

xone HOSPITALITY REPORT

2022年夏号

Contents

ホテル旅館の伴走支援

今年のゴールデンウィークは、2020年以来初めて行動制限のない長期休暇となりました。私もある観光地に出かけましたが、すごい人でした。ほとんどの方はマスクをしたままでしたが、家族や友人、恋人と一緒に本当に楽しそうにしている様を見るだけでも幸せな気分になりました。どなたも、行ってみたい場所に大切な人と出かける自由、喜びを噛みしめているようにも見えました。

観光は人を元気にする、そんな確信に似た感覚を得ました。

東京では、新規感染者数は減少を続けています。（2022年5月5日時点）しかしながら、沖縄を始めとする地方では逆に増加しているところもあります。ホスピタリティレポートを発刊するたびに、次は第何波が来るかもしれません、と言う記述をしてきました。いつまでこの記述をすれば良いのかわかりませんが、このまま感染状況が落ち着くことを祈るほかありません。そして、観光が人に夢や希望を与え続けられる日が早く来ることを祈るばかりです。

経済産業省が注力すべき支援策の一つとして伴走型支援の施策を打ち出しました。装置産業であるとともに労働集約産業でもあるホテル旅館業は、この伴走型支援が必要な業種の最たるものの一つです。今号では、ホテル旅館業における伴走型支援のあり方や成功及び失敗事例の紹介をいたします。金融機関のお取引先様への支援において何らかのお役に立てられれば幸いです。

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



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(BC)、以降をアフターコロナ(AC)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となりますが、シンボリックな表現として採用しております。

特集

1

中小企業活性化施策としての伴走支援

1. 中小企業活性化パッケージにおける伴走支援の位置づけ

1.1. 中小企業支援の転換点

コロナ禍は中小企業の再生支援に大きな転換点をもたらした。2003年より財務上の問題を抱える中小企業を支えてきた、「中小企業再生支援協議会」が19年間にわたる役割を終え405事業の実施主体である「経営改善支援センター」と統合。「中小企業活性化協議会」へと姿を変えた。

度重なる新型変異株の登場により長期化を余儀なくされた新型コロナ対策として、セーフティネット保証4号、ゼロゼロ融資（実質無利子・無担保、危機対応融資）をはじめとした資金繰り支援を続けてきたが、経済が回復しないままこれが終了した場合、債務の増大により破綻する中小企業が過去にないほど発生し、経済の循環が停滞する可能性が高い。

この対策として経済産業省、金融庁、財務省から3月4日付けで発表された新たな中小企業支援策の体系が「中小企業活性化パッケージ」であり、これにより中小企業再生支援は新たなフェーズを迎えることとなった。

本冊子をお読みいただいている金融機関の皆様においては周知の内容もあるものと思料するが、まずは新たな中小企業支援のスキームと、これにおける「伴走支援」の重要性を整理するものとする。

1.2. 中小企業活性化パッケージにおける伴走支援の位置づけ

中小企業活性化パッケージは全部で 11 の関連施策からなる。大きくは「コロナ資金繰り支援の継続」と、「中小企業の収益力改善、事業再生、再チャレンジの総合的支援である。

コロナ資金繰り支援の継続
①セーフティネット保証 4 号の期限延長
②政府系金融機関による実質無利子・無担保融資の継続
③新型コロナ対策資本金劣後ローン（日本政策金融公庫）
中小企業の収益力改善・事業再生・再チャレンジの総合的支援
④認定支援機関の伴走支援強化
⑤協議会による収益力改善支援強化
⑥「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」の策定・活用
⑦中小企業再生ファンドの拡充
⑧再生事業者の収益力改善支援の拡充
⑨個人破産回避に向けたルールの明確化
⑩再チャレンジ支援の拡充
⑪収益力改善・事業再生・再チャレンジの一元的な支援体制の構築

「中小企業の収益力改善、事業再生、再チャレンジの総合的支援」のうち、今回新たな取組みとして加わったものの一つが、「認定経営革新等支援機関の伴走支援の強化」である。平たく言えば、これまでは専門家と当社で顧問契約等を結び計画実行推進を進めていたものに対し、補助金による支援が得られるようになった。

これまでの事業、財務 DD により企業の現在を明らかにし、専門家支援のもと計画策定を実施することによる中小企業再生支援から、より一層踏み込んだ形で支援が可能になったのである。

1.3. 高まる、再生現場での伴走支援の重要性

経営改善計画策定支援事業の見直しについては中小企業庁より 2022 年 3 月 22 日付けで変更点が公表されている。経営改善計画策定支援事業（405 事業）においては、従来モニタリング費用を含めて 2/3 (上限 200 万円)補助だったものに、別枠で伴走支援に総費用の 2/3（上限 100 万円）が補助されることとなった。

405 事業	補助対象経費	補助率
従来	①DD・計画策定支援費用 ②モニタリング費用	①・②：2/3（上限 200 万円）



405 事業	補助対象経費	補助率
改革後_通常枠	①DD・計画策定支援費用 <u>②伴走支援費用</u> (モニタリング費用) ③金融機関交渉費用	①：2/3（上限 200 万円） <u>②：2/3（上限 100 万円）</u> ③：2/3（上限 10 万円）
改革後_中小版 GL 枠	①DD 費用等 ②計画策定支援費用 <u>③伴走支援費用</u>	①：2/3（上限 300 万円） ②：2/3（上限 300 万円） <u>③：2/3（上限 100 万円）</u>

中小版 GL 枠は「中小企業の事業再生等に関するガイドライン」に則った計画策定支援のスキームである。作成する計画書自体は従来の再生支援協議会主導の暫定計画とほぼ同様の内容となっており、組織変更等に伴い、「経営改善支援計画」の種類として整理され、2022 年 4 月 15 日以降に取り扱いが開始された。

いずれも伴走支援に対する補助が追加されており、中小企業再生のために国を挙げて伴走支援を推進したい姿勢が見て取れる。

1. ホテル旅館伴走支援の実際

事業再生の実務に携わる皆様においては調査による窮境要因抽出と、これに基づいた事業再生計画、経営改善計画推進の困難さを身に染みてご存じだろう。

毀損した財務状況、経営状況を把握していない経営者、やる気の無い幹部従業員、老朽化しどこから手を付けて良いのかわからない施設。これらを紐解いて、改善策を描き、全行合意の上によりやく再生の入口に立ったと思ったら、全く当社主導でのアクション実施が進まず、計画策定に関与した専門家に改善アクション実施の手助けを得てようやく改革が進んでいくというケースが多々見られる。

再生企業、特に経営者交代を伴わない支援においては、関係者が窮境要因を理解し、実効策を描いただけでは一向に改善が進まないというケースがある。背景は「これまでの業務を変えたくない」という変化に対する抵抗がある。経営者や幹部に聞くと、「計画の重要性は理解しているが、忙しくてアクションに着手できない」といった多忙を理由とした回答が典型的なパターンである。収益につながる地域・業界団体の名誉職、本来部下に任せるべき現場業務、その他本来再生企業の経営者や幹部がすべきでないルーティーンを惰性で続け、本来一番に進めるべき改善業務を後回しにするのである。

経営幹部からすれば計画策定支援の中で実施すると決めたアクションを、その時は理解しているつもりだったが、実際にやろうと思うと手順やかかる時間、コストがわからず、自分で調べる手間から逃げてしまう場合もあるようだ。

モニタリングで、経営者に対してより強い態度で改善をせまることも重要ではあるが、そもそも自分で調べ、考えることが難しいレベルの経営者の場合には、単に厳しくアクション実施を要請するだけでなく、手取り、足取り世話を焼く伴走支援でなくては実行が困難となる。

経営改善を強力に進めることができる伴走支援だが、その方法にはいくつかの種類がある。以下の頁で、まずは伴走支援の種類と特徴を記述する。

1.1. 金融機関による伴走支援

- 支援実施者：金融機関（メインバンク担当者など）
- 支援内容：数値確認、アクションプラン進捗確認、専門家紹介など
- 支援頻度：月 1-2 回 1 回あたり 1-2 時間程度

主に PL、アクションプラン進捗を中心にモニタリングを実施するケース。アクションプラン、数値計画を元に支援先会社に進捗を報告させ、これに対して支援者としての意見を伝えるという方法が一般的である。

当社だけで改善を進める場合と比較し、経営改善にガバナンスが効き、アクションが進みやすくなる。モニタリングの中で新たな課題が出てくることもあるが、支援者がホテル旅館の専門的な知見を持つこと難しく、当社だけで解決困難な課題が発生した時は専門家の紹介などで対応を進めなくてはならず、課題解決に時間がかかる場合がある。

1.2. 専門家活用を活用した伴走支援

- 支援実施者：専門コンサルタント
- 支援内容：数値確認、アクションプラン進捗確認、PDCA 推進、業務改善提案など
- 支援頻度：月 1-2 回 1 回あたり 2-4 時間程度

業種専門のコンサルタントを活用することにより企業の業務に深く踏み込んだ伴走支援が実施できる。進捗確認に加えて、アクションがなぜ実施できないのか、どこがわからないのか聞き、より踏み込んだ提案ができるようになるほか、PDCA を推進するための会議体に同席し、従業員に対して直接アクション実行の助言ができるため、コロナ禍などの外部環境変化や幹部従業員の突然の退職のような計画外の事態が発生した場合でも柔軟な対応を進めやすい。

一般的に月間 20 万円～40 万円程度（会社規模により異なる）の顧問料がかかる対応となるが、コンサルタント選びで躓くことがなければかけた費用以上の収益性向上を実現できる。

コンサルタントは常駐しないので、日ごろのマネジメントを経営者や幹部従業員が担える場合に有効な支援である。

1.3. より踏み込んだ伴走支援

- 支援実施者：ターンアラウンドマネジャー、運営受託業者など
- 支援内容：数値確認、アクションプラン進捗確認、PDCA 推進、業務改善提案、従業員教育など
- 支援頻度：常駐

従業員に対してリーダーシップを発揮できる人材が企業に存在せず、経営者もその役割を担えない場合には、ターンアラウンドマネジャーを送り込んで常駐させ、細かな業務まで日々助言をしながら経営改善を進める。

この場合、ターンアラウンドマネジャーの立場は、社長、副社長、統括部長・総支配人（実務における最終責任者）などとなり、人事権と予算執行権まで持たせる。事実上支援者と共同で運営に当たる状態となるため、強力に改革を進めることができる。外部人材が常駐する場合、事業調査の時には把握が難しい従業員の間人関係や、隠れた指揮系統上のボトルネックが明らかになる場合もあり、現場レベルのアクション進捗にまで直接指導ができるため早期の収益改善効果が表れやすい。

最低でも月間 100 万円以上の費用が必要となるため、ある程度の資金余力が必要だが、金融機関の後押しでターンアラウンドマネジャー派遣を受入れ、コロナ禍においても順調な V 字回復を進めている企業も存在している。

ターンアラウンドマネジャーは役員クラス 1 名のみの派遣、運営委託業者はその他主要なポジションの幹部クラスを含めた複数名を派遣するとともに、オペレーションの変更、マニュアル導入などが推し進められる。

1.4. クロスワンコンサルティングの伴走支援

弊社では伴走支援メニューとして、コンサルタントが月 1-2 回程度訪問して助言を実施する顧問型支援とターンアラウンドマネジャー派遣、運営受託が可能である。

弊社は戦略的な視点での支援だけではなく、ホスピタリティ企業（宿泊業、飲食業など）の業務オペレーション等について専門的な知見を持つため、現場業務に対しての助言も可能である。経営～現場までワンストップでサポートすることにより経営理念やコンセプトを、料理、設備、サービスまで落とし込んで改善し、数値結果をモニタリングし次のマネジメントに活かす PDCA のプロセスに寄り添った支援が強みである。

また、ターンアラウンドマネジャー派遣や運営委託については人を派遣して任せきりにするのではなく、コンサルタントによる毎月の支援実施と組み合わせて実施することで組織の内外からの目線をすり合わせる機会を設け、経営改善の蓋然性を高めるとともに、経営者とターンアラウンドマネジャーの間で必ず発生するコンフリクトを円滑に解消できる体制を構築している。

2. KPI とチェックポイント

経営改善計画策定時にアクションプランと連動した数値指標は作成するものの、大半においては「KPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標)」と呼べるレベルには至っていない。

伴走支援では、中長期的に会社のアクションが進んでいるのか確認する必要があり、KPI の進捗を設定して進捗を管理する場合がある。弊社でも KPI の設定とモニタリングを実施する場合があるが、支援機関の間でも KPI とは何か、認識が若干ずれている場合があるため、このパートで解説と、ポイントを整理しておきたい。

2.1. ホテル旅館 KPI 設定のポイント

KPI のつもりで運用している数値指標が現場の目標として機能しておらず、絵にかいた餅になっているケースが散見されるためここでは、ホテル旅館に対して KPI を設定する場合のポイントを整理する。

ポイント① 単純性の追求 (KGI、CSF、KPI の整理)

経営改善計画、事業再生計画では様々な数値目標を設定する。経営者とのモニタリングでこれらの数値を利用することは良いが、現場の管理にそのまま利用するには無理がある場合が多い。例としてよく、「売上高」や「営業利益」が KPI として現場アクションのモニタリングに利用されている場合があるが、これは間違いである。KPI とはもっと業務に密接に関係した指標であり、単純明快に何をどれだけしなくてはならないか示されなくてはならない。

会計数値などはアクションの実施、並びに KPI 実施の結果として現れる KGI(Key Goal Indicator)として整理することが望ましい。

伴走支援実施時 KGI は計画値として存在しており、これをさらにブレイクダウンすることで有効な KPI が設定できる。では KPI を検討するにはどうしたら良いだろうか。そこで登場するのが CSF(Critical Success Factor:重要成功要因)である。その名の通り目標達成に必要な要素という意味で、CSF の設定には定性的な整理が必要である。理解をしやすくするために一つ単純化した例を挙げる。

【与件】

ホテル旅館の予約部門において売上高向上目標を達成するための KPI を設定する

- KGI：計画より「昨年度対 400 万円/月の売上高向上」
- 客単価：一人 2 万円(予約部門では価格変更権限はない)
- インターネットでの販売強化により目標を達成する
- インターネット予約 1 件あたり人数 2.0 人(当社ではコントロール不可)
- 月間アクセス人数 40,000 人
- 月間 CV 率 0.50%(掲載プランが 1 件増えるごとに、0.2% CV 率が向上)
- 月間予約件数 200 件
- 予約後のキャンセル率は 0% とする
- 過去に広告実施によりアクセス数を大きく伸ばす施策を取ったが、CV 率が低下し、予約件数の向上につながらなかった

【KPI 設定プロセス】

(CSF の設定)

KGI の売上高 400 万円 UP を分解して最も重要な要因を考える。売上分解は一般的に「客数」×「客単価」である。客数は重要数値の一つであるが、まだこれを達成するための方策が見えにくい。そのため実施すべきアクションが見えるまで分解して考える必要がある。

CSF の設定は、当社でコントロールできるもの、できないものを整理し当社で管理できる項目を洗い出す作業である。上記要件から、当該部署では客単価の管理はできない。客数アップのチャンネルはインターネットとの指定があるため、必然的にここからの分解となる。インターネットでは「予約件数」を増やすことが売上 UP のキードライバーとなるがアクションの設定が見えにくいため下記の公式でさらに分解する。

「予約件数」=「CV 率 (コンバージョン率※アクセスしたユーザーのうち実際に予約をした人数)」×「サイトアクセス人数」であるが、与件でアクセス人数を追っても予約数が増えないということがわかっている。この場合、「予約サイトのコンバージョン率を向上する」これがこの部署にとっての CSF である。

(KPIの設定)

CFSで設定したプロセスへ定量的な分解を進める。

- (KGI)目標売上増加額 400 万円 ÷ 客単価 2 万円 = 宿泊客数 200 人
- 宿泊客数 200 人 ÷ 1 件当たり人数 2 名 = 予約件数 100 件
- 目標予約増件数 100 件 ÷ 40,000 アクセス = **CV 率増加目標 0.25%**

この CV 率 0.25%UP を達成するために実施すべきアクションこそが KPI である。販売プランが 1 件増えるごとにコンバージョン率が 0.2% 向上する場合は以下の方法でさらに分解する。

- CV 率増加目標 0.25% ÷ 向上率 0.2% = 宿泊プラン追加掲出目標数 12.5 件
- 上記により「予約サイトへの宿泊プラン追加掲出 13 件以上」これが予約部門の KPI である。

最後に KGI、CSF、KPI の関係を以下に整理する

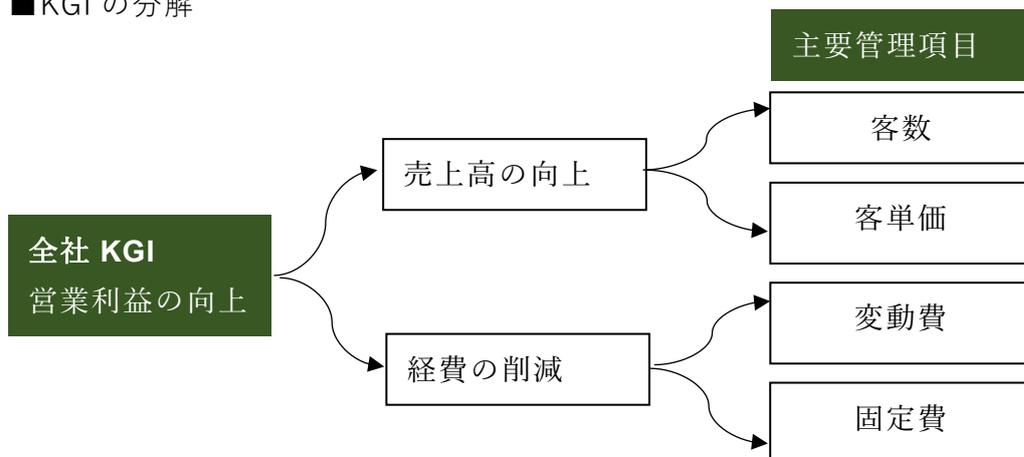
指標	KGI	CSF	KPI
解説	最終的に実現する数値	KGI 達成のための成功要因	成功要因を実現するために実施すること（数値目標）
例	昨年度対 400 万円/月の売上 UP	予約サイトのコンバージョン率を向上する	予約サイトへの宿泊プラン追加掲出 13 件以上

単純な内容で表現される KPI 設定のプロセスがご理解いただけたでしょうか。例は理解を促進するため単純化してあるが、実際には様々な指標を検証しながら最も重要な指標を一つの部署（又は一人の従業員）に原則一つだけ設定し、目標管理していくことになる。また、再生企業の KPI 設定においては、不足する情報が多々あるため、足りない部分は仮説検証をしながら何カ月かの期間をかけて修正していくこととなる。

ポイント②整合性の追求

企業の最終的な KGI は「利益の獲得」である。これを起点にブレイクダウンし各部門に KPI を設定することで、すべての従業員が利益確保のために効果的なアクションを実施できることとなる。営業部門であれば KGI は売上高向上、管理部門であれば人件費削減など、利益を追求するうえで整合性のとれた内容になっているのか、ロジックツリーを作成してヌケモレやダブリが無いか検証が必要である。例として弊社で宿泊業の KPI 検討時に作成したツリーを掲載する（会社特性に合わせた調整が必要）

■ KGI の分解



■ 管理項目別 KPI 候補の整理

項目	KGI	CSF	KPI候補
客数	直予約売上	リピーター数	自社会員登録者数、「メルマガ会員登録案内」配布数
		利用頻度	DM、メルマガ配信回数、
	リアルエージェント売上	アプローチ数	営業人員数、既存AGT、新規AGT
		成約率	顧客課題の収集、教育の実施頻度
OTA売上	PV数 (UU数)	SNSフォロワー・ブログ更新頻度	
	CV率	口コミ・写真・予約時期に適したプランの数	
客単価	宿泊単価	A棟単価	特室販売数、プラン販売数
		B棟単価	団体利用数、団体利用単価
	付帯売上	付帯利用 (料飲)	単価・出数・イベント実施
		付帯利用 (売店)	商品入替回数、強化販売商品売上、イベント実施回数
変動費	原価	料理原価	廃棄金額、在庫金額、購入単価
		料飲原価	オススメ実施回数、一人当たりドリンク購入額
	変動人件費	売店原価	商品在庫回転率管理、仕入交渉回数、新規業者アプローチ回数
		労働時間	マルチタスク従業員人数、公休消化率、教育研修実施回数
販売付帯費用	時給単価	時給単価引き上げ目標 特定役職者人数 ※引上げ	
	販売手数料	直予約、OTA売上向上	
その他変動費	販売促進費	新規客一人当たり販促費、リピーター一人当たり	
	電気代	スイッチOFF点検の実施、送電会社見積件数	
固定費	人件費	客用消耗品	一人当たり消耗品金額、代替会社見積件数
		人数	部署別人員数、マルチタスク人数、教育実施回数、離職率
	その他固定費	賃金単価	リーダー人数、タスク習得者数 ※引上げ
		従業員満足度	従業員満足度アンケート、アンケート項目別基準数値
水道代	修繕費	相見積もりの実施数、目標修繕室数	
	重油代	相見積もりの実施率	

ポイント③その他

KPIを設定する際には、「単純性」「整合性」の他、「安定性」の検討が必要である。いくら良いKPIを作成できたと思っていても、毎月あるいは毎週あるいは日々の計測、把握が困難であれば管理指標として機能しない。「安定性」は数値を容易かつ一定の基準で計測できるかという性質である。「安定性」の高い指標はシステムからボタン一つで抽出可能なものや、明快にカウントが可能で、詳細な計算が不要である。良いKPIは、上記の3つの要素を備えているので最終的にKPIを設定する際には検証の参考として欲しい。

2.2. ホテル旅館伴走支援時のチェックポイント

その他、ホテル旅館の伴走支援を実施する際に支援者がチェックすべきポイントを以下に列挙する。支援時には顧客の評価と合わせて、現地を見て改善すべき点は指摘し、早期の改善につなげられるよう支援する。

一般の旅行客を獲得している宿なら、事前に各予約サイトの口コミ点数などをチェックの上、あらかじめどこに問題があるのかイメージをしておく、より有益な支援となるだろう※要注意の基準はお客様評価5点満点中4.0以下。ビジネスホテルにおける大浴場など業態によっては重視しなくても良いものもある。

① 接客サービスのチェックポイント

人のサービスが付加価値を生み出す点がホスピタリティ企業の特徴である。最低限が出来ていないとクレームになるが、お客様の期待を上回ると他のマイナスポイントを帳消しにできるインパクトがある。

チェックポイント
言葉遣いは適切か
明るく挨拶できているか
笑顔があるか
ユニフォームの汚れ・痛みはないか
髪の長さは清潔感があるか
メイクは濃すぎずナチュラルな印象か
目配り、気配り、心配りは感じるか
基本動作ができているか

② 料理のチェックポイント

毎回である必要はないが支援先企業で食事を取り、品質をチェックすることが望ましい。料理が価格に対して適正な品質であるかを正しく評価するためには一定の経験が必要となるが、下記を参考にすれば大きくポイントを外すことはないだろう。板場は職人氣質の料理師が仕切っていることもあり、問題点を伝えるときには相手の気持ちに配慮しながら助言することが重要である。

チェックポイント
独自性を感じる料理は提供されているか
地域性を感じる料理は提供されているか
ご飯は炊き上げてから時間が経過していないか
料理内容は高騰や POP などで説明されているか
盛付は汚くないか
料理のサーブタイミングは適切か
ビュッフェの場合、適切に補充されているか
既製品が多すぎないか

③ 施設のチェックポイント

客室、ロビー等、共用部設備（大浴場、トイレ、娯楽施設など）などの施設区分がある。伴走支援の中で毎回すべてのポイントをチェックする必要はないが予約サイトの口コミなどで特に注意すべき書き込みがあった場合は実地確認の上支援策を検討すると良い。再生企業の場合は設備の老朽化が進んでいる場合も多いが、宿泊客の目に触れる部分は優先的な修繕、投資が必要である。

チェックポイント
館内は清潔感を感じるか
窓ガラスは綺麗か
クモの巣は無い
空調の吹き出し口にホコリは付着していないか
四季を感じるか
目に見えて老朽化を感じないか
時代に合った見た目・作りになっているか
家具は老朽化していないか

④ 営業のチェックポイント

宿泊客の目には触れない部署だが、売上獲得の要となる。組織形態は部門として独立している場合、フロント係が兼務している場合など千差万別。再生企業によくある問題は、「売上目標がない」、「PDCAが無い」、「責任者の不在」などである。

チェックポイント
売上目標、売上実績を把握しているか
営業報告書が作成されているか
会議体により関係者と実績と対策を管理しているか
直予約、エージェント、予約サイトが責任者不在のまま放置されていないか
予約サイトへ適切に部屋在庫が掲出されているか
特定のエージェントに対し過度の値引きをしてしていないか

⑤ 統括機能のチェック

客室数が一定以上（約30室以上）、フルサービスのホテル旅館の場合、経営者のみですべてを把握することは困難である。全体を統括する機能が脆弱になっている場合、顧客評価、収益のいずれにも問題が発生し、改善されないまま放置される状況に陥りがちである。基本的な事項ではあるが下記が適切に実施されているか支援の中で確認し、改善アクションが不十分な場合には追加での改善策を検討する必要がある。

チェックポイント
損益目標（売上、経費）が幹部に共有されているか
基本理念や、サービスポリシーが幹部に伝わっているか
部門を横断して情報交換を行なう会議体があるか
経営者と経営幹部の役割分担は明確か
各部署の評価基準、目標は設定されているか
部署をまとめる責任者（総支配人又は経営者）が機能しているか
従業員の退職により事業運営に支障をきたしていないか

部署により全く異なる機能、これをまとめてサービスを提供している点にホテル旅館支援の難しさがある。伴走支援にあたっては上記を参考の上、助言と改善アクション実行推進により経営改善を進めていただきたい。改善効果発現のためには、早期の専門家の知見活用も合わせてご検討をお勧めする。

伴走支援の実際

ここでは、弊社の実際の支援事例を元に、伴走支援が失敗する、成功する特徴について考察したい。なお、本事例については、過去対応してきた複数の事例をもとに作成された内容となっており、特定の案件を示すものではない。

1. 伴走支援がうまくいかない例の特徴

1.1. 概要

- ・ 支援スキーム : 再生支援協議会従来型スキーム
- ・ 金融支援 : DDS
- ・ 業態・規模 : 温泉旅館・大規模

1.2. 事業 DD による事業性評価と再生計画骨子

事業 DD における窮境要因と事業性評価

弊社が実施した事業 DD において大きく以下の 2 点を特定した。

- ① 宿のコンセプト・ターゲットが明確になっておらず、場当たりの、かつ、成り行きの集客に終始しており低収益が常態化している。
- ② 経営者の計数管理、組織マネジメント力が弱く、改善に向けた仕組みが脆弱。
- ③ 低収益故に設備投資がままならず、老朽化による魅力低下によりお客様離れに拍車がかかっている。

再生計画の骨子

大型旅館のため個人・団体をともに追いかけていながら、自家源泉と地元食材による郷土色豊かな料理を売りにする。個人・団体ともに季節毎にターゲットを明確にし、AGT 営業、OTA 対策といった集客活動と館内サービス構築を行って

く。また、計数資料と会議体（月次の経営会議と幹部会議）を整備し継続的改善の仕組みを構築する。なお、老朽施設改修については、ニューマネーでの対応が難しく、営業キャッシュフローで賄うこととした。

1.3. 伴走支援のスタイル

メイン金融機関の要望により、顧問型支援として着手した。月に1回程度弊社担当が当社を訪問し、経営会議（経営陣）と幹部会議（部課長クラス）に出席し、再生計画の骨子に沿って、現状の共有や改善課題抽出、課題解決へ向けた施策の助言を行った。なお、PLや宿泊実績等の計数資料は弊社にて作成をサポートした。

1.4. 支援効果とそのポイント

ポイント① コンセプトは設定したが売上最大化は不十分

宿のコンセプト・ターゲットについては弊社提供のコンセプト策定シートを活用し、可視化と社内への浸透は図れた。しかし、季節ごとのターゲット設定やきめ細かいプラン出し入れや価格コントロールは十分とは言えなかった。また、予約タイミングの早い団体客を過剰に取り込み、その結果、高価格の個人客を断るといった単価面の販売機会ロスも散見された。そのため、売上最大化が十分に図れたとは言い難い。

ポイント② 途切れがちとなったPDCAサイクル

弊社による計数資料作成と会議におけるファシリテーションにより、会議体を起点としたPDCAサイクルのフレームワークは社内に浸透した。しかし、実施施策の振り返りや成功・失敗の要因分析が徐々におざなりになってしまった。そのため、評価や効果検証が不十分であるにも関わらず新たな施策に取り組むようになってしまった。PDCAサイクルが途切れがちな状態となり、十分な改善が図れなかった。

ポイント③ 設備老朽化度合い高くプラスのスパイラルに入れず

支援開始前より設備老朽化が顕著であったが、資金的制約により十分な設備投資ができなかった。魅力に直結する客室やレストランといった客用部は言うの及ばず、ボイラーや空調といった旅館営業を継続するためのインフラ設備も古いまま

であった。計画中の営業キャッシュフローで徐々に改修を行う目論見であったが、設備面でのビハインドを抱えたままであり、また、故障部屋がしばしば発生するなどの状況だったことから、十分なキャッシュフローを獲得できなかった。「営業キャッシュフロー獲得→設備改修→魅力向上→収益向上→営業キャッシュフロー増加」というプラスのスパイラルに入ることができず、競争力を回復することができなかった。

1.5. うまくいかない伴走支援のまとめ

当社は経営面・組織面のマネジメント力が脆弱であることに加えて設備面の老朽化が激しいため、事業の毀損が大きくポテンシャルも低位であった。そのため、支援にあたっては弊社の関与を強めることが、振り返ると必要だったと考えられる。場合によってはターンアラウンドマネージャーの投入なども提案しながら、専門家による手厚いサポートについてもメイン金融機関から協力を取り付けるのである。当社の事業毀損度合いやポテンシャルを踏まえると、顧問型では改善は厳しかったということである。あわせて再生計画実施タイミングで、必要な（せめてプラスのスパイラルに入れる程度の）設備投資を実施すべきだった。

資金的制約により上述のような支援に留まったため、十分な改善が出来ず支援は終了となった。

2. 伴走支援がうまくいく例の特徴

2.1. 概要

- ・ 支援スキーム : 再生支援協議会従来型スキーム
- ・ 金融支援 : リスケジュール&ニューマネー
- ・ 施設区分・室数 : リゾートホテル

2.2. 事業 DD による事業性評価と再生計画骨子

事業 DD における窮境要因と事業性評価

弊社が実施した事業 DD において大きく以下の 2 点を特定した。

- ① 返済を優先させるという方針のもと、大規模リニューアルを実施しなかったことにより、リゾートホテルとしての魅力が低下した
 - ② 一貫性のない戦略により、曖昧なポジショニング
- 当社の強みとしては、代替わりしたばかりの新社長の強いリーダーシップ

再生計画の骨子

自社の特徴である女性向けのサービスを強化し、当該地域のなかでもコンセプトを明確にした特徴的な施設に向けて方向性を定める。大規模リニューアルを行う程の資金調達が困難である財務状況を踏まえた上で、老朽化した施設の不快要素を除去にポイントを絞った最低限の設備投資に絞り実施する。

2.3. 伴走支援のスタイル

事業計画合意後、当社およびメイン金融機関の要請により顧問型支援として着手した。これは、月に 1 回程度当社へ訪問し、経営会議（経営陣）、幹部会議（経営陣、部長、課長クラス）へ参加し、都度、現状分析および課題の整理、場合によっては、会議体のファシリテーションを行うことが中心となる支援である。また、この訪問日にあわせて、メイン金融機関とのモニタリング会議を設置のうえ同席し、当社からの定例報告を実施する体制をとった。

2.4. 支援効果とそのポイント

ポイント① コンセプト策定による全社の意識統一

伴走支援で第一に取り組んだことは、コンセプト策定による全社の意識統一である。事業再生計画策定時には、このコンセプトの骨子については経営者とはある程度議論をすませているとあり、骨子については事業再生計画に織り込んでいた。これをサービス、料理、施設などのリゾートホテルとしての各サービス(売りもの)に落とし込んで具体化する作業を、経営幹部を巻き込みながら作成したことによる。コンセプトに至るまでの経緯から、自社の強みと今後の戦略の方向性を従業員が理解した上で、今後のサービス開発(つくりこみ)を従業員が主体的に実施でき体制を構築した。

(サンプル：コンセプトシート ※ホテル旅館の事業性評価より)

経営理念	自らの機会を創出し、機会によって自らを変えよ					
経営のビジョン	地域住民に愛され、交流の場となります。そのために、私心を捨てお客様に尽くします。					
ターゲットとベネフィット	ターゲット	宿泊 30代以上のビジネスマン、技術系・工業系の専門職 ホテルで打ち合わせをし、出張で数日間滞在する	宴会(個人) エリア：〇〇市を中心に半径20Km圏内 【慶事】お金をかけない、地味+α婚を志向 【仏事(法事)】地味法要を志向	婚礼 エリア：〇〇市を中心に半径20Km圏内 あまりお金をかけない、地味+α婚を志向	宴会(法人) エリア：〇〇市を中心に半径20Km圏内 比較的広域に展開する中規模～大規模の法人 創業際などの定期イベントを開催している	レストラン 40代～50代の女性。第一次子離れ世代で、時間がありお金にも不自由していない カルチャー教室などで趣味を楽しんでいる
	ベネフィット	プリンタ、FAX、パソコンが使えて仕事しやすい 疲れの癒し、荷物のストックヤード、駐車場など快適な滞在が出来る	リーズナブルから高付加価値まで、多様なプランや料理の選択肢がある 来客に負担をかけない定期法要や、人を呼ばない法要もできる	リーズナブルから高付加価値まで、多様なプランや料理の選択肢がある 安価な引き出し物や送迎サービスがある	一カ所ですべてのサービスが行える 少人数での利用OK ホテルとして最低限の料理のクオリティ	落ち着いた雰囲気、趣味的な会合の場になる 特徴的で美味しい料理、地元食材
〇〇ホテルのありたい姿	地域住民や観光を楽しむお客さま、ビジネスで利用されるお客さまが笑顔で過ごせるホテルになりたい 地域住民と生涯ともにあるホテルになりたい					
〇〇ホテルのコンセプト	「ありがとうの笑顔を重ねるあなたのコミュニティホテル」					
サービス指針	1. 私たちは、お客様へのこもったおもてなしと快適さを提供いたします。 2. 私たちは、お客様の心を先読みしておこたえするサービスをいたします。					
サービスポリシー	ポリシー	宿泊	宴会(個人)	婚礼	宴会(法人)	レストラン
		ビジネス環境の提供(ITブース、ミーティングルーム等) 滞在客の利便性を上げるため1FにOVS、立ち飲み処をテナントで設置	利用シーンに応じたプランの提供 安価から高付加価値プランまでの幅広い品揃え、コンパクト慶法事など 慶事(節目行事)や仏事のアドバース、コーディネート、提案	利用シーンに応じたプランの提供 安価から高付加価値プランまでの幅広い品揃え、コンパクト慶法事など チャペル、神社の挙式プラン、衣装の多様な選択肢	会議・研修と組み合わせたい タラ宴会プランの提案 求められる料理の品質を堅守する レストランにて少人数宴会プランの提供	明確なコンセプト及び料理ジャンル、名物料理、地元食材 個室間のある客席、良い雰囲気 長いランチ営業で時間を気にせず寛げる
<p>持続的競争優位性(コア・コンピタンス)</p> <p>(他社がまねできない強み)</p> <ul style="list-style-type: none"> 専門性を備えたスタッフによる、高品質のサービス 多様なニーズへの対応力と提案力(潜在的) 宴会場や会議室、レストラン、カフェなど多機能な施設を保有 <p>(経営資源)</p> <ul style="list-style-type: none"> 人材：ソムリエ、和洋の料理人、サービスレベルの高いスタッフ 施設：広い宴会場、豊富な客室(特にシングルルーム)、景色の良いレストラン、大型バス ソフト面：地域密着度 						

ポイント② 幹部を中心とした会議体の設置によるPDCAサイクルの運用

事業再生計画の遂行については、経営者だけでなく、運営の主体となる幹部クラスが、主体的に日々を振り返り、自主的に改善をすすめるPDCAサイクルがスムーズに回るようになる必要がある。幹部クラスには事業再生計画で策定したアクションプランの実行責任者に任命し、計画遂行に主体的に携わるようにした。

毎月の幹部会議では、各幹部が所轄部門についての報告（定量的、定性的事項）を行い、運営上の重要な意思決定は、本幹部会議での合議の上決定するとした。会議をファシリテーションしながら、各部門の責任者として主体性を引き出すとともに、半ば強制的にPDCAを回すことを繰り返し、どのように運営を行えばいいのかを実感させた。ある程度、運用が順調に動き出したら、ファシリテーション自体も当社に任せていき、段階的に自律させていった。



ポイント③ OTA（OnlineTravelAgent）を中心とした販促手法の改善

コンセプトの明確化により売り物を強化しつつ、特にOTAについては営業手法を大きく改善させた。OTA特有の重要指標（PV×CVR率）を見ながら、費用対効果を考慮し費用対効果の高い販促に絞りながら販促改善を実施した。必要に応じて、各サイト担当者との打ち合わせに同席し、適宜助言を実施した。

2.5. うまくいく伴走支援のまとめ

事業DDで特定した窮境要因を除去する事業再生計画を、方向性をコンセプト統一、幹部クラスへの会議体への落とし込みにより、組織としての一体感を醸成することができたことが成功要因として大きな要素である。これは、一朝一夕にできるものではなく、継続的に伴走しながら進めていく必要がある。これにより、売りものが強化され地域内での独自のポジションをとれ、顧客評価が著しく上昇した。売りものが整った上で、販売手法が適切に改善されたため、収益性は大きく改善するに至っている。

以上

xone
HOSPITALITY
REPORT

2022年夏号

May 2022