

xone HOSPITALITY REPORT

2021年秋号

Contents

ホテル旅館における事業再構築補助金 投資対象としてのホテル旅館

長かった4回目の緊急事態宣言も明日の10月1日に解除される見込みです。（2021年9月30日時点）東京都は、10月1日から24日まで「リバウンド防止措置期間」を設定し、緩やかに経済活動の再開を目指す模様です。今秋から今冬にかけて第6波が来ることも想定されますが、ワクチン接種も進んでおり、重傷者や死亡者数は減少していくでしょう。

経済活動の再開に向けて、一気にアクセルを踏むことについては政府も国民も躊躇すると思われます。しかしながら、ホテル旅館業界は、需要が大きく減退している状況がずっと続いてきました。今後も、新規陽性者数の増加に伴って、またマスコミの報道によって、旅行客やビジネス出張などの需要は大きく影響を受けるでしょう。治療薬ができない限り、このような状況は今後も続くと思われます。

厳しい環境が続くことが想定される中で、ホテル旅館はビジネスモデルの変革が求められています。政府もこのような取組を行う事業者に対して強力な施策を打ち出しております。それが、事業再構築補助金です。装置産業であるホテル旅館が事業再構築補助金を活用して、ビジネスモデルを変革するプロセスにおいて設備投資を行うことが出来るのです。

今号は、この事業再構築補助金に焦点を当てて、どのような事業計画が採択されやすいのか、事業計画策定において気をつけるポイントについてまとめました。金融機関の取引先様に対して事業再構築補助金を活用して、従来からのビジネスモデルを脱却して、新たなステージに上がってもらおうよう積極的にご提案してみてもはいかがでしょうか。

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



1. ホテル旅館における事業再構築補助金

1.1. ホテル旅館の注目の補助金～事業再構築補助金の概要

ホテル旅館を中心とした宿泊業においては、昨年発生した新型コロナウイルス感染症により大きく打撃を受けている。これらの事業を支援するため様々な支援施策が行われてきた。この業界でいえば、GoTo トラベル事業に始まり、地域観光事業支援（いわゆる県民割）などの需要喚起策が目玉となっていた。雇用調整助成金などの助成事業はもちろんのこと、各種補助事業についても行われてきた。そのなかで、ホテル旅館にとって注目となっている補助事業の一つが、ご存じの通り事業再構築補助金である。

事業再構築補助金が注目されているのは、これまでの一般的な補助事業に比べ、①補助金額が非常に大きいこと、②建物費が補助対象になっていること、の2点である。装置産業であり、設備投資が大きいホテル旅館にとっては非常に恩恵を受ける補助事業である。

事業再構築補助金の概要は以下の通りである（第三次公募時点）。

■事業再構築補助金概要（第三次公募）

事業類型	従業員数	補助金額 (万円)	補助率		備考 主な要件
			中小企業等	中堅企業	
通常枠	～20名	100 ～ 4000	2/3	1/2	※中小企業6000万超1/2 中堅企業4000万超1/3
	21～50名	100 ～ 6000			
	51名～	100 ～ 8000			
大規模賃金引上枠	100名～	8000 ～ 10000	2/3	1/2	①最低賃金45円/年、②従業員数1.5%/年
卒業枠		6000 ～ 10000	2/3		中小企業→中堅企業
グローバルV字回復枠		8000 ～ 10000		1/2	①グローバル展開、②付加価値5%/年
緊急事態宣言特別枠	～5名	100 ～ 500	3/4	2/3	売上減少要件
	6～20名	100 ～ 1000			
	21名～	100 ～ 1500			
最低賃金枠	～5名	100 ～ 500	3/4	2/3	売上減少要件 最低賃金+30円以内が10%
	6～20名	100 ～ 1000			
	21名～	100 ～ 1500			

※公募要領（第3回）より

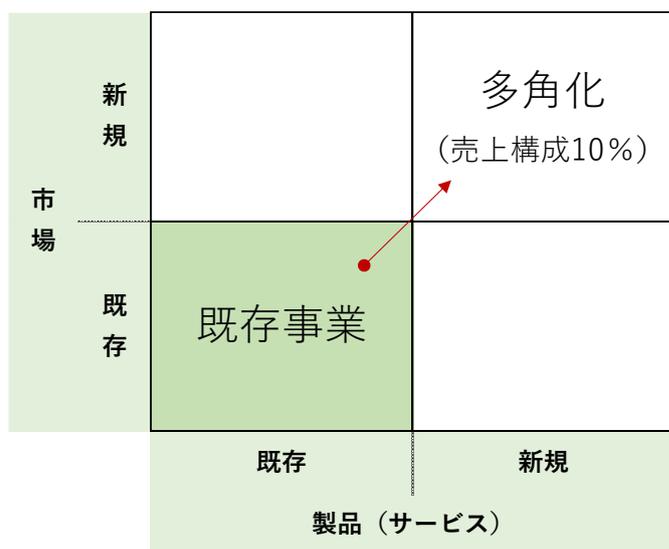
本事業概要によれば「本事業の概要としては、ウィズコロナ・ポストコロナ時代の経済社会の変化に対応するために新分野、業態転換、事業・業種転換、事業再編又はこれらの取り組みを通じた規模の拡大等、思い切った事業再構築に意欲を有する中小企業の挑戦を支援することで、日本経済の構造転換を促すことを目的とする。」とある。これに付随して事業再構築指針として定められており、以下の類型に該当する事業を事業再構築と定めている。

■事業再構築の類型

①新分野展開	中小企業等が主たる業種（売上高構成比率の最も高い事業が属する、総務省が定める日本標準産業分類に基づく大分類の産業をいう。以下同じ。）又は主たる事業（売上高構成比率の最も高い事業が属する、総務省が定める日本標準産業分類に基づく中分類以下の産業をいう。以下同じ。）を変更することなく、新たな製品を製造し又は新たな商品若しくはサービスを提供することにより、新たな市場に進出することをいう。
②事業転換	中小企業等が新たな製品を製造し又は新たな商品若しくはサービスを提供することにより、主たる業種を変更することなく、主たる事業を変更することをいう。
③業種転換	中小企業等が新たな製品を製造し又は新たな商品若しくはサービスを提供することにより、主たる業種を変更することをいう。
④業態転換	製品又は商品若しくはサービスの製造方法又は提供方法を相当程度変更することをいう。
⑤事業再編	会社法上の組織再編行為（合併、会社分割、株式交換、株式移転、事業譲渡）等を行い、新たな事業形態のもとに、新分野展開、事業転換、業種転換又は業態転換のいずれかを行うことをいう。

※公募要領（第3回）より

このポイントは、新サービス（製品）を、新市場にて展開する事業（多角化）であるということ、あくまでその事業再構築を支援するものであり、既存設備の更新等を補助するという性質のものではないということである。どの補助事業にもあてまはるが、この前提をまずは押さえておきたい。



1.2. こんな事業が採択されやすい～採択事業の分析

事業再構築補助金は、本記事を執筆時点で第二回までの採択結果が発表されている。ここでは、ホテル旅館において、事業再構築補助金がどのような傾向があるのかの分析を行った。

事業類型別に、採択率を見たものが下記の通りである。

■事業類型別結果						
事業類型	第1回			第2回		
	応募数	採択数	採択率	応募数	採択数	採択率
通常枠	16,897	5,092	30.1%	14,800	5,367	36.3%
特別枠	5,167	2,859	55.3%	5,884	3,919	66.6%
卒業枠	80	45	56.3%	48	24	50.0%
通常枠（中堅）	71	12	16.9%	59	21	35.6%
特別枠（中堅）	14	7	50.0%	9	5	55.6%
V字回復枠（中堅）	2	1	50.0%	-	-	-
全体	22,231	8,016	36.1%	20,800	9,336	44.9%

※公募結果概要より（事業再構築補助金事務局）

事業類型別で見ると、一般的な通常枠の採択率は30.1%（第1回）、36.6%（第2回）で推移しており、ものづくり補助金など他の補助金に比べて難易度が高いということが分かる。また、緊急事態宣言特別枠については、66.6%（第2回）と相対的にかなり高い採択率となっており、緊急事態宣言の影響を大きく受けていることが要件となっている特別枠が優遇されていることがわかる。

業種別の結果は下記の通りである。

■業種別結果						
業種	第1回			第2回		
	応募数	採択数	採択率	応募数	採択数	採択率
全体	22,231	8,016	36.1%	20,800	9,336	44.9%
宿泊・飲食サービス業	4,002	1,713	42.8%	4,077	2,220	54.5%
構成比率	18.0%	21.4%		19.6%	23.8%	

宿泊・飲食サービス業は、採択数では全体の23.8%（第2回）であった。採択率は全体が44.9%に対して、54.5%と著しく高い。これは、緊急事態宣言特別枠の採択数が多いことに起因している。公募要領にも記載されているように、審査場で優遇されるため、要件が合致するのであれば、緊急事態宣言特別枠での申請を検討したい。

次に、採択者一覧より、ホテル旅館が該当する宿泊業をピックアップし、ホテ

ル旅館における事業再構築補助金の採択傾向についての分析を行った。なお、ここでの宿泊業には、ホテル旅館だけでなく、ペンション、貸別荘、ゲストハウス、カプセルホテルなどの簡易宿所もかなりの割合で含んでいる。

■宿泊・飲食サービス業の結果詳細（採択数）

	第2回			合計
	特別枠	通常枠	卒業枠	
宿泊・飲食サービス業	1,347	867	6	2,220
宿泊業	122	166	3	291
飲食業、その他	1,225	701	3	1,929

※宿泊・飲食サービス業での申請区分のなかで、事業所名、事業計画名、事業概況より既存事業が宿泊業と特定できる内容を抽出した。

以上により、明確に宿泊業であると判別できる 291 件を分析対象とし、その傾向を見たのが下記通りである。

■宿泊業の事業再構築の方向性

宿泊業→どの事業	第2回			合計	構成比	
	特別枠	通常枠	卒業枠			
宿泊業（既存事業）	122	166	3	291	100.0%	
宿泊	47	95	1	143	49.1%	
飲食	29	16		45	15.5%	飲食施設の併設等
物販	15	16		31	10.7%	食品加工等の物販
温浴	1	12		13	4.5%	温泉を起点とした施設
不動産	3	5	1	9	3.1%	賃貸業（レジデンス）
その他	27	22	1	50	17.2%	

主な事業展開の例は、下記の通りであった。

（宿泊）

・主に既存顧客に近い宿泊客をターゲットとした事業である。宿泊を主体とした事業の詳細は下記の通りである。

■ 宿泊業の事業再構築の方向性							
宿泊業→宿泊業 の内訳		第2回			合計	構成比	
		特別枠	通常枠	卒業枠			
宿泊業→宿泊業		47	95	1	143	100.0%	
ワーケーション		18	24		42	29.4%	ワーケーション施設、飲食施設含む
アウトドア	グランピング	4	17		21	14.7%	グランピング
	キャンプ	3	7		10	7.0%	キャンプ場開設
	その他	1	1		2	1.4%	BBQ場
特定ターゲット	インバウンド	2			2	1.4%	
	ベット	1	3		4	2.8%	ベット可能
	車中泊		2		2	1.4%	車中泊可能向け施設
	バリアフリー		2		2	1.4%	
	ウェルネス		3		3	2.1%	湯治、医療との連携など
貸切		7	4		11	7.7%	貸別荘、一棟貸切型
時間貸		2	2		4	2.8%	レンタルスペース、ジム
泊食分離			4		4	2.8%	宿泊客向けレストラン改装
付帯施設・設備	サウナ		3	1	4	2.8%	サウナ新設
	客室		2		2	1.4%	
	宴会場		1		1	0.7%	オンラインMICE対応
	その他		1		1	0.7%	
付帯サービス	着地型	1	3		4	2.8%	ツアー企画
	その他	3	1		4	2.8%	
コンセプト・価値向上		2	8		10	7.0%	コンセプト施設への転換
非接触		2	2		4	2.8%	非接触モデル
新規事業			3		3	2.1%	
その他		1	2		3	2.1%	

事業内容にワーケーションを含む事業計画が圧倒的な割合を占めている。ワーケーション用のパブリックスペースを新設することや、ワーケーション向け客室改装などである。観光庁がワーケーションを推進していることも影響していると思われる。

次に多いのがグランピング、キャンプなどのアウトドア事業である。コロナ禍における密でない環境という追い風があるなかで、パブリックを含めた宿泊施設を有するホテル旅館にとっては、設備投資額が押さえられることもあり、比較的容易に参入できる事業である。貸切（一棟貸し）事業などもウィズコロナを見据えた事業である。

注目すべきなのは、特定ターゲットやコンセプト・価値向上に該当する事業計画である。アフターコロナにおいて、ホテル旅館の競争環境はなお一層激しくなることは間違いない。団体旅行、インバウンドが大きく減少し、宿泊の総需要が減少するためである。それに対抗するために特定ターゲット（ある意味ワーケーションも特定ターゲットであるが。）に特化した施設や、よりコンセプトチャルな施

設への転換により付加価値を大きく向上させることがこれからのホテル旅館には欠かせない。

(飲食)

- ・宿泊客以外も利用可能な飲食店を開設、飲食店にはテイクアウト、デリバリーも多くみられる。
- ・上記には、これまでの食事処（特に宴会場）を改装し、一般客も受け入れる計画もある。

(物販)

- ・自社で製造した料理を、EC やデリバリーで外販する事業が多く見られる。
- ・既存資源である温泉水の販売などもある。

(温浴)

- ・既存の宿泊客向けの大浴場を、日帰り客向けに開放するものが多い。
サウナ、飲食施設などを増設。

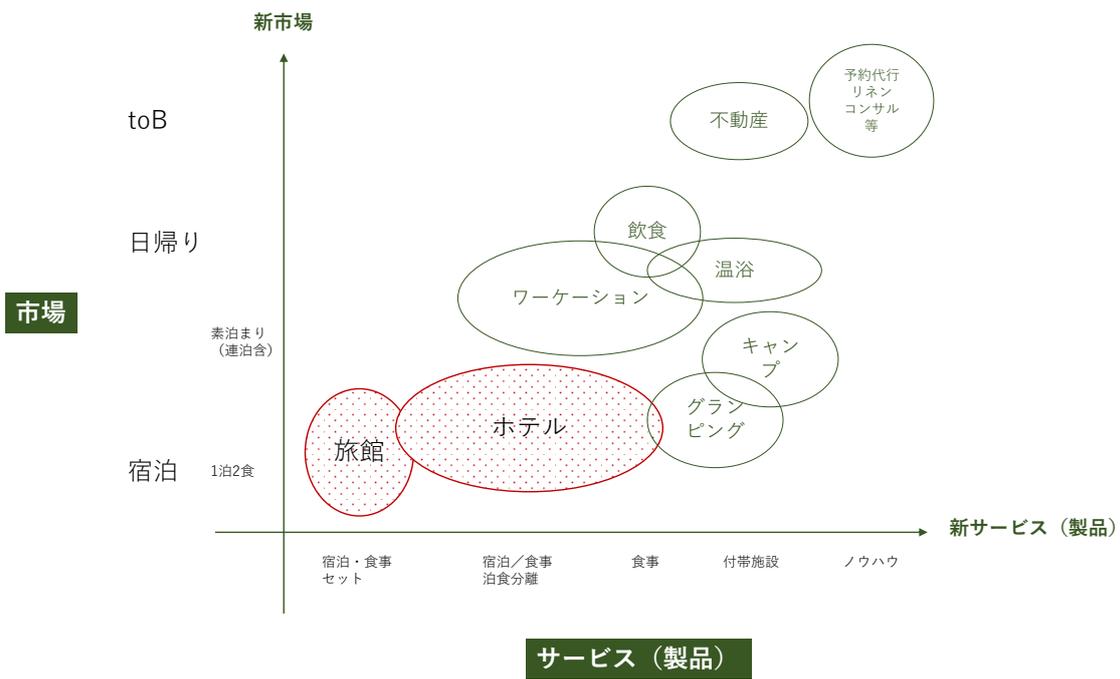
(不動産)

- ・宿泊客室をレジデンシャルとして賃貸契約など、長期滞在向けの客室へコンバート。

(その他)

- ・着地型観光企画、リネン代行、予約管理代行、メディア・販促等コンサルティングなどの既存事業とのシナジーがある新規事業へ展開。自社を拠点とし、周辺地域を巻き込む観光事業なども見られる。
- ・全くの新規事業なども多い。

事業再構築補助金の採択結果より、現在の事業再構築補助金にて採択されてる事業を前述のマトリックスに当てはめると下記の通りとなる。宿泊施設の設備を使いながら、ワーケーションやアウトドアなどの新しいターゲットを開拓していく計画が主流となっている。これは、事業再構築の定義である新市場&新サービスの要件を明確に定義しやすいこと、コロナ情勢により発生した新たなニーズの取り込み（新規性要件を満たしやすい）としやすいことに起因している。



■採択事業一覧

宿泊→宿泊

大項目 小項目

事業計画名

大項目	小項目	事業計画名
ワーケーション		テレワークスペースを活用した地域のコミュニティと都市圏とのつながりの場づくり ポストコロナ時代のワーケーション型「会社・団体の宿泊所」事業 ホテルでテレワークができる！ビジネスパーソン専用「オフィスルーム」の新設 ホテル業から多目的デユース事業への新分野進出 ゆのこう美春閣オールインワンワーケーション事業 リゾート型コワーキングスペースでレンタルオフィス業への転換 リノベ古民家でのサブスク型カフェ&ゲストハウス事業 ワーケーション・コワーキング機能の拡充と多泊化誘導（中長期滞在）による事業再構築 ワーケーションに対応する長期滞在型ホテル&リゾートへの転換事業計画 ワーケーション施設とダイニングルームの新設による新規顧客開拓と収益性の向上 ワーケーション時に活用できるテレワーク施設の運営事業 ワーケーション需要に対応したテレワークルームの設置 ワーケーション需要を取り込み、福島県の地域活性化に貢献 ワーケーション需要獲得に向けた客室改装と宿泊プランの導入 ワーケーション宿泊客向けの環境構築による新分野展開 ワーケーション対応&食事付き宿泊ができる沖縄古民家の宿 ワーケーション等長期滞在型の宿泊施設とするための宿泊施設改修工事 伊香保温泉での展望ワーケーション特別室とワーキングスペースの開業 会員制でのワーケーション&貸保養所によるペンション再生事業 海が見える旅館のテレワーカー誘致による起死回生 観光客向けリゾートコンドミニアム型ホテルからコワーキングスペース併設型ホテルへの転換（新分野展開） 観光旅館からワーケーションホテルへ事業再構築し販路拡大する 古代海水温泉で最高リラックス&仕事はかどるワーケーションの宿 古民家風リゾートワーケーションを軸としたビジネスホテル業への進出 広島宮島に若年層の誘客を目的とした世界文化遺産の「ワーケーション×SNS映えフォト×思い出作りコンシェルジュ」 高まるワーケーションニーズに対応した貸切別荘事業 黒船ホテル ビジネス旅行市場向けワーケーション対応施設の新設事業 新しい働き方ニーズを満たす、提供価値の高いワーケーション事業 新しい旅館型ワーケーション「ワーク×家族×休暇」の再構築 創業150年の老舗旅館の挑戦！ワーケーション対応への新分野展開 対フリーランスに特化したワーケーション事業への進出 地域と連携したワーケーション向け宿泊プラン開発事業 地域の経済効果を高める分散型宿泊サービスの展開 地域随一の大自然を望むワーケーション構築事業 築100年の蔵を改装した、温泉と自社ビールが楽しめるワーケーション施設への業態転換 低稼働宴会室等を加大型ワーケーションの新型宿泊室へ整備し高付加価値化 富士山麓山中湖でのワーケーション&プレジャー市場進出事業 法人契約等を対象とした地方ワーケーション促進による長期宿泊展開事業 遊休スペースを活用！ワーケーション・コワーキングスペースに特化した温泉施設へ 旅館でワーケーション&巣ごもりグランピングルームの展開 旅館における「個別泊」の新たな宿泊手法導入による新規宿泊分野への展開 老舗旅館が挑むリモートワーク需要を取り込む大規模リニューアル
アウトドア	グランピング	「季さらアネックス」建設による新事業「グランピング事業」の取組み EUREKA！新しいスタイルのキャンプ。GlamourなCamp！ キャンプサイト&グランピングコテージでコロナに強いアウトドア需要獲得 グランピングとルーフトップバーによるコロナ禍への対応と新市場開拓 グランピングと体験型コンテンツによる地域観光イノベーション事業 グランピング施設運営による地域活性化プロジェクトへの新分野展開 せとうちグランピング事業 リゾートグランピング×地域課題解決型ワーケーションによる新分野開拓 屋上と温泉水を活用した農園と収穫体験付きグランピングによる新分野展開 温泉宿のノウハウを生かした高付加価値グランピング宿泊への新分野展開 温泉旅館による、長崎県初！全棟温泉付きグランピング事業への進出 革新的な温泉街における市街地グランピング事業への参入 既存の北海道店と鬼怒川の新店舗で温泉付きグランピングを主に日本人向けに提供するホテルの立上げ 高付加価値グランピングビジネス参入事業による、高収益型ビジネスモデル構造の実現 宿泊業のノウハウを活かしたグランピング事業の実施 新たな観光地として開発 グランピング宿泊施設の開設 世界自然遺産の森のグランピングリゾート 太平洋ロングビーチ一帯、グランピングコテージ展開による地域活性化 湯の花温泉 大型規模客室温泉付きグランピング施設の運営 秘湯温泉宿が新分野展開として他者接触を大幅に削減したグランピング事業に参入 非日常空間で地元食材とロケーションを楽しむBBQカフェ&グランピング事業
	キャンプ	「豊野に元気を！まちなか“おもてなし”オートキャンプ事業」 グランピング場開設による新しい宿泊顧客層の開拓 ペンション事業からプライベートキャンプ場事業への新分野展開 観光ホテルの強みと相乗効果が発揮できるキャンプ場経営への進出 既存宿泊・飲食業を拡張し新規分野としてミニレジャー業への事業再構築 持てる経営資源を最大限に活用し高付加価値なオートキャンプ場の運営に取り組み 新分野展開で新旧来島者誘致に繋げるキャンプ場の事業化 森林を活用した新たな顧客層向けのキャンプ場運営とワデュケーション事業 体験型キャンプ場施設及びアウトドアレストランの運営 東尋坊におけるキャンプ場施設設置による経営の多角化
	その他	パーベキュー広場新設計画 老舗温泉旅館から実質無料のバンガローを提供する大胆な新分野展開

■採択事業一覧

宿泊一宿泊		
大項目	小項目	事業計画名
特定ターゲット	インバウンド	個人旅行者のニーズに対応した宿泊施設への転換計画
		湯治文化を多面的展開！外国人観光客の新しい旅需要の開拓へ挑戦
	ペット	ペット共に楽しめる複合施設
		愛犬と愛犬家向けの体験型施設付きの宿泊サービス事業 愛犬と宿泊できる専用施設の開設による新分野展開
	車中泊	県内初！ペットと泊まれる離れ露天風呂付き客室の新設でペット関連の観光ビジネス参入事業
		新たな利用者層を呼び込む都市型の車中泊向けサービス事業 貸切風呂建築及び（食事×温泉×車中泊）の新サービスの提供開始
	バリアフリー	1日1組限定「人に優しい」バリアフリー対応宿泊サービスの提供
		ユニバーサルツーリズムを実現する旅館への再構築事業
	ウェルネス	温泉旅館から長期滞在型の東洋医学療養所への事業再構築
		千年の歴史 秘湯温泉と医療法人連携で新分野ウェルネスへの挑戦 長期滞在型「現代版湯治」による地域観光課題解決への挑戦
貸切	「貸切風呂」と地域との協働による吉備高原おもてなし強化事業	
	1日1組限定 全天候対応 複合施設を持つ宿泊事業 ～築山、プール、体育館、ドッグランのある貸切施設～	
	1日1組限定まるごと貸切キャンプ場の経営	
	コロナ禍の影響を受けない1日1組貸切の高級ワーケーション事業分野の参入	
	サウナ付き宿泊室/飲食店等を有した目的来訪型貸切宿泊施設の新分野展開	
	ワーケーションに特化した貸別荘 伊豆ワーケーション	
	京都鴨川源流の自然の中で人とペットが家族時間を楽しむ総合施設	
	従来型和風温泉旅館から1日1組限定貸切り温泉旅館へ再構築プラン	
	地域と連携した体験型一棟貸し施設<泊まれるアートルーム>	
	地域産業体験 参加型 次世代貸別荘旅館 非日常的な体験が味わえるコンシェルジュ付き一棟貸しサービス	
時間貸	テレワーク等の新しい働き方に最適なワークスペースの提供事業	
	ビジネスホテルのアイドリングタイム活用 24時間演奏可能防音室レンタル事業	
	リモートワーク用スペース及びウェブ会議室の開設による販路開拓	
	レンタルスペース貸し及び一般賃貸住居の需要の獲得に向けた宿泊業経営の変革	
泊食分離	古湯温泉おんくり鉄板焼レストランおよび個室レストラン新設計画	
	団体客用大宴会場を個室ダイニングレストランへ改修！団体旅館から脱却 泊食分離とワーケーションをミックスした温泉旅館における長期滞在の推進 美食とおもてなし重視のオーベルジュを意識したレストランへの改装による新規顧客の獲得	
付帯施設・設備	サウナ	キャビンホテル客室改装による個室サウナ市場への新規参入
		ホテル客室を改装したプライベートサウナ事業 地域初となる国内外エグゼクティブ向けプライベート空間提供への業態転換 複合型アウトドア施設開業によるホテル事業とのシナジー効果創出
	客室	ビジネス客特化型ホテルの新たな空間創出による新顧客層開拓事業 ホテルの「泊まる」から「住む」「働く」場への転換
	宴会場	オンライン大規模バンケット会場改装による売上回復の取組み
	その他	eスポーツ事業への参入
付帯サービス	着地型	SUP・ヨガ体験付きワーケーションができる小豆島ビーチリゾート事業
		クラフトツーリズム創造で宿泊単体から体験宿へ展開事業 サイクリング事業・旅行業立ち上げによる事業再構築計画
	その他	ホテル宿泊客から上高地の観光客を対象とした事業再構築とホテルブランド商品の開発・販売 ウェディング市場における穴吹邸を活用した『瀬戸内リゾートウェディング』事業 パーソナルトレーニング施設の施工 江の島島内のゲストハウス、日帰り利用者向けレンタルサービス 世界遺産望む会員制屋上テラスラウンジ建設で高単価顧客獲得と専用サービス提供
コンセプト・価値向上	「芸術の鑑賞・販売・交流を提供する新・芸術体験型温泉旅館」	
	アフターコロナ以降の個人客化に対応する「新たなプレミアエグゼクティブフロア」の造成	
	コロナ禍・ポストコロナにおける宿泊市場の変化に対応したステイケーション、ワーケーション型商品の販売事業	
	コロナ後の宿泊行動変化、顧客高齢化に対応した和風オーベルジュ業態転換	
	ニューツーリズム需要に合わせたテーマ型旅館新設による体験サービス提供	
	ホテルの機能性と旅館の情緒性が融合した温泉旅館の新機軸 個室の囲炉裏付き食事処と露天風呂付き客室による完全コロナ対応型宿泊施設の運営 新しい空間ビジネスを活用したリーシング事業 川床空間とハーブを使用した『癒しの保養時間』の提供事業 登録文化財指定予定庭園活用と個室露天風呂を併せた新たな旅館の再構築	
非接触	「1室5浴室」～若年層向け非接触型宿泊および立ち寄り湯の展開～	
	プライベート・個別ニーズに対応したワーケーション宿としてのステップアップ 地域NO1ペンションが手掛ける「非対面型・ワーケーション特化型」民泊施設運営 非接触サービスの業態転換とWEBマーケティングによる収益改善	
新規事業	ビジネス客依存型ビジネスホテルから、源泉かけ流し温泉宿泊業への新分野展開	
	後志十景に建設～管内初のビジネス需要特化型スマートホテル事業～ 小規模滞在型アパートホテルの建築による長期滞在型宿泊市場への挑戦	
その他	「パッケージ型団体客向け」宿泊事業から、「カスタマイズ型個人客向け」宿泊事業への新分野展開	
	温泉街共同チェックイン事業・予約センター化事業 宿泊棟一部改装による収益率改善・新サービス提供による新市場進出	

【飲食】

■採択事業一覧

宿泊→飲食

大項目 小項目

大項目	小項目	事業計画名
飲食		「橋本流創作料理」を主軸とした新事業展開による事業再構築
		「朝食」提供スタイルの変更ならびに地域連携強化による付加価値向上計画
		お弁当専門店「つたやキッチン」の開業によるV字回復チャレンジ事業
		カフェ、バー、コワーキングスペースが融合した非接触型スマートカフェ事業の展開
		コロナで使用しなくなったナイトクラブと大宴会場の改修事業
		コロナ禍を生き残るために、アトリエカフェへの転換
		シンガポールスタイルの中華料理店を新たにオープンする
		ドッグラン併設カフェの運営、大型犬優先施設で過ごす愛犬との特別な時間
		ホテルからコロナ禍にも耐え得る飲食店へ事業転換
		沖縄北部で挑戦する三密回避・大自然飲食・貸し切りサウナ事業
		海鮮料理メインのキッチンカーによるテイクアウト料理提供の開始
		館内遊休スペースを活用した洋風レストラン開設による新規客開拓
		宮津天橋立の旬の海の幸・山の幸（ジビエ料理）を提供する網焼き焼肉店の出店
		京町屋を活用した飲食業創業者、廃業者を支援するシェアキッチン、シェアスペース事業
		国内初の国立公園「雲仙」のモダンな旅館による高級天ぷら料理専門店への進出
		狛江市民が集う多摩川復活を目指し、多摩川べりのカフェを新設
		菜食主義の新しいトレンドを取り入れた商品提供とテイクアウト
		三河地方の新和牛「みかわ牛」を活用した新名所の立ち上げによる顧客開拓策
		宿泊施設を活用したラーメン事業展開による売上回復向上施策
		宿泊事業から移動販売による飲食事業の新分野展開
		食事処を増築して個室化し、新たに宿泊を伴わない食事+貸切風呂客を獲得する
		新規天然酵母パンのテイクアウト及び移動販売による販売拡大事業
		新店舗による観光客、地元客へのおもてなし和食レストラン計画
		世界遺産三保松原を借景とする日本庭園ペカリーショップ
		絶景ロケーションの足湯と絶景カフェをオープンする
		組織再編による中食市場への参入で100年企業の存続と雇用維持
		体に優しい手作り食品の販売とレンタルスペースの運営事業
		炭焼き調理を特徴とした地産地消日本料理店への事業転換
		地域食堂「みやずし」の運営による熊野本宮エリアの地域活性化への貢献
		地元食材を活かしたライダー向けカフェ開設による事業再構築
		地元隣県個人客向けに「新たなスタイルの飲食サービス」と「道の駅型観光施設」への新分野展開
		廃校となった小学校の給食室を活用した飲食事業計画
		飛騨地域の食材を活用するチーズケーキ専門カフェへの参入
		文化財蔵カフェとお城が見える特別客室の新設による老舗旅館の新分野展開
		未来のアスリートを応援！！「熱盛アスリート弁当」宅配サービス
		目の前が海の立地を活かし、リモートワーク及び地元集客を考える。
		余剰設備で地域活性V字回復！駅前通りのキッチンカー広場
		落ち込む宿泊業を回避する、新業態飲食サービスへの挑
		旅から着想を得たクルド料理事業への転換
		旅館の大広間を改装しテーマ性のある個室料亭へ～飲食客の開拓
		旅館を経営する会社から、温泉街をまるごと経営する会社へ
		旅館設備活用によるしゃぶしゃぶ・すき焼き店への事業転換で売上回復を実現
		老舗旅館がテイクアウト・ケータリング・ECサイト中心の飲食店に挑戦
		老舗旅館から周りの環境を取り入れた多目的ナチュラルレストランへの業態転換
		老舗旅館によるベジタリアン志向の弁当デリバリー、レストランへの挑戦

【物販】

■採択事業一覧

宿泊→物販

大項目	小項目	事業計画名
物販		"京都温泉"ブランドの構築を目指す温泉水販売事業への新分野展開
		「佳松苑」ブランドを生かした食品製造・販売事業の新分野展開
		「滋賀を旅する」を食べる。～地域産品と旅館のノウハウで食のサブスクによる地域のファン創造事業～
		「食の都」よいち×老舗旅館、お家で料亭の味事業
		「旅するピクルス」によるニューブランド立ち上げ事業
		E Cサイト活用によるお取り寄せ商品販売での新分野展開
		コロナ禍に負けるな！新サービスへの新事業展開
		フライドチキンのテイクアウト及びルームサービス事業による宿泊業からの事業転換
		ホテル・施設を活用したパン製造販売と障害者支援事業
		ホテル内スペースを活用した「復活レタス」水耕栽培&「函館レタスユニ」養殖事業と冷凍食品等の加工販売で小売業に参入
		伊豆ブランドのE C展開による伊豆地域の活性化
		茨城県産の「あんこう」を由来とするコラーゲンを活用した新事業構築
		岡山の老舗旅館の高い料理技術力を活かした食品販売事業への挑戦
		温泉水（ミネラルウォーター）販売計画
		既存販路を活用するC B D Gミの製造販売による収益の複線化事業
		故郷の味をお届け！宿泊業のテイクアウト・デリバリーへの挑戦！
		香住で捕れたジビエ（鹿・猪）を使った食肉加工製品製造事業
		施工業者利用客向けの作業販売所の設置によるホテルの付加価値向上
		自然エネルギーを活用した自給型居住施設の販売事業
		自宅で楽しめる「世界一沖繩料理が豊富なホテル朝食」の製品化
		宿泊施設を利用したインテリアのショールーム事業
		新たな宿泊形態の事業化と海藻類ドライフード商品製造及び販売事業化展開
		新ワイナリー設立による自社製造ワインを活用した新たな宿泊サービスの提供
		千葉勝浦から新潟南魚沼へ。旅館から食品加工への業種転換にチャレンジ！特産物のコラボレーションの実現！
		地域にありがとうと言える、川越地区農業6次産業化プラットフォーム構築
		地元産プレミアムフルーツ冷凍スムージー開発製造と販売事業
		通信販売事業の開始による余剰人員の活用および収益性の回復
		渡り蟹加工品の通信販売事業の立ち上げ及び製造工場の建設
		富士宮持ち帰り惣菜事業進出計画
		旅館調理場改装による常陸牛および自社加工水産食品のインターネット販売事業への新分野展開
		老舗旅館による地元住民の生活環境向上に繋がる新たな挑戦

【温浴】

■採択事業一覧

宿泊→温浴

大項目	小項目	事業計画名
温浴		温泉大浴場施設の建設及び直営
		海に面した好立地を活用し、小浜温泉を軸とした「安・近・癒」テーマパーク新事業展開
		観光地・小樽でのコロナ禍における新しい過ごし方の提案～地域に開かれた温浴施設の実現に向けて～
		湖を望むホテルによるおもてなしリゾートB B Q施設の提供事業
		合併により設立される新法人で運営する公衆浴場の大幅な設備改修
		国内旅行者向け（日帰り含む）『大阪の文化×アウトドアサウナ』
		地域コミュニケーションの場を創るホテルと銭湯の融合
		地域初！自然の中で、時代のニーズに即した貸切風呂の新規開業。
		陶板浴で癒しと健康を！業種転換による料亭再生プロジェクト
		日帰り客に向けた修善寺温泉に滞在したくなる新しい観光拠点事業
		日帰り客や宿泊客でも楽しめる滞在型日帰り施設事業
		非接触型対応等感染症対策による日帰り客向け飲食等サービスの提供
		平野屋サウナープロジェクト！日帰りサウナを新設し、新分野展開

【不動産】

■採択事業一覧

宿泊→不動産

大項目	小項目	事業計画名
不動産		「住めるホテル」への新規参入と高付加価値サービスの提供
		インバウンド簡易宿泊所からウィークリーマンションへ業種転換計画
		ホテルから賃貸マンション事業へ業態転換による新規顧客の獲得
		県内初の異業種間連携によるアパートホテル型宿泊サービス事業
		宿泊業から不動産業への業種転換：地方移住ニーズに応えるサービスで地方創生へ
		上山ワイン、山形の地酒の魅力発信基地としての不動産賃貸事業
		瀬戸内アートルゾート中心駅前でワーケーションな駅前屋上グランピングシェアホテル事業
		生活体験型不動産事業への転換
		築地ビジネスホテルパンのC o - l i v i n g 化による事業再構築

【その他】

■採択事業一覧

宿泊→その他

大項目	小項目	事業計画名
その他		オゾン脱臭機によるウイルス感染対策をした美祿市唯一のインターネットカフェ
		ゲストハウス涼風プロデュース奄美大島を隅々まで楽しむ観光事業
		コインランドリーを活用した宿泊サービス代行事業への展開
		コロナ禍でも安心して遊べるアウトドア施設運営への新分野展開
		コロナ禍での増収増益を目的とした宿泊業からサービス業への業態転換
		コンテナハウスの内装加工事業
		プロモーション動画制作サービスを新規事業とした事業再構築
		ポストコロナ後の新しい社会構造と人々の意識変革に特化した新しい形のインフィニティーハウス事業
		ホテルの再利用、学習センターへ再構築
		引きこもりを海外で自立支援する海外自立型フリースクール事業
		介護予防を目指した介護事業進出による事業再構築計画
		感染リスクに対応した個室サウナ事業参入による業種転換
		空き家や古民家をリノベーションした提案型不動産業への業種転換
		空き地を活用したアウトドア事業への転換
		高音質レコーディングと高画質撮影が同時に出来るスタジオ事業
		国内需要に特化したリネンサプライ事業への展開
		災害に強いホテル施設での児童発達支援・放課後等デイサービス
		三方よし近江商人～ごちゃまぜワーケーションによる地域経済コミュニティの活性化
		事業再編による「なっぶ事業」新分野展開に関する事業再構築
		酒蔵空間を「スイーツストリート」として再開発し回遊型地域創生の実現を目指す
		宿を貸し切って陶芸体験の巡礼旅～3泊4日オリジナル骨董づくり旅行パックの開発～
		宿泊客向けインフォメーションセンターの設置
		宿泊業から観光地幹線の経験を活かしたツアーガイドへの新分野展開
		宿泊業ノウハウを活用したウィズコロナでの清掃サービスを展開
		宿泊業を中心に地域の活性化を目的としたシステム・KPIメソッドを用いたサービスの提供
		宿泊施設の空き部屋を活用したエステ事業参入による新分野展開
		宿泊施設を一部改装し、24時間365日通える個別トレーニングジム開設に業種展開をはかる
		宿泊事業者向けバックオフィス業務効率化SaaS「PORTA」
		少人数制フィットネスクラブ
		証券投資新システム「1億円ゲットコム」オンラインサロン事業
		新規事業を展開し、島内に今までなかった新施設の確立事業
		菅平地域初！多目的クラブハウスの構築
		地域×企業の共創のための拠点整備事業
		地域の素材・伝統工芸にこだわる宿泊施設によるメディア運営
		地域及び既存事業とシナジーを見込むワイナリー事業計画書
		地域中高年齢者の健康寿命を伸ばすフィットネス事業参入と「合宿」強化事業
		地方旅館がワーケーション等新たな観光マーケット開拓のため駅ナカ複合施設を開発
		鳥居崎海浜公園パークプロジェクト
		賃貸・管理受託実績を活かす障害者グループホーム運営で地域貢献
		動画・SNSマーケティングとクラウドCRM基盤整備を提供するコンサルティングサービス事業
		非対面/遠隔越境型オンライン営業実施のための空間用途変更及び販路開拓事業
		福祉事業への挑戦！手持ち不動産活用による住居型有料老人ホーム立ち上げ
		無人入退館を取り入れたレンタルワークスペースへの挑戦
		木工などのワークショップ事業やレンタルスペース事業の新分野展開
		遊漁船及び遊覧語り部事業の構築
		旅館業からコワーキングスペース貸出事業への業種転換
		旅館業において絶景のワーケーションプランを新提供する業態転換
		旅館業取得予定物件をベビーキッズ用フォトスタジオ事業へ転換
		老舗ホテル旅館における「日帰りリフレッシュセンター」の立上げによる事業再構築
		老舗温泉旅館が宿泊者及び近隣住民を対象に新規に整体院を事業化

2. ホテル旅館における事業再構築の方向性

多くの補助事業にいえることであるが、補助金の受給が目的化しており、本来の既存事業との親和性などが無いがしろになってしまっているケースが多い。特に、今回の事業再構築補助金においては、これまでの補助事業よりもより多角化による事業再構築を支援するものであり、事業リスクが高いのが特徴である。

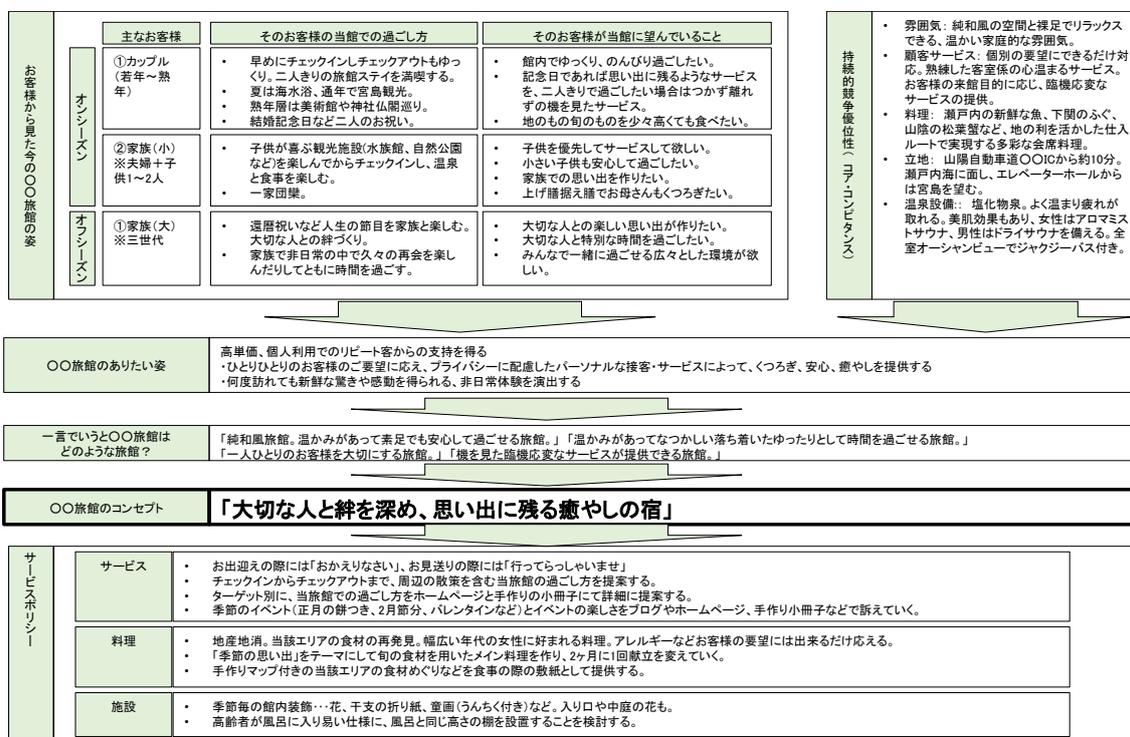
多くのホテル旅館は、コロナ前に比べ負債が莫大に膨れ上がっている。これを返済していける事業に再転換することが、いまこの業界に求められている事業の再構築である。つまり、これまで以上に収益性を高める必要があるということが前提条件である。そのためには、提供する価値を大きく増加させ付加価値を高めていく方向性と、いかに限られた人員で収益性を維持・向上させていくかという労働生産性の向上が、本格的な事業再構築を検討するうえで、根幹になっていることを忘れてはならない。

ホテル旅館業における事業再構築について、どのように検討していくかのプロセスは以下の通りである。

2.1. どの土俵で競争しますか～コアコンピタンス抽出とコンセプト設定

今後の事業全体の再構築を検討するにあたっては、まずは競争戦略の考え方が重要である。何が理由で、自社サービスは選ばれているのか（コアコンピタンス：企業活動において中枢・中核となる強み）を明確に分析し、再認識することである。これは、コロナ前はどうかだったのか、コロナ後の現在はどうかなのか、今後どうなっていくのかを時系列で整理していく。それを踏まえ、自社を一言でいうと、『〇〇な施設』と表現できるようにコンセプトに昇華させていくのである。このコンセプトと再構築した事業のシナジーが発揮できるかどうか（販売面だけでなく、業務面でも）が重要な要素となっていく。

【旅館コンセプトの例】



※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)より引用

2.2. 誰に提供しますか～市場軸の検討

まず検討すべき事項は、既存顧客がどのような顧客であるかということである。市場軸を広げる方向に見ていった際に、どのような顧客層がいるのかを検討するのである。

例えば一般的な旅館であれば、既存顧客は1泊2食の宿泊をメインとした顧客であり、これを宿泊だけを期待している層(連泊需要など)や、そもそも宿泊を期待しない日帰り層向けに何かできないかと広げていく。場合によっては、施設の取り組み状況によれば、国内客から海外客、団体客から個人客なども広げる方向としては該当する。最終的には、消費者(BtoC)への宿泊等の提供でなく、事業者(BtoB)へのノウハウや労働力を提供することも検討できるであろう。

2.3. 何を提供しますか～サービス軸

次に、提供する内容であるサービス軸からの検討を行う。ホテル旅館であれば、最も根幹にあるのは、宿泊施設（客室）の提供ということである。これに加えて、朝食、夕食などの食事の提供、客室以外のパブリック施設の提供、従業員による接客サービスの提供などが一般的なホテル旅館のサービスである。

食事の提供方法や食事場所を変更したのが、グランピングやキャンプなどのアウトドアサービスであり、完全に泊食分離させて新設するレストランで飲食をするというのも新規サービスの提供であろう。

なにか新しいサービスを提供することで、これまでの本丸である宿泊の価値を高めることができるかどうかという付加価値向上の視点と、保有している施設、人員などにより導入しやすいかどうか（オペレーション上の負荷が低い）という労働生産性の視点で検討していきたい。

3. まとめ

ホテル旅館は、新型コロナウイルス感染症により、市場が大きく変化してしまった業界である。いわゆる団体旅行がこれまで以上に縮小することは間違いなく、より個人旅行へのシフトが加速することとなる。これまで拡大を続けてきたインバウンド（訪日外国人観光客）市場は、少なくともすぐには回復には転じないため、このコロナ禍のなかで事業再構築の準備を進めてきたかどうか、アフターコロナにおいて大きく差がつくのは間違いない。事業再構築補助金という設備投資の補助金獲得を目的ではなく、この補助事業を機に、いまいちど自社の事業再構築について検討を行いたい。そのうえで、本事業再構築補助金をかつようすることで、投資負担を抑えることができ、自社にとって有益な事業となる。

今後の競争戦略、成長戦略を見据えながら、事業再構築の検討を進めていきたい。

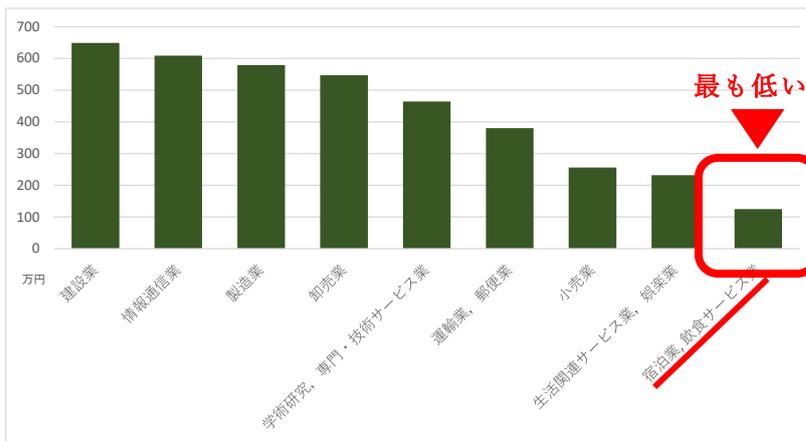
以上

本稿では、投資対象として捉えた場合のホテル旅館について考えてみたい。

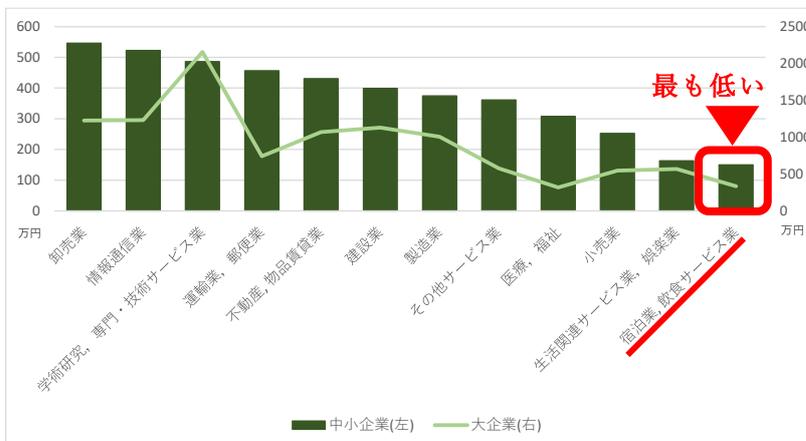
1. ホテル旅館が見舞われたダブルパンチ

産業全体でみると宿泊業は観光産業の中核をなしており、個別宿泊事業者の事業継続・成長は地域経済全体にプラスの影響を与えている。いわゆる裾野が広い産業の一つだ。一方で宿泊業は一般的に収益性が低い。下記は低収益性を示す統計だ。産業別及びサービス業・非製造業における労働生産性を示したものである。

■ 主な業種別労働生産性



■ サービス業・非製造業の労働生産性



出典：2020年版小規模企業白書（HTML版）

https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2020/shokibo/b1_2_2.html をもとに作成

宿泊業、飲食サービス業は、主な業種別、サービス業・非製造業における業種別において、最も労働生産性が低い業種である。労働生産性と収益性は必ずしもイコールではないが強い相関があるため、宿泊業、飲食サービス業の収益性は低いということになる。ちなみに、上記統計はコロナ禍が始まる前のものである。加えて、2020年2月から続くコロナ禍が宿泊業に襲い掛かっている。インバウンドはもちろんのこと、度重なる緊急事態宣言発出やまん延防止等重点措置の適用により、国内旅行需要も大きな打撃を受けている。そのため、政府は需要喚起策として昨年夏から秋にかけて Goto トラベルを実施したが、感染が拡大する中で年末以降中止に追い込まれている。また、雇用調整助成金の特例措置による支給拡大も継続されているが（2021年9月現在）、需要喪失による収益減少を十分に補てんするには至っていない。

つまり、宿泊業はもともと収益性が低いところに加えてコロナ禍の負の影響も受けており、ホテル旅館はダブルパンチを食らったような状況にある。

2. ホテル旅館の持続的成長は社会的・経済的な意義が大きい

前章の冒頭でも触れたが、宿泊業は産業的裾野が広い業種である。例えば、産業連関表の中の全産業への波及効果では、宿泊業は上位に入る。

■主要業種別波及効果（一次産業と製造業を除く）

業種	波及効果	順位	業種	波及効果	順位
事務用品	2.627	1	保健衛生	1.537	21
自家輸送	2.400	2	運輸附帯サービス	1.521	22
広告	2.329	3	金融・保険	1.509	23
インターネット附随サービス	2.312	4	洗濯・理容・美容・浴場業	1.506	24
航空輸送	2.063	5	商業	1.486	25
自動車整備・機械修理	2.028	6	鉄道輸送	1.476	26
放送	1.997	7	娯楽サービス	1.471	27
飲食サービス	1.967	8	貨物利用運送	1.462	28
はん用機械	1.958	9	社会保険・社会福祉	1.461	29
映像・音声・文字情報制作	1.932	10	公務	1.443	30
分類不明	1.886	11	その他の対個人サービス	1.443	31
宿泊業	1.815	12	不動産仲介及び賃貸	1.410	32
通信	1.753	13	その他の対事業所サービス	1.409	33
水運	1.700	14	住宅賃貸料	1.387	34
情報サービス	1.615	15	介護	1.359	35
研究	1.601	16	道路輸送（自家輸送を除く。）	1.351	36
他に分類されない会員制団体	1.601	17	郵便・信書便	1.320	37
医療	1.587	18	教育	1.289	38
物品賃貸サービス	1.541	19	住宅賃貸料（帰属家賃）	1.147	39
倉庫	1.538	20			

平成 27 年（2015 年）産業連関表をもとに作成 数値が高いほど全産業に対する波及効果が高い

また、都市・地方を問わず全国的に分布するポピュラーな産業である。そのため、「宿泊業の持続的成長を地域経済の活性化につなげていく」というモデルは一定の効果が期待できるとして、政府、自治体、地域金融機関など様々な関係者が取り組みを実施してきた経緯がある。もちろんファンドもその中に含まれる。我が国では様々な背景・意図・目的に基づきファンドが組成されており、各々のファンドは志や矜持をもって資金を投入し事業者の成長を支えている。宿泊業への資金投入も、社会的・経済的意義を踏まえたものとして実行されていると考えられる。しかしファンドである以上、運用益の最大化を目指して出来るだけ収益率の高い案件へ投資を実行する必要がある。すると、ややもすると宿泊業は、その低い収益性のため投資対象から外れてしまうことになる。実際に、長くファンド実務に携わるプロフェッショナルに弊社がインタビューしても、「ホテル旅館への投資は、その社会的・経済的意義は理解しつつも、個別案件レベルになるとなかなか投資に踏み込めない」との声が上がっている。いわんや、足もとのコロナ禍である。弊社の主な支援対象である地方の中小ホテル旅館も、ファンドの手が届きにくい状況にある。

しかし、コロナ禍もワクチン接種の浸透、治療薬開発が今後進むことが予測されることから、大きくは収束に向かう方向であると推測できる（紆余曲折はあると思うが）。徐々にではあるが旅行需要も回復し、各地の観光資源もかつての賑わいを取り戻すことになり、with コロナの市場環境へ変化していくだろう。宿泊事業者も新たな市場環境の中で反転攻勢していくことになる。その中で、私たちは投資対象としてホテル旅館を検討することはできないのであろうか。弊社は、ホテル旅館を中心としたホスピタリティ企業（人が人に対してサービスを提供し付加価値を得る産業）の事業継続のために様々なコンサルティングサービスを提供してきたが、その中で培った「ホテル旅館の事業性評価」に、ホテル旅館を投資対象として検討する際のエッセンスが込められていると考えている。

3. ポテンシャルを見抜く「ホテル旅館の事業性評価」

ファンドがホテル旅館（本稿では中小ホテル旅館を対象として論を進める）への投資を検討する際には、そのホテル旅館の現在の財務状況や収益力をみることに加えて、ポテンシャルである正常収益力を把握することが重要である。正常収益力の正確な見立てと、正常収益力を引き出すための様々な施策を投資期間中に実施することがファンドには求められる。その際には、現状フリーキャッシュフローの水準が低くとも、ポテンシャルを見抜き、施策実施による正常収益力の顕在化によりフローキャッシュフローを高められる見通しが立つホテル旅館なのか

が重要だ。見通しが立つのであれば、投資対象として十分に検討できる。とは言うものの、長引くコロナ禍によりホテル旅館の表面上の事業性(売上、利益率等)は毀損しており、ポテンシャルを見抜くのは容易ではない。その際に役立つのが弊社にて体系化した「ホテル旅館の事業性評価」である。

ホテル旅館は、ホスピタリティインダストリの中核を為す産業であり、サービスパーソンの果たす役割が非常に大きく労働集約型産業の側面を持っている。加えて、事業運営には客室、レストラン・喫茶、宴会場、大浴場・スパといった様々な施設も必要であり装置産業の側面も持っている。さらに、経営者(≡社長)が事業に与える影響も大きい。ホテル旅館の事業性評価は、業種特性と長年の支援により弊社に蓄積された知見をもとに、財務諸表に表れない、否、表すことができない事項を、独自の評価項目(弊社では「プロセス指標」と呼んでいる)をもって体系的に、かつ、定量的に評価することができる点に特長がある。プロセス指標としては、経営者、組織、経営管理、マーケティング、オペレーション、施設を項目として設定している。一方、借入・投資、収益といった財務諸表から読み取れる項目は「結果指標」として区分している。2つの指標は、「結果指標」が顕在能力を測る物差しと位置付けられ、「プロセス指標」がポテンシャル、つまり将来性の物差しと位置付けられている。また、「結果指標」の評価項目が8~9項目(業態・規模により異なる)であるのに対して、「プロセス項目」は38~44項目(同上)であり後者の方が項目は圧倒的に多い。これは、「正常収益力は『結果指標』と『プロセス指標』の両方で判断するが、その見極めのポイントは過去実績よりも現在取り組んでいる経営活動レベルの詳細な把握にある」という考えが背景にあるためである。つまり「ホテル旅館の事業性評価」を活用すれば、表面上の収益のみに捉われず将来性も含んだ評価をすることができるということである。換言すれば「ホテル旅館の事業性評価」を活用することにより、コロナ禍により見えにくくなっている正常収益力が可視化され、期待収益率を満足できる案件かどうかを、このツールによって検討することができるようになるということである。

実際に事業性評価を進めるには、クロスワンコンサルティングの書籍「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。書籍では「プロセス指標」の6つの項目(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)に関する弱みの改善や強みの発揮に関する具体的な内容についてもまとめられている。投資期間中のハンズオン支援の参考になれば幸甚である。

4. ホテル旅館は投資対象になり得るか

さて、これまでホテル旅館のマーケット環境、低い収益性、持続的成長に関する社会的・経済的意義についてみてきた。投資対象としての意義は認めつつも、低い収益性がネックとなり投資対象としての魅力は今一つだったかもしれない。しかし、「ホテル旅館の事業性評価」を活用することにより、今までそもそも検討の俎上にすら上がらなかった案件でも、持続的成長に向けたポテンシャルや改善の道筋を描けるケースが増える。個々のケースで期待収益率を上回る見込みが立てば、それは収益的にも、社会的・経済的意義においても意味のある投資になり得る。これからのホテル旅館の動向に目が離せない。

ご案内

クロスワンコンサルティングの書籍「新規融資・事業再生に結びつく ホテル旅館の事業性評価」(2019年4月発行、ビジネス教育出版社)、Amazonにて販売中。

xone
HOSPITALITY
REPORT

2021年秋号

October 2021