

株式会社エイチ・アイ・エス

三浦達樹様

(営業戦略室営業戦略グループ 広報担当主幹)

■企業プロフィール

本社所在地	新宿区西新宿6-8-1 新宿オークタワー29階
代表取締役会長	澤田秀雄
設立	1980年12月19日
社員数	14380人
事業内容	旅行事業・ホテル事業・テーマパーク事業・九州産交グループ・運輸事業・その他(エイチ・エス損害保険株式会社 他9社)

■インタビューー

東京富士大学 企業ビジネス研究同好会(顧問 黒田秀雄)
中山彰都(3年)・汪 雨秋(1年)・長田和也(1年)

■訪問日・2016年12月14日(水)



～貴社は1万4千人ほどの社員数を誇る大企業ですが、これだけ多くの社員をまとめるために取り組んでいることはありますか？ また、どのような方法で企業理念を社内共有しておられますか？

当社では「ワールドコンベンション」という大きな会合を年に一度開催しています。全世界のリーダー（責任者）が集まり、会長の澤田をはじめとする各事業の責任者が、今後の事業展望や自身の思いを伝えている会議です。経営幹部への理念浸透策としては、一番の方法です。

一般社員向けには、朝礼でH.I.S.企業理念（ツーリズムを通じて、世界の人々の見識を高め、国籍、人種、文化、宗教などを越え、世界平和・相互の促進に貢献する）を唱えて全社員に意識を持たせています。また、企業理念やH.I.S.企業行動憲章などを記載した名刺サイズのいつでも持ち歩ける「コンプライアンスカード」を配布しており、常日頃から、社員の胸に刻ませています。実際に仕事上の判断に迷った時にはこの冊子を見て、自信をもって意思決定できるようにしています。

社員教育では、新たに「社内ベンチャー制度」を設け、新事業を創造し、H.I.S.の事業領域の拡大に伴う、次世代の経営者育成を目的とする「澤田経営道場」を開講しています。澤田の講話や経営実務講座に加え、経営者として必要な知力、胆力、実践力を養うプログラムを2年間実施することで、常に目標に向かってチャレンジを続けていくH.I.S.のDNAを受け継いだ経営者を目指して研修を行っているところです。

～社員の採用において、どのような人材を求めていますか？

第一には、知識や経歴以上に、ヒューマンスキルの高い人材を重視しています。従って面接では、世界中のお客様に感動、ワクワク感を創造できる人物か、相手の立場に立って行動ができる人か、どうかといったことを重視しています。例えば店頭での接客時に「ハネムーン旅行」をしたいというお客様に対して、心から「おめでとうございます」という一言が出てくるかこないかは大きな差です。一生に一度のお客様の旅行選びに携わっているという意識を持つためには、お客様に熱意を持って接することのできるヒューマンスキルが大切と考えています。

第二には、夢や目標を持って、失敗を恐れずに挑戦し続けられる人材を求めています。企業規模が大きくなったからといって安定志向になってしまっただけでは、会社として後退してしまうという考えを持っています。社員への評価も成果主義であり、安定を求める人には向いていません。

第三には、何よりも「明るく」「楽しく」「元気よく」をモットーに、辛い時にこそポジティブな気持ちになれる人材であることが大事だと考えております。

～貴社は旅行業界でベンチャー企業としてスタートされました。その時代に苦勞

した点と苦勞を乗り越えた方法を教えてください。また、大手企業との競争に勝つためにどのような戦略を取りましたか？

会社設立(1980年)当時は、旅行業者といえば大手企業ばかりであり、ベンチャー企業は存在しなかったため、格安航空券を取り扱う弊社は、何かと怪しまれることもあったようです。しかし、マイナーな航空会社のシーズンオフの時期に、いい仕入れを行い、集中した販売を行い、格安旅行業者として着実に成果を出していき、次第にお客様にも業界にも当社の存在が認められていきました。大手と張り合うために、こうした集中と選択、ランチェスター戦略を活用してきたということです。

小さな事務所の一室でデスク一つの社員二人で始まった企業が、信用と実績を重ねて世の中に認められ、今では旅行業界のシェア NO.1、社員 14000 人を超える大企業となった背景には、何といても「粘り強く諦めずに、成功するまで続ける」という姿勢があります。ここにくるまでに何度も失敗はありましたが、成功に変えるまでやり続けるのが当社の特長です。

～ずっと低迷していた長崎ハウステンボスを、貴社が買収された直後に来場者が急増し、半年で黒字化したと伺っております。どのような取り組みがこのような結果を生み出したのですか？

ハウステンボスは、オランダの街並みを再現したテーマパークとして開業しましたが、1992年の開業以来、18年間営業赤字に悩まされていたのです。

そもそも澤田自身はハウステンボスを買収する気はなかったようですが、3回頼まれると「Yes」と首を縦に振ってしまう性格もあり、引き受けることになりました。お荷物を背負ったという世評もありましたが、澤田はひそかに、ハウステンボスは「宝の山」だと考えていたようです。

澤田はオランダにこだわらずに、子供をはじめとする幅広い層に人気の高いアニメの「ワンピース」に目を向けました。アニメ内で登場するキャラクターや海賊船サウザンド・サニー号を園内に置くなど、人気漫画とコラボしたモニュメントを作ることでファミリー層を中心とした顧客のハートを掴むことに成功しました。また、テーマパークゾーンとは別に、企業の出店による入場無料のフリーゾーン（主としてハーバータウン）を設け、経費の削減と他の出店費用による家賃収入を生むことができました。

また澤田自らが園内を歩き回り、お客様の反応から小さなゴミ一つ見逃さず、施設の壁の塗料が剥げてしまっていれば、「今すぐにペンキを買ってきて塗ればいい」と言うくらいに園内の環境を徹底したスピードで保全するようにしています。

他に色々なテーマパークがある中で、お客様にハウステンボスを選択されるためには、ここにしかないというオンリーワン・ナンバーワンといった要素や独自の工夫が必要という考えから、付加価値を生み出していこうとしております。

～テーマパーク事業を含め、グループ経営について今後のビジョンを教えてください。

今後も H.I.S.は、旅行事業・ホテル事業・テーマパーク事業・九州産交グループ・運輸事業・その他（エイチ・エス損害保険株式会社 他9社）など様々な事業の挑戦を続けていきます。H.I.S.グループは、人類の創造的発展と世界平和に貢献する未来創造企業を目指しています。

特にハウステンボスでは、「観光ビジネス都市」を目指しさまざまな取り組みを進める中で、徹底した自動化やロボット化により世界最高の生産性を実現させた「変なホテル」のロボットホテルの挑戦をはじめ、積極的な再生エネルギーの活用でランニングコストを極限まで抑えた次世代ホテルの建設や国が認定する「次世代エネルギーパーク」として、パーク内でエネルギーの供給や消費が完結する「地産地消のクローズドシステム」を取り入れています。また、未来を見据えた取り組みとして「植物工場」の展開も着手しています。H.I.S.はこのように旅行業を超えた新しい事業の芽を育み、革新を続けて企業を存続しています。

■インタビュー所感

今回、私たちは株式会社エイチ・アイ・エス様を訪問させていただきました。訪問前は、旅行事業のイメージが強かったのですが、訪問後にその考え方は大きく変わりました。

旅行事業に限らず、ホテル事業・テーマパーク事業・九州産交グループ・運輸事業・その他（エイチ・エス損害保険株式会社 他9社）など様々な事業分野を持っていること、そして現状にとどまることなく常に新たな挑戦を続け、人類の創造的発展と世界平和に貢献する未来創造企業として、「観光ビジネス都市」「次世代ホテルの建設」「次世代エネルギーパーク」「宇宙旅行事業」など様々な事業を行っていることを理解できました。もはや「株式会社エイチ・アイ・エス」は単なる旅行会社ではないということです。旅行を通じて「世界平和」を実現しようと様々な事業に情熱を注いでいます。

小さな事務所の一室でデスク一つの社員二人で始まった企業が、今では社員14000人を抱える大企業となり、困難があろうと、諦めずに情熱を持ち挑戦し続けてきた「エイチ・アイ・エス」は本当に旅行を通じて「世界平和」を実現することになるだろうと思います。このチャレンジ精神は、今でも採用から社員教育まで貫かれ、社員に受け継がれています。

私たちも挑戦する事を忘れずに、常に貪欲に挑戦していかなければいけないと自覚ができた企業訪問となりました。

（経営学科3年・中山彰都）