

# Company

SERIES 1: 日本型サービスのグローバル展開

製造現場が海外にシフトし、あらゆる産業がサービス化するなど、企業を取り巻く環境の変化は留まるところを知らない。今後も持続可能であるために必要なことは何か。独創的な取り組みを進める企業に学ぶ。

## 「日本市場の理解」から生まれたサービスで、国内外の客を魅了

### ユー・エス・ジェイ

■事業内容/テーマパーク「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン®」の運営  
■本社所在地/大阪市此花区 ■資本金/371億円（米国法人ビベンディ・ユニバーサル・エンターテインメント・エルエルエルビーほかユニバーサルグループ各社から、知的財産の利用についてライセンスを受けている）

2001年の開業初年度以来、12年ぶりに年間入場者が1000万人を超えたユニバーサル・スタジオ・ジャパン。実際に訪れてみると、外国人客の多さにも驚く。「海外からのお客さまは全体の数パーセント。台湾や韓国などアジアの方がほとんどです」とマーケティング本部営業部部長・村山卓氏は語る。ユニバーサル・スタジオ・ジャパンが低迷期を脱し、インバウンド\*にも成功した理由は何か。

ユニバーサル・スタジオは、米国・ハリウッドのスタジオ見学ツアーに端を発する。米国外に初めてできた、この日本のパークも、開業当初は「ハリウッド映画の興奮を体験する」というコンセプトのもと、ハリウッド直輸入の迫力のあるアトラクションを前面に打ち出した。しかし初年度以降、入場者は減少し、2004年には経営陣が交代。業績回復に向けて舵をきった。

新たに代表取締役CEOに着任したグレン・ガンベル氏は、市場の理解を徹底したうえで、2つの変革方針を提示した。1つは、テーマパークの永続的な発展のため、コアとなる顧客層を若い女性と小さい子どもがいる家族に置くこと。2つ目が、多数の娯楽が存在する日本において、来場者に世界最高のエンターテインメントを届けるた



「シンボルの地球儀『ユニバーサル・グローブ』は、『UNIVERSAL』のロゴを1文字目から読んでもらうため地球の自転とは逆回転です」と村山氏。

め、ハリウッド映画以外にもブランドのジャンルを広げることだ。「変革を象徴するのが、ハローキティやセサミストリートのエルモなどのキャラクターです。日本の市場、とくに女性や子どもには、『迫力』よりも『かわいい』が受け入れられるのです」（村山氏）

さまざまなキャラクターに加え、アニメやゲームといった映画以外のエンターテインメントのジャンルをアトラクションに取り入れたことで、当初は「何でもあり」との批判を受けることもあった。しかし、『『世界最高』の評

価を受けているブランドだけを選んでいきます。そのことを、お客さまとの対話や広告媒体を通じて説明してきました」と村山氏は語る。その成果が、現在のパークの来場者数に表れている。

日本市場を徹底的に理解し、「目が肥えた」日本人に照準を合わせたサービスは、日本人のみならず、外国人をも魅了するまでに昇華したといえる。

※本企画WEB版では、同社の変革の内容と前川佳一氏による分析を詳しく説明しております。  
<http://www.works-i.com>の「機関誌Works」のページのリンクからご覧いただけます。

### 「世界最高」の説明を行動指針に組み込む

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンでは、クルー（従業員）が来場者に積極的に声をかけてきます。これは、CEOのガンベル氏が、「日本のサービスは丁寧だが、インタラクティブではない」と感じたことから始まった活動です。声かけにより、来場者の満足度を高める一方、従業員のモチベーション向上にもつなげる狙いです。活動の大きな柱が、自分のお気に入りに入り来場者に勧めること。ここで、「世界最高」を説明しているのでしょうか。クルーの多くは関西人。難しい声かけにもうまく対応しているのは関西人特有の気さくさあってこそかもしれません。



#### 前川佳一氏

京都大学経営管理大学院  
特定准教授

Maegawa Yoshikazu 京都大学工学部卒業。家電メーカーで技術・事業企画に従事したのち、ポス頓大学MBA、神戸大学大学院経営学博士を経て現職。現在は、観光業や老舗を含むビジネスのイノベーションを研究している。

\*外国人旅行者を自国へ誘致すること。