第25回

【特別対談企画】

企業は人で成り立つ。経営者には人をマネジメントできる力が不可欠

株式会社エイチ・アイ・エス　代表取締役会長兼社長　澤田 秀雄 氏

北陸新幹線の金沢開業に伴い、石川県に多くの観光客が押し寄せ、活況を呈しています。さらに、金沢が寄港地、発着地になった外国クルーズ船による日本海ツアーも人気を呼び、新幹線と相乗した種々の経済効果をもたらしています。陰には数々の旅行事業者が貢献しており、大手で言えばH.I.S.もその一つでしょう。今回は、格安航空券を武器に起業したH.I.S.を業界2位まで押し上げ、旅行ビジネスのカリスマとして声望を集める同社の澤田秀雄代表取締役会長兼社長（以下、代表）に対談をお願いしました。

1992年の開園以来18年間赤字続きだった長崎県佐世保市のテーマパーク「ハウステンボス」を2010年3月に買収、翌期には初の黒字を果たし、「起業」だけでなく「企業再生」でも異能を発揮した澤田代表は、本紙読者の皆さんが関心を寄せる経営者の一人でしょう。2015年には次代を担う経営者の育成を目指した「澤田経営道場」を立ち上げ、まさに意気盛んの。そんな澤田代表に経営の神髄を尋ねました。ぜひ参考にされてください。

持ち前の好奇心で世界中に旅へ

〈畠〉私は澤田代表の講演を日本M&A協会国際会議でお聞きしたことがあります。

〈澤田〉二〇一四年のイタリア・ローマ国際会議ですね。特別セミナーで講演させていただきました。

〈畠〉ほかにも長崎県のハウステンボスなど、複数の場所で澤田代表の講演に接する機会があり、ぜひ直接、お話をお聞きしたいとかねがね思っておりました。本日はご多忙の中、お時間を割いていただきありがとうございます。

〈澤田〉いえいえ、こちらこそ。

〈畠〉早速ですが、澤田代表は子どもの頃、どんな夢をお持ちでしたか。

〈澤田〉宇宙パイロットになりたいなと思っていましたね。宇宙に行ってみたいと。

〈畠〉宇宙に行けば地球を眼下に見渡せますよね。そういう夢が下地になって、海外旅行ビジネス、世界を股にかける仕事に取り組むようになったのでしょうか。

〈澤田〉いや、まあ、学童期に限らず、若い頃から好奇心が強かったですから、自転車で紀伊半島を十日間かけて巡ったり、北海道を一カ月かけて旅行したりしましたが、好奇心のなせるわざかなと思います。そして、日本全国を旅行すると、隣にもっとでかいロシアからヨーロッパに至る大陸がありますから、ぜひ見てみたいと考えるようになりましたね。

〈畠〉そこから、海外旅行に出掛けられるようになったのですね。

〈澤田〉いや、一気にドイツに留学をしました。四年半ドイツにいて、その間に全世界を旅行しました。

〈畠〉まだ東西にドイツが分かれていた頃ですね。

〈澤田〉ええ。ベルリンの壁があった頃の西ドイツです。そこで勉強をしながら、春休み、夏休みに世界を旅しました。アフリカへ行ったり、南米へ行ったり、中近東へ行ったり。好奇心が旺盛なのであちこち見たいなと。

〈畠〉その頃、旅行会社を起業しようというお考えは。

〈澤田〉なかったです。ただ、夏場に日本から団体客がフランクフルトに来られますので、旅行資金を蓄えるためにツアーを企画して、月に百万とか二百万円儲けた憶えがあります。実は、日本に帰ってきてからは、最初、貿易の仕事をしようと考えていました。ところが、海外から取り寄せるつもりだった肝心の商品が輸出禁止になってしまい、頓挫しました。

〈畠〉何を取り扱う貿易だったのですか。

〈澤田〉毛皮関係です。いろいろな事情でヨーロッパからの輸出が禁止になったものですから、だったら旅行をと。

〈畠〉なるほど。そこが今に至る出発点になったのですね。

商機を見出し電話一台で起業

〈澤田〉当時、日本では海外旅行の費用がひどく高かった。一方、比較してヨーロッパは随分安かったので、それなら、安い航空券を扱う個人旅行の事業を始めようと、弊社が創業した一九八〇（昭和五十五）年当時、日本ではまだ四百万人くらいしか海外旅行に行っていませんでした。欧米では既に国民の10～15％くらいが海外に出ていましたので、いずれ日本も10％になるだろう。そうなれば、人口一億二千万人の10％なら一千二百万人。成長分野のビジネスになる、チャンスがあると考えました。

〈畠〉最初は電話一台から。

〈澤田〉そうです。

〈畠〉創業者というのはだいたいの場合、ヒト・モノ・カネがないところからビジネスをスタートさせています。そこから、連結売上高約五千二百三十七億円を誇る企業に育て上げるまで、順風満帆は考えづらい、ご苦労が付きまとったのではないでしょうか。

〈澤田〉何回か辛い思いはしています。まず、ビジネスを始めてから六カ月くらいは、ほとんどお客様が来ませんでした。航空券を安く販売しようと営業しても、信頼がないので相手にされず。

企業規模がある程度大きくなってからは、人の問題です。社員数が二百人、三百人くらいになった頃に人心が乱れました。十人、二十人だと、一緒に仕事をしていますから、疲れているとか不満を持っているとか、だいたい分かりますが、三百人くらいになってくると目が届かず、分からないことがいっぱい出てきて掌握に随分苦労しました。

〈畠〉再建を依頼されたハウステンボスはどうでしたか。18年間赤字が続いていた事業を引き受けて一気に黒字化し、今は大変業績がいいと聞いています。敢えて火中の栗を拾うような挑戦をされた理由をお聞かせください。

難しい山は登ってみたい

〈澤田〉再建の依頼があった時、最初はお断りしました。難しい案件でしたから、何が難しいかというと、市場が小さい、後背地の人口が少ない、長崎県、佐賀県、福岡県を合わせても一千万人いませんので。しかもアクセスが悪い、アクセスがよくないと、お客様が一度来られても二度目はなかなか期待できない、リピーターになりづらい。

さらに言うと、北陸の皆さんはご存知ないでしょうが、ハウステンボスが立地する佐世保市は雨が多い。雨が頻繁に降ると客足が遠のきます。

〈畠〉悪条件だらけですね。

〈澤田〉敷地面積が約百五十二万㎡と広大で、維持コストも馬鹿になりませんでした。なぜ引き受けたのか。理由がいくつかあって、一つは佐世保市の市長さんに三回、再建をお願いされました。非常に熱心な方で、HISは観光で大きくなってきましたから、そのご恩返しというわけではありませんが、地域の観光発展のお手伝いが少しできればいいかなと。

そして、難しい山が目の前にあったら登りたいな、チャレンジしたいというベンチャーならではの気持ちがわき上がったこともあります。

〈畠〉なるほど。起業家精神を今も失っていないということですね。その発露のおかげと言っていいでしょう。二〇一五年九月期にハウステンボスは約百億円の営業利益を出したとか。

〈澤田〉そうですね。六年間、二桁成長の増収増益を続けて達成した数字です。もっとも、二〇一六年九月期は、熊本の震災の影響で15％ほど落ちましたけれども、赤字にはならずに済みました。

〈畠〉再建に乗り出された頃にテレビで拝見したことがありますが、先頭を切ってやっておられましたよね。東京からコントロールするのかと思いきや、まさに現場の指揮官という感じで。ちょっと驚かされました。

〈澤田〉陣頭指揮は今でもたまにやります。老体にムチを打ちながら（苦笑）。

〈畠〉最初の手応えはどうでしたか。

〈澤田〉負け癖がついていたというか、開園から一度も黒字になったことがない、一度も勝ったことがないスタッフが千何百人もいましたから、そう簡単には変われませんでした。「みんなでやろう」「みんなで考えよう」というわけには、すぐにいかない。

東洋流、西洋流を使い分けた経営を

〈畠〉でも、負けてばかりいる人を一回勝たせると意外と伸びる。

〈澤田〉そうです。一回勝たせると若干自信がつきますから。やはり、自信というのは大切だと思います。やり方次第では黒字になる。頑張ればボーナスも出るということを見せてあげれば、徐々に変わっていきます。

〈畠〉昔、九州に西鉄ライオンズというプロ野球の球団がありまして、そこに三原脩という監督がいました。その人がプロとアマの違いについて、「プロは勝って和する。アマは和して勝つ」と指摘していました。アマは先に仲良くさせてから初めて勝っていく。一方、プロは勝ってことによって仲良くなっていく。

〈澤田〉我々も勝たないといけませんね。プロですから。でも、みんな頑張ってくれています。やはり、企業は人です。私一人で全てはできませんので。

〈畠〉人の問題で言えば、日本的経営の良さは終身雇用や年功序列賃金にあると思いますが、最近は欧米型になってしまって、成果配分とか、そういうことが先行している気がしています。今の時期だからこそ、日本にあるのではないか。我々もう一回、考えなければいけない時期に来ているのではないかと思いますが、澤田代表はどう思われていますか。

〈澤田〉日本式経営はどちらかというと農耕民族に向いていて、こつこつ耕していくというやり方は、日本国内だけでビジネスをするのならそれはそれでいいかなと思います。ただ、欧米はどちらかというと騎馬民族ですから、もしそこと戦うのなら、欧米流も一部採り入れていかないと、競争に勝てない可能性が多分にあります。だから、どちらがいいというよりも、その時々によって使い分けていくほうがベターでしょう。

〈畠〉グローバル社会で生き抜くには、欧米型もやはり必要と。

〈澤田〉そうです。農耕民族は騎馬民族と戦えば弱いです。時によっては、騎馬民族のようなやり方も必要だと思います。年功序列だけではなくて、優秀な人を抜擢して結果と成果をきちんと評価してあげるやり方が欠かせないでしょう。とりわけベンチャー企業では、頑張っている、力のある人を評価して上に持ってこないと、短期間に業績を伸ばすのは難しいと思います。

歴史は人の宝庫 参考になる点多い

〈畠〉洋の東西ということで言えば、考え方もまた違いますよね。東洋思想の考え方というのは、今までのことは水に流そう。西洋的考え方は、目には目を、歯には歯を。

〈澤田〉どちらが正しいかは横に置いておくとして、私は東洋思想にはなかなか含蓄があるというか、深いものがあると思っています。東洋思想には長い目で見る長期的な視点がある。経営やビジネスは一回勝って終わりではなく、十年、二十年、三十年、場合によっては百年続くわけですから。日本に百年続いている企業はたくさんありますが、特にアメリカには、そんなにないですからね。

だから日本の良さ、東洋思想の良さというのは、大切にすべきだとは思います。これは長い目で見た場合。短い目で見た場合は、ひょっとしたらヨーロッパ式の方が、結果が早く出る可能性があります。

〈畠〉東洋思想を澤田代表は勉強されたのですか。

〈澤田〉そんなに勉強していませんが、二十代の時に陽明学の本とか、歴史関係では司馬遼の『史記』などを読みました。

〈畠〉陽明学は「知行合一」、学ぶだけでなく実践も重んじる学問ですね。では、古典中の古典、孔子の『論語』などは？

〈澤田〉読んだことはあります。

〈畠〉そういった東洋思想的なものを経営にも生かされていますか。

〈澤田〉役立っていると思います。歴史から学ぶ、哲学や古典から学ぶということは、企業運営にある上で、少なからず必要だと思います。

〈畠〉経営の中で一番重要視しているのは「人」だということを澤田代表は講演等でよくお話になられています。私見ですが、この「人」を育てていく上で歴史は随分参考になると考えます。

〈澤田〉歴史は人の宝庫ですよね。例えば、山岡壮八の『徳川家康』全26巻にも、いろいろな武将が登場します。豊臣秀吉、本多正信など、みんな性格が違う。中国史では『三国志』の諸葛孔明、時代をさかのぼれば、項羽と劉邦もいて人物像が分かる。能力も違えば、考え方も違う。そういう勉強になります。あとは戦略・戦術、どのようにしたら国が動いていくのか、何をして国が滅びていくのか、そういうことが勉強になります。

〈畠〉歴史に名を残す人物から学べることは多いですね。

〈澤田〉同感です。限られた時間しかない人生の中で自分では体験できないことを、歴史を知ることで学ぶことができます。

次代の経営者を実践的に育成

〈畠〉学ぶということで言えば、二〇一五年に経営塾を設立されましたね。

〈澤田〉はい。澤田経営道場です。

〈畠〉何年制ですか。

〈澤田〉二年です。座学が六カ月で実践が一年半です。マネジメントを実践で、そこで将来の経営者を育てていますっていうことで。グループ内にいろんな会社ができ始めていますから、将来、その社長をやってもらうことも期待しています。

〈畠〉授業料は取らず。

〈澤田〉ええ、取っていません。勉強だけして給料をもらう仕組みです。だから、年間何億円もかかります。

〈畠〉マネジメントも実践スタイルで。

〈澤田〉そうです。支店長をやらせてみたり、実際に経営の手伝いをさせてみたり。人って難しいなとか、営業は大変だとか、肌で理解できます。

〈畠〉人の教育をしていく、次代の経営者を育てていく。実はすごいことですし、男冥利に尽きますね。

〈澤田〉すごいかすごくないかは自分では分かりませんが、人を育てないといけないとは思っています。やはり、人を育てないと企業は成長できませんし、維持もできない。人を育てることを今後も大切にしていきたいですね。

〈畠〉最後に、澤田代表が考える、これから伸びる経営者の条件を聞かせてください。

〈澤田〉真面目に努力する人、何ともいえないセンスがある人、大きな目標や夢を持っている人でしょうか。特に、五年先、十年先の目標と夢をきちんと持っている人がいいと思います。いま現在、頑張っているだけでは、本人も付いてくる従業員も先が見えない。

あと付け加えるなら、澤田経営道場でも取り組ませていますが、マネジメント能力を身につけていること、人を大切にするとか、やる気にさせる。これは口で言っても難しいのです。怒ったらめげる人、怒ったら「なにくそ」と頑張る人、褒められて喜ぶ人、褒められても調子に乗ってしまう人、そういろんな性格の人間の集まりですから、マネジメントは生易しいものではないんだからこそ、マネジメント能力を備えた経営者は企業を伸ばすことができると考えます。

〈畠〉ありがとうございます。企業は人で成り立っています。そして、企業経営者の根幹は人を動かすマネジメント能力である。澤田代表の経験と実績に裏打ちされた言葉には説得力があります。本日は貴重なお時間とおざいました。

〈澤田〉こちらこそ、ありがとうございました。

株式会社エイチ・アイ・エス
代表取締役会長兼社長
澤田 秀雄 氏

畠経営グループ　会長
畠 善昭

【Profile】 澤田 秀雄氏　株式会社エイチ・アイ・エス代表取締役会長兼社長

さわだ・ひでお。1951年大阪府生まれ。73年に旧西ドイツのマインツ大学に留学。在学中に世界50カ国以上を旅する。80年㈱インターナショナルツアーズ（現エイチ・アイ・エス）を設立し、90年社名を㈱エイチ・アイ・エスに変更。96年オーストラリアのゴールドコーストに初のホテル事業として「The Watermark Hotel Gold Coast」をオープン。同年スカイマークエアラインズ㈱を設立し、国内航空産業へ新規参入。99年協立証券㈱（現エイチ・エス証券）の株式取得により証券業へ参入。2003年モンゴルＡＧ銀行（現ハーンバンク）会長に就任。04年エイチ・アイ・エスが東証一部上場。05年九州産業交通株式会社最高顧問に就任。07年澤田ホールディングス㈱代表取締役社長に就任。10年ハウステンボス㈱代表取締役社長に就任。ほか、アジア経営者連合会会長、東京交響楽団理事長など公職多数。