

卒業論文

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンが与える 地域活性化とその影響

2018年1月

京都経済短期大学 経営情報学科

今瀬ゼミ

上谷 依子

目次

I	はじめに	1
II	USJの概要と設立経緯	1
II-I	USJの概要	1
II-II	USJの設立経緯	2
III	V字回復の着眼点とマーケティング	3
III-I	V字回復したUSJ	3
III-II	なぜ経営危機に落ち込んだのか	3
III-III	見直すべきパークの着眼点	3
IV	生き抜くためのアイデア～リノベーション戦略～	7
V	おわりに	8
	参考文献	9

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンが与える地域活性化とその影響

上谷 依子（京都経済短期大学 今瀬ゼミ）

Keyword : U S J、地域活性化、マーケティング

I. はじめに

大阪市此花区にある「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」（以下、U S Jとする）は、昨今大きく成長しているテーマパークである。筆者もファンとして頻りに足を運んでいる。今でこそ大きく成功例として取り上げられたり、国内外からの集客によって地域活性化に大きく貢献しているU S Jであるが、過去は集客が低迷していた。そこで、なぜ、U S Jはここまで立ち直り地域活性化に繋がっているのか、現在のような賑わいをみせるまでの快進撃を遂げたU S Jについて、まとめようと考えた。

II. U S Jの概要と設立経緯

II-I U S Jの概要

此花西部臨海地域の再開発事業の核とされていたのがU S Jであった。「国際集客都市」を目指す大阪市の中核事業の一環として、テーマパークの整備に加え、映像・情報産業等の都市型産業を導入するほか、豊かなウォータースペースを活用して、居住空間や旅客船ターミナル、交流拠点、緑地等の整備を図ろうとした。こうした「住・職・遊」の複合したまちづくりを行うものである。同事業は、大阪市の関西経済圏全域に非常に大きな経済波及効果を及ぼすことが予想され、関西経済活性化の起爆剤としても大いに期待された。

此花西部臨海地域は、大阪の東西軸と湾岸軸が交差する臨海部の中核に位置し、阪神高速湾岸線や JR 桜島線（ゆめ咲線）などの交通基盤がすでに整っており、優れた立地条件を有していた。約 156.2ha のエリアを大阪思考による土地区画整理事業の手法により、この地域で当初のU S Jの計画は、映画をモチーフとした体験型テーマパークを核に、周辺地域に商業、業務、文化等の関連産業の集積を図るなど、再開発を行うものであった。U S Jにより当地域は、大阪湾ベイエリア開発を行った。こうして大きな変貌を遂げようとしていた。

U S Jは開園当時、「映画のテーマパーク」としてオープンした。世界的に有名な映画である「ジュラシック・パーク」や「JAWS」「E.T.」などのアトラクションをはじめ、パーク内では映画の世界が広がっていた。現在では、「世界最高を、お届けしたい。」というテーマに変わり、映画のアトラクションだけでなく、漫画・アニメ・ゲームのアトラクション、日本のアーティストとのコラボレーション、オリジナルのショー・パレードなどを取り入れている。

U S Jへのアクセスは以下の通りだ。

○鉄道

鉄道によるアクセスは、JR大阪環状線の西九条駅からの枝線として、JR駅手前にユニバーサルシティ駅が新設された。西九条駅からの乗り換え電車や大阪駅からの直通列車で約10分で行けるなど便利になっている。U S Jのエントランスまでは、駅からの歩行者専用デッキに沿って「ユニバーサルシティウォーク大阪」の商業施設が並び、そこを歩き帰りに楽しむことができる。

○道路

道路によるアクセスは、高速道路では、阪神高速湾岸線を利用することができる。淀川左岸線ユニバーサルシティ出口がテーマパーク駐車場へ最も至近のルートとして遠方からでも車での来場をしやすいとしている。一般道路では、市道福島桜島線が都市とのアクセスを容易にしている。これらの道路を利用して、市内主要のターミナルからのシャトルバスや、全国各方面からの高速バスが運行されている。

○船舶

USJ南側の安治川沿いの入堀に海上アクセスターミナルが設置されている。現在、天保山、咲洲、中ノ島、神戸、淡路、高松などとUSJが直接結ばれている。このターミナルを設置することにより、既存の天保山ハーバービレッジの海遊館やマーケットプレイス、サントリーミュージアムなどの集客施設とも連携することが可能となっている。

II-II USJの設立経緯

1980年に米国ユニバーサル・スタジオ社はテーマパーク事業を日本へ進出する計画を立てた。大阪市は此花西部臨海地域の再開発を地元企業と共に行い、臨海部をはじめ大阪全体の活性化に繋がるような新プロジェクトを模索していた。ユニバーサル・スタジオ社が提案したテーマパークの建設は、大阪市の「国際集客都市」を目指すというプロジェクト主旨と合い、映画をベースとしたテーマパークとして展開されることとなった。

テーマパーク事業の展開により地域の活性化を目指すとともに、USJのパーク内に最先端のスタジオ施設を設置することで、映像・情報・エンターテインメントに関連した人材の育成を行うという目的も図られた。大阪市を中心として地元企業などと共に関調や市の議会をし、大阪への誘致が決定したため、本格的にプロジェクトは進められた。そして、「株式会社ユー・エス・ジェイ」が立ちあげられ、開業へと導かれた。

1980年	米国ユニバーサル・スタジオ社が、アジアへのテーマパーク事業の展開を図り、日本への進出を計画。
1988年	大阪市が地元企業とともに、再開発の研究を開始。
1990年	海遊館を中核施設とする天保山ハーバービレッジの開発に続く、臨海部ひいては大阪全体の活性化に繋がるような新プロジェクトを模索。 USJは、映画産業をベースとしたテーマパークであるが、同パークの最先端スタジオ施設を核として、マルチメディアなどの最先端の映像・音響や情報・通信に関連する産業などニュービジネスの育成が図られる。それとともに、映像・情報・エンターテインメントに関連した人材の育成も期待される。また、パークの建設は大阪市の国際集客都市構想にもマッチするプロジェクトであるとされた。本地区は、大阪市及び半径200km圏内の日帰り商圏に3,500万人のマーケットボリュームを持つ。JR桜島線により大阪駅から直通で約10分で結ばれるほか、各ターミナルと接続が可能で、阪神高速道路ユニバーサルシティランプにより関西国際空港とも直結しているなどの利点から、誘致に最適な場所としての判断がなされた。
1993年	大阪市が中心となり、地権者や地元企業により「USJ此花開発研究会」、その後「USJ此花開発協議会」が発足。
1994年	地元企業に要請を行うとともに、誘致を決定。
1994年	「大阪ユニバーサル企画株式会社」を設立し、基本計画策定を初め、概算事業費、資金調達、収支計画等の立案を行う。
1996年	ライセンス関係等の諸条件が整い、ユニバーサルスタジオ社との間で基本合意書に調印。
1996年	事業主体としての「株式会社ユー・エス・ジェイ」に移行。
1998年	建設工事着工。
2001年	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン開業。

Ⅲ. V字回復の着眼点とマーケティング

Ⅲ-I V字回復したUSJ

2014年度のハリリー・ポッターエリアのオープン後、USJの入場者数が急激に増え快進撃を遂げた。しかし、現在のUSJの盛況は、ハリリー・ポッターエリアの大成功で作られたものではない。2001年の開業以来最も集客が落ち込んだ2009年度に比べて、年間600万人以上を増やしているが、実はその半分以上はハリリー・ポッター以外の効果で達成していた。ハリリー・ポッターがオープンする3年前から資金に余裕がない中で無数の新企画を成功させていった。更に、毎年チケット価格の値上げを行いながら100万人ずつ集客を増やすことに成功し、奇跡のV字回復を果たしたのである。

ハリリー・ポッターエリアをオープンした2014年度のUSJの年間集客が1,270万人となり、開業年度の記録1,100万人を大きく塗り替えることとなった。更に、ハリリー・ポッターエリアがオープンした翌年の2015年度も勢いは衰えなかった。様々な企画を考え次々と成功を収めたことで年間集客を100万人以上伸ばして1,390万人（見込み）という、大幅な記録更新が続いた。2015年10月には過去最高の月間175万人を集客し、USJの3倍の商圏人口に陣取る東京ディズニーランドをも超えて、単月ではあるがついに集客数日本一のテーマパークになった。

2001年の開業こそ華々しかったとはいえ、すぐに経営危機に落ち込んだUSJ。低迷が続いていたのにも関わらず、USJはなぜ復活し、大成功をおさめることができたのか。それは、その主な要因の一つとして「マーケティング」を重視する企業となってから劇的に変わったのである。

Ⅲ-II なぜ経営危機に落ち込んだのか

USJを運営する会社は、2001年度の開業年度には華々しく年間1,100万人を集客したが、翌年に700万人台へと急降下し、管理費や設備費などの高いコストも相まって、わずか3年後の2004年には事実上の経営破綻をした。2004年に新社長として迎えられたグレン・ガンペルは、徹底的なコストカットでこの危機を乗り越え、2010年には破綻寸前の状態からは脱した。しかし、年間集客は730万人と伸び悩んでいた。長年にわたる集客低迷の原因については主に2つあったと考えられる。

1つ目の原因は、開業翌年に起こった不祥事のせいでブランドイメージが地に堕ちたことである。2002年に食品賞味期限の偽装問題、工事ミスで工業用水がパーク内の一部の水飲み器に繋がっていた問題、さらに火薬の使用量と保存方法に関する問題などが立て続けに起こり、メディアに大きく報道された。それらの不祥事によるマイナスイメージのために顧客の来場意識は低くなったと考えられた。

2つ目の原因は、開業当時の「映画のテーマパーク」というブランドの軸がブレたことによるもの。会社の危機を救うために、「ハローキティ」などのキャラクターや、夜の電飾パレード「マジカル・スターライト・パレード」のような映画とは関係の無いコンテンツを導入した。そうしたことにより、「映画だけ」にこだわったパワー・オブ・ハリウッドという原点のブランドイメージが迷走していると感じさせた。開業からUSJが好きだった人を中心に失望したという声が多く聞かれるようになった。開業年に足を運んだ多くの映画を愛するファンが、ハリウッド映画にこだわったパークでなくなったことに嫌気がさして離れていってしまったのである。更には、ハリウッド映画のパークという明確なテーマ性を失ったことで、東京ディズニーリゾートと差別化できなくなり、顧客を奪われていった。

Ⅲ-III 見直すべきパークの着眼点

エンターテイメント全体に占める映画の割合が実は1割しかないという事実があった。世の中の人々の行動の平均値として、何かのエンターテイメントを10回楽しむとすると、映画のコンテンツを見ているのはそのう

ちの約1回でしかないということである。圧倒的な9割は他のことで楽しんでいるため、映画ファンだけで1,100万人も集客するというのは不可能であることがわかる。ハリポッターエリアの開設で注目を浴び、回復を目指すにも資金が足りない。そこで、ハリポッターエリア開設までの期間に数々の新企画を成功させて行きさしずつ集客を増やしていく戦略が考えられた。

例えば、次のようなものである。

①世界最高のブランドを集めた「セレクトショップ」

経営危機に陥っていた頃の打開策として、ハローキティ、セサミストリート、スヌーピーなどのキャラクターを導入したり、映画とは全く関係の無いコンテンツを使った夜の電飾パレード「マジカル・スターライト・パレード」が導入された。巨大ザメや恐竜や殺人ロボットなどのスリルだけでなく、かわいいキャラクターやファンタジックなコンテンツを増やせば、女性を中心にゲスト（入場者）が増えるのではないかと考えられた。

しかし、USJのテーマ性が迷走していると感じた多くの人は、「ユニバーサル・スタジオ・ジャパンは映画にこだわったパークではなくなったのか？」という強い批判の目で見えるようになった。開業当時からUSJを愛していた映画好きのファンからの批判の声は特に強かった。

だが、当時マーケティングを担当していたマーケティング本部長森岡毅氏は、『「映画だけ」にこだわるブランド戦略は、不要であり、かつ非効率である』と考えていた。世界最高のエンターテインメントは映画だけではないことに着目し、演劇、漫画、アニメ、ゲーム、音楽、スポーツなども、素晴らしいエンターテインメントである。これらは、「人を感動させる」という目的を達成するための手段（フォーマット）に過ぎない。「映画というフォーマットにこだわってブランドを創るのではなく、エンターテインメントの原点である“感動”にこだわってブランドを創りたい」と考えた。こだわるべきは手段ではなく感動そのものであり、その感動を生み出す「エンターテインメントの品質」にこだわってブランドを創る戦略である。そうした考えから、USJの新たなブランドキャンペーンとして「世界最高を、お届けしたい。」というものが掲げられた。世界最高のブランドを集めた「セレクトショップ」としてのブランドキャンペーンは現在も続いており、映画だけにこだわらず、様々なエンターテインメントを取り入れたアトラクションが展開されている。

②ターゲット客層の幅の拡大

経営危機の当時USJが対応できる客層の幅が狭すぎるのが最大の問題であった。最大の弱点である「低年齢の子供連れ家族の集客」を強みに変えるため、新ファミリーエリアとして「ユニバーサル・ワンダーランド」の開発・建設計画が立案された。

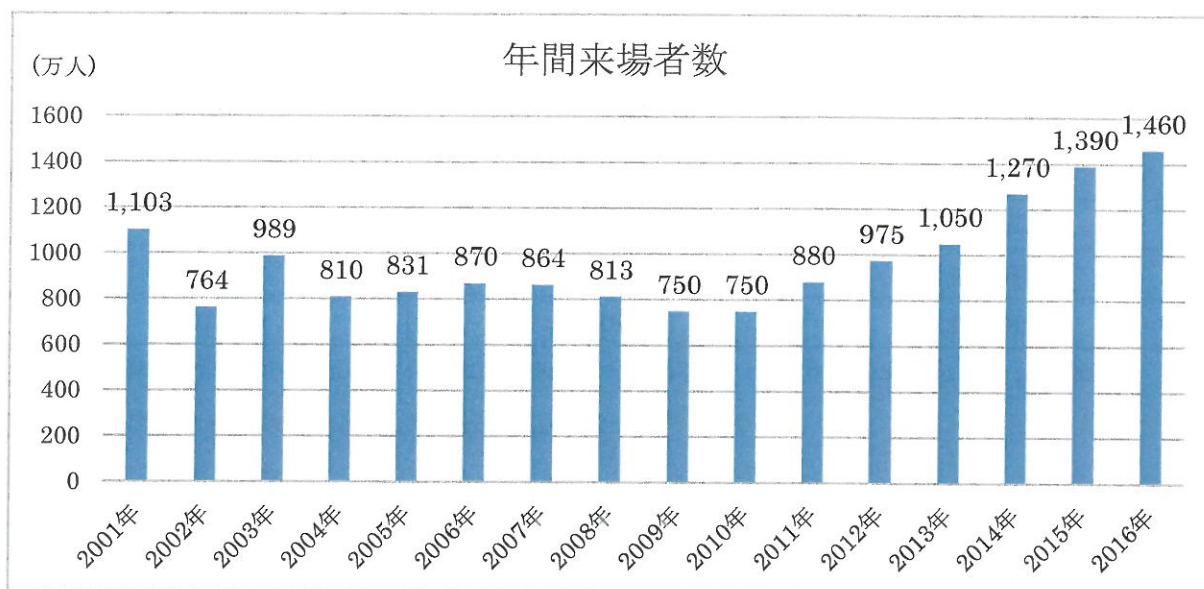
開園～2011年頃までのUSJのパーク内にあるエンターテインメントの内容は、あまりに大人向けに偏っていた。集客不足の原因をさぐっていると、3歳から6歳の小さな子供がいるファミリーが来場する割合があまりにも少ないことが分かった。なぜ、小さな子供連れファミリーが少なかったのか、その考えられた理由が2つあった。1つ目は、身長制限のせいで3歳～6歳が乗れるアトラクションが非常に少なかった。2つ目は、まだ抽象思考があまり出来ない年齢の子供にとって、JAWS、ターミネーター、恐竜などのアトラクションは「恐怖」という印象が強く残ってしまう。実際は安全であり、創りものという前提を分かった上で、自分自身がアトラクションの世界観に浸りながらスリルを楽しめるようになるには、大人がもつ高等な知能が必要になる。

こうしたことが原因でUSJは、テーマパーク業の最大のボリュームゾーンの1つである「低年齢の子供を持つ家族層」を開業以来、取りこぼしてきた。そこで、単体のアトラクションではなく、複数のライドアトラクション、ショーアトラクション、多くのプレイエリアなどを備えた複合ファミリーエリアを建設する案が出された。大きいファミリーエリアができたというニュースを発信し、「大人だけでなく子供も楽しめるパーク」

という認識をゲストに大きく与えることが目的であった。ファミリーエリアのテーマ性は、既にパークに存在していた3大キャラクターである、セサミストリートのエルモ、Peanutsのスヌーピー、ハローキティが活用された。人気キャラクターの集合エリアとすることで、小さな子供にとってより親しみやすいエリアとすることが考えられた。

新たなファミリーエリア内のアトラクションの身長制限は最小限にして、小さな子供ができるだけ全ての体験ができるようにした。「機能は子供に合わせ、デザインは母親に合わせ」をコンセプトにして、徹底的に体験価値にこだわったエリアとした。例えば、ハローキティエリアにある「ハローキティのカップケーキ・ドリーム」は、遊園地によくあるコーヒーカップ型のライドアトラクションと同じようなものであるが、実際の体験価値は大きく違うように設計されている。まず、ライドの中から子供から見える世界がかわいくてワクワクするように、ライドに乗った子供が目線の高さから見える周辺施設の建物のデザインにこだわっている。また、ライドのデザインには母親の求める夢のような「かわいい世界」をテーマに造られている。特に塗装の発色にこだわり、イタリアの高級車フェラーリの塗装工場で塗装された。

こうした様々なこだわりを取り入れて、「ユニバーサル・ワンダーランド」は完成した。7個のライドアトラクション、1個のショーアトラクション、12個のプレイランドを含む計28もの施設を備え、親子で一日中楽しめる新鋭のファミリーエリアとして、2012年春にオープンした。そして、このユニバーサル・ワンダーランドによって、極端に少なかった低年齢の子供を含む家族連れの集客は、一転してU S Jの強みへと変貌を遂げた。その結果、2010年のパーク年間集客約740万人から、ユニバーサル・ワンダーランドがオープンした2012年度は1,000万人に迫る975万人を記録した。



出典：森岡毅（2016年）『USJを劇的に変えた、たった1つの考え方—成功を引き寄せるマーケティング入門—』

株式会社 KADOKAWA

③チケット価格の値上げ

大人 5,800 円（当時）というU S Jの入場チケット価格について、あまりに低すぎるのではないかと考えられた。消費者の所得、他の物価との比較、エンターテイメントにかかる支出の中でのテーマパークでの消費額、それらを米国や欧州などの他の先進国と比較すると、日本のテーマパークは世界標準の半分で販売されている。日本のテーマパークの品質は世界で一番高いと言われるが、土地代・建設費・人件費などのコストも世界で一番高いとされる。それにも関わらず入場チケット価格だけが世界で一番安くなっている。他国のテーマパーク

が倍近いチケット価格で集客できているという事実から、「チケット価格」に客単価向上の大幅な伸び代があると考えられた。

なぜ、日本だけこのようにテーマパークが安いのか。それは、日本のテーマパーク業界のトップである東京ディズニーリゾートが世界各国と比べて長年低価格で営業しているからである。その影響でテーマパーク業界のチケット価格の最大値が低くなっている。2001年のU S J開園時も東京ディズニーランドが5,500円であったため、それに合わせざるを得ないと判断された。関西方面でもこの5,500円という低価格が業界の最大値となった。そうすると、東京ディズニーリゾートやU S Jよりも規模の小さな遊園地などは、さらに低いチケット価格に設定せざるを得ない状況となっている。結果として、東京ディズニーリゾートやU S Jが建設されてから多くの遊園地が採算がとれずに潰れていった。消費者の選択肢が少なくなるということは、テーマパーク業界の活性化のためにはよくない状態である。巨大テーマパークは日本のテーマパーク業界全体にも影響があるとされ、U S Jが先頭となって業界を世界標準に近づけるべきと考えられた。

ワンデイ・スタジオパス（大人）		
価格変更の時期	チケット価格	値上げ幅
2001年3月	5,500円	—
2006年7月	5,800円	+300円
2010年6月	6,100円	+300円
2011年2月	6,200円	+100円
2012年4月	6,400円	+200円
2013年1月	6,600円	+200円
2014年1月	6,790円	+190円
2014年4月	6,980円	+190円
2015年1月	7,200円	+220円
2016年4月	7,400円	+200円
2018年1月	7,900円	+500円

出典：root of everyday（2017年）『USJのチケット値段は2018年も値上げか?その理由と価格推移』

<http://rooooooots.com/raise-the-price-usj-ticket/>

2017年現在のワンデイ・スタジオパスのチケット価格は7,400円である。現在までに値上げされた理由について考えられるのが、アトラクションの投資費用として値上げを実施したということである。親子向けのエリアのワンダーランドの導入、「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド～バックドロップ～」や日本の漫画やゲームを取り入れたアトラクション、「ハリー・ポッターエリア」の導入によって予想以上の来場者数が見込めた。そのため、値上げをしても体験価値を求めるゲストの需要は高いと考え実行された。

次に考えられる理由は、逆に来場者を少し減らすことである。予想を上回る来場者数を獲得できたが、反対に来場者が多すぎてパークに入るのに入場制限がかけられるケースも出てきた。特に繁忙期である9月～10月のハロウィンシーズンは、朝から夜まで多くのゲストでにぎわっている。2017年11月3日（金）の祝日は、パーク内へ入場するゲートまでの待ち時間が150分待ちという大混雑が起り、最寄り駅のユニバーサルシティにも制限がかかることとなった。U S Jは東京ディズニーリゾートに比べると非常に狭い敷地面積となっている。そのため、混み合いすぎるとゲストの移動は限られてきてしまい、最悪の場合はゲストに危険が及んでしまう

可能性が考えられる。また、本来パークの路上で行うはずのショーやパレードのスペースを確保できず、中止や一部内容変更といった事態も実際に起こった。いくら人気のアトラクションやショー、パレードがあったとしても、あまりの混雑によって体験できないゲストも増えてしまうこととなる。こうした予想以上の混雑を避けるためにもチケット価格を上げて少し落ち着かせるということは考えられる。

しかし、U S J の人気の勢いは凄まじいため入場者数のコントロールはなかなか難しいとみられる。今後、東京オリンピック・パラリンピックの開催前に、新しく任天堂ゲームのエリアがオープンする予定でパークの敷地面積は少し広がることとなるが、ゲストの需要がさらに大きくなり、来場者を減らせるかどうかは未知数である。

チケット価格に関して、U S J の運営会社は、「欧米のテーマパークと比べてまだまだU S J の入場料金は低い」とコメントした。2017年12月末、2018年1月31日（水）販売分より新たにチケット価格が改定されることが発表された。

IV. 生き抜くためのアイデア～リノベーション戦略～

入場者数が急激に増加する前、U S J には設備投資にかかる予算はなかった。2013年のU S J の設備投資の予算は20億円弱であった。この金額では新アトラクションを入れる建物すら作れなかった。その時に考えられた作戦が、「リノベーション戦略」であった。リノベーション（改造）は、全く新しいものを作り出すイノベーション（革新）とは違い、既存のものを新しく生まれ変わらせるべく手を加えて改造・改築することである。つまり、この20億円弱を使って既存のアトラクションをリノベーションすることで新しい価値を生み出そうと考えられた。しかし、どのアトラクションをどうリノベーションすれば、新型アトラクションが大成功した時のような需要を作り出せるのか、それを考えるのは容易なことではない。既存のアトラクションは完成してからかなりの年数が経っているため、特に関西地区では体験率がどれもかなり高い。テーマパークでは「新しさ」というものが大きな集客の武器となるため、どのパークのどのアトラクションも初年度の集客効果が最高で、一度体験してしまった人の割合が増えるに従って集客効果は年々減少していくのが相場である。既にある古いものに手を加えたとしても、それにまた乗ってみようと新品と同等の来場意欲を作り上げるのは、テーマパーク業界では至難の業だとされていた。

①スパイダーマンのリノベーション

当時、マーケティング担当であった森岡氏が、世界中のテーマパークで流行っているものを手広く調べ上げ、リノベーションに使えるようなアイデアを探している中、1つ気になるものを見つけた。それは、ユニバーサル・オーランドがスパイダーマン用に開発を進めていた世界最高水準の映像技術「4K3D」である。4KとはHD（High Definition）映像の4倍もの解像度を出す飛躍的な映像技術である。その4K技術をTVのような小さな画面ではなく、U S J に導入しているスパイダーマン・アトラクションの巨大な3D映像スクリーン全体に使い、臨場感を劇的に高めることを狙うというアイデアであった。

「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」は、初登場以来7年連続で世界最高ダークライドの称号を獲得していた。これは、米国ユニバーサル・スタジオ社の世界最先端のアトラクション技術の象徴的存在であった。しかし、8年目でその連続記録は途絶えることとなった。ユニバーサル・スタジオが新しく米国フロリダ州オーランドに建設したハリー・ポッターのテーマパーク「The Wizarding World of Harry Potter」の中にあるメインアトラクション「Harry Potter and the Forbidden Journey」にその世界最高ライドの栄冠を奪われた。そこで、それまでの看板であったスパイダーマンのアトラクションを強化し、ハリー・ポッターとパーク内の主力にすべく開発が進んでいるアイデアが4K3D化であった。

②「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド～バックドロップ～」の導入

USJに導入されている「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド～バックドロップ～」は、森岡氏の夢の中でみた光景から生まれたと言われている。バックドロップは後ろ向きに走行するジェットコースターで、既にあるジェットコースターのレールやプラットフォームを活用し、新しく後ろ向きにゲストを乗せる特別車両さえ開発すれば、設備投資はその車両分だけで済むはずと考えられた。はじめに技術陣に提案されたときは、「ジェットコースターというのは安全第一なのです。ハリウッド・ドリーム・ザ・ライドは前向きに乗車することを前提に、ゲストにかかる負荷（重力加速度G）を緻密に計算して設計しているため、後ろ向きに人を乗せて走らせたときにその安全が保障できる可能性は極めて低いと思われます。」と言われた。しかし、森岡氏の強引なお願いと当時のCEOであったグレン・ガンベルの明確な支持を受けて、実現に向けて動き出すこととなった。

念には念を入れて安全性の慎重な検証が行われた結果、後ろ向きでも全く問題がないことが分かった。これは、「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド」の基本性能が極めて高かったからである。ハリウッド・ドリーム・ザ・ライドは、世界最高のジェットコースターとの評価が高いスイスのメーカーの技術の粋を集めて作られたライドであったからである。このコースターは他のテーマパークにある一般的なコースターとは大きく違う特徴がある。それは、スムーズに走行する点だ。コースターにありがちな「ガタガタ感」や「横揺れ感」がほとんどない。これを実現させているのも、精密な設計と緻密な施工がなされているからである。その分、導入には大きなコストをかけて建設されたが、その基本性能が非常に高かったおかげで、「後ろ向き」という走行パターンでも人間にかかる負荷は安全で、全く問題のないレベルでコントロールができることとなった。バックドロップ用の車両は、前向き車両が薄紫に塗装されているのに対し、よりスリルを強調すべく「真っ赤」に塗装されることとなった。そして、「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド～バックドロップ～」は、2013年春にオープンするなり長蛇の列ができた。待ち列に収まり切れないほどのゲストの数により、当時は整理券が配布されることとなった。整理券に記載されている時間帯に並んでも、そこから2時間以上は待つほどの人気であった。さらに、2013年3月21日、待ち時間9時間40分という日本におけるアトラクションの待ち時間記録を更新するほどの大人気アトラクションとなった。

資金のないところから、アイデアと努力で毎年100万人ずつ集客を伸ばし、2012年には新ファミリーエリア「ユニバーサル・ワンダーランド」で弱点だった家族連れ層を克服し、その後もリノベーション戦略の取入れなど数々の企画を成功させ続けた。結果、2014年にはハリー・ポッターエリアをオープンして、集客市場を国内からアジア諸国にまで広げた。

入場者数が低迷していた頃と比較する現在では集客と売り上げは倍以上に伸び、利益に至っては数倍の成長を遂げた。ハリー・ポッターエリアの成功ばかりが目目されているが、ハリー・ポッターエリア以前に40以上の新規企画プロジェクトを連続してヒットさせ続けたことで獲得した成長である。USJの新規企画プロジェクトの成功確率は97%を超えるにいった。

VI. おわりに

本稿ではUSJが開園するまでと、開園してからの周囲にもたらした影響や成功を生んだマーケティング戦略について取り上げた。かつて業績が低迷していた頃に着任した森岡氏は、USJが生き延びるために様々な分析を行いアイデアを出し、そのアイデアは次々と成功を収めていった。今のUSJがあるのはこの森岡氏がいたから、と言っても過言ではないだろう。現在、森岡氏は退任しているが、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さらに業績を伸ばしている。東京オリンピック・パラリンピック開催前には、任天堂ゲームの世界が広がる壮大なエリア『SUPER NINTENDO WORLD』がオープンする予定である。このエリア

にも米国ユニバーサル・スタジオ社のクリエイティビティと、世界最新鋭の技術を使ったアトラクションがつくられる。任天堂は国内で人気のゲーム製作企業であるため、期待が高まっている。また、任天堂は国内だけでなく海外にも多くのファンがいるため、外国人の来場者数も増えるであろう。USJの今後の更なる成長に一ファンとしても期待していきたい。

参考文献

- 森岡毅 (2014年) 『USJのジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか?V字回復をもたらしたヒットの法則』 株式会社 KADOKAWA
- 森岡毅 (2016年) 『USJを劇的に変えた、たった1つの考え方ー成功を引き寄せるマーケティング入門ー』 株式会社 KADOKAWA
- 社団法人建設コンサルタンツ協会近畿支部 (2001年) 「ユニバーサル・スタジオ・ジャパンと地域開発」『クリエイトきんき』2001年創刊号 <https://www.kk.jcca.or.jp/create/pdf/createl.pdf>
- root of everyday (2017年) 『USJのチケット値段は2018年も値上げか?その理由と価格推移』
12月28日更新 <http://rooooooots.com/raise-the-price-usj-ticket/>

