

オリエンタルランドとユー・エス・ジェイの経営戦略の比較研究

学籍番号： 2173028

氏名： 岡田拓真

ゼミ名： 飯田ゼミ

領域： 経済学・経営学

テーマパークは人々を楽しませるエンターテインメントとして、大人から子供まで多くの人々を魅了してきた。休日になれば、大勢の人が家族や友人と娯楽を求めてテーマパークを訪れる。株式会社オリエンタルランドが経営する東京ディズニーリゾートをはじめ、ユニバーサルスタジオジャパン、富士急ハイランドなどは、日本を代表するテーマパークであり、誰もが一度は名前を聞いたことがあるだろう。2020 年は新型コロナウイルスの急速な拡大により、各地のテーマパークで一時的に閉園せざるをえない状況に追い込まれたものの、万全の感染予防対策をとった上で徐々に営業が再開され、テーマパーク業界は再び活気を取り戻しつつある。更に 2020 年 9 月 28 日には、ディズニーランドで『美女と野獣エリア (ニューファンタジーランド)』が新しくオープンし話題となった。ユニバーサルスタジオジャパンでも、任天堂のキャラクターとその世界観をテーマにした新エリア『SUPER NINTENDO WORLD』が 2021 年の春にオープン予定であり、新たな施策を次々に行うテーマパーク業界は、これからも益々発展していくことが予想される。そこで我々は今後の業界の展望とそのあるべき姿を考察するため、テーマパーク経営企業の中でも 2 トップのオリエンタルランドと合同会社ユー・エス・ジェイに注目し、ディズニーリゾート、USJ の経営が成功した要因を見つけ、検証を行うことにした。

両方のテーマパークともアメリカ生まれ・アメリカ育ちで、ウォルト・ディズニーとハリウッド映画というアメリカ文化を象徴するモノだ。そして、それらを海外で展開することは、アメリカ文化を輸出することと繋がる。その意味で、この 2 つのテーマパークは異国の地でアメリカ文化を発信する文化的装置であると言える。

そうした文化的装置であるテーマパークでだが、採用したマーケティング戦略は異なっていた。東京ディズニー・リゾートはハードの部分においては標準化された東京ディズニーランドと適応化された東京ディズニーシーを併せ持ったハイブリッド戦略で、ソフトの部分は日本流のおもてなしを取り入れた適応化戦略だ。もう一方のユニバーサル・スタジオ・ジャパンは、ハードとソフトの両方において適応化戦略を取っていた。

なぜ、生まれと育ちが同じようなテーマパークなのに戦略が異なってくるのだろうか？そこには、企業が持つ経営理念と企業の強み・弱みがある。東京ディズニー・リゾートは“夢と魔法”“Happiness (幸せ)”、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンは“感動”“エンターテインメント&レジャー”だ。明らかに企業として目指している方向が違う。ディズニーは夢・魔法・Happiness を提供するためにパークだけでなく、制作・配信する映画自体も“愛”を

テーマに徹底的に作り込んでいるのに対して、ユニバーサル・スタジオは感動・エンターテインメント・レジャーを提供するために全てにおいて“おもしろい”をテーマに徹底的に作り込んでいる。その意味で、これら 2 つのテーマパークは全くの別モノで、比較するものではないと言える。

次に企業の強み・弱みですが、何といたっても東京ディズニー・リゾートにはミッキー&ミニという強力なキャラクターが存在する。パーク内では彼らと写真を撮るために長蛇の列ができ、彼らに会えるレストランやホテルは人気でなかなか予約できないくらいだし、誕生してから 90 年近く経っていてもその人気は不動だと言える。これらのことから、ミッキー&ミニはディズニーの強みだ。片やユニバーサル・スタジオ・ジャパンは、残念ながらそれほど強力なキャラクターが存在しない。確かに、ユニバーサル映画から数々のヒット映画が制作・配給され、スパイダーマン等の人気キャラクターはいることから知名度は強みであると言えるが、映画として上映され・ヒットしなければ人々の記憶からは忘れられていくし、一世紀近くも人々から愛され続けているキャラクターとなると難しい。だからこそユニバーサル・スタジオ・ジャパンは、日本人が大好きな人気キャラクターを求めて映画とは関係のないスヌーピーや、日本生まれのハローキティを採用したものと考えられる。

このように企業が持つ強み・弱みは、企業が取る戦略の方向性を決定づける要素になる。つまり、企業がライバル企業と戦う場合の選択肢として、“自らの強みをさらに強めていくのか”“自らの弱みを補っていくのか”、が考えられるが、どちらを選ぶかによって取るべき方法は異なってくる。そして、そうした選択の積み重ねが、企業の特徴として浮かび上がってくることになる。

東京ディズニー・リゾートとユニバーサル・スタジオ・ジャパンは、アメリカ生まれ・アメリカ育ちで、共にアメリカ文化を発信する文化的装置として初めての海外進出先に日本を選んだのだが、元々持っている企業の持ち味（強み・弱み）が異なっていたことから、日本開演からディズニーランドは 30 年以上、ディズニーシーとユニバーサル・スタジオは 15 年以上の時間を経て、現在のように全く異なったタイプのテーマパークになっていった。

参考文献：

・ 帝国データバンク 遊園地・テーマパーク経営企業の実態調査（2018 年度決算）

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p190704.pdf>

・ OLC GROUP 東京ディズニーリゾートについて

<http://www.olc.co.jp/ja/tdr.html>

・ 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

・ 諸井克英，足立佑夏，福田紘子(2015)『テーマパークに対する意識と行動(Ⅱ)—東京ディズニーランドが喚起する非現実感の心理学的働き—』