

オリエンタルランド 2035 年長期経営戦略における知財・無形資産戦略の変容予測

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）は 2025 年 4 月 28 日、2035 年度を目標年次とする新たな長期経営戦略を発表した。本戦略は、2035 年度に売上高 1 兆円以上、2029 年度に営業キャッシュ・フロー 3,000 億円レベル達成という野心的な財務目標を掲げ、テーマパーク事業の進化に加え、クルーズ事業への新規参入による事業ポートフォリオの多角化を柱とする¹。OLC の過去の成功において、ディズニー社とのライセンス契約や卓越した運営ノウハウといった無形資産（Intangible Assets: IA）が決定的な役割を果たしてきたことは論を俟たない。

本報告書は、この新たな長期経営戦略が、OLC の知財・無形資産戦略にどのような変化をもたらすかを分析・予測するものである。分析の結果、従来のディズニーブランドへの強い依存に加え、今後は「OLC グループ」としてのブランド構築、デジタル技術とデータ活用による顧客体験（Customer Experience: CX）の深化、クルーズ事業等の新規事業展開に伴う新たな組織能力・ノウハウの獲得、そして人的資本への戦略的投資強化といった方向性が示唆される。

具体的には、テーマパーク事業においては、既存の物理的拡張に加えて、IP（知的財産）活用深化やテクノロジー導入による体験価値の「集約的向上」が重視される。クルーズ事業では、OLC 独自のブランドイメージ構築と、テーマパーク運営で培ったホスピタリティ DNA の移植が鍵となる。これらを実現するため、データ統合基盤の構築や、多様化する事業に対応できる人材育成・組織開発が一層重要となる。

本報告書では、これらの分析に基づき、OLC の将来的な IA 戦略の展開として、「ブランドエコシステム拡張」「コア体験最大化」「シナジー重視型多角化」という 3 つのシナリオを提示する。いずれのシナリオにおいても、広範な無形資産ポートフォリオの戦略的なマネジメントが、2035 年のビジョン達成に向けた最重要課題の一つとなるであろう。

2. 序論：OLC と無形資産の戦略的重要性

OLC は、東京ディズニーランド®および東京ディズニーシー®を中心とする東京ディズニーリゾート®（以下、TDR）の経営・運営を主たる事業とする企業である³。同社の持続的な成長と高い収益性は、単に物理的な施設や設備だけでなく、その成功を支える多

様な無形資産の効果的な活用を負うところが大きい。

本報告書における「知財・無形資産」とは、特許権、商標権、意匠権、著作権といった伝統的な知的財産権に加え、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスなど、財務諸表には直接計上されない価値創造の源泉を広く包含する概念として定義する。

OLC の歴史を紐解けば、その成功物語は、ウォルト・ディズニー・カンパニー（以下、ディズニー社）との強固なライセンス契約という基盤の上に、卓越したテーマパーク運営ノウハウ、独自のホスピタリティ文化、そして強力な TDR ブランドといった無形資産を積み重ねてきた結果であると言える⁵。2025 年 4 月に発表された「2035 長期経営戦略」は、少子高齢化による国内市場の変化やコスト上昇といった外部環境への対応、そして持続的な成長の実現を目指すものであり、この新たな戦略的方向性は、必然的に従来の無形資産戦略の見直しと進化を要求するものである¹。

本報告書は、OLC が公式に発表した 2035 長期経営戦略に関する資料¹、過去の統合報告書や IR 資料⁶、および関連報道等を分析対象とし、新たな経営戦略が同社の知財・無形資産戦略に与える影響を分析し、将来像を展望することを目的とする。具体的には、まず現行（新戦略発表以前）の無形資産ランドスケープを整理し、次に新戦略における無形資産関連の方針を特定、両者を比較分析することで戦略的重点の変化を明らかにし、最後に複数の将来シナリオを提示する。

3. 基盤：2035 年戦略以前の OLC 無形資産ランドスケープ

2035 年長期経営戦略が策定される以前の OLC の無形資産戦略を理解することは、今後の変化を予測する上で不可欠な前提となる。ここでは、その指導理念、主要な無形資産の棚卸し、そしてそれらの管理・活用に関する基本的なアプローチを概説する。

3.1. 指導理念：「ハピネス」創造とコアバリュー

OLC グループは、その企業活動の根幹に「あなたと社会に、もっとハピネスを。」という 2030 年に目指す姿（2035 年戦略においても継承）を据えている¹。この「ハピネス」の提供は、単なる娯楽の提供を超え、「夢・感動・喜び・やすらぎ」を通じて人々に「明日への活力」を生み出し、ひいては持続可能な社会づくりにも貢献するという、より広範な価値創造を目指すものである¹。創業以来一貫して受け継がれてきた「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場をめざして」という理念も、このハピネス創造への強い意志を反映している²。

この企業理念は、OLC のブランドアイデンティティ、顧客への価値提案、さらには従業員の行動指針に至るまで、あらゆる企業活動に浸透している。特に、テーマパーク運営においては、「Safety (安全)」「Courtesy (礼儀正しさ)」「Show (ショー)」「Efficiency (効率)」という「SCSE」と呼ばれる行動規準が徹底され、安全で、礼儀正しく、ショーとして完成された非日常空間を効率的に提供することを通じて、ゲスト（顧客）の体験価値を最大化することを目指している¹¹。

注目すべきは、OLC が定義する「ハピネス」の射程の広さである。それはパーク内での直接的な体験に留まらず、社会全体への貢献や従業員の誇りといった要素まで包含する¹²。この広範な定義は、一見するとコア事業から離れているように見える活動、例えばコーポレート・ベンチャーキャピタル（CVC）であるオリエンタルランド・イノベーションズ（OLI）を通じたスタートアップ投資¹²や、ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組み⁶なども、「ハピネス創造」という統一されたミッションの下に位置づけることを可能にする。これにより、多様なステークホルダーに対して、企業活動全体の一貫性と正当性を効果的に訴求する基盤が形成されている。

3.2. 主要な無形資産の棚卸し（2035 年戦略以前）

OLC が 2035 年戦略以前に保有・活用してきた主要な無形資産は、以下の通り整理できる。これらは相互に関連し合いながら、TDR の競争優位性を形成してきた。

- **ディズニー社とのライセンス契約:** ディズニー社のキャラクター、ストーリー、テーマパークコンセプト等を日本国内で独占的に使用する権利。2076 年までの延長可能性を含む長期契約であり、OLC の事業基盤の中核を成す最重要無形資産である⁵。
- **ブランドエクイティ（TDR および OLC）:** 「東京ディズニーリゾート」ブランドは、日本国内で極めて高い認知度と、品質、安全、楽しさ、非日常感といったポジティブな連想を伴う強力なブランドイメージを確立している⁶。これは長年にわたるゲストとの信頼関係と、常に進化し続ける体験価値の提供によって築かれてきた。OLC 自体の企業ブランドも、TDR 運営者としての信頼性や地域貢献などを通じて一定の評価を得ている。
- **コンテンツおよびデザイン:** 東京ディズニーシーという世界唯一のコンセプトを持つパークの創造や、個々のアトラクション、ショー、パレード、キャラクターグリーティング、さらには商品やメニューに至るまで、多岐にわたる魅力的なコンテンツを企画・開発・導入する能力。これにはディズニーIP の活用だけでなく、OLC 独自の創造性やローカライズ能力も含まれる⁶。
- **運営ノウハウ:** 1983 年の東京ディズニーランド開園以来、40 年以上にわたって蓄積されてきた大規模テーマパーク運営に関する専門知識と経験。安全管理、品質管

理、効率的な人員配置、混雑緩和策、施設メンテナンス、ホスピタリティ基準（SCSE の実践）、危機管理など、その範囲は広範かつ深化している⁶。

- **人的資本および組織文化:** 「キャスト」と呼ばれる従業員は、OLC の理念と SCSE を体現する重要な存在である。独自の研修システム（マニュアルに頼らず理念浸透と自律性を重視する側面も指摘される¹⁶）を通じて育成され、高いホスピタリティ精神とモチベーションを持つとされる⁶。ゲストにハピネスを提供するという共通目的意識が、組織文化として醸成されている¹⁹。従業員数は連結で約 9,700 名（臨時従業員除く）、平均勤続年数は 10.4 年、平均年齢は 40.4 歳（単体、2024 年 3 月期時点）といったデータも、安定した人材基盤を示唆する²⁰。
- **顧客関係およびデータ:** 来園者の多くがリピーターであり²²、TDR に対する強いロイヤルティを持つ顧客基盤は、安定した収益の源泉である⁶。近年は公式アプリ「東京ディズニーリゾート・アプリ」の普及（2024 年 3 月時点で 2,732 万ダウンロード²⁴）等により、顧客の属性、来園パターン、購買履歴、嗜好性に関するデータが蓄積されつつある²⁵。
- **デジタル資産:** 上述の「東京ディズニーリゾート・アプリ」は、チケット購入、アトラクションやレストランの予約・抽選、待ち時間表示、情報提供、オンラインショッピング機能などを統合したプラットフォームとして進化している²⁴。その他、ショー演出やアトラクション制御、バックオフィス業務を支える各種システムも重要なデジタル資産である。
- **サプライヤーおよびパートナーネットワーク:** 商品ベンダー、建設会社、技術プロバイダー、広告代理店、旅行代理店、さらにはスポンサー企業（例：BIPROGY 社¹³）や地域社会、行政機関との良好な関係も、事業運営を円滑に進める上で重要な無形資産である。
- **信頼およびレピュテーション:** 長年にわたる安定経営、高い顧客満足度、法令遵守²⁸、社会貢献活動などを通じて築き上げられた、投資家、金融機関、地域社会、従業員等からの高い信頼と良好な企業評判¹。

これらの無形資産をまとめたものを以下の表に示す。

表 1: OLC の主要な無形資産（2035 年戦略以前）

資産カテゴリー	具体的な資産例	戦略的重要性・役割	主な関連情報源
ライセンス	ディズニー社との独占的ライセンス契約	事業の根幹。キャラクター、ストーリー	5

		一、ブランド等の利用権確保	
ブランド	東京ディズニーリゾート（TDR）ブランド、OLC 企業ブランド	高い集客力、顧客ロイヤルティの源泉。品質・安全・非日常体験の象徴	6
コンテンツ・デザイン	東京ディズニーシーのコンセプト、アトラクション、ショー、商品、メニュー等の企画開発能力	継続的な魅力創出、体験価値の向上。IP活用と独自性の融合	6
運営ノウハウ	大規模パーク運営（安全、品質、効率、ホスピタリティ）、SCSE の実践、危機管理能力	高い顧客満足度と収益性の実現。他社が容易に模倣できない競争優位性	6
人的資本・組織文化	理念を共有し高いホスピタリティを持つキャスト、研修システム、ハピネス創造を目指す組織風土	サービス品質の担保、ブランド体験の具現化。従業員エンゲージメント	6
顧客関係・データ	多数のリピーター、ロイヤルティの高い顧客基盤、公式アプリ等を通じて蓄積される顧客データ	安定収益基盤、マーケティング活動の基礎。将来的なパーソナライズへの活用可能性	22
デジタル資産	東京ディズニーリゾート・アプリ、各種予約・情報システム、運営管理システム、ショー制御技術等	顧客利便性向上、運営効率化。データ収集プラットフォーム	24

パートナーネットワーク	サプライヤー、スポンサー、地域社会、行政等との良好な関係	円滑な事業運営、リソース調達、共同での価値創造	13
信頼・レピュテーション	ステークホルダーからの高い信頼、良好な企業評判	資金調達、人材獲得、事業展開における円滑な関係構築の基盤	1

3.3. 無形資産マネジメントの基本戦略（2035 年戦略以前）

2035 年戦略発表以前の OLC における無形資産マネジメントは、以下の特徴を持っていた。

- **ディズニーライセンスの最大限活用と保護:** 事業戦略の中心には常にディズニー社とのライセンス契約があり、その価値を最大化するためのパーク開発、商品展開、マーケティング活動が行われてきた⁵。契約遵守とブランドイメージ維持は最重要課題であった。
- **有形資産投資によるブランド体験の具現化:** アトラクション、テーマポート、ホテルといった大規模な有形固定資産への継続的な投資は、TDRブランドが約束する「夢と魔法」の世界を物理的に実現し、常に新鮮さを提供するための主要な手段であった⁶。事実、OLC のバランスシートにおいて固定資産、特に有形固定資産の占める割合は大きい²⁰。
- **運営卓越性と人的資本によるブランド約束の実現:** 高度な運営ノウハウと、ホスピタリティ精神に溢れるキャストによる質の高いサービス提供が、ブランド体験の満足度を支える両輪であった¹¹。人材育成への注力は、この戦略の根幹をなしていた¹⁸。
- **デジタル技術の段階的導入（主に効率性と利便性向上目的）:** 「東京ディズニーリゾート・アプリ」の導入と機能拡充は進められたが、その主目的は、パーク内でのゲストの利便性向上（チケット購入、待ち時間確認、各種予約・抽選、モバイルオーダー等）と、運営効率化（ファストパス→プレミアムアクセスへの移行による発券所不要化等）にあった²⁴。
- **収益構造（パーク中心・単価向上へのシフト）:** 収益の大部分はテーマパーク事業（チケット収入、商品販売収入、飲食販売収入）からもたらされていた⁶。近年は、入園者数の上限設定による快適性向上と連動し、変動価格制（ダイナミックプライシング）の導入・価格幅拡大⁶や、ディズニー・プレミアムアクセス（有料の優先利用権）の導入³²などにより、ゲスト一人当たり売上高の向上に注力する傾向

が強まっていた。

総じて、2035年戦略以前のOLCの無形資産戦略は、TDRという強力なプラットフォーム内部での価値最大化に主眼を置いた、極めて効果的かつ洗練されたものであった。しかし、その成功体験は同時に、事業の大半を舞浜エリアに集中させるという構造的なリスクも内包していた²。デジタル技術の活用も、既存事業の枠内での最適化が中心であり、新たな事業モデル創出や抜本的な変革を企図する段階には至っていなかった。この「内向き」とも言える最適化戦略が、2035年に向けたより大胆な変革への布石となったと考えられる。

4. 未来への航路：2035年長期経営戦略

OLCが2025年4月28日に発表した「2035長期経営戦略」は、同社が今後10年以上にわたって目指す方向性を示す羅針盤である。ここでは、その概要と、無形資産戦略への示唆を読み解く。

4.1. ビジョン、戦略の柱、財務目標

2035年長期経営戦略は、従来掲げてきた「あなたと社会に、もっとハピネスを。」という目指す姿を再定義し、2035年に向けた具体的な目標と道筋を示したものである¹。その中核には、単なる企業成長だけでなく、「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」「私たちが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」「従業員が心から誇れる企業であり続ける」という、より広範な価値提供へのコミットメントが込められている¹。

戦略の実行にあたっては、「事業を通じた成長」と「企業価値向上に資するOLCグループ独自の活動」という2つの大きな方向性が示された²。前者は、主力であるテーマパーク事業の継続的な進化と、新規事業としてのクルーズ事業展開を指す。後者は、ESGへの取り組み強化や、OLIを通じたイノベーション活動などを含むものと考えられる。

財務面では、2035年度に連結売上高1兆円以上、2029年度に連結営業キャッシュ・フロー3,000億円レベルという高い目標を設定した¹。これは、2024年3月期の売上高約6,800億円³⁵から大幅な成長を目指すことを意味する。同時に、ROE（自己資本利益率）についても、過去の中期経営計画期間よりも高い水準を目指すとしている²。ただし、ファンタジースプリングス開業後の反動や、クルーズ事業等への先行投資により、短期的には減益となる見通しも示されている³⁶。

この戦略策定の背景には、少子高齢化に伴う国内市場の構造変化、人件費や建設費等のコスト上昇圧力、そしてテーマパーク事業への一極集中リスクといった、OLC が直面する経営課題への認識がある¹。これらの課題に対応し、持続的な成長を実現するために、長期的な視点での経営資源の最適配分と、事業ポートフォリオの変革が不可欠と判断されたのである。

4.2. 無形資産への示唆：ブランド、コンテンツ、技術、データ、CX、組織

2035年長期経営戦略の諸文書において、「無形資産」という用語が直接的に多用されているわけではない。しかし、戦略の各項目からは、広義の無形資産に対する新たな重点や活用方針が明確に読み取れる。

- **ブランド:** TDR ブランドの価値維持・向上が引き続き最重要課題であることは論を俟たないが²、同時に「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」という目標が明記されたことは注目に値する²。これは、TDR 運営企業としての OLC という位置づけから一步踏みだし、「OLC」という企業体そのもののブランド価値を高め、多角化する事業全体を束ねる求心力として活用しようという意図の表れと考えられる。特に、新規参入するクルーズ事業は、ディズニーIP を活用しつつも OLC が主体となって運営するため³⁹、OLC ブランドの認知度向上とイメージ構築の試金石となるだろう²³。
- **コンテンツ/IP:** テーマパーク事業においては、引き続きディズニーの多様な IP を活用した大規模開発（例：トゥモローランドにおける『シュガー・ラッシュ』テーマの新アトラクション²）や、既存エリアの刷新²が計画されており、IP は魅力創出の核であり続ける。加えて、「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」²や、「入園者数とゲスト 1 人当たり売上高の枠組みに捉われない新たな収益源の創出」²が言及されており、パーク内外での OLC 独自のコンテンツ開発や、IP の新たな活用・マネタイズ方法（デジタル展開等も含むか）が模索される可能性を示唆している。クルーズ事業においても、ディズニーキャラクターとの触れ合いに加え、独自のエンターテインメント提供が計画されている²³。
- **技術:** テーマパーク体験の向上（アトラクションの没入感向上、新たなサービスの提供等）²や、運営効率化・コストコントロール²の両面で、技術への投資は継続・強化される。特に、デジタル技術（公式アプリ、データ分析基盤、可能性としては AR/VR 等⁴³）は、単なる利便性向上ツールから、より深い顧客理解に基づくパーソナライズされた体験提供や、新たな収益モデル構築のための戦略的基盤へと進化する可能性が高い²。
- **データ:** 明示的な言及は少ないものの、テーマパーク、ホテル、公式アプリ、そして将来的にはクルーズ事業と、顧客接点が多様化・深化する中で、収集されるデータの量と質は飛躍的に増大する。これらのデータを統合・分析し、顧客一人ひとり

の嗜好や行動パターンを深く理解することは、パーソナライズされた体験提供、効果的なマーケティング、事業間の送客促進、さらには新たなサービス開発等に不可欠な無形資産となるであろう⁴⁴。

- **顧客体験 (CX)** : テーマパークにおいては、入園者数の上限管理継続やディズニー・プレミアアクセス等の活用により、「快適性」と「選択肢の提供」を通じた体験価値向上が追求される²。目指す姿は「世の中の想像を超える、ハピネス創造の最高峰」であり²、物理的な快適さだけでなく、感動や驚きといった情緒的な価値の提供が一層重視される。クルーズ事業の導入は、パークという「点」の体験から、数日間にわたる「線」の体験へと、OLC が提供するハピネスの領域を拡張する試みである²³。
- **組織能力・ノウハウ**: 2035 年に向けた人事方針として「新しい価値を生み出し続ける集団への進化」が掲げられ、多様な人材の活躍推進、エンゲージメント向上、企業文化醸成による組織能力強化が明記された²。これは、事業の多角化（特にクルーズ事業）やイノベーション（新たな収益源創出）に対応できる、より柔軟で創造的な組織への変革を目指す意志を示すものである。クルーズ事業成功のためには、TDR で培った運営ノウハウやホスピタリティ精神を移植しつつ、海事・クルーズ特有の専門知識・ノウハウを新たに獲得・構築する必要がある（日本郵船グループとの提携はその一環か⁴⁶）。OLI による外部スタートアップとの連携¹²も、新たな知見や組織能力獲得の手段となりうる。

これらの点を総合すると、2035 年長期経営戦略は、OLC が無形資産を単に「活用」する段階から、より意識的かつ戦略的に「育成・構築」し、多様な事業ポートフォリオ全体で「展開・最適化」する段階へと移行することを示唆している。既存の強み（ディズニーIP、パーク運営ノウハウ）を深化させつつ、新たな無形資産（OLC ブランド、クルーズ運営能力、統合データ基盤、イノベーション創出力）を積極的に獲得・開発し、それらを組み合わせることで、持続的な成長と企業価値向上を目指す姿勢がうかがえる。

5. 分析：無形資産における重点領域の変化（現在 vs. 2035 年戦略）

2035 年長期経営戦略は、OLC の無形資産に対するアプローチにいくつかの重要な変化をもたらすと考えられる。ここでは、戦略発表以前の状況と 2035 年戦略が示す方向性を比較し、無形資産の重点領域や活用方法における具体的な変化を分析する。

5.1. 焦点のシフト：パーク中心から多角化ポートフォリオへ

現在（戦略発表以前） : OLC の無形資産価値は、その大部分が TDR という単一の事業・ロケーションに集中していた。ディズニーライセンス、TDR ブランド、そして舞

浜で培われたパーク運営ノウハウが、価値創造の中核であった⁶。ホテル事業等も存在するが、あくまで TDR に付随する性格が強かった²¹。

将来（2035 年戦略下）：新戦略は、意図的に TDR 以外の領域で無形資産価値を構築・拡大することを目指している。その最たる例がクルーズ事業である。この事業は、TDR で培った集客基盤やホスピタリティ精神を活用しつつも²、独自の運営ノウハウ、安全基準、エンターテインメントコンテンツ、そして OLC クルーズとしてのブランドアイデンティティを新たに確立する必要がある²³。これは、TDR とは異なる環境下での価値創造への挑戦である。また、CVC である OLI の活動¹²も、外部のイノベーションを取り込み、将来的に新たな事業の柱となりうる無形資産（技術、ビジネスモデル、人材等）を獲得・育成する試みであり、無形資産源泉の多様化に寄与する。

この多角化は、国内市場の成熟や単一拠点への依存といったリスク¹に対する戦略的なヘッジ（リスク分散）と捉えることができる。その成否は、OLC が持つ中核的な無形資産、特に卓越した運営能力やホスピタリティ文化といった組織 DNA を、TDR とは異なる事業環境（クルーズ、スタートアップ連携等）に効果的に移植・展開できるかにかかっている。もし、この移植に失敗すれば、新規事業での非効率やブランドイメージの毀損を招くリスクも存在する。逆に成功すれば、OLC は TDR 運営企業から、多様な「ハピネス」を提供する複合企業体へと飛躍する可能性を秘めている。

5.2. テーマパーク事業の進化：無形資産による価値深化

現在（戦略発表以前）：テーマパーク事業の価値向上は、ファンタジースプリングスのような大規模な物理的拡張や、変動価格制、ディズニー・プレミアアクセスといった運営・価格戦略の調整が中心であった⁶。

将来（2035 年戦略下）：新戦略下では、物理的な拡張に加え、無形資産の活用深化による「体験価値の集約的向上」が一層重視される。具体的には、IP（知的財産）をよりダイナミックに活用し（例：『シュガー・ラッシュ』テーマの新エリア²、既存エリアの大規模刷新構想²）、技術（AR/VR 等の可能性も含む⁴³）を駆使して没入感の高い「世界中のどこにもない感動と驚き」²を提供することを目指す。また、「新たな収益源の創出」²という目標は、単なる物販や飲食にとどまらない、デジタルコンテンツの提供、データに基づいた高度なパーソナライズサービス、あるいは特別な体験へのアクセス権販売など、無形資産を直接マネタイズする新たな試みを示唆している可能性がある。入園者数の上限を維持しつつゲスト単価向上を目指す以上²、こうした無形価値の向上が不可欠となる。

これは、OLC が単に「モノ」（アトラクション施設）を提供するだけでなく、その背

景にあるストーリー（IP）、体験の質（テクノロジー、ホスピタリティ）、そして個々のゲストとの繋がり（データ、パーソナライゼーション）といった無形要素の価値を最大化しようとしていることを意味する。技術は効率化のためだけでなく、「Show」の要素を高めるために、データは運営最適化のためだけでなく、個々のゲストの「ハピネス」を最大化するために活用されるようになるだろう。この無形価値へのシフトは、限られたパークキャパシティの中で収益成長を持続させるための鍵となる戦略である。

5.3. クルーズ事業の立ち上げ：ブランド拡張と新能力構築

現在（戦略発表以前）：クルーズ事業に関連する無形資産は存在しない。

将来（2035年戦略下）：クルーズ事業の開始は、OLCにとって全く新しい無形資産群の構築を意味する。具体的には、安全な船舶運航に関する海事ノウハウ（日本郵船グループとの提携を通じて獲得か⁴⁶）、数日間にわたる船内生活に対応したホスピタリティ提供体制、クルーズ独自のエンターテインメントコンテンツ企画・制作能力、寄港地との連携を含むロジスティクス管理能力、そして「OLCが提供するディズニークルーズ」としての独自のブランドイメージと顧客への約束（プロミス）の確立が求められる²³。既存のTDR顧客基盤やデータは、初期のマーケティングにおいて重要な役割を果たすだろう²。この事業でテーマパーク事業を上回る高い収益性（営業利益率20%台後半目標²）を目指すことは、これらの新能力構築と効果的な活用に対するOLCの自信の表れとも言える。

クルーズ事業は、2035年戦略における最も大胆な無形資産「創造」の取り組みである。これは、OLCが長年培ってきた成功の方程式（強力なブランド+卓越した運営力）を、全く異なる産業分野で再現できるかを試す、リスクの高い挑戦でもある。成功すれば、OLCはディズニーIPという強力な武器をテコに、新たな成長エンジンを獲得することになる。その鍵は、TDRで培われた「ハピネス創造」のDNAを、大海原という新たな舞台にいかにか展開できるかにかかっている。

5.4. 「ヒト」の要素：組織能力とノウハウへの戦略的投資

現在（戦略発表以前）：キャストの育成はTDR運営に最適化されており、高いホスピタリティを実現してきたが、そのノウハウやスキルは主にパーク・ホテル運営に特化していた¹⁴。

将来（2035年戦略下）：新人事方針「新しい価値を生み出し続ける集団への進化」²は、人的資本と組織能力を、単なる運営基盤から、戦略的な価値創造のドライバーへと位置づける意志を示す。事業の多角化（クルーズ事業は全く異なるスキルセットを要求する）やイノベーション創出（「新たな収益源」の開発）に対応するため、従業員の多

様性確保、エンゲージメント向上、新たなスキル開発支援、そして変化に対応できる組織文化の醸成が不可欠となる²。OLI が人材関連スタートアップ（例：グローバル人材採用支援のフォースバレー・コンシェルジュ⁴⁸、学習塾運営のコノセル⁴⁸）へ投資している事実は、外部の知見も取り入れながら、人材育成や組織開発に新たなアプローチを模索している可能性を示唆する。また、TDR で培われた中核的な運営ノウハウやホスピタリティ精神を形式知化し、クルーズ事業等の新規事業へ効果的に移転・展開する仕組み作りも重要な課題となる。

OLC は、その壮大な 2035 年の目標達成のためには、「ヒト」すなわち人的資本と、それが集合的に発揮される組織能力という無形資産の戦略的な開発が不可欠であると認識している。これは、既存の役割をこなす人材を育成する段階から、変化を創り出し、多様な事業を推進できる、より適応力と創造性の高い人材・組織へと進化を目指すことを意味する。この人的・組織的基盤の強化こそが、多角化とイノベーションを両輪とする新戦略全体の成否を左右する、決定的な要因（クリティカル・イネーブラー）となるだろう。

5.5. デジタル化の加速：データと技術の戦略的活用

現在（戦略発表以前）：「東京ディズニーリゾート・アプリ」は、主にパーク内での利便性向上と運営効率化のためのツールとして機能していた²⁴。収集されたデータは、運営計画等には活用されていた可能性が高いが、個客レベルでの戦略的なパーソナライゼーションや新規事業開発に深く結びついていたとは考えにくい。

将来（2035 年戦略下）：デジタル技術とデータは、運営支援機能から戦略的な価値創造の梃子（レバー）へと、その役割を大きく変える可能性が高い。TDR（パーク、ホテル、アプリ）とクルーズ事業を横断する形で顧客データを統合し、一元的な顧客ビュー（Single Customer View）を構築できれば、それは極めて強力な無形資産となる⁴⁴。この統合データを活用することで、個々の顧客に最適化された情報提供やサービス提案、事業間での効果的な送客、ロイヤルティプログラムの高度化、さらには将来の需要予測やリソース配分の最適化などが可能になる。また、技術は「新しい体験の提供」²の中核を担い、AR/VR を活用した没入型体験⁴³や、新たなデジタル収益源（例：バーチャルパーク体験³¹）の創出にも繋がる可能性がある。これを実現するには、データガバナンス体制の確立と高度な分析能力の獲得が前提となる。

この変化は、OLC がデジタル・トランスフォーメーションを本格化させ、データという無形資産を戦略的に活用しようとしていることを示唆する。複数の顧客接点から得られる情報を統合・分析し、顧客理解を深化させることで、よりパーソナルで、よりシームレスな「ハピネス」体験を創造し、新たな収益機会を発掘する。このデータ駆動型ア

アプローチへの移行は、2035年戦略の目標達成に向けた重要な推進力となるだろう。

6. シナリオプランニング：OLC 無形資産戦略の将来像

これまでの分析に基づき、OLCの無形資産戦略が将来的に取りうる方向性について、いくつかの具体的なシナリオを提示する。これらのシナリオは、OLCが直面するであろう戦略的な選択肢と、それに伴う無形資産への重点の置き方の違いを浮き彫りにするものである。

6.1. シナリオA：ブランドエコシステム拡張

- **焦点:** TDR、クルーズ事業、そしてOLIを通じた投資先など、OLCグループが展開する多様な事業を束ねる傘として、「OLCグループ」ブランドを積極的に構築・強化する。
- **無形資産への重点:** OLCコーポレートブランドの価値向上と浸透に注力。TDRで培った中核的なホスピタリティや運営ノウハウを、グループ全体の標準として各事業に展開・移植する。ディズニーIPへの依存を維持しつつも、OLC独自のコンテンツやサービス体験の開発を強化し、ブランドの独自性を打ち出す。OLIを通じて、ブランドポートフォリオを補完するような企業や技術のM&Aも視野に入れる¹²。
- **投資:** OLCブランド構築のためのマーケティング・コミュニケーション投資。事業部門間の連携強化と標準化のためのシステム・プロセス投資。OLIを通じた戦略的買収資金。
- **結果:** OLCは、TDR運営企業から、多様なレジャー・ライフスタイル領域で「OLC品質」のハピネスを提供する複合企業体へと変貌する。長期的には、ディズニーIPに直接関連しない事業領域への展開も可能になる。グループ全体のブランド力が、個々の事業の競争力を底上げする構造が生まれる。

6.2. シナリオB：コア体験最大化

- **焦点:** 2035年に向けた投資の大半を、中核事業であるTDR（テーマパークおよびホテル）の体験価値向上に集中させる。クルーズ事業は、ディズニーIPを活用した独立性の高い事業として運営し、TDRとの直接的なシナジー追求は限定的とする。
- **無形資産への重点:** TDR内におけるディズニーIPの活用深化と、最新技術（AR/VR プロジェクションマッピング、ロボティクス等）を駆使した没入型アトラクションやショーの開発に注力²。収集した顧客データを高度に分析し、TDR内でのハイパー・パーソナライゼーション（個客最適化された情報提供、サービス、体験）を実現する。運営ノウハウは、TDR内での更なる効率化と、高付加価値な

プレミアムサービス提供能力の向上に重点を置く²。OLC ブランドよりも、TDR およびディズニーブランドの強化が優先される。

- **投資:** TDR の大規模リニューアル、先端技術導入への集中的な設備投資。高度なデータ分析プラットフォームと AI 導入。プレミアムサービスに対応できる人材育成。
- **結果:** TDR は、技術的にも体験価値的にも世界最高水準のテーマパークリゾートとしての地位を不動のものとする。ゲスト一人当たり売上高は最大化され、高い収益性を維持する。一方で、事業ポートフォリオの多角化は進まず、TDR への依存構造は継続する。

6.3. シナリオ C : シナジー重視型多角化

- **焦点:** TDR (パーク、ホテル)、クルーズ事業、そして将来的には他の事業も含め、各事業間の連携 (シナジー) を積極的に創出し、顧客を OLC エコシステム全体で囲い込むことを目指す。
- **無形資産への重点:** パーク、ホテル、クルーズ、公式アプリ等、複数の顧客接点から得られるデータを統合し、一元的な顧客データベースを構築することが最優先課題となる⁴⁴。この統合データを基盤に、事業横断的なロイヤルティプログラムやパーソナライズされたマーケティングを展開する。TDR で培われた運営ノウハウやサービス基準をクルーズ事業等にも適用し、一貫した「OLC 品質」の体験を提供する。ブランド戦略としては、TDR/ディズニーブランドと OLC ブランドを連携させ、相互送客を促進する。技術投資は、顧客が事業間をシームレスに移動できるようなプラットフォーム構築に重点が置かれる。
- **投資:** 大規模な IT 投資 (データ統合基盤、CRM システム、共通予約プラットフォーム等)。統合マーケティングキャンペーンの開発・実施。事業横断的な連携を推進する組織体制・人材育成。
- **結果:** OLC は、顧客にとって魅力的な統合型レジャー・エンターテインメント・プラットフォームを構築する。ある事業での良好な体験やロイヤルティが、他の事業への利用を促進するという好循環が生まれる。顧客生涯価値 (LTV) が最大化され、持続的な成長と高い収益性を両立する。

これらのシナリオは相互排他的ではなく、要素が組み合わされる可能性もあるが、OLC が将来どの方向に舵を切るかによって、注力すべき無形資産の種類、その管理・活用方法、そして投資の優先順位は大きく異なってくる。

表 2 : 無形資産戦略シナリオの比較

シナリオ名	コアとなる焦点	主要な無形資産への重点	想定される主な投資	戦略的な結果
A: ブランドエコシステム拡張	OLC グループブランドの構築と、多角化事業全体でのブランド価値向上	OLC コーポレートブランド、グループ共通の運営ノウハウ・ホスピタリティ標準、OLC 独自コンテンツ、OLI を通じた外部無形資産獲得	OLC ブランドマーケティング、事業間統合システム・プロセス、OLI を通じた M&A	多様な「ハピネス」を提供する複合企業体への変貌。ディズニーIP 依存からの段階的脱却可能性。
B: コア体験最大化	TDR (パーク・ホテル) における体験価値と収益性の最大化	TDR 内でのディズニーIP 活用深化、先端技術 (AR/VR 等)、TDR 顧客データの高度分析とパーソナライゼーション、TDR 運営ノウハウ (効率化・プレミアム化)	TDR 大規模リニューアル・技術投資、高度分析基盤、プレミアム人材育成	TDR の世界最高水準化と高収益維持。事業ポートフォリオの TDR 依存継続。
C: シナジー重視型多角化	各事業間の連携強化による顧客囲い込みと OLC エコシステム全体の価値向上	統合顧客データベース、事業横断ロイヤルティプログラム、一貫したサービス基準 (運営ノウハウ移植)、連携ブランド戦略 (OLC+ディズニー)、シームレスな顧客体験を実現する技術プラットフォーム	データ統合・CRM システム、統合マーケティング、事業横断組織・人材	統合型レジャー・エンターテインメント・プラットフォーム構築。顧客生涯価値 (LTV) の最大化。持続的成長と高収益の両立。

7. 結論：無形価値創造の未来航路

OLC が発表した 2035 年長期経営戦略は、同社の無形資産戦略における重要な転換点を示すものである。本報告書の分析を通じて、従来の TDR 中心・ディズニーIP 依存型の成功モデルから、事業ポートフォリオの多角化、OLC グループブランドの意識的構築、人的資本への戦略的投資強化、そしてデジタル技術とデータの戦略的活用へと、無形資産に対する重点が移行していく方向性が明らかになった。

売上高 1 兆円超という野心的な目標達成、クルーズ事業という新たな挑戦、そして「あなたと社会に、もっとハピネスを。」というビジョンの実現は、これらの無形資産——すなわち、ブランド、運営ノウハウ、IP・コンテンツ、顧客との関係性、データ、そして何よりもそれを支える人材と組織文化——をいかに効果的に育成し、組み合わせ、活用できるかにかかっている。

今後の課題は多岐にわたる。TDR で培われた卓越した運営力やホスピタリティといった中核的な無形資産（コア DNA）を、クルーズ事業のような全く異なる環境へいかに効果的に移植・展開できるか。多角化に伴う組織の複雑化をいかにマネジメントし、事業間のシナジーを創出できるか。増大する顧客データをいかに統合・分析し、真に価値あるパーソナライズ体験や新たな収益機会に繋げられるか。そして、ディズニーIP という強力な資産への依存と、OLC 自身のブランド構築とのバランスをいかに取るか。

提示した 3 つのシナリオ（ブランドエコシステム拡張、コア体験最大化、シナジー重視型多角化）は、これらの課題に対する OLC の戦略的選択肢を反映している。どの経路を辿るにせよ、あるいはそれらを組み合わせるにせよ、OLC 経営陣には、有形資産と同様、あるいはそれ以上に、無形資産ポートフォリオ全体に対する明確なビジョンと、それを実現するための戦略的な意思決定、そして継続的な投資が求められる。

OLC が、これまでの成功を支えてきた無形資産を深化させつつ、未来の成長に必要な新たな無形資産を果敢に構築し、それらを巧みに組み合わせることで、2035 年に向けて「ハピネス創造の最高峰」を目指す航路を切り拓いていくことができるか。その舵取りは、日本のサービス産業、ひいては企業価値創造における無形資産の重要性を考える上で、引き続き注目すべき事例となるだろう。

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://www.olc.co.jp/ja/news/news_olc/20250428_2.html
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/ir/latest/main/00/teaserItems2/00/linkList/07/link/ms202>

[5ex-04.pdf](#)

3. ディズニーランドを誘致！「オリエンタルランド」の企業研究 | 第二の就活 - UZUZ, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://uzuz.jp/service/career-support/column/article-1922-author-01/>
4. 東京ディズニーリゾートでエリア刷新やホテル増設などの再開発構想浮上！！オリエンタルランドが 2035 年度を見据えた長期経営戦略を発表！！, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://skyscrapers-and-urbandevelopment.com/53282/>
5. 関税の影響を受けにくい漫画/アニメ/ゲームなど「IP（知的財産）関連」の日本株 13 選, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://media.paypay-sec.co.jp/cat5/jisha250218>
6. 統合報告書 2024 - 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/library/annual/main/018/teaserItems1/0/file/integrated2024_ja.pdf
7. 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/>
8. IR 資料室 | 株主・投資家の皆様へ | 株式会社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/library.html>
9. オリエンタルランド レポート名：「統合報告書 2024」 1. この会社が目指している, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
10. オリエンタルランド レポート名：統合報告書 2022 1. この会社が目指している 将, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2023/4661.pdf>
11. ディズニーのマーケティング戦略は？フレームワークやビジネスモデルについて 解説 - IP mag, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://ipmag.skett.com/detail/disney-marketing>
12. 株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://www.oli.olc.co.jp/>
13. イノベーションが生まれる街・シリコンバレー視察とその先に見据える未来 | BIPROGY TERASU, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://terasubiprogy.com/article/talk-olc2/>
14. オリエンタルランドの仕事内容は？ | 大手企業に強いハイクラス転職エージェント【シンシアード】, 5 月 2, 2025 にアクセス、https://sincereed-agent.com/interview/olc_work/
15. ディズニーに欠かせない技術職。アトラクション施設の安定稼働を支えるエンジニアの仕事とは？ | リケラボ | 理系のキャリア図鑑, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://www.rikelab.jp/post/3192.html>
16. 「キャストを 3 日で現場に」自主性を育むディズニー流人材育成術とは - パワー・インタラクティブ, 5 月 2, 2025 にアクセス、<https://www.powerweb.co.jp/blog/entry/2022/08/19/100000>
17. ディズニーの接客とは？マニュアルなしで「3 日で自立させる」人材育成術 - 識

- 学総研, 5 月 2, 2025 にアクセス、 <https://souken.shikigaku.jp/4507/>
18. 人的資本経営とは？その基本や注目される背景、成功事例まで総解説 - MS&Consulting, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.msandc.co.jp/info/eecolumn/cloud/es/case377>
 19. 「世界一従業員が幸福な会社」を目指して。オリエンタルランドがエンゲージメント&ジョブ・クラフティングに取り組む理由 | HRAGE, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://hr-age.humanage.co.jp/interview/2801/>
 20. 4661 オリエンタルランド | 株式情報、企業分析 - IR BANK, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://irbank.net/E04707>
 21. オリエンタルランド【4661】の企業情報 - キタイシホン, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://kitaishihon.com/company/4661/top/>
 22. オリエンタルランド 統合報告書 2024 / アニュアルレポート / Oriental Land at a Glance を更新 - dpost.jp, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://dpost.jp/2024/10/31/wp-114250/>
 23. ディズニー、3300 億円で「クルーズ船」就航の大胆 オリエンタルランドが「脱・舞浜依存」の一手, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://toyokeizai.net/articles/-/775912?display=b>
 24. 個人投資家説明会, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://individualinvestor.olc.co.jp/wp-content/themes/olc/assets/pdf/document.pdf>
 25. 【QA あり】オリエンタルランド、入園者数増で業績はコロナ前まで回復 デジタル投資や新エリア開発等、体験価値も向上 - ログミーファイナンス, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://finance.logmi.jp/articles/378476>
 26. [DX 事例 97] スマホアプリで混雑解消することでパーク内の体験価値を向上する_株式会社オリエンタルランド - note, 5 月 2, 2025 にアクセス、
https://note.com/hitohana_c/n/n906815d6fle6
 27. 「東京ディズニーリゾート®・アプリ」開発担当者が語る、リアルなパーク体験とデジタルをどう融合していくのか? - 【公式】ModuleApps 2.0, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://moduleapps.com/mobile-marketing/13885iv/>
 28. コーポレートガバナンス, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240710/20240628540544.pdf>
 29. 統合報告書 2024 2024 年 3 月期 - BIPROGY, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.biprogy.com/invest-j/uploads/ir2024.pdf>
 30. オリエンタルランドの「資産」を分解するとわかること | 会計の地図 - ダイヤモンド・オンライン, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://diamond.jp/articles/-/270579?page=2>
 31. 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
 32. 2025 年 3 月期 決算説明会 - 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_20250428525705/pdfFile.pdf
 33. 【図解】ディズニーランドの事例で学ぶ価格戦略！値上げの重要性 | Funda 簿記

- ブログ, 5月2, 2025 にアクセス、 <https://boki.funda.jp/blog/article/pricing-case-olc>
34. オリエンタルランド (東京ディズニーリゾート) の株価が下落している 3 つの理由 | つばめ投資顧問, 5月2, 2025 にアクセス、
<https://tsubame104.com/archives/49647>
 35. 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
 36. オリエンタルランド (4661): 決算情報・業績 [ORIENTAL LAND] - みんかぶ, 5月2, 2025 にアクセス、 <https://minkabu.jp/stock/4661/settlement>
 37. 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/>
 38. (株)オリエンタルランドの決算情報 - Yahoo!ファイナンス, 5月2, 2025 にアクセス、 <https://finance.yahoo.co.jp/quote/4661.T/financials>
 39. 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 - 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/20240709/main/0/link/20240709.pdf
 40. 【徹底解説】ディズニークルーズが 2028 年に日本で始動！最大の日本船籍、日本のクルーズ市場へのインパクトは？ - Web CRUISE, 5月2, 2025 にアクセス、
<https://www.cruise-mag.com/cruisestory/44311/>
 41. 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>
 42. 2025 年 3 月期 決算説明会 質疑応答 - 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/08/link/qa2025-04.pdf>
 43. 東京ディズニーリゾートが選ばれ続ける理由：日本最大のテーマパークから学ぶ成功の法則, 5月2, 2025 にアクセス、 <https://marketing-analytics.site/disney-resort/>
 44. 【オリエンタルランド戦略分析①】東京ディズニーリゾートの強みと課題 - note, 5月2, 2025 にアクセス、 <https://note.com/strategies/n/nf876a8b7ffd3>
 45. CEO 復帰で転換期を迎えるディズニー、ストリーミング戦争を経て次のデジタル戦略は「メタバース」へ - One Capital, 5月2, 2025 にアクセス、
<https://onecapital.jp/perspectives/disney-digital-transformation>
 46. IR 情報 - 4661 オリエンタルランド, 5月2, 2025 にアクセス、
<https://irbank.net/4661/ir>
 47. 日本の「ディズニークルーズ」、郵船グループが運航管理へ、乗客定員 5500 人・客室 1250 室, 5月2, 2025 にアクセス、
<https://www.travelvoice.jp/20250204-157122>
 48. 株式会社オリエンタルランド・イノベーションズが世界中の人材と企業を繋ぐ、グローバル採用支援事業を展開するフォースバレー・コンシエルジュ株式会社へ

- 出資, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000030.000072295.html>
49. 株式会社オリエンタルランド・イノベーションズがツアーオペレーションのデジタル化によって、高品質のプライベートガイドツアーサービスを提供する otomo 株式会社へ出資, 5 月 2, 2025 にアクセス、
https://www.olc.co.jp/ja/news/news_olc/20220518_01/main/0/link/OLI_20220518.pdf
 50. 東京ディズニーリゾート運営のオリエンタルランド、物流効率化などのスタートアップ支援へ, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://online.logi-biz.com/26558/>
 51. OLC が運営するディズニークルーズが 2028 年度に就航予定！パークの今後も気になります！！, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://ameblo.jp/harry2519/entry-12859354125.html>
 52. ディズニークルーズは東京港発着 オリエンタルランドと東京都が連携協定を締結 - dpost.jp, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://dpost.jp/2024/11/29/wp-115530/>
 53. 専門職 | 職種紹介 | 株式会社オリエンタルランド 新卒採用, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.recruit.olc.co.jp/job/professional/>
 54. 株式会社オリエンタルランド・イノベーションズと資本提携のお知らせ, 5 月 2, 2025 にアクセス、
<https://www.4th-valley.com/news/20250123>