

城山観光再生。そして未来を見据えた多くの財産を残し会長職へ

過大な不動産投資などから多額の負債を抱え倒産直前であった九州の名門ホテル「城山観光ホテル」の運営会社、城山観光（鹿児島県鹿児島市）を、私的整理後に社長職に就任し、見事再生させ、過去最高益を達成するまでにV字回復させた伊牟田均氏がこの6月より社長職を退き、あらためて取締役会長に就任した。そこで、今回の「TOP INTERVIEW」では野村証券時代の企業育成・再生の手腕を買われた伊牟田氏が、再生事業に着手した08年6月から今年6月までの7年間にわたる取り組みの総括と、城山観光ホテルの今後の展望について聞いた。

聞き手・文：本誌 松戸敏朗



城山観光(株)
取締役会長

伊牟田 均 氏

Profile

伊牟田 均 氏
(Hitoshi Imuta)

1948年2月鹿児島県鹿児島市生まれ。70年3月鹿児島大学 法文学部卒。同年4月に野村証券(株)入社。87年6月同ノムラ・ニューヨーク(4年駐在)引受部、EVP 副社長就任。その後88年7月同 本社国際金融部長、90年6月同ノムラ・シンガポール(3年駐在) 取締役社長 93年6月日本合同ファイナンス(株)取締役(現(株)ジャフコ※野村系ベンチャーキャピタル東証一部) 97年6月同常務取締役兼ジャフコ・アメリカ・ベンチャーズ会長(シリコンバレー3年駐在)、2001年6月同専務取締役、03年6月野村・中国投資(株)取締役副社長兼オークラガーデンホテル上海副理事長、北京発展大厦有限公司常務董事を歴任。08年6月城山観光(株)代表取締役副社長、翌年4月同代表取締役社長就任。15年6月代表取締役を退任し、同取締役会長に就任。

負債を返済しながらのホテル再生

□ まずは取締役会長就任おめでとうございます。改めて城山観光ホテル再生の立て役者としてこの7年間の総括をお願いします。

過大な不動産投資の結果、05年3月期の城山観光の負債総額は約640億円に達し、事実上の破産状態でした。08年3月には私的整理が前倒しで終了しましたが、私はその後の経営再建のために選ばれ、同年6月に城山観光の代表取締役副社長に就任、翌年4月には代表取締役社長の任に就きました。このオファーがあった当時、私は野村証券グループの役員として定年を間近に控えており、野村・中国投資(株)取締役副社長兼オークラガーデンホテル上海の副理事長を務めていました。当初はお断りしていましたが、度重なる熱烈な依頼と、故郷鹿児島への恩返しの意味も含めて引き受けることとしました。

□ 就任時には負債は完全にゼロの状態だったのですか。

110億円の負債がありましたので、それを返済しながらの経営再建でした。毎年9億円ほど返済し続け、現在は60億円ほどに縮小しました。

必要な設備投資であれば 躊躇せず行なう

□ 就任後、ソフト・ハードの両面で大胆な改革をなされました。

ハードに関しては、必要と判断す

れば積極的に設備投資を行ないました。7年間で35億を投資した計算になります。

ハードのリノベーションのスタートは2010年。老朽化が進んでいた西側1階からでした。特に力を入れたのは「城山ガーデンズ 水簾」(日本食レストラン・郷土料理※旧称「滝の茶屋」)のリノベーションでした。また、狭いと不評だった1階のロビーの通路を1カ所から2カ所に増設すると同時に、通路中央に「ベーカリー 城山」を設置したほか、専門店を設置するなど、レストランのコンセプトも見直しました。費用対効果を懸念する声も上がりましたが、私は顧客満足度こそ最優先すべきとの考え方に従って断行しました。成果は上々で、例えば「水簾」単独の売り上げはここ数年間6億円近い売り上げを確保しています。その後も12年に展望露天温泉「さつま乃湯」、14年に宴会場「桜島の間」、「開聞の間」、今年に入ってシングルルーム78室(5～9階)などのリニューアルを実施しました。

□ ソフトに関してはいかがでしたか

当初は創業以来続いたオーナー経営の影響もあり、スタッフの自主性が失われていました。そこで、まずは彼らの声が通りやすい環境づくりをしました。そうすると、自ずとやる気が出て成果につながりますから、それを正當に評価するようにしました。また、ボーナスも固定ではなく、貢献度に比例する収益変動制を導入しました。併せて、部門横断的なクロストレーニングを行なうことで、他部門の事情を理解できる土壌を育み、縦割りの組

織に横串を入れました。今では部門間の風通しはよくなり、シナジー効果も生まれています。

しかし、そういった仕組みづくり以上に大切なことは、トップ自らが“おもてなしの精神”の大切さをスタッフに浸透させていく作業です。そこが欠けているようでは高い顧客満足度は得られません。

□ スタッフを非常に大切にされてきた印象があります

私はどんなときでも、常にスタッフのことを一番に考え仕事に臨んできました。よく、株主の顔色ばかりうかがう経営者がいますが、それでは結果的に何の益も生み出しません。スタッフとしっかり向き合い、顧客第一主義は当然で、従業員第一主義を浸透させれば自ずと業績があがり、株主に利益をもたらします。

この考え方に従い、組織を一般的なピラミッド型とは真逆の逆ピラミッド型にしました。若いスタッフや店長などゲストと長時間接するスタッフを頂点にすえ、それを幹部社員やトップが支えるという組織構成です。

□ 現在の客室稼働率や客室単価はいかがですか。

年間客室稼働率に関してはここ数年間ほぼ80%で推移しています。新幹線開通の影響などもありますが、就任前は60%台でしたから20%の上乗せです。十分及第点をいただける結果と認識しています。平均客室単価は1万3000円程度。できればここを上げたいのですが、客離れのり

TOP INTERVIEW

スクを考慮すると最低でも 85%まで引き上げる必要があります。しかし、東京などとは条件が違う地方のホテルで 5%の上積みをするためには、それなりのさらなる努力をし、そしてまた鹿児島県全体のバリューアップをすることが必要です。

□ インバウンド対応の準備も就任早々からスタートされました

09 年には「インバウンドプロジェクト」を発足させ、対応の準備をハイピッチで進めました。上海研修を年約 15 人のペースで実施するとともに、11 年には社内英語研修をスタートさせました。さらに、多言語対応を進めるため現在 11 人の外国人スタッフを配置しています(中国人:5、台湾人:2、韓国:2、フィンランド:1 人、ベトナム:1 人)。ホテル館内では、Wifi 環境や免税店の登録もいち早く対応しております。一方、インバウンドを積極的に誘致するための施策として、中国、韓国などへの直接セールスや鹿児島県観光連盟、九州観光推進機構と合同で実施しています。

人口減少を見据え布石を打つ

□ 先ほど鹿児島全体のバリューアップの必要性について言及されました。

日本では向こう数十年少子高齢化が進み、市場は大きく縮小します。このことはあらゆる分野の事業者にとって最も深刻な課題です。限られたパイを巡って激しい地域間競争が勃発することは目に見えている。ですから、私はそこを見据えてさまざまな布石を打ちました。

一つはホテルのソフト産業化への布石です。今やあらゆる分野でソフト産業化が進んでいますが、宿泊分野も例外ではありません。装置産業ではあるけれど、自治体や地域の農林水産業者など異分野とネットワークを結んで魅力あるイベントを絶え間なく開催することで県外からお客さまを呼び込めるソフト産業のノウハウを掌中に収めることが絶対に必要です。例えば、私は第 69 代横綱・白鵬関にお願いをして弊社主催の激励会を 11 年から 4 年連続で開催して大成功を収めました。こういったパワフルな企画を実現させるためには、常に世の中のトレンドにアンテナを張り、それをイベントに結びつけるための創造力と行動力が必要です。

□ 3 月にホテルオークラとの販売提携を発表されました。

ホテルオークラとの販売連携もマーケット縮小を見据えた販売ネットワーク構築のための布石です。これに関してはオークラ ガーデン ホテル上海にかかわっていた時代に培ったホテルオークラ経営トップとの信頼関係が生きました。国内 47、海外 25 にホテルを構え、顧客基盤として会員数約 81 万人(15 年 3 月末)の会員プログラムを持つホテルオークラは国内有数のオペレーターですから、そのネットワークを活用できるようになったことは当ホテルにとって大きな財産となるはずで

□ ホテルオリジナルの知覧茶ジャムがヒットしています

知覧茶は、南九州市で生産されて

いる緑茶のブランド名です。これを粉末にして生クリームと合わせた知覧茶ジャムを朝食会場で出したところ、利用者の評判を呼び 14 年 7 月に販売を開始すると、メディアでも取り上げられ、本年 6 月末までに 21,000 個以上を販売する人気商品となりました。先ほどの地域振興の問題とも関連して地産池消は私たちにとって重要なテーマです。鹿児島県では県産の農林水産物に対する消費者の安心と信頼を確保するため「かごしまの農林水産物認証制度(K-GAP)」を設けていますが、当ホテルも昨年からの認証制度のサポートをしています。その第一弾が知覧茶ジャムでした。知覧茶ジャムのヒットは当ホテルだけでなく、知覧茶ブランドを全国に広める手助けになりますし、ひいては鹿児島県全体のバリューアップ・地域活性化にも寄与します。

激化する地域間競争を勝ち抜くホテルに

□ 今の城山観光ホテルに点数をつけるとしたら何点ですか。

社長就任時が 60 点だとしたら、今は 90 点ですね(笑)。ソフト、ハードの両面で随分総合力は高まったと認識しています。私が社長職のときにとった施策の数々は 10 年先、20 年先を見越した布石でありホテルの武器となるものです。しかし、今のいい状況で満足することなく、絶え間ない改善を持続することが非常に重要です。私は今後、現場から少し引いた立場から城山観光ホテルとかかわることになりますが、当ホテルがさらなる発展を遂げることと確信しています。