

アビリティス ホスピタリティ、 ホテルの資産管理と旅館事業を開始



◆潜在ニーズ&ビジネスチャンスに着目

アビリティス ホスピタリティは、ホテルの運営支援に加え、新たに資産管理と旅館事業を開始した。担当責任者に産業再生機構出身で旅館の再生案件を多数手がけた前山仁氏がアセットマネジメント ディレクターに就任。また、ゴールドマン・サックス・リアルティ・ジャパンで主にホテルのAMを行ってきたスタッフ2名も加入し、万全の体制で臨む。

同社の目指す方向性は、バジェットホテルやシティホテル、リゾートホテル等のアセットタイプやブランドにこだわらず、柔軟性や多様性を追求したBtoBサービスにある。そこでアセットマネジメント事業においては、ホテルや旅館投資におけるデューデリジェンス、予算および資本支出計画の策定といった購入時におけるサービス、オペレーターの選定や管理、金融機関へのレポートといった保有期間におけるサービス、更には売却・譲渡の提案、資金調達や投資家への配当アドバイスなど売却時におけるサービスまで、投資家・所有者に対し資産管理 (AM) から運営支援 (PM) までワンストップサービスを提供していく。

旅館運営支援事業については、「高い潜在投資ニーズがある一方、投資家目線でのサービス提供者は少なく、今後のアビリティスのサービスメニューの目玉になる」(前山氏)と捉えている。旅館への投資は、不良債権処理を命題とした「企業再生」ビジネスが浸透していた2003年頃より対象案件となったケースが多く、これまでも投資ニーズは高かった。また、ここ数年アジアを中心にインバウンド需要が高まり観光産業が成長分野に位置づけられ、アジアのリスクマネーの投資先として温泉旅館を対象とするニーズが高まっている。しかし、債権者である金融機関との交渉実務をはじめ、投資フローの理解やレポート、運営能力、さらには出口支援まで対応しうるサービスプロバイダーの存在が乏しく、投資ニーズに比べて実行される機会は少なかった。さらに昨今の投資家層はワールドワイドになっており、主要観光地に分散して温泉旅館を取得したいというニーズが多いため、同社が標榜するグローバル規模のワンストップサービスは大いに機能を発揮しそうだ。これにより、同社が資産管理や運営支援に関与するホテル・旅館は27施設・6,074室となり、3

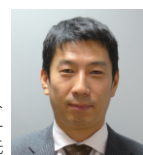
年後には50施設を目指している。

◆旅館のCAPEXは内装と設備のバランスを重視

前山氏は、2003年当時から旅館の再生案件を手がけた経験を踏まえて、「旅館というサービス商品は、料飲・入浴・宿泊の異なるサービスが1つの連続した体験としてパッケージ化されているところが特徴で、それぞれを高めつつバランスに目を配ることが必要。特に料飲部門は管理面の改善が必要と見ており、顧客満足度とコストコントロールの両面から合理的なマネジメントをしていく」という。

ホテルは、客室をはじめとしたパブリックスペースに費用を投じ、一定期間に什器・備品を一新するケースが多いが、木造和風旅館の建築は歴史を重ねるにつれて風合いが増す一面もあり、エントランスや客室内装の維持にはそれほどの費用を必要としない。ただし集客・顧客満足度向上のためには、大浴場や食事処の投資は必須のため、ハード・ソフト両面から非日常ながらもくつろげる空間づくりを施し、リピーターの確保につなげていく。また、内装費用をかけすぎない一方で、空調や配管等のバックヤードに対する費用は、適宜、検討する。特に増築を重ねてきた老舗旅館は、知名度や稼働状況、購入価格において投資対象となるものの、長期運営に耐えうるメンテナンスが施されていない物件も多いため、同社ではエンジニアリングレポートと設備更新の見通しを判断し、AM・PM両面の知見から適正なCAPEXを算出する。「適切な設備投資により個別のホテル・旅館が再生されることで地域としての魅力が生まれ、他のホテル・旅館との競争力が地域全体の活性化につながる」(前山氏)との観点から、地域再生にも貢献していきたいとしている。

今後は、投資家の取得時のアンダーライティングをはじめ、債権者である金融機関との調整やレスキューAMによる受託も見据えながら、あらゆる機会を想定して受託拡大を図る。



アセットマネジメント
ディレクター
前山仁氏