# リンクスの事業再生現場レポート 第48回

（株）リンクス
宇都宮市西一の沢町8-22　栃木県林業会館５Ｆ
TEL：028-634-5088
Mail：info@rincs.biz
URL：http://www.rincs.biz/

## 【風評被害からの復活】

県内の温泉地も原発事故直後から比べれば、徐々に客足が戻ってきているようです。しかしながら、従前の水準まで客足が戻っているところは、まだまだ少数といったところでしょうか。今回紹介するＡ社は、度重なる試練を乗り越えて再建を果たした温泉旅館です。

温泉旅館といえば、足利銀行の国有化により、温泉旅館の事業再生が活発に行われました。しかし、旅館として再建の見込みに乏しく、財務内容も厳しい先のうち、一部はサービサーに売却されていきました。Ａ社もサービサーに売却された１社です。

サービサーからの返済圧力が強かったことから、弊社に相談が持ちかけられました。当時、大規模温泉旅館が次々と巨大資本に買収され、生まれ変わった旅館は、低料金にて客足を順調に伸ばしていました。Ａ社もその波に巻き込まれ、宿泊料を下げ続けていったのです。それでも客室稼働率は上がらず、慢性的な赤字が継続していました。この流れでは事業継続できないことは、誰が見ても明らかでした。サービサーへの対応以前の問題です。

ここは、思い切った打開策が必要です。社長さんと幾度にもわたるミーティングを行っていったところ、お客様の一部に、当館のサービスに惚れ込んでリピーター化しているお客様群があることが分かったのです。何が強みかは、非常にニッチなお客様群であることから、模倣を避けるために公言できませんが、このマーケットに特化した方が、旅館としての特長にもなります。しかも、そのサービスは無料で行っています。逆に有料化することで、ニッチなニーズの取り込みも強まると考えました。

サービス有料化を図った場合の採算シミュレーションを行ったところ、現状の客数でも黒字化できそうです。アンケート調査の結果、顧客にとっても、有料化への不満はありません。低価格の団体客の比率を下げていき、将来はこのニーズに特化した旅館を目指していくことにより、再建の絵が画けそうです。特化するための設備投資も、手持ち資金を見ながら、徐々に進めていきます。

方針転換して１年、一時的に売上縮小したものの、採算は大きく改善し、サービサーとの交渉も進み、80百万円の債務は15百万円にて決着がつきました。地元金融機関にも再建策と、その後の実績が評価され、満額融資を得ることが出来、債務負担も大きく軽減できたのです。

ところが、その後、東日本大震災に見舞われ、風評被害により客足が大きく落ち込みました。地元金融機関への返済は一時的に猶予いただき、急場をしのぎました。

しかしながら、風評被害に晒されている中でも、コアなリピーター客の応援により、予想以上に客足の戻りが早かったのです。コンセプトが明確なことが幸いしました。勿論、東京電力補償金の効果もありましたが、事業そのものが再び黒字化しています。二度の逆境を乗り越えたＡ社、働く人々も明るく元気です。

〈著者プロフィール〉
代表取締役社長　佐藤　正人
昭和37年生まれ、大田原高校、新潟大学卒。
昭和60年足利銀行へ入行後、営業店、審査部門を経て平成16年退社。
在職中の事業再生の経験を活かし、平成18年栃木県で初めての事業再生専門のコンサルティング会社である（株）リンクスを設立し代表者に就任。以来地元中小企業の多くの事業再生を行っている。