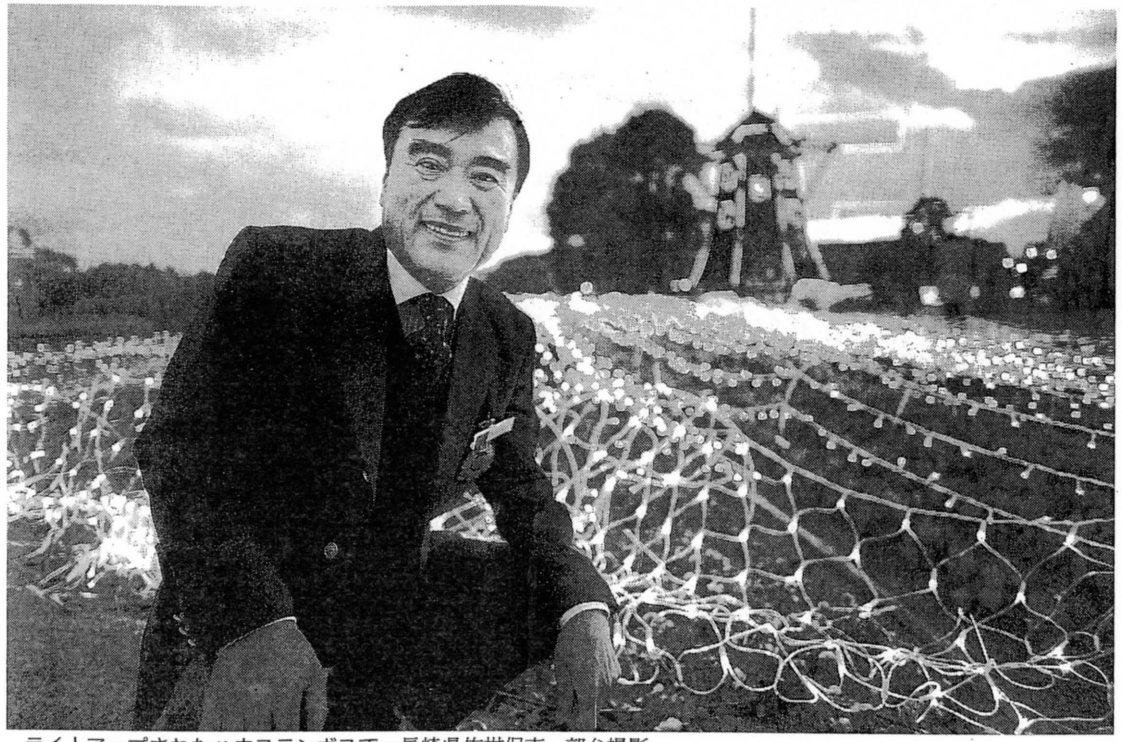
逆風満帆

瀕死の「王国」、1年で黒字に

エイチ・アイ・エス会長　澤田　秀雄　上

冬の夕日が暮れようとしていた。そろそろ「1000万球のイルミネーション」に火がともる。その瞬間を見ようと入場ゲートに客が押し寄せていた。

黒のジャンパー姿の澤田秀雄(62)は寒風の中、「ゲートをもう一カ所開けよう。お客様をお待たせするな」と指示を飛ばしていた。昨年のクリスマスから大みそか、長崎県佐世保市にあるテーマパーク「ハウステンボス（HTB）」には澤田が陣頭指揮をする姿が常にあった。



ライトアップされたハウステンボスで＝長崎県佐世保市、郭允撮影

ゴールデンウイーク明けからは「1000万本のバラ」が客を迎える。「1000万球」「100万本」と、多くの人が体感したこともない数を売り物に「一度は見たくないですか」と澤田は人の好奇心を揺さぶりにかかる。

花や光の圧倒的な数で人を集める、この王国に澤田が住み始めて3年になる。

3年前、HTBは瀕死の状態だった。総額2200億円を投じたオランダ風の町並みと花壇だったが、1992年の開業後、すぐに飽きられた。03年に倒産。再建途上で、再び破綻の縁にあった。

それが大手旅行会社エイチ・アイ・エス（HIS）の創業者、澤田が再建に乗り出した途端に初年度から黒字となり、昨年度は34億円の利益を上げた。

澤田は3年前、HTBを見て「まるで日本のようだ」と思った。HTBの不振は「失われた20年」と重なっているようにみえた。社員は自信を喪失し、「また経営者がかわるのか。もう何をやっても同じ」と負け癖がついていた。

課題は山積みだったが、くどくど話しても社員は余計に憂鬱になる。まず元気を出してほしい。人は「気」に支配されている、が持論だ。社員にお願いした。

「私たちが楽しそうでないとお客様も楽しくはない。大変なのは分かるが、無理やり明るく元気に振る舞ってくれ」

自ら率先した。住まいを東京からHTBのホテルに移し、3分の2はHTBで過ごした。早朝から園内を歩き、「いらっしゃいませ」と笑顔を振りまいた。

現場をまわり「明かりが少なく、歩くのが怖い」「塀の塗装がはげている」「入り口の段差が危ない」などと細かな指摘を重ね、設備を改善していった。

コストを2割削減する一方で、「700万球」だったイルミネーションを「1000万球」に増やし、質量ともに充実させた。客は徐々に戻ってきた。小さな成功の繰り返しで、社員の自信も回復する好循環に1年目から入った。澤田の「気」が社員に伝わっていった。

さわだ・ひでお　1951年、大阪市生まれ。69年に工業高校を卒業。バイト生活を経て73年ドイツに留学、80年、HISの前身の会社を設立。航空業界への参入も話題に。

ひたむきさに共感し支援

自信があったわけではない。むしろ「再建は不可能」と思っていた。近くに大きな商圏はない。アクセスは悪い。デイズニーランド並のブランド力もない。

09年秋、金融機関や投資ファンドから支援について相談されたが、「やらん方がいい」と伝えた。地元の佐世保市長の朝長則男(64)からも支援を要請されたが、HISの役員は全員が反対だった。

でも「本当にそれでいいのか」という思いが募るのが澤田である。HISを一代で築いたが、76年に毛皮の輸入販売を始めようと最初の挑戦に踏み出してから、思えばそれは失敗の連続だった。

近著『運をつかむ技術』には「失敗することを恐れてチャレンジしなくなることを嫌う」と書いた。〈何とかやれないか〉。ずっとそんな思いを秘めていた。

80年代から澤田が師事し、意見を聞く多摩大学名誉学長の野田一夫(85)は「澤ちゃんは実に真剣に支援を検討した」と言う。野田も加わり、金融関係者やゼネコン関係者らに意見を聞き、HTBの将来性を緻密に調べた。それでも再建への確信は得られないままだった。

その膠着状態を動かしたのは朝長の突拍子もない行動だった。

10年2月8日の午前8時。朝長は新宿の高層ビル、29階のエレベーターホールに立っていた。澤田の出社を7時から待った。九州財界に支援を断られ、すがる思いで「最後のお願い」にやってきた。

「市長さんがアポなしで早朝からずっと待っていたんですよ。感動しました」

朝長は澤田を「厳しい人。でも優しさもある。どんなに厳しい時にも率先して笑顔を振りまく人でもある」と評する。

朝長のひたむきさに共感した澤田は反対論を押し切って、支援へと向かった。

過去の失敗を繰り返したくはない。でも失敗を恐れない――。10代の頃から様々な旅を続けてきた澤田がたどり着いた生きる流儀である。

＝敬称略

（編集委員・安井孝之）

逆風満帆

甘さ思い知らされた金融参入

エイチ・アイ・エス会長　澤田　秀雄　中

失敗し、問題を解決したら、また新たな問題が起きる――。多くの人生はその繰り返し。澤田秀雄(62)も何度も失敗し、きわどく危機をくぐり抜けてきた。

2000年もそうだった。

破綻した山一証券の系列企業、協立証券の再生を依頼され、エイチ・アイ・エス（HIS）が99年に買収。00年、株式のネット取引を始めた。旅行業から金融業への参入だった。旅先ではお金が必要だし、クレジットカードも使う。旅とお金は相性がいい。当時は金融ビッグ・バン時代。株式売買手数料が自由化され、新たな競争が起きようとしていた。

起業から20年余りたち、経営のプロを自任していた澤田だったが、金融業は素人だった。客が殺到し、システム障害が発生、取引できない事態に陥った。行政処分を受け、営業停止に追い込まれた。「金融もシステムも甘く見てしまった」。資金繰りは苦しく、親会社HISの経営にも影響しかねない事態となった。

1983年、創業から三つ目となる東京・新宿の本社オフィスで（左下）＝本人提供

その苦境に一息つけたのは、これも「失敗」のお陰。銀行業も手がけようと東京相和銀行（現東京スター銀行）の買収に乗り出していた。300億円を用意した。だが、入札で外資系ファンドに負け、宙に浮いた300億円を資金繰りに回して、難を逃れた。

澤田は金融の失敗から多くを学んだ。

エイチ・エス証券（旧エイチ・アイ・エス協立証券）にライブドア系投資会社社長の野口英昭を迎え入れたのが02年。昔からの知り合いだった。

「もうあのような仕事はしたくないんです」と野口は転職の折り、澤田に漏らしたが、澤田は深くは詮索しなかったという。入社後も金融・証券のプロとして活躍してくれていると思っていた。

06年、ライブドア事件が発覚。野口や澤田のオフィスに突然、東京地検特捜部の捜索が入った翌日、野口は姿を消し、野口の遺体が沖縄で見つかった。

「得たいの知れないことをやっていたのだろうが、僕は助けられなかった。本当に残念だった」

06年から07年にかけてエイチ・エス証券は証券取引法違反があったり、法令順守態勢の不備があったりで業務改善命令を受けるなど苦境が続いた。

「命の次に大切なのがお金。だから頭のいい人も落とし穴にはまる。お金は怖い。僕には分からない闇の世界がある」

金融業での失敗で、澤田はこれまでの生き方を図らずも再確認した。「お客を喜ばせたい」、「お金を払う人と受け取る人の双方が幸せになる仕事をしたい」。それが起業時の願いだった。客が損をしても手数料が転がり込む金融業に違和感を感じざるを得なかった。

「得意淡然、失意泰然」

〈なぜ日本の航空券は海外に比べ高いのか〉。航空券を安く売ろうとHISを創業した。〈海外の航空会社からは安い航空券が買えるのに日本の航空会社は国内で安く売ってくれない〉。ならば自ら日本に格安航空会社（LCC）をつくろうと96年にスカイマークエアラインズ（現スカイマーク）を立ち上げた。

役所と既得権企業とが果実を得て、客は割を食うばかり。そこにくさびを打ちたかった。「義」が原動力だった。それを金融の失敗から学び直した。

澤田と30年近くの友人で、ソフトバンク社長の孫正義(55)と「ベンチャー三銃士」と呼ばれたパソナグループ代表、南部靖之(61)は「金融などに手を出した頃は澤ちゃんもなんでもやれる、と思っていたのだろう。いけいけどんどんの僕はそう思うこともあったが、あのころ澤ちゃんもまだ若かった」と話す。

20代に起業し、経営者として脂がのってはいたが、それでも40代後半ではまだ「若い」ということなのか。

東京・新宿の事務所で航空券の安売りを始めたころ客は週に1人か2人。開かないドアに、鳴らない電話。本を読むしかなかった。焦燥感を封印し、読書の幅は経済、経営から哲学へと広がった。その時「得意淡然、失意泰然」の言葉に出会った。うまくいっているときはあっさりと、うまくいかないときはゆったりと。20代でその言葉に出会っても、うまく生きるのは難しい。

だからこそ、失敗や失意の中から何を学ぶか、その経験知の積み重ねいかんで、人生はよき方向にもその逆にも転がってゆく。20代に日本を出て、世界を旅し、カトマンズで病魔に侵された。その時、澤田は死の恐怖を初めて感じた。

「人生はある日終わってしまう」と実感し、「挑戦せずに後悔しながら死ぬわけにはいかない」と挑戦への人生が始まった。ここで「無難に生きよう」と思う筆者のような者ならば、今の澤田は生まれようがない。

＝敬称略

（編集委員・安井孝之）

逆風満帆

未知の出会い求め旅を続ける

エイチ・アイ・エス会長　澤田　秀雄　下

40年余り前の冬、澤田秀雄(62)は大阪市立生野工業高校の卒業を目前にしていた。機械科の教諭だった下村勉(75)が澤田に「進路は決めたか」と尋ねると、迷いのない返事が返ってきた。

「僕は世界一周の旅に出ます。進路は帰ってきてから考えます」。

当時の生野工業は卒業生の大半がメーカーなどに就職し、1割ほどが進学した。どちらでもない澤田に、下村は驚いたことを鮮明に覚えている。

「旅は私の原点。もう一度、ひとりの旅人に戻りたい」＝郭允撮影

澤田が高校を卒業した1969年、大学は学園紛争に揺れていた。就職するにも大学に進むにもどこに向かえばいいのかの確信が持てなかったのだろうか。

同級生で柔道部でも澤田と一緒だった庄田茂(62)は高3の夏、2人で大阪から北海道に向かった。20日間の国鉄（現JR）の周遊券を握り、テントを背負った貧乏旅行。ユースホステルの庭にテントを張らせてもらい宿泊費を節約した。

「すべて澤田君が計画し、僕はついていっただけ」と庄田は笑う。

周遊券の期限が切れそうになると、まだ期限が残る周遊券を持っているのに帰路につく若者を澤田が探し、周遊券を交換した。結局、20日間の周遊券で30日も旅をした。期限の異なる周遊券を交換し、新しい価値を生み出す経済取引を、必要に迫られ見いだして、実行した。

澤田もこの北海道旅行を印象深く覚えている。広大な北海道を横断し、海に出たら、その向こうにはさらに大きなシベリアがある。「この先は何があるのか」と好奇心がかき立てられた。

世界中を見ない限りは己の行く末は決められない、と思い定めた。卒業後4年間のアルバイト生活で軍資金をため、海外へ飛び立った。

澤田は「旅は人生。人生こそ旅」と言う。旅の中での出会いや発見から仕事が生まれた。留学先のドイツでは日本人観光客のガイドをするうちに、日本人向けのオプショナルツアーを地元レストランなどを巻き込んでつくってしまった。帰国後に格安航空券を売り出したのは、海外経験の中で日本の航空券の価格の高さが身にしみたからだ。

人生での出会いからも新しい価値観や挑戦する意欲が生まれる。もう少し先へと歩を進めれば、未知の景色が広がるのは旅も人生も同じである。

「観光業は平和産業」

ハウステンボス（HTB）の再生に乗り出した10年春、澤田は園内のバラ園を壊し、アウトレット売り場に変えようとしていた。「バラ園では客は呼べない。物販で客を呼ぼう」と考えていた。

HTB内のホテルに住まいを移し、毎日、バラ園の脇を通りながら、人生観は変わり始めた。毎日少しずつバラは育ち、ついに咲きほこる。芳香も漂う。

「花は生きている。いいなあ」。アウトレット計画は消えて、壊そうとしていたバラ園を充実させて「100万本のバラ」が生まれた。HTBでいい音楽が客の気分を変えることも知った。

「いいものを見て、いい音楽を聴いて感動して欲しい。儲けることこそ大切だと思っていたが、それだけではだめです」。社内で花や音楽の話をあまりしなかった澤田の変わりように昔からいる社員は驚いた。昨年、東京交響楽団の理事長に就任し、文化活動への傾斜は強まった。

澤田の文化への憧憬は、食うや食わずの状況から起業して会社を発展させてきた半生のせいばかりでなく、経済は発展したが音楽、美術など芸術の蓄積に劣る日本を憂えているからである。文化の大切さをHTBの再生の中で知らされた。

新しい発見から新しい事業やアイデアは生まれるが、それをすべて澤田だけで抱え込むことはできない。

長年、澤田と接してきた多摩大学名誉学長の野田一夫(85)は「澤ちゃんは会社が軌道に乗れば、さっと若い人に任す。そして次にゆく」と話す。

エイチ・アイ・エスも社長はすでに退き、HTBもいずれ若手に譲る。澤田は「人間は老化する。変化に対応できない企業はつぶれる。変化に対応するには若い人の方がよい」と言いながら、自らは次の地平に向かう。

HTBの中に5月、再生可能エネルギーを駆使したスマートハウスが完成する。いずれはHTB全体をスマートシティーにする。新しいエネルギーシステムの実験をHTBで始めるというのだ。

澤田は「観光業は平和産業」と言う。旅行は異文化との相互理解を深めるが、戦争やテロで旅行客は減ってしまう。

「争いの多くはエネルギー問題から。それを解決することが、次の目標です」。平和構築に向けて、新エネルギーの開発を目指す――。澤田の夢は広がり、新しい旅に出ようとしている。　＝敬称略

（編集委員・安井孝之）