

日本におけるエンターテインメントビジネスの現況

- アミューズメントとディズニー式テーマパークのビジネス展開 -

西本 みゆき

日本大学大学院総合社会情報研究科博士後期課程

Present condition of the Entertainment business in Japan

Business development of the amusement and Disney styled theme park in Japan

NISHIMOTO Miyuki

Nihon University, Graduate school of Social and Cultural studies

This paper pursues how successfully Amusement and American typed entertainment businesses have grown in Japan, and what conditions for the success are required over the years. Later on being aimed at Amusement and Disney styled theme park, which are recognized as a successful cases of entertainment representation, the skim and theme of businesses have been improved over the years as their business environment shifted due to those factors, such as a market trend based on Japanese and American economics and consumption trends that drive the Sony and Oriental land companies' decisions.

はじめに

当研究においては、日本におけるエンターテインメントビジネスの現況とその構成を把握し、第二次大戦後移入された、しかも嘗て日本に存在しなかったエンターテインメントビジネスとはどのようなものなのか、それがどのように日本の土壌に根を下ろし、展開、定着してきたのか、アミューズメントの代表企業であるソニー（株）、米国型ディズニー式テーマパークビジネスの代表企業であるオリエンタルランド（株）の事例を通じて、国際的、国内的なこのビジネスの展望と今後の更なる発展のための課題を模索する。また、テーマパークビジネスについて将来的に競争を予想される中国の現状についても言及する。

1. 日本におけるエンターテインメントビジネスの現況と構成

1. 現況と構成

日本において、米国国務省が分類しているエンターテインメントの概念や定義についてはまだ確定していない。日本の総務省産業分類ではサービス業に分類されている。また、米国総務省の分類と異なり、

経済産業省では4部門に分類している。その関係を表1に示す。

表1 日米の産業分類

総務省統計局産業分類	米国国務省産業分類
Q サービス業	71 エンターテインメント、レクリエーション
84 娯楽業	713 アミューズメント、ギャンブリング、レクリエーション業
スポーツ部門	スポーツ
844 スポーツ	
趣味創作部門	アート、ホビー
841 映画館	
842 演芸場・興行団	
娯楽部門	アミューズメント、ギャンブリング
843 競輪・競馬	
競争場・競技団	
846 遊技場	
849 その他の娯楽業	
観光行楽部門	アミューズメント、パーク、アーケイド
845 公園	
8451 公園	7131 アミューズメント、アーケイド
8452 遊園地	
8453 テーマパーク	71311 アミューズメント、テーマ

出所:

部門別区分は余暇レジャー統計年報2004年版(経済産業省監修、生活情報センター版)

<<http://www.census.gov/epcd/www/naics.html>> (2004年9月17日)、

総務省統計局 日本標準産業分類(平成14年3月改訂)

<<http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/3.htm>> (2004年9月16日)

2. 日本のエンターテインメントビジネスの市場規模とその構成

平成14年度において日本のGDPの構成中、個人消費(民間最終個人消費支出)は約296兆円、そ

のうちの 28%、約 83 兆円がエンターテインメントビジネスの対象となる。そして、83 兆円の 67.4% を占めるのが娯楽部門（米国ではアミューズメント分類）、13.1%を占めるのが観光行楽部門（米国ではアミューズメント、パーク分類、テーマパーク小分類）であり、この両部門で全体の約 80%強を占めている。

表2 日本のエンターテインメントビジネスの市場規模とその構成

	部門	¥ = 億円	シェア%	伸び率%
1	スポーツ	45,500	5.5%	-3.2
2	趣味創作	116,240	14.0%	-0.3
3	娯楽	559,090	67.4%	1.3
4	観光行楽	108,740	13.1%	-0.9
	合計	829,660	100.0%	0.5

註1) 伸び率は平成13年対比で平成14年の数字

出所: 1 ~ 4 の部門区分は余暇・レジャー総合統計年報2004年版から著者作成

この両部門の平成 14 年度の前年対比伸び率は、娯楽部門はプラス 1.3%、一方、スポーツ、趣味娯楽、観光行楽部門は、- 3.2%、- 0.3%、- 0.9 とマイナス成長になっている。各部門の詳細内訳を表 3 に表している。

表3 部門別詳細

1 スポーツ部門	¥=億円	伸び率%	2 趣味創作	¥=億円	伸び率%
球技スポーツ用品	6,740	-0.7	趣味・創作部門	16,910	1
山岳・海洋用品	7,390	-3.5	鑑賞・レジャー用品 (テレビ・音楽機器・音楽テープ)	37,370	0.1
その他の用品	3,460	0.6	新聞・書籍	45,210	-0.7
スポーツ販売等	3,520	-0.3	学習・レジャーサービス	10,610	-2
スポーツ施設・スクール	23,200	-4.8	鑑賞・レジャー	6,130	0.3
スポーツ観戦料	1,280	-0.8	小計	116,240	-0.3
小計	45,500	-3.2			

3 娯楽	¥=億円	伸び率%	4 観光行楽	¥=億円	伸び率%
ゲーム(パチンコ、ゲームセンター・TVゲーム)	304,320	4.6	自動車関連 (レンタカー他)	31,500	0.2
ギャンブル (宝くじ・競輪・競馬)	71,690	-4.8	国内観光(鉄道バス・航空機・ホテル・レジャーランド他)	69,230	-1.6
飲食(外食・喫茶・バー)	178,930	-1.1	海外旅行	8,010	1.5
カラオケボックス	4,150	-7.8	小計	108,740	-0.9
小計	559,090	1.3			

註1) 伸び率は平成13年対比で平成14年の数字

出所: 余暇・レジャー総合統計年報2004年版から著者作成

3. 日本におけるアミューズメントとテーマパークビジネス

日本のエンターテインメント市場におけるアミューズメントの占める割合は、娯楽部門の中のゲーム

(TVゲームを含む) 趣味創作部門の中の鑑賞レジャー用品、鑑賞レジャーを含めたもので、合計は 34 兆 7,820 億円となり、全体の 41.9%を占める。

一方、観光行楽部門中、国内観光の消費額は 6 兆 9,230 億円で観光行楽部門の 63.7%を占める。この国内観光中、遊園地・レジャーランドの消費額は 6,590 億円となっており、国内観光行楽の 9.5%を占める。東京ディズニーランド・ディズニーシーの平成 14 年の売上高が約 2,800 億円であることから、国内観光行楽の約 50%の市場をこの 1 テーマパークビジネスが占めることになる。

11. 米国型エンターテインメント、アミューズメント、パーク&アーケイド、テーマパークビジネスの概要

1. 米国型エンターテインメントビジネスの構成と規模

(1) 構成と規模

米国の 1999 年度の GDP は約 9 兆 2,370 億ドルで、エンターテインメント関連消費は約 1 兆 922 億ドル、日本円で約 109 兆円であった。日本の 83 兆円の 1.31 倍である。日本と同様に娯楽、観光、行楽部門の占める割合が大きいと推定される。また、米国のエンターテインメント消費比率（個人消費に占める割合）は 17.4%、日本の場合は 28%となっている。

表4 米国型エンターテインメントビジネス(米国統計局分類71)の構成と規模

(1) スポーツ部門	スポーツ
(2) 趣味・創作部門	アート、ホビー
(3) 娯楽部門	アミューズメント ギャンプリング
(4) 観光・行楽部門	アミューズメント、パーク、アーケイド
1999年度米国のGDP(GE)	\$ 9237.0 (10億ドル)
1999年度米国の個人消費	\$ 6281.16 (10億ドル)
1999年度エンターテインメント消費	\$ 1092.2 (10億ドル)
同上比率	17.40%

出所: 内閣府「海外経済データ - 月次アップデート」平成15年10月及び
<<http://www.census.gov/ipeds/www/naics.html>> (2004年9月17日) から引用

2. 米国エンターテインメントビジネスの内容

(1) ビジネスの特性

- 1) 非日常性
- 2) オリジナル性

- 3) 演出・物語性の強調
 - 4) ゲストの期待の存在
 - 5) 飽きない仕掛けの存在
 - (2) ビジネスの要件
 - 1) アメリカンドリームの実験できる場所の提供
 - 2) ゲスト各人の創造性を重視
 - 3) ゲスト各人の人生を再現する機会の提供
 - (3) 成功の条件
 - 1) 消費マインドの拡大からレジャー消費の拡大
 - 2) 価値観の転換、快楽消費の出現
 - 3) 個人消費全体の拡大
- である。

III. 日本におけるエンターテインメントビジネスの市場動向と特性

- 1. 市場動向と特性
 - (1) 日本ではサービス業として産業分類されるが、アメリカのエンターテインメントビジネスの発展と比べて約 20 年遅れで同様の傾向を示している。
 - (2) 日本においては成熟化したスポーツ、趣味創作部門、未だ拡大傾向にある娯楽(AV・ゲーム・宝くじ)、観光行楽(海外旅行、テーマパーク)部門に区分されている。
- 2. 日米両国の 1980 年代以前
 - 米国：第二次大戦後(1945 年)から黄金時代の始まり 成長と繁栄の時代の幕開け 高齢化、都市化、少子化、国際化の進展
 - 1955 年 7 月ディズニーランド開園
 - 1971 年 10 月ディズニーワールドの開園
 - 日本：1965 年始め高度成長時代の幕開け、新幹線の開通、東京オリンピックの開催
 - 1950 年ソニーテープレコーダの発売
 - 1955 年ソニートランジスタラジオの発売
 - 1965 年ソニーDVDの開発
 - 1970 年ソニーアメリカ市場の確立と拡大

第二次世界大戦後の 1945 年から 1970 年代の半ば

までのおよそ 30 年間は、米国の黄金期とみなされる。戦後は米国を中心とする世界秩序ができあがり、国内では他に例をみない高い水準の経済成長が続き、全体として大衆の生活水準は急上昇した。米国は 1949 年ごろから、50 年代後半の一時期を除きほぼ一貫して 20 年ほどの経済成長を経験した。終戦の年から 1960 年までの 15 年間、GNP は 2.5 倍にも増え、失業率は再転換期を除けば 5% 以下に収まっていた。戦時体制からの転換と大戦中、動員していた兵士が社会に復帰し、産業界も軍需生産から民需品中心に転換した。

1954 年には、住宅デベロッパーに優遇措置を与える住宅法も制定され、これによって安価な住宅が大量に供給され、多くの米国人が、土地と家屋を手にいれてそこに移り住んだ。土地付家をもつことが、中流階級だとすれば、米国社会には中流層が増加した。

住宅購入ブームは消費ブームを引き起こし、自動車や耐久消費財の消費時代へ突入する。自動車産業の好況はさらに大きな波及効果を及ぼし、食品、日用品、家庭用品等の消費財の需要を益々刺激し、低利の住宅ローンが幸いして、住宅購入後も人々は可処分所得がかなりあった。米国内消費は連鎖反応を起し、爆発的に拡大、大型スーパーが次々と開店し大量生産・大量消費に拍車をかけた。

大量消費時代は、米国の人々の価値観を変えていく。物質的に豊かになり、毎日何度も繰り返し放送されるテレビコマーシャルの洗脳を受け、「消費は美德」という価値観を受け入れていった。消費に罪悪感をもたなくなった米国人は、もはや無形の娯楽に支出することにも抵抗を感じなくなっていった。そして、消費社会と大衆娯楽時代が到来する。

米国が消費と娯楽する豊かさを享受していた頃、日本は敗戦からの復興を遂げ、経済成長の兆しが見え始めていた頃であった。米国の後を追う様に、テレビの普及によるマスメディアの影響を受け、日本人の余暇や娯楽の意義は拡大をし始めてはいたが、まだまだ生活の向上と物的欲求の充足が最優先であった。

1960 年代から高度成長時代が始まり、1973 年に

第一次石油ショックがおきるまで日本経済は破竹の勢いで拡大する。経済成長率は平均して約 10% 強で推移し、投資が投資を呼ぶ設備投資が行われ、国際競争力が強化、輸出が GNP の 2 倍近い勢いで伸びた。1963 年に東海道新幹線開通、東京オリンピック開催、そして、1964 年、日本は OECD に加盟し主要先進国への仲間入りを果たした。

カラーテレビ、クーラー、車が新しい耐久消費財として登場、耐久消費時代を迎え、その結果、女性が家事労働から解放され、女性労働力が増える。また、住宅建設（1955 年住宅公団創設）の進展により狭いながらも水洗トイレを備えた集合賃貸住宅が人気になる。

1970 年代、日本経済は鉄鋼・造船・自動車の各分野において質・量面で世界のトップクラスとなる。第一次・第二次石油ショックを乗り越え、ゼロ成長時代がくるといわれるが、企業は市場原理を生かして省資源・省エネルギーを推進、石油をはじめ原材料輸入の節約をもたらし、技術革新による製品、とくに輸出品の高付加価値化を成功させた。また、アジアで初、日本が初めての主催国となった大阪万国博の成功をきっかけに消費文化の幕開け、一億総レジャー化時代が始まる。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、ファストフードやカジュアルウエア等に象徴される豊かで便利なアメリカのライフスタイルを、アメリカンドリームとして追い求めていった。

3. 日米両国の 1980 年代以降

米国：レーガノミックス、バイオテクノロジー革命への突入、科学技術政策、女性の労働進出、単身世帯の増大、家族形態の多様化、所得格差の増大

1982 年ディズニー EPCOT センター開園

1992 年ディズニーランドパリ開園

1998 年ディズニークルーズラインの発足

日本：1980 年代経済の安定成長期、レジャー個性化時代が始まり、アミューズメントの定着化

1983 年 4 月東京ディズニーランド開園

1985 年筑波国際科学技術博覧会開催

同年ソニー、ソフト・ハードシナジー化の推進

1990 年バブル崩壊

1995 年 IT 元年

2001 年 9 月東京ディズニーシー開園

1980 年代、日本を除く全ての先進国がスタグフレーションに悩んでいたが、日本経済は成長率ほぼ 4% 前後と堅調な推移を見せた。欧米の一人当たりの国民所得を追い抜いた時期であり、1987 年には米国の \$ 14,763 を上回り、経済大国日本を印象付けた。

80 年代の安定経済成長を背景に、米国カリフォルニアディズニーランドの開園から約 25 年以上の時を経て、日本の千葉県浦安に東京ディズニーランドが開園する。これによって日本で全く新しいビジネスが誕生する。日本人が嘗て体験したことのないエンターテインメントの世界の出現は、日本の人々の娯楽に対する意識や、その活動の質的变化を促した。そして、東京ディズニーランド開園以降、テーマパークブームが始まる。

1990 年に東京の多摩市に「サンリオ・ピューロランド」、北九州市に新日鉄が中心となって開発した「宇宙」をテーマとした「スペースワールド」が開園、1992 年には、長崎県佐世保にハウステンボス、1993 年には伊勢志摩に「パルケ・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・オーシャンドーム」などが続々と誕生した。

90 年代はいわば、テーマパーク戦国時代であり、大小さまざまなテーマパークが出現したが、バブル崩壊とともに淘汰されていった。

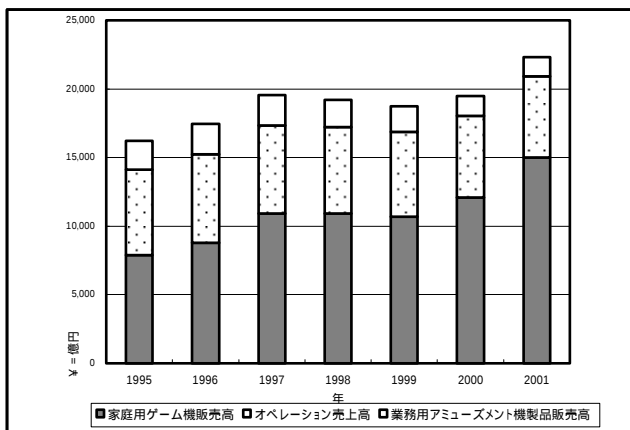
21 世紀を迎えた 2001 年はテーマパークビジネスの新時代が始まる。3 月、米国ユニバーサル・スタジオが大阪に進出、ユニバーサル・スタジオジャパンが開園、同年 9 月には、東京ディズニーシーが開園、舞浜エリアは、東京ディズニーランドと併園、「東京ディズニーリゾート」として拡張された。この年は、日本国内の東西米国型テーマパーク対決が話題になり、その後、テーマパーク二極化時代といわれたが、経営の外環境は刻々と変化し、2005 年現在、香港に開園する競合の出現に、また新たな時代を迎える。

4. 日本におけるエンターテインメントビジネスの特性

(1) アミューズメント関連

TV、ビデオソフト、ゲーム（パチンコ、ゲームセンター）は増加の傾向にある。日本アミューズメント工業協会等「アミューズメント産業界の実態調査」によれば、1995 年家庭用ゲーム販売高は、7,876 億円、オペレーション売上高 6,240 億円、業務用アミューズメント機製品販売高 2,108 億円、合計 1 兆 6,225 億円であった。2001 年家庭用ゲーム販売高は、1 兆 5,024 億円、オペレーション売上高 5,903 億円、業務用アミューズメント機製品販売高 1,408 億円、合計 2 兆 2,335 億円で、アミューズメント産業の市場規模は 95 年からの 6 年間で約 1.4 倍に増加し、2 兆 2,000 億円に拡大している。

表5 アミューズメント市場規模の推移



出所: 余暇・レジャー総合統計年報2004年版、254頁から引用

(2) テーマパーク関連

横断型ビジネス（産業）であり、成熟した社会において衣食住に次ぐ生活慣習の1部となっているので景気に影響されることがない。また、日照日数等気候条件・交通の利便等立地条件が重要なビジネス（産業）である。TVなどのメディア化、都市景観、無形の社会的財産との結びつきにより、公共性が強いビジネス（産業）である。

IV. 日本におけるアミューズメント（娯楽部門）ビジネスを展開している企業の事例研究

1. ソニー（株）の紹介

ソニー（株）はAV機器では世界最大規模であり、国際的に通用するブランドである。21 世紀に入ってゲームが急成長し、映画、音楽、金融等にも多角化を推進している。2003 年 3 月期において、連結事業としては、エレクトロニクス 68、ゲーム 9、音楽 8、映画 8、その他事業 1、海外事業 67、となっている。

表6 ソニー（株）

ソニー（株）	
本社	東京都品川区北品川6-7-35
事業所	大崎東、大崎西、芝浦、品川、厚木、仙台他
事業内容	エレクトロニクス、生命保険、CSデジタル放送、IT事業、ブロードバンド、ゲーム
拡充	ソニーミュージックエンターテインメント（レコード会社）、ソニーピクチャーズエンターテインメント（映画）
2003年3月期	（単位：百万円）
純資産	8,904,861
資本金	480,262
売上高	7,578,258
営業利益	134,631
経常利益	92,775
純利益	15,310

出所：会社四季報'04春号、994頁。

2. ソニー（株）の分析

表7 ソニー（株）総合評価

		評点	99年度3月連結	01年度3月連結	03年度3月連結
財務的安全性	S	流動比率	20	18	20
収益性	P	総資本経常利益率	15	12	12
活力	A	総資本回転率	15	9	8
成長性	D	売上高伸率	25	20	22
人の力	M	社長の任期	15	9	8
企業力	E	明確なビジョン	10	10	10
合計点	T		100	80	76

出所：

森田松太郎「ビジネスゼミナール、経営分析入門」日本経済新聞社2001年10月344 - 353頁
会社四季報1999～2003年版

3. ソニー（株）各経営者の時代とその変遷

(1) 井深大時代

昭和 21 年（1946 年）ソニー（株）の基盤づくり

昭和 25 年（1950 年）7 月日本初のテープレコーダーの発売

昭和 30 年（1955 年）日本初のトランジスタラジオの発売

昭和 35 年（1960 年）米国進出（ソニーコーポレーションオブアメリカ）世界初のトランジスタテレビの発売

(2) 盛田昭夫時代

昭和 46 年（1971 年）米国市場の拡大、発展

昭和 50 年 (1975 年) 世界初の家庭用 V T R の発売
(3) 岩間和夫時代

昭和 49 年 (1974 年) 世界市場への拡大、発展

昭和 54 年 (1979 年) ソニーウォークマン発売

(4) 大賀典雄時代

昭和 57 年 (1982 年) エンターテインメントビジネスへの拡充 (C D と C D プレーヤー開発成功による) V T R の D V D (Digital Video Disk) 開発

新事業の開拓 ソフト・ハードのシナジーの進展

昭和 63 年 (1988 年) 米国 C B S レコード買収 = 現
ソニー・ミュージックエンターテインメント (S M
E) 設立

昭和 64 年 (1989 年) 米国コロンビア映画買収 = 現
ソニー・ピクチャーズエンターテインメント (S P
E) の創設

経営の近代化 執行役員制の導入

平成 5 年 (1993 年) ソニー・コンピューターエン
ターテインメント (S C E) 設立

平成 6 年 (1994 年) プレイステーション発売
フィリップスと共同開発「マルチメディア C D」(M
M C D) → S D 規格の採用

(5) 出井伸之時代

平成 7 年 (1995 年) A V , ゲーム、システムビジ
ネスの拡充

ボックスビジネスからシステムビジネスへの移行
デジタル化の推進

平成 9 年 (1997 年) バイオ P C、平面 T V ベガの
発売 エンターテインメントロボット「A I B O」
発売

平成 12 年 (2000 年) 小型二足歩行ロボット発売

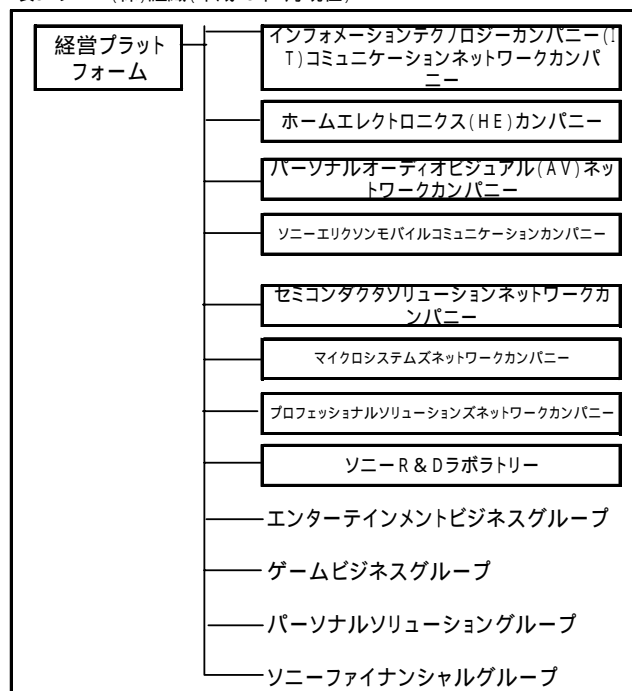
4. ソニー (株) の国際化

1990 年代、ソニーの組織は取締役をメンバーとする経営会議の下に、事業部別 (日本国内)、地域別 (海外) の各部門会社から構成されていた。その後、世界分業体制を採用、海外の子会社を地域統括会社に編成し、国際化に対応していった。

2004 年、タイム・ワーナー社やジェネラル・エレクトリック社 (G E) との競争に打ち勝ち、米国映画会社 M G M (メトロ・ゴールドウィン・メイヤー) の買収に成功。尚一層のソニー・ピクチャーズエン

ターテインメント (S P E) 部門の強化を図るため、2005 年 3 月期において経営トップにソニーアメリカ社長であったハワード・ストリンガー氏を起用することになった。

表8 ソニー(株)組織(平成15年4月現在)



出所: www.sony.co.jp から引用

V. 日本における米国型ディズニー式テーマパークビジネスを展開している代表企業の事例研究

1. オリエンタルランド (株) の紹介

オリエンタル(株)は、総務省統計局「日本標準分類(平成 14 年 3 月改訂)」によれば、分類項目 Q サービス業、84 娯楽業、845 公園・遊園地、8453 テーマパークと分類されるサービス業の分類にはいる。

事業としては、東京ディズニーランド、東京ディズニーシー、イクスピアリ、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、ディズニーリゾートラインを展開。

連結事業としては、テーマパーク 85、複合商業施設 6、その他事業 9 となっている。拡充計画としては、2004 年度 3 月期従来からの継続による新アトラクション他を順次導入。2005 年から宿泊特化型ホテル開発、ブロードバンド「ディワンダーランド」に資本参加の予定。

表9 オリエンタルランド(株)

オリエンタルランド(株)	
本社	千葉県浦安市舞浜1-1
事業所	東京ディズニーランド、東京ディズニーシー、イクスピアリ、ホテル2、モノレール
店舗	テーマパーク外商品販売施設7、他店舗2、ディズニーストア47
事業 連結	テーマパーク85、複合商業施設6、その他9
拡充	2004年3期連続による新アトラクション他を順次導入。2005年宿泊特化型ホテル開発、ブロードバンド「ディワンダーランド」に資本参加予定
2003年3月期	(単位:百万円)
純資産	691,882
資本金	63,201
売上高	277,787
営業利益	29,167
経常利益	27,406
純利益	15,703

出所:会社四季報2003年版、第4刷、543頁。

2. オリエンタルランド(株)の分析

表10 オリエンタルランド(株)総合評価

		評価	86年度3月	99年度3月	01年度3月	03年度3月
財務的安全性	S	流動比率	20	8	14	22
収益性	P	総資本経常利益率	15	21	22	12
活力	A	総資本回転率	15	8	6	5
成長性	D	売上高伸び率	25	25	20	10
人の力	M	社長の任期	15	11	12	9
企業力	E	明確なビジョン	10	10	10	10
合計点	T		100	83	84	74

出所:会社四季報 オリエンタルランド(株)サービス(事業部門)

1999年第一編352頁、第二編351頁、第三編355頁、第四編355頁、2000年第一編358頁、第二編360頁、第三編361頁、第四編361頁
2001年第一編365頁、第二編365頁、第三編367頁、第四編371頁、2002年第一編380頁、第二編384頁、第三編385頁、第四編387頁、2003年第一編391頁、第二編394頁、第三編533頁、第四編543頁から著者作成

3. 東京ディズニーリゾートの設立

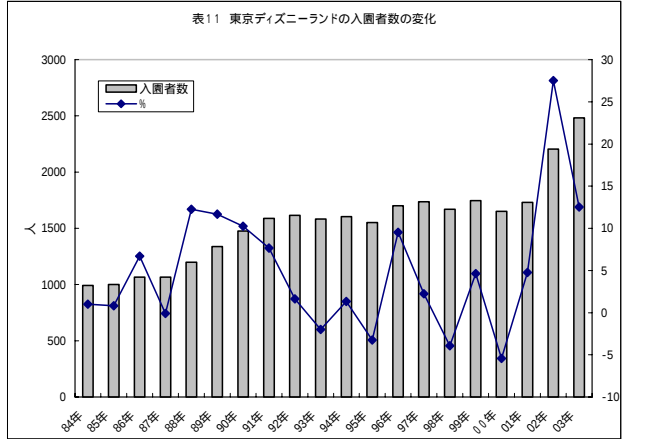
1983年4月、東京ディズニーランド開園、2001年9月、東京ディズニーシー開園、翌年東京ディズニーリゾートに名称を変更。

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㎡(それまでの遊園地の平均が17万6000㎡)従業員数6700人という規模で登場した¹。規模を当時存在した主な遊園地と比較してみると、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。日本長期信用銀行では東京ディズニーランドの売上額は700億円と仮定、他方、既存のレジャーランドは東京ディズニーランドの影響を受けて売上額が昨年対比10%減と推計したが、結果、市場規模は昨年対比50%増の1800億円に達したとみられた。

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、1990年には入場者数、1400万人以上に達した。開園前の1973年当時の日本全国

¹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。

の主要遊園地の総入場者数は5000万人であり、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させた。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²。2001年にディズニーシーが開園したことで、2002年には2000万人以上を集客している³。



出所:OLCホームページよりIR情報株式通信2003年VOL2から入場者数引用 作図著者

4. オリエンタルランド(株)と米国ウォルト・ディズニーカンパニーの総合評価比較

(1) 総合比較

資金力、安全力、収益力、資金運用力、発展力、企業力等の両社の総合力の合計点は、オリエンタルランド(株)が76点~91点、ディズニーは78点~99点であるので、両社において大きな相違は認められずディズニーが世界有数且つ優秀な企業であるとすれば、オリエンタルランド(株)も同等程度で企業会計上優秀企業と評価できる。

(2) 両社の経営重点項目

両社(日米エンターテインメントビジネス主体の企業)の収益力を示す総資本経常利益率、売上高経常利益率の項目の相関係数が極めて高く、0.88と0.84、売上伸び率、経常利益伸び率が0.45、0.46となり他項目はマイナスあるいは無視してもよい程度の相関係数となった。

オリエンタルランド(株)単独の場合、その相関

²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。

³株式会社オリエンタルランド株主通信、2003年V春夏号2頁。

係数は、総資本経常利益率 0.98、売上高経常利益率 0.82、売上伸び率 0.89、経常利益率伸び率 0.98 で総資本経常利益率、経常利益率伸び率がいずれも 0.98 を示した。99、01、03 年の間のオリエンタルランド（株）の評価は経常利益率が高く、経営戦略として極めて重要な目標になっていたと考えられる。

一方、米国ウォルト・ディズニーカンパニーの 99、01、03 年についての相関係数は、自己資本比率が 0.91、総資本経常利益率 0.91、売上高経常利益率 0.93 となり、他の項目は相関が殆どないとの結果が得られた。経常利益重視、自己資本重視が経営戦略目標であると考えられる。

表12 オリエンタルランド(株)とディズニーカンパニーの総合評価比較

	評点	OLC	OLC	Disney	OLC	Disney	OLC	Disney
		(開園初頭)						
		86/3	99/3	99/9	01/3	01/9	03/3	03/9
資金力	流動比率	10	4	6	4	10	4	6
安全力	自己資本比率	10	4	8	12	12	10	10
収益力	総資本経常利益率	10	5	14	18	8	2	14
	売上経常利益率	5	16	8	12	4	4	6
資金運用力	総資本回転率	5	4	2	4	2	4	2
	売上債権回転率	10	0	-	3	-	8	-
発展力	売上高伸び率	5	10	6	3	1	3	8
	経常利益伸び率	5	10	8	3	1	3	8
	売上付加価値率	5	5	7	8	7	8	3
企業力	取締役の平均年齢	5	1	1	5	1	5	1
	従業員の平均年齢	5	6	6	5	5	5	5
	労働分配率	5	4	4	5	4	5	4
	社長の任期	5	5	5	1	5	1	5
	明確なビジョン	10	10	10	10	10	10	10
	売上研究開発比率	10	2	2	2	2	2	2
	営業キャッシュフロー	10	4	4	4	4	4	3
合計点		115	90	91	99	76	78	87

出所：会社四季報 オリエンタルランド(株)サービス(事業部門)

1999年第一編352頁、第二編351頁、第三編355頁、第四編358頁、2000年第一編358頁、第二編360頁、第三編361頁、第四編361頁、2001年第一編365頁、第二編365頁、第三編367頁、第四編371頁、2002年第一編380頁、第二編384頁、第三編385頁、第四編387頁、2003年第一編391頁、第二編354頁、第三編533頁、第四編543頁から著者作成

The Walt Disney Company 03' FACT BOOK, The Walt Disney Company 2003 Annual Report,

The Walt Disney Company FACT BOOK 2001, The Walt Disney Company Annual Report 2001

The Walt Disney Company 99' Annual Reportからデータ取得、著者作成

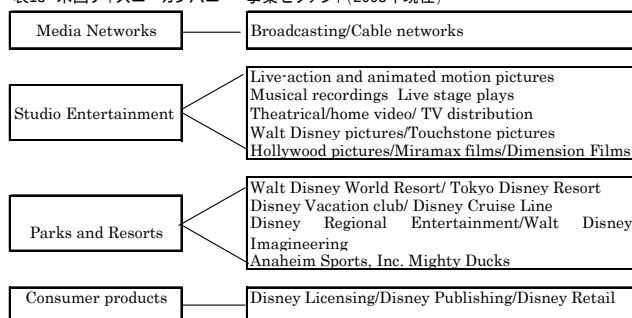
5. 米国ウォルト・ディズニーカンパニー

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、2003 年の事業セグメントは、メディアネットワークス、スタジオエンターテインメント、パークス&リゾーツとコンシューマプロダクツである。

2003 年、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、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。ブランドである、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。

表13 米国ディズニーカンパニー 事業セグメント(2003年現在)



出所：The Walt Disney Company 03' FACT BOOKより引用著者リスト作成

VI. エンターテインメントビジネスにおける将来展望

1. アミューズメントビジネス・ソニー（株）の将来展望

(1) コンピューターとA Vの融合時代のソニー戦略

- 1) A Vのデジタル化＝エレクトロニクスの挑戦
- 2) S P E（ソニー・ピクチャーズエンターテインメント）の再編成＝エンターテインメントビジネスの更なる挑戦

3) 衛星放送事業の開拓＝エレクトロニクスとエンターテインメントの融合による新事業の開拓

(2) ハードとソフトのシナジー効果を狙った総合エンターテインメント企業体制の確立

(3) システムビジネスの展開

ネットワーク環境に対応し、新しい民生用の電子産業を作り上げていくシステムの提案及び商品計画

2. テーマパークビジネス・オリエンタルランド(株)の将来展望

(1) ディズニーランド、ディズニーシー開園から取得したデザインコンセプト、運営ノウハウ等の情報の整理と分析

(2) ディズニー式日本オリジナルテーマパークコンセプトの研究開発と確立

(3) ディズニー式日本オリジナルテーマパーク開園

3. 日本のエンターテインメントビジネスの海外進出の可能性

(1) ソニー（株）の場合

- 1) 2003 年 3 月期の海外売上高は、約 2 兆 8,848 億 2,200 万円であり、(総売上 7 兆 4,736 億 3,300 万円の約 38.6%) 売上高で既に海外進出済み
- 2) ハード・ソフトの製品は全て全世界を相手としたグローバル・スタンダード
- 3) 経営トップに 2005 年 3 月期より外国人の起用

(2) オリエンタルランド（株）の場合

- 1) 海外から移入したオリジナルの米国型エンターテインメント、ディズニー式テーマパークの日本国内での定着成功
- 2) 米国ディズニーランドのソフト・ハードのコンセプトを改善改良、新テーマパークのコンセプトは東京ディズニーシーの完成・施行により試行錯誤の時代はほぼ終了
- 3) 海外進出に向けたハード・ソフトウエアミックスの創作、日本型ディズニー式テーマパーク試行の機会の模索開始

まとめ

1. 日本の個人消費を支える経済動向について、日本は米国の約 20 年遅れではあるが同様の傾向を示す。
2. ゲーム、テレビゲーム、音楽配信においてはグローバル・スタンダードが用いられ、対象市場は世界市場である。21 世紀のエンターテインメントにおいては A V と I T の更なる融合が一層進むと考えられる。
3. 日本への米国型ディズニー式テーマパークの移入の時期が米国でのディズニーランド創設時期と酷似していて、これが同ビジネスの日本定着の大きな要因と考えられる。その後の発展も同様の軌跡を描いている。
4. 中国に創設される香港並びに上海ディズニーランドに対抗していくために、日本オリジナルのディズニー式テーマパークビジネスの確立が必要であり、この問題解決策を早急に検討する必要がある。

参考資料

1. 根本祐二『マルチエンターテインメントビジネス - テーマパークを越える新産業』ダイヤモンド社 1995 年
2. 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 年
3. 能登路雅子『ディズニーランドという聖地』岩波新書 1990 年
4. Lyon, David, *Jesus in Disneyland -Religion in Postmodern Times*, Polity Press, 2000.
5. Wasko, Janet, *Understanding Disney*, Polity Press, 2001.
6. Bryman, Alan, *The Disneyization of Society*, SAGE publishers, 2004.
7. 有馬哲夫『ディズニーランド物語』日本経済新聞社 2001 年
8. 有馬哲夫『ディズニー「夢の工場」物語』日本経済新聞社 2000 年
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 年
10. 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 年
11. 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 年
12. Birnbaum's WALT DISNEY WORLD, Disney Editions, 2004.
13. 北野圭介『ハリウッド 100 年史講義』平凡社新書 2001 年
14. 入子文子 加勢田博 藤田実 植上則夫 若田恭二 白木万博『アメリカを読む』大修館書店 1999 年
15. 野村達郎編『アメリカ合衆国の歴史』ミネルヴァ書房 2003 年
16. 橋爪紳也『日本の遊園地』講談社現代新書 2000 年
17. 中山裕登『サービス産業新世代』東洋経済新報社 1984 年
18. 野口悠紀雄『日本経済再生の戦略』中公新書 1999 年
19. 宮崎勇 本庄真『日本経済図説第三版』岩波新書 2001 年
20. ジェイ B . バーニー 岡田正大訳『企業戦略論 企業優位の構築と持続 上』ダイヤモンド社 2000 年
21. Barney, Jay, *Gaining and Sustaining Competitive*

- Advantage*, Prentice Hall, 2002.
22. David, R. Fred, *Strategic Management Concept Ninth Edition*, Person Education, 2003.
 23. Hunger, Wheelen, *Strategic Management and Business Policy Fifth Edition*, Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
 24. Kaplan, S. Robert, Norton, P. David, "STRATEGY MAPS Converting intangible assets into tangible outcomes", Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
 25. 寺田誠一 植松亮『ひとめでわかる経営分析』東洋経済新報社 2001 年
 26. 森田松太郎『経営分析入門』日本経済新聞社 2001 年
 27. 佐藤裕一『経済分析の基本』日本経済新聞社 2002 年
 28. アンダーセンビジネススクール編『財務諸表と経営分析』エクスメディア 2001 年
 29. Collins, C. James, and Porras, I. Jerry, "Built to Last Successful Habits of Visionary Companies", New York Harper business, 1994.
 30. Simons, Robert, "Control in an age of Empowerment", *Harvard Business Review*, March/April, 1995.
 31. Buzzell, D. Robert, and Gale, T. Bradley, *The PIMS Principles*, The Free press, 1987.
 32. Robert, B. Edward, "New Ventures for Corporate Growth" *Harvard Business review* July-August, 1980.
 33. Robert, B. Edward, and Berry A. Chales, "Entering New Business Selecting the Strategic for Success", *Sloan Management Review*, Spring, 1985.
 34. 会社四季報 オリエンタルランド(株) 1999 年第一編 352 頁、第二編 351 頁、第三編 355 頁、第四編 355 頁
 35. 会社四季報 オリエンタルランド(株) 2000 年第一編 358 頁、第二編 360 頁、第三編 361 頁、第四編 361 頁
 36. The Walt Disney Company *Annual Report*, 1999, 2000, 2001.
 37. The Walt Disney Company *FACT BOOK*, 1999, 2000, 2001.
 38. <<http://www.olc.co.jp>> (2004 年 9 月 16 日)株式会社オリエンタルランド株主通信 2000 Vol.1, Vol.2, 2001 Vol.1, Vol.2, 2002 Vol.1, Vol.2, 2003 春夏号.
 39. <<http://www.olc.co.jp>> (2004 年 9 月 16 日) Oriental Land Co. Ltd., *Annual Report*, 1999, 2000, 2001, 2002.
 40. 立石泰則『ソニーの「出井」革命』講談社 2003 年 2 月
 41. 勝見明『ソニーの遺伝子』日本経済新聞社 2003 年 11 月
 42. 板垣英憲『戦略カンパニーソニーの軌跡と出井伸之』株式会社秀和システム 2004 年 4 月
 43. *Newsweek*, Mar.23,2005.pp22-29
 44. 会社四季報 ソニー(株) 1999 年春号、655 頁、2000 年春号、670 頁、2002 年春号、720 頁、2003 年春号 994 頁、2004 年春号、996 頁。
 45. 余暇レジャー総合統計年報 2004 年版(株)生活情報センター2004 年 1 月、20 - 21 頁。
 46. <<http://www.census.gov/epcd/www/naics.html>> (2004 年 9 月 17 日) North American Industry Classification System
 47. <http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/3.htm> (2004 年 9 月 16 日) 総務省統計局 日本標準産業分類(平成 14 年 3 月改訂)
 48. <http://www.stat.go.jp/data/sekai/03.htm> (2004 年 9 月 16 日) 総務省統計局から内閣府「海外経済データ - 月次アップデート」平成 15 年 10 月

(Received:May 31,2005)

(Issued in internet Edition:July 1,2005)