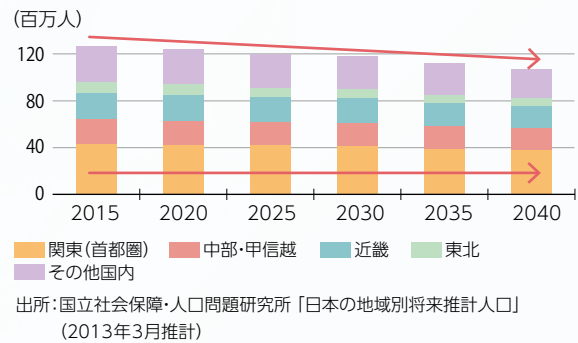
## ゲストプロフィール

### 約65%は首都圏からのゲスト、首都圏人口は安定的に推移

■ 地域別来園者比率

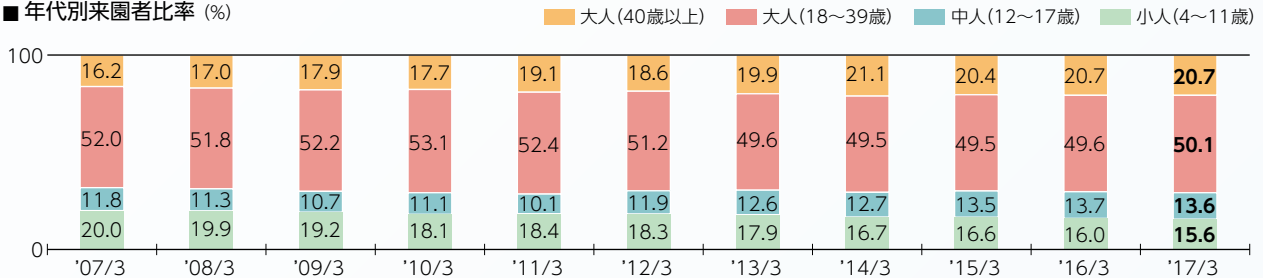


■ 日本の将来推計人口(地域別)：2015年-2040年



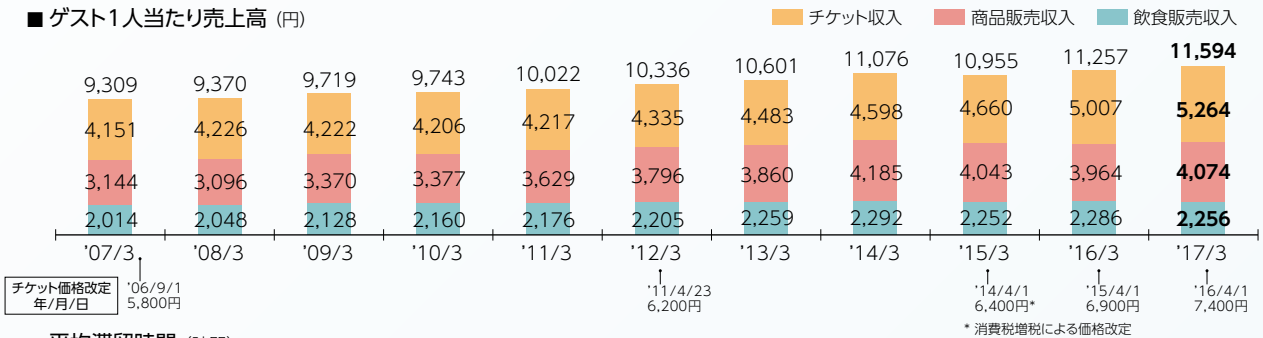
### ゲストの約70%が大人(18歳以上)、40代以上も全体の約20%を占める

■ 年代別来園者比率 (%)



### ゲスト1人当たり売上高は11,594円、平均滞在時間は8.9時間

■ ゲスト1人当たり売上高 (円)



■ 平均滞在時間 (時間)

| 年     | 平均滞在時間 (時間) |
|-------|-------------|
| '07/3 | 8.4         |
| '08/3 | 8.4         |
| '09/3 | 8.4         |
| '10/3 | 8.4         |
| '11/3 | 8.4         |
| '12/3 | 8.7         |
| '13/3 | 8.7         |
| '14/3 | 8.9         |
| '15/3 | 9.0         |
| '16/3 | 9.0         |
| '17/3 | 8.9         |

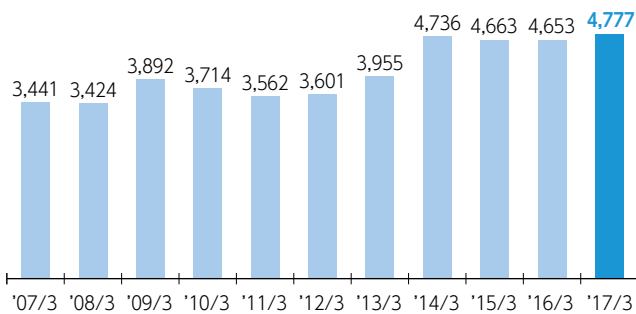
# 11年間の連結財務・非財務ハイライト

記載金額は2016年3月期より億円未満を切り捨てて表示していますが、それ以前の年度については億円未満を四捨五入して表示しています。

## 売上高

**4,777** 億円

↑2.7%  
(前期比123億円増)

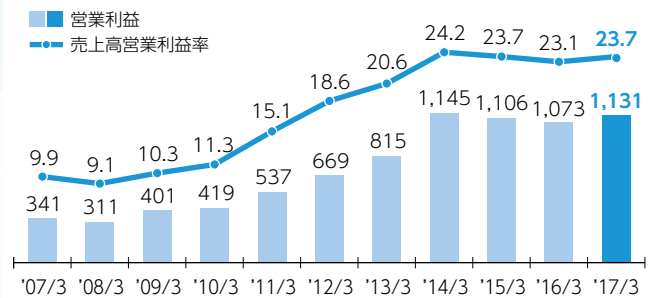


売上高は、テーマパーク価値の向上に伴ってテーマパーク入園者数とゲスト1人当たり売上高が増加したことにより、一段上の水準へと上昇してきました。テーマパーク入園者数は年間3,000万人レベルが定着し、ゲスト1人当たり売上高はチケット価格改定を複数回実施したことなどにより増加しました。あわせて、東京ディズニーランドホテルや東京ディズニーセレブレーションホテルの開業などにより、東京ディズニーリゾートはさらに成長してきました。

## 営業利益

**1,131** 億円

↑5.4%  
(前期比57億円増)

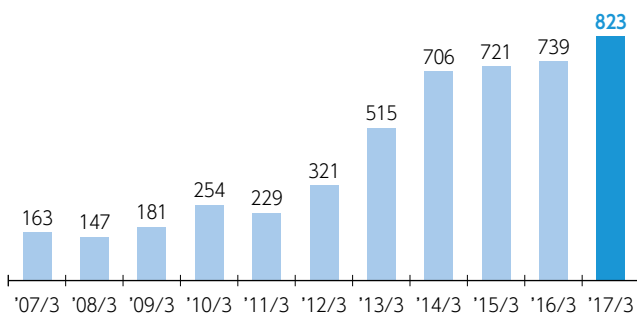


営業利益は、2008年3月期まで300億円台で推移しましたが、その後大きく増加し、直近4期で1,000億円を超える規模まで成長しています。これは、売上高の増加やゲスト体験価値に影響を与えない範囲での固定経費・諸経費の抑制、並びに東京ディズニーシーの減価償却費の減少によるもので、売上高営業利益率は20%を超える水準で推移しています。

## 親会社株主に帰属する当期純利益

**823** 億円

↑11.4%  
(前期比84億円増)

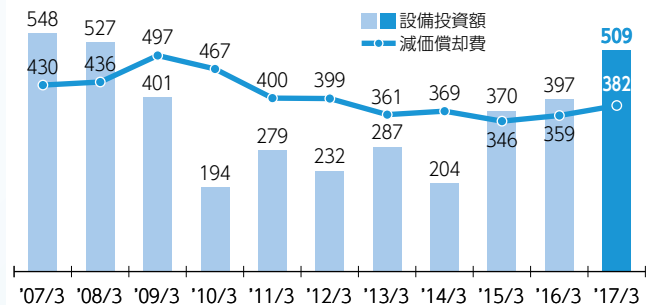


親会社株主に帰属する当期純利益は、2009年3月期まで100億円台で推移していましたが、2014年3月期以降700億円を超える水準となりました。2011年3月期および2012年3月期は東日本大震災の影響による特別損失があったものの、営業利益の増加に加え、有利子負債の減による金利負担の減少と法人税負担の減少により年々増加をしています。

## 設備投資額

**509** 億円

↑28.4%  
(前期比112億円増)



設備投資額は、コア事業の拡充期であった2009年3月期までは年間400億円超で推移しており、2015年3月期以降は、2016年4月発表の開発計画などによって、高い水準を維持しています。減価償却費は、東京ディズニーシー開業時の投資に関する償却が一巡したことに伴い減少してきましたが、2020年3月期以降は、上記開発計画の施設オープンによって増加する見込みです。

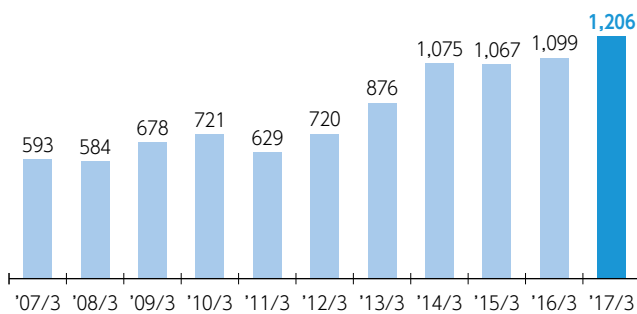


## 営業キャッシュ・フロー\*

▲9.8%  
(前期比107億円増)

# 1,206

億円



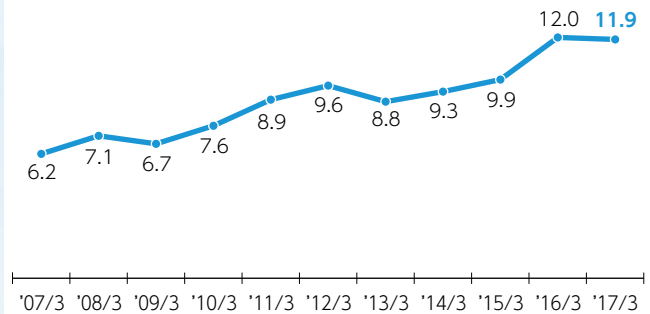
営業キャッシュ・フローは、この11年間で倍増し、1,000億円台の水準となりました。2016中期経営計画の中で掲げていた「3年間で2,800億円以上の営業キャッシュ・フローの創出」という目標に対し、3年間の営業キャッシュ・フロー合計は3,372億円と大きく上回って達成しました。2017年4月に発表した2020中期経営計画では、2021年3月期に過去最高の営業キャッシュ・フローを達成するという目標を掲げています。

\*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

## 女性管理職比率

▼0.1ポイント

# 11.9%



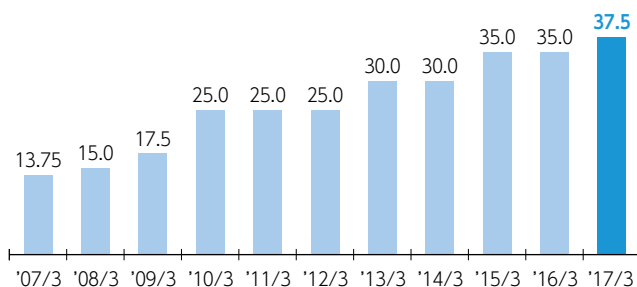
当社では従業員一人ひとりが能力を最大限発揮し、誇りを感じて働くことのできる環境づくりを進めており、2021年3月期までに管理職(部門長・マネージャー)に占める女性割合を15%以上にするという目標を掲げています。2017年2月には社長兼COOの上西京一郎が、内閣府の支援する「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」に賛同するなど、女性社員がライフイベントの制約に左右されることなく、成長し続け成果を出すことができるよう様々な施策に取り組んでいます。

## 1株当たり年間配当額

▲7.1%  
(前期比2.5円増)

# 37.5

円



1株当たり配当金は、「外部環境も勘案しつつ、安定的な配当を目指す」という方針のもと、着実な株主還元を実施しています。2017年3月期は前年度から2.5円増配となる37.5円とし、2018年3月期はさらに2.5円増配の40円を予定しています。

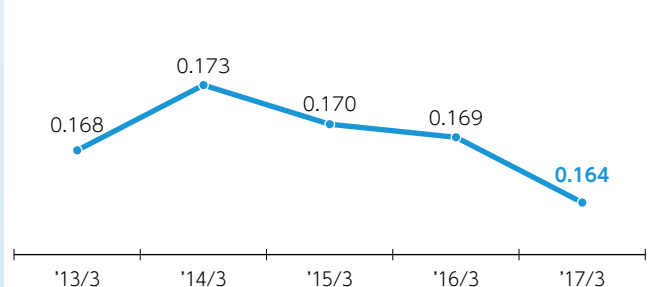
\*2015年4月1日を効力発生日として、1株につき4株の株式分割を実施しました。2015年3月期以前の配当額は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。

## CO<sub>2</sub>排出量(原単位)\*

▼2.9%  
(前期比0.005t/m<sup>2</sup>減)

# 0.164

t/m<sup>2</sup>



OLCグループでは、照明のLED化、高効率設備の導入や運用効率化、太陽光発電による創電などにより、CO<sub>2</sub>削減に努めています。今後は、2017年3月期を基準として、原単位で年平均1%削減することを2021年3月期の目標として、さらなる削減努力を続けていきます。

\*原単位=CO<sub>2</sub>排出総量(t)/建物延床面積(m<sup>2</sup>)

## 11年間の連結財務・非財務ハイライト

株式会社オリエンタルランドおよび連結子会社  
3月31日に終わる各年度

|   | '07/3    | '08/3    | '09/3    | '10/3    | '11/3    |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>会計年度:</b>                            |          |          |          |          |          |
| 売上高                                     | ¥344,083 | ¥342,422 | ¥389,243 | ¥371,415 | ¥356,181 |
| 営業利益                                    | 34,111   | 31,144   | 40,096   | 41,924   | 53,664   |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                         | 16,309   | 14,731   | 18,089   | 25,427   | 22,908   |
| 設備投資額 <sup>注3</sup>                     | 54,807   | 52,691   | 40,140   | 19,419   | 27,904   |
| 減価償却費                                   | 42,951   | 43,623   | 49,733   | 46,695   | 39,985   |
| EBITDA <sup>注4</sup>                    | 77,062   | 74,767   | 89,829   | 88,619   | 93,649   |
| 営業キャッシュ・フロー <sup>注5</sup>               | 59,260   | 58,354   | 67,822   | 72,122   | 62,893   |
| フリー・キャッシュ・フロー (FCF) <sup>注6</sup>       | 4,453    | 5,663    | 27,682   | 52,703   | 34,989   |
| <b>会計年度末:</b>                           |          |          |          |          |          |
| 総資産                                     | 699,772  | 757,542  | 644,992  | 615,090  | 574,635  |
| 純資産                                     | 385,001  | 388,181  | 373,660  | 366,473  | 357,779  |
| 有利子負債残高                                 | 235,626  | 294,320  | 193,019  | 173,289  | 142,937  |
| <b>1株当たり情報<sup>注7</sup>:</b>            |          |          |          |          |          |
| 当期純利益 (EPS)                             | ¥ 42.86  | ¥ 38.72  | ¥ 49.21  | ¥ 70.04  | ¥ 66.32  |
| 純資産 (BPS)                               | 1,011.51 | 1,019.86 | 1,027.40 | 1,060.15 | 1,072.25 |
| 配当金                                     | 13.75    | 15.00    | 17.50    | 25.00    | 25.00    |
| <b>主要財務データ:</b>                         |          |          |          |          |          |
| 売上高営業利益率                                | 9.9%     | 9.1%     | 10.3%    | 11.3%    | 15.1%    |
| 総資産当期純利益率 (ROA)                         | 2.3      | 2.0      | 2.6      | 4.0      | 3.9      |
| 自己資本当期純利益率 (ROE)                        | 4.3      | 3.8      | 4.7      | 6.9      | 6.3      |
| 自己資本比率                                  | 55.0     | 51.2     | 57.9     | 59.6     | 62.3     |
| 配当性向                                    | 32.1     | 38.7     | 35.6     | 35.7     | 37.7     |
| 年間入園者数 (千人)                             | 25,816   | 25,424   | 27,221   | 25,818   | 25,366   |
| ゲスト1人当たり売上高 (円)                         | 9,309    | 9,370    | 9,719    | 9,743    | 10,022   |
| チケット価格 (円) <sup>注8</sup>                | 5,800    | 5,800    | 5,800    | 5,800    | 5,800    |
| 女性管理職比率 (%)                             | 6.2%     | 7.1%     | 6.7%     | 7.6%     | 8.9%     |
| CO <sub>2</sub> 排出量 (原単位) <sup>注9</sup> | —        | —        | —        | —        | —        |

注1:記載金額は2016年3月期より百万円未満を切り捨てて表示していますが、それ以前の年度については百万円未満を四捨五入して表示しています。

注2:米ドル表示は便宜上のものであり、2017年3月31日の換算レートである1米ドル=112.19円で換算しています。

注3: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。

注4:EBITDA=営業利益+減価償却費

注5: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

注6: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+減価償却費-設備投資額

注7:2015年4月1日を効力発生日として、1株につき4株の株式分割を実施しました。2015年3月期以前の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。

注8:チケット価格は1デーパスポート(大人)のものです。

注9:原単位=CO<sub>2</sub>排出総量(t)/建物延床面積(m<sup>2</sup>)

| '12/3    | '13/3    | '14/3    | '15/3    | '16/3    | '17/3           | '17/3 / '16/3   | '17/3                 |
|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|-----------------|-----------------------|
|          |          |          |          |          | 単位:百万円          | 増減率             | 単位:千米ドル <sup>注2</sup> |
| ¥360,061 | ¥395,527 | ¥473,573 | ¥466,292 | ¥465,353 | <b>¥477,748</b> | <b>2.7%</b>     | <b>\$4,258,386</b>    |
| 66,923   | 81,467   | 114,491  | 110,605  | 107,357  | <b>113,152</b>  | <b>5.4</b>      | <b>1,008,578</b>      |
| 32,114   | 51,484   | 70,572   | 72,063   | 73,928   | <b>82,374</b>   | <b>11.4</b>     | <b>734,239</b>        |
| 23,210   | 28,730   | 20,367   | 37,034   | 39,706   | <b>50,993</b>   | <b>28.4</b>     | <b>454,524</b>        |
| 39,850   | 36,132   | 36,934   | 34,637   | 35,982   | <b>38,280</b>   | <b>6.4</b>      | <b>341,212</b>        |
| 106,773  | 117,599  | 151,426  | 145,242  | 143,339  | <b>151,433</b>  | <b>5.6</b>      | <b>1,349,790</b>      |
| 71,964   | 87,616   | 107,506  | 106,700  | 109,911  | <b>120,654</b>  | <b>9.8</b>      | <b>1,075,451</b>      |
| 48,754   | 58,886   | 87,139   | 69,666   | 70,204   | <b>69,661</b>   | <b>△0.8</b>     | <b>620,927</b>        |
| 619,494  | 655,544  | 664,539  | 746,641  | 810,268  | <b>849,798</b>  | <b>4.9</b>      | <b>7,574,634</b>      |
| 383,085  | 432,262  | 493,697  | 564,129  | 624,941  | <b>669,515</b>  | <b>7.1</b>      | <b>5,967,692</b>      |
| 149,580  | 124,020  | 58,448   | 57,842   | 57,099   | <b>60,574</b>   | <b>6.1</b>      | <b>539,930</b>        |
|          |          |          |          |          | 単位:円            | 増減率             | 単位:米ドル <sup>注2</sup>  |
| ¥ 96.24  | ¥ 154.24 | ¥ 211.33 | ¥ 215.72 | ¥ 221.26 | <b>¥ 248.39</b> | <b>12.3%</b>    | <b>\$ 2.21</b>        |
| 1,148.01 | 1,294.67 | 1,478.13 | 1,688.53 | 1,870.10 | <b>2,020.58</b> | <b>8.0</b>      | <b>18.01</b>          |
| 25.00    | 30.00    | 30.00    | 35.00    | 35.00    | <b>37.50</b>    | <b>7.1</b>      | <b>0.33</b>           |
|          |          |          |          |          | 単位:%            | 増減              |                       |
| 18.6%    | 20.6%    | 24.2%    | 23.7%    | 23.1%    | <b>23.7%</b>    | <b>0.6ポイント</b>  |                       |
| 5.4      | 8.1      | 10.7     | 10.2     | 9.5      | <b>9.9</b>      | <b>0.4</b>      |                       |
| 8.7      | 12.6     | 15.2     | 13.6     | 12.4     | <b>12.7</b>     | <b>0.3</b>      |                       |
| 61.8     | 65.9     | 74.3     | 75.6     | 77.1     | <b>78.8</b>     | <b>1.7</b>      |                       |
| 26.0     | 19.5     | 14.2     | 16.3     | 15.9     | <b>15.1</b>     | <b>△0.8</b>     |                       |
|          |          |          |          |          |                 | 増減率             |                       |
| 25,347   | 27,503   | 31,298   | 31,377   | 30,191   | <b>30,004</b>   | <b>△0.6%</b>    |                       |
| 10,336   | 10,601   | 11,076   | 10,955   | 11,257   | <b>11,594</b>   | <b>3.0</b>      |                       |
| 6,200    | 6,200    | 6,200    | 6,400    | 6,900    | <b>7,400</b>    | <b>7.2</b>      |                       |
|          |          |          |          |          | 単位:%            | 増減              |                       |
| 9.6%     | 8.8%     | 9.3%     | 9.9%     | 12.0%    | <b>11.9%</b>    | <b>△0.1ポイント</b> |                       |
|          |          |          |          |          | 単位:原単位          | 増減              |                       |
| —        | 0.168    | 0.173    | 0.170    | 0.169    | <b>0.164</b>    | <b>△0.005</b>   |                       |

# 変革する勇気を持って

2016年度、OLCグループは、主要事業である東京ディズニーランド・東京ディズニーシーの入園者数が4期連続で3,000万人を超え、売上高、当期純利益においては過去最高の実績を残すことができました。これもひとえに、当社グループを支えてくださっているすべてのステークホルダーの皆さまの厚いご支援の賜物であると、心より御礼申し上げます。

2017年4月、OLCグループは新たに2020年度までの中期経営計画を発表いたしました。長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化に注力し、最終年度となる2020年度には高い満足度を伴った上での過去最高の集客・収益の達成を目指しています。振り返れば1960年の会社設立以来、いくつかの節目となる時期を経て、現在のリゾートに成長したと思っています。最初は浦安沖の埋め立てからディズニー社との交渉を経て、パーク建設に着工するまでの期間、次に1983年の東京ディズニーランド開園以降の1パーク時代、そして2001年の東京ディズニーシー開園以降の2パーク時代と、大別すると3つのステージを経験してきましたが、今年度からスタートする本中計は、言わばこれらのステージに続く、「第4ステージ」の幕開けとなる重要な時期と位置付けています。

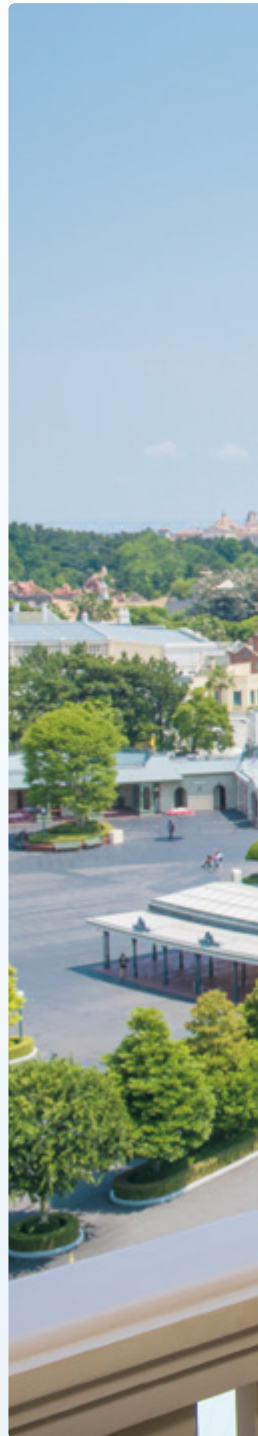
私は社内の年頭挨拶において、今年は更なる成長へ向けた変革を実行する年であると明言しました。集客数が3,000万人を超える現在のパークと、東京ディズニーランドが開園した直後のパークとでは、成長の意味合いはまったく異なります。現在の高い集客レベルから更に一段上のステージを目指し、今まで以上にすばらしい夢や感動を提供するためには、過去の経験に囚われることなく、進化に向けて果敢にチャレンジする姿勢が大切だと考えています。外部環境やゲストの価値観の変化に対応していく上では、むしろ“変わらないこと”が一番のリスクになります。パークのオペレーションや働き方を含めた人材育成なども例外ではありません。“変わる”ことを厭わない、強い意志を持つことが更なる成長を可能にすると信じています。

2021年度以降の開発計画につきましても、長期持続的な成長に向け、引き続き検討を続けています。複数の拡張用地を活用した開発、エリア規模での刷新、ホテル客室数の増加など、東京ディズニーリゾートがオンリーワンのリゾートとして大きく進化したと実感していただけるものを目指し、決断してまいります。

我々にとりましては、ゲストの皆さまの期待感が成長への大きな源泉になっています。リゾートを訪れてくださる皆さまの期待を上回りたい、その想いを常に胸に秘め、これからも新たな価値を創造し続けてまいります。株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続き長期的な視点での企業価値の向上にご期待いただきませう、より一層のご理解とご支援を賜りたくお願い申し上げます。

2017年8月

代表取締役会長(兼) CEO  
加賀見 俊夫







## 社長インタビュー





Q1

## 2016年度は東京ディズニーシー15周年でした。昨年度を振り返っての評価をお聞かせください。

東京ディズニーシーでは、年間を通じて「東京ディズニーシー15周年“ザ・イヤー・オブ・ウィッシュ”」を開催しました。特に期間限定で公演したエンターテインメントショーの「クリスタル・ウィッシュ・ジャーニー」はゲストの皆さまから大変ご好評いただき、祝祭感あふれる周年イベントならではの賑わいを見せました。入園者数としては、夏休みや土日・祝祭日に雨が多かったことや、自然災害などの影響があったものの、両パークで3,000万人を超えるゲストにご来園いただくことができました。これは、周年イベントの効果によるところが大きかったと考えています。



東京ディズニーシー15周年“ザ・イヤー・オブ・ウィッシュ”

Q2

## 2017年度から新たな中期経営計画がスタートしましたが、これまでの「2016中期経営計画」の振り返りをお願いします。

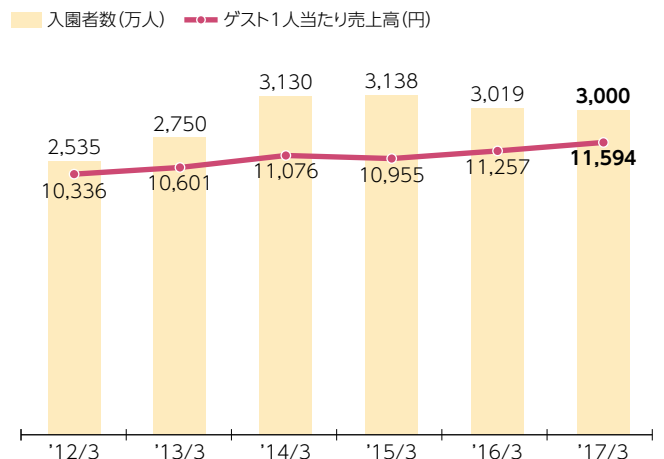
2016中期経営計画を振り返ると、入園者数3,000万人レベルが定着し、東京ディズニーリゾートの集客力の高さを確信できた一方、季節や曜日によってはゲストが混雑を感じる日があるなど、今後の持続的な成長に向けた課題も見えた3年間でした。

達成できたことは大きく3点です。1点目は、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーの2020年度までの施設開発計画の立案です。この計画の背景には入園者数が当社の想定より早いペースで高まり、年間3,000万人という高い水準の入園者数が定着したことがあります。当初は「2023ありたい姿」という10カ年計画を立てましたが、それでは混雑感の解消などの課題解決に時間を要すると判断しました。そこで計画を前倒しし、よりスピード感を持った開発計画へと変更いたしました。

2点目に、ゲストの体験価値向上に資する各種戦略の実行があります。様々なテーマパークの体験価値向上策の実行と、それに伴う2度のチケット価格改定により、収益力も着実に向上いたしました。

3点目が、「3年間合計の営業キャッシュ・フロー2,800億円以上の創出」という財務目標の達成です。3年間合計で3,372億円の営業キャッシュ・フローを創出し、目標を大幅に上回って達成することができました。

### ■ 入園者数とゲスト1人当たり売上高の推移



Q3

「2020中期経営計画」を策定する上での、前提条件や事業環境の見通しはどのようにお考えですか。

2020中期経営計画を策定するにあたって、当社が特に注視している外部環境の変化は次の3点です。

1つ目が、少子高齢化の進行です。集客の面においては、首都圏の人口は比較的安定して推移すると見込んでおり、短期的には課題が顕在化することはないと考えています。しかしながら、将来、この少子高齢化は確実に進行することが予想されており、中長期的なファンとなるリピーターを育成していくことが重要と考えています。

2つ目は、訪日外国人の増加が挙げられます。国の観光客誘致政策や東京オリンピックの開催などにより、引き続き訪日外国人旅行者数の増加が見込まれることは、私たちにとっても集客の機会と

捉えています。本中期経営計画期間は、外国人ゲストの受入体制の強化に注力していきます。

そして、3つ目は、国内における労働人口の減少です。日本の生産年齢人口は、今後急速に減少していくことが予想されており、働き方改革や生産性向上に向け、日本全体が活動を進めています。今後、労働市場でも質の高い人財のニーズはさらに高まることが予想されます。当社にとっても、高いホスピタリティを有したキャストは、長期持続的な成長に向けて欠かすことができません。こうした人財の育成を強化するとともに、職場環境の整備や賃金制度改定など、さらに魅力的で働きやすい環境に整備していきます。

Q4

「2020中期経営計画」の具体的な方針や目標について教えてください。

方針：「長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化」

目標

高い満足度を伴ったパーク体験を提供できている状態とする

2020年度に過去最高の入園者数及び営業キャッシュ・フローを目指す

当社は2020中期経営計画の方針を「長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化」としました。

3,000万人レベルのゲストの皆さまひとりひとりに、私たちが考える高い満足度を提供し続け、更なる成長を遂げるためには、事業基盤の強化が必要だと考えたからです。

その上で、本中期経営計画の最終年度である2020年度に高い満足度を伴ったパーク体験を提供できている状態とすること、過去最高の入園者数及び営業キャッシュ・フローを達成することを目標としました。今までの過去最高の入園者数は2014年度の3,138万人、

過去最高の営業キャッシュ・フローは2016年度の1,206億円ですから、それを超えることが現状における具体的な数値目標となります。

入園者数については、2020年度までにどのような状態であっても、その時の過去最高を超えるという意気込みでもあります。なお、営業キャッシュ・フローの目標値には、パーク体験価値の向上に伴うチケットの価格改定は含まれていません。現時点ではチケットの価格改定について何も決定していることはありませんが、これまで同様、パーク体験価値の向上を前提に、各種調査や外部環境も踏まえて慎重に判断してまいります。



## Q5

## その目標を達成するための、具体的なアクションプランとはどのようなものでしょうか。

私は、満足度と集客力を向上させていくためには、ハードとソフトの両面を強化することが大切だと考えています。2020中期経営計画の中では、アクションプランとして「新鮮さ」を提供するハードの強化、「快適さ」を提供するハードの強化、長期持続的な人財力の強化の3つを掲げました。

まず、「新鮮さ」を提供するハードの強化として取り組むべきことは、大規模投資プロジェクトの実行です。2019年から2020年にかけての、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーの大型アトラクション導入を計画通り完遂することです。

特に2020年春にオープンを予定しているディズニー映画『美女と野獣』の世界を体感できるエリアには、野獣の住む城やベルたちの住む村もあり、新たに導入されるアトラクションでは映画の名シーンをゲストの皆さまが実際に体験できるなど、まるで映画の世界に入り込んだような感覚をお楽しみいただけます。

これ以外にも、新たにオープンする全天候型の屋内シアターで

は、東京ディズニーランドオリジナルのライブエンターテイメントが繰り広げられるほか、ディズニー映画『ベイマックス』をテーマにしたアトラクションやミニーマウスと一緒に写真を撮ることができるグリーティング施設を導入することで、新たな体験価値が創出できると期待しています。

2017年5月には、ディズニー／ピクサー映画『ファインディング・ニモ』シリーズの新アトラクション「ニモ&フレンズ・シーライダー」のオープンや、同じく『ファインディング・ニモ』シリーズのアトラクション「タートル・トーク」をリニューアルしました。そして、東京ディズニーリゾート35周年を迎える2018年度には「イツ・ア・スモールワールド」のリニューアルオープンや新規デイパレードの導入、キャスルプロジェクトに新たな効果を加えた新規ナイトエンターテイメントなどがスタートします。このような様々なコンテンツの導入により、ゲストの皆さまに「新鮮さ」を提供し続けてまいります。



「ディズニー・パイレーツ・サマー」(東京ディズニーシー)



「タートル・トーク」©Disney/Pixar (東京ディズニーシー)



「ニモ&フレンズ・シーライダー」©Disney/Pixar (東京ディズニーシー)

## 社長インタビュー

次に、「快適さ」を提供するハードの強化です。大規模投資プロジェクトの完遂そのものが、アトラクション体験人数の増加や全天候対応型施設の導入、ゲストの滞留バランスの改善による混雑感の緩和など、快適な環境を作り出すハードの強化でもあります。加えて、レストランやショッピングの待ち時間を減らす施策や、増加する海外ゲストのためのツール拡充といった取り組みを行ってまいります。今後も、ゲストの利便性向上と混雑感の緩和のためのハードの強化に注力していきます。

加えて、これらハードの強化と同様に大切なことが、ソフト・人材力の強化です。これまで、ホスピタリティに長けた人材の定着化を図るため、有期雇用だったテーマパーク社員を無期雇用化するなど先々を見据えた施策を行ってまいりましたが、本中期経営計画に

おいても2つの面から人材力を強化いたします。1つ目は、「成長を実感できる施策」の導入です。自身の成長を実感してもらうことで、仕事に対する高いモチベーションを創出し、ホスピタリティの強化に繋げていきたいと考えています。2つ目は、「働きやすい環境の推進」です。内外環境を踏まえた賃金体系はもちろんのこと、キャストが効率的に働ける環境作りや、ITを利用した労務負荷を軽減させる施策を導入いたします。これにより、ホスピタリティに長けた人材が定着し、ゲストへの対応に専念できる環境を整えてまいります。バックステージを中心とした機械化やITの有効活用を進めていくことで業務効率化を図っていくとともに、その分、テーマパークの根幹となる、オンステージでのゲストとのコミュニケーション部分にキャストがより注力できる環境を築いていきたいと考えています。



## Q6

目標として、「高い満足度を伴ったパーク体験を提供できている状態とする」とありますが、満足度に対する現状の課題認識や、具体的に目指す状態を教えてください。また、中期経営計画期間中の進捗をどのように管理していきますか。

決して現状の満足度が低いということではありませんが、季節や曜日によっては当社が理想とする満足度に到達していない日があることは事実であり、更なる成長に向けては年間を通じてより高い満足度を創出することが重要だと考えています。

満足度の具体的な数値は開示していませんが、園内調査における「再来園意向」や「総合満足度」といった複数の指標を用いて目標値を設定しています。例えば、「再来園意向」であれば、「パークにまた来たいと思いますか」という設問に、5つの選択肢のうちトップ

ボックスである「必ず行きたい」と回答したゲストの比率を指標としています。これらの指標に対して、これまでより一段高いレベルの目標値を設定して、打ち手となる対策を確実に実行していきます。

本中期経営計画期間中においても、ゲストの満足度に関して個々の数値を開示することは難しいですが、目指すべき姿に向けての進捗状況については、何らかの形でお伝えしていきたいと考えています。

## Q7

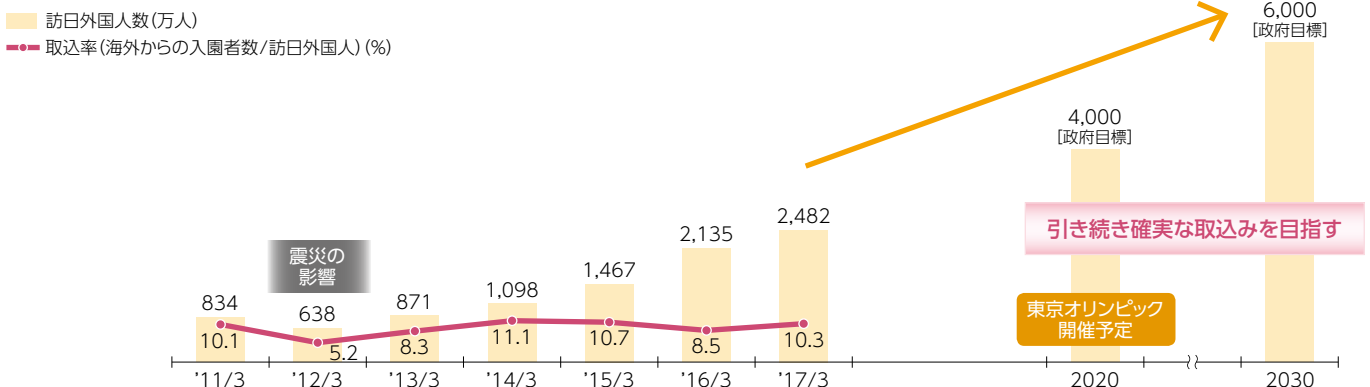
東京オリンピック等のイベントを控え、訪日外国人の増加が予想されますが、集客へのインパクトをどのように考えていますか。

長期的な視点で見れば、訪日外国人の増加は当社にとっても集客の機会となりますし、海外マーケティングの強化も視野に入れています。2020中期経営計画期間中においては受入体制の強化に注力していきたいと考えています。ホームページやガイドマップの多言語対応や、指差しコミュニケーション冊子の導入等、まずはご来園いただいた外国人ゲストに満足していただける環境整備を

進め、満足して帰っていただくことで口コミによる新たな海外ゲストの創出につなげていきます。

足元の受入体制強化は将来の海外ゲスト増加に備えたものであり、着実な基盤強化が長期持続的な海外集客に繋がるものと考えています。

### ■ 訪日外国人数とその取込率の推移



### ■ 入園者数に占める海外ゲスト数と比率

|                        | '11/3 | '12/3 | '13/3 | '14/3 | '15/3 | '16/3 | '17/3 |
|------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 当社テーマパーク<br>海外ゲスト数(実績) | 84万人  | 33万人  | 72万人  | 122万人 | 157万人 | 181万人 | 255万人 |
| 入園者数に占める<br>海外ゲスト比率    | 3.3%  | 1.3%  | 2.6%  | 3.9%  | 5.0%  | 6.0%  | 8.5%  |



Q8

より具体的な長期ビジョンについて教えてください。

コア事業であるテーマパークに関しては、「大規模投資を継続し、長期タームで入園者数レベルを更に向上させる」という従来の方針から変更はありません。当社が所有する舞浜エリアには複数の未利用地が残されています。2021年度以降の開発計画について現時点では具体的に発表できるものではありませんが、様々な検討を進めています。従前、2021年度以降も年間500億円規模の投資を継続させるとお伝えしていましたが、現状はこの金額規模も含めて精査をしている段階です。本中期経営計画期間中のなるべ

く早い時期に発表できるようスピード感を持って取り組んでまいります。

また、ホテル事業についても東京ディズニーリゾート内の客室数の増加などに取り組んでまいります。

新規事業への投資につきましては、慎重に判断をしておりますが、当社の長期持続的な成長に必要な投資でもございます。チャレンジ精神を忘れることなく、引き続き調査・研究を進めてまいります。

Q9

2017年4月27日の2020中期経営計画発表後の株主・投資家からの反応はいかがでしたか。

2021年度以降の長期の計画を発表していない中、中期経営計画を発表している点を踏まえ、目標設定がやや抽象的であるといったご意見をいただいたものの、本中期経営計画期間の方針についてはご理解いただけたと考えています。特にゲストの満足度向上と人財強化に重点をおくことは、長期持続的な成長のために欠かせないという私たちの考え方に共感していただけたと考えています。今後は、この中期経営計画をしっかりとローリングし、その進捗を投資家の皆さまへご報告してまいります。

それ以外には、初めて市場からの買い取りを実施した自社株買いと増配についてもポジティブな反応を頂戴しています。この点に

おいても、株主還元に対する当社の姿勢をお伝えすることができたかと思えます。今後も、成長投資と手許のキャッシュなどを総合的に判断して、株主還元を充実させていきたいと考えています。

加えて、更なる成長に向けた2021年度以降の投資計画をはじめとした今後の成長可能性についてのご意見、ご質問も多く、当社への期待の高さに身の引き締まる思いです。今後とも当社グループの長期持続的な成長に向けご支援賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



# 経理担当役員メッセージ

## 長期的な企業価値の向上を目指して

当社グループは、4月27日の決算発表と同時に「2020中期経営計画」を発表いたしました。「長期持続的な成長に向けた事業基盤の強化」の方針に掲げ、本中期経営計画の最終年度となる2020年度には「高い満足度を伴ったパーク体験が提供できている状態」とし、「入園者数および営業キャッシュ・フロー\*においても過去最高」を目指します。

上記目標を達成させるためのアクションプランとして、年間500億円レベルの投資を継続し、ゲストの満足度と集客力を高めるとともに、創出された営業キャッシュ・フローを更なる成長投資に充当していきます。また、2021年度以降においても大規模投資を継続し、長期持続的な成長を目指してまいります。

今後も当社は、株主・投資家の皆さまへの利益還元の実現を図るとともに、長期持続的な企業価値の向上に努めてまいります。

\* 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

取締役常務執行役員 経理部担当 **横田 明宜**



### ■ 株主・投資家の皆さまとの対話の重要性

コーポレートガバナンス・コードの重要性が高まりを見せている昨今、再び経理担当役員に就任し、改めて株主・投資家の皆さまとの対話の重要性を実感しています。

年間の活動としては、4月に行う決算説明会や6月の株主総会などをはじめとし、決算発表後に行う投資家訪問や海外ロードショー、国内外でのコンファレンス等、株主・投資家の皆さまと対話できる機会を大切にしたいと考えています。これらの活動に加え、当社主催のsmallミーティングや施設見学会など、機会を増やすことにも努めてまいります。

株主・投資家の皆さまとの対話は直接ご意見を伺うことのできる貴重な機会であるとともに、当社グループの方針や計画、その背景にある経営層の想いをお伝えする場でもあると考えています。こうした対話を通じて、2020中期経営計画の進捗はもちろんのこと、2021年度以降の計画に対する皆さまからのご期待を伺うことで、企業価値の向上に資する新たな気づきを得てまいりたいと考えています。

### ■ 株主還元の実現

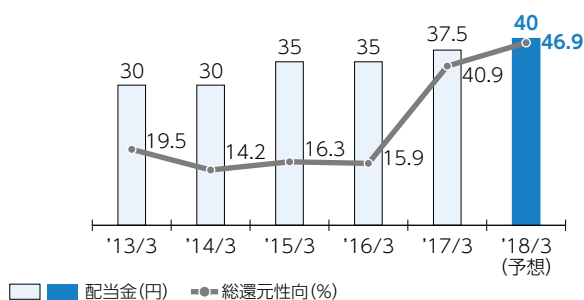
「創出した営業キャッシュ・フローは成長投資に充当し、企業価値の向上を目指す」という財務方針のもと、株主・投資家の皆さまへの一層の利益還元と資本効率の向上を目的に、2017年4月に配当金の増額と自己株式の取得を発表しました。

配当金については、「安定的な配当を目指す」という考えのもと、2016年度の1株当たり年間配当金を前年度から2.5円増配となる37.5円といたしました。2017年度はさらに2.5円増配となる40円を予定しています。

自己株式の取得については、2016年度に実施した総額212億円、291万株に続き、2017年度は、上場以来初めてとなる市場からの買い付けによって、5月から6月の間に総額199億円、276万株を実施しました。

今後も、株主・投資家の皆さまへの還元の充実を図るとともに、創出された営業キャッシュ・フローを成長投資に充当する方針を継続し、さらなる企業価値の向上を目指してまいります。

### ■ 配当金と総還元性向



### ■ 自己株式の取得

| 取得時期            | 取得総額  | 取得株数   |
|-----------------|-------|--------|
| 2005年5月～2005年6月 | 302億円 | 500万株* |
| 2008年5月～2008年6月 | 244億円 | 420万株* |
| 2010年2月～2010年3月 | 260億円 | 450万株* |
| 2011年2月～2011年3月 | 211億円 | 300万株* |
| 2016年4月～2017年3月 | 212億円 | 291万株  |
| 2017年5月～2017年6月 | 199億円 | 276万株  |

\* 2015年4月1日の株式分割以前に実施した際の取得株数については、取得時の株数として表示

## Focus

# Creating Happiness as a Team

2016年度に開催した東京ディズニーシー15周年では多くのゲストにご来園いただくことができました。2018年4月から始まる東京ディズニーリゾート35周年に向けて、全社一丸となって準備を進めています。本特集では、その舵取り役を担うリゾートクリエイティブ部に焦点を当て、当社の有機的な組織について紹介します。

### Interview

## 1

### 東京ディズニーリゾート 35周年を 創り上げる組織力



### Interview

## 2

### 「ダッフィー&フレンズ」 コンテンツ活用戦略 を推進する組織体制



## 担当役員メッセージ



執行役員  
リゾートクリエイティブ部担当  
(スペシャルイベント委員会委員長)

笠原 幸一

### スペシャルイベント委員会という 有機的な組織体制と強み

スペシャルイベント委員会(以下SE委員会)は、リゾートクリエイティブ部イベントグループが主管となり、スペシャルイベント策定に関係する複数の部門から構成されています。「体験価値」、「集客」、「売上」の向上という共通の目的のもと、部門の壁を超え全社を横断した組織体制で活動しているのが強みです。

東京ディズニーリゾートの体験価値は、アトラクションやエンターテイメントショー、商品、フード、パーク内のデコレーションなど様々な要素から成り立っています。それらの要素を1つに結び付け、季節ごとの祭事等をトータルな世界観を持った体験として、タイミング良く提供できることがスペシャルイベントの最大の魅力だと考えています。

東京ディズニーリゾートでのイベント体験の要になるテーマ設定はとても重要です。20年前に単日のイベントで始めたハロウィーンを成長させたように、有望なイベントのテーマを早い段階から見つけ出し育成すること、そして2017年7月にスタートした「ディズニー・パイレーツ・サマー」のように映画の公開と連動することで話題を喚起し市場優位性を築いていくことにも引き続き注力していきます。

それと同時に、イベント開催時の来園前の気持ちを高めるマーケティング・広報の活動や、快適にパークでお過ごしいただくための運営面等での工夫も体験価値の向上に寄与していると考えています。

SE委員会を中心に多くの部門の熱い想いを結集したイベントで、ゲストの皆さまが心の底からワクワクし、東京ディズニーリゾートを楽しんでくださっている姿は、何物にも代えがたい私たちの喜びです。

### 東京ディズニーリゾート35周年に 込めた想い

#### Happiest Celebration!

東京ディズニーリゾート35周年のテーマは「Happiest Celebration!」です。「Happiest」という表現は、「ハピネスを超える」これまでにないディズニーをゲストに届けたいという想いからきています。開発にあたり、開園当初から普遍的な価値である「夢」や「ゲストにハピネスを提供する」という考え方をベースにしつつも、「35周年の東京ディズニーリゾートはどうありたいか」に改めて立ち戻りました。SE委員会をはじめとした会議体で各部門の意見を集約し、ディズニー社との度重なるディスカッションを経て、このコンセプトがやっと生まれました。

#### 東京ディズニーリゾート35周年では これまで以上のゲスト体験を

振り返ると、東京ディズニーリゾートは周年イベントを経ながら一段ずつ現在まで成長を遂げてきました。年間入園者数3,000万人到達のきっかけとなった30周年から5年ぶりのリゾート全体での周年イベントとなります。ゲストの期待も高い大型コンテンツ等の準備も着々と進んでおり、SE委員会ははじめ社内も盛り上がりつつあります。この祭典は1年間ですが、その勢いのまま本中計の最終年度である2020年度の新たな夢に向かっていけるものと確信しています。新たな夢への始まりの年である東京ディズニーリゾート35周年、誰もが楽しめるまったく新しい史上最大の「Happiest」な祭典にどうぞご期待ください。

## Interview 1 リゾートクリエイティブ部 イベントグループ 山崎 史江

# 東京ディズニーリゾート 35周年を 創り上げる組織力

経歴：入社後、運営部ゲストコントロールを経て、現所属のリゾートクリエイティブ部イベントグループでは単日イベントや期別のスペシャルイベントを複数担当する。2016年度には東京ディズニーシー15周年イベント、現在は2018年度開催の東京ディズニーリゾート35周年のプロジェクトを担当する。



Q1

東京ディズニーリゾート35周年のイベントを創り上げていく中での核となる想いを教えてください。

### 【王道の中に新鮮さを】

東京ディズニーリゾート35周年イベントのテーマは、「Happiest Celebration!」です。東京ディズニーリゾートでは、誰もが魔法にかかり、夢で溢れる場所であり続けるために、ディズニーの普遍的な価値を大切にしながら様々なスペシャルイベントやコンテンツを開発してきました。35周年イベントではこれらの価値に加えて、全く新しい体験や新鮮な驚きといったものをゲストの皆さまから求められているのをひしひしと実感しています。ご期待に応えるために、新鮮さを提供できるような開発に日々取り組んでいます。例えば、新規のナイトエン

ターテイメントの開発では、現在のキャスルプロジェクションに新しい効果を加えることで、これまで以上のスケール感を創出し、東京ディズニーランドの新たな魅力を提供したいと考えています。

すべての開発において、ゲストの皆さまがこの周年イベントで無邪気な気持ちになって心から楽しんでいただけるよう、周年ならではの祝祭感や賑やかさ溢れる、これまでにない史上最大の祭典「Happiest Celebration!」を目指していきたいと思っています。

Q2

周年イベントという1年間近く続くイベントをプランニングする中で難しいことはどういったところですか。

### 【過去のイベント制作時の苦労と乗り越えた方法】

他のスペシャルイベントと比べ、周年イベントはさらに長い期間を準備にかけています。通常の特典イベントは約16カ月前から動き始めますが、周年イベントは約2年前に始動します。十分な時間をかけてコンセプトを検討し、良いものを創

り上げられるという利点がある一方で、2年の間に起こるテーマパークの内外環境の変化などにより、修正や方向転換が必要となる場合もあります。

前回の東京ディズニーシー15周年の場合、昼間のメインショー「クリスタル・ウィッシュ・ジャーニー」は、ディズニーの仲



間達が持つクリスタルが輝くシーンが見どころでした。スタート直後より、多くのゲストの皆さまに受け入れられる人気のショーでしたが、この昼間のショーを更に良い内容にできないか検討しました。初めてショーを見る方だけではなく、何回見ても魅力的なショーであり続けるために、現行の見どころは変えずに、更なる体験価値の向上を目指そうと考えました。そこで実施時期をグランドフィナーレとし、東京ディズニーシー15周年の締めくくりを最高潮へと盛り上げることができるよう、夜間の公演を開催することにしました。見どころの1つでもあるクリスタルが輝くシーンではその輝きがより引き立ち、昼間にはない魅力の演出をしたことでこれまで以上の高い満足度を得ることができ、グランドフィナーレとしての盛況感を醸成することができました。



東京ディズニーシー15周年「クリスタル・ウィッシュ・ジャーニー〜シャイン・オン!〜」

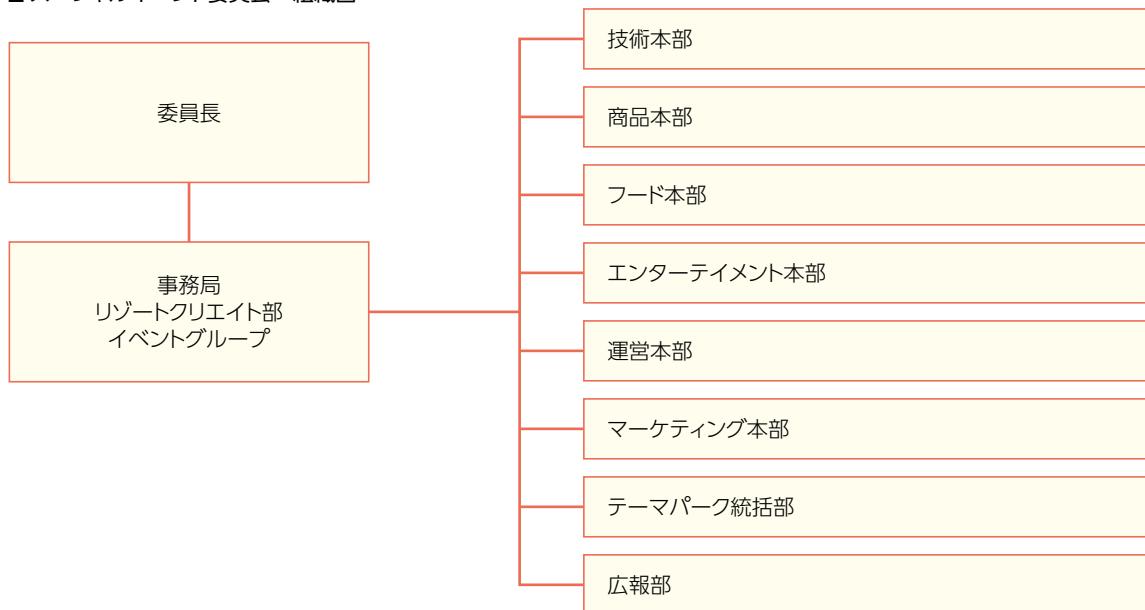
### Q3 SE委員会とはどのような組織なのでしょう。

#### [SE委員会の構成]

SE委員会とは、主管となるリゾートクリエイティブイベントグループが中心となり、技術、商品、フード、エンターテイメント、運営、マーケティング、テーマパーク統括、広報などの部門の部長やマネージャーが委員として参加しています。このSE委員会の1つの組織として、スペシャルイベント連絡調整会議という

ものがあります。この組織でもイベントグループが中心となって実施に向けた各論が議論されており、テーマパークのオペレーション部門も関わってきます。すべてのものに安全が担保され、実現可能な状態にするにはどうすればよいか議論する際に重要な組織です。

#### ■ スペシャルイベント委員会 組織図

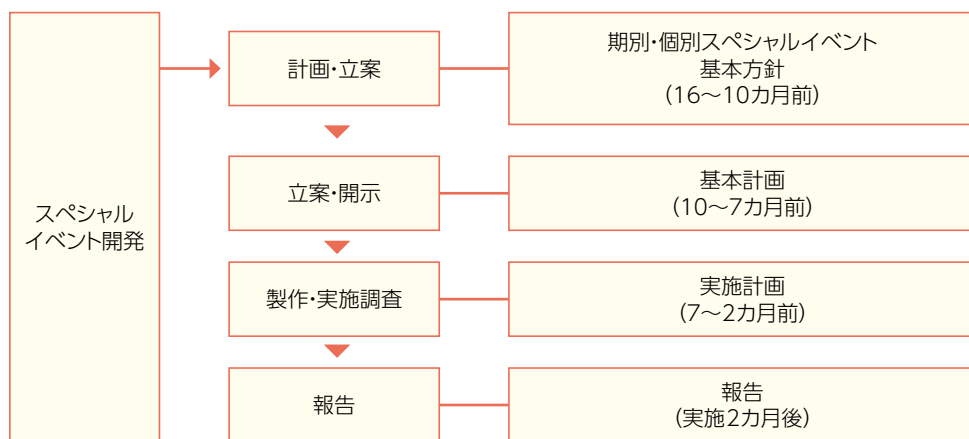


**[スペシャルイベントができるまで]**

スペシャルイベントを実際に創り上げるためには長い期間が必要となります。ディズニー社とのコンセプトレビューミーティングなどを通じ、最終的にはスペシャルイベントの年間計画や基本方針、基本計画について社内決議を経て創り上げていきます。シーズン別や個別のスペシャルイベントの基本方針を考え始めるのはそれぞれのイベントが始まる10～16カ月前、さらに細かな、各部展開の内容などを決める基本計画の段階が7～10カ月前、その後、運営計画やオペレーションとの調整、

マーケティングや広報がコミュニケーション施策などを計画する実施計画の段階が2～7カ月前となります。もちろん、イベントが始まってからもゲストの反応を見ながら可能な範囲でイベントの魅力を最大化することに取り組みます。終了後2カ月程度で主に「ゲストの満足度」「集客効果」「売上」の視点から実施報告をしていることも非常に重要で、「テーマパークは永遠に完成しない」というウォルト・ディズニーの言葉にもある通り、次の魅力的なスペシャルイベントを創り上げるためにスピード感を持って動いています。

■意思決定プロセス



**Q4** 周年イベントという大規模なプロジェクトのリーダーとして  
気をつけていることは何ですか。

**[担当者としての変わらない想い]**

SE委員会という組織の中で、事務局は、各部のメンバー全員が同じゴールに向かって開発ができるように各部の見解をまとめながら牽引し、全部門の横断的な役割を担っています。SE委員会組織の強みは、各部門が持つクリエイティビティや発想力を結集させ、イベントを創り上げることができる「チーム力」です。このチーム力を最大限にしていくためには、自分自身の想いだけでなく、各部のメンバーが持つ「想い」を大切にしながら、どうすればテーマパークという世界で表現し、ゲストのもとに届けることができるかを考えています。常に大切にしていることは、ゲストが何を求めているかという視点を忘れないことです。私たちが想い描くゴールの先にあるのが、ゲストのハピネスです。このハピネスを、プロジェクトチームの創り手である私たちも大切にしており、誰もが夢を語るのには、ディズニーのテーマパークならではの提供価値だと思っています。ゲストが感じ

る「ハピネス」という普遍的な価値を大切にしながらも、何度も遊びに来たいと思ってもらえるような新鮮な夢や感動をゲストの皆さまに提供し続けたいと思っています。





## Interview 2 リゾートクリエイティブ イベントグループ 石原 由佳

### 「ダッフィー&フレンズ」 コンテンツ活用戦略 を推進する組織体制

経歴：入社後、エンターテインメント本部ショー運営部を経て、現所属のリゾートクリエイティブイベントグループでは複数のスペシャルイベントの開発を担当し、現在は「ダッフィー&フレンズ」のコンテンツ活用戦略を担当している。

Q1

2017年3月にデビューしたステラ・ルーにはどのような魅力があると考えていますか。



「ステラ・ルーのグリーティングドライブ」(東京ディズニーシー)

#### [[ダッフィー&フレンズ]のコンセプト]

SE委員会が扱うイベントやコンテンツは多岐にわたっており、「ダッフィー&フレンズ」のような個別コンテンツ活用戦略もその1つです。

もともとダッフィーは、アメリカのパークで誕生したディズニーベアに端を発し、そのダッフィーの友だちの一人としてステラ・ルーが登場しました。これまで、ダッフィーにはシェリーメイ、ジェラトーニというお友だちが登場しており、そのたびにダッフィーの世界が広がってきました。シェリーメイは「大切なお友だちができる喜び」、ジェラトーニは「美しいものに気づく

ことの楽しさ」をダッフィーに教えてくれました。今回のステラ・ルーについても、これまで同様にディズニー社から世界観の共有を受けており、「夢を見ることの素晴らしさ」をダッフィーに教えてくれる存在としてデビューしています。ダッフィーの新しいお友だちが、彼が持つ「温かみ」や「癒し」といった魅力を崩すことなく、かつダッフィーの世界を広げているところが魅力だと思います。

#### [[ステラ・ルーのデビュー]

「ダッフィー&フレンズ」の世界に登場するキャラクターはそれぞれが個性を持っており、その個性や魅力をきちんとゲストに伝えていきたいと考えています。2014年に登場した3番目のキャラクターであるジェラトーニは「マイ・フレンド・ダッフィー」のショーへの出演などを通じてゲストとの接点を増やしてきたことで、ダッフィーとの出会いのストーリーやジェラトーニ自身の個性が浸透してきました。そこでダッフィーの新たなお友だちを東京ディズニーシーに登場させる時期にきたと判断し、ステラ・ルーをデビューさせることにしました。ステラ・ルーは、商品販売と同時にグリーティングプログラムに登場し、7月からは「ステップ・トゥ・シャイン」というショーにも出演しています。商品やショー、フード、デコレーションなど、テーマパーク体験全体で、ステラ・ルーのストーリーを楽しんでいただけるようなデビューとなりました。

Q2

「ダッフィー&フレンズ」は東京ディズニーシーの様々な分野で活用されていますが、どのようにして活用方法を統一していますか。

**【プロジェクトチームによる調整】**

「ダッフィー&フレンズ」のコンテンツ活用のためのプロジェクトチームがあり、月1回の関係各部の部長・マネージャーミーティング、各部門の担当レベルでは月2回ミーティングを開催しており、主管はイベントグループが担っています。イベントグループはSE委員会における中心的な役割を担っていることもあり、関係各部がそれぞれの想いを形にしていく中で、全体最適をみてバランスを取ることができ体制を可能としています。この組織体制によって、「ダッフィー&フレンズ」の世界観を大切にしながらも、各部のクリエイティビティを最大化して、より良いものをゲストに届けられるよう尽力しています。



Q3

今後東京ディズニーシーにおいて「ダッフィー&フレンズ」の世界はどのように広がっていくのでしょうか。

**【ダッフィー誕生からこれまでのあゆみ】**

2005年、東京ディズニーシーでダッフィーがデビューしました。「航海に出発するミッキーのためにミニーがプレゼントをしたぬいぐるみ」というストーリーをベースに、人を想う気持ちからくる「温かみ」や「癒し」というダッフィーの魅力がゲストに浸透していることで、ダッフィーはゲストの「お友だち」として認識してもらえているのだと思います。現在も「ダッフィー&フレンズ」のぬいぐるみを連れてパーク内を歩くゲストが多く見られますが、このことから単なるぬいぐるみを超えた「一緒にパークを楽しんだお友だち」であるという思い出を共有できる存在にまなっていることが窺えます。

**【「ダッフィー&フレンズ」の世界の広がり】**

「ダッフィー&フレンズ」の個性や世界観の魅力を通じて、テーマパーク体験を向上させていきたいです。今回登場したステラ・ルーも様々な場所でゲストと触れ合うことで、テーマパーク体験として彼女のストーリーや個性を理解してもらえるように考えています。他のディズニーキャラクターは、映画などパーク以外の場所でも親しみを覚えてもらうことができますが、「ダッフィー&フレンズ」は日本ではパークに来て初めて直に触れ合うことができるキャラクターです。ダッフィーが持つ「温かみ」「癒し」といった魅力を大切にしつつも、訪れるたびにゲストが新鮮な気持ちでキャラクターと触れ合い、新しい体験として感じられるようにしていきたいです。



# アニュアルトピックス

2018年 3月期

|     | IR情報  | 東京ディズニーランド   | 東京ディズニーシー  |
|-----|---|--|--|
| 4月  | <p>4/3<br/>通年入園者数発表</p> <p>4/27<br/>2017年3月期決算発表</p>                    | <p>4/4~6/14<br/>スペシャルイベント<br/>「ディズニー・イースター」</p>                            | <p>4/4~8/31<br/>NEW グリーティングプログラム<br/>「ステラ・ルーのグリーティングドライブ」</p> <p>5/12 START<br/>NEW アトラクション<br/>「ニモ&amp;フレンズ・シーライダー」</p>  |
| 5月  |   |  |  |
| 6月  | <p>6/29<br/>株主総会<br/>取締役および監査役の<br/>新任・退任<br/>「株主通信2017年春夏号」<br/>発行</p> | <p>6/15~7/7<br/>スペシャルプログラム<br/>「ディズニー セタデイズ」</p>                          | <p>5/12 START<br/>リニューアルアトラクション<br/>「タートル・トーク」</p> <p>7/11~8/31<br/>NEW スペシャルイベント<br/>「ディズニー・パイレーツ・サマー」</p>             |
| 7月  | <p>7/28<br/>1Q決算発表</p>  | <p>7/11 START<br/>リニューアル<br/>エンターテインメント<br/>「東京ディズニーランド・<br/>エレクトリカル<br/>パレード・ドリームライツ」</p>   |  |
| 8月  |   | <p>7/11~8/31<br/>スペシャルイベント<br/>「ディズニー夏祭り」</p>                             |  |
| 9月  | <p>9月下旬<br/>投資家向け施設見学会</p>  |  | <p>9/8~10/31<br/>スペシャルイベント<br/>「ディズニー・ハロウィーン」</p>    |
| 10月 | <p>10/2<br/>上半期入園者数発表</p> <p>10月下旬<br/>2Q決算発表</p>                       |  | <p>7/11~3/19<br/>NEW ドッグサイドステージ<br/>グリーティングショー<br/>「ステップ・トゥ・シャイン」</p>   |
| 11月 |   | <p>11/8~12/25<br/>NEW キャッスル<br/>プロジェクト<br/>「ディズニー・ギフト・<br/>オブ・クリスマス」</p>  | <p>11/8~12/25<br/>スペシャルイベント<br/>「クリスマス・<br/>ファンタジー」</p>   |
| 12月 | <p>12月上旬<br/>「株主通信2017年秋冬号」<br/>発行</p>                                  |  | <p>11/8~12/25<br/>スペシャルイベント<br/>「クリスマス・ウィッシュ」</p>   |
| 1月  | <p>1月下旬<br/>3Q決算発表</p>  |  | <p>1/1~1/5<br/>「お正月のプログラム」</p>   |
| 2月  |   |  | <p>1/11~3/19<br/>NEW スペシャルイベント<br/>ディズニー／ピクサー映画の<br/>世界をテーマにしたスペシャル<br/>イベント (名称未定)</p>  |
| 3月  |   | <p>1/11~3/19<br/>スペシャルイベント<br/>「アナとエルサの<br/>フロズンファンタジー」</p>  | <p>1/11~3/19<br/>NEW プログラム<br/>ダッフィーのプログラム<br/>(名称未定)</p>  |

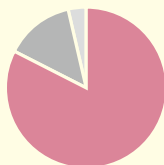
※画像はイメージです。 ※イベントの名称、開催期間は変更になる場合があります。

## 事業概況

### テーマパーク事業



売上高構成比



82.5%

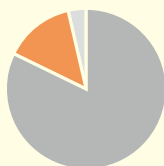
- テーマパーク事業に含まれる主な施設は、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーです。
- 東京ディズニーランドは1983年4月に、東京ディズニーシーは2001年9月にオープンし、両テーマパーク合計の入園者数は累計で7億人を超えています。
- 国内の遊園地・レジャーランド市場における東京ディズニーランドと東京ディズニーシーのシェアは約5割\*です。
- テーマパーク事業の売上高は、主にアトラクション・ショー収入、商品販売収入、飲食販売収入の3つに大別されます。

\*アトラクション・ショー収入には、チケット収入や駐車場収入などが含まれます。  
 \*商品販売収入には、テーマパーク内の商品施設に加えて、ボン・ヴォヤージュや提携ホテル内商品施設の売上が含まれます。  
 \*飲食販売収入には、テーマパーク内飲食販売施設の売上が含まれます。  
 \*出所：「レジャー白書2016」(2016年8月/公益財団法人日本生産性本部)

### ホテル事業



売上高構成比



13.9%

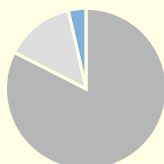
- ホテル事業に含まれる主な施設は、ディズニーホテルとブライトンホテルズです。
- ディズニーホテルには東京ディズニーランドホテル(2008年7月オープン)、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ(2001年9月オープン)、ディズニーアンパサダーホテル(2000年7月オープン)、新浦安に位置する東京ディズニーセレブレーションホテル\*(2016年6月オープン)の4つのホテルが含まれます。
- ブライトンホテルズには京都ブライトンホテル、浦安ブライトンホテルなど4つのホテルが含まれます(2013年3月にブライトンコーポレーションの株式を取得)。

\*2016年6月にPalm & Fountain Terrace HotelはTokyo Disney Celebration Hotelへブランドを変更し、グランドオープンしています。

### その他の事業



売上高構成比



3.6%

- その他の事業に含まれる主な施設は、イクスピアリ(2000年7月オープン)、ディズニーリゾートライン(2001年7月オープン)、舞浜アンフィシアター(2012年9月オープン)です。
- イクスピアリは約140店舗のショップ&レストラン、16スクリーンのシネマコンプレックスなどから構成される“物語とエンターテイメントにあふれる街”をコンセプトにした複合型商業施設です。
- ディズニーリゾートラインは、東京ディズニーリゾート内にある4つの駅をつなぐモノレールです。

## 2017年3月期実績

記載金額は2016年3月期より億円未満を切り捨てて表示していますが、それ以前の年度については億円未満を四捨五入して表示しています。

### 売上高

**3,942** 億円

(前期比2.5%増)

### 営業利益

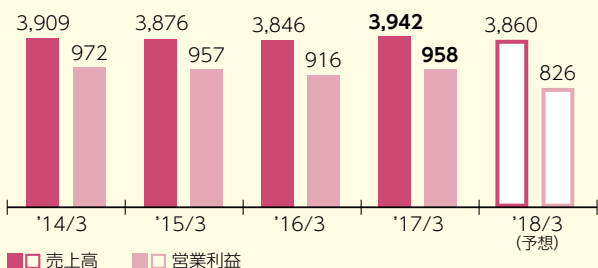
**958** 億円

(前期比4.6%増)

### 売上高内訳

その他の収入 1.4%

|               |        |        |
|---------------|--------|--------|
| アトラクション・ショー収入 | 商品販売収入 | 飲食販売収入 |
| 46.3%         | 35.1%  | 17.2%  |



### 業績ハイライト

テーマパーク入園者数が減少したものの、ゲスト1人当たり売  
上高がチケット価格改定や東京ディズニーシー15周年関連商  
品の好調などに伴い前期を上回ったことから、3,942億円(前  
期比2.5%増)と増収となりました。営業利益は、人事制度改正  
に伴う人件費、減価償却費が増加したものの、売上高の増加  
に加えて商品原価率が減少したことにより、958億円(同4.6%  
増)と増益となりました。

### 売上高

**661** 億円

(前期比4.7%増)

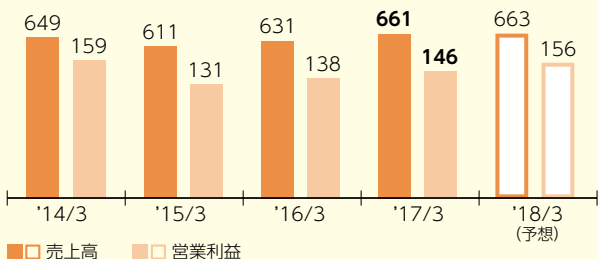
### 営業利益

**146** 億円

(前期比6.1%増)

### 売上高内訳

|                   |                            |                        |       |
|-------------------|----------------------------|------------------------|-------|
| 東京ディズニー<br>ランドホテル | 東京ディズニー<br>シー・ホテル<br>ミラコスタ | ディズニー<br>アンパサダー<br>ホテル | その他   |
| 27.0%             | 28.6%                      | 21.0%                  | 23.4% |



### 業績ハイライト

売上高は、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタの客室稼働  
率と平均客室単価が増加したことなどにより、661億円(前期  
比4.7%増)と増収となりました。営業利益は、東京ディズニ  
ーセレブレーションホテルの開業費用が増加したものの、売上高  
が増加したことなどにより、146億円(同6.1%増)と増益とな  
りました。

### 売上高

**173** 億円

(前期比1.1%減)

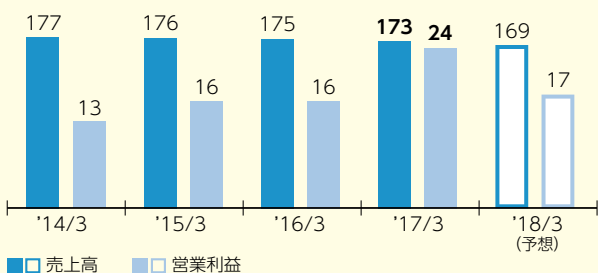
### 営業利益

**24** 億円

(前期比49.6%増)

### 売上高内訳

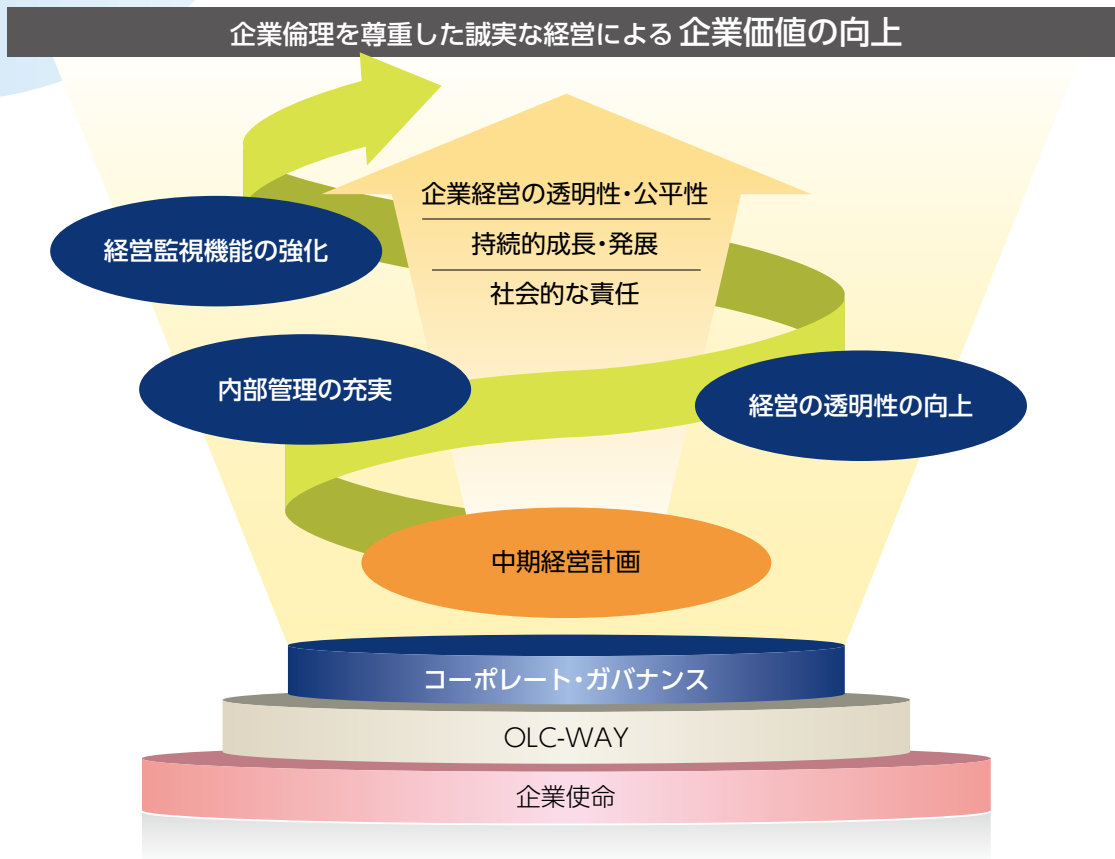
|              |             |       |
|--------------|-------------|-------|
| イクスピアリ<br>事業 | モノレール<br>事業 | その他   |
| 50.5%        | 25.8%       | 23.7% |



### 業績ハイライト

売上高は、2015年8月にアールシー・ジャパン事業を売却した  
ことなどにより、173億円(前期比1.1%減)と減収となりまし  
た。営業利益は、イクスピアリ事業の営業利益が増加したこと  
などにより、24億円(同49.6%増)と増益となりました。

# コーポレート・ガバナンス



## コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

OLCグループは、企業経営の透明性と公平性を高め、持続的な成長・発展を遂げ、かつ社会的な責任を果たしていくことが重要であると認識しています。このような認識のもと、「内部管理の充実」「経営の透明性の向上」「経営監視機能の強化」に取り組み、継続的にコーポレート・ガバナンスの強化に努めています。今後も企業倫理を尊重した誠実な経営を行うことにより、企業価値を向上させていきます。

## OLC-WAY

当社は、強固なガバナンス体制を構築しても、最終的にはそれを運用する人の意識で機能するか否かが決まるものと認識しています。このような認識のもと、当社グループでは、全役職員共通の約束「OLC-WAY」の浸透・啓発を図っています。

この「OLC-WAY」に込められた、「誠実」「自ら実行」「健全な衝突」という約束を全役職員が実践することにより、「中期経営計画」や戦略の実行力を高めています。

### OLC-WAY

- ① **誠実** 「今だけ」、「自分だけ」良ければよいのではない。常に長期視点に立ち、全体最適視点で考えよ。
- ② **自ら実行** 行動なくして成長なし。まずは自らチャレンジせよ。失敗は最高のノウハウである。
- ③ **健全な衝突** 前例がベストとは限らない。本来の目的を見失わず、ゼロベースで議論せよ。



## 業務執行体制と監査・監督体制の両輪で、コーポレート・ガバナンスを推進

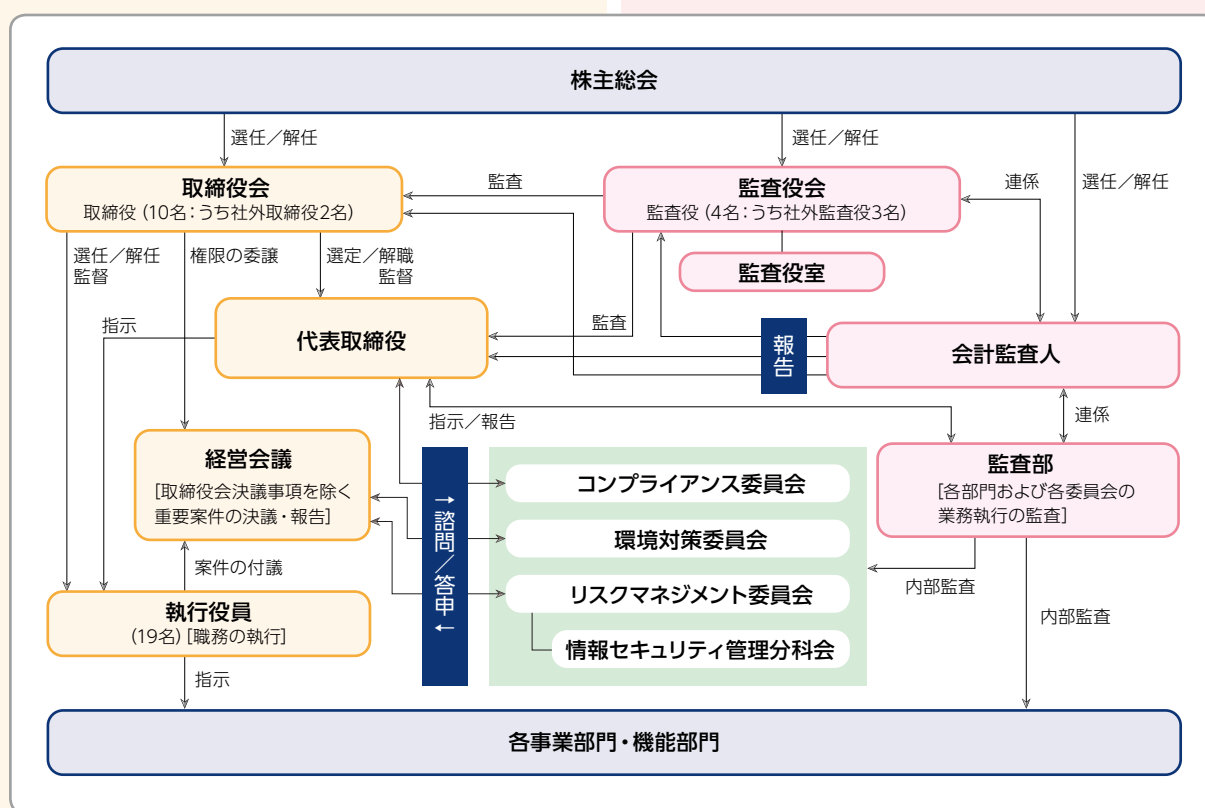
### 業務執行体制

- ✓ 「執行役員制度」を導入
- ✓ 取締役10名中、社外取締役が2名
- ✓ 「経営会議」を設置

### 監査・監督体制

- ✓ 「監査役会設置会社」を採用
- ✓ 監査役4名中、社外監査役が3名
- ✓ 常勤監査役、監査部、会計監査人が係属し、監査役室の専任スタッフがサポート

■ コーポレート・ガバナンス 基本的な体制の概要(2017年8月1日現在)



■ コーポレート・ガバナンス体制一覧(2017年8月1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                | 10名 <sup>注1</sup> |
|               | 定款上の取締役の任期            | 2年                |
|               | 取締役会の議長               | 会長 <sup>注2</sup>  |
| 監査役関係         | 監査役会の設置の有無            | 設置している            |
|               | 監査役の数                 | 4名 <sup>注3</sup>  |
| 社外取締役および監査役関係 | 社外取締役の人数<br>(うち、独立役員) | 2名(2名)            |
|               | 社外監査役の数<br>(うち、独立役員)  | 3名(1名)            |

注1 定款上の取締役の員数は15名以内となっています。

注2 社長を兼任している場合を除きます。

注3 定款上の監査役の員数は6名以内となっています。

### 取締役および取締役会

社外取締役2名を含む取締役10名で取締役会を構成

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、2016年6月より独立性を有する社外取締役を1名増員しています(取締役会は、社外取締役2名を含む取締役10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)。

取締役会には監査役も出席しており、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。

### 執行役員と経営会議

権限委譲により、意思決定の迅速化を促進

経営を取り巻く環境の変化に合わせ、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、常勤取締役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。

### 監査役と監査役会

監査役4名のうち社外監査役が3名

監査役会は、監査役4名(うち社外監査役3名)で構成され、取締役、執行役員および従業員からの報告聴取、重要書類の閲覧、重要会議の審議状況や監査結果についての議論などを行っています。なお、常勤監査役2名は、執行状況の監視と情報収集を目的に、取締役会だけでなく経営会議、委員会などにも出席しています。

さらに、専従のスタッフを配置し、監査役の職務を補助するほか、常勤監査役、監査部および会計監査人の連携により、監査の有効性を高めています。

#### ■ 2017年3月期の取り組み状況

|      |            |
|------|------------|
| 取締役会 | 11回 ※原則月1回 |
| 監査役会 | 13回 ※原則月1回 |
| 経営会議 | 25回 ※原則月2回 |

### 役員報酬等の内容

当期における当社の取締役・監査役に対する役員報酬および監査法人に対する監査報酬(公認会計士法第2条第1項に規定する業務に基づく報酬とそれ以外の業務に基づく報酬)は以下のとおりです。

#### ■ 役員報酬 (2017年3月期)

| 区分         | 支給人員 | 支給額    |
|------------|------|--------|
| 取締役に支払った報酬 | 10名  | 386百万円 |
| 監査役に支払った報酬 | 4名   | 80百万円  |
| 計          | 14名  | 466百万円 |

注1 取締役に對する使用人兼務取締役の使用人分給与は支払っていません。  
 注2 当社は役員賞与を廃止しており、支給額に役員賞与は含まれていません。  
 注3 上記のうち、社外役員5名に支払った報酬等の総額は、67百万円です。

#### ■ 監査報酬 (2017年3月期)

| 区分           | 支給額   |
|--------------|-------|
| 監査証明業務に基づく報酬 | 88百万円 |

注 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の監査報酬等の額を明確に区分しておらず、実質的にも区分できないため、当期に係る報酬等の額にはこれらの合計額を記載しています。

### 役員の報酬等の額の決定に関する方針

取締役の報酬は、株主総会で決議された限度額の範囲内において、取締役会で承認された方法に基づいて決定しており、定額報酬(月額)のみを支給します。定額報酬は、各取締役の役位、職責、役割および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決定します。

監査役の報酬は、株主総会で決議された限度額の範囲内において、監査役の協議によって決定しており、定額報酬(月額)のみを支給します。

当社の監査公認会計士等に対する監査報酬の決定方針として、特別な方針等は定めていませんが、その決定にあたっては監査業務に要する日数等を勘案して決定することとしています。

## 内部管理の充実

### コンプライアンス体制の徹底、リスク管理体制の定着、 情報管理体制の強化などの内部管理の充実

#### コンプライアンス体制の構築

##### コンプライアンス委員会と従業員相談室の設置

当社は、社長が指名する者を委員長とする「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・定款に違反する重大な事実を発見した時は、必要な調査を行ったうえで、経営層または経営会議・監査役に対して、これを報告することとしています。また、当社グループにおける内部通報窓口として従業員相談室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。

##### OLCグループ・コンプライアンス行動規範

OLCグループ役職員は、高い倫理観のもと、法令や社会的規範を遵守し

- ① 安全を何よりも優先します。
- ② 人権を尊重し、差別やハラスメントを防止します。
- ③ 公正、透明な取引をおこないます。
- ④ 個人情報を含む秘密情報を厳格に管理します。
- ⑤ 反社会的な勢力に対しては毅然とした対応をおこないます。



ビジネスガイドライン

##### 従業員教育によるコンプライアンスの徹底

当社では、役職員の倫理・法令遵守に関する規範を示した「OLCグループ・コンプライアンス行動規範」を制定するとともに、コンプライアンスを実践するための具体的な行動規準として「ビジネスガイドライン」を定めています。

また、コンプライアンスに関する従業員教育として、階層別セミナーやコンプライアンス強化月間を実施し、外部講師を招聘した研修、eラーニング、グループディスカッションなどを通じ、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、継続的にモニタリングを行っています。

##### ■ ケーススタディを用いたグループディスカッション例

適切な労務管理

ハラスメントの防止

情報管理

#### リスク管理体制

##### リスクマネジメントサイクルを設定・運用

当社では、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」を設置し、会社が保有するリスクを抽出して分析・評価・優先順位づけをし、個別リスクの予防策・対応策を策定するリスクマネジメントサイクルを設定し、運用しています。

また、リスクが具現化した場合の対応組織として、「ECC (Emergency Control Center)」を設置しています。

##### 情報セキュリティ管理分科会で、管理レベルを向上

当社では、情報管理に関する基本的な考え方を「OLCグループ情報セキュリティポリシー」に示しています。また、情報の管理を統括する組織として、「リスクマネジメント委員会」内に「情報セキュリティ管理分科会」を設置し、情報セキュリティ管理レベルの向上を推進しています。

##### ■ ECCが設置される具体的なリスク

地震、火災、台風、雪、光化学スモッグ、雷、停電、事故、食中毒、感染症、テロ、臨時閉園など

## 経営の透明性の向上

### 積極的な情報開示により、企業経営の透明性・公平性を向上

#### IR活動の内容と積極的な情報開示、社内へのフィードバック

当社では、経営トップおよび担当役員・部長をサポートする6名の専従スタッフが、常に情報開示の透明性・迅速性の向上を図っています。決算説明会の動画配信、四半期ごとに行う決算電話説明会の音声配信、初コンタクトの投資家向け資料を日本語・英語共に掲載するなど、わかりやすい開示に努めています。

経営陣と株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション機会を重要と考え、株主・投資家の皆さまとの意見交換会、証券会社主催の国内外コンファレンスへの参加、個人投資家や証券会社

の営業員向けの会社説明会なども行っています。

株主・投資家の皆さまの声を社内に丁寧に伝えるために、経営陣への報告にとどまらず、決算説明会資料を使った社内説明会を部門単位で年間60回以上行っています。また、約21万人の個人株主の皆さまからアンケートで寄せられた数千件のご意見、ご要望、評価については、内容ごとに分類し、定期的に社内にフィードバックすることで、経営の改善や活用につなげるよう努めています。

#### ■IRに関する活動状況

|                         | 補足説明  | 代表者自身による説明の有無 |
|-------------------------|---|---------------|
| ディスクロージャーポリシーの作成・公表     | ディスクロージャーポリシーを作成し、当社WEBサイトに掲載しています。   |               |
| 個人投資家向けに定期的説明会を開催       | 証券会社などで説明会を開催し、会社概要、決算概要、中期経営計画の進捗状況などについて説明しています。  | なし            |
| アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催 | 期末決算時には決算説明会を、第1、第2および第3四半期決算時には電話説明会を開催し、決算概要や中期経営計画の進捗状況などについて説明しています。  | あり            |
| 海外投資家向けに定期的説明会を開催       | 米国・欧州・アジアを中心とした投資家訪問や、国内外で開催されるコンファレンスへの参加を行っており、会社概要、決算概要、中期経営計画の進捗状況などについて説明しています。  | あり            |
| IR資料のホームページ掲載           | 決算短信、有価証券報告書、四半期報告書、決算説明会資料、株主通信、アニュアルレポート、ファクトブックなど<br>(URL: <a href="http://www.olc.co.jp/ja/ir/library.html">http://www.olc.co.jp/ja/ir/library.html</a> ) |               |

## 経営監視機能の強化

### 社外および内部の監視体制を整え、経営の健全性を確保

#### 社外取締役および社外監査役

社外役員の選任により、経営の公正性を強化

当社では、監督機能の強化を図るために、社外役員の設置など監視体制の整備に取り組んでいます。

社外取締役は、取締役会において取締役会の意志決定の妥当性・適正性を確保するための助言・提言を行っています。豊富な経験と幅広い見識に基づく的確な助言や社外の視点からの意見を受けることで、企業経営の公正性が確保されるものと考えています。

社外監査役は、取締役会で取締役、執行役員、従業員等の職務の執行状況について、報告を受けています。また、監査役会では経営会議など重要な会議の状況のほか、子会社等の監査の実施状況および結果、監査部の監査計画および監査結果について報告を受けるとともに、日頃から意志疎通に努めることで、監査の充実に努めています。さらに、会計監査人からは、第1四半期から第3四半期のレビュー結果および期末監査結果の報告を受けるほか、必要に応じて期中において意見交換、情報聴取等を行っています。



■ 社外取締役・社外監査役の主な状況 (2017年3月期)

|       |             | 取締役会<br>(11回開催) | 監査役会<br>(13回開催) | 選任理由   |
|-------|-------------|-----------------|-----------------|--|
| 社外取締役 | 花田 力 氏      | 11回出席           | —               | 他社の社外役員を務めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を生かして当社の経営に的確な助言を期待できることから、社外取締役として選任しています。  |
|       | 茂木 友三郎 氏    | 7回/9回*          | —               | 他社の社外役員を務めており、経営者としての豊富な経験と幅広い見識を生かして当社の経営に的確な助言を期待できることから、社外取締役として選任しています。  |
| 社外監査役 | 須田 哲雄 氏(常勤) | 11回出席           | 13回出席           | 経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般の監視と有効な助言を期待できることから、社外監査役として選任しています。  |
|       | 大塚 弘 氏      | 11回出席           | 13回出席           | 経営者としての豊富な経験と幅広い見識を有しており、経営全般の監視と有効な助言を期待できることから、社外監査役として選任しています。  |
|       | 甲斐中 辰夫 氏    | 11回出席           | 13回出席           | 元最高裁判所判事、弁護士として法令についての高度な見識に基づき客観的な立場から監査を行うことが期待できることに加え、他社において中立的な立場から企業の調査および監査を行う第三者委員会委員長や調査委員会委員長を歴任するなど、実務経験も豊富であることから、社外監査役として選任しています。 |

\*茂木友三郎氏については、2016年6月29日就任後の状況を記載しています。

## 内部監査

### 独立した内部監査部門が継続的に内部統制を改善・充実

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、他の業務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、内部統制の継続的な改善・充実を図っています。監査役および会計監査人と連携し、会社の業務が経営方針・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審査・評価・助言することにより、経営効率の増進と収益性の向上に寄与することを目的として実施しています。

## 会計監査

### 外部監査を受け、会計の適正性を確保

当社グループでは、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り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、公認会計士中村宏之および東大夏の各氏であり、その他会計監査業務に携わる会計士および補助者は16名です。

# OLCグループ CSR方針と取り組み事例

当社グループは、「自由でみずみずしい発想を原動力に、すばらしい夢と感動、ひととしての喜び、そしてやすらぎを提供します」という企業使命のもと、「心豊かな社会、夢あふれる未来」の実現に寄与したいと考えています。当社グループの捉えるサステナブル（持続可能な）社会、すなわち「心豊かな社会、夢あふれる未来」とは、人々の心が「夢・感動・喜び・やすらぎ」に満ちあふれ、心豊かな時間を過ごすことができる社会です。

## 5つの「大事にしたいこと」

## 概要

### 社会からの信頼につながる誠実さ



- お客さまの安全を確保し安心してお楽しみいただくことは、私たちが提供するハピネスの基本であり、最も重要な責任です。
- 企業としてコンプライアンスを遵守し、誠実であり続けることで、ステークホルダーとの信頼関係を築き、持続的な成長・発展を目指します。
- 「夢・感動・喜び・やすらぎ」の提供という企業使命を着実に遂行するため、コーポレート・ガバナンスの強化に努めます。

### 新たな感動を創造する活力あふれる人財



- 「夢・感動・喜び・やすらぎ」の源泉は、人財です。お客さまと社会にハピネスを提供し続けるために、従業員一人ひとりのホスピタリティ向上を図ります。
- 従業員満足（ES）を高め、全従業員が力を最大限に発揮しながら安心して働き、成長を実感、働きがいを感じることを目指します。

### お客さまと社会にひろがるハピネス



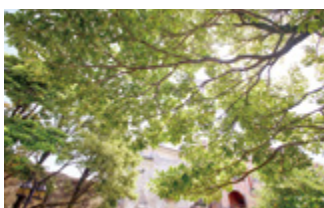
- さまざまな形態のファミリーや外国人など、お客さまの多様化するニーズの変化に目を凝らし、常に進化を続ける姿勢を保ち続けます。
- 子どもや高齢者、障がい者まで広く社会的な視点を取り入れた事業活動を通して、お客さまと社会にさらなるハピネスを提供し続けることを目指します。

### 未来をひらく子どもたちの笑顔



- お客さまと社会にハピネスを提供するという企業特性を活かし、さまざまな社会貢献活動に取り組みます。
- 特に子どもたちを育み、支えることを中心とした取り組みを通じ、次世代の育成やコミュニティの発展に貢献することを目指します。
- 大規模震災で被災された皆さまに、継続的な支援を実施します。

### かけがえのない地球環境への思いやり



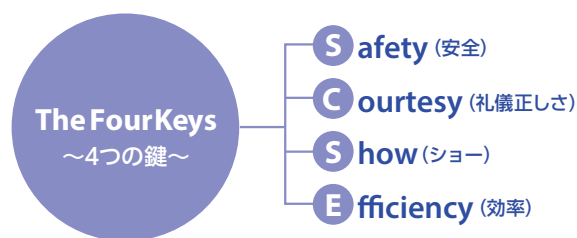
- ハピネスを次世代にも提供し続けるため、環境活動に真摯な姿勢で取り組みます。
- 気候変動に対しては、温室効果ガスの排出を抑制する「緩和」への取り組みや、気温上昇などの影響がお客さまに及ぶことを最小限にするための「適応」への取り組みを推進します。

このような社会の実現に寄与するために、5つの「大事にしたいこと」に取り組んでいくこと、それがOLCグループのCSRです。OLCグループのCSR活動には、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施する東京ディズニーリゾート関連の取り組みも含まれます。

## 取り組み事例

### 行動規準「The Four Keys ～4つの鍵～」

ディズニーテーマパーク共通の行動基準「The Four Keys ～4つの鍵～」を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にしています。また、4つの並び順は、行動の優先順位を示しています。



### 企業風土とES(従業員満足)

男女の分け隔てがない社風、人の喜びを自分の喜びと感じるマインドといった企業風土のもと、従業員が意欲的に仕事に取り組める施策を導入しています。



従業員がゲストサービスのアイデアを提案する「I have アイデア」の授賞式

応募数  
2,121件



キャスト同士がメッセージを交換して称え合う「スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート」

交換された  
メッセージ数  
382,252枚

### ノーマライゼーションの追求

施設や支援ツールの整備、キャストのサポートなどを通じて、障がいのある方をはじめ、高齢の方、妊娠中の方など、テーマパークを訪れるすべてのゲストに楽しんでいただけるよう努めています。



手すりの間隔の拡張で、車イスご利用ゲストやお子さまに配慮



1台で音声ガイドと字幕表示を提供できる「ディズニーハンディガイド」

### 子どもたちを育み、支える活動

事業活動と関わりの深い家族、中でも未来をひらく存在である子どもたちを育み、支えるための社会貢献活動に取り組んでいます。



東京ディズニーリゾートで活躍する振付師とダンサーによる「ダンス」出張授業」



従業員と会社が一体となって、困難な状況にある世界の子どもたちを支える団体に寄付する「OLCグループ こどもスマイル基金」

### 廃棄物を減らすために

ごみの発生抑制に取り組むとともに、細かい分別基準を定め、キャストによる分別を徹底することで、リサイクルを推進しています。



テーマパークの  
食品リサイクル  
ほぼ100%

### 環境に配慮したお買い物袋

テーマパークやホテルで提供しているお買い物袋について、サトウキビ由来の材料を一部に使用したバイオマス包材の導入を進めたことにより、従来品に比べ、年間のCO<sub>2</sub>排出量を約30%削減しました。



# 取締役、監査役および執行役員

(2017年8月1日現在)

## 取締役



代表取締役会長(兼)CEO

加賀見 俊夫

1972年 当社入社  
2005年 代表取締役会長(兼)  
CEO

〈主な兼職状況〉

- ・株式会社  
ミリアルリゾートホテルズ  
代表取締役会長
- ・京葉瓦斯株式会社  
社外監査役
- ・株式会社  
テレビ東京ホールディングス  
社外監査役

代表取締役社長(兼)COO

上西 京一郎

1980年 当社入社  
2009年 代表取締役社長(兼)  
COO

〈主な兼職状況〉

- 京成電鉄株式会社 監査役

取締役  
入江 教夫



1975年 当社入社  
2003年 取締役

取締役  
高野 由美子



1980年 当社入社  
2003年 取締役  
〈主な兼職状況〉  
・株式会社ミリアルリゾートホテルズ  
代表取締役社長

取締役  
片山 雄一



2013年 当社入社  
2013年 取締役

取締役  
横田 明宣



1980年 当社入社  
2009年 取締役





1981年 当社入社  
2017年 取締役



1982年 当社入社  
2017年 取締役



1966年 京成電鉄株式会社入社  
2005年 当社取締役

〈主な兼職状況〉  
・京成電鉄株式会社 相談役  
・新京成電鉄株式会社 社外取締役



1958年 キックマン株式会社入社  
2016年 当社取締役

〈主な兼職状況〉  
・キックマン株式会社  
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  
・株式会社フジ・メディア・  
ホールディングス 社外監査役  
・カルビー株式会社 社外取締役  
・公益財団法人日本生産性本部 会長

## 監査役



1980年 当社入社  
2003年 取締役  
2015年 監査役



1968年 京成電鉄株式会社入社  
2014年 当社監査役



1958年 京成電鉄株式会社入社  
1996年 当社監査役

〈主な兼職状況〉  
・京成電鉄株式会社 相談役  
・東急建設株式会社 社外取締役  
・株式会社京葉銀行 社外監査役



2002年 最高裁判所判事  
2010年 弁護士登録  
卓照総合法律事務所入所  
2012年 当社監査役

〈主な兼職状況〉  
・株式会社みずほフィナンシャル  
グループ 社外取締役  
・生命保険契約者保護機構 理事長

注:社外取締役花田力氏、茂木友三郎氏および社外監査役甲斐中辰夫氏は、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。

## 執行役員

**社長執行役員**  
**上西 京一郎**

**副社長執行役員**  
**入江 教夫**  
人事本部管掌、経営統轄部担当

**専務執行役員**  
**高野 由美子**  
ホテル事業管掌、経営戦略部担当、  
株式会社ミリアルリゾートホテルズ  
代表取締役社長

**片山 雄一**  
テーマパーク統括本部長委嘱

**常務執行役員**  
**横田 明宜**  
経理部・広報部・ビジネスソリューション部・  
関連事業部担当

**執行役員**  
**高橋 渉**  
社会活動推進部・シアトリカル事業部管掌、  
総務部・IT戦略推進部・食の安全監理室・  
監査部担当

**佐藤 哲郎**  
テーマパーク統括部担当

**永嶋 悦子**  
社会活動推進部・CS推進部担当

**安岡 譲治**  
シアトリカル事業部担当、  
シアトリカル事業部長委嘱、  
株式会社イクスピアリ 代表取締役社長

**角本 益史**  
運営本部長委嘱

**林 諭**  
エンターテインメント本部長委嘱

**金木 有一**  
人事本部長委嘱

**神原 里佳**  
商品本部長委嘱

**笠原 幸一**  
リゾートクリエイティブ部担当

**吉田 謙次**  
フード本部長委嘱

**早川 清敬**  
スポンサーマーケティング  
アライアンス部担当

**宮内 良一**  
経営戦略部

**小野里 淳一**  
技術本部長・技術本部技術管理部長委嘱

**岩瀬 大輔**  
マーケティング本部長・  
マーケティング本部マーケティング  
戦略室長委嘱

# 会社概要・株式情報

(2017年3月31日現在)

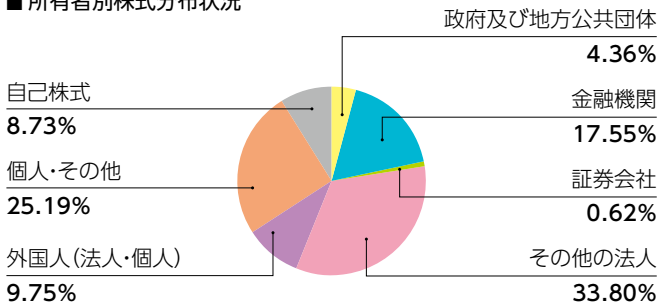
## 会社概要

|       |  |
|-------|--|
| 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] 5,433名(OLCグループ)<br>[単体] 3,146名(株式会社オリエンタルランド) |

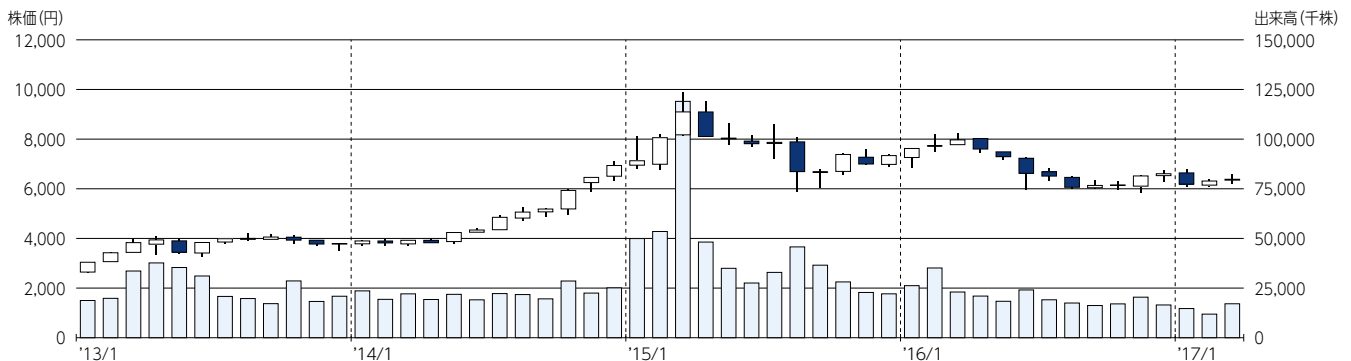
## 株式情報

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| 発行済株式総数 | 363,690,160株                          |
| 上場取引所   | 東京証券取引所 市場第一部                         |
| 証券コード   | 4661                                  |
| 1単元の株式数 | 100株                                  |
| 株主数     | 214,910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<br>三井住友信託銀行株式会社     |
| 同事務取扱所  | 東京都杉並区和泉2丁目8番4号<br>三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 |

### ■所有者別株式分布状況



### ■株価チャート



注: 2015年4月1日を効力発生日として、1株につき4株の株式分割を実施しました。2015年3月期以前の株価は、株式分割からさかのぼって便宜的に計算したものです。

The copyrights to the Disney characters and scenes from Tokyo Disneyland, Tokyo DisneySea, Disney Ambassador Hotel, Tokyo DisneySea Hotel MiraCosta, Tokyo Disneyland Hotel, Tokyo Disney Celebration Hotel and Disney Resort Line are owned by or licensed to Disney Enterprises, Inc. © Disney Enterprises, Inc. © Disney/Pixar.

### ■主な連結子会社

|                 |                     |
|-----------------|---------------------|
| (株)ミリアルリゾートホテルズ | (株)ベイフードサービス        |
| (株)舞浜リゾートライン    | (株)リゾートコスチューミングサービス |
| (株)イクスピアリ       | (株)MBM              |
| (株)舞浜コーポレーション   | (株)Mデック             |
| (株)グリーンアンドアーツ   | (株)ブライトンコーポレーション    |
| (株)フォトワークス      | (株)デザインファクトリー       |

### ■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  | 72,628  | 19.97   |
| 三井不動産株式会社   | 30,757  | 8.46    |
| 千葉県   | 13,200  | 3.63    |
| みずほ信託銀行株式会社<br>退職給付信託 みずほ銀行口 再信託受託者<br>資産管理サービス信託銀行株式会社 | 7,495   | 2.06    |
| 日本マスタートラスト信託銀行<br>株式会社(信託口)                             | 6,767   | 1.86    |
| 第一生命保険株式会社  | 6,560   | 1.80    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行<br>株式会社(信託口)                           | 6,273   | 1.72    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行<br>株式会社(信託口4)                          | 4,335   | 1.19    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行<br>株式会社(信託口5)                          | 4,148   | 1.14    |
| 三井住友信託銀行株式会社  | 3,451   | 0.95    |

注: 上記の他、自己株式が31,743千株あります。  
自己株式には信託所有の当社株式598千株は含まれていません。





〒279-8511 千葉県浦安市舞浜1番地1

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

<http://www.tokyodisneyresort.jp>

Oriental Land及びオリエンタルランドの名称、ロゴは日本国及び  
その他の国における株式会社オリエンタルランドの登録商標または商標です。  
その他記載されている会社名、ロゴ、製品名、及びブランド名などは、  
株式会社オリエンタルランド、ディズニー・エンタプライゼズ・インク、  
または該当する各社の登録商標または商標です。



見やすいユニバーサル  
デザインフォントを採用  
しています。