

EXCELLENT PRIZE

体験価値でつなぐ-Online to Offline- 東京ディズニーシー『ファインディング・ニモ&フレンズ』

株式会社オリエンタルランド 今井 淳一氏

入賞所感

この度は名誉ある賞を頂きありがとうございます。本論文では、スマートフォンを活用したO2O事例とその考察について執筆させていただきました。スマートフォンの普及により、各ブランドは来店/購買のタイミングのみならず、24時間、常に顧客と繋がることができるようになりました。テーマパークビジネスにおいても、スマートフォンを活用したエグゼキューションには来園中だけでなく来園前後も含めたゲスト体験全体を、より豊かにする可能性が秘められています。今後も新しい手法を積極的に取り入れながら、東京ディズニーリゾートの変わらぬ体験価値を進化させていきたいと思います。またこの場を借りまして、本施策に関わったパートナーの皆さま、弊社関係各部の皆さまにお礼を申し上げます。この度は本当にありがとうございました。



はじめに

本論文では、東京ディズニーシー(以下TDS)で2017年5月31日から実施中のOnline to Offline(以下O2O)施策に関して、マーケティング活動の現状と課題、O2Oの考え方、実施したO2O施策『ファインディング・ニモ&フレンズ』の詳細、結果、そして考察と今後のチャレンジについて述べる。

マーケティング活動の現状と課題

東京ディズニーリゾート(以下TDR)では、年間で大きく5期にわけて実施するイベントに合わせてコミュニケーションのキャンペーン活動を実施している。2017年度の東京ディズニーランド(以下TDL)では、『イースター』、『夏祭り』、『ハロウィン』、『クリスマス』、『アナと雪の女王』をイベントのテーマとしており、各期ごとにマーケティング方針を立案し、マーケティング活動を実施している。また、並行して中長期的な視点での市場育成やブランディングなどの取り組みも行っている。

マーケティング活動全般における課題の1つは、各施策が実際何名の来園者を増やしているのか可視化できていないことである。アンケート調査においては、被験者の記憶に頼っているため、現実と乖離のある結果がでることもあり、信頼性には限界がある。また、対象となる被験者に機器などを導入してもらい、行動データを取得する手法もあるが、多額の費用が必要となる。本来、調査を行う目的は、調査結果から施策の最適化を行い、少ない費用でマーケティング活動の効果を最大化することである。調査に多額のコストをかけることで本来マーケティング活動にかけべきコストを圧迫してしまうのは、本末転倒だと言える。マーケティング/マーケティングコミュニケーションの成果を可視化することの難しさについて、百貨店ビジネスで成功を収めたアメリカの著名な実業家、ジョン・ワナメーカー氏(1838-1922)は「広告費の半分が金の無駄遣いに終わっていることはわかっている。わからないのはどっちの半分が無駄なのかだ」と述べたとされている。広告費の半分が無駄か否かの議論はさておき、相互に複雑に機能しあう多

種多様なマーケティング活動のどれが成果をあげていて、どれが無駄になっているのか分からないということは、可視化の進む現代のマーケティング活動においても解消しきれていない課題である。

O2O施策による可視化への挑戦

<オフラインでの成果の可視化の難しさ>

オンライン上のマーケティング活動とオンラインでの成果は、直接データで紐づけられるため可視化し易い。その一方、マーケティング活動全般とオフラインでの成果は、データでの紐づけが難しく可視化しづらい領域だ。経済産業省の報告書『平成28年度 我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備(電子商取引に関する市場調査)(平成29年4月)』によると、商取引のEC化が加速する日本においてもB to Cでのオンライン・チャンネルの比率は約5%であり、その他オフライン・チャンネルが90%以上を占めている。TDLとTDSのパスポート(入園チケット)もパーク入口での販売や、代理店販売等のオフライン・コンバージョンが約80%以上を占

めており、マーケティング活動の成果の大部分が可視化しづらい状況にある。

<O2Oによる可視化への取り組み>

オフラインでの成果(集客獲得)とその可視化を目的としてプロジェクトを2016年度に立ち上げることとなり、我々はO2Oの手法に着目した。また、2017年5月に新アトラクション『ニモ&フレンズ・シーライダー』(以下シーライダー)【資料1】のオープンを抑えていたため、新アトラクションを活用したO2O施策を実施し、オンライン上の顧客を集客して、実際に来園に至った人数を可視化することとした。

O2Oとは一般的に「インターネットを介するオンライン上(WEB、SNS、アプリ等)での働きかけによって、オフライン(実店舗、会場など)での行動を起こさせる取り組み」とされている。しかし、この解釈では、プロモーション用WEBサイトを設けることもO2Oと定義されてしまう。世の中のO2Oと呼ばれている具体例を見ると、「具体的な“きっかけ/インセンティブ”をオンラインで提供し、オフラインでの成果が明確に可視化できる取り組み」が多く、我々もそのように理解し定義した。最も一

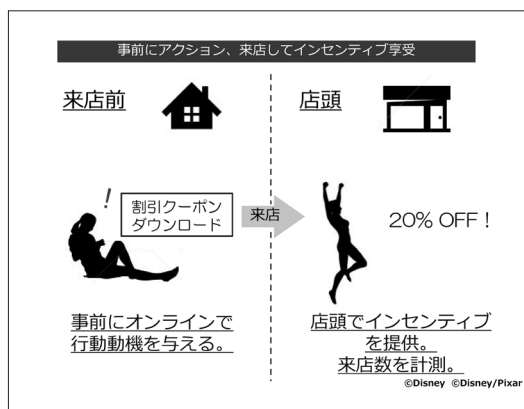


人気のディズニー/ピクサー映画『ファインディング・ニモ』と『ファインディング・ドリー』の世界を舞台に、魚サイズに縮むことができる潜水艇「シーライダー」に乗って、ニモやドリーたちと一緒に海底の世界を冒険する体感シアタータイプのアトラクション。

©Disney ©Disney/Pixar

【資料1】 東京ディズニーシー新アトラクション『ニモ & フレンズ・シーライダー』

一般的なO2Oのスキームは、WEBサイトやアプリにアクセスするとクーポンが発行され、クーポンを店頭で提示すると割引が受けられるというものだ【資料2】。この場合、別途調査を行うことなく、店頭で受け取ったクーポンの数によって、そのO2O施策で獲得できた顧客数を計測することができる。



【資料2】 一般的な O2O のスキーム

既存のO2Oスキームの問題点

<問題点の抽出>

プロジェクトを推進するにあたり、どのようなO2OがTDRのビジネスに合致するのか事例研究を行った。前述した一般的なO2Oのスキームをそのまま我々のビジネスに当てはめた場合、2つの問題点があることに気づいた。

①値引きや無料プレゼントによる商品/事業価値の毀損

最も一般的なO2Oのスキームに則り、“きっかけ/インセンティブ”としてクーポンを配布した場合、一時的な集客獲得に貢献すると考えられるが、TDLならびにTDS内では、クーポン等による割引を原則実施していない。一度、割引価格で流通した商品を元の価格で納得して購入してもらうのは非常に困難である。また、割引後の価格が当たり前になることで、割引後の価格レベルの商品価値だと認知させてしまう。他社事例を見ると、『クーポンに依存した顧客』を生み、来店獲得のためのインセンティブとして作用していない

ケースが多く見受けられる。例えば、飲食店の多くが、アプリやWEBサイトでクーポンを配布している。しかし店頭で目を向けると、多くの人が来店時にレジ前や席でクーポンを探している風景が良く見られ、クーポンのばら撒きになっている可能性がある。既に来店意思のある顧客に対して不必要な値引きを行うことで、自社商品の価値を毀損しないよう留意する必要があると考える。

インセンティブとして、価値の高いプレゼントを無料配布するスキームにも注意が必要だ。過去にTDL、TDSへの来園促進のため、来園したゲストに対し限定プレゼントの無料配布を行ったことがある。しかし、プレゼントを来園目的として来園したゲストの中には、“パークを楽しむ”という本来の価値を享受できていない方もいたことが分かった。TDL、TDSの来園者の9割以上が過去に1度以上来園したことがあるリピーターである。そのため、しっかりと事業価値を提供し次回のリピーター来園に繋げることが重要であり、刈り取りのみを重視した施策は我々のビジネスと相性が良くない。

②オペレーションへの負荷

パーク内の各施設では、日々膨大な数のゲスト対応を行っている。そのため、施策の効果測定ためにQRコード読み取りや、クーポン回収などの負担のかかる追加作業を行うことは難しい。また、ゲスト側にもパーク体験と直接関係のない不要な行動を強いることとなり、パーク内体験へのネガティブな影響が懸念される。

TDRにおけるO2O方針

<方針>

①②の問題点を踏まえ、方針を下記に定めた。

i: 『体験価値』をインセンティブとする

何をインセンティブにしてオンラインから来園へと導くのかを検討した結果、TDRが提供する事業価値 = 『体験価値』をインセンティブにすべきだという結論に至った。

TDL、TDSをはじめとした全てのディズニーテーマパークは、ウォルト・ディズニーが描いた「青空を背景にした巨大なステージ」という理念のもと創られている。我々は個別にアトラクション、ショーやグッズを提供しているのではなく、パークというステージの上の統合的体験を事業の価値としている。この体験価値を一層高めることができる体験型プログラムを来園のインセンティブとして提供できれば、前述の問題①を解決できる。

- ii：ゲストのGPS情報を活用し自動で来園判定を行う様々なマーケティングの局面で利用され始めているセンシング技術を活用し、ゲスト一人一人の来園判定ならびにパーク内行動の捕捉をキャストの手を介さずに行うこととした。顧客のロケーションを把握する方法として、スマートフォンのGPS、iBeaconをはじめとしたBluetooth、Wi-FiやNFC機能などのセンシング技術がある。Google社をはじめとした様々な企業で、これらの積極的な利用が広がっている。iBeacon、Wi-FiやNFCは、GPSで捕捉できない屋内の顧客行動を把握する手段として活用されることが多い。また、これらGPS以外の技術は通信機器の設置を必要とする。TDLとTDSは一部の屋内施設を除き、屋外であるため、常時GPSでの捕捉が可能である。そのため、GPS技術のみを活用することとした。ゲストは、スマートフォンの画面に表示される位置情報の取得確認ダイアログに対して承諾するだけで良く、キャスト、ゲスト双方に負荷を与えることなく、前述の問題②を解決できる。また、自社調査の結果、2017年現在、TDLとTDSに来園している15歳以上のゲストのうち、約90%以上がスマートフォンを所持していることが分かった。来園グループ単位でのスマートフォン所持率はほぼ100%であり、スマートフォンとGPSを活用すれば、全性年代のゲストを漏らすことなく施策対象とすることができる。

施策内容

<施策の流れ>

来園者獲得とその可視化という目的を達成すべく、スマートフォンを活用したO2Oプログラム『ファインディング・ニモ&フレンズ』（以下ニモ&フレンズ）を企画、制作した(tdrfun.jp/searider)。

このO2Oプログラムは、ニモ&フレンズのWEBコンテンツにアクセスすることで、パーク内外を問わず、どこからでも参加できる。

パーク外からのO2O体験の流れ

1. ユーザーが来園前にニモ&フレンズを認識し、ニモ&フレンズのWEBサイトへアクセスすると、新アトラクションのシーライダーと関連したストーリーが展開される。
2. 最初に、キャラクターのハンクが見つかる。すると、ハンクから「他の仲間はTDSに隠れているので、一緒に探して欲しい」と告げられる。ユーザーはかくれんぼのオニとなってニモたちを探すことになる。
3. ユーザーはTDSへ来園し、各ポートに設置されたGPSチェックイン場所『スイム・スポット』をまわり、隠れているニモと仲間たちをスマートフォンで探索する。
4. 仲間を集めて最後にハンクに会いに行くというプログラムクリアとなる。

【資料3】 【資料4】

<目的達成のキーポイント>

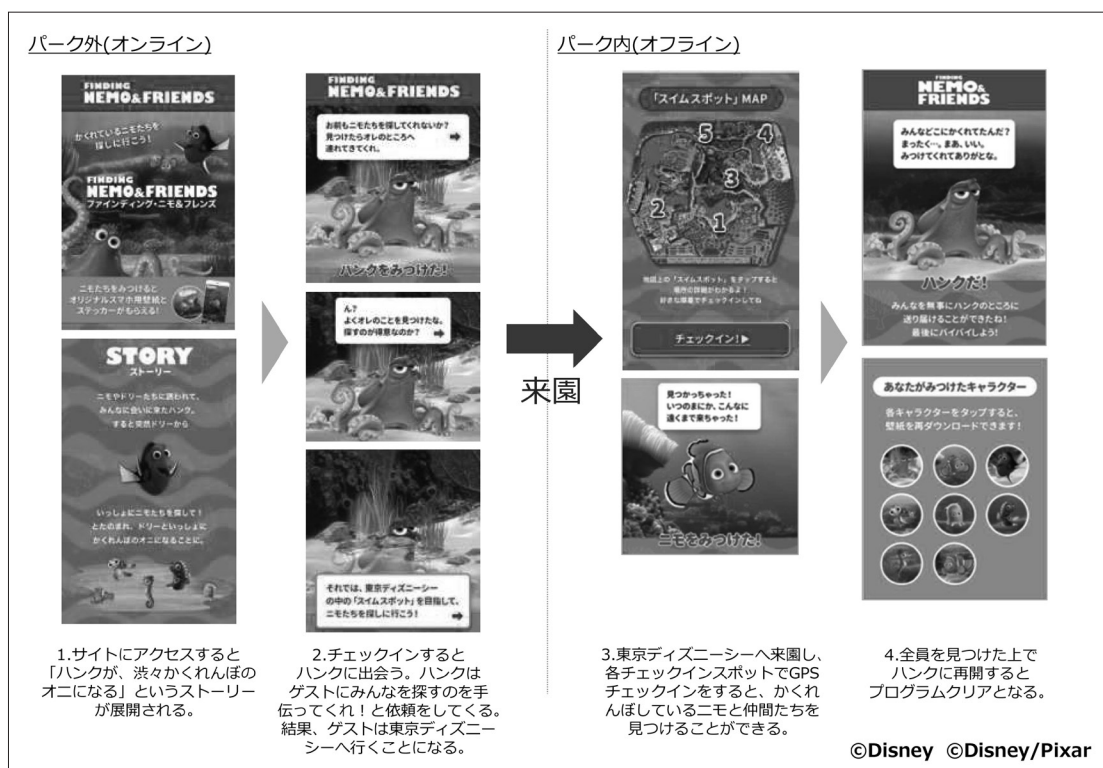
企画と制作に際して下記の4点が目的達成のためのキーポイントとなった。

ポイント①

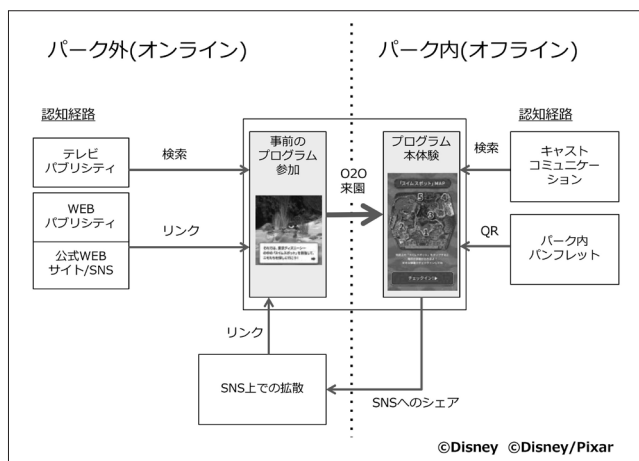
タグ、GPS、WEBストレージを組み合わせた来園捕捉の設計

プログラムの各フェーズに細かくログ解析

ツールのタグを設置し、GPSによる来園判定と、長期に渡りデータ記録が可能なWEBストレージを組み合わせることで、ユーザー行動データを取得できるよう設計した【資料5】。これにより、一度離脱したユーザーを含めて、どのユーザーが、どこで始めて、どこまで体験したかの捕捉を可能に



【資料3】『ファインディング・ニモ & フレンズ』体験の流れ



【資料4】ニモ & フレンズへの参加に至る全体構造

した。結果、パーク外からニモ&フレンズを開始し、実際にTDSへの来園に至った顧客数を実数値で可視化することができた。

ポイント②

パーク空間との連動

ディズニーのテーマパークは、ゲストが一日中ディズニーの世界観を満喫できるよう、緻密に設計されている。例えば、各アトラクションのスタンバイ・ライン(待ち列)には、アトラクションの体験に繋がるストーリーが設定されており、ゲストは周囲を見渡し、BGMに耳を傾けることで待ち時間を楽しめるようになっている。本プログラムも、TDSの空間と連動させることで、TDSの世界観をより一層楽しめるプログラムにすべきであ

り、スマートフォン上だけに閉じたゲーム体験は望ましくないと考えた。そのため、ピクサー・アニメーション・スタジオならびに弊社リゾート・クリエイティブ部と共同で、ニモの仲間たちのプロップス(フィギュア)を制作し、シーライダーのあるエリア、ポート・ディスカバリーに設置した【資料6】。実際のパークに、プログラムと連動した設備を設置し、パークのリアル空間とプログラムを連動させることでプログラムの魅力を高めた。

ポイント③

ストーリーテリングによる誘因

パーク外からでも、TDSの物語の世界に入ることが出来るようストーリー設計を行った。パーク外でニモ&フレンズを始めたユー



【資料5】 アクションタグとGPSによるデータ計測



【資料6】 プロップスの製作と設置

ザーは、ニモ達とのおにごっこのおニになり、TDSに繋がるニモの物語の序章に入っている状態になる。ディズニーテーマパークが最も得意とするストーリーテリングを、デジタルの力でパーク外にも広げ、来園前からユーザー自身が物語の登場人物になることにより、パークへの来園意向が高まるようにした。

ポイント④

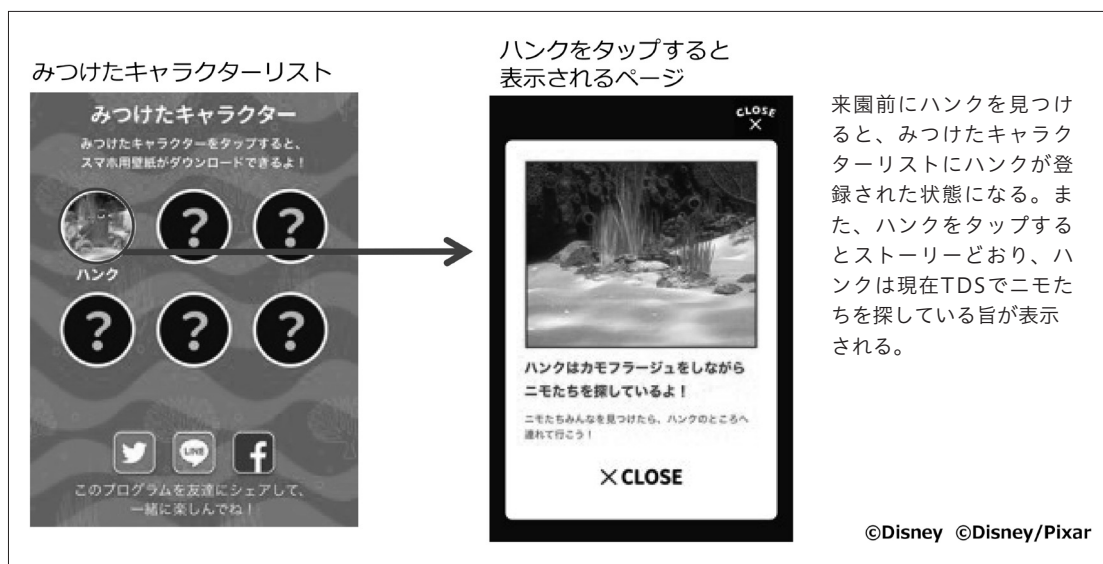
ゲーミフィケーションによる誘因

TDSに行かなくても1つ目のキャラクター、ハンクを見つけることができる。さらに、ハンクはスタンプラリー形式で『みつけたキャラクター』リストに記録される【資料7】。パーク外で見つけたキャラクターハンクが記録されることにより、他のキャラクターも揃えたいくなるというゲーミフィケーション要素を盛り込んだ。また、ニモ&フレンズをクリアした際の記念として思い出を持ち帰れるよう、ストーリーと関連したステッカーとスマートフォンの壁紙

を用意した。前述の通り、あくまでもこのプログラムの魅力は体験価値であるため、プレゼントがプログラムへの強い参加インセンティブにならないよう、常時パーク内でも無料配布しているバースデーシールと同様のステッカーと壁紙とした。

結果

2017年8月現在、事前にパーク外でニモ&フレンズを開始し、その後、実際に来園しているゲスト数は、一日あたり約数百人に上る。日別の体験者数とSNSシェア数を分析すると、ローンチ直後のテレビやWEBパブリシティならびに公式SNS投稿による、体験者数の増加と話題の盛り上がりが見て取れる。また、8月に行ったパーク内パンフレット上での告知によって、パーク内での認知と体験者数が増加し、再び大きくSNSシェア数を伸ばしている。SNS上で話題になることにより、パーク外でニモ&フレンズを開始してから来園した体験者の数も伸び、現在トータルで当

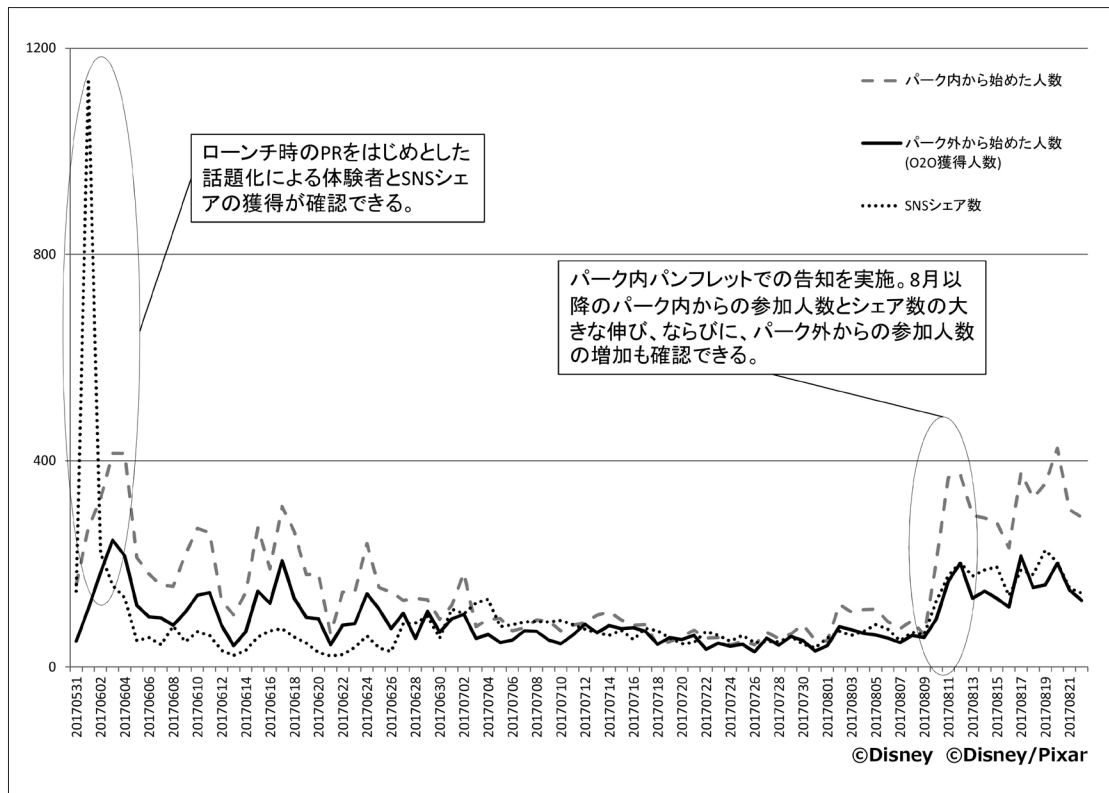


【資料7】 見つけたキャラクターリスト

初の体験人数の約2倍以上のゲストが参加している状況となっている【資料8】。1台のスマートフォンで親子で楽しむケース等を考えると、実際の体験人数はさらに多いと想定される。

また、参考として、来園きっかけとしての効力を来園者に対してのアンケート調査で検

証した。対象者のうち約3%が今回のプログラムをきっかけとして来園していたと回答。新アトラクションであるシーライダーならびに、同時にリニューアルオープンしたアトラクション『タートル・トーク』と比較しても、高い来園きっかけとして作用していたことが確かめられた。



【資料8】 日別の参加人数とシェア数の推移

考察と今後のチャレンジ

<考察>

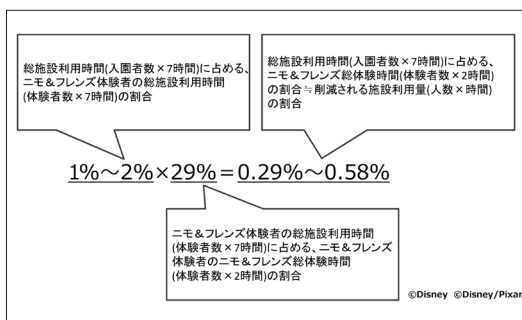
- ①『体験価値』をインセンティブとしたことによる成功
 今回の結果に繋がった最大の要因は、『我々の事業価値＝体験価値』でパーク外とパーク内をつないだ点であると考察している。来園前にニモ&フレンズに参加した時から、ゲストはTDSの体験の一部に入り込んでいる状態になる。その体験の続きを楽しむために、多くのゲストが来園に至っていると考えられる。
- ②パーク内プログラムとしての価値

本施策は、マーケティング/マーケティングコミュニケーション施策でありながら、パーク内の体験プログラムとしての価値も兼ね備えている。本件のような、1つの施策でありながら、2つの価値を持つプロジェクトも実現できるということは今後広くデジタル施策を企画する上で、大きな学びであった。2017年8月現在本O2Oプログラムは実施中であり、パーク内の体験プログラムとしてゲストの体験価値をどれだけ向上させたかというデータはまだ計測中であるが、その点についても今後考察していきたい。

＜今後のチャレンジ＞

今後のチャレンジとして、位置情報をはじめとするセンシング技術と、そのデータを活用したパーク内環境の最適化について提言をしたい。当初設定していた目的に加えて、パーク内課題の1つである施設(アトラクション、商品施設、フード施設など)の混雑緩和にも寄与する可能性があると考えている。テスト時のシミュレーションから、ニモ&フレンズの平均体験時間は2時間と想定している。また、現在パーク来園者の約1~2%のゲストがプログラムに参加している。ゲストのパーク平均滞在時間は約9時間であり、そのうち7時間(移動で施設を利用しない時間を2時間とし差し引いた)を施設を利用している時間と仮定した場合、プログラムに参加している約1~2%のゲストは7時間の施設利用時間の内の約29%にあたる2時間、各施設を利用せずに、回遊しながらニモ&フレンズを体験していることになる。結果、パーク全体の1日の施設利用量(人数×時間)を約0.29~0.58%削減できていると推測できる。

【資料9】小さい値に感じられるが、我々の固定



【資料9】削減される施設利用量（人数×時間）の試算

装置ビジネスにおいて、投資はリスクも孕むため、固定装置を増やさずに施設利用量を削減し、混雑を緩和することには大きな価値がある。紙ツール等を使った施策でも同様の効果を期待できるが、デジタル施策の場合、ゲストとキャストへ負荷をかけず、詳細なデータを取得できる。また、どのエリアで、いつ、どのゲストがGPSチェックインを行ったかのデータを元に、エリア毎/時間帯毎の混雑度を算出し、ゲストの滞留が平準化されるよう誘導する取り組みに発展させることも可能だと考えている。

最後に

今回、プロジェクトメンバーで熟慮を重ね、我々の事業の根本的価値である体験価値をO2Oのインセンティブに据えたことにより、来園者の獲得と可視化の実現、そして新たなチャレンジの可能性を見出すことが出来た。O2Oを含め、一見、仕組みありきでシステムティックに見えるオンライン上のデジタル・マーケティング活動だが、世の中の成功事例をそのまま取り入れて、機能させることは難しいと感じている。やはり大切なことは、自社顧客を取り巻く環境と行動の変化ならびに、自社のブランドや商材の価値を注視し、顧客が自社に何を求めているのかを突き詰めることだ。それによって、各社、各ブランドそれぞれが取るべきマーケティング施策の形が見えると思う。

以上

©Disney ©Disney/Pixar

審査講評

広告効果の売上に対する効果は永遠の研究テーマとされており、その可視化に正面から取り組んだ点は高く評価できる。成果の可視化という目的であれば、一般的なO2Oで多く見られる、キャンペーン情報を流して店頭で誘導する価格プロモーション型の施策でも良さそうに思われるが、本論文ではその問題点を識別し、自社のブランド毀損を回避

し、さらなる価値を提供する施策を立案した点は素晴らしい。また、結果の考察から、単にコミュニケーション施策だけではなく、混雑緩和に寄与し顧客の体験を向上させる可能性まで示唆している点も秀逸である。テーマパークだからこそできるO2Oの戦略ではあるが、GPSによる計測手法も新しく、考え方は他の業界へも応用できるだろう。