

コロナ禍で営業利益を黒字に転換！ S旅館の伴走支援



谷口 純平
大阪府中小企業診断協会

1. S旅館との出会い

「返済が厳しく、自己破産も視野に入れて、今後のあり方を検討したい」。

2018年の暮れ、S旅館とメイン行の打ち合わせの席上、S旅館の社長（当時61歳）が率直な思いを告げたことからすべてが始まった。

私は、一貫して観光業界に携わってきた経験をもとに、「観光・サービス業の事業者を対象とした金融調整などを必要とする事業再生」を主力の事業領域とし、事業調査や事業計画策定支援のほか、必要に応じて計画策定後の伴走支援を行っている。

そのため、事業者の支援期間が数年にわたることも多く、S旅館の支援期間も4年目となり継続支援中である。現在は、ミシュランガイドの星を持つ旅館・ホテル3社、JTB90点以上の宿にランクされる旅館1社を含め、常時10社以上の観光・サービス業の事業者支援を行っている。

S旅館から冒頭の申し入れを受けたメイン行が中小企業再生支援協議会（現・中小企業活性化協議会）へ相談し、私が専門家として派遣されることが決まった。

私の役割は、事業デューデリジェンスの実施および経営改善計画（暫定リスク計画）の策定支援を行った後、伴走支援を通じてS旅館の収益力改善のサポートを行うとともに、事業者と金融機関との信頼関係を高めていくことであった。S旅館の社長は、行動する前からネガティブな予測を立て、結果行動もしない傾向にあったことから、うまくいくイメージを描いてもらえるよう対話に努

め、行動力を引き出ししていくことが必要であった。

2. S旅館の概要

(1)事業内容

S旅館は、湖畔沿いに建つ全22室の小規模温泉旅館である。売上のほぼすべてが宿泊客によるもので、ごくわずかではあるが、地元客の宴会による売上もある。S旅館の特徴は、①大浴場や貸切露天風呂はもちろん、客室にも温泉が引かれており、全館で源泉かけ流しの温泉が楽しめること、②今では珍しくなった夕朝食とも部屋食で提供する仲居担当制のオペレーション、③すべての客室から湖を眺めることができること、④正社員4名の少数精鋭による低コストオペレーション、である。中でも、全面ガラス張りで風光明媚な景色を眺めながら、源泉かけ流しのお風呂を楽しめる展望風呂付客室の人气が高く、客層は年配のご夫婦が多いほか、チェックインからチェックアウトまで他の客と顔を合わせることなく過ごせることから、お忍びでの利用も多いことが特徴である。

(2)業績の推移

団体旅行から個人旅行へニーズが変化する中、1996年5月期に189百万円あった売上高は減少を続け、2004年5月期には84百万円と半減以下になった。個人旅行に対応した旅館への転換を図るため、2005年5月期に大規模リニューアルを実施、現在人気の展望風呂付客室への改装や全客室への温泉の引湯、ロビー・ラウンジ・大浴場の改装などを行い、現在の旅館の形が出来上がっている。しかし、その設備投資資金のすべてを借入金で調

図1 業績推移 (筆者作成)

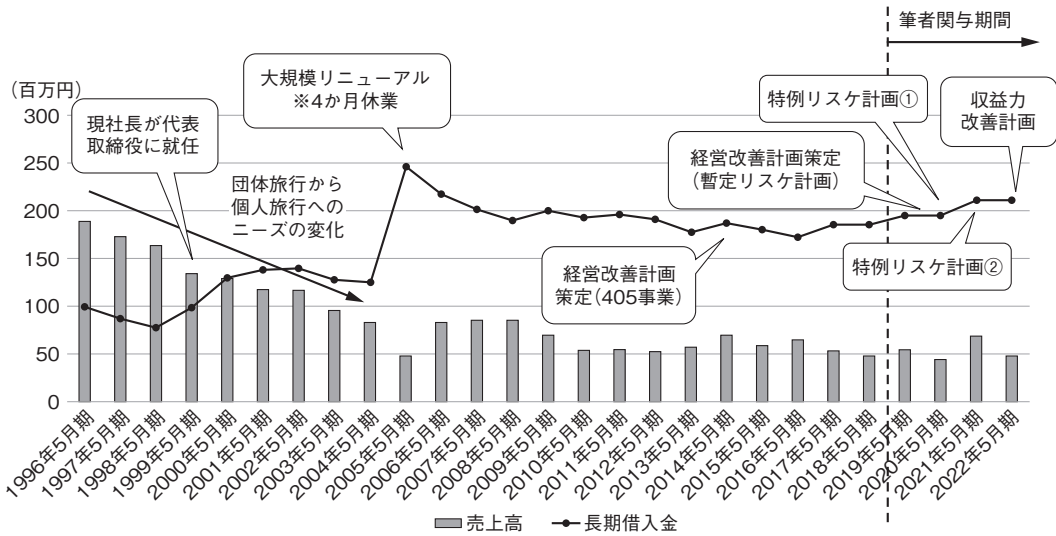


図2 SWOT分析 (筆者作成)

機会	強み
<ul style="list-style-type: none"> Go To トラベルや県民割・ブロック割などの施策による国内旅行の需要喚起 コロナ禍の出国日本人数減少に伴い、海外旅行需要が国内旅行へシフト 	<ul style="list-style-type: none"> 大浴場や貸切露天風呂、客室を含めた全館源泉かけ流しの温泉 夕朝食とも部屋食で提供する仲居担当制のオペレーション すべての客室から湖を眼前に望む眺望 少数精鋭の低コストオペレーション
脅威	弱み
<ul style="list-style-type: none"> 人流制限など、新型コロナウイルスの感染者数動向に著しく影響を受ける集客状況 インバウンド需要の蒸発 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的な営業施策の取組み不足 定例会議の未実施による成り行きの運営 既存設備の老朽化に伴う魅力の低下 過大な借入金

達したため、長期借入金が125百万円から246百万円へと大きく増加した。

大規模リニューアル後の売上高は当初計画に達せず低迷し、借入金の返済が進まなくなったことから、2014年5月期に地元コンサルタントの支援を受け、経営改善計画（405事業）を策定しリスクスケジュールを図ったものの、抜本的な改善に至ることはできず、2018年5月期の売上高は49百万円にまで落ち込んだ。

2019年4月から私の関与が始まり、事業デューデリジェンスおよび経営改善計画（暫定リスク計画）の策定支援を行った後、2019年10月より伴走支援を開始した。しかし、伴走支援開始早々の2020年2月に新型コロナウイルスの感染拡大が始まり、以降はS旅館も人流制限などの影響を受け、厳しい環境下に置かれることとなった。資金面に

おいては、2020年5月の特例リスク計画（1回目）にて15百万円のゼロゼロ融資を受け、資金繰りへの不安を解消した。また、コロナ禍で評価される自らの強みを洗い出し、それを最適なタイミングで強く打ち出したことが功を奏し、2021年5月期は売上高69百万円（前年比152%）へと大きく増加、営業利益は10百万円（営業利益率14.5%）で4期連続の営業赤字から営業黒字へと転換し、債務超過も解消することができた。コロナ禍の真ただ中に営業利益が黒字に転換したのは、私の支援先の中でもS旅館のみの快挙であった。

(3) SWOT分析

S旅館のSWOT分析の結果は、図2のとおりである。

3. 伴走支援の取組み

(1) 会議体の整備

① 経営会議の開催

社長・女将・私に参加する経営会議を月に1回実施し、新規施策や実行中施策の進捗管理など、事業運営の基盤となる会議体の整備を行った。

② 金融会議の開催

6か月に1回金融会議を開催し、実績や業況、資金繰りの報告、設備投資などの承認のほか、私からは数値状況のみならず、金融機関からは見えにくいアクションの進捗状況について丁寧に報告を行い、金融機関との信頼関係の向上に努めた。

③ キックオフミーティングの開催

伴走支援開始時および毎期期初に従業員全員が参加するキックオフミーティングを開催し、前年実績や事業方針の共有を図るとともに、従業員一体での経営改善を図った。

(2) 営業施策の改善

① プラン展開および表現方法の見直し

年間のプランバリエーションを整理し、掲載開始時期を最適なタイミングにするよう修正を図った。また、宿泊予約サイトのプラン名や客室タイプ名、リード文、説明文の見直しを行い、魅力が伝わるよう工夫を行った。

② コロナ禍における強みの見直し

伴走支援を開始して半年も経たずにコロナ禍となり、先行きが見通せない状況となった。2020年7月にスタートするGo Toトラベルを控え、コロナ禍だからこそ評価される強みについて検討を行った結果、①全館に温泉を引湯（客室でも源泉かけ流しの温泉に浸かることが可能）、②夕朝食とも部屋食で提供する仲居担当制のオペレーション、③貸切露天風呂は、いずれも三密を回避する上でも有効であり、S旅館のチェックインからチェックアウトまで他の客と顔を合わさずに過ごすことができる魅力は、コロナ禍でも評価されるのではないかという結論に達した。この魅力を整理することができたのは、お忍びでの利用が多いという、S旅館が従来から有していた特徴を認識できていたことが大きかったと感じている。

③ 写真撮影と自社ホームページの刷新

タイムリーに自社更新ができ、かつ販売チャンネルの中核を占める「じゃらん」との親和性も高く、月額払いで資金繰りにも負担をかけないことから、「じゃらんホームページダイレクトサービスプラス」の契約を行い、コロナ禍前から自社ホームページの刷新に着手していた。しかし、2020年2月になると新型コロナウイルスへの危機感が高まり、海外ではロックダウンが相次ぐ中、日本においても人流制限の導入が検討されつつあったことから、契約に付随する写真撮影のサービスだけは、何とか3月末までに完了させるべくスケジュールを組んで動いた。その結果、4月からの緊急事態宣言前に写真撮影を完了させ、緊急事態宣言後はリモートワークに切り替えたことで自社ホームページの制作は順調に進み、前述のコロナ禍における強みも書き加えて、Go Toトラベル開始直前の2020年7月に刷新・公開することができた。

これら①～③の営業施策の改善は、コロナ禍の売上向上に大きく貢献する取組みとなった。

(3) オペレーションの見直し

① お品書き

夕食時のお品書きがなかったことから、他社の事例も提示しながら検討を行い、料理の全体像を把握でき、飲料の注文を促進できるお品書きの導入を図った。

② 動画マニュアルの作成

少数精鋭の低コストオペレーションが強みであったものの、Go Toトラベルで集客が大幅に増加し、新規採用のアルバイト・パートの即戦力化が必要となったことから、夕朝食の配膳業務を中心とした動画マニュアルの作成を行った。

③ ITシステムの刷新

②と同様に業務効率化の必要性に迫られたことから、フロント精算管理システムを刷新し、客室在庫一括管理システムと連携させることで、転記などの業務負担削減を行った。

(4) 設備の改修

① 和室からベッドルームへの転換

22室すべてが和室であったが、昨今のシニア層のニーズなどに応えるため、一部客室を試験的にベッドルームへ改装した結果、ベッドルームの客室稼働率は和室を大きく上回った。

②禁煙ルームの設定

全室喫煙可となっていたが、2020年4月の受動喫煙防止法の全面施行を受け、禁煙室を新たに設定した結果、禁煙を強く希望する顧客を新たに開拓することができた。

4. 今後の課題

S旅館の今後の最大の課題は、この計画からの出口をどのように作っていくかである。社長は65歳となり、事業承継についても方向性を固めていく必要があるが、社長も女将も過大な借入金を次世代に引き継がせたくないこと、旅館業の辛さ・厳しさを経験させたくないことから、ご子息への事業承継を望んでいない。しかしながら、家族できちんとした形で話し合ったことはなく、社長・女将とご子息の想いが一致しているかどうかはまだ不明である。

収益力改善計画の次に策定する計画では、事業承継の方向性によって描く未来が大きく異なると考えられる。私自身も事業を承継しなかったひとりであることから、親の想い、子の想いにも少しは寄り添えると思い、現在は家族での話し合いを促しながら、必要であれば家族会議にも参加してサポートするつもりで、この重要な決断を見守っているところである。