

2010 年度
サービス・エンターテイメント
ディズニー班研究論文

ディズニーキャラクタービジネスの
成功要因に関する考察
～ビジネスのからくりと消費者心理の両視点から～

経営情報学部

20911126 小谷崎 眞之介

20911016 五十嵐 昇夫

20911025 石垣 明日美

20911112 高 妍

グローバルスタディーズ学部

20731044 高田裕貴

大学院

21051010 中山淳一

目次

序論	—	1
第一章 キャラクターとは		
第一節・本論文での「キャラクター」の定義	—	1
第二節・キャラクターという外来語	—	2
第三節・キャラクターとブランドの区別	—	2
第四節・ディズニーキャラクターが当てはまる分類とは	—	3
第五節・キャラクター商品化ビジネス実務の基	—	3
第二章 ディズニーキャラクター戦略について		
第一節・ディズニーとは何か	—	4
第二節・ディズニーのビジネス展開	—	5
第三節・ディズニーキャラクターと販売戦略と物語性	—	8
第三章 消費心理について		
第一節・ディズニーシーのフィールドワーク	—	14
第二節・ダッフィーに関する消費者ヒアリング調査	—	16
第三節・ディズニーキャラクターの付加価値は、 いかにして作られているのか	—	20
第四章 ディズニーのキャラクタービジネスの問題点について		
第一節・著作権ビジネスの問題点	—	20
第二節・白人視点の世界観による問題点	—	22
第三節・キャラクターグッズの低コスト生産による問題点	—	26
第五章 結論	—	29
謝辞	—	30
参考文献一覧	—	30

序論

日本のキャラクター商品の推定小売市場規模は08年度1兆54百億円で、5年連続で前年を下回っている。しかしその中でも、ディズニーキャラクターは強い。キャラクターランキングでは、01年度上位20位に「くまのプーさん」と「ミッキーマウス」がランクインしていたのに対し、08年度はその他に「スティッチ」「ミニーマウス」が加わっている。オリエンタルランド社の2010年3月期年間売上は3,714億円であるが、うち1,003億円がテーマパーク内の商品販売収入である。

グローバル展開するアメリカディズニー社でもキャラクター商品販売などを行うコンシューマープロダクツ事業は年間売上24億ドルで、年間売上360億ドルの6%強を占める。

なぜディズニーのキャラクターはこれほど売れるのか。そこにはただ『かわいい』『親しみがわく』といった消費者側の購買動機だけでなく、生活者の価値観やライフスタイルが多様化する難しい市場環境の中で、ディズニーのターゲット、流通、商品開発、メディアなどのシナジーを最大化する緻密なマーケティング戦略があるのではないかと考える。

ディズニーのキャラクタービジネスに着目することにより、キャラクタービジネスの成功要因を掘り下げる。さらにキャラクターが持つ『付加価値』を、いかにして最大化させているのか、ディズニーのマーケティング戦略の本質を知る。

上記のような背景・問題意識から、ディズニーのキャラクタービジネスに着目する。ビジネスのからくり（企業視点）と消費者心理（顧客視点）の両視点から、なぜディズニーグッズは売れるのかについて調査、研究することで、「世界で通用するキャラクターの形成、販売戦略とはいかなるものか」、「消費者がキャラクターの中に見出す中心的価値とはなにか」を考察することを目的とする。

第一章 キャラクターとは

第一節 本論文での「キャラクター」の定義

ディズニーのキャラクタービジネスを考察する前に本章では、キャラクターについて述べたい。「広辞苑（第六版）」（2008）の「キャラクター」の項には、『[character] ①性格。人格。個性。キャラ。②小説・映画・演劇・漫画などの登場人物。その役柄。③文字。記号。』と記載されている。本論文のテーマであるディズニーキャラクターは、②の「小説・映画・劇場・漫画などの登場人物。その役柄」にあたる。

第二節 キャラクターという外来語

本来英語での「キャラクター」は前節にあった①の意味である。辻ら（2009）によると、日本でキャラクターという外来語が定着したことは、ウォルトディズニープロダクトの影響が大きくあるという。1920年代から、アメリカでは、ディズニーの「ミッキーマウス」や、アメリカンコミックスの「ポパイ」などがアニメーション化されて絶大な人気を集め、その人気に着目した人たちが、その主人公を人形に仕立てたり、時計の文字盤に張り付けたりするようになった。商品化にあたって、こうした主人公は空想の登場人物、すなわち”Fanciful Character”と呼ばれるようになり、1950年代に入ると、日本にもアメリカ直輸入のこうした商品が出回るようになった。また、一説によると、ウォルトディズニー・プロダクションは、「白雪姫」や「バンビ」といった映画の日本配給に際し、アニメの絵柄を各種の商品に張り付ける、いわゆるライセンス・ビジネスを開始したという。そのライセンス契約の中に主人公や脇役のことを”Fanciful Character”と表記しており、これが、商品に使用される映画や漫画の主人公を「キャラクター」と呼ぶきっかけになった、とも言われている。

このように、「キャラクター」という言葉が、いつ、どのように日本社会に定着したかについての定説はない。だが、「キャラクター」という言葉は、アメリカでのアニメーションの登場人物を商品化するにあたって考え出された英語表現だったが、”Fanciful Character”に適当な日本語訳がなかったために、当時の日本人が例によって、おごりなカタカナ表記ですませたものが今に受け継がれている、というような経緯である。

第三節 キャラクターとブランドの区別

辻ら（2009）によると、キャラクターとブランドの違いは、概念、売られ方、象徴するものの特徴により区別出来る。

第一に、ブランドは、抽象的・包括的な概念である。ブランドは、製品やサービスやアイデアの質、企業の社会貢献、広告やデザインのセンス、キャラクターの立ち居振る舞いなどから醸し出される空気のようなものである。それに対して、キャラクターは、そのブランドを構成する一要素に過ぎない。当然、ブランドは”上品”とか”先進的”とかいう形容詞でしか語れないのに対して、キャラクターは色や形を備えた具体的な人形で提示することができる。

第二に、ブランドは商標の形式をとって、人の持ち物に誇らしげに刻印されることはあっても、ブランドそのものが単体で売買されることはない。それに対して、キャラクターは、それ自体が消費される目的、すなわち商品になりうる。

第三に、ブランドが、企業の技術力や商品の信頼性といった”体力”や”能力”の象徴であるのに対して、キャラクターは魅力の象徴である。”魅力”とは、短所や弱点も含めた総合力である。完全無欠な人物が必ずしも魅力的な人物とは限らず、逆に、弱さや抜けたところも併せもった人のほうが慕われたりする。こうした人間的な幅の広さのようなものが、企業

や商品の”人格”にも求められるのである。人の心を和ませる「マスケ感」や「親近感」といった人格は、キャラクターでしか体现できない。

従って、ディズニーに関しては、「ディズニー」そのものがブランドになっている。このディズニーブランドにより、ディズニーのイメージや価値商品、サービスの信頼性が象徴されている。

一方でキャラクターにあたるは、ミッキーマウスやミニーマウス、本研究対象になったダッフィーなどである。このキャラクターにも、もちろんディズニーブランドが付与されており、信頼できる人形、文房具などのキャラクター商品になっているのである。

第四節 ディズニーキャラクターが当てはまる分類とは

この節では、ディズニーキャラクターが当てはまる分類について考察する。辻ら（2009）を参考に、「汎用性による分類」と「物語の有無による分類」に基づいて述べたい。

まず汎用性による分類では、「グローバルキャラクター」と「リージョナル・キャラクター」に分類される。「グローバルキャラクター」とは世界に通用するキャラクターであり、リージョナルキャラクターは地域限定のキャラクターである。それに照らしあわせると、現在のディズニーキャラクターは、「グローバルキャラクター」に分類される。1940年まではディズニーキャラクターもリージョナルキャラクターであったが、その後世界的に発展を遂げ、現在のグローバルキャラクターになることが出来た。また、ディズニーキャラクターはすべてのキャラクターが「グローバル」キャラクターであるが、後の第二章で述べるように、製品やプロモーションを地域限定で行うことがある。

次に物語の有無による分類である。物語を背負ったキャラクターとは、キャラクターが出来前、または出来ると同時に物語が付随ものである。一方、物語を背負わないキャラクターとは、物語がない、またはキャラクター設定がされている程度のキャラクターである。物語を背負わないキャラクターは、キャラクターを商品として扱いやすい。商品化する際に物語があると商品に制約が出来てしまう為に、自由性を高めるという販売側の意図から出来たと考える。日本のハローキティがその代表例である。物語は最小限に留めてあり、商品も幅広く生産することが出来る。

ディズニーキャラクターは、ディズニー映画のキャラクターなので、ほとんどが物語を背負っている。しかし、第二章で詳しく述べるが、ディズニーキャラクターにも、物語を背負っていないキャラクターが存在している。

第五節 キャラクター商品化ビジネス実務の基

ライセンスビジネスとは日本語では「商品化権許諾業」である。商品化権（マーチャンダイジング・ライツ）とは、漫画やテレビキャラクターなどの顧客吸引力のあるキャラクターなどの形状、肖像、名称などの商品化権利をいう。対象となるキャラクターなどは、

テレビ、ラジオ、映画、ゲーム、漫画、小説などに登場する実在・架空の人物や動物、スポーツや音楽・演劇・演芸などに関する人物など幅広い範囲が対象となる。

また、法律上、商品化という権利があるわけではなく、デザインやネーミングなどが関係することが多いため、著作権法、意匠法、商標法や、不正競争防止法、民法などの法律で守られる権利について、商品化するキャラクター等に関する権利の総称と考えられる。例えば、漫画キャラクターをパン菓子に利用する場合は商標権、ぬいぐるみに使用する場合は意匠権等、商品化する局面により関係する権利に違いがある。

キャラクターの権利者は、お菓子のラベルに利用すること商標権や、ぬいぐるみに利用する等積極的にその権利を利用してビジネスに応用していく必要がある。キャラクターは、不動産と同じように自分で利用して利用価値を満足させるのか、もしくは人に貸して収益をあげることで価値を高めるのか様々な利用方法があると考えてよい。

ライセンスビジネスに関わる権利は以下のような権利がある。

第二章 ディズニーのキャラクター戦略について

第一節 ディズニーとは何か

アメリカの文化的グローバリズムの代表として考えられる「ディズニー」。すべては一匹のネズミから始まった。だが、流石のミッキーマウスも、誕生から 82 年を経てなお、世界にこれほどまでに愛される存在となることを予見していただろうか。

1901 年、12 月 5 日、ウォルト・ディズニーはシカゴで生まれた。ウォルトは 18 歳の時にカンザスシティで商業美術の仕事に就き、次の年にウォルトは「カンザスシティ・スライド」に入社、アニメーションの広告映画を知った。1923 年、拠点をハリウッドに移し、ウォルトは兄のロイ・O・ディズニーと、「ディズニー・ブラザーズ」を設立した。1930 年、初のミッキーマウスのグッズが発売された。2 年後、『シリー・シンフォニー』シリーズから、世界初のカラーアニメーション『花と木』が公開された。さらに『シリー・シンフォニー』シリーズから『三匹の子ぶた』が公開され、挿入歌もヒットした。1937 年世界初長編カラーアニメーション『白雪姫』が公開され、大成功を収めた。1950 年戦後初の大作『シンデレラ』が完成、高い評価を受けた。4 年後にアメリカのテレビ局 NBC がカラー本放送開始。ABC でテレビ番組『ディズニーランド』が始まった。1962 年ウォルトとロイ・ディズニーが支援し、カリフォルニア芸術学校を創立。2 年後に実写映画『メリー・ポピンズ』がアカデミー賞 5 部門を制覇した。ニューヨーク万国博覧会でリンカーンのロボットをはじめ、4 つのショーを手かげた。そして、1966 年 12 月 15 日ウォルト・ディズニー、肺がんのため死去。同年に『プーさんとハチミツ』を公開した。

ウォルト・ディズニー亡きあとのディズニー。その威光は衰え、一時期は買収騒ぎも起

表1 ライセンスビジネスに関わる権利（辻ら、2009）

権利	内容
知的創造物に関する権利	
特許権 （特許法）	発明を保護
実用新案権（実用新案法）	物品の形状等の考案を保護
意匠権（意匠法）	物品のデザインを保護
著作権（著作権法）	文芸、学芸、美術、音楽、プログラム等の精神的作品を保護
回路配置利用権 （半導体集積回路の回路配置に関する法律）	半導体集積回路の回路配置の利用を保護
育成者権 （種苗法）	植物の新品種を保護
営業秘密 （不正競争防止法）	ノウハウや顧客リストの盗用など不正行為を規制
営業識別に関する権利	
商標権（商標法）	商品・サービスで使用するマークを保護
商号（会社法、商法）	商号を保護
商品表示、商品形態 （不正競争防止法）	（以下の行為を規制）混同惹起行為 著作権表示冒用行為 形態模倣行為 誤認
（注）産業財産権＝特許庁所管特許権・実用新案権・意匠権・商標権	

こるほど落ち目になってしまった。ところが 80 年代に突如として復活し、その後の成長はいまだ飛ぶ鳥をおとす勢いである。売上高 15 倍、利益を 19 倍、株価を 30 倍へ成長していく。そしてついにアメリカ三大ネットワークのひとつ ABC を買収するにあたり、企業としてのディズニーは世界でも類をみない巨大メディア・コングロマリットとして脱皮する。小さなアニメ広告会社から現在の巨大なメディア組織に登りつめたのである。

第二節 ディズニーのビジネス展開

ここからはディズニーのビジネス展開について説明する。

以下『ディズニー完全読書』（小林 2010）の 30, 31 ページから引用する。

ウォルト・ディズニー・カンパニーは、1923 年、ウォルト・ディズニーと兄のロイが立ち上げたアニメ制作会社が前身である。1986 年から現会社名となった。現在はメディア、テーマパーク・リゾート、プロダクト、インタラクティブ・メディアの 5 部門で事業を展開する、総合メディア・エンターテインメント企業である。2005 年よりロバート・アイガーが CEO に着任している。

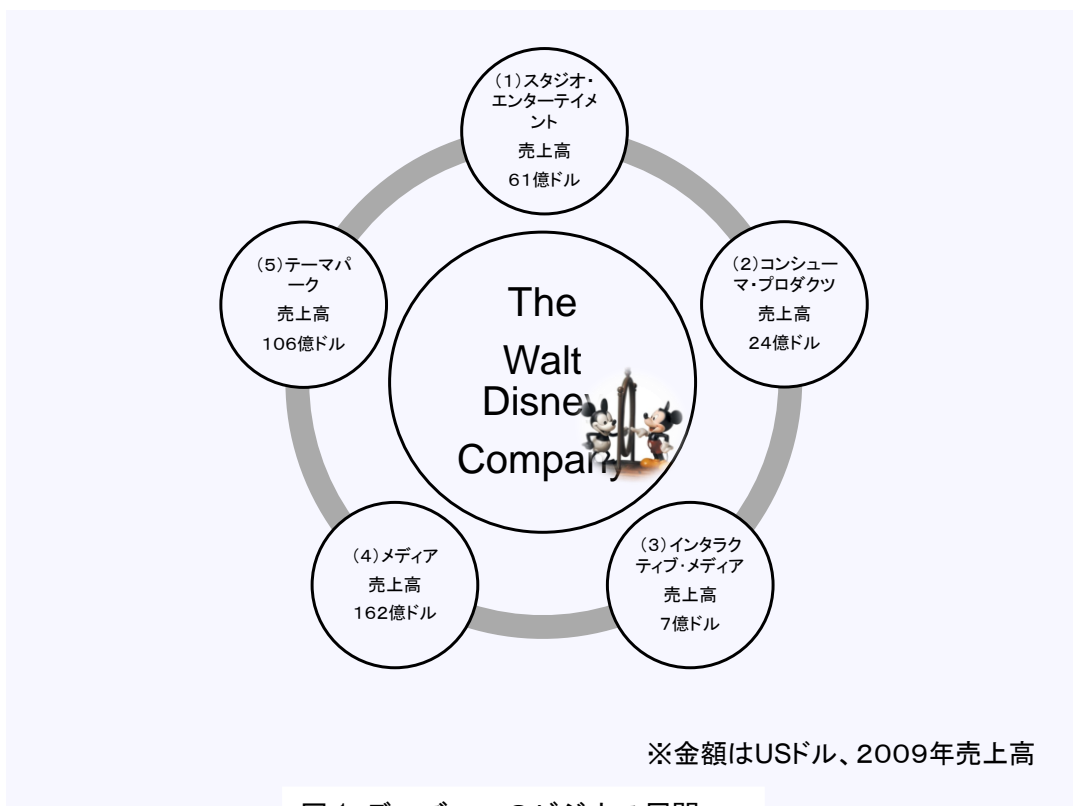


図 1 ディズニーのビジネス展開

以下にディズニーの 5 つのビジネス（図 1）の詳細を記す。

(1) スタジオ・エンターテインメント（売上高 61 億ドル）

アニメーション・実写映画の製作と配給、加えて DVD やブルーレイディスクでの作品販売を主にする部門である。

(2) コンシューマ・プロダクツ（売上高 24 億ドル）

グッズ開発やライセンス事業を手がけるディズニー・コンシューマ・プロダクツや、専門店のディズニーストア、出版事業などで構成される事業部門。ライセンス

事業ではローカライズも推進している。

〈代表的な事業〉

ディズニー・コンシューマ・プロダクツ

ディズニーのキャラクターを用いたプロダクトの開発、およびライセンス事業を統括する会社。

ディズニーストア

ディズニーのグッズを専門的に販売するショップである。現在、世界に350以上の地域で店舗を構える。

(3) インタラクティブ・メディア (売上高7億ドル)

ビデオゲームやインタラクティブ・メディアへの展開を進める。ウェブ制作のディズニールオンラインもこの部門でSNSを使ったゲーム開発も実施している。日本では携帯電話サービス、ディズニー・モバイルも運営している。

〈代表的な事業〉

ディズニー・インタラクティブ・スタジオ

ディズニー作品を使ったゲーム開発とインタラクティブ・メディアに係わるライセンス事業を担う。

ディズニールオンライン

ディズニーのウェブサイト事業や、携帯電話で展開されるディズニールのコンテンツサービスも管轄である。

(4) メディア・ネットワーク (売上高162億ドル)

地上波テレビ局ABCやスポーツ専門局ESPNを筆頭に、家族で楽しめるディズニールアニメや映画、ドラマを放映するディズニールチャンネルを有する売上高トップの事業部門である。昨年、男子を対象にしたディズニールXDをスタート、視聴ニーズに細かく対応している。

〈代表的な事業〉

ABC

地上波テレビ局で全米4大ネットワークのひとつである。近年はドラマ制作に力入れ、ヒット作多数。

ESPN

有料テレビチャンネルのスポーツ専門局である。NFLを初め人気の試合を放映し、高視聴率を誇る。ディズニールチャンネルー幼児からティーンを対象とした有料テレビチャンネル。良質な番組コンテンツにこだわる。

(5) テーマパーク&リゾート (売上高106億ドル)

カリフォルニア、フロリダ、香港、パリ、東京と、世界5カ所でディズニーのテーマパーク・リゾートホテル運営やライセンス供与を行う。ディズニー・バケーション・クラブなど会員制タイムシェア・プログラムや、豪華クルーズ船によるディズニー・クルーズラインも手かげ、多角化も図られている。

〈代表的な事業〉

カリフォルニア ディズニーランド・リゾート

1955年の最初のディズニーランド。パークのほかホテルも建設し拡張、大型リゾートとなる。

フロリダウォルト・ディズニー・ワールド・リゾート

1971年開園し、カリフォルニアに続き、2番目に出来たフロリダのディズニー・リゾート、最大規模である。

第三節 ディズニーキャラクターの販売戦略と物語性

前節で記した5つのビジネス部門が連動し、全社を挙げて一つのキャラクターを盛り上げるのがディズニーの手法である。その裏には綿密な長期戦略がある。以下に事例を挙げて説明する。

ディズニーキャラクターの販売戦略例（1）

アニメ、映画から生まれたキャラクター 『全部門をあげてキャラクターを育成』

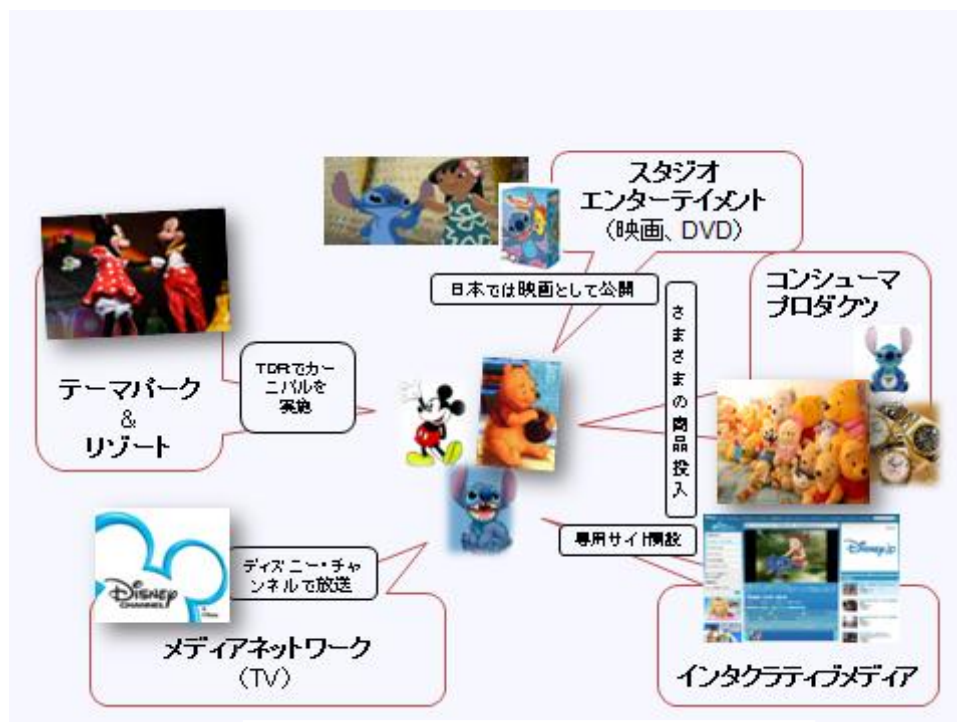


図2 全部門を挙げてキャラクターを育成

図2には、ミッキーマウス、くまのプーさん、スティッチなどのアニメ、映画から生ま

れたキャラクターがどのように育成されているかが示されている。

ディズニーはスタジオ・エンターテイメント、コンシューマ・プロダクツ、インタラクティブメディア、メディア・ネットワーク（TV）、テーマパーク & リゾートの5つの部門を使って、キャラクターたちを支えている。

顧客は、愛すべきキャラクターとの接点を欲しがっている。出来るだけ多くの機会を提供し、満足させることが、ビジネスの拡大に繋がる（ウォルトディズニー・ジャパンでマーケティングを担当しているシェイクスピア悦子氏出典）。力のあるキャラクターに対して、すべての事業分野を連動させ、ビジネス機会の最大化を図るディズニーの手法は、ここ日本でも実践されている。

このように先々まで見通したプランがぶれることなく組めるのはなぜか。シェイクスピア氏はその理由を、「ターゲットごとにフォーカスすべきキャラクターを明確に定め、5年近い長期的な戦略を立てている」と説明する。

以下引用する。

『幅広い層に向けて「ミッキー」や「プー」。小学生以下の女の子には「プリンセス」、男の子には「カーズ」や「トイストーリー」。そして、女性にはティンカー・ベルも含む「フェアリーズ」を重点フランチャイズと定めている。そして、日本市場だけのフランチャイズである「スティッチ」は全ターゲットに向けて発信する。

さらには、若い女性層のニーズを発掘するための、“種まき”キャラクターまでも設定。いくつかのキャラクターを実験的に展開して、その反響をリサーチするのだ。

実は、この若い女性層をターゲットとしているところに、日本市場の独自性がある。ディズニーストアに、成人女性がたくさん訪れるのは、日本でしか見られない現象だ。日本では、ディズニーは子どもだけのものではないことを前提にしたマーケティングが欠かせない。

シェイクスピア氏は「キッズ&ファミリーがコアターゲットであることは間違いないが、18歳以上の女性層は、感度が高くブームの火付け役になることが多い。また、慣れ親しんだキャラクターをずっと大切にしてくれる人たちでもある。こんな特性を踏まえて、コンテンツに触れるポイントを増やしていく」という。

従って、きめ細かいターゲットへのアプローチとフランチャイズ戦略こそが、キャラクターを育て、新しいコンテンツを生み出す力となっている。』

ディズニーキャラクターの販売戦略(2)

『物語性の付与』

ディズニーのキャラクターには全て物語が存在する。キャラクター一人ひとりの物語が消費者から愛され親しまれていることでディズニーのキャラクタービジネスは成り立って

いる。ではまずディズニーキャラクターの誕生から紹介する。

以下、『ディズニーキャラクターの空間科学』（山口 2009）から引用する。

東京ディズニーランドの開業まで、遊園地に固有のスター級のキャラクターがいるということはなかった。もし、遊園地で有名なキャラクターを見かけることがあったとしても、それは一時的な興行などでステージに立つ姿を見るのももっぱらであった。実は、日本の遊園地はエンターテインメント産業とはかなり距離のあるところで、巨大遊具の集積地として運営されてきた。アメリカでは、映画産業がスタジオツアーから出発し、やがてテーマパークをひとつの部門として持つに至ったが、日本では鉄道会社が沿線開発のひとつの手法として遊園地などのレジャー施設を作ってきたのである。結果的に、一部の例外を除いて、日本の遊園地はエンターテインメント分野における創造力を持つことがなかった。アメリカのテーマパークは、多くが映画に題材を得たアトラクションやパーク環境の開発をしている。よって、そこに映画の登場人物がいるのは当たり前なわけである。つまりアメリカのテーマパークは映画産業が作り、日本の遊園地は鉄道産業が作ったということになる。

ディズニー社を代表するスター、ミッキーマウスが、ディズニー・フィルムを三次元の世界に作り変えたディズニーランドの住人である背景にはそんなこともある。東京初のテーマパークとして、キャラクターの存在をフルに活用した。「東京ディズニーランドに来れば、ミッキーマウスに会える」というストレートな訴求はもちろんのこと、東京ディズニーランドのエンターテインメントの世界をビジュアルに伝える有名キャラクターたちの姿は、明らかな選択促進を生み出したと言える。このように二次元のキャラクターを三次元にすることによって消費者にダイレクトな印象を与えることに成功した。またディズニーにはキャラクターの物語があることは有名だが、他にも様々な物語がある。

ディズニーランドが、ゲストを楽しませるために、最も重視しているのが物語性“ストーリー”である。すべてのアトラクション、パーク内のあらゆるものがストーリーを持っている。そのため、アトラクションの開発は、ストーリーを決めることから始まる。そして、その脚本をもとに絵コンテを描き、ストーリーボードのシーンごとに模型をつくり、全体的なバランスや各部分の正しい配置を固める。その上でゲストの視点からバーチャル映像をつくりあげ、ストーリーをチェックし最後に模型から設計図をつくる。『人が集まるテーマパークの秘密』によると「アトラクションのストーリーは、ほとんどのゲストが漫画を通じて馴染みの深いもので、キャラクターへの親しみもあって、すぐに共感を呼び起こすものばかりである「ゾーンのテーマ性に沿ったしっかりとしたストーリーを基本に置き、その演出は最大の臨場感をもって表現したものだった」「映画同様に起承転結のストーリー展開が明確で、ゲストが我を忘れてのめり込むような流れを作っている」という。

アトラクションの多くは、メインショーが始まる前に“プレショー”と呼ばれるストーリーの前置きが示される。起承転結の「起」にあたる重要な部分であり、それがないと十分に本番のストーリーに入り込めない可能性がある。気分を高揚させ、ストーリーを理解しやすく、ひとつの世界に入り込みやすくするために、一連の流れができているのである。

またディズニーランドには、入口も出口も一か所しかない。一般的な遊園地やテーマパークであれば、駅や駐車場からできるだけ近い便利な場所に入出口を複数設ける。しかしディズニーはあえてひとつしか設けていない。そして、メインストリートも一本である。ゲストの主導戦が複数あっては、一連のストーリーが表現できない。その点は『ディズニーランド流心理学「人とお金が集まる」からくり』に詳しい。長いが引用する。

「これは、米国カリフォルニアに最初のディズニーランドが計画されたとき、ウォルト・ディズニーが強く主張したためだ。彼は、絶対に入口は一つでなければならないと、安全性や効率性を訴えるほかのスタッフの意見をいっさい聞き入れなかったという。それは、ディズニーランドをつくるに当たって、ウォルトの頭の中にあっただが、映画の世界を現実の世界に再現することにあっただからだ。もし、映画を途中から観はじめたら、話の流れがわかりにくくなり、作品を100%楽しめなくなる。そんなものはディズニーではないと考えたのだ。そのため、ウォルトは、すべてのゲストに同じ入口から入ってもらい、現実の世界と夢の世界の架け橋となるワールドバザールのメインストリートを歩きながら、除所にその世界に浸ってほしいと考えたわけだ。」アトラクションにおいて、統一的なストーリーをつくるために大活躍しているのが“オーディオ・アニマトロニクス”である。精巧なロボットは、いつでも同じ動きができ、同じストーリーを再現できる。

このようにディズニーにはキャラクターだけでなく至る所に様々なストーリーが施されている。

その例として最近に有名の商品が、テディベアの「ダッフィーとシェリーメイ」だ(図3)。ダッフィー (Duffy) とは、東京ディズニーシーに登場する熊のぬいぐるみを元にしたキャラクターの名前である。

東京ディズニーシーに登場した当初は、ディズニーベアと呼称されていた。顔の部分がミッキーマークとなっている。また、おしりにもミッキーマーク状の無毛部分がある。さらに、販売されているぬいぐるみの足の肉球部分にもミッキーマークが存在するが、キャラクターグリーティングなどで出てくるダッフィーには存在しない。

またシェリーメイ は、ダッフィーのお友達である。ダッフィーよりも後、2010年1月15日に発表された。



(図の左側がダッフィー、右側がシェリーメイ)

図3 ダッフィーとシェリーメイ



図4 ダッフィーのストーリー

ダッフィーの物語について、以下に『PEN』 「ディズニー完全読書」(小林 2010年)から引用する。

『ミッキーが長い航海に出る前の夜、ミニーはミッキーが一人ぼっちで寂しくならないようにとミッキーのためにテディベアを作りました。「ありがとうーミニー！」ミッキーはミニーが心を込めて作ったプレゼントをととても喜びました。ミッキーはダッフルバックに入れられていたこのテディベアのことを「ダッフィー」と呼ぶことにしました。ミッキーは世界のどこにでも、ダッフィーを連れて出かけます。ダッフィーはどんな時もミッキーを明るく楽しい気分にしてくれます。』(図4)

こういった航海をするストーリーのため、このダッフィーはディズニーシー内の2店舗でしか販売していない。正式投入は2004年11月5日である。2008年の東京ディズニーリゾート25周年企画により知名度が上がり、2008年11月以降、ダッフィーのぬいぐるみをTDL、TDSパーク内で持ち歩く若い女性が急増した。一番人気のぬいぐるみが常時品切れ、品薄状態になっているほか、2009年3月期の関連商品売り上げは前期比3倍程度に急拡大

した。2009年ハロウィンやクリスマスの期間には、等身大ダッフィーとの写真撮影に4時間待ちの行列もできるほどである。他の客の目を引き、さらに人気が出るという相乗効果が生じていると考えられている。

ダッフィーは販売目的として作られた商品で、独自のストーリーをつけられて販売された。ストーリーがあることによって、人形をペットのように可愛がったり、名前をつけたりなど、ひとつの人形にのめりこむことが出来る。

このようなことが、ダッフィーの人気の大きな要因であるのではないかと考えられる。



(図の左側がミッキーバージョン、右側がミニバージョン)

図6

図6は2011年1月21日よりディズニーストアにてデビューする『ユニベアー』である。ユニベアーシティの名前の由来は **university**→**unibearcity** である。ストーリーは、学校で出された、熊のお話を書いてくるという宿題が出来ないミッキー達に、ミニがぬいぐるみを作ろうと提案したというものだ。

このユニベアーもこういったストーリーを持たせることで、ダッフィーと同様の販売戦略をとるものと考えられる。

第三章 消費者心理について

前章で取り上げたクマのぬいぐるみ「ダッフィー」は日本において驚異的な売り上げを誇っている。ダッフィーなど商品販売は好調で、パーク内での商品販売は2期連続で1000億円を超えた。我々はなぜダッフィーがこんなに人気なのか、人気の理由はなんなのかを調べることで、ディズニーの販売戦略とそれに呼応しているように見える消費者心理について明らかにすることを試みた。第一節では、ダッフィーの販売戦略と消費者の購買状況を調べるために行ったディズニーシーのフィールドワークについて、続いて第二節では、ダッフィーが好まれる心理を理解するために行った消費者ヒアリングについてまとめる。

第一節 ディズニーシーのフィールドワーク

我々の仮説「企業側の作り出す巧みなキャラクターの世界観に、消費者は“夢と魔法”をかけられ、“騙されて(乗せられて)いるのではないか”」を立証するために、ディズニーシーのフィールドワークは、調査目的としては企業側の視点から販売戦略・宣伝戦略を明らかにすることを目的とする。

フィールドワークの概要

- ・調査目的…ダッフィーの販売戦略・宣伝戦略
- ・調査日…休日：10月3日(日)、平日：10月20日(水)
- ・時間…12時～18時
- ・調査内容…ダッフィー所持者の割合、購買者の観察、
園内のダッフィーの波及効果

ダッフィーの平日、休日のダッフィーの購買者及び購買者状況の調査。調査概要としてはダッフィー専門店の前での購買者の観察、園内でのダッフィー所持者の割合、ダッフィーの波及効果を調べた。結果としてはダッフィー専門店でダッフィーを複数購入、ダッフィーを着飾る物の大量購入する消費者も多く見られた。また園内でのダッフィー所持者の割合は約8人に一人、ダッフィーのストラップや小物などぬいぐるみ以外の所持者は約4人に一人とかなりのにわかファンは見られた。また子供にダッフィーのぬいぐるみを与える親も多く、子連れのベビーカーで子供がダッフィーを抱いている姿も見受けられた。考察としてはこのようにダッフィーを園内で持ち歩くことからダッフィーの波及効果があるのではないかと考えた。また園内で持ち歩くことに不快感と周りの目を気にしないで歩けるのはディズニーの雰囲気と消費者自身が作り出しているのではないかと考えた。

我々はフィールドワークから3つの戦略を見つけることができた。

一つ目は、ディズニーシー（以下 TDS）にしか売っていないという限定性・希少性だ。なぜ TDS にしか売っていないという限定性であるかということ、ダッフィーのストーリーが深く関係している。簡単にダッフィーのストーリーを説明する。ミッキーが渡航をする際に寂しくないようにとミニーに与えられたのが熊のぬいぐるみダッフィーである。これには TDS の「海」というキーワードが関係している。他では手に入らないという条件を消費者にぶつけることによって、ディズニーファンを刺激している。またダッフィーにはダッフィーを着飾る商品も出ている。ダッフィーに服を着させることによって、自分独自のオリジナル性をもったダッフィーが誕生する。詳細は第二節のヒアリング調査のところで記載する。

二つ目は、ダッフィーが他のディズニーキャラクターとは違った独自のストーリー性をもっていることだ。他のキャラクターはキャラクターが誕生するときに一緒にストーリーも誕生した。しかしダッフィーは違う。ディズニー初のキャラクター設定である。その理由はダッフィーは商品開発を目的として作られたキャラクターだからである。元々はアメリカのディズニーランド（以下 TDL）で販売されていて日本の TDS で販売したところあまり売れ筋がよくなかった。しかし日本が独自のストーリー性を加えることによって大ブームを巻き起こしているのである。フィールドワークに行ったところダッフィーを持ち歩く人の割合は極めて高かった。ぬいぐるみを外に持ち歩くことは私生活では考えづらいことではあるが、TDL・TDS で持ち歩くことに何の違和感もないことを消費者自身がパーク内の雰囲気を作り出している。これにはダッフィーのストーリーに登場する「ミッキーがダッフィーを持って歩く」ということに関係していると考えられる。ダッフィーの人気の一つとして「独自のストーリー性」ということが挙げられるだろう。

三つ目は、TDS で行われているダッフィーのショーである。ショーは二部制になっていた。ショーの内容としては以下のようなものである。

第一部：【ダッフィーがどのように生まれたのか、ダッフィーと命名されるまで、ダッフィーはどんな存在なのか】

ミニーがミッキーのために作ったくまのぬいぐるみ。ミニーは愛情を込めて作り、ミッキーにプレゼントをした。ミッキーが渡航に出る間、ミッキーが寂しくないように、お友達をプレゼントしたのである。その際、ぬいぐるみにミニーの手紙が入ったビンのネックレスをかけた。ミニーは「離れていても私の気持ちを忘れないように」と言った。一途なミニーの行動にミッキーも大喜び。次にミッキーはこのくまのぬいぐるみの名前を考え、ダッフィーと名付けた。

第二部：【ミッキーがダッフィーに冒険とはどんなものか教える】

ダッフィーがかもめにおどかさされるシーンから始まる。ダッフィーは冒険とはとても恐ろしいと吹き込まれ、怖がってしまう。そこにミッキーが来て、ダッフィーに冒険の素晴らしさを教える。

ダッフィーのショーを見ていて分かったことは「ダッフィーはミニーが作ってあげた、ミニーの一途さの象徴」というメッセージを消費者に印象付け、ダッフィーに付加価値を付けているということだ。このショーは子供や可愛い物好きの女の子から見ればとてもかわいくて愛らしいキャラクターではあるが、一方でダッフィーに対する洗脳性が高いとも感じられた。ショーを観ていて主に印象に残る言葉は以下の三つである。①寂しくないよ、②ダッフィーがいつもそばにいるよ、③一緒に冒険しよう。

注目すべきは①と②の二つである。①、②共にダッフィーのストーリー性に大きく関係

している言葉である。また③についてはダッフィーを園内で一緒に持ち歩くということに繋がると思う。このような、キャラクターショーから読み取れる言葉はショーがダッフィーのストーリーに付加価値を与えていることを表している。このような戦略からダッフィーが消費者に支持され愛されるキャラクターとなっていることがわかる。

第二節 「ダッフィーに関する消費者ヒアリング調査」

なぜダッフィーがこのように絶大な支持をうけているのか、またどのような消費者からダッフィーが愛されているのかをダッフィーのファンからヒアリング調査を行った。調査概要としては複数のダッフィーファンに同じ質問を行い、その答えに共通点を見つけるといったことである。

ヒアリング調査概要

- ・調査期間・・・9月下旬～10月末
- ・対象者・・・20代女性6人
- ・調査方法・・・インタビュー形式
- ・ヒアリング内容・・・ディズニーキャラクターダッフィーに関する意識調査(購買動機・使用方法)

アンケート調査まとめ

表の2-1、2-2のヒアリング結果の共通点としてわかることは、ダッフィーを購入した時の感情に「仲間入りできたという気分」があるということである。お揃いのダッフィーを持つことで友達の輪に入ることができたり、話が広がるということが多くあるようだ。

次の共通点は、ダッフィーを流行の中で知り、購入したということである。第一節で述べたようにみんながダッフィーを持ち歩いていることにより園内での波及効果とはまた違った、口コミのようなもので波及していると考えられる。

我々はダッフィーを支持している消費者にヒアリング調査をした結果、以下の三つを発見することができた。

一つ目は、友達関係の維持・促進である。これは自分がダッフィーという共通点を友達と共有することによって新しくダッフィー好きの仲間が作れたり、ダッフィーを中心に話題が盛り上がるということだ。実際の消費者の声を聞いてみると『自分もお揃いのダッフィーで友達の輪に入ることができた』などの意見が多かった。お揃いのダッフィーを持ったり付けたりすることによってダッフィーが消費者に購買動機を生み出してあることがわかる。

二つ目は、他のキャラクターにはないファッション性の魅力だ。ダッフィーのぬいぐるみをパーク内で持ち歩くことや鞆などにストラップを付けることによってディズニーならではのファッション性があることがわかった。ダッフィーは流行であるし、子供だけでない

表 2-1 ヒアリング結果

名前	Aさん	Bさん	Cさん
年齢	大学 2 年	大学 2 年	大学 2 年
住んでいる場所	池袋	山梨	神奈川 逗子
ダッフィーを知ったきっかけ	HP をチェックしていた	友達に写真を見せられた	たまたまディズニーに行っている
ダッフィーを買った年	2008 年 8 月	2009 年	2005 年
なぜ他のキャラクターではなく、ダッフィーを買ったのか	ディズニー好き		可愛かったから。くまが好き。
購入時に得られた感情	やったー	可愛い	優越感
ダッフィーの値段は高いと思うか	安いと思う！テディベア買うと結構な値段するのに	ちょっと高いと思う。でもディズニーだから。	普通
どのように利用しているか	飾っている	部屋に飾ってある	ストラップ
ダッフィーについて友達どんな話をしたか	あまり話をしない。情報交換程度。	可愛くない？欲しくない？シー行こう！	ダッフィーの紹介。シーズンコスチュームや新しい商品の話。一緒にシーに行こう。
シェリーメイを持っているか？	もっていない	持っている	持っていない
シェリーメイが誕生した時どう思ったか？			まつげが気持ち悪い
ダッフィーとシェリーメイに対する感情は同じか			違う
その他	最初はみんなと同じが嫌いだから、絶対買うもんか!!って思っていた。でも、ミッキーマークにやられてしまった。		周りが持っていないときに買って、周りに紹介する。

表 2-2 ヒアリング結果 (つづき)

名前	Dさん	Hさん	Iさん	Jさん
年齢	大学 2 年	大学 3 年	大学 3 年	大学 2 年
住んでいる場所	東京都府中市	埼玉 朝霞	神奈川県	東京都、池袋
ダッフィーを知ったきっかけ	友達に写真を見せられた	TV、雑誌など	友達から	友達から
ダッフィーを買った年	2009	2009 年	2008 年	2009 年
なぜ他のキャラクターではなく、ダッフィーを買ったのか	ディズニーのキャラクターはこどもっぽいものが多いけど、ダッフィーはシンプルで可愛い	流行っているから	くまが好き。ディズニーが好き。	くまが好き。
購入時に得られた感情	可愛い。早く家に飾りたい	友人の中では流行っていたから、仲間入り出来たという気分	満足	私のダッフィー！！
ダッフィーの値段は高いと思うか	高いと思う(ぬいぐるみが 2000 円、ストラップ 800 円がいい)	普通	普通。	普通、少し高い。
どのように利用しているか	部屋に飾ってあるダッフィーに帽子をかぶせている→インテリアとして利用	部屋に飾ってある	ストラップ	デジカメ入れ。インテリア
ダッフィーについて友達どんな話をしたか	可愛くない？欲しくない？シー行こう！	コスチュームのはなし	その時のシーズンコスチューム	コスチュームなど。
シェリーメイを持っているか？	持っている	持っていない	持っていない	持っている
シェリーメイが誕生した時どう思ったか？	へえ	すっきり	すっきり。嬉しい。待ってました。	欲しい
ダッフィーとシェリーメイに対する感情は同じか	2つは1つとして考えている。			同じ
その他		ウエディング関係のバイトをしていて、ダッフィーが新郎新婦のコスチュームを着せられていたので、シェリーメイで自然になった。すっきり。		名前をつける。一体一体違うと考えている。

く大人でも持てるという利点がある。流行に敏感な人やターゲットを子供から大人までと

いうのはダッフィーの強みであると考え。三つ目は、友達やペットとしての存在価値であるということだ。ダッフィーは一つ一つの顔が異なり自分だけのオリジナル性がある。つまり棚に多くのダッフィーが陳列されていても、一つ一つが異なるわけであるから、消費者にとってはペットを買うときの心境と近いと言える。これにより、ぬいぐるみという次元を超えダッフィーを友達やペットとして見ている消費者が多いことがわかった。また自分のダッフィーに服やアクセサリーを付けることによって、更にオリジナル感をだすことができる。オリジナル性を出せる点もダッフィーの人気の一つである。

以上の三つを図解で表したものが図7である。

ダッフィーの内面的価値と外面的価値

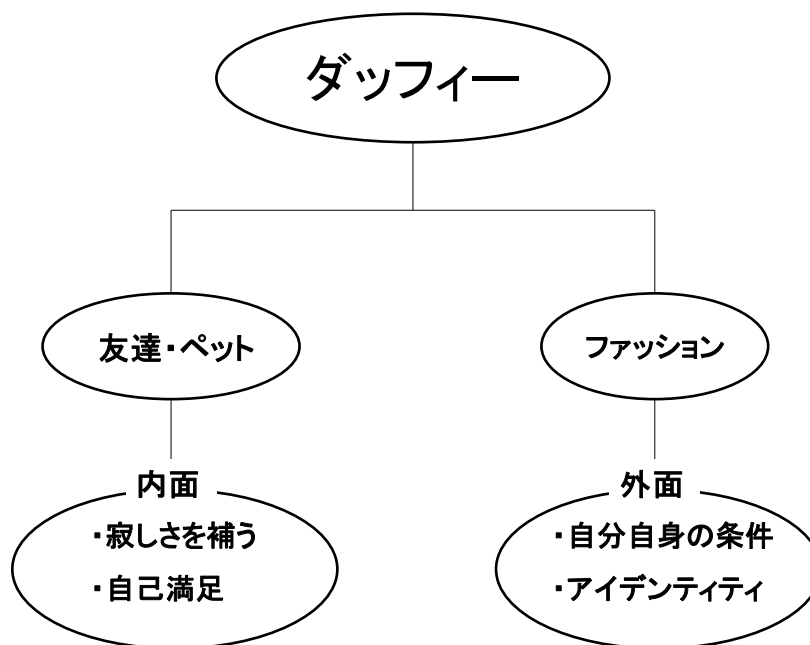


図7 ダッフィーの消費者心理

ダッフィーは大きく分けて二つの意味を持っている。一つ目は内面的な価値、二つ目は外面的な意味である。

我々が行ったフィールドワークとヒアリング調査からみえたことは、園内、園外での波及効果が強いということだ。園内ではダッフィーを持ち歩くことを自然とさせるほどの雰囲気作りが作られており、園外ではダッフィーを通じて広がる話題性がある。このダッフィーの波及効果からダッフィーの知名度があがりブームを巻き起こしたと考えられる。

またなぜダッフィーを持ち歩く人が多いのか考えたとき、ダッフィーのショーで見られ

るように、物語性という付加価値が与えられていると言える。それにより、「ダッフィーは持ち歩くから価値のあるものだ」「ダッフィーが側にいれば寂しくない」という心理を消費者にもたらしていることがわかった。

第三節 ディズニーキャラクターの『付加価値』はいかにしてつくられるか

我々の調査から明らかになったキャラクターの付加価値がいかにして作られているのか、以下に『ディズニーランドの空間科学』（山口 2009）から引用する。

『東京ディズニーランドのキャラクターは、パーク内に 1 人しか存在しない。東京ディズニーシーができて、現在は各パークに 1 人いるらしい。』『ディズニーのキャラクター商品はなかなか手に入りにくかった。もちろん量販店に山積みになっているわけではなく、特定の専門店や東京ディズニーランドのパーク内でしか買えない。消費者にとっては、いわばプレミアム商品のような感覚で受け止められていた。しかし、キャラクターマーチャンダイジングにとってこれは全く正しいマーケティングだったのである。キャラクター商品というのは、他の商財に比べて付加価値こそが生命線である。』

確かにパーク内に同じキャラクターが複数いると不自然である。同じキャストの中でも、担当しているのが誰かは知らされていない。各キャラクターの中には人が入っているということにはなっておらず、キャラクターはキャラクターとして生きているという設定をディズニーは貫いている。そしてディズニーキャラクターはそう簡単に手に入らないよう、販売戦略が巧妙にコントロールされている。こうしてディズニーキャラクターの付加価値は作られているのだ。

第四章 ディズニーのキャラクタービジネスの問題点について

いままでの章は、世界で通用するキャラクターの形成・販売戦略とはいかなるものかといったビジネス側からの視点と、消費者がキャラクターの中に見出す中心的価値とはなにかといった消費者心理側からの視点という両視点からディズニーのキャラクタービジネスを解き明かしてきた。それを踏まえ、本章では、ディズニーの問題点について考察していきたい。

第一節 著作権ビジネスの問題点

ここでは著作権ビジネスの問題点についてまとめる。

ディズニー社のキャラクターの多くは、すでに著作権が無くなったキャラクターをベースにしており、自社で新たに著作権を発生させて儲けている。

しかし、「自分たちの著作権が無くなるのは許さない」のがディズニー社で、批判を浴び

て問題になっている。

以下、ディズニーの著作権ビジネスについて『週刊東洋経済』 「全社全部門を挙げてキャラクターを育成」(シェイクスピア悦子 2009) から引用する。

『このようにディズニー社がここまで著作権に厳しいのは、ウォルト・ディズニーがかつてミッキーマウス以前の看板キャラクターだったウサギのキャラクター「オズワルド」の著作権がすべて配給側のユニバーサル映画のものになったという過去の苦い経験からきたものである。この出来事により、ウォルトは著作権にかなり敏感になり、ウォルトの死後も会社の方針として残り続けている。

ディズニーの高収益の背景には、徹底した著作権管理があると言われる。そして米国は、それを国を挙げてバックアップしている側面がある。同国では1998年に著作権法を改正し、保護期間を「死後50年」から「死後70年」へ延長した。ちょうどミッキーマウスの著作権が切れる可能性のある時期だったことから、同法は「ミッキーマウス保護法」とも揶揄される。

ただ、保護期間の延長は世界的な流れだ。実は延長を先導したのは、米国ではなくEU。EUでは統合に伴い、93年に期間を延長した。今や先進国で著作権保護が短いのは、日本とカナダだけとなっている。

日本でも07年、文化庁に小委員会が設置され、保護期間の延長が議論されたが見送られた。「これ以上の延長がクリエイターにどれほどのメリットをもたらすのか。やみくもに延長すれば、社会的に自由な創作活動が阻害されるおそれもある」と、専門家は指摘する。

欧米と日本では異なる背景もある。欧米が“文化輸出国”で、日本は輸入国であることだ。輸入国では保護期間が短いほうがメリットが多いという見方も成り立つ。著作権の保護期間は、各国のコンテンツ産業の力が反映された結果とも言える。』

上記のように、ディズニー社は著作権に対して非常に敏感で、自分たちは著作権が無くなったキャラクターを使って儲けているのに、自分たちの著作権が無くなるのは許さないといい自分勝手な部分がある。その理由はウォルトが作った看板キャラクターの著作権が別の会社に奪われてしまったというウォルトの苦い経験からきている。

以下、写真などの掲載の問題について『ディズニーランドの空間科学』(山口 2009) から引用する。

『現在のディズニーは著作権上 OK でも掲載が困難になっている。著作権といっても、その範囲は一般にはほとんどわからない。かつてディズニーのファンサイトを運営していた中村俊介さんは、その疑問をきっかけに著作権に関する本をまとめたことがある。

その過程で体験したのは、著作権法上は問題がなくても、実際には企業の「お願い」で事実上掲載が難しくなるケースが少なくないこと。たとえば、一般的に建物の写真はネットに掲載しても問題はない。しかし「ディズニーに問い合わせたところ『シンデレラ城の写真掲載はご遠慮ください』と言われた」(中村さん)。ネット管理者の間では「ディズニ

一は著作権にうるさい」という共通の認識があり、むやみに掲載してはいけないという暗黙のルールさえあるという。著作権という法律上の前提はあるが、結局はその企業がどこまで著作物の保護を重視するかという要素もまた大きい。』

このように、写真の掲載に関しても敏感な部分があると言える。

以下、同じくシェイクスピア（2009）から引用する。

『同人誌やファンサイトなどの二次的に創作された世界では、ディズニー社の著作権に対する厳しい態度を考慮し、ディズニー社に関連するアニメ、映画などの執筆・発行は強く避けられ、成人向けのみならず一般向けまでも規制されている。さらに、ディズニーのキャラやアニメについて述べる際、検索エンジンに引っかかりにくくするよう「某D社」、「Dランド=ディズニーランド」、「なんとかランド」、「あのネズミ（=ミッキーマウス）」、「ネズミーランド」など、意図的にぼかした表現をする場合も少なくない。

ディズニーの著作権について、著作権侵害の批判も相次いでいる。中には明確な著作権のある近代作品をモデルにしたアニメーションもあり、これは抗議だけではなく実際の裁判問題が発生している。近代の作品で、原作者からキャラクター使用などの契約をしたイギリス童話「クマのプーさん」は、元絵の主人公やキャラクターをアメリカテイストに変更したり、勝手にストーリーを作り続けるなどして原作者とイギリス本国から裁判を起こされている。

日本作品では「ジャングル大帝」の内容そのものを剽窃しての「ライオンキング」と指摘され、内外で問題にされている。

ディズニー社はこの作品の公開前に浴びせられた「ジャングル大帝」からの盗作疑惑にもとづく内外からの批判に対し、「手塚治虫という人物も『Kimba The White Lion』という作品も、一度も聞いたことがなかった」と、手塚の存在そのものを無視するコメントを発表した。しかし、この「ライオンキング」の企画時の題名は、「ジャングル王」だった。』

上記のように、ディズニー社に関連するアニメ、映画の規制、著作権侵害に関して、さまざまな批判がある。

第二節 白人視点の世界観による問題点

続いて白人視点の世界観による問題点について述べる。

白人視点の世界観はアメリカの大衆的価値観でつくられている。白人視点の世界観による問題点は何か、以下に『ディズニーとは何か』（有馬 2001）から引用する。

『現在のディズニー社は白人視点を中心とした世界観による制作姿勢が人種差別、性差別に立脚しているとの批判も根強い。

アメリカの風刺雑誌『Cracked』のウェブ・サイト版の主筆であるベン・ジョセフは、「最も人種差別的な9大ディズニーキャラクター」として、作品別に、

1. 「チューズデイ」

2. 「リーマスじいや」(南部の唄)
3. 「インディアンたち」(ピーター・パン)
4. 「ケンタウルスのひまわり」(ファンタジア)
5. 「シャム猫の双子のギャング」(チップとデールの大作戦)
6. 「キング・ルイ」(ジャングル・ブック)
7. 「カラスたち」(ダンボ)
8. 「セバスチャン」(リトルマーメイド)
9. 「アラジン」(アラジン)

の9つのキャラクターを挙げている。そのすべてが黒人やインディアン、東洋人など、白人以外の人種のステレオタイプなカリカチュア（おかしみのある絵）、また白人至上主義の反映として、内外の民族団体、人権団体から抗議と批判を受け続けている代表格である。また『Cracked』は、ディズニー映画のキャラクターには、

1. 許容できないほどに不快なもの
2. 少しばかり対人種的に鈍感なもの

の2種類の描かれ方があるとしており、その一例として、「リトルマーメイド」の蟹のセバスチャンが、「確実に後者の範疇に当てはまる」と言われる。

1937年公開の「白雪姫」の主人公白雪姫は、ディズニー社の性差別的キャラクターのステレオタイプな代表として、根強い批判を受け続けている。人権団体「ニュー・インターナショナリスト」は自分を救い、世話してくれた小人たちには目もくれず、白人の王子様の到来を待ち続けるこの白雪姫の差別姿勢と共に、このヒロインを「シンデレラ」や「眠れる森の美女」と同様に「男性がやってくるのをひたすら待つだけのお気楽な主婦である」と表現している。』

上記のことから、多くのディズニーキャラクターに人種差別的要素が含まれるといわれていることがわかる。

続いて以下は、同じく有馬（2001）が「南部の唄の黒人差別」についてまとめたものである。

『1946年ディズニー・プロダクションズは実写とアニメーション合成の「南部の唄」を公開した。この映画の初上映プレミアショーは、ジョージア州アトランタのローズ・グラウンド・シアターで行われた。原作の「リーマスじいやの物語」のジョエル・チャンドラー・ハリスの出身地に近い南部の都市だ。ところが主役のリーマスじいや（物語を語る黒人老人役）を演じたジェイムズ・バスケットは、そこに姿をあらわさなかった。正確に言うと、あらわすことができなかった。

当時アメリカ南部では人種隔離が当然のこととして行なわれていた。レストランや劇場

でも、バスや列車などの交通機関でも、白人と黒人の席は別にされていた。トイレや水飲み場も別だった。バスケットはアトランタへくるにはきていたが、このような理由でホテルに宿泊することができず、知人宅に泊まっていた。

プレミアショーの行なわれた劇場でも、そのあとのパーティでも、彼は白人と同席することが許されなかった。それは、ひょっとしてバスケットの姿をこの晴れがましい場に見ることができるのではないかと思った人々、とりわけ黒人のファンを失望させた。失望から気を取り直した人々はやがてこのような人種隔離に対して怒りが込みあげてくるのを感じた。しかし、この黒人たちの怒りをかっただけではなかった。この問題作は、公開される以前の制作の段階から、登場する黒人たちの表現が差別的だとして NAACP（全米黒人地位向上協会）から抗議と警告を受けていた。だが、ディズニー・プロダクションズはこのような抗議を無視してこの映画の制作を続け、公開に踏み切った。したがって、黒人団体、黒人報道機関、黒人知識人などからごうごうたる非難を浴びたのは当然であり、ある程度までは予想されたことだった。

この映画のストーリーはジョニーという少年をめぐって展開する。少年は両親が離婚したので母親に連れられて母の実家であるプランテーションにやってくる。少年が父親恋しさのあまりプランテーションを逃げ出そうとしたとき黒人の老人と出会う。この老人がリーマスじいやで、少年をなぐさめるために、うさぎどんがどうやってきつねどんや、くまどんにいっぱい食わせたかという物語を語って聞かせる。

無論、うさぎとは権力を持たない黒人奴隷で、きつねやくまとはプランテーションを所有する白人だ。うさぎは力がないため、知恵と機転で白人の横暴をなんとかかわして生きなければならない。少年はリーマスじいやが語る物語に夢中になり、家出を忘れてしまう。ジョニーは、兄たちにいじめられている近所に住むジニーと友達になり、彼女と一緒にリーマスじいやの物語を聞くようになる。

彼らは、リーマスじいやのうさぎどんの物語を聞いているうちに、力の強いもの、権力を持つものが支配する大人の世の中で、力の無いものや子供はどのようにそれと抗して生きていくのかという処世術を学んでいく。リーマスじいやは彼らにとって人生の師となっていく。

しかし、ある日ジョニーがリーマスじいやを追いかけて牧場を横切っていると、突然雄牛が彼に突きかかってきて、彼に重傷を負わせてしまう。昏睡状態に陥ったジョニーの枕元には急を知った父も駆けつけた。ジョニーはリーマスじいやの言葉で昏睡から醒め、自らの非を悟って元のさやにおさまった両親とまた3人一緒に幸せな日々に戻っていく。

このように温かく、しみじみとしたストーリーだが、NAACPなどの黒人団体はまさに、このようなムードそのものが問題だという。南部のプランテーションにおいて奴隷所有者たる白人と奴隷たる黒人との関係は、この映画が描くような心の通ったものではなかった。これは過去の歴史の捏造であり歪曲なのだ。黒人は奴隷として鞭で打たれ、鎖でつながれて厳しい労働に従事していた。所有者の勝手に、黒人は家族を他のプランテーション

ンに売り払われ、一家がばらばらになることも珍しくなかった。

にもかかわらず、この映画はまるでそんなことはなかったかのように、プランテーションのなかで白人の子供と黒人の老人が仲良く語り合っている。これは白人による黒人の悲惨な歴史の誤った美化だ。何も知らない北部の大人や子供たちは、これによって誤った歴史観を持ってしまう。これは、奴隷制という歴史と正面から向き合い、汚点ではあっても事実を事実として認め、その認識を出発点として黒人の地位の向上と未来を考えるという黒人団体の考え方に真っ向から逆らうものだ。

ウォルトがこの映画で最も訴えたかったこと、つまり心に傷を負った白人少年と黒人老人の心の交流が、黒人団体の神経を最も逆なでした。そもそも白人と黒人の関係は虚構であり、あり得ないことなのだ。しかも、虚構の背後にある意図は、白人たちがしたことをわざと歪め、美化し、正当化することだということは、黒人たちの目からみれば、明らかで、そのような意図を彼らは決して許すことはできない。

もう一つ彼らが許せなかったのは、黒人のステレオタイプ化だ。この映画はリーマスじいやの物語のなかに入るとアニメーションで描かれるが、物語が終わって現実に戻る部分は実写になっている。そして、この実写の部分で登場するリーマスじいやをはじめとする黒人たちのキャラクターにステレオタイプ化が認められている。

当然ながら、彼らの黒人性はデフォルメされている。彼らは黒人特有のアクセントで話し、黒人独特の慣用語やジョークを連発し、コミカルな仕草や行動をする。黒人の身体的特徴、つまり色が黒いとか、唇が厚いといったことを揶揄するギャグも出てくることもある。

したがって、この映画は奴隷制の歴史を歪曲し、黒人のステレオタイプを永続化させようとしているという黒人側の言い分も、それらは単なる心温まるストーリーであり、登場する黒人も少々カリカチュア（おかしみの絵）にされているにすぎないとする白人側の言い分もどちらも正しい。黒人側に立つか、白人側に立つかによっておのずから見方が変わり、その受け止め方も変わり、したがって反応も違ってくる。

さらにいえば、同じ黒人でも、立場や考え方や所属するグループによって違いは出てくるだろう。一枚岩でいかなる食い違いもないというのはあり得ない。同じことは白人にもいえる。クー・クラックス・クラン（白人至上主義を唱える）に入って黒人をリンチした人々から、南北戦争以前から黒人奴隷の逃亡を手助けしてきた人々まできわめて幅が広い。また、黒人と白人の隔離が制度化されている州では、個人的信条がどうあれ、その制度に従うしかない。白人は黒人以上に個人的信条や住んでいる地域によって反応の幅が広がる。

ディズニー・プロダクションズとしては、この映画は人によっていろいろな見方があり、受け止め方があるということで済ませたいところだ。あるいは、問題があると思うなら、そう思う人はこの映画を見に行かず、見たい人だけ見に行けばいいともいえる。だが、このように問題が特定の人種の尊厳にかかわる場合はそうはいかない。

とくに黒人たちにとって、自分たちがボイコットし、映画を見なければ問題がなくなるということではない。この映画の問題を論じたスーザン・ミラーやグレッグ・ロードによれば、「南部の唄」は「文化的メッセージ」を観客に送っているからだ。観客はこの「文化的メッセージ」にしたがって自分たちが見たものをどのように解釈し、受容するかを決める。この映画が観客に黒人とは楽天的で努力を嫌い、いつもその場しのぎをしているというイメージを固定し、それを永続化する働きをすると黒人たちが主張しているのだから、黒人たちがこの映画をボイコットするだけでは問題は解決しない。

むしろ、白人、とりわけまだ偏見に染まっていない子供たちが、この映画を見ないようにしない限り彼らは目的を達成したことにはならない。この映画に関しては、白人が自由意思で、自分の責任において見るといっても、それを許すわけにはいかないのだ。そして、当然ながら、これは多数決で決めることはできない問題だ。少数派が被害者であり、その被害が自分たちの尊厳や未来にかかわることだと受け止めているからだ。

このボイコットさわぎのせいもあってか、この映画は 212 万 5000 ドルの制作費をかけたにもかかわらず、22 万 6000 ドルの利益しかあげられなかった。』

第三節 キャラクターグッズの低コスト生産による問題点

生産コストがかからない製品に対し、ロゴなどを付け、ぬいぐるみなどをミッキーマウスの形にして作るだけで、かなりの売上を上げることができる。これがキャラクターグッズの低コスト生産というメリットである。

では問題点は何か、以下に有馬（2001）から引用する。

『ディズニー社が、自社の映画と連動した玩具や衣服の商品化を始めて行ったのは、1937年の「白雪姫」の公開に合わせてのことだった。結果は驚くべきものであり、この年の末までにディズニー社は、この映画の関連商品から、800 万ドル（当時）を稼ぎ出したのである。ウォルト・ディズニーは前年の 1936 年に、「我々の主要な観客は女性である」とコメントした。ウォルトの死後、低迷期を経たディズニー社は、1980 年代に「主要な観客は彼女らの家族である」とコメントした。こうして、ディズニー社はその言葉通り、幼い女兒を対象とした映画作りと、これに合わせた商品開発を長く続けるに至ったのである。

こうして「家族向け」に制作されるディズニー社の映画作品における、「キャラクターグッズ」の生産工場は、東南アジア、中南米、中央アジア、中近東、東欧などの発展途上国を拠点とした。製品の 47%がこの発展途上国産である。そのうち 16%が労働者一人当たりの年間平均賃金が 4000 ドルをやや下回る国々で生産されていた。この発展途上国の生産工場は約 3000 の工場と数千人の労働者を擁しており、児童労働、社会保障無視、給料遅延、有害な溶剤や材料からの健康被害などの常態化、その労働環境の劣悪さが批判されていて、一日 16 時間の労働はピーク時には珍しくない。

ディズニー社から正式ライセンスを受けたこれら「労働工場」には、「Nathan J. Company」、「Too Cute」、「L.V Myles」、「Classic Apparel」、「Keyhing Toys」、「Eden Group

Mamiye Brothers/American Character]、「Victoria Garment Manufacturing」などがある。これらの工場は労使間の規制が厳しく、労働者は賃金交渉が出来ない仕組みになっている。またそもそも賃金自体が違法なレベルである。これらの工場では、児童労働者の雇用拡大のために、成人労働者の多くを解雇している。児童労働者のほうが、より低賃金かつ従順な労働力となるからである。

1995年、アメリカ連邦政府の調査期間は、ロサンゼルス市の2つのディズニー工場を強制捜査した。うちひとつの「Nathan J 社工場」は、12歳程度の子供向けの衣服の製造のために、同じ年頃の児童を働かされていた。もう一方の工場「Too Cute」は、タイの密航請負業者と結託し「Too Cute (可愛すぎる)」とのラベル商品の製造にタイからの密航者を充て、児童を含む彼らに事実上無報酬の奴隷労働を強いていた。

1998年、アメリカのNGO組織「人と労働者の権利を支援する国際労働委員会 (NLC)」は、ハイチにおけるディズニーのキャラクターグッズの生産工場が、ハイチ人の労働者に時給60セントの条件を呑ませようとしているとし、また「人間扱いされていない」とのハイチ人労働者の声を伝えた。NLCは、ディズニー社の経営陣に対し、「少しは人間性を見せてほしい」と要求している。このハイチの工場では、労働組合を作ろうとした従業員150人が即座に解雇されている。またNLCは前年の1997年に、メキシコ国境のアクーニャにある「ヘラクレス」や「ライオンキング」、「101」などのキャラクターの子供用シャツの縫製工場「Classic Appare」を調査し、強制的な残業、清潔な飲料水の不足、トイレ休憩の制限を報告している。作業場ネズミが走り回る不潔なもので、飲料用水道は便所の脇にあり、この水を飲んだ多くの女性従業員が罹病になった。

2001年12月、カリフォルニア州にあるディズニー傘下のグッズ工場「KTB社」で、7歳から15歳の子供を含む約800人の非白人系従業員が、時給1.35ドル（日本円で200円にも足りない）でディズニーアニメのキャラクターグッズの生産に従事していることが明らかになった。ディズニー社は当初知らぬ存ぜぬの姿勢をとったが、後に労働者に対し補償金の支払い表明を行なっている。また香港でも同様に、タコ部屋によるわずか5000円程度の月給での、児童を含む休日のなしの1日18時間労働実態が香港キリスト教工業委員会によって報告された。マカオでは年休なしの1週間109時間労働を強いられている従業員の時給が約10円だったという。対するディズニー最高責任者マイケル・アイズナーの年俸は、この時期で約8億5000万円だった。また、現在のディズニー最高責任者のロバート・アイガーの場合は2071万ドル（20億円超）である。

2002年、ベトナムでの「マクドナルドのディズニーキャラクターのおまけ玩具（ハッピーセット）の生産工場「Keyhing Toys」では1800人の従業員中90%が10代の少女たちであり、劣悪な作業環境の中、200人の女性従業員がアセトン被害で慢性的な整理不順や頭痛に苦しんでいるが、工場側は一切の待遇改善、健康保障を拒絶しているという。また、工場マネージャーは、これら児童、女性従業員に日常的に体罰を加えていた。この「Keyhing Toys」工場やビルマの工場従業員の時給は6セントだった。こういった労働工場の従業員

は、ほとんどが 10 歳から 30 歳までの女性児童であり、彼女らの解雇を恐れての妊娠回避の奨励や、工場責任者からの愛人関係の強要、また 60 セントから 35 ドルまでの頻繁に課せられる「罰金」制度、強制残業などによる奴隷労働が、これらアジアの工場では一般的とされている。インドネシアの工場では、子供たちが逃げ出さないよう、出入り口が針金で施錠されていたという。タイの「Eden Group」は、成人従業員 1145 人を解雇し、これを見守る従業員に切り替えている。

ここで注意したいのは、ウォルト・ディズニー社が「ユニセフ」が掲げる「児童労働と性的搾取からの保護を含む、子供の権利保護」の長年にわたる最も活動的なメンバー組織ということである。ディズニー社はこれらの工場の違法状態をすべて把握しているのにもかかわらず、自社のキャラクター製品の生産のためにこれら児童奴隷の工場を使用し続けているのである。「人と労働者の権利を支援する国際労働委員会（NLC）」のチャールズ・カーナガンは、「ディズニーのシャツを作っている人々は、言語に絶する悲惨さの中で生きている」とコメントし、ハイチの子供たちは「ノートルダムの鐘」、「ポカホンタス」、「ライオンキング」、「ミッキーマウス（子供のためのミッキーブランド）」の衣装、香港とベトナムの子供たちはハッピーセット、中国の子供たちは「リトルマーメイド」、「トイ・ストーリー」、および「ミッキーマウス物」を作らされており、これらの工場では満足な換気設備もなく、防毒マスクも支給されず、有害な溶剤の蒸気吸入によって、すでに 3 人の労働者が死亡したと報告している。また、アメリカの TV 報道番組「NBC ニュース」では、ジョー・アレンによって、「ロサンゼルスでは子供たちは時給 6 セントで働かされており、たいいていの場合、これらの児童労働者たちは有機溶剤によって手を腐食されている」、「インドネシアでは 12 歳前後の子供が、ぬいぐるみの詰めもの作業をさせられており、工場所有者は「子供のほうが従わせるのがより簡単なので、労働力として子供を使うほうがいい」と誇らしげに語った」との実情が報じられている。「ポカホンタス」や「眠れる森の美女」などのキャラクターシャツの工場としては、その他の国にマカオ、ホンジュラス、ビルマ、バングラデシュなどがある。ディズニー社の販売する「リトルマーメイド」のティアラとスティックの玩具は、これらの国の物価を吊り上げるまでの経済的影響を与えている。』

上記のことから低コスト生産されている裏には児童が働かされていたり、十分な給料が払われないなどの問題があることが分かった。

本章で述べてきた通り、ディズニーのキャラクタービジネスの裏には、著作権や人種差別、奴隷労働などの問題があるといえる。本論文で明らかにしたディズニービジネスの「表」の成功の陰には、このような「裏」の問題もあることを心に留めなくてはならないだろう。

第五章 結論

我々ディズニー班は、ディズニーのキャラクタービジネスの成功要因に関して、ビジネスのからくりや消費者心理の両視点から検証、考察してきた。

企業側の視点から得た結果は、確かにディズニーのビジネスのからくりは巧妙であるというものであった。

ディズニーは5つのビジネスを使って1つのキャラクターを支えている。また、特有のストーリー性をキャラクターに付与し魅力を与えていることが分かった。

消費者側視点から得た結果では、寂しさを補うという心理がディズニーのキャラクタービジネスを支えていることが分かった。

これらの結果を受けて、以下に「ディズニーについて我々なりの考察を述べる。

ディズニーはいわゆる“美しすぎる世界”を消費者に提供している。そこでは、汚いものや、暴力などが排除されている。このような“美しすぎる世界”にいと汚いものが見えなくなるので、人間的なたくましが欠けてしまう。それが孤独や精神的弱さなどの人間的弱さの助長に繋がる。例えば“寂しい”という感情が生まれる。

ディズニーはダッフィーというキャラクターを使ってその孤独感や精神的弱さを埋めている。そこに、ダッフィーに対する消費者の本質的なニーズがあると考えられる。

しかし、それは負のサイクルともいえる。現在の日本で生活していると汚いものをみることはない。

豚肉を例に上げると、出来上がった料理、またはスーパーで売られている切られた豚肉。本来ならば、生きていた豚を殺さなければならない。

また、トイレやゴミなど日常生活の様々なことに関して、汚い面が見えないようになっている。

このように、日本は、汚いものが排除された国になっている。昔のような、明日の食べ物を必死で確保するようなことは、全く考えなくて良いし、むしろ、今まで考えなかったような、孤独さや誰かと繋がって居たいというような精神的な事を考えるようになった。したがって、現代に抱える社会問題である、精神的な弱さになっている。

その他にも、このような美しすぎる世界の価値観に消費者が支配されると、不必要な消費、依存、現実逃避という問題も起こりうるだろう。

すなわち、ディズニーは現代社会が抱える問題の象徴であると我々は考える。

謝辞

この論文を執筆するにあたって、大勢の教員方に助言や貴重なお話を頂きました。

寺島学長には数回に渡り、貴重な助言を頂きました。インターゼミの担当である長田先生・菅野先生・金先生・木村先生・酒井先生・中庭先生・中澤先生・久恒先生・松本先生・諸橋先生の教員の方々にも貴重な助言を頂きました。特にディズニー班の担当である酒井先生には研究発表から論文執筆まで非常にお世話になりました。そして、杉本さん、高野さん職員の方々にもお世話になりました。

寺島学長、教員の方々、職員の方々ありがとうございました。

参考文献

一般書籍

- 1.有場哲夫 (2001年) 『ディズニーとは何か』 NTT 出版社.
- 2.アラン・ブライマン (2008年) 『ディズニー化する社会』 明石書店.
- 3.小田切博 (2010年) 『キャラクターとは何か』 ちくま新書.
- 4.大塚英志 (2008年) 『キャラクターメーカー』 アスキー新書.
- 5.河野英俊 (2003年) 『ディズニーランドの接客サービス』 ぱる出版.
- 6.キャラクターマーケティングプロジェクト (2002年) 『図解でわかるキャラクターマーケティング』 日本能率協会マネジメントセンター.
- 7.小松田勝 (2010年) 『ディズニーランドの教え』 かんき出版.
- 8.辻幸恵・梅村修・水野浩児 (2009年) 『キャラクター総論 文化・商業・知財』 白桃書房.
- 9.永野まさる (2009年) 『ディズニーランドのここがすごいよ』 こう書房.
- 10.西村秀幸 (2003年) 『東京ディズニーランドに学ぶ社員活性術』 エール出版社.

11.林美和子・肥田安弥女（2008年）『定性調査がわかる本』 株式会社同友館.

12.マイケル・J.シルバースタイン・ニール・フィクス・ジョン・ブトン（2004年）
『なぜ高く買ってしまうのか』 ダイヤモンド社.

13. マークエリオット（1994年）『闇の王子ディズニー（上）（下）』 草思社.

14.山口有次（2009年）『ディズニーランドの空間科学』 学文社.

15.J・P・テロツテ（2009年）『ディズニーを支えた技術』 日経BP社.

雑誌

1.北村森、山下柚実（2007年）「ヒット商品航海記ー日本人の消費はこう変わった」『日経トレンドィ』 日本経済新聞出版社.

2.栗田房穂（2001年）「ディズニーの経済学」 東洋経済新報社.

3.小林圭太（2010年）「ディズニー完全読書」 『PEN』 阪急コミュニケーション.

4.シェイクスピア悦子（2009年）「全社全部門を挙げてキャラクターを育成」 『週刊東洋経済』 アスキー新書.