|  |  |
| --- | --- |
| 分野名 | マネジメント分野（ビジネス・マネジメント） |
| 教科書 | 東京法令出版　ビジネス・マネジメント |
| 単元 | 章 | 第１章　ビジネスとマネジメント |
| 節 | 第２節　イノベーションの重要性 |
| 教材タイトル | 企業戦略を学び、新たなテーマパークを企画しよう |
| 教材からの学び | １　イノベーションの事例をもとに、成功要因を分析する力を養う。２　ビジネスフレームワークとして、ロジックツリーや、ペイオフマトリクスを活用し、論理的な思考力や分析力、情報整理力を養う。 |
| 時間数 | ２時間 |
| 授業の進め方 | ＜１時間目　講義と個人学習＞１　ワークシートを配付し、与えられた資料から、自らロジックツリーを完成させる。（25分）２　新たなテーマパークを企画し、そのアイデアを可能な限り洗い出させる。　　アトラクションやキャラクター、グッズ、コンセプトなど何でもよい。　　（25分　または、次回の授業時間までの事前課題としてもよい）＜２時間目　グループワーク・発表＞３　グループに分かれ、自らのアイデアを発表しながら、ペイオフマトリクスを完成させる。（30分）４　グループごとに、発表する。　　（15分）５　振り返りシートを活用して、振り返りをする。　　（５分） |

グループワーク「企業戦略を学び、新たなテーマパークを企画しよう」　授業計画

■本単元の位置付け

第１章　ビジネスとマネジメント

第２節　イノベーションの重要性

■本単元の目標

＜１時間目＞

・与えられた資料から、ロジックツリーを完成し、情報の整理能力を身に付ける。

・新たなテーマパークを企画し、ビジネスの目的に即した角度からプランを考察する。

＜２時間目＞

・グループに分かれ、ペイオフマトリクスを用いて、お互いの情報を整理することで、優劣の判断が難しい事柄について、優先順位を付けて整理することができる。

■評価規準

【Ａ】知識・技術

　・ロジックツリーの完成度。

【Ｂ】思考・判断・表現

　・ペイオフマトリクスを活用する中で、ビジネスの目的に即した角度からプランを考察しようとしている。

　・自分と他人の意見を結び付けながら、より良いアイデアにしようとしている。

【Ｃ】主体的に学習に取り組む態度

　・課題解決に対して、主体的に取り組もうとしている。

　・新しいテーマパークを企画するプランをより多く、提案しようとしている。

　・グループワークの中で、積極的に発言しようとしている。

■留意事項

グループワークが円滑に進むように、適宜教員から指導・助言を行う。

**ある企業の戦略を学び、新たなテーマパークを作ってみよう**

１　次の「私（森岡毅）の成功体験」を読みましょう。

|  |
| --- |
| 私が働いていたテーマパーク、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（ＵＳＪ）は、2001年にハリウッド映画のテーマパークとして誕生しました。世界中のどのテーマパークよりも早いペースで開業からの来場者数が1000万人を突破し、年間の来場者数も1100万人を達成しました。しかし、その後は800万人前後に落ち込み、私が着任する直前の数年間は700万人台の前半まで低迷していました。　そのような中、私は、2010年６月にＵＳＪのＣＭＯ（マーケティング最高責任者）に任命され、様々な施策をスタートし、2015年には過去最高の月間175万人を集客し、年間では1390万人を達成させることができました。　まず私がやるべきことは、限られた経営資源を消費者価値の向上のために、正しくシフトさせようとすることでした。　私が着任する当時では、「映画のテーマパーク」というコンセプトからずれていた経営戦略がありました。そこで私は、「映画」ではなく、「世界最高のエンターテイメントを集めたセレクトショップ」へと脱皮させることを提案しました。　2011年には、10周年イベントが始まりました。しかしながら、３月11日、東北を大きな地震が襲い、自粛ムードが日本中で起きました。そのような中で、新たに設備投資費用がかからず、集客力を発揮するイベントがないかを考えました。　9月から11月（ハロウィーン・シーズン）では、ＵＳＪではハロウィーン・パレードを実施していました。そこで登場していたゾンビのメイク技術と演出に目が留まりました。夜に、狭いエリアに閉じ込めたゾンビを、パーク中に解き放ったらどうなるものか、私は成功するものと確信しました。そして出されたアイデアが「ハロウィーン・ホラー・ナイト」です。パーク全体のお化け屋敷化を目指すため、設備投資は最小限です。また、追加投資はゾンビを演じる従業員の雇用だけです。このイベントの初日、集客者は、６万人となりました。この後も、追加集客数が増加し、黒字化しました。　ほかにも、「ユニバーサル・ワンダーランド」を立案しました。「機能は子どもに合わせ、デザインは母親に合わせ」、徹底的に体験価値にこだわったエリアを建設しました。これによって、低年齢の子どもを含む家族連れの集客が、ＵＳＪの強みにもなりました。　これらによって獲得した資金を利用し、リノベーション（改造）というマーケティング手法を使いました。一つの例が、「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド」というジェットコースターです。いつも右から左に走り抜けたコースターを、逆走して、左から右に走り抜けてみてはどうかと考えました。もちろん、コースターの技術者から猛反対を受けましたが、安全性に最大限の努力をしていただき、無事にスタートすることができました。2013年の春、オープン当初は、日本におけるアトラクションの待ち時間記録を更新しました。（９時間40分）　さらに、この当時は、「The Wizarding World of Harry Potter」もスタートしました。世界最強のブランドで勝負するために、450億円の投資をかけスタートしました。アトラクションの設計、環境演出、ライド技術、ストーリー性どれをとっても素晴らしいものになりました。結果として、１年間の集客は、1270万人を記録しました。これらの成功は、関西圏限定の集客依存から集客構造を脱却し、全国からの集客を呼ぶものになりました。（出典：角川文庫「ＵＳＪのジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか」森岡毅） |

２　資料から、下記のロジックツリーを完成させ、なぜＵＳＪが再建したのか考えてみよう。

　　※ロジックツリー：直訳すると「論理の木」で、１つの物事に含まれる要素を階層式に細分化するフレームワーク。

３　ＵＳＪが再建できたのは、これらのイベントやアトラクションなどが、お客さんにとってどのような消費意欲を刺激したと考えられるでしょうか。

４　３年後、愛知県に新たなテーマパークが開園予定です。あなたは、そのテーマパークの

ＣＭＯ（マーケティング最高責任者）に任命されました。そこで、今から、新たなテーマパークを開園するにあたり、どのようなテーマパークを開園したいかアイデアを出してみましょう。目標年間集客数は、1,000万人とします。

　　アイデアの例）　テーマパークのコンセプト、アトラクション、キャラクター、グッズ販売、イベント、入園料など

　　テーマパーク名（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

　　コンセプト（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

　（　　　）年（　　　）組（　　　）番名前（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

テーマパークのコンセプト、アトラクション、キャラクター、グッズ販売、イベント、入園料等

（　　　）年（　　　）組（　　　）番　名前（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

５　グループに分かれ、自らのアイデアを発表しながら、ペイオフマトリクスを完成させよう。

　　※ペイオフマトリクス：ビジネスの目的に即した角度から、優先順位を付けるためのツール。縦軸を、効果。横軸を、実現性とする。アイデアがどの位置にいるかを当てはめてみよう。

＜ペイオフマトリクス＞

効果

低

高

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
|  |  |

実現性

易

難

（　　　）年（　　　）組（　　　）番　名前（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

これより教師用参考資料

ある企業の**戦略を学び、新たなテーマパークを作ってみよう**

１　次の「私（森岡毅）の成功体験」を読みましょう。

|  |
| --- |
| 私が働いていたテーマパーク、ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（ＵＳＪ）は、2001年にハリウッド映画のテーマパークとして誕生しました。世界中のどのテーマパークよりも早いペースで開業からの来場者数が1000万人を突破し、年間の来場者数も1100万人を達成しました。しかし、その後は800万人前後に落ち込み、私が着任する直前の数年間は700万人台の前半まで低迷していました。　そのような中、私は、2010年６月にＵＳＪのＣＭＯ（マーケティング最高責任者）に任命され、様々な施策をスタートし、2015年には過去最高の月間175万人を集客し、年間では1390万人を達成させることができました。　まず私がやるべきことは、限られた経営資源を消費者価値の向上のために、正しくシフトさせようとすることでした。　私が着任する当時では、「映画のテーマパーク」というコンセプトからずれていた経営戦略がありました。そこで私は、「映画」ではなく、「世界最高のエンターテイメントを集めたセレクトショップ」へと脱皮させることを提案しました。　2011年には、10周年イベントが始まりました。しかしながら、３月11日、東北を大きな地震が襲い、自粛ムードが日本中で起きました。そのような中で、新たに設備投資費用がかからず、集客力を発揮するイベントがないかを考えました。　9月から11月（ハロウィーン・シーズン）では、ＵＳＪではハロウィーン・パレードを実施していました。そこで登場していたゾンビのメイク技術と演出に目が留まりました。夜に、狭いエリアに閉じ込めたゾンビを、パーク中に解き放ったらどうなるものか、私は成功するものと確信しました。そして出されたアイデアが「ハロウィーン・ホラー・ナイト」です。パーク全体のお化け屋敷化を目指すため、設備投資は最小限です。また、追加投資はゾンビを演じる従業員の雇用だけです。このイベントの初日、集客者は、６万人となりました。この後も、追加集客数が増加し、黒字化しました。　ほかにも、「ユニバーサル・ワンダーランド」を立案しました。「機能は子どもに合わせ、デザインは母親に合わせ」、徹底的に体験価値にこだわったエリアを建設しました。これによって、低年齢の子どもを含む家族連れの集客が、ＵＳＪの強みにもなりました。　これらによって獲得した資金を利用し、リノベーション（改造）というマーケティング手法を使いました。一つの例が、「ハリウッド・ドリーム・ザ・ライド」というジェットコースターです。いつも右から左に走り抜けたコースターを、逆走して、左から右に走り抜けてみてはどうかと考えました。もちろん、コースターの技術者から猛反対を受けましたが、安全性に最大限の努力をしていただき、無事にスタートすることができました。2013年の春、オープン当初は、日本におけるアトラクションの待ち時間記録を更新しました。（９時間40分）　さらに、この当時は、「The Wizarding World of Harry Potter」もスタートしました。世界最強のブランドで勝負するために、450億円の投資をかけスタートしました。アトラクションの設計、環境演出、ライド技術、ストーリー性どれをとっても素晴らしいものになりました。結果として、１年間の集客は、1270万人を記録しました。これらの成功は、関西圏限定の集客依存から集客構造を脱却し、全国からの集客を呼ぶものになりました。（出典：角川文庫「ＵＳＪのジェットコースターはなぜ後ろ向きに走ったのか」森岡毅） |

２　資料から、下記のロジックツリーを完成させ、なぜＵＳＪが再建したのか考えてみよう。

３　ＵＳＪが再建できたのは、これらのイベントやアトラクションなどが、お客さんにとってどのような消費意欲を刺激したと考えられるでしょうか。

 消費者の視点に立ち、ここにしか行かないと体験できないものを経験できるようにイベントやアトラクションを改善したため。また、映画だけではなく、セレクトショップとして様々な分野の世界観を表現するために、世界最高のエンターテイメントとして消費者に味わっていただくためにサービスの質を追求したため。

　森岡毅氏は、いつも「（消費者の）本能にぶっささる」ものを提供したいと語っている。

４　３年後、愛知県に新たなテーマパークが開園予定です。あなたは、そのテーマパークのＣＭＯ（マーケティング最高責任者）に任命されました。そこで、今から、新たなテーマパークを開園するにあたり、どのようなテーマパークを開園したいかアイデアを出してみましょう。目標は年間集客数が1,000万人です。

　　アイデアの例）　テーマパークのコンセプト、アトラクション、キャラクター、グッズ販売、イベント、入園料など

　　テーマパーク名（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

　　コンセプト（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

（　　　）年（　　　）組（　　　）番　名前（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

テーマパークのコンセプト、アトラクション、キャラクター、グッズ販売、イベント、入園料等

（　　　）年（　　　）組（　　　）番　名前（　　　　　　　　　　　　　　　　　　　　）

５　グループに分かれ、自らのアイデアを発表しながら、ペイオフマトリクスを完成させよう。

　　※ペイオフマトリクス：ビジネスの目的に即した角度から、優先順位を付けるためのツール。縦軸を、効果。横軸を、実現性とする。アイデアがどの位置にいるかを当てはめてみよう。

＜ペイオフマトリクス＞

効果

低

高

|  |  |
| --- | --- |
| 入場チケットの価格を安くする販売するグッズの新開発⇒価値観を高めるために園内のみで　販売するゾンビスタッフが徘徊する⇒迷子や、施設内の案内、園内の掃除をするショーの演目を他のアニメとコラボする（ＵＳＪではすでに、ワンピースなどとコラボをしている）各名所を回るスタンプラリーや当日出題する謎解き、隠れスポット探検を実施⇒景品やオリジナルグッズを提供 | 施設の自然を用いたアクティビティ（木、川、池）ジェットコースター逆走（後ろ向きに走る）アニメやゲーム、映画の世界を体感（ＵＳＪでは、モンスターハンター、スーパーマリオブラザーズなどはすでに手掛けている。また名探偵コナン、進撃の巨人、セーラームーン、SPYFAMILYなどとコラボしたイベントも実施している） |
| レストランや売店のメニューの新開発⇒キャラクターやコンセプトに合うオリジナルメニューの開発ネコや犬が徘徊し、入場者が動物と触れ合う⇒日常生活のストレスなどから解放する目的で、癒しを味わう昼と夜にパレードを実施（夏の暑い時期になると、水かけするショーやパレードも実施されている） | プロジェクションマッピングの導入ＶＲを使ったアトラクションＱＲコードを使った写真撮影⇒テーマパークの世界観と現実の融合 |

実現性

易

難

　　ビジネスの目的に即したアイデアが歓迎されますが、誰も見たことのない新しいアイデアや発想力も必要になります。また、限られた経営資源をいかに利用するか、あるいは経営資源を改良して、投資費用を少なく抑えるかという視点も重要です。大きなイベントや新しいイベントを企画・開発・運営・管理するには莫大な資金、時間、従業員数が必要になります。確かに、その実現には従業員や、スタッフ技術者の反対もあることでしょう。

だからこそ必要なことは、綿密に考慮されたビジネスプランであることに変わりありません。従業員を説得しなければなりません。新しいイベントのために、既存の施設のクオリティやサービスを低下させてもいけません。一時的ではなく、長期的な視点で資金調達が可能なビジネスプランが立てられるかどうか、これが今後必要とするマーケターの力になります。しかしこれは、テーマパークに限らず、会社の運営、工場の運営も同じであると考えられます。