

# オリエンタルランドの新長期経営計画に基づく 知財・無形資産戦略の変化予測



Genspark

May 02, 2025

## 1. 現在のオリエンタルランドの知財・無形資産戦略

### ディズニーとのライセンス契約を軸とした知財戦略

オリエンタルランドの知財戦略の中核は、ウォルト・ディズニー・カンパニーとのライセンス契約です。この関係は 1979 年に始まり、2018 年には最長 2076 年までの延長が合意されました。この契約には以下の特徴があります。

- ディズニーの知的財産（キャラクター、ストーリー、映像作品など）を利用する権利
- 売上の約 10%をロイヤルティとしてディズニー社に支払う
- 資本関係は持たない純粋なライセンス契約（世界のディズニーパークで唯一）
- 日本市場向けカスタマイズの自由度確保

オリエンタルランド [1](#) によれば、このライセンス契約が同社の持続可能な経営の基盤となっています。

### 独自の無形資産開発と蓄積

同社は、ディズニーの IP（知的財産）に依存しつつも、独自の無形資産を積極的に開発・蓄積しています。

1. **独自キャラクター開発**：「ダッフィー」をはじめとする東京ディズニーシー発のオリジナルキャラクターの開発と展開により、日本市場に合わせた差別化を実現しています。東洋経済 [2](#) によれば、これらのオリジナルキャラクターが関連商品の売上を大幅に押し上げています。
2. **企業理念とブランド価値**：「The Five Keys」（Safety, Courtesy, Inclusion, Show, Efficiency）の理念や「We Create Happiness」というブランド・バリューを通じて、独自の企業文化とサービス品質を確立しています。
3. **人材育成システム**：OJT や PDCA サイクルを通じた組織的なノウハウの蓄積により、高品質なゲスト体験を継続的に提供できる人的資本を形成しています。OLC サ

ステナビリティレポート [3](#)では、これらの人的資本が企業価値創造の源泉として強調されています。

## イノベーション推進体制

2020年に子会社「オリエンタルランド・イノベーションズ」を設立し、コーポレート・ベンチャー・キャピタル（CVC）として新規事業創出のための投資活動を展開しています。オリエンタルランド・イノベーションズ [4](#)によれば、初期の投資資金枠 30 億円から 130 億円へと拡大されており、持続可能な社会への貢献と長期持続的な成長を目指しています。

## デジタルトランスフォーメーション

デジタル専任組織を設立し、「東京ディズニーリゾート・アプリ」の開発や顧客データの活用による体験の最適化を推進しています。これにより、パーク体験のデジタル化と効率化を図りつつ、新たな顧客接点の創出に取り組んでいます。

## 2. 2025年4月28日発表の新長期経営計画の概要

「2035 長期経営戦略」では、「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」を目標に掲げ、以下の重点施策が示されました。

1. **テーマパーク事業の強化**：未使用の知的財産や新技術の活用によるパークの魅力向上
2. **新規事業展開**：クルーズ船事業への参入（2028 年度就航予定、総投資額約 3,300 億円）
3. **人的資本の強化**：組織力向上と人材育成の体系化
4. **イノベーション促進**：CVC 拡大と新規事業創出の加速

特に知財・無形資産に関連する記述として、「これまでに使用していない知的財産や新しい技術の活用などにより、テーマパークの魅力を恒常的に高めていく」との言及があり、未活用の知的財産の戦略的活用が示唆されています。

## 3. 新長期経営計画による知財・無形資産戦略の変化シナリオ

新長期経営計画に基づき、オリエンタルランドの知財・無形資産戦略は今後どのように変化するでしょうか。以下、いくつかのシナリオを予測します。

### シナリオ 1：ディズニーIP 活用の多角化と深化

**変化の方向性**：ディズニーの様々な知的財産を、テーマパークにとどまらず多角的に活用する戦略へ展開

新長期経営計画では、「これまでに使用していない知的財産」の活用が明記されています。これは従来活用してこなかったディズニーの膨大な IP ポートフォリオ（マーベル、スター・

ウォーズ、ピクサー、20世紀フォックスなど)を戦略的に取り込む動きと解釈できます。

#### 具体的な展開予測：

1. クルーズ船事業では、映画「リトル・マーメイド」など海洋テーマのディズニーIPを全面的に活用したエンターテインメントを展開
2. これまで東京ディズニーランド/シーで採用されていなかったキャラクターやストーリーの積極導入
3. 日本市場特有のニーズに合わせたディズニーIPのローカライズと展開(日本独自のショーやイベント)

**効果：**ディズニー作品のファン層を幅広く取り込むことで、従来のファミリー層に加え、大人向けコンテンツ(マーベルやスター・ウォーズ)のファンも集客できます。また、日本で人気の高いがこれまで十分に活用されていないIPの戦略的導入により、リピーター層の新たな来園動機を創出します。

#### シナリオ2：独自コンテンツ開発とブランド資産の拡充

**変化の方向性：**ディズニーIPを基盤としつつ、オリエンタルランド独自のコンテンツ開発とブランド構築を強化

「ダッフィー」の成功を足がかりに、オリエンタルランド独自の知的財産を開発・育成し、ディズニーIPへの依存度を徐々に低減させる戦略です。これにより、ロイヤリティ費用の最適化と独自のブランド価値向上が期待できます。

#### 具体的な展開予測：

1. 「ダッフィー」に続く日本独自のディズニー関連キャラクターの開発と展開強化
2. オリエンタルランド主導の独自コンテンツ(ショー、パレード、季節イベント)のIP化
3. 日本文化とディズニー要素を融合した独自コンテンツの開発(日本の季節行事×ディズニーなど)

**効果：**日本市場に最適化された独自コンテンツの開発により、他のディズニーパークとの差別化が促進されます。また、オリジナルコンテンツのIP化により、商品展開などの二次利用による収益機会が拡大します。一部のロイヤリティ支払いを回避できる可能性も生じます。

#### シナリオ3：デジタル技術とデータ活用による無形資産の創出

**変化の方向性：**デジタルトランスフォーメーションを加速し、顧客データとデジタル体験を新たな無形資産として確立

新長期経営計画では「新しい技術の活用」が明記されており、特にデジタル技術の戦略的活用が進むと予測されます。デジタル専任組織の設立は既に行われていますが、今後はデータ駆動型の意思決定とゲスト体験の個別化がさらに進むでしょう。

#### 具体的な展開予測：

1. パーソナライズされた体験提供のための顧客データプラットフォーム構築
2. 「東京ディズニーリゾート・アプリ」の機能拡充と顧客接点の強化
3. AR/VR 技術を活用した新しいアトラクション体験やバーチャル空間の展開
4. AI を活用したオペレーション最適化と予測分析の高度化

**効果：**顧客データという新たな無形資産を戦略的に活用することで、個々の顧客に最適化されたサービス提供が可能になります。また、デジタル技術の活用により、物理的な施設の制約を超えたエンターテイメント体験の提供や、運営効率の向上が期待できます。

#### シナリオ 4：人的資本の戦略的強化と組織文化の進化

**変化の方向性：**人的資本を最重要の無形資産と位置づけ、組織力と人材育成を戦略的に強化  
新長期経営計画では、人材力の強化や組織力向上の取り組みが強調されています。オリエンタルランド [5](#)によれば、「自ら創造する人材の育成」「多様な人材の活躍」「生き生きと働ける環境整備」を柱とした人的資本戦略を推進しています。

#### 具体的な展開予測：

1. 「The Five Keys」などの理念をベースにした独自の人材育成システムの体系化と知的資産化
2. 組織的ナレッジマネジメントの強化と暗黙知の共有・継承の仕組み構築
3. 職種別専門スキル認定制度やキャリアパス設計の強化
4. 多様な人材の活躍を促進する制度改革（働き方改革、インクルージョン推進）

**効果：**サービス品質の安定と向上、従業員エンゲージメントの向上による顧客満足度の増加、そして組織的なイノベーション創出力の強化が期待できます。また、独自の人材育成メソッドやノウハウ自体が無形資産として価値を持ちます。

#### シナリオ 5：オープンイノベーションによる知財・無形資産の拡張

**変化の方向性：**CVC 機能を拡大し、外部との連携によるイノベーション創出と知財・無形資産の拡張を図る

新長期経営計画では、オリエンタルランド・イノベーションズの投資資金枠を 30 億円から 130 億円へと大幅に拡大することが発表されています。これは、外部との協業を通じた知的資産の獲得や新規事業創出を加速させる意図と考えられます。

#### 具体的な展開予測：

1. エンターテイメント技術系スタートアップへの戦略的投資と技術導入
2. 持続可能な事業運営に関わる環境技術やクリーンエネルギーへの投資
3. デジタル技術や AI 関連企業とのパートナーシップ拡大
4. スタートアップの技術やアイデアを取り込んだ新規事業開発の加速

**効果：**外部イノベーションの取り込みによる事業革新の加速、新技術の早期導入によるゲス

ト体験の革新、そして持続可能なビジネスモデルへの移行が促進されます。また、投資先企業との協業により、オリエンタルランド自身の組織文化や事業モデルの刷新も期待できます。

#### 4. 結論：2035年に向けたオリエンタルランドの知財・無形資産戦略の方向性

オリエンタルランドの2035長期経営戦略に基づく知財・無形資産戦略は、以下の方向性に進化していくと予測されます。

##### 1. 知的財産の多角的活用と独自コンテンツの強化

- ディズニーIPの活用範囲をテーマパークからクルーズ船など事業領域全体に拡大
- 「ダッフィー」のような独自コンテンツ開発の加速と商品展開の強化
- 日本の文化や嗜好に合わせたローカライズとオリジナルコンテンツの創出

##### 2. デジタル技術とデータによる価値創造

- 顧客データと利用パターン分析による個別化されたサービス提供
- ARやVR技術を活用した新たなエンターテインメント体験の創出
- デジタルプラットフォームを活用した顧客接点の拡大と深化

##### 3. 人的資本の高度化と組織文化の進化

- 「The Five Keys」を基盤とした人材育成システムの体系化と強化
- 従業員エンゲージメント向上による持続的な価値創出
- 多様な人材の活躍を促進する組織文化と制度の確立

##### 4. オープンイノベーションによる価値共創

- CVC機能強化による外部イノベーションの取り込み
- スタートアップとの協業による技術革新とビジネスモデル変革
- 持続可能な社会との共存を目指す新たな事業創出

これらの戦略的变化により、オリエンタルランドはディズニーIPという強力な知的財産を基盤としつつ、独自の無形資産を積極的に開発・蓄積し、テーマパーク企業からより広範なエンターテインメント価値を提供する企業へと進化していくでしょう。特に人的資本やデジタル技術の活用、そして独自コンテンツ開発を通じて、ディズニーIPへの依存を維持しながらも、オリジナルの無形資産による差別化と価値創出を加速させていくと予測されます。

#### 参考文献

オリエンタルランド [6](#) "2035長期経営戦略"

オリエンタルランド [1](#) "「東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト」基本計画の合意について"

オリエンタルランド [5](#) "人的資本に関する戦略"

オリエンタルランド・イノベーションズ [4](#) "企業情報"

東洋経済 [2](#) "「ダッフィー」突然ブレイクの謎、ディズニーシーで持ち歩きが急増"  
オリエンタルランド [7](#) "新たな事業の開始に関するお知らせ 日本でディズニークルーズを  
展開"

---

#### Appendix: Supplementary Video Resources



オリエンタルランドが 2035 年長期経営戦略を発表したぞ！！

1 day ago

もっと詳しく

[1](#)

[www.olc.co.jp](http://www.olc.co.jp)

[2](#)

[toyokeizai.net](http://toyokeizai.net)

[3](#)

[www.olc.co.jp](http://www.olc.co.jp)

[4](#)

[www.oli.olc.co.jp](http://www.oli.olc.co.jp)

5

[www.olc.co.jp](http://www.olc.co.jp)

6

[www.olc.co.jp](http://www.olc.co.jp)

7

[www.olc.co.jp](http://www.olc.co.jp)