



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 [B]

～ 地域一体の再生へ ～

0 銀行の担当者とともに作成した経営革新計画が県庁で承認され、ホテル甲は設備資金の低利融資を受けることが可能になった。これで大きな方向転換が出来る。その計画の内容とは、従来の団体旅行向けの施設から個人旅行者向けの施設への方向転換がベースとなっており、館内をモダン和風に仕立て上げ、高級感と個性を併せ持つ斬新なホテルとして生まれ変わるコンセプトが盛り込まれている。飲食店や百貨店などにも当てはまるのだが、ホテル業が方向転換する際には、往々にして設備投資が付き物である。内装イメージが客層を心理的に峻別させ、さらに従業員の接客態度も変わってくる。それゆえに、多少無理をしてでも大幅なイメージチェンジを図るために、ホテル甲は大きな設備投資に踏み切った。その設備投資の概要は以下の通りである。

- 設備投資総額：3億円。(内、リースで3千万ほど契約)
- 館内の廊下など公共部分を全てリニューアル。
- 既存15部屋を露天風呂付き客室へと改装。
- 貸切露天風呂を5室増設。
- 3室あった宴会場の1室を個人客対応のためのダイニング施設へと改装。

元重氏が旅行トレンドの変化を感じ取ってから半年足らず、ホテル甲の方向転換が形となって現れた。これには周囲の同業他社も驚くばかりであった。あまりの激しい方向転換のために、一時は他の会社を買収されたのではないかと言ううわさも流れたほどだ。

ホテル甲は瞬く間にマスコミの目にとまり、テレビや雑誌の取材が相次いだ。そして狙い通り、旅行者を經由しない「直接予約」の旅行客が増加し、ブランドイメージが一気に好転していくのが容易に見て取れた。予約の電話も鳴りっぱなしの状態が続き、フロントの人材も強化した。

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)

これに合わせて WEB サイトも充実させたのだが、予想以上にアクセスが集中したため、サーバーを増強して対応した。副次的な効果として、20 代の男性・女性が従業員として応募してくるようになり、社内の雰囲気も若返ったように思えた。

2003 年の売上高はリニューアルの際の休業期間の影響もあり、前年対比 -10% となったが、
5 2004 年の売上高はリニューアル前（2002 年）と比較して 20% UP という飛躍的な伸びを見せた。総じて、今回の方向転換は大成功であったと言えるだろう。

景気後退と市場の成熟

10 リニューアルから 3 年が経過した。TV や雑誌の取材などに追われた日々がひと段落したころ、晃子女史と元重氏は頭を悩ませていた。総売上高がリニューアル前と同レベルまで落ち込んでいるのである。いや、さらに良くないのは収益性が低下してしまっている。宿泊客の満足度も問題ない。知名度も飛躍的に向上している。対外的なブランドイメージは地域でトップであると言われていた。しかし、内情、特に経営的な安定性に疑念が持たれていた。

15 その主な原因は、急速な市場の成熟による競争激化であった。ホテル甲がリニューアルした後に、同業他社のリニューアルオープンが相次いだ。これが地域の同業他社ではなく、遠く離れた伊豆、伊香保、軽井沢、新潟などのホテル・旅館が急速に方向転換を行っていたのが影響していたのだった。ホテル甲のブランドは今や全国区になろうとしている。ということは、遠方の同業他社とも競争相手となっていたのだった。この競争により、ホテル甲は理想的な宿泊単価を確保
20 することが困難となっていた。

コスト面では予約電話対応の人員費増加が大きく負担となっていた。また省エネには最大限の配慮はしたつもりだが、露天風呂付客室と貸切露天風呂のランニングコストは予想以上であり、水道光熱費が跳ね上がった。さらにブランドが上がったことで従来の客室アメニティーを使用することが出来なくなり、実質的なコストアップとなっていた。

25

需要の読み違い？

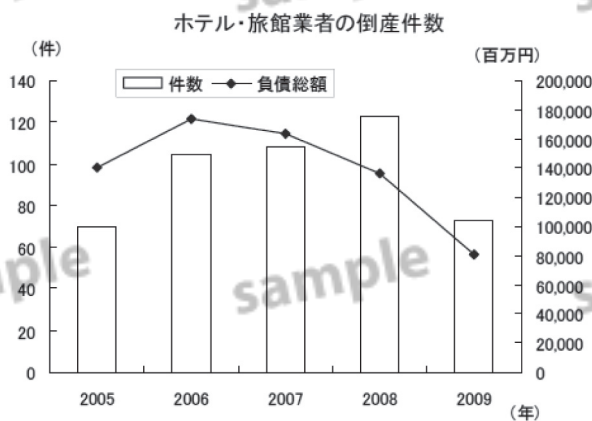
「消費の二極化」や「団塊の世代のコダワリ消費」という言葉に対する過度の期待が宿泊業界に席卷したことが、正常な業績期待を歪めていたとも言える。2003 年頃には観光地のホテル旅館に宿泊して、1 本数万円のワインを飲み、女性は 90 分 2 万円のエステを受けるという理想的な絵が描かれていた。しかしそのような状況は稀有なものであり、全国で数千軒あるホテルの内、ほんの数軒で行われた程度のものが過度に誇張されていた。これを成功モデルとして広く旅館業

に採用するには相当な無理があった。また、団塊の世代は「欲しいものには金を出す」という論調がしきりにマスコミで流布されていたが、それが宿泊単価の高いホテルへの需要が急増するという強いトレンドには至らなかった。

しかしバブル崩壊後、強力なコンテンツを生むことが出来なかった観光ホテル旅館業界と債権者である金融機関にとっては、突然訪れた「個性派旅館ブーム」が突破口に写ったのであろう。積極的に改装費用を貸し付けたり、与信的に限界が見える場合には、子会社のリース会社などを使って改装費用のリース化^[1]を行うなどして資金を捻出していった。トレンドが一時的であるかどうかは問題にならず、あらゆる温泉地で露天風呂付客室が急増し、個性派旅館は急速にコモディティ化していったのだった。

追い打ちをかけるような旅館再生ブーム

2006年頃からホテル仲間の倒産が相次いだ。しかもホテル甲と同じく方向転換したホテルなども業績を悪化させ、撤退や売却などの話が聞かれるようになった。



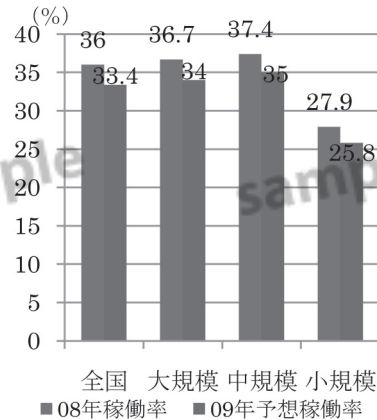
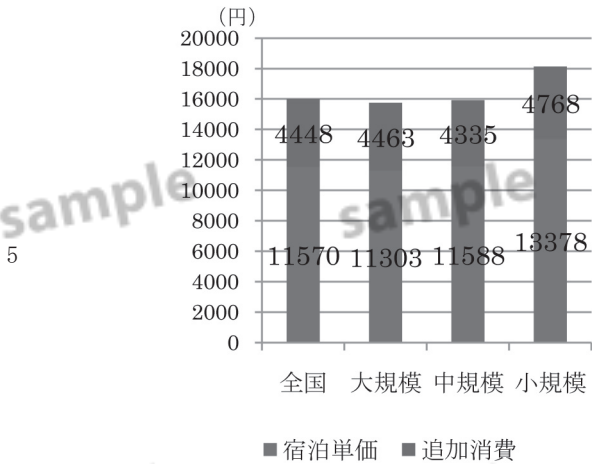
※ 2009年は1～8月までの実績値、出典：帝国データバンク^[2]

今までは大型施設の倒産が多く、温泉地の景観を損ねる問題があった。

しかし、小型の施設の倒産が出てくることにより、観光地の地盤沈下となってしまう可能性が高い。と言うのも、団体向け温泉地が苦境に立たされてきたのは周知の通りであるが、小型施設の倒産の増加は旅館業界が「八方塞」に陥っていることを示唆する。ホテル甲もこの事態を肌身に感じており、他人事では無くなっていたのだ。

左図に寄れば、2006年頃から倒産件数が急増し、高く推移をしている。問題は2007年頃から始まる負債総額の小さい施設の倒産である。帝国データバンク調べによると、負債が5億円未満であり、業歴が30年以上の倒産が50%を占めるなど、堅実経営企業であっても業況の厳しさが顕著になっていた。

^[1] 例えば、露天風呂付客室に据え付けられる風呂や湯水循環システム、宴会場の畳までリース化が行われた。



2008年規模別旅館業宿泊単価及び消費単価と予想稼働率
 出典：観光経済新聞調査^[3]より筆者作成 単位：円及び%

10

しかしなぜこの時期からホテル旅館業界の倒産が相次いだのか。理由は、いわゆる「旅館再生ブーム」にあるのだとも言われている。

15

「温泉旅館・ホテルを運営するふなびき（栃木県藤原町、船曳富士男社長）は二十七日、東京地裁に民事再生法の適用を申請し、同日付で保全命令を受けた。負債総額は約三十六億円。同社は二十六日付で米ゴールドマン・サックスグループとスポンサー契約を締結しており、ゴールドマンが人材提供や資金繰り面で経営再建を支援する。^[4]

20

旅館業界でも経営の参考にしたいと言われていた老舗旅館「宿屋伝七」を運営していたふなびきが破綻した。この記事は、観光業界以外の方々から見ればただの旅館の破綻でしかないと思う。しかし業界内の人間を震撼させた。その理由は以下の記事を参照して頂くとご理解頂けるはずだ。「栃木県藤原町の鬼怒川温泉で大規模な改装をするホテルや旅館が相次ぐ。中心となるのは産業再生機構の支援を受けて経営再建を進める施設だ。（中略）ただ一方で、周辺の宿泊施設には『割り切れない』との思いがあることも確かだ。経営責任を取ったとはいえ、再生機構の支援先は債権放棄を受けて身軽になり、大規模な設備投資をして再出発した。一つの温泉街として共存しつつ、競争もしなければならない他の施設には不公平感も残る。^[5]。「倒れても起き上がってくる。（産業再生）機構の支援旅館はゾンビだ。しかも……前より強くなってるんだから、勝てっこないよ」（下野新聞 2005年3月13日）^[6]

25

「宿屋伝七」があるのは川治温泉、鬼怒川温泉から約15km北上した場所にある。上記の記事は地元の声のトーンを低くして伝えている。本音はさらに激しいものであった。「宿屋伝七」の破綻は債務超過から来るものであったと記事は伝える。しかし、同業者の経営感覚から見ると、

30

^[2] ホテル旅館の倒産件数（帝国データバンク 2009年9月8日）

^[3] 観光経済新聞 2009年9月19日

^[4] 日本経済新聞 2006年2月28日

^[5] 日本経済新聞 2005年11月14日

^[6] 岩城成幸「温泉街の事業再生と地域金融機関」レファレンス 平成18年6月号

当時の負債（約 36 億円）と売上（約 18 億円）というのは、確かに債務超過であることは間違いない。しかしこのバランスは当時の旅館では「良くある状況」であり、破綻にまで追い込まれるようなものではなかったし、当時の伝七の業況と顧客満足度も勘案すれば、逆に「まだ健全」とまで言えただろう。可能性としては足利銀行の破綻がトリガーとなったのだろうが、鬼怒川温泉の再生施設問題が影響していたと業界内では言われている。

鬼怒川温泉の再生事例は一見成功を収めているように見受けられていたようだが、現実とは全く違うことが分かった。要するに、再生を行い、負債を圧縮できた企業は競争力を大幅に回復し、このことが同業他社にとっては不公平な競争を強いられている結果になってしまうのだ。というのも、旅館業が宿泊料金を低価格に出来ない主な理由は借入金の返済原資の確保のためであり、借入金が無くなってしまえば宿泊料金の圧倒的低価格化を実現できる。本来ならば域内連携により集客努力をしなければいけない温泉地が、企業再生をきっかけに関係が冷え込んでしまい、地域の連帯感を阻害する結果となった皮肉なケースである。しかも鬼怒川温泉だけではなく、その周辺にある川治温泉の旅館にまで低価格化の影響が響き、老舗旅館が破綻にまで至ったのだ。我が国が直面する少子高齢化の現実においては、個別企業を再生したところで、結局は過当競争を生む結果となり、さらなるデフレ圧力となって帰ってきてしまうのだ。

資金繰りの行き詰まり

楽観的であった元重氏も危機感を覚え、元重氏に財務諸表を手渡した。最近資金繰りが大変で、自分の貯金を使わないと運転資金が回らないという。元重氏も貸借対照表を見てこの事態は把握していた。2007年の時点で借入金は7億円強も残っていた。予定ではもう1億円は返済するはずであった。月商が3600万円程度で、月額返済が1200万円。断続的な売上の低迷が少しずつ資金繰りを悪化させ、返済と借入を繰り返している内に、純額で借り入れが減少していき、純額で返済がなくなった。コスト削減に急いだが、支払利息の負担も増え、焼け石に水の状態であった。

程なくして、0銀行からこれ以上は融資できないとの通達が来た。しかし半年後にはホテル甲の

(単位：千円)	2007年	2008年予想	2009年予想
売上高	¥364,000	¥330,000	¥270,000
売上原価	¥98,280	¥89,100	¥72,900
売上総利益	¥265,720	¥240,900	¥197,100
人件費	¥91,000	¥82,500	¥67,500
法定福利費	¥18,200	¥16,500	¥13,500
送客手数料	¥21,840	¥23,100	¥21,600
水道光熱費	¥36,400	¥33,000	¥27,000
修繕費	¥3,500	¥3,500	¥3,600
備品消耗品	¥3,640	¥3,300	¥2,700
リース料	¥12,000	¥12,000	¥12,000
業務委託費	¥4,000	¥4,000	¥4,000
減価償却費	¥96,000	¥48,000	¥48,000
衛生費	¥3,640	¥3,300	¥2,700
販売管理費計	¥290,220	¥229,200	¥202,600
営業利益	¥-24,500	¥11,700	¥-5,500
支払利息	¥20,076	¥19,236	¥18,396
営業外収益	—	—	—
経常利益	¥-44,576	¥-7,536	¥-23,896

「ホテル甲の損益計算書」筆者作成

資金繰りが限界に達することは明らかであった。元重氏は0銀行支店長に毎日のように呼び出され、厳しく経営者責任を問われ心労のため体調を崩した。

5 晃子女史も取引銀行の態度が急変したことに困惑し、ホテル仲間の紹介で、金融機関対策に強い
 10 コンサルタント佐藤氏に頼ることした。佐藤氏は金融機関の出身で、ホテル仲間の債権放棄を手伝ったという話を聞いていた。2008年初め、度重なる
 15 討議の結果、ホテル甲は債務のリスケジュールを申請した。月額1200万円（0銀行400万円・SK
 中金350万円・CS公庫300万円・支払利息150万円）の元利返済を、月額500万円（0銀行200万円・SK
 中金100万円・CS公庫50万円・支払利息150万円）にまで減額した。もちろん信用保証協会
 20 付け融資もあるため、保証料は従来通り発生する。元重氏は政府系銀行の担当者に「今後このような
 25 事が再度起きたら、その時は最終整理ですよ」と捨て台詞のように言われたことで金融機関という組織に
 30 激しい不信感を抱いた。その後、売上はさらに減少したが、何とかホテル甲の資金繰りは安定化した。

(千円)	2007年	2008年予想
流動資産計	¥55,000	¥43,600
現金	¥25,800	¥8,700
売掛金等	¥25,700	¥32,500
棚卸資産	¥2,400	¥1,800
固定資産計	¥72,200	¥731,600
建物等	¥452,700	¥469,800
設備等	¥159,700	¥123,900
土地	¥83,000	¥92,600
投資その他資産	¥20,400	¥39,500
流動負債計	¥34,800	¥30,400
買掛未払	¥25,600	¥22,900
固定負債	¥735,800	¥741,300
長期借入金	¥717,000	¥687,000
役員借入	¥18,800	¥54,300

「ホテル甲の貸借対照表（抜粋）」筆者作成

2008年後半もホテル甲を取り巻く環境は依然厳しいままであった。売上は年商3億円台にまで落ち込んだが、あらゆる手を尽くして経費の削減に挑んでいたため、何とか繁忙期である2009年3月まで追加融資を一切受けずに持ちこたえることは出来そうである。しかしながら元重氏は世界経済不況に関するニュースを見ながら考え込んでいた。今まで以上に2009年は大変な年になる。売上は少なくとも2割以上は落ち込む可能性も出てきた。2009年3月まで生き長らえたとしても、その先はどうなるだろう。今までの努力で、晃子女史・元重氏・社員の全てが疲弊している。今年もまた、同地区のホテルが2軒倒産したが、この話題にも慣れてしまった。

30 数年前にリスケジュールをしたが、それだけでは持ちこたえない。周囲の状況を見ると、どうやら再度リスケジュールをして当座を凌ぐのは難しいことではないらしい。ホテル甲は実質的に返済を行っているのに、まだ健全な企業としてカテゴリーされているようだ。それだけ地域経済は疲弊している。それゆえ昨今は強硬的な態度を示していた政府系金融機関も態度が変わってきているように見えた。しかし本当にこのままで良いのであろうか。

晃子女史には懸案すべき点の一つがある。長男徹氏の存在だ。徹氏は地元の大学で准教授をしている。先代の田中社長が他界し、知らず知らずの内に連帯保証人のサインをさせられていた経緯もあり、またホテル甲の経営には一切関与していないために、連帯保証人であることに疑念を抱き始めていた。晃子女史も責任を感じているようだ。

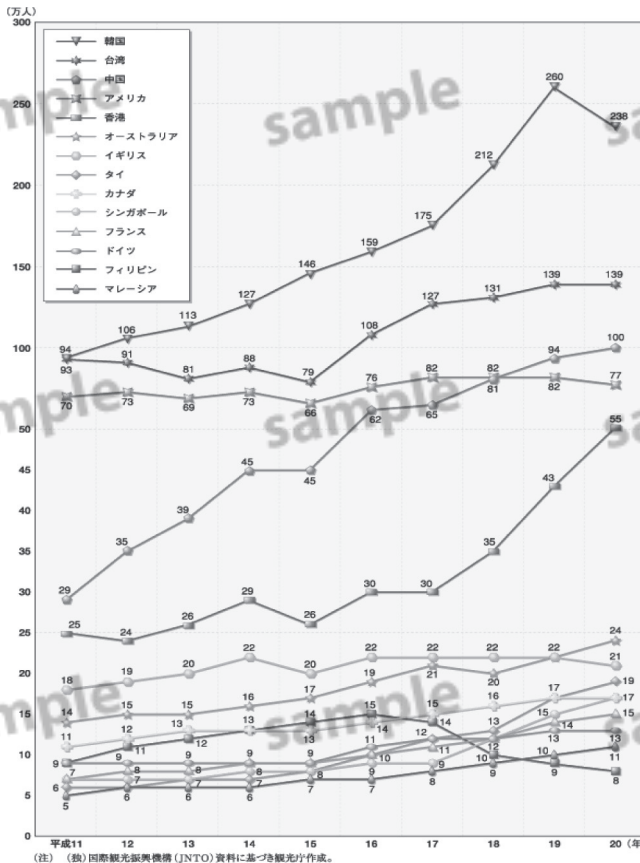
5

唯一の希望である外国人観光客

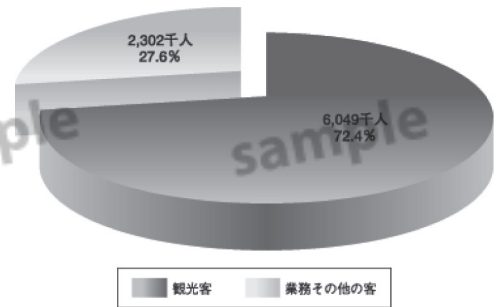
唯一明るい話題であるのが、近年の外国人・訪日観光客数の増加である。国別で見てもアジア圏からの観光客が増加している。また、観光目的が全体の7割以上であることが観光地の今後に大きな影響を及ぼすと期待できる。

10

過去10年における上位14か国・地域からの訪日外国人旅行者数の推移



目的別訪日外国人旅行者数（平成20年）



(注) 法務省及び(独)国際観光振興機構(JNTO)資料に基づき観光庁作成。

しかし、楽観視できない状況もある。訪日外国人旅行者は、様々な要因によりその旅行者数が増減する。例えば、為替である。この為替の問題が大きく影響したのが、平成20年に韓国からの訪日観光客である。他国と比較してもその急減は明らかである。また、全体的な推移としても、平成20年8月からの急落は非常に大きい。ゆえに、唯一明るい話題である訪日観光客についても、その需要動向に注意を払うべきであろう。

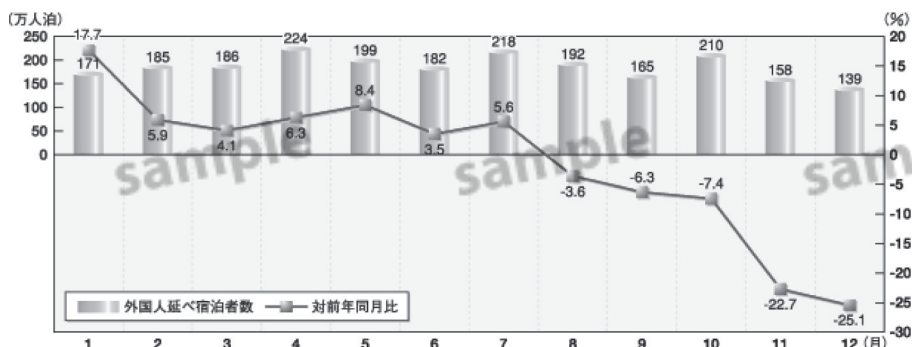
15

20

25

30

月別外国人延べ宿泊者数（平成 20 年）

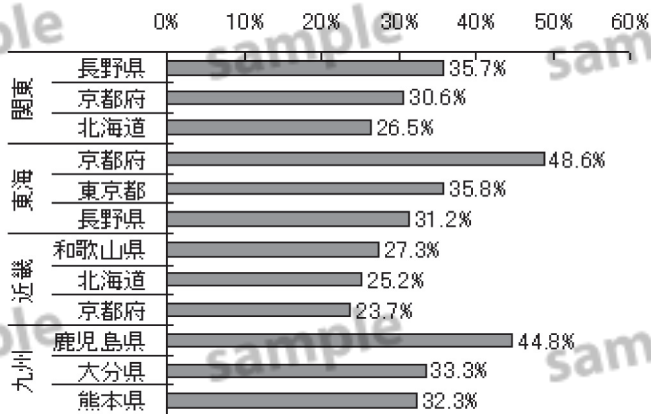


(注) 1 国土交通省観光庁「宿泊旅行統計調査」による。
 2 「外国人」とは、日本国内に住所を有しないものをいう。
 3 年間の新設・廃業施設のデータを反映させる前の数値であり、確定値では若干の変更があり得る。

出典：観光白書（国土交通省、平成 21 年 7 月 10 日）

予想を反した ETC ショック

2009 年 3 月に ETC 休日終日割引制度、いわゆる「1000 円高速」制度が始まった。各界から地方の観光業への経済波及効果への期待が高まった。しかし現実とは全く予想と反するものであった。和石温泉は首都圏から 100km という首都圏の近郊温泉地である。この「1000 円高速」によって、このような温泉地の集客力は一気に低下してしまった。通常であれば満室になった休前日が平日以下の稼働になったのである。



出典：高速道路料金が半額になった場合の人気旅行先（居住地別）
 （財団法人日本交通公社より）

ニュースなので話題になったが、無理にでも車で日帰り旅行を行ったり、遠方に出向く旅行客が急増し、高速道路は大渋滞を引き起こす結果となった。左のグラフは、ETC 割引に関するアンケート調査である^[7]。遠距離まで旅行する傾向があり、首都圏周辺の観光地は目的地とはならない。交通機関の低価格化により大きな需要変動が起きることを示唆している。

^[7] 財団法人日本交通公社ホームページ「先読み！マーケットトレンド 第九話高速道路料金割引の影響」(http://www.jtb.or.jp/investigation/index.php?content_id=216、2009 年 12 月 3 日アクセス)

超低価格旅館の出現

個人旅行、個性派旅館ブームについては述べてきた通りだが、これが観光地に対して別の影響をもたらしている。旅行者は周辺観光地への周遊を楽しむのではなく、宿泊施設への滞在を重視するようになった。要するにあらゆる観光イベントも集客が望めないために打ち切られるものが多くなった。こうして大型施設を擁する歓楽的観光地は更に疲弊し、倒産する施設が急増した。もちろん、倒産した旅館を放置しておくわけにはいかない。そして生まれたビジネスモデルが、超低価格旅館チェーンの出現である。基本的にこのような運営事業者は債権譲受したサービサーから安く買うか、もしくは賃借する手法であるため、市場を席卷した後には、簡単に撤退が可能である。自己の会計でリスクを負いながら、日々の資金繰りに追われている既存のホテル旅館経営者の息の根を止める競争戦略である。当然ながら観光地は「諦めムード」に陥っている。競争自体を否定するものではない。消費者は低価格化を享受できる。しかし、時にアンフェアである企業再生が地域経済へのネガティブな影響を及ぼすこともある。前述の鬼怒川問題も然りである。今後更に多くの温泉地エリアが丸ごと経営難に陥る可能性も否定できない。

ホテル甲の事業再生だけでは済まない現状

今まで見てきたように、ホテル甲の設備投資計画は短期的な成功は収めたものの、結局は経営難に陥ってしまった。本音を言えば、債権者にも従業員にも迷惑は掛けたくないのだ。しかし、現実的に経営が行き詰まってくる前に何らかの手を打たなければいけない。今回の問題は放置しても時が解決するようなものではない。

ある日、元重氏は地域の同業他社経営者との会合に出席した。やはり皆同じように疲弊しているのは明らかであった。「いつ旅館を閉めるか」という話題になることもしばしばある。しかし借金があるので現実的に閉めることは出来ないのも皆分かっている。旅館を再生させるなどは皆諦めてしまっているようにも思える。すでに温泉街には廃業した旅館が点在し、その周囲にはシャッターが閉まっている元飲食店や射的店が軒を連ねている。このような状況では、たった数軒が頑張ったところで何が出来ると言うのか。

年に1度開かれる夏祭りも旅行者の集客には全く役に立っていなかった。近年の花火大会は規模の拡大競争のような傾向があり、中途半端な花火では旅行者は集まらない。たとえ旅行者が集まったからと言って、2時間で1000万円ほどが飛んでしまう花火大会の費用対効果への疑問は残っている。和石温泉の旅館の平均客室数は40室、軒数は30軒。1室2名で宿泊したとし

でも 2400 名の宿泊者である。花火大会当日の平均稼働率は 60% とすると約 1400 名が和石温泉に宿泊したこととなる。ここで宿泊単価が 1 万円台前半であった場合、2 時間の花火大会で実質赤字となる。金勘定をするべきではないという議論もあるが、現在は自治体の補助金に頼っているため、どこまで続けられるかが問題である。

5 地域の協業意識は十分なほどあるが、その地域の皆が一様に疲弊してしまっている。このような中、ホテル甲の残された道は何があるのでしょうか。近年は地域一体の再生という言葉も出てきているようだ。観光地というのは地域一体が事業体のようなものであることは元重氏が前々から感じ取ってきたことでもある。残される道は地域協業にあるのではないかと改めて考え、元重氏はまずは自分一人だけでもこの課題に取り組むことにした。

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