

謎のベールに包まれたユニバーサル・スタジオを経営する企業

中 島 恵

1. はじめに

本稿では、ユニバーサル・スタジオを経営する企業がどのような企業か明らかにする。

ディズニー書籍が氾濫するのに、ユニバーサル・スタジオに関する書籍はほとんど無い。それはユニバーサル・スタジオを経営する企業が謎のベールに包まれているからである。

ユニバーサル・スタジオが謎のベールに包まれている理由は次の点による。①ユニバーサル・スタジオを経営する企業は非上場（株式を上場しない）ため、情報公開する義務が無い。②情報公開されているとしても、アメリカでは日本の有価証券報告書のように詳細な情報公開する義務が無いらしく、情報量が少ない。そのため一冊の書籍として成立するほどの情報が無い。③ユニバーサル・スタジオを経営する企業は買収され、売却され、親会社が何度も変わっている。ユニバーサル・スタジオを所有してきた歴代の企業は、全て大規模で多数の事業を持つコングロマリット企業である。そのためテーマパーク部門の情報量が非常に少ない。④ディズニーと異なり、元従業員による書籍が出版されていない。

2014年現在、ユニバーサル・スタジオを経営する企業はアメリカのNBCユニバーサルという企業である。NBCユニバーサル（NBCUniversal）はアメリカの巨大メディア企業である。日本のユニバーサル・スタジオ・ジャパン®（USJ）を経営する企業は株式会社ユー・エス・ジェイと言う。（株）ユー・エス・ジェイはアメリカのNBCユニバーサルの日本法人や子会社ではない。（株）ユー・エス・ジェイは日本企業である。アメリカの2ヶ所のユニバーサル・スタジオはNBCユニバーサルの子会社による経営である。それに対して、日本のUSJを経営する企業は（株）ユー・エス・ジェイという企業である。（株）ユー・エス・ジェイはNBCユニバーサルとライセンス契約を結ぶことで、ユニバーサル映画のコンテンツを使ってUSJを経営している。

ただし（株）ユー・エス・ジェイと実際に契約を結んだときの親会社はフランスのビベンディ社であった。ユニバーサル・スタジオを経営する企業は何度も買収され、売却されてきた。この買収劇・売却劇は大々的に報道されてきた。それがこの謎の企業を分かりにくくしている（中島, 2014, 第3章）。

2. ユニバーサル・スタジオを経営する企業の概要（2014年現在）

2014年現在、ユニバーサル・スタジオを経営する企業はアメリカのNBCユニバーサルという企業である。NBCユニバーサルはアメリカのエンターテインメント、ニュース、情報等のコングロマリット企業である。NBCユニバーサルはニュースとエンターテインメントのテレビ番組を持ち、テレビ業界のリーダー企業で、テーマパークとインターネット事業を擁する。NBCユニバーサルはコムキャスト・コーポレーション（Comcast Corporation）の子会社である¹⁾。

NBC ユニバーサルのテーマパークとリゾート事業を担う子会社は、ユニバーサル・パークス・アンド・リゾーツ (Universal Parks & Resorts：以降ユニバーサル・パークス&リゾーツ) である。NBC ユニバーサルはユニバーサル・スタジオ・ハリウッド (US ハリウッド) とユニバーサル・オーランド・リゾートを完全所有している。完全所有とは出資比率 100% ということである。NBC ユニバーサルは USJ (日本) とユニバーサル・スタジオ・シンガポール (US シンガポール) とライセンス契約 (license agreement) をしている。ユニバーサル・パークス&リゾーツは NBC ユニバーサルの資源の所有やライセンス契約などを管理する企業である。大阪の USJ は 2001 年開業で、初年度 1,100 万人が来場した。US シンガポールは 2011 年 5 月開業、シンガポール初の総合リゾートであるリゾート・ワールド・センターに位置する。米フロリダ州オーランド、米ハリウッド、シンガポール、大阪の USJ に毎年数百万人の入場者がいる。US ハリウッドは「ロサンゼルスエンターテインメントの首都」(The Entertainment Capital of L.A.) を目指す映画・テレビを基盤としたテーマパークである²⁾。

US ハリウッドは 1964 年に世界最大の映画テレビ撮影所の中心地にオープンした。ここでオリジナル映画やテレビをベースとしたライブ・エンターテインメントを体験できる。拡張された「ユニバーサル・シティウォーク®」もその一部である。合計 1 億人以上のゲストがユニバーサルの 400 エーカー以上の広大な撮影セットに足を踏み入れ、映画やテレビの世界を体験した。1990 年にはユニバーサル・スタジオ・フロリダ®がオープンし、1999 年に隣接地してフロリダ第 2 パーク「アイランズ・オブ・アドベンチャー™」を開業した。さらに複合型エンターテインメント施設「シティーウォーク・オーランド®」やテーマホテル、映画テレビの制作施設なども新設した。2001 年、大阪の USJ 設立によって、ハリウッドとオーランドから選りすぐられた人気アトラクションに加え、日本のために特別に開発された新しいアトラクションが導入された³⁾。

ユニバーサル・スタジオの歴史

ユニバーサル・スタジオの歴史は 1906 年にドイツ移民のカール・レムル (Carl Laemmle) が最初のニッケローディオン (nickelodeon) という 20 世紀初頭の 5 セント映画劇場を開業したことに始まった。3 年後、彼はアメリカ独立動画会社 (Independent Moving Pictures Company of America: IMP) を設立した。他方、NBC は 1926 年にアメリカ初の常設ラジオ局として発足した。そして 2004 年 5 月 12 日、NBC とユニバーサルは合併し、NBC ユニバーサルとなった⁴⁾。

ユニバーサル映画のテーマパークがユニバーサル・スタジオである。ユニバーサル映画の 1990 年までの親会社は MCA である。MCA は 1990 年 11 月に日本の松下電器 (現 Panasonic：以降、松下) に買収され、松下の子会社となった。MCA の事業内容は、映画、テレビ番組、家庭用ビデオ作品の制作と配給、US ハリウッドとユニバーサル・オーランド・リゾートの運営、キャラクターの商品化権、映画資産のライセンス供与、音楽作品の制作と配給などであった。その後、1995 年 6 月に松下は MCA に対する持分の 80% をカナダのシーグラム社に譲渡した。ここからシーグラムの経営が始まった。しかしシーグラムは 2000 年にフランスのビベンディ社に売却した。松下は 2006 年 2 月に残り 20% の株式を仏ビベンディ・ユニバーサル社に売却した。これで松下のユニバーサル・スタジオ関連事業への出資が終

了した。その後、2004年にゼネラル・エレクトリック（GE）傘下のNBC（大手テレビ局）とビベンディ社傘下のビベンディ・ユニバーサル・エンターテイメント社の合併でNBCユニバーサルが設立された。

なお、大阪のUSJを運営する企業はNBCユニバーサルの日本法人ではない。USJを運営する企業、(株)ユー・エス・ジェイは最初大阪市が過半数以上出資する第3セクターで、後に民営化された。その後は、米ゴールドマン・サックス子会社のSGインベストメンツ株式会社の完全子会社(株)ユー・エス・ジェイがUSJを経営している。

3. NBCユニバーサルの親会社コムキャスト

2014年現在、ユニバーサル・スタジオを経営する企業をNBCユニバーサルという。NBCユニバーサルは非上場（株式を上場していないため情報非公開）なので秘密のベールに包まれている。NBCユニバーサルの親会社はコムキャスト（Comcast）という巨大企業である。その親会社コムキャストは上場しているため、情報公開されている。ここでは、コムキャストの2012年の年次報告書⁵⁾に基づいて、同社の全体とテーマパーク部門の概要を述べる。

コムキャストの二大事業、コムキャスト・ケーブルとNBCユニバーサル

コムキャストは2つの主要事業であるコムキャスト・ケーブルとNBCユニバーサルを擁する多国籍なメディアとテクノロジーの企業である。コムキャストは2001年12月にペンシルバニアで設立された。コムキャストの前身は1963年設立で、2011年にNBCユニバーサルの経営支配権を手に入れた。コムキャストの主要事業は次の5つである。

- ①ケーブル・コミュニケーションズ：コムキャスト・ケーブルの運営も合わせて行っている。コムキャスト・ケーブルとは米国最大のビデオ、高速インターネット、ボイス・サービスを一般消費者と企業にXFINITYというブランドで提供する企業である。
- ②ケーブル・ネットワーク：主要事業のケーブル・ネットワーク、地域のスポーツ、ニュース、海外へのケーブル・ネットワーク、ケーブルテレビの番組制作スタジオ、デジタルメディアなどである。
- ③放送・テレビ：主要事業のNBCとテレムンド（Telemundo：スペイン語のテレビ局）の放送ネットワークである。地方ブロードキャストテレビ局、ブロードキャストテレビ番組の運営を行っている。
- ④映画：主要事業のユニバーサル映画（Universal Pictures：ユニバーサル・ピクチャーズ）の制作と世界各国への販売を行う。
- ⑤テーマパーク：主要事業はオランダとハリウッドのユニバーサル・スタジオである。

つまり、コムキャストという巨大企業の一部門がユニバーサル・スタジオ事業である。

コムキャストのテーマパーク部門の主要事業はオランダとハリウッドのユニバーサル・スタジオである。ユニバーサル・オランダ・リゾートは2つのテーマパーク「ユニバーサル・スタジオ・フロリダ」「ユニバーサル・アイランズ・オブ・アドベンチャー」、 「シティウォーク」というレストラン街、小売店、エンターテイメントの複合施設を擁する。ユニバーサル・オランダ・リゾートに経営支配権を持たない3つのホテルがある。また大阪のUSJを

所有し、運営する他社からロイヤルティ収入を得ている。ユニバーサル・スタジオ・シンガポールを運営する企業にユニバーサル・スタジオというブランド名、知的財産、他のサービスなどを使う権利をライセンス供与して、ロイヤルティ収入を得ている（中島，2104，第7章）。オランダに「ウェットウン・ワイルド」(Wet'n'Wild) というウォーターパークも所有している。テーマパーク部門では、テーマ性ある乗り物、アトラクション、小売販売代理店、マーチャンダイズに対する知的財産を使う権利をライセンス契約している。テーマパーク部門は海外からのライセンス使用料と、ハリウッドとオランダで入場料、物品販売、飲食等の収入を得ている。

2012年12月31日時点で、コムキャストには約12万9,000人のフルタイムおよびパートタイムの従業員がいる。うち約8万3,000人はケーブル・コミュニケーションズとNBCユニバーサル等の従業員である。さらにフリーランサーや臨時従業員を必要に応じて雇用している。コムキャストの主要な役員のオフィスはフィラデルフィアのコムキャスト・センターに、広報はワシントンDCにある。NBCユニバーサル部門の本社はニューヨーク市ロックフェラープラザにリースしている。その他、オフィス、スタジオ、製造施設、スクリーンルーム、小売業、倉庫、衛星放送受信施設、データセンター等を全米各地に持っている。NBCユニバーサルの地方ブロードキャストテレビ局を含めて世界中に経営資源を擁する。

コムキャストの経営陣

コムキャストの経営陣は2012年時点で次のメンバーである。

ブライアン・ロバーツ氏は社長、取締役会の会長兼CEOとして5年以上の実績がある。2012年12月31日時点で、ロバーツは単独で同社の普通株式の約33.33%の投票権を持つ。ロバーツは、コムキャスト創業社長ラルフ・ロバーツ⁶⁾の息子である。ロバーツはNBCユニバーサル・ホールディングスとナショナル・ケーブル&テレコミュニケーションズ・アソシエーションの役員でもある。マイケル・アンジェラキス氏はコムキャストのCFO（最高財務責任者）を5年以上務める。現在NBCユニバーサル・ホールディングスとフィラデルフィアの連邦準備銀行（Federal Reserve Bank：FRB）の取締役も務める。ステファン・バーク氏は5年以上上級副社長を務める。2011年1月28日時点で、バークはNBCユニバーサル・ホールディングスとNBCユニバーサルの社長兼CEOになり、5年以上続けたコムキャストのCEOを辞任した。バークは2010年3月までコムキャスト・ケーブルの社長であった。バーク氏は合わせてNBCユニバーサル・ホールディングス、JPモルガン・チェイス、バークシャー・ハサウェイの役員も務める。デビッド・コーエン氏は5年以上上級副社長を務める。ネイル・シュミット氏は2010年3月からコムキャスト・ケーブルの社長に、2011年1月から上級副社長に就任し、2011年11月にコムキャスト・ケーブルの上級副社長に任命された。2010年3月まではチャーター・コミュニケーションズというケーブルの企業の社長兼CEOであった。しかしチャーター・コミュニケーションズは2009年3月に自主的に連邦破産法第11条（日本の会社更生法に相当）を申請し、2009年11月に廃業した。アーサー・ブロック氏は5年以上シニア副社長、最高顧問弁護士、事務局長を務める。ローレンス・サルヴァ氏は5年以上シニア副社長、監査、CAO（最高会計責任者）を務める。

つまり、ステファン・バーク氏がNBCユニバーサルの社長兼CEOとして、経営を担っている。他の役員はNBCユニバーサルというより、コムキャストの役員である。NBCユニバ

図表1：コムキャストの経営陣（2012年時点）

Name・氏名	年齢	就任年	コムキャストでの役職
Brian L. Roberts ブライアン・ロバーツ	53	1986	会長兼 CEO、社長
Michael J. Angelakis マイケル・アンジェラキス	48	2007	副会長、CFO
Stephen B. Burke ステファン・バーク	54	1998	上級副社長、NBC ユニバーサル・ホールディングスと NBC ユニバーサルの社長兼 CEO
David L. Cohen デビッド・コーエン	57	2002	上級副社長
Neil Smit ナイル・シュミット	54	2011	上級副社長、コムキャスト・ケーブルの社長兼 CEO
Arthur R. Block アーサー・ブロック	58	1993	シニア副社長、最高顧問弁護士、事務局長
Lawrence J. Salva ローレンス・サルヴァ	56	2000	シニア副社長、CAO（最高会計責任者）、監査

出典：「Comcast annual report 2012」より作成 2014年2月16日アクセス
http://www.comcast.com/2012annualreview/d/CMCSA_AR12_full_10K.pdf?SCRedirect=true?SCRedirect=true

ーサル・ホールディングスの役員では、テーマパークの現場とはほぼ無関係の業務ばかりであろう。なお、ホールディングスとは持株会社である。株式を持つだけで事業を行わない持株会社を純粹持株会社、事業も行う持株会社を事業持株会社という。

4. コムキャストの NBC ユニバーサル部門の業績（2010-2012年）

2010年から2012年のNBCユニバーサル部門の業績は次のようになっている。

2012年のNBCユニバーサル部門の収入は、ケーブル・ネットワーク部門87億7,300万ドル（約8,800億円）、放送・テレビ部門81億5,400万ドル（約8,200億円）、映画部門51億5,900万ドル（約5,200億円）、テーマパーク部門20億8,500万ドル（約2,100億円）、総収入238億1,200万ドル（約2兆3,800億円）である。つまりNBCユニバーサルの収入の約8.8%がテーマパーク部門の収入である。NBCユニバーサルのテーマパーク部門の収入（約2,100億円）には、ハリウッドとオーランドのユニバーサル・スタジオ、日本のUSJとUSシンガポールからのロイヤルティ収入である。その内訳は非公表である。

ここで日本の東京ディズニーリゾート（TDR）の売上高と比較する。TDRを経営する企業を株式会社オリエンタルランドという。オリエンタルランドは東京ディズニーランド（TDL）、東京ディズニーシー（TDS）、小売業（ディズニーストア）、ホテル、モノレールなど多数の事業を持つ。オリエンタルランドは部門別の売上高を情報公開している。オリエンタルランドは4月1日から3月31日までを1年度としている。2012年度のオリエンタルランド単体の営業収入は約3,129億円、営業費用約2,535億円、営業利益約594億円、営業外収支約229億円、営業外費用約213億円、特別損失約104億円、税引前当期純利益約491億円、法人税等合計約204億円、当期純利益約286億円である。2012年度のオリエンタルラン

ドのテーマパーク部門の営業収益（アトラクション・ショー、商品販売、飲食、その他の合計）は2008年約2,825億円、2009年3,184億円、2010年3,054億円、2011年3,062億円、2012年3,129億円、2013年3,413億円である。オリエンタルランドはその内訳の情報公開している⁷⁾。

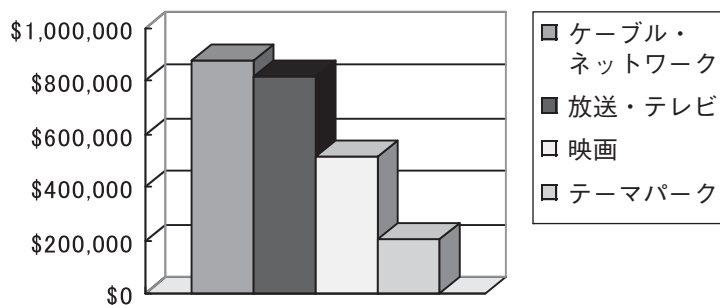
NBCユニバーサルのテーマパーク部門の収入は、米国内2ヶ所のユニバーサル・スタジオ、USJとUSシンガポールのライセンス使用料と指導料を合わせて約2,100億円（約21億ドル：2012年）である。オリエンタルランドのテーマパーク部門のそれは3,129億円（2012

図表2：2010-2012年のNBCユニバーサル部門の業績（単位：100万ドル）

	2012年		2011年			2010年	
	実際	実際 (a)	事前見込み	連結事前見込み	実際 (a)	事前見込み	連結事前見込み
	12月31日までの1年間	12月31日までの1年間	NBCユニバーサルの事業	12月31日までの1年間	コムキャストのコンテンツ事業	NBCユニバーサル事業	12月31日までの1年間
収入							
ケーブル・ネットワーク	\$8,773	\$8,108	\$388	\$8,496	\$2,719	\$4,960	\$7,679
放送・テレビ	8,154	5,935	464	6,399	-	6,888	6,888
映画	5,159	4,239	353	4,592	-	4,576	4,576
テーマパーク	2,085	1,874	115	1,989	-	1,600	1,600
本社や連結調整分の除外	(359)	(896)	544	(352)	-	(369)	(369)
総収入	\$23,812	\$19,260	\$1,864	\$21,124	\$2,719	\$17,655	\$20,374
減価償却と社債償還前の運営収入							
ケーブル・ネットワーク	\$3,292	\$3,185	\$152	\$3,337	\$732	\$2,434	\$3,166
放送・テレビ	369	138	(15)	123	-	118	118
映画	79	27	(3)	24	-	230	230
テーマパーク	953	830	37	867	-	591	591
本社や連結調整分の除去	(586)	(718)	136	(582)	-	(421)	(421)
減価償却と社債償還前の総収入	\$4,107	\$3,462	\$307	\$3,769	\$732	\$2,952	\$3,684

出典：「Comcast annual report 2012」p 53の表より作成 2014年2月16日アクセス
[http://www.comcast.com/2012 annualreview/d/CMCSA_AR12_full_10K.pdf?SCRedirect = true?SCRedirect = true](http://www.comcast.com/2012%20annualreview/d/CMCSA_AR12_full_10K.pdf?SCRedirect=true?SCRedirect=true)

図表3：NBCユニバーサルの4事業の収入（単位：万ドル）



出典：図表2から作成

年)である。オリエンタルランドのテーマパーク部門の2011年の入場者数は、TDL約1,400万人、TDS約1,193万人、合計約2,593万人である。NBCユニバーサルの2011年入場者数は、USハリウッド約514万人、USフロリダ約604万人、オーランドの第2パーク、アイランズ・オブ・アドベンチャー約767万人、USJは約850万人、USシンガポールは情報非公開である。

テーマパーク部門の収入は主として入場料と物品販売、飲食、またライセンス契約によるロイヤルティ収入からなる。テーマパークの入場者数は旅行、観光、他のレクリエーションなどへの消費傾向に強く影響される。他社とのライセンス契約や他の契約に基づくロイヤルティに関係している。テーマパーク部門の収入は2011年から2012年にかけて入場者数増加と物品販売等の伸びで増加した。2012年の入場者増加は、USハリウッドの「トランスフォーマー」という新アトラクション導入(2012年開業)、2011年のオーランドでの入場者数急増は「ハリー・ポッターの魔法の国」の開業に起因する。テーマパーク部門の費用は修繕費、メンテナンス費、管理費、飲食、マーチャンダイジング費、人件費、営業費、マーケティング費である。2012年に若干増加した。USハリウッドの新アトラクション「トランスフォーマー」導入に関する経費であった。それ以外にも全体的に経費が上昇している。

オリエンタルランドの2012年度の部門別収入は、テーマパーク部門約2,978億円、ホテル部門約422億円、リテイル部門約147億円(2011年度以降非公表なので2010年度のデータ)、その他の部門約199億円、合計約3,600億円である。テーマパーク部門の内訳は、アトラクション・ショー約1,301億円、商品販売約1,086億円、飲食販売約559億円、その他約30億円である⁸⁾。

オリエンタルランド単体収益の約83%はテーマパーク部門の収入である。それに対して、NBCユニバーサルの収入に占めるテーマパーク部門の収入は約8.8%である。つまりオリエンタルランドはテーマパーク部門中心の企業であるのに対して、NBCユニバーサルはテーマ

図表4：テーマパーク部門の業績(実際および事前見込み)(単位：百万ドル)

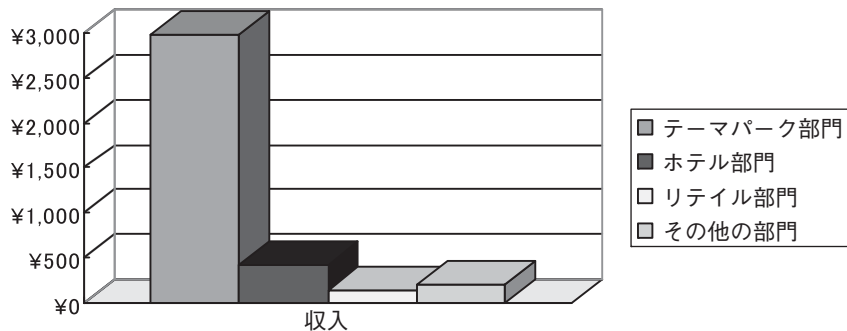
	2012年		2011年		2010年	2011年から 2012年の 変化	2010年から 2011年の 変化
	実際	実際(a)	事前見込み	事前見込み 連結	事前見込み (b)		
	12月31日 までの 1年間	1月29日 から 12月31日 までの期間	1月1日 から 1月28日 までの期間	12月31日 までの 1年間	12月31日 までの 1年間		
収入	\$2,085	\$1,874	\$115	\$1,989	\$1,600	4.8%	24.3%
運営費	1,132	1,044	78	1,122	1,009	0.9	11.2
減価償却と社債償還前の運営収入	\$953	\$830	\$37	\$867	\$591	9.9%	46.6%

出典：「Comcast annual report 2012」p 60の表より作成 2014年2月16日アクセス
[http://www.comcast.com/2012 annualreview/d/CMCSA_AR12_full_10K.pdf?SCRedirect=true](http://www.comcast.com/2012%20annualreview/d/CMCSA_AR12_full_10K.pdf?SCRedirect=true)

(a) 実際の値はNBCユニバーサルがユニバーサル・オーランドで2011年1月29日から12月31日までに得た売り上げを含む。2011年1月29日から6月30日までのユニバーサル・オーランドの業績は連結業績から除いている。この期間にユニバーサル・オーランドは持分法による投資を実施したからである。

(b) 事前見込みでは、2011年1月28日から2011年12月31日の期間、2010年12月31日までの1年間の業績を含む。

図表 5：オリエンタルランドの部門別収入（2012 年度）（単位：億円）



出典：上記の図表のデータより作成

*リテイル部門の収入は 2011 年度以降非公開なので 2010 年度のデータ。

*その他の部門はイクスピアリ事業、シアトリカル事業、モノレール事業、その他。

パーク中心の企業ではなく、ケーブル・ネットワーク、放送・テレビ、映画中心の企業である。

5. ま と め

本稿では、ユニバーサル・スタジオを経営する企業がどのような企業か明らかにした。ユニバーサル・スタジオを経営する企業は謎のベールに包まれている。その理由は次の点による。①ユニバーサル・スタジオを経営する企業は非上場ため、情報公開する義務が無い。②情報公開されているとしても、アメリカでは日本の有価証券報告書のように詳細な情報公開する義務が無いらしく、情報量が非常に少ない。③ユニバーサル・スタジオを経営する企業は買収され、売却され、何度も変わっている。④ディズニーと異なり、元従業員による書籍が出版されていない。

2014 年現在、ユニバーサル・スタジオを経営する企業はアメリカの NBC ユニバーサルである。NBC ユニバーサルはアメリカの巨大メディア企業である。NBC ユニバーサルは非上場で情報公開されていない。NBC ユニバーサルの親会社コムキャストは上場されており、年次報告書で情報公開されている。コムキャスト主要 5 部門は、①ケーブル・コミュニケーションズ、②ケーブル・ネットワーク、③放送・テレビ、④映画、⑤テーマパークである。テーマパーク部門の主要事業はオーランドとハリウッドのユニバーサル・スタジオである。それ以外にも、USJ と US シンガポールからライセンス収入がある。

コムキャストの年次報告書によると、2012 年の NBC ユニバーサル部門の収入は、ケーブル・ネットワーク部門 87 億 7,300 万ドル（約 8,800 億円）、放送・テレビ部門 81 億 5,400 万ドル（約 8,200 億円）、映画部門 51 億 5,900 万ドル（約 5,200 億円）、テーマパーク部門 20 億 8,500 万ドル（約 2,100 億円）、総収入 238 億 1,200 万ドル（約 2 兆 3,800 億円）である。つまり NBC ユニバーサルの収入の 約 8.8% がテーマパーク部門の収入である。NBC ユニバーサルのテーマパーク部門の収入（約 2,100 億円）は、ハリウッドとオーランドのユニバーサル・スタジオ、USJ と US シンガポールからのロイヤルティ収入で、内訳は非公開である。

つまり、ユニバーサル・スタジオというテーマパーク事業は NBC ユニバーサルという大企業の小規模な部門（8.8%）なのである。

オリエンタルランドと比較する。2012年度のオリエンタルランド単体の営業収入は約3,129億円、営業費用約2,535億円、営業利益約594億円、営業外収支約229億円、営業外費用約213億円、特別損失約104億円、税引前当期純利益約491億円、法人税等合計約204億円、当期純利益約286億円である。2012年度のオリエンタルランドのテーマパーク部門の営業収益(アトラクション・ショー、商品販売、飲食、その他の合計)は2008年約2,825億円、2009年3,184億円、2010年3,054億円、2011年3,062億円、2012年3,129億円、2013年3,413億円である。オリエンタルランド全体に占めるテーマパーク部門の割合は約83%である。つまりUSハリウッド、ユニバーサル・オーランド・リゾートの売上高、USJとUSシンガポールのライセンス収入を合わせて約2,100億円(2012年)である。それに対して、オリエンタルランドのテーマパーク部門の営業収益は3,129億円(2012年)である。

NBCユニバーサルとオリエンタルランドでは、テーマパーク事業の売上高の割合が極端に異なることが明らかになった。それならば、全社戦略におけるテーマパーク部門の位置づけは大きく異なる。オリエンタルランドでは、テーマパーク部門が収益の柱で、売上高の83%を占める。NBCユニバーサルでは、ケーブルテレビ部門が収益の柱で、テーマパーク部門の売上高は8.8%である。これなら経営資源の配分も大きく異なるであろう。

本稿の貢献は、謎のベールに包まれたユニバーサル・スタジオを経営する企業がどのような企業か初めて明らかにしたことである。

本稿の限界は、NBCユニバーサルに関するデータがここまでしかないことである。

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

注

- 1) NBCUniversal「About us」2013年11月3日アクセス
<http://www.nbcuni.com/corporate/about-us/>
- 2) NBC Universal「Universal Parks & Resorts」2013年11月3日アクセス
<http://www.nbcuni.com/parks-resorts/universal-parks-resorts/>
- 3) 株ユー・エス・ジェイ「沿革」2014年2月14日アクセス
<http://www.usj.co.jp/company/about/history.html>
- 4) NBCUniversal「NBCUniversal History」2013年11月3日アクセス
<http://www.nbcuni.com/corporate/about-us/history/>
- 5) Comcast Annual Report 2012 2014年2月16日アクセス http://www.comcast.com/2012-annualreview/d/CMCSA_AR12_full_10K.pdf?SCRedirect=true?SCRedirect=true
- 6) 創業者は大成功したユダヤ人ビジネスマン。その息子が跡を継いでいるため同族経営。
- 7) オリエンタルランド「業績データ推移」2014年2月21日アクセス
<http://www.olc.co.jp/ir/data.html>
- 8) オリエンタルランド「業績データ推移」2014年2月21日アクセス
<http://www.olc.co.jp/ir/data.html>