

テーマパークの経営

Management of a Theme Park

大貫 学*

Manabu Onuki

テーマパーク経営の成立条件としてを、時代背景、立地条件、経営管理の3つ上げ、この視点からテーマパーク経営の本質を考察した。時代背景としては脱工業社会への転換、立地条件としては市場ポテンシャルの高さ、経営管理では資本集約と労働集約を両立させるための経営手法が重要な要素であることを明らかにした。また脱工業社会における生産性の考え方、地域開発のあり方にまで言及した。

キーワード: テーマパーク、脱工業社会、市場ポテンシャル、生産性分析

I. はじめに

1983年に日本で初めてのテーマパークとして登場した東京ディズニーランドは、開園当初から日本の消費者に熱狂的に受け入れられ、本場の米国ディズニーランドに勝るともおとらないテーマパークへと成長していった。それゆえに日本のテーマパークの歴史は、東京ディズニーランドの歴史であるといわれ、開園した1983年は日本のテーマパーク元年とさえいわれている。

この東京ディズニーランドの成功は、その後のバブル景気や「総合保養地域整備法」（いわゆるリゾート法）などの後押しとともに、日本全国にテーマパークを乱立させる引き金にもなった。しかし、東京ディズニーランド以外の施設は入場者が目標を大きく下回り、赤字経営が続き苦戦を強いられ、破産や会社更生法の適用を受けたり、親会社の経営上の大きな負担になるなど苦境に陥っている。さらに東京ディズニーランドの対抗馬として2001年にオープンした大阪のユニバーサル・スタジオ・ジャパンも、開園の初年度こそ、東京ディズニーランドを上回る1,000万人超の集客を達成したものの、その後のたび重なる不祥事の発生などにより、2年目以降入場者が急減して赤字経営を余儀なくされてきた（2006年度に経常黒字に転換）。このような、東京ディズニーランドの一人勝ちとさえ言われるような状況は、それだけ、テーマパーク経営の難しさを端的に物語っているわけであるが、テーマパーク経営の本質とは何か、そしてその経営のどこがどのように難しいのか、を明らかにした研究はいまだなされていると

は言いがたい。本論文では、テーマパークを「脱工業社会における開発事業」の代表的な存在として位置づけ、その視点を踏まえ様々な角度からテーマパーク経営の本質を明らかにしたいと考えている。

具体的には、第2章では、テーマパークが成功するためには社会の成熟化が必要条件であり、それを脱工業社会という時代背景の視点から明らかにしていく。第3章では、開発事業(不動産事業)のキーファクターである立地条件について市場ポテンシャルの視点から論じた。第4章では、テーマパークは通常の開発事業とは異なる資本集約と労働集約という相反する要素を両立させなければならない事業特性をもっており、その課題解決のために必要なキャッシュフロー経営と労務管理手法を中心に経営学的な視点から論じている。以上の作業により、東京ディズニーランドの成功要因を改めて整理することによりテーマパーク経営の本質を探るとともに、脱工業社会の視点にたった地域開発のあり方にまで言及していきたいと考えている。

II. テーマパーク事業が成立する時代背景

1. 人間社会の文明的転換点

テーマパーク事業は開発事業の1つであるが、この開発事業を定義してみると、「資本を用いて国富(=自然)に働きかけ、国富(=物的財産)の価値を増大させていく行為である」と捉えることができる。すなわち、山林を切り開いて農地を造り出す行為とか、海岸線を埋め立てて工業地帯を造り出す行為などは、開発事業の代表的な事例であろう。そして、その開発の目的は人間社会や時代の要請によって大きく異なってくる。たとえば農耕社会における開発の目的は農産物の生産量増大であり、工業社会における開発の目的は工業製品の生産量増大である。

そこで本論では、まず最初にテーマパーク事業の本質、すなわちその開発事業の目的を探るために、人間社会の変遷についての考察を試みるところから始めていきたい。アルビン・トフラーは、その著書『第3の波』で、「いま、我々の生活の中にこれまでなかったような文明が出現しようとしている。この新しい文明の出現は、1万年前の農業のはじまりによって引き起こされた第1の波、及び産業革命によって口火が切られ、瞬く間に地球上を席卷した第2の波と同様に社会を根底から変革する大きな出来事である。」として「今進行中の情報技術の革新は、農業技術の発見と機械制工業の開発に次ぐ第3の波である」¹⁾とした。すなわち狩猟社会から農耕社会への転換を「第1の波」、農耕社会から工業社会への転換を「第2の波」、そして、工業社会から新しい社会への転換を「第3の波」としてとらえたわけであるが、この社会変化を図に描いてみたのが図1である。

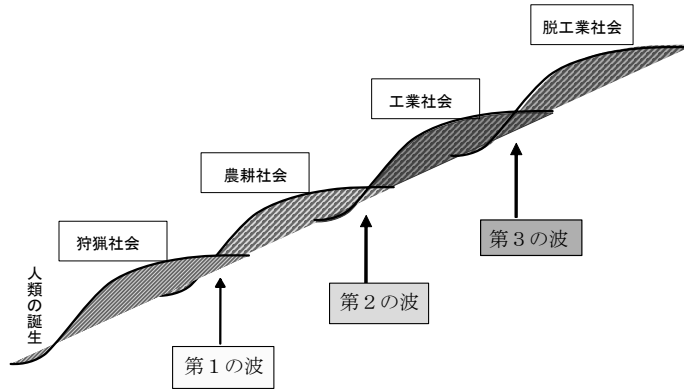


図1 人類社会の変化と「第3の波」

出所) 筆者作成

アルビン・トフラーは、先進国においては「第3の波」が、押し寄せることにより、産業革命以降、先進国を約2百年にわたって支配し続けてきた工業社会のパラダイムが大きな曲がり角にさしかかっているとした。この「工業社会」から「新しい社会」への転換については定説があるわけではないが、その兆候を論じた文献としては、アルビン・トフラー以外にも、『成長の限界』（ローマクラブ、1972年）、『成熟社会』（デニス・ガボール、1972年）、『脱工業社会の到来』（ダニエル・ベル、1973年）などが上げられる。また、大蔵省委託による報告書『経済の構造変化と政策の研究会』（館龍一郎座長、1983年）とその『フォローアップ研究会報告書』（全37冊、1984年～85年）では、このような新しい社会をソフト化社会と名づけてその諸相を研究している。本論では工業社会以降の新しい社会を、前述のダニエル・ベルの『脱工業社会の到来』のタイトルにちなんで脱工業社会として論じていきたい。

以上のような研究文献の根底に流れている主張は下記のように整理できる。

- ・ 先進諸国が「豊かな社会」を実現し「物的豊かさ」を手にしたこと
- ・ 資源の壁、公害などの環境問題の発生により新しい価値観が求められてきたこと
- ・ それに伴い社会システムその他、新しいパラダイムが形成されつつあること

テーマパーク事業もこのような潮流の中から生まれてきた事業形態の一つとして理解すべきであり、その本質をとらえる必要がある。

2. 脱工業社会への転換と日米ディズニーランドのオープン

a. 脱工業社会への転換点

ダニエル・ベルは、その著書「脱工業社会の到来」の中で、脱工業社会の特徴を「大部分の労働力が、もはや農業や製造業でなくサービス業に従事していることである」²⁾としている。すなわち、過半数の労働力が農業などの第1次産業や製造業などの第2次産業でなくサービス

産業などの第3次産業に従事するようになるということであり、それは第3次産業の就業者構成比が過半数（50パーセント）を超えることであると解釈することができる。また昭和58年の経済白書は、経済サービス化の基準として第3次就業者が増加しつづけるのに対して第2次産業の就業者が横ばいから減少し始めることをあげている。³⁾ 以上の観点から1国において下記の二つの条件がそろった時にその国は、工業社会以降の新しい社会へ転換したとしてとらえることができる。

- ① 第3次産業就業者の構成比が50パーセントを超えたとき
- ② 第3次産業就業者の構成比が増加しつづけるのに対して第2次産業就業者の構成比が横ばいから減少し始めたとき

図2・3はアメリカと日本の3部門就業者構成比の推移をみたものである。上記の視点から眺めると、アメリカは1950年、日本は1975年にこの2つ条件がそろっており、その時点を境に脱工業社会に突入したといえる。

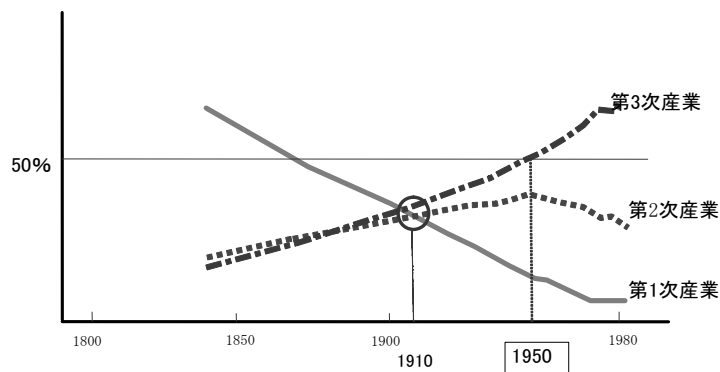


図2 アメリカの3部門就業者構成比の推移

出所)ソフト化経済センター編「ソフト化白書」

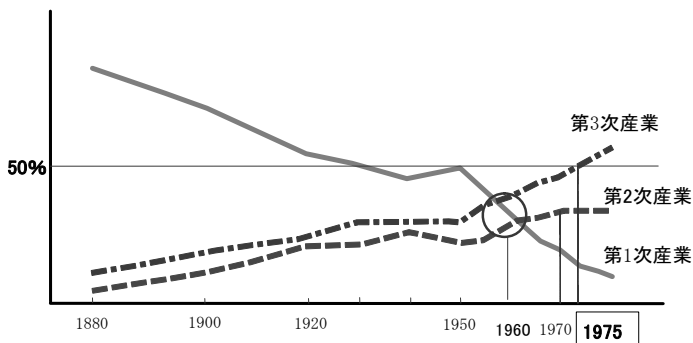


図3 日本の3部門就業者構成比の推移

出所)ソフト化経済センター編「ソフト化白書」

なお、前記の2つの条件が揃う前に、両国とも3部門就業者構成比がクロスする点が現れている。(図中の○印) これは、それぞれの国が農耕社会から工業社会に転換する時期としてとらえることができ、アメリカは1910年、日本は1960年となっている。

b. 日米ディズニーランドのオープン

日米のディズニーランドがオープンした時期を、社会変化の年表上で見たのが図4である。

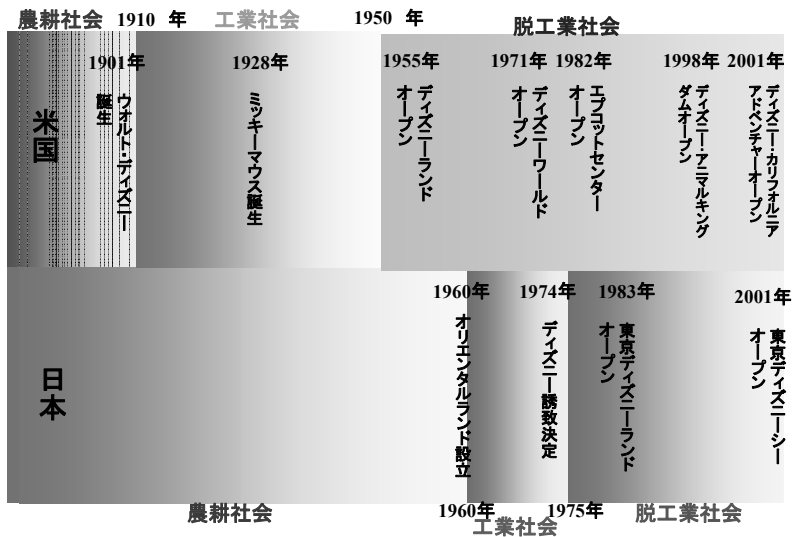


図4 脱工業社会にオープンして成功した日米のディズニーランド

出所) 筆者作成

米国は1950年に工業社会から脱工業社会に転換しているが、その5年後の1955年7月に米国ディズニーランドがオープンしている。当時としては破格の金額である約1,750万ドル(当時の為替レートで換算すると日本円で61億2,500万円)を投じて完成し、開園後7週間で100万人の入場者を迎え、口コミと広報・宣伝が客足の伸びにさらに拍車をかけ、さらに新しいアトラクションが登場するたびに訪問客の数が幾何級数的に増えるというパターンが定着し商業的に大成功を収める。

一方、日本の東京ディズニーランドの生い立ちをみると、その事業主体である(株)オリエンタルランドは、京成電鉄、三井不動産、朝日土地興行の三社によって1960年7月に設立され、ディズニーランドの誘致が決定したのは、1974年であり、日本が脱工業社会に転換した1975年から8年後の1983年4月に開園されている。以降入場者が年々増加し成功のパターンを描いていったことは周知の事実である。

以上のように、米国ディズニーランドは、米国が脱工業社会に突入した1950年の5年後に開園し、日本の東京ディズニーランドは、日本が脱工業社会に突入した1975年から8年後の

1983年に開園している。日本の方が、新しい社会に突入してから開園までのタイムラグが大きい、それは日本の工業社会から脱工業社会への転換が急であり、日本人が新しい時代に突入したという実感を持つまでに、かなりの時間を要したからであるといえる。

図5は、総務庁の「国民生活に関する世論調査」における今後の生活の力点の推移ある。

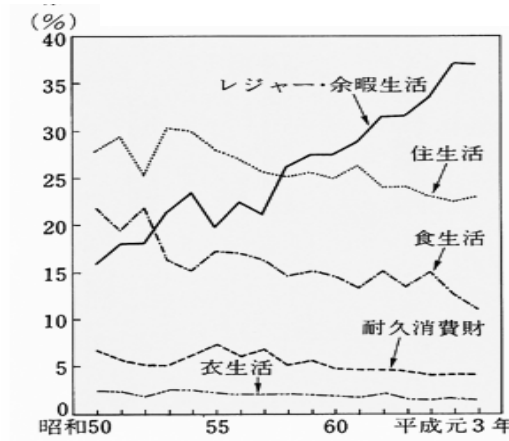


図5 今後の生活の力点の推移

出所)「平成4年版労働経済の分析」(労働白書)

今後の生活の力点として、レジャー・余暇生活をあげる人が住生活を追い越してトップになるのが、この1983年(昭和58年)となっている。工業社会から脱工業社会に突入したとしても国民の意識が、依然として工業社会の考え方に染まっている限り新しい産業が成功するとは限らない。その意味では、東京ディズニーランドは人々の意識も脱工業に向かった時点で開園することにより成功への道りを歩んでいったといえよう。

3. 脱工業社会の要請する開発

前述のように、農耕社会の要請する開発が、農作物の収穫を増大させるためのものであり、工業社会の開発が、より多くの工業製品の生産を増大させるための開発であったとすると、脱工業社会が要請する開発とは、いかなるものであろうか。

一般に工業社会から脱工業社会への転換を人々の意識から探ると、物の豊かさから心の豊かさへの変化で見ることが多い。ノーベル物理学賞受賞者で未来学者としても有名なイギリスのデニス・ガポールは、その著書『成熟社会』で、「社会が成熟に向かって転換を進める段階において人間は量的拡大よりも生活の質を重視するようになり、精神的価値を大切にようになるであろう」⁴⁾とした。日本においても精神的価値を求める傾向が非常に強くなってきている。

総理府広報室が毎年行っている「国民生活に関する世論調査」では、「心の豊かさを求める」が

「物の豊かさを求める」を引き離し始めたのが 1983 年(昭和 58 年)であり、それ以降「心の豊かさを求める」人のウエイトは増加し続け、2006 年(平成 18 年)には 62.9%にまで達している (図 6)。

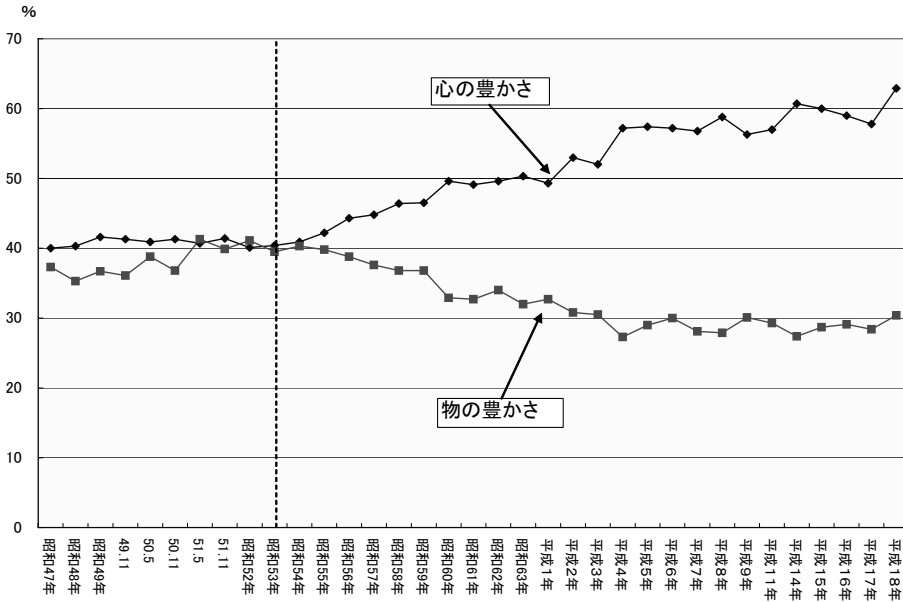


図 6 心の豊かさ・物の豊かさ

出所) 総理府「国民生活に関する世論調査」より作成

また、山崎正和氏は『柔らかい個人主義の誕生』(1984 年)の中で、「消費とはモノの消耗と再生をその仮の目的としながら、実は、充実した時間の消耗こそ、真の目的とする行動だ」⁵⁾と消費の本質を的確に指摘している。

以上のような視点を採用して、脱工業社会の開発の目的を端的に表現すれば、「心の豊かさと充実した時間を増大する開発」ということができる。その意味では、テーマパークは、人々に心の豊かさを与え充実した時間を提供しているわけであり、脱工業社会における典型的な開発事業であるということができる。

このような脱工業社会に転換することにより、消費者の価値観が成熟化することがテーマパーク事業の成立条件であるということができる。その意味では 2005 年 9 月にオープンした香港ディズニーランドは、中国社会がまだ脱工業社会に転換しておらず、時代背景としてはかなり厳しいスタートを切ったといわざるを得ない。

Ⅲ. テーマパークが成立する立地条件

第2章では、テーマパークは脱工業社会の代表的な開発事業であり、日米のディズニーランドが、人々の意識も脱工業に向かった時点で開園することにより成功への道のりを歩んでいったことを明らかにした。すなわち、このような脱工業社会という時代背景は、テーマパーク事業を成功させる必要条件といえることができる。しかし、脱工業社会に開園すればすべてのテーマパーク経営は成功するのかわいたらその答えは否である。それは東京ディズニーランド以降に開園したテーマパークが、ことごとく経営不振に陥っている現状をみれば明らかである。本章では、筆者の論文「テーマパークの市場ポテンシャル分析」⁶⁾を下敷きとして、開発事業の一つであるテーマパーク経営にとって一番重要な経営要素である立地条件について考察していく。

1. 日本におけるテーマパークの現状

前述の論文では、テーマパークの定義として下記3点を有している施設とした。

- ① 特定のテーマを持っている
- ② テーマに基づいたアトラクションを有し、パレードやイベントを行っている
- ③ 100千㎡以上の非日常空間を演出できる一定の空間を有している

この3つの要素を有している施設を、「レジャーランド&レクパーク総覧2000」（総合ユニコム、2005年10月）に集録されている988施設から抽出されたのが、表1の11施設である。

表1 分析対象のテーマパーク

施設名	住所	開業	敷地面積(千㎡)	テーマ
東京ディズニーランド	千葉県	1983年	735	ディズニー
江戸ワンダーランド 日光江戸村	栃木県	1986年	495	江戸時代
スペースワールド	福岡県	1990年	330	宇宙
NEWレオマワールド	香川県	1991年	690	おもちゃ
ハウステンボス	長崎県	1992年	1,520	オランダ
志摩スペイン村 パルケエスパーニャ	三重県	1994年	340	スペイン
倉敷チボリ公園	岡山県	1997年	120	デンマークのチボリ公園
東条湖おもちゃ王国	兵庫県	2000年	200	おもちゃ
東京ディズニーシー	千葉県	2001年	589	海
ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	大阪府	2001年	540	ハリウッド映画
ラグーナ蒲郡 ラグナシア	愛知県	2002年	108	海のシルクロード

出所) 大貫学:「テーマパークの市場ポテンシャル分析」

これらのテーマパーク施設の入場者数の推移を見たのが図7である。

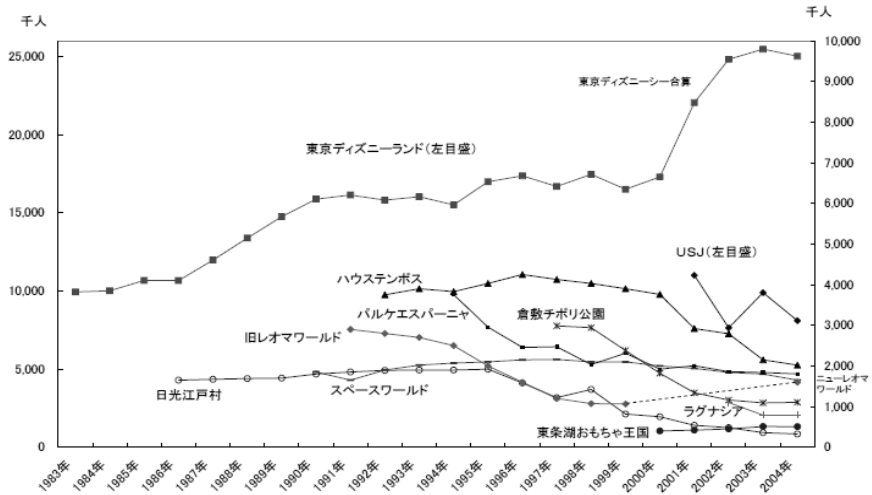


図7 テーマパークの入場者数推移

出所) 大貫学「テーマパークの市場ポテンシャル分析」

東京ディズニーランド+東京ディズニーシーが順調に入場者数が伸ばしているのに対して、その他のテーマパークはいずれも軒並み入場者数を減少させ苦戦しているのである。すなわち第1章で考察した「時代背景」は、テーマパーク経営にとって必要条件ではあっても十分条件ではないということを端的に物語っている。

2. 各テーマパークの市場ポテンシャル

前述の論文では、抽出された11のテーマパークの立地場所によって、どの程度マーケット

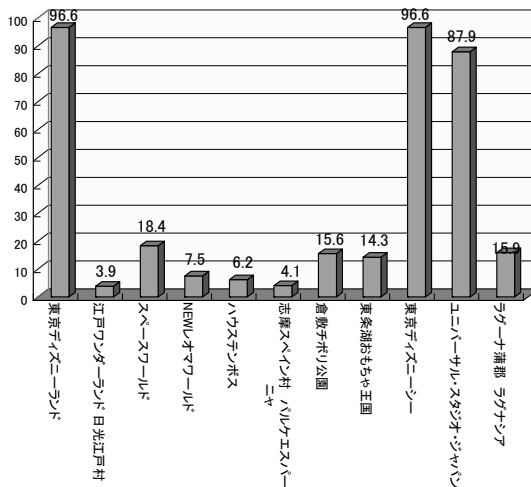


図8 テーマパークの立地ポテンシャル

出所) 大貫学「テーマパークの市場ポテンシャル分析」

サイズに格差があるかを定量的に比較するため、市場ポテンシャルを算定する作業をおこなった。その結果算出された各テーマパークの市場ポテンシャルが図 8 である。

市場ポテンシャルが一番大きいのが東京ディズニーランドと東京ディズニーシーの 96.6 で、一番小さいのは日光江戸村の 3.9 であり、両者には実に 25 倍弱と大きな格差があることが分かる。相対的な比較ではあるが、これらの施設のうち立地条件としてみた場合、5,000 千人以上の集客が可能なのは東京ディズニーランド、東京ディズニーシー、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンだけということができる。

3. テーマパーク経営における必要条件としての立地

ウォルト・ディズニーはディズニーランドを建設するとき、敷地選定について綿密に調査している。その時の条件としては、ウォルトの頭の中の計画をすべて実現するのに十分な広さの土地を確保することと、その他の条件として、土地の価格、人口移動のパターン、電力・ガス・上下水道などの公共サービス、高速道路網、気温、スモッグの状態などありとあらゆる要素が考慮に入れられた。⁷⁾ 東京ディズニーランドの立地条件は、ウォルト・ディズニーが 1952 年に、世界で初めてディズニーランドを建設しようとした時に検討した諸条件を、ことごとく満たすものであったということができる。すなわち、東京湾沿岸の埋め立て地は、京浜・京葉工業地帯に代表される工業用地として極めて良好な立地条件を満たしていたということである。埋め立てにより生み出された広大な土地、工業用に用意された電力・ガス・上下水道および原材料や製品を大量に運ぶことができる交通基盤、これらの工業用インフラが、新しいサービス文化産業の立地条件としても有効に機能していったということである。そして何よりも重要なのが後背地における人口集積である。1960 年前後から大量に労働力として地方から流入してきた東京圏人口は、実に 3200 万人を越えている。その労働力として供給サイドにあった人口が、ここではサービス需要者であるゲストとして立場を逆転させて、先端サービス産業であるディズニーランドを支えていくわけである。

さらに、東京ディズニーランドの立地している浦安は、東京への通勤線として整備された地下鉄東西線、J R 京葉線などの鉄道のほか、首都高速 9 号線や東京湾岸道路など東京都心、横浜、千葉なども直結した位置にあり、既存の交通インフラに極めて恵まれている。このことは、東京圏の中で従来から集積されていった都市インフラのすべてを、格安に活用できるというメリットを生じさせることになる。たとえば東京都内の比較的料金の安いホテルの存在は、日本はもとより海外からの観光客の集客に大いに役立つ結果となっている。新宿のビジネスホテルから団体バスで東京ディズニーランドへ直行する外国人観光客を見かける人は多いのではないだろうか。彼らにとってわざわざ高い料金を払ってディズニーランド周辺の高級リゾートホテルに宿泊する必要もなく、しかもディズニーランドと東京のナイトライフも同時に楽しむことができるのであ

る。

このような既存インフラのうちの一つでも整備しようとしたら1,800億円といわれていた東京ディズニーランドの初期投資は、何倍にも膨れ上がり、事業的に成立することを極めて難しくしていったことは想像に難くない。その意味では、このような都市インフラを新たな投資をすることなく、活用できたことに東京ディズニーランド事業成功の要因の1つが隠されているといってもよい。逆の言い方をすれば、このような立地条件が満たされなければ、1,000万人近くの入場者を集客するような大型のテーマパークを成立させることは難しいといえる。

しかし、上記の立地上のメリットを有していてもそのテーマパークが必ずしもうまくいくとは限らない。大阪市此花区に立地したユニバーサル・スタジオ・ジャパンは、東京ディズニーランドに引けを取らない立地環境を有していたにもかかわらず、前述のように、開園2年度以降、来園者が急減して経営不振まねいてしまった。このことは、時代背景、立地という必要条件を満たしただけでは、テーマパーク経営を成功させることはできないということを意味している。次章では、テーマパーク経営を成功させるための十分条件としての経営管理について考察していく。

IV. テーマパーク経営において重要な経営管理

前章まででは、テーマパーク経営を成功させるためには、時間的な要素としての時代背景、空間的な要素としての立地という2つの条件がそろふ必要があることを考察してきた。しかし、それ以上に重要なのが、テーマパークという特異な事業を切り盛りするための経営管理である。本章では、その特異性を明らかにするとともに、その特異性を克服するための経営管理について、東京ディズニーランドの成功事例をもとに考察していきたい。

1. テーマパークの事業形態の特異性

a. 労働集約的産業と資本集約的産業

一般的に、労働集約的産業とは人的労働の投入率が他の生産要素に比べて高い産業で、農業・商業・サービス業・軽工業などが代表的な産業である。それに対して資本集約的産業とは労働者一人当りの固定資本額（労働装備率）の高い産業で、重化学工業などが代表的な産業とされており、国際的には産業の発達した先進国ほど資本集約的産業が支配的であるとされてきた。すなわち産業の発達形態は労働集約から資本集約への転換という形で見られている。その背景には労働生産性の上昇、すなわち人的労働を機械に置き換えてより生産性を高めるという工業社会的思考が存在しているわけである。

しかし、脱工業社会においては、このような一方的な思考による経営ではうまくいかないことが多くなってきている。特にテーマパーク事業の場合、夢の世界を演出する膨大な装置と大量の人的サービスの提供という相反する要素を両立させなければならない。以下では、東京ディズニ

ーランドを運営するオリエンタルランドの財務データをもとに、同社が資本集約と労働集約の両方の顔を持っていることを明らかにするとともに、そのような経営上の課題をどのように解決しているのかを明らかにしていきたい。

b. 資本集約的産業としての顔

表 2 は 2001 年にオープンする東京ディズニーシーへの投資が活発だったオリエンタルランドの 1999 年度から 2001 年度にかけての年度ごとの設備投資額の推移を資本集約産業の代表的な企業である新日本製鐵の投資額と比較したものである。オリエンタルランドの設備投資は年間 1,000 億円を超え、新日本製鐵に匹敵する額を計上していることがわかる。特に 2000 年度は新日本製鐵を 500 億円近く上回っており、テーマパークの初期投資の大きさを端的に表しているといえる。

表 2 オリエンタルランドと新日本製鐵の設備投資額

	オリエンタルランド	新日本製鐵
1999年度	1,305	1,800
2000年度	1,822	1,350

出所) 両社の有価証券報告書から作成

表 3 は、オリエンタルランドの有形固定資産回転率(売上高÷有形固定資産)と労働装備率(有形固定資産÷従業員数)であり、鉄鋼平均と製造業平均と比較したものである。前述のように、資本集約的産業の特徴は、労働者一人当りの固定資本額(労働装備率)が高いことであるが、オリエンタルランドの労働装備率は 33,376 千円であり、鉄鋼平均の 53,210 千円よりは低いが、製造業平均の 19,720 千円を大きく上回っており、資本集約的産業の顔を持っているといえることができる。

表 3 資本集約的産業としての特徴

	オリエンタルランド	鉄鋼平均	製造業平均
有形固定資産回転率(回)	0.59	2.30	4.2
労働装備率(千円)	33,376	53,210	19720

出所) オリエンタルランドの有価証券報告書と日本政策投資銀行「産業別財務データハンドブックから作成

また資本集約的産業は一般的に有形固定資産回転率が低くなる。オリエンタルランドの有形固定資産回転率は 0.59 回と鉄鋼平均の 2.30 回や製造業平均の 4.2 回を大きく下回っている。それだけ売上高に比較して有形固定資産が多いということを意味している。有形固定資産回転率が 1 以下というのは、資本効率が極めて悪いことを示しており、従来の財務分析ではこの点が問題視されることになるが、オリエンタルランドはそのような従来のモノサシとは関係なく好業績を続けている。すなわち、モノを大量に生産するための固定資本と心の豊かさと充実した時間などサービスを生産するための固定資本の違いがここにはあるといってもよい。そこが資本効率だけで

評価できない脱工業社会の代表的産業であるテーマパーク経営の難しさであるということが出来る。

c. 労働集約的産業としての顔

前述のように労働集約的産業とは、人的労働の投入率が他の生産要素に比べて高いということであるが、その結果として付加価値生産性（付加価値額÷従業員数）が相対的に低くなり、労働分配率（人件費÷付加価値額）は高く出る傾向にある。表4はオリエンタルランドの付加価値生産性と労働分配率であり、鉄鋼平均、製造業平均と比較したものである。付加価値生産性をみると、オリエンタルランドは10,264千円で鉄鋼平均の3分の1以下であり、製造業平均よりも低い水準となっており、労働集約的な顔が強く出ているといえる。次に、付加価値額に占める人件費の割合である労働分配率（人件費÷付加価値額）をみるとオリエンタルランドは37.6%と鉄鋼平均の30.9%よりは大きい、製造業平均の51.2%よりは低い水準となっており付加価値生産性ほどの労働集約的な特色は出ていない。これはオリエンタルランドの場合、従業員の85%は臨時従業員であり、人件費がそれだけ低く抑えられている結果ともいえる。

表4 労働集約的産業としての特徴

	オリエンタルランド	鉄鋼平均	製造業平均
付加価値生産性(千円)	10,264	33,290	15,730
労働分配率	37.6%	30.9%	51.2%

出所) オリエンタルランドの有価証券報告書と日本政策投資銀行「産業別財務データハンドブック」から作成

以上のような、オリエンタルランドが資本集約的産業と労働集約的産業の両方の顔を持っているということは、テーマパーク事業の本質が「装置と人間のおりなす付加価値の極大化」または「ハイテクとハイタッチの融合による質の高いサービスの提供による顧客満足度の極大化」というところにあることを意味している。それだけ難しい経営の舵取りをしていかなければテーマパークの経営を軌道に乗せることができないということである。それを実現させるために必要なことは、よりの確な投資を続けることによる高品質なハードの提供と、できるだけ多くの従業員がホスピタリティという心をつにした質の高いサービスの提供の二つを掛け合わせるにより付加価値の創造を行っていかなければならないということである。

以下の節では、資本集約産業の経営管理にとって重要になってくるキャッシュフロー経営の実践と労働集約産業の経営管理にとって重要な労務管理の手法をオリエンタルランドの事例で見たい。

2. リピーター創出を産み出すキャッシュフロー経営

キャッシュフロー経営とは一般的に、当期のキャッシュフローを最大化し、それを再投資する

ことにより将来にわたってキャッシュフローの持続的増加を図り企業価値を上げていく経営で、それによって顧客に商品やサービスを提供しつづけられる経営といわれている。オリエンタルランドは設立当時から、このキャッシュフロー経営を実践してきている。それは、下記のような経営方針に端的に現れている。

「東京ディズニーリゾートを核とする事業から得られるキャッシュフローを、“デスティネーション・リゾート”化推進のための追加投資や新たな飛躍に向けた新規事業などへ充当し、さらなるキャッシュ・フローの増大を図ることで企業価値の向上に努めてまいります。」⁸⁾

表5は、東京ディズニーランドが開園した1983年から東京ディズニーシーの投資が始まる前までの14年間の入場者の推移と追加投資の状況である。

1983年から1996年までの14年間で、年平均140億円を超える追加投資を行っており、大型施設を導入するたびにリピーターを引き付け、入場者を増加させていっていることがわかる。また14年間の総額は1,980億円にまで達しており、初期投資1,800億円を大幅に越え、14年間でテーマパークをもう一つ作ってしまった勘定になる。

表5 東京ディズニーランド入場者数推移と追加投資の変遷

	入場者数(千人)	追加投資額(億円)	主な新規導入施設
1983年度	9,933	112	
1984年度	10,013	63	マジックジャーニー
1985年度	10,675	53	アリスのティーパーティ
1986年度	10,665	162	シンデレラ城ミステリーツアー
1987年度	11,975	222	ビックサンダーマウンテン
1988年度	13,382	89	ジョーベース2000
1989年度	14,752	77	スター・ツアーズ
1990年度	15,876	39	
1991年度	16,139	234	
1992年度	15,815	263	スプラッシュマウンテン
1993年度	16,030	94	スイスファミリー・ツリーハウス
1994年度	15,509	68	
1995年度	16,986	147	フィール・ザ・マジック
1996年度	17,368	357	トゥーンタウン
合計	195,118	1,980	

出所) 大貫学「開発の経済学」メタモル出版

次に、2003年度から2006年度までのキャッシュフロー計算書から営業活動によって生み出されたキャッシュフローに占める有形固定資産の取得(設備投資)の割合を鉄鋼平均、製造業平均と比較してみたのが表6である。

オリエンタルランドの営業活動によるキャッシュフローは年平均で617億円と鉄鋼平均に匹敵し製造業平均の2倍の大きさになっている。またこの間、新たな資金調達をしないで年平均387億円の設備投資を行っている。その結果膨大なキャッシュフローの60%以上を設備投資に使った

形になっているわけで、キャッシュフローを活用した積極的な設備投資の状況をうかがうことができる。

表 6 積極的なキャッシュフローの活用

	オリエンタルランド					鉄鋼平均	製造業平均
	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	4年間平均	2005年度	2005年度
営業活動によるキャッシュフロー	61,213	59,915	59,169	66,503	61,700	64,370	33,001
有形固定資産取得額 (設備投資)	24,698	45,946	33,571	50,842	38,764	18,909	14,429
営業キャッシュフローに 占める設備投資の割合	40.3%	76.7%	56.7%	76.5%	62.6%	29.4%	43.7%

出所) オリエンタルランドの有価証券報告書と日本政策投資銀行「産業別財務データハンドブック」から作成

これは、ウォルト・ディズニーの「永遠に完成することのない」という思想を反映したものであり、オリエンタルランドの飽くなき追加投資による集客力の増加という好循環を示しているといえる。このように資本集約的な顔をもつオリエンタルランドは、キャッシュフロー経営の実践により、より魅力的な固定資本を増加させることによりリピーターを獲得し、さらなるキャッシュ・フローの増大を図ることで企業価値を向上させてきたのである。

3. リピーター創出を産み出す労務管理

前述のようにオリエンタルランドは労働集約的産業の顔をもっている。表 7 は、ディズニーシー開園前の 2001 年 3 月期から直近までの従業員数の推移を見たものである。

2001 年ディズニーシー開園により全従業員数は 2001 年 3 月期の 9,815 人から 2002 年 3 月期には大幅に増加し 13,000 人を超え、以降 14,000 人台で推移している。このような大量の従業員増加は、臨時従業員の増加でまかなわれ、正社員数は横ばいから低下させている。その結果として 1 人当たり人件費の増加を抑えている形となっている。

表 7 オリエンタルランドの従業員数の推移

	'01/3	'02/3	'03/3	'04/3	'05/3	'06/3	'07/3
全従業員数(人)	9,815	13,848	14,203	14,671	14,643	14,804	14,534
うち正社員(人)	2,433	2,398	2,339	2,262	2,160	2,136	2,163
うち臨時従業員(人)	7,382	11,450	11,864	12,409	12,483	12,668	12,371
人件費(百万円)	34,583	45,794	51,002	49,681	48,117	49,206	50,335
一人当たり人件費(千円)	3,523	3,307	3,591	3,386	3,286	3,324	3,463

出所) オリエンタルランドの有価証券報告書から作成

以上のようにオリエンタルランドは、労働集約的産業として臨時従業員の大量採用によって人件費をコントロールしていることがよく分かる。しかし、そのことは、技術的なことであり経営管理上は大きくとりあげるべきものではない。重要なことは、そのような臨時従業員に最高のサービスを提供してもらうことである。テーマパークのような大量の従業員を抱えるサービス業の

難しさは、そのサービス品質が顧客と接する末端の従業員一人ひとりに依存するというのである。さらにその従業員の多くが正社員でなく臨時従業員である場合、その従業員のベクトルを一つにあわせるのは至難の技といってもよい。

そのために昔からよく引き合いに出されてくるのが、ディズニーランドにおける大量のマニュアルの存在である。ディズニーランドには300種類の職種別マニュアルがあり、身だしなみからゲストの対応策まで約400種類に及ぶ行動指針が定められているといわれている。しかしこれらのマニュアルは全社員にいくら徹底しても、一定レベルのサービス品質を保証するところまでしかいかないであろう。すなわち顧客に接する現場では、マニュアルには書かれていないようなことが次から次に出てくるわけであり、その都度、従業員それも臨時従業員の一人ひとりが判断しなければならないからである。

そのときの判断の軸をぶれないようにしているのが、オリエンタルランドのSCSEという経営理念の存在である。SCSEとはSafety(安全)、Courtesy(礼儀正しさ)、Show(ショー)、Efficiency(効率)の頭文字をとったもので、重要度の順番をしめたものである。すなわちすべてのものに対してSafety(安全)が優先し、以下Courtesy(礼儀正しさ=顧客へのもてなし)、Show(ショー=楽しさの提供)の順番でEfficiency(効率=生産性を上げる)は最後尾ということである。この経営理念を全従業員に徹底することにより臨時従業員一人ひとりが迷わずに判断でき、結果として最高のサービスを提供できるということである。

その他に、顧客満足度(CS)を高めるための従業員満足度(ES)の向上を図るための教育、研修、社内イベント、福利厚生などのシステムの存在も、欠かせないものである。

以上のような、臨時従業員まで含めた全従業員が自主的にお客様ためを思い、マニュアル以上のサービスを提供するようになる仕組みづくりを完成させることによって、労働集約的産業の課題をクリアしているのである。

4. オリエンタルランドの生産性

前述までの資本集約的産業と労働集約的産業の顔を持つということは、設備生産性や労働生産性を低下させ、生産性という経営目標をとりづらいことを意味している。すなわち前述のようなSCSEという経営理念は、効率を最後尾におくというものであり、その結果としてより多くの固定資本と労働資本を揃えることになるからである。本節では、オリエンタルランドとユニバーサル・スタジオ・ジャパンの付加価値分析を通じてテーマパークの生産性について考察してみたい。

a. 付加価値額の計算

付加価値とは企業が生産した価値からその企業が外部から購入した価値を控除したもので、企業が生産ないしサービス提供を通じて新たに生み出した価値のことである。そして一般的に、この付加価値の分析により生産性が測定されることが多い。企業分析の場合、この付加価値額を計

算する方法はいくつかあるが、本論では日本政策投資銀行の産業別財務データハンドブックで用いられている下記算式を採用した。

$$\text{付加価値額} = \text{営業利益} + \text{人件費} + \text{賃借料} + \text{租税公課} + \text{特許使用料} + \text{減価償却}$$

この計算式で計算した 2 社の 2007 年 3 月期の付加価値額を見たのが表 8 である。

オリエンタルランドの付加価値額は 1,492 億円、一方ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの付加価値額は 411 億円で 1,000 億円以上の開きがある。このようにオリエンタルランドの方が絶対的に大きな付加価値を生み出しているわけであるが、この付加価値額を用いた生産性の分析してみるとユニバーサル・スタジオ・ジャパンの方が生産性が高く出てきてオリエンタルランドを凌ぐことになる。

表 8 付加価値額の計算

百万円

オリエンタルランド		ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	
租付加価値額	149,175	租付加価値額	41,082
営業利益	29,005	営業利益	7,287
人件費	56,105	人件費	11,355
賃借料	0	賃借料	3,473
租税公課	4,902	租税公課	5
特許使用料	19,492	特許使用料	5,345
減価償却費	39,671	減価償却費	13,617

出所) 両社の有価証券報告書から作成

b. 付加価値分析

付加価値分析で生産性を測定する基本的な指標が付加価値生産性(付加価値額÷従業員数)である。これは従業員 1 人当たりどれだけ付加価値を生み出したかを示すものであり、労働生産性ともいう。この付加価値生産性は次のような関係にある。

$$\frac{\text{付加価値額}}{\text{従業員数}} = \frac{\text{有形固定資産}}{\text{従業員数}} \times \frac{\text{付加価値額}}{\text{有形固定資産}}$$

(付加価値生産性) (労働装備率) (設備生産性)

付加価値生産性は高いことが望ましいといわれているが、それは労働装備率と設備生産性の高さに依存するというのが、上記の式の意味しているところである。

これらの指標についてオリエンタルランドとユニバーサル・スタジオ・ジャパンの 2007 年 3 月期の実績をみたのが表 9 である。

付加価値生産性、労働装備率、設備生産性のいずれの指標もユニバーサル・スタジオ・ジャ

パンの方が高く、生産性の視点から見れば、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの方がオリエンタルランドより優れていることになる。しかし、現状の両社の経営状況は、はるかにオリエンタルランドの方が優れているわけであり、これをどのように評価すべきなのかを以下では検討したい。

表 9 付加価値額分析の結果

オリエンタルランド		ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	
付加価値生産性(千円)	10,264	付加価値生産性(千円)	13,912
労働装備率(千円)	31,580	労働装備率(千円)	35,138
設備生産性(%)	32.5%	設備生産性(%)	39.6%

出所) 両社の有価証券報告書から作成

c. 脱工業社会における生産性の考え方

工業社会における成長原理は、人の労働を機械に置き換えて、それによって労働生産性（一人当たり付加価値）を向上して、競争力を上げていくというものであった。このような生産性神話は今でも根強くのこっており、常に指摘されているのが、日本のサービス業の生産性の低さである。しかし、このような生産性至上主義は、すくなくとも脱工業社会における開発事業においては見直していく必要があるように思われる。

生産性の分析で使われる付加価値は国民経済における概念であり、その産出に寄与した利害関係人(従業員、設備、債権者及び株主などの資本提供者、経営者、国・地方公共団体、企業それ自体など)に配分された金額の合計で計算される。

個別企業分析の場合、この利害関係人には当然、顧客も含めて検討すべきである。特にテーマパークの場合には付加価値の源泉は入場者であり、入場者の満足度を極大化するためにできるだけ多くの設備と従業員が配置されているからである。

このような考え方で、入場者数を基準として付加価値分析し直したのが表 10 ある。

顧客生産性とは、入場者一人が生み出した付加価値額であり、入場者の満足度の大きさとしてみることもできる。この指標でみるとオリエンタルランドが 5,778 円であるのに対してユニバーサル・スタジオ・ジャパンは 4,723 円で 20%以上オリエンタルランドの方が高くなっている。この顧客生産性を高くしているのが入場者 1 人当りの固定資本の大きさをみた「顧客装備率」、

表 10 顧客生産性の算定

オリエンタルランド		ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	
顧客生産性(円)	5,778	顧客生産性(円)	4,723
顧客装備率(円)	17,779	顧客装備率(円)	11,930
顧客一人当り売上高(円)	11,021	顧客一人当り売上高(円)	8,285
顧客千人当り従業員数(人)	0.56	顧客千人当り従業員数(人)	0.34

出所) 両社の有価証券報告書から作成

入場者に対してどれだけ多くの従業員を配備しているかをみた「顧客千人当たり従業員数」の高さであるといっても良い。

このような顧客生産性の指標は、新しい概念で議論の余地もあり、望ましい絶対値を決めていくことは難しいが、成功しているテーマパークであるオリエンタルランドの数字は、テーマパーク経営のベンチマークとして活用できるのではないだろうか。

VI. おわりに

本論文では、東京ディズニーランドを成功させたオリエンタルランドを事例に取り上げテーマパーク経営が成功するための条件について考察してきた。その条件を改めて整理すると「脱工業社会という時代背景」、「市場ポテンシャルの大きな立地条件」、「資本集約と労働集約の課題をクリアする経営管理」の3つであり、図9のように図解できる。

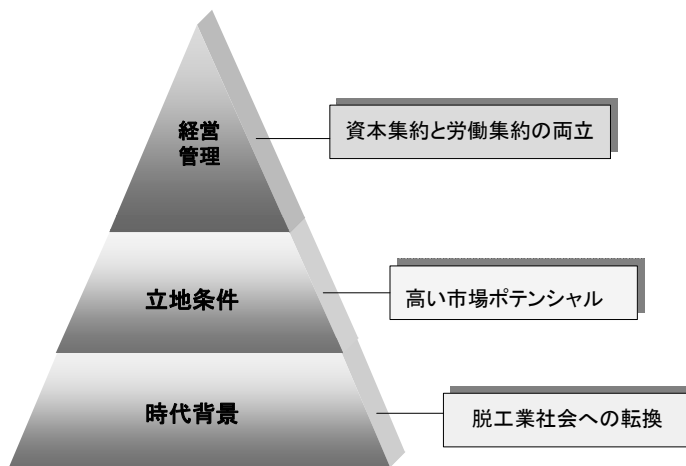


図9 テーマパーク事業成立のための条件

出所) 筆者作成

これらの条件のうち「時代背景」についてみれば、日本はすでに脱工業社会に突入しており日本国内であれば条件は満たされている。しかし、次の立地条件まで考慮に入れると日本全国どこにでもというわけにはいかず、立地場所は大都市周辺に絞られてしまう。さらに立地条件をクリアしたとしても資本集約と労働集約の相反する二つの要素をバランスさせる絶妙な経営の舵取りが要求されてくるということである。残念ながら東京ディズニーランド以降に開園したテーマパークは、このような条件をクリアできずに、唯一東京ディズニーランドがその条件を克服して、成功したわけである。

以下では、テーマパーク経営の成功条件である脱工業社会という時代背景について、もう少し掘り下げて考察し、今後の開発事業のあり方を呈示してみたい。

米国ディズニーランドが開園した当時のマスコミ一般の反応は冷たかった。ある新聞は「ねずみのミッキーマウスが仕掛けた 1,700 万ドルの人間捕り」と皮肉り、「ウォルトの夢は悪夢だ」と攻撃した。別の記事は、「これまでショービジネス界を 30 年間見てきたが、ディズニーランドのオープニングほどの大失態は前例がない」と報じた。⁹⁾ 日本の東京ディズニーランドにおいても開園当初からそして成功した後でも、この種の蔑視的な表現を垣間見ることがある。

その背景には遊園地ごときに大金をつぎ込み、それをビジネスとしていくことに対する漠然とした、許しがたい気持ちが存在しているということである。特に工業社会的な成功体験を持つ人々にとっては、このような遊びが主要なビジネスになっていくということは、とうてい受け容れ難いものであるからに違いない。

また、能登路雅子氏は、日本の若者は東京ディズニーランドを消費しつくしてしまうだろう¹⁰⁾として、文化的背景のない日本のディズニーランドに対して悲観的な見方をした。しかし日本の消費者(特に女性)は、そのようなこととはお構いなしに東京ディズニーランドを主体的に楽しみ、消費しつくすどころかディズニーシーという新しいパークまで作り上げてしまった。前章の顧客生産性という概念も入場者(ゲスト)が企業とともにオリエンタルランドの付加価値を生み出していったという考え方に基づいている。

日本は前述のように 1975 年に脱工業社会に入り、消費者はモノの豊かさよりも「心の豊かさと充実した時間」を求め始めた。その欲求を真っ先に実現していったのが工業社会のしがらみにとらわれない女性であり若者であった。そして、その欲求に見事に応えたのが 1983 年に開園した東京ディズニーランドだったのである。その意味では、東京ディズニーランドは脱工業社会における開発事業の典型であったといえる。しかし、テーマパーク事業は本論文で分析したように、いくつかの条件をクリアしなければならないということであり、今後も地方においては、いわゆるディズニーランド的なテーマパークは成立し得ないであろう。

しかし日本全国の地方には、ディズニーランドのような資本と労働を投入しなくても「心の豊かさと充実した時間」を提供できる自然や文化がいくらでもあるのではないだろうか。そのような自然や文化をもう一度掘り起こし、消費者に呈示し交流する場を作り上げ、消費者と一緒に新しい価値を作り上げていく作業が必要になってきている。しかしそのような作業をしていく場合、従来のように国がすべての権限と資金を握りながら展開する中央集権的構造から脱却しなければならない。工業社会の代表的な枠組みである中央集権システムによる、一方的な供給サイドの思考パターンを変え、真に内発的事業として消費者や地域住民まで巻き込んだものとしていく必要があるということ主張しておきたい。

引用文献、注

- 1) A・トフラー（徳山二郎監修訳）『第3の波』（日本放送出版協会、1980）P18
- 2) ダニエル・ベル（内田忠夫訳）『脱工業社会の到来』（ダイヤモンド社、1975）P25
- 3) 経済企画庁編『昭和58年経済白書』（大蔵省印刷局、1983）P183
- 4) デニス・ガボール（林雄二郎訳）『成熟社会』（講談社、1973）P5
- 5) 山崎正和『やわらかい個人主義の時代』（中央公論社、1984）P149
- 6) 大貫 学『流通科学大学論集－流通・経営編－』第19号第1号2006年7月
- 7) 能登路雅子『ディズニーランドという聖地』（岩波新書、1990）P62
- 8) 榎オリエントランド『決算短信』2006年3月期
- 9) 能登路雅子『ディズニーランドという聖地』（岩波新書、1990）P19
- 10) 能登路雅子『ディズニーランドという聖地』（岩波新書、1990）

参考文献

- ・大友 篤：「地域分析入門」（東洋経済新報社、1997）
- ・大貫 学「開発の経済学」（メタモル出版、2000）
- ・小松田 勝「東京ディズニーランド継続成長の秘密」（商業界、2003）
- ・富田 隆「ディズニーランド深層心理研究」（こう出版、2004）
- ・平澤英夫「財務諸表分析」（日本経済評論者、1984）