

# 現代消費社会のディズニー化

岩谷昌樹

## Disneyization of Contemporary Consumer Society

Masaki IWATANI

### Abstract

Alan Bryman, a distinguished academic who has analyzed the influence of Walt Disney and McDonald's on both consumer behavior and society at large, coined the phrase "Disneyization," which refers to the process whereby features of Disney theme parks are becoming increasingly dominant not only in American society, but also in many institutions around the world including amusement parks, restaurants, hotels, shopping malls, zoos, museums, movie theaters..

Rapidly permeating all levels of contemporary consumer society, "Disneyization" may be understood in relation to four main characteristics.

The first is "theming," i.e., infusing facilities, objects, organizations, and places with a certain story and giving them meaning and symbolism. Many of the major theme parks in Japan are based on a consistent storyline, including Yokohama Hakkeijima Sea Paradise, Namco Namja Town, Huis Ten Bosch, KidZania, and Toei Kyoto Studio Park, to name but a few.

The second characteristic is "hybrid consumption," in which consumer behavior becomes diversified as multifaceted opportunities are offered for consumption (e.g., locating a retail outlet just outside the exit of an amusement ride), making it difficult for consumers to have a clear comprehension of exactly what it is they are consuming. The purpose of such blending or mixing of consumption is to get visitors to stay longer at a location. Because an attempt is made to create as many reasons as possible for visitors to stay at a location, consumption patterns are becoming increasingly hybridized.

The third characteristic is "merchandising," which is the promotion of image and logo

goods or products with copyrighted images and logos (the copyright business) . This includes goods produced under license.

The fourth characteristic is “performative labor,” in which employees are not only providers of services but also performers with the objective of creating a certain atmosphere. This is also known as “emotional labor,” in that employees convey emotions.

This paper aims to explain these four characteristics through a variety of examples.

## 目次

はじめに

1. 至るところで進むディズニー化
2. ディズニー化（1）テーマ化
3. ディズニー化（2）ハイブリッド消費
4. ディズニー化（3）マーチャンダイジング
5. ディズニー化（4）パフォーマンス労働
6. ディズニー化の象徴としてのシルク・ドゥ・ソレイユ

おわりに

## はじめに

2009年、横浜開港150周年を記念して開催された「開国博 Y150」は、コンテンツビジネスないしテーマパークの価値とはいかにあるべきかを考える上での失敗材料を提供することになった。一言でいえば、入場料に対して見所が少なかったのである。移動時間を除くと1時間ほどで観て回れる博覧会に、大人一般で2,400円は高すぎるという声が続出したのだった。

しかも、博覧会の目玉である、12メートルの機械仕掛けの巨大グモが、日本初お目見えまでは良かったが、有料会場の「はじまりの森」に入らなくても、場外から見るのができたので、チケット購入者には不平感が残った。

地球を模した直径20メートルの巨大風船「アースバルーン」も、場外から見るのができたので、払った分の入場料に見合う価値（バリュー・フォー・ザ・マネー）を入場者は見出せなかった。

映画館でいえば、鑑賞料を払っていない人も観ることができるということに等しい。それでは正規の料金を支払って観ている人は不満に思う気持ちを抱え、せっかくのエンターテインメント消費も、後味の悪いものになってしまう。これは、企業側（イベント主催側・仕掛ける側）にとっては命取りである。

その点では、開国博 Y150の翌年に当たる2010年4月～11月にかけて奈良で開催された

平城遷都1300年祭は、エントランス広場にある朱雀門広場からメインの第一次大極殿にかけて無料で入場して楽しむことができたので公平感のあるイベントであった。近鉄線に乗っていると、電車が第一次大極殿と朱雀門広場の間を走り、電車から丸見えなので有料にはしにくいこともあっただろう。

こうした平城遷都1300年祭ではメインや東院庭園などは無料で、他の施設、例えば「平城京歴史館／遣唐使船復原展示」が大人一般で500円、「平城京なりきり体験館」（擬似発掘体験など）も同じく500円であり、付随サービス（例えば天平衣装の貸出、ガイドツアーなど）は、必要に応じてそのつど払っていけるようになっていた<sup>1)</sup>。

したがって「バリュー・フォー・ザ・マネー」というよりも、済まそうと思えば会場では無料で楽しむことができるという「バリュー・フォー・ザ・タイム（奈良まで来た甲斐がある）」という意識が来場者には残ることになった。

## 1. 至るところで進むディズニー化

世界5カ所（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、フランス・マルヌ・ラ・ヴァレ、香港ランタオ島）にあるディズニーランドは、バリュー・フォー・ザ・マネーおよびバリュー・フォー・ザ・タイムを成立させているビジネスの根本的な存在である。

最先端の科学技術を使ってはいるが、それを感じさせないような外観にすることで、ファンタジーという魔法をゲストにかけているとも言われる<sup>2)</sup>。

バリュー・フォー・ザ・マネーおよびバリュー・フォー・ザ・タイムのために、工夫されている点を幾つか挙げてみると、まず、出入口が1つしかないことで、夢の始まりと終わりをクリアにさせている。帰り際、また同じ場所に戻ってくるまで、魔法にかけられるというわけである。そして、日常からエスケープするため、テーマパークから外の世界が見えないように、周りをバーム（berm：土手・土盛り・植栽の壁）で囲んでいる。

こうして囲まれた空間に、脱日常の世界を求めて入場しているので、レストルームも日常とは違うレイアウトが採られる。手を洗う洗面台の正面に鏡があるのが普通であるが、そうではなく、洗面台の側面や背面に鏡が設置されていることが多いのである。

東京ディズニーランドでは、正面入り口に近いレストルームでは洗面台正面に鏡があるところも多いが、パークの奥のほうになると洗面台正面に鏡がないレストルームばかりとなる。レストルームも脱日常感が深まると、その設計にまで変化が出てくるということである。

また、パーク内の建物やアトラクションは日常世界のものより小さめにできているの

も、ポイントである。建物は上の階になるほど縮尺が小さくなっていく。レンガやタイルの大きさは下を大きくして、上になるほど小さくなるということで迫力を出している。

このように目の錯覚を利用して、スケール感をコントロールする手法は「強制遠近法 (forced perspective)」と呼ばれるものである。

こうした工夫が施される東京ディズニーランドおよび東京ディズニーシー（東京ディズニーリゾート：以下 TDR と称す）の合計入園者数（4歳以上）は、2008年度で前年度比7.1%増の2,722万1,000人という過去最高を記録した。それまでの過去最高は2006年度の2,581万6,000人だった（この過去最高の入園者数はさらに2012年度に2,750万人を記録したことで更新された）。

2008年度で過去最高を記録した理由としては、開業25周年イベントの開催や全国29都市で展開した入園者誘致活動などのプル要因と、①台風などによる悪天候の影響が少なかったこと。②景気悪化によるレジャーの「安い・近い・短い」志向（レジャー費用の節約心）が高まったことなどのプッシュ要因が挙がる。こうした「周年」は TDR にとって「訴求力の強い商材」となる。周年年度には「通常の集客施設では反応しにくい層」が来園することにより、入園者数が例年にない伸びを示すのである。

翌2009年度では、前年度比5.2%減の2,581万8,000人となったが、2008年度に次ぐ入園者数となった。「安・近・短」志向というプッシュ要因が続いたことと、新規アトラクションとして、東京ディズニーランドに「モンスターズ・インク “ライド&ゴーシーク!”」、東京ディズニーシーに「タートル・トーク」ができたり、東京ディズニーシーが初めてハロウィンイベントを開催したりするなどのプル要因が作用した。

2010年8月には、TDR への入園者数がのべ5億人に到達した。開業の1984年4月から1991年3月までで1億人、2002年11月に2億人、2006年11月に4億人を突破しているので、5億人突破は1億人単位で見ると最速の3年300日での達成である。

その2010年度の入園者数は、前年度比1.8%減の2,536万6,000人であった。東京ディズニーランドに新しいアトラクションとして「ミッキーのフィルハーマジック」ができるなどのプル要因が働いたが、2011年3月11日の東日本大震災の影響により、休園になるなど不測の事態になったことでプッシュ要因に欠けることとなった。

しかし、2011年度の入園者数は、前年度比わずか0.1%減の2,534万人を記録した。当年度では4月1日から27日まで休園しており、上半期では前年同期比17.1%減という過去最高の落ち込み幅となったが、下半期では7月に「トイ・ストーリー・マニア!」を東京ディズニーシーに導入するなどのプル要因を強化することで、過去最高となる1,460万人（同17.7%増）が入園した。2012年3月期連結決算でも、営業利益（本業の儲けを示す数値）が669億円（前期比24.7%増）、純利益（最終的な儲けを示す数値）が321億円（同40.2%

増)となり、いずれも過去最高益を記録した。その理由として、震災後でのショーの開発や広告・宣伝を抑えたためだと TDR は公表している。

こうした TDR は日本におけるテーマパーク事業において一人勝ちしている<sup>3)</sup>。テーマパーク研究者の奥野一生は、このような TDR の成功には、①日本のお土産文化<sup>4)</sup>…新しい土産品の開発・投入がリピーターを生み出す。期間限定、季節限定、周年記念などのグッズが購買意欲をあおる。②日本の気候風土に対する配慮…ワールドバザールの屋根設置などの雨天対策。③日本の比較風土…1番のものをその対抗相手となる2番のものまででしか比べない。だから比較思考に耐えうる施設やサービスを提供しているといった3点を挙げる<sup>5)</sup>。

以上のような TDR に関して、興味深い指摘がある。ウォルト・ディズニーやマクドナルドを消費する社会の分析において定評のあるアラン・ブライマンが、ディズニーのテーマパークの特徴がアメリカ社会のみならず世界の多くの分野(遊園地、レストラン、ホテル、ショッピングモール、動物園、博物館、映画館、都市、空港、大学、病院、結婚式など)で支配的になってきていると捉えているのである。その過程は「ディズニー化(Disneyization)」と定義される。

そのように現代の消費文化に浸透しているディズニー化は、次の4つの次元に分けて考えることができる。①テーマ化、②ハイブリッド消費、③マーチャンダイジング、④パフォーマティブ労働の4つである<sup>6)</sup>。以下では、それら4つの次元について説明をする。

## 2. ディズニー化(1) テーマ化

「テーマ化(theming)」とは、施設、物、組織、場所などを何らかの物語仕立てで包み、そこに意味と象徴性を与えることである。

日本の主なテーマパークを列挙してみても、東京ドームシティアトラクションズ、ナガシマワールド、横浜・八景島シーパラダイス、ナムコ・ナンジャタウン、鈴鹿サーキット、ハウステンボス、志摩スペイン村、キッザニア東京・甲子園、東映太秦映画村など、いずれも1つの筋の通った舞台設定があるところがほとんどである。

あるいは、ハードロックカフェやプラネットハリウッドというテーマレストランもある。これらはイータテインメント(食事に劇場のセット調の店舗デザインやコスチュームを着た店員などの娯楽的要素を組み合わせたところ)と呼ばれる。また、箱根小湧園のユネッサンは、日帰り温泉施設をコンセプトとして、ワイン風呂やコーヒー風呂なども提供する温泉テーマパークであり、テーマ化が明確である。

上記に挙げたうち、キッザニアは、対象とする年齢層を「少年少女」と、明確に定め

で、「職業経験」という経験価値を与える。キzzaニアは、2010年2月に韓国でも開業しており（キzzaニアソウル）、アジア市場での積極的展開を進めている。

2010年11月からは、新規事業としてJTBと組み、沖縄ツアーとのセットで、現地での実際の仕事場における職業（イルカトレーナー、海ぶどうの養殖、かまぼこ工場、ダイビングショップなど）を体験できるようにしている。これは、施設をつくらずに済むので、低コストにもつながる。

また、ハウステンボスを見てみると、そのテーマ化の1つに「国内にいながらにして海外旅行気分が味わえる」というものがあり、2011年7月に、オーストラリアのホテルをモデルとした「ウォーターマークホテル長崎・ハウステンボス」を開業させた。

このホテル内の公用語を英語とし、①スタッフの4割が外国人。②総支配人はオーストラリア人。③12カ国のスタッフが働くといったテーマ化を施すことで、修学旅行や企業の語学研修の受け入れ先としても機能できるようにしている。ホテルの隣には、スタッフを全て外国人でまかなう「TOMODACHI Factory」という体験型の英語学習施設を設けている。

このように園内の一角を英語公用のエリア（英語村）にする他、フジテレビと共同でワンピースの海賊船を模した遊覧船やおばけ屋敷を運営したり、シャープと共同で5面の巨大画面で映像を楽しむ施設を運営したりするなど、コラボレーションベースのコンテンツづくりも積極的に行っている。

このようなテーマ化の強化の背景には、2度の経営危機がある。1度目は、神近義邦（地元の創業者）と旧日本興業銀行（みずほグループ）の経営体制（1992年度～2003年度）期間に生じた。「エコロジーとエコノミーの共存（緑と運河に囲まれ、別荘やホテルに常時3万人が過ごす都市）」が目指され、初期投資は2,200億円と東京ディズニーランドよりも多く投じられたが、バブル経済の崩壊によって2003年に負債2,200億円となり、会社更生法の適用が申請された。

2度目は、それに継ぐ野村証券系の投資会社（野村プリンシパル・ファイナンス）が経営した時期（2004年度～2009年度）に起きた。この期間では「脱オランダの長期滞在リゾート」をテーマに掲げて、アジア各国からの誘客も狙っていったが、2008年のリーマン・ショックによって入場者数が大きく落ち込んだ。

これを受けて、2010年度からHIS会長の澤田秀雄が社長となった「第3の経営体制」では、上記のような取り組み（ホテル運営など）がなされている。これに関して、澤田秀雄は「都市には美しさと混沌の両面が必要。欧州の整然とした雰囲気は7割、海賊船のような新しさが3割。ワンピースランドにはしないが、オランダにもこだわらない」と語る。これは「オランダ」という当初のテーマから「観光ビジネス都市」をテーマへと切り

替えたことを示している。そのための誘引力となるコンテンツを各企業との共同によって開発しているのである。

こうした第3の経営体制では「経費2割カット，1・2倍速の仕事」<sup>7)</sup>が掲げられており，事業内容もテーマパークよりもアウトレットのショッピングモールのほうに力点が置かれ始めている。これについて澤田秀雄は「10やって7つ失敗しても3つ成功すれば3つできたことになる。何もやらなかったらゼロなので，チャレンジしないと新しいものは生まれてこない」と語る（2011年7月）。

さらには，定期船のオーシャンアロー号（1,000人乗船可）を30億円で購入し，2012年3月から週に1便，上海 - 長崎間で就航した。船内には免税店，長崎物産展，家電量販店，フードコート，ショーを楽しめるステージなどを設置し，アジア全体からのインバウンド（外国人観光客の誘致）を促している。

一方で，東映太秦映画村は1980年代に年間約260万人だったのに，2010年には約70万人にまで減少しているため，2011年9月から「からくり忍者屋敷」と「浮世絵美術館」をオープンするとともに，時代劇の要素を半分程度にして，戦隊ヒーローものやアニメーションものなどの展示を増やすことで，ファミリー層や外国人の来園を促している。

他方で，浜名湖パルパル（浜松市）は2011年から集客力を高めることを狙いとして，「パルパル探偵事務所」という，探偵をテーマにした謎解きアトラクションを始めた。謎を解くために，園内を歩き回ることによって，消費を促す効果もある。

こうしたテーマ化は，高速道路のサービスエリアやパーキングエリアにも及んでいる。2010年6月に関越道 寄居（埼玉）PA（上り）に「星の王子さま」をモチーフにした「道ナカテーマパーク」が登場した。日本で初めてのテーマ型パーキングエリアである。

これはNEXCO 東日本によるもので，物語の世界観を伝えるため，舞台である南フランスのプロヴァンス地方にちなんだ食事をピュッフエスタイルで提供したり，マグカップなどの土産も販売したりしている。

こうした独自性を追求することで，休憩所の収益を上げることが試みられている。この施設デザイン・プランを手がけたのが，新横浜ラーメン博物館や忍者をテーマにしたレストラン「NINJA」などを成功させた空間プロデューサーの相羽高德である。「妙案」ということを空間表現の主軸に据える彼は「高速道路に入る目的がテーマ型パーキングエリアに行って楽しむことだとしたら，高速道路の料金はテーマパークやミュージアムの入場料だということ」<sup>8)</sup>になると考えている。

2012年4月に開通した新東名高速道路（NEXCO 中日本による管理）でも，テーマ化がなされている。例えば駿河湾沼津 SA はヨーロッパ（南イタリア）の港町のイメージで作られており，SA では珍しい2階建てであり，一般道からも入ることができる。また，静第46号（2014）

岡 SA では地元縁のある企業のバンダイに「STRICT-G」というショップを出店してもらい、サングラスやTシャツなどのアパレル商品を販売している。

他にも、東京駅一番街では東京キャラクターストリート（スヌーピー、ハローキティ、テレビ局などのアンテナショップ）、東京ラーメンストリート、東京おかしランド（日本菓子メーカーのアンテナショップ）などを設けて、商業施設としての充実を図っている。

こうしたステーションやハイウェイの傾向からは、単にターミナルとして、あるいは通過点ではなく、そこに行くことが目的となるような「ディステーション・ブランド」の構築が、テーマ化における新潮流となっていることがうかがえる。そうしたところに出店することは企業側にとっても消費者との直接のタッチポイントとなり、情報発信の場として機能させることができる。

テーマ化の老家であるディズニーのテーマパークを見ると、例えばマジック・キングダムは主に「アドベンチャーランド」「フロンティアランド（日本ではウエスタンランドと呼ばれる）」「トゥモローランド（ないしディスカバリーランド）」「ファンタジーランド」というテーマランドに分かれる。

それぞれのテーマランドで建物、装飾、キャストの衣装、音響、販売グッズ、食べ物で区別される。これにより、各テーマランドに統一性が生じる。各テーマランドの境界は、通路の地面の色が替わっているため、エリアの境目がはっきりとしている。

また、各乗り物のテーマ性も明確になる。例えばビッグサンダー・マウンテン（runaway mine train：暴走鉱山列車）は「ワイルド・ウェスト」の採掘のテーマがクリアになり、スペース・マウンテンは宇宙旅行のテーマが強調される。

こうしたテーマランドを回るとき、反時計回り（左回り）をしやすいレイアウトが採られている。コンビニエンスストアなどを左回りしやすいようにすると、売り上げが伸びるといわれる。動きがスムーズになることと関連している。

野球のベースや陸上競技のトラックも左回りが基本なのも然りである。その逆にお化け屋敷のように人を怖がらせる施設では、時計回り（右回り）が多い。意図的にアンバランスにして違和感を持たせて、緊張感を高めるためである<sup>9)</sup>。

さらに、こうしたテーマ化で重要なことは「サービスの風景（servicescape：サービス・スケープ）」となる。ディズニーのテーマパークにおいて、キャラクターによるパレードは、サービスの風景に彩りを添える格好の催し物である。

また、東京ディズニーリゾートでは40歳以上の来園者数が増えているので、少子高齢化という時代を読むと、園内の花や草木を観賞する「フラワー&ツリーツアー」を開催することで、アトラクションに乗らなくても楽しめるパークづくりにも努めている。

ディズニーグッズを販売するディズニーストアにおいても、サービスの風景を重視する

傾向にある。日本ではここ数年において右肩下がりで売上が減少しているディズニーストアを「ヤング・アダルト・フェメール (YAF: Young Adult Female: 18~29歳の女性)」<sup>10)</sup>をターゲットにした店舗へとリニューアルし、2011年12月、仙台にその1号店を開いた。

こうした「大人ディズニー」は、世界のディズニーストアにおいて初めての取り組みであり、店内を「都市型の公園」と見なし、時間帯は「夕暮れ時」に設定した店づくりをしている。ターゲット層に向けて「ユニベアシティ」という、日本で開発した新しいキャラクターを目玉商品に据えている<sup>11)</sup>。

こうした「大人ディズニー」の背景にあるものは、東京ディズニーランドのゲストの男女比率の変化である。開園当初では半々だったが、現在では7対3と、女性のほうが多い。また、大人と子どもの比率は、これも開園当初では半々だったが、現在では7対3で、大人のほうが多い<sup>12)</sup>。これは、大人の女性がディズニーランドのメインゲスト層になっているということを示している。当初のディズニーランドのコンセプトが中高年男性のノスタルジアであったことから比べると、ズレが生じてきたということである。つまり、ディズニーランドが成長する過程で「フェメール・スクリーニング (女性のふるい)」がなされ、ディズニーランドが女性的 (かわいい, きれいというイメージ) になったのである。

このようなテーマ化は、他ではユニバーサル・スタジオが映画を題材としたテーマパークを確立している。このテーマパークは1964年に、ユニバーサル・スタジオがハリウッドの撮影所を一般公開したことに始まる。

そのときはバスで撮影所を見学して回るという「トラムツアー (tram tour)」であり、基本コンセプトは「既存の施設を見学にも用いることで収益が増えれば」というものだった<sup>13)</sup>。

これが後に1990年からフロリダで本格的にテーマパーク事業を展開し、演出を施して、単に「見せる」ではなく「魅せる」という形に至った。

2008年6月にここで火災があり、『バック・トゥ・ザ・フューチャー』の野外セットなど約1万4,000平方メートルががれきと化した<sup>14)</sup>が、その焼け跡もあえて見学コースに入れ、「魅せる」ことに徹底している。

「魅せる」という点で秀でた成功例を示すのは、北海道旭川市の旭山動物園である。野生に近い形で動物の姿を「魅せる」という「行動展示」のテーマが支持を受け、2008年度では入園者数が約276万9,000人となり、上野動物園の約289万8,000人に約13万人の差で追った。

上野動物園は象徴であるジャイアントパンダのリンリンが2008年4月末に死去したことで、1949年度から60年弱続いていた300万人の入園者数を割り込んだ。このことから、象

徴性もテーマ化には重要であることが分かる。

### 3. ディズニー化（2）ハイブリッド消費

「ハイブリッド消費 (hybrid consumption)」とは、分野の異なる消費形態が交じり合っ  
て多様性を帯びたこと（例えばアトラクションの乗り物を出てすぐのところに小売店舗が  
あること）で、何に消費しているのかの線引きが難しくなっていることである。

こうした消費の混交（ブレンドないしミックス）がなされるのは、その場所への訪問者  
を少しでも長く繋ぎとめておきたい (stay longer) という狙いからである。多くの消費空  
間が行楽地のような装いになってきたのはそのためである。訪問者がその場所に滞在する  
理由をできるだけつくろうとするがために、消費形態はハイブリッドなものに進む。

マジック・キングダムではメインストリート USA（日本だとワールドバザール）とい  
う大きなショッピングポイントがあるにも関わらず、様々な売店やレストランがパーク内  
に点在しており、アトラクションとショップの区切り目が曖昧になっている。

日本のディズニーランドでも「くまのプーさんのハニーハント」を降りたところに蜂蜜  
が売っているなど、パーク内のあちらこちらに売店が散りばめられている。

これは、ゲストの回遊性を高めるためである。ゲストが足取りをとる動線上に、興味や  
好奇心をそそるものや音、匂いを連続して配置しているのである。これは「ウイニー」と  
呼ばれるものである。JRでも「駅ナカ」といって、駅構内で小売店を充実させているの  
も、同様の狙いである。

また1984年にマイケル・アイズナーがウォルト・ディズニー社の経営を行うようになって  
から、ホテルの室数は増し、新たに高級ホテルが建設されるとともに比較的安価なホテ  
ルも建つようになった。

これにより、リゾート（あるいは目的地）という概念を提唱することができ、日帰り客  
ではなく泊まり客を増加させることが可能となった。それに伴い、テーマパーク訪問だけ  
でなく、宿泊、ショッピング、食事も合わせたハイブリッド消費が促される。

ちょうどスターバックスでCDを購入することができたり、イケアでミートボールを食  
べることができたり、家電量販店でゴルフ用具や酒類が売っていたり、ドラッグストアで  
パンを取り扱っていたりするのハイブリッド消費の典型である。

また、ヴィレッジヴァンガードは書店でありながら、雑貨類も豊富に取り扱っている。  
これは、創業者である菊地敬一が日本実業出版に勤務しているとき、彼の上司が独立して  
書店を開いた際に手伝ったことからひらめいた事業である。書店は規模の大小を問わず、  
商品のラインアップにほぼ変わりが無い。ならば、そこに個性や面白みを見出せば差異化

ができると考え、1986年に開始したのが「本のセレクトショップ」であった。

取り扱う本を厳選して、その本の世界観から連想される小物やCDなどを並列して販売するという、独自の棚づくりをなし、雑貨からも利益を上げるというハイブリッド消費を実践している。現在では「遊べる本屋 (Exciting Book Store)」というコンセプトとして定着しており、店舗ごとに仕入れを現場責任者に任せるという「地方分権型」の品揃えを行っている<sup>14)</sup>。

あるいは2010年秋、京都駅前にオープンしたヨドバシカメラは、地下1階から3階までがヨドバシが入っているが、4階と5階はユニクロなどが出店するファッションストアがメインであり、6階はレストラン街、地下2階はスーパーマーケットという構成になっている。

家電製品という最新の技術に触れることで消費心が刺激され、そうした「ハイ」の状態のまま、他の購買欲が促されるという仕組みになっている。これは現代消費社会でのワンストップ・ショッピングが成功する方程式である。

こうした他業種テナント型の家電量販店の進化形的位置づけとなるのが、2012年9月、新宿東口に姿を見せたビックロ (ビックカメラとユニクロのコラボレーションストア) である。衣服と家電をあえて雑多にディスプレイすることで、特にショッピング目当ての外国人観光客に向けてハイブリッド消費を促す、東京の新名所とする狙いを持っている。

近年では、こうした他業種の店舗同士のマッチングも例を見せ始めている。2010年12月にファミリーマートがJR品川駅近くのオフィスビル内の店舗にTSUTAYAを隣接させた。場所柄、平日は来店者数を見込めるが、週末になると客足が減るので、休日来店型のTSUTAYAとの一体化をなすことで、ハイブリッド消費 (DVDを借りてお弁当も買うなど) を促している。

あるいは、他業種間の企業が連携して売り場を拡大することも、ハイブリッド消費をもたらす。2010年春、資生堂が日焼け止め化粧品の「アネッサ」の販売強化のため、ユニクロの「UVカットカーディガン」シリーズの色づかいを監修したのが一例となる。

資生堂は、この監修の見返りとして、カーディガンの購入者にアネッサの日焼け止めクリームを先着20万人に無料配布してもらった。全国のユニクロ店舗が資生堂の宣伝場所になるというハイブリッドな展開となった。

他にも資生堂は、ロッテのフルーツ味のガム「グラマティック」での香味選択やパッケージデザインに協力する代わりに、10~20代向けの化粧品ブランドである「マジヨリカマジヨルカ」のブランド名をパッケージに入れるということを行った。このことで、全国のスーパーマーケットやコンビニエンスストアの菓子売り場に資生堂のブランド名を並べることになった。

競合他社であるコーセーも同じ動きを見せていた。2010年2月からアディダスと組んで、男性向けの洗顔料や制汗剤などを「アディダス スキンプロテクション」という名称で販売し始めた。このことで、コーセーはスポーツ用品店での製品を取り扱うことになった。

こうした企業間連携によって、カジュアル衣料品店や菓子売り場、スポーツ用品店が消費者と化粧品ブランドのタッチポイントとなる。このことで消費者は「ここが何屋であったかよく分からなくなるが、とりあえず目の前にある商品を手にとってみる」という状態になる。これがハイブリッド消費の姿である。

また、ハイブリッドの動きは製品面にも見られる。これも資生堂の事例だが、2011年3月から発売された「イハダ (IHADA: 医肌という意味)」は、化粧品としてのスキンケア効果と医薬品としての治療(肌の炎症を抑える)効果を兼ね備えた「メディカルスキンケア」という新ジャンルの「医薬品(第2類医薬品)」として位置付く。他にもロート製薬や富士フィルムといったところがスキンケア商品を発売していることは、ハイブリッド生産といえる。

#### 4. ディズニー化(3) マーチャンダイジング

「マーチャンダイジング (merchandising)」とは、著作権事業、すなわちイメージやロゴを有する商品あるいはイメージやロゴが著作権を持っている商品を販売促進することである。これには、ライセンス生産された商品も含まれる。

こうしたマーチャンダイジングは、ハイブリッド消費においてかなりの量を売りさばくことができる。ディズニーのテーマパークにおける各キャラクターの商品の売上は、テーマパークにとっては重要な収入源となる。

2010年度の東京ディズニーリゾートでは、ゲスト1人当たりの売上高は10,022円と初めて1万円を超えたが、その内チケット収入が4,217円(42%)、商品販売収入が3,629円(36%)、飲食販売収入が2,176円(22%)となっている。金額に増減はあれども、だいたい毎年この比率であるので、3割強を占める商品売上は大事である。

そうした商品は、日本文化の中に取り入れられることで、絶えず「リコンテクスチュアライズ(再文脈化)」されてきている。これは、アメリカ文化の文脈において意味を持ってきたものが、日本文化の文脈において、その意味や使い方が変わるということである。例えば、ミッキーマウス柄の浴衣などがある。また、サービスの面から見ると、アフター6(午後6時以降からの入園を割引料金にする)という制度も、本来の「1日中滞在して楽しむ」というコンセプトがリコンテクスチュアライズされたものである<sup>15)</sup>。

このようなテーマパーク内での商品販売は、お土産用や思い出用として、高揚としたテンションによって売上が期待できるが、全国規模で展開しているディズニーストアでのグッズ販売は2007年度では赤字となった。そこで、事業再生・経営支援会社のリヴァンプ<sup>16)</sup>の手助けにより、黒字転換に乗り出すなどの経営努力が続いている。「テーマ化」の箇所て述べた「大人ディズニー」は、その経営努力の一例である。

リヴァンプは、コールド・ストーン・クリーマリーやクリスピークリーム・ドーナッツ、バーガーキングといった外資系の軽飲食企業の日本上陸を成功させ、ロッテリアの再生に尽力した実績がある。「顧客志向と現場主義」がリヴァンプの徹底したコンセプトであるので、ディズニーストアでもこの点がより強調されていったというわけである。

他にも、多くのグローバルブランド企業（コカ・コーラ、ナイキなど）が、マーチャンダイジングに力を入れている。

また、ハードロックカフェがTシャツ、スターバックスがタンブラーを店舗で販売したり、『スターウォーズ』がコミックスの他にマグカップや人形、宇宙艦・宇宙艇、光剣（ライト・セーバー）といったスピノフ商品を販売したりしているのもこの範疇である。

あるいは、ジャニーズ事務所やよしもとクリエイティブ・エージェンシーが、所属するアイドルやタレントのグッズを製作し、販売しているのもこれに当てはまる。

さらには、マーチャンダイジングには、できる限り多くの消費を顧客に促すために、小売環境において「モノを位置付ける芸術（the art of positioning things）」という意味も含まれる<sup>17)</sup>。この点から見ると、ファッションショーを実際の消費に直接つなげる動きも、ディズニー化としてのマーチャンダイジングと捉えることができる。

2002年から始まった神戸コレクション（神コレ）は毎年1万5,000人、2005年から始まった東京ガールズコレクション（TGC）には毎回2万5,000人が来場するビッグ・イベントであり、若い女性にとっての「聖地（“ぜひ行きたい”と熱望する場所）」となっている。

先発の神コレは、業界関係者だけでなく、普通の若い女性にもチケットを販売して観覧してもらう形をいち早く採用することで「ガールズイベントとしてのファッションショーの大衆化」に成功したケースである。仕掛け人である高田恵太郎は「大掛かりな催しをやりたくても、地方都市で、ましてや業界向けの催しでは、発信力に欠ける。だから主役である消費者を囲い込もうと思った」と語る<sup>18)</sup>。

消費者の囲い込みにおいては、後発のTGCが携帯電話ないしスマートフォンというファースト・タッチ・ツール（パソコンに比べて立ち上げに時間がかからない）を購入ルートとすることで、ショーと購買行動を巧く連動させた。観客が携帯電話を用いて、リアル・クローズ（real cloths：実際に着ることが出来る服。従来のファッションショーで見

られるような現実離れした服ではなく、より現実性の高い服のこと)<sup>19)</sup>をショーの最中にリアルタイム(即座)で購入できるという仕組みをつくったのである。

東京ファッションプランニング代表取締役の山田圭子は、TGCのようなガールズイベントへの来場者のメリットには、次の10点があり、それらが参加ブランドや協賛企業にもプラスの効果(パブリシティ効果、イメージアップ、ニーズの確認など)があると指摘する<sup>20)</sup>。①誰でも参加することができる。②人気のファッションモデルを見られる。③話題のアーティスト、有名人を見られる。④ファッションを楽しめる。⑤ほぼ1日楽しむことができる。⑥いろいろなお土産がもらえる。⑦SNSのネタとして発信できる。⑧友達に話せる。⑨参加ブランドのショッパで話せる。⑩リアル体験ができる。

TGCは、最近ではグーグルと提携したり、3D映画化にしたりすることでより多くの人々に楽しんでもらうことを試みている。2011年春に名古屋で初めて開催した際には、青柳総本家(青柳ういろ)など地元企業とコラボレーションした商品をつくることで、地元産業の活性化にも一役買っている。

こうしたTGCを統括するチーフプロデューサーの永谷亜矢子(F1メディア<sup>21)</sup>、元リクルート)は「コンテンツが多数あるイベントなので、モデル・協賛社・アパレルブランドなどが色々な目的をもって出展している。そうしたバラバラな目標値をいかに一日に集約させるか」が自身の役割であると見なす<sup>22)</sup>。

## 5. デイズニー化(4) パフォーマティブ労働

「パフォーマティブ労働(performative labour)」とは、サービス労働が一定の雰囲気をつくり出すパフォーマンスとして見なされるようになってきていることである。これは、従業員が感情を伝えるという意味で「感情労働(emotional labour)」とも言われる。

例えば、ブックオフには“DDY”という隠語がある。「ダッシュ」「出し切り」「やまびこ」の略である。ダッシュとは、店内での移動は小走りで行うことである。こうしたきびきびとした振る舞いは、時間の節約につながるし、客に店員の一生懸命さを伝えることにもなる。

出し切りとは、買い取った本をその日のうちにバックヤード(未加工あるいは陳列待ちのストッカー)から出し切って、店頭に並べるということである。この即出しによって、毎日通う客に対しても新鮮さを提供することができる。

やまびことは、客が入店すると、店員が「いらっしゃいませ」と呼びかける。それを聞いた他の店員が次々と「いらっしゃいませ」と呼応する挨拶の仕方のことである。このことで店内が活気付くし、万引きの防止にもつながる。

また、ブックオフでは、なかなか売れない商品を105円コーナーに入れ替える作業のことを「ところてん」と言う。棚から汚い本を抜いて、廃棄にする作業のことを「毒りんご抜き」と呼ぶ。ところてんによって、棚の本が移動するので、バリエーションが出る。通常の書店では、このような本単位の配置転換はない。そして、毒りんご抜きによって、清潔感を保つことができる。こうしたブックオフ独自のルールは、パフォーマンス労働を行うベースを与える。

ディズニーのテーマパークでは、キャストの研修を通じて、パフォーマンス労働が徹底される。この種の労働はフライト中の客室乗務員、ホテルのスタッフには当然のように求められるし、現在ではあらゆる業種の店舗従業員にもこうしたパフォーマンスが求められるようになってきている。

感情労働を重んじるため、パーク内には直接の触れ合いのない自動販売機が設置されていない。だが2008年夏に、東京ディズニーランドのトゥモローランドに、自動販売機コーナーが一時的にできたことがある。これは、熱中症対策のため、夏季限定であったことと、当時建設中だったモンスターズ・インクのアトラクションの工専用フェンスを用いて、ロボットをデザインしたものという点で、感情労働を妨げるものではなかった。

そうした東京ディズニーランドができた年に、オーナー格にあたる三井不動産の社長だった坪井東は「アメリカ人は大人が何回も行くんですよ。なぜアメリカ人は何回も何回も行くかというと、ディズニーのあの設備を見に行くんじゃないですよ。ディズニーが提供するいろんなパフォーマンス、エンターテインメントを楽しみに行くわけです。だから、舞台装置じゃなくて、舞台に出てくるいろんな役者がやる芝居を見に行くわけですよ」と語った<sup>23)</sup>。これはパフォーマンス労働を肯定する発言である。

また、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンの開業を担当したノーマン・J・T・エルダーもリピーターを確保するには、次の3本柱が鍵を握ると見なしており、パフォーマンス労働の必要性を唱えている。

①顧客の期待を上回るエンターテインメントを体験してもらい、周囲にその良さを口コミで伝えてもらうこと。②定期的に新しいショーやアトラクションを追加投入すること。③一年間を通じて様々な時期に多様なスペシャルイベントを展開し、新たな側面を提供していくこと<sup>24)</sup>。

パフォーマンス労働については、JTB 首都圏が北米で販売していた高級ツアー「アドベンチャー・バイ・ディズニー」を日本でも2009年5月から、富裕層向けの店舗（ロイヤルロード銀座）で取り扱い始めたことも事例として挙がる。ツアーではディズニー側が養成したアドベンチャーガイドがディズニーランド的なもてなし方で現地案内をするという感情労働がなされる。

ツアーには、ヨセミテ国立公園とサンフランシスコの大自然を回る「ゴールデン・パス・トゥ・ヨセミテ」、アリゾナとユタを冒険感覚で巡る「サウスウエスト・スペンダー」、南カリフォルニアのエンターテインメントの舞台裏をのぞく「バックステージ・マジック」といったものが取り揃えられた。

また、NEW レオマワールド（香川県丸亀市）は、2010年7月に大江戸温泉物語の傘下となり、①ホテル改革（価格を下げる、食事はバイキング形式、和室を増やす）、②日本元気劇場（若い男性からなる演劇集団「ヒーローズ」による公演）といった、ハードよりもソフト面を強化し、リピーターを増やしている。これも、パフォーマンス労働の側面でのディズニー化だと言える。

## 6. ディズニー化の象徴としてのシルク・ドゥ・ソレイユ

以上のようなディズニー化の要素に満ちたビジネスを展開するシルク・ドゥ・ソレイユ（Cirque du Soleil：フランス語で「太陽のサーカス」という意味）を取り上げてみよう。

ディズニーリゾート内にも「シルク・ドゥ・ソレイユ シアター東京」があったが、東日本大震災の影響で団体客が著しく減ったため2011年で打ち切りになった。これはディズニーとシルクとの10年契約だったが、わずか3年で解消となった。

このシルク・ドゥ・ソレイユは1984年に設立された。サーカス業界が不振となった1980年代に、カナダの大道芸人であるギー・ラルibelテ（Guy Laliberté）が、既存のサーカスの「お約束」をことごとく破る形でのサーカス団を創設してできたものである。

サーカスのお約束とは、①動物が曲芸をする。②入場料は安い。③土産物やポップコーンの販売。④一度に幾つもの出し物がある。⑤チープな音楽。⑥ピエロの場つなぎなどである。

これらの「逆張り」を行ったのである。つまり、①動物は出てこない。②チケットは高額。③土産物やポップコーンは売らない（マーチャンダイジングの絞り込み）。④上演するものは1つ。⑤凝った音楽。⑥ピエロはドタバタ喜劇タイプ（slapstick）ではなく、もっと魅力的で洗練されたユーモアを持つタイプに変えた、といったテーマ化をなしたのである。

設立から20年経った頃には、業界最大手のリングリング・ブラザーズ&バーナム&ベリーのサーカスが100年以上もかけてたどり着いた売上高に到達していた。

2009年ではシルク・ドゥ・ソレイユの売上高は9億ドル（約840億円）となり、世界で計21の演目（常設劇場、巡回公演を併せて）が公演された。利益の約70%はR & Dと新しい演目のために用いるので、ショーのグレードは向上し続けている。

国際的ベストセラーとなった『ブルー・オーシャン戦略』は、まずこのシルク・ドゥ・ソレイユの事例を挙げ、「輝かしい未来を手に入れるためには、競争から抜け出さなくては行けないと悟った」ことを成功理由としている<sup>25)</sup>。その脱出こそが、「ブルー・オーシャン」という未知なる市場への進出であった。

子どもたちがサーカス以外の娯楽（ゲーム機など）に夢中になり、サーカス業界が斜陽産業になったときに、シルク・ドゥ・ソレイユは大手他社とは張り合わなかった。レッド・オーシャン（既知なる市場）に飛び込むのを避けたのである。

その代わりに、違った顧客層として大人や法人を取り込み、サーカスのプレミアム化（料金が高くなっても、それに見合う内容であること）に成功した。動物を出さないことは動物愛護団体からサーカス批判を受けないことにもなった。

こうしたシルク・ドゥ・ソレイユは、価値と革新を等しく重んじている（低コストと差異化を同時に実現している）ことから「バリュー・イノベーション（コストを押し下げながら、買い手にとっての価値を高める）」という戦略ロジックがあると指摘される<sup>26)</sup>。これは、マーチャンダイジングの箇所ですべて「リコンテクスチュアライズ」つまり「再構築主義（reconstructionist：業界構造が企業行動しだいで変わる）」の考え方である。

昔ながらのサーカスで未だ魅力を放つものは、①テント、②ピエロ、③古典的なアクロバットの3つであり、これらのエッセンスは残した。費用の負担が大きな他の要素は切り捨てたのである。例えば2011年、クーザ東京公演は、①国立代々木競技場オリンピックプラザにある特設テント（原宿ビッグトップ）で開かれ、②クラウンというピエロが登場した。もちろん、③はパフォーマンス労働そのものであり、最大の魅力である。

それとともにこれまではなかったエッセンスとして、劇作品に通じるようなテーマ性やストーリー性を持たせた。そうした作品はサーカスにおける「ヌーヴォーシルク（新しいサーカス、現代サーカス）」と呼ばれるパフォーマンスアーツのジャンルに位置付けられる<sup>27)</sup>。

また、ブロードウェイのミュージカルのように、幾つかの演目を用意して、演目を選んで観に来る楽しさも与えた。

日本ツアー公演ではフジテレビジョンとのパートナー契約に基づいて1992年の「ファシナシオン」を皮切りに「サルティンバンコ」（1994年、東京のみ）「アレグリア」（1996年）「サルティンバンコ2000」（2000年）「キダム」（2003年）「アレグリア2」（2005年）「ドラリオン」（2007年）「コルテオ」（2009年）といった具合に、コンスタントに新しい演目をかけることでリピーターでも飽きないようになっている。

こうしたシルク・ドゥ・ソレイユの成功の鍵を握っていたのは、①取り除く（eliminate：花形パフォーマー、動物ショー、グッズ販売など）。②減らす（reduce：笑い、危険な

ど)。③増やす (raise : 独自性のあるテント)。④付け加える (create : テーマ性, 複数の演目, 芸術性の高い音楽とダンスなど) という4つのアクションだった。

## おわりに

『マクドナルド化した社会』などの著作で知られるジョージ・リッツァ (メリーランド大学教授) は、ディズニー化は「新しい消費手段 (あらゆるものの消費を可能にする環境または構造の手本)」であり, それは「消費の殿堂 (魔術化され, 時には神聖化さえされた宗教的性格を持つもの)」と指摘する<sup>28)</sup>。ここで考察してきたディズニー化の4次元は, そうした消費の殿堂という新しい消費手段を創出する構成要素であるともなすことができる。4次元はいずれも, 商品やサービスを提供する「場所の魅力 (チャームポイント)」を高める。それにより「脱日常 (エスケープ)」の感覚が与えられ「消費 (コンシューム)」の意欲が促されることになる。これは, ①サードプレイスの創出や, ②場所のディステネーション・ブランド化といった, 現代消費社会のサブテーマと密接に関係するものである。この2点については, 稿を改めて考察したい。

## 註

- 1) 2010年5月9日に現地訪問を行い, 確認した。
- 2) J・P・テロツテ著, 堀千恵子訳『ディズニーを支えた技術』日経BP社 2009年。
- 3) 2011年度の他のテーマパーク・遊園地の入園者数は, ナガシマワールド (三重県桑名市) が570万人, 阿蘇ファームランド (熊本県南阿蘇村) が413万人, 横浜・八景島シーパラダイス (神奈川県横浜市) が400万人, 富士急ハイランド (山梨県富士吉田市) が190万人, 東京ドームシティアトラクションズ (東京都文京区) が179万5,000人であった。これに比すと, TDRの入園者数は桁違いで多いことが分かる (日本経済新聞社による全国主要レジャー14施設への調査。『日本経済新聞』2012年4月3日9面。14施設は他に, TDR, ユニバーサル・スタジオ・ジャパン, ハウステンボス, ナムコ・ナンジャタウン, キッザニア東京・甲子園, ひらかたパーク, よみうりランド, としまえん, サンシャイン水族館)。
- 4) 「みやげ」は, 神社などの配り物である「宮筥 (みやげ)」と, その土地の産物である「土産 (どさん)」が組み合わさったものと言われる。日本化・聖地化するディズニーとして, お伊勢参りがディズニー旅行, 祭りの氏神がミッキーマウス, 神仏の力を持続させるお守り・お土産がディズニーグッズであると捉えられる (栗田房穂・高成田亨『増補版 ディズニーランドの経済学』朝日文庫 朝日新聞出版 2012年, 304~305ページ)。
- 5) 奥野一生『新・日本のテーマパーク研究』竹林館 2008年, 122~123ページ。
- 6) Bryman, A. *The Disneyization of Society*, SAGE, 2004. / 能登路雅子監訳『ディズニー化する社会 文化・消費・労働とグローバリゼーション』明石書店 2008年。
- 7) あらゆる経費の2割カットを目標とし, それでもどうしても削れない案件や部署に対しては「1・2倍速く動くこと (つまり1時間かけていた仕事は45分, 50分でいうこと

と)」を社員に求めたのである(澤田秀雄『運をつかむ技術 18年間赤字のハウステンボスを1年で黒字化した秘密』小学館 2012年, 82~83ページ)。ハウステンボスの改革について、澤田秀雄は、テコ入れやコストの見直しも取り組まなければならないが、最も大切なのは「社員たちにもう一度自信を持ってもらうことだった」と語っている。と言うのも、ハウステンボスは1992年の開業以来18年間ずっと赤字続きで、2003年には経営破綻をしており、そうした「負け戦」しか経験しておらず、社員に自信の無さが染みついている「自分たちは、すばらしいテーマパークを作っているのだという誇り」が感じられなかったからである(同上書15~20ページ)。

- 8) 相羽高德『東京妙案開発研究所—「人が賑わう空間」を創る発想力の秘密』日本経済新聞出版社 2010年, 120ページ。
- 9) 山口有次『ディズニーランドの空間科学—夢と魔法の王国のつくり方』学文社 2009年, 44ページ。
- 10) ディズニーストアの安藤徹バイスプレジデントはYAFを取り込むと、その周辺の購買層も取り込めるという「卵の理論」を唱える。10代は背伸びをしたいし、30代以上は気持ちが若いので彼女たちも取り込める。YAFが育児世代となるとファミリー層も取り込める。つまりYAFという黄身が大きくなれば、周辺の白身も大きくなり、結果として卵(市場)全体が大きくなるという考えである(東洋経済オンライン2013/2/16「日本発の大人戦略 ディズニーストアが復活」)。
- 11) ディズニーストアの売上は2000年代後半にピーク時に比べて半減していたが、2010年春にディズニージャパンがオリエンタルランドからディズニーストアを買い戻したことを転機に戦略性が大きく変わった。1つは低価格帯商品の拡充。1,000円以上の商品が多かったが1個600円の「ミントケース」など買いやすい値段の商品を増やしたのである。いま1つは商品構成の変化。アパレルや食品といった商品を減らす代わりに、柱となる商品群として新たに4つ(バッグ、ぬいぐるみ、スマートフォン用カバー、アクセサリ)を設けたのである。現在では商品の85%が日本独自のものとなっている。
- 12) 有馬哲夫『ディズニーランドの秘密』新潮新書 新潮社 2011年, 191ページ。2010年度におけるTDRへの年代別来園比率では、18~39歳までの大人が52.4%と最も多く、その後40歳以上の大人(19.1%) 小人(18.4%) 中人(10.1%)と続く(「オリエンタルランドアニュアルレポート2011」参照)。
- 13) 堺屋太一『明日を企てる12人』朝日新聞社 2002年, 131ページ。
- 14) ヴィレッジヴァンガードは、独特のPOPで知られる。そのPOPの原則には、①チラシ、ポスターの裏に書くな。②黄色い用紙に水性の黒文字で書け。③奇麗に書くな。④思いついた文句を一気に書け。⑤一店舗に50枚のPOPが常にあるように。⑥笑えるPOPがより望ましいといったものがある(永江朗『菊地君の本屋 ヴィレッジヴァンガード物語』アルメディア 1994年, 54ページ)。
- 15) 有馬哲夫 前掲書 2011年, 189~190ページ。
- 16) リヴァンプは2013年10月、東京・港区に串揚げの直営店「串業 大門」を、翌11月には東京・六本木に卵料理の専門店「エッグセレント」を開くなど、市場性が大きく、しかも投資を抑えられる事業に絞りで、自らも店舗経営に乗り出している。
- 17) Healey, M., *What is Branding?*, RotoVision, 2008, p. 110.
- 18) 『朝日新聞』2010年5月24日5面。

- 19) 山田圭子『東京ガールズコレクションの経済学』中公新書ラクレ403, 中央公論新社 2011年, 21ページ。
- 20) 同上書86～94ページ。
- 21) 2006年5月に設立された, 主にF1 (female1層: 20～34歳の女性) 層をターゲットとする総合広告代理業。
- 22) 2011年3月13日テレビ東京『ソロモン流』でのコメント。
- 23) 美里泰伸『ビッグ・ビジネスの発想と決断』アイベック 1983年, 169～170ページ。
- 24) ベンカト・ラマスワミ, フランシス・ガイヤール著, 尾崎正弘, 田畑萬監修, 山田美明訳『生き残る企業のコ・クリエーション戦略 ビジネスを成長させる「共同創造」とは何か』徳間書店 2011年, 135ページ。
- 25) Kim, W. C. and Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005, pp. 3-4. / 有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社 2005年, 18～19ページ。
- 26) *Ibid.*, pp. 12-18. / 同上訳書31～39ページ。
- 27) 西元まり『シルク・ドゥ・ソレイユ サークスを変えた創造力』ランダムハウス講談社 2008年, 158ページ。
- 28) ジョージ・リッツァ著, 山本徹夫・坂田恵美訳『消費社会の魔術的体系—ディズニーワールドからサイバーモールまで』明石書店 2009年, 29～34ページ。