

整備すすむディズニーランドの城下町

一 浦安市舞浜地区の変貌 一

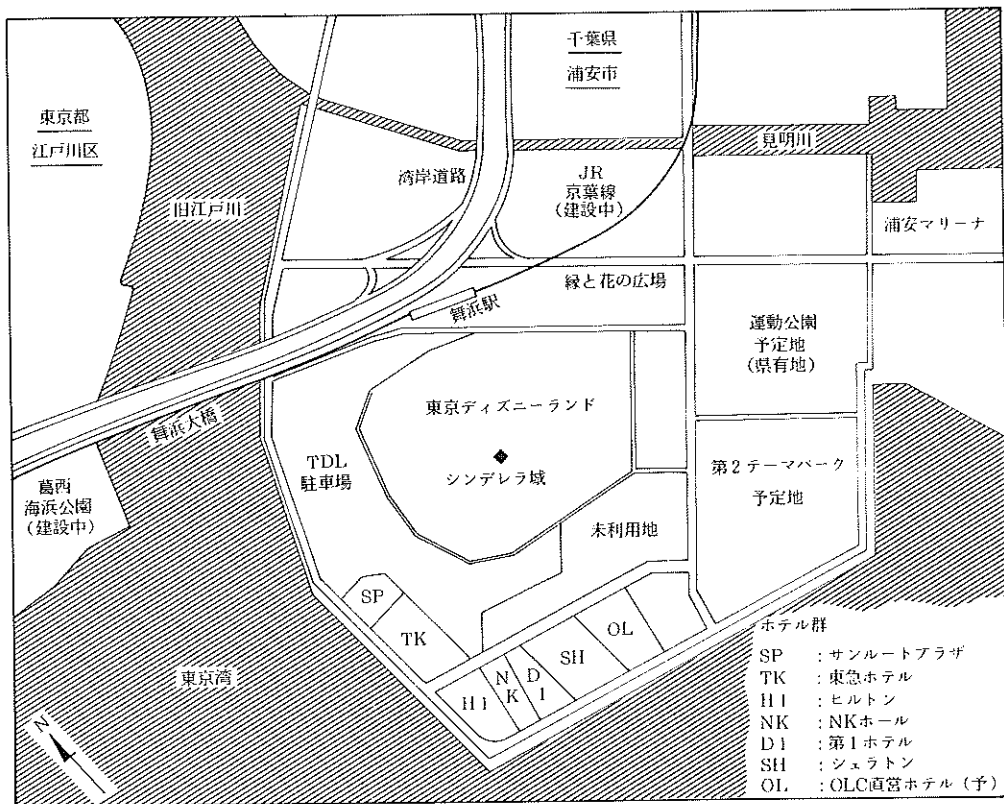
1. 脚光あびる舞浜地区

■ディズニーランドの城下町

千葉県浦安市舞浜（まいはま）。これが東京ディズニーランド（以下TDL）の所在する地名である。かつて「浦安沖の百万坪」と呼ばれた広大な湿地帯の一角にすぎなかったこの地が、今では全国的にもユニークなアーバン（都市型）リゾート地域として注目を浴びている。

舞浜のレイアウトをながめると、TDLはいわばシンデレラ城を天守閣とした城郭の観がある（図-1）。城を中心に士・工・商などの街並みが重層的に形成されたものが、我が国近世の城下町であるが、舞浜地区も、TDLを核として、その周辺部の開発が進みつつあることから、「ディズニーランドの城下町」と呼ぶことが出来よう。

図-1 舞浜地区レイアウト



■TDL出現までの経緯

TDLを経営する㈱オリエンタルランド（以下OLC）は、昭和35年の設立当時すでに、浦安沖の埋め立てを行い、ホテル群や多目的ホールも含む大規模遊園地を建設する計画をもっていた。

以下、OLCの土地取得からTDL開園までの経緯について簡単にみてみたい。

昭和37年、OLCは千葉県と浦安沖の埋め立て工事（第1期工事分）の受託と造成後の土地分譲についての協定書を締結した。この土地分譲は「千葉方式」と呼ばれ、漁業補償や付帯施設工事費を含めた埋め立て総工事費を進出企業が負担し、代わりに完成した土地の一部を受け取る（所有権移転）ものである。この埋め立てによる開発方式は、戦後の千葉県の産業近代化政策の中で、盛んに用いられた方式である。

いずれにせよ、OLCは、約260万坪に及ぶ埋め立て工事を県から受託することにより、利用目的を大規模遊園地にするという条件付きで、75万坪の土地を確保できたのである。最終的な取得面積は、約64万坪となり、その内訳は、遊園地約25万坪、ホテル用地約7万坪、及び周辺用地約31万坪であった。

その後、TDL建設が具体化する中で、このうち緑地指定を受けていた周辺用地の「商住用地」への指定変更を千葉県側が保証したことにより、TDL建設のための巨額の資金調達が可能になった。このように、この地区の開発過程においては、大規模遊園地建設を積極的に支援した千葉県の役割も指摘しておかなくてはならない。そして、昭和55年に開発許可を受け、2年余りの建設期間を経て、昭和58年4月にTDLは開園したのである。

TDL開園までの略年表

S 35.	7	㈱オリエンタルランド設立
37.	1	WDP（ウォルト・ディズニー・プロダクション）訪問
37.	7	千葉県と260万坪埋め立て、うち75万坪分譲（後の舞浜）の協定
39.	6	県より委託受け埋め立て工事開始
44.	12	大型遊園地の第1次基本構想まとまる
45.	11	全埋め立て工事完成（OLC設立より10年）
47.	4	大型遊園地の「基本計画書」を県が承認
49.	8	WDPと業務提携の基本的合意
49.	12	名称「東京ディズニーランド」正式決定
54.	4	WDPと最終契約調印

55. 1	「周辺用地の宅地化に関する覚書」を県と取り交わす
55. 8	TDL建設のため協調融資団結成
55. 11	開発許可を受ける
58. 4	TDL開園

■新たなコミュニティの創造

TDLは、昭和58年の開園以来、当初の予想を大きく上回る入園者を集め、この4月に5周年を迎えた。確かに、これはひとつの成功と言ってよい。最近では、このTDLに隣接する海岸沿いには欧米リゾート風の高級ホテル群や多目的ホールが相次いで開業した。また、昭和63年12月のJR京葉線の開通に合わせ、TDLの正面に「舞浜駅」も建設中である。

このように整備の進む舞浜地区ではあるが、TDL開園当時は、「米国ディズニーのコピー」や「おとぎの国か“憂”園地か」などと称され、TDLそのものの話題性が先行していたために、地域全体としてはほとんど注目されなかった。

その後、TDLの成功とホテル群の進出、折からのウォーターフロント開発やリゾート開発への関心の高まりを背景として、東京湾深奥部に位置する舞浜地区全体が、アーバン・リゾート地域として脚光を浴びるようになったのである。

そこで、以下では、TDLを中心に人々が集い交流する、新しいコミュニティが創造されつつあるといえる舞浜地区について、現状と今後の見通しをみてみたい。

2. 集客の核としてのTDL

重厚長大型の工場誘致が地域開発の中心だった高度成長期と異なり、最近の地域開発の特徴は、小は駅前再開発から大はコンベンション都市や大規模リゾート開発まで“いかに人を集めるか（集客）”であるといえる。また、欧米では新しい傾向として、リゾート地へ「人が集まる」点に着目し、「人を集める」コンベンションと結びつけて相乗効果を期待するリゾート・コンベンションが増加しているという。

ここでは、舞浜地区の核であるTDLの集客状況についてみてみたい。

■巨大な集客力

TDLは、年間1,000万人を超す恒久的施設として未曾有の集客を誇り、昭和62年度は過去最高の1,198万人を記録した。我が国の遊園地の入園者総数は年間約3,600万人であり、TDLはその約3分の1を単独で占めたことになる。第2位がナガシマスーパースタジアム（三重県）の370万人であることからその巨大さは理解できよう。

また、現在計画されている他のテーマパーク等と比較しても、その規模は別格である（表－1）。

表－1 テーマパークの集客規模

名称	TDL (S62年度実績)	長崎オランダ村 (S62年度実績)	新日鉄 スペースワールド (S65年開業予定)	成田ジャパン・ ヴィレッジ (S66年開業予定)	多摩サンリオ コミュニケーション ワールド (S65年開業予定)	神楽ジャーナル ワールド (S68年開業予定)	筑波スペースポート (S67年開業予定)
集客規模 パーク面積	1,198万人 72ha	180万人 10ha	150万人 13ha	300万人 50ha	150万人 2ha	800万人 50ha	1,000万人 200ha

〔注〕数字は新聞発表等公表されたもの

興味深いのは、過去3年間、TDLが、いずれも大晦日（12月31日）に最高の人出を記録している点である。この日だけは営業時間を大幅に延長しているので、その他の開園日とは条件が異なるが、昨年は12月全体の2割にあたる14万6千人が集まった。当日は各種イベントやショーが翌朝8時までくりひろげられたが、なかでもカウントダウンショー（行く年の秒読み）と花火の打ち上げが行われる午前0時には、中心の広場は立錐の余地もなかったという。ちなみに、首都圏の主な花火大会と比較しても、季節の違いや料金徴収の有無等を考慮すれば遜色のない人出である（表－2）。

「TDLでニュー・イヤーズ・イブを」という主催者側の企画が成功し、日本では例のない遊園地での新年が東京湾の新しい歳時記として定着しつつあるようだ。特に今年は、周辺ホテル群の整備に伴い、舞浜で新年を迎える人がさらに増えそうである。

しかし、他の遊園地と同様に季節的変動は大きく、最も入園者数の多い8月と最も少ない2月とでは4倍近い差がある。こういった季節間格差を縮めるため、様々なインセンティブ・プランが企画される一方、施設整備や改装等のための閉園日を冬季に集中させ、稼働効率の向上が図られている。

表－2 首都圏の主な花火大会人出

名称	T D L (S62. 12. 31)	よこはま港まつり 国際花火大会 (S62. 7. 20)	神宮外苑花火大会 (S63. 8. 1)	河口湖湖上祭 花火大会 (S63. 8. 5)	墨田川花火大会 (S62. 7. 30)
人出	14.6万人	16万人	19.8万人	25万人	102万人

〔注〕数字は主催者公表のもの

■集客を支えるもの

このような集客力は、「夢と魔法の王国」といわれるディズニーランド本来の魅力と、巧みな運営のソフトウェアから生み出されているのは言うまでもない。

ここでは、集客を支えるものを、TDLの商圈と追加投資の側面からみてみたい。

①巨大な後背地を持つ好立地

TDLは、来園者の7割が関東地方からの客で占められている。またサンルートプ

ラザ東京の実績によれば、ホテル宿泊者もその4割が関東からのTDL客であるという。このようにTDLの成功は、我が国人口の3分の1が集中する巨大な後背地抜きには考えられない。さらにここは、交通網の集中する東京都心に近接しており、どこからでも比較的アクセスが容易である点も重要である。

将来推計人口（厚生省）によれば、関東地方の人口は西暦2000年には、現在より560万人増加し、4,200万人台に達する。また、「首都改造計画（昭和60年発表）」でも、業務核都市を含む都心50km圏内の人口が、同じく2000年には、3,100万人から3,450万人に増加すると予測されている。従って、今後東京一極集中が緩和に向かったとしても、関東地方という範囲で見れば、人口規模の拡大はあっても縮小はないと推定されることから、TDLの中心的商圈は維持され続けるだろう。

②追加投資によるリピーターの確保

経営面からみたTDL成功の大きな要因として、大規模な追加投資によるリピーター（再、再々入園者）の確保があげられる。昭和59年以降行ってきた追加投資は、キャプテンEO等のアトラクション施設やエレクトリカル・パレードのようなエンターテイメントの他、レストラン、土産物店を含めると、総額270億円にものぼる。今後もスターツアーズ（模擬宇宙船体験）を始めとする施設拡充のために、400億円もの新規投資が第2次5カ年計画（最終年度昭和67年度）として決定されている。

ただ、現TDL内での施設拡充も未利用地面積からみてそろそろ限界に近づきつつあるようである。そこで現TDLの隣接地へ第2テーマパーク（10万坪）を建設する計画が浮上してきた。

一方、OLCが所有する舞浜駅前地区の「緑と花の広場」や、対岸の葛西海浜公園等、舞浜内外でいずれも自然やリゾート性をテーマにした開発計画が浮上してきている。このようなTDL周辺への新たな投資により、舞浜地区の魅力もいっそう増加するに違いない。

3. 集積するアーバンリゾートホテル

舞浜地区では、昭和61年のサンルートに続き、昭和63年に入りシェラトン、ヒルトン、第一ホテルが相次ぎオープンした。来年、東急ホテルがオープンすれば、3,000室を超えるホテル群が形成されることになる。これは、約5,000室を有する赤坂や新宿地区には及ばないまでも、約3,500室の銀座や品川・高輪地区に匹敵するホテルの集積地となる（表-3）。

表-3 首都圏の大規模ホテル集積地区

都 心 部		都 心 外		
赤坂地区	ニューオータニ	2,057	シェラトン	782
	ホテルオークラ	910	ヒルトン	770
	全日空ホテル	900	東急ホテル	750
	赤坂プリンス	761	(建設中)	
	赤坂東急ホテル	566	サンルート	506
	キャピトル東急	459	第一ホテル	426
.....			
合 計 (5,653室)		合 計 (3,234室)		
新宿地区	京王プラザ	1,485	幕張ニューオータニ	1,500
	新宿ワシントン	1,301	幕張プリンス	2,057
	東京ヒルトン	839		
	センチュリー			
	ハイアット	762		
	新宿プリンス	571		
.....			
合 計 (4,958室)		合 計 (3,557室)		
品川・高輪地区	品川プリンス	1,273	ホテル日航成田	520
	新高輪プリンス	1,010	成田ビューホテル	504
	ホテルパンフィック	957	全日空ホテル	450
	高輪プリンス	418	(建設中)	
			成田東急イン	406
			成田プリンス	321
.....			
合 計 (3,658室)		合 計 (2,201室)		
銀座地区	帝国ホテル	1,136	ランドマークタワー	600
	新橋第一ホテル	1,106	M ニューグランド	
	銀座第一ホテル	801	M セゾン・ヨコハマ	600
	銀座東急ホテル	447		
.....			
合 計 (3,491室)		合 計 (1,200室)		

('88日本ホテル年鑑より)

■ ホテル群の進出

前述したように、埋め立て計画が出来上がった時点で、この地区に大規模遊園地とホテル群を建設することが決められていたが、実際に、各ホテルの進出が具体化したのはTDLの開園後であった。OLCの所有するホテル用地を購入したのは、不動産会社、建設会社、生命保険会社であり、近年のホテル業への活発な異業種からの参入を反映しているとも言えよう。3社とも、ホテルの運営は専門の会社に委託する方式を採用し、所有・経営と運営を分離している。別の見方をすれば、開園当時、TDL

自体の成功を疑問視する向きも多かっただけに、既存の大手都市ホテルの自社所有直営方式による進出は難しかったのかもしれない（表－４）。

表－４ 各ホテルの所有・経営・運営形態

	所有会社	経営会社	運営会社
シェラトン	ホテルロータスランド (大成建設系)	ケヨーリゾート開発 (大成建設系)	シェラトン・ コーポレーション
ヒルトン	第一生命保険	東京ベイヒルトン (ヒルトン系)	ヒルトン・ インターナショナル
第一ホテル	第一生命保険	東京ベイ第一・ リゾート (第一生命系)	第一ホテル
サンルート	プラザサンルート (第一不動産系)	同 左	サンルートホテル
東急ホテル (S64年開業予定)	プラザサンルート (第一不動産系)	同 左	東急ホテル

〔舞浜地区ホテル郡の正式名称〕

シェラトン：シェラトン・グランデ・トーキョーベイ ホテル & タワーズ

ヒルトン：東京ベイ ヒルトン インターナショナル

第一ホテル：第一ホテル東京ベイ

サンルート：サンルートプラザ東京

東急ホテル：東京ベイホテル東急（仮称）

また、運営委託先についてみると、最終的にリージェントが撤退し、第一ホテルが肩代わりしたものの、ヒルトン、シェラトン、リージェントと外資系が中心であった。

カリフォルニア州アナハイムではディズニーランドを中心にホテルが建ち並び、一大リゾート都市が形成されている。また、フロリダ州オーランドのウォルト・ディズニー・ワールドでは、4つのテーマパークを柱に、リゾートとコンベンションを融合させた都市開発に取り組んでいる。このような背景から、我が国では馴染みのなかったアーバン・リゾート地区としての舞浜に、外資系のホテルが進出してきたのも当然といえる。結果的には、運営委託会社がホテルの設計段階から参画したこともあって、外資系ホテル側のコンセプトが十分に生かされ、TDLに相応しいリゾート感覚溢れるホテル群が形成されることになったのである。

■ホテル群の狙い

昭和62年7月、OLCとTDL周辺に進出したホテルの経営会社など計9社は「東京ベイ舞浜リゾート地域協議会」を結成した。

ここでは、舞浜地区内の環境整備を第一目標とし、モノレール等の地域内交通システム、未利用地の開発計画やウォーターフロントの開発計画などの検討を行っている。その他、アーバン・リゾート地域としての広告宣伝、NKホールを中心としたコンベ

ンション誘致活動等も協力して行っていく予定である。

また、協議会とは別だが、すべてのホテルがTDL公認ホテルとして登録され、宿泊客に対するTDL入園の優遇チケット販売等の特典が与えられている事や、TDLの中から見えないように、ホテルの高さを制限するなど相互に協力も行っている。各ホテルとOLCは、それぞれ別の経営主体であるが、このように共存共栄を基本方針にしているのである。

そこで、舞浜地区のホテル群の狙いについて、①室料、②施設、③客層という観点から、以下簡単にみてみたい。

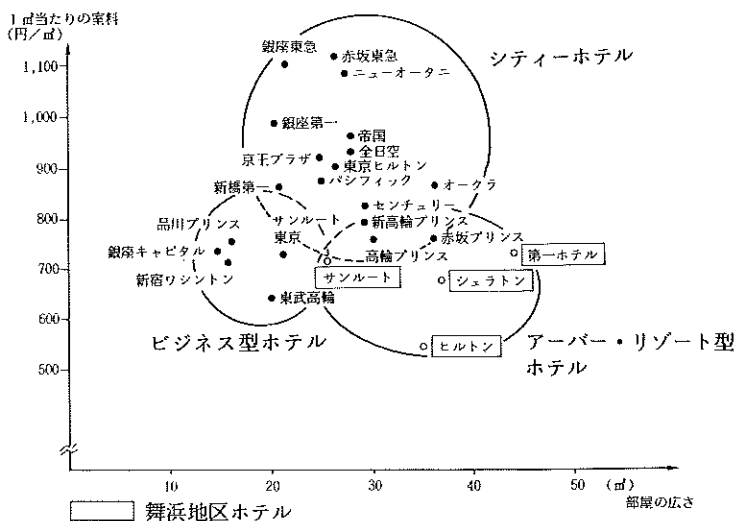
①室料設定

ホテルの経営戦略上重要な室料設定の際には、ホテルのグレード、立地条件、総投資コスト等種々の点が考慮されるが、ここでは、標準的なツインルームの室料について、1室当たりの面積との関係から、都心のホテルと比較してみたい。

舞浜地区のホテルは、その用地取得価格が比較的安かったこともあり、1室当たりの面積が広く、しかも割安である。都心のシティーホテルやビジネスホテルと比較すると、その違いは顕著であり、アーバン・リゾート型とも言うべき新しいタイプの出現といえる（表-5）。ここに、都市近郊にあってリゾート性を強調した舞浜ホテル群の差別化戦略を伺うことができる。

表-5 1室当たりの面積と価格の関係

(付表)



地区	ホテル名	室料 円	面積 ㎡	1㎡当 円/㎡
赤坂地区	ホテルオークラ	31,500	36.3	868
	キャピトル東急	30,000	33.0	909
	赤坂東急ホテル	29,500	26.4	1,117
	ニューオータニ	29,000	27.4	1,090
	赤坂プリンス	28,000	36.8	761
	全日空ホテル	26,000	28.0	929
新宿地区	東京ヒルトン	24,000	26.4	909
	センチュリー	23,000	28.0	821
	京王プラザ	23,000	25.0	920
	新宿プリンス	14,500	15.3	947
銀座地区	新宿ワシントン	11,500	16.0	719
	帝国ホテル	26,500	28.0	946
	銀座東急ホテル	24,000	21.8	1,101
品川・高輪地区	銀座第一ホテル	20,500	20.6	995
	新橋第一ホテル	17,500	21.0	833
	高輪プリンス	23,000	30.0	768
	新高輪プリンス	23,000	29.0	793
舞浜地区	ホテルパシフィック	22,000	25.0	880
	品川プリンス	12,000	16.0	750
	第一ホテル	32,000	44.0	727
	ジュラトン	25,000	36.0	694
	ヒルトン	19,000	35.0	543
(参考)	サンルート	18,000	25.5	706
	東急ホテル	—	—	—
	サンルート東京	16,000	21.5	744
高輪東武ホテル	12,800	20.0	640	
銀座キャピタル	11,000	15.0	528	

(’88日本ホテル年鑑より)

②付帯施設

各ホテルの付帯施設は、最近のシティホテルに不可欠な宴会場、プール、フィットネスクラブ、ビジネスセンターを持つ一方、ロビー部分はリゾートホテルに相応しい十分な広さを有している。まさに、シティホテルとリゾートホテルの施設を合わせ持つアーバン・リゾートホテルとすることができる。

一般にシティホテルでは、宴会部門がその売上の4割を占めると言われ、経営上重要なものである。舞浜ホテル群の宴会場について、都心のシティホテル（同規模室数）と比較した場合、その床面積は比較的小さくなっている（表-6）。これは、舞浜地区のホテルが、リゾート性を前面に出すことを主眼にしている以上、ある程度やむを得なかったのではなかろうか。

しかし、アーバン・リゾートホテルでは、都心のホテルに比べ、コンベンション需要と宿泊需要の結びつきが強いだけに、宴会場の稼働が客室稼働率に強く影響する。そこで、各ホテルはコンベンション・マネージャーの位置づけを高め、宴会・社内研修会・婚礼等の誘致策を積極的に展開しているようである。

表-6 ホテルの付帯施設

	ホテル名	客室数 (室)	宴会場面積 (㎡)	シア ヨー ッケ ビ ン グ ド	プ ル	フ ク イ ッ ト ネ ス プ	ビ セ ジ ン ネ タ ス ト	駐車台数 (台)
舞 浜 地 区	シェラトン	782	2,832	○	○	○	○	500
	ヒルトン	770	2,974	○	○	○	△	400
	サンルート	506	1,121	○	○	×	×	196
	第一ホテル	426	1,037	×	○	○	○	190
都 心 シ テ ィ ル	赤坂プリンス	761	5,373	△	×	×	○	400
	赤坂東急ホテル	566	6,798	○	×	×	○	250
	キャピトル東急	459	1,818	○	○	×	○	250
	センチュリー・ハイアット	762	4,536	○	○	△	×	250

注) '88ホテル年鑑より ○……有、×……無、△……小規模ながら有

③対象客層

各ホテルとも、TDLの客を主要ターゲットとしているのは言うまでもないが、室料設定からみると、ヒルトンはファミリー客、第一ホテルは高級志向客、シェラトンはその中間的な客、またサンルートは団体客というように、狙いとする客層の棲み分けが図られていると言えない事もない。しかし、実際には、旅行代理店が扱うパッケージ商品で料金の割引きが行われる事もあり、料金格差はそれほど大きくないようである。

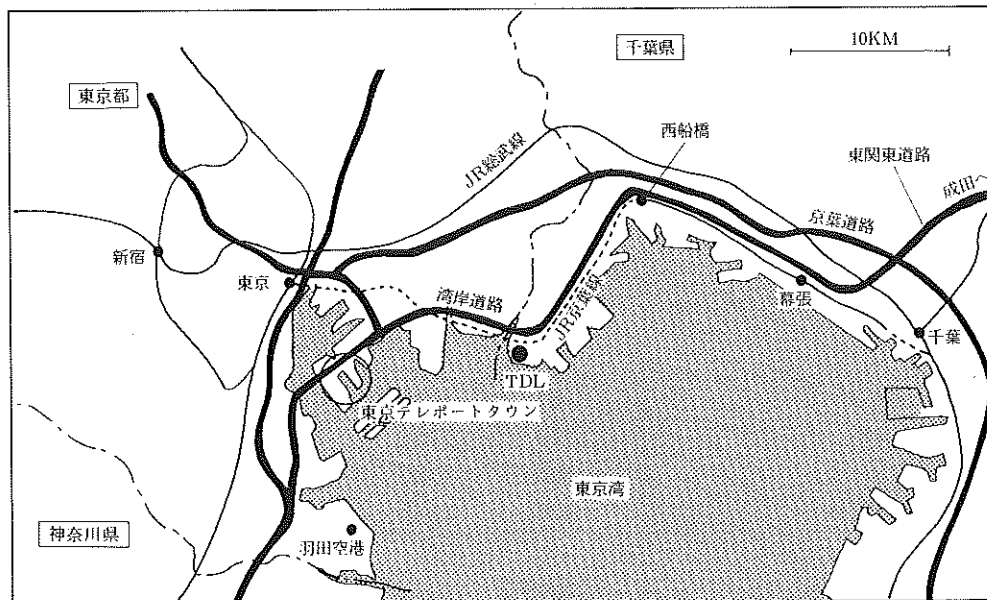
る。従って、TDLのオフシーズンには、地区内ホテル間の競合も予想される。

そこで、7,000人収容のNKホールやホテルの宴会場等の有効活用によるアフター・ビジネスやアフター・コンベンションの客はもちろん、都心から車で20分、成田へ40分という立地を生かした海外ビジネス客の取り込みも図り、客層の多様化による需要喚起策を強化していくことが、ホテル群の今後の課題となろう。

4. 東京湾臨海部での位置づけ

現在東京湾岸北部では、東京臨海部副都心（東京テレポートタウン）と千葉幕張新都心において、大規模なコンベンション都市構想がすすめられているが、舞浜はそのほぼ中間に位置し、JR京葉線が全面開通すれば、東京、幕張とも十数分の距離となる（図-2）。

図-2 東京湾北部臨海部



舞浜地区は、そのリゾート性や集客性からすれば、自前のコンベンションはもちろん、東京・千葉のアフター・コンベンション基地としての役割も十分期待できる。一方で、見本市会場・展示場は持たないものの、多目的ホールや会議・宴会場および宿泊施設利用においては両地域との一部競合も予想される。しかし、コンベンション機能を本来のコンベンション部分とアフター・コンベンションおよび宿泊の3つに区分し、両地域にまたがる施設利用を想定してみると、いくつかの組合せが可能であることがわかる（表-7）。現実には、舞浜はアフター・コンベンション的利用が中心となるとみられるが、いずれにしても、舞浜と周辺コンベンション都市は、競合関係にあると同時に協調による相乗効果も期待できるといえよう。

表-7 コンベンション利用の組み合わせ例
(舞浜と幕張メッセの場合)

地区 組 目 的 合 せ	舞 浜			幕 張		
	コンベンション (ホテル、 NKホール)	アフター・ コンベンション (TDL、 NKホール)	宿 泊 (ホテル)	コンベンション (メッセ、 ホテル)	アフター・ コンベンション (多目的ホール)	宿 泊 (ホテル)
ケース1	○	○	○			
ケース2	○	○				○
ケース3	○		○		○	
ケース4	○				○	○

(注) 上記ケースは舞浜のコンベンションを中心としたものであり、全く逆のケースもある。

(参考) 幕張メッセ計画の概要

●敷地面積 約42ha

●施設計画

展示棟 (我が国初の全館空調、一体型会場)

- 展示場 (第1期計画) 約 54,700㎡
- 多目的ホール (アリーナ) 約 3,100㎡ (4,000~9,000席)
- 会議場 (国際会場開催可能) 約 3,600㎡ (大会議場1、中会議場5、小会議場4、パケットホール)
- 共用・サービス施設等 (エントランス、インフォメーションセンター、レストランなど)
- 合計 (延床面積) 約131,300㎡

駐車場 ● 収容規模約 8,000台 (ホテル、主催者駐車場含む) 16ha

むしろ幕張メッセを推進する千葉県にとって、将来的に競合が予想される東京や横浜の吸引力に対抗していくため、幕張—舞浜間をひとつのコンベンション・ラインと位置づけ、積極的な地域戦略の展開が必要になってこよう。

5. 舞浜地区開発の特長と課題

これまで見てきたように、TDLが開園5周年を迎え、周辺ホテル群が相次いでオープンするなかで、ようやくこの地区の開発の方向性が明らかになりつつある。ここで改めて舞浜地区開発の特長を整理すると、次の3点に要約できる。

- ①テーマパークとしてのTDLの優位性、およびそれを核とするアーバン・リゾートという統一された開発思想の独自性・先進性。
- ②関東という大きな後背地 (商圏) をもち、都心に近接する立地の良さ。さらに近年、付加価値の高まる東京湾ウォーターフロントに位置すること。
- ③民間ディベロッパー主導かつ行政の側面的支援による開発。それを可能にした千葉方式による埋立て。

このような特長は、他のテーマパークを中心にした地域開発に対する舞浜地区開発の優位性であり、特異性でもあると言えよう。ただし、この地区が非定住型の開発を目指し、外部からの集客を基本的存立要件とする以上、舞浜に対する顧客のインセンティブを持続、増大させ、利用者の増加、客層の多様化、あるいは季節間変動の安定化を図ることが今後の最大の課題であろう。

6. おわりに

レジャーやリゾート等、余暇活動につながるテーマをもった地域開発においては、特にハード先行型であってはならない。本来、人間の行動系にかかわる施設や環境、およびそれらと人間とのインターフェイスが、有機的・複合的に組み合わせられたコミュニティづくりでなければならない。すなわち、人間的再生やゆとりの質的向上のための時空間を創造する事が求められているのである。。

舞浜地区は、大都市近効に立地し、レジャー施設やコンベンション機能を合せもつ複合的アーバン・リゾート地域である。我が国の遊園地の概念を大きく変えたTDLを中心に、これまでにない新しい“街”を形成しつつある舞浜地区は、地域開発のひとつのプロトタイプとして、今後も、その動向が注目されると同時に、その真価も問われるのである。

(都市開発部 川村 雅彦 他)