

## 危機管理委員会を本社に立上げ対応 今後も店舗展開は積極的に推進

(株)レステイ 代表取締役 宮原 眞

(株)レステイは、現在、全国に運営受託を含め49店舗を展開する。東北地方でも、岩手、宮城、福島で6店舗を営業しており地震被害を受けた。被災への対応および今後の展開について、同社代表取締役・宮原眞氏に聞いた。

### 東北の6店舗が被災 北関東も客室設備に被害

——東北地方のホテルの被災状況は。

宮原 岩手、宮城、福島の各県に2店舗ずつ営業していましたが、各店舗は内陸部に立地しており、津波の被害はなく、建物自体が崩壊するような大きな被害はありませんでした。とはいえ建物の壁面にクラックが入る、駐車場の塀が崩れる、といった被害が出ており、客室内では多くのテレビが落下・破損し、食器類なども壊れています。お客様や従業員には怪我人もなく無事でしたが、家族などがまだ行方不明という従業員もいる状況です。

岩手の2店舗（盛岡、北上）、福島の2店舗（郡山）は、給排水の設備なども無事で、井戸水を使用していた店舗では、震災後1～2日で、電気が復旧した時点で営業を再開できました。ただ、宮城の2店舗（古川、栗原）は、ライフラインが復旧せず、補修工事の手配もつかないことから、3月末時点でまだ再開できていません。このほ

か、北関東の群馬、茨城などの店舗でも、建物は無事でしたが客室内のテレビや食器などの破損がありました。

——震災時の対応は。

宮原 地震発生直後に、本社に危機管理委員会を立ち上げ、被災地ホテルからの被害状況の報告を取りまとめることに対応の指示を出しました。お客様と従業員の安全の確認、避難、責任者への連絡等、ISOの危機管理の手順に則り行ないましたが、同時に1995年の阪神淡路大震災での被災経験をもとに、災害時にエリアマネージャーや支配人が迅速に行動できるように権限移譲をしていたこと、また年2回の防災訓練を行ってきたことも、災害直後の対応に役立つとともに、早期の営業再開につながったと思います。

ただ、電話が通じなく現地との連絡が難しかった。1～2時間遅れながらメールが確実に届くとわかりメールでの連絡が中心でした。そこで震災後には全社員の携帯電話のメールアドレスを本社に登録するようにしました。

被災地では、1人暮らしの従業員に関して余震が続いて心配だったこと、ガソリン不足で通勤が困難だったことから、しばらくの間、客室を空けて泊まり込めるようにしました。一方、東北、北関東の被災地に近いホテルでは営業を再開できたところから、被災者

に向けて浴室を無料で提供しました。各ホテルとも1日あたり数組が利用し、感謝の言葉もいただきました。

### 関東も震災後1週間の 利用者は通常の約50%

——震災後の営業状況は。

宮原 地震の直接的な被害のなかった関東の各ホテルでも、震災後の1週間は、利用者数は通常の50%前後に落ち込みました。連日、被災地の悲惨な状況がテレビで報道されるなか余震が続き、原発事故の不安が高まり、電車のダイヤも乱れていましたから、お客様もホテルを利用する気持ちにはなれなかったといえます。

関東のホテルで稼働が戻りはじめたのは3月の第4週の週末頃からです。一方、西日本のホテルについては、震災直後の3、4日はやはり利用者数は低下しましたが、その後は通常並みの集客状況を示しています。

——関東のホテルの計画停電の影響は。  
宮原 基本的に停電中も営業していますが、計画停電の時間中は、エアポケットのようです。停電時間が近づくとほとんどお客様は来ませんし、停電の前にほとんど帰られます。ただ、停電の間に来店あるいは退店されるお客様もおりますので、スタッフをフロアごとに配置して案内するなどの方法で対



宮原 眞(みやはら・まこと)氏

応しています。4月以降、当面は計画停電はないようですが、夏季になれば電力不足で再度計画停電が行なわれる可能性は大きいですから、その対策を考えなければなりません。現在、停電の際の営業に関する統一のマニュアルを作成しているところです。

——節電については。

宮原 できる限りの節電は行なっています。ただ、外部の照明をすべて消してしまうと、営業していないと思われるので、塔屋看板の照明は消してもサイドのスポット照明は点灯する、といった対応をしています。

## 所有と運営の分離は リスクヘッジにも有効

——業界全体への影響については、どのように見えていますか。

宮原 今回の地震や津波の被害を受けたホテルの再建については、非常に厳しい状況を余儀なくされるところが少なくないのではないかと思います。地震保険に加入しているホテルは極めて数少ない。中小企業庁のセーフティネットも4号営業は対象外。銀行等からの融資はこれまでも難しかったわけですから、安定的な取引をしてきた実績があるところでないとはやはり難しいと思われます。一方、資金調達ができ

て再建できても返済額が増加し経営が厳しくなってしまう。さらに、津波の被害の激しかった地域では、街そのものが回復できるのかという懸念も残っています。

被災地には、復興のために人・物・金が入ってくるので景気に寄与するという見方もありますが、今回の被災地のレジャーホテルに関しては、残念ながら再建できずに廃業あるいは売却というホテルも少なくないと思われます。——レジャーホテルという事業自体のリスクヘッジをどう考えていますか。

宮原 レジャーホテル事業は、大きな投資をした土地・建物を所有して同時にそれを運営して収益を上げる仕組みです。災害等で1つの建物に大きな損害が出ることで、経営企業自体が立ちゆかなくなる可能性もあるわけです。当社は証券化により所有と運営を分離している店舗が多いのですが、所有と運営を分離することで、個々の建物それぞれで修繕積立をするなどのリスク対策が確実にできることとなります。多店舗を展開するうえで所有と運営の分離は、リスクヘッジの視点からも重要なことといえます。

——今後、政令改正後の新しい法基準のなかでの展開については。

宮原 当社49店舗のうち、当初からの4号店舗は20店舗、残り29店舗のうち

22店舗が4号の届出をしました。

今後の、ホテルづくりや運営において、4号だから、新法だからという区別は特に考えてはいません。重要なことは、4号でも新法でも、定期的にリニューアルをしていくということ。これが集客・売上げを持続し、生き残っていくために重要なことと考えています。つまり、4号の要件があるほうがメリットのあるホテルであれば4号の規制の範囲内でリニューアルをしていく。反対に4号の要件がなくなるようになりリニューアルが必要と判断されれば4号は廃止していく、という考えです。

この数年、全国的に売上げの低下が続き、その要因として供給過剰が指摘されています。本来なら老朽化しクローズされるはずのホテルが、売却され改装されて営業が継続される。そして供給過剰のなかで集客確保のために価格競争が進み経営側が疲弊し、必要なリニューアルができなくなり、さらに値下げが進む。このような状況が続きましたが、昨年頃から廃業ホテルも出はじめました。客室数の減ったエリアでは、きちんとした客室を提供すれば適正な料金で集客できる状況になっています。ですから、当社としては、今後もの確な市場分析のもと、直営、運営受託含め、積極的に店舗拡大を進めていく考えです。