

2017年秋 (第42回)

研究報告会

開催日：2017年11月30日(木) 12時30分開場, 13時00分開会
場 所：海運クラブ 国際会議場(千代田区平河町)

開会挨拶

山内弘隆 運輸総合研究所所長

来賓挨拶

一見勝之 国土交通省総合政策局次長

研究報告

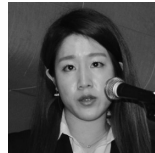
1. 「新たな視点に立った都市鉄道整備手法の検討
ーバリアフリー等サービス改善事業の整備に関する効果の検証ー」 五十嵐達哉 研究員
2. 「地域観光組織による観光統計・
データ利活用の実態と施策ニーズとの整合性」 栗原 剛 客員研究員, 東海大学観光学部講師
3. 「外国人のための災害対応の改善方策: 情報提供の補完性とニーズの実態把握」 崔 善鏡 研究員



五十嵐達哉



栗原 剛



崔 善鏡

特別講演

「オリエンタルランドの歩みと今後の展望ーオンリーワンのリゾートを目指してー」
加賀見俊夫 株式会社オリエンタルランド代表取締役会長(兼) CEO



研究報告

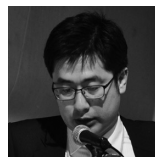
4. 「空港発着枠の最適配分に関する研究ー福岡空港を対象とした分析ー」 ティルトム・フセイン 研究員
5. 「長距離国際線におけるLCC (LHLC) の拡大に係る研究
ー欧州の動向を起点にー」 橋本安男 客員研究員, 桜美林大学特任教授
6. 「中部国際空港の現状分析と今後の利用促進に向けた検討」 吉澤智幸 研究員



ティルトム・フセイン



橋本安男



吉澤智幸

閉会挨拶

春成 誠 運輸総合研究所理事長

オリエンタルランドの歩みと今後の展望

ーオンリーワンのリゾートを目指してー

加賀見俊夫
KAGAMI, Toshio

株式会社オリエンタルランド代表取締役会長（兼）CEO

1——私とオリエンタルランドとのかかわり合い

私は大学を卒業してすぐ京成電鉄に入った。当時は今と違い、駅の便所掃除から始まり、切符を切ったり、電車の車掌、バスの車掌までやった。その後、オリエンタルランドに出向することになった。

まだ京成電鉄に在籍中の1960（昭和35）年に当時の社長の川崎さん（川崎千春・京成電鉄第5代代表取締役社長・オリエンタルランド初代代表取締役社長）から、このような会社をつくるので、その定款をつくれと言われたことが出向のきっかけである。川崎さんはアメリカに出張したときディズニーランドを見て、日本の子供たちにもこのようなすばらしいものを見せたいという思いを抱いたそうである。当時、オリエンタルランドは全く収入がなく給料が払えなかったため、兼務という形だった。

長い間兼務していたが、これだけ大きなビジネスを出向ではなく集中してやっていく必要があるということでオリエンタルランドに移った。当時、学生時代の友達から、京成電鉄から明日にでもつぶれるかもしれない会社へなぜ行くんだと言われたものである。

このような背景で、私は定款づくりから始まり50年以上オリエンタルランドの仕事に携わっている。

2——東京ディズニーリゾートの概要

1983年4月に東京ディズニーランドは世界で初めての米国外のディズニーランドとして開業した。その後に開業した東京ディズニーシーは、ディズニーと相当激論を交わしてつくった。同時に、3つのホテルを運営している。これらに、駅前の商業施設、リゾート内を一周するモノレールを含めて、一帯をディズニーリゾートと称している。

開業してからの1年間で1,000万人のゲストにご来園いただいた。近年は4年続けて3,000万人を超えている。今年の7月には開業以来累計で7億人のゲストを迎えることができた。昨年度の決算は、入場者が過去4番目で売り上げや利益は過去最高だった。現在、連結で4,700億円を超える売上高である。

3——東京ディズニーランド開業までの道のり

1960年当時、オリエンタルランドという会社をつくると言っても信用されず、まさに四面楚歌の状況で会社がスタートした。

1962年に舞浜の埋め立て許可をもらい工事していくことになる。ただ、当時オリエンタルランドという会社には一銭もお金がなかった。そのため、まず埋め立てをゼネコンに頼み、次に埋立地を国土に編入し地番をつけてもらった。地番がつくとこの土地を担保にして銀行からお金を借りることができたので、ゼネコンに工事代金を支払えた。これがいわゆる千葉方式というものである。

1974年にディズニーとの協議を始めた。実は、会社ができた直後の頃にもウォルト・ディズニー本人に交渉を頼んだ。しかし、門前払いだった。ディズニーランドが海外に出るはずはないと。その後、世界中のレジャー施設を調査した。ただ、ヨーロッパのレジャー施設はカジノなどを含み、日本の法律に抵触することが分かった。このような背景で、もう一度アメリカへ戻ろうという流れの中で今回の協議となった。当初交渉は芳しくなかったが、2回目の交渉に入ったときに、見るだけ見ておこうということで、先方が現地（舞浜）に視察に来た。

実は当時、競合相手がいた。富士山麓のエリアだ。ディズニーは両方を見て、浦安が良いと即決した。その最大の理由は、富士山麓は東名高速道路を使っても東京から1時間以上かかり距離感があったためである。また、富士山はディズニーランドというテーマパークのコンセプトに合わないということも言っていた。レジャー施設は口コミが重要なので、富士山麓につくると富士山の良い悪いの口コミばかりで、レジャー施設自体の口コミが広がらないことが懸念されたのだろう。

基本契約ができて約5年で着工した。着工した後は、2、3年で施設ができた。そして、1983年4月15日にディズニーランドは開業した。

1960年に会社ができ、開業したのが1983年である。海を埋め立てたため漁業補償から始まり、土地をつくり、ディズニーと交渉し、以上のようないわゆる準備のための期間に23年かかったことになる。

4——東京ディズニーランドの成功要因

いろいろな見方があるが、私は基本的に5つのことが成功の要因だったと思っている。

1つ目はタイミング。開業した頃は内閣府の調査によると、心の豊さを重視する人の割合が物の豊かさを重視する人の割合をちょうど上回り始めた時期と重なり、物から心へと日本人のニーズが変わってきたタイミングであったと言える。レジャーに対する関心が高まってきたときに開業できた。

2つ目は立地。東京ディズニーリゾートを中心に、羽田、成田、両方の空港が50キロ圏内にある。しかも、50キロまたは100キロ圏内にこれほどの人口がいるところは、世界中で東京とニューヨークを除いてまれである。フロリダやロサンゼルスにはこれほどの人口はいない。さらに、このような近距離に可処分所得の高い人が住んでいるということも幸いしたと考えている。よく当時のディズニー社のウェルズ社長と話したが、オリエンタルランドはうらやましいと言われた。これで事業を失敗したら、仕事の仕方が下手だと言われる。それくらい立地条件としては恵まれている。

3つ目はディズニーのブランド。ディズニーはハード、ソフトとも良いノウハウを持っている。我々はディズニーと非常に厳しい条件の契約をしたが、現在日本でディズニーコンテンツを活用してテーマパークを運営しているのは当社のみという状況を作り出した。ディズニーあるいはミッキーマウスは、知らない人はほとんどいないくらいに日本国民に浸透している。このような場所は世界中探しても少ないのではないかな。

ディズニーのハードのノウハウを詳しく言うと、例えば、東京ディズニーランド・東京ディズニーシー、アメリカのディズニーランドも、50万平米程度の大きさに限定している。大きすぎると1日で回り切れないため料金が低い、返せとなってしまう。また、小さいと、1日で全部見終わってしまう。人間というのは全部見てしまうと、全部分かったと思う、来なくなってしまう。50万平米の大きさだと、大体3分の1弱が見切れず、3分の2強を見て、9時間程度滞在するのが一般的である。残った3分の1を次に来たときに見たいと期待感を持たせて、ゲストに帰っていた。3分の2の部分で満足していただければ、リピーターとして戻ってきていただける。

また、東京ディズニーランド・東京ディズニーシーはパーク内から外が見えず、完全に外界から遮断されている。これにより、夢の国に入ったイメージがつくられる。例えば、シンデレラ城の奥に煙突が見えたら、夢は壊れてしまう。周辺にいくつかのホテルがあるが、全て高さを制限している。

4つ目は地元の協力。土地に絡んだ仕事というのは、どうしても行政との協力が必要である。当時の浦安は、漁業ができなく

なっており、漁師がいわゆるおかに上がろうかというタイミングだった。そのため、漁業補償について、ある程度理解が得られやすかったと考えている。

同時に、千葉県がいちばん協力的で、千葉県で当時ABCD計画というものがあった。Aはエアポート（成田空港）、Bはブリッジ（東京湾アクアライン）、Cはコンベンション（幕張メッセ）、そしてDがディズニーだった。議会でABCは国や県の事業であるため分かるがDとしてなぜ民間企業を入れるのかと指摘されていた。しかし、当時の千葉県の行政は沼田知事を先頭に、これからはこのような産業が入っていくべきだということで、議会に通していただいた。千葉県の大きな施策としてABCD計画が実施されたということが大きい。

5つ目はトップを含め従業員に非常に熱意があったこと。三羽鳥とよく言っているが、川崎さん、高橋さん、江戸さんのうち1人が欠けても、今日の会社はなかった。川崎さんは、先ほど申したように、ディズニーランドですばらしい世界を日本の子供たちに見せたいという夢を持っていた。高橋さん（高橋政知氏）は二代目社長で、それを実行した。地元では有名な話だが、漁業補償に反対する漁師の方に一升瓶を担いで説得に行ったなど、実行力が伴っていた。ディズニーとの交渉もけんかするところはけんかし、のむところはのみ、さっと決めたのが今日の基本契約である。3番目の江戸さん（江戸英雄氏）は、当時、三井不動産の社長で、まだオリエンタルランドの信用力がゼロのときにスポンサー企業を誘致した。今は二十数社のスポンサーがあるが、当時なかなかスポンサーが集まらなかった。スポンサーとして最初に手を挙げたのは松下幸之助さんである。江戸さんが松下電器の社外取締役をしているときに、松下幸之助さんがこの話にオーケーを出した。当時、幸之助さんがオーケーを出したのだから、うちもということで、いろいろな企業が資金の出し手として続いた。このお三方が三羽鳥、三本の矢という形で尽力したので今日の会社がある。

それに応えたのが当時の従業員である。スタートしたときは、レジャー施設の従業員を誰も採らなかった。全てレジャー以外の仕事をしていた人たちを採用した。そして、彼らにディズニーのフィロソフィーを徹底的に教えた。彼らはそれを実践に移してくれた。

5——東京ディズニーシー開業までの道のり

東京ディズニーランド開園以来、毎年1,000万人以上のゲストが入っており、だんだん増えていく傾向があった。いずれオーバーフローするだろうと思われた。このような背景で、第2パークをつくらうという話が持ち上がった。約10年間ディズニー側との協議など様々な議論をした結果、海をコンセプトにするこ

とに決めた。東京ディズニーランド5周年で第2パーク開発構想を公表し、東京ディズニーランド15周年の記念式典の後東京ディズニーシーの起工式を行った。

東京ディズニーシーをつくるときに徹底した調査・研究をした。日本人の感性に合ったものを目指し、このときもヨーロッパの様々な施設を調査した。東京ディズニーシーはどこかの都市に似ているというのはここから来ている。ディズニーのデザイナーのすぐれたところは、もとの雰囲気を壊さないで全く新しいデザインをつくったことである。

東京ディズニーシーの海のコンセプトは、アメリカ側と日本側それぞれ2、3人からなるクリエイターのチームでつくった。両者は考え方が大きく違う。コンセプトの議論の途中、アイコンを決める過程の中で、当初は灯台でどうかと話していた。しかし、日本で灯台というとうら寂れた半島の岬の先端にあって、何となく寂しい。一方で、アメリカは冒険の守り神のようなイメージが灯台だと。そのため、アメリカのクリエイターの人たちを日本の灯台へ連れていき、これが日本人がイメージする灯台なんだと言った記憶がある。日本人の良さとアメリカ人の良さを合わせてつくったのが東京ディズニーシーであると思っている。

他にも徹底的に議論したのは、マーケットの高齢化をコンセプトに入れていこうということ。今思えば、もっと少子化の考え方も入れておけば良かったと思っている。

2001年9月4日に東京ディズニーシーが開業した。当初はゲストが本当に少なかったというのが本音である。しかし今日では、東京ディズニーランドにほぼ匹敵するような数のゲストにご来園いただけている。

このきっかけは、東京ディズニーリゾート体制の始動である。東京ディズニーランドといういわゆる点から、リゾートという面へ大きく転換したときである。当時、金融関係などから様々な意見があった。例えば、モノレールだけ、東京ディズニーシーだけ、またはホテルだけつくるといように分割的に開業したらどうかという意見があった。我々は、一括で開業することで、多くの方に強烈なインパクトを与えることができるという思いがあった。モノレール、2つのパーク、3つの直営ホテル、これらにより点から面へと大きく転換した。まさに今日の基本的なものは、瞬時に全て開業した。

6——顧客満足度の向上を目指して

いわゆる顧客満足度というと、ソフト面ばかりに注目が集まるが、ハード面も非常に大切な要素である。

ハード面の顧客満足度については、まず、社内でビジュアルインテリジェンスと言っているが、パーク内から外が見えないつくりになっている。また、パークをいくつかのエリアに分けている。

エリアを超えると、音楽など雰囲気がガラッと変わる。加えて、青空を背景にして巨大な劇場というコンセプトは東京ディズニーランドの重要なイメージである。さらに、駅を出てから入口までを社内ではアウトロービーと称し、入口に入る前からコンセプトをつくっている。

同時に、最近は少し変わりつつあるが、日常性の排除にもこだわっている。例えば、その場の雰囲気に合うように自動販売機を置くようにしたり、公衆電話などもゲストに見えないところに置いてある。

いろいろなエンターテインメントのプログラムもハードの要素である。昔のパレードと今のパレードは全然違う。昔はパレードをしていて、ダンサーがゲストと一緒に踊ろうと言っても誰も出てこなかった。今は一緒に踊りたいというゲストが大勢いる。鑑賞型から参加型にショーが変わってきている。

ソフト面の顧客満足度については、運営理念とコミュニケーションの側面がある。まず、運営理念については、SCSEというディズニー独自の用語がある。Sはセーフティー。ゲストに安らぎというか、安心して来ていただくためには、まず安全である必要がある。次に、Cはコーテシー、礼儀正しさ。これには身だしなみ規定などがある。Sは毎日が初演だという意味で、ショー。Eはエフィシエンシー。企業だから効率を求めていく必要がある。

ただ、SCSEはこの順序が大切である。例えば、安全のためには効率を無視しても良いという意味合いもある。一例を出すと、子供が迷子になっているときに、自分の持ち場を中断してもその子供に最後までつき合う。どうしても緊急な用事で戻る場合は、別の従業員にその子供を引き継ぎ本来の仕事に戻る。他の例では、3.11のとき約7万人のゲストが中にいたが、けが人はゼロだった。7万人のうち、約2万人のゲストが帰れなくて泊まった。この対応も効率からは離れるが、泊まったゲストにも満足して帰っていただいた。

次に、コミュニケーションの1つとして、身だしなみがある。基本的には髪の毛を染めるのは禁止している。また、マニキュアをするならナチュラルで透明なものしかだめである。爪の長さにも規定がある。男だともみあげにまで規定がある。これらを守らないといわれるオンステージには出さない。社員には100マイナス1イコールゼロと教えている。これは、100人の人が幾ら一生懸命やっても、たった1人の人のミスによって100人の価値がゼロになるということである。

また、挨拶といった言語のコミュニケーションを重視していると同時に、非言語のコミュニケーションも重視している。これはディズニー룩規定とか、アイコンタクトである。必ず相手の目を見て会話をする。視線の高さも、子供の場合は必ず下げる。同じことを言っても、目と目を合わせて話すとゲストに納

得していただける。

加えて、人材教育も重視している。これには、コーチングとティーチングがある。ティーチングはいわゆる導入教育で、最低限のことを教え、また時々、社員の再教育にも使っている。あとおとんどの場合はコーチングである。なお、ティーチングの先生は全社的に20名弱いるが、これは学生アルバイトが中心で実は正社員ではない。コーチングのトレーナーも約4,000名以上いるが、これもアルバイトが中心である。現場では正社員は全体の1割弱しかいない。このように現場で実際に働く人に権限を与えて仕事を進めると人材も育つ。

最後に、従業員が満足しなければゲストは絶対に満足しない。従業員満足度を高めていくために、例えば年1回、準社員を無料でパークに招待する「サンクスデー」がある。そのとき働いているのは社長も含む社員であり、現場のコスチュームを着てゲストであるキャストを迎える。また、すばらしい行動をしている人たちにはファイブスターカードというものを出している。これを何枚かもらった人は、特別なイベントに参加できる。これらにより、どうすれば従業員が満足するか現場の管理職が常に学べる。

7——東京ディズニーリゾートの今後の展望

会社ができてから東京ディズニーランド開業までが第1ステージ、東京ディズニーランドの1パーク時代が第2ステージ、東京ディズニーシーが加わったリゾート体制が第3ステージ、そして今は第4ステージに入ったと考えている。

パークは永遠に完成しない。常に変化していく。これはウォルト・ディズニーの言葉で、我々はこれを実践に移している。

また、絶対にぶれてはいけない。東京ディズニーシーをつくったときも、いろいろと批判は出た。しかし、絶対にぶれないで押し通したというのは、これまでの道のりで非常に大きな要素だった。

日本人の感性に合ったパークをどうつくり、どう運営するかということも重要である。日本のマーケットは、昔から比べると大きく変わってきており、これをどう捉えていくかというのは今後の大きな課題である。

それでも最も重要なのは、やはりゲストの満足度をどれだけ上げていくかということである。パークのトイレをホテルのようにしようとか、ときには利益に結びつかない投資もしている。何かにつけて、改良する都度、新しいものを取り入れていくという考え方で進めているところである。

(とりまとめ：安部遼祐)