

産業研究所講演会

アジア最強のコンテンツ

*USJ*の戦略

藤原 直樹氏
(産経新聞大阪本社経済部記者)

2016年5月30日(月)16:40～18:20
関西学院大学西宮上ヶ原キャンパス

産業研究所講演会

1. 日 時： 2016年5月30日（月）16:50～18:20
2. 場 所： 関西学院大学西宮上ヶ原キャンパス B号館204号教室
3. 講 師： 藤原 直樹氏
(産経新聞大阪本社経済部記者)
4. 主 催： 関西学院大学産業研究所
5. 講演内容：

○司会 本日は、「アジア最強のコンテンツ U S J の戦略」をテーマにお話しいただきます。講師の先生を簡単にご紹介させていただきます。藤原直樹さんです。産経新聞大阪本社経済部の記者でいらっしゃいます。京都大学の農学部を卒業されまして、平成12年に産経新聞入社、鳥取支局、神戸総局、大阪経済部、大津支局の記者を勤められまして、平成25年10月から現職を勤められているということです。現在は流通、鉄道、空港、食品、テーマパークなどの分野を担当されておられるということです。

本日は非常に興味深い話を聞かせていただけるのではないかと思います。先生、どうぞよろしくお願いいたします。

○藤原 皆さん、こんにちは。先ほどご紹介にあずかりました産経新聞の藤原と申します。

私は経済部に所属しておりまして、経済部は主に取材対象が企業のニュースになります。鉄道、空港以外にテーマパークも担当しておりまして、それでU S J も、取材を普段よくさせていただいております。本日は60分という貴重なお時間をいただきましたので、さっそく始めさせていただきたいと思います。

皆さん、U S J にはたぶん行ったことのある方が多いと思いますが、最近すごく混んでいますよね。今日は、アジア最強コンテンツを目指すU S J の戦略についてお話しさせていただければと思います。

新聞社の人間が講義をさせていただくということで、お渡ししたレジュメの中に資料1があります。これは最新のニュースです。少し時間をいただいて、資料に目を通していただけたらと思います。

これは私が書いた記事で、27日、先週金曜日の最新のニュースですが、ヤフーのトップニュースなどにも出ていたので、知っている方も多いと思います。資料1は、U S J がディズニーシーを入場者で上回ったという、まさに悲願が達成されたというニュースで、躍進するU S J をまさしく象徴しているかと思っています。

その中身について少し見ていきたいと思います。U S Jは去年よりも17.8%入場者が増えています。17.8%ってすごいですよね。オープンから10年以上たっているテーマパークで17.8%も前年を上回るのは、本当に奇跡といってもいい快挙です。一方、ディズニーシーは3.5%減っているわけですね。ディズニーシーが3.5%減って、U S Jが17.8%増えたことで、この順位が入れかわっています。U S Jがこれで世界4位となります。世界4位、さすがにあれぐらい混んでいるのもうなずける話ですが、ディズニーシーが3.5%減っているのと同じように、ディズニーランドも4%減っています。世界ランキングもアメリカのディズニーランドに抜かれて3位に落ちています。ここからわかるのは、U S Jが世界のテーマパークの中でも特別好調で、今ディズニーの2つのテーマパークは少し勢いがなくなっているということです。

U S Jが今、好調にきている要因は一体どのようなものなのでしょう。ここにある4つの要因が主に挙げられます。

まず、1つ目は「ハリー・ポッター」。皆さんご存知のハリー・ポッターのエリアですね。これは昨年ではなくて一昨年の7月にオープンしましたが、まだ引き続き好調を維持している要因です。

2つ目、「クールジャパン」は、日本のアニメとかゲームを導入しているということです。昨年でいくと、「妖怪ウォッチ」や「進撃の巨人」等の人気のアニメないしゲームの期間限定のアトラクションが非常に好調でした。

あと、3つ目、これは特にU S Jの成功した秘訣として考えられるんですが、「ハロウィーン」です。昨年、日本中でハロウィーンがブームになったかと思います。渋谷の方で騒ぎになったのが結構ニュースなどで出ていたので見られた方も多いと思うんですが、もともとU S Jはハロウィーンのイベントに力を入れておりまして、U S Jをハロウィーンの聖地にしたいとずっと前から言い続けて、昨年うまく日本全体のブームにも乗ったのかな、というのがハロウィーンです。ハロウィーンと言えば10月なんですけども、昨年U S Jは、ハロウィーンのあった10月に入場者が175万人になって、単月として過去最高になりました。通常、テーマパークは夏休みのある8月に1年間の入場者の最多が来る場合が多いのですが、U S Jは、本来オフシーズンとも言える10月に単月、しかも過去最高を記録しました。

10月のハロウィーンが行われた時は、入場者の半数以上が仮装をして来ていたというデータがあります。私は仮装をしてテーマパークに行くのは少し恥ずかしいんですけど

ども、今の人はあまり抵抗がないみたいで、実に2人に1人は仮装してUSJに行っていたという現象が起きました。

実は、もともとUSJは仮装してテーマパークに来るのを昔は禁止していました。パークの統一感がなくなるということが主な理由でしたが、ハロウィーンが流行の兆しを見せたら、しれっと方針を転換しておりまして、今はどんどん仮装をして来てくださいと奨励しています。このあたりの方針をずっと変えるのも、いかにもUSJらしいなとは思いますが、ブームになったハロウィーンを取り込むことに成功したのも17.8%増の1つの大きな要因になっています。

4つ目の「インバウンド」もかなり大きな要因です。このインバウンドとは専門用語で、日本を訪れた外国人のことをいいます。このインバウンド、大阪・関西地区が今、日本で一番インバウンドの取り込みに成功していると言われていています。インバウンド、特に中国から来られた観光客は消費意欲が旺盛で、昨年度、爆買いという言葉も生まれて流行語大賞にも選ばれたので、皆さんも聞かれたことがあるかなと思います。爆買いを一番取り込めたのが関西エリアだったということです。インバウンドの人たちが関西を訪れるようになる前は、大阪の百貨店はどこもすごく不振にあえいでいましたが、インバウンドの人たちの爆買いで今、大阪の百貨店が売り上げを急回復しているといった現象もあり、USJもインバウンドの取り込みに成功しました。

昨年度、外国人の入場者数が前年度よりも60万人増えて140万人になっています。全体が1390万人というのを先ほど表でお見せしたかと思いますが、1割が外国人、今USJに来ている観光客の10人に1人は外国人になります。実際に訪れてみても、外国人の来場者が多く、特に中国とか韓国の方をよく見かけます。外国人を取り込むことにもUSJは成功しています。

このように昨年好調だったUSJは、今年、実はオープンから15周年を迎えています。この15周年を盛り上げていくテーマが「リ・ボーン」です。リ・ボーンと言えば再生という意味だとは思いますが、USJはリ・ボーンを生まれ変わりと訳すことを推奨しておりまして、「やり過ぎよう、生き返ろう」をテーマに今年の15周年を盛り上げていこうとしています。

15周年にはいろいろ企画があり、15周年ならではのパレードやパーティーもありますし、3月にオープンしたばかりの新しいジェットコースターで、「ザ・フライング・ダイナソー」。これは座って乗る従来のジェットコースターではなくて、恐竜につり

下げられるような形で乗る新しいタイプのジェットコースターです。このザ・フライング・ダイナソーにもうすでに乗ったことのある方はいらっしゃいますか。どうでしたか。

○学生 方向がわからなくて、ものすごく怖かったです。

○藤原 怖かったですか。

○学生 家族と一緒にきましたが、父が酔いました。

○藤原 ああ、なるほど。これ今、混んでいるんですけど、かなり待ちましたか。

○学生 170分ぐらい。

○藤原 170分。170分って3時間ですよ。ちょっとすごいですよね。このザ・フライング・ダイナソー、本当にすごく人気で、オープンの初日は前日からもう行列ができていて、開始20分ですでに10時間待ちになるという、考えられないような状況になりました。10時間はちょっと普通の待ち時間ではないですよ。入場からほぼ30分以内にその場にたどり着かないとその日は乗れなかった、というぐらいの人気のあるザ・フライング・ダイナソー、これ、今、170分というお話をいただいたんですけども、今もまだかなり混んでいます。こういう15周年を記念する新型コースターができました。

あと、もう一つ、生まれ変わりとして大きなことは、PR大使が替わりました。もともとSMA Pが5人で一緒にやっていたんですが、15周年ということでSMA Pから松岡修造さんに替わりました。ちょうど交代の時期が例のSMA Pの解散騒動の時期に当たったので、いろいろ波紋を呼んだりしていましたが、US Jに聞くと、騒動の前から交代は決まっていたそうですが、15周年、これから盛り上げていこうというところで、解散騒動で少し負の面が出てしまっていたSMA Pに替わり、松岡修造さんが起用されることになりました。

これは今月の20日にUS Jで夏のイベントの発表会があったときの写真です。これは私も取材に行きましたが、松岡修造さん、すごいはじけてますよね。この日、気温が30度まで上がりました。多分これはこの人が大阪にやってきたからだろうと、皆、言っていましたが、今年、大阪、西日本全体が猛暑だと言われているんですけども、たぶんこの人がUS Jの仕事を受けてしまったからだと思って、これは諦めるしかない状況になっていますが、今でも絶好調な15周年のUS Jを盛り上げていくには最適な人選だったのではないかと思います。

今、絶好調なUS Jですけども、以前、オープンからしばらくは不振の時期があり

ました。これはオープンから現在までの入場者数の推移ですが、ちょうどこの真ん中ら辺が低いですね。これを見ると、入場者が増えだしたのは、ここ最近数年間の話だとよくわかると思います。当時、USJは大阪のお荷物だとまで揶揄されるようになりまして、今ではちょっと考えられないですけども、どん底の状態にありました。

ここで少し、USJがこれまでどういう道のりを歩んできたのかを簡単に振り返ってみたいと思います。

これはUSJの概要ですが、この地図にある場所、赤く塗られている場所、ここは今USJがあるところですね。大阪市の此花区です。桜島エリアという部分になります。今ここにあるUSJは、もともとここではなくて、大阪市の少し南側にある堺市にできるはずでした。

開園までの道のりですが、アメリカにMCAという会社があります。この会社は、「ユニバーサル・スタジオ」の権利を持っている会社です。この当時、1990年より少し前ぐらいは、ちょうどユニバーサル・スタジオ・ハリウッド。映画の聖地ですね、ハリウッドに1つあって、2つ目がフロリダ。アメリカですけど、フロリダに2つ目のユニバーサル・スタジオがもうすぐできるというのが、ちょうどこの頃になります。MCAという会社は、そこで3つ目のユニバーサル・スタジオとして日本にもつくりたいと考えるようになりました。そして、日本でパートナーになってくれる企業を探し始めます。パートナーという言い方ですが、要はお金を出してくれる会社を探すということです。

そこでコンビを組むことになったのが新日本製鐵という会社です。これは日本で一番大きな製鉄会社です。今はこの会社は住友金属工業という会社と統合して、新日鐵住金という名前になっています。さらに大きな会社になっていますが、この会社が堺市に広大な土地を所有していたので、堺市でつくりましょうという話になりました。投資額は500億円程度でやりましょうということになりましたが、すぐに破談してしまいます。

その理由として、投資額。当初は500億円という話だったのが、いろいろ話を進めていく中で2倍の1000億円に膨らみました。あと、ロイヤルティー。ロイヤルティーとはユニバーサル・スタジオの権利を使うための使用料のようなものなんですけど、それも最初に聞いていたよりも高額になったんですね。それで、新日鐵側はMCAに対する不信感を募らせていきます。

一方のMCA側も、建設予定地になる堺市のところを見に行くと、とても大阪市の中心から遠い、アクセスが悪いとあって、こちらの方も場所に対するアクセスの悪さを指摘するようになります。こうなってしまうと、うまくいかないですね。ほどなくして、2年もたたないうちにMCAと新日鐵の提携は破談に終わります。この破談を聞きつけて誘致に名乗り、手を挙げたのが大阪市だったわけです。

このMCAという会社は、いろいろその後、合併とか統合を繰り返して、今はコムキャストという会社になっています。このコムキャストという会社は、また後ほど重要なところで登場しますので、頭の片隅にでも置いておいていただけるとありがたいです。

今度、大阪市がMCAと一緒にUSJをやろうということで熱心に誘致に乗り出して、先ほどの地図にありました桜島地区を見に行ったらMCA側もここなら大丈夫だということで、1994年に大阪市でUSJをつくるのが正式に決定します。その後、USJをつくって運営していく会社、株式会社ユー・エス・ジェイ、会社名は片仮名でユー・エス・ジェイになって、ちょっと紛らわしいんですけども、大阪市が筆頭株主になってユー・エス・ジェイという会社を設立して準備に当たります。

今、開園までの道のりをお話ししてきましたが、資料2にUSJをめぐる主な動きを年表にしておりますので、この年表もあわせて参照いただきながら聞いていただくとわかりやすいのかなと思います。

そのようにUSJ、大阪市で建設されることになりました。このときに建設額は1600億円にまで膨らんでいました。もともとが500億円だったので、実に当初よりも3倍以上の価格がついていて、計画の規模がかなり大きくなってきていますけれども、1600億円でやろうということになります。それから4年後ですね、1998年10月に起工式、これから工事を始めますよという式を執り行いました。このときにハリウッドスターのアーノルド・シュワルツェネッガーさんが起工式にやってきて、大阪市長と一緒にくわ入れします。そのときに、これも有名なこの人のせりふなんです、「I'll be back」、俺は帰ってくると言って起工式を後にしました。

それから、またさらに2年半、2001年3月にようやくオープンを迎えることになります。そのオープンのときに、またシュワルツェネッガーさんがセレモニーにやってきて、きっちり「I'll be back」の約束を果たし、テープカットをして門出を祝うことになりました。いろいろと紆余曲折がありましたが、2001年3月に何とかオープンま

でこぎつけることができました。

また、この推移ですが、オープンの初年度こそは当然、期待していた人も多く、入場者が1102万人まで行ってよかったのですが、2年目にすぐに763万人、と350万人ぐらい落ち込みます。このグラフで見ても、その落ち込みがよくわかると思います。一気に落ち込みます。その後はずっと、3年目は少し上がりますが、低調な入場者で推移することになります。

では、2年目で急に入場者が落ち込むのは、一体どういう要因があったのでしょうか。ここにあるとおり、不祥事が相次いだということです。今から十数年前で、今、皆さんまだ若いので、当時のことはあまり覚えてないかもしれませんが、これはかなり大阪ですごく、連日のように新聞紙面を飾ったのがU S Jの不祥事でした。

まず、何があったのかといいますと、U S Jはパレードとかアトラクションで火薬をよく使いますが、消防局に事前に届けていた量よりも多量の火薬を使っていたことが発覚します。そのほかにも、レストランなどで賞味期限が切れていた食品を提供していたという問題が発覚します。その後、運営会社は大阪市の第三セクターですので、役所的な対応、何か責任逃れになった対応があって、たたかれるなどがあり、この不祥事はもうすでに2年目のときに起こったんですけども、2年目からいきなり入場者離れを引き起こしてしまいます。

不祥事に加え、U S J自体の抱える問題もありました。リピーターに弱いのがまず1点あります。当時よく言われていたのは、1回行くともうしばらくいいなとなる人が多く、映画がテーマだったので、家族連れ、子供があまり楽しめないのがすごく大きかったと思います。やはり家族連れがリピーターとしてはすごく多いので、家族連れを取り込めなかったのも重なり、長らく低迷が続きます。

結局、大阪のお荷物などと言われるようになって、大阪市の不良債権みたいな言われ方になりましたので、ついに2009年に大阪市がU S Jの株式を売却してしまいます。売却先がゴールドマン・サックス。ゴールドマン・サックスは外資系の金融機関です。ちょうどこの2009年、2010年度が、入場者が2年連続で過去最低の750万人になる、いわばどん底の時期で、このどん底の時期に株をゴールドマン・サックスに売却して、U S Jはこのときから外資系の企業になります。

このゴールドマン・サックスという会社は、買い取ったからにはこのU S Jを立て直さないといけないということで、U S Jの価値を上げるために改革に乗り出します。

改革でまずは何をしたのかというと、キーマンになる人を招聘します。森岡さんという方をユー・エス・ジェイの執行役員として招き入れます。森岡さんはどういう方かというと、P & G、これも外資系の会社で化粧品とか洗剤とかをつくっている会社ですが、マーケティングを担当していました。ガンペルさんという方が当時はCEOでしたが、そのガンペルさんが三顧の礼をもってこの人を執行役員に就任させます。この人がすごくマーケティングで細かい数字を駆使しながらやるという手法を持っておりまして、とにかく数字を並べて話に説得力を出させるというマーケティング手法を得意としている森岡さんを招き入れます。

この森岡さんは一体何をUSJで始めたかといいますと、最初に手がけたのが、家族連れへのシフトです。USJは家族連れを取り込めていないので入場者が伸びないという問題がありました。森岡さんがそのことに気づくきっかけになったエピソードがあります。森岡さんはUSJに入る前からUSJにはよく家族で遊びに来ていて、ジョーズのアトラクションに行ったときに、当時、小学生だった娘さんが怖くて号泣してしまったというエピソードがあるそうです。ジョーズ、皆さんも体験されたことのある方もいらっしゃると思いますが、大人だとそんなには怖くはないんですけども、子供だったら怖いかもしれない。特にジョーズは、盛り上げてくれるキャストの方のスキルにもかなりより、臨場感が変わってきますが、ジョーズに最初に行ったときに娘さんが泣いてしまって、これでは家族連れが楽しむことはできないと思い立った。

このまま家族連れを取り込めないと入場者数の伸びは維持できないということで、まず最初に手をつけたのが「ユニバーサル・ワンダーランド」の建設です。このユニバーサル・ワンダーランドは今もありますが、これはキティちゃんとかスヌーピーとかをテーマにした子供向けのエリアです。これができる前はオズの魔法使いをテーマにしたエリアがあり、それも決して悪くはなかったのですが、家族連れにはふさわしくないということで、ユニバーサル・ワンダーランドに変えてしまいます。

その次に取り組んだのが、アニメとかゲームの導入。このアニメとかゲーム、映画だけでないアニメとかで、「ワンピース」や「妖怪ウォッチ」、「進撃の巨人」など、今につながるアニメとかゲームの導入の道筋をつくったのもこの人でした。映画のテーマパークでアニメやゲームを導入するのは、当時、上層部からは猛反発に遭います。それも当然で、ユニバーサル・スタジオは、自分たちのつくっている映画のコンテンツをもとにテーマパークをつくっていて、それで収益を上げていこうというコンセプト

がありますので、アニメやゲームなど別の映画でないコンテンツを持ってくると、それにまたロイヤルティーを払わないといけなくなります。上層部は当然反対しますが、森岡さんはディズニーリゾートが家族連れを取り込んでいるのを数字で見て、今、家族連れを取るにはアニメとかゲームが当然必要だろうということで説得して、理解を得て、これも導入します。

あと、この当時は入場者が750万人とどん底で、いくら外資系の企業が親会社になったとはいえ、投資にけるお金があまりなかったのですが、森岡さんは、それでも何か新しいことをやらないといけないということで、パークの中をいろいろ歩き回って何かできないかをじっくり考えます。考えたあげく出てきたアイデアが、ジェットコースターを後ろ向きに走らせるものでした。このジェットコースターは、前からあった「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド」を後ろ向きに走らせることになります。

このハリウッド・ドリーム・ザ・ライド、結構激しいジェットコースターですよ。ディズニーにはない本格的なジェットコースターとして当時もそれなりに人気はありましたが、それをあえて後ろ向きに走らせてしまおうという発想です。後ろ向きに走らせてもそんなに変わらないのではないかと思います。これに乗ってみると意外と全然違って、全く違うジェットコースターとして楽しめます。それに気づいた森岡さんは、ルールとかは同じものをそのまま使えますので、単に後ろ向きに走らせるというだけのアイデアで、これがまた大成功を遂げるという、逆転の発想で集客につながっていきました。

これらの施策が成功して、2011年度ごろからU S Jの入場者は回復の兆しを見せ始めます。そこで、さらに回復路線を盤石にしようとして次に取り組んだのが、皆さんご存じの「ハリー・ポッター」です。ハリー・ポッターは映画がテーマですけれども、これは家族連れにも訴求できるコンテンツとして非常に力のあるコンテンツですよ。

コンテンツとしてはとても力があるんですけども、今度ネックになったのが投資額です。ハリー・ポッターをテーマに何かアトラクションを作るとなると、さすがにあまりしょぼいものだと許可もおりにないことがあります。森岡さんが算定した投資額は400億円でしたが、400億円というと、U S Jの総事業費が1600億円ですので、パークの4分の1に当たるぐらいの、当時では超大型投資になります。当然この話を最初に持っていったときに、CEOのガンペルさんは高過ぎるといって激怒するわけです。でも、森岡さんは、それでもこれは絶対必要だと説得を続けます。

では、なぜ森岡さんがハリー・ポッターにそんなにこだわったのかというと、集客の関西依存から脱却をしなければいけないという思いが強くありました。当時のU S Jは今と違って、遊びに来る人のほとんどが関西圏からの方でした。要するに自宅からU S Jに遊びに行く人がほとんどでした。その証拠に、パーク周辺にはホテルが幾つかありますが、当時は稼働率がどこも悪くて、もともと日航のホテルだったところが京阪に替わったりとか、なかなかホテルの経営もうまくいかない状況で、関西以外からの入場者を増やさないとこれ以上パークは成長できないと思い立ったのがこの時でした。関西だけでなく日本全体、ひいては世界中から集客できるコンテンツとしてハリー・ポッターが必要だと力説しました。力説して、上層部の反対も押し切って、2014年7月にハリー・ポッターのエリアは完成し、大成功を遂げます。

先ほど入場者の1割が外国人だとお話をさせていただきましたが、このハリー・ポッター以降は関西以外の遠方からの入場者が全体の4割を超える状況になりました。そうすると、遠方から来ているので当然ホテルに泊まります。ホテルの稼働率もそれ以上上がっていきます。せっかく来たのだからということで、お土産物もたくさん買う人が多くなり、グッズ、物販の販売も増えました。関西に来たのでついでに京都にも行こうとか、通天閣に行って串カツを食べようというお客さんも増えて、関西の観光産業に多大な影響を与えるようになってきます。一時は関西のお荷物だとまで言われていたU S Jが、この頃から関西の経済を牽引する存在として変わってくるようになりました。その大きな要因になったのがハリー・ポッターだったわけです。

テーマパークですけれども、テーマパークのビジネスはとても難しいところがあり、入場者を飽きさせないようにするために、新しいことを次々に打ち出していけないといけないことになります。

U S Jがどのようにして収益を上げていくように今考えているかということ、とにかく客単価、1人当たり、いかにお金をパークで使ってもらうかにもものすごく注力しています。その1つとして、まず入場料です。今、入場料、今年の2月にまた値上がりして7400円になりました。オープンした当初は5500円だったので、実に2000円近く値上がりしていることになります。ここ近年は毎年のように200円とか300円ずつ値上がりしてしまっていて、これは私の予想ですが、おそらく来年もまた値上げすると思います。200円ぐらいになるとは思いますけれども。毎年のように値上げするのは、かなり珍しいことです。これは彼らの中にも根拠がありまして、これでも海外のテーマパークに比

べたらまだ値段は安いというのを値上げの根拠にしています。

実際それはどうかといいますと、先ほど世界ランキングで1位だったマジックキングダムはディズニーのやっているテーマパークですけれども、ここは入場料が105ドル、1万2000円ぐらいです。なので、かなりまだU S Jより高いです。2位だったカリフォルニアのディズニーランドも96ドル、1万円以上します。まだそれに比べたら日本のテーマパークは安いじゃないかというのを彼らは根拠にして値上げを続けていますので、まだまだ上げ幅に余地はあるという主張で、おそらく来年もまた上げてくるだろうと見られています。

ただ、7400円は今の日本の物価を考えると結構高いですよ。仮に家族5人でU S Jに行ったとして、大人2人、中学生1人、小学生2人だった場合、中学生以上は大人と同じ料金で7400円、小学生は子供料金で4980円なので、入場料だけで3万2160円かかることになります。これに5人分の飲食、子供なのでグッズを欲しいとなったりして、マイカーで行った場合の駐車料金、大体、駐車場は今2500円ぐらいですが、それを入れると1日で5万円ぐらいかかってしまう。家族で1日遊んで5万円は結構高いと思いますが、今はそれぐらいするようになってきています。

あと、これはU S Jのまた、うまくやったのかどうかは賛否両論ありますが、ファストパスが有料です。これはディズニーと違うことだと思いますが、ファストパス有料も導入した当初はかなり物議を起こしました。要するにお金を持っている人が早く乗れる、偉いという、実に欧米的な考え方です。このファストパス有料化ですが、導入した当初はまだ1000円とか2000円ぐらいが、今これ、一番安いのも4000円ぐらいします。ハリー・ポッターの確約入場券と幾つかのアトラクションに優先で入れるファストパスは七千いくらかするので、ほとんど入場料と同じぐらいの値段がするファストパスです。このファストパスを有料にしたのも客単価を上げるための戦略です。

最後、飲食店、飲食の囲い込みとありますが、昔はパークに入場した人は自由にパークの外に出て、駅からパークの間に飲食店が幾つかありまして、そこで自由にお昼を食べてまた戻って遊んでということができていましたが、今は年間パスで入っている人以外は自由に出入りができなくなってしまいました。これは中の飲食店をいかに使ってもらおうかという、これも客単価を上げるための戦略ですが、外に出られなくなりました。その分、中の飲食店は以前よりは充実してしまして、どん底だったときは中にまともな飲食をできるレストランとかがありませんでしたが、今はエイジングビー

フを使った、熟成肉を使った本格ステーキのレストランもあつたりして、それなりにしっかり食べることができるようにはなっています。ただ、少し高いです。ですが、中でいかにお金を使ってもらおうかという戦略をUSJは徹底してきています。

USJが、なぜこれほど客単価にこだわらなければいけないのかには理由がありまして、入場者は増え続けているけれども、もうすでに中のキャパシティがほぼ限界に近づいています。先ほど、新型コースターのザ・フライング・ダイナソーに170分待ったというのがありますが、ほとんどのアトラクションで今2時間以上待つのが当たり前前の状況になっています。結局、入場者が増え続けると混雑の解消はできないので、USJのキャパシティがほぼ限界にかなり近づいてきているのがありまして、その分、1人当たりの単価を上げるという戦略をとっているのですが、容量に限界がきているのがほぼ現実となっています。

そこで、USJは新たな戦略を考えました。全く新しいテーマパークをつくってしまおうという計画です。それは沖縄につくると。沖縄に新しいテーマパークをつくって、大阪がキャパいっぱいになっている分をそっちに回して、さらに成長を目指そうという計画を打ち上げるわけです。

この沖縄のテーマパーク、本部町というところ、美ら海水族館のすぐそばに600億円をかけて、東京オリンピックのある2020年までに完成させようという計画です。投資額は、先ほどあったハリー・ポッターを更に上回る600億円で、集客は年間600万人程度を見込んで計画を立てました。大阪に次ぐ第2の拠点に沖縄をしようという計画です。これは去年の4月にCEOのガンペルさんが沖縄に行って、沖縄県の知事に協力を要請するなどして地元との調整も進み、具体的にかなり進んでいました。

ところが、この沖縄の計画も去年の秋に激震に見舞われます。それは、運営会社のユー・エス・ジェイがコムキャストに買収されることになりました。大阪市から株を買い取ったゴールドマン・サックスがコムキャストに株を売却するというので、親会社がゴールドマン・サックスからコムキャストに替わりました。

先ほど、USJのこれまでの道のりをお話するときMC Aという会社をお話したかと思いますが、MC Aの今の姿、今の会社が実はコムキャストです。どういうことかといいますと、コムキャストは、日本のUSJに関してはユニバーサル・スタジオの権利を与えてロイヤルティーをもらうというビジネスモデルでしたが、日本のUSJがあまりに好調なので、みずから取り込んでしまおうということになったわけ

です。ちょうど昨年11月に買収が完了して、CEOには、これまで6年にわたってCEOを続けていたガンペルさんに替わって、親会社のコムキャストからボニエさんという方が派遣されてきます。このボニエさん、まず、来て何をしたかというところ、この沖縄パーク問題についての方針を見直すことに着手したわけです。

ボニエさん、コムキャストはなぜ沖縄のパークの見直しに着手したかといいますと、まず、採算性、600億円という巨額の投資について、投資が回収できるかという採算性について疑問視したわけです。沖縄なので冬も暖かいので、オフシーズン、どうしてもテーマパークは冬場が厳しいのですが、冬場の落ち込みはある程度防げるかわりに台風の影響が無視できません。台風って結局、台風で1日営業ができない日があるだけで、ものすごくテーマパークの経営には大きく影響をします。台風の影響をまず1つ考えたのと、あと、沖縄の人口は首都圏や関西などと比べても圧倒的に少ないということで集客が見込めるのかということ、あとは、観光客、沖縄に観光客が実際テーマパークを求めているのかです。実際、沖縄の観光客は、海でダイビングしたりとかビーチで遊んだりを目的にしている方がほとんどだと思うので、実際、沖縄に来た観光客がどれぐらい新しいテーマパークに来てくれるのかという部分を疑問視したということです。

結果、見直しに着手するのが去年の冬から、今年の春にかけて見直しているという情報は我々新聞記者の間でもずっと言われていて、一応これはどうなるのかが今年の冬の取材における重要案件だったんですけども、これが、今月11日に思わぬところから沖縄パークの問題についてニュースが飛び込んでくることになりました。

今月の11日に菅官房長官が記者会見で、USJが沖縄の新パークを断念することを発表しました。これは少し、ちょっと意表を突かれますよね。まさか官房長官が、USJが沖縄のパークを断念したみたいなことを記者会見で言うのは、大阪にいて取材していてもどうしようもないような状況でした。午後のニュースで唐突に官房長官が発表しました。この日の午前中にCEOのボニエさんが首相官邸を訪問して、沖縄のパークはつくるのをやめるのを伝えてはいましたけれども、まさかの官房長官から発表されるということで、大阪の記者はかなり大慌てになりました。

何でボニエさんは、わざわざ官邸にパークの断念を伝えないといけなかったのかといいますと、この沖縄の新パークは、USJが大阪に代わる新しい拠点をつくりたいという思いとは別に、政府のほうも沖縄の振興策としてテーマパークを利用しようとし

ていて、いろいろ援助しようという動きをしていました。港や道路を整備するなどの補助金をつけようと、沖縄の振興のためにパークを利用しようとしていましたので、このパークができるかできないかは、U S J の経営問題だけでなく政治問題でもあったわけです。今、話題の普天間の米軍基地問題などとも密接にリンクしている、かなりナーバスな問題であったのですが、アメリカのコムキャストはM C A の時よりもさらに大きくなっていて、アメリカでも一、二を争うようなメディア会社に今なっているんですが、コムキャストが採算性について採算がとれないと判断したことで、沖縄のパーク問題は断念することで決着します。官房長官はすごく残念だというような発言もしているので、政治問題にもなっていましたが、これは断念することになりました。沖縄のパークを断念する代わりに、その分のお金を今ある大阪のU S J に集中投資していくことを決断したわけです。

それでは、なぜ今、大阪のパークに集中投資することを決断したのでしょうか。なぜ集中投資しなければいけないことになったのかといいますと、それは今、テーマパークを取り巻く環境がかなり以前とは変わってきていることが挙げられます。それはテーマパークの国際競争が激化してきているということです。これまではディズニーの2つのテーマパークをライバルとして見ているだけでよかったのですが、先ほどのとおり、入場者の1割が外国人になっている状況で、外国人は今後も増えることが見込まれていますので、外国人の集客を考えるとときに海外のテーマパークも当然ライバルとして見ていかなければいけなくなります。

実際、アジア圏でもすでに香港にディズニーランドがあります。近年、ユニバーサルはシンガポールに、ユニバーサル・スタジオ・シンガポール、U S S ができています。今、外国人、インバウンドの中心を占めている中国では、上海にディズニーリゾートが年内にできる予定で、3年以内ぐらいに北京に今度はユニバーサル・スタジオができます。北京のユニバーサル・スタジオはU S J の2倍の規模になるので、とにかく中国からの観光客を取り込もうとなると、ユニバーサルの北京と上海のディズニーが今後、強力なライバルとして立ちはだかってくることになります。これら国際競争を勝ち抜くためにも、沖縄のパークに投資するよりも、今は大阪のU S J に集中投資して自力を上げることが必要だと判断したわけです。

その大型投資ですが、これからU S J、沖縄のパークを断念したお金を一体、今度は何に使っていったらいいか、今度は何をを見せてくれるのか。

任天堂です。任天堂と提携して新しいアトラクションを今、建設する計画を進めています。任天堂といえば「マリオ」ですね。日本でも当然有名ですが、マリオは世界に誇るコンテンツ。日本発ですが、世界で誰でも知っているコンテンツとして通用しています。このマリオを前面に出した新しいアトラクションを今度はU S J、次の大型投資として考えています。

U S Jは任天堂と何かをやることについては明らかにしていますが、まだその詳細については、正式には何も発表していません。こういう発表されていない事柄は、新聞記者にとってはすごく取材対象、スクープのネタとしてのすごい取材対象になります。

少し自慢みたいにもなりますが、資料3、これは私が書いたものですが、3月5日、これは1面になったんですが、U S Jがマリオを利用した任天堂のテーマパーク、全然まだ出てなかった投資額については400億円規模。400億円というと、先ほどのハリー・ポッターとほぼ同規模ですね。ハリー・ポッターとほぼ同規模のものが近年中に任天堂をテーマにしてできるという、今つくっているという計画段階です。このニュースは、投資額を明らかにしたことプラス、任天堂のアトラクションができるエリアは、正面ゲートを入れてすぐ左側の、現在イベントスペースとか事務所とかに使っている部分のあたりで検討しているというのも、この記事の中のニュースとして明らかにしています。

U S Jはあまり拡張する場所がなく、今、場所がないのをすごく言われていますが、事務所に使っている部分を他の場所に移してでも、ここに、今のこの地図にある正面ゲートの左側につくってしまおうというのが任天堂のテーマパークの計画です。一応2020年までにはできるということで、年内にはU S Jから正式にどんなものになるかという発表があるのではないかなと思われませんが、次の大型投資も400億円のハリー・ポッターと同じ規模なので、複数のアトラクションに飲食店やグッズ店が集結した1つのエリアのような、任天堂エリアのようなものができると思われています。

この任天堂のコンテンツを増加することで、今U S Jの経営陣は、あと300万から400万人ぐらいの入場者はまだ増やすことができると見ております。あと300、400万人増やすと、先ほどのランキングで見ますと、東京のディズニーランドとほぼ同規模になると。東京のディズニーランドに並んだら、ついにU S Jがアジアでも最強になるということで、U S Jは海外のライバルとの競争に打ち勝つためにも大阪に集中投資して、まださらに300から400万人の入場者を増やし、一応、日本にしかないというコン

テンツ、アニメとかゲームもそうですが、任天堂のアトラクションも当面U S Jにし
かできないので、先ほどの海外のライバルとの競争に打ち勝つため、日本にしかない
というコンテンツを強化して、アジア最強のコンテンツを目指している状況になりま
す。

U S J、今でこそアジア最強のコンテンツと言っても誰も驚きませんが、どん底の時
期からを考えると、U S Jがアジア最強だとかディズニーに勝つのは本当に考えられ
ないことが分かります。今U S Jは、日本にしかないコンテンツを次々に強化して、
もともとは映画のテーマパークだったんですけれども、映画だけにこだわらない戦略
がオリジナリティーになって海外との競争にも打ち勝っていけるものとなっています。
ライバルのディズニーは、日本のディズニーランドと海外のディズニーランドはほと
んど変わらないというか、コンセプトが一緒になっているので、その辺、競争がかな
り激しくなりますが、U S Jは日本にしかないコンテンツを強化する戦略で、アジア
最強のコンテンツを狙っています。

私からの話はこのあたりにしたいと思います。皆さん、ご清聴ありがとうございました。

○司会 どうもありがとうございました。

私もU S Jに関心がありますけれども、これだけ体系的に話を聞いたことがなかつた
ので、私自身、非常に勉強になりました。皆さんもきっと得ることが、新しく知った
ことが多いのではないかと思います。

あと少し時間があるかと思います。せっかくの機会ですので、質問がありましたら、
ちょっとお答えいただいでよろしいでしょうか。

いかがでしょうか。せっかくの機会ですので、何か質問とかありませんでしょうか。

○学生 こんにちは。貴重なお話ありがとうございました。お話を聞かせてもらって、最
初は仮装をオーケーにすることや、いろんなところに手を出してやっているのはわか
ったのですが、他にU S Jの強みって何かとかありますか。

○藤原 U S Jの強みが他に何かあるのでしょうかという質問ですが、本当に何でもあり
がU S Jの今の持ち味になっていて、U S Jの運営会社も、とにかく新しいことは何
でもやっていいという、むしろ失敗してもいいから何か新しいことをやろうという社
風になっております。それも先ほどの森岡さんが導入したことですけれども、失敗も
恐れないという、何でもやろうというところが今の一番の強みになっているのかなと

思います。

細かいことをいろいろやっていますが、先ほど挙げたのは成功したもののばかりです。成功しなかったものも結構あるのですが、成功しなかったものもチャレンジした人はどんどん評価していこうという会社の経営方針になっているので、そういう社風が強みになっているのかなと思います。ディズニーとよく比較されますけれども、ディズニーはどうしても保守的で、新しいことを何かやろうとしても、なかなか縛りが多くてできないことが多い一方で、USJは何か社員が新しいことをやろうと思えば、よしやってみろというふうになっていまして、そこが一番の強みになっているのかなと思います。

○司会 私からも少しだけ。森岡さんの存在が非常に大きかったと聞きましたが、森岡さんがもしUSJに登場しなかったら、USJはどういうふうになったとお考えでしょうか。

○藤原 これはかなり難しい質問だとも思いますけれども、今は確かに実際、成功しているものは森岡さんが始めたことが多く、ちょうど運営会社の親会社が替わった時で、何か新しいことをやっていたという空気は出ていたので、森岡さんじゃなくても誰かが何か新しいことを始めていただろうとは思いますが、ただ、森岡さんみたいに情熱を持って、上層部の反対を押し切ってアニメやゲームを押し進めたり、ハリー・ポッターを進めたりはなかなか難しいことだったので、今のような成功まではいってなかったかなと思います。ただ、状況は変わっているので、どん底は脱していたのかなとは思いますが、今のようなディズニーを上回るような成功は森岡さんあってのものかなと思います。

○学生 USJがディズニーランドを集客数と売り上げで上回ったということで、これからディズニーもどんどん頑張っていけないと考えていると思うんですが、これからのディズニーはどういう方針というか、どういう対策を打ってくるかと考えていますか。

○藤原 今の質問は、今USJに押されているディズニーが、これからどのような対策をとってくるかという質問ですが、ディズニーのほうも今のままではいけないという認識であるのは間違いないと思います。ただ、USJのように何でもできる状況ではなく、ディズニーは一つの統一感や、ディズニーでないといけないという縛りがUSJに比べたらすごく多いので、日本だからといって、ディズニーに日本の進撃の巨人と

かワンピースとかができるのかといったら、それは多分できず、この辺はなかなか苦労されているとは思いますが。ただ、コンテンツとしての強さを考えるとディズニーは圧倒的なので、そこはまたディズニーの枠の中で新しいアトラクションを投資して、今後また何か大型投資してアトラクションをどんどん新しくしていくことは今も発表されていますので、ディズニーという枠の中で魅力的なコンテンツを次々に出していくという対策で巻き返してくるのかなと思います。

○学生 初めはU S J の誘致や筆頭株主として大阪市が大阪を盛り上げるために働きかけをしていたと思うんですけども、現在は大阪市としてU S J のために何かしていたり、U S J 側から何か大阪市にこうしたものが必要だとか、そういったことは取材されていて何か感じることはありますか。

○藤原 今のご質問は、大阪市が株を売却した後の、大阪市とU S J の関わりについてだと思いますが、土地の部分は大阪市の土地ですので、そこを安くする、高くするというところで、株を売却した後も大阪市とU S J が結構いろいろもめていたりする部分もあるので、今は大阪市とU S J はそんなに関わりは、土地のやりとり以外では強くないです。今はU S J が大阪市の手を離れた後、自力でよくなった状況なので、大阪市の助けなんか要らないとU S J のほうがそう思っていると思うんですけども、大阪市もU S J をさらに魅力的にして、世界で闘えるコンテンツにするのは市の全体の利益にもかなうので、これは何かしら考えていかないといけないのではないかなと思うんですけども、現状としては、あまり大阪市とU S J が今、何か一緒にやろうという状況にはなっていないですね。

○学生 お話ありがとうございました。U S J のキャパシティに関して質問ですが、今1400万人弱、来ていて、もう限界が見えているというのがあったんですけど、あと限界的には何万人ぐらい入れて、任天堂とのアトラクションの計画でエリアがふえることによって、キャパシティがどれくらい増えるのかを聞かせていただきたいです。

○藤原 現状では、ほぼキャパシティはいっぱい、これ以上来ると、さらにアトラクションの待ち時間が増える。中に入ることはできても、あまりに中のアトラクションの待ち時間が増え過ぎると満足度の低下にもつながってくるので、去年の10月、ハロウィーンですごくU S J がにぎわっていたときは、一時入場制限もかけざるを得ない状況になっていました。この後、一気に増やすのはなかなか難しいのですが、新しくCEOになったボニエさんは、まだ300から400万人増やすことが可能とは記者会見で言

っていて、その根拠になるのが任天堂の新しいアトラクションなので、場所がないなりに工夫して、事務所、バックヤード、従業員の控室に使っているところを別の位置にずらして、その部分にまたアトラクションをつくってしまおうというような考えです。ハリー・ポッターのときも、一部駐車場を減らしてハリー・ポッターをつくっているので、今あるところの部分をうまくさらに活用することで300から400万人はまだ可能だとU S Jは見ています。

ただ、現実問題として拡張できるところが減ってきているので、よく、真ん中にある池を埋めてしまおうとか、いろいろアイデアは出ており、なかなかこれ以上パーク全体のエリアを広げていくには限界があるので、あと300から400万人増えると本当の限界かなとは思いますが、一応まだ300から400万人はキャパシティでは可能とU S Jは見ています。

○司会 とても分かりやすい御見解、ありがとうございました。藤原様、本当に90分、時間いっぱいを使っての御講演、Q & A、ありがとうございました。改めて拍手でお礼を申したいと思います。

○藤原 どうも、ありがとうございました。

産業研究所講演会
アジア最強のコンテンツ USJの戦略

2016年8月2日発行

編集 関西学院大学研究推進社会連携機構事務部 研究所担当
発行 関西学院大学産業研究所

〒662-8501 西宮市上ヶ原1-1-155

電話 0798-54-6127 FAX 0798-54-6029
