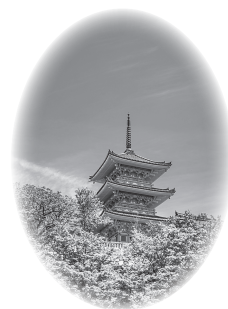


第3章

コロナ禍からの出口を模索する シティホテルの伴走支援



谷口 純平
大阪府中小企業診断協会

私は、一貫して観光業界に携わってきた経験を基に「観光・サービス業の事業者を対象とした金融調整などを必要とする事業再生」を主力の事業領域とし、事業調査や事業計画策定支援のほか、必要に応じて計画策定後の伴走支援を行っている。

そのため、事業者の支援期間が数年にわたることも多く、当事例の対象企業の支援期間も丸4年を数える。現在は「ミシュランガイド」の星を持つ旅館・ホテル3社、「JTB 満足度90点以上の宿」にランクされる旅館1社を含め、常時10社以上の観光・サービス業の事業者支援を行っている。

1. 対象企業の概要

(1) 主な事業内容

対象企業であるホテルA社は、人口約20万

人の地方都市に立地しているシティホテルである。

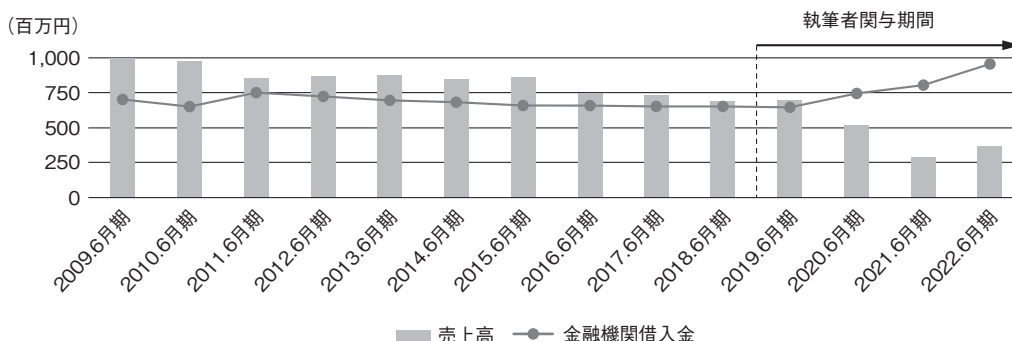
平日は出張客、週末は観光客を中心にリピーターも多い「宿泊部門」、地元企業を主要顧客とする「宴会部門」、行楽弁当の大会で優勝したこともあり、根強いファンを全国に持つ「弁当部門」、宿泊客はもちろん地元客にも愛されている「レストラン部門」の4部門を主力事業としている。

(2) 関与前の業績推移と私の役割

ホテルA社との出会いは、2018年7月、中小企業支援機関からの紹介を受けたことをきっかけに、伴走支援を視野に入れた事業調査報告書の作成支援と事業計画の策定支援に関与したことに始まる。

ホテルA社の業績推移は、図表1に示すとおりである。

図表1 業績推移 (2022.6月期は見込)



筆者作成

私に関与する前の業績を見ると、2009年6月期から2018年6月期までの10年間で売上高は31.5%減となり、赤字が常態化したことで借入金の返済も進まず、金融機関借入金残高は横ばい推移となっていた。

減少が止まらない売上を増加に転換させることで収益を改善し、返済を開始できる業績に導くことが私の役割であった。

(3) 経営改善計画の策定

2019年3月にメイン行・準メイン行・政府系金融機関・信用保証協会との間で、数値計画やアクションプラン、返済計画のほか、3年後に想定される次期計画策定のタイミングで事業承継を行うことを念頭に、社長の長男（常務）のリーダーシップ育成を図ることなどを含む「経営改善計画」の合意を整えられた。

その後、伴走支援に移行して現在も継続支援中である。本章では、コロナ前の支援にも触れつつ、コロナ後に大きな変化を迎えることになる伴走支援の変遷を紹介したい。

2. コロナ前の伴走支援

(1) 経営改善支援

経営改善計画の合意を受け、2019年4月から伴走支援を開始した。

①会議体の整備

ホテルA社には、意思疎通を図り戦略や戦術を実行していくための会議体がなかった。そのため、図表2の会議を新たに設定し、私が改善策をリードしつつ、現場主導でアイデアを出し合って改善を進める体制づくりを行った。

図表2 新たに設定した会議体

会議名	出席者
部門別会議 (部門ごと)	常務(後に社長)、料飲部長、各課課長・係長、中小企業診断士
幹部会議	役員、部長、中小企業診断士
金融会議	金融機関団、役員、部長、中小企業診断士

また、3年後の経営者交代を見据えたリーダーシップ育成の一環として、常務を各種会議の責任者とした。金融会議は、金融機関団からの要請に基づくもので、毎月実施は他に例がなかったが、経営改善の状況を数字とアクションの両面から報告して情報共有を図り、信頼関係の醸成に努めた。

②現場業務の改善

宿泊予約サイトの活用が不十分だった宿泊部門は、客室在庫一括管理システムを導入し、業務管理の手間を削減するとともに、宿泊予約サイトでのプラン展開にバリエーションを持たせた。また、宿泊者へアンケートを実施し、顧客の声を業務改善につなげる仕組みを整備した。

待ちの姿勢が当たり前であった宴会部門では、個人別の売上管理表を導入し、不足していた顧客接点の強化を図った。

弁当部門は、エージェンツ団体の販売チャネル拡大を進めたほか、全国有数の行楽弁当の大会へ「イカ弁当」を出展し、「タコ弁当」に続く2度目の優勝を狙った。

レストラン部門では、宿泊部門との連携強化や季節イベントの充実、さまざまな期間限定メニューを用意したほか、日別管理表を導入し原価管理と労働生産性管理を行った。

(2) 取組みの成果

計画策定の打ち合わせを進める中からも多様なアイデアを出し合いながら経営改善を進めたことが功を奏し、関与1年目となる2019年6月期の業績は、売上高が前年比2.3%増、償却前経常利益が2.5倍となり、幸先の良いスタートを切ることができた。

そして、2020年6月期も改善が進み、売上高は前年比4%増の水準で順調に推移していた。

さらに、2019年11月には、大会に出展していた「イカ弁当」が優勝するなど、取組みの成果が顕著に表れ出した。その勢いに乗って繁忙期である同年12月の売上高は、主力4部門すべてが前年を超え、おせち料理の販売数

も過去最高となり、社内のモチベーションも最高潮に達した状態で新年を迎えることができた。

3. コロナ禍2年間の伴走支援

(1) コロナ初期の危機対応

2020年2月、新型コロナウイルスの陽性者が確認され、世間の危機感が高まった。

①資金繰りへの緊急対応

その結果、年商の10%弱の予約が2月下旬からの1週間でキャンセルになるという前代未聞の状況に陥った(図表3)。

この報告を聞き、4月末には資金ショートを起こすと直感した。次の金融会議は3月17日に予定されていたが、この時点で資金繰りの対応方針について金融機関と事業者で共通認識を持っていることが必要と考え、さまざま各行との調整を開始した。

同時に、ホテルA社とは資金繰りの精査を開始し、売上見込や経費削減をはじめ、生命保険の解約返戻金や役員報酬の引き下げ、役員借入金の可能性まで聖域なく検討を重ねた。

その後の金融会議を経て、政府系金融機関から運転資金の融資が決まり、その実行まではメイン行がつなぎ融資で対応することが決まった。関係者が全員一丸となって対応した

ことで、資金繰りの危機を無事に乗り越えることができたが、4月末の現預金残高は年商の1%以下の水準にまで落ち込み、薄氷を踏む思いであった。

②コロナに対応したオペレーションの再構築

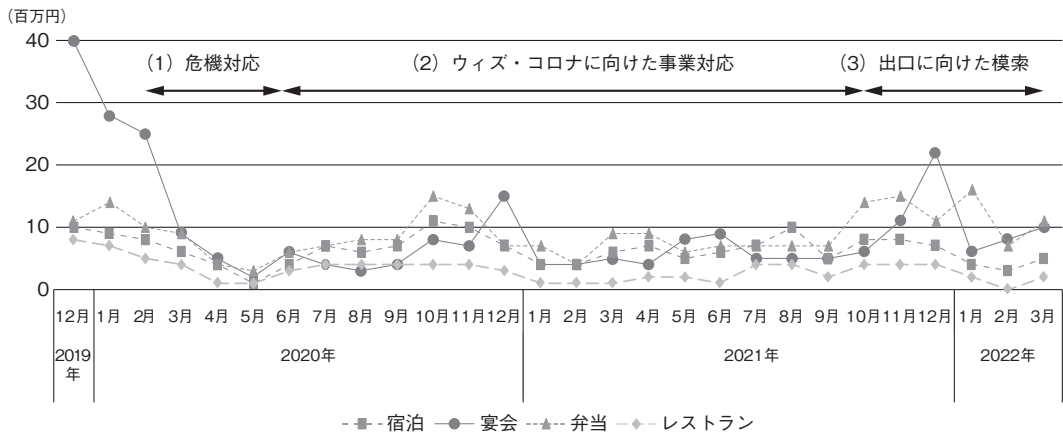
2020年5月、緊急事態宣言の解除を見据え、一番早く回復すると予想された宿泊部門を中心に、チェックイン時のオペレーションについて再構築を進めた。

チェックイン時の消毒・検温・チェックシートの記入などは比較的スムーズに決めることができたが、悩ましかったのは発熱者が出た場合の対応である。旅館業法第5条では、条文に定められた場合を除き、宿泊を拒否することを禁じている。

つまり、発熱という事実だけでは宿泊を拒否することはできない。そのため、発熱者の対応をどうするのか、保健所の指示に従って宿泊させた客が陽性者と判明した場合の食事などの対応や、陽性者退室後の客室消毒やリネン類の扱いはどうするかなど、法律や通達に則り、想定されるさまざまな事態を念頭に置いて対応方針を決める必要があった。

この点は私が観光業界に特化していることで、顧客企業各社で重ねた検討内容を水平展開することにより、迅速に体制整備ができたのではないかと思う。

図表3 部門別売上高の推移



筆者作成

(2) ウィズ・コロナに向けた事業対応

危機対応を乗り越え、コロナ禍に対応した事業展開へとフェーズが移行した。

①事業承継による迅速な意思決定の実施

2020年7月、当初の計画では3年後に事業承継を行う予定であったが、コロナ禍の中、迅速な経営判断が求められること、また、会議運営などを通じて常務も大きく成長したこと、常務を社長（代表取締役）、社長を会長（取締役）として事業承継を行った。

②弁当部門を軸とした新しい商品展開

ホテルA社の行楽弁当は、当地を来訪する観光客やエージェントの団体客が主要な客層であった。

ある日の会議の席上で、新社長は強い決意を込めてこう言った。

「大会史上前例のない2度の優勝を果たした当社の弁当を、もっと地元の人に知ってもらいたい」

これに対し社員から、「お客様に安心してご購入いただくために、ホテル入口横の空きスペースを活用したドライブスルー販売はどうでしょうか。巣ごもりが続き、外食ニーズも大きいはずですよ」との提案がなされた。

このような部門別会議のアイデアから生まれた弁当のドライブスルー販売は、地元リピーターを生むほどの大盛況が長期間続くこととなり、地元での認知度も急速に高まっていた。

さらに、大会で優勝を飾った2つの弁当を1つの箱に詰めた「歴代優勝弁当セット」が大ヒットを記録。その情報を聞きつけた複数の卸会社から取引の要望があり、全国の百貨店や地元のスーパーマーケットでの継続的な催事販売がスタートすることとなった。

販売チャンネルが拡大したことで、観光客の回復が進まない中でも、弁当部門はすでにコロナ前の売上水準に回復してきている。

また、宴会部門でも、弁当スタイルで提供する宴席の提案や月ごとの高級弁当の配達販売など、弁当部門の成功にヒントを得て、顧客ニーズの掘り起こしを行っている。

(3) コロナ禍からの出口に向けた模索

上記のようにさまざまに手を打ってはいるものの、宴会・飲食需要の激減を補うには至らず、徐々に資金繰りが厳しくなっていく状況であった。

2021年4月にはメイン行から追加融資を受けて資金繰りを維持したが、先延ばしにせざるを得なかった設備面の問題も顕在化してきたため、再計画策定の必要性が高まった。

第二次経営改善計画では、コロナ禍の実態に合わせたP/L計画案を基に、政府系金融機関から運転資金と設備資金を劣後ローンで調達し、これらを踏まえたアクションプランと返済計画を立案のうえ、2022年3月に全行同意へと至ることができた。

4. 金融機関との意思疎通の重要性

金融機関団に素早く前向きに支援していただいた背景には、コロナ前に設定した金融会議を毎月実施し、意思の疎通や信頼感の醸成をしっかりと図れていたことが大きかったと感じている。

ホテルA社の伴走支援の中で実施してきた改善策は150を超えており、さまざまなアイデアを形にしようとするホテルA社の行動力こそが信頼感の源泉である。

一方で、帝国データバンクのレポートによると、ホテル・旅館の2021年12月時点における有利子負債月商倍率の平均は、30.13倍にまで増加している。ホテルA社の2022年6月期（見込）時点の有利子負債月商倍率は29.7倍で、業界平均とほぼ同じ水準に達する見込みである。

これを返済の視点で見ると、ホテルA社の業績が仮にコロナ前の2019年6月期まで回復し、償却前経常利益全額を返済に充て続けたとしても、債務償還年数は96年という途方もない数字になる計算である（資本性借入金は考慮せず）。

当事例はいくつもの成功事例を積み重ねながら経営努力を続けているものの、人流や会

食の制限に影響を受け、厳しい資金繰りとの戦いを強いられ続けているホテル・旅館業界の平均的な姿だといえよう。

5. 中小企業診断士の役割

2022年3月4日に経済産業省から示された「中小企業活性化パッケージ」には収益力改善の強化がうたわれている。事業再生ではB/Sの再生が目玉されがちであるが、P/Lの再生なくして事業再生は成就しない。観光事業者の現状を踏まえれば、収益力改善はきわめて切実で重要なテーマである。

また、宿泊業では、インターネット販売のノウハウを強みに売上向上を目指す販促系コンサルティング会社など「部分最適」を図れる外部人材は多いが、事業再生においては、人事組織・経営管理・販売マーケティング・運営オペレーション・内部統制・財務会計・金融調整を含めた「全体最適」を図れる人材が必要である。

そして、この「全体最適」の役割に中小企業診断士が果たせることは多いと私は強く感じている。事業再生は志がないと心が折れてしまう事業領域だと思われるが、困窮する観光事業者の支援のため、より多くの中小企業診断士がかかわりを持ってもらえると嬉しく思う。

6. 宿泊業支援のポイント

(1) 宿泊業は“宿泊”だけではない

宿泊業といっても、宿泊部門だけを運営している施設は売上高3～4億円規模までで、この水準を超えれば、旅館であっても宴会部門の売上が一定程度の比率を占めていることが多い。またシティホテルであれば、宴会部門に加えて婚礼部門やレストラン部門を有していることが多い。

つまり宿泊業とは、宿泊事業・宴会事業・婚礼事業・飲食事業の複合経営であり、支援においては、それぞれの業界動向の把握や知

見が求められる。

(2) P/Lでチェックすべきポイント

宿泊業は、売上原価・人件費・減価償却費を中心にみていくと全体像がつかみやすい。

売上原価は主に食材・飲料の仕入である。クチコミ評価は高いが、原価率も高いというケースは多い。

また、人件費からオペレーションの状況を掘り下げていくことで、労働生産性の状況を把握できる。

さらに、減価償却費の経年変化と売上との対比を見れば、設備投資の実態をつかめるだろう。

(3) 顧客目線の助言はNG

誰しもひとりの旅行者として、感動したり腹を立てたりした経験があると思う。それゆえ、「私が客だったらこう思う」という顧客目線の助言を見かけるケースが少なくない。

その際、相手は接遇のプロとして笑顔で対応してくれるかもしれないが、実際には、はらわたが煮えくり返る思いをさせてしまうこともあるため、気をつけたい。中小企業診断士として、経営に資する助言に努めたい。

谷口 純平

(たにぐち じゅんぺい)
JTB、ホテル運営会社、リクルート、KBS 創研を経て2017年法人設立。2018年中小企業診断士登録。観光・サービス業の事業再生領域に特化した支援を行う。

