

# オリエンタルランドの経営戦略について

1120353 岡林由佳

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 目的

オリエンタルランドの経営戦略について考察する。

具体的には、東京ディズニーリゾートがなぜ人を惹き付けるのか、なぜ“夢と魔法の王国”、“地上で1番幸せな場所”などと言われ人気を博しているのか、なぜ高いリピーター率を誇っているのかなど、その魅力に迫っていく。

## 2. 背景

日本経済が高度成長期から安定成長期に入ると、人々のライフスタイルが変化していった。すなわち、労働時間が減り、余暇時間が増えたことによって国民の余暇へのニーズが高まっていった。それを受ける形で、1980年代後半から全国各地で多くのテーマパークが建設された。

しかし、バブル崩壊以降、入場者数が減少し、それにとともに多くのテーマパークが経営の悪化に苦しんでいる。

しかしその一方で、オリエンタルランドが経営している東京ディズニーランド、東京ディズニーシーは平日でも雨天でも関係なく毎日多くの人々が訪れ、年間 2,500 万人以上を集客している。東京ディズニーリゾートは、他のテーマパークをおさえて、常に“一人勝ち”の状況である。となると、「ディズニーリゾートがなぜ優れているのか、いかにマネジメントをうまく行っているのか」といった素朴な疑問が生じる。

## 3. オリエンタルランドの会社概要

オリエンタルランドは、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーをはじめとする東京ディズニーリゾートを運営する各企業を統括する持株会社である。元々は事業会社として各施設の運営を直接行っていたが、その後パーク運営と同時に東京ディズニーリゾート関連事業、及びその他の事業を行うグループ各社を統括する現在の事業持株会社となった。

1983年に開業した東京ディズニーランドの運営事業会社として設立された当時から、京成電鉄と三井不動産が2大株主であり、多くの役員などを出向させている。しかし、三井不動産は2010年限りで役員の出向をやめており、また出資比率も10%以下に引き下げている。また、

千葉県を始めとする自治体も出資しており、公共団体の出資比率は合計で3.96%となっている。関連会社は、連結対象会社の13社、持分法適用会社の3社合わせて16社ある。また、アメリカのDisney Enterprises, Inc. (The Walt Disney Company)のライセンス管理部門、以下ディズニー社)、カナダのCirque du Soleil、日本郵政、オリエンタルランドの大株主でもある京成電鉄とそれぞれ業務提携を締結している。なお、京成電鉄とは資本提携もあわせて締結している。

オリエンタルランドはディズニー社との業務提携(ライセンス契約)によって、ディズニーパークなどディズニー関連事業を行っている。ディズニー社による出資や、資本協力、株式持ち合いなど資本提携は一切行われていない。オリエンタルランドが公開している投資家情報では「世界で唯一、ディズニー社との資本関係が一切ないディズニーリゾート事業運営会社である」と発表している。実際の事業運営は、1982年設立のウォルト・ディズニー・アトラクション・ジャパン(WDAJ:ディズニーの4事業子会社のひとつWalt Disney Parks and Resortsの子会社)が東京ディズニーリゾートテーマパーク運営やメンテナンスのすべての面で、ディズニーの観点から関わっている。日本におけるディズニー関連の著作権や版権ビジネスはディズニー100%子会社のウォルト・ディズニー・ジャパンが担当している。

## 4. 東京ディズニーランド開園から東京ディズニーリゾート誕生へ

1983年4月15日に「東京ディズニーランド」を開園させ来園者数を順調にのばし、初年度目標を超える1036万人の入園者を迎えた。

その後も1985年の「つくば科学博」の開催による相乗効果などにより入園者数を大きく伸ばし、バブル景気に影響されて全国各地に建設された遊園地の中でも、強い独自色を発揮し、着実に入園者数を増やしていった。

1986年1月ディズニー社はオリエンタルランドに対して舞浜地区全体の開発を目指した「東京ディズニーワールド構想」を提案した。オリエンタルランドでの検討の末、1988年4月15日の「東京ディズニーランド開園5周年記者会見」で「第二パーク構想」について発表した。

第二パーク構想について、現在オリエンタルランド代表取締役会長を務める加賀見俊夫は、「「海」と言うコンセプトは日本人が出したアイデアなんですよ。彼らには、「海」という発想がないんですね。」と当時を振り返って述べた。ただしこれにより、本家の拒絶反応も惹起し、ディズニー社からの提案の検証や、社内の意見不一致による混乱、ディズニー社に対する違約金の支払いなどの問題を一つ一つ解決していかなければならなかった。これらの問題を解消し、着工に10年の歳月を要して、東京ディズニーランドに次ぐ第二のディズニーパークである「イクスピアリ」(2000年)、「東京ディズニーシー」(2001年)、「ボン・ヴォヤージュ」(2001年)など、現在の東京ディズニーリゾートを形作る施設の全体像を完成させていった。

## 5. オリエンタルランドの強みとは

オリエンタルランドの強みとして大きく3つあげられる。1つめにディズニー社との契約により、本家アメリカのディズニーランドを日本で開園することができることのできたことである。ミッキーマウスの人気は日本でも高く、ミッキーマウスをはじめとする、魅力的なディズニーのキャラクターを使用できることは、オリエンタルランドの大きな強みとなった。

2つめに、立地の良さが挙げられる。東京ディズニーランド、東京ディズニーシーは千葉県浦安市にある。日本最大の都市圏・東京一大ターミナル駅である東京駅から約12kmにあり、約15分、空港からでも直行バスで約50分～60分という好立地である。この交通アクセスの良さが魅力の1つである。また、半径100km内に約3,000万人が居住しており、商圏人口は約4,000万人である。これは、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの商圏人口約2,000万人を上回る。

3つめに、アメリカのディズニーランドをコピーし、「夢と魔法の王国」という空間をつくり上げ、それを徹底していることである。例えば、周囲を建物と木で囲み、園内から外の景色を見えないようにする、地下トンネルをつくり、バックステージを入園者に見せないなどの工夫をしている。なお、ディズニーランドは、アトラクション、ショー、パレード、レストランなどにスポンサーを付け、そのスポンサー料で建設費・維持費をまかなっている。このスポンサーは、付加価値を高めるために1業種1社を原則としている。スポンサーは、スポンサーとなったアトラクション、ショー、パレード、レストラン、パンフレットなどを通し、ゲストに企業名を宣伝することができる。

4つめに、オリエンタルランドのアイデアで世界のディズニーパークで初めての東京ディズニーシーも開園した。ディズニーシーは新たな客やリピーターを増やし、ディズニーランドとの“相乗効果”をもたらした。

## 6. 考察

入園者のターゲットに大人を加え、子どもも大人も楽しむことができるテーマパークである。ディズニーランドは、パークにある建物、置いている物、着ている物、全てが凝っている。

入園者の満足度は、アトラクションなどのハードを充実させるだけではなく、従業員の接客によっても変化する。入園者に良い接客をするために、従業員にとって働く場所に魅力があるということも必要ではないだろうか。

「Disney Magic」といわれるほどの魔法の時間、その人気の理由を1つに絞ることは難しいが、あえて1つをあげるとするならば、常に新しいアイデアと創造力でパークを進化させ続け、リピーターを確保しているということではないだろうか。ゲストを飽きさせないように、今後も追加投資を行い、パークの進化が必要である。

オリエンタルランドは、ウォルト・ディズニーが語った「パークは永遠に完成しない」という理念をたしかに受け継いでいる。しかし、単なるコピーではなく、工夫をしながらここまで成長してきたし、今後も成長し続けるだろう。東京ディズニーランド、東京ディズニーシーの高いリピーター率は、当然の結果であるようにも思う。

## 参考文献

- ・草地真 [2010]『オリエンタルランドに学ぶ「先を読む」企画力』ぱる出版。
- ・山口有次 [2009]『ディズニーランドの空間科学』学文社。
- ・中晃芳 [2004]『ディズニーランドはなぜお客様の心をつかんで離さないのか』中経出版。
- ・加賀見俊夫 [2003]『海を超える想像力東京ディズニーリゾート誕生の物語』講談社。
- ・井原久光 [2001]『ケースに学ぶマーケティング』ミネルヴァ書房。
- ・トム・コネラン [1997]『ディズニー7つの法則』日経BP社。
- ・オリエンタルランドグループ  
<http://www.olc.co.jp/>
- ・東京ディズニーリゾート・オフィシャルウェブサイト  
<http://www.tokyodisneyresort.co.jp/top.html>