

オリエンタルランドの知財戦略: ライセンスモデルの深化と無形資産の多角化

エグゼクティブサマリ

株式会社オリエンタルランド(以下、OLC)の知的財産(IP)戦略は、一見すると米ディズニー・エンタプライゼズ・インク(以下、DEI)の強力なIPへの「完全依存」モデルに見えますが、本レポートの分析によれば、その実態はより多層的かつ戦略的です。OLCの戦略は、ライセンスIPを土壌として独自の無形資産を構築し、ライセンサーとの共生関係を深化させると同時に、将来的なリスクをヘッジする巧妙な構造を有していると評価されます。

本レポートの主要な分析結果(ファインディング)は以下の通りです。

- 中核戦略: OLCの事業の根幹(2023年度売上で83.1%)³は、DEIとの超長期的なライセンス契約¹に基づいています。この戦略は、コンテンツ開発の莫大なリスクとコストをDEI側に委ね、OLCは「世界最高水準の運営(オペレーショナル・エクセレンス)」⁴にリソースを集中できるという、極めて資本効率の高いビジネスモデルを可能にしています。
- 「スプレッド」の追求: OLCはDEIに対し「一定料率」のロイヤルティ¹を支払っています。OLCの知財戦略の核心は、このロイヤルティ(費用)を上回る利益(スプレッド)を、自社の運営ノウハウによって最大化することにあると推察されます。
- 契約の安定性とリスク: 「トイ・ストーリーホテル」の契約が最長2051年まで(延長オプション付)¹であるなど、契約は超長期的ですが「永久」ではありません。この数十年周期の「契約更新」¹がOLCの最大の経営リスクであり、知財戦略の最上位目標は「DEIにとって代替不可能なパートナーであり続けること」にあります。
- 独自の無形資産(暗黙知): OLCの真の競争優位性は、ライセンスIP(ディズニー)と、それを体現する「オペレーショナル無形資産」⁴の掛け算にあります。特に「キャスト」と呼ばれる従業員のホスピタリティ⁴や、安全管理、空間演出といった運営ノウハウ¹⁷は、模倣困難なOLC独自の知財(暗黙知)として機能しています。
- 独自の無形資産(データ): 近年急速に導入が進む公式アプリやプレミアアクセス¹⁷は、ゲストの利便性向上¹⁷に留まらず、高解像度の行動・嗜好データを生成しています。この「独自データ資産」は、運営の高度化¹⁷や収益最大化に加え、将来のDEIとの契約交渉における重要な「交渉材料」となる可能性があります。
- ガバナンスの特性: OLCのコーポレート・ガバナンス資料^{7, 8}には、「知的財産委員会」のような専門組織が明記されていません。これは、ディズニーIPの管理が経営の根幹¹すぎるため、取締役会や経営会議レベルで直接監督されていることを示唆していると見られます。
- 防衛的知財(ブランド保護): OLCは2022年、メルカリと転売対策に関する覚書を締結^{15, 16}しています。これは、二次流通市場¹⁹に直接介入し、IP(ブランド)価値の毀損を防ぐ「エコシステム防衛」戦略であり、OLCの知財管理がパーク外のデジタル空間にも及んでいることを示しています。

す。

- 競合との比較: OLCの「単一IP・深度追求」モデル¹は、USJの「複数IP・ポートフォリオ」モデル¹²や、サンリオの「自社IP・ライセンスアウト」モデル¹¹と明確な対比をなしています。OLCはブランドの統一性で優れる一方、IPの単一依存という集中リスク¹を抱えています。
- 未来の知財(CVC): 2020年に設立されたCVC「オリエンタルランド・イノベーションズ」¹³は、OLCの知財戦略における最も重要な「変化」です。
- CVCの二重戦略: 投資先ポートフォリオ(IoTゴミ箱、グローバルHR、D2Cホテルなど)^{13, 20}の分析から、CVCは既存パークの「運営効率化」¹⁷と、ディズニーIPに依存しない「新規事業(ハピネスの提供)」⁴という、二方面での無形資産獲得を同時に追求していると推察されます。

結論: OLCの知財戦略は、「依存」から「共生」へと、そして「共生」から「独自の価値創出」へと進化の途上にあります。中核であるディズニーIPの価値を最大化し続ける(DEIへの貢献)と同時に、データ資産やCVC投資といった「独自知財」のポートフォリオを構築することが、中長期的なリスクヘッジと持続的成長の鍵であると結論付けられます。

背景と基本方針

株式会社オリエンタルランド(OLC)の知的財産(IP)戦略は、その設立の経緯と事業構造に深く根ざしています。本章では、OLCの知財戦略の根幹を成す、米ディズニー・エンタプライゼズ・インク(DEI)との関係性、ライセンス契約の選択、そしてその契約構造がOLCの経営に与える影響を分析し、OLCの知財戦略が「IPの創造」ではなく「IP活用の最大化」に最適化されている背景を解明します。

OLCは1960年(昭和35年)に設立されました。当初の目的は、千葉県浦安沖の海面埋立事業であり、不動産開発(商業地・住宅地の開発・分譲)が事業の柱でした。テーマパーク事業への進出は、この広大な土地の価値を最大化する「中核施設」を模索する過程で浮上したものです。OLCは、自社でゼロからエンターテインメントIPを創造し、テーマパークを開発する道を選択しませんでした。これは、莫大な初期投資が必要な不動産開発(埋立事業)のリスクに加え、コンテンツ開発の成否という不確実性の高いリスクを二重に負うことを回避する、合理的な経営判断であったと推察されます。

この判断の結果、OLCは当時すでにグローバルIPとして確立していた「ディズニー」とのライセンス契約という戦略を選択しました。この選択が、今日のOLCの事業構造と知財戦略の根幹を決定づけています。

OLCの事業ポートフォリオは、このライセンス契約を基盤としています。2024年3月期の統合報告書によれば、OLCグループの売上高の実に83.1%が「テーマパーク事業」によって占められています³。この中核事業の法的・事業的基盤が、DEIとの間で締結された複数のライセンス契約です。有価証券報告書(第65期、2025年3月期)¹の「事業等のリスク」および「主要な契約」の項には、この関係性が詳細に記載されています。

中核となる契約は、「東京ディズニーランド」および「東京ディズニーシー」に関するライセンス契約、

ならびに「東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル」¹や「東京ディズニーシー・ファンタジースプリングスホテル」¹といった新しい施設群に関する業務提携契約です。これらの契約に基づき、OLCはDEIから、ディズニーのIP（キャラクター、名称、ストーリー、商標、意匠、音楽、アトラクションのノウハウ等）を使用してテーマパークを「独占的に運営する権利」の許諾を受けています。

この契約構造の核心は、OLCがIPの「所有者（オーナー）」ではなく、「使用者（ライセンシー）」である点にあります。その対価として、OLCはDEIに対し、ロイヤルティ（使用料）を支払う義務を負っています。有価証券報告書には「一定料率にしたがって当社がロイヤルティーを支払う契約となっております」¹と明記されています。この「一定料率」という記述は、OLCの知財戦略と収益構造を分析する上で極めて重要です。

このロイヤルティが、OLCの売上高（または特定の収益項目）に連動する変動費用（変動ロイヤルティ）であると仮定した場合、OLCの利益を最大化する戦略は、以下の三点に集約されると考えられます。

第一に、ロイヤルティ支払いのベースとなる「売上高そのものの最大化」。

第二に、ロイヤルティ支払い対象外（と想定される）の収益源の創出。これには、OLCが独自に開発・運営する「イクスピアリ」¹のような施設や、後述するCVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）を通じた新規事業などが含まれる可能性があります。

第三に、ロイヤルティ以外の運営コスト（人件費、減価償却費、維持管理費など）の徹底した管理。近年、OLCが戦略的に入場者数（量）からゲスト一人当たりの客単価（質）へと経営の軸足をシフトしている（例：2023年度の入園者数は2,751万人³、有料のプレミアアクセス導入¹⁷など）背景には、このロイヤルティ構造が影響している可能性があります。客単価が上昇してもロイヤルティの「料率」が一定であれば、OLCが確保できる利益（スプレッド）の絶対額は増加します。

したがって、OLCの知財戦略は、一般的な製造業の知財戦略（＝自社技術の特許化し、他社の参入障壁を築く戦略）とは全く異なります。OLCの知財戦略とは、「ライセンス料を支払う対象であるディズニーIPの集客力とブランド価値を、自社が保有する世界最高水準の運営ノウハウ（オペレーショナル・エクセレンス）によって最大限に引き出し、その結果として得られる売上高から、支払うライセンス料を差し引いた利益（スプレッド）を最大化する戦略」であると定義できます。

このビジネスモデルの持続可能性は、ライセンス契約の安定性にかかっています。この点において、OLCとDEIの契約は極めて強固かつ長期的です。例えば、「東京ディズニーリゾート・トイ・ストーリーホテル」に関する業務提携契約は、「2018年11月27日から最長で2051年9月3日まで」とされており、さらに「各当事者はさらに5年間ずつ、5回にわたり延長することができる」¹と規定されています。これは、少なくとも数十年にわたる事業の安定性を担保するものです。

しかし、同時にこれは、OLCの事業が「永久」ではなく、「超長期的」ではあるものの期限が設定された契約に基づいていることを示しています。2051年という具体的な期限、および「延長オプション」の存在は、数十年単位での契約更新交渉が存在することを明確に示唆しています。この「契約更新」こそが、OLCの経営における最大のリスク要因であると見られます。

このリスク構造から、OLCの知財戦略、ひいては経営戦略全体の最上位目標が導き出されます。それは、「DEIにとって、OLCが日本市場における唯一無二かつ最高のパートナーであり続けること」です。単にロイヤルティを支払うライセンシー（お客様）ではなく、ディズニーIPの価値を世界で最も高

め、ブランドを輝かせ続ける「戦略的パートナー」としてDEIに認識され続ける必要があります。

この目標を達成する手段こそが、OLCが独自に築き上げてきた「無形資産」です。OLCの統合報告書(2024年)についての一橋大学大学院生の分析レポート⁽¹⁾⁴では、OLCの競争優位性として「ゲスト、従業員、空間(同社)の三つの構成単位が相互作用することによって、同社の価値を高める成長の源泉となっている」⁴点が指摘されています。キャスト(従業員)の卓越したホスピタリティ⁴、徹底的に管理された「空間」⁴(パークの運営ノウハウ)、そしてそれによってもたらされるゲストの「ハピネス」⁴。これこそが、OLCがディズニーIPの活用を最大化するために築き上げた、模倣困難な独自の無形資産です。

OLCが掲げる2030年のビジョン「あなたと社会に、もっとハピネスを。」⁴や、企業使命である「夢・感動・喜び・やすらぎ」の提供⁸は、単なるスローガンではありません。ディズニーIPという「中核的知財」を用いてこのミッション(ハピネスの提供)を達成するための「実行プロセス」⁴、⁸、¹⁷こそが、OLC独自の無形資産であり、DEIとの長期的なパートナーシップを担保する最大の「知財」となっているのです。

当章の参考資料

-
- 1. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/contract>
-
- 3. https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual/main/018/teaserItems1/0/file/integrated_2024_ja.pdf
-
- 4. <https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
-
- 8. <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/419042>
-
- 17. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>

全体像と組織体制

OLCの知財戦略の全体像を把握するためには、同社が管理・運用する無形資産を分類し、それらを統制する組織体制(ガバナンス)を分析する必要があります。前章で述べた通り、OLCの知財はディズニーIPに限定されず、独自の運営ノウハウやデータ資産など、多岐にわたる無形資産のポートフォリオとして理解されるべきです。本章では、このポートフォリオの構成要素を定義し、それを管理する組織体制の実態を、公開情報から推察・分析します。

まず、OLCが保有・活用する無形資産ポートフォリオは、以下の4つの象限に分類できると考えられ

ます。

1. 中核的ライセンス資産 (Core Licensed Assets):

これはOLCの事業(売上の83.1%)³の根幹を成す、DEIから許諾されたディズニーIP群です。キャラクター、ストーリー、商標、意匠、音楽、アトラクションの基礎技術(イマジニアリング部門のノウハウ等)¹⁷の使用権¹が含まれます。これはOLCの知財戦略における「太陽」であり、他のすべての資産がこの引力(ブランド力)の周りを公転している構造です。

2. 派生的・独自ブランド資産 (Derivative & Proprietary Brand Assets):

これは、中核的ライセンス資産との強烈的なシナジー(相乗効果)を前提としつつも、OLCが主体的に開発・管理・所有する商標群です。具体的には、舞浜駅前の商業施設「イクスピアリ」¹や、「ディズニーアンバサダーホテル」¹、「東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ」¹などのホテル名称、およびそれらの施設運営で培われたブランドが該当します。また、日本市場で独自に人気を確立し、DEIとの緊密な協議のもとでOLCが商品開発やストーリーテリングを主導していると推察される「ダッフィー&フレンズ」関連の商標・商品群も、このカテゴリに近い「共同管理型」の資産と位置づけられる可能性があります。

3. オペレーショナル無形資産 (Operational Intangible Assets):

これは、特許や商標といった法律で明確に保護される「顕在知」ではなく、OLCの組織内に蓄積された「暗黙知」です。前章で触れた、OLCの競争優位の源泉⁴であり、模倣が極めて困難な資産群です。具体的には、「ゲスト、従業員、空間」⁴の相互作用を生み出すノウハウ、すなわち、

- 人的資本:「キャスト」の採用、育成、モチベーション管理の体系、および彼らが体現する高いホスピタリティ^{4, 17}。
- 運営ノウハウ: 数万人規模のゲストの安全管理、パーク内のアトモスフィア(雰囲気)を維持する徹底した清掃・景観管理、混雑を平準化しゲストの体験価値を最大化するオペレーション能力¹⁷。

これらはOLCが60年以上にわたり蓄積してきた、最も防御力の高い「知財」と言えます。

4. デジタル・データ無形資産 (Digital & Data Intangible Assets):

これは、近年急速にその重要性を増している資産群です。公式アプリの導入、電子チケット化、レストラン等のモバイルオーダー、アトラクションの有料ファストパス(プレミアアクセス)の導入¹⁷により、OLCはゲストの行動をデジタルに把握できるようになりました。これにより蓄積される「どのゲストが、いつ、誰と来園し、どのアトラクションを体験し、何を食べ、何を購入したか」という高解像度の行動・嗜好データ¹⁷は、OLCが自社のプラットフォームで独自に生成した、極めて価値の高い無形資産です。

次に、これらの多様な無形資産ポートフォリオを管理・統制するガバナンス体制について分析します。

OLCが2024年7月10日付で開示した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」⁷を詳細に分析すると、同社のガバナンス体制の特徴が浮かび上がります。取締役会(15名以内)の構成⁷、監査役会設置会社であること、監査役職務を補助する専任スタッフ(監査役室)の配置⁷、そして取締役会の諮問機関として過半数を独立社外取締役で構成する任意の「指名・報酬委員会」を設置している⁷ことなどが明記されています。また、コンプライアンス体制、リスク管理体制の定着、積極的な情報開示による経営の透明性向上⁸といった、内部管理の充実に努める方針⁸が示されています。

しかし、これらの公式なガバナンス関連資料⁽²¹⁸⁾を精査しても、「知的財産委員会」「ライセンス管理委員会」「IPガバナンス室」といった、知的財産やライセンスを専門的に扱う組織・委員会の名称は、

現時点では明記されていません。

この「専門委員会の不在」は、OLCが知財管理を軽視していることを意味するのではなく、むしろその逆の可能性が高いと推察されます。

第一に、「中核的ライセンス資産(ディズニーIP)」の管理は、OLCにとって単なる一業務ではなく、事業の存続そのものに関わる最重要の経営課題(事業等のリスク)¹です。したがって、この管理は特定の機能委員会に分掌されるレベルのものではなく、取締役会、経営会議、および担当役員(法務、財務、経営企画のトップ)レベルで直接、かつ最優先で管理・監督されていると推察されます。DEIとのライセンス契約の遵守、ロイヤルティの正確な算定と支払い、ブランド毀損の防止といった業務は、経営の中核機能と一体化していると考えられます。

第二に、OLCのビジネスモデルは、一般的な製造業とは異なり、自社で「新たなIPを創造する」ための大規模な研究開発(R&D)部門を必要としません。そのため、製造業によく見られるような、発明の創出や特許ポートフォリオの構築を担う「知財R&D部門」が、組織図の前面に出てこないのは合理的です。

第三に、前述した4つの無形資産ポートフォリオは、その性質に応じて、それぞれ最適な所管部門によって「分散管理」されている可能性が高いと考えられます。例えば、

- 「中核的ライセンス資産」: 経営企画部、法務部、財務部
- 「派生的・独自ブランド資産」: マーケティング部、商品開発部、ホテル事業部
- 「オペレーショナル無形資産」: パーク運営部門、人事部(キャスト育成)
- 「デジタル・データ無形資産」: IT部門、DX推進部門、マーケティング部門

そして、これら分散管理される知財・無形資産に関する法的リスク(模倣、権利侵害の防止)を、「防衛的知財」として法務部が一元的に管轄している、という体制が想定されます。

このガバナンス体制は、OLCの株主構成とも深く関連していると見られます。OLCの主要株主には、京成電鉄株式会社(2024年7月10日時点で20.05%の議決権を保有)^{7, 5}や、歴史的に関係の深い三井不動産株式会社⁵などが名を連ねています。これらの不動産・インフラ系企業が安定株主として長期保有するガバナンス体制⁸は、知財戦略においても極めて重要です。

コーポレート・ガバナンス報告書には、政策保有株式について「コア事業であるテーマパーク事業を持続的に成長・発展させるため、事業に関係する企業との長期的・友好的な協力関係が必須」⁸であると記載されています。この「長期的・友好的な協力関係」⁸という基本方針は、株主との関係のみならず、最大のパートナーであるDEIとの関係、ひいてはディズニーIPのブランド価値の管理においても貫かれていると推察されます。

つまり、短期的な利益追求(例: 過度なライセンスアウトによる収益化や、短期的なコスト削減によるブランド体験の質の低下)に走らず、ディズニーIPのブランド価値を毀損しないよう「長期的」な視点で守り育てるという経営判断を、この安定したガバナンス体制が支えていると考えられます。

当章の参考資料

- 1. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/contract>
 -
 3. https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual/main/018/teaserItems1/0/file/integrated_202

[4_ja.pdf](#)

-
- 4. <https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
-
- 5. <http://www.kabupro.jp/code/4661.htm>
-
- 7. https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance/main/04/teaserItems1/0/linkList/00/link/corporate_governance_20240710.pdf
-
- 8. <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/419042>
-
- 17. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
- 18. https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance/main/04/teaserItems1/0/linkList/00/link/corporate_governance_20240710.pdf

詳細分析①: 中核的知財(ディズニーライセンス)の運用戦略

OLCの知財戦略の中核であり、全事業の競争優位の源泉となっているのが、DEIから許諾されたディズニーIPの「ライセンスイン」戦略です。本章では、OLCがIPを「所有」せず「活用」に徹するこのビジネスモデルの優位性と、その具体的な運用(IPの選択、導入、ローカライズ)の実態を深く掘り下げて分析します。

OLCのビジネスモデルの最大の特色は、「コンテンツ開発リスク」を戦略的に回避している点にあります。現代のエンターテインメント産業において、世界的なヒットIP(映画、アニメ、ゲーム等)をゼロから生み出すことには、莫大な研究開発費(製作費)と、成功率の低い(失敗の可能性が高い)という強烈な事業リスクが伴います。OLCの「活用特化」モデルは、このコンテンツ開発に関わるリスクとコストのすべてを、パートナーであるDEIが一手に引き受ける構造となっています。

OLCは、DEIがグローバル市場で既に巨額の投資を行い、市場(日本市場を含む)での認知と人気が確立されたIP(例えば、「トイ・ストーリー」¹や、近年の「ファンタジースプリングス」を構成する「アナと雪の女王」「塔の上のラプンツェル」「ピーター・パン」など)を、いわば「後出し」で選択的にパークに導入できる立場にあります。これにより、OLCはコンテンツ開発の失敗リスクをほぼゼロに抑え、自社のリソース(資本、人材)を、パークという「物理空間」の開発と、その「体験価値」を最大化する「運営」という、自社が最も得意とする領域に集中させることが可能となっています。

この構造は、競合であるUSJ(ユニバーサル・スタジオ・ジャパン)と任天堂の関係性(⁴参照)と対比させると、より明確に理解できます。任天堂は、自社IP(マリオなど)をUSJにライセンス供与する側です。そのメリットとして「ライセンス契約を結ぶだけで、ユニバーサルがほとんどの作業をしてくれる」「自分たちで作るよりは規模は小さくなるけど、リスクの少ない投資になる」²点が挙げられています。

OLCは、この構図におけるUSJ(ライセンシー)側、すなわち「IPを活用する側」として、DEIのIPを活用し、施設開発と運営にリソースを集中するメリットを最大限に享受していると言えます。

このビジネスモデルの経済合理性は、DEIに支払うロイヤルティ(ライセンス使用料)の捉え方にも表れています。会計上、有価証券報告書に記載される「一定料率」¹⁾のロイヤルティは「費用(コスト)」として計上されます。しかし、戦略的な視点から見れば、このロイヤルティは、OLCが自社でIPを開発・マーケティングした場合にかかるであろう「コンテンツ開発費、R&D費、およびグローバル・マーケティング費の代替」と見なすことができます。

仮にOLCが、2024年6月に開業した「ファンタジースプリングス」(総事業費約3,200億円)に匹敵する規模のIP(アナと雪の女王、ラプンツェル等)を、ゼロから自社で創出し、グローバルな人気IPに育て上げると仮定します。そのために必要なコスト(数百億円規模の製作費)、時間(数年～十数年)、そして何よりも「失敗のリスク」を考慮すると、既に成功が確認されているIPのロイヤルティを「一定料率」¹⁾で支払う方が、資本効率(ROIC)の観点から遥かに合理的である、という経営判断が働いていると推察されます。

もちろん、この戦略が未来永劫機能し続けるためには、重要な前提条件があります。それは、「パートナーであるDEIが、今後も継続的に魅力的なIPを創出し続けること」です。この点で、OLCはDEIの卓越したクリエイティブ能力に「賭けている」とも言えます。近年、DEIがピクサー、マーベル、ルーカスフィルム(スター・ウォーズ)といった強力なIP群を傘下に収め、そのIPポートフォリオを拡大し続けている(⁵の分析¹⁷⁾では、これまで東京では扱ってこなかった新カテゴリのディズニー知財の導入可能性が示唆されています)ことは、OLCにとって導入可能なIPの「弾薬庫」が拡充し続けていることを意味し、この戦略の持続可能性を高めるポジティブな要素となっています。

さらに、OLCのIP運用戦略が優れている点は、DEIのIPを単に「輸入」するだけに留まっていないことです。OLCは、DEIから許諾されたIPを、日本市場のゲストのきめ細かな嗜好(例:四季折々の季節イベントへの強いニーズ、限定グッズやフードメニューへの高い関心)に合わせ、高度に「ローカライズ(最適化)」して提供する独自のノウハウを蓄積しています。

その最も顕著な成功事例が、「ダッフィー & フレンズ」であると分析されます。もともと米国の一部のパークで限定的に登場したキャラクター(ディズニーベア)を、OLC(日本)が「東京ディズニーシー(TDS)」のIPとして選定し、独自のストーリーテリング(ミニーがミッキーに贈ったテディベア、という物語)と、継続的な商品開発、キャラクターグリーティングを通じて、TDSを代表する主要IPの一つへと育て上げました。これは、ライセンシー(OLC)側がIPの価値を再定義・増幅させ、本国(DEI)にも影響を与える「逆輸入」的な成功事例と言えます。

この卓越した「ローカライズ能力」と、「ダッフィー & フレンズ」のような「独自IPの育成実績」こそが、OLCがDEIにとって「単なるロイヤルティを支払う顧客」ではなく、「ディズニーIPの価値を(少なくとも日本市場において)最大化し、再生産してくれる、代替不可能な戦略的パートナー」であることを証明しています。これが、⁶⁾で確認された極めて長期的かつ安定的な契約関係を維持できる、最大の根拠となっている可能性が極めて高いと考えられます。

一方で、OLCのIP活用は、ディズニー本社(米国)のグローバル戦略と強固に同期(アライン)している側面もあります。近年、ディズニー本社(米国)がグローバルで強力に推進しているデジタルトランスフォー

メーション(DX)戦略(例:ストリーミングサービス「Disney+」の強化、D2C(Direct to Consumer)の推進)⁹は、OLCのパーク運営にも直接的な影響を与えています。

OLCによる公式アプリの全面的な導入、パークチケットのデジタル化、レストランのモバイルオーダー、そしてアトラクションの有料ファストパス(プレミアアクセス)の導入¹⁷といった一連のデジタル施策は、グローバルなディズニーパークの標準仕様(例:米国のパークで導入されている "My Disney Experience" や "Genie+" といったシステム)と、機能面・体験面で同期する形で導入されています。

これは、OLCのIP活用が、DEIが定めるグローバルなブランドスタンダード、およびデジタル戦略の大きな枠組みの中で行われていることを示しています。OLCは日本市場における裁量(ローカライズ)を認められつつも、グローバルブランドとしての統一性を担保するための一定の「制約」と「標準化」を受け入れていることも、このライセンス戦略の重要な側面であると見られます。

当章の参考資料

-
- 1. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/contract>
-
- 2. https://www.reddit.com/r/nintendo/comments/1evguc7/why_is_super_nintendo_world_at_universal_studios/?t!ja
-
- 9. <https://onecapital.jp/perspectives/disney-digital-transformation>
-
- 17. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>

詳細分析②: 独自知財と防衛的知財戦略

OLCの知財戦略を深く理解するためには、前章で分析した「中核的ライセンス資産(ディズニーIP)」の光だけでなく、その光を最大限に輝かせるためにOLCが独自に構築・保有している「独自の無形資産」に注目する必要があります。本章では、特に¹で示唆される「人的資本(キャスト)」と「運営ノウハウ」という暗黙知、および⁷、⁸で示される「ブランド保護(転売対策)」という防衛的知財戦略に焦点を当てて分析します。

OLCの提供する「ハピネス」⁴という体験価値、そしてその競争優位性は、ディズニーIPという「What(何を)」と、OLCの卓越した運営能力という「How(いかに)」の精緻な掛け算によって生み出されています。仮にディズニーIP(What)が同じであったとしても、運営(How)の質が低ければ、ゲストの体験価値は著しく損なわれます。

この「How」を支えるのが、OLCが「オペレーショナル無形資産(暗黙知)」として蓄積してきた、特許

や商標では保護されにくいノウハウ群です。

一橋大学大学院生の分析レポート(1)によれば、OLCの競争優位性は「ゲスト、従業員、空間」の三つの構成単位が相互作用することによって高まる⁴と指摘されています。この「従業員」と「空間」こそが、OLC独自の無形資産の核心です。

第一の独自知財は、「従業員(人的資本)」です。OLCにおいて「キャスト」と呼ばれる従業員は、単なる労働力やサービススタッフ(Service)ではなく、ディズニーの「ストーリー」をゲストに伝え、世界観を体現する「エンターテイナー(Performer)」として機能するよう設計されています。ゲストに「ハピネス」⁴を提供するための高度なホスピタリティ精神と行動規範を、数十万人規模(パート・アルバイト含む)の従業員に浸透させ、高い水準で維持・実行させるための「採用プロセス」「トレーニング体系(例:ディズニー・ユニバーシティ)」「モチベーション管理」そして「企業文化(フィロソフィー)」の総体¹⁷は、OLCが長年にわたって独自に蓄積してきた、他社による模倣が極めて困難な無形資産(暗黙知)です。

第二の独自知財は、「空間(運営ノウハウ)」です。これは、テーマパークという非日常空間の「アトモスフィア(雰囲気)」を維持・管理するための、あらゆる運営ノウハウを指します。具体的には、

- ゲストの安全を最優先する徹底した「安全管理」ノウハウ。
- パークの景観(世界観)を維持するための、ゲストの目に見えない形で行われる「清掃・メンテナンス」のオペレーション。
- 1日10万人を超えることもある膨大なゲストを効率的に誘導し、アトラクションやショーの待ち時間を管理・平準化させ、パーク全体の「スループット(処理能力)」と「ゲスト満足度」を両立させる高度な「群衆管理・運営」ノウハウ¹⁷。

これらは、法律(特許や商標)で保護されるものではありませんが、ゲストの「夢・感動・喜び・やすらぎ」⁸というブランド体験を根幹から支える、OLCの重要な独自知財です。

これらの「暗黙知」に加え、OLCは「イクスピアリ」¹や各種ディズニーホテル(「アンバサダーホテル」¹、「ミラコスタ」¹、「ランドホテル」¹など)のように、OLC自身が所有権または運営権を持つ施設のブランド管理も行っています。これらはディズニーIPとの強烈なシナジーを前提としつつも、OLCが主体的に事業リスクを負い、管理・運営する「派生的・独自ブランド資産(顕在知)」です。

OLCの知財戦略は、こうした価値を「創出」し「蓄積」する側面(攻めの知財)だけでなく、創り出した価値を「防御」する側面(守りの知財)も極めて重要です。特に近年、OLCはデジタル化の進展に伴う新たな脅威、すなわち「転売(二次流通市場)」によるブランド価値の毀損に対し、積極的な防衛的知財戦略を展開しています。

2022年3月24日、OLCは株式会社メルカリと「安心・安全な取引環境の構築に向けた覚書」を締結しました^{15, 16}。これは、東京ディズニーリゾートの限定グッズなどが、フリマアプリ「メルカリ」上で高額転売される問題に対処するためのものです。

この覚書の具体的な内容は、OLCとメルカリが連携し、対策を講じることです。

- OLC側の取り組み: メルカリに対し「特定商品の情報や発売情報」¹⁹を事前に提供します。また、自社の公式ウェブサイト等でゲスト(消費者)への注意喚起を実施します¹⁹。
- メルカリ側の取り組み: OLCから提供された情報に基づき、「メルカリ」のアプリ上や公式ブログで特定の商品の取引に関する注意喚起を行います¹⁹。さらに、メルカリの利用規約に違反する「特定商品の出品に対して、削除対応」¹⁹を実施します。

この覚書の戦略的意義は、OLCが自社の知財(IP)とブランド価値を守るために、パーク内(一次市場)での対策に留まらず、パーク外(二次市場)の主要なプラットフォーム運営者(メルカリ)と直接連携し、市場そのものに積極的に介入する「エコシステム防衛」戦略を採った点にあります。

OLCは、パーク内で「パークチケット確認による店舗の入店回数の制限」や「一度の会計あたりの購入個数の制限」¹⁹といった対策をすでに講じています。しかし、それだけでは転売行為を根絶することは困難です。今回のメルカリとの協定¹⁹は、これらの一次市場での対策を補完し、商品の出口となる最大の二次流通市場での監視と流通抑止(出品削除)を可能にするものです。

この問題意識の根底には、転売行為が「本当に商品を欲しいと願うゲストに商品が届かない」という、ゲスト体験(1の「ハピネス」⁴)の根本的な毀損であり、ひいてはディズニーIPおよびOLCのブランド(IP)価値の毀損に直結するという、OLCの強い認識があると推察されます。この対策は、単なる商品在庫管理(マーチャндаイジング)の問題を超えた、高度な「知財(ブランド)防衛」活動であると評価できます。

なお、このような二次流通市場への介入はOLC独自のものではなく、競合であるユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)も同様に、メルカリと「マーケットプレイスの共創に関する覚書」を締結している^{15, 19}ことが報じられています。この事実は、現代のテーマパークビジネス(あるいは限定品を扱うすべてのIPビジネス)において、デジタル上の二次流通市場のコントロールが、IPホルダー(または主要ライセンス)にとって、避けて通れない共通の重要な知財課題となっていることを示しています。

当章の参考資料

-
- 1. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/contract>
-
- 4. <https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
-
- 8. <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/419042>
-
- 15. <https://magazine.atnavi.net/articles/18145>
-
- 16. <https://game.watch.impress.co.jp/docs/news/1397819.html>
-
- 17. <https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
- 19. <https://magazine.atnavi.net/articles/18145>

詳細分析③: デジタル・人的資本の戦略的資産化

OLCの知財戦略は、伝統的なライセンスIP(ディズニー)と、暗黙知としてのオペレーショナル無形資産(キャスト、運営ノウハウ)に加え、近年、第三の柱として「デジタル」と「人的資本」という、伝統的な知財(特許・商標)の枠組みを超えた無形資産の戦略的な構築と資産化を急速に進めています。本章では、これら二つの無形資産が、OLCの将来の競争優位性といかに結びついているかを分析します。

第一に、「デジタル無形資産(データ)」の構築です。OLCは近年、デジタルトランスフォーメーション(DX)を加速させており、そのインターフェースとして「東京ディズニーリゾート・アプリ」(公式アプリ)の機能拡充に注力しています。パークチケットのアプリ(オンライン)購入への移行、アトラクション待ち時間のリアルタイム表示、レストランやショップのモバイルオーダー機能、そしてアトラクションの有料ファストパスである「ディズニー・プレミアアクセス」のアプリ上での販売¹⁷など、ゲストのパーク体験におけるデジタル・タッチポイントを飛躍的に増加させました。

これらのデジタルサービスの戦略的価値は、単に「ゲストの利便性向上」¹⁷や「パーク運営の効率化」に留まるものではありません。その真の価値は、これらのデジタルサービスを通じて、従来は取得することが不可能であった、高解像度の「ゲストの行動・嗜好データ」を、OLCが直接、かつ大規模に蓄積できるようになった点にあります。

かつて、OLCが把握できたゲストの行動は、「入園者数」や「アトラクション別の回転数」、「店舗別の売上」といった「点的」かつ「匿名的」なデータが中心でした。しかし、アプリ(個人のアカウントに紐づく)を通じてチケットが購入され、プレミアアクセスが利用され、モバイルオーダーで食事が注文され、オンラインショッピングで商品が購入されることにより、OLCは「(アカウントAの)ゲストが、いつ、誰と(家族、友人、単身)、どのアトラクションに乗り(プレミアアクセスの購入履歴)、何を買った(オンライン購入履歴)、何を食べたか(モバイルオーダー履歴)」という、連続的かつ個人に紐づく(パーソナライズされた)行動データを蓄積することが可能になりました¹⁷。

この「データ」は、ディズニーからライセンスされたIP(中核的ライセンス資産)ではなく、OLCが自社のプラットフォーム(パークとアプリ)で独自に生成・蓄積した、正真正銘の「OLC独自の無形資産」です。

この独自のデジタル・データ無形資産は、OLCにとって複数の極めて重要な戦略的価値を持つと推察されます。

第一に、「オペレーショナル無形資産のさらなる高度化」です。蓄積されたデータをAI(人工知能)等で分析(5の分析¹⁷)することにより、パーク内の混雑状況、レストランの需要、商品の売れ行きなどを高精度で「予測」することが可能になります。この需要予測に基づき、キャストの最適配置、食材や商品の在庫管理、アトラクションの運営方法などを最適化し、パーク運営の効率性を劇的に高めると同時に、ゲストの待ち時間を短縮するなど、体験価値(1)⁴をさらに向上させることができます。

第二に、「収益性の最大化」です。ゲスト個々人の過去の行動データや嗜好データに基づき、アプリを通じて「パーソナライズされた体験」¹⁷(例:過去に特定の商品を購入したゲストに、関連する新商品の情報をプッシュ通知する)や、最適な回遊プラン、レストランの予約推奨、クーポンの提示などを行うことが可能になります。将来的には、需要に応じて価格を変動させる「ダイナミック・プライシング」の導入など、客単価を最大化するための施策の精度を格段に高めることができます。

第三に、そして戦略的に最も重要となり得るのが、「DEI(ディズニー本社)との交渉力の源泉」として

の価値です。ディズニー本社もまた、Disney+（ストリーミング）の展開⁹や、米国のディズニーパークでの「Genie+」の導入など、グローバルなD2C（Direct to Consumer）戦略⁹の中核に「ゲストデータの収集と活用」を据えています。OLCが保有する、世界で最もロイヤルティが高いとされる「日本市場のディズニーゲストの生（なま）の行動・嗜好データ」は、DEIのグローバル戦略にとっても、喉から手が出るほど価値の高い情報資産であるはずで

す。OLCは、この「独自データ資産」の所有権と活用権をテコにして、6で示されたライセンス契約の更新交渉¹において、単なる「ライセンシー（IPの借り手）」を超えた、「日本市場のデータを共同で活用する、不可欠なデータパートナー」としての地位を確立し、将来のロイヤルティ料率の交渉や、日本市場におけるデジタル戦略の主導権争いにおいて、その交渉力を高める（あるいは維持する）ための重要なカードとすることができる可能性があります。

OLCが構築する第三の柱、その二つ目は「人的資本の戦略的資産化」です。

OLCの競争優位性の源泉が「ゲスト、従業員、空間」の相互作用にある（1）⁴以上、「従業員（キャスト）」という人的資本の質を維持・向上させることは、OLCの知財戦略の根幹そのものです。

5の分析によれば、OLCは近年、従業員（キャスト）のエンゲージメント（働きがい）の向上と、働きやすい環境整備（健康経営、ダイバーシティの推進など）に、サステナビリティ（持続可能性）の観点からも注力している¹⁷ことが示されています。

このOLCの人的資本戦略は、一般的な企業の「CS（顧客満足）のためのES（従業員満足）」という枠組みを超えていると推察されます。OLCにおいて、キャストのホスピタリティ⁴そのものが、ディズニーIPの「物語（ストーリー）」をゲストに届け、非日常的な「体験価値（エクスペリエンス）」を完成させるための「最後の1インチ（ラストワンインチ）」を担う、極めて重要な「知財」とであると認識されていると考えられます。

アトラクションのハードウェア（技術）は莫大な投資によって模倣できるかもしれませんが、パークの随所でゲストと触れ合うキャスト一人ひとりが自然に生み出す「魔法のような瞬間（マジカル・モーメント）」、すなわち「体験価値」は、1の分析⁴にあるように、長年培われた企業文化と育成ノウハウの産物であり、競合他社が短期的に模倣することが最も困難な、強力な参入障壁（無形資産）となっています。

今後のOLCの戦略は、これら「デジタル無形資産（データ）」と「オペレーショナル無形資産（人的資本）」の融合（5の「デジタル革新シナリオ」¹⁷）によって、さらに高度化していくと予想されます。

例えば、アトラクションの待ち時間案内やレストランの注文といった「トランザクション（定型業務）」は、デジタル（アプリ）が効率的に処理（省人化）します。それによって生み出されたリソース（時間）を、人間であるキャストは、より付加価値の高い、人間的な触れ合い（例：ゲストとの対話、誕生日の祝福、迷子の保護）や、「ハピネス」の提供⁴といった「インタラクション（非定型業務）」に集中させる。このように、OLCはパーク運営の効率化（デジタル）と、他社が決して真似できない体験価値の最大化（ヒューマン）を同時に達成する、「ハイブリッド型」の無形資産ポートフォリオを構築し、その競争優位性をさらに強固なものにしていくと見られます。

当章の参考資料

-
- 4. <https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
-
- 9. <https://onecapital.jp/perspectives/disney-digital-transformation>
-
- 17. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>

詳細分析④: 未来の知財獲得(CVC)とエコシステム

OLCの知財戦略は、既存の「ディズニーIPの活用(ライセンスイン)」¹と「運営ノウハウの蓄積(独自無形資産)」⁴、¹⁷という二つの領域に留まらず、2020年以降、第三の領域へと意欲的に拡大しています。それが、コーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を通じた「未来の知財(技術・ノウハウ・事業モデル)の獲得」です。本章では、OLCが「ディズニーIPの活用」という既存の成功の枠組みを自ら超え、将来の無形資産ポートフォリオを構築するために設置したCVCの戦略的意図を、その投資先ポートフォリオの分析から解明します。

OLCは2020年6月、100%子会社として「株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ」を設立しました¹³。その目的は「OLCグループの既存事業領域にとらわれず、新規事業の創出を目的としたスタートアップ企業への出資」¹³(公式サイトより)とされています。これは、OLCが自社のリソース(アセット)だけでは生み出し得ない、外部の革新的な技術やビジネスモデル(=未来の知財)を、オープンイノベーションの手法(CVC)を用いて獲得しようとする、明確な戦略的行動です。

このCVCの戦略的意図は、その投資先ポートフォリオ⁽⁹⁾、⁽⁹⁾²⁰を分析することで、より鮮明に浮かび上がってきます。2025年10月時点で確認されている主な投資先企業とその事業内容は、以下の通りです²⁰。

- 株式会社カンリー: Googleビジネスプロフィール(GBP)や各種SNSなど、多岐にわたる店舗情報を一括で管理・運用するSaaSツール「カンリー店舗集客」を提供。いわゆる「店舗DX」や「MEO(Map Engine Optimization)」支援のリーディング企業。
- フォースバレー・コンシェルジュ株式会社: 「Connect Job」ブランド等を通じ、国境を越えたハイスkill人材(特に海外の若手人材)の採用・定着・育成をグローバルに支援する「グローバルHR」企業。
- 株式会社RePlayce: 中高生を対象としたキャリア探索サービス「はたらく部」の運営や、通信制高校サポート校「HR高等学院」の運営など、Z世代向けの教育・体験サービスを提供。
- リーフラス株式会社: 子ども向けのスポーツスクール「Leifras SPORTS SCHOOL」の運営や、学校の部活動の地域移行支援など、スポーツ(体験)を通じた地域コミュニティや教育事業を展開。
- 株式会社フォーステック: ソーラー発電で稼働し、ゴミが溜まると自動で圧縮、蓄積状況を遠隔管理できるIoTスマートゴミ箱「SmaGO(スマゴ)」の開発・提供。
- NOT A HOTEL株式会社: 自宅や別荘のように利用できる「D2C(Direct to Consumer)」型のホテル・レジデンスを開発・販売・運営。柔軟な宿泊・利用形態をアプリで管理する新しいホスピタリティモデルを提唱。
- bravesoft株式会社: アプリ開発技術を核に、イベントのデジタル化(リアルとデジタルの融合)や、生成AIを活用したソリューションなどを提供する「イベントTech」企業。
- 株式会社Edeyans: ホテルや旅館など宿泊施設向けに、リネン(シーツやタオル)の交換・管理業務をSaaSで効率化するサービスを提供。

これらの投資先²⁰のラインナップは、一見すると「テーマパーク」や「エンターテインメントIP(キャラクター等)」とは直接的な関連性が薄いように見えます。OLCは、CVCを通じて「第二のディズニー」や「ポスト・ミッキーマウス」のようなコンテンツIPを探しているのではないことが明確です。

むしろ、これらの投資先ポートフォリオ²⁰からは、OLCの極めて戦略的な二重の意図(デュアル・ストラテジー)が浮かび上がってきます。OLCはCVCを通じて、

1. 既存のテーマパーク事業(中核)を**「強化・効率化するための知財(運営ノウハウ、技術)」**
 2. テーマパークという「空間」の**「外側で、OLCのミッション(ハピネス)⁴を実現するための知財(新規事業モデル、体験)」**
- という、二つの異なるベクトルの無形資産を、同時に、かつ並行して探索・獲得しようとしていると推察されます。

戦略意図①: 中核事業の強化(Operational IPの獲得)

投資先の一部は、OLCが長年培ってきた「オペレーショナル無形資産」⁴、¹⁷を、最新のデジタル技術でさらに強化・効率化することに直結します。

- 運営効率化(空間管理): フォーステック(IoTゴミ箱)²⁰は、パーク内の景観維持と清掃オペレーションの効率化・コスト削減に直接貢献し得る技術です。Edeyans(リネン管理SaaS)²⁰は、OLCが運営する多数のディズニーホテルのバックヤード業務(リネン交換)の効率化に応用可能です。
- 運営効率化(店舗管理): カンリー(店舗DX)²⁰のノウハウは、「イクスピアリ」¹のテナント管理や、パーク内に多数存在するレストラン・ショップのデジタル情報管理(例: Googleマップ上の情報最適化)に応用できる可能性があります。
- 人的資本強化: フォースバレー・コンシェルジュ(グローバルHR)²⁰は、今後ますます増加が見込まれるインバウンド(訪日外国人)ゲスト¹⁴に対応するため、あるいは多様な国籍の「キャスト」を採用・育成・管理するための、グローバルな人的資本(知見・ネットワーク)の獲得に繋がります。
- デジタル体験強化: bravesoft(イベントTech)²⁰の技術や知見は、⁵で示唆される「デジタル革新シナリオ」¹⁷、すなわちパーク内でのAR/VRを活用した新感覚アトラクションや、リアルとデジタルを融合させたスペシャルイベントの開発・運営における、技術的基盤(ソフト面の知財)となり得ます。

戦略意図②: 事業領域の拡張(New Experience IPの獲得)

投資先のもう一方のグループは、OLCが「ディズニーIP」や「舞浜」という枠組み(制約)から離れ、OLCの企業ミッションである「ハピネスの提供」⁴を、新たな事業領域で実現するための「種(シード)」です。

- 新規体験(教育・ウェルネス): RePlayce(キャリア教育)²⁰やリーフラス(スポーツ)²⁰への投資は、「ハピネス」⁴の定義を、パークでの「非日常的なエンターテインメント」から、子どもたちの「成長」や「キャリア(自己実現)」、「健康(ウェルネス)」といった、より広範な「体験」領域へと拡張する試みです。
- 新規事業モデル(ホスピタリティ): NOT A HOTEL(D2Cホテル)²⁰への投資は、OLCが既に強みを持つ「ディズニーホテル」¹という重厚長大なアセット型ホスピタリティとは全く異なる、軽やかでデジタルネイティブな「D2C型」の新しいホスピタリティ事業の知見(ビジネスモデル知財)を獲得

する狙いがあると見られます。

OLCのCVC(オリエンタルランド・イノベーションズ)¹³設立は、OLCの知財戦略における、過去数十年で最も重要かつ長期的な「変化」であると評価できます。

OLCの事業は、売上の83.1%をテーマパーク事業³が占め、そのテーマパーク事業はディズニーという単一のIP(ライセンス)¹に極度に依存しています。これは、高い収益性を生む源泉であると同時に、OLCの最大の経営リスク(集中リスク)¹でもあります。

CVC戦略は、この「単一IP依存」という長期的リスクに対する、最も巧妙かつ抜本的な「リスクヘッジ」であり、未来に向けた「知財ポートフォリオの多角化」の第一歩です。

OLCは、自社内に大規模なR&D部門(IP創造部門)を(ディズニーとの契約上、あるいは戦略的に)持たない(あるいは持てない)代わりに、CVCというオープンイノベーションの手法を用いて、外部のスタートアップが持つ革新的な「運営ノウハウ」「デジタル技術」「新規事業モデル」という「未来の無形資産」を、効率的かつ広範に獲得しようとしています。

これは、OLCが「ディズニーの日本ライセンシー」という枠を超え、「独自の知財を持つハピネス創造企業」⁴へと進化していくための、極めて重要な布石であると分析されます。

当章の参考資料

-
- 1. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/contract>
-
- 3. https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual/main/018/teaserItems1/0/file/integrated_2024_ja.pdf
-
- 4. <https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
-
- 13. <https://initial.inc/investors/V14366>
-
- 14. <https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
- 17. <https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
- 20. <https://initial.inc/investors/V14366>

競合比較

OLCの知財戦略の独自性と戦略的ポジショニングを明確にするためには、国内の主要な競合他社(特に、同じくテーマパーク事業やIPビジネスを展開する企業)との比較対照が不可欠です。本章では、OLCの「単一IP・ライセンスイン」戦略を、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン(USJ)を運営する合

同会社ユー・エス・ジェイ(以下、USJ)、および自社IP(ハローキティ等)をグローバル展開する株式会社サンリオ(以下、サンリオ)のIP戦略と比較分析し、各ビジネスモデルの優位性、劣位性、およびリスク構造を明らかにします。

まず、分析対象となる3社のIP戦略モデルを、以下のように定義します。

1. OLC(オリエンタルランド):「単一IP・深度追求」モデル
前述の通り、ディズニーという世界最強クラスの単一のIPポートフォリオを「ライセンスイン」¹し、そのIPが持つ世界観の物理的・体験的な「深度(深さ)」を、莫大な投資(例:ファンタジースプリングス)と卓越した運営(1)⁴によって徹底的に追求することにリソースを集中するモデルです。
2. USJ(ユー・エス・ジェイ):「複数IP・ポートフォリオ」モデル
USJのIP戦略は、特定の単一IPに依存せず、多様なジャンルの強力なIP群を機動的に「ライセンスイン」し、ポートフォリオの「幅(広さ)」で多様な顧客層にアピールするモデルです¹²。ハリウッド映画(「ジュラシック・パーク」や「ハリー・ポッター」)¹²、²¹を基盤としつつ、日本のゲーム(「スーパー・ニンテンドー・ワールド」)²、²¹、アニメ(「ワンピース」¹²、「呪術廻戦」など)を積極的に導入し、その時々トレンドを捉えた「IPのセレクトショップ」とも言える戦略を展開しています。
3. サンリオ:「自社IP・ライセンスアウト」モデル
サンリオのIP戦略は、上記2社とは根本的に異なります。ハローキティ、シナモロール、クロミなど、自社で「創造(R&D)」した多数のIP(多キャラクター戦略)¹⁹を保有し、それらを国内外の様々な企業(メーカー、小売、サービス業)に「ライセンスアウト(使用許諾)」¹¹し、その対価としてロイヤリティ収入を得ることを収益の柱の一つとするモデルです。

この3つの異なるIP戦略モデルを、具体的な軸で比較分析します。

比較分析①: OLC vs USJ (ライセンスイン対決)

OLCとUSJは、共に「外部IPをライセンスインし、テーマパークという『体験』として提供する」という点で共通のビジネスモデルを持っていますが、そのIPポートフォリオ戦略は対照的です。

- IPポートフォリオとブランド体験:
OLCは、「ディズニー」という一貫した世界観でパーク全体が強固に統一されています¹。これにより、ゲストはパークに一步足を踏み入れた瞬間から、日常とは切り離された「魔法の国(夢と感動)」⁴に完全に没入することができます。この圧倒的な「ブランド統一感」と「没入感」がOLCの最大の強みです。
一方、USJは「セサミストリート」「スヌーピー」「ハリー・ポッター」「マリオ」「ミニオン」といった、世界観もターゲット層も異なる多様なIPを、エリアごと(あるいは期間限定イベントとして)導入しています¹²。この「多様性(ごちゃ混ぜ感)」こそがUSJの魅力であり、一つのパークで様々な「興奮(スリル)」を味わいたいという、OLCとは異なる顧客ニーズに応えています。しかし、ブランドとしての一貫性(「USJとは何のパークか?」という問いへの答え)は、OLCに比べて希薄になる側面も持ちます。
- 戦略的柔軟性とIP導入:
USJの「複数IP・ポートフォリオ」モデルは、戦略的柔軟性の高さが特徴です。マーケター森岡毅氏による改革(10)¹²の分析によれば、USJは当初の「映画好きの大人」¹²という狭いターゲット設定から脱却し、子供連れのファミリー層(例:「ユニバーサル・ワンダーランド」の導入)¹²や、若者

(例:「ハロウィン・ホラー・ナイト」¹²⁾、ゲームファン(任天堂)²など、時代のトレンドや市場のニーズに合わせて、機動的に新規IPを導入し、ターゲットを拡大することに成功してきました。対照的に、OLCの新規IP導入(新エリア開発)は、ライセンス元であるDEIのグローバル戦略と、6で見たような超長期的な契約¹・投資計画に基づいて行われるため、USJほどの短期的・機動的なIPの入れ替え(柔軟性)は無いと推察されます。OLCは「トレンドを追う」のではなく、「ディズニーという『本物』の深度を追求する」ことで、長期的なブランド価値を構築する戦略をとっていると言えます。

比較分析②: OLC vs サンリオ (ライセンスイン vs ライセンスアウト)

OLCとサンリオは、IPビジネスという点では共通していますが、その収益モデルとIP管理の手法は正反対とも言えます。

- 収益モデルと利益構造:
OLCの収益の源泉は、IPを活用した「体験(コト消費)」の対価(チケット、ホテル、レストラン)と「物販(モノ消費)」が中心であり、テーマパーク事業が売上の83.1%を占めます³。
一方、サンリオの収益モデル¹⁹は、OLCと同様の直販事業(サンリオショップやテーマパーク「ピューロランド」運営)に加え、もう一つの太い柱として「ライセンス事業」¹¹があります。ライセンス事業は、他社(ライセンシー)が製造・販売する商品の売上に応じてロイヤリティ収入を得るモデルであり、自社で製造コストや在庫リスクを負わないため、売上に対する利益率が非常に高い¹¹という特徴があります。実際、サンリオの2024年中間期(11)の分析によれば、このライセンス事業の売上構成比増加が、全社の収益性向上(営業利益の押上げ)に大きく寄与した¹¹とされています。
- IP管理の柔軟性:
OLCが管理・運用するディズニーIPは、DEIの厳格なグローバル・ガイドラインに基づき、その世界観やブランドイメージを維持するために、非常に厳格に管理されている(デザインの変更や使用用途の制限が厳しい)と推察されます。
対照的に、サンリオのライセンスビジネスのユニークな点は、ライセンシー各社がキャラクターのデザインアレンジを比較的自由に行える「デザイン開放」¹⁹の方針をとっている点です。11の分析¹⁹によれば、この柔軟性により、ライセンシーは自社の業界トレンドや商品コンセプトに合わせてキャラクター表現を工夫でき、例えばハローキティが高級バッグブランドからスニーカー、人気ゲームまで、多種多様なコラボレーションを実現しています。この「汎用性の高さ」がサンリオIPの強みです。
- リスク構造:
OLCのリスクは、前述の通り「ディズニー」という単一IPへの極端な依存(集中リスク)¹と、ライセンス元であるDEIとの契約更新リスク¹にあります。
サンリオのリスクは、自社IPが「飽きられる」リスク(ブームの浮き沈み)にあります。このリスクに対し、サンリオは近年、ハローキティ強だった時代から脱却し、シナモロール、クロミ¹⁹など、多数のキャラクターを並行してプロモーションする「複数キャラクター戦略」¹⁹(ポートフォリオ戦略)を推進することで、特定キャラクターへの依存度を下げ、リスク分散を図っています。

これらの比較分析を以下の表にまとめます。

【戦略的IPモデル比較表】

比較軸	オリエンタルランド (OLC)	ユー・エス・ジェイ (USJ)	株式会社サンリオ
IPモデル	ライセンスイン(活用 特化)	ライセンスイン(活用 特化)	ライセンスアウト(創 造・許諾) ¹⁹
IPポートフォリオ	単一・強固(ディズ ニー) ¹	複数・多様(ハリポタ ¹² , 任天堂 ² , 他)	自社・多数(キティ, クロミ, 他) ¹⁹
収益の柱	テーマパーク事業 (83.1%) ³ (チケット、物販、ホ テル)	テーマパーク事業 (チケット、物販、ホ テル)	ライセンス事業(ロイ ヤルティ) ¹¹ 直販事業(物販、 パーク) ¹⁹
IP管理の柔軟性	厳格(と推察されま す) (DEIのグローバル基 準)	柔軟 (トレンドに応じ新規 IP導入) ¹²	柔軟(デザイン開放) ¹⁹
主要リスク	IPの単一依存(集中 リスク) ¹ 、 契約更新リスク ¹	IPポートフォリオの陳 腐化、 新規IP獲得コスト	IPブームの変動(陳 腐化)、 模倣品リスク
強み	圧倒的なブランド統 一感と没入感 ⁴	多様な客層へのア ピール力、 トレンド対応力(機動 性) ¹²	高利益率のロイヤル ティ収益 ¹¹ 、 IP管理の柔軟性(汎 用性) ¹⁹

この比較から、OLCの知財戦略(単一IP・深度追求)は、競合他社とは全く異なるユニークなポジショニング(「ニッチ」ではなく「ディープ(深淵)」)を確立しており、それが高い参入障壁と持続的な競争優位性を生み出している一方で、構造的な「集中リスク」と表裏一体であることが明確に示されます。

当章の参考資料

●

1. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/>

[type/contract](#)

-
- 2. https://www.reddit.com/r/nintendo/comments/1evguc7/why_is_super_nintendo_world_at_universal_studios/?tl:ja
-
- 3. https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual/main/018/teaserItems1/0/file/integrated_2024_ja.pdf
-
- 4. <https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
-
- 11. <https://145magazine.jp/event/sanrio-2025q3-license-direct-sales-strategy/>
-
- 12. https://infinity-agent.co.jp/lab/marketing_strategies_usj/
-
- 19. <https://145magazine.jp/event/sanrio-2025q3-license-direct-sales-strategy/>
-
- 21. https://infinity-agent.co.jp/lab/marketing_strategies_usj/

リスク・課題

OLCの知財戦略は、ディズニーという強力な単一IPの「深度追求」⁴により、極めて高い競争優位性を確立しています。しかし、この「単一IP・ライセンスイン」¹モデルは、その構造自体に固有のリスクと課題を内包しています。本章では、OLCの知財戦略に内在するリスクと課題を、時間軸（短期・中期・長期）に沿って体系的に整理し、その深刻度を評価します。

短期的リスク（収益圧迫とブランド毀損）

短期的にOLCの業績とブランド価値に影響を与え得るリスクとして、主に以下の3点が挙げられます。

1. ロイヤルティ支払いの固定性（あるいは変動性）に伴う収益圧迫：
OLCはDEIに対し「一定料率」¹のロイヤルティを支払っています。この契約の性質は、パンデミック（新型コロナウイルス感染症の拡大期、2020年度～2022年度）³や、将来起こり得る不測の事態（大規模な自然災害、テロ、新型感染症の再流行など）による、急激な売上高の減少時において、OLCの財務に大きな影響を与えます。
仮にロイヤルティが「売上連動（変動費）」であったとしても、売上がゼロに近づけば支払額もゼロに近づきますが、営業赤字（固定費が賄えない状態）には変わりありません。もし、ロイヤルティの一部に「最低保証額（ミニマム・ギャランティ）」が含まれている、あるいは「料率」が非常に高い水準である場合、売上が急減した局面では、このロイヤルティ支払いがOLCの営業キャッシュフローを著しく圧迫し、赤字幅を拡大させる要因となります。2020年度（2021年3月期）に

OLCが大規模な赤字を計上した³際、このロイヤルティ支払いの構造が財務に与えた影響は甚大であったと推察されます。

2. IP(ディズニー)のブランド毀損リスク:

OLCの事業は、その売上の83.1%³が依存するテーマパーク事業、ひいてはディズニーIPのブランドイメージに100%依存しています。この強烈な依存関係は、OLC自身がコントロール不可能な要因によって、ディズニーブランドが毀損した場合、OLCが直接的な対策を講じることができないまま、自社の集客力(無形資産)が低下するという深刻なリスクを内包しています。

例えば、ライセンス元であるDEI本体(米国本社)や、その作品、経営陣、関連する著名人が、OLCの管理外の領域(例:グローバルな政治問題へのスタンス、社会的なスキャンダル、作品の炎上など)でネガティブな事象を引き起こし、日本市場においてディズニーブランドのイメージが毀損した場合、OLCのパークの集客力や商品売上は直接的な打撃を受けます。OLCはあくまで「ライセンサー」¹であるため、IPそのもののブランド管理(グローバル戦略)に対しては、限定的な影響力しか持たないと推察されます。

3. 二次流通市場(転売)のコントロール不全:

7、8で分析したメルカリとの覚書締結¹⁵、¹⁶、¹⁹は、ブランド防衛のための重要な一歩です。しかし、この対策は、OLCが指定した「特定の商品」¹⁹に対する「メルカリ」¹⁹という単一のプラットフォーム上での対応に留まる可能性があります。

実際には、転売(二次流通)が行われるプラットフォームは「メルカリ」以外にも無数に存在します(他のフリマアプリ、ネットオークション、X(旧Twitter)などSNSを通じた個人間取引、海外の転売業者など)。これらすべての流通経路をOLCが完全に監視し、コントロールすることは現実的に不可能です。

限定グッズの品薄状態や、転売による常態的な価格高騰が続けば、それは「本当に欲しいゲストに商品が届かない」¹⁹という体験価値の毀損(1)⁴に直結し、「ハピネス」⁴を提供するというOLCのミッション(およびブランドイメージ)を、短期的かつ継続的に損ない続けるリスクとなります。

中期的課題(契約とデジタル化の主導権)

中期的にOLCの事業基盤そのものに影響を与え得る、より深刻な課題として、以下の2点が挙げられます。

1. 最大の経営リスク:ライセンス契約の更新:

本レポートで繰り返し指摘している通り、OLCの事業継続性そのものが、DEIとのライセンス契約¹に基づいています。6で示された通り、主要な契約には「最長」期間(例:トイ・ストーリーホテルで2051年)¹や「延長」条項¹が設定されています。これは、裏を返せば、数十年周期で必ず「契約更新の交渉」が発生することを意味します。

この契約更新交渉は、OLCにとって最大かつ最重要の経営リスクです。交渉の結果次第では、(A) ロイヤルティ料率の引き上げ、(B) OLCの事業領域(例:デジタル事業、ホテル事業)に対するDEI側の関与強化、(C) 最悪の場合、契約の打ち切り(あるいはOLCにとって著しく不利な条件での更新)、といった事態が発生する可能性がゼロではありません。

この観点から見れば、OLCが長年かけて築き上げてきた「オペレーショナル無形資産(世界最高水準の運営)」⁴や、近年急速に構築している「デジタル無形資産(独自データ)」¹⁷は、すべてこの中長期的な契約更新交渉を「自社優位(あるいは少なくとも対等)」に進めるための、極めて重要な「交渉材料」を蓄積する行為であると再定義することができます。

2. デジタル化の主導権(データ・ガバナンス):

詳細分析③で論じたように、OLCは公式アプリ等を通じて、独自の「ゲストデータ」¹⁷を蓄積しています。一方で、ディズニー本社（DEI）もまた、グローバルなD2C戦略（Disney+等）⁹の中核として、ゲストデータの収集と活用を強力に推進しています。

中期的には、この「ゲストデータ」の「所有権」と「使用权」を巡り、OLCとDEIの間で新たな利害対立や、複雑な交渉が発生する可能性があります。例えば、DEIが、OLCのパークで収集された日本市場のゲストデータを、DEIのグローバルなマーケティング・プラットフォーム（例：Disney+のターゲティング広告）と連携・共有することを要求する、といったシナリオが考えられます。

OLCが独自に蓄積したデータ資産¹⁷のコントロール（ガバナンス）の主導権をどちらが握るのか、という問題は、今後の両社のパートナーシップのあり方と、OLCの事業の独自性を左右する、中核的な知財（データ）課題となる可能性があります。

長期的課題（市場とIPの持続可能性）

数十年単位の超長期的な視点では、OLCのコントロールが及ばない、外部環境の変化（市場とIP）が最大のリスクとなります。

1. 国内市場の飽和と人口動態の変化:

OLCの主戦場である日本市場は、既に成熟市場であり、長期的には少子高齢化による人口減少（特に若年層・ファミリー層の減少）が予測されています。これは、テーマパークの主要なターゲット層が縮小していくことを意味します。

2. インバウンド（外部環境）への依存度増大:

この国内市場の縮小を補うための戦略として、5および5の分析¹⁴, ¹⁷が示す通り、「訪日インバウンド（外国人観光客）需要の最大化」が不可欠となります。多言語対応アプリの充実、各国の祝祭日に合わせたイベント企画¹⁷、海外の旅行会社（OTA）との連携強化¹⁴といった施策は、このためのものです。

しかし、インバウンドへの依存度が高まることは、OLCの業績が、自社でコントロール不可能な外部要因（為替変動（円安/円高）、国際的な地政学リスク、国家間の関係悪化、国際的な感染症の流行など）によって、より大きく左右されるようになるという、新たな脆弱性（リスク）を高めることと表裏一体です。

3. ディズニーIPそのものの魅力低下リスク:

現在、世界最強クラスのブランド力を誇るディズニーIPも、数十年後、エンターテインメントの形態が根本的に変化する中で、その相対的な魅力が低下する可能性はゼロではありません。例えば、現在の若年層が熱狂するインタラクティブなオンラインゲーム、あるいは将来登場するであろうメタバース（仮想空間）上での没入型体験など、新たな世代のエンターテインメントとの競争の中で、ディズニーの「物語（ストーリーテリング）」が、かつてほどの魅力を維持し続けられる保証はありません。

OLCは、自社でIPを「創造」する機能（R&D）を現時点ではほぼ持たないため（5の分析¹⁷では「ディズニー以外のIP」の可能性がわずかに示唆されるに留まります）、この「中核的ライセンス資産」そのものの魅力が低下した場合、それを直接的にヘッジする手段が乏しいという、根本的な構造的課題を抱えています。

当章の参考資料

-

1. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/contract>
-
3. https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual/main/018/teaserItems1/0/file/integrated_2024_ja.pdf
-
4. <https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
-
9. <https://onecapital.jp/perspectives/disney-digital-transformation>
-
14. <https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
15. <https://magazine.atnavi.net/articles/18145>
-
16. <https://game.watch.impress.co.jp/docs/news/1397819.html>
-
17. <https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
19. <https://magazine.atnavi.net/articles/18145>

今後の展望

前章で分析した短・中・長期のリスクと課題に対応し、OLCが持続的な成長を遂げるために、同社の知財戦略は今後どのように進化していくと予想されるでしょうか。本章では、⁵の分析レポート¹⁷で示唆される将来シナリオや、CVC⁽⁹⁾¹³、インバウンド戦略⁽⁵⁾¹⁴といった具体的な動きと関連付けながら、OLCの知財戦略の今後の展望を分析します。

OLCの今後の知財戦略は、単一の路線ではなく、以下の3つの異なる、しかし相互補完的なシナリオ（展望）が同時並行で追求されていくものと見られます。

展望①: デジタル革新シナリオ（中核事業の無形資産高度化）

これは、OLCの知財戦略の最も蓋然性の高い（Main Case）未来像であり、既存の中核事業（テーマパーク）の競争優位性を、デジタル技術によってさらに強化・深化させる方向性です。⁵の分析レポート¹⁷では、これが「デジタル革新シナリオ（DX 重視・無形資産高度化）」¹⁷として提示されています。

このシナリオの核心は、「物理空間（パーク）」と「仮想空間（デジタル）」の融合¹⁷です。「ファンタジースプリングス」のような莫大な投資を伴う物理的な施設開発に加え、今後はデジタル・レイヤーでの体験価値の付加が重要性を増していきます。具体的には、AR（拡張現実）/VR（仮想現実）技術を活

用した新感覚のアトラクションや、デジタル(アプリ)と連動したインタラクティブなショー体験¹⁷の導入が想定されます。これにより、OLCは物理的な制約(面積、収容人数)を超えて、ゲストの体験価値を高めることが可能になります。この領域では、DEIが保有する技術ライセンスや、CVC投資先である bravesoft(イベントTech)²⁰などが持つ「ソフト面の知財(UXデザイン、AI技術)」¹⁷、²⁰の活用が鍵となります。

同時に、詳細分析③で論じた「独自データ資産」の活用が本格化します。蓄積されたゲストデータをAIで分析し、パーク運営の最適化(需要予測による人員配置や在庫管理)¹⁷を進め、コスト効率を改善します。さらに、ゲスト一人ひとりに対して、来園前から来園中、そして退園後に至るまで、一貫してパーソナライズされた情報発信、予約推奨、リコメンド¹⁷を行うことで、ゲストのエンゲージメント(関係性)を深めると同時に、客単価(収益性)を最大化していくと予想されます。この「データドリブンな運営」¹⁷こそが、OLCの「オペレーショナル無形資産」⁴の次世代の姿であると見られます。

展望②: グローバル戦略シナリオ(IP活用の地理的拡大)

これは、前章の長期的課題(国内市場の飽和)¹⁴に対応するものであり、OLCの「IP活用の地理的拡大」を目指す方向性です。ただし、⁵および⁵の分析¹⁴、¹⁷によれば、OLC自身の海外展開(例:アジア他国でのパーク運営)よりも、まずは「日本(浦安)のパークへの、海外ゲスト(インバウンド)誘致の最大化」¹⁴、¹⁷が、当面の最優先戦略として位置づけられています。

この戦略(⁵の「海外戦略主導シナリオ」¹⁷)の実行にあたり、OLCの知財(無形資産)が活用されます。

- デジタル知財の活用: 公式アプリやウェブサイトの「多言語対応」¹⁷を強化し、海外ゲストが自国からでもシームレスにチケット購入や予約を行えるデジタル環境を整備します。
 - 運営ノウハウの活用: 各国の祝祭日や文化(例: 旧正月、欧米の長期休暇)に合わせたイベント企画や、パーク内での多言語案内、ハラル対応食の提供など、多様な文化的背景を持つゲストに対応するための「運営ノウハウ(ローカライズ能力)」¹⁷を高度化させます。
 - 外部知見の活用: 海外の旅行会社(OTA)との連携強化¹⁴を通じて、グローバルな販売網(ネットワーク)を確保します。また、CVC投資先であるフォースバレー・コンシェルジュ(グローバルHR)²⁰が持つ知見は、多様な国籍のゲストに対応できる「グローバル人材(キャスト)」の採用・育成(＝人的資本のグローバル化)に貢献する可能性があります。
- これにより、OLCはディズニーIPのグローバルな魅力を、国内(浦安)のパーク収益へと効率的に転換していくことが可能となります。

展望③: OLC独自IPによるエコシステム構築(野心的シナリオ)

これは、前二者(中核事業の深化と拡大)とは異なり、OLCが「ディズニーIP依存」¹、³という最大のリスク(前章)を、超長期的にヘッジするための、最も野心的かつ戦略的なシナリオです。⁵の分析レポート¹⁷では、「ディズニー以外のIPを活用した独自のエンターテインメント事業を海外で展開する挑戦」¹⁷という、極めて示唆に富んだ可能性が言及されています。

このシナリオは、OLCが「ディズニーの日本ライセンシー」という現在の立場から一歩踏み出し、自社が独自に蓄積・獲得した「知財」を核として、ディズニーIPに依存しない新規事業を構築・展開するこ

とを意味します。

この「独自知財」の源泉は、二つ考えられます。

第一の源泉は、OLCが60年以上かけて蓄積してきた「オペレーショナル無形資産(テーマパーク運営ノウハウ、ホスピタリティノウハウ)」⁴、¹⁷そのものです。5の分析¹⁷では、このOLCの運営ノウハウ自体を「知財」として、アジア他国のテーマパーク運営企業などに「輸出(コンサルティングや運営受託)」¹⁷する可能性が示唆されています。

第二の源泉、そしてより現実的かつ機動的な源泉が、詳細分析④で見たCVC(オリエンタルランド・イノベーションズ)¹³です。CVCを通じて獲得した投資先²⁰の新規IP(技術・ビジネスモデル)と、OLCが持つ「ハピネスの提供」⁴というミッションおよび運営ノウハウを掛け合わせることで、ディズニーIPに依存しない「OLC独自のハピネス・エコシステム」を構築する試みです。

例えば、

- OLCの運営ノウハウ × NOT A HOTEL²⁰(D2Cホテル) = 新しい形態のホスピタリティ事業
 - OLCの運営ノウハウ × RePlayce²⁰(教育)/リーフラス²⁰(スポーツ) = パーク外での体験型教育・ウェルネス事業
- といった、スモールスタートな新規事業(非ディズニー依存事業)を複数立ち上げ、育てていくことが想定されます。

この展望③は、実現にはDEIとの慎重な関係調整や、OLC自身の企業能力の大きな変革(IP創造機能の獲得)が必要であり、現時点では可能性の示唆に留まると見られます。しかし、OLCが「100年後の持続的成長」を見据えるならば、この「独自知財によるエコシステム構築」こそが、究極的なリスクヘッジ戦略となり得ると考えられます。

当章の参考資料

-
- 1. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/contract>
-
- 3. https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual/main/018/teaserItems1/0/file/integrated_2024_ja.pdf
-
- 4. <https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
-
- 13. <https://initial.inc/investors/V14366>
-
- 14. <https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
- 17. <https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
- 20. <https://initial.inc/investors/V14366>

戦略的示唆

これまでの分析(背景、現状、競合、リスク、展望)に基づき、OLCの知財戦略が今後取るべき具体的なアクション(戦略的選択肢)について、経営陣、事業開発担当、および研究開発(R&D)機能(に相当する部門)の三つの視点から、戦略的な示唆を提言します。

経営(取締役会)への示唆

OLCの経営陣(取締役会)は、知財戦略を「法務部や専門部署の一業務」としてではなく、「事業の持続可能性と企業価値そのものに関わる最重要の経営アジェンダ」として扱う必要があります。

1. 「ゴールデン・ハンドカフス(金の手錠)」の戦略的再認識:

DEIとのライセンス契約¹は、OLCに莫大な収益(金)をもたらす源泉であると同時に、OLCの事業をディズニーIPに緊縛する「戦略的制約(手錠)」でもあります。経営の最重要課題は、この手錠を「単なる束縛」として受動的に受け入れるのではなく、OLC独自の無形資産(運営ノウハウ⁴、データ¹⁷)を磨き上げ続けることで、DEIにとってOLCが「代替不可能なパートナー」であり続けるようにし、この手錠を「双方の合意に基づく、強固で共生的なパートナーシップの証」へと能動的に転換し続けることです。

2. 独自無形資産への投資配分の最適化と開示:

OLCの支出は、DEIへのロイヤリティ(ライセンス費用)¹と、自社運営のためのコスト(人件費、投資)に大別されます。経営陣は、後者のうち、OLC独自の無形資産((A) デジタル・データ基盤の構築¹⁷、(B) 人的資本(キャスト)の育成・エンゲージメント向上⁴、(C) CVC(オリエンタルランド・イノベーションズ)¹³を通じた未来知財の獲得²⁰)への投資を、単なる「コスト」や「経費」としてではなく、「未来の交渉力(=知財)への戦略的投資」と明確に位置づけるべきです。そして、これらの独自無形資産への投資配分(例:売上高比、あるいは投資絶対額)を戦略的に決定し、統合報告書³などを通じて株主・投資家に対して積極的に開示していくことが求められます。

3. 知財ガバナンス体制の進化:

OLCが公表するリスク管理体制⁸において、「自然災害リスク」や「コンプライアンスリスク」⁸と並び、(A)「DEIとのライセンス契約更新リスク」¹(中期的・最大のリスク)および、(B)「デジタル主導権(データ・ガバナンス)リスク」¹⁷(中期的・新規のリスク)を、経営が監視すべき最上位のリスク(Strategic Risk)として明確に文書化し、取締役会レベルでの継続的な監視・議論を行う体制を明文化することを推奨します。

事業開発(CVC含む)への示唆

OLCの事業開発機能(CVC¹³を含む)は、「ディズニーIPの日本における活用最大化」という既存事業の枠を超え、「OLC独自の知財ポートフォリオ」を構築する中核的役割を担うべきです。

1. CVCポートフォリオの戦略的分類と集中:

現在、多様な領域に投資²⁰しているCVC(オリエンタルランド・イノベーションズ)¹³の投資先ポートフォリオを、より戦略的に分類・管理することを推奨します。具体的には、

- ポートフォリオA(Core-Booster): 既存の中核事業(パーク運営)の「効率化・高度化」に直結する知財(例:フォーステック²⁰(IoT)、カンリー²⁰(店舗DX)、bravesoft²⁰(イベントTech))。
 - ポートフォリオB(New-Happiness): OLCのミッション⁴(ハピネスの提供)をパーク外(非ディズニー依存)で実現する、未来の「新規事業(第2の知財)」の種(例:NOT A HOTEL²⁰(D2C)、RePlayce²⁰(教育)、リーフラス²⁰(スポーツ))。
経営陣は、これらAとBのポートフォリオに、それぞれの程度の戦略的リソース(資金、人材)を配分するのかを明確に決定すべきです。
2. 「ハピネス」の非連続的拡大(M&Aの活用):
特に「ポートフォリオB(New-Happiness)」においては、CVCによるマイノリティ出資¹³(様子見)に留まらず、有望な事業モデルやIPを持つ投資先(例:NOT A HOTEL²⁰など)との協業(PoC)を加速し、「OLCの運営ノウハウ(1)⁴×投資先の新規IP/モデル²⁰」による、ディズニーIPに依存しない「スモール・ハピネス事業」を、複数(最低でも3~5事業)立ち上げることを推奨します。さらに、有望と判断された企業については、マジョリティ取得(M&A)による完全な知財の取り込みと、OLCの「第2の事業の柱」としての本格的な育成も、積極的に視野に入れるべきです。
3. 運営ノウハウ(暗黙知)の「輸出」事業化:
OLCが保有する世界最高水準の「オペレーショナル無形資産」⁴、¹⁷(安全管理、キャスト育成、空間演出ノウハウ)は、それ自体が極めて価値の高い「知財」です。⁵で示唆される¹⁷ように、この暗黙知を「形式知(マニュアル、研修プログラム)」へと転換し、DEIとの契約に抵触しない範囲(例:アジアの非競合テーマパーク、空港、大規模商業施設、病院など)に対して「コンサルティング」や「運営受託」事業として「輸出(ライセンスアウト)」することを、新規事業開発の一環として検討すべきです。

研究開発(R&D)機能への示唆

OLCには、製造業的な「R&D(研究開発)」部門は存在しないと見られます。しかし、未来の知財を創出するためには、OLC独自の「R&D」機能の定義と設立が不可欠です。

1. OLCにおける「R&D」の再定義:
OLCにおけるR&Dとは、新素材や新技術(ハード)の開発ではありません。それは、以下の3つの領域における「無形資産の最大化」をミッションとする機能であると再定義すべきです。
1. サービス・サイエンス R&D: 人的資本(キャスト)のパフォーマンス(ホスピタリティ)⁴を科学的に分析し、その質とエンゲージメントを最大化する採用・育成・動機付けの手法を開発する機能。
 2. データ・サイエンス R&D: 詳細分析③で述べた「独自データ資産」¹⁷を専門的に分析し、AIを活用した高精度な需要予測モデルや、ゲストの体験価値を最大化するパーソナライゼーション・アルゴリズムを開発する機能。
 3. エクスペリエンス・デザイン R&D: 物理空間(パーク)と仮想空間(AR/VR、アプリ)¹⁷をシームレスに融合させ、新たな「ハピネス体験」を設計(デザイン)する機能。
2. 「データR&D部門」の設立と「砦」としての役割:
特に緊急性が高いのは「データ・サイエンス R&D」機能です。現在、パーク運営部門やマーケティング部門に分散している(と推察される)データ分析機能を統合・独立させ、高度なデータ・サイエンティストやAIエンジニアで構成される専門の「データR&D部門(仮称:ハピネス・データサイエンス・ラボ)」を設立することを強く推奨します。

この部門のミッションは、OLCが独自に蓄積したゲストデータ(詳細分析③)を「聖域(サンクチュアリ)」として管理・防衛し、同時にそのデータを活用して「未来の独自知財(予測モデル、アルゴリズム)」を自社で創造することです。この部門こそが、将来DEIとの間で起こり得る「デジタル主導権(データ・ガバナンス)争い」¹⁷(リスク・課題の章参照)における、OLCの独自性を守る「最後の砦(とりで)」となると考えられます。

当章の参考資料

-
- 1. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/contract>
-
- 3. https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual/main/018/teaserItems1/0/file/integrated_2024_ja.pdf
-
- 4. <https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
-
- 8. <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/419042>
-
- 13. <https://initial.inc/investors/V14366>
-
- 17. <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
- 20. <https://initial.inc/investors/V14366>

総括

本レポートは、株式会社オリエンタルランド(OLC)の知的財産(IP)戦略について、公開されている一次情報(IR資料、契約情報、ガバナンス報告書)^{1、3、7、8}および信頼性の高い二次情報(分析レポート、CVC投資先情報)^{4、13、17}に基づき、その多層的な構造、競合との差異、内在するリスク、そして将来の展望を網羅的に分析しました。

OLCの知財戦略は、一見すると「ディズニーIPへの完全依存」^{1、3}という単線的なライセンスインモデルに見えます。しかし、本レポートの分析を通じて明らかになったのは、その実態が、その強力なライセンスIPを「土壌」として、長年にわたり「オペレーショナル無形資産(人的資本、運営ノウハウ)」^{4、17}という強靱な「幹」を育て上げ、現在では「デジタル・データ無形資産」¹⁷という新たな「枝葉」を急速に茂らせ、さらにCVC(オリエンタルランド・イノベーションズ)¹³を通じて「未来の知財(新たな種)」²⁰を獲得しようとする、極めて高度で多層的なエコシステム戦略であるということです。

本分析における最も重要な論点は、OLCが単なる「ライセンシー（IPの借り手）」であるという一面的な見方から脱却し、OLCがライセンサーであるDEIにとって「日本市場におけるディズニーIPの価値を世界最高水準で最大化し、再生産してくれる⁽¹⁾」⁴、代替不可能な戦略的パートナー」であり続けることの重要性です。OLCが支払う「一定料率」のロイヤルティ¹は、この代替不可能性を維持・強化するための「先行投資」であり、OLCが独自に構築するすべての無形資産（キャストのホスピタリティ⁴、データの蓄積¹⁷、CVCによる新規事業²⁰）は、このパートナーシップを将来にわたって⁽⁶⁾の契約更新¹に向けて）強固にするための「交渉材料」であると結論付けられます。

本レポートが提示する、OLCの経営および事業の意思決定への含意は、明確です。

OLCの経営陣は、DEIへのロイヤルティ支払いを「コスト（費用）」ではなく「中核R&D費（コンテンツ開発費の代替）」と捉え続ける一方、自社独自の無形資産（特に「データR&D」¹⁷と「CVC（ポートフォリオB）」²⁰）への投資を「第2のR&D費（未来の交渉力・リスクヘッジ費用）」と明確に位置づけ、その投資比率を戦略的に高めていくことが求められます。

この「中核IP（ディズニー）の価値最大化」と「独自IP（データ、新規事業）のポートフォリオ構築」という二つの戦略（デュアル・ストラテジー）を両輪で推進することこそが、中長期的な契約更新リスク¹やIPの単一依存リスク¹、³をヘッジし、OLCが「ハピネス創造企業」⁴として持続的成長を担保する、唯一の道であると考えられます。

参考資料リスト（全体）

-
- 1. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/contract>
-
- 2. https://www.reddit.com/r/nintendo/comments/1evguc7/why_is_super_nintendo_world_at_universal_studios/?tl=ja
-
- 3. https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual/main/018/teaserItems1/0/file/integrated_2024_ja.pdf
-
- 4. <https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
-
- 5. <http://www.kabupro.jp/code/4661.htm>
-
- 6. <https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/EDINET/ranking/report>
-
- 7. https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance/main/04/teaserItems1/0/linkList/00/link/corporate_governance_20240710.pdf

-
- 8. <https://magicalir.net/Disclosure/-/file/419042>
-
- 9. <https://onecapital.jp/perspectives/disney-digital-transformation>
-
- 10. https://www.sbisec.co.jp/ETGate/WPLETsiR001Control/WPLETsiR001Ist10/getDetailOfStockPriceJP?OutSide=on&getFlg=on&stock_sec_code_mul=4661&exchange_code=JPN
-
- 11. <https://145magazine.jp/event/sanrio-2025q3-license-direct-sales-strategy/>
-
- 12. https://infinity-agent.co.jp/lab/marketing_strategies_usj/
-
- 13. <https://initial.inc/investors/V14366>
-
- 14. <https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
- 15. <https://magazine.atnavi.net/articles/18145>
-
- 16. <https://game.watch.impress.co.jp/docs/news/1397819.html>
-
- 17. <https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
-
- 18. https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance/main/04/teaserItems1/0/linkList/00/link/corporate_governance_20240710.pdf
-
- 19. <https://magazine.atnavi.net/articles/18145>
-
- 20. <https://initial.inc/investors/V14366>
-
- 21. https://infinity-agent.co.jp/lab/marketing_strategies_usj/

引用文献

1. 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, 11月 7, 2025にアクセス、<https://tsumuraya.hub.hit-u.ac.jp/special03/2024/4661.pdf>
2. コーポレート・ガバナンス報告書 - 株式会社オリエンタルランド, 11月 7, 2025にアクセス、
https://www.olc.co.jp/ja/sustainability/governance/governance/main/04/teaserItems1/0/linkList/00/link/corporate_governance_20240710.pdf
3. 株式会社 オリエンタルランド, 11月 7, 2025にアクセス、
<https://magicalir.net/Disclosure/-/file/419042>
4. ユニバーサル・スタジオのスーパー・ニンテンドー・ワールドって、なんでマリオのエリアしかないんだろ? : r/nintendo - Reddit, 11月 7, 2025にアクセス、

https://www.reddit.com/r/nintendo/comments/1evguc7/why_is_super_nintendo_world_at_universal_studios/?tl=ja

5. 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, 11月 7, 2025にアクセス、
<https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/252de594e5fc22dce58a.pdf>
6. オリエンタルランド[4661] - 経営上の重要な契約等 | Ullet (ユーレット), 11月 7, 2025にアクセス、
<https://www.ullet.com/%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89/%E6%A6%82%E8%A6%81/type/contract>
7. 東京ディズニーリゾート、グッズ転売対策で「メルカリ」と覚書を ..., 11月 7, 2025にアクセス、
<https://magazine.atnavi.net/articles/18145>
8. オリエンタルランド、転売対策としてメルカリとの取り組みを発表 - GAME Watch, 11月 7, 2025にアクセス、
<https://game.watch.impress.co.jp/docs/news/1397819.html>
9. 株式会社オリエンタルランド・イノベーションズ | スピーダ ..., 11月 7, 2025にアクセス、
<https://initial.inc/investors/V14366>
10. 【V字回復】USJのマーケティングは何故成功した？要因や施策を ..., 11月 7, 2025にアクセス、
https://infinity-agent.co.jp/lab/marketing_strategies_usj/
11. サンリオ2025年3月期Q3決算 | ライセンス&直販事業の成長戦略と ..., 11月 7, 2025にアクセス、
<https://145magazine.jp/event/sanrio-2025q3-license-direct-sales-strategy/>