

# 東京ディズニー・ランドの建設と レジャー産業の本質

丹澤 章浩

## 1. ま え が き

ミッキー・マウスや白雪姫のような漫画を作りわれわれを楽しませてくれた故ウォルト・ディズニーは、今から31年前にロサンゼルス郊外に約25万坪の土地で“ディズニー・ランド”を開設し、世界的に好評を博した。さらに、14年前にはフロリダ半島の突端に約3,300万坪の“ウォルト・ディズニー・ワールド”を開設し、これも大成功を取めた。これらの事業を行なっているディズニー・ランド社は、いづれアジアと欧州\*にも各1カ所設置したい希望をもっていた。

一方、東京ディズニー・ランドは、京成電鉄（今はやめているが“谷津遊園”を所有、経営していた。このグラウンドが読売巨人軍の発祥の地である）と、三井不動産の折半出資によるオリエンタル・ランド社の経営であり、もともとは東京湾の埋立を行なう会社であった。ディズニーについては当初京成の分担で熱心だったが、同社の事情もあって、役所よりも役所的といわれる三井不動産の中で、かつて船橋ヘルスセンタ（現在は“ららぽーと”という日本一のショッピング・センタとなっている）の経験もあったので筆者にお鉢が廻ってきた次第である。

もともとあの土地は千葉県選出の代議士故川島正次郎氏の提唱により、約25年前から新国際空港

用地として浦安沖一帯に造成されたものである。もしこれが実現していたら東京に近くどんなに便利かと思う。ただ羽田を廃止するわけにはゆかないし、羽田との距離が近過ぎるため交通管制上問題があって実現しなかった。

この土地の使用方法については、千葉県との取り決めにより約20%を住宅地、約50%を倉庫団地用地、残りは約74万坪だが公共施設——レジャー・レクリエーション用——に当てられることになった。約10年前に住宅を建設、分譲したが、環境も良いし当時購入された方は安い買物をされたといえよう。東京ディズニーはこの74万坪の中に入り、現在使用しているのは約25万坪である。

## 2. ディズニーとのかかわり合い ——日本の考え方の差

### (1) ディズニーとの接触——当初の考え

今は日本でも観覧車でもジェット・コースタでもできる。またそういう遊園地の設計者もいる。かなり前から何回も訪ねており、先方のアート・ディレクタ（米国では“技術者”といっている）にも会っている。当初の考えでは面白そうな施設を4～5買ってきて、日本の設計者や若い人の智慧も集めて、世界にない遊園地を作るつもりだった。先方は万国博などに1～2出すがこれは例外

\* 1987年3月24日、ディズニー社社長とモラク首相の間で欧州ディズニー・ランドの建設（パリ東部）の調印が行なわれた。Economist Mar. 28, '87

で、セットでないダメだという。また、かつて偉い方だが故松尾国三氏がディズニーを訪問された。先方は喜んで内部裏方も案内し写真もとらせたが、後になって奈良と戸塚に似たようなものを作られた。“これはまったく似て非なるもので、ディズニーとしてはまことに恥しい”という。

ところが昭和49年12月になって、皇居前に広大な土地を所有している同業のM社が、富士山麓の同社のオート・サーキットを中心としてディズニー・ランドを作りたいという計画をたてた。このためディズニーの幹部、すなわち会長、社長、実権をもつ5~6人の副社長が視察のため来日し、約1週間滞在し、東京で結論を出すという情報が11月に三井不動産系列の商社から入った。興味があるなら1日だけ時間が取れるそうだがどうか？と。

こういう遊園地—ディズニー社では“われわれのは遊園地でなく、テーマ・パークだという”—という事業は永続しなければダメである。ディズニーはぼろ大な初期投資をするにもかかわらず、面白くないとどんどん取り替えてしまう。またパーフェクトとはいわないが、人的サービスもパーフェクトに近いといえるのではないだろうか？

日本では遊園地は儲からない。“子供さんを喜ばすために儲けのためではない”というが…。したがって遊園地はほとんどが施設機メーカーに場所貸しをする。これらのメーカーは機械を持ち込み、歩合(23~30%)でとる。もぎりなど若い人はあきてすぐ辞めてしまう。定年退職者を使う。年輩者は親切でいい。こういう人が機械も扱うので油のしみた服装でもぎりをやる。また観覧車の角のペンキが剥れても、今日は予算がないから来月まわしにするなど…どうにもサマにならない。

当時、日本の遊園地で年間100万人以上入場するのは宝塚と長島温泉くらいしかなかった。せいぜい150万人が最大といってよい。入場者数×消費単価=収入となるが、さらに1人がいくら使って下さるか？の予測はもっとむずかしい。150万人でも1人が5~10万円も1回使って下されば

別だが、とても考えられない。つまり、日本では収入見込みをたてて見合った施設を作ろうと考える。ただ、こうやって生半可な遊園地となると既存の所へ行かれてしまうことになる。

これに対し、ディズニーのほうは良いものを作ろう。それにはいくらかかるか？その結果お客にはいくら負担してもらるか？を考えて投資をする。考えがまったく異なるわけで、これはすごいと思った。

さて、外人との折衝は商社の人が馴れているので、逐一教えてもらい、そのとおりに実行した。まず、富士の現地を視察した。また、米人と日本人では温度の感覚に差があるので、案内する貸切バスの車内温度はいくらに…。さらに、初めから御馳走すると誤解を招くから、中食はホテルの弁当(約3,000円)にせよ…などといった具合である。

こうして視察してもらったところ先方はすっかり気に入り、その晩ホテルで一同が相談、“今、米国以外に作るとすればここしかない。phase(フェイズ)(1)~(3)に分けて行なう。(1)は基礎的な研究、(2)は実際の設計と建設、運営準備、(3)はオープン、(1)には3億円かかるが興味があるならすぐ前向きな返事がもらいたい”という。

まことにビジネス・ライクである。前述のように収入見込みがまったく立たない。土地の権利はあるが全額借金である。ただ実際にやるか否かは(2)に入る時に決めれば良いことだし、3億円くらいなら別に潰れるわけでもないから諒承した。ただ、このとき筆者も含めての話だが、実際にできると考えた人は1人もいなかった。結局(1)には1年間かかった。

#### (2) phase (2)に入る時に—トップの決断—

当初、先方が提示した施設の品目数は今よりずっと多かった。それを削りに削っても1,500億の投資が予想される。アルバイト(専任の約2倍いる)まで含めて7,000人の従業員を雇う。いくらいろいろ予想してはじめてみてもムリとしか思えなかった。これは1,500億の中だが、あの辺りは

地盤が悪く支持層まで70m\*\*もあり、そのため地盤改良に200億がいる。初めは三井不動産の江戸英雄会長も反対された。

“やるやる、といて止められないか？ たとえば大地震がきてひとゆれして地盤が落着いてからやったらどうか？”“来ますか？”“来るね”“いつ来ますか？”“それはわからないけれども…”といった具合であった。

江戸氏は他人の面倒見が良く、ひとの名前も良く記憶される。何よりも運の良い方である。たとえば、わが国で初めての超高層履ヶ関ビル—故馬場知己先生の発想だが…—の時もそうだった。初めは同系列の商社が一括借りるはずだったのが変更。同社はずっと交通便利なお濠ばたに自社ビルを建てることになった。建設着手の頃不景気となり、店子の集まる見込みがない。ああいうビルは店子が80%埋まらないとダメである。しかたなくそれでも建設をはじめ、完成間際になったら景気が回復し、店子が押すな押すなとなったことがあった。ほかにも例があり、数え上げればキリのないくらい運の良い方である。

この江戸氏が、ある日突然賛成派になられた。これにはわけがある。氏は旧制水戸高校の初期の卒業生だが、この高校の卒業生には何故か水商売を手がけている方が多い。その頃東宝の副社長をされていた馬淵さんも同窓で、この方によく相談されていた。当時池袋のサンシャインビルの建設の話があって、前述の同業M社に取られた。

ところが馬淵さんが言われるには、“どちらも国家的大事業であることに変わりはないが、池袋のビルは誰でもできる。しかし東京ディズニーは伊達や酔狂でできるものではない。貴方をおいて外にできる人はいない。貴方もそう長くないからおやりになっては…”と。それでその気になられたのだが、その下の社長以下は絶対反対。社内では社長のほうが力は強い。若い人の中には“わが社でやらなくては…”という考えを持っている人もわ

\*\* 構造物の下部に70mの杭を打つことをいう。

ずかにいた。中年層は筆者も含めてほとんど100%反対だった。例外は左前になった京成関係者の中には破れかぶれの推進派もいたが…。

phase (2)に入ることは実施することだから、ポイントは先方の提示したロイヤリティ“1,000万人以上の場合、入場料と乗り物の料金の売上げについては10%、食堂、土産物についての売上げの5%を45年間にわたって払え”(1,000万人以下だと数%安くなる)を飲むかどうかという点が問題となった。はじめディズニー社勤務で通訳に当たってくれた二世が“20年と切り出せ、50年というから35年になろう…”と智慧をつけてくれたが、後から考えると親切心からいってくれたかどうか…。社へ戻ると“とんでもない、12年が限度だ”といわれ、これで半年間交渉が中断された。最後には“45年というが、30年前米国と日本は戦争していたので、とてもそんな先きまではわかるものではない”といったが押し切られた。

ロイヤリティ論争として有名なのは松下電器とフィリップス社との話が知られている。かなり高額なロイヤリティを承諾する代わりに、日本で努力した販売増加に対してはその努力を認めよ、ということの結果として大幅に引き下げた例がある。

しかしわれわれとしてはそんな智慧もないからいろいろ抵抗した。どう計算してみても利益を全部もって行かれてしまう。フィージビリティ・スタディーかなり大きい部屋(20~30人くらいの会議室)いっぱいになるくらいの計算書ができた—してもそう儲かるものではない。儲かったら利益配分にしてくれ、8割もって行ってもいい”と提案した。先方は利益配分は絶対にしない。“第一、利益とは何かということについて日本側は信用できない。売上げの何%でないか…”とゆずらない。

喧嘩をして帰ってくると、絶対多数の反対派は“これで厄逃れができた”と喜ぶ始末。トップに報告すると“最後の意思決定はキミではない。そう喧嘩せずにもう一度交渉してくれ。あとはオレが収めるから…”といわれる。こうして、どんど

表 1 セット券および特別料金 (オープニング当時)

券種	価格			備考	
	大人 (一般 大学生)	中人 (中学生 高校生)	小人 (4歳以上 小学生)		
セット券	ビッグ10	3,700 <sup>円</sup>	3,300 <sup>円</sup>	2,500 <sup>円</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>入園とアトラクションの券10枚のセット (A券1枚, B券1枚, C券2枚, D券3枚, E券3枚)</li> </ul>
	パスポート	3,900	3,600	2,800	<ul style="list-style-type: none"> <li>平日のみ使用可。初年度の平日扱い日は注1による。</li> <li>入園と当日限りアトラクションの無制限利用が可能なセット</li> </ul>
	ガイドツアー	4,000	3,600	2,800	<ul style="list-style-type: none"> <li>入園とガイド券 (ガイドサービス付きの4種類のアトラクション利用) およびE券1枚のセット</li> </ul>
特別料金	スターライト	2,500	2,100	1,500	<ul style="list-style-type: none"> <li>夏期の午後6時以降の入園に適用 (初年度の適用日は7月17日から8月31日まで)</li> <li>入園と5アトラクションのセット</li> </ul>
	シニアデイパスポート	2,500	2,500	2,500	<ul style="list-style-type: none"> <li>11月1日から3月14日の木・金曜日 (特定日を除く) に、60才以上の年長者およびその同伴者に適用するパスポート</li> </ul>

ん先方が有利になってしまった。

あまり“負けてくれ、負けてくれ”というものだから、先方が“開業後5年間は上記の額の1/2で良い”というから喜んだ。ところが、“その取りはぐれた分は6年以降に払え”というのだからこれでは負けたことにならない。日本人は交渉が長引くと情にほだされ、“先方も大変だろう”など考えて譲歩してしまうこともあるが、米国人はほとんどそういうことはない。

また、“食堂は直営でやれ”と行ってきかない。行ってみるとわかるが、ロスでもフロリダでも直営だがまずくて日本人には合わない。幕の内 (最近、1軒で出すようになったが)、ラーメン、氷…バラエティのあるほうが良い。それには直営ではムリで、その道の専門家に任せようがよい。専門家なら繁閑の調節も上手なはずで、“テナント”という“ダメ”“直営なら止める”これで1年間中断した。理由は“サービスの一貫制は遊園地の生命だ。価格について間接的な統制は契約でできても直接でない有効でない。悪い従業員も依託では首にできない。閑散期に閉園間際になって1店でも閉めてしまったらそれだけでイメージ・ダ

ウンになってしまう”という。最後には“売店だけは依託でも良い”ということになったが、食堂についてはロイヤリティ同様押し切られた。

### (3) オープンと初年度の成績

こうして、昭和58年4月15日オープンした。初年度の成績は年間1,000万人の入園者があり750億の売上げがあった。これが500億だったら破滅的な大赤字になるところで、700億なら儲かる。損益分岐点はこの中間にあると行ってよい。単純計算だと1人7.5千円使って下さったことになるが、これは当初予想できなかった。いろいろ調べて5千円と予想したが、交通量は別でも家族4人で2万円かかる。中には“1万円使うのでは…”といった人も少数いたが、根拠のない無責任な話である。相撲や歌舞伎の特別席は高価だが、プロ野球、遊園地、映画館などはそれほど高くない。

大体、ホテルなどのいわゆる水商売では投資額の1/2を初年度に売上げないとダメといわれている。1,500億の投資で750億というのがよく合っているのでびっくりした。なお、日本では、入園料と乗物の売上げと、食堂と土産物の売上げが半々なので、ロイヤリティは平均7.5%ということに

なる。先方では半々ではない。これは子供にせがまされると日本の親は土産物をすぐ買ってやるためだからだろう。米国人はそうではないようだ。

### 3. 反省——ディズニーから学んだことなど

#### (1) トップの判断

このようにフタを開けてみたら3人しか来なかったという可能性もある水商売での決断には、稀にみる運の良い江戸氏のような人の判断が必要だろう。この方のいわれることだから、われわれのような浅智慧よりもっと神通力的なモノの見通しでの決断だろうから…と考えて賛成した人もごく少なかったがいた。企業の最後の決断というものには多少いい加減なところがあったほうがいい。バクチみたいな時は多少無責任な気持になって、“失敗すればクビをくくればいいや”という気持でないとできないのではないだろうか。とにかく年輩の方の決断は早いという感じを受けた。

#### (2) ディズニーから学んだこと—システム作り—

米国人はシステム作りがうまい。食堂の例でもそうだが、内部の雰囲気を楽しいものにする努力は大変なものがある。フロリダの世界が完成品とっており、その通りにやれといわれてできなかったことがある。それは地上の施設と同じものが全部地下にある点だ。日本の遊園地では食堂、土産物店への補給に、ゆっくりだから事故はないが客の中を車が入って行っている。世界では全部地下道で、ここを車が入ってやるので客の目には入らない。理想的だがぼう大な金がかかるので、客の目にふれない脇の道から補給するようにした。

7000人の従業員教育も徹底している。パートタイマーの人もいるのでこれらの人を対象に、サービス精神と技術の促成教育にはマニュアルができています。第一“従業員”とはいわない。“演技者”という。つまり、俳優—教えられたマニュアル通

りに所作をするから—というわけである。世界ではこれらの人も本部から持ち場まで地下道を通ってゆく。階段を上ると扉があり、これが全身姿見(鏡)となっている。その上には“オン・ステージ”と書いてある。鏡で自分の服装を点検する。“髪の毛の長さは何cm以下”“マニキュアは不可”等、マニュアルに合っているかどうか、自分でチェックして扉を開いて舞台へ登場するわけである。登場後の所作も、掃除人、笛吹く人…皆マニュアルで決められていて、その通りにやる。

さらに、迷い子の使い方も指定されている。日本の遊園地でよく見られることだが、泣いていて迷い子とわかると傍へゆき、いきなり頭をなでて“お母さんは?”子供はびっくりして火のついたように泣き叫ぶ。ところが子供の近くへパッと行き(何cmと決められている)、しゃがんで様子を見てそろそろと近づいて“お名前は?”と聞けとなっている。これなどもかなり偉い児童心理学者を顧問として教わっているという。

#### (3) ディズニーに学んだこと—演出のうまさ—

世界には“大統領の館”というのがある。歴代の大統領が動く人形—素材は樹脂系統だろう—となって舞台に登場する。ワシントンやリンカーンのような有名な人や、最近の人は精巧にできているが、ほかの人はかなり手を抜いてある。まず入るとじゅうたんパーのような広い所で開拓時代の雨の降っているような映画が上映され、いささか失望気味となる。扉が開くと何百人も坐れる劇場になっていて腰を下す。暗くなったところでピン・スポットを浴びてかわいい子チャンが登場。

“これから歴代の大統領を紹介します。皆さん拍手で迎えましょう”

拍手の中に正面の幕が上ると真中にリンカーンが坐り全員が並んでいる。全員が話す時間がかかるので主な人が少しずつ話す。最後にリンカーンが立ち上がり、

“われわれ大統領は米国のために一所懸命やってきた。今日の繁栄はそのおかげである。今後も

一所懸命やる”

そうすると他の大統領が全部リンカーンの方を向いて、うなずいたりささやき合ったりする。そのうちに“独立の歌”が音量を上げて流され、背後の大スクリーンには星条旗がひらめいているのが映し出される。こうなると坐っていた人は皆立ち上がり人形なのに大拍手、中には涙を流す人も…。

安易だが人工レジャーの一番ストレートなやり方といえよう。言葉がわかるようになったらまた来よう。この感激をもう一度味わいたいから、来年一年金をためてニューヨークからクルマで、途中テント張りしてでも来ようということになる。米人の民族性をくすぐるといふか、心理をつかむのが上手である。

東京ディズニー・ランドでもこういうショーは全部向うから持ってきた。ただ一つ、某社が30～40億出した“Meet the World”という国産のがある。内容は和蘭、英、米、仏、露、独と幕末に諸外国からやってきた、今や風は日本から吹くという誠に教育的だが、演出が幼稚でつまらない。平常は見せない。演出力の差は決定的である。

日本では10億のショーとなるとハードウェアとソフトウェアを半々にする。そのうち機械等の価格が上がると、その分ソフトがくい込まれてしまう。先方ではソフトとハードを7対3とするほか、こういうハードの価格が上がっても、ソフトを削ることはしないらしい。したがって会周映画で“画面の合せ目が少々ズレて映画されても気にしない”ようだ。この辺りに差が出てくるのではなかろうか。

ディズニーでは、白雪姫とかガリバー旅行記といった良い映画は7年毎に版を新しくして“封切り”とする。7才の子供に焦点を当てている。子供は大きくなる。いつでも新しいものだ。いいものを作ればこうして長く使える。というわけである。

ウォルト・ディズニーは光も巧みだが、さらに

良い音楽、健全で人の心をゆさぶるような良い音楽もいっぱい作った。たとえば“*It's a small world*”（“世界は1つ”ニューヨークの博覧会に出品された。人形が何万體も出てくる。今は世界で3カ所。日本では“そごう”提供）かなり長い音楽だが覚えてしまう。出たところで、レコード、テープ、テキストを売っている。親が買って家へ帰り“先週行って楽しかった。家中で歌って楽しかったことを思い出そう”となる。家庭にくい込むとともにレコード等も着実に売れてゆく。

#### (5) ディズニーから学んだこと一まとめ

当初は少しずつやって拡張してゆこうと考えていた。先方では“それではダメ。これがディズニーだというのでないと…。ある程度の規模がなくては…”といい、“東京ディズニー・ランドが規模としては最小限だ”という。とにかく、先方のいう通りになってしまい、トップの中には“安政条約以来の屈辱的契約…”といわれた方もあった。それほどとは思わないが、今考えてみると、なまじこちらの考えも入れたりせず言われた通りにやって良かったと思う。

ディズニーでは THRC 理論をもっている。1時間当りの各乗り物の処理能力を綿密に計算する。それに並ぶ人の限界は何人か？ それからするとあのパークの1日の最大収容能力は7.5万人だとなり、それ以上になると札止めしてしまう。それで怒って帰る人は後日また来てくれるが、中でひどい混雑になって不快感を味わった人は2度と来てくれないという。

こういう待たせる場合、5,000人くらいの人を広場に集め、面白いショーを見せてはどうか？ といっている日本人が模型を作ってきた。面白そうなので先方に持ち込み、“話だけは聞いてくれ”といったら全部—ただ1人除いて—退席してしまった。“どうぞおやり下さい。しかし、これはディズニーではないから名前を使わないならいいが、使うのなら交渉は打切り”ということで恥をかいたこともあった。ロイヤリティは高いが充分それ

だけの価値はあったと考えている。

#### 4. レジャー産業の本質について

感動という大げさだが、レジャー産業の基本は人の心を動かす感動性だと思う。

1つにはディズニーのように克明に計算され、感動をよびおこすやり方がある。

そのほかに、自然の景観に接した時や、また歴史上の文物にふれた時にも感動する。今、西安にホテル(300室)を建設中であり、一言述べておきたい。

最近、始皇帝の墓から1.5km離れた所から兵馬俑が発掘され、日本でも展示された。身長1.8mの1体1体異なったハニワが1.5千体10列縦体で並んでいるのが博物館に陳列されている。これを見ると、この世のものとも思えない雰囲気で一瞬息がつまる。これは8~9年前発掘され8千~1万體あるらしい。とにかく中国では前代の木造建物は全部焼いてしまふとのだが、その灰が現地にある。さらに今から3~4年前、始皇帝が乗って全国行脚したと思われる4頭立馬車の1/2の模型が陪葬品となっていたのが出土した。これを見ると薄い銅板でできた円屋根の車と馬の間には歯車まであって、半日見てもあきることがない。

さらにこの地には弘法大師が学ばれている。西遊記のモデルとなった玄奘法師が国禁を犯し

て18年間かけてインドから675巻のお経を持ち帰られた。それを大慈恩寺一現存していない。唐の太宗か高宗かが母の孝養のため建設したという一で翻訳され大雁塔一現存している一に収められたのは弘法大師の訪れた数代前の話という。

このように観光資源は豊富であるのに受入れ体制はゼロといってよい。ホテル不足で到着するまでどのホテルかがわからない。飛行機は時間通りに出発することはないし、電話をかけようと思うと1日は待たされるといった具合である。うっかり、ホテルを作らせてくれといったところ、先方が喜んで承諾してくれた。しかし、大慈恩寺の跡に似た建家にしてくれといわれ、コストはかかるし運営も厄介だが、20年契約で昨年4月着工式を挙行した。工事を開始してみると漢の時代の陶製の棺や鏡などぞろぞろ出土してくる。

ただ、脚のすわりとした美人も多く、中国服を着せたらすばらしいと思うが、こちらがニコニコしても、ニコリともしない。また、謝々(シェイシェイ)といってもシェイともいわない。こういう人たちを相手にしてゆくのだから、なかなか大変なことになった。先方の時間の単位は100年、これに対応する日本では1日というところだろうか。日中のかけ橋の一環という大げさだが、急かす、焦らす、諦めずという気持でやってゆこうと考えている次第である。

#### 次号予告

##### 特集 本四架橋

本四架橋の社会経済におよぼす影響	中 林 三 平 (野村総研)
交通量からみた本四架橋	滝 田 清 (本州四国連絡橋公団)
瀬戸大橋架橋の技術的意義	吉 田 巖 (本州四国連絡橋公団)
瀬戸大橋架橋に伴う効果について	信 朝 寛 (岡山県企画部)
本四架橋により四国が活性化するための条件	林 昭 児 (香川県庁)
広域高速交通網のおよぼす効果	藤 原 祥 一 (岡山県勝英地方振興局)

##### 事例研究

選挙区事例からみた議員定数配分方法の比較分析	大 山 達 雄 (埼玉大学)
------------------------	----------------