

東京ディズニーランド成功の秘密

目次

はじめに - 成功した東京ディズニーランド

第1章 T D L の特徴

- 第1節 非日常的な空間
- 第2節 アトラクション
- 第3節 良質なサービス
- 第4節 清潔なパーク
- 第5節 商品販売
- 第6節 飲食施設

第2章 株式会社オリエンタルランド - T D L の運営母体

- 第1節 T D L 運営の理念
- 第2節 運営部 - アトラクション運営
- 第3節 人事部 - 良質なサービスのための人材確保
- 第4節 営業部 - T D L の集客戦略

第3章 成功するテーマパークの要素

- 第1節 T D L のテーマパーク成功の要素
- 第2節 リピーター獲得の方策

第4章 社長が考える T D L 成功の秘訣

おわりに - T D L 成功の秘密

はじめに - 成功した T D L

東京ディズニーランド（以下 T D L と略す）は、1983 年 4 月 15 日に開園した。以来、毎年 1000 万人以上の人々が来園している¹。そこまで人を惹きつけている T D L を、他のテーマパークと比較してみる。94 年度の各テーマパークの入場者数は、T D L が 1580 万人（リピート率 90 パーセント）、長崎オランダ村を含むハウステンボスは 375 万人、日光江戸村は 189 万人（リピート率 35 パーセント）である²。また、遊園地・テーマパークの 95 年度の売上高では、T D L は 1 位で 1668 億 4100 万円、2 位はハウステンボスで 481 億円、日光江戸村は 6 位で 107 億 400 万円であった³。このように T D L を他のテーマパークと比較してみると、いかに T D L が、リピーター獲得の面でも、売上高の面でも、他を圧倒していることがわかる。

第 1 章 T D L の特徴

T D L の成功の秘密を知るために、まず T D L がどんなところかについて触れておく。T D L の特徴として第 1 に、日常性を忘れさせる、「他にはない」T D L 独特の非日常的な空間になっている。第 2 に、カネをかけているアトラクションが挙げられる⁴。第 3 には、T D L の「レベルの高いサービス」ぶりには定評がある⁵ように、従業員（キャスト）の良質なサービスが挙げられる。第 4 には、路面にゴミひとつ落ちていない園内（パーク）の清潔さ⁶、第 5 に T D L オリジナルの商品販売、そして最後に、飲食施設の充実ぶり⁷が挙げられる。こう見てみると、T D L には 6 つの特徴

¹ 田中直毅「レジャー開発途上に咲く“夢の王国” 1000 万人集客の力と展望」『エコノミスト』第 63 巻第 24 号、1985 年、42 ページ。

² 富岡圭介「テーマパーク - 地域振興の観点から - 」『鉄鋼界』第 44 巻第 2 号、1994 年、11 ページ。

³ <http://satellite.nikkei.co.jp/business/report/r-thema.html>

⁴ 粟田房穂「東京ディズニーランドが大ウケする理由」『調査月報（国民公庫）』第 364 巻、1991 年、19 ページ。

⁵ 粟田房穂「ディズニーランドにみる米国流サービス技術の考察」『運輸と経済』第 47 巻第 8 号、1987 年、13 ページ。

⁶ 藤井剛彦「東京ディズニーランドの魔術商法 '97」エール出版社、51 ページ。

⁷ 同上書、126 ページ。

がある。これらの特徴が成功の秘密なのだろうか。では、それぞれをどのように実践しているのか。

第1節 非日常的な空間

TDLの特徴として、第1に非日常的な空間を挙げたが、どのようにしてその空間に仕立て上げているのか。TDLには建設設計に工夫がある。遊園地施設部分を敷地全体の約6割とし、現実世界との中間距離をとることが、無理なく異空間へ入ることの手助けとなっている⁸。そして、外の日常空間と遮断しておくため、外が見えないように、周囲にクラシックな建物や樹木がある⁹。また、バックステージ（舞台裏）を見せないために¹⁰、施設と外部をつなげる「地下トンネル」¹¹がある。つまり、非日常的な世界を演出するために、日常空間と画するような建設設計が施されているのである。しかし、非日常的な空間にしているのは建設設計だけではない。

TDLの季節を感じさせないところも、非日常的な要素になっているのではないか。では、どのようにしてそれを行っているか。TDLでは、農学博士の称号を取得している人が造園関係の仕事を担当しており、1年中季節の変化を感じさせないために、冬でも花を絶やさない状態にできるような高度なワザを駆使している¹²。また、TDLには日本を代表する桜の木が1本もないのだが、それは、季節を感じさせるものはダメで、パークの中は常にエバーグリーンでなければいけないという考えに基づいている¹³。TDLでは、高度な技術と植木の工夫で、季節を限定しない「夢と魔法の王国」を演出している。

⁸ <http://www.tiu.ac.jp/hagimotozemi/kt.html>

⁹ 栗田房穂、前掲『東京ディズニーランドが大ウケする理由』、19ページ。

¹⁰ 同上論文、19ページ。

¹¹ 小宮和行「東京ディズニーランド驚異の経営マジック」講談社、1993年、172ページ。
食材、商品やその他の資材を、開園中に運ぶときに使われる。

¹² 加藤光彦「1億人を惹き付けたTDL（東京ディズニーランド）の魔法 - オリエンタルランド」『週刊東洋経済』第5050巻、1992年、115ページ。

¹³ 小宮和行、前掲書、187ページ。

第2節 アトラクション

大人をも魅了している¹⁴ T D L の施設（アトラクション）には、どのような工夫がなされているのか。T D L のアトラクションの特徴として、スケールが大きいことが挙げられる。チャチなアトラクションではゲストを満足させられない¹⁵ため、巨額の投資¹⁶をして、エレクトロニクスの技術¹⁷をふんだんに使い、人形や動物たちを本物そっくりに動かしている¹⁸。蒸気機関車や蒸気船も本物を真似て作られており、本物との違いはわずかに小さいことくらいである¹⁹。また、「縮小率を一定にせず、場所によって変えることで機能性を向上させる」²⁰工夫がされている。アトラクションには、巨額の投資をしてエレクトロニクスの技術を用いていた。また、設計にも縮小率を変える工夫がされている。これらの大掛かりな仕掛けが、世代を問わず人気を集める秘密なのか。

- 新規アトラクション

T D L では、新規アトラクションの導入をほとんど毎年行っているが、これは、どんな効果をもたらしているのか。図 2 を見ると、アトラクション、イベントの導入がいかに入場者数を増加させているかがわかる。リピーターを確保するのに、新規アトラクションの導入が最も効果的であることは明らかだが、それは巨額の投資が必要とされる²¹。T D L といえども、毎年巨額の投資が可能ではないから、新規アトラクションが導入できない年は、パレードでリピー

¹⁴ 同上書、35 ページ。

‘91 年度のパークを訪れたゲスト数 1613 万 9000 人のうち、18 歳以上が 67 パーセントと過半数を占めていた。

¹⁵ 同上書、33 ページ。

¹⁶ 藤井剛彦、前掲書、69 ページ。

「スターツアーズ」145 億円、「スプラッシュマウンテン」285 億円の投資がされている。

¹⁷ 小宮和行、前掲書、31 ページ。

オーディオ・アニメトロンクス技術

オーディオ（音響）、アニメーション（動画）、エレクトロニクス（電子技術）からなる。人形や、動物ロボットの声や動作をコンピュータで制御する創造性に富んだシステム。

¹⁸ 栗田房穂、前掲『東京ディズニーランドが大ウケする理由』、19 ページ。

¹⁹ <http://www.tiu.ac.jp/hagimotozemi/kt.html>

²⁰ <http://www.tiu.ac.jp/hagimotozemi/kt.html>

²¹ 藤井剛彦、前掲書、69 ページ。

「スターツアーズ」145 億円、「スプラッシュマウンテン」285 億円。

ターを引きつける²²。新規アトラクション、イベントの導入は入場者数を増加するのに、リピーターを確保するのに、効果があった。そのため、ほとんど毎年導入されているのである。

図2：「TDL年度別入場者数と新規アトラクション、イベントの関係」

（出所）藤井剛彦「東京ディズニーランドの魔術商法‘97」エール出版社、1996年、121ページ。

第3節 良質なサービス

TDLにおける、キャストの良質なサービスの秘密は何か。サービスの基本理念は、親しさと礼儀正しさを調和させることで、キャストが実際にサービスするときの行動規準となっているキーワードは、安全性、礼儀正しさ、ショー、効率性である²³。これらをもとにしたマニュアルが職種ごと

²² 同上書、69ページ。

パレードは、新規アトラクション導入の「つなぎ」としてリピーターを引き付けるための方策といえる。

²³ 栗田房穂、前掲『ディズニーランドにみる米国流サービス技術の考察』、15ページ。

にあり、その内容は「これこれのことはこうやってくれ」というように、キメ細かく書かれている²⁴。このマニュアルを読むだけでは、適切なサービスが身につかなく、そのためTDLでは、それをしっかり身につけるトレーニングに人手と時間をたっぷりかけている²⁵。TDLの良質なサービスは、具体的な指示が出されているマニュアルと、それをしっかり身につけさせるトレーニングの両方があるのはじめて、成り立つのではないか。

第4節 パークの清潔さ

TDLでは、路面にごみ一つ落ちていなく、トイレの清掃も行き届いている²⁶。TDLが、いつ行ってもこの状態であるのはなぜか。TDLで清掃を担当しているのは、ゼネラルサービス部カスタマーディアル課である²⁷。カスタマーディアルの掃除の仕方は効率的で、5人ごとにチームを作り、1チームが約2ヘクタールを担当し、15分で1周して、休憩は2時間ごとに15分とっている²⁸。また、ゴミ箱にも工夫があって、中身が見えないようにポスト型になっている。金網型では、ごみが外から見えてしまい、きちんと入れない客も出てくるが、ポスト型だときちんと入れてくれる²⁹。ウォルト・ディズニーの「いつもきれいにしておけば客は汚さない。でも汚くなるままほうっておくと、客はますますごみを捨てる」という考えにより、TDLでは徹底したごみ作戦が展開されている³⁰。TDLでは清潔さを保つために、絶えず清掃をし、ゴミ箱の外観にも工夫していた。そうすることで、客にもパーク内の清潔さを保たせているのではないか。

²⁴ 同上論文、16ページ。

一方、日本の企業では「客の立場になって考える」、「常識的に判断して」というような抽象的な指示が多い。

²⁵ 同上論文、17ページ。

²⁶ 藤井剛彦、前掲書、51ページ。

²⁷ 小宮和行、前掲書、188ページ。

²⁸ 栗田房穂、前掲『ディズニーランドにみるサービス技術の考察』、14ページ。

²⁹ 栗田房穂、前掲『東京ディズニーランドが大ウケする理由』、20ページ。

³⁰ 同上論文、20ページ。

第5節 商品販売

TDLの「ワールドバザール」の売場面積、坪当たり販売単価は月間で900万円を超える店もあり、全店平均で255万円を上回る販売力がある³¹。この販売力を持つ、TDLの商品販売についてみる。TDLで販売される商品は、まず商品部で企画され³²、次にオリエンタルランド社、ウォルト・ディズニー・カンパニー、著作権会社管理会社のウォルト・ディズニー・エンタープライズの3社で構成された「商品開発委員会」³³の承認を得て販売にいたる³⁴。これら商品は、「夢と魔法の王国」オリジナルであり、単にゲストの好奇心をあおるのではなく、あくまでもテーマ性と関連付けての「『商品』ならぬ『SHOW（ショー）品』」なのだ³⁵。「ショップもショーの一部」（山倉幾久男・商品部長）という考え方により、ストーリー性のあるディスプレイになっていて、すべての商品をゲストが自由に手に取って触れるようになってきているのが特徴だ³⁶。TDLでは商品販売もショーの一部と考えられ、それはTDLオリジナルの商品、ストーリー性のあるディスプレイにあらわれていた。

第6節 飲食施設

TDLには、44の飲食施設があるのだが、これは食堂部が担当している³⁷。TDLで3番目に売り上げが大きい³⁸、飲

³¹ 伊藤正視、前掲書、67ページ。

一般に百貨店は月間坪当たり41万4000円。スーパーマーケットは同23万円。百貨店の坪効率の最高は新宿小田急百貨店の食品売り場だが、それでも月間坪当たり約200万円である。

³² 小宮和行、前掲書、165ページ。

商品部の業務内容は、部内の予算関係、人事、労務、教育などの担当、商品の販売、企画、開発、管理である。

³³ 同上書、168ページ。

3社の担当者が平均月1回はミーティングを開き、新商品を検討し、パークのテーマ性にあっているかどうか、品質はどうかといった点を話し合う。

³⁴ 加藤光彦、前掲論文、117ページ。

³⁵ 小宮和行、前掲書、168ページ。

³⁶ 加藤光彦、前掲論文、117ページ。

³⁷ 小宮和行、前掲書、173ページ。

食堂部の業務内容は、会計、教育など一般的な庶務、飲食施設の運営、食材の一次加工の担当である。

³⁸ 小宮和行、前掲書、169ページ。

食施設だが、ここではどのようにして多くのゲストをさばっているのか。飲食施設は、バックヤードと地下道でつながっているため、必要に応じて随時、食材の供給が受けられるようになっている³⁹。こうすることによって、開園当初年間 750～800 万人の入場者を見込んでデザインした食事の提供能力であるにもかかわらず、約 2 倍近くのゲストをこなすことを可能にした⁴⁰。飲食のサービス面はテーマ性よりも、あくまで機能の効率に徹したものとなっていて⁴¹、メニューはファーストフード的なものが多い⁴²。飲食施設には、ファーストフード、セルフサービスのカフェテリア、アイスクリームコーンなどのカウンターがあるが、売り上げ比では圧倒的にファーストフード店が大きく、これではゲストにとって、ゆっくりとくつろいだ食事は難しい⁴³。TDLの飲食施設では、数多くのゲストに食事を提供するため、効率性を最も重視している。

第 2 章 株式会社オリエンタルランド - TDL の運営母体

TDL の運営および経営をその事業内容としている株式会社オリエンタルランド（以下、オリエンタルランド社）。ここで、同社の組織体制を見てみる。オリエンタルランド社は、2600 名の正社員、約 13000 名のパート・アルバイトの準社員、さらにエンターテインメントの契約社員 800 名余で構成されている⁴⁴。組織体制は、図 1 のようになっている。組織図の各部・室はさらに細かく課に分かれ、業務を細分

1989 年 3 月期決算で見ると、入園アトラクションが 470 億 3200 万円、商品売り上げが 389 億 4100 万円、飲食売り上げが 179 億 8400 万円、駐車場が 17 億 2100 万円、その他が 56 億 7500 万円であった。

³⁹ 伊藤正視、前掲書、67 ページ。

⁴⁰ 同上書、67 ページ。

⁴¹ 同上書、98 ページ。

⁴² 同上書、69 ページ。

1 日に数万食の食事の提供は至難の業であり、さらに安全性、味、楽しさなどのサービスレベルを保つために、回転率を高め、均一のメニューで対処せざるを得ないため。

⁴³ 同上書、98 ページ。

TDL では椅子席が総合計 9600 席（1993 年 8 月）にもものぼるのだが。

⁴⁴ 藤井剛彦、前掲書、120 ページ。

化している⁴⁵。組織図を一覧して気づくことは、他の日本型テーマパークと比較しても、横文字名の部署が多く、ゼネラルサービス部、エンターテインメント部、コスチューミング部などの名称はTDLならではの呼称である⁴⁶。オリエンタルランド社は、さまざまな部署から成り立っており、その部署とは幅広い分野にわたっていた。TDLの「夢と魔法の王国」らしさが出ている名前もあったが、名前だけでなく、TDLならではの運営の仕方もあるのではないか。

図1：「株式会社オリエンタルランドの組織体制」

（出所）藤井剛彦「東京ディズニーランドの魔術商法‘97」エール出版社、1996年、121ページ。

第1節 TDL運営の理念

TDLを運営するにあたって、どのような理念のもとにそれを行うのか。TDL運営の理念は、Safety（安全性）、Courtesy（礼儀正しさ）、Show（ショー）、Efficiency（効率）のSCSEで表され、この4つは重要性の順になっている⁴⁷。子供たちが集まる場所であるから、安全性が最重要となる。施設の設備面だけでなく、従業員教育によってソフト面からも安全性が考えられ

⁴⁵ 藤井剛彦、前掲書、122ページ。

⁴⁶ 同上書、122ページ。

⁴⁷ 栗田房穂、前掲『ディズニーランドにみるサービス技術の考察』、15ページ。

ている⁴⁸。2 番目の礼儀正しさについて、ゲストをVIPとしてもてなすための基本である⁴⁹。3 番目のショーについては、「パーク内のあらゆるものがショーであり、毎日がショーの初演」というディズニーの考え方による⁵⁰。4 番目の効率については、安全を心がけ、礼儀正しく接し、最高のショーを演じたうえで、いかにゲストをうまくさばけるか⁵¹。TDLでは、安全性、礼儀正しさ、ショー、効率の4つが運営の理念となっていて、実際にキャストの行動基準となっている。

第2節 運営部 - アトラクション運営

第1章第2節で述べたアトラクションを運営するのは、運営部である。運営部の、業務内容を見てみる。運営部での、アトラクションの運営における基本的な作業として、各アトラクションにおけるゲストの状況確認、ゲスト誘導のためのキューライン⁵²設定準備や整備、アトラクションの事前のメンテナンス、立ち上がりの安全確認、破損部分はないかどうかなどのチェックがある⁵³。アトラクション運営のほか、駐車場の運営管理、チケット販売、ゲストリレーション⁵⁴などもあり、ほとんどが「ゲストに対する直接的なサービス分野の仕事」⁵⁵である。運営部では、ゲストに接する仕事が多い。多いからこそ、良質なサービスを提供できな

⁴⁸ 同上論文、15 ページ。

例えば、掃除係の動作、アトラクションにおけるゲストが乗降する際の、案内係であるキャストの動作。

⁴⁹ 藤井剛彦、前掲書、36 ページ。

⁵⁰ 栗田房穂、前掲『ディズニーランドにみるサービス技術の考察』、15 ページ。

例えば、派手なコスチュームをつけさせることで、地味な仕事をショーに変える。

⁵¹ 藤井剛彦、前掲書、36 ページ。

⁵² 藤井剛彦、前掲書、54 ページ。

「キューライン」と名づけられた行列対策

長い行列にロープを張って乱れないようにし、真っ直ぐにならばせることなく、何回も折り返すように蛇行して、ゲストをならばせるのである（ゲストを常に動かすようにしている）。

⁵³ 小宮和行、前掲書、149 ページ。

⁵⁴ 同上書、150 ページ。

ゲストリレーション：ゲストに対しさまざまな情報を提供する。その内容は、パークに関すること、周辺ホテルの案内、パークからの帰路に関する説明などだ。

⁵⁵ 同上書、145 ページ。

ければならない。

第3節 人事部 - 良質なサービスのための人材確保

サービスの質は、従業員の絶対数をどれだけ確保できるかにある⁵⁶。この人材を確保している人事部はどのようにそれを行っているのか。人事部では、事前にマスターライン⁵⁷を行い、それを土台にして採用活動を展開する⁵⁸。人事部では、採用活動だけでなく、人材育成も担当していて、「ディズニーランド・ユニバーシティ」という教育制度を設けることによって、キャストに徹底的な「精神教育」を行っている⁵⁹。人事部では、マスターラインで事前に入場者予測を立て、それに応じた人員を採用確保している。また、徹底的な教育を行うため、「ディズニーランド・ユニバーシティ」を設けている。

第4節 営業部 - TDLの集客戦略

TDLは年間1500万人以上を集客する⁶⁰が、その集客のための、すべての戦略を企画し、推進している営業部⁶¹では、どのような方法でそれを行っているのか。営業部はTDLを商品として、他の競合商品に負けない、すばらしい施設やゲストを満足させるサービスを強調する⁶²。その商品を売り込むため、営業部では細分化された各セクションで⁶³、宣

⁵⁶ 藤井剛彦、前掲書、182ページ。

TDLでは、計算上キャスト一人当たりの守備範囲は、48.8平方メートルくらいのところを管理していることになり、これならば、よっぽどのことがない限り、客の挙動を見落としたり、質問に答えられないことはない。

⁵⁷ <http://www.tiu.ac.jp/hagimotozemi/kt.html>

各部門がシーズン、天候状態、過去の実績データの分析をもとに、シーズンごとの予測スケジュールを作成するというものである。

⁵⁸ 小宮和行、前掲書、141ページ。

⁵⁹ 同上書、143～144ページ。

⁶⁰ 山田紘祥「ポスト・バブルのレジャー動向」『鉄鋼界』第44巻第2号、1994年、3ページ。

⁶¹ 小宮和行、前掲書、175ページ。

⁶² 藤井剛彦、前掲書、131ページ。

営業部の戦術について触れておきたいのが「いかにして夢を売るか？」

⁶³ 小宮和行、前掲書、130ページ。

営業企画課、営業事務課、会員課（会員システムを担当）、販売課（団体での集客をプロジェクト）、団体予約課、宣伝課、パブリックリレーション課（スポンサー企業やマスコ

伝から予約、チケットの販売まで一貫した集客のための機能を備えている⁶⁴。集客戦略の一つとして「スポンサー制⁶⁵」があり、TDLは独自のPR活動に加えて、スポンサー企業の販売促進活動に乗る形で、テレビ、新聞、ラジオ等のメディアから全国展開されていった⁶⁶。また、かつてない集客能力を見せた入場予約制度は、TDLを国内旅行商品の目玉とした⁶⁷。知名度を最大限に生かした集客戦略である会員制度も、ファミリー志向が依然として根強い日本の企業風土に、有効な手段である⁶⁸。営業部は、スポンサー制、入場予約制度、会員制度を用いて、TDLという商品を売り出し、客を集めることに成功した。

第3章 成功するテーマパークの要素

成功するテーマパークの要素には、どのようなものがあるのか。まず、テーマパーク構築のコンセプトの明確さである⁶⁹。失敗した多くのテーマパークがモノマネであったことを考えあわせると、コンセプトはさらに重要になってくるといわざるを得ない⁷⁰。次に、事業主体企業の持つその企業姿勢である⁷¹。悪い例として、「スペースネオトピア」があ

ミを担当)がある。

⁶⁴ 同上書、131ページ。

一般の遊園地施設に見られる「チケット販売を中心とした」営業部とは似て非なり、TDLでは、運営部のようなパーク内業務と、営業部のようなパーク外業務を明確に区別し、各々の戦略を展開している。

⁶⁵ 同上書、132ページ。

スポンサー企業は1社あたり5億円から最高60億円のスポンサー料を支払う代わりに、ディズニーの独占キャラクターやロゴマーク、入場予約券などが販売促進の手段として使用できるシステム。

⁶⁶ 同上書、133ページ。

⁶⁷ 同上書、134ページ。

オープン以前からPR活動による前人気は上々で、オープンまでに約300万枚(100億円)の入場予約券を売りきる人気ぶりは、関連産業に対し、「格好の消費刺激材」となった。

⁶⁸ 同上書、137ページ。

⁶⁹ 藤井剛彦、前掲書、178ページ。

成功を収めたテーマパーク：ハウステンボスは「本物」を持ち込み、同時に「他にはない」という特性を兼ね備えている。東京ジョイポリス、ナムコ・ワンダーエッグ等は都市型テーマパークであるという「他にはない」特徴がセールスポイント。

⁷⁰ 同上書、179ページ。

⁷¹ 同上書、179ページ。

り、テーマパーク事業は「儲かるらしい」という動機で、短期間で構築しようするような、なまやさしい事業ではないのである⁷²。3 つめは、施設そのものの面白さ（ハード面の充実）と、そのハードを運営するサービス（ソフト）の調和にあるといえよう⁷³。そして 4 つめは、リピーターの獲得である⁷⁴。グリニク王国は、リピーター獲得率が低く、ピーク時であった 92 年には年間約 71 万人の入場者が訪れたが、最近では採算ラインの半分も入っていない⁷⁵。成功するテーマパークの要素は、コンセプト、事業主体、ハード・ソフトの調和、リピーターの獲得であった。

第1節 T D L のテーマパーク成功の要素

T D L は、この 4 要素を含んでいるか。コンセプトについて、T D L は、そこに一歩足を踏み入れると別世界というコンセプトを徹底して追い求めている⁷⁶。事業主体については、オリエンタルランド社は T D L 実現に 23 年もの歳月をかけたし⁷⁷、地元である千葉県の絶大なバックアップ⁷⁸も得た。ハードとソフトの調和では、T D L の場合は、46 のアトラクションに加えて、入場者を迎える従業員独特のサービスが相乗効果をあげていることは周知のとおりである⁷⁹。リピーター獲得についても、T D L では入場者の 9 割がリピーターである⁸⁰。T D L には成功するテーマパークの要素が全てそろっている。

⁷² 同上書、180 ページ。

スペースオトピアについては佐藤工業という民間の建設会社に主導権を与えたもので、資金調達も基本設計も佐藤工業任せとあっては、同社の業績が悪化すれば計画そのものが頓挫するのは目に見える。自治体主導型でなく、民間主導型テーマパーク頓挫の代表例。

⁷³ 同上書、180 ページ。

⁷⁴ 同上書、183 ページ。

⁷⁵ 同上書、168 ページ。

⁷⁶ 岡野宏昭「リゾートブームは本物なのか - 乗り出す企業の思惑と採算は...」『エコノミスト』第 66 巻第 39 号、1988 年、53 ページ。

⁷⁷ 小宮和行、前掲書、44 ページ。

⁷⁸ 高橋政知「もうダメかと思いつつ人間尊重とスリルで 500 万人も」『週刊東洋経済』第 4768 巻、1988 年、97 ページ。

万一失敗したら周辺の 30 万坪を売り払っていい、というところまで踏み切ってくれた。

⁷⁹ 藤井剛彦、前掲書、180 ページ。

⁸⁰ 富岡圭介、前掲論文、11 ページ。

第2節 リピーター獲得の方策

TDLではリピーターをどのように獲得しているのか。リピーター獲得の方策として、20～30以上のエンターテインメントの要素を有し、一度では「楽しみ尽くせない」内容を持っていることがあげられる⁸¹。あまりにもアトラクションが多く、1回では廻りきれないのと同時に、その体験し損ねたアトラクションそのものが魅力あるものだから、「もう一度きたい」と考える⁸²。この点で、TDLには46のアトラクションがある。また園内では、アトラクションを体験するばかりでなく、食事もショッピングも楽しみたいとなるため、優れた物販・飲食のサービスが実施されていることは不可欠になる⁸³。一度の来園ですべての飲食施設を廻るのは不可能だから、もし入ってみたいと感じる飲食施設が数多くあるなら「また来たい」となる⁸⁴。これについても、TDLでは実施されている。リピーター獲得の最大の要件は、そのテーマパークへの再投資が毎年行われていることである⁸⁵。「完成度の高いテーマパークといえどもリニューアルは必要」⁸⁶であり、TDLではほとんど毎年新規アトラクション、あるいはイベントを導入している。TDLの46のアトラクション、優れた物販・飲食サービスの実施、ほとんど毎年導入される新規アトラクションあるいはイベントがリピーター獲得になっている。

第4章 オリエンタルランドの社長が考えるTDL成功の秘訣

TDLを実際に運営しているオリエンタルランドの社長は、TDL成功の秘訣をなんだと考えているのか。オリエンタルランドの加賀見俊夫社長は、スポーツ新聞の「社長の本音インタビュー」で次のように語っている。「1は立地です。東京駅から距離にして10キロ以内、JR京葉線の舞浜駅の

⁸¹ 藤井剛彦、前掲書、183ページ。

⁸² 同上書、183ページ。

⁸³ 同上書、184ページ。

⁸⁴ 藤井剛彦、前掲書、184ページ。

⁸⁵ 同上書、69ページ。

目の前、敷地面積が約 191 万平方メートルという広大な土地、と立地条件に恵まれています。2 はディズニーとの緊密な提携です。ミッキーマウスなどの豊富ですばらしいキャラクター。テーマパーク運営面でのソフト、ハードのクオリティーの高さはまさにエンターテインメントです。3 は地元との共存共栄。所在地である千葉県、浦安市からの全面的なご協力、ご支援がなくてこの発展はありえませんでした。そして 4 が最大のポイント。素晴らしい能力のある人材がたくさんいたことです。国内初、誰も経験のない事業を支えたのは人材と人材教育だと思っています。」⁸⁷加賀見俊夫社長は、TDL 成功の秘訣を、立地、ディズニーとの緊密な提携、地元との共存共栄、素晴らしい能力のある人材がたくさんいたことと考えている。

終わりに - TDL 成功の秘密

TDL が成功したのはなぜか。TDL 成功の秘密は、第 3 章で述べたような、コンセプト、事業主体、ハードとソフトの調和、リピーターの獲得にある。また第 4 章から、立地、ディズニーとの緊密な提携、地元との共存共栄、人材の確保もその秘密である。それだけではなく、TDL のきれいなパーク、高度なアトラクション、ゆきとどいた演出、あたたかなホスピタリティー、これらを総合してスーパーな魅力をつくりえたことも TDL を成功に導いたのである⁸⁸。TDL が成功した理由はさまざまであるが、これらのうちのどれかが欠けたら TDL の成功はなかったのではないか。これらすべてがあってはじめて、TDL を成功するに至らせたのではないだろうか。

⁸⁶ 同上書、184 ページ。

⁸⁷ 加賀見俊夫「人こそが宝」日刊スポーツ新聞社、1997 年。

人材教育：社員教育を行う部門を人事部から切り離して教育部として独立させた。サービスの基本を基礎から学ばせる部署だが、「自己啓発」活動を積極的に行っており、社員が自発的に学び、能力を高めることができる。

⁸⁸ 岡野宏昭、前掲論文、54 ページ。

文献リスト

粟田房穂「ディズニーランドにみる米国流サービス技術の考察」『運輸と経済』第47巻第8号、1987年

粟田房穂「東京ディズニーランドが大ウケする理由」『調査月報（国民公庫）』第364巻、1991年

伊藤正視「人が集まる テーマパークの秘密」

日本経済新聞社、1994年

岡野宏昭「リゾートブームは本物なのか - 乗り出す企業の思惑と採算は...」『エコノミスト』第66巻第39号、1988年

加賀見俊夫「人こそが宝」日刊スポーツ新聞社、1997年

加藤光彦「1億人を惹き付けたTDL（東京ディズニーランド）の魔法 - オリエンタルランド」『週刊東洋経済』第5050巻、1992年

小宮和行「東京ディズニーランド驚異の経営マジック」講談社、1993年

高橋政知「もうダメかと思いつつ人間尊重とスリルで500万人も」『週刊東洋経済』第4768巻、1988年

田中直毅「レジャー開発途上に咲く“夢の王国” 1000万人集客の力と展望」『エコノミスト』第63巻第24号、1985年。

富岡圭介「テーマパーク - 地域振興の観点から - 」『鉄鋼界』第44巻第2号、1994年

藤井剛彦「東京ディズニーランドの魔術商法‘97」エール出版社、1996年

山田紘祥「ポスト・バブルのレジャー動向」『鉄鋼界』第44巻第2号、1994年