

寄稿

ハウステンボスの取組みについて



ハウステンボス株式会社

執行役員 経営企画室 室長 高田 孝太郎

1996年 株式会社NHVホテルズインターナショナル（現ハウステンボス(株)ホテル部）入社。
 ホテルレストラン、ホテル企画部門を経て、2007年ハウステンボス株式会社広報室課長。
 前経営体制下での業績低迷期から2010年の現経営体制への事業継承、以降の業績回復期において責任者として企業広報に従事。12年7月経営企画室長、13年12月執行役員 経営企画室 室長。現在に至る。

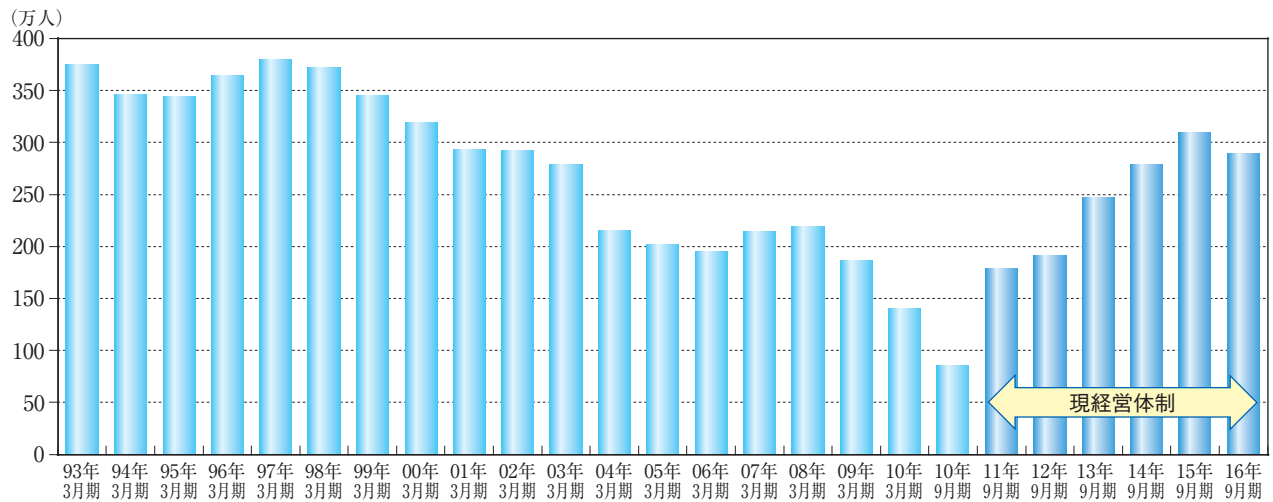
1992年の開業以来、18年間赤字が続き2度の事実上の経営破綻を経験したハウステンボスが2010年以降において、どのような取り組みを進めて年間300万人のお客様をお迎えし100億円近い利益を生めるような体質となったのか、そしてこれからどのような未来像を描いているのかお話しさせていただきます。

スタッフの意識改革

現在の経営体制がスタートしたのは2010年4月でした。H.I.S.の澤田会長（当時）がハウステンボスの社長に就任し、以降月の半分はハウステンボスで過ごしながらか陣頭指揮を執っていました。

まず最初の4月に全スタッフが2グループに分かれて場内のホールに集められました。全スタッフに向けて初めて澤田社長がメッ

図表 ハウステンボス入場者数推移



* 3月期決算は10年3月期（2009年度）まで。決算期変更に伴い10年9月期のみ変則半年決算。11年9月期から1年間の決算。 (決算期)

セージを伝える機会でした。

最初の話は「仕事の意義」についての内容でした。テーマパークでの仕事はいいサービスをすれば目の前でお客様に喜んでいただける、感動いただける素晴らしいものなのだ、そしてそれだけに留まらず、地域の観光振興や発展にも寄与することができる大変有意義なものなのだということを皆さんぜひ自覚をしてくださいということを強く投げかけられました。

その上で18年間赤字続きのハウステンボスが当たり前前に黒字を計上するようになるために3つだけ守って仕事をして欲しいという話がありました。

- 「明るく、楽しく、元気に仕事をしましょう！」

仕事をしていれば普通は辛いことのほうが多い。だからといってそのときに塞ぎこんでいても決して状況は良くはならない。辛い時ほど、ウソでもいいから明るく元気に楽しくしてほしい。そうすれば必ず早い段階で良くなっていく。

- 「みんなできれいにしましょう！」

勢いのある会社、業績が伸びている会社の共通点は「きれいである」ということ。工場が整理整頓されている、店舗が明るくて清潔感がある、オフィスが整然としているといった点が共通している。ハウステンボスもみんなが掃除をしてきれいにしていきましょう。

- 「2割の効率化をしよう！」

まずは今の仕事にかけている経費を見直し

てできる限り2割の削減を目指してほしい。下げた分の経費はすべて利益になる。一方、これ以上経費を下げるのは難しいという部署については仕事のスピードを2割アップして欲しい。例えば歩いて場内を移動しているのであれば少し小走りして欲しい。早く目的地に着いて早く仕事をスタートできれば早く終わることができる。結果として人件費や光熱費の削減につながることになる。

経費も減らしてスピードも1.2倍にできれば4割の効率化に近づくことができる。実現できればハウステンボスは必ず黒字になる。

澤田社長から伝えられたメッセージはとてもシンプルなこの3点のみでした。

私も含め、聞いていたスタッフのほとんどはこれで黒字になるのかと正直半信半疑だったと思います。ただその時点ではこの3つのことを信じて守り通していくしかありません。ひたすらこの3つを胸に仕事を続けていると、次第にお客が増え、売上が増え、一方で経費が下がり、結果として利益が生まれるという最初の成功体験をわずか半年で経験することが出来ました。今でもまだまだ意識の改善は必要ですが、最初の半年間で結果が出たことは少しずつスタッフの中にも自信が芽生え始めるという大きな効果を生んだと思います。

こだわりは 「オンリーワン・ナンバーワン」

お客様の目に触れる部分での変化についてお話しします。

1992年の開業以来、ハウステンボスのテーマは「17世紀のオランダ」でした。建物は細部までこだわり忠実に当時の様子が再現されています。そして場内で展開しているアトラクションやイベントもオランダと関連したものが展開され徹底的にオランダに拘ってお客様をお迎えしていました。ハウステンボスが計画段階にあった1980年代の後半はまだまだ簡単には一般の人々が海外旅行に出かけることができない時代でしたのでこの様なコンセプトのテーマパークが各地に整備をされるなど海外旅行を疑似体験できる機会へのニーズは高かったのかもしれません。ただし90年代に入り、その海外旅行も身近なものとなり海外に興味があれば行くことができる時代となったこと、そしてバブルの崩壊による景気後退局面での船出を強いられたハウステンボスは以降、厳しい経営状況を辿り、2003年には会社更生法の申請という最初の実質経営破綻に



追い込まれました。そして2009年には再建に取り組んでいた野村プリンシパルファイナンスも撤退を決断という2度目の破綻に陥っています。

景気の状態もさることながら、事業が軌道に乗らなかった最大の要因はお客様のニーズや時代の変化への適応力が弱かったのだと今振り返って感じています。

それではこの日本の西端までお客様にお越しいただくためにはどうすればよいのか。2010年に新体制になってからも最初は試行錯誤と失敗の連続でした。まずはじめに入場料を引き下げました。そして夕方の一定時間については思い切って入場料を無料としました。それでもお客様は増えませんでした。また有田や三川内、波佐見といった焼き物の産地に囲まれているという地の利を生かした「ハウステンボス大陶器市」も実施しましたが見事失敗でした。歴史も規模も有田陶器市の足元にも及ばないレベルで中途半端だったのが原因です。その上で入場料もかかるとなればこの結果は自明の理だったのかもしれません。

ただこれらの失敗からは多くを学ぶことができました。「中途半端ではダメ」「まねもダメ」「入場料を払ってでも見てみたいと思っていただけるものが必要」などです。

これらの経験をもとにスタートしたのが「光の王国」「100万本のバラ祭」などといったイベントの数々です。

「光の王国」は2010年冬の開催時、東洋一700万球という規模感で実施しました。



「光の王国」

100万本のバラ祭もそもそも植栽されていたバラをさらに強化し、デコレーションや演出を見直し、お客様に伝わりやすい「100万本のバラ祭」と銘打って開催しました。

結果、両イベントともに開催期間中の入場者数を大きく引き上げる結果を生み、今でも毎年バージョンアップを重ねながら、全国や海外からのお客様にお楽しみいただいています。ハウステンボスに来ないと見ることができない、体験することができない、日本初、

東洋一、世界一、世界初といった「オンリーワン・ナンバーワン」へのこだわりこそが、今のハウステンボスの伸長を支えている大きな力になっていると思っています。現在は「光の王国」「花の王国」のみならず「音楽とショーの王国」「ゲームの王国」「健康と美の王国」「ロボットの王国」の6つの王国をはじめとした場内で展開されている様々なイベントやコンテンツで、このこだわりをお客様に体験いただくことができるようになってき



ハウステンボス歌劇団



「100万本のバラ祭」



「チューリップ祭」



「あじさい祭」

ています。

そして同じく、大事に考えているのはお客様のご評価です。どれだけ事前に準備をし、万全でオープンを迎えたアトラクションやイベントでもお客様のご評価を得ることができなければ意味はありません。お客様にはシンプルにアンケート調査で5段階でご評価をいただいています。4.5以上のご評価をいただいているイベントやアトラクションはお客様にもご満足いただいているSNS等を通じてさらに口コミで拡散しています。イルミネーションやバラ、ハウステンボス歌劇団などがこのようなご評価をいただいています。逆に3.5点にも満たないものは思い切って中止も

しくは継続しないこととしています。ただなぜご評価をいただけなかったのか、何が悪かったのかという点については徹底的に分析します。なぜならここに次の成功のヒントが隠されているからです。2010年以降、お客様のご評価に耳を傾けながら継続してきたことで現在はほとんどのイベントで4点以上のご評価をいただけるようになっています。

「観光ビジネス都市」をめざして

佐世保市に立地しているハウステンボスからみると、関東のTDLや関西のUSJとは同じテーマパークとしてよく比較はされるものの

マーケットの規模感が圧倒的に小さく、そのために仮に同じ規模で投資を実行しても期待できる集客効果も比例して1/10、1/20程度に留まってしまいます。加えて少子高齢化が進む日本において、とりわけ長崎県は九州の中でも著しく高齢化と人口減少は進んでいてマーケットは日々、縮小の一途をたどっています。そのような環境の中でハウステンボスが目指している将来像は「観光ビジネス都市」というあたらしい街の姿です。基盤のテーマパーク事業はこれからも磨きをかけて魅力が高まるように整備を進めていきます。一方で“日本最大のテーマパーク”という規模感を強みとして、将来的に世の中のお役に

たてるような新しい技術の実証実験の場として活用していく、そしてその取り組みを通じて新しいビジネスを生んでいくことに取り組んでいます。発電や売電等のエネルギー事業やロボット事業、農業事業などすでにテーマパークの枠を超えた新しい取り組みがスタートしています。

その様な考え方や流れの中で2015年7月、世界最高の生産性の実現を目指して「変なホテル」が誕生しました。

きっかけは澤田社長がハウステンボスに滞在中、ホテルヨーロッパで過ごしている中でホテル事業がいかにかに人件費や光熱費、大半が建設費が占める減価償却費がかかる事業なの



「変なホテル」フロント



客室



かということに思い至ったというのが始まりでした。

そこから自動化やロボット化の導入、自然エネルギーの活用、最先端の建築工法の採用によって世界一生産性の高いホテルの実現を目指すスマートホテル構想がスタートしました。まず最初に場内に最新の空調システムや顔認証システム、断熱塗料などを採用したスマートハウスを建設し、真夏と真冬を経験しながら効率性と快適性を検証しました。

その後、一定のノウハウが蓄積できた時点でホテルの建設プロジェクトがスタート。東京大学生産技術研究所や鹿島建設、そしてロボットをはじめとしたさまざまな分野のプロフェッショナルが集結し、世界一の生産性の実現に取り組みました。

まず2015年7月に第1期棟72室が開業。そして2016年3月には第2期棟72室が開業し全144室でグランドオープンをしています。このホテルで働くロボットは200体を超え、一方で開業時30人だったスタッフの数は徐々に減り現在は7名となっています。この人数でシフトを回しているので勤務しているのは実質1名か2名です。

1期棟には輻射パネルを採用し空調による光熱費を抑制する取り組みを行っているほか、2期棟においてはホテルとしては日本ではじめてCLT工法を採用し、木材という日本でまだまだ豊富な天然資源の活用にも取り組んでいます。また水素エネルギーシステムも導入し建物の一部では電力の自給自足が実現しています。

開業以降、国内のみならず世界中のメディアが取材に来るなど今でも高い注目を集めておりギネスワールドレコードからも「世界で初めてのロボットがオペレーションするホテル」として認定されました。稼働率も高い水準を維持しており、来年7月には56室の3期棟を竣工させ全200室へと拡張する予定です。

また今年の3月には舞浜で2号店が、8月には蒲郡で3号店が開業しています。今後も東京や大阪、台湾や上海など国内外で展開を進め3年から5年で100店舗の実現を目指しています。“進化し、変化し続ける”という「変なホテル」の名前に込めた思いを着実に実現しながらこれからも進化させ続けていきます。

さいごに

澤田社長自身がいつもハウステンボスを採点しています。こちらは100点満点で2010年当初は40点台だった点数が今は58点です。まだ及第点には達していないのです。それだけまだまだ改善の余地があり、見方を変えればまだまだ伸びしろがあるのだとスタッフは前向きにとらえています。一日も早く、まずは最初の合格ラインの60点を獲得しより多くのお客様にご満足いただける、感動いただけるハウステンボスを目指して参ります。読者の皆さまもぜひご来場をいただきハウステンボスをお楽しみいただきます様お願い申し上げます。