

# テーマパーク「東京ディズニーランド」(TDL)について

瀬戸本浩志

はじめに

「ディズニーランドは永遠に完成することがない」と絶えず改良していく努力の必要性を、米国ディズニーを創業したウェルト・ディズニーは説いている。

この米国ウォルト・ディズニーが磨き上げたノウハウを輸入して、国内テーマパークの飛び抜けた存在となった「東京ディズニーランド(TDL)」(千葉県浦安市)が、1983年4月に開園して今年で30年が経過した。

ここに至る過程は、1960年に京成電鉄、三井不動産などが主力株主の運営会社オリエンタルランド社を設立、経営戦略や運営等に関して米国ディズニー社と基本合意したのが1979年である。同社は運営・展開方法を手本にしながらかみ直しを図りつつ、参加型の企画を取り入れるなど、日本流のアレンジで独自色を構築、テーマパークの勝利者となり、今日の地位を構築したのである。

1970年後半からヒット商品番付には本や映画などが入り、「モノ」から「コト」へと移行、大衆が豊かな生活を送るようになったころに、TDLが開園したのである。

このころから全国的にテーマパークが開園していったが、経営的には思うように行かず失敗している。単なる箱もの主義のハード面だけを重視した結果でもある。

嗜好の変化が追い風となっているが、高度なサービスが求められており、いかなる産業であれ、絶え間のない高付加価値化と新しいビジネスモデルの創出で、比較優位を維持出来るか、どうか重要である。

圧倒的な集客力で首都圏の経済成長や消費拡大に貢献し、一大観光地に変貌させた流れには出発点があり、その源流を考えていくと知らない断面がみえてくる。

2013年で開園30周年を迎えた東京ディズニーランド(TDL)を注視して、その動向を考えていく。

運営会社オリエンタルランド社は隣接して、同規模の東京ディズニーシー(TDS)を2001年に開園したが、前年の2000年1月に会社広報で「テーマパーク」から「テーマリゾート」へのリゾート宣言をしている<sup>2)</sup>。

両パークを合わせた東京ディズニーリゾート(TDR)の2012年度(2012年4月～2013年3月間)の入園者数は、2,750万人である<sup>3)</sup>。

同様にテーマパークである「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」(大阪市)が975万人であることから考えても、その実績でいかにTDRが強大であるかが理解できる。

## 1 TDRの立地、環境

テーマパークや遊園地などのレジャー消費が活発で、2012年市場規模(入場料、飲食、物販収入等)は4,988億円である<sup>4)</sup>。

このような市場環境の中で、テーマパークとリゾートが合体したTDR(千葉県浦安市)

の立地は、首都圏という大都市圏の存在である。半径 100 キロメートル圏内となると、北は栃木県および群馬県南部から、東は茨城県南部と千葉県全域、西は東京都、埼玉県全域と山梨県東部、南は神奈川県全域、静岡県の一部を含んだ地域である。対象人口 3,000 万人強の巨大な首都圏の一角と言う立地は、最高の好立地である。

この巨大な商圏人口を抱える地域として、浦安市舞浜は江戸川区の南に隣接、経済波及効果は巨大であり、地域に及ぼした影響は計り知れない。

TDL が 51 万㎡、TDS が 49 万㎡の面積を有する TDR が継続して好調な集客を示すのは、従来の鉄道系遊園地が鉄道駅前立地であるように、都心との鉄道アクセスの改善が、有利な条件となっている。

1969 年の営団地下鉄（現東京メトロ）東西線開通、その後の 1988 年に JR 京葉線開業というように交通の利便性が格段に向上し、都市化していったのである。

それぞれの最寄り駅は、東西線が浦安駅で日本橋駅から約 16 分、京葉線が舞浜駅で東京駅から約 17 分である。

地域活性の起爆剤となり、持続可能な発展となった立地に関しては、米国ディズニー本社が自社の企業使命にこだわった事が明確で、「夢と魔法の王国」を具現化するために、現在地に決定したのである。顧客の立場から考えて何が最優先されるべきか、と言うマーケティング発想がディズニー本社には組織文化として定着していたのである。

この立地環境から、人気の観光施設をまとめて回れるのが、首都圏の強みであると同時に、TDR は家族だけでなく、勤め帰りの大人や修学旅行生など幅広い層が多いことは素晴らしいことである。

## 2 TDR の成功要因、競争優位の展開

サービス産業には、価値が目に見えないサービスを提供しなければならない、と言う無形性や生産活動と消費活動が同じ場所、同じ時間に発生する同時性などの特徴がある。

市場環境は人口の減少や高齢化・長寿化といった構造の変化に直面していることから、新たな市場の創出が必要である。内需の縮小と同一視されがちであるが、新たな需要の種はあるであろう。

それには時間戦略が大切で、①時間を広げる、時間別マーケティングを展開するなど、柔軟できめ細かな対応を展開すること、②環境・空間を大切に諸施策で時間を忘れさすこと、③シニア層など潜在的顧客ニースの掘り起こしを図り、空間演出の目玉やこだわり展開を行うこと、などを企画、立案、展開することが重要である。「TDL」「TDS」とも勝ち組パークとして存在している。

米国ディズニーランドは 1955 年にカリフォルニア州に 1 番目、1971 年にフロリダ州に 2 番目が誕生し、TDL は 3 番目である。従来の子供中心の遊園地から、大人も楽しめる遊園地として爆発的な人気を呼んだ。

テーマパークは装置産業で固定比率が高く、初期投資が大きい。損益分岐点となる入園者数を維持、拡大しなければならない。

さらに運営ソフトが充実していることは勿論であるが、従業員の質の向上が経営の成否を左右するのである。

各地の遊園地が需要の掘り起こし対策として、従業員の教育、PRなどの販売促進策、団体客、法人客の開拓、新設備・機器の導入、などを重要施策として展開中である。さらに平日対策、オフシーズン対策、リピーターの組織化なども同様に大切である。

映画製作会社は、映画製作を基本として展開し、テレビ放映、テーマパークでのキャラクター使用という一連の業務等で、巨額の投資資金を回収するビジネスである。資金力と並んで、このソフト力があると優位の地位を確保出来、テーマパークは好成績を収めることが可能となる。つまり、TDRはその遺伝子があるのである。

1) 独特な表現であるディズニー言語が存在しており、日常的に使用される一般的な言語については、下記の通りである<sup>8)</sup>。

「日常語」・・・「ディズニー用語」  
テーマパーク顧客・・・☞ゲスト  
従業員・・・・・・・・・・☞キャスト  
現場従業員・・・・・・・・☞ホスト又はホステス  
公共の場・・・・・・・・☞オンステージ  
制限区域・・・・・・・・☞バックステージ  
乗物又はショー・・・・・・・・☞アトラクション  
雇用・・・・・・・・・・☞キャストイング（配役）  
仕事・・・・・・・・・・☞ロール（役割）  
制服・・・・・・・・・・☞コスチューム（衣装）

また、ディズニー社のキャラクターについては、競合していたライバル映画会社等で、「猫」、「犬」、「兎」、はすでに使用されており、出遅れから他社が手を付けていないのが「鼠」ぐらいであった。

したがって、1920年代に種々スケッチをしながら、かわいい小さな鼠を描いて「ミッキーマウス」という名前を考え出したのである<sup>9)</sup>。

1930年になって、キャラクター商品の作成や販売、動物に関する書物の製作など展開して、「ミッキーマウス」を宣伝していった。

2) TDRはディズニーブランドの強さを効果的に駆使し、米国ディズニーランドと同レベルのサービス展開しているが、アトラクションに於けるハード面とソフト面の充実、強化は当然のこととして、日本の文化風土に対する配慮をしている。その成果としてリピーターが95%以上を占めているのである。

つまり、新規アトラクションの追加効果とお土産文化である。新たなお土産品の開発、投入がリピーターを生み出しているのである。具体的には期間限定、季節限定、周年記念等、新たな「冠」となるテーマに即した商品開発が好循環しているのである。

さらに、他社、他地域の競合しているテーマパークにある商品とは、優れたものを備えて、比較されても勝ち残れる施設やサービスを提供できるよう講じていることが重要でこのことで競争優位を保つことができている。

3) 企業活動を販売・マーケティング、サービス等という活動で見ると、競合他社と比較して、優位性が事業活動の中のどの要素からもたらされているか、源泉はなにかを突き止めることが大切である。

具体的には、コスト優位や差別化といった競争優位の源泉を特定できるかである。しかしながら、差別化に関してみれば、製品そのものの優位性だけによる差別化だけでは、模倣され易いと言う問題が起こる。

勿論、複数にまたがる要因によって差別化につながる場合もある。例えば、商品の納品までの時間の短さが重要視される場合は、スピードが重要になってくるのである。

単なる風景の違いや施設の規模の相違と言ったものではなく、顧客から見た価値の高さが重要である。これを競い合って顧客への価値を構築すれば素晴らしいことである。

TDRでは多種多様な職種に多くの準社員（パート、アルバイト社員）が就き、パーク運営を担っている。人材育成と販促、広報、宣伝までも連動させて、気配りの技量や対応力など、業務推進の領域に与えたインパクトは大きい。

例えば、掃除をしながらモップで地面にキャラクターを描く、と言うパフォーマンスは有名で、米国が逆輸入した高い水準の行為である。当然、この動作を見ている準社員は素晴らしいと思うと同時に、同レベルを目指して頑張るであろう。

キャストが期待を生み、それによってゲストを集め、ゲストの期待にキャストが応えることで、積極的な消費を生む、この戦略こそが多くの企業が参考にすべきディズニーマジックである。

4) ディズニーグッズの商品化やデザインは、日本国内の業者が一定の特許料をディズニー商品の日本の総代理店であるウォルト・ディズニー・ジャパン社に支払って製造している。概して、一般的には2～3割、価格は高めである。

最近の成功例はクマのぬいぐるみの「ダッフィー」と言われている。2005年に投入して以来、人気を伸ばして、アメリカや香港、パリーのディズニーパークにも「輸出」されるようになった。

顧客に対するサービスは、夢の世界の創出で、感動と興奮を提供することにより、消費意欲が高まって、消費単価がアップする、と言う好循環が大切である。その結果、高価格路線が可能となり、収益の拡大にもつながり、新規投資が可能になるのである。

つまり、非日常空間と大仕掛けのアトラクション、イベントの強化、周辺施設との連携により、顧客の滞在時間は満足して長くなるのである。

この環境でオリジナルグッズの充実やアトラクションをモチーフにした限定品を造り、販売し、ディズニーブランドを生かした高品質の高価格政策が評価されるのである。

### 3 契約締結にいたる過程、ディズニー社の経営理念

都市型観光として、TDLはテーマパーク事業の礎となり、余暇の過ごし方を変えた、と言っても過言ではない。その運営会社である株式会社オリエンタルランドは、1960年に京成電鉄、三井不動産、朝日土地興業（後に三井不動産が吸収合併）が主要株主で事業開始したのである。

主要株主である千葉県とオリエンタルランド社は 1962 年に協定を結び、1964 年～ 1975 年にかけて、千葉県浦安沖を埋め立てて、開発用地の造成工事をおこなったのである<sup>10)</sup>。

1980 年 12 月に TDL の起工式が行われ、1981 年 4 月から建築工事が開始した。オリエンタルランド社悲願のウォルト・ディズニー・プロダクションズ社との業務提携が、20 年の歳月をかけて実を結んだのである。この巨大プロジェクトは、1983 年の開業に向かって大きな一歩を踏み出したのである<sup>11)</sup>。

主なる年間の動態<sup>12)</sup>は、

1983 年 4 月：TDL（東京ディズニーランド）開園、

1988 年 12 月：JR 舞浜駅開業、

1991 年 5 月：TDL へ 1 億人目のゲスト入園、

1998 年 10 月：TDS（東京ディズニーシー）着工、

2001 年 9 月：TDS 開園、

2002 年 11 月：TDL、TDS 合わせて 3 億人目のゲスト入園、

2006 年 11 月：同、4 億人目のゲスト入園、

2010 年 8 月：同、5 億人目のゲスト入園、

の状況で、このように年々着実に事業成果を上げていったのである。

なお、周辺地域の人口動態は非常に活発化し、直営大型シティーホテル等が相次いで開業している。当然ながら、経済効果は大なるものがある。

1) オリエンタルランド社は 1960 年代前半の頃からディズニーランドを日本に誘致しようとディズニー本社と交渉を開始した。

その結果、1979 年 4 月にウォルト・ディズニー・プロダクションズ社（現ディズニー・エンタープライゼズ・インターナショナル）との間で、「東京ディズニーランド」のライセンス、設計、建設、運営に関する業務提携の契約を締結、パーク運営のノウハウや技術提携を受けたのである<sup>13)</sup>。

ディズニー社は一切コスト負担をせず、オリエンタルランド社は入園料や飲食、物販の売上など定率を決め、バックする長期の 45 年ライセンス契約を締結している<sup>14)</sup>。海外で展開しているパリや香港のそれがディズニー本社の直接投資による経営であるのに対して、「業務提携」と言うことが相違点である。

この点に関しては、ミッキーマウスを代表とするアメリカ文化の象徴のようなディズニーであることから、日本に進出するにあたってリスクをできるだけ回避する方法として業務提携を選んだのではないか、と思われる。

したがって、「業務提携」であることから両社は別会社だからこそ、オリエンタルランド社はディズニーの理念を受け入れながら、独自の経営理念を打ち出すことが可能となり、独自性を具現化したものが、後の TDS となったのである。

つまり、TDS はオリエンタルランド社自らが考え、創造したコンセプトに基づいて造られたテーマパークで、2001 年開園した。

オリエンタルランド社はディズニーと言うテーマパークを提供するのではなくて、テーマパークという「モノ」を通して、「夢、感動、喜び、やすらぎ」を提供することを使命としている。日本独自のコンセプトを全従業員からのアイデアや創造力によって提供していく、との思いがある。「顧客満足」を重視して、推進しているのである。

2) ウォルト・ディズニーは「この世の中に想像力がある限り、ディズニーランドは永遠に完成しない」と言う方針で、創業以来の理念<sup>15)</sup>は、

- ①皮肉な考え方は許されない、
- ②一貫性と細部にあくまでもこだわる、
- ③創造力、夢、想像力を生かして絶えず進歩する、
- ④ディズニーの「魔法」のイメージを徹底的に管理し、守る、
- ⑤何百万という人々を幸せにし、健全なアメリカの価値観を讃え、はぐくみ、広める、こととしている。これらの理念は現在でもきっちり守られているのである。

1934年に当時の映画業界で前例のない長編「アニメ映画」<sup>16)</sup>をつくって成功させた。具体的には、日本でも馴染みのある「白雪姫」である。その後、さらに続けて「ピノキオ」「ファンタジア」「バンビ」など興行成績は良く、成功させている。

そしてさらに、20年後にまったく新しい遊園地をつくる、ということでファミリーエンターテインメントが基本コンセプトのディズニーランドが出来上がったのである。

この新たな事業は、業界の標準に従ってではなく、自分達のイメージに従って建設し、基本理念を維持することと進歩を促すことが、基本戦略であった。

#### 4 企業参加制度の展開

オリエンタルランド社は1977年からスポンサー企業の誘致交渉を始めていた<sup>17)</sup>。この制度は、膨大な資金を要する事業であることから、他企業の協賛参加を求めたのである。

しかしながら、今までに類を見ない大規模な装置を必要とするテーマパークであることから、実体を理解してもらうのに手間がかかった。

企業参加制度とは、TDLのアトラクション、食堂、商品販売施設のいずれかのスポンサーになった企業は自社のプロモーション活動に、パークの映像などを使用できる広告宣伝権を手に入れるシステムである。したがって、自社にとって最大効果が上がるように販売促進といった営業活動や広報活動などに使用する仕組みである。

スポンサー企業の契約期間は通常は10年～20年契約で展開し、契約金額は1施設で15億円～30億円<sup>18)</sup>と言われている。10年契約でも年間の契約料は、1億円を越すことからかなり高額である。

アトラクション関係で高額といわれているのは、日本コカ・コーラ社が契約した「スペース・マウンテン」の施設や、第一生命保険が契約した「ビックサンダー・マウンテン」である。スポンサーは付加価値を高めるために1業種1社を原則としている。

1) TDL開園時のスポンサー参加企業は18社で展開しているが、その企業名<sup>19)</sup>は、キッコーマン、麒麟ビール(麒麟HD)、サンキスト、セイコー、第一生命保険、トミー(タカラトミー)、日清製粉、日本航空、日本コカ・コーラ、日本水産、ハウス食品、

富士フィルム、プリマハム、松下電器（パナソニック）、明治乳業、山崎製パン、上島コーヒー、ユーハイムである。

また、TDSのスポンサー参加企業は2000年11月時点で、20社で契約展開している<sup>20)</sup>。その企業名は、キリンビール（キリンHD）、ジェーシービー、セイコー、第一生命保険、トミー（タカラトミー）、日石三菱（新日本石油）、日本航空、日本コカ・コーラー、日本水産、日本通運、日本ユニシス、ハウス食品、富士フィルム、プリマハム、松下電器（パナソニック）、明治乳業、森永製菓、山崎製パン、上島コーヒー、ユーハイムであった。

直近であるTDL開園30周年の2013年4月時点でのスポンサー参加企業は26社と増加している<sup>21)</sup>。その企業名は、

NTTコミュニケーションズ、NTTドコモ、キッコーマン、キリンHD、講談社、新日本石油、ジェーシービー、第一生命保険、タカラトミー、ニチレイフーズ、日本通運、日本航空インターナショナル、日本コカ・コーラ、日本ユニシス、ハウス食品、パナソニック、富士フィルム、ブリヂストン、プリマハム、みずほ証券、三井不動産、三井ホーム、明治乳業、山崎製パン、UCC上島コーヒー、ユーハイムである。

TDL、TDSともスポンサー制度導入は成果を上げているが、拠出スポンサー費用や契約期間は、各社一律ではなく、その施設によって異なっている。

2) 舞台装置のハードとソフトを構築して、巨大なビジネスとして仕立てあげたTDLの開園当時に展開した施設数のうち、集客力の主役であるアトラクションに限定して検証すると次の通りである。

1983年開園当時はテーマランドが5区分であったものが、1997年度には7テーマランドとなり、新規の設備投資など拡大路線を推進しながら現在に至っている<sup>22)</sup>。

「テーマランド名」	開園当時	1997年度	現在 <sup>23)</sup>
ウエスタンランド:	6	6	5
アドベンチャーランド:	4	5	5
ファンタジーランド:	9	11	11
トゥーンタウン:	—	9	7
トゥモローランド:	8	9	7
ワールドバザール:	5	6	3
クリッターカントリー	—	2	2
合計施設数	32	48	40

開園時には「トゥーンタウン」「クリッターカントリー」は無かった。

なお、TDL園内ではテーマ別に区分の上、「アトラクション」「レストラン」「エンターテインメント」「ショップ」施設に、参加企業はそれぞれオフィシャルスポンサーとして、オリエンタルランド社と利害関係を一致させ、共同歩調で最大限シナジー効果が上がるよう展開している。勿論、同一価値観で進めているのである。

3) TDLのテーマランド別施設別参加企業の状況は次の通りであるが、現実の日常空間に入園者を引き戻さないように「遊んで、泊まって、また遊ぶ」の集合体で陳腐化しないようしている<sup>24)</sup>。

①「テーマランド名：ウエスタンランド」：フロンティアスピリットがある西部開拓時代のアメリカをテーマに構築している。

ア)「アトラクション」施設（全部で5施設あるが、このうち2施設に参加している。）

☆カントリーベア・シアター・・・「個性豊かなクマたちの楽しいコンサート」の催しで、提供企業はハウス食品である。

☆ビッグサンダー・マウンテン・・・「鉱山列車が岩山を猛スピードで駆け抜ける」で、提供企業は第一生命保険である。

イ)「レストラン」施設：全部で7施設あるが、このうち2施設に参加しており、提供企業はプリマハム、ハウス食品の2社である。

②「テーマランド名：アドベンチャーランド」：熱帯植物が生い茂る冒険とロマンの世界、をテーマに構築している。

ア)「アトラクション」施設（全部で5施設あるが、5施設に参加している。）

☆カリブの海賊・・・「海賊たちが大暴れするカリブ海へ出発」の催しで、提供企業はキリンビールである。

☆ジャングルクルーズ・・・「危険なジャングルをボートで探検」の催しで、提供企業はENEOSである。

☆ウエスタンリバー鉄道・・・「蒸気機関車でアメリカ西部をめぐる旅」の催しで、提供企業はタカラトミーである。

☆スイスファミリー・ツリーハウス・・・「無人島にたどり着いたロビンソン一家の大きな木の家」の催しで、提供企業はユーハイムである。

☆魅惑のチキルーム・・・「ハワイの鳥たちが繰り広げる魅惑のショーにいたずら好きのスティッチが、」の催しで、提供企業はみずほ証券である。

イ)「レストラン」施設：全部で12施設あるが、このうち3施設に参加しており、提供企業はキリンビール、明治、キッコーマンの3社である。

ウ)「エンターテインメント」施設：1施設のみで提供企業はニチレイフーズである。

③「テーマランド名：ファンタジーランド」：ディズニー映画の主人公に出会える夢と童話の世界をテーマに構築している。

ア)「アトラクション」施設（全部で11施設あるが、2施設に参加している。）

☆ピーターパン空の旅・・・「空飛ぶ海賊船でネバーランドへ」の催しで、提供企業はNTTコミュニケーションズである。

☆アリスのティーパーティー・・・「回るティーカップで不思議の国のお茶会へ」の催しで、提供企業は三井ホームである。

④「テーマランド名：トゥーンタウン」：ミッキーと仲間たちの住む街、をテーマに構築し、提供企業は講談社1社である。タウン内にはアトラクション、ショップ、レストラン等施設はある。

⑤「テーマランド名：トゥモローランド」：未知と冒険が待っている宇宙と未来の世界、をテーマに構築している。

ア)「アトラクション」施設（全部で7施設あるが、6施設に参加している。）

☆スペース・マウンテン・・・「宇宙空間を駆け抜けるスリリングな旅」の催しで、提供企業は日本コカ・コーラである。

☆スタージェット・・・「小型ジェットに搭乗し、大空を旋回」の催しで、提供企業は日本航空である。

☆グランドサーキット・レースウェイ・・・「曲がりくねったコースに挑戦」の催しで、提供企業はブリヂストンである。

☆モンスターズ・インク・・・「ゆかいなモンスターたちとかくれんぼゲームをたのしむ」の催しで、提供企業はパナソニックである。

☆バズ・ライトイヤーのアストロブラスター・「宇宙の平和を守る」の催しで、提供企業は富士フイルムである。

☆キャプテンEO・・・「主演マイケル・ジャクソンのミュージカル・スペースアドベンチャー」の催しで、提供企業はJCBである。

イ)「エンターテインメント」施設：1施設のみで、提供企業是三井不動産である。

ウ)「レストラン」施設：全部で7施設あるが、このうち2施設に参加しており、提供企業は明治、日本コカ・コーラの2社である。

⑥「テーマランド名：ワールドバザール」：ヴィクトリア様式の建物が並ぶ古き良きアメリカの街並、をテーマに構築している。

ここではアトラクション施設は3施設あるが、企業参加はしていない。

ア)「ショップ」施設：全部で14施設あるが、このうち2施設に参加しており、提供企業は富士フイルム、ユーハイムの2社である。

イ)「レストラン」施設：全部で7施設あるが、このうち4施設に参加しており、提供企業は山崎製パン、UCC上島珈琲、明治、日本コカ・コーラの4社である。

⑦「テーマランド名：クリッターカントリー」：アメリカ河のほとりに広がる小動物たちのくに、をテーマに構築している。

ここではアトラクション施設は2施設あるが、企業参加はしていない。

「ショップ」施設：2施設あるが、このうち1施設に富士フイルムが参加している。

## 5 入園者数及び入園料金の状況

入園者の滞在時間が長いと飲食、物販比率が高まり、その売上高は増加する傾向にあり、滞在時間と飲食、物販販売は比例関係にある。いい映画やいい音楽、すばらしい乗物に乗

り、興奮したり楽しい気分になれば、消費意欲が高まり、商品販売や飲食販売の売上にもつながり、相乗効果を上げることができる。

映画製作会社であった経営ノウハウを使いこなして、新規アトラクションなど企画、導入して好評を博している業績の良い施設、業績を回復する施設がある一方で、厳しい経営状況が続いて企業間格差は一段と広がっている実態がみえる。東京ディズニーリゾート（TDR）は、来訪者一人当たり売上高は1万円を越え、過去最高を記録した。

1) 年間の入園者数推移を見ていくと、年度によって大規模展開の施策による入園数変化が明確に見てとれる<sup>25)</sup>。

年代・・・年間入園者数（単位は万人。）

1984年3月 993・・・TDL開園

1989年3月 1,338・・・TDL5周年

1994年3月 1,603・・・TDL10周年

1999年3月 1,746・・・TDL15周年

2002年3月 2,205・・・TDS開園

2004年3月 2,547・・・TDL20周年

2007年3月 2,582・・・TDS5周年

2009年3月 2,727・・・TDL25周年

2010年3月 2,582

2011年3月 2,537

なお、2012年度（2012年4月～2013年3月）では、2,750万人の実績である<sup>26)</sup>。

2) 入園者の地域別分布では関東地域が圧倒的に多く、立地条件ともかさなり、日帰り出来る近距離地域集中がみられる。

2012年4月～2012年9月間の入園者数<sup>27)</sup>では、関東地域からが66.5%、中部甲信越からが11.1%、となっており、その他地域で近畿が7.9%、東北が4.4%、その他国内で7.2%、海外からが2.9%の比率となっている。

入園者のリピーター比率<sup>28)</sup>では、TDL開園初年度の1983年度では、初めてパークを訪れた入園者は77%、リピーターは23%であったが、5年後の1988年度は、逆転して同23%に対してリピーターが77%となった。

さらに、1993年度は、同7.8%、リピーターは92.2%、と言うように変化し、次第にリピーター比率が高く推移、1996年度で95%台の高率となった。したがって、新アトラクション装置など限らない価値の創出が要求されている。

3) 年度別年齢別の入園比率<sup>29)</sup>では、主力を占める入園者は18歳～39歳の層である。このため、今後は40歳以上のシニア層や高齢者対策が重要である。（単位は%。）

年度・大人（40歳以上）・大人（18歳-39歳）・中人・・・小人

2005 15.4・・・ 52.2・・・ 12.5・・・ 19.9

2006 16.2・・・ 52.0・・・ 11.8・・・ 20.0

2007 17.0・・・ 51.8・・・ 11.3・・・ 19.9

2008	17.9	52.2	10.7	19.2
2009	17.7	53.1	11.1	18.1
2010	19.1	52.4	10.1	18.4

4) 入園者一人当たりの売上高<sup>30)</sup>については、売上アップには限りなく滞在時間を長時間にさせ、商品販売と飲食販売の売上増大につながる販売促進策が必要である。このためには、年齢別に分析の上、それぞれ感性に訴えた進め方が大切であろう。(単位は円。)

年度	チケット収入	商品販売収入	飲食販売収入	合計金額
2005	4,038	3,144	2,039	9,221
2006	4,151	3,144	2,014	9,309
2007	4,226	3,096	2,048	9,370
2008	4,222	3,370	2,128	9,720
2009	4,206	3,377	2,160	9,743
2010	4,217	3,629	2,176	10,022

5) TDL、TDSの入園料金体系は、大人料金は18歳以上、中人は中学・高校、小人は4歳～11歳の区分で、3歳以下は無料としている。「個人向けチケット」としては、次の通りの種類があり、販売されている<sup>31)</sup>。

①1デーパスポート：大人＝6,200円、中人＝5,300円、小人＝4,100円、60歳以上対象のシニアパスポート＝5,500円がある。

②マルチデーパスポート

ア) 2デーパスポート：大人＝10,700円、中人＝9,400円、小人＝7,400円、

イ) 3デーマジックパスポート：大人＝13,800円、中人＝12,300円、小人＝9,500円、

ウ) 4デーマジックパスポート：大人＝16,000円、中人＝14,400円、小人＝11,200円、

③年間パスポート：発行日より1年間楽しめる入園券<sup>32)</sup>

ア) 東京ディズニーランド年間パスポート

大人、中人＝52,000円、小人＝36,000円、シニア(60歳以上)＝40,000円、

イ) 東京ディズニーシー年間パスポート：TDL料金体系と同一、

ウ) 2パーク共通年間パスポート

大人、中人＝80,000円、小人＝53,000円、シニア(60歳以上)＝59,000円。

その他「団体客向け」として、TDL、TDSいずれか一方を1日有効で「同日、同一券種、同時入園する目的で25名以上一括購入の団体」、の条件で利用できるチケットがある。料金は大人＝5,600円、中人＝4,800円、小人＝3,800円である。

さらに、「スクールスペシャルパスポート」として、大人＝3,700円、中人＝3,200円、小人＝2,500円、がある。これは学校長承認のもとに、教師に引率されてくる25名以上の学生、生徒の団体を対象として、事前に学校料金申込書の提出が必要である。

当然ながら、人気施設には長い列が生じ、待ち時間は発生するが、顧客を満足させるには既存アトラクション施設の改善改良とともに、新規追加が必要である。

リピーターは目が肥えていることから、きめ細かなサービスでの対応が必要で、人材確保が大変である。

## 6 キャラクター商品の動向

キャラクターの使用は単なる知名度ではなく、タイムリーな話題性を取り込んでロコミ効果などを狙った、広がりを持たせたキャンペーン展開とも言える。

また、複数の異なる業種の企業が展開することによって、相互のシナジー効果が高まり、効果の良いキャンペーン展開を可能にするのである。キャラクターを広告販促に使用する際には、その動向を把握することが大切である。

1) 2008 年度のキャラクタービジネス市場<sup>33)</sup>は、1兆 5,406 億円である。この市場は、強力なキャラクターへの集中と、個性的なキャラクターへの分散というここ数年の傾向をそのまま引き継いでいる。

また、インターネット、モバイルの普及により、メディア環境に伴うコンテンツ視聴習慣の変化や大型モール出店やチェーンストア化する流通環境の変化、少子化などにより、キャラクター商品市場は、より厳しいものになってきている。

具体的にはメディアの環境変化により、大型新規キャラクターは生まれにくく、個性的な商品よりも画一的な商品で展開、新しいアイデアある商品開発が出来にくくなっている。その結果、商品魅力は低下してしまっている。

2) 業界全体での 2008 年度におけるキャラクターグッズの購入額で見た占有率<sup>34)</sup>は、ポケットモンスター、アンパンマン、ハローキティ、が上位 3 品である。この 3 品は未就学児童と小学生層の定番キャラクターで、人気は変わらない。

ディズニーキャラクターのミッキーマウスが 4 位、くまのプーさんが 6 位、となっており、中学以上の年齢層や女性層に人気がある。性別や年齢を越えて受け入れられている。

キャラクターで最強のポケモンはコンピューターゲームが生みの親で、任天堂のゲームソフトのキャラクターを小学館がマンガに仕立て、ソフト販売と雑誌の掲載が始まりである。1997 年には東京系列でテレビアニメが放映された。

アンパンマンは、やなせたかし氏がフレーベル館より、絵本「アンパンマン」を 1973 年に刊行した。また、日本テレビのアニメ番組で 1988 年に「それいけ、アンパンマン」を放映した。

ハローキティは、1974 年の誕生で、発売元はサンリオである。アニメやマンガ等が原作になっておらず、キャラクター単体でのグッズ販売展開になっている。

## 7 レジャー動向及び課題、展望

1987 年にリゾート法が制定され、全国にリゾート開発ブームが起きた。リゾート法（総合保養地域整備法）は余暇時間の増加に対応して立案されたが、ずさんな事業計画も多く、破綻もあり、開発ラッシュのツケは現在も引きずっている面がある。

遊びやエンターテインメントが経済社会にとって無視できなくなっていることを実感さ

せたきっかけはTDLの開園である。

「人の気持ちを心地よくさせるような行為、楽しみ」と言った意味を有するエンターテインメントは、「人をもてなす」と言う感情があろう。

TDLのあらゆるものが「人を楽しませる」と言うルールに沿って作られている。テーマパークは徹底したエンターテインメントの世界でもある。

したがって、現在の消費社会ではエンターテインメントの視点を欠いたビジネスは生き残れないであろう。

## 1) レジャーの多様化

1980年代以降のニーズの多様化にともなって、「個人、体験、交流型」の比率が次第に高まったのである。

当然ながら、演出にはブランド強化による他社との比較での競争力向上を含む活性化が必要である。ブランドづくりも念頭においた総力戦での取組が重要である。つまり、差別化戦略における競争優位の源泉は、独自性・オリジナリティーであろう。品質、デザイン、ブランドイメージ、アフターサービスなど様々な面で他社と差別化できる。

勿論、差別化が製品だけならば他社にまねをされるが、人材育成や工程といった会社の仕組みまで広げれば、模倣は困難である。

勝ち組として生き残りをはかるには、企業としての役回りがある。今後の成長戦略を時間軸の中でどのような方策を推進したら良いか、将来を見据えて何をすべきかは難しい。

人口減と少子化、高齢化、または構造問題に直面しながら新たな需要の開拓をしなければならない。当然ながら、周辺の商店街などに恩恵がおよぶシャワー効果が確認できるように、駅と街との共栄共存の関係、人の行き来を活発にさせて地域間の交流人口を増やす工夫が需要を増やすのである。

「余暇活動」を種目別に参加人口を基準にして、2009年～2011年間の上位5位までの推移を見て行くと下記の通りである<sup>35)</sup>。

順位	「2009年」	「2010年」	「2011年」
1位	・ドライブ	・ドライブ	・国内旅行
2位	・国内旅行	・国内旅行	・外食
3位	・外食	・外食	・ドライブ
4位	・映画	・映画	・映画
5位	・音楽鑑賞	・動物園水族館等	・音楽鑑賞

なお、「遊園地」は2009年に17位、2010年に20位にランクされているが、2011年は20位以内にはランクされていない。

## 2) TDL、TDSの環境と課題

人口が減少する環境で単身者やシニア市場は成長分野である。単身者やシニア層はこれまでのファミリー世帯よりもはるかに多様であることから、成長市場を攻略するにはきめ

細かく対応を変える柔軟性が必要としている。

TDL、TDS両方の使命は入園者の奪い合いの回避である。TDLはファミリー向けの色合いが濃いのに対して、TDSは大人のパークを志向している。

つまり、TDLは周囲から隔離された世界で、パーク内から外部の景観が見えないように工夫を凝らしたが、「海」をテーマのTDSは東京湾の景色をそのまま「夢と魔法の王国」のワンシーンに取り込んで、パーク中央の巨大な池は「地中海」に見立てている。

TDLの魔法の威力を強めているのは、日本流にアレンジしたことにある。とくに、TDSの方は外観や内装、演出など日本文化に合わせたテーマパークとして進化させた。

かつては整然とパレードを眺めるだけだったが、いまは自身も参加して連帯感を楽しみたい入園者が多い状況である。

リピーターの喚起のいわば切札とも言える園内照明を駆使したビックパレードなど、切れ目なくつづく季節イベントが飽きさせない秘訣とも言える。さらに、クリスマス関連イベントへと山場を作るのである。

パーク側はほめあい、励ましあって自分の役割を演じることは大切で、入園者を楽しませると言う当事者意識がスタッフ全員にあれば組織運営で理に適っているのである。

他方、デジタル時代で、デジタル相手に戦っていかなければならない、と言う曲り角に着ている面もあるのは事実である。人気アトラクションを刷新したり、シニア層の強化、孫の3世代まで楽しませる仕掛けづくりなどが必要である。

特に増大するシニア層を狙い所に、平日の昼間時間帯を新たにプロデュースすることが可能であれば、生活の質を高め、応援するだけでなく、市場創造へとつながるのである。

また、TDRの立地を考えれば、都市型観光としてJRなど鉄道会社各社との連携により、地域名所組み合わせの展開で海外観光客を呼び込むことも一策である。

いずれにしても、家族変化や高齢化、価値観の多様化等の動向把握をしながら、他の追従を許さない事業モデルを築かなければ勝てなくなっている。

おわりに

2007年から地域経済の活性化、地域再生をうたい文句に「ゆるキャラ」ブームとなり、地域のシンボルを冠や帽子にして地域色を積極的に演出している。話題となった滋賀県彦根市の「ひこニャン」など、ほんわかしたムードがうけて、その後各地でキャラクター造りが相次いだ。

キャラクタービジネスが成り立つのも、人々がエンターテインメント性をもとめているからで、自分の好きなキャラクターを所持していると何となく心が浮き立つのである。

TDRのブランドイメージ効果は強烈であるが、キャラクターは米国ディズニー社が厳しく管理している。このため、千葉県浦安市を人口増による税収増加など財源が豊かな都市に押し上げたが、一方「ミッキーマウスの街」をうたうことはできないのである。

つまり、TDRは「非日常の空間」を演出して客を集めている。したがって、「ミッキーマウス」がいる風景が当たり前になってしまうと、「夢と魔法の王国」の価値は低下してしまうのである。

収益構造では、消費単価に占める割合がチケット収入が42%、商品販売収入が36%、

飲食販売収入が 22 %の比率となっている。したがって、これらの実績が重要であるが、入園者増と長期滞在時間への施策に、一人当たりの消費増が重なる効果は大きくある。

TDLが開園当時は子供であった入園者が、親子連れで訪れるようになり、家族3世代にわたってディズニーファンという人も多くなっている。納得すれば遠方からでも時間や交通費をかけて再来場する。時間を楽しみ、対価を払ってくれるキーワードは「納得性」であろう。

- 注 1) 栗田房穂「ディズニーリゾートの経済学」東洋経済新報社、2001年、88～89頁  
2) 講談社編「東京ディズニーシー・クロニクル、10年史」講談社、2011年、128頁  
3) 日本経済新聞 2013年4月2日記事  
4) 日本経済新聞 2013年4月3日記事  
5) 山内孝幸「すべてはゲストのために」晃洋書房、2010年、103頁  
6) 栗田房穂「ディズニーリゾートの経済学」東洋経済新報社、2013年、94頁  
7) 講談社編「前掲書、10年史」講談社、2011年、128頁  
8) アラン・ブライマン著、能登路雅子他訳「ディズニー化する社会」明石書店、2008年、32頁～33頁  
9) ボブトーマス著、山岡洋一他訳「ディズニー伝説」日経BP社、1998年、82頁～83頁  
10) 山口有次「ディズニーランドの空間科学」学文社、2009年、203頁  
11) 講談社編「東京ディズニーランド・クロニクル・15年史」講談社、1998年146頁～147頁、京成電鉄編「京成電鉄、85年の歩み」京成電鉄、1996年、164頁～165頁  
12) 講談社編「前掲書、10年史」講談社、2011年、128頁～129頁  
13) 講談社編「前掲書、15年史」講談社、1998年、146頁  
14) 山口有次「前掲書」学文社、2009年、204頁  
15) ジェームズ・C・コリンズ他著、山岡洋一訳「ビジョナリーカンパニー」日経BP出版センター、2003年（1版24刷）、114頁  
16) ジェームズ・C・コリンズ他著、山岡洋一訳「前掲書」日経BP出版センター、2003年（1版24刷）、166頁～167頁  
17) 講談社編「前掲書、15年史」講談社、1998年、146頁  
18) 栗田房穂「前掲書」東洋経済新報社、2001年、42頁～43頁  
19) 栗田房穂他「ディズニーランドの経済学」朝日新聞出版、2012年、115頁～116頁  
20) 栗田房穂「前掲書」東洋経済新報社、2001年、43頁～44頁  
21) 日本経済新聞 2013年4月14日記事  
22) 講談社編「前掲書、15年史」講談社、1998年、142頁  
23) オリエンタルランド社で編集、発行している「東京ディズニーランド・ガイドマップ、2013」を参考にした。  
24) オリエンタルランド社で編集、発行している「前掲マップ」を参考にした。  
25) 栗田房穂他「前掲書」朝日新聞出版、2012年、330頁～331頁、資料は「オリエン

- ンタルランド、アニュアルレポート、2011」より。
- 26) 日本経済新聞 2013年4月2日記事
  - 27) 日本経済新聞 2013年1月10日記事
  - 28) 講談社編「前掲書、15年史」講談社、1998年、143頁
  - 29) 栗田房穂他「前掲書」朝日新聞出版、2012年、330頁、資料は「オリエンタルランド、アニュアルレポート、2011」より。
  - 30) 栗田房穂他「前掲書」朝日新聞出版、2012年、331頁、資料は「オリエンタルランド、アニュアルレポート、2011」より。
  - 31) オリエンタルランド社で編集、発行している「東京ディズニーリゾートパークチケット料金表」を参考にした。
  - 32) オリエンタルランド社で編集、発行している「前掲料金表」を参考にした。
  - 33) 電通編「電通広告年鑑、09／10」電通、2009年、220頁
  - 34) 栗田房穂「前掲書」東洋経済新報社、2013年、154頁～157頁
  - 35) 日本生産性本部編「レジャー白書、2012」日本生産性本部、2012年、18頁～19頁

#### 参考文献

- 栗田房穂「ディズニーリゾートの経済学」東洋経済新報社、2001年  
栗田房穂他「ディズニーランドの経済学」朝日新聞出版、2012年  
栗田房穂「ディズニーリゾートの経済学」東洋経済新報社、2013年  
アラン・ブライマン著、能登路雅子他訳「ディズニー化する社会」明石書店、2008年  
奥野一生「新・日本のテーマパーク研究」竹林館、2008年  
京成電鉄編「京成電鉄、85年の歩み」京成電鉄、1996年  
講談社編「東京ディズニーランド・クロニクル・15年史」講談社、1998年  
講談社編「東京ディズニーシー・クロニクル・10年史」講談社、2011年  
ジェームズ・C・コリンズ他著、山岡洋一訳「ビジョナリーカンパニー」日経B P出版センター、2003年（1版24刷）  
電通編「電通広告年鑑、09／10」電通、2009年  
日本生産性本部編「レジャー白書、2012」日本生産性本部、2012年  
ボブトーマス著、山岡洋一他訳「ディズニー伝説」日経B P社、1998年  
山内孝幸「すべてはゲストのために」晃洋書房、2010年  
山口有次「ディズニーランドの空間科学」学文社、2009年  
山口有次「東京ディズニーランド・ガイドマップ・2013」（株）オリエンタルランド  
山口有次「東京ディズニーリゾートパークチケット料金表」（株）オリエンタルランド  
日経MJ流通新聞  
日経産業新聞  
日本経済新聞