YBC

YAMADA Business Consulting

vol,10
2017.4

ホテル旅館・観光業　これからの成長戦略

2017年度版 ホテル旅館業で押さえるべき7つのポイント
青木 康弘

熊本震災の現場に学ぶ ホテル旅館の復興実務
山本 丈晴

ホテル人材難時代の採用・定着化戦略
勇　明宏

利益最大化のためのチャネル戦略
橘田　明

東南アジアのホテル業界トレンドと日系ホテルの海外進出
喜多 泰之

ホテル旅館のM&Aによる再生
安江 慶司

旅館業の多角化とポストM&A戦略
有巣 弘城・青木 康弘・米原 三恵

CONTENTS

YAMADA
Business Consulting Co.,Ltd.

目次

ごあいさつ
増田 慶作 3

2017年度版 ホテル旅館業で押さえるべき７つのポイント
青木 康弘 4

熊本震災の現場に学ぶ　ホテル旅館の復興実務
山本 丈晴 10

ホテル人材難時代の採用・定着化戦略
勇　明宏 16

利益最大化のためのチャネル戦略
橘田　明 24

東南アジアのホテル業界トレンドと日系ホテルの海外進出
喜多 泰之 28

ホテル旅館のM&Aによる再生
安江 慶司 34

旅館業の多角化とポストM&A戦略
有巣 弘城・青木 康弘・米原 三恵 38

基 本 理 念

健全な価値観
私たちは、信頼される人間集団として健全な価値観を共有します

社会貢献
私たちは、高付加価値情報を創造・提供し、顧客と社会の発展に貢献します

個と組織の成長
私たちは、個と組織の成長と調和を目指し、高い目標を掲げる個を尊重します

ごあいさつ

山田ビジネスコンサルティング株式会社
代表取締役社長　増田　慶作

ホテル旅館業は、国内ビジネスの復調に加えて、訪日外国人（インバウンド）の旺盛な宿泊需要に支えられ薄日が差す状況になっております。訪日外国人は、韓国、中国、台湾、香港といった東アジア諸国だけでなくASEAN、豪州、米国、欧州が過去最高を記録し、観光立国を支える成長産業としてホテル旅館業は注目されています。

他方で、日々業界のお手伝いをしている弊社の立場からみると、事業発展に向けた体制づくりが急務となっている業界でもあります。個々のホテル旅館業においては、過去の設備投資を起因とした借入過多が根本解決できていない館が少なからずあり、営業継続のための再投資がままなりません。今後、円滑な資金調達と収益のさらなる拡大により、商品力向上や耐震改修への取り組みが急がれます。

ホテル旅館の運営を支える人材の育成や定着化も重要度が増してきているテーマです。人材不足はホテル旅館業で深刻な状況となっています。処遇や待遇の改善、運営能力を高める研修制度の導入、人事評価制度・賃金制度の導入が必要となっています。人材の確保に加えて、より少人数での運営を可能とするよう、業務プロセスの改善やIoTの導入による生産性の向上も取り組むことが望ましいでしょう。

M&Aや事業承継への対処も急がれる課題です。ホテルチェーンや鉄道・航空会社、ファンドによるクロスボーダーM&A、ビジネスホテルの海外進出は活発に行われております。後継者難を背景に、国内ホテル旅館の買収による集約化も進んでいます。海外ホテルチェーンとの競争は一層激化していくでしょう。地方の観光地・温泉地も例外ではなく、国際競争に対処するための体制づくりが求められるでしょう。

今回は、弊社がホテル旅館業のコンサルティング業務、ファイナンシャルアドバイザー業務を通じて得られた最新の知見をまとめました。国内外でホテル旅館業に豊富な実績を持つコンサルタント陣に執筆を担当させています。

本レポートがホテル旅館業界を牽引する経営者、業界発展をサポートする金融機関、プロフェッショナルの皆様におかれまして業界発展の一助になりますことを祈念し、発刊にあたってのご挨拶とさせて頂きます。

2017年4月吉日

2017年度版 ホテル旅館業で押さえるべき7つのポイント

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部　特任部長
青木 康弘

ホテル旅館・観光業の専門コンサルタントとして、全国各地のホテル旅館の業績改善や再生、新規開発に従事。観光経済新聞コラムのほか著書多数。経営学修士（MBA）

POINT

2017年度は、薄日が差しているホテル旅館業界に変調が起きるリスクがあります。気をつけるべき7つのポイントは、①訪日外国人（インバウンド）の行動パターンの変化に注意する、②雇用環境の変化に注意する、③人材不足に仕組みで対処する、④耐震不足に対する消費者の関心の高まりに注意する、⑤ホテル「無個性時代」に注意する、⑥成熟期の過剰投資に注意する、⑦環境変化に負けない強いホテル旅館の組織を作ることです。

2016年度は、ホテル旅館を経営する皆さまにとってどんな年だったでしょうか。一昨年度は「売り上げのさらなる拡大を目指し、金融問題の根本解決を図ること」が多くの館にとって主たるテーマでした。皆さまの館は、実りある成果を上げることができたでしょうか。

店舗増加やリニューアル、既存館の体質強化によるさらなる成長や、DDS（債務の劣後化）等の金融支援を受けて再生等が実現できたのであれば大変喜ばしいことです。期待通りの結果にならなかったのであれば、今年度こそはチャンスを勝ち取って頂きたいと思います。

今年はどんな年になるでしょうか。筆者は「油断していると足下をすくわれるリスクの多い年」となると考えています。好調の中でも、リスクの芽を早く見つけ対策をうっていきましょう。勝って兜の緒を締めることです。本稿では、「2017年度版　ホテル旅館業で押さえるべき7つのポイント」と題して、環境変化の兆しが見え始めており気をつけるべき点について解説したいと思います。

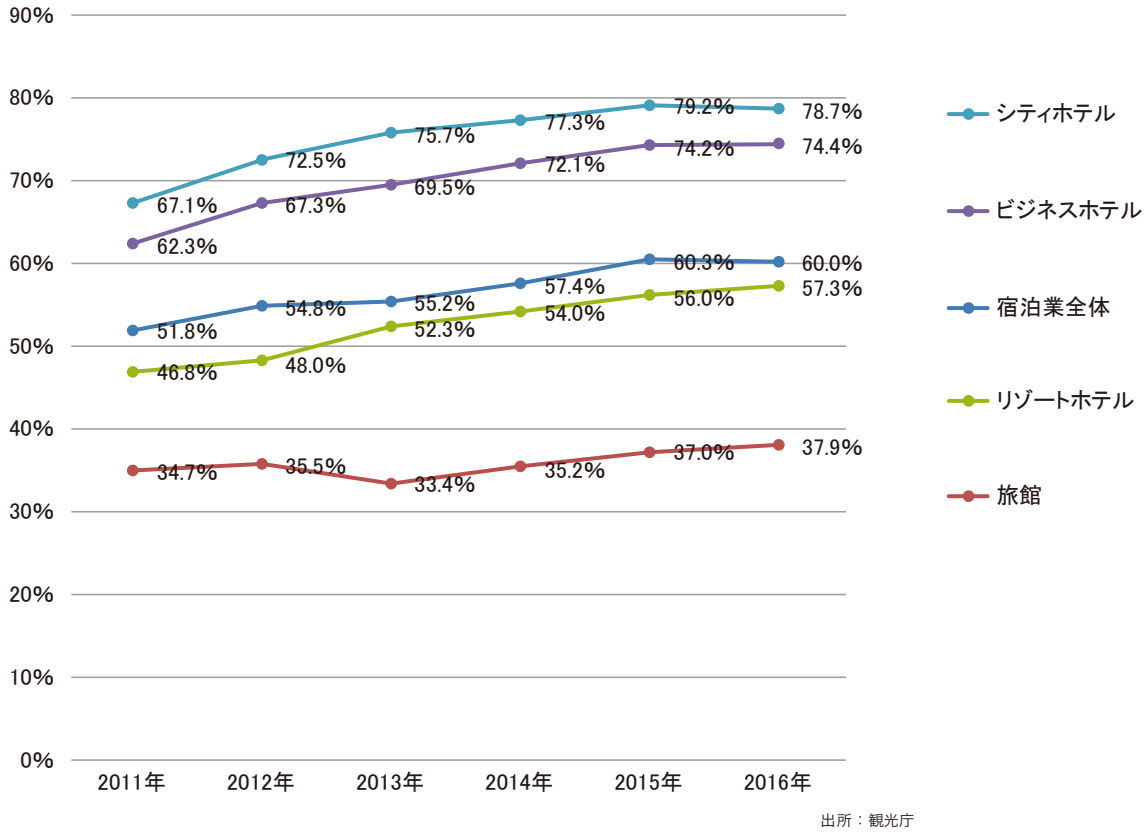
1 訪日外国人（インバウンド）の行動パターンの変化に注意する

昨年度は、好調だった訪日外国人（インバウンド）が急減したと方々のホテル旅館で聞くことが多い年でした。外国人のお客さまもランドオペレーター※1も移り気な性格です。興味関心の変化により人気ルートが変わってしまったり、送客手数料をより多く払ってくれる隣館にランドオペレーターが安易に乗り換えたりすることで売り上げが激減したケースもあります。長期的で安定的な取引ができるような信頼関係を築いていれば良いですが、年の途中に気移りするとも限りません。特定の旅行会社から受け身の送客に頼るのではなく、自館に相応しいお客さまを抱えている旅行会社に対して、こちらから出向いておつきあいできるよう行動することをお勧めします。

民泊の急増もホテル旅館の業績に影響を与え始めています。民泊ビジネスの分析を手がけるメトロエンジン社

によりますと、日本国内で実際に稼働している民泊物件数が2016年11月に過去最高の40,000件を突破したことが明らかになりました。民泊向けの予約サイトであるAirbnbの発表によりますと、同社サービスを利用した訪日外国人数が2016年1～10月の累計で300万人を超えました。同期間の訪日外国人数は2011万人だったことを勘案しますと、訪日外国人客の10%以上が同社のサービスを利用↗↘していると推測されます。民泊の影響もあり、2016年の宿泊業全体の客室稼働率は昨年対比で△3%とマイナスに転じています（図表1参照）。外国人観光客数が増加しているというニュースだけで業況の良し悪しをイメージするのではなく、ホテル旅館が立地するエリアの客室稼働率や宿泊単価の増減をチェックすると良いでしょう。

図表1　業態別　客室稼働率　推移



出所：観光庁

※1　旅行会社の依頼を受け、ホテル旅館や飲食店、バス・鉄道、ガイドなどの手配・予約を専門に行う会社

2 雇用環境の変化に注意する

昨年は過重労働による事件が世の中を賑わせた年でした。労働条件について、従業員、労働基準局とも敏感な年になると予想されます。就業規則、賃金規程等で悪意のある従業員に突かれてしまうようなモレがないか今一度チェックした方が良いでしょう。

ホテル旅館はもともと優秀な人材を獲得しにくい業種です。他業種と比べても付加価値が低く、優秀な人材を集められるだけの待遇を提示できず採用や定着化に苦労している館が多いと言えます。加えて、近年の人材不足の影響を受けて、採用そのものが困難になっている館もあります。人材確保がままならず、スタッフに休日を取らせるために、休業日を設けている旅館もあるくらいです。

慢性的なサービス残業を課題としている旅館・ホテルは仕方がないと諦めずに、業務効率化やシフトコントロールの工夫を行いましょう。採用や定着化に苦戦しているのであれば、異業種の取り組みを学びましょう。今までの仕事のやり方を守ることが伝統を守ることではありません。雇用環境の変化を捉えて柔軟に対応しましょう。「とりあえず派遣社員でカバーしよう」と場当たり的な対応ではなく（頼ると癖になってしまう）、社員、パートアルバイトが当たり前に採用できるよう、雇用条件を見直すことが望ましいでしょう。

図表2　雇用環境の変化に対応するポイント

1	就業規則等の規定類を整備する	法改正に伴う最低限の改定のみを行うケースが多いが、そもそも今の時流にあっているか要検討。
2	サービス残業をさせない風土とする	賃金未払い訴訟をセールスする弁護士事務所も増えている。従業員は騙せないことを認識する。
3	賃金カーブを見直す	20代の昇給幅が小さいと、生活苦を理由に支配人候補となる人材が離職する。
4	福利厚生・待遇を見直す	他業界では年間休日120日以上、有給取得率50%程度であることを確認し、少しでも改善する。
5	業務効率の改善に努める	無駄な仕事をしていないか、仕事のレベルに応じて適材適所となっているか再チェックする。

3 人材不足に仕組みで対処する

昨年以上に人材不足が深刻化していく年となるでしょう。旅館・ホテルの人材不足は構造的な問題です。管理職となるべき30代～40代は就職氷河期世代であり正社員採用は少数でした。加えて、当時のホテル旅館業は大手も含めて人件費抑制・人員削減に注力したため、人材が異業種へ流出してしまいました。今さら待遇を良くして募集をかけても、業界にベテラン人材の絶対数が不足しているために集まらないのです。また、新卒や若年層は、年間休日数や残業時間などの条件が有利な異業種に取られている↗状況にあります。若手～中堅層が退職してしまったために、シニア中心で運営している旅館・ホテルは少なくないと思われます。

「ホテル旅館業の働き方は変えようがない」とあきらめることなく、仕組みで対処することが必要となってくるでしょう。主な施策は図表3の通りです。客室のリニューアルは、コンセプトや見栄えだけでなく、いかに短時間・少人数で清掃しやすいかが選定のポイントになってくるでしょう。部署をまたがる業務は非効率になりがちであり、役割分担や伝達方法を見直すことをお勧めします。もっとも時間を費やしている作業を特定したり、手待ち時間に取り組める業務を検討したりするなど、行動の効率化も欠かせないでしょう。

図表3　人材不足に仕組みで対処する

設備の効率化	役割の効率化	行動の効率化
●内装、調度品を清掃しやすいものにする	●各部署の役割分担や伝達方法を見直す（特に料飲部門、予約部門を持っているホテル旅館）	●清掃手順を効率化する（もっとも上手な人をビデオで撮影し共有する）
●調度品や床はゴミを見つけやすい色にする（年配のスタッフはゴミが見えない傾向）	●必要以上に手間のかかる作業を見直す（客室備品の貸し出しのセルフ化や付帯売り上げの部屋付伝票の集計取りやめ等）	●もっとも時間を費やしている作業は何か特定する
●パントリー、消耗品のレイアウトを見直す（配置によって無駄が発生しているホテル旅館が多い）	●社員にさせるべき仕事か判断する（誰でもできる仕事を社員にさせるのは非効率、単価に応じた仕事を振り分ける）	●手持ち時間に取り組める業務は何か特定する
●スタッフ配置数が少なくて済むように、館内レイアウトを変更する		●指示待ちではなく、主体的に動く人材を育てる

4 耐震不足に対する消費者の関心の高まりに注意する

耐震改修促進法に基づく診断結果の公表が、昨年末より始まりました。現状では、愛媛や青森、大分、静岡等の一部の自治体だけですが、今年の前半には各自治体より相次いで診断結果が公表され、マスコミを賑わせる可能性があります。

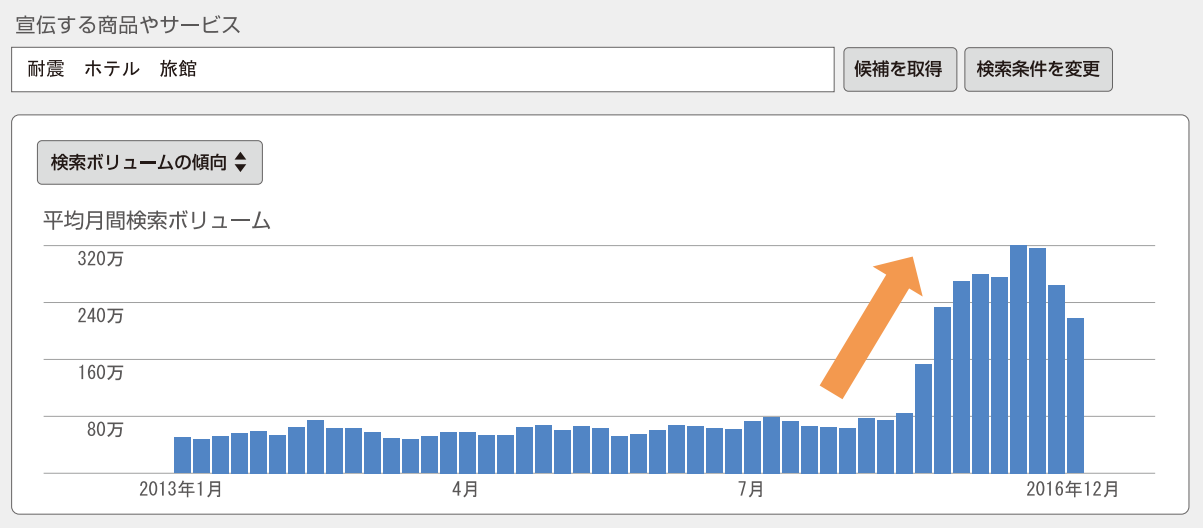
多い月では毎週のようにテレビや新聞、ネットで「耐震不足　ホテル」と言ったキーワードが消費者の目に止まることになるでしょう。実際に、ホテル旅館の耐震に関するgoogle検索ボリュームは、2016年4月以降急増しています（図表4参照）。テレビで再び特集が組まれることも予想されます。耐震について消費者の関心が高まる一年となるでしょう。公表対象となった旅館・ホテルは、数年前より対策を準備しているので、耐震改修のための資金調達さえうまくいけば、あとは無理のない返済ができるかどうか↗↘だけです。しっかりとした対策を行なっているというPRの良いチャンスでもあります。

問題は、旧耐震基準ながらも診断の対象となっていない旅館・ホテルの消費者対応です。テレビや新聞を見て不安になった消費者から、予約時に「おたくは大丈夫か？」、「何か対策を打っているのか？」等の問い合わせが増えてくる可能性があります。早めに想定問答集を作って、予約係やフロント係、接客係に周知しておくことをお勧めします。

旅館・ホテル業は安全・安心の確保が前提となるビジネスです。法規制の対象とならなかったといって、旧耐震基準のままで良い訳ではありません。任意で耐震工事するのが理想ですが、資金的に難しければ、BCP（事業継続計画）の策定や災害時の対応体制について社内トレーニングをする等の対策を行うことが望ましいと言えます。

日常業務に追われる中でスタッフの意識を変えていくのは難しいことです。消費者の目が厳しくなることをきっかけにして、スタッフとともに旅館・ホテルの安全・安心対策を見直す良いチャンスの年にすると良いでしょう。

図表4　「耐震 ホテル 旅館」の検索ボリューム推移



出所：google adwords キーワードプランナー

5 ホテル「無個性時代」に注意する

この数年、ホテル旅館の新規オープンが急速に進んできましたが、ホテル旅館の同質化が進んでいることは懸念すべきことです。この傾向は、特にビジネスホテル業態で顕著です。大手ビジネスホテルチェーンであれば、建設コストの低減やブランドイメージを維持するために、類似したホテルを建設していくことになります。異業種からの↗↘進出であれば、意匠や設計を個性的なものにするオーナーも一部にはいますが、基本的には成功しているビジネスホテルを真似たものとなります。ホテル開発部門の担当者や金融機関の審査担当者にとっても、すでに成功しているビジネスホテルの規格であれば稟議を通しやすいと言えます。

このような考え方でホテル開発が進むとどうなるでしょうか。どこも似たり寄ったりのビジネスホテル間の競争となるのです。画一化されたホテルは清潔感があり機能的であるため、周辺エリアが古いホテルばかりであれば高い

集客力を得ることができますが、同一エリアで同一仕様の新築ホテルが乱立すると宿泊需要が落ち込んだ時に一気に価格競争に陥るリスクを孕んでいます。実際にリーマンショック以降にビジネス出張の需要が急減した際には、宿泊料金の値引き合戦に加えて、実質的に宿泊費のキャッシュバックであるクオカードをつけたプランや、たまった宿泊ポイントを現金でキャッシュバックするという販売施策が流行しました。消費者が判別できるような差が少ないために、価格訴求しか集客手段がなくなってしまったのです。↗

都市部のホテルマーケットは成長期から成熟期へ向かっていると言われています。今後、単館ホテルの開発やリニューアルを行うならば、地域性と得意分野を組み合わせて独自性を出していくことをお勧めします（図表5参照）。客室の仕様、設備、建築コストに目が行きがちですが、「どのようなコンセプトで、どのようなお客様に訴求するか」、コンセプト作りに時間とエネルギーをかけることが望ましいでしょう。↙

図表5　コンセプト重視のホテル例（地域性 × 得意分野）

神戸三宮　×　ケーキ店	京都祇園　×　マンション開発	東京原宿　×　ブライダル

6 成熟期の過剰投資に注意する

ホテル旅館業は資金調達のしやすさに関係なく、長期的な視点で設備投資計画を立てて実施していくべきですが、どうしても世相に流されがちです。景気の停滞時期には、経費抑制を優先するあまり本来投資すべきものが先送りされます。ハード設備の商品価値が低下し、ますます低価格競争に巻き込まれてしまいます。一方で、景気の回復時期には、他のホテル旅館もやっているからと投資回収の確実性をしっかりと検証しないままに、設計事務所や専門家の勧めによって投資してしまいます。世の中の雰囲気に流されて冷静さを欠いた行動になりがちです。

ホテル旅館の開発やリニューアルを不動産投資と捉えるならば、売上げ・利益が低迷期から回復期へ転じた初期のタイミングでリニューアル投資や増改築、新規開発を行い、売上げ・利益の拡大ペースが落ちて来た段階で、投資を抑制したり売却による投資回収を行なったりするのが定石です。大手チェーンの新規出店が加速して、業界の業績回復基調が目立つようになってから、ようやく投資するのでは機を逸することになりかねません。

↘ 旅館・ホテルの市場成長は昨年後半から変調を迎えています。これまでインバウンドで大幅な収益を獲得していた館が、宿泊客の急減により苦境に立たされるケースも珍しくありません。半年前、１年前に立案した投資計画については、再度見直してみることをお勧めします。借り入れ枠いっぱいまで投資することが賢明というわけではありません。

7 環境変化に負けない強いホテル旅館の組織を作ること

環境変化に強いホテル旅館を作っていくためにはどうすれば良いでしょうか。努力は必要となりますが、もっとも早道なのが、主体的に考え行動する人材を育成してアクションプランを着実に実行していくことです。そのためには、トップダウン、ボトムアップ双方で仕掛けが必要です。

トップダウンで取り組むべきことは、経営理念、経営方針、ビジョンの周知徹底です。ホテル旅館の組織は、日常業務に忙殺されて内向きの組織風土となりやすいと言えます。人材も玉石混交であり、人にまつわるトラブルが頻発します。スタッフ全員に、健全、前向き、顧客目線、仲間意識、規律の大切さを理解させることが、主体的な人材を生み出す組織の大前提となります。経営計画（予算）の共有も必要です。数字の意味が正確に理解できなくても構いません。経営計画が大切であるということと、達成状況を理解させるだけで十分です。

ボトムアップで取り組むべきことは、個人のスキルアップです。スキルチェックシートを導入して、スタッフの仕事ぶりを評価していることを理解させることが真の狙いです。スキルアップとともに、個人の行動目標を策定して全員を戦力にすることが望ましいと言えます。ホテル旅館業は、毎日同じ仕事の積み重ねとなるので、どうしても目的意識が失われがちです。外部環境の変化を意識した目標とすることで、環境変化に気付き行動するスタッフを育てることができます。

トップダウン、ボトムアップでの取り組みの目処がついたら、アクションプランを作ってみましょう。大枠の設定は経営陣がリードするものの、具体的な内容はスタッフが自主的に作った方が実現可能性の高いものとなります。筆者が支援してきたホテル旅館でも導入当初は半信半疑でしたが、半年も経つとスタッフが自らアクションプランを立案し行動する組織に変貌し始めます。ホテル旅館業の将来に不安を抱え悩むのではなく、まず行動を起こすことを強くお勧めします。

図表6　環境変化に負けない人材を育成するためのアクションプラン

	真の狙い	取り組みのポイント
経営理念 経営方針 ビジョン	スタッフ全員に、健全・前向き・顧客目線・仲間意識・規律の大切さを理解させ、刷り込むのが真の目的	週次・月次会議の場でスタッフに復唱させ、しっかりと刷り込んでいく（特に、中途採用スタッフ中心のホテル旅館でまとまりがあり、行動力のある組織を作るには重要）
経営計画（予算）	全スタッフに数字感覚と予算が大切であることを理解させる	最低月1回、予算対比を見せるようにする（予算が大切なことと、達成状況を意識させるだけで十分）
アクションプラン	どうすれば実現できるか、取り組み方、ステップをスタッフが自主的に習得することが真の狙い	大枠の設定は経営者がリードするものの、スタッフが自主的に作った方が実行可能性が高い
個人の行動目標	全員を戦力にすること（放置する人材を作らない）	個々人のレベルに応じて目標設定をすれば良い（経営方針・ビジョン・計画に合ったもの）
個人のスキルアップ	スタッフの仕事ぶりを評価していることを知ってもらうことが真の目的	理屈より前に、理念、方針、ビジョンをしっかりと刷り込んで、学ぶ姿勢を作ることとが大切

熊本震災の現場に学ぶ ホテル旅館の復興実務

山田ビジネスコンサルティング株式会社
九州支店 副支店長
山本 丈晴

2003年山田ビジネスコンサルティング株式会社入社。以来、幅広い業種の中小企業に対して事業再生支援、業務改善支援を実施。2012年に同社九州事業所を設立。九州地場のホテル旅館業に対する事業再生支援を実施している。熊本地震後は、主に被災企業に対する幅広い支援業務に携わる。

POINT

- 熊本地震直後、被災したホテル旅館では、資金繰りの確保から自施設の復旧・復興計画作り、後継者問題など同時並行的に多くの課題解決に追われることとなりました。
- 将来の復旧・復興計画を作成することは、自社の10～20年先を考えることと同じであり、自施設のコンセプトや呼び込みたい客層を再度明確にすることから始まります。
- 災害後の混乱期には、選択肢の少ない中、普段棚上げしがちな経営課題について、判断を迫られることになります。自然災害の多い「日本」で事業を営むホテル旅館は、平時から本質的な経営課題に取り組むことが非常に重要です。

1 熊本地震が観光業に与えた影響

（1）熊本地震の概要

① どのような地震であったか

熊本地震は、2016年4月に前震（14日夜に発生・最大震度7・マグニチュード6.5）[※1]と本震（16日深夜に発生・最大震度7・マグニチュード7.3）[※2]の2回にわたり発生しました。

その被害は、死傷者数2,118名[※3]（2016年8月1日当時）、避難者数20万名（2016年8月1日当時[※4]）、住宅や工場、社会インフラ等の損失だけでも2兆4千億～4兆6千億円[※5]という規模となり、東日本大震災以降で最も大きなものとなりました。

② 熊本地震の特徴

熊本地震の特徴は、①震度7の大きな揺れが2回発生したことで、建物や橋等の構造物に大きなダメージを与えたこと、②人口74万人を抱える熊本市の近隣が震源地であったため、被害がより膨らんだこと等が挙げられます。また、今回の地震では、最初の前震以降、断続的な余震（震度1以上の余震が1,993回[※6]）が続き、地震に対する警戒が長期間続きました。余震が長期間続いた影響で、復旧・復興が遅れることとなりました。

※1　国土交通省九州地方整備局「熊本地震からの復旧、復興に向けて」（2016年10月）より
※2　注1と同様
※3　内閣府「熊本県熊本地方を震源とする地震に係る被害状況等について」より
※4　避難者数のうち大分県の避難者数は2016年6月10日16:30時点のもの
※5　注4と同様
※6　注4と同様。2016年8月18日時点

（2）観光業に対する地震の影響

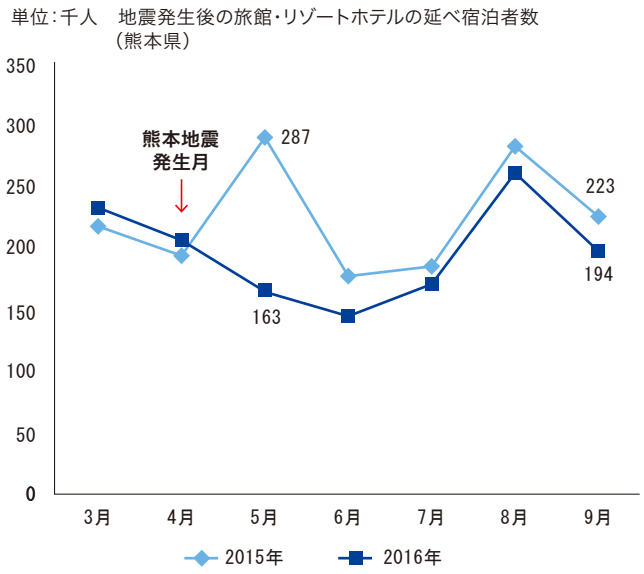
熊本地震は、熊本県のみならず九州全体の観光業に大きな影響を与えました。その原因は、主に2つあります。1つ目は、熊本が九州の中心に位置しているため、熊本の旅客網が寸断され、九州の回遊性が失われたこと。2つ目は、今回被災した観光資源が、九州・熊本旅行の主要目的地であったことです。↗

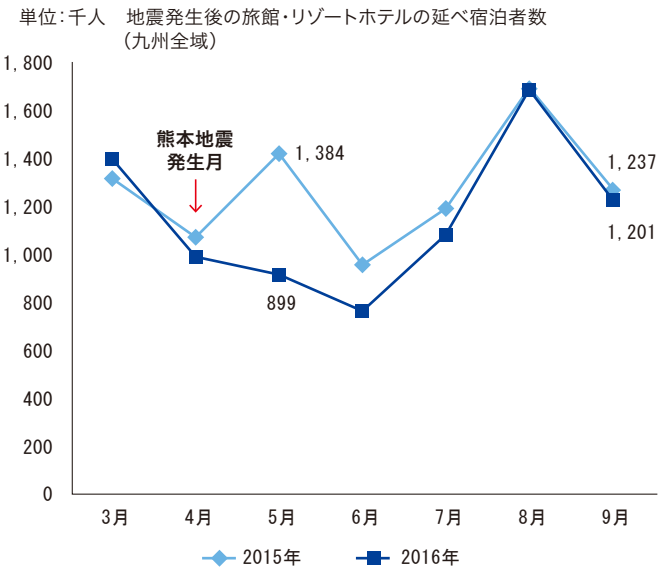
① 旅客網の寸断（短期的な影響）

1つ目の「旅客網の寸断」の影響とは、地震の被害を受けた九州新幹線（2016年4月27日に全線復旧）や九州自動車道（同年4月29日に全区間復旧）等の重要な旅客網が寸断され、ゴールデンウィーク直前に旅行のキャンセルが増え、観光客数が激減したことです。

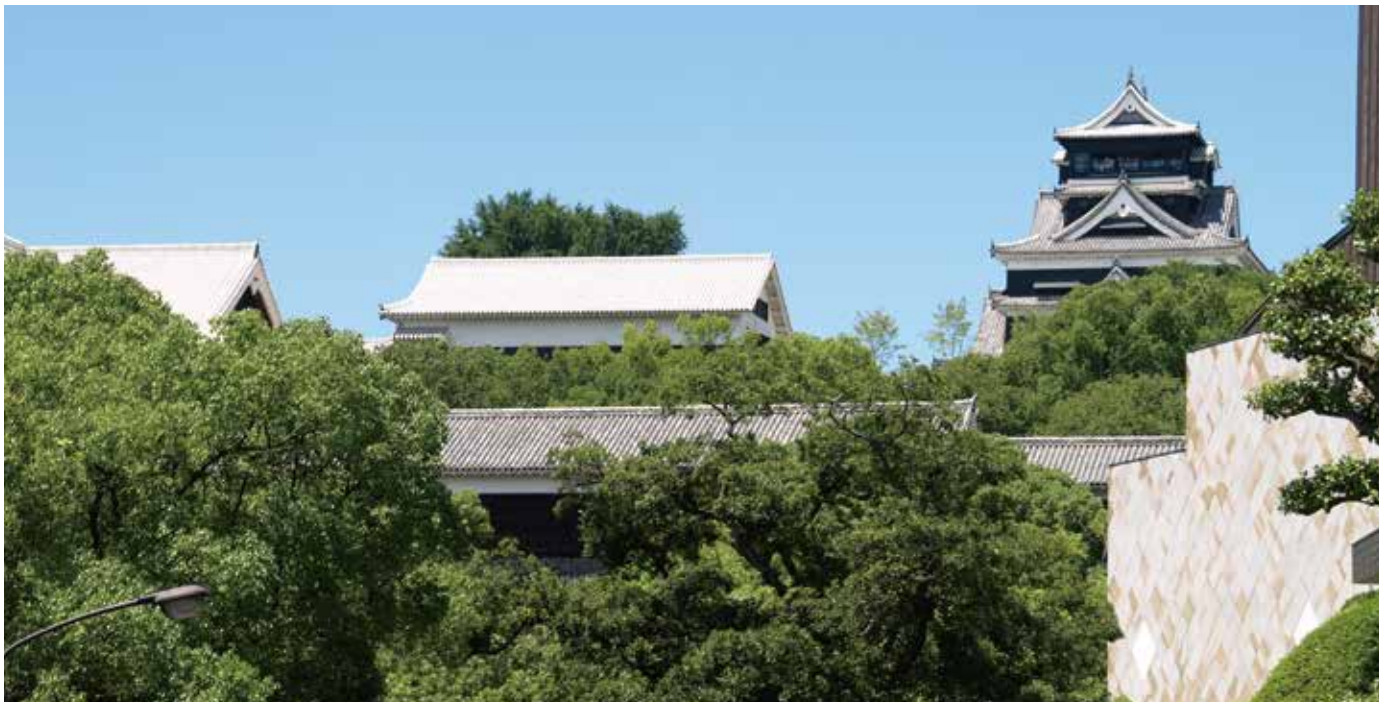
その間、本州や福岡県から熊本県、鹿児島県への物理的な移動が困難となっただけでなく、九州を周遊する企画旅行が催行できず、九州全域の観光客数や宿泊客数が激減しました。（図表1参照）

図表1　地震発生後の旅館・リゾートホテルの延べ宿泊者数（熊本県、九州全域）





出所：観光庁「宿泊旅行統計調査」よりYBC作成



②主要目的地の被災（長期的な影響）

2つ目の「主要目的地の被災」とは、九州・熊本観光で主要目的地となる「熊本城」と「阿蘇地域（国道57号線、阿蘇大橋）」の被災が激しく、早期復旧の目処が立たず、観光客数が激減していることです。

熊本城は、地震による損壊が激しく、地震直後から城内周辺の立ち入り禁止が続いています。また、阿蘇地域は、主要なアクセス経路上にある阿蘇大橋の崩落により、迂回道路（※一部片側一車線区間あり）を通行しないと熊本市からアクセスできない状況にあります。この迂回道路を使うと、従来と比較して余計に時間がかかり、かつ渋滞していること等から、九州周遊ツアーのような時間に制約のある企画旅行には敬遠される恐れがあります。

加えて、国内外の旅行客が、「未だ阿蘇地域は人が入れない状態」といった風評を信じて、足が遠のいている恐れもあります（実際は観光できる場所は多い）。

いずれにせよ、旅客網が復旧しても、主要目的地である「熊本城」と「阿蘇地域（国道57号線、阿蘇大橋）」の早期復旧の目処が立っていないことは、九州・熊本の観光業にとって、長期的に悪影響を及ぼすと考えられます。

2 熊本地震が被災したホテル旅館の本業に与えた影響と現場での対応

（1）地震直後から１～２ヶ月間の状況

前章では、九州・熊本の観光業に対する地震の影響について述べました。本章では、熊本地震が、地元のホテル旅館の本業にどのような影響を与えたか述べたいと思います。

① 資金繰りの確保

地震後、被災したホテル旅館が直面する経営上の課題は、資金繰りの確保です。

まず、収入が激減します。地震後にキャンセルとなった4月、5月の宿泊予約数は、九州全域で75万人[※7]、熊本県だけで19万人 にのぼると言われています。

復興関係者の宿泊が急増した都市型ホテルは例外ですが、都市から離れた観光地に所在する九州のホテル旅館の売上は激減し、資金繰りが急激に苦しくなりました。

そうしたホテル旅館経営者は、地震後の混乱期に、手許資金の確認や今後の支払い予定額と支払先の把握をしなければなりませんでした。

日頃から、足元の資金繰りが把握できていれば、災害時でも適切な判断や行動をすることが出来ます。具体的に判断・行動すべき内容とは、従業員を解雇・休業させるか否か、支払いの優先順位付け、仕入先との支払繰延べ交渉、銀行やリース会社に対する返済猶予の依頼等があります。

また、経営者は、入金の確保にも努めなければなりません。具体的には、労働関連制度の活用[※8]や金融機関の災害時における融資制度の活用等があります。

※7　内閣府「地域の経済2016」第1章第4節より、国土交通省九州運輸局の調査
※8　従業員を休業させ、休業手当を支給した場合の雇用調整助成金等の受給要件の緩和や助成率の引上げ等の制度

② 経営資源への影響（人材）

熊本地震では、多くの死傷者や避難者を出しました。当然、被災したホテル旅館の従業員、その家族や友人も被災していますので、経営者は、従業員の置かれている苛酷な環境について知っておくことが重要です。

従業員の中には、震災時の辛い経験や地震後の復旧作業で無理をし過ぎたこと等で、うつやPTSD（心的外傷後ストレス障害）等の心の病を発症するケースも見受けられ

ました。経営者は、従業員に対して、無理をさせ過ぎないことや早めのケアを促す姿勢が必要です。

③ 経営資源への影響（施設・設備・源泉）

施設や設備が地震により被災した場合、目視で問題が確認できない場合でも安全とは限りません。お客様や従業員の命に係わる問題が起きうるリスクがあります。特に、1981年以前の旧耐震基準で建てられた施設を保有しているホテル旅館は、一級建築士等の専門家から意見を貰っておくことが賢明です。

また、専門家から出てきた修繕等に対する費用は、今後の収益にプラスに働くような投資で無いことの方が多いため、修繕費用が復旧後に獲得できるキャッシュフローで回収できる水準であるか慎重に見極める必要があります。

更に、今回の地震では、専門家や工事業者への要請が急増したため、自施設の安全確認や復旧工事の着工が数か月間も遅れたり、調査費用や工事費用が高騰したりし、復旧がなかなか進められない事態が多く発生しました。このように災害時には、復旧が自社の思いだけでは進められないことがあると認識しておいた方が良いでしょう。

加えて、今回の地震の影響で、重要な資産である温泉の湧出量が変化した地域がありました。特に、自社で源泉を保有している場合、湧出量が減少すると、お湯を外部から調達できなければ、事業継続が難しくなります。そのため、新たに温泉権利金や利用料の発生、温泉を引くための配管・タンクの設置等、多額のコストが発生する恐れがあります。

経営者には、復旧工事によって変わるコスト構造を理解し、予め損益シミュレーションをすることで、復旧工事の実施可否、及び実施可能な費用を判断していくことが必要です。

④ その他の影響（地域の観光資源、仕入先、物流網等）

地域の観光資源や仕入先、物流網等の被災状況による本業への影響も見落とせません。近隣観光資源の被災状況の把握に加えて、自施設に宿泊する観光客のツアープランに含まれていそうな他地域の観光資源の被災状況と復旧スケジュールも把握しておく必要があります。

また、地元の仕入先が被災し、食材等の安定供給が出来なくなった場合、新たな仕入先の探索や仕入条件の交渉が発生します。交渉により今までと同条件で仕入れができないケースも考えられます。

仕入先から自社までの物流網が被災している影響で、仕入が出来ないケースや1回の仕入ロットが変わるケースもありえます。熊本地震では、物流網の復旧は比較的早く完了しましたが、仕入先を変えざるを得ないケースが発生しました。

このように、ホテル旅館の経営者が行うべき情報収集は、自社の被災範囲を超えて多岐にわたります。

（2）地震発生後3ヶ月目以降の状況

熊本地震では、地震発生後3ヶ月目くらいから、復旧関連の補助金申請や認定、それに伴う復旧工事等が活発となり、復旧・復興に向けた活動が本格化しました。このような状況下で、被災したホテル旅館の経営者は、より長期的、かつ本質的な経営課題に直面することとなりました。

主な課題を3つ挙げます。1つ目は①地域の観光資源の復旧長期化や風評被害の影響を踏まえた事業展望をどう読むか、②顧客ニーズとのズレが生じている施設や老朽化した施設の復旧工事の有り方、③前述①・②を踏まえた事業継続の検討と後継者問題です。

① 地域の観光資源の復旧長期化や風評被害の影響を踏まえた事業展望

先に述べたように、九州・熊本の主要目的地である「熊本城」と「阿蘇地域（国道57号線、阿蘇大橋）」の早期復旧の目処が立っていないことは、九州・熊本の観光業に対して長期的に悪影響を及ぼすと考えられます。今後、九州にあるホテル旅館では、この2大観光資源の復旧スケジュールを考慮した保守的な宿泊客数と売上予測をしていく必要があります。

② 顧客ニーズとのズレが生じている施設や老朽化した施設の復旧工事の有り方

今回の地震で被災した施設・設備の中には、地震以前から課題を抱えていたものも多くありました。地震以前からの課題とは、例えば、「低稼働となっている団体旅行者向けの宴会場やカラオケルーム等レジャー設備について、将来どのような営繕を実施し、単価アップや集客につなげていくのか。」というものです。

このような顧客ニーズとのズレが生じている施設の復旧工事は、現状復帰するだけでは、投資した自己資金や借入分の負担感が増すだけで、本質的な問題の解決にならないケースがあります。また、老朽化した客室等施設は、復旧費用が多額になる傾向があるため、復旧後の客室で設定できる宿泊単価や宿泊者数を基に、どこまで費用をかけて復旧工事すべきか慎重な判断が必要です。

③ 事業継続の検討、後継者問題

前述の①や②の課題に直面した経営者からは、将来の不安から事業継続の可否について悩んだという話しを少なからず耳にします。例えば、次のような悩みがあります。「自社のこれまでの顧客層を前提とした場合、復旧工事後の宿泊客数や宿泊単価の伸びはあまり期待できない。そういった中、老朽化した施設に対して、多額の費用をかけて復旧工事してまで事業継続すべきだろうか」。

このような事業継続の悩みとあわせて、大きな問題となるのは、後継者問題です。仮に後継者（もしくは候補）がいる場合、復旧した施設を使って事業を営み、復旧工事にかけた借入金の返済を行うのは後継者も同じです。そのため、復旧工事をする場合は、後継者を事前に巻き込んでおく必要があります。その際、重要なのは、現経営者と後継者が考える将来のホテル旅館のコンセプトの共有とすり合わせです。

コンセプトの共有とすり合わせが重要な理由は、どのようなホテル旅館にするか明確でなければ、自社の顧客設定もサービスレベルも決められず、何にいくらかけるべきかの設備投資イメージも固まらないからです。

また、現経営者が高齢で後継者がいない場合、問題は更に深刻です。このような場合、復旧した施設や借入金を引き継ぐ将来の担い手がいない状態ですから、そもそも現経営者の思いだけで復旧すべきか否かという問題になってきます。

3 復興に向けた課題と教訓

（1）被災しているホテル旅館が抱える復旧・復興に向けた課題

これまで、熊本地震が、地元のホテル旅館の本業にどのような影響を与えたかを述べました。最後の章では、その影響を踏まえ、地元のホテル旅館が復旧・復興していくための課題を整理し、そこから学ぶべき今後の教訓をお伝えします。

① 被災した観光資源の復旧・復興

被災地の観光力が回復しなければ、その地域に所在するホテル旅館が個別に復旧しても、宿泊客数の増加や売上の増加にはつながりません。被災したホテル旅館の今後の事業展開を考える上で、自施設の近隣観光地だけでなく、九州・熊本観光の主要目的地である「熊本城」や「阿蘇地域」の復興スケジュールについても注目する必要があります。

2016年10月時点で熊本県が掲げる復旧・復興のロードマップ[※9]によると、熊本城の復旧工事の完了目処は、2016年度からの4年間では明確になっていません。一方、熊本県が公表している「熊本城天守閣復旧整備事業技術提案書（2016年10月7日）」によれば、2019年3月に「大天守工事完了」、2020年10月に「小天守工事完了」、2021年3月末に「全工事完了」といった計画案があることが分かります。仮にこの技術提案書通りに工事が進んだとしても、熊本城の天守閣だけでも復旧完了には4～5年程度の時間がかかることを想定しておく必要があります（熊本城全体の復旧完了は数十年かかるといわれています）。

また、阿蘇地域をつなぐ道路の復旧は、熊本県が掲げる同ロードマップ[※10]において、2016年度からの4年間で、「代替道路（略）の安全対策を行う」「早期の本格復旧をめざす」といった記載があるだけで、明確な復旧完了目標にはなっていません。やはり、こちらも復旧完了が数年先になると想定しておいた方が良いでしょう。

このように「熊本城」「阿蘇地域」の2大観光資源の復旧完了が長期化することは、熊本の観光客数の回復にとって大きな悪影響となりえます。そのため、被災したホテル旅館で、新たに事業計画や投資計画を作る場合は、地震の前ほど観光客数が回復しないことを予め想定しておくことが望ましいでしょう。

※9　熊本県「復旧・復興に向け主な取組みのロードマップ」（2016年8月、同年10月改定）
※10　注11と同様

② 自社の復旧・復興を考えることは、10年先、20年先を考えること

今後、被災したホテル旅館の復旧・復興に必要なことは、前述の通り、売上のダウントレンドを前提にしながらも、自社の10年先、20年先を想定し、自社が現在抱える経営課題に正面から取り組むことです。具体的には4段階に分けてご説明します。

〈第1段階〉地域の観光資源と自施設が連携した場合、自施設にどのような客層を呼び込むべきかコンセプトを再度明確にすること。

〈第2段階〉コンセプトに沿った客層・顧客ニーズと、自社の保有する施設・設備との間にどのようなズレがあるか冷静に分析すること。

〈第3段階〉顧客ニーズと自施設のズレがある部分について、必要最低限の設備投資と出来得る限りのサービス改善で対応すること。そして、それを織り込んだ復旧・復興計画を策定すること。

〈第4段階〉その復旧・復興計画策定作業に後継者を巻き込み、後継者教育と共に円滑に復旧・復興計画を引き継ぐ準備をしておくこと。

このように復旧・復興を考えることは、自社の10年先、20年先について準備することと同じと言えます。

（2）今回の熊本地震の教訓

これまで述べてきた熊本地震によるホテル旅館への影響や経営課題は、自然災害の多い国「日本」で事業を営む他の地域のホテル旅館でも他人事ではありません。

災害は、日頃、棚上げしがちな本質的な経営課題を強制的に表面化させてしまいます。更に災害時は、経営資源が毀損し、混乱した状態の中で、自社の都合とは関係のないタイミングで、様々な判断を迫られることになります。結果、企業にとって平時よりも経営判断の選択肢が限られてしまうのです。

先に列挙したような自社の本質的な経営課題については、日頃から棚上げせず、平時に対処しておくことが非常に重要です。そのような対処が進んでいないホテル旅館経営者は、まず、後継者（または候補）と自施設の将来について議論するところから始めてはいかがでしょうか。

ホテル人材難時代の採用・定着化戦略

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部　副本部長
勇　明宏

流通業を経てコンサルタントに転じ、これまで数多くの人事制度構築や労務コンサルティングを実施。
社会保険労務士。

POINT

- 生産年齢人口の減少に伴い、宿泊業の人手不足は深刻な状況です。
- 人手不足を解消するために採用活動を強化する必要があります。
- 長時間労働、少ない休日、低い有給取得率というイメージを払拭することが必要です。
- せっかく確保した人材を手放さないよう定着化に向けた取組みが求められます。
- 上記への対応として、働き方の改善と将来のキャリアパスを明確にする人事制度の整備が必要です。

1 人手不足にどう対応するか

(1) 減少が続く生産年齢人口と求人倍率の上昇

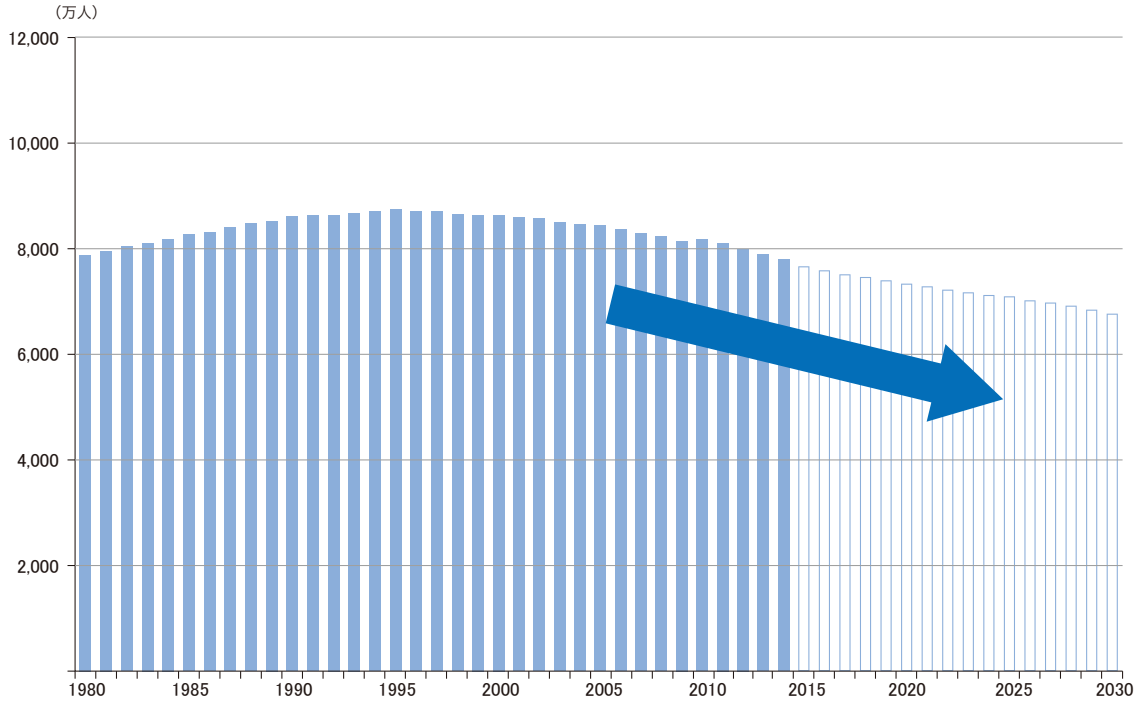
日本の生産年齢人口は1995年にピーク（約8,726万人）を迎えて以降、一貫して減少傾向が継続しており、2015年には約7682万人にまで減少しています。さらに図表１にあるように、2025年には約7,085万人、2035年には約6,343万人まで減少すると予測されています。

また、リーマンショックの翌年の2009年に最低を記録した全産業の有効求人倍率は、その後の景気回復と働き手の減少に呼応するように上昇し、2015年度には1.23倍(年平均)を記録し、2017年12月には1.51倍にまで上昇しています。（図表２参照）

図表３では、「旅館・ホテルの支配人」と「旅館・ホテル・乗物接客員」の有効求人倍率を示しています。それぞれの倍率は、全ての期間で全産業を上回っており、「旅館・ホテル・乗物接客員」は、2015年度以降で3倍を超えています。

有効求人倍率とは、公共職業安定所（ハローワーク）で扱った月間有効求人数を月間有効求職者数で割ったもので、求職者1人に対してどのくらいの求人があるのかを示したものです。有効求人倍率が3倍を超えるということは、求職者よりも求人数の方が3倍多いことを示しています。

図表1　過去の生産年齢人口と将来推計



出所：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（2012年1月推計）

図表2　有効求人倍率の推移（全産業）
【常用（パート含む）】

（倍）

西暦年度	有効求人倍率
2005年度	0.98
2006年度	1.06
2007年度	1.02
2008年度	0.77
2009年度	0.45
2010年度	0.56
2011年度	0.68
2012年度	0.82
2013年度	0.97
2014年度	1.11
2015年度	1.23
2016年1月	1.36
2月	1.38
3月	1.35
4月	1.24
5月	1.23
6月	1.27
7月	1.32
8月	1.36
9月	1.40
10月	1.43
11月	1.48
12月	1.51

出所：厚生労働省「一般職業紹介状況」

図表3　「旅館・ホテルの経営者・支配人」及び
「旅館・ホテル・乗物接客員」の有効求人倍率
【常用（パートタイム含む）】

（倍）

西暦年度	有効求人倍率	
	旅館・ホテルの経営者・支配人	旅館・ホテル・乗物接客員
2012年度	1.21	1.78
2013年度	1.56	2.14
2014年度	1.77	2.57
2015年度	2.06	3.10
2016年1月	2.45	3.37
2月	2.55	3.28
3月	2.83	3.30
4月	2.84	3.28
5月	3.17	3.23
6月	2.95	3.24
7月	2.74	3.34
8月	2.93	3.49
9月	2.75	3.53
10月	2.79	3.61
11月	2.50	3.69
12月	2.06	3.82

出所：厚生労働省「一般職業紹介状況」

（2）深刻な宿泊業の人手不足

有効求人倍率の高さでもお分かりのように、宿泊業界こそ深刻な人手不足の状況に陥っているといえます。

帝国データバンクが2016年に実施した調査では、有効回答企業数10,519社のうち39.5％で正社員が不足していると回答しており、旅館・ホテル業では51.7％で正社員が↗不足していると回答しています。これは、業種別で7番目に高い水準となっています。（図表４参照）

また、非正社員が不足していると回答した旅館・ホテル業は57.1％にのぼり、業界別では3番目となっています。正社員、非正社員ともに上位となっている宿泊業は正に深刻な人手不足に陥っていると考えられます。↙

図表4　従業員が不足している業種

	正社員				非正社員			
		2016年1月	2015年7月	2015年1月		2016年1月	2015年7月	2015年1月
1	放送	76.9%	66.7%	72.2%	飲食店	79.5%	85.7%	71.8%
2	家電・情報機器小売	65.0%	51.4%	38.9%	飲食料品小売	63.8%	65.8%	61.6%
3	情報サービス	60.0%	66.5%	60.6%	娯楽サービス	63.0%	52.0%	58.0%
4	飲食料品小売	58.6%	52.0%	53.3%	旅館・ホテル	57.1%	59.4%	48.1%
5	自動車・同部品小売	54.2%	54.2%	42.4%	メンテナンス・警備・検査	50.4%	53.5%	46.7%
6	建設	53.2%	53.6%	51.0%	人材派遣・紹介	48.8%	52.1%	48.0%
7	旅館・ホテル	51.7%	57.6%	46.4%	医薬品・日用雑貨品小売	46.4%	52.0%	44.0%
8	飲食店	51.3%	54.3%	51.3%	繊維・繊維製品・服飾品小売	43.2%	48.5%	50.0%
9	メンテナンス・警備・検査	50.0%	57.3%	52.5%	各種商品小売	42.9%	50.0%	47.1%
10	金融	49.6%	49.5%	45.5%	医療・福祉・保健衛生	40.4%	35.8%	33.7%

出所：帝国データバンク「従業員が不足している上位10業種」

（3）採用活動を優位に進めるために

深刻な人手不足の宿泊業において採用活動を優位に進めるためには、以下の2点が重要であると考えられます。

① 自社の採用環境を客観的に分析する

まず、自社の属している地域の採用環境を客観的に捉えてみましょう。例えば、ハローワークが公表している業種別の有効求人倍率などを参考にすると良いでしょう。飲食・宿泊業の求人倍率が突出して高ければ、その地域において正攻法で求人活動を行っても人材確保は困難です。

また、都市部において主婦のパートを採用しようとしても、応募は少ないでしょう。主婦は家事や子育ての合間の時間で働くことになるため、長時間労働のイメージの強いホテル旅館を嫌う傾向にあるからです。このような求人求職の傾向は地域によって異なるため、自社独自の分析が必要となります。

② 自社のイメージアップを図る

一般にホテル旅館は、長時間労働、少ない休日、有給休暇が取りにくい等、労働条件面でマイナスイメージの強い業界です。また、コンパニオンプランのある旅館や勤務地を他人に伝えにくい（ラブホテル、カプセルホテル等）など古いホテル旅館のイメージを持っている人は働く場として敬遠する傾向にあります。↘上記のようなマイナスイメージを払拭するためには、求人表においてシフト管理の徹底による残業削減や、休日を含めた福利厚生の充実など待遇面の改善施策をアピールすることが必要です。

また、自社ホームページからコンパニオンプランの掲示を無くすなどのデザイン変更を実施して、一般消費者が入手できる情報のイメージを改善することで応募の増加につなげることも可能です。

さらに、入社後の教育研修の充実度や将来のキャリアパスの明示、オープンな評価制度と賃金体系を整備して、それらをアピールすることも効果的でしょう。

（4）離職率の高さも人手不足の要因

宿泊業の人手不足の要因として働き手不足による新規採用の問題がありますが、それにも増して高い離職率という問題があります。

図表５にあるように、飲食サービス業も含めた数値ではあるものの「宿泊業、飲食サービス業」の大学卒業3年後の離職率は調査産業平均を大きく上回り、3年連続で50％を超えています。今後人手不足の解消を図るためには、どのように離職率を引き下げるかが大きな課題となっています。

若手人材の離職率の高さの要因としては、長時間労働や

不定期な休日というものが考えられます。最近では、訪日客の増加による需要の増加も長時間労働に影響を与えているでしょう。また、週休二日で土日が休日という一般企業とは異なり、365日稼働している宿泊業特有のシフト勤務による不定期な休日や、休日自体の少なさも大きな要因といえます。

さらに大きな要因といえるのが賃金の低さです。図表６、７を見てもわかるように、宿泊飲食サービス業は全年齢層の平均、20代後半から30代前半で他の主要産業と比べて低くなっています。

離職率を下げ、せっかく確保した人材を定着させて長期にわたって戦力として活躍してもらうためには、長時間労働や不定期休日といった課題に対処し、低い賃金を改善することが必要となります。

図表5　大学卒業３年後の離職率

	2011年卒	2012年卒	2013年卒
調査産業計	32.4%	32.3%	31.9%
建設業	29.2%	30.1%	30.4%
製造業	18.7%	18.6%	18.7%
電気・ガス・熱供給・水道業	10.6%	6.9%	8.5%
情報通信業	24.8%	24.5%	24.5%
運輸業、郵便業	24.3%	28.2%	26.0%
卸売業	28.9%	28.5%	28.5%
小売業	39.4%	38.5%	37.5%
金融・保険業	20.9%	21.4%	21.0%
不動産業、物品賃貸業	38.2%	37.8%	35.9%
宿泊業、飲食サービス業	52.3%	53.2%	50.5%
生活関連サービス業、娯楽業	48.6%	48.2%	47.9%
教育、学習支援業	48.5%	47.6%	47.3%
医療、福祉	38.8%	38.0%	38.4%
サービス業（他に分類されないもの）	38.2%	39.1%	36.4%

出所：厚生労働省「新規大学卒就職者の産業別離職状況」

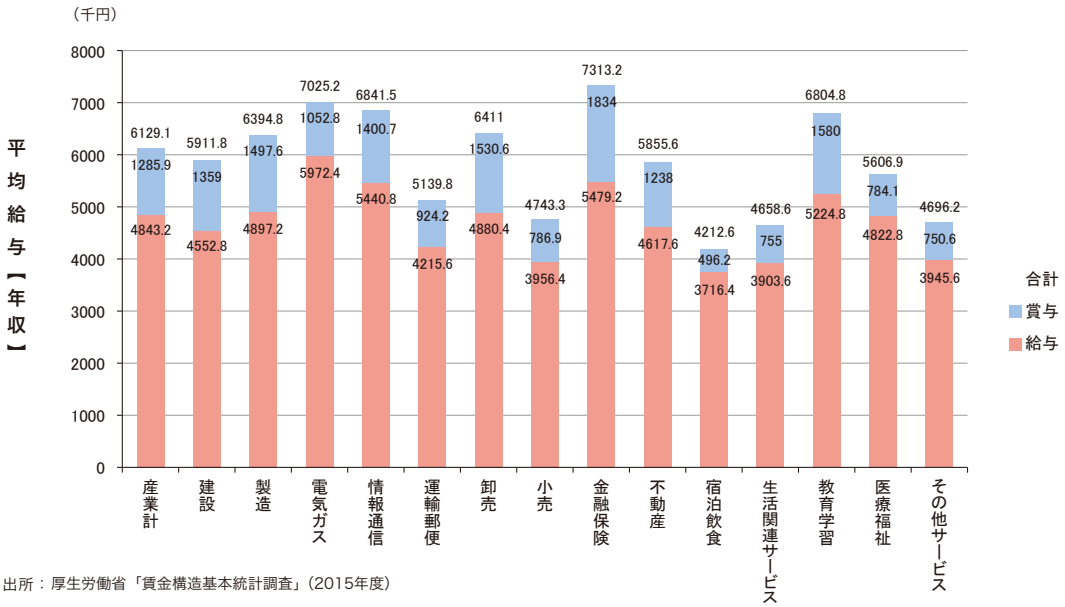
図表6　大学卒男女計　産業別年収比較（平均、20代後半、30代前半）

（単位：千円）

	平均	25歳～29歳	30歳～34歳
調査産業計	6,129	4,213	5,099
建設業	6,284	4,472	5,526
製造業	6,395	4,323	5,236
電気・ガス・熱供給・水道業	7,025	4,742	5,859
情報通信業	6,842	4,619	5,519
運輸業、郵便業	5,140	4,108	4,843
卸売業	6,411	4,256	5,112
小売業	4,743	3,753	4,398
金融・保険業	7,313	4,709	6,254
不動産業、物品賃貸業	5,856	4,392	5,223
宿泊業、飲食サービス業	4,213	3,410	4,010
生活関連サービス業、娯楽業	4,659	3,659	4,279
教育、学習支援業	6,805	3,978	4,783
医療、福祉	5,607	4,053	4,757
サービス業（他に分類されないもの）	4,696	3,585	4,123

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2015年度）

図表7　大学卒男女計　産業別年収（給与、賞与）比較



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（2015年度）

2 働き方改善による従業員満足度の向上

これらからは、人手不足の中で採用した人材が、高いモチベーションを持って、お客様に対してより良いサービスを心身共に健康な状態で提供できる環境を整えることが必要です。そうすることが、従業員満足度を向上させて人材の定着率の改善を図り、事業の継続性を高めることにつながります。

以下では、厚生労働省が宿泊業向けに、働き方・休み方改善ハンドブックにまとめた内容をご紹介します。

（1）休日の確保

【テーマ１　休日を確実に休む】

① 休館日の拡大設定

・休館日を現状より拡大設定し、全員一斉休日を取得できるようにする。

・休館することで水道光熱費の削減や、館内設備の修理点検も可能となる。

② 休日を前提としたシフト設定

・シフト設定の際に、先に各自の休日を設定してシフトを組むように工夫する。

・組まれたシフトで業務を回すようよう工夫が促される。

③ 連続休暇の設定推奨

・個人別の連続休暇計画を定め、管理者が職場ごとに調整を図る。

・連続休暇を取得することで、従業員が様々な観光地等を訪れて他の宿泊施設を利用体験することで、自社の改善アイデアに結びつくなどモチベーションアップにもつながる。

④ ユニークな休暇制度

・誕生日休暇や結婚記念日休暇等、ユニークな休暇制度を設けることで、休日を取得しやすい雰囲気づくりを行う。

【テーマ２　有給休暇を取得する】

① 取得しやすい職場環境作り

・上司が率先して有給休暇を取得することで職場全体として有給休暇を取得しやすい職場環境をつくる。

・休日の取得とは別に「有給休暇の取得率向上」を目標に掲げ、有給休暇取得の意識を高めるように促す。

②「有給休暇の計画的付与制度」の活用

・有給休暇のうち5日を超える部分については、労使協定によってあらかじめ時季を決めて付与することができるため、この制度を積極的に活用し、閑散期などに有給休暇が取得できるようにする。

③ 有給カレンダーの活用

・各従業員が、年間を通じて有給休暇の取得希望日をカレンダーに記入することで互いに取得時季を調整しながら、計画的かつ確実に有給化が取得できるようにする。

④ 休日＋有給休暇で「旅行体験」

・休日に有給休暇をプラスして、年に数回まとまった休みを取ることを推奨する。

・まとまった休みで休息を取り、リフレッシュすると同時に旅行などの観光をすることで、自らお客様の立場になってサービスのあり方を考えてみる機会を設ける。

（2）労働時間の把握と「ムダ」の削減

【テーマ３　労働時間を把握する】

① 労働時間把握のための仕組み導入

・出退勤を記録する仕組みを導入し、従業員の総労働時間を把握する。

・出退勤だけでなく、中抜けの休憩時間も把握し、労働時間と休憩時間を区分できるようにする。

② 業務ごとの所要時間を記録

・どのような業務に何時間かかっているのかを記録し、労働時間の実態を掴む。

・業務ごとの所要時間を把握することで、業務を見直し、改善のための気付きにつなげることも可能。

【テーマ４　ムダの削減】

① 管理職の教育

・部下の労務管理や労働時間管理のルールについて管理職を対象に研修等を実施し、不必要な残業はさせない、という意識を徹底する。

② 現場との実態の共有と話し合い

・把握した労働時間を現場管理者にフィードバックすることで、自部門の労働時間の実態を管理者に意識させ、現場の工夫を促す。

・残業が多く、必要以上に時間がかかっている業務がある場合には、どのようにしたら効率的にできるかを現場管理者と一緒に考える機会を設ける。

③ 残業抑制施策の展開

・管理部門において、残業が多く休みを取れていない従業員を定期的に洗い出して、本人と上司双方に勤務状況のヒアリング等を行い改善する。

・従業員ごとに月ごとの残業上限時間を予め設定し、オーバーしそうな場合には残業を禁止する等の施策も残業抑制には効果的である。

④ 業務繁閑予測に応じたシフト設定

・過去データ等から業務繁閑を的確に予測して、シフト設定を行う。

・突発残業や直前のシフト変更等をしないように、正確な繁閑予測を心がける。

⑤ １年単位の変形労働時間制の上手な活用

・１年単位の変形労働時間制を活用し、業務繁閑に合わせた所定労働時間と休日を設定する。

・繁忙期は休日数を少なく設定し、閑散期には連続休日を含め休日を多く設定することで、「休めるときには休む」を実現する。

(3) 働き方・休み方を改善するための環境づくり

【テーマ５　業務改善】

① ムダな業務の削減

・業務の棚卸しを実施し、ミスやトラブルの多い業務や、重複業務、情報共有が的確になされていない業務などを洗い出す。

・上記のような業務について、改善策を現場とともに考え、決めた施策を確実に実行する。

② サービスの見直し

・費用（従業員の労働時間を含む）対効果（お客様の満足度）の高いサービスの提供を追求する。

・お客様の満足度向上につながっていないサービスはないか、従業員の負担の割にお客様にあまり必要とされていないサービスはないか、改めて見直す。

【テーマ６　応援体制の整備】

① マルチタスク型人材の育成

・部門ごとの繁忙時間の違いをうまく活用し、手の空いている部門の人材がヘルプに回れるような応援体制を整備し、従業員の業務量の平準化を図る。

・応援体制の整備には、「どの部門の仕事でもヘルプができる人材」の育成が必要になるため、部門の枠を超えた研修の実施や、実務を通して他部門の仕事を覚える機会を設ける等の「マルチタスク型人材」の育成が不可欠である。

【テーマ７　経営改革】

① 生産性の向上

・客室稼動や繁忙予測の精度を高め、ムダのないシフト設定と的確な要員配置を実施することが業務の平準化の基本である。

・業務の平準化が図られても、手待ち時間が発生する場合には、その時間でできる新たな業務やサービスを創出することで、高い生産性を保てるよう工夫する。

② 組織体制の見直し

・部門間の業務の繁忙差が激しい場合には、部門ごとの業務分担の見直しや、人員数の調整も検討する。

・パートやアルバイト等の戦力を上手に活用し、サービスの質を落とさずに業務の繁閑の波に対応できる組織体制の実現を目指す。

③ 休憩時間を整備

・「休む/働く」のメリハリをつけるためには、「しっかり休む」際の環境作りが重要である。

・中抜け休憩を設定しているホテルや旅館においては、休憩時に業務から離れて、しっかりと休める環境を整備する。

上記のように働き方や休み方を見直すことで、「朝早く夜遅い」「休みを取りにくい」「離職者が多く、人材が定着しない」といった負のイメージを払拭することができ、以下のような効果が期待できます。

・有能な人材の確保
・従業員の意欲向上による、サービスの「質」の向上
・一人ひとりの生産性アップ
・職場の活性化
・自社のイメージアップ
・従業員満足度向上による離職率の改善

3 人材の定着化を図るために

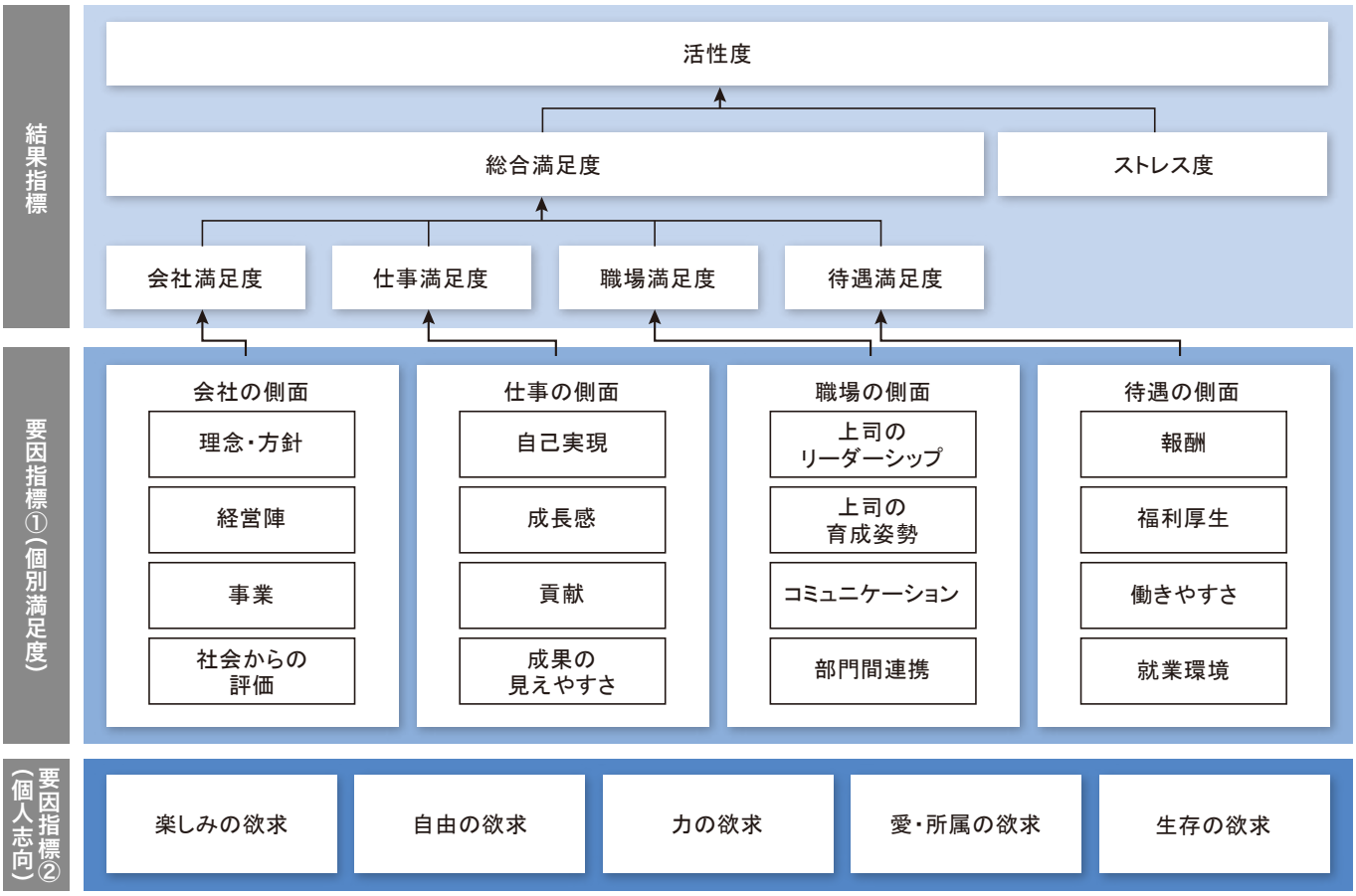
（1）現状の自社の従業員満足度を知る

働き方の改善によって従業員満足度を向上させる施策については、第2章で厚生労働省の提言をご紹介しました。ただし、どのような施策がストレートに自社の従業員の満足度を向上させるかは企業ごと、館ごとに異なると考えられます。具体的な効果を期待して施策を実施するためには、現状の自社の従業員満足度を知ることからスタートすることが必要になります。

図表８は、従業員満足度調査の全体像を表しています。会社、仕事、職場、待遇の4つ切り口で様々な質問項目を設定して総合的な満足度を調査します。調査結果は企業によって千差万別の結果となります。ある企業では、総じて待遇満足度は低いが仕事満足度は全体的に高いとか、またある企業では、待遇満足度は高いものの職場満足度が相対的に低いなど、それぞれの企業が抱える組織上の課題が浮かび上がるのが従業員満足度調査です。

このような調査を実施するときに重要なのが回答者の匿名性の担保です。記名式でアンケートを実施しても本音の回答は引き出せません。無記名で匿名性が担保されることで、本音の回答を引き出すことができ、組織上の課題解決につながる調査結果を得ることができます。また、実施主体が自社の管理部門等の場合、「なんとなく誰の回答がわかってしまうのでは」という疑念が生じてしまい、本音の回答が引き出せないことがあります。そのようなときは、調査を第三者機関に依頼すると良いでしょう。専門機関であれば、紙によるアンケート以外に、個人のPCやスマートフォンでも回答可能なWEBアンケートを実施することも可能です。さらに専門家が様々な切り口で回答を分析するので、分かりやすく、より詳細な調査結果を得ることができます。

図表8　従業員満足度調査の全体像



(2) 将来のキャリアパスを明確にした人事制度を整備する

従業員満足度の向上のために、長時間労働の撲滅や休日の取りやすさなどの働き方・休み方の改善に取り組むと同時に、将来のキャリアパスを明確にした人事制度を整備することも、せっかく確保した人材の定着率を向上させるために有効な施策です。

ホテル旅館においてお客様満足度を高くするための重要な要素に、各部門の従業員のサービスがあります。このサービスの質を常に高く保ち、より良いサービスを追求する組織を維持するためには、高いホスピタリティ意識を持って、自らの能力・スキルを磨き続ける従業員が不可欠です。ただし、従業員の高い意識だけに頼っていては上記のような組織は実現しません。組織として、従業員が高い意識を持ち続けられるような仕組みを提供することが必要です。

① 等級制度＝各部門が必要なスキル・能力を定義する

組織の各部門において必要なスキルや能力を洗い出して、階層別に定義します。この定義書は等級基準書とか職能基準書といわれます。この定義書は、従業員からすると自分自身のキャリアマップの役目を果たします。１等級では何をどこまでできれば良いのか、２等級ではどんなことが求められるのか、いつまでにそれができるようになるのか、など各従業員が上位等級に上がるべくスキルと能力の向上にチャレンジするための重要なツールです。

② スキルアップのための教育研修制度を整備する

多くの企業が現場におけるOJT中心で人材の育成を行っていると思います。しかし、OJTだけでは等級基準書に定義されているスキルや能力を満たせないことが多くあります。このような場合に従業員個人の自己啓発意欲だけに頼るのではなく、職種別、階層別の教育研修制度を体系化して、個々の従業員のスキルアップ、能力向上を促すことが必要です。

③ オープンでフェアな評価体系と報酬制度を導入する

等級制度において、会社として求める人材像や昇級・昇格に必要なスキル・能力基準を明確にしたのであれば、そのスキルや能力の発揮度合いを的確に評価する仕組みが必要になります。また、評価結果に応じて昇格、昇給するのであれば、評価結果に連動した報酬（賞与含む）制度の整備が必要です。

この評価制度と報酬制度はオープンでフェアであることが求められます。誰が誰を評価するのか、評価指標は開示されているか、評価結果のフィードバックは行われるか、評価結果に対する昇給額がわかるように賃金テーブルは開示されているか等、可能な限りオープンでフェアであることが重要です。

第1章で指摘したように、宿泊飲食業は他の産業と比べて低い賃金水準であるため、将来に不安を抱いて他の業界に転職するために離職する若手人材が多くいると考えられます。このような離職者の多い状況を改善するためにも、向上心を持った若手従業員が将来のキャリアパスを明確にイメージできるような人事制度の整備に取り組んで欲しいと思います。

利益最大化のためのチャネル戦略

山田ビジネスコンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部 マネージャー
橘田　明

観光業における実績が数多く、観光資源や近隣の交通、観光入込を踏まえた事業調査、近年ではWebを活用したプロモーションマーケティングを得意としている。

POINT

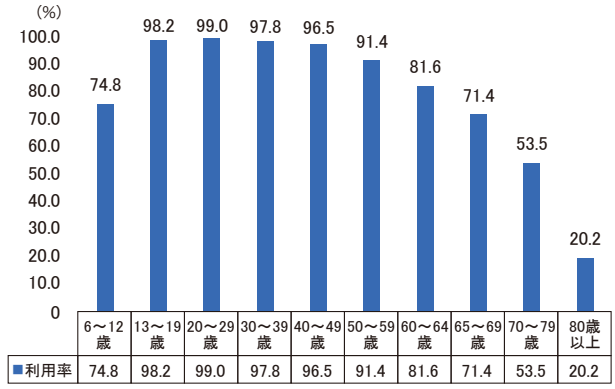
PCでの閲覧を前提としていた時代からスマートフォン・タブレットが登場し、ユーザーのインターネット閲覧環境が大きく変化しています。当然、ホテルのWebサイトやネット集客の在り方も時代に合わせて変化が求められています。

今後、国内に限らずインバウンド含めて集客力を高めていくために、独自のネット戦略を構築し、リアル・ネット含めた総合的なプロモーションを実施していくことが重要です。

1 旅行会社からインターネット予約へのシフト

1990年代に誕生したインターネットは、我々の生活やビジネスのやり方を大きく変えました。総務省「通信利用動向調査」によると、日本のインターネット人口普及率は、2005年には70.8%だったものが、2015年には83%へと普及率が上昇しています。年齢別でみると、20-29歳が99%と最も高く、60-64歳においても81.6%と5人に4人が利用しており、若い世代だけでなく60歳以上にも普及が拡がっています。

図表1　年齢階層別　インターネット利用率



	6～12歳	13～19歳	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60～64歳	65～69歳	70～79歳	80歳以上
■利用率	74.8	98.2	99.0	97.8	96.5	91.4	81.6	71.4	53.5	20.2

出所：総務省「通信利用動向調査」

インターネットの普及に伴い、従来の予約媒体であった旅行会社（リアルエージェント）に代わり、ネットエージェントを利用した予約が増加傾向にあります。JTB「旅行者動向調査」によると、2007年には宿泊施設・旅行会社のホームページを介した予約は29.7%だったものが、2012年には57.6%まで増加しています。旅行者の予約方法が、旅行会社経由の予約からインターネット予約にシフトしていることが明白に分かります。

この傾向は今後さらに進み、ホテル旅館の予約チャネルは旅行規模に関わらずネット経由の予約が増加すると見られています。特に小規模な旅館は、インターネット経由の予約比率が高く、自社ホームページからの直接予約も増加傾向にあります。

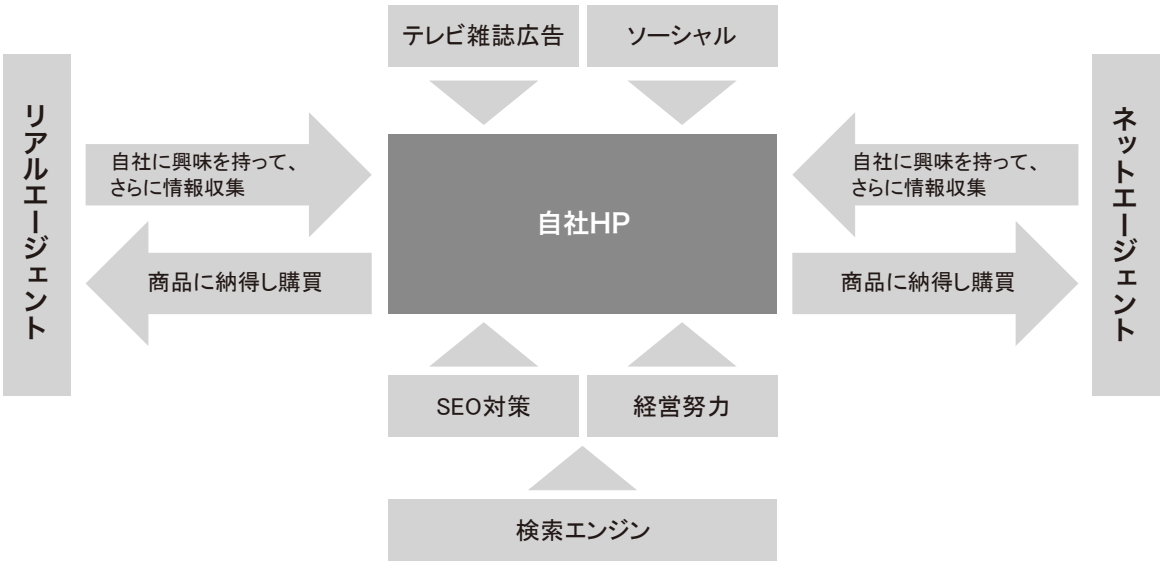
上記から、現在、多くのホテル旅館がインターネットを活用した販売チャネルの拡大を図っており、今後いかに「ホームページ」＝「優秀な営業マン」として活用していくかが重要なポイントとなります。　↗

2 自社ホームページはすべての媒体の集客に影響する

日本旅館協会「平成27年度営業状況等統計調査」によると、旅館の平均的な広告宣伝費は売上に対して1.6%、ホテルは売上に対して2.1%となっています。広告宣伝費の内訳としては、主にテレビ、ラジオ、雑誌、広告（リアル、ネット含めた）があり、これらのプロモーション活動を通じて集客を行います。

それでは、上記のプロモーション活動を通じて認知を得たお客様はすぐに予約行動を起こすでしょうか。おそらくそうではありません。最近はインターネットで事前に調べることが当たり前になってきており、ほとんどのお客様は様々な媒体でホテル旅館の存在を認知した後、自社ホームページを見にきています。↙

図表2　自社ホームページの閲覧経路



↘そこから自社ホームページを見て、ここに宿泊したいと思った後に、様々な経路での予約に移行するのです。弊社顧問先のグーグルアナリティクスデータを分析すると、ホテル旅館で閲覧数の多いページ・ベスト５は、お風呂、お部屋、アクセス、料理、館内施設です。ベスト5には入っていませんが、新着情報の閲覧数も多いことから、ホームページは一度制作して終わりではなく、日々の新着情報の更新など、運用面も重要になります。

自社ホームページはすべての媒体の集客に影響することから、TOPページはもちろんのこと、それ以外のページにおいても他館と比較した競争優位性をアピールし、さらに運用、効果測定含めたPDCAが重要となります。

3 インターネットの重要性

（1）じゃらん・楽天の対策が重要

自社ホームページでの予約を伸ばそうと思ったら、まずはネットエージェントを徹底的に活用することが近道です。主要ネットエージェントである「じゃらん」や「楽天」は旅行サイトの先駆けです。限定プランやポイントなどお客様にうれしい特典があるため、利用者は急速に増加して

います。たとえば、登録施設数は、じゃらん：約23,000施設、楽天：約29,000施設となっています。これは国内の旅館・ホテルの約半数が登録している計算です（※じゃらん、楽天とも2014年8月の時点での国内の旅館・ホテル等の合計数）

ネットエージェントの予約を高めていくためには、競合と比較した魅力的な宿泊プランの作成、ネット広告の活用、価格訴求等、方法は様々ありますが、その中で最初に取り組むべき重要なことは、ランキング表示(検索結果)の順位を上げ、その後で自社サイトに訪問する好循環を作ることです。特に、じゃらん・楽天は利用者数が多いことから、ネットエージェントのサイト内での掲載順位が売上に直接影響します。

(2) ランキング表示（検索結果）を上げるための方法

ここでは、じゃらんと楽天のランキング表示（検索結果）を上げるための方法を記載します。

じゃらんの検索順位を上げるための1つ目の条件は、口コミの点数が高いことです。他館との相対評価にもなりますが、基準としては総合評価4.0以上が必要です。2つ目は有料の販促パックに加入していることです。無料版ですと、利用できるサービスが限定されており、有料版ですと、フォトギャラリーや宿ブログ等、お客様にアピール可能なコンテンツが増えます。3つ目は宿ブログを頻繁に更新することです。ホテルによっては更新をほとんど実施していないホテルもあります。目安としては最低でも1週間に1回は更新することが必要です。4つ目は過去1週間のPV数です。人気のあるサイトは上位化されるので、サイトに集客後、様々なコンテンツを閲覧させることが必要です。5つ目は将来4か月の提供部屋数です。

続いて、楽天の検索順位を上げていくための1つ目の条件は、じゃらん同様口コミの点数が高いことです。2つ目は契約タイプがA契約であること（6ヶ月先の在庫登録が必須の契約）です。契約プランは、A、B、Cとありますが、在庫提供数によって契約プランも異なります。3つ目はA契約の中でも最低料金保証に自社販売を含める契約プランにすることです。楽天との契約でホームページ料金と差がある場合、掲載順位を落とされてしまいますので、たとえ口コミ評価が高くても上位化の弊害になってしまいます。4つ目は楽天内で広告を打っているかどうかです。

以上のことから、じゃらんや楽天に共通していることは、いかに収益貢献しているか（例　在庫、契約）、お客様に求められているか（例　口コミ、アクセス数）、サイトの新鮮さ（更新を頻繁に実施しているか）です。これらの項目をふまえて、ネット戦略を構築し、PDCAサイクルを実行することが求められます。

4 自社ホームページからの直接予約が大切な3つの理由

集客を高めるための対策は、ネットエージェントでの集客を強化して終わりではありません。これからのインターネット予約における課題は、「ネットエージェント頼み」からいかに脱却して「自社ホームページからの直接予約」を実現させるかです。それではなぜ自社ホームページからの直接予約を強化しなければならないのでしょうか。筆者は3つの理由があると考えています。

(1) ノーコミッション＝利益率が高い（短期的メリット）

1つ目は、ネットエージェント経由ですと、高額の送客手数料負担があるからです。国内の主要サイトである、じゃらん、楽天、一休は売上の8~10%、海外の主要サイトであるエクスペディア、ブッキングドットコムは売上の12%~15%の送客手数料が発生します。一方で、自社ホームページからの直接予約には手数料がかかりません。よって、自社ホームページからの直接予約は利益率が高いといえます。

(2) チャネル別リピート率が高い（中長期的メリット）

2つ目は、「宿泊後の満足度」を大前提に、自社ホームページからの直接予約から入ったお客様はネットエージェントやリアルエージェントから入ったお客様に比べ、断然リピート率が高いということです。

(3) 将来的リスク回避

3つ目は、経営上のリスクヘッジです。現在ネットエージェントの送客手数料率は先ほど説明した通り8~10%ですが、この手数料率は将来的には18~20%程度に上昇すると言われています。自社による直接販売比率が高ければ当然影響も少ないので、将来的リスク回避をする上でも、自社ホームページからの誘導を実現することが重要です。

5 どのように自社ホームページからの予約比率を高めるのか

現在、じゃらん、楽天を中心としたネットエージェントの認知度は日を追うごとに上がっています。もちろん、YahooやGoogleといった検索サイトで「地域名　ホテル」で探す人もいますが、ネットエージェントを介して検索する割合が多いです。ここで興味深い数字を紹介します。「70%」です。この70%という数字は消費者がネットエージェントで検索した結果、興味を抱いたホテル旅館の公式サイトを閲覧する割合です（インターネット協会「インターネット白書」より）。

では、この70%の方々は公式サイトに何をしに来ているのでしょうか。多くの場合、旅館の情報（例　料理、温泉、客室）を見に来ているに過ぎないのです。そして、情報を取得し、購買を決定した場合、ネットエージェントに戻り、予約をするという消費者が多数派です。つまり公式サイトが「情報サイト」にしかなっておらず、「予約ツール」になっていないのです。そこで以下の施策が有効になります。

（1）検索結果の部分（タイトル）に表札を記載

検索サイトで表示される検索結果のタイトルに公式サイトもしくはオフィシャルホームページと入れることです。これはいわば「表札」です。インターネットでホテル旅館名を検索すると、自社ホームページ以外の検索結果が数多く出てきます。お客様が迷わないようにするためにもタイトル名で公式サイトと一目で分かることで、自社ホームページへの流入促進が期待できます。

（2）ホームページにベストレートを設定

ベストレートを、①上記検索サイトで表示されるタイトル、②自社ホームページのTOPページ（出来ればファーストビュー）、③予約システムのTOPページ、で表記し、他の予約サイトよりも価格が安いことをアピールします。ベストレートについては、送客手数料の半分程度の値引きが適正と思われます（8~10%の半分であれば4~5%）。

（3）「公式サイト限定特典」についても上記各箇所でアピール

「公式サイトでの予約が最も安い」ことを随所でアピールし、さらに限定特典をつけることでお得感を演出します。限定特典は、館内割引券や近隣の観光施設で利用可能なものをつけるホテル旅館が多いです。この施策により、画像やイベント情報など「情報」だけを取りに来たお客様がプランの中身を見るようになります。「お得感」を感じて貰えば、そこで予約が成立します。

（4）利益最大化のためのチャネル戦略に向けて

インターネットの普及により、今後さらにネットエージェント経由の予約比率は高まることが予想されます。同時にネットエージェントの手数料率も高まることから、早期に自社ホームページからの直接予約を高めるために取り組むことが望ましいといえます。そのためには、①国内国外含めた主要なネットエージェントへの登録、②ネットエージェントの魅力を高めること（例　フォトギャラリーの整備、TOPページの写真・メッセージ、競合と差別化した宿泊プラン）、③ネットエージェント経由で検索した方が迷わないように公式サイトへ誘導すること、④公式サイトに来たお客様に魅力を感じてもらうプラン、特典、内容の差別化を図ること等の方法を実施することで利益最大化のためのチャネル戦略を構築することが重要です。

東南アジアのホテル業界トレンドと日系ホテルの海外進出

山田ビジネスコンサルティング株式会社
シンガポール支店　General Manager
喜多 泰之

大学卒業後、2007年山田ビジネスコンサルティング株式会社入社。大阪支店勤務を経て2011年7月にシンガポールオフィス赴任。シンガポール支店General Managerとして、多数の日系企業に対する東南アジア地域への投資アドバイザリーに携わる。2016年4月Spire Research & Consulting Pte Ltdの事業統合と同時に当社Directorを兼務。

POINT

- 東南アジア各国は、依然として経済成長が顕著ですが、事業進出の際には外国資本による国レベルの規制だけでなく、都市レベル規制等さまざまな視点から注意深く調査する必要があります。
- 日系ホテルはビジネスホテルを中心にアジア地域への進出が顕著です。
- 東南アジア各国は、経済成長していますが、同時に競争環境も激化しつつあり、日系同士の競争だけでなく、国際的ホテルチェーンや地場ホテルチェーンも強力な競合となっています。
- 現地のニーズを正しく理解したうえで事業投資を行なう視点が重要です。

1 東南アジア主要都市のホテル市場動向

GDPは国の成長ステージを理解する上で最もわかり易い指標の一つです。進出する国の選定や計画策定の基礎的なデータとして参考にすると良いでしょう。

（1）東南アジアのマクロ環境

まず、東南アジア各国及びそれぞれの主要都市の市場環境を整理してみましょう。図表１は、ASEAN各国の2013年～2015年のGDP成長率の平均値を示したものです。一見して分かるとおり各国共に高い成長率を示しています。直近の成長率を見ると大まかに3つのグループに分かれます。シンガポールとタイは2～3%の成長率となっており、市場が成熟しています。マレーシアとインドネシアは5%前後の成長率の中進国です。また、ベトナム・フィリピン・カンボジア・ミャンマー・ラオスは6%～7%の成長率をもつ新興国と言えます。

（2）東南アジア主要都市のホテル市場動向

次にアジア主要都市のホテル関連の指数を見ていきましょう(図表２参照)。

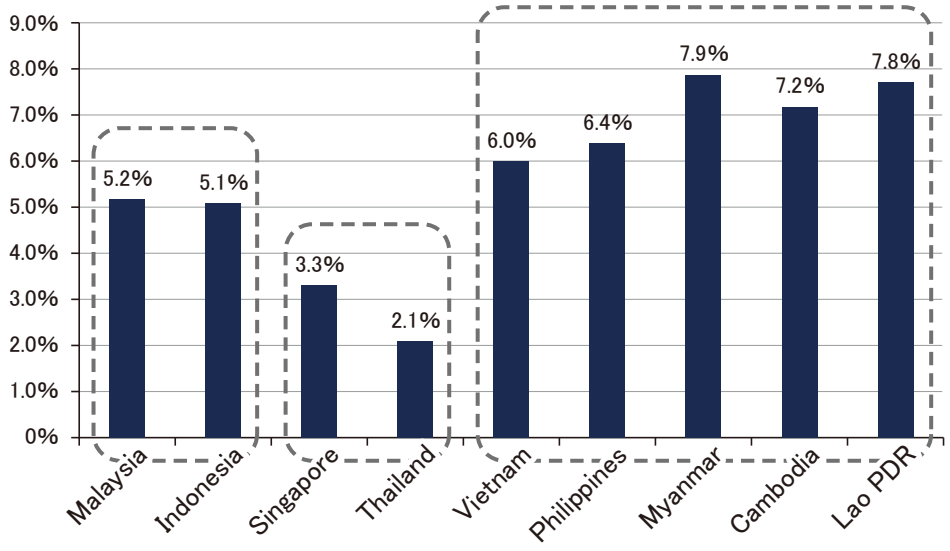
東南アジアはASEAN加盟10カ国からなる地域であり、国ごとに経済の成長ステージと市場環境が異なります。また、首都およびそれに準ずる大都市圏に経済が一極集中する傾向が高いため、都市間格差が極めて大きいことが特徴です。

図表2に示すような都市レベルの指標は日本語では公開されていないデータが多く、英語や現地語のデータソースから入手する必要があります。図2は単年度の指標のみですが、過去の推移や将来予測等のデータを入手し、進出する都市の選定や数値計画の基準となるデータとして参考

にすると良いでしょう。

また、東南アジアの国においては、外国資本に対する規制にも注意する必要があります。国によっては外国資本によるホテル所有または運営に規制があります。加えて都市レベルでのホテル運営に関する規制にも注意が必要です。マレーシアでは、ホテルの供給過剰の是正を目的として、↗2016年2月にクアラルンプール市政府が新規ホテルライセンスの発給を凍結するとの発表がされました。東南アジアの市場は、日本等の先進国に比べて政治の動向に大きく左右される傾向が強いため、経済的な動向だけでなく各国・主要都市政府の政治的な動向に関しても情報を入手し、様々な視点から市場調査することが重要です。

図表1　ASEAN各国の2013年～2015年のGDP実質成長率の平均値（ブルネイ除く）



出所：World Bank

図表2　アジア主要都市のホテル関連指数

	2015 年 入国者数 （百万人）	2015 年 新規開業 部屋数	稼働率 （%）	ADR （USD） ※2	revPAR （USD） ※3
バリ	4.0	2,693	64.2%	$454	$291
バンコク	19.3	1,314	69.6%	$172	$120
デリー	13.9	556	70.7%	$144	$102
ハノイ	3.3	123	76.2%	$105	$80
ホーチミン	4.7	804	65.4%	$116	$76
ジャカルタ	2.3	3,537	60.2%	$175	$105
クアラルンプール	※1 23.1	633	67.0%	$126	$84
マニラ	5.4	2,450	66.5%	$128	$85
ムンバイ	11.6	1,007	71.7%	$138	$99
プーケット	3.5	933	72.0%	$115	$83
シンガポール	15.2	2,663	78.7%	$297	$233
ヤンゴン	1.3	1,603	51.6%	$175	$90
大阪	4.2	598	86.5%	$185	$160
東京	16.4	NA	84.7%	$427	$362

※1　マレーシア全国の1～11月の数値
※2　ADR=平均客室単価
※3　revPAR=販売可能客室数あたり客室売上

出所：JLL Hotel Destinations Asia Pacific March 2016

2 日系ホテルの海外進出状況

（1）足元の進出状況

直近の日系ホテルの海外進出に関しては、ビジネスホテルチェーンが積極的に展開を進めています。日系ホテルの海外進出状況を見ると（図３参照）、北米地域へ進出したアパホテルを除くと、ベトナム・インドネシア・タイ等の東南アジアへの進出が多いことが分かります。ホテルのブランド力を生かして日本人顧客を取り込むことが↗基本的な戦略であり、日本人旅行客及びビジネス客の多い都市が日系ホテルの海外進出のターゲットになっていると想定されます。東南アジアは数十年前から日本企業の製造拠点移管先として重要な役割を担い、日本人出張者が多く訪れる地域であったにも関わらず、日系ホテルは数えるほどしか存在しませんでした。特に、日本国内で出張時に利用される大手ビジネスホテルチェーンは日本国内市場での存在感のわりに、海外進出件数が少ないのが実態です。すでに東南アジアの各所に人材を配置して、水面下で案件のソーシングを行っている日系企業が数多く存在することを弊社も確認しており、今後更に日系ビジネスホテルの進出が加速することが予測されます。↙

図表3　日系ホテルの海外進出状況

ホテル・会社名	海外ホテル数	進出国
アパホテル	38	アメリカ、カナダ
東横イン	9	韓国、カンボジア、ドイツ
呉竹荘	6	ベトナム、インドネシア（2018年開業予定）、タイ（2018年開業予定）、韓国（2017年開業予定）
スーパーホテル	3	ミャンマー、ベトナム
西鉄ソラリア	2	韓国、バンコク（2018開業予定）
ドーミーイン	2	韓国
サンルート	1	台湾
相鉄ホールディングス	（計画）	ベトナム（2018年開業を計画とリリース）

出所：各社ウェブサイト

（2）競争環境の激化

1）進出時における競争

東南アジアの経済成長を背景に、主要都市には様々なプレイヤーがホテル事業に参入しています。インフラが整い、都市が開発されるにつれて、主要都市にはオフィスビルや小売施設とともにホテルの開発も急速に進んでいます。この章では、日系ホテルの直面する課題の一つとして、進出時における他のプレイヤーとの案件獲得競争について説明していきます。

図表4はインドネシアにおけるTOP10ホテルブランドです。図が示すとおり、インドネシアのホテル市場はAccor HotelsやMarriottのような国際的なブランドを持つグループとArchipelago International、Hotel Santika、↗↘TAUZIAのような地場ブランドを持つグループが共に大きな存在感を持って競合しています。ホテルブランドとしての進出形態は多々あるものの、基本的には開発を行う地場デベロッパー、もしくは土地を所有する地主との交渉になります。いかに優良な立地・条件で案件を仕込めるのかがホテルビジネスの成功の重要な要素の一つですが、優良な案件であればあるほど、仕込み時における競争が激化します。国際展開の途上にある日系ホテルにとっては、国際的なホテルブランドチェーンはもちろん、地場ブランドグループにもブランド力の面で劣ると考えられます。日本では著名な大手チェーンであっても、当地では誰も知らないという状況となるため、案件獲得、条件交渉において優位な立場になれないというのが実態です。

加えて、アジアの主要都市では、地元の財閥グループ

が不動産開発における重要なプレイヤーですが、その財閥グループ自身もホテルブランドを持っており、自身のホテルブランドで運営するケースもあります。日系ホテルはこれらの競合プレイヤーとの差別化を意識しなければ優良案件の獲得は困難となります。

図表4　インドネシアの主要ホテルブランド

※部屋数は2016年5月時点
出所：HVS Indonesia Hotel Watch 2016 August 2016

2）事業開始後の競争

日系ホテルの進出が加速する傾向にあるものの、市場の競争環境は激しさを増しています。日系ホテルは戦略的にお客様に価値を認めてもらい、収益を確保できるポジショニングを確立する必要があります。

1つ目の論点は、日本人をターゲット顧客とすることの是非についてです。図表5はタイへの国籍別入国者数のデータです。東南アジアで最も日系企業の集積が進んでおり、旅行者に人気の国であるタイであっても日本人のシェアは全体の約4%に留まります。日系ホテルにおいて、日本人顧客をターゲットにする戦略は市場におけるポジションを得やすいとは言えるものの、市場全体からみると非常にニッチであり、限られた市場で戦うことを意味します。進出を加速する日系ホテル同士での競合も激化すると考えられ、同時に国際的なホテルチェーンや地場ホテルグループとの競合も当然に発生します。消費者心理を考えると、日本人旅行客や出張客が海外でも日系ホテルに泊まりたいと考えるとは限らず、国籍の如何に限らず同等のグレードのホテルと競合します。東南アジアの主要各国が身近な存在になりつつある昨今では、日系ブランドの日本人への訴求効果が限定的なものになりつつあると感じます。加えて、日系以外のホテルにおいても、日本人のサービススタッフを抱える例も増えてきており、日系ホテルならではの優位性を打ち出しにくくなっていることを実感します。

図表2に東南アジアの主要都市の各種指標を示していますが、東南アジアの主要都市のADRは日本に比べると低い水準にあります。日本人顧客は日本国内での宿泊費をベースに、海外ホテルの宿泊予算を考えることが多いと想定されます。都市によっては、日本のビジネスホテルの予算で一つ上のグレードや5つ星ホテルに宿泊できるといった場合があります。

2つ目の論点は収益モデルについてです。日系ホテルとしてのブランド力を最大限発揮するためには日本人の支配人の存在が極めて重要と考えられます。日系ホテルの強みはサービス、オペレーション等のソフト面にあるため、ローカル従業員へのノウハウの移転が難しいといえます。日本から相応のリソースを割いて運営に当たる必要がでてくるため、コスト負担が増す傾向にあります。前述したとおり、競争環境は日系・非日系双方ともに激化する環境の中、クオリティとコストのバランスをうまくとり、収益確保を図る必要があります。

図表5　タイにおける上位7カ国籍別入国者数
（2016年第一四半期）

順位	国籍	入国者数	シェア	昨年同期比増加率
1	中国	2,629,473	29%	29%
2	マレーシア	885,977	10%	0%
3	韓国	425,947	5%	14%
4	日本	380,318	4%	3%
5	ロシア	358,109	4%	11%
6	ラオス	332,843	4%	42%
7	イギリス	288,216	3%	17%
	その他	3,739,117	41%	NA
合計		9,040,000	100%	15%

出所：CBRE Bangkok Luxury Hotel, Q1 2016

3 一般的な進出形態とそれぞれの論

この章では日系ホテルが東南アジアへ進出する際に検討しうる代表的なスキームとその論点を整理して説明しましょう。

（1）所有直営形式

ホテル資産を自社で所有し、運営を直接行う形式です。全てを自前で行う形式となるため、相応の資金力が必要となります。進出国における第一号店など、ブランドを認知させるモデルケースとするためにこの形式をとるという場合があります。

資産の取得方法としては、既存ホテルを買収し、自社ホテルブランドへ転換する方法と、一から開発する方法があります。特に既存ホテルの売却案件は、筆者の現場における感覚としては、広く市場に出回っているものから、オーナーが潜在的に売却意向を持つものまで、近年非常に数が増えていると感じています。特に国際的なホテルブランドの進出が加速し出したことを背景とする、市場環境の変化に適応しきれない中小ホテルブランドや、経済成長を背景とした資産価値の向上を背景とした、利益確定を目論む売却ニーズ等が高まっているといえます。

所有直営形式を取る際に注意すべきポイントは以下の3点が挙げられます。

1つ目は、適正な価格算定（バリュエーション）です。既存ホテルを買収する際、もしくはJV（ジョイントベンチャー）にて開発する場合等には充分注意すべきです。東南アジアの主要都市の一等地に立地するホテル案件は価格が高騰しがちであり、冷静な判断が必要となります。日本国内の案件とは異なり、価格に対するいわゆる肌感覚のようなものがないため、現地のプロフェッショナルや事業パートナーが非常に重要な役割を担います。

2つ目は外資規制についてです。東南アジアには、外国資本が土地を100%所有することができない国が多く存在するため注意が必要です。一部の持分の所有しか認められていない場合は、他社とのJVになるため、JV相手先との経営、コスト負担、利益分配、JV解消についてなどを細かく取り決めておくことが重要です。

3つ目はEXIT戦略です。JV相手への売却など、案件組成当初にストラクチャリングできる可能性のある場合は、できる限り詳細にEXIT戦略を検討することが可能です。EXITに関するビジョンなしに投資することのないように、案件に取り組む当初の設計が重要となります。

（2）運営受託形式

ホテル資産はデベロッパーや地主等が所有し、その資産オーナーからホテル運営を受託する形態です。初期投資を必要最低限に抑えられるというメリットがあり、国際的なホテルグループは、基本的には同様の形態が大半であると思われます。

第2章で述べたとおり、日系ホテルは案件の仕込み時にブランド力に勝る国際的なホテルグループと競合することになります。運営を委託する側の視点に立つと、日系ホテルは日本人顧客向けのニッチマーケットに特化したブランドであると捉えられがちです。国際的なホテルグループの方が、より顧客への訴求力や収益の見通しが立てやすいと考えられることが多いため、よい条件で案件を獲得する為のハードルが高いといえます。

資産オーナーよりリスクをシェアすることを目的として、建設資金等の一部負担を条件とする事例が東南アジアでは散見されます。その場合は所有直営形式で述べた論点について注意する必要があります。

4 東南アジアの地場デベロッパーの視点

最後にこの章では筆者が日々携わる仕事の中で東南アジアの地場デベロッパー数社からヒアリングをした内容に基づき、日系企業との協業について感じたことについて述べます。東南アジアでは法律や規制の不透明性の問題を解消する目的もあり、現地事業パートナーとの協業が効果的な場合があります。特にホテル事業は、開発案件を多数抱える、現地財閥系を筆頭とする優良な事業パートナーとの関係構築が事業の成功確率を高める戦略として有効です。

（1）意思決定にかかる時間

1つ目は意思決定にかかる時間です。日系企業は他の東南アジアにおける主要な外国投資家である中国系や韓国系に比べて意思決定に時間がかかると感じられています。優良なビジネスパートナーであるほど日系企業は他の候補先との比較によって選ばれる立場となるので、スピーディーな対応を求められます。日系企業の意思決定プロセスをドラスティックに変える訳にはいかないため、地場優良ビジネスパートナーと直接やりとりを行う現場のチームの力量が非常に重要となります。最前線に立つチームが彼らと信頼関係を築き、その信頼関係をベースとしながら、日本のマネジメントの意思決定のタイミングに合わせて交渉をうまくリードする力が求められます。

（2）日本クオリティとアジア市場への適合

2つ目は日本クオリティについてです。日本はあらゆる業界においてクオリティの高さを認められている国です。日本的な「おもてなし」や、効率的に作り上げられたビジネスホテルの設計と運営の仕組みなど、国際的にも非常に優れており、実際に日本を訪れる外国人旅行者に喜ばれていると思われます。しかしながら、ブランド力という面では欧米系のホテルブランドの方が高く、日系ホテルと組む最大の目的は日本人顧客への訴求力と豊富な資金力であるというのが実態です。日系ホテルの東南アジアにおける認知度は極めて低いのが現実であり、独自の強みやビジネスパートナーに与えられるメリットをしっかりと伝えることが必要です。

（3）長期的な関係性

最後は日本企業と組むメリットとして長期的な関係を築けることです。日本企業と協業したことのある東南アジア企業の大半は「ビジネスを開始するまでに時間がかかるが、一度関係を築いたら最も信頼できるパートナーとして長期的な関係を築くことができる」という話をします。業績が良い時も悪い時もしっかりと話し合いを持ち、相手の立場を尊重した上で事業方針を一緒に決めていくというのは日本企業特有の個性であり、東南アジア企業と関係を構築する上で優位性があると思われます。実際に数社の東南アジア企業のマネジメント層から、「外国企業から見下された」、「彼らは我々の立場を尊重しない」、などという声を聞くことがあります。特に東南アジア各国の業界トップに名を連ねる企業は、国の経済成長とともに事業規模は急速に拡大し、日系企業以上に国際的な存在感を高めつつあるというケースも存在します。そのマネジメント層は自国の経済成長を第一線でリードしているという自負とプライドを持って経営している方々であるため、対等な目線で、相手の立場を理解した上で議論することが極めて重要です。

東南アジアは歴史的に日本企業との協働によって成功を手にした企業が非常に多く存在するため、日本企業には極めて好意的であるということが言えます。このような環境を作ってくれた先人たちに感謝をしつつ、その環境を活かして日系ホテルの存在感を当地で高めていけることを期待し、現地で日系企業をサポートする立場である筆者自身もその一助になれればと考えております。

ホテル・旅館のM&Aによる再生

山田ビジネスコンサルティング株式会社
名古屋支店 マネージャー
安江 慶司

ホテル旅館事業者向けに、再生支援、収支改善支援、事業計画策定支援、内部改善プロジェクトの運営支援等を多数手掛ける。
近年ではホテル旅館の抜本的な再生業務にも従事。

POINT

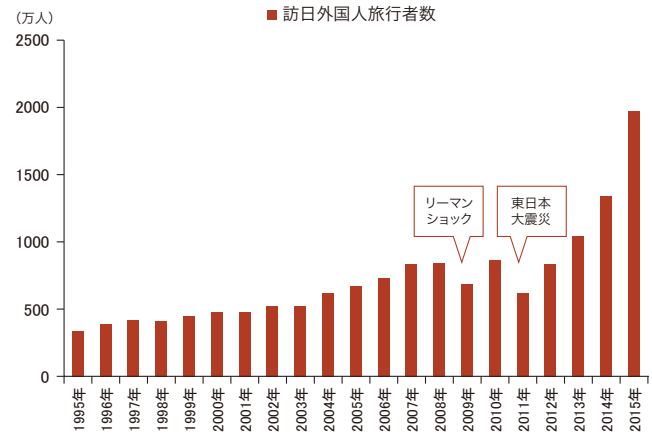
インバウンドの増加は、都心部や外国人向けの観光資源を持った地域（及びそのルート）には多大なる恩恵をもたらしています。しかし、日本国内の人口減少や地方都市の衰退により、地方のホテル旅館の経営環境は一段と厳しくなっています。設備投資ができず、返済が思うように進まない会社の経営者や取引金融機関にとって、納得し満足できる結果を出すには、適切な事業の見極めと早期判断、加えて事業者ごとの事業環境を踏まえた方法を選択する必要があります。

本稿のテーマは、ホテル旅館のM&Aによる再生です。ホテル・旅館における再生型M&A判断ポイントと、独自の論点について解説致します。

1 ホテル・旅館における M&A 環境

この数年、訪日外国人が急増しており（図表1参照）、日本政府観光局によると2016年では2,400万人以上が日本を訪れています。前年からは20%以上の伸びとなっており、大都市圏では客室が不足し、宿泊需給のバランスが取れていない状態です。

図表1　訪日外国人旅行者数推移



出所：日本政府観光局

大都市圏での客室単価は上昇傾向であり、安価で大量のツアーを企画する旅行会社は採算が合わない大都市圏を避け、周辺地域を宿泊場所と選択しているケースもあります。このような市場環境の好転により、観光業は日本における数少ない成長分野の一つとなっています。

また、日本の不動産は、不動産価格が高騰している香港やシンガポール島のアジア諸国と比較し、割安感があり

海外投資家からも注目されています。

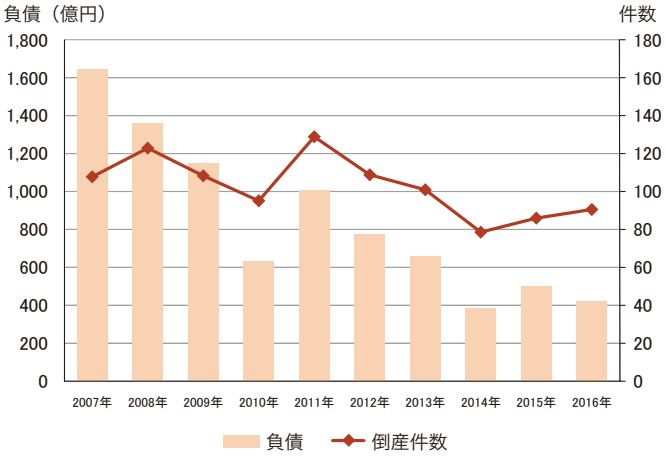
こうした背景から、近年ホテル・旅館業界におけるM＆Aは活発化してきています。買手の主な目的は①地方ホテル旅館の買収によるチェーン展開、②投資ファンドや大企業による投資、③事業領域拡大を目的とした異業種からの参入、に分類されます。

大都市圏や観光地、主要なリゾート地においては訪日外国人の増大により業績が回復していますが、地方の中小ホテル旅館では、借入金の負担が重く再生の目処が立たない企業も多いのが実態です。

再生の目途が立たない企業の事業価値は日々劣化していくため、抜本策の速やかな実行が必要となります。しかし、経営者にとっての再生型M&Aの決断は、会社の経営権を失い保証債務の履行を求められることになるため、資金ショート寸前まで先送りされるケースがほとんどです。

2016年のホテル旅館の倒産件数は80件程度（図表2参照）となっています。2007年頃は、倒産件数に対して負債金額が大きく、規模が大きい事業者の倒産が多かったのですが、直近3カ年は負債金額が減少しており、2016年における1件あたりの負債金額は5億程度と倒産規模は小さくなっています。

図表2　ホテル･旅館の倒産推移



倒産処理前で、事業再生スキームの一環として施設を譲渡するケースも多くなっています。これは、過剰債務が解消し、運営形態の見直しを図れば存続できると判断する買手が多くいることが推察されます。

中小ホテル旅館には、倒産までは至っていないが、返済が滞り、更新設備投資ができる資金がない中、少ない営業キャッシュフローで、なんとか事業を継続している事業者も少なくありません。こうした会社の経営者は、身動きが取れず、事業価値が劣化する中、資金繰りとの戦いだけが仕事となり、眠れない日々を過ごしています。

次章では、最悪のケースに陥らずよりよい出口を迎えるため、再生M&Aが必要と判断するポイントについて整理をしています。

2 ホテル旅館における再生M＆Aの判断ポイント

（1）財務状況

中小ホテル旅館は、収益を生み出す不動産を賃貸ではなく所有しているケースが多く、不動産取得資金を外部調達により賄っているため、売上より多額の借入金を抱えている企業も少なくありません。業績が低迷している会社は、老朽化した設備の更新投資が十分にできず、集客力が低下し、時間の経過とともに更なる業績悪化が進行します。こうした会社が悪循環から抜け出すことは難しく、多額の借入に係る利息の支払が先行し、返済が思うように進められません。

業績回復の見込みが立たず設備投資資金も調達できない場合、事業価値の毀損が進み、最終的には事業継続に必要不可欠なボイラー機器や空調機器等が壊れ、営業停止・資金破綻となります。借入金が売上金額より多く、業績悪化傾向であり、設備の更新投資が実施できない場合、再生型のM&Aを検討すべきと言えます。

（2）設備投資の実施状況（ER）

ホテル旅館の継続性を見極める方法の一つに「エンジニアリングレポートの取得」があります。エンジニアリングレポート（以下、ER）は、現施設における投資必要額や更新投資の優先順位を明確にするものであり、今後の設備にかかる必要資金の時期と金額を想定することに役立ちます。ホテル旅館は装置産業であり、新規の設備投資ができなくなった時点で、延命はできても再生を図ることが極めて困難になることを念頭に置くべきと言えます。

（3）従業員（幹部・採用困難等）

本誌「ホテル人材難時代の採用・定着化戦略」で触れているように、ホテル旅館でのスタッフ確保は一般的な業界と比べて厳しい環境といえます。特に、収益力が乏しい企業は年齢層別の給与水準や賞与水準が業界平均に対して低くなり、人員流出に歯止めがかからなくなります。

人員流出は、サービス品質の低下による収益機会の減少や、派遣人員の増員によるコスト高を引き起こし業績不振の深刻な原因となります。そのため、従業員の年齢別人員構成、給与水準、派遣人員の割合等を確認し、人事面の安定性について把握することが肝要です。

（4）事業価値の算定方法

事業価値の算定方法は、時価純資産法や、類似業種比較法など様々ですがホテル旅館の場合、収益還元法にて算定するケースが多いです。というのも、ホテル旅館事業者の資産の大部分が事業用不動産であり、事業用不動産の価値は収益還元法で算定することがより合理的と考えられるからです。

価格水準としては、支払金利前税引前利益（EBIT）で利回り10%～15%程度となります。

例えば、EBITが1.2億円で12.5%の利回りで計算した場合、事業価値は下記のように計算します。

（計算式）EBIT　1.2億円　÷　利回り12.5%　＝　事業価値9.6億円

つまり、収益力が高いほど不動産を含めた事業価値が向上します。当然、実際のM&Aにおける取引価格はスポンサーの見方によって変動します。例えば、上記 EBIT 1.2億円が実績だった場合でも、設備投資や内部改善によりEBITを1.7億円程度まで改善できるとスポンサーが判断した場合、事業価値は13.6億円となり4億円程度の差が生じます。

3 M&Aによる再生でのスポンサー選定のポイント

（1）業態でのポイント

M&Aによる再生を図る上で早期にスポンサーが見つけられるかどうかが事業存続に直結するため、スポンサー探しをスピーディーに行うことは非常に重要です。ホテル旅館は価格帯と立地により、リゾートホテル、旅館、ビジネスホテル、エコノミーホテル、シティホテル等に分類できます（図表3参照）。当然、施設の造りは価格帯と立地に合わせたものとなっており、大手ホテルチェーンが地方への展開を目的として地方のホテル旅館を買収する際には、ブランドに合わせた運営が可能かどうかをチェックする必要があります。

再生局面におかれた企業は早期のスポンサー発見が成功への一因となるため、立地や価格帯、施設の仕様も含め、スポンサー候補を絞った上での選定が肝要です。

また、地方の中小ホテル旅館の場合、同業者だけではなく地元に根差したリゾート関係の事業者や建設業を営む事業者も候補となります。

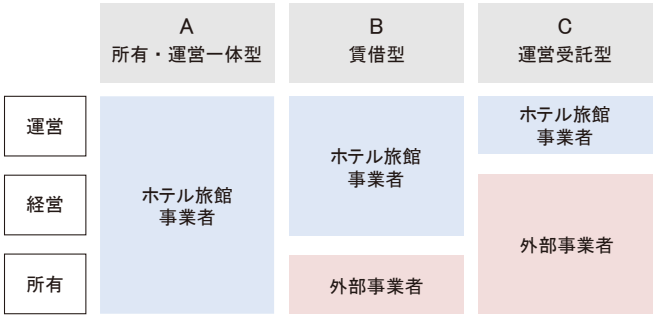
図表3　価格帯別主要ホテルブランド

	独立系	事業会社系	外資系
リゾートホテル	星野リゾート 湯快リゾート	プリンスホテル 阪急阪神ホテルズ 三井不動産リゾート	リッツカールトン ダブルツリーバイヒルトン
シティホテル	帝国ホテル ホテルオークラ ニューオータニ	東急ホテル ロイヤルパークホテルズ ミリアルリゾートホテルズ	ハイアットホテルズ ヒルトン インターナショナル ザ・ペニンシュラ
ビジネスホテル	ワシントンホテル アパヴィラホテル	東急イン 京王プレッソイン ホテルサンルート	——
エコノミーホテル	東横イン ルートイン アパホテル スーパーホテル	ドーミーイン	——

（2）運営形態でのポイント

ホテル旅館事業の運営形態は、大きく分類すると3パターンあります。パターンの違いは経営の関与度合いと運営不動産の所有状況の違いです（図表4参照）。

図表4　ホテル旅館事業運営形態



中堅中小企業のホテル旅館は、施設の所有と運営が一体となっているケース（図表4-A）が多いです。それゆえ、従来のスポンサーは、中小ホテル旅館の所有と経営を一体で譲り受けることが多くなっています。しかし、近年では外資系ホテルの進出や不動産の流動化等を目的としてこれらの分離が進んでいます。例えば、土地所有者が物件を建設し、運営者がリースで調達するなど、運営形態も幅広くなっています。このような近況を踏まえ、M&Aを成功に

導くためには、所有と運営・経営を分離して探したほうがより条件の良いスポンサーを見つけることができるでしょう。すなわち、マイナス金利により資金力が旺盛で高い利回りを求める投資家と、新規の運営先を探す運営委託会社を組み合わせることです。特に、都市部の大型物件は信託受益権化していることが多いため、所有と運営は別で考えることが求められます。

4 ホテル旅館業のM&Aによる再生スキーム構築・実行にかかる注意点

一般的に私的整理の場合、債権放棄等の対象となる債権者の範囲は、多くの場合、金融機関のみとなります。一方で法的整理の場合、原則として、仕入先等の取引先を含む全債権者が対象となるため、法的整理は私的整理と比較し商取引への悪影響は大きいと言えます。その影響は、スポンサーへの譲渡価格にも影響を及ぼすため、M&Aによる再生を検討する際には、スポンサーと取引先の取扱いについても慎重に協議する必要があります。

（1）仕入先

法的整理の場合、仕入先の債務についても債権カット対象となります。地方のホテル旅館においては、食材・燃料（油・ガス・電力等）・消耗品等、地元の取引先との連携を図った形での運営となっています。そのような場合は、債権カットにおける地元事業者への影響を考慮する必要があります。再生債務者を主要な取引先とする中小事業者に対しての債務の全部または一部の弁済を許可する等の措置がなされることがありますが、どのような範囲まで保護されるかは実務上曖昧です。地元取引業者の連鎖倒産への影響も想定し、事業の継続を前提とした対応方法を検討する必要があります。

（2）リアルエージェント・ネットエージェント（旅行代理店）

旅行代理店との取引契約について、M&Aによる再生の場合、運営会社の変更、運営会社株主の変更が伴うため、旅行代理店との取引契約を速やかに引き継げないケースがあります。

再生後も料金形態や宿泊形態を大きく変更しない場合は、売上への影響を最小限に留めるため旅行代理店やネットエージェントとの取引契約をスムーズに移行することが必要になります。また、大手エージェントでは、「お客様アンケート」に基づき、各契約ホテル旅館に対して評点を付けており、エージェント側は高い評点のホテル旅館に積極的に送客を行う仕組みがあります。そのため、契約のスムーズな移行と評点の引き継ぎ可否が今後の収益性、すなわち事業価値に影響します。

スポンサーの運営方針に伴い、送客手数料等の見直しのため改めて取引契約を交わすケースも少なくありませんが、同条件での再契約をスムーズにするには事前に大手エージェントに説明し、対応方針の確認や再契約手続きに必要な書類（許認可に関係する書類等）を準備しておくことが肝要です。

旅行代理店との契約が解除となった場合、解除時点における旅行代理店経由の予約は一旦解除となり、近隣の別ホテルに振り替えられる等の措置が取られます。

民事再生の場合、その事実が公表されることから大手旅行代理店からの送客減少を懸念する経営者も多くいますが、一般的には、民事再生申立後も事業は継続されるため、破産手続きへの移行やその予兆がなければ送客を抑制・停止される可能性は低いと言えます。チャネル別の売上を整理し、エージェントとの取引内容の変化が与える影響を把握することもM&Aによる再生を成功に導く上で重要と考えます。

（3）営業継続の重要性

ホテル旅館業において、営業がストップした場合、事業価値に大きな影響を与えます。なぜなら、エージェントとの契約が解除となり、先の予約を取れず営業再開時の売上獲得が困難となるためです。

事前準備がない中、民事再生に至った場合、取引先への支払が現金に切り替わることで再生手続き中の資金がつながらず、営業できない期間が発生してしまいます。そうなるとホテル旅館事業としての価値がなくなり、不動産としての価値しかつないため、営業継続中のホテル旅館と比較し、価格が大きく低下してしまいます。極力休業期間がないような形でスポンサーに事業を引き継ぐような方法を選択する必要があります。

旅館業の多角化とポストM&A戦略

有限会社舩坂酒造店
代表取締役社長
有巣　弘城 様

聞き手：青木 康弘、米原 三恵

【略歴】

有限会社舩坂酒造店
代表取締役社長
有巣 弘城
（ありす　ひろき）

有限会社舩坂酒造店代表取締役社長。1984年11月、純和風旅館「本陣平野屋　花兆庵」の跡継ぎ候補として岐阜県高山市に生まれる。親族が商売をしている背中を見て、高校まで高山で過ごし大学進学を機に上京。成城大学を卒業後、2008年4月山田ビジネスコンサルティング㈱に入社。事業再生や組織再編、事業承継業務に従事。2010年8月、実家が経営する企業グループで舩坂酒造店を承継することとなり、その責任者を担うため帰郷。店長、常務を経て現職。

山田ビジネスコンサルティング株式会社
青木 康弘（聞き手）

山田ビジネスコンサルティング株式会社
米原 三恵（聞き手）

アリスグループの事業の成り立ちについて教えていただけますか。

曽祖父より前の代から「アリス食堂」という洋食屋を営んでいたのが始まりだったと聞いています。昔は洋食屋なんてめずらしかったので地元では目立って評判だったようです。当時、うちの他にもう一店舗洋食屋があったのですが、いまだに年配の方から「俺はアリス派だった」「もう一店舗派だった」と言われるくらいです。その頃、祖父は大学生になり、東京で会計士を目指していました。たまたま高山へ帰省した際、当時の洋食屋の番頭さんに、「若旦那は会計が分かるのでしょう？」と初めて決算書をみせてもらったそうです。そうしたら賑わっているように見えた店は大赤字で、ショックを受けた祖父は、会計士にはならず家業の事業再生に取り組むことにしたそうです。

飲食店が始まりだったのですね。そこから旅館業へはどのように至ったのですか。

祖父は洋食屋を軌道に乗せたのち、店舗に併設させるかたちで結婚式場を開業。これが大当たりして売上拡大し、その後、本当にいろんなことをやったそうです。中華料理屋、ステーキハウス、惣菜屋など、世のニーズに合わせ、さまざまな事業を立ち上げては撤退し…とスクラップ＆ビルドを繰り返しました。それらの事業も、ゼロから自社で手掛けることもあれば、買収して始める場合もありました。旅館に関しては、約40年前に「ひらのや」という老舗旅館を引き継ぎ「本陣平野屋」としたのが始まりです。祖父はグループをここまで大きくしてきた事業の祖ともいうべき存在です。

M&Aにより事業の多角化を進めてきたと。時代を先取りしているような感じですね。

はい。飛騨高山で旅館を軌道にのせた祖父は、さらに昭和57年、温泉で有名な下呂という地域の旅館を買収し、「下呂平野屋」をオープンさせました。そして東京でホテルに勤めていた娘（私の母）に、修行として下呂平野屋↗の女将を任せました。その頃、父と御縁があり結婚。息子である僕を身ごもったため、下呂平野屋は他の方に売却し、母も一時休職しました。私や妹たちの子育てが一段落した平成5年、本陣平野屋の本館を新築し、祖父・父・母三人の夢を込めた「本陣平野屋花兆庵」をオープンして、母は再び女将に復帰しました。↙

図表1　JTBが選ぶサービス最優秀旅館・ホテル（2014年度、JTBホームページより）

有巣社長がYBCを退職して家業を継ぐことになった経緯について教えてください。

前段の通り、僕は幼い頃から商売をする祖父や両親、親戚の背中を見て育ってきましたので、会社経営ということに興味があり、YBCに入社させていただきました。当初は、10年くらい頑張ってから家業を継ぐかどうかを考えようかなとは考えていたのですが、入社した翌年の2009年に、実家グループで地元の酒蔵を引き継ぐという↗話が持ち上がりました。誰かその責任者をする人がいないかという話になった際に、「そういえば東京に経営をかじっている奴がいるじゃないか」ということで私に声が掛かりました。当時は、まだYBCでやっていくつもりでしたので、相当悩み、先輩方にご迷惑を掛けながら、泣く泣くYBCを離れ高山に帰り、祖父が社長となり、僕とタッグを組んで酒蔵の再生に取り組むこととなりました。

これまでご実家でやってきた旅館業はサービス業ですが、買収した酒蔵は製造業です。考え方が大きく異なると思いますが、どのように買収を決断したのですか。

まず、第一に、旅館としては、地域の魅力が減ることに危機感を抱きました。旅館は地域の産品や食品などを活かして総合力で勝負するビジネスなので、地域に魅力がなかったり、食材が美味しくなかったりすると旅館にも来ていただけません。高山から歴史ある企業が少しずつ無くなっていくことは寂しいですし、他の酒蔵が地域外の企業に買収され、建物が無くなるのを見ていたので、これをどうにか支えていかなければいけないと思いました。

第二に、グループとしては、有名な高山市のメインストリートである「古い町並み」に出店してみたいという思いがありました。やはり一等地、高山のなかの銀座ですので。まして、古い町並みは旅館から徒歩5分。旅館とのシナジーを生むことによって地域の起爆剤となるようなことができないかという考えもありました。

実は、当初、酒造業を継続するつもりはなかったのですが、元のオーナーから酒造りを継続してほしいというお話がありました。売却候補は他にもいたようなのですが、酒造りを継続する方針を示したのはうちのグループだけだったようで、私たちが引き継ぐこととなりました。とりあえずやってみようという多角化してきたグループの歴史的経緯とチャレンジ精神の賜物と思います。

製造業を始めるにあたって不安はなかったですか。

最終決断は祖父でしたが、今でこそ考えればとんでもない決断でしたね(笑)。そんな一大勝負の中で、実力も不明確な小僧の私が責任者となって指揮・差配することがゆるされたのは、親族の誰も製造業を経験したことがなかったからだと思います。誰も経験がないから原理原則が分からない。むしろ数字のこと分かるなら「お前の思うとおりに勝手にやれ」という話になりましたから、そういう意味では有り難かったです。これがもしサービス業だったら、父や母と喧嘩になっていたかもしれません。もちろん、グループとしても不安がありましたので、業態として経験値が高いレストラン部門と売上が見込めるだろう土産物小売部門を併設させ、リスクを分散できる状態にして、酒造部門の様子をみながら経営判断できるようにしました。

コンサルティング会社を退職して会社経営を任された当時の感想や苦労についてお聞かせ下さい。

経営を見たことはあっても、実際に経営をしたことはなかったわけで、コンサルタント時代は指導していく立場としてお客様に接していたわけですが、従業員はコンサルティングを受けるお客様ではないんですよね。大上段に数字の話をしてもポカーンと、この人何急に来て、酒のことも分かっていないのに難しいこと言っているのだろうと、そういう感じがありました。当時僕は25歳でしたが、引き継いだ酒蔵の従業員はほとんどが50代以上でしたから、僕なんて、もう自分の息子みたいなもんです。

これは本当に困ったなと心底感じました。世代的にも考え方にギャップがあるし、買収されたわけですので会社の従業員に沈んだ雰囲気や、これからどうなるのだろうと

いう不安が感じられました。アリスという名前は知っているものの、サービス業の人たちに製造業のこと、まして酒のことなんか分かるのだろうか・・・。また同じような目に遭うのではないかとそんな感じです。

今でこそ、その従業員達とは笑って当時の話をしますけど、やはり当時は不安があったと言います。僕は日本酒のことが分からない。そりゃそうです、東京時代、日本酒はオッサンの飲み物と思っていたくらいですから。大吟醸や本醸造はもちろん、地域にある他の銘柄や会社名すら何のことかまったく分からないような状態でした。それだけ知識のない奴が何か意味の分からないことを話してくるわけですから、従業員からすれば「はぁ（ため息）」といった感じで当たり前ですよね（笑）。

全国の旅館で都市部から戻って事業承継する方は他にもいらっしゃると思うのですが、どのように組織に溶け込んで、リーダーシップを発揮したのですか。

結果的には、とにかく現場でみんなと一緒に働いたことが大切だったと思っています。レストラン・土産物小売・製造、すべての部門、すべての現場に入り、皆と働きました。忙しい時期は、昼も夜も毎日レストランのホール係をしながら、事務作業や、酒の営業活動をしてました。しかしその現場には様々な発見がありました。祖業でもある飲食は得意分野であると考えていましたが、地元向けと観光客向けのレストランとは勝手が違うのです。観光のお客様は早く次の目的地に行きたいので、料理の提供速度に非常にシビアです。団体ツアーを受けた時には添乗員さんに怒られることも度々ありました。

ある意味、３つの会社を一気に経営しているようなものですから、予期せぬことが次から次へと起こります。しかしそのなかで従業員と一緒に働きながら、課題解決を実行する。今思えばそれがよかったのだと思います。「こいつは偉そうなことを言うだけじゃない」と。また、特定の部門だけ現場に入って、ここがお気に入りの部門なのだと思われても、僻みが出るのでバランスにも気をつけたつもりです。

スタッフはよく見ていますからね。若旦那は、あの部門のことはちやほやしているけど、こっちはないがしろにしているなとか。

はい。それから大きな転機としては2013年12月に酒蔵の瓶詰め工場を移転しました。引き継いだ時は本社から30分離れた隣町との端境に、ボロボロのお化け屋敷のような瓶詰め工場がありました。米を液体にするまでは、本社で醸造していましたので、瓶詰め部隊だけ統治外のようになっていたのです。また冬は雪の降る中、タンクローリーで日本酒を工場まで運んでいました。万が一、事故でも起きたら、1年分の商品がパーになる上に、アルコールですから二次被害の恐れもある。そんなリスクに悩んでいた矢先、本社の隣地が取得できたため、そこに瓶詰め工場を移転する決意をしました。

これまでほとんど顔を合わせなかった従業員同士の物理的な距離が縮まり、瓶詰め部門のメンバーも実際に商品が売れる現場を見られるようになりました。また、たとえばレストランが混み合えば、小売部門や事務のメンバーが応援に入ったり、外で酒の販売会があれば製造部門のメンバーも販売に行ったりと、部門に関わらず横断的に他部門の仕事もしてもらいやすくなりました。製販を分断せずに助け合う文化、組織としての一体感が醸成されてきたように思います。

従業員のやる気のなさで悩んでいる会社は多いと思いますが、その他に待遇や人事制度などで何か工夫していることはありますか。

待遇になるかわかりませんけど、サンクスカード※1による感謝の伝達と、3ヶ月に1回、営業も兼ねて全員で飲みに行く機会を設けています。その時の家庭事情で出られない人がいる回もありますが、社員・アルバイト含めて約40名のうち毎回30名程度が参加します。改めて酒の良さを感じる時です。パートさんからみると、他部門の社員との接点というのは普段なかなかありません。社員が他部門のヘルプにいった際、そこで少しあった程度だったりします。

※1　職場内のコミュニケーションを円滑化するために、職場の中でスタッフが感謝の言葉を添えて送るカードのこと。

そうゆう意味では、サンクスカードと懇親会は、組織の中での疎外感をなくし、組織や人に対する愛着、認められている喜びを生む効果があると思っています。

会社としては給与制度も休暇制度も、大きな企業に比べ、十分整っているとはいえないですが、コミュニケーションをとることで居心地のよさを作ることも大事なのかなと。皆も楽しみにしてくれているようで「今度はこのお店に行きたい」と言ってきてくれたりもします。また、決算月の3月の懇親会は、各種表彰と一年の僕からの感謝を伝える回とし、こちらは出席率99%です。これまでは将来の会社の展望などについて、明確に説明することを行っていませんでしたので、これからはこの場を活用してそういう思いも伝えようと思っています。

YBC の会議や懇親会風に？

そうそう、そうです。やはり経営するなかで、YBCではどうやっていたか思い出すことは非常に多いですし、増田さん（YBCの代表取締役社長）なら、あの先輩ならどうするかなと考えて行動しています。そういう意味では、退職して7年経っても、自分の中にはYBCイズムが流れているのだと感謝しています。

舩坂酒造店は、今、やっと再生ステージを抜けて、グループのなかで独り立ちしてきたところです。これまでは全部門、自分が直接管轄してきたのですが、これからは各部門に責任を持たせて、自分たちで計画を立てられるように成長させたいと思っています。たとえば朝礼でも部門ごとに発表をさせ、皆が考える会社にしていきたいです。

社内には今右腕となってくれるような人材はいますか。

中小のオーナー企業では血縁以外の人が、役員や後継者になることは少ないと思いますが、少子高齢化ですから、それでは事業が継続できない時代になってきたと思っています。再生初期に中途入社してくれた一人は、まだ30代後半ですが、能力を見込んで執行役員にしました。将来的に、僕が旅館の方に時間を掛けなければならない時期がくると思いますので、そのときに酒蔵経営の一翼を担ってもらえたらと思っています。

ようやく軌道に乗り始めたということですが、再生に着手してから現在に至るまでの歴史を整理すると、どのような流れになりますか。

まずヒトに関して言いますと、まず従業員に考え方を変えてもらうところからのスタートでした。今までの考え方や仕事のやり方をガラッと転換してもらわなければいかなかったので。それから即戦力の募集を積極的に行い、年齢的にも中堅層を担える人を多く採用しました。業務経験が無くても、人物が良ければ採用して、全体の人員バランスを整えました。

次の段階では、皆が仲良くなる方向性に持っていき、社内の部門融和を図りました。早い段階で意識改革してくれたメンバーや、新規採用したメンバーから、他のメンバーによい効果が波及していけばいいなと思ってのことです。オセロでいうと、黒が多いスペースに白が置かれて、少しずつ白が多くなっていくような感覚です。もちろんまだまだ改革しきれてない部分も残っていると思いますが、ある程度、白のベースができてきた段階だと思います。そして今の段階では、そのオセロ同士の組み合わせを考え、組織にしていく、組織だった動きを作っていく、経営目線や考え方の浸透を図っていく時期だと考えています。

事業再生の時には人をリストラする会社が多いと思いますが、先に大量採用をして戦力となる人材を確保したというのは面白いですね。

戦うために採用から始めざるを得なかったという状況です。3〜4年間で延べ10名以上採用しました。もちろん出ていく方もいましたが、人員数は急激に増えたということになります。これまでと異なることをやるためには、異なる文化や思考をもつ人が必要ですし、そうゆう意味では、最初外から来たのは祖父と私ぐらいでしたので。

モノに関してはどうですか。

モノに関しては、最初は何が当たるのかまったく分からなかったので、チャレンジあるのみと考えて行動しました。とにかく商品開発とPRを懸命に取り組みました。既存商品の売り方を変えたらどうなるのか、もっと売れる新商品を開発できないかという試行錯誤をひたすらやっていました。そういった取組みのなかから、既存商品でも売り方を変えればしっかりと売れるものが出たり、新商品で人気がでるものが出てきました。そして次の段階では、商品の統廃合です。今はそのPDCAを回しているという状態です。生産体制の見直しと効率化にもようやく取り組めるようになってきました。

カネに関してはどうですか。

再生局面は、有難いことにグループの信用によって、まとまった資金を融資いただきましたので、それで最低限の経営資源を整えていけました。安心して事業運営ができたのもそのおかげです。しかし酒造部門は事業として成り立つのかわからなかったので、小さな投資であっても極力控え、かなり厳しく引き締めて経営をしていました。ようやく継続できる見極めができたので、工場の新設を境に今も積極的に投資をしています。人手不足による生産体制の維持がこれから難しくなると考えていますので、いまのうちに今までのやり方を替え、部分的には機械化も進めることで、一人当たりの効率改善、生産性向上を進めていこうと思っています。これらについても、これまでの実績も認められ、資金調達はスムーズに検討できています。

カネに関係しますが、目標設定とする指標、たとえば売上や利益は、スタート時から変わってきていますか。

費用（固定費）をカバーできるのは売上しかないので、初期はとにかく売上を上げることを目標とし、商品販売にかなり注力しました。売上が上がる目処がついてきてからは、徐々に利益を重視する意識をしています。労務的にも生産性を意識しなければ会社が維持できなくなる時代ですので、新サービスや新商品の発売、改変・統廃合も如何に生産性高く、効率的に利益を生むかを考えています。

図表2　酒蔵買収後の取り組み

	Phase1 再生着手	Phase2 攻めへの転換	Phase3 発展への基盤づくり
ヒト	●スタッフの意識改革 ●即戦力（中堅）の大量採用、人員バランス調整 ●共感できるコアメンバーをつくる ●自ら背中で示す	●社内の融和を図る ●コアメンバーから他のメンバーへの意識波及	●組織だった動きの組成 ●経営目線や考え方の共有、発信
モノ	●チャレンジあるのみ、試行錯誤の連続 ●新商品開発 ●既存商品の売り方模索	●前Phaseの取り組みを踏まえ、商品の統廃合	●新商品開発、PR方法変更→商品統廃合の繰り返し ●生産体制の見直し
カネ	【BS】積極投資 【PL】売上重視	【BS】投資効果の見極め 【PL】利益重視への転換	【BS】追加投資（投資効果、生産性、安全性） 【PL】投資効果をふまえた利益重視の加速

これまで経営してきてピンチといえるような局面はありましたか。もしあれば、それをどう脱却したかお聞かせください。

いっぱいあります（笑）。若い方をターゲットに日本酒ベースのゆずリキュールを開発した時です。ゆずは香りが強く、機器を洗浄しても香りが残ってしまうことがあります。香りは他の製品にも移る可能性がありますので、本来は各工程で、機器が共用可能か否か判断して生産しないといけません。ですが、そこに気づかず、ゆずの香りがする日本酒を大量に生産し、出荷してしまうという事件がありました（笑）。

あとで小売店から「今回の酒はなんだかおかしいぞ」と連絡があり、大慌て。製品というのは信用そのもので、製品がおかしいと言われてしまうことは、メーカーとしての信用を根底から覆すような事件ですから、本当に焦りました。その後は必ず生産上のリスクを検討して開発するという当たり前のことに気をつけていますが、ただただトライ＆エラー＆一生懸命フォローを繰り返してきただけなんですよね。

酒蔵の従業員というと気難しい職人気質というイメージがありますが、従業員の方々との関係はどうですか。

他の酒蔵では経営者と杜氏の思いが合わない場合も多いようで皆さんによく聞かれるのですが、有難いことにうちは杜氏と良いパートナー関係でやれています。杜氏といえばお酒の生みの親ですから、当然に自分の作ったお酒をもっと知ってほしい、もっと味わってほしいと思っています。でも以前は経営的に挑戦を制限されていたこともあり、知ってもらえなかったり、他の蔵元が高品質の商品で表彰をされたりしているのを羨ましく感じていたようです。もちろん杜氏以外のメンバーも同じ。それがいきなり日本酒のことを知らない経営者がきたことで、やりたいようにやれるし、またそれが評価されて販売量が増える。さらには急に賞をどんどん獲れるようになって、お客様から「舩坂酒造のお酒は美味しくなった」と言って貰える機会が増えました。Facebookも含めて直接評価の声を目にしたりすることができるようになりました。

昔は地域の人から「お前の会社の酒なんて見たことないよ」なんて言われて負け癖が染み付いていたのが、新聞や雑誌、テレビにも取り上げられるようになって「お前の会社、すごいじゃないか」と声を掛けられるようになり、家庭でもすごいねと言われるようになったようです。周囲からの見られ方が変わったことがモチベーションの向上に繋がったのかなとも感じています。それでさらに、従業員との信頼関係も築けてきたのだと思います。

賞が獲れるようになったということですが、どのような工夫をされたのですか。

日本酒の品質は、醸造と貯蔵管理が同じくらい大切だと思います。弊社の日本酒の評価が低かったのは、醸造した時点では良いお酒だったのに貯蔵管理がうまくできていなかったことが原因だったと思っています。僕は最初何も知らなかったので、雑誌の酒特集を読み漁ったり、インターネットなどの媒体から情報を集めたり、他の酒蔵に電話して現場を見せてくださいとお願いしたり、ありとあらゆる情報を吸収しようと動きました。そこで醸造は大切だけど、貯蔵管理も同じくらい大切だと知りました。そこから自分たちがやっていないことをピックアップして、あとはひたすら、それを試してみようと挑戦の繰り返しでした。僕は日本酒素人ですから、業界における当たり前という概念がありません。結果として、いろいろ試したのが運良く当たって品質が向上しました。昔と比べて醸造レベル、杜氏のレベル、衛生レベルも上がっている。できたての酒の品質は昔と比べてもずっと高いと思いますが、それをいかにキープしたまま消費者に届けるか。そこまで考えて日本酒を出荷している酒蔵の評価がますます高まっていくと思いますので、これからが更に挑戦だと思っています。

地域との共生、まちづくりに関して取り組んでいることがあれば教えてください。

観光という意味では、まちの魅力が私たちの商売の発展につながるので、いろんな挑戦をやりながら成長していかないといけないと思っています。急にインバウンド観光客が増え、食事に対して様々な制限に対応する必要性が生まれたり、日本流の入浴方法をお伝えしたりと、今まで経験したことのないニーズとトラブルがたくさん出てきます。

どうやって対応するか、解決していくか、まちぐるみで対応を考えていく必要があると思います。やってみないと分からないし、やらないと経験値が溜まらない。僕もまだ若いですし、舩坂酒造店も弊社グループに参画してからの歴史でいえばいちばん若い会社ですから、地域の中でもいろんな挑戦する会社として、行動していきたいです。

まちづくりの失敗事例で、基本計画も外部のコンサル任せで、街そのものに主体となる人物がいないという話も聞きますが、高山はどうですか。

私たち経営者ジュニア世代は、跡継ぎメンバーが幸いにも高山に帰って来ることができています。あえて帰って来ることができているという表現を使っているのは、経営もある程度安定していて、跡継ぎとして戻ってきても大丈夫な会社が高山にはまだまだあり恵まれていると思うからです。ジュニア世代は小さい頃からの友人でもありますので、仲良いメンバーで連携して自由にやっているという感じです。

組合などを基盤にしているのではなく、同世代で志をともにした人同士が主人公となって、まちづくりにも取り組んでいるのですね。

私は日本酒という武器を手に入れたので、それを活用した地域発信も行っています。日本酒のラベルに飛騨高山というサインをいれるようにしました。今、世界は日本食ブームですから、海外に出た弊社の酒瓶のラベルをみた方が、それをきっかけに飛騨高山を観光で訪れてくれたらと思っています。そのような、アウトバウンドとインバウンドの両立による相乗効果にも期待しています。

貴社グループで運営している旅館「花兆庵」は「JTB が選ぶサービス最優秀旅館」で２回、最優秀賞を受賞されていますよね。

はい、2007年に中規模部門で最優秀賞を受賞し、2014年には小規模部門で最優秀賞を受賞しました。部門が変わったのは、この間に、客室の付加価値を上げるために、部屋を統合して客室数を減らす改装をおこなったためです。2回も受賞できたことは、大変光栄なことです。中規模部門のときは、中規模のなかでも比較的小規模だったので他社に比べれば目が行き届きやすいわけで、女将である母いわく、きめ細やかなサービスができたのは当たり前だと。

小規模部門に移るとその中で当旅館は最大級です。我々より部屋数が少ない方が比較的には目がゆき届きやすいので、中の小として評価いただくより、小の大として評価いただくほうがより難しい。お客様も、質の高いおもてなしを良く知っていらっしゃる方たちなので、サービスレベルという観点では激戦区であり、中規模で賞を頂く以上の意味があると母も大変喜んでいました。

サービス向上のための人材育成の秘訣を教えてください。

旅館の女将である母のお客様との距離感、塩梅が私には新鮮に感じられます。旅館に泊まりにくるお客様が手土産を持ってきてくれることがあるのですが、それに対して母からもお返しをしたりして、商売を超えた人と人との付き合いを大切にしているなと感じます。また、母は「もっとできることがないか」といつも言うのです。サービス業というのは現代（欧米）的な考え方だと「これ以上はできません」ということが一般的になってきていますし、それも考えていかないといけない時代だとは思いますが、母はとにかくお客様がどうしたら喜ぶかということを第一に考え、できないと言わない、無理なら無理で違うやり方を考える、ただのノーは言わないというようなことをやっています。それでお客様からの信頼が得られているのだと感じます。

旅館は24時間営業なので、社員についてはジョブローテーションという研修を行い、客室係の女性スタッフが調理場に入ったり、調理場の人がフロントに立ったりお互いの業務を知り、理解・感謝するという努力をしています。また各部署を超えた部署間ミーティングを開き、業務の円滑化も図っています。それがスタッフ同士の信頼関係にもつながってきているのかなと思います。客室係（仲居さん)は20代の女性も多いですが、うちの母が本当に母親みたいに私生活の悩みまで聞いたりしています。そこがスタッフの精神安定剤になっていて、彼女たちの笑顔がお客様へのサービスにつながっていく。旅館のサービスを決めるのは客室係ですから、そういう信頼関係や安心からサービスの質が生まれていくのかなと思います。

有巣社長ご自身が、自分の経営に生かしていることはありますか。

母のすごさは、御縁をいただいた皆さんに感謝すること。あとは現場を大切にすることだと思っています。結果的にですが、それが自分にも浸透してきているのかなと思います。小学生の頃からお掃除や調理場などを経験し、東京の大学に進学してからも、夏休みに帰省すればフロントを手伝う経験をしましたので。昔見た記憶の中で、旅館業務がどのように回っているのかは人より分かるつもりです。そうゆう意味では、結果的に、これまでの酒造経営はそのあたりが勝手に発揮されたのかもしれません。

コンサルティング会社のコンサルタントと、事業会社の社長。経営に関わる異なる立場を経験していますが、どのような違いを感じていますか。

責任感です。社長になってからは全責任を自分が負います。もちろん従業員みんなを信じてはいますが、決断は最後、すべて自分。分からなくても決断しなければいけない。コンサルタントは、たとえ管理職になったとしても当事者ではないので、クライアント企業に対する責任までは負えない。ゆずリキュールの話のお陰もあり、リスクをとる際には、万が一の時に「ここまでならなんとかなるかな」とそのリスクを取り返すことができるのか見極めながら動くようになりました。ただ工場移転だけは本当に勝負でしたね。金額も大きいし、自分で施設を作るのは初めてでしたから。12月に先に新工場での稼動を開始していたものの、3月にいざ旧工場を売却するという際は眠れなくなりました。売却してしまえば、もう以前のオペレーションに戻るという道が無くなりますから。新工場での作業も慣れるまでは、ちょこちょこトラブルが起こったりしていたのです。些細なことでもトラブルが起きれば起きるほど不安になってきて、「本当に旧工場を売却してよいのだろうか」と、汗べちょべちょで毎朝を迎えていました。今は笑い話ですけど。

社長になった今、YBC にはコンサルティング会社としてどのようなことを期待しますか。

事業をやっていて色々な経営コンサルタントの方と会いますが、財務を理解していない方も結構いらっしゃいます。そうゆう方は、実態を理解しないまま、他社の成功事例を当てはめるようなやり方をとりたがる。そうゆう意味では、YBCは財務に対する理解が深い。それから、教科書に載っているような表層的なセオリーや他社の成功事例当てはめではなく、会社ごとに状況に即した現実的な方策を提供する姿勢も特徴だと思います。最後まで面倒をみる、やりきる、若い人が一生懸命やるという泥臭い文化もYBCの良さだと思いますし、そのおかげで僕の今があると感じます。そのまま大切にしてほしいと思っています。

図表3　Pen 2017年3月1日号　『特集：ソムリエが選ぶ、おいしい日本酒。』

コク部門で舩坂酒造店の「深山菊 秘蔵 特別純米」が三ツ星受賞。

YBC バックナンバーのご案内

vol,1

Ⅰ 中堅･中小企業における資本戦略 -事業承継とM&A-

「中堅･中小企業における人的事業承継の成功ポイント」
「事業承継の選択肢としてのM&A」

Ⅱ 業界・業種別解説

「スーパーマーケット売場改善のポイント」
「製造業における利益のとらえ方」
「医療介護総合確保推進法における医療法の改正内容とその影響」

Ⅲ 財務改善

「中堅･中小企業資金繰り改善のポイント」

Ⅳ アジアでの事業展開

「中国現地法人 財務実態把握のポイント」
「非製造業企業の東南アジア進出検討のポイント」

vol,2

医療法人を取り巻く業界環境､事業承継とM&Aの動向

Ⅰ 医療法人を取り巻く業界環境と経営課題

医療法人を取り巻く業界環境と経営課題

Ⅱ 医療法人の事業承継実務とポイント

「医療法人の事業承継における問題点」
「持分のある医療法人の出資持分の放棄」
「医療法人の納税猶予制度」
「事業承継事例 －退職金で評価を引き下げ－」

Ⅲ 医療法人のM&A実務とポイント

「業界再編を促す規制 緩和･強化･創設の動き」
「コラム MS法人の活用と留意点」
「医療法人M&Aの目的･狙い
-M&Aニーズが発生する背景と買い手側の狙い-」
「医療法人のM&A事例」
「コラム 医療法人のM&Aと株式会社のM&Aの違い」

vol,3

金融円滑化法「暫定リスケ」からの出口

Ⅰ 出口に向けた取組状況と見通し

「出口に向けた取組状況と見通し」

Ⅱ 出口のスキーム

「出口の選択」
「抜本策実現の手続1 －私的整理か法的整理か－」
「抜本策実現の手続2 －各種私的整理手続の比較－」
「再生型M&Aの見極めと決断」
「私的整理における税務のポイント」
「経営者保証ガイドラインによる保証債務整理の実務運用について」

Ⅲ 出口の事例

「私的整理によるスーパーマーケットのM&A事例」
「私的整理による建設業のM&A事例」

vol, 4.02

“人的”事業承継対策の重要性と進め方

Ⅰ オーナー企業を取り巻く経営環境と人的事業承継の重要性

「オーナー企業を取り巻く経営環境と事業承継」
「失敗事例から考える人的事業承継の重要性」

Ⅱ 人的事業承継のポイント

「人的事業承継のポイント」
「安易な株式の分散･移転は､スムーズな人的事業承継の障害となる」
コラム「事業承継に際して押さえておきたい株主の権利」
「人的事業承継に向けた中期事業計画の策定方法」
コラム「株価引下げ対策が中期事業計画実現の足かせになるケース」

Ⅲ 事例・座談会

「事例紹介 後継幹部メンバーによる中期事業計画策定プロジェクト」
コラム「MEBOスキーム立案に際しての財務上の注意点」
「座談会 コンサルティングの現場から見た人的事業承継の実態」

vol,5

中国現地法人 撤退の実務

Ⅰ 中国経済の現状と日本企業の動向

「中国経済の現状と日本企業の動向」

Ⅱ 撤退実務のポイント

「存続か撤退か」
「撤退手法の概要と実務上の注意点」
コラム「中国リストラ実務の現場より」
コラム「中国で仕事がうまく進まないのは、
雑談が足りないから？」

Ⅲ 撤退の法務と税務

「撤退に際しての法務ポイント」
「撤退に際しての税務ポイント」
「撤退に際しての日本の親会社の税務ポイント」

vol,6

パチンコホール業界を取り巻く環境と生き残りの方向性

パチンコホール業界の市場・競争環境

パチンコホール業界への規制強化の動向

パチンコホール　生き残りの方向性

パチンコホール業界の基礎知識

vol,7

病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響と課題

Ⅰ 病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響

「病院を取り巻く制度環境変化と病院経営への影響」

Ⅱ 病院経営における最近の論点と実務のポイント

「病床機能転換の論点と実務のポイント」
「病棟建替えに際しての論点と実務のポイント」
「人事制度の論点と実務のポイント」

Ⅲ 病棟建替えに際しての事業計画の内容と策定手順

「病棟建替えに際しての事業計画の内容と策定手順」

vol,8

「人材不足時代」における人事戦略の方向性

Ⅰ 「人材不足時代」の到来

「『人材不足時代』の到来」
「労務管理に関する経営上のリスク」
「今後求められる人事制度」

Ⅱ 現状分析の重要性

「現状分析の重要性と分析のポイント」

Ⅲ 事例紹介

「現状分析～改善策立案事例①」
「現状分析～改善策立案事例②」

vol,9

2017年･世界展望とアジアビジネストピックス

2017年の世界展望とアジア各国のトピックス

リサーチを活かして新興市場におけるチャンスを獲得するために

ASEAN地域進出アドバイザリーの現場から

インドシナ諸国市場の可能性

インドネシアにおける外資企業から見た小売市場の魅力

インドにおけるビジネスチャンスと課題について

Group Information

会社概要

私たち山田ビジネスコンサルティング株式会社は、
ジャスダックに上場している山田コンサルティンググループの中核会社であり、
各分野のプロフェッショナル結集という信頼のバックボーンのもと、
お客様のあらゆる経営課題解決のために現場主義を徹底しサポートいたします。

Our Services

主な業務内容

山田ビジネスコンサルティング株式会社

1. 持続的成長コンサルティング
2. 事業再生コンサルティング
3. M&Aコンサルティング
4. 事業承継コンサルティング
5. 海外事業コンサルティング
6. 医療機関向けコンサルティング
7. 人事コンサルティング
8. グループ会社組織再編、その他諸問題の解決

※弊社は中小企業経営力強化支援法に基づく「経営革新等支援機関」に認定されております

スパイア リサーチ アンド コンサルティング

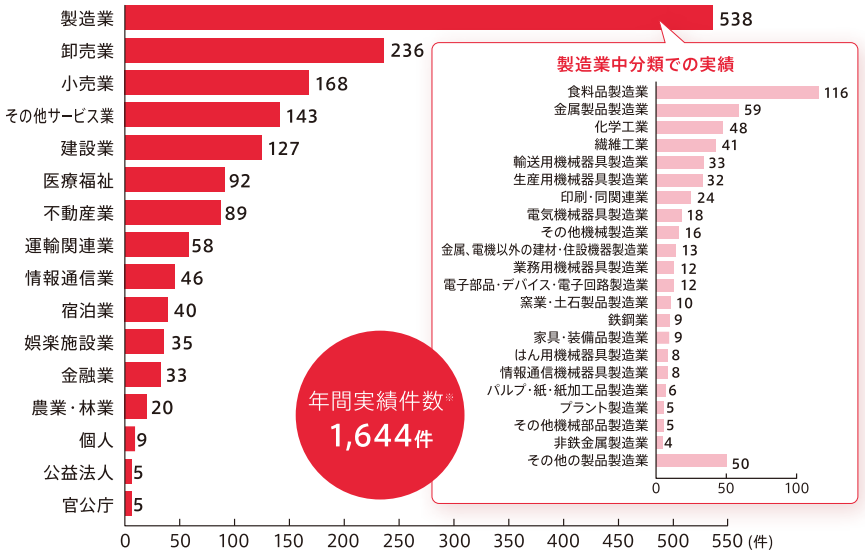
1. 市場規模の算出とセグメンテーション
2. チャネルとバリューチェーン分析
3. パートナー選定
4. 消費者と小売店の調査
5. 購買行動分析

Track Record

コンサルティング実績

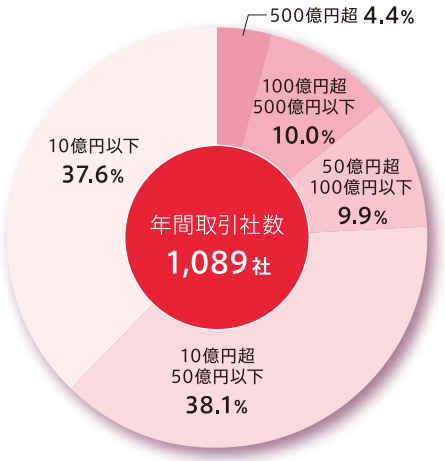
業界に偏らず、多種・多様な業種・売上規模のお客様に対して役務をご提供しております。

クライアント業種別の実績件数



※2016年3月期における契約件数ベースの集計

クライアント売上規模別の契約件数構成比



Group History

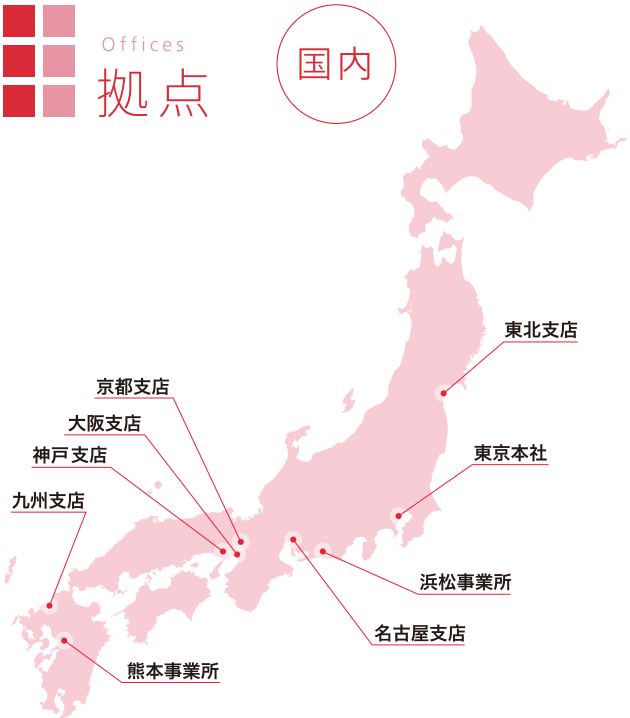
沿革

- 2000年 創業
- 2002年 大阪支店 開設
- 2004年 名古屋支店 開設
- 2011年 仙台に東北支店 開設／シンガポール支店 開設
- 2012年 福岡に九州支店 開設／上海現地法人 設立
- 2014年 京都支店 開設
- 2015年 バンコク 駐在員事務所 開設／神戸支店 開設／バンコク現地法人 開設
- 2016年 スパイア リサーチ アンド コンサルティング 子会社化／浜松事業所 開設／熊本事業所 開設

Offices

拠点

国内



東京本社
東京都千代田区丸の内1丁目8番1号
丸の内トラストタワーN館10階(受付9階)
TEL:03-6212-2510(代表)

大阪支店
大阪府大阪市中央区伏見町4丁目1番1号
明治安田生命大阪御堂筋ビル(L.A.タワー)12階
TEL:06-6202-1260(代表)

名古屋支店
愛知県名古屋市中村区名駅1丁目1番3号
JRゲートタワー41階
TEL:052-533-5327(代表)

東北支店
宮城県仙台市青葉区中央1丁目2番3号
仙台マークワン11階
TEL:022-399-7068

九州支店
福岡県福岡市中央区天神2丁目14番8号
福岡天神センタービル6階
TEL:092-738-5650(代表)

京都支店
京都府京都市下京区四条通烏丸東入
長刀鉾町20番地四条烏丸FTスクエア9階
TEL:075-253-1323(代表)

神戸支店
兵庫県神戸市中央区磯上通8丁目3番5号
明治安田生命神戸ビル11階(受付6階)
TEL:078-232-0510(代表)

浜松事業所
静岡県浜松市中区板屋町111番地2
浜松アクトタワー15階
TEL:053-457-7111(代表)

熊本事業所
熊本県熊本市中央区桜町2番17号
第2甲斐田ビル4階
TEL:096-312-1330

海外

●山田ビジネスコンサルティング株式会社

●スパイア リサーチ アンド コンサルティング

山田グループ海外業務のご案内
http://www.yamada-global.com/

vol,10

2017.4

YAMADA
Business Consulting Co.,Ltd.
山田ビジネスコンサルティング株式会社