

# ディズニーターム

- 中山
- 高
- 石垣
- 小谷崎
- 五十嵐
- 高田

# A G E N D A

- 歴史～ウォルト・ディズニー・カンパニー設立から～
- 戦略～ディズニー売上高3兆円を支える戦略～
- キャラクタービジネス
- なぜおみやげが売れるのか3つの要因
- お土産販売のサービス理論
- TDLの商品販売
- 疑問&仮説
- 今後の取り組みについて



## ■ ウォルト・ディズニー・カンパニー設立から 現在までの事業進出の歴史(1923年～2010年)



1923

- ・ 1923年 ウォルト・ディズニーが『ザ・ディズニー・ブラザーズ・スタジオ』を設立
- ・ 【映画・DVD事業進出 <2009年度売上高61億ドル> 】

1930

- ・ 1930年 ミッキーマウスの人形など最初のキャラクターグッズ発売
- ・ 【コンシューマープロダクツ事業進出 <2009年度売上高24億ドル> 】

1955

- ・ 1955年 カリフォルニア州に最初のディズニーランド開業
- ・ 【テーマパーク事業進出 <2009年度売上高106億ドル> 】

1983

- ・ 1983年 ケーブルテレビの「ディズニーチャンネル」開局
- ・ 【メディア事業進出 <2009年度売上高162億ドル> 】

1996

- ・ 1996年 インターネットウェブサイト「ディズニー.com」開設
- ・ 【インターネット・ゲーム事業進出 <2009年度売上高7億ドル> 】

## ■ ディズニー売上高3兆円を支える戦略

① グローバルで一貫したブランド認知。〈ブランド戦略〉

② 新しいキャラクターを映画、テレビ、テーマパークに戦略的に揃えている。  
〈キャラクター戦略〉

③ 5つの事業(映画・DVD事業・コンシューマープロダクツ事業・テーマパーク事業・メディア事業・インターネット&ゲーム事業)が互いに連携し、最大限の効果を発揮する仕組み。〈多角化戦略〉

④ コンテンツの価値を事業間のシナジーで最大化させる。

〈シナジー戦略〉

⑤ すべてにストーリーがあり、すべてに優先される。

〈ストーリー戦略〉

ウォルト・ディズニーの  
見た夢

「私はディズニーランドが人々に幸福を与える場所、  
おとなも子ども、ともに生命の驚異や冒険を体験し、  
楽しい思い出をつくってもらえるような場所で  
あつてほしいと願っています」

WALT DISNEY

© Walt Disney

# キャラクタービジネス テレビ主導型

- 人気のあるコミック作品などを映像化
- テレビ放送で露出を図る

# キャラクタービジネス

## 商品主導型

- 店頭におけるキャラクター商品自体がメディア
- ハローキティやリラックマのような商品化を目的に開発されたキャラクターなど

# キャラクタービジネス

## 性別・年齢を超えて支持を集める

一般的なキャラクターへの支持形成は性別や年齢によって異なる

ディズニーキャラクターは女性層からの支持を中心としながら男性層からの支持も高い  
性別や年齢を超えて受け入れられている

# なぜおみやげが売れるのか

文献調査から考えられる3つの要因

- ① 装置的な役割 (かぶり物)
- ② 贈答と旅の日本文化 (お菓子)
- ③ ニューラグジュアリー

4つの感情ベース (グッズ)

- ・ 自分を大切にする (ストレス解消、健康、安らぎ)
- ・ 人とのつながり (親密な関係、家族、友情、恋愛)
- ・ 探求 (冒険、旅、自己改革)
- ・ 独特のスタイル (成功、あなたも参加しませんか)

# 装置的な役割

- 思い出が求められている。
- 観光客が欲しいのは、それを買うことで、旅の「思い出」や「感動」を喚起されるもの。つまり、観光客のモチベーション（＝気分・衝動）を上げるものが必要とされる。
- ディズニーランドのミッキーの耳の帽子  
それをかぶることで心をもっとうきうきさせるための装置的な役割を表す。  
この帽子をかぶってディズニーの世界により近づこうとする。  
そうすることで、旅の思い出はいっそう鮮やかなものになる。

# 贈答と旅の日本文化

## ・みやげの意味とは

広辞苑では、「旅先で求めて持ち帰る、その土地の産物」「人の家を訪問するときに持っていく贈物」とある。語源はいくつかの説があるが共通するのは、神仏や貴人に対する「献上品」や「もてなし」の意が色濃く潜在していることである。それが民間にひろまり、「手みやげ」となる。「土産」（土産品）という表記が一般化したのは、江戸中期のことである。諸々の道中案内や旅日記の類の中にでてくる。それまで特殊な意味を持つ贈り物であったみやげが更に大衆化し「旅みやげ」となった。みやげは土産であり、多くの民族社会で共通する。他家を改まって訪れるとき、旅行から帰ってくるときにはなんらかのみやげを持参する。それは、民族の枠組みを超えて自然に発生した習俗というものである。日本人社会における個よりも集団への依存体質の特性という点にでもできる。

## ・「見知り社会」での贈答慣行

代々が定住し、近隣所の氏素性も明らかであるところで、例えばカミを対象とするし式年際、ホトケを対象とした年忌も可能となるのである。前例に従い、周囲に従い、不文の律を重んじる社会が形成されるのである。それは、非個人主義、非合理主義に基づいた非近代的な社会といえよう。とくに銘々に移動を繰り返してきた社会では、それは成り立たないだろうし、理解しがたい。おみやげの分配慣習もこうした社会に根ざしたものである。

しかし、現代の日本は、戦後のアメリカ文明・文化の強い影響によって、相当な変化が生じている。個人主義合理主義になった。だが、表面上はそうであっても、深層面では決してそうではない。例えば、バレンタインデーにおけるチョコの贈答。歴史的にみると最新の流行ではあるが、日本的な現象が起こっている。義理チョコは慣行が行われつつあるのではないか。これもオミヤゲによる慣行がうまれつつあるのではないか。

## ・「旅みやげ」

年中行事、出来事に対する贈答。また「お返し」も習慣化。

民俗学的な解析概念「ケ（日常）の生活空間から一時的な脱出」あるいは、「ケの生活空間からハレ（晴＝非日常）の異次元空間への移動」。

旅は、社会的にも経済的にも安定した時代の「ゆとり文化」である。日本でいえばその文化が発展したのは江戸時代の中・後期、昭和後半から平成の現代にかけてであろう。

## ・手ぶらでは帰れない旅の仕組み

ウチ主義、ウチの藩、ウチのムラに始まり、ウチの会社、ウチの学校と私たちはウチに帰属し、ウチに依存する体質を共有している。否定できない不断の共有文化である。

特定の個人に宛てて持ち帰るというよりも、イエなりムラなりに報告するのがいいのではないか。地名や寺社名などは、現代でいうブランドのようなもの。ウイスキー化粧品、時計など、海外帰りのしるしとなった。

みやげを買うことが脅迫観念となっている。実利的なみやげは世界の諸国に共通する。そこにウチ主義を充足させる儀礼的な意味が絡んでくるのが、日本の展開なのである。

## ・おみやげ好き民族

私たち日本人は世界でも冠たる「みやげ好き」の民族であることを自覚しなければならぬ。例えばオーストラリアへの家族旅行は平均で7.2日。そこでの「おみやげ代」は人家族で12万円（近畿日本ツーリスト）日本人はショッピングにおける支出額で日本以外の観光客と違いをみせる。ハワイでの日本人観光客が323ドルに対して、日本人以外の観光客は127ドルだった。この違いは、日本人が贈り物やみやげを購入することによるものだ。ハワイの観光客の出費の30%はおみやげであったが、日本以外の観光客の場合は9%であったことからわかる。

# 4つの感情ベース

- 4つの感情スペース

- 自分を大切にする (ストレス解消、健康、安らぎ)

- 人とのつながり (親密な関係、家族、友情、恋愛)

- 探求 (冒険、旅、自己改革)

- 独特のスタイル (成功、あなたも参加しませんか)

- 消費者の変化によるニュー・ラグジュアリー

- 従来の一部の贅沢品とは異なり、一般の消費者でもちよっと手を伸ばせば手の届く新しいタイプの贅沢品である。ステータスや虚栄心を満たすためではなく、ワンランク上の商品に、特別な思い入れをいだき (大のお気に入り、家族の一員、友達のように)、値段が高くてもどうしても買いたくなるような商品。消費行動をかりたてるもの。

# お土産販売のサービス理論

- クレーム対応

神のクレーム（顧客からの改善という提案）と悪意のクレーム（金銭的な利害のからむもの）

- 安全こそがサービス

マズローの欲求五段階説

『生理的欲求』→『安全欲求』→『社会的欲求』→『自我の欲求』→『自己実現欲求』

安全性という土台があってこそ『楽しみたい』という欲求を追求する。

- 『心技体』

心技体があつてのサービス業、お土産を売る為の必須事項。

- モノより夢を売る

『手の届く夢は夢ではない』モノより夢を売る、これがサービス業。

- 顧客満足＝従業員満足

従業員への愛情＝顧客へのサービス。従業員への愛情を注ぐことで顧客へのサービスは向上する。

- 社会貢献としてのサービスの役割

『人間が人間に夢を与える事』バリアフリーなどのホスピタリティー

- サービス業における三福

『惜福』（福を残す）、『分福』（福を人に分ける）、『植福』（自分がその恩恵を受けなくても将来の為の福の種を植えること）

# TDLの商品販売

- お土産一人当たり、3500円と仮定。

キャラクター物は85~90%

(ぬいぐるみ類\*60億円市場、販売構成比12.5%。)

商品開発はアメリカの許可の下に行われ毎年2200種類に上るが、そのうち『ぬいぐるみ』は平均50アイテムでしかない。

\*ゲストにとってディズニーのお土産にはキャラクターが必要不可欠であり、TDL側もキャラクターがある為、4.8%強の粗利益(ロイヤリティー5%は含まない)を商品販売でとれている。

## ・ディズニー7つの魔法

- ・サービス哲学 著：窪山哲雄 インデックスコミュニケーションズ
- ・人が集まるテーマパークの秘密 著：伊藤正視 日経新聞社

参考文献

## ■疑問

なぜディズニーは3兆円の巨大企業になれたのか？  
(なぜ人々はこれだけお金を落とすのか、主にお土産)

ディズニーは強いキャラクタービジネスで成り立っている。ディズニーが新規ビジネス及び新規商品開発を展開する時、神格化されたネズミのミッキーマウスが必ず付きまっとなってしまっているのではないか？仮にネズミがディズニーからいなくなり、ネズミが一切関係しない“DISNEY”のロゴだけで商品は売れるのだろうか？

## 仮説

- ①ディズニーは“ストーリー、キャラクター、そして人々の心を動かすこと（金を払わすこと）”に長けている。
- ②きめ細かい市場調査（人間の心理分析）でブランド管理を徹底している。
- ③ディズニーに匹敵するライバル企業がない。  
結果、市場独占による価格形成可能（高い金を払わせる）
- ④“夢・ファンタジー”という新たな市場を切り開いた。  
(ブルーオーシャン戦略)
- ⑤キャラクタービジネスで売っていない商品・お土産は一般的なお土産の世界観外の価値がある。

## ■今後の取り組み

仮説を検証していく。

ストーリー・キャラクター・心理戦略とは？

ブランド戦略とは？

ディズニーのライバルは？

価格形成力は？

夢・ファンタジー市場はあるのか？

# 参考文献

週刊東洋経済「過渡期を迎える日本のキャラクタービジネス。キャラクターが乱立する中、ディズニーの実力は？」 著：陸川和男

● 「メイドイン・ジャパンからウェルカム・ツー・ジャパンへ」著者 堀 貞一郎 発行 2002年1月30日発行所 株式会社プレジデント社

● 「おみやげ 贈答と旅の日本文化」1997年3月29日著者 神崎宣武 発行者 矢野恵二発行所 株式会社青弓社

● 「なぜ高くても買ってしまおうのか」発行 2004年1月8日著者 マイケルJ.シルバースタイン／ニール・フィクス／ジョン・ブットマン著監訳者 杉田浩章 後者  
ボストンコンサルティンググループ 発行所 ダイアモンド社