

# Together

知識 [Knowledge] と行動 [Behavior] で問題解決 [Solution] を支援

KBSは「HANDS ON型」で、観光・サービス業界を支援します。http://www.kbsbiz.com E-Mail : info@kbsbiz.com

まだまだ寒い日が続きますが、段々と日が長くなるのを感じますね。3月6日は二十四節気の「啓蟄」。暖かくなり土の中の虫たちが地上に出てくる時期といわれています。暦の上でも春はもう直ぐそこまで来ています。春商戦の取り組みも今が本番。ゴールデンウィークを過ぎると海の日まで祝日がありませんので、これからの時期にしっかりと春休みからゴールデンウィークまでの受注を獲得しましょう！

常務執行役員 コンサルティング事業部長 谷口純平



## 観光・サービス業の専門家集団として 事業者様の再生や戦略を構築する事業診断と事業計画の策定

観光・サービス業の現場経験者を中心とした社員で構成するKBS創研では、観光業に関わる行政の観光計画の策定や各種調査、シンクタンクの調査等のサポート、事業者の再生や経営・営業コンサルティング、事業開発に至るまで様々な分野で研鑽を積ませていただいております。これらの業務のうち、昨今非常にご相談が増えているのが、事業の診断および事業計画の策定があります。背景には2009年12月に施行された「中小企業金融円滑化法」があります。同法律は、中小企業等の借り手が金融機関に返済負担の軽減を申し入れた際に、できる限り貸付条件の変更等を行うよう努めることなどを内容とする法律で、当社では、各都道府県に設置された中小企業再生支援協議会様等を通じて、公認会計士や不動産鑑定士の先生とともに、金融機関・事業者双方が合意できるリスケジュールを行うために、事業診断および事業計画の策定を行っております。主にバブル期前

後に過大な投資を行った旅館・ホテル様などがその後の景気の低迷に伴う収支の悪化によって資金繰りに苦しんでおられるケースが多く、これらの企業様の再生にも取り組ませていただいております。同様に、自治体におかれましても、1987年に制定された総合保養地域整備法（いわゆるリゾート法）や1988年から1989年に実施された、自ら考え自ら行う地域づくり事業（いわゆるふるさと創生1億円事業）、平成の大合併に伴う地域振興対策等を通じて作られた宿泊施設や温泉施設等の箱モノ事業に行き詰りが見られ、これらを運営する事業者（第三セクター等）の事業診断と事業計画の策定を行うケースが増加しております。

今月号のTogetherでは、KBS創研が実施するこれらの事業診断および事業計画策定について、当社の視点からその内容をお伝えさせていただきます。

### 専門家ならではの視点と丁寧なヒアリングから 実現可能性の高い事業計画の策定へ

#### (1) 事業診断

事業診断は、クライアント様の置かれた状況を多角的な視点から把握し、窮境原因と解決に向けた課題を明らかにすることが目的となります。これらは、大きく①外部環境分析、②内部環境分析、③窮境原因と課題の3点に分けられます。

##### ①外部環境分析

外部環境分析は、公的データ等を活用した当該事業の現状の把握、覆面調査や価格・満足度指標等による競合環境の把握等を整理し、現在の事業のポジショニングについて明らかにします。また必要に応じて、クライアント先企業および競合類似他社の覆面調査を実施し、より踏み込んだポジショニングの把握を行います。

##### ②内部環境分析

内部環境分析は、まず決算書および内部管理数値の分析を行い、原価や販売管理費が適切な水準にあるかどうかを診断します。その上で適切な運営が図られていない要因がどこにあるのかについて、仮説を立てた上で現場ヒアリング等を通じて検証し、その原因を突き止めていきます。また営業管理や会議運営、現金出納管理等の内部統制についてもヒアリングを通じて明らかにしていきます。この丁寧なヒアリングがKBS創研の事業診断においては重要な役割を果たしており、特

徴と言えます。

##### ③窮境原因と課題

これらの分析を通じて、窮境の原因を明らかにするとともに、この窮境の原因を除去するために必要な課題を明らかにします。

#### (2) 事業計画の策定

事業計画の策定に当たっては、絵に描いた餅にならぬよう、運営当事者であるクライアント様との意思疎通が欠かせません。そのためにヒアリングを重ねながらアイデアを出し合い実行可能な事業計画へと昇華させていくプロセスが重要になると考えています。

##### ①取り組み事項の整理

全社および各部門ごとの取り組み事項を積み上げていき、売上計画を立てるとともに、原価および販売管理費の削減や力を入れるべき内容については経費増も織り込んで計画を整理していきます。

##### ②設備投資等の整理

観光・サービス業の多くは装置産業であるため、修繕を含めた設備投資を欠かすことはできません。緊急を要する設備投資および計画的に進めていくべき設備投資を分類し、計画を整理していきます。

##### ③収支計画の策定

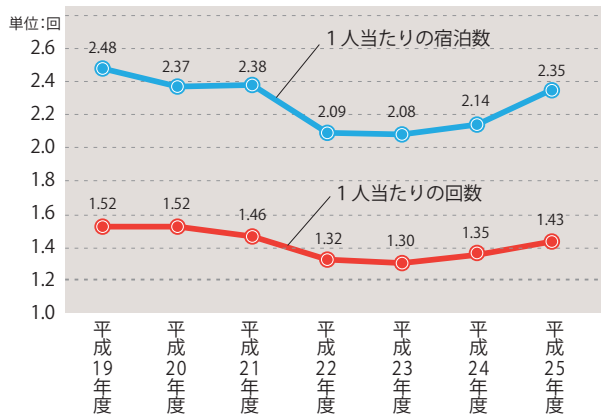
上記の施策の積み上げをもとに、5～10年程度（依頼内容によって異なります）の収支計画を立案し、年間キャッシュフローおよび金融機関への返済額の調整を図ります。

## 1人あたり宿泊数・旅行回数とも底打ち 訪日外国人客数は、過去最高の1,341万人 株価回復と円安傾向も加わり、観光業界は明るいニュースが増加！

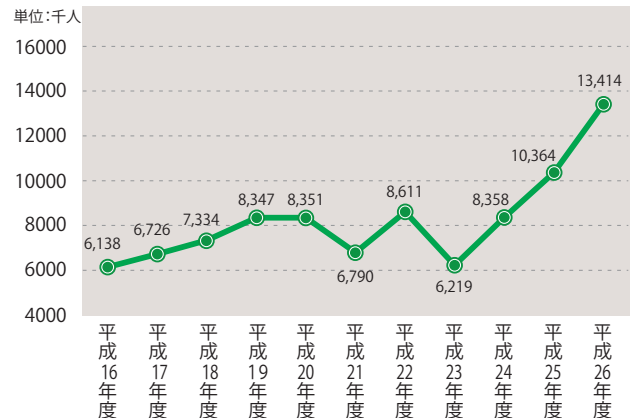
観光業では、東日本大震災のあった2011年度（平成23年度）を底にして、1人当たりの宿泊数・旅行回数とも増加に転じ、東南アジア諸国へのビザ解禁等の施策に株価の回復や円安の影響も加わり、訪日外国人客数は、昨年度1,341万人と過去最高を大幅に更新するなど、久しぶりに明るいニュースが多くなっております。

当社のクライアント様におかれましても、2014年4月の消費税増税の影響をあまり受けることなく、業績が回復しつつある傾向にあります。また、老朽化した施設を大幅にリニューアルまたは建て替えを検討するための事業計画の策定などの案件も頂戴しており、近年ではなかなか聞こえることのなかった声が聞こえるようになってきました。

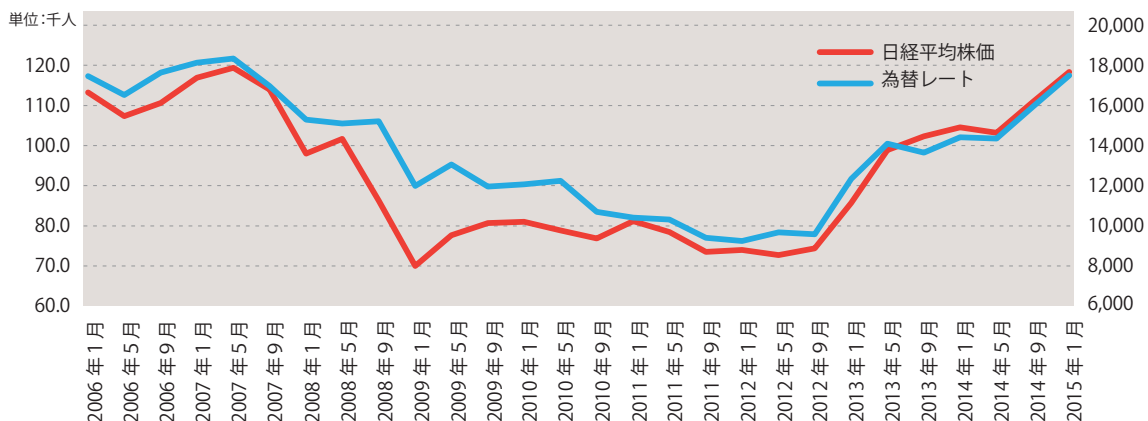
### ■一人当たりの宿泊数・旅行回数



### ■訪日外国人客数



### ■日経平均株価・為替レート



## 皆生シーサイドホテル様が、 楽天トラベルアワード2014『ダイヤモンド賞』を 2年連続で受賞しました！！

楽天トラベルアワードは全国の28,000軒を超える宿泊施設の中から、1年間に際立った予約実績を収めた宿泊施設が表彰される賞です。その中でも『ダイヤモンド賞』は、2年連続で高評価となった

宿泊施設に送られる最高ランクの賞です。このたび、当社クライアントである皆生シーサイドホテル様が、この「ダイヤモンド賞」を2年連続で受賞される快挙を成し遂げられました！



2013年4月にリニューアルした皆生シーサイドホテル東館ツインルーム。全室オーシャンビューで多彩な客室が魅力

### 編集 後記

海外から日本に観光で訪れるお客様が急増しています。観光地や有名な商店街だけでなく、「え、ここにも!？」というような普通場所にも海外からのお客様がいらっしゃる時代になりました。平成26年度は1,341万人と過去最高を大幅に更新。観光業界にとっては明るいニュースとなっています。こういう時期にこそ、将来を見据えた実現性の高い事業計画を立て、着実に業績を伸ばしていくことが必要ですね。(増田)

### 株式会社 KBS 創研

コンサルティング事業部 (旧西日本営業部) : 〒661-0003 兵庫県尼崎市富松町1-9-15-103 TEL:06-6423-5561/ FAX:06-6423-5571  
R&D 事業部 (旧東日本営業部) : 〒103-0027 東京都中央区日本橋1-2-10 東洋ビル3階 TEL:03-6453-9088/ FAX:03-6453-9089  
<関連会社>ネクストサポート株式会社 (事業再生コンサルティング)  
〒541-0043 大阪市中央区高麗橋4-6-20 マスイビル6階 TEL:06-6282-7226/ FAX:06-4707-3855  
特定非営利活動法人 ふるさと応援隊 (着地型観光支援事業)  
〒604-8151 京都市中京区蛸薬師通烏丸西入橋弁慶町222番地京都イノベーションオフィス内 TEL:070-6928-0602

- 代表取締役: 小泉寿宏
- 事業内容: 観光・サービス業の経営支援
- 設立: 2004年4月
- 地域オフィス: 関西・東京