

今回の新型コロナウイルスは、世界的に大きな経済的な打撃を与えることになりました。人類の歴史をたどるとペスト、スペイン風邪、エボラ出血熱などを体験してきたものの、イスラエルの人類学者ユヴァル・ノア・ハラリの言葉を借りると「われわれ世代が被る最大の危機」となりました。特に飲食業、ホテル業、観光業、イベント業、航空業など「人が直接に動く、会う、集まる」ことによって成り立つビジネスへの打撃は甚大です。

ホワイト企業大賞では、非常事態宣言が続く中、5月10日に企画委員と過去に応募した企業、約30名の方々が集まりウェブでの対話会を行いました。その中で近年インバウンド需要を中心に業績を伸ばしていた道頓堀ホテルグループの専務橋本明元さんが現状をお話しました。同社は創業50周年、大阪で3つのホテルと2店のパチンコ店を経営する企業体です。中国を中心とする海外からの顧客を90%とする同社は、今回の新型コロナウイルスの影響を受け、1月末より宿泊客のキャンセルが増え始め、2月には普段は90%を誇る稼働率が、10%にまで落ち込みました。ホテルは3月には2店、4月には3店舗目も休業に、非常事態宣言を受けパチンコ店も休業としました。正社員82名、パート・アルバイト145名、合計227名（2018年9月現在）の社員がいる中、橋本明元さんは、今回の状況における優先順位を次のように明確に決めたといいます。

- 1 社員の健康
- 2 社員の雇用
- 3 社員の生活
- 4 会社の存続

そして、今回のように「企業に故意、過失による行為。又は信義則上これと同視すべき事由」でないケースでは、企業側に休業補償をする義務はないものの、補償を100%する決断をしました。同規模の同業他社の状況を見ると、社員に休業補償100%する会社も少数ですが、パート・アルバイトまで休業補償をする会社は稀中の稀です。しかも雇用保険未加入者も対象にしていることは驚愕に値します。

これにはひとつのエピソードがありました。パート・アルバイトの休業補償をどうするかということでした。当初は雇用保険に入っている40名に限り休業補償をすることに決定したそうです。しかし、「何ともひっかかりがあって。働いている人の顔が見えるので。生活できないのも分かるので」と、決定の2日後に、雇用保険に未加入のパート・アルバイトも補償対象に広げました。経営者としてのギリギリの苦悩のなか、自らの決定を覆したのです。声を詰まらせながらの話に、ときおり深い沈黙があり、対話会の参加者の中には涙する者も多かったです。専務の橋本明元は、ひとつの判断軸として「自分の家族だったら、子供だったらどうするか」と思って決断しているといいます。

また、昨年の台風でも稼働率が10%に激減した経験もしており、ホテル業はリスクが大きいビジネスであると認識、リスク管理として、手元に8億円の現金があったものの、コロナ

騒ぎが大きくなる、1月からさらに金策に走っていました。それは、月間6000万円のキャッシュアウトを考慮したとき、休業状態が続いたとしても少なくとも1年半は会社を倒産させないためでした。「悲観的に計画し、楽観的に行動する」という稲盛和夫の教えがベースにあったといいます。

もともとインバウンドビジネスを中心にしていることへの批判もあるかも知れません。しかしこれには深い理由があります。橋本さんは、中国人の父親と日本人の母親から生まれたハーフ。幼い時はこのためにいじめにあったこともあったといいます。この原体験のなかで、「日本と世界の架け橋になること」を企業の揺るぎない主軸としています。「ややもすれば、国と国が対立、分断するなか、海外から来た人に日本の良さを知ってもらいたいし、日本を好きになってもらいたい。日本人にも海外の良さを知ってもらいたい」という、強い思いがビジネスの原動力になっています。「コロナ禍にどう過ごしたか、正々堂々と語れるようにしたい。恥ずかしい話だが、一時は酒に逃げようとしたこともあった。しかし自分がしんどいときに、いかに人のために生きることができるか。人間力を高めるチャンスだと思って今は邁進している」といいます。

人が直接動けない、人と人が直接会えない状況が続く中、今後も一旦収まった新型コロナウイルスが再発する可能性も大きいと考えたとき、海外からの宿泊客を対象とする「日本と世界の架け橋」を主軸とするホテル業は、厳しい状況が続くことが懸念されます。合理的に考えたとき、主軸の見直しも含めた、ビジネスモデルの転換も必要と考えられます。しかし、1点の光明があります。1週間前に料理のデリバリーを始めたところ、予想を遥かに上回る2000セットの注文が入ったのです。多くの人がこの企業を応援したいと思っている事実がある。合理性や理屈を越えた、人格や社格、人徳やいうなれば「社徳」がここに育っているように伺えます。自らの弱みや、迷いをも隠すことなく、さらけ出し、軸に沿って、真摯に行動し続ける過程を赤裸々に吐露した橋本さんの話を受けて、旧知の仲、徳島県のネジ製造業西精工、西泰宏社長はエールとも受け取れる感想を述べました。「私は橋本さんに個人として1000万貸してもいいと思っている。そういう人は、100人はいる。ようは経営者としての信頼。だから事業が厳しくとも心配していない」。

文責：小森谷浩志