

# 成功するテーマパークとは!

**夏山桂三氏** アリソンホテルズアンドアソシエーツ  
京都開設準備室室長

日本航空出身の夏山氏は、後にユニバーサル・スタジオ・ジャパンに転職したほどのテーマパーク好きだ。講演では、USJやレゴランド在職時の経験をもとにテーマパーク業界を分析。成功に導くためのポイントについて語った。

テーマパークとは、特定のテーマのもとに施設全体の環境づくりを行い、テーマに関連するアトラクションを用意したり、パレードやイベントで園内の空間全体を演出して、来園者を楽しませる場所のことです。では、同じテーマパークである東京ディズニーランド（TDL）とユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）の違いは何でしょう。

ご存じのように、TDLはディズニーのキャラクターが主要なテーマになっているのに対し、USJは映画が主要なテーマです。ですから、TDLはディズニー一色であるのに対し、USJは「ジョーズ」や「ハリー・ポッター」「スパイダーマン」「進撃の巨人」といったヒット映画やアニメに関連したアトラクションを用意しています。たとえるなら、TDLが単一のブランドショップで、USJはセレクトショップという違いがあります。

USJは1983年にオープンしたTDLの大成功や87年のリゾート法施行を受けて計画が立ち上がり、98年に着工。2001年にグランドオープンしました。しかし、その後、園内の配管設備の不具合などもあって来園客数が伸び悩んだ時代があります。04年にグレン・ガンベル氏がCEOとして指揮を執るようになってからは、状況が徐々に変わりました。彼はとにかく「何でもやってみろ」と部下に求めました。口癖は「Everything is possible. Swing the bat! Decide now. Do it now.」です。つまり、まずはバットを振ってみよというわけです。努力しているイチロー選手でも打率は3割台。ヒットは3本に1本だけです。ガンベル氏はバットを振ることを恐れてはならないというのです。そんな風にしてハ

ッパをかけられ、社員のモチベーションも上がっていきました。

## 不可欠な6つの要素

テーマパークビジネスは、3～5年に一度は新アトラクションを導入するなど積極的な投資が欠かせません。USJは04年に140億円を投じてアメージング・アドベンチャー・オブ・スパイダーマン・ザ・ライドを導入し、その後もさまざまなアトラクションを取り入れており、14年にはウィザーディング・ワールド・オブ・ハリー・ポッターを400億円かけて導入しました。12年にはファミリー向けのエリアとしてユニバーサル・ワンダーランドも開設しました。こうした取り組みにより、来園者数は13年度に1000万人を突破し、17年度はおそらく1500万人を超えると思われます。

このようにテーマパークが成功するために必要なものは何か。大きく6つのファクターがあります。

第1にロケーションと広さです。USJもTDLも人口の多い地域に立地する都市型テーマパークで、都市中心部から所要30分以内にあります。一方、デスティネーション型のテーマパークでは米国のディズニー・ワールドがありますが、都市近郊の立地ではないにもかかわらず、わざわざ出かけて行って3泊、4泊、あるいは1週間、2週間の滞在を楽しめる内容が特徴です。それぞれのパークは、40ヘクタール程度以上の広さが必要です。何年かに一度、新アトラクションを導入するためにスペースが必要だからです。

第2にコンセプトの明確化。TDLはディズニー・キャラクター、USJは映画、レゴランドはレゴをテーマとする子供向けのテーマパークといったコンセプトが明確に存在します。

第3はリピーターの確保。第4は1人当たり単価の向上です。USJとTDLはリピーターについての考えが異なります。USJは年間パスポート料金が2万3800円。入園料が1回7900円ですから3回で元が取れます。このため、入園者の約3分の1が年間パス利用者といわれています。このパスによりリピーター率を上げているわけです。一方のTDLはUSJより高い年間料金を設定しています。おそらく、よりコアなファンに購入してもらおう戦略でしょう。コアな客ほど園内での消費単価も上がる傾向があるからです。それではUSJは単価をどう上げようとしているか。たとえば、通常なら数百円で売るポップコーンを、ミニオンのポップコーンパケツをつけて、2000円以上で販売しています。

第5にビジョンとミッションの明確化です。たとえばUSJでは、「私たちは、ゲストの期待を上回る『感動とサービス』を提供することにより、エンターテインメント&レジャー業界におけるアジアのリーディングカンパニーを目指します」というビジョンを定めています。そのうえで「ゲストと一緒に私たちも楽しんでいますか」という投げかけを常に従業員にしています。気持ちがお客さまに通じる工夫を求めているのです。USJを訪れた人はわかると思いますが、園内のスタッフから声を掛けられることが多いと思います。それがUSJらしさです。

## CMにも鮮明なマーケティング戦略

そして第6がマーケティングです。マーケティングとは、売りたいものを売れるようにする仕事です。つまり売れる必然性をつくる。たとえば価格を5割引にして売るのがセールスで、値引きなしで売れるようにするのがマーケティングです。選択肢の中から選ばれるためのブランドをつくることでもあります。ブランドイメージが売れる必然性となるわけです。また、変化する社会環境や時代に合わせ、意図的にブランドイメージを操作するのもマーケティングの範疇です。



### Profile

なつやま・けいぞう ●日本航空在職中にコーネル大学でホテルマネジメント修士号取得。帰国後は機内食部門で「うどんすかひ」等の開発を担当。2000年にユニー・エス・ジェイに転職。14年に退職し、ホテル日航大阪副総支配人を経て、16年レゴランド・ジャパン入社。現在はアリストンホテルズアンドアソシエーツで新規ホテルの開業準備に携わる。

それを可能にするには、WHO(誰に)・WHAT(何を)・HOW(どうやって)を考えなければなりません。USJのWHOはテーマパークに遊びに来たい人で、特に、家族連れとF1層をターゲットにしています。WHATとHOWについては、USJの「ユニバーサル・ワンダーランド」のCMに反映されています。CMは家族連れがターゲットですが、母親と子供が登場し父親は登場しません。CMを見て行きたいと思うのは子供で、同意するのが母親。父親は仕方なくついてくる存在だからです。CMではUSJを楽しんだ子供が最後に母親に「ありがとう」と言って終わります。ここが重要で、世の中の母親は日々大変な思いで家事や子育てをしているにもかかわらず、なかなか感謝の言葉を受けないと感じています。「ありがとう」のシーンを見て、意識的か否かに関係なく「私もそう言われたい」と心のどこかで感じるというのが作り手の狙いです。

つまり、この場合のWHATは、母親は感謝されることであり、子供は普段はできない体験です。そしてHOWはユニバーサル・ワンダーランドという場所を提供することで実現する、という構成になるわけです。