

～法人マーケット開拓に役立つ～

旅館・ホテル

7

業種別リスクマネジメント対処法

ARICEホールディングスグループ

<http://www.arice-aip.co.jp> 株式会社A.I.P 代表取締役 松本 一成

◆株式会社A.I.P

平成20年7月に営業を開始。法人マーケットに対するリスクマネジメントを切り口とした提案や独自の制度に基づく支店展開によって業容を拡大している。現在は全国に16支店を持ち、損害保険17億円、生命保険27億円の取扱いを行う。2010年4月にはリスクマネジメントのコンサルティング及び教育等も視野に入れた総合的な組織体としてARICEホールディングス株式会社を設立し、理念を共有出来る代理店と積極的にノウハウやシステム、及びブランドの共有を進めている。

【本原稿は同社スタッフ共著】

旅館・ホテルのリスクマネジメント

◇旅館・ホテルの特徴

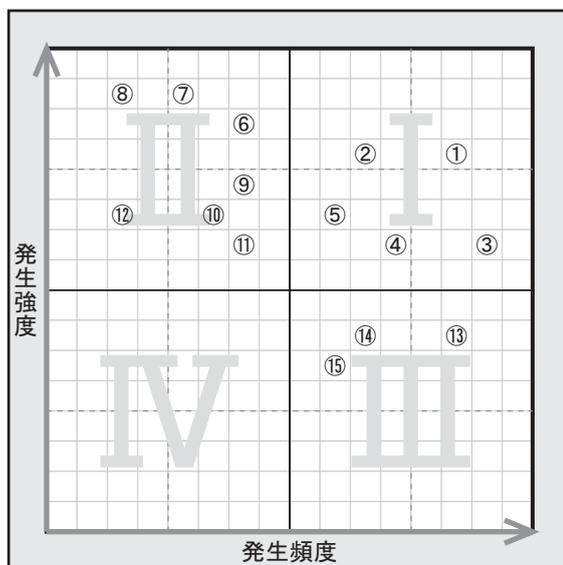
旅館・ホテル業には旅館業法が適用されますが、営業の種類としては、ホテル・旅館・簡易宿所・下宿営業等に分かれ、立地機能による分類では、シティホテル・コミュニティー・ホテル、ビジネスホテル、宿泊特化型ホテル、都市旅館、観光旅館と分けるのが一般的です。また、利用目的からは大きく観光、レジャー、ビジネス、冠婚葬祭を含めた集会交流等に分かれ、宿泊設備はその利用目的によって建築されます。

旅館・ホテル業はデフレ不況時に法人客の経費削減、宿泊単価の下落、地価の下落等により大きな痛手を被りました。財務内容が悪化し、倒産に至った事例もありました。

基本的に装置型サービス産業であり、初期の多額な投資と長期の回収、商品特性として場所的・時間的制約があるため、立地条件と稼働率が事業を左右する重要な要因となります。シティホテルは婚礼や飲食部門の立て直し、ビジネスホテルはアジアの旅行客の取り込みや仕事での目的以外の目的での利用者の増加を、旅館においては地域が一体となった活性化策で個人や家族連れ客等を増やすことに取り組む傾向があります。また、近年はインターネットを通じた予約が一般化しているため、会員制度等を通してネット宿泊予約者の固定客化など、対応強化が重要になってきています。

◇リスクマップの例

- I ① 景気の後退
- ② 施設の老朽化
- ③ 営業チャンネルの変化
- ④ 設備投資
- ⑤ 近隣への競合他社の参入
- II ⑥ 地域ブランドの下落
- ⑦ 火災
- ⑧ 天災(地震・台風・水災等)
- ⑨ 施設賠償責任等
- ⑩ 食中毒等の発生
- ⑪ 労働災害
- ⑫ 不祥事の発生
- III ⑬ 顧客とのトラブル
- ⑭ 雇用トラブル
- ⑮ 人材確保・育成



◇旅館・ホテルの特徴的リスク

旅館・ホテルが提供する商品は、(a)立地、(b)宿泊施設を含む諸施設、(c)料理・飲料、(d)人的サービスが中心であり、これらの経営資源を継続的に活かしていくことがリスクマネジメントに繋がります。まず、特徴的リスクとして挙げられるのは、旅館・ホテル業は設備や施設自体が商品価値の形成に影響を及ぼす装置産業であり、初期に多額の④設備投資をして、その後、日々の客室収入、飲食料収入などにより、長期間かけて回収する必要があるということです。その間、①景気の後退や季節の繁閑の影響を受けながら、また設備を⑧地震や台風、水害といった災害や⑦火災等から守ることのみならず、②老朽化による設備更新や③営業チャンネルの変化やニーズの多様化・高度化に対応した設備のメンテナンス投資をしながら安定的に運営していくことが必要となります。それを怠ると品質低下とニーズへの対応不足から客足が遠のくことに繋がり、⑤近隣への競合他社の参入の場合に固定客を奪われることに繋がる可能性があります。特に大きな災害や⑫不祥事等が発生し、⑥地域ブランドが下落した場合には、地域ぐるみの再建が必要となりますし、設備自体に影響を及ぼす災害が発生した場合には復旧までに多大な時間とコストを要するケースも多いため、その間の収入減少も含めて慎重な対策が必要です。その他大きな影響を与える突発的な事故としては⑨施設賠償責任や⑩食中毒の発生、⑪労働災害の発生等も考えられます。

◇具体的リスク対策

業界の特性から、一旦赤字になると必要な設備更新が遅れ、顧客満足度の低下や客室稼働率の低下等の悪循環に陥ることが多いため、まずは多額の設備投資を回収するために、安定的な顧客を呼び込む仕組みが大切です。景気の後退や競合他社の参入に対しては顧客ニーズへの柔軟な対応、オリジナルのメニューやサービスを提供することで独自性と競争力を持つと共に、営業チャンネルの多様化に対応するためにインターネット等で情報を積極的に提供することが必要でしょう。同時に経営資源の老朽化や陳腐化を食い止め、時代の流れやニーズに応じた設備投資を行うことや、火災や地震・台風等の災害から守ることも非常に重要であり、保険に依存するのではなく、耐震補強やメンテナンスを継続的に行うと共に、防火対策や避難訓練及び緊急地震速報等の設置等も検討する必要がありますかと思えます。また、観光地等においては、自社のみならず地域の魅力を高めることも非常に重要であり、景観の整備や観光スポット、イベントの開発等を地域一体としての取組みとして行う必要が考えられます。人口減少という難題を抱える国内ホテル・旅館にとって、今後の観光産業を支えるマーケットとしては、定年退職を迎えた団塊世代層の取り込みや、外国人観光客の取り込みが一つのテーマとして考えられるでしょう。

◇旅館・ホテルにおける保険活用

旅館・ホテルにおいても「II」分類に属するリスクに対する保険の有効活用がポイントであり、自社の財務状況や補償の必要性をしっかりと吟味して無駄な補償を排除することで保険料を極力抑え、「I」分類を中心とした保険でカバーできないリスクの対策に要するコストを出来る限り確保することが肝要です。まず、⑦⑧の火災・天災等に備える保険に関しては、補償範囲や立地条件、防火対策・避難訓練を行うことで割引を適用したり、一事故の支払限度額や自己負担額を設定することで、合理的に保険料を抑えることが可能です。また、必要に応じて水災や地震、破損・汚損等にも対応出来る保険を選択したり、営業休止状態に陥った場合に備えて利益保険や機械利益保険等も合わせて検討する必要もあると思われます。⑨⑩の賠償責任に備える保険に関しては、施設賠償責任保険・生産物賠償責任保険といった個別の契約ではなく、CGL(企業総合賠償責任保険)として一契約にまとめることでコストダウンの可能性がありますし、自己負担額の設定も合理的に行いやすくなる場合があります。必要に応じて受託物や自動車管理に関する賠償責任保険も検討する必要があるでしょう。日観連や全旅連等の団体に加入している場合は、団体保険を活用することによって安く保険を調達出来る可能性もあります。