

商いの新しいものさし

第96回

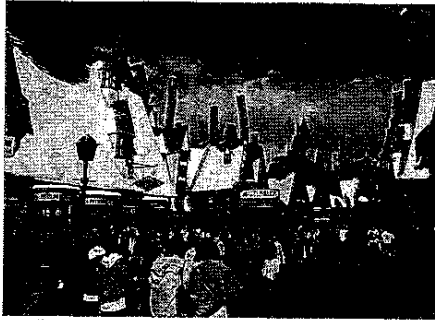
（株）商い創造研究所
代表取締役

松本 大地

敗者から勝者になり詰めたUSJの軌跡

旅行口コミサイトのトリップアドバイザー上で、2017年のテーマパーク施設に投稿された世界中の旅行者の口コミ評価にて、日本のテーマパーク部門で1位に選ばれたのは、16年に続き「ユニバーサル・スタジオ」であった。

開園当時の印象といえど、どこでも東京ディズニーリゾート(TDR)と比較してしまい、また



大人気アトラクションになったハリ・ポッター

ロサンゼルス・ユニバーサル・スタジオにも数回訪れたこともあり、環境整備、アトラクションや飲食・物販の質、スタッフのホスピタリティの精度など、どれをとっても見劣りしていた。例えば、

TDRは舞浜駅に着いた途端から、駅から流れるメロディ、イクスピアリの佇まい、ゲートに向かう途中にあるボン・ウオーシュと夢の世界へと引き込まれていく。一方、USJの開園当初はアプローチのユニバーサル・シティウォークから周囲を見ると現実の建物が見え、わくわく感が湧かない印象があった。またTDRに比べ人気のあるキャラクターが少なく、アトラクション体験での感動度も薄く、かつ最大の違いはスタッフのホスピタリティレベルが低かった。開園時は110.2万人を集めたもののリピーター醸成に失敗し、09年には750万人まで減少したことが

ら経営難も囁かれた。開園から17年たった今、TDRとは違う魅力と実力が備わっていた。アトラクションでは14年にハリ・ポッターの物語を壮大なスケールと徹底した細部のこだわりで再現し、17年には人気CGキャラクターのミニオンズエリアを新設するなど、が奏功し、入園者数は149.8万人と最大数になった。当初5500円だった入園料も現在では7900円と9年連続して値上げしたが、思い切った追加投資と運営の質の向上が奏功してUSJは見事に蘇った。

再生した大きな要因はアトラクションへの追加投資だが、それ以上に感心したのはキャストのホスピタリティの高さであった。TDRとの最大の違いはホスピタリティの低さを感じたオープン当初とは大きく異なり、何かレストランやアトラクションの場所を尋ねても、視線を低くして誰もが気持ちよく応対してくる。アトラクションの誘導時の所作も、掃除するキャストの自配りも、パークの中で従事する若者男女問わずキャスト全員がサービス・パリュー向上が培われ、ゲストはその誠実さ、信頼から尊敬の念を抱いているようになった。

特にTDR以上ではなにかと感じたのは独自の親近感であった。それはパレード時のダンサー、キャスト、ゲストが1つになり、一緒に楽しむ一体感もさることながら、実際にゲストと近距離でのパフォーマンスをする中で、手の届く、通い合ふ心の距離を縮め、リピーターづくりにつながった。その付加価値により、値上げを続けてきた背景にも顧客は納得し、リピーターからサポーターになっていった。USJはアトラクションの追加投資によるハードのスケールアップと、接客を含めた運営の質の向上によるソフトスケールでの両軸で顧客対応し続けた結果だと実感した。さて、テーマパークであっても、商業施設であっても持続的成長をするには、顧客基盤の拡大が不可欠であり、既存顧客のサポーター化、潜在顧客の獲得、そして退出顧客の歯止めが求められる。そのためには顧客だけでなく、取引先や従業員との良好な関係性が必要不可欠だ。1つには顧客視点に立つて顧客の欲する、感心するモノやコト、サービスを提供し、信頼関係を長きにわたって築いていくこと。2つには、テナントや取引先からも、継続していきたく取引をしたいと思いますという関係をつくっていくこと。3つ目は、社員が仕事を通じてやりがいを感じ、成長をしていくことである。特にUSJのホスピタリティを振り返ると、サービス業の最大価値は人の成長であり、人材が人財になっていく組織づくりが勝者の軌跡をつくったと示唆してくれた。