オリエンタルランドの知財・無形資産戦略：現状と将来シナリオ予測

OpenAI Deep Research

現在の知的財産・無形資産戦略

- **ディズニーIP とブランド活用**: オリエンタルランド（OLC）は東京ディズニーリゾートの**独占的運営権**を持ち、世界的に強力な**ディズニーキャラクターの知的財産（IP）をフル活用しています。ミッキーなどのキャラクターや映画の世界観をアトラクション、エンターテイメント、グッズ販売に展開し、高い集客力とブランド価値を生み出しています。このディズニーブランドの価値維持・向上こそがOLC の無形資産戦略の中心であり、季節イベントや限定コンテンツでファンのリピート来園**を促すなどブランドロイヤルティを高める施策を取っています。
- **特許・技術開発**: OLC 自身は**積極的な特許取得は多くなく**、社内での技術開発は限定的です。実際、近年の特許出願・取得件数はゼロ件に近く、テーマパーク技術に関しては主にディズニー本社のイマジニアリング部門やパートナー企業の技術を導入しています。その一方で、新アトラクション導入時には**最新技術の活用**にも前向きであり、例えば今後は**これまでに使用していないディズニー知財や新技術を活用してテーマパークの魅力を高める**方針が示されています。自社オリジナルの技術よりも、**外部の優れた技術をライセンス活用**し、安全で質の高い体験提供に繋げる戦略といえます。
- **データ活用とデジタル施策**: 東京ディズニーリゾートでは近年**公式アプリや電子チケット**などデジタルサービスを拡充しつつあります。待ち時間表示やモバイル注文、電子ファストパス（現在は有料のプレミアアクセス）導入によって、ゲストの利便性向上と**パーソナライズされた体験**の提供に取り組んでいます。蓄積される来園者データや顧客情報は今後のマーケティング資産となっており、**リアルとデジタルの融合**によって顧客により良い価値を届けることが経営戦略の一つに掲げられています。こうしたデジタル分野の無形資産（ソフトウェア、データ解析ノウハウ）は、従来のテーマパーク運営に新たな付加価値を加える戦略的リソースと位置付けられています。
- **顧客基盤（集客力）**: OLC 最大の無形資産は強力な**顧客基盤**です。東京ディズニーリゾートは開業以来累計来園者数が数億人規模に上り、日本全国に熱

心なファン層が存在します。年間パスポート保持者やリピーターが多く、コアなファンコミュニティが形成されていることが高い来園頻度と消費額に繋がっています。この「**盤石な集客基盤**」は経営資源としても認識されており、新規事業にも活用可能です。実際、OLC はテーマパーク・ホテル事業で築いた集客力をテコに**クルーズ事業など新規分野の成長**を図る好循環を目指すと表明しています。すなわち顧客基盤という無形資産を横展開し、新サービスへの送客やクロスセールスに活かす戦略です。

- **組織的ノウハウと人的資産**: テーマパーク運営における**卓越したオペレーション能力**やキャスト（従業員）のホスピタリティも重要な無形資産です。ディズニー流の徹底したサービス品質や安全管理のノウハウを社内に蓄積し、**キャスト育成やエンターテイナーの創意工夫**によって他社には真似できない顧客体験を提供しています。従業員のエンゲージメント向上や働きやすい環境整備にも注力しており（例：待遇改善やバックヤード施設改修）、この**組織力**がブランド価値維持の土台となっています。さらに近年は**社内 CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）**を通じたベンチャー企業との人材交流・協業にも踏み出し、新たな知見の獲得や課題解決に繋げています。こうした人的資産と組織能力の強化も、OLC の知財・無形資産戦略の一環となっています。

将来シナリオ予測：知財・無形資産戦略の変化

2035 年に向けた長期経営戦略を踏まえ、オリエンタルランドの知的財産および無形資産戦略は今後いくつかの方向性を取り得ます。以下では **3〜5 つのシナリオ**に分けて、戦略の変化とそのビジネスへの影響を予測します（保守的から積極的まで段階的に検討）。なお、実際には複数の要素を組み合わせる可能性もありますが、分析のため各シナリオを独立したケースとして説明します。

保守的シナリオ（知財戦略の堅守）

保守的シナリオでは、OLC は大胆な新策を控え、現行の知財・ブランド資産を守ることに注力します。具体的には、ディズニーIP の活用も**定番キャラクターや既存アトラクションの強化**に留め、リスクの高い新キャラクター導入やコラボレーション展開は抑制するでしょう。デジタル投資も必要最低限にとどめ、既存のモバイルアプリや予約システムを安定運用する程度に維持します。こうした慎重策は**ブランド毀損リスクや投資負担を最小化**でき、ディズニーとの契約関係もこれまで通り良好に保てるメリットがあります。一方で、日本国内市場の縮小や競争激化に直面する中で変化を避けるため、**成長は緩やか**となり、2035 年売上高 1 兆円といった高い目標達成は難しくなる

可能性があります。また、新奇性の欠如によりファン層拡大が滞り、中長期的には競争力低下のリスクも孕む保守的な戦略です。ビジネスへの影響としては、当面の安定収益は確保できるものの、大胆な投資を控える結果**イノベーションによる付加価値創出機会を逃す**懸念があります。

現状維持シナリオ(計画通りの漸進策)

現状維持シナリオでは、今回発表された 2035 年長期経営戦略の路線をそのまま踏襲し、計画された施策を着実に遂行する姿を想定します。OLC は**テーマパーク事業を核**として、大規模開発や新規施設導入・エンタメコンテンツ拡充を計画通り進めるでしょう。例えば東京ディズニーランドのトゥモローランド刷新や新アトラクション(シュガー・ラッシュの世界観ライド)導入、東京ディズニーシー新拡張エリアの開業など、既存パークの価値向上策を順次実行します。またホテル事業では高需要を背景に**新たなディズニーホテル開発**を検討し、宿泊キャパシティを増強して顧客基盤をさらに広げるでしょう。知財戦略としては引き続きディズニー社との強固な提携関係のもと、**多様なディズニー知財の活用**によって集客施策を打ち出す見込みです。データ活用やDX も計画範囲内で進め、例えば新予約システムやパーク体験向上の IT 投資を行いますが、従来の延長上での改善が中心となります。**クルーズ事業参入**についても、まず 1 隻目の就航を成功させ収益化を図り、その後状況を見て 2 隻目を投入するといった段階的拡大となるでしょう。このシナリオでは、**現行計画の想定通りに成長軌道を描く**ため、大きな戦略修正はありません。ビジネスへの影響は安定的で予測可能な成長が見込め、投資家やパートナーからの信頼性も高い反面、急激な市場変化への機動的対応力には限界があるといえます。

成長志向シナリオ(積極拡大・IP フル活用)

図:OLC が構想するディズニーテーマのクルーズ船(イメージ)。クルーズ新事業はテーマパークとホテルで培ったブランドと集客力を横展開する試み。

成長志向シナリオでは、OLC は知財・無形資産をテコに**攻めの投資戦略**を展開し、計画以上のスピードで事業拡大を目指します。まずディズニーIP の活用範囲をさらに広げ、これまで東京では扱ってこなかった**新カテゴリの知財**(例:マーベルやスター・ウォーズ等の人気フランチャイズ)も導入交渉してアトラクション化する可能性があります。また他企業や異業種との**コラボレーション**も積極的に推進し、新鮮なコンテンツやイベントを創出して集客増を図るでしょう。加えて、新規事業では**クルーズ事業を本格的に軌道に乗せ**、1 隻目の成功後は早期に 2 隻目・3 隻目の追加投入も視野に入れます。クルーズ船内でもディズニーキャラクターや物語体験を提供し、海上でもディ

ズニーブランドを展開することで収益の第 2 の柱へ育成する戦略です。場合によっては国内第 3 のパーク開発や、他地域での小規模テーマパーク展開など**思い切った成長投資**も検討されるかもしれません。こうした積極策により**売上高 1 兆円超**の目標に前倒しで到達しうる一方、巨額投資によるリスクも増大します。ディズニーIP への依存度がさらに高まるため契約条件強化の必要性や、投資回収が計画通り進まないリスクも考慮しなければなりません。しかし市場シェア拡大と新収益源確立によって、成功すれば営業利益率の向上や株主還元余力拡大など**大きなビジネスインパクト**が期待できるシナリオです。

デジタル革新シナリオ（DX 重視・無形資産高度化）

デジタル革新シナリオでは、OLC は無形資産の中でも**データとソフトウェアに軸足**を移し、デジタルトランスフォーメーション（DX）を戦略の中心に据えます。具体的には、来園者の行動データや嗜好データを徹底的に分析し、一人ひとりにカスタマイズしたサービスを提供するようになります。**パーク体験のパーソナライズ**として、来園前に好みに応じた情報発信や予約推奨を行い、滞在中はアプリを通じてリアルタイムで最適な回遊プランやクーポンを提示、退園後もフォローアップや関連商品の EC 販売につなげるといった流れを構築するでしょう。園内では VR/AR 技術を活用した新感覚アトラクションやデジタルショー体験を導入し、物理空間と仮想空間を融合させた**新たな価値提供**を実現します。また、DX 推進の一環で**効率化と省人化**も進め、AI による需要予測でスタッフ配置や在庫管理を最適化するなど、裏方のオペレーションも高度化します。知的財産戦略としては、こうしたデジタルコンテンツやシステムに関する**ソフト面の知財（著作権・ノウハウ）**が重要度を増し、OLC 自ら開発したアプリ機能や UX デザインを知財として保護・活用することも考えられます。ビジネスへの影響は、顧客一人当たり売上高の増加やコスト効率改善として顕在化し、**収益性向上と顧客満足度向上の両立**が期待できます。一方で、デジタル領域への依存が高まることでサイバーセキュリティリスクや IT 投資負担も増えるため、その管理体制の整備が成否を分けるでしょう。

海外戦略主導シナリオ（グローバル展開と IP 多角化）

海外戦略主導シナリオでは、OLC が国内市場の制約を突破するために**グローバル視点での戦略**を強化します。まず重視されるのは訪日インバウンド需要の最大化です。海外ゲストの集客強化策として、多言語対応アプリや案内の充実、各国の祝祭日に合わせたイベント企画などを行い、外国人来園者にも一層アピールするでしょう。特にリピーターが多い近隣の韓国・台湾市場には継続的なマーケティングを実施し、北米・中国といった成長市場も旅行会社（OTA）との連携強化や現地プロモーションで

確実に取り込むとしています。また、OLC 自体が**海外展開する可能性**もこのシナリオでは考慮されます。例えば、アジア他国でディズニーブランドのホテルや小規模アトラクション施設の運営受託に乗り出したり、他国のテーマパーク運営企業と提携して OLC の運営ノウハウを輸出するといった形です。あるいはディズニー以外の IP を活用した独自のエンターテイメント事業を海外で展開する挑戦もあり得ます。これらはまだ想定段階ですが、**無形資産の海外展開**により新しい収益源を開拓する戦略です。ビジネスへの影響として、海外市場の成長を取り込めれば**収益ポートフォリオの多様化**とリスク分散が図れます。特に円安時にはインバウンド増で業績押上げが期待できるでしょう。しかし一方で、海外展開には文化・オペレーションの壁や競合との戦いが伴い、ディズニーブランドの統制という点でも本社との慎重な調整が必要です。海外依存を高めすぎると為替や地政学リスクの影響も受けやすくなるため、国内事業とのバランスを取った展開が求められます。

以上のように, オリエンタルランドの知財・無形資産戦略は複数の方向性が考えられます。現状では 2035 年に向け**成長志向かつデジタル活用にも前向き**な戦略が示唆されていますが、今後の経営環境によっては上記シナリオのいずれか、もしくは組み合わせにシフトする可能性があります。いずれの場合も、自社の強みである**ディズニーIP の魅力と顧客基盤**を軸に据えつつ、環境変化への対応力が競争優位の鍵を握る点に変わりはないでしょう。そのため OLC は、新経営計画のもとで知的財産・無形資産戦略を進化させ、持続的成長と企業価値向上を目指すものと予測されます。