

#05 第三者承継 (M&A)



株式会社ホテルエクセル岡山



Company Profile

- 〔所在地〕 岡山県岡山市北区石関町5-1
- 〔従業員数〕 100人(2024年1月)
- 〔設立年月〕 2003年2月
- 〔業種〕 ホテル・飲食事業
- 〔発信者〕 代表取締役社長 須藤 桂爾

事業承継前の 課題や 解決すべき 問題点

ホテルラッシュで過当競争深刻化

当社は岡山城を臨む桃太郎大通り東端にあるホテルエクセル岡山を核に、ホテル内外に飲食店などを展開しています。しかし事業の核となっているホテルは元々神奈川県に本社を置く会社が所有しており、私はその社員でした。その会社は飲食事業の会社で、収益物件としてこのホテルの土地建物を取得していたのですが、その半年後にバブル崩壊で運営会社が倒産し、ノウハウがない中で自社運営しなければならなくなりました。しかし問題が山積でした。館内の飲食店2店の立て直しを皮切りに、数値管理の徹底、周辺ホテルが対応できていなかったインターネット予約での変動料金の導入などに取り組み、業績を改善することができました。



ところが、金融危機のおおりの受け、ホテルの不動産取得費用の残債が不良債権化しました。飲食事業会社はホテル事業からの撤退を決め、ホテルの不動産は競売にかけられることが決まり、存続は風前の灯火となりました。しかしここで転機が訪れます。落札した岡山市などの第3セクター(株)岡山コンベンションセンターから、「再建を担ってきた須藤営業本部長が責任を負うなら継続運営してよい」と打診があったのです。戻って来いと言ってきていた飲食事業会社の社長の意に背くことになるため大変悩みましたが、30歳での起業、そして運営継続を決断。2003年2月に(株)ホテルエクセル岡山を設立しました。その後も、さまざまな困難がありましたが、打ち手を絶やさず業績を伸ばし、2011年には土地建物を取得しました。さらに「かつ丼城下町」の出店など飲食業にも事業拡大していきました。

しかし東京オリンピックを前に、インバウンドの増加を見越してホテル新設が急増し、岡山市中心部は過当競争が深刻化しました。韓国の「ノージャパン運動」の影響でインバウンドに陰りが見られるようになったこともあり客単価の低下という課題を抱えることになりました。

経緯や きっかけ

経営のリスク分散の一手

需要が回復したとしても、競合の多い単体ホテルに経営の大半を託すことはリスクです。そこで、無風地帯への進出でリスク分散を図ることを考えるようになりました。そんな時に、お世話になっていた取引金融機関から声がかかったのが、吉備高原リゾートホテルのM&Aでした。以前の運営会社は特に宿泊業に苦戦し、稼働率も低迷していましたが、地元のコンベンションの受け皿となっている宴会などで飲食部門は安定した売上高を維持しており、シミュレーションした結果、当社のノウハウを活用すれば稼働率を50%に引き上げることが可能で、黒字化できると試算しました。当初は積極的に取得したいと思っておりましたが、同ホテルが立地する吉備中央町の財界人や行政関係者とはご縁があり、そういった関係性の中で受けることを決めました。



吉備高原リゾートホテルは、県が1992年に吉備高原都市の中核施設として開設した「きびプラザ」の主要施設でした。ある種の信頼性があり、県の施設のため修繕の負担がなく経営に集中できることや、吉備高原都市活用でのこ入れの動きや岡山乗馬倶楽部など有望な観光施設との連携が可能なのも判断材料となりました。

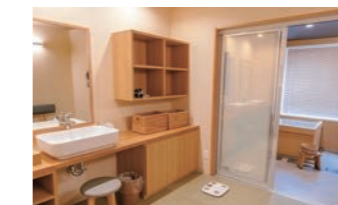
実際の 取組内容 その過程 相談先等

コロナ禍の中、改革を推進

取引金融機関や商工会、税理士などの支援を受けながら具体化を進めた結果、2019年12月にM&A。ホテル事業の赤字を補填していた葬祭事業を分離する一方、無借金状態で引き継ぐことができました。また会計上の繰越損があり、減価償却も10年程度残っていたため税金の面でも有利な条件でした。ところが内装は老朽化しており、照明は暗く、客室にはWi-Fiもない状態で、運営面もアナログで無駄が多いなど問題は山積みでした。さらに承継後すぐに新型コロナウイルス感染症のまん延が始まり、想定を超えた厳しいスタートとなりました。



しかし手をこまねてはいられません。役員を送り込んで意識改革に注力し、改装、従業員教育、顧客管理システムの導入などデジタル化を推進。人員を張り付け、自社で行っていた清掃業務も外部委託するなど徹底して効率化を進めました。大なたを振ったかきがあり、20%程度だった客室稼働率は21年度に50%、23年度には60%にまで上昇しました。宴会部門はコロナで需要が減った分メニューを工夫し、バス旅行の食事需要を開拓するなどして健闘しました。初年度こそ大幅な赤字を計上したものの、翌年度以降は徐々に改善させ、23年度には黒字転換することができました。



今後の 課題・展望

事業全体へ相乗効果を波及

まだまだ道半ばです。今年はホテル業への専念をテーマに頑張っていきたいと思っています。コロナ禍の中、集客力向上のため整備した和洋2つの貸切風呂などを活かすとともに、抑制していた飲食部門をフル稼働に戻してスポーツ団体や企業研修の獲得を図っていきます。また地域の観光施設などとの連携も推進しつつ、ホテルの魅力を改めて掘り起こし、発信することにも力を入れます。



さらに、ホテルエクセル岡山との相乗効果も図ります。すでに宴会部門のある吉備高原リゾートホテルのノウハウを活かし、外注していた和食の自社での提供を開始したことで、食材や資材の購入では徐々にスケールメリットを活かせるようになりました。また、集客力はあるながら赤字体質だった福岡県遠賀郡芦屋町の「国民宿舎マリンテラスあしや」の指定管理を2021年に始めたのも、吉備高原リゾートホテルをM&Aした経験があったからこそでした。これからも、創意工夫を惜しまず、成長を目指していきます。