

〔論 文〕

# 経営理念・企業ビジョンの解釈と マーケティング戦略 ——変容と展望——

山 内 孝 幸

## 第1章 はじめに

株式会社オリエンタルランド(以下OLC)は1983年4月に東京ディズニーランド(以下TDL)を、2001年に東京ディズニーシー(以下TDS)を開演し、その後TDLとTDS周辺にホテル等の関連施設を設けることで東京ディズニーリゾート(以下TDR)となった。その一方で、株式会社ユー・エス・ジェイ(以下ユー・エス・ジェイ)が、2001年に大阪の地にユニバーサル・スタジオ・ジャパン(以下USJ)を開演した。そして、2014年にはその両テーマパークは日本を代表するテーマパークとなっただけでなく、入場者数に関して本国アメリカのテーマパークと肩を並べるか、上回るまでになった(表1)。

特に、USJは2001年のオープン当初は年間1,100万人を超える入場者数であったが、その後度重なる事故等もあって年間850万人前後と

低迷していた。しかし、2010年度頃からは新規アトラクションやショーの導入、既存アトラクションのリニューアル、新エリアの増設等の設備投資によって、2014年度の入場者数は1,270万人を超えるまでになった。

アメリカから進出してきたテーマパークは、USJに限らずTDRにおいても新規顧客を確保するために、既存顧客がリピーターとして何度も足を運んでもらえるように、パークの魅力向上と新味性の維持のためのマーケティング戦略として、本国のシステムをそのまま移植する標準化戦略と、進出した国に合わせて内容の変更を行う現地化戦略のいずれかの選択に迫られる。そして、現状を見る限り、USJは現地化戦略、TDRは標準化戦略を取っていると見ることができる。しかし、アメリカから進出するテーマパークの場合は、アメリカ文化を表すシンボリックな存在として文化装置的性格を有していることから、現地化戦略を選択するといっても

表1 世界のテーマパークランキング(2014年)

(単位:万人)

ランキング	テーマパーク名	国	入場者数
1	マジックキングダム(ウォルトディズニーワールド・フロリダ)	米国	1,858
2	東京ディズニーランド	日本	1,721
3	ディズニーランド(アナハイム・カリフォルニア)	米国	1,620
4	東京ディズニーシー	日本	1,408
9	ユニバーサル・スタジオ・ジャパン	日本	1,010
11	ユニバーサル・オーランド(オーランド・フロリダ)	米国	814
17	ユニバーサル・スタジオ・ハリウッド(カリフォルニア)	米国	614
18	ナガシマスパーランド	日本	584

出所) Themed Entertainment Association 2014 より抜粋。

企業理念やビジョン、企業ドメインとテーマの一貫性の維持という点で決して容易なことではないことがわかる。

そこで、本論文ではテーマパークのUSJを取り上げて、業績を飛躍的に向上させるに至った現地化戦略と、現地化戦略を取るに至ったプロセスにおいて自社の企業ビジョンや企業ドメインの解釈がどのように変容したかについて考察する。

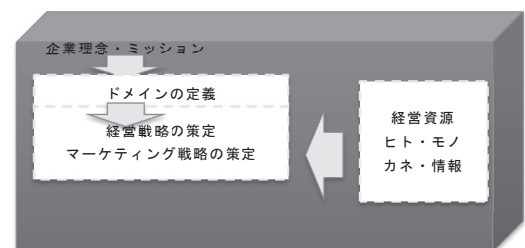
## 第2章 経営理念、ビジョンとドメイン

経営理念とは、経営者が経営活動において抱く基本的な価値観・精神・信念あるいは行動規範を表明したものであり、その経営理念の多くは基本的に創業者の精神に源泉がある。つまり、経営理念は、組織の目的についての理念と経営行動の規範についての理念、という2つの部分から構成されている<sup>1)</sup>。そして、企業経営において経営理念が必要とされる理由は3つあると言われている。第1は、組織で働く人々が理念的なインセンティブを欲するからである。つまり、人は正しいと信じられる仕事をするとき、正しいと思える理念を持って働くとき、モチベーションは一段と高まるのである。第2は、理念は人の意欲をかき立てるばかりでなく、人々が行動をとり、判断するときの指針を与える。つまり、人々が仕事を進める上の意思決定を行う際の判断基準としての理念を欲するのである。第3は、理念はコミュニケーションのベースを提供する。つまり、同じ理念を共有する人たちの間でコミュニケーションが起きるから、伝えられるメッセージの持つ意味が正確に伝わるのである。では、組織で働く人々は、言ってみれば創業者ないし経営者の個人的な思いである経営理念という主観的案ものをなぜ受け入れるのであろうか。それは、多くの人々にとって仕事の間が生き甲斐の間であり、その仕事を中心とした生活の間において自分が行っている仕事に意味を与え、複雑な現実を整理してくれる枠組みを欲しているからだと言われている。

る。

このような経営理念とともに企業が掲げるメッセージに“ビジョン”がある。一般には、未来像や展望といった意味を表すが、経営学においては会社の生き方を指し示すものであり、企業が環境変化の機会を捉えて発展へ向けて進み出すためのエネルギーの源泉である“志”を表している。経営理念が基本的な価値観や規範であったものに対して、企業が持つ志は企業の未来像や将来展望を表していると言える。そして、この“将来に向けてこうありたい”という企業の志の大きさが、環境の中で企業が志向する生存領域あるいは活動の範囲の広がり大きさを規定する。つまり、志の大きな企業はより広範な環境を射程に入れて事業展開を行うことができることから、それだけ発展のポテンシャルは大きいとすることができる。ポラリス&コリンズ(1994)によると、彼らが最高の企業としてあげたビジョナリー・カンパニーは、企業理念を明確にすると共に進歩への強い意欲としての企業ビジョンが共存し、相互に力を与えあっていることが明らかになった。

こうした経営者の価値観である経営理念と将来展望であるビジョンを基盤にして、企業は自らのドメインを定義する(図1)。ドメインとは、領土、範囲、領域、生育圏などの意味を指すものであるが、経営学では「諸環境の中で組織体がやり取りする指定領域」であると定義される。つまり、組織体が活動し、生存していく領域のことであり、具体的に言えば企業が行う事業活動の展開領域である。ただし、ここで重要



出所) 筆者作成。

図1 企業理念と戦略の全体枠組み

なのは現在の事業領域と言う意味に加えて、まだ事業化されていない潜在的な事業領域(戦略領域)という意味も含まれている場合があることである。これらのことから、企業が自らのドメインを定義するという事は、どのような事業領域を自社の活動分野として選ぶか、という意味において自らのアイデンティティを規定することであり、競争相手と戦う土俵を特定することを意味し、同時に企業が現在と将来を通じてどのような社会的使命や社会的価値を実現しようと考えているのかを社内外に表明することになる。そして、企業が自らの事業領域であるドメインを定義することは、次にあげる3つの意義があると言われている<sup>2)</sup>。第1に、企業の意思決定者にとって外部・内部環境の複雑かつ多様な変化に対する注意の焦点が定まり、特定の領域に関する深い情報収集が可能になり、合わせて企業として進むべき方向性を提示することができる。第2に、特定の領域に限定されることによって、将来どのような経営資源の蓄積が必要になるかという指針を示すことができる。第3に、企業全体を1つの組織とする一体感をつくることができる。これは、多角化が進んで多くの事業分野を持った企業や多くの社員を抱える大企業等では、互いに何の関係もない別々の組織で働いているかのような分裂感を持たせないためにも必要となる。

これら3つの意義を持つドメインであるが、企業がドメインを設定するにあたって3つの次元がある。第1は、製品や技術を軸にした機能的定義である。これは、単に現在の商品や事業領域の羅列ではなく、その製品や技術がどのような機能を提供するのかという視点に立ってドメインを定義することによって、将来にわたる展開方向を示すことが可能になる。第2は、市場と技術を軸にした定義である。これは、グループ化した顧客に対する総合的なサービス等の市場を軸にしたドメインと企業の中核となる技術を軸にしたドメインとの2軸の組み合わせによって規定されるものである。第3は、顧客機能、市場、技術の3次元を軸にしたドメイン

である。これは、先の市場と技術の2軸によるドメインに、満足させるべき顧客ニーズである顧客機能の軸を加えた3次元の軸でドメインを規定するものである。そして、この3次元の軸によるドメインは、それぞれの次元における広がりや差別化によって事業を定義することができるのである<sup>3)</sup>。

### 第3章 USJとTDRの比較

USJを管理・運営するユー・エス・ジェイは、1994年に大規模テーマパークの開発・建設のための企画及び調査等を目的として大阪市港区に大阪ユニバーサル企画株式会社として設立された。1996年にアメリカ法人エムシーイー・インク(現ユニバーサル・スタジオ・インク)との間にテーマパーク「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」の企画・建設及び運営に関する基本契約を締結したことにより商号を株式会社ユー・エス・ジェイに変更するとともに、1997年に本店を大阪市住之江区に移転した。その後、1998年にアメリカ法人ユニバーサル・スタジオ・インクを含むユニバーサルグループ各社との間で「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」の企画・建設及び運営に関するライセンス契約を締結したことで、大阪市此花区においてUSJ建設に着手し、2001年3月に開演した。

ユー・エス・ジェイの企業ビジョンは「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」となっている。この企業ビジョンを分析すれば、第1に、ユー・エス・ジェイが、ビジョンの中で自らのドメインを“エンターテイメント&レジャー業界における”と定義していることが特徴としてあげられる。そしてこのドメインは、定義の軸の観点から見ればエンターテイメント&レジャーという機能軸によって定義されていると言える。第2は、ビジョンとして自らの将来像を描くにあたって、“アジアのリーディングカンパニーを

目指します”としているように、市場における競合他社との競争関係を意識したビジョンであることがわかる。

TDRを管理・運営する株式会社オリエンタルランド(以下 OLC)は、1960年に千葉県浦安市の海面を埋め立て、商業地・住宅地の開発と大規模レジャー施設の建設を行い、国民の文化・厚生・福祉に寄与することを目的として設立された。その後、1974年にアメリカ法人ウォルト・ディズニー・プロダクションズ(現ディズニー・エンタープライゼス・インク)との間でテーマパーク「東京ディズニーランド」のライセンス・設計・建築及び運営に関する業務提携の契約を締結した。そして、1980年に浦安町富岡地区(現浦安市富岡)において「東京ディズニーランド」の建築に着手し、1983年4月に開演した。

OLCの企業使命(企業理念)は、「自由でみずみずしい発想を原動力に、すばらしい夢と感動、ひととしての喜び、そしてやすらぎを提供します」となっている。さらにOLCの有価証券報告書<sup>4)</sup>によれば、日本国民はもとより、アジアを中心とする海外の人々からも広く愛され、親しまれる企業であり続けること、あらゆるステークホルダーから信頼と共感を集められる企業でありたいとOLCは表明している。OLCの企業理念を分析すれば、第1に、夢、感動、喜び、やすらぎを提供すると表明しているように、自らが顧客に対して提供するサービスの中核的な価値を取り上げていることから、顧客機能を軸としたドメインを定義していると考えられる。第2は、顧客機能を軸としたドメインにあるように、市場における競合他社との関係性よりも、顧客との関係性を重視した理念であることがわかる。

USJは、ユニバーサル・スタジオの本物のサウンドステージやセット見学ツアーを提供するために設立されたアメリカ・カリフォルニア州ロサンゼルス郊外にあるユニバーサル・スタジオ・ハリウッドを起源とし、ユニバーサル映画はハリウッド6大映画製作会社の1社でもあ

る。TDRは、創始者ウォルト・ディズニーがアメリカ・カリフォルニア州アナハイムに設立したディズニーランドを起源とし、現在ウォルト・ディズニー映画もハリウッド6大映画製作会社の1社となっている。この2つのテーマパークは共にアメリカで生まれ、アメリカ文化を象徴するシンボリックな存在として日本に進出してきたテーマパークである。しかし、その経営理念及び企業ビジョンは大きく異なっており、その違いが両社の経営戦略に大きく影響を及ぼしている。

ユー・エス・ジェイは、自らのドメインをエンターテインメント&レジャーと定義しているが、改めて各々の語句の意味を確認すれば、エンターテインメントとは演芸、余興を意味しており、レジャーとは余暇、遊び、娯楽となる。つまり、ユー・エス・ジェイが運営するUSJは、映画という二次元の世界を三次元化した余興、すなわちアトラクションとして楽しんでもらう娯楽を提供していると言える。そのために、USJはJurassic ParkやSpider-Man, Terminator2といったユニバーサル映画の人気映画によるアトラクションを基本コンテンツとして展開している。しかし、その一方でユニバーサル映画のコンテンツのみに固執している訳ではなく、あくまでもエンターテインメント&レジャーを追求している姿勢がうかがえる。例えば、アメリカの人気キャラクターであるスヌーピーの導入は、ユニバーサルでもない、ハリウッド映画でもない。さらには世界中で大ヒットした映画Harry Potterのアトラクションを2014年7月にウェザーディング・ワールド・オブ・ハリー・ポッターとして導入している<sup>5)</sup>。このウェザーディング・ワールド・オブ・ハリー・ポッターの導入に関しては、映画Harry Potterがワーナー・ブラザーズの配給であったにも関わらず、企業の壁を越えてユニバーサル映画の関連であるユニバーサル・スタジオで実現しているのである。また、日本の人気キャラクターであるハロー・キティ等によるワンダー・ランドの導入、進撃の巨人、ONE PIECEといった日本の人気

アニメ・キャラクターによるコンテンツの導入は、国やカテゴリーを超えている。これら一連の展開は、USJがハリウッド映画というアメリカ文化の象徴であり、文化装置としての機能を有するという意味においては異質なものである。理解されるかもしれないが、エンターテインメント&レジャーを提供するという意味においては正当化されるものであると考える。

これに対してTDRは、顧客との関係性を重視した企業理念と顧客機能を軸にしたドメインの定義の基で、顧客に対して夢と感動、喜び、やすらぎを提供すると表明している。つまり、OLCが運営するTDRは、ウォルト・ディズニーが1937年に出したSnow White And The Seven Dwarfs (邦題：白雪姫) から2013年に出したFrozen (邦題：アナと雪の女王)、2014のBig Hero 6 (邦題：ベイマックス) に至るまでディズニー映画の世界観を遵守しながら、映画の二次元世界を三次元化してきたと言える。特に、ディズニー映画の世界観で言えば、多くのディズニー映画が親子愛、異性愛、人類愛等の“愛”と人種や肌の色、人間と人間外生物(例えば、ロボットやエイリアン)、人間外生物同士(例えば、おもちゃ)に芽生える“友情”、そして多くの少女少女達が持つ“夢”をメインテーマとして、そして映画を作成するには子ども達が安心して見ることがするために殺戮シーン等は極力避け、ときに原作のストーリーや内容を変更してまでも世界観を守ってきたのである。こうしたディズニーの世界観を実体化したTDRは、人々が日常のストレスに曝される中であって、まさに愛と友情にあふれた夢の国であり、非日常の世界に感じられるのである。

TDRが実現する非日常の世界は、パーク内を少し歩けばいたる処で見ることができる。例えば、飲料を販売する自動販売機がある。TDR内にある自動販売機は一見すると自動販売機には見えないようになっている。顧客が見ることができるのは、オブジェの中に埋め込まれた自動販売機であり、表から見ることができるのは飲料のサンプルがある窓とプッシュするボタ

ン、コインを入れる口と商品の取り出し口だけである。単なる飲料の自動販売機であっても、このような形態にする理由は、第1に自動販売機という日常世界にある機械が非日常世界に存在しているという違和感を無くすことにある。また第2の理由として、一般に自動販売機の商品補充は機械の前面を開けて前から投入しなければならないのであるが、こうした日常世界で目にする作業を顧客の目に触れさせないようにするために、この自動販売機は商品補充を裏側からしなければならないようになっている。これに対してUSJにある自動販売機は、自動販売機が置かれているテーマやアトラクションに合うようにデコレーションされ、ペイントされているものの、一見して自動販売機と分かるようになっている。当然、商品補充は一般の自動販売機と同様に機械の前面を開けて前から投入しなければならない。

このように2つのテーマパークの自動販売機を比較したのは、その優劣をつけるためではない。非日常の世界を実現しようとするTDRは、自動販売機といえどもその世界観を維持する為の工夫がされているということを示しているにすぎない。逆に言えば、USJのドメインはエンターテインメント&レジャーであって、夢や愛ではない。例えば、大きな自動販売機がジュラシック・パーク・エリアの中にあるが、このエリアの元になったジュラシック・パーク1・2の映画は、現代の最新バイオ・テクノロジーを駆使してクローン恐竜を作り出した恐竜のテーマパークの物語であり、2ではその恐竜がアメリカ・サンディエゴの街で大暴れするという物語であることを鑑みれば、現代にある自動販売機がパーク内に存在していてもアトラクションの持つテーマ性を壊しているとは言えないのである。

#### 第4章 USJとユニバーサル・スタジオ・ハリウッドの比較

USJはアメリカ発のテーマパークの一つであ

る。特に、アメリカ文化を代表するハリウッド映画で、6大映画会社の1社であるユニバーサル映画とその映画を3次元で体験できるアトラクションを提供するためにアメリカ・カリフォルニア州ロサンゼルス郊外にユニバーサル・スタジオ・ハリウッド(以下USH)が設立された。つまり、ユニバーサル・スタジオはアメリカ文化を象徴する文化装置的性格を有していると言える。そのユニバーサル・スタジオが日本に進出した際には、「The Power of Hollywood」のキャッチフレーズと共にアメリカ文化を引っ提げて来た。しかし、表2のように主要なアトラクションの内容を見れば、USJはハリウッドと共通のアトラクションやショーは限定的で、日本でヒットした映画コンテンツや日本で人気のあるキャラクターを核とした構成になっている。東京ディズニーランドがアメリカ・ロサンゼルス・ディズニーランドとアトラクション等を含めてほぼ同じ構成であることに比べれば、USJはアトラクション及びショーは、その多く

が異なるだけでなく、子ども向けアトラクションにおいては日本の子ども達がアメリカ映画やキャラクターを知らないこともあって、全く異なった内容となっている。このように見れば、USJとUSHは、同じユニバーサル・スタジオであっても、企業ドメインは異なっていると言える。

## 第5章 USJのマーケティング戦略の変容

ユー・エス・ジェイの企業ビジョンは「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」であり、それは2001年に日本に進出したときから変わらない。しかし、マーケティング戦略は大きく変化したと言える。例えば、USJのキャッチフレーズは、オープン当初は「The Power of Hollywood」で、プ

表2 USJとユニバーサル・スタジオ・ハリウッドの比較

	USJ	ユニバーサル・スタジオ・ハリウッド
ライド系	ハリー・ポッター・アンド・ザ・フォービドゥン・ジャーニー	FAST&FURIOUS SUPERCHARGED
	フライト・オブ・ザ・ヒッポクリフ	THE SIMPSONS RIDE
	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・4K3D	TRANS FORMERS THE RIDE : 3D
	ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド~バックドロップ~	MUMMY THE RIDE
	ジュラシック・パーク・ザ・ライド	JURASIK PARK THE RIDE
	ジョーズ	
	バック・トゥ・ザ・フューチャー・ザ・ライド	DESPICABLE ME MINION MAYHEM
ショー系	ウォーターワールド	WATER WORLD
	ターミネーター2:3-D	KING KONG 360 3-D
	バックドラフト	
	ユニバーサル・モンスター・ライブ	HOUSE OF HORRORS
	アニメセレブレーション	SPECIAL EFFECT STAGE
	シュレック 4-D アドベンチャー	SHREK 4-D
	セサミストリート 4-D ムービーマジック	UNIVERSAL'S ANIMAL ACTORS
子ども向	ユニバーサル・ワンダーランド	SUPER SILLY FUN LAND
	スヌーピー・スタジオ	DINO PLAY FOR KIDS
	ハローキティー・ファッションアベニュー	CHARACTERS IN THE PARK
	セサミストリート・ファン・ワールド	

出所) USJ 及び USH ホームページより筆者作成。

ロモーションにおいても「ハリウッド流の感動と興奮を味わってもらいたい」というメッセージを強く発信していた。しかし、そのキャッチフレーズもこの10年間で大きく変化している(表3)。

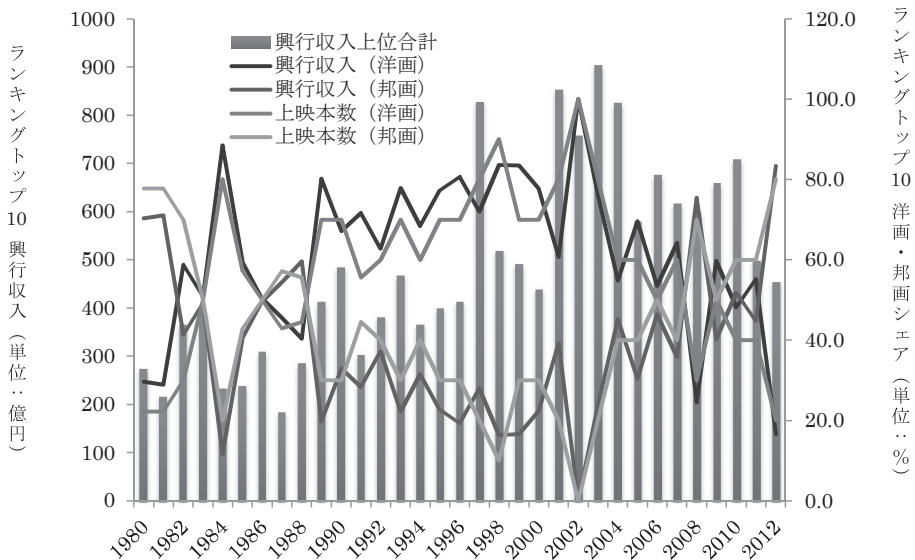
2001年のオープン当初は「The Power of Hollywood」をキャッチフレーズとして、世界中に浸透するハリウッド映画を強力な武器に海

外進出第一号として日本に上陸してきた。しかし、洋画・邦画のシェアの推移(図2)を見れば、1989年から2003年の14年間は一貫して洋画人気が高く、特に2002年などはトップ10の映画全てが洋画となっている。しかし、2004年頃からはそうした洋画と邦画の顕著な差はなくなり、2008年頃からは洋画よりも邦画のシェアが上回るようになってきている。こうした傾向になっ

表3 USJのキャッチフレーズの移り変わり

年度	キャッチフレーズ
2001年-2002年	「The Power of Hollywood」
2003年-2004年	「映画の世界に飛びこもう」
2005年	「キャラクターワンダーイヤー」
2006年	「物語は、ここで生まれ変わる」
2007年	「DREAM」
2008年	「FANTASTIC」
2009年	「輝き」
2010年	「SPACE FANTASY」
2011年	「パーク史上最大、最高のハッピー・サプライズ！」
2012年	「世界最高を、お届けしたい」

出所) 山内(2013)より抜粋。



出所) 山内(2013)より抜粋。

図2 日本における映画興行収入および洋画・邦画シェア推移

た要因として、日本のアニメ映画やテレビドラマが映画化されたものが検討したことが大きいとともに、CGやVFXを駆使したハリウッド映画の人気の陰りが見え始めてきたことが考えられる。これらのことから、日本人の映画に求めるものやアメリカに対する憧れといったことが変わってきたと考えることができる。

そして、このような日本人の映画及びアメリカに対する認識とUSJのキャッチフレーズの変化は、パーク内のアトラクションにも大きな変化をもたらしている(表4)。具体的には、2002年から2006年にかけて、ステージ22、ユニバーサル・スタジオ・モーション・ピクチャーマジック、テレビ・プロダクション・ツアーやハリウッ

ド・マジックといったハリウッド映画の舞台裏、モンスター・メーキャップのような映画で使われる特殊メイクに関するアトラクションや、ザ・ワイルド・ワイルド・ワイルド・ウェスト・スタント・ショー、ウェスタンエリアといったアメリカの西部劇を見せるアトラクションやエリアが終了する一方で、シュレック4-Dアドベンチャー、スヌーピー・アクション・ステージ、ピーターパンのネバーランドといったキャラクター系のアトラクションや、オズの魔法使いをテーマにしたランド・オブ・オズ、ウィケッドのアトラクションが新設されるとともに、アメージング・アドベンチャー・オブ・スパイダーマン・ザ・ライドという絶叫系乗り物アト

表4 USJの終了したエリア及びアトラクションと新規のエリア及びアトラクションの推移

年度	新規のエリア及びアトラクション	終了したエリア及びアトラクション
2002年	ハリウッド・プレミア・パレード(4月)	ステージ22(8月) ユニバーサル・スタジオ・モーション・ピクチャーマジック(11月)
2003年	セサミストリート4-Dムービーマジック(4月) シュレック4-Dアドベンチャー(6月)	
2004年	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(1月)	ハリウッド・プレミア・パレード(8月) テレビ・プロダクション・ツアー(8月) モンスター・メーキャップ(8月)
2005年	スヌーピー・アクション・ステージ(3月) ハッピー・ハーモニー・セレブレーション(4月)	ザ・ワイルド・ワイルド・ワイルド・ウェスト・スタント・ショー(1月) ハリウッド・マジック(10月)
2006年	ピーターパンのネバーランド(4月) ランド・オブ・オズ(7月) ウィケッド、トト&フレンズ(7月)	スヌーピー・アクション・ステージ(1月) ウェスタンエリア(5月) アニマル・アクターズ・ステージ(5月)
2007年	ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド(3月) マジカル・オズ・ゴーラウンド(7月)	
2008年	ファンタスティック・ワールド(3月)	ハッピー・ハーモニー・セレブレーション(6月)
2009年	E.T. アドベンチャー ザ・レジェンド(7月)	E.T. アドベンチャー(5月)
2010年	スペース・ファンタジー・ザ・ライド(3月)	E.T. アドベンチャー ザ・レジェンド(2月) ピーターパンのネバーランド(10月)
2011年		ウィケッド(1月)、ランド・オブ・オズ(2月) トト&フレンズ(2月) マジカル・オズ・ゴーラウンド(2月)
2012年	ユニバーサル・ワンダーランド(3月)	
2013年	バイオハザード・ザ・リアル(7月)	ペパーミント パティのスタンド・スライド(9月) バイオハザード・ザ・リアル(11月)
2014年	ウィザーディング・ワールド・オブ・ハリー・ポッター(7月) バイオハザード・ザ・リアル2(8月)	バイオハザード・ザ・リアル2(11月)
2015年	ユニバーサル・クールジャパン(1月) 妖怪ウォッチ・ザ・リアル(7月)	ユニバーサル・クールジャパン(6月) 妖怪ウォッチ・ザ・リアル(10月)

出所)筆者作成。



ラクションが新設されている。これは、アメリカの文化・歴史やハリウッド映画に関するコンテンツからオズやスパイダーマンといった多くの人々に認知されているキャラクターに関するコンテンツに、見せるアトラクションから体験型アトラクションに変わったことを意味している。

さらに、2007年から2011年にかけては、2006年に新設したアトラクションを全面的に終了し、代わってハリウッド・ドリーム・ザ・ライドやスペース・ファンタジー・ザ・ライドといった絶叫系乗り物アトラクションが新たに導入されている。このことは、キャラクターによるショー的要素から、キャラクターに依存しない体験型アトラクションに戦略がシフトしていることを意味している。

2012年以降で見れば、大きな投資を伴った新設のアトラクションと言えばユニバーサル・ワンダーランドとウィザーディング・ワールド・オブ・ハリー・ポッターであろう。これらのアトラクションは、USJの大きな戦略転換を表すものであると言える。つまり、今まではアメリカ文化・歴史やハリウッド映画に関するコンテンツやオズの魔法使いのように大人であれば知っている登場人物をメインキャラクターに設定するか、もしくは絶叫系アトラクションのように大人が楽しめるアトラクションであったものが、これら2つのアトラクションは子どもが家族とともに楽しむことができ、ハリー・ポッターと同世代の中高校生以上の女性が楽しめるアトラクションになっているのである。

USJは2001年の開演以来、こうしたアトラクションの改廃・新設を進めることによってターゲットとなる顧客層を大人の男性から子どもと家族及び女性へと変更を試みてきた。そして、その一方で季節限定のイベントにおいても同様の試みを行っている。その一つがハローウィン・イベントで、初期の頃のイベントはハリウッドから一流の特殊メイクアーティストを呼んで、ゾンビに扮した俳優達がホラー映画さながらに昼夜関係なくパーク内を徘徊し、顧客

を脅かしていた。そして、その特殊メイクがあまりに精巧にできていたことから、観客の恐怖心を煽り、泣き出す子どもがいたほどであったという。しかし、USJのターゲット顧客が大人の男性から女性、子どもと家族連れへと変更されるにつれて、ゾンビが登場するエリアと時間帯を限定することによって“怖い”ハローウィンは大人のイベント、スヌーピーやエルモ等のキャラクターが登場する“楽しい”ハローウィンは、子ども対象のパーティーへと変更されている。

## 第6章 USJと大阪文化

USJは企業ビジョンにおいて自らのドメインをエンターテイメント&レジャーと定義し、TDRは企業理念の中で顧客に対して夢と感動、喜び、やすらぎを提供すると表しているように、ともにアメリカから進出してきたテーマパークでありながら、経営の核心は全く異なるものであった。さらに、USJとUSHを比較しても、同じユニバーサル・スタジオでありながら、内容は似て非なるものであった。これは、日本人のハリウッド映画やアメリカ文化に対する認識の変化、USJが日本に進出してから今日までマーケティング戦略上のターゲットとなる顧客層の変更と対象となる顧客層の嗜好によることが主な要因であった。そして、TDRが日本に進出してもおもなおアメリカにあるウォルト・ディズニーの世界観を守り続けるという標準化戦略で成長を遂げてきた一方で、USJはこのようにマーケティング戦略を大きく方向転換するという現地化戦略によって成長することができたと言える。

では、なぜUSJはアメリカにおいて一定の成功を収めた標準化戦略を大きく現地化戦略へ方向転換することができたのであろうか。このUSJの戦略転換を可能にした要因として、第1に日本市場の分析によってテーマパークを支持する顧客層を見出したことがある。加えて、第2の要因としてUSJが企業ビジョンにあるエン

ターテイメント&レジャーの解釈を変えたと考える。つまり、アメリカ流のエンターテイメント&レジャーの解釈から、日本の、それも大阪流のエンターテイメント&レジャーに解釈を変更したと考えられる。

一般に、大阪人の特徴として“笑いに食欲”“生活の中に笑いがある”と言われる。それは、現代の吉本興業に代表されるお笑いタレントにおいてだけでなく、古くから落語の世界においても東京では落語は文化であり、人情話がうけるのに対して、大阪では落語は娯楽であり、滑稽話がうけるように、“笑い”が文化として成立していると言われる。逆に、日常の生活の中に笑いがある大阪人の生活があるからこそ、漫才や落語、喜劇やバラエティ等のお笑いが成立しているとも言えるかもしれない。

こうした笑いの文化の中にあって、大阪人は好奇心が強く、“オモロイ”ものが好きという気質も手伝って、相手に対して“オモロイ”が最大のほめ言葉であるとも言われている。そして、ヒトをあっと驚かせ、喜ばせることがサービスと信じて疑わず、“オモロイこと”“目立つこと”“ヒトの先を行くこと”を良しとする大阪人氣質は、ビジネスの世界でも表れている。例えば、今では当たり前になった回転寿司は1958年に東大阪市で生まれた「元禄」が元祖であると言われているが、創業者の白石義明氏は、ビール工場で稼働するベルトコンベアを見て回転する寿司を思いついたと言う。また、寿司についても、「寿司というのはお客さんの前で職人が自らの手で握るもの。寿司とは格だ」と考える東京の寿司職人に対して、白石氏は「握りなんて本来そんなに上等なものではない。寿司を大衆のものにしたい。」と考え、回転する寿司とユニークなお品書きを考案し、遊び心を忘れなかったと言う。このように大阪では、新しい発想で、新しいサービスを生み出していく創造の文化があると言われている。

さらに、大阪人にある笑いの文化の中には、オモロイもの、オモロイことを追求する時に、“見て楽しい”“聞いて楽しい”以上に“して楽

しい”という部分が大きいと言われている。つまり、大阪人は、すると言う気持ちが強く、した方が楽しいと思っている、と言うのである。確かに、テレビ番組でも関西ローカルのバラエティ番組の中には会場に来ている視聴者参加型の番組が多く、視聴者も参加することを楽しみにしているところがある。このように大阪では、出来上がったものを見たり、聞いたりすることよりも、“やって(参加して)楽しい”という一緒になってモノを作り出すプロセスを楽しむ体験型のエンターテイメントを好む傾向にあると言える。

こうした大阪人の持つ笑いの文化からUSJの現地化戦略への転換を見れば、アメリカの文化装置の中にハロー・キティという日本発のキャラクターがいることも、ハリウッド映画の世界の中にONE PIECEという日本アニメが登場することも、ユニバーサル映画の中にフォグワーツ城が建っていることも、大阪に立地するUSJがオモロイことを追求した結果であり、ジェットコースターが逆さまに疾走することも、今までにない新しい発想によるもの<sup>6)</sup>で、これら全てを大阪人はオモロイから良しとして許容していると考えられるのではないだろうか。さらに、USJでは夏期の期間限定でウォーター・サプライズ・パーティーというショーを実施している。これは、ウォーター・シューター(水鉄砲)を持ったゲストとキャラクターやクルー達が水かけ合戦を楽しみながら、クライマックスでは巨大なウォーター・キャノンから大量の水が噴き上り、雨のように水が降り注ぐもので、TDRに先駆けてUSJが始めたアトラクションである。当然、このショーに参加したゲスト、キャラクターやクルーたち全員がズブ濡れになってしまう訳だが、子ども達は濡れてしまうことを嫌がりもせず、嬉々として参加しているという。まさに、大阪人好みの参加型・体験型のエンターテイメントであると言える。

このような事例からUSJのマーケティング戦略が大きく転換することに至った要因を考えれば、企業ビジョンにあるエンターテイメント

Mar. 2016

経営理念・企業ビジョンの解釈とマーケティング戦略

&レジャーという言葉の解釈について、CGやVFXを駆使したハリウッド映画流のアトラクションや大掛かりな仕掛けと派手な演出によるアメリカ流のエンターテインメントやショーを表すものから、オモロイこと、やって楽しいことを表す大阪流のエンターテインメントやショーに変えたことが、今日のUSJを形創ったと言えるのである。

## 第7章 展望

本論文では、USJの業績向上の要因となった現地化戦略に関して、現地化戦略を取るに至ったプロセスを企業ビジョンの解釈の観点から考察した。そこから見えてきたものは、現地化戦略を取るにあたって強く影響を与えた大阪文化の存在である。大阪文化の中にある“オモロイ”ものを求める気質は、企業ビジョンの解釈の中に現れ、そのビジョンを具現化するマーケティング戦略の中に反映されてきた。そして、この観点から見れば、USJの現地化戦略が日本で受け入れられるようになったのは、現代の大阪の笑いの文化が吉本興業の芸人達の東京進出と認知によって全国で受け入れられ始めたことと無関係ではないと考えられる。

新聞報道等によると、ユー・エス・ジェイは、近い将来沖縄県に新しいテーマパークを展開することとなったと言う。その内容や詳細に関しては、未定である。しかし、USJの事例から鑑みれば、USJが大阪文化を反映させたように、沖縄県に造られるテーマパークも沖縄文化を反映させたテーマパークになるものと思われる。そして、アメリカのユニバーサル・スタジオの名前には、それぞれの地名が付けられているように、日本のユニバーサル・スタジオもUSJからUNIVERSAL STUDIO OSAKAとなり、同時に沖縄県のユニバーサル・スタジオもUNIVERSAL STUDIO OKINAWAとすることで、アメリカのテーマパークとは異なった、それぞれの文化を反映した個性的なテーマパークとして展開し、同時に2つのテーマがシナジー

を生み出すことによって、日本のユニバーサル・スタジオが名実ともにアジアNO.1となる時代が来ると考える。

## 注

- 1) 伊丹敬之・加護野忠男(2003)。
- 2) 伊丹敬之・加護野忠男(2003)。
- 3) 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(2011)。
- 4) 株式会社オリエンタルランド『有価証券報告書』第55期。
- 5) ユニバーサル・スタジオ・インクは、USJ導入に先立って、2010年6月にユニバーサル・オーランド・リゾートにウェザーディング・ワールド・オブ・ハリウッドを導入している。
- 6) 森岡毅(2014)。

## 参考文献

- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(2011)『経営戦略論』有斐閣。
- 石井淳蔵・栗木契・横田浩一(2015)『明日は、ビジョンで拓かれる 長期経営計画とマーケティング』碩学社。
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 井上宏(2003)『大阪の文化と笑い』関西大学出版部。
- 大滝精一・金井一頼・山田英夫・岩田智(2014)『経営戦略 論理性・創造性・社会性の追求』有斐閣アルマ。
- 株式会社オリエンタルランド『有価証券報告書』第55期。
- 長沢伸也編(2015)『アミューズメントの感性マーケティング』同友館。
- 橋爪伸也監修・大阪ミュージアム文化都市研究会編(2004)『大阪力事典』創元社。
- 橋爪伸也監修・創元社編集部編(2014)『大阪の教科書 大阪検定公式テキスト』創元社。
- 森岡毅(2014)『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』角川書店。
- 山内孝幸(2004)『すべてはゲストのために 東京ディズニーリゾートに学ぶマーケティング』晃洋書房。
- 山内孝幸(2004)『モンキー・D・ルフィは実在した!? マンガONE PIECEに学ぶマネジメント』晃洋書房。
- 山内孝幸(2013)「サービス産業の文化的環境の克服」『阪南論集社会学編』第49巻第1号。
- USJ ホームページ (<http://www.usj.co.jp>) (2015年10月2日採録)

USH ホームページ

(<http://www.universalstudioshollywood.com>)

(2015年10月13日採録)。

読売新聞大阪本社 (2003) 『大阪あほ文化学』 講談社。

Collins, J. and J. I. Porras, *Built to Last*, Curtis

Brown, 1994 (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパ

ニー』日経BP出版センター, 1995年)。