

経済学で読み解く
ディズニーランド18の秘密



跡見学園女子大学マネジメント学部

山澤ゼミナール

山澤 成康

加藤 愛美

本橋 麻里衣

定価400円

目次

1. 当初計画は全く異なっていた浦安沖開発
 2. ディズニーランド誘致は綱渡り
 3. ディズニーシーは男性向けだった
 4. 独自路線目指すオリエンタルランド
 5. 震災時対応は高評価
 6. 1-3月期の集客がポイント—四半期別営業利益
 7. 夏5パスポートはなぜ売れたか
 8. ホームタウンパスポートによる地域差別化戦略
 9. 値上げしても客が増える—強いブランド力
 10. ロイヤルティは売り上げの7%
 11. TDSの入場者数は600万人くらい？
 12. 強化遠近法の魔術
 13. 日常性を排除するテーマ
 14. スプラッシュマウンテンと「南部の唄」
 15. 伝説の成立—お子様ランチ
 16. 清掃業務をブランド化
 17. ディズニーロック
 18. 9割がアルバイトでもサービスが維持できる理由
- 参考文献

はじめに

この冊子は、ディズニーランドを題材にして、経済活動のさまざまな動きを理解していただけるよう作りました。「経済学で」と書いてありますが、難しいことは省いてあります。

ここに書いた文章も含め、さらに広いさまざまなディズニーランドに関する情報を「跡見学園女子大学ディズニー研究会 (<http://disneylabo.exblog.jp/>)」では載せています。こちらもお覧になって下さい。こちらでは、ミクロ経済学の簡単な解説をディズニーランドを題材にして試みています。

原稿を書いたのは、跡見学園女子大学マネジメント学部教授の山澤成康と、山澤ゼミの2年生である加藤愛美と本橋麻里衣です。作成の過程で東上沿線新聞の金子豊治郎氏には非常にお世話になりました。記して謝意を表します。

2011年10月29日

跡見学園女子大学マネジメント学部
山澤成康

1. 当初計画は全く異なっていた浦安沖開発

株式会社オリエンタルランドは、浦安沖の海面を埋め立て、商住地域の開発と一大レジャーランドの建設を行い、国民の文化・厚生・福祉に寄与することを目的に、1960年7月11日に設立された。

高度経済成長期、工場などから排出される汚水によって、浦安周辺の海は汚れ、漁業に多大の損害が生じていた。千葉県は埋め立てによって土地を開発し、漁業に代わる新しい産業の可能性を模索した。1950年代後半には浦安の埋め立て計画を立案し、レジャー施設の建設や住宅地、商業地を造成しようとした。それを受けて、京成電鉄と三井不動産、そして朝日土地興業（その後、朝日土地興業は三井不動産に吸収合併された）の3社によって、オリエンタルランドが創設された。

1964年に埋立工事の委託を受けた、オリエンタルランドは埋立工事に着工した。1966年には現在の東野・富岡・今川・弁天・鉄鋼通り地区の埋立工事が完了した。その9ヵ月後に工事をスタートさせた現在の海楽・美浜・入船地区も1969年に完了し、1970年、

浦安市の埋め立て状況



残る現在の舞浜地区の埋立工事が完了した。この舞浜地区は、現在の東京ディズニーリゾートが位置する。その後、各埋立地は住宅用地や商業用地などとして開発が進められた。

埋立工事と並行してオリエンタルランドが進めていたのは、舞浜地区に東洋一のレジャーランドを建設するためのマス

(注) 浦安市ホームページ「市街地環境情報ブック」「土地利用の変遷」より。



オリエンタルランドホームページ「オリエンタルランド50年史」より

タープランの検討で、これは現在の東京ディズニーリゾートとは違う、オリエンタルランド独自の計画だった。

1960年代中ごろからレジャーランド構想が始まり、最終案である「オリエンタルランド(レジャー施設)基本計画」が、1974年に千葉県に承認された。メインテーマを「すばらしい人間とその世界」としたこの基本計画は、テーマ性を備えたプレイランド(テーマパーク)、ホールエリア、ファッションスクエア、ホテルなどが集積した画期的な総合レジャー施設構想だった。現在のディズニーランドとは全く違う計画だ。

テーマパークが設計されているが、全体からみればかなり小さい部分だ。大半を占めるのはスポーツ施設だ。野球場やテニスコートのほか、ゴルフの打ちっぱなしやスケートリンクが構想されていた。

この頃より、レジャー施設「オリエンタルランド」実現に向けた調査の一環として欧米のレジャー施設調査が開始され、1972年5月には、米国のディズニーランドやウォルト・ディズニー・ワールドにも調査団が派遣された。

レジャー施設「オリエンタルランド」は幻の案となる。舞浜には、年間1000万人近い集客を予定していたが、「オリエンタルランド」構想ではそこまで人が集まらないと判断したためだ。強力な集客力があるのは、世界中探してもディズニーランドしかない、当時の幹部は判断した。それは間違いなかったのではないかな。

2. ディズニーランド誘致は綱渡り

オリエンタルランドはディズニーランドを誘致しようとしたが、順風満帆というわけではなかった。交渉は門前払いで始まった。また、ディズニーランドを誘致しようとしていたのはオリエンタルランドだけではなかった。巨額のプロジェクトに対する融資を取り付けるという難事業もあった。

最初は門前払い

日本にディズニーランドを誘致しようと発案したのは、京成電鉄社長の川崎千春で、交渉に乗り出したのは1960年代である。構想から実現までおよそ20年かかったことになる。川崎千春は後にオリエンタルランドの初代社長となる。

誘致交渉は門前払いで始まった。国内のある会社(奈良のドリームランド)がディズニーランドを真似た遊園地を無断で造ってしまったため、日本企業には信用がなかった。オリエンタルランドは知的所有権の重要さを思い知らされた。

ディズニー社の姿勢が変化を見せ始めたのは、1970年代以降だ。フロリダのウォルト・ディズニー・ワールド建設のプロジェクトが進み、一息ついたところにまたオリエンタルランドの話が持ちこまれた。

オリエンタルランドは世界各国のレジャー施設を回り、舞浜に誘致するのはディズニーランドしかないという結論に達していた。ヨーロッパにもさまざまなレジャー施設があるが、多くは大人向けにできている。たとえば、デンマークにあるチボリ公園は夜の楽しみが充実している。昼と夜の表情が一変する。だが、そのような施設は日本には受け入れられにくい。明るく健康的で、家族みんなで楽しめるところが望ましい。その意味からディズニーランド以上の存在はありえなかった。

三井VS三菱の誘致合戦

ただ、三菱地所も富士の裾野にディズニーランドを誘致しようとしていた。ディズニー社のドン・テイタム会長、カードン・ウォーカー社長らが来日し、候補地を視察した。ディズニー社はすぐに「舞浜を選ぶ」決断をした。決定要素の一つは、ディズニーランドと富士山とではコンセプトが合わないことだった。ディズニーランドにやってきて背景に富士さんが見えたのでは、そちらに注意が集中し、ディズニーランドは二の次になってしまう。もちろん、舞浜の立地条件が良かったことも有利だったが、当時はJR京葉線も湾岸道路もなかった。ディズニー社の戦略的先見性と判断力、それを支える論理的な思考にオリエンタルランドは強い感銘を受けた。

難航したロイヤルティ交渉

しかし、ロイヤルティ交渉では契約期間で衝突した。ディズニー社は50年を主張したが、日本側は20年を主張して真っ向からぶつかった。最終的に20年を基本の期間として、これに5年間の更新を5回、すなわち25年間の更新の権利を加えて、トータルで45年というところで妥結した。日本側にとっては45年間という、それまでの常識では例を見ない長期的な契約が屈辱に思われたのだろう。だが、テーマパークのような進化を続ける事業には、長期的な関係が必要だった。契約期間中は常に新しいノウハウが生み出されるディズニー社から情報がもたらされ、それを吸収することができるのは、今から振り返れば大きなメリットだった。

次の難問は資金調達である。銀行から融資を取り付けようと、オリエンタルランドは千葉県に協力を仰いだ。千葉県もこのプロジェクトが失敗したら大変なことになる。当時の川上紀一知事、池田武副知事は全面的にバックアップした。日本興業銀行（当時）はオリエンタルランドに好意的だった。東京ディズニーランド・プロジェクトを“こころの産業”と位置付けた興銀の呼びかけにより、22の金融機関による協調融資団が結成され、プロジェクトの資金調達に大きな足掛かりを作ることができた。1980年8月に結成されたこの協調融資団なくして、今日の東京ディズニーリゾートは存在しなかったと言っても過言ではない

東京ディズニーランドができるまで

年月	内容
1972年5月	レジャー施設第一次調査団をアメリカに派遣
1973年7月	レジャー施設第二次調査団をヨーロッパに派遣
1974年1月	「オリエンタルランド商住地開発計画1973」を千葉県が承認
2月	オリエンタルランドはディズニー社へ正式に誘致を申し入れ
7月	ディズニー社に対し、浦安開発地域の適地性などについてまとめた研究レポート「Oriental Land Feasibility Study Report 1974」を提出
8月	「オリエンタルランド（レジャー施設）基本計画書」を千葉県が承認
12月	ディズニー首脳の来日し、業務提携について基本的に合意
1977年3月	テーマパークの名称を「東京ディズニーランド」と、正式に決定
1979年4月	ディズニー本社で、「東京ディズニーランドの建設および運営に関する契約」（基本契約）調印
1980年8月	協調融資団結成
12月	「東京ディズニーランド」起工式挙行
1981年4月	「東京ディズニーランド」建設工事開始
1983年4月	「東京ディズニーランド」開園

3. ディズニーシーは男性向けだった

ディズニーランドに続く第2テーマパーク構想には様々な案があった。そもそもテーマパークではなく「街」を作るという構想もあり、海をテーマにしたテーマパークというコンセプトにも幅があった。

ディズニーランドは女性客が7割を占める。第2パークを作るなら、男性をターゲットにするべきだという案もあったはずだ。女性向けのディズニーランド、男性向けの第2パークというコンセプトだ。

事実、ディズニー社が提案したディズニーシーの当初案は、「冒険」を中心とした10代男性が喜びそうな内容だった。しかし、オリエンタルランドは、その案に反対した。加賀見会長はディズニー社とのコンセプトを詰める会で「モア・ロマンチック！」と叫んだと述懐している（加賀見（2003））。オリエンタルランドの意向で、ディズニーシーは、ロマンチックな要素を多分に持ったテーマパークになった。

幻のディズニー・ハリウッド・マジック

オリエンタルランドが第2パーク構想を発表したのは開業5年目の1988年の記者会見の席上だ。ディズニーシーができたのは2001年なので、構想から実現まで14年かけたものとなる。

それに先立ち、ディズニー社はさまざまな提案をしている。1986年1月、舞浜地域の開発をめざした「東京ディズニーワールド構想」を提案した。1987年には、7つのテーマを持つゾーンで構成された「ディズニーシティ」のコンセプトを描いてきた。これらは、舞浜地域の開発に関する提案で、第2パークの提案というわけではなかった。

その後、第2パークの導入の提案がされ、1988年の記者会見での発表となった。しかし、この時点で東京ディズニーシーが計画されていたわけではない。

第2パークとしてディズニー社が最初に提案してきたのは、映画スタジオをベースにした「ディズニー・ハリウッド・マジック」である。しかし、オリエンタルランドの高橋会長と森社長が米国の似たテーマパークであるディズニーMGMスタジオを視察して、このテーマパークは日本に向かないと考えた。ハリウッド文化の象徴である映画をテーマとすることに対して、大いに疑問があったためだ。巨大な映画産業を持ち、映画に対する思い入れが日本人とは比較にならないアメリカ人であれば何度も訪れるかもしれないが、これを日本に持ってきても成功はしないと判断した。オリエンタルランド側がディズニー社の提案を拒否した形になる。多額の違約金を払っての決断だ。

フランク・ウェルズディズニー社社長は非常に落胆したが、オリエンタルランドに対する基本的な信頼感は失っていなかった。1992年7月に、ディズニー社は「ディズニーシー」のコンセプトを提示した。同社コンセプトチームが発表した案は、10代の男性ティ-

年月	内容
1986年1月	ディズニー社「東京ディズニーワールド構想」提案
1987年	ディズニー社「ディズニーシティ提案」
1988年4月	オリエンタルランド「第二パーク構想」発表
1990年10月	ディズニー社、「ディズニー・ハリウッド・マジック」提案
1991年9月	オリエンタルランド、ディズニー社の提案に反対
1992年7月	ディズニー社「ディズニーシー」コンセプト提示
1993年1月	ディズニー社「マスタープラン」提示
1994年6月	オリエンタルランド「コンセプトチーム」結成
1998年10月	ディズニーシー着工
2001年9月	ディズニーシー開園

ンエージャーが喜びそうな「全体的に冒険が強調された、東京ディズニーランドとはかなりイメージの異なるパーク（加賀見（2003））」だった。冒険には自然との闘いや孤独感がつきものだが、一方でどことなくさみしいイメージがある。海底や地底に潜るアトラクションが多数用意されていたために冷たい印象も否定できなかった。オリエンタルランド側では、ディズニー社の提案に漂っている暗さ、さみしさはなんとも排除しなかった。冒険色の強いイメージからロマンティックなパークへと転換するように交渉した。

また、当初案では新しい試みとして生きた動物が登場していた。50羽のペンギンやイグアナなどである。しかし、高橋会長は生き物を見世物的に扱うことには反対し、この企画は実現しなかった。

当初のアイコンは灯台

最も大きな問題で、長い間懸案となったのは、東京ディズニーシー全体のアイコン（シンボルとなる建築物）である。ディズニーランドのアイコンはシンデレラ城だ。それに見劣りのない、21世紀を感じさせるメッセージ性があり、ダイナミックかつ温かいイメージのシンボルを、高橋会長は探していた。ディズニー社は灯台を提案した。しかし、日本人には灯台は岬の先にある寂しい建物というイメージがある。また、ビジュアル的に弱く、メッセージを伝える力がない。そこで、水の惑星地球を表現したアイコン「ディズニーシー・アクアスフィア」になった。いよいよ工事入札というとき、仕様書を見て、「難しすぎてできない」と降りる会社がいくつかあった。それほど高度で最新の技術が使われている。

こうした経緯を経てディズニーシーは着工され、2001年に開園する。

4. 独自路線源目指すオリエンタルランド

東京ディズニーランド（TDL）や東京ディズニーシー（TDS）の人気の影響で、オリエンタルランドの収益は好調だ。しかし、オリエンタルランドは長期的な業績にはかなり危機感を抱いている。少子高齢化を受けて、TDLやTDSの入場者数はいずれ減少する可能性があるためだ。このため、舞浜以外の収益源を試行錯誤している。

ディズニー脱却に試行錯誤

ディズニー脱却の試みの一つは、イクスピアリの入り口近くに作ったキャンプネポスだ。ネポス・ナポスというディズニーではないキャラクターも作った。子供たちを一時的に預かる託児所として作られたが、なくなってしまった。

経営難に落ちいたハウステンボスの支援も検討された。長崎のハウステンボスをディズニーのテーマパークとして再生するという案だ。しかし、500億円を超える巨額な投資が必要とわかり、最終的に支援見送りを決めた。

地方都市に対する構想もあった。映画館やレストランを併設した屋内型施設の建設・運営だ。これも採算が厳しいとして見送られた。

大阪で劇場運営する案はかなり具体化された。JR大阪駅近くの日本郵政とJR西日本が建設する大型複合ビルに、1700席規模の劇場を作り、運営するという計画だ。当初は11年開業が予定されたが、ビル建設が延期されたため、進出計画を白紙撤回した。さまざまな試みはあるものの、これまでのところディズニー依存からは脱却できていない。

中期計画にも迷い

中期計画にも迷いが感じられる。オリエンタルランドでは、3年ごとに中期計画を発表している。中期計画の目標をみると、同社の中期的な戦略がわかる。2008年度～2010年度では、1. コア事業（東京ディズニーリゾート）のさらなる強化による利益の成長、2. 新たな成長基盤の確立、3. OLCグループ価値の向上——が目標だった。

2011年度から2013年度については、1. コア事業（東京ディズニーリゾート）の持続的成長、2. 長期持続的な成長への基盤強化——となっている。長期持続的な成長の内訳は、（1）新たな成長への準備（2）株主還元である。2008年度から2010年度にかけては、コア事業以外の成長基盤への強化が強く謳われていたのに対し、コア事業以外への期待が薄れている感じがする。オリエンタルランド独自の事業に関しては、あまり自信がないことを示唆している。

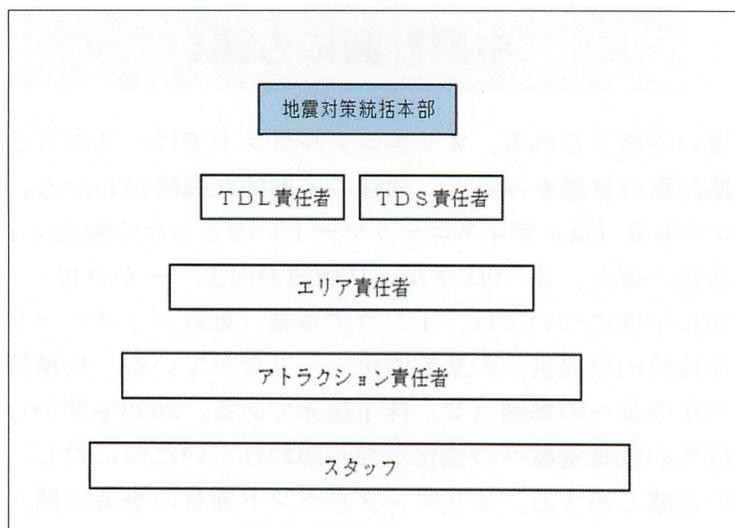
5. 震災時の対応は高評価

3月11日に起きた東日本大震災。震度5強の揺れを観測したこの日は、東京ディズニーランド・東京ディズニーシーの2パーク合わせて約7万人のゲストが訪れ、1万人のキャストが働いていた。翌日には全てのゲスト・キャストを無事に帰したオリエンタルランド社の万全な危機対応と、キャスト個人の判断・行動力は多くのメディアでも評価された。

35分後に地震対策本部

午後2時46分、開園以来最大の震度5強を観測した東京ディズニーリゾートでは、アトラクションやショーは中断され、噴水の水がこぼれ、音響タワーが曲がるなど夢の国は一変した。地震発生とほぼ同時にキャストは冷静にゲストに頭を守ってしゃがむように指示。ゲストの安全確保の為に、一部の商品店舗では売り物のぬいぐるみを「防災頭巾」代わりにゲストに配布した。地震発生から40秒後には、東京ディズニーリゾートでは決して行われない園内アナウンスで地震発生の知らせが2カ国語で流れた。そして、35分後には社長をトップとする「地震対策統括本部」が設置され、組織の隅々までに届く指揮命令系統をいち早く築いた。

東京ディズニーリゾートでは、ゲストの安全の為に「震度6強」を想定した防災訓練が年間180回、つまり2日に1回はパークの何処かで行われている。しかも、この訓練はパークに10万人が入場している時に震度6強の地震が起きるといふ、最悪の状況を想定した訓練が行われていた。この最悪な状況を想定した訓練を日ごろから行っていたので、今回の震災でもキャストひとりひとりが冷静に対応することが出来た。



地震発生40秒後に流れた園内アナウンスにより、全ての人が建物から屋外に出された。この日の気温は10℃前後と冷え込み、頭上には雨雲が広がっていた。「ゲストを雨や寒さから守らなければいけない」その考えから、床に敷いたり、体に巻きつける為のものが配られた。それらは夢の国では絶対に目にしないダンボールやゴミ袋だった。また、空腹を満たす為に売り物のお菓子が配布された。これらの行動はマニュアルに書いてあるものではなく、「SCSE」という、行動基準に沿ってキャスト自らが「ゲストの安全・安心のため」に考えた行動だった。

バックステージを辿ってシーへ

11日に鉄道は復旧せず、約2万人が帰宅困難者として園内に残った。帰宅困難者が安全確認の終えた建物に誘導され始めたのは午後6時頃。アトラクション内の通路やシアターの座席、レストランの床に幼児を連れた親子や老人が優先的に案内された。そして、ディズニーランドの屋外で待機していたゲストの避難所に決定したのは、先に安全確認が先に終わったディズニーシーだった。この移動は、ゲストをパークの外側の液状化で傷んだ長い道を歩かせなくてはいけなかった。そのとき、統括本部は最短距離の従業員用通路を通じてディズニーシーへと案内。ゲストの安全のため、東京ディズニーリゾート開園以来28年の歴史を覆すバックステージを見せることとなった。夢の国のバックステージは通常なら絶対に見せてはならないものだが、ゲストの安全を最優先に考えた措置だった。

震災後のインターネット上での書き込みでも、ディズニーランドの対応の良さを評価する意見が多く、震災のダメージを覆すほどの評価を得た。

時間(3月11日)	内容
午後2時46分	震度5強の地震発生。 40秒後に園内アナウンスが流れる。
午後3時22分	地震対策統括本部設置
午後6時頃	ゲストを屋内施設へ誘導案内開始。 そのうち約1500人をディズニーシーへ。
深夜	2万人全員を屋内施設へ誘導完了。 「大豆ひじきご飯」配布。

6. 1-3月期の集客がポイント - 四半期別営業利益

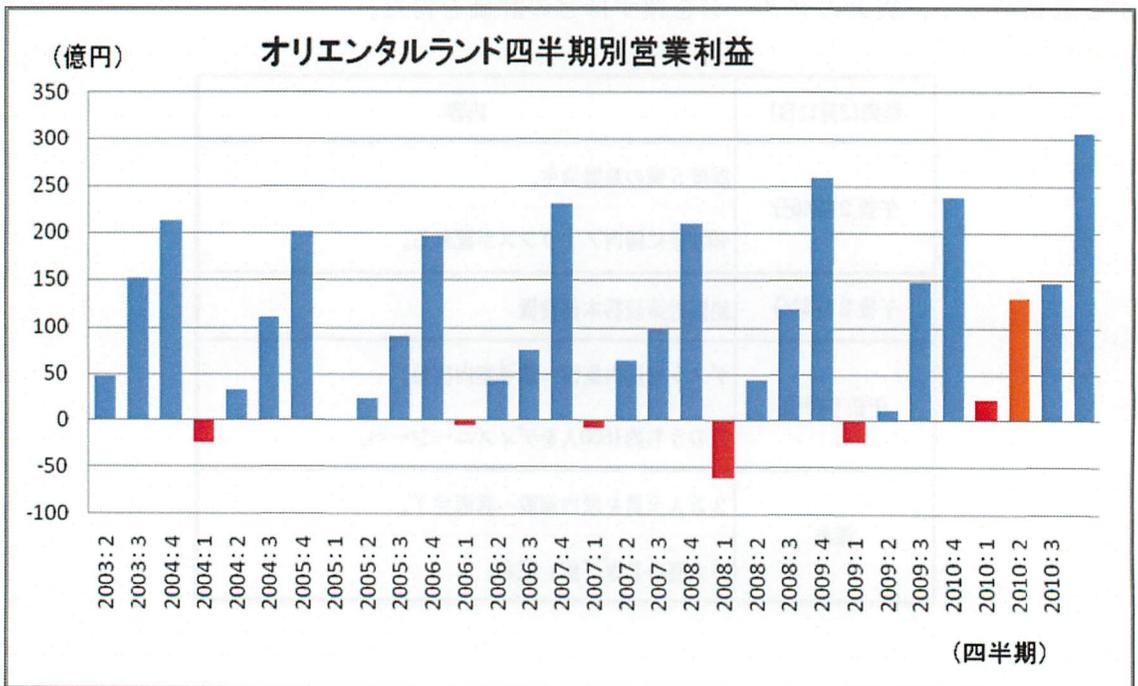
ディズニーランドの集客力には明らかな季節性がある。今後カギを握るのは、1-3月期のどれくらい魅力のあるプログラムを組めるかだ。

オリエンタルランドの四半期別財務諸表で営業利益をみると、明らかな季節性がある。一番儲かるのは10-12月期だ。10月はハローウィンがあり、12月にはクリスマスがある。最も入場者が増える季節だ。

つぎが、7-9月だ。7月から8月にかけて夏休みで人が集まり、9月にはハローウィンが始まる。7月から12月の半年で営業利益の9割を占める。

逆に言えば、4-6月期、1-3月期は儲からない。しかし、2010年に異変が生じた。4-6月期の営業利益が過去最高となり、7-9月期と肩を並べるほどの利益をはじき出した。ダッフィー人気があったことや、「ディズニー・イースター・ワンダーランド」が好評だったためとされる。今年は震災の影響で、入場者は激減したが、来年以降の4-6月期にどのくらいの集客があるのかがポイントになる。「ディズニー・イースター・ワンダーランド」が定着すれば、入場者数が増える可能性がある。

4-6月期の集客がある程度見込めるようになれば、次のターゲットは1-3月期だろう。特に1-3月期は赤字になることも多い。1-3月期にはニューイヤーイベントやバレンタインデーがある。しかし、イースターやハローウィンほど長期間イベントが続けられない。ニューイヤーが1週間、バレンタインデー関連で長くて1ヵ月だ。この時期の売上が増やせればさらに増益の可能性がある。



7. 夏5パスポートはなぜ売れたか

ディズニーランドは震災の影響で、入場者数が激減したが、夏には前年同期並みに客足が戻った。

その理由の一つは、価格戦略の成功である。震災後、5月16日から7月7日限定で東京、神奈川、千葉、埼玉の在住者対象の「ホームタウンパスポート」を4900円（通常パスポート6200円）で販売したのち、さまざまな割引チケットを販売した。

中でも効果的だったのが17時から入場できる「夏5パスポート」だ。18時から入場できる「アフターシックスパスポート」はこれまでもあったが、同じ値段でこれより1時間早く入場できる。

1時間の差に効果があるのは次のように説明される。「ワンデーパスポート」は9時に入場して22時までであれば、13時間も楽しめる。しかし、最初から最後まで滞在する人はすくなく、平均8時間24分だ。平均的に滞在する時間から、1時間当たりのコストを計算すると、738円になる。

一方「アフターシックスパスポート」はフルに滞在しても1時間当たり825円で「ワンデーパスポート」より割高になる。「夏5パスポート」は滞在時間が1時間増えるだけだが、1時間当たり660円で、最も割安なチケットとなる。ここまで計算して、ゲストが「夏5パスポート」を選んでいるわけではないだろうが、直感的に割安感は察知できるのかもしれない。

夏5はパスポートよりも割安

	対象時間	滞在時間 (時間)	入場料 (円)	1時間当たり入場料 (円)
ワンデーパスポート	9時～22時	13.0	6200	477
	(平均滞在時間)	8.4		738
アフターシックス	18時～22時	4.0	3300	825
夏5	17時～22時	5.0	3300	660

(注) 夏5パスポートは2011年7月8日～8月31日限定

8. ホームタウンパスポートによる地域差別化戦略

地域による価格差別の例としてあげられるのが、ホームタウンパスポートだ。同じディズニーリゾートのサービスに対して、地域によって値段を変える戦略である。

オリエンタルランドは、2010年12月に入場料を2011年4月23日から値上げすることを発表した。2011年3月に東日本大震災が起こったが、4月23日の値上げは実施された。パスポートは5800円から6200円になった。

しかし、首都圏在住者にとっては、ホームタウンパスポートでかなり割安にチケットを入手できた時期があった。これも価格戦略の一つである。

地方などから、宿泊前提で来る旅行者にとっては、パスポート400円の値上げの占めるウエートは大きくない、交通費、宿泊費など全体の一部である。

一方、首都圏に住む利用者にとっては、その比重は大きくなる。浦安市民にとっては、400円の値上げが直接響く。そこでオリエンタルランドがとったのは、「ホームタウン」による割引である。日帰り圏内である、東京、神奈川、千葉、埼玉に限って入場料を安くした。しかも、値上げ前よりかなり安い4900円という設定だ。チケットブースでしか買えないこともあり、入場前はかなり混雑した。

秋にも、地域限定割引の、首都圏ウィークデースペシャルパスポートが発売された。平日限定で、対象が栃木、茨城、群馬、山梨に広がり、購入場所もコンビニやインターネットなど増えている。

首都圏のゲストにとっては割安に

単位:円	値上げ前	値上げ後(4月23日から)	変化
パスポート	5800	6200	400
ホームタウンパスポート(5月16日~7月7日)		4900	-900
首都圏ウィークデースペシャルパスポート(9月5日~11月30日)		5200	-600

(注) ホームタウンパスポートは、東京、神奈川、千葉、埼玉の在住、在勤者対象。

首都圏ウィークデースペシャルパスポートは、平日のみ。東京、神奈川、千葉、埼玉、茨城、群馬、栃木、山梨の在住、在勤者対象。

9. 値上げしても客が増える——強いブランド力

需要の価格弾力性とは、価格を1%上げた時に、需要が何%減るかを表す。値段を上げると通常需要が減る。値段を上げた効果が需要減少の効果より大きければ売上高は増えるが、値段を上げたために大きく需要が減れば売上高は減ってしまう。売上が増えるかどうかは価格弾力性が1を超えるかどうかが決め手となる。

値段を上げてても需要がそれほど減らない場合、つまり価格弾力性が1を下回れば売上が増える。価格弾力性が1を上回れば、需要減少の効果が大きく出て、売上高は減ってしまう。

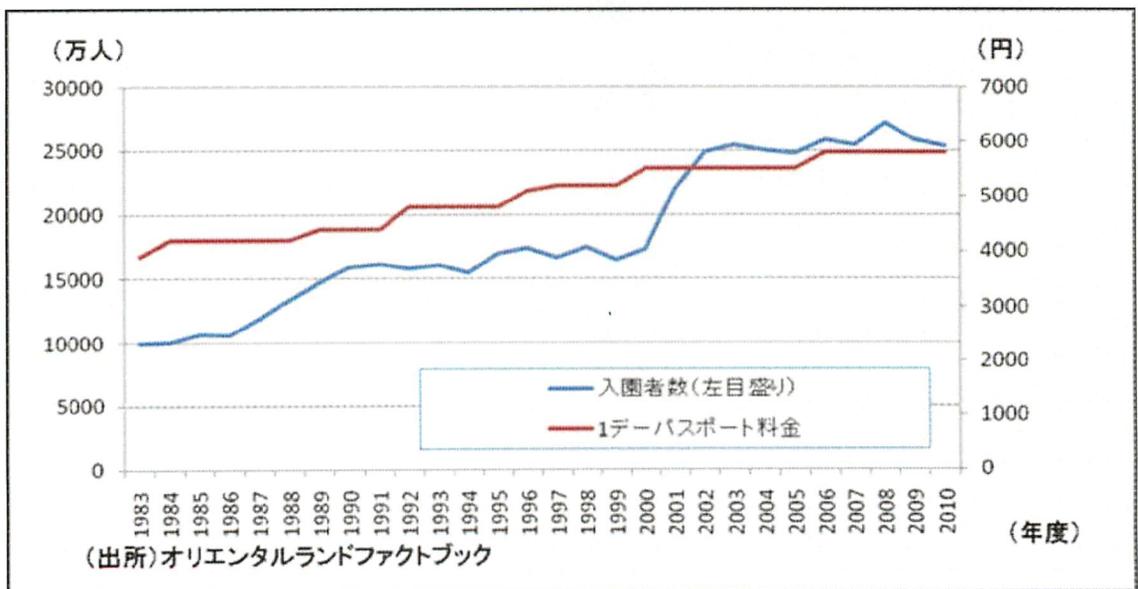
需要の価格弾力性は、財やサービスの性格によって変わってくる。必需品の場合は、価格を上げてても需要は減らない。つまり価格弾力性は小さい。ぜいたく品の場合は、価格に敏感に反応する。レジャーへの支出はぜいたく品に近いので、価格弾力性は高そうだ。

価格弾力性がプラス

ディズニーリゾートの価格弾力性をしらべてみよう。1デーパスポート値段と入園者数の関係を調べればよい。

被説明変数を入園者数、説明変数をパスポート料金とし、両辺の対数をとって推計すれば、パスポート料金にかかる係数が需要の価格弾力性となる。2001年9月に東京ディズニーシーができたため、入園者が急増している。この調整をするために、2000年度ま

東京ディズニーリゾートの入園者数とパスポート料金



ではゼロ、2001年度0.5、2002年度以降1とするダミー変数（TDSダミー）を説明変数として加える。推計期間は1983年度から2010年度。

推計結果をみると、需要の価格弾力性はプラスになる。1%パスポート料金を上げると1.7%入場者が増えるという関係だ。「値段を上げれば、需要が減る」という経済学のセオリーに反した結果となった。

値段を上げるほど需要が増える財・サービスはあまりない。ブランド品がそれに当てはまる場合がある程度だ。日本全体はデフレで、一般的な物価は低下しているが、ディズニーランドにそれが当てはまらない。2011年に至るまで値上げが続いている。しかも、入場者数は増えている。ディズニーランドのブランド力の強さを表す結果となった。

価格弾力性の推計結果

被説明変数: LOG(ディズニーリゾート入場者数)

最小二乗法

推計期間:1983年度～2010年度

変数	係数	標準誤差	t値	p値
定数項	-7.005	1.86	-3.76	0.001
LOG(パスポート料金)	1.692	0.22	7.66	0.000
TDSダミー	0.230	0.06	3.87	0.001

決定係数 0.920

自由度修正済み決定係数 0.914

ダービン・ワトソン比 0.609

10. ロイヤルティは売り上げの7%

オリエンタルランドはディズニー社のノウハウを使える代わりに、ロイヤルティを払っている。2010年度の支払い額は206億円である。売上高の約7%、営業利益の4~6割近くの水準となる。

東京ディズニーランドがディズニー社に払っているロイヤルティは、アトラクション・ショー収入の10%、商品販売収入・飲食販売収入の5%だとされている。

オリエンタルランドの有価証券報告書の単体損益計算書を使って、アトラクション・ショー収入の売上高や商品販売収入・飲食販売収入などを使って計算すると、2010年度では213億円となった（表の③）。おおむね実際のロイヤルティと同じ値（表の②）となった。ただ、試算値の方が0.02%~0.03%大きい。

売上高とロイヤルティの関係

(億円)							
	①	②	$\frac{②}{①} \times 100$	③	$\frac{③}{①} \times 100$	④	$\frac{②}{④} \times 100$
年度	売上計	ロイヤルティ	売上高に占める比率(%)	ロイヤルティ試算	売上高に占める比率(%)	営業利益	ロイヤルティの営業利益に占める比率(%)
2003	2769	189	6.8	195	7.1	292	64.6
2004	2714	185	6.8	192	7.1	273	67.9
2005	2720	185	6.8	192	7.0	238	77.7
2006	2845	195	6.9	201	7.1	290	67.2
2007	2825	195	6.9	200	7.1	268	72.7
2008	3185	221	6.9	223	7.0	348	63.6
2009	3054	209	6.8	213	7.0	347	60.3
2010	3063	206	6.7	213	6.9	469	43.8

(注)オリエンタルランド単体損益計算書から計算。ロイヤルティ試算は、ロイヤルティをアトラクション・ショー収入の10%、商品販売、飲食販売収入の5%として計算。

11. TDSの入場者数は600万人くらい？

推計式を使って、東京ディズニーシー（TDS）の入園者数を計算すると、500万人程度となる。米国の調査機関のTDSの入場者数は1260万人で大きな隔たりがある。オリエンタルランドはTDSと東京ディズニーランド（TDL）の合計値しか発表していないので真相はわからないが、本当の入場者数をあれこれ考えてみても面白い。

入場者数の推計ができると、TDLとTDSのそれぞれの入場者数も推計できる。TDS要因として加えた要因（TDSダミー）を取り除いたものがTDLの入場者数と考えられる。「GDPの伸びとTDLの入場者数に相関があるとしたら、どの程度の入場者数になるか」という考え方で推計した入場者数である。2010年度は1930万人となった。合計の推計値からTDLの推計値を差し引くと、TDSの入場者数が計算できる。2010年度で568万人となる。

一方、テーマ・エンターテイメント協会（Themed Entertainment Association (TEA)）は、毎年世界のテーマパーク入場者数ランキングを発表しており、かなり詳しいレポートも公開している。2010年の入場者数ランキングをみると、東京ディズニーランド（TDL）が第3位、東京ディズニーシー（TDS）は第4位となっている。TDLの入場者数は1445万人、TDSの入場者数が1266万人である。2000年度はTDSが開園していなかったが、当時のTDLの入場者数は1730万人。それより少ないのは実感に合わない気がする。

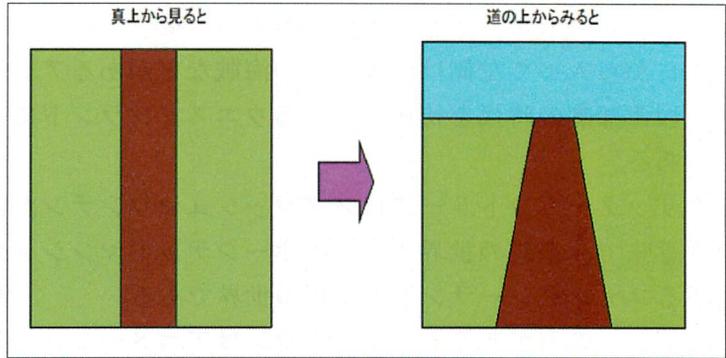
TDSとTDLの内訳が重要なのは、「入場者数世界一のテーマパークはどこか」を測るうえでも重要だ。TEAによれば、第一は、ディズニーワールドのマジックキングダムで、入場者数は1697万人だ。上記の推計式の結果はこれをはるかに上回る。推計結果通りなら、TDLは世界一のテーマパークということになる。

被説明変数: LOG(入場者数)				
最小二乗法				
推計期間: 1983-2010				
変数	係数	標準誤差	t値	p値
定数項	-10.35	0.67	-15.4	0.00
LOG(実質GDP)	1.36	0.05	26.3	0.00
TDSダミー × log(実質GDP)	-1.27	0.34	-3.8	0.00
TDSダミー	17.11	4.47	3.8	0.00
決定係数	0.99			
自由度修正済み決定係数	0.99			
ダービンワトソン比	1.874			

12. 強化遠近法の魔術

ディズニーランドの建物にはさまざまな工夫がある。その一つが「強化遠近法」と呼ばれるものだ。空の上からみると平行な道路でも、道の上に立ってみると、遠くにいくほど狭まって見える。

遠いものは小さく見える。逆にいえば小さいものは遠く感じる。これを利用したのが強化遠近法だ。ディズニーランドのワールドバザールにある建物は、現実の建物に比べて小さい。1階は8分の7、2階は8分の5、3階は8分の4に作られている（能登路（1990））。

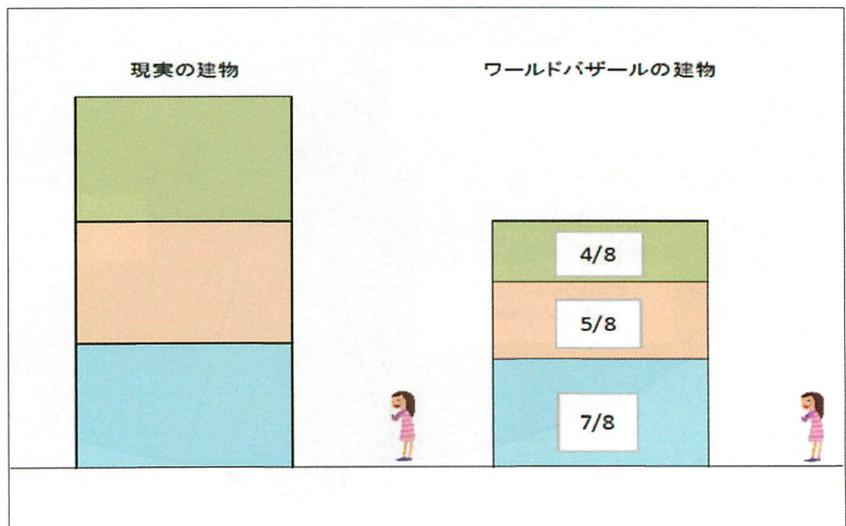


現実の高さより、高くみる効果を狙っている。また、子供にとっては、全体的に建物が小さく感じられ、安心感が得られるとされる。

ワールドバザールの道幅自体も、入口からシンデレラ城に向けて幅が小さくなっているとされている。山口（2009）が東京ディズニーランド（TDL）以外の道幅を調べたところ、そういう事実はないようだ。TDLについては、学生が調べたところ入口の道幅よりお城側の道幅が小さくなっていると報告を受けた。長さまで正確に測ったわけではないので、要確認事項ではある。

シンデレラ城の石垣も上に行くほど小さくなっているということだが、これも確認していない。

ちなみにこうした手法はディズニーランドの専売特許ではなく、龍安寺の石庭（ホームページのJapanese→石庭の謎→遠近の謎）にも見られる。土塀が遠くなるほど低くなっており、ディズニーランドの道と同様、空間を広く感じさせるようにしてある。ディズニーランドには強化遠近法がふんだんに使われている。



13. 日常性を排除するテーマ

ディズニーリゾートには現実を忘れさせる工夫がいろいろとある。その一つがテーマの配置だ。

東京ディズニーランドにはさまざまなエリアがあるが、現在をテーマにしたエリアはない。過去や未来、空想の世界はあるが、現在をテーマにした場所はない。

入口から入って左側は、カリブの海賊などがあるアドベンチャーランドだ。その奥は米国の西部劇の時代を彷彿とさせるウエスタンランドである。ビッグサンダーマウンテンがある。

クリッターカントリーにはスプラッシュマウンテンがある。クリッターとは小動物という意味で、空想の世界である。ホーンテッドマンションやイツアスモールワールドがあるファンタジーランドも空想の世界である。

ミッキーの家があるトゥーンタウンはアニメーションの世界で、ここも現実離れた世界である。

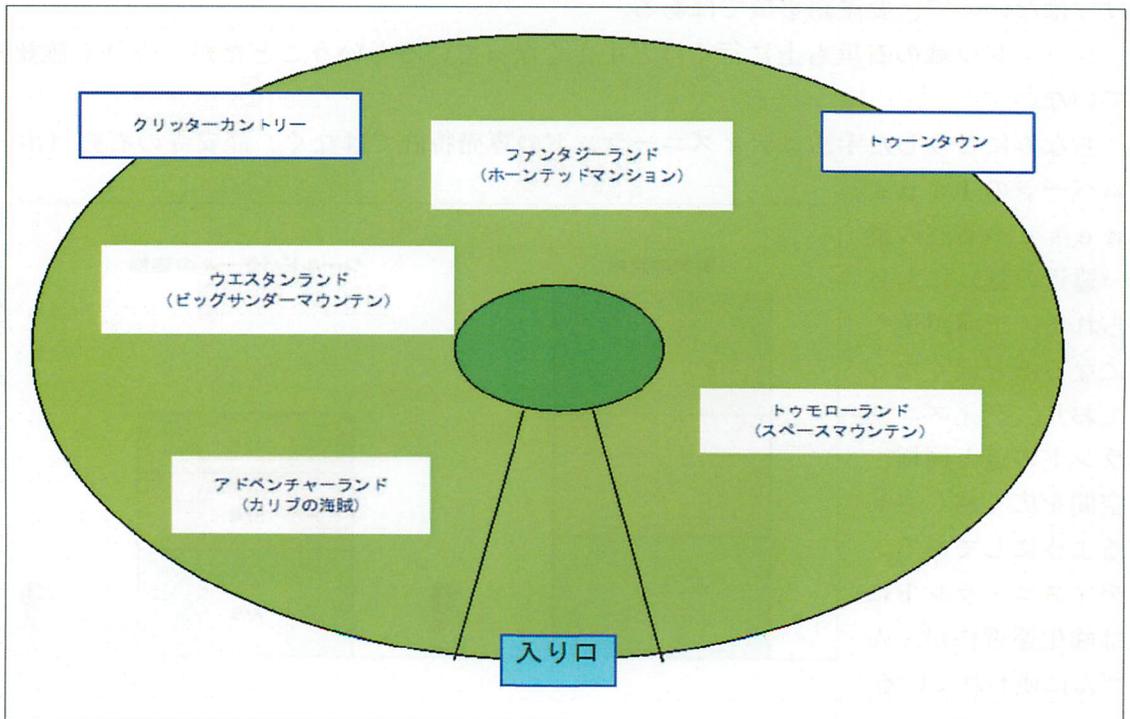
トゥモローランドは未来の世界で、スペースマウンテンやバズライトイヤーノアストロブラスターがある。

過去：アドベンチャーランド、ウエスタンランド

現在：なし

未来：トゥモローランド

空想：ファンタジーランド、クリッターカントリー、トゥーンタウン



一方、ディズニーシーは、テーマが空間によって分けられている。「7つの海」がテーマなので、7つの部分に分かれる。空間的にも異国情緒漂うところばかりで、アジアや日本をテーマにした場所はない。

入口付近は、メディティレーニアンハーバーで、地中海の港である。ヨーロッパの中でもイタリアのイメージである。

入口から左に行くと、アメリカンウォーターフロントがある。20世紀初頭の米国が再現されている。都会的なニューヨークとともに、今でも米国の漁村にありそうなケープコッドがある。

ロストリバーデルタは、中南米の世界、アラビアンコースとは中東がテーマだ。

空想の世界としては、海底2万マイルのあるミステリアスアイランド、人魚の住むマーメイドラグーンがある。

未来をテーマにしたエリアとしては、ポートディスカバリーがあり、ストームライダーやアクアトピアがある。

ヨーロッパ：メディティレーニアンハーバー

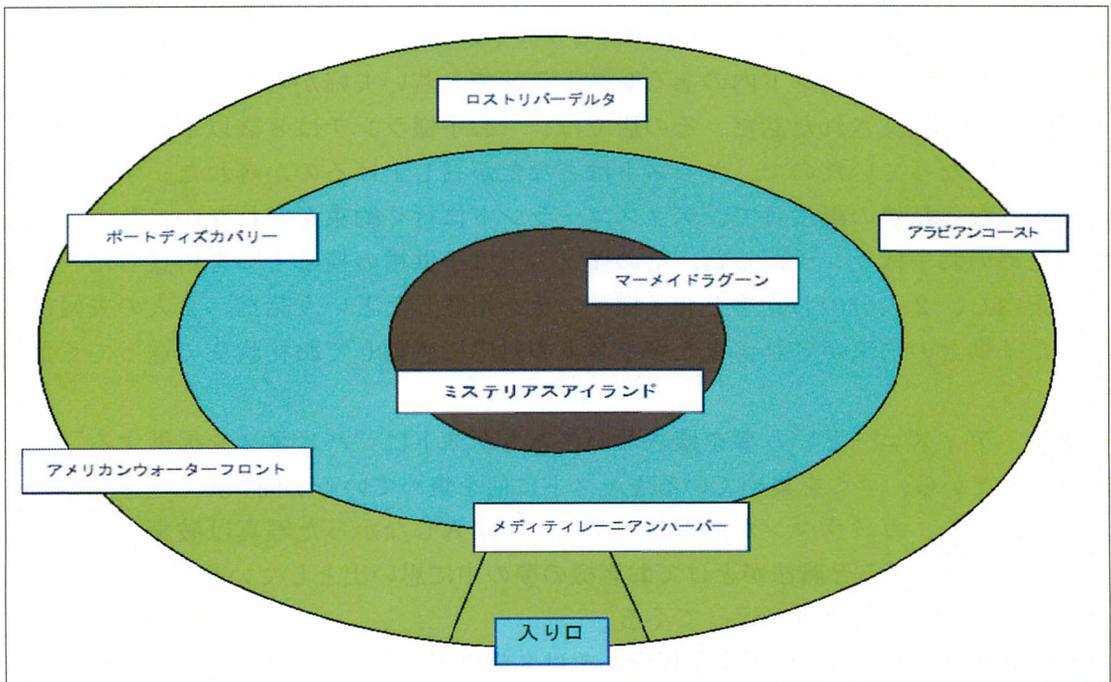
米国：アメリカンウォーターフロント

中東：アラビアンコースと

南米：ロストリバーデルタ

空想：ミステリアスアイランド、マーメイドラグーン

未来：ポートディスカバリー



14. スプラッシュマウンテンと「南部の唄」

スプラッシュマウンテンは東京ディズニーランド (TDL) の人気アトラクションだが、その基になっているストーリーはあまり知られていない。これには理由がある。

基になっているのは、1946年の「南部の唄」というディズニー映画だ。しかし、現在DVDはもちろん、ビデオテープでも入手困難となっている。

「南部の唄」は黒人のリーマスじいさんが、白人の「坊っちゃん」にウサギやキツネやクマの話をする物語だ。アメリカのイソップ童話とも言われる。

しかし、リーマスじいさんが奴隷制時代の自分の身分を肯定的にとらえていることから、黒人を中心に反発があり、映画「南部の唄」もヒットしなかった。その後も反対運動が続いており、映画を見ることすら困難になっている。スプラッシュマウンテンは映画とは別に人気を保っている。

15. 伝説の成立—お子様ランチ

キャスト（従業員）によるゲスト（お客様）への感動のエピソードは数多い。エピソードは、望ましいサービスの基準となる。ディズニーリゾートの理念は“ゲストにハピネス（幸福感）を提供する”で、キャストはこの理念を最も大切にしている。キャストもマニュアルに従って自分の役を演じている。だが、マニュアルだけでは“ゲストにハピネスを提供する”ことが出来ない場合がある。

よく話題になる「お子様ランチ」のエピソードがある（堀（2000）、山内（2010））。これは、ディズニーランド内のあるレストランで、若い夫婦からお2人の食事以外にお子様ランチを注文された話だ。その店では、「お子様ランチは8歳以下にしかお出ししない」事になっていたので、キャストはどなたが召し上げるのか尋ねた。すると、その日は亡くなった娘の誕生日で、ディズニーランドに行く約束を守れなかったで、その娘のためのお子様ランチだった。そのキャストは子供用の椅子1つを用意した三名様に席に案内し、2人分のお食事とお子様ランチを用意したという話だ。2人の夫婦は亡くなった子供との約束が守れ、またキャストの対応に感動してお礼状まで送ってくださったという。

また、ディズニーという夢を壊さないこともゲストに“ハピネスを提供する”ことに繋がる。だから、ゴミを集めているキャストに何を集めているか聞いたら「夢のかけら」と言われたり、カメラマンが撮影してゲストが購入しなかった写真は破棄するのか尋ねると「12時を過ぎると魔法がとけてお客様の夢の中に思い出としていくから、写真は真っ白になります。」と返事が返ってくる。

レストランのキャストは「お子様ランチは8歳以下にしかお出ししない」というマニュアルを違反して、お子様ランチを提供したことになり、お掃除やカメラ屋のキャストはマニュアルに載っていない行動をしている。しかし、これらのキャストの判断を厨房や

店の責任者、その他のキャストで批判する者はいなかった。このように、マニュアルではなく“ゲストにハピネスを提供する”という理念に基づいた、心がつくりあげたサービスが「恒常的な感動」を生み続けているのだ。

16. 清掃業務をブランド化

清掃業務をメインとするカストーディアルは、ディズニーリゾートの人気職種である。サービス面から見た場合、ほかの企業の清掃業務と差別化し、ブランド化したところに注目すべきだろう。オリエンタルランドはカストーディアルの仕事に誇りを持たせることが出来た。

カストーディアルとは、パーク内外での清掃やゲストの案内を仕事としている。英語で「維持・管理」の意味だ。白のコスチュームに身を包み、身の丈に長さを合わせたトイブルーム（箒）やダストパン（ちりとり）を手に持ち、仕事する。

清掃・案内を行うカストーディアルのメイン業務はやはり「スイーピング」である。スイーピングとはトイブルームやダストパンを使用してパークの清掃をすることだ。

カストーディアルは、ディズニーランドがオープンして数年間は最も不人気の職種だった（福島（2011））。1日中パークの清掃をする「きつい・きたない」の2Kの職場とみなされていた。その不人気は準社員（アルバイト）に限った話ではなく、正社員からもカストーディアル課に配属が決まると泣いたりする者もいたという。その不人気だったカストーディアルが人気となったきっかけは、上司・先輩が、後輩たちにカストーディ

おもなキャストの種類	
職種	基本時給 8:00 - 22:00
アトラクションキャスト (アトラクションでの案内・誘導)	1,000円
フードサービスキャスト (飲食施設での接客)	1,000円
マーチャンダイズキャスト (商品販売)	1,000円
ゲストコントロールキャスト (ショー・パレードでの案内・誘導)	1,000円
パーキングロットキャスト (車の誘導・料金の受け取り)	1,100円
セキュリティオフィサー (園内外・駐車場の警備)	1,030円
カストーディアルキャスト (清掃・ゲストの案内)	1,050円
ショーキャスト (パレードフロートの誘導・キャラクターの誘導)	1,000円

アルキャストの重要性を繰り返し伝えたことだ。

①カストーディアルは「維持・管理」という意味②カストーディアルは自由にパークを動けるので、困っているゲストを助ける事が出来る——上記のことを繰り返し伝えることにより、カストーディアル自身に自らの仕事に誇りを持たせることができた。

会社自体もカストーディアルの仕事の重要性を伝えることに積極的で、舞浜駅や東京駅にある東京ディズニーリゾートの広告にカストーディアルが大きく写っている。

また、正社員が入社した後の3カ月以上にわたって行われる新人研修のうち、1カ月をカストーディアルの実習にあてる。これは正社員だけでなく準社員にも、カストーディアルの重要さを確認させるという。さらに、年に一度開催され、正社員がパークに準社員をゲストとしておもてなしする「サンクスデー」（アルバイト感謝デー）では、歴代社長はすべてカストーディアルとして準社員をもてなしている。サンクスデーで、社長がおもてなししている事にも驚いたが、お掃除キャストとしていた事にはさらに驚き、同時にカストーディアルを重視していることが伝わる出来事だった。

会社全体で重要性を伝えることにより、清掃・管理のカストーディアルは自分の仕事に誇りを持ち、積極的・主体的に仕事に取り掛かるようになった。今では、落ち葉や水たまりの水を利用してディズニーキャラクターの絵を描いたり、ローラーブレードを履いてスケーティングを行ったりしてショーアップ化をはかるようになった。また、仕事のスキルに応じて「段位」を設けて意欲向上をさせるアイデアを準社員が考えるようにもなった。このように、全体での認識を変えることによって、カストーディアルは人気を高めるようになった。



17. ディズニールック

ディズニーリゾートでは、すべてのゲストに最高のおもてなしを提供するため、働く施設や職種あるいは業務の区別なく、あらゆる年代のゲスト（お客様）に好感を持っていただく事やコミュニケーションをとる事もキャスト（従業員）の重要な役割としている。

あらゆる年代のゲストに好感を持っていただく見だしなみのことを「ディズニールック」と呼び、東京ディズニーリゾートでは「ディズニールック」にあてはまる身だしなみの基準を設けている。これには、ヘアカラーやヘアスタイル、化粧、装飾品などの基準がある。特にヘアカラーやヘアスタイルについては、細かく記載されている。「ディズニールック」が守られていなかった場合は、勤務出来ない場合もあり、このルックスの基準を判断する立場にいるのは、アピアランコーディネーターとよばれる職種の間人で、抜き打ちの巡回チェックを行っているようだ。ディズニールックの中でも特にヘアカラーやヘアスタイルについては、細かく記載されている。規定の髪色は、日本ヘアカラー協会（JHCA）が示すレベルスケール（明るさの基準）で5か6まで。JHCAでは企業の一般的な推奨レベルを6、7、8レベルと提案している。関西にあるテーマパークユニバーサル・スタジオ・ジャパンでは12レベルくらいの金に近い髪色でも根元だけが黒い状態であれば勤務可能らしい。他にJHCAの基準を取り入れている企業は、日本航空は6、ホテルオークラは7、プランタン銀座は10レベル。これらと比べると、ディズニーのキャストは5レベルか6レベルと、厳しい。

また、ゲストとのコミュニケーションをとるための工夫にもきまり、順番がある。①ディズニールック、アイコンタクト&スマイル②Greet&Welcome③Say thankyou④ゲストコンタクト⑤サービスリカバリーだ。簡単に説明すると、「ゲストを迎える準備として身だしなみを整え、相手の目を見て笑顔でお迎えをする。常にゲストを迎える気持ちを持ち、来た方には挨拶を忘れない。ゲストが他にお出かけする時はアトラクション、お店に来てくださったお礼を言ってお送りする。ゲストとのコミュニケーションを大切に、要求など理解して、ゲストが悲しい気持ちになってしまった時はそれを改善する。」このような内容だ。また、コミュニケーションでも工夫があり、目を見るのはもちろん、目線を合わせるようにしている。子供に対し、大人が立った状態で話すと、子供に威圧感を与えてしまう為、膝を曲げて目線を合わせる。また、相手の正面に立って話すのも同様の理由の為に出来るだけ横に並んで話すことを心がけている。

このような工夫は「ディズニーだから出来る」と思われがちだが、他の接客業はもちろん、日常のコミュニケーションでも今すぐに利用できるものばかりだ。身だしなみを整える、挨拶をする、目を見て話す…たったこれだけの工夫でも、人の印象は変わるものだと思う。

18. 9割がアルバイトでもサービスが維持できる理由

毎年、リピーター率98%前後という驚異の数字を誇る東京ディズニーリゾート。実はゲストをお迎えしているキャストの9割は準社員（アルバイト）だ。しかも、1年間約18,000人いるアルバイトのうち半分近くが退職していくため、毎年新しく9,000人のアルバイトを採用し、経験で変わる・育つという考えのもとで研修を重ねていく。

ディズニーキャストの採用方法は面接。あの高いクオリティを維持して働いているキャストの採用は経験などを見極めて選別しているのかと思われる。しかし、アルバイトに応募してきた人は採用人数に限りはあるが基本的に「ウエルカム」、全員採用する方針で対応している。面接でも、接客が得意とか職務経歴を聞くのではなく、住所などの基本情報の他には「学校は楽しい?」、「Disney好きなの?」といった日常的な会話をしている。なるのが難しいと噂のあるキャストの面接が、Disney映画を眺め、日常会話をしただけのもので「これで終わり?」と受験者はつい感じてしまうことも多い。そして、挨拶や身だしなみなどの基本が守れなかったり、時間帯が合わなかったりする人を除いたうえで、採用者が決定する。

「経験で人は変わる」の考え方のもとに新しい採用者を研修・教育するのも実はアルバイトが大半。新人に教えるトレーナーが会社理念などを身に付けているからこそ、9割がアルバイトでもクオリティの高い接客ができるのだ。そのディズニーでの理想の先輩は、まずホスピタリティマインドに基づいたリーダーシップを持っていること、つまり、「自主的・主体的に相手を思いやる」ことが出来る人物だ。そして次に、親のように模範となることも大切だ。最初の研修が過ぎてからも、注意や褒めるなどのコミュニケーションをとることが日頃から求められる。実際に、トレーナーは自分が教えたキャストを「自分の子供」と言って、研修後もアドバイスをすることもある。

このように上司・先輩をはじめとしてアルバイト一人ひとりまで、リーダーシップを持ち、自主的・主体的に仕事に取り組んでいることが、アルバイトが9割での運営を可能にしている。

	単純計算	労働時間を社員換算
正社員(人)	2219	2219
アルバイト(人)	19637	13571
合計(人)	21856	15790
アルバイトの比率(%)	89.8	85.9

(注)出所「株主通信」、2011年3月31日現在

参考文献

- 加賀見俊夫 (2003) 『海を越える想像力』講談社
河野英俊 (2003) 『ディズニーランドの接客サービス』ぱる出版
福島文二郎 (2010) 『9割がバイトでも最高に育つディズニーの教え方』中経出版
堀貞一郎 (2000) 『楽しくなければ会社じゃない』プレジデント社
山内孝幸 (2010) 『すべてはゲストのために』晃洋書房

オリエンタルランド50周年史<http://www.olc.co.jp/50th/02.html>

東京リゾートキャスティングセンター <http://www.castingline.net/>

経済学で読み解くディズニーランド18の秘密
(2011年10月29日発行)

編集・発行 跡見学園女子大学マネジメント学部山澤ゼミ

〒352-8501 埼玉県新座市中野1-9-6

電話番号 048-478-4110

ホームページ: <http://www2.mmc.atomi.ac.jp/web13/index.shtml>

山澤成康
加藤愛美
本橋麻里衣