


成功と失敗、どちらも必然の産物である

# テーマパークの運営手法で 「街や店」は元気になれる

～30年の視察データと数理モデルが解き明かす、増収と定着の方程式～

永野 将

 daihyo@lkb6.com

# 自己紹介

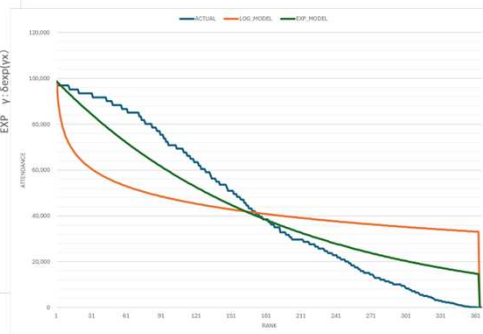
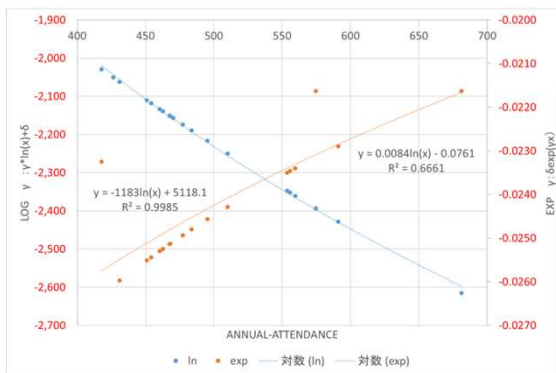
自分は人が集まり、人が楽しむレジャー施設の開発、運営のコンサルタントを30年以上続けてきました。

業務に必要な知識を所属企業で学び実践するとともに、入社以降は全国のテーマパークや水族館、果ては神社や歴史遺産など人がレジャー（余暇）を過ごす場所に足を運び、なぜ人が集まり楽しむのか？を施設のパーツ（入口、遊戯機器、飲食、物販など）に分解して研究する活動を続けてきました。

コンサルタントは顧客よりも多くの知識と経験を持つことで顧客の信頼を得て業務にあたりますが、自分は新卒のため経験も知識もなかったため、実在する施設を見て、自身で感じることで経験不足を補うために続けてきました。




視察で入手したガイドマップ（一部）



この研究によりわかったことが

- 「成功も失敗もどちらも必然の産物」である
- サービスは科学化することで数値化して比較することができる
- サービスは3つの事象に集約することができる

特に「サービスは3つの事象に集約することができる」というのは自分が30年以上研究し続けてたどり着いた独自のメソッドです。

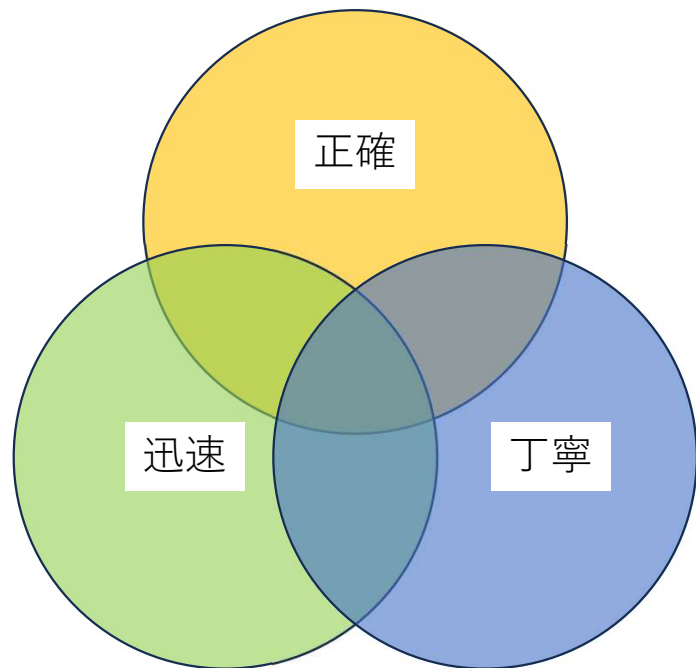
A background image showing a city skyline at dusk or dawn, with the Tokyo Skytree tower prominently on the left. A large blue curved graphic element is overlaid on the right side of the image.

# サービスは3つの事象に 集約することができる

～売上につながるサービス、数値化できるサービスとは～

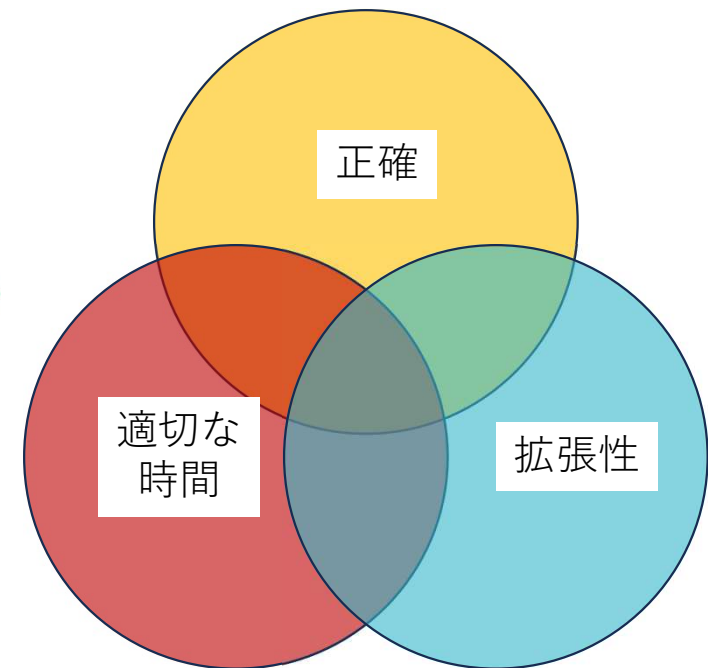
# サービスは3つの事象に集約することができる

サービスの黎明期  
経済の成長期



高度成長期に一業種に複数企業がしのぎを競う時代から歌われていますが、当時から現在まで一貫して言われているのが「迅速、正確、丁寧」の3つです。

サービスの成熟期  
経済の停滞期



経済成長が停滞し、少子高齢化、インフレなど国民生活で先行きに不安を持つ人が多くなっている時代は「（適切に）時間をかけること、正確性、（次回に期待したくなる）拡張性」が重要

# 迅速なサービスと適切に時間をかけるサービスの違い

迅速		(適切に) 時間をかけること
「アイスはどこで買えますか？」	顧客	「アイスはどこで買えますか？」
「通りを進んだ右のお店です」	スタッフ	「カップ？ バー？ ソフトクリーム？ どのアイスですか」
	顧客	「ソフトクリームが良いです」
	スタッフ	「この先を左に曲がった先にあります」

(適切に) 時間をかけるサービスとは  
「(適切に) 時間をかけること」で顧客のニーズに踏み込んで案内できること

サービスには早さと共に深さがありこれが満たされることが満足度の形成に重要

# 現代求められる正確性とは「正しいものだけを提供する」こと



WEBが中心だった時代  
は施設の発信する情報  
が正しいことを担保すれ  
ば良かった


SNSが普及した現在は  
不正確、未確認な情報  
を提供しないようにする  
必要がある



# 正確性は「NO」ではなくて「HOW」で終わるのが良いサービス

正確性には平等性やルール順守などを伝えることも含まれます。

これをあまりにも強調しすぎると「●×しないで（NO）」ばかりを伝えて、その場所の楽しみ方（HOW）を伝えきれないことがあります。これではサービスは台無しです。



・・・禁止です  
・・・できません  
・・・しないで

どうやって楽しむ  
のですか？

## テーマパークのプレショー効果

テーマパークではアトラクションの利用前にプレショーという機能があります。そこでは禁止事項、遵守事項など注意事項の説明と共に、どのように楽しむか？を提案してくれます。

特に観光地では顧客が多くなる時期は、ひたすら禁止事項に特化する施設もありますので、「ルール（NO）と楽しみ方（HOW）の説明」がセットできるように対応する必要があります。

## (次回に期待したくなる) 拡張性

顧客	「アイスはどこで買えますか？」
スタッフ	「カップ？バー？ソフトクリーム？ どのアイスですか」
顧客	「ソフトクリームが良いです」
スタッフ	「この先を左に曲がった先にあります」
顧客	「ソフトクリームが良いです」
スタッフ	「この先を左に曲がった先にあります」
顧客	「ありがとうございます」
スタッフ	「食べる前にフォトスポットで写真を撮ってみると良いですよ」
顧客	<b>フォトスポット使ってみよう！ 他の商品を買って試してみようかな！</b>

適切な  
時間を  
かける

拡張性

先ほどのソフトクリームを買いたい顧客に、

別れ際に伝える言葉として「食べる前に写真を撮るときはお店の右にある場所がフォトスポットですので使ってください」などと付けてあげます。

すると顧客は買った後の行動を思い描くことができるので購入する確率が高まり、

更には「買う前に写真を撮る」という食べる以外の行動が拡張されます。

うまくすれば「写真を撮る」ために別のフードや商品を買う可能性も出てきます。



# 現在の求められるサービスの本質

自分の提案するサービスの三要素は「売り上げをアップさせる」策として機能する場合が非常に多くあります。

サービスによって増収させる効果が期待できます



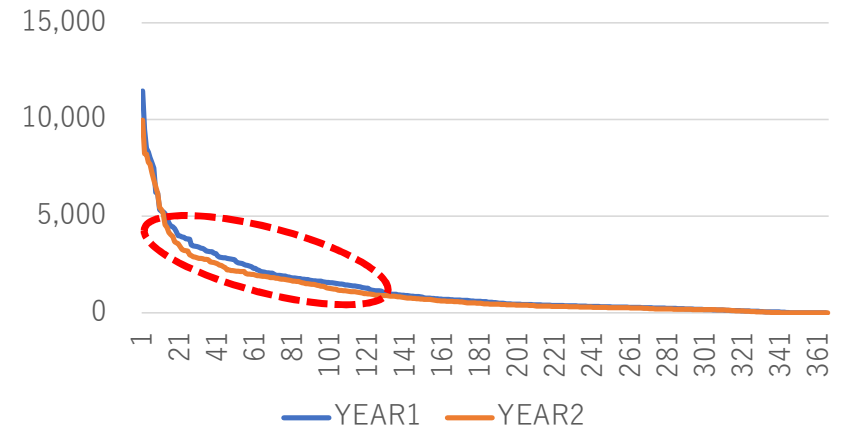
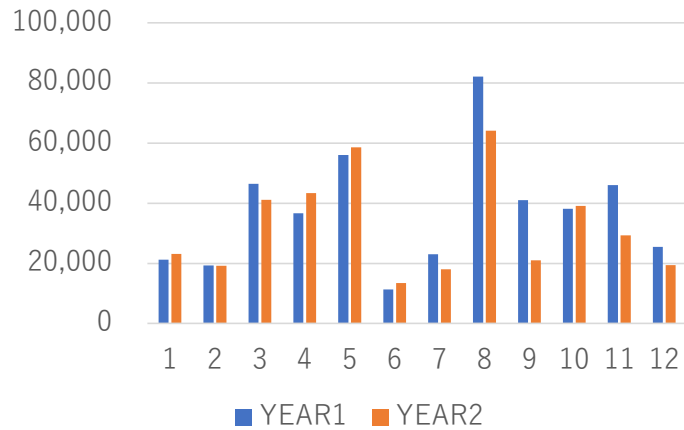
サービスという定性的なものを売上という数値化して比較評価することも可能になる



# テーマパーク式集客施策で 街づくりを活性化する方法

～ハコものに頼らない住みやすさの醸成方法～

# 表面の数値だけを見ると結果を間違える可能性がある



分析

減少：3月、8月、9月  
 増加：1月、4月、6月、  
 1月、4月、6月は伸びるのではないか？  
 8月減っているのは経年減衰で仕方ない？

減少：最混雑時+ 2千~4千(赤点線)  
 増加：ほぼなし  
 5千人以下（特に2~4千）レベルの乖離が大  
 ライトピーター層の減少が大きいのではないか？

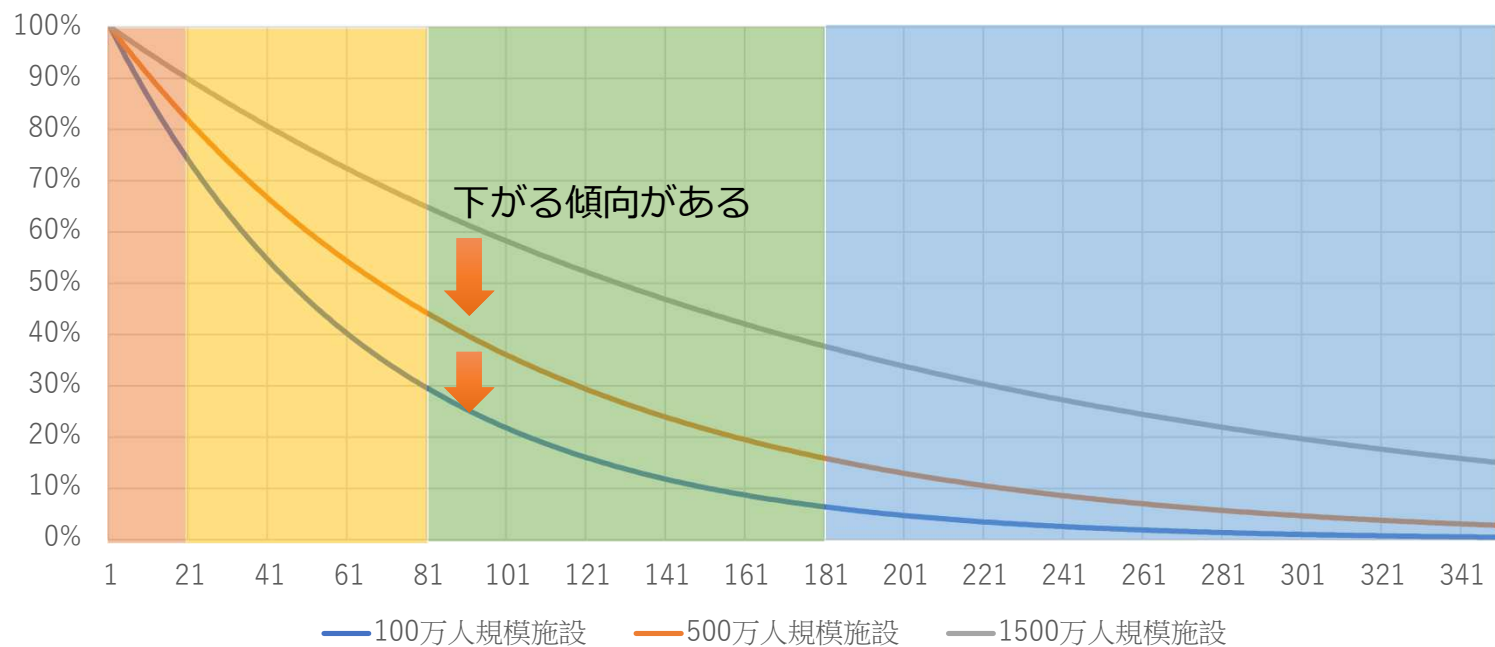
結論

増加している1月、6月の集客を強化するべき

ライトピーター層が来訪するための施策を強化するべき

データの見方で結論が変わる。（左は果たして正しいのか？）

# テーマパークの入場者の減衰傾向には特徴がある



超繁忙期	初回+全リピーター	五月連休、クリスマス、年末年始など
繁忙期	ライトリピーター層	学校休暇期間（休日）、三連休中日など
中間期	ミドルリピーター層	学校休暇期間（平日）、通常期週末祝日など
閑散期	ヘビーリピーター層	主に通常時期の平日、寒い時期

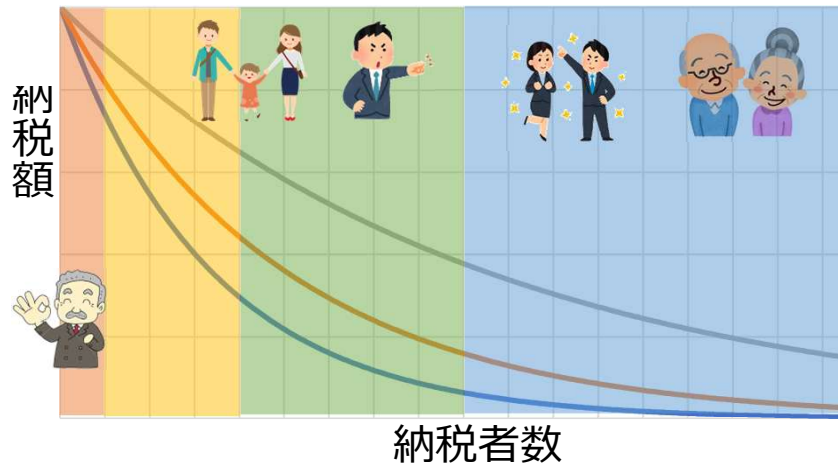
年間入場者数に段階を設けて各日毎の入場者数を推計すると左のようなグラフになる。入場者が100万人以下の施設はグラフが下に膨らむ傾向がある。年間入場者が多い施設は閑散期でも顧客を得ることができるので入場者が多くなる

同じ施設の入場者減衰は上の理屈と同じ傾向があり、

- リピーター層の減少
- 超繁忙期の入場者の減少
- 年間全体が減衰するという三段階で発生する

# 街の減衰とテーマパークの減衰は相似性がある

テーマパークの入場者数のグラフを街の納税者と納税額に置き換えると、相似性があるのではないのでしょうか？



超高額	街の名士、企業成功者
高額	家庭あり、企業上層部職員
中額	会社管理職、事業従事者
低額	転入者、若年層、高齢者

街に魅力がなかったら、  
まずは所得に余裕のある層から転出していきます（高額、中額）。テーマパークのリピーターの減衰と同じです。  
次に、魅力がないことで転入が減ります。これはテーマパークの新規顧客が減るのと同じです。  
最後は高齢化して税収が減り、人口全体が減少するという状況になる

テーマパークの入場者数の減衰ととても相似性のある事象が起こります。

# リピーターを呼び戻すためにすること≡街の転出への歯止め

テーマパークで使われるリピーターを呼び戻す施策は二つあります

テーマパーク		街づくり	
大型投資 (新規エリア、新規 アトラクション)	巨額の投資で新規施設を導入する リピーターよりも新規顧客が反応する 場合が多い	公共施設の建設 公共投資事業 再開発	税収が減ると継続することは 困難になる
ANIVERSARY (周年催事)	リピーターに再び注目してもらう 5年毎に行う場合が多い。 リピーターと共に新規顧客を取り込む (リピートサイクルに取り込む)	成人式、高齢祝い ・・・意外に少ないのでは？	納税期間に応じて●周年で のメリットはあまりない

この視点で街を見てみると、意外なほどにANIVERSARYの意識は低いです。

高速道路や公共施設の建設は行うけど、居住している住民が何年いても特に何か恩恵はなく、せいぜい成人式や高齢になった際の喜寿祝いくらいではないでしょうか？

社会人になり居住するようになって、5年、10年という節目で何かしらの「ANIVERSARY」を待ちが住民に与えることができたら、今までとはちょっと違う意識で生活してくれると思います。



# テーマパークのブランディング 商店街も活性化する方法

～そのままの状態でも顧客がやってくる～

## 30年の視察活動から見える施設のブランディングの変化

テーマパークや水族館、博物館なども含めて顧客のレジャー（余暇）を楽しむ方は変化しています。

年代	2000年	2005年	2009年	2015年	現在
園内動向の特徴	アトラクション重視	フォトスポットなど演出環境を重視	飲食や物販の希少価値重視	博士化（自分だけの知ることなどを重視）	発信の場（自己実現の背景としての価値）
顧客志向	施設機器を享受	施設演出を享受	レア体験志向	特異性を競う	自己表現を競う

顧客志向の変化に合わせてブランディングも変えないと顧客から見放されることになる

最近言われているディズニーリゾートの若年層離れの正体もブランディングの失敗が一因と言われている



TDR

2015年以前は一強時代  
告知力を温存→ブランド意識強

コロナ禍以降  
本業映画の低迷が続く  
顧客層の高齢化顕著  
若年層の期待値低下が発生



USJ

2012年以前は低迷  
映画路線から日本コンテンツにシフト  
告知宣伝強化+ゲーム、アニメファンに訴求強化

日本一の入場者数達成  
ゲーム、アニメ+既存顧客の支持増大

# ブランド力があるという慢心が街や店を衰退させる

かつて隆盛を誇っていた観光地はやはり隆盛時のブランディングや告知戦略から抜け出せず、現在の顧客ニーズに合わない施策を打ったり、本来は取込めたはずの顧客を取り逃がしたりするという事態に陥っていないでしょうか？



テレビを見るよりもゲームや動画サイトを見る人が多くなってきている時代にはU S Jのアニメやゲームの世界をより身近に感じる顧客が増えています。

# シャッター街もテーマパークノウハウで再建可能

衰退した商店街も全国で散見されていますが、こうした場所をどのように再建するのか？という課題を持っているところも多くあると思います。

実はテーマパークも常にすべての施設が営業しているわけではありません。時期によってはフェンス（商店街ならシャッターのような役割）で囲って顧客に見えないように工事することも多々あります。

そうしたフェンスですら集客のツールとして使われています。これはテーマパークという施設が顧客の自己実現のためのツールとして使われていることの何よりの証です。



店舗にテナント導入



シャッターを背景利用

店舗として活用するのではなく、自己実現の背景として活用  
コストも安価で済む





# テーマパーク研究で 見つけたソリューション

～こんな視点でテーマパーク見てみませんか？～

# テーマパークの運営手法を利用したソリューションの拡張

テーマパークにしても水族館や博物館にしても顧客を維持して売上を維持するための工夫は一つだけではありません。たくさんのチャレンジをしてその中で当たったものを継続しています。この「当たりの確率」を上げるためには的確で十分な分析と検証が必要ですが、成功している施設は大型投資一辺倒ではないという特徴もあります。

	「街づくり」	「小売り業、商店街」	「介護・福祉」施設
悩み	世代別世帯数の安定 経費の費用対効果	ECサイトとの差別化 空き店舗の活用	レクリエーションの活性化 従業員<<介護者という人員体制
パークの見所	滞留時間増加の対応 リピーター施策	没入、体験空間としての利用方法 工事区域などの利用方法	顧客との対応方法 少数での業務対応方法
人的対応	繁閑に応じた施設の利用方法 変化	店舗内外での顧客対応	顧客：人員 = 10：1での対応方法
景観	エリア演出、境界の処理方法	景観を店舗運営に取り込む方法	清潔な施設維持とサービスの両立
案内誘導	遵守させるための案内方法	拡張性を加味した顧客対応	期待感の醸造、実施時の気遣い
飲食		個店とのメニューや対応比較	
商品		個店との商品内容や対応比較	
演出	案内標識、調光、動線など	商品の見せ方、陳列など	顧客に積極的に話しかける手法

# 30年継続したことで積み上げた実績の二刀流活用



コンサルタントとしての業務

数値解析  
情報分析業務  
業界標準値との比較

レジャー施設顧客視点での調査

ブランド力の変化を直に体験してきた  
顧客属性の経年での変化を見ている  
異業種での転用についてのアイデアを持つ

東京ディズニーランド改札



分析解析手法の最適化  
算出結果の評価  
必要ツールの作成  
などの対応が可能

560か所以上の視察という記録  
17万枚（2TB）以上の静止画  
400本（1TB）以上の動画  
をもとにした提案

理論と分析だけで終わるのではなく、様々な事例から適正解を探し出すことが可能

あなたの街やお店をテーマパーク理論で診断してみませんか？

# ご支援方法

手法	視察同行	セミナー	個別検証
			
目的	顧客の見方、現場手法を知る	売上につなぐ背景を伝える	自社の運営に転用する
内容	所望施設の視察同行 見所案内、背景説明	指定テーマでのセミナーの実施	課題解決のご支援
定員	10名以下/回	10名以上	
時間	1日（開園～閉園の間）	半日 ～4時間/日 全日 ～7時間/日	8時間/日
主な内容	施設内を回りながら説明 +希望があれば前後セミナーも可	指定テーマについての知見の説明やワークショップの実施	課題解決のための分析、指標の案内や算定の実施
金額（消費税、交通費別途）	人数×1万円～	人数×2万円～	5万円/日～

# エピローグ

私自身ここにたどり着くまでに様々な挫折や困難を経験してきました。視察して分析して比較するという手法は現代のタイパという考え方からするととても非効率な方法かもしれません。

AIが全盛でなんでもAIの指示で動く、こうした考え方もあるようですが、それではあなたの会社、職場、立場、は他の人たちと変わらないものになってしまっていて埋没してしまうのではないのでしょうか？

見る、学ぶ、その知識を使うことは大きな投資をかけて成功さえるよりもコスパはとても良い活動です。

最後に自分から皆さんへ送ります  
**レジャー施設の非日常空間づくりのノウハウを活かせば、  
街も店も人も今より元気になれる**

問い合わせ



WEBSITE



YouTube

