

14

ディズニーランド

夢を見つけた男

ウォルト・ディズニー

一九一五年、デビッド・サーノフは「ラジオ・ミュージック・ボックス」の企画を通すのに苦労していた。というのも、カーネギーやロックフェラーやフォードのように、ビルを支えたり、パイプラインを満たしたり、ガードレールをへこませたりする 目に見えるモノを製造することこそ産業界での成功につながるという意識が根強く残っていたからだ。形の残らない電波はビジネスの基盤としてはあまりにも頼りなかった。

サーノフが思い描いていた無線の未来や、それに対する人々の懐疑的な反応など、ウォルト・ディズニーは知るよしもなかった。彼は、第一次世界大戦前のカンザスシティで少年時代を過ごしていた。半世紀後に自分の人生がサーノフの人生と交わるとも知らずに。

しかし、もしディズニーがラジオのことを耳にしていたら、将来性がないなどは決して思わなかっただろう。サーノフが取り組んでいた電波は、たとえふだんは目や耳で感じられなくても科学的な裏付けのある

物質であり、ディズニーが取り組もうとしたものよりは、はるかに確かなビジネスの対象だった。サーノフは電波を売ろうとした。だが、ディズニーは夢を売ろうとしたのだ。

挫折の連続

ディズニーが最初に取り組んだのは、絵描きになりたいという自分自身の夢だった。彼は、ミズーリ州マーセリンで子供のころから絵を描いていた。その後カンザスシティに引っ越してからは、両親のすすめで絵の得意な子供たちのための美術学校に通った。

しかし早熟な才能は、天才の域に達する前に行き止まった。ディズニーはその才能をもっぱら放課後のこづかい稼ぎに使い、近所の床屋のために漫画を描いたり、地元の商店の広告を描いたりしていた。

アメリカが参戦すると、入隊できる年齢に達していなかったディズニーは赤十字に志願し、フランスで救急車を運転するかたわら、インターナショナル・リリーフ・エージェンシーのポスター描きをした。

ディズニーはフランスから無事に帰国したが、学校

に通って勉強したいという気持ちはなくなっていた。彼は高校にも美術学校にも戻らずに、商業アートスタジオで働きはじめ、事務用品業者のためにレターヘッドのデザインをしたり、小さな会社の広告を描いたり、映画館のプログラムを表紙をつくったりした。ディズニーは、この経験から多くのことを学んだ。

「美術学校では、完璧な作品を要求される。でも、商業アートスタジオでは、切り抜いたり貼りつけたりカミソリで削ったりするんだ。美術学校ではこんなことはやらなかった。時間を節約する秘訣さ」とディズニーはのちに語った。

このアートスタジオには、いくらか野心には欠けるが、ディズニーと同じような才能と目標を持つ若者がいた。ディズニーはアップ・アイワークスを説得し、自分たちでアートスタジオをはじめた。スタジオの名前はディズニー・アイワークスにするつもりだったが、眼鏡の会社にまちがえられそうなので、結局アイワークス・ディズニーに落ち着いた。しかし、名前を変えたにもかかわらず、一カ月もたたないうちにスタジオの経営は行き詰まった。

ディズニーは、カンザスシティ・フィルム広告社に就職し、勤め人の生活に戻った。この会社は主に、映画館で本編の前に上映される一分もののアニメーション広告を制作していた。ディズニーは、知らず知らずのうちに天職に就いていたのだ。

彼は、自分の絵がアニメーションの魔法で動き出すことに夢中になり、しばらくすると雇い主をしのぐほどの技術を身につけた。一流のアニメーターたちの技術に関する本を、買ったり借りたりして読みあさり、朝早く出勤し遅くまで残って、新しく考え出した技法を試した。

ディズニーは夜も働いた。ガレージをスタジオに改造し、借りたカメラを使って、オリジナルの短い映画をつくった。昼間の仕事とはちがって、これらの映画は、映画館の客の財布に訴えるのではなく、ユーモアのセンスに直接訴える純粋なエンタテイメント作品だった。出来映えに満足したディズニーはフィルム広告社を辞め、二番目の会社ラフ・オー・グラム・フィルム社を設立した。顧客のなかから出資者を見つけ、フィルム広告社からイラストレーターを引き抜いて、七

分ものシリーズの第一作目の制作にとりかかった。

希望に満ちたスタートだったが、事業は暗礁に乗り上げた。十分な収益があがらず、給料をカットせざるをえなくなり、社員たちは安定した収入を求めて辞めていった。

デイズニー自身は、それほど気をもんではいなかった。アパートを出て事務所に寝泊まりし、食事は缶詰からそのまま豆を食べた。しかし、会社が請求書の海にのみこまれる直前に、彼も船を降りる決心をした。そして、ヘンリー・カイザーやH・L・ハントのように西へ向かった。デイズニーの場合はカリフォルニアへ、すなわちハリウッドへ。

夢の町ハリウッドへ

一九三三年当時、ハリウッドはすでに夢の町だった。温暖で太陽がふりそそぎ、車で簡単に行ける距離に砂漠と海と山と田舎と都会とがある町。スペイン人修道士が入植した時代から芸術家に愛されつづけてきた光あふれる町。映画業界は、ロサンゼルス郊外のこの町を都として選んでいた。

自動車やほかのさまざまな産業と同じように、映画業界にもはじめは多くの会社が生まれたが、しだいに勝者と敗者がはっきりして、ひとにぎりの会社だけが残った。デイズニーがハリウッドにやってきたころには、「ビッグ・エイト」と呼ばれる八社が市場の大部分を占めていた。これらのスタジオが撮影し制作し配給する映画を観るアメリカ人の数は増えつづけ、これらのスタジオが、映画産業そのものとなっていた。

デイズニーは、大手スタジオでの職を求めてあまり身の入らない就職活動をしたあと、生意気だったのが無知だったのが、自分でスタジオをつくる決心をした。のちに彼は、世の中には二種類の人間がいると語っている。

「仕事がなくにくじける人間と、仕事がなくとも自分は何かできると信じる人間だ」

デイズニーは市場の隙間に入り込むことを考え、迷わずアニメーションを選んだ。以前やっていたように、大手スタジオが制作した本編の合間に上映する短編フィルムをつくることにしたのだ。まるで、大手スタジオが歩道に落ちていった小銭を拾って歩くように。

デイズニーは、レターヘッドやロゴをデザインし、サザン・カリフォルニアの砂漠にある復員軍人病院に結核の療養のために入院していた兄のロイを引き込んで、大胆にもデイズニー・ブラザーズ・スタジオを設立した。カンザスシティからカリフォルニアに突然引っ越した理由を、それまで彼の映画を配給していた、そしてこれからも配給してほしい業者に説明しておかなくてはと思ったデイズニーは、「斬新な漫画シリーズ」のアイデアがあり、「そのような新しい漫画をつくるためには、映画産業の中心地にいることが必要なのだ」と語った。

デイズニーには、映画業界で生き抜くのに不可欠な図々しさがあり、それを生かして売り込みを見事に成功させた。彼がいうところの斬新な漫画を六本注文するという返事がきたのである。喜んでデイズニーは、ロイを病院から引っぱり出し、安い家賃で寝場所を提供してくれていた叔父の口バートに五ドルを無心した。そして三部屋のスタジオを月一ドルで借り、二人のイラストレーターを雇って、アリスという元気な少女を主人公にした短編シリーズの制作にとりかか

った。イラストレーターの一人は、かつてのパートナー、アブ・アイワークスだった。

アリス・シリーズは、ルイス・キャロルの「ふしぎの国」からヒントを得たものだったが、技術的にはデイズニーの触れ込みどおり斬新で、イラストレーターたちが描いた動画に、六歳のバージニア・デビスが演じる勇敢な主人公の実写を合成した作品だった。「アリスの漂流記」や「アリスとチャイナタウン」などの初期の作品が好評を博すと、配給業者から最初の六本につづいて追加注文が入った。

一九二四年から二六年にかけて、デイズニー・ブラザーズ社は五本以上の短編映画を制作し、小さなスタジオではあつたが多少は名が売れて、兄弟はまずまずの収入を得られるようになった。

屈辱的な裏切り

一九二六年、仕事が軌道にのりはじめたデイズニー・ブラザーズ社は、もっと広いスタジオを求めてハリウッドのハイピリオン通りにある新築のスタジオに引っ越した。しかしそのころ、兄よりアイデアマンだ

つたウォルトも、少女アリスの冒険の舞台や、アリスがやつつける悪役のアイデアに窮するようになっていた。また、アニメーションだけの映画がどんなに手間暇がかかろうとも、ディズニーの指示に反抗したり、出演している映画が成功すれば出演料も上がると考えたりする生身の人間、とりわけ子供を使うよりはましだと思いはじめていた。

そこでディズニーは、アリス・シリーズをやめてオズワルドというアニメーションのウサギを誕生させた。ディズニーの売り込みが功を奏し、この新しい主人公はアリスより人気者になりそうだった。

アリスの初期の映画は六本で二五ドルだったが、今回は一本二二五ドルで注文が転がり込んだ。ディズニーは新たにアーティストを雇い、ストーリーを何度も練り直し、新しい機材を購入して制作にとりかかった。

しかし、今回のシリーズも長くはつづかなかった。ディズニーは、できあがった映画を取りに配給業者の義弟がくるのを不思議に思っていた。配達の便を使えば用は足りるはずだ。契約更改のためにニューヨーク

の配給業者を訪ねたディズニーは、そこで驚くべき事実を知らされた。

彼が一本二五ドルに値上げを要求すると、逆に配給業者は一八ドルという値段をつきつけ、いやなら契約は打ち切るといいだした。条件をのむことを断ったディズニーは、そのときになってはじめて配給業者の義弟が足しげく訪ねてきていた本当の理由を知った。義弟は、ディズニーの従業員たちをひそかに引き抜いていたのだ。

何人かの従業員は、ディズニーを捨てて、映画制作の計画を発表した配給業者のところへ移った。最も屈辱的だったのは、配給業者が発表した新しい映画の主人公というのが、ほかでもないうさぎのオズワルドで、オズワルドまでもが遁走したことだった。そのウサギの著作権は、不覚にもディズニーの名前ではなく配給業者の名前で取得していたのだ。

ディズニーは、二度とこの過ちを繰り返さなかった。それ以降彼は、自分が考え出したキャラクターやそれに関わるすべてを厳しく管理することで知られるようになった。この執着を妄想と呼ぶ人もいたが、ディズ

ニーは、ほかの作者が考え出してディズニー・スタジオが採用した作品に關してもこの姿勢を崩さなかった。ある作家は、ディズニーを「不思議の国のアリス」や『ウイリアム・シェークスピア全集』や『大英百科事典』を生んだ有名作家」と嘲笑した。

ディズニーが用心深くなるのには理由があった。オズワルドに逃げられてまもなく、彼は、芸術史上最も貴重な作品の一つになるキャラクターをつくりだしたのだ。ウサギを失ってニューヨークから戻ったディズニーは、ロイヤル・アイワークスとともにオズワルドのあとつぎを考え出した。

ディズニーは、カンザスシティで苦しい生活を送っていたころ、スタジオに住み着いたネズミたちが人間より豊かな個性を持っていることに気づいて親しみを感じたのを思い出し、つぎの主人公をネズミにしようと考えついた。ロイヤル・アイワークスの協力を得てアイデアを具体化し、大きな真珠のボタンがついた赤いベルベットのズボンと大きな靴をはかせ、四本指に手袋をはめた。たったそれだけだった。

「シンブルでなくてはならなかった。二週間ごとに

七 コマの映画を仕上げるには、描くのがたいへんなキャラクターは使えなかったんだ」と、ディズニーは説明した。

このネズミには、はじめモーターティマーという名前がつけられた。ある説によると、ディズニーの妻がその名前は大きすぎると反対したらしい。別の説では、一九二一年代の観客にはモーターティマーでは受けないと、配給業者が反対したともいわれている。とにかくモーターティマーはミッキーになり、栄光へ向かって歩き始めた。

ミッキーの誕生と成功

はじめにミッキーは、当時世界でいちばん有名だった人物といっしょにヒッチハイクをした。「飛行機狂」という短編映画で、大西洋横断飛行に成功したチャールズ・リンドバークと飛行機に乗ったのだ。二作目は「ギャロツピン・ガウチョ」で、これはアリスの異国情緒豊かな冒険物語を受け継いだものだった。

ミッキーを、そしてディズニーを大きく前進させたのは、三作目の「蒸気船ウィリー」だった。ちょうど

そのころ、映画界にはトーキーという新しい技術が導入されはじめていた。デビッド・サノフがRCAを映画界に進出させようとしていた時期に、ディズニーは新しい技術を取り入れようとしたのだ。

ディズニーは、ミッキーがしゃべることよりも、歌声やドタバタする音や泣き声や叫び声を映画に加えられることに感激した。アニメーション映画の動きや描写は、音楽や効果音加わったことよって、それまでよりはるかに生き生きとしたものとなった。

少なくとも観客はそう感じたようで、ニューヨークで「蒸気船ウィリー」の試写が二週間おこなわれると、ミッキーはマンハッタンの人気者になった。配給業者たちは、その蒸気船の映画やディズニーの次回作の契約につきつきと名乗りをあげた。しかし、問題は契約の条件だった。

配給業者は映画をまるごと買い取りたがったが、オズワルドで懲りているディズニーは、所有権を手放すとはしなかった。フィルムの使用は許可しても、売することは拒否した。

ディズニーが配給業者に選んだのは、新しい音響技

術を広めようとしていたパット・パワーズという男で、ディズニーのアニメーションはその技術を引き立たせるのにつけてついていた。パワーズは、総収入の1%を取るという条件でディズニー映画を全国に配給することになった。

ディズニーのスタジオに活気が戻り、つきつきとミッキーマウスの映画が制作された。一九二九年の終わりには、ミッキーはチャールズ・リンドバーグと同じくらい有名になっていた。

ディズニーはその一方で、芸術として目と耳に訴える画期的なアニメーションの可能性を探っていた。「骸骨の踊り」は、クラシック音楽をアニメーションで表現した。シリー・シンフォニー シリーズの第一作目となった。ミッキーの映画ほど人気はなかったが、こつした試みは、ディズニーがミッキーを描いているだけの男ではないことを世に示した。

しかし、ディズニーはまたもやビジネスでつまずいた。パワーズからの支払いが遅れがちで、その金額も少なかった。正当な支払いを求めてニューヨークへ行ったディズニーは、アブ・アイワークスがパワーズに

雇われてアニメーションを描くことになったと知らされた。

パワーズは親切めかして、デイズニーにも週給二五ドルという好条件で仕事を提供するといった。気持ちが悪く傾いたのか、それともパワーズの未払い分を取り戻したかっただけなのかはわからないが、デイズニーは検討すると答えた。そして、自分とロイは差し迫った支払いのために現金が必要だということも、それとなく付け加えた。パワーズはデイズニーに五ドルの小切手を渡した。デイズニーは、しばらく検討をつづけたが、小切手を現金に換えたことに、パワーズに契約打ち切りを言い渡した。

さしあたっては、アイワークスを失ったことより、パワーズにまかせていた配給をどうするかが問題だった。デイズニーは、急いで代わりを探した。MGM社とは話がまとまらなかったが、三本のミッキー映画が当たって将来性が認められていたおかげで、コロムビア・ピクチャーズの配給部門と契約を結ぶことができた。その後、配給会社は、ユナイテッド・アーティスツ社、さらにRKO社に変わった。

情け容赦ないビジネス

トーマス・ワトソンのIBMと同じように、デイズニーのスタジオも一九三〇年代に発展した。ワトソンもそうだったが、デイズニーの成功も国の危機と密接な関係があった。アメリカ人がさまざまな問題から逃れようとしていたときに、デイズニーは逃げ場を提供したのだ。

あるときデイズニーは、ミッキーの冒険には教育的な狙いがあるのかと尋ねられた。答えは「ノー」だった。彼が「健全なエンタテイメント」をめざしていたのは確かだが、重きを置いていたのは、まちがいにエンタテイメントのほうだった。デイズニーはこう語っている。

「何かを教えたり、人の道を説いたりするのは、私たちの仕事ではないし、自分たちの映画の質以外のものを高めようとは思っていない」

デイズニーは一心に働いた。成功の秘訣を問われると、こう答えた。

「仕事は自分でつくりだすものだ。成功を手に入れ

るまでは、食べているときも、寝ているときも、夢を見てるときも、歩いているときも、話しているときも、つねに仕事のことを考えていなくてはいけない」「食うか食われるかの職業を選んだからには、そうしなくては生き残れなかった。どこのスタジオも、少しでも多くの上映時間を獲得し、名前を売り、収入を増やそうと必死だった。

デイズニーのもとで働いていたアニメーターは、「ライバルを出し抜いてやろうと、誰もが思っていた」と、当時を振り返った。デイズニー自身の言葉によれば、ライバルが「いっしょに酒を飲んで笑いながら、背中にナイフを突きつけてくる」ような「まったく情け容赦ないビジネス」だったのだ。しかし、デイズニーは経験を無駄にはしていなかったと、長年の仕事仲間には証言している。

ウォルトは映画業界でのそれまでの経験から、二度と配給業者のいいなりにはならないと心に誓っていた。すばらしい映画をつくれれば、世間はわかってくれるし、最高のエンタテイメントだと認めて楽し

んでくれる。そしてもつとデイズニー映画を観たくなる。それが彼の支えだった。なんとも自信に満ちた考え方じゃないか……。ウォルトは、作品で勝負すると断言していたんだ。

その作品とは、あくまでもデイズニーの作品だった。デイズニー・スタジオを短期間で辞めたアーティストは、こんな不満を洩らしている。

「私は耐えられませんでした。デイズニーの思った通りでなくてはならないのです。自分のやりたいことはできない。すべてがデイズニーでなくてはならない。デイズニーが考えるように考え、デイズニーがやるようにやらなくてはならないのです」

デイズニーはこのような不満に対し、デイズニー方式だからこそ成功しているのだと反論した。ニューヨーク・タイムズ 紙は、彼を「映画界のホレイシヨ・アルジャー」と称えた。フォーチュン 誌は、「デイズニーの人生と苦労話はすでに書き尽くされ、アルジャーの小説さながらの経歴は、ヘンリー・フォードやエイブラハム・リンカーンの経歴と同じよう

に、多くのアメリカ人になじみ深いものになっている」と述べた。

白雪姫の大ヒット

アルジャー風の経歴が知れわたっていたように、デイズニーのビジネスが上向きであることも周知の事実だった。一九三〇年代前半、デイズニー・スタジオは一本五万ドル前後の制作費で、年間約二本の映画をつくった。それぞれの映画は、二年間で平均約一二万ドルの興行収入をあげた。そこから配給業者の取り分を差し引くと、純益は一本で二万から三万五ドルだった。デイズニーは、キャラクター商品のもつ可能性に早くから気づいていた。キャラクター商品の売上げで収益はさらに膨らみ、一九三四年、会社はおよそ六万ドルの利益をあげた。

デイズニーは自分の成功が誇らしかった。彼は中西部で暮らした少年時代から、ハリウッドスターのチャーリー・チャップリンやダグラス・フェアバンクスやメアリー・ピックフォードに憧れていて、ミッキーマウスのコミカルさはチャップリンをモデルにしたほど

だった。デイズニーは、ユナイテッド・アーティスツ社のパートナーになっていた彼らを「チャーリー、ダグ、メアリー」とファーストネームで呼べるのが誇らしかった。チャップリンからユナイテッド・アーティスツ社のスタジオ台帳を見に来るようにと誘われたときは、仕事上うれしかったのはもちろん、個人的にも有頂天だった。

そしてデイズニー・スタジオは、大手スタジオもつらやむような映画を発表した。「今度はチャーリーのほづから、うちの台帳を見てやって来たんだ」と、デイズニーはうれしそうに語った。その大ヒット作「白雪姫」は、三年の歳月をかけて制作されたハリウッド初の長編アニメーション映画だった。それまでのデイズニー映画は、いわば前座でしかなかったが、ついにメインイベントとなったのである。評論家たちは芸術性の飛躍的な向上を絶賛し、観客は映画館につめかけた。デイズニーは、この業績によりアカデミー賞特別賞を受賞した。トロフィーには、普通のサイズのオスカーと七つの小さなオスカーが並んでいた。

「白雪姫」について、シリー・シンフォニーの

アイデアの集大成である「ファンタジア」や、「ピノキオ」「ダンボ」「パンピ」などの長編アニメーション映画が制作された。いずれも質の高い作品で、ディズニーの名声はゆるぎないものとなった。彼は、その名声を積極的に利用した。ディズニー・ブラザーズという社名は、それ以前にウォルト・ディズニー・スタジオに変更されていた。そして今度は、ウォルト・ディズニー・プロダクションズの一部として再編成された。その創始者であるディズニーは、タイム誌の表紙を飾り、人気の秘訣について何度モインタビューを受けた。

「観客はコメディに登場するチビが好きなのさ。みんなにいじめられて同情を呼ぶ。そして最後にそいつが大きい相手をやっつけると、観客はいっしょになつて喜ぶんだ」

評論家たちは、このような月並みな解釈には満足せず、ディズニー映画にもっと深い意味をもたせようとした。急進派のピーブルズ・ワールド誌は、「白雪姫」を「ウォルト・ディズニーのマルクス主義への貢献」であると称賛した。ニューヨーク・タイムズ

紙は、大勢に沿った観点から「三匹の子ぶた」を幻想をさます薬であると評した。

ディズニーは、偉ぶつた評論家たちには勝手に言わせておいた。彼には、映画をつくる目的がよくわかつていた。ディズニーは、ケン・アンダーソンという名のアニメーターにこう語っている。

「僕たちが売っているものは、ただ一つ。ウォルト・ディズニー という名前だけだ。君がそれを承知して、ウォルト・ディズニーの名の下で働くことに満足できるなら、君は僕の右腕だ。だが、もしケン・アンダーソン という名前を売りたいと思っているのなら、その考えは今すぐ捨てたほうが君のためだ」

脅威のパブリシティ戦略

ウォルト・ディズニーの名を売るということは、ミツキーマウスやその仲間たちを売るということだった。ディズニーはその戦略を徹底的におしすすめた。一九三五年、ある文化評論家は、この現象にあからさまに不快感をあらわし、人気者のネズミの繁殖についてこう述べた。

なんと恐ろしいミッキーマウス時代の到来である。買い物客は、ミッキーマウス銀行に預金しておいた金をミッキーマウスの財布から取り出して、ミッキーマウスの石鹸やキャンディやトランプやヘアブラシやブリッジの景品や食器や目覚まし時計や湯たんぽを買い、ミッキーマウスの包装紙につつんでミッキーマウスのリボンをかけ、ミッキーマウスのかばんやブリーフケースに詰め込む。軽食スタンドでは、ミッキーマウスのテーブルクロスの上にミッキーマウスのナプキンが置かれ、ミッキーマウスの蓄音機やラジオから流れるミッキーマウスの音楽を聴きながら、ミッキーマウスのビスケットや牛乳をたいらげる……。子供たちはミッキーマウスの世界に住んでいる。ミッキーマウスの帽子、ベスト、ソックス、靴……。ミッキーマウスの三輪車やフットボールや野球のボールで遊ぶ。……ミッキーマウスの絵のついたコップやボウルや皿から食べ物や口に運び、ミッキーマウスのパジャマを着て、ミッキーマウスのシーツの上で眠りにつく。

アドバタイジング・アンド・セリング という業界紙は、この現象を別の観点から解説した。デイズニーのパブリシティ戦略は、アメリカ経済に新しい時代の訪れを告げていると主張したのだ。

流れが逆行しはじめた。ふつつなら、はじめにメーカーが商品の名前とトレードマークを決め、それを宣伝して広める。しかし、デイズニーの場合は、まずトレードマークが有名になり、それを商品につける。ウォルト・デイズニーのパブリシティには、まったく費用がかからない。新聞社からの贈り物のようなものだ。しかもそれは、本来の目的をはるかに超えて利益をもたらすのである。

ミッキーマウスを考え出したとき、デイズニーはこのチビが市場の寵児になるとは思っていなかった。しかし、一度苦い経験をしている彼が、キャラクターの所有権にこれほどまでに固執したのは、やはり自分がつくりだしたキャラクターの価値を直感的に見抜い

ていたからだろう。そして、その直感が正しかったことは、しだいに明らかになっていった。ミッキーのキャラクター商品は、ミッキー映画以上の収益をあげるようになったのだ。

ディズニーのもう一つの特徴は、新しい技術を積極的に取り入れたことだった。「蒸気船ウィリー」では、アニメーションに音を加えた。シリー・シンフォニーシリーズの「花と木」ではテクニカラーを使用し、オスカーを手に入れた。このときは対抗作品もディズニー映画だった。「ミッキーの子だくさん」はアカデミー賞短編アニメ賞は逃したが、ミッキーマウスという主人公をつくりだした業績により特別賞を受賞した。

テレビへの進出とディズニー・レポリューション

エンタテインメント技術の最先端としてテレビが登場すると、ディズニーもその可能性に注目した。一九三八年、ディズニーはテレビについて、「まだ初期の段階ではあるが、エンタテインメントの大きな世界が広がっている」と予言した。デビット・サーノフがニュー

ヨーク万国博覧会で演説する一年前のことである。しかし、アメリカの科学者や技術者が第二次世界大戦に駆り出されているあいだ、その大きな世界は手つかずのままになっていた。ディズニーにとって、それは好都合なことだった。

会社は、一九四一年の映画漫画家組合による激しいストライキで大きな打撃を受け、「ファンタジア」と「ピノキオ」の興行不振も痛手になって、一九四二年、四二年の二年間で一 万ドルの赤字を出した。しかし、ほかの多くのビジネスと同様、ディズニーの収益は戦争のおかげで回復に向かった。ディズニーのキャラクターたちも出征し、とりわけドナルドダックは、上官にぶつぶつクワアクワアと文句をいったり、すきあらば馬鹿げた規則をずるけたりしながらも、最後にはいつも愛国者として任務を遂行するというキャラクターが、アメリカ兵の典型とされた。

戦争中の物資不足のために、戦争に貢献する映画以外はつくることができなかつたが、ディズニーはその苦境を乗り切るために、会社に繰り返し利益があがる方法を考え出した。新しい世代の子供や親たちに、映

「画を再公開したのである。一九四四年、デイズニーは「白雪姫」を再び上映した。政府関係の仕事以外では、それがその年の唯一の収入源だった。

戦後一年間に、大衆向けの新しいエンタテイメントとしてテレビが普及すると、デイズニーもそれを積極的に利用し、一九五一年のクリスマスには、特別番組「ワン・アワー・イン・ワンダーランド」の司会をつとめた。この番組は、デイズニー映画の名場面や子役たちの生出演、そして、デイズニーが長年取り組んできた完全アニメ版『不思議の国のアリス』の予告編で構成されていた。

番組は大きな反響を呼び、デイズニーはつぎの年も番組に駆り出された。番組の成功をはかる一つの基準としてスポンサー料を見てみると、一年目のクリスマス特別番組はコカコーラ社が一二万五ドルでスポンサーをつとめたのに対し、二年目のスポンサーとなったジョンソン&ジョンソン社は、その権利を獲得するのに倍の二五万ドルを支払っている。

それからすぐにデイズニーは、レギュラー番組の準備をはじめた。一九五四年、ABC放送と七年契約を

結び、週に一度の番組「デイズニーランド」がスタートした。産業アナリストたちは、映画とテレビとの相乗効果を称讃し、ある経済評論家は、この契約を「新旧エンタテイメントのまったく新しい関係」であると評した。「デイズニー・レポリユーション」なる言葉が、ビジネスやエンタテイメントに関する報道をにぎわせた。

デイズニーにとって、この契約はたんにテレビへの進出を意味するだけのものではなかった。番組の名前は、カリフォルニア州アナハイムに開園予定のテーマパークの名前でもあったのだ。番組ではパーク建設の様子が紹介され、その結果、番組はパークの宣伝になり、同時にパークは番組の宣伝となった。ABC放送が、パークの所有権の三分の一を持っていたのも偶然ではないだろう。また、デイズニーのキャラクターたちが顔をそろえる番組とパークは、再上映と中断を繰り返しているデイズニー映画の広告としての効果もあがた。

それは非の打ちどころのないパッケージ戦略だった。しかし、それだけでは終わらなかった。一九五五

年、デイズニーは、新番組 ミッキーマウス・クラブで昼間のテレビにも進出した。夕方のニュースの前に放映された一時間もののこの番組は、「マウスカティア」と呼ばれる可愛い つむじまがりに言わせると、こましゃくれた 子供たちを出演させ、彼らはアメリカの少年少女のアイドルになった。番組の視聴率の高さには視聴率調査会社のニールセンも驚き、「昼のレギュラー番組を完全に圧倒している」と評した。番組の平均視聴者数は、子供二一 万人、大人七万人。スポンサーにとっても、じつに魅力的な数字だった。

マウスカティアの何人かは、デイズニー映画にも出演した。一九五 年代から六 年代の初めにかけて、デイズニーは「スイス・ファミリー・ロビンソン・南海漂流」「海底二万哩マイル」「うっかり博士の珍発明・フラバー」「ボクはむく犬」などの、実写による冒険ものやコメディや動物映画を制作した。これらの映画でもキャラクター商品が売り出され、パッケージ戦略の一端を担った。また、「スイス・ファミリー・ロビンソン・南海漂流」と「海底二万哩」は、デイズニーラン

ドのアトラクションにもなっていた。

デイズニーランドの成功とデイズニー・ワールド

当初、デイズニーランドの建設資金集めは難航した。銀行家たちは、コニーアイランドの二の舞になるのではないかと融資をしぶつたのだ。一九五 年代が終わるころ、その悲観論者たちは、全米屈指の観光地に出資するチャンスを見すみす逃したことを思い知った。

国中の新聞の旅行欄では、グラランドキャニオンやゲティスバーグと並んでデイズニーランドが紹介され、パークだけでなくデイズニーに関するすべてのパブリシティとなった。パークを訪れた人々は、ほとんど全員が満足した。一九五九年の調査では、入場者のうちの九八・六%が、払ったお金に見合つものがあつたと答え、八三%がまた来たいと言った。

デイズニーはパークの人気を利用して、ほかの企業に有料で商品広告の場を提供した。何十社もが名乗りをあげ、あつというまにパークは、あるビジネス誌の言葉を借りれば「年間五 万人の目に触れる商品名のワンダーランド」となった。

デイズニーランドに難点があったとすれば、それはデイズニーランドがたった一つだけで、しかも、東海岸の主要都市から遠いことだった。デイズニーは一九六〇年代のはじめに、この問題の解決に取り組みはじめた。マンハッタン島の二倍の広さに匹敵する三三三万坪あまりの土地に、新たな巨大デイズニーランドを建設する計画を立てたのだ。ホテルなどの総合リゾート施設や入念に設計された未来の都市を配したそのパークはデイズニー・ワールドと名づけられ、未来の都市はEPCOTエプコット（実験的未来社会）と呼ばれることになった。

デイズニー・ワールドとEPCOTの建設は順調に進んだが、完成前にウォルト・デイズニーはこの世を去った。

彼が亡くなった一九六六年の調査では、デイズニーの影響の大きさを示す驚くべき数字が残されている。デイズニー社の概算によると、その一年で米国の人口の一・五倍にあたる約二億四千万人がデイズニーの長編映画を観た。一億人が、毎週テレビでデイズニーの番組を楽しんだ。八億人がデイズニーの本や雑誌

を読んだ。五千万人がデイズニーの音楽やレコードを聴いた。八千万人がデイズニーのキャラクター商品やおもちゃを買った。一億五千万人がデイズニーの連載漫画を読んだ。八千万人がデイズニーの教育映画を観た。七千万人がデイズニーランドの回転ゲートを通った。

私たちは観客のために映画をつくっている

これほど多くの人々を満足させたという事実は、デイズニーの方針が正しかったことを証明していた。

ウォール・ストリート・ジャーナル 紙は、彼のやり方を端的に表現し、「夢をみる。多角化する。そして、すべてを利用する」と評した。この言葉は、デイズニーの経営戦略を的確にあらわしていた。

デイズニーは、自分自身や観客のイマジネーションをミッキーマウスや仲間たちの形にして商品をつくりだし、プロモーションと売上げが相乗効果をあげるサイクルを完成させたのだ。

デイズニーの戦略は、のちにエンタテインメント界の手本となり、成功を夢見るミュージシャンやスポーツ

選手などが彼のやり方をまねた。

しかし、ディズニーの成功を支えていたのは、もっと基本的なことだった。ビジネスがいかに大きく複雑になっても、ディズニーは、自分の客が誰なのかを決して見失うことはなかった。

ディズニーは、マーク・トウエインの物語を好んで取り入れた。トウエインは、米国のストーリーテラーのなかで、おそらくただ一人ディズニーに匹敵する人氣を誇った作家である。

小説を書くときの心構えを尋ねられたトウエインは、文壇の巨匠と呼ばれる作家の作品をワインにたとえ、それにくらべて自分の作品は水のようなものだと語った。そして、財布をたたきながら付け加えた。

「水は誰もが飲むからね」

ディズニーの考え方も似ていた。トウエインと同じように彼も、作品を通俗的だと嘲笑する批評家など相手にしなかった。ディズニーはこう語っている。

「私たちの映画は、素直な大人たちのためのものであって、気取った連中や、自分は何んでも知っているかと思っっている連中のためのものではない。彼らは、も

う何を見ても心をときめかすことはないからね。私はいくつになってもちよっとした冒険、心を失わず、ファンタジーの世界を楽しむことができる人々を相手にしている」

ディズニーの客は、評論家ではなく観客だった。

「批評家なんて関係ないね。私たちは観客のために映画をつくっているんだ」