

Together

経営に関する難題解決の事例や手法、働く人々の思いや業界最新情報を共有する月刊紙



知識 [Knowledge] と行動 [Behavior] で問題解決 [Solution] を支援

KBSは「HANDS ON型」で、観光・サービス業界を支援します。http://www.kbsbiz.com E-Mail : info@kbsbiz.com

新年あけましておめでとうございます。今年も観光業界で培った経験や知恵(Knowledge)を活かしクライアント様、パートナー様とともに汗を流し行動し(Behavior)観光業界に携わる企業・団体の経営に関する諸問題を解決すること(Solution)で社会に貢献する会社を目指してまいります。

何卒ご愛顧、ご支援賜りますようお願い申し上げます。

株式会社KBS創研・株式会社KBSエンタープライズ
代表取締役 小泉 壽宏



おかげさまで、KBS創研は第20期、KBSエンタープライズは第6期を迎えました！ コロナ禍の時代から立ち直る観光事業者を 今年も懸命に支援してまいります！

～KBS創研 創業20周年を迎えての抱負～

2004年4月に創業した株式会社KBS創研(当時は有限会社小泉ビジネスソリューションズ)は本年4月に20周年を迎えます。ここまで弊社を支えてくださった多くのクライアント様、パートナー様に衷心より御礼を申し上げます。

この間、観光業界を取り巻く環境は大きく変化して参りました。その変化に合わせて弊社の事業領域も形を変え、その時代ごとの要請に応え続けた20年間でした。今後も時々求められる支援を行っていく所存です。しかし創業以来変えていない姿勢があります。それは「経営者の方が抱える問題から現場最前線スタッフの悩みまでしっかりサポートする」KBS流の支援です。変化することを守ることをしっかり見定めながら小さくても観光業界に役に立つ存在として尽力をしております。

代表取締役 小泉 壽宏

本年4月、株式会社KBS創研は20周年を迎えます。

私が弊社に入社したのはKBS創研11期目の2014年でした。当時請け負った兵庫県のツーリズム動向調査に関する業務が私の主な役割でしたが、少数精鋭で企業様、団体様から地域の課題解決までをサポートするKBS創研の業務領域の幅広さに驚くとともに身が引き締まる思いをいたしました。その後、グループ会社である株式会社KBSエンタープライズが発足、経営サポートと旅行事業実践の両面からの知見を活かしハイブリッドな支援を目指す体制となりました。観光業界はコロナのみならず社会の情勢に大きく影響を受け、常に時代に即した変化を求められる業界であり、お客様とともにKBSグループもダイナミックに変化をしていく、その中で私自身の役割を常に見直しながら、お客様のお役に立てることを微力ながら誠心誠意探っていく所存です。どうぞよろしくようお願い申し上げます。

アシスタントコンサルタント 長濱 佳子

特別
寄稿

コロナ禍で営業利益を黒字に転換！旅館の伴走支援

谷口 純平 様 (株式会社アンデルンゼ代表取締役/中小企業診断士)

谷口様は、2006年から約10年間にわたりKBS創研の執行役員としてご活躍され、その後独立。現在は中小企業診断士として主に観光事業者の事業再生に取り組まれています。

昨年11月8日(火)に開催された令和4年度中小企業診断シンポジウムにおいて標記テーマで論文を発表し、見事に日本経営診断学会会長賞(優秀賞)を受賞されました。今号ではその貴重な論文の一部をご紹介します。

コロナ禍で営業利益を黒字に転換! S旅館の伴走支援

株式会社アンデルンゼ 代表取締役 谷口 純平

《支援開始の経緯》

「返済が厳しく、自己破産も視野に入れて、今後の在り方を検討したい」とS旅館の社長(当時61歳)がメイン行に申し入れたことから、中小企業再生支援協議会(現・中小企業活性化協議会)経由で私が専門家として派遣されることとなった。

私の役割は、事業デューデリジェンスの実施および経営改善計画(暫定リスケ計画)の策定支援を行った後、伴走支援を通じてS旅館の収益力改善のサポートを行うとともに、事業者と金融機関との信頼関係を高めていくことであった。

《S旅館の概要》

S旅館は、湖畔沿いに建つ全22室の小規模温泉旅館である。

S旅館の特徴は、①大浴場や貸切露天風呂はもちろん、客室にも温泉が引かれており、全館で源泉かけ流しの温泉が楽しめること、②夕食とも部屋食で提供する仲居担当制のオペレーション、③すべての客室から湖を眺めることができること、④正社員4名の少数精鋭による低コストオペレーション、である。

《業績の推移》

団体旅行から個人旅行へニーズが変化する中、1996年5月に189百万円あった売上高は減少を続け、2004年5月期には84百万円と半減以下になった。2005年5月期には大規模リニューアルを実施し、現在人気の展望風呂付客室や全客室への温泉の引き湯などによって現在の旅館の形が出来上がったものの、設備投資資金のすべてを借入金で調達したため長期借入金が125百万円から246百万円へと大きく増加した。

大規模リニューアル後の売上高は当初計画に達せず低迷し、2014年には経営改善計画(405事業)を実施したものの抜本的な改善に至ることはできず、2018年5月期の売上高は49百万円まで落ち込んだ。

2019年4月から私の関与が始まり、事業デューデリジェンスおよび経営改善計画(暫定リスケ計画)の策定支援を行った後、2019年10月より伴走支援を開始した。しかし、伴走支援開始後早々の2020年2月より新型コロナウイルスの感染拡大が始まり、ますます環境は厳しいものとなった。

資金面においては、2020年5月の特例リスケ計画(1回目)によって15百万円のゼロゼロ融資を受け、資金繰りへの不安を解消した。また、コロナ禍で評価される自らの強みを洗い出し、それを最適なタイミングで強く打ち出せたことが功を奏し、2021年5月期は売上高69百万円(前年比152%)へと大きく増加、営業利益は10百万円(営業利益率145%)で4期連続の営業赤字

から営業黒字へ転換し、債務超過も解消することができた。コロナ禍の真ただ中に営業利益が黒字に転換したのは、私の支援先でもS旅館のみの快挙であった。

《伴走支援の取組み》

(1)会議体の整備

事業運営の基盤となる経営会議を月1回実施し、半年に一度金融会議を開催して金融機関との信頼向上に努めた。また、每期期初に従業員全員が参加するキックオフミーティングを開催し、前年実績や事業方針の共有を図るとともに、従業員一帯での経営改善を図った。

(2)営業施策の改善

年間のプランバリエーションを整理し、プランの内容を的確な時期に適切に伝わるよう工夫を行った。また伴走支援を開始して半年も経たないうちにコロナ禍に見舞われたため、全室への引湯や朝食夕食の部屋食、貸切露天風呂等、コロナ禍でも評価されるS旅館の強みを再度確認し、それを活かす施策を打ち出していった。ホームページについては「じゃらんホームページダイレクトサービスプラス」の契約を行い、コロナ禍での人流制限が始まる以前に写真撮影を完了させることができたことで自社ホームページの充実を図ることができた。

(3)オペレーションの見直し

夕食時のお品書きの導入、繁忙期の配膳業務を中心とした従業員の動画マニュアルの作成、フロント精算管理システムの刷新による業務負担削減などのオペレーションに関する施策を実施した。

(4)設備の改修

S旅館は22室すべてが和室であったが、シニア層のニーズに応えるため一部客室を試験的にベッドルームへ改装し、当該客室の客室稼働率の向上を得られた。また、全室喫煙であったところ禁煙室を設けたことで新しい顧客層を獲得できた。

《今後の課題》

S旅館の今後の最大の課題は、この計画からの出口をどのように作っていくかである。

社長は65歳となり事業承継についても方向性を固めていく必要がある中、社長と女将はご子息への事業承継を望んでいないものの、ご子息の想いと一致しているかどうかはまだ不明である。

事業承継の方向性は、今後計画を策定するに際して描く未来に大きく影響する。

現在は、家族での話し合いを促しながら、必要であれば家族会議にも参加してサポートするつもりで、この重要な決断を見守っているところである。

編集
後記

20期を迎えたKBS創研のTogether 1月号、特別寄稿は約10年間にわたりKBS創研の執行役員としてご活躍され、現在は(株)アンデルンゼ代表取締役の谷口純平さん。コロナ禍で営業利益を黒字に転換した旅館の伴走支援の実例です。同じような苦境として2008年秋のリーマンショックがあります。翌年1月のTogetherをひもとくと、「100年に一度といわれる経済危機に打ち勝つていこう。厳しい環境下、隣の人を大切にすることからはじめよう」とあります。谷口さんの特別寄稿にも「従業員全員が参加するキックオフミーティングを開催し、従業員一帯での経営改善を図った。」とありました。良い年になりますよう。(増田)

KBSグループ

株式会社KBS創研 経営革新等支援機関 近財金1第241号 20130528 近畿第74号

株式会社KBSエンタープライズ 兵庫県知事登録旅行サービス手配業 第18号

本社：〒661-0003 兵庫県尼崎市富松町3丁目1-5-203 TEL:06-6423-5561/FAX:06-6423-5571