



インターゼミ  
社会工学研究会

2012 年度  
サービス・エンターテインメント  
ディズニー班研究論文

---

『ディズニー海外展開戦略に関する考察  
～各国文化に適応するローカライズとは～』

**多摩大学 グローバルスタディーズ学部**

2年 酒向杏沙

1年 浜田彦丸

**多摩大学 経営情報学部**

3年 五十嵐大喜

2年 小林創士

2年 清水拓磨

1年 杉山友哉

1年 土方亜紀

**多摩大学大学院**

1年 遠藤理央

指導教員：酒井麻衣子 先生

中澤弥 先生

2013年1月19日

## 【論文目次】

第1章	はじめに.....	307
第1節	ディズニー班の三年間の研究蓄積.....	307
第2節	第四期の問題意識.....	308
第2章	研究の枠組み.....	309
第1節	研究目的.....	309
第2節	仮説.....	309
第3節	研究方法.....	310
第1項	ディズニーの理解.....	310
第2項	各国文化と経営戦略の関係性の考察.....	310
第3項	利用者視点からの考察.....	311
第4項	ローカライズ対応の事例からの考察.....	311
第3章	研究結果.....	311
第1節	ディズニーの理解.....	311
第2節	各国文化と経営戦略の関係性の考察.....	314
第3節	利用者視点からの考察.....	318
第1項	インタビュー調査.....	318
第2項	ブログ調査.....	319
第3項	フィールドワーク.....	319
第4節	ローカライズ対応の事例からの考察.....	321
第5節	まとめ.....	330
第4章	さいごに.....	331
第1節	本研究の総括.....	331
第2節	本研究の制限と今後の課題.....	332
謝辞.....		332
参考文献.....		333
参考URL.....		334
付属資料A文献要約.....		337
付属資料Bインタビュー調査結果 詳細.....		340
付属資料C ブログ調査結果 詳細.....		345
付属資料D フィールドワーク結果 詳細.....		347

## 第1章 はじめに

---

社会工学研究会（インターゼミ）におけるサービス・エンターテインメント班の取り組みは本年度で第四期になる。今までの活動経緯を以下にまとめる。

### 第1節 ディズニー班の三年間の研究蓄積

---

平成 21（2009）年の第一期では、「サービス・エンターテインメント産業の構造」に着目した。ディズニーにおけるサービス・エンターテインメントの成功要因を解明することを目的とし、主にディズニーの歴史、東京ディズニーランドとサンリオピューロランドとの比較の2つの側面から調査・研究を行った。その結果、東京ディズニーランドの成功要因として、「ゲスト（顧客）に高いサービスを提供すること」だけでなく、「東京ディズニーランド自身のブランドイメージを大衆化し、ゲストにブランドイメージに対して期待を抱かせ、実際にその期待に東京ディズニーランドが応え信頼を得ること」ということが挙げられ、顧客と店側との間に信頼関係が構築されていることも成功要因の一つになることがわかった。

平成 22（2010）年の第二期では「ディズニーのキャラクタービジネス」に着目した。「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何か」を考察することを目的とし、「ビジネスのからくり」という企業視点と「消費者心理」という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・研究を行った。その結果、ディズニーのキャラクタービジネスの成功要因として、企業視点からは「ディズニーはスタジオ・エンターテインメント部門、コンシューマ・プロダクツ部門、インタラクティブ・メディア部門、メディア・ネットワーク部門、テーマパーク&リゾート部門、以上5つの部門を用いて1つのキャラクターに特有のストーリー性を付与し魅力を与えていること」、顧客視点からは「さみしさを補うという心理がディズニーキャラクタービジネスを支えている」ということがわかった。

平成 23（2011）年の第三期は「企業経営体及び人材教育機関としての東京ディズニーランド」に着目した。「なぜ東京ディズニーランドのキャストはアルバイトにも関わらず、あれほど質の高いサービスを提供できているのか」という教育的視点、また、「運営上、約 18,000 人もの非正規雇用者を雇用しているオリエンタルランドは非正規雇用者増加の問題の一因になっているのではないか」という社会問題的視点の2つの視点を軸に考察検証を行った。ディズニーの理念は、「日常では忘れがちな『大切な何か』を見つけることができる場であると同時に、子供たちの“生きる力”や“自ら学ぶための

力”を育む体験学習の場でもある」とされている。その理念から派生し、ディズニーは、人々がいかに自ら問いに気づき、答えを見つけ出す力を引き出せるか、与えられた問題や課題に対していかに正確に答えるか、それを自ら見つけ出す力を養うために「ホスピタリティ」を学び、その体現者たるものが「キャスト」であると言えることがアンケート調査などから判明した。以上の点から、東京ディズニーランドはその理念をパーク内に留まらず、同業他社や他業種の企業に対しても広めていき、社会に影響を与える存在となっていくことが出来るのではないかという提言を行った。

## 第2節 第四期の問題意識

---

2012年8月の日本貿易振興機構の報告にもある通り、平成23（2011）年の世界貿易額は、資源価格の上昇もあり前年比19.1%増の17兆9,688億ドルと平成20（2008）年以降の過去最高額を更新した。

また、日本に視点を向けると平成23（2011）年の日本の対外直接投資は3年ぶりに増加し（前年比倍増の1,157億ドル）、アジア向け直接投資は過去最高を更新した（78.4%増の395億ドル）。平成12（2000）年に7割を占めた対欧米直接投資残高は平成23（2011）年には5割まで減り、代わりにアジアが台頭（18%→27%）。業種では非製造業が5割を超えている。直接投資収益率も対欧米の3%台に対し、ASEAN及び中国が10%を超え、アジアで稼ぐ時代となっている。

このような背景をもとに、企業も、人もグローバル化が進むと報告がされている中、ディズニーも平成27（2015）年には上海展開を控えている。

以上のことから、2つの問題意識を抱いた。1つは「直近の平成27（2015）年に控えた上海展開をディズニーはどのように実現していくのか」、もう1つは「今までのディズニーの海外展開を鑑みて、企業が海外展開をする際はどのようなポイントを抑えていくべきか」である。

## 第2章 研究の枠組み

---

第1章の第2節で述べた2つの問題意識を背景に、私たちは「企業経営体」としてのディズニーの海外展開に着目した。

### 第1節 研究目的

---

ひとえに“海外展開”といっても展開元と展開先の国によってその組み合わせパターンは数知れない。そこで、多業種（サービス、販売、飲食など）を有するディズニー及び各業種をもつ他企業の海外展開事例を調査する。そして、展開元、展開先に関わらず海外展開する際のフレームワークの一般化を試み、ディズニーが「各国の文化」にどのように適応（以降「ローカライズ」）していったかを検証することを目的とする。

#### ■用語解説

- ・ローカライズ・・・展開先相手国に適応させること。後述の「ローカライズ展開」、「オリジナル展開」の広義。
- ・ローカライズ展開・・・展開先相手国に適応させるために物やサービスなどの形を変えて導入すること。前述の「ローカライズ」の狭義。「オリジナル展開」の対義語。
- ・オリジナル展開・・・展開先相手国に適応させるために物やサービスなどの形を変えずに導入すること。前述の「ローカライズ」の狭義。「ローカライズ展開」の対義語。

### 第2節 仮説

---

ディズニーのお土産屋を例にとってみよう。ディズニーランド・リゾート・パリではお菓子を販売するショップが2店舗のみと、東京ディズニーランドに比べて非常に少ない。これは集団主義を国民性にもつ日本と、個人主義を国民性にもつフランスの違いを捉え、フランス文化にローカライズした結果なのではないかと考える。また、アルコール販売に目を向けてみよう。東京ディズニーランドではアルコール類を販売していないが、ディズニーランド・リゾート・パリではアルコール類の販売を行っている。これもフランスの食文化にローカライズした結果なのではないかと推測される。また、香港ディズニーランド・リゾートにおける接客をみてみよう。一般的に香港（中国）では、企業が顧客より優位に立つ接客を行っており、決して「おもてなし」があるとは言えない。しかし、香港ディズニーランド・リゾートにおいては一般企業にみられる「企業優位」の接客態度は形を変え、そこでは顧客が求める「おもてなし」が実現されている。

これはローカライズ展開ではなく、ディズニーが日本で培った強みをいわばオリジナル展開していると考えられる。

このローカライズ展開とオリジナル展開という戦略の違いはどこから派生するのか。ディズニーが海外展開する際に、何らかのフレームワークをもとに企業戦略を策定し、展開先の国の文化（思考、行動（衣食住）など）に適応しているという仮説をもった。

### 第3節 研究方法

---

上記の仮説を検証するために、本研究ではディズニーとその他の企業のローカライズについて次の4つの視点から研究を進める。

#### 第1項 ディズニーの理解

---

はじめに、研究を進めていく上で各国のディズニーの基本的な情報を知る必要があるため、世界5か所のディズニーの所在地、面積、開園年月日、ワンデイパスの値段（日本円換算レートは2012年8月時点のもの）、運営、その他の特徴を調べる。

次に、前述した基本情報の掘り下げやディズニーの歴史などを知るために文献調査を行う。過去3年では、「ディズニーの歴史」「ディズニーキャラクタービジネスの成功」「ディズニーにおける人材教育について」を研究されているので、そこでは扱っていないディズニーのローカライズや各国に展開していった時の歴史についての文献を中心に、ディズニーのゲストに対するサービスにおけるローカライズ成功事例やディズニーの舞台裏などの文献を対象とする。

#### 第2項 各国文化と経営戦略の関係性の考察

---

次に、ディズニーランドがどのようにして世界各国へ進出し、何がそれを成功へと導いたのかを調査する。そこで浮かび上がったキーワードが、「文化」である。世界にはその国その地域によってまったく異なる様々な文化が存在している。ディズニーランドもまた、創始者であるウォルト・ディズニーの世界観や文化を持っている。そのような、ある特定の文化をすでに持っているものが他の文化へと進出し、馴染むために、ディズニーはどのような工夫をしているのか、という点に我々は着目した。ここで想定されるポイントは、「ディズニーの文化を展開先の国や地域に馴染ませているのか（オリジナル展開）」、それとも「展開先の文化にディズニーが馴染もうとしているのか（ローカライズ展開）」である。これを明らかにするために、ディズニーが展開している国の文化と、そこで実際にディズニーが施したローカライズ事例の2つを調査する。

### 第3項 利用者視点からの考察

---

さらに、利用者の視点から見て、ディズニーがどのようにローカライズしているのかを明らかにする。インタビュー調査では各国のディズニー利用者経験や外国人の東京ディズニーリゾートの利用者にその感想等を聞く。ブログ調査では一般に公開されているブログの内容からディズニーの捉え方をつかむ。さらに東京ディズニーランドのフィールドワークを行い、先行研究で指摘されている日本におけるディズニーのローカライズ展開のポイントを確認する。

### 第4項 ローカライズ対応の事例からの考察

---

各国文化に応じたローカライズがどのような法則で行われているのか、サービス業にとらわれず幅広い業種における展開事例から考察する。

さらにそこで得られた法則に基づき、ディズニーの海外展開の戦略を改めて見直すことで、サービス・エンターテインメント業の海外展開におけるローカライズ成功パターンの一般を試みる。

## 第3章 研究結果

---

本章では、第2章第3節で述べた4つの視点による研究の詳細とその結果をまとめる。

### 第1節 ディズニーの理解

---

第2章第3節第1項で述べたように、各国のディズニーについて基本情報を調べた。以下に開園順にその詳細を述べる。

1つ目の「ディズニーランド・リゾート」はウォルト・ディズニー・カンパニーが手掛けた世界初のテーマパークで、昭和30（1955）年7月17日にカリフォルニア州アナハイムに開園した。現在の面積は73.5haでワンデイパスは87ドル（日本円で約6,800円）である。運営はウォルト・ディズニー・カンパニーが行い、ウォルト・ディズニーが訪れることができた唯一のディズニーである。現在は年に一度、ハーフマラソンを開催している。

2つ目は、「ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾート」で、昭和46（1971）年10月1日にフロリダ州オーランドで開園した。世界最大のディズニーで現在の敷地面積は12,200ha、ワンデイパスは89ドル（日本円で約7,100円）である。ディズニーラ

ンド・リゾートと同様にウォルト・ディズニー・カンパニーが直接運営している。パークのみではなく、映画館やゴルフ場、キャンプ場、マリーナなどの施設がある。

3つ目の「東京ディズニーリゾート」はアジア初のディズニーで、昭和 58（1983）年 4 月 15 日に千葉県浦安市に開園した。現在は 2 つのパークとショッピングモール合わせて 200ha の面積があり、ワンデイパスは 6,200 円である。運営は株式会社オリエンタルランドが受託している。唯一ディズニー社が直接運営にかかわっていないディズニーで、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーのほかに、イクスピアリという商業施設やシルクドゥソレイユといったウォルト・ディズニー・カンパニーと関係のない施設もリゾート内に併設されている。日本人が買い物好きということもあり、利益はグッズの売り上げが最も大きい。

4つ目の「ディズニーランド・リゾート・パリ」は、ヨーロッパ初のディズニーでフランスのマルヌ＝ラ＝ヴァレに平成 4（1992）年 4 月 12 日に開園した。現在の面積は 2,230ha でワンデイパスは 30 ユーロ（日本円で約 4,800 円）である。運営はユーロディズニー S C A。開園当初は「ユーロディズニーランド」という名称で赤字続きだったが、「ディズニーランド・リゾート・パリ」に名称変更・改装した現在は黒字である。ヨーロッパに立地しているので、キャストはユーロ圏内ほとんどの言葉に対応している。

5つ目の「香港ディズニーランド・リゾート」はアジアにおける 2 つ目のディズニーで、平成 17（2005）年 9 月 12 日に中華人民共和国の香港ランタオ島に開園した。5 つのディズニーの中で最も小さい 126ha である。ワンデイパスは 350HK ドル（日本円で約 3,630 円）で、5 つのディズニーの中で最も安い。運営は香港ナショナルテーマパークとウォルト・ディズニー・カンパニーの 2 社で行っている。開園当初は赤字が続いていたが、現在は黒字になり、平成 26（2014）年までに敷地を拡大する予定である。

以上の基本情報を表 1 にまとめる

(表 1)

名称	ディズニーランドリゾート	ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾート	東京ディズニーリゾート	ディズニーランド・リゾート・パリ	香港ディズニーランド・リゾート
所在地	カリフォルニア州アナハイム	フロリダ州オーランド	千葉県浦安市舞浜	フランス マルヌ＝ラ＝ヴァレ	中華人民共和国 香港ランタオ島
面積	206ha	12, 228ha	201ha	1, 943ha	126ha
開園年月日	1955/7/17	1971/10/1	1983/4/15	1992/4/12	2005/9/12
ワンデイパス	87.00 ドル 約 6800 円	89.00 ドル 約 7100 円	6200 円	30 ユーロ 約 4800 円	350HK ドル 約 3630 円
運営会社	ウォルト・ディズニー・カンパニー (WDC)	WDC	株式会社 オリエンタルランド	ユーロ ディズニー	香港インターナショナルテーマパーク & WDC
その他	ハーフマラソンを開催している。	パーク内に映画館が設置されている。	商品販売の部分に力を入れている。	キャストはユーロ圏内のほとんどの言葉に対応。	赤字が続いている。2014年までに拡大する予定。

さらに、ディズニーの理解を深めるために文献調査を行った。以下の表 2 に対象の文献を列記する。(文献の要約については付属資料 A を参照)

(表 2)

著者名	発行年	書籍タイトル	出版社
① 青木 卓	1993	ディズニーランドの裏舞台	技術と人間
② アラン・ブライマン	2008	ディズニー化する社会	明石書店
③ 粟田房穂	2012	増強版 ディズニーランドの経済学	朝日新聞出版
④ 鎌田 洋	2012	ディズニーの絆力	アスコム
⑤ 河村 誠治	2005	東アジアの経済発展と香港ディズニーランドの開園	東亜経済研究
⑥ 志澤 秀一	2008	ディズニーランド驚異のリポート力の秘密	ぱる出版
⑦ ダグラス・リップ	1994	TDL 大成功の真相 - ディズニー日本上陸記	NTT 出版

⑧ トム・コネラン	1997	ディズニー7つの法則	日経 BP
⑨ 福島 文二郎	2010	9割がバイトでも最高のスタッフに育つ	中経出版
⑩ 藤井 健	2004	コンテンツビジネスの異文化適応戦略 - ウォルトディズニー社の事例 -	白鷗大学論文集, 19(1), p43-56
⑪ ボブ・トマス	1983	ウォルトディズニー：創造と冒険の生涯	講談社
⑫ 山口 有次	2009	ディズニーランドの空間科学	学分社
⑬ リッチ・ハミルトン	2005	ウォルトディズニーの成功のルール	あさ出版

文献調査からは、ウォルト・ディズニーがテーマパークを作ったきっかけや、その中での苦悩や歴史、またウォルト・ディズニー・カンパニーが海外へ展開するにあたっての苦労や工夫が明らかになった。さらに各国ディズニーの基本情報を照らし合わせると、各国のディズニーは展開国によって異なる対応をしていることが見てとれた。ここから、ウォルト・ディズニー・カンパニーが海外展開の戦略を検討するにあたっての基盤は展開先の国や地域の「文化」にあるのではないかという仮説を得た。

## 第2節 各国文化と経営戦略の関係性の考察

第1節で得た仮説に基づき、ディズニーが進出している国の文化と、そこでディズニーが施したローカライズ事例の2つを調査した。

まず、ディズニーがすでに進出している国（日本、フランス、香港）と本国であるアメリカの文化の特徴を整理するために、3つのカテゴリーを設けた。「食文化」、「接客」、「国民性」の3点である。

初めに「食文化」について述べる。食文化には、その土地の風土や歴史がよく反映される。例えば日本については、四季の彩りを大切にする文化であることから、料理は味だけでなく見た目も大切にしている。この点でよく似ているのが、フランスである。繊細な味や見た目にこだわるという点において、日本と並ぶ美食文化大国となっている。その一方で、対照的なのがアメリカである。アメリカの食文化は量を重視した考え方が根強い。マクドナルドなどを想像するとわかりやすいだろう。アメリカは、イギリスをはじめとするたくさんの移民の食文化と先住民の食文化が混ざり合いながら発展した。広い国土に対して人口が不足していたため、早くから機械化がなされ、缶詰や冷凍食

品の大量生産が発達した。これらを合理的に活用して生活するようになった結果、ハンバーガーやホットドッグ、フライド・チキンやポテトが多く食べられるようになった。さらに中国については、またそれとは違い、見た目よりは内容へのこだわりが強い。それが顕著にあらわれているのが、茶の文化である。中国では、元々お茶は薬としての役割があったこともあり、見た目よりも中身を重視し、材料がどこのものなのか、ということにこだわることが多い。

次に、各国の「接客」に対する考え方の違いについて述べる。各国の一般的な接客態度には、その国の人々が接客において何を重視しているのかが反映されていると考えられる。例えば淡々と仕事さえこなしてくれれば良いと考えているのか、それとも、常に笑顔を絶やさないでいることが良いと考えるのかなど、国や地域によって様々な考え方がありえる。まず日本の接客について述べる。日本はれっきとした「おもてなし文化」の国である。そのため、サービスの質においては世界の中でもトップクラスである。「お客様第一」という考え方が根強く、速さと丁寧さに対する徹底振りが卓越している。しかし完璧さを求めるあまり、マニュアルどおりにしか動けず、臨機応変に対応できない場合も少なくないという面もある。一方、フランスの接客は日本のそれとはまた異なる。一番異なる点は、「お客様第一」という考え方ではなく、基本的には「お客と店員は同等」であると考えているところである。フランス人は、相手に対して下手に出ることは自分の人格を下げる行為に等しいという考えを持っている人が多い。そのため、「素の自分」なままでいることが重視され、自分が不機嫌なときは不機嫌な表情であり、上機嫌なときは笑顔である。アメリカも「お客と店員は同等」であるという考え方である。根本的な考え方として、店員が下手に出る接客よりも、フレンドリーな対応をする接客を良い接客であると考えている人が多いためだ。そして中国の接客は、ここ数年で大きく変わりつつあるという。以前は言葉使いが荒く、態度も無愛想であったのに対し、最近では外資系企業の参入などの影響もあり、お客と視線を合わせながら対応するなど、ずいぶんと改善されてきている。以上のように、接客ひとつとっても、国により考え方が大きく異なることがわかる。

次に、ここまで述べてきたことを踏まえて、それぞれの「国民性」について考察する。日本は、季節に敏感であることや、ものの見たくを楽しむことを好むことから、繊細であり綺麗好きである傾向がある。そして接客に関しては、丁寧でおもてなしの精神が優れているが、それゆえにマニュアル的な側面もある。さらに、欧米諸国と比べると消極

的な人々が多い。アメリカは、フレンドリーに接することが文化となっていて、それは接客においても表れている。行動力があり柔軟な対応ができる反面、大雑把なものごとを済ませてしまうことがある人が多い。フランスは、プライドが強い人が多い傾向にある。自分達の文化や言語に誇りを強く持ち、それを侵害されることを嫌う。身内や親しい相手には大きく心を開くが、その一方で他人には冷たい態度をとる傾向にある。中国は、噂やお金に関する話を好む傾向にある。貧富の差が大きいことが影響しているためか、ブランドものを好み、こだわる人が多い。

以上の考察より、各国の文化を一言で表すとすると、アメリカは「自由主義」、日本は「集団主義」、フランスは「合理的個人主義」、中国は「排他的個人主義」と表現できると結論づけた。

ここまでそれぞれの国の国民性や文化について考察してきた。では、ディズニーは海外展開においてそれらをどのように克服し、適応したのかについて述べる。

まずは、アメリカのウォルト・ディズニー・カンパニーが初めて国外へ進出した先である、日本の東京ディズニーランドについて述べる。「中西純夫「東京ディズニーランドにおけるディズニー文化の受容」（2011年）」によると、東京ディズニーランドでは、当然ではあるが日本人の文化に合わせて考慮された例がいくつもある。1つ目が「日本に馴染みのものを導入」だ。この代表例が、お土産屋の多さである。世界にあるディズニーの中で、お土産屋がこれほどにも多く設置されているのは東京ディズニーランドだけである。これはつまり、日本人が文化として旅先のお土産をよく持ち帰ることを考慮した結果である。2つ目として、「ロマンチック性の強化」が挙げられる。日本人は綺麗なものを好むため、花火やイルミネーションを好む。エレクトリカルパレードという電飾を多く使った夜のパレードが長らく人気を誇示し続けていることも、ロマンチック性の強化の例のひとつである。そして3つ目が、「独創的なものの導入」である。これはつまり、その国独自のものを取り入れるということだ。この場合、正月グッズをディズニー仕様にアレンジしたものなどのことを言う。門松や鏡餅にキャラクターなどのデザインを加えてアレンジすることで、ディズニーの文化を日本の文化に自然と馴染ませている。そして最後が「もてなしの強化」である。先にも述べたが、日本はもてなし文化が発達している国である。その特徴を生かしてさらなるもてなしの強化をし、ゲストが心地よく過ごすための教育をキャストに対して徹底的に行なっている。

ここまでの日本で行われているローカライズの例である。

次に、ディズニーリゾートパリでのローカライズについて述べる。ウォルト・ディズニー・カンパニーは、このヨーロッパに唯一あるディズニーランドでは特に苦勞した(ジャンニン・アモルド・コスタ(2001)『Le Parc Disney. Creating an "Authentic" American Experience』Advances in Consumer Research Volume 28)。その最大の理由が、ディズニーランドのいわば象徴とも言える「城」が、その本場であるこの国では珍しくもなともなかった点にある。例えば、寿司の本場の国である日本に、本物の寿司というものをよく知らない外国人が寿司屋を開いたときの状況を想像すればわかりやすい。そんな店に日本人が入るわけもない。これと同じように、城の本場であるヨーロッパにアメリカ人の想像する城のテーマパークを開いたところで客入りが良いはずもなかったのである。そこでディズニーは、パークの内装をアメリカらしい町並みに改善した。そこに異国情緒や娯楽性、アメリカ特有のヒーロー性などを表現することで人気を得ることに成功した。さらには、ヨーロッパでは飲酒の文化が発達しているため、今まで解禁することのなかったパーク内での飲酒の販売を可能にした。その結果、最初は人気のなかったディズニーランド・パリは、見事に人気を得ることに成功したのである。以上がディズニーランド・リゾート・パリにおけるローカライズに関する考察である。

最後に、香港ディズニーランドにおけるローカライズについて述べる。香港では、その周辺の国民の所得にあわせて、他のディズニーランドに比べて入場料の価格を引き下げた。中国では、テーマパーク形式の娯楽施設が少なく、ディズニーランドのような娯楽施設が受け入れられるまでに時間がかかった。そのため、中国の祝事に合わせたイベントの開催や、設計や装飾に風水を採用するなど、中国の人々に受け入れられるためのローカライズに力を入れた。そして労働者に関しては、中国で大規模な建設が行われる際によく問題となる、労働環境の改善を行なった。労働時間の厳守や衛生面の改善により、多くの労働者からの支持を得ることに成功したのである(ジョナサン・メイトウシツ(2010)『Disneyland Paris: a case analysis demonstrating how glocalization works』Journal of Strategic Marketing Vol. 18, No. 3, June 2010, 223-237)。これらが香港ディズニーランドにおけるローカライズの例である。

ここまでの考察から、ディズニーは、ディズニー独自の文化つまりディズニーランドそのものと、展開先の国の文化とのバランスをとりながら変化し、馴染み、その結果、世界中多くの人々に受け入れられることに成功してきたと言えるだろう。

### 第3節 利用者視点からの考察

---

第2章3節2項の利用者目線からの考察で述べた通り、利用者の視点から見て、ディズニーがどのようにローカライズしているのかを明らかにする。インタビュー調査では各国のディズニー利用者経験や外国人の東京ディズニーリゾートの利用者にその感想等を聞く。ブログ調査では一般に公開されているブログの内容からディズニーの捉え方をつかむ。さらに東京ディズニーランドのフィールドワークを行い、先行研究で指摘されている日本におけるディズニーのローカライズ展開のポイントを確認する。

#### 第1項 インタビュー調査

---

インタビュー調査の目的は日本および海外に存在するディズニーランドについての実態や利用者経験者からの感想を聞くことで、各国ディズニーにおけるローカライズについての実態の理解を深めることである。インタビュー調査は4回の調査を行った。第1回はカリフォルニアにあるディズニーリゾートを訪れたことのある大学教授に行った。第2回は多摩大学経営情報学部 に在籍する中国人留学生に対して、日本の東京ディズニーランドのイメージ等についてのインタビューを行った。第3回には多摩大学グローバルスタディーズ在学中のスイス人留学生に対して、日本の東京ディズニーランドのイメージ等について Facebook 上のメッセージにてアンケートを行った。第4回は、第2回にインタビューを行った中国人留学生の中で、その後東京ディズニーランドへ行った2名に対して、実際に東京ディズニーランドを訪れた時の感想等についてインタビューした。（インタビュー結果の詳細は付属資料 B を参照）

##### ●第1回インタビュー

対象者：多摩大学経営情報学部 梅澤佳子先生

実施日時：平成24（2012）年7月31日

##### ●第2回インタビュー

対象者：多摩大学経営情報学部 に在学中の中国人留学生5名

実施日時：平成24（2012）年8月2日

##### ●第3回インタビュー

対象者：多摩大学グローバルスタディーズ学部 に在学中のスイス人留学生1名

実施日時：平成24（2011）年8月12日

##### ●第4回インタビュー

対象者：多摩大学経営情報学部に在学中の中国人留学生 2 名（東京ディズニーランド訪問経験あり）

実施日時：平成 24（2012）年 9 月 2 日

（詳しいインタビュー結果は付属資料 B を参照）

## 第 2 項 ブログ調査

---

世界中のディズニーランドへ実際に足を運び調査することは不可能であるため、利用者経験者の書き写したブログを調査し海外のディズニーランドについての調査を行った。ブログからカリフォルニアのディズニーランド・リゾート、香港ディズニーランド・リゾート、ディズニーランド・リゾート・パリの実態を調べることが出来た。このブログ調査から、各国のディズニーの戦略の違いを発見することが出来た。各々がその国の文化や国民性に適用し、変容を遂げていた。また、東京ディズニーランドではキャラクターと共に記念撮影をすることが人気であり、記念撮影をするために列が出来ることがある。キャラクターはランダムに現れるので、記念撮影をすることも簡単ではない。しかし、ブログ調査から、このキャラクターに対しての高い人気は日本特有のものであることが分かった。カリフォルニアのディズニーランド・リゾートにおいては、キャラクターと写真撮影をする人は少ないようである。また、ディズニーランドにおいてはパンフレットにキャラクターがいる場所があらかじめ記載されているために、記念撮影をしたいという人々は日本ほど多くない。香港ディズニーランド・リゾートについても人気が無いことがブログ調査から分かっている。

（ブログの詳細については参考 URL 参照）

## 第 3 項 フィールドワーク

---

4 回に及ぶインタビュー調査参照とブログ調査を通して、前節まで考察したとおり国ごとにディズニーランドは様々な姿を持っていることが明らかになった。フィールドワークは、日本の東京ディズニーランドに合わせローカライズされている部分について実際に現場へ確認することを目的とした。中西純夫「東京ディズニーランドにおけるディズニー文化の受容」（2011）で示された 5 つの視点を参考に、フィールドワークでの確認項目を 12 項目作成した。下記が作成した項目である。

### ①日本になじみのものを導入

- （1）ウエスタンランドの確認（日本人になじみの西部劇の場所）
- （2）ダイヤモンドホースシューの確認（日本人の好きなダイヤモンド）

## ②ロマンチック性の強化

- (3) 豪華なイルミネーションの確認
- (4) ロマンチックな花火の確認
- (5) シンデレラは理想の女性像であるかの確認

## ③もてなしの強化

- (6) 挨拶をする時は顔と顔を合わせて話しているかの確認、子供のゲストには腰をかがめているかの確認
- (7) 人気の高いアトラクションへの長い行列に対して「長く待っている」ように感じさせないように「プレショー」をおこなっているかの確認（「魅惑のチキルーム」でキャストがゲスト参加型にするために盛り上げているかの確認（アメリカではキャストはいないが、TDL ではキャストが鳥の鳴き声にあわせて、手をたたき、お客にも参加してもらい、盛り上げを図るという「もてなし」をおこなっている）

## ④買い物優先

- (8) 園内でしか買えないグッズ、アトラクションやエリアのコンセプトを採り入れた企画性の強い商品の確認
- (9) パーク内で雰囲気盛り上げる道具としての側面があるおみやげの確認
- (10) 思い出として持ち帰る側面のおみやげの確認

## ⑤独自性

- (11) アメリカ色の無い事の確認
- (12) それぞれの見方が違うのかの確認（仲間同士で、同じアトラクションを見ても、Aは細部をよく見ている、ここが面白かったと自慢すると、そこを見逃したBは、違うところ、Cは、もっと違うところが面白かった自慢する。負けず嫌いなので、もう一度来園して、確認しようという気持ちになってリピートすることになり、リピート率が上がるという。）

フィールドワークは客層が異なると思われる平日と休日、それぞれで行った。

12項目全て確認ができた。その中から特に特記すべき点について述べる。

(6)の「挨拶をする時は顔と顔を合わせて話しているかの確認、子供のゲストには腰をかがめているかの確認」では、キャストは一人一人の目線を合わせていた。子供のゲストだけではなく高齢者の方にも目線を合わせるために中腰になって目線を合わせていた。しかし、キャストの対応は口調が異なった。「キャストの対応の質は高い」というイメージがあったためか、不満を感じる対応も存在した。

(9) 「園内でしか買えないグッズ、アトラクションやエリアのコンセプトを採り入れた企画性の強い商品の確認」の項目については店内にいる定員に聞いたところ、この園内でしか買えないお土産は存在するとの事であった。どの商品が園内でしか買えなかったのかは、あまりに多く存在するという理由で調べられなかった。また、お正月の行事を取り入れた商品もいくつか存在した。

このフィールドワークを通して日本の東京ディズニーランドにあわせローカライズされている部分について確認が出来た。また、確認項目結果にもある通り日本独自の文化である「お正月」に合わせディズニーがローカライズしているお土産をフィールドワークにて見つけることが出来た。フィールドワークからは、ディズニーが日本にあわせ柔軟に姿を変えている様子を伺うことが出来た。

#### 第4節 ローカライズ対応の事例からの考察

東京ディズニーランドのローカライズを調べるために、他企業が海外へ展開する際の方法を調べた。東京ディズニーランドは接客、お土産、レストランなどで機能している。その1つ1つの機能を他企業と比較することを重要と考え、ローカライズという視点を含め、方法としては文献調査や公式なデータを利用し調査した。

まず、「What」・「Why」・「Who」・「Where」・「When」・「How」という項目を調査した。以下表3にそれぞれの定義をまとめる。

表3

項目	定義
What	商品やサービス
Why	企業が海外展開を決めた理由
Who	企業名
Where	海外展開した場所
When	展開年
How	海外展開する際の企業戦略

以下の表4～9に調べた事例をまとめる。

表4 サービス業（1）

	事例1	事例2	事例3
Who	ユニバーサル・スタジ	株式会社ナガセ	株式会社ベネッセ

	オ		コーポレーション
Why	・ユニバーサルの世界観をアジアの人々に知ってもらおう	・教育に対する関心が高い ・教育産業にとって大きな可能性を保有	・若年人口が増加 ・教育熱の高いアジアでの市場開拓に挑戦
What	テーマパーク	学習塾	幼児教育
When	日本：2001年 シンガポール：2010年	シンガポール：2009年	中国：2006年
Where	アメリカ→アジア	日本→アジア	日本→アジア
How	・日本人が不得意な参加型アトラクションを廃止 ・ターゲットは日本女性	・日本で培ってきた教育を活用 ・世界に貢献できる人材育成を目指す	・モノではなくサービスの提供

表5 サービス業（2）

	事例4	事例5	事例6
Who	日本通運株式会社	セコム株式会社	アマゾン・ドット・コム
Why	・国内市場の縮小 ・中国市場への挑戦	・少子高齢化に伴う日本の内需の縮小 ・世界に「安心、安全」の提供	・ネット市場拡大
What	・引越サービス	・オンラインセキュリティーシステム	・ネット販売
When	2011年	1978年	2000年
Where	日本→アジア	日本→アジア	アメリカ→アジア、ヨーロッパなど
How	・日本流のサービスを導入「高品質な物流ネットワークの構築、多		

	様な輸送モードの提供等」 ・ 中国人従業員の指導		
--	-----------------------------	--	--

表6 販売業（1）

	事例7	事例8	事例9	事例10
Who	コストコ・ホールセール・コーポレーション	株式会社三越伊勢丹	イオン株式会社	株式会社セブンイレブン
Why	・国内市場飽和「ホールセールマーケット」	・各種専門店の台頭や30-50代の衣料品支出の減少	・マレーシアの近代化に貢献	
What	・ホールセール「卸売りおおぐち」	・三越	・GMS事業、スーパーマーケット事業、ドラッグストア事業	・コンビニエンス ・ストア事業
When	1999年	2014年	1983年	1973年
Where	アメリカ→日本	日本→中国	日本→アジア	アメリカ→日本
How	・システムスタンダードは維持		・経済発展途上国を中心に展開	・特定の地域へ集中出店するドミナント戦略

表7 販売業（2）

	事例11	事例12	事例13	事例14
Who	株式会社 ヤマダ電機	株式会社高島屋	株式会社 ファンケル	眞露株式会社
Why	・国内家電市場の成熟 ・新たな成長戦略	・新たな成長戦略 ・消費者に共感してもらえる上	無添加化粧品で化粧品による肌トラブルで悩む女性を救う	・韓国の良さを日本に紹介 ・韓国ブーム

		質な商品やサービスを提供		
What	電化製品		無添加化粧品	マッコリ
When	2010年	台湾：2010年 シンガポール： 1993年	2004年	2009年
Where	日本→中国	日本→アジア	日本→中国	韓国→日本
How		・本質的課題を抽出 ・営業施策に反映	・企業理念である理解してもらう ・無添加は価値が高いというイメージを浸透	・韓国料理店でリサーチを実施 ・日本人が好む味へ適用

表8 飲食業（1）

	事例 15	事例 16	事例 17
Who	ネスレ株式会社	株式会社吉野家ホールディングス	サントリーホールディングス株式会社
Why	・手ごろな値段で提供	・中国における外食事業を共同で進める	・ベトナムにおける飲料事業のさらなる拡大を図る
What			
When		2012年	2012年
Where	スイス→フィリピン	日本→タイ	日本→アメリカ
How	・小分けで販売	・正大置地控股と合併会社を設立	・「サントリーホールディングス株式会社」が「ペプシコインターナショナルベトナムカンパニー」に対して51%の資本参加

表9 飲食業（2）

	事例 18	事例 19
Who	株式会社サイゼリア	株式会社モスフードサービス
Why	アジア経済成長	アジア経済成長
What		
When		
Where	日本→アジア	
How		

その中で7つの企業に対して、展開国の経済水準、同様の既存商品サービスの有無、企業の方針、展開国の特徴、展開国との関係性という5つの視点で調査した。

また取り上げた企業は、「株式会社ノバレーゼ」、「アマゾン・ドット・コム」、「株式会社資生堂」、「株式会社ヤマダ電機」、「株式会社ファーストリテイリング」「株式会社ファンケル」、「スターバックス・コーポレーション」である。

表 10

1	展開国の経済水準	物価、労働条件、安定性
2	同様の既存サービス有無	なし…ニーズの顕在／潜在 あり…市場規模、競合の状況
3	企業方針	コンセプト、オリジナル重視
4	展開国の特徴	文化、国民性、治安、民族性 人口統計、法律、規制、インフラ、 地理、天候
5	展開国との関係性	歴史・政治・地理的な関係など

株式会社ノバレーゼ（婚礼衣裳事業）は2010年に中国展開を成し遂げた。経済状況としては不動産バブルや過剰投資で乱れたものの、GDPは日本を抜き世界第2位となり、物価も上昇し右肩上がりである。中国の結婚式は演出などが無く、飲み会のようなスタイルで行われている、一方日本では、ストーリー性などを取り入れ細部まで洗練されている。これが中国人を魅了し、日本の結婚式スタイルが取り入れられた。

アマゾン・ドット・コム（EC事業）は2000年に日本に進出してきた。バブル崩壊後、日本は不況に陥った。一方でネット市場は拡大していた。最初は書籍のみの扱いだ

ったが、家電に生活雑貨と様々な商品を取り入れ、インターネットの巨大スーパーと化した。創業者は顧客主義を大切に、品揃えが命であると述べている。日本では、水や米、無農薬野菜などが売れている。無農薬野菜は割高だが、都心を中心に良く売れている。また現在では、世界9カ国で展開し売上高は4兆円を超える。

株式会社資生堂（化粧品、美容、医薬品、販売事業）は2012年にロシア展開を成し遂げた。「おもてなし」を重要視し、丁寧な接客で固定客の獲得を図った。日本から派遣した美容部員が化粧品の提案に加え、顔の美容サービスも提供した。

株式会社ヤマダ電機（家電製品事業）は2010年に中国展開を成し遂げた。現在中国には3店舗あり、更なる拡大を目指す。株式会社ヤマダ電機は「世界最先端・最新の家電店・情報機器をどこよりも早く提案」をテーマにし、中国の家電量販店に革命を起こした。「豊富な品揃え・安心・親切・丁寧な接客・充実したサービスの提供」を実現させ、日本式家電量販店を目指した。

株式会社ファーストリテイリング（衣料品の商品企画・生産・物流・販売事業）は2009年にフランス展開を成し遂げた。「カシミアセーター＝ユニクロ」、「冬＝ヒートテック＝ユニクロ」というブランドイメージを定着させることができた。2012年度では、3店舗存在し今後5店舗まで拡大する予定である。

またイギリス、ロンドンでは現地のやり方に合わせすぎてしまい、既存ブランドとの差別化が曖昧になってしまい失敗に終わった。

株式会社ファンケル（無添加化粧品、サプリメント、健康食品、通販、店舗販売事業）は1996年に香港に展開。企業理念である「安心・安全・やさしさ」が持つイメージを理解してもらうため、地道に伝える手法をとった。無添加は価値が高いというイメージを浸透させるため、ブランドモール出店に出店を続け、価格設定も日本の約1.5倍とした。結果として、価値やイメージを無から有へ創出し、日本とは違った「高級化粧品」へ仕立て上げることができた。

スターバックス・コーポレーション（コーヒー及び関連商品の販売事業）は1996年に日本に進出した。経営理念として「ミッション宣言」を提唱している。内容としては、「お互いに尊敬と威厳をもって接し、働きやすい環境をつくる」、「事業運営上での

不可欠な要素として多様性を受け入れる」、「コーヒーの調達や焙煎、新鮮なコーヒーの販売において、常に最高級のレベルを目指す」、「顧客が心から満足するサービスを常に提供する」、「地域社会や環境保護に積極的に貢献する」、「将来の繁栄には利益性が不可欠であることを認識する」の5つ。

これらの原則を守りながら、事業の拡大に努め、最高級のコーヒーの加工から販売までを一貫して扱い、さらに一流のコーヒー専門会社を目指して、努力していくことを宣言している。

1995年にスターバックスコーヒー・インターナショナルが日本のサザビーと合併して、スターバックスコーヒー・ジャパンを設立し、1996年に、銀座の松屋通りに第一号店をオープンした。その後、神奈川、千葉、梅田と、次々に店舗を拡大した。

これらの事例から、海外展開における対応には、2種類の方法が存在すると考えた。

1つ目は、展開先が「求めているもの」と自国の「強み」が一致している場合は自国の強みをオリジナルのまま海外展開する方法である。（オリジナル展開）

2つ目は、展開先が「求めているもの」と自国の「強み」が一致していない場合は形を変えて展開する方法である。（ローカライズ展開）

表 11

	アメリカ	日本	中国	フランス
強み	アメリカ的文化、商品、サービス	おもてなしの心	安さ	
求めているもの	他文化、商品、サービス	アメリカ的文化	おもてなしの心	

例えば、表 11 でアメリカ企業が日本に展開する際の事例を考えてみよう。アメリカには「強み」として『アメリカ的文化』が存在する。一方、日本は「求めるもの」として『アメリカ的文化』があることから、このように自国の「強み」と展開先の「求めるもの」が一致した部分に関しては「オリジナル展開」をすることが適切である。また、一致しない部分に関しては「ローカライズ展開」をすることが適切である。

ローカライズした事例を1つ挙げる。株式会社ファンケルが香港（中国）に展開する際、香港（中国）が求めるものとして、「日本の品質の高さ」があった。そこでファンケルは当時、現地には存在しなかった「無添加化粧品」の価値の高さを地道に伝え、ブランドモールなどに積極的に展開するなどして、「無添加化粧品＝高級化粧品」、つまり「ファンケル＝高品質」というイメージへと仕立て上げた。価格も品質の高い「高級化粧品」が求められていることから、高価格（日本の約1.5倍）の価値にした上で展開した。

次にオリジナル展開した事例を挙げる。スターバックス・コーポレーションが日本に展開した当初、日本が「求めているもの」として『アメリカ的文化』が存在した。当時日本ではコーヒーを飲む習慣が定着していなかった。また、日本はそのようなアメリカ的文化（習慣）を求めている。これは表11に基づいて考察するとオリジナル展開をしたといえる。

また、この表11を使い各国のディズニーに当てはめ、さらにディズニーを検証した。ディズニーを当てはめた表が表12である。

表 12

	日本 (東京ディズニーリゾート)	中国 (香港ディズニーランド・リゾート)	フランス (ディズニーランド・リゾート・パリ)
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>・おもてなし</li> <li>→清潔さ</li> <li>→キャストの質の高さ</li> <li>・柔軟性</li> <li>→キャラクターやグッズ、イベントなど自国の文化風うまくアレンジ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安さ</li> <li>→ワンデイパスの値段が安い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歴史的文化</li> <li>→歴史的価値の高いお城、建物</li> <li>→飲酒</li> </ul>
求めているもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アメリカ、ヨーロッパ的文化</li> <li>→ウエスタンランドな</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・おもてなし、マナー</li> <li>→キャストの接客の丁寧さ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他国文化</li> <li>・柔軟性</li> <li>→他国の文化を自国に</li> </ul>

	どアメリカ的なアトラクションや空間 →シンデレラや白雪姫など白人への憧れ) ・現実逃避 →夢のような空間 →時間を忘れることができる	→ゲストのマナー ・ブランド →ミッキーの形をしていけば完璧でなくても 良い=変な人形	なじむようにアレンジ
--	--	--	------------

上記表 12 を基にディズニーの研究結果を当てはめてみる。

日本人は「アメリカ的文化」や「現実逃避」を求めている。そのため、ディズニーは日本に展開する際、ディズニーは『シンデレラ』や『白雪姫』などのキャラクターを中心に起用している。また、日本人が好むアメリカ的なアトラクションを多く取り入れている。これは日本人の文化や思考に合わせた「ローカライズ展開」といえる。

また、中国人は「おもてなし」を求めている。そのため、ディズニーは香港に展開する際、キャストの接客における丁寧さやマナーを取り入れている。これは、中国（香港）の求めるものとディズニーがもともと保持する強さが合致しているために「オリジナル展開」をしているといえる。

さらにフランスは合理的個人主義の国であることから、他国が自国に展開する際にフランスの文化に合わせてほしいと考えている。そのため、ディズニーはフランスに展開する際、フランスの食文化である『飲酒』に適応するため、園内での飲酒を許可することとなった。これは「ローカライズ展開」の事例といえる。

インターネットサイトを通じ様々な企業のローカライズ事例について調査した。調査の結果、各企業ではローカライズ展開をしている場合と、オリジナル展開をしている場合があることが分かった。さらに私たちは、どのような状況でローカライズ展開するのか、またはオリジナル展開をするのかを明確にするために7社に焦点を絞り調査した。

この調査を進めて行く課程で、この問題を明確にするための表 11 を作った。この表 11 は展開先の「求めているもの」と自国の「強み」の関係性によりローカライズ展開をするのかオリジナル展開するのかが決まるという表である。

例えば、日本が中国に海外展開をする場合では、中国は「おもてなし」を求めており日本の強みと一致している。この場合、日本は「おもてなし」の部分オリジナル展開

し、それ以外の一貫していない部分はローカライズ展開される。そして、この表 11 を利用し、ディズニーの研究結果を当てはめたものが表 12 である。

また、ディズニーはローカライズ戦略をソフト面とハード面の双方に対応していると同時にオリジナルの戦略も取り入れることで、ブランドの形成のみならず顧客満足を確保したことが分かった。

## 第 5 節 まとめ

---

ここまでの 4 つの視点からの研究を振り返る。

はじめに、研究を進める上で重要なディズニーの基本情報を調査した。

世界 5 か所に位置するディズニーの所在地や面積等である。ここから得た知識に加え、多面的に理解を深めるべくディズニーの文献を読みこんだ(付属資料 A 文献要約参照)。その中で研究の核となったのが、「ディズニーのローカライズ」である。過去 3 年間のディズニー班においても扱ったことのないこのテーマを中心に置き、その過去や舞台裏を学んだ。

結果として分かったことは二点となる。

一点目は、ウォルト・ディズニーがテーマパークを作った際のバックストーリー。二点目は、各国のディズニーは展開国によって異なる戦略を打ち出しているということだ。

ここから、ウォルト・ディズニー・カンパニーが海外展開の戦略を検討するに当たり、「文化」が重要な意味をもつのではないかと仮説を得た。

第 3 章第 1 節で得た仮説に基づき各国の「文化」について調査した結果、全く異なっていることが明らかとなった。ここで我々は、他国に対し、ディズニーはどのような工夫をし、馴染ませているのか着目した。ここで想定されるポイントは二点ある。

一点目は「ディズニーの文化を展開国先の国や文化に馴染ませているのか」。

二点目は「展開国先の文化にディズニーが馴染ませられているのか」である。

この疑問を解消すべく、「ディズニーが展開している国」そして「そこでディズニーが施したローカライズ」の二点の調査を敢行した。

その結果、アメリカは「自由主義」。日本は「集団主義」。フランスは「合理的個人主義」。中国は「排他的個人主義」で表現できるに至った。これらの特徴に基づきディズニーが行った具体的な策に関しては第 3 章第 2 節を参考にして頂きたい。

ここまでの考察から、ディズニーは独自の文化と展開先の文化を両立させた戦略を行ってきていることが分かった。すなわち、的確なローカライズを施し成功に結び付けているのである。

では具体的にどのようなローカライズを行っているのか、利用者の視点から情報を得るため、三項目に分けて敢行した。

第一項は「インタビュー調査」。第二項は「ブログ調査」。第三項は「フィールドワーク」である。

これらの結果、各国ごとに一定しない商品・サービスを提供していることが分かった。例えば、「東京ディズニーランド」には日本人にしかなじみのないお茶漬けや、だるま型の容器に入ったお菓子が売っていた。これは日本の文化を反映させた上で行ったローカライズだといえるだろう。

最後に第1章第2節の問題意識にもあるように、「企業が海外展開する際のポイント」を明確にすべく、海外展開を行っている企業を無作為に選出し、(1) 展開国の経済水準、(2) 同様の既存サービスの有無、(3) 企業の方針、(4) 展開国の特徴 (5) 展開国との関係性の5つの視点から考察した。

その結果、企業は二種類のローカライズを行っていることが分かった。一つ目は展開国の文化に基づき経営スタイルを変える方法、二つ目が自国の強みをオリジナルのまま海外展開しているケースだ。

例えば、ノバレーゼは2010年に中国展開を成し遂げた。中国の当時の結婚式は演出などがなく、飲み会だけの日本とは驚くべき差があった。

ここで日本式のストーリー性のあるスタイルを取り入れたことにより、中国国民を魅了。受け入れられるようになったらしい。

ここでの成功は、日本ならでは強みを中国にそのままもっていった結果であろう。

「スターバックス」等が行っているオリジナルのまま展開させたローカライズである。

ここで述べた戦略は、海外に展開するあらゆる企業が行っている。グローバル化が進む昨今、ディズニーのみならず、このような動きは更に本格化していくのではないだろうか。

## 第4章 さいごに

---

本章では、本研究の総括と本研究の制約と今後の課題について述べる。

### 第1節 本研究の総括

---

サービス・エンターテインメント研究班は、国内企業の海外進出状況に着目し、海外展開において展開国の文化と経営戦略には関係性があると仮定し、文献調査・ヒアリング・フィールドワーク・事例研究を通して考察・検証を行った。

その結果、海外展開する際の経営戦略には展開国の文化に基づいた「ローカライズ展開」と、自国の強みを展開国に持ち込む「オリジナル展開」の2種類の展開方法があると結論づけた。そして、前述の企業が海外展開する際の事例の一般化をディズニーに当てはめたとき、ディズニーは「ローカライズ展開」をソフト面とハード面の双方に対応していると同時に「オリジナル展開」も取り入れることで、ブランドの形成のみならず顧客満足を確保したことが分かった。

## 第2節 本研究の制限と今後の課題

---

本研究の制約として、海外フィールドワークが日中間の尖閣諸島をめぐる問題を筆頭とした日中関係の悪化という国際情勢による理由で中止になった点と、仮説を立てる上で信憑性の高くないブログ等を利用した点があげられる。

今後の課題としては、本研究の過程でより信憑性の高い情報収集のために海外フィールドワークを実施すること、および海外進出におけるディズニーの経営戦略で、日本は中国を中心としたアジア展開の礎に利用されたのではないか、という新たな仮説が浮かびあがったため、それを検証することが挙げられる。

## 謝辞

---

本論文の執筆に当たり、多くの方々からの助言をいただきました。寺島学長をはじめとする諸先生方からは論文の方向性のご指導、我々の視野を広げるような貴重なお話を頂きました。また、酒井先生、中澤先生からの適切なお指摘を頂きました。チームプレーを通して、皆でひとつのものを組み立てていくことの難しさや出来上がった時の達成感を学ぶことができました。

また、我々をサポートして下さった多くの方々はこの場を借りて感謝を申し上げます。ありがとうございました。

## 参考文献

---

1. 青木 卓 (1993) 『ディズニーランドの裏舞台』技術と人間
2. アラン・ブライ (2008) 『ディズニー化する社会』明石書店
3. アール・スペンサー (1995) 『Educator Insights: Euro Disney—What Happened? What Next?』 *Journal of International Marketing* Vol. 3, No. 3, 1995, pp. 103-114
4. 栗田房穂 (2012) 『増強版 ディズニーランドの経済学』朝日新聞出版
5. 岩田 隆一 (2006) 『なぜ東京ディズニーランドは人気があるのか。サービス・マーケティングからの分析』筑波学院大学紀要第1集
6. 鎌田 洋 (2012) 『ディズニーの絆力』アスコム
7. 河村 誠治 (2005) 『東アジアの経済発展と香港ディズニーランドの開園』東亞経済研究
8. 志澤 秀一 (2008) 『ディズニーランド驚異のリポート力の秘密』ぱる出版
9. ジャニーン・アモルド・コスタ (2001) 『Le Pare Disney. Creating an "Authentic" American Experience』 *Advances in Consumer Research* Volume 28
10. ジョナサン・メイトウシツ (2010) 『Disneyland Paris: a case analysis demonstrating how glocalization works』 *Journal of Strategic Marketing* Vol. 18, No. 3, June 2010, 223-237
11. ジョナサン・メイトウシツ (2011) 『Disney's successful adaptation in Hong Kong: A glocalization perspective』 *Asia Pac J Manag* 2011
12. ジョン・バン・マーネン (1992) 『Displaing Disney: Some Notes on the Flow of Culture』 *Qualitative Sociology*, Vol. 15, No. 1, 1992
13. ダグラス・リップ (1994) 『TDL 大成功の真相 - ディズニー日本上陸記』NTT 出版
14. トム・コネラン (1997) 『ディズニー7つの法則』日経 BP
15. 福島 文二郎 (2010) 『9割がバイトでも最高のスタッフに育つ』中経出版
16. 藤井 健 (2004) 『コンテンツビジネスの異文化適応戦略 - ウォルトディズニー社の事例 - 』 *白鷗大学論文集*, 19(1), p43-56
17. ボブ・トマス (1983) 『ウォルトディズニー：想像と冒険の生涯』講談社
18. 諸井 克英・濱口 有希子 (2009) 『テーマパークに関する意識と行動』同志社女子大学学術研究年報 2009 年第 60 巻
19. 山口 有次 (2009) 『ディズニーランドの空間科学』学分社
20. リッチ・ハミルトン (2005) 『ウォルトディズニーの成功のルール』あさ出版

## 参考 URL

---

1. くびくびとくりくりの日々  
<http://plaza.rakuten.co.jp/kupikupi/diary/201204220000/>
2. ほんとにアメリカからのつぶやき  
<http://aikasterster.blog27.fc2.com/blog-category-8.html>
3. すのびー生活 ブツ欲×ゴルフな日々  
<http://progressive7.blog.so-net.ne.jp/2011-04-21>
4. ホテル旅行記  
<http://hoteltraveljournal.blog.fc2.com/blog-entry-30.html>
5. かぼちゃランプ  
<http://pumpkinlamp.blog27.fc2.com/blog-entry-444.html>
6. ロコミテーマ：香港ディズニーランド！  
<http://plaza.rakuten.co.jp/thm/312228/g1100/>
7. どんぴさんの旅行ブログ  
<http://4travel.jp/traveler/donpi/album/10176890/>
8. 恋する中国 「香港人の性格と特徴」  
<http://www.togenkyo.net/modules/chinese/81.html>
9. 日本人の傾向・特徴  
<http://www.shonan-rockets.com/column/2004/12/25.html>
10. 日本人の国民性について  
<http://iwao-otsuka.com/jpn/jpntop1.htm>
11. フランス人の食生活について  
<http://www.ambafrance-jp.org/IMG/pdf/Alimentation.pdf>
12. JBPRESS  
<http://jbpress.ismedia.jp/articles/-/4230>
13. Jetro  
<http://www.jetro.go.jp/indexj.html>
14. サーチナ  
<http://searchina.ne.jp/>
15. ユーロディズニーSCA 公式  
<http://corporate.disneylandparis.fr/index.xhtml>
16. 東京ディズニーリゾート公式

- <http://www.tokyodisneyresort.co.jp/top.html>
17. カリフォルニアディズニーランド・リゾート公式  
[http://disneyparks.disney.go.com/dpj/ja\\_JP/index?name=DisneylandHomePage](http://disneyparks.disney.go.com/dpj/ja_JP/index?name=DisneylandHomePage)
18. フロリダウォルト・ディズニー・ワールド・リゾート公式  
[http://disneyparks.disney.go.com/dpj/ja\\_JP/index?name=DisneyworldHomePage](http://disneyparks.disney.go.com/dpj/ja_JP/index?name=DisneyworldHomePage)
19. 香港ディズニーランド・リゾート公式  
[http://park.hongkongdisneyland.com/hkd1/ja\\_JP/Int/home/home?name=IntHomePage](http://park.hongkongdisneyland.com/hkd1/ja_JP/Int/home/home?name=IntHomePage)
20. ディズニーランド・パリ公式  
[http://disneyparks.disney.go.com/dpj/ja\\_JP/index?name=DLRPHomePage](http://disneyparks.disney.go.com/dpj/ja_JP/index?name=DLRPHomePage)
21. 金融ファクシミリ新聞社 「株式会社ファーストリテイリング様わが社のアジア戦略」  
<http://www.fng-net.co.jp/aseanpress/spage/ajsen100118.html>
22. 株式会社ノバレーゼ  
<http://www.novarese.co.jp/>
23. イノベーションズアイ 「アジア進出情報ノバレーゼ」  
<http://www.innovations-i.com/news/25535.html>
24. DIAMOND online 「中国のカップルに日本型の結婚式を根付かせる！  
ノバレーゼが自信を見せる「極上のおもてなし」  
——浅田剛治社長が語る中国ウェディングビジネス」  
<http://diamond.jp/articles/-/11371?page=2>
25. all about 「中国の治安良いの悪いの？」  
<http://allabout.co.jp/gm/gc/185024/>
26. 平成 23 年度 我が国の情報化社会における基盤整備事業（家電流通実態に関する調査研究）報告書  
[http://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/2012fy/E002001.pdf](http://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2012fy/E002001.pdf)
27. 海外進出ニュース 「資生堂、ロシアで高級化粧品の販売拡大」  
[http://kaigaibusiness.com/%E3%83%88%E3%83%94%E3%83%83%E3%82%AF%E3%82%B9/6456.html?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=%E8%B3%87%E7%94%9F%E5%A0%82%E3%80%81%E3%83%AD%E3%82%B7%E3%82%A2%E3%81%A7%E9%AB%98%E7%B4%9A%E5%8C%96%E7%B2%A7%E5%93%81%E3%81%AE%E8%B2%A9%E5%A3%B2%E6%8B%A1%E5%A4%A7](http://kaigaibusiness.com/%E3%83%88%E3%83%94%E3%83%83%E3%82%AF%E3%82%B9/6456.html?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=%E8%B3%87%E7%94%9F%E5%A0%82%E3%80%81%E3%83%AD%E3%82%B7%E3%82%A2%E3%81%A7%E9%AB%98%E7%B4%9A%E5%8C%96%E7%B2%A7%E5%93%81%E3%81%AE%E8%B2%A9%E5%A3%B2%E6%8B%A1%E5%A4%A7)
28. ファーストリテイリング 公式  
<http://www.fastretailing.com/jp/group/strategy/uk.html>

29. 世界経済のネタ帳

<http://ecodb.net/>

## 付属資料A文献要約

---

### ① 青木 卓 (1993) 『ディズニーランドの裏舞台』技術と人間

ディズニーの、主に美創部という裏方の部署での舞台裏キャストになったばかりの主人公の視点で明かしている。物語調だが、着ぐるみの毛のついていないクラブやブロックスで使うレオタード類は業者に頼んで毎日洗っている。その他は、ディズニーランド内のコインランドリーで洗っている。ボディファーやボディパット、ジャケット、ズボンなどの大物は月に2回、業者に頼んで洗っている事など、実際に著者がインタビューなどの調査を行った信憑性のあるデータを得ることができた。

### ② アラン・ブライ (2008) 『ディズニー化する社会』明石書店

現代社会がディズニーパークから受けた影響に注目しながら、パーク第一号が開園する前から発展してきたディズニー化についても論じている。

筆者はこれらをディズニーゼーションと呼んでいる。ディズニーゼーションとは「ディズニー・テーマパークの諸原理がアメリカ社会および世界の様々な分野に波及するようになってきているプロセス」を指している。この本では、ディズニーゼーションをテーマ化・ハイブリット消費・マーチャンダイジング・4つの次元に分類して問題や影響について論じている。

### ③ 栗田 房穂 (2012) 『増強版 ディズニーランドの経済学』朝日新聞出版

昭和58(1983)年4月の東京ディズニーランドの開園から現在までの歴史を5W1Hの観点から分析している。日本は古来より中国の漢字からひらがな・カタカナを発明。明治維新後の日本の近代化は西欧の産業技術の模倣、改良によって短期間で達成された。いまや国民食といわれるラーメンやカレーももともと日本のものではない。新しいものをたちどころに消費して自分のものにする柔軟性をもつのが日本文化といえる。そして経済繁栄の80年代、経済大国意識の芽生えも加わり、相撲のちゃんこ鍋文化状態となり、なんでも流し込んでいき、融合していく「フュージョン文化」が構築された。

そのような「フュージョン文化」の表れのひとつは『ニューイヤー・カウントダウン』である。特に若者は旧来の社寺参りの代わりに東京ディズニーランドで年越しをする。また、地元浦安市の成人式も東京ディズニーランドで開催される。ディズニーをうまく日本文化にフュージョンさせている事例ともいえる。

④鎌田 洋 (2012) 『ディズニーの絆力』アスコム

東京ディズニーランドにおけるキャストとゲストの交流を通して、われわれの人間関係を改善するヒントを見出している。人と出会い、絆を作り、別れ、再開し、さらに絆を深める。日常生活において人間だれもが経験する一連の流れを改善するヒントを見出している。なぜ、ディズニーランドはこうまで人を惹きつけるのか。人間同士をつなげていくイノセンスとはどのようなものなのかを説いている。

⑤河村 誠治 (2005) 『東アジアの経済発展と香港ディズニーランドの開園』東亜経済研究

東アジアのこれまでの発展とポスト工業化の現状に迫り、香港ディズニーランドの建設が香港経済の成長の限界による産物であり、それによって香港の社会・経済の不安定化が増幅される懸念を述べ、最後に観光都市香港の行方を示したものの。

⑥志澤 秀一 (2008) 『ディズニーランド驚異のリピート力の秘密』ぱる出版

ディズニーの繁盛の原点は驚異的なリピート率にある。本書では、このディズニーの驚異的なリピート力をゲスト視点とディズニーのリピートづくりの考え方の2つの観点から探り、リピーターを生み出す5つの力という法則を論じている。

⑦ダグラス・リップ (1994) 『TDL 大成功の真相 - ディズニー日本上陸記』NTT 出版

この本は、東京ディズニーランドの建設をめぐって、日本とアメリカのビジネスマンがお互いに相手を理解するために苦労した話をアメリカ人側から描いたものである。日本とアメリカの間には文化、歴史、宗教の違いからはじまって、人生観や家族観の相違がある。ディズニーランドのように、目に見えない「お客様の満足」を相手に感性的なサービスを提供する事業での協力は、ビジネスの話が同時に文化の話になるから大変である。本書はそうした文化が国境を越えて売買される時代において、ビジネスには何を勉強しておくべきかを教えてくれる。

⑧トム・コネラン (1997) 『ディズニー7つの法則』日経 BP

ディズニーランドの成功の裏には様々なこだわりや工夫がある。それらの戦略はエンターテイメント業界だけでなく様々な業種の企業に参考になるものが多い。この本ではそのこだわりや工夫を7つの法則としてほかの企業の例と自社の例を比べながら紹介している。

⑨福島 文二郎 (2010) 『9割がバイトでも最高のスタッフに育つ』中経出版

東京ディズニーランドは世界1の入場者数を誇り、リピート率は98%前後に達するといわれている。しかし、社員のほとんどがアルバイトであり、一人一人がリーダーシップを持ち、高いパフォーマンス能力を持っている。本書では、ディズニーがアルバイトの社員でここまで成功している秘訣を人材育成や職場のあり方から論じている。

⑩藤井 健 (2004) 『コンテンツビジネスの異文化適応戦略 - ウォルトディズニー社の事例 - 』白鷗大学論文集, 19(1), p43-56

ディズニー社はコンテンツ事業の世界進出を始めた当初の昭和28(1953)年には、アメリカ的文化の押しつけ、文化帝国主義だといった批判が高まっていたにも関わらずグローバル化に成功した。本書では、この成功の理由であるディズニー社の適応戦略について論じられている。

⑪ボブ・トマス (1983) 『ウォルトディズニー：想像と冒険の生涯』講談社

本書では、ウォルト・ディズニーが現在のようディズニーを作り上げようと思った経緯と、ディズニーパーク第一号であるディズニーランド・リゾートを建設するまでの苦労や試行錯誤をして、成功を収めるまでを歴史が書かれている。

⑫山口 有次 (2009) 『ディズニーランドの空間科学』学分社

地上で一番幸せな国などと称されるディズニーランドという空間が造られる過程には私たちが想像出来ない程の工夫がなされている。夢と魔法の王国のイメージを保持する為に内と外の世界を遮断する土手や、本物より本物に見せる為に遠近法や細部にまでこだわったデザインやわざと汚れをつけさせる手法を使ったりする事など様々な工夫を説いている。

⑬リッチ・ハミルトン (2005) 『ウォルトディズニーの成功のルール』あさ出版

本書では、ウォルト・ディズニーの行動原理の12の秘密を明かし、その行動原理を応用して私たちの生活の中に活かす。そうすることにより私たちの生活はより楽しくなり、夢や目標を実現へと近づけるということを論じている。

## 第一回 大学教授へのインタビュー調査

実施日：平成 24(2012)年 7 月 31 日

時間：14:20～15:20

対象者：大学教授

場所：多摩大学教育サポート室

インタビュアー：小林創士 清水拓磨 杉山友哉

質問内容	回答
<p>ディズニーランド・リゾート（カリフォルニア）へ訪れたときの特徴や感想等を教えてください。</p>	<p>&lt;キャストについて&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・カリフォルニアのディズニーランド・リゾートに大学時代に行った。キャストは、笑顔はなく、だらけていることが多い。キャスト同士で話していることもある。インドや中国、南米の観光客が多くみられた。</li> </ul> <p>&lt;施設について&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パークを増やす工事がすぐ近くで行われており、クレーン車が見えてしまっているためディズニーらしくないと感じた。</li> <li>・好きなアトラクションはホーンテッドマンションとジャングルクルーズ。</li> <li>・ホーンテッドマンションは斬新でお化けにユーモアがある。</li> <li>・レストランは様々な客層の種類に合わせて高級店から気軽に食事ができる店まである。</li> <li>・園内は広い。</li> <li>・カリフォルニアのディズニーランド・リゾートに比べると東京ディズニーランドが狭く感じる。</li> </ul> <p>&lt;サービスについて&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・駐車場からディズニーまでのバスが出て</li> </ul>

	<p>いる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・清潔さは東京ディズニーランドのほうが良い。しかし、程よい清潔なので気を張らずに済むので居心地が良い。</li> <li>・バリアフリーは徹底されている。</li> </ul> <p>&lt;立地について&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主な交通手段は車かバス、ハイウェイ。道路は整備されており、指標があるために分かりやすい。最寄り駅はない。</li> </ul> <p>&lt;気候について&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・夏はカラッとしていて辛い。</li> </ul>
<p>また、行きたいと思いますか？</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・工事現場のクレーンが見えてしまうなど、徹底した空間作りが行われていないのでカリフォルニアのディズニーにはもう行きたくはない。</li> </ul>

## 第二回 留学生へのインタビュー調査

実施日：平成 24(2012)年 8 月 2 日

場所：セミナールーム

時間：12:35～12:55

対象者：中国出身留学生 2 名

インタビュアー：五十嵐 大喜

質問内容	回答内容
東京ディズニーランドのイメージについてお聞かせください。	<ul style="list-style-type: none"><li>・人が多く夢の世界であるイメージがある。</li><li>・サービスと清潔感が世界一というイメージがある。</li><li>・「日本」といえば「東京ディズニーランド」というイメージがある。</li></ul>
東京ディズニーランドの情報はどこから得ていますか？	<ul style="list-style-type: none"><li>・友達やネット上から得ている。</li></ul>
あなたにとって東京ディズニーランドの魅力は何ですか？	<ul style="list-style-type: none"><li>・白雪姫や、シンデレラといった好きなキャラクターに出会えるところ。</li><li>・ディズニーランドにそこまで魅力を感じられない。わざわざ行こうという気になれない。</li></ul>

### 第三回 留学生へのインタビュー調査

実施日：平成 24(2012)年 8 月 12 日

対象者：スイス人留学生 1 名  
(多摩大学グローバルスタディーズ学科)

手段：Facebook 上のメッセージにて

インタビュアー：酒向杏沙

質問内容	回答内容
各国で訪れたディズニーランドの特徴を教えてください。	<p>&lt;ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾート (フロリダ) &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・小さいころに訪れたのであまり覚えていないが、敷地が東京よりはるかに大きかった。</li></ul> <p>&lt;ディズニーランド・リゾート・パリ (パリ) について&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・敷地は東京ディズニーランドより少し小さかった。</li></ul> <p>&lt;東京ディズニーランドについて&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・接客サービスは東京が一番良かった。</li><li>・アトラクションと食べ物の違いはあまり感じられず、各国とも非常に似ていた。</li></ul>
感想を聞かせて下さい。	<ul style="list-style-type: none"><li>・ディズニーは世界中で人気があるが、特に日本で一番人気があると感じた。日本には多くのディズニーファンがいるがヨーロッパではあまり多くいない。</li></ul>

## 第四回 留学生へのインタビュー調査

実施日：平成 24(2012)年 9 月 12 日

場所：セミナールーム

時間：12:00～1:00

対象者：中国出身留学生 2 名

インタビュアー：五十嵐 大喜

質問内容	回答内容
園内の印象を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外の建物が見えず、まるで童話の世界に入り込んだみたいであった。疲れを忘れるほど夢の世界が広がっていた。また、キャラクター達もアニメそっくりであった。しかし、大変混雑していた。</li> </ul>
キャスト、ゲストの印象を教えてください。	<p>&lt;キャストについて&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ゲストの列の対応、ショーでの対応等いい対応をしていた。</li> <li>・訊けばすぐ答えてくれるので、やさしい印象を持った。</li> </ul> <p>&lt;ゲストについて&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ごみを園内に捨てない等、ルールを守っていた。</li> </ul>
お土産は何を買いましたか？	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分は買う時間はなかったが、友達は、Tシャツ、ヘアピン、人形、お菓子、ストラップを購入していた。</li> </ul>
パレード・ショーの印象を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ショーを見ていたが、自分の位置が遠く更に木が邪魔していてよく見ることができなかった。同じショーでも午後と午前と違う演出のものがあり、楽しかった。</li> <li>・水がかかるショー（恐らくクールザヒートかと思われる）ではみんなでダンスをし、気分が良かった。老人でも楽しめると思った。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小さい頃から好きだったキャラクターに出会えるので、感動した。</li> </ul>
乗りものの印象を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・乗り物が多い印象を受けた。誰でも楽しめると感じた。</li> </ul>
金額の印象を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グッズは高いと感じた。</li> </ul>
簡単な感想（ディズニー全体としての感想、また行きたいと思うかの意見）を教えてください。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・また行きたい。今度は一日泊まってみよう。</li> </ul>

### 付属資料C ブログ調査結果 詳細

場所	調査結果
ディズニーランド・リゾート（カリフォルニア）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アメリカにはディズニーランド・パークとディズニー・カリフォルニア・アドベンチャー・パークの2つがあり、ディズニーランド・パークは東京ディズニーランドの様。</li> <li>・カリフォルニア・アドベンチャー・パークは、テーマパークというよりは、遊園地といった感じ。ディズニーが作った遊園地。</li> <li>・50周年だったのにも関わらず、人気の乗り物で待ち時間が10分</li> <li>・ミッキーやミニーと写真が取り放題。取る人がいないので並ぶ必要もない。</li> <li>・プーさんのような他のキャラクターのほうが人気。</li> <li>・キャラクターがどこにでも居る</li> <li>・キャラクターとのふれあいが容易い（あまり待たない）</li> <li>・生演奏やショーをやっている場所が多く</li> </ul>

	<p>存在する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・造りは日本のほうがゴージャス。</li> <li>・キャストは中高年層が多い。</li> <li>・平日だったからか待ち時間が短い。</li> <li>・オムツ換え台がしっかりしていてシートもあり 清潔で使いやすかった。</li> </ul>
<p>香港ディズニーランド・リゾート</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・香港ディズニーランド・リゾート直営ホテル「ディズニーハリウッドホテル」では、バースデープログラムがあり、ケーキをかたどったタオルやバースデーカードなどのバースデーキットがプレゼントされる。ショー系アトラクション「フェスティバル・オブ・ザ・ライオンキング」の開場前は大変混雑しており、開場すると走ってなだれこむといったゲストのマナーの悪さが目立つ。ミッキーやミニーとの記念撮影は日本より人気がなく、すんなり撮影できる。料理は中華料理系のメニューが多い。アトラクションの待ち時間は日曜日で最高20分であり、ファストパス制度もあるがあまり利用しなくてすむ。アトラクションの数が少ないことや敷地が東京ディズニーランドより狭いといったことから、1日あれば楽しめる。</li> </ul>
<p>ディズニーランド・リゾート・パリ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コースター系のアトラクションが多い</li> <li>・パンフレットに「ミッキー・ミニーが〜に来ます」と書いてあるので、日本より簡単にミッキーと写真が取れる。パーク内で歩きタバコをしている人がいる。地面は汚いし、ゴミは落ちている・・・夢の国っぽくない。キャストとゲストの入場口が隣なので、夢の国っぽくない。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スタンドやショップの店員さんが、無愛想・横着。</li> <li>・ パレード時間が短くて残念。</li> <li>・ ディズニーランド・リゾート・パリよりも東京ディズニーランドのほうがいい。</li> <li>・ 他のパークとコンセプトが違うのではないかと感じる。例えば、イツ・ア・スモールワールドに乗船中に急にキャストが人形の間から出てきたり</li> <li>・ マークトウェイン号の乗船中に休止中の蒸気船モリーブラウン号が丸見えだったり、「アメリカ河」の水面にも沢山のゴミが浮いた。パーク内も結構ゴミが散らかっていて、マナーが悪いと言われている。香港ディズニーランドよりも汚かった。次回パリに来るときはディズニーランドを予定に入れない。</li> </ul>
--	--

#### 付属資料D フィールドワーク結果 詳細

確認項目	確認結果
(1)ウエスタンランドの確認（日本人になじみの西部劇の場所）	・ 確認できた。私たちがイメージする西部劇と合致していた。
(2)ダイヤモンドホースシューの確認（日本人の好きなダイヤモンド）	・ 存在は確認出来たが、調査員の中には入れなかった。ここは予約制のディナーショーを行う場所であった。
(3)豪華なイルミネーションの確認	・ テクニカルパレードでは多くの人が豪華なイルミネーションに対して声を上げながら興奮している姿が見られ、多くの人が魅了されていた。
(4)ロマンチックな花火の確認	・ シンデレラ城の前で多くの人が集まり、

	<p>花火に見とれていた。また、音楽に合わせて花火が打ち上げられ、それは絶妙なタイミングであった。</p>
<p>(5)シンデレラは理想の女性像であるかの確認</p>	<p>・テクニカルパレードでシンデレラが登場した時に女性の観客の人が、「可愛い」や「綺麗」等と叫んでいた。女性からの人気は圧倒的であった。</p>
<p>(6)挨拶をする時は顔と顔を合わせて話しているかの確認、子供のゲストには腰をかがめているかの確認</p>	<p>・キャストは一人一人の目線を合わせていた。子供のゲストだけではなく高齢者の方にも目線を合わせるために中腰になって目線を合わせていた。</p>
<p>(7)人気の高いアトラクションへの長い行列に対して「長く待っている」ように感じさせないように「プレショー」をおこなっているかの確認（「魅惑のチキルーム」でキャストがゲスト参加型にするために盛り上げているかの確認（アメリカではキャストはいないが、TDLではキャストが鳥の鳴き声にあわせて、手をたたき、お客にも参加してもらい、盛り上げを図るという「もてなし」をおこなっている）</p>	<p>&lt;キャプテン EO について&gt;</p> <p>・ショーが始まる前にモニターにて、キャプテン EO が誕生した経緯やメイキング動画が流れており、待ち時間を感じさせないような工夫がされていた。</p> <p>&lt;ホーンデットマンションについて&gt;</p> <p>・アトラクションに乗る前に部屋に移動され、プレショーを体験。密閉された部屋で、壁が動く。このプレショーにより、恐怖感と、それも重複するので期待感が高まった。</p> <p>&lt;スペースマウンテンについて&gt;</p> <p>・モニターがあり、そこでプレショーが行われていた。また、「ゴォォー」という効果音が並んでいる通路の両側から流れており、それも興奮度を高めていた。</p> <p>&lt;ミッキーのフィルハーマジックについて&gt;</p> <p>・フィルハーマジックが行われる会場の前で3D眼鏡を渡された。</p> <p>&lt;魅惑のチキルームについて&gt;</p>

	<p>・ショーが始まる前には、「アロハー」というかけ声を言う様に促していた。そして、ショーの最中、キャストがゲストを参加させるために、手拍子をしたり、かけ声をかけたりと盛り上げていた。</p>
<p>(8)園内でしか買えないグッズ、アトラクションやエリアのコンセプトを採り入れた企画性の強い商品の確認</p>	<p>・店内にいる定員に聞いたところ、この園内でしか買えないお土産は存在するとの事であった。どの商品が園内でしか買えなかったのかは調べられなかった。また、お正月の行事を取り入れただるま型の容器に入ったお菓子やお茶漬けが売られていた。</p>
<p>(9)パーク内で雰囲気盛り上げる道具としての側面があるおみやげの確認。</p>	<p>・ディズニーキャラクターにちなんだカチューシャや、被り物などがあり、多くのゲストが着用していた。</p>
<p>(10)思い出として持ち帰る側面のおみやげの確認。</p>	<p>・ポップコーンを購入する場所でポップコーンを入れるケースが販売されている。思い出として購入する側面がある。</p>
<p>(11)アメリカ色の無い事の確認。</p>	<p>・東京ディズニーランドに入場して直ぐに、お土産店が多くあるが、多くはヨーロッパ風であった。東京ディズニーランドは全体的にアメリカ感が薄く、ヨーロッパ色が強い。</p>
<p>(12)それぞれの見方が違うのかの確認(仲間同士で同じアトラクションを見ても、Aは細部をよく見ている、ここが面白かったと自慢すると、そこを見逃したBは、違うところ、Cは、もっと違うところが面白かった自慢する。負けず嫌いなので、もう一度来園して、確認しようという気持ちになってリピートすることになり、リピート率が上がるという。)</p>	<p>・ディズニーに行ったことのある人と『カリブの海賊』について話した時に確認できた。私はカリブの海賊の中で、男の人が女性を追う場面が印象的でそのことを友人に話したところ、友人は女の人が男の人を追う場面も存在していると語った。私はその光景は無かったと思っていたが、友人はあると豪語していたのでもう一度確認を試みたくなった。</p>

