



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# サービス産業の事業再生 [A]

バブル崩壊以降、中小企業を取り巻く環境は厳しさを脱していない。とりわけ、地方の観光地のホテル・旅館群は高度成長期に無理な増築を行ったために供給過剰に陥り、これが過当競争を生む結果となってしまうケースが多い。2000年以降、一時的に「癒しの宿」ブームが到来した。方向性を失っていたホテル旅館業界が一気に沸きだした。露天風呂付客室、貸切露天風呂等々、旅館業界は一斉に「個人旅行者向けのお宿」に邁進した。個人向けの露天風呂設備投資競争が一巡すると、館内にエステサロンを新設するなどして、女性客の取り込みと館内消費の向上に勤しんだ。

観光業界の販売チャネルも激変した。今までの観光業界は大手旅行者や中小旅行会社からの送客が主であったが、インターネットの発達により、じゃらんnetや楽天トラベルなどのインターネット旅行業が台頭し、ホテル自ら自社予約システムを構築して集客を目指すケースも急増している。このトレンドは個人旅行者向けの観光施設と非常に相性がよく、従来の旅行者は販売チャネルをコントロールする力を大きく失った。

とは言え、観光業界の業況の厳しさには変わりがなかった。当時の観光業界には「銀行管理」や「サービサー」という言葉のみが横行し、いわゆる投資ファンドや星野リゾートなどが関与するホテル再生ビジネスも脚光を浴びた。また、破たんした中規模から大規模ホテルを破格の安値で施設を手に入れ、1泊2食8800円という当時の平均価格帯の6割未満の宿泊料金を打ち出したチェーンホテルも急増した。

激しく変化する経営環境の中で、どのような生き残り戦略を見出せばよいのか。大企業と比較して、中小企業は経営環境に対しては無力である。オンリーワン戦略と言われる時もあったが、業種や地域によってはオンリーワンが成り立たない場合もある。また固定資産は一度作ってしま

---

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 許斐義信の指導の下で、M31・安田剛が作成した。経営管理の功拙を記述したものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 許斐義信（2010年3月作成）

うと後戻りが出来ないことが多いため、中小企業にとって設備投資は一世一代の大勝負となってしまう場合も多い。あらゆる可能性も視野に入れ、事業戦略を考慮しなければいけないのだが、経営資源が限られた中小企業にとっては、どこまでその精査ができるのであろうか。

5

## ホテル甲の変遷

10 ホテル甲は創業 100 年を越える和石温泉地区の中でも老舗のホテルタイプの旅館である。全室 45 部屋の鉄筋コンクリート造、平均的な中規模・団体型であり、客層のターゲットは季節により変わり、団体客と個人客をどちらがメインターゲットであるかは明確化されていない。無理な設備投資をせずに先代から継承してきたため、財務体質は地域の同業他社と比較して良好である。また、クリーンなイメージの旅館であるため、地元での評判は上々だ。

15 順風満帆であったかのように思えるホテル甲に突然の不幸が訪れた。1992 年 9 月、田中社長が急逝したのだった。田中社長の子供は 2 人おり、長男の徹氏は大学院博士課程の 1 年生、二男の元重氏は高校 3 年生で、後継者候補とは言えない。配偶者であり、田中社長の片腕としてホテル甲を切り盛りしていた晃子女史は熟考を重ねた結果、自らが後継社長として引き継ぐこととした。幸いにして田中社長は多くの生命保険に加入しており、相続税は保険金で賄うことができたので、無駄に土地を手放す必要は無かった。また、当時の年商は 7 億円強、長期借入金は 4 億円弱であり、売上は同地区でトップクラスを誇っていた。このように、ホテル甲は大きな障壁もなく新たなスタートを切ることとなった。

25 翌年の 1993 年の後半、メインバンクである 0 銀行（第一地銀）の支店長が重々しい雰囲気で行き来してホテル甲に訪れた。「先代社長には大変お世話になりました。このようなことを申し上げるのは大変心苦しいのですが、ホテル甲さんを買収したいというお話があるんです」と話を切り出した。突然の買収提案に晃子女史は当然ながら戸惑った。晃子女史は当時の業況ではとても売却する気にはなれなかった。また、嫁いできた身分で創業 100 年を越える老舗企業を売却するなど到底考えつかなかったのだ。「私の一存では決められませんので、会長夫婦に伺ってみます。」と回答を保留した。

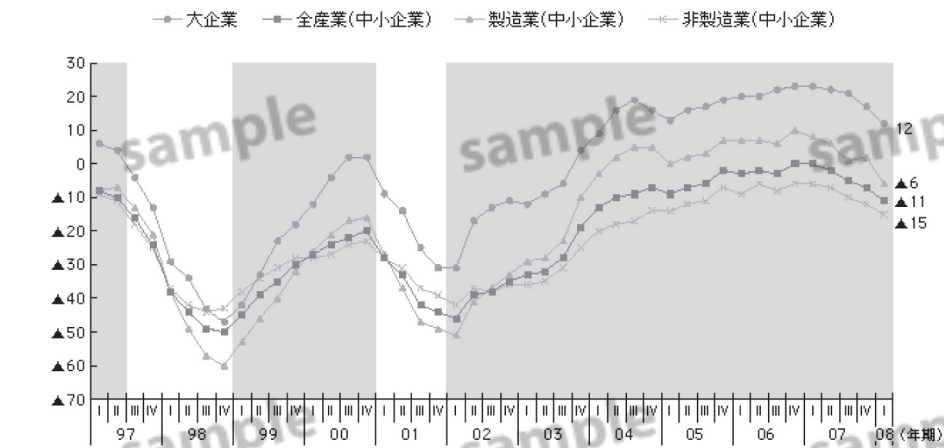
30 会長とは他界した田中社長の父親であり、先々代の社長である。当時は既に隠居住まいをしていた。現役経営者の頃は相当厳しい態度で従業員を指揮していたと言われ、引退した後も従業員が「後ろから監視されているような気がする」と言う程の影響力を持っていた。0 銀行からの提案後、程なくして晃子女史は会長宅に伺い、0 銀行の提案を説明した。返ってきたのは意外な

言葉だった。「売っちゃまえ。こんな商売続けられると思うか？」晃子女史が驚くやいなや、「売ってしまうなんてとんでもない。石にかじりついて商売しなさい。」と会長夫人が否定をした。これ以上議論が進むことは無く、結論は晃子女史に任されることになった。

晃子女史はあまり悩むことは無かった。当時の年商を考えて、自らの手で事業の継続は可能と判断したのだ。結果として〇銀行の提案を丁重に断ることとなった。

程なくして、二男の元重氏は晃子女史に、ある書類にサインをするようにと会社に呼ばれた。社長室には銀行員らしき人が同席しており、重々しい雰囲気のために書類の内容を深く読むことは出来なかった。後から分かったことだが、それは〇銀行からの借入の連帯保証人の署名であり、既に長男徹氏の署名押印もあった。全部で10枚以上サインし、初めて見る自分の実印を押していった。県内で一番有名な地銀〇銀行さんと政府系銀行がやることは間違いないと晃子女史は日頃言っていたため、元重氏は何も疑念は抱かなかった。その後、元重氏は深く考えないまま他行の書類へもサインをしていった。

業界内でもホテル甲は健在であるという噂は広まった。建物の老朽化が目立ってきており、バブル経済が崩壊後の景気後退もあって、売り上げは年商6億円強まで落ち込んだ。とは言え、銀行の与信状況も良く、当時はそこまでの不安感を持つことはなかった。



資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査(短観)」

(注) 1. 調査対象は約10,000社。

2. 業況判断DIは、業況が「良い」と答えた企業の割合(%)から、「悪い」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

出典：「2009年版中小企業白書」中小企業庁ホームページより

しかし、1997年、1998年とホテル甲の売り上げは大きく減少した。宿泊客の減少はホテル甲に限らない。当時はすでに旅館業は不況業種の代表格とまで言われていた。業界の閉塞感は強まり、社員のモチベーションは目に見えて低下していった。あらゆる手段を使い、売上向上に勤しんだが、ホテル甲の売り上げは努力空しく低迷し、年商は5億円弱にまで減少した。

当時の旅館オーナーの主な職務は大手旅行業者の担当者と親交を深めるといいうわゆる営業が主であることが多かった。というのも当時は大手旅行業者の人気旅行企画パンフレットに掲載されるかどうかで旅館の営業力が決まった。しかしパンフレットに掲載されたとは言え、売上効果に表れないことが多かったため、元重氏は疑問に思いながらも同様の職務を続けていた。

5

ホテル甲はもともと顧客ターゲット層を絞らなかつたのだが、これが売上減少の幅を縮めていたのか、もしくは明確なコンセプトが無いために集客力を落としていたのが、どのように現状を把握すべきか悩みどころであった。というのも、周囲の同業他社を俯瞰すると、皆押し並べて明らかに業績が落ち込んでいる。ホテル甲は自らの立ち位置をどのように理解するのが分からなかった。一つだけ言えることは、ホテル甲は同業他社と比較して借入金の額が低かったことだ。

10

## 制度融資の活用

2003年の前半、ある旅行雑誌がホテル旅館業界に衝撃を与えた。誌面に掲載されていた旅館は十数軒、そのほとんどが少ない客室数で1人1泊3万円以上を取る高価格帯のみ、そして旅行業者とは一切取引しない、いわゆる直販のみで顧客の評判を得ている旅館であった。そしてその存在をテレビ放映が後押しし、消費者の意識が「個人向け高級旅館」へと動き始めた。当時は2極化と言うキーワードが持て囃されていたため、タイミングも良かった。

15

そしてインターネットの普及もこのトレンドを後押しした。元重氏は、旅館のホームページがどのように見られているかを調べるために、上記のような人気温泉宿がテレビ放映された際に、自分でもアクセスし、アクセスカウンタの推移を調べることにした。テレビ放映がされた瞬間は、1時間当たり数百件のアクセスがあり、放映後数日が経過しても1日平均800件～1000件のアクセスがあった。これは1日800件も潜在客にパンフレットを送ったと同じようなものである。パンフレットは1冊数十円掛かっている。仮に60円としても封書で郵送すればプラス80円の合計140円。これを800件送付すれば、1日11万円以上のコストが節約できていることになるのだ。元重氏は驚愕した。話半分で捉えたとしても、このような低コストで遠方の潜在客にアピールできるインターネットの力を思い知った。

20

25

現在から見れば驚くべきことではないが、当時の旅館業はWEBサイト構築に後ろ向きであった。というのもWEBサイトを構築すると、馴染みの旅行業者からクレームの電話が相次いだ。当時の旅行業界はインターネットについてのアレルギーは凄まじいものだった。2009年の時点でその影響が色濃く残っているのが、以下の資料で見受けられる。

30



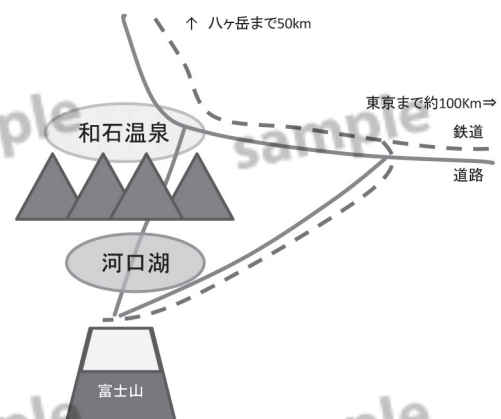
「旅行最大手の JTB が 27 日発表した 2009 年 9 月中間連結決算は、景気低迷による旅行の手控えや新型インフルエンザの影響などで、税引き後利益は 55 億円の赤字（前年同期は 47 億円の黒字）だった。」<sup>[1]</sup> 一方、同時期の大手インターネット旅行業者の楽天トラベルについては、「契約宿泊施設への支援強化策も奏功し、予約流通総額は前年同期比 17.4%増（閏年調整後 17.8%増）と順調に増加いたしました。更に、広告売上等が好調に推移し、売上高は 14,321 百万円（前年同期比 20.4%増）、営業利益 6,423 百万円（前年同期比 23.8%増）となりました。」<sup>[2]</sup> とある。㈱リクルートが運営するじゃらん net も勢いがある。大手旅行業者の売上低迷は景気低迷やインフルエンザによる問題だけではないのは明らかであろう。

このトレンドを元重氏はチャンスと見た。ホテル甲もこの波に乗れないかと早急に検討した。そしてある日、メインバンクである 0 銀行のコンサルティング部門から経営革新貸付という名目の制度融資があり、今回の検討事項に設備投資が必要であれば、是非この制度を使うと良いと勧めを受けた。この融資制度は、革新的な経営計画を持つ企業に低利で貸し付けを行うというもので、県が主催しているものである。元重氏は県が主催しているという意味自体に理解ができなかったが、まあ悪いものではないだろうという判断をしていた。これならばホテル甲も融資を取り付けることが出来るかもしれないと前向きに判断し、0 銀行の指導のもと、経営革新計画の作成に取り掛かった。

## 和石温泉

和石温泉は、山梨県の中央部、山に囲まれた盆地である。温泉場として江戸時代より脚光を浴び始め、中央線や高速道路の開通などの周辺の交通網の発達とともに温泉施設、温泉宿も充実し市街地の拡充に伴い和石市の中心となる。

和石温泉を訪れる客層は主に団体客である。街中には歓楽的な施設が残っており、シーズンになると二次会場へと移動する団体客で賑わう。一時期は、静岡県 of 熱海、群馬県の伊香保、栃木県の鬼怒川、新潟県の月岡と並び称される温泉地であり、バブル景気に沸いた。館内消費を含めた宿泊単価は、団体客シーズンで 10000 円、個人客シーズンでは 12000 円である。平均



「和石温泉と周辺観光地」筆者作成

<sup>[1]</sup> YOMIURI ONLINE 2009 年 11 月 30 日

<sup>[2]</sup> 楽天株式会社 第 3 四半期決算短信 平成 21 年 11 月 12 日 和石温泉富士山東京まで約 100Km ⇒ 鉄道河口湖道路 ↑ 八ヶ岳まで 50km

的な旅館の規模は 40 部屋で中規模旅館がほとんどである。破たんした旅館が歯抜けのように点在し、温泉地の景観は荒んでいる。

近隣の温泉地としては、南方向に風光明媚な観光地として高いブランド力を獲得した河口湖があり、近年温泉が掘り当てられ、家族客、カップル客、外国人客などに人気がある。

5 また北方向には人気が急上昇している八ヶ岳がある。八ヶ岳は自然の癒しをテーマにした観光地であり、宿泊客の平均客単価は 13000 円とリーズナブルである。永住者や親子連れ、カップルに人気である。

10

## ホテル甲の設備概要と近隣施設

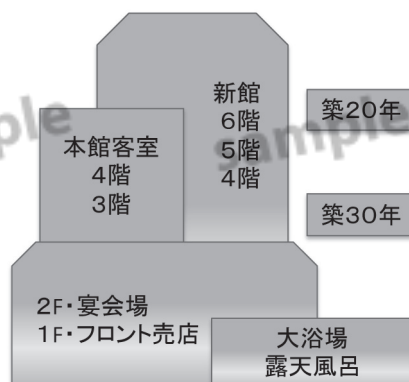
15

ホテル甲は鉄筋コンクリート造 6 階で、本館部分は築 30 年、新館は築 20 年である。客室のほとんどは和室 10 畳タイプで、総客室数は 45 部屋。ほとんどの客室はデザインなどに差異は無い。全部で宴会場は 2 階に集中しており、150 畳、100 畳、50 畳の 3 つがある。それぞれ分割が可能で、小グループにも貸切対応できるようになっている。空調は集中管理方式であるが、本館（築 30 年の部分）と新館は別系統となっている。大浴場等の温泉は源泉に加水して温度調整を行い、いわゆる掛け流しではなく循環方式を取っている。男女の大浴場ともに露天風呂が併設されており、夜中で男性女性が入れ替わる交替制を取っている。

20

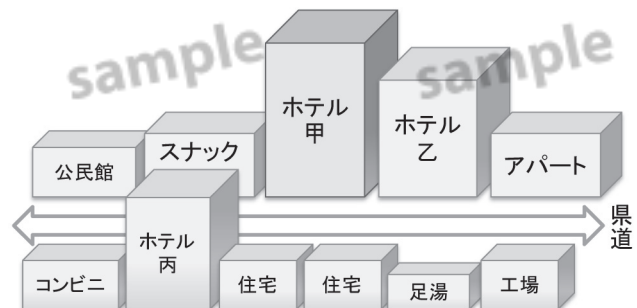
近隣施設は歓楽的温泉地であるため、夜のスナックやラーメン店などが多い。しかし近年は客足も衰えているため、廃業したスナックを居宅としている所もある。目の前には県道が通っているため、朝夕一時的に通勤渋滞が起きる。また、和石温泉の観光協会が県からの観光振興予算を得て、近隣の空き地に足湯を作った。

25



30

「ホテル甲イメージ」筆者作成



「ホテル甲周辺施設」筆者作成

## ホテル甲の損益計算書概略

ホテル甲の売り上げは下降傾向にある。これは地域の同業他社と同じペースで落ち込んでいる。業界内の競争も激しくなっているため、料理原価が上昇傾向にあるため、売上原価率は上昇傾向にある。また人件費も固定部分と変動部分があるため、売上減少と完全に比例して削減することは困難である。1998年における長期借入金の年間返済額は8400万円であったが、業績不振のためキャッシュフローが追いつかず、借り換えを行っているため、実質的な返済能力は低下している。2002年度末時点で、長期借入金残高は5億1700万円である。地域の同規模の同業他社はおよそ10億円～8億円であるため、ホテル甲の財務的毀損度は低いと考えられる。

(単位：千円)	1998年	1999年	2000年	2001年	2002年
売上高	¥430,000	¥390,000	¥360,000	¥340,000	¥350,000
売上原価	¥107,500	¥101,400	¥93,600	¥88,400	¥94,500
売上総利益	¥322,500	¥288,600	¥266,400	¥251,600	¥255,500
人件費	¥90,300	¥85,800	¥82,800	¥78,200	¥84,000
法定福利費	¥18,060	¥17,160	¥16,560	¥15,640	¥16,800
送客手数料	¥51,600	¥44,850	¥41,400	¥39,100	¥40,250
水道光熱費	¥30,100	¥27,300	¥25,200	¥23,800	¥24,500
修繕費	¥4,200	¥4,500	¥4,500	¥4,600	¥4,700
備品消耗品	¥3,655	¥3,315	¥3,060	¥2,890	¥2,975
リース料	¥6,000	¥6,000	¥6,000	¥6,000	¥6,000
業務委託費	¥4,000	¥4,000	¥4,000	¥4,000	¥4,000
減価償却費	¥96,000	¥96,000	¥86,000	¥86,000	¥76,000
衛生費	¥3,698	¥3,354	¥3,096	¥2,924	¥3,010
販売管理費計	¥307,613	¥292,279	¥272,616	¥263,154	¥262,235
営業利益	¥14,887	¥-3,679	¥-6,216	¥-11,554	¥-6,735
支払利息	¥21,000	¥18,648	¥16,632	¥14,868	¥13,244
営業外収益	—	—	—	—	—
経常利益	¥-6,113	¥-22,327	¥-22,848	¥-26,422	¥-19,979

「ホテル甲損益計算書」筆者作成

## ホテル甲の取るべき経営革新計画は何か？

今まで見てきたように、2003年は旅館業界に変化の波が一気に押し寄せてきた。そしてホテル甲の財務的毀損度も大きくなく、県の制度融資も受けることが出来そうである。そして0銀行の担当者から最大3億円まで融資が可能という返事が返ってきた。もちろんこの融資には「経営革新の要件」を満たす必要があるため、中途半端な革新計画では認可されない。また、ある改装業者は設備投資額の不足分はリース契約で都合付けることも可能であるとも提案してきた。このような状況で、中規模・団体型のホテル甲はどのような経営革新計画を作成するべきであろうか。もしくは何もしないで現状維持をしていくべきであろうか。

10

15

20

25

30



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール