

オリエンタルランドグループ「2035 長期経営戦略」：分析と評価

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

株式会社オリエンタルランド（以下、OLC）が 2025 年 4 月 28 日に発表した「2035 長期経営戦略」は、「あなたと社会に、もっとハピネスを。」というビジョンを掲げ、2035 年度までに売上高 1 兆円以上、2029 年度までに営業キャッシュ・フロー 3,000 億円レベル達成という野心的な財務目標を設定するものです¹。この戦略は、中核であるテーマパーク事業の進化（大規模投資によるエリア刷新を含む）、新たな収益源としてのクルーズ事業への大型投資、そしてホテル事業の拡張という複数の成長軸に基づいています¹。

外部からの評価は、OLC の過去の堅調な業績⁷を認識しつつも、多岐にわたります。特に、大規模な投資を伴うクルーズ事業の実行リスクと収益性、継続的なコスト上昇圧力¹、そして高価格戦略がもたらす可能性のある顧客アクセシビリティへの影響⁶などに懸念が示されています。成長性への期待は高いものの、その実現にはリスク管理、特に新規事業の軌道化とコストコントロールが不可欠です。海外展開は国内市場縮小への対応策として重要ですが、競争激化の中で差別化が求められます。人材戦略は、効率化と従業員満足度向上の両立という課題に直面しており²、知的財産（IP）の活用は引き続き強みである一方、CVC（コーポレートベンチャーキャピタル）を通じたイノベーション創出²が新たな価値創造の鍵となります。本レポートは、これらの要素を詳細に分析し、戦略の実現可能性と潜在的な課題を評価します。

2. はじめに：オリエンタルランドの 2035 年に向けた戦略的転換

2025 年 4 月 28 日、OLC は 2035 年度を目標年次とする新たな長期経営戦略を発表しました¹。これは、新型コロナウイルス感染症の流行からの回復を経て、過去最高の売上高および各利益を達成した⁷直後のタイミングでの重要な戦略宣言です。ただし、直近の 2025 年 3 月期実績には一部、期初予想を下回る部分も見られ⁷、また 2026 年 3 月期にはコスト増による減益が見込まれる⁷など、順風満帆な状況下での発表とは言えない側面も持ち合わせています。

OLC がこのタイミングで新たな長期戦略を策定した背景には、将来に向けた取り組みの強化、そして企業としての存在意義の再定義があります。設立時の「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして」という想いを原点とし²、これまでの歩みを踏

まえつつ、2035 年に目指す姿を改めて策定しました¹。同時に、少子高齢化による国内市場の縮小、人件費や建設費をはじめとするコスト上昇、余暇の過ごし方の多様化、気候変動リスクの高まりといった、企業を取り巻く内外環境の変化への対応が、より一層求められているという認識があります¹。本戦略は、これらの課題に対応し、持続的な成長と企業価値向上を実現するための道筋を示すものです¹。

本レポートは、発表された「2035 長期経営戦略」の内容を詳細に分析し、入手可能な情報および外部ステークホルダーからの反応に基づき、その成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知的財産・無形資産戦略の観点から、実現可能性と潜在的な課題を評価することを目的とします。

3. 「2035 長期経営戦略」の解剖

3.1 中核となるビジョンと財務的野心

ビジョンステートメント：「あなたと社会に、もっとハピネスを。」

OLC グループは、2030 年に向けて掲げていたビジョンを踏襲しつつ、その概念を進化させ、2035 年に目指す姿として「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を新たに策定しました¹。このビジョンは、以下の 3 つの要素から構成されています¹。

- あらゆる人々が共に喜び、笑い、感動できる空間と時間を通じて、明日への活力を生む楽しさを提供する。
- 私たちを生かしてくれている世界そのものを慈しみ、持続可能な社会作りに貢献する。
- OLC グループブランドの拡大により、従業員が心から誇れる企業であり続ける。
これは、年齢、性別、国籍などを問わず、人々が触れ合い、共に感動を分かち合える空間と時間を創造することこそが「ハピネスの提供」であるという、OLC の根源的な価値観を再確認し、未来に向けて発展させる意志を示すものです²。

財務目標：成長への高い目標設定

このビジョン実現に向け、OLC は具体的な財務目標を設定しています。

表 1：OLC 2035 戦略 - 主要財務目標

指標	目標年度	目標値/ゴール	参照資料
営業キャッシュ・フロー	2029 年度	3,000 億円レベル	¹

売上高	2035 年度	1 兆円以上	1
ROE（自己資本利益率）	2035 年度	2024 中期経営計画期間より更に上の水準を目指す	2

これらの目標、特に 2035 年度の売上高 1 兆円超、2029 年度の営業キャッシュ・フロー 3,000 億円レベルという水準は、現在の事業規模から見て極めて野心的なものです¹。しかしながら、この長期的な成長への強い意志とは対照的に、同時に発表された 2026 年 3 月期の業績予想では、増収を見込むものの、コスト増の影響により減益となる見通しが示されています⁷。この短期的な収益性の課題は、長期目標達成への道りが平坦ではないことを示唆しています。目標達成には、今後数年間で顕著なコスト管理の成果を示すこと、そしてクルーズ事業のような新規事業や既存事業における単価上昇戦略が、計画通りに高い収益性を伴って実現することが不可欠となります。長期目標の信頼性は、これらの短期的な課題を克服し、具体的な成長ドライバーを早期に軌道に乗せられるかどうかにかかっています。

3.2 成長エンジンの分析

OLC は、複数の事業領域における成長戦略を推進することで、長期的な財務目標の達成を目指します。

3.2.1 テーマパーク事業の進化と投資

テーマパーク事業は、引き続き OLC グループの成長を支える中核事業と位置付けられています¹。その魅力を維持・向上させるため、継続的な大規模投資が計画されています。

- **スペース・マウンテンおよび周辺エリアの一新:** 投資額を当初計画の 560 億円から 705 億円に増額し、2027 年の開業を目指します²。これは象徴的なアトラクションのリニューアルへの強いコミットメントを示す一方、建設コスト上昇の影響を反映している可能性も示唆されます。
- **エリア刷新構想:** 東京ディズニーランドのアドベンチャーランドや東京ディズニーシーのポートディスカバリーと思われるエリアについて、大規模な刷新を示唆するイメージ画像が公開されました³。これは、将来的に既存エリアの用地をダイナミックに再編し、新たな IP（知的財産）や技術を活用していく可能性を示唆するものです⁶。
- **ゲスト戦略:** 入園者数とゲスト 1 人あたり売上高の双方を向上させることを目指します⁶。具体的には、幼少期からのファンづくりや新規ファンの取り込み²、年間を通じた入園者数の平準化と底上げ²、エリア別の詳細な集客活動の強化²などが

挙げられています。

3.2.2 クルーズ事業による多角化

OLC は、新たな事業の柱としてクルーズ事業への参入を決定しました。

- **戦略的意義:** テーマパーク運営で培ったエンターテインメントやホスピタリティのノウハウを活用し、新たなレジャー市場を開拓する狙いがあります¹。
- **投資とスケジュール:** 最大 3,300 億円（船体 2,900 億円、予備費 400 億円）という巨額の投資を行い、2028 年度の就航を目指します²。これは、テーマパークの大規模拡張に匹敵する、OLC にとって未経験の事業への大きな賭けです。
- **ポジショニング:** ディズニーキャラクターとの特別な体験などを強みとする、ファミリー層を主ターゲットとしたエンターテインメントクルーズとして展開されます⁶。
- **財務期待:** 売上高 1,000 億円規模を目指し²、通年稼働する 2029 年度からの黒字化を想定しています。就航数年後には営業利益率 20%台後半を目指すとしており²、これは既存のテーマパーク事業を上回る収益性が期待されていることを示唆します。この高い利益目標は、クルーズ事業がグループ全体の成長目標達成に不可欠な要素であることを物語っています。
- **将来計画:** 1 隻目を着実に成功させた上で、2 隻目のクルーズ船の就航も視野に入れると言及されており²、この事業への長期的なコミットメントがうかがえます。
- **リスク管理:** 投資額の約半分について為替予約を実施し、為替変動リスクの抑制を図っています²。

このクルーズ事業は、大きな成長機会を提供する一方で、OLC にとって最大の不確定要素でもあります。3,300 億円という投資規模²と、目標とされる高い収益性²を考慮すると、この事業の成否が 2035 年のグループ全体の財務目標（売上高 1 兆円、営業 CF3,000 億円レベル）達成に極めて大きな影響を与えることは間違いありません。計画の遅延、コスト超過、あるいは市場の需要が想定を下回るような事態が発生した場合、OLC の長期戦略全体に深刻な影響を及ぼす可能性があります。

3.2.3 ホテル事業の拡張と最適化

ホテル事業も重要な成長ドライバーとされています。

- **現状:** 既存のディズニーホテル 6 棟（計 3,483 室）は 95%を超える高い客室稼働率を維持しており、旺盛な需要が存在することを示しています²。
- **戦略:** 高度なレベニューマネジメントによる収益最大化に加え、東京ディズニーリゾート®周辺での新規ディズニーホテルの増設を検討しています²。これは、パーク隣接という立地と強力なディズニーブランドを最大限に活用する戦略です²。

OLC の長期戦略は、テーマパークへの継続投資²、全く新しいクルーズ事業への巨額投

資²、潜在的な新規ホテル建設²、CVC 投資枠の大幅拡大²、そして株主還元の強化²を同時に推進しようとするものです。これは、極めて多岐にわたる大規模な資本配分計画と言えます。OLC は強固な財務基盤を有しているものの⁸、これら全てを同時に実行するには、持続的かつ潤沢なキャッシュ・フロー創出と、慎重な優先順位付けが不可欠です。特に、人件費や建設費などのコスト上昇圧力¹が続けば、計画の実行に制約が生じる可能性も否定できません。2029 年度までに営業キャッシュ・フロー3,000 億円レベル¹という高い目標は、この多面的な投資戦略を支えるための財務的な裏付けとして設定されていると考えられます。投資の実行順序や、外部環境が悪化した場合のトレードオフの判断が、今後の経営における重要な課題となるでしょう。

表 2 : OLC 2035 戦略 - 主要な発表済み投資・イニシアティブ

イニシアティブ	ステータス/時期	発表済み投資額/規模	参照資料
スペース・マウンテン周辺刷新	2027 年開業予定	約 705 億円	²
クルーズ船（1 隻目）	2028 年度就航予定	約 3,300 億円	²
新規ディズニーホテル	増設を検討	未定	²
CVC 投資枠	拡大	総額 130 億円	²

3.3 戦略的実現要因

上記の成長戦略を支える基盤として、以下の要素が挙げられます。

3.3.1 海外市場浸透戦略

国内の少子高齢化による市場縮小リスク¹に対応するため、増加するインバウンド需要の取り込みを強化します。

- **ターゲット市場:** 韓国・台湾からのリピーターに加え、成長・高ポテンシャルエリアとして東南アジア、中国、北米を重点地域と定めています²。
- **具体的施策:** オンライン旅行会社（OTA）との連携強化²や、海外ゲスト向けの東京ディズニーリゾート・バケーションパッケージのプラン拡充²を進めます。

3.3.2 人的資本開発と管理アプローチ

従業員は「ハピネス」を提供する上で不可欠な存在であり、そのマネジメントは重要な戦略要素です。

- **人員構成:** 準社員（パート・アルバイト）数は約 20,000 人程度でコントロールし、大幅な増員は避ける方針です²。これは、生産性向上と効率化を重視する姿勢を示唆します。
- **人材への投資:** 働きがいの向上と採用市場における競争力維持のため、人的資本への投資を継続します²。結果として、一人当たりの人件費は上昇する見込みです²。
- **コスト管理:** 各活動の質の向上による必要コストの最適化を図るとともに、経営意思をより反映する予算管理体制への抜本的な見直しを行うとしています²。

この人材戦略は、複雑なバランスの上に成り立っています。人員数を抑制し効率化を目指す一方で²、ディズニーブランドの根幹である高品質なゲスト体験を提供し続ける必要があります¹。同時に人件費上昇圧力の中で従業員の満足度向上と賃金への投資も求められます¹。限られた人員でサービス品質を維持・向上させつつ、従業員のエンゲージメントを高めるという課題は、特に労働市場が逼迫する状況下では、極めて高度なマネジメント能力を要求します。ここで失敗すれば、サービス品質の低下によるブランドイメージの毀損、あるいは更なるコスト圧力につながる可能性があります。予算管理体制の見直し²は、この課題に対応するための効率化策を模索する動きと連動している可能性があります。

3.3.3 知的財産（IP）と無形資産の活用（CVC、ESG を含む）

OLC の競争優位性の源泉である無形資産の活用も、戦略の重要な要素です。

- **中核 IP:** 強力なディズニーIP は、テーマパーク、ホテル、そして新たに参入するクルーズ事業においても、引き続きその価値創造の中核を担います（資料全体から暗黙的に示唆²）。
- **コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）:** 投資資金枠を従来の 30 億円から 130 億円へと大幅に増額します²。OLC グループの企業使命である「夢・感動・喜び・やすらぎ」に資する新規事業創出を目的とし、特に OLC が得意とする「リアルでのオペレーション」が活きる領域のスタートアップ企業への出資・連携を強化します²。ベンチャー企業への出向などを通じた人材交流により、事業伴走を通じて新たな価値を生み出すことを目指します²。
- **ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組み:** ESG マテリアリティ（重要課題）を再編し、それぞれの位置付けや目的に基づいた取り組みを行います²。特に、事業活動における環境負荷（廃棄物・水・CO2）をゼロに近づける「循環型リゾート」の取り組みを推進します²。ESG 活動を通じて社会的価値を創出し、持続可能

なビジネスの土台を築くことを目指します²。

CVC 投資枠の大幅な拡大²は、単なる成長ドライバーとしてだけでなく、外部のイノベーションを取り込み、中核であるディズニーIP や既存のビジネスモデルへの依存に対するヘッジとしての機能も期待されている可能性があります。OLC の強みを活かせる領域に焦点を当てつつも²、ディズニーエコシステムの枠を超えた新しい技術やビジネスモデルを探求する道を開くものです。2035 年までという長期的な視点と、余暇の過ごし方の多様化といった認識されているリスク²を踏まえれば、この拡大された CVC 活動は、将来のレジリエンスを高め、中核事業を補完、あるいは代替しうる新たな収益源を育成するための戦略的なツールとなり得ます。

3.4 認識されているリスクと逆風

OLC は、長期戦略の推進にあたり、以下のリスク要因を認識しています¹。

- **人口動態:** 少子高齢化による国内市場の縮小。
- **コストインフレ:** 人件費、建設工事費、その他運営コストの上昇。
- **市場環境:** 余暇活動の多様化と消費者の嗜好の変化。
- **外部要因:** 気候変動や自然災害による事業への影響拡大。

これらのリスクに対応するため、財務管理面では、手元資金として 2,500 億円程度（数か月分の運転資金、災害リスク対応資金）を目途に確保し、加えて成長投資・設備投資の支払余力を確保する方針です²。また、主要株主による株式売却の可能性（オーバーハング）についても課題意識があることを認め、対応を検討する姿勢を示しています²。

株主還元については、安定配当の継続を基本としつつ、自己株式の取得も機動的に実施する方針です。さらに、配当性向を段階的に引き上げ、2035 年までに 30% の水準とすることを目指します²。加えて、株主優待制度の拡充も図るとしており、実際に創立 65 周年記念の特別株主優待（1 デーパスポート 1 枚追加）が発表されています⁷。

4. 外部からの視点と市場の反応

OLC の長期経営戦略発表は、各方面から注目を集め、様々な反応が見られました。

4.1 メディアの論調と主要な報道内容

発表当日から、新聞、経済ニュースサイト、テレビなど多くのメディアが、2035 年長期経営戦略と同時に発表された 2025 年 3 月期決算について報じました³。

報道の焦点は、売上高 1 兆円という野心的な目標 5、3,300 億円規模の投資となる新規クルーズ事業への参入 3、新規ディズニーホテル建設の検討 2、そしてスペース・マウンテン周辺エ

リアへの投資増額²やテーマパークのエリア刷新構想¹⁴など、具体的な成長戦略に集まりました。同時に、過去最高の業績を更新した2025年3月期決算⁷と、一転して2026年3月期には減益見通しであること⁷も併せて報じられ、今後の課題も示唆されました。

一部メディアでは、消費者視点からの関心、特にチケット価格上昇への懸念¹⁰や、高価格化による利用しやすさへの影響⁶なども取り上げられました。また、公開されたエリア刷新のイメージ図から、ウェスタンリバー鉄道やアクアトピアといった既存アトラクションの将来について、ファンの中で憶測が広がる様子も見られました¹⁷。

4.2 証券アナリストの評価

提供された資料内には、証券アナリストによる本戦略に対する具体的な評価コメントは限定的です。しかし、OLCが開示した戦略関連資料¹²は、アナリストによる分析の対象となるのが一般的です。

アナリストが注目するであろう論点は、1兆円の売上高や3,000億円の営業キャッシュ・フローといった財務目標の達成可能性、特に大規模投資となるクルーズ事業の投資対効果（ROI）とリスク・プロファイル²、コスト上昇圧力が短期的な収益性に与える影響⁷、複数の大型プロジェクトを同時進行させる資本配分の効率性²、そしてゲスト一人当たり売上高の持続的な成長可能性などが考えられます。一方で、配当性向の引き上げ目標や自己株式取得方針といった株主還元強化策²は、ポジティブに評価される可能性が高いでしょう。

4.3 業界専門家のコメント

テーマパーク業界の専門家やコンサルタントによる、この特定の長期戦略に対する直接的なコメントは、提供された資料の中には見当たりませんでした。

しかし、専門家が分析するとすれば、クルーズ事業参入の戦略的妥当性、海外市場ターゲティング戦略（特に東南アジア、中国、北米といった重点地域²）の有効性、テーマパークのエリア刷新計画²が競争環境に与える影響、そして近年指摘される「高価格化」「プレミアム化」の流れ⁶がOLCのブランドポジショニングと市場全体に与える長期的な影響などが論点になると考えられます。

4.4 投資家心理

- **株価の文脈:** 長期戦略発表前の1年間で、OLCの株価は下落傾向にあったことが指摘されており¹⁷、これが投資家の期待値や事前の懸念を反映していた可能性があります。
- **株主向け施策:** 会社設立65周年を記念した特別株主優待（2025年9月末時点の株主に追加で1デーパスポートを贈呈）が発表されました⁷。これは株主に対する直接的な還元策であり、ポジティブなメッセージとなります。長期戦略全体としても、株主還元の強化が謳われています²。
- **一般の声（代理指標として）:** オンライン上のコメントなどを見ると、OLCの事業の強さ（「無敵」「強いIP」⁶）を評価する声がある一方で、価格設定に対する懸念（「一般庶民は無視」「利用できそうにない」⁶）も表明されています。高価格帯のホテルをさらに建設する必要性への疑問や、周辺のオフィシャルホテルへの影

響を懸念する声⁶も見られます。

これらの反応からは、OLC が株主価値向上策（自己株式取得、増配方針、特別優待²⁾）を明確に打ち出す一方で、その戦略遂行（プレミアムな商品・サービスの提供、コスト増を転嫁する必要性から示唆される価格上昇圧力）が、一般消費者層のアクセシビリティに関する懸念を引き起こしている構図が浮かび上がります⁶。財務リターンと株主価値の最大化を追求する戦略が、伝統的な顧客層の一部を疎外するリスクをはらんでいる可能性があり、この認識を管理し、異なるステークホルダー間の利害を調整することが、今後の重要な経営課題となるでしょう。

5. 総合評価

これまでの分析を踏まえ、OLC の「2035 長期経営戦略」を以下の観点から評価します。

5.1 成長性：野心と実行現実のバランス

- **期待される点:** 強力なディズニーブランド、実績のある運営能力、クルーズ市場への多角化、継続的なテーマパーク投資、インバウンド需要の取り込み² など、成長への期待は大きい。売上高 1 兆円という目標¹は、経営陣の強い自信の表れです。強固な財務基盤⁸は、これらの投資を実行する上での支えとなります。
- **懸念される点:** 最大の懸念は実行リスク、特に未経験かつ大規模な投資を伴うクルーズ事業²の成否です。また、ゲスト一人当たり売上高を持続的に高い水準で成長させられるか、景気後退局面でのレジャー支出への影響、短期的な収益性を圧迫するコスト上昇圧力への対応⁷なども課題です。特に、2026 年 3 月期の減益見通しを踏まえると、2029 年度までに営業キャッシュ・フロー3,000 億円レベル¹を達成するハードルは高いと言わざるを得ません。

5.2 リスク評価：主要な脆弱性と対応策の妥当性

- **認識されているリスク:** 戦略文書自体が、人口動態、コスト、競争環境、気候変動といった主要リスクを認識しています¹。これらに加え、クルーズ事業は大きな実行リスクと市場受容性リスクをもたらします。
- **リスク対応策:** 国内市場縮小に対しては海外展開²、コスト上昇に対しては効率化努力²、クルーズ投資の為替リスクに対してはヘッジ²、環境リスク等に対しては ESG 活動²、財務リスクに対しては手元資金の確保²などで対応する方針です。
- **評価:** リスクは認識されているものの、クルーズ事業への投資に伴うリスクの大きさは際立っています。コスト抑制策²が、持続的なインフレ圧力に対してどれだけ有効性を発揮できるかは未知数です。気候変動への適応策は ESG の文脈で触れら

れていますが²、具体的な事業継続計画（BCP）レベルでの強靱化策については、提供された資料からは詳細を読み取れません。

5.3 海外戦略：ポテンシャルと課題

- **評価:** 成長が見込まれるインバウンド市場、特に特定地域（韓国・台湾、東南アジア、中国、北米）をターゲットとするアプローチ²は合理的です。OTA 連携や海外ゲスト向けパッケージの拡充²は、標準的ですが必要な施策です。
- **課題:** 国際的な観光客誘致競争は激化しています。既存のアジア市場を超えて、例えば北米市場²などでの浸透を深めるには、より踏み込んだ投資や差別化された魅力提供が必要となる可能性があります。提供された情報からは、マクロな観光トレンドへの依存度がやや高く、OLC 独自の画期的な市場獲得イニシアティブは具体的に見えにくい側面があります。

5.4 人材戦略：有効性と持続可能性

- **評価:** 人材への投資継続²を明言している点はポジティブです。コスト圧力下での効率化と予算管理強化²は、経営上不可欠な取り組みです。
- **課題:** 人員数抑制と高品質なサービス維持の両立という潜在的な矛盾（前述）は、特に労働市場がタイトな状況下での大きな懸念材料です。生産性向上要求と「働きたい」²の確保をいかに両立させるかは、慎重なマネジメントを要します。上昇し続ける人件費²は、今後も継続的な経営課題となるでしょう。

5.5 IP・無形資産戦略：価値創造ポテンシャル

- **評価:** ディズニーIP の継続的な活用が、引き続き OLC の競争力の源泉であることは明白です。CVC 投資枠の大幅拡大²は、イノベーションを促進し、将来的には OLC 独自の資産や能力を構築しようとする意欲の表れと解釈できます（前述）。ESG への注力、特に「循環型リゾート」構想²は、社会的な要請に応え、ブランド価値を高める可能性があります。
- **課題:** ライセンス IP への依存と、独自の価値創造とのバランスをどう取るか。CVC 投資が、単なる財務リターンを超えた戦略的な成果（新規事業創出、技術獲得など）に結びつくか。ESG 活動の進捗と成果を、具体的かつ説得力をもってステークホルダーに伝達していくこと（KPI は Appendix 記載とされているが詳細不明²）などが挙げられます。

6. 結論：総括的評価と今後の展望

オリエンタルランドグループの「2035 長期経営戦略」は、既存の強みを活かしつつ、クルーズという新たな領域への進出を含む、成長と多角化に向けた野心的な青写真で

す。極めて高い財務目標¹を掲げ、ポートフォリオ全体にわたる大規模な投資²を計画しています。

戦略成功の鍵は、第一に、クルーズ事業を計画通りに立ち上げ、目標とする収益性を達成できるかどうかにかかっています。第二に、ゲスト一人当たり売上高の成長を持続させると同時に、深刻化するコスト上昇圧力¹を効果的に管理できるか。第三に、人材戦略における効率化とサービス品質・従業員満足度向上という難しいバランス²をうまく舵取りできるか、という点に集約されるでしょう。

一方で、この戦略は相当な実行リスク、特にクルーズ事業の財務的影響²を内包しています。また、「プレミアム化」戦略が市場の価格受容性の限界に達したり、一般消費者からの反発を招いたりする可能性⁶も考慮すべきです。さらに、景気後退、旅行を阻害する地政学的リスク、深刻な自然災害といった外部環境の悪化は、計画の前提を揺るがしかねません。株主還元の要求²と、長期的な成長投資、そして幅広い顧客層へのアクセシビリティ維持との間で、巧みなバランスを取り続ける必要もあります。

OLC は、コロナ禍からの回復期を経て、新たな成長フェーズへと舵を切ろうとしています。戦略は大胆ですが、相応のリスクも伴います。今後数年間の業績、特にコスト管理の成果とクルーズ事業の初期的な進捗状況が、この長期戦略の実現可能性を占う重要な試金石となるでしょう。同社の強固な財務基盤⁸は一定のバッファを提供しますが、厳しい事業環境下で持続的な成功を収めるためには、計画の精緻な実行と、変化への柔軟な適応が不可欠となります。

引用文献

1. オリエンタルランドグループ「2035 長期経営戦略」について、5 月 2, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250428/20250428525757.pdf>
2. 2035 長期経営戦略 - オリエンタルランド, 5 月 2, 2025 にアクセス、https://www.olc.co.jp/ja/news/news_olc/auto_20250428525727/pdfFile.pdf
3. オリエンタルランドグループ「2035 長期経営戦略」について、5 月 2, 2025 にアクセス、https://www.olc.co.jp/ja/news/news_olc/20250428_2.html
4. 2035 長期経営戦略 - オリエンタルランド, 5 月 2, 2025 にアクセス、https://www.olc.co.jp/ja/news/news_olc/auto_20250428525727.html
5. オリエンタルランド、2035 年度までの長期経営戦略を発表 新規ディズニーホテルの開発検討, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://www.traicy.com/posts/20250428337194/>
6. オリエンタルランド、東京ディズニーリゾートで新ホテル建設を検討 訪日需要の取り込みを強化, 5 月 2, 2025 にアクセス、https://www.travelvision.jp/news/detail/news_-116364

7. 2035 長期経営計画公開 オリエンタルランド 2025 年 3 月期決算を発表 - dpost.jp, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://dpost.jp/2025/04/28/wp-121275/>
8. 決算データで読み解くオリエンタルランドの挑戦と進化 | 決算分析×マーケ×キャリア - note, 5 月 2, 2025 にアクセス、https://note.com/career_marke/n/nba4d386f3838
9. オリエンタルランド、65 周年を記念し特別株主優待を実施 - dpost.jp, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://dpost.jp/2025/04/28/wp-121277/>
10. ディズニー1 兆円企業へ 新たな長期経営戦略を発表「チケットいくらまで払える？」に街の声は...【N スタ】 | TBS NEWS DIG - YouTube, 5 月 2, 2025 にアクセス、https://www.youtube.com/watch?v=cV_PG2UokRQ
11. 「高くなったディズニー」に抱く "寂しさ" の正体 テーマパーク化していく狂った街の生き抜き方, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/845257?display=b>
12. 「戦略」を含む開示資料（適時開示情報） - IR BANK, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://irbank.net/td/%E6%88%A6%E7%95%A5>
13. 2035 長期経営戦略 - オリエンタルランド, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://www.olc.co.jp/ja/ir/latest/main/00/teaserItems2/00/linkList/07/link/ms2025ex-04.pdf>
14. 東京ディズニーリゾート、エリア刷新の構想イメージを公開。“用地のダイナミックな再編”を視野に, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://travel.watch.impress.co.jp/docs/news/2010671.html>
15. 東京ディズニーシー、2035 年までに「アクアトピア」消滅か？ - GAME Watch, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://game.watch.impress.co.jp/docs/news/2010620.html>
16. スペースマウンテンリニューアルや一部エリア刷新 新たなディズニーホテルも検討 オリエンタルランド長期経営戦略を発表 | TBS NEWS DIG - YouTube, 5 月 2, 2025 にアクセス、https://www.youtube.com/watch?v=FsjkEK3r3_Q
17. オリエンタルランド長期戦略発表とともに、実はサプライズニュース | 新お父さんのための東京ディズニーリゾート, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://ameblo.jp/yumetoma3/entry-12896690983.html>
18. ODK--- 中期経営計画を策定 - ダイヤモンド・オンライン, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://diamond.jp/zai/articles/-/1049700>