ディズニーランド成功の秘密

土井佳菜子

序
1.　ディズニーランドの誕生
2.　東京ディズニーランドの誕生
3.　東京ディズニーランドの世界観
4.　東京ディズニーランドの裏側
5.　ディズニーランドのサービス
結　語

序

みなさんは東京ディズニーランドに行ったことがあるだろうか。幼いころ家族と行った人、年間パスポートを持ち月に一度は行く人、学生時代友達と行った人。人それぞれであろう。2013 年に開園 30 周年を迎えた東京ディズニーランドであるが、色あせることなく、むしろ輝きを増していっている。ディズニーランドの経営学は、現在では他企業からも注目を集めている。開園 30 周年を迎えた今でもゲストから愛され、企業からも注目されているのはなぜなのだろうか。その秘密に迫ろうと思う。

1.　ディズニーランドの誕生

今からおよそ 60 年前、カリフォルニア州アナハイムにディズニーランドは誕生した。現在では年間来場者数が 1600 万人を超える巨大なテーマパークに成長した。このディズニーランドをつくったのが、ウォルト・ディズニー(1901～1966)である。

彼は、若いころからアニメーターとして活躍し、ミッキーマウス

などの多くのキャラクターを創り出してきた。しかし、これまでの彼の人生が順風満帆にいったわけではない。設立した会社が倒産してしまうなどたくさんの苦難を乗り越えてきた。そんな彼はやがて、誰もが「幸せになれる場所」を夢見て、ディズニーランド建設へと理想を高めていった。

彼はディズニーランドを建設する上でアメリカ国内やヨーロッパの娯楽施設、特に動物園によく出向いた。どのような娯楽施設が来場者に満足され、失望されるのか、くまなく観察した。彼は数多く回ったなかでもデンマークのコペンハーゲンにある「チボリ・ガーデン」を最も参考にしたといわれている。彼が「チボリ・ガーデン」を訪れた際、その素晴らしさに感動し、ディズニーランド建設の際に大きな影響を受けたという話は有名である。

このチボリ・ガーデンには蒸気で動くメリーゴーランドやジェットコースターなどがあり、当時の遊園地としては先進的なものであった。ウォルトがチボリ・ガーデンを気に入った大きな理由は清掃がしっかり行き届き、従業員がフレンドリーで礼儀正しいところである。

ウォルト・ディズニーはディズニーランド建設までに数多くの娯楽施設を観察し、調査した。このディズニーランド建設までの入念な観察・調査がディズニーランド成功のひとつであろう。

2.　東京ディズニーランドの誕生

では、東京ディズニーランドはどのようにつくられたのであろうか。

東京ディズニーランドの建設にも米国ディズニーランドと同じく、たくさんの月日を費やした。東京ディズニーランドの建設までの過程は東京湾埋め立てをめぐる前半部分とウォルト・ディズニー社との交渉、グランドオープンまでの後半部分に分けられる。

千葉県浦安市舞浜１の１にある東京ディズニーランド。かつては

浅い海だったが、昭和 30 年代に巨大レジャー施設設立を目指してオリエンタルランドの手によって埋め立てられ、新しい土地として誕生した。埋め立て以前は、海に面した漁港の盛んな街で、多くの住民が漁業で生計を立てていた。しかし、高度経済成長により、東京湾沿岸にも工業化が広がり、漁業で生計を立てることが難しくなった。地元の住民たちも自分たちの海の埋め立てに同意するまでには長く、困難な交渉を必要としていた。しかし、オリエンタルランド 2 代目社長となる高橋政知氏の必死な努力、漁民たちの同意、県からの許可を得ることができた。

オリエンタルランドは遊園地事業部を設置して、この「オリエンタルランド計画」を進めていった。当時、ディズニーランドはアメリカ本国にあるだけで、他国への進出をようやく考え始めた段階であった。しかも、ディズニーランド誘致計画は、そのとき既に 21 か国からあがっており、猛烈な誘致合戦がディズニー本社に対して行われていた。日本からも富士山麓の広大な土地を開発して、誘致したいという話があったのだ。オリエンタルランドによる誘致はすでに遅れをとっていた。ディズニーランドの誘致に尽力したのが、オリエンタルランドの取締役の堀貞一郎であった。堀氏は、かつて多くの有名番組を手掛けたテレビ・プロデューサーであり、大阪万博のパビリオンの企画プロデュースなどを手掛けるという実績をもっていた。

まず堀氏は、オリエンタルランドに基本理念と経営理念、さらに長期的な戦略が必要だと考えた。1972 年、堀氏は計画全体のフローチャートを作成し直し、スタッフを「プランニンググループ」と、一部の外部スタッフを含む「ワーキンググループ」に分かれて、徹底的に調査研究を行なった。こうした徹底的な調査研究によって、10 個のテーマが出来上がった。そして、テーマごとに施設計画を立て、各施設面積などによって投資額・来園者数・総収入額を予測し、優先順位をつけ、上位 3 テーマを選び基本計画をつくり上げたうえで、綿密な収支計画を作成した。その後の経営会議の結果、基本テ

ーマおよび構想が「すばらしい人間とその世界」に決定した。また、「この地球に生を受けたことに喜びと感動を覚えることのできる場をつくる。」という明確な目的も定まった。

次に堀氏はディズニーランド社に向けてマーケティング・リポートをつくり上げた。できあがったリポートを英文に直し、何度も何度も手直しして、ネイティブスピーカーが読むにたえる英文に仕上げて、ディズニーランド社に送った。

ディズニーランド本社にマーケティング・リポートを提出して半年近く経ったある日、ディズニーランドの首脳陣が来日するので、その時にプレゼンテーションを行なってほしいという連絡が突然入った。ところが、実際には日本最大の企業グループが提唱する富士山麓のディズニーランド誘致計画の実地調査をするついでに、オリエンタルランドのプレゼンテーションも見てやろう、という程度のものだった。しかし、堀氏はこの絶好のチャンスを逃すはずもなく、まずは敵である富士山麓計画を調査した。我々はどう切り返したらいいのか。なにを強調し、アピールすればいいのか。敵を知り己を知るやり方で相手より優れる部分を探っていった。

テレビ・プロデューサーの経験から堀氏は、プレゼンテーションには演出が大切だと考えた。プレゼンテーションの内容はもちろん、アピールの仕方まで詳細に考え、通訳に気を配った。英語圏の人々は表情豊かに、大きな手振りを加えて自分の気持ちを伝えるのに対し、日本人は言葉を忠実に伝えることで、お互いの信頼関係を築こうとしがちである。また、日本の文化では、控えめな態度をとることが大切であるとされているが、そうなると上手く自分たちをアピールすることができない[1]。これらを理解した堀氏は、通訳にはマイクを使わせず、肉声で通訳をさせた。そして、堀氏がマイクを使い、大きな手振りを加え、首脳陣たちの注目を得た。「私たちは、人々が

---

[1] 古江里亜「政府の東京オリンピック・パラリンピック招致活動について」池田雄二演習論文集委員会他編『平成 25 年度池田雄二演習論文集』(夢工房、2014 年)67 頁。

この世に生まれてきてよかった、と思える一瞬を演出したいのです。あるいは、人生は素晴らしいと、人生を謳歌する、そういう場所を作り上げたい[2]。」堀氏の熱い思いは見事首脳陣たちに届いたのである。

こうしてオリエンタルランドの誘致計画は見事成功をおさめたのである。堀氏を中心としたオリエンタルランドは、ただ単に努力をしたのではない。自分たちには何が必要で何をしなければならないのか、自分たちを冷静に見つめ直して、一歩一歩を確実に踏んできたのだ。また、敵を知り己を知る方法で見事誘致を勝ち取った。

これまでを見ていて米国ディズニーランドと東京ディズニーランド、両国ともに入念な準備・研究・調査で成功していると考えられる。これは私たちの私生活においてもいえることであろう。例えば、学生 A と学生 B がいたとする。この 2 人は数日後にテストを控えている。数日前からコツコツと勉強(準備)をする A と、前日に徹夜で頭に詰め込む B。さあどちらの学生が高得点をとるだろうか。答えは、B が相当頭のよい学生でない限り、数日前からコツコツと準備をしてきた A であろう。なぜ A は高得点をとれるのか。そう、入念な準備があったからである。ごくごく当たり前のことであるが、私たちはこの準備期間をおろそかにしがちである。この準備期間を大切にしてきた米国ディズニーランド・東京ディズニーランドは言うまでもなく成功したのだ。

3. 東京ディズニーランドの世界観

チケットを片手にわくわくしながら足を踏み入れると、そこには夢と魔法の世界が広がる。たくさんのキャラクターたちがゲストを迎え、華やかなファンファーレが鳴り響き、ワールドバザールと呼ばれる通りを抜けると、絵本で見たことのあるシンデレラ城がそび

[2] 堀貞一郎『「感動」が人を動かす』(竹井出版、1992 年)。

えたつ。そう、ここまででわかるとおり、ディズニーランドに一歩あしを踏み入れると、まるで現実世界から抜け出したような錯覚になるのだ。これは東京ディズニーランドを建設する上で、ウォルト・ディズニーをはじめ、建設関係者が最も重視した点の一つである。

注目すべき点は、それぞれのエリアに世界観があるということだ。古き良きアメリカをイメージしたエリアもあれば、宇宙をテーマにした近未来的なエリアもある。ディズニーランドをつくったウォルト・ディズニーはかつて映画プロデューサーであったことから、ディズニーランドを建設する際に映画の手法が多く使われたといわれており、各エリアの世界観を守るための工夫も多く作られている。たとえば、各エリアに流れている音楽が他のエリアに漏れないように、エリアの境目には音を紛らわせる滝が設置されている。ほかには、ディズニーランド内の道を観察すると、西部開拓時代の道は曲がっており、未来の道はまっすぐ伸びている。これは時代ごとの特徴を表す工夫である。

また、ゲストがそれぞれの世界観に浸っているなか、現実世界のものが少しでも見えたら、そこでゲストは現実世界に引き戻されてしまう。せっかくの工夫が全部水の泡になってしまう。そこでディズニーは、ゲストの目線から現実世界をシャットアウトする工夫も徹底的に行なっている。ディズニーランドに入ると周りの高層ビルなどは一切見えない。これは、建設の際に土地を少し高く設計し、ゲストから外界をシャットアウトするというディズニー側の工夫である。ディズニーランドの世界観、それに伴うエリアの世界観を守るためだ。

ディズニーランドには数多くの物語が存在する。シンデレラ城も物語がなければ、ただの城にすぎない。物語があるからこそ、ゲストは世界観に入り込み、現実世界を忘れることができるのだ。

なぜディズニーランドは、これほどまでに世界観にこだわるのだろうか。その答えは、米国ディズニーランドがオープンする前まで話はさかのぼる。ウォルト・ディズニーがデンマークのチボリ・ガ

ーデンを視察した際、非日常空間に包まれて、遊園地の持つ楽しさに没頭できたことに大きな感動を覚えたそうだ。この感動を求めて、ディズニーランドも外界情報を一切シャットアウトして、存在する物語に入り込めるように、徹底的につくられたそうだ[3]。ウォルト・ディズニーがディズニーランドオープン前に体験した感動を、今まさに東京ディズニーランドで私たちが体験できているのではないだろうか。そして、私たちのこの感動が、「また行きたい」、「少しの間ディズニーランドで現実を忘れたい」といった気持ちにさせ、リピーターが絶えないのである。

4. 東京ディズニーランドの裏側

東京ディズニーランドでは、来園者のことをゲストと呼び、従業員のことをキャストと呼ぶ。そう、来園者は夢と魔法の国にゲストとして招きいれられているのだ。また、東京ディズニーランドでは、表舞台のことをステージ、ゲストが見ることができない裏舞台をバックステージと呼んでいる。

では、バックステージにはどんな世界が広がっているのだろうか。

バックステージでは主に、資材の運搬、キャストの着替え・休憩・食事などが行われている。ゲストがディズニーランドの世界観に浸っている建物のすぐうしろを大きなトラックが行き来しているのだ。そんなゲストの近くを毎日トラックが行き来しているのにもかかわらず、ゲストはその光景を一度も見たことがないだろう。それはディズニーランド内の建物や樹木が目隠しになっているからだ。

私は、高校時代吹奏楽部に所属していた。その縁あって、高校２年生の時、東京ディズニーシーのミュージックプログラムというもので、東京ディズニーシーで演奏する機会があった。いつもなら、

---

[3] ホリテーマサロンテーマパーク研究会『ディズニーランド成功の DNA』(PHP 研究所、2014 年)95 頁。

ゲストとして東京ディズニーシーに入園するが、その日１日だけキャストとして入園することになったのだ。もちろん入口もいつもの入園ゲートとは違い、JR 舞浜駅から少し歩いたオリエンタルランド本社から入った。一歩足を踏み入れると、ここは本当にディズニーランドの裏側なのだろうか、私はいったいどこを歩いているのだろうか、といった感想だった。表舞台のあの華やかな感じとは全く違い、閑散とした風景が広がっていた。そして私たちは、当日１日私たちを担当していたキャストにこう告げられた。「ここは、夢と魔法の国です。この魔法を壊さないためにも今日見た光景は誰にも話さないでください。夢と魔法を壊さないために、ご協力をお願いいたします。」

東京ディズニーリゾートのバックステージは、見た者にしかわからない未知の世界である。私も夢と魔法を守るため、これ以上話をすることはできない。言えることといえば、ディズニーランドの夢と魔法を壊さない徹底ぶりは私たちの想像をはるかに超えているということだ。

5. ディズニーランドのサービス

ディズニーランドのキャストはいつも笑顔を絶やさない。そして、親切である。これは、単に研修を積めば誰にでもできることなのだろうか。また、これはディズニーランドのマニュアルに書かれていることなのだろうか。

ディズニーランドで働くキャスト全員が共有している行動基準は SCSE である。これは「Safety（安全）」「Courtesy（礼儀正しさ）」「Show（ショー）」「Efficiency（効率）」の頭文字からきているが、最初に来るのは安全の S であり、つまり安全が最優先されている[4]。ディズニーランドのキャストが判断に迷った場面があれば、第一に、

[4] ホリテーマサロンテーマパーク研究会・前掲・132 頁。

このSCSEを満たしているのか考える。たとえば、マニュアルには記載されていないようなことが起これば、お客様の「安全」は確保されているか、「礼儀」はどうだろうか、「ショー」は、「効率」が悪くなっていないか、これら4つを満たしたらマニュアル外のことを行なうことも可能であるのだ。

ここで一つディズニーランドに存在するエピソードを紹介したいと思う。

パーク内のレストランのルールでは、お子様ランチは8歳までの子どもしか提供できないことになっている。もし、8 歳以上のゲストから注文があれば、失礼のないようにお断りしなければならない。ある日、1 年前に幼くして亡くなった娘の誕生日で、亡くなってしまった娘と一緒にここを訪れたんだ、という若い夫婦が来店し、お子様ランチを注文した。そこでキャストは自分の判断で、二人掛けのテーブルから家族連れで使う大きなテーブル席に子ども用の椅子をセットして、「3名さま、こちらへどうぞ」と案内し、お子様ランチを提供した。夫婦は涙を流しながらお子様ランチを食べ、後日、パークにお礼の手紙を差し出した。このエピソードは「イーストサイド・カフェの伝説」といわれている[5]。

このキャストは咄嗟の判断で SCSE と照らし合わせ、どの規準もクリアしていることから、このような行動にうつせたのである。このエピソードを見る限り、ディズニーランドはマニュアル主義ではない。SCSEの規準のもと、キャスト一人ひとりの判断でゲストをもてなしているのだ。そこには、想像を超える素晴らしいサービス、おもてなしが誕生する。

結　語

ゲストは、アトラクションやショーに満足して何度も訪れている

[5] ホリテーマサロンテーマパーク研究会・前掲・172頁。

わけではないであろう。ディズニーランドには、最高の空間、最高のサービスがあるのだ。この最高の空間、最高のサービスがなくならない限り、ディズニーランドは永遠に人々から愛され続けるであろう。