

企業名： オリエンタルランド

レポート名： 期末レポート 1122193H 二村青空

1. この会社が目指す姿が理解できるか

① 企業使命からの理解

オリエンタルランドでは『自由でみずみずしい発想を原動力に素晴らしい夢と感動、人としての喜び、そして安らぎを提供します』という企業使命が掲げられている。ここからはオリエンタルランドが従業員一人一人の柔軟な発想を重視でき、さらにゲストに夢と感動、人としての喜び、安らぎを提供することのできる企業を目指していることがわかる

② ロゴマークからの理解



左図はオリエンタルランドのロゴマークである。OはOriginal(事業の獨創性)、LはLearning(新しい分野に進出する先進性)、CはCreative(創造性)を表している。またOはOcean、LはLand、CはCosmosの頭文字である。

ここから全世界を視野に入れた事業展開と先進性、自然との調和の取れた企業をオリエンタルランドが目指していることがうかがえる。

③ インタビューからの理解

社長インタビューでは『従業員が着実に成長していくための道筋、知見、発想、その集合体こそがオリエンタルランドという企業グループそのものになる。そんな考え方を実践し続ける姿勢こそ、私たちが目指すべき企業像ではないでしょうか』という言葉が述べられている。この言葉からは従業員一人一人の成長に重きを置いた、さらに彼らが企業内での立場にかかわらず『自由でみずみずしい発想』を提案できる企業を目指していることがうかがえる。また部門別トピックスを見るとすべての部門がゲストを第一に考えた事業展開をしていることがわかる。具体例としては、コロナ下での最大限の安全確保のための、接触を抑えるモバイルパス・モバイルオーダーシステムの整備・セルフレジの導入・オンラインショッピングの開業やスイーツビューッフェやポップコーン専門店のオープンなどがあげられる。ここからはオリエンタルランドが常にゲストを第一に考え、彼らに夢と感動・喜び・安らぎを提供できるような企業を目指していることがわかる。最後に経理担当役員メッセージを見るとオリエンタルランドが株主・投資家との双方向的なコミュニケーションを重視した企業を目指していることがわかる。

④ 8つの重要課題からの理解

オリエンタルランドは独自に8つの重要課題を以下の8つの項目に沿って設定している。それは『従業員』『ダイバーシティ&インクルージョン』『循環型社会』『気候変動・自然災害への対応』『企業経営の公正性』『ステークホルダー・エンゲージメント』『サプライ

チェーン・マネジメント』の8つである。この8つの項目からはオリエンタルランドが従業員の一人一人を大事にする企業、社会に貢献する企業、持続可能な発展に貢献する企業、そして企業経営の公正性・透明性が担保された企業を目指していることがうかがえる。

以上4つの面でこの企業が目指している姿は理解できると言える。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

① 社会需要から見る競争優位性

オリエンタルランドは主にディズニーリゾートを運営する企業である。

ディズニーリゾートのチケットの価格が年々増加しているにもかかわらず入園者は増加傾向にあり、またゲスト一人当たりの売上高もチケットの価格の増加分以上に増加している。

(コロナの影響を除くため 2019,2020 年度は省略)

年度(年)	2010	2013	2016	2018
入園者数(万人)	2,537	2,750	3,000	3256
チケット価格(円)	5,800	6,200	7,400	7,400
ゲスト一人当たりの売上高(円)	10,022	11,076	11,594	11,185

この数字からはオリエンタルランドの運営するディズニーリゾートへの需要は大きく、さらにその需要が年々大きくなっていることがわかる。よって社会需要から見ると競争優位性は高いと言える。

② ブランド力から見る競争優位性

オリエンタルランドは世界的にも有名で圧倒的なブランド力を持つディズニー・エンタープライゼズ・インクとのライセンス契約を結んでおり日本におけるディズニーリゾートの運営権を持っている。そのためブランド力から見ても競争優位性は高いと言える。

③ 模倣困難性から見る競争優位性

オリエンタルランドは都心から約10kmのところ約200万m²のまとまった土地を所有しており、その半径50km内に可処分所得の高い約3,000万人が居住しているため巨大なマーケットを獲得している。さらにその土地には東京駅から電車で15分、羽田国際空港・成田国際空港からは直行バスで30~60分などアクセスしやすいようになっている。この面から見てオリエンタルランドは抜群の立地に広大な土地を所有していると言え、その模倣は非常に困難と言える。またオリエンタルランドはディズニーという統一した世界観をもったディズニーリゾートを提供している。この特徴はディズニーリゾートを他のテーマパークとは異なる、独自性に富んだテーマパークにしていると言え、この面から見ても非常に模倣

は困難であろう。以上より競争優位性は高いと言える

④組織から見る競争優位性

オリエンタルランドは35年以上、2万人以上の従業員を抱えており、それらの従業員が自己実現を図るための機会の提供や能力開発を支援するための様々なプログラムを実施している。具体例としては異業種との研修や希望部署への移動にチャレンジできる機会の提供、事業所内保育所の開設や休暇所得の柔軟性の確保による仕事と育児・介護の両立支援などがあげられる。オリエンタルランドは『従業員一人一人が成果創出と自己成長し続けること、個人に違いを認めたような能力を発揮しながら新たな価値を生み続けること、そのような環境下で働き甲斐を感じ、生き生きと働き続けられることがゲストのハピネスの創造、OLCグループ価値向上、ひいては社会への貢献につながる』という考えを持っているためこのような施策を行っている。膨大な数の従業員を抱えているという社会への責任の大きさからみても、その従業員一人一人が最大限にかつ効率的に働くことのできる組織づくりを心掛けていることから見ても競争優位性は高いと言える。

⑤社会貢献から見る競争優位性

オリエンタルランドはOLCグループこどもスマイル基金などの活動を通じて子供たちを支え、夢に向かって努力することの大切さを伝えるディズニー・ドリーマーズ・エクスペリエンスなどの活動を通じて子供たちをはぐくんでいる。このような具体的な社会貢献を行っていることから競争優位性は高いと言える。

以上の5つの観点から競争優位性は高いと言える。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

土地、ブランド力、模倣困難性の3点は何年後になっても競争優位性を支える要因になり続けるためその面から見て競争優位性に持続性があると言える。また2023年にはファンタジースプリングスと呼ばれる東京ディズニーシーの大規模エリアの開発が行われる予定であり、それに伴って新たなアトラクションやレストラン、ホテルが開業する。さらにオリエンタルランドは舞浜一極集中のリスク軽減に向けて新規事業を模索しており、幅広い分野のベンチャー企業などへの出資や人材支援、協業を通じて広く新規事業に関する調査・研究を進めている。そのため従業員数はさらに増えることが予想され、さらに社会に対する責任や貢献も大きくなっていくだろう。この面から見ても競争優位性に持続性があると言える。最後に足下の状況から競争優位性について考察する。コロナウイルスの蔓延でできるだけ他者との接点を避けようとする新しい日常が続いている。またその中で世界に暗い雰囲気立ち込めている。そんな今だからこそ、人と人が触れ合うことは素晴らしいという価値観や世界観、テーマパーク事業を通じて提供されるリアルな体験・夢・感動・喜び・安らぎ

の価値は大きいものになっているのではないだろうか。オリエンタルランドの提供するこのような価値は競争優位性を支え、それを持続させるものであると考える。

以上より競争優位性に持続性があると理解できる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると思う。それはオリエンタルランドが人材教育・支援に力を入れている、また自由闊達で風通しの良い企業風土が受け継がれているからである。具体例としては前述したもの(2④に記載)やゲストに喜ばれる商品やフード、ゲストサービスのアイデアなどを組織や役割を超えてすべての従業員が提案できる制度『I have アイデア』があげられる。社長メッセージや OLC の人材に関する基本的な考え方、部門別トピックスに挙げられた従業員主導で行われた施策の数々(例: フォトツアー付き宿泊プラン、パークの記念日やキャラクターの誕生日をゲストとともに祝う施策)を見ても、オリエンタルランドが立場にかかわらずアイデアを提案でき、それを実現できる自由闊達で風通しの良い企業であることがわかる。自らの提案により企業が行動を決定するのであれば責任が生まれる。希望部署への移動へのチャレンジはやりがいにつながるほか、異業種との研修やオリエンタルランドより提供される社員教育は多様な考えを知る機会にもなる。そのためオリエンタルランドで人的資本の価値向上は達成できると思う。

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

図表や写真を多く用いており、企業の描く理想像や今後の展開などが丁寧に書かれていたため非常にわかりやすい報告書であった。しかしどのような企業にも失敗はあるはずだが、その失敗についての言及がなく、すべての報告が成功例や明るい見通しのみとなっていた。そのためどこか楽観的な印象を受けた。たしかに失敗について言及しすぎると信頼が失われてしまうかもしれないが、その失敗から学んだことなどを報告書に入れ、そのうえで今後の見通しなどを書いたほうが良いのではないかと感じた。