



「別邸 花水晶」の夕食は九つ膳とせいろで見た目は維持しながらもオペレーションの簡素化を実現(原価1,500円)

CASESTUDY

リアルクオリティ

構造を変え、すそ野を広げ、活性化を促す
旅館に特化した再生オペレーター

旅館に特化してマーケット調査業務や鑑定、事業デューデリ、コンサルティングなどを手がけてきた(株)リアルクオリティ(2006年設立)が、18年から開始した運営受託業務で注目を高めている。代表取締役の小林豪氏は大学在学中に宅建試験、不動産鑑定士二次試験合格(当時史上最年少)後、不良債権や不動産バブルセールにかかる外資系金融機関向けのデューデリ業務を経て、(株)KPMG FASにてレジヤール・ホスピタリティ関連資産のバリュエーション、ファイナンシャルアドバイザー業務に従事。その後、日本の旅館の7〜8割を占める客室数30室以下の旅館再生に取り組みべく独立、同社設立に至っている。

「投資家やファンドが欲しがるとは、大型の旅館はごく一部。むしろ債務超過で新規の資金調達がむずかしいため改修投資が行なえず、売上げが低迷し返済もままならない、後継者もないという負のスパイラルに陥っている衰退旅館のほうがいい。旅館業態そのものを改革し立て直したい」(小林氏)。

4つの子会社を通じ5つの旅館を経営している。単価7000円のインバウンド向け旅館から4万円の高級旅館

までそれぞれ客単価が異なる旅館をどう再生させたか。以下にみていく。

◎湯河原温泉 白雲荘(神奈川県湯河原町)
某再生ファンドから14年3月に運営受託した17室の高級旅館。わずか4年で再生し横浜銀行にリファイナンス、出口として同社が株式を取得し子会社化した案件である。売上げは2億円から3・6億円に、当時2万5000円(稼働率44%)だった客単価はコロナ禍にあつて急回復し3万6000円にまで上昇した。70%を超える稼働率は現在、湯河原唯一のレベルにある。

費用対効果を重視したピンポイント投資と、これに連動したOTA販売の強化が実を結んだ。一般的な和風旅館からスタイリッシュな旅館へとリブランドすべく、ロビー・エントランスを改修し、宴会場をレストランに転換した。予算が限られ17ある客室には手を加えられなくとも、ネットマーケティングに必要なキラー写真を揃え、あわせてインターネットの各サイトの全面見直しによりOTA売上げを約6倍に高めている。また部屋食からレストラン食に切り替えたほか、マルチジャンプを浸透させ従業員労働時間の削減につながった。

◎別邸 花水晶(山梨県石和町)
同社100%子会社がスポンサーとなり、旧運営会社から営業譲渡を受けたのが19年8月。インバウンドと国内団体旅行が売上げの7割を占めていた眺望なし・昭和テイスト色濃いADR7000〜8000円の旅館(全20室)を、インバウンドが完全に消失したコロナ禍において、3年で売上げ2倍に再生した。

少ない客室で利益を出すために3つの施策を実行した。ひとつはコロナ融資を活用したハードのローコストリニューアルでコンセプトチェンジを図ったことだ。ラウンジ・ロビー・エントランスの改装費は600万円。デザインなどを外部発注せず一部は自ら作業に当たり予算を抑制。ライティング・香り・音楽も効果的に活用し従来の和風から和モダンテイストに変貌させた。固定費がかかるだけで売上げのなかつた売店もアメニティステーションに変えた。宴会場からレストランへの改装は200万円強(F&Eは約200万円)、和室だった客室にシモンズのマットレスとソファを導入する改装は、1室当たり42万円生まれ変わらせた。ただし1室だけは露天風呂付



別邸 花水晶

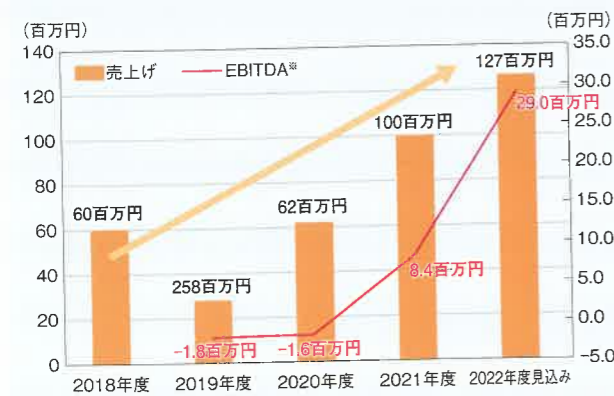


湯河原温泉 白雲荘

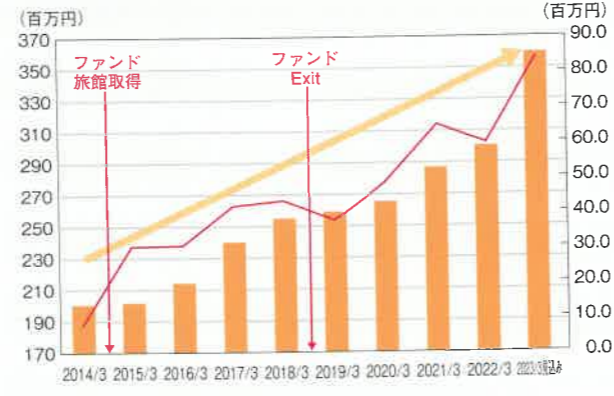


客室以外にピンポイント投資しスタイリッシュ旅館にリブランド

インバウンド旅館だったとは思えないコンセプトチェンジを実現



※償却前利益+リアルクオリティ業務委託費



客室へのリニューアルを執行した。ネット映えするとともに、宿イメージ全体に好影響をもたらすため、最大投資額となる520万円を投じている。

もうひとつは、超ローコストオペレーションを組むためのコンセプトチェンジとなる。従来の社員6人体制から支配人1人+業界未経験アルバイトの体制に移行するとともに仲居レスとし人件費を変動費化させた。新たに「おこもり」「オイルインクルーシブ」という付加価値の提供により、レストランのドリンクカウンターやBARスペース、フリーラウンジでの山梨ワイン・クラブトビールなどの試飲やデザートバーなどをゲスト自らが、スタッフゼロ体制のなかで楽しめるようにした。

「チェックインと同時にビールが飲める。湯上りにも楽しめるうえ、部屋に持ち帰って飲むこともできるのはひとつの魅力。飲み放題といっても原価は1人平均500円程度ですから費用対効果は絶大です」(小林氏)。

特筆すべきは、料理人レスも実現させたことだ。真空調理された加工済み食材の戻し&盛り付けによる料理の提供は、原価を食数連動の変動費化することができ、厨房にいるアルバイトが

そのままレストランに提供すればよく(ドリンクはオイルインクルーシブ)、フロント業務やレストラン業務、清掃などと同様の業務としてマルチ教育できるようにした。

なお当初は東京の日本食レストランとの提携のもと加工済み料理を納品してもらっていたものの、さらにコストダウンを図るべく、湯河原に自社センターキッチンを整備したことも見逃せない。原価3500円の料理を原価1500円にまで圧縮できたようだ。

「料理人が辞めてしまえば素泊まり客のみをとるしかない、夫婦2人でやっているとかなる旅館がやがて立ち行かなくなるケースをたくさんみてきた。一定の単価がとれ、倒産を避けられるのであればこうした料理の提供のあたが あつてもいいはずだ」(小林氏)。

負のスパイラルを解消し、新規投資を呼び込むことは旅館街全体の景観や街の集客力の維持・向上にもつながる。「1つひとつは小さくてもPRE REITのような旅館特化型ファンドがあれば流動化も進むのではないかと小林氏はいう。そのプラットフォームとなって同社の再生ノウハウが存分に発揮されることが期待される。