

# テーマパークのマーケティング戦略についての一考察 ～ユニバーサル・スタジオ・ジャパンを事例として～

## A Study on the Marketing Strategy of Theme Parks ～Universal Studios Japan as a case study～

西澤衿花\*<sup>1</sup> 税所哲郎\*<sup>1</sup>

Erika Nishizawa Tetsurou Saisho

\*<sup>1</sup> 国士舘大学 Kokushikan University

### 要旨：

ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（以下、USJ）は、ハリウッド映画のテーマパークとして2001年に誕生した。2014年のハリー・ポッターのオープン後、USJは爆発的な快進撃を続けている。しかし、現在のUSJの盛況は、ハリー・ポッター1つの大成功で作られたものではない。最も集客が落ち込んだ2009年に比べて、年間で600万人以上を増やしているが、実はその半分以上はハリー・ポッター以外の効果で達成している。USJはハリー・ポッターをオープンさせる3年前から、毎年チケットを値上げしながらも100万人ずつ集客を増やすことに成功し、V字回復を果たしたのである。この経営危機に陥っていたUSJをV字回復に導いた立役者が運営会社のユー・エス・ジェイを2017年1月に退社した森岡毅執行役員・CMOである。本論文では、森岡氏のマーケティング戦略、及びエドモンド・ジェローム・マッカーシーの「4P理論」を使用して、USJの業績がV字回復し、企業が急成長できた要因について考察する。

キーワード：USJ、V字回復、マーケティング戦略、4P理論

### Abstract:

Universal Studios Japan (USJ) was created in 2001 as a theme park for Hollywood movies, and since the opening of Harry Potter in 2014, USJ has been on an explosive roll. However, the current prosperity of USJ was not built on the huge success of Harry Potter alone. For the three years prior to the opening of Harry Potter, USJ has been able to increase the number of visitors by one million each year while raising ticket prices. It has achieved a V-shaped recovery. The key person who led USJ from a management crisis to a V-shaped recovery is Tsuyoshi Morioka, CMO, who left the management company U.S. Japan in January 2017. In this paper, I will use Mr. Morioka's marketing strategy and Edmund Jerome McCarthy's "4P Theory" to discuss the factors that led to USJ's V-shaped recovery and the company's rapid growth.

Keywords : Universal Studios Japan , V-shaped recovery , Marketing Strategy , 4P theory

## 1. はじめに

USJ は、大阪府大阪市此花区に立地しており、大きく業績が成長しているテーマパークである。しかし、USJ の来場者数を調べてみると、過去に業績が V 字回復したことが分かった。2001 年の開業年度には華々しく年間 1100 万人を集客したが、翌年に 700 万人台へと急降下し、2009 年度には過去最低の 700 万人台前半まで落ち込んでしまったのである。この、一度業績が落ち込んだことに興味を持ち、USJ が V 字回復した要因を考察しようと考えたのである。

USJ は、具体的な先行研究が少なく、経営学理論を使用していない、上谷依子のように地域活性化など、違う着眼点を置いた研究が多数である[4]。本論文では、森岡毅氏が展開したマーケティング戦略を使用し、より深く USJ の V 字回復要因を考察することが他の研究との相違点である。

そこで、USJ の業績の V 字回復要因を事例として、テーマパークの経営戦略を、森岡毅氏のマーケティング戦略と 4P 理論の側面から考察していくことが、本論文の意義である。

## 2. USJ の概要

USJ は、2001 年 3 月 31 日に開園したテーマパークである。2004 年にアトラクション「スパイダーマン」を導入し、2007 年にアトラクション「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド」を導入、2014 年にはついにエリア「ハリー・ポッター」をグランドオープンさせ、USJ 開業 2016 年には「ザ・フライング・ダイナソー」を導入、2017 年にエリア「ミニオン・パーク」をグランドオープンさせるなど、大人気アトラクション、エリアが多数あることが USJ の魅力の 1 つである。

USJ の運営会社は、合同会社ユー・エス・ジェイである[8]。ユー・エス・ジェイは、代表者は社長 CEO の J.L.ポニエである。資本金は 50 億円であり、事業内容は『テーマパーク「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」の運営』である。そして、USJ は、2001 年開業当時、「映画のテーマパーク」としてオープンし、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、2012 年からスローガンとして掲げている「世界最高を、お届けしたい。」というテーマになり、映画のアトラクションだけでなく、漫画やアニメゲームのアトラクション、オリジナルのショー・バレードなどを園内にアトラクションやエリアとして多く取り入れている[3]。

## 3. 仮説

USJ が 2011 年に業績を V 字回復させた理由は、映画の世界のテーマパークの提供だけではない。そこで、著者は、USJ は「ハローキティ」や「ミニオン」、「スヌーピー」などの様々なキャラクターを取り入れた世界観の提供によって業績を V 字回復させたのではないかと仮説をたてたのである。なぜなら、USJ は、映画の世界だけではなく、エリア「ユニバーサル・ワンダーランド」やアトラクション「ミニオン・ハチャメチャ・ライド」など様々なアトラクションやキャラクター、エリアがあるからである。

この仮説を基にして、森岡毅氏のマーケティング戦略とエドモンド・ジェローム・マッ

カーシーの「4P 理論」を使用して、USJ の業績が最も落ち込んだ 2009 年から業績が V 字回復した 2011 年のマーケティング戦略について検証をする。

## 4. USJ の戦略

### 4.1. 集客低迷の原因

森岡毅氏が多くの幹部社員から 2010 年に長年にわたる集客低迷についてのヒアリングを行った結果、主な要因が 2 つあった[7]。

1 つ目の要因は、USJ が 2001 年開業翌年に発生させ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。不祥事では、すべて 2002 年に起こった、チョコレート、クリームサンドクッキーの食品賞味期限の偽装問題、配管業者の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、更にはアトラクションの「ハリウッド・マジック」の火薬の使用量と保存方法に関する問題である。これらの不祥事が立て続けに発生したのである。それらの不祥事によるマイナスイメージの影響で、現在も消費者（利用者）は戻って来ていないのである。

もう 1 つの要因は、2001 年開業年度当時の「映画のテーマパーク」のブランドの軸がブレたためである。2004 年にテーマパーク運営会社 USJ の新社長として就任したグレン・ガンペル<sup>1</sup>が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のである。

それらのせいで、USJ は「映画だけ」にこだわったブランドイメージが迷走していると感じる社員がいて、これは古参社員を中心に非常に多かったことである[7]。つまり、2002 年に立て続けに起こった不祥事とともに、ブランドの軸がブレた影響のため業績が悪化したのである[7]。

また、USJ は、2001 年の開業年に来てくれた多くの映画を愛するファンが、ハリウッド映画に拘らなくなったパークに嫌気がさして離れてしまっている。さらには、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、開業翌年の 2002 年の来場者数は約 760 万人であり、開業年の 2001 年約 1100 万人に比べて約 350 万人減少したのである[7]。

### 4.2. V 字回復へ繋がった森岡毅氏の着眼点

#### 4.2.1 ターゲット客層の大幅な拡大

USJ が相手にできる客層が映画ファンだけと狭すぎることが、最大の問題である。森岡毅氏は、作り手側の「映画ファンだけのパーク」のこだわりのせいで、自らの首を絞めていると分析したのである。つまり、USJ では、これまでの戦略を転換して、客層の幅を広げることに力を入れたのである。

第二に、USJ はそのブランドを「映画の専門店」から「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」へ脱皮させたことである。USJ では映画だけに拘らず、アニメやゲームなどの多くのジャンルからブランドやキャラクターを取り入れたのである。つまり、USJ はブランドを単一から複数へと変化させた影響によって、映画ファン以外を取り込むことができたのである。

第三に、USJ の最大の弱点である「低年齢の子供連れ家族の集客」を強みに変えるため、

ファミリーエリアを取り入れたのである。USJ の客層の幅を数割拡大、そして、ほぼ恒久的に集客層を拡大し、ファミリーエリアを取り入れたことによって生涯来場者数増やしたのである。つまり、USJ に幼児のときにプラス 1 回、親になってプラス 1 回、孫を連れてプラス 1 回という風に、来場してもらえるようになったのである。

第四に、USJ における客層の地域的な拡大である。USJ は、関西に 7 割も依存した集客体質から脱却するために、遠方からでも行きたくなるような何かを作ることが必要と考えたのである。USJ には、関東からの観光客やインバウンド（海外旅行客）にも来場してもらうための強さを持つものとして、ハリー・ポッターの新エリアに着眼点を一点集中したのである。つまり USJ にハリー・ポッターを投入した影響のため、世界中からの来場者を増やすことができたのである[7]。

#### 4.2.2. テレビコマーシャルの質の向上

森岡毅氏は、テレビコマーシャル（以下、TVCM）であるプロモーションに、より USJ に行きたいと思わせることができると考えたのである。

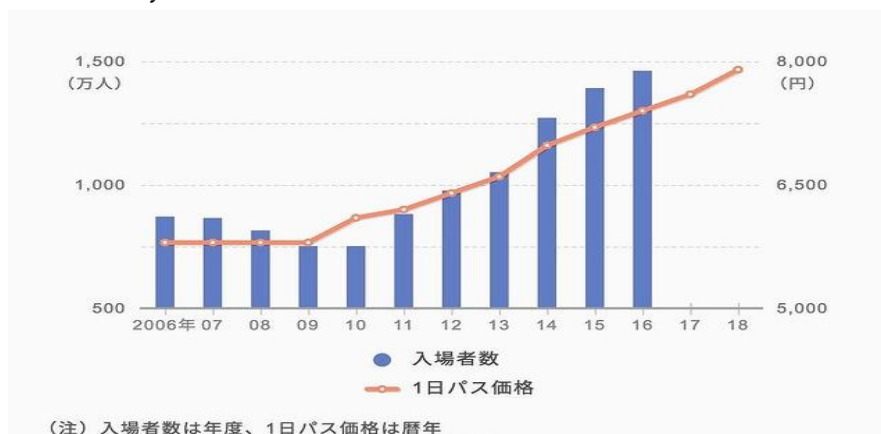
森岡毅氏は、中長期にわたって TVCM など全てのプロモーション活動によりブランドイメージを強固にしていく仕掛け(ブランド・キャンペーン)が必要である、と考えたのである。そして、USJ は、「世界最高を、お届けしたい。」という新しいブランド・キャンペーンが誕生したのである。つまり、USJ は、消費者が USJ の CM を見たことから、USJ に行きたいと思わせたのである。

#### 4.2.3. チケット価格の値上げ

森岡毅氏は、2006～2009 年当時の大人 5,800 円のチケット価格は、現在の 8,700 円と比べると、あまりに低すぎると考えたのである。

図 1 を見る通り、USJ のチケット価格は年々上昇しているが、入場者数も増え続けているのである。したがって、チケット価格が上昇しても、入場者数は減らないということが分かる。

[図 1] USJ の入場者数と 1 日パス価格の推移



(出所) 島大輔 (2018)『安全問題浮上の USJ、9 年連続値上げの通信簿』東洋経済オンライン。

#### 4. 4P 理論による分析

4P 理論とは、Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販売促進）の頭文字をとって、4つの要素を表すマーケティングのフレームワークである。これは、1960年代に、エドモンド・ジェローム・マッカーシーがマーケティング・ミックスを 4P というフレームワークに体系化したものである[1]。

以下、4P に基づいて、USJ の業績が V 字回復した理由を考察する。

##### (1) Product（製品）：

USJ における製品は、アトラクション、キャラクターである。

USJ のアトラクションは、「映画のアトラクション」だけではなく、「ハローキティ」や「スヌーピー」「ミニオン」「セサミストリート」などの老若男女問わず楽しめるキャラクターや、ポップなエリアや雰囲気を楽しむことができる。また、新型コロナウイルスにより延期となっているが、新エリアである「スーパー・ニンテンドー・ワールド」の開業も控えている。

USJ は、アトラクションを開業年より約 15 個を新導入し、キャラクターやエリアを多く生み出すことで、たくさんの消費者を USJ に行きたいと思わせている。したがって、USJ は、今後も様々なアトラクションなどを考えるべきだと考えられる。

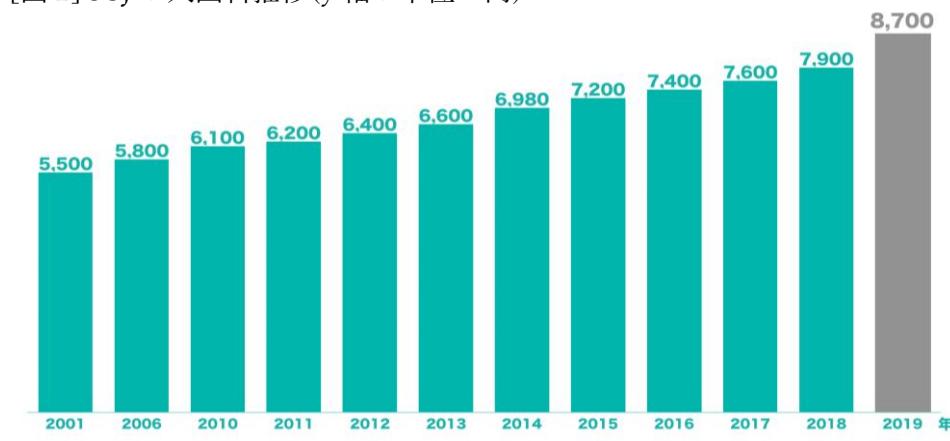
##### (2) Price（価格）：

USJ における価格は、チケット価格である。

USJ のチケット価格は、決して低くはないが、USJ のクオリティや、土地代、建設費、人件費を考慮すると、適正な価格である。また、来場者で込み合う時期に応じてチケット価格を変える仕組みを 2019 年 1 月から取り入れている。このことによって、時期によっては 600 円お得にチケットを購入できるという利点がある[図 2]。

したがって、USJ はチケット価格が高くても、来場者の客足は減らないのである。

[図 2]USJ の入園料推移(y 軸の単位＝円)



(出所)個人

投資家研究所 (2020) 『【比較】ディズニーランドと USJ の入園料・入場料の値上

げの推移を調べてみました。』個人投資家研究所。

(3) Place（流通）：

USJ における流通は、交通アクセスの良さである。

大阪府へのアクセスは省略するが、西九条駅、梅田駅/大阪駅、新大阪駅、JR 難波駅、大阪難波駅、天王寺駅、大阪国際空港（伊丹駅）関西国際空港から USJ の最寄り駅であるユニバーサルシティ駅まで容易に行くことができる。

したがって、来場者は、USJ に気軽に行くことができる。

(4) Promotion（販売促進）：

USJ における販売促進は、TVCM である。

USJ の CM は、まるで自分がアトラクションに乗っているかのような臨場感溢れるものばかりである。著者が、いちばん臨場感があると感じる CM は「ザ・フライング・ダイナソー<sup>2</sup>」である。このことは、この CM は、本当に恐竜に捕まえられ、空を飛んでいるような躍動感あるものになっているからである。

したがって、USJ は、一瞬で目を奪われるような CM を作成することによって、「USJ に行きたい。」と消費者に思わせるのである。

## 5. 結果

森岡毅氏のマーケティング戦略では、USJ が業績を V 字回復させた要因として、ターゲット客層の大幅な拡大を行い、TVCM の質を向上し、チケット価格の値上げをしたことと主張している。このことから、USJ は、様々な着眼点からマーケティング戦略を展開していると言える。

著者が仮説をたてたこと以外にも、ターゲット客層の大幅な拡大、大胆なチケット価格の値上げなどが異なった点で多くあった。このことから、森岡毅氏は、一度に 1 つではなく、多くのマーケティング戦略を展開したと言える。

4P 理論での分析では、Product（製品）はアトラクション、Price（価格）はチケット価格、Place（流通）は交通アクセスの良さ、Promotion（販売促進）は TVCM が重要な要因となっている。

したがって、USJ は消費者のことをニーズや、趣味嗜好をよく熟考し、このような様々な着眼点からマーケティング戦略を行っている。

## 6. おわりに

森岡毅氏のマーケティング戦略は、もちろん成功する確信もない中でこのような戦略を展開して行った結果、USJ の業績を V 字回復に導いている。また、4P 理論を使用して USJ を分析したことによって、USJ が今まで、いかに様々な戦略を行って業績を上げ、USJ に来場した人々を楽しませているかを知ることができた。

これから、USJ がどのような戦略を展開することで、消費者を楽しませてもらえるかを期待したい。

注

- <sup>1</sup> 1973 年アメリカン・ブロードキャスティング・カンパニー(ABC)テレビマネージャーとなる。その後、'83 年ユニバーサル・スタジオ・ハリウッド法務・事業担当副社長、米国監督組合、'99 年ユニバーサル・パークス・アンド・リゾーツ海外事業担当社長などを経て、2004 年 6 月ユニバーサル・スタジオ・ジャパンを運営するユー・エス・ジェイ(USJ)社長に就任。2007 年 3 月東証マザーズに株式公開を果たしたのである。
- <sup>2</sup> 世界最長×世界最大高低差の最新鋭コースターで、暴走する恐竜プテラノドンに背中を掴まれ、全身むき出しで空を飛び、ジュラシックパークの世界のなかを 360 度振り回される、日常が吹っ飛ぶ“ありえない”スリル体験ができるアトラクションである。

## 7. 参考文献

- [1]E. Jerome McCarthy (1960)『Basic Marketing』Richard D Irwin.  
(粟屋良純監訳、浦郷義郎他訳 (1978)『ベーシック・マーケティング』東京教学社。)
- [2]innova (2016)『4P 理論と 4C 理論で組み立てるマーケティングプラン』innova。  
〈<https://innova-jp.com/201603-4p-4c-marketing/>〉(2021 年 1 月 18 日確認)
- [3]PR TIMES (2019)『「取材に行かなければ」必然性を生み出す PR 戦略のフレームワークとは——ユニバーサル・スタジオ・ジャパン 柳沢洋子氏〈PR TIMES カレッジレポート Vol.4〉』PR TIMES。〈<https://prtimes.co.jp/events/college-4-usj/>〉(2021 年 1 月 18 日確認)
- [4]上谷依子 (2018)「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」『今瀬ゼミ卒業論文』京都経済短期大学。〈[http://sicnp.jp/imase-kyoto\\_econ/imase\\_seminar-sotsuron201801\\_uetani.pdf](http://sicnp.jp/imase-kyoto_econ/imase_seminar-sotsuron201801_uetani.pdf)〉(2021 年 1 月 18 日確認)
- [5]個人投資家研究所 (2020 年)『【比較】ディズニーランドと USJ の入園料・入場料の値上げの推移を調べてみました。』個人投資家研究所。  
〈<https://100man1oku.xyz/archives/1058/>〉(2021 年 1 月 18 日確認)
- [6]島大輔 (2018)『安全問題浮上の USJ、9 年連続値上げの通信簿』東洋経済オンライン。  
〈<https://news.livedoor.com/article/detail/14663454/>〉(2021 年 1 月 18 日確認)
- [7]森岡毅 (2016)『USJ を劇的に変えた、たった 1 つの考え方』角川書店。
- [8]ユニバーサル・スタジオ・ジャパン公式ホームページ〈<https://www.usj.co.jp/web/ja/jp>〉(2021 年 1 月 18 日確認)