



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(B)

— 澤田秀雄社長によるハウステンボスの経営再建 —

佐世保市が最後の頼みとして助けを求めたのが旅行業大手 HIS 澤田会長であった。アジアとのパイプ、観光のノウハウを持つ点で白羽の矢が立ったという。ハウステンボスは老朽化が進み、改修費だけで数十億円かかるといわれていた。澤田 HIS 会長は「調べれば調べるほど再建は難しい」ともらした。HIS が運営主体となれば大きな投資が避けられず、その回収が長引けば HIS 株主からの批判も免れない。野村プリンシパル・ファイナンスはハウステンボスに 2 度にわたって総額 250 億円もの資金を投じてきただけに「3 度目の支援はあり得ない」というのが基本姿勢だ。

旅行大手 HIS は 2010 年 2 月 12 日、ハウステンボスの経営再建の支援を決めたと正式に発表した。大型商業施設の誘致などでアジアからの集客を強化し、早期の黒字化を目指す。ハウステンボス再建の成否は地域経済の活性化を左右するものとして地方自治体や九州経済界の重大関心事であった。HIS の澤田秀雄会長は佐世保市長らとハウステンボス内で記者会見し「早ければ 2 年後に黒字化したい」と述べた。長崎という地の利を生かして中国などアジアからの旅行客の誘致に力を入れる。ハウステンボスは 3 月末にも 100%減資を実施し、HIS が 20 億円、九州電力など九州企業 4 社が 10 億円出資して資本金 30 億円とする。

澤田会長は「勝算は 99%ある。それくらいの意気込みで取り組む」と述べた。朝長佐世保市長は「課題は山積しているが、佐世保市としてハウステンボス再生に尽力していく」と語った。佐世保市は 10 年間、年 7 億円の固定資産税相当額を交付する。ハウステンボスが 3 年後に大幅な赤字で回復の見込みがない場合には支援をやめる。現時点で認識されていない施設の問題などで修繕費がふくらんだ場合にも HIS は撤退できる条件をつけた。支援要請から回答までの期間が 3 か月強と短く、十分な資産査定ができなかったことなどが理由だという。

このケースはクラス討議の資料として、慶應義塾大学名誉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。

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）

エイチ・アイ・エス（H.I.S.）の創業者澤田秀雄

2010年4月、HISの澤田秀雄会長はハウステンボス社長に就任し、居所をハウステンボス内のホテルヨーロッパに移して経営改革に取り組んだ。

5 澤田秀雄氏は1951年大阪の生まれ、家は菓子類の製造卸業であった。大阪市立生野工業高校を卒業したあとアルバイトに精をだして外国旅行の資金を貯め、1973年から76年まで西ドイツのマインツ大学に留学したのは22歳の時だった。留学中、ドイツ語を身につけた澤田氏は、フランクフルトでよく開かれる国際見本市などを訪れる日本人の通訳の仕事をしているうちに、夜の観光案内ツアーのアルバイトで大成功を収めるようになり、その資金を世界数十か国への旅行にあてたという。留学より遊学だったと澤田氏は述懐するが、「私は旅行とビジネスが大好きだ」と澤田氏は語っている。

15 1976年に帰国した澤田氏は1千万円の貯金を元手に東京で事業を始めることに決めた。高層ビル街と人通りの多い商店街の双方を備えた新宿の活気に目をつけ、西新宿に店を開き、毛皮の輸入販売業を始めることにした。澤田氏は世界中を旅して回った自分の体験から、日本と外国の商品の値段の差、街角の一杯のコーヒーから高級ブランド品にいたる、いわゆる「内外価格差」が非常に大きいことに驚き、特に価格差の大きい毛皮の輸入に目を付けた。ところが、いざビジネスに着手する段になって、野生動物の保護を目的としたワシントン条約を日本も批准する見通しとなり、澤田氏の計画はあえなく頓挫し、断念せざるを得なかった。大枚をはたいて借り、夫人と始めた新宿の店は、ドイツ留学時代に世界各地への旅で出会った若い旅仲間が集うようになり、“バックパッカーのサロン”のようになった（澤田、2005）。

20 1980年、澤田氏は社名をインターナショナルツアーズと変更し、旅行業に参入した。当時日本の海外旅行者数は300～400万人といわれ、総人口比では3～4%にとどまり、欧米の10～15%に比べてはるかに低かった。澤田氏はそこから日本にも海外旅行時代がいずれ到来するという事に確信をもったのである。ドイツ留学中にも通常料金の半値以下でニューヨークに行ける格安航空券の存在を知って驚いた。航空券の内外価格差に着目した澤田氏は、政府の規制も既存国内航空会社の締め付けも
25 強い日本で、格安券の調達に苦労しながらも、安い旅行の情報とコンサルティングという付加価値をつけて徐々に売り上げを伸ばすことになる。1981年の売上高2億9600万円は、89年には164億円に増加し、80年代を通じて年々売上げ倍増という急成長を遂げた。格安航空券は航空会社が「団体割引料金」で発行したチケットを“ばら売り”したり、季節によって大きく割引されるチケットを安売りすることから始まった。澤田氏は自らを日本の消費者に“禁断の果実”を与えてしまった「業界の異端児」を
30 自認するが、監督官庁から苦々しく思われていたとしても、直接指導されるようなことはなかったという。この間、「インド自由旅行」、「中国自由旅行といったヒット商品で若者の人気を集めた。1990年に社名をエイチ・アイ・エス（H.I.S.）と変更した。

バブルのピーク時 1990 年に、同社は本社管理部門を新宿から浅草に移すという“一時避難”を実行したが、バブル崩壊後の 1993 年には新宿南口に新本社を移転して「海外旅行のデパート」を謳う『トラベルワンダーランド』をオープンした。アメリカ、ヨーロッパ、アジアなど行き先別のカウンター、留学、ビジネス、パックツアーといった旅行目的別のカウンターを設けて、“総合的旅行会社”の体制をようやく整えた。新本社のオープン特別企画として“香港 4 日間 19,800 円“という超安値のツアーを売り出して大人気を呼んだ。HIS はバブル崩壊後も快進撃を続け、1995 年には株式店頭公開を行い、翌 1996 年にはその資金をもとにオーストラリアで、国際ホテル「ザ・ウオーターマーク・ホテル・ゴールドコースト」を設立し、ホテル業に進出した。

同じ年に、澤田氏は国内 4 番目となる航空会社、「スカイマークエアラインズ」を設立し、様々な苦労の末に 1998 年 9 月には福岡—東京間の就航にこぎつけ、年来の夢を実現した。その設立や営業開始のために足しげく運輸省に通っている時に、澤田氏は職員の中に「学生の頃お宅の航空券のお世話になりました。実は新婚旅行も…」などと告白した人は一人や二人ではなかったという。頭の痛いことが多い運輸官僚との交渉や打ち合わせの日々のなかで、それは「砂漠の中で出会ったオアシス」のようにうれしかったと澤田氏は回顧している。行政や大手競合企業の圧力に負けずに伸ばしてきたが、どこか“日陰のビジネス”の感もあった。しかし安くて利用者が喜ぶことに遠慮はいらないという信念が澤田氏にはあった。ルールはあくまで顧客のためにあるべきものだ、風当たりの強い悪法の中にこそ新しいニーズが隠されている可能性が高いと澤田氏は考えていた。(澤田 1999)

さらに、1999 年、山一証券系の破綻した協立証券の株式を取得して澤田氏は証券業に進出した。その時 HIS の幹部全員が金融業への進出に反対したため、澤田個人で出資することにした。エイチエス証券と改称した同社は、2007 年に持ち株会社に移行し、澤田ホールディングス株式会社となった。現在同社の傘下には、エイチエス証券、モンゴル・ハーン銀行など金融機関を中心に 10 社ほどの会社があった。著書のなかで澤田氏は次のように述べている。「私は昔から、ビジネスは雨がどしゃぶりの時がチャンスで、雨がやんで晴れてしまったらチャンスは逃げていると考えていた。誰もモンゴルに目をつけていない時こそが、最大のチャンスと考えた」。その銀行（当時は国立 AG 銀行）は全土に 400 店を擁し 2000 人の従業員を抱える有力銀行であり、将来の成長性は高いと澤田氏は見ている。ハーン銀行の経営はアメリカ人の銀行経営のプロに任せて澤田氏は会長を務め、将来は中国内モンゴルへの進出もめざし、旅行関連事業と金融関連事業の融合と相乗効果も澤田氏は期待していた。

ハウステンボス澤田社長による経営再建

2010年4月上旬、澤田ハウステンボス社長は静まり返るハウステンボスの建造物を見上げて「確かにすばらしい建物だと思うが、実際の欧州の建物を表層的に再現した施設という感じがする。路地裏に入
5 った時の猥雑な活気がなければ人を魅了してリピーターにすることはできない」と感じた。HISでチケットを買えば10万円でオランダに行けるいまどき、これまでのコンセプトを捨てる覚悟でハウステンボスの再建に取り組む必要があると澤田社長は語った。澤田氏が先ず取り組んだのは資材調達コストの大幅削減であった。そしてアジアからの観光客を大幅に増やせれば、初年度からの黒字化も不可能ではないと澤田社長は見ていた。近年HISは海外拠点の拡大強化に力を入れており、外国からの観光客の
10 増加につなげることに澤田氏は自信を持っていた。

澤田社長は園内の閉鎖していた店舗を次々と再開すると同時に、広大な敷地の3分の1を「無料ゾーン」として開放し、入場料も2,500円に値下げした。人気マジシャンやフォーク歌手のイベントを開催し、東京で活動の場を失った大道芸人をハウステンボスに呼び入れたり、夏場にはキャンプ場で安く宿泊できるようにする計画もあった。大観覧車の設置を提案してきた企業には、「土地を貸すから自前でやっ
15 てほしい」と了承した。そのほか無料ゾーンの活用方法としては、大型アウトレットモールの誘致計画、アジアの富裕層を対象とした医療観光施設の設置、ベンチャー企業の誘致案もあった。さらに、九州には温泉や観光地が多いから、ハウステンボスがそれらと連携すれば魅力的な観光ツアーが組めると考え、海外への観光客数に比べ半数以下という外国人の「インバウンド」観光の増大という国の観光政策に一役を担え
20 と澤田氏は考えていた。（『日経ビジネス』2010 - 5 - 10）

澤田氏がこれまで3度、企業再生にたずさわったことがあった。信州しなの鉄道（2002年）、熊本産業交通（2005年）、及び、現エイチエス証券である。ハウステンボスを見た時、テーマパークは初めてのことであり、非常に難しい案件であると澤田氏は感じた。試行錯誤で取り組み最初の1年は数々の失敗をしたと澤田氏は言う。佐世保市長の再三にわたる熱意あふれる懇請に負けて引き受けた再建であった。金融機関からは債務の8割免除をとりつけ、佐世保市には固定資産税の最大10年間の免除（年間7億円に見合う支援金を受け取る）という条件を確保して、澤田氏がまず打ち出したのは2割の経費削減と2割の増収であった。人員削減には手を付けず、顧客増加のための最大の課題としたのは従業員の意識改革であった。開園以来18年間連続赤字続きのハウステンボスであったから、社員は自信を喪失し、「また経営者が代わるのか、何をやってもだめだろう」という負けがせが染み付いていた。
25

澤田社長の社員に対する第一声は「3年で立ち直れなければハウステンボスは必ず潰れます」であった。そして「初年度から黒字にしよう！」と高い目標を掲げた。そのためにはムリであっても笑顔をお客さんに向けようと呼びかけた。スタッフが幸せそうであればお客さんも幸せになれない。「私は自
30

ら最前線に立って本気で取り組む姿勢を示さなければならないと思った。変える、変わるという意味を体現するには自ら現場に出ていくしかなかった」と澤田氏は言う。最も大事なことは社員にもう一度自信を持ってもらうことである。失敗したって構わない、反省してまたやり直せばいいのだ。世紀の大発明も失敗の繰り返しから生まれたものだ……。本当は不安で自信がなくても「嘘でもいいから自分を信じて自信を持って仕事をしよう、明るく振る舞おう」と澤田社長は社員に訴えた。澤田氏は毎日電気自動車を駆使して現場を回り気づいたことを指示し、施設のメンテナンスや環境美化にも、外部業者に頼るのではなく、まず社員が責任を負う態勢にきりかえた。

ハウステンボスにやって来て3カ月ほどたって社員の意識が変わってきたように澤田氏は感じた。『ディズニーランドを超えよう!』という澤田社長の途方もない目標のためには、いま眼前にある状況をどう変えればよいのかと考えるようになる。そして小さなことから改善を始め、よい結果が出れば自信がついてくる。小さな成功の積み重ねが成功を引きよせる大きいパワーになる。このようにして「ハウステンボスはダイヤモンドの原石であった。もっと磨けばさらに輝くという確信をもった」と澤田氏は言う。(澤田2012) 澤田社長のもとで経営のスピードは速くなったとある幹部は述べた。神近氏と澤田氏の二人に仕えた幹部は、2人ともトップダウンのスタイルという共通性があるが、神近社長はすべてを一人で行ったのに対し、澤田社長は皆はどう思うかと下の意見も聞きいれると述べた。

澤田社長は社員の意識改革と環境美化だけではなく、客を呼べるイベントやアミューズメント企画を矢継ぎ早に提案し、その実行プロセスを監督した。ひと気のない夜のテーマパークでの怖さを自ら感じていた澤田氏は「スリラー・ファンタジーミュージアム」という“明るいお化け屋敷”を造って客の好評を得た。無料で入れるフリーゾーンには人気アニメ、『ONE PIECE』に出てくる海賊船「サウザンドサニー号」を再現して就航させ有料客を乗せて一番人気となった。チューリップ、ダリア、バラなど花の庭園は以前からハウステンボスの売りものだったが『日本一100万本のバラ庭園』をPRして、季節の客を集めた。澤田氏は日本一、東洋一、世界一の見ものにこだわりを見せた。EUで最大というフランス・リヨンの光の祭典を自ら見に行った澤田氏は、冬の夜のアトラクションとして導入した「光の王国」では“東洋一”の1千万個に増やしたイルミネーションで冬の夜の客を感嘆させた。澤田氏がヨーロッパで見て導入した「3ディメンジョン・プロジェクションマッピング」は暗闇に建物が忽然と浮かび、崩落するスリリングな見せ物で客を驚嘆させ、日本ではここだけのアトラクションとして注目された。

敷地の3割をフリーゾーンとして管理費や人件費の削減に役立ったが、澤田社長はそこにベンチャー企業など誘致しようと考えた。すでに稼働している施設として、子供のための英会話教室「ジャイロスコープ」、中高年者の免疫力向上プログラム「ハウステンボス・ソアラメディカル」、忍者の伝統武術指導教室などがあつた。敷地に安い賃料でベンチャー企業を誘致することで澤田氏は起業の活性化を期待していた。上海で改修した千人収容の定期船の長崎—上海間航路を2012年2月末に開始した。片道1万円未満の料金で中国から九州への観光客を誘致する狙いがあつた。近い将来、公海上でカジノを

経営する腹案もあった。さらに将来法制度が緩和された暁にはハウステンボスでカジノを運営して内外から観光客を集める構想もあった。東アジアに最も近い九州・長崎の立地を生かしてハウステンボスをアジアの一大「観光ビジネス都市」にするというのが澤田氏の夢であった。

ハウステンボスには上に述べたような教育と医療関係の施設がスタートしているが、大学の技術研究所やメーカーが参画して実験的なスマートハウスを造り、澤田氏がそこに住むことに決めていた。将来的にはハウステンボスを再生可能エネルギーを駆使したスマートシティにしてゆく計画であった。ディズニーランドのある関東のマーケットは九州の10倍の規模はあるとしても、アジアに近い九州は、アジア全体の成長を取り込むことにより、九州経済成長のポテンシャルもそれだけ大きくなると澤田氏は考え、ハウステンボスの観光ビジネス都市構想の可能性も高まると語っている。『エコノミスト』2013 - 3 - 30)

澤田社長指揮の下、ハウステンボスは2011年9月期(4月～9月)の入場者は半期で86万人となり、ハウステンボスの創業以来初の営業黒字約10億円を計上した。さらに数々のイベントやアミューズメントが功を奏して翌年2012年3月期のハウステンボスの入場人員は192万人、営業利益は24億4000万円に増加した。

澤田社長が語る経営改革

2012年8月、ケースライターはハウステンボスの澤田社長に面会し、起業家としての澤田秀雄氏の考え方やハウステンボスの経営再建について話を聞いた。

ケースライター (以下CWと略) : HISの役員会が全員反対する中で、澤田さんは三たび誠意を尽くして頼まれればハウステンボスの再建を引き受けざるを得ないと述べている。ハウステンボスのような“火中の栗”を拾うためにはかなりの成算がなければ引き受けられないと思うが、どの程度の成功確率があって引き受けたのか？

澤田社長 : 2010年10月に佐世保市の誘いを受けてから6カ月ほど事前調査や条件整備に時間をかけた。「やります」と最終的に回答した時には60～70%の成功確率に自信を持つことができた。

CW : その根拠はアジアからの集客に成算があったからか？

澤田社長 : そうだ。去年の東日本大震災のあと半年間外国人客はゼロになったが、今年に入って元に戻った。上海との定期航路は今年2月から運行している。中古船を改造したもので、800人～1000人の旅客を収容できる。私は旅行業とエンタテインメント・ビジネスが好きだから、その連結にやりがいを感じる。金融業はそれとはかなり違って、エイチエス証券などではずいぶん苦勞した。スカイマークエアラインズや国際ホテルも手掛けたが、いずれもゼロから始めた異業種は当初はたいへん苦勞する。その場合の成算は5分5分といったところか。

CW：起業と再建のちがいはどこにあるか？

澤田社長：既存組織には固有の文化ができています。ハウステンボスも“負けぐせ”がついているから、それを変えていかなくてはならない。それは容易な仕事ではない。別の業種はわからないことが多く、自分で一から勉強しなくてはならない。事業の再建にはゼロからコツコツと勉強し、新しい組織と企業文化を創り上げてゆく苦勞がつきものだ。ハウステンボスはイベントなど新しい取り組みを増やしてゆかなければ復活できない。

CW：旅行ビジネスの創業時のことをお聞きしたい。

澤田社長：ドイツに2年半いた。留学というより遊学して卒業できなかった。ドイツから帰って1年たつて世界を飛び回る仕事をしたいと考え、ニューヨークや東京のような大きいマーケットで貿易のビジネスをやりたいと思った。日本の海外旅行者は当時人口の3 - 4%だったのでやがて欧米並みに10%になるだろうから、海外旅行業は成長産業だと確信した。日本の大手航空会社は完全に横並びで価格を決めていたので、そこに切り込むには割安航空券というニッチしかなかった。

CW：成功プロセスの岐路はあったか？

澤田社長：成長の岐路は何度もあった。旅行業をやめようと考えたこともある。家内と2人だけのオフィスで、名前もブランドもない。客が来ても買う人はいない。暇にあかせて本を読んでいた。ランチェスター戦略、徳川家康、等々。それがのちに役に立った。開業して2年くらいたってから毎年倍々の売上成長期に入っていたときに、ぐらっと来た。社員も疲れていた。会社は何のために仕事をしているのか、将来どういう会社になろうとしているのか、明示的な経営方針を打ち出す必要があった。創業7、8年目頃、社員200～300人という時だ。

CW：最大の危機はいつ来たか、それをいかに切り抜けたか？

澤田社長：1999年スカイマークエアラインズを立ち上げた時、当初は順調だったが、大手航空会社が我々の路線の営業時間帯に限って同じ価格の半値で対抗してきた。お客は値段が同じなら大手に切り替えてしまう。そのプロセスはたいへんだった。結局、我々の持ち分を10%だけ残して経営をほかの人に譲った。もう一つは長年赤字続きの証券会社を引き受けて上場し、利益も出るようになったが、ライブドア事件の余波を受けて、ライブドアからエイチエス証券に移っていた有能な副社長が沖縄で自死するという痛ましい事件が起きて、我々の証券会社にも捜査の手が及んだ時だ。我々は何も悪いことをしていないのだが、マスコミが殺到していかんともしがたく、私は前から予定していた海外旅行に出て3か月間不在をきめ込み何とか収まったが、金融業は私に向いていない、自分でやるべきではなかったとそのときつくづく思った。

CW：HISの成功要因は何か。

澤田社長：海外旅行で日本ナンバーワンになろうという夢を抱いて、わかり易い目標と計画を示し、そのためには今何をすればよいか、2年、3年、10年後にはどの課題に取り組むべきかを皆で考えた

ことがよかったと思う。成長過程において中途採用は即戦力になる。しかし高い山に登るための次の準備のために良い人材を採用しなければならない。新卒を毎年何百人も採用してきた。最近では 500 人の新卒採用をしている。将来のことを考えて新卒採用した若者を育ててきた。10 数年たった今、彼らが 32 歳～38 歳くらいになり支店長クラスで世界を舞台に活躍している。やはり企業は人なりだと思う。

5 CW：競合との差別化要因は何か？

澤田社長：当初はニッチ市場一個人旅行で成長したが、次第にニッチから一つ一つナンバーワンになること、勝てるどころから勝ってゆくという継続力がものをいった。

CW：起業家の成功要因は何か？

10 澤田社長：第一にやる気の継続力、途中で手綱をゆるめたりすると、やる気がなくなる。第二に、いかに優秀な人を集めるか、いい人材に恵まれること。あえて第三をあげるなら、運は大事だ。運を大切にすること。良い企業とは、良い人間性の人、元気な人、運を呼ぶ人の多い企業である。その他の戦略・戦術はみな社員がやってくれる。

CW：起業家の陥りやすい陥穽は何か？

15 澤田社長：常に初心を忘れないこと、おごったり、自信過剰にならずに、バランス感覚を失わないことが大切だ。

CW：起業してよかったと思うか？

澤田社長：起業してよかったと思う。少しは世の中のためになり、自分のためにもなった。苦労も一杯したし、現在も苦労しているが、いつも新しいことをやって、問題を提起し、チャレンジしていると、当然問題も起こる。成功と裏腹に危機がある。致命的な失敗をしないようにすることが肝要だ。

20 CW：起業家の社会的役割、地域貢献は何か？

澤田社長：当初は「食べるためだけ」でよかったが、企業活動を長く続けるためには、社会の役に立つこと、社会貢献できることが非常に大事だ。地域貢献としては、地域経済の発展、観光の集客と雇用創出という役割が大きい。ハウステンボスに来てくれた人に喜んでもらうこと、企業としては維持発展のために利益も必要だし、スタッフの働きがいも不可欠だ。これらのバランスをとる必要がある。ハウステンボスの外国人客はまだ 1～2 割に過ぎない。外国人観光客の増大、インバウンド観光の振興は、日本のため、地元のために重要である。HIS 社内では、HIS が何とかうまくいっているのに、なぜリスクな仕事に手を出すのかという強い反対があり、興銀も野村もハウステンボス再建に失敗したのに、なぜ今更 HIS が乗り出さねばならないかという起業家仲間の諫言もあった。

CW：これからの事業計画、人生計画はお聞かせ願いたい。

30 澤田社長：私は 48 歳と自称しているが、還暦を過ぎた。HIS の事業は 40 代の平林社長に任せているが、グループ全体で 1 万人、国内外の店 500 店を 1000 店に増やそう、世界一の旅行会社になろうと檄をとばしている。アジアには「大航海時代」が到来しようとしている。現在世界一はドイツの TUI

社だが、インターネットによる急成長旅行会社もある。情報化社会にあつては世界で戦わなければ競争に勝てない。バンコクなど海外拠点がその国で1位、2位になることを目指そうとしている。ハウステンボスを引き上げる前は、世界の観光マネジメント人材の学校をつくってみたいと考えていた。私個人としては、事業は若い人に任せて、世界中をゆっくり旅行したいと思っている。

CW：我が国の起業活動を活発にするには何が必要と思うか？

澤田社長：国の指導者が将来の夢、ビジョンを国民に示すことが大事だ。将来が不安なので、つい守りに入ってしまう。会社としても安全無難な会社ではなく、チャレンジする会社でありたいと思う。チャレンジしないことには何事も成就できないのだ。アジアのオーナー型中小企業500社が加入しているアジア経営者連合会の理事長をしており、アジア企業との連携を図ることがねらいだ。最近東京交響楽団の理事長も勤めさせていただいている。

CW：我が国の教育のあり方についての意見をお聞きしたい。

澤田社長：大学では「答えが出る」授業や試験ではなく、答えのない課題を解くような授業をすべきだと思う。世界は激しく変化しており、求められているのは創造的解である。小中学校では倫理道德の教育をもっと重視すべきだと思う。

ある専門家のハウステンボス訪問記

関西在住の国際観光の専門家は、1999年11月および2011年2月にハウステンボスを訪問した。初めて訪問した時の印象を彼女は次のように語った。

ハウステンボスは、日本人のヨーロッパ・イメージを見事に再現していた。オランダのイメージを再現した風景に接して、その国を訪れたような気分になることができた。オランダの水利事業を解説するパビリオンは、ハウステンボス園内の取り組みを紹介するとともに、自然と水をテーマに環境への意識を高める教育的施設という記憶が残っている。大航海時代の歴史を伝えるパビリオンでは日本とオランダの交流をつぶさに教えられた。宿泊施設は優雅で高級感があり、西日本の有名シェフ監修のレストランではリーズナブルで美味しい料理を味わうことができた。しかし全体として、顧客のニーズよりも運営主体側の意図を反映したテーマパークという感じであった。

2度目の2011年2月といえば、澤田社長が就任してからまだ1年たらずの時であった。テーマがあまりに面白くなったという印象があり、全体に庶民的になっていた。土地・建物のハード面とそれを活用するソフト面の不一致、ハウステンボスの構想・創設時と現在の利用者の価値意識や感覚の間のずれが感じられた。来園者・顧客層にも変化があり、地元客、修学旅行の生徒、台湾・中国などアジアからの外客が増えていた。アニメ・キャラクター、アトラクションが多数導入され、気楽な賑わいを作り出そうとしており、遊園地的になった。宿泊施設やレストランの老朽化が見られ、安っぽい感じになった。単

価は安くなったが、質も低下していた。しかし以前に比べて、流行に敏感になり、顧客のニーズを重視していた。新しい経営者、澤田社長の意気込みがどのように組織内の人々に浸透してゆき、今後ハウステンボスがどのように発展してゆくか注視したいと述べた。

5

ある家族のハウステンボス滞在記

福岡市在住の30代の大学教員（女性）一家は2013年1月中旬、ハウステンボスを久しぶりに訪ねた。博多駅の改札の前にはハウステンボスの大きな広告があり、イルミネーションの写真と『東洋一から世界一へ』というフレーズが書かれており、ふと行ってみようかと思った。夫に言うと「イルミネーションを見てもね」と気乗り薄だったが、再度の提案には応じてくれて、3歳の女兒を連れて1泊旅行が実現した。博多駅から急行で1時間50分、「ハウステンボス駅」に到着、ハウステンボス園内にはいると『ONE PIECE』があるんだよね、と夫が言いだし、ハウステンボス行きに乗り気になった理由がわかった。彼女は事前にネットで園内の高級ホテルに予約したが、夜のイルミネーションを子供が見られないような場合（雨天とか、子供が早く睡眠したとか）を考えて、部屋からもイルミネーションを見ることができる陸側の部屋を指定していた。しかし案内されたのは海側の部屋だったので替えるように注文をつけた。ホテルはそれに応じたが、詫びの言葉は内線をかけてきたスタッフのみだった。ONE PIECEのサウンズドサニー号は多数の乗客でにぎわっていた。その他のアトラクションの数もかなり増えていて予期した以上に楽しむことができた。夕食はホテルの外でとったが、終わるころにはイルミネーションが点灯され“世界一”を謳うだけあって素晴らしい景観であった。移った部屋の窓からも遠望を楽しむことができた。ハウステンボスの夜景は「また見にきたいと思わせる見もの」であった。翌朝の朝食はシャンペン付きの美味しいものだった。しかし部屋の注文が満たされず、ホテルスタッフの対応にも不満が残った。

10

15

20

ある幹部社員の思い

J氏はかつて佐世保市の職員であったが退職して独立し商店を営み、地元の活性化のために野球チーム「長崎セインツ」をつくり、九州独立リーグの設立を目指していた。そのために九州や中央の経済人多数に面会して賛同・支援を求めて歩いた。その中で、HISの澤田会長は、J氏の語る夢に最もよく耳を傾けてくれた人であった。九州電力の松尾会長に会って独立リーグへの支援を懇請している時に、松尾氏は「貴方の事業も大変だろうが、ハウステンボスの方はもっと大変な局面を迎えている」と語った。それを聞いて、J氏は「もしかするとHISの澤田氏ならハウステンボスの再建に一役買ってくれるかもしれない」と松尾氏に述べた。松尾会長はその情報を佐世保市長に伝え、そこから佐世保市長によるHIS澤田会長へのアプローチが始まったという。J氏は、澤田氏には通り一遍の支援要請で

30

はだめであり、この段階では「澤田氏以外にハウステンボス再建を担える人はいない」と真剣にお願いしなければ澤田氏を動かすことはできなとくりかえし強調した。最後のお願いとして東京の HIS 本社を早朝訪問した時にも、このタイミングですべてが決すると念じて市長に同行し、澤田氏にハウステンボスへの支援を懇願した。

J氏は地域づくりのために必要な要件として次の3つをあげている。①地元の若者、②よそ者、③地元のバカ者。ハウステンボスの事例では、②が澤田氏、③はJ氏自身であると述べた。J氏は、創設者の神近氏と面識はないというが、事業家としてのJ氏は神近氏の方に近いかもしれないと述べた。それは、この場所、この環境で地元のために何ができるかということが事業起こしの基本的動機となることである。しかしそれだけでは不十分であり、収益をあげる仕組みをしっかりつくり、スピードをもって実行する必要がある。澤田氏はそれを十分兼ね備えているとJ氏は語る。J氏は現在ハウステンボスの執行役員

澤田秀雄社長の若い起業家へのメッセージ

澤田ハウステンボス社長は、自らの起業家としての道のりを顧みて、若い起業家に対する支援や投資をしてくれたエンゼルとしてヤマト運輸社長で宅急便システムを確立した小倉昌男氏、規制緩和派の論客であるオリックス社長宮内義彦氏、かつて若手起業家として並び称せられたパソナグループ代表南部靖之氏、また航空事業の完全自由化論者の中条潮慶應大学教授の名をあげている。小倉昌男氏は「官と戦い合った経験のある私が係わると、官からいじめられるかもしれないよ」と言いながら、運輸省との交渉の心得や方法をいろいろ伝授してくださった、と感謝している。(澤田 1999)

澤田秀雄氏は最初の著書の終わりで、起業に成功するために若い起業家たちに求められることを次のように要約している。①時代のニーズを味方していること、②志をしっかり持っていること、③顧客志向が徹底していること、④グローバルな思考ができること、⑤チャレンジしながら継続すること。(澤田 2005)

澤田氏は二番目の著書で、「動かない人間にはパワーがつかない。旅は、動くことの最たる行動だろう。世界の国々を歩いたおかげで今の自分の能力とパワーを得たと思っている。自ら行動を起こさなくなると、徐々にパワーを失っていく。新しい情報が入ってこないと脳の活動が活性化しない。心身を動かすことは、ある遺伝子に変化を与えて元気にする働きがあるのかもしれない。」(澤田 1999)

最近の著書で澤田氏は、後から来る起業家たちに次のように語りかけている。「やりたいことをしっかり研究し、情熱と軍資金を蓄えて、少なくとも3年間は続ける覚悟で取り組んでほしい。関係者みんなをハッピーにできて、独創性のあるビジネスであれば、最初の1年は苦しくても、3年あれば次第に花がひらいていく。HISもそうだった。」(澤田 2012)

澤田氏は、ハウステンボスの再建は容易なタスクではないことを知っていた。その反面非常に面白いし、楽しい、やることがいっぱいあるからだ」と述べている。これまで澤田氏が体験した難問にはスカイマークエアラインズによるわが国の寡占的航空業界への挑戦、それとオーストラリアの国際ホテルへの初進出があった。ハウステンボスにおいて澤田氏は久しぶりにプレイング・マネジャーをやってみたくなった。再建には気合を入れなくてはできない。2、3年で結果を出し、利益がきちんと出せるようになり、若手が育てば、澤田氏のハウステンボスでの役割は終わると述べた。

神近義邦エコ研究所長の回想

10 神近氏はいま70歳、ハウステンボスのすぐ近くで「エコ研究所」を主宰している。

2012年12月ケースライターは神近氏に面会し、長崎オランダ村、ハウステンボスの建設と挫折、さらにさかのぼって、神近氏が経営の師と仰ぐ高橋高見氏についても話を聞いた。

15 起業家の要件について尋ねると、神近氏はそれを語る資格がないとして答えなかった。また神近氏の後のハウステンボスの経営者たちについても「ノーコメント」を繰り返した。神近氏は自分の起業家人生を、関係者に多大な迷惑をかけたけれども、面白い人生だったと述べた。本来50年かかる事業を5年で造ってしまったと神近氏は言う。ハウステンボス社長を辞めた後、会社更生法の下におかれて、ハウステンボスの街はどうなるのだろうか」と神近氏は想像した。ヨーロッパには廃墟になったあと、人が住みつくようになる街はたくさんある。神近氏は自分を一貫してエコロジストでクリエイターであり、経営者にはなれなかったと述べた。興銀の中山氏をはじめ、地縁から人の縁でいろいろな人に出会い助けてもらった。アジアの人々が集まってくるような環境都市をつくるために、人々を説得して何千億というお金を集めたが、結果として自分への期待を裏切ってしまった。平城京、平安京のように千年の街づくりを目指したが、バブルが崩壊して別荘販売収入400億円の入金確保できず破綻してしまった。いつ頃からエコロジストになったのかと聞かれて、オランダを実際に見てからであるが、小学生の時に八幡製鉄所見学に行き黒い煙と黒い雀を見てエコロジーに目覚めたと思うと述べた。今後アジア30億人以上の人口の経済活動が広がり、エネルギー消費もどんどん増えてゆく。いまのような市場経済の維持は難しくなるのではないかと神近氏は危機感を抱いている。

30 地元では「神近塾」という勉強会が3年ほど前から開かれており、地元に住む池田武邦氏（ハウステンボス元会長）も参加していた。この勉強会ではハウステンボスの経験を反面教師としてとらえ、その功罪を検証しているという。ハウステンボスの仕事を神近氏と共にしてきた人たちの間では今なお根強い“神近信者”が多いと言われている。神近氏は書画骨董を趣味としており、自ら油彩の筆をとり、オフィスにも何点か飾ってあった。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
