

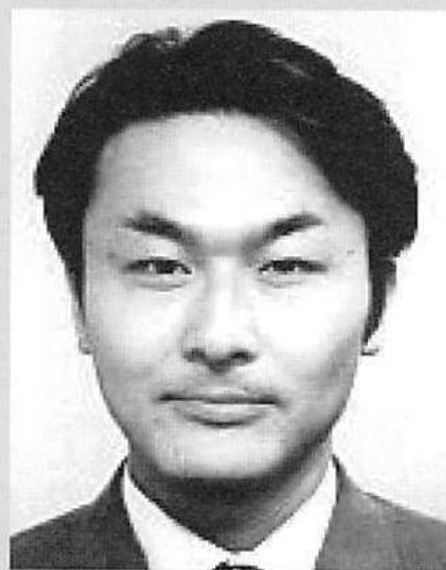
われ虚心に 経営を語る

Ⅲ

穂積 輝明 ほづみ てるあき

〈横浜〉

株式会社カンデオホスピタリティ
マネジメント 代表取締役社長



人の道に照らした判断で危機を乗り越える

◎三十二歳でホテルチェーンの社長に

私は一九七二年に京都府に生まれ、現在四十歳です。父は高校卒業後、夜学でデザインの勉強をして大手広告代理店に入社し、広告デザインの仕事をしていました。社内公募のデザインコンペでは常に上位十位に入賞す

るほどの腕前でした。しかし、父が現役の時代は学歴格差がひどかったようで、父は大企業での出世で大変苦勞をし、どこかで学歴社会を嘆いている節がありました。私は既得権によって自分を活かす機会が制限されるのは、本当に理不尽だという価値観を父の背中から

教わりました。当社の採用がホテル経験や学歴・性別・年齢不問としている背景はここにあります。

私は学生時代、リクルートの創業者の江副浩正さんがオーナー兼経営をされていた社員数二十七名の新興系デベロッパーでアルバイト社員として働き、大学卒業後はそのまま新入社員として就職しました。外国人の駐在員向けの高級家具付き賃貸住宅やベンチャー企業向けの受付・会議室サービス付のオフィスビルなど、付加価値の高い不動産開発事業とその不動産の直営事業を立ち上げました。仕事は猛烈そのものでしたが、経験がなくてもやる気のある人材に大きな仕事を任せ、OJT（オン・ザ・ジョブトレーニング）でダイナミックに人を育てていくすばらしさを学びました。

■会社概要 創業…二〇〇五年

事業内容…ビジネスホテルおよびリゾートホテルの運営、ホテル事業全般の企画、開発、運営、販売、営業、コスト管理、調達の全領域でのコンサルティング

資本金…一億円

年間売上…三十三億円（今期見込み）

従業員数…百九十名

ました。

その会社で七年間の経験を積んだ後、二〇〇三年七月に初めての転職をしました。



福山店 ホテル外観



転職した会社は上場したばかりの不動産投資ベンチャー企業で、すばらしい人材が集まったたいへん魅力的な会社でした。

転職して二年後、私が提案したホテル事業の新規計画が取締役会で運よく認められ、グループ内ベンチャーとして多額の出資を得て自分が代表取締役となり、二〇〇五年七月に

当社を創業しました。創業時は社長の私と前職の後輩で当社設立に馳せ参じてくれた副社長との二名体制でした。

ファンドバブルが拡大していた当時、出資元企業も破竹の勢いで業績が向上しており、グループ総資産は一千億円に迫る勢いでした。当社が調達した資金は約百億円でした。三十二歳の私が莫大な資金と共に新規事業立ち上げの機会を得たことは本当にありがたいと思っています。まさに会社を創っていただいたという感覚でした。

当初の事業計画は、五年間で六十店舗の新業態ホテルを展開するというスピードでした。しかもすべて土地を取得し、新たにホテルを建設する計画です。市況が良かったことも追

い風となり、建設用地の確保も順調に進み、紆余曲折があったものの、何とか第一弾の事業が立ち上がりました。

初期出店の十棟合計千二百室のホテル群を、業界最速のわずか創業三年間ですべて開業させ、何とか外部資金に頼らずに事業が継続できる体制となりました。もちろん必死に働きましたが、当時はまだ経営者というよりは、自社のスピードの速さに酔っているだけの、何も判っていない天狗のホテルプロジェクト責任者に過ぎないというのが実態だったと思います。

まさにこのタイミングで、盛和塾とのご縁に恵まれ入塾しました。初めて参加した二〇〇八年の世界大会では、二千五百名を超える経営者が一同に会して勉強している姿に圧倒されました。また塾長が最後のコメントで、これだけ塾生ががんばっているなら私はもつとがんばらなければいけないとおっしゃった言葉に背筋が震えたことをよく覚えています。

◎倒産の危機に「仲間」の雇用を優先

ホテルチェーンとしての認知度も向上し、稼働率も順調に立ち上がり始めた矢先、とてもない危機に見舞われました。

リーマンショックに端を発し、二〇〇八年秋頃から出資元企業の資金繰りが急激に悪化していったのです。今まで金融機関から頼まれるかたちで借りていた数十億円規模の資金が、一気に引き揚げに転じました。

出資元企業にはゼネコンや銀行からの督促電話が鳴りっぱなしとなり、現場はまさに戦場と化しました。グループ内で生き残れそうな事業については外部に売却先を探す作業が始まりましたが、当社は相対的に事業規模が小さく本体の手がまわらず、なんと一株も株式を持たないサラリーマン社長の私が自力でスポンサーを探すことになりました。

ホテル事業に興味を持ってくれそうな企業を選び、あらゆるご縁を辿って経営陣にアプローチしました。しかし、業界全体が最悪の

状況であり、本来勢いのあった優良企業も自社を守るのに必死でした。当社はまだホテルを開業したばかりのため、運営実績に乏しく、数字は伸びていてもまだ赤字であり、誰も当社の未来を見ようとはしませんでした。

また、もうひとつ大きな不安がありました。当社の未来を繋ぐためにはスポンサーを探さなければなりません、スポンサーの考え方や経営判断次第では、創業メンバーの仲間達や経営陣が愛すべき当社から去らなければいけないリスクもあります。かといって何もしなければ、出資元企業と共に連鎖倒産してしまいます。

前に進んでも地獄、止まっても地獄。もちろん後に戻る道はすでにありません。私はその状況にどう対処してよいのか心の整理がつかないまま精神的にどんどん追い込まれ、半分鬱状態に陥ってしまいました。

出張先の熱海から新幹線で帰るとき、一番早く帰れる新幹線はどれだと考えながら、駅に着いているのに頭がまともに働かず、ホー

ムに着いているのに何時間も新幹線に乗れない自分がいました。

夢遊病者のように家に帰ってきて妻に「社長業を追い出されて一緒にラーメン屋から始めることになるかもしれないけど良いかな」と弱音を吐くと、「ラーメン屋はおいがきついから嫌だけど蕎麦屋だったら良いよ」と妻が言ってくれ、心の底から救われる思いでした。

全国の投資家を巡りつつ、精神的な混乱が極限に達していたある日、静岡県のとある駅で突然、衝動的に途中下車して近くの駿河湾を見に行きました。高台から眺めると、浜辺では大きな波であるはずの波が、鏡に映し出された静かな美しい文様のように見えました。そのとき不思議と、直感的に状況が整理できたのです。

海の波が何億年と繰り返し波打っていても、駿河湾の遠大な海岸線は一定で変化がありません。自分はとてつもない大波に吞まれていると感じているけれども、視点を変えて見れ

ば、今回の危機も将来繰り返し起こりうる何
度もある波のひとつにすぎないのだと感じま
した。真冬の美しい駿河湾を眺めているうち
になぜか頭がすっきりして、塾長から教わっ
た原理原則に立ち返ってスポンサー探しにお
ける優先順位を整理することができました。

私は「人の道に照らして何が正しいか」を
判断し、何を先を守るべきなのかを必死に考
えて整理しました。

第一優先は、ホテルの現場の百名の仲間と
決めました。地方都市のホテルが多かったた
め、職を失ったら本当に路頭に迷ってしまう
と思い、第一優先としました。第二優先は、
ホテルの本部機能を創業以来担ってくれた

二十名の仲間でした。第三優先は、創業した
仲間の熱い想い、すなわち当社のホテルブラ
ンドです。そして最後に第四優先は、自分が
社長として今の会社に残ることでした。この
四つの優先順位を整理しました。

また、その優先順位にもとづいて、来るべ
き危機に備えて社内リストラを実行しました。
社長の私が給与を四〇%カットし、副社長が
二五%、本部機能を担う仲間にも年齢に応じ
て一〇%内外の給与削減をお願いし、全員が
応じてくれました。逆に、ホテルの現場の仲
間の給料は天守閣として一切減額しませんで
した。またリストラは減給のみとし、総勢
百二十名の仲間は社員・契約社員・アルバイト

WIN

人が動く社会が変わる。

そこにアワードがある。



WIN

 CATALOGUE 25
TO THE NEXT DREAM

最新カタログを
無料で送付いたします。

アキツ工業株式会社

☎ 0120-989-565

担当：松原(北大阪)まで
matsubara@wininc.jp

下記のサイトもご覧下さい。
<http://www.wininc.jp>

トを問わず、誰一人解雇せずにこの危機を乗り切ろうと心に決めました。

しかし、こんな火事場の真つ最中にさらに事件が起きます。ある日、現場の幹部候補として期待していた仲間が二人続けて辞めると言ってきました。自分が社長の進退をかけて守ろうとしても、仲間は辞めていく。社長業とはなんと切ない仕事なのかと思いました。けれども、考えてみれば当たり前で、事業の存続に必死になっていた私は、現場に対するさまざまな感度が鈍っていたのだと反省しました。愛する仲間が去っていく悲しみを振り切ってスポンサー探しを続けました。

たいへん不思議なのですが、先の四つの優先順位を整理し、その想いを投資家に素直に話すようになった直後に、当社をサポートしてもよいという企業に数社めぐり合うことができました。従業員を守りたいという思いが天に通じたのでしょうか。正しいことを行えば必ず宇宙が味方すると塾長がおっしゃった意味が直感的に理解できました。

結局、出資元の企業は二〇〇九年一月に倒産してしまいましたが、当社は連鎖倒産を危機一髪で逃れ、単独で事業を継続しながら、約半年後に株式の引き受け先を確定することができました。

一連のピンチのなかで学んだことは、「どんなにつらくても絶対にあきらめてはいけない」ということと、「従業員を絶対を守るのだ」という人の道に照らして正しいことを徹底すれば、意外なところから思いもよらない応援者が現れて味方をしてくれるということでした。

◎卑怯な計画を実行直前で思いとどまる

やっと企業存続の危機を脱したと思いきや、さらなるピンチに襲われます。

当社のスポンサー企業は、自分が見つけた二社とメイン銀行から紹介されたA社がありましたが、最終的にメイン銀行の意向を優先してA社に決まりました。

メイン銀行が紹介するのだから、まっとうな会社であろうと妄信した私が悪かったので

すが、そのA社には資金繰りが大変苦しい実態があったのです。当社の株を引き受けるにあたり、A社には引き受け料として毎月一定額をお支払いすることを約束し、それ以外の財布は当社とA社で別管理とすることが条件だったのですが、その約束がある日突然反故にされたのです。

ある月曜日の朝、当社の預金残高を調べると、何と一億円が消えていました。何事かとA社に問いたですと、資金繰りが苦しいから資金を抜き取ったとのことでした。事前の取締役会は一切開かれず、事後承認でしぶしぶ金消契約を締結する有様でした。もちろん、A社にそんな実態があることは当社の仲間には言えません。

それ以降も、資金の抜き取りが何度も繰り返されたため、当社の成長のためにはA社から独立するしかないと決意し、メイン銀行に何度も直談判に行きました。しかし、メイン銀行も約束を守らないA社に憤慨して事情は分かったと言いつつ、なかなか動いてくれま

せん。

株式を一株も持たないサラリーマン社長が、一〇〇%株主たる親会社株を譲ってくれと直接言えばどうなるか。「だったら社長を辞めろ」と言われてゲームオーバーです。事実、それとなく趣旨を匂わせて話をする、そのたびに、「だったらやめちまえ！　いつでも俺はお前を首にできるからな！」とA社の社長に怒鳴られました。

このときほど、資本の論理を痛感したことはありません。私はサラリーマン社長ですが、命がけでこの事業を立ち上げてきた自負はあります。しかし、株の問題となると、私には何もできないのです。この頃の三年間は私の人生で最も低迷した三年であり、行き場を失って酒に吞まれる日々が続きました。

既存店の業績は仲間が必死にがんばったため、リーマンショックや東日本大震災など、いかなる苦難をも乗り越えて毎年確実に増収増益を果たしていました。しかし、新規出店は出店競争入札に数字で勝っても、最後は親

会社の与信の問題で反故になるケースが続きました。

何度も何度もメイン銀行の説得を試みましたが、一向にメイン銀行が動かない状態が二年間続いたある日、この状態から抜け出すことはもう不可能だと悟った私は、新たな行動に出ました。仲間全員を同時に救うことができなないのであれば、ノアの箱舟をつくって一人ひとりでも段階的に救って行こうと決心しました。つまり、自分が先に社長を辞任し、再びホテル事業を行う会社を立ち上げ、利益が出たら一人また一人と段階的に仲間を呼ぶことを考えたのです。

その計画を実行する準備として、A社には内緒で妻の名義で新会社を設立しました。しかし現実には新会社がそう簡単に立ち上がるはずありません。精神的に極限まで追い詰められていた私は、当社の子会社として新たに設立予定であったベトナムの海外現地法人を、ノアの方舟に利用すべく、内緒で新会社に振り替えることを思いつきました。A社に対して

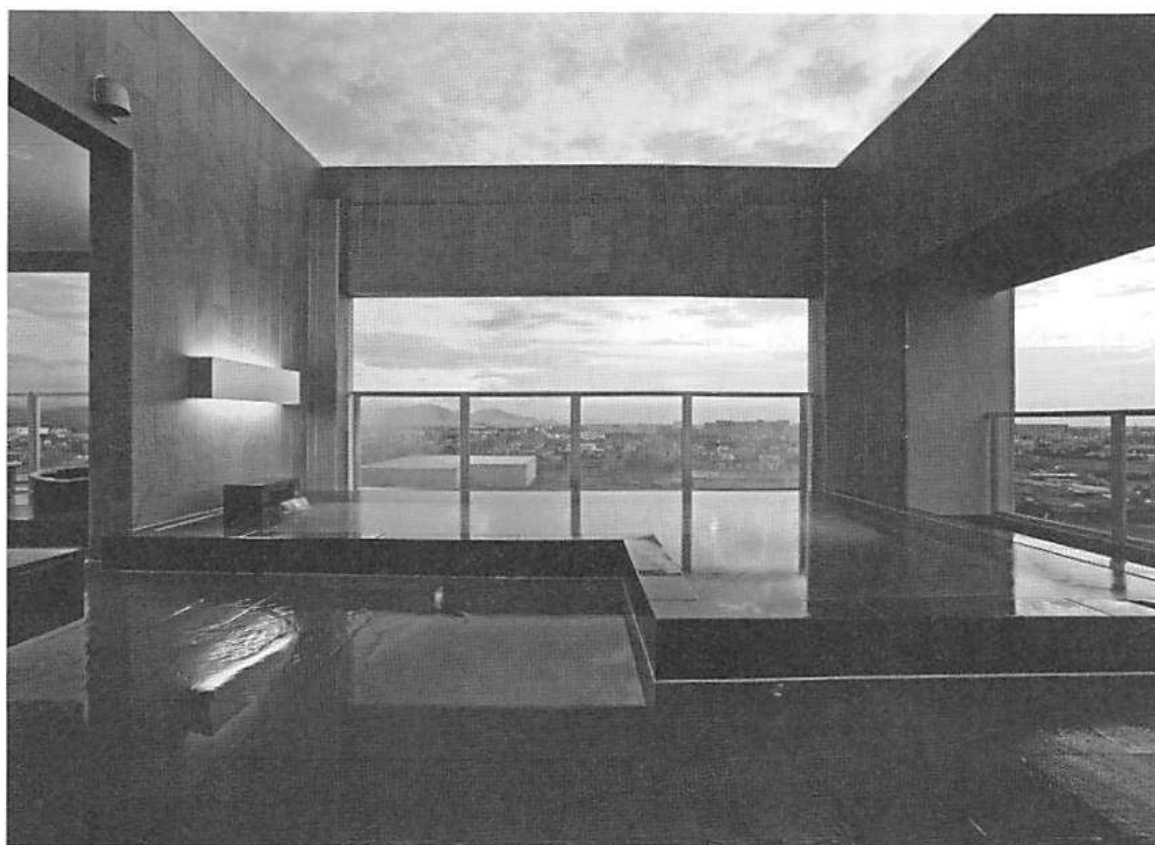
は当然に背任行為なのですが、仲間を救うにはこれしか方法がないのだと、自分の違法行為を正当化したがるもう一人の自分がいました。

当時は、一部でも良いから何とか仲間を救うのだという使命感と、全員を同時に救うことができない自分のふがいなさとで精神的に追い込まれており、正しい判断がまったくできない状況でした。違法行為を犯してでもノアの方舟計画を進めようと決断して、実行に移す直前のタイミングで、ふと塾長が仰っている「人の道に照らして正しい判断をしなさい」の一言が、いつもの塾長の声で、まざまざと私の脳裏に蘇ってきたのです。

その言葉で、私は我に返りました。いったい私は何をしようとしているのか？

従業員を守るという大義を言い訳にしているが、いま自分がやろうとしていることは、単なるずるい卑怯な方法ではないかと大いに反省し、ノアの方舟計画の実行を直前で思いとどまりました。その結論に至るまでの心が揺れ動き続けた数か月間は本当に悩み苦しみ

続けましたが、いま思えばこれがすべての分岐点でした。



静岡島田店 スカイスパ

◎晴れて悲願の独立を果たす

私は卑怯な手段はとらず、改めてもう一度だけ正攻法で全員を救うことにチャレンジしようと思い決め、再度メイン銀行に独立の交渉を再開しました。交渉に失敗すれば、自分の社長の立場も危うくなります。そんなサラリーマン社長にありがちな利己の迷いを絶つために、今回の交渉が失敗したら社長を辞任すると自分で決めました。

「当社の未来のためには独立が必須である。そうでなければ、永遠に資金を吸われてしまい当社の成長発展はありえない。その環境が続くようなら、私は責任を取って社長を辞任する」という趣旨を、決死の覚悟でメイン銀行に説明しました。不思議なことに、三年間説得し続けても動かなかったメイン銀行が今回は「解かった」と言ってくれ、一気に行動を起こしてくれました。難航を極めると予想された交渉を極めてスムーズに説得し、当社独立の承認をA社の社長から引き出してくれました。メイン銀行の担当部長さんの機転の

きく交渉術には本当にびっくりしました。

晴れて二〇一二年六月、当社の一〇〇%株式に対して、私によるマネジメントバイアウト（経営陣による株式の買取）が成立し、三年越しの悲願であった独立を果たしました。自宅の住宅ローンすら組んだことのない私が多額の借金を背負って実現した独立でしたが、このときの喜びの深さは人生最大でした。

ふと見上げた空をみて空はこんなにも青かったのかと感激したことを、今でもはつきり覚えています。過去三年間、ずっと資本の論理に苦しみ続けていたので、やっとまっとうな経営ができるスタートラインに立てたというのが実感でした。

独立直後の翌七月には、日本で最も権威のある日経ビジネスのホテルランキングで当社が顧客満足度日本一の栄誉をいただきました。派手さのない当社には本当にありがたいことで、現場の仲間は日本一の評価に涙して喜びました。

また独立三カ月目にして、独立前はなかな

か取れなかった新規の出店契約がさっそく決まりました。その後も以前に比べて十倍以上の質の高い出店情報に恵まれ、創業当時の本来のスピードで再び出店を進められることに本当に感謝しています。

独立以後、あまりに良きことが続いているため、人の道に照らして正しいことを実行すれば宇宙が味方をしてくれるという塾長の教えを改めてしみじみと実感しています。

当社は現在、国内外で十二棟千八百室のホテルを経営していますが、二年後の創業十周年までに全国で三千室、海外で二千室、合計五千室の出店契約を確定させ、売上高百億円、経常利益十五億円の実現をめざしておるごとなく邁進していきます。

何年に一度しかないくらいの、経営の本当にド真剣な決断の狭間にあって、どんなに精神的に追い込まれても「人の道に照らして正しい判断をしなさい」という塾長の教えに導かれたからこそ、今の自分があります。ノアの方舟の決断で、もしも卑怯なまねをしてい

れば、今頃、私は犯罪者になっていたと思います。



ブラジルでの交流勉強会の発表者たち 左から長谷川氏、村田氏、穂積氏

入塾以来、塾長やソウルメイトから数多くの本質的な教えをいただき、今まで経営を続けて来られたことに心から感謝します。また創業以来、どんなに苦しい時期も私を信じてついてきてくれた当社の仲間と、どんな苦境にあっても常に私を信じて励ましてくれた妻に心から感謝いたします。

本当にありがとうございました。

◎塾長コメント

強い意志が物事を成就させる元になる

◎今後とも正しい判断に基づき、慎重な経営を心掛けよ

穂積さんの今のお話を聞いて、なんと波乱万丈な人生を歩いてこられたのだろうと思いました。その中で、人間として正しい判断をするということをその都度、節々で思い返されて、それに沿うような判断や決断をされて

きた結果、今日の自分が存在するのだというお話でした。

よくぞ、悪魔のささやきに耳を貸さず、私が言っている「人間として正しい道を歩きなさい。正しい道を判断基準にきなさい」ということを、悩みながらも、その都度その都度、思い返して正しい道をとってこられました。私も今日の自分を思い返して、穂積さんの成功が、うれしいと同時に、ハラハラして話を聞いておりました。

ホテル事業というのは。私はたいへん難しいものと思っています。私自身もホテル事業にいくらか関与しておりますので、その中で、すばらしい経営をやっているという事は、確かにあなたにはもう、そのような分野の才能があるのだらうと思います。

ですが、次から次へと出店をし、現在ある千数百室の規模のホテルを三千室にまで出していく、そういうお話がありました。確かにアグレッシブに市場に展開し、今は勝ち戦になっていますから、それも正しいかもしれま

せん。

しかし、あまり急いで拡大していくことについて、私はもともと石橋を叩いて渡るタイプの人間で、今日の京セラを経営するにしても、すべてにおいてそういう慎重な経営をやってきました。それだけに躍進していますけれども、その部分は十分に注意してやっていただくようにアドバイスをしたいと思うのです。

えてして波乱に満ちたものが人生です。順調にばかり行くはずはありませんので、十分注意しながらやってください。以上です。

△二〇二三年五月九日 盛和塾ブラジルツアー交流勉強会での体験発表より▽

※発表時、塾長が体調不良のため塾長コメントがありませんでしたが、後日穂積さんの発表映像をご覧いただいた上でコメントされています。