



常識的で基本に忠実な経営方針で、 市民に信頼されて発展しているコミュニティホテル

伊丹第一ホテル

糸乗 貞喜

(よかネットNO.28 1997.7)

- 1 地域経営・第三セクター

伊丹第一ホテルは第三セクターであるが、一般に役所主導で設立されるものと比べると、考えられぬくらい資本金が多い。「なぜこんなに資本金が多いのですか、おかしいじゃないですか、役所がかむと、大体は『資本金を多くするには方々頭下げて廻らねばならんし、どうせ役所が保証するんだから金融機関からも借りやすいし、借りれば喜ばれるんだから、ほんの少しの出資金でスタートして』という第三セクターが多いのに、どうして20億円とか30億円とかという大金を集めたのですか」と食い下がってみた。

常務取締役の吉田晋氏は、「資本金が少ないと経営がやっていけん。これだけの資本金でも単年度黒字までには10年かかるといわれたので、一生懸命お願いしてまわったのです」と、“何をむずかしい聞き方をするのだ”といわんばかりの顔で返事された。

60億円の初期投資に25億円の資本金をもった第三セクター

この第三セクターホテルの最も変わっている点は、資本金が25億円(設立当初、現在は37.5億円)と極めて多いことである。

私も今まで第三セクター設立にかかわってきたが、これだけの資本金を集めた例は知らない。私が設立企画をする場合は、「資本金はいくらいるのか」という質問に対して、「資本金は形式論理で言えば初期投資分(設備投資と開業費)、しかし現実の問題としては、経営の安定も考えて初期投資の三分の一は欲しい。少なくとも五分の一は必要と思う。公共が参加している第三セクターは安定しないとダメだ」といつてきた。しかし、公共がかむと逆のことが起こり、「どうせ役所がかぶるのだから」といつて総投資の2~5%などという例が多い。

このホテルは総投資60億円のうち25億円が資本金でまかなわれている。そしてほとんどが民間出資で、市の株式持分は4%ということである。これは極めて希少な例である。

本来ならば、このようなことは極めて「平凡で、常

識的で」素晴らしいことであるが、この常識がなかなか通っていないのが現実である。ところが、このホテルでは、地元の有力企業3社が44%、その他多くの企業が参加して株主数は57となっている。

よくある例では、「市が半分出して、あとは銀行に持たせて、議会もうるさいので資本金もできるだけ少なくして、銀行から借りてやれば……」となっていくやすいが、ここのホテルは極めて基本に忠実である。なぜこんなことが出来たのか、そこに興味があった。

うちの有料入場者数は年間64万人です

ホテルの経営者には何人かお会いしているが、「有料入場者数」ということを、これほど強調して聞かされたのは始めてである。しかし、この言葉に、このホテルの経営の指針と成功のすべてが表されている。

つまりこのホテルは、強いて言えば「ホテルというもの」を作ろうとしてるのではない。市民のたまり場を行政と地元企業で作ったということである。これは次の会社案内の言葉に示されている。「伊丹第一ホテルは、伊丹市の中心市街地活性化及び生活文化向上をはかるなど、地域振興の拠点にするため、市と地元企業57社が出資した阪神間初の第三セクター方式によって設立されました。こうした設立の趣旨から当ホテルは、宿泊、料飲という機能の他にコミュニティ、またはプラザ機能、言い換えれば「地域の人々が、何かにつけて集い、交流し、ふれ合いを求める場」にすることをモットーに運営してきました。」

経営がうまくいっている理由は、地域密着型ということで、実態としてはホテルというよりコミュニティセンターを目指している。そのためホテルらしくないこともやっている。例えば節分などには巻寿司を4000本売っている。これはホテルの表でも売るが、お客さんのところへ注文とりにいつて配達し、一層地域の人々とのつながりが強化されると同時に売り上げにも寄与している。

また夏にはホテルの前で盆おどりをやっている。警察から注意されたりしているが、ドロクサクても市民

と密着したコミュニティセンターになりたいので続けている。

「“小さくても有名神社になろう”と社員にしているのです」と吉田さんは言う。この意味は、「もともと神社というものは御利益があった人が、歩いて参ったから、ケモノミチがだんだんと広い参道になったんだと思います。市民がここへ来たら、何かええことがあると思うようなところにして、もっと来てもらうようにしよう」ということである。

面白いエピソードがある。

建設当初、議会説明で、ホテルの「大宴会場はいっぱいになったら約1,000人入る」と言ったら、議員さんから「吉田君、1,000人で簡単にいうけど、文化会館（約1,000席）でさえ有名な音楽家が来てもなかなかいっぱいにはならんぞ、いっぱいになるのは4年に1回の選挙のときの公明党ぐらいやぞ」と言われた。

しかし現在、年間65万人の人がお金を払って入ってきてくれている。1日平均約1,800人になる。「ホテル」というタテマエでいうと、ノボリを立てたり前で寿司売ったり、ホテルらしくないことばかりやっているが、「ホテルらしく」ということがこのホテルの哲学ではなく、「市民のたまり場らしい、コミュニティセンターらしい」が哲学である。そのことから言う、目指した方向で歩んでいることになっている。

市の顔、市民のたまり場となる中心市街地をつくりたかった

もともと市の中心部にホテルを持つのが、市の悲願（ちょっとオーバーかな）であった。伊丹市は工業都市であって、市の顔なり、市民のたまり場になる中心市街地が十分形成されていなかった。

市の顔をつくり、市街地の活性化をするというねらいが、コミュニティセンター型のホテルとして実った。この事業の功績はまず市長にあり、そしてそれを支えた市内有力企業の社長さん方にあると吉田さんは言う。発端は警察跡地（周辺を加えて約1000坪）の活用である。この土地は「今さら大型ショッピングにする時代

株 主 名	株主数	出資比率
	株	%
伊丹産業株式会社	18,000	24.0
エース商事株式会社	7,500	10.0
株式会社関西スーパーマーケット	7,500	10.0
小西酒造株式会社	3,000	4.0
株式会社染の川組	3,000	4.0
伊丹市	3,000	4.0
株式会社さくら銀行	2,400	3.2
株式会社三和銀行	1,500	2.0
株式会社住友銀行	1,500	2.0
住友電気工業株式会社	1,500	2.0
株式会社豊嶋	1,500	2.0
東リ株式会社	1,500	2.0
株式会社浜田組	1,500	2.0
三菱電機株式会社	1,500	2.0

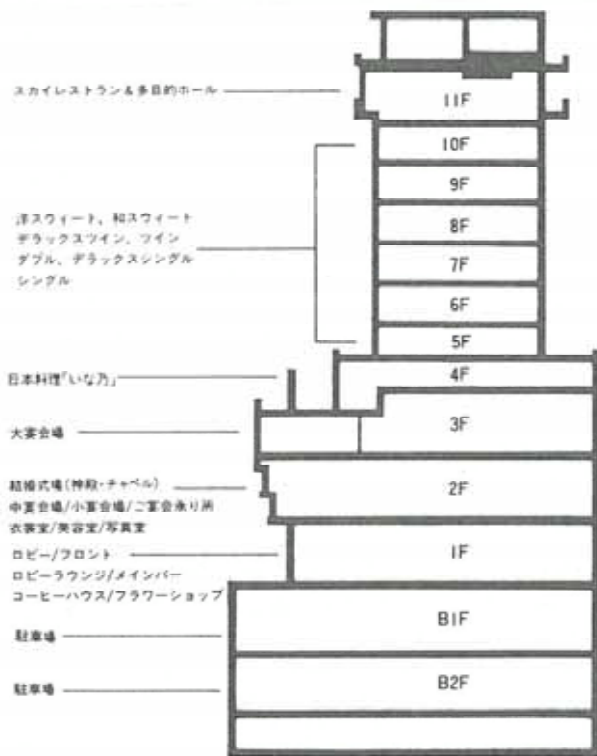
図表1 主な株主とその持分

やない。市民のコミュニティセンターにしよう」と決めた市長がえらなかった。物販ではないサービス化の時代だというわけだ。

しかしホテル事業は難航した。コンサルタントに頼んだ市場調査ではダメという結論が出るし、市内で聞く意見も9割の人がダメだと言った。ホテル企業がチェーン店としてホテルをつくってくれることが一番の願いであったが、阪急にも東急にも断られた。結局第三セクターをつくって、第一ホテルのノウハウを導入して、自主運営の方向で進むことになる。その発端は「市長に来いと言われて、全くの白紙からはじめることになったんです」と元商工部長の吉田さんは述懐している。

私の質問に対して、「25億円は多いと言われますが、収支計画をつくってもらったら自分では作れなかった。教科書にのっているように15年で収支を合わすためには、それだけないと“金利とおいかけっこ”になって先の見込みがないと言われたからなんです」ということである。それにしても25億円も出資依頼をして廻っても、なかなか集まらないんじゃないかと尋ねると、「市長と御三家がえらかったんです。御三家というのは地元有力企業で、市長がこの方々にたのんで、企画準備段階からリーダーシップをとっていただきました。第三セクターといっても赤字を出したら市民に申し訳ないので民間ベースでやっている。その方向へ指導されたのも地元企業の社長衆で、今も社長や役員になっていただいている」と説明する。

役所仕事では、何十億という投資をする事業はうまくいかんということで、市長が地元企業の社長衆の考えをよく聞いてやれという指示をし、議会も共産党を含めて賛成した。この御三家というのが、伊丹産業(株)



図表2 伊丹第一ホテル本館構成

、エース商事(株)、(株)関西スーパーマーケットである。主な株主の状況は図表1に示した通りである。

一見変だが、平凡で常識的で、基本的に忠実なことが多い

面白いことがたくさんあるのだが、紙数がないので以下に箇条書きしながら説明する。

会社案内を話の途中でやっともらったが、パンフレットがなかった

こういうところへ来ると、資料やきれいなパンフレット類を封筒に入れてもらえることが多いが、案内パンフはあまりないようだった。「はじめ私は何も知らん白紙でしたから、ホテルというのはきれいなパンフレットをたくさん作らないかと言われて、なるほど専門家の言うことだから...ということで従っていたんですが、1年もせんうちにわかりました。

高い金かけてパンフレット作るより、地元の町内会報に名刺広告を出した方が効果あるんです。そうしたら、打ち合わせはこのホテルでしていただける、そして打ち上げの会もここを使っていた。結局ホテルチェーンの人たちは“ホテルというものを作りたいんやな”ということがわかったんです。私の方は市民に喜ばれるコミュニティセンターにしたいのです」ということで、もとは13人いた第一ホテルからの派遣社員には、おいおい帰っていただいて、今は調

理場に1人残っていただいている。第一ホテルとの契約は15年で、ロイヤリティはまだ払っているが、それも金額は力関係で変化していくのではないかと思います。

「結局何がノウハウなのかということだと思いますね。客に喜ばれ、流行れば良いと思う。それぬきに経営指導ってないと思う」は、きついパンチ。

営業はどうしておられるんですか

「いやあ、それが問題なんです、普通なら10人は営業マンがいるのに、ここは私(吉田常務)と3人の販促がいるだけなんです」ということであった。

伊丹シティホテル(株)は社員150人にパートを加えると、総勢230人ということであるから、営業マンが3人というのはたしかに少ない。しかし、エグゼクティブクラブやレディスクラブというのをやっている。

「レディスは入会金1万円で、今2,500人に入っています。この人たちが日常的にこのホテルを使ってくれるし、人を連れて来てくれます。エグゼクティブの方は入会金50万円で500社入っていただいている。入会していただくようお願いして廻ったら、どんな特典があるんかと言われて『10%引かせていただきます』といったら『君なあ、今時どんなホテルでも、会員でのも10%以上引くんやぜ』と言われてたが、『そう言わずにホテルを育ててやるという気持ちで何とかお願いします』とってお願いした」

このようにして市民(法人・個人)に支えられてうまくやってこれたが、今後は「営業努力をもっとしたいといかん」と思っている。

口からあふれるほどイベントをやっている

「会員に支えられて」ということが現れているのがイベントである。「うちは日頃から、口からあふれるほどイベントをやっていますが、ディナーショーなどは正にそうです。これは300席を日に2回で3日間やりますが、押しつけで券を売るのではないので、いわゆる空券というのがなく、いつも満席です。これができるのも会員さんの顔を思い浮かべて、あそこなら何枚買っていただくと考えながらお願いして廻るから

です」と、営業上の無理をしているのではなく、日頃のつながりだということを強調された。

盆おどりってどんなやり方で？

「イベントは、社員が企画して楽しくやっている。盆おどりはホテル前の交差点でやり、延べ15,000人集まった。警察にも怒られたが、段取りは前からつけて、社員の自前の企画でやり、企画会社などには頼んでいない。女の子などはヨナベで金魚すくいのアミをつくったりヨーヨーをふくらませたりしている。当日は昼から縁日をやり、市民にたくさん来ていただいている。これには、他のホテルから見学に來られました。」

お客様の注文はことわらない

「お客様の要望はこっちから“ことわらない”というところでやっている。例えば宴会でも、少人数なら部屋が空いていないときはレストランでは……と伺ってみるとか、とにかく“ことわらない”ことにしている。

変わった例では大安の日に法事の相談があった。もちろん結婚式も受けていたが、法事も断らなかった。法事のお客さんが気を使っていたし、あまり抵抗感はなかった。

もうひとつ変わった注文の例。婚礼の場合、洋食になっても年寄りの人で『和食がええ』という人があったら一人でも和食を出してあげることになっている。出張宴会も初午（稲荷）のためとか、家庭でやりたい、とかいって相談がある。幅広く引き受けて仕事をさせていただいている」

経営者もよかった

紹介の文中にも述べているが、常務の吉田さんの資質も大変なものだと思った。市長が、企業が、といっても、それなら誰がやっても現在があるとは思えなかった。

当初の一応の計画では7年で単年度黒字、15年で累積黒字にということであったが、単年度黒字になったのは3年目であった。借入金も当初36億円であったが、現在は5億円にまで減っている。吉田さんの話を聞きながら感じたことは、結局のところ「平凡で常識的な

スタートをし、その積み重ねをつづける」ことが非凡な結果を生み出すということと、「それを継続するには非凡な資質がいる」ということであった。

追記：市の出資が4%でしかない、民間企業型第三セクターである。ホテルのコンセプトが「市民のたまり場になること」であり、1年に64万人の人からお金をもらい、市民に喜ばれている。

2～3年前にインターネットで見えたら、決算書が出てきた。健全な経営ぶりで、安定して発展しているようであった。（2002年より、伊丹シティホテルと名称が変更されている。）

現在も阪神間のホテル、伊丹市民の市民センターとして存在感を示している。吉田支配人は退職されているようである。（2004.5 いと）