

HOTERES

週刊 ホテルレストラン

2022 10 | 7



特集

補助金・助成金の活用で ホテル経営を再構築

TOP INTERVIEW

ABアコモ(株) 常務取締役 阿部吉文氏

クロス ホテルズ&リゾーツ 代表取締役社長 ハリー・タリワー氏

Cover: クロス ホテルズ&リゾーツ 代表取締役社長 ハリー・タリワー氏

観光業における補助金・助成金活用

コロナ禍で疲弊した組織を建て直すための 補助金・助成金等の有効活用はハードとともに ソフトとヒューマンに比重をおくべき



ホスピタリティマネジメント(株)
代表取締役社長
菅野 潔氏

都内の複数のホテルで現場を経験しマネージャー、支配人、総支配人などを歴任。2003年ホスピタリティマネジメント(株)を設立。ホテル、旅館、レストランの経営改善、経営再建および開業サポート、ホスピタリティ産業に携わる人材能力開発教育を実施する。現場と経営者の双方の視点から運営・経営を見ることで、ホテル、旅館、レストランとホスピタリティ産業全体の経営改善のためのサポートを行っている。

ホテル、旅館、レストランの経営改善、運営改善、新規開業サポート、人材教育を実施するために、長年ホスピタリティ産業で培った知識と経験を活かす専門家集団、ホスピタリティマネジメント(株)。現場と経営者、双方の視点から経営を見ることが出来るホスピタリティ業界のためのサポート企業として、従来のコンサルティング会社との違いを打ち出しながら、日々取り組みを続けている。今回はホスピタリティマネジメントの代表取締役社長、菅野潔氏に、新型コロナウイルスによって大きなダメージを受けたホテル、旅館、レストランの経営を回復に向かわせるため、国や自治体の補助金・助成金をどのように有効活用していけばいいのかについて意見を聞いた。何よりも「人」と「仕組」を重視する菅野流の補助金・助成金活用術の発想は、ホスピタリティ業界の復活に向けた大きな流れを創出してくれそうだ。

企画・構成 本誌 加藤 壮一
文 高澤 豊希

補助金・助成金の使い方を誤ると将来に大きな足かせとなる
小規模事業者は各自治体の補助金・助成金の有効活用も

▶クライアントがホスピタリティマネジメントに、補助金・助成金の申請に関するアドバイスを求めるケースはありますか。

「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」など、弊社は観光庁の補助事業に積極的に参画してきました。その対象には自治体型、DMO型の他に事業者連携型という形があり、個別のホテルや旅館が申請する補助事業もあります。

個別案件の場合は補助金・助成金の規模は小さいのですが、2021年度にはホスピタリティマネジメントとして15件の依頼を受けてサポートしてきました。ただ、依頼を受けた先の現地に向向いても2~3回オーナーとお話して、1日~2日で教育・研修や経営相談を実施するという単発の対応でした。感染拡大の時期でもあったので現地訪問せず、オンラインだけで実施したケースもありました。ですから継続性を打ち出せないジレンマを感じたのも事実です。

その形では効果が出ないとは言いませんが、ある程度、効果が定着するまで継続的に現地に向向いてサポートする必要があると思っています。本来であれば単発ではなく継続的にサポートが可能となるような補助金・助成金制度が望ましいと思います。とはいえ中にはその1回か2回の訪問がきっかけで「経営の方向性が見えてきた」「スタッフの意識が変わった」という嬉しいコメントをいただくこともできました。

そもそも補助金・助成金を受けようとするのは、それなりに意識が高く情報収集をしている経営者です。反面、補助金・助成金の存在を知らない経営者もいたのではないのでしょうか。補助金・助成金に関する情報は地域の観光協会、ホテル旅館組合などで共有されていると思うのですが、そこから情報が得られない場合は、観光庁、中小企業庁、環境庁、各自治体など、それぞれの補助金・助成金を管轄しているホームページから情

報を得る形になるでしょう。確かにホームページに情報は出ていますが、よほど意識していなければ気がつかないケースも多いはずです。

弊社では社内で補助金・助成金等の情報を共有して各担当のクライアントにアドバイスもしていました。

規模の大きな補助金・助成金としては、「地域一体となった観光地の再生・観光サービスの高付加価値化事業」、「事業再構築補助金」等が話題を集めました。1億円を上限とするなど大きな金額を、将来の利益確保のための前向きな取り組みに対して申請していくものですが、投資額全額が補助となるわけではありません。従って一部を補助金・助成金で賄ったとしても、中小規模の企業や金融機関などの支援を受けられない資金的に厳しい企業等は自己負担分が捻出できず、申請したところで現実的には取り組みを進めるのは難しいという側面もあります。

事業再構築補助金などの高額補助金の申請が採択されたケースに目を通してみると、グランピング、ワーケーション、ECサイトの立ち上げ等が多く、あとはパン屋を創った、露天風呂付きの客室を創った、レストランを個室化したといったケースが目立ちました。

こういった国がおこなっている補助金以外にも自治体単位で打ち出している補助金・助成金に目を向ける方が中小規模の事業者などには現実的でしょう。一例ですが、原油価格・物価高騰の影響を最小限に抑えるための「省エネ・省力化につながるシステム導入の補助金」というものがありますが、ホスピタリティマネジメントのクライアントである長崎県のホテルでは、業務効率化、省エネルギーの計画に対して600万円(補助率3分の2以内)の補助金が下りた実例があります。こういった自治体による補助金・助成金であれば、自己負担分もさほどの額ではなく現実味が出てくると思います。実際に業務改善や効率化につながるための有効活用が可能となっています。

新型コロナウイルスの発生以前から、インバウンドの集客、パリアフリー、システム導入など、宿泊産業に絡む補助金・助成金

は多々ありました。そしてコロナ発生後は、感染対策に対する補助金・助成金や雇用維持のための補助金・助成金なども加わり多くのホテル旅館が活用しました。

コロナ関連の資金的支援の中で多くの経営者が最も助かったのは、当然ながら雇用調整助成金や営業時間短縮協力金ではないでしょうか。

将来に向けた前向きな投資に対する補助金・助成金も重要ですが、足元の危機を凌ぐための助成金や協力金または支援金は日々を乗り切るためにありがたい一方で、そこにいつまでも依存している、先への展望が見込めず危険となる、という認識も必要です。2021年度には固定資産税の減免もありましたが、直接的に支出を抑えるという意味では、これが経営者にはかなりありがたかったかもしれません。

やはり補助金・助成金は、資金的な余裕がある企業、金融機関がしっかりと支えている企業、であればフル活用できますが、そうではない多くの経営者は助成金や協力金でコロナ禍をなんとか持ち堪えているというのが現実なのでしょう。

売り上げを上げていくための前向きなアクションを起こさなければ未来はない 守りから攻めへ

▶コロナ禍における金融機関の融資のあり方については、どのような見方をしていますか。

金融機関が一時的に無利息・無担保で融資しているという話は周知のとおりです。その一方で雇用調整助成金なども入ってくるので、売り上げは厳しくてもキャッシュフロー的には余裕のある状況が生まれているのも事実だと思います。

ただし金融機関の融資は当然ながら返済する義務があるわけ

ですから、延命の為だけの資金調達では、先々に大きな足かせになることは明らかです。すべてを運転資金に回すのではなく、「新たな収益を生み出す事業への投資」、「少人数オペレーションを可能にする業務効率化への投資」、「人材育成のための投資」に使っていくべきなのです。融資を当面の運転資金だけに使ってしまうようでは、当然のことながらその企業は時間の問題で淘汰されてしまうでしょう。補助金や助成金等についても融資と同様、将来に利益を生むような有益な投資に使っていく発想を持つ必要があります。

コロナ禍は既に2年半続いています。需要回復期に向けて常に準備しておく必要があります。最近ではスタッフ不足を理由に予約を断るような状況もめずらしい話ではありません。私がクライアントに言っているのは、2年半のコロナ禍で疲弊してしまった組織を建て直すために、まずは人材を補充しようというアドバイスです。人材を確保し組織と体制を整え、教育・研修とともに仕組みの見直しをしっかりと行っていくことが急務だと思うからです。

そこではやはり人件費の問題が立ち上がるようになります。地方で話を聞くと「募集しても人が集まらない」と言われるのですが、「いくら賃金で募集しているのですか」と確認すると、ほとんどが最低賃金なのです。今の時代に時給860円、870円でよい人材が集まるはずがありません。そこで「時給1000円超に上げましょう」と提案して実行すると、やはり応募がくるようになります。

「既存のスタッフの賃金との整合性をどのように取って、不公平感をなくせばいいのか」という話も出てくるのですが、業務の負荷（業務範囲）や拘束時間を変えるなどいくらでもやりようがあります。

補助金、助成金、協力金、支援金などいただけるものはいただくべきだとは思いますが、すでにフェーズが変わってきていることを認識して、売り上げを上げていくための前向きなアクションや運営手法の見直しと定着への取り組みなどをしていかなければ未来はなくなるということを、さまざまな場面で経営者に提言し

ています。

補助金・助成金等を使って新しいシステムを導入するといった動きも大切ですが、それと同時にホテルや旅館で働いている人たちの意識やスキルを高めていくことが重要です。スタッフにもコロナ禍の影響で大変な経営状況だという危機意識を共有し、現状を客観的に把握してもらうためにも、数字（損益計算書や運営数値等）の見方や利益が出る仕組みなどを勉強してもらい、基本的なマネジメント力を高めていく必要があるでしょう。

高額な補助金や助成金等を上手く活用して事業の回復につなげている企業も確かにあります。しかしその一方で、補助金等を獲得することが目的になって目先の売上や一時的なブームに乗るための事業計画を立てるといった企業もあります。一昔前の箱物ビジネスのような発想で補助金・助成金を申請しているようでは、3年後、5年後につけが回ってくることになりかねません。

設備に対する補助金、感染対策に対する補助金、生産性向上に対する補助金、雇用確保に対する補助金、省エネに対する補助金など、それぞれの補助金・助成金の性質をしっかりと理解し、その補助金や助成金を使った取り組みが将来的に生かされているという結果につなげるのが重要です。

生きてくるのはハード(物理的)の付加価値よりも ソフト、ヒューマン(心理的)な付加価値

▶円安が進むことで、インバウンドが日本観光に訪れる動機は強まると思います。

今のような円安の日本を海外から見た場合、従来は1泊5万円だったホテルに、1泊3万円で宿泊できるといった感覚になると思います。ですからインバウンドが戻るタイミングで、ソフトとヒューマンを磨き上げ販売価格をコロナ前以上に上げるべきだと思っています。そうしなければ、客層の質が下がってしまうことにもなりかねないからです。

ただ、価格を上げるためにはやらなければならないことがありま

す。これだけホテルが増え過ぎたマーケットにおいて、人の教育はまったく追いついていないのが現状です。残念ながらラグジュアリーホテルであっても、サービスレベルはお粗末と言わざるを得ないところもあるように見受けられます。

だからこそ補助金・助成金の有効活用を考えるときには、人材や仕組みにお金をかけていく方向性を重視するべきだと思うのです。人の教育にお金をかけることが、結果としてホテルや旅館で働く人たちの雇用確保につながるでしょうし、そこから販売価格を上げて利益を確保していければ、結果的に人件費のアップを実現できるはずです。

補助金・助成金を使っていくらハードをリノベーションしてみても、たいていの場合は3年も経てば古臭く感じられるようになります。ハードによって差別化を図ってみても、半年もすれば別のところが追いついてくるでしょう。ところがソフトやヒューマンの部分にしっかりとお金と時間をかけて、継続的な取り組みを進めていくと、知識やスキルは古びることはありません。むしろスタッフの成長によりその力が増すことも期待できます。補助金・助成金に対してそのような発想を持って具体的な動きを進めている企業こそが、最終的に勝ち残ると考えています。

そもそも「付加価値とは何か?」という話だと思います。多くの企業が設備などハード的な付加価値にお金をかけようとし、補助金・助成金自体もそちらに比重を置いた性質のものが多いと感じます。ところが一方で、ソフト・ヒューマン的な付加価値というものもあるわけです。経済的・物理的な付加価値もあれば、心理的・感情的な付加価値もあります。

そう考えたとき、のちのち生きてくるのは心理的な付加価値だと私は思います。また、たとえば補助金・助成金を使って設備投資をし、そこで働くスタッフや経営者が自分たちのサービスを新しい設備の価値に見合ったものへと向上させようと努力するならば、その設備投資は極めて正しい補助金・助成金の使い方として評価されるべきだと思うのです。

いずれにしても、いま必要なことは自らの施設にとって付加価値とはなにかを今一度考えることが重要だと思っています。