

## カリスマ経営から組織経営へ

### 経営トップ講義

@県立大 2019~20

「ビジネス経済の実践」要旨

⑬



「家族や友人に誇れる仕事をしてほしい」と話す坂口代表取締役社長  
県立天佐世保校(山下哲嗣撮影)

ハウステンボス  
代表取締役社長

坂口 克彦氏(64)

前社長はハウステンボス(HTB)の親会社で旅行大手エイチ・アイ・エス(HIS)の澤田秀雄会長兼社長。2010年に就任し、開業以来18年連続で赤字だった業績を黒字に転換させた。歌劇団やイルミネーションなどを企画。急激に成長し、全国でも有名になった。

16年に熊本地震があり、九州全体で観光客が減った。それでも増収増益をするために、入場バスポートを値上げ

し、アトラクションなどで追加料金を取るようになった。結果、来場者や年間バスポート会員は減少した。私はユニ・チャームで約36年働き、14年にHISに入った。19年1月にHTBの最高人事責任者になり、5月に社長に就任した。

就任前、社員140人と面談をした。澤田さんは天才だ。だから、社員は澤田さんの言うことを聞くだけで、思考停止になっていると思っていた。でも、自分の考えを持っている人がたくさんいた。バスポートなのに、なぜ追加料金を取るのかと思ひ、自信を持って仕事ができるいなかった。

そこで、昨年10月にバスポートを改革した。今まで別料金だった施設をバスポートで利用可能に。観覧車やゴンドラ、アトラクションなどの利用者が増えた。さらに、たくさん写真を撮り、会員制交流サイト(SNS)で拡散してくれるようになった。再入場意欲、推奨意欲は着実に上がってきている。

マーケティング機能も強化した。澤田さんは注目を集める天才。「オンリーワン」や「世界一」の企画をたくさんしたが、それでも来てくれない人がいる。情報の出し方を工夫する必要があると思っただ。例えば花火は、あんなに近いくところから見られるのは全国でも珍しい。そこに魅力を感じてもらおう。目と耳と肌で感じるとか、首が痛くなる

## 納得し、誇れる仕事を

(湯村高太)  
「おわり」