

サービス業のグローバル・ブランディングに関する再考

— ユニバーサル・スタジオの事例から —

京都大学大学院 経営管理研究部 特定講師

鈴木 智子

京都大学大学院 経営管理研究部 特定助教

竹村 幸祐

要約

サービス業のグローバル化が進んでいる。複数の国で事業を行う際、グローバル化戦略とローカリゼーション戦略といった二つの選択肢がある。これまでに米国を中心に発展してきたブランド・マネジメント論では、どちらかといえばグローバル化戦略が推奨されてきた。これに対し、本研究では、グローバル化戦略の有効性について再考を試みる。グローバル化戦略を推奨する研究者の主張からは、「一貫性」がキーワードとして浮上する。しかし、一貫性を選好する傾向には文化差があり、ある文化圏の人々は一貫性を重視するが、別の文化圏の人々は変化や矛盾に対して寛容であることが指摘されている。前者ではブランド・イメージに一貫性が欠如していると、そのブランドに対する評価が下がる可能性があるが、後者ではブランド評価が下がるとは限らない。本論文ではこのことについて、ユニバーサル・スタジオを事例として取り上げつつ、考察する。

キーワード

サービス, グローバル化, ブランド, 文化, テーマパーク

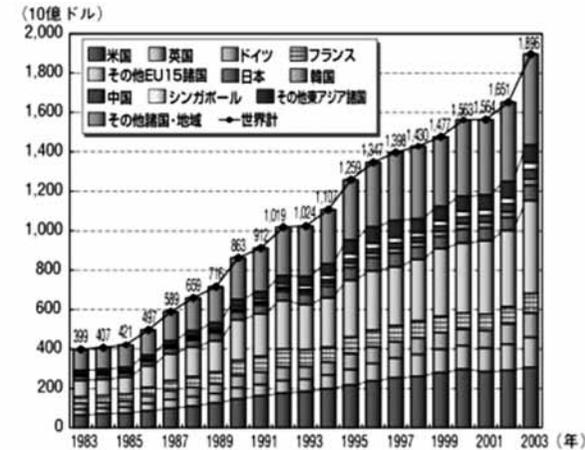
1. はじめに

サービス業のグローバル化が進んでいる。多くのサービス関連企業はさまざまな国でビジネスを展開しており、サービス業は国際貿易において、もっとも早く成長している分野である (Lovelock & Wirtz, 2007; 図-1: 世界のサービス輸出額の推移)。

このグローバル化の波は、サービス関連企業に大きな機会をもたらすと同時に、さまざまなチャレンジも提示している。そのひとつが、ブランド・マネジメントに関する課題である (Keller, 2003)。複数の国で事業を行う際、統

一したブランド・イメージを展開するか(グローバル化戦略)、または各国に合わせたブランド・イメージを展開するか(ローカリゼーション戦略)といった二つの選択肢がある。米国を中心に発展してきたブランド・マネジメント論では、一貫したブランド・イメージが良いと考えられ、主としてグローバル化戦略が推奨されてきた。一貫したイメージを持つブランドは「強い」と考えられ、また一貫性がブランド・エクイティ(ブランドが持つ資産価値)の構築を助けると考えられたためである (Biel, 1992; Haynes, Lackman, & Guskey, 1999; Keller, 1993; Roth, 1995)。ブランド・イメージに一貫性が欠如すると、消費者の混乱を招き、

図——1 世界のサービス輸出額の推移



- (備考) 1. ASEAN諸国は、インドネシア、マレーシア、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナムを指す。ただし、1993年以前は、統計の制約上、ベトナムは除く。
 2. その他EU15諸国のうち、ルクセンブルクについては1994年までデータが欠損している。
 3. その他の国・地域は世界銀行「WDI」における「World」から別掲の各国・地域を差し引いて算出している。

(資料) 世界銀行「WDI」から作成。

出典：経済産業省『通商白書2007』<http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2007/2007honbun/html/i3110000.html>

長期的なブランド・エクイティに負の影響を与えることが指摘されている (Hsieh, 2002)。de Chernatony, Halliburton と Bernath (1995) によれば、消費者は、ブランドが世界中で同じコンセプトを展開することを求めているという。またMatthiesenとPhau (2005) は、ブランド・イメージが国によって異なり、一貫性に欠けていると、ブランドの評判が傷つくということを、オーストラリアでの実証的研究を通じて示した。

ブランド・マネジメントのグローバリゼーション戦略を推奨する研究者の主張を俯瞰すると、「一貫性」がキーワードとして浮かび上がってくる。ここに、グローバリゼーション戦略に

ついて再考できる余地があると考えられる。なぜならば、一貫性への選好には文化差があるためである。ある文化圏の人々は一貫性をとても重視するが、別の文化圏の人々は変化や矛盾に対して寛容である (Peng & Nisbett, 1999; Spencer-Rodgers 他, 2009; 鈴木他, 2012)。一貫性を重視する国では、ブランド・イメージに一貫性が欠如していると (例えば、本国と進出国におけるブランド・イメージにギャップがあると)、そのブランドに対する評価が下がる可能性が高いが、反対に変化や矛盾に対して寛容な国では、ブランド・イメージに一貫性が欠如していたとしてもブランド評価が下がるとは限らないといえよう。本論文ではこのことについて、

ユニバーサル・スタジオを事例として取り上げつつ、考えてみたい。

本論文の構成は次の通りである。まず、一貫性への選好における文化差を考える上で、矛盾への態度における文化差を振り返り、そしてブランド評価に対する文化の影響を考察する(第2節)。その後、ユニバーサル・スタジオの事例を取り上げ、初の海外進出国である日本(ユニバーサル・スタジオ・ジャパン、以後USJ)におけるブランド・イメージの変遷、ならびに本国である米国におけるブランド・イメージとの比較を示しつつ、ユニバーサル・スタジオのグローバル・ブランディングについて検討する(第3節)。最後に、考察と今後の展望について述べる(第4節)。

II. 矛盾への態度における文化差と ブランド評価への影響について

矛盾に直面したとき、どのように対応するかには文化差が存在する(Peng & Nisbett, 1999)。例えば、欧米人は相反する二つのうち、どちらが正しいのかを特定しようとする。しかし、東アジア人はどちらも受け入れ、二つの中間を探し求める。以下、それぞれについて説明する。

欧米人は、矛盾に対して居心地の悪さを感じるが多い。矛盾や曖昧さは、欧米人に心理的な緊張や葛藤を招く(Festinger, 1957; Lewin, 1951)。これは、彼らの思考プロセスがアリストテレスの論理学に由来しているからと考えられる。アリストテレスの論理学は同一律¹⁾、無矛盾律²⁾、そして排中律³⁾といった三つの法則を強調する。

一方で、東アジア人は矛盾に対してより寛容である。儒教文化、道教文化、仏教文化に影響される彼らは、現実とは静止しているものではなく、常に変化しているものだと考える(変化の法則)。そして、変化の中には多くの矛盾が存在していると見なす(矛盾の法則)。また、すべてのものは表裏一体であり、相互に連結していると捉える(全体論の法則)。

このように、欧米人と東アジア人では矛盾に対する捉え方が異なる。同一律に基づいて考える欧米人は、状況間での一貫性を求める(状況やコンテキストに関係なく、AはAでなければならない、と考える)。しかし、変化の法則に基づいて考える東アジア人は、現実には常に変化していると捉えているため、状況間の一貫性の欠如に対してより寛容である(真実や現実とは状況との関係の中にあり、ゆえにAもBも正しい可能性がある、と考える)。

矛盾に対する捉え方に文化差があるという上の仮説は、実験心理学の手法を用いた比較文化研究によって支持されてきた(レビューとしてSpencer-Rodgers 他, 2010)。例えば、PengとNisbett (1999)は、米国人と中国人を対象に、一見対立する二つの命題(例えば、ニコチン摂取が体重増加を促進するという命題と、喫煙と痩身に相関があるとする命題)を提示し、実験参加者に各命題の「もっともらしさ」を評定してもらった実験を行った。実験の結果、米国人は、二つの命題に「白黒をはっきりつける」傾向を示した。これは、どちらかをより高く評価することで、矛盾を解消しようとした結果だと解釈できる。これに対し、中国人は、二つの命題を同程度に「もっともらしい」と感じた。これは、一見対立する命題に直面した時、その中間にこ

そ真実があると考えられる傾向の表れだと解釈できる。このように、矛盾に対する反応には文化差があり、東アジア人は欧米人に比べて、矛盾するものをもとに受け入れることに抵抗がないことが示されている。

こうした心理傾向の差異は、消費行動にも影響している。SuzukiとAkutsu(2012)は、日本人の消費者を対象としたデプス・インタビューを実施し、これを支持する結果を得た。欧米人の場合、自らの消費行動に矛盾がある場合には、その矛盾を解消しようとする傾向が見られる(Ahuvia, 2005; Bahl & Milne, 2010)。これに対し、日本人の場合は、たとえ自らの消費行動に矛盾があったとしても、それを解消しようとする傾向(例えば、自らの消費行動に一貫性を見出すために、行動を再解釈しようとする傾向)は見られなかった。このことは、PengとNisbett(1999)らの知見と一貫しており、東アジア人が矛盾に対して寛容であることを示している。

我々は、こういった矛盾に対する捉え方(一貫性への選好)がブランド価値の評価に影響を与えると考える。具体的には、一貫性への選好が高いと、イメージが一貫しているブランドの方が、価値が高いと評価するのに対し、変化や矛盾に対して寛容だと、イメージが異なったり、矛盾していたりしていても、ブランドの価値が低いとは、必ずしも評価されないと思われる。我々は、このことを検討する上で、ユニバーサル・スタジオのグローバル・ブランディングに関する事例研究を行った。

III. 事例研究：ユニバーサル・スタジオの グローバル・ブランディング

I. ユニバーサル・スタジオ

ユニバーサル・スタジオを運営するNBCユニバーサルにとって、テーマパーク事業は大きな収益源である。2011年の営業利益は約34億ドルだったが、このうち映画事業は2,700万ドル(売上高営業利益率0.6%)であったのに対し、テーマパーク事業は8億3,000万ドル(売上高営業利益率44.3%)であった(United States Securities and Exchange Commission, n.d.)。社長兼COOのロン・メイヤーは、「音楽、映画、テーマパークのすべてに力を入れていく。中でも、テーマパークは投資額としては最も大きなビジネスと言える。収益が安定していて、成長も期待できる」と述べている(朝日新聞, 1998年10月29日)。

現在、ユニバーサル・スタジオのテーマパークは世界四カ所に存在する。最初に開業した「ユニバーサル・スタジオ・ハリウッド」(以後、USハリウッド)、90年代にフロリダで開業した「ユニバーサル・オーランド・リゾート」(1990年に開業したユニバーサル・スタジオ・フロリダと、1999年に開業したユニバーサル・アイランズ・オブ・アドベンチャーの総称)、日本のUSJ(2001年開業)、そして最も新しく開設された「ユニバーサル・スタジオ・シンガポール」(以後、USシンガポール; 2011年開業)である。NBCユニバーサルは、アメリカ国内二カ所のテーマパークを所有すると同時に、USJとUSシンガポールに対して使用許諾契約を保持している(NBCUniversal, n.d.)。

ユニバーサル・スタジオは、ハリウッドのスタジオ見学ツアーに端を発する。1915年、カール・レムル（映画スタジオ「ユニバーサル映画」の設立者）は、養鶏場の跡地に「ユニバーサル」という名の映画撮影所を開設した。撮影所を訪れた人々は、野外観覧席に座って弁当を食べながら、サイレント映画がつくられていく様子を見学することができた（ユー・エス・ジェイ, n.d., a）。その後、参加希望者の増大に伴い、ツアーが拡張された。参加者は、撮影現場を見るだけでなく、衣装倉庫の中を見学したり、イベントやスタントショーなどを楽しんだりすることができるようになった。

その後、ハリウッド映画の世界的人気上昇に伴い、ツアーはさらに拡張され、またテーマパーク化の構想も始まった。それは、ハリウッド郊外にあるスタジオ脇の高台に、映画に関するテーマパークを開業するというものであった。そして1964年、世界最大の映画テレビ撮影所の中心地に、USハリウッドが開業した。このテーマパークには、ユニバーサル映画に関するさまざまなアトラクションが設置され、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た。ツアーもそのまま維持され、テーマパークからスタートし、坂を延々と下って、本物のスタジオ内を見て回ることができた。

1990年代に入ると、大型アトラクションの建設が始まった。代表的なもののひとつが、映画『バック・トゥ・ザ・フューチャー』を実体験できるアトラクション、「バック・トゥ・ザ・フューチャー・ザ・ライド」である（1991年に導入）。映画に登場する車型タイムマシン「デロリアン」に乗り込み、時空を超え、ピフ（映

画における敵役）を追いかけるといったものであった。さらに、1996年、大ヒットした映画『ジュラシック・パーク』を体験できるアトラクションが導入された。これは、映画にも出てくるジュラシック・パークを船で巡るツアーで、映画同様に恐竜に追われる展開となっている。

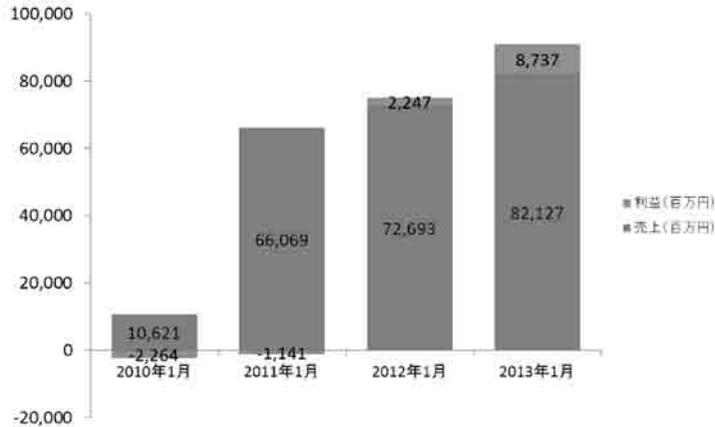
その後も、USハリウッドにはさまざまなアトラクションが導入されている。2013年現在においては、「トランスフォーマー・ザ・ライド3-D」や「キング・コング360 3-D」など、最先端技術を駆使した映画のアトラクションが運営される一方、スタジオ・ツアーも変わらず運営され、「映画の世界」を楽しむという当初のコンセプトが維持されている。

2. USJ

ユニバーサル・スタジオにとって初の海外テーマパークとなるUSJが開業したのは、2001年のことであった。映画監督スティーブン・スピルバーグ氏の作品が再現される「ジュラシック・パーク・ザ・ライド」や「ジョーズ」、アーノルド・シュワルツェネッガー氏主演作の世界を立体化した「ターミネーター2:3-D」といったアトラクションを設置し、「世界の人々にアメリカ映画をテーマにしたエンターテインメントを楽しんでもらうための、大いなるチャレンジ」（ユー・エス・ジェイ, n.d., a）でもあった。

USJの入場者数は、開業当初の2001年度に1,100万人に達したものの、その後は低迷を続けた。2004年には経営陣が交代し、米ユニバーサル・スタジオのグレン・ガンベル氏が社長に着任した。その後、業績回復に向けて、ブランディングの変更とターゲット拡大を試みてきた（本松, 2012）。その結果、2007年3月期には

図—2 USJの売上と利益の推移 (2010年～13年)



出典：帝国データバンク企業情報

それまでの赤字から黒字に転換し、初の純利益(37億円)を計上した(朝日新聞, 2011年3月1日)。2009・2010年度は、2008年のリーマン・ショック以降の景気後退もあり、入場者数800万人を割り込んだものの(産経新聞, 2012年10月16日)、開業十周年を迎えた2011年には相次いでイベントを仕掛け、好調に転じた。さらに、2012年は、10周年を迎えた後の反動減が見込まれていたにも関わらず、入場者数は上昇し続け、2012年10月29日には累計入場者数が1億人を突破した(ユー・エス・ジェイ, 2012)。売上と利益も、2012年に黒字転換し、順調に推移している(図-2)。

3. USJのコミュニケーション・テーマの変遷

USJ初期のコミュニケーション・テーマ(タグライン)は、「パワー・オブ・ハリウッド」(2001年)「映画の世界に飛び込もう」(2003年)であった。入場券やポスターで使われていたイメージも、『ジュラシック・パーク』の恐竜や『バツ

ク・トゥ・ザ・フューチャー』の「デロリアン」、『E. T.』のE. T. (宇宙人)など、映画の世界が全面に打ち出されていた(図-3)。また、USJが開業時に作成した新聞広告では、「ムービー・テーマパーク」(映画のテーマパーク)であることがうたわれていた：

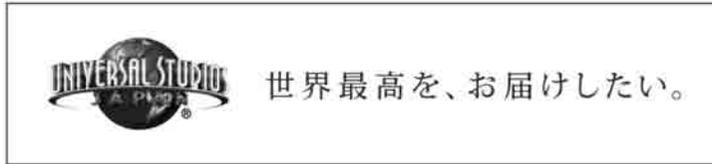
ハリウッドの興奮に飛びこもう。

ハリウッド映画から生まれたワールドクラスのムービー・テーマパーク、誕生。一步踏みこめば、そこはすべてが映画の世界。誰もが楽しめるはじめての体験。迫力のライド。感動のショー。さあ、本物の興奮を、ハリウッドのパワーを、感じてください。(朝日新聞, 2001年3月31日)

ハリウッド映画を体験する場として、USJをポジショニングしようとしていたことがうかがわれる。

しかし、2013年現在のタグラインは「世界

図—4 USJのブランド・ロゴ (2013年)



出典：USJ

ランド・イメージの下、タグラインを変更し、また、パレードショーの導入など、ライド系アトラクション以外の体験的な繋がりを強化した(本松, 2012)。例えば、2007年に発表したプレスリリースでは、文面の最後に、企業メッセージとして「ワールドクラス・エンターテインメント」に触れた以下文面を掲載していた：

2007年のユニバーサル・スタジオ・ジャパンは、「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド」をはじめとして、皆様が思い描いているあこがれや夢が叶うような、「ドリーム(夢)」あふれる新たなワールドクラスのエンターテインメントを続々とお贈りして、特別な思い出を提供できる場所となることを目指してまいります。そして、ゲストの皆様に、これまで以上に、ドキドキするようなときめきや心に染み渡るような感動、思わず笑顔がこぼれてしまうような嬉しい喜びなど、「ワンダー」と「イマジネーション」あふれる体験をしていただくことを願っています。(USJ, プレスリリース, 2007年4月9日)

また、2004年以降、USJは映画以外のコンテンツ導入も強化した。例を挙げると、『ハローキティ』『ワンピース』『モンスターハンター』

など、キャラクターあるいはマンガやゲームのコンテンツを積極的に取り入れている。十周年(2011年)のイメージビジュアルにおいても、スヌーピー(マンガ『ピーナッツ』)やハローキティ(サンリオ)などのキャラクターが全面に打ち出されており(図-5)、映画色がほとんど見受けられない。また2012年3月には、ハローキティ、スヌーピー、エルモ(テレビ番組『セサミストリート』)などを起用した28の施設を一カ所に集めた「ユニバーサル・ワンダーランド」を開業したが(図-6)、この施設がその後の成長に大きく寄与している(週刊ダイヤモンド, 2012年7月21日)。2013年8月現在のUSJのウェブサイトを見てみると、トップページでは「映画」(『スパイダーマン』『バイオハザード』)と「キャラクター」(スヌーピー、エルモ、ワンピースなど)が半々で表示されており、映画とその他コンテンツのイメージが混在している。

さて、USハリウッドのコミュニケーションを見てみると、2013年現在も「映画」が中心である。USハリウッドのウェブサイトのトップページ(2013年8月)では、「SUMMER OF SURVIVAL」をテーマに、映画『キング・コング』や『トランスフォーマー』のアトラクション、ハリウッドのガイドツアー、そして、ユニバー

図——5 USJ十周年のイメージビジュアル



出典：USJ

サルの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が体験できる「ユニバーサル・シティウォーク」などを表示している。そこには、USJと違って、キャラクターがまったく見当たらない。

この違いは、USJとUSハリウッドが推進す

るイベントの違いにも表れている。USJでは、映画をベースとしたアトラクションの他に、キャラクターの街である「ユニバーサル・ワンダーランド」を舞台としたイベントや『ワンピース』のイベントを展開・推進している。反面、USハリウッドでは、推進しているイベントの

図—6 「ユニバーサル・ワンダーランド」



出典：USJ

図—7 USJとUSハリウッドのウェブサイト(トップページ)における夏のプロモーション比較(2013年8月)

USJ



左から、「NEW アメージング・アドベンチャー・オブ・スパイダーマン・ザ・ライド 4K3D」「ハッピー・サプライズ・サマー (ユニバーサル・ワンダーランド)」「ワンピース・プレミアム・サマー」「バイオハザード・ザ・リアル」

USハリウッド



左から、「Brace yourself」「VIP Experience (The Ultimate Hollywood Guided Tour)」「CityWalk's Blockbuster Summer」「Transformers: The Ride-3D」

出典：USJのホームページ (<http://www.usj.co.jp/>) とUSハリウッドのホームページ (<http://www.universalstudioshollywood.com/>)

すべてが映画関連である（図-7に、USJとUSハリウッドの各ウェブサイトのトップページで推奨されているイベントを比較した）。

以上のことから、USJのブランド・イメージは、開業当時（2001年）はUSハリウッドのイメージとほぼ同一であったものの、2013年にはかなりかい離していることが見て取れる。本国（米国）と進出国（日本）におけるブランド・イメージにギャップが生じているといえよう。

さて、サービス業のブランディングにおいては、広告やウェブサイトなどのコミュニケーション媒体で使用されるメッセージやシンボルだけでなく、サービス体験も重要である（Davis, Buchanan-Oliver, & Brodie, 2000）。それは、各消費者が知覚するブランド・イメージには、サービスを体験した時の記憶が影響するためである（Carbone & Haeckel, 1994; Holbrook, 1994; Padgett & Allen, 1997）。そこで我々は、テーマパークにおけるサービス体験の重要な要素のひとつであるアトラクションの変遷について検討する。

4. USJのアトラクションの変遷

USJの開業当時（2001年）と現在（2013年8月）のアトラクション一覧を表-1にまとめた。「バック・トゥ・ザ・フューチャー・ザ・ライド」や「バックドラフト」「ジュラシック・パーク・ザ・ライド」など、現在も運営されているものも多いが、「E. T.アドベンチャー」などは既に運営を終了している。一方、近年新たに導入されたものには、「スペース・ファンタジー・ザ・ライド」や「ハローキティのリボン・コレクション」などがある。

開業当初のアトラクションは、目立つ特徴と

して、「映画」を題材としていたものが多かった。例えば、「E. T.アドベンチャー」は、1982年に公開されたユニバーサル映画『E. T.』を題材としていたし、「ザ・ワイルド・ワイルド・ワイルド・ウエスト・スタント・ショー」は、映画『荒野のストレンジャー』を題材としたものであった。

一方、2013年現在のアトラクションには、映画と直接関係しないものが目立つ。2010年に運営開始した「スペース・ファンタジー・ザ・ライド」は、屋内型のライド系アトラクションで、最新の映画セットと映像技術を駆使したものであるものの、題材となった映画はなかった。また、2012年に導入したエリア「ユニバーサル・ワンダーランド」では、すでに記したとおり、スヌーピー、ハローキティ、エルモの三キャラクターが取り上げられているが、これらはいずれも、映画そのものに起源を持たないキャラクターである。このように、USJは、消費者のサービス体験に直結するアトラクションにおいても、「映画」の要素を削減していった。

さらに、USJで人気を集めるアトラクションの中に、「ターミネーター 2.3-D」のナビゲーターを務める綾小路麗華のトークと、「ユニバーサル・モンスター・ライブ・ロックンロール・ショー」で司会を務めるビートルジュースのトークがある。綾小路麗華（ちなみに、映画『ターミネーター』とはまったく関係のないキャラクターである）は、アドリブを効かせた毒舌トークで来園した客を「いじる」のだが、その毒舌が面白いと、ファンが多い。また、「ユニバーサル・モンスター・ライブ・ロックンロール・ショー」では、日本語での司会進行は全てビートルジュースが取り仕切っているのだが、客を

表——I USJのアトラクションの変遷 (2001年開業時 vs. 2013年8月時点)

パーク開業時 (2001.03.31)		現在 (2013.08.21)	
アトラクション	運営終了	アトラクション	運営開始
アニメ・セレブレーション®		アニメ・セレブレーション®	
ターミネーター2:3-D®		ターミネーター2:3-D®	
バック・トゥ・ザ・フューチャー®・ザ・ライド		バック・トゥ・ザ・フューチャー®・ザ・ライド	
バックドラフト®		バックドラフト®	
ジュラシック・パーク・ザ・ライド®		ジュラシック・パーク・ザ・ライド®	
ウォーターワールド®		ウォーターワールド®	
ジョーズ®		ジョーズ®	
ロッキン・ミッドナイト・モンスター・フェスト		ユニバーサル・モンスター・ライブ・ロックンロール・ショー®	
スヌーピー・サウンド・ステージ・アドベンチャー™		スヌーピー・サウンド・ステージ・アドベンチャー™	
スヌーピーのグレート・レース™		スヌーピーのグレート・レース™	
ユニバーサル・スタジオ・モーション・ピクチャー・マジック	~2002.11		
モンスター・メーキャップ	~2004.08		
テレビ・プロダクション・ツアー	~2004.08		
ハリウッド・マジック®	~2005.10		
ザ・ワイルド・ワイルド・ワイルド・ウエスト・スタント・ショー	~2005.01		
アニマル・アクターズ・ステージ	~2006.05		
E.T.アドベンチャー	~2009.05		
ペパーミント・パーティのスタント・スライド	~2013.9		
		アメージング・アドベンチャー・オブ・スパイダーマン™・ザ・ライド 4K3D	2004.01~
		セサミストリート 4-D ムービーマジック™	2003.04~
		シュレック 4-D アドベンチャー™	2003.06~
		ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド	2007.03~
		マジカル・スターライト・パレード	2009.03~
		スペース・ファンタジー・ザ・ライド	2010.03~
		フライング・スヌーピー	2012.03~
		ハローキティのリボン・コレクション	2012.03~
		ハローキティのカップケーキ・ドリーム	2012.03~
		ビッグバードのビッグトップ・サーカス	2012.03~
		エルモのリトル・ドライブ	2012.03~
		エルモのバブル・バブル	2012.03~
		セサミのビッグ・ドライブ	2012.03~
		ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド~バックドロップ~	2013.03~

出典：USJ

巻き込むビートルジュースのMCが大人気を呼んでいる。いずれも、「お笑い」的な要素が強く、映画とは必ずしも関係のない側面が消費者から高い評価を得ている。

一方、USハリウッドでは、USJに比べて、2013年現在も「映画」との関連が強いアトラクションの存在が目立つ(表-2に、USハリウッド現在(2013年8月)のアトラクション一覧をまとめた)。例えば、「キング・コング360 3-D」は、1933年の映画『キング・コング』を題材としたアトラクションであり、また「トランスフォーマー・ザ・ライド3-D」も、映画『トランスフォーマー』を再現したアトラクションである。そして、映画との関連性を最も強く持ち、ユニバーサル・スタジオの原点でもある「スタジオ・ツアー」は、今でも堅持されている。ツアー内容は常に更新されているものの、映画の「舞台裏」

見学といったコンセプトは今も変わらず、かつてと同じように、トラムに乗って映画やテレビ撮影に使用されるセットを見学することができる。

以上から分かるのは、現在のUSハリウッドとUSJでは、消費者のサービス体験も大きく異なるという点である。USハリウッドでは、「映画の世界」を楽しむという当初のコンセプトが今でも維持されており、パーク内のアトラクションに反映されている。消費者は、USハリウッドを訪れた後には、「映画の世界」を実体験したという記憶が残るであろう。一方、USJでは、開業当初は、本国のUSハリウッドと同じく、「映画の世界」を体験するためのアトラクションが主流を占めていたが、今は、映画以外の世界も楽しむことができる。それは、消費者の記憶に残るUSJの印象が、「映画の世

表——2 USハリウッドのアトラクション (2013年8月時点)

現在 (2013.08.21)
Transformers™: The Ride-3D
Studio Tour
King Kong 360 3-D (Studio Tour の一部)
The Simpsons Ride™
Revenge of the Mummy SM – The Ride
Shrek 4-D™
Jurassic Park® — The Ride
The Adventures of Curious George
WaterWorld®
Special Effects Stage
Universal's Animal Actors
The NBCUniversal Experience
House of Horrors
The Blues Brothers®
Characters in the Park

出典：USハリウッドのホームページ (<http://www.universalstudioshollywood.com/attractions/>)

界]だけではないことも示唆している。ゆえに、USハリウッドとUSJ, それぞれの体験から得られる印象は異なると考えられる。

さて、最後にブランド・イメージの一要素である「ブランド・パーソナリティー」(Aaker, 1997)の変遷についても触れておきたい。

5. USJのブランド・パーソナリティーの変遷

ブランド・パーソナリティーとは、ブランドに関連づけられている人間的な性格や特徴のことであり(Aaker, 1997), つまりはブランドの「人柄」である。Aaker (1997)によれば、米国市場でブランド・パーソナリティー特性を見る場合、「誠実」(Sincerity), 「刺激」(Excitement), 「能力」(Competence), 「洗練」(Sophistication), そして「たくましさ」(Ruggedness)といった五つの次元から、消費者はブランドを捉えているという。一方、日本市場におけるブランド・パーソナリティー特性は、「誠実」「刺激」「能力」「洗練」そして「平和」

(Peacefulness) といった五つの次元からなることが明らかにされている(Aaker, Benet-Martínez, & Garolera, 2001)。「たくましさ」(アウトドア志向)「男性的」(ウエスタン)「タフ」(飾り気がない)といった属性で構成)は米国にはあるものの日本にはない次元であり、一方、「平和」(「内気」「おっとり」「平和」「ナイーブ」「さびしがりや」「子どもっぽい」といった属性で構成)はその反対である。

USJのブランド・パーソナリティーを追っていくと、米国的な特徴から日本的な特徴へと変遷していることが見てとれる。具体的には、「パワー」を強調した、タフで男性的な「たくましい」人柄から、かわいい「平和」な人柄へと変わっている。例えば、2013年に運営されているアトラクションの多くには、「かわいらしさ」が付随されている。その典型的な例は、「ユニバーサル・ワンダーランド」の三キャラクター(スヌーピー、ハローキティ、エルモ)で、いずれも子供や女性層に人気を誇るかわいいキャ

図——8 USJ独自のセサミストリートのキャラクター「モッピー」



出典：USJのホームページ (<http://www.usj.co.jp/moppy/>)

図——9 「スペース・ファンタジー・ザ・ライド」のキャラクター「サンフェアリー」



出典：USJ

クターである。また「セサミストリート・ファン・ワールド」には、USJ独自のセサミストリート・キャラクター、「モッピー」が登場する(図-8)。セサミストリートのキャラクターは、いずれも丸みを帯びたかわいいデザインだが、全体が桃色で小柄なモッピーは、その中でもひときわ、かわいさが強調されている。そして、「スペース・ファンタジー・ザ・ライド」にも、かわいいキャラクターが登場する。ライドそのものは、スピード感があって、「思いがけないスピン」(ユー・エス・ジェイ, n.d., b)が加わるため、いわゆる「絶叫系」の部類に入るのだが、ライドのキャラクターとして「サンフェアリー」と呼ばれる「太陽のフレアから生まれた太陽の精」が登場する(図-9)。小さく、そして丸みを帯びたデザインのキャラクターによって、絶叫系アトラクションにも、かわいさが添えられている。

USJにおける「ユニバーサル・ワンダーランド」の成功(週刊ダイヤモンド, 2012年7月21日)を考慮すると、今、日本の消費者にユニバーサル・スタジオのブランド・パーソナリティーについてアンケートを取った場合、「平和」因子が高いスコアを出すことが予期される。しかし、キャラクターをほとんど導入していなかったかつてのUSJでは、「平和」因子が高いスコアを出すことはなかっただろうと想像される。同様に、米国の消費者に同じ内容のアンケートを取ったとしたら、キャラクターの影響がほとんど見受けられないUSハリウッドの状況を顧みても、「平和」因子が高いスコアを出すことはないように思われる。このことが示唆するのは、現在の日本と米国の消費者が捉えるユニバーサル・スタジオのブランド・パーソナリティーは、

異なっている可能性が高いということである。

IV. 考察とおわりに

本論文の目的は、グローバル化が進むサービス業のグローバル・ブランディングについて再考することであった。中でも、米国を中心に推奨されてきた、グローバリゼーション戦略(本国と一貫したブランド・イメージを進出先で展開)を見直すことにあった。このことを検討するために、本論文では、ユニバーサル・スタジオのグローバル・ブランディングについて、USハリウッド(本国)とUSJ(進出国)のブランド・イメージの差異を分析してきた。そこから見えてきたのは、2013年現時点において、米国と日本の二国間で知覚されるユニバーサル・スタジオのブランド・イメージは異なる可能性が高いということであった。さらに、日本国内だけを取ってみても、USJのブランド・イメージは2001年の開業当時と2013年では異なっていた。ユニバーサル・スタジオのブランド・イメージは、一貫性からはほど遠いといえよう。しかし、ここ最近のUSJの業績の良さを考えると、日本の消費者は、ユニバーサル・スタジオのブランド・イメージが一貫していなくとも、支持していることが示唆されている。

一方、米国では、ブランド・イメージの非一貫性は反発に遭うことが多い。例えば、2012年10月、ギャップ社(Gap Inc.)は20年ぶりにロゴ変更を発表したが、その一週間後にはロゴ変更を撤回する事態に追い込まれている(森吉・佐々木, 2013)。Facebookなどのソーシャルメディアで、消費者による猛反発が起こったからである。ペプシ社(PepsiCo Americas

Beverages) も、主力ブランドのトロピカーナ (Tropicana Pure Premium) のオレンジジュースで、似た経験を持っている。2009年1月に、ブランド・ロゴとシンボルを変更したが、やはり消費者の猛反発が起こり、同年の2月末には従来のものに戻すという発表を行った (The New York Times, 2009年2月22日)。米国の消費者は、先行研究が示している通り、一貫したブランド・イメージを求めているといえよう。

これらの事例から示唆されるのは、次の三点である。第一に、ブランド・イメージの一貫性選好においては、文化差がありうるということである。例えば、米国人はブランド・イメージの大幅な変更を嫌い、一貫したイメージを求める傾向にあるが、日本人は変更に対して寛容であり、一貫性の欠如がブランド評価に与える影響は低い傾向にあるといえよう。この背景には、冒頭で取り上げた、矛盾への態度における文化差 (欧米と東アジアの間の差異) の影響 (Peng & Nisbett, 1999; Spencer-Rodgers 他, 2009; 鈴木他, 2012) があると考えられる。そしてこの理論は、ブランド・イメージの一貫性選好の違いが、米国と日本といった二国間で見られるだけでなく、欧米と東アジアの間で見られる可能性を示唆する。第二に、グローバリゼーション戦略 (統一したブランド・イメージの展開) の有効性の限界である。USJは、開業当初、本国と同じブランド・イメージで展開していたが、業績は伸び悩んだ (もちろん、業績はブランド戦略のみによるものではない点は注意を要する)。USJが業績回復を遂げたのは、2012年に「ユニバーサル・ワンダーランド」を開業し、ブランド・イメージを「かわいい」方向へと大きく舵を切ったときからであった (図-2)。グロー

バリゼーション戦略を推進したからといって、会社の好業績あるいは消費者の支持には必ずしもつながらないことが、ユニバーサル・スタジオの事例から明らかとなっている。第三に、サービス関連企業は (あるいは、非サービス関連企業でも)、進出先における一貫性への志向性 (変化や矛盾に対する許容度) に合わせてブランド戦略を構築すべきであろうという点である。具体的には、非一貫性や矛盾を嫌う文化圏 (欧米など) では、変化は可能な限り避けた方が良いであろう。すなわち、本国と同じブランド・イメージの展開 (グローバリゼーション戦略) が望ましい可能性がある。何らかの理由で、本国とは異なるブランド・イメージを展開する場合でも、参入する前にブランド戦略を固め、参入後は一貫したブランド・イメージを追求すべきである。しかし、非一貫性に寛容な文化圏 (東アジアなど) では、一貫性を追求するよりも、時代や環境に合わせて、ブランド・イメージを柔軟に変更していく (すなわち、ローカリゼーション戦略を取る) 方が、消費者の支持を得られる可能性がある。グローバリゼーション戦略かローカリゼーション戦略かのどちらかにだけ固執するのではなく、進出先の志向性に合わせてブランド戦略を構築することが、真にグローバルなビジネスの展開につながるのではないかと考えられる。

本研究の今後の展望としては、主に三つが挙げられる。まず、日本と米国の消費者を対象とした定量的な調査を行い、一貫しないイメージを持つブランドに対する評価に文化差があることを実証的に示すことである。次に、グローバルレベルでのブランド・イメージ非一貫性の経営的インパクトを検討する必要がある。本論文

では、進出先の一貫性への志向性に合わせたブランド戦略の構築を提案したが、これは同時に、グローバルレベルでのブランド・イメージの非一貫性につながる可能性がある。いいかえるならば、グローバリゼーション戦略とローカリゼーション戦略を進出先の事情に合わせて使い分けることは、進出先での成功には関係しているが、それとグローバルレベルでの成功は別問題であるということである。例えば、USJが「映画の世界」から大きくかい離したことは、USJの業績向上には貢献したが、本国（米国）の消費者には否定的に捉えられる可能性はないだろうか。こうしたグローバルレベルでのブランド・イメージの非一貫性による経営的インパクトについても、さらに考察する必要があるだろう。最後に、グローバリゼーション戦略とローカリゼーション戦略を、進出先の志向性に合わせて採用した場合の経済効果についても、検討が必要であろう。今後に向けた課題としたい。

謝辞

本調査を実施する上で、UNIVERSAL STUDIO JAPANマーケティング本部営業部ジェネラルマネージャー村山卓様およびマーケティング本部営業部の皆様には、度々のインタビューやUSJ訪問、ならびにデータの提供など、たいへんお世話になった。また、京都大学大学院経営管理研究部前川佳一特定准教授、ならびに京都大学大学院経営管理教育部経営管理専攻の学生の皆さん（寺田彼日さん、浜田智行さん、前田一成さん、中西健太郎さん、原田緑さん、西山沙也佳さん）には、インタビューや資料収集で助けて頂いた。そして、京都大学経営管理大学院企画室の西村幸恵さんには、資料整理にご協

力頂いた。ここに記して心からの御礼を申し上げます。

注

- 1) (AはAである)といった命題。
- 2) ある事物について、同じ観点でかつ同時に、それを肯定しつつ否定することはできない。
- 3) (Pであるか、またはPでない)といった論理式。

参考文献

- Aaker, Jennifer L. (1997), "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, 34, 342-56.
- Aaker, Jennifer L., Verónica Benet-Martínez and Jordi Garolera (2001),
- Ahuvia, Aaron C. (2005), "Beyond the Extended Self: Loved Objects and Consumers' Identity Narratives," *Journal of Consumer Research*, 32 (June), 171-84.
- Bahl, Shalini and George R. Milne (2010), "Talking to Ourselves: A Dialogical Exploration of Consumption Experiences," *Journal of Consumer Research*, 37 (1), 176-95.
- Biel, Alexander L. (1992), "How Brand Image Drives Brand Equity," *Journal of Advertising Research*, 32(6), 6-12.
- Carbone, Lewis P. and Stephan H. Haeckel (1994), "Engineering Customer Experiences," *Marketing Management*, 3(3), 8-19.
- Davis, Robert, Margo Buchanan-Oliver, and Roderick J. Brodie (2000), "Retail Service Branding in Electronic-Commerce Environments," *Journal of Service Research*, 3(2), 178-86.
- de Chernatony, Leslie, Chris Halliburton, and Ratna Bernath, (1995), "International Branding: Demand- or Supply-Driven Opportunity?," *International Marketing Review*, 12(2), 9-21.
- Festinger, Leon (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Haynes, Andy, Conway Lackman, and Audrey Guskey, (1999), "Comprehensive Brand Presentation: Ensuring Consistent Brand Image," *Journal of Product & Brand Management*, 8(4), 286-300.
- Holbrook, Morris B. (1994), "The Nature of Customer Value," in *Service Quality: New Directions in Theory*

- and Practice, Roland T. Rust and Richard L. Oliver, eds. Thousand Oaks, CA: Sage, 21-71.
- Hsieh, Ming H. (2002), "Identifying Brand Image Dimensionality and Measuring the Degree of Brand Globalization: A Cross-National Study," *Journal of International Marketing*, 10(2), 46-67.
- Keller, Kevin Lane, (2003), "Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge," *Journal of Consumer Research*, 29(4), 595-600.
- Keller, Kevin Lane, (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Lewin, Kurt (1951), *Field Theory in Social Science*, New York: Harper & Brothers.
- Lovelock, Christopher H., & Jochen Wirtz, (2007), *Services Marketing*. 6th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Matthiesen, Insa and Ian Phau (2005), "The 'HUGO BOSS' Connection: Achieving Global Brand Consistency across Countries." *Brand Management*, 12(5), 325-338.
- 本松豊太 (2012), 「新しいマーケットに対応するテーマパーク・企業による地域活性化」小長谷一之・福山直寿・五嶋俊彦・本松豊太『地域活性化戦略』晃洋書房, 203-67.
- 森吉直子・佐々木美帆 (2013), 「ロゴ変更にみる消費者の視覚的嗜好性と商品選別プロセスの検証」第46回消費者行動研究コンファレンス議事録・報告要旨, 33-7.
- NBCUniversal (n.d.), "NBCUniversal History"
<http://www.nbcuni.com/corporate/about-us/history/>
(データ取得日: 2013年7月29日)
- The New York Times (Feb. 22, 2009), "Tropicana Discovers Some Buyers Are Passionate About Packaging,"
http://www.nytimes.com/2009/02/23/business/media/23adcol.html?pagewanted=all&_r=0(データ取得日: 2013年8月28日)
- Padgett, Dan and Douglas Allen (1997), "Communicating Experiences: A Narrative Approach to Creating Service Brand Image," *Journal of Advertising*, 26(4), 49-62.
- Peng, Kaiping and Richard E. Nisbett (1999), "Culture, Dialectics, and Reasoning about Contradiction," *American Psychologist*, 54(9), 741-54.
- Roth, Martin S. (1995), "The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies," *Journal of Marketing Research*, 32, 163-75.
- Spencer-Rodgers, Julie, Helen C. Boucher, Sumi C. Mori, Lei Wang, and Kaiping Peng (2009), "The Dialectical Self-Concept: Contradiction, Change, and Holism in East Asian Cultures," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(1), 29-44.
- Spencer-Rodgers, Julie, Melissa J. Williams, and Kaiping Peng (2010), "Cultural Differences in Expectations of Change and Tolerance for Contradiction: A Decade of Empirical Research," *Personality and Social Psychology Review*, 14(3), 296-312.
- Suzuki, Satoko and Satoshi Akutsu (2012), "I Don't Need an Agreement on My Inconsistent Consumption Preferences: Multiple Selves and Consumption in Japan," in *NA - Advances in Consumer Research*, Vol. 40, in Zeynep Gürhan-Canli, Cele Otnes, and Rui (Juliet) Zhu, eds. Duluth, MN: Association for Consumer Research, 469-74.
- 鈴木智子・阿久津聡 (2012), 「消費行動に対する文化的自己観の影響に対する考察: 弁証法的自己観に着目して」『マーケティング・ジャーナル』125, 75-87.
- 鈴木智子・阿久津聡・竹村幸祐・浜村武 (2012), 「日本語版弁証法的自己観尺度 (Dialectical Self Scale) の開発」日本社会心理学会第53回大会.
- United States Securities and Exchange Commission (n.d.), NBCUniversal Media, LLC.
<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/902739/000119312512074400/d292564d10k.htm> (データ取得日: 2012年8月16日)
- ユー・エス・ジェイ (2012), 「開業から4231日目、累計入場者数1億人突破: ゲストの皆様への感謝とともに、これからも世界最高をお届けしていきます」
<http://www.usj.co.jp/company/news/2012/1029.html> (データ取得日: 2013年8月27日)
- ユー・エス・ジェイ (n.d., a), 「沿革」
<http://www.usj.co.jp/company/about/history.html>
(データ取得日: 2013年7月29日)
- ユー・エス・ジェイ (n.d., b), 「スペース・ファンタジー・ザ・ライド」
http://www.usj.co.jp/attraction/att_detail/sfr.html
(データ取得日: 2013年8月27日)

鈴木 智子 (すずき さとこ)

京都大学大学院 経営管理研究部 特定講師

一橋大学大学院国際企業戦略研究科修士 (MBA), 同
博士後期課程 (DBA) 修了。博士 (経営学)。専門は
消費者行動論, 国際マーケティング。

日本ロレアル (株), ポストン・コンサルティング・
グループなどを経て, 2011年より現職。著書に『イ
ノベーションの普及における正当化とフレーミング
の役割: 「自分へのご褒美」消費の事例から』(白桃
書房) 等がある。

竹村 幸祐 (たけむら こうすけ)

京都大学大学院 経営管理研究部 特定助教

北海道大学大学院文学研究科博士課程修了。博士 (文
学)。専門は社会心理学・文化心理学。

ブリティッシュコロンビア大学ポスドク研究員, 京
都大学こころの未来研究センター研究員を経て, 2011
年より現職。著書に『農をつなぐ仕事: 普及指導員と
コミュニティへの社会心理学的アプローチ』(創森社)
等がある。