

インタビュー：USJ 快進撃の立役者、津野庄一郎氏とエンターテインメント制作 —イベントプロデューサーの仕事内容—

Interview to Mr. Shinichiro Tsuno: Event Producer and Entertainment Production - A view from a former Leading Member of the USJ Growth -

中島 恵*

NAKAJIMA, Megumi

要約 2001年開業のUSJは初年度こそ入場者数1000万人を超えたものの、2年目から不調に陥った。USJの快進撃は2010年代初頭から始まったのである。本稿はUSJ快進撃の立役者であったイベントプロデューサー津野庄一郎^{つのしょういちろう}氏に電話インタビューし、どのようにエンターテインメントを制作するのかを伺った記録である。津野氏は大きな集客力となったハロウィンイベント等の総合プロデューサーであった。同氏がどのようにしてUSJのイベントプロデューサーに抜擢されたのか。ガンパル社長時代とアメリカのコムキャストに買収されてからでどう変わったのか。謎のベールに包まれたイベントなどのアトラクション開発はどのような人がどのように行っているのかも聞きした。

キーワード：USJ、津野庄一郎、イベントプロデューサー、エンターテインメント制作

1. はじめに

ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）の快進撃は2010年代初頭から始まった（中島2014、121-127）。2014年頃、筆者は夕方のニュース番組でUSJのイベントプロデューサー、津野庄一郎氏を拝見した。その後、USJはハロウィンのゾンビイベント等を大ヒットさせ、10月の入場者数で東京ディズニーランドと東京ディズニーシーを抜くという快挙を成し遂げた。津野氏はハロウィンイベント他、様々なイベントやアトラクションのプロデュースを手がけた。津野氏はテレビ等メディア出演がたびたびあり、USJファンに知られる存在となった。津野氏が2018年10月末日にUSJを退職したとTwitterで発表した際、ファンの間でショックが広がり、今後USJのイベントがどうなるのか不安という声が上がった。

津野氏はUSJ快進撃の立役者の一人である。2017年度、ついにUSJが東京ディズニーシー（TDS）に年間入場者数で上回る¹という下克上が起こった。下克上は滅多に起こせない。戦国時代に起こった珍しい現象である。それまで世界でトップクラスの優等生だったTDSに勝てるテーマパークは世界で3つしか無いと思っていた。その3つとは、東京ディズニーランド、米カリフォルニア州アナハイムのディズニーランド、米フロリダ州オーランドのディズニー・マジックキングダムである。これら3つのテーマパークは東京ディズニーランドにとってもよく似ている。これら3つのディズニーランドが世界トップ3で、世界4位が常にTDSであった。5位以下も世界のディズニーランド・グループが来る。ディズニーが席卷するテーマパーク市場に大阪のUSJが食い込んでいき、遂にTDSを抜くという快挙を成し遂げた（中島2017、164-172）。

USJを運営する合同会社ユー・エス・ジェイは、大阪市此花区にあり、代表者は社長兼CEO、J.L. ボニエ氏、資本金50億円。同社のウェブサイトによれば、事業内容は「テーマパーク『ユニバーサル・

*大阪観光大学観光学研究所学外研究員

スタジオ・ジャパン』の運営」であり、「米国法人ユニバーサル・シティ・スタジオ・プロダクションズ他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²。同社は非上場につき売上高等を公表していない。

2. インタビュー内容

津野氏はどのようにエンターテインメントを制作するのか、筆者は津野氏に電話取材を行った。以下は、津野氏とのインタビューにおけるやり取りの記録である。

日時：2019年4月1日14時から15時

方法：電話取材（津野氏と直接お会いすることが難しいため）

インタビュイー：津野庄一郎氏（イベントプロデューサー）

インタビュワー：中島 恵（筆者）

■ 津野氏のタイプ

筆者 津野さんは芸術家肌ですか。技術者肌ですか。ビジネスマンタイプですか。

津野 私はプロデューサーですので、これら全ての要素を持っている必要があります。アーティスティックな側面が必要ですし、大きな組織をまとめて引っ張るのでビジネスマンの要素も必要です。エンターテインメントを制作するに当たって技術的なことを分かっていないとプロジェクトが進みません。これら3つの要素は常に持っていたいのです。特にアーティスティックかつクリエイティブな部分は他のプロデューサーよりも重視しており、自分の強みだと思っています。一つのプロジェクトのメンバーは、大きいプロジェクトで70～80人くらい、日本人、アメリカ人を中心に外国人もいます。小さいプロジェクトでも10人単位で動きますので、リーダーシップが必要になります。

筆者 USJでは特にアメリカ人が多いでしょうね。英語はお得意なのですか。

津野 英会話のスキルが高いわけではありませんが、外国人と英語で意思疎通できます。

筆者 外国語学部を出られたのですか。

津野 いいえ、独学と言いますか、自分で英会話教室などに通いました。USJ時代は直属の上司がアメリカ人でした。優秀な通訳さんがいましたので、通訳を通すこともできますが、つたない英語でも自分で伝えた方が細かいニュアンスと熱意は伝わります。

筆者 アートの才能だけでなく、英会話を磨くなど地道な努力もされたのですね。

■ イベントプロデューサーになった経緯

筆者 いつからこの職（イベントプロデューサー）を目指しましたか。師匠や先生はいないと思いますが、最初どうやってこの仕事をできるようになりましたか。美術大学か美術専門学校を出ていますか。

津野 いいえ。昔から絵を描いたりするのが好きでした。私は2001年のUSJオープンの4ヶ月前に29歳でUSJに入社したのですが、特殊効果の火薬の担当として採用されました。その時にアメリカ人女性のプロデューサーの上司に出会い、彼女から「あなたはプロデューサーにとっても向いているのでプロデューサーとして頑張るといい」と勧められました。彼女と一緒に行動する中でプロデューサーがどういう仕事かどうあるべきか少しずつ分かってきまし

た。プロデューサーという名前は知っているけれど、仕事内容は世間であまり知られていないと思います。

■ この職につく方法

筆者 テーマパークでイベントやアトラクションのプロデューサーになりたいと言う若い人から相談を受けます。この職に就きたい人は高校卒業後どのような進路に進めばいいですか。

津野 私の学生時代にはありませんでしたが、今は専門学校にテーマパークコースがあります。精神論になりますが、やりたいと思うことに対して、まず声に出して言うことが大事だと思います。私はUSJに入社後、先ほど申しました女性プロデューサー、アメリア（Amelia Gordon）に出会いました。彼女はUSJ社員ではなく社外から来ていて、世界中のテーマパークでプロデューサーをやってこられた女性です。彼女からアドバイスをもらって、翌日には現場の作業着を着たままエンターテイメント部の部長の部屋に行き、プロデューサーをやりたいとお願いしました。専門学校でテーマパーク運営方法を学ぶこともできると思います。一種類の進路が決まっているわけではないです。USJにプロデューサーは何人かいましたが、みんなそれぞれの経緯でプロデューサーになりました。

■ USJの資金管理は？

筆者 USJではどのような予算管理ですか。イベント予算は経理部から一括で総額もらい、項目ごとに津野さんが配分しますか。

津野 社外秘はお話しできないので、言える範囲でお話しします。会社からイベント予算を預かり、必要に応じて分配して制作します。ゲストの満足度が一番重要ですが、ビジネスとして成功させる必要がありますので、投資額が大きいほど集客を増やす必要があります。例えば、大きいフロートやショーセットを作りたいとクリエイティブ部分で考えても、収支を考える必要があります。

筆者 前作の成功具合で、今回の予算が決まるのでしょうか。

津野 そうです。USJ時代はマーケティング部と一緒に動くことが多かったです。需要予測を最初に立てます。私はずっとハロウィンを担当していましたのでハロウィンを例に挙げますと、ハロウィンは毎年順調に伸びていましたので、順当に考えると毎年予算は増えてくはずですが、前年の顧客満足度とリピート率などを見て、今年の集客予想を立てます。集客予測を見て予算配分をします。USJではCMに予算をかけます。私たちがどれほどいい作品を作っても消費者に知られなければ来て頂けませんのでプロモーションが重要です。

■ ガンベル社長時代とコムキャストになってからの違い

筆者 ガンベル社長時代とコムキャストに買収されてからはどう変わりましたか。

津野 これはよく聞かれます。それほど具体的にはお答えできないのですが、買収の前後でほとんど変わっていません。世間で思われている企業買収では、親会社の方針を押しつけられると思いますが、USJはコムキャストというか、その子会社NBCユニバーサル傘下に入ったのですが、NBCユニバーサルはUSJをすごくリスペクトして下さいました。USJの成功はユニバーサル・グループ（ハリウッド、オランダ、シンガポール）の中で非常に大きかったんです。TEAというアメリカの団体が発表していますが、世界テーマパーク入場者数ラン

キングでユニバーサル・スタジオはUSJが一位です³。敷地面積などの制約がある中これだけUSJが成功しているのも、NBCユニバーサルは私たちをリスペクトして下さっています。だから世間で思われている企業買収とは大きく違います。

筆者 それは素晴らしいですね。買収されて現場は大混乱で、アメリカから嫌な上司が押し寄せてきたのではないのですか。

津野 ないです。メリットとしては、NBCユニバーサルが海外で作るコンテンツを少ない制約で日本に持って来られるようになり、USJは新しいコンテンツを開発できるようになりました。USJの状況は好転しました。

筆者 それは良かったです。ハリウッドに5年間（2012～2017年）お勤めになった方の話によりますと、コムキャストはとても儲かっている景気の良い会社で、コムキャストに吸収されてからアメリカのユニバーサル・スタジオ・ハリウッドに新しいアトラクションやビルがたくさん建てられて生き返ったそうです。大阪のUSJもコムキャストの恩恵を受けられましたか。

津野 これも具体的なことは言えませんが、コムキャストは利益率の高いCATV事業をしている大企業です。USJに無尽蔵に予算をくれるわけではありませんが、非常に寛大にUSJを受け入れてくれました。

■ USJ 退社後の動向は？

筆者 USJ 退社後はどうされていますか

津野 契約上の守秘義務があって詳しくお答えできないのですが、テーマパークの開発をしております。一つのテーマパークに入社したのではなく、同時に数社の仕事をしています。何社かから声をかけて頂きました。今は個人事業主で、今後法人化するか迷っています。

筆者 内容はホラー、ゾンビ、ハロウィンなどですか。

津野 いいえ、テーマパーク全体の開発です。

筆者 今後はお化け屋敷やゾンビイベントのプロデューサーを続けるご予定ですか。

津野 依頼があれば、ホラー、ゾンビ、ハロウィンなどの仕事を続けたいと思います。今テーマパーク開発を進めながら、いくつかのイベントの話を受けています。私は根本的にイベントやエンターテイメントが大好きですので、イベントの仕事をしながらテーマパーク全体の開発も進めていくという仕事をさせて頂いております。

■ 海外進出の予定は？

筆者 海外進出のご予定はありますか。

津野 海外からいくつかの話を頂いており、チャンスがあればやりたいと思っています。でも今はまず国内とアジアで頑張りたいと思っています。アメリカはエンターテイメント技術がすごく高いです。アメリカに行く前に国内とアジアで色々なプロジェクトに関わり、世界にエンターテイメントを発信できるようになりたいと思っています。

筆者 津野さんはホームページなどを作ってらっしゃらないですが、既存の人脈を通して依頼が来るのでしょうか。

津野 はい、そうです。忙しくてホームページを作れていませんので、色々な知り合いを通して声をかけてもらっています。テーマパークは日本、アメリカなど世界をひっくるめて広

いようで狭くて、誰が何を作ったのか知られています。

■ マスコミ出演多数

筆者 USJ時代に多くのテレビに出られましたが、マスコミ出演OKにしていたのですか。

津野 私はマスコミ出演はとても苦手でしたが、私が担当したハロウィンイベントやホラーナイトの魅力をゲストに広く伝える一番確実な方法は私がメディアに出てお話しすることだと信じておりました。

筆者 テレビ出演のおかげで仕事の依頼は増えましたか。

津野 少なからず影響はあったと思います。でも今頂いているお仕事はマスコミ出演前に一緒に働いていたメンバーからがほとんどです。USJで働いたために人脈が広がったのは間違いありません。USJではPRという部署に出演依頼が来ます。PRとメディア各社でどのようなやり取りをしているのかは分かりません。決まったことだけ連絡がきます。

■ USJの社風と方針

筆者 テレビを拝見していると、USJは年功序列、終身雇用ではなく40代の方が多くご活躍で、比較的自由的な社風に見えました。実際はどのような社風でしょうか。

津野 内部的な構造はお話しできないので、あくまで私個人の感想になります。USJは退社した今でもとても素晴らしい会社だと思います。大きな組織なので縦割りの構造はありましたが、成功するという一つの共通目的を各々が負っていて、それを目指して進んでいくという意欲が各部にありました。活躍の場、チャンス必ず与えてもらえる会社でした。年功序列で入社順に大きいチャンスを与えるわけではなかったです。

筆者 新しい上司として森岡さんが入社され、彼の方が津野さんより年下ですが、なかなか無茶振りで、短期で納品、低予算、即結果を出さなければならないという方針だったので、大きなプレッシャーだったのではないのでしょうか。

津野 プレッシャーはもちろんありました。森岡さんは人を動かす天才だったと思います。森岡さんは私の2つ年下ですが、誰に対しても敬語で話される方です。現場のクルー（アルバイト）であっても必ず敬語で話される方でした。自分のビジョンを必ずチームメンバーに伝え、そのプロジェクトが成功したときには必ずチーム全員に成功を分け与える人でした。とてもフェアな人でした。スケジュール的にも苦しいプロジェクトが多く、予算も潤沢にはありませんでした。その中で自分たちが進むべき明確なルールが示されていたので、我々がそこを目指して進んでいく構図でした。問題が起きたときは森岡さんが全ての責任をとってくれました。そのため私たちは安心して邁進できました。彼は決して部下のせいにはしませんでした。障害は彼が除けてくれました。例え相手が社長であってもです。グレン・ガンベル社長と森岡さんが喧嘩しているのを何回も見ました。でもガンベル社長と森岡さんの関係はとても良かったです。信頼しているからこそその喧嘩です。皆が同じ目標に向かって進んでいました。USJでの仕事はとても楽しかったです。公には出ていませんが、私はハリリー・ポッターのグランドオープンのプロデューサーだったのですが、USJの中で過去最高額のプロジェクトだったので、社運を賭けていました。森岡さんが全てのリスクを引き受けるので津野さんのやりたいようにやって下さいと常に言ってくれました。それがプレッシャーにはなりませんが。

筆者 津野さんはイベントの集客や売上に責任を持ちますか。

津野 プロデューサーなので少なからず責任を持ちます。でも最も大きい責任は集客数や売上ではなくゲスト満足度です。予算オーバーやスケジュールが遅れることもありましたが、会社が最も優先して私に求めていたことは、いかにゲストを満足させるかです。

筆者 顧客満足度はアンケート調査をするのですか。

津野 はい、そうです。イベント中は毎回アンケート調査をしました。

■ 森岡氏の退職後

筆者 森岡さんが退社してから USJ の方針は大きく変わりましたか。

津野 いいえ、変わってないと思います。森岡さんが辞められるときに、個人として悲しんでいる方はたくさんいました。彼が USJ に残っていたものは彼の方針です。彼は「マーケティングをインストールする」とよく言いますが、我々は大もとの考え方を彼に教わりました。彼は細かい指示を全て出していたのではありません。彼の退社後も私たちのする仕事はさほど変わりませんでした。彼は豪快で、リスクをリスクと思っていない強気な人でした。私が色々な企画を考えて森岡さんのところに持っていったのですが、森岡さんは徹底的に話し合ってくれました。2012 年、2013 年頃はガンベル社長がファミリー層を取り込もうとしていた時期です。その時期に私はハロウィンにホラーナイトを企画しました。当時 USJ で家族連れに向かないホラーは好まれないコンテンツでした。でも森岡さんはホラーイベントをするなら中途半端なものではなく、本格的なものにしようと言ってくれました。森岡さんは雄弁な人ですが、口だけではなく本当に行動してくれる人でした。だからみんな全幅の信頼を置いていました。

筆者 森岡さんをご活躍されている最中に退職されましたが、なぜお辞めになったと思われますか。

津野 他の方のことですので、私を感じたことを言います。森岡さんはマーケターですので、ご自分の中でゴールを設定されていたと思います。マーケティングは USJ 限定の仕事ではありませんので、一生 USJ にとどまって働くスタイルではないと思います。私をご本人の部屋に呼ばれて辞めることをお聞きしましたが、さして驚きませんでした。

■ 任天堂スーパーマリオエリア

筆者 任天堂スーパーマリオエリアにどう関わりましたか。これによって来場者数や収益にどのくらい影響があるとお考えでしょうか。任天堂エリアの展望や課題はどうでしょうか。

津野 これについてはお話できません。私は任天堂スーパーマリオエリアに少し関わりましたが、退社が決まっていたのでそれほど関わることはありませんでした。

■ 絶好調なのに退職した理由

筆者 津野さんは苦しい時代に低予算でずっと頑張ってきて、人気が出て高額の予算をかけられるようになってから退職されたのはなぜでしょうか。

津野 たくさん理由はありますが、一つは USJ でマネジメントをしたいのではなく、エンターテインメントを制作してゲストに提供する仕事をしたかったからです。それが私の仕事のスキルの中の唯一のものだと思っています。USJ に長年勤め、組織が大きくなっていくとポジ

ションが変わり、マネジメントも行うようになりました。私にとってはエンターテインメント制作が最も魅力的な仕事です。私はUSJで色々な仕事を体験させていただき感謝しています。USJは私にやりたい仕事を全部やらせてくれました。USJでやり残した仕事は無いくらいに何でもやらせてもらいました。その中で私はテーマパークをゼロから作り上げる仕事をしたと思うようになりました。その夢が日に日に大きくなっていきました。そこで能力を上げて、また何かの機会にUSJで仕事をしたいと思っています。退職の時にそのように皆さんに言いました。別の規模のプロジェクトをいくつか経験したいと思っています。

筆者 ハリー・ポッターのような大型プロジェクトを成功させられる人はなかなかいないので希少だと思います。

津野 私一人で成功させたのではなく、大勢のメンバーが携わりました。一つひとつが本当に楽しかったです。当然忙しくて体力的に辛いときもありました。リハーサルなどはパーククローズ後にしなければいけないので時間の不規則性がありました。特にイベントのオープン前は体力的に疲れましたが、フレックス制のような感じで自由度は高く働かせてもらいました。USJに思い残すことはありません。

3. 発言内容と考察

以上の電話インタビューにおける津野氏の発言を整理し、若干の考察を加えてみよう。

第1に、同氏は現場の火薬担当で入社して、プロデューサーというプレイングマネージャーになった。エンターテインメント部長にプロデューサーになりたいと直談判することで実現した。積極性や行動力があるからプロデューサーという仕事を得ることが出来た。資格職ではないので、それぞれの経緯でプロデューサーになる。

第2に、USJに外国人が多いため、同氏はアートの才能だけでなく、英会話を磨くなど地道な努力もしてきた。大きいプロジェクトでは70～80人が一緒に動くため、ビジネスマンとしてリーダーシップを発揮する必要がある。芸術家肌というだけではプロデューサーは勤まらないだろう。

第3に、USJではクリエイティブ部門とマーケティング部門と一緒に動くことが多い。需要予測を最初に立てる。前年の顧客満足度とリピート率などを見て、今年の集客予想を立て、予算配分する。大量集客にはプロモーションが重要なのでCMに予算をかける。

第4に、USJはコムキャスト買収の前後でほとんど方針は変わらなかった。親会社はUSJに敬意を払っている。買収されたメリットとして、USJはユニバーサルコンテンツを少ない制約で日本に導入できるようになり、USJは新しいコンテンツを開発できるようになった。USJの状況は好転した。コムキャストは利益率の高いCATV事業をしている大企業である。

第5に、同氏はUSJ退社後、個人事業主として複数のテーマパーク全体の開発の仕事をしている。テーマパークの開発を進めながら、いくつかのイベントの依頼を受けている。既に海外進出の依頼を受けており、まずは国内、次はアジアに進出したいと考えている。アトラクションやショーの開発は狭い世界なので、誰がどのアトラクションやショーを開発したのか業界で知られている。知り合いを通じて仕事依頼が来る世界である。お互いに知り合いのため、しがらみが強い社会であろう。

第6に、USJでは成功するという一つの共通目的を各々が負っていて、それを目指して進む意欲が各部にあった。活躍の場、チャンスを必ず与えてもらえる会社である。年功序列で

入社順に大きいチャンスを与えられるわけではない。USJ の V 字回復の立役者として有名な森岡氏が入社してから、短期で納品、低予算、即結果を出すという方針になった。森岡氏は人を動かす天才だと津野氏は言う。森岡氏は必ずチームメンバーにビジョンを伝え、そのプロジェクトが成功したときには必ずチーム全員に成功を分け与えた。明確な方針が示されて、全従業員がそこを目指す構図であった。問題が起きたときは森岡氏が全ての責任をとったため、従業員は安心して邁進できた。ガンペル社長と森岡氏の関係は良好であった。津野氏はイベントの集客や売上にある程度責任を持つが、最も大きい責任は集客数や売上ではなくゲスト満足である。顧客満足度はアンケートを頻繁に実施することで測定した。

第7に、森岡氏が退社しても USJ の方針は大きく変わらなかった。森岡氏が USJ に残っていたものは彼の方針「マーケティングをインストールする」である。従業員は大もとの考え方を森岡氏に教わった。森岡氏は細かい指示を全て出すのではないので、退社後も従業員の仕事はさほど変わらなかった。森岡氏は豪快で、リスクをリスクと思わない強気な人であった。森岡氏は雄弁であるが、口だけではなく行動する人で、部下をしっかりとサポートしたため、全幅の信頼を置かれていた。

第8に、津野氏の USJ 退職理由の一つは、USJ でマネジメント業務が増え、エンターテイメント制作業務が減ったからである。同氏にとってエンターテイメント制作が最も魅力的な仕事である。同氏は USJ でやりたい仕事を全部やることができた。同氏はテーマパークをゼロから作り上げる仕事をしたいと思うようになった。

4. まとめ

「安定を蹴るその生きざまを私はもっと知りたいです。」

これは津野氏のファンの19歳の女子大生から私に寄せられた質問である。この学生はまだ就職活動前なので安定を蹴る生きざまは想像もつかない。

同氏のファン数名から USJ 退社の理由やその後の動向、USJ 時代どのようにエンターテイメントを制作していたのか知りたいからインタビューして欲しいという要望が筆者に届いた。

なお、社外秘につき次の項目にはお答え頂けなかった。USJ のアトラクションやイベントの各予算などの金額、^{ゆめしま}夢洲などでの USJ 第2パーク構想、任天堂スーパーマリオエリアの予算やコンテンツ、収益の見込みなど、コムキャスト買収後の経営方針などである。夢洲は大阪万博開催地で、万博後に USJ の第2パークができるという噂が出ている。

2013年に筆者は初めてテーマパークを新設したい企業から相談を受けた。この時から筆者はテーマパーク経営を傍観して論文を書く研究者ではなくなった。テーマパーク事業についてアドバイスを求められたり取材を受けたりするようになり、テーマパーク経営により詳しい必要に迫られた。特にイベントやアトラクション開発は秘密のベールに包まれている。これからもイベントやアトラクションを開発できる希少な人材に注目し、どのように開発しているのか明らかにしたい。

謝辞：津野庄一郎氏にはご多忙の中、インタビュー調査に応じて頂いた。厚く御礼申し上げます。

註

1. TEA/AECOM (2018) *The Theme Index Museum Index 2017*. <https://www.aecom.com/wp-content/uploads/2018/05/2017-Theme-Index.pdf> (2020年3月8日アクセス)、p. 10。
2. 合同会社ユー・エス・ジェイ「公式ウェブサイト|会社概要」<https://www.usj.co.jp/company/about/> (2019年10月10日アクセス)
3. TEA/AECOM (2019) *The Theme Index Museum Index 2018*. <https://www.aecom.com/wp-content/uploads/2019/05/Theme-Index-2018-4.pdf> (2019年10月26日アクセス)、p.10。世界のユニバーサル・スタジオの入場者数は、多い順に、大阪 (USJ)、フロリダ、ハリウッド、シンガポールである。

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

中島 恵 (2017) 『なぜ日本だけディズニーランドとUSJが「大」成功したのか?』 三恵社

