



慶應義塾大学ビジネス・スクール

ハウステンボスの生成と再建—神近義邦と澤田秀雄(A) —ハウステンボスの創業者と再建請負人たち—

5

長崎県佐世保市にあるテーマパーク、ハウステンボスは、1988年に神近義邦氏により設立され、1992年3月に開業した。大村湾に面した針尾島に位置し、総開発面積は152ヘクタール（約46万坪）で、東京ディズニーリゾート（ディズニーランド+ディズニーシー）とほぼ同規模であった。ハウステンボスは来園者の目標人数を400万人としていたが、1996年の380万人をピークとしてその後低下を続けた。開園以来の入場者数の推移は巻末の付表1に示されている。2000年6月には業績不振のため神近氏は社長を辞任した。後任社長はメインバンクの日本興業銀行から派遣された。しかし入場者は低落傾向を続け、2003年2月には会社更生法の適用が申請され、負債総額は2,200億円であった。翌2004年、野村プリンシパル・ファイナンスがハウステンボスの再生を引き受けたが、退潮を食い止めることができず、2009年には撤退を決めた。長崎県と佐世保市はハウステンボスの閉鎖が地域経済に及ぼす影響の甚大さを憂慮し、九州財界主導の経営再建を強く要請したが実らなかった。

10

15

20

ハウステンボス創業者 神近義邦

神近義邦氏は1942年、長崎県生まれ、西彼農業高校を卒業し、西彼町役場に勤める傍ら、花卉の栽培に精を出し、かなりの収益を上げた。のちに農業青年の仲間と共に、農業法人グリーンメイクを設立して代表取締役に就任した。“日本列島改造ブーム”的なか、西彼町に広大な土地を購入した年配の女性が後処理に困って町役場の神近氏に相談を持ちかけた。その女性は東京永田町の料亭「一条」の経営者であり、娘婿はミネベア株式会社の高橋高見社長であった。土地問題の解決のために高橋社長に会ううちに、神近氏は料亭一条の専務に就任して経営再建役を担うことになり、更にミネ

25

このケースはクラス討議の資料として、慶應義塾大学名譽教授石田英夫が作成した。ケースは経営の適切または不適切な処理を例示するものではない。ケースの作成に際してはハウステンボス社長 澤田秀雄氏以下経営陣のご協力をいただき、また中村学園大学講師 藤島淑恵氏のご協力を得たことを記し感謝したい。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 石田英夫 (2013年9月作成)

ベアの持ち株会社、敬愛社の取締役に就任し、30代の10年間を高橋高見氏の側近として仕えることになる。

1970年代初めから国内外で企業買収（M&A）を繰り返し、日本産業界の異端児として知られるようになり、ミネベアを世界的ベアリング・メーカーにした高橋高見氏を、神近氏は次のように評している。「私は高橋氏のもとで“サンドバックのように”鍛えられた。高橋氏は万事利益優先で、自分が認めた相手や自分のプラスになると考えた人間とは本気で付き合うが、何の足しにもならないと考えた相手には冷酷だった。高橋氏のもとで体得したものといえば、どのように事業展開したらよいかという経営の基本である。高橋社長は物事を直ちに理解して即断即決し、失敗もあったが7割は正しい決定を下した。高橋氏と違って、私には甘いところがあり、企業の利益よりも自分のプライドを優先させる傾向があった。私が高橋氏のもとを去り、長崎に帰ろうとしたのは、高橋氏が企業買収を通じて防衛産業に参入して行ったからだ。私はエコロジストで、平和主義者である。その頃私は「オランダ村構想」を育んでおり、高橋氏に「長崎に帰る理由は何か」と聞かれて、「事業を起こしてみたいから」と答えた。最後には高橋氏も「しっかりやれよ」と激励してくれた。高橋氏は神近氏の長崎プロジェクトには係わっていないが、「神近は人がいいから、他人に取られてしまうことが心配だ。そのうちオレが行って活を入れてやる」と言っていたが、来訪するはずの時に高橋氏は病に倒れて還らぬ人になってしまった」と神近氏は回顧している。（神近義邦 1994）

ハウステンボスの原点—長崎オランダ村

1979年夏、神近氏はヨーロッパ旅行の途次、ロッテルダムでオランダの国土づくりをつぶさに見て鮮烈な印象を受けた。海面より低い土地を干拓し長い年月をかけ、自然の浄化作用を利用して国造りをするオランダを目のあたりにした神近氏はコンクリートで護岸工事をする日本との決定的な違いを知ることになる。地中海のリゾート地では欧洲人の豊かな生活ぶりに触れ、働きずくめの日本人の生活と比較するうち、地中海と故郷長崎の大村湾が重なり合って、現代の“出島”を大村湾に創りたいという思いが忽然と湧き出し“オランダ村構想”が芽生えた。日本に帰国する機中でオランダ村構想が熟していった。（神近義邦 1994）

故郷の友人の土地と借地で5,000坪の土地に小さな風車とドライブイン形式のレストランで1983年にスタートした「長崎オランダ村」は85年から急成長して世の注目を集め入場者数は年間200万人に達し、“東の東京ディズニーランド、西の長崎オランダ村”と並び称せられるまでになった（『日経ビジネス』1990-1-29）。神近氏はそのような奇跡的成长を「時の運、人の運、地の運に恵まれた」と述懐するが、成長の契機となったのは、オランダで復元建造した17世紀の帆船「プリンスウイレム号」であった。そのほか、「天体運命館」や「大航海体験館」もオープンした。神近氏の言う「人の運」としては、

戦後大村湾に帰国船で生還した日本設計の池田副社長(神近氏と出会いの時の役職)、オランダ村オーブン当初資金のピンチを救ってくれた長崎自動車の松田社長、ハウステンボスという大事業の野望を育む神近氏を陰で支えてくれた日本興業銀行の中山相談役(長崎島原出身) や協調融資団に参加した金融機関と多数の協賛大企業、九州財界や長崎県知事、佐世保市長ら多数に上った。ハウステンボスの広大な敷地は、長崎県が 100 億円以上をかけて造成した針尾工業団地であったが、完成後に石油危機が勃発したため企業の入居が皆無のまま放置され長崎県の“最大のお荷物”と批判された物件であった。オランダ村の繁盛による交通渋滞を見て長崎県の担当者が、オランダ村の駐車場にどうかと神近氏に持ちかけたのがきっかけであった(神近 1994)。

神近氏は自分を「エコロジストでクリエーター」とし、「事業を起こすとき一番大切なのはこの事業は必ず成功するという確信である。確信が人を動かし、事業を生み出してゆく」と述べている。そしてメー
ンバンクの日本興業銀行を「一般の銀行と違って社会のために投資する銀行」と呼んでいる。

神近氏をよく知る人々は「決して人を裏切らない男」、「言ったことは必ず守る人」と神近氏を評し、「誠実さが人を動かす」ともいう。神近氏にハウステンボスの総合プロデューサー就任を持ちかけられて即座に承諾した有名プロデューサーの所属組織のトップは、神近氏に会って「人を口説き落とす才には尋常ならざるものがある」と評し、「本当のサギ師はこんな風ではないか」と述べたという(『日経ビジネス』(1993-1-4))。

長崎オランダ村の経営から、ハウステンボスの創設と運営を通じて、神近氏は組織内では創業者としてカリスマ的影響力を發揮し、部下に対して細部にわたる監督を徹底し、イベントや施設など企画面でもワンマン的トップダウンの決定を行った。

神近氏はハウステンボス計画において「エコロジーとエコノミーの共存を可能にする街づくり」を目標とした。オランダ村の建設に始まり、ハウステンボスの設計も担当した日本設計社長池田武邦氏はハウステンボスの「究極のテーマは21世紀の世界の都市が目指すべき持続可能な循環型まちづくりの創造」にあるとして、エコロジーとエコノミーの調和に挑戦する。集客のための手段として非日常的な空間を演出するためにオランダの街並みが選ばれたが、池田氏の設計思想のベースは、往時の世界最大都市江戸の町づくりであり、江戸は持続可能な循環型まちづくりを実現していたと述べている。神近氏と池田氏は戦後日本の自然環境破壊型開発で失敗した工業団地を「自然をよみがえらせる地域開発の模範を示す決意で取り組み、そのために 600 億円、総投資額 2,250 億円の 26% 強を投じた」結果、経営を圧迫することになったと述懐している(池田武邦 2001)。

神近氏はハウステンボスでも多くの博物館を造ったが、オランダの有名建築物や運河などの環境をそのまま再現することに力を入れ、そのための金を惜しまなかった。代表的なものにオランダ王宮(パレスハウステンボス、工費 49 億円)があり、また高さ 112 メートルの塔「ドムトールン」があった。ユトレヒトにあるその塔だけでなく、その運河沿いの町をハウステンボスに再現することに神近氏は情熱を傾けた。

ハウステンボス内には「ホテルヨーロッパ」をはじめ 5 つのホテルが建造されその総括責任者として、ホテル経営のプロフェッショナル、窪山哲雄氏が迎えられた。ハウステンボスの開園時、社員約 3500 人のうちパート社員は 700 人で、パート社員の比率は東京ディズニーランドとは逆であった。

神近氏は、ハウステンボスが単なるアミューズメント施設ではなく、未来都市の実験場であるとするならば、住む人たちが必要だと考えて定住住宅を造るべきか否かを検討した。その結果、先ず別荘地をつくることにした。150 坪の土地に 45 坪の家を 130 戸建て、販売価格は 1 億 5 千万円、それとマンションを 120 戸造り、1991 年に売り出した。しかしながら、バブル経済の崩壊とぶつかり別荘住宅の販売不振によってハウステンボスの資金計画を大きく狂わせることになった。

ハウステンボスは 1992 年 3 月 15 日オープンした。空はあいにくの悪天候であった。オープニングセレモニーには中山素平氏をはじめ参加企業の社長や会長、総合プロデューサーの吉田直哉氏、松本零士氏らアミューズメント関係者、池田武邦氏以下設計陣も多数参加し、オランダ関係者も 150 人が出席した。神近氏が彼らに「こんな天気で、はるばる見えたのに申し訳ない」と言うと、「これがオランダの天気だ。我々が持ってきた」と陽気に答えた。三笠宮殿下夫妻がテープカットされ、オランダ王室から臨席したコンスタンタン王子は「自分の家に帰ってきたような気がします」と感想を述べた（神近 1994）。

「テーマパークの集客戦略」

神近義邦氏は、2003 年 3 月福岡市の大学で開かれた「ホスピタリティ講座」の講師として招かれ、集客に携わってきた自分の経験から「集客の十箇条」を次のように説明した。

- (1) エンターテインメント 人に感動を与えるには熟練した技術と演出する力が必要
- (2) 環境演出 ストレスを解消するには非日常空間の演出が必要だ。ハウステンボスはヨーロッパの空間をつくり出している
- (3) アミューズメント 映像や音響、照明などを組み合わせてバーチャルリアリティを体験させる
- (4) 知的満足 博物館、美術館、工芸教室等と見本市、物産館、研修会、コンベンション等の開催
- (5) 地域の特性 景色、祭り、花、食事、神社仏閣、海や湖等はその地域の独自性を発揮できるので旅行圏からの集客が可能になる
- (6) スポーツ サッカー、野球、ゴルフ、クルージング、フィッシング、テニス、競馬など大きな動員力がある
- (7) 健康と美容 温泉、SPA、ウェルネス、フィットネス、エステ、タラソテラピー、ダイエット。21 世紀にかけて新しいタイプの集客装置が開発されてくる可能性がある
- (8) 観光導線と観光拠点 観光拠点（500 ベッド以上の宿泊施設）から観光拠点へ観光客が移動

する。その導線上にある施設は安定した入場客を確保できる。

(9) アクセスと後背人口 駅、空港、バス停、船着き場からのアクセスがよく、駐車場のキャパシティ。

後背人口（マイカーで2時間以内の生活人口）が多い地域に動員力があり、リピーターを確保できる

(10) 情報発信とサービス 情報発信量と入場者数は正比例するので、情報発信基地をつくる。従業員のサービスが顧客満足度を向上させ、リピーターをつくる。そのためには人材の確保と教育が不可欠である（神近 2003）

5

ハウステンボスの経営不振と神近社長の辞任

10

2000年3月29日の『日本経済新聞』は次のように報じた。ハウステンボスは28日、メインバンクの日本興業銀行から202億円の債権放棄を受けると発表した。同社は多額の初期投資により現在2,400億円の借入金を抱え、売上高も低迷している。興銀の債権放棄で金利負担を軽減し、2002年度の経常黒字化を目指す。神近社長は経営責任を明確化するため、6月にも引責辞任する。後任の社長には興銀出身の和才副社長が昇格し、松田会長も退任して、ハウステンボス環境文化研究所長の池田武邦氏（前日本設計会長）が会長に就任した。神近氏の後見役だった前長崎商工会議所松田会頭は、ハウステンボスの顔として君臨してきた神近氏のもとで「社内はぬるま湯状態で社長としての管理能力に問題があった」と述べた。神近氏は「起業家として一流だったが、経営者としての甘さが命取りになった」と同紙は伝えている。

2000年4月28日の『日経産業新聞』は「シーガイア、ハウステンボス、2創業者社長を退任」と次のように報じた。

九州を代表する巨大リゾートの“顔”が相次ぎ社長を退く。ハウステンボスの神近氏（54）につづき、リゾート施設「シーガイア」フェニックスリゾート（宮崎市）の佐藤棟良社長（81）も退く。それぞれバブル期の投資が重荷となり、金融支援や公的支援の導入を余儀なくされ、その経営責任をとり、ともに夢半ばで一線を去る。佐藤氏は宮崎県出身、大阪にて紙パルプの専門商社を設立、業界トップに育てる一方、1969年に宮崎にホテル、ゴルフ場などを経営するフェニックス国際観光を設立、「観光宮崎のリード役」として松形宮崎県知事との2人3脚でリゾート法（総合保養地域整備法）適用第1号「宮崎日南海岸リゾート構想」の中核施設シーガイアを1993年に開業した。しかし、バブル崩壊に加え、首都圏や近畿圏から遠い地理的条件もあり、同社は99年3月時点で1,115億円の累積損失を抱えた。「私が続投すれば黒字になる、社長は死ぬまでやる」とかねて明言していた佐藤氏だが、県からの財政支援に加え、メインバンクの第一勧業銀行からの金融支援を引き出すためには社長を退かざるを得なかつた。

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

『日本経済新聞』は2000年8月28日「あえぐ地方テーマパーク—苦境の各施設、懸命の再建策」と題して大略次のように報じた。

東京ディズニーランド（TDL、1983年4月開業）の成功に刺激され80年代から90年代にかけて相次いで誕生した地方のテーマパーク。「独り勝ち」を続けるTDLに続き、2001年春には大阪市にユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）が開業し、生存競争の激化を懸念する施設も多い。秋田の田沢湖スイス村、新潟ロシア村、北九州市のスペースワールド、石川の加賀百万石時代村、三重の志摩スペイン村、和歌山のポルトヨーロッパ、岡山の倉敷チボリ公園など、軒並み入場者が減少し、厳しい状況が続いている。

10 経営再建中のハウステンボスは2001年に入り希望退職の募集を行うとともに、入場料金の値下げを初めて行った（5800円から4800円へ）。売上高の減少は引き続き、和才社長は1年で退任し興銀元役員の森山氏に交代した。不動産業に精通した森山社長のもとで高級分譲別荘を処分することを決めた。平均1億5千万円で販売した別荘地の約半分が売れ残っており、半値以下に引下げ、6～7千万円で売り出したマンションも大半が売れ残り、2千万円台に値下げした。

15 2001年3月には大阪市にユニバーサル・スタジオ・ジャパンが開業し、同年9月には東京ディズニーランドに隣接する東京ディズニーシーが開園した。

2001年9月に、日本興業銀行はハウステンボスに対して329億円の債権放棄の積み増しを発表した。森山ハウステンボス社長は経営再建に向けた新しい経営計画をまとめたが、東京、大阪に相次いで開園したアメリカ型テーマパークとは異なり、「癒し」をテーマに子供からお年寄りまで楽しめる場をめざすと述べた。

ハウステンボスのメインバンクであった日本興業銀行は2003年2月25日、富士銀行および第一勧業銀行と合併して「みずほコーポレート銀行」となった。

会社更生法の適用申請

25 2003年2月26日、経営再建中のハウステンボスは会社更生法の適用を申請し自主再建を断念した。負債総額は2,289億円、営業は継続して、支援先企業探しが焦点となる。森山社長は「リニューアルにもっと投資すれば入場客が増えたのではないかという悔いはあるが、初期投資が重くのしかかり身動きが取れなかった」と述べた。ハウステンボスの経営状況に詳しい専門家は、資産価値は600億程度で、実際の売却額は300億～500億程度になるのではないかと見ている。

30 2000年に引責辞任したハウステンボスの創業社長神近義邦氏はハウステンボスの会社更生法適用申請を受けて、「メインバンクが悪いわけでも、私の後を継いだ経営陣の能力がないわけでもない。す

sample

sample

sample

sample

sample

べての責任は私にある。私はどんなときにも前向きの考え方しかもたない人間だが、今度だけは参った。取り返しのつかない大罪を犯してしまった」と沈痛な面持ちで語った。

「開業時の建設費がかさみ当初から借入依存度が高かった。園内に造った別荘を売ることで賄うつもりがバブル崩壊による販売不振でつまずいた。ハウステンボスが再生したとしても、私の罪は消えない。一生この十字架を背負って行くことになる。法的整理により納入業者は大幅な債権カットを強いられる。1社でも連鎖倒産しようものならもう耐えられない。私が生まれ育った長崎の地に、エコノミーとエコロジーの共存という願いを込めてハウステンボスを造った。オランダの街並みを再現し、“千年生き続ける街”を企業の立場でつくってみたかった。それには地元の協力が不可欠だから取引はできるだけ地元を優先してきた。そうした思いがかえって大変な迷惑をかけることになった。社長を辞めてからまだ2年半余り、こんなに早く『結論』が出るのなら、自分の手で法的整理をした方がよかった。納入業者や金融機関、株主、従業員にきちんとした立場でお詫びをしたかった。残念でならない」(『日経ビジネス』2003-3-10)。

ハウステンボスの資産管財人は、経営再建の焦点となる支援企業について「国内外の数社から接触があることを明らかにした。数日後、ハウステンボスの支援企業に米投資会社リップルウッドが名乗りをあげるとの観測が流れた。同社は破たんしたリゾート施設、シーガイア（宮崎市）を買収して再建中で、九州での事業拡大を模索していると見られる。

4月4日の『日本経済新聞』は「ハウステンボス再建に名乗り、オリエンタルランド最有力」と題し大略次のように報じた。オリエンタルランドの加賀見社長はハウステンボスの経営参画に関心を示し、今月中に管財人の質問状に答えると述べた。同社は東京ディズニーランドに続き2001年に開業した東京ディズニーシーの運営も軌道に乗り、両テーマパークの年間入場者数は合わせて前年度比13%増の2,482万人にのぼる。ただ千葉浦安地域にはホテルや商業施設も建設済みで、これ以上開発する土地が残されていない。そのため首都圏以外の新規事業参入を模索している。ハウステンボス支援企業の候補に選定された場合、リピーター客を増やすための演出、アルバイトを活用した人件費削減、飲食店の設計配置のノウハウなどを使って事業を立て直す考えだ。ハウステンボスには遊戯施設やホテルなど様々な施設があるだけに、豊富な運営ノウハウを持つオリエンタルランドへの地元の期待が高まっている…。

5月6日、オリエンタルランドは会社更生手続き中のハウステンボスの支援を断念すると発表した。同社の試算によると、ディズニー型のテーマパークとしてハウステンボスが再出発するには500億円を超す巨額投資が必要なことが判明し、支援の見送りを決めた。オランダの街並みを再現したハウステンボスとアトラクションやキャラクターを軸に集客するディズニーを融合するためプロジェクトチームはハウステンボスを、ヨーロッパ全体をテーマに造り変える案など積極論をまとめたが、施設建て替えの費用が巨額に上ることから見送りとなつた。

5

10

15

20

25

30

野村グループによる再建

2003 年 8 月 30 日、野村証券系の投資会社、野村プリンシパル・ファイナンスがハウステンボスを支援することを決めた。野村プリンシパルの事業計画では、オランダの街並みを再現するテーマパークの基本方針は変えず、地元側の要望により人員削減は行わず、給与体系の見直しなどで運営コストを低減し、年間入場者数を 2002 年度の実績 279 万人の半数の 150 万人でも黒字にできる体制を整える。

5 同社は企業やゴルフ場の再生を積極的に手掛けているが、テーマパークの再建に取り組むのは初めて。ハウステンボス再建に関心を示した内外 13 社の中から最終段階ではリップルウッドと野村プリンシパルの 2 社に絞られていたが、野村はリップルウッドを上回る 300 億円前後を提示したとみられる。

10 野村プリンシパルの川端社長はハウステンボスの再建に向けて「欧州をイメージした滞在型リゾート」をめざし、温泉施設、宴会場、レストラン、マリン施設を新設、博物館や遊戯施設を改装する計画を明らかにした。再建の第 1 弾として 95 億円を投資し、イベントプロデューサーの招聘、1800 人の社員に対して入場者数にリンクした成果主義的報酬制度などを導入すると述べた。九州地元企業の参加も求めるが、野村主導の再生により 3 年後をめどに黒字化すると語った。ハウステンボスの経営責任者 (CEO) には野村証券のアジア室長竹内氏が就任し、運営責任者 (COO) には全日空商事副社長の東園氏を社長に迎え入れた。

15 野村プリンシパルの経営参加により大型映像施設キララの導入等アミューズメントの強化、ダリア・チューリップ・バラなど季節ごとの花の大ガーデンを設置し、「世界一の花のリゾート」をめざし、大観覧車、ウェディング施設などを整備した。2006 年には 100 億円の追加投資を決定して集客増加に努め、総投資額は 200 億円を超える当初計画の 2 倍に達した。

20 しかしながら、2009 年の世界的経済不況の拡大から韓国・台湾など外国人観光客の激減などでハウステンボス入場者は大幅に減少し過去最低となった。野村プリンシパルは九州財界に支援を求めた。ハウステンボスの支援を検討している九州電力など 7 社は 11 月 11 日、旅行業大手、エイチ・アイ・エス (HIS) とこの問題について話し合いを行っていることを明らかにした。

25 ハウステンボスの再建をめぐり、佐世保市の朝長市長は 11 月 30 日に会見し、支援企業候補である HIS と近く支援条件などを本格的な協議を始める考えを明らかにした。九州電力の松尾会長が佐世保市役所を訪れ、福岡経済界主導によるハウステンボス再建を見送る意向を伝えたためである。朝長市長は、HIS を「観光事業など専門ノウハウを持ち、スポンサーとして一番可能性のある企業」と評価、地方自治体としては「固定資産税相当分の奨励金を 5 年間分交付する案を考えている」と述べた。松尾九州電力会長は、HIS 主導のハウステンボス再建への協力について「佐世保市から相談を受ければ対処したい」と述べた。

30 一方、HIS 首脳は同じ日、HIS が支援主体となることには慎重な姿勢を表明した。HIS としては施

設への送客などで協力するのが理想で、再建を主導するのは九州の地元企業が望ましいとの考えを示した。

12月17日の『日本経済新聞』は「再建迷走、九州経済界支援に二の足、HISの動向がカギ」と題して大略次のように報じた。

ハウステンボス運営主体の野村ホールディングスが経営から撤退する方向で検討に入ったのを受け、受け皿候補に神戸のホテル会社や九州経済界が浮上したが、いずれも二の足を踏んだ。新たな候補にHISが登場、同社が支援に乗り出すかどうかが焦点だ。「円高と新型インフルエンザで客が激減し危機的状況だ」と野村プリンシパル・ファイナンスの永松社長は7月、8月と、九州電力など地元7社の首脳に窮状を訴えた。閉園という最悪のシナリオも想定した朝長佐世保市長は九州経済連合会長でもある松尾九電会長に支援を強く要請、地元企業で運営主体となる新会社構想も浮上したが、「施設運営のノウハウがないため、とても無理」と結局頓挫した。

5

10

15

20

25

30

付録1 ハウステンボス入場者の推移（1992年～2012年）

年度	決算期	入場者数(万人)
1992年度	93年 3月期	375
1993年度	94年 3月期	346
1994年度	95年 3月期	344
1995年度	96年 3月期	364
1996年度	97年 3月期	380
1997年度	98年 3月期	372
1998年度	99年 3月期	345
1999年度	00年 3月期	319
2000年度	01年 3月期	293
2001年度	02年 3月期	292
2002年度	03年 3月期	279
2003年度	04年 3月期	215
2004年度	05年 3月期	202
2005年度	06年 3月期	195
2006年度	07年 3月期	214
2007年度	08年 3月期	219
2008年度	09年 3月期	187
2009年度	10年 3月期	141
HIS 経営	10年 9月期	86
	11年 9月期	179
	12年 9月期	191

* 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。

参考文献

「社員総ミニ起業家で、1千億円の新プロジェクト」『日経ビジネス』1990-1-20

「21世紀への100人 神近義邦【長崎オランダ村社長】」『日経ビジネス』1993-1-4

神近義邦『ハウステンボスの挑戦』講談社, 1994

5

池田武邦「ハウステンボスのエコロジーとリサイクル」『三田評論』2001年8-9月号

和田充夫他（座談会）「テーマパークの経営を語る」『三田評論』2001年8-9月号

能登路雅子「アメリカにおけるテーマパーク文化」『三田評論』2001年8-9月号

「ハウステンボス倒産、神近義邦社長が悔恨、宴の後に個人保証2000億円」

『日経ビジネス』2003-3-10

10

神近義邦「集客するための十箇条」中村学園大学ホスピタリティ講座での講演 2003年3月

「ミネベアと高橋高見」慶應義塾大学ビジネス・スクール・ケース（石田英夫『ケースブックIII日本型

HRM』慶應義塾大学出版会、2007 所収）

澤田秀雄『H.I.S.机二つ、電話一本からの冒険』日経ビジネス人文庫, 2005

15

（原著は澤田秀雄『旅行ビジネス』という名の冒険』ダイヤモンド社、1995）

澤田秀雄『思う、動く、叶う！—限界を突破するエネルギー』サンマーク出版、1999

澤田秀雄『運をつかむ技術—18年間赤字のハウステンボスを1年で黒字化した秘密』小学館、2012

「外国人が群がる国へ」『日経ビジネス』2010-5-10

「逆境からの復活劇」テレビ東京「カンブリア宮殿」2012-2-23 放映

20

澤田秀雄「逆風満帆」上・中・下『朝日新聞』2013-3-16, 23, 30

「ハウステンボス、澤田秀雄社長に聞く」『エコノミスト』2013-3-30

『日本経済新聞』各年

『日経産業新聞』各年

25

栗田房穂・高成田亨『ディズニーランドの経済学』朝日文庫、1987

能登路雅子『ディズニーランドという聖地』岩波新書, 1990

栗田房穂『ディズニーリゾートの経済学』東洋経済新報、2001

ポタグリ & ジャクソン『ディズニー方式が会社を変える』PHP, 2002

30

ゲイブラー、N.『創造の狂気 ウォルト・ディズニー』ダイヤモンド社、2007

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2013.10 PDF