



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)

5

— 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。

10

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

15

20

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。

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。

30

Copyright© 石田英夫（2013 年 9 月作成）