

娯楽サービスの科学

—— ディズニー・リゾートの事例から ——

2006.7.6

(株)富士通総研 経済研究所
上席主任研究員 長島 直樹

<構成>

- I. 目的・問題意識
- II. 娯楽についての見方
- III. 娯楽サービスの成功例:TDR
- IV. 今後の課題

<最終目標>

- ・ サービス産業の中で、娯楽関連分野のR&Dを成功させる要因は何か。特に、組織としては何が重要になってくるか。（こうした要因は、他のサービス分野や製造分野とは異なっているか。）

<当面の問題意識>

- ・ ベスト・プラクティスと思われるケースについて考える。
(東京ディズニー・リゾート, 米国ディズニーランド)
 - ① コンテンツ開発はどのように行なっているか。
 - ② 人的サービス、その他の工夫はどうか。
 - ③ 成功要因は娯楽関連サービス一般に普遍化できるか。

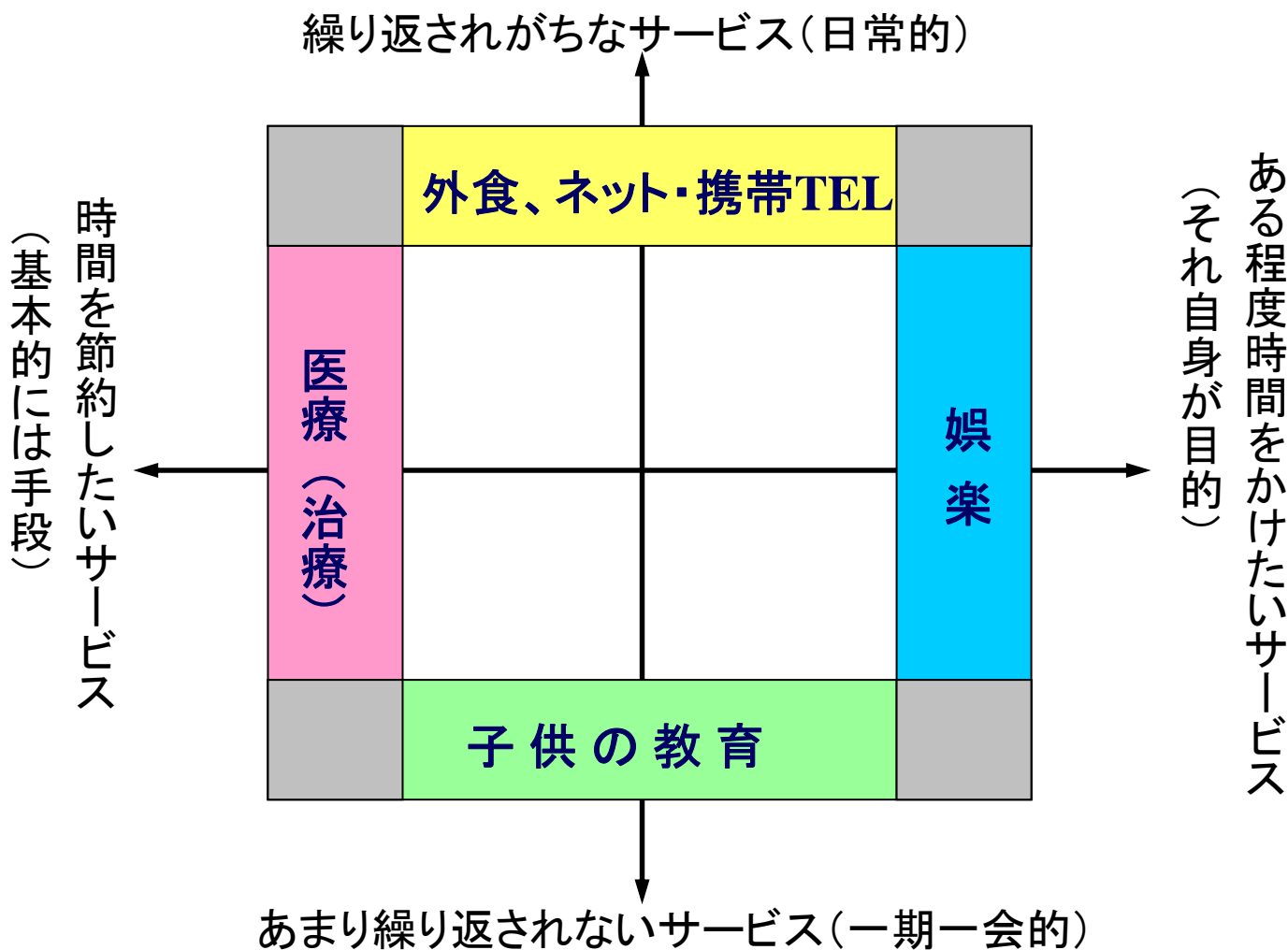
Ⅱ. 娯楽についての見方

1. 社会学などで言われてきたこと

- ・「遊ぶことこそ人間の特質」(J. ホイジング「ホモ・ルーデンス」)
- ・ R. カイヨフ「遊びと人間」によると、遊びは以下の4つの要素、あるいはその組み合わせによって説明できる。
 - ① 競争 (スポーツ競技など)
 - ② 偶然・運 (ルーレットなど運に頼るゲームなど)
 - ③ 模倣 (ものまね、仮装・仮面、物語への感情移入など)
 - ④ めまい (ジェットコースター、ある種の踊りなど)
- ・ 最近の脳科学の知見によると、「楽しさ」、「嬉しさ」、「感動」を感じる時、脳内にドーパミンなどの神経伝達物質が分泌する。
- ・ 「脳内に神経伝達物質が流れるとき、心の中では時間は経過しない」(茂木、2006)。俗に言う「感動して時の経つのを忘れる」こと。この状態にいたることを「娯楽の本質」と考えることもできる。

2. サービスの中での娯楽の位置づけ

— 利用者の視点から —



2. サービスの中での娯楽の位置づけ

(~~時間~~)時間を節約したい

ある程度の時間をかけたい

問題解決型
情報取得・情報処理

「サービス利用」≒「情報取得」
情報:「主体間で伝達される
あらゆる記号の系列」

内容享受型
情報取得・情報処理

<顧客サイドの要求>

- ・ 集約・節約・効率・簡素
- ・ ピンポイント
- ・ 確実性・安全性・汎用性

(系統的に外部化したい)

- ・ 味わい・味付け
- ・ 多様性・包括性
- ・ 意外性・驚き・独自性

(自分独自のものにしたい)

キーワード

<供給サイドから見ると>

- ・ ニーズは顧客調査等から把握することは可能
- ・ モジュール化・標準化・効率的アウトソースが有効

- ・ ウォンツの把握は困難
- ・ 新規アイデア創出・感動させる仕組み作りが重要

(接客等の人的サービスは両者に共通して重要)

<現状>

- ・日本のアミューズメント・パーク(テーマ・パーク)の中で、若干の波はあるものの、TDR(東京ディズニー・リゾート)がほぼ「1人勝ち」の状況。
- ・東京ディズニーランド、東京ディズニーシーを合わせて、年間入場者は約2,500万人に達する(2004年)。
- ・TDRのリピート率は95%以上。米国ディズニーランドでも7割以上がリピーター。TDRの入場者中、30回以上(18.7%)、10~29回(40.7%)、2~9回(38.1%)、初めて(2.5%)(2000年度、年間来場者1730万人中)。18歳以上の比率が68%と高い(2000年度、12~17歳は13%、4~11歳は19%)
- ・TDRは世界中のディズニー関連パークの中で「最も成功している」とディズニー本社が評価。ディズニー本社に対するオリエンタルランドの発言力が増し、TDS(東京ディズニー・シー)はオリエンタルランドのコンセプト・アイデアが多く取り入れられた経緯がある。

<顧客による評価の例>

例1:「アミューズメント施設に対する顧客の評価」(週間ダイヤモンド2006.6.24)

東京ディズニー・リゾート(総合2位)に関して

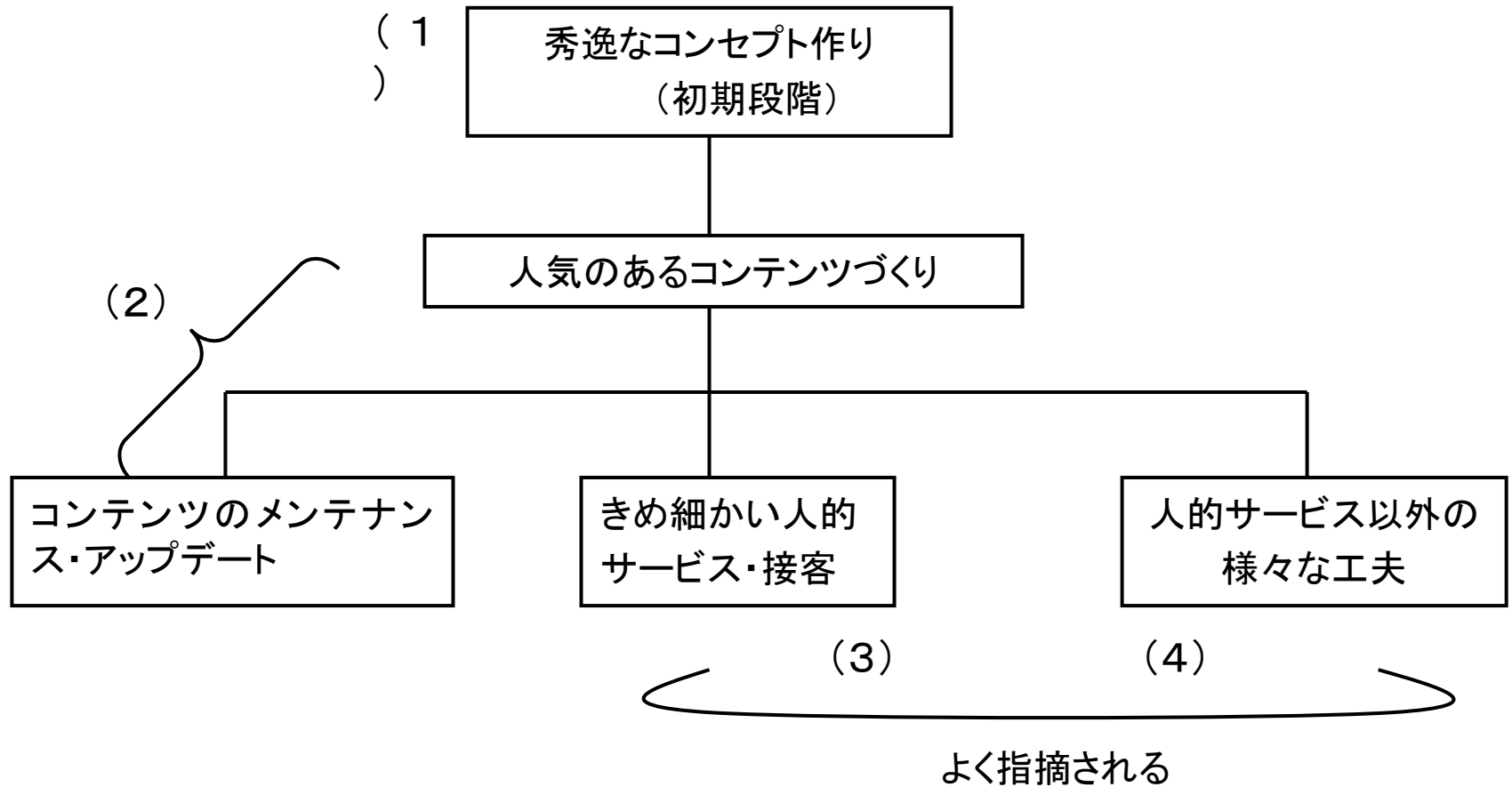
- ・接客態度が良い(1位)
- ・また行きたい(1位)
- ・魅力的なアトラクションが多い(1位)
- ・子供の人気が高い(2位) (1位は旭山動物園)
- ・世間での評判(2位) (同上)
- ・便利な立地にある(平均以下) (1位は上野動物園)
- ・割安な価格設定(平均以下、かなり下位) (同上)

例2:「商品の感動パワーランキング」(日経産業消費研究所 2005年10月)

複合商業・レジャー施設に関して

- | | |
|------------------|--------------|
| 1位 東京ディズニーランド | 5位 海遊館 |
| 2位 東京ディズニーシー | 6位 丸ビル |
| 3位 ユニバーサル・スタジオ・J | 7位 ランドマークプラザ |
| 4位 六本木ヒルズ | 8位 なんばパークス |

<顧客満足を実現するシステム:4つの要素>



(1) 初期コンセプトづくり

―― ファミリー・エンタテインメントという理念 ――

＜理念・ビジョンの重要性:はじめにビジョンありき＞

「あらゆる年齢層の人に最大の喜びを提供する(大人と子供が同時にいい気分になる)」という理念。顧客分析の結果として得られたものではなく、W. ディズニーの信念によりトップダウンで決定。最大のイノベーションは、「子供のように遊んでみたい」という見えなかった大人のウォンツを洞察・確信し、それを満たすための装置を創造したことではないか。

また、イメージ変革によって大人が遊園地にくる心理的バリアーを除いた(米国ディズニー)。日本でTDLが開園したときは、ブランドは既に出来上がっていた。

- ・ テーマ・パークという新しいコンセプトの導入
- ・ 政治家などの利用(トルーマン、J.F.ケネディ、ニクソン、-----)
- ・ 国賓の招致(スカルノ、モロッコ国王、ベルギー国王、日本の皇室、----)
- ・ 世界ニューヨーク博覧会(1964)の利用(米国東部の人々のイメージ改善)

(2) コンテンツづくり

- ・ アトラクション、ショー、パレードなどのコンテンツに魅力がなければ、接客や細部の工夫がいかに素晴しくてもゲストは満足しない。
- ・ しかし、コンテンツに関して、「どのようにしてアイデアを生むか」、「アイデアを生むモチベーションをいかに保つか」に関する共通理解はほとんど得られていない。
- ・ クリエーターの「アイデア発想法」や「ひらめき」といった個人の才能の問題は別として、「組織としてアイデア創出をどのようにマネージすべきか」は重要な経営課題。
- ・ 従来、重要であると言われながら蓄積が乏しかった、新サービス創出 (NSD=New Service Development)に関する実証分析も出始めた。
(例、Larry Menor (2000) “An Empirical Investigation of New Service Development Competence and Performance”)

(2) コンテンツづくり(続き)

・ L. Menor (2000) はNSD(New Service Development)の能力を6つの要因 で説明した。この分類に基づいて NSD competence → NSD performance の関連をアンケート調査に基づいて実証分析を行なった。

① NSD process focus: 新サービス創出への組織的・体系的な取り組み

② Market acuity: 顧客ニーズや競合他社の状況を把握する力

③ NSD Strategy: 新サービスの企業戦略全般との適合性

④ NSD Congruence:

新サービスの既存システム・オペレーション能力との適合性

⑤ NSD Culture: 新奇な着想などを尊重する企業風土

⑥ IT (Information Technology) Experiences:

商品開発プロジェクトや部門間コミュニケーションに使うIT利用水準

上記①～⑥の中で、「アイデア創出マネジメント」と関連が深いのは、①と⑤

(2) コンテンツづくり(続き)

①、⑤は具体的には以下のような質問からその水準を抽出している。

① NSD process focus: 新サービス創出への組織的・体系的な努力

- ・新サービス創出に向けた努力は、企業内の正規の仕事として位置付けられているか。
- ・企業内の人材・資本・ルーティンを新サービス開発に投入しているか。
- ・新サービス開発は企業の通常の組織運営上に展開されているか。
- ・すべての新サービス開発プロジェクトには定まった正規プロセスがあるか。

⑤ NSD Culture: 新奇な着想などを尊重する企業風土

- ・企業は新奇なアイデアを表明することを奨励しているか。
- ・新サービス開発に関わる人材と彼らの動機づけを重視しているか。
- ・持続的な新サービス開発(持続的なイノベーション)こそが全社的な戦略を統括する共通目標だと言えるか。
- ・企画担当者の努力に報いるための非金銭的な報酬制度があるか。

(2) コンテンツづくり(続き)

<Walt Disney Imagineering (ウォルト・ディズニー・イマジニア社)の例>

・ 約2,000人の専門家集団でテーマパークのR&D専門会社。アトラクション、パレード、ショー、花火などすべてのエンターテインメントに関するアイデア 創出・設計・施工を担当。専門分野は認知心理学、デザイン、設計、建設、 財務、機械工学、IT・ロボット技術等、約140の分野にわたる。

<オリエンタルランド:知画部(2006年4月に経営戦略部に統合)>

・ コアのスタッフは10人程度。アトラクションやショーの企画、“アイデア出し”を行う。東京ディズニー・シー開園直前はずっとも活発に活動。ウォルト・ディズニーやウォルト・ディズニー・ジャパンと共同作業のこともあるが、独自にアイデアを出して競合することもある。

<ウォルト・ディズニー・ジャパン:商品ライセンス事業部>

・ 塩野チーム(マーケティング責任者の塩野紀子をヘッドとする新キャラクター・ 新規サービス創造チーム)。塩野氏1人のアイデアが先行する傾向。

(2) コンテンツづくり(続き)

- ① 時間的制約、予算・採算制約、内容的制約がある。スケジュールに従って、人気の出そうでかつ採算の取れそうなアイデアが求められる。しかも内容的には、「大人と子供が一緒に楽しめる」という趣旨なので、性、暴力、政治を扱うことは禁止。しかし、こうした制約は知恵を出すには障害ではなく、逆にプラスに働くと考えられている。(ジョージ・デイ他(2002)は「規律ある想像力」と表現している)
- ② 知恵の出し合いを重視。“charettes”と呼ぶ非公式のブレインストーミングがあり、幹部も時折顔を出す(cf. ホンダの「ワイガヤ」)。
- ③ 過去の作品群がいつでも閲覧可能になっている。組織としては、ディズニー・アーカイブ(社内の博物館)、アニメーション・リサーチ・ラボ(原画等の保管棟)の2箇所がある。クリエイティブ関係者は仕事に行き詰ると皆、こうした場所にやって来ると言われている。(和菓子の“とらや”が虎屋文庫を大事にしているのに似ている。片平秀貴評)。

(2) コンテンツづくり(続き)

- ・ 第一段階:ブルースカイ
何をすることも決まっていない白紙状態で、どんな考え方もOKとされる。極論でも試論・仮説として受け入れられる。
- ・ 第二段階:アイデアを紙に表現する
ストーリーボードの役割が重要になる(映画制作と同じ)
- ・ 第三段階:イラスト完成→模型作成
(コンピュータでバーチャルに再現するケースもある)
第一段階からここまでくるのに数年かかることは珍しくない
- ・ 第四段階:縮尺模型をもとに拡大する
着工の数年前からテストを繰り返す
例:インディジョーンズの乗り物をつくるのに試行錯誤を重ねて10年かかった
- ・ 第五段階:実物完成・装飾(特殊彫刻)・テスト

(2) コンテンツづくり(続き)

- ・ 小川進「イノベーションの発生理論」に従うと、情報の偏在性は以下

	ニーズ情報	技術情報
ディズニー	△	○
ゲスト	△	×

- ・ ニーズ情報、技術情報ともに情報の粘着性は高い(情報の移転に多大なコストがかかる)。技術情報は当然Disneyが優位、ニーズ情報は本来的にウォンツ情報であり、ディズニー、ゲストのどちらも気づきにくい。
- ・ こうした状況では、ディズニー側がゲストのウォンツを把握したときにイノベーションにつながりやすい。ただ、ウォンツの把握は難しく、先端テクノロジーを駆使したDisney's California Adventure, The Walt Disney Studio Paris の2つのテーマパークは興行的に失敗であったとされる。Principal Creative AdvisorのJohn Lasseterは、「技術に走るのではなく、『魅力的なストーリーを語る』という基本(basics)に帰る必要がある」と反省する。

(3) きめ細かい人的サービス

ディズニーランドでは、

パーク内の従業員はすべてショーを演じるキャスト、顧客はゲストですべて例外なしにVIP。例として、

- ・ 笑顔と挨拶、子供には目線の高さを合わせて話す。
 - ・ すべてのキャストは道案内、写真撮影に対応する。
 - ・ 清掃もキャストによるショー(カストーディアルと呼び、人気職種に)。かがまず、トイブルーム、ダストパンによるパフォーマンス。かがまないのは、元々は安全を配慮したため。
- ・ きめ細かいサービスを可能にしているのは、**教育、動機づけ、組織**など。

<教育研修>

- ・ キャストの教育はSCSEの順。S(安全性)、C(礼儀)、S(ショー)、E(効率)。TDRのキャスト約2万人のうち8割は学生アルバイトだが、アルバイトに対してもC(礼儀)だけで最低3時間は教える(全体では丸2日の研修)。

(3) きめ細かい人的サービス(続き)

<キャストの動機づけ>

- ・従業員満足(ES)を重視。ゲストを感動させる前にキャスト(従業員)を“ディズニーファン”に仕立て上げることを考える。プライドをくすぐる非金銭的な表彰制度。幹部社員が手渡すファイブスター・カードは2~3ヶ月に1度会社が主催するパーティーへの招待状。キャスト同士がその年に頑張った人を互選する「スピリット・オブ・ディズニーリゾート」(ネームプレートに銀色のミッキーマウスシールを貼付する)など。

<組織・その他>

ディズニーランドでは、顧客満足を優先したら、内部化・統合化に行き着いた

- ・パーク内のレストランは全て直営。安全管理の徹底、体裁をパーク内と統一。(和食レストランは目立たないように2階に配置)
- ・パーク内の警備、駐車場管理も内部化。当初、米国ディズニーランドはアウトソースしていたが、顧客に接する重要な役割と考え、内部化。駐車場での誘導、警備もショーの一部と考えるようになった。

(4) 飽きさせない工夫・リピートさせる工夫

- ・キャストによる心地よい接客は飽きさせない工夫にもなっている。
「ハードは飽きるが、ソフトは飽きない」と言われる。

<人的サービス以外の工夫・仕掛け>

- ① 日常と異なる別世界を作り上げる・感じさせる。
周囲の風景からの隔離(密室効果)、日常世界を持ち込まない(スピーカーを風景に隠す、キャストの移動は地下通路経由で、建物や道路は実際よりやや小さめ、強化遠近法で距離感や高さを誇張、専用紙幣等)
- ② リピーターにも新鮮な発見、ちょっとした驚きを与える。
新規アトラクションの追加(年に約100億円ずつ追加投資)、期間限定のショーなどを実施。隠し絵、詳しいファンだけが知りうる細部へのこだわり(ディズニーゆかりの名前を店の窓に入れるなど)
- ③ 一度では体験できない規模とバラエティーを用意する。
回りきれない規模、同じアトラクションでも異なる動き、同じショーでも見る方向で違う見え方、何度か体験しないとわからないストーリー仕立て。

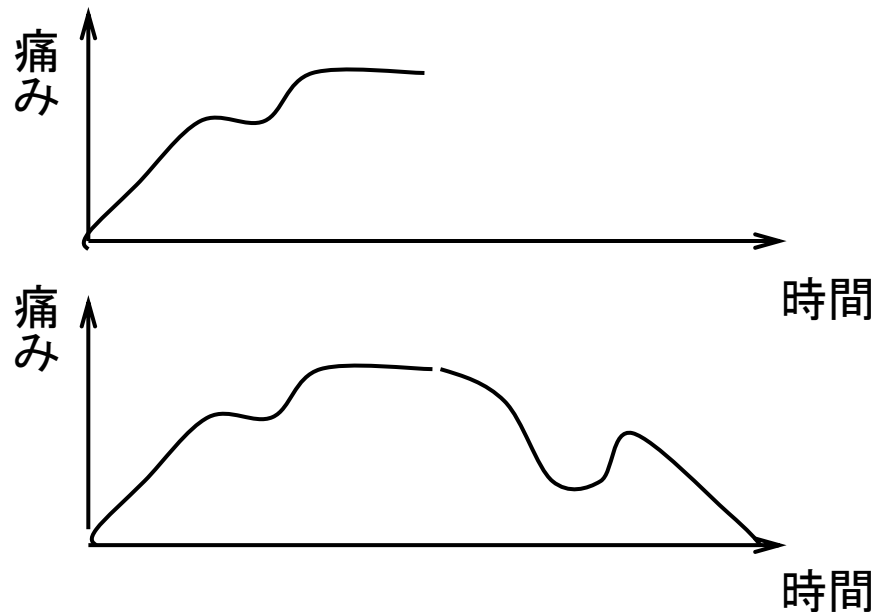
(5) 顧客心理との関連

— 効用・満足感に関する心理学の知見から —

顧客の効用を体験の効用として考えると、Peak-end ruleが適用できる

顧客の全体的評価 (remembered utility) は、Peak (最高のまたは最悪の時間) と End (最後の体験) でほぼ決まってしまう。

Kahneman (1999) "Objective Happiness" によると、苦痛な医療検査に関して

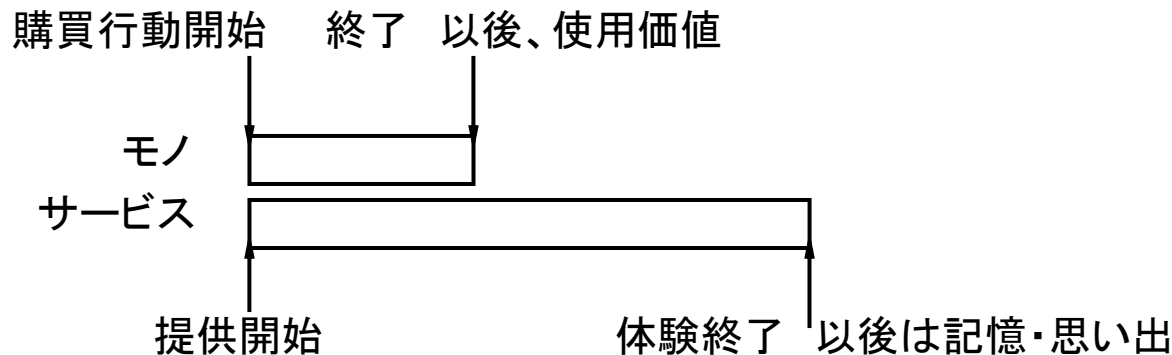


上段よりも下段の経験の方が明らかに不効用 (不快感) が大きいはずだが、全体の経験評価は、「下段の方がよりました」と考え、もう一度繰り返すのであれば、やはり下段の経験を選ぶ傾向にあることを実験で確かめた。

(5) 顧客心理との関連(続き)

<サービスはモノ以上にEndが重要では?>

- ・ サービス提供とサービス消費は同時になる傾向が強い。モノは提供後に使用価値が生じることが多い。



- ・ Endを心地よく終える仕組み

例:夜のイベントを盛り上げる(パレード、ショー、花火など)

駐車場の管理者(パークを後にする最後に接触するキャストの態度)

(5) 顧客心理との関連(続き)

<参照点効果:Reference Point Effect>

Kahneman & Tversky “Prospect Theory” (1979)による

- ・ 効用は水準によって決まるのではなく、参照点との比較によって決まる。
- ・ 通常、考える参照点は過去との比較。すなわち効用は変化に依存する。
(Kahneman(1999) ”Objective Happiness” は実験から、「絶対水準と過去からの変化が1:1ぐらいの割合で影響力を持つ」と修正した)
- ・ 参照点は他者との比較の場合もある(給与・賃金などに対する満足度など)。
- ・ 娯楽サービスなどでは、“楽しさ”の絶対水準とともに、期待した楽しさとの比較も満足感に影響する。この場合、参照点は「事前の予想(期待)」になる。
- ・ そして、実際が期待水準に達していれば満足し、期待を上回る水準であれば感動につながる。

<まとめ> 娯楽ビジネス一般に言えそうなこと

- (1) 時間を使わせる(時間を忘れさせる)工夫が大事。「めまい」、「模倣」、「偶然」(物語性、意外性)を使って非日常を演出する。
- (2) 娯楽関連ビジネスには、初期コンセプト、コンテンツづくり、接客や細かな工夫の組み合わせが必要。
- (3) コンテンツづくりで、組織関与や企業カルチャーが大きく影響する可能性がある。アイデア創出のための正当なプロセスと資源配分を行なう、非公式なブレインストーミングを奨励する、過去の成果に学ぶ等。
- (4) 顧客満足を複合的に追及すると、内部化・自社化の方向に向かうのではないか。
- (5) 顧客のウオンツはデータからは見えにくい。経験と勘・洞察も必要。
- (6) 終わり方を良くする工夫が重要。

<課題>

アイデア創出のプロセスと組織関与についてもう少し実例調査が必要。

IV. 今後の課題

(1) 娯楽提供企業・グループのケーススタディー: 成功例・失敗例その他

- 例) ・ 旭山動物園
・ ユニバーサル・スタジオ・ジャパン
・ スタジオ・ジブリ
・ その他評価の高いクリエイター集団

組織としてどのように「アイデア創出」をマネージしているのか。あるいは個々の才能に任せているのか。また、クリエイターの動機づけはいかに行なわれているか(行なわれていないか) — — といった点まで掘り下げられる事例を発見することを目標とする。

(2) 様々な分野の中に浸透しつつある娯楽要素を探し出して、今後どのようなイノベーションの可能性があるのか検討する。

- 例) ・ レストラン、病院、健康づくり、教育関連 etc.