

TDRのコアコンピタンス

松木 喜弘

はじめに

6月に東京ディズニーランドとディズニーシーに行き、フィールドワークを行いました。そこで実施した調査を報告します。

お客さんをゲスト、従業員をキャストと言い換えます。TDRではお客さんをゲストと呼び、従業員をキャストと呼びます。なぜならパーク内はショーの舞台であるという考えが根本にあるからです。

私は、オリエンタルランドのキャストによる研修（ディズニーアカデミー）でTDRが提供する経営理念やホスピタリティ、ディズニー流おもてなしの講座を受けました。その後キャストと共に東京ディズニーランド内を見学する「ウォークイン」プログラムを受講しました。それにより、キャストがどのようにしてホスピタリティを提供しているか実践を学びました。

・研修（ディズニーアカデミー）

ウォルト・ディズニー

ウォルト・ディズニーはディズニーランドを思いつく前に様々なモノを手がけています。世界初の音響アニメーションである蒸気船ウィリー、世界初のカラー長編アニメーションである白雪姫、世界初の立体音響アニメーションであるファンタジアなどです。大人と子どもの両方が楽しめるモノ（ファミリーエンターテイメント）を作りたいと試行錯誤した結果として、二次元から三次元へと体系を変えた歴史があり、今のディズニーランドに結び付いています。

・パーク運営の4つの鍵。SCSE

パーク運営の4つの鍵にSCSEというものがあります。Safety（安全）、Courtesy（礼儀正しさ）、Show（ショー）、Efficiency（効率）という4つの行動規準が設けられています。この順番は優先順位の高い順に並んでいて、これを守り実践することでゲストにハピネス（幸福感）を提供することができます。

Safety（安全）

まず一番に優先することが安全であり、安らぎを感じる空間を作ることもキャストの役目です。

Courtesy（礼儀正しさ）

挨拶、笑顔、アイコンタクト、言葉遣い、といったゲストに対するおもてなしの姿勢です。

Show（ショー）

パーク内はテーマショーと考えられており、毎回初演であるという気持ちで演じています。

Efficiency (効率)

ゲストにハピネス（幸福感）を提供する為には上記 3 つを優先した上で効率を上げることが必要です。ゲストの時間を無駄にしない効率、チームワークを重視した効率、これらはゲストの満足の為です。

研修（ディズニーアカデミー）を受けて、上記の他に強く頭に残っていることは、「楽しさは掛け算であり、1 度でもゲストが嫌な思いをすると 0 になる」という話です。せっかく楽しい思い出ができたとしても、嫌な経験をしてしまうとその印象だけが強く記憶に残ります。それを感じさせない為にも S C S E の行動規準は全キャストに徹底されています。

・ TDL の「ウォークイン」プログラムについての調査

運営の鍵である S C S E はキャストの行動規準だけでなく、TDR でのあらゆる物に表れています。実際にテーマパークの中で調査を行いました。

まず入場ゲートです。入場ゲートから入る時に「きらきらっ」という音が鳴るのですが、これはティンカーベルが粉を撒き、ゲストに魔法をかけて夢の国に招き入れたことを表しています。TDL に入った瞬間からテーマショーは始まり、夢の国が広がっているのです。そして入場ゲートから入ると一定の範囲で床が赤いことに気づくことができます。これはレッドカーペットを表しており、ゲストの大切さを物語っているのです。

私たちが園内に入るとミッキーマウスがいて、ゲストが列を成していました。ディズニーランドにいるキャラクターは一人という話は有名ですが、私はキャストの方に世界中でも一人なのかと聞いてみました。するとキャストの方は「世界中でも一人です。ミッキーは魔法でワープしているのですよ。」、と咄嗟におっしゃいました。キャスト一人一人まで S C S E が行き届いていることを認識させられた瞬間です。

次にメインストリート・ハウスを調査しました。入場ゲートを抜けて左奥の方向に行くと総合サービス施設であるメインストリート・ハウスがあります。ここではアトラクションやショーの案内から伝言サービス、遺失物の対応の他に、視覚障害者の為にキャラクターとアトラクションのスケールモデルが用意されています。キャラクターの形と声が変わるようになっています。アトラクションはどんな形のアトラクションかが分かり、安心して乗ってもらえるのです。

お土産の販売ショップが立ち並んだ道を抜けるとシンデレラ城が見えてきます。シンデレラ城は遠近法が使用されています。国内では建物の高さが高すぎると夜間にライトを付けなければなりません。飛行機が飛ぶ際の視認性の為に定められているのです。このライトは夢の世界の雰囲気壊すので、パーク内の建物の高さは低く設計されています。例えば、シンデレラ城は高さ 51m です。高さ制限がある中で建物を高く大きく見せる為、パーク内の建物は遠近法が使われているのです。

次に TDR のインフォメーションボードの説明をします。TDR のインフォメーションボードにおいてはアナログにこだわっています。インフォメーションボードとはアトラク

ションの待ち時間やパレード、ショーの時間、身長制限などの情報が書いてある掲示板的なものです。

例えば大阪のユニバーサルスタジオジャパンではインフォメーションボードはデジタルで電光掲示板のようになっています。これは電子操作で楽だし、人を置かなくてもいいので人件費も削減できるといった効率上の良さがあります。これに対しTDRではあえてアナログを採用し、キャストの方が手作業で待ち時間などを変更しています。効率よりも大切なことがあるのかとキャストの方にお話を伺ってみると、ゲストとのコミュニケーションとしての場としても必要だとおっしゃいました。ここでもSCSEなのです。

子供の身長を測ってあげたり、パーク内の分からないことに答えてあげたり、TDRではキャストとゲストの距離が近いと感じることができました。身長制限がクリアできた子供はリストバンドを付けてもらえます。もしこれを付けて無ければ、身長制限がギリギリの子供がアトラクションに乗ろうとする度に身長を測らなくてはいけないので、待ち時間が伸びます。キャストも手間がかかります。リストバンドを付けることはSCSEで一番優先するゲストの安全を守ることに関わっているのです。

パークの中には所々で隠れミッキーが存在します。隠れミッキーはパーク内には散りばめられており、新しく増えたり、減ったりすることもあります。減ったりする場合というのは安全性に問題が指摘されたケースで、隠れミッキーが原因で躓き、問題が指摘されたケースもあったようです。

・自動販売機の設置

自動販売機を設置すると非日常感が薄れてしまうので設置していませんでしたが、現在は熱射病などを防ぐ為に設置されています。ゲストの安全が最優先だからです。テーマショーの雰囲気を壊さない為に風景に溶け込むように設置されています。商品の補充は裏から行っており、私たちが補充するところを見ることはできません。



ディズニーアンバサダーホテルに泊まったときは、洗面用具などがセットになったアメニティを貰うことができます。

フロントに電話をすれば宿泊者の数だけ受け取ることができるのです。二日目の朝にアメニティを受け取った際にキャストの方が朝刊もわざわざ持ってきてくれました。さりげない心遣いですが、良いおもてなしだと感じました。

私たちの班はTDRのマーケティングの実践を学ぶ以外にも、顧客関係のマネジメントについて調べ、苦情対応によってどのようにリピーターに繋がるのかも検証を行いました。とはいえ、サービスが行き届いているパーク内やホテル内で悪い点を探すのが大変でした。

ホテルの中を隅々まで見渡せば埃の一つはあると考えていましたが、私が探した範囲では埃一つも見つからず、最終日でやっと悪い点を見ることができました。それはTDSのカフェ・ポルトフィーノで食事をした際に、友達のサラダに髪の毛が混入していたことです。それを係りの人に言うとお詫びの後すぐに新しいサラダと交換してくれました。対応が早かったのも、友達も気持ちよく食事ができていたようです。この迅速な対応というのは苦情対応では必須であり、もたもたしているとゲストは不満を募らせていきます。迅速な対応を実現しているのはキャストへの権限委譲であるといえます。もしも苦情が発生してから責任者に判断を聞きに行っていれば対応が遅れてしまう。なので、キャストはSCSEの行動規準のままに判断することが認められているのです。TDRなどのアミューズメントパークではリピート客の確保は重要です。よって顧客関係の修復は特に重要になってくるのです。

こうしてTDRの調査を行っていくうちに、上述してきたTDRの事柄には全てSCSEの原則が関与していることが分かります。SCSEに基づいた行動規準、SCSEに基づいたTDRの設計がされているのです。

TDRには良い面ばかりではなく問題もありました、TDRの3つのホテルでは6月4日までにメニューの表記と違う食材を使っていたことをホームページで発表しており、TDSのシルクロードガーデンで5月11日～23日、車エビと表記しながらブラックタイガーを使って296食を提供しました。オチェアーノでは交雑種の肉を和牛として提供しました。私たちが宿泊したディズニーアンバサダーホテルでは今年2月以降、TDLのルームサービスでは昨年7月以降から地鶏の表記が認められない国産鶏を使用していました。これに対しTDR側は該当する料理を食べたことが確認できれば1000円を返却するという決断をしました。メニューと違う食材を提供したことは決して許される問題ではないし、TDRの信用を下げた出来事でありましたが、事実が判明してから情報を公開する決断はSCSEに基づいています。返金にすぐさま対応する迅速な対応はTDRの信用を取り戻す元になっているのではないかと推測します。

・TDRの競争優位（コア・コンピタンス）とは

SCSEという原則があり、全従業員や施設、経営方針までがSCSEに結びついていることに強みがあります。SCSEがぶれずに全てに徹底されていることで、オリエンタルランドの経営方針・ビジョンもぶれず、他社を寄せ付けない強力な力になっていると推測します。特にホスピタリティ・おもてなしのレベルの高さは、アルバイトがほとんどを占めているのに意識が高く、従業員への教育が行き届いていると認識しました。

オリエンタルランドの2013年4～6月期連結業績は開業30周年で営業利益が200億円強を突破し、前年同時比率で約2割増えて4～6月期として過去最高になりました。来園者数も過去最多となり前年の同時期より1割以上、上回りました。これほど業績が好調なのは30周年のイベント効果のみではなく、一度訪れてもまた来てくれるリピーターの比率の高さにあると考えられます。長年積み重ねてきたTDRというブランド力は強力であり、ホ

スピタリティ・おもてなしは他社も追随していくべきであると考えます。

参考文献

- ・ 山内孝幸著『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年
- ・ 『日本経済新聞』
- ・ 小松田勝監修『ディズニー式サービス哲学』宝島社,
- ・ 小松田勝著『ディズニーランドのホスピタリティ世界一のアルバイトはどのようにして生まれたのか』長崎出版
- ・ 福島文二郎著『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
- ・ 石井淳蔵 栗木契 嶋口充輝 余田拓郎『ゼミナール・マーケティング入門』日本経済新聞出版社