

経験価値マネジメントの方法論による東京ディズニー リゾートの「イノベーション戦略」の研究

簡 文 章

キーワード：経験価値マネジメント、東京ディズニーリゾート、継続的なイノベーション、イノベーションのジレンマ

1. はじめに

日本の代表的なテーマパークの一つである東京ディズニーリゾート（以下、TDR と略）は、2014 年から 3 年連続して入場料金を値上げしているにもかかわらず、依然として、遊園地・テーマパーク経営企業の全国一位の来場者数と収入高を維持している（第 3 章で詳述）。この TDR の成功はマーケティングの理論では主に「経験価値マーケティング」の採用によるものと説明されている（第 2 章で詳述）。

経験価値マーケティングの第一人者であるバーンド・H・シュミットの著書『経験価値マネジメント』（Customer Experience Management、以下、CEM と略。）では、CEM のフレームワークの実践 3 段階、つまり「ブランド経験価値のデザイン」、「顧客とのインタフェースの構築」、「継続的なイノベーションへの取り組み」を提示した。TDR の「ブランド経験価値のデザイン」と「顧客とのインタフェースの構築」の部分は既に分析されているが、「継続的なイノベーションへの取り組み」についての研究はまだない（第 2 章で詳述）。

しかし、継続的なイノベーションへの取り組みを究明するだけで成功要因として挙げることは説得力の乏しいものとなっている。なぜかという、必ずしも継続的なイノベーションを取り組んで成功に至るとは言えないからである。イノベーション研究の第一人者であるクレイトン・クリステンセンの著作『イノベーションのジレンマ』（Innovator's Dilemma）では、「継続的なイノベーション」は、「ローエンド型破壊」あるいは、「市場型破壊」に陥ることによって、いずれ「破壊的イノベーション」に

代替されると提示した（第 2 章で詳述）。したがって、TDR で「イノベーションのジレンマ」が生じないことは、TDR の「継続的なイノベーションへの取り組み」の真の成功だと考えられる。その成功をより厳密に検証するために、「イノベーションのジレンマ」に影響されない理由を究明したい。

これまでの研究は、CEM のフレームワークにおける TDR の成功を示しているが、失敗例はほとんど言及されていない。この生存者バイアスは、TDR のようなテーマパークが強力なブランドに支えられている限り、それは成功するだろうという過度の楽観主義傾向がある。しかし事実上、フランス・パリ近郊にあるディズニーランド・パリとウォルト・ディズニー・スタジオ・パークの事例は、これが当てはまらないことを示している（第 2 章で詳述）。TDR の経験価値の成功は、イノベーションのジレンマに陥るのを防げると説明できれば、これは経験価値に注意を払う企業のビジネス意思決定の重要な参考になると考えられる。

以上を踏まえて、筆者は TDR を対象として、まだ研究が残っている経験価値フレームワーク第 3 段階で「どのような継続的なイノベーションへの取り組みを行ったか」を明らかにしたい。そして、それは成功だと言えるように厳密に検証するための「イノベーションのジレンマが生じない理由」を究明したい。

本稿の以下の構成は、次のとおりである。2 章では、TDR のいままでの CEM とテーマパーク産業での「イノベーションのジレンマ」についての先行研究を行う。3 章では、TDR における継続的なイノベーションへの取り組みを明らかにする。4 章では、TDR が破壊的イノベーションを通じてイノベーションのジレンマに陥らない理由を解明する。5 章では、研究結果の一般化することについて論じ、最後に結論をまとめることとする。

2. 先行研究

先行研究では、まず、TDR の CEM フレームワーク実践 3 段階のいままでの研究を述べたい。そして、テーマパーク業界のイノベーションのジレンマに関する研究について説明したい。

2-1 TDR の CEM フレームワークの実践 3 段階についての研究

経験価値マーケティングの第一人者であるバーンド・H・シュミットの著書『経験価値マネジメント』（Customer Experience Management、以下、CEM と略。）では、CEM のフレームワークの実践 3 段階、つまり「ブランド経験価値のデザイン」、「顧客

とのインタフェースの構築」、「継続的なイノベーションへの取り組み」を提示した。後述のように、「ブランド経験価値のデザイン」と「顧客とのインタフェースの構築」の部分は既に分析されているが、「継続的なイノベーションへの取り組み」についての研究はまだない。

以下 TDR のフレームワークの実践 3 段階である「ブランド経験価値のデザイン」と「顧客とのインタフェースの構築」、そして今までの TDR のイノベーション戦略が先行研究においてどのように説明されてきたのかを確認したい。

2-1-1 TDR の企業理念

栗田・高成田 (2012) は「ウォルト・ディズニーは映画製作で培われたノウハウを活かし、ゲストを「経験という出来事」に招き入れるのに成功した。ウォルトの最高傑作であるディズニーランドは、ゲストに「最高のエクスペリエンス (素晴らしい経験)」を提供する。「夢と魔法の王国」で感動と興奮がエクスペリエンスであり、それを生み出すためにさまざまな工夫がされている。」¹と述べている。以上のことから、TDR が成功に至るには、経験価値の考え方が不可欠だということが分かる。

2-1-2 TDR の「ブランド経験価値のデザイン」に関する先行研究

今出・共田・藤戸・木谷 (2012) は、シュミットの「ブランド経験価値のデザイン」について、「製品やブランドの情報を伝える際、物語として伝える事で、人の情緒的な部分に作用する効果がある」²と述べている。そして能登路雅子『ディズニーランドという聖地』(1990)では「ディズニーランドは、入場者が内面に持っている「理想の世界」を、テーマに沿ったすべての要素の調和によって現実に生み出し、様々に仕掛けられた体験のプロセスを通して、この世界に入り込ませ、入場者を物語の参加者にしている」³と分析しており、TDR はディズニーの世界観で作られた物語を一つのブランドとして経験価値を提供していることが明らかになっている。

2-1-3 TDR の「顧客とのインタフェースの構築」に関する先行研究

中西 (2012) は「イベント、アトラクションの新設があったとしても、TDL の驚異的リピート率は説明が難しい。職場環境の良さ、仕事の楽しさによる従業員感動があっ

¹ 栗田・高成田 (2012, p. 285) から引用。

² 今出・共田・藤戸・木谷 (2012, p. 1) から引用。

³ 今出・共田・藤戸・木谷 (2012, p. 1) から引用。

て、顧客感動（共感・感動労働）という顧客価値創造『素晴らしい思い出に残る感動経験』という経験価値があつてこそ、驚異的リピート率が生まれる」⁴ と考え、共感・感動労働の実証についての方法論を詳しく具体的に説明している。「顧客に望ましい情報やサービスを正しくインタラクティブに提供するために、この動的な相互作用の内容やスタイルを構築すること」⁵ が顧客インタフェースの最も重要な理念であるとシュミットは述べ、さらに「インタフェースのデザインは、無形の要素（たとえば、声、態度、行動スタイルなど）を組み込み、長期的な経験価値の一貫性やさまざまな接点の統一性について扱わなければならない。」⁶ とする。TDR の従業員が顧客との間で共感できてこそ TDR の企業理念を確実に顧客に伝えられるということが分かる。このように共感・感動労働の実践はまさに TDR の顧客とのインタフェースの構築であるといえる。

2-1-4 TDR の「イノベーション」に関する先行研究

これまでの TDR のイノベーションに関する分析は主に「サービス・イノベーション」に焦点を当てている。藤井(2015-2016)は TDR を対象企業としてサービス・イノベーションに関する実証調査を行い、新しい価値基準モデルを定義した。そして「このモデルを競争優位の明暗が明確となっているテーマパーク産業に適用した結果、テーマパーク産業の競争優位性の明確化、テーマパーク経営の異なる目的の把握」⁷ をすることができる」と述べている。しかし、シュミットは「これまでのマーケティング戦略は製品ベースであり、顧客ベースではない。多くのこれまでのマーケティング・マネジャーは製品の優位性（「よりよい新製品」）を信じている。そのような状況では、適切なターゲットに向けた流通経路を通じて、製品を押し込むこと」⁸ になる恐れがあると指摘する。さらに「これまでのマーケティング戦略モデルの大部分は、正確性に欠けたコンセプトや似たような方法論を用いて、考慮要因を挙げているに過ぎない。」⁹、「反対に CEM モデルは、適度なバランスを保ち、目標への道筋を見失うことはない。

⁴ 中西(2012、p. 115-116)から引用。

⁵ シュミット(2004、p. 35)から引用。

⁶ 同上。

⁷ 藤井(2015-2016、p. 108)から引用。

⁸ シュミット(2004、p. 45)から引用。

⁹ 同上。

それが、経験価値マネジメントである。」¹⁰と述べている。以上をまとめると、これまでの企業が採用したイノベーション戦略は顧客に焦点を当てるものではなく、顧客に商品やサービスの性能と品質を感じさせるだけのものである。このため、いくら競争優位性の明確化を工夫していたとしても、いつか競合他社との差別化が難しくなる日が来るかもしれないと考えられる。

2-2 テーマパーク業界の「イノベーションのジレンマ」に関する研究

ここではまず、クリステンセンの提示した「イノベーションのジレンマ」を説明したい。そして、テーマパーク業界で引き起こした「イノベーションのジレンマ」のいままでの研究を述べたい。

2-2-1 「イノベーションのジレンマ」とは

クリステンセン(2001)は「優れた経営者による健全な決定が、大手企業を失敗へと導く理由」¹¹となり、それに基づいた「継続的なイノベーション」は「破壊的イノベーション」に代替される可能性がある」と説明した。つまり大手企業は、「競争力の高い製品を開発し優位に立とうとするために、急速に上位市場へと移行する。多くの場合、高性能、高利益率の市場をめざして競争するうちに、当初の顧客の需要を満たしすぎたことに気づかない。そのため、低価格の分野に空白が生じ、破壊的技術を採用した競争相手が入り込む」¹²ことができる。それ以降の成長過程で優良企業は革新性を失ったり、新興企業に負けたりする状態を「イノベーションのジレンマ」と意味する。クリステンセン・レイナー(2003)は、継続的なイノベーションとは、「従来製品よりも優れた性能で、要求の厳しいハイエンドの顧客獲得を狙うものだ。」¹³その中には「あらゆる優良企業が年々生み出しているような、先進的改良」があり、「画期的で競合企業を一足跳びに追い越すような製品」¹⁴もある。一方、破壊的イノベーションは、新規顧客や商品に要求が厳しくない顧客を狙い、「確立した市場の既存顧客により良い製品を提供する試み」ではなく、「現在手に入る製品ほどにはすぐれな

¹⁰ シュミット(2004、p. 46)から引用。

¹¹ クリステンセン(2001、p. 7)から引用。

¹² クリステンセン(2001、p. 20)から引用。

¹³ クリステンセン・レイナー(2003、p. 39)から引用。

¹⁴ クリステンセン・レイナー(2003、p. 40)から引用。

い製品やサービスを売り出すことで、その軌跡を破壊」¹⁵するものである。破壊的イノベーションは、「新市場型破壊」と「ローエンド型破壊」の2つのタイプがあると指摘されている。新市場型破壊は、「新製品が従来品よりシンプルで携帯性に優れ、製品コストが低いために実現」¹⁶できる。もう一つのローエンド型破壊とは、主流のバリュー・ネットワーク（競争と消費が行われる場）の「ローエンドに端を発」し、「新市場を生み出さなかった」¹⁷ということで、低コスト、低技術力、低価格での破壊である。

表1：クリステンセンのイノベーションの種類

	内容	ビジネスモデル	例
継続的なイノベーション	既存技術を既存顧客のニーズに合わせて改良。先進的向上と画期的向上が含まれる。	既存のプロセスやコスト構造を活用し、現在の競争優位を活かし、利益を改善または維持する	徐々に性能を上げていく有名企業のパソコン
破壊的イノベーション	①新市場型破壊：既存製品と類似の分野にあって新しい価値を提供する製品	販売単位当たり価格が低く、当初は単位生産量が少なくても、もうけが出るようなビジネスモデル	アップルの iPad などのタブレット端末市場の創造
	②ローエンド型破壊：低コスト、低技術力、低価格	運営面または財務面における低い粗利益率と高い資産活用率を組み合わせることによって低価格でも魅力的な利益率を得る	新興企業がつくる必要最低限の性能の低価格パソコン。ローエンドモデルのスマホ

出典：クリステンセン・レイナー（2003）、中島（2016）をもとに筆者作成

2-2-2 テーマパーク業界の「イノベーションのジレンマ」

中島（2016）は、テーマパーク業界におけるイノベーションのジレンマは、高価格の上で、「高品質、高性能に走りすぎて」、「新興によって顧客を失っ」たり、「消費者は娯楽費削減から来場回数を減ら」¹⁸したりすることを意味する。そして、リピーターを飽きさせないため、テーマパークでは常に「新規アトラクションやパレード等」の追加投資が「次々に導入されている」ので、「テーマパーク産業のイノベーション

¹⁵ 同上。

¹⁶ クリステンセン・レイナー(2003、p. 57)から引用。

¹⁷ クリステンセン・レイナー(2003、p. 59)から引用。

¹⁸ 中島(2016、p. 73)から引用。

は同じ技術が上方に進んでいく」「既存技術の」¹⁹継続的なイノベーションであると提示した。こうしてテーマパーク産業では、「更なるハイエンド市場に突き進むディズニーランドの高コスト体質が高価格を進め、先進国の中流階級以上の人しか購入できない価格になっていることである」²⁰。しかし、多くの「巨大資本の優良企業はハイエンド市場で惨敗」²¹している中、世界のディズニーランドはそれにもかかわらず巨大資本の優良テーマパークとしてハイエンド市場で圧勝すると述べた。だがはたして世界中のディズニーランドは全てイノベーション戦略に成功し、イノベーターのジレンマに陥らないのか。フランス・パリ近郊にあるディズニーランド・パリとウォルト・ディズニー・スタジオ・パークを運営しているユーロ・ディズニーS.C.A.社（Euro Disney S.C.A.）を一例とし、確かにヨーロッパの遊園地やテーマパークの中で、最も多い入園者数を維持している。だが、フランスで多数のレジャー施設を運営している Compagnie des Alpes 社と比較し、収益性を表すの指標である EBITDA マージンは圧倒的に低い。そこからユーロ・ディズニーS.C.A.社は運営に苦戦していることが明らかである（第4章で詳述）。フランスと日本は海外進出に選ばれる最初の2カ国として、ディズニーランド・パリは破壊的イノベーションに襲われる一方、TDRは依然として健全な事業運営ができています。したがって、両社のイノベーターのジレンマがもたらされた影響を深掘りする余地はまだ残されている。

このように、TDRの「ブランド経験価値のデザイン」と「顧客とのインタフェースの構築」については既に研究されているものの、「継続的なイノベーションへの取り組み」についてはまだ研究の余地がある。そして、TDRの継続的なイノベーションが成功だと言えるための、イノベーションのジレンマについて分析が必要とされる。TDRのイノベーション戦略を解明するために、筆者は本研究でシュミットの「継続的なイノベーションへの取り組み」の方法論を用いて分析を行いたい。そして、ユーロ・ディズニーS.C.A.社と比較して「なぜTDRはイノベーションのジレンマに陥っていないのか」を明らかにし、それをTDRのイノベーション戦略の成功だと証明したい。

3. TDRにおける継続的なイノベーションへの取り組み

TDRにおける継続的なイノベーションへの取り組みを説明する前に、その経営状況を把握したい。先ず、本稿第1章で触れたように、入場料金の推移、来場者数と収入

¹⁹ 同上。

²⁰ 中島(2016, p. 79)から引用。

²¹ 中島(2016, p. 78)から引用。

高のデータを示したい。そして、TDR における「新エリア、主なアトラクション導入計画」を把握したい。最後に、「アトラクション」と「イベントショー」に分けて TDR における継続的なイノベーションへの取り組みを説明したい。

3-1 「入場料金の推移」と「競合他社のアミューズメント施設と来場者数との収入高比較」

「入場料金の推移（表 2、図 1、図 2、図 3）」と「競合他社のアミューズメント施設と来場者数（図 4）との収入高比較（図 5）」は以下の通りである。

表 2 は図 1、図 2、図 3 から整理したものである。そして、図 1、図 2、図 3 は 2014 年から 2016 年までの 3 年連続の値上げ傾向を示している。さらに図 4 から、TDR の 3 年間の入園数と、日本トップクラスの他のテーマパークとの間には明らかなギャップがあることが分かる。2 位のユニバーサルスタジオ・ジャパンと比較するにもかかわらず、TDR は年間約 1600 万から 2000 万人も上回ったことが分かった。最後に図 5 から、年間収入高も他のテーマパークと比べると大差があり、特にユニバーサルスタジオ・ジャパンとでも 2.6 倍から 4.2 倍の差があったと分かった。

以上のことから、2014 年から 3 年連続して入場料金を値上げしているにもかかわらず、遊園地・テーマパーク経営企業の全国一位の来場者数と収入高を維持していることが分かる。

表 2：これまでの TDR 入場料金推移

年別/チケット種類	1デーパスポート (大人)	1パーク年間パスポート	2パーク年間パスポート	新規イベントの導入等
2011	6,200	52,000	80,000	東日本大震災
2014	6400 (+200)	53000 (+1000)	82000 (+2000)	消費税8%/TDR30周年
2015	6900 (+500)	59000 (+6000)	86000 (+4000)	
2016	7400 (+500)	63000 (+4000)	93000 (+7000)	
2018	7,400	61000 (-2000)	89000 (-4000)	年パス使用不可日開始/TDL35周年
2019	7500 (+100)	62000 (+1000)	91000 (+2000)	消費税10%

出典：株式会社ジーニング「ディズニーチケットの値段推移」をもとに筆者作成

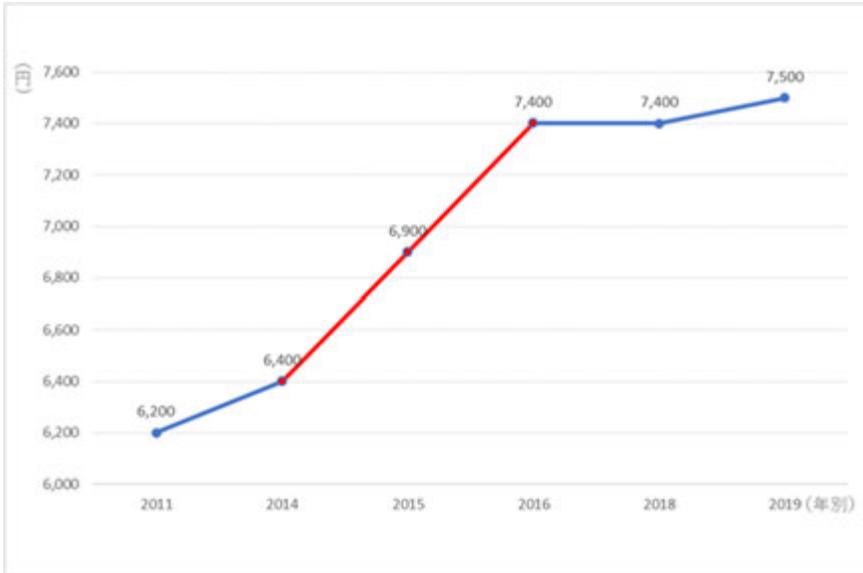


図1：1デーパスポート（大人）の値段推移

出典：株式会社ジーニング「ディズニーチケットの値段推移」をもとに筆者作成

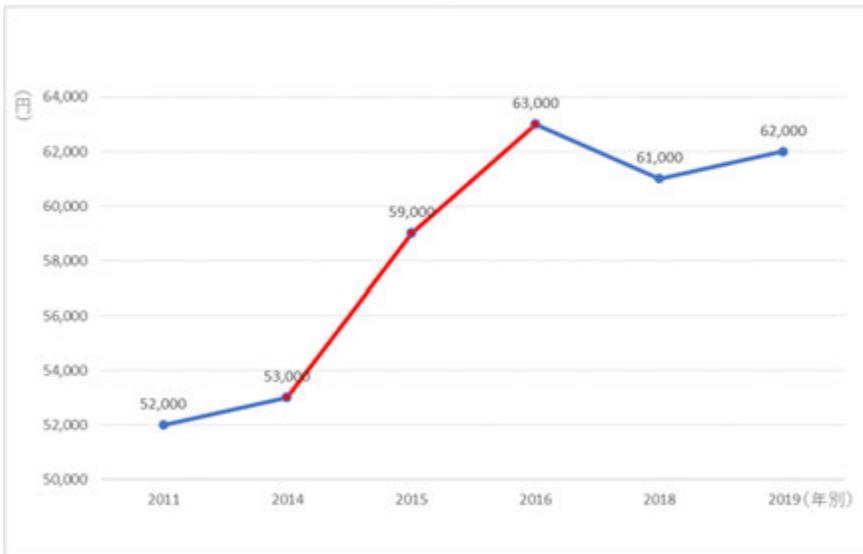


図2：1パーク年間パスポートの値段推移

出典：株式会社ジーニング「ディズニーチケットの値段推移」をもとに筆者作成

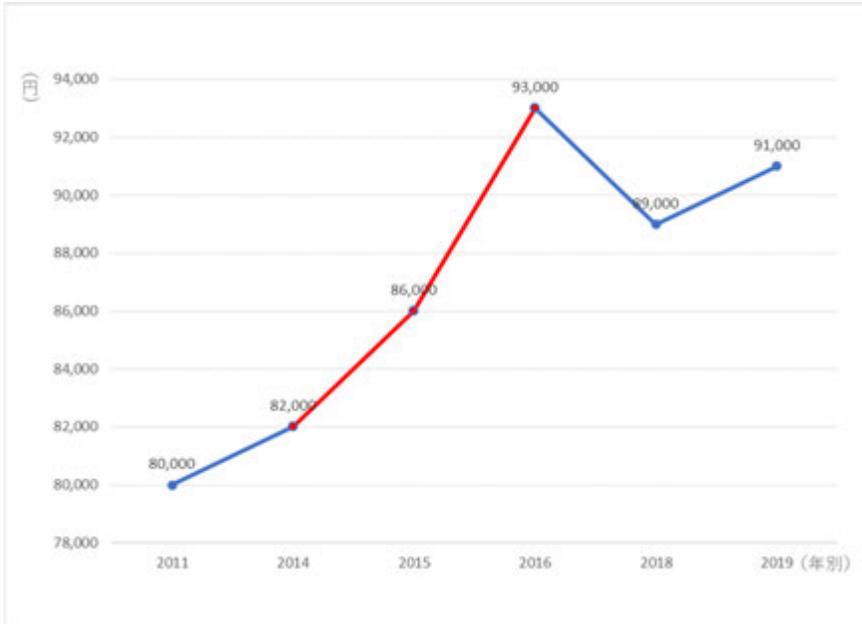


図3：2パーク年間パスポートの値段推移

出典：株式会社ジーニング「ディズニーチケットの値段推移」をもとに筆者作成

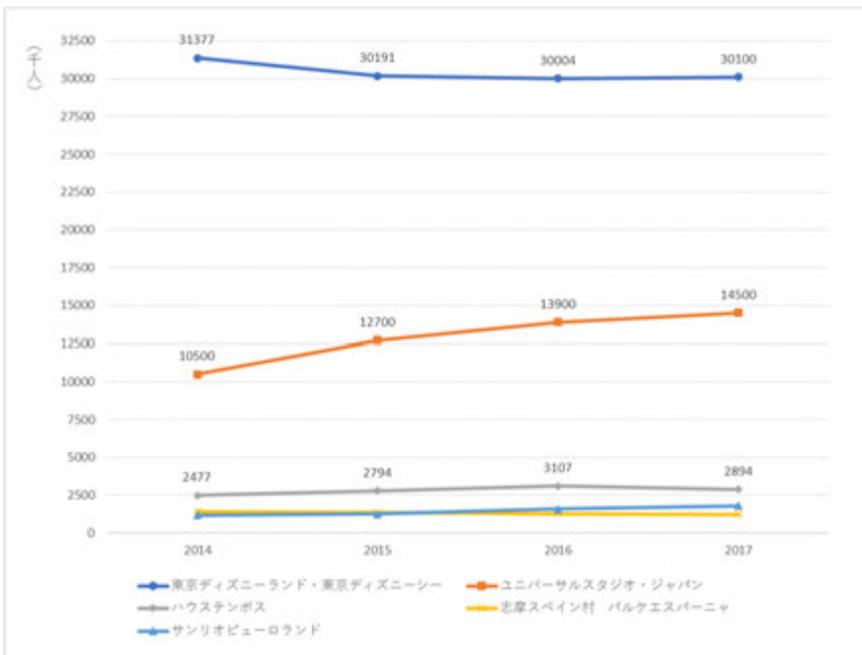


図4：テーマパークの年間入場者数比較

出典：株式会社オリエンタルランド「ファクトブック」をもとに筆者作成

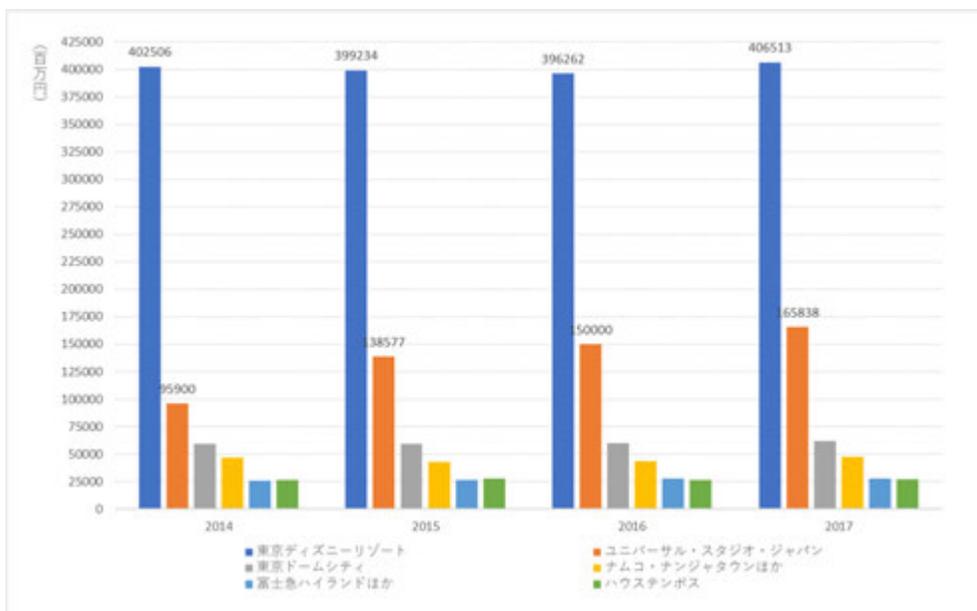


図 5：テーマパークの年間収入高ランキング

出典：帝国データバンク「遊園地・テーマパーク経営企業の実態調査 2014～2017」をもとに筆者作成

3-2 TDR における新エリア、主なアトラクション導入計画

本稿第 2 章で触れたように、中島（2016）は、テーマパーク産業における継続的なイノベーションは、新規アトラクションの巨大投資が次々に導入される既存技術の継続的なイノベーションだと定義した。TDR の「TDR における主な新規アトラクション・イベント導入等の推移（表 3）」、「2022 年またはそれ以降の導入計画（表 4）」、「TDR のセグメント別投資額（表 5）」、そして「TDR の施設数の推移（表 6）」は以下の通りである。以上のことから、TDR の 1983 年開園から 2022 年以降の投資の状況と、今までの歩みが把握できる。

表 3 : TDR における主な新規アトラクション・イベント導入等の推移

時期	導入対象	行事等
1983年4月	④東京ディズニーランド・パレード (TDL)	東京ディズニーランドオープン
1984年3月	④東京ディズニーランド・エレクトリカルパレード (TDL)	
1985年		
1986年		
1987年7月	⑦ビッグサンダー・マウンテン (TDL)	
1988年4月	④ディズニー・クラシックス・オン・パレード (TDL)	
1988年12月		東京ディズニーランド開園5周年
1989年7月	⑦スター・ツアーズ	
1990年		
1991年		
1992年10月	⑦スブラッシュ・マウンテン (TDL)	
1993年4月	④ディズニー・ファンタジー・オン・パレード (TDL)	東京ディズニーランド開園10周年
1994年		
1995年7月	④ディズニー・ファンティリュージョン! (TDL)	
1996年4月	⑦トゥーンタウン (TDL)	
1997年		
1998年4月	④ディズニーカーニバル (TDL)	東京ディズニーランド開園15周年
1999年		
2000年9月	⑦プーさんのハニーハント (TDL)	
2001年6月	④東京ディズニーランド・エレクトリカルパレード・ドリームライツ (TDL)	
2001年9月	④ディズニーシー・シンフォニー (TDS) ④ポルト・パラディーズ・ウォーターカーニバル (TDS)	東京ディズニーシーオープン
2002年		
2003年4月	④ディズニー・ドリームス・オン・パレード (TDL)	東京ディズニーランド開園20周年
2004年4月	⑦バズ・ライトイヤーのアストロプラスター (TDL)	
2004年7月	④ブラヴィッシューモ! (TDS)	
2005年7月	⑦レイジングスピリッツ (TDS)	東京ディズニーシー開園5周年
2006年7月	④レジェンド・オブ・ミシカ (TDS)	
2006年9月	タワー・オブ・テラー (TDS)	
2007年		
2008年4月	④ジュビレーション! (TDL)	東京ディズニーリゾート25周年
2009年4月	⑦モンスターズ・インク“ライド&ゴーシーク!” (TDL)	
2010年1月	⑦ミッキーのフィルハーマジック (TDL)	
2011年4月	④ファンタズミック! (TDS)	東京ディズニーシー開園10周年
2012年7月	⑦トイ・ストーリー・マニア! (TDS)	
2013年4月	④ハピネス・イズ・ヒア (TDL)	東京ディズニーリゾート30周年
2013年5月	⑦スター・ツアーズ：ザ・アドベンチャーズ・コンティニュー (TDL)	
2014年5月	④ワンス・アポン・ア・タイム	
2015年		
2016年		東京ディズニーシー開園15周年
2017年5月	⑦ニモ&フレンズ・シーライダー (TDS)	
2018年4月	⑦イツ・ア・スモールワールドドリニューアル (TDL) ④ドリーミング・アップ! (TDL)	
2019年7月	⑦ソアリン：ファンタスティック・フライト (TDS)	
2020年9月	⑦美女と野獣“魔法のものがたり” (TDL) ⑦ベイマックスのハッピーライド (TDL)	

出典：株式会社オリエンタルランド「ファクトブック」をもとに筆者作成

表 4：2022 年またはそれ以降の導入計画

	TDS
プロダクト名	東京ディズニーシー大規模拡張プロジェクト
開発予定地	東京ディズニーランドと東京ディズニーシーに隣接する 駐車場を転用し、東京ディズニーシーの敷地を拡張
施設数	アトラクション（4 施設） 飲食施設（3 施設） 商品施設（1 施設） ホテル（1 施設）
テーマ	魔法の泉が導くディズニーファンタジーの世界
テーマポート（エリア名）	ファンタジースプリングス
エリア	『アナと雪の女王』をテーマとしたエリア 『塔の上のラプンツェル』をテーマとしたエリア 『ピーター・パン』をテーマとしたエリア ディズニーホテル
開発面積	約 140,000 m ² （うち、テーマパーク・ホテルエリア 約 100,000 m ² ）
導入時期	2023年度中(予定)
投資額	約 2,500 億円（予定）

出典：株式会社オリエンタルランド「東京ディズニーシー®大規模拡張プロジェクト」基本計画
の合意およびディズニー社とのライセンス契約の延長について」をもとに筆者作成
（※2020 年 1 月 30 日、開業予定が 2022 年度から 2023 年度に延期されることが発表された。）

表 5：TDR のセグメント別投資額

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
テーマパーク事業	262.36億円	220.09億円	264.96億円	169.18億	338.62億円	287.34億円
ホテル事業	5.72億円	6.40億円	10.56億円	21.32億円	15.31億円	45.51億円
その他の事業	11.01億円	5.63億円	11.95億円	13.26億円	16.51億円	27.16億円
消去又は全社	(600万円)	(300万円)	(1800万円)	(1000万円)	(1100万円)	(2100万円)
合計	279.03億円	232.09億円	287.29億円	203.66億円	370.34億円	359.82億円
	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	
テーマパーク事業	313.16億円	307.87億円	320.25億円	305.32億円	308.94億円	
ホテル事業	45.90億円	41.71億円	39.40億円	38.73億円	30.51億円	
その他の事業	24.08億円	24.11億円	22.81億円	23.96億円	27.87億円	
消去又は全社	(3500万円)	(3000万円)	(3300万円)	(4100万円)	(4500万円)	
合計	382.80億円	373.39億円	382.14億円	367.60億円	366.87億円	

出典：株式会社オリエンタルランド「ファクトブック」をもとに筆者作成

表 6：TDR の施設数の推移

(TDL/TDS)	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
アトラクション	43/31	43/34	44/35	44/35	43/35	44/35
商品施設	52/39	52/39	52/39	52/39	52/39	50/39
飲食施設	54/39	54/39	53/39	53/38	53/39	51/39
(TDL/TDS)	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	
アトラクション	43/34	42/35	42/35	41/35	44/35	
商品施設	50/39	49/39	47/39	46/40	47/39	
飲食施設	52/40	50/40	53/41	51/40	55/41	

出典：株式会社オリエンタルランド「ファクトブック」をもとに筆者作成

3-3 TDR の継続的なイノベーションの判断基準

「継続的なイノベーションへの取り組み」について、大小さまざまなイノベーションの蓄積によって、ダイナミックで適切な経験価値を継続的に創造することは、シュミットが提示した意義である。そこで筆者は、「オリジナル性」、「型破りの発想」、「長く続けた企画」の3つの条件を継続的なイノベーションに取り組んでいるアトラクション・イベントショーの判断基準としたい。

日本の文化や流行りに基づいた「オリジナル性」のあるパーク建設計画（アトラクション・新エリア導入を含める）・イベントショーは、日本でしかない経験価値の創出だと考える。そして、経験価値の創出ができる新たなパーク建設計画・イベントショーの開発には、「型破りの発想」は欠かせない。さらに、「長く続けた企画」だからこそ、イベントショーのダイナミックで適切な経験価値の継続的創造が観察できる。

したがって、パーク建設計画に対して「オリジナル性」、「型破りの発想」の2つの条件を満たすものは、継続的なイノベーションに取り組んでいるものだと考えられる。そして、イベントショーは「オリジナル性」、「型破りの発想」、「長く続けた企画」の3つの条件を満たすものとする。

TDR で導入した建設計画と、2011年から2020年までに行われたイベントを調べ、以上の条件を満たすものを整理した。その中で条件を満たすものを選び、それらの継続的なイノベーションへの取り組みを説明したい。

3-3-1 TDR のパーク建設計画のオリジナル性

以下は、TDR のパーク建設計画の「オリジナル性」を説明したものである。表7と表8によって条件を満たしているものが分かる。オリジナル性のあるアトラクションは、海外では実施したことのないものを捉えたい。判断基準としては、アトラクシ

ンと実施内容自体は、海外とのコンセプト・類似性の高いものだとすれば対象外となる。アトラクションの名称は海外と同じだとしても、実施内容自体は日本オリジナルストーリーの場合は対象となる。（終了したアトラクションは含まれない。）TDL とTDS のオリジナルアトラクションは以下の通りである。

表 7：TDL オリジナルアトラクション一覧

TDLオリジナルアトラクション一覧
ウエスタンリバー鉄道
ウエスタンランド・シューティングギャラリー
シンデレラのフェアリーテイル・ホール
プーさんのハニーハント
美女と野獣“魔法のものがたり”
モンスターズ・インク“ライド&ゴーシーク!”
ペイマックスのハッピーライド

出典：ウィキペディア「東京ディズニーランドのアトラクションの一覧」をもとに筆者作成

表 8：TDS オリジナルアトラクション一覧

TDSオリジナルアトラクション一覧
ディズニーシー・トランジットスチーマーライン
ヴェネツィアン・ゴンドラ
フォートレス・エクスペディション
タワー・オブ・テラー
ビッグシティ・ヴィークル
ディズニーシー・エレクトリックレールウェイ
アクアトピア
ニモ&フレンズ・シーライダー
シンドバッド・ストーリーブック・ヴォヤッジ
マジックランプシアター
フランダースのフライングフィッシュコースター
スカットルのスクーター
ブローフィッシュ・バルーンレース
ワールプール
マーメイドラグーンシアター
センター・オブ・ジ・アース
海底2万マイル

出典：ウィキペディア「東京ディズニーシーのアトラクションの一覧」をもとに筆者作成

3-3-2 TDRにおけるパーク建設計画の型破りの発想

本稿 3-2-1 から、TDS は TDL よりも多くのオリジナルの施設があることが分かった。それはアメリカのディズニーランドをベースに建てられた TDL に対し、TDS は東京湾に面した敷地を活かし、海をテーマにした世界初のディズニーオリジナルテーマパークだからである。TDS は「海にまつわる物語、伝説からインスピレーションを得」て「冒険とロマンス、発見と楽しさ」²²をコンセプトにして建てられた。その中で特に TDS のオリジナルストーリー「ダッフィー&フレンズ」によって新しい世界観が作られ、さらにそれをベースにしたイベントや施設が人気を集めている。それだけでなく、ウォルト・ディズニーの「永遠に完成することのないディズニーテーマパーク」の経営理念に沿い、TDS は日本でのディズニーの人気作品をベースに、次々と新エリアに取り組んでいる。以上のことから、TDS は世界に一つだけの海をテーマにしたディズニーテーマパークとして、今までにない日本ならではの世界観を作り出し続けていることが分かった。

「オリジナル性」、「型破りの発想」の内容に従って、TDS の開発計画である「東京ディズニーシープロジェクト」を分析することで、TDR のイノベーション戦略が説明できると考えられる。

3-3-3 TDRにおける長く続けたイベントショー

これからは TDR におけるイベントショー判断基準を論じたい。まず、長く続けた企画は、人気があっても三年以上も続けたものと捉えたい。TDL と TDS における三年以上も続けたイベントショーは以下の通りである。

²² オリエンタルランド(閲覧日：2022.01.22、東京ディズニーリゾートについて)から引用。

表 9 : 実施回数ランキング (TDL)

イベント	実施回数
東京ディズニーランド・エレクトリカルパレード・ドリームライツ クリスマスバージョン	9
スーパードゥーパー・ジャンピンタイム クリスマスバージョン	8
群舞・鼓舞・華舞シリーズ	7
ディズニー・クリスマス・ストーリーズ	6
ウィッシング・プレイス(ディズニーセタデイズ)	5
エッグハント・イン・東京ディズニーランド	5
アナとエルサのフローズンファンタジー	4
ディズニー・サンタヴィレッジ・パレード	4
セタグリーティング(ディズニーセタデイズ)	4
スターブライト・クリスマス	3
ディズニープリンセス～ようこそ、リトルプリンセス～	3
ハッピーハロウィーンハーベスト	3
ヒッピーティ・ホッピーティ・スプリングタイム	3
セタプログラム ディズニー・スターフェスティバル	3

出典：ウィキペディア「東京ディズニーランドのスペシャルイベントの一覧」をもとに筆者作成

表 10 : 実施回数ランキング (TDS)

イベント	実施回数
ニューイヤーズ・イヴ	9
カラー・オブ・クリスマス	7
スウィート・ダッフィー	7
ウィッシング・プレイス(ディズニーセタデイズ)	6
ニューイヤーズ・フェスタ	6
セタグリーティング(ディズニーセタデイズ)	6
テーブル・イズ・ウェイティング - クリスマス・キュージーンヌ(2013)	5
ビッグバンドビート～クリスマス・スペシャル～	5
ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー	4
カスバ・マジックトリート	4
ザ・ヴィランズ・ワールド	4
スターブライト・クリスマス	4
チップとデールのスケルトンフィエスタ	4
ニューイヤーズ・グリーティング (お正月のプログラム)	4
ミニーのトロピカルスブラッシュ	4
パーフェクト・クリスマス	3
パイレーツ・サマーバトル“ゲット・ウェット!” (ディズニー・パイレーツ・サマー)	3
ピクサー・プレイタイム	3
ファッシュナブル・イースター	3
ホリデーグリーティング・フロム・セブンポート	3
ミッキーとダッフィーのスプリングヴォヤッジ	3

出典：ウィキペディア「東京ディズニーシーのスペシャルイベントの一覧」をもとに筆者作成

3-3-4 TDR のイベントショーのオリジナル性

オリジナル性のあるイベントは、海外では実施したことのないものと捉えたい。判断基準としては、実施内容自体は海外とのコンセプト・類似性の高いものだとすれば対象外となる。イベントショーの名称は海外と同じだとしても、実施内容自体は日本オリジナルストーリーの場合は対象となる。TDL と TDS のオリジナルイベントショーは以下の通りである。

表 11：TDL オリジナルイベント一覧

TDL イベントオリジナルイベント一覧
群舞・鼓舞・華舞シリーズ
ウィッシング・プレイス(ディズニーセタデイズ)
セタグリーティング(ディズニーセタデイズ)
ディズニープリンセス～ようこそ、リトルプリンセス～
セタプログラム ディズニー・スターフェスティバル
おんどこどん! (ディズニー夏祭り)
ニューイヤーズ・グリーティング
スター・ウォーズ・プログラム“フィール・ザ・フォース
スターライト・ウィッシングプレイス (ディズニーセタデイズ)
東京ディズニーリゾート30周年“ザ・ハピネス・イヤー”
東京ディズニーリゾート35周年“Happiest Celebration!”
謎解きプログラム「バイレーツ・ミステリー」 (バイレーツ・スペシャルプログラム)

出典：ウィキペディア「東京ディズニーランドのスペシャルイベントの一覧」をもとに筆者作成

表 12：TDS オリジナルイベント一覧

TDS イベントオリジナルイベント一覧
ニューイヤーズ・イヴ
スウィート・ダッフィー
ウィッシング・プレイス(ディズニーセタデイズ)
ニューイヤーズ・フェスタ
セタグリーティング(ディズニーセタデイズ)
ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー
ニューイヤーズ・グリーティング (お正月のプログラム)
ピクサー・プレイタイム
ミッキーとダッフィーの春のウォッチャーズ
セタウィッシング (ブロードウェイ・ミュージックシアター)
東京ディズニーシー15thアニバーサリー
東京ディズニーシーのお正月
東京ディズニーリゾート30周年“ザ・ハピネス・イヤー”

出典：ウィキペディア「東京ディズニーシーのスペシャルイベントの一覧」をもとに筆者作成

3-3-5 TDR のイベントショーの型破りの発想

TDL と TDS のオリジナルイベントショーから、特に注目したいのは TDS のハロウィーンイベントショーである。ディズニー・ハロウィーン期間に開催される「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」は、ディズニー作品から生まれた悪役キャラクターの手下が、ゲスト（顧客）をヴィランズの世界に誘い込み、「リクルーティング」（応募）と「ファッションチェック」を行う活動である（3-4-2 で詳述）。すべて二次的に創作された日本オリジナルキャラクターとストーリーによって行った。アメリカ本社の日本でのイベント審査は厳しいため、このような二次創作のキャラクターだけの演出は今までのディズニーにはなかった。二次創作文化が花開いている日本では、2015 年からディズニー・ハロウィーンの定番イベントになっており、既存のパークファンだけでなく、他のターゲット層の集客にも成功した。以上のことから、「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」は、日本と海外の文化の融合から型破りの発想を得たと言える。

「長く続ける企画」、「オリジナル性」、「型破りの発想」の内容に従って、「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」を分析することで、TDR のイノベーション戦略が説明できると考えられる。

3-4 「継続的なイノベーションへの取り組み」を用いた TDR のイノベーション戦略

本稿は CEM による「継続的なイノベーションへの取り組み」を用いて TDR のイノベーション戦略を見極めたい。

継続的なイノベーションへの取り組みとは、顧客との接点に重点をおき、商品改良を目的として経験価値を製品やサービス開発に活かすことである。この方法を利用し分析を行えば、製品開発段階の「画期的な新製品」、施策の細かい調整をする「小さなイノベーション」、そして未来の可能性を探る「マーケティング・イノベーション」の3つの方面から TDR のイノベーション戦略を探究することができる。

ここからは TDS のプロジェクトと、ハロウィーンイベントを例に、「継続的なイノベーション」の3つの取り組みである「画期的な新製品」、「小さなイノベーション」、「マーケティング・イノベーション」を用いて TDR のイノベーション戦略を説明したい。

3-4-1 TDR の画期的な新製品開発

「画期的な新製品」というのは、「経験価値を完全に変えることのできるまったく

新しい製品」²³と定義され、イノベーションを起こすために現状を打ち破って経験価値の考え方を新製品開発に取り入れることである。シュミットはこうした考えに基づき、企業が実施している従来の市場中心型の新製品開発における5つの段階を経験価値の考え方と結び付け、新たな5つの段階「CEMアプローチ」を提示した(表13)。「新製品の開発過程全体を「通じて」経験価値を取り組むことは」、「顧客主導系の提案である」。「顧客の経験価値世界を理解し」、そして彼らの「提案に耳を傾け」、「新製品開発におけるさまざまな段階での調査」において、創造的な「応用やソリューション」²⁴を開発することである。これまでの企業の新製品開発プロセスは新製品開発五段階で説明が可能であったが、新しい世界観を作り出し続けている「東京ディズニーシープロジェクト」や、日本とアメリカ文化の融合によってハロウィーンイベントの固定観念をくつがえすような「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」は、これらの成功に対する説明としては不十分である。それは「顧客の経験価値」が構築されていないならば、これほどの成功を収められないと考えられる。

以上を踏まえて、「東京ディズニーシープロジェクト」と「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」イベントの開発段階の具体的な進め方については、シュミットが「画期的な新製品」で提示した「CEMアプローチ」を用いて理解することができる。

表13：新製品開発の五段階へのCEMアプローチ

新製品開発五段階	CEMアプローチ
1. 市場の評価	⇒ 顧客の経験価値世界の分析
2. アイディアの立案	⇒ 経験価値ソリューションの開発
3. コンセプトの検証	⇒ 経験価値コンセプトの検証
4. 製品のデザイン	⇒ 経験価値と製品特性の融合
5. 製品の検証	⇒ 顧客の使用経験価値の検証

出典：パード・H・シュミット(2004、p.214)をもとに筆者作成

まず、「東京ディズニーシープロジェクト」のCEMアプローチを表14によって説明したい。東京ディズニーシープロジェクトは1988年4月15日に発表されました東京ディズニーの第2パークの事業計画である。以下の説明からTDS初期段階の市場評価から使用の検証までの歩みが把握できる。

²³ シュミット(2004、p.199)から引用。

²⁴ シュミット(2004、p.214)から引用。

表 14 : 「東京ディズニーシープロジェクト」の CEM アプローチ

「東京ディズニーシープロジェクト」の CEM アプローチ	
顧客の経験価値世界の分析	第 2 パークの導入コンセプトの需要調査を開始するなど、様々な検討作業に多くの時間を費やした。「東京ディズニーランドでは体験できないまったく別の感動を提供する市場性を持つこと」、「日本人に合う、何度でも来たくなるパーク」という計画要件に見合うプランを検討していた。
経験価値ソリューションの開発	「セブン・シーズ (7 つの海)」という“海”をテーマにした。
経験価値コンセプトの検証	初期段階で検討されていたのは米国フロリダ州にオープンした「ディズニーMGM スタジオ・ツアー」をベースとしたテーマパークの建設であった。しかし、「日本では映画文化に馴染みがなく将来性に大きな懸念がある」というオリエンタルランド側の強い希望から、最初の提案をやめた。そして、約 10 年が費やされ、1997 年に日本人を喜ばせる「東京ディズニーシー」としてその概要が明らかになった。
経験価値と製品特性の融合	「東京ディズニーシー」のシンボルを決める過程において、当初ディズニー社は、アメリカ人にとって冒険の守り神であり祖国に戻ってきたシンボルとも言える温かなイメージを持つ『灯台』を提案した。 一方、日本人にとっての『灯台』は哀愁を帯びた寂しいイメージがあってシンボルとして相応しくないと感じる。そのため、株式会社オリエンタルランドとディズニー社と議論を繰り返し、海をテーマとしたディズニーテーマパークのシンボルとして両社が“水の惑星地球”を表現した『アクアスフィア』を導き出した。
顧客の使用経験価値の検証	東京ディズニーシーは 2001 年 9 月にグランドオープンを迎えた。そして、開園 5 周年の 2006 年の 11 月 1 日、東京ディズニーランドと東京ディズニーシーの入園者数が累計 4 億人を達成した。世界で唯一の海をテーマにしたディズニーテーマパークは、その独自の魅力を確認たるものとし、東京ディズニーランドと並び立つテーマパークとしてゲストに定着した。

出典 : オリエンタルランド「東京ディズニーシープロジェクト」、ウィキペディア「東京ディズニーシー」をもとに筆者作成

次に、「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」イベントの CEM アプローチを表 15 によって説明したい。2015 年から 2018 年までのディズニー・ハロウィーン期間に

開催される「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」はディズニー作品から生まれた悪役キャラクターの手下が「リクルーティング」と「ファッションチェック」活動を行い、ゲストを盛り上げる小規模なショーである。「ヴィランズの手下」とは、ディズニーのヴィランズの手下という設定で出演者を総称する TDS のパークオリジナルキャラクターである。彼らは自分のマスターヴィランズ（服従している悪役）の力で、品物や動物から魅力的な人間の姿に変えられたという設定となっている。以下の説明から「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」初期段階の市場評価から使用の検証までの歩みが把握できる。

表 15 : 「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」の CEM アプローチ

ヴィランズ・ハロウィーン・パーティーの CEM アプローチ	
顧客の経験価値世界の分析	ディズニー・アニメの名作に登場する人気ヴィランを主人公とする映画やドラマなどが話題となったため、悪役チームに乗り、日本のアニメ文化、特に擬人化・二次創作・コスチューム・プレイ文化のコンセプトに見合うキャラクターで盛り上がることを検討していた。
経験価値ソリューションの開発	アニメ文化をコンセプトにして作られた悪役キャラクターの手下が「リクルーティング」と「ファッションチェック」活動を行うイベントが採用された。ゲストを盛り上げる触れ合いができるための日本オリジナルイベントなので、小規模なショーと検討し、外国人キャストではなく、日本人キャストが担当者に任じられることになった。
経験価値コンセプトの検証	「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」ではショーを見るだけよりも、ゲストにリアルな体験を提供するほうが集客に効果的であるとして、顧客の経験価値を重視する「イベント・マーケティング (3-4-3 で詳述)」が採用された。イベントへの参加だけでなく、ハロウィーンの怪しげで華やかな雰囲気に浸ってヴィランズの仲間にもなれると感じられるよう工夫しているので集客に繋がった。
経験価値と製品特性の融合	女性の入園者数が圧倒的に多い TDR は、アニメ文化とハロウィーンとの融合によってゲストにハロウィーンをより一層楽しんでもらうことができた。
顧客の使用経験価値の検証	2015 年からディズニー・ハロウィーンの定番イベントになっており、2018 年まで四年間も続けて既存のパークファンだけでなく、他のターゲット層の集客にも成功した。

3-4-2 小さなイノベーション

「小さなイノベーション」は、「顧客の意思決定プロセス」から顧客接点での経験価値を把握し、そこから出てくる数多くのアイデアを用いて経験価値を改善することである。「顧客の意思決定プロセス（表 16）」というのは、「製品のニーズを認識することから始まり、情報の探索と処理、選択と続き、最終的には購買に至る」²⁵とシュミットは述べる。そして、意思決定の様々な段階を「何を」、「どこで」、「誰が」、「いつ」、「どのように」の5つの問いで分析し「小さなイノベーション」を開発することができる。なお、「小さなイノベーション」は、イベントの細やかな調整の改善の分析でより一般的に使用されるため、本稿では東京ディズニーシープロジェクトの「小さなイノベーション」の分析は行わない。

表 16：小さなイノベーションを開発する5つの問い

● 顧客は意思決定過程それぞれの時点で「何を」しているのだろうか。
● 顧客が意思決定のそれぞれの段階にある時、彼らは「どこ」にいるのだろうか。
● それぞれの意思決定の時点で決定を下すのは「誰」で、情報処理をし、製品を選択し、購入し、使用し、廃棄するときに、どのような経験を好むのだろうか。
● 顧客が意思決定するのは、(一日のうち、週のうち、一年のうち)「いつ」なのか。
● 意思決定プロセスのそれぞれの段階で顧客の経験価値が、「どのように」扱われているのか。

出典：バード・H・シュミット(2004、p. 80-81)をもとに筆者作成

先ず、「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」における二つの活動である「リクルーティング」と「ファッションチェック」を説明したい。「リクルーティング」は、司会のミスターV、助手のミス・スキッターとリクルーターとなった手下6人が選んだゲストといっしょにポーズを取り、ゲストをヴィランズの仲間へ引き込むイベントである。「ファッションチェック」とは、司会のミスターV、助手のミス・スキッターがゲストのファッションをチェックし、ヴィランズにふさわしいコーディネートとなるように触れ合いを行う活動である。

「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」は前回より良い経験価値を提供するために、場所、公演内容などについて改良し様々な調整を行った。これからは先ず、今

²⁵ シュミット(2004、p. 80)から引用。

まで行った様々な調整や改良を表 17、表 18 によって説明してい。次に、「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」の「顧客の意思決定プロセス」を分析し、「何を」、「どこで」、「誰が」、「いつ」、「どのように」の 5 つの問いでこのハロウィーンイベントの「小さなイノベーション」を明らかにしたい。

表 17：リクルーティングの場所、公演内容の改良や調整（太字は変更事項）

リクルーティング	場所	公演内容・時間
2015 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ウォーターフロントパーク（広場） ・セイリングデイ・ブッフェ（レストラン） 	<ul style="list-style-type: none"> ・公演回数:1 日 1 回 ・出演者数:8 人 ・実施時間:15 分から 20 分
2016 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ウォーターフロントパーク ・ディズニーシー・プラザのステージでも開催。 ・セイリングデイ・ブッフェ店内での開催は無くなった。 	2015 年版と同じ
2017 年	<ul style="list-style-type: none"> ・ウォーターフロントパークのみで開催 	<ul style="list-style-type: none"> ・公演回数:1 日 1 回最大で 12 回程度
2018 年	2017 年版と同じ	<ul style="list-style-type: none"> ・公演回数:1 日 6 回実施約 20 分のショー。 ・Ms. ヴィーラ、Mr. ポライトを除く 12 キャラクターが出演。 ・各回の開始時刻は非公表だが、キャストに聞いたら時間を教えてもらえる。

出典：ウィキペディア(ディズニー・ハロウィーン)をもとに筆者作成

表 18：ファッションチェックの場所、公演内容の改良や調整（太字は変更事項）

ファッション チェック	場所	公演内容
2015 年	・ウォーターフロントパーク	・公演回数:1 日 5 回 ・出演者数:2 人
2016 年	・ウォーターフロントパーク ・ディズニーシー・プラザのステージでも開催。 ・セイリングデイ・ブッフェ店内での開催は無くなった。	・司会を変更し、ヴィランズ界のファッションデザイナーのミス・ヴィーラとコーディネーターのミスター・ポライトが進行を務めた。
2017 年	・ウォーターフロントパークのみで開催	・イベント名を「ワンポイント講座」に変更：2016 年の「ファッションチェック」と同様だが、アイテムを身に着けたゲストは手下といっしょにレッドカーペットが敷かれたランウェイをウォーキングする活動を追加。
2018 年	・ファッションチェックの開催は無くなった。	

出典：ウィキペディア(ディズニー・ハロウィーン)をもとに筆者作成

「リクルーティング」と「ファッションチェック」はゲストにサプライズするためのスペシャルプログラムであるため、公演時間は特に公開されていなかった。「リクルーティング」はもともと小規模なイベントだったが、意外と好評で多くの人を魅了した。誰もが驚きの体験をしたいという想いから、最初の 2 年間公演時間は発表されていなかったが、2017 年以降は観客を和らげるため、1 日最大 12 回のリクルーティングを行った。2018 年まで、このイベントの人気は衰えることはなかった。公式サイトでは公演時間は発表されていなかったが、キャストに質問すると教えてくれることになって、渋滞が解消できた。

そしてファッションチェックでは、毎年ゲストに異なる体験を提供するために、イベントの内容と主催者も変更した。

以上のことから、「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」はどのように場所、公演内容の改良や調整をし、「小さなイノベーション」を取り組んだかが理解できた。

表 19 : 「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」の小さなイノベーションを開発する 5 つの問い

● 第 1 段階：顧客は意思決定過程それぞれの時点で「何を」しているのだろうか。
⇒イベントを調べるとき：毎年のハロウィーンは何のパフォーマンスやイベントを提供しているのか楽しみにしている。 ⇒チケットを買うとき：コストパフォーマンスに優れていることを期待している。 ⇒来園のとき：従来のパフォーマンスを観るだけの形ではなく、変装や触れ合いができる形でよかったと思った。 ⇒帰るとき：様々な限定グッズを買い、来年も同じくこのようなイベントに参加したいと思った。
● 第 2 段階：顧客が意思決定のそれぞれの段階にある時、彼らは「どこ」にいるのだろうか。
⇒イベントを調べるとき：インターネットで色々と言コミを見た。 ⇒来園のとき：実施場所で他のゲストやキャラクターと楽しんでいた。 ⇒帰るとき：日本しか体験することのできないイベントの言コミをインターネットで書いて情報を広げた。
● 第 3 段階：それぞれの意思決定の時点で決定を下すのは「誰」で、情報処理をし、製品を選択し、購入し、使用し、廃棄するときに、どのような経験を好むのだろうか。
⇒ヴィランズ好きのゲスト：ハロウィーンの怪しげな雰囲気を楽しみたい。 ⇒二次創作文化好きのゲスト：いままでのディズニーキャラクターと違い、アニメ文化に見合う日本のオリジナルバージョンのキャラクターを楽しみたい。
● 第四段階：顧客が意思決定するのは、(一日のうち、週のうち、一年のうち)「いつ」なのか。
⇒ハロウィーン期間
● 第 5 段階：意思決定プロセスのそれぞれの段階で顧客の経験価値が、「どのように」扱われているのか。
⇒第 1 段階：コストパフォーマンスに優れていることを期待させるため、日本のディズニーでしか体験できない質の高いイベントを提供した。 ⇒第 2 段階：言コミで調べた情報とおなじような体験をさせるための工夫をした。 ⇒第 3 段階：客層をセグメントし、それらのゲストを喜ばせるキャラクター作りやイベント企画を工夫した。 ⇒第 4 段階：一年中唯一変装のできるハロウィーン期間を狙い、毎年ゲストに自分もディズニーのキャラクターに感じさせ、どのように怪しげな雰囲気に浸らせるかを工夫した。

以上の表によって、「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」の小さなイノベーションを開発する 5 つの問いを明らかにした。

3-4-3 マーケティング・イノベーション

「マーケティング・イノベーション」とは、「特有のコミュニケーション、特別なイベント、あるいは他の思い切ったマーケティング活動を通じて、市場に大きなインパクトを与えること」²⁶とシュミットは述べており、「イベント・マーケティング」と「バズ・マーケティング」の2つのマーケティング活動を挙げている。「イベント・マーケティング」とは、製品やサービスの認知度を上げ、交流を通じてブランド・イメージの向上を図ることを目的とした活動である。そして「バズ・マーケティング」とは、人為的にネット上のコミュニティを発生させて商品やサービスの機能や情報などを周りに広めていくマーケティング活動のことである。なお、「小さなイノベーション」と同じように、「マーケティング・イノベーション」は、イベントの分析でより一般的に使用されるため、本稿では東京ディズニーシープロジェクトの「小さなイノベーション」の分析は行わない。

先に述べたように、「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」はディズニー作品の代表的なヴィランズ（悪役）の手下が「リクルーティング」と「ファッションチェック」活動を行い、ゲストを盛り上げる小規模なショーである。「ヴィランズの手下」とは、ディズニーのヴィランズの手下という設定で出演者を総称するTDSのパークオリジナルキャラクターである。彼らは自分のマスターヴィランズ（服従している悪役）の力で、品物や動物から魅力的な人間の姿に変えられている。ゲストと触れ合うためのオリジナルイベントなので、外国人キャストではなく、日本人キャストが担当者に任じられる。そして、女性の入園者数が圧倒的に多いTDRは、ゲストにハロウィーンをより一層楽しんでもらうために、イベントへの参加だけでなく、ハロウィーンの怪しげで華やかな雰囲気の中でヴィランズの仲間にもなれると感ぜられるよう工夫している。

「ヴィランズ・ハロウィーン・パーティー」ではショーを見るだけよりも、ゲストにリアルな体験を提供するほうが集客に効果的であるとして、顧客の経験価値を重視する「イベント・マーケティング」が採用された。そして、日本でしか見られないオリジナルイベントとして、ウェブサイトやSNSなどのソーシャルメディア上で一挙にうわさが広まることで「バズ・マーケティング」も成功している。

²⁶ シュミット(2004, p. 219)から引用。

4. TDR が破壊的イノベーションを通じてイノベーションのジレンマに陥らない理由

本稿第 2 章で触れたように、フランスと日本は海外進出に選ばれる最初の 2 国として、ディズニーランド・パリとウォルト・ディズニー・スタジオ・パークを運営しているユーロ・ディズニー S. C. A. 社は破壊的イノベーションに襲われる一方、TDR は依然として健全な事業運営ができています。したがって、本章では両者のイノベーターのジレンマがもたらされた影響を述べ、TDR が破壊的イノベーションを通じてイノベーションのジレンマに陥らない理由を明らかにしたい。

まず、ユーロ・ディズニー S. C. A. 社と、同じくフランスでのレジャー施設の大手企業である Compagnie des Alpes と比較し、ユーロ・ディズニー S. C. A. 社はイノベーションのジレンマに襲われることを説明したい。次に、クリステンセンの方法論を用い、ユーロ・ディズニー S. C. A. 社の失敗に繋がる理由を明らかにしたい。最後に、株式会社オリエンタルランドとユーロ・ディズニー S. C. A. 社の運営を比較し、TDR はイノベーションのジレンマに陥らない理由を明らかにしたい。

4-1 Compagnie des Alpes との比較からユーロ・ディズニー S. C. A. 社がイノベーションのジレンマに襲われたことの判明

これからはまず、データと数値を用いて、Compagnie des Alpes との投資額や収益性指標などの比較から、ユーロ・ディズニー S. C. A. がイノベーションのジレンマに陥ったことを判明したい。次に、両社のアミューズメント施設のレベルを比べ、Compagnie des Alpes の低価格経営の具体例を挙げたい。

4-1-1 数値から見るイノベーションのジレンマに陥ったユーロ・ディズニー S. C. A. 社

フランスディズニーランド・パリとウォルト・ディズニー・スタジオ・パークを運営しているユーロ・ディズニー S. C. A. 社 (Euro Disney S. C. A.) は、フランスの遊園地やテーマパークの中で最も多い入園者数を維持している。だが、フランスで多数のレジャー施設を運営している Compagnie des Alpes 社と比較し、収益性を表す指標である EBITDA マージン (図 6) は圧倒的に低い。そこからユーロ・ディズニー S. C. A. 社は運営に苦戦していることが明らかである。さらに客単価 (図 7) と設備投資額 (図 8) の比較から、Compagnie des Alpes 社における比較的到低価格・低コストのローエンド型破壊によって、ユーロ・ディズニー S. C. A. 社はイノベーションのジレンマに

襲われることが分かる。

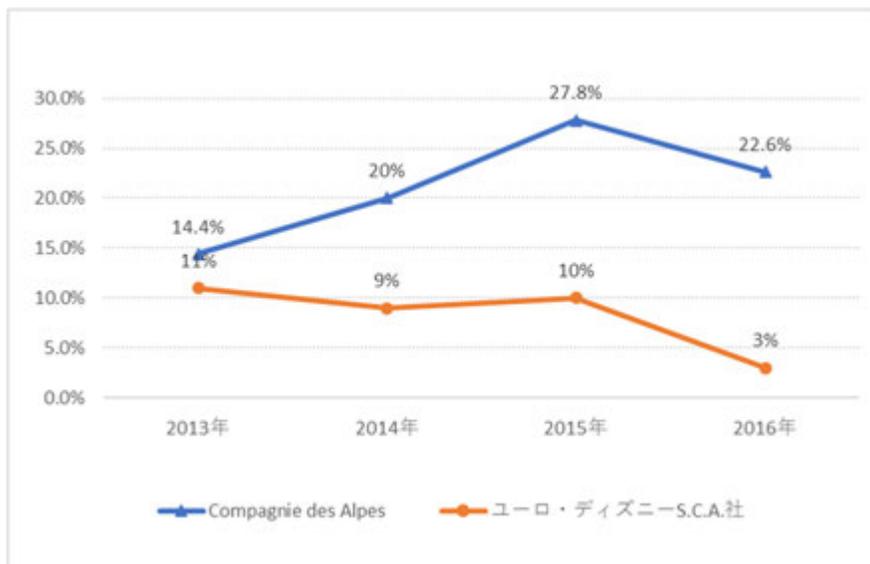


図 6 : Compagnie des Alpes とユーロ・ディズニーS. C. A. 社の EBITDA マージンの比較

出典：Compagnie des Alpes 「REGISTRATION DOCUMENT」と Euro Disney S. C. A. 「Annual Review」
をもとに筆者作成

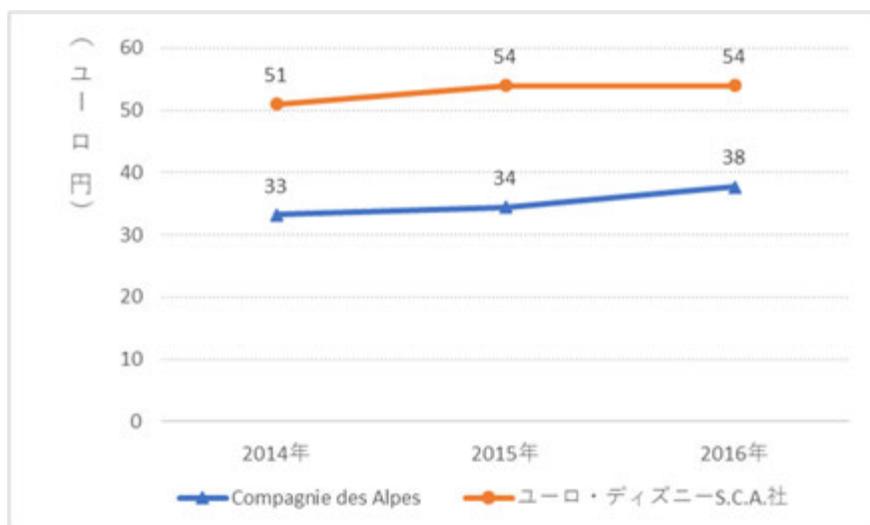


図 7 : Compagnie des Alpes とユーロ・ディズニーS. C. A. 社のゲスト一人当たりの消費金額の比較

出典：Compagnie des Alpes 「REGISTRATION DOCUMENT」と Euro Disney S. C. A. 「Annual Review」
をもとに筆者作成

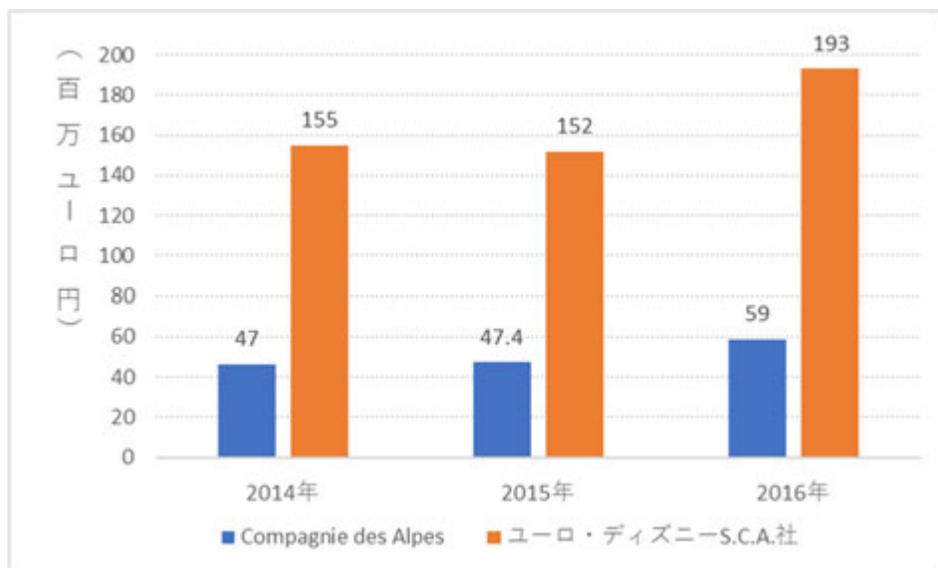


図8：Compagnie des Alpes とユーロ・ディズニーS.C.A. 社の設備投資額の比較

出典：Compagnie des Alpes 「REGISTRATION DOCUMENT」と Euro Disney S.C.A. 「Annual Review」
をもとに筆者作成

4-1-2 Compagnie des Alpes 社における低価格経営の具体例とユーロ・ディズニーS.C.A. 社の顧客流出について

以下では、まず、表 20 を用いて Compagnie des Alpes の所有するテーマパークであるパーク アステリック (PARC ASTERIX) との設備レベルと料金を比較したい。そして、表 21 でディズニーランド・パリからパーク アステリックに流出した顧客のロコミを示したい。

「パーク アステリック」は、フランスではだれもがよく知っているフランスの歴史を探求する漫画のキャラクター、アステリック・ザ・ゴール (Asterix the Gaul) をベースにした子供向けのテーマパークである。子供向けのテーマパークであるが、絶叫系のアトラクションも充実しているため、大人も子供時代を彷彿とさせるように楽しめる。

表 20 : パーク アステリックとディズニーランド・パリの設備レベルと料金の比較

	パーク アステリック	ディズニーランド・パリ
アトラクション などの施設やイ ベントショー	<ul style="list-style-type: none"> 一部の地域や乗り物でのテーマが貧弱または非常に古い。施設も荒廃しているところがある。パークのイベントショーについて、キャラクターとの触れ合いイベントや伝統的なマジックショーしか提供しない。 チケット料金：成人 1 人 55 ユーロ円 	<ul style="list-style-type: none"> ディズニーランド・パリの各施設は、ディズニーのアニメシリーズに忠実であり、絶妙な装飾が施されている。パレードやイベントショーでは、質の高いパフォーマンスの提供と、プロジェクションマッピング技術の使用。 チケット料金：成人 1 人 99 ユーロ円
ホテル	<ul style="list-style-type: none"> このパーク内の 3 つのホテルは、古代ローマ時代、古代の森、そして現代をテーマに建てられた。レストランとバーのサービスを提供。 ホテル料金：1 人 1 泊 80～98 ユーロ円 	<ul style="list-style-type: none"> ディズニーランド・パリには、ディズニーの有名な作品や牧場の休暇用キャビンなどをテーマにした 7 つのホテルがある。スイミングプール、ジム、サウナ、土産物店など、さまざまな先進的な設備を提供。 ホテル料金：1 人 1 泊 140～350 ユーロ円

出典：「PARC ASTERIX」と「DISNEYLAND PARIS」をもとに筆者作成

表 20 から、パーク アステリックは、ディズニーランド・パリよりも低価格で低レベルの設備やサービスを提供していることが分かる。

表 21 : ディズニーランド・パリからパーク アステリックに流出した顧客のロコミ

ロコミ	ディズニーランド・パリとの比較
<p>・タイトル：ディズニーランド・パリよりもはるかに楽しく、混雑が少なく、すべての年齢層に適したアトラクション！</p> <p>・レビュー：一日を過ごすのに最適なアミューズメント。トップレベルでスリル満点のアトラクション（私は 5-loop Goudurix をお勧め）と小さな子供たちのための乗り物もたくさんある。文字通り誰にとっても楽しめる。公園自体は、たくさんの木々や緑の中を歩き回るのが楽しみ。入場料はかなりリーズナブル（ディズニーよりもはるかに安い）なので、乗車するたびに行列がないように、Pass Rapidus（ファストパス）を買うことを検討してください。最後に、ディズニーよりも混雑が少ないので、本当に嬉しかった！公園内でピクニックをすることもできるので、ディズニーの素晴らしい代替案です。</p> <p>（2019 年 11 月に Paris-TeXane によって書かれた。家族とフランス、パリから）</p>	<p>⇒すべての年齢層が楽しめるテーマパーク</p> <p>⇒ディズニーランド・パリよりも混雑が少ない</p> <p>⇒ピクニックができるテーマパーク</p> <p>⇒入場料はディズニー・パリよりもはるかに安くてリーズナブルである</p>
<p>・タイトル：短いライン、手頃な価格（&食べられるフード！）</p> <p>・レビュー：この場所は子供たちとの一日の外出に最適。6 つまたは 7 つの素晴らしいジェットコースター、4 つのウォーターライド、その他色々な乗り物がある。行列は短く、入手可能な食べ物でさえ、ディズニーや他の同様の公園で得られるものよりもずっと美味しかった。</p> <p>（2019 年 8 月に Francis D によって書かれた。家族とカナダ、モントリオールから）</p>	<p>⇒料理はディズニーランド・パリよりもおいしかった。</p>
<p>・タイトル：幼児に最適</p> <p>・レビュー：初めてアステリックスパークを訪れた。5 月 1 日の休日に満員でしたが、素晴らしい時間を過ごした。このパークは、ディズニーよりもはるかに家族向け。とても独創的でコンパクトに設計されており、園内もとても歩きやすい。</p> <p>（2019 年 5 月に tan1415 によって書かれた。家族とオランダ、アムステルダムから）</p>	<p>⇒ディズニーランド・パリよりも家族向けである。</p>
<p>・タイトル：非常に過小評価されている。素晴らしいテーマパーク</p> <p>・レビュー：ジェットコースターや子供向けの商品が多く、ディズニーのように「商業目的」ではなく、とてもかわいい商品を販売している。安くて、行列が少なく、こことディズニーの両方で行ってきました。息子はアステリックを好み、彼は 10 歳の時から現在 14 歳で、ディズニーに戻るように頼まれたことはないが、常にここを求めている。フランスで最も秘密にされているテーマパークだと思う。非常にフランス人向けのところは私たちが好き。</p> <p>（2018 年 8 月に hupyaboyya によって書かれた。）</p>	<p>⇒商品はディズニー・パリのような商業目的ではなく、デザインも可愛くて顧客を喜ばせる。</p> <p>⇒ディズニー・パリよりも子供に人気</p> <p>⇒フランスでしか体験できないとおきのテーマパーク</p>

出典：トリップアドバイザー「PARC ASTERIX」をもとに筆者作成

(※ロコミは英語から日本語に訳されたものである。)

設備や技術的にはディズニーランド・パリほど良くないが、上記の評価から、ディズニーとは異なり、パーク アステリックはさまざまな体験ができるテーマパークであることが分かる。たとえば、食べ物は美味しくて安いし、商品は人にとっても親しみやすく、商業目的とはみえない。混雑が少なく、しかもあらゆる年齢層に適したアミューズメント施設が大勢ある。さらに重要なのは、お気に入りの漫画の雰囲気に入れることができ、ディズニーよりもキャラクターとの触れ合いのチャンスが多いことである。これらの理由により、顧客はディズニーランド・パリよりもパーク アステリックを選ぶようになるとと思われる。

4-2 ユーロ・ディズニーS. C. A. 社の失敗に繋がる理由

クリステンセン（1997）は、優れた経営が失敗に繋がる理由を①継続的技術と破壊的技術②市場の需要の軌跡と技術革新の軌跡③破壊的技術と合理的な投資の3つのパターンとその解決策を提示した（表 22）。これらの3つのパターンを用いて Compagnie des Alpes とユーロ・ディズニーS. C. A. 社の中で発生したイノベーションのジレンマを明らかにしたい（表 23）。

表 22：優れた経営が失敗に繋がる理由

優れた経営が失敗に繋がる理由	説明	解決策
① 継続的技術と破壊的技術	<p>個々の業界の「継続的技術進歩」が進んでいる中、時として「破壊的技術」が現れる。</p>	<p>破壊的技術に対処するには、マネージャーが仮定を立て、その仮定に基づいて事業計画や目標を作成する「発見志向の計画」が有効である。人々の声に耳を傾けることによってではなく、人々がどのように製品を使うかを見ることによって得られる。</p>
② 市場の需要の軌跡と技術革新の軌跡	<p>技術革新のペースが市場の需要のペースを上回るため、企業が競争相手より優れた製品を供給し、価格と利益率を高めようとする、ひいては顧客が必要とする（対価を支払おうと思う）以上のものを提供してしまうことになる。最悪の場合、市場を追い抜いてしまうこともある。</p>	<p>顧客の需要の軌跡と、自社の技術者の供給の軌跡の両方を把握し、技術が供給する性能の向上を、顧客が求めるように仕向けること。つまり、両方の軌跡の傾きを並行になるようにすること。</p>
③ 破壊的技術と合理的な投資	<p>破壊的技術は、最初は市場で最も収益性の低い顧客に受け入れる。そのため、最高の顧客をターゲットにし、高い収益性と成長率を求める継続的技術の進んだ企業が、破壊的技術に積極的に投資するのは合理的でないと判断する。</p>	<p>実質的に資金の配分を決めるのは主流顧客と投資家であるため、顧客が望まず利益の低い破壊的技術に十分な資源を投資することは極めて難しい。しかし、経営者が自律的な組織を設立し、主流組織の顧客から解放され、破壊的技術の製品を求める別の顧客層の間で活動することで、主流企業でも破壊的技術で地位を築くことができる。</p>

出典：クリステンセン(2001、p. 8-11、p. 215-217、p. 267-270)をもとに筆者作成。

表 23：優れた経営が失敗に繋がる理由—ユーロ・ディズニーS.C.A. 社の場合

優れた経営が失敗に繋がる理由	説明
継続的技術と破壊的技術	<p>例えば、ユーロ・ディズニーS.C.A. 社は、「発見志向の計画」として「Ratatouille: The Adventure」と「眠れる森の美女の城」がある。</p> <p>「レミーの美味しいレストラン」はパリを舞台としたピクサー・アニメーション・スタジオの長編アニメーション映画である。その物語をモチーフにした「Ratatouille: The Adventure」はフランス文化に見合う施設として作られた。パリのディズニーランドでのアトラクションとして、それをアイデアにしたことは非常に良い考えだと思われる。シェフになりたいネズミの物語であり、中には美味しいフランス料理が多く出ている。しかし、公園内のレストランはしばしば高価で口に合わないとい批判される。食事体験とアトラクション体験との間には期待ギャップが生じている。</p> <p>次に、他のディズニーとは異なり、フランスのディズニーの城は、眠れる森の美女の物語をテーマに建てられており、そのデザインはヨーロッパの多くの有名な城を参考にしている。しかし、フランスには歴史あふれる壮観な城が大勢あるため、ディズニーのおとぎ話のような城は本物に欠けているようで、多くのフランス人から反感を買っている。</p> <p>2つの例から、ユーロ・ディズニーS.C.A. は人々がどのようにパークを楽しむかをきちんと把握できず、人々がどのように製品を使うかを見ることによって得られる「発見志向の計画」とは言えずに失敗に終わった。</p> <p>一方、「パーク アステリック」は、フランスの歴史を探求する漫画をベースに建てられた。低価格・低コストで事業を行っても、フランス文化に見合うテーマパークを作り出したことで、ディズニーとは別の価値提供によって顧客を喜ばせることができた。</p>
市場の需要の軌跡と技術革新の軌跡	<p>ヨーロッパで初めてのディズニーランドとして初期段階から巨大投資をし、ハイエンドの顧客に向けて一気に上位市場へ進んだ。しかし、すべての顧客の需要の軌跡（アメリカ文化の受容調査など）が把握できず、結局パーク アステリックのような低コスト・低価格・単純・便利な破壊的アプローチに代替された。</p>
破壊的技術と合理的な投資	<p>ユーロ・ディズニーS.C.A. 社は米ウォルト・ディズニー・カンパニーの子会社としてパークを運営しているため、事業計画などの重要な意思決定はすべてアメリカの本社に決めさせる。そのため、常に巨大投資を進めているディズニー本社では、利益の低い破壊的技術に十分な資源を投資することはさらに難しい。しかしそれだけでなく、巨大投資をしても最高の顧客のニーズさえうまく把握できずに計画を次から次へと立てられた。その結果、施設や商品の供給過剰となってしまった。</p>

4-3 株式会社オリエンタルランドとユーロ・ディズニーS.C.A. 社の運営の比較

これからは先ず、株式会社オリエンタルランドの経営が失敗に繋がる理由とその解決策と CEM との繋がりを明らかにしたい。次に、株式会社オリエンタルランドとユーロ・ディズニーS.C.A. 社の運営を比較し、TDR はイノベーションのジレンマに陥らない理由を明らかにしたい。

4-3-1 優れた経営が失敗に繋がる理由—株式会社オリエンタルランドの場合

表 24：優れた経営が失敗に繋がる理由—株式会社オリエンタルランドの場合

優れた経営が失敗に繋がる理由	説明	解決策
継続的技術と破壊的技術	<p>本稿第 2 章で触れたように、TDR はハイエンド市場に突き進んで高コスト体質が高価格を進め、日本では中流階級以上の人しか購入できない価格になっている。そうなれば巨大資本の優良企業がハイエンド市場で惨敗を喫する恐れがあると指摘されている。</p>	<p>アメリカ本社ではなく、オリエンタルランドとのライセンス契約をしてこそ、本稿第 3 章で述べたように、TDS のような日本文化に見合う事業計画ができる。TDR は人々がどのようにパークを楽しむかをきちんと把握できることで、人々がどのように製品を使うかを見ることによって得られる「発見志向の計画」ができた。価格に見合う経験価値を提供することで、高価格を進めるにもかかわらず巨大資本の優良テーマパークとしてハイエンド市場で圧勝することができた。</p>
市場の需要の軌跡と技術革新の軌跡	<p>本稿第 3 章で述べたように、TDR は段階的に巨大投資を進めており、ハイエンドの顧客に向けて上位市場へ進んだ。</p>	<p>TDR は経験価値を重視することで、すべての顧客の需要の軌跡、つまりアメリカ文化の受容調査や日本でのディズニー人気作品などが把握できた。したがって、低コスト・低価格・単純・便利な破壊的アプローチに代替されるのを免れた。</p>
破壊的技術と合理的な投資	<p>TDR はオリエンタルランドが運営しているため、事業計画などの重要な意思決定はほぼすべて日本人に任せた。そのため、最高の顧客のニーズがうまく把握できた。しかし、破壊的技術に積極的に投資するのは合理的でないと判断するため、低技術・低価格の破壊的イノベーションに襲われる可能性がある。</p>	<p>オリエンタルランドのような自律的な組織が TDR を運営しているため、主流組織の顧客から解放されることができた。低価格・低コストの破壊的技術の製品を提供しなくても、他の経験価値を求める別の顧客層の間で活動することで、主流企業でも経験価値によって地位を築くことができる。</p>

4-3-2 TDR のイノベーションのジレンマの解決策と CEM との繋がり

4-3-1 では、イノベーションのジレンマの優れた経営が失敗に繋がる理由から TDR の解決策を説明した。これからはその解決策から CEM との繋がりを明らかにしたい。

表 25 : TDR のイノベーションのジレンマの解決策と CEM との繋がり

優れた経営が失敗に繋がる理由	解決策	CEM との繋がり
継続的技術と破壊的技術	<p>アメリカ本社ではなく、オリエンタルランドとのライセンス契約をこそ、本稿第 3 章で述べたように、TDS のような日本文化に見合う事業計画ができる。TDR は人々がどのようにパークを楽しむかをきちんと把握できることで、人々がどのように製品を使うかを見ることによって得られる「発見志向の計画」ができた。価格に見合う経験価値を提供することで、高価格を進めるにもかかわらず巨大資本の優良テーマパークとしてハイエンド市場で圧勝することができた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・日本文化に見合う事業計画（画期的な新製品開発） ・人々がどのように製品を使うかを見ることによって得られる「発見志向の計画」（小さなイノベーションへの取り組み） ・コストパフォーマンスに優れている、期待はずれさせない体験の提供（画期的な新製品開発、小さなイノベーションへの取り組み）
市場の需要の軌跡と技術革新の軌跡	<p>TDR は経験価値を重視することで、すべての顧客の需要の軌跡、つまりアメリカ文化の受容調査や日本でのディズニー人気作品などが把握できた。それは低コスト・低価格・単純・便利な破壊的アプローチに代替されるのを免れた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・日本人経営（株式会社オリエンタルランド）だからこそ市場の需要が把握できる（どのような経験価値を提供すればゲストを喜ばせるかが分かる）。（画期的な新製品開発）
破壊的技術と合理的な投資	<p>オリエンタルランドのような自律的な組織が TDR を運営しているため、主流組織の顧客から解放されることができた。低価格・低コストの破壊的技術の製品を提供しなくても、他の経験価値を求める別の顧客層の間で活動することで、主流企業でも経験価値によって地位を築くことができる。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・質の高い経験価値を提供しているため、低価格・低コストの破壊的技術の製品を提供しなくても、良い体験を求める別の顧客層の集客にも繋がっている。（小さなイノベーションへの取り組み、マーケティング・イノベーションへの取り組み）

表 25 により、個々の CEM アプローチと対照しながら TDR のイノベーションのジレンマの解決策と経験価値との繋がりを明らかにした。

4-3-3 株式会社オリエンタルランドとユーロ・ディズニーS.C.A. 社の運営

表 26：株式会社オリエンタルランドとユーロ・ディズニーS.C.A. 社の運営の仕方の比較

	運営会社	契約方式	経営スタイル
TDR (TDL と TDS)	株式会社オリエンタルランド	ライセンス契約	経験価値を重要視
ディズニーランド・パリとウォルト・ディズニー・スタジオ・パーク	ユーロ・ディズニーS.C.A.	米ウォルト・ディズニー・カンパニーの子会社と仏政府との連携	経験価値を重視しない

表 26 により、ユーロ・ディズニーS.C.A. 社がイノベーションのジレンマに陥った理由を株式会社オリエンタルランドとの運営の比較から整理ができた。TDR は日本企業が運営してこそ、日本人に最適な体験価値を提供することができるだと言える。したがって、TDR における経験価値重視の継続的なイノベーションは真の成功要因として証明できた。

5. 研究結果の結論・一般化と今後の課題

5-1 研究結果の結論・一般化

本稿では、シュミットの CEM アプローチを用いて TDR の継続的なイノベーションへの取り組みを 3 つの方法論で明らかにした。それから、TDR が破壊的イノベーションを通じてイノベーションのジレンマに陥らない理由を解明した。本稿第 1 章で触れたように、これまでの研究は、CEM のフレームワークにおける TDR の成功を示しているが、失敗例はほとんど言及されていないため、生存者バイアスに惑わされる可能性が高い。特に TDR のようなテーマパークが強力なブランドに支えられている限り、それは成功するだろうという過度の楽観主義傾向がある。本研究はディズニーランド・パリとウォルト・ディズニー・スタジオ・パークの失敗例から、強力なブランド性を持つディズニーでも継続的なイノベーションを取り組んだ結果、他のアミューズメント事業の破壊的イノベーションに襲われて失敗に終わったことを証明した。そして、同じくイノベーションのジレンマでの「優れた経営が失敗に繋がる理由」という失敗要因を持つ株式会社オリエンタルランドとユーロ・ディズニーS.C.A. 社とのを比較から、TDR は継続的なイノベーションを起こしながらも、CEM のフレームワークの採用のことでイノベーションのジレンマに陥るのを防げるができたことが分かった。つまり、ただ

の継続的なイノベーションに取り組むのではなく、「CEM 戦略」と「イノベーションのジレンマの回避」との強い関連性が判明したことで、「経験価値重視の継続的なイノベーション」が真の成功要因だと言える。これは経験価値を重要視し、顧客の感情に強く訴える企業のビジネス意思決定の重要な参考になると考えられる。一般化においては、TDL の成功要因は実証を通じて解明されており、TDL の成功要因を活かすことはテーマパーク企業はもちろん、他に経験価値を重視する企業も将来の成功のためには肝要であることが示されている。

5-2 今後の課題

今回は経験価値とイノベーションのジレンマに焦点を当て、パーク建設計画・イベントショーを中心に研究を行った。今後、検証の結果、説得力を欠くとされた場合の「異文化受容」と「破壊的イノベーションに対する多角化企業の適応性」が今のところ明確化されていないという課題が残っている。中西（2011）は「TDL におけるディズニー文化の受容は、文化帝国主義によるよりも、文化的適合による。TDL のアトラクションの国内化の部分をとらえて、文化受容、つまり、日本人が受動的に支配されるのではなく、むしろ、積極的に西洋文化を操作して」²⁷いと提示した。異文化受容視点での考え方と TDR の提供している経験価値との関連性をさらに深掘りしたい。そして、植田（2017）は、イノベーターのジレンマでは「強力な理論を構築する過程で見落とされた点や一般化過剰な点」があると指摘し、「多角化戦略の違いによって、破壊的イノベーションの影響が変わること」²⁸はあるかもしれないと提示した。テーマパーク事業、ホテル事業、グッズ販売など TDR の多角化経営戦略はどのように破壊的イノベーションの影響を変えるかは興味深い。したがって、TDR の「異文化受容」と「破壊的イノベーションに対する多角化企業の適応性」はまだ研究の余地があるため、今後の検討課題としたい。

²⁷ 中西(2011、p. 113)から引用。

²⁸ 植田(2017、p. 155)から引用。

参考文献

<書籍>

- [1] 栗田房穂・高成田享(2012)『ディズニーランドの経済学』朝日新聞出版
- [2] Bernd H. Schmitt (2003) Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. 1st ed. CA: John Wiley & Sons, Inc. (嶋村和恵/広瀬盛一訳『経験価値マネジメントーマーケティングは、製品からエクスペリエンスへ』(2004) ダイヤモンド社)
- [3] Clayton M. Christensen (1997) The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. 1st ed. CA: Harvard Business School Publishing Corporation. (玉田俊平太監修、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』(2017) 翔泳社)
- [4] Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor (2003) The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. 1st ed. CA: Harvard Business School Publishing Corporation. (玉田俊平太監修、桜井祐子訳『イノベーションへの解』(2007) 翔泳社)
- [5] 中島恵 (2016)『観光ビジネス』 三恵社
- [6] 能登路雅子(1990)『ディズニーランドという聖地』 岩波書店

<論文>

- [1] 藤井誠一(2015-2016)『サービス産業のイノベーションと価値評価ーテーマパーク産業におけるバリューマネジメントー』立命館アジア太平洋大学 国際経営学部 vol. 34
- [2] 今出圭祐・共田圭吾・藤戸幹雄・木谷庸二(2012)『経験価値における“物語”の及ぼす効果』日本デザイン学会 デザイン学研究
- [3] 中西純夫 (2011)『東京ディズニーランドにおけるディズニー文化の受容』千葉大学人文社科学研究 第22号 (2011-03) p. 151-166
- [4] 中西純夫 (2013)『サービス企業における企業文化と接客従業員の共感・感動労働——東京ディズニーランドを中心に——』千葉大学人文社会科学部研究 第24号
- [5] 植田浩明(2017)『イノベーターのジレンマ” 仮説のジレンマは多角化企業にとって一般的に重大か?ー破壊的イノベーションに対する多角化企業の適応性ー』中央大学大学院研究年報 戦略経営研究科篇 第5号(2017)p. 112-130

<ウェブ情報>

- [1] CASTEL 「【必見】ディズニーチケット値段推移まとめ! 37年前は1デーパスポ

- ートが3,900円だった?!」(<https://castel.jp/p/5109> 最終閲覧日:2022年02月03日)
- [2] Compagnie des Alpes 「PUBLICATIONS AND RELEASES」、
(<https://www.compagniedesalpes.com/en/publications-and-releases> 最終閲覧日:2022年02月03日)
- [3] DIX-A Disney resource index 「Annual Reports」(<https://www.dix-project.net/AnnualReports/EuroDisneySCA> 最終閲覧日:2022年02月03日)
- [4] DISNEYLAND PARIS 公式サイト
(<https://www.booktickets.disneylandparis.com/tnsa64/live/SP0/SP0.htm?affid=SECUTIX&tduid=32454335543R> 最終閲覧日:2022年02月03日)
- [5] 株式会社オリエンタルランド「決算説明会」
(<http://www.olc.co.jp/ja/ir/library/presentations.html> 最終閲覧日:2022年02月03日)
- [6] 株式会社オリエンタルランド「「東京ディズニーシー®大規模拡張プロジェクト」基本計画の合意およびディズニー社とのライセンス契約の延長について」
(http://www.olc.co.jp/ja/news/news_olc/auto_20180613463843h.html 最終閲覧日:2022年02月03日)
- [7] 株式会社オリエンタルランド「ゲストプロフィール」
(<http://www.olc.co.jp/ja/tdr/guest/profile.html> 最終閲覧日:2022年02月03日)
- [8] 株式会社オリエンタルランド「東京ディズニーシープロジェクト」、
(<http://www.olc.co.jp/ja/company/history/history05.html> 最終閲覧日:2022年02月03日)
- [9] 舞浜新聞「東京ディズニーリゾートのハロウィーンイベントを振り返る」
(<https://maihama.hateblo.jp/entry/2015/11/03/190000> 最終閲覧日:2022年02月03日)
- [10] 舞浜新聞「どうしてパリのディズニーランドは経営が苦しいの?」
(<https://maihama.hateblo.jp/entry/2014/10/12/094525> 最終閲覧日:2022年02月03日)
- [11] PARC ASTERIX 公式サイト (<https://www.parcasterix.fr/en> 最終閲覧日:2022年02月04日)
- [12] Stacy's blog 「ディズニーランド・パリの小さな誤算、大きな代償」

(<https://stacyperry109b.hatenablog.com/entry/2018/09/10/100000> 最終閲覧日：2022年02月03日)

[13] 帝国データバンク「TOP 景気・業界の動向景気・業界の動向記事一覧（年代別）」(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/index.html> 最終閲覧日：2022年02月03日)

[14] 東京ディズニーリゾート「Duffy and Friends パークで楽しむ」(<https://www.tokyodisneyresort.jp/treasure/duffy/park/> 最終閲覧日：2022年02月03日)

[15] ティータイムにしよかね? 「2017 ヴィランズアトモスショーの狙い目の時間や上演回数は?」、(<https://teatime4you.com/2367.html> 最終閲覧日：2022年02月03日)

[16] Tripadvisor 「Parc Asterix reviews」(https://www.tripadvisor.co.uk/Attraction_Review-g1221107-d209763-Reviews-Parc_Asterix-Plailly_Chantilly_Oise_Hauts_de_France.html 最終閲覧日：2022年02月03日)

[17] ウィキペディア「東京ディズニーランドのアトラクションの一覧」(<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%83%87%E3%82%A3%E3%82%BA%E3%83%8B%E3%83%BC%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89%E3%81%AE%E3%82%A2%E3%83%88%E3%83%A9%E3%82%AF%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%E3%81%AE%E4%B8%80%E8%A6%A7> 最終閲覧日：2022年02月03日)

[18] ウィキペディア「東京ディズニーシーのアトラクションの一覧」(<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%83%87%E3%82%A3%E3%82%BA%E3%83%8B%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%BC%E3%81%AE%E3%82%A2%E3%83%88%E3%83%A9%E3%82%AF%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%E3%81%AE%E4%B8%80%E8%A6%A7> 最終閲覧日：2022年02月03日)

[19] ウィキペディア「東京ディズニーランドのスペシャルイベントの一覧」(<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%83%87%E3%82%A3%E3%82%BA%E3%83%8B%E3%83%BC%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89%E3%81%AE%E3%82%B9%E3%83%9A%E3%82%B7%E3%83%A3%E3%83%AB%E3%82%A4%E3%83%99%E3%83%B3%E3%83%88%E3%81%AE%E4%B8%80%E8%A6%A7> 最終閲覧日：2022年02月03日)

[20] ウィキペディア「東京ディズニーシーのスペシャルイベントの一覧」(<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%83%87%E3%82%A3%E3%82%BA%E3%83%8B%E3%83%BC%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89%E3%81%AE%E3%82%A2%E3%83%88%E3%83%A9%E3%82%AF%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3%E3%81%AE%E4%B8%80%E8%A6%A7> 最終閲覧日：2022年02月03日)

A%E3%83%8B%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%BC%E3%81%AE%E3%82%B9%E3%83%9A%E3%82%B7%E3%83%A3%E3%83%AB%E3%82%A4%E3%83%99%E3%83%B3%E3%83%88%E3%81%AE%E4%B8%80%E8%A6%A7 最終閲覧日：2022年02月03日)

[21] ウィキペディア「東京ディズニーシー」

(<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%83%87%E3%82%A3%E3%82%BA%E3%83%8B%E3%83%BC%E3%82%B7%E3%83%BC> 最終閲覧日：2022年02月03日)