

沖縄事業再生研究会



TRINITY INC.

トリニティ株式会社

〒904-0117沖縄県北谷町北前1-17-11

+098.936.8312 telephone

[www.trinityinc.jp](http://www.trinityinc.jp) url

# サンマリーナホテル 再生事例

2004.3 - 2005.11

October 30, 2006

## 1. 財務的な成果

---

- 客室単価が5年ぶりに上昇トレンドに転じる
- 総売上が5年ぶりに上昇に転じる
- 純利益が実質的に12年ぶりに黒字転換
- 経常利益は-3200万から、1億2800万円に増加
- 2005年の営業キャッシュフロー約2.3億円を達成  
(投資簿価28億円に対して約8.2%を確保)

# 1. 財務的な成果(つづき)

	想定	実績	4年間 平均	2000	2001	2002	2003	2004	2005**
経営主体			前経営	ゴルフ振興	ゴルフ振興	スルガ	スルガ	3月より 経営開始	年末にて 辞任
経営 イベント									7月より トリニティ 経営導入
稼働率	↓	↓		72%	72%	82%	84%	81%	78%
客室単価	↑	↑		16,800	16,400	14,100	14,700	15,500	16,200
イールド	→	↗		12,000	11,900	11,500	12,300	12,500	12,544
来泊者数	↘	↘		131,800	131,600	148,800	154,100	149,400	143,400
客室売上	↘	↗		879,500	865,800	843,100	898,500	912,500	915,700
料飲売上	↓	↓		717,600	675,500	687,300	644,400	629,200	601,400
総売上	↘	→		2,168,000	2,087,000	2,077,200	2,073,200	2,085,600	2,021,800
営業利益	↑	↑	-74,400	*	*	*	17,600	57,800	108,305
経常利益	↗	↑	-51,868	*	*	*	-31,500	14,200	127,500
営業CF	↑	↑	34,800	*	*	*	*	170,500	232,700

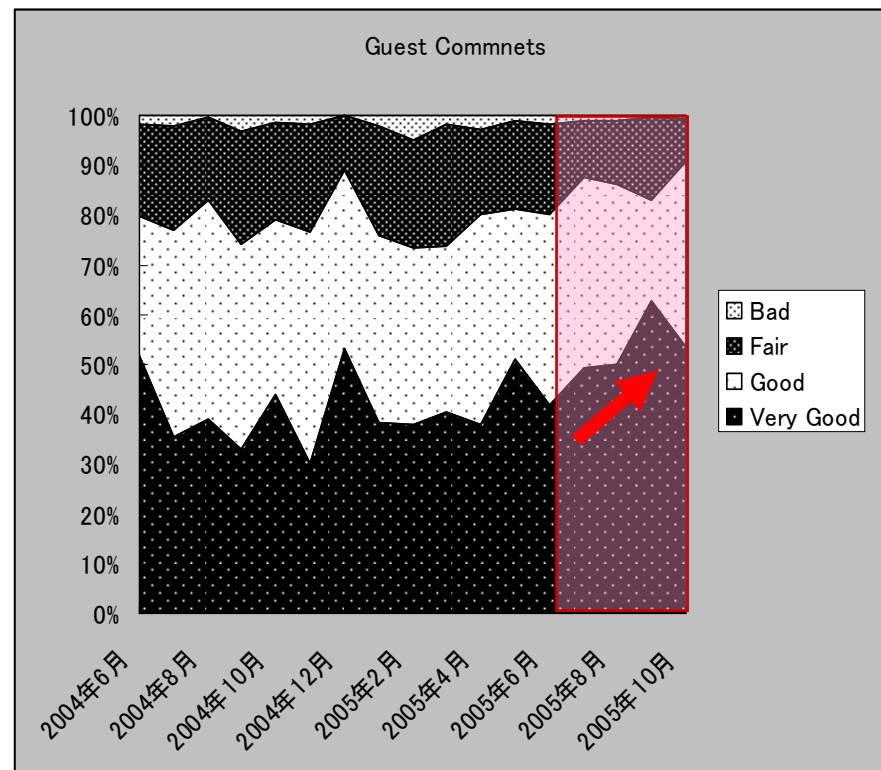
(売上、利益等の数字は1,000円単位)

\* 減価償却の計上方針が年度ごとに変更されたり、非継続的な費用が発生するなど、収益の連続性が表現しにくいいため4年平均の額を表示しています。

\*\* 1～10月の実績および11・12月の予算によります。最終実績はこれを上回ると考えられます。

## 2. 顧客評価の著しい向上

- 顧客コメント数が著しく増加
- 従業員に対する暖かいコメントが急増
- 広範囲の従業員が評価される内容
- お客様の感動が伝わる、心のこもったコメントの急増。コメントというより手紙に近い



	大変良い	良い	普通	悪い
トリニティ経営導入後	53%	34%	13%	1%
前年同時期	37%	41%	20%	2%

データはサンマリーナホテルのゲストコメント集計表による。右下上段、「トリニティ経営導入後」のデータは2005年7月～10月の平均値、「前年同時期」は2004年7月～10月の平均値。

### 3. 運営・財務に関する対応

---

#### ■ 価格戦略の転換

- 稼働率を下げ、現場の運営負担と変動費を軽減すると同時に、単価の上昇トレンドへの転換を図る。

#### ■ 大型追加投資を当面見送り、ベッド、ウォシュレット、カーペット、家具などの機能的な什器備品を中心に年間2億円の集中投資

- 営業CFと内部留保のみで原資を確保し、現場の独自性を維持。

#### ■ 追加投資と支出決済の一つ一つは具体的な経営行動であるため、良くも悪くも全社員に対して明確なメッセージを発する。すべての決済は従業員の「自信回復」をサポートする意図を強く意識する

- 追加投資に関する季節要因を無視する方針。「社員が必要な時が必要なとき」
- 経営が判断をしない姿勢を明確に(ユニフォームのデザイン、カーペットの柄など)。→判断は現場、決断と責任は経営。
- 直接対話による意見の吸収と「すぐやる」姿勢を行動で示す。
- 「経営から遠い」社員のアイデアと意見を積極的に採用。

## 4. 新・人事考課基準の骨子

---

- 成果主義人事考課の廃止
- 売上目標、顧客満足度目標の全廃
- 人事考課基準は、①人間的な成長、②どれだけ人の役に立ったかの2点のみ。リーダー選別基準も同様
- 上司に対する部下の評価を重要視
- 解雇・契約非更改・降格・減棒の原則廃止
- パート職員「定年制」の廃止
- 教育システム、トレーニングの全廃
- 経営情報と人事考課の全面開示

## 5. 主な人事的対応

---

- 社員、パート、パートナー会社社員の全員約250名と面接メッセージを一人ひとりに直接伝える
- 人材開発会議の設立(びっくり人事をブレインストーミング)
- 約5年ぶりに正社員の給与ベースアップ(年2回)
- 決算賞与を含み年3回の賞与支給(パート社員を含む)
- 数年ぶりに新卒採用を復活し6名採用
- 数年ぶりにパート社員の正社員登用(6名)を実現

## 6. 新・人事考課基準導入後の経営現象

---

- 時間のおよそ95%が人事関連に
- 指示をすることが殆どなくなる。この現象は幹部にも広がる
- 必要労働時間が激減。1日平均数時間で足りるようになる
- 労働効率は数十倍に
- 「愛」が社内で流行語に
- 一番変わったのは経営者自身





CHOOSE LOVE.

補足資料

## 7. トリニティ株式会社概要

名称:	トリニティ株式会社 (英文表記: Trinity Inc.)
資本金:	1,600万円
設立:	2006年2月3日
所在地:	〒904-0117 沖縄県中頭郡北谷町北前1丁目17番地11
URL:	www.trinityinc.jp
決算日:	12月31日
監査法人:	監査法人トーマツ
取締役:	樋口 耕太郎(代表取締役社長) 末金 典子
事業内容:	<b>「経営受託事業」</b> ホテル、航空会社、料飲チェーン、教育事業等の「労働集約的サービス業」を対象とする、事業再生および経営請負サービスの提供。 <b>「投資事業」</b> 沖縄・東アジア地区を対象とした投資事業。
代表者略歴:	1989 野村証券株式会社 1993 米国野村証券(出向) 2001 株式会社レーサムリサーチ 取締役マーチャントバンキング部長 2004 株式会社グランドオーシャンホテルズ 代表取締役社長 サンマリーナホテル株式会社 代表取締役社長 2006 トリニティ株式会社 代表取締役社長(現任)  1989 筑波大学 比較文化学類(BA) 1997 ニューヨーク大学 経営学修士課程(MBA)

## 8. サンマリーナホテルに係るイベント

- 2004年3月：
  - ・株式会社レーサムリサーチが約28億円でサンマリーナホテルを取得。樋口が経営を担当する。
  - ・基礎経営作業を中心に、売上、価格設定、営業、費用、追加投資、維持管理、などの対応。
- 2004年12月：
  - ・経常利益1400万円を計上し黒字転換。
  - ・予算を上回ったため全従業員・パート社員に総額1000万円の決算賞与を支給。
  - ・年末から年始にかけて、代理店と激しい価格交渉。単価の大幅引き上げを実行。
- 2005年1月：
  - ・「日本一暖かいホテル」を経営目標(イメージ)に設定。イメージ実現に向けて試行錯誤を開始。
  - ・幹部のチームワークが急速に固まり始める。
- 2005年4月：
  - ・数年ぶりの正社員登用と新卒採用6名。
- 2005年5月：
  - ・人事考課基準の全面改訂に着手。
- 2005年7月：
  - ・愛と人間関係を中心とした新・人事考課基準を施行。
  - ・従業員、パート社員全員との社長面接を開始する。
  - ・数年ぶりのベースアップと昇進。幹部を含む人事異動。人事考課の全面開示方針を決定。
  - ・この月から顧客コメントの数が急増し始め、評価が著しく向上する。
- 2005年10月：
  - ・旅行業界の下期(9月－3月期)に入り、収益が急速に予算を上回り始める。
  - ・サンマリーナの評価が急上昇し、代理店から問い合わせが増加。
- 2005年11月：
  - ・サンマリーナホテル代表取締役の交代。
- 2005年12月：
  - ・2年連続で予算達成。経常利益約1.3億円、営業キャッシュフロー約2.3億円(いずれも推定)。
- 2006年2月：
  - ・約57億円(推定)でイシンホテルズグループに売却される。

## 9. オセロゲーム戦略理論

---

- オセロゲームはコーナーを取ったものがゲームを制する。ゲーム途中における単純な取得数と、ゲームの優劣はほぼ無関係である。
- 将来のゲーム盤の大きさと形状は驚くほど変化する。このことがゲームをおもしろくしている。
- 将来のゲーム盤の形状とコーナーを特定し、取得することが経営戦略の目的である。
- 将来の様々なタイミングにおけるコーナー取得を検討することができるため、誰でも、どの業界でも、どのような技能を持つものでも、取得できる可能性のあるコーナーが存在する。反対に、将来のコーナーを取得する者は、現在全く異なる「業界」に存在するかも知れない。
- コーナーを具体案件で「取得」することが好ましい。