

<研究ノート（経営学：サービス・マネジメント）>

# The Walt Disney Companyの経営と (株)オリエンタルランドのロイヤルティ — アニュアル・リポートより —

白 井 義 男

## ・要旨

本研究ノートは、The Walt Disney Company Annual Report 並びに株式会社オリエンタルランド有価証券報告書により、その事業構造とロイヤルティの流れを分析したものである。内容は以下の通り

### 1. The Walt Disney Companyの事業構造

- 1) テーマパークの世界の動向
- 2) The Walt Disney Company 4つの事業の概要
- 3) その他4つの事業2001年に加え2002年に特筆すべき事項
- 4) 財務状況から分野別の動向に関する理解
- 5) その他特筆すべき事項

### 2. オリエンタルランドの事業構造上の特色とロイヤルティ

- 1) セグメント別売上高・利益
- 2) ロイヤルティの支払い
- 3) ロイヤルティの問題

## ・キーワード

The Walt Disney Company  
事業構造      ロイヤルティ

株式会社オリエンタルランド

はじめに

現在日本国内で出版されているディズニーに関する著述は、そのほとんどが米国本土の施設を含み、東京ディズニーランドとディズニーシーを中心に施設の紹介や現象面を中心にした記述である。

ディズニーという言葉聞き、何を思い浮かべるであろうか。ディズニーランドが舞浜にできる1970年代以前であれば、ミッキーマウスの映画、現在ではテーマパーク(注1)としてのディズニーランド、ディズニーシーが一番初めに頭に浮かぶのではないだろうか。

現在私たちが抱いているディズニーランドとディズニーに対するイメージは、実際の企業の経営実態とどの様な関係になっているのであろうか。

本稿においては、アメリカのThe Walt Disney Company annual reportを中心に、The Walt Disney Companyの事業構造との対比によりオリエンタルランドにおける事業構造の特色をロイヤルティの支払いの焦点を当て行う。

これにより、レジャー産業におけるロイヤルティの重要性が明確に認識できる。

## 1. The Walt Disney Companyの事業構造

### 1) テーマパーク世界の動向(注2)

アメリカの業界紙アミューズメント・ビジネスの調べによれば、2002年の北米主要テーマパークは1.8%減とほぼ前年並みの数字を確保したと報じられている。

同社が同時に公表している世界全体の推計では、2002年の入場者数は、東京ディズニーランドが約1300万人で2位、2001年9月に開業した東京ディズニーシーが約1200万人で4位と報じている。

表1 北米テーマパークの延べ来場者数 2002年ベスト5 (万人)

1	マジック・キングダム	1,404	ディズニー・ワールド (フロリダ)
2	ディズニーランド	1,272	(カリフォルニア)

3	エプコット	829	ディズニー・ワールド（フロリダ）
4	ディズニーMGMスタジオ	803	ディズニー・ワールド（フロリダ）
5	ディズニー・アニマルキングダム	730	ディズニー・ワールド（フロリダ）

## 2) The Walt Disney Company 4つの事業の概要；2001の動向（参考資料〔3〕）

The Walt Disney Company は次の4事業より構成されている：Parks and Resort、Studio Entertainment、Media Networks、Disney consumer products。各事業に関する概要は次の通りである。

### Parks and Resort 2001

ディズニーランド・リゾートにおいては、日本のディズニーシー、フランスのユーロディズニーにおける新しいパークのオープン、などがあり 今後も香港ディズニーランドなどが計画されている。

また既存の施設における新たなホテルの建設や新しいテーマパーク、総合的な商業施設の展開などがある。

ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾートでも同様に新しいホテルの建設やアドベンチャーテーマパークの新設が見られる。100周年記念事業なども行われている。

東京ディズニーリゾートでは2001年4月にディズニーシーがオープンした。同時に502室を誇る豪華なミラ・コスタ・ホテルもオープンした。これによりモノレールも拡張された。

ディズニー・リゾート・パリでは、1億人目の顧客を2001年1月10日に迎えることができた。

ディズニー・クルーズ・ラインは家族づれが楽しめるカリブ海のクルーズである。

ディズニー・バケーションcomは、販売のチャネルとしてバケーションのパッケージやチケットセールスに大きな役割を果たしつつある。

このほかに、ディズニー・リージョナル・エンタテインメントやアナハイム・スポーツInc.などがある。

#### Studio Entertainment 2001

最近の売り上げの伸びでは、ビエナ・ビスタ・ホーム・エンタテインメントの伸びが著しい。DVDなど次世代のホーム・エンタテインメントの導入によるところが大きい。ディズニー・フィルムの業績ともあいまって、ホーム・ビデオの戦略も次世代テクノロジーなど主導権をもち刷新をしている。

タッチストーン・ピクチャーは、'パール・ハーバー' 'The Royal Tenenbaums' 'Bad Company' 'Signs' 'The Farm' 'Sweet Home Alabama'などを送り出している。

ウォルト・ディズニー・ピクチャーでは、'The Princess Diaries' 'Snow Dog' 'The Rookie' 'The Country Bears' 'Young Black Stallion'などをリリースした。

ウォルト・ディズニー・フューチャー・アニメーションでは、'The Emperor's New Groove' 'The Lost Empire' 'Monsters, Inc.' 'Lilo & Stich' 'Treasure Planet'などをリリースした。

ウォルト・ディズニー・テレビ・アニメーションでは、ビデオ・リリースとして、'Lady and the Tramp 2: Scamp's Adventure' 劇場用の新しいアニメとして'School's Out' シリーズとして、'Disney's House of Mouse' 'Disney's Lloyd in Space and Disney's The Legend of Tarzan'などがある。

ブエナ・ビスタ劇場グループとしては、6カ国において11作品で述べ600万人の観客を動員した。

ミラー・マックスは、多くのアカデミー賞を受賞し、'The Shipping News' 'Gangs of New York'などをリリースしている。

ブエナ・ビスタ音楽グループは、ウォルトディズニー・レコードグループより構成されている。Hollywood Records, Lyric Records, Mammoth Recordsそして Walt Disney Publishing である。これらの主たる取り扱い曲は、ポップ

音楽である。

ブエナ・ビスタ・インターナショナルは、10億ドルを超える劇場でのチケット売り上げを記録した。これは5つの主要なフィルムから得られた。Pearl Harbor, Unbreakable, 102 Dalmatians, Dinosaur そして The Emperor's New Grooveである。

ブエナ・ビスタ・ホームエンタテインメント（国内）は、Lady and the Tramp 2などビデオ部門ではトップ10を独占した。

ブエナ・ビスタ・ホームエンタテインメント（国外）では、10億ドルを超える売り上げを記録した。アニメ Dinosaur そして Toy Story 2 などが貢献している。

#### Media Networks 2001

ABC テレビジョン ネットワークは、ドラマ、コメディ、スポーツ、ニュースなどを配信している。

ABCニュースは、Good Morning America やNightline などのニュース番組を配信している。

ABCエンタテインメント・テレビジョン・グループでは、ABCエンタテインメント・ディビジョンとタッチストーン・テレビスタジオからなり番組を制作し配信している。

ABCスポーツフットボールの試合をはじめ、インディアナポリス500、フィギュアスケート・チャンピオンシップなど多彩な放映をしている。

ABCチルドレンでは、120万人の視聴者を誇る毎週土曜日のDisney's One Saturday Morningなど子供向け向け番組を配信している。

ABCが所有するテレビジョン局は10の地方テレビ局を有している。それは全国の24%のテレビ台数に相当する。

ABCラジオは、53の地方局を有している。その聴衆者は1500万人に達する。ラジオ・ディズニーは、全国の54%をカバーしており、6-14歳の子供250万人とその親140万人を聴衆者としている。今後は、南アメリカ、中央アメリカ、ヨ

ーロッパ、日本への進出を計画している。

ウェブサイトにおいては、A B C.comは、ウェブサイトにおける最大の放送番組である。最大のニュース番組でもある。また最大の子供向け番組でもある。

ビエナ・ビスタ・テレビジョンは全国ネットで、トークショウ、ゲームショウ、アニメーションなどで幅広い聴衆を得ている。ケーブルTVや有料TVなどにも配信をしており、多くの視聴者を得ている。

ウォルトディズニー・テレビジョン・インターナショナルは英国、カナダ、南アフリカ、ロシアなどに配信を行い5000時間を越えるテレビプログラム、映画、ライブ・アクション・シリーズなどを配信している。

ABCケーブルテレビ・ネットワーク・グループはケーブル・ネットワークの管理を行っている。12のディズニーチャンネルにより1500万人以上の視聴者を得ている。

ESPNはスポーツを専門に扱うネットワークである。4つのメジャーリーグ：野球、フットボール、バスケットボール、ホッケーの米国内の配信は8500万世帯にのぼる。他にラジオ部門や国際部門を持つ。

ディズニー・チャンネル・ワールドワイドは8800万世帯に配信を行っている。

トゥーン・ディズニーは2歳から11歳をターゲットとして、2600万世帯に配信をしている。ソープネットは2000年に立ち上げられ、2001年で1800万の家庭に配信を行った。

ライフタイム・エンタテインメント・サービスは8300万家庭に配信され、18歳から34歳の女性を中心に人気がある。

A&E テレビジョン ネットワークは歴史にかかわる内容の配信を中心に行いエミー賞を受けている。

E! ネットワークは、24時間国内7500万世帯、120カ国4億世帯にエンタテインメント番組を配信している。

出版もベストセラーを出すなど成功を収めている。

Disney consumer products 2001

ライセンシング・ビジネスは、ハードライン、おもちゃ、アパレルの3分野において行われている。ハードラインの契約先としては、コカコーラ、ケロッグ、ジレットなどがある。おもちゃでは3大大手会社と関係を持っている。具体的には、Hsbro,Inc., Mattel,Inc .and TOMYの各社である。アパレルでは、Kマート、JCペニーなどヨーロッパ、カナダ、ラテンアメリカに13の小売業を通じて展開をしている。

ディズニー・ストアーでは2億5000万人の人々がディズニー・ストアーを訪れている。9カ国で700箇所の展開を行い、Eコマースにおいても販売を行っている。日本においては、(株)オリエンタルランドが2002年4月より長期のライセンス契約によりビジネスを展開している。

出版に関しては、世界で一番大きな子供用の出版会社であり、本と雑誌を出版している。

### 3) その他4つの事業(2001年)に加え、2002年に特筆すべき事項(参考資料〔4〕)

#### Parks and Resort 2002

香港ディズニーランドの建設が行われ、2005または2006年の開業を目指している。2002年1月7日に東京ディズニーシーが開園をし、わずか1年で入場者数1000万人を達成した。

インターネット・グループABC NEWS. com., Disney com. そして ESPN com.などをサポートしている。Eコマース・ビジネスにおいてもDisney store com. , Parks and Resorts Web sitesなどで、毎月2800万人のアクセスを誇っている。また、Movies.comにおいては、映画の配信をしている。ブロードバンドの技術などにより、オン・デマンドのサービスも可能となった。

#### Studio Entertainment 2002;映画、アニメーション

2001年に続き映画やTVなど、各分野で新しいアニメーションをリリースした。ピエナ・ビスタ・ホーム・エンタテインメント・インターナショナルでは、宮

崎 駿監督のアニメーション：Spirited Away（千と千尋の神隠し）が550万ユニットとという、日本における初期の出荷としては、最高の売上を記録した。

#### Media Networks 2002 ; ABC Cable TV

2001年10月24日にFox Family Worldwide Inc.(FFW)を52億ドルで買収した。ここでは営業権（Goodwill）として、50億ドルが支出された。これは連結財務諸表における無形資産（Goodwill）営業権の増加（\$4,977 in millions）でも間接的に確認ができる。

#### Disney consumer products 2002

ヨーロッパにおいてその規模が世界第2位のカルフルと提携をした。

事業の売却では、日本においてディズニー・ストアの営業権の売却（3400万ドル）などがある。

#### 4) 財務状況から分野別の動向に関する理解

表2から次のようなことが大まかに言える。

##### ・売上高

メディアネットワークの売上が38%と4部門の中で一番大きい。

パークス&リゾートとスタジオ・エンタテインメントがそれぞれ26%程度とこれに続く。

##### ・利益

ABCの不調や買収などの影響もあり、2002年度はメディアネットワーク事業が振るわなかった。スタジオ・エンタテインメントの利益率はそれほど良くない。

##### ・資本的な支出

設備投資が必要なパークス&リゾートにおいて著しい。

##### ・減価償却費



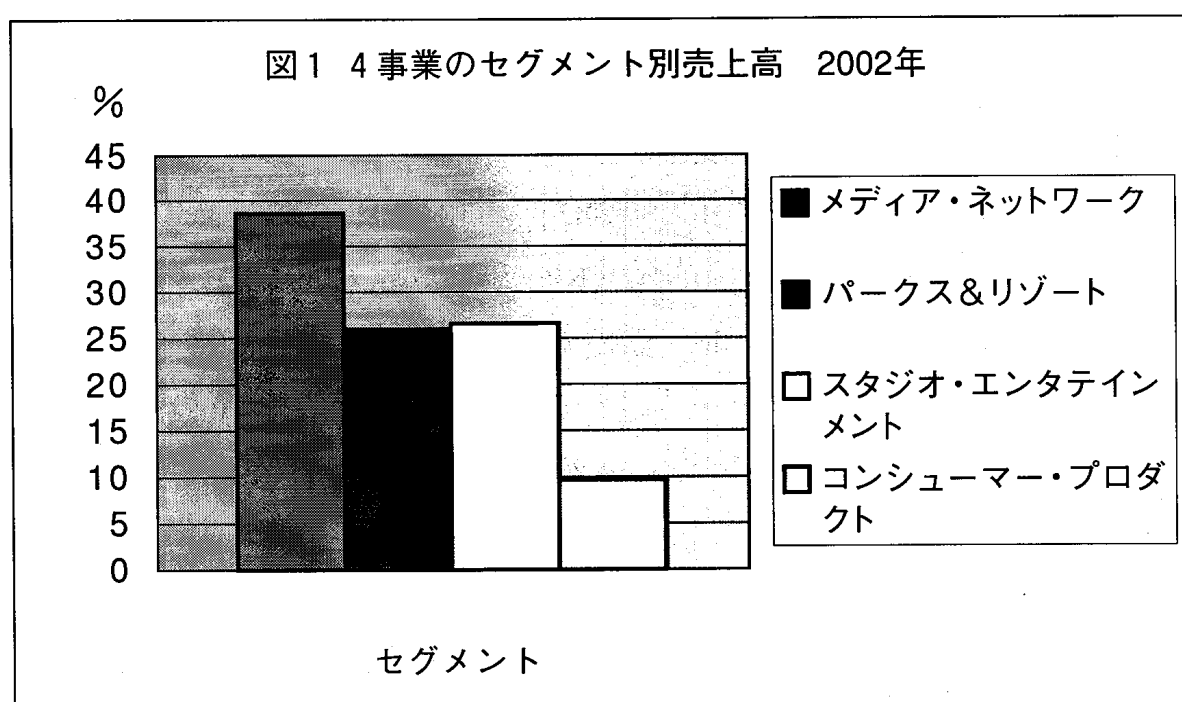
資本投資が大きなパークス&リゾートが大きい。

・総資産

メディアネットワークが買収などで伸びている。

・EBITDA 3年間の動向

利益（operating income）と 利益（EBITDA；利子、税金、減価償却費  
控除前利益）との差異：事業部による設備投資や借入金などの状況により



際が発生したものと考えられる

表2 3年間のセグメント別売り上げ利益の動向 (as reported) (参考資料〔2〕、〔3〕、〔4〕)

売上高	(単位 百万ドル)			
	2002年	(%)	2001年	2000年
メディア・ネットワーク	\$9,733	(38.4)	\$9,569	\$9,386
パークス&リゾート	6,465	(25.5)	7,004	6,809
スタジオ・エンタテインメント	6,691	(26.4)	6,009	5,918

コンシューマー・プロダクト	2,440	( 9.6)	2,590	2,762
計	25,329	(100.0)	25,172	25,325

## 利益 ( operating income )

メディア・ネットワーク	\$ 986	(34.9)	\$ 1,758	\$ 1,985
パークス&リゾート	1,169	(41.4)	1,586	1,615
スタジオ・エンタテインメント	273	(9.7)	260	126
コンシューマー・プロダクト	394	(14.0)	401	386
計	2,822	(100.0)	4,005	4,112

## 資本的な支出 (Capital Expenditures)

メディア・ネットワーク	\$ 151	(13.9)	\$ 207	\$ 249
パークス&リゾート	636	(58.6)	1,278	1,524
スタジオ・エンタテインメント	37	( 3.4)	36	50
コンシューマー・プロダクト	58	( 5.3)	70	73
本社	204	(18.8)	204	117
連結の合計	\$ 1,086	(100.0)	\$ 1,795	\$ 2,013

## 減価償却費

メディア・ネットワーク	\$ 180	(17.6)	\$ 176	\$ 169
パークス&リゾート	648	(63.5)	604	528
スタジオ・エンタテインメント	46	( 4.5)	47	54
コンシューマー・プロダクト	58	( 5.6)	90	10
本社	89	( 8.7)	70	48
連結の合計	\$ 1,021	(100.0)	\$ 987	\$ 962

## 総資産

メディア・ネットワーク	\$ 26,038	(51.0)	\$ 20,374
パークス&リゾート	11,305	(22.1)	11,369
スタジオ・エンタテインメント	7,879	(15.4)	6,675
コンシューマー・プロダクト	1,125	( 2.2)	1,041
本社	3,698	( 7.2)	4,351
連結の合計	\$ 50,045	(100.0)	\$ 43,810

利益 (EBITDA; 利子、税金、減価償却費控除前利益)

	(%)			
メディア・ネットワーク	1,166	(31.1)	1,934	2,154
パークス&リゾート	1,817	(38.4)	2,190	2,197
スタジオ・エンタテインメント	319	( 8.5)	307	180
コンシューマー・プロダクト	452	(12.0)	491	495
計	3,754	(100.0)	4,922	5,026

5) その他特質すべき事項

表3 メディア・ネットワーク事業における放送、CAVTの売上動向 (参考資料〔4〕)

	(単位 百万ドル)		
分野別売上高	2002年	2001年	対前年度
放送	\$5,064	\$5,945	-881
CATV	4,699	4,212	+457
	9,763	10,157	-394
分野別利益			
放送	\$(36)	\$783	-819

CATV	1,026	1,166	-140
	\$990	\$1,949	-959

これからわかることは、ケーブルテレビの利益は堅調であるが、2002年度においては放送から売上の減少（\$881in millions）がそのまま利益の減少に直結している。この主な要因はABCテレビの不調のためである。またこれから、放送業が固定費型のビジネスであることがわかる。

#### ・パークス&リゾート事業

東京ディズニーリゾートのロイヤルティの増加が大きく寄与をし（\$52 in millions）、他の事業の減収と相殺された。

#### ・地域別の特色

米国、ヨーロッパ、アジア、ラテンアメリカの地域による売り上げ、利益、資産状況を表2を見ると以下ようになる。北米の売り上げが82%と大きく、ヨーロッパが11%、アジアパシフィックが5%となっている。しかしながら、利益に関してはアジアパシフィックの貢献が19.3%と大きく、またヨーロッパも17.7%と売り上げに比較し大きくなっている。資産状況は、北米に94.4%と集中している。これは逆に、アジア太平洋地区における資産対利益率が非常に高いことを示すものである。

表4 地理的区分による売上、利益と資産（参考資料〔4〕）

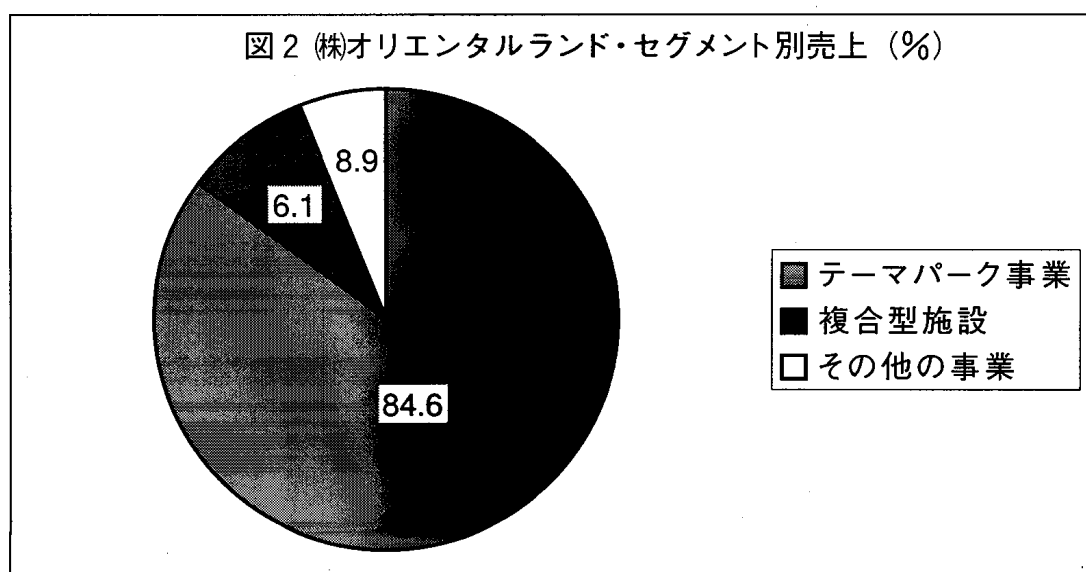
売上高	2002年	(%)	2001年	2000年
アメリカ&カナダ	\$20,770	(82.0)	\$20,895	\$21,036
ヨーロッパ	2,724	(10.8)	2,599	2,745
アジア太平洋	1,325	(5.2)	1,232	1,150

ラテンアメリカ他	510	( 2.0)	446	394
計	\$25,329	(100.0)	\$25,172	\$25,325
利益				
アメリカ&カナダ	\$ 1,739	(61.6)	\$ 3,045	\$ 3,332
ヨーロッパ	499	(17.7)	533	471
アジア太平洋	545	(19.3)	437	320
ラテンアメリカ他	39	( 1.4)	(10)	(11)
計	\$2,822	(100.0)	\$4,005	\$4,112
資産				
アメリカ&カナダ	\$ 47,241	(94.4)	\$ 41,961	
ヨーロッパ	2,355	( 4.7)	1,428	
アジア太平洋	329	( 0.7)	292	
ラテンアメリカ他	120	( 0.2)	129	
計	\$50,045	(100.0)	\$43,810	

## 2. オリエンタルランドの事業構造上の特色とロイヤルティ

### 1) セグメント別売上高・利益

事業構造上大きく異なる点は、以下のレポートよりわかるように、売上の約85%と、そのほとんどがパークに頼っている点である。このため、イクスピア



りなどの複合型商業施設や、ディズニー・ストアーなどのその他事業への展開がうかがえる。

表5 株式会社オリエンタルランド・セグメント別売り上げ

単位：百万円

	売上高	%	営業利益	
テーマパーク事業	280,689	(84.6)	30,816	(82.0)
複合型商業施設	21,700	( 6.5)	2,424	(6.5)
その他の事業	29,362	( 8.9)	4,338	(11.5)
計	331,753	(100.0)	37,579	(100.0)

資料：株主通信（連結：2002.4－2003.3 ） pp.6-7

## 2) ロイヤルティの支払い

この損益計算書より、ディズニー・エンタープライゼズ・インクへの支払いは12,522百万円と経常利益の約85%に相当する。すなわちこれらのキャラクタービジネスにおいてのロイヤルティの重要性がわかる。

ここでロイヤルティ支払いの根拠に関し触れると以下のようなことがわかる。

(株)オリエンタルランド（単体）有価証券報告書 平成15年度3月（単位：百位万円）  
(%)

営業収入	275,787	(100.0)
売上原価	231,587	(84.0)
一般管理費	15,032	( 5.5)
営業利益	29,167	(10.6)
経常利益	27,406	( 9.9)

## 3) ロイヤルティの問題

オリエンタルランドの有価証券報告書を見てみると、売上原価の中でロイヤ

ルティの支払いが18,994百万円と経常利益との対比では、の70%近くとなっている（平成15年3月期）。この支払いの主たる要因は米国の著作権法に起因する。

1788年の合衆国憲法を受け、米国の著作権は、1789年成立当初14年であったが、2003年の時点まで75年に延長された。さらにガーシュインの‘1924年の’ラプソディ・イン・ブルー‘や1926年ヘミングウェイの‘日はまた昇る’、1927年には映画‘ジャズシンガー’そしてディズニーの1928年‘ミッキーマウス’の著作権などが切れそうになる2003年を境に、95年間の独占的使用権が全米著作権教会のバレンティなどのロビー活動などにより成立し、ディズニーの著作権が再び20年間延長された。ディズニーの著作権が切れそうになるたびに、ロビー活動が行われその期限が延長されるため‘ディズニー・ロー’といわれるほどである。

これは無体財産である著作権にその分野における発展を促すために所有権を与えない(公共財)という、法律上の概念によるものが大きい(トマス ジェファソンなど)。その代わりに一定期間独占的な使用件を与えるというものである。これにより、ディズニーの原作も作ることができたとされる(注3)。

これらの問題(パブリック・ドメイン)は、現在問題となっているコンピュータ・ソフトウェアのマイクロソフトとリナックスなどの問題にもあてはまる。

#### おわりに

今までディズニーに関して書かれてきた多くの著述では、The Walt Disney Company 4つの事業や、株式会社オリエンタルランドのオペレーションを支える財務的な特徴に関してほとんど述べられていない。

本稿により、相互の事業の位置づけとその特徴に関し、今までほとんど触れられることがなかった視点から、事業ならびに関連法規の再認識をして頂けたなら幸いである。

## 注

注1 「テーマパーク」とは、入場料をとり、特定のテーマのもとに施設全体の環境作りを行い、テーマに関するアトラクション※を有し、パレードやイベントなどのソフトを組み込んで、空間全体を演出して娯楽を提供する事業所。

※アトラクションとは、映像、ライド、ショーなどにテーマに沿った演出をし、その施設ならではの独自性のある内容を持ち、客を楽しませる有料かつ常設の施設（参考資料〔1〕 p3）。

注2 日本経産新聞 2003年1月21日 p 3

注3 NHK「変革の世紀③知は誰のものか；ミッキーマウス憲法論争、海賊版脅威の実態」2002年7月14日午後9時—9時50分放送

## 参考・引用資料

- 1 『平成13年特定サービス産業実態調査報告書 遊園地・テーマパーク偏』 経済産業省経済産業政策局調査統計部 社団法人 経済産業統計会 平成15年1月
- 2 「有価証券報告書 株式会社オリエンタルランド 事業年度 自 平成14年4月1日 至 平成15年3月31日」 <http://olc.co.jp/ir.tushin.06.html> 2003/11/18
- 3 「The Walt Disney Company Annual Report 2001」株主用送付資料
- 4 「The Walt Disney Company Annual Report 2002」  
<http://disney.go.com/corporate/investors/financials/annual.html> 2003/11/20
- 5 「The Walt Disney Company FORM 10-K United States Securities and Exchange Commission 2000 JUNE」
- 6 「The Walt Disney Company Notice of Annual meeting of Shareholders to be held February 19, 2002 January」株主用送付資料

(しらい よしお 本学助教授)