

DF経済産業懇話会

「東京ディズニーランドの成功を企業家の目で見よう」2021年6月22日 発表者：濱名均(DF734)

- ① オリエンタルランド社（以下OLC）の創業とその後の10年間ぐらいの取組について
- ② ディズニーランド（以下DL）の運営フィロソフィーを打ち立てたウォルト・ディズニーの哲学の存在が本来はお話の二本柱ですが・・・

この詳細は：（参考文献）「ディズニー 感動を生み続ける37のルール」（2013/9、日本能率協会マネジメントセンター 濱名均著）をご参照ください。

本日の講演方法

- ▶ 企業経営という視点を多く取り入れました。
- ▶ 最近のOLC社の動向については、情報が限定的であるので、（しかし興味としては、視聴者の関心事と推察します）ここはQ&Aにて。
- ▶ ディズニー・フィロソフィー等（学生やロータリークラブ対象ではここがメインですが）は最小限にしました。
- ▶ 箇条書き的なテーマ（タイトル）を掲げて、それに対する言及の形を取りました
- ▶ できるだけ、質問・意見交換を活用して所期の目的を達成したいと考えている（講演時間は短く・45分位、Q&A・意見交換を多用していきたい）

ゴルフ場とディズニーリゾート・テーマパーク の共通点は、何でしょう？

- ▶ オープン前にパーク内全てが整えられて、プレーヤーやゲスト（お客様）をお迎えします
- ▶ グリーンの芝生が整えられるように、パーク内の表面はナイト・カストディアルによって、「赤ちゃんがハイハイ出来る様になるまで、きれいに清掃されます」（これはマニュアルに規定されています）。高圧の水でパーク内を洗い落とします。

千葉県（友納武人知事）の バックアップが強かった

- ▶ 創業チームは、京成電鉄の川崎千春（1958年1月にLAのデDLに出会う）、三井不動産の江戸英雄、OLC社の第2代社長の高橋政知の3人である
- ▶ OLC社は本格稼働直前には社員50名程の不動産会社でした。TDLのオープンに向けて幹部は全員、アメリカのDLで研修を受けている
- ▶ 浦安を埋め立て地にして、テーマパークを創るので、「漁業権補償」が最大の難関プロセスであった。高橋政知は酒が強く「漁業補償交渉」を任されていた
- ▶ 千葉県から約380万m²の土地を払い下げてもらった
- ▶ 「水の使用権」を千葉県に支払っている

総事業費は当初1200億円と報道されていたが、 のちに1800億円に訂正された（なぜ？）

- ▶ 建設費は当初1000億円が、1200億円にまで膨れ上がった
- ▶ 総事業費1800億円とその後訂正されて報道された。この差額は、社員の渡米の旅費や諸々のソフトと言われる経費であった。その内、東京ディズニーランド（以下TDL）の運営のノウハウを教えるために米国本国から、派遣されたパーク現場のインターパートがいた。相当の人数であった。その人たちの宿泊先は帝国ホテルであった。それらが含まれたのが「総事業費」である。
- ▶ ソフト料が、スタート総事業費の約3割を占めるという、それまでの日本のビジネスモデルにとっては、新しいサービス産業の「黒船・ディズニー」の到来であった。

大坂の「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」 (USJ) の陰の功労者とは！

- ▶ 1987年前後に大阪商工会議所主催の「東京ディズニーランドのお話」の講演依頼があり、当時OLC社の常務取締役が行った。私はその時に営業で同行した。
- ▶ その時に「地域振興課」に在籍していた小生と同世代の、児玉達樹氏がいた。TDL成功の秘訣を講演当日と翌日と合計6時間に及ぶ、かれらの構想を聞き、TDL成功の秘密について、質問攻めにあっただが、私もそれまでの自己の見解を「整理して開陳」できたこともあってお付き合いした。

2001年（平成13年）3月31日に、USJは開園（オープン）した。以後幾多の困難を乗り越えて、現在はビジネスとしても地域振興としても成功裏に推移している。

- ▶ 大規模テーマパーク建設及びその後の運営には、行政の協力なくしては成功しない。
- ▶ 児玉達樹氏が構想した（夢見た）、「大坂に海外からの旅人が滞在できる娯楽施設を誘致して、地域振興としてビジネスとして成功させたい」という「夢」（構想）は達成した。彼は平成26年から31年まで、大阪商工会議所職員としての最高職位である「常務理事」の職を歴任して退職した
- ▶ USJは最初から、第3セクター方式で運営されていたので、彼の存在は企業家と行政を結ぶ「要」の存在であった。

東京ディズニーランドのグランドオープンは 1983年、1988年の5周年記念パーティは？

- ▶ 初年度入場者数は1036万人であった
- ▶ 5年に1度の大型アトラクション施設を導入するという「決まり」：これは米国ディズニーランド社のノウハウ
- ▶ 開園5周年記念の「ド派手さ！」（日本人にとっては）、全国のテレビ局、新聞社、旅行代理店等を周辺のオフィシャルホテルに宿泊付きで招待し取材させた（旅費・交通費、宿泊・飲食費等は全てOLC社持ち）。実はこれは、米国流・ディズニー流のマーケティング戦略の一環である。プロモーション戦略であった。

オリエンタルランド社の業績の大好転はいかになされたか？（東京ディズニーランドの興行としての成功の、財務的な基盤はいかに達成されたか？）
ここが創成期、大ビジネスの肝である。

- ▶ それは周辺の土地に、オフィシャルホテルを建設する際に売却した、「土地の売却資金・売却利益」が、OLC社の財務を劇的に改善した。これを社長の高橋政知が行った。
- ▶ 以後は、毎年確保される収益（売上）の範囲内に、様々な経費が収まり、最終的な利益が出てきた。それを毎年継続できたのである。

パーク運営のキーワードは「ディズニー・フィロソフィー」と「ディズニー・ウェイ」に尽きる

- ▶ ウォルト・ディズニー没後も受け継がれる「ディズニー・フィロソフィー」彼の人生哲学であり、思想であり目指した理想である。
- ▶ それを実行に移す、ノウハウが「ディズニー・ウェイ」である。マニュアルはその延長線上にある
- ▶ 世界に進出（東京、パリ、香港、上海）して、人々に支持を受けているコンセプトは、「ファミリー・エンターテインメント」である。

世界中のディズニー・テーマパーク運営のコンセプトは「ファミリーエンターテインメント」です

- ▶ 少し考えてみましょう。
- ▶ 東京ディズニーランドの「ファミリーエンターテインメント」とは？日本人の受け止め方は？
- ▶ アメリカ合衆国での「ファミリーエンターテインメント」の『ファミリー』とは、いったいどのような意味合いなのでしょうか？
- ▶ パリでのユーロディズニーに反対したフランス人は、一体何に反対したのでしょうか？（トラクターでデモ行進）