

テーマパーク産業におけるダイナミック・ケイパビリティ

——東京ディズニーリゾートの事例——

中 島 恵

1. はじめに

経営戦略論研究では、Porter のポジショニング・アプローチの限界を指摘した Barney の資源ベース・アプローチが主流となったが、両者の理論は外部環境がほとんど変化しないことを前提としているという限界があった。外部環境が激変する今日、外部環境の変化への適応能力が重要性を増している。

本稿では、オリエンタルランドの東京ディズニーリゾートの事例からダイナミック・ケイパビリティの流れを検証する。中島（2012）で示した分析枠組（図表1）に沿ってダイナミック・ケイパビリティの流れを検証する。同社および同施設は、外部環境対応戦略があり、成功（単独で黒字）している事例である。そのために、第1に、オリエンタルランドと東京ディズニーリゾート（TDR）の概要、第2に、オリエンタルランドの成長プロセスを外部環境対応戦略に注目して検証する。その際、オリエンタルランドの分類に従って、オリエンタルランドの歴史を7期に区切る。研究方法は文献研究で、リソースは、公表資料（HP）、次のオリエンタルランドの役員および元役員の著書、およびオリエンタルランドのトップマネジメントの動向を詳細に記述している著書を参考にしている。彼らはオリエンタルランドの戦略的意思決定を担ってきた人材である。彼らの著書を参考にする。

川崎千春氏（1903～1991年）、京成電鉄社長、事業よりも芸術やロマンを追うタイプの経営者であった。1958年、アナハイムのディズニーランドに出会い、感銘を受け、日本に誘致すると心に誓ったことがTDL誕生につながった。後にオリエンタルランド初代社長になる（野口、2006）。

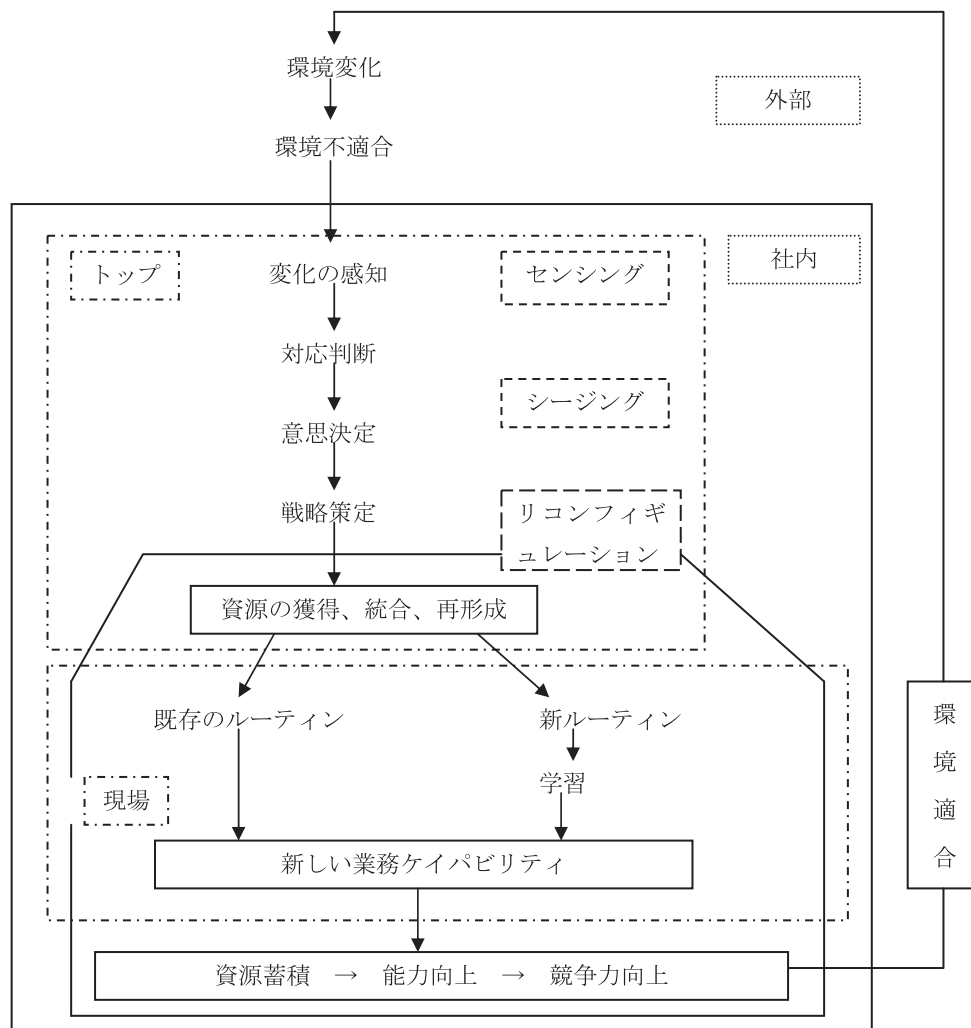
江戸英雄氏（1903～1997年）、三井不動産社長、江戸氏と旧制水戸高校の同級生で親友である。川崎氏が三戸氏に声を掛け、高橋氏を誘った（野口、2006）。

高橋政知氏（1913～2000年）、オリエンタルランド二代目社長、1961年、オリエンタルランドに専務として入社、浦安地区の漁業者から土地の買収を進め、ディズニー社との契約を成功させる（野口、2006）。

加賀見俊夫氏（1936年～）、1958年、京成電鉄入社、経理畑、オリエンタルランドへ兼務出向の後、1972年に正式入社、総務部長、人事部長、取締役などを経て、1995年6月、代表取締役社長就任、TDS 開業への陣頭指揮をとる（加賀見、2003）。

上澤昇氏（1934年～）、1957年、レジャー企業就職、1972年、オリエンタルランド入社、レジャー開発本部レジャー企画室長、取締役レジャー事業本部ディズニーランド部長、専務取締役を経て、1993年、取締役副社長就任（上澤、2008）。

堀貞一郎氏（1929年～）、電通入社、草創期のテレビプロデューサーとして「シャボン玉ホリデー」「11PM」等を成功させ、東京オリンピック、大阪万博のプランナーとしてパビリオ



図表1 分析枠組提示 (ダイナミック・ケイパビリティの流れ)

ンを成功させ、1972年、オリエンタルランド入社、常務取締役レジャー事業本部長として1983年のTDL開業まで総合プロデューサーとして成功に導く（堀、1987）。

2. オリエンタルランドと東京ディズニーリゾートの概要

オリエンタルランドの概要

東京ディズニーリゾート（Tokyo Disney Resort: TDR）とは、東京ディズニーランド（Tokyo Disneyland: TDL）と東京ディズニーシー（Tokyo Disneysea: TDS）を核とするリゾートエリアである。そこに、「イクスピアリ」（ショッピングセンター）、「ボン・ヴォヤージュ」（国内最大級のディズニーショップ）、「ディズニーリゾートライン」（1周約5kmの環状モノレール）、3つのディズニー直営ホテル「ディズニーアンバサダーホテル」「東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ」「東京ディズニーランドホテル」、5つの東京ディズニーリゾート・オフィシャル・ホテル¹（サンルートプラザ東京、東京ベイ舞浜ホテル、東京ベイ舞浜ホテルクラブリゾート、ヒルトン東京ベイ、ホテルオークラ東京ベイ、シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテル）などを含む一大リゾートのことである²。

これらの広大な施設を運営するのは、(株)オリエンタルランドその連結子会社である。これらの連結子会社を併せ、全ての施設を総称して東京ディズニーリゾートと呼ぶ。(株)オリエンタルランド（以降オリエンタルランド）は千葉県浦安市舞浜に本社を置く企業で1960年7月設立、資本金約632億円、代表者は代表取締役社長（兼）COOの上西京一郎氏、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18,066名（2012年3月31日現在）、事業内容、テーマパークの経営および運営、不動産賃貸等、主要取引銀行はみずほコーポレート銀行、中央三井信託銀行、業務提携先はディズニー・エンタプライゼス・インクである。連結業績は、売上高約3561億円、営業利益約536億円、経常利益約528億円、当期純利益約229億円（2011年3月期）である。大株主上位3社は、京成電鉄、三井不動産、千葉県、連結子会社12社（2011年4月1日）、東京一部上場である³。

オリエンタルランドのテーマパーク事業は、連結売上高の約80%を占める最重要事業である。テーマパーク事業の連結子会社は、(株)舞浜コーポレーション（事務サービス代行業、マッサージ業）、(株)フォトワークス（写真業）、(株)デザインファクトリー（販促物ならびに商品の企画、デザイン、制作）、(株)リゾートコスチューミングサービス（コスチュームの貸出、クリーニング業務）、(株)舞浜ビルメンテナンス（清掃業および警備）、(株)M テック（テーマパークのメンテナンス）である。2011年度の売上高は2,978億円、営業利益は564億円である⁴。

オリエンタルランドのホテル事業を行う連結子会社は、(株)ミリアルリゾートホテルズである。同社が経営、運営しているホテルは、ディズニーアンバサダーホテル、東京ディズニーシー・ホテルミラコスタおよび東京ディズニーランドホテルの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の4施設で構成される。(株)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。2011年度の売上高は約422億円、営業利益は約95億円である⁵。

オリエンタルランドのその他の事業を行う連結子会社は、(株)イクスピアリ（複合商業施設の経営・運営）、(株)舞浜リゾートライン（モノレールの経営・運営）、(株)アールシー・ジャパン（テーマテストランの経営・運営）、(株)グリーンアンドアーツ（植栽メンテナンス）、株式会社バイフードサービス（グループ内従業員食堂の運営）である。2011年度の売上高は約199億円、営業利益は約7億円である⁶。

オリエンタルランドおよび東京ディズニーリゾートの社史概要

東京ディズニーリゾートおよびオリエンタルランドの社史⁷は次のようになっている。

1960年7月、資本金2億5,000万円で(株)オリエンタルランドが設立された。その目的は千葉県浦安沖の海面を埋立て、商業地・住宅地の開発と大規模レジャー施設の建設を行い、国民の文化・厚生・福祉に寄与することである。高度成長期の最中、生活に余裕が出てきて初めて大型テーマパークの需要が生じるのである。1962年、同社は千葉県と「浦安地区土地造成事業及び分譲に関する協定」を締結し、1964年、浦安沖の海面埋立造成工事を開始した。1975年、浦安沖の海面埋立造成工事を完了した。そして、1979年、米国法人ウォルト・ディズニー・プロダクションズ（現ディズニー・エンタプライゼス・インク）との間に、「東京ディズニーランド」のライセンス、設計、建設及び運営に関する業務提携の契約を締結し、翌1980年、浦安町舞浜地区（現浦安市舞浜）においてTDLの建設に着工した。そして1983年にTDL開業に至った。

1996 年、同社はディズニー・エンタプライゼズ・インクとの間に、「東京ディズニーシー」及び「東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ」のライセンス、設計、建設及び運営に関する業務提携の契約を締結した。同年、同社の 100% 出資による子会社「株式会社舞浜リゾートホテルズ（現株式会社ミリアルリゾートホテルズ）」を設立、東京証券取引所市場第一部に株式上場を果たした。翌 1997 年、同社の 100% 出資による子会社「株式会社舞浜リゾートライン」を設立した。舞浜リゾートラインは、TDR を取り囲むモノレールを運営する企業である。1998 年、ディズニー・エンタプライゼズ・インクとの間に、「ディズニーアンバサダーホテル」のライセンス、建設及び運営に関する業務提携の契約を締結、1999 年、当社の 100% 出資による子会社「株式会社イクスピアリ」を設立した。イクスピアリは大規模ショッピングモールで、レストラン街やシネマコンプレックスを持つ。2000 年から 2001 年にかけて、イクスピアリ、ディズニーアンバサダーホテル、ディズニーリゾートライン、東京ディズニーシー、そして東京ディズニーシー・ホテルミラコスタが開業した。それで東京ディズニーランドから複合的なリゾートエリア「東京ディズニーリゾート」へと成長を遂げた。2002 年、ウォルト・ディズニー・インターナショナル・ジャパン株式会社より「株式会社リテイルネットワークス」の株式を取得し、オリエンタルランドの 100% 子会社とした。そしてザ・ディズニーストア・インク（現ディズニー・クレジット・カード・サービス・インク）と㈱リテイルネットワークスとの間に、日本国内における「ディズニーストア」の運営及びライセンスに関する業務提携の契約を締結し、承継した店舗において営業を開始した。これにより舞浜一点集中を脱し、舞浜エリアに地震、津波等の災害があっても全国のディズニーストアで安定した売上を狙うことができるようになった。2006 年、ディズニー・エンタプライゼズ・インクとの間に、「東京ディズニーランドホテル」のライセンス、設計、建設及び運営に関する業務提携の契約を締結し、「パーム&ファウンテンテラスホテル」を開業した。同年、同社はシルク・ドゥ・ソレイユ・インク及びディズニー・エンタプライゼズ・インクとの間に、「シルク・ドゥ・ソレイユシアター東京」の設計、建設、運営及びショーに関する業務提携の契約を締結し、2008 年に開業した。

3. オリエンタルランドの成長プロセス－外部環境対応戦略に注目して－

オリエンタルランドは、同社および TDR の社史⁸を 7 期に分けて捉えている。第 1 期はオリエンタルランド創成期、第 2 期は TDL 誘致の実現、第 3 期は TDL 開業期、第 4 期は TDL 成長、第 5 期は TDS プロジェクト、第 6 期は TDR への進化、第 7 期は TDR の現在である。本章でもそれにしたがって同社の外部環境対応戦略を中心に時代を追って検証する。ただし若干期の名称を変更する。

第 1 期：オリエンタルランド創成および土地の買収・埋立（1960-1974 年）

㈱オリエンタルランドは、浦安沖の海面を埋め立て、商住地域の開発と一大レジャーランドの建設を行い、国民の文化・厚生・福祉に寄与することを目的に、1960 年 7 月 11 日に設立された。会社設立に先立つ 1959 年、川崎千春京成電鉄社長（当時）、江戸英雄三井不動産社長（当時）らによって「オリエンタルランド設立計画趣意書」がまとめられた。そして目論見書では「浦安沖の海面を埋め立て、商住地域の開発と一大レジャーランドの建設を行い、国民

の文化・厚生・福祉に寄与するということ」が会社創設の目的とされている。1960年の設立当時、本社は京成電鉄本社（東京上野）の5階の片隅に机が3つ置いてあるだけであった。社員は3人のみで、専用の電話もなく、京成電鉄株式系の電話を借りて交換台を通して通話するという環境であった。設立当初、浦安沖の埋め立て事業に伴う2つの漁業協同組合との漁業補償交渉に大苦戦した。当時の浦安町は漁業の街であった。浦安町の2つの漁業組合との交渉を担当したのが高橋政知氏（後にオリエンタルランド二代目社長）で、漁業者を相手に粘り強く膝詰め談判を繰り返した。数年を要すると予測された交渉を1961年から半年で、漁業者が漁業権の一部を放棄することで妥結に至った（全面放棄は1971年）。

千葉県と両組合との間で合意形成がなされたことを受け、浦安沖の海面埋め立ては、千葉県の事業として実施の見通しが立ち、千葉県とオリエンタルランドは1962年に「浦安地区土地造成事業及び分譲に関する協定」を締結した。1964年、埋立工事の委託を受けたオリエンタルランドは、埋立工事に着工、1966年に現在の東野・富岡・今川・弁天・鉄鋼通り地区の埋立工事完了、その9ヶ月後に工事をスタートさせた。現在の海楽・美浜・入船地区も1969年に完了し、残る現在の舞浜地区の埋立工事の完了は1970年のことであった。この舞浜地区の一部にTDRが立地する。各埋立地は住宅用地や商業用地などとして開発が進められ、埋立工事と並行して、舞浜地区に東洋一のレジャーランドを建設計画が進められ、これは現在のTDRとは違うオリエンタルランド独自の計画であった。1960年代中ごろから始まったレジャーランド構想の検討作業では何回か修正が施されたのち、最終案である「オリエンタルランド（レジャー施設）基本計画」が、1974年に千葉県に承認された。そしてレジャー施設「オリエンタルランド」実現に向けた調査の一環として欧米のレジャー施設調査が開始され、1972年、アメリカのディズニーランドやウォルト・ディズニー・ワールドに調査団を派遣、計画具体化の過程で、ディズニーランドの誘致に向けた夢が加速していった⁹。

この時期における特筆すべき人物および事象は以下である。

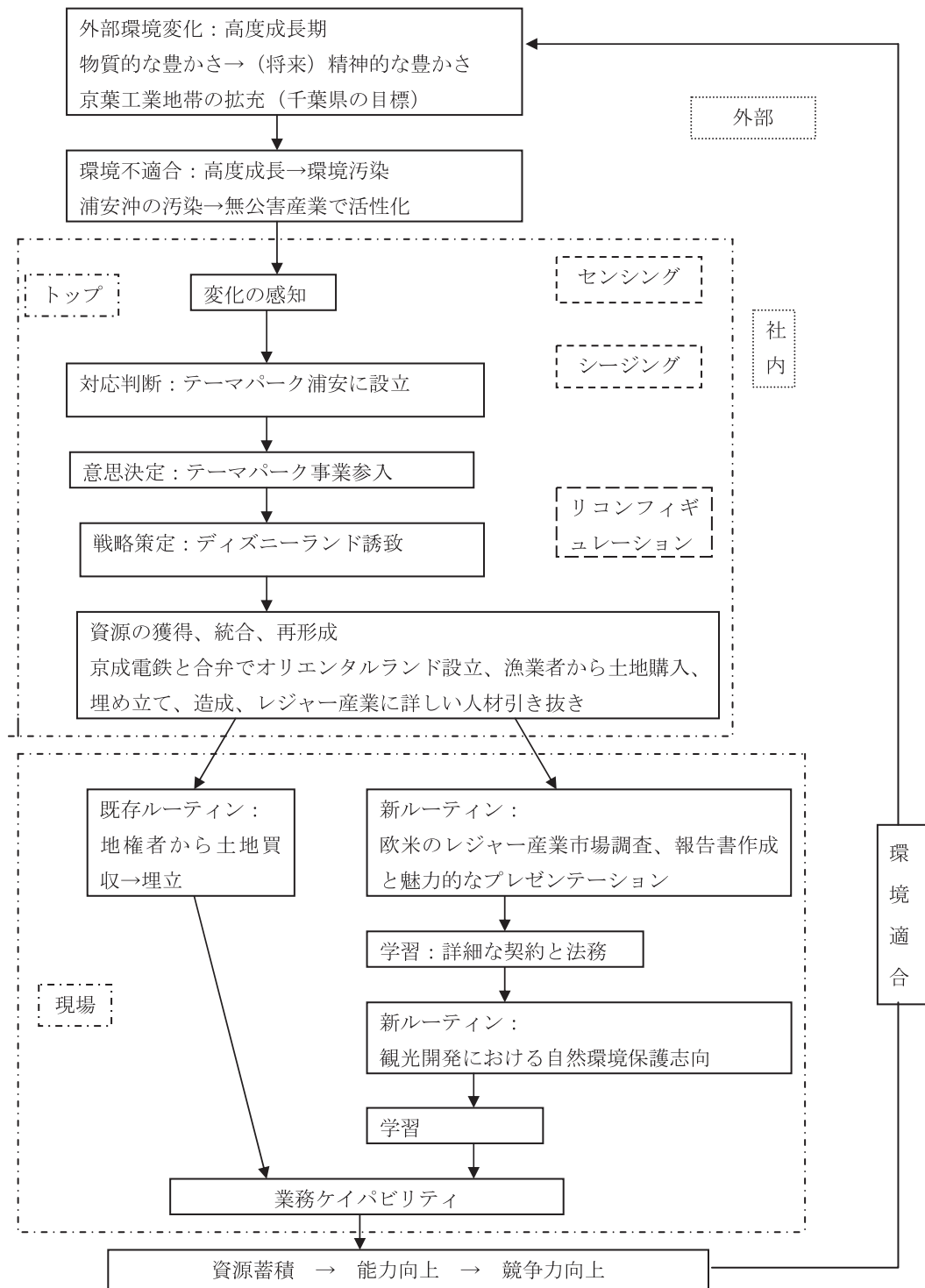
最重要人物の一人は川崎千春氏（1903-1991年）で、京成電鉄社長である。川崎氏は有名な画家の家系（親戚に川崎小虎、東山魁夷）で、本来は画家志望、事業よりも夢やロマンを追うタイプの経営者であった。京成バラ園のバラの買い付けにアメリカを回っていたときにアナハイムのディズニーランドに出会い、感銘を受け、日本に誘致すると心に誓った。旧制水戸高校卒、東京帝国大学経済学部卒で、前職を経て1940年、京成電鉄入社、1958年、第5代社長就任、21年間社長を務め、高度成長に乗って京成電鉄を拡大させた。後にオリエンタルランド初代社長就任後、ディズニーランド誘致を全力でバックアップした（野口、2006）。

第2の最重要人物は江戸英雄氏（1903-1997年）で、三井不動産社長である。江戸氏は有名な音楽家の家系（娘が小澤征爾と結婚）である。江戸氏は旧制水戸高校卒、東京帝国大学法学部卒で、三井合名会社を経て、1947年、三井不動産入社、1955年、社長に就任した。江戸氏と川崎氏は旧制水戸高校の同級生で親友である。川崎氏が三戸氏に声を掛け、第3の最重要人物を誘ったのである（野口、2006）。

第3の最重要人物は高橋政知氏（1913-2000年）で、オリエンタルランド二代目社長である。警視總監、福島県知事、台湾総督を歴任した内務官僚の次男として生まれ、旧制山形高校卒、東京帝国大学法学部卒で、徴兵されラバウルで終戦を向かえ、前職を経て1961年にできたばかりのオリエンタルランドに「名ばかり」専務として入社した。浦安地区の漁業者から土地の買収を進める。資産家の高橋家に婿養子に入っており、高橋家の資産を無断で投入して漁

業者に接待攻勢をかけた。なお、当時居住していた渋谷区の住居は現在ニュージーランド大使館である（野口、2006）。

川崎氏はアナハイムのディズニーランドに出会って感動し、これからの日本は物質的な豊かさのみを目指してがむしゃらに働く時代から、精神的な豊かさや高い文化水準を求める時代になると感じ、1960年にオリエンタルランドを設立した。設立に際して、旧制高校からの親



図表 2 設立初期のオリエンタルランドのダイナミック・ケイパビリティ

友、江戸氏に声を掛けたのである。当時、高橋氏は三井不動産に入社間もなかった。三井不動産は不動産業者なので土地の購入、埋め立て、造成等を主な事業としており、当時の高橋氏は三井不動産でそのような仕事を担当していた。高橋氏はオリエンタルランドでの浦安の土地の購入の仕事を依頼され引き受けた。そのときは、不動産業者として土地の購入と埋め立てのみを行うつもりであった。そもそも不動産業者の仕事はそこまでであった。川崎氏からアメリカのディズニーランドという大規模遊園地を作ると言われても理解できず、眉唾物だと思っていた。とにかく、土地購入は不動産業者として責任もってやり遂げるつもりだったが、購入後はまた別の不動産事業を行うつもりであった。当時はそのくらいディズニーランドという大規模遊園地は理解不可能な事業であった。高橋氏の粘り強い交渉がなければ TDL は決して実現しなかった（野口、2006）。

他方、当時の浦安の漁業者は転機を迎えていた。1960年代の日本は公害の時代であって、浦安周辺も水質汚染で漁業に大打撃を与えていた。漁業者はできるだけ良い条件で土地を売却するタイミングであった。千葉県にとっては、神奈川県に京浜工業地帯ができ活気あったため、それに対抗しうる規模の京葉工業地帯を東京湾岸に作りたかった。工業地帯に付随して住宅地も必要であった。県を挙げての課題であった。オリエンタルランド、漁業者、千葉県の利害関係が一致して、土地の購入と埋め立ては必要な事業であった。漁業者はできるだけ良い条件で土地を売ることが重要で、千葉県にとっては TDL 設立でなくとも、その立地ならばオフィス、工場、住宅地、どれでも魅力的な立地であった。つまり土地購入および埋め立ての段階で、各プレイヤーの思惑や希望は大きく異なっていた（野口、2006）。

第2期：TDL 誘致と契約（1972-1980年）

レジャー施設「オリエンタルランド」実現に向けて、1972年から1973年にかけて欧米レジャー施設の調査を行い、同社が具現化したい構想の核となる施設は米国のディズニーランドに他ならないという結論に達し、1974年、ディズニー社へ書簡を持って正式に誘致を申し入れ、ディズニー首脳の来日視察を要請した。同年、川崎社長がディズニー社を訪問し、ディズニー社社長と会談を行い、ディズニーランドの日本誘致を希望する旨を改めて表明、さらに首脳の来日を再度懇請し、ディズニーランド誘致に向けた動きを加速させた。1974年7月、ディズニー社に浦安開発地域の適地性などについてまとめた研究レポート「**Oriental Land Feasibility Study Report 1974**」を提出し、東京に隣接する千葉県浦安地区がディズニーランド建設に好適地であることをアピールした。1974年12月、ディズニー首脳が来日し、帝国ホテルでディズニー社視察団に浦安地区へのディズニーランド誘致計画プレゼンテーションを実施した。浦安地区とその周辺の航空写真や市場調査データなどを示し、長期的な日本市場価値の有望性、開発予定地が日本の中心である東京エリアの一角に位置する点などを訴えた。そして浦安地区を案内、ヘリコプター3機に分乗し、開発用地を上空から視察した。首都圏に隣接していること、三方を海や河川に囲まれており非日常性が高いことなど、ディズニーランド用地としての適性や特徴を説明した。ディズニー首脳はこの航空視察に大きな関心を示した。2日後の12月6日、両社の会談の結果、ディズニー社は「オリエンタルランド社とともにディズニーランドのテーマパークを建設する可能性を追求したい」旨の表明をし、基本合意に至った。特筆すべき点として、3日というスピードで決断するディズニー社の判断力、当時 JR 京葉線や湾岸道路もなかった埋立地を選ぶ戦略的先見性、こうした経営方針やそれを支え

る論理的な思考にオリエンタルランドは感銘を受けた。

基本合意後、開発用地がディズニーランドタイプのテーマパークを建設・運営する上で適しているかどうかの検討作業が始まった。第1フェーズの作業は1975年1月に開始、約9カ月後、ディズニー社は第1フェーズの作業を「オリエンタル・ディズニーランド構想」としてまとめ、千葉県浦安地区をディズニーランドタイプのテーマパークの建設に適しているという結論とそれに基づくサイト開発プランを示した。両社は第2フェーズに入るための条件交渉を数回行い、1976年6月、第2フェーズ検討作業の契約を締結し、「オリエンタル・ディズニーランド・プロジェクト」は具体的な設計段階へと進んだ。1977年3月、テーマパークの名称を「東京ディズニーランド」と正式に決定した。ディズニー社による第2フェーズの検討作業は1年以上を要し、並行して条件交渉という現実の中で、時間をかけ幾度となく協議を繰り返し、時に緊迫した交渉を経て、1979年4月30日、カリフォルニア州バーバンクのディズニー本社において、オリエンタルランド高橋社長とディズニー社ウォーカー社長との間で、パーク設計、建設、運営に関する内容が盛り込まれた「東京ディズニーランドの建設および運営に関する契約」（基本契約）が調印された。基本合意以降5年、両社は目標に向かって粘り強く協議を続けた。

ディズニー社との契約調印をひかえて直面していたのは、TDLプロジェクトを推進するための資金繰りで、数百億円とされていたパーク建設資金は、調達困難であった。資金調達に奔走する中、東京ディズニーランド事業を県政の事業の大きな柱と位置付けていた千葉県の後ろだてを仰ぎ、1979年4月、当時の沼田副知事とともに訪れた日本興業銀行（当時）に温かく迎え入れられ、TDL・プロジェクトを「こころの産業」と位置付けた同行の呼びかけにより、22の金融機関による協調融資団が結成され、プロジェクトの資金調達源となった。1980年8月、この協調融資団結成と融資なくしてTDL開業は不可能であった¹⁰。

欧米のレジャー施設を視察した結果、ディズニーランドとディズニー・ワールドが最も魅力的という結論に至った。確かに、経験豊かで厳しいジャッジを下す現代の消費者から選ばれているのがそれら2施設である。

ディズニー首脳が浦安の地を気に入った理由は、マンハッタンのような立地（人口密集地に隣接しながら周囲から独立）だからである。それほどディズニー社は施設の立地を重視している（上澤、2008）。このプレゼンテーション方法を提示したのは、堀貞一郎氏である。堀氏は電通のプロデューサーとしてテレビ番組制作やイベント事業（東京オリンピック、大阪万博等）で多数の成功を収めてきた人物で、1972年に江戸氏の誘いを受けオリエンタルランドにレジャー事業本部長として入社した。堀氏は時代の最先端を行くセンスの持ち主で、電通でヒットさせたテレビCMは「ジンジン仁丹・・・」「僕の名前はヤン坊・・・」「明るいナショナル・・・」「手を挙げて横断歩道を渡りましょう」など多岐にわたる（堀、1987）。ビジュアル的かつ音響的に他者に訴えかける能力が高い人材であったと推測できる。その堀氏をスカウトし、レジャー事業のリーダーに据えたことから、同社のトップマネジメントは外部環境を読んでいたと考えられる。

堀氏は徹底的に市場調査を行った。1972年当時、ディズニー社は既に世界21カ国からディズニーランド誘致の依頼を受けていて、我国が後発であった。それら競合他社と明確な差別化が必要であった。当時、ディズニー映画の興行成績は、1位から順に、アメリカ、イギリス、西ドイツ、フランス、イタリアで、6位が日本であった。つまりアメリカ人以外のディズ

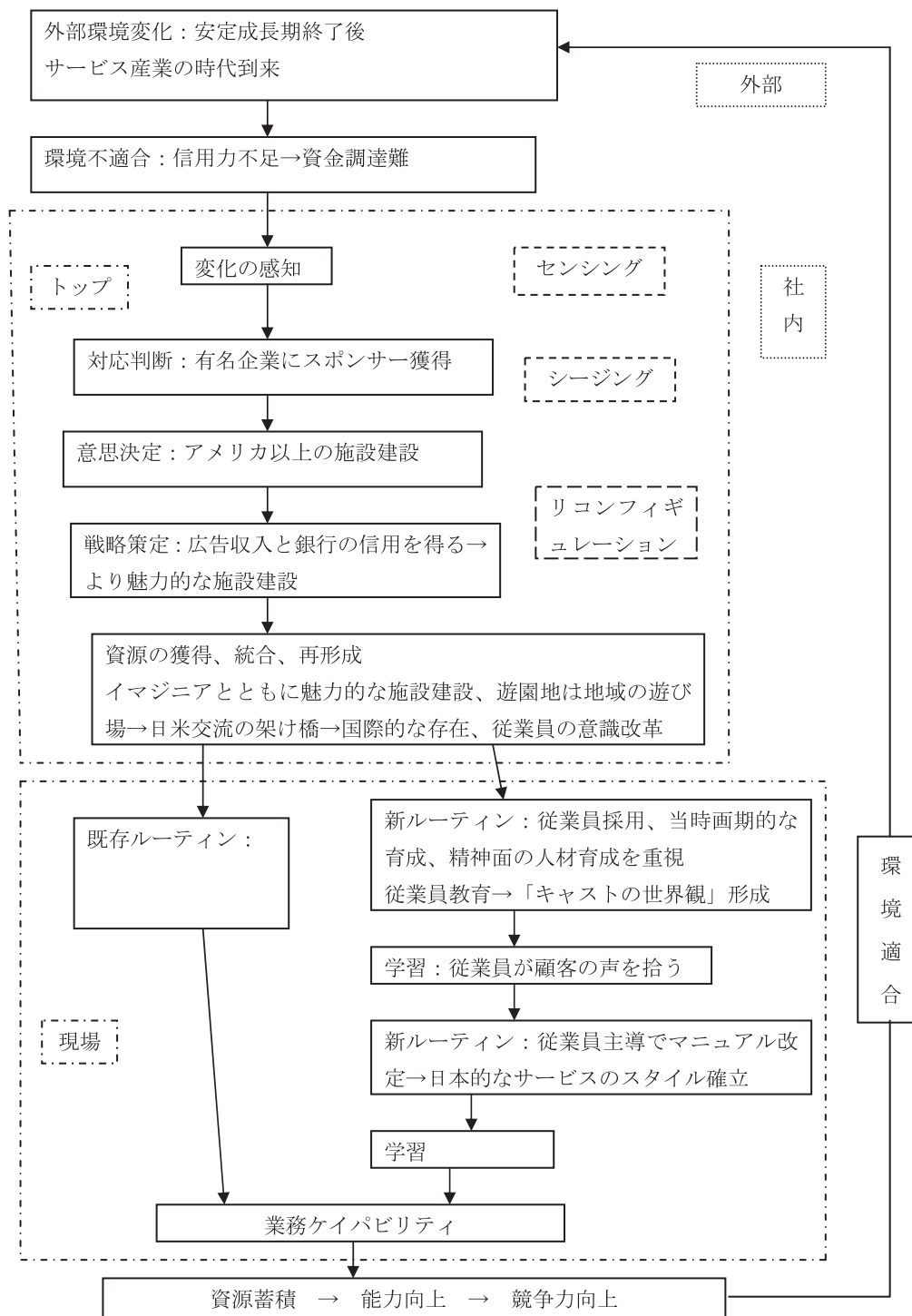
ニー映画ファンのほとんどはヨーロッパに偏在していたため、ディズニーランドの初海外進出はヨーロッパのどこかに作ることがローリスク、ハイリターンとされていた。堀氏はアメリカの調査会社に依頼して各国の企業はどのようなオファーを出し、どのようなプレゼンテーションをしているのか、それに対するディズニー社の判断を詳しく調べてもらった。その結果、どの企業も明確な市場調査報告書を出しておらず、そのことにディズニー社は不満を持っていたこと、ディズニー社は自然環境破壊等に関する住民運動の動きを非常に気にしていることが明らかになった。ディズニー社はネバダ州レイク・タホに広大なウィンターリゾートを建設しようとして森林伐採反対の住民運動にあい、地元の賛成無しに建設不可能という学習をしていた。そこでディズニー社への市場調査報告書に、オリエンタルランドの経営理念、社会的責任から書き始め、21世紀のアジア市場に関する予測、アジアにおける日本の位置、役割、国情、交通網、日本のGNP、日本人の教育水準、単一言語性、首都圏の特異性、人口、レジャーニーズなど詳細な報告書を作り上げた。これによってオリエンタルランドは競合他社との差別化に成功したと推測できる。それを提出して数ヵ月後、上記のディズニー首脳の来日があった。ヘリコプターで上空から立地の説明をするアイディアも堀氏のものである（堀、1987）。伝統的な日本の大企業の感覚では地味になりすぎるところに、この堀氏の調査能力、プレゼンテーション能力の高さ、華やかなアイディアが加わって、元々華やかなショービジネスの王者であるディズニー首脳の心を捉えたと推測できる。

オリエンタルランドがディズニーランド誘致を行っていた1978年当時、国内の専門家や経営者から「ディズニーランドは3年もたないだろう」と言われていた。日本人は熱しやすく冷めやすいから一過性のイベントで終わると言われていた。1985年のつくば万博のときもつくばに流れて入場者数激減を予測されていた。しかし当時の時代感覚ではこのような批判が正しく、TDLに巨額の投資をするオリエンタルランドの方が非常識な感覚であった（上澤、2008）。そのため、三井不動産も京成電鉄もその額の融資はできないと取締役会等で決定し、アメリカで交渉中の高橋氏に連絡が行き、契約できなくなるなどの危機に見舞われたことが複数回ある。そのくらいTDL成功以前は、大規模遊園地が無謀な事業だったのである（野口、2006）。

同社は、浦安の土地を千葉県から払い下げを受け、その土地は東京湾という公海を埋め立てた公共の土地なので、公共性が高い。そのため利潤追求のみでなく、社会性のある事業を行いたかった。社会的意義として、過密化が進む首都圏のオアシス、人々に夢を与え、これからの生活文化や娯楽文化を豊かにしていき、サービス産業の新しいビジネスモデルを構築したいと考えていた。そのような壮大な気概に燃えて、成功が疑問視されていたディズニーランド誘致への動機付けとなっていた。公共性が重視された社会背景には、1960年代の公害問題、それによって千葉県の産業誘致対象が無公害産業へと変わっていった。つまり重化学工業の工場から無公害のサービス産業へ変化したのである（上澤、2008）。

TDL開業前の我国にはまだテーマパークと言う言葉は無く、遊園地と言った。遊園地というと子供を遊ばせる遊戯施設であった。観覧車やジェットコースターなどで乗る、動く、回転する、滑るといった行為を楽しんでもらう遊びの場であった。ターゲットは子供や若者、つまり狭い対象年齢で、立地も郊外の駅近く、デパートの屋上等に付随するローカルなコンテンツ事業で、遊具への追加投資にも限界があるので、集客力やリピート性が不足している。それに対してディズニーランドはショービジネスである。映画、演劇、舞台などと同じジャンルに入

るエンターテインメント事業である。観客を映画等の世界に引き込んで、その非日常を疑似体験してもらう大きな架空の劇場空間である。その疑似体験の楽しさや仕掛けの中心は、遊具や遊戯施設ではなく、テーマ性を有するアトラクションである。我国の遊園地は地域の遊び場に留まっており、ディズニーランドはアメリカの生活文化、娯楽文化を象徴する文化資産となっている。これを我国に導入したのが **TDL** である（上澤、2008）。



図表 3 開業準備期オリエンタルランドのダイナミック・ケイパビリティ

両社の契約に関して最も難航したのがロイヤルティ関連の事項である。ディズニー社は「契約期間 50 年、ロイヤルティは全ての収入に対して 10%」という条件を出してきた。ディズニー社は交渉の主導権を握ろうとした。検討課題は、市場の可能性、施設の設計構想、契約条件という 3 つに大別できる。約 4 年にわたる交渉は二転三転の紆余曲折を経て、膨大な条項に関して詳細な協議を重ねた。ディズニー社との話し合いを知らない日本の三井不動産が債務保証をする立場であったため、三井不動産からロイヤルティ率と契約期間について高額かつ長期であることにクレームがきた。当時は知的所有権に対する認識に乏しく、ブランドやノウハウの使用に高額の支払いをするビジネスが定着していなかった。ディズニーランドをイメージできず、遊園地に 1,000 億も 2,000 億もかけることに懐疑的であった（上澤、2008）。

オリエンタルランドとディズニー社の正式合意がなされたその夜、ホテルに日本の三井不動産から入電があり、融資の債務保証できないと通告された。高橋氏は千葉県の支援を決定的なものにするため動き、沼田副知事（当時）が、千葉県が債務保証をすると金融機関に言明し、文書化した。官の保証があるため銀行は融資を決定した（野口、2006、上澤、2008）。

第 3 期：TDL 開業期（1980-1983 年）

1979 年 4 月、「東京ディズニーランドの建設および運営に関する契約（基本契約）」の締結を受けて、1980 年 1 月に TDL 運営準備の一環として米国ディズニーランドへの研修員の派遣を開始し、第 1 次米国研修員には、パーク運営のキーパーソンになる幹部社員 9 人が選ばれた。9 人に対する研修は、パーク運営全体と担当部門のマネジメントに関わる重要な内容のもので、約 1 年間、研修プログラムはディズニー社の歴史、ディズニーランドのテーマショーの性質といった基礎知識からディズニーランド運営にかかわる部門の業務概観や専門知識まで幅広くかつ実践的な内容で、その後も次々と研修員を送り込み、米国ディズニーランドの研修の受講者は延べ約 150 人に及んだ。1980 年代に入り、TDL プロジェクトはパーク建設の段階に突入した。1980 年 11 月 28 日付で千葉県から「東京ディズニーランド建設実施計画」の認可を受け、12 月 3 日、TDL 着工式、同日、着工記者発表も行われ、250 名あまりの報道関係者が訪れた。1981 年 1 月、TDL 建設工事が本格的に開始、工事は順調に進捗したものの工費は予定以上にかさみ、着工当初に見込まれた予算 1,000 億円は瞬く間に超過するも、「妥協はするな。本物を造れ」という高橋社長の号令一下、ディズニー社と一体となって、知恵と力、全エネルギーをパーク建設に注ぎ込んだ。TDL の最終的な総事業費は約 1,800 億円となった。

膨大な量のパーク運営マニュアル作成、キャストのコスチューム製作などパークの開業に向けた運営面での準備を進め、キャストの雇用も進めた。1982 年に「東京ディズニーランド雇用センター」を開設し、3,000 名規模のパートタイマー募集を進めたが、大規模採用かつ当時舞浜までの通勤交通手段が少なく要員確保は困難を極めた。キャストの採用活動が軌道に乗ったのは、開業半年後を過ぎてからとなった。着工式から 2 年 4 ヶ月を費やした建設工事を無事に完了した TDL は、4 月 13 日までの約 1 カ月間、パーク運営の習熟訓練を兼ねての各種プレビュープログラムを実施した。

そして、1983 年 4 月 15 日開業、高橋社長とディズニー社のカードン・ウォーカー会長、ミッキーマウスなどのキャラクターたちによるテープカットが行われ、メインエントランスのゲートがオープン、約 3,000 名のゲスト入園、ワールドバザール内での式典に高橋社長が立

ち、開園宣言した。TDL 開業 1 年半前に、本社機能を東京都中央区日本橋室町から千葉県浦安市に移転させた。以下、その時の高橋社長が全従業員に対して述べた訓示の一部である。「私たちのやろうとしていることは、いわばサービス業です。この商売で一番大切なことは大衆の利益に合致すること、お客様に喜んでいただくことです。この気持ちがなければこの商売は決して成り立ちません。また、お金や施設さえあればできるというものでもありません。そのなかに魂が入っていなければダメです。人を動かすものは誠意であり、学識や弁舌ではありません。」「万物は日々生成、発展を繰り返し、新たな成長に挑んでいます。我々もディズニーの受け売りだけではいけません。日米文化交流の一翼を担っているという信念とともに、これから 10 年後、20 年後の東京ディズニーランドが独自に新しい分野を開拓し、昔はあであったけど、今はこんなになった、と皆さんが述懐し、感動することができるよう、今、心を一つにしてがんばりましょう。」当時はまだサービス業が確立されていなかった時代だったのに、将来を見据えた内容である¹¹。なお、高橋社長は東京大学法学部卒であるにもかかわらず、この時代に、学識よりも顧客へのサービスを重視する方針を有していたことは特筆すべきである。

TDL の工事着工、当初 1,000 億円を予定していた総事業費は 1,800 億円を超えたが、高橋社長は、TDL を作るからにはアナハイムやフロリダを超える本物を作るように指示を出した。建設費の高騰に対する一部の関係者から強烈な苦情が来たが、高橋社長は一步も引かず、ディズニー社から派遣されてきたイマジニアが納得する質を求めた（加賀見、2003）。ビジネスマンならば、予算の中で最高の仕上がりを求めるはずであるが、アメリカのディズニーランドがハイクオリティで成功しているという環境下において、アメリカ以上のクオリティを追及する組織文化に変わっていったと言える。

事業計画が推進するにつれて、全体の資金計画を立てる上で、有名企業にスポンサーになってもらうことが、広告収入と銀行の信用を得るために重要であった。スポンサー獲得のための戦略を策定し、有効なプレゼンテーションをするのがプロデューサーの重要な業務であった。またレジの中心を担う人材の確保が必要で、堀氏は東宝の金子副社長に依頼して、渉外やエンターテイメントのベテランを東宝から借りた。ディズニー社との最終契約が締結すると、建設が始まった。この頃になると総合プロデューサーとしての堀氏の業務は、アトラクション作りとスポンサーとの契約促進に絞られてきた。その後、開業が近づくと、各界の有名人 3 万人に招待状を出し、TDL を体験してもらい、口コミ効果を得る戦術で成功したといえる（堀、1987）。

TDR のキャストという従業員教育の水準の高さは、TDL の経営が注目される理由の一つとなっている。サービス産業という概念がそれほど浸透していなかった時代に、高橋社長がサービスの質と顧客志向を従業員に念を押している。オリエンタルランドは現場で接客サービスを行う従業員教育に成功し、業績のみならず、数値に表れにくい従業員の育成システムや高コミットメントで見本となる企業に成長した。これはアメリカ型のサービスの概念を導入し、それが豊かな社会に慣れてきつつあった消費者の心を捉えたからと考えられる。

第 4 期：TDL 成長期（1983～2000 年）

TDL は開業初年度から抜群の集客力で、1 年後の 1984 年 4 月、1,000 万人に達し、初度目標 1,000 万人を達成するに至った。1985 年度は夜のパレード「エレクトリカルパレード」の導入効果に加え、「つくば万博」（茨城県）との相乗効果もあり、年間の入園者数は増加した。

1986年2月、外部調査の「東京ディズニーランドの経済的波及効果」によると、1983年4月から1984年3月までのTDL関連支出の生産誘発額は1兆4,835億円に達する。1983年10月、TDLの将来施設計画である「第1次新規設備投資計画」(1983-1987年度)の検討を開始し、これを第1次マスタープランとしてディズニー社と協議を重ねた。合わせて1986年に導入した「東京ディズニーランド・オフィシャルホテル・プログラム」に、サンルートプラザ東京が参画し、1986年7月開業、その後、約4年間、オフィシャルホテルが次々と開業、2000年代にはオリエンタルランド直営ホテルも加わり、現在はTDRに3つのディズニーホテルと6つのオフィシャルホテルがある。1986年度、経営の黒字化が進み、TDL営業開始4年目にして前期までの累損を一掃した。経営の黒字化に成功したこの時期(1987年3月)、「第2次新規設備投資計画」(1988-1992年度)を策定、入場者数をさらに拡大させるパークの成長期と位置づけ、数々の大型アトラクションの導入を計画した。

第1次計画で導入された大型アトラクション「ビッグサンダー・マウンテン」(1987年)に加え、第2次計画には、「スター・ツアーズ」(1989年)や「スプラッシュ・マウンテン」(1992年)など、人気施設が計画された。第2次計画時には、好景気も重なり、入園者数は毎年増加、当初はアトラクションのみの計画であった「スプラッシュ・マウンテン」は、同アトラクションを主軸とする新しいエリア「クリッターカントリー」として大規模エリア開発へと発展していった。1988年度は開業5周年で、記念パレードなどエンターテイメントを中心にパークコンテンツの拡充を図り、一方では、パーク外のキャンペーンとして、ミッキーマウスの熱気球が全国16都市を訪れる「フライングミッキー・フレンドシップツアー」を開催した。1988年の入園者数は、入園者数の最高記録を大幅に塗り替える1,338万人を記録し、5周年を迎えた4月15日の記者会見で「第2テーマパーク構想」を発表した。1988年12月にJR京葉線の舞浜駅が開業し、それまで地下鉄東西線浦安駅からバス輸送に依存していたパークへのアクセスが飛躍的に拡大した。JR京葉線は新木場駅と蘇我駅間の暫定営業で、1990年3月、東京駅までの全線が開通した。1989年11月、「日頃より民間の立場から公共のために大きな功績を残し、さらに『東京ディズニーランド』においては開園初年度から1,000万人以上の集客を実現し、国内レジャー消費や国際観光の有力拠点、大規模レジャー開発のモデルケースとして、日本の観光レジャー産業振興に大きな影響を与えた」として高橋会長(当時)が藍綬褒章を受章した。新規アトラクションの導入効果により、引き続き順調に入園者数を伸ばし、1991年度に累計1億人目の入場者に達し、年間入場者数は1,600万人を超えた。その後も、新規ナイトパレード「ディズニー・ファンティリεύジョン!」導入(1995年度)、7つ目のテーマランド「トゥーンタウン」公開(1996年度)など、拡大・成長を続け、開業15周年の1998年度には、TDL単体として記録に残る1,746万人の入場者数を達成した¹²⁾。

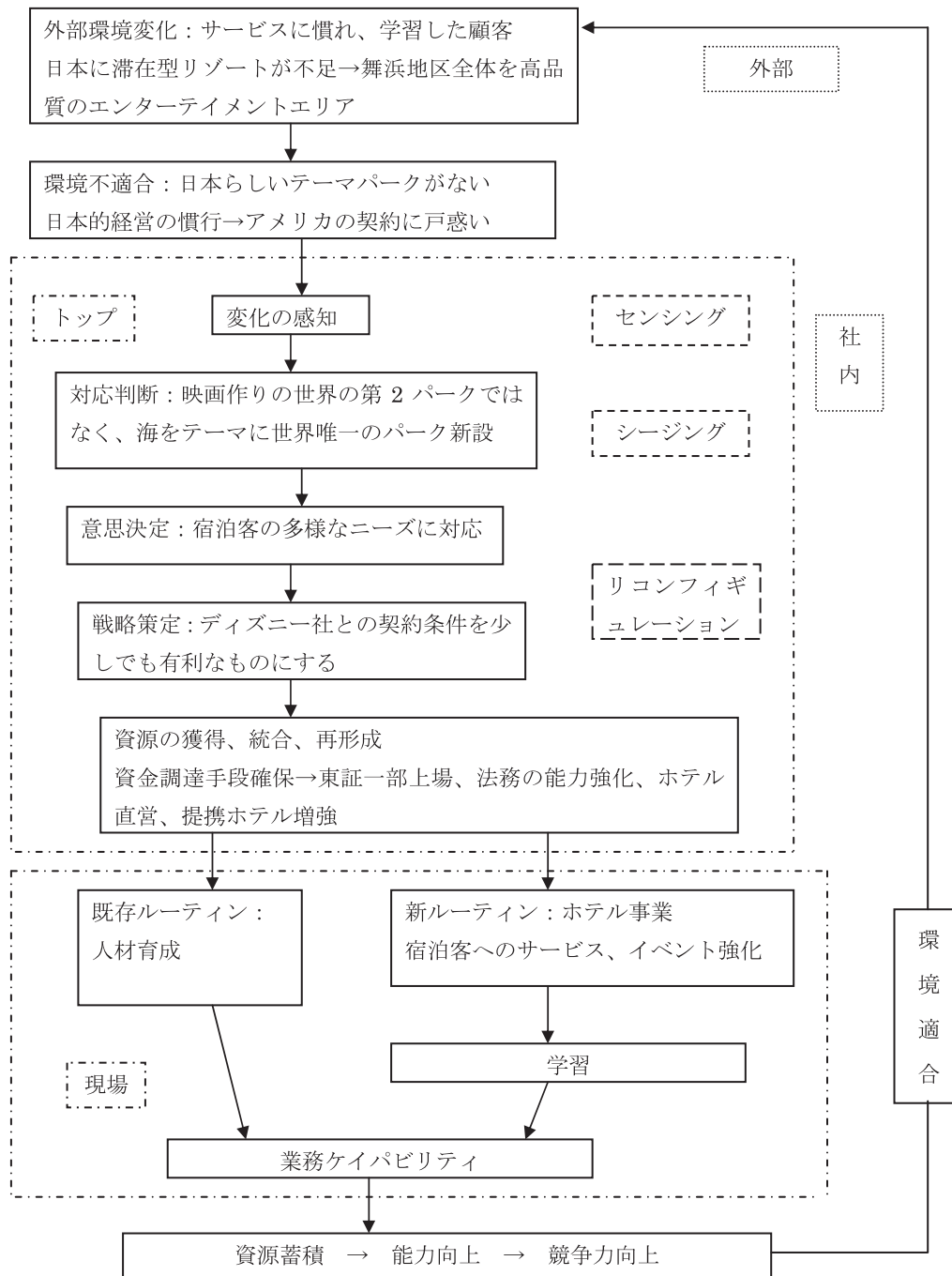
開業後、予想以上の集客力であった。しかしすぐに追加投資を続け、陳腐化させない組織文化が根付いていると言える。1,800億円の初期投資額だけで巨額の銀行借入だったのに、開業後すぐに追加投資をし始めた。遠方からの宿泊客のためにホテル事業にも多角化していった。1988年、若干集客が落ちたときに、子供向けかつ家族で楽しめる「クリッターカントリー」というエリアを増設し。これが最初の大規模な拡張であった。アメリカでこのエリアは子供連れのファミリーでにぎわっているからである(上澤、2008)。

TDLは開業5年の1988年に既に第2パーク設立をマスコミ発表した。JR京葉線の駅も開通し、東京駅からのアクセスが良くなった。

一方、アルバイトの従業員は、当時画期的な精神面の人材育成を中心とした導入教育が行われていた。**TDR** では従業員をキャストと呼ぶ。この徹底された洗脳教育で若い従業員を **TDL** の従業員にふさわしい精神状態にする。顧客に良いサービスを提供して喜ばれることが、従業員にとって喜びであると言う教育を行い洗脳する。これによってキャストは独特の世界観を形成する。これを本稿では「キャストの世界観」と定義する。彼らが顧客の声を拾い、マニュアル変更を行い、日本的なサービスのスタイルを徐々に確立していった。彼ら現場のルーティンワークに支えられ、顧客は施設をより楽しむことができるようになり、ますます、競争優位を確立していく。

第5期：TDS プロジェクト（1988-2001年）

1988年4月15日に高橋社長は第2パーク構想を発表したが、その検討作業は **TDL** 開業後すぐに開始していた。**TDL** の施設開発計画、パーク周辺開発についてで、ディズニー社との共同研究や千葉県との協議を重ね、1987年、ディズニー社と第2パーク導入コンセプトの受容調査を開始し、様々な検討作業に多くの時間を費やした。第2パークは1988年の構想発表後、1997年に **TDS** として概要が明確になるまで、約10年費やされた。初期段階で検討されていたのは、「ディズニー・ハリウッド・スタジオ・テーマパーク at 東京ディズニーランド」という、1989年に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であったが、1991年にコンセプトを見直し、1992年の新たなアイディアが「セブン・シーズ」（7つの海）であった。「**TDL** 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た。海をテーマにしたディズニーテーマパークの実現に向け、大きく舵を切り、交渉を続け、第2パークの具体的なプラン策定に向けて検討、日米の文化的相違も検討した。例えば、**TDS** のシンボルを決める過程において、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、日本人にとって灯台は哀愁を帯びて寂しいため、両社の協議は平行線をたどった。しかし常に建設的かつ熱い議論を繰り返し、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導き出した答えは、水の惑星地球を表現した「アクアスフィア」となった。客船「**S. S. コロンビア号**」についても、投資額との兼ね合いからその大きさについて議論が繰り返され、最終的にはディズニー社のイマジニアの考えから全長140mというスケールの大きなものとなった。両社の根底にあったのは、世界に唯一の **TDS** 創造に向けた情熱とこだわりであった。1996年4月、両社は、「東京ディズニーシー・テーマパークの開発、建設および運営に関する契約」、「東京ディズニーシーホテルの開発、建設および運営に関する契約」を締結、1997年11月、基本設計作業が完了、「東京ディズニーシー事業計画(案)」として結実した。1998年10月、本体着工工事開始に伴い、関係者約90名が **TDS** 着工式を建設予定地内に実施した。加賀見社長とディズニー社アイズナー会長による共同記者会見で **TDS** プロジェクトの詳細な内容とともに、2つのパーク、ホテル、複合型商業施設が集積するこの舞浜エリア一帯を **TDR** と名付けることを発表した。総工費約3,350億円、2年間におよぶ大工事を要した巨大プロジェクトは2001年9月オープン、祝典にディズニー社アイズナー会長、ロイ・エドワード・ディズニー副会長¹³、オリエンタルランド加賀見社長が船上から開園宣言した¹⁴。



図表4 リゾート拡張期オリエンタルランドのダイナミック・ケイパビリティ

第6期：TDR への拡張期（1994～2001年）

TDR は構成する施設それぞれが明確に異なるテーマを持つ個性的な施設の集まりでありながら、エリア全体として調和がとれている。舞浜エリアのリゾート構想の原点は1974年の「オリエンタルランド（レジャー施設）基本計画」で、独自で描いた浦安沖埋立地の将来の姿であった。1983年のTDL開業直後からパーク周辺の将来開発についてディズニー社との協議を重ね、1984年「東京ディズニー・ワールド構想」として、両社で開発に向けた共同作業を開始している。1985年の「遊園地用地土地利用計画書」で様々な施設コンセプトが出され、

舞浜地区全体を高品質のエンターテインメントエリアに発展させ、世界に認知されるレジャー・レクリエーション・スポットにすることを構想していた。

1988 年、社内に「舞浜地区モノレール事業化検討プロジェクトチーム」を設置し、モノレール事業もリゾート構想の一要素とし、舞浜エリア全体の開発プランの策定、調整を続け、1994 年にディズニー社と「周辺地域開発契約」を締結した。マスタープランにおいて、舞浜駅前ゾーンに食、美、趣味を通じて 21 世紀に向けて新しい余暇の過ごし方を明確なテーマに基づいて提案する「テーマシティ」の創造をコンセプトとした「ショッピングエリア」、オリエンタルランド初の自社経営ホテルとして、黄金期のハリウッドをコンセプトとしたエレガントで上質なサービスを提供するホテルを構想し、イクスピアリとアンバサダーホテルの原型となっていた。1996 年、「舞浜駅前開発事業計画」として複合型商業施設と日本国内初のディズニーブランドホテル建設、新交通システム導入を決定している。1995 年、経営体制を一新し、課題として第 2 テーマパーク建設、舞浜駅前開発、ホテル事業進出、新交通システムの導入、株式上場の 5 大プロジェクトを掲げた。1996 年、新たな企業理念とともに 2010 年に達成すべき企業像「OLC 2010 Vision」を制定している。第 2 テーマパークを核とした各新規施設のプロジェクトを、より確実に具現化するための資金調達手段として、1996 年 12 月、東京証券取引所第一部上場、プロジェクト実現に向け加速、新規施設導入に向け経営体制も強化している。1996 年、(株)舞浜リゾートホテルズ（2006 年に(株)ミリアルリゾートホテルズに改称）、1997 年、(株)舞浜リゾートライン、1999 年、株式会社イクスピアリを設立している。1998 年、舞浜地区で各種新規事業が推進されていくなかで、テーマパークを含めた地域全体の調和を図るため社内に「舞浜エリアリゾート推進会議」を設置し、舞浜エリア全体の魅力度・価値向上、ゲストサービスの統一性を創出していった。2000 年 7 月、イクスピアリ、アンバサダーホテル、ディズニーリゾートラインが開業、2001 年 9 月、TDS、ホテルミラコスタ開業と、TDR を速いスピードで拡張させていった¹⁵。

第 7 期：TDR 成長期（2001-2010 年）

TDS は TDL を上回る 307 日目（営業日数）で 1,000 万人の入場者を達成した。2003 年に開業 20 周年の TDL では、Dream をテーマに 15 ヶ月間にわたるアニバーサリーイベントを実施、2 パーク合計の入場者数が初めて 2,500 万人を上回り、2004 年、TDL に新アトラクション「バズ・ライトイヤーのアストロブラスター」を導入、TDS では新規ナイトエンターテインメント「ブラヴィッシーモ！」（2004 年）、「レイジングスピリッツ」（2005 年）、「タワー・オブ・テラー」（2006 年）など、大型のエンターテインメントやアトラクションがオープンし、拡充を続けていった。さらに滞在型リゾートとして TDR での滞在時間がより高品質なものになるよう整備を進めていった。TDS 開業以降、宿泊を伴うゲストの増加に対応すべく、「グッドネイバーホテル」制度（2001 年～）と、「パートナーホテル」制度（2005 年～）を導入し、至近地域のバリエーションあるホテルとの協力関係を強め、様々な料金体系のホテルで直通バスの運行や TDR 最新情報提供を行うことで、多様な顧客ニーズ対応の滞在環境を整備していった。2005 年 2 月、直営の「パーム&ファウンテンテラスホテル」は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ホテルを開業している。現在ディズニーホテルを含めた 28 ホテルがより充実したリゾート体験を提供するために導入した施策として、2001 年 7 月、「ウェルカムセンター」（インフォメーション、ゲストサービス）開業、「ディズニーリゾート

クルーザー」(ホテル送迎バス)の運行が始まっている。2004年12月、「バケーションパッケージ」(テーマパークのパスポート、ファストパスやショー観賞券、シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京などを組み合わせた旅行商品)を販売している。2008年、「東京ディズニーリゾート 25th アニバーサリー」を開催し、新しい昼のパレードを導入して1年間各施設で季節ごとの様々なイベントを開催した。「マジカルドリームス 25 “夢よ、ひらけ。”」では、1組の家族だけで東京ディズニーシーを貸し切るプログラムを用意し、1年間で25組が体験した。25周年期間中、東京ディズニーランドホテルと「シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京」(劇場エンターテインメント)を増設し、新たなリゾートの楽しみ方を提供している。オリエンタルランドは、シルク・ドゥ・ソレイユ社と1年以上に渡る交渉を続け、2005年に正式に契約を締結、約2年の工期を経て開業している¹⁶。

4. ディズニー社とオリエンタルランドのダイナミック・ケイパビリティ

オリエンタルランド五代社長の加賀見(2003)は、オリエンタルランドに平時はなかった、常時波乱万丈であったことが幸いしたと述べている。それは、おそらくトップマネジメントなので、ルーティンワークをこなして安住するのではなく、常時新しく困難な課題に挑戦し続けることで、組織能力が向上し続けたということだろう。

加賀見(2003)は、ディズニー社の特徴は弁護士グループの強さとイマジニア¹⁷の強さとしている。アメリカは多民族国家で、それぞれの文化や社会背景が異なるため契約社会となった。しかし日本は単一民族国家で、推して知る文化であるため明確な契約を必要としなかった。しかしオリエンタルランドは、ディズニー社との契約に際して厳しく詳細な契約を結ぶこととなった。加賀見(2003)は「弁護士グループ」と呼んでいるが、本稿では法務とする。ディズニー社の法務がオリエンタルランドに突きつける条件は極めて厳しいが、出来上がってくるものは世界一で、ロイヤルティを支払ってもそれに見合うものを得られるとしている。彼らの交渉力には驚かされ、悩まされた。少しでもオリエンタルランドが弱気を見せればそこに付け込む。何か譲歩してほしいと言うと、譲歩するなら見返りは何かと聞く。それでは譲歩にならないというのは日本の経営慣行である。

つまりディズニー社の法務部門は、突出した交渉力を持ち、それを常時切磋琢磨していると考えられる。当時の日本の経営では、長期安定取引を前提に以心伝心や「今回は泣いてくれ」が通用したが、ディズニー社相手にまったく通用しなかった。交渉に臨む際に具体的な数値を提示しない場合、ディズニー社の言い値を受け入れると言う意味なる。オリエンタルランドは基本的に三井不動産と京成電鉄からの出向者が中心の企業であるため、組織文化は日本的経営であった。彼らはここで初めて日本的経営の経営慣行が通用しない経験をした。換言すると、国内のみの経営から国際経営へと打って出たのである。つまり外部環境がそのように急変したのである。ここでアメリカの法務重視の経営に対応する能力を構築する必要が生じた。その結果として、オリエンタルランドは著作権を非常に重視する企業になったと言える。オリエンタルランドはディズニー社の法務の能力に圧倒されながら、当時の我国になかった知的財産権とその使用料などの契約を通して、法務の能力を高めていった。アメリカの環境(ビジネス慣行)に適応した結果と考えられる。

加賀見(2003)は、ディズニー社の弁護士に共通しているのは合理性と論理性で、それら

が異文化コミュニケーションにおいてどれほど重要か学習したと述べている。日米の感覚や文化の相違を重く受け止め、それを融合し、乗り越える面白さを感じられる段階へと変わる経験をした。両社の関係は、最初師弟関係のようであったが兄弟のような関係に変化していったと述べている。

マイケル・アイズナー（1942年～）はディズニー社で1984年から2005年までCEOを努め、低迷していたディズニー社を復活させた中興の祖である（Eisner, 1998）。アイズナーは、ディズニー社とオリエンタルランドの関係を、最初は互いに堅く対立したような関係であったと述べている。アイズナーは、TDLが黒字にならない時代はディズニー社へのロイヤルティを負担に感じていたことは分かっていたし、オリエンタルランドが多額の投資をして、多大なリスクを負ったことも理解していたが、それだけの価値があったと述べている。一つのプロジェクトが次のプロジェクトを導き、その積み重ねから両社の関係性が変化していった。アイズナーは、両社は良好な関係を築けた珍しいケースで、世界中にあるディズニー社のパートナーシップ企業の中でおそらくベストの関係で、友好的かつクリエイティブに解決できるプラス思考の関係と述べている。そしてTDS成功は、日本人の持つチームワーク力とアメリカ人の持つ個人主義がうまく融合したためと評している（加賀見、2003）。

5. 発見事項と考察

ここまで三井不動産と京成電鉄のテーマパーク事業参入から現在までをダイナミック・ケイパビリティの視点で検証してきた。本章では、同社の経緯から3種類のダイナミック・ケイパビリティを確認することができた。TDRのトップマネジメントは全体的に三井不動産と京成電鉄の組織文化を継承しており、開業前はこれほどの成功を予想できなかったため、三井不動産と京成電鉄のパワー、特に債務保証をする三井不動産の権限が強い。三井不動産は元々不動産業者であるため、エンターテイメント事業は初心者で、ディズニー社のノウハウを輸入するしかなかった。そのためディズニー社の権力が圧倒的に強く、不平等条約を押し付けられる羽目になった。そのためオリエンタルランドの戦略は、ディズニー社の戦略の影響を強く受けることとなった。日本企業の戦略の弱さが指摘されている（三品、2004）。オリエンタルランドが戦略的であるのは、ディズニー社の支配下で戦略的な思考と行動パターンを身につけたのではない。特にオリエンタルランドは、外部環境が変化する前に、「将来このように変化するであろう」という予測の元で拡大志向にあると言える。

1983年のTDL開業前は、日本の遊園地といえば「小林一三遊園地」と言われるほど阪急の小林一三氏のアイディアと実践が遊園地産業に顕著に現れていた。つまりTDL開業前は、遊園地といえば小林一三型かデパートの屋上であった（堀、1987）。これが当時の我国の外部環境であった。一方、1960年当時、アメリカでは1955年開業のディズニーランドが大成功し、従来型のアミューズメントパーク（日本の中小規模の遊園地のように小さい動きをする乗り物の集積）から大規模なテーマパークが認知されていく課程であった。これがアメリカのテーマパーク産業の概況である。我国にアメリカ型のディズニーランド誘致するのは、レジャー産業、観光産業への一大ブレイクスルーであった。

本来の三井不動産と京成電鉄の組織文化では発想できなかった華やかな部分を堀氏が担当すると言う分業体制であった。しかしTDL開業後、堀氏の退社でオリエンタルランドはその能

力を失ったはずである。ケイパビリティ（従業員が入れ替わっても変わらない企業の能力）ではなく、堀氏のコンピテンシーだったはずである。その後、堀氏の得意分野に優れた人材を確保できたかは不明である。

6. ま と め

本章では、オリエンタルランドの TDR の事例からダイナミック・ケイパビリティの流れを検証してきた。前稿（2012）で、外部環境適応戦略の有無とテーマパーク事業の成功（単独で黒字）・失敗（経営破綻）でマトリックスを作成し、それぞれ一社ずつ検証することとした。オリエンタルランドおよび TDR は、外部環境対応戦略があり、成功している事例である。そのために、第1に、オリエンタルランドと TDR の概要、第2に、オリエンタルランドの成長プロセスを外部環境対応戦略に注目して検証してきた。その際、オリエンタルランドの分類に従って、オリエンタルランドの歴史を7期に区切っている。研究方法は文献研究で、リソースは、公表資料、オリエンタルランドの役員および元役員の著書、およびオリエンタルランドのトップマネジメントの動向を詳細に記述している著書を参考にしている。彼らはオリエンタルランドの戦略的意思決定を担ってきた人材であり、彼らの著書を参考にしている。

本章では、上記の3種類のダイナミック・ケイパビリティ（図表2、3、4）を明らかにすることができた。オリエンタルランドは創業53年の企業で、期間が長いため、時代によって3期に分けている。

注

- 1 東京ディズニーリゾート・オフィシャルホテル HP 2011年3月3日アクセス
<http://www.tokyodisneyresort.co.jp/tdr/oh.html>
- 2 オリエンタルランド HP 2004年8月27日アクセス
<http://www.olc.co.jp/company/resort/index.html>
- 3 オリエンタルランド HP「会社概要」2012年9月12日アクセス
<http://www.olc.co.jp/company/profile/>
- 4 オリエンタルランド HP「テーマパーク事業」2012年9月12日アクセス
<http://www.olc.co.jp/company/group/themepark.html>
- 5 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>
- 6 オリエンタルランド HP「その他の事業」2012年7月4日アクセス
<http://www.olc.co.jp/company/group/others.html>
- 7 株式会社オリエンタルランド有価証券報告書－第50期（平成21年4月1日－平成22年3月31日）
- 8 オリエンタルランド HP「オリエンタルランド50周年史」2012年9月12日アクセス
<http://www.olc.co.jp/50th/>
- 9 オリエンタルランド HP「株式会社オリエンタルランド創成期」2012年9月12日アクセス
<http://www.olc.co.jp/50th/01.html>
- 10 オリエンタルランド HP「ディズニーランド誘致の実現」2012年9月12日アクセス
<http://www.olc.co.jp/50th/02.html>
- 11 オリエンタルランド HP「東京ディズニーランド開業」2012年9月12日アクセス
<http://www.olc.co.jp/50th/03.html>

- 12 オリエンタルランド HP「東京ディズニーランドの成長」2012年9月12日アクセス
<http://www.olc.co.jp/50th/04.html>
- 13 ウォルト・ディズニーの兄で共同経営者のロイ・ディズニーの息子。ディズニー社の役員で大株主。
- 14 オリエンタルランド HP「東京ディズニーシープロジェクト」2012年9月12日アクセス
<http://www.olc.co.jp/50th/05.html>
- 15 オリエンタルランド HP「東京ディズニーリゾートへの進化」2012年9月12日アクセス
<http://www.olc.co.jp/50th/06.html>
- 16 オリエンタルランド HP「東京ディズニーリゾートの現在」2012年9月12日アクセス
<http://www.olc.co.jp/50th/07.html>
- 17 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。ディズニーのテーマパークの企画、制作を行う。

〈主要参考文献〉

- Dierickx, I. and K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.
- Eisenhardt, K. and J. Martin, (2000), "Dynamic capabilities: what are they?" *Strategic Management Journal*, October-November Special Issue 21, pp.1105-1121.
- Foss, N. J. (2005), *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy*, Oxford University Press.
- Helfat, C. and M. Peteraf (2003), "The dynamic resource-based view: capability lifecycles," *Strategic Management Journal*, October Special Issue 24, pp.997-1010.
- Helfat, C., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D. J., Winter S. G. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell: Oxford, UK.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press.
- 中島 恵 (2012)「テーマパーク産業におけるダイナミック・ケイパビリティー松竹の鎌倉シネマワールドの事例ー」『観光研究論集』第11号 33-54頁