

令和4年
旅館の
経営指針

～ 変革へのかじ取り ～
未来構築 2022年

※本データは、株式会社リョケン発行の
「令和4年 旅館の経営指針 **未来構築元年 ～変革へのかじ取り～**」
より一部抜粋したものです。

◇ 2. 未来構築元年 ～変革へのかじ取り～

1. いま起きていること

2年におよぶコロナ禍の間、私たち旅館業の営業活動は足踏みを余儀なくされました。それにともなって経営体質にも変化が生じています。ここではまず、それらを俯瞰しておきたいと思います。

(1) 営業面

表面的な事実として売上の激減は言うまでもありませんが、市場、顧客との関係などに、いくつかの質的变化が見られます。

① 商売と運営の完全な個人化シフト

団体・グループでの利用が、修学旅行などを除き、長期間にわたりほぼ消滅しました。2020年秋のGo Toトラベルが実施された際には、少人数グループでの動きがいくらか見られましたが、本格的な団体需要復活には程遠いものでした。

こうした状況は、日本のツーリズムの歴史を振り返っても、第二次大戦からの復興以来、一度もなかったことです。これまで大半の旅館が、団体・グループにそれぞれ一定の比重を置いて生業としてきましたが、それが全くあてにできない状況が続き、**商売と運営のスタイルそのものが、完全に個人客へとシフトすることになりました。**需要の急変と長期化が、旅館業全体の経営構造に地殻変動をもたらしつつあります。

② 市場ニーズは満水状態

非常に長い期間の自粛を求められ、市場全体のマインドは、とにかく旅行に出たくてうずうずしています。

開催を見送った定例的なイベント、「コロナが明けるまで」と見

合わせている記念行事、本来ならば集まって行っていたはずの会議や会合などはもとより、親しい仲間との親睦、家族・親族集っての記念日祝い、入進学・卒業・就職・定年退職祝い、年忌法要といった数人から十数人程度の集まり、さらには個人レベルでの観光や骨休め旅行も手控えられるなど、ありとあらゆる旅行ニーズが封印されてきました。

一方で、旅行に限らず、飲み会や食事といったレジャー支出全般が抑えられてきた結果、家計でも企業などでも「そのためのお金」がたっぷり蓄積されています。市場ニーズは、満水のダムさながらに解禁を待つ状態にあります。

ただし、さすがに2年という期間はあまりに長く、旅行や集まりの意味、目的、必要性が見直されることになるでしょう。一部は他のものに置き換えられて消滅したり、形態やスタイルが変わったりしていくものと予想されます。

③ インバウンドの長期消滅状態

2019年までの外国人旅行者急増が夢かまぼろしであったかのようです。インバウンドに大きな期待を寄せ、それへの適合を図っていた旅館は、とりわけ大きな構造転換を余儀なくされました。

先進国におけるワクチン接種と「ワクチンパスポート」などの移動制限緩和策により、今後いくらか回復してくるものと見られますが、途上国などにはまだワクチンが行き渡らない状況にあります。そうしている間にも次々と新たな変異株が生まれるというジレンマにあり、世界的に見ると、本格的な回復までにはなおしばらくの期間（1年～数年？）を要すると考えられます。

④ 顧客との関係性の変化

3つの変化が挙げられます。

- 1) 旅館によっては、従来からの顧客との交信・交流が長期間途絶
-

えるなどして、関係が非常に希薄になっていることが考えられます。数ヵ月という程度ならまだしも、2年におよぶブランクは、関係性に変質をもたらしている可能性があります。

- 2) G o T oトラベルの実施期間中には、これまでとは異なるお客様が利用するケースが多く見られました。旅館によってはこの時期、客層構成そのものが大きく変わったところもあります。これらの「新たなお客様」は、自館との関係性においても従来とは別種の存在と言えます。
- 3) リモート・コミュニケーションが急速に一般化した結果、旅館と顧客との通信手段も、オンライン化に一層拍車がかかりました。団体・グループの需要が戻ってきた時、そこでの営業スタイルもこれまでとは大きく変わっていると考えられます。

(2) 経営状態

商売における不振は、これからの経営に影響を落とすことになる様々な問題を内包することにつながっていると考えられます。

① 財務バランスの悪化

長期間にわたる事業収入の減少で、大多数の旅館が資本蓄積できないばかりか、運転資金の借入れによって赤字を補わざるを得ない状況が続いてきました。自己資本比率が低下して財務耐力（＝経営耐力）が奪われています。また借入れはいずれ返済しなくてはならない資金であり、中長期的に「負の遺産」として残ることになります。

② 設備投資の停滞

足元の赤字食い止めと資金繰りに追われる状況下で、旅館の設備投資はこの2年の間、概して停滞していたと見られます。ただし資金力のあるところでは、この間にも新規オープンやM&Aによるリ・ブランドなど、新しい展開を目指す設備投資が行われました。

旅館にとって設備投資の停滞は、物理的ダメージと経済的ダメージをもたらします。

● 物理的ダメージ=商品の劣化と「修繕負債」の積み上がり

「修繕負債」とは、行うべき修繕の先送りにより将来に積み残された修繕課題を意味する造語です。バランスシートには表れませんが、いずれ支出をとらざるを得ない解決を迫られることとなります。

● 経済的ダメージ=商品価値の劣化

施設商品は、できたその時から陳腐化が始まります。生鮮食品がそうであるように、時間が経つにつれて商品としての新鮮さは次第に薄れ、売れにくくなっていきます。

③ 縮小均衡の中での人と組織の弛緩

少ない売上でやっていくには、全ての要素をダウンサイジングしなければなりません。標的となるコストの中心は人であり、休業手当に対する雇用調整助成金の援けもあることから、多くの旅館が出勤社員の数を減らせるだけ減らしてきました。

それでもコロナ前と比べれば、従業員の数に対して毎日のお客様が相対的に少ない状況にあるかもしれません。こうした中で、どことなく緊張感や充実感が抜け落ちてはいないでしょうか。あきらめムードの中で目標を見失い、人も組織も「マインド」が弛緩してしまっているということはないでしょうか。

一方で、需要が戻ってきた時に対応できるだけの人の確保にも大きな懸念があります。

(3) 業界における様々なチャレンジ

こうした危機を乗り越えるため、各旅館でもこれまでとは違う様々な挑戦が行われてきました。

まず感染予防の観点から、アルコール消毒や検温といった一般的

な感染防止対応とは別に、施設によっては次のような**仕組み変更やシステム導入**が行われたところがあります。

- ビュッフェのオペレーション変更、個室食・屋外食・ルームサービス対応、キャッシュレス決済、非接触型システム、混雑状況などの各種表示システムなど。

また、これまでの通常売上が見込めない中で、それに代わる売上を確保するべく、**新たな分野のビジネス**を模索する試みが行われてきました。

- テイクアウト(持ち帰り)、デリバリー(配達・ケータリング)、EC(ネット通販)、先行販売・予約、サブスクリプション(一定期間利用権の定額販売方式)など。

→ もともとケータリングを行っていた会社「ノンピ」は、オンラインでの「バーチャル飲み会」用に、フードボックスによる宅配ケータリングを始めました。2020年8月の開始から約4カ月で1,000社以上に利用され、12月には、「オンライン忘年会」用として約800社から注文があったそうです。

→ 京王百貨店は、グループの京王電鉄、京王自動車と共同で、「京王線 de フォトウエディング」という企画を販売開始しました。京王百貨店内のスタジオでヘアメイク・衣裳着付けを行い、ハイルーフ型の京王ハイヤーで往復送迎、京王線府中競馬正門前駅で記念撮影を行います。平日1日1組限定、衣裳など含め20万円の設定です。

さらに、「新しい生活様式」や、感染を避けたい人が求めるレジヤースタイルなど、**変化によって生まれたニーズへのシフト**も試みられています。

- リモートワーク、ワーケーション、リモート会議、リモート飲み会などのニーズに対応する施設商品ないし販売、長期滞
-

在への対応とプラン販売、グランピングなど。

- JR九州ホテルズの10施設では、客室をリモートワークや出張先のワークベースとして活用するための「デイユースプラン」を打ち出しています。またこれを発展させて、定額制のデイユースプラン「マイオフィスパス」として発売しました。5時間プランなら、最大10回の利用で25,000円という価格設定です。
- このようなプランはシティホテルを中心に各社で行われ、サブスクリプション形態での販売も多く見られます。

以上、大づかみではありますが、2020年から2021年にかけて旅館業界に起こった変化を概観してみました。これらのことを頭に置きながら、旅館経営の指針となる方向について、順を追って考えていきたいと思えます。

2. 未来構築元年

経営は常に未来志向でなければなりません。未来をどうしていくかというものがあってこそ、今行うことの方が定まり、そこに張合いや緊張感も生まれるものです。

そこで本年は、もう一度あらためて、「今を起点とした未来構図」を描くことを、またそれに向けての施策方針を打ち立てて、一つひとつ丁寧に実現していくことをご提言したいと思います。

このような意味で、本年の「経営指針」のタイトルを

未来構築元年 ～変革へのかじ取り～

といたしました。

この言葉に込めた意味について、少しふれておきたいと思います。

● 未来……10年先をイメージします。

10年後に生き残っていただけることを目指します。

今の世の中で10年はかなり長いスパンと言えます。旅館によっては、10年先が5年先でもよいでしょう。しかしコロナ禍によって受けたダメージの回復を考えれば、それくらいの期間で考える必要があるかと思います。また10年後にしっかりした事業基盤を確立している姿を描いておく意味もあります。いずれにしても、単に生き残ることだけを目指すのでは、生き残ることは難しいでしょう。

● 構築……組み立てて築くことです。

意味としては「組み立てて築き直す」という捉え方をしていただければと思います。「再構築」の言葉がより適切かもしれません。

「再構築」のためには、これまでの経営モデルのうち、枢要な部分を「変革」していく必要があります。どこをどう変革するべきか……その課題は旅館によって様々だと思います。本書の提言から見つけ出していただければ幸いです。

● **元年……と位置付けてみることです。**

本当は 2021 年を元年とすべきでした。しかしコロナ禍がこれだけ長引いた中で、その余裕がなかったかもしれません。そこであえて本年を、再構築へ踏み出す「元年」としていただきたい意図を込めました。

「今からでも遅くない」と言いたいところですが、1年経てば経ったなりに、状況は厳しさを増していると捉える必要があります。しかし今ここで踏み出すことは、このままズルズルと行くことに比べれば、天と地ほどの違いがあります。

「元年と位置付ける」ということは、そこに「区切りをつける」意味があります。2022 年を「元年」と位置付けてみましょう。

● **かじ取り……バランスコントロールが必要です。**

変革はこれまでよりも加速することが求められます。ローギアから高速ギアへとシフトアップしていかなくてはなりません。

しかし一方で、多くの旅館が置かれた現状は、ただやみくもに変革に突っ走ることが許されるような単純なものではないと思います。衝突やオーバーヒートを避けながら、経営資源の配分、そして経営者の「ヒューマンエネルギー配分」を、適切にコントロールしていかなくてはなりません。

このことについては、本章の終わりであらためて考え方のフレームを示したいと思います。

(1) 背景として踏まえておくべき大局的なこと

ともすると私たちは、自社の状況だけに目を奪われ、世の中全体の動きについては見過ごしがちです。また情報としては入ってきていても、自社の経営と直接結びつけて考えるのを忘れていることもあります。

そういう意味で、旅館経営者が踏まえておくべきと思われる、現在と今後に関する大局的なことを、いくつか確認しておきたいと思っています。一部はわかりきったことかもしれませんが……

① 国内旅行は縮小に向かう

日本の人口はすでに減少しつつあります。

人口が少なくなれば、国内旅行市場もそれだけ縮小していきます。余暇時間の増加に伴って、旅行回数や延べ旅行日数が増加する可能性も考えられますが、コロナ禍が影響する前で見ても、この 20 年程度の間には大きな変化は見られず、今後旅行意識に大きな変革でもない限り、この縮小傾向は続くと思われます。

いずれ復活してくるであろう外国人旅行者がこれを補ってくれる期待はありますが、コロナ直前の 2019 年（外国人旅行者数のピーク）においても、その市場規模は旅行消費支出全体の 17.2%に過ぎません。※

市場が縮小して、供給がそのまま残るとすれば、予想されるのは競争の熾烈化です。

※ 観光庁「旅行・観光消費動向調査 2019 年年間値（確報）」

② 人材確保難が加速する

人口の減少は市場の問題にとどまらず、高齢化とあいまって労働力人口の減少という問題に結びついています。産業全般、とりわけサービス業に従事する労働力の不足はすでに 20 年ぐらい前から進んでおり、コロナ禍によって一時的に緩んでいるものの、収束後にこれが再び、そしておそらく一気に訪れることは明らかです。

商品市場と同様に労働力市場も、需要が供給を上回れば「価格」は高騰する、すなわち賃金水準が高まっていくことになるでしょう。そして産業間での労働力の奪い合いも激しさを増していきます。

● 観光業界以外への転職希望が半数

「株式会社やまごころキャリア」が 2021 年 6 月に行った調査では、現在観光業界に従事する人のうち、ちょうど 50%が、「観光業界以外への転職を希望する」との結果となりました。※

こうなると賃金の問題だけでなく、労働条件や仕事の内容、「やりがい」やキャリア形成といった面までもが、これまでより一層問われることになる予想されます。

※ 株式会社やまごころキャリア「観光業界で働くことへの意識調査」2021年6月
「観光業界を希望する」45.3%、「『観光業界以外』で『語学を活かせる』業界が良い」33.9%、「『観光業界以外』で『接客術を活かせる』業界が良い」2.6%、「上記の3つ以外の業界を希望する」13.5%、「今後、転職をする予定は一切ない」4.7%

③ 社会全体が高付加価値化を目指す

人口が減少していく中でそれなりの経済成長を遂げるためには、生産性を高めるしかありません。しかも日本の労働生産性は、OECD加盟国37カ国中26位という低さです。これらのことから、生産性と賃金水準の向上は、国の主要な推進課題のひとつに位置付けられています。

労働生産性とは、端的に言えば「単位労働当りの付加価値」です。大規模な製造業などは別ですが、労働依存度の高い企業（サービス業など）において生産性を高めるということは、売る物の付加価値率を高めていくことにほぼ帰着します。賃金水準の高まりや人材確保難の中で、少なくとも生産量（あるいは販売量）が労働投入量によって規定されるような商売が経営を維持していくためには、「高付加価値化」を指向せざるを得ないこととなります。むろん、どんな商品にも低価格帯のものから高価格帯のものまであるわけですが、そのそれぞれのレベルにおいて、なにがしかの高付加価値化を指向するようになると考えられます。

④ デジタル化がいつそう進んでいく

一方で、DX（デジタル・トランスフォーメーション）による生産性の飛躍的な向上、新しい事業モデルへの転換、あるいは複数事業の結合といった、文字通りの「変革」が世の中でどんどん進みつつあります。

デジタルの活用度合いには3段階ほどのステージ※があり、単に

業務をデジタル化するといったレベルは、デジタル活用の第1段階です。デジタル情報を活かしながら、ビジネス構造を変革あるいは転換するレベルが「トランスフォーメーション」であり、先進的な企業ではこれが行われているということです。

- ※ デジタイゼーション：一部の業務を効率化するため、デジタルツールを導入するレベル。
- ※ デジタライゼーション：業務などのプロセス全体をデジタル化していく取り組みを行うレベル。
- ※ デジタル・トランスフォーメーション：デジタルの活用により、事業構造に変革をもたらすレベル。

⑤ テクノロジーの加速で進む「破壊」、「非収益化」、「非物質化」

さらに、「エクスポネンシャル・テクノロジー（指数関数的に加速発達する科学技術）」によって――

「破壊：既存の製品、サービス、市場、産業を破壊していく」

「非収益化：かつては製品やサービスにかかっていたコストが、そっくり消えてしまう」

「非物質化：『ほんの少し前にあったものが手品のように消える』。非物質化とは製品そのものが消えること」※

――こんなことが、今私たちの身の周りでは次々に現実化しています。DXさえ、こうした大変動の一部、しかもこれから10年程度の間起こるであろうことの、ほんの入り口に過ぎないということ、今は「そういう時代」であることを、認識しておく必要があります。

- ※ ピーター・ディアマンディス&スティーブン・コトラー著、土方奈美訳「2030年 すべてが『加速』する世界に備えよ」より抽出。

⑥ メインチャネルはネット

そして今、旅館にとって言えるのは、「あらゆる面で、市場とつながるメインチャネルはネットになった」ということです。それ以外のチャネル（リアルエージェントやリアルメディア）ももちろんありますが、それらのいずれもがネットと何らかの関わりを持っています。

ネットと言うと、とかくOTAだけに目を奪われがちですが、そうではありません。

- 市場からの情報収集
- 市場に向けての発信
- 市場へのアプローチ
- 市場との交流
- 市場における自社の位置づけ
- 市場からの購買（予約）獲得

市場との関係だけでも、これだけの機能＝活用領域があることを視野に置いたうえで、ネットの活用を総合的・戦略的に考えていくことが大切です。

(2) 高収益経営こそが出口

以上のようなことを踏まえ、あらためて「未来構築」の方向性について考えていきたいと思いますが、結論から言えば、その根幹となるものは「高収益経営」です。

ここでは、その考え方をおさらいするとともに、高収益経営を実現するための戦略的方策について述べたいと思います。

① 高収益経営の考え方

昨年の「経営指針」では、「高収益経営へ Chance to Change!」をテーマとして、ウィズコロナ下である「今」から、ポストコロナに向けた取り組みをしていくべきことを提言しました。その要点はこうです。

- 「ポストコロナ」を「ポストコロナ経営」——アフターコロナ対応と、その先の企業存続を可能にする経営体質と位置付ける。そこに向けての構造転換を「コロナ明け後」に考えるのでは遅い。「ウィズ」の今から進めていくべき。
 - そのためのチャンスと言える状況が、外部、内部それぞれにい
-

くつか起こっている。

- c. 傷ついた財務体質（借入金の増加など）を立て直し、長期的な存続を図るには、「高収益型」に転じていく必要がある。
- d. 高収益経営の最大のテーマは「高付加価値戦略」であり、その中心課題は「粗利益幅の確保」、そのための「高料金化戦略」にある。
- e. 高料金化を目指す戦略方向は、「品質重視戦略」「個客重視戦略」「ターゲット転換戦略」「コンセプト転換戦略」の4つ。
- f. 高収益経営実現のため、「高付加価値化戦略」と併せてとるべき「コスト戦略」と「人材戦略」。
- g. 「量」から「質」へ発想を転換して、全体および各分野の経営計画「リ・モデル」を図る。
- h. 「リ・モデル」の具体的考え方、手法を「商品づくり」「料理」「付加価値向上に向けた業務運営」「自力販売戦略」「組織管理」の各分野に展開。
- i. 高収益経営への取り組みステップは、①あるべきB/S→②望ましいGOP→③あるべき収支構造→④「飛躍」の織り込み→⑤重点方針→⑥具体化、の手順で。

以上の考え方は、本年においてもそのまま当てはまるものと思います。高収益経営こそが、多くの旅館にとってポストコロナの出口として描くべき構図です。

② 高い粗利益率実現のために

前項でも振り返ったように、「粗利益幅の確保」を実現する手段は「高料金化戦略」であり、昨年の「経営指針」ではそのための戦略方向を4つ掲げましたが、ここではそれと別の観点から3点ほど付け加えておきたいと思います。

1) ブランド形成は必須の課題

ブランド価値を高める方向を目指すべきことは、これまでもたびたびお伝えしてきました。引き続き重要なテーマです。ただしこれを一足飛びに高めることはなかなかできません。とすれば、どんな考え方をしていけばよいでしょうか。

やや乱暴かもしれませんが、旅館が実現できる付加価値は次のように捉えることができます。

実現可能な付加価値＝その旅館のブランド力×個別商品力

ここで言う「個別商品力」とは、その旅館が持つ個別の施設や料理をイメージしてください。

たとえば、露天風呂付客室は今のところ、普通の客室に比べて高い商品力があります。しかしどんなに立派な露天風呂付客室でも、その旅館のブランド力が低ければ、思うような付加価値を生むことはできません。仮に旅館のブランド力が0.8だとすれば、露天風呂付客室の商品力が2あるとしても、1.6の付加価値しか生まないということです。

高い付加価値を実現しようと思うなら、常に「その商品」と「全体」の両にらみで商品づくりを考えていくことが重要です。

- 全体ブランドを高めながらの商品計画を意識する。
- その商品と、他の商品要素をセットにして価値を高める。
- 商品計画に他のリソース（商品以外も）をシンクロさせる。

常に目標とする「自館ブランドのカタチ」の実現をイメージしながら、そこに向けて「ブレなくこだわっていく」ことが大切です。ここでの「こだわり」とは戦略としてのこだわりであり、商品レベルのこだわり（部屋のディテール、料理の味など）とは意味が違います。

このことが、往々にして忘れられています。また構想段階でイメージされていても、進めている途中で見失われてしまうことがかなり多いと言えます。その結果、その商品による付加価値実現は中途

半端なものになってしまいますが、たいていそのことに気づきません。出来上がった商品の新しさ、きれいさなどに目を奪われて満足してしまうのです。しかし多くの旅館で、**そんなロスをしている余裕はもはやありません。**

一貫して、ブランド形成ということに軸足を置いて考えていきましょう。

2) ブランドは宿泊体験によってつくられる

旅館は、泊まってみなければ良さがわからない商品です。お客様は、究極的には泊まって初めてその旅館の価値を感じ、評価することになるのです。たとえばVR（仮想現実）による3次元画像を見せれば、「部屋の造り」は理解できるかもしれませんが、それはあくまでもスペックと想像するイメージであり、そこに泊まって味わう感覚とは違います。

ブランドは、いわば「世間に定着した評判」です。初めて利用する人はそれを購入判断の手がかりとするわけですが、次からは、自分の体験評価に従って判断することになるでしょう。そしてそういうものが積み重なって、いつしか「ブランド」という目に見えない価値は厚みを増していくことになります。

今、目の前にいるお客様を大事にすることは、そういう意味でも重要なのです。

「目の前のお客様を大事にする？…当たり前なことだ」と思われるかもしれませんが。しかし「大事にする」とはどういうことか？ブランド形成の観点から言えば、「**良い体験をしてもらう**」ということ。さらに言えば、そのために行うべきことは、**一人ひとりのお客様に対する「プレゼンテーション」を大事にする**ということ。プレゼンテーションと捉えたとき、ただ「お迎えする」「満足していただく」というのとは違うものがイメージできないでしょうか。そこにおいて、旅館としてもっとできること、やっておくべきことはないでしょうか？

3) これからの軌道の敷き方を、今考える

コロナ禍に対応するため、商売のあり方、運営のあり方、資源配分のあり方など、いろんな面で変化が起きていることと思います。

従来からあってそのまま有効なもの、コロナ禍を通じて新たに得たもの、使わずに休眠しているものなどを、一度整理してみましょう。いわゆるSWOT（強み・弱み・機会・脅威）の姿も、いくらか変わっているかもしれません。それをもとに、あらためてこれからの「軌道の敷き方」を考えてみることです。

たとえば、コロナ下の営業で個人客へのシフトに迫られた結果、そこから新たな商品の見せ方や販売方法（ターゲット、チャンネル、プロモーション）に手応えの感じられるものがなかったでしょうか。あるいは新たな受け入れスタイルのモデルとして確立されたものがないでしょうか。それはもしかすると、「活かすべき新たな強み」を獲得したと言えるかもしれません。それらを足掛かりに、これまでとは違う、より良い経営方向へ本格的に踏み出していくことは考えられないでしょうか。

「軌道の敷き方」とは、営業スタイル、販売方針、運営、費用配分、収支構造などをセットにした高収益経営への方向性——「新たな戦略パッケージ」を描くことです。そしてこれに照らして、リソース（経営資源）の転用——たとえば人的資源の投入先や投入比重を変えるとといったこと、また足りない資源があればその確保、さらに無用なもの、邪魔なものを切り捨てることを想定してみましょう。

③ 未来に向けての再構築は「戦略統合」で

今や私たちは「経営の変革」ということに対する取り組みを、これまでよりも効率よく、挫折や失敗なく進めていく必要があります。そのためのキーワードは「戦略統合」です。

仮に、たとえば高収益経営を目指すとして、そのためには商品、販売などの個別要素ごとに「こうしたい」「こうしよう」だけでは、

全体としてうまくいきません。

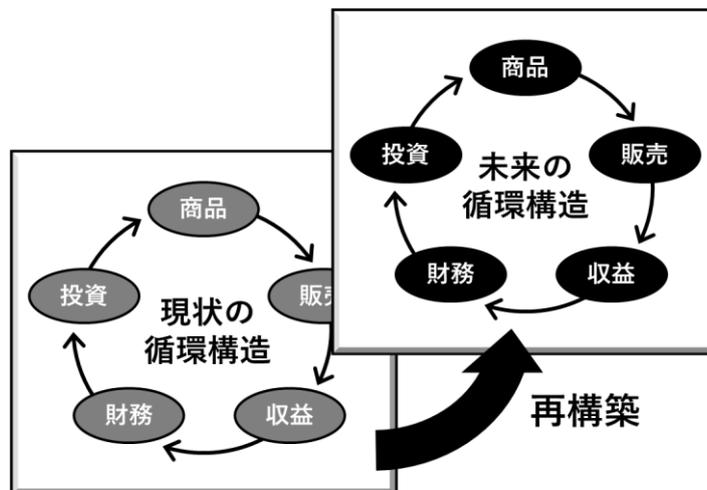
第一に、個別戦略レベルだけでもものを見ていては、たとえば「高収益経営への転換」といった**経営レベルのテーマが見えにくくなり、実現課題がほぼ必ず曖昧になってしまいます**。旅館業は季節や天候などの変化に左右されやすい業種でもあり、これら目先の対応に追われている間に、全体目的が見失われがちなのです。

第二に、どれかひとつの要素だけを引き上げようと力を入れても、他の要素が付いてこないと、どうしてもそれらに足を引っ張られることになり、**エネルギーロスが大きくなります**。いくらエンジンの回転を高めようと燃やしても、動輪が錆びついたままでは思うように動かず、空回りするようなものです。

第三に、これが一番重要なことですが、商品、販売、運営など、分野別に切り離れたレベルの戦略だけでは、**長期的な勝利は望めません**。しかもコロナ禍の約2年を経過した今、多くの旅館にとって、もはや財務的余裕、時間的余裕がそれほどないはずです。今の「状態」と、残された「時間」の2つから、**変革を急ぐ必要がある**と思われれます。

下図は旅館の経営活動の循環をイメージしたモデルです。

《経営再構築への循環構造の移行イメージ》



商品→販売→収益→財務→投資→商品・・・ 経営活動はこのような循環構造で回っています。「循環」である以上、全体が因果関係でつながっていることになり、これはある意味でジレンマとも言えます。

では、「再構築」——たとえば高収益経営の実現を図るとして、どこから手を着けるか？

資本主義の原理から起点となるものを探すとすれば、「財務」——すなわち「もとで＝資本」を集めること——にあるのかもしれませんが・・・

今日の私たちの経営は、ほとんどが過去何十年、あるいは何百年と続けてきた結果としてありますので、今さら資本を起点と考えるのは現実感がありません。また、たとえば中世ヨーロッパの商人が、まず資本を集めてから、「さあ、これをどう投資しようか？」と考えたわけではありません。初めから「お金を集めたら船を仕立てて水夫を雇い、外国に行って〇〇の貿易をして利益を上げる」と考えていたはずで

戦略統合とは、商品、販売、財務といった分野別の戦略や活動を、経営全体として実現すべき目標のもとに「環」としてとりまとめ、呼吸を合わせて進めていくことを意味します。今ここで何らかの「再構築」を始めようとするなら、考えるべきことは「(とりあえず) どこをどうする」というものではなく、「現状の循環構造」から「未来の循環構造」へ、「せーの！」の掛け声で一気に移行すること、そしてそのイメージのもとに、**全体戦略と各戦略を関連付けること**です。これはやみくもな総力戦ではなく、「戦略の再編成」です。またスピードというよりも、むしろ「乗り換え」の言葉が当てはまるでしょう。※

※ 2019年の「旅館の経営指針『自活経営 スイッチオン!』」で、これと似た図を掲げたことがあります。「企業活動サイクル」として、「投資→事業構造→収益性→財務体質(→投資・・・)」の循環構造を図式に示したもので、そこでは「(このうち) 事業構造は、知恵と努力で変えていくことができる」としました。今回の図に「事業構造」は入れてありませんが、同じことは言えます。あえて今回の図式に当てはめるなら、「商品→販売」の部分がそれに相当するでしょう。ただここで言いたいのはそれとは別で、「循環のステージを一気に高い場所に移すこと」を意味しています。
