

USJ の沖縄新テーマパーク計画撤回

——キーファクターはカジノ事業可能か——

中 島 恵

1. はじめに

大阪市のユニバーサル・スタジオ・ジャパン (USJ) を経営する(株)ユー・エス・ジェイは 2014 年 2 月に沖縄に新テーマパークを作るとマスコミ発表した。しかし、アメリカのユニバーサル・スタジオ (US) はこれまでに US ソウル (韓国)、US 上海 (中国)、US バルセロナ (スペイン) またはパリ (フランス) またはロンドン (イギリス) を計画した。しかし全てマスコミ発表後に撤回してきた (中島, 2014)。つまりユニバーサル・スタジオ新設のマスコミ発表は当てにならないのである。

沖縄では商圏が小さすぎる。東京ディズニーリゾート (TDR) でさえ、関東からの来場者が 6~7 割なので、関東外からの来場者は 3~4 割である。沖縄で、沖縄からの来場者が 6~7 割であればとても採算が取れない。沖縄にユニバーサル・スタジオはとても無理だろうと思っていた矢先に撤回が報道された。

本稿では、(株)ユー・エス・ジェイの沖縄の新テーマパーク計画発表から撤回までの経緯を明らかにする。

なお、本稿ではテーマパークを USJ、それを経営する企業を(株)ユー・エス・ジェイと表記する。

2. 2020 年開業を目指すマスコミ発表

2014 年 2 月、(株)ユー・エス・ジェイがテーマパークの新設を国内外で検討していると発表された。事業拡大の背景にあったのはテーマパーク運営に対する自信であった。USJ の 2013 年度の入場者数は開業した 2001 年度以来となる 1,000 万人突破がほぼ確実となっていた。USJ は明確な戦略に基づき、集客力を高めてきた。森岡毅チーフ・マーケティング・オフィサーは「テーマパークを世界で最も効率的に運営できている」と述べている。森岡氏は「両輪戦略」と呼ぶマーケティング施策の指揮を執ってきた。両輪戦略の 2 つある車輪の 1 つは家族客の取り込みである。2012 年春には敷地面積約 3 万平方メートルの大型エリア「ユニバーサル・ワンダーランド」を開き、スヌーピーやハローキティといった人気キャラクターのアトラクションを集め、幼児を連れた家族客を呼び込んだ。USJ はそれまで「ジョーズ」や「ジュラシック・パーク」などハリウッド映画を題材にした迫力あるアトラクションのイメージが強く、家族連れには敬遠されがちだった。数十億円を投じた新エリアの開設でイメージを払拭し、客層を広げた。もう 1 つの車輪が独身の若い女性客をターゲットにしたことである。低年齢向けという印象が強まると、独身 OL や女子大生の足は遠のきかねない。2013 年度には後ろ向きに落下するジェットコースター「バックドロップ」を導入し、人気映画「スパイダー

マン」を刷新した。さらにハロウィーンやクリスマスのイベントを拡大して集客に努めた。2010年度に750万人だった入場者数は開業10周年を迎えた2011年度に870万人、2012年度には975万人と2年連続で10%以上伸びた。2013年度も8-12月にかけて開業以来初めてとなる5カ月連続での100万人超えを達成した。アトラクションやイベントに投資を続ける中、2010年度から2014年1月まで計5回の値上げを実施した。大人の1日券は2010年度初めに5,800円だったが、6,790円へと値上げされた。客単価の上昇と入場者数の増加が重なり、USJの売上高が格段に上がった。2014年の後半にハリーポッターを新設しさらに入場者数を増やした。USJの敷地には「まだ拡張の余地はある」（森岡氏）が、一段の成長には関西の外に打って出る必要が出てきた¹⁾。

そこで沖縄に新施設を計画し始めたのである。森岡氏は「東京五輪が開催される2020年までのオープンを目指すには年内に着工しないといけない」とした。建設地は観光客に人気の高い沖縄美ら海水族館がある国営海洋博公園（沖縄県本部町）が有力であった。ユニバーサルのブランドは使わず、完全新規のパークにする。美しい自然や水族館などと連携した総合リゾート施設にする計画であった。(株)ユー・エス・ジェイは、地域を限定して特定の規制が緩和される国家戦略特区の活用も視野に入るが、政府の沖縄振興策と深く関係するため米軍普天間飛行場（同県宜野湾市）の移設問題の影響を受ける可能性もあった。海洋博公園までは高速道路が開通しておらず、慢性的な交通渋滞が課題であった。那覇空港から車で1時間半程度かかることもあり、同社はパーク建設にあたり沖縄県などに交通インフラ整備を求めている²⁾。

3. カジノ計画

2015年3月、(株)ユー・エス・ジェイのグレン・カンベル社長が沖縄県に新たなテーマパークをつくる方針を発表した。USJのような映画やテレビ番組をテーマとするのではなく、沖縄に合ったものを展開し、インバウンド（訪日外国人）も含めて考えるとした。2020年より早い開業を目指すが見られていた。新しいテーマパークの場所は明らかにしなかったが、米軍普天間基地の移設先、辺野古がある名護市の名護自然動植物公園（ネオパークオキナワ）が有力であった。(株)ユー・エス・ジェイの沖縄進出の狙いは、カジノ進出とみられていた。米ブルームバーグ社（マスメディア大手）は2014年8月12日、(株)ユー・エス・ジェイがカジノ事業への進出を目指し、複数の海外事業者と共同事業に向けて交渉していると報じた。大阪では、大阪府と大阪市が大阪湾の人工島・夢洲（ゆめしま）地区をカジノ誘致の候補地として検討していた。(株)ユー・エス・ジェイのカジノ事業参入計画が報じられると、橋下徹市長が「USJ経営者と信頼関係がない。他の業者にやってもらいたい」と宣言した。大阪市はUSJに貸している土地の賃料値上げをめぐる係争中であった。そこで(株)ユー・エス・ジェイが狙いを定めたのが沖縄であった。カンベル社長は米ブルームバーグのインタビューで「沖縄県では名護市が市内に所有する自然動植物公園『ネオパークオキナワ』が具体的な開設候補地のひとつで、新しいテーマパークとIR（Integrated Resort：統合型リゾート）建設の両方の可能性を検討する」と語った。カンベル社長が新テーマパークの候補地や開業時期を明らかにしなかったのは、2014年11月の沖縄県知事選挙で仲井真弘多・前知事が落選したからであった。前知事時代には進出計画は順調に進み、2014年7月6日付琉球新報は、USJが名護市進出に向けて県と協議していると報じた。米軍普天間基地（同県宜野湾市）の名護市辺野古沖への移

設を容認していた仲井真氏は、USJ 誘致に積極的であった。USJ が新たな雇用を創出するので辺野古移設反対の地元の声を抑える狙いがあった。しかし三選を目指した仲井真氏は落選し、辺野古移設反対派の翁長雄志（おなが・たけし）氏が知事に当選した。これによって、2015年2月に公表されるはずだった候補地の発表は凍結された。代わって日本政府が全面的に乗り出してきた。菅義偉官房長官は同年3月18日、(株)ユー・エス・ジェイが沖縄に新たなテーマパークの創設を検討していることについて「沖縄の振興を考えたときに極めてインパクトがある」「政府としてはできる限りの支援をしたいとしっかり伝えてある」と述べた。政府が沖縄振興策の柱に据えていたのが、外国からの観光客を呼び込むためのカジノ設置と那覇空港の第2滑走路の整備であった。ただし、これは沖縄県が米軍基地の名護市辺野古沖への移設を受け入れることが絶対条件であった。辺野古移設が頓挫すれば、カジノ誘致と第2滑走路計画は白紙還元される。建前上では基地移設と経済振興は別物だが、実態はワンセットである。(株)ユー・エス・ジェイの新テーマパークは政治的マターの様相を呈した。カジノ法案（統合型リゾート整備推進法案）は2014年の臨時国会で廃案になった。超党派の国会議員でつくる「国際観光産業振興議員連盟」（会長・細田博之自民党幹事長代行）は統一地方選挙後に再提出し、当国会中の成立を目指していた。しかし、公明党が慎重な姿勢を崩しておらず、カジノ法案が成立するかどうかは微妙であった。同年3月19日付米ロサンゼルス・タイムズは「ユニバーサル・スタジオは実現することのないテーマパーク（構想）を世界各地で発表するという長い歴史を持っている」と皮肉った。2007年の韓国とドバイ、2008年のフィリピン、2010年のインドでの計画は、いずれも立ち消えになった。2012年に発表され、2018年開業予定のロシアの屋内テーマパークも、進展がほとんどないと伝えられた。(株)ユー・エス・ジェイの沖縄進出は、米軍基地の辺野古沖への移設とカジノ法案の成立にかかっていた³⁾。

4. (株)ユー・エス・ジェイが米コムキャストに買収されトップ交代

2015年11月13日、米メディア大手コムキャストは(株)ユー・エス・ジェイの発行済み株式の51%を15億ドル（約1,840億円）で取得して子会社化したと発表した。2004年から(株)ユー・エス・ジェイ CEO だったグレン・ガンベル氏は同月12日付で退社し、コムキャストグループのテーマパーク部門で財務戦略を担当していたジャン・ルイ・ボニエ氏が新 CEO に就任した。株式はコムキャスト傘下のNBCユニバーサルが、米金融大手ゴールドマン・サックス（GS）などの既存株主から取得した。GSは残りの株式は引き続き保有する⁴⁾。新 CEO ジャン・ルイ・ボニエ氏の新パークへの姿勢がはっきりしていないことへの懸念があった。計画を主導する森岡氏は「早急に方向性を結論づけたい」とした⁵⁾。

この買収から(株)ユー・エス・ジェイはアメリカのコムキャストの指示に従うが、資金提供を受けられるように変わったと推測できる。

5. 計画撤回と報道

2016年2月18日、沖縄県での新テーマパーク計画について撤回を含め検討していると報道された。親会社の米メディア大手・コムキャストは大阪のUSJに集中投資する意向で、新パークの採算性が専門家に疑問視されていることから、撤回に傾いたとみられた。(株)ユー・エ

ス・ジェイは人気観光スポットの海洋博公園（沖縄県本部町）を中心に新パークを投資額 600 億円規模で予定していた。コムキャストは巨額の投資に見合う集客が見込めないと判断したようである。大阪の USJ では 2016 年 3 月に約 100 億円をかけた新型コースターが完成した。新鮮さを保つために巨額の継続的な投資が必要となる。ボニエ CEO は 2016 年 2 月 1 日の会見で「USJ ではアトラクションやレストランなどに大型投資を続ける」と USJ に集中投資する意向を示した⁶⁾。

グレン・ガンペル前 CEO が 2015 年 7 月に沖縄県庁を訪れ、翁長雄志知事へ実現に協力を求めるなど地元との調整も進んでいた。しかし 2013 年 11 月にコムキャストが(株)ユー・エス・ジェイを買収し、新 CEO ボニエ氏は 2016 年 2 月 1 日、就任後初めての記者会見で沖縄の新パークについて「社内で議論、分析している」と述べるにとどめた⁷⁾。

2016 年 5 月、(株)ユー・エス・ジェイは沖縄県に新しいテーマパークを造る計画の撤回を決めた。ジャン・ルイ・ボニエ社長が首相官邸を訪れて和泉洋人首相補佐官にそのように伝えた。2015 年 11 月に(株)ユー・エス・ジェイを買収した米メディア大手コムキャストは、計画に難色を示していたとみられる。最終的に大阪に投資を集中させる方が有利と判断し、計画中止した。沖縄進出を再び検討することは、現時点ではないという。政府の 2016 年度の沖縄振興予算に県北部地域の大型観光拠点推進調査費として 1 億 2,000 万円を計上していた。菅官房長官は記者会見で「民間企業の経営判断だが、沖縄進出の見送りはきわめて残念」と話した。(株)ユー・エス・ジェイのボニエ社長は同日、沖縄県を訪れて撤回を伝えた。安慶田（あげだ）光男副知事は「非常に残念」と話した⁸⁾。

6. ま と め

本章では、USJ の沖縄の新テーマパーク計画発表から撤回までの経緯を明らかにした。

アメリカのユニバーサル社ではなく、大阪の(株)ユー・エス・ジェイが沖縄県の人気観光エリアに新テーマパークを計画していたものの、中止されたのである。その理由は採算が取れないと見られたことであった。しかし(株)ユー・エス・ジェイはアメリカのコムキャストに買収された。世界のユニバーサル・スタジオを経営する企業は買収と売却を繰り返し、非常に複雑で分かりにくい。それについては前著（2014）『ユニバーサル・スタジオの国際展開戦略』の第 1 章、第 2 章、第 3 章で詳しく説明している。ユニバーサル・スタジオを経営するユニバーサル社は、テレビ局大手 NBC に買収され、NBC ユニバーサル社となった。それがコムキャストに買収され、コムキャスト NBC ユニバーサル社となった。本社の立地はハリウッドの隣町ユニバーサルシティである。

コムキャスト NBC ユニバーサルとはどのような企業だろうか。簡潔に言うと、メディア・コングロマリットである。こちらも前著（2014）に詳しい。テレビ、ケーブルテレビ、映画、テーマパーク、ホテルなどを経営する巨大企業である。ハリウッドの映画会社と同じ組織文化と考えられる。そうだとすると、売上至上主義、極端な能力主義である。一般的なアメリカ企業は会社に損失を出したら解雇される厳しい競争社会であるが、勝ち組の給与は驚くほど高い。そこから推測すると、採算性の低い沖縄県でのパーク経営を避けたのであろう。真の狙いはテーマパークではなく、カジノであった。

カジノは利益率が高い事業である。カジノの利益で他の事業の不採算をカバーできるはずで

ある。カジノはテーブルに椅子を配置し、一人のスペースは椅子一つ分で、一テーブルに一従業員を着けるだけでよい。日本のパチンコのような開発費や著作権使用料は不要である。古くなくても長く使える。短時間で大金を負ける客も多いはずである。しかしカジノは社会的に認められにくい存在で、ギャンブル依存症や犯罪誘発など問題が多い。各国で政府規制が厳格である。日本でカジノ法案が物議を醸している。今後日本が観光立国を本格的に目指し、観光関連産業で生計を立てる人を増やすならば、カジノはキーファクターとなる。カジノを解禁してそれなりの経済効果を得たとしても、カジノ経営者に富が集中することは避けたい。ユニバーサル・スタジオ・シンガポールもカジノリゾートの一部であることを前著（2014）『ユニバーサル・スタジオの国際展開戦略』第7章にまとめた。カジノはリゾート経営になくてはならない存在になっていくだろう。

参考文献

中島 恵（2014）『ユニバーサル・スタジオの国際展開戦略』三恵社

注

- 1) 2014/02/24 日経 MJ（流通新聞）15 頁「USJ、テーマパーク新設検討、家族と女性、集客に自信——映画以外も人気キャラ、イベントなど多彩。」
- 2) 産経 WEST「USJ 沖縄新パークを左右するのは…普天間、交通インフラ、経営陣交代（2016 年 1 月 4 日）」2016 年 4 月 19 日アクセス <http://www.sankei.com/west/news/160104/wst1601040025-n1.htm>
- 3) livedoorNEWS「USJ、沖縄進出の裏の狙いはカジノ！早くも暗雲 カギ握る米軍基地移設と共倒れか（2015 年 4 月 22 日）」2016 年 4 月 20 日アクセス <http://news.livedoor.com/article/detail/10033471/>
- 4) 産経 WEST「USJ のコムキャストへの売却完了 CEO にはボニエ氏就任 独自路線への影響注目（2015 年 11 月 13 日）」2016 年 4 月 20 日アクセス <http://www.sankei.com/west/news/151113/wst1511130084-n1.html>
- 5) 産経 WEST「USJ 沖縄新パークを左右するのは…普天間、交通インフラ、経営陣交代（2016 年 1 月 4 日）」2016 年 4 月 19 日アクセス <http://www.sankei.com/west/news/160104/wst1601040025-n1.htm>
- 6) 産経 WEST「「USJ 沖縄」撤回検討、採算取れぬと判断か 米の親会社、大阪で集中投資の意向（2016 年 2 月 18 日）」2016 年 4 月 20 日アクセス <http://www.sankei.com/west/news/160218/wst1602180096-n1.html>
- 7) 産経 WEST「USJ 沖縄新パーク、撤回を検討…巨額投資、採算見合わず（2016 年 2 月 18 日）」2016 年 4 月 19 日アクセス <http://www.sankei.com/west/news/160218/wst1602180040-n1.html>
- 8) 朝日新聞デジタル「USJ、沖縄進出計画を取りやめ 親会社が難色か（2016 年 5 月 11 日）」2016 年 10 月 24 日アクセス <http://www.asahi.com/articles/ASJ5C5SBGJ5CPLFA00W.html>