



HISの新宿本社。平日でも、昼時には幅広い顧客層で賑わう

HIS

「澤田流」底力と限界

SARSによる逆風下、海外旅行業界で一気にシェアを拡大した。カリスマ経営者の哲学が、平均年齢27歳の社員を駆り立てる。さらなる成長の試金石は熟年客の開拓。従来路線からの脱皮が急務だ。

今年度、海外旅行ブランドの順位で、番狂わせが起こるかもしれない。不動のトップと言え、最大手JTBの「ルックJTB」だ。その上半期(4～9月)の送客見込みは35万人。一方、これまでは2番手にもついていたことがなかったエイチ・アイ・エス(HIS)の「チャオ」が37万～38万人を見込む。

HISが急浮上した背景には、3月半ばから猛威を振ったSARS(重症急性呼吸器症候群)の影響がある。SARSは、終息宣言が出るまでの3カ月余り、海外旅行市場に壊滅的な打撃を与えた。その中で際立ったのがHISのしぶとさだ。主要50社の取扱高が4

～6月は毎月前年より45～55%減ったのに対し、HISは32～44%と下げ幅は10ポイント以上少ない。

逆風を突く3つの強み

「SARSで落ち込んだ期間の赤字分は、夏休み商戦で簡単に取り戻せる規模ではない(JTB)と旅行各社は頭を抱える。そうした状況下で、HISは2003年度下期(5～10月)も、わずか2億円程度ながら黒字を確保する見通し。売上高の95%を海外旅行が占めるにもかかわらず、底力を発揮した。

なぜ、HISは他社よりもSARSの影響を軽微にとどめ、相対的に業界で浮

上してきたのか。同業他社からは「HISはSARSなど気にしない若い個人客が多いから」というやっかみ半分の指摘もある。しかし、HIS浮上の陰には、逆風に強い同社ならではの強みがある。

HISは澤田秀雄社長が1980年、バックパッカーとして50カ国以上を旅したノウハウを基に創業。格安航空券の販売で若年層の支持を集め、80年代後半の海外旅行ブームに乗って旅行業大手の一角に上り詰めた。

単体売上高は2002年10月期には2017億4800万円と、10年間で約4倍に拡大。1995年に店頭公開、昨年12月には東京証券取引所2部に上場、連結自己資本比率49.7%と財務基盤も整った。そして今、海外旅行で最大手JTBをしのごかねない勢いを示す。

「スピードが勝負」

～新商品は他社より1秒でも早く出せ

「利益の過ぎたるは及ばざるがごとし」

～1人の顧客から利益を取り過ぎるな

「商品は時価で提供せよ」

～あらゆる商品価格は売れ行きや競合状況を見ながら常に変更せよ

「会社のポリシーに合わない人は、早く辞めてもらった方がいい」

～新人は厳しく育てる。脱落は必要悪

「競争がないと刺激がない」

～競争こそ成長の原動力

後発のベンチャーが躍進してきた強さは、澤田社長の生き様や価値観がそのまま憑依したような、HISの企業体質にある。澤田流の強さは3つある。

目玉商品、24時間で店頭へ

まずスピードだ。「スピードが勝負」は澤田社長の口癖だ。

「シンガポールの超高級ホテル、リッツ・カールトンが8月中旬から格安料金を提示する」。8月上旬、関東営業本部でアジアツアーの企画を担当する清野泉係長代理の元に、こんな情報が舞い込んだ。すぐに、組み合わせる航空券を選び、価格やオプションツアーを決めると、パソコン上でチラシ

作りに取りかかる。「一刻も早くお客様に提供するには、上司の決裁を待っている暇はない(清野氏)。

社内の印刷機で刷った1万枚余りのチラシは、スタッフが首都圏の店舗に届け、翌朝には店頭で並んだ。「超高級ホテルに2泊して4万6800円から」という企画は1日で数十件の予約が入る大ヒット商品になった。

代理店に販売を委託する大手旅行会社の場合、一部の店舗だけに有利な商品を流すことはご法度だが、全店直営のHISではそれも可能。「他社も同じような企画を出したが、出足はHISが一番早かった(同)。企画担当者が情報をキャッチしてから、お客様に届くまで24時間とかからないスピードが競合に水をあげた。

ホテルや航空券で良い“出物”があれば、即日商品化。時間勝負の格安航空券で培った機動力は、売上高の4割を占めるまでになったパッケージツアーでも健在だ。「出発日間際の航空券を放出すると、HISでは他の旅行会社より1週間から10日早く動き始める」と、その機動力には外資系航空会社の営業担当者も信頼を寄せる。

同社では出発日まで1カ月を切ってから予約する顧客の割合が、全体の2割に達する。翌月以降に出発するお客

をいかに増やすかに知恵を絞るのが一般的な旅行会社だとすれば、当月中に1人でも多く出発させることに執念を燃やすのがHIS。澤田社長は、日頃から鍛えたスピードがSARS終息後にいち早く立ち直り、影響を最小限にとどめた秘密だと言う。

スピードは商品の価格設定にも及ぶ。「商品は常に時価で提供せよ」。澤田社長の方針は明快だ。パンフレットに掲載し、数カ月にはわたって販売するツアーも、価格は1カ月ごとに見直す。売れ行きが悪いものは数日で価格を変えてしまうこともある。

「同業他社は“待ち”の営業だが、HISは“攻め”。魅力的な商品を間断なく打ち出し、とにかくお客様を店に引っ張り込もうとする」。実力を買われ、HISから長野県の第3セクター、しなの鉄道に社長として出向している杉野正氏はこう指摘する。

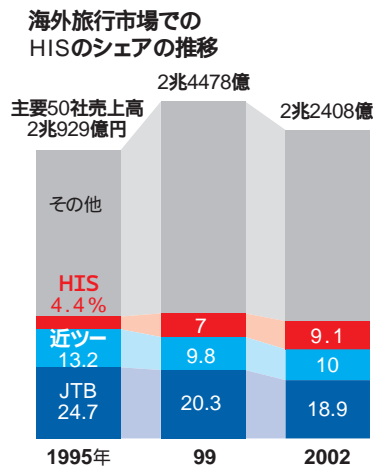
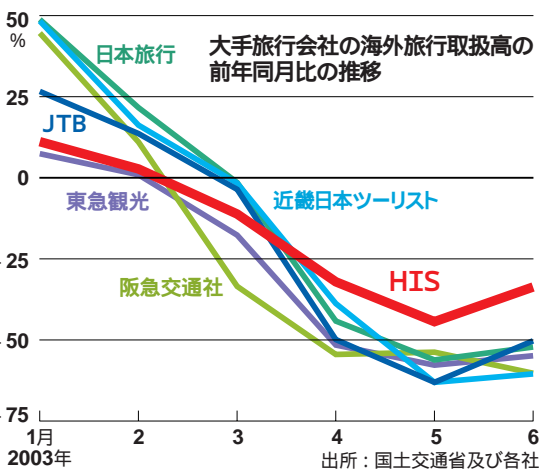
商品化、仕入れ、営業、価格設定...あらゆる局面でスピードを重視するHIS流は、旅行業界の常識にとらわれたままの他社を引き離す。

「利益は広く薄く取る」

2つ目の、強さを支える企業体質は独特な利益哲学だ。澤田社長はそれを「過ぎたるは及ばざるがごとし」という

言葉で表現する。「1人の顧客から利益を取り過ぎるな」という意味だ。そのため、同社では「利益率」よりも「利益額」を重視する。原価に一定の利益率を上乗せする方式では、単価の高いツアーを購入する顧客から高額利益を取ることになる。しかし、実際に店頭で顧客に対応する手間は、高額商品でも格安商品でもあまり変わらない。だから多くの顧客から、広く薄く利益を取ろうとする。

逆風下で強さを発揮。市場シェアは一貫して拡大を続ける



当然、「衝撃価格」をうたう商品でも、決して赤字では売らない。SARS収束後の7月、香港ツアーの目玉として投入した最高級の「ペニンシュラホテル」に泊まる3日間のツアーは3万9800円だったが、「それでもしっかり利益は出ている」（清野氏）。

商品企画部門では「アジア向けパッケージツアー」「北米向け航空券」など部門ごとに、顧客1人当たり確保すべき利益額の枠を決めている。その値は市況によって変動するが、下限は数千円と見られ、それを下回る利幅で商品を販売することは「よほどの客数が見込めるなど、裏づけがなければ認めない」（栗原富夫社長室長）。販売員が店頭で値引きに応じることも禁じられている。

過去10年余り、顧客1人当たりの粗利益額が1万4000～1万6000円の間で安定しているのは、こうしたルールがあるためだ。ディスカウンターのイメージが強いが、2002年度海外旅行取扱高に対して14%前後という粗利益率は、JTBとほぼ肩を並べる。売り上げが急減しても黒字を維持できるのは、こうした独特の利益哲学が徹底しているためだ。

適者生存の競争社会

HISの強さを支える、3つ目の企業体質、それは競争を好むことだ。

2500人の営業職の月給は、毎月何人の顧客と契約を結んだかで変動する。基本給はあるが、同期入社でも入社3年で年収に数百万円の格差が出るのは当たり前。昨年2500人のトップに立ったのは20代の女性だった。適者生存の熾烈な競争社会なのだ。

この激しい競争心は社外にも向けられる。HISの旗艦店、トラベルワンダーランド新宿本社（東京都渋谷区）の入り口には現在、「多忙につき、同業者の来店はお断りいたします」という

張り紙がかかる。6月末に目と鼻の先にオープンしたJTB初の海外個人旅行専門店「トラベルデザイナー」を意識しているのだ。相手を牽制しつつ、「澤田教の信者」を自認する島本顕介支店長は毎日、自店の社員をトラベルデザイナーへ偵察に送り込む。そこでつかんだ相手の強みや弱みを、翌朝の朝礼で発表、競争力に磨きをかける。

HISの社員の平均年齢は27歳。大手の平均40歳前後と比べて圧倒的に若い。背景には平均3年10カ月という勤続年数の短さがある。新入社員に限れば、3年で3割強が退社する。ただ、澤田社長は「厳しさに耐えられない人は早いうちに辞めた方がいい」と言い切る。

「競争がなければ、刺激がない」。澤田社長自身、無類の競争好きだ。「社員の平均年齢が30歳に達する頃、企業は最も強くなる。早ければ2～3年で海外旅行で首位に立つ」と公言する。夏休み商戦の正念場である8月には新宿本社に2回足を運び、櫛を飛ばした。環境が悪くても、トップはもちろん前線の営業職まで

目の色を変えて仕事に臨む。競争志向が危機で強みを発揮した。

前例のない市況悪化の影響を最小限にとどめたとはいえ、2002年度に続き、今期も減収減益という試練が続く。HISは、「個人旅行をする若者」という大手が不得手とするニッチ市場を開拓することで成長してきた。再び成長を確実にするには、海外旅行者の3割を占める富裕なシニア層の取り込みが不可欠。ここを牙城とするJTBをはじめ大手旅行会社との真っ向勝負は避けられない。「若い頃に海外旅行を体験し、英語も話せる55歳以下の旅行者には商機がある」（澤田社長）。

HISになかった新たな競争の軸は、企画力とサービス品質の向上にある。

商品企画の質を底上げするため、「ドリームチャレンジ」と銘打ったプログラムを今年から本格的に運用する。好業績を上げた営業職から十数人を選抜、1年間海外支店に派遣して現地の見所や事情に精通した人材に育てるのだ。また、添乗員つきツアーは、ここ1年で担当者数を1.5倍の21人に増員、昨秋には「20万円を切る地中海クルーズ」、今夏は「チャーター便でアイスランドへ飛び、大自然と温泉を満喫するツアー」など、独自性のある企画が続々と出始めた。



「お手頃クルーズ」や「アイスランドで大自然と温泉」シニアを狙った商品企画に力を入れる（添乗員つきツアー「インプレス」企画チーム）

サービス品質の向上は、苦情への対応から始まった。昨年5月に「お客様相談室」を発足。「人的サービスのレベルを高めなければ業界トップにはなれない」（谷合一浩お客様相談室長）との判断からだ。「1～2年前は社内の会議で『品質』という言葉が使われることはなかった」（社長室）という同社にとっては大転換だ。現在4人のスタッフが月100本余りの苦情に対応し、営業職にサービス改善策を提案する。

「脱カリスマ」今が正念場

ただ、低価格や機動力よりも商品企画力、店員の若さと根性よりも熟練し

澤田 秀雄 HIS社長に聞く 価格競争は終わった。商品力で首位狙う

かつてないほどの不振が続く海外旅行市場。創業以来の苦境を、どう見ているのか。

答 生きている限り、嵐もある。現状に危機感はあるが、同業他社には明らかに勝っているから焦りはない。SARS(重症急性呼吸器症候群)流行の期間中、当社の落ち込みは他社より15ポイントほど少なかった。このうち5ポイントは顧客層の違いに起因するものかもしれないが、後の5~10ポイントは小回りが利く、需要喚起のための奇抜な作戦をやるといった我々の力によるものだ。

低価格や機動力の面で、他社の追い上げにより優位性は薄れている。

答 当社が10年前に開いた新宿本社の近くに最近、ある同業者が価格訴求型の大型店を開いたが、時代遅れに思える。価格だけで勝負する時代は終わったのだ。機動力で他社が追い上げてくるのも当然だし、結構なことだ。

今後は商品力、情報力、効率的なシステム力の勝負になる。当社が力を入れるべきなのは、様々な顧客層のニーズに合わせた商品企画だ。特に、今は強くないシニア層には力を入れる。そのためにも4~5年かけて51の海外支店を100に増やし、仕入れや情報収集力を強化する。

社員の定着率が低いことは、サ

ービス向上の足かせにならないか。

答 人を育てるには、初めに厳しくする必要がある。当社のポリシーに合わなかったり、精神的に耐えられない人には、別の場所で働いてもらった方がいい。入社後6カ月~1年以内の社員が辞めることは問題とは思わない。

誰も辞めなくなった会社は、老化する。年間の退職者数が全社員の10%以上になったら危険だが、会社の活性化を考えたら5%は適正值だ。今は7~8%程度だから、もう少し低くしたとは思っている。

社員の平均年齢が、経験値、若さ、パワーが一番充実する30歳前後に達する時が、企業が一番強い時期。それが40歳の会社は老化が始まっている。当社社員の平均年齢は現在、27歳。最強の時期はあと2~3年で来る。その時が海外旅行におけるJTBとの首位争いの決定的な時期になる。

澤田社長に代わるリーダーが育っていない。

答 3~5年後の長期戦略を立てられる人材は育っていないかもしれないが、今僕がいなくなっても、2年は走れる体制になっている。ただ、僕の発想ではもう古い。3~5年以内に、最先端の情報システムを使いこなし、グローバルな視野を持った優秀な次世代の経営者に引き継いだ方がHISは発展



する。内部で人が育たなければ、外部から連れてくればいい。僕の使命は、海外旅行でHISを売上高、利益、送客数ともに1番の会社にするところまで。その後国内旅行や海外での売上高を成長させるのは次世代に委ねたい。

関連会社のスカイマークエアラインズの不振、そして澤田社長の個人事業の不透明さが、HISに対する投資家の評価を押し下げている。

答 スカイマークは自分で稼ぎ、HISグループから卒業する時期。成長するためにはHISの子供でなくてもよい。HISは公開会社だから、そのお金を僕が私利私欲に使うことはあり得ない。エイチ・エス証券は、最初の2~3年は非常に苦労したが、来年は間違いなく公開する。もしかすると金融の方が旅行より大きくなるかもしれない。旅行も金融もやるのがいろいろあり、大変だが、今が僕にとっては一番おもしろい時期だ。

たサービスへと軸足を移さなければならぬ今、現場の地道な改善努力以上に大切なのは、「澤田商店」からの脱皮だ。

自らの発想を「もう古い」と語り、3~5年後の社長交代を視野に入れ、「3年前から実務は若手に任せ始めた」と言う澤田社長だが、現場には「まだ口を挟み過ぎる」という不満がくすぶる。5年前まで「営業本部長兼社長」として

仕入れ、企画、販売のすべてを仕切ってきたカリスマ社長が君臨し続ける限り、従来路線の延長線上にはない大胆な商品政策や人材育成策が出てくることは期待できない。

澤田社長1人に権限が集中する現体制に対しては、市場の評価も厳しい。「『澤田リスク』が減れば、より安心して投資できる会社になる」と語るのがある証券アナリストだ。土地勘のない

航空業や金融業に飛び込み、現在のところ芳しい成果を上げていない澤田社長の経営スタイル、そのトップの独走を許す取締役会はHISの株価の重しになっていると言うのだ。

どれだけ早期に、個人商店に代わる新しいマネジメントの仕組みを整えることができるかが、HISがもう一段の飛躍を遂げるうえでカギを握ると言えそうだ。
(立木 奈美)