

今月の

数字

20億円

(新設されたホテル旅館
リニューアルファンド)

松田 恭子

Profile まつだ・きょうこ ●津田塾大学国際関係学卒業後、日本能率協会総合研究所で10年間公共系の地域計画コンサルタントとして勤務。その後、東京農業大学国際食糧情報学科助手を経て、現在、農業マーケティングアドバイザーとして農産物商品開発や販路開拓などをサポートする。(株)結アソシエイト代表取締役。

最近、観光果樹園経営者の話を聞く機会があった。観光果樹園は1995～96年にかけて全国的に観光客が激減し淘汰された時代があったというが、そのなかで独自に戦略を構築した経営者からは目からウロコの話をも多く聞くことができた。

あるブドウ果樹園では30品種以上を栽培し、時間制限なしに「一粒ずつ」もぎ取ってブドウ狩りを楽しめるとあって、「希少なあの品種がもぎ取りで食べられるなんて！」とブドウ好きから熱狂的な支持を得ている。さらに定型のセットではなく顧客の要望を聞いてひとつひとつ詰め合わせていくため、地域外からの顧客の2倍以上、地元民が地域外に送るギフトとして使っているという。一見常識では考えられない商売の仕方は、製造販売にとどまらずサービス業の域に達している。

しかし果樹経営には構造的な課題がある。成園になるまでの育成期間は投下する費用に対して収入が得られないため、規模が大きくなるほどそのタイムラグがきつい。そのため、観光果樹園といえども正社員を雇うのは容易ではなく、流動的なスタッフにマルチタスクを担ってもらわなければならない人材教育の悩みを抱えている。ブドウもぎ取りの経営者も、さらに先の展開は数年後に子供が後継者として就農することが条件だという。商才に長けた女性経営者が投資により大きな経営を任される機会を得たなら目覚ましい成果を上げるのだろうと思った。

2015年11月11日、国内各地で高級旅館やホテルを展開している星野リゾートが、経営難だったスキー場の再生を手がけてきた「星野リゾート トナム」を売却した。売却先が中国企業だったことで「日本の買い漁り」のような報道もあったが、星野リゾート社長は以前から不動産や建物の「所有」とホテルや旅館の「運営」を分

離し、自社は「運営会社」を目指していたという。

ホテル業界にとって「所有する」ということは投資するということであり、「運営する」ことはサービスを提供することであって、この2つは根本的に違うノウハウだという。運営会社を目指す星野リゾートは所有をしないかわりに短期間のうちに運営の軒数を増やし、外資系ホテルの単一的な運営方法とは一線を画した個々のホテルの特徴を踏まえながら生産性を上げるメソッドを構築した。星野リゾートの戦い方は農業にも参考になる。

農地法では農地の所有者が経営すべきという「自作農主義」から農地の利用者が経営すべきという「耕作者主義」に変わったものの、所有と経営は分離しておらず経営者に投資リスクも負わせる構造となっている。これは農地が農業者のもとに権利としてとどまることの裏返しであるため、すぐには動かしがたいことなのだろう。農地はともかくとして、日々進化していく(べき)施設・設備の所有は投資を活用し、収益を上げる経営体験を数多く積むことに個別経営体が注力できるような環境が望まれる。ひとつの地域で成果を収めた経営方法を条件の異なる他の地域でも展開することにより、ある面では普遍化されるとともに、ある面では適用の段階で磨かれ深化する。こういう経験が農業に必要であり、開発した商品の種類や販路だけに着目した表層的な成功事例やベストプラクティスの追求は創造性にはつながりにくい。

12月2日に、星野リゾートと日本政策投資銀行は、経営存続が難しい旅館やホテルなどの宿泊施設を支援するための共同運営ファンドを立ち上げると発表した。ファンド規模は総額20億円。支援実績のある星野リゾートが助言を行なうことで収益性を高め投資を得やすくするそうだ。目指す形のひとつだと思う。