

経済新人会マーケティング研究部 2014年新歓論文

# USJ ユニバーサル・スタジオ・ジャパン



## レジャー1班

1年	荒川真也	2年ファシリテイ
	小暮亮介	小林圭介
	大島昌悟	高橋憲二
	田邊潤一郎	澤田有希
	湯原静香	関野隼人
	大澤彩夏	田上りか

2014年7月8日

# 目次

P2	はじめに
P2-4	業界分析
P4-8	3C分析
P9	SWOT分析
P10	問題提起・目標設定
P10-13	政策提言
P13	終わりに
P13	参考文献・URL

## はじめに

USJは大阪にある、言わずと知れた一大テーマパークである。現在も着々と顧客数を増やし、目新しいイベントも積極的に取り入れ、パークは活気づいている。然し2009年の上場取り止め以降、経営は謎に包まれた企業だ。情報が少ない中ではあるが、今後この巨大なテーマパークがさらに繁栄していくために、いかにして更に収益を増やすのかということ念頭に置いて政策を提言する。以降、分析結果及び政策の有用性を詳細に述べていきたい。

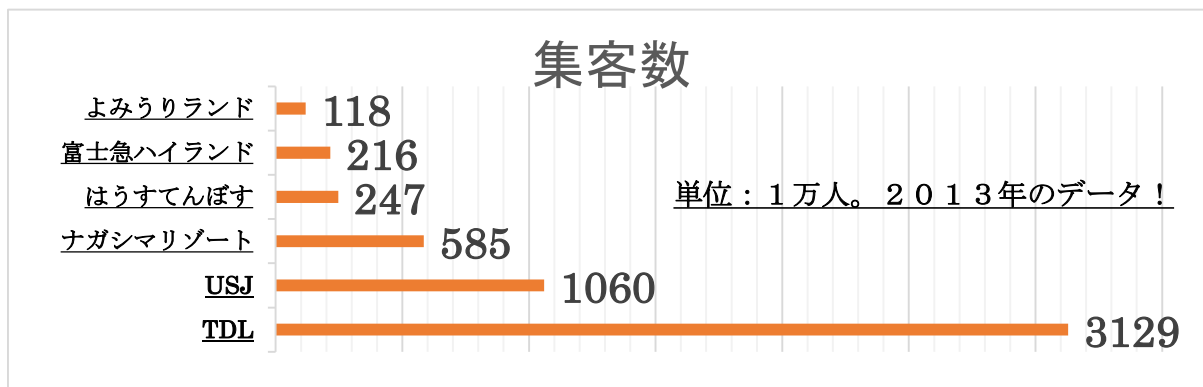
## 業界分析

最近のレジャー業界の状況および、主な特徴を調査した。  
下の表はレジャー業界の項目別の主な情報である。

業界規模	2兆2,097億円
経常利益計	6,327億円
売上高純利益率	+17.3%(対前年度比)
過去5年の伸び率	-2.1%
総資産額	15兆8,513億円
労働者数	40,540人
平均年齢	48歳
平均勤続年数	12.5年
平均年収	581万円

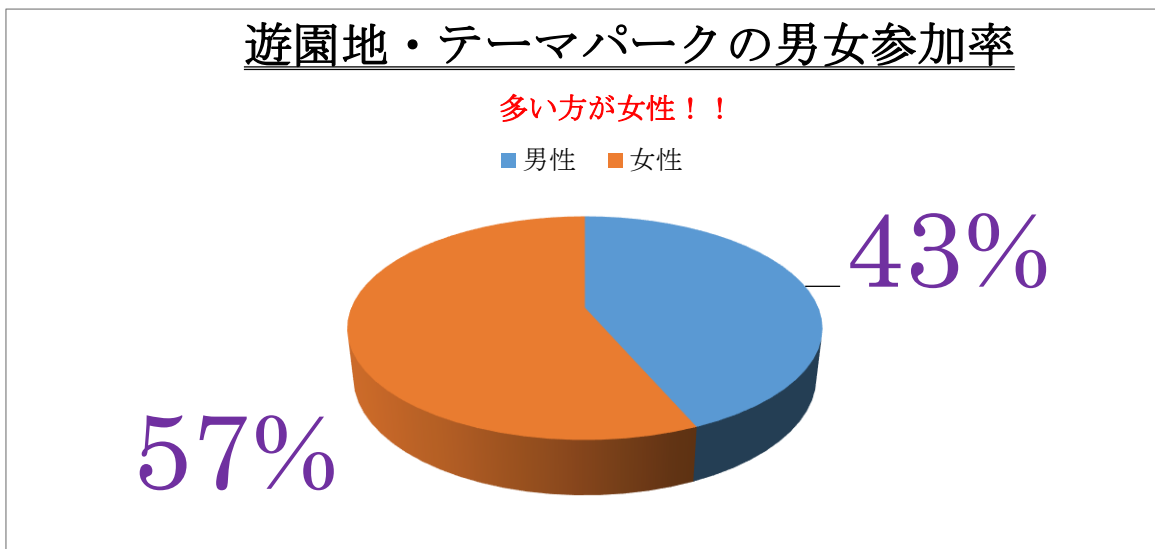
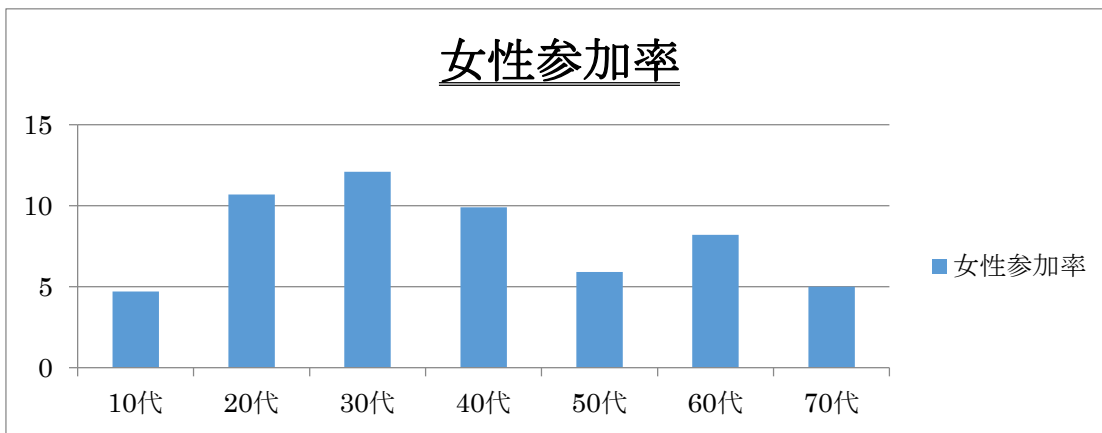
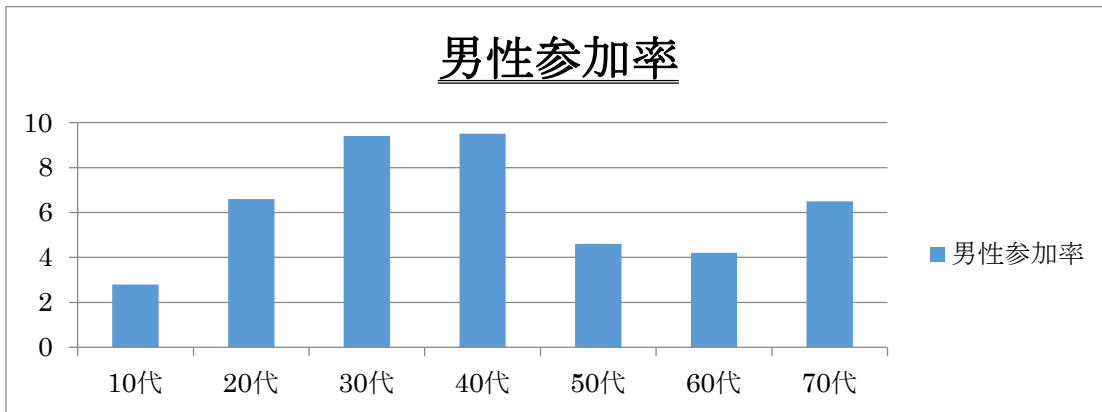
(平成24年7月-平成25年6月 決算)

次に、どのレジャー施設が集客数を獲得しているか、調べた。



集客数では、かなり他のテーマパークに差をつけていることがわかる。

次に、最近のレジャー業界では、どのような顧客層が多いのか、調べた。



SNS などの普及により、コミュニケーションが容易になり、遊園地・テーマパークに行く機会が増えた若者や女性の客が伸びた。家族連れでテーマパークに向かう客が増加した。

2012 年には、遊園地・テーマパーク市場は前年比 12.0% 増加し、過去最高になった。大手は軒並み好調で、現在も伸びており、中堅も伸びている。

< 2013 年レジャー白書より引用 >

しかしながら、東京ディズニーリゾートを運営するオリエンタルランドの独り勝ち状態となっています。「東京ディズニーランド」と「東京ディズニーシー」の2012年の入園者数は2750万人【前年比8.5%増】となり、売上高、営業利益とともに、過去最高を更新した。

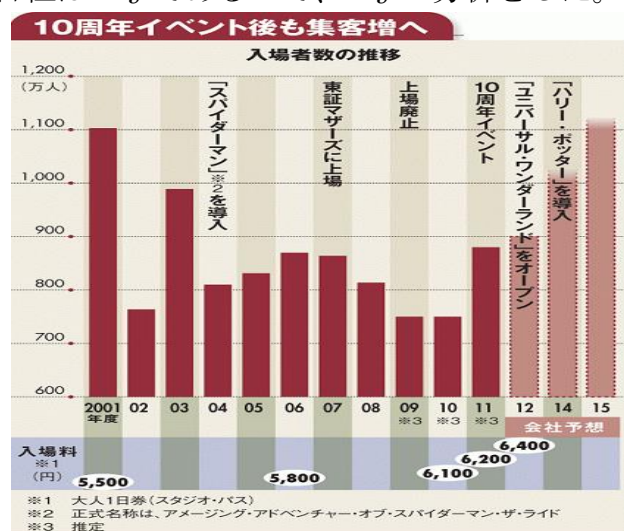
<2013年レジャー白書より引用>

一方でその他のテーマパークは来園者数を増やすべく様々な対策を行っています。テーマパーク2位のユー・エス・ジェイは平成21年2月、SGインベストメントに合併され経営体質を改善中。平成24年には来園者数975万人を記録するなど開業初年度に次ぐ水準を記録した。(2013年には1000万人を突破)長崎県佐世保市にあるテーマパーク『ハウステンボス』もエイチ・アイ・エスのもと経営再建中。イベントや新たな施設の導入などを行い、こちらも来園者数を大幅に改善させている。国内のレジャー施設需要は少子高齢化などを背景に頭打ち傾向に。さらに近年の消費者のレジャー需要が多様化し、従来型のテーマパーク運営が厳しいものとなっています。多様化する消費者のニーズをいかにとらえるか。今まで以上に明確なコンセプトと独自性が求められている。

### 3 C分析

#### I. 自社分析

自社はUSJであるので、USJの分析をした。



USJとは、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン、ユニバーサル・スタジオ・ハリウッドを原型とし2001年大阪府に開業した映画をテーマとしたエンターテインメント施設である。

左の図からもわかるようにUSJの入場者数は伸びている。2007年に上場してから、入場者の数は落ち込むが、2009年に、上場を廃止し、SGインベストメント

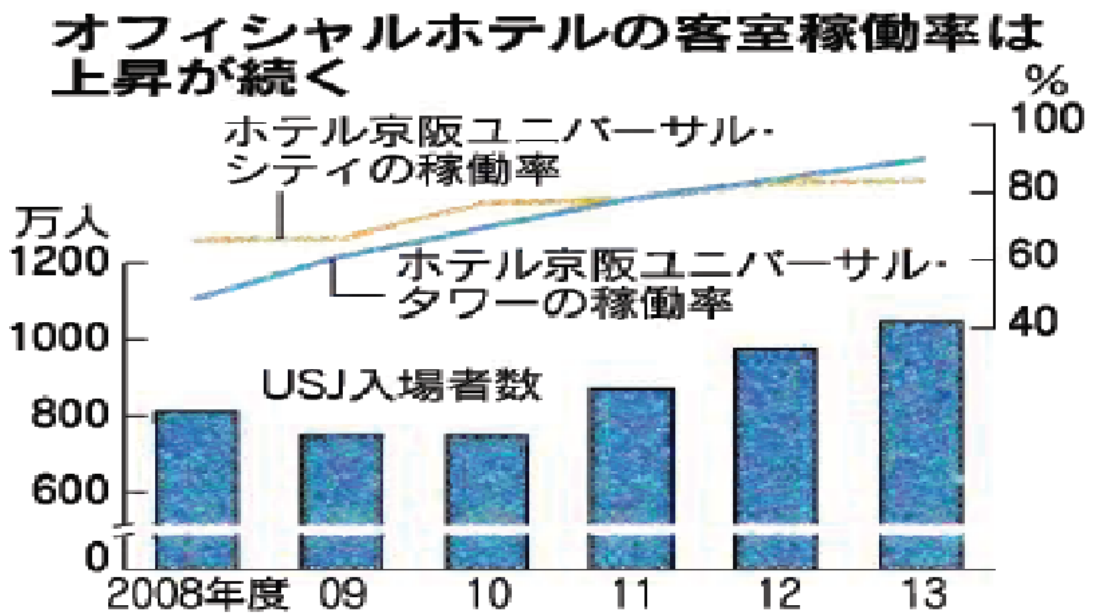
会社に子会社化されてから、入場者数は伸びている。2014年には、「ハリポッター」のイベントにより、さらなる集客数の増加が見込める。

しかし、上場してないため、集客数以外の情報は、調べることができなかった。

また、提携ホテル【自社経営ではない】：19のパートナーホテルがある。



最近は入場者数の増加とともに、ホテルの客足も増加している。しかし、自社経営ではないため、利益は減ることになる。



< 2014年の日本経済新聞より引用 >

## II. 他社分析

### 1-1) TDL（東京ディズニーリゾート）の強み

#### ●ディズニー社との業務提携

1979年、当社はウォルト・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、米国以外で初めてとなるディズニーテーマパーク「東京ディズニーランド」の設計や建設、運営などの業務提携契約を締結しました。その後、「東京ディズニーシー」と2つのディズニーホテルやモノレールの運営についても業務提携契約を結んでいます。

ディズニーキャラクターは日本国内で非常に高い人気を誇っており、当社はディズニー社との契約によって、その魅力的なディズニーのコンテンツを日本国内のテーマパーク運営等に使用できる権利を有しています。

当社とディズニー社との間に資本関係・人的関係はいずれもありませんが、業務提携開始から30年以上経った現在においても非常に良好な関係を築いています。

#### ●蓄積されたテーマパーク経営ノウハウ

当社は、東京ディズニーランド開園以来、日本において長年にわたり蓄積してきたソフト・ハード両面のテーマパーク経営ノウハウにより、多くの来訪者数、高いリピーター率を誇る世界にも類を見ないテーマリゾートを築き上げてきました。これこそが、他の追随を許さない競争力を生み出しており、顧客満足度の高い企業として数多くの方々に評価いただいている源泉となっています。

##### ・ソフト面：クオリティーの高いサービス

一歩足を踏み入れた時から夢と感動の世界をゲストに体験していただくため、徹底したキャスト教育を行い、極めてクオリティーの高いゲストサービスを提供しています。当社の卓越したホスピタリティとオペレーションノウハウは、毎日の運営を通じて日々進化し続けています。

##### ・ハード面：継続的な追加投資

“ディズニーのテーマパークは永遠に完成しない”というウォルト・ディズニーの哲学に基づき、何度来訪しても常に新鮮な喜びと感動を得られる夢の空間を創造するため、絶えず追加投資を行い、魅力とキャパシティを増加させています。また、このような大規模な投資活動を継続的に実現できる高い収益力も、当社の大きな強みと言えます。

#### ●安定したキャッシュ・フローの創出力

安定したキャッシュ・フローの創出力をもとに継続的な追加投資を実現しています。

（OLC GROUP ホームページより引用）

### 1-2) TDL (東京ディズニーリゾート) の弱み

- ・ディズニーブランドへの依存度が高い
- ・施設が千葉県舞浜市に一極集中しているため、地理的リスクが高い
- ・中期的には東京ディズニーリゾート入園者数の大幅な増加が見込めない

### 2) ハウステンボス

エイチ・アイ・エスの再生支援で、増収増益を継続。入場者数も前年比6.6%増の191万人となった。〈2013年レジャー白書〉

#### 2-1) 強み;最大の魅力は花と緑の大きな舞台

#### 2-2) 弱み:アクセスに時間とお金がかかること。

これはちゃんとした記事では見つけられなかったのでブログから引用させていただいた。人気アイドルグループ「AKB48」を招いた企画で若者を引きつけたほか、海外から著名人を集めてガーデニング世界大会を開き、中高年にまで客層を広げる取り組みにも力を入れたそうだ。

### 3-1) ナガシマリゾートの強み

- ・アトラクションの総数に対してチケット安い
- ・敷地面積が広い
- ・プールの数で比較するとほかのプールよりチケット安い
- ・スライダー充実。新たなスライダーが完成したばかり。
- ・ほとんど屋外プール

(雨天も営業。むしろ雨天のほうがすいていてお得とうたっている。)

プール	チケット大人	一般的プール	スライダーなど	面積 (㎡)
ナガシマスパーランド	¥3300	10	11	75000 (総面積)
よみうりランド	¥2800	5	3	6135 (水面積)
サマーランド (屋外)	¥2000	4	8	
サマーランド (屋内)		3	3	

### 3-2) ナガシマスパーランドの弱み

- ・絶叫系はUSJ, TDL のテーマパーク組と比べると多いが富士急には劣る
- ・半数以上の身長制限がない
- ・屋内型アトラクションがほぼない



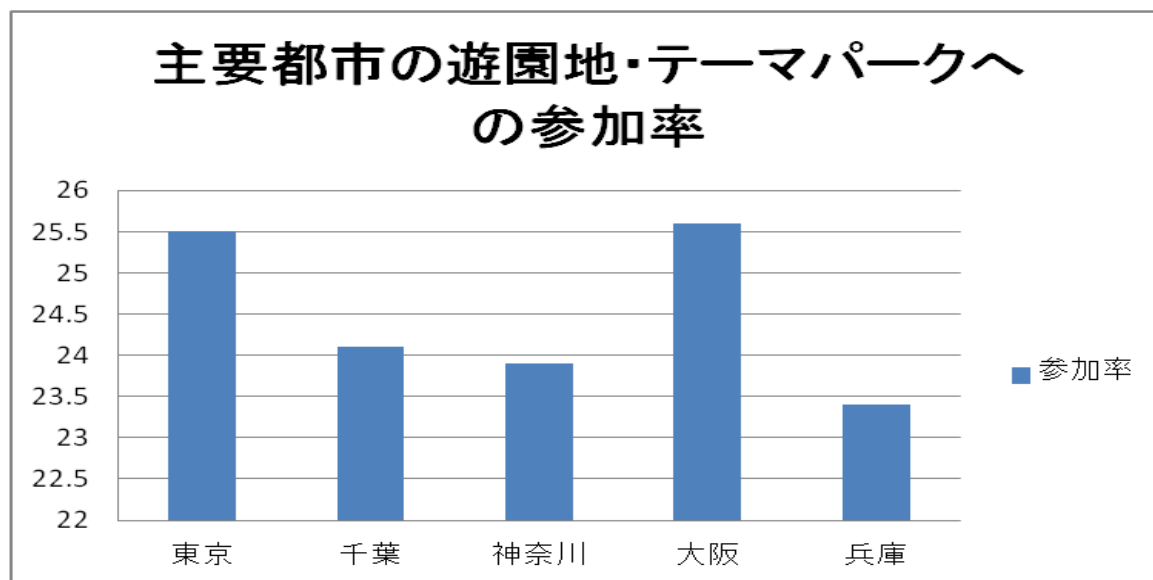
最後に、チケット料金その他比較のための表は以下である。

テーマパーク	入場料（乗り物 乗り放題・大人）	総アトラク ション数	絶叫系	子供向け （身長制限なし）	屋内 （小雨可）
ナガシマ	¥4300	50	17	26	1（27）
富士急	¥5200	22	11	11	5
読売ランド	¥4000	27	5	12	3
USJ	¥6980	30	4	14	20
TDL	¥6400	40	3	34	24

### Ⅲ. 顧客分析

自社である、USJの顧客層について調べた。レジャー業界全体の顧客層は、業界分析を参照してほしい。

- ハリウッド映画をテーマにした、テーマパークであるから、ハリウッド映画が好き、又はある程度知っている人々 →つまり、主な顧客層は、年齢層は高めの人たち
- しかし、近年、スヌーピー、ハローキティ、セサミストリートの人気キャラクターを活かしたファミリー向けエリア【ユニバーサルワンダーランド】がオープン →女性、若年層も対応するようになった。 →両論戦略
- 近畿地方への観光客 外国人

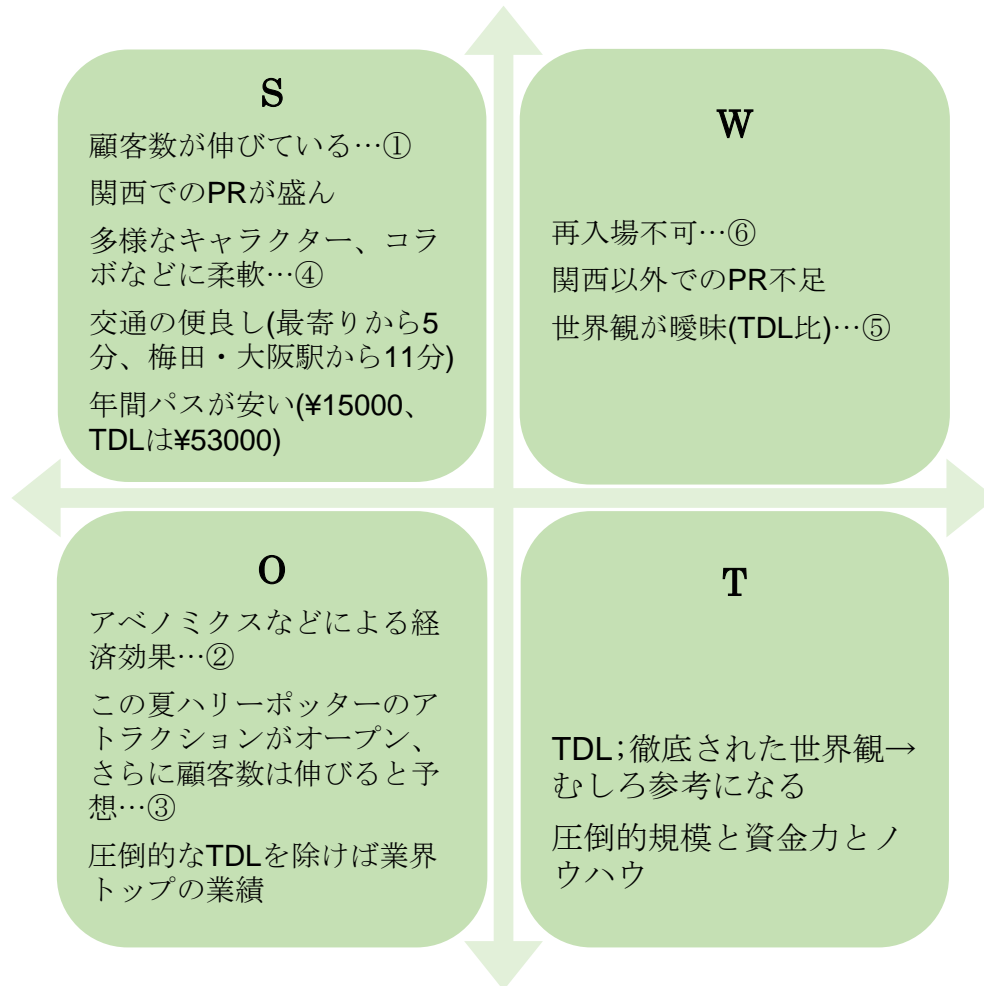


<2013年レジャー白書より抜粋>

上の図より、地元、大阪での参加率は高いことがわかる！！

## SWOT 分析

以上 3C 分析を敷衍すると下記 SWOT 分析としてまとめることが出来る。



①～③より、USJの現在の好条件が窺い知れる。

USJは映画産業という広い枠組みの中で、各々の映画の個々の世界観を反映させたテーマパークであり世界観が柔軟に変化する。これは④にも示したように強みになるが、USJという統合した確固たるイメージを顧客に与える際には⑤で示したように弱みと化すこともある。対して競合他社である東京ディズニーリゾートはディズニーという統一されたイメージブランドを持っている。本論文ではこのUSJと東京ディズニーリゾートとの世界観の設定の違いを、「自社USJの競合TDLに対する差別化の材料」という積極的見解に立って考える。

⑥再入場不可に関しては重要な理由が存在する。再入場を認めることで来場客がパーク外で食事をし、テーマパークとして重要な収益源である食費による儲けを落とさないようにするために、現在USJでは再入場を認めていない。

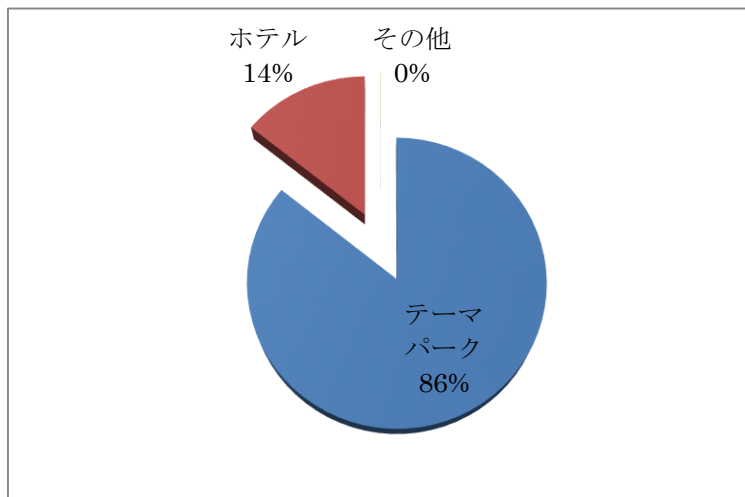
## 問題提起・目標設定

現状集客数は伸びており、SWOT 分析①～③より今後も伸びていくと予想される。また USJ に差し当たって改善を急ぐ問題は見られない。そこで、収益そのものをさらに増加させることを考える。つまり USJ を訪れる顧客一人あたりが USJ に落としていく金額を増やす方法を考えたい。

## 政策提言

我々は政策提言として「自社直営ホテルの所有」を提案する。但し直営ホテルを新たに建設する土地はなく莫大なコストがかかってきしまうため、現在 USJ 付近にある京阪ホテルや阪急ホテルの数棟を買収する方法で直営ホテルの所有を目指す。買収の方法としては、現在の M&A 提携を利用して建物の帳簿価格よりも少し高めの金額で買収することで、買収先に譲歩する。以降、直営にすることのメリットを詳細に示す。

直営にすることで3つのメリットがあると考えている。まず1つ目は収益源になるということだ。業界1位であるオリエンタルランドは自社直営ホテルを所有している。以下の円グラフを見て欲しい。



グラフ1：オリエンタルランドの売上内訳

(OLC 2014年3月期決算報告より作成)

このグラフから分かる通りホテルはオリエンタルランドの売上のうちの14%、金額にして649億円を占めている。ディズニーと同じ649億円とまではいかないものの USJ にとって大事な収益源になることは間違いない。

メリットの2つ目にあげられるものは柔軟な対応が可能になるということだ。自社直営ではない場合、1つの物事を行うときに USJ 側とホテル側で協議して

から決まる。しかしもしホテルとレジャーランドの運営母体が同じならば協議をする必要がなくなり、計画から実行までの時間が短縮され迅速な行動を実現できるだろう。

メリットの最後としては広告が可能になるということだ。ホテル業界がホテルを宣伝するときは1箇所のホテルを推しているのではなく自分の系列ホテルを推しているため USJ などのレジャー施設に隣接するホテルの宣伝としては物足りないものがある。自社直営にした場合、レジャーランドとホテルをまとめて宣伝することも可能になる。

また、自社直営にすることで逆にホテルという新たなコストを抱え込むことになるというデメリットも浮かぶが、現在の USJ 提携ホテルの稼働率は良好で、更に USJ は海外での支店建設の際に海外支社ではハリーポッターイベントを行わない等の契約をし、海外支社と日本の差別化を図って海外からの顧客獲得にも精力的に動いている。そのため直営ホテルは発生するコストを超えた収益を獲得出来る資産になると考える。

次に我々は政策提言についての 4P 分析を行った。



### **Product**

宿泊者用ゲートを設置することで、スムーズで快適な入場を提供する。また再入場を許可することで気軽に休憩できる環境をつくる。直営を生かしてホテルの内装をより世界観にあったものにする。

## Place

USJ まで徒歩3分という立地条件は他のホテルを寄せ付けない近さだ。出発時間がゆっくりでも開園時間には間に合うという部分で顧客を獲得できる。

## Promotion

Place とも関係することだが USJ に近いために USJ の夜景を見ることができる。



(ホテル近鉄ユニバーサル・シティ HP より引用)

このような美しい夜景は他のホテルでは見ることができない、故にアピールポイントである。また、積極的に世界観にあった部屋というものを宣伝する。オリエンタルランドの運営するホテルの部屋をイメージするとおそらく



(ディズニーアンバサダーホテル HP より引用)

この上のような部屋を思い浮かべるのではないだろうか。もちろんこのような部屋もある。しかし落ち着いた内装の部屋もある。USJ のホテルの部屋はこんな感じと印象付けることが大切だ。

## Price

様々な価格帯のプランを設定することによって顧客の需要に対応する。例えばホテルでも USJ の世界にいたい人、内装はそこまで凝らなくて良いから価格を抑えめにして欲しい人などに対応させる。

## 終わりに

冒頭に述べたように USJ は、業界 1 位の東京ディズニーリゾートと並ぶ非常に有名なテーマパークである。しかし実は非上場企業で経営に関する詳細なデータの入手は殆ど不可能。「有名なのにデータは無い！」という特殊な状況下で分析、提案を進めることには困難を覚えた。然し、親身になって指導して下さったファシリティの先輩方、忙しい中時間を割いて個人ができる最大限を發揮してくれた班員のお蔭でここまで辿り着くことが出来た。苦労はしたが、新歓論文にこのような巨大なテーマパークについて取り組むことが出来たのは何にも代えがたい良い経験になったと思う。このような機会を与えて下さった経済新人会マーケティング研究部全ての方々に感謝を述べ、終わりの言葉とさせていただきます。

## 参考文献・

2013 年レジャー白書

日本経済新聞

<http://gyokai-search.com/3-reja.html>

<http://gyokai-search.com/3-reja.html>

<http://www.olc.co.jp/ir/advantage.html>

<http://www.darecon.com/swot/index.php?%E3%82%AA%E3%83%AA%E3%82%A8%E3%83%B3%E3%82%BF%E3%83%AB%E3%83%A9%E3%83%B3%E3%83%89>

[http://www.date-navi.com/tdr/whats\\_resort.html](http://www.date-navi.com/tdr/whats_resort.html)

<http://mps.japan->

[blog.jugem.jp/?eid=1192&guid=ON&view=mobile&tid=3&PHPSESSID=1450b97851bd6d4adf50598a07799ddd](http://blog.jugem.jp/?eid=1192&guid=ON&view=mobile&tid=3&PHPSESSID=1450b97851bd6d4adf50598a07799ddd)

<http://www.nagashima-onsen.co.jp/spaland/index.html/>

<http://www.yomiuriland.com/>

<http://www.fujiq.jp/>