観光立国の実現は、地方（地域）から

ポスト「円滑化法」時代のかじ取り

活用には5段階の手順で 借入金減らせる可能性も 再生のための選択肢増加

再生ファンド

木村氏　青木氏　森野氏

（5面から続く）

――古い旅館もある。

高野　旅館業については築年が古いものが大半で、法定耐用年数を超えている場合が多い。そのため、融資の検討が細ってくるのは事実。ただ、法定耐用年数を超えてもメンテナンスがきちんとなされており、経営者がしっかりと経営方針をお持ちなら、検討させていただいている。設備投資の部分は重要視する。顧客にみえない部分、例えば配管や耐震構造などをみさせていただいている。そこに対してしっかりとした設備投資ができる状態の事業計画を求めている。ハードがあって、そこにサービスを吹き込んで事業が成り立つ。旅館の趣き、接客、料理等いろいろなサービスがあるが、ハードとサービスの両面からしっかりとみさせていただきたい。

――円滑化法終了の受け皿というのか、各地に企業再生ファンドができている。旅館がどこまで活用できるのか、またメリットとデメリットは。

木村　中小企業再生支援協議会を母体にして作られている。最近では、12年11月に「おかやま企業再生ファンド」が設立された。中国銀行、トマト銀行、おかやま信金、笹岡信用組合、岡山県信用保証協会が出資した「おかやまキャピタルマネジメント」が債権の買い取り、株式出資などにより企業の債務を軽減して、再生を支援する仕組みだ。その案件の中に旅館・ホテルも含まれる可能性はある。

青木　大きなメリットは借入金を減らせる可能性があることだ。昔から第二会社方式という手法を利用して債務カットするケースがあったが、協議会の認定が必要であったり、経営責任や株主責任、保証責任を追及されたりするなどの問題があった。ファンドであれば銀行から債権を買い取ることができる。金融庁は再生ファンドの利用を推奨している背景があるので、銀行としても債権を譲渡しやすい。ファンドに債権が移転するとカットしやすくなるだろう。また、新規融資なども銀行から比べれば実行しやすい。今まで後ろ向き、ジリ貧状態だった旅館・ホテルも「攻めの経営」に転じることができる。

一方で、デメリットは債権買い取りだけでなく、株式出資を受けるケースがあることだ。もし過半数をとられたら経営権を取られる。オーナーの立場からすると簡単には利用できないことになる。銀行と違うので経営にも口出しをする。運営やサービスについて納得できればいいが、手法が異なると反発も出てくるだろう。

再生ファンドの利用は金融機関の判断が働く。前向きに検討したいのであれば、こちらからメーンバンクに再生ファンドを利用したいと切り出すしかない。そこでポイントとなるのは収益性で、例えば償却前営業利益がマイナスでの状況ではファンド利用はなかなか難しい。あくまでも収益性が改善する見込みがあって、おおむね5年以内に正常化できるのが条件となる。いずれにしろ、国の方針として再生ファンドの活用がうたわれているので、全国的に広がっていくだろう。

金融問題について熱く語る3氏（本社会議室）

――旅館・ホテルにとっては再生、生き残りの道があると考えていいのか。

青木　再生のための選択肢が増えたといえる。今までも、さまざまな制度があるし、使いやすくなることに加え、再生ファンドの選択肢もあるということ。ただ、いずれは返さなければいけない借り入れであることは念頭に置いておかなければならない。

森野　複数の債権者がいるのがほとんどだと思うので、債務者を含めた関係者の話し合いをどう調整していくのかもポイントになるだろう。

――企業再生ファンドを活用したいと思っても、どうやっていいか分からない人もいる。

木村　①自社で再生方針の原案（たたき台）を検討し②メーンバンクに相談の上③経営・営業の資料を用意して相談する④経営者、後継者、あるいは経営者夫婦で中小企業再生支援協議会を訪問して⑤自分たちがどうしたいか、方針を説明することが重要―の手順が考えられる。

青木　再生するために、どのような手段があるのか理解を深めるとともに、金融機関の担当者に雑談の中でもいいので聞いてみる。自分の会社に適用できそうなものであれば取り組みを検討すればいい。それによって道が開けてくる。

――まず、銀行側との話し合いで話題を持っていき、端緒をつかんでいくと…。

青木　それと、コンサルタントなど第三者の知恵を借りるのも手だ。親しい経営者仲間がいれば、話題の中で聞いていてみる。経営者同士で話し合うとか会合の中で勉強するのもいい。

木村　DDS（資本性借入金）や企業再生ファンドによる債権買い取り、民事再生などは外科的治療だ。これとは別に内科的治療がある。その二つの面で考えるのが重要だ。外科的治療だけでなく、経営体質を改善し強化する内科的治療も重要だ。

青木　旅館・ホテル業に限らず、民事再生は失敗するリスクが高い。申し立て費用を工面できれば民事再生手続きを始めることはできるが、事業継続に必要な売上利益や資金繰りを維持することができず、破産移行に至るケースが多い。

木村　結果的にDDSの選択肢が増えているようだ。

青木　借入金が売り上げの1・5倍の水準までならばDDSは有効だ。時間をかければ何とか完済できる。売り上げの2倍や3倍の借入金があるとDDSだけで金融問題を解決するのは難しい。第二会社方式や再生ファンド、DDSなどを組み合わせた手法を活用しないと、将来返済に行き詰まることになる。

森野　銀行側としてはコンサルティング機能を発揮して、いろいろなメニューをそろえた上で経営者に判断してもらうしかない。当然そこに専門的知識が必要であれば、まさに木村さんや青木さんのようなコンサルタントの方々と一緒に考えていくのがベストだ。

――旅館でよく言われるのが「丼勘定」で、きちっとした経営ができていない。それも若手経営者になって意識も変わってきているが、これからの旅館経営に求められる資質とは何だろう。

木村　まず自分の経営理念、経営の考えをしっかり持つこと。社長と女将さん、息子さんの考え方が違うと従業員もどちらを向いていいのか分からない。経営理念、経営方針を自分なりに整理することが一番大事だ。自分たちが迷わないためにも必要だ。

商売の考え方として、良い循環と悪い循環を常に意識する必要がある。良い循環のスタートはお客さまに喜ばれること。最近はネットエージェントの口コミアンケートの影響が大きくなっている。ここで評価が良いとお客さまの数も増えてくる。売り上げが上がると施設のメンテナンスができるし再投資もできる。料理の新メニューの開発もできる。従業員の教育もできる。これが良い循環だ。悪循環はこの逆パターンで、大変厳しい環境に置かれることになる。常に良い循環であり続けるように意識し、工夫、努力することが必要だ。

また、旅館をやっていく上で、二つの面を考える必要がある。一つは経営面の労務管理をどうするか、運営のマネジメントをどうするか、財務会計をどうするかだ。経営的側面を整理しておかないと、良いサービスをやれと言っても、あまりに人件費を圧縮しては従業員の定着が悪くなり、良いサービスができなくなる。

二つ目は商売の面。お客さまに来館いただき、喜んでいただき、奇麗な施設でおいしい料理を提供してさらに喜んでいただく。売り上げを維持してリピーターになっていただく。売り上げが増えるという面だ。駄目な旅館は総じて清掃が行き届かず、整理整頓がなっていない。儲かっている旅館はこの逆だ。おいしい料理を作ることにも一生懸命であるか。「安い料金なんだからこんなものでいいだろう」というないがしろな考えではなくて、安い料金だけれども、精一杯の料理を出す気持ちがあるかどうか。

後は経営者のやり切る覚悟と信用の構築。借りた金は返す、地域に貢献する、客と従業員を大事にする。そしてどんな小さなことでもやり続けることだ。

青木　本業について次世代の経営者が取り組むイメージで申し上げると、一つ目は社員を戦力化する力が今後求められる。これまではオーナー一族が方針を決めて社員にやってもらうという形でよかった。最近は環境変化が激しく、客のニーズも変わってきている。オーナー一族だけでは客の期待に応えるためのアイデアを発案することは難しいし、具体化できない。旅館・ホテル業は社員の戦力化が遅れている業界だ。社員の声を拾って、権限と責任を与えてプロジェクトチームのような横断型組織を作って社員を中心とした改革を行っていく。次世代の若手経営者が新しい価値観で改革を進めてほしい。

二つ目はインターネット予約が常態化しつつあり、確かにそこで苦手意識を持つ経営者は少なくないのだが、極力持たないよう心がけたい。旅館・ホテル業は金融ルールの変更の影響を受けやすいが、自分たちに有利な方向へ持っていくこともできる。アンテナを高く張って金融のことに詳しくなることが求められる。

一度覚えてしまうと難しくはない。そういったものがないと言葉が通じない。旅館経営者がしゃべる言葉は違う。言葉が通じないと思ったことが伝わらない。金融機関が言っていることが分からない。しっかりと身に付けた方が本業に専念できる。

森野　旅館は日本のおもてなし産業の最たるものであり、観光資源としても魅力的だ。温泉や繊細な食事、独特な雰囲気、きめ細かなサービスなど特色ある業種にもかかわらずこれだけ苦戦しているのはなぜかと常に考えている。資源があるのに生かし切れていないところがある。

経営者が右だと思っても、世の中は左だったりすることはよくあることで、多くの業種に当てはまる。結局、井の中の蛙になってしまうと、なかなか周囲がみえない。今まではそれでもよかった。内需が活発だったから。しかし、その内需も人口減に伴い勢いが細ってきているので、今後はアンテナを広げながら、いかに旅館経営に最適なことは何かを考えていくべきだ。観光資源という武器はあると思うので、顧客が何を求めているかを見定め、しっかりとした軸を持ってぶれずに対応していき、方向性を導き出していくことが重要だ。

――大江戸温泉物語など異業種から新規参入したところは消費者のニーズをつかんでいる。

森野　価格面も含めて、新しいニーズを掘り起こしている。家族4、5人で温泉旅館に行くとそれなりの金額がかかっていたが、大江戸当たりは割と気楽に行くことができるのでは。LCCの利用と同じだろう。

木村　低価格路線・ローコストオペレーションには、自館の経営に生かす生かさないは別にして、謙虚な姿勢で学ぶべきだ。1年365日同じ料金にしてお客さまに分かりやすくしている。彼らなりに「この日は必ず4人以上で」「この日は2人でもいい」など仕分けはあるが、予約業務を単純化している。

飲み放題にするのも会計が単純だからだ。いちいちレストランでサインして、それを入力して会計票を発行しなくてもよい仕組みにしている。コストさえ合えば余計な手間はかけない仕組みは参考にするべき。仕入れ値を下げてスケールメリットを出したり、食品も既成品をうまく活用しているようだ。

青木　ショッピングモールにあるビュッフェレストランに似ている。そこに宿泊機能が付いている感じ。今までの旅館の仕組みとは相当異質だ。異業種であるがゆえに異質であり、昔の伝統にとらわれない。新しい市場を開拓したと思う。

木村　客の選択肢を増やした面もある。伝統的なスタイルを貫く経営者は、低価格チェーン旅館スタイルを毛嫌いするが、認めざるを得ない。市民権を得ており、排除もできない。

ただ、駄目になった旅館を買収しているので、施設面で問題があるケースも少なくない。メンテナンスがきっちりされている施設を買えばいいが、そうでない旅館も多い。旅館は半年休業したら配管が動脈硬化を起こすなど、さまざま面で支障が出る。無理して使うとお客の評価も低下する。料金面で納得していても、ネットエージェントの口コミで厳しく書かれている例もある。「掃除をしておらずほこりだらけ」「料理が悪い」「サービスが悪い」などだ。よく思い切ってネットエージェントからの予約を取るようになったと感心することもある。

旅館は畳の部屋で布団のイメージであるが、最近は旅館のイメージでベッドを置くところが増えている。単純に洋室にしてベッドを入れて失敗したところ、洋室のイメージで温泉旅館本来の情緒をなくしてしまった例もある。いいと思ってやった結果、お客さまに受け入れられないケースの典型だ。投資をするなら生きる投資をすべきであり、アンテナを張って時代の変化に挑戦しながら、施設の良さを生かして生き残っていきたい。

このような状況でも利益を確保して、安定成長を続けている旅館もある。このような旅館に着目して改善、改革をさらに進めてもらいたい。

「収益基盤の確立」図る

日本旅行 新中計を発表

日本旅行は12月19日、2013年度から2016年度までの新しい中期経営計画「ACTIVE2016」を発表した。「確固たる収益基盤の確立」などを狙いに、ビジネスモデルの転換など三つのメーンテーマに取り組み、計画最終年度の2016年に単体で販売高4020億円（2013年度計画値3830億円）、経常利益10億円（同8億円）を目指す。

計画の正式名称は「中期経営計画『ACTIVE2016』―ビジネスモデル転換により新たなステージへ―」。少子・高齢化や個人の価値観の多様化、インターネット社会の進展、インバウンド需要の拡大など、時代が大きな変革期にあると認識。変化に対応し、収益基盤の確立ほか、「一定水準の利益確保」「社員のモチベーション向上」を図る。

三つのメーンテーマ（基本取り組み）として①ビジネスモデルの転換②人材の活性化③事業基盤の強化―を掲げた。

ビジネスモデルでは、近年、中核分野と位置付け強化してきた教育旅行、MICE、BTM、インバウンド、インターネット販売へのさらなるシフトを図る。また地域行政、大学、BTM取り扱い企業、女性、熟年・シニアマーケットなどを重点顧客層として、社内各分野が一体で取り組みを強化する。

人材面では、女性を中心とした新卒社員の積極的採用など人材の確保・育成や、社内コミュニケーションの充実を図る。

事業基盤の強化では、CSやコンプライアンス、リスク管理、コストの構造改革を推進する。

2016年度の数値目標はほかに、営業収益450億円（2013年度計画値420億円）、営業利益5億円（同3億円）。部門別の販売高目標は、国内旅行が2013年度計画値と同じ2360億円。このうち企画商品の赤い風船は820億円（同770億円）。中核分野では、インターネット販売が340億円（同210億円）、BTMが500億円（同330億円）、インバウンドが250億円（同140億円）。

インターネット販売の強化に向けたシステム投資などに、各年度で10億円程度を見込む。

計画では企業ビジョンとして「感動と満足を創出する、活力ある企業グループ」、目指す姿として「お客さま、地域、社員を元気にし、株主に貢献する」とした「4つのWIN」を設定した。

総合

「現代の八重に会う」

女子大生企画のツアー発売

日本旅行はこのほど、跡見学園女子大学の学生が考えた旅行商品「会津若松・現代の八重に会いに行こう！」を関東・甲信越地区の同社グループ店舗で発売した。会津若松市観光課などとの産官学連携による「着地型人物観光商品化プロジェクト」（協力＝観光庁、日本観光振興協会）として企画、開発。原発事故の風評被害で苦しむ同市への復興支援策を女子大生ならではの視点で考え、1年以上にわたり進めてきた企画という。

商品は首都圏各地からのJRと東山温泉「原瀧」の宿泊をセットにしたプラン。オプションとして、会津の酒蔵や伝統菓子店で活躍する女性に会い、交流するプランを設けた。女性は「会津若松の女性の強さを受け継ぐ現代版新島八重」として学生が〝発掘〟。「アクティブで前向きな女性層をはじめとしたツアー参加者に会津若松の新たな魅力を伝える」。

代金は2万1900円から。オプショナルプランは2千円。オプションは1～3月で500人の販売を見込む。

温泉クン　気ンキラ

1位は箱根温泉

7年連続の快挙

じゃらんリサーチ

じゃらんリサーチセンターは12月11日、「じゃらん人気温泉地ランキング2013」を発表した。「全国人気温泉地ランキング」の1位は7年連続で箱根温泉となった。

全国人気温泉地ランキング（これまでに行ったことがある温泉地のうち、もう一度行ってみたい温泉地）は、1位箱根温泉、2位由布院温泉、3位草津温泉の順で、全て昨年と同順位だった。

全国あこがれ温泉地ランキング（まだ行ったことはないが、一度は行ってみたい温泉地）は、1位由布院温泉（昨年1位）、2位登別温泉（同3位）、3位乳頭温泉郷・田沢湖温泉（同4位）。

全国温泉地訪問経験ランキング（最近1年間に行ったことがある温泉地）は、1位箱根温泉（同1位）、2位別府温泉（同3位）、3位熱海温泉（同4位）となった。

全国温泉地満足度ランキング（最近1年間に行ったことのある温泉地のうち、満足した温泉地）は、1位奥飛騨温泉郷（同7位）、2位小田・田の原・満願寺温泉（同8位）、3位高湯温泉（同22位）。

じゃらんnet会員とじゃらんnet利用者に温泉地に関するアンケートを実施し、結果をまとめた。本調査の実施は7回目。

観光客向け交流館 13年3月オープン

亀戸の事業協組

東京都江東区の亀戸地域の五つの商店街で組織する亀戸いきいき事業協同組合は2013年3月をめどに、地元住民や観光客向けの交流館「亀戸梅屋敷」をオープンする。「地域交流の拠点として、亀戸の活性化につなげれば」と同組合では話している。

場所は亀戸駅から歩いて5分の距離。江戸時代に建っていた「梅屋敷」と呼ばれる別荘をモチーフに建設する。当時の梅屋敷には約1万2千平方㍍の広大な庭園があり、一面に梅の木が植えられていたという。

亀戸梅屋敷は下町ならではの伝統と格式ある純和風様式とする。施設内には休憩所、多目的ホール、観光案内所、地元の伝統工芸の実演コーナーなどを設ける。

また、地元の生鮮食品を販売する青空市、亀戸グルメ食べ歩きイベントなど、交流行事も開催する方針だ。