

育子屋NEWS

2022. 1. 1

(お子さんが大人になったとき、社会で活躍できるヒントがいっぱい)

USJをV字回復させた現代最強のマーケター

～「学生のみなさんが勉強をする意味はね・・・」～



みなさんは大阪にあるテーマパーク『ユニバーサル・スタジオ・ジャパン（以下USJ）』には行ったことがありますか？

USJは2017年からは入場者数を非公開にしているようですが、『月刊レジャー産業資料』の特集「レジャー施設 集客ランキング2020」によると、推定人数でも東京ディズニーリゾートに次ぐ国内2位で、3位のハウステンボスとは一桁違うほどです。

これほど人気のUSJですが、実は2004年には実質的な経営破綻という状況を迎えていました。そんなUSJを救ったのが2010年、ヘッドハンティングという形で入社してきた森岡毅氏でした。彼は化粧品などを展開しているP&Gジャパンで抜群の実績を残しており、当時のUSJの社長が、業績の立て直しにと森岡氏に白羽の矢を立てたのです。

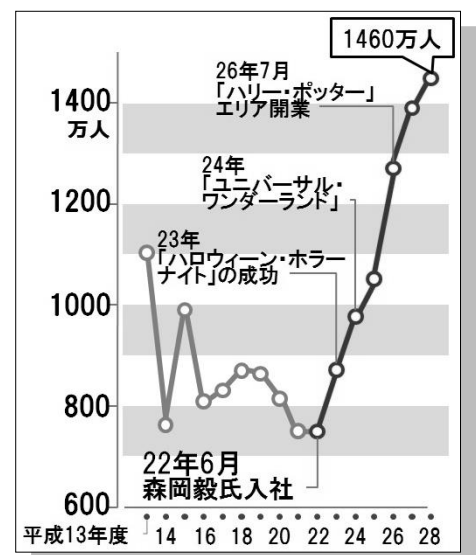
彼は入社後見事期待に応え、USJは驚異的なV字回復をとげ、入社6年で低迷時の倍以上の入場者数を達成することとなります。

そんな森岡氏は、一体どのような思考のもこのような偉業をやったのでしょうか。

実は「丸亀製麺」も「ネスターホーム神戸」も・・・

森岡氏はUSJ入社後からいくつもの大改革を断行し、右図のような推移で業績をV字回復させました。

『大型アトラクションをオープンした翌年は、反動で集客が下がる』というテーマパークの常識を覆し、入場者数は右肩上がり、しかも入場料金も大幅に値上げ（入場料¥5800→¥7600、年間パス¥10500→¥22800）したにも関わらず入場者数が倍増



したので、現時点での日本最強のマーケターと評価されるようになりました。

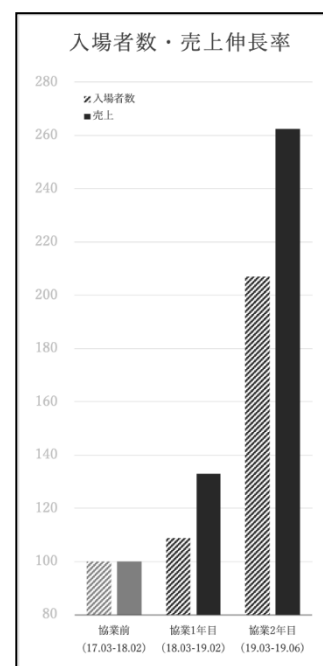
その後森岡氏は2017年にUSJを退社し、マーケティング会社を設立します。するとそこでもその実力を遺憾なく発揮します。

2019年に丸亀製麺で知られるトリドールホールディングスとの協業を発表すると、右肩下がりだった業績が、協業開始直後から好転。わずか4ヶ月で集客率が10%アップ、2019年9月単月の既存店売上は、2015年8月以来最高の伸長となる対前年同期比111%を達成。2019年6月からの店舗での感動体験づくりなどの夏強化策を実施した結果、既存店の集客トレンドは8ヶ月間で95%→113%と約18%も改善しました。

また厚生省の保養施設として建設されたものの経営破綻した「グリーンピア三木」を『ネスタリゾート神戸』として再生。

交通の便も悪く、周りに山しかないデメリットを「大自然の冒険テーマパーク」というコンセプトにすることでメリットに変え、コロナによる外出自粛の逆風を物ともせず9月には売上高前年同月比で133%とついに100%超えを果たし、その後も驚異的なペースで売り上げを積み重ね11月後半には201%を記録。その結果、2020年12月期には初の営業利益の黒字化を達成したのです。

【ネスタリゾート神戸の入場者数・売上伸長率】



何事も「情熱」と「冷静さ」がないと判断を誤る

USJを復活させるために立てた戦略は「ハリウッド映画だけの世界」から「日本のアニメやゲームも取り入れた、いいとこどり」への方向転換でした。その判断の根拠は、

「全てのエンターテインメントの中で、映画に触れる総合的接触時間は約1割なので、映画だけだと9割のお客さんを失うことになります。また関西圏の人口は関東圏の1/3というデータも重視しました。1/3のマーケットの中でUSJが勝つためには、お客さんの幅を狭めてはだめで、広くとらないと勝てないんです」

森岡氏は、物事を大きく動かしていくには絶対に成功させるぞ！という「情熱」と、感情に流されるのではなく、数字からはじき出された客観的なマーケティング、すなわち「冷静さ」を両立させる必要があると言います。この二つが良いバランスを保てていないと判断を誤ることとなるのです。

USJの場合も、「ハリウッド映画の世界で勝負したい！」という情熱はあったものの、マーケティングとしてはじき出した数字から考えると業績回復を達成できない。達成するためには方向を転換すべきであるという「情熱」と「冷静さ」を天秤にかけ、「納得解」を模索した結果の方向転換だったのです。

学生の皆さんが勉強する意味は一つで..

データを根拠に明快で論理的な戦略を立て、企業を回復に導いてきた森岡氏。その原点は、学生時代唯一自信があったという数学だったそうです。社会人になってから数学で学んだ公式や知識を日常生活に応用する場面は極めて少ない。それでも森岡氏は、数学を学ぶことには大きな意義があると言います。

「数学を勉強する意味は一つで、問題にたどり着くために、論理的に頭を使う練習をしているんです。“数学”と言いながら、**問題解決能力**なんですよ、あれは。そしてテストの点数がどれだけ高かろうが低かろうがいいんです。**取り組んで、頭を鍛えておくことが役に立つんです**」

自分の「強み」は何ですか？

また森岡氏はこのような話もされていました。

「企業は社員の『強み』に期待をしてお給料を払っています。その強みが会社に利益を生んでくれると期待するから、そこにお給料を払うんです。

日本人は平均を好むので、平均を育てようとする。でも苦勞して莫大な時間を費やして苦手を伸ばし平均にしたところで人並みなんですよ。それでは評価に繋がらない。僕からしたら、苦手を克服することよりも、「得意」や「強み」をどんどん伸ばして行って『これなら負けない』というものを持った人間になった方が活躍できると思いますよ」

「では、『得意』や『強み』がないという人はどうしたらいいですか？」という質問にはこう答えられました。

「『得意』や『強み』がない人なんて実はいなくて、そういう人は自分の『得意』や『強み』に気づけていないだけなんです。その理由は人と比べるからです。」

もし自分の『得意』や『強み』が分からない・・・という子供がいたとしたら、それを気づかせてやるのが親や指導者の役割なんだと思います。」

「強み」は動詞に表れる

例えば「サッカーが好き」というのはサッカー自体（名詞）が好きという表現です。ではもう一步踏み込んでサッカーの何が好きか？と考えると「戦略を立てて強い相手に勝つのが好き」と、サッカーの中の戦略を立てるという（動詞）が出てきます。

この動詞に注目して探ってみると、その子の中の隠れた属性的な好き・得意・強みが見えてきます。（上記の子の場合、将来マーケターに向いているかもしれませんね）

我が子の強みは何なのか、ぜひ会話の中から探ってみて下さい。

「学生の勉強」＝「将来の問題解決能力」を高めるため

森岡氏は数学が得意だったので数学に着目して話されていましたが、これは学生の間にする勉強全てに共通して言えることです。

これまでも育脳寺子屋NEWSで何度も書いてきましたが、学校で習う各教科の知識が社会人になって直接必要となることは、一部の専門職を除いてほぼありません。

「じゃあ別に頑張って勉強しなくてもいいんじゃないの？」という声が聞こえてきそうですが、学生は教科の勉強を通して、将来社会人になった時に困らない力『**問題解決能力**』を日々鍛えているのです。これは今までのNEWSで出てきた言葉に置き換えると、『非認知能力』や『通知表の右側の能力』にあたります。

私たちは塾なので、森岡氏が仰るように成績が良い悪いはどうでも良い・・・とまでは言いませんが、良い結果を出すために**どう行動して、その結果を踏まえてまた次の行動に移す・・・**といった**建設的なプロセスが一番大切で、結果はその次だ**と思っています。

成績保証を謳うような学習塾では結果が最優先なので、試験前に「試験対策特別授業」のような授業を行い、塾が傾向と対策を徹底的に分析して用意した問題を解かせ、最小限の努力で最大限の結果が出るようにされているところも多いです。

最小限の努力で最大限の結果と聞くと、一見すごく親切に思えますが、このやり方で学生時代の勉強を続けると、森岡氏の仰っていた『テストの点数がどれだけ高かろうが低かろうがいいんです。取り組んで、頭を鍛えておくことが役に立つんです』の部分がごっそり抜けてしまいます。

結果よりも「あ～でもない、こ～でもない」と試行錯誤することが重要なのです。それをしてしなければ、結果的に学生時代には成績はそこそこ良かったとしても、社会人になってから自ら考え行動することができず、苦しむこととなってしまいます。

親子共に心しておくことは、「人と比べない」こと

森岡氏も仰っていましたが、他者との比較論では親子共に幸せになることはありません。隣の芝生は青く見えるからです。以前NEWSでも書きましたが、大切なのは「過去の我が子」と「現在の我が子」を比べることです。

あとは我が子を、親の理想像の子に育てようとしないことです。(←実はこれが今回一番お伝えしたいところです)

我が子であっても、親とは別の人間で、特性は様々です。花にたとえるなら、ヒマワリのような大きな花を咲かせる子、バラのような繊細な花を咲かせる子、カスミソウのような可愛く小さな花を咲かせる子・・・と様々なのです。

子どもにとって一番可哀想なのは、「カスミソウタイプ」なのに、親が『あなたはバラを咲かせる子になるのよ』と言って、無理強いをすることです。これをする、親子共々苦しい思いをするだけです。子供にとって、親に受け入れてもらえない、分かってもらえないのが一番つらいのです。

カスミソウならカスミソウでいいのです。世界で一番のカスミソウになるよう応援してあげてください。

さて、我が子はどんな花を咲かすタイプなんでしょうか？今はじっくり我が子を観察し、将来どんな花を咲かせてくれるか、楽しみにしながら気長に待ってみてくださいね。

では、来年も頑張ってください。来年もよろしくお願い致します。

京大教育研究会 TEL0774-32-1917
育脳寺子屋宇治黄檗教室 TEL0774-32-1059

あなたの「^{つよ}強み」^{なん}って何ですか？

あなたが考える、自分自身の「強み」、もしくは得意なことや好きなことはどんなことがありますか？^{ぱっ}と^{おも}思いつきますか？

^{ひと}人と^{くら}比べていると、^{じぶん}自分^みが見えなくなりますよ

成長する上で、自分が自分のことをよく理解していることはとても重要です。あなたは自分自身の強み（得意なことや好きなこと）は何かと質問されたら、^{ぱっ}と^{こた}答えられますか？

もしすぐに答えられなかったり、自分には強みや得意なことなんて無いと思っているとしたら、もしかしたら、日頃から自分と他人を比べたりしていませんか？

誰でも周りの人は自分より優れているように思えます。だから人と自分を比べていると、どんどん自分に自信が無くなってきてしまいます。

そんな人はこれからは自分と人を比べることをやめましょう。自分と向き合って、自分は何をしている時は時間を忘れるほど夢中になれるか、何をしている時楽しいと感じるか、じっくり探ってみてください。

【注意】分かっていると思いますが、ゲームは答えから省きます（笑）



^{ひと}ひと ^{くら}くら

「人と比べてしまうと、

^{じぶん}自分の「^{とくい}得意」や「^{つよ}強み」に気づけませんよ。」

もりおかつよし えいえいはたんずんぜん ゆーえすじえい すく にほんさいきょう まーけたー
森岡毅 ~経営破綻寸前のUSを救った日本最強のマーケター~

^{じぶん}自分の部屋の目立つところに^は貼って、^よ読み返すように^{かえ}しましょう。