

令和3年度 卒業論文

論題：HISによるハウステンボス再生
—オンリーワンかナンバーワンのこだわり—

担当教員名：平川幹和子

九州産業大学 商学部

学籍番号：18CB513

氏名：坂田昂平

要約

ハウステンボスは2度の経営破綻を経験している。1度目は野村プリンシパル・ファイナンスが再建に入ったが失敗し、その後 HIS による黒字化に成功し現在に至っている。ハウステンボスの生みの親、神近氏と野村プリンシパル・ファイナンスそして HIS の経営の違いは何処にあったのか。本論文ではそれぞれの経営術を探り、成功した HIS のイベントと来場者の関係に注目する。さらにハウステンボスの広大な土地を生かした取り組みについても考察する。このことにより大都市より離れた場所に位置するほかのテーマパークの考察になればうれしい。

目次

はじめに	4
1. ハウステンボスの歴史と現状	6
1.1. 長崎オランダ村からハウステンボスへ	6
1.2. ハウステンボスの「エコロジーとエコノミーの共存」	6
1.3. ハウステンボスの破綻	7
1.4. 野村プリンシパル・ファイナンスの再生戦略と失敗要因	7
1.5. HIS の再生と現状	8
2. イベントと来場者数の関係性とそこから見える課題	11
2.1. 集客力の強化	11
2.2. 2012年のデータにおけるイベントと入場者数の関係性	13
2.2.1. 立地をベースにした市場ポテンシャル値	13
2.2.2. イベントの種類と入場者数の関係	14
3. ハウステンボスの新たな取り組みと提案	16
3.1. テーマパーク以外の取り組み	16
3.2. ハウステンボスへの提案	17
おわりに	19
参考文献	20

はじめに

テーマパークと聞いて真先に思い浮かぶのが東京ディズニーリゾートであろう。東京ディズニーリゾートの前進である東京ディズニーランドは、日本初のテーマパークである。米国からディズニーランドを日本に誘致した際に特定のテーマに沿ったショー、アトラクション、展示物を演出した観光施設の名称として「Theme Park」という言葉も入ってきたのである。

テーマパークには莫大な初期投資が必要である。テーマに沿った施設を作るわけだから、アトラクション、キャストのコスチューム、レストラン、ショップの雰囲気作り、音楽にいたるまでテーマにふさわしくないといけない。遊園地のようにアトラクションを並べるだけという訳にはいかないのだ。来場者を飽きさせず、リピーターになってもらうには、設備投資は必須であり、かなりの資本力が必要となる。また、収入源としては入場料、商品物販、レストラン収入、スポンサー収入等である。入場者が増えればそれに付随する他の収入も増加するため、テーマパークは都市に近い方が良いとされる。休日のレジャーとしてはもちろん、平日の仕事や学校帰りの利用客も見込めるためである。平日もコンスタントに入場者を獲得できれば、テーマパークの運営は安定する。

1980年代後半から全国各地で多くのテーマパークが建設された。人々のライフスタイルにも変化が見られ、土日を休みとする企業も増え、労働時間が減り余暇時間が増えたことによって、国民の余暇へのニーズが高まった。その建設ラッシュの波に乗り、1992年3月25日、長崎県佐世保市に神近義邦氏が手がけていた長崎オランダ村（1983年7月22日開業）を大規模に発展拡大させたハウステンボスが開業した。レンガを積んだ建物や石畳、オランダ王室の住まいを模した宮殿、風車や運河など、オランダ本国からの助言を得るなどしてこだわり抜いた施設には、第一期投資額として2200億円もの費用を投じられた。ちなみに東京ディズニーランドの初期投資は1800億円である。

しかしながら、この徹底した本物志向で開業したハウステンボスは、2度の経営破綻を経験している。2003年、開園以来、初期投資の負債を解消できずに1度目の破綻をした。第3セクターの官民のもたれ合いの運営による無謀極まりない事業見通しだと言われている。2度目の破綻は野村プリンシパル・ファイナンスによる再生の失敗である。「企業再生のプロ」言われていたが、実はテーマパークの再生は初めてだった。2003年9月ハウステンボスの支援企業として決定し再建を図るが、2008年の世界金融不況の影響で海外からの来場者の見込みが厳しくなり、2010年3月に再建を断念した。出資金125億円を破棄し、野村プリンシパル・ファイナンスは手を引いた。そこで登場したのが旅行業大手のエイチ・アイ・エス（H・I・S）である。2010年4月からH・I・S社長である澤田秀雄氏がハウステンボスの社長に就任し新体制となった。当時、ハウステンボスには62億円の債務があったが、澤田氏は債務減の交渉を行い、結果として債務の8割の放棄を勝ち取った。さらに、残りの債務は九州の財界5社（西日本鉄道、九州電力、九電工、西部ガス、九州旅客鉄道）からの出資金を取り付けたことにより、最終的に借金ゼロでハウステンボス再生スタートを切れたのである。H・I・S初年度に当たる2011年9月期から黒字を達成し、その後順調に入場者数は伸び続けた。なお、2019年5月より、坂口克彦氏が社長と

なっている。

なぜ、万年赤字続きのハウステンボスをH・I・Sは再生させることが出来たのか。都市に近い方が良いとされるテーマパークを、テーマパークには不向きな場所に建て、オランダよりオランダらしい大規模な施設を維持、管理できているのはなぜなのか。

本研究では、H・I・Sのテコ入れにより、ハウステンボスから遠ざかった客を再び呼び寄せられた要因はどこにあったのか、なぜH・I・Sはここまで落ち込んだハウステンボスを引き継いだと同時に黒字化でき、現在にいたるまで高収益を保つことができたのか。黒字経営を持続できる戦略はどこにあるのかについて解明していく。また、2020年の新型コロナウイルスの急速な拡大により、今まで絶好調だったハウステンボスもそのあおりをまともに受けている。休園と時間短縮営業で10年ぶりの赤字に転落した。そこで、H・I・Sはハウステンボスを新型コロナウイルスの感染拡大前の業績に戻すことができるのか。新型コロナウイルスの収束の見通しが立たない中コロナ後を見据えた戦略をどう目指すのか。ポストコロナに向けたハウステンボスの挑戦についても考察する。

1. ハウステンボスの歴史と現状

1.1. 長崎オランダ村からハウステンボスへ

ハウステンボスの前身は1983年に開業した「長崎オランダ村」である。同年には東京ディズニーランドも開業しており、当時は「東のディズニーランド、西のオランダ村」と並び称されるほどのものであった。長崎オランダ村は、長崎と佐世保を結ぶ国道206号線という幹線道路沿いにあり、多くの立ち寄り客を生み出した。風車とレストラン、オランダの街並み、海事博物館、クルーズ用の「観光丸」の建造など徐々に拡張した事でリピート客をつかむ事が出来た。バブル景気も重なり、入場者数は順調に増加し、1990年には200万人を集めるまでに成長した。しかし、創業者である神近義邦氏が目指していたのは「自然の息づかいを肌で感じることのできるエコロジカルな環境の新しい街」¹であり、成長を遂げたオランダ村とは違うものであった。

1987年、オランダ村の対岸に長崎県によって整備された50万坪にもおよぶ塩漬けされた工業団地が手つかずのまま放置されていた。県はその活用をオランダ村で成功していた神近氏に打診し、彼はもともと持っていたビジョンを実現させる形で「ハウステンボス」を計画した。後ろ盾として、金融業界では日本一難しい審査として知られる日本興業銀行が支援に入ると、三井不動産、三菱重工業、三菱商事、日本郵船、JTBなど日本有数の大企業も名乗りをあげた。

1.2. ハウステンボスの「エコロジーとエコノミーの共存」

1990年より動き出したハウステンボスプロジェクトは、2年の歳月をかけ「新しい住空間の創造」²というコンセプトをもとに、まず荒れはてた土地を花木の育つ土壌に改良し、張り巡らせた全長6キロの水路の護岸は生態系を壊さないようにすべて石積みにした。ハウステンボスの2つの水門は、満ち潮で1つの水門をあけ海水を引き込み、引き潮でもう1つの水門をあけ水を海に出し、運河内の水を循環させた。地下を走る共同溝におさめられた浄化技術によって、1度使った水を3次処理し、大村湾へ直接排水を行わない徹底的な浄化システムを作りあげた。電力についても、買電だけではなく、天然ガスを使ったコジェネレーションシステムを導入した。このように、ハウステンボスは目に見えないところで最新の技術を取り入れているのである。

また、ハウステンボスにはアスファルトの道はない。雨水が地面にしみ込むようにオランダで焼いて輸入された2,000万枚のレンガを敷き詰めている。ハウステンボスの象徴である「パレスハウステンボス」はオランダ王室の特別の許可のもとに再現してある。建築後のチェックで、オランダ側の責任者がパレスハウステンボスの東ウイングのレンガとレンガの目地の幅が本国のそれより数ミリ広い事を指摘した。ハウステンボス側は施工済みの200平方メートルを4,000万円かけてやり直した。このように、神近氏は細部にわたってこだわりを持ってハウステンボスを作り上げたのである。

¹ [ハウステンボスの挑戦]神近義邦 139 頁

² [ハウステンボスの挑戦]神近義邦 212 頁

1.3. ハウステンボスの破綻

当時、神近氏はハウステンボスが“ディズニーを超える”べく、敷地内に「ノアの劇場」「宇宙帆船館」「ミステリアス・エッシャー」「アニメワールド」「クリスタルドリーム」「天星館」などのアミューズメントを作った。また、パレスハウステンボス内の博物館や場内を走るオリジナルのクラシックカー、5つの直営ホテルの建設にこだわりを見せた。さらに他のテーマパークにはない別荘地「ワッセナー」の建造も行った。

神近氏がこだわりぬいたハウステンボスは、1992年、開業当初から数年は全国的に大きな話題となり375万人あたりの入場者数を推移していた。しかしそれでも見込み来客数には届かず初年度から赤字が続き、バブル崩壊も重なり入場者数が増えることはなく、2000年3月、202億円という債務超過により神近氏が辞任し経営から身を引いた。その後ハウステンボスは日本興業銀行主導での再建を模索したが2003年2月に会社更生法の適用を申請し、負債額2,289億円の大型倒産に終わった。

このような事態に陥った原因として考えられるのは、2,250億という初期投資額である。この金額はハウステンボスのロケーションに見合う数字ではなかった。ハウステンボスは交通アクセスの悪さに加えマーケットの規模もディズニーランドの20分の1である。ちなみにディズニーランドの初期投資額は1800億円である。それに加え神近氏の「ハウステンボスはテーマパークではなく環境未来都市」と提唱していたところにも起因すると考えられる。確かに、エコロジーとエコノミーの現実的共存は理想として素晴らしい。神近氏はそれを目指した「住むことの出来るリゾートづくり」を実現したかったのだ。しかしながら、エコノミーは利潤を追求する。対してエコロジーは、いくらそこに配慮しても、なかなか利潤を生み出さない。神近氏はそのジレンマをハウステンボスという具体的なプロジェクトを通じて解決したいと願い「ここはテーマパークではありません。千年の時を刻む街を作っているのです」³と言いつづけたのである。ところが、来場者は街を見に遠方から来るわけではない。ハウステンボスをテーマパークと認識し、エンターテイメントを求めてやってくるのだ。そこで設備（アトラクション）の更新もなくイベントでの満足感も得られなければ、リピーターとなってもどってくることはないのである。ゆえに来場者は伸び悩み、将来的には人口3万人が定住する都市をつくるという構想で作られた分譲住宅も半分は売れ残った。ハウステンボスが破綻した時の負債総額約2289億円は、そのほとんどが巨額の初期投資であり、それにより経営不振に陥ったのである。追加の投資は行えなかった。神近氏による初期投資の経営管理の失敗である。エコロジーとエコノミーは共存出来なかった。

1.4. 野村プリンシパル・ファイナンスの再生戦略と失敗要因

2003年9月、ハウステンボスの支援企業に野村プリンシパル・ファイナンス（以下、野村）が決定し、代表取締役には竹内大輔氏のもと、新体制での経営再建を目指すことになった。野

³ [ハウステンボスの挑戦]神近義邦3頁

村がハウステンボスの再生へと踏み込む決定をした要因は大きく2つ考えられる。

1つ目は、ハウステンボスがオランダの街並みを忠実に再現できている事である。日本ではヨーロッパをモチーフに作られたテーマパークはいくつかあるが、これほどハードがしっかりしているものは他にない。つまりソフト面の工夫次第で来場者を増やせると見込んだのである。2つ目は、会社更生法により負債額が10分の1に減額されたことである。

野村による再生は、テーマを「オランダ」から「ヨーロッパ」に広げたことから始まった。これは国内で増加を続けていた韓国、中国、台湾などのインバウンド客の取り込みを狙ったものである。九州の長崎県への旅は、東アジアからヨーロッパに行くより費用も時間も抑えられる。ヨーロッパの雰囲気だけでも楽しみたいという旅行者のニーズに合致するのである。来場者数の目標は、年間230万人とし、再生の初年度にはメインとして「イースタン・オデッセイ」のイベントを開始した。2006年には愛・地球博の「三菱未来館@もしも月がなかったら」のソフトを新アミューズメント施設「kirara (きらら)」としてオープンさせ、更に2007年には同じく愛・地球博の「三井東芝館グランオデッセイ」のソフトを「グランオデッセイ」として公開した。他にも女性向けにヨーロッパ風温泉施設。子供向けとして「マシュマロタウン」の建設も行った。他の施設のリニューアルも行い、九州エリアへのPRを増やし近隣の来場者の増加にも力を入れた。その為来場者数は徐々に上向き回復傾向にあった。しかし2008年の世界金融不況リーマンショックの影響で海外からの来場者が激減。再び経営危機に陥り、一度も黒字に出来ないまま、2010年3月、ハウステンボスの支援からの撤退を決定した。

この野村による再生の失敗は、リーマンショックの影響が一つの要因である。しかしながら、もしそれが無かったとしても結果としてリピーターが増えることはなかったであろう。野村は経営再建のプロであるがテーマパークに対しての見識には欠けていたと言わざるを得ない。施設の追加投資が行えなくなると、野村は他の企業の再建のようにリストラを加速させた。野村の再建に入った当初から3500人いた従業員は1,800人へ削減され。最終的には1,000人まで減らされた。閉鎖施設は19にのぼり、テナントの多くも退却するしかなかった。企業の事業縮小なら、このやり方でもよかったかもしれない。しかしながら、テーマパークでの再建術としてはお粗末すぎである。来場者は楽しさと感動を求めてやってくる。賑わいの無い、活気を失った場所に再び戻ってはこないのだ。

そしてもう一つの要因は、野村の竹内氏も神近氏と同様にハウステンボスを滞在型のリゾートと考えたことにある。ハウステンボスに緻密なまでに再現されたオランダの姿をみて、来場者に感動してもらえろと考えた。もちろんこの優れた施設を見て来場者は素晴らしいと感服するであろう。しかし来場者はテーマパークとしての楽しさと感動を求めて来るのだ。「ハウステンボスはテーマパークではありません。リゾート都市です」という独りよがりの発想は、消費者ニーズをとらえることが出来なかった。

1.5. HISの再生と現状

野村プリンシパル・ファイナンスはハウステンボスの経営から手を引くと決め、新しいスポ

ンサー探しに乗り出した。しかし譲渡先候補としてリストアップしていた約 30 社からすべて支援を断られた。当時の佐世保市長の朝長氏が九州の財界に助けを求めたところ、出資協力には応じたものの自ら経営主体になるという企業は現れなかった。そこで最後の頼みの綱として株式会社 HIS の澤田社長に直訴したのである。澤田氏は野村が再建を行うことになった時、「ハウステンボスは交通のアクセスが悪い。施設が管理不能なほどに巨大すぎ、再建は一筋縄ではない」と見立てていた。しかし朝長市長の 3 度の熱心な口説きにより財務面の問題を解決した上で再建を引き受ける事となった。このようにして HIS は借金ゼロでスタートを切れたのである。ハウステンボスは 7 年に及んだ裁判所管理の更生会社から完全に脱却し、HIS は「経営の自由」を手に入れた。加えて 3 年で経営再建できなければ撤退するとの条件も付け加えた。HIS が正式に支援を表面したのは 2 月 12 日である。

2010 年 3 月より澤田氏は本格的にハウステンボスの再建にとりかかった。その手法はいたってシンプルである。ハウステンボス根幹にかかわるコンセプトの見直しと改変である。「オランダの静かな街並み」「大人のリゾート」といった創業当時のコンセプトは捨て、「来場者が楽しいことなら何でもあり」の総合レジャー路線を推し進めた⁴。1 年目、ハウステンボスの敷地面積の 3 分の 1 をフリーゾーンにした。フリーゾーンとすることによりそこに手をかける必要がなくなり、その分有料エリアの投資に集中することが出来たのだ。ゴーストタウンのようなエリアを、フジテレビとの共同事業として「スリラーファンタジー・ミュージアム」というお化け屋敷街にしてオープンさせた。これは若者に人気のエリアとなった。

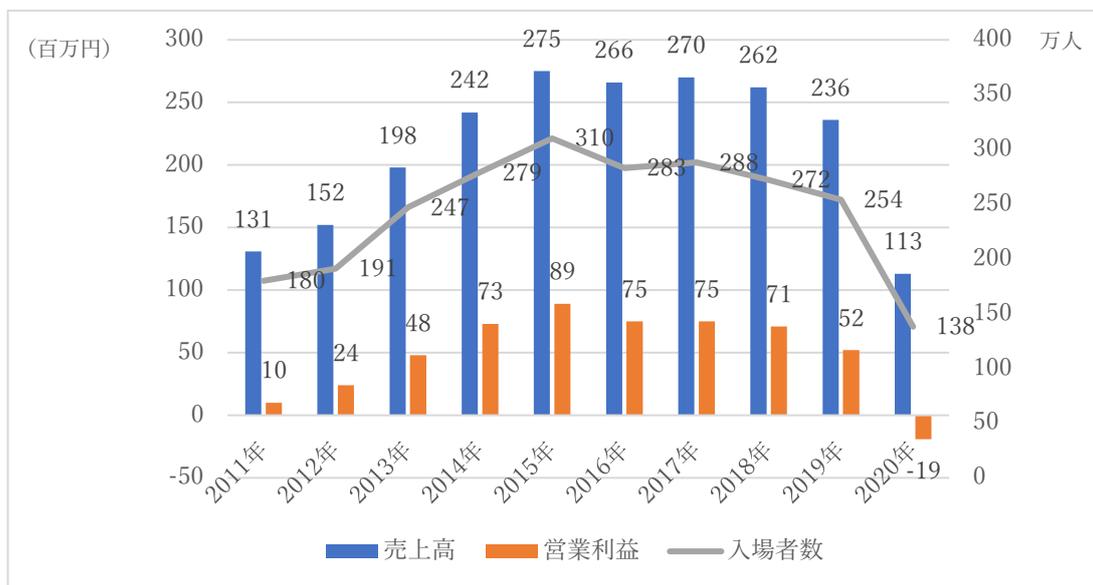
しかしながら、成功ばかりではない。とりあえずの対症療法として来場者を増やす為に入場料を下げ、最終的には無料にしたが来場者はうまく増えなかった。理由は園内が「暗く、静かで、怖い」からであった。他にも有田の陶器市をまねてやってみたが、まったくお客様は入らなかった。近くの“全店舗あげての本物の陶器市”に勝てる訳がなかった。

他にも多くの試行錯誤を繰り返しながら、徐々に目指すべき方向が見えてきた。中途半端なイベントではなく、ハウステンボスにしかないもの、つまり「オンリーワンかナンバーワン」のイベントをやることだった。そこで、人が少なくなる秋にはハウステンボスの売りである花を活かした「ガーデニングワールドカップ 2010 ナガサキ」の開催を、寒い冬には「光の王国」として東洋一のうたい文句を掲げ幻想的なショーをアピールした。結果として、わずか 1 年で黒字化に成功したのである。このように、毎年、「猛スピードで行動し、だめならすぐに修正する」を繰り返し行った。さらに澤田氏はハウステンボスを「観光ビジネス都市」に変えると当初から言い続けていた。「観光ビジネス都市」⁵は澤田氏の造語である。ハウステンボスにさまざまなベンチャー企業を集結させ、世界最先端の技術の実証実験を行わせ、そこで生まれたテクノロジーを世界に売るといったイメージである。これは広大な私有地だからできることである。

⁴[HIS 澤田秀雄の「稼ぐ観光」経営学]73 頁

⁵ [観光ビジネス都市]とは単なるテーマパークではなく、会議場やビジネス、医療、教育など様々な体験の場に変えるアイデアである。

このように、着実に回復を続けてきたハウステンボスであるが、順風満帆なわけではない。2018年の熊本地震による来場者の減少、2019年日韓関係の冷え込みによるインバウンドの減少、2020年より続く新型コロナウイルスによる営業時間短縮や営業休止など、次々と予測不可能な事態が襲いかかっている。過去10年のハウステンボスの決算を図1に示す。



(ハウステンボスの電子公告

https://www.huistenbosch.co.jp/aboutus/e_publicly/index.html より筆者作成)

図1：ハウステンボスの過去10年の決算

2. イベントと来場者数の関係性とそこから見える課題

ここからはハウステンボスにおけるイベントの効果と来場者数の関係を考察する。イベントが実際に集客に結びついているのかを先行研究を基にまとめ、そこから課題を見出す。

2.1. 集客力の強化

テーマパークではリピーターの確保が不可欠である。訪れた人に新しい発見や感動を与え、リピーターにつながる必要がある。そのためには新しい施設やアトラクションを導入したり、ショーやイベントを開催することによって常にパークの鮮度を保つことが重要になる。しかしながら、ハウステンボスのように地方のテーマパークに新しい施設や大規模なアトラクションの投資を行う余力はない。そこで数多くの中小規模のイベントを実施することでリピーターの獲得につなげている。表1に2010年よりハウステンボスで行われた様々なイベントをまとめた。

2010年の「100万本のバラ園」は当初からオランダ風に「ボタニカルガーデン」と呼ばれていた。しかし、どんなに素晴らしいバラ園であっても伝わらなくては何もならない。「ボタニカル」というネーミングは日本人に馴染みがないのだ。そこで「100万本のバラ」とし、さらにバラの鑑定士も招き「世界で3本の指に入る」とお墨付きをもらおうと「日本一の100万本のバラ園」と銘打ったのである。その結果、狙い通りにシニア層が大勢来園した。現在も四季折々の季節の花で彩られたガーデンの規模は世界最大級であり、ハウステンボスの最大の強み、魅力となっている。

続いて来場者が減る冬に、東洋一の700万球のイルミネーション「光の王国」を作ったところ大盛況となった。クリスマス期間の入場者数は前年比6割増になっている。⁶現在のイルミネーションは1300万球に増え九州を訪れる人にとって外せない観光スポットとして世界的にも認知されるに至っている。まさしくオンリーワン・ナンバーワンである。

ハウステンボスでは毎晩、花火が打ち上げられていた。しかしその花火はわずか1~2分であり、インパクトに欠けていた。それなら九州で一番規模の大きい花火大会を、という事で、2万発の花火を打ち上げる「九州一花火」をやったところ、ハウステンボスの収容人数は約3万5千人くらいであるが、4万人を超える来場者が押しかけ入場できないほどだった。これもナンバーワンである。

他にも2012年3Dプロジェクションマッピングを日本で一番に取り入れたり、2013年宝塚歌劇団はシニアに人気が高いので「ハウステンボス歌劇団」を立ち上げた。最初は野外テントから始めたが、2014年には専用のミュージックホールが新設された。220席の客席は常に満杯で立ち見も出るほどに好評だ。「変なホテル」もオープンさせた。ホテルの受付にロボットを置いた。「変なレストラン」ではロボットがお好み焼きやチャーハンを作った。

⁶ 澤田秀雄 “interview とにかく行動、ダメなら修正—ハウステンボス” 超速 “黒字化のワケ (特集スピード改革の極意とは)” 26 頁

表 1 : ハウステンボスの取り組み

	来場者数	アトラクション・イベント
2010	86 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● フリーゾーン開設 ● AKB48DAY ● スリラーファンタジー・ミュージアム ● ONE PIECE メモリアルログ in ハウステンボス ● 「光の王国」700 万球のイルミネーション ● 「ガーデニングワールドカップ 2010 ナガサキ」 ● 「日本一の 100 万本のバラ園」
2011	131 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● ONE PIECE サウザンド・サニー号 ● 白い観覧車クルーズ
2012	152 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● アドベンチャーパーク ● デジタルホラーハウス ● 英語公用語ホテル「ウォーターマークホテル長崎ハウステンボス」開業 ● 3D プロジェクションマッピング（日本初）
2013	198 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● 巨大立体迷路ザーマイズ ● メルヘン不思議の森 ● 監禁病棟 ● 「光の王国」1000 万球超のイルミネーション ● （リンクファンタジア、TFM スーパーイルミネーション） ● 「九州一大花火大会」打ち上げ総数 2 万発
2014	242 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● ハウステンボス歌劇学院創設 ● 「ゲームの王国」 ● 恐竜の森 ● 世界フラワーガーデンショー ● ハウステンボス歌劇団「MUSE HALL」
2015	275 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● 「健康と美の王国」 ● 変なホテル開業 ● 「水の王国」日本最長ウォーターロングスライダー
2016	266 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● 「ロボットの王国」
2017	270 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● 夜間ドローンレース ● VR アトラクション「VR の館」「VR 心霊百物語」「バハムートディスコ」「VR-KING」
2018	262 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● 天空レールコースター「疾風」 ● 第 6 回九州一花火大会 ● たこ焼きロボット（オクト シェフ） ● 無人島上陸アトラクション「ジュラシック アイランド」 ● 光と噴水と音楽のショー「ウォーターマジック」
2019	236 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● ONE PIECE サウザンド・サニー号クルーズ 2nd 復活 ● 白銀の世界
2020	1040 万人	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型コロナウイルスの感染拡大防止に伴う初めての長期休園(4/6～5/15)

(ハウステンボス沿革 https://www.huistenbosch.co.jp/aboutus/e_publicly/index.html より作成)

このようにハウステンボスは次々にイベントを打ち出し新しいマーケットを開発してきた。取り上げたイベントは効果を上げたものばかりだが、効果が認められなかったものは取りやめ、失敗した場合はその原因を分析して次の企画に活かしている。テーマパークにおけるイベントはとても重要だと推察する。

2.2. 2012年のデータにおけるイベントと入場者数の関係性

藤田 (2015)⁷はテーマパークにおけるイベントを2つに分けて考えた。ひとつは期間を限定して特定のテーマに基づいて開催されるイベントで、これを「スペシャルイベント」とし、もうひとつは期間を限定せずパーク内に設置されている常設のステージで行われるショーやパレードでこれを「常設イベント」と定義つけた。また、『テーマパークにおいて、イベントの「種類」と「実施回数」が多い程、入場者数に正の影響を与える』と仮説を立て、2012年のデータからハウステンボスを含む国内6カ所の「地方型テーマパーク」と東京ディズニーランド、東京ディズニーシー、ユニバーサルスタジオジャパンの「都市型テーマパーク」3カ所のポテンシャル値と、“スペシャルイベントと常設イベントの種類数とそれぞれの実施回数”を出した。

2.2.1. 立地をベースにした市場ポテンシャル値

藤田 (2015) が用いた「市場ポテンシャル値」は、大貫 (2006)⁸に記載がある「地域間相互作用のモデル」「小売引力の法則 (ライリーの法則)」を使った以下の数式から求める。

$$V_i = \sum_{j=1}^n \frac{P_j}{D_{ij}^2}$$

(V は i 地域のポテンシャル、D は i と j との距離、P は人口)

これはテーマパークのマーケットサイズを定量で比較する為のものである。各テーマパークの商圈を日帰りで来場できる半径 100 km を範囲と定義し、それを更に該当のパークからの距離毎に5つのゾーン (0~20 km、20~40 km、40~60 km、60~80 km、80~100 km) に分類している。表2に2012年、2018年、2020年のハウステンボスの商圈人口とポテンシャル値を示す。

⁷ 藤田真哉 (2015) 「国内テーマパークにおけるイベント集客に関する考察 ～ハウステンボスの事例を中心に～」、早稲田大学リポジトリ、

https://waseda.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=11490&file_id=20&file_no=1

⁸ 大貫学 (2006) 「テーマパークの市場ポテンシャル分析」、『流通科学大学論集』19(1)、 pp. 15-28

表 2 : ハウステンボスの商圈人口とポテンシャル値

		0～20 km	20～40 km	40～60 km	60～80 km	80～100 km	合計
2012 年	商圈人口(千人)	342	1,038	635	2,209	2,822	7,046
	ポテンシャル値(V)	3.4	1.2	0.3	0.5	0.3	5.7
2018 年	商圈人口(千人)	332	1,299	618	2,192	2,798	7,239
	ポテンシャル値(V)	3.3	1.4	0.2	0.4	0.3	5.6
2020 年	商圈人口(千人)	324	978	613	2,186	2,788	6,889
	ポテンシャル値(V)	3.2	1.1	0.2	0.4	0.3	5.2

(<https://uub.jp/rnk/>より筆者作成)

この結果を見ると立地をベースにした市場ポテンシャルは2012年よりほとんど変化のないことが分かる。つまり2012年の入場者数が2020年も同じくらいになるはずである。

2.2.2. イベントの種類と入場者数の関係

藤田(2015)は各テーマパークで2012年に開催された「スペシャルイベント」と「常設イベント」の合計数を「種類数」とした。

そこで、本論文ではイベントの種類と市場ポテンシャルおよび入場者数がどのような関係になるのか、2018年および2020年のデータを表3にまとめた。

表 3 : イベントの「種類数」と「市場ポテンシャルの関係」および「入場者数」の関係

	入場者数(千人)	市場ポテンシャル	種類数	
			スペシャルイベント数	常設イベント数
2012年	1,918	6.2	23	
			14	9
2018年	2,620	5.6	25	
			15	10
2020年	1,380	5.2	13	
			5	8

(筆者作成)

2018年は2012年に比べイベント数が2つしか増えておらず、なおかつ市場ポテンシャルが0.6ポイント低下しているが、入場者数は140%に増加している。この部分でいえば、イベントの種類数と入場者数に関係はないように見える。

また、新型コロナウイルス蔓延下の2020年は、2018年と比べて市場ポテンシャルが0.4ポイント低下しており、イベント数48%減、入場者数47%減となっている。この部分でいえば、

イベントの種類数と入場者数に相関関係があるように見える。しかしながら、2020年は外出自粛等があるため単純に比較はできない。

ゆえに、イベントの「種類数」と「市場ポテンシャルの関係」および「入場者数」の関係では十分な考察は無理である。

3. ハウステンボスの新たな取り組みと提案

大都市から遠く、大規模な設備投資を行う余力がない地方のテーマパークであっても適切な経営管理とイベント戦略によって、入場者数を増加させ高収益事業として運営出来る可能性があるという事がわかった。イベントの種類と実施回数を複合的に増やせば「顧客感動」と「予想、期待の実現」を創出し、入場者数の増加につなげる事が出来るであろう。

しかし闇雲に種類を増やし回数や期間を増やせば良いのだろうか。2016年の熊本地震をきっかけに右肩上がりだった入場者数は減少へと転じた。その後も新しいイベントで十分な集客効果を発揮できず4期連続で減少している。

ここまで、スペシャルイベントがテーマパーク集客において最も重要な要因であると述べてきた。例えばディズニーでは春の「ディズニーイースター」、七夕には「ディズニー七夕デイズ」、そしてサマーイベント、「ディズニーハロウィン」、「ディズニークリスマス」、正月イベントと1年を通してスペシャルイベントは絶えず行われている。ここで挙げた季節に沿ったイベントはハウステンボスでも開催されている。規模の大きさはもちろん違うが地方のテーマパークとしてはますますの集客をあげている。しかしディズニーとハウステンボスの大きな違いは、ディズニーには映画コンテンツというバックがあるのだ。ミッキーマウスから始まり最近ではアナと雪の女王と映画がヒットしたものは次々とそのキャラクターを中心として集客できる。毎年、コンテンツは絶えることはないし、アメリカのテーマパークでヒットしたものを日本に持ってくればいいのだからこれも大きな違いである。一方ハウステンボスは何もない。自らキラーコンテンツを生み出さないといけないのである。つまりスペシャルイベントをキャラクター頼りにすることなくゼロから作るのだ。しかも独占的コンテンツとはならないため、翌年にはオンリーワンではなくなる可能性もある。

テーマパーク事業はイベントの成否や天候に左右されやすい弱点がある。ハウステンボスと単なるテーマパークとして考えるのではなく一つの都市として見立て複数の都市機能を付加すれば安定度が増すのではないだろうか。ハウステンボスが推し進めたテーマパーク以外の事業について考察する。

3.1. テーマパーク以外の取り組み

① ホテル、ロボット事業

ハウステンボスは3軒のホテルを所有しているが、ホテルにかかる3大コスト「光熱費」「人件費」「建設費」を減らす為、ローコストホテル「変なホテル」を2015年オープンさせた。このホテルでは、チェックインから荷物の預かり、荷物の持ち運びや掃除、芝刈りなどの作業を27種類、200体以上のロボットが担当している。その結果、従業員が6~7人になった。その後2016年2月に2期棟、2018年12月に3期棟をオープンしている。将来的には中央コントロールで完全無人化する計画である。そしてこの働くロボットの姿を見た宿泊者がロボットを購入するというテーマパーク的でない稼ぎ方に繋がっている。

② 電力事業

ハウステンボス内に太陽光パネルを設置しホテルへ電力を供給したり、九州電力へ売電し

てスタートした。その後 2015 年、スマートエナジー社と合併で「HTB エナジー」を設立。2016 年には一般家庭にも電気が売れるようになり全国展開となる。

③ 植物事業

農地に適した土地は限られている。土を使わず肥料を溶かした水溶液で栽培する栽培法を考えた。コストカットのために「変なホテル」のように建設コストを減らし、ロボットを使うことも考えている。農業は人手がかかる分、自動化の余地が無限にある。ロボットが種をまき、ロボットが成長を見守り、ロボットが収穫すれば野菜の値段は当然安くなるはずである。国内で使う野菜を植物工場で作る、まさに「世界一、生産性の高い植物工場」である。

3.2. ハウステンボスへの提案

ハウステンボス内で9月から12月、延べ6日間（9月24日、10月29日、10月30日、11月12日、12月10日、12月11日）120人（20代から60代）に、ハウステンボス内で試みている事業について来場者に聞き取り調査を行った。調査結果を表4に示す。

表4： ホテル（変なホテル）、ロボット、電力、植物事業が認知されているか

年代事業	20代	30代	40代	50代	60代	合計 (人)	認知度
変なホテル	9	10	24	23	14	80	67%
電力	0	2	11	5	6	24	20%
ロボット	4	5	8	18	21	56	47%
植物	0	2	4	3	8	17	14%
合計	13	19	47	49	49		

(筆者作成)

ホテル→ロボット→電力→植物の順に認知されている事がわかる。変なホテルは実際に宿泊したのが12名、興味があって見学に行ったという来園者も4名いた。ロボットはホテルのフロントに配置されたロボットのスタッフ、ハウステンボス内のロボットレストラン、他にCMなどで知ったという来園者が多かった。電力についてはあまり認知されていないが、ハウステンボスが売り出している電気、“ハウステンボス HOME 太陽光でんき”を利用している来園者もいた。植物に関しては変なホテル内の健康レストラン「オーラ」で認知している来園者がほとんどだった。レストラン内のガラス張りの栽培室で完全無農薬野菜が土を使わず1週間単位でどのくらい成長するのが確認できる。

しかしどの分野もまだ十分に認知されてはいない。一般的に宿泊に特化したホテルでは運営利益率が30%前後なのに対し、変なホテルはおよそ2倍の利益率である。そのわけは、通常35

～40名のスタッフが必要であるが、変なホテルは7～8人の人数で運営している。このコストカットが驚異的な利益率をたたき出している。電力、ロボット、植物生産によるコストカットの成功だが、知られていないのだ。変なホテルはハウステンボスの園外の少し離れた場所があり、ハウステンボスに訪れた人が気付く場所にある訳ではない。先に述べたようにロボットも植物も変なホテルを利用し、レストランへ足を運ばないと気付かない。電力に関しては、太陽光パネルの設置は目にするものの電力事業に参入している事はわからない。つまりこれらの事業は広報によっては、まだまだ伸び代があるといえよう。テーマパークとしてのハウステンボスは2016年より売上高・営業利益、共に下降気味である。来場者が求めるスペシャルイベントを出し続ける事が難しいならこの広大な土地を利用し、テーマパークとは全く別のビジネスが生み出す利益と相互扶助すればいいのではないだろうか。

おわりに

スペシャルイベントを効果的に仕掛けることで集客効果に結びつくことがわかった。しかしそのスペシャルイベントを出し続けるのには限界がある。ハウステンボスは、広大な土地を実験の場として利用し、そこで生まれたテクノロジーを世界に売るという、テーマパーク事業だけにとどまらない道を歩き始めている。澤田氏の非常に難易度の高い経営力で、2度の経営破綻を経験したハウステンボスが再生できたのは、弱点をすべて長所に変え、次から次に湧き出るアイデアを実行したからに他ならない。日本には経営不振に陥っているテーマパークがたくさんある。このハウステンボスの再生にヒントを見つけるテーマパークもあるだろう。

2020年の新型コロナウイルスの拡大により2021年9月期の営業損益は28億円、2期連続の赤字だった。ハウステンボスも休園に追い込まれた。しかし、この期間にスタッフの「接客の質」を上げることに取り組んだ。コロナが少しおさまれば、広い土地を生かし密にならないと修学旅行生を多く誘致している。だが、いくら順調にパーク運営を行っていてもこのように予期せぬ災害が起こると回避することはできない。ならばハウステンボスのように他事業も取り入れた運営方法は新しい形でテーマパークを守っていくことにつながっているのではないだろうか。

参考文献

- ・ 神近義邦. (1994年1月15日) ハウステンボスの挑戦. 講談社.
- ・ 澤田秀雄. (2012年9月30日) 運をつかむ技術. 18年間赤字のハウステンボスを1年間で黒字化した秘密. 小学館.
- ・ 木ノ内敏久. (2014年8月15日) H. I. S. 澤田秀雄の「稼ぐ観光」経営学. イースト新書.
- ・ 桐山秀樹・丸本忠之 (2017年11月20日) 変な経営論. 澤田秀雄インタビュー. 講談社.
- ・ 藤田真哉. (2015年3月) 国内テーマパークにおけるイベント集客に関する考察. ハウステンボスの事例を中心に.
- ・ 企業家倶楽部, ハウステンボスの強さの秘密. 挑戦と失敗を繰り返しピンチをチャンスに (再生の旗手澤田秀雄が挑む: ハウステンボスの未来)

謝辞

本論文の作成にあたり終始適切な助言を賜り、また丁寧な、そして夜遅くまでご指導して下さった平川幹和子先生に、ただただ心から深く感謝いたします。平川先生には日頃から論文の進み具合を気にかけていただき、愛情をもって厳しく、厳しくご指導くださいました。不出来な私に最後まで向き合ってくださいまして感謝の念を抱くばかりです。本当に有り難うございました。