

テーマパーク概説

レジャー事業本部長

私はもともと昭和二十八年、日本で最初の民放ができた頃、ラジオのプロデューサーからテレビのプロデューサーへ転向して、コミュニケーションというものに大変関心を持って仕事をしてきた人間です。テレビのできた頃のテレビ番組は別としても、「シャボン玉ホリデー」だとか、「イレブンPM」だとか、「ダイアル一〇番」とか、僕たちのつくった番組を知っている方もまだいらつしやると思います。

そのようなテレビのプロデューサーをしているうちに、ツーウェイコミュニケーションに関心を持つようになりまして。近頃マルチメディアの問題がでてきて、パラボレーション、双方向のコミュニケーションが非常に

堀 貞一郎

大事だということがいわれ始めましたけれども、僕自身当時、テレビで視聴率競争だけをしているということが非常になんか自分の心の中で安定感がないので、相方向のコミュニケーションの出来る仕事がしたいと思ってやったのが大阪万博です。パビリオンの人気投票で一位と二位と私の企画したパビリオンが人気を独占したために大変話題になりました。それで三井不動産という会社から、南葛飾郡の浦安町の地先に埋め立て地があるので、そこに遊園地をつくってくれということので私が企画を担当しました。

その計画の一部に東京ディズニールランドをつくつたので、東京ディズニールランドが全てではありません。私は、レジャー事業本部長としてその約一〇〇万坪近い総合リ

ゾート計画をたてたのです。その計画の一部としてドイツニーランドをアメリカから誘致し、そして、アメリカと共に東京デイズニーランドをつくったのです。

三〇万一千七百五十五。三〇万一千七百五十五、こういう数字ができました。この数字は何かというと、大晦日から正月三日まで、東京デイズニーランドに入園されたお客様の数なのです。この数は新聞が記載していませんから、皆さんごぞんじないはずですよ。記載されているのは一月一日から三日までが、二万五千〇〇〇人だったという数字です。大晦日からだと、三〇万一千七百五十五人ということになるわけです。

では、この正月三日間、その他の人出はどうだったかということで見えますと、長崎のハウステンボスは一月一日から三日まで六万六千〇〇〇人。都内では一番入るといわれている後楽園、これは立地条件の非常によいところですが、そこが四万二千七百人、鴨川のシーワールドが二万一千〇〇〇人、となっています。

同じテーマパークといっても片方は二十何万で、片方は二万いくらずで、この違いは単にミッキーマウスがいるかないかとかそういうことではないんじゃないかという質問をよくうけるわけです。ですから、そういう意味で本当のテーマパークとはなんなのだろう、といったような問題提起をうけます。私はその違いというのはなん

なのであるかということベースにしまして、今日のテーマパーク概説をしたいと思っっているわけです。

テーマパーク

テーマパークという言葉は私たちがつくった日本語です。もともとテーマパークなんていう言葉はありません。英語でいうならTheme Park(シームパーク)です。テーマというのはラテン語かドイツ語か分からないが日本人に慣れたテーマという言葉と、それからParkという英語をミックスしたのは、日本人に直訳して主題公園といったのではわかりませんし、テーマパークとドイツ語でいってもわかりません。日本人一般によくわかって頂くためには、テーマパークといった方が一番よいのではないかと、考えたのです。

最初はテーマのある公園といういい方をしたのですが、公園というと無料だという意識が先にたつたので、いろいろと考えた末にテーマパークという日本語をつくったわけなのです。テレビというのも日本語です。僕は昭和二十八年に最初のテレビジョンのプロデューサーになったのですが、NHKではずっとテレビジョンといい続けていました。それを民放がビのところで切っちゃったわけです。世界中でビで切った国というのはどこにもなくて、テレビという日本語が日本では通用し

ているのと同じわけです。

このテーマパークという言葉に対して、アミューズメントパークだとかプレジャーランドとかいろいろな言葉があります。このアミューズメントパークというのを日本では遊園地と訳していますけれども、私が後で申しあげる理由によつて、それは賛成できないわけです。アミューズメントパークというのはいつ頃できたのか調べてみますと、ほとんど十八世紀の末頃からアミューズメントパークは出来ています。日本語で訳すところの遊園地、むこうでいうところのアミューズメントパークというのは、十八世紀の末頃から出来ています。ここでは、どうしてアミューズメントパークが出来てきたかということをお願いすることが必要ではないかと思っています。

アミューズメントパークは産業革命のおかげで出来てきたといえると思います。産業革命以前の人達が主にストレスを解消するシステムとしては、ピクニックだとか、仲間と集まってお酒を飲むとか、小さなバーがあるとか、そういうことだったのです。産業革命という工業化の進展する時代に突入して、工場生産が始まったことによつて、労働者は非常に大きなストレスを感じます。今ではそんなにストレス社会に突入したということ想像することが出来ないと思いますけれども、それまで気ままにおしゃべりをしながら仕事をするとか、田を耕す

とか、そういう農耕や牧畜に従事していた人達が一カ所に集められて、決まった時間に、決まった生産量をあげるということになると二つの大きなストレスを感じるようになります。

一つは、単純作業を一日中やっていかなければならない。これはこれから学生の皆さんが働きに出れば、一番最初はおそらく単純作業を会社の中でやらされるでしょう。毎日朝から帳簿をつけろとか、それはまだいいほうで、毎日単純作業によつて大変なストレスを感じるのと同じことです。

それから、二番目に、たくさんの人達と一緒に働くことになる。それは気ままに自分の好きな時間に働いていた時代に比べて、人と人とのストレスというのは非常に大きくなるわけです。こうした人間がたくさんいることによつて、その人間関係の複雑さによつてストレスが起きてくる。こういう時代が一七九〇年代頃から始まるわけです。

こうした工業化と同時にアミューズメントパークが出来てきたのです。当時のアミューズメントパークの構成要素というのは、ほとんどがバー、レストラン、カジノ、劇場、そしてアイアンライドといわれる乗り物です。最初のうちは花とか庭園はない。後からこの花と庭園がでてくるのです。

産業革命によってさつき申し上げたようにストレスが非常にたくさん重なってくる。会社に入ってからストレスが非常に多くなる。そうすると帰りかけ、おもしろくないので一杯飲もうかということになるわけです。お酒を飲むとストレスを忘れてしまう。あるいはおいしいものを腹一杯食べること、これもストレス解消になる。つまりバー、レストランが必要になる。それから次はカジノですが、日本でいったら、パチンコ屋さんもそうでしょうし、競馬、競輪、マージャンといったようなそういうギャンブルというのもストレス解消の重要な要素になっていると思います。

近頃はOLのお嬢様方が競馬にいくようで、あれは流行なんだと見ていらつしやるようですが。これもそういうストレスが女性にまで浸透してきましたかと思えます。ですから、もうストレス解消のシステムとしてのカジノというものが必要です。それから次は劇場、今日ではテレビがその役割をしていますけれども、今から二〇〇年前というのは、そういう劇場というものがストレス解消の主な手立てだったわけです。

それからアイアンライドというのは、すこし後になつて、工場での鉄鋼生産が出来るようになった十九世紀の中頃になるわけです。最初の頃の非日常的な乗り物というのは、巨大なスベリ台だったのです。それは、スリル

ライドといった方がよいのかもしれませんが、そういういったような巨大なスベリ台、今日でいうスクリーミングマシンですが、その絶叫マシンに乗って、キャーといっている最中は、うちの部長はけしからんとか、うちの社長はだめだとかいうことを忘れてわーっとすべり落ちていくわけです。ですから、これも現実を忘れられる。そういうことでこれも非日常的なものというものが流行ったのです。要するに、バー、レストラン、カジノ、劇場、アイアンライド、そういうものがストレス解消の要素として必要になってきた。それをまとめてつくりあげたのが、アミューズメントパークだったのです。

アミューズメントパークと遊園地

はじめに皆さんの頭の中にある日本の（日本語）の遊園地という言葉はアミューズメントパークというふうに置き換えるということには賛成できないと申しあげたわけですが、日本でいうところの遊園地というのはどうしても子供が対象です。子供連れでいつてバーに入っちゃうわけにはいかないし、子供連れでいつてカジノに行くわけにはいかないし、子供連れでいつてコンサートを聞きに行くとか、難しいお芝居あるいは、悪く言えばストリップもそうでしょうし、そういうことをやっている劇場に連れていくわけにはいかない。

全く日本でいうところの遊園地というのは欧米でいうところのアミューズメントパークというのは内容は全く違う。それを長いこと日本では遊園地というふうに訳してきたところに大きな問題があるのではないかと思えます。

さて、やがて鉄鋼の大量生産が出来るようになると、このアイアンライドができる。要するに、この五つは日常性を脱却して非日常的な空間の中に入り、日常性をいかに遮断するかということのために出来たシステムなのです。これがアミューズメントパークといわれたのです。その当時はボグゾールという遊園地が非常に有名でした。今日、世界中探してもボグゾールというのはないようですけれども、一八〇〇年のはじめ頃はアミューズメントパークと言われたらボグゾールというぐらいに有名なものでした。そうしたボグゾールがどうしてなくなっただけでなくなったのか。

工場は最初のうち郊外あるいは都市の近郊に出来ていたはずなのですけれども、どんどん都市化が進んで、都市がどんどん拡大していくわけです。そうすると全部のみ込まれてしまう。そうすると地価が高くなって、とてもこんなのではやっていけないというのでそのシステムが都市の中に吸収されていってしまう。ですから、工場が終ったら町の中に行つてバー、レストランにいけばいい。

い。カジノも同じだから、独立してできる。劇場も町の中に入つてしまう。そしてアイアンライドだけが残つていく。そしてそれは、やがてアイアンライドパークという風にいわれるようになる。二十世紀の初頭になるとほとんどアイアンライドパークになっていきます。そして二十世紀も中頃になるとその劇場もやがてどんどんつぶれていく。そして映画というものが進出してくるわけです。

このように、この二世紀の間にアミューズメント、要するに娯楽産業というのは大きな変化をどけていったわけです。

ロイヤルガーデンとゲオ・カーズテンセン

さて、その次に現われるのが、十九世紀の中頃のロイヤルガーデンです。ロイヤルガーデンというのは、言い方が気になるのですけれども、恩賜公園というのでしょうか。それを考えた人はゲオ・カーズテンセンという、デンマーク人です。この人はアルジェリアで生まれて、デンマークに帰つた人です。デンマークのコペンハーゲンの大学を卒業した後、世界中のエンターテインメントを見てくるといって、あつちこつちのアミューズメントパークを見にいきました。それはもちろんボグゾールなんです。そのボグゾールは、特にパリのボグゾ

ールとニューヨークのボグゾールで非常に大きな影響を受けてくるわけです。

このゲオ・カーステンセンはやがて、コペンハーゲンに戻りまして、フィガロという雑誌を発行しています。そのフィガロの雑誌購読者を招待してミニボグゾールの様な園遊会場をつくるわけです。そのうちにその雑誌をだしているよりもやっぱり新しいボグゾール、新しいものをつくろうではないかと彼は考えた。それで考えだしたのが、デンマークにありますチボリ公園です。チボリ公園を考えたのはいいのですが、土地がない。どうやって土地を手に入れるかということを考えているうちに、彼はおもしろいことを発見したのです。もうデンマークはその頃戦争がなくなっていたのですけれども、コペンハーゲンの街の周辺に堀があった。このお堀は今使っていないのにもつたいないのではないか、ということに気がついたわけです。どこにも土地がないから、このお堀を埋め立ててボグゾール、要するにチボリ公園をつくらうということ考えた。

そんなこといったって、これは国家のもんですから、勝手にやるわけにはいかない。そこでクリスチャン八世という当時の王様をくどきにいったのです。当時は、共和制にすべきか王制にすべきかということがデンマークやスウェーデンで盛んに論じられている時代です。そう

いう状況の中で、クリスチャン八世に拝謁して、「王様、恩賜公園をつくりませんか。私はボグゾールを見てきました。自分で園遊会もやってきました。ボグゾールでもボグゾールという労働者用の遊園地をつくってもだめですし、そういうものではなくて、王様の提供されるロイヤルガーデンをつくりましょう。それを私に任せてくださいませんか」と。クリスチャン八世は「それはいいけれど、土地はどうするのだ。」「例のお堀を埋め立てて、もう戦争もないから、いいじゃないですか。私につくらせてください。」クリスチャン八世はその話を聞いて、話題の王制問題についての緩和策として、先程のアミューズメントパークの効果の中に、非日常性ということを申し上げましたけれども、そういうふうには王制のことばかりにかかわらないで、もっと日常的なことを忘れて楽しむ場所をつくるということによって王様を皆が賛美するのは非常によいのではないか、そういう言葉にのせられて一部分を提供しようということになったわけです。堀のその面積が八万平米だそうです。ですから、東京の日比谷公園より狭いところですよ。

私なんでこんなことを強調しているかというところ、これがやがてテーマパークに大きな影響を与える。さっき申し上げたようにこのゲオ・カーステンセンはアミューズメントパークに影響を受けて、園遊会とミックスして

チボリを考えたわけです。このチボリを考えるうえで、お堀が提供されたということに非常に意味があります。

チボリ公園スタイルとジャポニズム

さて、お堀の提供をうけていよいよお金を集め始めようとしたら、軍隊がちよつと待ったです。とんでもない。今は戦争がないけれども、また戦争がおきたときにはあそこは再び堀にして、要塞の外堀にしないとだめなんだ。したがって、そこにコンクリート、当時はレンガですけれども、レンガやモルタルの建造物ができたら再び要塞に戻す事ができない。したがって、モルタルとレンガを使ってはならない。こういうわれたわけです。使うことができないのは木と帆布だけである。しかし、こういう難題が出るといつもグッドアイデアがでるのです。そこでどういうことをしたのか。

土地は堀ですから平地より低くなっています。ゲオ・カーステンセンは、水をせき止め、半分まず土地にした。そして、その上にレンガやなにかで、建物をつくったわけです。そのレンガやモルタルでつくった施設の上に土を盛り、その上に帆布と材木でもって家を建てたわけです。

こういうすごいことを考えついた。これが後々大きなことになるわけです。つまり、楽屋もそれから厨房もお

トイレも全て地下に埋めこんでしまった。そのために上に非常におもしろいものが出来る。非常によいデザインになるわけですネ。けれどもこのデザインをどうするかと考えたときに、十九世紀の中頃、ヨーロッパにジャポニズムが入ってくるわけです。日本や東洋に対するあこがれが非常に強くなる。それは世界の交流ができるようになって、世界が平和になってくる。特にイギリスのインド進駐とかそういうことによって、アジアに対する関心がヨーロッパで非常に高まってきたわけです。

そこで、このゲオ・カーステンセンという人は、初めてここに「東洋の幻想」というテーマパークをつくったのです。「東洋の幻想」で全ての施設をつくるということに決めたのです。ですから、日本の五重の塔があったり、アラブの建物があつたり、チャイナ劇場があつたり、全て東洋でもって統一した。

そして、できた池のところには柳を植えて東洋の感覚を出した。要するに、チボリの今のチボリスタイルといわれているのは、このような新しいアイデアに基づく初めてのテーママによって構成された公園ということですね。

ゲオ・カーステンセンは、チボリについて、これは永遠に完成しない公園にしてくれ、毎年毎年新しいアイデアを加えてくれということをもって、やがてこれを開

園するわけです。開園後も非常に成功をおさめめるわけですが、ゲオ・カーستنセンは成功をおさめたらつまんなくなつて、また再び軍隊に入り、戦地に行つて七年後に帰つて来ます。久しぶりに自分のチボリに帰つてきて、「やあ」といって門に入ろうと思つたら、「あなたはやめた人なので、ちゃんと入場料を払つて入つて下さい」と言われて、冗談じゃないということで、頭にきて、もう一つつくつてやるといつてスペインのアルハンブラをテーマにした公園をつくらうというのを考えるわけです。アルハンブラという新しいテーマパークをつくらうとして、いわゆるアルハンブラ計画を発表して着々と準備している間に、病氣になつてわずか四十七歳で彼は死んでしまします。

今でもこのアルハンブラをつくらうとした土地はアルハンブラと云う町名になっています。もし皆さんがデンマークにいらつしやることになったら、チボリとアルハンブラを見にいらつしやるとおもしろいと思います。世界で最初にテーマパークを考えた人はゲオ・カーستنセンだったので、彼はこの一〇〇年間、ずっと忘れられていました。だれが発見したか。実はウォールト・ディズニーなんです。で、その話にいく前にもう一つの話をしなければなりません。

ロンドン万博

一八五一年、ロンドンではじめて万国博覧会が開かれました。それまでも地方博はいろいろ開かれていたわけですが、これも、一八五一年のロンドン万博が世界初の国際博となりました。

当時のイギリスは、日の没するところのない大英帝国となつてゐるわけですが、その検証というのでしようか。そういう意味あいから万博をつくりあげるわけです。イギリスの最も輝いている時代のビクトリア女王とその夫君のアルバート侯が、イギリスで世界で最初の万博を開こうということになつたわけです。そこで、王立の万博委員会ができて、一般から万博の展示会場の設計図を求めるわけです。しかし、提出されたどの設計図を見ても気に入らない。そういうことで、王立研究所の万博委員会が、独自に展示会場の設計をします。随分苦労するわけですが、ところがそこでできたものも、気に入らない。それはなぜかというと、何か巨大なレンガでできた道具箱みたいな建物だつたらしいのです。

展示場はそれ自体が未来を語る建築でなければならぬ、また、その建築も最新の技術によるべきであるとのコンセプトを設定するわけです。そこで委員会は設計を再び一般に公募しました。たちまち二〇〇以上の設計

図が集つたのですが、これも充分ではなかった。そこで委員会はさらに独自の設計図を試み、ついに一八五〇年六月にこれを発表しました。それは中央に高さ四十五メートル、直径六十六メートルの大ドームをもつ巨大なレング造りの建物です。しかし、それはあまりにも重苦しく、むしろ古風であるといふので、このプランも著しく不評で、その上大建築によつてハイドパークの緑も失われると云うことで、これもボツになります。このとき、パクストンの設計が提示されました。彼は造園家で温室の設計者として知られていました。彼の温室は多くのガラスを用い、明るい外光を取り入れたものでありました。

この頃彼は、これも名高い旧国立植物園内に南米産のオオオニバスを栽培するための温室を建てるのに成功していました。パクストンの設計図は巨大な温室ともいふべきものだったのです。彼の設計図が委員会にもち込まれ、やがて公表されました。それはレングと石といふ伝統的な素材を用いた建物とは全く異質の、新時代の象徴ともいえる鉄とガラスの建物でした。彼の案は世論の支持をうけました。その設計の一部を変更すればハイドパークの三本の大きなニレの木もそのまま会場の中に残すことができたのです。

そうしてつくられたのが、クリスタルパレス、水晶宮

といわれる建物なのです。この水晶宮といわれる建物を一八五一年の万博の展示会場にしました。これがやがていろいろな所に影響をおよぼすわけです。

こうして博覧会会場の中央に、太陽の光をそのまま取り入れた、明るくしかも緑をその中に入れることができるとクリスタルパレスができました。そこに商品を展示するということが、あるいはその中でお祭をするということによつて、新しい祝祭空間が生まれたわけです。万博の一つの大きな成果といふのが、この新しい祝祭空間をつくつたということなのです。それから万博はやがてテーマをもつようになったということが、この我々のテーマパークの中に大きな影響を与えるわけです。

万博の中にテーマが与えられたのは、一九三三年のシカゴ万博からです。この時が「進歩の一世紀」。一九三五年のブルッセル万博が「民族を通じての平和」。一九三七年パリ万博が「近代生活における芸術と技術」。ニューヨーク万博が「明日の世界」。一九三九年のサンフランシスコのゴールデンゲート万博が「デモクラシーの栄光」。それからブルッセル万博。このようにして、以後ずっと万博はテーマをもつことができるようになりました。

今、申し上げたように十九世紀の中頃にゲオ・カーステンセンはテーマパークを考えるわけですけど、それ

から一世紀近くたって万博は祝祭空間として成り立つと同時に一つのテーマを持つようになったわけです。

デパートの始まり

デパートというような形態が誕生するまでは、物を売る売り方というのは、ヨーロッパでは一度お店の中に入ったら、なにか買わずにはいられない。でかける前になにか買う物を決めていって、訪問してなにかを買っては随分あります。

それをがらつと変えてしまった人がいるのです。デパートという形態をつくって、誰でもが何時でもこれるようになった。デパートを一つの祝祭空間にしたのです。その祝祭空間によって人々はなにか心の中で、ワクワクして物を買いたくなるようなシステムをつくった。その潜在的な消費願望を掘りおこすシステムをつくった。それがデパートの始まりだといわれているのです。

ここに、『デパートを発明した夫婦』という鹿島茂さんの本がありますけれどその中にもそのことがでています。

この本によれば、「もはや商品が安いが高いかなどということが問題とはならない。例えば、『ボヌール・デ・ダム百貨店』の中に登場するマルティ夫人は、ある商

品が安いから買ったと説明するが、それはただ購買衝動を覆いかくすための口実でしかない。極端な言い方をすれば、買いたいという欲望がいったん消費者の心に目ざめた以上、買うのはどんなものでもよいのだ。まず消費願望が先にあり、消費はその後にくるという、消費資本主義の構造は、まさにこの時点で生まれたのである。」と書いてあります。

では、このデパートを発明したブシコーという人が商品と祝祭空間の結合による潜在的消費願望の掘り起こすという思考をどこで学んだのでしょうか。それはいうまでもなく、第二次帝政下の一八五五年と一八六七年の二度開催されたパリ万国博覧会です。パリ万国博覧会は、ナポレオン三世の誇大妄想的な巨大都市建設の夢想と資本主義者たちの産業ユートピアの構想が結びついて実現した壮大なイベントでした。その原点はあくまでもこの世に存在するあらゆる物事を、鉄とガラスでできたお伽話のようなパピオンに展示 (exposition) し民衆をこれらの事物の力で啓発するということにありました。一口で言えば、日常空間とは切り離された広大な空間にあらゆる事物を運び込んで、事物それ自体によって教育を行うという「事物教育、(ル・ソン・デ・シヨウス)」というのがパリ万国博覧会の当初のねらいでありました。と云うふうに鹿島さんは云っています。

その万博によって物の価値が変わってしまおうということを見出したブシコーという人が、そのシステムをデパートに取り込んだのです。したがって、デパートの巨大な空間の中に、外の光をそのまま取り入れるようなシステムをつくりました。これはまさにクリスタルパレスの真似をしたわけです。そして、ハサード（外観）に力を入れ、中に入ったなら、「ワーすごいな」とシヨックを与えて、もう商品価値を変えて物を売ろうということ考えた。これが、十九世紀の中ごろに大成功した訳です。

今日のテーマパークというのはほとんどの人たちは、単にテーマがある遊園地だという全然とんでもないことを考えています。そうではなくて、今言ったような背景の次に出てくるのが本当のテーマパークなのです。

ウォルト・ディズニーの創業

アメリカでディズニーランドを創始したウォルトディズニー (Walt Disney) は何とかして新しい遊園地というか、新しいアミューズメントパーク、それは労働者向けの従来のボグゾールのような遊園地ではなくて、親子が一緒に楽しめるような遊園地を造りたい、というふうに考えていたんじゃないかと思えます。ディズニーは、コペンハーゲンのチボリガーデンで綿密な調査をしています。このガーデンのシステムは、要するに地べた

の中に、いろんなものを埋めこんでしまおう。そうすると、この上の動きが効率的になるということ。それからテーマを作った。

それからもう一つは施設を地表から下に作った。これのおかげ、外界が見えないのです。ですから、外界の日常性から遮断されて、すっかりこの公園のテーマのとりこになることができる。この三つのシステムをウォルト・ディズニーは観察した。ということ私はコペンハーゲンに行つて調べて来ました。

これは私が自分で足でかせいできたことです。このことが、テーマパークとして非常に重要なこととなりました。東京ディズニーランドを私たちが作るようになった時、彼らは、東京ディズニーランドの周辺には高さ四メートルのバームを造ろう、土手を造ろうじゃないかということを言い出しました。あの十四万坪の東京ディズニーランドの周りに全部バームを作る。というのは大変なお金がかかるわけです。それで、東京ディズニーランドの周りをぐるっと全部土手で囲んで、その上に木を植えようじゃないか。そして、全く外界が見えないようにしてくれという要望をディズニーから受けました。

この要望を受けたときに、東京側の経営者は大部分が反対しました。外の造りは見えた方がいいじゃないか。ディズニー側は、これはディズニーのフィロソフィーだ

という。このスカイラインから上に、絶対なにか見えてはそれはその途端テーマパークではなくなる。

実は、私は映画の評論家をしていたことがあるんですが、映画館で西部劇を見てみると、観客はすっかり西部の男になってしまふ。真つ暗のスクリーンだけの環境の中にぼつくりはいつて一時間三十分たつと、観客は西部の男になつちやう。

ディズニーはそのことをいつていたんです。すっかり環境を取り囲んでしまわないと、そのテーマの中の人間になりきれないんじゃないかということを書いていた。映画館のドアをポーンと開けたら、西部のカウンターになつてゐる。西部の町になつてゐる。そこで、向こうから「welcome sir」と声がかかつてグラスがシュワッとして、こつちにジーンズが売つていたり、ピストルが売つていたりしたら、買いたくなりませんか。

さつきデパートのお話をしましたけれども、ディズニーという人は、映画のプロデューサーだった。映画のそういうマジック、あるいは映画のそういう一つの環境構成というものが、このテーマパークの中に入らないか。そこで、ゲオ・カーステンセンがつくつたチボリ、また、祝祭空間としての万博、そしてデパート、それらをミックスして新しいシステムをつくつたと私は考えたわけです。

東京ディズニーランドの建設

東京ディズニーランドの年間の売上高は、一、六〇〇億円、そのうちの六〇〇億円は実はディズニーグッズ等商品の売上げです。他の大部分の遊園地というのは入場収入でやっているのですが、東京ディズニーランドでは三分の一強がグッズの売上げです。その六〇〇億というのは銀座のあるデパートの売上高より上なのです。それだけのものが売れてしまふ。今は生活に必要な品物も、心に必要な物を売ろうという時代になってきた。それがディズニーランドの大きな一つの柱なのです。

そして、もう一つがテーマ性のファミリーエンターテイメントというものです。一帯帯当りの構成人口はどんどん減つてゐます。こうした時代の流れの中で、皆がどんどん寂しくなつていく時に仲間と集まつたり、一緒に話をしたり、心温まる交流をするということは何れだけ大事か、これは十九世紀と二十世紀では大きな違いなんです。そういう新しい時代の様子を取り込んで行つたのがディズニーランドなんです。

それから三十年たつて、私たちはそれを東京にもつてきました。そのなせもつてくるものが出来たかということ、それは、私たちが七十二万坪もある巨大な用地で、新しいテーマリゾートを考えついたからです。

テーマパークの経営哲学

私は大阪万博での経験をもとにして、テーマパークをつくらうということを考えつきました。テーマパークという言葉の創造です。そのためには、それをつくる、その必然的な背景としての経営哲学をつくらう、ということとで私は経営哲学を最初につくりました。

私は、まず企業が一番最初にしなければいけないことは、なぜその中で人が働くのかというその理由をつくらなくては行けないと思っていました。したがって、ここで働く人たちの生きがいや目的を明確にすることが経営理念だと思っただんです。

私は、大阪万博で出たその当時の時代感覚をもとにして、「絶えることのない人間賛歌の聞こえる広場づくり」をオリエンタルランドという会社の経営理念として提案し、決定していた、きました。

それから私は、次に大事な人集めというのはどうしたらいいかということを経社に明確に申し上げた。人を集めるとき最も大切なのは清潔な環境をつくることです。どうしてその清潔が大事なのかというと、これは人間の本能の問題なのです。人間というのは清潔でないところに行く、自分の体の中から破壊されはしないかという恐れをつねに持つものなのです。

それから二番目に、safety, 安全でなければならぬ。

外から人間が危害を与えられないようにする。それから、三番目に、コミュニケーションということが大事です。人間というのは社会的な存在であって一人では生きられないわけです。ですから、コミュニケーションを絶たれてしまうということ、社会的存在としての自分を失ってしまう、四番目に、スピーディーということが、時間的生き物としての人間には大事です。ですから、ちょっとお待ちくださいといって待たされるということは、その人の命を削っていることになる。

そういうふうには、非常に本能的なところをクリアしていないと、人集めはできない。この大事な四原則というものを忘れないでやっていきましょう、ということを経社に申し上げて了解を得たわけです。それから、人間は固体維持本能を満足させる食事や、固体の機能と健康を増進されるスポーツ的なものも必要です。それから、種族保存本能や種族繁栄の本能を満足させること。種族意識を満足させるもの、他人と差別化ができるもの、日常性から脱却できるもの、射幸心をあおるもの、所有心を満足させるもの。心と感性を豊かにするもの、知識を豊かにするもの、好奇心を満たすもの、こういったような十二の項目を意識して計画をたてようではないか。計画をたてる基準をこうしてつくったわけです。

このように、いろんなアイデアを出してテーマをつく

ります。このアイデアの中からつくりましたのが十大テーマです。この十大テーマを集約し、さらにその他の要素も判断に加えて、「すばらしい人間とその世界」というテーマパークをつくることに決めたのです。

東京ディズニールランドの世界

こうしたテーマパーク計画、しかもその経営理念というのがディズニーに強くアピールしたのです。「素晴らしい人間とその世界」というテーマパークの内容は次のようになっています。

プレイランドとスイミングガーデン、スポーツ施設、多目的ホール、ホテルグループ、インターナショナル・ファッション・スクエア、それらを先程の十二の項目をもってマトリクスを作り構成したのが、「すばらしい人間とその世界」というテーマパークだったわけです。

その「すばらしい人間とその世界」のプレイランドを最初にやるうではないが、ということでは世界中探したあげく最も適合すると考えたのが、ディズニールランドであったわけです。そこでディズニーにプレゼンテーションをしたわけです。その結果、経営理念も同じだし、めざすところも一緒ではないか、ということでは一緒にやるうということになりました。

東京ディズニールランドは当初九万坪でしたが、東京都

の人口一、二〇〇万人を考えると、アメリカのディズニールランドの九万坪と同じではちょっと狭いのではないが、スイミングガーデンも五万坪用意していたので、その五万坪と合わせて十四万坪のディズニールランドをつくることにしました。ロサンゼルスディズニールランドが九万坪です。ユーロディズニーが十二万坪です。それから、ウォルトディズニールランドにありますディズニールランド、マジックキングダムは十三万坪です。ですから、世界で十四万坪というのは一番大きいディズニールランドなのです。さらに、周辺の駐車場が約十萬坪ぐらいありますから、加えて二十四万坪、それにバックグラウンドが三万坪あります。全部で二十七万坪が、このプレイグラウンドとスイミングガーデンその他の合わせたエリアになっています。

それから、多目的ホールとしてNKホールというのが出ています。それからホテルグループエリア内には、ヒルトン、シェラトン、第一、東急、サンルートなど五つのホテルを誘致しています。インターナショナル・ファッション・スクエアというのは、後にもういつペンつくるかもしれませんけれども、とりあえずディズニールランドのワールドバザールの中に吸収しました。

市がスポーツエリアをつくりだしたので、我々もスポーツエリアをつくる必要はないということから、スポー

ツエリアの一部を、ニューパークにしようじゃないかというところで、新しいパークの研究が始まっています。そういうことで、"すばらしい人間とその世界"というテーマパークは、今日でも生きていますが、内容がこのようにどんどん変わっていています。

遊園地とテーマパーク

さて、日本の遊園地というのは、大部分は私鉄中心の遊園地だった訳です。この私鉄の遊園地というのはどういふことかという、鉄道施設を敷設するとするでしょう。この私鉄を敷設する時この敷設費をどこから出すかという、前もって私鉄はこの周辺に用地を買っておくのです。これが鉄道が敷設されることによって、用地が値上がりし、それを売ることによってこの敷設費ができるわけです。

そこで、朝夕は通勤客で満車になっても昼間空車にしておくわけにいかない、ターミナルに百貨店をつくる。阪急デパート、西武デパートみんなそうです。反対の終点には遊園地を作る、これらは昼間お客を乗せようと思つて考えたのです。日本の遊園地の多くは私鉄のこういう都合でできていたんです。ですから日本人というのは遊園地つというところ、子供のものだ、思つてしまう。

他方、アミューズメントパークという外国の人たちはみんな労働者のものだと思う。だから遊園地という言葉はアミューズメントパークと訳したら、わけがわからなくなつてしまふ。だけど日本人は遊園地というものをこういう感覚で持っているものだから、こういう遊園地の感覚を持った人たちがテーマパークをつくるのですから、なんだか、子供の遊園地としてテーマを考えよう。

そういうことで、今日では日本全国に非常にたくさんテーマパーク計画が出来ました。その後も増え続けていますけれども、そういう背景を勉強しないでつくったところで、所詮潰れていくんじゃないか。これからテーマパークが潰れていく時代になつていくんじゃないかと思つています。じゃあ、テーマパークというのはどういふふうにしてつくるのか。

テーマパークの計画要素

まず、社会的背景をきちんと認識することだと思ひます。レジャーとか余暇に対する関心は益々高くなつていますし、ある程度定着していますから、これからの生活の力点の中で、こういうレジャーを楽しもうということには変わりはないんじゃないか。それから、余暇に求める楽しみや目的というのは、やっぱり一番が友人や知人

との交流を楽しむ。心のやすらぎとか、体をやすめるということが、相変わらず中心になっている。こういうことを前提として認識することが大事でしょう。

それから、日本人の暮らし方というのは、益々自分の趣味にあった暮らし方をする。これは多様化がどんどん進んでいくということではないかと思えます。しかし一方では、日本の経済というのは今後、決して高度成長を続けられる立場にはないということも認識しなければなりません。ですから、大規模の設備投資を今後続けていくとは必ずしも思わない。

労働力人口の将来を見ましても、どんどんどんどん労働力は減っていく。その中で、労働力を非常に要するテーマパークというのはどういう形にならなければならぬか、ということも考えなければならぬと思えます。それから従属人口がどんどん増えていく。特に高齢化が進んでいるということは、活力ある社会が失われていくということを意味していますから、消費性向の非常に少ないものになっていく。それから、将来とも子供が非常に減っていくだろう。ですから、子供中心の遊園地を考えることは日本ではこれから不利になるだろうということだと思います。

日本のレジャー史というものを見ると、だいたい十年ごとに変わってきました。これからの十年は、益々大き

な曲がり角にくるだろうと思うのです。日本のレジャーというものを考えてみると、今日までは工業化社会だった。工業化社会では、子供中心であり、物中心だった。それが情報化社会になって、ファミリー中心であり、心中心になってきた。次に、高齢化社会に入って芸術文化型になり、多様化し、ソフト中心のレジャーランドが必要になってくるだろうというふうに思っています。

また一方で、市場が熟成し成熟化していく。第二次産業から第三次産業に移ってきました。物から心精神へとニーズが生じ、多様化してくる。経済の成長が鈍化し、社会が安定化する。今まさにこういう飽和化市場なんてすけれども、この飽和化市場になると、企業の多角化が行われ、異分野への進出がすすみ、そういう意味でテーマパークが選ばれるわけなんです。そして、成長産業へ参入しようと企業の経営努力が行われるわけです。

こういう企業の努力は、新製品開発だとかセールスキャンペーンとか、あるいは顧客のニーズを創造しようとする。ニーズの発生する環境を創造しようとして、テーマ性商品、ビジュアル・プレゼンテーションというのが大事になってくる時代であるという認識が必要です。

次に、自分の企業の体力・体質の確認を行うことが大切です。会社の資本金、資産総額、資産分析、担保能力がどのくらいあるか、運用可能資産はどのくらいある

か、現在の売上高と将来の売上高、それから当期利益、借入金の残高、借入金利息、それから役員の経歴、ノウハウ、特許、専門得意営業分野、意志決定者、および意志決定システム、主力銀行がどういう所にあるのか、金融関係とどう関係しているのか。それから会社の人脈、従業員の数と質などが問題になってくるので、そういうことをまず最初に明確にすることが大事です。

次に、建設しようとしている土地の分析です。用地の所在地、広さ、樹木、用地に対する法規制といったこと。それから用地の環境分析、商圏人口、交通アクセスそれから住民の気質です。さらに、生活の特質、文化、県、市、町、村の上位計画などです。

それから、営業関連の基礎、営業するための基礎状況。上下水道がどうなっているのだろうか、エネルギーはどうなっているのだろうか。

また、住人の意向調査、もし住人が反対するのだったらどういうことが反対の原因なのか、それから地元選出の議員や、県議会の意見、行政官庁の意見や要望、そういったのを全部とっておかないと実現できないことがあります。

さらには、地元への貢献策というのは何を目標にしているのかといった、地元との関連をきちっとするということも大事だと思います。

次に、学識経験者の意見や調査を忘れてはいけません。それから企業の役員の考え方、社員、幹部の社員、社員のアイデア、関連会社、金融機関の意向こういうものをちゃんと聞いておく。また、市場の把握と言うことで、商圏人口、入場者数、消費単価、収支、投資額、損益分岐点、リピート率とかやるのが非常に多い。

その次に情報収集です。世界のテーマパークはどんどん変わっていきます。ですから、世界のテーマパークやレジャー施設の調査、それから遊戯機器メーカーおよび関連施設の調査が必要です。

さて、テーマ別基本計画案が出来ます。そうすると、その各計画の収支の概算をつくり、評価をたてます。そして、幾つかの中からテーマが選定されます。各テーマごとのアトラクションなどの企画をします。各アトラクションごとの商品や飲食の企画をします。各テーマごとの内部エンターテインメントの企画も行われる。そして、テーマを基本として、シンボルマークやサウンドロゴ、キャラクターやテーマソングがつけられる。その結果、テーマパークの基本計画書が作成され、作業フローチャートがつけられて、着々と準備が進む。そして、ゾーニングたとえば施設動線、緑化修景計画なんていうのがつけられるわけです。そうするといよいよ開園の準備になって、マニュアルを作成し、人員を募集し、宣伝計画が

たてられ、テナント、スポンサーが募集されて開園になる。こういうような順でテーマパークというのはつくられていくということです。

どうもご静聴ありがとうございます。

(ほり てい ちらう / 経営学部特別研究員)

本稿は、一九九五年一月十日に、経営学部六七―三
○四教室で行った国際経営研究所主催の特別講演の
内容(概要)をとりまとめたものである。 文責 /

照屋行雄