

## 経営講座

「新：高知県で儲かる会社を創る方法」

第3回テーマ 戦術の重要性 【赤字企業の黒字化】の成功例

「18年間赤字の「ハウステンボス（長崎県佐世保市）」の黒字化は戦術の成功によるものである」

私は、平成8年に「高知県で儲かる会社を創る本」を著してベストセラーになった。

この本の通りに実践して大きく成長した企業がある。奴田原のお陰だと言ってくれる。誠に嬉しい限りだ。しかしながらそうでない企業もある。つまり衰退倒産した企業だ。

私の書物を読まなかった経営者達だ。読んでも意味が分からなかった方達だ。

そこで今一度、平成8年と大きく変化している現在の経営環境における「新：高知県で儲かる会社を創る本」を出版しようと考えているが、その前に動画で内容の一部を紹介する。

### ハウステンボスの「黒字化」は戦術の成功によるものである。

ここでも皆様方に、より分かって頂くために、実際に行われた「環境適応勝利戦略」と「この戦略を成功させる為の環境適応勝利戦術」の成功例と失敗例を紹介する。

開業以来18年連続赤字で「改正会社更生法」適用の第1号だった長崎県佐世保市のハウステンボスが、僅か半年で黒字化しているが、これは一体どういうことなのか？

この黒字化は、「旅行業者大手のエイチ・アイ・エス（H I S）」の創業者である澤田氏が策定実践した「環境適応勝利戦略」と「その戦略を成功させる為の環境適応勝利戦術」の成功にあるのだ。

ただ、この流石の澤田氏にも、この成功の裏には何回かの戦術の失敗があったのだ。戦術は簡単に成功したのではない。いくつかの戦術の失敗があったからこそ、戦術の成功に繋がっているのである。澤田氏はこれらの戦術の失敗を、次は成功に繋げる人物なのだ。

ここで皆様方も希望を持って欲しい。今ダメでも、今後の戦術次第で持ち直すことはあるのだ。成功することはあるのだ。

澤田氏が、赤字のハウステンボスを黒字化する為に策定・実践した「環境適応勝利戦略」と「その戦略を成功させる為の環境適応勝利戦術」は、次の通りである。

ハウステンボスの黒字化について、色々試行錯誤した結果、新規顧客を増やしただけでは黒字化は難しいので、リピーター客を増やすことに力を入れる「リピーター客増加戦略」を策定し、次の戦術を策定・実践した。

### ハウステンボスが策定実践した「戦略」と「戦術」「小戦術」

澤田氏が策定実践したハウステンボスの「戦略」と「戦術」並びに「小戦術」（この戦略名と戦術名、小戦術名は本書の著者である奴田原惇郎が命名したものである。）は次の通りである。

実践した次の戦術並びに小戦術には失敗と成功があることに留意すること。

#### **リピーター客増加戦略**

テーマパークはリピーターが命である。新規顧客にだけ頼ってはいけません。ジリ貧になってしまう。（※テーマパークに限らず全てのビジネスにおいて、リピーター客が命であることは

自明である。) 一度来たお客様にも更なるサプライズを提供するため、常に進化し続けねばならないのだ。

①×「入場料値下げ」戦術＝失敗

夕方以降の入場料を 3,000 円から 2,000 円、1,000 円と徐々に引き下げ最後は限定的に無料にしたが客は入らなかった。つまり効果なしで失敗。

②「美しいバラ園での集客」戦術＝失敗から成功

×「ボタニカルガーデン」ネーミング小戦術＝失敗

○「100 万本のバラ祭り」ネーミング小戦術＝成功

顧客呼び込みのネーミング（小戦術）を変えただけで成功。バラ園は全く同じ。

③「光の王国」戦術＝成功

○ 2014 年「光の運河」小戦術＝成功

○ 2015 年「光の滝」小戦術＝成功

○ 2016 年以降も「光の○○」小戦術継続中

**【結果】複数の戦術・小戦術の失敗を繰り返しながら成功している。**

注 1) 戦術、小戦術は失敗を恐れずにまず実践することである。澤田氏でも「入場料無料」戦術と「ボタニカルガーデン」ネーミング小戦術の少なくとも二回は失敗している。

何事も実践してみないと分からないことが多い。実践してみてダメなら改善策を考えて、それでもダメなら戦術、小戦術の変更もやむを得ないこととなる。失敗は止めたら成功である。

注 2) 戦術、小戦術を成功させる為には、顧客である相手の心を掴むことである。相手の心を掴むには対人感受性が重要。つまり対人感受性が優れている必要がある。

注 3) 戦術、小戦術は、一度成功してからも、次から次へと新しい戦術、小戦術を出し続ける必要がある。その理由は、同じ戦術、小戦術なら顧客は必ず飽きるからである。

注 4) ここに掲げる戦略名と戦術名、小戦術名は著者が命名したものである。

## 2、澤田氏が策定・実践した「戦術」「小戦術」の詳細は、次の通りである。

次の戦術、小戦術を、貴社の今後における「戦術」「小戦術」策定の参考にして欲しい。自社と業種が異なる等は考えないで、この戦術、小戦術を参考にすることを考えてほしい。

ここで重要なことは「戦術」「小戦術」は失敗を恐れないことで、まず実践することである。ただし、ダメだと分かったら、同じ「戦術」「小戦術」を繰り返さないで、少し変える等の改善をして再度挑戦することである。それでもどうしてもダメなら、最初からの「戦術」「小戦術」の練り直しが必要である。このことをここで理解して欲しい。要は失敗を成功に繋げることが大切である。

### 1) 「入場料無料」戦術でも顧客は増えず（失敗）

澤田氏がハウステンボス再建に際してまず行ったのは、価格破壊戦術。彼の出身元であるエイチ・アイ・エスのお家芸であり、圧倒的な安さを武器にお客を引き込む作戦に出たのだ。夕方以降の入場料を 3,000 円から 2,000 円、1,000 円と徐々に引き下げ、それでもお客の入り芳しくないとするや、なんと限定的にタダ（無料）にしてしまった。

その結果、どれほどの集客効果が上がったのか。予想に反し、無料小戦術ですらお客は

入らなかったのである。この戦術は失敗だ。

## 2) 美しいバラ園での集客戦術（失敗から成功）

### ①「ボタニカルガーデン」ネーミング小戦術（失敗）

何回かの失敗が連続する中、ついにヒットする瞬間が訪れた。企画の一つとして打ち上げたバラ園が大盛況となったのである。4月になって美しいバラが咲き始めた。

澤田氏はこれに惚れ込み、「行ける！」と確信した。「ボタニカルガーデン」という名で集客をかけたが、このバラ園は人が集まらなかった。

※「ボタニカル」とは、「植物の、植物学的な」等の意味であるが、このボタニカルではネーミングが失敗だった。ボタニカルでは客はイメージが湧かないのだ。

### ②「100万本のバラ祭り」ネーミング小戦術が大ヒット、顧客激増（成功）

前述の「ボタニカルガーデン」ネーミング小戦術も一度は失敗かと思われたが、しかし、ここで澤田氏は呼び込み方を工夫した。ヒット曲から名を取り、キャッチコピーを「**100万本のバラ祭り**」とネーミングした（このネーミング小戦術が成功した）。さらに「日本一のバラ園」と銘打ったのである。噂は噂を呼び、お客は一気に3～4割激増した。

「お客様は、イメージが湧かなければ来ない。綺麗なバラが咲いているというだけではインパクトに欠けるが、**日本一の100万本のバラ**と言え、観に行きたくもなる」そう語る澤田氏は、「コンテンツさえ素晴らしければ、値段が高くてもお客様は来る」ことを痛感した。

同社が今なお「オンリーワン、ナンバーワン、旬のアトラクション」にこだわり続けるのは、こうした「戦術、小戦術の失敗と成功」の試行錯誤の結果なのである。

このように、「戦術」「小戦術」は、戦略を成功に導く為の大変重要な役割を持っているが、言い方を変えれば、戦略の成功も「戦術」「小戦術」次第ということになる。

## 3) 「光の王国」戦術で、リピーター客・宿泊客が2倍強（成功）

① 2014年「光の運河」小戦術＝成功

② 2015年「光の滝」小戦術＝成功

③ 2016年以降も「光の〇〇」小戦術、継続中

テーマパークはリピーターが命である。新規顧客にだけ頼っていてはジリ貧になってしまう。（※テーマパークに限らず全てのビジネスにおいて、リピート客が命であることは自明である。）一度来たお客様にも更なるサプライズを提供するため、常に進化し続けねばならないのだ。例えば、1300万球のLEDを使用した「光の王国」。

世界最大級を謳うだけあり、圧巻のこのイベントも、もれなくブラッシュアップの対象となる。澤田氏は「2014年は光の運河、2015年は光の滝でした。2016年にどんな新しいイルミネーションが登場するか、皆さんの驚く顔を見るのが楽しみです」とニヤリ。その笑みの向こうに、自信のほどが伺える。この巧みな戦術・小戦術が功を奏したのだ。

事実、ハウステンボスは来場者を伸ばし続け、新規顧客・リピーターの双方を巻き込んで現在年間300万人超が訪れるテーマパークとなった。

実はこの数、再生前の実に2倍以上である。夜のイベントを充実させたことで宿泊客は2010年9月期の25万人から2015年9月期には34万人まで拡大。結果としてハウステンボス系列ホテルへの宿泊代が儲かるだけでなく、園内での滞留期間が長くなることで夜の

ディナーや翌日の朝食を楽しむ機会が増え、客単価も向上している。

#### 4) 常に「オンリーワン、ナンバーワン、旬のアトラクション」を目指すこと。

人間は必ず飽きるものである。従って、戦術、小戦術は必ず飽きられる。これが厄介だ。開業当時は流行っていたが今はダメだ。よくある話だ。その理由は人々は必ず飽きるからである。このことを踏まえていないと戦術、小戦術は失敗する。

従って、顧客増を目指す戦術、小戦術は、「オンリーワン、ナンバーワン、旬のアトラクション」を常に目指すことが重要なのである。何事も常に1番を目指すことである。

これが戦術、小戦術を成功させる。つまり戦術、小戦術は戦略を成功に導く重要な要素なのである。

※この澤田氏のハウステンボスの成功戦略並びに戦術、小戦術は、PRESIDENT Online（プレジデントオンライン）等の多くのHP等で取り上げられているので、ぜひご覧頂きたい。

#### 5) 勝利戦術は他人様の心を掴むことが重要。

経営者の皆様方がよく間違えるのが、赤字の現状を少しでも良くしようとしてそれで終わっていることである。少し良くなってもダメである。

戦術は、勝てる戦術即ち「勝利戦術」でないとダメである。少し良くしようとする戦術で、「勝利戦術合格ライン」に満たない戦術は、勝利戦術ではないのだ。このような戦術は敗北戦術なのである。例えば、このハウステンボスの例では『入場料無料』戦術や『ボタニカルガーデン』ネーミング』小戦術は、敗北戦術である。

また、前述の「体重を減量する場合の戦術」の実践は、自分自身の努力や意志だけで成功させることは可能なのだが、

ハウステンボスの戦術は、顧客という相手が居ることである。つまりその戦術が顧客に気に入られないとダメなのである。顧客である相手の気持ちが分からない方は、成功する戦術の策定はまず不可能に近いのだ。このような経営者は、成功する戦術を策定することはどだい無理なのである。

企業経営者において、戦術を成功させるには、人より優れた感性が必要だ。

特に、他人様の気持ちを推察するのが苦手な方は、ここでいう戦術を成功させるのは無理な可能性が高いのだ。この方々はまず自戒が必要である。

「綺麗なバラが咲きましたので見に来てください。」は何の工夫もないのだ。何の戦術もない見たまを言っただけである。これは戦術ではない。顧客の心を掴んでいないのだ。これでは顧客は来ないのだ。

戦術には要領も必要だ。ハウステンボスにおける戦術を成功させるには、相手として顧客がいるのだから、顧客の心を掴むことが重要である。

#### 6) ネーミングの僅かの違いが成否を分ける。

このハウステンボスも18年連続で赤字だった時には、何もしなかったのか？指をくわえてみていたのか？そんなことはあり得ない。一生懸命頑張っていたのだ。それなのに18年も連続でなぜ赤字が続いたのか？

答えは簡単！戦術が間違っていたからである。または策定したこのハウステンボスの成功例でお分かりになると思われるが、「綺麗なバラが咲きましたので来てください。」では客は来ないのだ。加藤登紀子のヒット曲から名を取り、キャッチコピーを「100万本の

バラ祭り」とした。このネーミング戦術が成功したのだ。さらに「日本一のバラ園」と銘打ったのである。噂は噂を呼び、顧客は一気に3～4割激増した。

このように、ネーミングの僅かな違いが成否を分けるのだ。僅かな戦術の違いがその戦略を成功に導くのだ。このように戦術を成功させるには、少しの要領が必要である。

ちなみに、高知県馬路村の「ごっくん馬路村」も素晴らしいネーミング戦術（ユニークで面白くて、一度聞いたら忘れられないネーミングである。）で大成功した商品の一つである。このネーミングが無ければ「ごっくん馬路村」の大ヒットはなかったと私は確信している。

このようにネーミング戦術は、商品等のヒット等について大変重要な位置を占めているのである。貴社も、今後のイベントや新商品名等のネーミングの参考にして欲しい。

高知県民等はこの戦略と戦術の違いが分かっていない方が非常に多い。そうだ。勝てるぞ！幸か不幸か？貴社は高知県では勝てるぞ！！頑張ろう！！

どうすれば勝てるか？ 来月から本講座を見ること。そして実践すること。

こうご期待！！

< 龍馬社長大学 学長 奴田原 惇郎（ぬたはら・あつお） >