

デイズニーリゾート 投資で魅了

平成 経済

インタビュー 下

——東京デイズニーリゾート(TDR)は平成とともに発展しました。

「東京デイズニーランド(TDL)は昭和の終わりに近くの1983年に開園しました。2001年には東京デイズニーシー(TDS)もオープンし、当初は年1千万人だった来園者数が、17年度には3倍の3千万人を超えています。平成は事業が大きく羽ばたいた時代でした」

「80年に入社したとき、世間では『TDLの事業は失敗して、住宅地に再開発される』との予想が少なくありませんでした。ここまです成長するのは、夢にも思っていないませんでした」
——バブル崩壊はレジャ

オリエンタルランド社長

うえにし きょういちろう
上西 京一郎氏 (61)



1980年オリエンタルランドに入社。経営戦略本部長などを経て、2009年社長兼最高執行責任者(COO)に。18年には三つのエリアの新設を決めた。
(山本壮一郎撮影)

「施設に逆風でしたが、なぜ成長できたのでしょうか。」
「デイズニーのコンテンツの魅力の高さに加えて、お客様に非日常的な空間を味わって頂けるよう、心を込めてキャスト(従業員)が接してきたことが評価されたと思います」

「TDRの近くでは、88年にJR京葉線の舞浜駅が

開業し、01年に首都高速湾岸線の舞浜インターチェンジができました。平成の間は全国に進んだインフラの

整備も、我々を後押ししてくれました」
——当初3900円だった1日券の価格は、今は7

400円。それでも人気は続いています。

「人間は同じものだとはいずれ飽きてしまいます。ゲストがいつ来ても新鮮味を感じられるよう、87年にはビッグサンダー・マウンテン、89年にはスター・ツアーズ、92年にはスプラッシュ・マウンテンを新設しました。開園当初は1千億円にのぼる借金がありました。将来に向けた投資を続けました」

「当初はクリスマスぐらいたった季節のイベントは、ハロウィーン、イースターなどほぼ一年中開催するようにしました。値上げはしましたが、価値向上に見合った価格と想って頂いていると思います」

若者減少 変化にも対応

—不況の影響は。

「我々の経営は、幸い景気の波にはあまり左右されませんでした。例えば、リマン・ショックが起きた08年度の来場者数は、前年度よりむしろ7%増えました。景気よりも、周年イベントやアトラクションの新設の方が、来場者数には影響を与えました」

「もちろん、ゲストは不況で収入が減れば、遊ぶためのお金を減らすはずですが。しかし、人間である以上、遊ぶお金をゼロにはで

きません。不況による『安心・短』の旅行志向も追い風になり、TDRに来て頂けたのだと思います」

—社会の高齢化で来園者に変化はありましたか。

「40歳以上の来園者は、98年度は8・8%でしたが、17年度は20・1%まで上昇しました。TDSのオープンで、大人の来園者の掘り起こしに成功したと思います」

「TDSをつくるときのポイントの一つが、若者が減少する人口動態の変化に

かけました。土壇場で加賀見俊夫会長が『それは違う』とひっくり返し、今の形になりました。日本人と米国人とでは、映画にかけの情熱が違います。間違はなく変更して成功でした」

—今後の人口減にはどう対処しますか。

「人口減は日本で事業を行う会社にとってマイナスです。パークの魅力を更に向上させる必要があります。昨年、開業以来最大と

どう対応するのかわかりません。TDSは、家族連れをメインの顧客と考えたTDLと差別化する必要があります」

TDSはコンセプトを変え、大人のゲストを掘り起こすことを狙い、ロマンチックな町並みにし、スリルのある乗り物も導入しました。アルコールも飲めるようにしました」

「実は、TDSの建設に向けた米国のディズニー社との交渉では、映画をテーマにしたスタジオパークをつくることで、ほぼ決まり

—人手不足も今後の社会の課題です。

「キャストの採用は、すでにレストランの厨房や深夜のシフトなど一部で難しくなっています。対策として業務を省力化したり、地方出身の方も働きやすいよう、会社寮をつくったり、短時間勤務を可能にしたりしています」

「新たに『テーマパークオペレーション社員』をつくり、22年度までに、2万人弱いるアルバイトの2割程度を正社員にする

なる2500億円を投じて、TDSの面積を2割拡張することを決め、人口減に備えます。実際に人口が減り始めた時は経営に余裕が無くなり、巨額投資を断するのは難しいと考えました。余裕がある今のあいだに、次の時代に向けた手を打たなければならぬと考えました」

「これまでは外国人の集客にあまり力を入れてきませんでした。文化の違いによるトラブルが多かったためですが、近年はほとんど無くなりました。海外の方がネットでチケットを買いやすいするなど集客に力を入れ始めたところ、12年度は2・6%しかなかった来園者に占める海外から来た人の割合が、17年度は9・8%まで上がりました。インバウンドの追い風もあり、この比率はさらに高まることを想定しています」

IT技術駆使 終わりなき挑戦

—今後ディズニーリゾートはどうなりますか。

「次の時代は、スマートフォンや新技術の普及で、バーチャル（仮想）で楽しめる世界がどんどん広がるはずです。ただ、そうなればなるほど、逆にリアルな体験の価値が際立ってくるはずです」

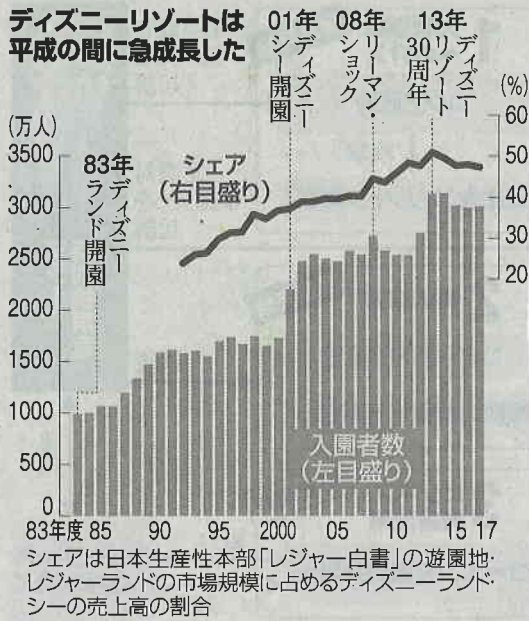
「私たちがIT技術を駆使して、パークアプリの充

実などを進めていきますが、これまで以上に、キャストの接客能力やパークの運営の仕方が大事になります。『夢、感動、喜び、やすらぎを提供する』という企業使命は、終わりなき挑戦です。ディズニーリゾートの魔法は次の時代も解けません」

（聞き手・大日向寛文）

「平成経済」はこれで終わります。ご意見は、keizai@asahi.comにお寄せください。

ディズニーリゾートは
平成の間に急成長した



日本のレジャー産業 バブル経済で浮き沈み

日本のレジャー産業は1980年代のバブル景気で急成長した。日本生産性本部の「レジャー白書」によると、遊園地・レジャーランドの市場規模は92年度に6140億円となり、その10年前の倍以上に膨らんだ。レジャーブームのもと、東京ディズニーランド（83年開園、千葉県）、よこはまコスモワールド（90年、横浜市）、スペースワールド（90年、北九州市）などが次々にオープンした。

しかしバブル経済が崩壊した90年代前半以降、市場は一転して縮小した。2000年度の市場規模は、92年度比2割減の4730億円に落ち込んだ。

01年に東京ディズニーシー（千葉県）とユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ、大阪市）がオープンすると市場は再び拡大し始めたが、人気は東京ディズニーリゾートとUSJの「東西の横綱」に集中した。

人口減の中でレジャー施設間の競争は激しい。00年代以降、向ヶ丘遊園（02年閉園、川崎市）、エキスポランド（09年、大阪府）、スペースワールド（18年）など、消えていった施設も少なくない。