

ハウステンボス再建を ランチェスターで斬る



2012/01/26

戦国マーケティング株式会社

福永雅文

■ なぜ、福永がハウステンボスを語るのか

1992年、総工費2,200億円をかけて長崎県佐世保市に開業したハウステンボス（以下、HTBという）は開業以来18期連続で赤字でした。その間、実質的な経営破たんを三度しています。バブルの負の遺産、九州最大の不良債権といわれたHTBを旅行代理店HISとそのグループが再建することになります。

2010年4月、HIS創業者で現会長の澤田秀雄さんが社長に就任。すると10年9月期決算（変則の半年決算）でいきなり黒字決算。11年9月期も3・11大震災があったにもかかわらず、二期連続で黒字となりました。メディアはこれを“澤田マジック”と呼びました。

11年12月、この澤田マジックを学ぼうと日経BP社が現地訪問セミナーを開催。筆者（福永）は澤田さんの講演や現地視察が行われた後、ランチェスター戦略の専門家の立場で澤田マジックを解説する講義を行いました。後講釈は誰でもできるものですが、手品の種明かしを試みました。

澤田さんはHIS創業の1980年代初頭にランチェスター戦略を学び、自社の戦略に取り入れます。今も筆者が常任幹事を務めるランチェスター戦略学会で顧問をお引き受けいただいています。HTB再建にもランチェスター的な思考が活かされているということから、筆者が解説することとなったのです。

■ ハウステンボスの赤字が続いた理由

ハウステンボスとはオランダ語で「森の家」という意味で、オランダの街並みを再現したテーマパークです。敷地面積は152万㎡と我が国最大級。一日最大3万人が収容され、3,000人が宿泊できます。96年には年間380万人が訪れ、東のディズニー、西のHTBともいわれましたが、その後、ジリ貧。赤字が続きます。

なぜ、赤字なのか。商圏が小さく、アクセスが悪く、広いのでコスト高と、そもそも条件が三重苦だからです。商圏は首都圏の二十分の一です。アクセスは福岡市から車で二時間。長崎空港からバスで一時間。遠いし、飛行機代は高く、便数も少ない。敷地面積の広さは維持管理費も高くなります。

街並みは本家オランダよりも美しいものですが、オランダそのものではありませんので本物にはかないません。ミッキーマウスのようなキラーコンテンツ

(集客力のある魅力的なソフト) ありませんので、一度は行っても二度、三度と訪れる人が少なかったのです。

■メッセージの集中

構造的に黒字になりにくく、三度も実質的な破たんしたことで負のイメージがつき、空き店舗も目立っていたHTBを澤田さんはいかにして再建したのか。10年4月、社長に就任した澤田さんは、スタッフに3つの基本方針を示しました。

- 1 掃除をしよう
- 2 明るく元気に仕事をしよう
- 3 経費を2割下げ、売上を2割増やそう

実にシンプルです。澤田さんはいいます。「あれもやれ、これもやれといきなりいわれても、社員は混乱します。大将はまず大きな目標をバシッと示す。細かい指示はその後です。とにかくシンプルで伝わるメッセージにしなければなりません。」

メッセージはお客様に対しても従業員に対してもシンプルでわかりやすくなければ伝わりません。ランチェスター戦略でいうところの一点集中主義です。メッセージも集中すべきなのです。

■掃除をすれば儲かるか？

第一の「掃除をしよう」とは「発展している会社はきれい」という澤田さんの経験則から打ち出されたものです。HTBはテーマパークです。お客様に見える部分はもちろん、きれいでした。でも、バックヤードはまだまだと澤田さんは感じました。お客様に見えない部分まできれいにしようというものです。

掃除をすれば儲かると唱える人がいますが、それは精神論のみならず、理論的に裏付けられます。掃除とは整理、整頓、清掃、清潔の四つの要素で構成されます。

- ・整理・・・要るものと要らないものを区分けし、要らないものを処分する
- ・整頓・・・要るものを所定の位置に所定の方法で配置し、管理する
- ・清掃・・・ホコリなどを掃き清める
- ・清潔・・・拭き掃除などで磨き上げ、衛生的にも美的にも美しくする

四要素の掃除をすることで、スタッフの規律が保たれ、よい習慣が身に着くことで礼節がよくなり、安全性や衛生面も向上します。人は誰もが自分に関心があり、仕事であつても頭のなかはプライベートなことを考えてしまったりするものです。一心不乱に掃除をすることで自分の内側（プライベート）に向きがちな関心を外側に向けます。すると、スタッフの「気づき、気配り、気働き」がよくなります。お客様のみならず、同僚への配慮も行き届くようになるのです。「愛他精神、利他の心」が育まれます。

組織には誰がやるのか、はっきり決まっていなくても、誰かがやらなければならない仕事は山ほどあります。こういった仕事は愛他精神がなければ、誰かがそのうちやってくれるだろうとなり、ポテンヒットのようなエラーが生まれてしまいます。愛他精神があれば、気づいた人が率先してやるのでエラーが生まれにくくなるのです。

誰がやってもよい仕事を進んでやることを「組織市民活動」といいますが、これが活発に行われればエラーは減り、生産性は上がり、お互いがお互いを配慮していると連帯意識が高まり、働きやすくなるので従業員満足は高まります。業績を上げる基礎が築けます。

■凡事徹底とは差別化戦略

第二の「明るく元気に仕事をしよう」ということも、テーマパークという性格上、ごく当り前のことです。スタッフは明るく元気に振舞っているつもりでした。でも、外部から来た澤田さんの目には不十分に映りました。創業以来、赤字続きで社員に負け癖がついている印象でした。「ウソでもいいから明るくやろう、しんどい時こそ明るくやろう、嫌々やってもよい仕事はできっこない。カラ元気でもいいから、と訴えたのです（澤田さん）。」

掃除も明るく元気もテーマパークとしてはごく当り前のことで、いわば凡事です。ただ、この当り前のことを徹底して継続してやり抜くと、圧倒的な、絶対的な差となります。凡事徹底は差別化戦略です。そして企業繁栄の基礎、基盤となるのです。

差別化戦略という大向こうを唸らせるアイデアを考えたくなるのですが、基礎のもろいアイデア勝負は長続きしません。凡事徹底の基盤の上に立つアイデアこそ生きるのです。

■狭く濃く

3つの基本方針の第三は、経費を2割下げ、売上を2割増やそう、というものでした。これも実にシンプルなメッセージで、どんな組織でもこれが出来れば赤字にはなりません、言うは易し、行うは難しの典型です。

通常は経費を下げれば売上も減ります。これを「縮小均衡」といいます。一方、売上を上げたければ経費も増えます。売上を上げながら経費を下げれば黒字化することは誰でもわかりますが、やるのは至難の業です。

「わかりやすくするために2割、2割といいましたが、トータルで4割改善できればよいのです。売上が3割上がって、経費が1割下がっても4割の改善です」と澤田さんは言いますが、どのようにしてそれを成し遂げたのか。まずは、経費削減策から。

澤田さんが再建を引き受ける時点で、HTBは開業19年目です。今後、大規模修繕費がかさむことは間違いありません。これに加えて過去の負債を継承し、固定資産税を払いながら再建することは不可能です。負債を処理し、税金相当額の補助を行政から受けて、実質借金ゼロで事業を受け継ぎました。単年の黒字で修繕費を賄えれば、二度と経営破たんすることはありません。

次に仕入原価を見直します。これまで仕入は地元企業優先でした。HTBは毎期赤字でしたが、仕入会社は黒字でした。再建のためには仕入先にも理解をえ、地元優先ではなくコスト優先で仕入先をゼロベースで見直します。仕入原価は削減できました。

日本最大級の敷地面積は、それだけ維持管理費も大きなものとなります。長年の不振でテナントも一部埋まらず、歯抜け状態でした。そこで、全敷地面積の三分之一をフリーゾーンの公園とし、有料スペースを三分の二に絞り、テナントをそこに集約。維持管理費を大幅に削減しつつ、歯抜け状態は解消され、賑わい感が出ました。いわば「選択と集中」です。広めれば薄まります。「狭く濃く」はランチェスター弱者の戦略そのものです。

こうしてコストの大幅圧縮に成功しました。ただし、何でもかんでも減らしたわけではありません。安全と美観の観点から修繕費は減らせません。集客と売上増のために宣伝費やイベント費は減らしませんでした。コスト配分も選択と集中です。

コスト削減の次は効率化です。マネジメントの単位を職能制からエリア制に変更します。HTBにはホテルを別にして遊戯、飲食、物販の機能があり、職能別にマネジメントをしていました。これをエリアで区分して職能を超えたマネジメントに変更したのです。例えば、飲食店が混んで人が足りなくなったら、近くの小売店から応援を出すことができます。敷地が広いうえに、混雑の時間帯が一致しやすい職能で区分してはできなかつたことです。また、各エリアはよい意味で競争するようになり、全体として活性化しました。

掃除が「組織市民活動」を活発化させる旨は既にかきました。掃除はエリア制マネジメントをも裏付けるのです。また、ペンキがはがれていたら、自分たちで塗るなど、内製できるものは内製し、外注費の削減も行います。

■ スピードは差別化戦略

スピードも重視します。「今までよりも仕事のスピードを2割速くしようと訴えました。そうすれば経費を2割削減したのと同じ効果があります。私自身も電動アシスト自転車でパーク内を駆け回ることによって率先垂範しています（澤田さん）。」

「意思決定は即断即決が基本。早く決断したら、結果も早く出る。たとえ失敗しても、すぐ修正ができます。歴史をみると、戦いもそうでしょう。速いほうがたいてい勝つ。戦いはスピード。経営もスピードなのです（澤田さん）。」

スピードも差別化戦略です。

■ ナンバーワン戦略

次に売上拡大策を解説します。

テーマパークの売上は「客数×客単価」で決まります。まず、客数を上げる

ために澤田さんは入場料を下げる決断をします。3,200円を2,500円に2割強下げます。入場料を下げれば客数は増えるかもしれないが、客単価が減るので、これまでの経営者はなかなか踏み切れないでいました。澤田さんは入場料を下げることで、キラーコンテンツ（集客力のある魅力的なソフト）の二本柱で、まずは客数を増やし、次に滞在時間を長くすることで客単価を上げる策を講じます。

- ・ワンピース

今、子供に一番人気のアニメの海賊船を常設し、ファミリー層に訴求。

- ・AKB48

今、若者（特に男性）に一番人気のアイドルのコンサートを開催

- ・花と庭園

従来からのチューリップ（早春）に加えて、百万本のバラ（初夏）、ガーデニング世界大会（秋）でミドルからシニア層に訴求。

- ・夜景

従来から冬の夜はイルミネーションがあったが、規模を拡大し世界一のイルミネーションに（電球820万球）

以上のような、ここにしかないオンリーワン・コンテンツや、ここが一番のナンバーワン・コンテンツを次々に投入。若者男性、シニア層といった従来、弱かった客層も取り込みました。また、HISの力もあって、中国をはじめとする海外からの来場者も増えました。夜景を名物化することで弱かった夜間を強化し、一客当たりの滞在時間も増えました。結果として、客数も客単価も増えたのです。

■戦略は環境に従う

こうして、10年9月期、HTBは開業以来、19期目にして黒字決算をします。次期も順調に推移していましたが、11年3月11日、東日本大震災が起こります。九州のHTBは全く被災しませんでした。深刻な影響が出ました。大震災に伴う原発事故の影響で、増えていた海外からのツアー客が壊滅。世間の自粛ムードで団体客も壊滅。東日本からの個人客も激減。一週間で一万室のホテルがキャンセルされます。

このままでは11年9月期は赤字に逆戻りです。澤田さんは戦略転換します。全ての集客活動を大震災の影響の少ない西日本の個人客に集中。それでも客数増は難しいので、客単価を上げる仕掛けを次々と投入。結果、11年9月期は前

期比で客数は7%増の180万人と微増にとどまりましたが、売上は三割増で、二期連続黒字決算を果たします。スピード経営、集中戦略で危機を突破できました。

戦略とは仮説と予測に基づくものです。その前提が崩れたら、直ちに戦略を立て直す必要があります。

■ 理念こそ、究極の差別化

ここまで三つの基本方針（1）掃除をしよう、（2）明るく元気に仕事をしよう、（3）経費を2割下げ、売上を2割増やそう、を解説しました。

実は、この三方針を示す前に、社長就任の第一声として従業員に示したことがあります。それは「志」と「夢」です。理念こそ究極の差別化と筆者は唱えています。澤田さんは従業員に次のように語りかけたといいます。

皆さんは、何のためにHTBで働いてきたのでしょうか？
長年、赤字で給料が増えなくても、ここで頑張ってこられたのはなぜですか？
お客様に喜びや驚きや癒しといった感動を提供することを自らの「志」として
いるからではないでしょうか。

皆さんには、HTBをこうしたいという「夢」があるのではないのでしょうか？
私にも夢があります。私はHTBを「東洋一のきれいな観光ビジネス都市」に
したいという夢が描けたから、再建をお引き受けしました。
皆さんにも、夢があるでしょう。

私は再建の第一線に立ちます。

皆さんと「志」と「夢」を共有して、共に再建を果たしましょう。

HTBにはミッキーマウスはいません。商圈も小さいです。テーマパークという土俵で戦う限りは、ディズニーランドにはかないません。しかし、HTBにはディズニーランドにはないものがあります。東京は遠いけれど上海は近いです。事業ドメインを変え、市場を変えればナンバーワンになることは可能です。このことを澤田さんは「夢」と語りました。具体的には

- ・教育観光
- ・医療観光
- ・ビジネス利用
- ・アウトレットモール
- ・上海・長崎航路の定期就航

など、単なるテーマパークではなくなることで、新たな需要を創出し、競争の次元を変えればナンバーワンになれるということです。

「ハワイに行きたいと思わなければ、ハワイには行けません。やりたいことをイメージし、設計図化すれば、今、何をやるべきか、そのことが見えてくる（澤田さん）。」

■ ハウステンボス再建の象徴

H T Bにはメリーゴーランド（回転木馬）があります。施設自体はどこの遊園地にもあるものと変わりません。ただ、H T Bの回転木馬の運行管理をするお兄さんは、かぶりものをして、木馬が回っている間、ずっと、木馬にまたがる子供たちに手を振ったり、ひょうきんなダンスをします。一日中です。子供たちの笑顔のために、一日中、踊っているのです。

聞けば、誰に命じられたものでもないという。澤田さんの「志」と「夢」を共有し、基本方針の一つ「明るく、元気に」を、自分の立場で取り組もうとしたときに、彼は踊りだしたのです。H T B再建の象徴だと筆者は感じました。
(了)

* 文責は全て福永雅文にあります。

* ご質問、ご意見、ご感想はメールにてお願いします。

⇒ info@sengoku.biz

* 福永は「まぐまぐ」で無料メールマガジンも発行しています。

ご登録は⇒ http://www.sengoku.biz/pdf.htm#new_reader