

ユニバーサル・スタジオ・ジャパン

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

(株)ユー・エス・ジェイCMO

森岡 毅

ユニバーサル・スタジオ・ジャパン

USJの

V字回復
をもたらした
ヒットの法則

ジェットコースターは なぜ後ろ向きに 走ったのか？

特約・エス・ジェイCMO

森岡 毅



角川書店

森岡 毅（もりおか つよし）

1972年生まれ。神戸大学経営学部卒。96年、P&G入社。日本ヴィダルサスーン、北米パンテーンブランドマネージャー、ヘアケアカテゴリー・アソシエイトマーケティングディレクター、ウエラジャパン副代表などを経て、2010年にユー・エス・ジェイ入社。革新的なアイデアを次々投入し、窮地にあったユニバーサル・スタジオ・ジャパンをV字回復させる。12年より同社チーフ・マーケティング・オフィサー、執行役員、本部長。



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

2014年2月28日 初版発行

著者／^{もりおか つよし}森岡 毅

発行者／山下直久

発行所／株式会社KADOKAWA

東京都千代田区富士見2-13-3 〒102-8177

電話 03-3238-8521（営業）

<http://www.kadokawa.co.jp/>

編集／角川書店

東京都千代田区富士見1-8-19 〒102-8078

電話 03-3238-8555（編集部）

印刷所／大日本印刷株式会社

製本所／大日本印刷株式会社

本書の無断複製（コピー、スキャン、デジタル化等）並びに無断複製物の譲渡及び配信は、著作権法上での例外を除き禁じられています。

また、本書を代行業者などの第三者に依頼して複製する行為は、たとえ個人や家庭内での利用であっても一切認められておりません。

落丁・乱丁本は、送料小社負担にて、お取り替えいたします。

KADOKAWA読者係までご連絡ください。

（古書店で購入したものについては、お取り替えできません）

電話 049-259-1100（9：00～17：00/土日、祝日、年末年始を除く）

〒354-0041 埼玉県入間郡三芳町藤久保550-1

©Tsuyoshi Morioka 2014 Printed in Japan

ISBN 978-4-04-110697-6 C0095

私は奇跡という言葉が好きではありません……………001

完成間近の hogwarts 城の前で……………002

アイデアは天才のひらめきではなく、ある発想法から生まれる……………006

窮地に立たされたユニバーサル・スタジオ・ジャパン……………015

日本人はどうしてリスクを冒さないのか？……………016

私が戦う「最大の敵」……………020

こだわるポイントが間違っている……………023

3 段ロケット構想……………025

9 回裏二死ランナーなし！……………030

金がない、さあどうする？ アイデアを捻り出せ！……………035

「映画だけ」のテーマパークは不必要に狭い！……………036

「差別化」という名の誤ったこだわり……………038

USJは世界最高のブランドを集めた「セレクトショップ」…… 042

お金がなくても感動は作れる！…… 045

手を貸してくれ！ ワンピース…… 054

10周年のスタートで大転倒。震災自粛ムードを吹き飛ばせ！…… 058

人こそ最強のアトラクション！ ホラーナイトでゾンビが踊る…… 066

需要予測を現実を超える瞬間…… 079

万策尽きたか！

いやまだ情熱という武器がある…… 081

モンハンを呼ぶにはモンハンを知り尽くすこと！…… 082

動きながら考える方が良いこともある…… 087

情熱が予測もできない局面突破を呼び込むことがある…… 091

世界一の光のツリー…… 095

ターゲットを疑え！ 取りこぼしていた大きな客層…… 101

「大人だけ」のテーマパークも不必要に狭い！…… 102

JAWS事件でわかったUSJの弱点…… 103

第5章

助けてくれ！ エルモ、キティ、スヌーピー……………108

「ユニバーサル・ワンダーランド」でファミリー層を取り戻す……………110

アイデアは必ずどこかに埋まっている……………117

一難去つてまた一難、2013年を生き抜くには？……………118

誇りを持って世界中からアイデアを探す！……………122

アイデアを探しに行くことの本当の効用……………126

スパイダーマンをリノベーションせよ！……………128

答えは必ず現場にある……………134

技術陣の大反対……………139

ハリウッド・ドリーム・ザ・ライドのバックドロップの誕生……………142

アイデアの神様を呼ぶ方法……………147

ピンチをチャンスに変える「イノベーション・フレームワーク」……………148

フレームワークでポイントを絞る……………151

戦略的フレームワーク……………155

数学的フレームワーク……………164

「リアプライ」でアイデア探し……………171

日ごろからストックを蓄える……………173

コミットメントとどれだけ必死に考え続けられるか……………178

ビギナーズ・ラックの正体……………186

アイデアは実現させないと意味がない!……………187

生存確率限りなくゼロ!「バイオハザード・ザ・リアル」の苦闘……………192

新たな挑戦を恐れるな!

ハリ・ポッターとUSJの未来……………203

なぜハリ・ポッターで450億円ものリスクを取るのか?……………204

世界最強のブランドで勝負できるのは今しかない!……………205

エクセキューション段階での失敗リスクが小さい!……………208

関西依存の集客体質から脱却しないと手遅れになる!……………210

戦略と情熱の狭間の決断!……………214

世界最高のテーマパーク・エンターテイメントの結晶……………220

ユニバーサル技術の粋を注ぎ込んだ造形と演出のクオリティー……………224

世界最高のライド「Harry Potter and the Forbidden Journey」…… 226

トイレまでがアトラクション…… 229

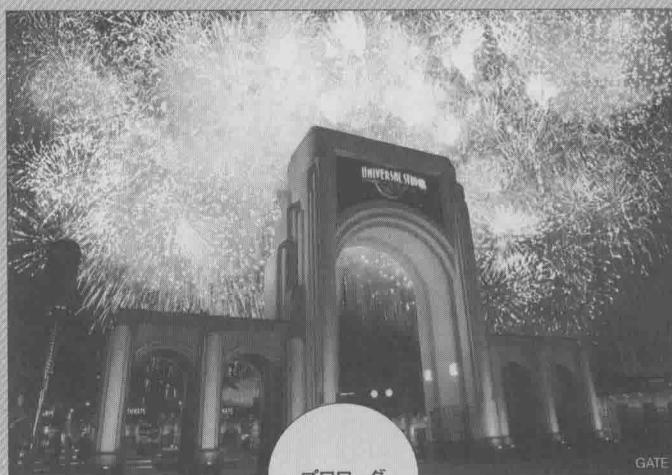
長時間列に並ばなくてもエリア入場できる整理券システム…… 231

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンは
なぜ攻め続けるのか？…… 237

中小企業が生き残るには勝ち続けるしかない！…… 238

戦略的に経営資源を選択集中し、とことんアイデアで勝つ！…… 242

USJから日本を元気にしたい！…… 244



プロローグ

私は奇跡という
言葉が好きでは
ありません

完成間近のホグワーツ城の前で

「やっと、ここまで辿りついた……」

私は込み上げてくる嬉しさを抑えることができず、自然とつぶやいていました。ここに辿りつくまでのやっかいな重い記憶の数々も、この壮麗な城の前では消し飛んでしまします。

「うーん、美しい！」

私はハリー・ポッターのホグワーツ城をベストアングルから見上げています。誰よりも早く、この景色を独り占めできる。こういう役得はこの仕事の楽しみの1つです。

真っ青な空へ高く突き刺さる城の尖塔も、目の前の視界を全て覆うほど巨大な岩壁も、見れば見るほどに精緻な造作です。まさにハリー・ポッターの映画そのものの世界が再現されています。

この調子だと城の外郭工事は1月中旬にはほぼ終わり、早ければ春先には足場が外れるでしょう。そして工事の中心はホグズミード村へ集中し、計画通り進めば2014年の夏休み前には、日本中、いや、アジアの全域から、多くのゲストをお迎えすることができるでしょう。

ユニバーサル・スタジオ・ジャパンに、ついにテーマパーク・エンターテイメントの結

品「The Wizarding World of Harry Potter」がオープンするのです。

私が働くテーマパーク、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）は、2001年にハリウッド映画のテーマパークとして誕生しました。世界中のどのテーマパークよりも早いペースで開業からの来場者数が1000万人を突破し、年間の来場者数も1100万人を達成しました。しかし、その後は800万人前後に落ち込み、私が着任する直前の数年間は700万人台の前半まで低迷していました。

それがここ3年で業績を急上昇させて、「USJが奇跡的なV字回復！」と、多くのメディアで取り上げていただけになりました。2012年度の年間集客は、低迷時の1・4倍近い1000万人に迫るところまで伸び、2013年度も見込みではさらにそれを上回る勢いです。

数字だけを見ると、確かに鮮やかで奇跡的な成功に見えます。しかし、改革の陣頭に立って走り続けてきた当人には、美しかったり鮮やかだったりする側面はどこにも見えないのです。悪戦苦闘、七転八起の連続だった泥臭い足跡と、何度も訪れた絶体絶命のピンチをなんとか切り抜けてきたヒヤヒヤの残像……。私の脳裏に蘇るよみがえるのは、発狂しそうなくらいドラマチックだった3年間の記憶です。

私は「奇跡」という言葉が好きではありません。外から見たら「奇跡」のような成功に見えるのかもしれませんが、ここで起こったことはただの偶然ではないのです。ここに絶対に通じつこうと歯を食いしばって、執念でアイデアを振り絞って、皆と力を合わせてここまで来ました。

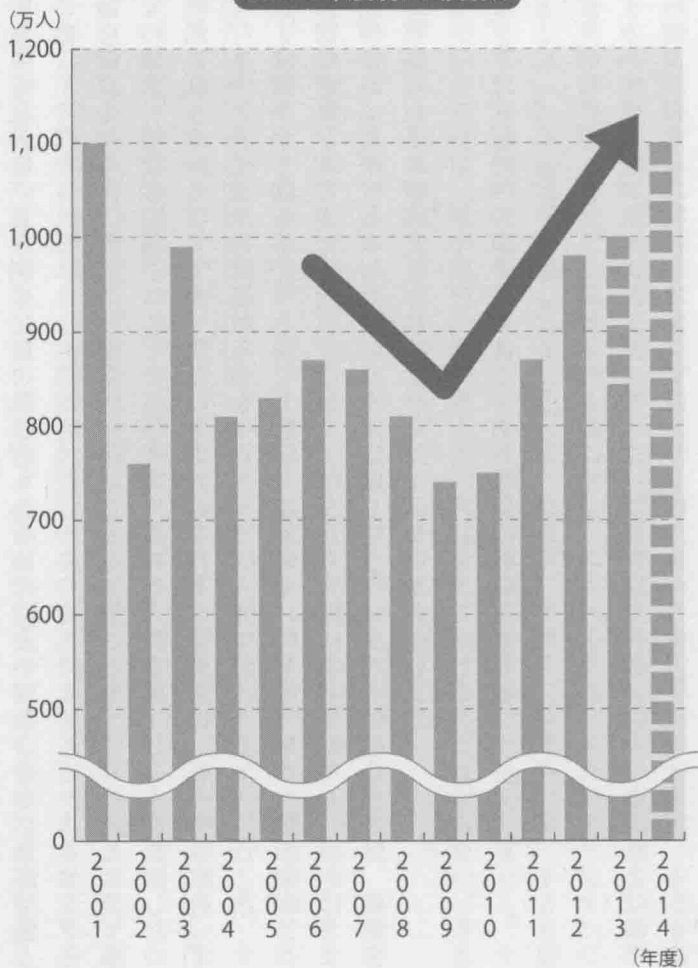
もちろん戦いを始める前にもそれなりの勝算はあったのですが、想定外のピンチがパンパン起こり、この3年間の道程はあまりにも険しいものでした。もし少しでも何かが狂っていれば、今、私が見上げている城は全然違ったものになっていたかもしれない。いや、もしかしたら見上げるものすらなく、途方に暮れていたかもしれない。

そう思うと、しみじみ感慨が込み上げてくるのです。

テーマパークは究極の集客ビジネスです。「人はエンターテイメントがないと生きていけない」と私は信じていますが、消費しなかったとしても命に別状がないのがエンターテイメントです。食品や生活用品のように安定的な需要はありません。景気が悪ければ真っ先に家計からカットされるのが、テーマパークのような娯楽ビジネスです。そして面白ければ爆発的にヒットし、つまらなければあつという間に衰退する、常に厳しい生存競争にさらされている「集客アイデアの実験場」でもあります。

鳴り物入りでオープンした当初は人が溢あふれていたのに、わずか数年でさびしい客足にな

USJの年度別入場者数



っている集客施設は、日本国中に星の数ほどあるのではないのでしょうか。集客で悩んでいるのはTVで紹介されるような大型集客施設ばかりではありません。ショッピングモールや商店街はもちろん、御近所の理髪店や花屋さんも本屋さんも……。これらは全て集客施設なのです。消費者を相手にしている小売業に関わる人ならば、USJが直面したのと同じ問題に悩んでいるはずです。新しいものの好きな日本の消費者に、どうやったら、ずっと長く、もっと多く来ていただけるのか？

USJは開業から10年も経った決して新鮮とは言えない時期に、しかも世の中がアベノミクス前のデフレどん底の時期に、価格を上げながら大幅に集客を増やし、おかげさまでV字回復することができました。USJが実践してきたノウハウの核心部分は、世の中の多くの集客ビジネスに役立てていただけるのではないかと思います。

アイデアは天才のひらめきではなく、ある発想法から生まれる

USJに「The Wizarding World of Harry Potter」をオープンするには、450億円もの投資が必要でした。よく誤解されるのですが、ユニバーサル・スタジオ・ジャパンを運営する「株式会社ユー・エス・ジェイ」は、現在では米国のユニバーサル社とは資本関係が一切ない独立した経営体です。年間売り上げが800億円程度の企業が、450億円

もの投資に踏み切るには相当な勇気が必要でした。

皆さんの会社に当てはめて考えてみて下さい。年間売上の半分以上の金額を1つの事業に投資するなんて、尋常ではありませんよね。

しかも450億円の投資をしても、すぐに利益が回収できるわけではありません。オーブンまでの3年間は、最小限の出資で最大限の利益を上げ続けなくてはならない。さもないければ、この計画は頓挫^{とんざ}する運命でした。

数多くのピンチからユニバーサル・スタジオ・ジャパンを救ってくれたのは、消費者を惹^ひき付ける奇抜な「アイデア」の数々でした。

最近、私のことを革新的なアイデアを次々に生み出す「アイデアマン」だと褒めてくれる人がいます。しかし本当の私は、そういうタイプの人間ではありません。むしろ、クリエイティブなひらめきでアイデアを次々に生み出す天才とは真逆の、頭の中が四角いタイプです。論理や数字を頭の中でカクカク動かすタイプの人間です。

私はよく思っていたのです。ピンチに直面したとき、それをチャンスに変えるアイデアを軽やかに生み出すことができたなら、どれだけ人生を高く飛ぶことができるかと。そういう人をいつもうらやましく思っていました。かつての友人や同僚の中には、突拍子もな

い発想で次々に面白いアイデアを考え付く「クリエイティブ」な頭を持った人間が少なからずいたのです。

しかし、決してクリエイティブではない私でも、追い詰められた中でめっちゃくちゃに加圧されると、頭の中で眠っている何かが目を覚まして、生き残るためのアイデアを生み出せるようになりました。そういうことを繰り返すうちに、かなりの高確率でアイデアを生み出せる方法を編み出したのです。

柔らかなくも面白くもない私の頭の中から出てきたこの3年間のアイデアは全て、ある発想法によって生産されています。それは実は誰にでもできることなのです。私はそのアイデア発想法を「イノベーション・フレームワーク」と呼んでいます。

天才的な右脳人間になれなくてもいいのです。常識的に物事を考える凡人ならではの強みを活かせば、必ず最高のアイデアに辿りつくのです。このイノベーション・フレームワークを使えば、天才から凡人の手にアイデアを取り戻すことができます。

そして何より皆さんに伝えたいのは、「アイデア」こそが最後の切り札になりうるということです。お金がなくても、コネがなくても、「アイデア」だけはあなたの頭の中に眠っているのです。あなたがそれに気づいていないだけなのです。それを呼び起こす方法を、

包み隠さずお教えしたいと思います。

2013年11月 著者

ブローグ

私は奇跡という言葉が好きではありません