

ディズニーリゾートが成功した理由とは

〇〇学部 4年

〇〇 〇〇

目次

- 第1章 東京ディズニーリゾートの構成
- 第2章 東京ディズニーリゾートの成功とは
- 第3章 東京ディズニーリゾートの歴史
- 第4章 東京ディズニーリゾート成功の謎の考察
- 第5章 株式会社オリエンタルランドのヒトの秘密
- 第6章 株式会社オリエンタルランドのカネの秘密
- 第7章 株式会社オリエンタルランドのモノの秘密
- 第8章 要旨
- 参考文献一覧

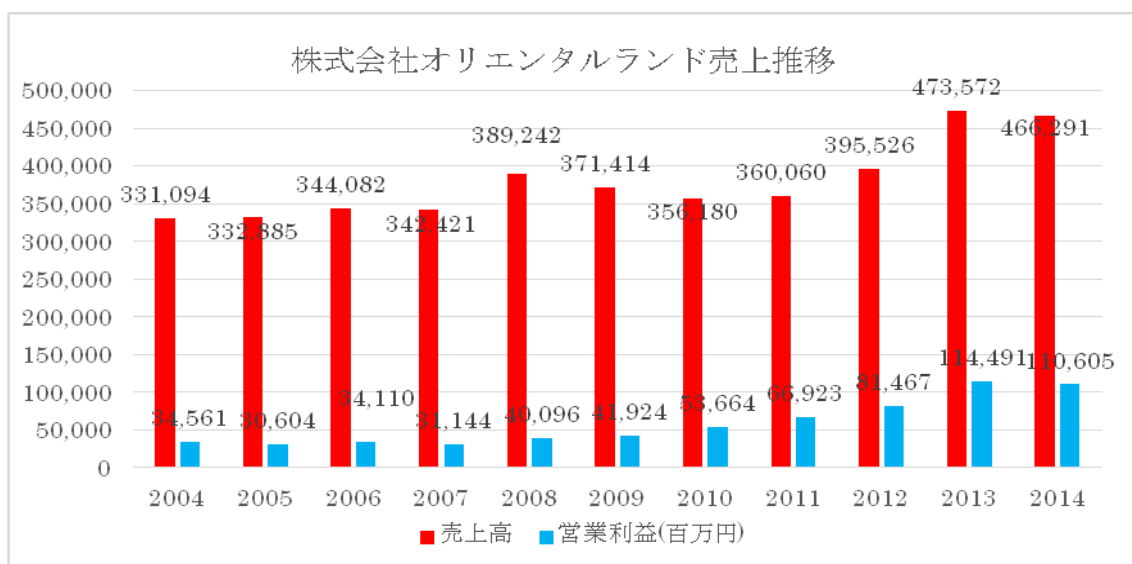
現在の東京ディズニーリゾート

現在の東京ディズニーリゾートは株式会社オリエンタルランドが経営する日本を代表するテーマパークを核としたリゾートエリアである。日本でこの規模のリゾートは他に類を見ないが、世界のディズニーテーマパークの中でも珍しいと言えるだろう。東京ディズニーリゾートが成功した秘密を探るうえで、直営でない株式会社オリエンタルランドが、なぜディズニーランドを日本・舞浜へ誘致し、そして東京ディズニーランドの発展、東京ディズニーシーの開園を経て、東京ディズニーリゾートという形態になっていったのかを調査したいと考える。その後、経営上何がターニングポイントとなり、そのターニングポイントごとに、選択した決断が何を理由に、背景に成功したのかを分析、考察していきたいと思う。

第1章 東京ディズニーリゾートの構成

2014年、東京ディズニーリゾートは売上高が4662億円を超え、2013年には過去最高益のニュースも聞かれていた。そもそも、東京ディズニーリゾートとは、株式会社オリエンタルランドが運営するエンターテインメント施設全体のことであり、それらは以下のようにになっている。

ここ10年の株式会社オリエンタルランドの売上は以下のように推移している（売上高、営業利益ともに単位：100万円）。



株式会社オリエンタルランドの事業ドメインは主に3つに分かれ、1.テーマパーク事業、2.ホテル事業、3.その他の事業である。2014年度の株式会社オリエンタルランドの事業別の業績は以下の通りである（単位は全て100万円）。

全体の83%がテーマパークでの売り上げとなる。

	2014 年度
売上高	466,291
テーマパーク事業	387,622
ホテル事業	61,066
その他の事業	17,603
営業利益	110,605
テーマパーク事業	95,665
ホテル事業	13,138
その他の事業	1,602
消去又は全社	198
経常利益	110,486
当期純利益	72,063

これらの売上のもととなる東京ディズニーリゾートは以下の施設で構成されているといわれている。

1. テーマパーク事業

株式会社オリエンタルランドがテーマパーク事業として運営しているのは以下の 2 つのテーマパークである。

- ・東京ディズニーランド

東京ディズニーリゾートの核となる施設。1983 年に開業。第 1 号施設。アトラクション、ショー・パレード展開を軸に物販、飲食事業を兼ね備える。

- ・東京ディズニーシー

2001 年開園。海をテーマにした大人の世界観を醸成。お酒が飲めたり、アトラクションに乗らないという楽しみ方もできる施設。アトラクション、ショー、パレード展開を軸に物

販、飲食事業を展開。ディズニーランドは、アルコール取扱いがないのに対して、ディズニーシーは取り扱うという違いがある。

2.ホテル事業

ディズニーランド・ディズニーシー周辺にあるオフィシャルホテル。一部がオリエンタルランドの直営するホテルである（直営マークは★）。

- ・ディズニーアンバサダーホテル★
- ・東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ★
- ・東京ディズニーランドホテル★
- ・サンルートプラザ東京
- ・シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル
- ・ヒルトン東京ベイ
- ・ホテルオークラ東京ベイ
- ・東京ベイ舞浜ホテルクラブリゾート
- ・東京ベイ舞浜ホテル

3.その他の事業

A. 商業施設

- ・イクスピアリ

「物語とエンターテインメントにあふれる街」というキャッチフレーズの商業施設。この施設内はディズニーのキャラクターが登場しないという東京ディズニーリゾート内で唯一非ディズニーのエリアとしている。

- ・ボン・ヴォヤージュ

舞浜駅近くに立地する日本最大級のディズニーショップで、いわゆるディズニーストアで販売されている一般的商品は取り揃えておらず、東京ディズニーリゾート限定の商品が主に販売されている。

B. 交通機関

- ・ディズニーリゾートライン

株式会社舞浜リゾートラインが運営する東京ディズニーリゾート内の移動手段。東京ディズニーシー、ホテルの立ち並ぶベイサイドステーション、東京ディズニーランドステーション、リゾートゲートウェイ・ステーションの4つの駅のみだが広大な東京ディズニーリゾートの移動手段である。

- ・ディズニーリゾートクルーザー

東京ディズニーリゾート内移動手段の送迎バスである。料金は無料で乗車できる。

C. 多目的ホール

- ・舞浜アンフィシアター（多目的ホール）

2008年開業。2012年にシルク・ドゥ・ソレイユシアター東京にリニューアルオープンした。

第2章 東京ディズニーリゾートの成功とは

東京ディズニーリゾートがそもそも突然成功したわけではない。東京ディズニーリゾートの核となる東京ディズニーランドの開業の1981年から、およそ30年かけて、複合的に成長・拡大してきた。世界のディズニーテーマパークは、以下となる。

- ・Disneyland Resort（アメリカ、カリフォルニア州/1955年開園）
- ・Walt Disney World Resort（アメリカ・フロリダ州/1971年開園）
- ・Tokyo Disney Resort（日本/1981年開園）
- ・Disneyland Resort Paris（フランス/1992年開園）
- ・Hong Kong Disneyland Resort（中国・香港/2005年）
- ・Disney Vacation Club（会員制リゾートクラブ）
- ・Disney Cruise Line（カリブ海「テーマクルーズ」）

東京ディズニーランドは、Disneyland Resortの次に開園しており、かつ驚くべきことは、パーク型と言われる東京ディズニーランドと同じ形態の施設の中で唯一、ディズニー社の資本が入っておらず、株式会社オリエンタルランド独自の経営である。あまり知られていない上、過去のディズニー社の歴史の中にも他のエリアに開園するという経験はなかったという点も踏まえておかなければ、東京ディズニーリゾートの成功については語れないはずだ。

つまり、東京ディズニーリゾートの日本における成功の秘密は、世界的にも稀有な例であり、そこを考察することで日本独自のディズニーキャラクターを用いたビジネスモデルの成功スタイルの秘密を探ることができると思う。

ここで、東京ディズニーランド1981年の開園に至るまでと、開園から2015年現在に至るまでの歴史を振り返ってみる。

第3章 東京ディズニーリゾートの歴史

- ・株式会社オリエンタルランドの設立

株式会社オリエンタルランドは1960年東京上野で開業した。当時役職員が3名の雑居ビルに入る小さな会社であった。資本は、京成電鉄と三井不動産。新会社の立ち上げの目的は、そもそも浦安沖を埋め立てそこに大型複合商業・住居が集まる施設をつくるためであった。ディズニーランドの誘致はそもそも創業当時念頭になかったとも言える。

- ・創業期

創業当時、まず着手したのは、千葉県浦安沖の海洋埋め立て工事だった。もちろんまだ

京葉線もない状態。さらにその地域には当時 2 つの漁業協同組合があり、漁業権を補償する交渉から始まることになる。数年かかる予定でいたこの交渉は約半年で交渉が妥結して、埋め立て工事が決まり、埋め立て事業は千葉県の事業として実施された。委託を受けたのが株式会社オリエンタルランド。埋め立て地区は、現在の東野・富岡・今川・弁天・鉄鋼通りが第 1 次埋め立て地区になり、1960 年に埋め立て工事が完了する。さらに現在の海楽・美浜・入船地区が 1969 年に工事完了。1970 年に舞浜地区の埋め立て工事が完了することになる。そこから建設する巨大複合商業施設の中身が検討されていった。欧米レジャー施設調査が始まり、1972 年には、アメリカフロリダにあるディズニーランド、ウォルトディズニーワールドも視察された。1972 年～1973 年にかけて調査は続いていた。

・東京ディズニーランド開業～成長期

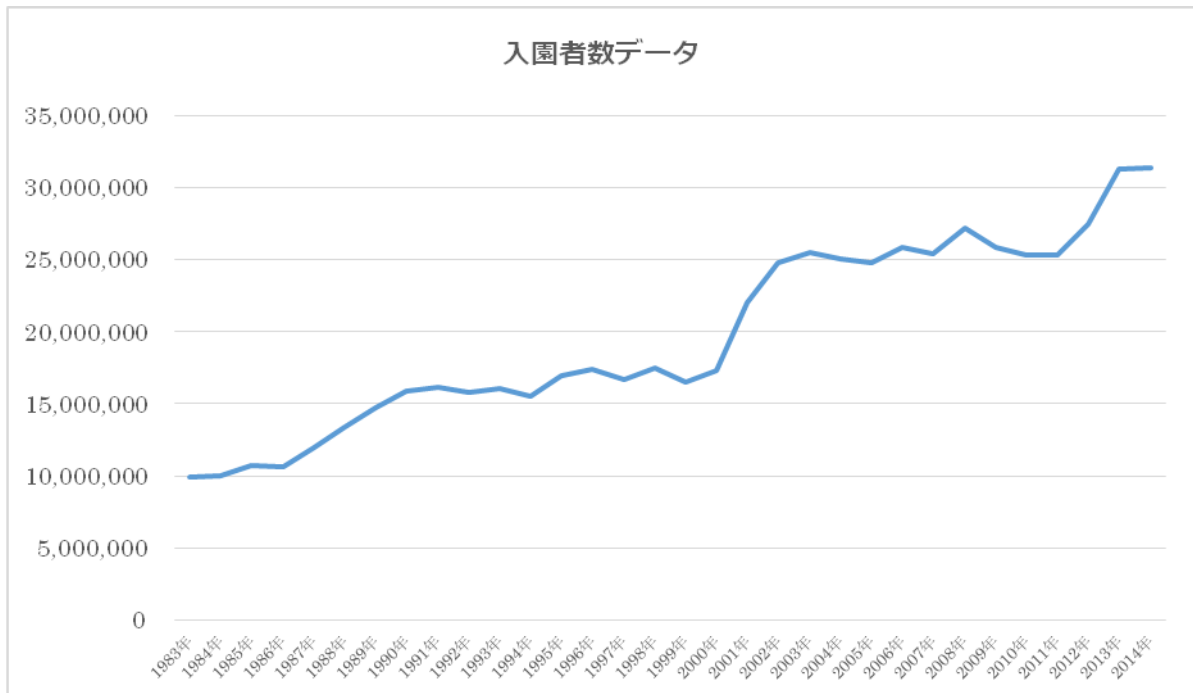
欧米レジャー施設調査の結果、「ディズニーランド」を複合商業施設の核とすることが株式会社オリエンタルランド内で決定した。次は誘致活動にすることになる。1974 年 2 月には、正式にディズニー社へ誘致を申し入れた。ディズニー社もその誘致の申し出に応じ、1974 年 12 月にディズニー社首脳陣による来日が実現する。来日から 2 日後には、「オリエンタルランド社とともにディズニーランドのテーマパークを建設する可能性を追求したい」

という回答があったという。

そこから、実現に向けてのプロジェクトが動き出し、2 社間でさまざまな検討会や議論が行われ、ついに双方の合意を受けて、1981 年 1 月に東京ディズニーランドの着工が始まった。着工が始まってからというものの建設費 1,000 億円の予算に対し、どんどん膨らんでいったが、社長の「妥協はするな、本物を作れ」の指示のもと質を追求して建設が進んでいった。最終的には建設費が 1,800 億円まで膨れたことになる。

そして、1983 年 4 月 15 日、雨模様のなか、東京ディズニーランドが開園する。開園日には、当時京葉線もないものの 3000 名のお客様がゲートをくぐった。それ以降多くのゲストを迎え、1984 年 4 月 3 日は 1000 万人動員をし、年間目標を上回ることができた。

ここで開業からの東京ディズニーリゾートへの来園者数を見ることにする。



・東京ディズニーシー開園期

東京ディズニーランド開園まもない 1983 年～1987 年にかけて「第一次新規設備投資計画」を立てていたという。1988 年、開園 5 周年の社長記者会見ですでに第 2 パーク構想を発表した。そして 1997 年、約 10 年の月日をかけて東京ディズニーシーの構想が発表された。

当初は、ディズニーシーの建設ではなく、映画スタジオをコンセプトしたテーマパークの建設が予定されていたのだが、日本に映画のなじみが薄いという理由で、マーケティング調査をした結果を踏まえて、再検討されたという。本来、ディズニー社がカリフォルニアで予定をしていたものだが、当時地元住民の反対にあったため、計画は中止された。その中止された計画をもとに、ディズニー社ならびに株式会社オリエンタルランドの参画のもと日本版として企画を再構築し、できたものである。

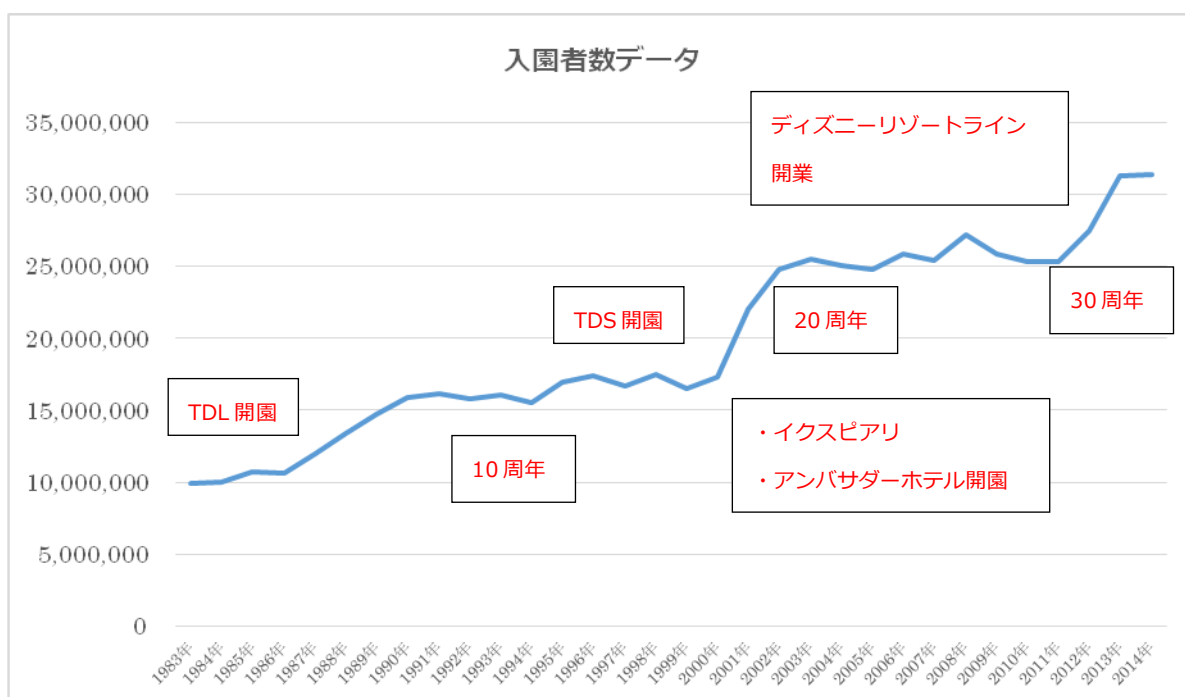
そんな背景を持ちながら、2001 年、東京ディズニーシーは、世界のディズニーパークで初めて「海」をテーマにしたテーマパークとしてグランドオープンを迎えた。東京ディズニーランドがファミリーやヤングターゲットだとすると、アルコールの提供やアトラクションに乗るだけではない街並みを散歩して楽しむもあることからすると大人の男女に向けた施設ともいえる。つまり、東京ディズニーランドと来園者をカニバリゼーションせず、売上を拡大できたことになる。

そして、東京ディズニーランドでは来園者 1,000 万人突破するのに約 1 年かかっていたのに対して、東京ディズニーシーでは 307 日目で突破するなど順調に成長した。

・東京ディズニーリゾート（現在）

東京ディズニーリゾートと滞在型の施設になってからも、躍進劇が続いている。2000年には、イクスピアリとディズニーアンバサダーホテル、翌2001年にはディズニーリゾートラインが開業した。

ここで初めて複数業態による東京ディズニーリゾート化ができています。2003年は20周年というアニバーサリーイヤーイベントを実施し、東京ディズニーランド、東京ディズニーリゾート併せて、年間2,500万人を上回った。2004年には、東京ディズニーランド内にトイ・ストーリーの新アトラクション「バズ・ライトイヤーのアストロブラスター」を、東京ディズニーシーには「ブラヴィッシュモ」が2004年に、「レイジングスピリッツ」が2005年に、「タワーオブテラー」が2006年に新アトラクションを導入した。その後も続々と2つのテーマパークを核に、その一帯の施設とを面としてとらえた東京ディズニーリゾートはその魅力を増していき、2013年30周年を迎えている。



第4章 東京ディズニーリゾート成功の謎の考察

前置きが長くなったが、フェーズごとに成功するためにターニングポイントとなる決断がいくつかあるのだと想像する。なぜその度に成功する選択ができたのか、その理由（以降、謎と呼ぶ）を考察したい。

第1節 創業期

- ・ディズニーランド誘致に決定した謎

株式会社オリエンタルランドは、もともとは複合商業施設を建設するつもりであり、ディズニーランドを誘致するというのは後から決定したものである。欧米レジャー施設を参考

にしたのであれば他にも選択肢があったのではないかと思うからだ。1972年から1973年にかけて視察を行った欧米レジャー施設を調べてみた。また、今回テーマパークに絞り、あまり他園との差別化ができない遊園地は除外している。当時存在したテーマパークは3つある。

選択肢1：チボリ公園（デンマーク/1843年開園）

選択肢2：Efteling パーク（オランダ/1950年開園）

選択肢3：ナッツベリーパーク（アメリカ/1950年開園）

そして最後の選択肢としてディズニelandがあったはずだ。そこで経営者が感じたことは何の違いだったのだろうか。

選択肢1：チボリ公園（デンマーク/1843年開園）

デンマークコペンハーゲン駅前にあるチボリ公園。世界最古のテーマパークと言われ、ユーラシア大陸を一周したような感覚に陥る建築物、そこに入っている飲食店やショップなどが美しいと言われている。ウォルト・ディズニーがディズニーテーマパークのできる前に訪れ、参考にしたという説もあるらしい。

選択肢2：Efteling パーク（オランダ/1950年開園）

ヨーロッパのまるで童話の世界を感じられるテーマパークだ。遊園地部分もあるが、そこかしこに童話の主人公などがいる森の中を歩くことができる。

選択肢3：ナッツベリーパーク（アメリカ/1950年開園）

南カリフォルニアにあるテーマパーク。もともとベリー農場を経営していた Knot 婦人の料理がおいしいと評判で行列ができ、そのお客さんたちの暇つぶしとして、夫 Knott 氏がアトラクションを作り始めたことがさらに人気を呼んだというものだ。

以上の3施設に加えディズニelandを比較すると、ディズニelandが当時最も新しい業態で且つ、飛びぬけた非日常観、世界観への没入度に加えて最も商業臭があったのだと思う。

また、遊園地でも、カジノでもリゾート施設でもよかったはずだ。実際に欧米レジャー施設視察においてそれらも調査対象に入っていたかもしれない。当時、存在していた遊園地データを「フォーブス」2006年にある世界10大テーマパークのうち、調査、視察期間であった1972～1973年に存在していたのは、以下のみとなる。

・プレジャー・ビーチ・ブラックプール（イギリス/1896年開業）

イギリスにある大規模遊園地。現在では絶叫系と呼ばれるアトラクションがあるが、1972年頃どの程度のアトラクションがあったのかは判然としない。

とはいえ、日本でも遊園地は浅草花やしき（日本/1853年開園）などがあったため、アトラクションの違いはあったかもしれないが、遊園地自体視察団の目には新しく映らなかったのでは推察する。

以上より、視察団の考えを考察するに、ディズニelandは他施設にはない

・新規性

- ・非日常性
- ・パークとしての完成度
- ・キャラクタービジネスにおける勝算

以上の4点があったのではないかと考える。他施設ではキャラクターを当時積極的に用いてはいなかったが、ディズニーランドは映画のキャラクター（1937年の白雪姫から童話の世界をオリジナル映画として制作、またオリジナルキャラクターであるミッキーマウスは1928年の映画作品で登場。）独自のいる世界に誘ってくれるのに対して、Eftelingパークは童話の世界が背景にあるため、キャラクターがいるにはいるが、あくまで設置物に過ぎないという点で、その世界観がディズニーランドの方が鮮やかに映ったのではないかと思う。また、大人がまるで子どもに戻るように、視察団もディズニーランドが演出する非日常性に気分の華やぎを体験してしまったのではないかと考える。

そう考えると、視察団の選択は正しかったのではないかと思える。

- ・誘致できない可能性もあったができたのはなぜか

ディズニーランドを誘致できない可能性は考えなかったのか、という疑問が次に出てくる。日本は当時1972年（昭和47年）。終戦が1945年なのでまだ戦後27年。1ドルはまだ308円程だった。日本人は上野動物園で長蛇の列を作り、学校では第2次ベビーブームの子どもたちが教室で授業を受けていた時代だった。1973年のオイルショックまでは高度経済成長の真っただ中だった。日本の経済成長があるとはいえ、まだ対等に企業間取引などが行われるまでの扱いは受けていなかっただろうことは想像に難くない。

もしかすると誘致活動をして相手にもされないことは想像しなかったのだろうか。第2章で紹介したように、当時、アメリカにしかディズニーテーマパークは存在せず、さらに東京ディズニーリゾートのみがディズニー社の資本が入っておらず、直営ではないという点だ。

その中でどうして日本に誘致できると踏んだのか、当時千葉海浜を埋め立てただけに過ぎない株式会社オリエンタルランドにとって大きな挑戦となったことは確かだろう。

株式会社オリエンタルランドの初代社長川崎千春は、親会社である京成電鉄株式会社の社長であった。当時関連施設のバラ園に植樹するバラの買い付けに訪れたアメリカで開業間もないディズニーランドを訪れ、感銘を受け、そこからディズニーランドを誘致することを考え出していた。

当初、株式会社オリエンタルランドに対して、ディズニーはライセンス契約でのフランチャイズのパーク運営をすること、出資はしないこと、建設費も出さないこと、長期にわたりロイヤリティーを支払うことという条件を提示した。一時期は、諦めてしまう経営陣もいたほどだが、粘り強い交渉の結果、1979年ようやく契約を取り交わすことができたという。これは当時の日本の一企業の功績として奇跡ともいえる。

米国との契約ごとに慣れていたとも思えず、はたまたオイルショックで景気に薄暗さが

よぎった時代、はたまた世界的企業を前に強気な交渉を続ける胆力。株式会社オリエンタルランドは既にこのとき東京ディズニーリゾートの成功を手にいれたのかもしれない。

・舞浜という当時未開発の土地で誘致できる勝算はあったか

当時舞浜は、未開発の土地。埋め立てはしていたが、京葉線の駅ができたのは 1988 年。交通の便は悪い、何も無い、東京でもない、あるのは広大な土地のみという状態。本来では、有利な条件ではないが、ディズニー社だったからこそ成功したに違いない。ディズニーテーマパークの条件としてパークの中から周囲の「現実」の景観が見えてはならないというルールがある。そこに上手にはまったのだ。ディズニー社の首脳陣をヘリコプターで上空から候補地の案内をしたときに、首脳陣の心が揺らいだのではないかと考える。

戦後復興をし、高度経済成長を現実のものとした日本。工業製品も自国のメーカーを脅かす程の技術がある。その国の首都に程近いところで、これだけの広大な土地を設けること、奇跡的に優位な方に働いたのではないかと考察する。

・ミッキーマウスはそれまで日本に定着していたのか

日本においてミッキーマウスをはじめとしたキャラクターはどれほど浸透していたのか、人気があったのかは東京ディズニーランド構想を行う株式会社オリエンタルランドとしては市場調査として気になっていたところではあると思うので検証する。

日本で最初にミッキーマウスが登場したのは 1929 年。アメリカで「蒸気船ウィリー」というトーキー映画が公開された翌年のことだった。1936 年ネズミ年には年賀状に印刷され使用されたほど、人気があったと言われている。特に都市部での人気は高かった。しかしディズニーの中で一番のキャラクターではなく、バンビ、ピノキオ、ダンボの方が上だったという。これも奇跡的なことに日本という市場はキャラクターが馴染む文化であった。当時も既にダッコちゃんやひみつのアッコちゃん、おそ松くんなどのキャラクターが流行しており、日本にマンガ文化 (cartoon 文化) があったことなどを考えても、土壌は育まれていたことが考えられる。

現代、欧米やアジア諸国から日本の「KAWAII」、「ゆるキャラ」、「アニメ」、文化からも推察することができる。また、そもそも日本における古くから言われている万物に神がいるという思想も目や口がついたキャラクターに新近感を抱く要因だとも言われる。

その文化形成の土壌があったことがどれだけ当時、理解されていたのかは不明だが、そこも東京ディズニーランドが成功した一つの大きな要因であろう。

・莫大な資金調達之谜

株式会社オリエンタルランドは、膨大な資金をどこから調達したのだろうか。設立当初は名ばかりの会社で京成電鉄株式会社、三井不動産株式会社の 2 社の社長並びに社員が実働していたという。

民間の 2 企業でどうして調達できるとは思えない。少なくとも 3 度にわたり資金調達の

不安があったと思う。

1)土地の海洋埋め立て工事

そもそも浦安、舞浜の土地は誰のものだったのか。その答えは誰のものでもなく国のものだった。そう、海洋を埋め立てているため、埋め立て工事は国のものだった。第3章でも出てくるが、千葉県からの受託事業として進めているものだったため、埋め立て工事は受注する立場であったわけだ。

となれば費用は国、千葉県より捻出されるので企業負担はない。ともすれば株式会社オリエンタルランドはそもそもその受託ありきだったのか。何か情報を得ていたのではないかと思う。

2)東京ディズニーランド建築費

最終的な建設費は1,800億円までになった。このときの費用はどう捻出したのか。1981年当時2つの民間企業で到底出せる金額ではなかった。1981年当時の大卒初任給は12万円程度。現在の貨幣価値に換算すると3600億円。3600億円で思い出すのは、2015年オスプレイ17機を日本がアメリカ政府より購入した金額。一軍事予算並みであるということだ。

実際にどうしたかという、千葉県の後ろ盾をうけ、当時の日本興業銀行（現在のみずほ銀行の前身）を紹介され、日本興業銀行からの呼びかけで22の金融機関から、融資を受けることになったという。

この資金調達ができなかったとしたら、東京ディズニーランドは今も日本にはなかったのかもしれない。周囲がディズニーランド誘致を望んでおり、発展する日本全体の夢だったため、協力を得やすかったのではないかと思う。東京ディズニーランドは開園4年目に累積赤字を一掃することができ、早々に黒字化することができた。

3)東京ディズニーシー建設費

東京ディズニーランド開園間もない1983年～1987年「第1次新規設備投資計画」が、1988年～1992年「第2次新規設備投資計画」が出来上がっていた。まだ黒字化もし終わっていない状態である。ところがこれが東京ディズニーシーの開園に大きなプラスの影響を与えたと考える。

なぜならば、1996年に上場を果たしたということが大きな要因だからだ。それまで非公開株式だった株式が一気に現金化されたはずだ。それによって、約3380億円の資金調達できたのである。

これが、プランを進めていなかったらどうだっただろう。東京ディズニーランドの倍近くの融資など並大抵のことではないと思われる。東京ディズニーランド開園のときから、既にプランとしてできあがっていたために、現実になったのだろう。

・社会的背景とのマッチの謎

1) 東京ディズニーランド開園当時

開園当時、JR 京葉線は走っていなかった。アクセスの悪いテーマパークである。ところが、オープン初日には 3,000 人の人が詰めかけ、年間で 1,000 万人の来園を実現させた。社会背景の中で、追い風になったこと、向かい風になったものをそれぞれ検討したいと思う。

1985 年につくば万博があり、関東から遠方に居住する人が東京ディズニーランドへ遊びに行くことが増えてきた。また、1991 年まではバブル景気により、消費自体はどんどん底上げされていった。危機的状況は 1990 年代にある。バブル崩壊後、経済低迷が続いていたため、1990 年代の前出の来園者データを見てもなかなか停滞をしている。こうしてみるとおそらく売上高も同様に停滞をしていたのではないかと推察する。

こんな背景で次に成長ができるのは、現東京ディズニーランドとカニバリゼーションを起こすことのない核となる新しいテーマパークの建設は 1990 年代の失われた 10 年を打開するのに必要不可欠だった要素である。

これを、東京ディズニーランドの開園時からの構想として持っていたことが、すさまじいことのような気がする。

2) 東京ディズニーシーグランドオープン

東京ディズニーランドが開園した 1983 年に 10 歳だった女の子は 28 歳という大人の女性となっている。つまり顧客の成長に謎は有るのではないだろうか。その女の子の母親は 53 歳。顧客はゆっくり街を散歩するようにできる施設を求めてはないだろうか、という点。アトラクションに乗り続けるには…という年齢層を取り込んだり、ショーの観覧だけで満足というような層をこれまで以上にとりこめたのではないかと考えるのだ。それは事実、1990 年代に 1,500 万人の顧客来園が限界だった東京ディズニーランドに加えて 1,000 万人の合計 2,500 万人の来園者を獲得することができたのだ。

おそらくこのまま新テーマパークがなかったとしたら、いまだに 1,500 万人前後の来園者になり株式会社オリエンタルランドの成長はとっくに止まっていたのだろう。

さらに、顧客にとっては東京ディズニーランドと東京ディズニーシーを比較したりすることでさらに追求していきたいというコアなファンづくり、そして広がる世界観の醸成などを行うことができたのではないかと思う。

・東京ディズニーリゾート化の謎

なぜ東京ディズニーリゾートとして、ホテルなどを直営でなお作ろうとしたのか。ディズニーショップをなぜ舞浜駅に建設する必要があったのか。東京ディズニーランドや東京ディズニーシーの中のショップで販売するだけではだめだったのか。

その答えは、点と面にあると考える。個別だと一売上に過ぎないものが、東京ディズニーリゾート一帯に散らばることにより、相互の売上高を高め合うという経済的な相乗効果

を出している。

点ではなく、面での戦略と言える。これまでは東京ディズニーリゾート内の 1 施設に来園する顧客が多かったのに対して、東京ディズニーリゾートとなってからは、1 施設に来園した後も次の施設への行き来が成りたち、数日間滞在することでエリア内を線と線が交錯し、面となることで顧客単価をアップさせた。

これまでは、テーマパークを 1 日もしくはオフィシャルホテルで宿泊して 2 日遊ぶ程度だったのだが、東京ディズニーリゾートとなったことで、テーマパーク - ホテル - 商業施設 - 交通 - シアターホールなど複数の形態の商業施設を行き来することが始まったのではないかと考える。東京ディズニーランドで遊んで宿泊して、翌日はゆっくりお土産物を見て帰宅の途につくなんていうプランも新しく可能になったのではないかと。東京ディズニーリゾートの中で点だった顧客の行き先がリゾート内での回遊により顧客単価の増加が可能になったのではないかと思う。また「夢の国」に後ろ髪をひかれながら、少しでも名残惜しんで滞在できる施設が増えたのだろう。

するとさらに「夢の国」へのあこがれが進み、来園頻度も増えていくのではないかと考察する。いわゆるブランド価値の向上である。

「ブランド価値向上」を顧客が自ら進んで回遊して行ってくれるという経営陣にとってまさに「夢の国」が出来上がっているのだろうと思う。

第 5 章 株式会社オリエンタルランドのヒトの秘密

以上のように東京ディズニーリゾートを運営する株式会社オリエンタルランドの経営陣の時流に乗った経営手腕をみてきた。ときには大胆な決断をし、そしてときに運のよさを垣間見たような気がする。では、次に経済以外の面で東京ディズニーリゾートが有する資源に注目してみたいと思う。

まずはヒト。東京ディズニーリゾートでは 20,000 人のスタッフがいるという。彼らはキャストと呼ばれる。キャスト (CAST) は映画用語である演じる者の意味だ。これは本国ウォルト・ディズニーの言葉が関連していると言われる。

「世界中でもっともすばらしい場所を夢見て、想像することはできる。設計し、建設することもできるだろう。しかし、その夢を実現するのは人である。」

この言葉により、夢の国を一緒に作り上げるキャストはスタッフではないという考え方が東京ディズニーリゾートでも徹底した社員教育をしている。株式会社オリエンタルランドでも東京ディズニーランド開園時の高橋代表取締役の言葉にも通じている。

「私たちのやろうとしていることは、いわばサービス業です。この商売で一番大切なことは大衆の利益に合致すること、お客様に喜んでいただくことです。この気持ちがなければこの商売は決して成り立ちません。また、お金や施設さえあればできるというものでもありません。そのなかに魂が入っていなければダメです。人を動かすものは誠意であり、

学識や弁舌ではありません。」

もともと東京ディズニーリゾートのキャストを志望するアルバイト希望者はそもそもが東京ディズニーリゾートのファンである。人生のどこかで東京ディズニーランドか、東京ディズニーシーか、はたまたどこかの施設で感動し、そこで働いているキャストに注目をし、なりたいと希望したわけだ。

つまり、人的教育の好循環が起こっている。

インターネット上ではキャストに感動したというSNSの投稿が毎日のように上がっているのだ。いくつか例を紹介しよう。

■妊婦とは言わない

この前ディズニーランドいった時、列に並んで、前の夫婦の奥さんが妊娠してるらしく、お腹が大きかったアトラクションにのる直前になってスタッフの人が「3名様でよろしいですか？」と聞いて、夫婦は最初「？」って感じだったんだけど、ちょっとして気づいて、笑顔で「3人です！」っていった。

出典：ディズニーキャストのいい話♪ (disneycast)氏 Twitter

■形見の指輪

東京ディズニーランドのスプラッシュマウンテンで、母の形見の指輪をなくした方がいました。水の中、発見は絶対無理だと思いました。後日発見の電話。どうやって見つけたんですか？と聞くと『ここは魔法の国です』と。裏話ですが、1つの指輪を探すのに、30人のダイバーが潜ったそうです。

出典：ディズニーキャストのいい話♪ (disneycast)氏 Twitter

■誕生日のサプライズ

私も誕生日の時です。

特に食事の予約をしていなくて、どうしようかと思っていたら、エントランスで困っている私たちに声をかけてくれたキャストがいて、

ご予約と同じ対応はできないかもしれませんが・・・といくつかのレストランを教えてくれた。その後レストランにその旨を言っておいたら誕生日サプライズでケーキをデコってくれたり、歌を歌ってくれたり。さすがな対応ですディズニー！！

出典：ガールズチャンネル投稿

感動を与えることが仕事内容ともいえるのだろう。つまり心のマーケティングである。人の心に直接響くやりとりをすることで東京ディズニーリゾートが維持、成長していく。そして感動がまた次なる感動を連鎖させていくのだろう。

第6章 株式会社オリエンタルランドのカネの秘密

2015年4月、株式会社オリエンタルランドが上場後初めて自社が発行している株式を分割することを発表した。これはどういう意味をもたらすのかを検討する。まず株式会社オリエンタルランドは、1996年に東証一部上場を果たしている。そのため、株式を元手に今後大きな資金調達ができないはずである。ところがここに来て株式分割。株式を分割すると何が起ころののだろうか。株式会社オリエンタルランドからの正式発表は以下となった。

「当社株式の流動性の向上と投資家層の拡大を図ることを目的とし、2015年3月31日を基準日として、2015年4月1日に1株を4株に分割いたします。」

1株が4株になれば、100株保有していた株主は、400株持ったことになる。すると何が起ころのか、1株あたりの単価が下がることになるが、資産価値は変わらない。例えば株式を売買しようとしたときに例えば100株単位でしか買えない場合、1株あたり27800円だったものが株式分割で6,950円になり、695,000円で100株購入できることになる。1株27,800円だったとすると2,780,000円でしか買えないので、個人投資家が買いやすくなるというわけだ。

ここで株式会社オリエンタルランドの発表に戻ると確かに「株式流動性」と「投資家層の拡大」を目的としているとあるので、個人投資家などを対象にしていると思われる。これはNISA（少額投資非課税制度）などの影響にもよるのだろうが、株式市場のトレンドは企業保有ではなく個人の保有を増やすことに最近はあるようだ。

何よりのメリットは、株式会社オリエンタルランドが必要なときに自社で保有している株式を売って資金を調達することができるわけだ。金融機関からの融資に比べると非常に良いのは調達したお金は借りるわけではなく売買で得たものなので返済する必要がないということ。株式上場したことによって株式会社オリエンタルランドは資金調達を用意することができるということになる。

※以下は前述株式分割前と後の月平均株価

日付	始値	高値	安値	終値	出来高	調整後終値*
2015年10月	6,700	7,225	6,558	6,979	21,673,600	6,979
2015年9月	6,678	6,776	6,045	6,669	36,531,600	6,669
2015年8月	7,890	8,060	5,880	6,691	45,736,300	6,691
2015年7月	7,826	8,580	7,210	7,869	32,901,500	7,869
2015年6月	7,921	8,179	7,700	7,815	27,551,800	7,815
2015年5月	8,040	8,636	7,760	8,010	34,954,700	8,010
2015年4月	9,095	9,540	8,103	8,108	48,170,200	8,108
2015年3月27日	分割: 1株 -> 4株					
2015年3月	8,172.50	9,890	8,125	9,095	119,009,200	9,095

2015年2月	27,950	32,705	27,050	32,230	13,373,300	8,057.50
2015年1月	27,800	32,385	27,210	28,515	12,481,400	7,128.75

2015年4月28日、株式会社オリエンタルランドは決算報告とともに、中期経営計画を発表した。内容は2024年3月までの10年間で、「アナと雪の女王」、「ふしぎの国のアリス」、「美女と野獣」などの新エリアを建設することだ。投資額は5,000億円。2020年の東京オリンピックに向けての外国人受け入れなどを狙っているのだろう。現在の親会社の持ち株を全て売ったとしてもおつりが来る。この資本を元手に次なる施策を打つのであろう。

京成電鉄株式会社 72,628 19.97% ※株式数は単位：千
三井不動産株式会社 30,757 8.46%

第7章 株式会社オリエンタルランドのモノの秘密

株式会社オリエンタルランドのモノとは設備そのものだ。東京ディズニーランド開園前に当時社長が言った、本物を作れという言葉。これが未だに効いている。当初の建設物がチープになってしまったら、現在の東京ディズニーリゾートは存在しえなかつただろう。

なぜなら、現在のような憧れ、「ブランド価値」が発生していないからである。資金が潤沢でないながらも1,000億の予算に対して倍に近い1,800億の建設費が出たことを良しとした経営判断に拍手をせざるを得ない。

つまるところ、東京ディズニーリゾートで提供する感動を、“本物”にしたい！その経営者の思いが今日の成功へ導いたのではないかと考える。

第8章 要旨

研究目的：東京ディズニーリゾートがなぜ今日のような成長を遂げているのかを考察するために今回の研究をした。

研究方法：書籍、新聞、インターネット検索

研究結果：成功要因は次の3つであると考ええる。

- ①ヒト・カネ・モノの経営資源を「顧客の感動のために」投入していること
- ②企業理念の伝達、コミュニケーションが社内外問わず「感動を呼んでいる」こと
- ③現状に甘んじない無理だと思える大きな挑戦に早い時期から挑戦していること

研究考察

このように世界でも特殊な日本の東京ディズニーリゾート成功を考察してみたが、どれも当時は苦労があったろうが、大きな失敗はなく、成長と発展をしてきた企業である。全てが不可欠な要素として組み込まれているため、どれがどのように良かったという単発の成功・失敗を論じるのもナンセンスだろう。

ここで思うのが、東京ディズニーランドを開園まで持っていった経営陣と、アメリカウ

オルト・ディズニーの言葉や理念、それこそが東京ディズニーリゾートの成功の秘密を探るうえで欠かせない要素であり、礎となるものなのだと感じた。

また、早め早めに経営戦略を打ちたて、機を見つつ、次なる打ち手を周到に用意している点にも感動をした。

参考文献一覧

- ・日本経済新聞『私の履歴書』高橋政知（朝刊・1999年7月1日～7月31日）
- ・ディズニーリゾートの経済学（2013/3 東洋経済新報社）
- ・海を超える想像力―東京ディズニーリゾート誕生の物語（2003/3 講談社）
- ・東京ディズニーランドをつくった男たち（2006/9 ぶんか社文庫）
- ・東京ディズニーリゾート暗黒の軌跡（日経流通新聞 2000年2月17日）