

## 東京ディズニーリゾートと顧客の関係性

古川 和紀

### 1.初めに

私達は、6月の19.20.21日に実際に東京ディズニーリゾートに行き研修を受け、リサーチを行いました。そのなかで得た疑問や答え、実際に目にした事をレポートにします。また、プラス私が調べた事も記述します。

### 2. 色んなゲストに対応する。

ディズニーランドには、小さなゲストからお年寄りの方または、障害をお持ちの方も来園されます。例えば、目の見えない方。小さな段差やライドの形またキャラクターの形がわからないと思います。そこでディズニーはこういった対応をしています。視覚障害の人にも乗り物や段差の注意ができるように木の模型をおいています。また、凹凸のついた図面に点字を施した地図もあって。東京ディズニーランドの全体図、また各テーマランドのアトラクション、レストラン、ショップおよびレストルームを紹介しています。それぞれの施設への方向確認ができるようになっているのです。



左側の写真が、ライドやアトラクションの形や段差がわかるようにしています。右の写真はミッキーの模型です。ミッキーの形や声がわかるような仕組みになっています。見にくいですが、下の部分が点字になっています。こういったゲストが求めているサービスやゲストにあわせたサービスによって顧客とのいい関係が築けているのです。

### 3. 驚異的なリピーター率

私は、ディズニーランドの驚異的なリピーター率に目を付けました。ディズニーランドはただ単に乗り物の楽しさを売っているのではなく夢の国の疑似体験という非常に付加価

値の高いサービスを提供しています。これが乗り物のスリルや楽しさを提供するだけの他のアミューズメントパークとの大きな違いと言えます。このようなディズニーランドの独自の路線はゲストの期待を裏切ることなく、圧倒的なファンを創り上げ、驚異的なリピート率達成の原動力となっています。

ディズニーランドといえばやはり園内の仕掛け、乗り物だけでなく通りや建物まで細部にこだわった造りになっていて、ここに来れば誰もが夢の国を体験できるようになっています。また、いくつもの園内に隠されている、通称隠れミッキーといったもので楽しませたりしています。また、雨が降ったときには、ゲストを楽しませるために地面に雨の水でディズニーのキャラクターを書いたりしています。



左の写真はよくみるとタイヤの跡がミッキーになっています。右の写真は雨上がりにディズニーキャラクターのグーフィーを描いています。

#### 4. 夢の国を作る

アトラクションは近未来を再現したものから、おとぎの世界に入り込んだようなものでバラエティに富んでおり、非日常をワクワクしながら体験することができますし、1日中繰り広げられるミッキーマウスなど憧れのキャラクターによるパレードは夢の行進と呼ばれる過言ではないくらいです。このようにディズニーランドには現実でどんな嫌な事があっても、全てを忘れさせてくれる魅力があります。また現実を思い出さないような工夫をしています。それでは、自動販売機を例にしてみます。左が普通の自動販売機で右がディズニーに設置されている自動販売機です。

見て分かるように、ディズニーの夢の国といったコンセプトを壊さないようにデザインにまで気をくばっています。もし、左の自動販売機がディズニーの園内に設置されていたらゲストはどう思うでしょう。きっと現実世界に引き戻されるでしょう。こういった1つ1つのこだわりで夢の国といったゲストに楽しんでもらおうとする心がけがあるのです。



もともとビジネスにおいて顧客は商品やサービスを求めているわけではありません。顧客が求めているのは実はその商品やサービスを利用できることによって実現できる自分の夢なのです。顧客はある商品やサービスを利用することによって自分の欲求が満たされたり自分の生活が便利になったりする、そのために商品やサービスを購入すると言えます。

ディズニーは顧客とともにお互いに成長していくことができる関係づくりを心がけています。つまり不景気になれば潰れてしまうようなビジネスではなく、持続的に安定した利益を確保できるビジネスを目指しています。

簡単に説明すると、顧客に商品を売ってハイ終わり、ではなく、顧客が思っている以上の良質な商品・サービスを提供することによって、ファンになってもらい、さらに継続的に商品をリピート購入してもらう関係づくりです。ディズニーランドとそのリピート顧客の関係です。今回、実際に東京ディズニーリゾートにいった友人が誕生日でした。その時にキャストの方が友人に誕生日だとわかるシールを渡しました。そのシールを貼っていることで、全キャストがそれを目にしたら、誕生日を祝ってくれていました。また、キャストの方が掃除をしていて私は何を拾っているのですかと声をかけると笑顔で夢のかけらです。と答えました。それをみて私は徹底し、ゲストの夢を壊さないようにちゃんと考えていると思いました。



##### 5. 最後に

ウォルト・ディズニーは、「ディズニーランドは、永遠に完成しない……」という言葉を残しています。すべてのゲストにすばらしい経験をしていただくために、ゲストの声に耳を傾け、常に進化する東京ディズニーリゾートを追求しています。東京ディズニーリゾー

トを訪れるゲストの声は、リゾートをよりよい場所にするためのヒントに満ちています。

またディズニーリゾートにはたくさんのゲストに応えるためにいろいろな事してくれます。私が今回の東京ディズニーリゾートで聞いた、ある一つの話があります。東京ディズニーランドのスプラッシュマウンテンで、母の形見の指輪をなくした方がいました。水の中、発見は絶対無理だとその人は思っていました。

後日発見の電話。どうやって見つけたのですか？ と聞くと『ここは魔法の国です』と答えました。それには、こんな話があって1つの指輪を探すのに、30人のダイバーが潜ったそうです。このようにして、しっかりゲストの声に応えながら、なおかつ夢の国といったコンセプトを果たしているのです。もうひとつの話は、東京ディズニーランドにある若い夫婦が来ました。ランド内のレストランで彼らはお子様ランチを注文しました。もちろん、お子様ランチは9歳以下とメニューにも書いてあります。子供のいないカップルにはマニュアルではお断りする種類のものです。当然、「恐れ入りますが、このメニューにも書いてありますが、お子様ランチはお子様用ですし、大人には少し物足りないかと思われるので……」というのがマニュアルです。

しかし、アルバイト、キャストは、マニュアルから一歩踏み出して尋ねました。

「失礼ですが、お子様ランチは誰が食べられるのですか？」

「死んだ子供のために注文したくて」奥さんが答える。

「亡くなられた子供さんに」とキャストは絶句しました。

「私たち夫婦は子供がなかなか生まれませんでした。求め続けて求め続けてやっと待望の娘が産まれましたが、体が弱く一歳の誕生日を待たずに神様のもとに召されたのです。私たち夫婦も泣いて過ごしました。子供の一周年忌に、いつかは子供を連れて来ようと話していたディズニーランドに来たのです。そしたらゲートのところで渡されたマップに、ここにお子様ランチがあると書いてあったので思い出に……」そう言って夫婦は目を伏せました。

キャストのアルバイトは「そうですか。では、どうぞ召し上がってください」と応じました。そして「ご家族の皆さま、どうぞこちらのほうに」と四人席の家族テーブルに夫婦を移動させ、それから子供用のイスを一つ用意しました。そして「子供さんはこちらに」とまるで亡くなった子供が生きているかのように小さなイスに導いたのです。しばらくして運ばれてきたのは三人分のお子様ランチでした。キャストは「ご家族でごゆっくりお楽しみください」と挨拶して、その場を立ち去りました。若い夫婦は失なわれた子供との日々をかみしめながら、お子様ランチを食べました。

このような行為はマニュアル破りの規則違反です。しかし、東京ディズニーランドでは先輩も同僚も彼の行動はとがめません。それどころか彼の行為はディズニーランドでは賞賛されるのです。マニュアルは基本でしかありません。それを越えるところに感動が潜んでいるのです。このようにしてディズニーは、マニュアルだけで動いていない、そういったところがゲストの心を掴むのだと思いました。

また、東日本大震災という大きな災害が起きました。その時キャストの人がゲストの事を第1に考えて園内にあるお土産物のショップからぬいぐるみなどを持ってきて、これで頭を守って下さいと言いました。店の商品なのにゲストのことを考えてそのように行動したのです。その後もしっかりと誘導し冷静な対応だったと聞きました。本当に素晴らしいと思いました。

私は今回東京ディズニーリゾートに行って、実際にキャストの方にお互いの関係性について尋ねてみました。非常に難しい質問ですが、キャストの方はこう答えられました。「ゲストの方がもう一回来たいというサービスを行い、次にゲストの方が来られた時は、前回以上のサービスを求めて来てもらえる。それに応える事でお互い成長する関係性が築けるのです」と言っておられました。それを聞いて私も、もう一度行きたいと思いました。