

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンのV字回復
—世界最高のエンターテインメントへの道—

福島 薫

I. 課題の設定

本レポートの課題は、2001年開業から好調な滑り出しを果たすもその後開業2年目から業績不振に陥ったユニバーサル・スタジオ・ジャパン（以下USJ）がどのようにして業績のV字回復を果たし現在も好調を続けているのかを分析することである。

USJは開業前から注目が集まっており、東のディズニーランドと並び西のUSJとなりうるのではないかと期待されるほどであった。その期待に応えるかのように開業初年度の累計入場者数は目標の800万人を大きく上回り1100万人を突破した¹。このように好調な滑り出しとなったUSJだが開業2年目にして状況は一転する。開業効果から2年目以降も集客を期待したが不祥事が次々と発覚、情報開示にも消極的な姿勢を示したことで批判を浴び、客数は激減した²。開業2年目の入場者数は700万人台にまで転落、その後も800万人台で低迷した。世間からもやはりテーマパークはディズニー1強とまで揶揄されるようになった³。華々しいスタートから一転、地に落ちたUSJ。しかしその後大胆な改革を行い、現在では関西のテーマパークといえはUSJと言われるほどの好調ぶりを記録しており、2015年には入場者数が東京ディズニーシーを抜き、世界のテーマパークで4位にランクインするほどになった⁴。

以下第2章では2013年以前において状況打開のためにUSJが行った改革について述べる。第3章では改革によってV字回復を果たしたUSJが2014年以降さらなる発展を遂げた背景について述べる。第4章は結語に充てられる。

なお、USJの入場者数、売上高等はUSJが非上場企業であるため現在公開されていない。本レポートにおいて用いる数値は各参考文献に記載されているものであるため、参考文献によって若干のずれが生じる場合がある。

II. うぬぼれ捨て改革実施

開業2年目から業績不振に陥ったのは不祥事が相次いだことだけが原因ではなく、問題

¹ 「大阪USJ1周年 累計入場者数1100万人突破」『日本経済新聞』2002年4月1日。

² 「都市経済特集 大阪USJの闇 NASDAQの罪」『週刊ダイヤモンド』2002年9月21日号。

³ 「特集 最強のテーマパーク」『週刊ダイヤモンド』2014年8月16日号。

⁴ 「USJ入場者数、世界4位に浮上、昨年ディズニーシー抜く。」『日本経済新聞朝刊』2016年5月27日。

への対応の遅れ、不十分さによる信用の低下であった。そしてこれらが起こったのは USJ の運営会社が第三セクターであり、経営陣には大阪市からの天下りが多かったことに加え、ライセンサーであるアメリカ本社の意のままになってしまっていたためであった。問題の報告があった際に日本の経営陣がアメリカ側との会議を行うも問題はないと公表を渋ったがために対応も遅れ、最終的に問題が世間に知られたのは内部告発によるものであった。さらに発覚後も USJ はマスコミへの詳しい経過報告もほとんどしなかったために顧客の間には不信感が広がり客数は激減した。

その後佐々木伸が社長に就任し改善策として従業員の意識向上をはかることを挙げた。組織のフラット化に取り組み、クルー同士が交渉しやすい土台を作り上げた⁵。加えて社長自身がクルーとの話し合いを重ね、クルーたちが気持ちよく働ける環境を整えることにも尽力し、サービスの向上からゲストの信頼を回復することに取り組んだ⁶。さらに格安年間パスを導入しなんとか客数を増加させるも収益性は低下し、業績の低迷からは抜け出せていなかった。

このような状況を打開すべく経営陣の刷新が行われた。2004年6月には米ユニバーサル・スタジオのグレン・ガンペルが社長に就任した⁷。彼は責任の所在があいまいだった組織構造を問題視し、第三セクターを事実上民営化した。さらに納入業者の見直しなどのコスト管理を徹底的に行い、2007年3月期に最終黒字を達成した。業績は回復へと向かっていったものの入場者数は伸びてはなかった。そこで2010年にマーケティング部長として森岡毅が入社した。彼はパークの成長戦略を3段階に分け、「3弾ロケット構想」を掲げた⁸。これは第1段階「ファミリー層を取り戻す」、第2段階「関西の外から客を呼び込む」、第3段階「関西の外に別のパークを築くことなどで、さらに大きく成功する」の3つで構成される。彼は入社が決まってからパーク内を徹底的に調べ、3弾ロケット構想をもとにパークの魅力向上、集客力向上のために大胆な改革を行っていった。以下ではその内容についてみていく。

(1) テーマパークの軸となるテーマの変更

⁵ 「[特集] V字回復に挑む夏/Part.1 再出発編 CASE01:ユー・エス・ジェイ (USJ) うぬぼれを捨て、一から出直し組織を改め教育を変えたりピーター発掘で巻返す」『週刊東洋経済』2003年8月9・16日合併号。

⁶ 「敗軍の将、兵を語る 人物 佐々木伸氏 [ユー・エス・ジェイ (USJ) 社長] 想定超す来場者で随所に歪み」『日経ビジネス』2002年12月9日号。

⁷ 「企業レポート Managerial Analysis ユー・エス・ジェイ (USJ)」『週刊ダイヤモンド』2012年7月21日号。

⁸ 「ヒットの軌跡 ユニバーサル・スタジオ・ジャパン volume196 「感嘆」と「興奮」を併せ持って絶好調! 巻き込まれて楽しむ”超参加型”テーマパーク」『日経 TRENDY』2016年11月号。

グレン・ガンペルは来日するなり大規模な消費者調査をおこなった⁹。その結果は、日本でテーマパークに来るのは家族連れと女性客であり、集客には魅力的なキャラクターが必要であることを示していた。しかし、USJ はハリウッド映画をテーマにして開業当初若者をコアターゲットに設定し、スリルや興奮を売りにしてアトラクションを前面に出していた。このままでは次々に大型投資をしなければ若者には飽きられてしまい、集客は見込めない。そこでテーマをハリウッド映画からファミリー向けエンターテインメントに変更することを宣言し、さらに森岡が入社してからは映画専門のテーマパークから脱却して「映画を軸とした世界最高のエンターテインメントを集めたセレクトショップ」を目指し改革を進めた¹⁰。このテーマの変更は米国ユニバーサル・スタジオの子供にとって怖くても、大人にとって面白いとがったアトラクションを展開するというコンセプトを根本から覆すものだった。また、テーマパークは通常リピートしてくれる層をターゲットとするのに対して幼児が居るファミリーという入れ替わりのある層を狙うのは極めて異例であった。しかし、少子高齢化にあるとはいえ毎年日本で 100 万人の新生児が生まれるそのうちの 2 割が関西であり、新生児が一人入場すれば、親たちを含め入場者は 3~4 人に膨らむ¹¹。USJ の新戦略はつまり毎年 70 万人が生まれる市場を取り込むものであった。

USJ はサンリオと提携しハローキティを採用、西部劇をテーマにしたエリアは、オズの魔法使いの世界をイメージした風景に改装した¹²。さらに、2012 年には 3~6 歳の子どものいる家族を対象にしたエリア「ユニバーサル・ワンダーランド」を新設し、大人だけでなく子どもも楽しめる場を提供した。エリアにはハローキティ、スヌーピー、セサミストリートのキャラクターゾーンを一か所に集め、アトラクションやレストランなど、30 施設を作った。結果、低年齢の子どもがいる家族連れの集客を 3 割増加させた。このエリア新設は点在していたアトラクションを集めることで費用を抑えながらもファミリー層を取り込むことに成功した。これは森岡が掲げた 3 弾ロケット構想の第 1 段階「ファミリー層を取り戻す」という目標を見事に達成したといえる。このように USJ はテーマをファミリー向けエンターテインメントへと変更し、数々のキャラクターを導入し話題作りで集客する戦略に転換したことで V 字回復へと向かっていった¹³。

⁹ 「転ばぬ先の「3本の杖」 日本航空/三菱重工業/ザ・ウィンザーホテル/ユニバーサル・スタジオ・ジャパン (特集 復活企業に学ぶ 大倒産時代に克つ極意)」『日経ビジネス』2008年11月3日号。

¹⁰ 「INSIDE REPORT テーマパーク USJ の V 字回復の勝因は映画専門パークからの脱却」『日経エンタテインメント!』2014年6月号。

¹¹ 前掲「特集 最強のテーマパーク」。

¹² 「Inside ピックアップ 2 開業来の連続赤字から脱却 株主価値の最大化を目指す」『週刊ダイヤモンド』2007年5月26日号。

¹³ 「徹底解剖 東の優等生ディズニー 西の商売人 USJ」『週刊ダイヤモンド』2014年8月

(2) サービスの向上

開業初年度は予想を上回るゲストの数からスムーズに運営することで精いっぱいサービスがゲストへのサービスが十分に行えていなかったという反省点があった¹⁴。そこでUSJは研修の実施やクルー向けイベントを増やすとともに2009年には「マジカル・モーメント・プロジェクト」(MMP)を実施し、クルーが黒子ではなく積極的にゲストとコミュニケーションをとって盛り上げていく接客を目指した¹⁵。MMPでは①アイコンタクト・笑顔・あいさつをする、②アトラクションなど自分のお気に入りをお薦めする、③子どもと友達になるの3つを柱としており、これはUSJ独自の行動指針であると言える¹⁶。単にゲストとコミュニケーションをとるといって東京ディズニーリゾート(TDR)などと特に差がないように感じられるが、TDRでは安全性、礼儀正しさ、ショー、効率性と重要度を決め「SCSE」という行動指針を掲げているのに対して、USJのMMPはゲストに積極的にかかわることを重視する点で異なる。実際にパーク内ではクルーが積極的にゲストとコミュニケーションをとり、キャラクターのシールをプレゼントするという場面なども多く見受けられ、ゲストからも好評であった。これらの接客に細かいマニュアルはなく、MMPという全社的プロジェクトにすることでクルー全体のサービス力を向上させた。クルーの間でゲストに喜ばれたことの情報共有する一方でクルーがゲストに声をかけているかをマネージャーがチェックしたり、客に扮した外部の調査員を使って評価している。このようにゲストにクルーとのコミュニケーションというプラスアルファを提供することでゲスト満足につながった。実際に年間パスポートの所有者はMMP実施前と比べて増加しており、マニュアル的ではないサービスがファン獲得に貢献したと考えられる。

(3) ソフト面の充実

USJはテーマの変更から前述のようなサービスの向上に加え、パーク内の改善を進めていった。

その一つがショーやパレードなどのソフト面の充実である。「映画を軸とした世界最高のエンターテインメントを集めたセレクトショップ」を目指すうえで前述したようなハローキティやスヌーピーなどのキャラクターの他、日本のゲームやアニメなど映画以外の人

9,16日合併号。

¹⁴ 前掲「[[特集] V字回復に挑む夏/Part.1 再出発編 CASE01:ユー・エス・ジェイ(USJ) うぬぼれを捨て、一から出直し組織を改め教育を変えたりピーター発掘で巻返す」。

¹⁵ 前掲「企業レポート Managerial Analysis ユー・エス・ジェイ(USJ)」。

¹⁶ 「USJ、声かけマジック、来園者満足度アップへ指針、「ふれあい」で集客、士気向上。」『日経流通新聞』2010年3月5日。

気コンテンツを強化した。例としては人気漫画『ONE PIECE』が挙げられる。『ONE PIECE』とのコラボ自体はテーマ変更を大々的に打ち出す前から夏休みシーズン限定で実施されていた¹⁷。3次元のリアルでハリウッドのスタント技術や映像技術を駆使したクオリティーの高いショーを実施していたのだ。しかし、USJが映画専門のテーマパークであったがために大々的に宣伝することなく知る人ぞ知るイベントとなっていた。そこでテーマの変更をうけて、『ONE PIECE』ショーのテレビCMを入れるなど大々的な告知を行った¹⁸。この『ONE PIECE』とのコラボレーションは夏の定番となって毎年行われており、現在はショーだけでなくパーク内のレストランでもイベントを開催している。さらに、2015年初頭からは「ユニバーサル・クールジャパン」と題して『モンスターハンター』の世界を等身大で再現した「モンスターハンター・ザ・リアル」のイベントを含め、様々なコンテンツとコラボレーションしたショーやイベントを開催した¹⁹。『進撃の巨人』、『シン・ゴジラ』など旬の人気作品を毎年テーマに扱うことで閑散期だった冬季の集客アップを果たした。「ユニバーサル・クールジャパン」もまた毎年行われる定番イベントとなっている。これらのキャラクター起用で共通するのは必ずしも多額の投資を必要としないことである²⁰。

さらに、テーマの変更によって様々なキャラクターがパーク内に混在するようになったからこそできたこともあった。USJ内での限定グッズの販売である。10周年を迎える際にはピンクパンサー、スヌーピー、ハローキティ、エルモという4つの有名キャラクターがコラボレーションする商品を世界で初めて開発した。この商品はパーク内のショップで限定販売された²¹。さらにセサミストリートの仲間としてオリジナルキャラクター「モッピー」を開発し、関連商品の販売を行った。さらにパレードでも次々と多様なキャラクターが登場することで観客を飽きさせることがない。

また、季節イベントの見直しも行った。2010年頃までUSJはハロウィーンシーズンである9月中旬から11月初旬まで昼間にハロウィーンパレードを主に目玉として実施していた。しかし、このハロウィーンイベントを目当てに来た客というのは例年7万人程度で

¹⁷ 森岡毅『USJのジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか?』株式会社KADOKAWA、2016年、50ページ。

¹⁸ 前掲「INSIDE REPORT テーマパーク USJのV字回復の勝因は映画専門パークからの脱却」。

¹⁹ 「特集2 未来志向のヒット学 USJを劇的再生に導いた! 森岡毅の頭の中」『日経TRENDY』2017年5月号。

²⁰ 「徹底解剖 東の優等生ディズニー 西の商売人USJ」『週刊ダイヤモンド』2014年8月9,16日合併号。

²¹ 「特集2 最強のレジャー施設 2大テーマパーク ディズニーらしさ目指すTDSパーク内消費を促すUSJ」『日経TRENDY』2011年5月号。

あり、これは何十万人を集客する夏季イベントなどと比較しても非常に低く、昼間のパレードのコストも回収できない赤字のイベントとなっていた²²。そこでイベントの見直しをなされ、ハロウィーンは日常生活では抑圧された部分、すなわちダークサイドを表に出すことが認められるお祭りであるという原点にヒントを見出し、ハロウィーンの新しい楽しみ方として素の自分に戻って自由に叫んでストレスを解消できるシーズンへと変化させることにした。そして手段として用いられたのはホラーであった。数年前からひっそりと開催されていた、別料金をプラスしてゲストがゾンビに遭遇するイベントをパーク全体に取り入れることにしたのである。USJ がもともと映画専門のテーマパークであり、特殊メイク技術と演出から成るゾンビのクオリティーが非常に高く、ゲストたちの反応も上々であった。このクオリティーを生かして、夜にパークの多くのエリアをゾンビが徘徊するホラーエリアに転換することにした。ゲストたちが追加料金を払うことなくぞろぞろと徘徊するゾンビに遭遇し、自由に叫んでストレスを解消できるような空間を作り出したのである。2011年に「ハロウィーン・ホラー・ナイト」と称して「コワイけどとっても楽しい！」をコンセプトにテレビCMも制作しイベントを実施した。当初ハロウィーンイベントを大きく黒字化させる倍増目標14万人を掲げていたが、追加集客数で40万人以上を集客することに成功した。このイベントの見直しでは設備投資は行っておらず、新たな費用をかけることなく見事に集客力を向上させている。「ハロウィーン・ホラー・ナイト」もまたハロウィーンイベントの定番となり現在まで継続して行われている。

以上のようなサービスの改善やテーマの変更とそれに伴うパーク内改革を徐々に進めていったことによって、2010年度には750万人まで入場者数は落ち込んでいたものの、2011年度からようやく右肩上がりに回復し、見事V字回復を果たした。2013年度には客数が1050万人と開業時の水準にまで回復し、売上高は前期比17%増、営業利益も前期比5割増の242億円と過去最高を更新した²³。

III. V字回復を果たし好調続き

テーマの変更やサービスの向上などの改革を実施したことでV字回復を果たしたUSJ。業績回復後も現在まで好調は続いており、東京ディズニーリゾートとともに東西2強のテーマパークと呼ばれるまでに成長した²⁴。以下ではUSJがどのようにして日本の2大テーマパークのひとつとして成長していったのかUSJの戦略についてみていく。

²² 森岡毅『USJのジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか?』62,63ページ。

²³ 「核心レポート 01 「ハリポタ」で大勝負 再上場にらむUSJ」『週刊東洋経済』2014年8月2日号。

²⁴ 「【特集 2016年大予測】PART7 生活・カルチャー 95 テーマパーク 15周年に沸く東西2強」『週刊東洋経済』2015年12月26日-2016年1月2日号。

(1) 待望の新エリアオープン

前章でみたように USJ はアトラクションを新設するなどの大規模投資を控えながら改革を進めていた。具体的なアトラクション導入の年間予算は 20 億円程度であり、東京ディズニーリゾートからすればその金額は、夜のパレードに対する予算にすぎないほどであった²⁵。その少ない予算でも USJ は 2013 年には 2004 年に導入した「アメージング・アドベンチャー・オブ・スパイダーマン・ザ・ライド」の映像を 4K3D にリニューアル²⁶、さらに 2007 年に導入された「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド」を「バックドロップ (逆さライド)」すなわち後ろ向きコースターへと期間限定で変更するなどアトラクションの新設よりもはるかに少ない投資でゲストたちの満足度を高めた。しかし、なぜここまで予算を抑えて集客を回復させる改革を進めていたのか。その理由は大人気映画『ハリー・ポッター』シリーズの世界観を再現したエリアを新設するためであった。「ハリポタ」エリアへの投資額は 450 億円。これまでの最高投資額であった「スパイダーマン」の 140 億円を優に抜いており²⁷、プロジェクトの計画が進み始めた 2011 年ごろの売上高の半分以上であった²⁸。このハリポタエリアを新設するという一大プロジェクトを仕掛けたのが最高マーケティング責任者を務める森岡毅であった。彼は米オーランドのユニバーサル・スタジオでハリポタエリアの実物を見て日本への導入が必要だと直感した。ハリポタの世界の街や城をそのまま作ってしまうような巨大なスケールにも関わらず細部にまで徹底的にこだわって作り上げられたエリア。まさにゲストがハリポタの世界に実際に入り込めるようなエリアとなっていた。彼はそれを直に体験し、3 弾ロケット構想の第 2 段階「関西の外から客を呼び込む」という目標達成の材料になると確信し、USJ への導入を必要としたのだ²⁹。そこから彼は精緻な需要予測で「この投資によって 200 万人を新たに獲得できる」と 1 年かけて会社を説得した。事実、米オーランドではオープン後、客数が 3 割増の年間 600 万人にはねあがり、その後も順調に客数を増やす大ヒットエリアとなっていた³⁰。こうして USJ は米オーランドに次いで世界で 2 か所目のハリポタエリアを新設することとなった。この際、弁護士資格を持つ USJ 社長のグレン・ガンベルは得意の交渉術で、本国のアメリカと「10 年間はアジアの他国にハリー・ポッター施設を作らない」という契約を結

²⁵ 前掲「特集 最強のテーマパーク」。

²⁶ 前掲「INSIDE REPORT テーマパーク USJ の V 字回復の勝因は映画専門パークからの脱却」。

²⁷ 前掲「企業レポート Managerial Analysis ユー・エス・ジェイ (USJ)」。

²⁸ 前掲「ヒットの軌跡 ユニバーサル・スタジオ・ジャパン volume196 「感嘆」と「興奮」を併せ持って絶好調！巻き込まれて楽しむ“超参加型”テーマパーク」。

²⁹ 森岡毅『USJ のジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか?』26 ページ。

³⁰ 「【特集 2014 年後半 経済大予測】 Part2 産業編 テーマパーク 集客効果は 200 万人?ハリポタに懸ける USJ」『週刊東洋経済』2014 年 7 月 12 日号。

び、当時ユニバーサル・スタジオ建設のうわさがあった韓国や、すでにオープンしていたシンガポールが『ハリー・ポッター』と契約できないようにした³¹。

新設されるハリポタエリアは東京ドームのグラウンド約3個分の敷地に、シンボルとなる「 hogwarts 城」、魔法使いの住む村「 hogwarts ミード村」を実物大サイズで再現した。エリア内には、作品の登場人物のハリーとともに空飛ぶ冒険ができる最新鋭の4K映像と巨大スクリーンによるライドアトラクションをはじめ、映画のシーンを彷彿とさせるショー、映画に登場する魔法世界のお菓子が買える店など、多彩なショップを並べた。映画の美術監督スチュワート・クレイグと原作者のJ・K・ローリングが全施設を監修し、クオリティーや演出はどこまでも映画さながらのものとなった。hogwarts 城は岩肌や表面の苔にもこだわる造形だけでなく、太陽の当たり方まで計算され建てられた。雪解けの季節に設定された hogwarts ミード村は氷柱、溶けた雪で濡れた地面や壁と細部までデザインされた。このようにこだわって再現することで小説と映画の世界をそのまま体感できるようにした。まさに森岡がオーランドで体験したようなハリポタの世界に入り込めるようなエリアとなっていた。

さらに話題性、再現度の高さから大勢のゲストが詰めかけることを予測したUSJは受け入れ態勢も万全に整えた。待ち時間を減らすべく、時間指定整理券によるエリア入場システムを採用した。当日にパークで無料の「入場確約券」を入手するほか、入場確約券付きの旅行パッケージをJTBやJR西日本で購入、入場確約券付きの「エクスプレス・パス（ライドアトラクションの待ち時間を短縮する券）」を購入するなど、複数の手段を用意した。

そしてついに2014年7月15日、新エリア「ウィザーディング・ワールド・オブ・ハリー・ポッター」が開業した。開業初日は3000人が行列を作り、好調な滑り出しとなった³²。映画の世界が忠実に再現されたハリポタエリアは話題を呼び国内だけでなくアジアを中心とした海外客も多く訪れた。2014年3月期のUSJの入場者数は1050万人となり、USJ開業初年度以来の1000万人を突破した³³。さらに開業後もメインアトラクションの映像を3D化するなどの改良が奏功し、2年目に入っても客足は伸びていた³⁴。社運を賭けた

³¹ 「特集1 2014年上半期ヒットランキング 下半期ヒット大予測〔PART2 下半期ヒット大予測〕チェックポイント1 ユニバーサル・スタジオ・ジャパン—映画『ハリー・ポッター』を再現したエリア新設で、来場者激増が確実」『日経エンタテインメント!』2014年7月号。

³² 前掲「核心レポート 01 「ハリポタ」で大勝負 再上場にらむUSJ」。

³³ 「映画頼み卒業へUSJ 第三の矢 「進撃の巨人」「エヴァ」で大イベント拠点新設へ魅力磨く」『日経MJ』2015年1月26日。

³⁴ 前掲「【特集 2016年大予測】PART7 生活・カルチャー 95 テーマパーク 15周年に沸く東西2強」。

一大プロジェクトは成功を収め、見事3弾ロケット構想の第2段階「関西の外から客を呼び込む」もクリアしたといえるであろう。

USJで新設されたエリアはハリポタだけではなかった。2017年に「ミニオン・パーク」が開業したのだ。ミニオンエリアの投資判断は2014年秋ごろに行われた³⁵。2014年当時、USJにおいて2017年からファミリー客の数が大きく減少していくことが予測できた。テーマの変更から随所でテコ入れはしてきたものの、ファミリー客を狙った大型投資は前述した2012年の「ユニバーサル・ワンダーランド」以来していなかったためである。そこからファミリー客の減退を食い止め、さらに上向かせるプランを考え着目したのが子供と一緒に家族で楽しめて、しかも独身女性から根強い人気を誇るミニオンであった。また、2014年当時は2013年に公開された2作目のミニオンの映画が興行収入25億円を達成した後で、パーク内でも物販部がアイテムを増やし、ミニオン関連の売り上げが徐々に増えてきた頃であった。こうしてミニオンに投資をすることに決めたのだが、ミニオンエリアを展開するにあたって、ミニオンの人気が今後どのように推移するのかを数学ツールを使って客観的に予測した。実際にどのような予測をしたかという点、USJが扱った日本を代表する大ヒット作品の単行本の販売数とファン数の関連性を調べ上げた。原作の漫画が映画やゲームにリメイクされて、そこからファンが加速的に増えるといった一定のパターンが存在し、成功が成功を呼ぶ正のスパイラルになっている。そこで多数の人気作品を分析して平均値をとったカーブに当時のミニオンの分析を重ね合わせると、ミニオンはブランド年齢で言えば幼児レベルであり、今後の伸びしろが大きいことが確認できた。さらに、USJが行ってきたアンケート調査で「過去1年以内にミニオン関連で何かお金を使いましたか」といった質問を定期的にし、ミニオンの浸透率も観察した。このアンケートから購買している人の分布と同様の形をしていたブランドが2年後、3年後にどうなったかを相関させて分析すると、今後ミニオンが大きくブレイクしていく姿が数学的に明らかになった。

こうして2017年4月21日に「ミニオン・パーク」が開業した³⁶。「ミニオン・パーク」には目玉として直径20m以上のドーム形スクリーンに、レーザープロジェクションシステムによるハイブリッド5K映像が映し出され、360度ぐるりとミニオンの世界が展開する大型ライドアトラクションを置いた。他にもバズーカで缶を打つゲームやカフェ、ショップなどの多彩な施設を用意した。さらに2017年の夏には『怪盗グルー』の新作映画が公開されるため相乗効果による盛り上がり期待された。その結果、2017年から入園者数は非開示となったものの、ある調査レポートによると2017年度も1493万人と過去最高を更

³⁵ 前掲「特集2 未来志向のヒット学 USJを劇的再生に導いた！森岡毅の頭の中」。

³⁶ 「UP FRONT USJと東京ディズニージーの新アトラクションがオープン—東西両横綱の新アトラクション 主役は人気のミニオンとニモ」『日経TRENDY』2017年6月号。

新した³⁷。

(2) 新アトラクションのオープン

USJ はテーマの変更を受けて、激しさやスリルのあるアトラクションを遠ざけてきた。しかし、USJ が開業時から顧客を性別、年齢、住所などに分けて満足度を調査するなどの独自の市場調査を重ねていたところ、日本の女性はストレスがたまっており、発散しているという傾向が読み取れた³⁸。2013 年当時の USJ には強烈なスリル体験を求める絶叫コースター好きを満足させるようなアトラクションが無かった。USJ 側としては開業時に力を入れていたところであったがために意外な結果となっていた。さらに、USJ は人間の本能的な希求がテーマパークとどう結びつくかについて定量的な研究を積んでいた。そして、男性ホルモンの分泌量と USJ の来場者数、それぞれの年齢別の分布がよく似ており、相関関係が認められた。その結果、まさに絶叫系を好む人が多い 10～20 代に来場者数を増やす余地があると予測できた。

こうしたデータを受けて USJ は絶叫マシンの新設を決定した。この新アトラクションは 2016 年に訪れる USJ15 周年記念事業の目玉になることが求められた。USJ の企画には求められていることが二つあった。一つは利用者の抱く予想をはるかに超える体験や感情を提供できること、もう一つはエリアごとに定められている世界観を表現できることであった。特に 15 周年事業のテーマを「RE-BOOOOOOOORN! さあ、やり過ぎよう、生き返ろう。」としたこともあって USJ に対して年々高まる来場者の期待をさらに上回ることに注力していた。そこで提案されたのが世界にまだ数少ないフライングコースターという、うつぶせに乗るタイプであった。ジェットコースターが提供するスリルの要素を速さ、高さ、浮遊感、回転数、距離などに分類して絶叫コースターとして最適の条件を求めたところスピードと高さを長い時間体験できるものという指標に行きついた。それに加えて、フライングコースターはうつぶせに乗るので目の前に地面しかない恐怖を体験できる。絶叫好きに調査をしてもフライングコースターを望む声が高かった。こうして新アトラクションとしてフライングコースターの設置が決定した。そして次に検討されたのが設置場所である。エリアごとに定められている世界観を表現できることと諸条件を考慮して「ジュラシック・パーク」エリアに決定した。恐竜の世界を表現するのにフライングコースターを空飛ぶ恐竜のプテラノドンに捕まれて宙を飛ぶというコンセプトが固まり、名前は「フライング・ダイナソー」に決定した。

コースターの完成はオープン予定のぎりぎりであった。というのもパークを営業しながら

³⁷ 「【産業レポート ディズニーシー拡張に透ける焦燥】 ディズニーシー拡張に透ける「最強パーク」ゆえの焦燥」『週刊東洋経済』2018 年 8 月 25 日号。

³⁸ 前掲「ヒットの軌跡 ユニバーサル・スタジオ・ジャパン volume196 「感嘆」と「興奮」を併せ持って絶好調! 巻き込まれて楽しむ”超参加型”テーマパーク」。

らの建設であったうえに、コースターの建設のみに専念できるわけではなく、同時期に他の企画も並行していた。さらにプテラノドンに捕まって振り回されている感じをいかに表現できるかを意識しながらコースター上部の恐竜をリアルに造り上げ、塗装を直前にやり直すなど、最後まで細部の見直しが続いた。こうして完成したのはコース全長 1124m、最初に落ちるときの高低差 37.8m のコースターであった。これはフライングコースターとして当時世界一の数字であった。また、この高低差をゲストたちは頭から真っ逆さまに落下し、その後 5 つの回転や視界が閉ざされる暗い洞窟などの仕掛けを設置し、約 3 分間も絶叫体験ができるコースターとなった³⁹。こうして外観にこだわりエリアの世界観を表現した上に、絶叫好きのゲストたちの予想をはるかに超える体験を提供する新アトラクションが完成した。2016 年 3 月 18 日に 15 周年記念プロジェクト第 1 弾としてオープンしたのだが、2015 年に公開した映画『ジュラシック・ワールド』がこの年最大のヒットとなったこともあって集客への期待が高まっていた⁴⁰。実際には 2016 年度の入場者数は前年度比約 5% 増の約 1460 万人となり入場者数過去最高を更新した⁴¹。「フライング・ダイナソー」は 15 周年事業の目玉として成功を取めたといえるだろう。

IV. 結語

ここまで USJ の改革について内容ごとにまとめてきたが、ここで時系列を整理しながら分析結果をまとめる。

まず、改革の一歩として 2004 年に消費者調査の結果をうけて USJ のコンセプトを「パワー・オブ・ハリウッド」から「ファミリー・エンターテインメント」に変更。ハローキティなどのキャラクターを採用した。2007 年には『ONE PIECE』とコラボレーションしたショーを夏季限定で開催。その後も夏季限定イベントを継続して開催してきた。2009 年には MMP を実施し、サービスの向上を目指した。そして 2010 年には映画専門のテーマパークから脱却し「映画を軸とした世界最高のエンターテインメントを集めたセレクトショップ」を目指して改革を進めていくこととなった。2011 年には USJ が 10 周年を迎えた。入場者数は 2011 年度から右肩上がりに回復し開業 2 年目からの低迷から抜け出して V 字回復を果たした。そしてこのころからハリポタエリア新設のプロジェクトが進み始め、ここから低予算で改革を進めていくことになる。2012 年には 3~6 歳の子どもがいる家族を対象にしたエリア「ユニバーサル・ワンダーランド」を新設した。パーク内に点在

³⁹ 「UP FRONT 開業 15 周年で盛り上がる USJ—空を飛ぶ感覚の新コースター開業 年間来場者数の記録更新は必至」『日経 TRENDY』2016 年 5 月号。

⁴⁰ 前掲「【特集 2016 年大予測】PART7 生活・カルチャー 95 テーマパーク 15 周年に沸く東西 2 強」。

⁴¹ 前掲「UP FRONT USJ と東京ディズニージーの新アトラクションがオープン—東西両横綱の新アトラクション 主役は人気のミニオンとニモ」。

していたアトラクションをひとつのエリアに集め、少ない予算で集客力向上に成功した。2013年にハイテクアトラクション「スパイダーマン」の映像のリニューアルとジェットコースター「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド」を後ろ向きに走らせるなどの企画を行いヒットした。そして2014年に待望の新エリア、ハリポタエリアを開業した。2015年からは「ユニバーサル・クールジャパン」と題して人気漫画やアニメとのコラボレーション企画で冬季の集客力を向上させた。その後2016年「フライング・ダイナソー」開業、2017年にミニオンエリアが開業した。このように時系列で見るとUSJは矢継ぎ早に新しい企画を実施している。ソフト面の充実として力を入れた期間限定イベントなどもリピーターを獲得するために旬のものを取り入れた。こうしてUSJは話題性を高めていき、集客力を向上させ、日本の二大テーマパークの一つとして成長を遂げた。

USJはさらに2020年の東京五輪開催に合わせて新たなエリアを開業する⁴²。任天堂とタッグを組んだ「SUPER NINTENDO WORLD」である。『マリオカート』のライドアトラクションなどが予定されており、総工費は600億円超えとなっている。任天堂のキャラクターやゲーム作品のテーマパークエリアはこれが世界初であり、国内のファミリー客やゲームファンだけでなく海外からも多くの客を呼び込む強力な目玉になると言われている。

そして気になるのが森岡の掲げた3弾ロケット構想の第3段階「関西の外に別のパークを築くことなどで、さらに大きく成功する」が達成されたのかという点である。一時期には沖縄に新テーマパークを建設するプロジェクトが計画されていた⁴³。2015年3月にグレン・ガンベルがUSJが沖縄に進出することを正式に表明したのだが、同年11月にUSJが米ケーブルテレビ大手コムキャストの傘下入りし、採算性に難色を示したことから2016年に計画は白紙に戻ってしまった⁴⁴。第3段階が達成できたかの結論としては、別のパークを築くことはしていないが、入園者数などの好調ぶりをみるに大きく成功したとはいえるのではないだろうか。

加えて注目すべきはUSJが2009年からチケットの値上げを続けている点である。東京ディズニーランドがチケット値上げに慎重であるのに対してUSJは強気の値上げが続いている。大人一日券の価格は2001年の5500円から2006年に5800円に値上げ。2010年6100円、2011年6200円、2012年6400円と値上げは続き⁴⁵、2019年には時期によって価格設定が変わる「変動価格制」によって幅があるものの7400～8900円まで値上げして

⁴² 「【企業レポート USJ、「変動価格制」の成算】今年のGWは8900円！好調USJ、強気値上げの勝算」『週刊東洋経済』2019年2月23日号。

⁴³ 「核心レポート 02 USJ9月にも再上場 沖縄新パークの威力」『週刊東洋経済』2015年8月8日・15日合併号。

⁴⁴ 「USJ、大阪に経営資源集中、沖縄進出撤回を発表」『日経速報ニュースアーカイブ』2016年5月11日。

⁴⁵ 前掲「企業レポート Managerial Analysis ユー・エス・ジェイ (USJ)」。

おり、東京ディズニーランドの7400円と比べると高額である。USJはチケットを値上げすることで客単価を引き上げたのである。チケットの値上げが続いても入場者数の増加も続いていることから改革の成果もありパークの魅力が向上していることがうかがえる。一方でUSJは年間パスポートを割安で販売している。標準的な年間パスポートの価格が一日券の約3倍、また東京ディズニーランドは8倍と設定しているのに対してUSJは一日券の2倍台に設定している⁴⁶。テーマパークとしては来場者が毎回チケットを買ってくれたほうが儲かるのだが、年間パスポートは固定ファンを作るのに有効なうえに、パークへ頻りに足を運んでくれさえすればグッズや飲食物の販売につながる点でメリットがある。そして、USJは年間パスポート利用者を飽きさせないために前述したような夏季限定イベントやクールジャパンなどの季節イベントに力を入れている。このようにしてUSJはパークの魅力を上させるとともに、リピーターの獲得、客単価の引き上げを確実にやってきた。

開業初年度入場者1100万人と華々しいオープンの直後、年間入場者数700万人台まで低迷したUSJ。テーマの変更から大胆な改革を行い、世界最高のエンターテインメントを集めたテーマパークとして、もはや面白ければ何でもありとでもいうように映画だけでなく様々なコンテンツを導入していった。しかし、何でもいいというわけではなく導入するコンテンツは世界最高のエンターテインメントにふさわしいか、アニメならアニメ、ゲームならゲームでその世界で最高のブランドかどうかを見極め、ブランドを選んできた⁴⁷。こうしてUSJは常に話題となる企画を提供するとともにゲスト満足を高めていった。以上のようなゲストの満足度を重視する姿勢と様々なコンテンツを導入するという柔軟さからUSJはV字回復を果たし、現在では最高入場者数を更新し、好調が続いていると考えられる。現在もパーク内をイルミネーションが彩るクリスマスイベントが開催されており、さらに2020年の「ユニバーサル・クールジャパン」開催も決定した⁴⁸。1月下旬から6月末までの期間で、今回は『進撃の巨人』、『名探偵コナン』、『ルパン三世』、『モンスターハンター』のアトラクションやショーなどを開催する予定だ。いずれも各コンテンツにおいて人気を誇る作品であり、これに加えてUSJとしては初となる技術を取り入れて「新体験・新興奮」を提供する。世界最高のエンターテインメントを届けてくれるUSJから今後も目が離せない。

⁴⁶ 前掲「【企業レポート USJ、「変動価格制」の成算】今年のGWは8900円！好調USJ、強気値上げの勝算」。

⁴⁷ 森岡毅『USJのジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか？』42ページ。

⁴⁸ ユニバーサル・スタジオ・ジャパン公式HP (<https://www.usj.co.jp/universal-cool-japan2020/>) 2019年11月29日 最終閲覧。