

オリエンタルランド「2035 年長期経営戦略」の内容と評価

OpenAI Deep Research

オリエンタルランド(東京ディズニーリゾート運営会社)は 2025 年 4 月 28 日、2035 年度までを視野に入れた**長期経営戦略**を発表しました。この計画の詳細と、それに対する国内外の投資家・業界関係者・メディア・アナリストの評価を、以下の観点ごとに整理します。

1. 成長性(将来の売上・利益拡大、新規事業の展望など)

- **売上高目標と事業拡大策:** 2035 年度に売上高 1 兆円以上(現在の予想約 6,933 億円から大幅増)を掲げる野心的な計画です。主力のテーマパーク事業の強化に加え、新規事業として開始する**クルーズ事業**やディズニーホテル増設など「三本柱」で成長を図る戦略です。例えば東京ディズニーランドのトゥモローランド全面刷新(スペースマウンテンのリニューアル等)や、新規ディズニーホテル(東京ディズニーリゾート第 7 の公式ホテル)の開発検討が含まれます。クルーズ事業では 2028 年度に 1 隻目を就航させ、順調なら **2 隻目の就航も検討**するとしています。
- **新規事業クルーズの成長期待:** クルーズ事業はファミリー向けエンターテインメントクルーズとしてディズニーの世界観を活用し、高い収益性を見込む新たな収益柱です。発表資料によれば、クルーズ 1 隻目は通年稼働開始後数年でテーマパーク事業を上回る**営業利益率 20%台後半**を計画しており、2035 年の売上高目標達成に大きく寄与する見込みです。実際、クルーズ 1 隻当たり年間売上高 1,000 億円規模を想定しているとの報道もあり、初号船の成功によっては早期に 2 隻目を投入し事業拡大を図る姿勢です。
- **国内の評価:** 国内では、この長期計画について「かなり野心的で本気度の高い目標」との見方が出ています。個人投資家の分析では、本戦略における成長性に最高評価(★5)を付け「テーマパーク・ホテル・クルーズの三本柱で新たな成長に挑戦する超優良銘柄」と期待する声もあります。一方で短期的には、成長投資に伴うコスト増で **2026 年 3 月期の営業減益(前期比-7%)**見通し

となったことを嫌気し、発表直後の株式市場では株価下落(発表翌営業日に前日比-6.5%)も見られました。これは足元の利益圧迫を懸念する動きですが、中長期の成長力への期待自体は依然根強く、「中長期的な成長性に期待する声も根強い」と報じられています。特にクルーズ事業やホテル拡張が計画通り成功すれば株価にもポジティブとの見方があり、国内投資家・アナリストは長期成長余地に注目しています。

- **海外の視点:** 海外メディアも「東京ディズニー運営会社が10年で売上高1兆円を目指す」ニュースを速報し、オリエンタルランドの長期成長戦略に関心を示しました。海外の業界専門メディアは、新計画で発表された大規模開発や新クルーズ・ホテル計画に触れ、「強い需要に応えるためリゾート全体の投資拡大を図っている」と伝えています。また、「毎年様々な新コンテンツ(新アトラクション等)を導入する」という経営陣の発言も紹介され、長期にわたり継続的な魅力刷新で集客と売上拡大を狙う姿勢が評価されています。海外アナリストからは、この計画は「非常に野心的」であるものの、日本国内市場の制約を踏まえインバウンド需要の取り込みが成長の鍵になるとの指摘があります。実際、計画でもテーマパーク事業において「海外からのゲスト誘致をより積極的に進める」方針が示されています。総じて海外の目線では、ディズニーブランドの強みと新事業による多角化で長期的な成長軌道を維持できるかに注目が集まっていると言えます。

2. リスク(市場・経済・天候・為替・競合などに関するリスク)

- **市場・経済リスク:** 最大の課題として、国内市場の縮小(少子高齢化による需要減)や人件費・建設費の高騰といった環境変化が挙げられています。実際、足元ではコスト増により来期減益予想となり市場から懸念が示されたように、成長投資のための費用負担が短期利益を圧迫するリスクがあります。また、1兆円という高い売上目標の達成には前提として訪日外国人(インバウンド)観光客の増加や旺盛な消費が必要と見られ、世界経済の動向や円相場次第では目標達成ペースに影響が出る可能性があります。海外アナリストからも「アナリスト予想の売上成長率が従来より引き下げられた」と報告されており、直近の業績モメンタムが鈍化している点を警戒する声があります。業界平均と比べても成長率見通しが低下したことから、「向かい風が予想される」との見解も出ています。

- **事業ポートフォリオと天候リスク:** オリエンタルランドの収益はこれまで千葉・舞浜の東京ディズニーリゾートに極度に集中しており、自然災害や悪天候、パンデミック発生時に経営が大きく影響を受けるリスクが指摘されてきました。しかし新計画では、そうした**地理的・天候リスクの分散**を意識した事業多角化が図られています。特にクルーズ事業への参入は、「**土地の制約を受けず舞浜集中のリスクを避け、天候にも左右されにくい**」ビジネスモデルである点が強みとされています。実際、屋外運営のテーマパークと異なりクルーズ船は航路変更等で天候リスクを軽減でき、台風直撃でパークが休園となるような事態の影響を相対的に抑えられる利点があります。ただしクルーズにも新たなリスクは存在します。巨額投資(1隻あたり約3,300億円)を回収し黒字化するまでには乗客需要の開拓や運営ノウハウ蓄積が必要であり、**事業立ち上げの執行リスク**は小さくありません。計画では初年度からの黒字化を見込むものの、想定通りに集客できない場合や運営コスト増(燃料費高騰など)のリスクも考えられます。
- **価格戦略と風評リスク:** テーマパーク事業では近年チケット価格の値上げや変動価格制(ダイナミックプライシング)の導入など単価向上策が取られています。これらは収益拡大に寄与する一方で、**値上げによる顧客離れ**やブランドイメージ低下のリスクも伴います。実際、SNS上では「**値段が高くて庶民には厳しい**」「**もう夢の国じゃない**」といった価格政策への批判も見られ、コアなファン層の間でも運営方針に対する不安の声が出ています。今後、大規模投資の回収のためさらに強気の価格設定が行われれば、顧客満足度とのバランスが課題となるでしょう。経営陣も「**入園者数を闇雲に増やせば良いという考えではない**」として満足度維持との両立に慎重な姿勢を示しており、新エリア完成までは入園者数抑制も辞さない方針です。このように「**夢**」と「**現実**」の共存バランスをどう取るかが、計画の成否を左右するとの指摘もあります。
- **その他のリスク要因:** 競合環境では、国内にユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)など他の大型テーマパークがあり、国内レジャー費の取り合いというリスクもゼロではありません。また、ディズニー以外のエンターテインメント(他国のディズニーパークや新興の娯楽施設)との競争もグローバルでは存在します。為替リスクについては、訪日客にとっての円安メリット・デメリットや、クルーズ船の建造費支払い(欧州の造船所にユーロ建て発注)など為替の影響も考慮が必要です。加えて、人件費上昇や労働力不足(後述)も事業運営上のリスク要因です。こうした様々な不確定要素に対し、同社は「**想定しうる内外環境の変化に対応しながら着実な成長を図る**」と表明しており、リスク分散策(事業ポートフォリオの進化や財務戦略など)を長期戦略に組み込んでいます。

3. 海外展開(海外市場への進出・国際的な協業など)

- **海外市場への直接進出:** 本長期計画において、オリエンタルランドが海外に直接テーマパーク事業を展開する計画は明示されていません。東京ディズニーリゾートの運営は引き続き日本国内(舞浜エリア)に特化して行われ、海外に新たなディズニーパークを建設・運営する動きはないようです。これは同社が米ウォルト・ディズニー社とのライセンス契約上、日本国内での運営に限定されている事情もあります。一方で、事業を通じた国際的な協業は進んでおり、クルーズ事業では米ディズニー社および日本郵船(NYK)グループとの提携によりディズニークルーズラインの船舶を日本で運航する計画です。このプロジェクトは「ディズニー社以外による初のディズニークルーズ運航」という画期的なケースであり、オリエンタルランドにとって国際協業による新市場参入のモデルケースとなります。
- **インバウンド(訪日観光客)戦略:** 海外展開の文脈では、訪日外国人の集客強化が大きなテーマです。東京ディズニーリゾートはコロナ禍前から外国人観光客にも人気の訪問先でしたが、長期戦略では「海外からのゲスト誘致をより積極的に」行う方針が示されています。舞浜・新浦安エリアの宿泊需要も高水準が続いており(既存 6 ホテルの客室稼働率 95%以上)、今後の新ホテル開業等により海外ゲストの長期滞在ニーズを取り込む計画です。国内報道でも、新たなテーマパーク体験価値の創出や「滞在型レジャー」の強化によって訪日客の取り込みに期待がかかると伝えられています。実際、2022 年以降のインバウンド急回復により東京ディズニーリゾートの入園者数・売上は大きく伸長しており、今後もアジアを中心とした海外富裕層・ファミリーの需要開拓が成長戦略の重要な要素と評価されています。
- **海外協業・展開に対する評価:** 国内では「まずは国内リゾートの価値最大化とインバウンド取り込みに専念すべき」という声が多く、実際に本計画も国内投資に重きを置いています。一方、海外メディアの視点では、オリエンタルランドが自社で海外展開しない点について「珍しいビジネスモデルだが、ディズニーブランドの下で極めて成功している」と分析されています(ウォルト・ディズニー社自身が運営しない東京ディズニーリゾートの高収益性は世界的にも注目的です)。国際協業では、クルーズ事業でのディズニー社・NYK との提携について「日本企業と米エンタメ企業の協業による新サービス創出」として評価する声があります。加えて、クルーズ船の建造をドイツのマイヤー・ヴェルフト社に委託するなど、グローバルなパートナーシップを活用している点も特徴です。今後、アジア圏のディズニーファンを日本のリゾートやクルーズで取り込む

ことで「**海外市場からの収益獲得**」を図れるかがポイントであり、海外の業界紙でも「この動きは日本発のディズニー体験を世界に広げる可能性がある」と期待を伝えています。

- **海外展開に関する留意点:** オリエンタルランドは日本国外での事業運営経験がないため、仮に将来直接海外進出(例:海外でのパーク運営)を目指す場合のハードルは高いと見られます。しかし現状ではディズニー社が他国のパーク運営を担っているため、オリエンタルランド自身が海外に打って出る必要性は低く、その分国内リゾートの充実と海外顧客誘致に経営資源を集中していると言えます。この点について投資家から大きな不満の声は出ておらず、むしろ「舞浜リゾートの強みを伸ばす戦略」は堅実との評価が一般的です。海外協業についてはリスク面(文化や商習慣の違い、為替変動による影響など)もありますが、今回のクルーズ計画を見る限り慎重かつ計画的に進められており、大きなリスクテイクを伴う無謀な海外投資は控えている印象です。

4. 人材戦略(人材獲得・育成・労働環境・多様性など)

- **従業員エンゲージメント向上:** オリエンタルランドは長期ビジョンの中で「従業員が心から誇れる企業であり続ける」ことを掲げ、社員の幸福度や誇りを重視しています。具体的施策として、従業員の質上げを継続的に実施しており、2025年4月には約2万6,600人の社員・パート従業員を対象に平均6%のベースアップ(アルバイト時給+70円など)を行いました。これで3年連続の賃上げとなり、人件費増は短期利益を圧迫するものの、人材確保と士気向上のための先行投資と位置付けられています。同社のサービス品質の要である「キャスト」と呼ばれる従業員の定着・モチベーション維持は、テーマパーク運営における重要課題であり、こうした取り組みは必要な戦略と受け止められています。
- **多様な人材・働き方改革:** 長期経営戦略では人材面のKPIとして女性管理職比率25%や男性育休取得率95%などダイバーシティ目標を掲げ、働きやすい職場環境づくりを進める方針です。現在はサービス業特有の24時間シフトや季節繁忙がありますが、テクノロジー活用による業務効率化や働き方改革で従業員負荷軽減を図る考えです。また、クルーズ事業では海外人材の採用も視野に入れており、船員やエンターテイメント要員として国際的に人材を募ることで新たな視点・スキルを取り入れるチャンスともなっています。海外メディアからは「クルーズ事業は海外雇用を生む」という指摘もあり、同社がグローバル人材を活用する契機になる可能性があります。

- ・ **人材戦略に対する評価:** 社員待遇の改善や多様性推進について、国内の有識者からは「“ハピネス創造企業”として社会貢献にも本気で取り組む姿勢が見える」と評価する声があります。従業員満足度の向上と事業成長を両立させる経営姿勢は ESG の観点からも高く評価されており、投資家にとっても企業価値向上要因と捉えられています。実際、長期戦略では 5 年間で 1 兆円規模の成長投資を行いながら**配当性向 30%目標**や自社株買いも実施するなど、ステークホルダー（従業員と株主）の双方に配慮したバランスの良い方針が示され、「投資と株主還元を両立させるバランス感覚は高評価」との見方も出ています。一部には人件費増加による収益圧迫を懸念する声もありますが、同社のビジョンである「最高の笑顔を届けるにはまず従業員が笑顔であるべき」という考え方に沿った人材戦略は、長期的な競争力の源泉と評価されています。
- ・ **課題:** 人材面の課題としては、少子高齢化に伴う**労働力人口の減少**やサービス業の人手不足が深刻化する中で、必要な人材を確保し続けられるかがあります。オリエンタルランドではアルバイトを「準社員」として待遇改善を図るなど雇用安定に努めていますが、テーマパークの特殊な勤務体系ゆえ定着率向上は引き続き注視されています。また、多様性推進については 25%という女性管理職比率目標に対し現状は道半ばであり、計画達成には社内文化・制度のさらなる改革が必要でしょう。加えて、新規クルーズ事業ではクルー職など未知の職種も多く、人材育成体制の構築が不可欠です。これら課題に対し、同社は「従業員一人ひとりが誇りとやりがいを持てる企業を目指す」としており、長期的視点で人材投資を続ける方針です。

5. 知財・無形資産戦略(ブランド、IP 活用、パートナー戦略など)

- ・ **ディズニーIP の活用:** オリエンタルランドの最大の無形資産はディズニーのブランドと IP (知的財産) です。東京ディズニーリゾートは「ディズニーならではの体験価値」を提供することが強みであり、長期戦略でも新アトラクションやエリア刷新にディズニー作品の世界観がふんだんに取り入れられます。例えば、東京ディズニーランドの新トゥモローランド開発では映画『シュガー・ラッシュ』を題材にした最新技術のシューティング型アトラクション導入が計画されており、東京ディズニーシーの新テーマポート「ファンタジースプリングス」でも『アナ雪』『ピーターパン』『塔の上のラプンツェル』など人気映画テーマを展開しま

した。こうした強力なコンテンツ IP の投入によって「世界中のどこにもない感動と驚き」を創出し続けることが、同社の成長戦略の核となっています。

- **ブランド力と価格プレミアム:**「夢の国」と称される東京ディズニーリゾートのブランド力は依然圧倒的で、コロナ禍明けの需要回復に伴いチケット価格引き上げ後も連日高い入園者数を維持しています。その証左に、リゾート直営ホテル 6 施設はいずれも稼働率 95%以上と高稼働が続いており、強いブランド力による需要の裾野拡大が伺えます。このブランドプレミアムのおかげで、同社はダイナミックプライシング導入など攻めの収益策も実行できています。しかし前述の通り、価格上昇に対する一部ファンの反発もあり、「誰もが楽しめる夢の空間」であり続けるためのブランドマネジメントが課題となっています。同社もブランド価値維持のため、値上げによる満足度低下には細心の注意を払う考えを示しています。
- **ライセンス契約とパートナー戦略:** オリエンタルランドとウォルト・ディズニー社のライセンス契約は極めて長期に及び、現在も良好なパートナーシップが維持されています。ディズニー側も東京ディズニーリゾートの成功を重視しており、新規施設やアトラクション導入に密接に協力しています。今回のクルーズ事業も、ディズニー社と緊密に連携しつつ、**オリエンタルランドが自社で運営権を持つ形**となりました。このスキームにより、オリエンタルランドはディズニーブランドの新たな活用領域(クルーズ市場)を獲得すると同時に、ビジネス上の主導権も一定程度握ることになります。さらに、共同で事業推進する日本郵船との提携は、オリエンタルランドにとって**異業種パートナーとの協働モデル**となりました。両社の強み(オリエンタルランドのホスピタリティ&IP 運用力と、日本郵船の海運ノウハウ)を融合することで、新たな価値を創造しようとしています。
- **知財戦略に対する評価:** 国内の業界関係者からは「ディズニーという強力な IP を最大限に活用しつつ、自社独自のレジャー創造にも踏み出した」点が評価されています。クルーズ事業参入は「ディズニー以外の IP に頼らない新規事業」であると同時に、実質的にはディズニーキャラクターや物語性を取り入れてファン層を拡大する狙いがあり、**ブランドの延長線上にある多角化**と言えます。一方で、同社の事業がディズニー IP に依存しすぎているリスクを指摘する声もあります。もし将来ディズニー社との契約条件が変化したり、ディズニーブランドの人气が大きく低下した場合、経営に与える影響は甚大です。ただ現状ではその懸念は小さく、むしろ「ディズニーと二人三脚でイノベーションを続けている」点が強みとみなされています。日本経済新聞も、オリエンタルランドが中長期計画で掲げた「**ここだけでしか体験できない価値**」の追求を報じており、これは即ちディズニー IP と自社サービスを組み合わせた独自価値の創出

と解釈できます。ファンや投資家からは、今後も毎年のように繰り出される新キャラクターやコンテンツによって東京ディズニーリゾートの魅力が維持・向上されることに期待が寄せられています。

- **無形資産(人的資産・ノウハウ)の活用:** 知的財産以外の無形資産として、オリエンタルランドが40年超にわたり蓄積してきた**テーマパーク運営のノウハウ**やホスピタリティ文化も重要です。従業員の徹底したサービス教育や、安全・品質管理のノウハウは、他社には容易に真似できない強みとなっています。長期戦略「あなたと社会に、もっとハピネスを。」の旗印の下、この企業文化自体を磨き上げていくことが掲げられており、企業理念・ブランドと従業員のモチベーションを融合させた経営を無形資産戦略の要としています。ESG重視の流れの中で、こうした**人的無形資産への投資**も評価ポイントとなっており、社外からの評価(働きがいのある企業ランキング等)向上にもつながればブランド価値を一層高めるでしょう。

以上のように、オリエンタルランドの「2035年長期経営戦略」は、**大胆な成長ビジョン**と**周到なリスク対策**を織り交ぜた計画として国内外で注目されています。将来の売上高1兆円という目標達成には、新規クルーズ事業の成功や継続的なパーク刷新、そしてインバウンド需要の取り込みが不可欠です。投資家やアナリストの評価は短期的課題への懸念を残しつつも概ね前向きであり、「夢と魔法」の舞台を支える人材やブランド力への投資も含めた総合力で計画実現に挑む姿勢が評価されています。今後10年間、この長期計画に沿った施策がどのように実行され、東京ディズニーリゾートがどのような進化を遂げるか、引き続き国内外から熱い視線が注がれることでしょう。

Sources:

- 日本経済新聞、TBS/Bloomberg、ロイター、時事通信など主要メディア報道【4】【33】【46】【56】
- オリエンタルランド公式発表資料・決算説明会資料【12】【36】
- 証券アナリストレポート要旨(モーニングスター等)【42】
- 個人投資家による分析・ブログ【35】
- 業界専門メディア(Blooloo、WDW News Today 等)【39】【43】【47】
- SNS上の反応(coki記事による)【46】