

宿泊業

株式会社 翠嵐楼

【所在地】 熊本県人吉市温泉町 2461-1

【創業】 明治 43 年 9 月 30 日

※2023 年度インタビュー時点

2 度の災害、コロナ禍を乗り越え事業再生

熊本県人吉市の温泉旅館「翠嵐楼」は、平成 28 年 4 月の熊本地震や令和 2 年 7 月の豪雨水害、さらにコロナ禍を乗り越えて事業の再生に成功しています。事業再生には、中小企業活性化協議会や民間の専門家の協力がありました。経営者、支援者、協議会の三者に成功までの道のりを聞きました。

株式会社 翠嵐楼

代表取締役社長 川野 精一氏



熊本ホテルキャッスル、指宿ホテル秀水園を経て、平成 3 年に翠嵐楼専務取締役。平成 14 年、人吉青年会議所理事長。平成 9～26 年、人吉市議会議員。平成 26 年に翠嵐楼代表取締役社長に就任。

熊本県中小企業活性化協議会
統括責任者補佐 吉永 裕史氏



三井石油化学工業（現・三井化学）を経て、平成 15 年に同級生の弁護士、司法書士で県内初のワンストップサービス事務所「有斐総合法律事務所」を立ち上げ、現在に至る。平成 16 年に熊本県中小企業再生支援協議会のサブマネに就任。保有資格は行政書士。

株式会社 快適空間創造研究所
代表取締役社長 緒方 伸太郎氏



大手商社を経て、家業であった「美少年酒造株式会社」に入社。当時の中小企業再生支援協議会を活用した事業再生計画を策定し遂行。その後、ホテル旅館に特化したコンサルタントに転身し、現在はコンサルティング、飲食店、脱毛サロンの 3 事業を経営。

暫定計画に基づいた明確な経営戦略でV字回復



川野社長 平成 26 年に先代から社長を継承しました。当時は平成 13 年のリニューアル

投資後の資金繰りで金融機関に都度、リスクをお願いする状況でした。

そうした中で、メイン銀行より熊本県中小企業活性化協議会を紹介いただき、緒方社長に外部専門家としてご支援いただきました。

吉永 SM 当時の人吉地区の企業は、新燃岳の噴火や宮崎県で発生した口蹄疫、さらには熊本地震の影響による観光客の減少で企業経営が難しい状況でした。協議会としては、厳しい事業環境等が原因で長期計画を策定しづらい企業向けの3年間の暫定計画の策定を決め、緒方社長に外部専門家として入っていただきました。金融機関から再生計画の同意を得て、約定返済をキャッシュフローに応じた返済に条件変更する金融支援を行いました。

緒方社長 協議会の外部専門家として、主に①経営管理体制の再構築、②売上増強、③コスト圧縮を支援しました。

まずは事業DDを行い、キャッシュフロー改善を最優先に、ウェブ売上の改善に着手。販売戦略を明確にし、新プラン造成やイールドコントロール（※）を導入することで閑散期の新たな集客方法の確立に成功しました。

次に、売上増強のために接客の効率化を目指し、翠嵐楼のおもてなしの良さを残しつつ食事出しのオペレーション改善を行いました。

最後に、定期的に経営幹部社員が数値計画と実績を確認できる予実管理表、販売戦略が立案可能なフォーキャスト会議資料等の管理ツールを開発し、自社の経営ステージの把握⇒課題の把握⇒改善施策の実施、といったPDCAサイクルを確立しました。

※単位あたりの収益を最大化する販売戦略

川野社長 緒方社長との月1回の幹部会議や隔週のリーダー会議等で、経営の数字を見える化し、社員と共有しました。昭和的な温泉旅館をアイデアと行動で健全経営に結びつけるプロセスはハードでしたが、徐々に経営効果に表れ、従業員の士気も高まってきました。

当初、3年かかる予定であった計画を2年

で達成できたことは、私たちの「やる気」に正確な羅針盤をあてていただいた関係各位のご協力にほかならず、この時、「チーム翠嵐楼」が誕生したのだと思っています。

コロナ禍、水害からの再建へ

川野社長 順調な営業成績を残していた令和元年度でしたが、令和2年4月には緊急事態宣言等、新型コロナが本格化し、宿泊者数は激減しました。また、追い打ちをかけるように7月に人吉地区を水害が襲い、再び厳しい事業環境となりました。

吉永SM コロナ禍となり、特に飲食業や宿泊業に大きな影響が出る中、金融機関への元本返済猶予依頼を行う特例リスケ制度が協議会メニューに新設されたため、キャッシュアウトを止めるべく、すぐに活用に取り組みました。水害の後、翠嵐楼が人吉地区の活性化の牽引役となることが期待され、過去のV字回復の実績もあったことから、3年程度の暫定計画ではなく、本格的な再生のために最大限の金融支援を行う長期計画策定の支援を行う方針となりました。

緒方社長 計画策定において、外部専門家としては、①水害保険金と熊本県なりわい再建支援補助金制度を活用し、リニューアルコストをいくら掛けられるかの算出、②円滑な経営開始のための既存債務と新規借入金の調達を行う――こととしました。できるだけ借入金を増やさぬよう、なりわい補助金や資本性劣後ローンの活用等をさまざま検討しました。

川野社長 将来を見据えた「令和時代の温泉旅館構想」を立ち上げ、熊本県なりわい再建支援補助金制度をベースに、各金融機関に最大の支援、協力をお願いしました。

吉永SM 金融支援では、①5機関14本の借入金を3機関7本への整理統合、②保証人を社長1名に絞ったこと、③資本性劣後ローンの活用による債務超過の解消、④新規融資を得たこと、⑤公庫の既存借入金を1本に集約し、条件変更を行う――等、非常に手厚い支援をいただきました。

緒方社長 協議会による債権者・債務者間の丁寧な調整と、川野社長のこれまでの実直な取り組みに他ならないと感じました。

「新時代の温泉旅館」 令和な温泉旅館への変革に挑戦

川野社長 多大なご支援を頂き、令和5年2月に全面リニューアルオープンしました。

「10年戦える宿をつくる！」が私のスローガン。宿も装置産業の一つで、5年もすればマーケットニーズが変化して次への投資が必要です。借入金をなるべく軽くして、次の経営者に繋いでいくことが楽しみでもあり、大きな課題でもあります。

吉永 SM 計画策定後3年間は、協議会主催で決算報告会を行っています。リニューアルオープン後の実績は計画を上回っていると聞いており、金融機関も安心されたのではないかと感じています。

緒方社長 翠嵐楼がここまで再建された要因は、「再生を我が事」として受け止めていることだと思います。我々コンサルタントはアクションプランの立案や助言はできますが、実際に現場でオペレーションを行うのは経営者と従業員です。翠嵐楼ではアクションプランを真摯に受けとめ、実践した結果が今の高成長に繋がっていると感じます。



改善された食事出しオペレーションの様子



翠嵐楼自慢の見た目も食べてもおいしい懐石料理



球磨川の涼やかな空気を肌で感じられる露天風呂で、至福の非日常を。

[\[人吉温泉\] 旅館 翠嵐楼【公式】](https://www.suiranrou.jp/)

<https://www.suiranrou.jp/>