

研究指導 八木橋 彰 講師

東京ディズニーリゾート顧客満足度低下の要因

高橋 夏乃

1. はじめに

現在日本には数多くの遊園地やテーマパークが存在している。しかしこれらの中には思うように客が入らず経営難となったり、アトラクションの刷新をするための資金がなく施設の老朽化が進んでしまったりと問題を抱えたところが多い。そんな厳しい環境といえる業界で圧倒的な強さを誇っているのが、株式会社オリエンタルランドが運営する東京ディズニーリゾート(東京ディズニーランド、東京ディズニーシー、ホテル、イクスピアリ)である。東京ディズニーリゾートは米国ウォルト・ディズニー社とライセンス契約をし、1983年に東京ディズニーランド、2001年に東京ディズニーシーを開園、両パークを合わせた入場者数は2013年には3000万人を突破[1]し、年々入場者数は増加傾向にある。本研究ではホテルとイクスピアリを除く東京ディズニーランドと東京ディズニーシーのみを研究対象とし、両パークを東京ディズニーリゾートと定義する。なお、文の冗長さを防ぐため、本研究では下記の略語を使用する。

・TDR…東京ディズニーリゾート(本研究の定義による)

・TDL…東京ディズニーランド

・TDS…東京ディズニーシー

また、TDLでは客をゲスト、従業員をキャストと呼ぶ決まりがあるため本研究でもその名称に準ずる。

2. 研究背景

2.1 TDR の現状

TDRは日本国内だけでなく、世界で見てもトップクラスの入場者数を誇っている。2017年の調査[2]では、ウォルトディズニーワールドのマジックキングダム、アナハイムにあるディズニーランドに続く第3位となっている(表 1)。また、TDRに来るゲストの大半は2回以上TDRに来園したことがあるリピーターであることが分かっている。数多くの遊園地、テーマパークがリピーターを増やすことに苦戦する中TDRのリピーター率は90%以上であり、何度も来たいと思わせるほどの魅力がTDRにあるといえる。また、ブランド・ジャパン総合力ランキングによると、ディズニーという単語のブランド力は12位となっており、そのブランド力は高いとわかる。

表 1 世界のテーマパーク入場者数

	名称	入場者数
1	マジックキングダム	2045万人
2	ディズニーランド(アナハイム)	1830万人
3	東京ディズニーランド	1660万人
4	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	1494万人
5	東京ディズニーシー	1350万人

(出典)CASTELのレポートより筆者作成

2.2 顧客満足度について

顧客満足度とは、人が商品を購入したり、何らかのサービスを受けた際、その物品やサービスに感じる何らかの満足感のことである。本稿では便宜上顧客満足度をCSと表記する。従来は商品やサービスの価値を生産者目線で見ることしかできなかったが、CSでは消費者の目線を取り入れることが出来るため、企業もCSを上げていくことに重要性を感じている。

2.3 CS の低下

日本版顧客満足度指数(JCSI)調査[3]によると、TDRのCSはJCSI調査が導入された2009年以降、業界内ひいては調査対象となっている30前後の業種の中で常に高いCSを維持している。TDRが高いCSを保っている要因は、TDRが徹底している非現実的な空間の創造[4] [5] という観点からいくつか推察することができる。

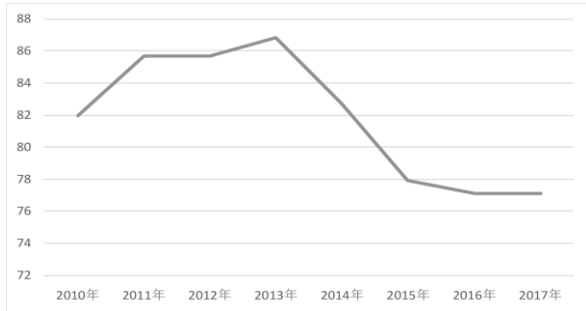
- ・“夢の国”という空間の一員にするため、世界観に忠実な園内
- ・定期的なアトラクション、パレードの刷新
- ・常に綺麗な園内
- ・キャストのホスピタリティ

TDRは米国ウォルト・ディズニー社創設者であるウォルト・ディズニーが体験できなかった理想の子供時代を強く反映している。そのため人々の心の中にある“子ども性”に強く訴えかけ、徹底されたその世界観の追及がゲストを容易に非現実的な世界へ入り込ませる。例えば、清潔でゴミ1つ残らないよう掃除されていることも世界観を壊さないための配慮である。また、ウォルト・ディズニーが“ディズニーランドは永遠に完成しない”と言った通り、毎年新しいパレードやアトラクションを導入することでテーマパークとして商品の陳腐化が起こらないようにしている。そして、TDRで重要な役割を果たすのがキャストである。キャストはまるでその世界の住人かの如くフレンドリーで

積極的なコミュニケーションをゲストと臨機応変に行っている。これらの要因によって国内での絶対的な地位を確立したと考えられる。

しかし、2013年の86.8をピークに2014年では82.7、2015年には77.9とCSが急激に低下していることが分かった(図 1)。CSI調査では2013年に調査方法の変更があったが、同業種内すべてに適用されてもお宝塚歌劇団や劇団四季は順位を落とさず、トップを走っている。

図 1 TDRにおけるCSの推移



(出典)JCSI調査結果より筆者作成

3. 研究目的

依然高水準といえる値ではあるが、業界で他の追随を許さなかったTDRのCSがここ数年で急激に低下したことには、同業種の上位を走ってきた宝塚歌劇団や劇団四季のCSが変化していないことから何らかの要因があると推測できる。よって本研究では、TDRにおいてCSに影響を与える要因についてサービス・マーケティングの考えを用いて調査し、CS低下の現状を改善する策を考察する。

4. 先行研究

上原(2009)[6]ではサービスの品質がCSに与える影響について、ホテル業に焦点を当てて調査した。その結果、サービスを受ける前の期待値と、サービスを受けた後の経験値間の差異がプラスに大きいほど、CSが高まることを明らかにした。また、これが逆の場合CSは大きく低下すると推察している。

フランクラ(2012)[7]では、CSに影響を及ぼす先行要因として知覚品質、知覚価値、企業イメージ等をあげたうえで、日本人の文化的特徴である不確実性回避の傾向(ある事象について確実に思った通りに起こるかどうかわからない場合の不安な気持ち)が高いほどCSが低くなるとしている。

5. 本研究の新規性と仮説

5.1 新規性

先行研究より、CSを高めるためには高い顧客期待(企業・ブランドへの期待)とその期待に見合う知覚品質(全体的な品質評価)が必要であるということが分

かった。しかしJCSI調査結果でTDRは顧客期待が高いのに対して知覚品質ではやや低い値が出ている。この差異がCSの低下を招くということがTDRにも当てはまるとすれば、TDRの提供する商品、すなわちサービスがCS低下に何らかの影響を与えているといえる。今までCSの高さに着目した研究はいくつもなされてきたが、今日のCS低下についての研究は見られない。よって本研究ではTDRのサービスをサービス・マーケティングの7Pに当てはめCS低下にどのような影響を与えているのかを明らかにすることを本研究の新規性とする。

5.2 仮説

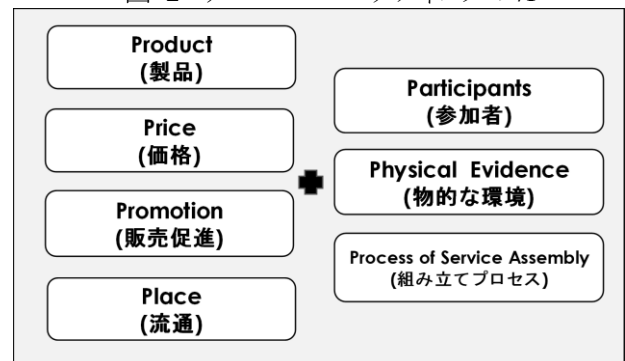
先行研究で述べられた期待値と経験した後の経験値間の差異がTDRに行った人にも存在するのであれば、フランクラ(2012)であるように不確実性要素が高いアトラクションについて、体験した後の満足感がCSの低下に影響を及ぼしているのではないかということ本研究の仮説とする。

6. 調査概要

6.1 調査方法

TDRのCSが低下した要因を探るため、TDRのサービスをマーケティング・ミックスの4Pにサービス・マーケティングの3Pを加えた7PをTDRに当てはめてアンケート項目を作成した(図 2)。サービス・マーケティングの3Pとは、従業員、顧客などのParticipants(参加者)、設備などのPhysical Evidence(物的な環境)、サービスを提供するのに必要な一連の活動であるProcess of Service Assembly(組み立てプロセス)のことである[8]。

図 2 サービス・マーケティングの7P



(出典)小川孔輔(2009)『マーケティング入門』, p 700 より筆者作成

調査対象・調査方法・調査項目は以下のとおりである。

調査対象:TDRに行った経験のある3人

Aさん…行く頻度:多い

Bさん…行く頻度:多い

Cさん…行く頻度:少ない

調査方法: インタビュー調査

調査項目:

- ①アトラクション刷新の頻度, 内容に満足しているか
- ②TDRの新エリアの存在を知っているか, また新エリアができることによって考えられるゲストへの影響
- ③アトラクションの待ち時間(スタンバイ)を長いと感じるか
- ④混雑による不満をなくすためにTDRが行っている取り組みについて認識しているか
- ⑤幾度もチケット価格の引き上げが行われてきたが, 現在の価格は妥当だと思うか
- ⑥チケット代, 食事代, グッズ代の合計金額と, 体験後の満足感は見合っていると思うか
- ⑦キャストが提供するサービスに満足しているか
- ⑧ゲストのマナーが悪くなってきていると思うか, また悪いと感じた場合に, 期待感に変化があるか
- ⑨実際に行った後, 期待感とその経験で得られた価値に差異はあったか

6.2 調査結果

質問①

刷新の頻度については満足しているという回答が得られた。満足の理由としては、マンネリ化するのは困るが、実際は失望したことがないとの意見が聞かれた。アトラクションの内容については、行く頻度の多いAさんとBさんは満足していたのに対して、Cさんは不満足という回答だった。満足の理由としては、単純にエンターテインメント性に惹かれていているということだった。不満足の理由としては、絶叫系の乗り物が苦手で、楽しめるものが少ないということだった。

質問②

新エリアについて認知していたのはAさんとBさんのみだった。考えられるゲストへの影響として、二人ともエリアが増えても新エリアができる年が2020年のオリンピックイヤーであることから、訪日外国人が増えるという予測が立てられるため、混雑の状態は今と変わらないのではないかという意見であった。

質問③

この問いではAさんとBさんが長く感じないという意見に対して、Cさんがとても長く感じるとはっきり分かる結果となった。長く感じない理由として、効率的な回り方を熟知しているためそもそもそこまで並ぶことがないということがあげられた。また、隠れミッキーを探したり、スタンバイ列の音や装飾を見ていると早く時間が過ぎるという意見も聞かれた。長く感じると答えた理由としては前者のように楽しめるコンテンツがなく、アトラクションに対する期待と並ぶ時間が見合っていないことがあげられた。

質問④

混雑による不満を解消するために行われている取り組みは、実際にTDRに行った回数に関係なく認知されていなかった。よって混雑解消の取り組みは行

われていてもゲストが解消されていると感じていないということがいえる。

質問⑤

全体としてチケット価格は高いという意見で一致していた。現在の7400円について、野球を見るほうが安い時もある、家族連れには厳しい価格、地方の遊園地などと比べてしまうなどの意見があがった。

質問⑥

チケット代について質問⑤では厳しい意見が多かったが、合計金額と体験後の満足感は見合っているかという質問では、全く同じ内容の食事をしていてもTDRで食べることで金額以上の価値が得られる、その場に行かないと得られない価値があるというポジティブな回答が得られた。

質問⑦

キャストが提供するサービスには全員が満足していた。キャストの中には態度の悪い人もいたが、TDRでは珍しいことだったため、満足感には影響はなかったという回答が得られた。

質問⑧

ゲストのマナーについては、全員が悪くなっていると感じていた。若者の間でSNS映えの写真を撮ることが流行っており、そのためのルール違反や通行の妨げとなるような行為が目に入ると、楽しいという気持ちにマイナスな影響があるという回答が得られた。

質問⑨

期待感とその経験で得られた価値に差はあるかということについては、行く頻度の高いAさんとBさんは差がないと回答した。理由としては毎回新しい発見があり、飽きることがないという意見が聞かれた。対してCさんは、楽しみたい気持ちがあるにも関わらず、飲食店の場所がわからないなど阻害要因が多く体験した後の価値はマイナスになったという意見が得られた。

6.3 考察

本研究ではサービス・マーケティングの7Pに沿ったアンケートを作成し、TDRのサービスについてインタビュー調査を行った。この調査では行く頻度が高いAさんとBさん、頻度の低いCさんで大まかに結果を分けることとなった。

TDRが提供する最大のサービスとして園内のアトラクションがあるが、その内容については個人の好みはあるが提供されるサービスの質という点では不満感はなく、CS低下に影響する要因ではないと考えられる。

アトラクションのスタンバイについては、TDRに行くための動機が修学旅行や友人に誘われたなどの弱いものであると、スタンバイの時間がより長く感じられ、結果として満足感の減少につながると考えられる。

混雑については、現在スタンバイ列を蛇行させ長く感じさせない、屋根を取り付けるなどオリエンタルラ

ンドが行っているが、それらはゲスト自身に認知されておらず、不満の解消につながっていないと推察される。オリエンタルランドは今後新しくできるエリアやアトラクションで新たにスタンバイ時間を減らすための取り組みを考えているが、その取り組みがゲストに認知されることがないのであれば、現在の高いチケット代による不満も重なりゲストの不満足感につながるのではないかと考えられる。

キャストについては、今までの関連する研究でキャストの高レベルのホスピタリティがCSを維持できる大きな要因として取り上げられている。深刻な人手不足に悩んでいるのはTDRも同様であり、アルバイト採用の基準が引き下げられキャストの質が下がった可能性も排除することはできない。しかし今回の調査ではその可能性が低いと結論付けることができる。

ゲストのマナー悪化については、他のゲストに迷惑となる行為が多くなっており、その行為を見たゲストに心理面で悪影響を及ぼしていると考えられる。マナー悪化はTDRが大切にしてきた園内の徹底された世界観を壊す結果となっており、CSの低下に少なからず影響しているのではないかと推測できる。

期待感については、ゲストがTDRの楽しみ方について熟知している場合と、TDRに行く動機が弱くTDRについてよく知らない場合とで結果が異なった。このことから後者のような場合では、スタンバイの長さや園内の混雑、価格の高さなど多くのマイナスな要素が強く影響し、期待感と経験後の価値に差が生じている可能性が高いと考えられる。その結果としてCSの低下にも大きな影響を与えると推察できる。

6.4 仮説の検証

本研究では不確実性の高いと考えられるアトラクションがCSの低下に深く関わっているのではないかと仮説を立てたが、TDRについてアトラクションの質は高い評価が得られていると認められたため、仮説は成立しなかった。

7. おわりに

7.1 CSを回復するためには

調査結果から、スタンバイの長さを感じやすいこと、価格の高さ、ゲストのマナー悪化による楽しい気持ちの低下がTDRのCS低下に少なからず関与しているということが分かった。人気の高いテーマパークであるため、混雑やスタンバイの長さはゲスト自身がある程度我慢することも必要であるが、スタンバイの長さを感じさせないための工夫はできる余地がある。価格の高さは、ゲストに高い質のサービスを受けてもらうためではあるが、これ以上の値上げが起これば近く品質とのバランスがさらにとれなくなると考えられる。価格は変えられなくとも、TDRに対して強い動機がない人に行きやすくなるような訴求ができれば、CSの低下が防げるのではないだろうか。また、ゲストのマ

ナーをよくするためにはTDRが積極的に行き過ぎた行為を無くすために今よりもさらに徹底した規制をすることが必要だと考える。

7.2 今後の課題

本研究の課題として、以下の3つをあげる。

- ① 本研究を進めるにあたって思うように調査対象者が集まらなかった。よってこの調査データは信頼性に欠けるものである可能性がある。
- ② 今回の調査ではインタビューを行う中で、TDRに対する愛着の程度によって、結果に大きな違いがみられた。そのため、ゲストのサービスに対する愛着、思い入れについても調査するべきだったと思われる。
- ③ 本研究で筆者が作成したアンケート項目では測りきれない部分が多々あり、その内容によっては別の見解が得られた可能性がある。また、インタビューの仕方にも改善の余地があったと思われる。

謝辞

本研究に際し、熱心にご指導いたした八木橋先生をはじめ、お忙しい中インタビューに答えていただいた方々には厚く御礼申し上げます。

参考文献・URL

- [1] 東京ディズニーリゾート公式ホームページ
<http://www.olc.co.jp/ja/tdr/guest.html>
- [2] 【トップ 25】世界のテーマパーク入場者数ランキング 2017！東京ディズニーランド&シーは何位？ USJもランクイン！ <https://castel.jp/p/2150>
- [3] 日本版顧客満足度指数【JCSI】公益財団法人日本生産性本部
https://consul.jpc-net.jp/jcsi/jcsi_investigation.html
- [4] 加賀見俊夫 (2003) 『海を越える想像力』 講談社
- [5] 能登路雅子 (1990) 『ディズニーランドという聖地』 岩波書店
- [6] 上原 聡 (2009) 「顧客満足に対するサービス品質の影響に関する考察」
- [7] フランク ビョーン, エルバス トリコ ボリス, 圓川 隆夫 (2012) 「日本の製品・サービスを対象とした不確実性回避性向の消費者態度への影響メカニズムの解明」
- [8] 小川孔輔 (2009) 『マーケティング入門』 日本経済新聞出版社