

エンターテインメントビジネス戦略に関する一考察

＜エンターテインメントビジネスの概念＞

西本みゆき

日本大学大学院総合社会情報研究科博士課程後期

An Examination of Strategy for Entertainment Business

Concept of Entertainment Business and Position of Disneyland in its Market

NISHIMOTO Miyuki

Nihon University, Graduate school of Social and Cultural studies, Doctoral course

In order to design a blue photo and construct an execution measure of action plan for entertainment business as my final purpose, this paper pursues how entertainment business has been grown over the years, where it has been driven from, and what conditions are required for the presence. Being aimed at Disneyland, which recognizes as an icon of the U.S. copied entertainment representation, her skim and theme of business has been improved over the years as its business environment shifts due to those factors, such as a market trend based on the economic and consumption trend that drive the company decisions.

はじめに

高度成長期、バブル期、その崩壊とデフレ期を経験し 21 世紀を迎えた日本人は、物質的には満たされた中で個々の人生の意義やそのライフスタイル—生き方、働き方、余暇の使い方、個人消費のあり方など—において多様性と独自性を求めている。

日本人が敗戦後の何もない時代からその生活の安定と向上を目指して形振りかまわず働き、日本経済成長の兆しが見え始めた頃、米国では一人の天才芸術家、ウォルト・ディズニーが推進した嘗てこの地上に存在しなかった新しい構想のプロジェクトが実現した。

1955 年 7 月、米国カリフォルニア・アナハイムに開園したテーマパーク、ディズニーランドの商業的成功は、それ以降、米国のエンターテインメントビジネスの環境に多大な影響を与え、その象徴としての力を見せ付けるべく拡大発展をすることになる。

米国カリフォルニア・ディズニーランドの開園から遅れること約 30 年、米国ディズニーグループが日本に進出して、1983 年 4 月、千葉県浦安に東京ディ

ズニーランドが開園する。これ以降、日本人の娯楽に対する認識は一変する。

21 世紀への未来を開く祭典として 1985 年に日本の筑波で開催された国際科学技術万国博覧会の効果もあいまって東京ディズニーランドのアトラクションへの日本人の興味が一層盛り上がった。(米国に於いては 1964 年から 1965 年に開催されたニューヨーク万博からのディズニーエンターテインメントイノベーション、アトラクションへのドミノ効果は大きく評価されていた)

バブル期、その崩壊と現在のデフレ期も含めて 20 年、経済の変動があったにも関わらず 2001 年 9 月には、東京ディズニーランド隣接の東京ディズニーシーが開園し、その 5 ヶ月前には米国ユニバーサル・スタジオが大阪に進出、ユニバーサル・ジャパンが開園し、日本国内の東西テーマパーク対決と話題になった。それぞれ違ったコンセプトと事業スキームにおいて互いに競合しつつ相互補完という形で日本国内の米国型エンターテインメントビジネスの拡充と発展が始まり、アジアにおける日本のテーマパークビジネスの地位を不動にした。

しかしながら、2005 年、香港にディズニーランドの開園が決定、そして 2003 年 11 月には、中国上海政府が上海にもディズニーランドを開園するための交渉を米国ウォルト・ディズニーカンパニーと開始したことが公式に伝えられた。(2003 年 11 月 12 日付け日本経済新聞) これが実現すれば、アジアでは日本、香港、上海と 3 箇所にディズニーランドが存在することになり、新たな競争者達の出現にアジア市場における熾烈なゲスト獲得のビジネス戦争が予想される。

また、ディズニーランドの開園と相前後して中国ではオリンピックが開催される。日本でも昭和 39 年に開催された東京オリンピック以降、日本の経済発展と日本人の生活レベルが進展し、エンターテインメントビジネスの基盤を整備してきたが、急速な経済発展途上中の中国がこれを契機として日本同様のエンターテインメントビジネスの基盤整備に向かうことは間違いない。外貨獲得、輸出一辺倒の日本企業の中で日本国内での外貨獲得の主要産業にまで成長したエンターテインメントビジネス市場に、外国とはいえ複数の競争者が出現する。特にリピータのゲストによって集客数を維持し売り上げを獲得してきた日本のエンターテインメント企業は、その対応策として早急に新戦略が求められることは必至である。

I 米国型エンターテインメントの概念

1) エンターテインメントの起源

『オックスフォード辞典』によると「Entertainment」は「娯楽、気晴らし、もてなし」の意味を持ち、「Amusement」を他人に与えることを意味する。外来語として一般的に使われることの多い「Amusement」は、英語では「楽しみ、慰み、気晴らし」と言った幅広い行動概念の意味を含んでいる。

「もてなす、歓待する」という英語動詞の「Entertain」を分析すれば、語源としての「enter-」(中に)と「tain」はラテン語の tenere(保つ)である。ラテン語の tenere は英語の to hold,

maintain と同義語である。この動詞が名詞になる場合「entertain」に「ment」を語尾につける。語源としては「enter」(中に)ラテン語の tenere「tain」(保つ)、「ment」と続き「entertainment」を作る。関連用語として名詞「entertainer」(芸人)、形容詞、動名詞「entertaining」(面白い、愉快的)がある。つまり、中に招き入れて楽しませることを続ける、すなわち、飽きさせずに人々を魅了し、もてなし続けて止まない状態になると言うことである。

エンターテインメントの源流を、アメリカの祖先の国々、ヨーロッパに遡ると、その起源を娯楽としての「サーカス」に求めることができるのではないのだろうか。

Circus=サーカス(ラテン語の円という意味)の起源は古く、ローマ時代の円形闘技場に遡る。近代のサーカスは独立戦争の頃、イギリスで フィリップ・アシュレイが曲馬中心のショーを行ったことに始まる。アメリカのサーカスの始まりは 1793 年、イギリスから来た ジョン・ビル・リケッツ がフィラデルフィアに Ricketts's Circus and Riding Academy (リケッツ・サーカスと乗馬学校) という見世物を開いたことが始まりである。アメリカ初代大統領のジョージ・ワシントンは乗馬が巧みで、彼の養子にリケッツが乗馬術の伝授を依頼したのがきっかけで、大統領がリケッツの芸を観覧したことで、サーカス=circus という言葉が急速にアメリカ中に広まった。当時のサーカスは巡業式でなく、直径 100 フィートの円形の建物の中で演じられる馬の曲乗り、曲芸のことであった。道路事情がよくなる 1820 年前後からサーカスが各地方を巡業しはじめる。当時のサーカスは、馬車に出し物を載せて旅回りする単独のサーカス芸人と、1818 年、日常では見たこともないライオン、象、アナコンダなど、珍しい動物を連れペンシルベニアを回った一座のようなグループの 2 タイプであった。

これ以降 2 タイプのサーカスは合体、発展していき、1836 年、テント興行師 P. T. バーンソンとアーロン・ターナ率いる楽団、曲芸師、道化師など総勢 35 名が、馬車で娯楽の少ない町や村を回り大規模なサーカス団として有名になる。横断鉄道の時代に入

ると、バーナンのサーカスは サーカス・トレインで移動するようになり、「ゴム男」「象使いの少年」といった呼び物は評判を呼んだ。

1881 年、「地上最大のショー」と自ら呼ぶようになった彼のサーカスでは、イギリスから買った巨像ジャンボ（jumbo）が人気を呼んだため、この言葉は 1883 年にはでっかいという意味の英語になった。昨今のサーカスはその象徴であったテント興行から体育館や公民館などの建物を借りての興行に移行し原点に返っている。

サーカスのピエロ達による寸劇は独立して、大人向けの芸術性、ニュース性を高めたショーになり、人々の集まる市場が開かれる都市で催された。

この系譜はサーカスとして発展充実し、現代では、サルティンバンコ、ミステール、キダム等のアート・サーカス¹として完成を見せるが、サーカスから生まれたメリーゴーラウンドを中心とした乗り物をメインとした遊園地もスリルとサスペンスを求める観客によって大型のローラーコースター、お化け屋敷が加わった大型遊園地へと変貌・発展していったと考える。

2) ディズニーランドへの発想

米国型エンターテインメントの世界において、「もてなす」というコンセプトがすべてであり、構想と技術やノウハウの取得と開発に投資される。その点において、米国型エンターテインメントの代表である、ディズニーランドは、その創設から現在に至るまで、無から有形なものを生むその構想力において他の追従を許さない独自の世界を確立していると言える。

1995 年のアミューズメント・ビジネス誌による世界のテーマパーク・アミューズメントパークの入場者数ランキングにおいてトップ 1 が東京ディズニーランド、トップ 10 のうちの 6 つは米国ディズニーランドで占められている²。ちなみに、ウォルト・デ

イズニーカンパニーのサブサイダイリーである、ウォルトディズニー・パークス&リゾートは米国内では、フロリダ、オーランドのウォルト・ディズニーワールドリゾート、カリフォルニア、アナハイムのディズニーランド・パークを経営、米国外ではディズニーランド・パリの 38% の出資、そして東京ディズニーランドからはロイヤリティ収入を得ている。フロリダ、オーランドのウォルト・ディズニーワールドリゾートは 4 つのテーマパークを中心に、ホテル、ウォータパーク、ゴルフコース、クルーズラインを集約した北米で最大の集客力を誇るリゾート施設である。

米国ウォルト・ディズニーカンパニーは、映画産業を母体として発展し、キャラクター・ビジネスによって拡大・成功した企業であり、そのエンターテインメント構想力の源泉は映画制作に求められる。現在 ABC テレビネットワークを経営、10 のブロードキャストテレビステーションをもち、60 以上のラジオステーションをもつ、タイムワーナーに次ぐ世界で第 2 位の巨大メディア・コングロマリットである。また、ESPN や A&E テレビネットワーク等ケーブルネットワークの株を保有している。ブランチである、ウォルト・ディズニースタジオはタッチストーンピクチャー、ハリウッドピクチャー、ミラマックス映画会社への映画制作、また、ウォルト・ディズニー・インターネットグループはオン・ラインビジネス部門であり、ディズニー・オンラインを含むニュースやエンターテインメントのサイトを運営している。

テーマパークの誕生

ディズニーランド誕生のエピソードについては様々に紹介されているが、ディズニーランドは、誰のために、そして何のためにできたものなのか。そして何故これほどまでに時代を超えて人々に受け入れられつづけているのだろうか？

ウォルト・ディズニーがその対象としたのは、その第一に「すべての人間の中に潜む子供性という部分³」である。また、ウォルト・ディズニーがディズ

¹西元まり『アートサーカス サーカスを越えた魔力』光文社 2002 年 2 月 271、273 頁。

²根本祐二『マルチエンターテインメントビジネス』ダイヤモンド社 1995 年、2-3 頁。

³能登路 雅子『ディズニーランドという聖地』岩波新書（1990）30

ニーランドを作るに至ったエピソードは、その真偽は別として、その伝説としてよく知られている。

1930年代末、彼が二人の愛娘にせがまれて毎週土曜日にロサンジェルス近くの色々な遊園地を訪れた際、子供達は観覧車や乗り物に乗って喜んでいるのに、自分は一人でピーナッツをかじりながらそれを眺めているだけで退屈していることに気づき、子供と大人がいっしょに楽しめる場所のアイデアを思いついた。

当時、米国では親と子の断絶が社会問題になりつつあった背景もあって、家族問題が重要な取り組み対象となっていた。家族がいっしょに楽しめる遊園地をつくろうといウォルトの閃きから、ファミリーエンターテインメントが生まれた。

1955年7月17日、ディズニーランドの開園式において、ウォルト・ディズニーは下記のような式辞を述べている。

「この幸せな場所にようこそ。ディズニーランドはあなたの国です。ここは、大人が過去の楽しい日々を再び取り戻し、若者が未来の挑戦に思いを馳せる場所。ディズニーランドはアメリカという国が生んだ理想と夢と、そして厳しい現実をその原点とし、同時にまたそれらのために捧げられる。そして、さらにディズニーランドが世界中の人々にとって、勇気とインスピレーションの源になることを願いつつ⁴⁾

テーマパークの仕掛けとその源泉

ディズニーランドの世界が人々を魅了して止まないのは、それが、虚構の世界、異空間として完全に統治され、受けて側の「実世界」や「日常生活」から空間的、心理的、ヴィジュアル的に隔離されているからである。特に、インターネットの普及による情報の即時性と瞬時の拡大化が進展する今後は、ますますその虚構性が確立し継続させられる卓越した構想力をもたなければエンターテインメントビジネスとして成立することが難しいといえる。

デフレスパラルに突入し、構造改革が叫ばれつづ

けて久しい今日、社会の管理化が進み緊張が高まる現代に生きる我々は常に現実逃避をしたいという欲求を抱えている。しかし、完全なる現実逃避は社会からの脱落を意味するため、意識的に、もしくは無意識的にその折り合いをつける方法をみつけようとする。ここ2～3年の「癒し」ブームがいい例である。人々は癒される場所や空間を求めて彷徨い、「癒し」というコンセプトをもとに開発されたサービス、商品が飛ぶように売れている。

時間の普遍的連続性の上に成り立っている1つの空間を生活空間とするならば、その一連の時間の流れを細切れにして時間限定の生活シーンとして割り切ることで、日常は異空間の集合体と考えられる。個々の異空間を移動しながらその空間を時間限定で刹那に生きること、例えば、現実を苦しいと感じている人は、その苦しみややるせなさを分散化できる。ということは、逆に、快適な時間を長く持続させて成り立っている空間では、その気持ちよさは集中化し、人はその場所にもっと長く滞在したいと切望するようになる。

新しい種類のファミリーエンターテインメントとして開園当時話題となったディズニーランドは、4つのエリア、テーマ別に分けられたコンセプトの発想が成功の理由である。

探検家の船に乗って珍しい植物や野生の動物がいる未開のジャングルを探索するアドベンチャーランド、現実とフィクションの世界としてフロンティア時代のアメリカを再現したフロンティアランド、ヨーロッパの昔話を下地にしたディズニーの物語世界のファンタジーランド、そして人類の明日の姿を映し出す未来の国で宇宙旅行ができるトゥモローランドの4つの国が独立した物語世界でパーク内に存在する。そこには、様々な時代のもしくは存在しない世界の様々な風物、景観、生き物、人々が集合し、高い土手で囲み現実の世界から遮断した超虚構空間が存在する。園内から現実の周辺の建物などは見えない。隣接地の工場や民間の建築物など日常の風景が視界にはいることなどは絶対にない。

現実でない異空間を作り上げるための、コンセプトと事業スキームのノウハウは、その独自性、すなわち別世界空間という発想を徹底的に追求した発案

頁。
⁴⁾能登路 雅子『ディズニーランドという聖地』岩波新書(1990) 31頁。

者、映画プロデューサーでもあるウォルト・ディズニーと彼が選んだ設計士たち（現在のウォルト・ディズニーイマジニアリング）のもつ創造力、構想力、技術力に裏打ちされた「異空間のマジック」であり、ディズニーランドは「永遠に完成することがない」というウォルト・ディズニーの言葉どおり、今も成長しつづけている。

II エンターテインメントの定義

1) エンターテインメントの構造

栗田房穂・高成田亨氏は著書『ディズニーランドの経済学』において、ディズニーランドの虚構性とそれに集客する人々の心理と現象を「祭り」と定義し、「日常世界から非日常世界への大転回」と指摘している⁵。つまり、祭りには連帯感を強める非日常性があり、日常とは全く違う表情の飾りたてられた華やかな町並み、笛や太鼓のお囃子などの音楽が、人々の気持ちを鼓舞させ非日常へと誘う。人々を引き付ける祭りは、「日本人の心のふるさと」として、ムラの生活という社会背景に根ざした土地信仰が人々の生活に根ざしており、人々が同じムラ出身ということで肌を触れ合って生きていた温かいぬくもりに根ざした連帯感があり、人々はその連帯感を感じたくて祭りに没頭するというのである。

ディズニーランドが「祭り」とすれば、確かに天気が悪くても、長蛇の列になろうとも関係なく、それさえも連帯感を感じるためのひとつの儀式のようなものと考えられる。逆に、待ち時間が長いことが返って「祭り」の気分を盛り上げ、人々の気分を高揚のピークへと持っていく1つの効果となる。祭りの時の大勢の人間がかもし出す一種の「共鳴効果」は、人々の集まる場所が「非日常的な空間」であればある程高まるという。

栗田房穂・高成田亨氏は同著で、「祭り」とディ

ズニーランドの関係性を、民族学者柳田國男著の『日本の祭』を引用し、「祭り」が成立する条件として、重要なのは、大群集であり、これが、祭りを一層華やかにし、祭りに参加している人々の心を高揚させる役割を果たしている点を指摘している。

「日本の祭りの重要な1つの変り目は何だったのか。一言で言うと見物と称する群の発生。即ち祭りの参加者の中に信仰を共にせざる人々、言わば審美的な立場からお客として、この行事を観望するものの現れたことであろう。それが都会の生活を華やかにもすれば、その幼い日の記憶を楽しくもした。神秘を中核とした信仰の統一がやや毀れ、しまいには村に住みながら祭りはただ眺めるものと考えような気風さえ養ったのである⁶」

すなわち、ディズニーランドを一つの「祭り」の場と仮定した場合、ENTERTAINする側がENTERTAINされる側＝観客と心が一つとなる一体感が「祭り」の効果を高め熱狂的な興奮を引き起こし、最高潮に達する、これが「祭り」の醍醐味である。と言うことは、入場者数が少なくアトラクションの順番待ちがすぐに廻ってきたとしても、それはゲスト＝観客にとっては今ひとつ楽しくないものである。

また両氏は、社会学者の柳川啓一の著『祭りの宗教学』において、祭りの成立条件として、「凝集」「構造」「媒介」の3つが必要だと述べている点を引用し、ディズニーランドと祭りの興味深い関連性を指摘する。

「祭りとは、専門家のみならず一般の人々も最大限に動員し、具体的な人間と人間とのふれあいの中に、喜びと祝いの精神が満ちている現象を言う⁷」

「凝集」とは、いわば、一体感を作り出す共通の基盤や意思の存在のことを表現し、「構造」とは、それを実現するための過程と組み立てであり、「媒介」とは神事や儀式、芸能などであり、これらはいわば、日常世界から非日常の世界へと変わるための儀式のための道具であるというのである。

⁵栗田房穂・高成田亨『ディズニーランドの経済学』朝日新聞社(1987) 201頁。

⁶柳田國男『日本の祭』岩波書店(1998) 176、177頁。

⁷柳川啓一『祭りの宗教学』岩波書店(1987) 1987年 54、77頁。

人との繋がりやコミュニティへの帰属性が非常に薄い現代、特に都市生活においては、共通の基盤は極めて脆弱である。そのため、非日常空間を創り出し、心的興奮を実現することは難しい。しかし、ディズニーランドは、ディズニーのアニメや映画を通じて、神社（この場合ディズニーランド）を氏子（入場者、ゲスト）の間に、ディズニーと言う共通の基盤が確固として存在しているこの凝集力という点において、強烈な力をもっていると指摘する⁸。

祭りの「構造」を、空間、装置、参加する側と見物する者を結ぶもの、人々と4つに分類し、その要素を東京ディズニーランドに当てはめて見ると、空間はランドそのものであり、装置は、各種のアトラクションである。掛け声や踊りは、ショーとかパレードにあたり、人々とはキャラクター・キャストとゲストになる。すべてのアトラクションやショー、パレードが非日常性に転換させる神事のように見えるが、その最初の儀式は、ディズニーランドのゲート、神社の鳥居をくぐりゲストとなった瞬間であると、栗田房穂・高成田亨両氏は指摘する⁹。

ディズニーランドを、もてなす側ともてなされる側が一体になってこそ初めて成り立つ「祭り」という切り口から論じている点において栗田房穂・高成田亨両氏この説は有意義である。

一方、能登路雅子はその著書『ディズニーランドという聖地』においてディズニーランドを「聖地」という言葉で論じている。

ディズニーランドがアメリカ大衆に共通する夢がウォルト・ディズニーという個人の頭脳を経て160エーカーの土地に具象化された非日常の世界であり、アメリカ社会が現実社会では悲観的になるにつれ、次第にかけがえのない神聖な場所と化していったという。

「理想の田園都の町「メインストーリーUSA」を通り、ディズニーがアメリカ化したヨーロッパの御伽話の世界を歩き、西部開拓時代の息吹を体感し、

アメリカの宇宙船にのって、銀河系の彼方を探検する。こうした過程で、ディズニーランドはメッカやエルサレムと同様アメリカ人が一生に一度は行くべき「聖地」となった。もともとは家族全員が楽しめるテーマパークとして作られたものに「聖地」という性格を与えたのは、自分たちの文化や理想を最もシンプルにかつ誇らしげに表現した場所としてディズニーランドを支持してきたアメリカ大衆の集約的な力に他ならない。共通の伝統や歴史感覚の欠如したこの国の人々に対して、映画などの大衆メディアはつねにアメリカ人とは何かについて最大公約数的なモデルを提供してきたが、種々雑多なアメリカ人を統合する場として、ディズニーランド以上に効果的な文化装置はないといつてよい¹⁰」と記述している。つまり、ゲストはその巡礼者であり、その巡礼者はアメリカのみならず四国八十八箇所のお遍路のごとく、ディズニーランドのある場所へ向かうことをも示唆している。冒頭にも説明したとおり、アジアが巡礼の「聖地」となることは確実である。

III エンターテインメントビジネスの概要

1) テーマパークエンターテインメント ー常設の万国博覧会ー

ディズニーランドの開園前、1952年3月27日のバーバンク、デイリー・レビュー紙の記事には、空想の世界を現実とするディズニーランドのプロジェクトを「博覧会、展示会、遊技会、遊技場、コミュニティーセンター、サーカス、美と魔法の展示場などの要素をもつもの¹¹」と表現している。これは、ディズニーランドが時代の先端をいく科学技術を駆使したエンターテインメント王国を目指していくことを表している。

アニメーション分野からスタートとし成功したウォルト・ディズニーは3次元のアニメーションの可

⁸栗田房穂・高成田亨『ディズニーランドの経済学』朝日新聞社(1987) 203頁。

⁹栗田房穂・高成田亨『ディズニーランドの経済学』朝日新聞社(1987) 204頁。

¹⁰能登路 雅子『ディズニーランドという聖地』 岩波新書 (1990) 204、205頁。

¹¹ ボブ・トーマス 山岡洋一 田中志ほり訳『ディズニー伝説』日経BP社 (1998) 230頁。

能性を探っていた。夫婦でニューオリンズを旅した途中にみつけたアンティークのぜんまい仕掛けのかごの鳥が、その後のオーディオ・アニマトロニクス誕生のきっかけとなる¹²。このオーディオ・アニマトロニクス技術は、1964年から65年に開催されたニューヨーク世界博覧会（テーマ「理解を通じての平和」、参加国61カ国）で好評を博し博覧会の評判となった。

ディズニー社はフォード社とジェネラルエレクトリック社、ペプシコーラ社、そしてイリノイ州と契約しそれぞれのパビリオンの催しと展示部門のデザインと製作を担当した。ちなみに、日本の展示館は参加国中第2位の規模で、当時日本が世界に世界最大のタンカー「日章丸」の模型や新幹線の実物大模型などを展示し、日本の高い技術力を世界に示した。

ディズニー社が、フォード社のために作成した「マジック・スカイウェイ」はフォード社の1964年式フォード・コンバーチブルに乗った観客を様々な時代を経て未来の世界へと誘うアトラクションである。3000ポンドもあるティラノサウルス・レックスはオーディオ・アニマトロニクス技術を駆使したものである。

ジェネラルエレクトリック社のために作成した「カルーセル・オブ・プログレス」は、世紀の変わり目に電気が果たす役割をテーマにし、オーディオ・アニマトロニクスの人形が演じるショーである。建物全体が回転するので、観客はそこに座ったままショーを見ることができた。

ウォルト・ディズニーが気に入った、22の動作をすることができるオーディオ・アニマトロニクス技術のエイブラハム・リンカーン大統領の人形はイリノイ館のアトラクションのために作成された。

ディズニーランドのファンタジーランドで今も人気アトラクションである「イツ・ア・スモール・ワールド」はペプシコーラ社の要請をうけて作成したものである。

ウォルト・ディズニーは、これらの万博のパビリオンに使用したアトラクションを使い捨てにせず、博覧会が終ると「イツ・ア・スモール・ワールド」やリンカーンの「オーディオ・アニマトロニクス」など3つのアトラクションすべてをマジック・スカイウェイの恐竜の部分でディズニーランドへ持ち運び新しいアトラクションとして加えていった。ウォルト・ディズニーのこの発想がその後のディズニーランドのアトラクション建設に影響を与えるが、それはスポンサーをつけて資金をうるというエプコットセンター運営に応用される。

国家が世界博覧会の開催に力をいれるのは、大きく3つの意味がある。第一に、主催国として自国の製品や技術を国際市場にエンタリーさせ、国際貿易と技術協力を進めることによる経済利益獲得。第二に、主催国の国際的地位と名声の向上。第三に、主催国の都市建設と経済、社会の発展を促進すること。そして、主催国の企業が巨額の資金をかけてパビリオンを出すのは企業広告のためである。問題は、万博の期間に限られているため、巨費を投じても期限がきたら使い捨てになってしまうことである。

大企業が広告のために使い捨てのパビリオンに巨額の金をかけるなら、ディズニーのテーマパークに常設の展示やパビリオンを出すことを提案すれば喜んで乗ってくると、企業から資金をうると言うウォルト・ディズニーの発想は以後のテーマパークビジネスのスポンサー制度につながっていく。

万国博は、世界各国の経済、文化、科学技術の交流と発展を促進する、いわば世界経済と科学技術会のオリンピックである。

1851年、初めてのロンドン博覧会開催後世界各地で開かれるようになった。19世紀半ば、イギリスの資本主義社会発展の最盛期であり、イギリスの偉大さと誇りを象徴するかのようになり、イギリス、ロンドンのハイドパークにクリスタルパレスと名づけられた4500トンの鉄鋼と30万枚のガラスを使用し長さ約564mの鉄柱総ガラス張りの巨大温室のような会場には外国出品を含む13000の製品が陳列された。160日間の会期中、630万人が入場した。ビクト

¹² ロバート タイマン BECKER&MAYER! 訳 『ディズニーの宝石箱 The Disney Treasures』アーティストハウス Disney EDITIONS (2003) 46-47頁。

リア女王も臨席し、「偉大な博覧会」として第一回の世界博覧会と認められた。

19 世紀には全世界で計 8 回の博覧会が開催され、20 世紀には世界博覧会の主催地が欧米の先進国に集中した。そして 1928 年、35 カ国の政府代表がフランスのパリで世界博覧会について規定を決め、正式な組織として「国際展覧公約」を取り決めた。

過去の万国博覧会の歴史の中には、人類の科学技術の進展に功績を残した様々な発明がある。

1876 年のフィラデルフィア万国博覧会では、電話、ミシン、タイプライターなどが展示され、大量生産方式とともに産業発展の大きな原動力となった。

1889 年のパリ万国博覧会では、パリのシンボル、エッフェル塔が建設された。

1893 年シカゴでの万博開催は後世遊園地には欠かせない偉大な発明が展示された。当初、パリ博のエッフェル塔に対抗できるシンボリックな建物が必要となり多くの建築家がアイデアを示し、その中でも、独創的なモニュメントを提案したのが、橋梁やトンネルを専門とする技師ジョージ・ワシントン・ゲイル・フェリス・ジュニアであった。彼のアイデアは、タワーを 2 本建造し、その間に軸を渡して直径 80 m 近い車輪を設けゴンドラを 36 基吊り下げて回転させると大規模な仕掛け物、つまり、ブランコから進化した簡易な遊具を摩天楼の巨大さにスケールアウトさせようとした。このフェリスの原案に、保守的な事務局は反対だったが、建築資金 70 万ドルを自己調達という条件つきでフェリスの観覧車は実現する。観覧車は英語で彼の名前をとって「フェリス ホール」と呼ぶ。

一回の料金 50 セントは博覧会の入場料に匹敵し、同会場に設置されたメリーゴーラウンドの 10 倍に値する。しかし、それだけの対価を支払ってもしばしの空中散歩を楽しもうとする人が群れ集い、常に行列になった。6 月 2 日から 10 月にいたる期間中に 50 万人もの利用者を集めた¹³。

このシカゴ博覧会を機に、各地に巨大観覧車が設けられるようになる。例えば、1894 年、ロンドンのオリエンタル・エキシビションに応じて巨大ホ

イール・リクリエーションタワー社は「グレート・ホイール」という「巨大な輪」を回転させた。設計者であるアメリカのクレイトンはシカゴ博でのフェリスの技術をそのまま模倣し、直径 30 フィート、90 メートル強、40 基のゴンドラに 1600 人を収容する観覧車を建設した。また、1899 年のパリ博では直径 100 メートルもの大観覧車「グランルー」が登場、技師のウィリアム・サリヴァンは「フェリス・ホイール」と称する小型の観覧車を製作し、世界中に 1300 基ほどを設置した。発明者であるフェリスより彼のアイデアの追随者が成功を収めている¹⁴。

1900 年のパリ万国博覧会は 19 世紀最後の年として、過去を振り返り新しい世紀の展望を目的に開かれた。会場内の動力にはすべて電気が用いられ万博の歴史の中で一番華やかであった。

1904 年のセントルイス万国博覧会では、大衆自動車が初めて登場し、広さが 514 m² もある広大な会場として評判となった。

1970 年 3 月には、アジアで初、日本が初めての主催国となった大阪万国博が「人類の進歩と調和」テーマに開催された。入場者数は約 6421 万人、参加国 77 カ国。この博覧会は日本が世界の主要国の一員となる国際化を促し、これを契機として、日本では消費文化の幕開け、一億総レジャー化が始まったのである。未来のレジャーやライフスタイルを提示された夢のようなイベントに日本人は高度成長期のモータリゼーション時代に蓄積された忍耐や勤労の代償として、そのはけ口をファストフードやカジュアルウエアなどの豊かで進んだアメリカンライフに求めていった。

開催地であった千里丘陵は全国初の大規模都市構想、新住宅市街地開発事業の計画があり、この相互作用により万博と宅地開発ともに成功し、その後万博から地域開発そして新住宅事業という流れが定着した。東海道新幹線はピーク時には一日 38 万人を運び、高速道路は観光バスとマイカーの大動脈となった。会場建設、道路、通信網整備等の巨額の投資が行われ、当時の価値で 6500 億円が関連公共事業

¹³橋爪紳也『日本の遊園地』講談社現代新書（2000）31 頁。

¹⁴橋爪紳也『日本の遊園地』講談社現代新書（2000）32 頁。

費として投入され、その投資の90%までが、交通網の整備であった。高速道路、地下鉄、国道が万博会場の千里丘陵に伸びた。新設、改良された高速道路は路線157キロメートル、国道などの幹線道路は43路線260キロメートル大阪の地下鉄は3倍に伸びた。この集中投資は近畿圏整備計画を10年も練り上げて達成することになった。

1975年には「海—その望ましい未来」というテーマのもと、万博史上初めての海洋博、沖縄海洋博が開催される。この博覧会では、基地の都市というイメージだった沖縄を観光都市としての新しいイメージを打ち出したことが成功し、観光者が20年で8倍に増加した。しかしながら、その弊害として海洋博以降、自然破壊が目につき、なおかつ、リゾート開発としての構想も進まず経済全体としてみるとあまり利益とならなかったという見方がされている。

1985年には、「人間、居住、環境と科学技術」というテーマで、つくば市で国際科学博覧会、通称「科学万博—つくば'85」が開催された。この博覧会には外国人の入場者数が多く世界各国の最も進んだ科学技術の展示が世界の注目を集めた。今でもつくば市は研究学園都市として世界のハイテク工業から注目されている。

2) パークアミューズメント

—日本の大型遊園地—

遊園地の経営形態には民間企業、公的機関の経営による2種類がある。余暇開発センターの調査（昭和60年）によれば、株式会社（有限会社も含む）などの民間企業を経営主体とするものが70%強を占め、公的機関の経営によるものは社団、財団法人が15%、地方公共体が12%である。公的機関による経営がかなりの比重を占める分野といえる¹⁵。

立地タイプは、都市市街地内立地型、都市周辺郊外立地型、自然環境立地型の3つに分けられ、余暇開発センターの調査によれば施設数の比率はそれぞれ25%、18%、55%となり、自然環境立地型

が数の上で半数強占める。このタイプはモータリゼーションを背景に、1965年代に設立されたものが多く、公的機関を経営主体とするものの多くはこのタイプである。自然環境に恵まれたリゾート空間に立地し、敷地面積は広い、遊戯施設だけでなく、宿泊施設やレクリエーション施設など、多様な施設をもっているが、欠点は入場者の季節性が厳しいことであり、オフシーズンの稼働率をどのように高めるかが重要な課題になる。

都市周辺郊外立地型は都市より1時間程度の郊外（多くは私鉄沿線）に立地する施設で施設名内容としては、自然環境立地型と都市市街地内立地型の中間で、都市型の機械化施設と同時にプールなどに力をいれ、ある程度の緑地機能も備えている。

都市市街地内立地型は、敷地面積は狭いが最新の機械施設を充実させ、都市内に立地する便利さから都市レジャー的感觉でとくに若年層を吸引する。3つのタイプの中では季節や天候による変動が相対的に少ないのが強みである。

遊園地の収入は大別すると、入園料、施設利用料、売店や食堂などの付帯施設売上高からなる。この構成は遊園地によって異なるが平均すると入園料40%、施設利用料30%、そして付帯施設売上高が25%程度（残りはその他の収入）という調査データがある。ただし公営の遊園地になると付帯施設売上高の比重は小さくなり入園料の割合が5割近くになる。民営の場合は逆に、3つの収入項目がほぼ同じ率で3分の1ずつくらいの割合になる。したがって民営の遊園地の場合、売店やレストランなどの付帯施設の営業は、遊戯施設そのものの営業と同じくらいに重要な比重をもってくる。

わが国における遊園地の第一号は、1918年（大正7年）宝塚電車（現在の阪急電車）が宝塚温泉の開発の一環として建設した、現在の宝塚ファミリーランドである。続いて1922年（大正11年）には関東で東横電車（現在の東急電鉄）が多摩川駅に遊園施設を建設した。以後、大都市周辺の私鉄沿線地域に私鉄会社によっていくつかの遊園地施設が建設された。このように遊園地は、当初は沿線開発と乗客吸引を目的とする民間鉄道会社の付帯事業として開始

¹⁵中山裕登『レジャー産業』産業界シリーズ NO. 651 教育社新書 1996年5月 103頁。

されたものであった¹⁶。

戦後 1945 年代になると、従来の私鉄会社に加え、興行関連会社の参入がみられるようになり、独立したレジャー事業としての遊園地経営が見られるようになった。この時期に開園した代表的な施設は、浅草花屋敷、二子玉川園、阪神パークなどがある。

1955 年代には初めて都市型の機械化遊園地、後楽園遊園地が登場し、その後横浜ドリームランド、奈良ドリームランドなど、これまでの遊園地よりはるかに規模の大きい遊園地が登場してくる。

1965 年代の高度経済成長時代のマス・レジャー志向を背景に、富士急ハイランド、よみうりランドなど大型遊園地が次々と登場する。その他、合歓の里などの大規模な自然環境立地型のものも登場してきた。この時期は規模の大型化のみならず、立地形態、施設形態が多様化し、経営主体も多様な主体の参入がみられた。

しかし、1975 年代に入ると石油ショック契機とする低成長時代への転換がはじまり、遊園地の新規開園は急激に減少する。入場者数も減少ないし横ばいという形で推移するようになり、冬の時代を迎えることになったが、画一的な遊園地のイメージから脱し、家族連れ、ヤング、高年層など各層が本当に楽しめる新しい遊園地を求める動きが徐々にでてきた。

そして、1980 年代初め、今までのわが国の遊園地の概念を覆すような東京ディズニーランドが登場することによって、わが国の遊園地業界は新しい時代に突入する。

1983 年 4 月に開園した東京ディズニーランドは、敷地面積 82 万 6000 m²（それまでの遊園地の平均が 17 万 6000 m²）従業員数 6700 人という規模をもつ都市近郊立地型遊園地として登場した¹⁷。巧みに演出された数々のアトラクションとトータルな環境づくり、接客サービス技術のマニュアル化や行き届いた清掃など、これまでの遊園地とは比較できない米国型エンターテインメントを持ち込んだこ

とにより、その後のわが国におけるテーマパークブーム元祖となった。

東京ディズニーランドは開園後毎年 1000 万人以上の入場者を集め、1988 年（平成元年）には入場者数、1400 万人に達している。開園前の 1973 年当時の日本全国の主要遊園地の総入場者数が 5000 万人であったから東京ディズニーランドの出現は遊園地の総入場者数を一挙に拡大した。客単価も、通常の遊園地が 2600 円程度であったのに対し、それを 3 倍上回る 7800 円に達している¹⁸。

このため、既存の遊園地は東京ディズニーランドの影響を受けたが、入場者数の落ち込みは開園時に若干出ただけで、他の遊園地の入場者数に与えた影響は予想以上に少なかった。この点において、既存の遊園地とはまったく異なる市場の開拓に成功したことを物語っている。

日本の主な遊園地は全国に分布しており、その数は約 260 箇所、入場者数は 14000 万人、東京ディズニーランドを含むとその市場規模は 3600 億円程度と推定されていた。

1983 年以降、東京ディズニーランドが業界に投げかけたインパクトは偉大であった。まず、遊園地の個性化への志向が戦略として打ち出されてきた。例えば、元はヘルスセンター型の施設から出発した三重県の長島スパーランドは、日本一の海水プールを作りウォータパークをコンセプトとして特化した戦略で集客している。しかし、最大の影響は東京ディズニーランド出現がその後のテーマパークブームに火をつけたことである。

1980 年代後半から全国でテーマパークの開発計画が相次ぎ、1989 年時点で計画・建設中のテーマパークは 60 件、投資総額は 1 兆 3000 億円に達していた。1983 年の長崎オランダ村（2003 年閉園）、グリニャック王国（北海道帯広市）、からはじまり、1990 年 4 月には、新日鉄が中心となって「宇宙」をテーマとする「スペースワールド」が北九州にオープン、同年 12 月には東京の多摩市に「サンリオ・ピュー

¹⁶中山裕登『レジャー産業』産業界シリーズ NO. 651 教育社新書 1996 年 5 月 101-102 頁。

¹⁷中山裕登『レジャー産業』産業界シリーズ NO. 651 教育社新書 1996 年 5 月 106 頁。

¹⁸中山裕登『レジャー産業』産業界シリーズ NO. 651 教育社新書 1996 年 5 月 108 頁。

ロランド」が、また、アメリカ「セサミプレイス」と提携して子供の体験学習をコンセプトにした「東京セサミプレイス」が東京五日市町にオープンした。1993年には伊勢志摩に「バルケ・エスパーニャ 志摩スペイン村」、同年7月には宮崎に「シーガイア」など、それぞれ個性のあるテーマを掲げたテーマパークが続々と登場し、21世紀の初頭にはテーマパークの年間売り上げ規模は2兆円にも達するとまで言われた。

しかしながら、2004年現在、テーマパークブームはすでに過ぎ去り、大小様々なテーマパークがその経営戦略の失敗によって巨額な負債を抱え破綻し、倒産、閉園を余儀なくされている。

参考文献

1. 西元まり『アートサーカス サーカスを越えた魔力』光文社新書 (2003)
2. 根本祐二『マルチエンターテインメントビジネス』ダイヤモンド社 (1995)
3. Birnbaums' "Walt Disney World" Disney Editions (2004)
4. 能登路 雅子『ディズニーランドという聖地』岩波新書 (1990)
5. David Layon (2000) "Jesus in Disneyland" Polity Press
6. ロバート タイマン BECKER & MAYER! 訳『ディズニーの宝石箱 The Disney Treasures』アーティストハウス Disney EDITIONS (2003)
7. ボブ・トーマス 山岡洋一 田中志ほり訳『ディズニー伝説』日経BP社 (1998)
8. 栗田房穂・高成田亨『ディズニーランドの経済学』朝日新聞社 (1987)
9. 柳田国男『日本の祭』岩波書店 (1998)
10. 柳川啓一『祭りの宗教学』岩波書店 (1987)
11. 有馬哲夫『ディズニーランド物語』日本経済新聞社 (2001)
12. 高橋政知『私の履歴書』日本経済新聞社 朝刊 (1999)
13. 有馬哲夫『ディズニー「夢の工場」物語』日本経済新聞社 (2003)
14. トム・コネラン 仁平和夫訳『ディズニー7つの法則』日経BP社 (1997)
15. 橋爪紳也『日本の遊園地』講談社現代新書 (2000)
16. ダラス・マーフィー 嶋口充輝監訳 吉川明希訳

- 『MBAのマーケティング』日本経済新聞社 (2003)
17. サミュエル・ハンチントン 鈴木主税訳『文明の衝突と21世紀の日本』集英社新書 (2000)
 18. 藤和彦『賢く使え、経済統計』光文社新書 (2002)
 19. 日本経済新聞社編『中国-世界の「工場」から「市場」へ』日本経済新聞社 (2002)
 20. 中山裕登『レジャー産業』産業界シリーズ NO. 651 教育社新書 (1996) 5月

WEB SITE

1. <<http://www.info.gov.hk/disneyland/indexe.htm>>(10/14/2004)
2. <<http://www.tenri-u.ac.jp/tngai/americas/files/newsletters/21/21scenery.arai.htm>> (1/22/2004)
3. <http://www.hoovers.com/free/co/factsheet.xhtml?COID=106044>(10/14/2003)
4. <http://disney.go.com/park/homepage/today/flash/index.html> (10/14/2003)
5. <http://www.info.gov.hk/disneyland/indexe.htm> (10/14/2003)
6. <http://themeparks.universalstudios.com/themeparks_flash.html>(10/14/2003)
7. http://www.cululturalstudies/design_marketing/design/02.html (12/18/2003)
8. <<http://j.people.com.cn/special/99sbh/guanyushijie.html>> (12/18/2003)
9. <<http://www.ipe.tsukuba.ac.jp/s0201927/kenken/rekisi.html>> (8/23/2003)
10. <<http://watanabe.arch.waseda.ac.jp/hw/1994/yama/database/language/teigi>> (12/18/2003)
11. <<http://www.oberon.net/jp/germa2/japanese/business/history.html>> (12/18/2003)
12. <http://kankou.seihi.net/news/index0312_01.html> (1/22/2004)
13. <<http://www.shikoku-np.co.jp/news/column/200302/20030227000081.htm>> (1/22/2004)
14. <<http://www.sesameplace.co.jp/index.php>> (1/22/2004)
15. <http://www.fantastics.co.jp/spainmura.htm> (1/24/2004)
16. <http://www.jalan.net/kanko/SML_450202.html> (1/24/2004)