

東京ディズニーランドに関する一考察

—リピーター率に注目して—

A Study of Tokyo Disney Land

—Concerning with its Repetition Rate—

坪井 晋也・森下 涼子

福島工業高等専門学校コミュニケーション情報学科

福島工業高等専門学校ビジネスコミュニケーション学専攻

Shinya Tsuboi and Ryoko Morishita

Fukushima National College of Technology, Department of Communication and Information

Fukushima National College of Technology, Advanced Course in Business Communication

(2011年9月12日受理)

A lot of theme park facilities were planned and built during the boom of bubble economy from 1980s to 1990s. But, there are not very attractive facilities, and further more these facilities have been influenced by Heisei depression. Among many unsuccessful theme park spots, Tokyo Disney Land has still gathered many people. Tokyo Disney Land is one of the main theme park spots. Their repetition rate is the highest of Japan's theme parks. The main factor of its success is its superior services of casts. On the basis of this, the purpose of this study is to find another factor of the highest repetition rate.

Key words: Tokyo Disney Land, cast, repetition rate, service

1. はじめに

東京ディズニーランドにまつわる資料や論文タイトルからは、「株式会社オリエンタルランド」、「東京ディズニーリゾート」、「東京ディズニーシー」という名称が混在して用いられているケースが多々見受けられる。本研究は、東京ディズニーランドを研究対象とするものであるが、まずは、論文の趣旨を明確にするために、株式会社オリエンタルランド、東京ディズニーリゾート、東京ディズニーシーについての説明をふまえたうえで、本研究における「東京ディズニーランド」の位置づけを定めたいとおもう。

株式会社オリエンタルランドは1960年に京成電鉄、三井不動産、朝日土地興業の三社によって千葉県浦安沖の海面を埋め立てて商業地・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設立された。現在の事業内

容は東京ディズニーランドと東京ディズニーシーの運営を主な事業とするテーマパーク事業、ディズニーアンパサダーホテル、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ、東京ディズニーランドホテルの運営を主な事業とするホテル事業、日本国内におけるディズニーストアの運営をするリテイル事業とイクスピアリ、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京の運営等を含んだその他事業の四事業に分かれている(山内2010)¹⁾。

東京ディズニーリゾートには東京ディズニーランド、東京ディズニーシー、ディズニーアンパサダーホテル、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ、東京ディズニーランドホテル、イクスピアリ、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京、ボン・ヴォヤージュ、ディズニーリゾートライン、東京ディズニーリゾート・オフィシャルホテルが含まれる²⁾。

また、東京ディズニーシーは、海にまつわる物語や

伝説をディズニー伝統のファミリーエンターテインメントとして体験できるテーマパークである³⁾。

以上のことから明らかなように、東京ディズニーランドは、株式会社オリエンタルランドのテーマパーク事業の1つと位置づけられると同時に、東京ディズニーリゾートと呼ばれる施設の集まりのなかでの中核施設として位置づけられる。また、東京ディズニーシーについていえば、東京ディズニーランドに隣接した施設であり、テーマパークとしての基本的な運営コンセプトを東京ディズニーランドと共有しているという意味において、東京ディズニーランドと同様の位置づけとしてとらえられよう。よって、本研究においては、引用部分を除いて、本文にて「東京ディズニーランド」と表記している部分については、東京ディズニーシーも含まれるものとする。

ところでディズニーランドのテーマパークは、フロリダのザ・ウォルト・ディズニーワールド、カリフォルニア、パリ、香港など、世界中に存在する。東京ディズニーランドはそうした世界中のディズニーランドのテーマパークのなかの1つであるが、特筆に値することがいくつかあげられる。1つにはその入場者数であるが、世界でもトップクラスとされる入場者数を誇っていることである。もう1つは、その世界でもトップクラスとされる入場者数を支える要因として、リピート率の高さがあげられている。

では、なぜ東京ディズニーランドは、世界中のディズニーランドのテーマパークの中でトップクラスの入場者数を誇っているのだろうか。様々な要因が考えられるが、先行研究をふまえたうえで、どんな要因がさらに指摘されるのだろうか。この点が本研究における基本的な問題意識といえる。

福島 (2010)⁴⁾によれば、たとえば、「東京ディズニーリゾートに行くとき、社員がすごく元気で、親しみのこもった挨拶をしてくれる」、「社員がいつも笑顔で迎えてくれて、とても気持ちがいい」といった声をよく耳にする。それが、リピーターが多い大きな要因となっている、と指摘している。

さらに、河野 (2003)⁵⁾は、ディズニーリゾートに行くとき楽しい、また行きたいと思えるのは、「夢の国に来ているみたい」というような気分にしてもらえることが大きな理由の1つだとしている。さらに、「そのような状態、気分に合わせてくれる接客対応をしてくれるところは他にはめったに無いのではないかと」、「そうした接客対応が普通であれば、『夢の国』というようには感じない」、「それほど普通体験することのないようなお客様をお迎えする『体制や仕組み(取組み)』があり、完璧なのだとと言えるであろう」、と述べている。

東京ディズニーランドにおける自らの経験をも顧みたとき、確かに、東京ディズニーランドで働く従業員、すなわちキャストと呼ばれる人たちの存在は、高いリピート率を生み出す大きな要因とおもわれる。しかしながら、同時に思うことは、他の要因としては、どのような要因が指摘されるのだろうか、疑問とともに興味を抱くようになった。

これらをふまえて、本研究では、先行研究を検討した上で、高いリピート率を生み出す新たな要因を探ることを研究目的としている。

2. 東京ディズニーランドに関する先行研究

リー (2008)⁶⁾によれば、毎年、何百万人という東京ディズニーランドにお迎えするお客様、すなわちゲストと呼ばれる人たちが訪れる理由は、気候の良さでも、すぐれたショーでも、スリルに満ちたアトラクションでもない。もちろん、そうしたものは大切だが、すばらしいサービスこそがこの魔法をつくりだしている。また、ディズニーの経営陣が一人ひとりに思いやりと敬意を持って接していて、キャストはつねにそのことを学び返している。やる気があり、責任感が強く、人の心を動かすことができるリーダーが思いやりの文化をつくれれば、サービスの質は高くなり、お客様の満足度は大きくなる。それによって収益が向上し、他社に負けない競争力が築かれるのである、としている。

志澤 (2009)⁷⁾によれば、「すべてのゲストはVIP」というイメージしやすい基準をキャストにインプット

することによって、サービスの下限を設定している。これはどのお客様に対しても最重要人物 (VIP) なのだという意識で向かい合い、サービスをしなさいという意味である。TPO によって臨機応変にサービスすることは熟練者が行えば非常に良いサービスを生み出すが、準社員の多い流動的な職場のスタッフにそれを求めることはお客様に満足できるサービスを提供するという面でリスクが大きい。そこで、キャストの導入教育時点からサービスの基準を明確にして教えている、としている。

リッチ (2005)⁹⁾によれば、ウォルト・ディズニーは、「私の仕事は、人々を、なかでも子どもたちを喜ばせることです」という言葉を残した。業務を「サービステーマ」という綱領で定義し、「私たちは、すべての年齢層の人々のために、いずれの場所でも最高の娯楽を提供することによって、喜びをつくり出します」とした。サービステーマは行動の根幹であり、アトラクション、ストア、ホテルなど、すべてのビジネスに適用される。その根幹に最高経営者から係員までのすべての階層が従う。ウォルトは顧客サービスにこだわった。そして、企業文化を定着させるためにいろいろな標語をつくり、スタッフの心意気をあげる工夫をした、としている。

小松田 (2007)⁹⁾によれば、ゲストがリピーターとなってくれるためには、完璧に日常から乖離したところになっていなければならない。ゲストに非日常を体感してもらうにはまずパークの清潔さだということにウォルトがこだわっていたからである。どんなに混雑していても昼間のカストーディアル (清掃担当キャスト) スタッフにはテリトリーが決められ、15分以内にゴミがなくなるようなシステムになっている。夢の国がゴミだらけで汚れていてはゲストがリピーターするわけがない。ゲストが帰った後、ゲストには決して会わない何百人という夜のカストーディアルによって水洗いされる。その基準は赤ちゃんがハイハイしても汚れないようにというものである、とされる。

ビル (2002)¹⁰⁾によれば、顧客ではなく、ゲスト

としてもなすために、ゲストについてどれくらい知っているか。従業員は顧客の問題を解決する権限を与えられているか。最前線で働く従業員にどのような研修を行っているか。最前線で働く従業員の離職率はどれくらいかということなどを重要な問いかけとした。そして、顧客がどのように扱われているかを従業員にも経験してもらうこと。素晴らしい顧客サービスを認め、それに対して報酬を与えること。従業員が顧客の問題を話し合うために顧客のもとを定期的に訪れることを奨励すること。顧客が接客についての感想を述べるシステムを構築すること。最前線で働く従業員の給料を相場よりも少し高くすること。さらに接客が好きな人を雇うことを実行すべき課題とした、とされる。

以上の先行研究から総じていえることは、東京ディズニーランドにおけるリピーター率の高さの要因として、主にキャストによる接客態度があげられている。キャストの優れた接客によって、多くのゲストがまた来園しようという気持ちを持つようになるのではないかとこのものである。

いいかえれば、「サービス」というキーワードのもと、優れたキャストによる顧客サービスの質の高さこそが、高いリピーター率を支えている主な要因といえよう。

前述したように、本研究では、先行研究を検討したうえで、高いリピーター率を生み出す新たな要因を探ることを研究目的としている。そこで、先行研究からえられた知見としての、「サービス」というキーワードから、高いリピーター率を生み出す新たな要因を探るべく、本研究においては実証的な調査を試みた。

3. 調査・分析

3.1 調査・分析の視点

調査・分析において、「サービス」というキーワードから、アプローチする際において、いくつかの点について、説明しておきたい。

「サービス」というものを研究対象とする研究分野はいくつかあげられる。これらのなかで、本研究の趣旨と照らし合わせた場合、企業と顧客との関わりを考

察するという意味において、基本的にはマーケティングという研究分野からアプローチすることが適切と考えられよう。いうまでもなく本研究が研究対象としているのは東京ディズニーランドというテーマパークであり、形のないサービスを提供している。こうした、いわゆるサービス業にとってのマーケティングのあり方を研究する分野として、サービス・マーケティングがあげられる。したがって本研究においては、サービス・マーケティングにおける、「サービス」というキーワードのもと、アプローチを試みたいと思う。

サービス・マーケティングには、顧客へ向けた伝統的なマーケティングであるエクスターナル・マーケティングに加えて、2つのマーケティングの存在が指摘される。1つは従業員へ向けたマーケティングであるインターナル・マーケティングであり、もう1つは企業と顧客との双方向の（インタラクティブな）マーケティング活動としてのインタラクティブ・マーケティングである。

インターナル・マーケティングにおいては、サービスを提供する企業は、高い顧客満足を得るために、顧客と接するあらゆる従業員を訓練し、彼らを動機づけなければならない。こうしたマーケティングは、企業とその従業員との間の問題であり、組織内部のマーケティングであるために、インターナル・マーケティングと呼ばれている。インタラクティブ・マーケティングは有形材の知覚品質は、その材がどのように入手されたのかということにそれほど左右されないが、サービスの知覚品質は、売り手と買い手との相互作用に大きく依存している。そこで従業員と顧客との間に位置するマーケティングとして、サービス業ではインタラクティブ・マーケティングが重視されている（和田、恩蔵、三浦 1996）¹¹⁾。

これらのことを、本研究にあてはめると以下のように説明される。東京ディズニーランドにおけるリピート率の高さの主な要因としての、「優れたキャストによる顧客サービスの質の高さ」についていえば、キャストに対してたゆまず実施されるインターナル・マーケ

ティング活動の成果とっていいであろう。そうしたキャストに支えられて、キャストとゲストの間に位置するインタラクティブ・マーケティングが効果的に機能することによって、結果、高いリピート率を生み出すに至っていると説明されるであろう。

ここで注目すべき点は、インタラクティブ・マーケティングとは、企業と顧客との「双方向」のマーケティング活動として位置づけられている点である。こうした位置づけからすれば、もっとゲスト側に着目した調査・研究もあってしかるべきではないだろうか。しかしながら、先行研究からも明らかなように、キャスト側に着目したものに比べて、ゲスト側に着目したものは、少ないといえよう。よって、本研究ではゲスト側に着目した、調査・分析を行いたいとおもう。

3.2 調査・分析の方法

実際にゲストが東京ディズニーランドに繰り返し来園する要因を明らかにするべく、本校の本科生及び専攻科生を中心とした高専生 61 人を対象として、アンケート調査を実施した。アンケートの質問項目については、事前のインタビュー調査をもふまえ、ゲスト側に着目した、すなわち「ゲストとして、東京ディズニーランドにこれまでどのように関わってきたのか」といったことを中心に問う内容とした。そうした経緯を経て作成されたものが、表 1「東京ディズニーランドに関するアンケート」である。

本研究では、高いリピート率を生み出す新たな要因を探ることを研究目的としていることから、Q2「今まで東京ディズニーランドにどのくらい入園したことがありますか。」という質問と、Q1以外の他質問との相関分析を試みた。なお、その際、Q1以外の各質問項目においては5つの回答を用意し、当てはまるものにレ点をつけてもらった。そのレ点の位置が左側から何番目に位置するかにより1～5への数値化をおこない、そのデータをもとに相関分析をおこなった。

3.3 調査・分析の結果

Q2「今まで東京ディズニーランドにどのくらい入園したことがありますか。」と他質問との相関で、t検定

表1—東京ディズニーランドに関するアンケート

- Q1. あなたの性別を教えてください。
- 男 女
- Q2. 今まで東京ディズニーランドにどのくらい入園したことがありますか。
- 0回 (→Q16へ) 1~3回 4~6回 7~9回 10回以上
- Q3. 1年間に東京ディズニーランドにどのくらい入園しますか。
- 0回 1回 2~3回 3~4回 5回以上
- Q4. 上の回答の時に一緒に入園した回数をもっとも多いのは誰ですか。
- 友達 恋人 姉・妹または兄・弟 親 親戚
- Q5. 東京ディズニーランドに初めて入園した時の年齢を教えてください。
- 17~20歳 13~16歳 9~12歳 5~8歳 0~4歳
- Q6. 上の回答の時の同行者は誰ですか。
- 友達 恋人 姉・妹または兄・弟 親 親戚
- Q7. 小学生の時に東京ディズニーランドに入園した回数は何回ぐらいですか。
- 0回 1~3回 4~6回 7~9回 10回以上
- Q8. 中学生の時に東京ディズニーランドに入園した回数は何回ぐらいですか。
- 0回 1~3回 4~6回 7~9回 10回以上
- Q9. 高専に入学してから東京ディズニーランドに入園した回数は何回ぐらいですか。
- 0回 1~3回 4~6回 7~9回 10回以上
- Q10. 東京ディズニーランドに最も多く入園した時期はいつですか。
- 幼児 幼稚園(保育園) 小学生 中学生 高専生
- Q11. 小学生の頃までにディズニーの映画(VHS, DVD, Blu-rayDiscなど)をどの程度見ていましたか。
- 覚えていない 全く見ていなかった あまり見ていなかった やや見ていた よく見ていた
- Q12. 小学生の頃までにディズニーの音楽をどの程度聞いていましたか。
- 覚えていない 全く聞いていなかった あまり聞いていなかった やや聞いていた よく聞いていた
- Q13. ディズニーのVHS, DVD, Blu-rayDiscをどの程度持っていますか。
- 持っていない 1~5本 6~10本 11~15本 16本以上
- Q14. ディズニーのCDをどの程度持っていますか。
- 持っていない 1~5枚 6~10枚 11~15枚 16枚以上
- Q15. 親しい人にディズニーを好きな人はいますか。
- いない 1~2人 3~4人 5~6人 7人以上
- Q16. 一カ月で自由に使うことのできるお金はいくらですか。
- ~5千円 5千円~1万円 1万円~2万円 3万円~4万円 5万円以上

表2-Q2と他質問との相関係数及びt検定(全体)

質問	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
相関係数	0.5167	0.2141	-0.4969	0.2136	0.6768	0.6757	0.4965	0.1965	0.2391	0.3082	0.2704	0.2559	0.5296	0.2119
t検定	[**]	[]	[**]	[]	[**]	[**]	[**]	[]	[]	[*]	[*]	[*]	[**]	[]

**p<0.1, *p<0.5

表3-Q2と他質問との相関係数及びt検定(男子学生)

質問	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
相関係数	0.5252	0.1650	-0.4849	0.1938	0.8151	0.6619	0.5268	0.5060	-0.0706	0.0331	0.4152	0.3036	0.1870	0.0051
t検定	[*]	[]	[]	[]	[**]	[**]	[*]	[*]	[]	[]	[]	[]	[]	[]

**p<0.1, *p<0.5

表4-Q2と他質問との相関係数及びt検定(女子学生)

質問	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
相関係数	0.4709	0.2993	-0.4962	0.2311	0.6520	0.4980	0.4084	0.0231	0.2424	0.3218	0.1573	0.2770	0.5907	0.3287
t検定	[**]	[*]	[**]	[]	[**]	[**]	[**]	[]	[]	[*]	[]	[]	[**]	[*]

**p<0.1, *p<0.5

の結果、1%水準で有意である項目を中心に注目していきたい。表2「Q2と他質問との相関係数及びt検定(全体)」からは、Q3、Q5、Q7、Q8、Q9、Q15との間に1%水準で有意な相関がみられた。表3「Q2と他質問との相関係数及びt検定(男子学生)」からは、Q7、Q8との間に1%水準で有意な相関がみられた。表4「Q2と他質問との相関係数及びt検定(女子学生)」からは、Q3、Q5、Q7、Q8、Q9、Q15との間に1%水準で有意な相関がみられた。

このことから、全体でみると東京ディズニーランドのリピート率は、1年間に東京ディズニーランドに入園する回数、東京ディズニーランドに初めて入園した時の年齢、学生時代(小学校、中学校、高専)に入園した回数、親しい人にディズニーを好きな人がいる人数との間に有意な相関がみられた。

男女別でみた場合、男子学生でみると学生時代(小学校、中学校)に入園した回数との間に有意な相関がみられた。

また、女子学生でみると1年間に東京ディズニーランドに入園する回数、東京ディズニーランドに初めて入園した時の年齢、学生時代(小学校、中学校、高専)

に入園した回数、親しい人にディズニーを好きな人の人数との間に有意な相関がみられ、全体でみた場合と同じ結果となった。

さらに、Q2「今まで東京ディズニーランドにどのくらい入園したことがありますか。」と他質問との相関で、t検定の結果、5%水準で有意である項目として、表2「Q2と他質問との相関係数及びt検定(全体)」からは、Q12、Q13、Q14との間に5%水準で有意な相関がみられた。

このことから、東京ディズニーランドのリピート率は、ディズニーの音楽や関連グッズに関わる程度との間においても有意な相関がみられたといえよう。

4. 結論及び今後の課題

これらのことから東京ディズニーランドに入園した回数、すなわちリピート率と関わる要因として、「1年間に東京ディズニーランドに入園する回数」、「東京ディズニーランドに初めて入園した時の年齢」、「学生時代(小学校、中学校、高専)に入園する回数」、「親しい人でディズニーを好きな人の人数」、に加えて「ディズニーの音楽や関連グッズに関わる程度」という新た

な要因を明らかにすることができた。つまり、東京ディズニーランドの高いリポート率の要因として、これらの新たに指摘された要因も関わっている可能性が高いといえるであろう。

ただし、1%水準での男女別でみると、男子学生については、女子学生への調査結果と比べた場合、有意な相関となるものはQ7、Q8しかなく、女子学生とは対照的な結果となった。実際、Q2「今まで東京ディズニーランドにどのくらい入園したことがありますか」の回答結果について、単純平均を計算したところ、女子学生は3.62、男子学生は2.88となり、リポート率にかなり差があることが分かる。

以上の結果をふまえたうえでの今後の課題としては、調査対象を高専生以外にも広げ、被験者の属性に幅をもたせるとともに、サンプル数をできる限り増やしたうえで、こうした男女の比較はもとより、ゲストの属性に関して、もっと幅広くかつ詳細な調査・分析をおこなう必要があると考える。

文献

- 1) 山内孝幸 すべてはゲストのために—東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング 晃洋書房 2010
- 2) 東京ディズニーリゾート施設概要 東京ディズニーリゾートについて オリエンタルランドグループ (<http://www.olc.co.jp/tdr/profile/>)
- 3) 東京ディズニーシー 東京ディズニーリゾートについて オリエンタルランドグループ (<http://www.olc.co.jp/tdr/profile/tds/>)
- 4) 福島文二郎 9割がバイトでも最高のスタッフに育つ ディズニーの教え方 中経出版 2010
- 5) 河野英俊 ディズニーランドの接客サービス—ディズニー商法がわかると、商売で本当に大切なものが見えてくる ぱる出版 2003
- 6) リー・コッカーレル 感動をつくる—ディズニーで最高のリーダーが育つ10の法則— ダイヤモンド社 2008
- 7) 志澤秀一 ディズニーに学ぶ満足循環力—「お客

様満足」+「社員満足」の秘密 学習研究社 2008

8) リッチ・ハミルトン ウォルト・ディズニーの成功ルール 株式会社あさ出版 2005

9) 小松田勝 ディズニーランドのホスピタリティー—世界一のアルバイトはどのようにして生まれたのか— ナガサキ出版 2007

10) ビル・カボダグリ ディズニー方式が会社を変える PHP 研究所 2002

11) 和田充夫、恩蔵直人、三浦俊彦 マーケティング戦略 有斐閣 1996

