

なぜ東京ディズニーランドは人気があるのか。 サービス・マーケティングからの分析

岩田 隆一*

Analyzing Reasons of Popularity of Tokyo Disneyland from Services Marketing Point of View.

IWATA Ryuichi *

Abstract

This is a research paper trying to find why Tokyo Disneyland (TDL) is the most popular amusement park in Japan. Of many reasons, what comes the first is that TDL is a dream land in which visitors can forget everything ordinary relating to their daily lives. TDL has made its best effort to have visitors return through annually-scheduled events held across Tokyo Disney Resort as well as periodic introduction of new attractions.

Another reason for its popularity stems from casts taking care of the guests in the park. They serve the visitors based on manuals supplied by The Walt Disney Company. The manual operation guarantees that all the visitors are equally treated. The equality is not necessarily kept in Japanese services businesses. The Japanese, for the first time in Tokyo Disneyland, found the American way of serving people more comfortable, friendly and communication-oriented while Japanese way is ritual and rigid with a barrier laid between a host and a guest.

Many complain about high prices for entrance tickets and food in the park. Tokyo Disney Resort is an expensive place to enjoy themselves for young families while visitors to Disneyland in Anaheim, California can enjoy their stay at less cost.

抄 録

東京ディズニーランドが圧倒的な人気を誇っている理由の一つは遊園地としての完成度の高さである。「夢と魔法の王国」というテーマパーク・コンセプトを維持するために、園内と園外を完全に遮断している。園内では可能な限り日常性を排除している。だから入園者は非日常的な世界を楽しめる。

また形式を重視する日本式接客スタイルとは異なるアメリカ的なカジュアルでフレンドリーな接客を初めて経験し、縦関係の接客とは異なる横関係の接客スタイルの居心地のよさを感じた。この接客サービスはマニュアルに基いて提供される。

* 情報コミュニケーション学部国際交流学科、Tsukuba Gakuin University

東京ディズニーリゾートに対する最大の不満は値段の高さである。アメリカのディズニーランドでは食事やホテルなど入園者は価格の幅広い選択肢が与えられている。一方東京ディズニーリゾートの入園者の価格の選択肢は限定されている。

キーワード：商品の完成度の高さ、商品の陳腐化の防止、マニュアル・オペレーション、公平なサービス、ファミリー・エンターテインメント

1. はじめに

多くの遊園地やテーマ・パークが一般に考えられているのとは反対に、毎年入場者数が減少し、地方の中小遊園地を中心に閉園が相次いでいる。2003年2月に長崎のハウステンボスが会社更生法を申請したように大型テーマ・パークもまた苦戦を強いられている。そんな環境の中でオリエンタルランドだけが一人勝ちしている。オリエンタルランドは米国ウォルト・ディズニー社（The Walt Disney Company）とのライセンス契約により東京ディズニーリゾートにて東京ディズニーランドと東京ディズニーシー、ホテル、エクスペリアなどを運営している。またディズニー・ストアでのキャラクター商品販売もおこなっている。東京ディズニーリゾートの販売高と集客数は順調に推移している¹⁾。

なお本稿では文の冗長さを防ぐために、下

記のような略字を使用したい。

OLC：株式会社オリエンタルランド

WDC：The Walt Disney Company

TDR：東京ディズニーリゾート

TDL：東京ディズニーランド

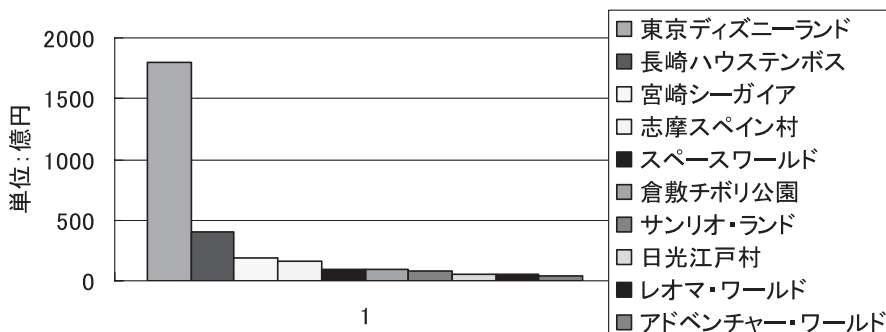
TDS：東京ディズニーシー

本稿では論文の趣旨を明確にするために研究対象を TDR 内の施設から TDL に限定し、TDL がなぜ人気があるのかをサービス・マーケティングの視点から事例分析した。また圧倒的な強さを誇る TDL に問題はないのかを同じくサービス・マーケティングの視点で解明を試みた。

2. 圧倒的な集客力を誇るディズニー系テーマ・パーク

世界のテーマ・パークをリードしているのはディズニー系列のテーマ・パークである。

表 1 1999年 テーマパーク売り上げ



引用：日本経済新聞
(2001年8月18日朝刊)

日本経済新聞の記事によれば、入園者数上位10園のうちディズニー系列が8園を占めている。TDLは3位にランクされている²⁾。(表2)

日本の多くの遊園地がリピーターを確保できずに苦戦しているのとは対照的に、TDLはリピーターが圧倒的多数を占めている。企業が顧客ロイヤリティを測る尺度がリピーター比率である。TDLのそれは98パーセントに達する³⁾。

3. サービス・マーケティングの6P

サービス・マーケティングではモノのマーケティングの4Pに加えてサービスを提供するサービス・プロバイダー、すなわち従業員をあらわす Personnel(従業員)と、そのサービスを購買する Participant(顧客)が加えられ6Pとして説明されることが多い⁴⁾。また Booms and Bitner(1981)は Physical evidence(物的な環境)や Process of service assembly(サービスの組み立てプロセス)の2Pも加えられるべきだと主張している⁵⁾。

本稿では多くの事例で使われている従来の6Pで分析を進めるサービス・マーケティング理論を利用したい。この6PをTDLに当てはめれば次のような説明が可能になる。

Product

「ディズニーランド」という架空の独立国(夢と魔法の王国)が商品。トレード・マークは「ミッキーマウス」。ディズニーランドの「商品」としての完成度は高い。詳細は後述する。

Place

東京ディズニーリゾートから半径50km以内(日帰り可能)に潜在顧客が3000万人以上住んでいる。「世界でも類まれな巨大マーケットを近隣に有しています(オリエンタルランドの株主・投資家用HP)」とOLCもその立地条件の良さを認めている。

Price

入園者一人当たりの入場料、食事代、土産購入の合計が約10,000円と開園時に想定している。

Promotion

TDLのトレードマークはミッキーマウスである。このミッキーマウスをあらゆる場面に登場させている。しかしミッキーマウスは一人しかいないので、ミッキーマウスのぬいぐるみが二ヶ所に同時に現れることは絶対にないという想定になっている。

OLCはディズニーストア(現在20店舗を展開中)をキャラクター商品の販売店としてだけでなく、TDLの顧客開拓の手段として

表2 世界のテーマ・パークの入場者数(2004年見通し、単位100万人)

順位	テーマ・パーク	所在地	入場者数
1	マジックキングダム	米国 フロリダ州	15.1
2	ディズニーランド	米国 カリフォルニア州	13.4
3	東京ディズニーランド	日本	13.2
4	東京ディズニーシー	日本	12.2
5	ディズニーランド・パリ	フランス パリ	10.2
6	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	日本	9.9
7	エプコット	米国 フロリダ州	9.4
8	ディズニー MGM スタジオ	米国 フロリダ州	8.3
9	ロッテワールド	韓国 ソウル	8.0
10	ディズニー・アニマルキングダム	米国 フロリダ州	7.8

引用：日本経済新聞 2004年12月14日夕刊

活用している。店内では音響と光で TDL の疑似体験が出来るようになっている。そして TDL と TDS の入園予約と入場券の購入も可能である。OLC は 2001 年 4 月に米国ウォルト・ディズニー社から日本で展開している全ディズニーストアを買収し、OLC の子会社にしていった。

Personnel

キャストと呼ばれるサービス・プロバイダーは、マニュアルに基づいてアメリカ的でフレンドリーな接客サービスを園内で提供している。詳細は後述する。

Participation

TDL では入園者が TDL のエンターテインメント・サービスの提供過程に気軽に参加できる仕組みと雰囲気を作り上げている。

テーマ・パークの評価の際に必ず取り上げられるものが接客サービスと目に見える物理的な商品（施設など）である。本稿では TDL の Product と Personnel を中心に事例研究を進めたい。なぜならこの 2 つが他の日本のテーマ・パークと大きく異なる点であると著者は考えているからである。

4 . Product (商品) としての東京ディズニーランド

商品としての TDL の完成度は高い。またいわゆる商品コンセプトも明快で、そのコンセプトに合わせて園内が作られている。

4 . 1 子供のための遊園地

1955 年 5 月カリフォルニア州アナハイムにウォルト・ディズニーがディズニーランドを開園した時のコンセプトは「子供も大人も楽しめる遊園地」であった。現在 TDL の入園者の 80 パーセントは中学生以上である。しかし「ディズニーランド」はあくまでも子供が主人公の遊園地である。

ロサンゼルスディズニーランドには迷子

(Lost Child) という言葉が無い。迷い親 (Lost Parent) が公用語である。ディズニーランドでは子供が主役である。だから子供は行きたいところに自由に行くことが出来る。だから子供からはぐれたのは親なのである。しかしディズニーランドははぐれてしまっても待っていれば必ず会える仕組みがある。出入口はひとつしかなく、そこで待っていれば必ず会える。ロサンゼルスディズニーランドは入場券をチェックするゲートを入ったところにもう一つの出入口のようなところがある。園に沿って一周する子供鉄道のガード下が幅 10 メートル、長さ 10 メートルほどの短いトンネルになっており、そこで待っていれば必ずはぐれた人と会うことが出来る。

園内は乳幼児や子供のための施設や仕組みが用意されている。

赤ちゃん・幼児のための施設が充実している。オムツ交換、授乳用の部屋がある。そしてその部屋専任のスタッフが常駐している。

絶叫型のマシーンは無い。音と光というソフトで雰囲気を盛り上げている。

子供の飲めないもの（アルコール類）は売っていない。

ハンディキャップを持つ人たちはアトラクションなどの利用時に優先される。

4 . 2 非日常空間の創造

TDL は「夢と魔法の王国」という想像の国である。TDL は入園者が日常生活を忘れ、この非日常空間を楽しめるように、さまざまな工夫がなされている。

4 . 2 . 1 内側から外が見えない。外から内側が見えない。

園内と園外を視覚的に完全に遮断することによって、TDL は非日常空間に造り上げられている。園内から外は樹木とアトラクション施設で外側が見えないようになっている。

また外側から内側（TDL 園内）も見えないように設計されている。TDL と TDS の外周に沿って高架式モノレールが走っているが、モノレールの中から園内を覗き込もうとしても中が見えないようになっている。車内から園内が覗き見えそうな場所には必ず高木が植樹されている。また周辺のホテルの最上階の部屋からも園内は見えない。以前スペースワールドから西に吊り下げ式のゴンドラが走っていた。このゴンドラから園外を見渡すことが出来たが、現在はそのゴンドラは撤去されている。

TDL は夢と魔法の王国である。現実から入園者を遮断しなければならない。現実を思い出させる園外の景色は内側から絶対に見えてはいけないのである。だから園内では入場者は非日常性を楽しめるようになっている。

4.2.2. 600メートルのトンネル

非日常空間を維持するため、TDL の園内では外側の日常性を可能な限り排除している。TDL には荷物運搬と従業員用の総延長600メートルの地下通路がある。園内で販売される商品の搬入や勤務交代のキャストはこの地下通路を使用する。園内で荷物の運搬という現実的日常的な姿を入園者に晒す必要がない様になっている。地下通路の出入口は店舗の奥やレストランの裏側にあり、入園者は絶対に見えない。

4.2.3. 清潔な園内

園内はゴミが落ちていない清潔な状態が保たれている。カストーディアルと呼ばれるキャストが箒とゴミ入れを両手に持ち常に園内を歩き回っている。カストーディアルは清掃係兼案内係である。彼らはゴミを拾い、箒でゴミ入れに入れる時、決して腰を折らない。真っ直ぐ立って手首のスナップを利用して床を掃いている。我々は家で掃除をする時には腰を屈めておこなうことが多い。だから

キャストが腰を屈めて掃除をすると、入園者は家での掃除という日常生活を思い出してしまうので、カストーディアルは絶対に腰を屈めない。

TDL がカストーディアルを重視しているのは時給からも判断できる。カストーディアルの採用時の時給は950円である。他の職種のカスタの多くは900円なので、50円高くなっている。カストーディアルは常に入園者と接している。カストーディアルが TDL の印象を左右する可能性が高いのである。

4.2.4. 日本的情景の排除

TDL 園内には日本の遊園地の定番的なものがない。焼きそば、おにぎり、ラーメンなどは売っていない。自動販売機も無い。園内で弁当は食えない。おにぎりのような弁当を持って遊園地に遊びに来るとい日本人の行動を TDL は拒否している。園内で輪になってお昼のお弁当を広げられないので、正門向かって右外側にピクニック・ゾーンが造られている。また修学旅行生や団体の集合写真用に階段式のステージがその右隣に設置されている。このような日本的なものは外側に設置されている。TDL の園内は日本ではないのである。

4.3. 商品の陳腐化の防止

どんな商品も消費者から飽きられる。いわゆる商品の陳腐化が発生する。TDL は遊園地としての陳腐化を防ぐために、継続的に施設やアトラクションを追加している。開園時から2005年の23年間で22のアトラクションが追加されてきた。ほぼ毎年一つのアトラクションを追加している計算になる。多くのアトラクションは誰もが知っているディズニー映画と結びつけたものである。

そして各園内やホテルでは数ヶ月単位でさまざまなイベントが企画されている。これらのイベントの多くもディズニー映画のキャラ

クターをテーマにしている。こうして商品の陳腐化を防ぐとともにリピーターの獲得を目指している。(表3・表4参照)

5. 顧客満足度を高める工夫

TDLは顧客満足度を高めるために、心理学を活用している。顧客満足度を高める手段の一つは入園者が感じる不満やフラストレーションを緩和することである。年間1000万人以上が入園するTDLではどのアトラクションの前にも長い行列が出来る。人気アトラクションの待ち時間は2～3時間が当たり前となっている。しかし他の遊園地ならこれが原因で人気は低下するような慢性的な長蛇の列にもTDLの入園者からは強い不満が聞かれない。

その理由の一つは心理学を応用して待ち時間のストレスを軽減しているからである。TDLでは単調な長い直線の行列は無い。どの行列も幾重にも折り曲がった形になっている。人間は単調な直線で長時間待つことには強いストレスを受けるが、比較的短い直線で

何度も折れ曲がる行列ではこのストレスがかなり軽減されるといわれている。またこの行列も実際に乗物に乗るかなり前から、さまざまな音や光を上手く利用して入園者の期待感を刺激する仕掛けで、長い待ち時間の不満の解消を試みている。

待ち時間ストレスの解消以外にもTDLでは入園者の期待感を高めるためにさまざまな心理学を応用した仕組みが作られている。例えばワールドバザールは奥に向かって軽い登りの傾斜がつけられている。手前からはシンデレラ城の全景は見えない。下半分しか見えない。全景を見ようとすれば、少しだけ力を入れて軽い坂道を登らなければならない。この努力の報酬として入園者の前に広がるのはTDLのシンボルでもあるシンデレラ城の全景である。

TDLの床はランドごとに色が異なっている。床の色を変えることにより、入園者の心理が変わるといわれている。未来の宇宙がテーマのトゥモロランドの床はグレーに、アドベンチャーランドは西部を表わす茶色に塗られている。ちなみにTDLの床は長時間の歩行でも疲れにくいようにテニスコートで使用されているものと同じ素材のコートが敷かれている。

表3 計画的で継続的な施設の拡充・増設

	1983年 (開園時)	2005年
アトラクション数	22	44
飲食施設	28	48

(資料 Tokyo Disney Resort Information and Map, Summer & Autumn 2005)

6. マニュアル・オペレーション

日本ではホスピタリティという言葉は

表4 2005年のイベント・カレンダー (A, B...R はイベントの種類を示す)

月	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ディズニーランド	A	A	A	B	B	B	B	B	C	C	C	C
ディズニーシー	D	E	E	E	E	F	F	F	G	G	H	H
イクスピアリ												
アンバサダー・ホテル	J	J	J	J	J	J	K	K	L	L	M	M
ミラコスタ・ホテル	N	N	N	N	P	P	P	P	Q	Q	R	R

(資料 Tokyo Disney Resort Information and Map, Summer & Autumn 2005)

「高品質なおもてなし」と訳される。サービス業でもっとも重要なことは従學員のおもてなしの心であるとする研究者が多いように思われる⁶⁾。日本ではTDLのキャストが主要なTDLの成功要因とする主張も多い。しかしアメリカではそのような意見は見られない。日本でTDLのキャストが人気なのは、アメリカ的な形式張らないフレンドリーな接客スタイルを提供するからである。日本人はTDLでアメリカ的な接客を経験して、新鮮な印象を受けた。彼らは、従来の日本の従業員とお客様という上下関係ではなく、対等な横の関係で接客サービスを提供する。そしてキャストはさまざまな場面で積極的に一緒にイベントを盛り上げることを入園者に誘いかける。

現在TDLやTDSでキャストを担当しているのは前述したように時給900円前後の17,400名のアルバイト(OLCは契約社員あるいは準社員と呼んでいる)であり、正社員が担当しているわけではない⁷⁾。

またキャストの高い従業員満足度が良質な接客サービスを提供しているとの主張もある。しかし従業員満足度と顧客満足度の相関関係は理論的にはまだ証明されていない。ただし職場環境と顧客満足度との間には相関関係がある可能性は否定できない。TDLやTDSのような完成度の高い高品質な遊園地の中で働くアルバイトが提供する接客サービスと人気の低迷している薄汚れたテーマパークのアルバイトの接客サービスでは質に差が出てくることは明らかであろう。

TDLのキャスト・サービスの評判の高さはキャスト個人の能力の高さから来るのではなく、完成度の高いマニュアル・オペレーションの成果であると筆者は考えている。マニュアル・オペレーションにより、全てのゲスト(入園者)は同じ待遇を受けられる。マニュアル・オペレーションにより入園者は誰でも公平に扱われる。入園者にすれば自分だけ損

をすることはないという安心感がある。アトラクション内の見学も全て「ボート」で移動するので誰もが平等に同じ見学時間を保障されている。TDLでは全ての入園者は平等に扱われるという安心感がある。その平等性を保障しているのがマニュアル・オペレーションである。

消費者がサービス・プロバイダーに求めることは、全ての顧客は公平に扱われることである。残念ながら日本では多くの消費者が平等に扱われているとは思っていないのではないだろうか。例えばスーパーマーケットのレジ前に客が並んでいて、別のレジが開いた時、そのことに気づいた列の後ろにいた客が最初にレジを通過することがまだ多い。並んだ順という公平性が、レジが開いた瞬間に崩れ、要領のいい順になってしまう経験を持っている人は多いのではないだろうか。要領がいい人が得をする傾向がまだあるのが日本のサービスの現状である。

日本では遊園地などで、一部の入園者の身勝手な振る舞いで他の入園者が不快な思いをすることも少なくない。しかしTDLではそのようなことは起こりにくい。たとえばビニールシートを広げて、パレード見学の早い時間からの場所取りをTDLは認めていない。無人のシートは撤去される。

7. 価格の高さに対する不満

TDLやTDRの価格の高さに対する不満は大きい。TDRの契約ホテルも高級ホテルが多く、必ずしも所得が高くない若い家族には泊りがけでの東京ディズニーランド旅行は高額な買い物となる⁸⁾。日本経済新聞の調査によればTDSの入園者の82%が「飲食代が高い」、74.7%が「入場料が高い」と感じている。この調査はTDS入園者を対象にしたものであるがTDL入園者も含めたTDR入園者を対象にした調査でも同様の回答がある。日

帰り入園者もTDRの入場料や食事代などは高いと感じている⁹⁾。また高額な商品になっている日本のディズニーランドを証明しているのが外国人入園者比率3%である。アジアからの旅行者は入園料などが高くTDRを敬遠しているといわれている¹⁰⁾。

8. まとめ

本研究ではオリエンタルランドが運営する東京ディズニーランド(以下TDL)のサービスをサービス・マーケティング理論で分析を試みた。TDLの強さはサービス・マーケティングの基本理論を忠実に実践し、顧客満足度を高いレベルで維持しているためであることが確認された。

しかし価格の高さに不満が多いことが問題点として残る。もちろん「高くてもお客が来るんだからTDRの値段は消費者に認められているんだ」という主張がある。ある程度の高価格が需要と供給のバランスをとっているという市場ルールからの意見もある。経済合理性から見れば正しい主張であろう。

しかし筆者が気になるのは、TDLの運営企業であるOLCは来場者が出来るだけ安く滞在できる仕組みを作ろうという様子が見られないことである。家族を主要顧客とするビジネスではあくまでも出来るだけ大勢の家族がリーズナブルな価格で楽しめるような幅広

い選択肢を用意し、より多くの家族が楽しめるといふファミリー・ビジネスのマナーが求められるのではないだろうか。

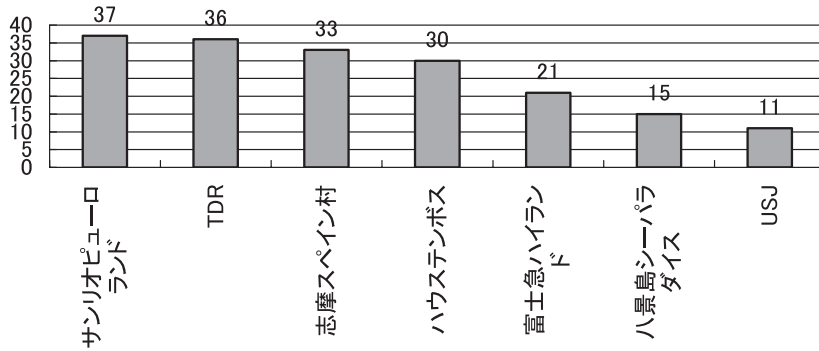
注

- 1) 日経MJ(2004年11月10日)第22回 サービス業総合調査¹⁾。
2003年の東京ディズニーランドとディズニーシーの合計売上高は約2675億円(対前年0.1%増)であった。一方2位のUSJは713億円(対前年6.1%減)、第3位のハウステンボスは195億円(対前年28%減)と減少した。
- 2) 株式会社オリエンタルランドのHPでは2004年の東京ディズニーランドと東京ディズニーシーの入園者数を合計で25,021,000人と発表している。
- 3) 週刊東洋経済『特集オリエンタルランド研究』2002年1月12日。
- 4) R.P. Fisk, S.J. Grove and Joby John, *Interactive Services Marketing* (2004) Houghton Mifflin company Boston.
- 5) B.H. Booms and M.J. Bitner (1981), "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service firms", in *Marketing of Services*, J.H. Donnelly and W.R. George Eds., Chicago.
- 6) AERA Mook『観光学がわかる』34頁 朝日新聞社(2002)。
- 7) 株式会社オリエンタルランド・ホームページの会社概要から引用。

表5 TDR との契約ホテル

直営ホテル	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
オフィシャル・ホテル	サンルートプラザ東京 東京ベイホテル東急 ヒルトン東京ベイ ホテルオークラ東京ベイ シェラトングランデ・トーキョーベイ・ホテル
パートナー・ホテル	パーム&ファウンテンテラスホテル ホテルエミオン東京ベイ 新浦安オリエンタルホテル 浦安ブライトンホテル
グッドネイバーホテル	赤坂エクセルホテル東急 京王プラザホテル ホテルメトロポリタンエドモントン 八重洲富士屋ホテル 新高輪プリンスホテル ホテルパシフィック東京 東京ベイ有明ワシントンホテル ホテルグランパシフィックメリディアン ホテル日航東京 第一ホテル両国 東京マリオットホテル錦糸町東武 ホテルイースト21 京成ホテルミラマーレ ホテルスプリングス幕張 ホテルニューオータニ幕張

表6 価格に対する不満度()100点換算
(ダイヤモンド 2002/4/27・5/4合併)



- 8) 東京ディズニーリゾートのホームページのホテル案内では表5のように分類されている。
- 9) 週刊ダイヤモンドの調査結果でもTDRの価格の高さに対する不満が確認できる。(表6)
- 10) 日本経済新聞(2005年9月10日朝刊)。

参考文献

栗田房穂『ディズニーリゾートの経済学』東洋経済社(2001)。
 近藤隆雄『サービス・マーケティング』生産性出版

(1999)。
 近藤隆雄『サービス・マネジメント入門』生産性出版(1995)。
 嶋口充輝『顧客満足度型マーケティングの構図』有斐閣(1994)。
 Kotler, P, *Marketing for Hospitality and Tourism* Prentice Hall, 1995年 NJ USA.
 Lovelock, C.H, *Services Marketing*, Prentice Hall, 1996年 NJ USA.