

事務所通信

平成28年秋号

「2001年の開業こそ華々しかったとはいえ、すぐに経営危機に落ち込んだUSJ。あの苦しかった頃に、一体誰が、今日のような盛況を取り戻す日が来ると想像できたでしょうか。USJはなぜ復活し、大成功をおさめることができたのか？ なぜ次から次へ新しいアイデアが出てきて、なぜやることなすことうまくいくようになったのか？

その秘密は、たった1つのことに集約されます。

USJは、『マーケティング』を重視する企業になって、劇的に変わったのです。」

こう語るのは、株式会社ユー・エス・ジェイCMO 森本毅氏です。

こんにちは、立川です。

いつもありがとうございます。

今回、「USJを劇的に変えた、たった1つの考え方 成功を引き寄せるマーケティング入門」(森本毅著 角川書店)より、「ユニバーサル・スタジオ・ジャパン」の、マーケティング、戦略、を見ていきたいと思えます。

「CMO」とは、聞きなれない言葉ですが、「マーケティング最高責任者」という肩書きです。

同書籍で、森本氏は、次のように述べています。

「2004年に新社長として迎えられたグレン・ガンペルは、徹底したコストカットでこの危機を乗り越え、私が入社した2010年当時には破綻寸前の状態からは脱していました。しかし年間集客は730万人と伸び悩んでいました。そうは言っても、東京ディズニーランド、東京ディズニーシーについて日本では3位ではあったのですが、初年度の1100万人には及ぶべくもありません。集客数やトップライン(売上金額)をどう成長させるかは、喫緊の課題でした。・・・

会社からマーケティングに期待される第一の仕事は、トップライン(売上金額)を大きく伸ばすことです。・・・トップラインの最大の要素である「集客数」をどうやって伸ばすのか？という命題に対して、明確な指針をすぐに求められたのです。」

「現在のUSJの盛況は、ハリー・ポッター1つの大成功で作られたものではありません。ハリー・ポッターがオープンする3年前から、お金のない中で、無数の新企画を当て続け、毎年値上げをしながら100万人ずつ集客を増やすことに成功しています。」

そして、はっきりと記してはいませんが、あらゆる問題は集客をすることで解決する、ということをお願いしたいのだと、思います。

また集客を考える前に、森本氏は、そして、戦略はなぜ必要か、ということに関して、

- 1 達成すべき目的があるから
- 2 資源は常に不足しているから

と述べています。

さらに、もっとも大切な経営資源は「人」です、と言い切っています。

そして、次のように記されています。

「会社の進むべき方向を見極める頭脳としての存在、企業の軍師ともいうべき『 marketer』の最初にすべき最重要な役割は『どう戦うか』の前に『どこで戦うか』を正しく見極めること。そして正しい方向へ会社を無理やりにでも引っ張っていくことだと、私は考えています。

マーケティングの実戦経験を積み重ねていくと、自分が向き合っているビジネスの仕組みが見えるようになっていきます。」

ビジネスの仕組みが見えるようになる、ということは、単に経営者や役員だけではなくコアとなる従業員の方々にも必要なことです。

書籍のタイトルの、「変えたのは1つだけ」というのは、ズバリ、「それは『消費者視点』という価値観と仕組みにU S Jを変えたことです」と言い切っています。

「消費者視点とはどういう考え方でしょうか？」

「U S Jの例では、・・・多くのアトラクションやイベントを製作していく現場では、担当者達が誇りを持って仕事をしています。全員が『ゲストを喜ばせるために面白いものを作ろう』と思ってやっています。しかしながら、『ゲストが本当に喜ぶもの』と『ゲストが喜ぶだろうと作る側が思っているもの』は、必ずしも一致しないのです。」

「テーマパーク業界は、その始まりから現在に至るまで、圧倒的なクリエイティブ中心の運営がなされています。

映画業界では、1人の天才映画監督が現れてヒットを連発しますが、彼がピークを過ぎた途端に業績は振るわなくなります。これがクリエイティブ・ドンブリなやり方です。

このクリエイティブ・ドンブリなやり方から脱したいという明確な意思を持った人間が、私の他にいました。社長のグレンです。彼は、『もっと科学的に確率高くヒットを生み出せないのか、巨額の資金を投入するのにビジネスマンとして外すことは許されない』といつも絞るように言っていました。

そんな彼の後押しを受けて、私やマーケティング部の人間は、エンターテインメント部や技術部が製作するアトラクションやイベントに対して、消費者目線からダメ出しできる権限をもらいました。」

「1人1人と話すと、みなが会社のことを考えている誠実でよい人たちのように思える

のですが、全体としては、なぜか消費者の方を向いて働いていない。・・・

『作り手のこだわり』の消費者との不一致は日常茶飯事でしたし、マーケティングに対する他部門との軋轢もそれなりにありました。今でもありますし、無ければむしろ不自然です。」と、組織の内側にも言及しています。

USJのV字回復へ繋がっていった着眼点として、次の3つをあげています。

1 ターゲットの顧客層の幅

「映画ファンだけのパーク」から「世界最高のエンターテインメントを集めたセレクトショップ」へと脱皮させる。

最大の弱点である「低年齢の子供連れ家族の集客」を強みに変えるために、ファミリーエリアを投入。客層の幅を数割も拡大、ほぼ恒常的に集客層を拡大し、生涯来場回数も増やす。

2 TVCM (テレビコマーシャル) の質の向上

TVCMというプロモーションの最大の柱に大きな改善の余地がある。当時のUSJのCMの品質は悪くはないが、一級品ではない。

3 チケット価格の値上げ

大人5800円 (当時) というチケット価格はあまりに低すぎる。チケット価格に客単価向上の大幅な伸び代がある。

もちろん、この他にもさまざまな試行錯誤を繰り返したのだと思います。

多くのオーナー企業は、TVCMは縁のない広告手段です。ここは、雑誌広告、無料サンプルの提供、WEB広告、などと置き換える必要があります。

また、会社組織として、集客の大切さを全従業員に問い、マーケティング部門の権限を与えていく、というやり方は、企業経営の定石とはいえ、なかなか実践の難しいところであると言えます。

「マーケティングの本質とは、『売れる仕組みを作ること』です。」とはっきりと、言い切っています。

そのためには、

- 1 消費者の頭の中を制する
- 2 店頭 (買う場所) を制する
- 3 商品の使用体験を制する

ことだ、と森本氏は言っています。そして、この中でも特に重要なのが、「消費者の頭の中」だと、言っています。

マーケティング・フレームワークについて、記述があります。

「マーケティング・フレームワークとは、戦略的思考のフレームワークを使ってマーケティングの手法を整理したものです。

ここで紹介するマーケティング・フレームワークは、唯一絶対ではなく、数あるものの中の1つです。」と前置きをしながら、シンプルに5項目を記しています。

- 1 戦況分析をする
- 2 目的を設定する
- 3 誰に売するのか
- 4 何を売するのか
- 5 どうやって売するのか

戦況分析とは、自社をとりまくビジネス環境を理解するにあたり、自社の理解、消費者の理解、流通など中間顧客の理解、競合する他社の理解、ビジネスを取り巻く地域社会の理解、という5つの領域に着眼すべきである、という考え方です。

目的を設定するとは、目標設定のことです。

そして、誰に、何を、どうやって売のかを考えていく、ということです。

集客、集客を考えるにあたっての戦略という視点が、少しでもご参考になれば幸いです。

(代 表 立 川 勝 一)