

岩井美晴よしはる〈京都〉

株式会社奥城崎シーサイドホテル
代表取締役

大改修をしていたら 会社はなかった



<http://www.okukinosaki.jp>



ホテル全景

今回の「その後」は過去に機関誌に掲載しきれなかった経営問答からお届けいたします。二〇〇〇年当時の臨場感あふれる塾長例会の問答と、そこから塾長アドバイスを真摯に実践してこられた岩井塾生の「その後」をうかがいましたので一挙掲載いたします。

■会社概要 設立・一九七一年三月二十二日
事業内容・ホテル業
売上・平成二十二年一月期 五億六千四百八十八万六千円
社員数・五十二人(常勤パート込)

二〇〇〇年 問答編

大規模改修のタイミングについて

質問

ホテルを改修したいが財務基盤が不十分

本日は、財務基盤がまだまだ十分ではないなかで、老朽化した設備の大規模な改修のタイミングについてお尋ねします。

私は、京都市で旅館やレストランを経営している妻の父が兵庫県竹野浜に昭和四十六年に開業したホテルを経営しています。客室五十七室・二百七十名収容の中規模の政府登録国際観光旅館です。

大学卒業後、私は政府系金融機関に約十年間勤務していましたが、創業者の長女と結婚しました。子供の誕生を機に、京都のグループ本社

(親会社)に入社し、十七年目を迎えています。入社後は養子縁組をし、平成九年には事実上の相続として、奥城崎シーサイドホテルの経営権を譲り受けました。親会社との間に資本関係や役員はじめ人的関係を持たない完全独立会社となり、そのオーナー経営者として現在に至っています。

この親会社からの完全独立にあたり、ホテルの建物や設備の買い取りなどによって、四億円近い新規借入を行いました。そのために、九億円弱の売上高に対して、実質借入金が一億一千億六千五百万円、減価償却前利益は一億円程度あるものの、一時的な借入金増加により、ここ数年は長期資金収支に不足が生じています。しかし資金面は、メインバンクである地



2000年経営問答時の岩井氏

元の信用金庫と、私の出身の中小企業金融公庫から協力をいただいて、何とか無難に運営しています。

一方、建物や構築物、付属設備はメンテナンスに力を入れて、一応の水準を維持しています。が、本館はすでに法定耐用年数の半分の三十年を経過し老朽化が目立つとともに、大浴場や宴会場はオープン当初の百七十名収容の基準で、お客様からも狭隘化（面積が狭くゆとりがないこと）が指摘されています。

また最近では、温泉地の必需品ともいえる露天風呂も、他館との競争力で苦戦を強いられて

いる状況で、設置が必要な時期にきています。

そこで、具体的な改装計画の策定を、定評ある業界のコンサルティング会社に依頼したところ、その費用が約二十億円にのぼるとの報告をいただいています。ちなみに、計画完了後の想定売上は年収十五億円になります。

進むも退くも厳しい状況に迷う

現在の財務力で現状以上の借入増をすることは危険ですし、このような大規模投資は今ある借入金の大半を返済してからと考えていました。ところが昨年の後半から、ボイラーや大浴場、エレベーターといった設備更新が矢継ぎ早に発生しています。各々五百万から一千万単位での出費が嵩むとともに、また耐用年数の関係もあって、念願の大改修を実施した時点で、すべて除却しなければならぬという大きな無駄も出てしまいます。

このような折り、当社の株主でもあり、従来から改修等をお願いしている地元の信頼できる建設会社から、大手ゼネコンと大手商社が組ん

で、三期ぐらいに分けて設備投資をしてはどうかという具体的な提案をいただきました。またメインバンクからも、積極的に協力する旨の申し出をいただいています。

しかし現状では、財務基盤に不安があり、また経済の見通しも不透明な時期ですので、この提案を受けるべきかどうか、判断がつかかねているという状況です。

自分としては、進むも退くも大変厳しい状況で、ひとつ間違えると従業員をも巻き添えにする可能性もあるだけに、とても迷うところなんです。大改造の第一期分として、宿泊客増加につながる計画を綿密に検討したうえで、また取引金融機関とも十分な打ち合わせを行ったうえで、建設会社の案に全部乗るのではなく、まず銀行の資金を中心に考え、その足りない部分について限定して、建設業者の提案を受けたいという方向に結論づけています。

ただ、このことを断行すれば、土俵の端っこで相撲を取らなければならなくなると、消極的な気分になることもあります。現在、受注環境

の悪化が続き、苦戦を余儀なくされています。その結果、自己資本比率が七%弱と不安定な財務状況です。

また私自身、前職で十年近く審査業務を行ってきた体験上、財務体質の強化は最優先課題であると認識しています。バブル期に戦略なき投資を行って、借入過多から破綻に追い込まれた同業者を数多く見てきただけに、どうしても慎重にならざるを得ません。

しかしながら、主体となる宿泊の売上は、商品力の衰えとともに、着実に下降傾向を辿っています。早い時点での設備の充実を主体とする抜本的な改善策が要求されます。現状のままでは、先行きじり貧になってしまうという思いもしています。

こうしたなかで、五億円を目途として設備投資を前向きに考えていきたいと思っています。ただしそうしますと、キャッシュフローの面では窮屈な運営を余儀なくされます。

このような判断が正しいのかどうか。塾長のアドバイスをいただければと思います。

借入を重ねないで
パッチワークで改修をする

売上より借入が多いのは危険

これはたいへんな質問です。実際に岩井さんが今、決断をしなければならぬところに来ておられますから、軽々しくお返事できないくらいに難しい質問です。

岩井さんは年間八億円強の売上があるホテルの経営を任せられました。四億円の借入をして義理のお父さんの親会社から買われたのです。しかしそのときに、すでに七億円の負債があったわけです。四億と七億で十一億円の借金があったて、売上が八億円ですから、年間の売上よりも借入が多い状態でした。

この不動産の評価とその負債とでいけば、おそらく値打ちは四億円もしないはずです。岩井さんは審査などをしていらっしやっただそうです

が、譲り受けるとき、本当はいくらが妥当だったのでしょうか。

土地と建物を入れた資産評価に、営業権もあるわけです。一方には負債が七億円もありますから、その価値に対して負債の七億円を引いた残りが、資産価値です。そのとき、四億円ぐらいの価値があったのでしょうか。

岩井―簿価が十二億円ほどございました。

岩井―はい。ですから、その差額の金額に対して、四億円ということでした。

塾長―その十二億円は、べらぼうに高いバブルのときのものですか？

岩井―いいえ。昭和四十六年から五十四年につくったものでございます。

塾長―簿価から言えば、高く買ったわけではない。

岩井―思っております。

塾長―現在、十一億円の負債があつて、八億円の売上で、償却後でトントンぐらいですか？

したいというのです。

岩井―そうです。三百万円、四百万円ぐらいが償却後の利益になります。そして、償却前利益で一億円弱です。

しかし、十一億円の借金があつて売上が八億円では、それだけでもしんどいと思います。償却前で一億円ぐらい利益が出ているので、借金を返してもっと楽になつてから、改装をやるうと思つていましたが、それまで待てません。施設はどんどん老朽化して、お客さんが減つてしまふ状況なのです。

一般に、ホテル業は償却前でトントンであればいいと言われていますが、岩井さんの場合には家業ですから、償却したうえで収益が残るようにならなければならないわけです。

ホテルの施設がどんどん老朽化して、年間五百万円、一千万円という修理をしなければなりません。その修理をしても、やがて大改装をしなければならぬときには、修理をしたものは寿命があつても、すべて無駄になります。

継ぎ足し、継ぎ足しで修理をしても、お金をドブに捨てるようなものなので、思い切つて大改造をすべきだと勧められています。二十億円かければ、露天風呂もできるし、すべてリニューアルできます。今の状態だと古い施設なので、お客さんもだんだん減つてくるから、何とかここで起死回生として改修して、お客さんを確保

う状況なのです。

あなたは以前政府系の銀行でお金を貸す側におられて、借りに来られた会社を審査して、「これは駄目」「これはいい」と言っていたのです。そういう立場で見ると、どうしても危険だとい



う気がするわけですね。

岩井—そうです。

塾長—いや、私も危険だと思います。

借入は確実だが、売上は不確実

五億円で改装すれば、借入は十六億円になるが、そのときに売上も八億円から十二、十三億円に増えるのではないかと思う、ということですよ。

ただし、それは「思う」わけです。借金は五億円使えば、十六億円になるのは確実なわけです。売上にしても、十二億円ぐらいに増えるのでは「ないか」であって、下手すると八億円のままかもしれません。

面白いことに、出費というか、お金を使うほうは計画通り一〇〇%達成します。よく部下が、「こういう売上をするために、これだけの出費をします。これだけの設備投資をします」と言っています。私はいつも、「売上は保証の限りではないのだから、それを見ながら出費のほう

も見ていきなさい」と言うのです。「なるはずだ」というので、どんどん設備投資をやられたのはたいへんなことになります。

私どものように製造業で、生産量が増えていくに従って、それに合うように設備投資を次から次へとしていく場合はいいのですが、ホテルのような装置産業の場合、五億円の設備投資を三億円までやってみても、露天風呂が半分できただけでは使い物にならないわけです。露天風呂は露天風呂として全部つくりあげなければならぬわけですから、五億円は全部いります。しかし売上が増えるという保証はありませんから、リスクはさらに増すということです。

あなたは貸す側にいたものだから、自分が今やろうとしていることは若干危険だと思っていて結論が出せません。出せないから、私に答えを求めているわけです。

よくお医者さんが自分の子供の手術を自分でできないものだから、自分より腕の悪い友だちの外科医に頼むと言いますが、ちょうどそれと一緒に。本当は腕におぼえがあるから、自

分の子供の手術は自分がしなければならぬのに、いざとなると逡巡してしまつて、どうしても自信がないのです。

あなたの場合も、自分で審査をやつてくれたので自信はあつても、自分のことになつてくると決められないのです。それで、第三者である私に質問していらつしやるわけです。私は、その問題については痛くもかゆくもありませんから、返事は簡単なのですが、冒頭に言いましたように、いい加減な返事をしたのではないへんだと思うものですから、非常に心配しています。

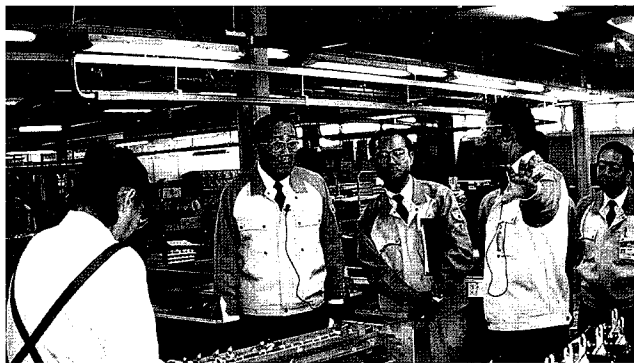
もし、私があなただったら、五億円も使いません。それは、あなたと私は育ちが違うからです。あなたは大学を出て政府系金融機関に入られ、審査畑を歩んでこられました。そしていいホテルのお嬢さんと結婚され、お婿さんで養子縁組をして、ホテルのオーナーになられました。おそらく五億円で改装するというのも、株主の方とか知り合いの建築業者や設計業者といった人たちが、こうすればいい、ああすればいいと持つてきた見積もりの値段だと思つたのです。

私はもともと貧乏人で、底辺を這いつくばつて苦労してあがつてきました。また同時に技術屋で、モノづくりについては、今でこそできませんが、若かったらジープンをはいて何でもできました。ですから、私だったら、お客さんからも不満が出るという老朽化し陳腐化した今の状態を自分で見てまわつて、なるべく安い業者を使つて直します。あなたはパッチワークで、部分ごとで五百万円、一千万円使つたのではどうにもならないとおっしゃいましたが、私ならパッチワークでとことんやります。

従業員みんなで会社をきれいにする

実は今朝、枚方にある三田工業（現京セラミタ）の工場に行つてきました。ご承知だと思いますが、三田工業は倒産をして会社更生法に入りました。私も再建をしてさしあげている会社です。一時間半ほど駆け足で工場を見せてもらいましたが、とても小ぎれいな工場なのです。

やはり会社が潰れるだけあつて、以前は工場もくすんで汚れるにまかされていたそうです。



京セラミタの工場を視察される塾長

それを社長に任命した京セラでプリンター事業部長だった関(浩二)君が、全従業員に毎日話をし、従業員みんなができていきました。ペンキを買ってきて、外の壁も全部塗ったそうです。工場も道路にも塵ひとつ落ちていません。花壇もきれいに整備されて、雑草も生えていません。本当にきれいになっていました。

その工場は印字のトナーの原料を月に何百トンとつくっています。トナーはまさに煤すすです。煤を扱っているのに、工場はスリッパをはいて通れるほどきれいなのです。もう驚きました。

「私が今日見にくるものだから、昨日から大掃除をしたのだな」と冗談で言ったのですが、そうではないのです。

会社が潰れたときには足の踏み場もないくらいに汚れていて、少し歩いただけでも靴から何からいっぺんに真っ黒になってしまいうくらいに汚かったそうです。それを、この状態では製造工場として成り立たないので、徹底してきれいにしていったわけです。

汚れるのが当たり前の工場なのに、黒い汚れひとつありません。経費を一銭もかけないで、働く人たちがみんなできれいにしていたのです。そして今では、税引き前利益が二五%ぐらい出る工場になっています。会社更生法を適用され、私どもが手伝ってから一年と少しのことです。

つまり、従業員がみんなボランティアのような心できれいにしたのです。そういう気持ちになって採算を考え出したなら、たちまちにすばらしい高収益をあげるようになったのです。

これだけのことをするには、ペンキは塗装屋

さんをお願いし、装置は機械メーカーに頼んで修理するというように、何千万円もお金がかかるはずですが、みんなの力ですばらしい会社にしていきました。

それは外観が変わっただけではなく、変えようと思う従業員の心が変わったので、業績まで変わって好展開を遂げたのです。

業者任せではなく自分たちで工夫を

岩井さんは、大学を出られて銀行にお勤めになって、デスクワークをやってこれれたと思いますが、ジープンをはきズックをはき、現場を見てまわられたらいいと思います。そして、たとえばこれを改造するのに、どうして五千万円かかるのか考えてみる事です。近くの大工さん連れてきてやらせてみたら、もつと安く、あがるのではないかという素朴な思いつきが必要です。

中小零細の旅館やホテルのオーナーは、建物や設備に興味があつて、自分でも直そうというぐらゐのこまめな人でなければ、旅館やホテル

は成り立たないのだと思います。オーナーとしてデスクに座したまま、業者を呼んで工務店を呼んで、すべてをやらせるといふようなものはありません。

昔、鹿児島県の国分市(現霧島市)に京セラの工場をつくった頃、その横にある妙見温泉によく行ったことがあるのです。川のせせらぎのところには檜ひのきの数寄屋造りのすばらしい旅館があり、私も気に入って、工場に行くときよく泊まらせてもらいました。露天風呂もありました。

その旅館も婿養子による経営をされているのですが、建築や設備に興味があつて、地元の大工さんを使って、自分も一緒に成り立って古い旅館を次から次と直していきました。

そして、買ったときにはどこにでも転がっていきそうな粗末な旅館だったものを、五年間で京都でもあるようなすばらしい数寄屋造りの旅館に仕立てあげられました。露天風呂もせせらぎに張り出したところにあつて、お盆を浮かして酒を飲むことができるのですが、その露天風呂も地元の農家のおじさんと一緒に作りあげた

お金があつて設備がよいから立派なホテルだといふものではありません。ひなびた田舎町ではあつても、ホテルをやる以上、あのホテルはすばらしいと言われるようなものになければなりません。

そのためには、もちろん設備も大事でしょうが、いちばん大事なのは、やはり従業員の心です。一度泊まったお客さんが、従業員の明るい



ホテル京セラフロント

笑顔とすばらしいもてなしにびっくりされて、また泊まりたいと言われるようなホテルであつてほしいのです。私は世界中を飛び回っています。そうしたホテルにはなかなか

かお目にかかれませんか。ホテル業をする以上、また泊まりたいと思つていただけるホテルにしたいのです」

これをホテル設立の主旨にかえたのです。一般に、素人の私どもが建物や設備は全部つくれても、経営については、ヒルトンホテルやホテルオークラなどに頼むという、専門の業者の方々に経営をお願いします。しかし、それでは我々がやる意味がないので、ホテル京セラはすべて直営でやっています。ホテルの従業員も、私どもの工場のなかで「ホテル業をやりたい人、手を挙げよ」と募集をした人たちです。レストランもそうです。すべての経営を誰にも頼まないで京セラで行っています。

これは、無茶と言えば無茶ですが、そうしなければ特長が出せないのです。どこにもないすばらしいもてなしの心を持った従業員で経営するということにならないのです。また、私の気持ちや少しは理解してくれて、そういう心構えでやってくれているものですから、普通のホテル経営にはないぐらいすばらしい業績をあげて

います。奇跡としか言いようのないぐらい、うまくいっているのです。

私どもの場合にはお金もあり、設備投資もできましたが、設備をやりますぎてしまったのでは、償却で食われて駄目になるはず。このホテルはちようと償却前でトントンで、償却分が利益で残るといふ形になっています。まだ三年しかたつていませんが、普通は十年から十五年はかかると言われているものが、そこまでになっているわけです。岩井さんのところも、ぜひそうなつてほしいと思います。

パッチワークでリニューアルする

本当は、旅館の四億円は岩井さんのお金で買われたほうがよかつたのかもしれない。ところが結局、会社でお金をつくつて買われました。会社そのものに重たい負担があるわけです。あなたが建物を自分で持つて、経営を別にしておこうがもつと楽だつたかもしれない。

しかし今問題を目の前にして、それは言えません。ですから、十一億円の借金を、これまでやつ

て来られたのと同じように償却前の一億円で何とか返していつて、ホテルが残るような方向にしていかれるべきだという気がします。

たとえば償却前で一億円ほど残るとすると、そのうちの五千万円を返済にまわして、残りの五千万円をパッチワークでいいからリニューアルに使うのです。その場合、金融機関からの援助がなければお金が足りないと思います。運転資金その他は必要ですが、もう少し地味なこと切切り抜けて行くべきではないでしょうか。

お金を貸してくれるし、改装を始めてしまえば簡単そうに見えますが、売上の保証がないだけに、どうもそれに乗るわけにはいかないような気がします。あなたの慎重な経営だから、金融機関も信用しようと言つたのですから、ここはひとつ地味にやってみるのです。そのかわり信用してくれと言つていかれたほうが、私は安全だという気がしています。

（二〇〇〇年五月二十六日 盛和塾関西地区合同例会神戸（経営問答あり）

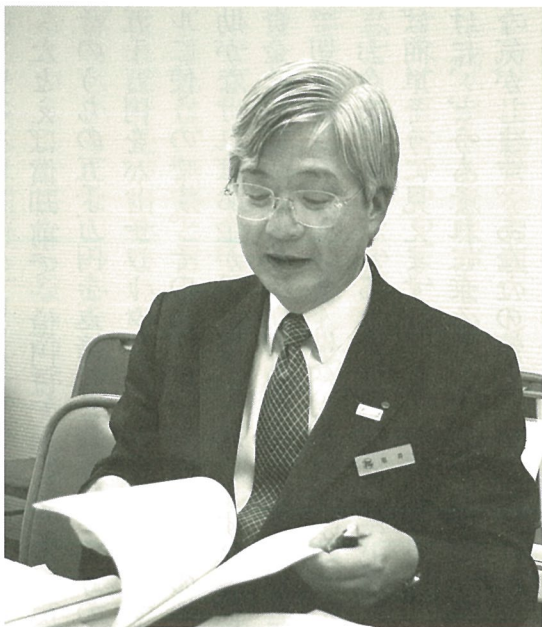
大改修をしていたら会社はなかった

旅館・ホテルが軒並み倒産する時代

装置産業でもある旅館・ホテル業は、今、本当にたいへんな渦の中にいます。二〇〇〇年に塾長例会で塾長からアドバイスをしていただいたあとの十年間、急激な変化をしています。

かつて、バブルが弾けるまでは、「大きいことはよいことだ」「できるだけ贅沢に」という時代が続いていました。増築をしたり、きれいに快適にしたり、部屋も広くするという動きがどんどん進んでいたわけです。

その後、今から十数年前に、そうした環境が急激に変わって、有名ホテルがバタバタと倒産し、買収されていきました。日本を代表する有



名な旅館、ホテルの資本も次々と変わりました。統計によれば、一九九〇年に七万六千軒あつ

た旅館が、倒産、廃業により今では五万二千軒になっていきます。つまり、二万四千軒も減っているのです。経営問答をした二〇〇〇年は六万五千軒でしたが、十年で一万三千軒減っています。これが旅館・ホテル業の現状です。

また年間の倒産業者数を見ると、二〇〇七年からの統計ですが、毎年百軒以上の旅館・ホテルが倒産しています。それもかなり大型の倒産です。二〇一〇年も九十六軒が倒産しています。

こうしたなかで、兵庫県の城崎温泉や有馬温泉は堅実にやっている旅館が多いのですが、先日、私どもの旅館の三年ほど前に城崎温泉でオープンした大型の旅館が事業に行き詰まり、超安売りの全国チェーンに買収されました。全国的に見ても、私たちの地域で見ても、お客さんが減ってきたことよって、旅館が軒並み倒産していくというたいへんな時代に入ってきました。

逆に、都会を中心に大型ホテルは増えてきています。しかしながら、地域の温泉地や観光地の旅館はどんどん減っています。ですから、私

どもはまさにその渦の中にあるということですよ。

露天風呂がないのが泣き所だった

塾長に質問したのは十一年前の二〇〇〇年です。奥城崎シーサイドホテルは一九七二年にオープンしていますから、設立後、三十年を経経いました。世の中の流れとして、どんどん新しいホテルが建つというなかで、私どもの旅館も内部の改装をしてきました。

たとえば六畳の洋室が二階に二十室、ずらりと並んでいました。しかもトイレは部屋にありましたが、バスがありません。とても時代に合わないのです、これでは駄目だろうと考えました。また、私達は旅館ですから、洋室はあまり評判がよくなかったこともあり、二つの部屋を一つにして改装しました。

こうして一九八八年から四、五年かけて順次改装をしていき、それが一段落した頃に、大浴場が狭い、露天風呂がないというところが泣き

所になっていたのです。

旅行社がお客さんに旅館を勧めるとき、またお客さんもお聞きになるのでしようが、まず「露天風呂がありますか?」となります。最初にこれで、「イエス」か「ノー」の二つに分かれてしまいます。ノーのほうには、まったくお客さんに行きません。つまり、イエスのほうに入らなければ、勝ち組にはなれないのです。

その当時は時代もよくて、生駒市の保養施設の委託や神戸市交通局の年間保養所の契約があつて、旅館以外の売上を含めて、ピーク時には十億四千万円ほどの売上がありました。その時分は、償却前の経常利益で一億七千万円くらいありました。ただ、まだ京都と一体化経営をしていたので、実際に一億七千万円の利益が出ていたのですが、子会社の悲しさで、それを全部京都の本社に持っていかれたということもありました。ですから、通常ならもっと改修ができ、借金の返済も出来ていたのかもしれませんが。

ようやく独立できることになった時、露天風呂を造つたり、増築をするというように、さら

を資金繰りに生かすことができるのです。

他の産業と比較すれば、装置産業だけに減価償却費が極めて高く、十億円の売上があれば、十億円の借金があつても怖くないという業界だったのです。ですから、十五億円ほどある借入金を、なんとか十億円以内にしようというところで、独立後、着実に少しずつ減らしていきました。

そして、もう少しで十億円を下まわるといふところに来て、それなら少し投資をしてもよいのではないかと考えるようになりました。旅行業大手のJTBのアンケートの評価を見ても、設備力の弱さが私どもの旅館の足腰を弱めているという認識をもっていたのです。

大改修は全従業員の悲願

私達経営陣だけではなく、全従業員が設備を新しくしよう、大改修をしようと思つていました。特に露天風呂です。場所の利を生かして、日本海の大海原が見えるような、できれば高い

にお客さんに来ていただけるように施設面を充実させることが急務だと考えました。そこで、業界の著名なコンサルタントに相談をして、市場調査から改装計画までの診断を受けてみました。その費用だけでも五百万円かかりました。こうした設備投資をすることが、これから私達が勝ち残っていくひとつの方法だと判断をして、京都からの独立時、旅館の経営権以外の目ぼしい財産も譲られない極めて厳しい環境の中で、一緒に移籍して頂いた同志である副社長と相談しながら絵を描いていたわけです。

大改修をするに当たって気になっていたのは、前々から自前で借金をしているの、売上が十億四千万円の時にも、ピークで十五億円くらいの長期借入金がありました。それを収益から返済して十一億まで徐々に減らしてきました。

私達の業界では当時、借金は売上の一回転以内であれば大丈夫だろうといわれていました。他の業界では考えられないことですが、日銭商売、現金商売だということもあり、減価償却費

位置に露天風呂を造ることが、悲願中の悲願になつていました。コンサルタント会社も含めて、社長、従業員も全員、「二十億円をかけて大改修しよう」という方向に向かってどんどん進み、夢が広がっていました。

従業員みんなが一生懸命に仕事をやってくれているのに、JTBのアンケートの評価では、点数がピークでも八十点を超えません。ひどいときには六十四点だったこともあります。二〇〇一年から二〇〇四年も、全国平均が七十九点、都道府県平均が八十一点というなかで、私どもの旅館は七十一点でした。

特に、お風呂が全体の評価を下げている大きな要因でした。このことが、従業員のやる気、モラル、意識にもかかっていましたし、それがサービスなどのマイナス面になって出ていました。ですから、大改修さえすればなんとかなるのではないかと思つていました。

旅館業界の評価に「日本の宿二五〇選」や「旅館一〇〇選」があり、それらの評価が業界新聞や業界誌に載ります。私どもの旅館も、第一次、

第二次、第三次まではノミネットされるのですが、第四次、第五次で落とされてしまつて、いつまでたつても出てきません。みんな一生懸命にやっているのに、その成果が出てこないという状況でした。そのため、できれば二十億円かけてごろつと変えてしまおうという夢を持っていました。

当時八億円の売上があつて、十一億円近い借金がありました。これに第一期工事の五億円を足せば十六億円の借入金になります。計画では売上が十五億円くらいまで伸びますから、十六億円の借金であれば一回転ほどになります。「まあ、何とかかな」という気持ちでした。

逆に、わが業界は悲しいかな、自己資本が薄いために、負債比率が高くなるところがあります。ですから、半分は「ワクワクする」のですが、半分は元中小企業金融公庫の審査マンとして「ほんまに大丈夫か？」という心配がありました。そしてその自分の弱い気持ちに対して、おそらく塾長は背中をトンと押してくれるのでは

ないかと思つていたので。

発表をしたとき、私はまだ入塾して一年少したつたところでした。そのときの私は、あとでそれは違うことがわかるのですが、京セラがぐんぐんと伸びている背景には、ドイツ製等の最新鋭の機械を入れてすばらしい工場をつくり、生産性を極めて高い状態にしているからだと思つていました。

われわれは装置産業ですから、装置はお客様への商品となります。塾長が「迷うことはない。前を向いて、一点を見据えて、どんとやれ」と言つてくださったれば、その勢いでやつてしまおうと思つていました。実は発表の直前も発表中も、大改装の夢を描いていました。

それが、まったく違いました。ですから、第一印象は、「えっ！」でした。

塾長にひとつ背中を押していただいて、二十億円まではいかななくても、第一期分の五億円の工事には踏み切ろうとしていましただけに、発表後違う方向になって、また考え込んでしまったというのが正直なところでした。

塾長に背中を押してもらつつもりが

今でも鮮明に私の頭のなかに残っている場面があります。発表後の塾長コメントで、最初、塾長が考え込まれました。時間にすればほんの数秒だったかもしれませんが、私にすれば二時間も三時間も沈黙が続いたような感じがしました。

当時の発表ビデオを見返してみると、塾長は本当に苦悩した顔をしておられました。そして「これは、たいへん難しい問題だ」と口を開かれました。そうおっしゃつてから、「私がやめておけと言え、あなたはビジネスチャンスを失うかもしれない。しかし、やれといつてしまえば、

大きな借金を背負い込むことになる。けれども私は、それには賛成できない。簡単にお答えできない問題だ」と続けられました。

私は、塾長に背中を押してもらつつもりで立っていたのに、全然違うかたちになったものですから、そこで一瞬、面食らつてしまいました。「私としては、はっきりとしたコメントはできない。しかし、もし私があなたの立場だったとしたら、投資はしない」というところから塾長の厳しいご指導が始つたのですが、私は塾長のこの言葉を聞いたときに、「今までの自分の考え方が甘かった、安易すぎた。」と反省しました。そしてそのあと、長い坂道を苦しみながら歩んでいく時間が経過していくわけです。

文武両道の

学生採用を

『体育会ナビ』で!!

未来を



お問合せは

0120-858-552

e-mail

kita@gs559.co.jp

体育会系・スポーツ学生
採用支援を16年続ける
日本唯一の会社です。

株式会社ガーディアンシップ
盛和塾「福岡」塾生

私も決して軽く考えていたわけではありませんでしたが、塾長に背中を押していただいて、勇気をもたらってやっていこうと思っていたのに、「ちょっと待てよ、もう一回熟慮しなければならぬ。このことは、それほど大きな問題だったのだ。」ということに気づいたのです。

もう叩きのめされた感じですが、十年以上も前のことになりましたが、あの神戸の広い会場で、五百人以上の先輩の塾生の前で冷たい水を頭から浴びせられた感じになり、顔面蒼白になったことを、今でもはつきりと覚えています。

それまでは社内も含めて、「これでいくぞ」という話をしていましたから、それだけに、「さあ、これは困ったぞ。会社に帰ったらどうしようか」という気持ちが出てきました。

しかし、露天風呂はつくらなければ

塾長からいただいたコメントのなかで、今でも鮮明に残っていることがあり、社内でもよく話すことがあります。

露天風呂を設置することはまずできっこないと思いついていたので。ところが、女将と一緒に植栽をかき分けて入ってみたら、「あれ、もしかしたら、ここに小さな露天風呂が置けるのではないか」と新発見したので。

また、四階の二部屋のベランダに丸い信楽焼の浴槽を置きました。そのときの総費用が、当初の五億円から二千万円ほどになりました。

二十億円の計画は全体を改装するものでしたが、五億円の計画のときには、大宴会場の上で大浴場を増築するものでした。その大浴場に露天風呂をつければ、日本海の大海原が望めるようになります。朝は昇る朝日が見られるし、夜は満天の星を見上げることができるといふ夢たつぷりの計画だったわけです。

この五億円の計画を、塾長例会の発表の資料として持っていきました。二十億円は無理だとしても、五億円の計画ならばやれるかな、やってもいいかなと思っていました。それが、五億円どころか、二千万円ほどで済んだのです。

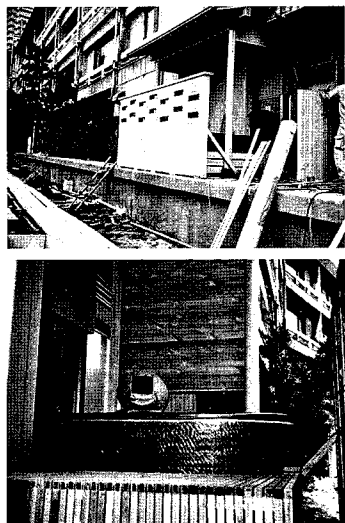
ただ、確かに露天風呂はありますが、お客様

それは、借金をすれば、確実に借金は増えていきます。しかし売上は、あくまでも「思う」「思う」と思う」というだけの「予想・願望」であって、そうなるかどうかはわからないということです。

ですから、塾長のコメント後、私が最初にしたこと、計画の取りやめでした。あとは、パッチワーク方式で改修していくべきだと言っていた大きかったですので、何をどうすればよいのかを、副社長と相談しながらやっていきました。しかし、そうとはいえ、露天風呂は造らなければならぬわけです。

そこで、小判型の信楽焼の浴槽を露天風呂にすることにしました。これだけ大きなものを焼いたのは初めてというものを仕入れてきて、大浴場の横にくっつけました。次に、露天風呂を設置できる部屋を探しました。

当初大浴場に隣接して露天風呂は置けないと思っていました。すぐ横が海ですし、釣り人が前を通ったりします。目隠しのための木が茂り、隙間はわずかしかなかった。こんなところに



露天風呂設置工事



遂げたところはぐんぐんと伸びています。

実は昨日当旅館は、ちょうど四十周年を迎えました。一九八八年から毎年、定点観測ではありませんが、決算日の一月三十一日に従業員全員の集合写真を撮っています。それを見ると、今は一九八八年の三分の二くらいになっていきます。それは、支配人が苦勞して、マルチジョブ方式で一人何役もやり、生産性を高める努力をしていてくれるからです。

大改修をやめた従業員の反応は、パッチワークという言葉は使いませんが、やれるところから少しずつやろう、できるところからやろうという方針に変えましたから、がっかりした人はたくさんいただろうと思いますが、今は懸命に取り組んでくれています。改修の構想を聞いて、みんな胸をいっぱいにくらませてくださいましたが、情勢や時代が変わりつつあるということを感じてくれたのだと思います。

改修の参考として、塾長コメント時にご紹介頂いた。ホテル京セラを見学したいと思いますが、実際に見学はしませんでした。また京都

ました。

その社長さんや女将さんから具体的なことを尋ねませんでしたが、まさにここなのだろうと思いました。塾長のお話で抱いたイメージとまったく変わりませんでした。

流通の構造変革を大英断する

塾長の言葉が本当に天の声だと思ったのは、発表した二〇〇〇年以降、業界事情が急激に落ちていったからです。もし塾長がおっしゃったことを聞かずに大改装をしたならば、今頃、奥城崎シーサイドホテルはなくなっています。

私どもの業績は、描いたようにはなりません

のホテル日航プリンセス京都も、業態が違うので、見学はしませんでした。京セラミタもぜひ見学したいと思いました。ただし、工場も直に見るよりも、塾長のお話を聞いただけで納得したものがあつたので、頭のなかに焼き付いているイメージを大事にしたほうがよいだろうと思いました。

エレクトロニクス産業は最新鋭の機械がずらりと並んでいて、それが二十四時間フル稼働でまわっているイメージがありました。それが、塾長のお話だと、古い機械を買ってきて、それらを手直ししながら、ものづくりをしているということなので、そのイメージを大事にしようと思いました。

ただ、塾長がコメントでおっしゃっていた手づくりで露天風呂をつくった鹿児島みよけんの妙見温泉のことはずっと頭に残っていました。四年ほど前、業界の視察で、ぜひとも妙見温泉に行きたいと主張して、旅館の経営者たちを連れて、そこへ行きました。そして自分ひとり、「ああ、これが塾長の話にあつた旅館なのか」と納得し

でした。売上は十億四千万円がピークで、一九九四年あたりは十億円の売上をコンスタントに出し、償却前で一億六千万円、七千万円ほどの利益を出していました。しかし阪神淡路大地震以降、売上は十億円の予定から九億円台になり、その後もナホトカ号重油流出事故など次々に難題が押し寄せてきて、八億円台に落ちました。

それからは、もう次から次へと需要がなくなっていくきました。今は売上が五億円台に落ちました。ピーク時の半分です。事業機会がなくなるのと同時に、単価がどんどん下がってきました。一生懸命やって、売上はなんとか六億円近くを維持しているのに、利益が確保できません。

京セラ住宅用太陽光発電システムの
専門販売店《京セラソーラーFC》
フランチャイズ加盟店を絶賛募集中。

2011年3月末現在150店舗

「京セラソーラーFC」は京セラ株式会社の登録商標です。

募集重点エリア

東京都、埼玉県、
神奈川県、愛知県、
大阪府、兵庫県、
岡山県、広島県、
福岡県、熊本県

加盟店に関する条件は
お問い合わせ下さい。



お問い合わせは下記へ

株式会社 京セラソーラー-コーポレーション

☎ 通話無料

120-33-6805

受付時間 9:00~17:00
土曜・日曜・祝日は、お休みです。

www.kyocera.co.jp/solar-fc/

われわれ旅館業の流通経路は複雑で、お客さまから直接電話やインターネットで受注できればいいのですが、当時は八割以上が旅行会社からのものでした。たとえばJTBのように大きな旅行会社は直接契約しているのですが、小さな地域の旅行会社や電鉄系の旅行社には、私達の営業マンの代わりになるはずの仲介の業者が入り、さらに営業マンがいて、そして私達がいるという多重構造になります。

営業マンの給料も払っているし、仲介している業者にも毎月の支出があり、お客さんが来られたら手数料が発生します。さらにはエージェントに手数料を支払います。このような流通のなかで、三割、四割近い負担がかかっているから、どんどん旅館業が大変になっていったのだと思います。

昔はお客さんが宿泊翌日現金を支払ってくれてるので日銭が入ってきました。しかし今では、流通の構造がどんどん変わり私達とお客さんの間には、三重くらいのお金がかかる構造になっているのです。これを何とかしなければ、売上

今までは、八〇%がエージェントを通じたお客さんでした。そのお客さんは一度来られたら、今度はいつ来られるかわかりません。いわゆるリピーターではないのです。しかし、これからはリピーターの時代だと考えて、流通構造を変えることまで踏み切ったわけです。

前半は相当苦労したのですが、収益構造は相当よくなっています。人件費が下がるなかでも、サービス面では高い評価をいただいているので、仕事の中身は濃くなってきたと思っています。

そして、無駄な費用がかからなくなってきました。特に営業マンの交通費とか、今まで何に使っていたのかと思うくらいの費用が節減できました。特に旅行社や仲介業者に対する手数料が一千万円以上減らせました。こうしたことで、収益構造がスリムになってきています。

結果が出はじめたのが、昨年の夏をすぎて十月くらいです。その勢いできていますから、今期は営業マンも、「絶対にやれます」という自信をもっています。

この十年間、毎年毎年、非常に苦戦をして、

も下がってきていますし、私達は生き残れませんでした。そこで大英断をして、まず中間に入っている業者を一掃することにしました。さらにそうした流通でしか仕事のできない営業マンに辞めてもらいました。

それを実行しましたら案の定、エージェントからの売上は下がりましたが、切られた業者が「奥城崎シーサイドホテルは危ないらしい」という噂をどんどん流し始めました。その風評のために、当館を利用する予定だった受注も相当消費減してしまいました。

ネットを活用してリピーターを増やす

流通の構造を変える大英断によって、去年の前半は苦労しました。その分は、若い社員が企画をしているインターネットを使って取り返そうと考えました。中間業者を切ると決めたのも、インターネットを活用して、直のお客様を増やして、安定顧客をどんどん作っていかうと思っただけです。

償却前ではなんとか黒字にはなっていました。それがようやく持ち直してきました。昨年度は償却後でマイナス幅を一千万円台くらいまで漕ぎつけていますので、今期は十分にプラスにできると思います。もう少しです。トンネルの向こうに明かりがみえてきたという感じですよ。

従業員にフィロソフィを浸透させる

この数年間、頭のなかには売上がよかった十億円のとまることが残っていますから、とにかく、よかったときの売上をめざせと言い続けてきましたが、なかなか言葉通りにはいきません。もし、あのとときに大改修をしていたならば、売上は多少上がったかもしれませんが、負債過多でたいへんなことになっていたと思います。

あのととき、塾長から「思うは思うだけで、実際どうなるのかわからない」と言っていたのだのですが、私の頭の片隅には、「塾長、そうは言われますが、そうはならないのですよ……」というものがありません。しかし、この十年間



第111号
奥城崎サービスホテル

迎春

衣食住・・・旅が定着した21世紀への旅
情報化社会が進む中でいままさに、『観光』に陽が
当たりつつあります。



私たちが確かなものを求めて、四季を通じ快適な
旅をつくり、環境づくりに努めています。
永い伝統、旅の商品づくりのプロが、より多様な
個性化の旅、そんな旅行志向のなかで、豊かな旅
づくりに生きています。
旅の手にお役に立ちたい・・・これが私たちの
願いです。

平成23年1月1日 第111号

夢

月テーマ日「一日をどう真剣に生きる」
稲盛和夫京セラ社長
私の人生を振り返ると青少年時代は病、受験の失敗、就職先の業
績不振等挫折の連続で、不運を喫いたことが幾度とあります。しか
し不平不満を並べることやめ、目の前の仕事に「真剣」に取り組
組むことにしました。その時から人生が大きく好転したと思いま
す。その後多くの方の支援により京セラを設立していただき従業員
が安心して働ける会社を目指し、また常に人間としてあるべき姿
を求め、従業員と心をつなげて誰にも負けない努力を重ねた結果
総売上5兆円の京セラグループがあるのです。
「どう真剣に生きる」とはこのような歩みが続けてきた私が信条に
しているもので、真摯に向かい合い真剣に取り組み生き方が実りの
多い充実した人生をもたらすと確信しています。(◇H社様より)

お客様の声は宝船

十二月アンケート結果報告

じゃらん年間	4.1点	148枚
12月単月	枚	赤字は前月より好転
総合	4.2点	4.1
部屋	4.0点	4.1
風呂	3.3点	3.7
朝食	3.8点	3.8
夕食	4.7点	4.7
接客サービス	4.0点	3.8
清潔感	3.9点	3.5
自社アンケート	12月	87枚
総合	63.3点	59.8
予約	69.9点	71.8
フロント	64.7点	66.7
客室係	67.3点	68.2
客室	55.4点	56.7
朝食	61.4点	63.0
夕食	69.9点	71.9
大浴場	54.7点	51.4

社内機関誌「夢 111号」

の歩みを振り返ってみたら塾長のすごさがよく
分かりました。先を見越しておられたのだと思
います。

塾長の言葉を私なりに解釈したものを、月間
目標にしています。経営の原点十二ヶ条や稲盛
和夫箴言集から、この月にはこの言葉を全従業
員に知らしめることが必要だと考えたことを抽
出しています。

また月に一度、全従業員を集めた社員総会を
しています。そして毎日の清掃係の朝礼とルー
ムサービス係の夕礼に、私たち幹部社員が出て、
その日に思い立ったことを話したあと、月間の
目標を唱和します。ですから、うがった見方を
する社員はほとんどいないと思います。

さらに毎月一回、従業員向けに社内機関誌
を出しています。二〇〇〇年からはじめて、
百十一号まできているのですが、かなりの部分
が塾長の言葉です。フィロソフィからお借りし
たものもありますし、塾長例会で一緒に撮らせ
ていただいた写真も載せたりしています。

最近、その機関誌の最初に、フィロソフィ

からの要約や塾長の言葉の抜粋を載せていま
す。こういうかたちで従業員みんなに読んでも
らって、考え方の共有を図り、ベクトルを合わ
せていきます。

昨日も四十周年の祝いにOBをお呼びして、
ささやかなパーティを開きました。そのなかで
昨年お辞めになった方で、七十歳を超えたおば
あちゃんですが、私がいとも塾長の話をするも
のですから、「稲盛塾長さんはいへんですね。
今はJALの再建で。応援している」と言うの
です。いの一番に出てきたのがその話でした。
こうしたことから、いつも私が話しているこ
とが従業員みんなの気持ちに浸透してくれてい
ると実感しています。

ですから、従業員が目に見えて変わってきて
います。今までは「タイム・イズ・マネー」で、
特にパートさんたちは働いてお金だけをもらっ
たらいいと思っている人もいたかもしれませ
んが、大きく変わってきました。

また副社長、支配人も幹部社員たちも、社員
総会や毎日の朝礼などで話をしているので、塾

長の教えや盛和塾での学びが、まわりに浸透し
てきていると思っています。そしてそれが、新
しい方向に向いて、一人ひとりが考えながら仕
事に取り組んでくれるようになっていきます。で
すから私も、早くよい結果を出して、従業員み
んなに報いなければならぬと思っています。

仕事に対するワクワク感を大切に

私どもの旅館は従業員で一致団結できる強み
があります。年末におせちを三千食以上製造す
るのですが、全員で二チームに別れ、丸二日間
昼夜を通して取り組みます。もちろん私も社長
然としているのではなく厨房に入ります。そう
した結末のDNAを先代が作ってくれていたお
かげで、動き出したら早いのです。

さらに最近では、従業員の努力による業績の
向上が顕著になってきました。去年の夏、支配
人の発想ですが、お客さまに好評をいただいた
企画があります。それは、目の前で活きた魚を
調理人が捌き召し上がっていただく「季節魚菜」

プランや自分で釣った魚を夕食として食べる「自釣自食プラン」です。都会や山里のホテルでは、なかなかそこまでできませんが、海に近い私どもの旅館ならばできます。ですから、いろいろなことができるチャンスの時期が到来したと思っています。

また、当旅館は日本海に面しているながら五月から九月過ぎまで水平線から日が昇るのを眺めることができます。(日本海は夕日が定説)そのことをお客様にご案内することを続けてきて、日の出を楽しみにされる熟年のお客様を増やすことができました。

こうしたことを一歩づつ進めてきた結果、JTBのアンケートの評価では、数年前から少しずつ点数が上がっています。全国平均が八十五点で、私どもが八十六点です。夕食についても、全国平均の八十四点に対して八十八点になっています。しかしお風呂だけは残念ながら、全国平均は八十二点で、私どもは六十八点になっています。

着実にやっていくなかで、以前は総合得点で

クリームコロッケもブームなので、カニクリームコロッケの商品化に挑戦して、三年前から売り出し、好評を得ています。今年はさらに通信販売部門も立ち上げました。

デザートもパティシエ(洋菓子職人)を入れて、スイーツをいろいろ考えてくれています。このときも初期投資は抑えました。業務用のオーブンは二百万くらいするのですが、家庭用



デザートのシフォンケーキ

全国平均を下まわっていたのに、従業員みんなががんばってくれた結果として、お客さまに着実に受け入れられてきたという感じがします。ますます楽しみになってきました。

さらに新たな企画もどんどん行っています。企画は従業員みんなで考えます。部署別の会議を行っていて、若い社員が企画を担当しています。彼らの提案をみんなで一緒に考えながら、ひとつの方向性を決めています。かつては私と副社長の二人が企画を決めていましたが、企画する人材が育ってきているので、みんなで作るようになりました。

以前、従業員みんなで奥城崎シーサイドホテルの一番の特色は何だろうかということを経営で議論したことがあります。その答えは建物の目の前に海があるということでした。そして、その海でとれた新鮮で活きた海の幸をお客さまの目の前でお刺身にしたら感動されるのではないかとということで既述の新たな商品「季魚菜」を打ち出せました。

また、せっかく蟹が有名な地域ですし、カニ

の三万円ほどのオーブンで焼いています。

このように手づくりの商品開発を一生懸命に進めています。こうしたことがうまくいってくれたら、面白いことになりそうだと思います。ワクワクしています。

これまでなら、旅館の料理や旅館のやり方といったものを踏襲し旅行会社から料理はこうしてくださいと言われたら、そこからはみ出ることができませんでした。それが今、かなり自由にできるようになっています。「今度は、こんなものを出したらどうだろう? 売れるかな? お客さまに喜んでいただけるかな?」と思うだけで、こちらがさらにワクワクしてきます。

旅館業として世の中に貢献する

借入金はずっと返してきて、もう少しで十億円を切ります。しかし、やっと借金が十億円近くなってきたら、今度は売上が減ってきました。売上の一回転にすることになったら、借金は五億円にしなければなりません。既に目

みなさまに、
愛され続けている
目薬だから。
たっぷり使える
増量タイプも。



第2類医薬品
目の疲れ・充血に
新 V.RO-T-EX

安がついていますが、着実に年間一億円ずつ借金を減らしていくことにより、少なくとも五年で一回転になります。ですから今は、お客様にサービス低下のしわ寄せが行かないよう品質を高めながら進めています。

最近とみに思うのは、私たちは旅館業をして世の中に対してどのような貢献をしているのかということだと思います。このことは常に考えなければならぬことです。

毎年、塾長の言葉をお借りしたり、そのときに自分が思ったことを年間スローガンにし、また年間スローガンを各月に振り替えて、月間の目標にし「事業計画書」「社員の運営の手引」や「携行カード」に示しています。これが私のいちばんの大仕事です。そこで問われているのは「私たちの社会的使命は何か」ということに他なりません。この使命をきっちり果たしていくことが、結果として事業を拡大し、成功させることになっていくはずだと考えています。

塾長が京セラという会社を創業され、そして第二電電、KDDIを作られ、今またJAL再

建にも果敢に挑戦されています。そのなかで、例えば京セラには京セラとしての社会的使命があり、だからこそ存続存在し、さらに発展しようとしています。KDDIもこの時代のなかで人類に大きく貢献されています。

では、私たち旅館業は何が使命なのでしょう。こうしたことを従業員みんなで考えたことがありました。そして出てきた答えは、「お客様の元気づくり」でした。ということは、旅館の自分の業務を通じてお客様を元気にするために、自分は何をすればよいのかということをもっと考えなければならぬのです。

そのことを考えていく社員が育ってくれば、強固な組織になっていくはずですが、そんな企業を一日も早く作りあげたいということが、塾長から教えをいただいた今の私の強い思いです。従業員もみんな、私と同じ考え方ももってくれていると確信しています。