

2024中期経営計画

2022年4月27日
株式会社オリエンタルランド



I-1. 2024中期経営計画の前提



当社グループの挑戦の歴史

創設の目的

「1億国民の文化、厚生、福祉に奉仕し
併せて世界観光客の耳目を楽しませる
雄大な施設を整備せんとするのが
オリエンタルランドの創設の目的である。」

※設立目論見書より抜粋

試練を乗り越え、新たな未来を切り開いてきた歴史

1960年～	1983年～	2001年～	2017年～
オリエンタルランド設立、 ディズニー社との誘致交渉	東京ディズニーランド開園、 「テーマパーク」の浸透、 東京ディズニーシー着工	東京ディズニーシー開園、 「テーマリゾート」へと成長	大規模開発・拡張による、 さらなる東京ディズニーリゾートの進化
<p>ディズニー社との長い交渉 「この素晴らしい世界を、 日本の子ども達にも見せたい」</p>	<p>第2パーク構想 「海を超える創造力をもって臨め！」</p>	<p>東日本大震災の発生 「自然にゲストに寄り添うことができる キャストを誇りに思う」</p>	<p>新型コロナウイルス感染症の流行 「舞浜から元気と人に対する思いやり、 助け合いの心をお届けする」</p>

「夢・感動・喜び・やすらぎ」を提供したいという強い気持ちを
全役職員が受け継いでいる



これまで、累計 **8億人** 以上の笑顔とともに成長してきた

魅力的なハード・ホスピタリティ溢れるキャスト・リゾートを愛してくださるゲスト
3つが好循環することでハピネスを創造してきた

これまでの戦略		課題
来園動機となる価値創出のために、継続的に大規模な投資を実施	➡	開発費／建築費が高騰
装置産業を維持するための顧客ボリュームの確保	➡	国内の総人口の減少
顧客ボリュームに対応できる従業員数の確保	➡	国内の生産年齢人口の減少
舞浜への一極集中投資	➡	気候変動／自然災害

+

新型コロナウイルス感染症の流行により

- 長期間の事業停止リスクが顕在化
- 「人と人との触れ合い」がもたらす「幸福」の尊さを再認識
- 「密」の意識変化などによるレジャーに対する価値観が多様化

当社グループが提供したい価値は不変であるものの、
長期的な課題を含む事業環境の変化への対応が必要



あなたと社会に、もっとハピネスを。

東京ディズニーリゾートのみならず、
社会を含めた多くの人々のためにハピネスを創造し続ける

持続可能な社会の実現に向けて役割を果たすことで、
社会から望まれる企業であり続ける

従業員が心から誇れる企業であり続ける

当社グループのステークホルダーのみならず、
社会のためにもハピネスを創造し続けられる企業を目指す

既存事業



多様化するゲストニーズや需要の変動に対応し、
東京ディズニーリゾート全体の付加価値向上

取り組みイメージ

イノベーションの活用 顧客エンゲージメントの向上 選択肢を備えた運営への進化

新規事業

既存事業の課題解決・価値向上につながり、
新たな成長機会となりえる事業に挑戦

～2026年度
将来に向けた種まきを継続し、
累計100億円レベル*を投資予定

～2030年
1セグメント化



取り組みイメージ

子どもの体験支援 新技術への取り組み



経営のコミットメント：誰もが働きがいを感じられる環境づくり

当社グループならではのマテリアリティ

ESGの8つのマテリアリティ

従業員の
幸福

子どもの
ハピネス

ダイバーシティ&
インクルージョン

サプライチェーン
マネジメント

気候変動・
自然災害

循環型社会

ステークホルダー・
エンゲージメント









企業経営の
公正性

*東京ディズニーリゾート内の、新規収益機会の獲得に向けた投資を含む

事業の持続的な発展と8つのマテリアリティへの取り組みを推進



ESGの8つのマテリアリティと2030年KGI

	マテリアリティ	2030年のKGI	SDGsへの貢献
S	従業員の幸福	従業員の「働きがい」の向上 「働きがいに関する調査」の働きがい総合設問 ポジティブ回答率 8割以上 (OLCグループ全体平均)	    
	子どものハピネス	【東京ディズニーリゾート】 日々の生活を潤し、心豊かな子どもを育てる活動の実施 【社会貢献活動】 未来をひらく子どもたちを育む・支える活動の実施	
	ダイバーシティ&インクルージョン	・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プロセスの構築と運用 ・多様性を尊重した事業活動ができる仕組みの構築	
	サプライチェーンマネジメント	・一次サプライヤーへ「調達方針」「お取引先行動指針」の周知と承認100% ・社内で特定した品目について持続可能な原材料調達100%	
E	気候変動・自然災害	温室効果ガス排出量スコープ1・2 2013年度比51%削減 ※温室効果ガス排出量 2050年度までにネットゼロ	  
	循環型社会	・廃棄物削減目標（重量）2016年度比10%削減 ・リサイクル率（実績）80%	
G	ステークホルダー・エンゲージメント	ステークホルダーに対する適切で開かれた情報開示と双方向でのコミュニケーションを大切にする事で、事業活動を進化させ、持続可能な社会に資する活動を行う	
	企業経営の公正性	各種法令およびコーポレートガバナンス・コードを遵守できており、変化に柔軟に対応し、成長していける体制となっている	

リスクを低減しながら成長につながる機会を取り込むために、

ESGの8つのマテリアリティを選定



当社グループならではのマテリアリティ

従業員の幸福

これからも働きたい場所として選ばれ続け、従業員の方で新たな価値を生み出すために
従業員一人ひとりの働きがいを最大化する

従業員の幸福

働きがいが高い状態にあること



創造する人材の育成

変化・挑戦する意欲と、一歩踏み出す行動を尊重する環境の整備

多様な人材の活躍

個々が持つ多様性を尊重し、認め合い、活かし合い、高め合う組織カルチャーの醸成

生き生きと働ける環境整備

● 継続的な能力開発とキャリア支援 ● 心と体の健康の維持 ● 快適に働ける環境整備

子どものハピネス

未来を担う子どもたちの夢や心を育む・支えることによって豊かな社会を実現する



- **東京ディズニーリゾートを通じて、より共感、愛着、憧れを育む**
生涯来園回数を増やすポジティブなメッセージ・体験を増やし、提供価値への共感を生み出す
- **新規事業・OLCグループの社会貢献活動を通じて子どもの可能性を広げる**
当社グループのビジネスを支える子どもに関する社会課題を解決することにより、子どもの将来の選択肢を広げる

助け合い

感受性

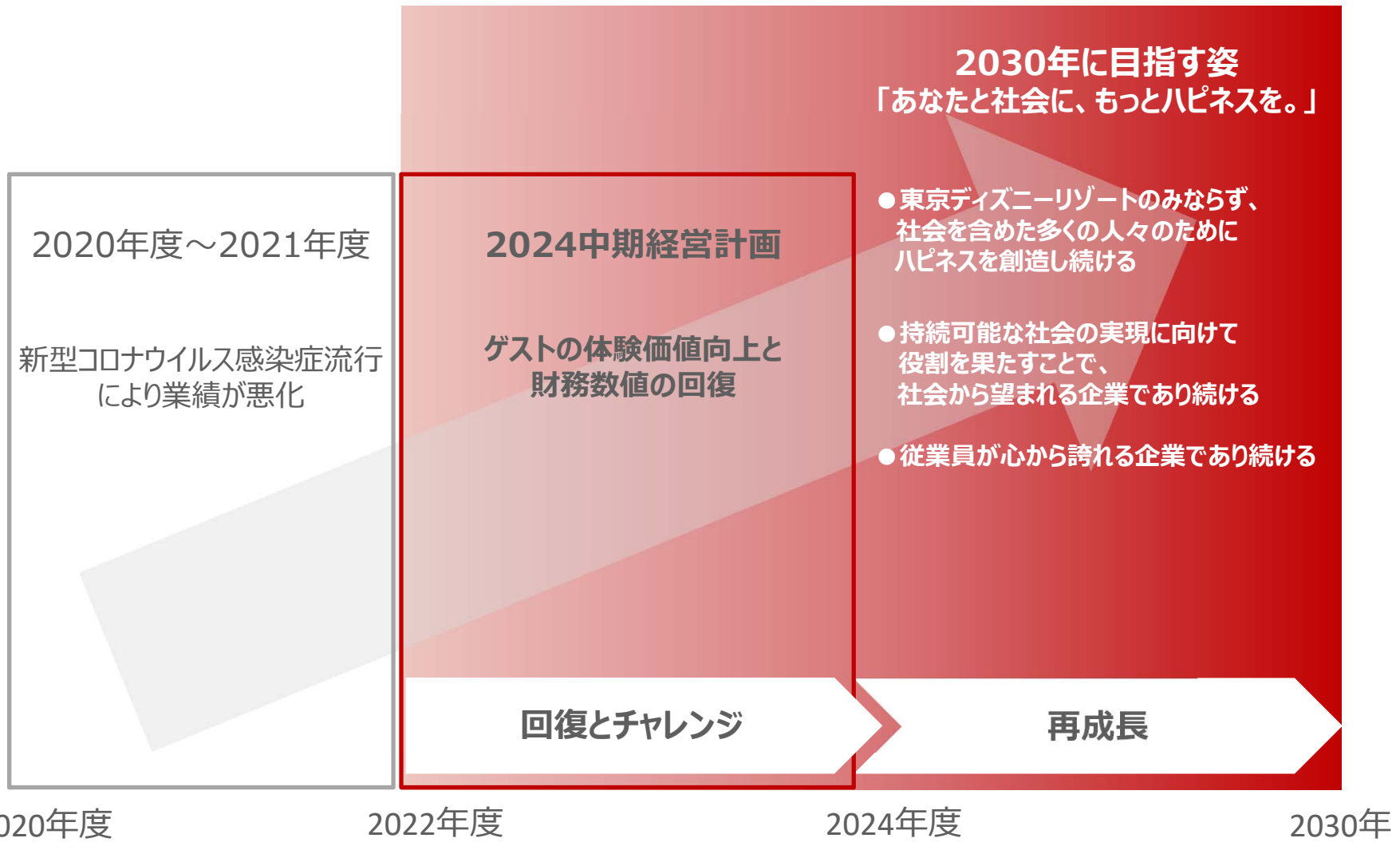
前向き

日々の
活力

創造力

好奇心

「従業員の幸福」と「子どものハピネス」に取り組み、新たな機会を取り込む





I-2. 2024中期経営計画

<方針> 新型コロナウイルス感染症の流行による影響からの回復と将来に向けたチャレンジ

目標

ゲストの体験価値向上

財務数値の回復

- ゲストの来園回帰を確実に図りながら段階的な回復を目指す

<2024年度 財務目標>

- 連結営業キャッシュ・フロー* **過去最高（1,285億円以上）**
- 連結営業利益 **1,000億円以上**
- ROE **8.0%以上**

*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

戦略

テーマパーク事業戦略

ホテル事業戦略

人事戦略

目標

ゲストの体験価値向上

手段

- ① 1日あたりの入園者数上限を下げる
+ 平準化の推進
- ② 選択肢の提供
- ③ パークの魅力向上



④ 効率的なパーク運営の確立

2024年度には入園者数2,600万人レベル、ゲスト1人当たり売上高14,500円レベルの
バランスで連結営業利益1,000億円を目指す

2024中期経営計画 - ① 1日当たりの入園者数上限を下げる

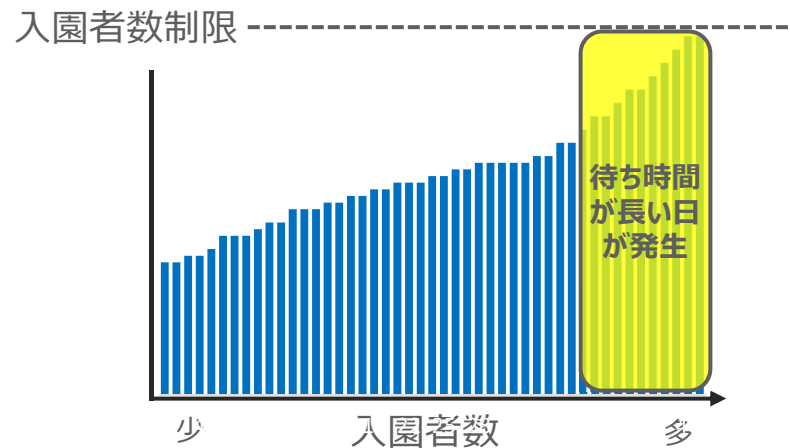
2020中期経営計画

ゲストの快適さの向上に向けて、キャパシティを拡大

ゲスト体験価値

入園者数

年間の入園者数を少ない日順に並べたイメージ



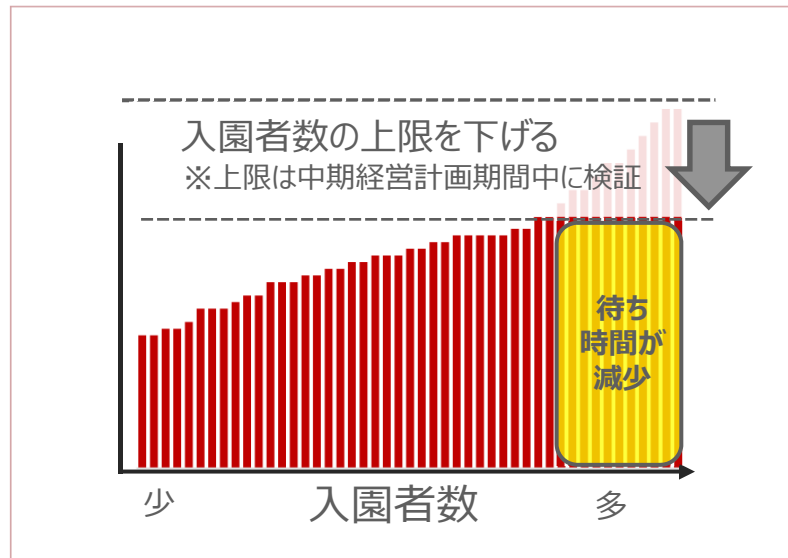
- ゲストの来園希望が叶いやすい
- × 入園者数が多い日に合わせてキャストを雇用する必要がある
- × 日によっては長い待ち時間が発生

2024中期経営計画

ゲストの体験価値向上に向け、1日当たりの入園者数上限を
新型コロナウイルス感染症の流行前より下げる

ゲスト体験価値

ゲスト1人当たり売上高

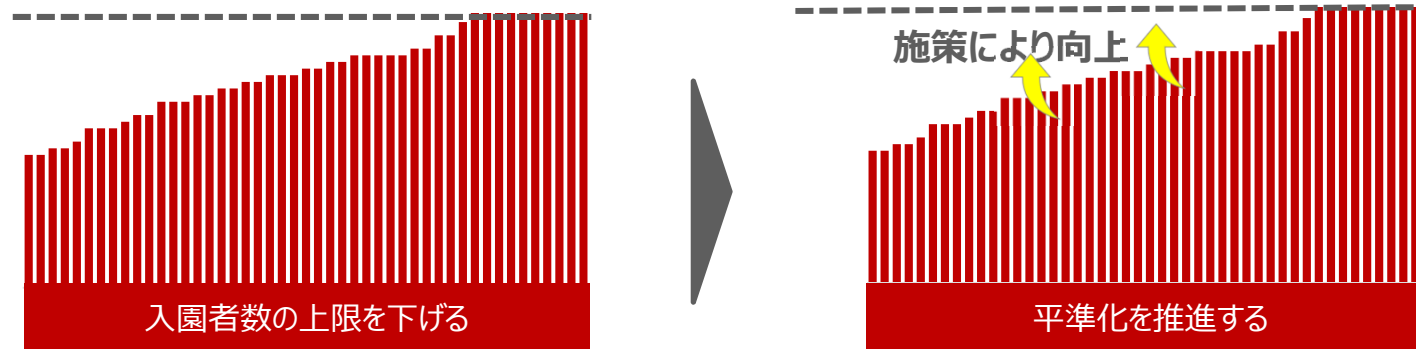


- 待ち時間の減少によりゲストの体験価値が向上
- 一定数のキャストでの運営が可能
- 総人口・労働人口減少など将来リスクへの対応
- × 来園希望が叶いづらい

ゲストの体験価値などを総合的に見て、最適な入園者数の上限を検証

平準化の推進

ゲスト体験を確保した上で、閑散期を中心とした入園者数の底上げを目指す



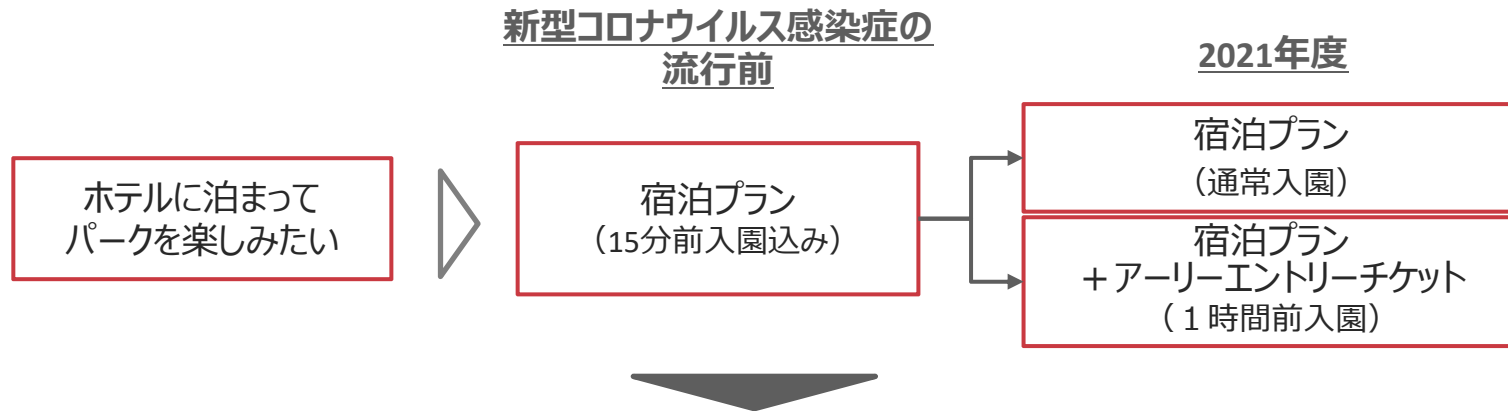
チケットの変動価格制や、新規施策などにより平日などの来園促進につなげる
 (新規施策例) 時期を絞った高頻度層に向けた施策など

- 平準化は新型コロナウイルス感染症の流行前から取り組んでおり、引き続き本中期経営期間中に様々な施策を導入予定
- ただし日本の休暇スタイルを踏まえ、**2024中期経営計画期間中だけでなく長期的に取り組む**

年間を通じて繁閑差を最小限にし、長期的に入園者数の向上を目指す

個々のゲストニーズに応じた選択肢の提供

新型コロナウイルス感染症が流行する中でのチャレンジ例



時間帯限定プログラムなど更に選択肢を拡充

ゲストの求める楽しみ方のイメージ	選択肢
アトラクションも乗りつつ、ゆっくりパークの雰囲気を楽しみたい	チケット
効率よくパークを楽しみたい、キャラクターにも沢山会いたい	チケット+体験の収益化
通常運営ではない、特別な体験がしたい	時間帯限定プログラム
ホテルに泊まってのんびりしながら、+αのプランを楽しみたい	バケーションパッケージ

多様化するゲストニーズを満たし、体験価値を上げることで収益を向上

ゲスト体験価値の向上にむけた取り組みを引き続き実施

- 大規模開発など、パークの魅力向上に向けた新規投資、コンテンツの導入
- 既存アトラクションのリニューアルなどによる変化感の創出

東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト
新テーマポート「ファンタジースプリングス」2023年度開業予定

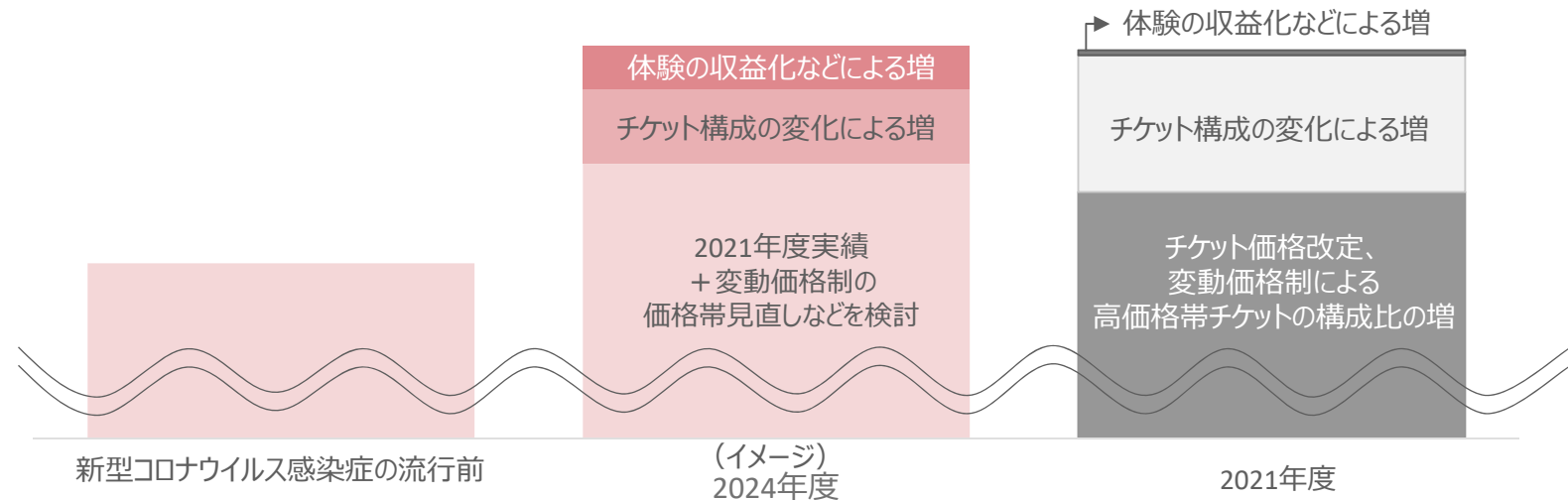


引き続きパークの魅力を向上

ゲスト1人当たり売上高の見込

<アトラクション・ショー収入> 増加

チケット構成の変化、体験の収益化などにより増加



<商品販売収入> 同レベル

新型コロナウイルス感染症の流行前の水準を維持

<飲食販売収入> 増加

入園者数の上限引き下げにより、喫食機会を安定的に提供し、新型コロナウイルス感染症の流行前より増加


ゲスト1人当たり売上高14,500円レベルを見込む

**入園者数上限の引き下げ、平準化などにより年間を通じての繁閑差が縮小
これまで以上に持続可能な運営体制を目指し、継続的な資源のコントロールを行う**

<p>パーク運営</p>	<ul style="list-style-type: none"> • よりスリムな運営体制 繁閑差の縮小により、新型コロナウイルス感染症の流行前より少ないキャストで運営 • 省力化の推進 機械化やサービスプロセスの見直しにより、必要なサービスに集中できる環境整備 • ITの活用 東京ディズニーリゾートショッピングの活用、モバイルオーダーの導入など 				
<p>コスト コントロール</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ファンタジースプリングスや新規ディズニーホテルの開業などにより増加する見込み • 減価償却費は2024年度に750億円レベルとなる見込み • 入園者数の回復に伴うコストの増加は、コストコントロールにより最小限に抑える <div style="background-color: #f08080; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>参考：単体のコスト見込（対2017年度）</p> </div> <table border="0" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 30%; border-bottom: 1px solid black;">人件費</td> <td>• 準社員数は減少するものの、待遇改善などにより同水準となる見込み</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">諸経費</td> <td>• 東京ディズニーランド大規模開発エリアの開業に加え、「ファンタジースプリングス」やITの新規投資により増加 • 販売促進費などのコストコントロールにより、諸経費の増加を最小限に抑える</td> </tr> </table>	人件費	• 準社員数は減少するものの、待遇改善などにより同水準となる見込み	諸経費	• 東京ディズニーランド大規模開発エリアの開業に加え、「ファンタジースプリングス」やITの新規投資により増加 • 販売促進費などのコストコントロールにより、諸経費の増加を最小限に抑える
人件費	• 準社員数は減少するものの、待遇改善などにより同水準となる見込み				
諸経費	• 東京ディズニーランド大規模開発エリアの開業に加え、「ファンタジースプリングス」やITの新規投資により増加 • 販売促進費などのコストコントロールにより、諸経費の増加を最小限に抑える				

東京ディズニーリゾート全体でゲスト体験価値を向上

- 多様化するゲストのニーズに応える新たな2つのホテルの導入

バリュー	モデレート	デラックス	ラグジュアリー
<p>東京ディズニー セレブレーションホテル®</p>	 <p>東京ディズニーリゾート・ トイ・ストーリー®ホテル</p> <p><small>©Disney/Pixar Slinky® Dog © Just Play LLC Mr. Potato Head® and Mrs. Potato Head® are registered trademarks of Hasbro, Inc. Used with permission. © Hasbro, Inc. All Rights Reserved.</small></p>	<p>東京ディズニーランド®ホテル</p> <p>東京ディズニーシー・ ホテルミラコスタ®</p> <p>ディズニー アンバサダー®ホテル</p>	 <p>新しいパーク一体型ホテル</p>

- 圧倒的な競争優位性を構築、更なる魅力向上

パークとの連携強化

- ホテル宿泊者に向けたパークの優先・専用活用
- 客室内でパーク連動コンテンツの提供など

ディズニーコンテンツの活用

- パークと差別化したコンテンツの活用

- 経営資源の有効活用による長期持続的な収益基盤の構築

東京ディズニーリゾート全体で収益の増加を目指す

従業員の働きがいを最大化しながら、持続可能な人員体制へ変化

ポイント

- ① 新たな発想でゲストサービスの向上、オペレーションの改善、業務改革を推進できる人材・組織づくり
- ② 限られた人員数で高い付加価値を提供し続ける体制

	概要	取り組みの例
組織 マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・「働きがい」の実態の見える化 ・求められる人材が育つための評価を軸とした制度検討 ・キャリア自立および自己成長・自己管理を促す仕組みと風土作り ・多様な人材が活躍できる環境支援 	働きがいに関する調査を受けた組織マネジメント改善
キャストの あり方の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ・区分特性に応じた役割発揮推進・働きがい支援 ・採用推進／定着促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事制度および処遇の見直しの検討 ・時給改定 ・キャストの活躍の範囲を広げる取り組み
心と体の健康	長く健康に生活し、働くことができるために主体的に心と体の健康を維持する環境を構築	メンタルヘルスや生活習慣病を予防するための取り組み
快適な施設・ デジタル環境	快適に働ける環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル環境の整備 ・バックステージ施設の改善



2024中期経営計画 - 財務方針

営業キャッシュ・フロー*		2024中期経営計画期間中で約3,500億円
配分方針		営業キャッシュ・フロー*を投資に優先して配分
資金配分	投資	テーマパーク事業への投資に加えESGや将来の種まきに着手 <ul style="list-style-type: none">成長投資 1,600億円更新改良 750億円
	株主還元	<ul style="list-style-type: none">配当については「安定的な配当を目指す」という方針のもと、2024中期経営計画期間中に新型コロナウイルス感染症流行前の水準に戻すことを目指す自己株式の取得は事業環境や業績推移を総合的に判断し実施を検討する
	債務返済	<ul style="list-style-type: none">約600億円
手元資金		<ul style="list-style-type: none">① 運転資金（数か月分）② 地震災害等有事でも未着手の設備投資を継続するための資金500億円（別途、有事の運転資金等への備えとして地震リスク対応型コミットメントラインの借入枠1,500億円あり）③ 2025年度以降の成長に向けた投資資金

*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



II. 今後の開発方針

東京ディズニーランド「スペース・マウンテン」と周辺環境の一新について



※画像はイメージであり、施設の展開エリアを精緻に示すものではありません

開業時期

2027年

投資額

約560億円予定（周辺施設一新の費用含む）

概要

トゥモローランドに最新の技術や特殊効果を加えた新しい「スペース・マウンテン」を建設します。あわせて周辺環境も一新、光や音の演出機能を付加することで、スペクタクルに富んだ世界にゲストを誘います。

**今後の
開発方針**

東京ディズニーリゾートのポテンシャルを最大限に発揮するための基盤づくり

- ・ **オンステージ** 魅力の向上につながる投資を行い、常に変化し続けるパークをゲストに提供
- ・ **バックステージ** 働きやすい労働環境の整備と将来の開発用地の創出を行う 等



Appendix



E(環境)

気候変動・自然災害

2030年に目指す姿 (KGI)

- 温室効果ガス排出量スコープ1・2 : 2013年度比 51%削減
※温室効果ガス排出量 2050年度までにネットゼロ

2026年度のKPI

再生可能エネルギー調達	省エネルギー活動	環境配慮設計の導入	再生可能エネルギーの創出	車両・機械・設備の投資・更新	スコープ3	強靱性強化
CO2削減量 198,000t	社内システムを活用し 全社で実施	自社ガイドラインに 基づき実行	太陽発電設備等の 検討、導入	環境配慮型の検討、導 入	2024中期経営 計画期間中に設定	TCFDのフレームに 則した対応の検討

2024中期経営計画のKPI

CO2削減量 78,000t	社内システム (見える化) 更新	自社ガイドライン 策定	同上	同上	次期中期経営計画 に向けた目標設定	TCFDのフレームに 則した情報開示の 開始
-------------------	---------------------	----------------	----	----	----------------------	------------------------------

循環型社会

2030年に目指す姿 (KGI)

- 廃棄物総量削減 (重量) : 2016年度比 10%削減
- リサイクル率 (実績) : 80%

2026年度のKPI

食品ロス (2019年度比)	使い捨てプラスチック (2018年度比)	製品・サービス・資源の 省資源化 (2018年度比)	水資源の有効活用	自然共生社会への貢献
45%削減	21%削減	8.8%削減	2024中期経営計画期間中に設定	

2024中期経営計画のKPI

22.5%削減	10.5%削減	4.4%削減	次期中期経営計画に向けた目標設定	
---------	---------	--------	------------------	--



S(社会)

従業員の幸福

2030年に目指す姿 (KGI)	従業員の「働きがい」の向上 働きがい総合設問 ポジティブ回答率 8割以上 (OLCグループ全体平均)
2026年度のKPI	働きがいに関する調査 働きがい総合設問 ポジティブ回答率2024年度より向上
2024中期経営計画のKPI	働きがいに関する調査 働きがい総合設問 ポジティブ回答率2021年度、もしくは前回調査より向上

子どものハピネス

2030年に目指す姿 (KGI)	東京ディズニーリゾート：日々の生活を潤し、心豊かな子供を育てる活動の実施 OLCグループの社会貢献活動：未来をひらく子どもたちを育む活動の実施
2024中期経営計画、 2026年度のKPI	2022～2023年度を目途に設定

ダイバーシティ&インクルージョン

2030年に目指す姿 (KGI)	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プロセスの構築と運用	多様性を尊重した事業活動ができる 仕組みの構築
2026年度のKPI	重要な人権課題への人権デューデリジェンス 実施のカバー範囲とカバー率	<ul style="list-style-type: none"> ●多様性に関するガイドラインを配布した従業員の割合 ●多様性に関わるガイドラインの研修を受けた従業員の割合
2024中期経営計画の KPI	人権デューデリジェンスの詳細確定後に設定	多様性に関するガイドラインを配布した従業員の割合 100%

サプライチェーン・マネジメント

2030年に目指す姿 (KGI)	一次サプライヤーへ 「調達方針」「お取引行動指針」の周知と承認100%	社内で特定した品目について 持続可能な原材料調達100%
2026年度のKPI	「調達方針」の整備と「お取引先行動指針」への反映	管理する品目と範囲の特定後に設定
2024中期経営計画のKPI	重要な取引先へのエンゲージメント100%	同上



G(ガバナンス)

ステークホルダー・エンゲージメント

2030年に目指す姿 (KGI)	ステークホルダーに対する 適切で開かれた情報開示と双方向でのコミュニケーションを大切にすることで、 事業活動を進化させ、持続可能な社会に資する活動を行う
2026年度のKPI	2022年度を目途に対象別にKPIを設定
2024中期経営計画のKPI	同上

企業経営の公正性

2030年に目指す姿 (KGI)	各種法令およびコーポレートガバナンス・コードを遵守できており、 変化に柔軟に対応し、成長していける体制となっている
2026年度のKPI	<ul style="list-style-type: none">● 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 ※コーポレートガバナンス・コードの改定に確実に対応
2024中期経営計画のKPI	同上



株式会社オリエンタルランド 経理部IRグループ

047-305-2034 www.olc.co.jp

注意事項：

本資料は、OLCグループの業績及び今後の経営戦略に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。

本資料にて開示されているデータは、発表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、本資料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。

テーマパーク入園者数については単位未満を四捨五入、財務データについては単位未満を切り捨てて記載しています。
本資料の転載はご遠慮ください。