

# アメリカのディズニー社のレイオフとストライキ — 二大経営者ウォルト・ディズニーとマイケル・アイズナーの思想比較 —

## Layoff and Strike of The Walt Disney Company : Ideology Comparison of Walt Disney and Michael Eisner

中 島 恵\*

キーワード：ディズニー社、レイオフ、ストライキ、ウォルト・ディズニー、マイケル・アイズナー  
Keywords: The Walt Disney Company, Layoff, Strike, Walt Disney, Michael Eisner

### 1. はじめに

本稿では、アメリカのディズニー社のレイオフ（一時解雇）とストライキ（労働争議）という労働問題を考察する。第1に、具体的にいつどの部門で何人がレイオフされたのか、ストライキを起こしたのか時代を追って考察する。第2に、同社の二大経営者のウォルト・ディズニーとマイケル・アイズナーの思想を比較し、従業員に対する考え方を明らかにする。従来の労働問題研究では、レイオフを行う経営者がどのような思想を持つのか単一ケーススタディがほとんど行われていない。

なお、日本の東京ディズニーリゾートを経営する株式会社オリエンタルランドの労働組合は、1988年設立でゼンセン同盟（現U Aゼンセン）に加盟するおとなしく従順な御用組合である。1960年の創業以来、一度もストライキは起こっていない。

日本と異なり、アメリカのディズニーランドではレイオフとストライキが起こっている。アメリカではディズニーランド内の一部で従業員がピケットラインを張り、偽物のミッキーマウス等の衣装を着て、レイオフ反対、給料上げろ等のプラカードを持って活動し、そこをディズニーランドの入場者が見て通り過ぎ、マスコミがその様子を報道する。アメリカのディズニー社のレイオフとストライキは、テーマパーク部門だけではなく、映画等の部門でも起こっている。

日本では、「ディズニー＝ディズニーランド＝テーマパーク」であるが、アメリカでは「ディズニー＝映画会社＝ハリウッド」である。ディズニー社は映画事業を主軸に多分野に多角化したメディア・コングロマリット企業である。ディズニー社は1991年にダウ・ジョーンズ30の1社に選出され、アメリカを代表する巨大優良企業となった。

### 2. ディズニー社の概要

ディズニー社は正式名称、ウォルト・ディズニー・カンパニー（The Walt Disney Company）で、子会社と支社を含み、主要5部門を擁する。高度に多角化され、事業の国際

---

\*大阪観光大学(Osaka University of Tourism)

展開を進め、ファミリー・エンターテインメント産業とメディア産業をリードする巨大企業である。主要5部門とは、①メディア・ネットワーク、②パーク&リゾート、③スタジオ・エンターテインメント、④消費財（consumer products：ディズニーグッズ製造販売）、⑤対話型メディア（interactive media）である<sup>1</sup>。アメリカのディズニー社はテーマパーク経営だけではなく、多種多様な事業を国際的に展開している。

ディズニー社の創業者はウォルト・ディズニー（1901 - 1966年）で、兄のロイ・ディズニー（1893 - 1971年）とともに起業した。ウォルトは最初アニメ映画監督で、数々のヒットアニメのコンテンツを用いてテーマパーク事業に多角化した。ウォルトは芸術家肌で創造的業務のリーダーとしてアニメーター達を鼓舞し、牽引した。兄ロイは法務、財務、経理などを担当し、ビジネスマン達を束ねた。

### ① メディア・ネットワーク部門

放送、ケーブル、ラジオ、出版とテレビ局二社、ディズニー／ABC テレビグループとESPN テレビ局を通してのデジタル事業である。加えて、コンテンツ開発と流通機能、当該部門は本社、デジタルメディア、流通、マーケティング、調査、販売グループを支援する。ディズニー／ABC テレビグループはディズニーグループの国際エンターテインメントとニュース・テレビ資産で、テレビ局グループ、ラジオ、出版社を所有している。このことはABC テレビ・ネットワーク、ABC 所有テレビ局グループ、ABC エンターテインメント・グループ、ディズニー・チャンネル・ワールドワイドを含み、ディズニー／ABC 国内テレビとディズニー・メディア・ディストリビューションなどのABCファミリーも含む。ヒュペリオン出版とA&Eテレビ・ネットワークにおけるその持分はグループのメディア事業のポートフォリオを形成している。

### ② パーク&リゾート部門

1955年7月17日開業のディズニーランド（米カリフォルニア州アナハイム）の歴史とともにある。55年以上かけて、ウォルト・ディズニー・パークス&リゾーツ（Walt Disney Parks and Resorts：WDP&R）は家族旅行とレジャー経験で世界をリードする企業へと成長し、毎年数百万人の来場者に家族や友人と永遠に残る思い出を作る機会を提供してきた。WDP&Rの心臓部では、5つの世界規模のバケーションの行き先として11のテーマパークと43のリゾートが、北米、ヨーロッパ、アジアにあり、上海で現在建設中の6つの観光地がある。WDP&Rはまたディズニー・クルーズラインの4隻の豪華客船、ディズニー・マジック、ディズニー・ワンダー、ディズニー・ドリーム、ディズニー・ファンタジーを有する。ディズニー・バケーション・クラブは11の資産と50万以上の個人会員を有し、アドベンチャー・バイ・ディズニーは世界中のファミリー・バケーションの行き先を提供している。

### ③ スタジオ・エンターテインメント部門（The Walt Disney Studios）

85年以上の歴史を有する。ウォルト・ディズニー・スタジオはディズニー社が設立された基金である。今日、当該スタジオは高品質な映画、音楽、演劇を世界中の消費者に提供している。これはウォルト・ディズニー・アニメーション・スタジオとピクサー・アニメーション・スタジオ、ディズニー・ネイチャー、マーベル・スタジオ、タッチストーン・ピクチャーズ、実写のドリームワークス・スタジオの作品も「ディズニー」で流通している。ディズニー・ミュージック

ク・グループはディズニー・ミュージック出版と同様にウォルト・ディズニー・レコードとハリウッド・レコードを取り巻く。ディズニー演劇グループはディズニー・オン・ブロードウェイ (Disney on Broadway)、ディズニー・オン・アイス (Disney On Ice)、ディズニー・ライブ (Disney Live!) を含むライブイベントを認可している。

#### ④ 消費財 (ディズニーグッズ製造) 部門

その子会社はディズニー社の事業セグメントで、ディズニーブランドを衣服、玩具、家の内装、書籍、雑誌から食品、飲料、文房具、電子グッズ、絵画まで拡張している。フランチャイズを基盤としたライセンス企業で戦略的なブランド優先権を持つ以下の企業を通してこれらの製品ラインにまで拡張を遂げたのである。そのブランドとは、ディズニー・クラシック・キャラクターズ・アンド・ディズニー・ベイビー (Disney Classic Characters & Disney Baby)、ディズニー・ライブ・アクション・フィルム (Disney Live Action Film)、ディズニー・メディア・ネットワークス・アンド・ゲームズ (Disney Media Networks & Games)、ディズニー・アンド・ピクサー・アニメーション・スタジオ (Disney & Pixar Animation Studios)、ディズニー・プリンセス・アンド・ディズニー・フェアリーズ (Disney Princess & Disney Fairies)、マーベル (Marvel) である。DCP 分野における他の事業は、ディズニー国際出版という世界最大の子供向け書籍と雑誌の出版社、米国内のオンラインのディズニーストア (www.DisneyStore.com) とイギリス国内のオンラインのディズニーストア (www.DisneyStore.co.uk)、ディズニー社の公式ネットショッピングのサイトである。1987 年開業のディズニーストアの小売チェーンは、北米、ヨーロッパ、日本のディズニーに運営されている。

#### ⑤ 対話型メディア (Disney Interactive) 部門

2008 年創業、技術とイマジネーションの限界を超える製品で子供、家族、ファンを楽しませている。ディズニー・インタラクティブは、大ヒットしたモバイル機器、社会的かつ慰労的なゲーム、オンラインのヴァーチャル世界を含む全てのデジタル・メディア・プラットフォームを通して高品質の相互エンターテインメントを創造した。

### 3. ウォルト・ディズニー時代のストライキ

ウォルトは 1901 年生まれで 1966 年に病死したため、ウォルト時代のディズニー社は近代家族経営企業であった。アメリカでは労働組合の活発な活動とストライキは至極当然の労働者の権利である。ストライキの無い状況が常態化している現在の日本とは大きく異なる。

#### ウォルト・ディズニーのストライキ対応

ディズニーランドとイマジニアの構想を練っていた 1940 年代、ウォルトは予期せぬ事態に遭った。アニメーターやイマジニアなどの従業員にストライキされたのである。予想以上に従業員が真剣で、経営者として参ってしまった。ウォルトはイマジニアのオリイ・ジョンストンに戦時中、「労働組合や株主や銀行家に私の邪魔はさせられない」と言った。ストーリーボード担当アニメーターのジョー・グラントによると、ストライキの前、ウォルトは平等かつ公正を目指すには、皆が団結すべきと考え、極端にリベラルであった (Green and Green, 1999, 邦

訳194頁)。

つまり、ウォルトは労働組合やストライキを行う従業員を「私の邪魔をするもの」と考えていて、身近な従業員にそう発言していたことが明らかになった。

イマジニアのオリイ・ジョンストンによると、ストライキの2日目にストライキグループの中の馴染みの一人に向かい、親しげに何かを言い、「2日もすればあいつらは戻ってくる」と言った。ウォルトはまだ事態の深刻さとストライキを決行している従業員の真剣さに気づいていなかった。問題が起きると、イマジニアのマーク・デビス等が名誉会員として労働組合に引っぱり出された。デビスが組合の交渉員と会い、ウォルトに「いい人だから会って話すといい」と勧めると、ウォルトは「その交渉員と会うと、たぶんその人を好きになってしまう。だから会わない」と言った (Green and Green, 1999, 邦訳196頁)。

イマジニアのジョー・グランドによると、ストライキはスタジオ内に悪意を生み、ウォルトは以前と変わった。ウォルトなら反旗を翻して戦う従業員に対応したであろうが、彼らはその機会を与えず、ウォルトはすっかり憔悴した。それでもウォルトは回復し、ディズニールンドを建設したのである (Green and Green, 1999, 邦訳198頁)。

#### ディズニー社のビジネスモデルの成立過程と労働問題

ここでどのようにディズニー社のビジネスモデルが確立してきたのか、時代を追って考察する。その中でストライキ等の労働問題とそれに対するウォルトの考えを考察する。

ウォルト・ディズニーは1928年に「蒸気船ウィリー」(Steamboat Willie) というミッキーマウスのアニメで大成功した。1929年にミッキーマウスのぬいぐるみと食器の販売を持ちかけられ、販売したところ、大成功、映画よりずっと利益率が高いことが発覚した。ウォルトは映画よりもグッズ販売の事業性を感じた。その後、「白雪姫」「バンビ」などヒットを連発し、豊富なキャラクター資源を有するようになった。

一方、ウォルト・ディズニーはアメリカ中西部の貧しい家庭に生まれ育った。アミューズメントパーク(乗り物を集めた中小規模の遊園地)に行きたかったが、貧しさから指を咥えて見ている。大人になってからアミューズメントパークに行きたいと思うようになっていたと言われている。

時は流れ、1945年、第二次世界大戦の終戦でアメリカに平和が戻った。アメリカ本土はほとんど打撃を受けていなかった。兵隊の帰国が始まって、戦後の復興が始まった。第二次世界大戦中は赤字続きであったが、1948年、ディズニー社は7年ぶりに映画の興行収入の黒字を計上した。ウォルトはその資金をもとにテーマパーク事業に多角化しようとした。しかしそれだけでは資金が足りなかったため、ニューヨークに出向き、銀行マンを相手にプレゼンテーションを行い、融資を受けた。そのプレゼンの2日前、ディズニー・スタジオ(映画会社)のアニメーター二人を呼び出し、二人に説明し、大きいディズニールンドの見取り図を描いてもらった。その結果、ディズニー社ではどんなプレゼンも48時間でできると考えられるようになった。

しかし銀行融資だけでも資金が圧倒的に足りなかった。そこでアトラクション一つにつき一企業にスポンサーになってもらうことを思いついた。アトラクションに社名を入れる。乗り物に有名企業がスポンサーになることで、ディズニー社の負担を軽減する。これはウォルトのイノベーションであった。スポンサー企業の役員等へのサービスとして、園内に特別な高級レストラン「クラブ33」を設け、接待してご馳走する。スポンサー企業の一般社員には、会社一

括購入による割引価格で入場券を発売する。

ディズニーランドでは一つのアニメを一つのアトラクションとする。ディズニーランド以前の乗り物と大きく異なるのは、物理的な刺激のみを体験してもらうのではなく、最初にストーリーがあることと、ストーリーを元に映画制作の方法と技術を用いて制作していくことにある。イマジニアは芸術家タイプと技術者タイプに大別される。芸術家タイプのイマジニアがストーリーを考え、絵に描き、立体模型を創る。それを見た技術者タイプのイマジニアが設計し、建設する。アトラクションの建物はビルの形の変形である。これは建築士の仕事である。内装には舞台芸術の技術を駆使している。歌って踊る人形は、ウォルトの造語でオーディオ・アニメトロニクス（オーディオ・アニメーション・エレクトロニック・コントロールズ）という。細部までこだわってリアルな肌質、関節の動きを再現する。乗り物のボート、船、飛行機などを設計し、試乗、改良を重ねて完成品にする。ディズニーランドの立地に応じて火薬の量や避難経路など消防法を確認する。安全第一である。

最初に小さく作り、集客状況や売上高によってアトラクションを追加していく。不人気のアトラクションを廃止し、その場所に新アトラクションを創る。各アトラクションは必ず定期点検を行い安全第一とする（中島, 2013, 第2章）。

リピーターを呼ぶために、アトラクション、ショー、パレードを追加する。ショーやパレードは季節イベントとする。例えば、「ホーンテッド・マンション」のクリスマスバージョンに「ナイトメア・ビフォア・クリスマス」のキャラクターを登場させるなど、季節限定も効果的である。人気アニメや実写映画をディズニー社の映画部門で制作する。興行から数年後にアトラクションとしてテーマパークに導入する。ウォルト・ディズニーが最初に声をかけて引き抜いたイマジニアは、アニメーターや実写映画の舞台道具等の制作者であった。しかし技術者はどのような人なのか、どうスカウトしてきたのか、前職は何だったのかは公表されていない。

#### ウォルト・ディズニーの資本主義と国粋の精神

このビジネスモデルから分かるように、ウォルト・ディズニーはアニメ映画で成功し、得た資金を浪費せずに貯め、まとまった資金を次の事業に投資し、事業を拡張してきた。続いて、テーマパーク事業で得た資金を貯め、まとまった金額を再投資して事業を拡張してきた。つまりウォルトは『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』（Weber, 1905）の持ち主である。社会学者のWeber（ウェーバー）によると、欧米のプロテスタントの国家で経済が発展した理由は、のんびり働くカトリックと異なり、プロテスタントが熱心な信仰を勤労に置き換え、仕事に邁進したからである。そこでは浪費が禁止され（これが禁欲）、慎ましい生活をしながら、貯めた資金を大きく投資して事業を拡大し、社会に富をもたらす。ウォルトはアイルランド系で、宗教はプロテスタントである。1901年生まれのアメリカ人であれば、現在の日本人と異なり、宗教の影響は人生観や職業観に強い影響を与えている。したがって、ディズニー社も創業以来、「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」の社風と推測できる。のんびり働くカトリックの文化ではない。資本家であるディズニー兄弟が勤勉な労働者を雇用し、禁欲主義で、目的達成のために全エネルギーを注ぐ組織文化であった。ここでいう禁欲とは、金銭欲に対する禁止、抑制である。ウォルトは成功後も、現在のいわゆるセレブのような暮らしを、つまり浪費をすることなく、従業員への給与水準も低いままに保っていた。

ウォルトの死後、ディズニー社は低迷し、1984年、ついに買収の危機にさらされ、パラマ

ウント映画から敏腕映画プロデューサーのマイケル・アイズナーを会長兼 CEO に迎えた。アイズナーが改革を始めた 1984 年当時、ディズニー社の給与水準はハリウッドで伝説的に安く、有能な人は来ない、どこにも雇用されない人材のたまり場と言われていた。それをアイズナーが 1980 年代のアメリカの大企業らしい給与水準に改革した。これをウォルトが知ったら怒るだろうと言われていた (Grover, 1991, 邦訳 78-79 頁)。

なお、ウォルト・ディズニーはプロテスタントのキリスト教徒であるが、それほど信仰深くない。アニメ作品にも宗教、特にプロテスタントイイズムは登場しない。20 世紀のアメリカ人らしく、ウォルトの信仰の精神は、勤労に置き換わったようである。

ウォルトの長女ダイアン (1933 年-) によると、若いころのウォルトは非常に敬虔で信心深かった。ウォルトの父が厳格な教会の助祭をしていたことがあったため、ウォルトは敬虔なプロテスタントの家庭で育った。しかしウォルトが敬虔だったのは若いころまでで、長女ダイアンはウォルトが教会に行くのを一度も見たことが無い (Green and Green, 1999, 邦訳 142 頁)。キリスト教徒は、信仰熱心な人ほど頻繁に教会に通い、祈りを捧げる。

ウォルトと兄ロイ・ディズニーの思想や信条は、共和党で国粋、保守である。ディズニー兄弟は 1950 年代、リチャード・ニクソンらレッドパージ (赤狩り: 国家権力が共産主義者を弾圧すること) の実行者に資金を出して活動を支援した。兄ロイ・ディズニーは共和党候補者に寄付を続けた。売却して資金を作れるように自社株を贈ることも多かった。1971 年にロイ・ディズニーはビバリー・ウィルシャー・ホテル (ビバリーヒルズの最高級ホテルで映画『プリティウーマン』の舞台) での「ニクソン大統領に敬礼」の夕食会で、テーブル席の代金として 5,000 ドル相当の株式を寄付した (Thomas, 1998, 邦訳 339 頁)。つまり 1950 年代以降、ディズニー兄弟は財界の名士となり、政財界の名士のパーティ等に出席するようになっていた。

ここから分かるように、ウォルト・ディズニーが優しいのは作品の内容であり、企業経営者としてステイクホルダー (利害関係者: 従業員、株主、取引相手、顧客、地域住民等) に対して優しくはなかった。ただし家族全員を心から愛していたようである。

#### 4. アイズナー時代のディズニー社でのレイオフとストライキ

ウォルトの死後、ディズニー社は創造性とリーダーシップを失って業績低迷、買収の危機のニュースがアメリカを賑わせていた。そこで 1984 年にパラマウント映画から敏腕映画プロデューサーのマイケル・アイズナーを会長兼 CEO に迎えた。アイズナーは徹底的に改革し、低給与でのんびりした社風を廃し、能力の高い人材を高給で雇用する激しい社風に変えた。本節でアイズナー時代以降のストライキの歴史を考察する。

なお、アメリカを含め、日本以外の国では労働組合が活発に活動しており、給与アップと労働時間短縮など労働条件改善を求めて活動している。経営陣と労働組合が決裂すると、労働組合はストライキを行う。アメリカではこれが当たり前であるため、アメリカのディズニー社の従業員が特別過激なのではない。現在の日本ではストライキはほぼ皆無であるため、日本人は驚くが、世界的にストライキは頻繁に行われている。

#### 賃金カットでストライキ発生

1984 年 9 月 25 日、米カリフォルニア州アナハイムのディズニーランドで 1,884 人の従業員

によるストライキが始まり、3週間続けられた。会社との労働協約改定交渉が決裂したためであった。ディズニーランドの従業員がストライキに突入したのは14年振りであった。ディズニーランドの営業は平常通り行われ、プラカードを掲げた従業員がピケットラインを張る中を一般の来場者が通っていく。周辺のホテルはストライキを嫌った客が控えたため、客離れが起こった。ディズニー社は9月初め、入場者の頭打ちなどを理由に16%の賃金カットを提示したが、景気回復に沸くアメリカの産業界の実態を目のあたりにしている労働組合は猛反発した。ディズニーランドで3週間もストライキが行われたことで「最も幸せな場所」(The Happiest Place)のイメージが崩れた<sup>2</sup>。

#### イマジニアリング社の人員削減

1992年7月、ディズニー社は同年8月末までに子会社ウォルト・ディズニー・イマジニアリング社(以降イマジニアリング社)の社員300-400人を削減すると発表した。大型事業だった仏ユーロディズニーランドの完成に伴う処置であった。アイズナーが会長兼CEOに就任した1984年以来、初の人員削減となった。ディズニー社は1990年代を「ディズニーの10年」と名付け、カリフォルニア州アナハイムのディズニーランドやフロリダ州オーランドのディズニー・ワールドなどで大掛かりな拡張計画を発表したが、景気後退などの影響で建設計画が予定より遅れていると見られていた。4-6月の純利益は前年同期比33%の大幅増を記録したものの、経費削減を徹底することで増益基調を維持したいとした<sup>3</sup>。

子会社のイマジニアリング社は、ディズニーランドのアトラクションやショーやパレードの研究開発と建設を行う企業である。1992年にパリ郊外にユーロディズニーランドを開業し、それまで大勢必要だったイマジニアリング社の従業員をこのとき削減したのである。その後もディズニーランドの国際展開を続けている理由の一つが、イマジニアリング社の従業員の雇用の維持と言われている。

#### テレビ局ABC買収も人員削減なし

1995年8月、アイズナー会長兼CEOはアメリカ三大ネットワークの一角、キャピタルシティーズABCを買収することで合意した。アイズナーはニューヨーク市内でトーマス・マーフィーABC会長と共同会見した。そこでアイズナーは、買収後の資産売却や人員削減は考えていないとした。190億ドルの買収資金を調達するためABCの資産を切り売りする考えも無いと強調した。つまりABC買収資金のために人員削減を行わなかった<sup>4</sup>。

#### ハリウッドビック6のリストラクチャリング

ディズニー社のみならず、ハリウッドの映画会社は1990年代後半に大規模なリストラクチャリングを実施した。当時のアメリカは金融バブルとITバブルが同時に来て、空前の好景気に沸いていた。通常企業は高業績を上げている時にこそ改革やリストラクチャリングを行う。アメリカの映画制作大手6社をハリウッドビック6という。ディズニー社、パラマウント、20世紀FOX、ワーナー・ブラザーズ、ユニバーサル、ソニー・ピクチャーズである。

1997年7月、ハリウッドの映画各社が不採算部門売却、人員削減などのリストラクチャリングを進めていた。収益を上げていた事業でも長期戦略に関係なければ売却対象にした。マルチメディア需要を背景に各社の決算は好調であったが、映画制作費の高騰など収益力に陰りが

出ていた。業績が良い時期に周辺部門を整理し、経営資源を中核事業に集中することでコスト管理が甘い従来の経営体質を改善することがリストラクチャリングの目的であった。ユニバーサル・スタジオ（旧 MCA）は映画制作部門を中心に115人の従業員をレイオフ（一時解雇）した。ユニバーサル・スタジオは年間1億ドルの経費削減を目標に掲げ、同年5月には系列音楽会社 MCA レコーズで従業員の10%を減らした。松下電器産業（ハリウッドの映画会社 MCA をバブル期の1991年に買収したが、1995年に売却）からシーグラムの傘下に移った1995年以降、コスト管理は厳しくなっていた。ディズニー社は新メディア開発のディズニー・インタラクティブの従業員の約20%に相当する90人をレイオフした。自社開発はコストがかかりすぎるとして、CD-ROM 事業に見切りをつけ、外部への委託開発に移行させた。同じ理由でワーナー・ブラザーズもデジタル映像処理子会社ワーナー・デジタル・スタジオズを同年7月末に清算し、同事業から撤退した。ワーナー・ブラザーズの親会社タイム・ワーナーは法律出版子会社アメリカン・ロイヤル・メディアを売却した。ディズニー社は系列雑誌社インスティチュショナル・インベスターを売却した。いずれも出版業界では強いブランド力を持つ会社で、この頃黒字事業であったが、グループの事業展開に不必要と判断した。他方、ディズニー社は主力のアニメ部門で大幅な人員増強を図っていた。つまり事業の選別が厳しくなっていた。ハリウッド各社の事業分野は数年で急速に膨張した。ディズニー社の ABC 買収、タイム・ワーナーの TBS 買収にみられるように映画、音楽、テーマパークからテレビ、出版まで広く多角化した。娯楽ビジネスはアメリカの好況を支える一つの柱で、世界の娯楽市場拡大を背景に各社の業績は伸びていた。しかし本業の映画制作費が1本平均3,900万ドルと3年で35%も増えるなど映画制作やテーマパーク建設、企業買収の投資負担も膨らんだ。1996年に「インディペンデンス・デー」で空前の業績を上げた20世紀FOXも、映画制作費に歯止めをかけるためコスト管理の専門チームを発足させた。余剰人員を抱えながら、映画制作や俳優の出演料に巨額資金投入を当然とする娯楽業界特有の経営は成立しにくくなっていた<sup>5</sup>。

1999年7月、ディズニー社は広範囲なリストラクチャリングに着手した。特に売上高が落ちていたホームビデオ部門、コスト削減が課題の放送部門、ディズニーストアなど海外部門を中心に再編するとした。ディズニー社は1999年1-3月期まで四半期連続の減益となった。ABCやインターネット検索大手インフォシークなど大規模な買収を重ねてきたが、当面コスト削減と組織再編に力を入れるとした。ホームビデオ部門の人員を100-200人規模で削減、年間3,000万ドル規模の削減を実施する。ディズニー社の事業のうち、ホームビデオを含むクリエイティブ・コンテンツ部門は1999年1-3月の純利益が前年同期比52%減益した。ABCなど放送部門もスポーツ番組の契約料や調達コストの高騰で収益が圧迫されていた。再編の詳細は不明だが、関係者によると、ABCとディズニー本体の人事や法務、情報システムなど間接部門を統合する案であった<sup>6</sup>。

### 2001年の人員削減実施

2001年3月、ディズニー社は全従業員（約12万人）の約3%にあたる4,000人を削減すると発表した。世界的な景気減速に対応するためとした。本社部門を含めた広範囲な人員削減はこれが初めてであった。人員削減計画はアイズナー会長兼CEOとアイガー社長兼COOの連名のeメールで全社員に通知された。同年4月末までに希望退職を募集し、目標に達しない場合はレイオフに踏み切り、同年7月までに完了する計画であった<sup>7</sup>。

これを発表した翌日午前のニューヨーク株式市場で、ダウ工業株 30 種平均は 4 営業日ぶりに反落し、前日比の下げ幅は一時 220 ドルに達した。ディズニー社の 4,000 人削減などを受けて幅広い銘柄で売りが膨らんだ<sup>8</sup>。ディズニー社はダウ・ジョーンズ 30 の一社だからである。

2001 年 6 月、ディズニー社は約 1,000 人のレイオフに踏み切った。世界的な景気減速を受け、全従業員（約 12 万人）の約 3%にあたる 4,000 人の削減を進めていたが、希望退職者が 3,000 人程度にとどまったためである。レイオフ対象部門は明らかにしていなかったが、8 日付のロサンゼルス・タイムズ紙によると、米国内の 2 つのテーマパークとアニメーション部門が中心になる見通しであった<sup>9</sup>。

2000 年頃をピークにした世界的 IT バブルは 2001 年初頭に崩壊し、IT 産業が盛況であった国（特にアメリカ）ほど IT バブル崩壊の影響を受け、景気が減速した。そこでディズニー社はこのタイミングで大幅なリストラクチャリングと 4,000 人のレイオフを実施したのであった。

### テロの影響でレイオフ

2001 年 11 月、ディズニー社の業績が急速に悪化し、2001 年 7 - 9 月期決算は、売上高が前年同期比 5%減、純利益は同 68%減少となった。米国景気の減速と同時多発テロが収益の二本柱のテレビ部門とテーマパーク部門を直撃した。2001 年 7 - 9 月期の売上高は 58 億 1,200 万ドル、純利益 5,300 万ドル、一株利益も 3 セントと前年同期を 8 セント下回った。営業利益は 6 億 2,700 万ドルで前年同期比 31%減、部門別でパーク&リゾート部門（テーマパークとホテル等）が、同 13%減の 3 億 1,300 万ドルと最大の落ち込みを記録した。放送関連のメディア・ネットワークス部門も、ABC の視聴率低迷と広告収入の落ち込みが響き、同 12%減の 3 億 4,800 万ドルだった。集客力が高く、本来強みとなるはずのテーマパークがテロによる観光需要の減退でマイナス要因となった。当時既にフロリダ州のディズニー・ワールドで従業員のレイオフや労働時間の短縮を実施していた。アナハイムのディズニーランドで、繁忙期としては異例の地元住民向け大幅割引を 12 月半ばまで展開するなど懸命の対策を打っていた。しかしトム・スタッグス最高財務責任者によると、前年同期に比した来場者数はディズニー・ワールドで 25%減、ディズニーランドで 10%近い減少となった<sup>10</sup>。

### ハリウッドの脚本家ストライキ

2007 年 11 月、ディズニー社だけではなく、ハリウッドと NY のブロードウエー（ミュージカルの本場）で脚本家や舞台係らの裏方が相次ぎストライキを決行した。分配を巡る不満は富の格差へとつながったとして 19 年ぶりのストライキに踏み切った。映画の公開延期など影響が広がっており、長引けば経営に大きな打撃となる。太鼓のリズムに合わせて発するシュプレヒコールが観光客でにぎわうハリウッド大通りにこだました。米脚本家組合(WGA)がハリウッドとメディア企業の本社が集まるニューヨークで大規模なデモ行進をし、訴えた。パラマウント映画の脚本を執筆するトニー・ジャスウィンスキー氏 (36) はニューヨークのソニー米国本社前のデモに参加し、「脚本家の年収はわずか 5 万 2,000 ドル (約 570 万円)。家族を十分に養えない」と話した。最大の対立点は、成長著しいインターネット配信による収入をどう分配するかであった。WGA は作品がストリーミング方式でダウンロードされた際、脚本家に売上額の数%の報酬が自動的に入るようにするなどネット配当を強く要求した。しかしディズニー社は、ネット事業は軌道に乗っていないとして配当を最低限に抑えたい意向であった。合意の糸

口が見えないままストライキの影響は拡大し、テレビの三大ネットワーク（ABC, CBS, NBC）は軒並み人気番組の制作中止に追い込まれた。CBS、NBCは深夜のトーク番組を脚本切れのため再放送に変更した。ディズニー傘下のABCは2004年以降のディズニーの株価回復を牽引した人気ドラマ「デスパレートな妻たち」が脚本家不在で制作中断を余儀なくされた。制作期間が長く、脚本の在庫もたっぷりあるのでストライキがよほど長引かない限り影響はないとされた映画にも余波が及んだ。ブロードウェイのミュージカルは舞台系の労働組合が10日からストライキに入り、「マンマ・ミーア！」など人気作が休演した。ブロードウェイの一日あたり損失額は200万ドルとも1,700万ドルとも言われた。11月のサンクスギビングデー（感謝祭）休暇やクリスマス期間の稼ぎ時に休演になれば、会社への打撃は深刻となる。「オズの魔法使い」に隠された物語を描いた人気ミュージカル「ウィキッド」の中堅舞台装置係は、行列が消えた劇場前で観光客らにストライキのピラを配って「経営者やプロデューサー、舞台俳優だけでは上演できない。観光客に迷惑をかけるが、そこを理解してほしい」と訴えた<sup>11</sup>。

同年12月になると、WGAの大規模ストライキが長期化し、8週目に突入していた。11月5日に始まったストライキが越年すれば、22週続いた前回1988年のストライキ並みに長期化する可能性があった。1988年のストライキは業界に推定5億ドルの損害をもたらした。ストライキの影響を最も受けていたのが、1万2,000人いる組合脚本家への依存度が高いテレビの三大ネットワークで、深夜の人気トーク番組が過去の放映分の再放送に代え、人気ドラマの制作を中断し、年明けにはこうしたドラマの多くが打ち切りになる見通しとなった。映画ではソニー・ピクチャーズエンタテインメントの娯楽大作「天使と悪魔」の公開が、当初予定の2008年12月から2009年5月に延期された。ストライキで脚本が仕上がらず、計画していた年明け早々の撮影開始が困難になったためである。ベトナム戦争が題材のオリバー・ストーン監督の話題作「ピンクビル」など数本も公開延期になった<sup>12</sup>。その後、年明けの2月中旬までこのストライキが続いた<sup>13</sup>。

その半年後の2008年5月、ディズニー社の1-3月期決算はテーマパーク事業の好調を受け、売上が前年同期比10%増の87億1,000万ドル、純利益同22%増の11億3,000万ドルとなった。ディズニー社は「お金のかかる遠距離旅行を避け、安上がりな近場のテーマパークで休みを過ごす消費者が増えた」と分析した。つまりディズニー社は景気減速の思わぬ恩恵を受けた。ドル安を受けた欧州などからの観光客の増加も貢献した。主力のテレビ部門はケーブルテレビの契約増や広告収入増が貢献して営業利益が14%増となった。他方、脚本家組合のストライキで人気テレビドラマが放映中断に追い込まれた影響は軽微にとどまった<sup>14</sup>。

#### テーマパーク部門で1,200人レイオフ

2009年4月、ディズニー社は米国内のテーマパーク部門で約1,200人の従業員をレイオフしたと発表した。同部門に携わる正社員の11%に相当する。アメリカの消費者の間で旅行を手控える動きが広がり、集客力が低迷した。このためテーマパークで間接部門の集約など合理化を進め、この人員削減もその一環であった<sup>15</sup>。

## 5. ディズニー社の二大経営者の思想比較

ここまでディズニー社でのレイオフとストライキを考察してきた。ここからディズニー社の

二大経営者の思想を比較する。思想に影響したであろう要因も合わせて考察する。

創業者のウォルト・ディズニーは1901年12月にシカゴ郊外の貧しい家庭に生まれた。貧しいながらも愛情のある幸せな家庭で育った。ウォルトが13歳の時、第一次世界大戦がヨーロッパで始まり、アメリカも参戦した。この時米国内でナショナリズムが高揚し、多感なウォルトは国粹主義に目覚めた。そして17歳で高校を中退して軍隊に志願した。しかし当時のアメリカ軍は18歳以上でなければ、兵士になれなかったため、ウォルトはヨーロッパで後方支援（トラック輸送）を行った。

第一次世界大戦後、ウォルトは20歳代前半で映画制作スタジオを開業したが、最初の会社はすぐに倒産した。あきらめずに起業した二社目が現在も続くディズニー社である。ウォルトは宗教的には、若い頃は敬虔なプロテスタントであったが、年とともに信仰心を勤労に変えていった。ウォルトが非常に勤勉で仕事中毒であるにもかかわらず、1940年代にアニメーターたちにストライキを起こされた。ストライキを行う労働者と労働組合を「私の邪魔をするもの」と考えていた。ストライキ以降、ウォルトは保守、反共産主義を強めた。映画とディズニーランドを大成功させると、ディズニー兄弟はいわゆるセレブや財界人の仲間入りをしていた。そこでレッドパージ（共産主義者の弾圧）に資金提供した。それほど共産主義の増強とストライキを阻止したかったのである。ウォルト時代のディズニー社は近代家族経営の企業で、友情、血縁、縁故を重視していた。ウォルトという芸術家の夢を実現するためにディズニー社があった。従業員は「ウォルトの夢を一緒に叶える仲間たち」であった。

ウォルトは非常に顧客志向でホスピタリティ志向であった。例えば、ディズニーランドの入場者を顧客（カスタマー）ではなく、招待された客（ゲスト）と捉えている。アメリカでは自宅に重要な人を呼んでホームパーティを行ってもてなす。ホームパーティ主催者を英語でホスト・ホステスと言う。ディズニーランドのゲストをもてなす従業員はホスト・ホステスであるが、日本にこのシステムを導入した時、キャスト（サービスを演出する舞台俳優）に変更した。その後アメリカでもキャストに変更した。ウォルトは「全てのゲストにハピネス（幸せ）を提供することがディズニーランドの使命です」「お客様の喜ぶ顔が私たちディズニーランドの商品です」という考えをまとめ、ディズニー・フィロソフィーとして全従業員の精神面の人材育成を行った（中島, 2013, 第3章）。

ウォルトは1966年12月に病死し、共同経営者の兄ロイ・ディズニーも1971年に死去した。その後、ディズニー社は創造性とリーダーシップを失って失速し、1984年には経営危機でパラマウント映画から敏腕映画プロデューサーのマイケル・アイズナーをヘッドハンティングして会長兼CEOに据えた。このアイズナーがディズニー社を改革し、1991年にダウ・ジョーンズ30（アメリカを代表する巨大優良企業30社）に選出されるほどの巨大優良企業に成長させた。そしてアメリカ三大ネットワークの一家のABC（テレビ局）を買収し、巨大メディア・コングロマリットとなった。

これだけのことをやってのけ、21年間会長兼CEOで続けたアイズナーはどのような思想だったのであろうか。アイズナーは大きい差がつくことを強く望む資本主義で、他社との契約に際して不平等条約を押し付け、ディズニー社が儲かるように工夫を凝らした。換言すると、商才溢れるユダヤ人ビジネスマンである。アイズナーの父、祖父、親戚に製造業等で大成功しているビジネスマンが何人かいる。ただし映画やテーマパークでの成功は家族・親戚のコネは関係ない。

アイズナーは節約家の祖父の教えで、決して浪費しない人であった。制作費は、当時有名俳優や有名監督のギャラの高騰で映画の利益を吹き飛ばしていた。その対策として、実力ある若手と落ち目の有名俳優を起用した。就任してすぐに人事改革を行い、希望退職を募り、のんびりした働き方を望む従業員を解雇した。アイズナーはウォルト時代からの「この人だけは解雇しないで」というリストを無視して人員削減した。1980年代以降のアメリカ企業らしく、徹底した能力主義で、雇用に友情や縁故を挟まなくした。その代り、有能人材に巨額報酬を支払うようにした。これでディズニー社はどこにも雇われない無能人材のたまり場から有能人材の宝庫へと刷新された。これを「アイズナー改革」と前稿(2014)で定義した。アイズナーは徹底したコスト管理で無駄を省き、他社との契約にはディズニー社の利益が上がるよう交渉した。これによって、ディズニー社の社風はアメリカ型資本主義の権化となった。アイズナーが改革した結果もたらされたこのようなディズニー社の社風を「アメリカ型資本主義の権化」と前稿(2014)で定義した。アイズナー自身もアメリカ型資本主義の権化である。

アイズナーは顧客志向やホスピタリティ志向ではない。アイズナーの著書(1998)で繰り返してくるセリフは、株主への責任を果たすことと株価の心配である。アイズナーは常時株価とウォールストリートに気をしている。ウォールストリートには株主、機関投資家、アナリストが含まれる。業績が悪いと何度もアナリストに買い推奨とされた。アイズナーは現代アメリカ企業の経営者らしく、株主志向、ウォールストリート志向である。しかしながら、後に株価低迷により、アイズナーは株主総会で解任されることとなった。アメリカでは経営者よりも株主総会の決定の方が強い。

このように、ディズニー社の二大経営者は、どちらも従業員志向ではない。ウォルトは顧客志向・ホスピタリティ志向、アイズナーは株主志向・ウォールストリート志向であった。

図表1：ディズニー社の二大経営者

経営者	ウォルト・ディズニー	マイケル・アイズナー
	創業者	中興の祖
生年	1901 - 1966年	1942年 -
トップ在籍期間	1923 - 1966年(43年間)	1984 - 2005年(21年間)
本業	アニメーター、アニメ映画監督	実写映画プロデューサー
宗教	プロテスタント	ユダヤ教(ユダヤ人)
思想	国粋、右派、保守、反共産主義、レッドパージ(赤狩り)に資金提供	大きな差がつくことを強く望む資本主義
学歴	高校中退	デノン大学、英文、演劇専攻
戦争経験	第一次世界大戦：フランスで後方支援 第二次世界大戦：政府の命令でプロパガンダ映画制作(内容：反ナチス)	第二次世界大戦：影響ほぼ無し(欧州の親戚17名がホロコーストで殺害) ベトナム戦争：出征するはずが体調不良で兵役免除。大学生活と社会人生活初期
出身地	シカゴ郊外	ニューヨークの最高級住宅地アップパーイーストサイドの高級アパート
親の経済状態	貧困	大富豪のユダヤ人ビジネスマン
志向	顧客志向、ホスピタリティ志向	株主志向、ウォールストリート志向
経費に対する考え	いい作品のために巨額の費用	節約志向
給与に対する考え	節約、低賃金 → ウォルトの死後どこにも雇われない無能人材のたまり場	若手と落ち目の有名俳優起用でギャラ節約、有能なトップに巨額報酬
雇用と要職登用	家族、縁故、友情を重視	徹底した能力主義、採算性重視

企業形態	近代家族経営企業	現代アメリカ型巨大企業
社風	芸術家ウォルトの夢を叶える仲間達	アメリカ型資本主義の権化
退陣理由	肺癌で死去	株価低迷により株主総会で解任

## 6. まとめ

本稿では、アメリカのウォルト・ディズニー社のレイオフとストライキという労働問題を考察した。同社のレイオフとストライキの具体的な歴史を考察し、同社の二大経営者ウォルト・ディズニーとマイケル・アイズナーの思想を比較し、従業員に対する考え方を明らかにした。ストライキを起こした人は、テーマパークの従業員、映画とブロードウェイミュージカルの脚本家であった。

レイオフされたのは、不振のテーマパーク部門の従業員、特にテーマパークの間接部門の集約のためであった。

ディズニー社はウォルトが1923年に貧困の中で設立し、苦勞して育ててきた企業である。1940年代後半に初めてストライキをされ、それほど深刻に考えなかったが、予想以上にアニメーター達がストライキに真剣で、ウォルトは精神的に参ってしまった。この経験からウォルトは保守、反共産主義を強めた。1940年代後半、ウォルトはディズニーランドという前人未到大規模テーマパークの創造に向けて誰にも止められない勢いで邁進していた。その時にストライキを起こされ、別の従業員に「誰にも邪魔させない」と言った。ウォルトは労働者の権利に関心が低かった。ウォルトは自分の夢を叶えるべく従業員の意識を統一し、牽引していく力強いリーダーであった。ウォルトの作風と異なり、本人は優しいわけではなく、硬質な精神と強い向上心の持ち主であった。

中興の祖アイズナーは、パラマウント映画で敏腕映画プロデューサーとして大活躍したためディズニー社にヘッドハンティングされた。生き馬の目を抜くハリウッドで勝つだけあって、向上心と野心の塊である。アイズナーは著書(1998)に「朝起きると、会社に行くのが楽しみで仕方ない」と書くほど仕事熱心である。

ウォルトもアイズナーも必死に仕事に邁進してここまで成功してきた。労働組合に邪魔されてたまるかと思っていたのであろう。ウォルトは顧客志向であるが、従業員志向ではない。ただし固い友情で結ばれた同僚を尊重する気持ちはあった。アニメーターや美術監督の能力の高さを非常に褒めている。またアイズナーは株主志向・ウォールストリート志向であって、従業員志向ではない。ディズニー社は1923年設立で、うち最初の43年間でウォルトのワンマン経営、1984年から2005年までの21年間でアイズナーのワンマン経営であった。つまり91年の社史の中で64年間、強力で有能なワンマン経営者に経営されてきた。その64年間の業績が良かった。つまり彼ら二大経営者は非常に能力の高い経営者だったのである。

本稿の貢献は、労働問題研究において、レイオフを実行する経営者がどのような経緯でそのような思想を持つに至ったかケーススタディがほとんど行われていない中、それを行ったことである。さらにディズニー社のレイオフとストライキを初めて明らかにした。二大経営者ウォルト・ディズニーとマイケル・アイズナーの思想とそれが生まれた背景を比較したのも初めてである。

<主要参考文献>

- Green, A. Booth and Howard E. Green, (1999), *Remembering Walt Favorite Memories of Walt Disney*, Disney Enterprises, inc. (阿部清美 (2013) 『ウォルト・ディズニーの思い出』竹書房)
- Eisner, D. Michael and Tony Schwartz (1998), *WORK IN PROGRESS, THE WALT DISNEY COMPANY* c/o, The Robbins Office Inc. through The English Agency (Japan) Ltd. (布施由紀子訳 (2000) 『ディズニー・ドリームの発想』(上・下) 株式会社徳間書店)
- Thomas, Bob, 1976, 1994, *WALT DISNEY: AN AMERICAN ORIGINAL*, The Walt Disney Company. (玉置悦子・能登地雅子訳 (2010) 『ウォルト・ディズニー 創造と冒険の生涯 完全復刻版』講談社)
- Thomas, Bob (1998), *BUILDING A COMPANY*, Hyperion. (山岡洋一・田中志ほり訳 (1998) 『ディズニー伝説』日経BP社)
- Weber, M., (1905), *Die Protestantische Ethik und der 'Geist' des Kapitalismus*. (大塚久雄訳 (1989) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店)
- 中島 恵 (2013) 『東京ディズニーリゾートの経営戦略』三恵社
- 中島 恵 (2014) 『ディズニーランドの国際展開戦略』三恵社
- 『日経ビジネス』2002年1月7日号「ディズニー総帥が初めて語るミッキーマウス不滅の帝国」28-35頁

註

- 1 The Walt Disney Company HP「Company Overview」2013年5月9日アクセス  
<http://thewaltdisneycompany.com/about-disney/company-overview>
- 2 1984/10/05 日本経済新聞 夕刊 3頁「危うし、ディズニー王国——株集め、ストに揺らぐ (ニュースの周辺)」
- 3 1992/07/31 日本経済新聞 夕刊 5頁「ディズニー、300-400人削減——設計関係者、来月中旬メド。」
- 4 1995/08/01 日本経済新聞 夕刊 3頁「資産売却考えず、ディズニー、ABC買収で。」
- 5 1997/07/27 日本経済新聞 朝刊 5頁「好調ハリウッド、リストラ競演——中核事業に集中、周辺部門、黒字でも売却。」
- 6 1999/07/05 日本経済新聞 夕刊 3頁「ディズニー、大規模リストラ——放送・ビデオ部門再編へ。」
- 7 2001/03/28 日本経済新聞 夕刊 3頁「ディズニー、4000人を削減。」
- 8 2001/03/29 日本経済新聞 朝刊 1頁「NYダウ反落、一時220ドル下げ。」
- 9 2001/06/10 日本経済新聞 朝刊 5頁「ディズニー、1000人一時解雇。」
- 10 2001/11/09 日本経済新聞 夕刊 3頁「米ディズニー、7-9月期、68%減益——景気減速・テロ打撃。」
- 11 2007/11/26 日経産業新聞 24頁「ハリウッド・ブロードウェーでスト、「夢の都」に米の断層投影——所得格差嘆き。」
- 12 2007/12/25 日本経済新聞 夕刊 16頁「米脚本家スト8週目突入、TV・映画に打撃——大作公開、延期に、人気番組が中止。」
- 13 2008/05/08 日経産業新聞 4頁「ディズニー増益、1-3月22%、テーマパーク好調。」

- 14 2008/05/08 日経産業新聞 4頁「ディズニー増益、1－3月22%、テーマパーク好調。」
- 15 2009/04/05 日本経済新聞 朝刊 5頁「米ウォルト・ディズニー、1200人を一時解雇。」