

ハウステンボス再建の軌跡

高木 潔氏 ハウステンボス
専務取締役

開業以来、赤字に苦しみ、03年に経営破綻したハウステンボス。

紆余曲折を経て、10年からエイチ・アイ・エス(HIS)傘下で再建を開始した。初年度から黒字化を果たすと、増収増益と躍進を続けている。巨大テーマパークの変身の秘密と経営戦略について、高木潔専務取締役が語った。

15年度のハウステンボスの入場者数は15年ぶりに300万人台を回復して310万人となりました。うち九州域内容が約55%、海外客は約8%です。HISが再建に乗り出してからは92年の開業以来初の黒字化を達成し、その後も増収増益を続けています。

今年度は熊本地震の影響が懸念されます。4月前半までは入場者数も前年比20%増と好調でしたが、熊本地震があった中旬以降は状況が悪化しており、5月は30%減、6月は前年を少し割る見通しです。長崎県は地震の被害を何も受けていないのですが、風評被害により状況は厳しいのが実情で、HISグループ各社は4月末から「がんばろう九州キャンペーン」を実施し、送客を強化しています。

今の課題はインフラと商圏の人口減少です。今年1月にも九州地方が観測史上最多となる大雪に見舞われ、ハウステンボスも陸の孤島と化して客足が止まりました。もともと長崎発着の航空便は少なく、座席供給は不足気味です。列車もハウステンボスへの路線は単線で、福岡からは1時間に1本程度。交通は自動車頼りです。人口減少も深刻で長崎県内だけで昨年は1万人も減りました。

昨年は大型団体が好調でしたが、団体は年ごとの変動が大きいため、FIT獲得も課題です。その一環で年間パスポート会員の勧誘を強めています。

徹底したオンリーワン戦略

ハウステンボスの基本戦略は、シンプルなメッセージを発信することで差別化を図るという点に尽きま

す。メッセージとは「オンリーワン」です。たとえば、東京から旅行者が来園する場合、交通費や土産物代等を含めて10万円程度が必要になります。10万円を支払ってでも訪れたいと考えてもらうには、徹底的に差別化し、ハウステンボスにしかないオンリーワンの体験をしてもらう必要があります。

そのため、園内で実施するイベントはとにかく、「世界」「アジア最大級」「日本初」「九州一」など「一番」にこだわります。社長の澤田秀雄は、「集客が落ちたら『火星の石』を取ってくればよい」とよく話します。1970年の大阪万博では、「月の石」を見るために6400万人もの人が来場しました。「見たこともないものを見るために人は集まる」というわけです。

もっとも、ハウステンボスは2度にわたり経営破綻していますから、お金はかけられません。今は減価償却が膨らむような、何百億円もかかる過剰投資はできません。毎月、趣向の異なるイベントを工夫し、常に新しいものがあり変化していることを訴え、来てもらうしかありません。集客が期待できる市場規模は東京に立地するテーマパークの10分の1、関西に立地する場合の5分の1です。日本の西の端で生き残るには、弱者の戦略としての「オンリーワン戦略」が必要です。

よく尋ねられるのは、「ハウステンボスはオランダを捨てるのか」という問いです。それに対する世界中の街を旅し見てきたわれわれの答えは、「必要でないものは消えていく」です。ハウステンボスを一つの都市として考えれば、そこには常に文明と同じ

く栄枯盛衰があり、無理やり何かを残そうと思えば進化・発展が止まる。園内の石畳が来園客にとって必要ならば残し、不要なものであればなくす。街は自然体であるべきと考えています。

モナコ公国と同規模のハウステンボスは、広大な私有地ですから、国や県への申請や許可なくできる試みも多く、スピーディーに物事を進められる強みがあります。この強みを活かしたいと考えています。たとえば、運河の中にイルミネーションや噴水装置を設置し、「光と噴水の運河」といったイベントを実施しています。これを一般の河川でやろうとしたら、国土交通省への申請などで認可に3年、あるいは5年がかかります。

広大な私有地だからできることは他にさまざまあります。ドローン活用もその一つ。すでにプロモーション用の撮影はすべてドローンで行っていますが、園内空間を使ってドローン業者に新たなビジネスにトライしてもらうことも考えています。実際に業者側からの実証実験依頼も多くあります。

また、今年はハウステンボスから近い大村湾の無人島を購入しました。無人島を活かした観光開発にも取り組みたいと考えています。

澤田流の経営術

ハウステンボスが目指しているのは“観光ビジネス都市”です。つまり、ハウステンボスの可能性をシリコンバレーのような位置づけで見えており、電力自給、農業、ロボット活用に取り組むということです。いろいろな会社が成長発展していくなかで、ハウステンボスが5年後、10年後も人口が減少する状況下で生き残っていくことを考えると、テーマパーク事業だけでは足りません。そこで組織体制をテーマパーク、エネルギー、農業、ロボットの4部門としました。

エネルギー事業では太陽光を使った水素発電に取り組み、農業では植物工場で栽培した野菜を園内のレストランで提供しています。ロボットを活用した世界初のローコストホテル「変なホテル」も営業しています。ホテル開業当初は30人のスタッフで運営していましたが、現在は12人とロボットで仕事をこなしています。



Profile

たかぎ・きよし●1963年生まれ。82年大阪府立阿倍野高校卒業。86年HIS入社。2005年中部営業本部本部長、07年関西営業本部本部長を歴任し、08年1月に取締役就任。同年4月から西日本地区、09年から東日本地区の営業を統括。12年に常務取締役就任。14年3月から現職。

澤田が常に話すのは効率化と生産性向上です。この2つは利益に直結しています。ですから、「早く歩く」ことが社命になっています。移動時間を短縮するわけです。メールは「減らし、余計なCCは入れない」、会議も「減らしたうえで時間は30分以内」といった指示を徹底しています。新たなイベントを検討する際も企画書は作りません。簡単な資料だけ用意し、言葉で説明したほうが早いからです。採否もその場で即決が基本です。

また、マルチタスクも当然のことです。園内で花火大会が催される際には、経理や営業など本部の社員も椅子並べを手伝い、屋台にも立つ。花の手入れも必要に応じて手伝います。「データに頼るな」も澤田の口ぐせです。常に現場を歩いて状況をチェックすることが重要であり、データは現場の感覚と合っているのか否かを確認するための材料だという発想です。

こうした澤田の経営手法を理解し、5年後、10年後を語る次世代リーダーの人材を育てることも課題です。そこで「澤田経営道場」を開設しました。社内外から人を募り、現在、その1期生がハウステンボスで学んでおり、彼らの今後の活躍に期待をしているところです。