総合

旅館経営ワンポイント講座

渡辺清一朗　53

昭和101年が明けた。この1年もいろんなことがあった。本業の経営改善・再生でも忘れられないことばかりだった。

温泉旅館を女将として取り仕切っていた女性。売り上げの低迷と過剰債務に苦しんでいた。どうあがいても再生は困難と廃業を決断する。法律の専門家のアドバイスをもらいながら、自身の自己破産手続きも行った。ちょうどそんな折「うちの旅館の弱みは中心となる女性がいないことなんだけど、誰かいい人いないでしょうか?」という話が舞い込んだ。全く違う地域の旅館であったが、かえってしがらみがないほうがいい、という判断で雇われ女将を引き受けることとなった。今では地域の女将の間でも中心的な役割を担うまでになっており、すこぶる健康そうな明るい笑顔が返ってくる。私もうれしい限りだ。

温泉旅館の若社長。営業体制の強化を図り何とか債務の利益償還を図ろうと、企業再生の専門家にも相談しながら業績の回復に真面目に取り組んでいた。

企業再生、さまざまな人生模様を見る

しかし、施設の老朽化や競合他社のリニューアルなどもあり業績の回復は思うようにならなかった。最終手段として民事再生による事業の再構築を図ったが、再生計画は認められたものの結果としては再生を断念、破産を余儀なくされた。旅館事業は継続することができなかったが、専門家集団とともに自ら必死に再生に取り組んだ経験が生きた。現在は企業再生業務を専門家の下で勉強しながら企業再生のプロを目指す毎日だ。

先日相談に訪れた30代の青年。「このまま交渉に参加するか、家業を離れて別の仕事に就くか、どうしたらいいでしょうか?」。旅館を営む家業が危機的状況に瀕しており心底悩んでいた。親が経営する旅館（A社）が親兄弟が経営するレストラン（B社）の金融債務の連帯保証をしていた。その上、親も連帯保証人となっているという。かろうじて取締役である本人は保証人ではない。B社の金融債務の償還がかなりの期間滞ったため、期限の利益喪失となり、A社にも債務償還の通知が届いているがそこまでの余裕はない。スポンサー候補は数社あるようで何とか再生したいとのことであった。

旅館の損益状況から考えても再生は容易ではなく、いずれにしてもいばらの道からは逃れられない状況で冒頭の言葉が飛び出してきた。この案件、現在進行形ではある。

現状に踏みとどまり歯を食いしばって乗り切ることも選択肢の一つだ。しかし、再生は相手のあることで、次の人生に踏み出すという決断もあり得る。これまで、実際にさまざまな人たちの人生模様を見せてもらってきた。

かくいう私自身も携わった主な職業だけでも、銀行員、旅館ホテル経営、設計会社の営業、企業再生人、などその時々でいろいろな方々のお世話になりながら現在がある。選択肢がいくつかあっても一度に選択できる道は限られているし、身は一つしかない。逃げずに勇気をもって前に進むしかない。必ず一筋の光が見えてくるはずだ。

（EHS研究所会長）

＝月1回掲載

ツーリストシップ検定 京都で試験、4人合格

ワークショップ

ツーリストシップグローバル（田中千恵子代表）は12月7日、京都市内でツーリストシップ検定を開いた。観光に関心ある学生や社会人らが参加。観光の現況やツーリストシップの考え方などを座学やワークショップを通して学んだ上で検定を受検。4人の合格者に田中代表が修了証を手渡した。

ツーリストシップ検定は、一般社団法人ツーリストシップ（田中代表）が提唱、啓蒙活動を行っている旅行者の行動や行動姿勢「ツーリストシップ」の理解浸透を目的にしたもの。行動基準「ツーリストシップ行動集」をテキストにした講義とワークショップ、検定試験で構成。合格者には認定証を授与するほか、合格者同士のコミュニティに招待している。

8月からオンライン形式、9月からリアル会場での検定を始めた。リアル開催は、京都、北海道・知床、東京に続き4回目。

ワークショップでは、旅行者の様子を表したイラストを題材に、行動集の何番に関連するかを考えて発表したほか、参加者の選んだ観光地に関するツーリストシップについて意見交換。その後検定を受検し、受講した4人全員が合格、認定証を受け取った。

受講者した同志社女子大学の田宮柚奈さんは「自分よりも旅の経験値の高い参加者の話が聞けて、とても勉強になった」と笑顔で語った。

次回は1月31日に東京で実施する。

最新技術の展示会

ホスピタリティテックEXPO

RX Japan　2026年12月に初開催

展示会主催会社のRX Japan（東京都中央区）は、ホスピタリティ産業全体が直面する課題を解決する最新のテクノロジー、デジタルソリューションをテーマにした新たな展示会「ホスピタリティテックEXPO」を2026年12月に開催すると発表した。

従来開催してきた観光・宿泊市場向けの「観光DX・マーケティングEXPO」と、飲食業を対象にした「飲食業界イノベーションWeek」を統合した。会期は26年12月2～4日で、東京都江東区の有明GYM－EXで開催する。

RX Japanでは「展示会来場者の目標数は1万人を目指し、現在、出展社を積極的に募っている」として、出展を呼び掛けている。

25年12月12日に東京都内で開かれた発表会＝写真＝では、新たな展示会の開催概要や、出展成果を高めるためのヒントなどを紹介した。ホテル三日月社長の満間信樹氏をゲストスピーカーに迎え、「旅館・ホテルにおけるテクノロジー活用の現状と課題」をテーマにした講演も行われた。

第1回「ホスピタリティテックEXPO」の詳細は、公式ホームページ（https://www.hospitality-show.jp/tokyo/ja-jp.html）で紹介している。

日本地域センター長兼東京支社長に鄭氏

韓国観光公社

韓国観光公社の日本地域センター長兼東京支社長に1月1日付で鄭槿喜（ジョン・グニ）氏が就任する。前任の金観美（キム・グァンミ）氏は韓国本社に帰任する。

新社長に北村氏 深谷氏は会長に

オリックス不動産

北村達也氏

オリックス不動産（東京都港区）の新社長にオリックスグループ執行役員の北村達也氏が就く。1月1日付。現社長の深谷敏成氏は会長に就任する。「さらなる成長と事業の発展を図る」と同社。

北村氏は2000年オリックス入社。12年オリックス不動産の不動産投資事業第一部長、17年からオリックス不動産投資顧問の社長を歴任。

オリックス不動産は、オフィスビルや商業施設の不動産投資・開発事業や、旅館・ホテル、水族館といった施設運営事業などを展開するオリックスグループの総合不動産会社。「オリックスホテルズ&リゾーツ」ブランドの宿泊施設の開発や保有を行うほか、「別府温泉　杉乃井ホテル」「会津・東山温泉　御宿　東鳳」などは、100％子会社のオリックス・ホテルマネジメントが運営を行う。

逆境をチャンスに ―旅館の再生プラン

〈782〉

青木　康弘

官民連携で拓く旅館・ホテルの未来(5)

前回までのコラムでは、官民連携に関心を持つ事業者が、どこから情報を得て、どのように行政と関係を築いていけばよいのか、その入り口を整理してきた。今回コラムでは、実際に事業化を判断し、提案として形にしていく段階で何が問われるのかを述べたい。

次にポイントとなるのが事業性の見極めである。ここで重要なのは、最初から精緻な事業計画をつくることではない。需要の見立てや初期投資、資金調達、投資回収期間の概要を整理し、自社が許容できるリスクなのか確認することに意味がある。同じ施設でも、指定管理か、DBOやBTOか、あるいはコンセッションかによって、収益構造、責任範囲は大きく変わる。運営の自由度が高まるほど負担やリスクも増すため、メリット、デメリットを比較して、事業手法を決めることが参入判断の核心となる。

この段階で陥りやすいのが、自社だけで答えを出そうとする姿勢である。官民連携は金融、税務・会計、法務、建設、運営といった幅広い領域の専門性が必要となる。早い段階から専門家に相談し、計画の現実性やリスクを外部の目で確認してもらうことが望ましい。

あわせて準備をしておきたいのがチームづくりである。官民連携案件は、公募が始まってから慌てて体制を整えても間に合わない。設計、建設、金融、運営など、将来のパートナーとなり得る企業とは、日頃から情報交換を重ね、一定の条件がそろえば共同で提案できる関係性を築いておくことが望ましい。

事業性の検討と並行して準備するのが提案書である。求められるのは理想論ではなく、行政が何を不安に思い、何を期待しているのかを理解した提案である。多くの案件に共通するのは、財政負担の抑制、住民サービス水準の向上、地域価値の発信である。これらの点について、提案書で具体的に示す必要がある。単なるコスト削減では足りない。収益構造の工夫による負担軽減、提供する体験価値、長期にわたり地域に関わり続ける意思が実施体制や計画に織り込まれているか。これらが言語化されて初めて、提案は評価委員会の土俵に乗る。

提案書は評価項目に沿って、課題整理、事業コンセプト、事業スキームとリスク分担、収支計画、波及効果へと展開すると理解されやすい。文章だけで説明しようとせず、数値や図で全体像が直感的に伝わる構成を心掛けたい。評価者は宿泊業や観光の専門家でないことが多い。専門用語よりも行政の意図に沿って伝わる言葉にすることが重要である。

官民連携は書類の巧拙を競うものではない。行政は十年、二十年という時間軸で地域を託す相手を選ぶ。事業が厳しくなったときにどう向き合うのか。担当者が変わっても関係性は続くのか。そうした不安に対し、皆さまが自身の言葉で語れるかどうかが、提案全体の信頼性を決定づける。

（アルファコンサルティング代表取締役）

謹賀新年

令和八年 元旦