提言

# 情熱と経済合理性をもって100年企業を目指す

ホテル三日月グループ代表取締役　小高（おだか）　芳宗（よしむね）

千葉県の教育関係の皆様には、子供たちの研修・修学旅行はもとより、先生方の歓送迎会等でも年間約20,000名の皆様にご利用いただいておりますことに心から感謝申し上げます。親子三世代から愛されるホテルを目指して参りますので、引き続き変わらぬご愛顧をお願い申し上げる次第です。

私ども三日月グループは数多くのお客様、地域の皆様に支えられ続け今年で創立60周年を迎えました。主な事業所は、千葉県に「勝浦スパホテル三日月」「鴨川ホテル三日月」「龍宮城スパホテル三日月」、栃木県日光市に「日光きぬ川スパホテル三日月」を展開しております。2019年には、ベトナム中部のダナン市に進出し、日系企業最大の120億円の大型投資とし、総面積13haに及ぶ大型リゾート開発に着手しており、昨年末には温泉＆全天候型アクアドームを先行オープン致しました。2021年夏には294室の全室オーシャンビューのホテル棟がオープンする予定です。このダナンプロジェクトは、「日本文化の発信基地」として、日本の文化をPRするという大きなコンセプトのもと進んでおります。ダナン市での三日月グループでの成功が、今後の日本企業進出・誘致における広告塔となるようにと考えております。現在三日月グループには、日本人スタッフ約1,000名とベトナム人スタッフ50名が正社員として在籍しております。性別・人種・国籍をボーダーレス化し、グループの社訓「和」にあるように、目先の自己の利益にとらわれない姿で「和を以って貴しと成す」ことに、全スタッフの総力を上げて挑戦します。

**【中小企業最大の強みである「意思決定の速さ」】**

国内はもとより、海外事業も展開していく中で必要であるものは、中小企業最大の強みである「意思決定の速さ」を活かした経営判断だと実感しております。海外事業（オフェンス）はもちろんのこと、国内事業（ディフェンス）をより強固なものにする為に、ライフサイクルコストに鑑みた修繕維持投資と、未来に対する新規商品投資を毎年一つ重ねる気持ちで経営をしております。例えば、2019年の夏に勝浦市の海岸にて新たなチャレンジを試みました。今から20年前の勝浦ホテル三日月８月の宿泊者数はおよそ２万人以上で推移しておりましたが、それ以降は徐々に宿泊者数が落ち込み、2018年には16,000人、20％減と落ち込んでおりました。そんな中、ダナンプロジェクトにて展開を考えていた海上アスレチックを、「まずは勝浦でやろう、これができたら勝浦の目玉になる！」とひらめき、日本最大級のウォーターアイランドをオープンする運びとなりました。25種類以上の海上アトラクションを新聞折込チラシをはじめ、テレビ、ユーチューバーの受け入れ等で大々的にPRしたところ、宿泊者数が前年比17％増の19,400人となり、直近過去10年で２番目の好成績となりました。また海水浴客においては、前年比352％、35,000人ものお客様にお越しいただき、勝浦市中央海水浴場が昔の賑わいを取り戻したと言われました。このような挑戦と試行錯誤を繰り返しながら、創業者がこれまで築いてきた経営資源を生かし、変化しながら進んでいかなくてはならないと考えております。

創業者は「観光地は創るものだ」という信条をもってホテル経営をしておりました。実際、創業者は漁業しか産業がなかった勝浦市に観光ホテルを立ち上げ、亡くなる直前にはベトナムダナン市に進出するにあたり、あえてメインの繁華街から離れた地域に土地を求めました。このようにゼロからイチを生み出していくことこそが、地域の発展、そして三日月グループの発展につながると思うのです。

**【100年企業をめざして】**

日本は世界２位に10倍以上の差をつけて、100年企業が世界で一番多くある国です。その行動様式には、伝統を継承しながら環境の変化に適応し革新し続ける考え方と、地域社会と共生し続ける考え方があります。企業の平均寿命が23年と言われる時代に、60期を迎えた弊社は、長く続く伝統的で不変的な良い部分を残しながらも「今ある価値観が最善」とは思わずに、常に「どうしたら今よりよくなるだろう」という気持ちを持ち、「問題がない」ことを「問題」としながら顧客満足度と従業員満足度の向上に努めます。

また、「設備投資に金をかけ過ぎて潰れた会社はあっても、社員教育に金をかけ過ぎて潰れた会社はない」と考え、外部講師を招聘し社員教育にかける時間を増やしております。中でも幹部は、持続的発展のバイブルと言われる「貞観政要」までも身に付けようとしております。創業者の「英雄型経営」と、下達上通組織の「参加型経営」を二刀流で実践し、時代の流れに常に適応する、質の高い三日月スタッフの教育に挑戦し100年企業を目指して参ります。

**【「困った時に人の役に立たなかったら意味がない」】**

2020年は三日月メンタリティーについて考えさせられた年でした。人命救助等、どんなに正しいと思う決断をしたとしても、異なった観点から、否定や疑義を呈することができます。今回のコロナ禍のような誰も経験したことのない状況においては、正しいと思うことを多角的な視点から検討し、合理的な根拠を踏まえつつ、信念と覚悟をもって経営判断し、結果を出さなければなりません。風評被害に晒されるリスクがある人道的な救助をしなければならない時、「義を見てせざるは勇なきなり」という精神から、どうしたら実現可能かを考えるのが経営者であり、空気を読んだ多数派の結論に従うよりも、置かれた立場で可能な協力をすることこそが、多くの人の幸せを実現するのではないかと思います。経営判断でギャンブルをすることはリーダー失格ですが、リスクテイクしないこともリーダーとして失格であると考えます。最悪の事を想定しながら、最高のシナリオに向かい、リスクを最小化した上で、勝算の高いリスクテイクをする。これまでも人が困っている時には、分度に応じ、身の丈に合った社会貢献をしていきたいと思い行動してきました。困った時こそ支援して下さる方々が「懸けてみたい」と思う企業になり、多方面に恩返しして参りたいと思っています。こうした信条での経営が、「誰もが二の足を踏むこと」を「誰かがやらねばならないミッション」へと昇華させ、企業を成長させる経営思考なのだと考えます。

**【一致団結を合言葉に】**

コロナ禍においては、三日月グループの合言葉として「一致団結」を掲げております。創業から続く60年間の理念と、企業の存続をかけて難局を乗り越え、様々な変数を踏まえたバランスある経営を体現していきたいと考えます。創業者の経営理念と社訓を守り、「冷静（そろばん）と、情熱（勇気ある経営判断）」を併せ持つグループとして、日本のみならずベトナムにおいても一致団結した企業として生き残る覚悟で臨んで参りたいと考えます。正しい事をすれば必ず報われる訳ではないが、成功企業はすべからく正しい事をする。「いつか誰かがやるなら、ホテル三日月がやってみたいから……。」