

12月例会「映画制作の裏舞台を見に行こう」

昨年12月11日、2001年の最後を締めくくるKVBC研修会がユニバーサル・スタジオ・ジャパンで開催されました。不況下の関西経済を浮揚させる起爆剤として注目されるUSJの集客戦略、普段知ることのできない経営の裏側などについて、(株)ユー・エス・ジェイでさまざまな事業展開を進めている勝田氏のお話を要約して紹介します。

USJが取り組むテーマパーク事業

講師：(株)ユー・エス・ジェイ取締役総務部長 勝田 芳隆 氏



「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン (USJ)」のある大阪市此花区は、いわゆる1960年代の高度成長期を象徴する工業地帯でしたが、その後の産業構造の変化の中で、空洞化が目立つようになり、地域活力が徐々に失われてきました。そこで大阪市や地元企業などが中心となって、地域再開発の核施設のようなものがないかと検討していたところ、ちょうどユニバーサル・スタジオが海外進出をするということで、早速誘致に取りかかることになったのです。

当初、アメリカのユニバーサル・スタジオ社では、関東圏や大阪の周辺都市などいくつかの進出候補地を考えていたようですが、此花区は大阪中心部からJRで約10分と集客条件にも恵まれ、関西国際空港や明石海峡大橋など、ビッグプロジェクト実現で賑わうベイフロントであることから、1996年に(株)ユー・エス・ジェイが設立され、パーク建設が進められることになりました。

当社の資本金は400億円。うち大阪市が25%の株を保有しており、住友金属工業や住友商事、日立造船など大阪を基盤とする企業や金融機関に出資していただいています。東京ディズニーランド (TDL) はオリエンタルランドがライセンスを仲介していますが、当社の場合はユニバーサル・スタジオ社が直接経営に参画しており、代表権を持ったアメリカ人の副社長がマーケティングや営業部門を統括しています。

施設の敷地面積は全体で54haありますが、そのうちパークとして使っている部分が34ha。アトラクション施設が18、飲食施設が21、お土産やキャラクターグッズなどを扱う物販施設が24あります。アトラクションはハラハラドキドキする過激なものが多いので、TDLなどに比べてお客さまの年齢層は若干高め。パーク内でお酒も飲めることもあり、特に飲食関係に力を注いでいます。おかげ様で入場者数、客単価も開業前の想定数字をかなり上回っています。

もう一つ、パンフレットの中にいくつかの企業名が記入されていますが、これは「コーポレート・マーケティング・パートナー」と呼ばれる制度で、私どもが持っているいろんなコンテンツを、自社の営業活動などに独占的に使ってもよいという仕組みです。その対価として、私どもにライセンス・フィーを支払っていただくというもの。現在24社に加入いただいております、これも私たちの大きな収益となっています。

テーマパーク事業というのは、追加投資をせずにそのまま放っておけば、お客さんにそっぽを向かれてしまいます。毎年10%くらいの割合で入場者数が落ち込んでいくのが、日本のテーマパークの現状です。あのTDLでさえ、開業当初は1000万人弱くらいの入場者数からスタートして、ブランディングを確立するのに5年かかっているのです。その間、毎年のように新しいアトラクションやパレードなど追加投資をされてきました。その結果、ここ2~3年は年間1700万人以上の集客があり、そのほとんどがリピーターの方です。当社でもリピーターの確保は今後の課題となっており、施設追加のための予定地を5カ所くらい用意して、2年以内にも最初の大きな設備投資をしていきたいと考えています。

当社では正社員が830人、準社員は6000人ほどいますが、集客の大きな要素として、そこで働く従業員の「ホスピタリティ」が重要になってくると思います。TDLの人気の秘訣を探れば、お客さまに対するサービスの質が非常に高いというのが、一つの要因ではないでしょうか。テーマパークというのは、忙しい日常生活を忘れて、非日常の楽しい時間を過ごせる場所。そうしたホスピタリティ意識を徹底させるような従業員の教育、人材育成が今後のカギとなってくるでしょう。

いずれにしても、地域活性化という大きな役割を担う「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」は、新しいテーマパーク事業を指し示す試金石として、高い注目を集めているのです。

KVBC忘年会開催！

USJでの研修会に引き続いて、京都のリーガロイヤルホテルにおいて恒例の忘年会が開催されました。なにかと暗い話題の多かった1年を吹き飛ばすかのように、会員相互の親睦や交流が積極的に図られました。

忘年会開催に先立ち、藤関代表幹事は、「20世紀最後の不透明な余韻をいまだ引きずっていますが、こうした状態は近いうちに必ず終わると思います。終わるものが終われば、次の新しい時代を創造することができるはず。KVBCのみなさんとともに、前向きな姿勢でビジネスにのぞんでいきたい」とあいさつ。

また、京都市産業振興課の大森課長は、「世の中にきらりと光るベンチャーカンパニーとして、KVBCはどこにもひけを取らない存在ですが、21世紀はここからさらに新しいベンチャービジネスを創造していかなければなりません。産業の基本であるマーケットインの発想に立ち返り、どこにビジネスチャンスがあるのか、どこに売れ筋があるのかということを常に探りながら、生産過程にフィードバックしていく努力が必要だと思います。しかし、ベンチャーの世界はとにかく技術を重視しがちで、オリジナルの技術やアイデアがあればそれでいいという意識があります。京都市では少し視点を変えて、KVBC会員企業のみなさんとともに、新しいグループ、新しい企業などのマッチングを通じて、そこから新しいビジネスをつくり、そしてマーケットインの発想で新しい技術を開発することを考えていきたい」と述べ、京都市がKVBCとその他企業とのパイプ役を果たしていくことを強調されました。