

2016年8月4日(木)

一橋マネジメントアカデミー第一回 リゾートトラスト伊藤社長 講演録

皆さん、こんばんは。リゾートトラストの伊藤でございますが、今日はほっとしました。名古屋でこういう会合をやると、先輩が2、3人必ず来て、なかなかうるさい先輩で大変なんです。今日は気楽にいばってお話ができるかなと思います。

今日のテーマは、会社をどうして興して、どのようにうまくいったかということですが、事業というのは、たまたまということが多いです。

当時は何を考えたかという、ちょうど田中角栄の列島改造の最中でした。いろんな開発をして、日本列島をよくしようじゃないか。そのときたまたま私は、本業は公認会計士事務所をやっており、いわゆる不動産鑑定士で、当時地価公示制度が始まって、地方の地価公示委員をやっていましたが、いろんなところで開発の話だけはいろいろ聞いてました。何が足りないかという、ホテル業がみなうまいかない。世界で日本だけがホテル業がうまいかない。なぜかと思いました。

ホテルという業態ができた頃、例えばリゾートに関しては全部温泉旅館、ほとんどホテルはありません。都市はどうかという、逆に旅館は全部駄目になって、ビジネスホテルにどんどん変わってました。中身はどうだったかという、両方とも悲惨です。リゾートの旅館に関しても、その当時のビジネスモデルが世の中にあまり受け入れられなくなっていました。都市のホテルはどうかという、見よう見まねでホテルタイプにしたけれど、サービスやホテル経営ということがまったくできておらず、昔の旅館経営で、プレハブ的なものを作って泊めるだけでした。ですから、結局は、産業や事業形態になっていませんでした。

日本も戦前は、先進国と同じぐらいの文化度もあり、そこそこのレベルでした。実は戦前はちゃんとしたホテルもあり、ちゃんとしたレストランも、サービスもちゃんとありました。文化的にも日本は先進国とほとんど変わらないレベルまでいってましたが、戦争で全部なくなって、知っている人もいなくなり、なんとかやっぺいこうということで、日本のそれまでの文化がなくなって新しくなりました。

そういう時代を過ぎて、所得倍増論とか、ものを作れ、増やせという時代から、今度はもうちょっと地方から全部の日本列島改造と、根っから日本を変えてよくしていこうという頃でした。ちょうどその頃、私も会計士をやったり、鑑定士をやったりして、いろんな情報を得ていましたが、そのときはホテル業に関してはそういう状態だったので、これは新しい形態を考えれば、ビジネスになるのではないかなという勘だけでした。

自分でビジネスをやるのではなくて、誰かに相談を受けると、こういうことがいいのではないか、というコンサルタントのようなことをやっていました。たまたま兄と同年代の、私と一緒にやっていた、もう一人の伊藤という会長がいますが、二人で始めました。たまたま飲み友達というだけの間柄で、二人ともぜいたくが大好きで西洋かぶれ。日本のやつはよくないので、なんとかアメリカやヨーロッパ並みのいいホテルを作って

はどうかと、金もないのに考えて、二人で当時の金で5000万ほど集めてこの会社を始めました。

最初は名古屋市内のあるお寺さんが土地を持っていて、ゴルフの練習場に貸していました。その地代を聞いたところ、月数十万でした。たまたま相談を受けたので、僕は鑑定士もやっていたので、「この土地で、20万、30万などと、そんな馬鹿なことはないですよ。普通にやれば200、300万になりますよ」「どうやったらそうなるんだ。お金も何もないぞ」と言うので、「誰か金持ちに建てさせて、自分で区分所有をして、それをまた貸せば、それぐらいにはなりますよ」という、そういう提案をしてあげたら、そのお坊さんはどういうわけか、僕がたまたま会計士で鑑定士で、国の委員もやっていたので信用したのでしょうか。それでぜひやってくれと。すぐやってくれと。それで、どうしようかということで、たまたま友達だったイトウたちと、面白い話だ、どうだと。日本にリゾートがないね、という話をしていたので、そういうビジネスをしたい、ということになりました。

私の実家も実は旅館をやっていましたが、旅館は全く駄目で、当時は全部壊してビルにしていました。あそこはどこに騙されたかということ、三井不動産じゃなかったか、結果的には大開発をするという話で、うちのおやじはものすごく短期で、そういう話があって、「皆さんでやりましょう！」と言われて、いの一に賛成して、なんとも早まって旅館を勝手に壊して、早く早くといって、他がうんと言わないとできないのですが、そんな失敗をするぐらいでした。

そういったことで、私も開発の話は大好きでした。当時、名古屋には名古屋観光ホテル、まともなホテルはひとつでした。あとヒルトンホテルができた頃です。あれと同等ぐらいのものを作ればいいのではないかと。彼が1000万で私が500万。あとは名鉄百貨店さんや、あとはゼネコンさん、鹿島建設さん、丸紅さん、彼らが出資してくれて5000万の会社を作りました。どうして出資してくれたのか、なんとなくいけそうだと、思ったのでしょうか。どういうことか、いけそうなのか、そういうヒルトンのようなホテルタイプの建物を作って、部屋は全部契約。サービスはホテルサービスをつけます。こういうものはないから、いいのではないかと、たまたまそういう提案をしたところ、皆さんお金を出してくれて始めました。これがきっかけです。

5000万で20億円かかりました。よくやってくれてたなと思います。本当はすぐつぶれかかったんですが、うまくいった一つの理由は、全部大手と付き合ったことです。お金は丸紅さんが全部立て替えてやります、鹿島建設さんが建設は全部やります、販売は名鉄百貨店さんがこれ面白いなということで自分のところの外商で全部売ります、

●(0:11:47)さんは設備は全部私のところでやりますと、こういうことで集まっていたいでやったので、うまい具合に大きなところに分かれています。そういう関係だったのでできました。だから大きなところと付き合う。これも運です。たまたまそのときにそういうところと付き合いがあったので、手伝っていただけました。

当時は列島改造で、向こうの人もたぶんやりたくてしかたなかったのだと思います。丸紅さんも鹿島さんもやりたくてしょうがなかった。小さい会社だろうとなんだろう

と、企画さえよければ、土地がちゃんとあって、いい場所にあるというならいけるんじゃないか、ということですべてお金も出して、20億かかるやつを作ってくれたわけです。

部屋をどうするかというと、当時は25億ぐらいで値付けをして、部屋だけ発売しましたが、これがうまい具合にいきました。名鉄百貨店さんの外商で、初めてのものだということで、売り出して1年も経たないうちに、完成する1年ぐらい前に完売しました。そうすると、株主の皆さん大喜びです。「伊藤さん、次の企画はどうだ」というので、「次はこれからリゾートホテルはないですよ、世界中見ても。いいリゾートホテルを作って、会員の人たちにお金をいただければ、必ずいいものができるから、これを考えるけどどうですか」というと、「やってくれ」ということで、お金も出してもらって次のやつにかかりました。

ところが、ちょうど完成の3カ月前ぐらいにオイルショック。すごい勢いで、すべてのものがなくなり、資材もなくなり、工期もぎりぎりでも何かも大変でした。列島改造でわーっと景気がいいところに、急激な物価高でした。そうすると、買った人たちも、経済変動にはあつというまに消極的になる人がいて、3割ぐらいキャンセルになりました。5000万のお金で20億の仕事をやって、25億契約ができたから、次の仕事でまた10億ぐらいつぎこんで、それでキャンセルが出るとどうなるかということ、キャッシュがまったく足りません。25億の3割、7億5000万が入ってきません。

ところが3月だから、すぐに決算がきました。決算上はどういうことになるかというと、全部売れたのと同じ、まるごと利益になります。なぜかということ、2割金も払ってます。25億の2割が利益で、利益が手数料でもらったやつが、皆さんそれはいいよと、キャンセルということは。だからお金は残金入ってこないのに、利益だけ上がって、すぐ今度は税金です。さすがにこれは手ごわくて、なんとも待ってくれません。あとはどうするかということ、大手の皆さんに丸紅さんと鹿島さんになんとか面倒みてよと。一旦売れてたんだから。

そうしたら彼らはオイルショックでどうなったかということ、2割ぐらい儲けがなくなっていました。資材が高騰して。「伊藤さん、余ったやつを利益を出せるように、倍ぐらいにして売ってくれませんか」「いいよ」と。「そのかわり、売れたやつはあんたたちの代金にしますよ」と言ったら、「ああ、もう結構です」と。このとき思ったのは、大企業というのは、お金よりも自分たちのところの成績、利益がどうか、損が出るかどうか、ということのほうが大切なんです。中小企業はキャッシュのほうが大切です。大企業は、利益のほうが大切。この価値観の違いがわかっていたら、どこを攻めると大企業とうまくいくか。我々は何をすれば生き残れるかということ、我々が一番大切なのは、自分のキャッシュをどうきちっと手当できるかということなので、支払い困って、7億5000万も、お金まったくなくて、次の仕事もやり始めたところで、もう大変です。

たまたま相手が大手だったので、彼らは喜んで、そのかわり倍にしてあげるといったら、それだけでも喜んで、お金のかわりに在庫ですから、現物でどうぞ。そのかわり売ってください。前のやつがあつというまに売れたので、彼らも勘違いしたんでしょう

ね。またすぐ売れると。売れるわけがないでしょ、倍にして。オイルショックで世の中ひっくり返ってるのに。それでも口先では「ああ、どうぞまかせてください。すぐ売れますよ」ということで。

第1回目が、会社を作って1年半で、普通ならつぶれてます。7億5000万の金がなくて、なんともなりません。税金が払えません。あっというまに利益が出て、お金だけがなくて。資本金が少ないので。ここで皆さんに言うのは、あんまりそういうことはやっていけません。うまくいってもいかにしてもいいようなことを、計画してやるのが事業やるには普通でしょうね。僕の場合は、ひとつには運がよかったということと、もうひとつは組んだ相手が大きいところだったということで、我々よりも零細なところには、迷惑かけることなくいけたのかなど。これがよかったです。

皆さん、もし事業をされるときは、大きい会社が一緒に組んだらいいぞ、と思わせるような企画を出すことです。そのひとつは、これから需要があるかどうか。将来の需要見通し。何をするかというと、彼らが納得するか、ここだけです。何か考えがあってそれをやるときに、一番大切なのは、一番近いところ、あるいは大手。一番勉強になるのは詐欺師ですね。ころっと騙されるぐらいすごい。ああいう説得力とおなじぐらいのものがが必要です。そういう説得力がなければ、その事業はできないと思ってください。

例えば、金融機関とかいっぱいあります。どうやって説得するか。彼らがころっと騙されるかどうか、そこまで自分ができるかどうか、ここが第一です。説得できる一番の要因は、近い将来、この需要があるかどうか。あるかどうかは、一番わかりやすいのは、ないものが、今本当に足りないもの、これが一番簡単です。こういうものに目をつけるのが最初のポイントです。

その後、これを失敗して売れ残ったものと、次のリゾート、「ひるがの」という中部地区だけのリゾートだったんですが、ここを会員制という形を初めてとりました。これも、実はリーマンショックより半年前に完売しました。半年で3割ぐらい。当時すごかったです。初めてのことをやると、申込書に小切手までつけて送ってくれる、そんな人もいるぐらい、相当な反響でした。これもオイルショックのあとはあっというまに、百貨店さんの外商力といえどなかなかうまくいきません。

その次に気が付いたのは、何かといいますと、最初の企画に関しては半分ぐらいが法人事業、半分ぐらいはBtoB、半分ぐらいが個人でしたが、今度リゾートとなると100パーセントBtoC。BtoCは何が必要かということ、今度は企画力だけでは駄目です。ものを売るとなると、一人一人の納得できるシステムが必要です。

たまたま百貨店さんの外商に頼んでやってましたが、そういう頼んだところは、どういことしかやらないかということ、そのときに一番売れるものしかやらない。オイルショックの前は、そういう新しいものが売れるので、外商の連中は売ってくれました。ところがひとたび売れなくなると、絶対に売ってくれません。何が重要かということ、BtoCになったらどうするかということ、自分でどうその商品を販売するかということ、説得させられる人たち、営業組織をきちんと作らないと、この商品は売れません。その後は組織作りをしました。それで少しずつ売れるようになりました。

再販も、前の値段で 100 パーセント売れなかったものが、会員制にして、普通のところに泊まるよりは経済的にいいですよということで、ぼちぼちと売れ出して、1 年間ぐらいで完売させました。商品というのは、一番は需要が大切ですが、その次に企業としては自分で売れる力がないといけません。

今多いのは、企画だけ先行して、企画なんかしなくても、わっと売れる、これは BtoB の社会です。ぱっと売れてるのは BtoB。BtoC の社会というのは確かに売れてるけど、売るための IT を使った戦略だったり、そういう基礎力があるか、あるいは、現在はのつかれるかどうか、ということもありますが、我々の頃はそんなことは何もなかったの、一番のコミュニケーションの力というと、人間対人間、営業の人間です。今は違う側面もあるかもしれません。今はネット上でどう表現できるかどうか。このほうがよっぽど難しいですね。

私が感じてるのは、企業というのは永続的に付加価値を生み出すかどうか。付加価値はどういうことかということ、基本的に考えるのは、我々人間で生まれて、自分一人で生きられるわけではないので、付加価値というのは、人が何か活動したことによって、自分以外の人が本当に喜んでくれるか、よかったと思うか、それが付加価値です。そんなに難しいことではないです。我々が今動いてることが、他の人がそれで喜んでくれるか、そこがあるかどうか。

私もいつも社員に言ってますが、これを自覚できるかどうか。残念ながらほとんど自覚できていません。会社が儲かる、付加価値があるかというのは、自分の会社がどれだけ他の人に喜んでいただけることをやってるかどうか、それだけです。本当に喜んでいただくというのが、また難しい。事業にしようとするともっと難しい。我々の普段の行動は、それだけ考えていけばいいです。

他人というのは、お客様でもよし、自分の仲間、同僚、部下でもよし、彼らが本当に喜んで仕事できるようなことを自分がやってるかどうか、こういうことさえチェックしていれば、自分には付加価値があって、大きな会社、組織の中で見ると、必ずそういうものの積み重ねで、それが利益になって、永続的に運営できます。一番事業で大切なのは、どれだけ続けられるか、だと思ふので、どれだけ続けられることをやっていくか、ということのを常に考える組織を作ることができるかどうか、それがそのとき二番目に考えたことです。

失敗してつぶれそうになって、お金がなくなって、大手の人に頼んで、説得できるかということ。その次には、そういったことにならないような準備。自分たちでやれることを、どうやってやっていくか、ということがわかってきました。それでいろんな組織を作り出したということが、その次にできた戦略といいますか、そんなことだったのかと思います。

たまたまその次に始めた、リゾートを対象にした会員制というのが、これが当時かなり流行りました。10 社ぐらいあつというまに参入してきました。なぜかという、早く回収できます。普通のリゾートホテルは、回収しようと思うと 30 年も 40 年もかかって、そのうち景気が悪くなったらつぶれてしまいます。ですけど、会員制をやって早く

資金を回収すると、比較的安定ということで、我々一番最初から始めたのでかなりトップクラスで、ただ1社か2社先行してるところもありましたが。皆さん、いいものさえ作ればなんとかなるということで、どんどんやりました。シェアも当初10パーセントぐらい、10年ぐらいは競争でした。そのかわり、みんなうまくいってました。

この業界というのは、今の経産省も入ってくれて、いろんな組合も作ってくれたりして、結構これは事業体としてうまくいきそうだなというのが10年間ぐらい続きました。ところが10年間ぐらい続いたときに、急にこの需要が減り出したというか、人気があったというまになくなりかけました。

これはどういうことかということ、会員制というのは、ゴルフ場の会員権がありますが、ゴルフは会員からお金集めて、ゴルフ場作ります。会員の人にはどういうことをやるかということ、会員の人だけ優先の利用権があって、利用するには早いもの順。会員制のホテルもまったく一緒のシステムでやってました。最初のうちは全部うまくいきます。人数さえむちゃくちゃしなければ。ちゃんと人数をきちっとした割合でいけば、うまくいきます。ところが、3つぐらい作り出すと、計算通りいきません。

例えば、サブプライムローンはちゃんとした金融工学で計算上、統計学をきちんとやっていけば絶対大丈夫。100万人から集めて、これを債権化してやると、これのリスク率というのは、コンマ1かそこらです、こういう計算で成り立ってます。普通にやればそうなります。ところが、そうやってやると、その債権はすぐに売れます、すぐお金になりますよ、ということがわかったらどうなりますか。普通には売らなくてもいいでしょ。お金の持っていない人、払えない人に、建物を売って、ローンの証書さえ取って、それを7掛けぐらいで売れば買ってくれるとなれば、簡単でしょ。70のやつを3割増しにして、ほとんど払えない人のやつを持ってくる。7割で売っても皆さん儲かるので、全部のアメリカの不動産は、全部それをやりました。

金融工学なんてとんでもないです。金融工学というのは、そういうこと関係なくて、一般の人に普通に売ってきたやつを集めると、統計通りいきます。ところが人間は思惑を入れた途端に、これがコンマ1パーセントが、90パーセント駄目になります。それがショックです。

これはどういうことかということ、人間というのはそういう思惑があると、絶対にうまく動きません。それぐらい難しいものなので、ひとたび人気がなくなるとあつというまに誰も見向きもしなくなる。どうして人気がなくなったかということ、いつでも泊まれます。サブプライムローンと一緒にです。お客さんには、これはちゃんとした人数でやりますから、これはいいですよ。ところが、10社競争してるから、次のものは前のものよりもよくなります。一番最近作ったやつが一番いい。全員がそれぞれ平均的に行けばそんなことないんですが、いいものを作ってしまうと、全員が、5倍の人たちが全部集中するとどうなるかということ、「お前のところは、ちゃんと泊まれると言ってたじゃないか」、泊まれるわけないです。さっきのサブプライムと一緒にです。全員が同じ方向むいちゃう。これは何が悪かったかということ、システムが悪かった。どんどん先のいいやつでも使えるような、そのほうが我々としては便利で、皆さんに喜んでもらえるから、最初

に買おうがどうしようが、どんどん新しいもの、どんどん使えますよというから、皆さんわーっと入って、そのうちにある一点、一番わーっと飽和状態になった当時には、そういうことになります。全社そう。

なぜ当社が最初にそれに気付いたかという、営業社員の優秀な人からどんどん辞めだしました。途中までは、少々クレームあったとしても、まだ売れてるものだから、まあいいよと。あまり気にせず、少々お客から文句あっても、売れてるからいいじゃないか、ということだったんですが、そのうちに一番いい社員からどんどん辞めていくわけです。これは大変だと。どういうことだということで、初めてそのときに調べたら、いい社員ほどたくさんのお客さんのお世話をしているので、たくさんクレーム。「お前、泊まれると言ったじゃないか」といっても、なかなかとれない。5倍いるから。他の4カ所はがらガラ。一番新しく作ったところだけ大満員。「他はどうですか」「お前ら、新しいところにいけると言ったから入ったんだ」と言われるので、そうすると、古くからやってるいい営業マンはたくさんお客さんを持ってるから、そういう人からどんどん辞めだしたので、それで気が付きました。これは社員が困る。商品に絶対欠陥があるぞということで、私はすぐやめました。これは駄目だと。

当時、ひとつの商品は10年サイクルなので、10年経つと新しい商品開発をしないとだめだと思っていたので、アメリカのタイムシェアも研究してました。アメリカのタイムシェアは、今いったことがないように、年間を52週にして、1週間ごとに、順番をつけてますから100パーセントいけます。あなたはこの施設の、第何週を買いなさいということで買いますから、その週に必ず行けます。他を使うときはどうするかというと、交換。交換が当時はコンピューターがやっと出始めたので、当時はスペースバンクというのが出ましたが、そこへ自分の行ける日にちをあずけると、そこでコンピューターで見ると、他で預けた人と自分が替わりにやる。非常に単純ですがいい制度ですね。

それでやってたので、これだったらクレームがないぞということで、早速それに全部切り替えました。なんと一口も売れないというみじめさで。ある日突然売り上げゼロ。営業マンが、社長、何を考えてるんだと。

やっぱり困ったときに急に考えたことは駄目ですね。いくら他を調べてやっても、何が駄目だったかという、その当時、日本人が1週間、まず休むような習慣があるかどうか。中小企業の経営者ですら、1週間も休んでたら、そんな怖いことはできない。ましてや普通のサラリーマン重役は、1週間もいなかったらクビになるかもしれないと思うから、だれも1週間も休む人はいない。アメリカとはまったく制度が違って、そういう人がいなかった、ということがひとつ。

もっとすごいのは、日本人って1週間のんびりします？リゾートだといっても、たいてい1日半ですね。どこか他へ行くか、ゴルフでもするか、と何かやってないと気が済まないの、いくらいい施設を作っても、そんな気になりません。やっとそれがわかって、なるほどこれは売れない。アメリカではすごく売れてるのに、なぜ売れないんだと思ったんですが、これは駄目だということで、そのときはいろいろと日本人にあったようなものをタイムシェアを考えたらどうかな、ということで研究して、今のエクシブとい

うのはちょうど 14 人。

日本人がどういうリゾートだったらいいか、いっぱいアンケートをとりました。希望は 3泊4日が一番。だけど現実には 1泊なんですけど、それでもこれからは 2泊3日はいくらなんでものんびりしたい。これがしますよということで、2泊3日を基本にしたタイムシェアテーブルを、日本人向けのやつを作ったのがエクシブです。14人で一部屋を共有すると、25、6泊あって、2泊3日すると、ちょうどお盆とか正月とか連休とか、うまい具合に入って、ほぼ均等になるようなカレンダーができました。それを日本の新しい形のタイムシェアということで売り出したわけですが、これがあってから非常にうまくいきました。昔やってた、「いつでも泊まれますよ」「どこでも行けますよ」ということと同じような。

なぜかという、自分の買ったところが 100パーセント保証されてて、使わないときには、スペースバンクと同じで預けちゃう。コンピューターが出たので、それが簡単にできます。1カ月前になると、自動的に預け入れになる。こういうシステムにしたので、非常に流通もいい。お客さんもコンピューターで見てもよし、社員に頼んでもよし。空いてるところを見つければそれで行ける、ということで、そうすると今までと違って、自分の行ける日にちがきちんと保証されてる。お金を払った分だけは、まず間違いなく保証されてる、ということができただけで、またこの需要というのは、元々あったんですね。前の会員制というのは、口で言ってることと違うじゃないか、ということで駄目になったわけです。そのときもほぼ半年ぐらい売り上げゼロが続いたので、お金もなくなる寸前で、また新しいものを鳥羽に 50億ぐらいかけたやつを、えいや！と作りました。これがまたうまく、評価を得て、これが売れ出して軌道に乗りました。

当時はトップレベルだったので、もちこたえられたというか。その後も他の人たちも、この鳥羽のエクシブのやり方が売れてるということがわかって、自分たちののは売れてないので、絶対すぐこれは競争になると思いました。なので、半年後には伊豆に手をつけ、1年にひとつづつぐらいの割合で作りながら開発を進めました。幸い、どこもついてくるところがありませんでした。それぐらい、ほとんど世の中の人たちは、どうもこないかさまくさいシステム、泊まれないやつを泊まれるといってるやつは駄目だ、ということになったので、売れないことわかってるにもかかわらず、非常に簡単なんです。預り金でやるということは、保証もしなくてはならないのですが、それは自分たちでやればいい、というだけの話ですから、制度的に非常に簡単でしょ。自分で保証してもつぶれたらなんともならない、お客から見れば。ということで、保証にならないんですけど、だから誰でも簡単にやって、今度は所有権型にすると、全部自前でやって、自分で渡す。例えば、借りて、担保に入ったら渡せないでしょ。ということはやっぱりそれだけの、資金力と余力がないとできなかったということでしょうね。だから資金力があるうちに、新しい形態に切り替えられた、というのがよかったのかと思ってます。

その前にやったアメリカの 1週間もののタイムシェアがゼロとは思いませんでした。社員たちが会員から聞きながら、日本流のものということを開発してくれたやつに切り替えた途端に、わっと売れ始めました。一人勝手に考えたやつでも、当時僕は専務か副

社長かやりましたが、責任者がわつとやると言ったやつを、あんまり反対する人いないですね、普通は。あれぐらい売れないとさすがにね。それはすぐに切り替えることができたので、それがエクシブという商品。ちょうど開業してから10年後ぐらいに、新しい商品としてそれをやり出して、それから10年間以上やりました。うまく軌道に乗りました。

その後は、幸い順調に成長をとげてきて、これもどうしても限界は年に1カ所ぐらいです。なぜかという、ホテルというのは皆さんご承知のように、ひとつ作ると300人ぐらい人がいます。例えば2カ所作ると600人の人を雇う。これを訓練するのはとてもじゃないけど大変なので、ひとつづつしかできません。最初の10年間、次の10年間、もとが小さいから、ひとつづつ増えていけば、10パーセントぐらいの成長力はありました。ただしどんどん分母が大きくなるので成長率が落ちます。そういったことのないように、企業としては常に成長率が勢いを保てるように、これはやっぱりどこの世界でもそうだと思いますが、一つの商品はほぼ10年でピークがくると思ってください。そうすると10年経つと、新しい違う視点のものを開発する必要があります。

これは何を考えるかという、違う市場に向けるか、同じ市場に向けるか、同じ市場の中でも同じ顧客にするか。この3つの選択がありますが、私は成功率の高いやり方。2回目のときは社員とうちのお客さんが考えたシステムにして成功しました。その次は、今度はお客様から聞いてやったほうがいいのかと。なぜかという、成長力を考えたときに、我々の商売ですと、ホテルを作って、会員の人に分譲して、分譲するのは1年の売り上げにしかならないから、こんなものはそんなに伸びません。ほとんど一緒です。なぜ成長していったかという、ホテルを作ったやつを、今度はその中には必ずレストランとかいろいろ作りますので、会員制、皆さんお金払ってますから、ある程度6割ぐらいは来ていただけるので、そこでレストランとか他のサービスをすれば、他のホテルより効率いいです。何年もやってますと、どれぐらいの割合で来てくれるかとかわかります。そうするとそれに見合った準備をして、見合った提供をすればいいから、比較的堅いというか、やりやすい事業ができる、これが当社の特徴です。

せつかく堅い特徴を持つてるので、最も新しい商品でも需要でも、成長力を保つには、もっといいものないかなと思って、同じ人にリゾート以外のサービスを提供したら喜んでくれるんじゃないか、ということを考えました。今から20年ぐらい前に、山中湖にホテルを作ったときに、いろいろレストランとかアスレチックとか、今だとエステとかショッピングとかやるんですが、500坪ぐらいのところを、何にしていかわからない、ということで、しばらく迷ってました。これはどうしようもなく、アイデアがないので、お客様に聞こうと。公募的にお客様から聞いたところ、リゾートでのんびりしながら健康チェックをやってくれたらいい。しかも当時は、ちょっといいやつやろうと思うと大変だったんです。脳の検査しようと思ったらカテーテル入れたり、心臓も大変です。見ないほうがいいんじゃないかと。見たほうが危険があるというぐらいの検査しかできなかったんです。ですけど、当時そういうときだったので、かなりお金を持ってあるお客さんは、言うことがぜいたくです。メシも食いながら、ぜいたくもしながら、

痛くもかゆくもなく、それでちゃんと難しい病気も見つけてくれる、こんなのがあったらいいぞと。

これを真に受けて、「ああ、いいよ」と言ったやつがいて、やりましょうということになりました。当時の企画の連中がやりますと。社長やりましょうと。いいけど、そんなことできるのかと。できるんですと。どうしてそんなこと言うのかなと思ったんですが、当時の企画課長は、PETを出してきました。今はたくさんありますが、ポジトロン・エミッション・トモグラフィーという、ガンとか、脳の疾患、心臓の疾患を比較的に見つけやすい、人間の機能を見つけるような機械があるんですが、これを使うと少々、お酒は飲んではいけないとしても、ご飯を食べようがどうしても、普通の検査なんでもできますよと言って、「そんなことできるわけないだろう」と言ったら、東北大学の大先生が来ました。

研究者の第一人者、ちょっとホラっけのある人で、当時PETの理論は世界でもかなり浸透してました。その大先生は、いかにも俺がこのアイデアを考えてやった、みたいなことを滔々と言われて、我々素人なので、「すごいな」と。「寝てるだけでどうやってがんがわかるんですか」「がん細胞は大食いだから、ブドウ糖をやると、がんだけたくさん来るから、写せばすぐわかるんだ。ばーっと光るから馬鹿でもチョンでもわかる」「心臓はどうですか」「心臓は、脂肪酸を食ってるんだから、ブドウ糖は食わない。ブドウ糖を入れて、ブドウ糖を食うようになってるやつは、もうそんなものは弱ってるからすぐわかる」「脳はどうするんだ」「脳は全部がきちっと平均的に栄養をとってれば正解で、ちょっとぼけたやつは、ここらへんが出てないからすぐわかる」「そうですかね」といしながら、そんな機械が世の中にあるなんて思いもしないでしょ。東北の大先生。本人はすっかりその気で、やるんだったら俺がやってやる。こちらもだんだん洗脳されて、その先生の説得力がすごい。もういかにも第一人者。

我々も文献で調べたりして、本当にあるかどうかと調べたら、一応日本には国立の東大、明大、京大、7つぐらいのところで研究してました。東北大学で彼が教授やってたときに行きまして、本当かどうか、実験台で全部写してくれと。どうなったらわかるのか。脳は、例えばどこか切れてるとか、全体に栄養がいったらきれいになくと。どこか切れてるとおかしいぞ、とすぐわかる。心臓も、ブドウ糖をやって、もしそこが摂取してるという色を出せばそれは危険信号だと。がんなんか、簡単だ。普通の20倍、30倍をとるんだから、ぴかっと光る。実験台でやってみろというので、私が実験台になってそこで受けました。

さすがの機械で、20数年前でも、いまと変わらないので、見ながら出てきます。出てくるとまず、脳の形でもあんまりじゃないので、いびつでしょ。欠けたところある。お前の形はこういう形だから大丈夫。その次に心臓がぴかっと光る。あんまりは光らないけど、一応光る。やっぱり、栄養はとってるわけで光る。ぴかーっと光っちゃ駄目だけど、これぐらいは当然。その次に下にいったら、またぴかーっと光る。これは膀胱だと。膀胱には全部たまって来るから、放射性元素がたまって来るからこれは大丈夫だと。さんざん脅されて、死ぬ思いをしながら、それになるほど。その他のがん患者の写

真を見せてもらったら、非常にわかりやすい。心臓の患者はこう、脳の患者はこう。これはいい、見るだけでわかる。しかも30分ぐらい。全部では2時間ぐらいかかりますが、スキャンやってるのは30分ぐらい。

じゃ、これを入れようということで、これを入れました。日本で初めて、世界でも初めて、これを使った検診をやり出しました。実はこれをやったところが、成功しました。実はその先生、いい加減な人で、他の医師とか全然集めない。オープンする間際まで。ちょうど近くに東海大学があって、そこが研究したくてしょうがない。全員来てくれて、我々が全部やりますとって、そこが全部やってくれて、最初のうちは、悪いんですけど、実験台みたいなものですね。その結果をヨーロッパの雑誌にどんどん投稿したわけです。それが評価されて、我々のPETを使った検診のやり方を、山中湖方式という名前までつけてもらって、今までの検査方式よりも20倍ぐらい精度が高い。がんの発生率、発見率はまったく変わらないというところは、ほぼ捕捉できてるということで、論文でも山中湖方式ということで評価されたおかげで、その後あつというまによくになりました。

ところがこれがよくなったということ、論文で認められたら、今度は大病院が目をつけました。ほとんど、ぶわーっと皆さん真似して、しかもこのやり方は、会員制でやれば非常に効率がいいんですが、これ、普通でやったら合いません。稼働率が6割でペイライン。それ以上って初めて利益が出るので、せいぜい普通の病院だと5割しかかないので、だから全部赤字。どこがやっても赤字。固定費ばかりですから。会員制だと、会員さえ集まってしまうと100パーセント稼働なので、我々は利益に関しては40パーセント、粗利益を得ることができました。

10社ぐらい、有名な病院皆さんやりましたが、今、ゼロです。なぜかという、作るのに50億ぐらいかかって、毎年10億ぐらい固定費がかかる。それが我々が3500人の会員が集まるのでやっていけますが、他のところは2、300人ぐらいしか集まらないです。ほとんどのところがやめて、結局会員制でやってるのは当社だけになったので、この5年ぐらい前からこの事業は急速に増え始めました。

その後、これだけでは成功できないので、特に今度はホテル事業のほうで、また新しいものが必要だろうと。今度はリゾートだけではなくて、都市に作ったらもっといいのではないかとということで、東京ベイコート倶楽部を作りました。そういったものの積み重ねが成功して、結果としてゼロから、今1500億までの売り上げになりました。

こういう積み重ね、ほとんど同じような人たち、中小中堅企業のオーナー層、今日たくさん見えてますが、弁護士さん、病院の院長とか、そういう方々を対象にやりましたので、ほぼ同じような感覚の人たちに、我々はサービスを提供しました。都市だったらもっといいな、都市でも例えばリッツカールトンよりもいいところに自分はいつでも泊まれるよ、という楽しいですね。ところがそんなに難しくありません。ちょっといいやつを作ってやればいいだけです。京都でも作ってますけど、どこ見ても、うちのが絶対いいです。そんなに難しいビジネスモデルではありません。何はともあれ、一番いいものを常にやってきました。

一番大切なのは、古いやつは悪くなるのでメンテナンスをきちっとできるかどうか。これも皆さんからメンテナンス用のお金を最初から預かってやってたので、こういったことでうまく今までこれたのかなと思ってます。

今ちょうどまた次の10年目になりましたので、新しい需要層ということでカハラを買いました。実は我々の会員の方は、年に1回は海外旅行をします。海外に作って、新しい長期滞在。これこそ、やっとなら世界並みに日本人のリゾート感覚もできて、年に1回は、1週間ぐらいはのんびりといきたいよ、そういうシステムを作ってくれということで、カハラを2年前に買ったわけですが、今後は海外を主流とした新しい形のやつを、2年ぐらいの間には投入したいと思ってますが、こういう積み重ねが成長できてきた一番の原因かと思ってます。

常に失敗をしながら試行錯誤でやってきました。根気とへこたれないことです。必ず失敗します。うまくいくというのは、十やって一つしかない。九つはうまくいかない。ひとつぐらいやっとうまくいくので、それさえわかって、根気よくやるのが秘訣です。こんなことをやってきたおかげで、1500億企業までいくことができました。少しは皆さんの役に立てばと思っています。つたない話、どうもありがとうございます。

(1:04:04)