

## ユニバーサル・スタジオのヨーロッパ進出計画中止

中 島 恵

### 1. はじめに

本稿では、ユニバーサル・スタジオのヨーロッパ進出計画とその中止の経緯を考察する。ユニバーサル・スタジオは1990年前後の数年間にヨーロッパ進出計画を立て、用地決定までこぎつけていた。当時ヨーロッパのユニバーサル・スタジオはスペインのバルセロナかフランスのパリか英ロンドンに計画されていた。その後、ユニバーサル・スタジオを経営する企業が変わり、仏ビベンディ・ユニバーサルが2002年にユニバーサル・スタジオをドイツに計画し、マスコミ発表した。

しかし2015年現在、ヨーロッパのどこにもユニバーサル・スタジオはない。マスコミ発表後に計画中止したと推測できる。

### 2. ユニバーサル・スタジオの国際展開の歴史概要

ユニバーサル・スタジオを経営する企業は日本ではほとんど知られていない。ユニバーサル・スタジオはアメリカの映画会社とテーマパークである。現在の社名はNBCユニバーサルである。その親会社はコムキャストという巨大コングロマリット企業である。コムキャストは大阪の株式会社ユー・エス・ジェイを買収することで合意した<sup>1</sup>。

ユニバーサル・スタジオの歴史は、米国内のハリウッドの映画撮影所を活用したユニバーサル・スタジオ・ツアー人気とディズニーランド人気から、撮影スタジオにアトラクションを追加し、テーマパーク化させたことに始まった。ユニバーサル・スタジオは最初からテーマパークとして設計されていない。それに対して、ディズニーランドは最初からテーマパークとして設計された。つまりユニバーサル・スタジオは映画撮影所という産業資産の観光地化であった。

1983年開業の東京ディズニーランド（TDL）大成功のニュースは世界のテーマパーク業界、観光業界、エンターテインメント業界を駆け巡った。既にアメリカで人気テーマパークだったユニバーサル・スタジオは日本やヨーロッパ進出を目指すようになった。1980年代はまだアジア諸国の経済成長前であったため、日本とヨーロッパ進出を目指した。2000年代に入ると、ユニバーサル・スタジオはアジア市場で早いペースで国際展開を進め、進出の計画を同時期に立てていた。日本進出は大阪市との第3セクターであった。ヨーロッパ進出はパリ、ロンドン、バルセロナと候補に挙がったものの、計画中止になったようである。ユニバーサル・スタジオ（以降US）USシンガポールを開業させ、US北京プロジェクトの契約を完了させた。しかしUS上海とUSソウルは計画中止となった。

大規模テーマパークはハイリスクであるため、マスコミ発表後の計画中止が珍しくない。USソウル中止の経緯から、テーマパーク計画中止の主要因は、核となる企業の不在と、リー

ダーとなって牽引する人材の不在にあることを明らかになった（中島，2014）。リーダーとなる人材に権限委譲することと、強気で豪快で小さいことで気をもまない人材の抜擢が必要である。リーダーとなる人材に権限移譲せず、大勢がリーダーの功績に乗っかるつもりだと、リーダーが精神的に参ってしまったらその計画が頓挫する。

米国外のユニバーサル・スタジオを経営する企業は現地企業である。そのため米ユニバーサル社は低コスト、低リスクでテーマパーク事業を拡張できる。ただし、ユニバーサル・スタジオが大成功した場合、最も利益率が高い部分の経営権は、現地企業に握られている。米ユニバーサル社はライセンス契約しているだけなので、そこで何の事業も行う権利が無い。これは米ディズニー社が東京ディズニーランド成功後に気付いた失敗である。テーマパーク経営で最も売上高が多く、利益率が高い事業は、直接テーマパークを経営する企業が握る（中島，2014）。

表1 世界のユニバーサル・スタジオ開業と経営する企業の歴史

年	親会社	テーマパーク名	立地	経営する企業
1964 開業	米 MCA	US ハリウッド	米ハリウッド	米 MCA エンタープライズ*
1990 開業	米 MCA	US フロリダ	米オーランド	米 MCA エンタープライズ*
1999 開業	加シーグラム	アイランズ・オブ・アドベンチャー	米オーランド	米ユニバーサル・スタジオズ*
1994 発表 2001 開業	米 MCA 仏ビベンディ	USJ	日本・大阪	(株)ユー・エス・ジェイ (日本企業)
2002 発表 2004 中止	仏ビベンディ 米 GE	US 上海	中国・上海	上海環球影城公園 (中国企業)
2007 発表 2013 中止	米 GE 米コムキャスト	US ソウル	韓国ソウル	ロッテ資産開発 (韓国企業)
2009 発表	米 GE	US 北京	中国・北京	首旅集団 (中国企業)
2006 発表 2010 開業	米 GE 米 GE	US シンガポール	シンガポール	ゲンティン・グループ (マレーシア企業)

\*親会社は社名変更しているが、ユニバーサル・スタジオを経営する企業という点で同じ企業である。

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 (以降、(株)ユー・エス・ジェイ) である。(株)ユー・エス・ジェイは NBC ユニバーサルの日本法人や子会社ではない。ユニバーサル・スタジオ・シンガポールも NBC ユニバーサルの直営ではなく、現地企業が経営している。ただし、今後大阪の USJ の経営権は NBC ユニバーサルが握ることとなる。いつから NBC ユニバーサルが経営権を握ることになるのかは 2015 年 10 月現在まだ発表されていない。

大規模テーマパークは巨額の初期投資を必要とする大規模プロジェクトなので、着工に至らずに終わることがある。ヨーロッパ進出を計画し、マスコミ発表したものの、計画中止になったようである。ヨーロッパでは、パリ、ロンドン、バルセロナ、ドイツが候補地に挙がっていた。その後、アジアの成長が始まった。ユニバーサル・スタジオはアジア市場で速いペースで進出しようとしている。しかし韓国ソウルと上海への進出は、マスコミ発表後に中止となっ

た。その後、北京にユニバーサル・スタジオ計画が進展している。アジア諸国には、多数のテーマパークが乱立し、さらに新規のテーマパーク計画が目白押しである。今後、各地のユニバーサル・スタジオは熾烈な競争に突入するであろう。

以上、2015年10月までの簡単なユニバーサル・スタジオの国際展開の歴史である。

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。何度も買収され、その時によって社名が異なり、複雑で分かりにくい。ユニバーサル・スタジオを経営する企業は買収されたことにより、①米 MCA、②松下電器（現 Panasonic）、③カナダ（加）のシーグラム、④フランス（仏）のビベンディ、⑤米 GE、⑥米コムキャストと変わってきた。

### 3. ユニバーサル・スタジオのヨーロッパ進出の経緯

ここでは、1987年からのユニバーサル・スタジオ国際展開の動きを考察する。

1987年9月、当時ユニバーサル・スタジオを経営していた企業は MCA（本社カリフォルニア州ユニバーサルシティ）であった。MCA は大手映画制作会社で、現在は買収されて NBC ユニバーサルとなっている。1987年9月に MCA はユニバーサル・スタジオを海外に展開すると発表した。1992年を目途にユニバーサル・スタジオを欧州に開業し、さらに日本にも開業する計画で準備を始めた。当時も今もアメリカのテーマパーク市場では、ディズニーランドが圧倒的な強みを持っていた。MCA はカリフォルニア州ハリウッ드의ユニバーサル・スタジオ成功をきっかけに「ディズニーランドに追いつき、追い越せ」と対抗心を燃やしていた。MCA は同月下旬、欧州に役員を派遣して、新ユニバーサル・スタジオ候補地の選定作業に入った。候補地はフランスかスペインに絞られ、最有力地は地中海に面したスペイン第二の都市バルセロナであった。バルセロナはフランス国境に近い保養地で、1992年のオリンピック候補に挙がっていた。オリンピックがバルセロナに決まれば、MCA はバルセロナに5億ドル以上投じてユニバーサル・スタジオ・バルセロナを建設し、オリンピック開催に合わせてオープンする計画であった。一方、米ディズニー社はパリにユーロディズニーランドを建設し、1992年開園の計画を発表し、実際1992年4月に開業した。MCA は1990年代半ばには、日本に東京ディズニーランドに対抗するユニバーサル・スタジオを造る計画で、1988年以降、候補地選びを始めた。MCA は映画の制作、販売では米国最大手で、音楽レコード、テープの出版、玩具類の製造、販売と多角し、1986年は売上高24億4,000万ドル、純利益1億5,500万ドルと順調に業績を伸ばしていた。しかし「ハリウッ드의帝王」と呼ばれ権力を誇ったルー・ワッサーマン会長（当時74歳）が1987年夏に癌の疑いで入院してから、MCA が買収の標的になっているとの噂が広がっていた。そこで長期経営戦略を明確に打ち出して買収の打診をかわす必要に迫られた。ユニバーサル・スタジオ国際展開は、その一環とみられた。フロリダのディズニー・ワールド近くにもユニバーサル・スタジオ建設用地を確保し、スピルバーグ監督を顧問に据えて新テーマパーク事業を進めていた<sup>2</sup>。

1990年4月になると、MCA はヨーロッパのユニバーサル・スタジオの立地をロンドンかパリかで悩んでいた。1989年末までに決めるはずだったが決まらず、1990夏を最終期限とした。そうでないと1994年の開園目標に間に合わない。MCA は1990夏にフロリダ州オーランドに第2パーク「アイランズ・オブ・アドベンチャー」を開業した。ディズニー・ワールドの近隣に開業し、競争しあいながら観客動員力を高める戦略であった。フロリダの第2パ

ークの次の大事業がヨーロッパ進出であった。最初は1992年のバルセロナ・オリンピックとの相乗効果からバルセロナを有望視したが、ユーロディズニーランドがパリ郊外に建設決定したのを見て、パリに惹かれた。二大テーマパークの実現で地域経済開発を図るフランス政府が用地を格安で提供し、周辺地域開発を援助するという好条件を付けた。同時に英国からも熱心な勧誘が続いた。伝統的な英仏対立ムードにMCA社内の「ディズニーランドがパリなら、ユニバーサル・スタジオはロンドン」との対抗心が重なった。ロンドン郊外に6.5 km<sup>2</sup>の用地が確保できる目途が立った。イギリスにユニバーサル・スタジオ・ロンドンが誕生すれば、新たに2万人を雇用でき、10年間に25億ポンド（約6,500億円）の利益という予測が出ていた。担当のR・ジオバネトン上級副社長は「パリとロンドンのどちらがよいかの判断が極めて難しい。全てを検討して同年6月末までに結論を出す」とコメントした。最低でも年間500万人以上の来場者を呼び、さらに年3%以上の成長を見込めるのはどちらか。1992年の欧州共同体（EC）市場統合でレジャー市場の動きがどう変わるか注目されていた<sup>3</sup>。

そのような計画を立てていた1990年、MCAは日本の松下電器に買収されることとなった。日本がバブルの絶頂期だった1991年、松下電器はMCAの買収に成功した<sup>4</sup>。その時MCAはユニバーサル・スタジオを日本とパリ近郊に設立する計画を立てていた。東京ディズニーランドの予想以上の大成功とアメリカ国内のテーマパーク市場の飽和が背景にあった。MCAは東京と大阪で80万㎡の候補地を絞ったところであった。海外担当のフランク・スタニック上級副社長は最終的に建設地を決定するにはさらに6-12ヶ月かかると説明した。パリ進出に関してフランス政府との間で土地、高速道路、上下水道などインフラストラクチャー建設の負担責任について交渉中であった。建設予定地はパリ南東32キロに位置し、ユーロディズニーランドから車で25分程のところが予定地であった。ユーロディズニーランドの滞在客に足を伸ばしてユニバーサル・スタジオに来てもらう目的と報道された。総工費8億ドルで、エンターテインメント業界に詳しい地元企業からパートナーを人選中であった。同時期に、アメリカの大手ビール会社アンハイザー・ブッシュの子会社でテーマパーク部門を担当するブッシュ・エンターテインメントも、スペインのバルセロナ近郊に「ブッシュ・ガーデン」を計画していた。地元のテーマパーク会社パルケ・デ・アトラクシオネス・ティビダボと合弁会社設立で合意した。スペイン、ポルネシア、中国、メキシコ、米国西部の風俗や習慣の紹介を目的としたテーマパークと、高級ホテル、会議場、ゴルフ場などのリゾート施設を合わせた総合リゾートとなる計画であった。総敷地面積約2,000エーカー（約8 km<sup>2</sup>）、総工費3億ドル程度、1991年末までに地元自治体から建設計画の承認を得られる見込みであった。ブッシュが土地代などとして総額9,200万ドルを融資するが、残りはティビダボ社が資金調達する計画であった。ブッシュ・エンターテインメントは1989年、サンディエゴ市やフロリダ州オーランド市など全米4ヶ所にあるシーワールドを総額11億ドルで買収し、米国内でのテーマパーク部門を強化していた<sup>5</sup>。

1993年3月、MCAエンタープライズのスタニック社長は、日本でのユニバーサル・スタジオ建設用地は埼玉県浦和市など東京近郊に2ヶ所、大阪周辺に2ヶ所有力な候補地を見つけたが、まだ最終的に決まっていないとコメントした。ユニバーサル・スタジオ・パリの建設地は決まったため、フランス政府と土地買収で契約するのみとなった。スタニック社長は早ければ1993年末までに調印できるかもしれないとコメントした<sup>6</sup>。

しかしながら、2015年現在、パリ、ロンドン、バルセロナにユニバーサル・スタジオは無

いので、計画中止になったはずである。マスコミに計画発表はしたものの、計画中止の発表はしていないか、日本でユニバーサル・スタジオが無名だったため、日本で報道されなかったと推測できる。

#### 4. ドイツにユニバーサル・スタジオ計画

時は流れ、ユニバーサル・スタジオを経営する企業は買収されてフランス（仏）のビベンディ・ユニバーサルとなった。

2002年3月、仏ビベンディ・ユニバーサルはドイツに映画を題材にしたテーマパークを建設すると発表した。傘下の映画会社ユニバーサル・スタジオズがドイツの鉄鋼大手ティッセン・クルップなどと合弁会社を設立する。ドイツ西部の工業地帯に用地を取得して、2005-2006年の開業を目指すとした。敷地面積約74haの予定で欧州のテーマパークでは仏ユーロディズニーに次ぐ規模になる。ドイツのメディアなどによると、投資額は約10億ユーロ（約1,160億円）である。合弁にはティッセン・クルップが23%、ユニバーサルが10%を出資し、ドイツの金融機関なども資本参加する。「ジュラシック・パーク」などユニバーサル映画を題材にした施設を中心に、ホテル二棟なども併設する。約3,500人分の雇用創出を見込んでいた<sup>7</sup>。

#### 5. ま と め

日経新聞で報道されたのはここまでであった。現在、ヨーロッパのどこにもユニバーサル・スタジオはない。計画中止になったのであろう。計画中止をマスコミ発表しなかったのか、マスコミ発表したけれど日本で報道されなかったのかは不明である。

本稿では、ユニバーサル・スタジオのヨーロッパ進出計画を考察した。

1987年からのユニバーサル・スタジオのヨーロッパ展開の動きはこうなっている。1987年9月、MCAはユニバーサル・スタジオを国際展開すると発表した。1992年にユニバーサル・スタジオをヨーロッパに、さらに日本にも開業する計画であった。MCAは米国内でのユニバーサル・スタジオの成功をきっかけに「ディズニーランドに追いつき、追い越せ」と対抗心を燃やしていた。MCAはヨーロッパに役員を派遣してユニバーサル・スタジオ候補地を選定し、最有力地をバルセロナとした。オリンピックがバルセロナに決まれば、MCAはバルセロナに5億ドル以上投じてユニバーサル・スタジオを建設し、オリンピック開催に合わせてオープンする計画であった。他方、ディズニー社はパリにユーロディズニーランドを1992年に開園した。MCAは1990年代半ばには日本にも東京ディズニーランドに対抗するユニバーサル・スタジオを造る計画であった。ワッサーマン会長（当時74歳）が1987年に癌の疑いで入院してから、MCAが買収の標的になっているとの噂が広がった。そこで長期経営戦略を明確に打ち出して買収の打診をかわす必要に迫られた。ユニバーサル・スタジオ国際展開は、その一環とみられていた。1990年、MCAがヨーロッパのユニバーサル・スタジオ建設地をロンドンかパリかで悩んでいた。1990夏にフロリダ州のディズニー・ワールド近くに2つ目のユニバーサル・スタジオをオープンし、ディズニー・ワールドの近隣で営業し、競り合いながら観客動員力を高める戦略であった。その次の大事業がヨーロッパのユニバーサル・

スタジオ建設であった。最初は 1992 年のバルセロナ・オリンピックとの相乗効果からバルセロナを有望視したが、ユーロディズニーランドがパリ郊外に建設決定したのを見て、パリに惹かれた。二大テーマパークの実現で地域経済開発を図るフランス政府が用地を格安で提供し、周辺地域開発を援助するという好条件もついた。同時に英国からも熱心な勧誘が続いた。MCA 社内の「ディズニーがパリなら、ユニバーサル・スタジオはロンドン」との対抗心が重なった。パリ進出に関してフランス政府との間で土地、高速道路、上下水道などインフラ建設の負担について交渉中であった。建設予定地はパリ南東 32 キロ、ユーロディズニーランドから車で 25 分程のところであった。ユーロディズニーランドの滞在客に足を伸ばしてユニバーサル・スタジオに来てもらう目的と報道された。総工費 8 億ドルで、エンターテインメント業界に詳しい地元企業からパートナーを人選中であった。

アメリカの大規模テーマパークはディズニーやユニバーサルという大手映画会社の多角化である。ユニバーサル・スタジオの立地戦略は、既存のディズニーランド近隣に設立し、ディズニーランドの滞在客を誘導することと報道された。ただしユニバーサル・スタジオはそう公表していない。

MCA がユニバーサル・スタジオの国際展開を開始したきっかけは、長年の権力者ワッサーマン会長が癌で入院したため買収の打診が来て、それを回避するための長期戦略としてヨーロッパや日本にユニバーサル・スタジオを建設すると報道された。同社がそう認めたわけではないが、テーマパークは長期戦略の軸になる事業である。

MCA の 1990 年前後の大きな動きはワッサーマン会長の体調不良と、それに伴う株価低迷や乗っ取りの噂の回避が原因だったようである。

ここでディズニーランドの国際展開の第 1 弾と比較する。ディズニーランドの国際展開の第 1 弾は東京ディズニーランド（1983 年開業）であった。オリエンタルランドの初代社長の川崎千春氏が、1958 年にアメリカに出張し、ディズニーランドに出会って感銘を受け、必ず日本に誘致すると心に誓った。事業よりも夢とロマンを追い求める経営者であった。東京ディズニーランド誘致はその社長の夢とロマンであった。しかしユニバーサル・スタジオの国際展開第 1 弾は、夢やロマンは関係なく、長期的戦略を提示することで、親会社の株価低迷と買収を回避する目的であった。夢もロマンも無く、ウォール街の過酷な競争を勝ち抜く戦略の一部であった。

本稿の貢献は、謎のベールに包まれたユニバーサル・スタジオのヨーロッパへの国際展開の経緯を明らかにしたことである。本稿の限界は、同社が情報公開しないため、報道されていないことは分からないことである。そのため報道された内容をもとにこのように推測するに至った。

## 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 日本経済新聞オンライン「USJ、米コムキャストが買収へ」2015 年 9 月 28 日 [http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ28HMR\\_Y5A920C1EAF000/](http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ28HMR_Y5A920C1EAF000/)
- 2 1987/09/19 日経産業新聞 2 頁「米娯楽大手の MCA、海外で遊園地展開——欧州 92 年メド日本にも計画。」

- 3 1990/04/16 日本経済新聞 朝刊 43頁「MCA「ロンドンかパリか」、娯楽施設進出先迷う（ビジネス Update）」
- 4 松下電器による MCA 買収は、アメリカを買われた、ハリウッドを買われたという理由でアメリカ人からの反発を招いた。この買収劇は人気漫画『課長島耕作』でも描かれている。
- 5 1991/09/27 日経産業新聞 3頁「転機の米テーマパーク（下）海外に活路求める——合弁・提携でリスク軽減。」
- 6 1993/03/12 日経産業新聞 11頁「MCA 2 幹部にインタビュー——MCA エンタープライズ社長スタニック氏。」
- 7 2002/03/02 日本経済新聞 朝刊 7頁「仏ビベンディ、独にテーマパーク、2005 年にも——ユニバーサル映画題材。」