



## ランチェスター協会 レポート 第3号 第224回 戦略研究会 報告

2016年7月13日 ランチェスターホール(協会常設会場)

発行  
特定非営利活動法人  
ランチェスター協会  
編集責任者  
特定非営利活動法人  
ランチェスター協会  
インストラクター委員会

～講演～

### H.I.S.のランチェスター戦略 ～澤田経営道場 2期生による成果発表～



澤田経営道場 第2期生メンバー

2005年以降、海外旅行取扱数でJTBを抜いて1位になったH.I.S.の創業者の澤田秀雄会長(当会顧問)が、昨年(2015年)「澤田経営道場」を立ち上げられました。世界で戦える次世代の経営者を養成する目的で、二年間もの間、仕事を離れて研修に専念するものです。

そのカリキュラムに当会の「ランチェスター戦略専門研究コース」が取り入れられています。澤田会長は創業の頃からランチェスター戦略を学ばれ、自社の戦略に活かしてきたので、次世代にも、それを活かしてもらいたいとの意向です。当会の福永雅文(研修部長)、名和田竜(研修部副部長)が講師を務めています。

224回の研究会は、澤田経営道場二期生をお招きし、同講座受講の成果発表として、H.I.S.の創業から現在に到るまで、そして未来をも、ランチェスター戦略で分析していただきました。以下、その要約です。

澤田氏が海外航空券の販売事業を立ち上げたのは1981年。1ドル230円前後の頃です。裕福でなければ海外旅行に行けない時代です。年間の海外渡航者数は現在の四分の一以下の400万人程度でした。添乗員つきの団体旅行が主流です。

起業するまでドイツに留学し、バックパッカー(低予算で個人旅行する人)として世界を旅した澤田氏。パキスタン航空などの、有名ではない航空会社、乗り継ぎ便、閑散期といった不人気な航空券に絞って、大量に仕入れます。航空券の内外価格差と繁閑差に着目し、お金はないが時間はある学生に、格安の海外航空券を販売します。

やがて、顧客であったバックパッカーが社員になっていき、インドや中国などの自由旅行を、旅慣れた社員が説明会を通じて販売していきます。「差別化×集中×接近戦」のランチェスター弱者の戦略の典型で、

H.I.S.は航空券販売事業者として確固たる地位を確立します。

89年にはパッケージツアーの販売を開始。ですが、いきなりフルラインの品ぞろえをしたわけではありません。顧客層を絞り、取り扱う航空会社を絞り、旅行先を絞ります。大手が注力しているハワイやグアムは後まわし。バリ島、セブ島、プーケット島など、当時は有名ではなかったビーチリゾートに、他社よりも相当安く行けるツアーを若者に販売していくことで、旅行会社化していきます。また、H.I.S.では社員によるチラシの手配りに力を入れてきました。

バブルも弾けて、海外旅行者数も横ばいとなった98年頃から、JTBなどの大手も格安旅行に参入してきます(強者のミート戦略)が、航空会社と旅行方面の各個撃破と、チラシの手配り(弱者の差別化×集中×接近戦)により、2005年、海外旅行取扱数でJTBを抜いて1位になります。

1位になったのは海外の件数ベースです。金額では2位です。国内旅行や訪日旅行は後まわしにしてきました。2006年前後からは、団体旅行、富裕層向け、国内旅行、訪日旅行と、品揃えを拡充していき、旅行者として総合化を図ってきています。また、ホテル、航空・運輸、テーマパークと多角化していきます。2010年以降のハウステンボスの劇的な再建は有名です。

海外渡航者数が頭打ちするなか、総合化と多角化によりH.I.S.は成長を続け、年商5,000億円を超える企業グループに成長しました。

ただし、いま、旅行業は構造変化が進んでいます。ネットで格安のツアーを販売する事業者、民泊(ホテル・旅館ではない一般民家に宿泊させる)事業者たちです。これらの変化にいかに対応していくのか。H.I.S.はいま、ハウステンボスで、ロボット事業、エネルギー事業、新たな農業などを実験しながら事業化に取り組んでいます。旅行の進化・深化とともに、持続可能な世界を目指す「未来創造型企業」となることがH.I.S.の未来です。澤田経営道場生は、その先駆けとなる存在なのです。

報告者:福永雅文(協会常務理事 研修部長)