



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 116号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.11.14

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年11月14日号 no.1616
『巨大メディア企業の成長戦略～顧客接点を制覇せよ』より

【ディズニーに死角はないのか】

今年の6月、家族とともに東京ディズニーランドに行った時のことです。私の娘がおもむろにこう言いました。

「ダッフィーが欲しい」

恥ずかしながら、「ダッフィー」という名前を聞いて真っ先に思い浮かべたのが、志村けんのギャグである「だっふんだ」でした。

「やっぱりシェリーメイにしようかな」

矢継ぎ早に出てくる新しい言葉に、頭が混乱してきました。

「シェリーメイ？カクテルか何かの名前か？しかし、娘がお酒を欲しがるとは考えられない…」

思い切って、娘に聞いてみました。

「ねえ、そのダッフィーだとかシェリーメイってのは何？」

「あれよ」

娘が指さす方向を見ると、テディベアを大事そうに抱えている女性がいました。辺りをよく見ると、クマのぬいぐるみを抱えた女性がたくさんいます。思い思いの洋服をクマのぬいぐるみに着せて、テーマパークの中を連れて歩いているのです。

このクマのぬいぐるみが、「ダッフィー」であり「シェリーメイ」なのです。

このクマ、タダ者ではありません。2008年以降、東京ディズニーリゾートを運営する上場会社「オリエンタルランド」の決算短信にはこんな言葉が躍るようになりました。

「(ゲスト一人当たり)商品販売収入は(中略)ディズニーベア『ダッフィー』商品などの販売が好調であったことから、3370円(前年比8.9%増)となりました」

今や、この日本発のダッフィーは米国やフランスのディズニーランドに逆輸入されるほどの人気となっています。

ミッキーが世界中に広がっても、「ディズニーは子供向け」という位置づけは、これまでほとんど変わらずにきました。もちろん子供とその親はディズニーにとって主要な顧客です。その中において、「大人市場」というディズニーにとってのほとんど未開の地を切り開いているのが、このダッフィーなのです。

このように、現在のディズニーは大人の顧客をはっきりと認識した戦略をとっています。

「2040年には、ディズニーがコアターゲットとしていた12歳未満の子供が日本人全体の10%以下になる。

このままではビジネスの飛躍が望めない」

「大人ディズニーでいこう」というのは、ディズニーの大きな決断なのです。

ディズニーの元締めである米国「ザ・ウォルト・ディズニー」には、5つの事業部門があります。最も大きな売上を占める「メディア・ネットワーク」部門の2010年9月期の売上高は、171億6200万ドル（総売上の45%）。米3大ネットワークの一つである放送局「ABC」やスポーツ専門チャンネル「ESPN」などを傘下に収め、報道からスポーツ、アニメ、ラジオに至るまで、多種多様なカテゴリーを網羅しています。

その他、ディズニーランドなどのテーマパーク運営及びリゾート事業を管轄している「パーク&リゾート」部門の売上高は、107億6100万ドル（同28%）、ディズニー映画や音楽、舞台を取り扱う「スタジオ・エンターテインメント」部門の売上高は67億100万ドル、商品の開発や「ディズニーストア」の運営などを手掛ける「コンシューマ・プロダクツ」部門の売上高は26億7800万ドル、最後にパソコンや携帯電話など双方向性のあるメディア向けコンテンツを製作、提供するのが「インタラクティブ・メディア」部門で、売上高7億6100万ドルとなっています。

「テレビ放送や様々なグッズで人々の日常に入り込みながら、映画や演劇、テーマパークで非日常を演出する」

ディズニーの真の強さは、自らが運営するメディアを中心に複数をまたがる消費者との接点を利用して一気呵成に攻勢をかけられる点にあります。

これほどの強みと稼ぐ仕組みを持っているディズニーにしても、日本に限らず世界的に進む高齢化には勝てません。ディズニーの本拠地である米国ですでに高齢化が進んでおり、今は成長著しい中国も、日本を上回るペースで高齢化する見込みです。

それを見越して、ダッフィーに代表されるように顧客のシフトを着々と行っています。

大人市場を狙う新しいキャラクターはまだあります。「ユニベアシティ」というミッキーマウス達が通う学校のマスコットがそれです。ターゲットは女子大生やOLなどの若い女性です。

彼女たちは単なる消費者ではありません。「母親予備軍」でもあるのです。この層のディズニーファンが、将来的にディズニーの主戦場となる子供市場を支えていきます。

これほどまでに商業的で、見事にその商売の仕組みにはめられているにも関わらず、それをすんなりと受け入れてしまうのはなぜでしょうか。

買わされている感を感じさせず、いつもスマートな印象しか与えないディズニー商売の秘密は、どこにあるのでしょうか。

それは、「ストーリー」設定にあるのではないかと考えています。

新しいキャラクターには、それぞれ既存のキャラクターとの関係性などを絡めた奥行きのあるストーリーが設定されています。ここに長くファンでいてもらう仕掛けがあります。

思いつきで出てきたキャラクターは一つもありません。一過性の人気で終わってしまわないように、様々な伏線を張りめぐらせてあります。先々を見通し、よく考えられたストーリーこそが、キャラクタービジネスの真髄です。

かわいさだけをとりてみれば、ディズニーよりかわいいキャラクターはいくらでもあります。ディズニーのように支持される、されないの違いは、背景にあるストーリーの差といっても過言ではありません。

ディズニーの強さとは、①日常生活に転がるあらゆる接点を使って、世界中でディズニーのキャラクターを浸透させていくこと、②大人市場を切り開き、それをうまく子供市場に循環させていること、③キャラクター一つひとつによく練り込まれたストーリーを設定し、その世界観を膨らませて顧客の心を掴んでいること、の3点にあります。

今のところ、ディズニーに死角はありません。