

# 旅館再生を例に、政策の連携手法を学ぶ須坂市編⑦

久繁哲之介  
地域再生プランナー

予算の獲得は、売上高増加より、コスト削減の方が効果大

## 連携できない原因「全体不適合」部分最適

私は2016年、長野県須坂市の「須坂まちづくり・移住推進アドバイザー」を務めた。須坂滞在は同年5月30日から1週間と、同年10月18日から2日間、三木正夫市長や職員を対象とした双方向型の研修や会議を重ねた。その中の一つに須坂市が**第三セクター方式で運営する温泉旅館「古城荘」**の経営指導がある。三木市長から私はメールで次の制約を課せられていた。

「事業費と従業員に、かなりの制約があることをご理解の上、再生への提案をお願いします」

この発言だけで判断すれば、問題は何もない。問題は前回にテーマとした「全体不適合（言動不一致）」にある。全体不適合＝部分最適は、部分・部門が「連携できない」元凶である。今回は、旅館再生を例に連携を学ぼう。

三木市長が私に課した制約を分かりやすく整理して換言すると、次の3点となる。

1. 金（事業費）は僅かしか使えない

2. 従業員の量（人数）も給与も増やさない  
3. 従業員の質（意欲・能力）向上も期待できない

## 第三セクター（役所ビジネス）が失敗する理由

無理な依頼「制約」だが、正しい分析に基づく連携を実践すれば「無理を可能（できないを、できる）に改革」できる。順に説明していこう。

太字2カ所の意味と関係、すなわち「第三セクター方式」と「従業員の質（意欲・能力）の向上は期待できない」の意味と関係は、本誌の読者なら推察できると思う。そう、市が出資する第三セクター方式の企業は、市職員OBを社長など幹部待遇で受け入れる「天下り」慣行があるから「従業員の質（意欲・能力）の向上は期待できない」。

「事業費＝金に、かなりの制約がある」という話は珍しくない。金が無いという制約が課せられた場合の地域再生や企業再建は「人の質（意欲・能力）を向上させる」ことが王道である。しかし、第三セクター方式の企業再生は、金が無いという

制約に加えて「従業員の質（意欲・能力）の向上は期待できない」という制約も課せられる。だから、バブル時代に設立された第三セクター方式の多くは経営破綻している。まだ破綻していない第三セクター方式の多くも、再生できていない。

第三セクター方式の再生施策は、天下り根絶を含む「完全なる民営化」改革が基本といわれる。この改革の手法として、近年「M&A」が多用される。

M&Aとは「Mergers&Acquisitions」の略で、企業や施設の「合併&買収」をいう。企業M&Aは置くとして、公的施設（第三セクター方式を含む）のM&Aには、さまざまなトラブルと責任問題が付きまとう。

例えば「かんぼの宿」など旧日本郵政公社の保養施設（民間では、旅館という）の一括売却は、国会で野党側から「価格が安過ぎる」とか「得をしたのは買収者と仲介者（いずれも外資系）で、国益を損ねた」等の批判が相次いだ。これは一例にすぎない。

公的施設のM&Aはトラブル続出である。役所  
Ⅱ公的施設のM&Aは、まだ時期尚早で、こうい  
う問題こそ「能力を高めた後に実践すべき」と思  
う。

だから、三木市長のように、M&Aを含む改革  
には手を付けない再生策を模索するのは現時点で  
は、間違つてはいないし、そういう自治体は少な  
くない。

本稿は、第三セクターの再生と、旅館など宿泊  
業の再生を指南する。

### 女性活躍推進法の活用で目指すべき効果

2015年春、古城荘で長らく女将<sup>おかみ</sup>として働い  
てきた民間人「杉山よ志子氏」が、古城荘5代目  
社長に大抜擢<sup>ばつてき</sup>された。前社長の新井新二氏など社  
長は市役所OBの天下り指定席だったが、三木市  
長が経営不振の古城荘を再生する本気の意思を示  
したと期待された。杉山氏は女将一筋で、経営者  
の経験は無いが、古城荘を知り尽くした経験が買  
われたようだ。私は社長就任2年目となる杉山氏  
と相談しながら、経営不振が続く温泉旅館古城荘  
の再生を支援することになった。

私は古城荘に2泊したが、2泊後の朝に杉山社  
長は過去の経緯「古城荘の不都合な真実」を赤  
裸々に話してくれた。赤裸々に話してくれたのは、  
私の人柄と能力を2日間で見抜き、信頼してくれ  
たからだろう。男性は「肩書だけで人を見る」場  
合が多い。しかし、杉山社長を含む「女性は相手

の人柄と能力を的確に見抜く」ので、私としては  
仕事がいやすい。

これは昨年施行した「女性活躍推進法」の活用  
で目指すべき効果の一つである。

男社会では「人を肩書で見る」ので、言動は  
「誰が言った」が重視され「考えない」温床とな  
る。

しかし、社会に女性が多く参画すると人は「人  
柄と能力で見られる」し、言動は「何を言った」  
が重視され「考える」ことが習慣となる。

### 第三セクター古城荘の不都合な真実

杉山氏が社長に就任した2015年春、須坂市  
は古城荘へ従来の社長ポストに代わる新しいポス  
トとして「経営コンサルタント付きの支配人」を  
送りこんだ。杉山社長は市役所から「経営コンサ  
ルタント付きの支配人」を次のように説明された  
という。

古城荘に勤務するのは市職員の支配人だけ。但<sup>た</sup>  
し、支配人の給料から「市役所OBの経営コンサ  
ルタントに年100万円強が渡される」が、そこ  
(かっこ部分)は気にしなくてよい。

この説明(された内容の本質)に杉山社長は激  
怒した。理由は主に二つある。

第一に、古城荘の経理処理は支配人への給料を  
記載すればよいというが、不適切であること。

第二に、経営コンサルタントとの関係が「金だ  
けでなく、指導を含む情報も、支配人を經由」で、

経営コンサルタントと杉山社長との接点は何も無  
いこと。事実、杉山社長が経営コンサルタントと  
会った(経営コンサルタントが古城荘に訪問し  
た)のは2015年度の1年間で、僅か数回だけ  
であった。

要するに「天下りの変形」なのだが、杉山氏が  
社長として激怒したのは「天下りが形を変えて続  
く」ことよりも「社長の裁量を骨抜きにされた」  
ことにある。社長の裁量を骨抜きにされた例を挙  
げよう。

経営コンサルタントが古城荘を宣伝するパンフ  
レットを「社長と全く相談しないで、勝手に作  
製」して、そのパンフレットと共に請求書を支配  
人に送る。杉山社長は支配人から稟議<sup>りんぎ</sup>が上がって、  
自分が骨抜きにされた事実初めて気が付く。杉  
山社長の怒りは「パンフレットの質の低さ、パン  
フレット作製料の異常な高さ」で最高潮に達する。  
いかにも役人が作つたようなパンフレットは、  
顧客目線が欠如していて、使い物にならない。に  
もかわらず、パンフレット作製料は異常に高い。

杉山社長はこうした事態が続いた後、次の措置  
を取る。まず「経営コンサルタント付きの支配  
人」という合成契約を解除し、それぞれの給料額  
とコンサルフィーは継承したまま、2人それぞれ  
の契約に分けた。これで、経営コンサルタントの  
窓口は杉山社長になる、という正常な状態にした。  
次に「相変わらず古城荘に来ないで、勝手にパン  
フレットを送りつける経営コンサルタントの契約

を2015年度末に解除」した。その後、杉山社長による市役所への「押し付け型の経営コンサルタントではなく、経営の相談に乗ってくれる人はいませんか」という話から、私がアドバイザー業務の中で、貢献（無償対応）することになった。

## 自治体の「パンフレット行政」の弊害

私は古城荘に2016年の6月と10月に宿泊した。2泊とも平日だが、客室稼働率は悪くない。特に、夏・春休み期間は学生の合宿利用で常に満室だという。経営不振の原因は「売上高≪集客不足」ではなく、「コストが高い、特に売上高に比例するコストに問題がある」ことを私はすぐに見抜いた。

部屋が満室になる古城荘の場合、市職員OBの経営コンサルタントが行った、集客増を目的とした「パンフレット施策は、的外れで、金は異常に要する」不適切と簡単に分かる。

市職員OBの経営コンサルタントによる「パンフレット宣伝施策の失敗」は「自治体のパンフレット行政」が影響している。すなわち、自治体が何か事業に関与するとき「パンフレットを作って、宣伝する方法でしか発想（予算化）しない」から、市職員OBは引退後に経営コンサルタントを名乗っても「パンフレット宣伝しか発想できない」。

## 売上高を増やすorコストを減らす、両面で考える

自治体が「パンフレット行政」に陥る原因は、

市職員OBの経営コンサルタントが犯した失敗が象徴している。すなわち「地域活性化や商店街再生とは、売上高≪集客を増やすことで、その方法はパンフレットを作製して宣伝する」しか発想できない。

商店街など企業経営も地域経営も「売上高≪集客を増やす」ことと「コストを減らす」ことの両面から考える必要がある。

公務員は経営を両面から考える重要性を分かっている者が多いが、分かっているながら「売上高≪集客を増やす」ことしか意図的に発想しない者もいる。理由は「売上高≪集客を増やす目的の方が、パンフレット作製という方法等で予算を取りやすい」が「コスト削減では予算が取れない」と決めつけているからだろう。

以下に「予算編成は、売上高増加よりコスト削減の方が効果は高い」事実を示し、予算編成の新たな方法を伝授しよう。

## Webを賃借する旅館は利益が出ない

ホームページ(Web)は今や、どんなに小さい企業でも「所有」している。しかし、旅館など宿泊業では自社でWebを「所有ではなく賃借」するケースが少なくない事実をご存じだろうか？ Webを賃借する零細企業の旅館は、その構造から経営難に陥る事実をご存じだろうか？

古城荘をはじめ、長野県の零細旅館が賃借で使うWebに「たび寅<http://www.tabitora.com>」

がある。以下に使う「売上高に対する」Web賃借料」率は、たび寅の数字に基づいて説明していく。

Webのドメイン (<http://>の後に続く部分) を見る限り、どこも自社固有のドメインを有し、自社でWebを所有しているように見える。しかし、自社でWebを所有しているケース(前者)と、Webを賃借しているケース(後者)に分かれる。資本力と経営力が高い旅館は当然に前者だが、低い旅館ほど後者が多い。その理由は、旅館のWebは「旅行代理店Webとの接続が必要不可欠」で、Webの構造が(他業界に比べると)かなり複雑で、開発には金を要するからである。「普通」の旅館は「現在」、宿泊の予約方法と割合は次の3通りに分かれる。

1. 宿泊者の約9割…旅行代理店からの送客
2. 宿泊者の約1割…自社Webで予約
3. 宿泊者の1%以下…宿へ電話やインターネット交流サイト(SNS)で予約

## 三つの予約方法のコストと割合が激変

「普通」と「現在」という但し書きに留意しよう。

普通ではない(人気が高い)旅館は「コスト不要な3、コストが低い2の割合が高く」て「コストが高い1の割合が低い」。つまり、1〜3は上からコストが高い順に並び、3のコストはほぼゼロである。



選ぶ。電話に要するコストを消費者側が負担する  
3を選ぶ者は、ネットを使えない者に限られるだ  
ろう。

視点を逆にして、旅館側はどの方法が利益率を  
高めることができるか？ 二つあるが、いずれも  
条件付きである。

1. 本稿第4回（5月18日号）で紹介した「岩  
の湯」のような人気旅館になり、予約方法  
は3の電話のみとする

2. 「お金を掛けて」自社Web開発を行い、  
Web予約を1ではなく、2で受ける

### 古城荘の再生×地域おこし協力隊の活用

1は難易度が非常に高く、選べる解決策は2と  
なるが、Web開発は予算を要するという制約が  
ある。だから「零細旅館の多くがWebを賃借し  
ている」のが実情である。この結果、いつまでも  
送客手数料とWeb賃借料を払い続けて、利益が  
出ない。地方の旅館の多くは、こうして経営不振  
が続く。

古城荘の経営改革を請け負った私は、ここに注  
目した提案を行う。観光地・旅館を抱える自治体  
には参考になるので、紹介しよう。

古城荘の経営改善への私の提案は「IT技術力  
が高い地域おこし協力隊の採用・活用」だ。採用  
後、まず古城荘のWeb開発を任せる。次に、50  
軒以上のペンションが集積する須坂市の「峰の原  
ペンション村」で、自社Webを所有しないペン

ションから開発希望者を募る。条件は未定だが、  
低額有償開発にして収入は、地域おこし協力隊と  
須坂市で分ける。この収入とWeb開発実績が  
「地域おこし協力隊が須坂市で働き、企業を成長  
させるインセンティブ」となり、能力が高い地域  
おこし協力隊を採用できる。

### 問題と施策を連携かつ、複数の施策を連携させる

この提案は全て、須坂市が抱える複数の問題を  
連携させている。同時に、今後実践すべき複数  
の施策を連携させている。

須坂市が抱える複数の「問題の連携」から説明  
しよう。峰の原ペンション村にある50軒以上のペ  
ンション群は個人経営であり、古城荘と同様の問  
題を抱える。地域おこし協力隊の定着率と起業率  
が低いという問題もある。地域おこし協力隊員の  
視点から言えば、活用のされ方に不満がある（詳  
細は次回）。

それぞれの問題は、須坂市で担当部門が異なり、  
それぞれ違う対応や補助金施策がなされてはいる。  
しかし、それぞれの施策が全く連携していない。  
だから、それぞれの施策は成果が出ないし、須坂  
市全体として活性化しない。

役所が部署間（施策間）で連携できない原因は  
二つある。「縦割主義」と「ビジネスの基本を知  
らないから、問題の本質が分からない」の二つで  
ある。

役所が連携していない原因として世間では、縦

割主義だけを考えがちだが、「ビジネスの基本を知  
らないから、問題の本質が分からない」ことこそ  
根本的な原因である。なぜなら「ビジネスの基本  
を知る」問題の本質が分かる」者は、誰とどのよ  
うに連携すれば、自分（自部署）の問題を解決で  
きるか分かるからだ。

逆説的に言えば「ビジネスの基本を知らない」  
という原因が「縦割主義」という結果を生む。縦  
割主義は問題の原因ではなく、結果である。

例を示そう。拙著「競わない地方創生」人口急  
減の真実」211頁の図に、ビジネスの基本から  
導いた「人口減少対策」の一覧をまとめている。

人口減少対策の一つに「Web・ITエンジニ  
ア等クリエイティブな仕事を創る」ことを挙げて  
いる。この成功事例は、徳島県神山町など国内外  
に多くある。

しかも、須坂市は旅館やペンションが多い観光  
地なので、本稿で明らかにした課題に困る事業者  
は多く、本稿で提案した潜在的ニーズは高い。

従って、須坂市は該部署の誰か一人でも、こ  
のビジネスの基本を知っていれば、かつ古城荘が  
抱える問題の本質が分かれば、本稿で示した連携  
を提案できる。該部署とは、古城荘を担当する  
観光課、IT担当部署、地域おこし協力隊担当部  
署などである。須坂市も他の自治体と同様、部署  
間の連携をキャッチフレーズに掲げるが、連携が  
起きない。本稿はその構造的な原因と解決策を論  
じた。