

# 東京ディズニーリゾートおよび直営ホテルの品質管理

中 島 恵

## 1. はじめに

1983年の東京ディズニーランド（TDL：Tokyo Disneyland）開業と成功、1987年の総合保養地整備法（リゾート法）の施行に伴って、日本ではテーマパークの建設ラッシュが起こった。そのため日本には非常に多くのテーマパークがあるが、今日でもなお、人気と利益を維持しているテーマパークは稀である。むしろ経営難に陥っているテーマパークが多数存在する。既に廃業に追い込まれたテーマパークも珍しくない。我国のテーマパーク産業で、長期間集客力と収益性を維持することは難しい（中島，2011）。

テーマパーク産業において高業績を維持するためには、顧客と直接接する従業員の接客サービスだけではなく、高品質な施設やアトラクションといったハードの魅力が重要である。そのハードの外観が魅力的であっても、品質管理が徹底されていなければ安全性が低下する。顧客満足度を上げるために、品質管理が行き届いていることが重要である。つまり、有形資産の集積であるテーマパークは、その外観の魅力だけではなく、安全性や快適性に留意した品質管理が重要といえる。

なお、TDLと東京ディズニーシー（TDS：Tokyo Disney Sea）、ショッピングセンターのイクスピアリ、直営ホテルとオフィシャルホテル、モノレールの舞浜リゾートライン等を合わせた一大リゾートエリアを東京ディズニーリゾート（TDR：Tokyo Disney Resort）という。そしてこれらを経営する企業が株式会社オリエンタルランドである。2001年のTDS開業に伴って、TDLのみならず、リゾートエリアを全て合わせてTDRと呼

ぶようになっている。なお、TDR直営ホテルを経営するのは株式会社ミリアルリゾートである<sup>1)</sup>。

本稿ではTDRおよびその直営ホテルの品質管理について検証する。TDR全体の品質管理は、全て同様の考えで統一されているため、TDRのみならずその直営ホテルも合わせて検証する。

これまでTDRといえば、従業員の人材育成とモチベーション向上策が注目されることが多かった。キャストと呼ばれるTDRのアルバイト従業員は、ホスピタリティ志向の独自の世界観を形成している。筆者はこれを「キャストの世界観」と定義している（中島，2012）。TDR関連書籍の大半はこの「キャストの世界観」についてである。しかしTDRのソフト面およびハード面の品質管理に関する研究はほとんど行われていない。建築学や工学分野において、TDRの建物の設計や空間デザイン等でホスピタリティに配慮している研究も若干行われているが、これらは建築学的に建物の分析が行われている。また建物の空間を空間科学的に研究されている（山口，2009）。それに対して本稿では、品質管理によって施設の魅力向上、それに伴う集客力向上、そして収益性向上を目指し、競争優位構築につなげる経営戦略の視点で考察する。この視点での研究はこれまで行われてこなかった。徹底した品質管理によって競争優位を構築している企業の事例研究は産業界への実践的インプリケーションを提示することができるだろう。

## 2. 株式会社オリエンタルランドおよび株式会社ミリアルリゾートホテルズの概要

株式会社オリエンタルランド<sup>2)</sup>は、1960年7月11日

1) 株式会社オリエンタルランド公式HP「会社概要」2012年7月4日アクセス <http://www.olc.co.jp/company/>

2) 株式会社オリエンタルランド公式HP「会社概要」2012年7月4日アクセス <http://www.olc.co.jp/company/profile/>

設立、資本金 632 億 112 万 7,000 円、代表取締役社長（兼）COO 上西京一郎氏、取締役 12 名、監査役 4 名、執行役員 17 名、正社員 2,201 名、テーマパーク社員 777 名、準社員（アルバイト）18,066 名（2012 年 3 月 31 日現在）、本社所在地、千葉県浦安市舞浜 1 番地 1、事業内容、テーマパークの経営・運営および不動産賃貸等、主要取引銀行、(株)みずほコーポレート銀行、中央三井信託銀行(株)、業務提携先、ディズニー・エンタプライゼズ・インクである。連結業績は売上高 3,561 億 8,000 万円、営業利益 536 億 6,400 万円、経常利益 528 億 8,700 万円、当期純利益 229 億 700 万円（2011 年 3 月期）、大株主（上位 5 名）は京成電鉄株式会社、三井不動産株式会社、千葉県、日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）、連結子会社数 12 社（2011 年 4 月 1 日現在）、東京証券取引所第一部上場である。

直営ホテルを経営する株式会社ミリアルリゾートホテルズ<sup>3)</sup>は、1996 年 6 月 12 日設立、資本金 4 億 5,000 万円、社員数 1,300 名（2012 年 7 月 1 日現在）、主要取引銀行、三井住友銀行、みずほコーポレート銀行、関連会社オリエンタルランド他 12 社、株主構成（出資比率）は株式会社オリエンタルランド 9,000 株（100%）である。主な事業は、①ホテルの経営、②前号に関する調査、研究、企画立案およびコンサルティング他、代表取締役社長は高野由美子氏、所在地は千葉県浦安市舞浜 2 番地 18 である。その沿革は、1996 年株式会社舞浜リゾートホテルズ設立、2000 年ディズニーアンバサダーホテル開業、2001 年東京ディズニーシー・ホテルミラ

コスタ開業、2005 年パーム&ファウンテンテラスホテル開業、2006 年商号変更、2008 年東京ディズニーランドホテル開業である。

オリエンタルランドの直営ホテル事業<sup>4)</sup>は、株式会社ミリアルリゾートホテルズが経営、運営している。ディズニーアンバサダーホテル（2000 年 7 月オープン）、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ（2001 年 9 月オープン）および東京ディズニーランドホテル（2008 年 7 月オープン）の 3 つのディズニーホテル、新浦安に位置するパーム&ファウンテンテラスホテル（2005 年 2 月オープン）の 4 施設で構成される事業セグメントである。株式会社ミリアルリゾートホテルズは日本で唯一、ディズニーホテルの経営、運営する権利を有する。これら 3 つのディズニーホテルは、立地やキャラクター性などそれぞれのホテルで特徴の異なるバラエティに富んだ体験価値を提供する。ファミリーやグループ向けにリーズナブルな価格設定のパーム&ファウンテンテラスホテルなどを含め、舞浜エリアを中心に自社で 4 ホテルを展開することにより、TDR の滞在者数の向上に寄与し、ホテル事業単体のみならずグループ事業全体の収益向上を目指す。

### 3. 東京ディズニーランド開業当初からの品質管理（ソフト面）

1983 年の開業以来、TDL は日本の観光産業において注目される企業となっている。開業 1 年で既に日経産業新聞でオリエンタルランド常務の上沢昇氏による特集

図表 1 TDR 直営の 5 ホテル

	ホテル名	英語ホテル名	客室数	料飲施設	その他の施設
ディズニーホテル	ディズニーアンバサダーホテル	Disney Ambassador Hotel	504 室	5 店	宴会場、チャペル、プール、商品店舗 2 店
	東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ	Tokyo Disney Sea Hotel Mira Costa	502 室	4 店	宴会場、チャペル、プール、サウナ、フィットネス、商品店舗 1 店
	東京ディズニーランドホテル	Tokyo Disneyland Hotel	706 室	3 店	宴会場、プール（子供向け）、商品店舗 4 店
パーム&ファウンテンテラスホテル	パームテラスホテル	Palm Terrace Hotel	350 室	1 店	商品店舗 2 店
	ファウンテンテラスホテル	Fountain Terrace Hotel	352 室	1 店	商品店舗 2 店

出典：株式会社ミリアルリゾート公式 HP「会社概要」<sup>5)</sup>より作成

3) 株式会社ミリアルリゾート公式 HP「会社概要」2012 年 7 月 4 日アクセス <http://www.milialresorthotels.co.jp/corp/corp.html>

4) 株式会社オリエンタルランド HP「ホテル事業」2012 年 7 月 4 日アクセス <http://www.olc.co.jp/company/group/hotel.html>

5) 株式会社ミリアルリゾート公式 HP「会社概要」2012 年 7 月 4 日アクセス <http://www.milialresorthotels.co.jp/corp/corp.html>

記事が掲載されている<sup>6)</sup>。それによると、TDL は初年度 1,000 万人のゲスト（入場者をゲストと呼ぶ）を迎えたが、多くの人の心をとらえることができたのはショーのプログラムがすばらしかったからだけではなく、運営のポリシーとショーの品質管理、つまり水面より下の部分こそが重要であるとされている。園内の清掃の徹底も品質管理の一部である。カストーディアルと呼ばれる清掃係は営業時間が終わると圧力ホースを使って徹夜で園内全体を水洗いする。ゴミ箱もショー（TDR ではゲストが見るもの、聞くもの、感じるもの、体験すること、全てをショーとしている）の小道具であるから、水で洗い、消毒し、つや出しで仕上げ、花壇の一年草は年間 50 万株も植えかえる。清掃やメンテナンスにここまで時間と費用をかけるのは、コストの問題よりも日常性を突破するためのポリシーとして重視しているためである。完全なショーは施設（ハード）と運営（ソフト）の相乗効果によってはじめて実現するとしている。運営面では入場者定員制度を厳しく守り、混雑しすぎたら入場制限をする。入場者全員が一時間に最低一つのアトラクションを楽しめるよう、同時に 5 万 3,000 人以上は決して詰め込まない。サービスの質の低下を避けるためである。それによって失った金額より大きな信頼を得られるはずである。開業当時、TDL には既に 400 冊もの運営マニュアルがあり、これは米国での長い間の積み重ねによって生まれたものである。注意深くゲストをみていれば何を求めているか分かるという基本を指導すると同時に、マニュアルではより具体的に、例えば家族の誰かが写っていない TDL の記念写真は気の毒だから、カメラを持っているお客様には進んで手を貸すよう指示している。しかしマニュアルは万能ではない。もともとパーク全体のサービスの一貫性を保つために作ったものであって、マニュアル通りにすることが目的ではない。むしろマニュアルから精神を読みとり、マニュアルをよりよく生かすことが肝心である。日本人の国民性もあって TDL はアナハイムのディズニーランドやフロリダのディズニーワールドよりもうまくいっており、米国ディズニー社も「東京が一番」と認めている。TDL は必要に応じてマニュアルをどんどん書きかえ、TDL にならって米国でもマニュアルを書き直すようになった。サービスの質を高水準に維持するためにはやはり教育が重要である。ただマニュアル通りやれというのでは必ず形式的な心のこも

らないサービスになる。そのため季節アルバイトや短期間のパートであっても最低一週間のトレーニングを実施してから、現場につかせている。

2003 年 4 月時点で、米国ディズニー社のマイケル・アイズナー会長は、TDR の成功をゲストの期待を常に上回る驚きとサービスを提供したこととし、そして唯一のライバルは自らの慢心と付け加えている。ディズニーランドは米国文化そのものだが、テーマパーク運営にはきめ細かな接客手法など日本流のノウハウ、特に従業員参加型の QC (Quality Control: 品質管理) 活動が入っている。混雑するイベントへの効率的な誘導や混雑時の入場制限システムなど、世界のディズニーランドの中でもトップといわれる TDR の接客態度の良さの背景になっている。米国の創造性と日本のチームワークという日米の強みが融合した珍しい例である<sup>7)</sup>。

努力の甲斐あって TDR の接客サービス、ホスピタリティの質の高さは、日本の民間企業から高く評価されている。2005 年 8 月、オリエンタルランドはディズニーアカデミーという企業研修プログラムをスタートさせている。午前中にディズニーホテルの宴会場でテーマパークのコンセプト、行動基準、製品や品質管理、スタッフの育成などを約 2 時間講義し、そのあとテーマパークに移動してスタッフの対応や施設を視察する。企業向けの他、学校向けの体験学習プログラムもある。企業向けは週数回、学校向けは週 1~2 回の受講がある。総受講団体は 400 ほどで、新人育成のスキルや心構えなどを中心とした新しいプログラムを始めている。これがあきたりな社員研修よりも効果的と評判は高く、オリエンタルランドは研修プログラムに参加した中高年層に新たな顧客にもなってもらうことを目指している。なぜすべての従業員がいつも笑顔なのか、どのようなマニュアルが存在するのかなど TDR のサービスの理由を知りたいとの要望が、取引先企業などから多くあがっていたため、「一つの事業として成り立つのではと手応えを感じた」（セミナー事業グループの本間良成マネージャー）のである。ディズニーアカデミーではまずテーマパークで守られている行動基準を解説する。具体的には「Safety (安全性)」「Courtesy (礼儀正しさ)」「Show (ショー)」「Efficiency (効率)」の 4 基準でこれに沿った細かなマニュアルがあるわけではないが「基本的で明解な基準だからこそ繰り返し伝えやすく、テーマパークで実践しや

6) 1984/09/28 日経産業新聞 32 頁 「『毎日が初演』の心構えで-オリエンタルランド常務上沢昇氏 (QUALITY)」

7) 2003/04/15 日本経済新聞 朝刊 2 頁 「独走するディズニーランド (社説)」

すい」と本間氏は述べている。基準の優先順位や接客の対応方法などを具体的に説明し、スタッフの採用活動や、研修方法、情報提供の仕方、褒賞活動なども講義する。ディズニーアカデミーへの参加者はサービス業から製造業、医療関係など様々で、「オリエンタルランドと同じサービス業の受講者は予測していたが、こんなに多種多様とは意外だった」（本間氏）。現在、競争に勝つためにホスピタリティが重要視されているからではないか。ディズニーアカデミーを広めるために、「セミナー事業グループ」を2008年秋に新設し、6人の従業員が専任としてプログラムの開発などにかかわる。少人数でも受けやすいように受講料も改定した。従来は人数分のチケット料金を「30～50人で講義料43万円」のみを設定していたが、2007年7月から「10～15人で同27万円」「16～29人で同38万円」の二つの新料金を追加した。ディズニーアカデミーを通じて、今までテーマパークと関係の薄かった中高年層の呼び込みも目指している。リピーター率が9割を超える状況の中で新たな顧客開拓ができるかディズニーアカデミーも集客力を引き上げる一役を担っている<sup>8)</sup>。

このようにTDRはサービスの品質管理にこだわり、維持してきたことがこのような評価につながったと考えられる。

#### 4. 東京ディズニーランド開業当初からの品質管理（ハード面）

TDRは建物等ハードの品質管理も重視している。

開業に当たり、TDLの原設計は米国ウォルト・ディズニー・プロダクション(WDP)のシンクタンク、WEDエンタープライズ（現The Walt Disney Imagineering Company<sup>9)</sup>）が担当している。米国で図面を引き、それをオリエンタルランドが日本の設計事務所、梓設計に委託、日本の法規、基準に適合するように設計図を引き直した。工事を請け負ったのは大手ゼネコン6社で、中心となるテーマパークはほぼ4等分し、鹿島建設（第一工区＝ウエスタンランド）、清水建設（第二工区＝アドベンチャーランド）、大成建設（第三工区＝ファン

タジーランド）、三井建設（第四工区＝トゥモローランド）の四社が担当した。このほか、駐車場（25.6ヘクタール）は間組、サービスエリアなど10.8ヘクタールは飛鳥建設が請け負った。ゲストに楽しさを提供するTDLの最重要機密だけに、出入りチェックは厳重で、入れるのはオリエンタルランドが1,008人の社員中50人、WDPが30人の合計80人だけであった。機械の精度を保つため、入室の際には防塵服を着用する。園内に導入する人形（ウォルト・ディズニーの造語でオーディオアナマトロニクスという）は約3,000体であった。工事の際の一番の難関はWDPとオリエンタルランドの立場の違いで、WDPのスタッフは米国同様の品質を保つことに専心する品質管理の立場で、オリエンタルランドは資金の管理、スケジュール管理の立場であった。WDPは中身に口を出すのが、資金は出さない方針であった。一方オリエンタルランドは資金を出すのが、工事の決定権がないという不利な立場にあった。結局、米国での実績をもとにWDPが押し切り、工事をやり直したこともあった。また日米間の消防、建設関係の法規の違いも大きかった（建設第一部課長補佐の加藤一次氏）。例えば、暗い場内でのゲストの誘導灯の問題で、日本の消防法では、ゲストが自主的に避難できるように目立つ所に誘導灯を明示しなければならない。しかし米国では従業員による誘導ができればよく、明示規定はない。美観、ショーの演出効果上、WDPは点灯に難色を示しオリエンタルランドと対立した。結局、誘導灯は点灯しない代わりに、その付近に赤外線ペイントで指示標を掲げる形でようやく妥協、地元消防署に特例として認可を受けた<sup>10)</sup>。

またオリエンタルランドはTDL開業に伴い電力供給で東京電力と予備契約を締結している。東京電力、関西電力では新規の大口ユーザー（動力用で契約電力が500キロワット以上、電灯・小型機器用で同50キロワット以上）のほとんど大部分が契約時に予備電力契約を同時契約していた。当時、電力の品質面ではほんの1～2秒間送電が途切れる「瞬断」、電圧が一時的に低下する「短時電圧低下」、電流の波形が乱れる「波形のひずみ」などがクローズアップされていた。これらのトラブルが

8) 2008/03/13 日経産業新聞 21頁「オリエンタルランド-TDRで研修請負（ここで勝つ成長のエナジー）」

9) 米国ディズニー社（The Walt Disney Company）の子会社で世界のディズニーリゾートのアトラクションの企画、設計等を担当する企業がディズニー・イマジニアリング社（The Walt Disney Imagineering Company）である。イマジニア（Imagineer）とは、イマジネーション（Imagination）とエンジニア（Engineer）の複合語でウォルト・ディズニーの造語である。イマジニアが新アトラクションや店舗の企画、設計等を行っている。詳細は、中島（2011）の第3章「ウォルト・ディズニー・イマジニアリング社-新アトラクション開発-」を参照。

10) 1982/09/16 日経産業新聞 10頁「東京ディズニーランド、もうすぐお目にかかれます（るぼ・さあびす）」

起こると、1984 年当時は、コンピュータに蓄えられていたデータ類が消滅したり、時計が狂ったり、エレベーターなどの停止位置がずれたりといった弊害が起こる。このため短時電圧低下などには自動電圧調整器や自動周波数調整器を購入して防御するケースが多い。コンピュータユーザーの中には、コンピュータ本体価格とほとんど同額を電源安定装置のために投資している例もあるといわれていた<sup>11)</sup>。

さらにオリエンタルランドは 1998 年、TDS の建設工事本格化に伴う組織改正を実施している。建設関連部門の改編で工事管理などをきめ細かくし、本部制導入による経営効率化を目指し、建設部門ではテーマパーク建設部を廃止し、第一部から第三部まで三つの工事部を新設した。TDS を三工区に分けて各部が工事を担当、工程管理や品質管理にも当たった。建築分野の設計やユーティリティー工事を手掛ける建築部、植栽分野の設計などを担当する土木部も新設した。2 パーク運営のために迅速な意思決定や円滑な情報伝達のため本部制を導入した。まず営業本部を新設し、その下に営業企画部と営業部、営業推進部を設け、「プロジェクトの進行状況に合わせ、必要な本部を設置する」としている<sup>12)</sup>。なお TDS 開業は 2001 年である。

## 5. TDR 直営ホテルの品質管理

ここまで TDR 全体の品質管理をソフトおよびハードの面から検証してきた。既述のように、TDR 全体の品質管理は統一され、徹底されている。TDR の品質と言うと、従業員の接客サービス、ホスピタリティといったソフト面が注目されるが、ハード面の品質管理にも力を入れている。ウォルト・ディズニーは米国アナハイムのディズニーランド開業にあたり、安全性を最も重視していた。

ここでは TDR 直営ホテルの品質管理を改装およびテーマの明確化による差別化の視点で検証する。TDR 直営ホテルは地上 6 階建てで、延べ床面積は 4 万 7,000 平方メートル、客室数は舞浜地区のホテルとしては平均的な 504 室とし、1930 年代に世界中で人気を集めたアールデコを基調としたデザインで、婚礼施設も設けてい

る。またミッキーマウスらディズニーキャラクターが、朝食の食卓を訪れて宿泊客にあいさつする「ディズニーキャラクターブレックファスト」や、同ホテルで結婚式を挙げる「ディズニー・フェアリーテイル・ウェディング」などの企画を実施している。舞浜地区には 5 つのホテルがあり、客室数は合計 3,160 室で、同社は「舞浜地区のホテルの平均稼働率は 8~9 割に達しており、需要は大きい」と見込んでいた<sup>13)</sup>。

2005 年 10 月当時、TDS に隣接した「ミラコスタ」と TDL に隣接した「アンバサダー」の両ホテルも総合ランキングで 5 位と 6 位に入っている。レストランなどでパークと連動したイベントを常に開催している。「ホテルに戻ってからも、翌日まで楽しさを保つ」(ホテル広報担当) 点が評価につながっている。ホテル限定グッズやパフォーマーたちのショー、園内でもめったに会えないミッキーマウスと触れあえる朝食なども女性客の心をつかみ、両ホテルとも 90% を超える年間稼働率を維持している<sup>14)</sup>。

同社はディズニーキャラクターを使用する権利を有するため、ホテルの内容には様々なディズニーキャラクターが用いられている。これにより他のホテルとの大きな差別化をはかり、同ホテルの魅力を高めている。

これら直営ホテルに対して、TDR のオフィシャルホテルは、ヒルトン、シェラトン等の他社のホテルなのでディズニーキャラクターを使う権利はない。しかし TDR 内に立地するため宿泊客のほとんどが TDR のゲストであることを考えると、他のホテルとの差別化が必要になる。そこでヒルトン東京ベイなど 3 ホテルが 2008 年 1 月、一斉に館内を「童話の世界」「豪華客船」などテーマ性を持たせたものにする大型改装に着手した。背景にあるのは、第三の直営ホテル「東京ディズニーランドホテル」の 2008 年 7 月開業である。TDR は最大の集客装置だが、訪れる人の宿泊を巡ってはライバル関係にあるだけに、3 ホテルは独自のイメージづくりに躍起になっている。「当ホテルの宿泊客は TDR が目的で食事も外ですることが多い。ホテル自体の魅力を高めて、もう一泊くらいゆっくりしようかという需要を取り込みたい」とシェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテルの長田明総支配人は 1988 年の開業以来最大規模となる

11) 1984/10/18 日経産業新聞 3 頁「電力、高品質=高負担の時代に-予備線導入ラッシュ、ユーザー停電対策に万全期す。」

12) 1998/10/11 日経産業新聞 15 頁「オリエンタルランド、工事部設け管理徹底-第 2 テーマパークにらみ。」

13) 1998/07/29 日本経済新聞 地方経済面 千葉 39 頁「オリエンタルランド、舞浜駅前開発に着手-初のディズニーホテルも。」

14) 2005/10/24 日経 MJ (流通新聞) 11 頁「MJ わくわく消費調査-ストアブランド、東京ディズニー首位、常に新鮮強さの源泉。」

約 10 億円を投じる改装の目的を述べている。「海上の豪華客船」をコンセプトにロビーのチェックインカウンターは船底側面に似せた木版張りにし、フロントデスク正面の壁には客船の窓をデザインし、天井には LED を設けて青空や夕焼け、星空など時間帯によって異なる航海風景を演出する。ロビー正面のラウンジ「トスティーナ」も客船の甲板にあるカフェをイメージし、ストライプの椅子やモザイクタイルのカウンターなど温かさを感じられるデザインに統一している。イメージだけでなく快適性や利便性の向上も図る。「チケット売り場やアトラクション、レストランでも並ぶゲストがホテルでも並ぶ状況を変えたい」（長田総支配人）と、チェックインカウンターの端末を 8 から 16 に増強している。一室約 6 万円以上の客室のみに導入していた快眠ベッドを全室で採用するほか、24 時間使える無料パソンスペースも設ける。ヒルトン東京ベイのテーマは「童話の世界」で、女の子を主人公とする独自の童話をつくり、ホテルをその世界観で彩る。ゲストがエレベーターを降りた瞬間から異世界に入れるよう廊下にはドラゴンやユニコーンなどを、ホテル 3、4 階部の 142 客室の天井には青空や白い雲、壁には動物のイラストが描かれている。客室にはボタンを押すと主人公が浮かび上がる「魔法の鏡」やカギを入れて回すと光と音が出る「秘密の鍵穴」など童話の中に登場する仕掛けを用意し、実際に触れたり動かしたりすることで、空想の世界に浸ってもらえるようにしている。改装を機に客室料金を 3 人利用で 4 万 5,000 円など、現在より約 8,000 円高くする。ホテルオークラ東京ベイは TDR 同様に「海と陸の出会い」をテーマに掲げ、日常の生活から離れた別荘をイメージし、2 フロアで計 24 室のラグジュアリーフロアを改装、一室 46 万円のロイヤルスイートルームに多数のルビーが輝くシャンデリアを備えるなど非日常を演出している。オリエンタルランドが 2008 年 7 月に開業した東京ディズニーランドホテルは、料金が 4 人まで泊まれて一室 3 万 5,000 円からと手ごろな価格設定もあり、予約を始めた 2008 年 1 月以降、その日に販売する分は即日完売が続いた。「ディズニーホテル開業はマーケットの活性化につながる」（長田総支配人）と各ホテルは歓迎姿勢であるが、競争激化は免れない。オフィシャルホテルは「入場制限時にもテーマパークに入れる」などのメリットがあるが、直営ホテルと違いディズニーキャラクターを使用することはできないうえ、ディズニー以外の人気

キャラクターをイベントなどに活用することも難しい<sup>15)</sup>。

しかしながら、TDR 内に立地するオフィシャルホテルは、年間約 2,500 万人という TDR の来場者を考えると、絶対的に有利な立地である。特にこれらのホテルは JR 舞浜駅からの近さよりも海沿いの立地を魅力とするホテルである。特にホテルオークラ東京ベイは、1983 年の TDL 開業前に、どこに立地するかに関して、ホテルは利便性を考慮して駅前立地にしようと言うオリエンタルランドの案に反対し、海沿い立地を推奨したほどである（野口、2006）。TDR は遠方からの集客に長けた観光施設であるため、宿泊需要を創出しやすい。しかしながら周辺に宿泊施設が多いことから競争は過酷である。そこでハード面とソフト面の品質管理の徹底、ディズニーキャラクターの独占的使用などを通して TDR 直営ホテルは協力的差別化をはかっており、これからのいいアイデアにより TDR 周辺のホテル業界において競争優位を持続できるのではないだろうか。

## 6. ま と め

本稿では TDR とその直営ホテルの品質管理について検証してきた。TDR 全体の品質管理は統一され、徹底されているため、直営ホテルの品質管理も合わせて検証した。

TDR を舞台に様々な企業（ホテルも企業である）が高い品質を目指しながら経済活動を行っている。TDR は安全、安心などのハード面の品質と、従業員の接客サービス、ホスピタリティなどのソフト面の品質を両方高水準で保証しており、これを競争優位の要因としているため、今後も維持することは必要最低限であり、学習した賢い消費者の増加という背景から、向上させていかなければならない。日本の法律を遵守した上でさらなるハード面の品質保証は、各社にとって過酷なハードルであるが、それを創意工夫で乗り越えて成長してきたと言える。

本稿の貢献は、初めて TDR とその直営ホテルの品質管理に焦点を当てたことである。TDR の従業員によるサービスの品質に関する研究は多数あるが、建設業者まで明らかにした研究はなかった。これまでの TDR の品質管理というと、サービスの品質として、ホスピタリティ志向の強いキャストの人材育成とモチベーション向

15) 2008/01/31 日経産業新聞 25 頁「TDR 提携 3 ホテル、改装着手、魅力創出にテーマ性、童話など非日常性演出。」

上策が詳細に経験をふまえて考察されていた。筆者はそれを「キャストの世界観」と呼んでおり、TDR 関連書籍の大半を占めるのである。キャストの世界観という精神的な世界ではなく、物質的かつ物理的な品質管理について検証した。このような基盤があり、その上にキャストのホスピタリティが乗ると考えられる。

#### 参考文献・新聞・URL

- 中島 恵 (2011) 『テーマパーク産業論』三恵社  
 中島 恵 (2012) 『テーマパーク産業の形成と発展-企業のテーマパーク事業多角化の経営学的研究-』三恵社  
 野口 恒 (2006) 『東京ディズニーランドをつくった男たち』ぶんか社  
 山口有次 (2009) 『ディズニーランドの空間科学』学文社  
 1982/09/16 日経産業新聞 10頁「東京ディズニーランド、もうすぐお目にかかれます(るぼ・さあびす)」  
 1984/09/28 日経産業新聞 32頁「『毎日が初演』の心構えで-オリエンタルランド常務上沢昇氏(QUALITY)」  
 1984/10/18 日経産業新聞 3頁「電力、高品質=高負担の時代に-予備線導入ラッシュ、ユーザー停電対策に

万全期す。』

- 1998/07/29 日本経済新聞 地方経済面 千葉 39頁「オリエンタルランド、舞浜駅前開発に着手-初のディズニーホテルも。」  
 2003/04/15 日本経済新聞 朝刊 2頁「独走するディズニーランド(社説)」  
 2005/10/24 日経 MJ(流通新聞) 11頁「MJ わくわく消費調査-ストアブランド、東京ディズニー首位、常に新鮮強さの源泉。」  
 2008/01/31 日経産業新聞 25頁「TDR 提携3ホテル、改装着手、魅力創出にテーマ性、童話など非日常性演出。」  
 2008/03/13 日経産業新聞 21頁「オリエンタルランド-TDR で研修請負(ここで勝つ成長のエナジー)」  
 株式会社オリエンタルランド公式 HP「会社概要」2012年7月4日アクセス <http://www.olc.co.jp/company/>  
 株式会社オリエンタルランド HP「ホテル事業」2012年7月4日アクセス <http://www.olc.co.jp/company/group/hotel.html>  
 株式会社ミリアルリゾート公式 HP「会社概要」2012年7月4日アクセス <http://www.milialresorthotels.co.jp/corp/corp.html>