

リーダーたちの本棚

Leaders as Reader

企画・制作 朝日新聞社メディアビジネス局 広告特集

R

[読む] Reading

起業時の読書が、経営の学びに

最後に勝つための戦略 ヒントは歴史の中に

私の大学受験期は、学生運動のさなか、日本の大学ではまともに勉強ができていないと考へ、旧西ドイツの大学に留学しました。留学中は、通訳ガイドなどでお金を稼いで世界を旅しました。ドイツ発で安価で気軽に海外に行けたのです。

帰国後、日本から海外への航空券が高すぎることに疑問と商機を感じ、格安航空券を売る会社を始めました。ところが、起業から数ヶ月は来客がほとんどなく、暇な時間を読書で埋めました。歴史長編や思想書が多かったですね。おかげで随分と勉強になりました。例えば、「史記」の国策が、通訳ガイドなどでお金を稼いで世界を旅した経験が、無数の人間模様から知ることが出来ます。中でも



1951年大阪府生まれ。大阪市立生野工業高校卒業。旧西独・マインツ大学経済学部で留学。80年インターナショナルツアーズ(現・エイチ・アイ・エス)設立。2009年会長。10年ハウステンポス社長。16年11月から現職。

澤田秀雄さん

エイチ・アイ・エス 代表取締役会長兼社長

L

[導く] Leading

新事業を推進し 世界のH.I.S.へ

昨秋、エイチ・アイ・エスの澤田秀雄代表は、会長に加えて社長を兼務すると発表した。12年ぶりの社長復帰の契機となったのが、ハウステンポスの再建だ。1992年の開園から赤字が続いていたハウステンポスを2010年に子会社化。澤田代表は週の半分を園内のホテルで暮らし、ランニングコストの効率化を陣頭指揮。ロボットの活用、電源開発、植物工場の建設などを推進し、瞬間に黒字転換を果たした。

「再建事業は様々な新ビジネスの創出につながりました。ハウステンポスはモノコ公国とほぼ同じ広さ。公的な規制に縛られない私有地なので、最先端技術の実証実験場として活用できるのです。テーマパークとしての魅力を高める一方で、観光ビジネス都市としての成長を目指しています。当社はこれまでも、九州産業交通の経営、電力小売り、損害保険など広範囲に事業領域を広げてきました。ビジネスの可能性がさらに広がる中、ホールディングス体制の全方位を見渡す立場として、当社は社長を兼務していきます」

新事業はいずれもグローバル展開を視野に入れており、中でも世界最高水準の生産性を目指した「変なホテル」は、5年先をメドに国内外100棟を目標に掲げている。ロボットが接客・荷物運搬・清掃などを行うホテルで、太陽光発電、ロボットレストラン、宿泊客への医療など、立地に合った設備やサービスを付与していく計画だ。

「日々進化する先端技術を駆使し、お客様からの要望をもとに改良を重ねて変わり続けるという意味合いで「変なホテル」と名付けました。利便性やエンターテインメント性を追求するため、ロボットの開発会社も作りました」

今もベンチャーでイノベーター

主軸である旅行業のてこ入れも進んでいる。OTA(オンライン旅行社)の台頭に加え、ネットやスマホを介してホテルや航空会社に直接予約を入れる旅行者が増えている中、同社もオンラインシステムを強化。その一方で、海外旅行需要が伸び続けているアジア地域での拠点を拡充し、オンラインと店舗の両輪で新たなニーズに対応していく。

「当社は世界68カ国155都市272拠点(2017年10月現在)を有します。近年FIT(個人手配の海外旅行)が伸びていますが、当社で手配していただいたお客様は、旅先でお困りのことがあれば、現地支店を頼ることが出来る。旅の自由と安心の両立が当社の強みです。また、好調のインバウンドやクルーズ旅行の強化も図っています。一連の取り組みにより、再び2桁成長の軌道に乗り始めました」

会社が大きくなっても、ベンチャーでありイノベーターでありたいと語る澤田代表。66歳の今も挑戦は続いている。

「リーダーの務めは、将来の夢や目標を語り、社員が楽しく意欲的に働ける環境を作ること。そのためにアイデアを惜しまず、とはいえ、若い人のほうが新しいビジネスへの適応が早いので、OTA展開などはどんどん任せたいと思っています」

澤田秀雄さんのおすすめ本棚

『史記』全8巻 (ちくま学芸文庫) 司馬遷・著
前145ころ～前86ころを生きた司馬遷編纂、中国二十四史の第一に位置する「史記」の全訳。帝王の本記12巻、封建諸侯の世家30巻、庶民の列伝70巻、書表18巻を8冊に収録。

『徳川家康』全26巻 (講談社山岡荘八歴史文庫) 山岡荘八・著
三河・岡崎城での誕生から、今川家での人質生活、武田信玄や豊臣秀吉など有力大名との知略の攻防を経て太平の世を築いた家康の75年の生涯をつづる。

『ランチェスター販売戦略』1~5 (サンマーク文庫) 田岡信夫・著 (品切れ)
マーケティングの成功法則を科学的に研究したシリーズ。①戦術入門 ②市場参入戦略 ③テリトリー戦略 ④代理店・特約店戦略 ⑤セールスマン戦略の5巻で構成。

『先哲講座』 (致知出版社) 安岡正篤・著
今求められる人間像とは。上に立つ者の人間学とは。先人に学ぶ理財の道とは。東西古今の先哲の名言を縦横に駆使し、時代を超えて示唆する人間学講座。

『運命を拓く 天風賦想録』 (講談社文庫) 中村天風・著
54993 謀報員として死線をかいくぐり、結核を病み死に魅入られ、失意の果てにヒマラヤのヨガの聖者に出会った著者。そこで得た「積極的人生」の教えとは。

有名な項羽と劉邦の物語は、司馬遷太郎さんが小説にしています。「項羽と劉邦」新潮文庫(全3巻)。才気煥発で戦上手な項羽と、ならず者あがりて戦下手な劉邦。個人の能力は項羽の方が上でも、人徳があつて器の大きい劉邦の下に有能な軍師や武将が集まった。最後に勝つのは劉邦です。企業経営にも通じる話で、リーダーがひとりて突出しているよりも、多様な人材が集まった方がいい。「戦場が四方に広がればなおさらです。当社は近年、旅行業に加え、テーマパーク、ホテル、ロボット、電力など、事業の多角化を進めていますので、今まさに実感している歴史の教訓です。西洋史も好きで、シーザーやハンニバルといった個性的なキャラクターが登場する古代ローマの戦記をよく読みました。日本史では、山岡荘八の「徳川家康」。家康は、信玄の戦術力、信長の改革精神、秀吉の頭脳などに比べて凡庸な印象があります。ただ、苦勞や失敗を多く経験しているため、忍耐強く粘り強い。このような人が、やがては大事業を備え、生き残るのだと、起業時の励みにした作品です。会社の成長を目指す上で役立つのが、「ランチェスター販売戦略」もともとイギリスの工学エンジニアであるフレデリック・ランチェスターが提唱した軍事目的の法則で、本書を著した田岡信

次世代のリーダーに伝えたい人としてどうあるべきか
思想書も多く読みました。安岡正篤さんの著書に出会ったのも起業当時で、今に至るまで複数冊読んでいます。陽明学や易学、東西の先哲の思想に通じた安岡さんの言葉は、企業経営の背骨になることばかりです。「先哲講座」では、あまたの思想家の言葉を引用しながら、上に立つ者に必要な志や、盛衰の原理原則について説いています。私は今、次世代のリーダーを育成するべく読書と実践の両

面から鍛える「澤田経営道場」を開いています。ここではランチェスター戦略や孫子の兵法を始め、安岡さんの教えに關する講座も設けています。技術論だけでなく、人としてどうあるべきかを深く考えることが重要だと思っております。中村天風さんも手本になる思想家です。読みやすい一冊を挙げるなら、運命を拓く「天風賦想録」。天風さんは、若い頃に肺を患い、アメリカやヨーロッパで快癒を目指すもかなわず、帰国の途上で出会ったヨガの聖者に導かれてインドで修行します。やがて心をポジティブに保てば、万事思うままに成就できると悟り、病を克服する。この「心の思考が人生を創る」という考え方に共感し、自分もポジティブ思考を心がけるようになりました。天風さんの人生を左右したのは、自分探しの旅です。私も様々な国を旅したことで、複眼的に物事を考えるようになりました。日本では若者の海外離れが指摘されて久しいですが、周囲が勧めてやるべきではありません。異国のやり方を知りたいと、進むグローバル化や多様化に適応できないと思うのです。また、言語も人種も違う海外では、何をやるにもエネルギーが要ります。自然とエネルギーに乏しくなるんです。だから、さでなく、日本の出生率にも関係してくる話だと思えます。それからもちろん読書。若い時の読書は、その後の人生を豊かにしてくれます。(談)



面から鍛える「澤田経営道場」を開いています。ここではランチェスター戦略や孫子の兵法を始め、安岡さんの教えに關する講座も設けています。技術論だけでなく、人としてどうあるべきかを深く考えることが重要だと思っております。中村天風さんも手本になる思想家です。読みやすい一冊を挙げるなら、運命を拓く「天風賦想録」。天風さんは、若い頃に肺を患い、アメリカやヨーロッパで快癒を目指すもかなわず、帰国の途上で出会ったヨガの聖者に導かれてインドで修行します。やがて心をポジティブに保てば、万事思うままに成就できると悟り、病を克服する。この「心の思考が人生を創る」という考え方に共感し、自分もポジティブ思考を心がけるようになりました。天風さんの人生を左右したのは、自分探しの旅です。私も様々な国を旅したことで、複眼的に物事を考えるようになりました。日本では若者の海外離れが指摘されて久しいですが、周囲が勧めてやるべきではありません。異国のやり方を知りたいと、進むグローバル化や多様化に適応できないと思うのです。また、言語も人種も違う海外では、何をやるにもエネルギーが要ります。自然とエネルギーに乏しくなるんです。だから、さでなく、日本の出生率にも関係してくる話だと思えます。それからもちろん読書。若い時の読書は、その後の人生を豊かにしてくれます。(談)

三笠書房

知的生きかた文庫 最新刊

ビジネスですぐ使える 語彙力

語彙力向上研究会 著

語彙力が身につく本

文庫版 定価:本体650円+税

引き出す! 子どもの力を

藤崎達宏 著

体内の「炎症」を抑えると、病気になるらない!

池谷敏郎 著

知らなければ一生損する!

「病気がちな人」100歳まで元氣な人「を分けるのは、体内の炎症」だった!

「老いを語る」とは、「生きることを語る」こと

最新刊

「老いを語る」とは、「生きることを語る」こと

解説 養老孟司

THE LITTLE BOOK OF HYGGE

365日 シンプルな幸せのつくり方

発売2週間 大重版!!

北欧デンマーク、世界一満ち足りた時間の国。本当に大切な人、ものと暮らす、心あたたかい生きかた。

Kindle 無料お試し版 好評配信!