

xone HOSPITALITY REPORT

2020年秋号

Contents

これから始まるホテル旅館の淘汰

【成功事例】A旅館の場合 【失敗事例】B旅館の場合

3月～5月にかけてホテル旅館が取り組んでいた資金繰りの安定化については一服した感があります。つまり、セーフティネット保証や政府系金融機関からの特別貸付などによってニューマネーの調達が出来たホテル旅館が多かったわけです。あるいは、中小企業再生支援協議会による特例リスケジュール計画の策定により与信が低くてもニューマネーが一定程度調達できたホテル旅館が少なからずありました。

足下の資金繰りの安定化のためにニューマネーを調達する際には、売上の予測に基づく予想資金繰り表が必須となります。新型コロナウイルスの感染状況の予測は誰も分かりません。それでも売上の予測をしなければならない。この大きな矛盾を抱えたまま、どのホテル旅館もニューマネーを調達しています。

この売上予測の甘い企業、何らかの理由で希望していた金額を借りられなかった企業、宿泊需要喚起の各キャンペーンをうまく活用できなかった企業そして従前のビジネスモデルにしがみついてアフターコロナを見通した変革を拒んでいる企業、これらのホテル旅館は、この10月以降破綻していくことが予想されます。

金融機関等は、ホテル旅館をどこまで支援すれば良いのか、あるいは早く見切りをつけた方が良いのか、その判断に迫られることになります。ホテル旅館には生き残りをかけたこれまで経験したことのない戦いがある一方、金融機関等もホテル旅館の事業性(将来性)の見極めというとても難しい判断を迫られています。当小冊子では、その見極めのヒントとなる事例を取り上げました。皆様のお役に立てられると幸甚でございます。

註) 当小冊子においては、新型コロナウイルスによるパンデミック以前をビフォーコロナ、以降をアフターコロナと表記しております。ワクチンなどが開発されない限り、このウィルスと共存していくことになりますが、シンボリックな表現として採用しております。

クロスワンコンサルティング株式会社

代表取締役 宇野俊郎



ホテル旅館の淘汰はこれから始まる

コロナの終息が見えない。

連日マスコミから流れてくる「本日の感染判明者数」。東京が除外された Goto キャンペーンによる混乱。ジェットコースターのように上下する需要。キャンセルと予約が入り乱れる現場。これが宿泊業の現状である。28 兆円規模の観光産業においてホテル旅館は中核産業である。今春のコロナ禍発生以降、そのホテル旅館の資金繰りを支えるため金融機関は積極的に貸出を行ってきた。日銀の貸出・預金動向 速報（2020 年 7 月）を見ても、7 月の銀行・信金の平均貸出残高は 572.7 兆円（対前年 6.3%増）と高水準である。持続化給付金、雇用調整助成金も、当初混乱はあったもののホテル旅館事業者においても積極的に活用されている。東京商工リサーチによると、2020 年上半期宿泊業の倒産は 72 件（内コロナ関連 32 件）とたしかに高水準（前年上半期宿泊業全倒産件数は 30 件）である。だが、全国に及ぶ未曾有の事態となったコロナ禍のインパクトを考えると、金融支援、国を挙げての様々なサポートにより、ここまではよく持ちこたえてきた感がある。

しかし、コロナの終息が見えない。

感染拡大と小康を繰り返すという。これは、コロナ禍によりホテル旅館の業績が当面落ち込むことを意味する。このような状況の中、私たちはホテル旅館の業績落ち込み要因を正確に把握していくことが必要である。例えば、あるホテル旅館の業績落ち込みがコロナ禍のみを要因とするのであれば、感染拡大と小康の波が徐々に落ち着き旅行需要が回復するにつれて、業績は回復に向かう。一方、平常時のポテンシャルである「正常収益力」が低下している場合は、旅行需要が回復しても業績は回復しない。稼ぐ力である正常収益力にもメスを入れなければならない。当面の資金繰りが一巡した現在は、言わば踊り場に立っている状況。補助金や助成金といった一時的なキャッシュインも今後縮小していくと考えられる。ホテル旅館経営はこれからが正念場であり、生き残りを賭けた闘いは今後本格化する。金融機関などステークホルダーにとっても、この正常収益力の見極めが今後の支援方向性を決める上で重要である。ところが、コロナ禍のホテル旅館に与える影響があまりに大きいため、平常時と比べて正常収益力が見えにくくなっている。これこそ、ステークホルダーが抱える大きな悩みであり、今後この悩みは顕在化する。

正常収益力を見極めるには事業性評価が重要である。弊社にはホテル旅館の豊富な経営支援実績があり、この実績をもとに「ホテル旅館の事業性評価」を確立している。これは、財務諸表を中心とした定量的な結果に加えて、定性的な経営活動のレベル・正常収益力（将来性）をはかることに主眼を置いた評価手法である。本号では地方の温泉旅館事例をもとに、アフターコロナ時代のホテル旅館事業性評価をみていきたい。

【成功事例】A 旅館の場合

【基本情報】

- ・ 客室数 65 室
- ・ 年商 6.5 億円
- ・ 償却前営業利益：74.7 百万円（昨年期）
- ・ 有利子負債残高 8.6 億円（昨年期）
- ・ 昨秋計画合意
- ・ 金融支援は DDS

【事例】

A 旅館は海岸沿いに広がる温泉地 X の中心に立地する温泉旅館である。当該温泉地は県内でも有数の湧水量を誇り、県内外から四季を通じて多くの観光客が訪れる。白亜の外観を持つ当社はその中でランドマーク的な存在であり、特に県内では「X と言えば A 旅館」と言われるほどの知名度を誇る。先代社長のバブル期における過剰投資により長年多額の有利子負債に苦しんできた A 旅館だったが、昨秋 DDS を含む再生計画が金融機関の合意に達し、自立再建の道を歩み始める。現社長は 40 代前半と若く、もともと経営改善には前向きに取り組んでいた。計画策定を機に経営管理の仕組みを整備。PDCA サイクルを回しながら宿泊プラン、旅行の個人化進展を見越した ONLINE TRAVEL AGENT (OTA) 向けプロモーション強化、予約・客室在庫マネジメントといったマーケティング改善、接客サービス、バックグラウンド業務といったオペレーション改善にもさっそく着手した。

ところが今春からのコロナ禍である。当社も 2 月中旬より予約キャンセルが目立ち始め、3 月は昨年の 6 割減の売上に落ち込む。4 月は予約がほぼすべてキャンセルとなる中緊急事態宣言発出となり、5 月末まで休業を余儀なくされる。6 月より週末を中心に営業を再開したものの対前年 30%、7 月・8 月も対前年 65%に留まる厳しい状況が続いている。当面の運転資金はメインバンクより調達できたが、危機は現在進行形だ。たしかに創業以来未曾有の危機であるが、社長は不思議な手ごたえも感じていた。例えば損益分岐点売上ターゲットの検討。5 月は 1 か月丸々休館だったため、ミニマムに近い固定費が期せずして副産物として生み出された。ビフォーコロナ時代の月次 PL を固定分解しながら固定費の削減余地を探る。トップライン減少の長期化が予測される中、各月の固定費と限界利益率のターゲットをシミュレーションする。ガランとしたロビーのソファに腰掛けな

がら、社長は自社の収益構造をじっくりと見つめることができた。また、基本戦略修正の必要性についても想いを巡らした。当社はもともと団体客の比重が高かった。現社長が5年前に代表に就任してからは、団体需要の逡減、個人旅行のニーズ多様化を強く意識する。そのため、再生計画策定時は、個人客へのシフトを徐々に高めていくことを基本戦略としていた。しかし、団体利用が全滅する中、個人客へのシフトは最速で進めなければならない。団体客獲得のためのリソースを個人客に振り向けることが急務だ。さっそく休館中の幹部会議の中で、県内及び近隣の女性を中心とした小グループをメインターゲットに据えることを社長が宣言。ターゲットに向けたサービス・料理開発、周辺観光施設との連携などディスティネーション型ツアー開発といった活動に着手した。

さっそく8月から地元の味噌蔵、酒蔵、果樹園農家などを巡る現地ツアーを含んだ連泊プランの投入が始まった。プラン利用者の声はおおむね好評だ。だが、足元はまだまだ厳しい状況が続く。団体の穴はなかなか埋まるものではない。当面は実績月次PLの固定分解を基にした費用のターゲット設定、実績の管理に取り組みながら、アフターコロナ時代の収益構造改善を図る。助成金の活用も必要だ。3密を回避しながら1日当たりの収容可能人数上限を引き上げていくことも課題である。決して楽観はできないものの、今後の道筋がおぼろげながら開けてくる感触を得ながら、社長の奮闘は今日も続く。

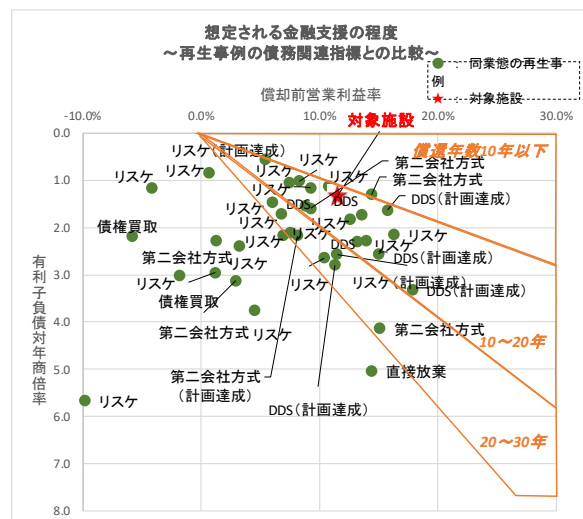
図1_A旅館の事業性評価結果

※ホテル旅館の事業性評価についてはP12参照のこと

事業性評価結果(1) 対象施設の再生・改善可能性、想定される金融支援の程度

■債務関連指標

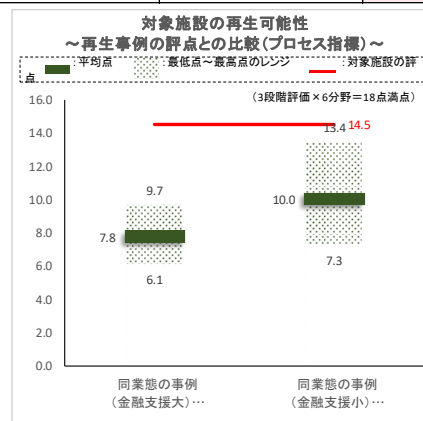
対象施設の有利子負債対年商倍率: 1.3倍
対象施設の償却前営業利益率: 11.5%



注: 散布図中の「計画達成」とは、再生計画の実行が困難である等の理由でxoneが計画実行を支援した事例のうち、計画3期以内に計画値の償却前経常利益を8割以上達成した事例。

■プロセス指標(経営活動のレベル)の合計評価点 (18点満点)

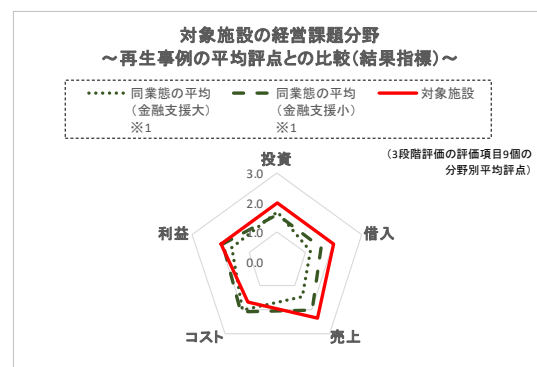
	同業態の事例 (金融支援大) ※1	同業態の事例 (金融支援小) ※1	対象施設の 合計評価点
合計評価点が高い事例	9.7	13.4	
合計評価点が低い事例	6.1	7.3	
合計評価点の平均	7.8	10.0	14.5



事業性評価結果(2) 対象施設の経営課題分野

■結果指標(経営活動の結果数値)の平均点 (3点満点×5分野=合計15点満点)

評価分野	評価 項目数	同業態の平均 (金融支援大) ※1	同業態の平均 (金融支援小) ※1	対象施設
投資	1	1.7	1.6	2.0
借入	1	1.2	1.6	2.0
売上	3	1.4	2.0	2.3
コスト	3	2.0	2.1	1.7
利益	1	1.6	1.9	2.0
合計	9	7.9	9.2	10.0



■プロセス指標(経営活動のレベル)の平均点 (3点満点×6分野=合計18点満点)

評価分野	評価 項目数	同業態の平均 (金融支援大) ※1	同業態の平均 (金融支援小) ※1	対象施設
経営者	5	1.3	1.7	2.6
組織	8	1.3	1.5	2.1
経営管理	4	1.2	1.7	2.8
マーケティング	8	1.4	1.6	2.8
オペレーション	13	1.2	1.7	2.3
施設	6	1.3	1.8	2.0
合計	44	7.8	10.0	14.5



【解説】

弊社が支援し業績が順調(計画3期以内に償却前経常利益8割以上達成)な大中規模旅館について、償却前営業利益と有利子負債対年商倍率の二軸で散布図を作成した(図1左上)。ここにA旅館をプロットすると、再生事例が最も密集しているエリアにポジショニングしていることがわかる。償却前営業利益率10%は一般的には決して高い率ではないが、再生対象のホテル旅館でみるとそこそこの

収益性と考えることができる。つまり、債務関連指標上は「A 旅館は一定の再生蓋然性を有する」と評価することができる。しかし「ホテル旅館の事業性評価」は債務関連指標に加えて経営活動の結果（結果指標）とレベル（プロセス指標）もみる。特に将来のポテンシャルをはかる上でプロセス指標を重視している。

図 1 下部は、A 旅館の結果指標とプロセス指標に関するレーダーチャートである（評価はコロナ発生以前に実施）。右下のプロセス指標に注目すると、A 旅館は施設面の評価はそれほど高くない。金融支援の少ない同業態の平均を若干上回る程度である。ボイラーや電源関連などインフラ系設備は維持しているが、客室の痛みが目立つことも影響している。一方、マーケティング、オペレーションの評価が高い。これは、①ターゲットや A 旅館独自の魅力をコンセプトとして明確にしながら、②営業や WEB プロモーションなどの活動を通じて宿泊客を獲得し、③館内で様々なサービスを行いお客様満足につなげるといった人的リソースを活用した活動に秀でていることを物語っている。加えて、経営者、経営管理も高評価である。ここからは、経営が変化する中、改善意欲に富み、管理会計データを見ながら PDCA サイクルを的確に回す社長の姿が浮かび上がる。ホテル旅館は装置産業、かつ、労働集約型産業である。どちらが欠けても経営はうまくいかない。この観点からみると、施設についてそこそこのポテンシャルを維持しながら、経営者の改善意欲やリーダーシップに引っ張られ、サービス・料理など（売りもの）と営業や WEB プロモーション（売り方）が日々ブラッシュアップされていく宿。これが A 旅館の評価だ。そして、最も重要なのは「コロナ禍という環境変化に対して柔軟に、かつ、粘り強く取り組むことができる」という点である。地方の温泉旅館は、競合のラインナップが固定化され、繁閑の変動も一定のパターンを持っている。そのため、流れに乗っていればある意味、大外しはない事業でもある。しかし、今般のコロナ禍は従来の茹でガエル現象にも似た状況を一撃で吹き飛ばした。社長も当初はコロナの波に飲み込まれそうになりながらも、すぐに次なる打ち手について考え始める。当面の資金繰りと収益構造変化への着手、アフターコロナを見据えた基本戦略修正などだ。厳しい環境ではあるが、現状では A 旅館のポテンシャルが如何なく発揮されている。今後コロナが徐々に収束へ向かうにつれて、A 旅館の業績も回復する蓋然性が高いと考えられる。

【失敗事例】 B 旅館の場合

【基本情報】

- ・ 客室数 65 室
- ・ 年商 4.9 億円
- ・ 償却前営業利益：4.6 百万円
- ・ 有利子負債残高 2.9 億円
- ・ 昨秋計画合意
- ・ 金融支援は DDS

【事例】

B 旅館は山間部の川沿い Y 温泉に佇む老舗旅館である。当地は江戸初期の開湯で昔から湯治客が訪れていた。20 軒ほどホテル旅館が集積する中で B 旅館は最も古い創業である。もともと 20 室ほどの小規模旅館であったが、先代社長が 1980 年代前半に団体集客強化のため隣地に 45 室の新館を建築する。当時は団体旅行真っ盛りであり B 旅館にも多くの団体客が訪れた。また、Y 温泉には鉄道駅があり大都市のターミナル駅と特急で 1 時間半ほどで結ばれている。10 年前には高速道路のインターチェンジも開通した。「気軽に行ける Y 温泉」が消費者にも浸透し、四季を問わず当地は賑わいを見せていた。このような環境の中で当社も長年安定的な売上を確保してきた。

現社長は 50 代半ばで先代社長の甥にあたる。もともと従業員として当社に就職していたのだが、社長に子どもがいなかったこともあり、5 年前に先代社長より事業承継を打診された。その後経営者としての準備期間を経て、昨年の再生計画合意を機に社長となる。社長は当社での従業員としての経験が長いこともあり、館内オペレーションについては精通している。また、幹部をはじめスタッフはベテランが多く、社長が特に何も言わなくとも日常業務が回る組織である。一方、営業やプラン造成はあまり積極的に取り組むことは無かった。往時の勢いはないものの一定の団体客が入り、Y 温泉の人気から四季を問わず個人客も利用するためである。やや古くはなってきたが、新館も定期的なリノベーションによりそれなりの魅力を維持している。そのため、実務は営業や予約担当者に任せきりとなり、社長自らが積極的に動くことはほとんどない。月次試算表作成は翌月末と遅く、また、その月次試算表も管理会計データも幹部会議ではほとんど活用されていない。かねてより低収益性改善が当社の課題であったが、課題解決に向けたア

クシヨンは停滞していた。

このような状況の中、当社にコロナが襲い掛かる。2月中旬から個人の予約キャンセルが目立ち始める。3月になると歓送迎会など団体客もキャンセルが相次ぎ、3月売上は対前年30%まで落ち込む。4月になると予約がほぼゼロになったためゴールデンウィーク前まで休館。しかし、ゴールデンウィークの営業について社長は悩んでいた。「緊急事態宣言は5月6日（水）まで（当初）、後半の週末は利用が見込めるかもしれない。」休館で売上を失う恐怖もあり、可能な限り営業して売上を確保したいという思いからであった。しかし、消費者の移動自粛徹底などから営業は無理だと判断し（実際に緊急事態宣言は期間延長された）、4月下旬に5月末までの休館を決めた。すでに何件が予約が入っていたが、お客様へ1件ずつ電話で丁重に事情を説明してキャンセルしていただく。ホームページへの休館掲載、OTAなどエージェントへの休館連絡、従業員への休館の説明なども休館決定後大急ぎで対応した。翌6月は週末と予約が多い平日は営業することにした。しかし、何人以上予約が入っていれば営業するのか、営業・休館の判断はいつまでするのか曖昧であった。そのため、予約担当が自身の感覚で予約数の多寡を判断。宿泊日の2週間ほど前になると予約の少ない日を社長に報告し、休館するか否かを社長が判断する流れが自然にできた。結局、都道府県を跨ぐ移動自粛の影響もあり、平日の大半は休館となってしまう。休館が決まるたびにお客様への電話、キャンセルまたは他館への振り替え手続き、勤務シフト変更などが発生し現場が混乱した。結局6月売上は対前年40%であった。さらに7月は原則全日営業とした。県内個人客が動き回復トレンドとなり、売上は対前年65%まで回復した。社長が少しホッとしたのもつかの間、今度はGotoキャンペーンから東京都の除外、感染者数の急増が連日マスコミ報道される。すると、8月のキャンセルが急増した。また、6月の試算表をみると全日営業を目指したが平日の多くが休館となったこともあり、人件費は前年と比べてあまり減少しなかった。月ずれで雇用調整助成金の入金はあるものの、助成金を考慮しないと赤字は当初目論見を大きく上回る規模であった。この期に及んで社長は気づく。

「このままでは会社が持たない。」

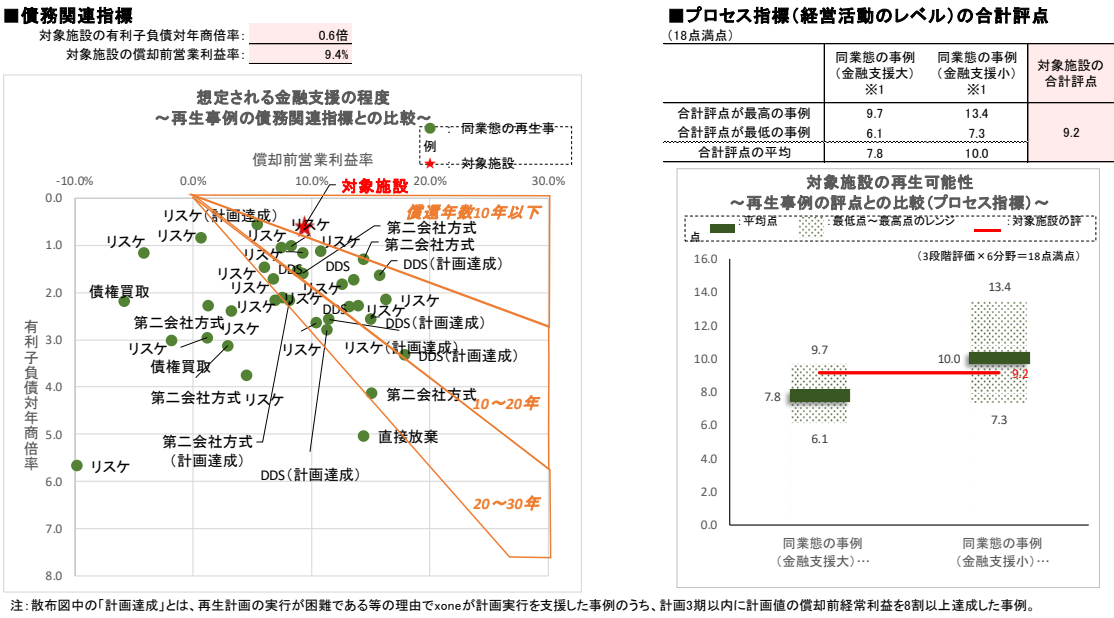
とは言うものの、何から手をつければいいのか。団体集客は当面無理なため個人客へシフトしなければならないのは理解している。しかし、当社の個人客はどのような属性を持っているのか。年配ご夫婦？、ファミリー？何となくイメージできるが漠然としている。予約担当に聞くと、「県内客の動きがよい」との回答。

それではと県内客対象のお値打ちプランを展開する。しかし、Goto キャンペーンの影響もあり動きが悪い。Y 温泉内でもハイクラス旅館は盛況と聞き、慌ててブランド牛をメイン料理にしたプランを造成する。バタバタの対応であった。10 月・11 月はトップシーズンである。例年は団体バスが連日駐車場を埋めるのだが、今年はそれも望めない。社長の指示に一貫性がないため、幹部スタッフの不満もくすぶり始めている。また、経費削減も急務だが具体策の検討はこれからである。当面の資金繰りはメインバンクからの融資で何とかなるものの、このままでは年明けの閑散期を乗り切れるのか。破綻の二文字が最近はこちらつきはじめた。社長の悩みは日々大きくなっていく。

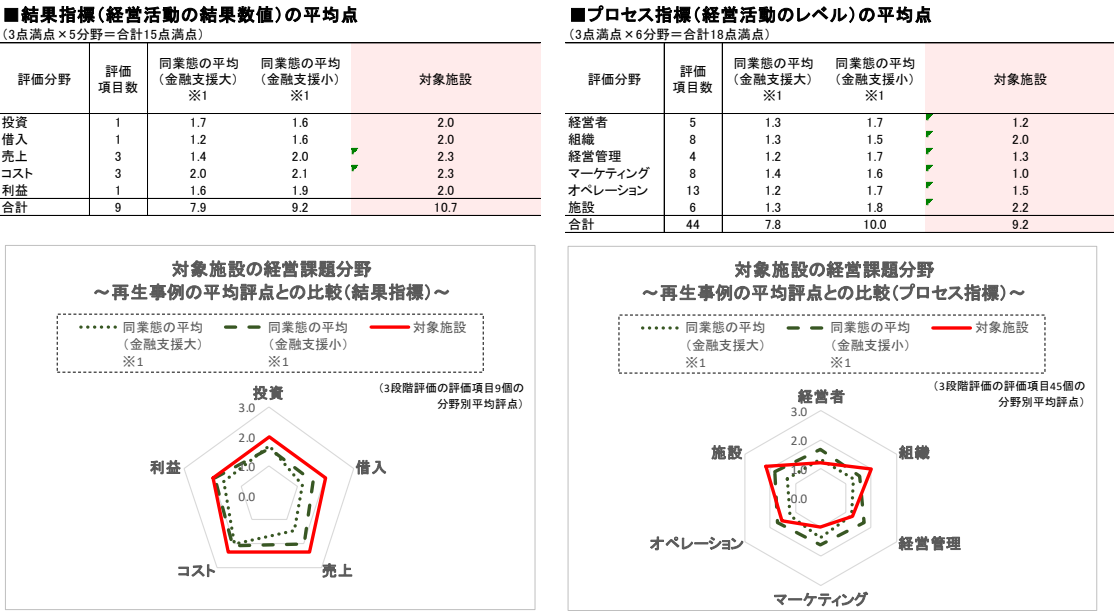
図 2_B 旅館の事業性評価結果

※ホテル旅館の事業性評価については P12 参照のこと

事業性評価結果(1) 対象施設の再生・改善可能性、想定される金融支援の程度



事業性評価結果(2) 対象施設の経営課題分野



【解説】

A 旅館でも用いた散布図 (図 2 左上) に B 旅館をプロットすると、再生事例が最も密集しているエリアの上側 (有利子負債対年商倍率が低い) にポジショニングしていることがわかる。A 旅館と比べて収益性は若干劣るが倍率が低いことから、B 旅館は「A 旅館よりも高い再生蓋然性を有する」と評価することができる。次に将来のポテンシャルをはかる上で重要なプロセス指標をみていく (図 2 右下、

評価はビフォーコロナ時に実施)。まず施設は評価が高い。これは新館の影響が大きい。経年劣化は否めないが、こまめに手を入れてよい状態を保ってきた。インフラ設備も必要な更新・修繕は実施してきており各設備の状態に問題はない。組織も高評価だ。これは、古参幹部スタッフを中心に日常業務を問題なく遂行できていることに起因している。一方、経営者、経営管理の評価は低い。ところが、この弱点はビフォーコロナはあまり顕在化することにはなかった。これは当社が老舗旅館としてブランド力を有しているに加えて、外部環境に恵まれていたことが大きい。語弊はあるが、社長が特に何もしなくても事業は回ったのである。トップシーズンになれば多くのお客様が訪れ、及第点を超える客室で寛ぎ、熟練したベテランスタッフがおもてなしをする。これで十分数字をつくることができた。前年踏襲で進めていけば基本的に大間違いがないので、月次試算表や管理会計データもあまり活用されない。

しかし、コロナ過ではこの弱点が顕在化する。収益構造への理解が不足しているため、売上を少しでも確保しようと無理に全日営業を目指す。結局集客できずキャンセル処理など業務が増える。その結果、事前に計画的な休館を実施するのとは比べて経費がかさむことになる。価格設定も **Goto** キャンペーンを考慮せずに低単価に走るかと思うと、競合の状況を聞いて高単価プランを急造するなど一貫性がない。このような動きになるのは、売上や経費といった定量データをみながら合理的に経営判断をしていない社長の経営姿勢と **B** 旅館の基本戦略やコンセプトが不明確なことが原因である。マーケティングが低評価なのも頷ける。総括すると、施設はそこそこのポテンシャルを有するが、経営者の姿勢に起因する経営レベルの **PDCA** 欠如、基本戦略とコンセプトの不明確により、コロナ禍という環境変化に翻弄され、中長期的にはもちろんのこと、短期的にも十分な対応ができない。これが **B** 旅館の評価である。今後コロナが終息に向かっても、**B** 旅館は業績回復に難渋する可能性が高いと言わざるを得ない。

債務関連指標では **B** 旅館は **A** 旅館よりもよいポジショニングであったが、プロセス評価では **A** 旅館に大きく水をあけられていた。このあたりがコロナ禍における対応の差となって表れている。アフターコロナにおけるホテル旅館経営をみる際は「ホテル旅館の事業性評価」の、とりわけ「プロセス指標」に注目すると、正常収益力を見極めることができる。

【ホテル旅館の事業性評価について】

A 旅館 B 旅館の解説で用いた弊社が提供する「ホテル旅館の事業性評価」について概略を説明する。

「ホテル旅館の事業性評価」は結果指標とプロセス指標に分けられる。結果指標は過去実績を表し、その評価項目は投資・財務活動に属する「投資」「借入」と収益力に属する「売上」「コスト」「利益」の 5 分野である。一方、プロセス指標はそのホテル旅館の内面の正常収益力を表すものである。評価項目は、「経営者」「組織」「経営管理」「マーケティング」「オペレーション」「施設」の 6 分野である。この 2 つは別々に集計しみていく必要がある。また、結果指標は 9 項目、プロセス指標は 44 項目の評価項目が用意されている。プロセス指標の方が圧倒的に項目数が多い。これは、正常収益力を見極めるには、過去実績よりも現在取り組んでいる経営活動のレベルがポイントになるからである。各評価項目は 3 点満点で評価を行う。評価基準は「3 点＝強い分野」「2 点＝普通分野」「1 点＝弱い分野」としている。評価を実施すると、各分野の平均点がレーダーチャートで示される。

これらの作業を行う際には、弊社の書籍「新規融資・事業再生に結びつく ホテル 旅館の事業性評価」（ビジネス教育出版社）の巻末付録に、「事業性評価票」と「事業性評価結果のシート」の様式を収録し提供しているので、活用してほしい。評価対象の業態として、「大中旅館（客室 30 以上）用」「小旅館（客室 30 未満）用」「ビジネスホテル用」「シティホテル・リゾートホテル用」の 4 種類を用意している。なお、同書には読者特典として、「事業性評価票」と「事業性評価結果のシート」のエクセルファイルのダウンロードサイトも掲載している。このエクセルファイルの「事業性評価票」に評点を入力すると、「事業性評価結果」のシートに自動的に集計結果が表示されるようになっている。是非ダウンロードしてほしい。

xone
HOSPITALITY
REPORT

2020年秋号

September 2020