

社会工学研究会

2009年度

最終論文

『ディズニープロジェクトチーム』

メンバー

蓬田 浩貴  
北辻 巧多郎  
井上 諒祐  
和田 麻倫  
鳥居 順子  
尹 誠悟

# 目次

## 第1部 はじめに

- 1-1 研究概要
- 1-2 研究目的

## 第2部 先行研究

- 2-1 ウォルター・イライアス・ディズニーについて
  - ・第1章:中西部時代 (1901-1923)
  - ・第2章:漫画づくり (1923-1934)
  - ・第3章:アニメーションの新世界 (1934-1945)
  - ・第4章:広がる地平 (1945-1961)
  - ・第5章:そして、夢 (1961-1966)
  - ・ウォルトの人物像
- 2-2 ディズニー社について
  - ・第1章:アニメ映画史
  - ・第2章:パーク史
- 2-3 フィールドワーク
  - ・東京ディズニーランドとサンリオピューロランド
  - ・ホスピタリティ
  - ・Show(ショー)

## 第3部 問題提起と仮説

- 問題提起
- 仮説設定
- 調査概要

## 第4部 結果考察

## 第5部 まとめ

### 参考文献

## 第1部 はじめに

### 1-1 研究概要

今回の論文はインターゼミにおけるディズニー研究班 1 年間の研究成果を次の代へと残すことを目的である。サービス・エンターテインメント産業を研究するうえでディズニーランド研究は最高の企業であるとし、本研究を始めた。本研究を始めた重要な要素として、サービス企業としてトップに君臨するディズニーランドの「サービスが実は cheap である。」という事がある。これは本研究を始める当初に寺島学長が述べた言葉である。本研究は文献調査から始まり、実際に東京ディズニーランドや同じテーマパークであるサンリオピューロランドにフィールドワーク、アンケート調査で検証・分析して東京ディズニーランドにおける顧客の意識を明らかにし、結果考察を述べる。

### 1-2 研究目的

サービス・エンターテインメント産業の構造に着眼し、ディズニーランドにおけるサービス・エンターテインメントの成功要因を解明する事。

## 第2部 先行研究

### 2-1 ウォルター・イライアス・ディズニーについて

ここではウォルト・ディズニー・ブランドの生みの親であるウォルター・イライアス・ディズニー (Walter Elias Disney) 本人の歴史についてまとめる。なお、当人の名前は「ウォルト」にここでは統一する。この項目は主に 1993 年の訳書『ウォルト・ディズニー —創造と冒険の生涯—』(原書: *Walt Disney: An American Original*, 1983) をまとめたものである。

### 第1章: 中西部時代(1901-1923)

1901年12月5日、シカゴにてウォルトは生まれた。父はイライアス・ディズニーでアイルランド系移民の2代目。母はフローラ、スコットランド系とイングランド系の祖先をもつ。長男ハーバート、次男レイモンド、3男ロイに続き、ウォルトは4男として生まれた。彼の誕生2年後には末っ子の長女ルースが生まれる。徐々に治安の悪くなるシカゴを後に、1906年に一家は父親イライアスの弟ロバートが土地を所有していたミズーリ州マーセリンに移住する。ウォルトは4歳であった。アメリカ中西部のこの地で過ごしたことは、ウォルトの生涯に多大な影響を及ぼした。土地を買い、家族は畑と農場の仕事をするようになる。

イライアスは冷静だが陰気な守銭奴で、マーセリンの開拓農場で家族を養うのは彼にとって重荷であった。彼は息子たちに多くを要求しすぎたため、父子の険悪な仲を取り持つのはいつも母フローラの仕事であった。ある日、長男ハーバート、次男レイモンドは、伯父のロバートから借りた土地での作物の儲けの使い道を目めぐりイライアスと激しく対立、とうとう家出してしまった。これを期に長男、次

男は、ディズニー家の表舞台から姿を消す。ショックを受けたイライアスはなお一層のこと、残された息子たちにあたるようになる。イライアスは後にチフスにかかり農業を断念、都会のカンザスシティーに引っ越した。新聞販売業の職を手にしたイライアスは、ロイとウォルトに早朝から仕事を手伝わせるようになった。ウォルトはこの仕事を6年続けたが、休んだのは病気の4週間飲みであった。イライアスは他の配達少年には給料を払ったが、息子のロイとウォルトには決して払うことはなかった。自分の受け持つ配達地域に新聞をきちんと配達したかどうかという不安の念は、ウォルトの、大人になっても消えないストレスとなっていた。

彼は公共図書館をよく利用し、マーク・トウェインを好んで読んだ。彼の思い出が、トウェインのミズーリ州での少年時代に似ていたらしい。他にもホレイショー・アルジャーの立志伝や、ハワード・ガリスのトム・スフィットが主人公の冒険シリーズ、スチープンソン、スコット、ディケンズ等がお気に入りだった。

絵を描くウォルトの側面として少し述べたい。彼は父親が購読していた社会主義系の小冊子「理性に告ぐ」の政治風刺漫画を真似した。漫画の技術に自信を覚えたウォルトは、顔見知りの床屋で客の似顔絵を描くようになった。店主に気に入られ、散髪料が無料をするのと引き換えに客の絵を毎週描くのだった。小学校の同級生とも絵を通じてウォルター・ファイファーと友人になったウォルトは、ファイファーの家族を通じて音楽や観劇、映画などの世界に触れることになった。この種の娯楽を薄っぺらいと嫌っていた厳格な父イライアスのもとでは許されなかったことだったので、父に内緒でウォルトは劇場や映画館に通った。チャップリンの物真似が彼の得意技で、自作の芝居も披露した。

1917年、父イライアスは業績不振の新聞配達業を断念し、シカゴのゼリー製造工場の利権、そして工場建設の責任者の地位を、全財産をはたいて手にした。その金にはウォルト名義の金も含まれていた。その年の6月ウォルトは父の新聞配達業の後任者を手伝うためにカンザスシティーにいた。この頃、ロイの勧めでウォルトは鉄道の車内販売員の職を手にする。年を1つサバ読みしての就職だった。鉄道での仕事は彼にとってロマンに満ちていた。鉄道はウォルトにとって生涯特別な意味を持つ。

1918年の夏から1年間、赤十字の志願制救急隊員として、ウォルトは第一次大戦の終わったフランスにいた。帰国したウォルトは高校に戻る気にならず、また父親のゼリー工場の仕事もする気はなかった。漫画家になりたいと両親に告げたウォルトはカンザスシティーに戻る。地元の新聞ならば政治漫画を描く漫画家を雇うだろうと確信していた。しかしながら期待は裏切られ、代わりにロイの紹介で、ある広告ビル内の商業アートスタジオで農機具や農業資材の広告やレターヘッドの下絵を描く仕事を得た。月給は50ドルだった。この職場で彼はアブ・アイワークスという彼と年代のアーティストと親しくなる。後のディズニーにとって重要な人物である。

1920年、ウォルトはアイワークスと共同で商売に乗り出す。広告の会社を立ち上げた。しかし、1か月でウォルトはカンザスシティー・スライド・カンパニーに移ることになる。アイワークスの同意を得たことだったが、2人の会社は早くも閉店休業になった。間もなく彼の新しい勤め先はカンザスシティー・フィルム・アド社へと社名変更し、ウォルトは映画館上映用広告フィルムの漫画作りに没頭する。当時の、切り抜き人形で表現したお粗末なアニメーション制作に飽き足りないウォルトは、1枚1枚原画をもとに製作する質の高いアニメ制作を研究した。しまいには自宅の車庫にカメラを借りてきて、仮のスタジオまで作った。会社で1日働いた後は自分の「スタジオ」で何時間も研究に励む日々が続く、彼

は自分の製作するアニメーションをニューマン・ラフォグラムと名付けた。

ラフォグラムは、宣伝用の短い宣伝用の映画としては客に好評であったが、本当に成功を取めるには短編映画を製作する必要があった。彼は『赤ずきん』を現代風にアレンジしたものを製作することにして、人を雇う。1222年、出来栄えにすっかり満足した彼はフィルム・アド社を辞め、ラフォグラム・フィルム社を設立、おとぎ話漫画の短編集を数本製作するも、その年の秋頃には、会社の経営は行き詰ることになる。下宿屋に金がなくなったウォルトはスタジオに寝泊まりすることに。風呂は1週間に1度、駅の公衆浴場にて1回10セントで済ませた。

ラフォグラム社を建て直すべく、ウォルトは新たなアイデアを練り、『アリスの不思議の国』を題材に、アニメ画面に実際の人間を入れた作品を考える。資金繰りに困ったウォルトは思い切ってカンザスシティーを捨て、1923年7月、わずかな荷物を持って映画の都ハリウッドを目指す。

## 第2章:漫画づくり(1923-1934)

ウォルトは1923年、映画の都ハリウッドにやって来る。監督としてこの業界に入り込もうと各映画会社を回るも、どこにも職は無かった。やはり漫画しかないと思を決したウォルトは、以前にカンザスシティーで作りかけた『アリスの不思議の国』シリーズを、ニューヨークの配給業者、マーガレット・ウィンクラーと契約を結んで作り続けることにする。この頃すでにウォルトの兄ロイ、そしてカンザスシティー時代に知り合ったアニメーター、アブ・アイワークスが仲間に加わっていた。アイワークスを手に入れてから、ウォルトは二度と漫画を描くことはせず、アニメーターという役割に一生の別れを告げる。それ以降はギャグ作りに専念することになるのだ。

ウォルトとロイはこの頃同居生活をしていたが、次第に些細なことで喧嘩が起きやすくなり、しまいには別居する。ロイは1925年4月11日に、かねてから交際していたエドナ・フランシスと、彼女の叔父の自宅で結婚式を挙げた。エドナの付き添いの女性は、スタジオで働いていたリリアン(リリー)・パウンスだった。同年の夏にウォルトはこの女性と結婚した。

スタジオの財政の頼みの綱は、配給者マーガレット・ウィンクラーからの小切手だった。この頃の小切手はマーガレットの夫チャールズ・ミンツの義理の弟、ジョージ・ウィンクラーから送られていたが、その入金が遅れがちな事にウォルトが抗議すると、ウィンクラー側とディズニー側には契約を巡って一騒動が起きた。

1927年の初め、ディズニーは後のミッキーの前衛ともいえる作品、『しあわせウサギのオズワルド』シリーズを、ウィンクラーとの契約で製作中だった。このシリーズは観客、批評家、果てはニューヨークのプロの漫画家にも好評だった。が、翌年の契約更新時に、ウィンクラーはディズニー・スタジオのスタッフに根回しをして抱き込んだ上に、『オズワルド〜』作品を不当な安値での買い取る事を認めさせようとした。ウォルトの道は安値を認めるか、会社を明け渡すかの2つだった。結局ウォルトは敗北を認め、『オズワルド〜』作品の版權を手放す。2度と他人の下で働かない事を強く誓うウォルトだった。

『オズワルド〜』に代わる新たなシリーズが『ミッキー・マウス』だった。ウォルトとの契約が切れるまではスタジオにいる“裏切り者”に囲まれる中で極秘製作されたのが、第1話目の『飛行機狂』だった。

映画業界では革命が起こった。音声映画(トーキー)の登場である。ウォルトは第3話目の『蒸気船ウィリー』に音を入れる事を決心した。しかしながら録音の仕方については点でわからないので、単身ニューヨークへ出向き、そこでパット・パワーズと出会う。シネ・フォンという音声技術を所有するこの男、実は業界では有名な詐欺師で、無断で他人の特許品を製造・販売していた。パワーズの協力のもとで映画を完成させたウォルトは、劇場の経営者の援助もあり、1928年11月18日に公開にまでこぎつける。彼の思惑通りの大ヒットとなった。

『ミッキー・マウス』と並行してウォルトが制作したのは『シリー・シンフォニー』シリーズだった。狙いは毎回違ったテーマとキャラクターで制作することで、新たなストーリーの素材や技術を試行するためである。パワーズの思惑とは裏腹にこのシリーズに対する観客の反応も上々だった。

ベテネ師パワーズは、ウォルトの知らぬ間にアブ・アイワークスを抱き込んでいた。そしてアイワークスをエサにウォルトに強引に契約更新を求めて来た。パワーズと縁を切るべく、今や有名人のウォルトは、パワーズの脅しにも屈しない当時創立したばかりのコロンビア映画社と新たに契約する。一応の自由を手に入れたかに見えた。しかし、コロンビア社は興行収入の35%、フィルム代、交通費、保険料、宣伝費、契約時の前金7000ドルの返済料、そしてパワーズとの手切れ金を差し引いたため、スタジオには金が入らなかった。その上、更なる質の向上を追及するウォルトの姿勢の影響で、製作費はかさむ一方だった。

ディズニーはユナイテッド・アーティスツ社と手を組むことにした。この組織はバンク・オブ・アメリカともつながりがあるので、融資の面でも実に頼もしかった。ユナイテッド・アーティスツ社との話が決まり次第、ウォルトは作品にカラーで制作し出した。『シリー・シンフォニー』シリーズの『花と木』は白黒の予定を没にして色を付けた。映画芸術科学アカデミーはこの作品に対し、1932年11月18日、初の漫画に対するアカデミー賞をウォルトに贈った。

### 第3章:アニメーションの新世界(1934-1945)

世界恐慌による大不景気時代、短編映画は金にならなかった。映画館は客寄せのために長編2本立てを上映することが多く、結果として短編漫画は時間や予算の関係でほとんど無かった。ウォルトはかねてから、長編への移行は必然と考えており、1934年に遂に実行に踏み切った。初の長編作品『白雪姫と7人のこびと』である。写実的な画法や、マルチプレーン・カメラと呼ばれる遠近効果を出せる技術をふんだんに駆使して制作されたこの映画は、世界中で800万ドルの興行収入を上げた。おとぎ話は儲からない、長編漫画は売れないなどと制作中こそ言われたが、当時の米国の平均的として、大人の映画入場料が23セントで、しかもこの作品の観客の大多数は料金10セントの子供たちであったから、驚異的な大ヒット作品だといえる。

さて、『白雪姫〜』が完成する前に戻るが、ディズニーとユナイテッド・アーティスツ社は破局を迎え、新たにRKO社と契約を結んだ。ユナイテッド・アーティスツ社はディズニー漫画のテレビ法権を主張したが、ウォルトは権利を手放そうとはしなかった。

ウォルトの家では、1936年の暮れに生まれた次女のシャロンが家族に加わっていた。この頃ウォルト

は趣味のポロで負傷し、頸椎を4か所つぶしてしまう。ギブスのまま放置すれば完治するのを、下手な指圧医が無理やり動かし、関節炎のような痛みを引き起こしてしまう。この痛みにはウォルトは一生悩まされることになる。

『ピノキオ』、『ファンタジア』、『バンビ』と立て続けに制作中で会ったスタジオは過密状態だった。ウォルトは新しいスタジオの設計に携わった。スタッフが一年中快適に作業できるよう、空調設備にこだわった。新スタジオに対する彼の姿勢は後のディズニー・ランド建設を予言させるようなものだった。

1939年9月を境に、それまでのウォルト・ディズニー・プロダクションズの繁栄も終わりを迎えた。第2次世界大戦の始まりである。会社の収入の45%は海外からだったが、ドイツ、イタリア、オーストリア、ポーランド、チェコスロバキアなどの重要な市場は閉鎖、イギリス、フランスからは送金が凍結された。1940年9月、当面の資金を確保すべく、ディズニーは一般株の発行に踏み切った。またたく間に売り切れになり、350万ドルの資本金が調達された。ところがまた別の問題が浮上した。

1930年代後半は他の産業と同様に、映画スタジオでも労働組合の組織化が進んでいた。大恐慌の反動で、人々は安定と保障を求めたのだ。一連のストライキに気を悪くしたウォルトは、反共主義者になっていた。ディズニーを従業員の楽園にしようという彼自身の計画にも幻滅を覚え、従業員は出勤・退社時にタイムカードを押さなければいけなくなった。その上、自由に親密なウォルトとスタッフの交流は永久に失われた。

1941年、陸軍がディズニー・スタジオに乗り込んできた。日本軍によるアメリカ本土攻撃への備えのためである。全従業員は指紋を取られ、身分証明バッジの常時着用を義務付けられた。もっともディズニー・スタジオは真珠湾以前より、戦時下における自分たちの役割を果たす準備を整えていた。啓蒙フィルムを数々制作した。新兵の訓練用フィルムや、Donald Duckを使用して納税推奨フィルムの『新しい精神』。同じくDuckを使用してヒトラーを小馬鹿にした映画『大統領の顔』はアメリカを沸かせ、欧州にもひそかに持ち込まれたものを見てヒトラー本人を激怒させたという。

#### 第4章:広がる地平(1945-1961)

戦後のディズニーは未曾有の経済危機に陥った。4年間も政府の仕事に従事していた内に、ディズニーは大衆の感覚から離れてしまっていた。戦争から帰還したスタッフたちに仕事への熱意を呼び戻す必要があったが、この時点のディズニーには大作映画のような大きな目標がなかった。金を作るべく、スタッフをアラスカに滞在させ、ドキュメンタリー映画を製作、『あざらし島』の題名で短編映画として発表し、好評を得る。

イギリスはアメリカ映画会社への支払いを戦後も凍結しており、イギリス国内でしか使用できない数百ドルがあった。この金でディズニー史上初の実写のみの映画、『宝島』が製作される。イギリスでウォルトは実写映画という新しい“おもちゃ”を見つけたのだ。

1947年の12月、ウォルトは自分の誕生日祝いに電気機関車の玩具を購入した。汽車というものに信仰に近い思い入れのあるウォルトは、子供の頃からの願望を叶えた。信仰は収まらず、翌年、新居購入の際には、自作の縮尺鉄道模型を敷けるだけの土地を確保した。敷地には趣向を凝らしたトンネ

ル工事までして、遂に汽車を走らせた。

1950年、「シンデレラ」の大成功により、バンク・オブ・アメリカの負債を170万ドルにまで減らすのが、その後「不思議の国のアリス」の興業赤字が100万ドルに及び、ディズニー・プロダクションズの好景気は長く続かなかった。

さて、RKO社は1948年にハワード・ヒューズ(スコセッシ監督映画「アビエーター」(2004)でディカプリオが演じた人物)に買収されて以来、彼の怠慢経営により負債は増大、配給力も落ちていた。「海底2万里」、「わんわん物語」の公開を控えた1950年代中頃、ディズニーはRKO社と手を切り、自社お抱えのブエナ・ビスタ社で配給をしていく。

1950年代になると、ウォルトの遊園地建設の構想はより強固になっていた。彼は自分の生命保険を担保に金を調達し始める。1952年12月、ディズニーランド建設推進組織としてWED(Walt Elias Disneyの頭文字より命名)が設立される。ウォルトは当時台頭を始めたテレビをスポンサーにすることで大量の資金を確保した。契約の相手は、当時新参者だったABCテレビである。「ディズニーランド物語」と題した番組放送で、ウォルト自らが登場し、建設中のランドの様子を、宣伝を兼ねて大衆にアピールすることに成功した。

1955年7月17日の日曜日にアナハイムのディズニーランドが開園した。初日は招待客のみの予定が、招待券が大量に偽造されたことで、招待されていない客のほうが多くランドに押し寄せた。付近の道路は大渋滞、園内は大混雑、乗り物は故障、飲食店では売り切れ続出、あるエリアではガス漏れが発生し封鎖された。ウォルトは初日の大失敗を“黒い日曜日”と呼んだものの、気にする様子は無かった。ランドは開園後7週間で100万人の入場者を迎え、ランド内で客の使用金額も予想を上回った。

1961年4月25日、バンク・オブ・アメリカからの借入金の返済が遂に終わり、過去22年間、配給会社からディズニーを経ることなく銀行に送られていた映画の興行収入は、これでウォルト・ディズニー・プロダクションズの懐に入り込むことになった。

## 第5章:そして、夢(1961-1966)

仕事をやり残したまま死ぬことを恐れた晩年のウォルトの性格は、それまでにも増して短期で気難しいものになっていた。従業員にきつく当たることもしばしばだった。

1964年4月のニューヨーク世界博で、ディズニーは大企業と手を組んで4つの展示品を制作した。「進歩の国」、「魔法のスカイウェー」、「リンカーン大統領とともに」、「小さな世界」である。ディズニーを代表するあの名曲は、国連機関ユニセフ用の展示のために書き下ろされたものなのだ。

60年代、ウォルトは社用に飛行機を購入、新しいおもちゃとしてこれを愛した。ウォルトは専門家に事前調査をさせ、有益性を確認してから購入したので、世間から道楽者と揶揄されたときには我慢ならなかった。彼は自分が道楽者だとは決して思っていなかった。実際彼は、予算超過をするスタッフを叱ったし、制作費削減の方法を模索もしていた、が、上質のものを製作するためには金は決して惜しまなかった。

ウォルトに対する称賛は止まることがなかった。1964年9月14日には、アメリカの民間人に贈られる最高の名誉である自由勲章をジョンソン大統領から授与された。

第2のディズニーランド建設の計画が持ち上がった。場所はフロリダに決まり、ディズニーは大量の土地を買収した。ウォルトはこの施設を未来都市計画の一環としており、計画名を「実験的な原型としての都市の未来像 (Experimental Prototype Community of Tomorrow)」とし、短縮してエプコット (EPCOT) と呼んだ。この計画はウォルトの死後に達成されることになる。

1966年11月、ウォルトは入院、手術で癌に侵された肺を片方摘出した。この後回復するが、一月後に65歳の誕生日を迎えるころにはかなり衰弱する。同年12月15日の朝には息を引き取った。葬儀は彼の遺言に従い内輪で行われた。遺体は荼毘に付され、カリフォルニア州グレンデールのフォレストローン・メモリアルパークに葬られた。

ウォルトの死後は兄ロイが社を率いた。1971年10月にはウォルト・ディズニー・ワールドが一般公開され、その完成を見てから、同年の12月に彼は78歳で亡くなった。

## ウォルトの人物像

ここではウォルトの人物像を探るべく、彼にまつわるエピソードを紹介する。ウォルトという人間の理解に役立ててほしい。

### ➤ 咳払い

煙草の吸いすぎでひどくなった咳払いは、ウォルトが近付いて来ることを表すサインとして、スタッフたちが注意していた。いきなり部屋に入ることを無いうように、ウォルト自身もこの咳払いを入室の合図として、スタッフの作業場に踏み込む時に礼儀として使っていた。

### ➤ 呼び名はウォルト

スタジオではウォルトを含む全員が、ファーストネームで呼び合った。スタジオ内で改まった呼ばれ方をするのは弁護士のレシング氏のみだった。少なくともストを経験するまでは、ウォルトはスタジオ内のくだけた雰囲気を大切にしていた。また、成長企業の長だからといっても、特別扱いを受けることは拒否した。おべっかを並べる従業員はウォルトの下では長続きしなかった。

### ➤ 信仰はあるが、教会には行かず

自分を信仰心がある人間だと思っていたウォルトだが、教会には行かなかった。聖人ぶった説教師が嫌いだったらしい。しかし、どの宗教に対しても敬意は払い、神への信頼を失うことはなかった。また、宗教と娯楽が結びつくことをよしとしなかったため、ディズニー作品に聖職者が登場するのは稀である。

### ➤ 若死にへの恐怖

まだ若い頃に、ある占い師に「35歳より前に、誕生日の頃に死ぬ」と告げられたことがあった。迷信を信じるウォルトでは無かったが、この占いは気にしており、仕事をやり残すことを恐れた彼は、

時間との競争している様であった。

➤ 大衆主義

大衆は常に自分の見方である、と思っていたウォルトは、常に大衆を信頼して作品を作った。「ミッキー・マウス」の成功が、大衆の支持を批評家のそれよりも先だったのが由来する。晩年、フランス訪問中に現地の漫画家たちにアドバイスを求められた彼は、前衛的なものは避けて商業主義に徹するようにコメントした。芸術を大衆が欲しいものを与えることだと考えていた彼は、商業主義に対して悪く思うことは無かった。

## 2-2 ディズニー社について

ウォルト・ディズニー・カンパニー(英語:The Walt Disney Company、NYSE:DIS)

1923年にウォルト・ディズニーによって創業されたアメリカ合衆国のエンターテインメント会社である。ちなみに、日本においてはウォルト・ディズニー・ジャパン株式会社として展開し、株式会社オリエンタルランドは東京ディズニーリゾート施設群のみを運営している。

## 第1章 アニメ映画史

ウォルト・ディズニー社は創業以来、多くの傑作アニメ映画を生み出してきた。世界初のトーキーアニメ、長編アニメ、カラーアニメなど歴史に残る業績を残したが、ウォルトの死後(1966年)低迷し、1990年代に再び黄金期を迎えた。復活の立役者は当時映画部門の責任者だったジェフリー・カツェンバーグである。

### ・ジェフリー・カツェンバーグ(第二次黄金期)

ジェフリー・カツェンバーグとは、ニューヨーク大学中退後、1975年に当時のパラマウント映画会長、バリー・ディラーのアシスタントとしてパラマウント映画へ入社。営業部を経てテレビ部門に移り、1979年に『スタートレック』をヒットさせる。当時の最高執行責任者マイケル・アイズナーとともにパラマウント映画の立て直しに貢献したのである。

1984年にアイズナーはウォルト・ディズニー・カンパニーの最高経営責任者に就任する。アイズナーにディズニー入りを薦めたフランク・ウェルズが社長の二頭体制下でカツェンバーグは低迷していたアニメ部門を含むディズニーの映画部門の責任者に就任した。彼は『ロジャー・ラビット』(1988年)、『リトル・マーメイド』(1989年)、『美女と野獣』(1991年)、『アラジン』(1992年)、『ライオン・キング』(1994年)など数々のヒット作を生み出したのであった。ピクサーとの提携や、ミラマックスの買収も実現させ、ディズニーの第二次黄金時代を築いていった人物である。

## ・PIXAR

ピクサー・アニメーション・スタジオ (*Pixar Animation Studios*) は、アメリカの映像制作会社。コンピュータグラフィックスを用いたアニメーションを得意とするスタジオである。また、ピクサーはレンダリング用のソフト、Render Man®の開発者でもある。1986年2月3日創立。CGIアニメーションを産業とする。本社は、カリフォルニア州エメリービル、2006年に74億ドルでディズニー社に買収され、現在はウォルト・ディズニー・カンパニーの完全子会社である。1988年に発表した短編CGアニメ『トイ・ストーリー』はアカデミー賞で短編アニメ賞を受賞。1995年にはディズニーとの初の共同製作で世界初のフル3DCGによる長編アニメーション映画『トイ・ストーリー』を発表する。1999年には『トイ・ストーリー2』でゴールデングローブ賞最優秀作品賞を受賞。2003年には『ファインディング・ニモ』でアカデミー長編アニメ賞を受賞したのである。

ピクサーのすべての主要作品は、ウォルト・ディズニー・ピクチャーズと共同制作している。開発やアニメ制作、ポストプロダクションなどの制作面はピクサーによって行われ、配給や販売促進はディズニーによって行われ、またそのコストを負担している。ピクサーの最初の長編フィルム『トイ・ストーリー』の公開後の1997年、2社は今後10年間5作品の映画で制作費と興行収入を均等に2分配する契約を行った。また契約の際、映画およびキャラクターの著作権はディズニーが有し、分配後の10～15パーセントの興行収入をディズニーに支払うことも契約内容に含まれた。

両社にとって、この契約は非常に有益であり、ピクサーの契約後主要5作品は合計で25億ドル以上の利益を上げている。これは1作品あたりの興行でもっとも高い平均総収入に相当する。またディズニー本体の映画制作が振るわなかった事もあり、ディズニーの総売上の半分近くをピクサー関連が占めるまでになった。

ピクサーと協力関係を結んだのを機に、ディズニー・ブランドのもと、収益も評判も上々の作品が相次ぎ生まれた。ピクサー初の長編アニメである画期的な映画『トイ・ストーリー』(1995年)、アカデミー賞を受賞した『Mr.インクレディブル』(2004年)、初めに結んだディズニーとピクサー間の契約下で最後に作った作品である『カーズ』(2006年)などがその代表例だ。この提携によってピクサーは一躍アニメーション界の巨人にのしあがったばかりか、ディズニーも共同でデジタル・プロジェクトを進め、ピクサー開発の重要なCGI(コンピューター生成画像)用ソフトを入手し、自社のデジタル・アニメーションを作る能力と経験を培う間に、伝統的なアニメーションに置く軸足を一步前に踏み出すことができた。その成果第一号が『チキン・リトル』(2005年)であり、第二号が3Dアニメーションの野心作にあたる『ルイスと未来泥棒』(2007年)である。

## ・マーベル・エンターテイメント

そして今年8月、ディズニーは新たに「スパイダーマン」や「アイアンマン」・「X-men」・「ハルク」などのアメコミキャラクターで知られるエンターテイメント企業「マーベル・エンターテイメント」を40億ドルで買収することに合意したと発表し大きな話題を呼んだ。

マーベルは、「スパイダーマン」など、5000にも及ぶキャラクターを保有している。だが、その中には

認知度が低く、埋もれてしまったものが多くあるのも確かだ。これまで、映画や DVD でしか展開されていなかったコンテンツも、ディズニーの手法を用いて、世界中でさらに拡大できる可能性がある。

ディズニーにとっても、ブランドを補強する意味がある。ニューヨークでメディア企業へのコンサルティングを専門に行うクォンタムメディアのエリカ・グルーエン氏は、「ファミリーやキッズ市場においてディズニーに右に出る企業はない」というが、ディズニーのキャラクターはどちらかといえば女の子に強いが男の子には弱い。しかし、ここで「マーベルのキャラクターがラインナップに加われば、男の子にもアピールできる。」さらには、06年に買収したCGアニメーションスタジオであるピクサーとマーベルのジョイントを期待する声もある。

ミッキーマウスが誕生して81年。

小さなネズミが時代を超えて世界的に愛されているのには、こういったディズニー社の時代にそった努力の背景があるのだろう。

## 第2章 テーマパーク史

ウォルト・ディズニーは、遊園地で楽しいのは子どもだけで大人にはベンチ位しか居場所がなかった1923年の実体験から、大人と子どもの両方が楽しめ、謝肉祭の悪い側面を取り除いた恒久的な娯楽施設の建設を計画した。その際、ディズニーが参考にしたのは、カリフォルニア州オークランドに1950年に作られた、最初の子供用遊園地「チルドレンズ・フェアリーランド」と、デンマークに1843年に作られた遊園地「チボリ公園」である。

### ・チボリ公園

チボリ公園は1843年に建てられたデンマーク・コペンハーゲンにある遊園地である。年間来園者数は約350万人。面積は82,717平方メートル。

1843年にゲオ・カーステンセンが、時の国王クリスチャン8世から約6ヘクタールの土地を借り受けてコペンハーゲンに誕生させたのが始まりである。開園初日の入園者は3615人。その後、チボリ公園の魅力は国内外へと伝わり、1周年の日には1万6千人を突破した。創設以来2億7千人が訪れたというほどの、世界有数の観光スポットである。毎年4月から9月にかけての営業である。それ以外は10月中旬とクリスマス前後を除いて閉鎖される。

多くの小説家や詩人たちからも愛され、なかでもあのアンデルセンはしばしば足をはこび、童話の構想を練ったと言われている。又、ウォルト・ディズニーもこの公園をモデルにし、チボリ公園は都市型公園の基本を忘れず、つねに豊かに進化していくテーマパークであり、ディズニーランドの原点でもある。

### ・ディズニーランド(カルフォルニア)

最初の計画では、カリフォルニア州のディズニー社のスタジオの隣に 8 エーカー(32,000 m<sup>2</sup>)の土地を取得し、蒸気鉄道をメインとしたパークを建設する予定であった。これはウォルトが子供の頃、鉄道模型を買ってもらえなかったのが原因とされている。当初の目的はディズニー社の社員の娯楽施設であった。

第二次世界大戦後、当初の計画は大幅に拡張され、より広い土地が必要であることが判明した。1950 年代初め、事業資金を入手する困難に直面したディズニーには、新たな資金源の開拓が必要となった。ウォルト・ディズニーはテレビを利用することを決め、彼の構想する魔法の王国を各家庭に売り込むことを図り、「ディズニーランド」と題された番組が ABC により放送された。

この際に「自分の制作したものはたとえ一部分たりとも他社に所有権を与えない」という「禁」を破り、ABC に遊園地の一部所有権を与え、契約金 75 万ドルを得た(後に豊かになったディズニーがこの一部所有権を買い戻した)。スタンフォード大学の研究員の示唆により、ディズニーは計画中の遊園地のために、初めの計画の 22 倍に相当する 160 エーカー(730,000m<sup>2</sup>)の用地を、1 エーカーあたり 4000 ドルでロサンゼルス近郊のアナハイムに取得した。この土地は当時オレンジ畑とクルミ畑であったが、一年を通して好天に恵まれている上に、連邦ハイウェイ 101(現在の州間高速道路 5 号線)の建設が予定されており、将来の発展と交通の便が見込まれる土地であった。1954 年 7 月 21 日に着工されて以降、ウォルト・ディズニーは建設現場に度々訪れ、屈んで子供の視線になって、様々なアトラクションや各種施設が出来上がっていくのをチェックしていたという逸話が残されている。

1955 年 7 月 17 日に正式オープンとなり、この日のオープンの模様はテレビでアメリカ中に生中継された。この際、入場客がある程度いないとサマにならないので、ディズニーの従業員を「さくら」として配置することが計画された。この番組の司会を務めたうちの 1 人は、当時俳優で後のアメリカ合衆国大統領、ロナルド・レーガンであった。オープン当日はパーク内の多くはまだ建設中であったこともあり、トラブルが相次いだ上、オープン当初は「ジャングルクルーズ」や「蒸気船マーク・トウェイン号」など、11 種類のアトラクションしかなかった。しかし、当日の入場客は 55000 人を越え、どこもかしこも大混雑になり「さくら」は不要になった。開場 1 年で入場客数は 400 万人を突破する。開園以降「スペース・マウンテン」や「イツ・ア・スモールワールド」、「インディ・ジョーンズ・アドベンチャー」などの人気アトラクションが追加された他、1960 年代にはモノレールで園内と直結した「ディズニーランド・ホテル」が開業した。なお、モノレールは数回にわたり車両の更新が行われている。また反対に、「スカイウェイ(ロープウェイ)」や「ピープルムーバー」、「キャプテン EO」などのアトラクションが「老朽化」や「利用者数の低下」などを理由に廃止された他、さまざまな改修が行われた。

### ・ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾート(Walt Disney World Resort、略称:WDW)

ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾートとは、アメリカフロリダ州・オーランドの南西に位置するウォルト・ディズニー・カンパニーが経営するディズニーパークとディズニーウォーターパークを中心としたリゾ

ート施設群である。4つのディズニーパーク、2つのディズニーウォーターパーク、6つのゴルフコース、レースサーキット、20 のリゾートホテル等を内包する世界最大のアミューズメントリゾート。約 122km<sup>2</sup> という広大な敷地内は、東京の山手線の内側 2 つ分が丸ごと入ってしまうほどだ。

ウォルト・ディズニーはカリフォルニア州のディズニーランドから得た成功と失敗を踏まえ、周囲の環境ごとコントロールできる新たなディズニーパーク作りの計画を進める。その頃フロリダ州では大規模な土地の売り出しが始まっていたが、湿地帯のため手を出す人は少なく、土地の値段も安かった。ウォルトはこの湿地帯ならではの多くの水を生かしたディズニーパーク作りに目をつけ、この「フロリダ・プロジェクト」の構想として EPCOT (EPCOT = Experimental Prototype Community of Tomorrow の頭文字) を発案する。

計画は順調に進んでいたが、建設中の 1966 年 12 月 15 日にウォルトが逝去。ディズニー・ワールドに自身の夢を懸けていたウォルトだったが、パークの完成をその目に見ることはなかった。しかし、兄のロイ・O・ディズニーが弟の意思を引き継ぎ、転換社債を大量に発行して無借金で建設費用を調達する。(結果ディズニー一族の持株比率は大幅に下がり、後の乗っ取り騒動につながる)そして 5 年後の 1971 年 10 月 1 日、ディズニーランドのフロリダ版ともいえるマジック・キングダムを核にウォルト・ディズニー・ワールドは開園。その際、ロイがウォルトの死を悼み、名称をディズニー・ワールドからウォルト・ディズニー・ワールドに変更している。

テーマパークの域を超えて、アメリカ合衆国の文化的象徴とまでいえる聖地としての側面も持っており、長年、世界一の入場者数を誇っている。

湿地帯は大規模な灌漑が行われ、運河によって水はけがよくなり、その流水はフロリダ南部のエバグレーズ地方の水不足を解消した。

#### ・東京ディズニーリゾート

TDR(東京ディズニーリゾート)は、2 つのディズニーパークとディズニー関連ホテルを核にショッピング施設などから構成される。経営・管理・運営はオフィシャルホテルを除き株式会社オリエンタルランド (OLC) および同社の関連会社で構成される「OLC グループ」が行っている。

#### ・オリエンタルランド社 (OLC)

OLC とは昭和 35 年 7 月に「千葉県浦安沖の海面を埋立て、商業地・住宅地の開発と大規模 レジャー施設の建設を行い、国民の文化・厚生・福祉に寄与すること」を目的として、京成電鉄、三井不動産、朝日土地興業(船橋ヘルスセンター、後に三井不動産に吸収合併)の三社による出資で株式会社オリエンタルランドを設立。その背景には3社と千葉県の思惑が存在する。当時千葉県は道路の設置や海面埋め立てなど、公共事業に力を入れ、インフラを整えようとしていた。京成電鉄、三井不動産は各々千葉県浦安町(のちに市)の沿線開発、住宅などの土地開発をしていた。そこで、浦安の地価を上げようとする計画が立ったのだ。

TDR は、世界のディズニーリゾートでは唯一ライセンス契約による経営・運営であり、経営・運営会社にディズニーの資本が全く入っていない。なおディズニー関連の著作権や商標権ビジネスはウォルト・ディズニー・ジャパンが担当しており、オリエンタルランドは東京ディズニーリゾートの経営・運営のみ担当している。従業員のことを「キャスト」、利用客のことを「ゲスト」と通称するなど、ディズニーのテーマリゾートの手法に倣った展開をしている。

上記でも述べているように、東京ディズニーリゾートは世界で唯一のディズニー直営ではないディズニーテーマパークである。それは、ディズニーにとって東京ディズニーランドが世界初の海外投資であり、そのリスクを避けるためにとった手段であった。OLCとライセンス契約を結び、OLCが施設を所有運営し、ディズニー側がパークの設計をすると共に著作権および運営の指導・クオリティ管理を行い、そのすべての費用をOLCが負担する方式をとった。毎年、OLCがディズニー側に支払うロイヤルティは、売上高の7%程度。ちなみに過去最高の売上高となった08年(TDLの25周年イベントがあった年)は、OLCからディズニー側に221億円ものロイヤルティが転がり込んだ。

開業から26年を迎えるTDRの来園者がリピーターだ。TDLがリピーターをひきつける要因はさまざまある。首都圏という世界でもまれな、大市場から程近い立地。TDRの代名詞ともいえる顧客サービス(ホスピタリティ)。ハード面では次々と新アトラクションを投入した。今後、11年以降もすでに三つの新設が決まっている。このように、「ここ数年、TDRのリピーター戦略には質的な変化が見られる」。従来はハード志向が強かったが、最近はイベントやショーなどソフトを重視するようになった。

#### ・ディズニーリゾートとは

アメリカのウォルト・ディズニー・カンパニーは来場者の長期滞在を計る目的として、ディズニーパーク単体の運営から、ディズニーによる特定のコンセプトに沿った複数のディズニーパークとホテルなどから成る長期滞在型の「テーマリゾート」への展開を進めている。

1971年にオープンしたウォルト・ディズニー・ワールド(現在のウォルト・ディズニー・ワールド・リゾート)は当初からディズニーパークとホテル(リゾート)の複合体であり、その後の同様の複合施設、ユーロ・ディズニー・リゾート(現在のディズニーランド・リゾート・パリ)などの展開の基礎になった。その後、パーク単体だったディズニーランド(アメリカ・カリフォルニア)と東京ディズニーランドもそれぞれ第二パークとホテルを増設し名称もそれぞれディズニーランド・リゾート、東京ディズニーリゾート、そしてディズニーパークとホテルを同時に開業した香港ディズニーランド・リゾートとなり現在にいたる。

上記のように、現在世界5ヶ所のディズニーパークすべてがそれを核に「テーマリゾート」化されている。

その後、現在に至るまで世界中に11のテーマパークを開業してきた。(年代順に)

ディズニーランド(アメリカ合衆国カリフォルニア州アナハイム①) (1955年7月17日開園)

マジック・キングダム(アメリカ合衆国フロリダ州オーランド②)	(1971年10月1日開園)
エプコット(同②)	(1982年10月1日開園)
東京ディズニーランド(日本国千葉県浦安市③)	(1983年4月15日開園)
ディズニー・ハリウッド・スタジオ(同②)	(1989年5月1日開園)
ディズニーランド・パリ(フランス共和国 マルヌ・ラ・ヴァレ④)	(1992年4月12日開園)
ディズニー・アニマル・キングダム(同②)	(1998年4月28日開園)
ディズニー・カリフォルニア・アドベンチャー(同①)	(2001年2月8日開園)
東京ディズニーシー(同③)	(2001年9月4日開園)
ウォルト・ディズニー・スタジオ・パーク(同④)	(2002年3月16日開園)
香港ディズニーランド(中華人民共和国 香港 ランタオ島)	(2005年9月12日開園)

### 2-3 フィールドワーク(FW)

今回、私たちはサンリオピューロランドとディズニーリゾートにフィールドワークに行き文献に書かれていたことの実証や体験をするために、今回はその中でも特にホスピタリティーや Show を中心に比較をしに見てきた。

そこで、私たちが感じられたものは「やはり、ディズニーリゾートは凄い」ということを実感した。おもに、文献であげられていたことの例としては・・・

- ・セイル・アウェイと一緒に出演するために、ディズニーアカデミーにおいて、演技指導まですること
- ・永遠に成長を続ける、アトラクションひとつにしても常に改良が重ねられている
- ・待たせる時間さえも、エンターテインメント化させる仕組み
- ・「夜でしか見れない」「夜にしか、その価値を味わえない」エレクトリカルパレード
- ・おみやげとして、それぞれの物語に出てくるものを売っている
- ・子供のゲストと話す時に、ひざまずいて対応させることの研修方法
- ・カストーディアルの掃除方法のパフォーマンス化 etc

などのことである。

このことを中心に、フィールドワークをした結果について私たちが感じたことと供に述べる。

#### ・ホスピタリティー

##### 1. 現実感をシャットアウト

非常に高度なホスピタリティーを提供することで定評のあるTDLであるが、まず特筆すべき点は、TDLがゲスト(お客)にディズニー特有の世界感を提供する事にある。主な内容としては、現実感の排除、世界感の演出の2つに分けられる。

まず現実感の排除についてだが、これは世間に広く知られるように、徹底した清掃が鍵になる。ごみ1つたりとも存在を許さずに撤去することにより、異常なまでの清潔感を出せる。(逆説的であるが、現

実感を醸し出す手法として、米国映画監督のジョージ・ルーカスは代表作『スター・ウォーズ』(1977)の製作に当たり、登場する宇宙船の外観を汚すように指示した。それまでのSF映画に登場するピカピカの宇宙船と比べて、本作品の宇宙船には使い込まれた生活感や現実感がある。) )

現実感はビジネス機能を見せることでも露わになる。キャストが舞台裏で走り回っているのをゲストが目にするのではない、下げられて汚れた状態の食器をゲストが見ることはない。ゲストとキャストの世界を明確に仕切ることで(キャストの現実感を隠す事で)、夢の世界は強固にされる。

現実感の排除に付随して、世界感の演出が成される。セットの組み方はもちろん、キャスト(従業員)の衣装、使用する用語、シンボル、流す音楽、そして匂いまでもが計算され、ゲストを1つの異世界にいざなう。

一方、サンリオピューロランドは外観はもの凄く非現実感が出ており入るまでは、わくわくする感じはディズニーランドとは一緒だったが、入ってからは一つ一つに現実感と Cheap 感を感じてしまうところが凄く目についてしまった。その中でも、私が一番大きな差と感じられた部分というのは「自動販売機」である。サンリオピューロランドでは、身近において、ごく普通におかれている自動販売機がごく普通にテーマパーク内に置かれていたというのだ。それに対して、ディズニーランドは自動販売機一つにおいてもそのテーマパークにあった形で装飾してあり、かつその自動販売機を見れることでさえも限定感を感じられるようなものになっている。このように、非現実感を追及しているテーマパークにおいて、この差はものすごく大きなものだと感じた。

## 2.キャストも楽しく

ホスピタリティを提供するのは無論、キャストと呼ばれる人である。この人を造るのは徹底した教育である。新人達は研修によってTDLの精神、文化、伝統などを叩き込まれ、TDLという夢の世界の構成員となる。しばしば、TDLはマニュアル体制の権化のように揶揄されるが、マニュアルは一定の技術を一般化し、多くの人々が共有できるように使用する手段であり、マニュアル自体は目的ではない。

新人指導では、新人に技を盗ませる放任型の教育は行わず、基本を確実に、相手にわかる様に言葉で説明するが、その先は本人の考えに委ねている。また、研修は笑顔、アイコンタクト、明るい挨拶で受講者を迎える。無論、受講者はこの3つをゲストに対してすることになる。

楽しい世界を演出するためには、キャスト間の関係にも工夫がある。呼びかけは「～さん」、名札もローマ字表記のみで、いずれも肩書きを記入しないのである。これらはキャスト間の序列意識を減らすためである。一方、ゲストに対してキャストが「いらっしゃいませ」と言うのは、ゲストが反応しにくいので禁止されており、「こんにちは」で統一されている。また、証明写真も笑顔のものを使用する。

## ・ショー (Show)

### 1. 一年で5回かわるショー

ディズニーランドは、顧客を飽きさせないために Show にもひと工夫している。それは、年に数回メインの Show を変えていることだ。おもに、お正月・春・夏・ハロウィン・クリスマスの5回である。ここで、デ

ィズニーの強みはディズニーランド所属のキャラクターの認知度である。一言で Show を変えるといっても、すべてミッキーマウスメインの Show では内容が変わったところであまり変わり映えのない作品になってしまうと同時にミッキーマウスの希少価値まで下がってしまう恐れがある。そこで、ディズニーは Show を変えることにメインキャラクターも変えてしまうことで、より一層見ている側には新鮮さ・特別感を感じさせられ、なおかつミッキーマウスの価値も下げる恐れがなく、むしろミッキーマウスをその Show の最後の方に出すことで、価値が上がることもつながるのだ。しかし、ここで一つ疑問があがるのは、こんなにころころとメインキャラクターが変わってしまうとディズニーのキャラクターをあまり知らない人は Show を見たところで、つまらないのではないかということだ。ここで、ディズニーのもう一つの凄みがでる。それは、今まで培ってきたアニメーション映画技術の経験だ。アニメ映画とは全くストーリー・キャラクターを知らない中で、いかにわかりやすく楽しいと思わせるものでありそのパイオニアであるディズニー社には、そのようなストーリーを作るのは得意分野であることがわかる。このことによってキャラクターを知らない人にもわかりやすく、楽しませれる Show を提供することができるのだ。

一方、サンリオピューロランドは、ディズニーランドと同じ年に数回 Show の内容を変えて・メインキャラクターを変えてはいるが、もともとのキャラクターの認知度がディズニーキャラクターと比べると低く、Show 自体も私たちから見ても「Cheap で子供だましの Show」でしかなく、踊っているダンサーですらも何か物足りない感じが出ている。

そして、ディズニーランドの方に戻り、ダンサーの比較をしてみるとサンリオピューロランドダンサーと比べてみると、やはり生き活きとしていて自信と誇りに満ち溢れているに見える。この2点の差というのがディズニーランドとサンリオピューロランドの Show の大きな差だと言えるのだろう。

### 第3部 問題提起と仮説

#### 問題提起

文献調査やフィールドワークを通じて東京ディズニーランドのサービスの質の高さがわかった。しかし、東京ディズニーランドに行く動機は、その質の高いサービスを受けることだけではないのではないかと考えた。そこで以下のような仮説を立てた。

#### 仮説設定

大勢の人々が「東京ディズニーランドに行きたい」理由は、「東京ディズニーランドなら間違いない」という大衆化したブランドイメージを信頼し、期待しているからではないか。

以上の仮説を検証するために以下のような定量調査を実施した。

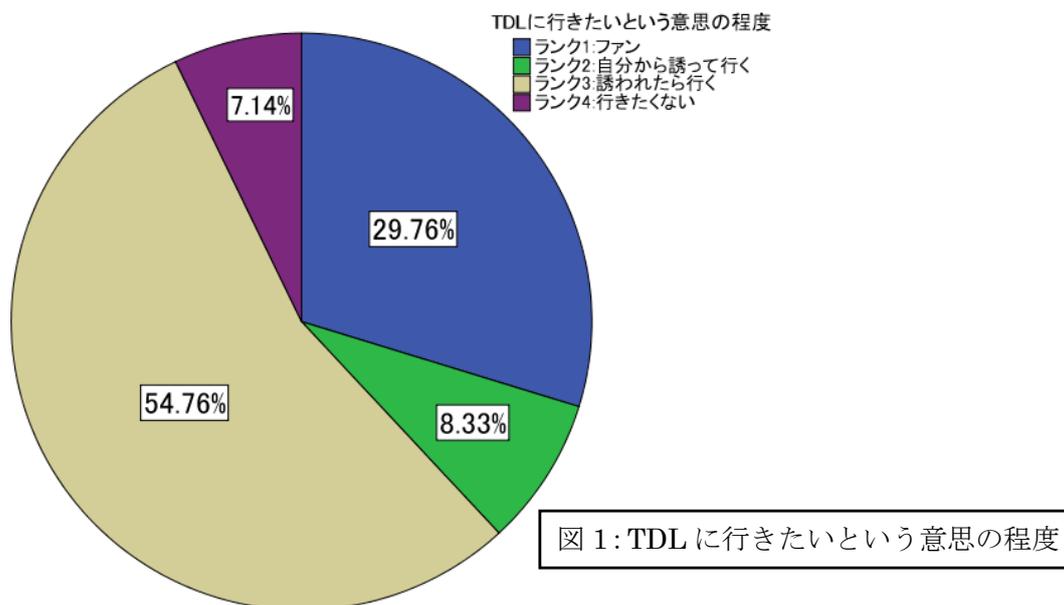
(調査票は末尾に添付)

[調査概要]

- ・調査時期 2009年11月20日～11月30日
- ・調査対象者 多摩大学生
- ・調査方法 留置法による質問紙調査
- ・有効回答数 86(回収率86%)
- ・回答者の属性 性別は有効回答者数86名のうち男性51名(59.3%)女性35名(40.7%)と男性の割合が高い。対象年齢は18歳～25歳に設定。平均値は20.27歳であった。

## 第4部 結果と考察

東京ディズニーランドに行きたいという意思の程度を問3の「TDLに関してあなたの気持ちは以下のどの項目に当てはまるか」という設問で、まず、「ファン」と「ファンではない人」に分けた。次に「ファンではない」と回答した人の中で、「自分から誘って行く」「誘われたら行く」「行きたくない」の3段階にわけ、計4段階に分類したところ、以下の図1のような結果となった。



ここから「ファン」と「ファンではない」という視点から見れば「ファンである」と回答する人が29.8%であるのに対し「ファンではない」と回答する人(「自分から誘って行く」「誘われたら行く」「行きたくない」回答者)が70.2%で圧倒的に「ファンではない」人の方が多い。さらに、実際に東京ディズニーランドに行きたいと思う割合は「ファン」「自分から誘って行く」「誘われたら行く」の3項目合わせると92.9%ある。これは少なくとも東京ディズニーランドに行くことに対して、プラスイメージを持っている人が大多数であると読み取ることができる。

では、このように大多数の若者に「東京ディズニーランドに行きたい」と思わせる要因は何だろうか。それは東京ディズニーランドに対する「期待」と「信頼」が形成する「東京ディズニーランドなら間違いない」というブランドイメージが存在するからではないかと考え、調査を行った。

「期待」とはまさしく東京ディズニーランドに期待する感覚である。今回のアンケートでは東京ディズニーランドに対して期待されるであろう感覚を「スカッと感」「ハラハラ感」「非現実感」「一体感」「ムード感」の5つに絞り、それと「TDLに行きたいと思う意思の程度」との関係性を見るためにグラフ化したものが図2である。

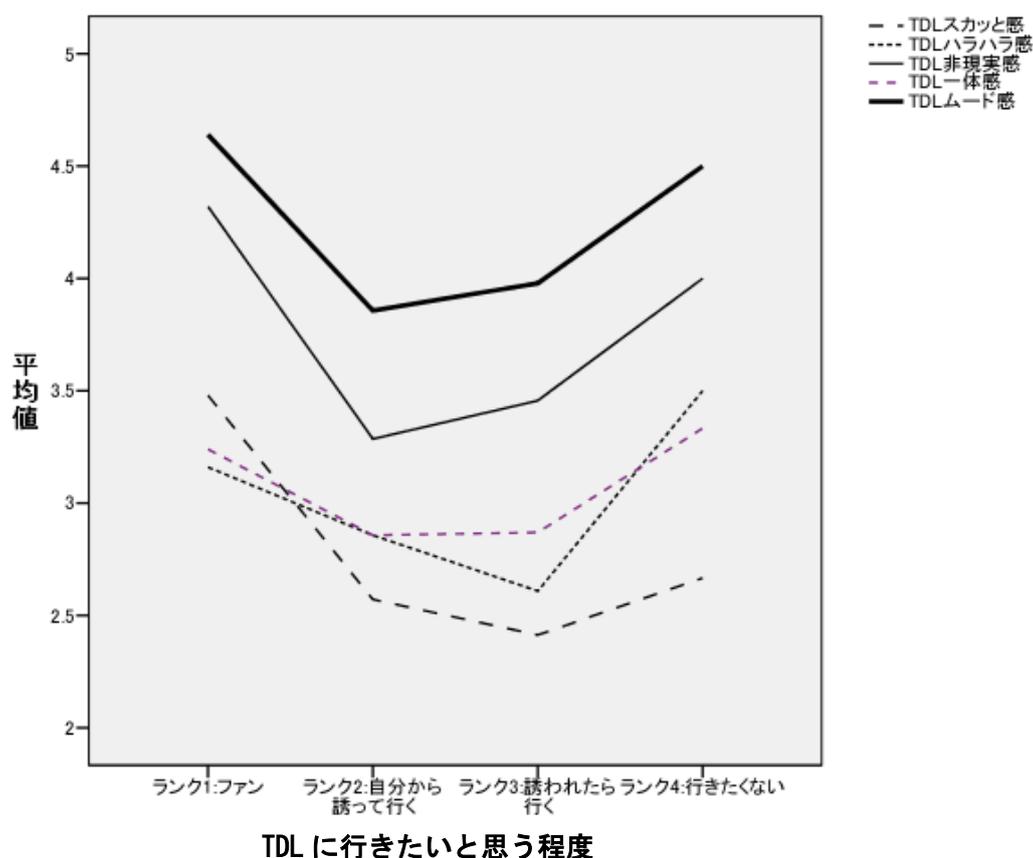


図2: 「TDLに期待する感覚」と「TDLに行きたいと思う程度」の関係性

全ての群において東京ディズニーランドの「非現実感」と「ムード感」に対する期待値が特に高いことが分かる。

第2部の2-3で触れたように、TDLは現実感を徹底的に排除し、“現実を感じさせない夢の世界”を提供している。図2に示したように「非現実感」がすべての顧客層に期待している中、TDLはその期待に応えていると言える。

また「ムード感」への期待が高かったことは、“夢の世界”というブランドイメージが大衆化し、デートスポットとして定番化していることを示唆しているものと考えられる。

次に、もう一方の要因である「信頼」について分析を行った。「信頼」はどのようにして築かれていくものなのであろうか。われわれは、「遊びに行く場所として失敗がない」という「安心感」が「TDL の利用回数」に現れると考えた。利用を重ねること「安心感」が生み出され、「信頼」を築きあげていくのではないかと想定した。

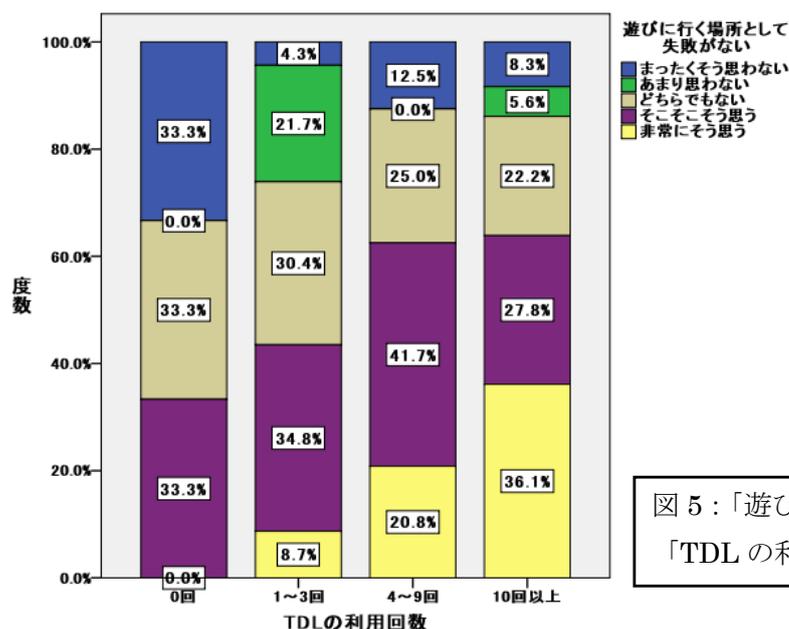


図 5: 「遊びに行く場所として失敗がない」と「TDL の利用回数」の関係性

先ほどの想定を視覚化したものが図 5 である。「TDL の利用回数」が増えるにつれて、「遊びに行く場所として失敗がない」ということに対し「非常にそう思う」「そこそこそう思う」という回答が、右肩上がりに増加していることが分かる。

よって想定どおり「TDL の利用回数」が多いほど「遊びに行く場所として失敗がない」という「安心感」が強いことが分かった。

以上のように「東京ディズニーランドなら間違いない」というブランドイメージに対する「期待」と「信頼」が形成されていることが確かめられた。

また、問 6「東京ディズニーランドにどのような時、誰と行きたいか」という設問では、以下のような記述回答結果が得られた。

誰と行きたいか:「恋人:31人 友達:37人」

どのような時に行きたいか:「イベント:8人、記念日9人、クリスマス10人、誕生日5人、友達との思い出を作りたい時:2人」

これは「東京ディズニーランドなら間違いない」という大衆化したブランドイメージがあるからこそその「東京ディズニーランドなら特別な時に安心して過ごせる」という結果であると考えられる。

よって、以上のようにブランドイメージを大衆化し、それに期待を抱かせ、実際にその期待に応え信頼を得ることによって、東京ディズニーランドは多くの顧客の獲得・維持に成功しているのだと分かった。

しかし、このブランドイメージの大衆化ばかりが先行してしまうと、顧客は東京ディズニーランドの強烈なブランド力にばかりに注目し、サービスなどの他の深い強みへの関心が薄れてしまうのではだろうか(図〇参照)。

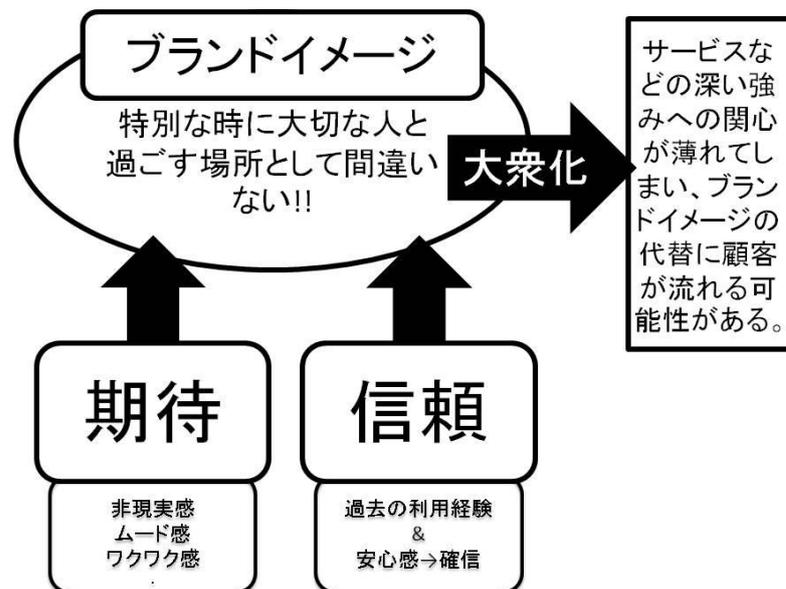


図6s TDL ブランドイメージ大衆化のイメージ

今後予測される動きとして「同じブランドイメージを持つ代替に顧客が流れてしまう可能性がある。」と言えるであろう。

よって今後東京ディズニーランドは、表面的なブランドイメージだけが浸透しないように、いかにして自社の強みをより深く顧客に知ってもらい、そしてさらなる根強いファンの育成に励むべきではないだ

ろうか。

## 第5部 まとめ

### (1) 総括

ディズニーランド研究班はサービス・エンターテインメント産業の構造に着眼し、ディズニーランドにおけるサービス・エンターテインメント産業の成功要因を解明する事を大きな研究目標とし活動してきた。今回の研究では文献調査が活動のメインとなり、フィールドワークを通じて疑いの目を持って東京ディズニーランドを体感する事を通じて、その完成度の高さ、技術力を感じる事ができた。寺島学長のおっしゃった「ディズニーランドのサービスが実は cheap である。」という発言の本質を調べきる事は出来ず、次回への課題とする。しかし、寺島学長の発言の本質を探ろうとする上で芽生えた自分達目線の疑問を調査し検証することで、今後の東京ディズニーランドの取るべき姿を考える事が出来、結果を残せたのは今回のインターゼミで我々が得た最高の産物である。

### (2) 課題

総括で述べたように「ディズニーランドのサービスが実は cheap である。」という本質を理解する事。そしてさらなるディズニーランドにおけるサービス・エンターテインメント産業の成功要因を解明する事。また、今回我々独自で行った調査を色々な世代で行う事。そのほかに新たな視点からディズニーランドを捉えることなどだ。

## 参考文献

- [1] 栗田房穂, “ ディズニーランドの経済学 ”
- [2] 栗田房穂, “ ディズニーリゾートの経済学 ”
- [3] 西村秀幸, “ ディズニーランドの秘密 ”
- [4] 有馬哲夫, “ ディズニーとライバルたち ”
- [5] 有馬哲夫, “ ディズニーの魔法 ”
- [6] 野口恒, “ 「夢の王国」の光と影 ”,
- [7] 志澤秀一, “ ディズニーランドの驚異のリピーター力の秘密 ”
- [8] 志澤秀一, “ ディズニーランドに学ぶ満足循環力 ”
- [9] 加藤耕一, “ 「幽霊屋敷の」文化 ”
- [10] 上澤昇, “ ディズニーランドの魅力 ”
- [11] 富田隆, “ ディズニーランドの深層心理研究 ”
- [12] 小松田勝, “ ディズニーランドのホスピタリティー ”
- [13] 生井俊, “ ディズニーランド「また行きたくなる」7つの秘密 ”,
- [14] リッチ・ハミルトン, “ ウォルト・ディズニーの成功のルール ”
- [15] ダグラス・リップ, “ TDL 大成功の秘密 ”
- [16] J・P・テロッテ, “ ディズニーを支えた技術 ”
- [17] 東洋経済新報社, “ 週刊東洋経済 2009 年 12 月号 P.44～75 ”,

## 参考 URL

- [18] オリエンタルランド公式ホームページ, <http://www.olc.co.jp/>
- [19] ディズニーランド/ピクサーWikipedia ホームページ, <http://ja.wikipedia.org/wiki/>.
- [20] サンリオ・ピューロランド公式ホームページ, <http://www.sanrio.co.jp/>