特集 コロナ禍と企業経営

危機をプラスに転換する好機だ

ホテルニューアワジ会長
木下紘一

昨年の四、五月はお客さまの足がばたりと止まり、ゴールデンウイークは兵庫県の要請で県内の全てのホテルが休業することになりました。これは私がホテル業に携わった五十数年の間で、初めて経験したことでした。いつまでこんな状態が続くのだろう、いつ正常化するのだろうと不安が募りました。

しかし七月二十二日から「Ｇｏ Ｔｏトラベル」キャンペーンの運用が開始されると、多くのお客さまが訪れ、コロナ禍の前に戻りました。大きな危機感を抱いていましたが、平成七年の阪神・淡路大震災時に比べると、さほど大きな影響はなく、十二月決算時には安堵しました。

利用客も今年の一月はほぼ通常並みに戻り、それが三月まで続いていましたが、感染者の増加、緊急事態宣言の再発令で、この春から激減しました。今年も、去年の後半のように正常に戻れるのか、業績はどうなるのかと心配は尽きません。

しかし、ワクチン接種が進むことで、終息の兆しが見えてきたのではないかと思います。観光業界としては、今年もＧｏ Ｔｏキャンペーンが運用されれば、さらに希望が持てます。そして、来年には通常通りの営業ができると期待しています。結果的に我々が受ける影響は、震災時に比べて小さいと見ています。

大震災時の再来を危惧

阪神・淡路大震災では、淡路島の観光業界は大打撃を受けました。阪神高速道路が倒壊し、復旧に一年半かかるなど、その影響は三年ほど続きました。当時、朝日放送（大阪市福島区）が運営していた「ホテルプラザ淡路島」も閉鎖することになり、私は買収を決断しました。

そのころ、ホテルニューアワジ（兵庫県洲本市）はこの界隈でトップになっていたのですが、昭和六十三年と平成五年の増改築工事のためにすでに借金を背負っている状況でした。震災が起きる前まで経営は順調でしたが、震災後は非常にシビアなものでした。ただ、ホテルプラザ淡路島を閉鎖したまま放置すれば、淡路島が寂れてしまう。島全体のことを考えないといけない。平成十年に明石海峡大橋が開通することで状況は好転するだろうと思い、買うことを決心したのです。それが現在の「ホテルニューアワジプラザ淡路島」です。

バブル崩壊でホテルが相次いで破綻し、買い手を探すような状況は平成二十五年ごろまで続きました。「失われた二十年」と言われる時代です。私が淡路島に来たころには雲の上の存在だった「四州園」をはじめ、「海月館」「三熊館」などの有名旅館も次々と経営困難になっていました。

いったん破綻したホテルを再生させるのは大変な労力が必要です。多くの方から「うまくいかないだろう」と思われていたでしょう。そこで、私は「元のイメージを変えなければいけない」と考えました。破綻寸前のホテルというものは概ね安売り状態になっていたので落ちぶれた雰囲気が残っています。そんなイメージを払拭すべく、設備を充実させ高級ホテル

きのした・こういち　昭和十八年、京都市左京区生まれ。四十一年に神戸商科大から全薬工業入社。結婚を機に四十三年、ホテルニューアワジに移り、平成五年から社長。二十七年に長男の学さんが社長となり会長に就任した。洲本商工会議所会頭。

です。

マルチタスクの大切さ

淡路島を拠点に、京都や神戸、香川、岡山で十六のグループホテルを運営するホテルニューアワジの前身は、昭和二十八年創業の「水月(みづき)荘」という旅館です。昭和四十年に五階建てに増築し「ホテルニューアワジ」と改称しました。私が入社したのは昭和四十三年。創業者の長尾信夫の長女との結婚がきっかけでした。私は大学卒業後、東京の製薬会社で働いていたので、まったくの異業種への転身となりました。

そのころのホテルニューアワジの客室数は五十室ほどで、洲本温泉街では七番目の規模。宿泊客の誘致が営業面での課題でした。私の仕事は多岐にわたり、営業だけではなく電話応対からボイラー室の修理まで、なんでもやりました。お湯が出ないとか、冷房がきかないとか、水をくみ上げるポンプが故障するとか、繁忙期に限って不具合が起きたりするものだから、業者にすぐには来てもらえない。自分で対処するしかありませんでした。

そうしているうちに、自分である程度はなんでも対応できるようになってきました。私は〝なんでもできる社員〟になっていったのです。そういった経験は経営にも生かされていると思います。

企業が大きくなるほど、各セクションには専門社員がいて、それぞれ諸事に対応します。もちろんスペシャリストは必要です。特に技術系においては。しかし、主に

として改装しオープンしました。それが成功したと思います。

阪神・淡路大震災の影響で大きな赤字が発生しましたが、三年ほどで持ち直すことができました。その後買収したホテルも同様に高級な雰囲気を保ちつつ、それぞれを利用客のニーズに合わせた形態のホテルとして生まれ変わらせました。今のところ、買収して再生させたホテルはすべてうまくいきました。いずれのホテルも経営状態は良好です。

特に近年、観光地としての淡路島は注目を集め、観光業界の活気は上昇していました。これからますますと期待感を高めていたところに、今回の新型コロナウイルスの流行で、また阪神・淡路大震災時と同じ状況になるのではないかという危機感を持つに至ったわけです。

サービスに従事するスタッフは複数の作業を同時にこなす「マルチタスク」の能力を持つべきと考えます。

この業界は人件費が大きなウエイトを占めます。いくらスタッフの数が十分でも、忙しくしている一方で余裕のあるスタッフがいるというのでは効率が悪い。自分の持ち場でなくても、臨機応変に行動するスタッフを育成することが肝要と考えます。

スタッフみんながお互いに助け合えるような体制を作ることで、人件費を効率よく稼働させることができる。このような考えは「なんでもやるのが当たり前」だった自身の経験からなのですが、マルチタスクの大切さという機運は、業界にも浸透してきています。

平成五年に社長に就任し、十年に「ホテルプラザ淡路島」、十六年に「四州園」、十九年に「淡路島国際ホテル・アレックス」「四国こんぴら温泉　琴平花壇」、二十三年に「神戸ベイシェラトン」などの旅館やホテルを買収してきました。今は、島内外で運営するグループホテルが十六あります。

マイクロツーリズムの推進

コロナの影響で、マイクロツーリズム（日帰りや近場への旅行）を推進しようという傾向になっています。淡路島は、近畿圏からのお客さまが圧倒的に多く、もともとマイクロツーリズムを主力とした観光地です。そのため、遠方からの観光客が多い地域に比べるとダメージは小さかったと思います。淡路島における業界全部がそうだとは言いません。

昭和四十年代の淡路島というのは、阪神間から船に乗って海水浴に訪れるような土地で、観光地としては小規模な位置づけでした。近畿圏では古くから有馬温泉や城崎温泉、白浜温泉などが歴史的に温泉地として有名ですが、それらと比較されるような地域ではありませんでした。

そんな状況から徐々に観光地として見直されていくのですが、大きくイメージが変わったのは平成十年の明石海峡大橋の開通です。私は大きな経済効果を発揮するという確信がありましたので、阪神・淡路大震災時の赤字を抱えながらも、二件目のホテル「ホテルプラザ淡路島」の買収を決めたことは先ほども申し上げました。

開通を機に、車で気軽に訪れる

方が増えました。夏休みでの利用や週末のショートトリップなどで人気が高まり、知名度が上がっていきました。施設の設備を充実させていくことで、有力なリピーターも増えていきました。海外を含めた遠隔地への旅行というニーズの一方で、手軽に行ける観光地としてのニーズが見出されたのです。

第二次安倍政権による外国人観光客の誘致への取り組みでインバウンド需要が高まりましたが、それと並行して淡路島そのものも大きな注目を浴びました。それからは、淡路島に進出する企業が増えました。ここ数年で、それまで見向きもされなかった西海岸地域にもおしゃれなカフェなどが増えていきました。

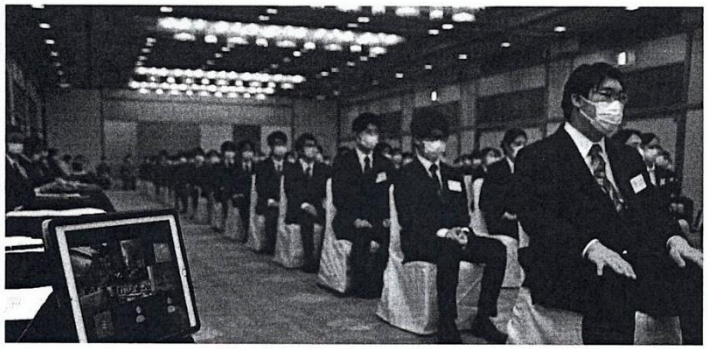
人材派遣大手のパソナ（東京都千代田区）や、日本各地で飲食店を展開するバルニバービ（大阪市西区）などがプロデュースする店舗を目当てに訪れる日帰りのお客さまも増えました。淡路島の観光業界は上昇気流に乗ったのです。

寂れた土地に、徹底したマーケティングを行う大企業が目を向けることはありません。破綻したホテルを買収し再生させ島を活性化させようと、私がこれまで懸命に取り組んできたことが、淡路島ファンを増やしてきたという自負はあります。地方創生の一翼を担えたのではないかと思っています。

地元産業との連携

一方、コロナによる影響が大きいのは、漁業や農業などの地元産業です。淡路島では、「3年とらふぐ」やサクラマスなどの養殖に力を注いでいます。名産品として私どものホテルでも大々的に宣伝してきました。今回のコロナの打撃を受け出荷が滞ってしまったため、朝食にサケの代わりにサクラマスを提供するようにしました。この状況下ではホテルでの需要もそれほど多くはありませんが、少しでも助けになればという思いがありました。

飲食店舗の休業や営業時間の短縮などによって地元の産業が困窮してしまうのは明らかです。ホテルや飲食店での需要が落ちて、彼らの供給量が激減することは避けられません。淡路島の名産品の玉ねぎの単価も下がっています。飲食店でアルコール類の提供ができないため、洲本の造り酒屋も頭を抱えています。



また、利用する人がいないためタクシーは台数をかなり減らしています。いろんな方面への影響が大きいと痛感しています。早くこの状況が打開されることを願っております。

世の中の動きを見る

繰り返しになりますが、コロナの終息は見えてきたと私自身は思っています。去年はGo To期間もあり、予約も埋まりました。平日にも多くのお客さまが来てくださった。今は、アフターコロナ、ウィズコロナに向けて、お客さまを迎える準備を徹底しようと思っています。

その一つが、従業員のワクチン接種です。私どもはいち早く職域接種の申請をしており、グループの従業員にはワクチン接種を受けてもらいます。そうすることでお客さまに安心感を持ってもらいたい。

今年はグループで過去最多の百九十八人の新入社員を採用しました。四月の入社式では、ホテルニューアワジと神戸や京都、岡山、香川の各会場をオンラインで結んでリモート入社式を行いました。これもはじめての試みですね。コロナ禍で大企業でも新卒の採用が控えられていますが、そういう時こそチャンスと捉えました。今はまだ新入社員の出勤日は少ないのですが、これから忙しくなるでしょう。

また、この機を利用して、帝国ホテルやリーガロイヤルホテルからスタッフを派遣してもらい、彼らの技術を取り入れることにしま

した。今年は調理人やパティシエ志望の新入社員も多く採用しています。スイーツやデザートの充実は、お客さまの高い満足度につながります。こうして変則的な状況に対応することで、企業は多彩な社員を採用するチャンスや技術を習得する機会を得ます。

ホテルニューアワジはインターネットでの予約もいち早く取り入れました。二十年前は、宿泊の予約は旅行代理店（リアルエージェント）経由や電話での予約が主流でした。専門の予約サイトも数えるほどで、自社でインターネットでの予約を受け付けるホテルや旅館はありませんでした。そこで平成十二年に自社ホームページを立ち上げ、その担当に入社一年目の若者を抜擢しました。彼は今、部長としてがんばってくれています。

インターネット予約の一年目の売り上げは一千六百万円でしたが、令和二年度では九十二億円、グループ全体の宿泊売り上げの約七割になりました。いわゆるリアルエージェント利用が非常に少ない状況です。リアルエージェントが苦戦する一方で楽天トラベルやじゃらん、一休ドットコムなどのトラベルサイトが大きく成長しています。旅行者自身がいろんな情報を収集し、旅行先を決め宿泊先を選ぶという時代になるということをいち早く察知できたことは大きいと思っています。

さまざまなことを経験し苦労をしてきたこともありますが、できる限り世の中の動きを見て判断するということを心がけてきました。中でも、太陽光発電事業に参入したことは大きかった。〝エネルギーの自給自足〟をめざした「あわじ環境未来島構想」が発表されたとき、島内の事業者も一翼を担った方がいいと考えたのはもちろん、事業として採算が取れると判断しました。平成二十五年七月に本格稼働を始め、今では島内だけでなく、四国や九州にも太陽光発電所を所有しています。太陽光発電事業の売り上げは約十億円あるのですが、事業として立ち上げた当初に建設費用を一括償却したおかげで、このコロナ禍であっても純益として経営を支えています。

情報収集と時代を読む力

後になってから「やっておけばよかった」と思っても、時すでに遅しということです。そうならないためにも、常日頃から情報を集め、世の中の情勢を把握することが大切と考えます。

先ほども申し上げましたが、コロナ禍において大企業が人材を抑制するということは、人材確保のチャンスと捉えます。企業交流による技術の吸収もそうです。危機をプラスに転換するようにする。そして、それが可能な基礎体力を維持しておくことが大切です。情報収集を徹底することで、判断力と行動力が養えると私は考えます。あらゆる情報は新聞を読んでいれば自然と入ってくるものですよ。

ホテルニューアワジが「正論」の洲本講演会場や将棋の棋聖戦会場とご存知の方も多いと思います。しかし、近畿圏以外の方にとって淡路島の認知度はまだまだ低いでしょう。明石海峡大橋を渡ればすぐと利便性がよく自然豊か。「御食国（みけつくに）」として古くより朝廷に食材を献上してきた歴史が示すように食の宝庫でもあります。淡路ビーフのほか、春はサクラマス、夏はハモ、冬は「淡路島3年とらふぐ」に舌鼓を打ち、風光明媚な景観とともに堪能してもらいたいですね。

一度訪れていただければ、淡路島の魅力を体感してもらえる自信があります。昨今は、ＳＮＳ発信や口コミのおかげで観光客が増えました。コロナ前よりさらに市場を広げたいと考えています。景観、食、そして何よりサービスの質をさらに充実させて、皆さまのお越しをお待ちしております。

（聞き手　大阪正論室　杉山みどり）