

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

オリエンタルランドは、2030年に目指す姿として「あなたと社会に、もっとハピネスを。」を掲げている。このビジョンは報告書の様々な箇所で言及されており、読み手が常に意識しながら読むことができるようになっている。また、このフレーズは抽象的であるが、具体的に説明されているため、その意味を理解することは難しくなかった。特に、舞浜にあるリゾートという枠を超え、社会や ESG といったより広範な視点でハピネスを創造することに重きを置いていることが明確に伝わってきた。

個人的な体験を振り返ることで、理解がさらに深まった。私は頻繁に利用しているわけではないが、3ヶ月に1回ほどのペースでパークを訪れている。パークに行く予定が入ると、日が近づくにつれて様々なことへのモチベーションが上がり、パークから帰る際には「また行きたい」と感じている。

このように考えると、社会にハピネスをもたらすという目標は、同社の価値を最大限に活用したものであると考えられる。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

競争優位性についてもよく理解できた。すなわち、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。身近な視点であるゲストの視点から考えると、空間と従業員のいずれかが欠けていた場合、確かにパークの価値は下がってしまうと実感する。そのため、同社は両方の要素の重要性を理解した上で、両方に投資を行っている。それによって、顧客の体験が繰り返し高められ、同社の成長が継続的に高まるという非常に良い循環があることが読み取れた。

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

上記のように、競争優位性に関する姿勢は明瞭であり、理解することができた。ただし、主に2点の疑問が生じた。それは、具体的な投資案が少なく抽象的であることと、同社が掲げている競争優位のための「来園者の平準化」が顧客や社会のハピネスに矛盾しないのかということである。

まず一つ目は、具体的な投資案の少なさに関してである。同社の事業の方向性として、既存事業と新事業のシナジーを掲げているが、新事業であるクルーズ事業と既存事業のシナジー効果については抽象的であると感じた。確かに、ディズニークルーズは非常

に魅力的な事業であり、多くの人が利用したいと考えるだろう。しかし、新事業と既存事業のシナジー効果で付加価値を向上させるという文脈で、具体的なクルーズ事業という投資に言及したにもかかわらず、単に既存事業とシナジーが見込まれるとだけ述べられているのは不十分であると感じた。クルーズ事業が一人当たり 10 万円から 30 万円と発表されているのを踏まえると、パークからクルーズ事業への誘導は限られた顧客が対象であると考えられ、逆の誘導についても、クルーズ船の顧客は当然パークのことを理解している顧客が多く、シナジー効果は薄いのではないか。つまり、収益獲得には貢献するが、ほとんど独立した事業ではないかというのが率直な感想である。

次に疑問が生じたのは、同社の現在の価格戦略や来園者数の平準化が、顧客や社会のハピネスと矛盾しないのだろうかという点である。来園者の上限を定め一定化させているにもかかわらず、売上高が伸びているのは、一人当たり売上高の内訳を見ても、チケット料金の値上げ、すなわち変動価格制の導入によるものである。特に矛盾していると考えたのは、外国人ゲストの増加と平準化の関係である。確かに、外国人ゲストは観光目的であれば日本の平日や土日祝日に関係なくパークを利用することは理解でき、実際に平準化を促進していると記載があった。一方で、変動価格制は平日は比較的安価で、繁忙期や休日は高価になる制度である。さらに、同社は各所で外国人ゲストの誘致に言及している。ここで疑問に思うのは、同社が安い日に利用することが多くなるはずの外国人を多く誘致する一方で値上げを行うことで、74%を占める大人や家族連れの経済的負担が大きくなるのではないかということである。すなわち、観光目的の外国人は平日の安い日に利用し、日本人の社会人は高い料金を払って休日に利用するという構図になってしまうのではないだろうか。私は、このような状況が「あなたと社会に、もっとハピネスを。」という目標を達成することができるのかどうか疑問に感じる。

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

上記のように、同社の成長の源泉は顧客、空間、従業員の 3 者による相互作用である。したがって、従業員、すなわち人的資本を重要視していることが伝わった。しかし、「エンゲージメント調査」の結果に関して、事業への共感や同僚との関係性は良好である一方で、職場の施設環境の改善や上司とのコミュニケーション、成長支援の強化が課題とされている。この課題として挙げられている項目は、多くが同社の人的資本戦略の内容に関わるものである。したがって、過去の報告書でも人的資本の強化が掲げられていることを踏まえると、課題が改善されていないように感じた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

配色や図表、またパークの写真などが効果的に用いられており、非常に読みやすい報告書であった。また、冒頭で言及したように、「あなたと社会に、もっとハピネスを。」という目標を常に意識しながら読み進めることができることが、読者にとって効果的

であると感じた。しかし、「あなたと社会に、もっとハピネスを。」という目標を意識しながら読み進めることができるからこそ、この目標に対して曖昧な施策や、矛盾すると感じてしまうような戦略が目立ってしまったように感じた。

参考文献

株式会社オリエンタルランド. 統合報告書 2024.

<https://www.olc.co.jp/ja/ir/library/annual.html> (2024/11/14 閲覧)