

買収を通じたビジネスモデルイノベーション —ピクサーが引き起こしたディズニーの復活劇—

野副美穂
平瀬梨紗
吉田なつ乃

1. はじめに

近年、ビジネスモデルイノベーションという概念に注目が集まっている。市場における競争優位を築くために、ビジネスイノベーションは有効であり、多くの企業がビジネスモデルイノベーションを起こそうと試行錯誤をしている。そんなビジネスモデルイノベーションを起こす方法は様々あるが、外部から資源を取り入れることのできる買収という方法に、多くの企業が挑戦している。そんな買収をうまく活用した例として、世界的に有名なディズニー・アニメーションが挙げられる。ウォルト・ディズニー・アニメーション・スタジオ(以下ディズニー)は、2006年にピクサー・アニメーション(以下ピクサー)を買収したことをきっかけに、ビジネスモデルイノベーションを起こすことに成功していた。この際、ディズニーはただ買収をして、技術等の資源を得るだけではなく、ピクサー側にイニシアティブを与え、組織改革を行っていた。この組織改革がビジネスモデルイノベーションを起こすことに重要な役割を担っていた。本論文では、このディズニーとピクサーの事例をレバレッジ・モデルという組織改革の理論のフレームワークに当てはめて説明し、買収を通してビジネスモデルイノベーションを起こす際の方法や留意点を明らかにする。

2. 先行研究のレビュー

近年、ビジネスモデルイノベーションへの関心が高まっている(Bouncken, Ricarda, & Fredrich, 2016)。

ビジネスモデルイノベーションは企業の競争優位を保つために必要であり、企業パフォーマンスの鍵である(Amit and Zott, 2011)。またビジネスモデルイノベーションを起こすことができれば、業界を再編成するほどのインパクトを与えることができる(Johnson, M W. Christensen, C M., & Kagermann, H., 2008)。しかし、成功したビジネスモデルイノベーションを起こすことは難しい。なぜなら、企業の持つ資源を用いるため多大なコストや時間がかかってしまうからである。また、ビジネスモデルイノベーションへの関心が高いにもかかわらず、しっかりとした定義や方法が研究されていない

ことも、多くの企業がビジネスモデルイノベーションを起こせない理由の一つであり (Johnson, et al., 2008)、この研究領域における限界点でもある。

そもそもビジネスモデルとは、1990 年代中ごろにインターネットの出現によって現れた概念である。その定義は様々であるが、Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005)によれば Value Proposition(製品/提供するサービス, 顧客セグメント, 顧客関係), Value Creation and Delivery (活動, 資源, パートナー, 流通チャネル), Value Capture (費用構造, 収益モデル)の 4 つの要素の組み合わせを意味する。そしてビジネスモデルイノベーションとは、ビジネスモデルの要素が変化し、社会にポジティブなインパクトを与えることである(Bocken,et al., 2014)。

そのビジネスモデルイノベーションを起こす方法として、内的資源を使うものと外的資源を使うものがある (Teece,2010)。例えば、内的資源を使う方法として技術開発 (Baden-Fuller, Haefliger, S. 2013)、新規事業の追加や活動の変更 (Amit and Zott, 2012)、製造プロセスや製品の再設計 (Bocken, N. M. P., et al., 2014) などがある。

一方、外的資源を使う方法として技術移転 (Baden-Fuller, Haefliger, S. 2013)、提携 (Bouncken, Ricarda, & Fredrich, 2016)、買収 (Christensen, 2011) などがあげられる。中でも買収によって起きるビジネスモデルイノベーションは、外部から資源を取り入れるため、成熟した企業でもビジネスモデルイノベーションを起こすことができ (Li, 2009)、自社のビジネスモデルの刷新やコモディティ化を防ぐなどのメリットがある。また、被買収企業のビジネスモデルやその要素をそのまま利用することができるため、コストや時間がかかってしまうというビジネスイノベーションを起こす際の問題点を解決することができる (Christensen,2011)。

多くの企業はこの方法に挑戦するが、資源を買収するだけで自社のパフォーマンスが向上すると考えてしまい、ビジネスイノベーションに失敗してしまう。買収によるビジネスモデルイノベーションを成功させるためには、どのような資源を取り込みたいかによって工夫をすることが大切であり、被買収企業の管理方法や資源の取り込み方などを考える必要があると言われている(Christensen,2011)。しかし、その具体的な方法については明らかにされていない。

我々は今回、買収によるビジネスモデルイノベーションを起こす際の具体的な工夫や、成功要因などを解明するため、ディズニーの買収事例を用いてプロセスを追いながら調査する。

買収によるビジネスイノベーションは、買収の段階で失敗する (Christensen, et al.,2011) という問題があるが、今回は議論の対象としない。

3. リサーチデザイン

3.1 調査目的

近年ビジネスモデルイノベーションに対する関心が高まっているものの、明確な定義や方法に関しては未だはっきりと定められていない。我々はビジネスモデルイノベーションの中でも買収によって引き起こされるビジネスモデルイノベーションについて、その引き起こす方法や成功させる要因、その工夫などを解明するために、事例を用いて調査を進める。

3.2 調査方法

研究を進めるうえで、過去に買収によってビジネスイノベーションを起こすことに成功した事例を取り上げる。今回取り扱うのは、ウォルト・ディズニー・アニメーション・スタジオである。ディズニーは買収をきっかけにビジネスモデルイノベーションを起こすことができた数少ない例である。そのため、ディズニーの事例を分析することによって、買収によるビジネスモデルイノベーションの成功要因や成功させるための工夫などを解明することができる。

また、ディズニーの事例をケーススタディとして取り扱う。ケーススタディを用いる理由は、ディズニー内でどのように買収によるビジネスモデルイノベーションが起きたのかというプロセスの解明するためである。Yin(2003)は「ケーススタディは『どのように』あるいは『なぜ』という疑問を解決する際に有効な手法である。」と述べている。

今回取り上げるディズニーの事例は、買収企業側がイニシアティブを持ってビジネスモデルイノベーションを起こすという通常の方法ではなく、被買収企業側がイニシアティブを持つという今までにない方法でビジネスモデルイノベーションを起こしている。そのため今回我々はディズニーの事例を、買収によるビジネスモデルイノベーションの極端事例として取り扱う。Siggelkow(2007)は、シングルケースの重要性について「他の組織から得られないような洞察を得ることができる」と述べている。

3.3 データ

今回、ディズニーによるピクサーの買収という歴史的な事例を時系列で追うため、ディズニー内の組織改革の内容や当時の両社の状況が記載された書籍や雑誌、新聞記事などの公刊資料をもとに調査を行った。の具体的には、ディズニー内の組織改革の内容など内部の情報が書かれたキャットムル(2014)『ピクサー流—創造するちから』をもとにした。また、買収当時のトップの心情や買収前後の両社の動きを時系列で把握するために、New York Timesなどの英字新聞を読んだ。

また、ディズニーとピクサーのウェブサイトや、他の入手可能な素材を読み、調査を行った。

3.4 調査対象

今回、調査対象として取り扱うのは、ディズニーである。ディズニーは買収をきっかけにビジネスモデルイノベーションを起こすことができた数少ない例である。そのため、ディズニーの事例を分析することで、買収によるビジネスモデルイノベーションの成功要因や成功させるための方法などを解明できる。またこの事例は、買収企業側がイニシアティブを持つという通常の方法ではなく、被買収企業側がイニシアティブを持つという今までにない方法でビジネスモデルイノベーションを起こしている点で極端事例と言える。

今回、調査対象にあげるディズニーは、アニメーション映画を世に広め、数々のヒット作を生み出してきたが、常に華々しい成果をあげてきたわけではなかった。1980年代に業績が悪化した際は、当時の CEO だったマイケル・アイズナーが、数々の買収を通じて、ディズニーを大きく成長させ、映画やテーマパークなどの事業を立て直し、ディズニーを救った。しかし、好調の波は長くは続かなかった。1990年代後半から、ディズニーはヒット作がなかなか生まれない低迷期に再び突入してしまい、当時 CEO だったアイズナーも辞職を余儀なくされた。その時のディズニーを救ったのが、同じアニメーション会社のピクサーであった。ディズニーは以前から提携関係にあったピクサーを 2006 年に買収したことをきっかけに、ヒット作を再び連発する会社に復活したのである。

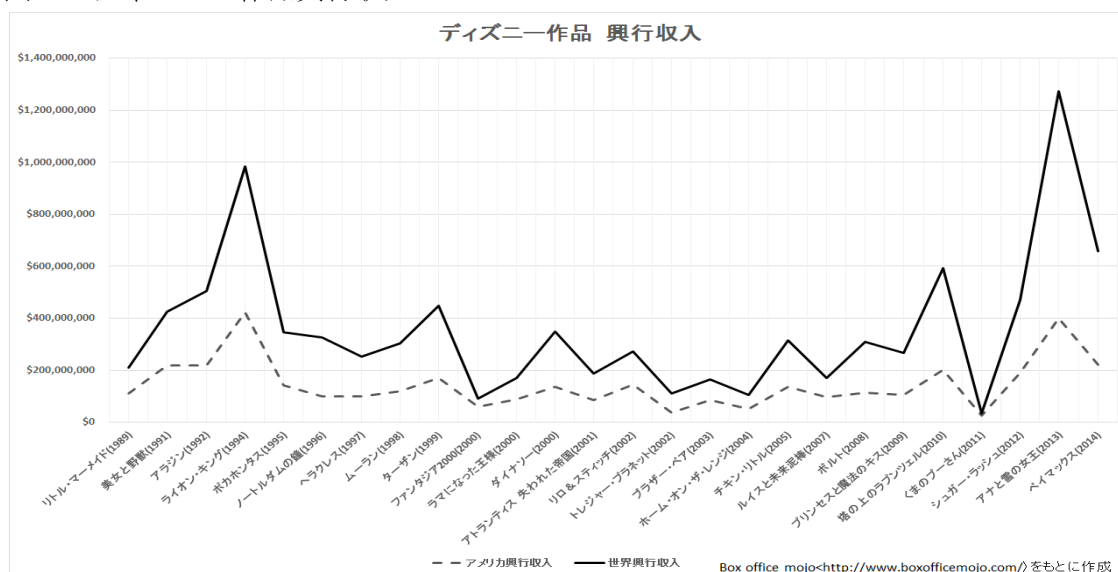
では、なぜその出来事までディズニーはヒット作を出せない低迷期に陥ってしまっていたのだろうか。ディズニーは低迷期と言えども、数多くの作品を出していた。しかし、どの作品もヒットには遠い結果に終わり、かつてのディズニーの姿とはかけ離れていた。図 2 のグラフの作品の興行収入を比較してみても、1980 年代後半～1990 年代前半の黄金期と呼ばれた時代の作品との差は歴然である。当時の作品は、キャラクターもストーリーも魅力的と言えるものではなかった。実際に、ディズニーが運営するディズニーランド等のテーマパークで行われるパレードにも、当時の作品のキャラクターが使われることはあまりなかった。かつては、良い作品を作ることができていたにも関わらず、ヒット作品が作れなくなっていた原因にはディズニーの制作環境が大きく関係していた。

ディズニーは大きくて歴史のある会社であったうえに、以前の CEO のアイズナーがトップダウンで組織を動かしていたこともあり、厳しい階級制度が存在した。上からの指示を受けることはあっても、下から意見を言うことができない環境だった。それに関連して、制作には『監視グループ』と呼ばれるグループが存在した。このグループは制作チームに予算やスケジュールを守らせるグループである。進捗状況をチェックし、順調に進んでいるかを上層部に報告し、指示を出したり、制作側が決めたことにもケチをつけたりしていた。それゆえ、制作側は金銭面や時間的な問題から、自分たちが好きな作品を作ることができず、作品に対して妥協をしてしまうことが多々あった。

また、ディズニーのスタジオ環境も大きく関係していた。かつてのディズニーのスタジオは天井が低く、薄暗く地下牢のような雰囲気のものであった。それゆえ、風通しが悪く、社員同士や、社員と幹部のコミュニケーションを妨げていた。

このような問題を抱えていたことで、ディズニーは人気が出る作品を制作できていなかったのだった。その問題点をディズニーはピクサーの買収を機に、ピクサー主導の組織改革を通して解決し、ビジネスモデルイノベーションに成功し、再び人気を得ることに成功した。

図 2：ディズニー作品興行収入

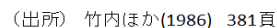


3.5 フレームワーク

今回扱うディズニーの事例において、ビジネスモデルイノベーションを起こすことに組織改革が大きな影響を及ぼしている。そこで、この事例を説明するにあたり、組織改革のフレームワークを用いることで、どのような行動がビジネスモデルイノベーションに関連があるのかを明らかにする。使用するフレームワークとは、企業の環境適応を捉えるアプローチの方法の一つであるレバレッジ・モデル(竹内ほか 1986;加護野 1988)である。

レバレッジ・モデルとは誘発型自己組織の理論 (竹内ほか 1986 p.372)とも呼ばれている。この理論では人間の集団が持っている自己組織の能力を「てこ」として用いて、企業の変革を行う。トップが積極的に介入するのではなく、初期にわずかなアクションを起こすだけで、自己組織化能力をテコとしているため、大きな変革の効果を生み出すことができることが特徴である。

レバレッジ4段階モデル



フェーズ4の戦略ビジョンの具体化はこのレバレッジ・モデルの最後の仕上げのフェーズである。トップが戦略ビジョンを具体化し、普遍的な戦略ビジョンの再構築をする必要がある。実際にミドル・レベルが起こしたアクションと結びついた具体性のあるものということが重要である。

4.事例

4.1 フェーズ1 戦略的ゆさぶり

4.1.1 ピクサーの経営陣にディズニーでの役職を与える

戦略的揺さぶりとして、何よりも特徴的なのは、経営陣の抜擢である。被買収企業のピクサーに買収企業のディズニーの経営権を委ねたのである。

2006年、ディズニーが以前から提携関係にあったピクサーを買収することが決定した。この際、被買収企業であるピクサー側のエド・キャットムルをディズニー・アニメーションの社長に、ジョン・ラセターを CCO(Chief Creative Officer)に抜擢した。これは、被買収企業側であるピクサーの人間がディズニーのトップに就任するという異例の事態であった。買収交渉時、ディズニーの CEO だったボブ・アイガーは当時のピクサーの CEO であったスティーブ・ジョブズに「ディズニー・アニメーションを復活させたいからディズニーを助けてほしい」とお願いをしていた。つまり、この買収を通して、ピクサーの技術等の資源をディズニーが単に利用するのではなかった。ディズニー・アニメーションを復活させ、再び黄金期を築くことをピクサーに託したのだった。この体制をとることで、ピクサー側が主導となり、ディズニーを変革してもらえるようになった。

4.1.2 変革への心構え

買収の外部公表前、キャットムルとラセターの二人はディズニーを訪れ、ボブ・アイガーとともに、ディズニーの社員に向けてスピーチを行った。ボブ・アイガーは「ピクサーの買収はディズニー社内スタッフの軽視ではなく、自分がアニメーションを深く愛し、ディズニーの本業とみなしていることの証として捉えてほしい」（キャットムル,2014, p.324）と話した。キャットムルは「ディズニー・アニメーションは、ピクサーのクローンになってはいけません」と話した。アニメーションで成果を挙げているピクサーの真似をするのではなく、ディズニーはディズニーらしく今まで長期間培ってきた良い文化を捨てることなく、良い組織になってほしいことを伝えた。こうして、ラセターとキャットムルによって、今から変革が起きるという心構えをディズニー社員が持つことができた。

4.1.3 環境の整備

<建物のレイアウト変更>

レバレッジ・モデルにおいては、トップによる環境作りも大切である。トップに就いたキャットムルやラセターは、制作スタッフの創造的なコラボレーションを促すために、スタジオの物理的環境を整備した。

新しい制度になり、キャットムルやラセターはピクサーとディズニーを行き来するようになった。そこで、ディズニーが抱えている問題を発見し、解決に導いていこうとした。まずとりかかったのは、建物のレイアウト変更である。かつての天井が低く、薄暗

く地下牢のような雰囲気のディズニーのスタジオを、明るく開放感のあるスタジオに変えた。以前まで幹部の部屋となっていた最上階には、作品について話し合える広々とした部屋を作り、他にもコーヒーやスナックを完備したスタッフが集まれる空間を作った。さらには、キャットムルとラセターの部屋をスタジオの中心となる位置に設け、透明性を確保し、社員と幹部、社員同士の距離を近づけようとした。

<制度の廃止>

ディズニーの創造性を妨げていた要因である、厳しい階級制度や、予算やスケジュールを守らせるための監視グループを廃止した。監視グループとは、作品の予算やスケジュールをスタッフに守らせるためのグループで、制作が順調に進んでいるかをチェックし上層部に報告したり、制作側が決めたことにケチをつけて制作側に主導権を握らせないようにしたりしていた。このグループの存在が制作側の創造性を妨げ、クリエイターたちが作りたい作品を作ることができないという状況に陥っていた。これらの廃止は、歴史あるディズニーにとっても、大きな変化であった。

このようにハードとソフトの両面から変化が起きることで、ディズニーは改革の心構えをより実感を持って抱くことができ、ピクサー側からしても今後の変革をスムーズに進めることができる大きなポイントとなっていた。

4.2 フェーズ2 戦略的突出

4.2.1 ブレイントラスト会議の導入

フェーズ2で大切なのは、実績を出し、戦略的な突出集団を生み出すことである。

ディズニーは再び黄金期を取り戻すために、創造性の高い作品のストーリーを作る必要があった。そのためにピクサーは効果的なツールを伝授した。その一つがブレイントラスト会議と呼ばれるものである。これは、実際にピクサーでも行われているストーリー作りのための会議であり、他にはないピクサーらしさを生み出しているものの一つである。この会議は卓越した作品づくりに向けて、妥協を一切排除するための仕組みであり、ピクサーで最も重要な伝統の一つである。熱意のあるスタッフを一堂に集め、問題の発見と解決という課題を与え、制作中の作品を評価し、率直に話し合うように促す。トップだけが権限を持つのではなく、役職や立場関係なく、誰もが対等にアイデアを出すことのできる場である。この際、人の意見を批判しないように気をつけることが、意見を出しやすい雰囲気作りにも関係している。制作中の作品を見て、真実味が感じられない場所や改善可能点、効果のない点について議論するが、その治療法は指示せず、監督に委ねる。

この会議をディズニーに導入するために、まずはピクサーでの実際の会議風景をディズニー社員に見学させ、その後ディズニーで実際に行わせた。ディズニー社員たちは今までと大きく異なる方法に戸惑いはしたものの、新しい自由を実感しながら楽しんでいる様子だった。その時の様子をディズニーのあるプロデューサーは「私がそれまでデ

ィズニーで見た中で最も建設的な批評会だった」と表現している。ピクサーの手法をそっくりそのまま取り入れるのではなく、ディズニー流に少しアレンジを加えながら、この会議はストーリートラスト会議と呼ばれるようになった。

4.2.2 ピクサーからの注意や助言

このフェーズでは、成功体験をディズニーのスタッフに積んでもらうためにピクサーによる手助けが行われた。

その成功体験を積むための大きなきっかけとなった作品が、『ボルト』である。この作品はディズニーがアレンジを加えたストーリートラスト会議を通して作られた作品の一つで 2008 年に発表された。この作品は、ディズニーの今後を左右する重要な作品ともなった。買収の数か月後の 2006 年秋、ディズニーの「アメリカン・ドッグ」という作品の試写会の後、ストーリートラスト会議を行った。この作品の出来は非常に悪かったにも関わらず、ラセターは問題点をあまり掘り下げずに、普段通りによいと思った点から話し始めた。と言うのも、ディズニーのスタッフに主導権をとって欲しかったからであった。しかし、その後の会議は終始表面的なコメントばかりで、妙に明るい感じで終わった。ディズニーの監督曰く、出席者の多くが大きな疑問を感じていたが、ラセターが最初にポジティブなことを言ったため、自分を信用せず、ラセターがいいと思ったものにケチをつけないようにと口をつぐんでいたのだった。ストーリートラスト会議で自由な雰囲気での発言を促していたにも関わらず、この状況に危機感を感じたラセターとキャットムルはすぐに監督たちに、「今度そのような考えに逃げたらディズニーはスタジオとしておしまいだ」と告げた。当時のディズニーは、成功は望んでいたが、成功しないものに心血を注いでしまうことや人を傷つけるのを恐れていたため、会議で本当のことが言えない状況に陥っていた。そこで、キャットムルは、会議で思ったことを言わなかったスタッフを呼んで注意したり、励ましたり、常に目を光らせて注意するようにした。

ここでは、ピクサーがディズニーに対して注意や助言を与えることは、改革を正しい方向へと軌道修正され、改革に対する不安を和らげる効果もあった。

4.2.3 成功体験から来るディズニーの自信

今まで、ピクサーに助けられてばかりのディズニーであったが、ここでは、一転してディズニー側だけで問題を解決しようとし、自らの力で起こしたと言える成功体験を積む。

この「アメリカン・ドッグ」という作品は、テーマの練り直しをすべく、10 か月にも及ぶストーリートラスト会議を行ったが、それでも改善することはなく、ベテランのストーリーアーティストとスーパーバイジングアニメーターに監督を引き継がせた。2 人の監督がすぐに作品のプロットを練り直し、タイトルも『ボルト』に変更した。しかし、一番の問題はボルトが映画の主演を張れるような外見でないことだった。そこで、二人のアニメーターが休暇返上で、犬であるボルトを作り直すことになった。この際にディ

ズニーは人手が足りないためにピクサーから人を借りたいと頼んだが、断られ、自分たちの力で解決するしかなかった。休み明けにはボルトの魅力はアップしており、自分たちだけでもやれるという気持ちから、スタジオに活気が満ちていた。

このように、緊急事態であっても、ディズニーとピクサーそれぞれを独立させることを守った。その結果として、ピクサーに頼らなくても自分たちだけでできるという自信をディズニーに持たせることができた。この自信が、その後の改革をディズニーが主体となり進めていくことに関係していく。

4.3 フェーズ3 変化の拡散・増幅

4.3.1 失敗を恐れない精神

フェーズ3では、フェーズ2で起こした成功体験を他部署、他部門に拡散させることが重要である。フェーズ2で、ディズニー側だけで問題を解決した経験をもとに、さらなる試練でもディズニーが主体となり動いていく。

前フェーズにおいて、『ボルト』での数々の問題を解決していたが、制作開始まであと数か月というときに、『ボルト』に登場するハムスターのキャラクターをめぐって再び問題が浮上した。四本足の設定を二本足に変更しなければならないCG技術に関しての問題であった。しかし、キャラクターが歪まないように動かすのは難しく、この変更には制作終了予定の6か月後までかかり、時間通りに完成させるのは不可能だと考えられた。そこで、ラセターとキャットムルは全社会議を開いて状況を説明し、スピーチを行った。そのスピーチを通してキャットムルは、ディズニーでも、立場に関係なく問題の解決策を考え、全体に貢献して欲しい旨を伝えた。

このスピーチは、トヨタ自動車での問題解決方法を元に考えられたため、今でもディズニー社員の中では「トヨタスピーチ」と呼ばれている。そして、このスピーチでは、「成功するかどうかに関係なくやってもいい」という気風をディズニー・アニメーションに植え付けることが目的だった。その成果として、この会議後には、クルー三人のメンバーが、名乗りをあげプロジェクトも軌道に乗った。ディズニーがピクサーを買収したときには跡形もなかったこの気風が『ボルト』で完全に蘇っていた。

『ボルト』の制作を通じた成功体験により、ディズニー・アニメーションの社員は活気を取り戻していた。そして、成功体験の連鎖から、今までディズニーには無かった「失敗を恐れない精神」というものを得ることができたのである。

4.3.2 成功体験を持つ監督を他の作品に転用

ここでは、成功体験を一つの作品で完結させるのではなく、他の作品にも拡散するために、人材配置に工夫を施した。

2008年10月、『ボルト』を成功させたばかりの監督とストーリー部門のヘッドを新監督に迎え、新たな作品『塔の上のラプンツェル』に着手した。二人の監督は脚本家と、作曲家アラン・メンケン(1990年代のディズニーのミュージカル映画の音楽をてがけた

人物)と組んで、物語を練り直した。2010 年 11 月に『塔の上のラプンツェル』が公開されると、世界で 5.6 億ドルというディズニー・アニメーション歴代 2 位の興行収入を達成した(当時 1 位は『ライオン・キング』であった)。こうして成功体験を積んだ監督を違う作品に抜擢することで、さらなる成功体験を積むことができた。

4.4 フェーズ 4 戦略ビジョンの具体化

4.4.1 称賛と激励

フェーズ 4 では、今までの成功体験や行動をもとに、新たな目標や戦略ビジョンをたてることが大切である。

ただヒット作を出し、満足して終わってしまうのではなく、次回もヒット作を作ろうと思える環境作りにピクサーは手を抜かなかった。例えば、大ヒットを記録した『塔の上のラプンツェル』のあとには、その業績を祝って祝賀会が行われた。ピクサーでは、社員にお金と感謝の気持ちの両方を届ける方法を考え、実践している。現金のボーナスはもちろん、尊敬する相手から面と向かって「ありがとう」と言われることも同じくらい嬉しいものである。『塔の上のラプンツェル』の成功をきっかけに、キャットムルはディズニーでも同じ考え方に沿ってスタッフを称賛することをやりたいと考え、2010 年春のある朝、『塔の上のラプンツェル』に携わったすべてのスタッフを集めた。そこで小切手と作品の DVD、手紙を直接手渡し、スタッフをねぎらった。こうして、ディズニー・アニメーションは軌道に乗り始めた。

4.4.2 ブレイントラスト会議の完成

改革後期のこのころには、ディズニーのストーリーラスト会議も確立されてきていた。ストーリーラスト会議について、キャットムルは「ディズニースタジオの脚本家同士が団結し、グループとして、ストーリーラスト会議で、とりわけ作品の構成をする際に、重要な役割を果たし始めていた。このフィードバックグループは、ピクサーのブレイントラスト会議に匹敵するほどになったが、独自性もあった」と著書の中で称賛していた。

4.4.3 ヒット作品の連発

その後制作された『シュガー・ラッシュ』ではヒットを記録し、2013 年の『アナと雪の女王』は世界的な記録的大ヒットで、社会現象とまでなった。このように、ディズニーは『ボルト』や『塔の上のラプンツェル』などを通して培った、良い作品作りの型を、自分たちだけで使いこなし、ほかの作品にも生かせるようになっていた。その結果として、黄金期のような人気も復活していった。

このよう自分たちの頑張りがしっかりと結果で表れることで、次の作品に向けても同様に、またはそれ以上の結果を出せるように頑張ろうという雰囲気へと変化していた。

5. 分析

今回取り上げた事例がビジネスモデルイノベーションに成功したのは、イニシアティブを持つピクサー側が改革の初期に介入し、あとはディズニー側に主体的に改革に取り組ませるというレバレッジ・モデルを採用したからである。この方法が成功した理由は、被買収企業側であるピクサーに、改革のイニシアティブがということと、改革を進める上での工夫があったからである。まずはレバレッジ・モデルを採用した効果について考えてみる。

5.1 トップの介入

最初の段階でのピクサーによる介入は、下のディズニーの例の因果関係を表した図3のフェーズ1において二重線の四角にあたる。この段階では最初に改革が起きるという心構えを組織全体に広めた。今までディズニーの映画制作に悪影響を及ぼしていた社内の制度を廃止したり、スタジオの雰囲気を変えたりなど行い、よりよい組織作りがしやすくなるように制度を変えた。これにより、ディズニーは自分たちの力だけでは変えることのできなかった組織体制や環境抜け出せなかった低迷期を、脱却できるような環境をまずピクサーに整えてもらった。その他にも組織内に制度においても制作においてもピクサーは変化を施していく。

しかし、このピクサーのトップによる介入は改革の初期段階のフェーズ1や2を中心に行われていただけだった。図3のフェーズ2から3においてトップからの介入に関する事象が少なくなったのが表しているように、ピクサーのトップは改革のプロセスにおいて常にディズニーに対して介入していたわけではなかった。改革の後半にかけては社員へ助言や、必要な時のみ軌道修正をしてはいたが、改革の主体はディズニー側に持たせていた。例えば、ストーリートラスト会議を導入してすぐ、ディズニー側のスタッフの中には自分の意見を言わない者や、議論に参加しない者がいた。そのようなスタッフにラセターは常に注意や、励ましを行っていた。そういったラセターの行動や、映画制作の過程で起きる問題を自己解決していくという小さい成功体験を積んでいった結果、だんだんとディズニー側のスタッフの中に自発的に発言する環境ができ始める。つまり、本事例の改革ではピクサーが初期に深く介入し、フェーズ2後半以降からはディズニーが自発的に行動し、自分たちを変えていくようにピクサーが意識的に最低限のサポートのみ行っただけなのである。

5.2 被買収企業にイニシアティブを委譲

では、なぜこのような方法で改革を行えたのだろうか。この方法で行えた要因は、ディズニーという組織を改革するのに必要な資源をピクサーが持っていて、そのうえ改革のイニシアティブがピクサーに委ねられていたからである。イニシアティブを委ねるとするのは、ピクサー側にディズニーの経営陣の地位を与え、ピクサー側に改革の主導権を与えるということである。これを本事例の具体例と共に見ていく。ディズニーに今まで

根付いていた階級制度や監視グループの制度等をピクサーが買収直後に廃止したことによって、今まで自由に作品を作ることができていなかった環境から、より自由に制作に挑戦できるような環境になった。結果、ディズニーはより創造的な制作が可能になった。もしピクサーに主導権を与えていなければ、ディズニーの制約的な環境は変わらなかったであろう。

ピクサーにイニシアティブが委ねられた背景として、買収交渉期に、ピクサーのトップにディズニーでの役職を与えることをジョブズはディズニーにピクサーを売却する条件として提示したことがあげられる。今までの買収においては買収企業がイニシアティブを持つのが当然だとされてきた。多くの買収事例を見ても、被買収企業は買収企業の傘下に入り、買収企業が権限を持つのが主流であると言える。しかし、本事例においてはピクサーという被買収企業がイニシアティブを持ち、ディズニーに改革を施した。この時、ディズニーの社員内から不満が出なかったのはピクサー側の工夫やピクサーとの関係性があったからである。

ここではいくつかの工夫を紹介する。組織改革を始める時に、ディズニーとピクサーの経営陣はディズニー社員向けにスピーチを行った。内容は主にディズニーをピクサーのクローンにするわけではないということや、ピクサーの買収がディズニーの社員を軽視した結果ではなく、社員が思ったことを自由に話してほしいということであった。それによってディズニーの社員の改革やリストラに対しての不安を消し、将来のことに希望を持たせ、ピクサーに対して期待を抱くことができた。

また、イニシアティブを握るピクサー側に、ラセターがいたことも重要な点である。当時ラセターはアメリカのアニメーション業界では有名で、多くの人に尊敬されていた。加えて、かつてはディズニーの社員であり、大のディズニー好きであるということも知られていた。そのため、社員は彼の実力とディズニーに対する想いを信頼していたと考えられる。

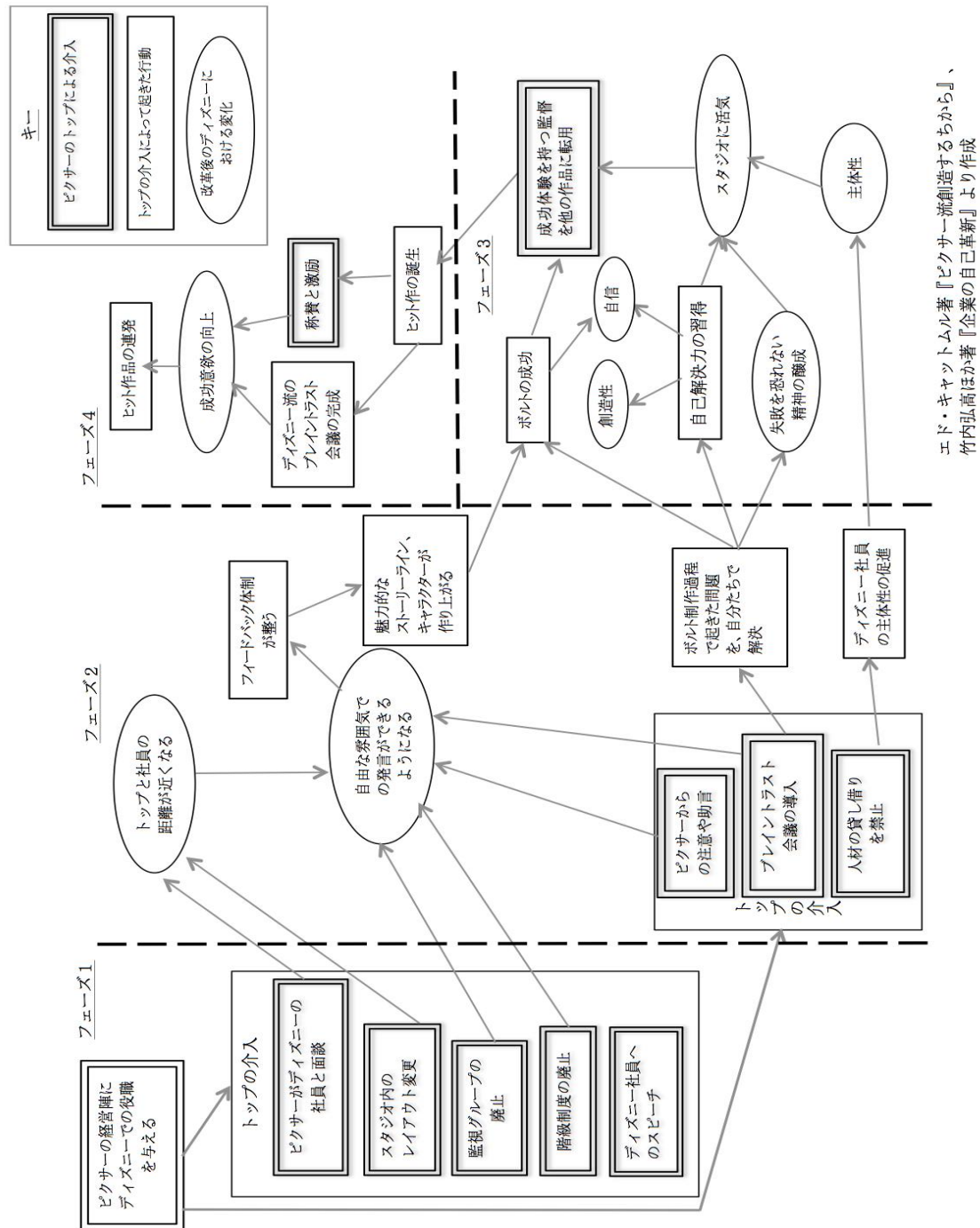
5.3 ディズニーに主体的に改革を起こさせる

改革中はただ変革のみを起こし、従わせるのではなく、あえて自分たちに問題解決をさせる主体性を持たせることを意識して改革が行われた。それによって、ディズニーに自分たち自身で変化を起こしているという自覚をさせることができた。この例としてあげられるのが、『ボルト』制作中に問題が生じた時のことである。急な変更が必要だった時に、ディズニーは時間とリソースの制約からピクサーから人材を借りようとした。しかし、キャットムルは拒否し、自分たちでこの問題を乗り越えさせようとした。実際に、ディズニーは知恵を絞って自力で作品を間に合わせる方法を見出し、成功したのである。

買収の初段回においてジョブズが「ディズニー・アニメーションの人たちに負けたと感じさせていけない、自信を持たせなきゃいけない」（キャットムル、2014, p.320）

という考えをピクサーの経営陣に話した。つまり、ただイニシアティブを握って従わせるのではなく、改革のきっかけを与つつも自分たちで解決させることで、今までディズニーの社員が失っていた自信を取り戻させたのである。

図3：ディズニーの事例における因果関係をレバレッジ・モデルのフェーズごとにあらわした図



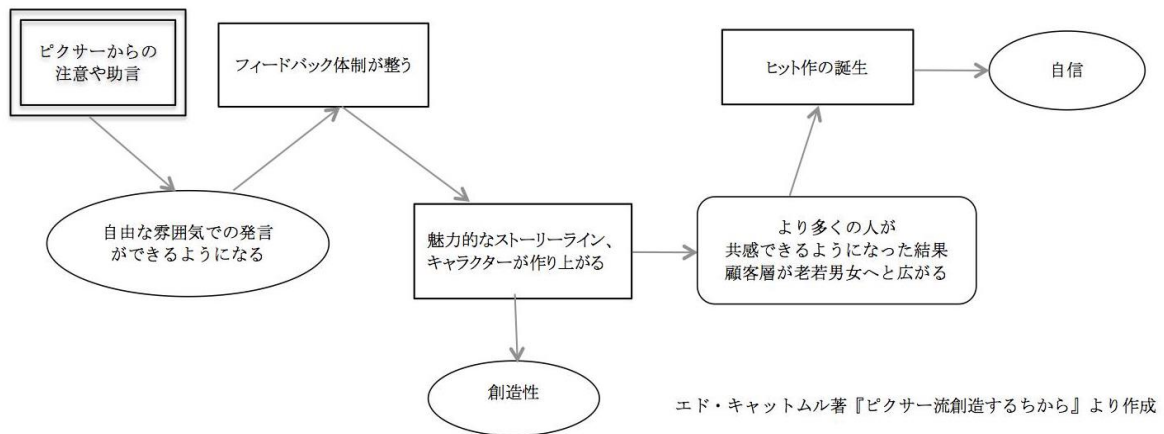
5.4 ビジネスモデルイノベーション

そしてこの改革が起きた結果、ディズニーにビジネスモデルイノベーションが起きたのである。序章でも述べたように、ビジネスモデルイノベーションとは Value Proposition、Value Creation and Delivery、Value Capture のビジネスモデルの3つの要素が変化し、社会にポジティブなインパクトを与えること (Osterwalder, A., Pigneur, Tucci 2005)である。この3つの要素の変化を本事例で見ていく。

5.5 Value Proposition

ビジネスモデルイノベーションが起きる前の低迷期時代のディズニーは、キャラクターの魅力が欠けていたり、ストーリーが面白くないなどと言われていた。そのため、顧客は子供とその家族に限られていた。しかし、その魅力のないキャラクターやストーリーに対して多くの社員からフィードバックしてもらえるようになる環境が整ったことによって、より共感できるストーリーや好感度のあるキャラクターが制作できるようになった。その結果、子供だけでなく、老若男女にも楽しめるような映画が提供できるようになった。そして、ヒット作が出せたことによって、社員の自信にもつながった。

図 4：ビジネスモデルイノベーション後のディズニーの新規顧客獲得までの図



5.6 Value Creation and Delivery

提供する価値が変わったことによって、その価値を創造する方法や過程も変わった。以前は、ディズニーは得意であった手書きアニメーションのみで映画を制作していた。部署によってはその時代のアニメ界に合わせて3D・CG技術を取り入れようとしていたが、苦戦していた。しかし、ピクサーという3D・CG技術を得意とする会社を買収し、技術を積極的に取り入れようとした結果、技術力が向上した。また、技術に加えてスト

ーリーに関しても創造する方法が変わった。ピクサーは日頃の会議にての指導等を通してディズニーの社員に、意見を正直に言う文化や失敗を恐れずに挑戦する文化を習得させた。その結果、社員はきちんとストーリーに対してフィードバックするようになったり、今までよりも挑戦できるようになったりした。それにより、より面白く、共感できるようなストーリーが生まれるようになった。

資源に関しては、ビジネスモデルイノベーションが起こる以前はアイガー前社長がつくった監視グループが制作に関与していた。監視グループはクリエイターが予算やスケジュール通りに活動しているかを監視していて、その制度によってディズニーは映画を頻繁に輩出できていた。ビジネスモデルイノベーション後は、まずピクサーを買収したことでピクサーの経営陣がディズニーのトップになったこと、また、ピクサーの制作スタッフもディズニーに技術を伝授するためにディズニーにくることもあり、ピクサーの人材が資源となった。制作スタッフはディズニーの社員に3D・CG技術を伝授したり、ブレイントラスト会議を見て学ばせたりしていた。それによって、そのような技術や手法もディズニーの資源となった。また、そのピクサーの経営陣ピクサーが監視グループの制度を廃止したことによってなくなり、より自由に創造できる環境が作られたため、クリエイティブな制作環境が新しく資源として加わった。

5.7 Value Capture

ビジネスモデルイノベーション後のコストに関しては、より高度な技術を映画に取り入れたことによって映画制作費が増えるなどの増幅があったが、それに伴って収入の増幅もあった。以前はヒット作品が出せなかったことから、より多くの作品を制作して利益を回収していた。しかし、ヒットしたことによって収入も大幅に上がり、多くの作品から回収するのではなく、一つの作品からより多くの利益を回収することが可能になった。また、間接的ではあるが、より魅力的で人気なキャラクターによって、グッズやパーク収入にもつながった。

5.8 買収が成功をもたらした

本事例で起きたビジネスモデルイノベーションは、買収があったからこそ起きたものである。なぜ買収によってビジネスモデルイノベーションが起きるのだろうか。一つ目が、買収によって、外部の資源が使えるということが挙げられる。企業同士の提携関係は価値を創造するために必要な補完的な資源にアクセスできるようにするため(King, 2003)と述べられていたように、企業と密接な関係を持つことでその企業の資源のソースが増える。ディズニーもピクサーの経営陣やアニメーション制作の技術が自分たちの資源になったのはもちろんだが、それをうまくピクサーがディズニー側に主体性をもたせつつ習得させたことによって、シナジーが起き、ビジネスモデルイノベーションが起きた。

二つ目が、買収という会社にとっての大きいイベントがきっかけとなったということだ。買収をすることによって危機感や期待が互いの企業において生まれる。この例では、ディズニーは自分たちが低迷期に陥っており、買収をしたことによって自分たちだけではもう変わらないという危機感が生まれた。しかしそれに加えてピクサーという会社ならば変われるという期待を持てた。このように買収といったきっかけも、ビジネスモデルイノベーションへのきっかけにもつながり、影響する。

表 1：ディズニーの改革前後でのビジネスモデルの要素の変化

改革前		改革後
小学校以下の子供がいるファミリー	顧客セグメント	老若男女
親子一緒に楽しめる作品 社会的メッセージを伝える作品	価値	親子一緒に楽しめる作品 社会的メッセージを伝える作品 FB制度を整えたことによって生まれた魅力的なキャラクターとストーリーを持つ作品
手描きアニメーションによる映画製作	キーアクティビティ	3Dを取り入れたことにより時代の潮流に乗った制作技術 社員トレーニング
ディズニーブランド マーケティング力 手描きアニメーション 予算やスケジュールを守らせる監視グループ	キーリソース	ディズニーブランド マーケティング力 手描きアニメーション パートナーシップ ピクサーの人材 クリエイティブな制作環境 (ピクサーの映画製作ノウハウ、CG技術) CGアニメーション
興行収入 DVD売り上げ 多くの作品から少しずつ利益回収	収入源	興行収入 DVD売り上げ 一発必中の映画製作で大きな利益
	多事業の収益への好影響	人気のキャラクターを用いたグッズ 人気の作品を扱ったショーやアトラクション

エド・キャットムル著『ピクサー流創造する力』より作成

6. 考察

6.1 インプリケーション

本研究のインプリケーションは、被買収企業側にイニシアティブを委ね改革の環境作りを買収企業側に施し、買収企業側に主体性を持たせることで、買収による BMI は成功するということである。ただし、これは買収企業側が BMI を起こしたい場合のみに限られる。

6.1.1 イニシアティブを被買収企業に委ねる

今までの買収においては買収企業がイニシアティブを持つのが当然だとされてきた。多くの買収事例を見ても、被買収企業は買収企業の傘下に入り、買収企業が権限を持つのが、主流と言える。しかし、この事例から考察できるように、被買収企業にイニシアティブを持たせることによって、買収企業内で起こせなかったビジネスモデルイノベーションを起こすことができる。被買収企業をにあえてイニシアティブを持たせるメリットは、被買収企業に権力を与えることが買収企業側の社員に危機感を与えたり、より組

組織全体にゆさぶりを与えたりすることができることである。本事例では、被買収企業のトップにも買収企業における役職を与えることで、イニシアティブを委ねることに成功した。

また、イニシアティブを被買収企業に委ね、被買収企業が働きやすい環境にすることで、より被買収企業も改革へのサポートをしやすくなる。本事例でいうと、買収前は被買収企業の組織がフラットであったのに対し、買収企業が階層的な組織であった。改革の初期で被買収企業が買収企業をよりフラットな組織にし、意見などが活発に出るような環境にスタジオや制度を整えた。それによって、社員同士の距離が近づき、自然と自由に発言ができるようになった。つまり、被買収企業が改革やイノベーションを起こしやすい環境を買収企業内でも作ったのだ。その結果、買収企業の環境がよくなったことに加え、被買収企業側も慣れた環境であるため、働きやすく、改革に関してのサポートが行いやすくなる。

6.1.2 ビジネスモデルイノベーションを起こしやすい環境作り

本事例では、ビジネスモデルイノベーションを起こすために組織を改革することが大事であると度々述べてきた。そして、その改革の環境を作る前に大事なのが、組織の問題点、あるいはビジネスモデルイノベーションを起こすために必要な組織の改善点を明確化することである。本事例では組織内で自由な発言ができていないという点が大きな問題点であった。それをしっかり最初の段階でトップが明確化することによって、トップのテコ入れが一番多いフェーズ1においてその問題を解決するような施策を行える。この際大事なのは、問題点を最初の段階で明確化することである。買収によってビジネスモデルイノベーションを起こす際、組織全体にゆさぶりをかけ、波及させていくことがポイントである。そのため、ビジネスモデルイノベーションを起こす環境も最初の段階で作り上げていかないといけない。だからこそ、最初の時点でトップが問題点を明らかにし、行動を起こすことがカギとなる。

6.1.3 買収企業に主体性を持たせる

いままで述べてきたように、ビジネスモデルイノベーションを起こすには、買収企業内でより良い価値を創造しやすい環境や文化を整える必要がある。本事例では、今まで顧客に提供できていなかった価値を創造しやすくなるための環境、設備や文化を変えた。ただ、この際の注意点として、被買収企業は改革の環境づくりや改革への軌道修正など最低限のサポートをするが、実際の細かい改革の内容は買収企業に主導でやってもらうことが重要である。買収企業に主体性を持たせ、自分たちで改革をしているという自覚を持たせることで自信につながり、より持続的な変革を組織内で起こすことができる。それがビジネスモデルイノベーションにつながる。

6.1.4 買収企業と被買収企業間に独立性を持たせる

被買収企業にイニシアティブを与える際は、買収企業と被買収企業間で独立性を保たせた方がよい。本事例では、2社の間で人材の貸し借りをしないというルールを作るこ

とで、互いに相手企業に頼れない体制をつくることができた。独立性を保たせることによって、前述した買収企業側の主体性を促進しやすくなる。というのも、独立性を保つことによって、買収企業も自分たちで能動的に行動する機会が増え、結果主体的になり、自信へと繋がっていくのである。また、独立性を保つことによってお互いの文化が崩壊するという買収の失敗要因を防ぐことも可能になる。

買収によるビジネスモデルイノベーションは、文化や手法というソフトな面と、価値を創造するための環境を整えるというハードな面にも注力して買収企業と被買収企業が活動し、シナジーを起こすことでビジネスモデルイノベーションが起きるのである。

6.2 貢献点

買収におけるビジネスモデルイノベーションを成功させるためには、目的によって工夫が必要であると言われてきたが、その具体的方法については研究されていなかった。しかし今回我々が取り上げた事例によって、買収によるビジネスモデルイノベーションの成功には、被買収企業側にイニシアティブを委ね、改革の環境づくりを買収企業側に施し、そのうえで買収企業に主体性を持たせることが一つの成功要因の可能性であることを示すことができた。

6.3 限界点

本論文の研究は歴史的な事例を時系列で追ったため、公刊資料のみの調査であり、フィールドワーク等を行っていない。加えて、極端事例であり、ひとつのケースしか分析できていない。したがって、今後買収によるビジネスモデルイノベーションの事例について研究を重ね、調査することで、買収によるビジネスモデルイノベーションを理論化していくべきである。

7. 参考文献

- The Associated Press (2006). “Pixar Becomes Unit of Disney” New York Times (<http://www.nytimes.com/2006/05/06/business/media/06pixar.html>) アクセス日時：2016年11月11日
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53.
- Bhimani, A., Ncube, M., & Sivabalan, P. (2015). Managing risk in mergers and acquisitions activity: beyond ‘good’ and ‘bad’ management. *Managerial Auditing Journal*, 30(2), 160-175.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.

- Bouncken, Ricarda B., and Viktor Fredrich. (2016). Business model innovation in alliances: Successful configurations." *Journal of Business Research* 69.9: 3584-3590.
- Carter, B. (2004). "Merger Would Mean New Style As Well as New Bosses at Disney" *New York Times* (<http://www.nytimes.com/2004/02/16/business/merger-would-mean-new-style-as-well-as-new-bosses-at-disney.html>) アクセス日時: 2016年11月15日
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011). The big idea: the new M&A playbook. *Harvard Business Review*, 89(3), 48-57.
- Clark, A. (2006). "Financial: New model Disney roars ahead: Entertainment: Beset by problems only last year, the empire has been turned around by Robert Iger" *The Guardian* (<https://www.theguardian.com/business/2006/nov/20/film.media>) アクセス日時: 2016年11月15日
- Fabrikant, G.(2006). "For Movie Companies, Big Is Bad Until It's Good Again" *New York Times* (<http://www.nytimes.com/2006/02/06/business/for-movie-companies-big-is-bad-until-its-good-again.html>) アクセス日時: 2016年11月17日
- Holson, L. M. (2006). "Pixar's Creative Force Gives a Glimpse of His Future With Disney" *New York Times* (<http://www.nytimes.com/2006/03/20/business/pixars-creative-force-gives-a-glimpse-of-his-future-with-disney.html?mtrref=www.google.co.jp&gwh=4EF1DDE76B930EEBF32B006A72E852C0&gwt=pay>) アクセス日時: 2016年11月15日
- Holson, L. M. (2007). "He Runs That Mickey Mouse Outfit" *New York Times*, Late Edition (<http://www.nytimes.com/2007/03/04/movies/04hols.html>) アクセス日時: 2016年11月17日
- Johnson, M W. Christensen, C M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review* 86(12), 57-68.
- Johnson, M. W. (2010). *Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal*. Harvard Business Press.
- King, D. R., Covin, J. G., & Hegarty, W. H. (2003). Complementary resources and the exploitation of technological innovations. *Journal of Management*, 29(4), 589-606. Chicago
- Levingston, M., Musgrove, M. (2006). "Disney to Buy Pixar Studios In Its Move to A Digital Era: Computer Animation Firm Sells for \$7.4 Billion in Stock" *The Washington Post*

- (https://www.washingtonpost.com/archive/politics/2006/01/25/disney-to-buy-pixar-studios-in-its-move-to-a-digital-era-span-classbankheadcomputer-animation-firm-sells-for-74-billion-in-stockspan/5f4e0a51-94e0-4ef5-92ffc356628c29fa/?utm_term=.1acb03dba9c0) アクセス日時: 2016年11月15日
- Li, Y. R. (2009). The technological roadmap of Cisco's business ecosystem. *Technovation*, 29(5), 379-386.
- Noguchi, Y. (2006). "Pixar's Magic Touch; Upstart Animation Shop Became the Industry's Benchmark" The Washington Post (https://www.washingtonpost.com/archive/business/2006/01/25/pixars-magic-touch-span-classbankheadupstart-animation-shop-became-the-industrys-benchmark-span/dfbe91e1-b765-4e72-ae28-3654b9502efd/?utm_term=.5a55aab15c8c) アクセス日時: 2016年11月15日
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Solomon, C. (2006). "Pixar Creative Chief to Seek to Restore the Disney Magic" New York Times (<http://www.nytimes.com/2006/01/25/business/media/pixar-creative-chief-to-seek-to-restore-the-disney-magic.html>) アクセス日時: 2016年11月15日
- Taylor, W.C., Labarre, P. (2006). "How Pixar Adds a New School of Thought to Disney" New York Times(<http://www.nytimes.com/2006/01/29/business/yourmoney/how-pixar-adds-a-new-school-of-thought-to-disney.html>) アクセス日時: 2016年11月15日
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of management journal*, 50(1), 20.
- Yin, R.K. (2003). Case study research (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Wood, G. (2009). "The genius shaping the future of the movies" The Observer (<https://www.theguardian.com/film/2009/jan/18/bolt-disney-animated-films>) アクセス日時: 2016年11月17日
- アレックス・オスターワルダー, & イヴ・ピニユール. (2012). ビジネスモデル・ジェネレーションビジネスモデル設計書. 翔泳社.
- 稲葉祐之、井上達彦、鈴木竜太、山下勝. (2012) 『キャリアで語る経営組織』. 有斐閣アルマ, 388p
- 井上達彦. (2014) 『ブラックスワンの経営学 通説をくつがえした世界最優秀ケースタディ』、日経 BP 社

エド, キャットムル・エイミー, ワラス (2014) 『ピクサー流 創造するちから—小さな可能性から、大きな価値を生み出す方法』 石原薫訳, ダイヤモンド社

住田公明(2005) 「日本企業のグローバル M&A に関する考察：戦略遂行上の失敗回避を求めて」 『国際ビジネス研究学会年報』, 11, pp.329-342

竹内弘高、榊原清則、加護野忠男、奥村昭博、野中郁次郎(1986) 『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント』 中央公論社

日本経済新聞 (2015). 「『会社の創造性』研究進む」
(<http://www.nikkei.com/article/DGKKZO90613930X10C15A8KE8000/>) アクセス
日時：2016年11月15日

日本経済新聞(2015). 「ディズニー復活 手本はピクサー」 アクセス日時：2016年11月15日

松本茂(2014) 『海外企業買収 失敗の本質：戦略的アプローチ』 東洋経済新聞社

森本光男(2007) 『M&A と組織文化の相性』 CUC view&vision24, 6-9, 2007.9 千葉
商科大学

宮崎哲也(2006) 『M&A における失敗リスクの研究』 九州情報大学研究論集

参考資料

「魔法の映画はこうして生まれる〜ジョン・ラセターとディズニー・アニメーション〜」
NHK 放送 2014 年 11 月 24 日放送

〈補足資料〉

図 5 ピクサーとディズニーのトップとミドルの行動を表した年表

年号	出来事	年号	出来事	年号	出来事	年号	出来事
	ディズニートップ		ディズニーミドル		ピクサートップ		ピクサーミドル
					ジョン・ラセターがディズニーに入社。		
			手描きアニメーションのスタッフはCG部門に仕事を奪われる危機感を感じ、社内で反発を起こす。CGアニメーションのプロジェクトは中止になる。		ラセターがディズニーで手描きのキャラクターとCGの背景を合成した作品を制作。		
					ラセターはディズニーを解雇される。		
					ラセターがルーカスフィルムの子会社であるIMLに入社。コンピュータアニメーション部門にアニメーターとして参加す		
	ロイ・ディズニーがラセターたちのコンピュータアニメーションを見て、アニメ技術の可能性を感じ、他の幹部たちに購入を強く求める。しかし費用の関係で反対され、購入にはいたらずに終わる。				ラセターはディズニーにコンピュータアニメーション部門の技術売りしたいと考える。		
1984	マイケル・アイズナーがCEOに就任す						
				1986	スティーブ・ジョブスによってルーカスフィルムのコンピュータアニメーション部門が買収される。「Pixar」と社名とし独		
1988	ラセターの成功を見て、その技術を取り入れるためにラセターを連れ戻そうと話をもち掛けるが、失敗に終わる。			1988	ラセターがショーとフィルム「Tin Toy」でアカデミー賞を受賞する。		
					ラセターはディズニーで監督としてやっていくよりも、ピクサーに残り歴史を作っていくことを決		
	ピクサーとCGアニメーション制作の契約を結ぶ。				ディズニーとCGアニメーション制作の契約を結ぶ。		
1995	『トイ・ストーリー』を公開する。						
1996	ボブ・アイガーがキャピタル・シティーズ/ABCを買収。						
2000	『ダイナソー』制作のために特撮スタジオを作る。		いい作品が作れず、スタジオを作っては壊すの繰り返しで、リストラが頻繁に行われる。				
2003	『塔の上のラプンツェル』をCGで制作するように指示。さらにスタッフに今後CGのスタジオになると告知。方針に賛同できないものは辞めるよう指示する。		CGスタジオになることに不満で反発を起こす。約300人の社員が辞職または転職。				

	CG推奨派のロイ・ディズニーが辞職。						
2004	ピクサーとの提携契約が満了。						
	アニメーションスタジオの手描きアニメーション部門が開鎖。						
2005	CEOのマイケル・アイズナーが退職。						
	CEOマイケル・アイズナーがピクサーとの契約更新の議論を突然中止し、ピクサーとの関係がこじ						
	アイズナーが「サークル7」というピクサーの了承を得ずに映画の続編を作る権利を行使する組織を作る。						
2005	アイガーがスティーブ・ジョブズに「ディズニーアニメーションを助けてほしい」と話す。				ジョブズからピクサー売却の話が聞かされ、複雑な気持ちになる。		
	買収の最終段階において、取締役会で買収後にピクサーの主要メンバーに契約の縛りがないことに不満を持つ。				ラセターとキャットムルは、ジョブズからAppleでの経験談を聞く。		
	「サークル7」を廃止する。				「五カ年協定」の起草に着手。		
					アイガーによってキャットムルが社長、ラセターはCOOに任命される。		
	アイガーがピクサー本社を訪れ、ピクサー社員にスピーチをする。				社員の前で買収に関する発表を行う。		
					ディズニーを訪れ、800人もの社員の前でスピーチを行う。		
					キャットムルがディズニーに初出勤する。		
					建物のレイアウトを変更する。		
					ディズニーの社員に対して面談を行う。		
					統一性のない指示的な指摘を禁止す		
					ディズニーアニメーション版ブレイントラストを導入することに決め、向上心のある社員を探す。		
					監視グループを廃止する。		
			ピクサーの『レミーとおいしいレストラン』のブレイントラスト会議を見学する。		ディズニーのスタッフをピクサーに送り、ブレイントラスト会議を見学させる。		
					ピクサーのスタッフにディズニーのストーリーボード会議を見学させる。		
				2006	『アメリカン・ドッグ』の試写会の後、監督たちに忠告する。		

					ストーリーラスト会議で発言しないスタッフなどに注意をするようになる。		
					ディズニー社員全員の契約を解消する。		
					『アメリカン・ドッグ』の監督を交代させ		
		2007	『アメリカン・ドッグ』制作中に会議を開く。会議後、2人のアニメーターがクリスマス休暇を返上して、リグを作り直す。				
			『ポルト』のプロデューサーがラセターたちにピクサーのスタッフを借りれないか聞くが、ラセター等に断られる。				『レミーとおいしいレストラン』で技術的に深刻なやり直しが必要になり、ディズニーからスタッフを借りれないかラセターたちに聞くが、断られる。自力で作品を完成させる。
		2008	『ポルト』のキャラクターのリグに変更の必要性が出てくる。				
					全社会議において「トヨタスピーチ」でディズニーのスタッフを挑発する。		
			会議後3人のスタッフがリグの変更に取り組むと名乗りをあげる。				
				2008	『ポルト』を成功させたバロン・ハワードとネイサン・グレンを『ラプンツェル』の新監督に任命する。		
2009	『プリンセスと魔法のキス』を公開						
			『ラプンツェル』のタイトルについて社内での論争が起きる。				
2010	『塔の上のラプンツェル』を公開。歴代2位の興行収入を記録する。						
					『塔の上のラプンツェル』に携わったすべてのスタッフを集め、小切手とDVD、手紙を渡す。		
2012	『シュガー・ラッシュ』公開。						
2013	『アナと雪の女王』公開。						

エド・キャットムル著『ピクサー流 創造する力』より作成