

独立系ホテルオーナーの現状を理解した “良心的”フランチャイズシステムで 2016年までに100ホテルの展開を目指す



▶ 昨年9月にフランチャイズ(以下FC)事業の展開を発表されました。FC事業を展開されている企業は複数ありますが、御社がFC事業に踏み込まれた背景について教えてください。

私たちスマイルホテルチェーンは当初7年間、所有直営・賃貸借・運営委託を含む直営で22のホテルを運営してきましたが、その7年の間にさまざまな運営・集客ノウハウを蓄積してきたと自負しており、実際その成果は08年のリーマンショック、11年の震災の後でも顕著に確認ができました。その結果を踏まえ、所有や賃貸借といった直営方式だけでなく、スマイルホテルというホテルブランドと運営・集客ノウハウの提供というFCの契約形態においても十分にホテル経営者様やオーナー様にお役に立てるようになったというのが私たちの認識です。

▶ FCシステムの特徴・強みについて教えてください。

弊社でFCシステムを構築するにあたって意識したのは、フランチャイジーとなる独立系ホテルオーナー様にとって本当に喜んでいただける仕組みにしたいという点です。これはホテル業だけの話ではありませんが、FCシステムを提供する企業の中には、高い加盟料を徴収したり、加盟にあたって使用するシステムやアイテムを指定したり、FC報酬に加えて宣伝広告費を追加徴収したりと、オーナー様にとって本当に良いものであるのかと疑問を抱かざるを得ないものがあると感じています。現在日本の多くの独立系ホテルのオーナー様が置かれている状況は、地域に

大手チェーンホテルが進出してシェアを奪われていたり、価格競争に巻き込まれていたりしているわけで、改装資金もままならない状況であることも考えられるでしょう。そういった現実的な状況を踏まえても実行可能で、十分メリットを感じていただける“良心的”なシステムを構築したという自負はあります。

▶ 具体的な内容について教えてください。

まず、どのチェーンも同じかと思いますが、チェーン加盟によるブランド力や相互宣伝、ホームページ掲載による集客向上が第一にあげられます。続いて、本社に所属する営業スタッフによる全国的な営業活動による集客も見込めます。あわせて、備品に関しては共同購入によってコスト削減も可能です。

また、こちらはオプションとなりますが、ご希望されるホテル様には運営改善指導としてチェーン本部よりスーパーバイザーを派遣し、売り上げ向上や経費削減のための運営改善指導を集中的に行なうサポートもいたします。FC1号店となったスマイルホテル日本橋三越前・巣鴨はこのサービス活用で業績が大幅に向上しました(※42～43ページ参照)。

そして、弊社のもう一つの大きな強みはFC契約の条件にあると考えています。FC加盟料として100万円。それ以外はFC報酬として客室売り上げの3%のみで、こちらに販売促進負担金も含まれています。看板やパンフレット変更に伴う工事費はオーナー様ご負担となりますが、案件によっては当初その費用を弊社で負担し、12カ月に分けてご返済いただけるプランも検討いたします。

また、FC加盟に伴う投資費用は最



(株)ホスピタリティオペレーションズ
(スマイルホテルチェーン) 代表取締役
田中 章生氏

低限に抑え、なるべくご負担をおかけすることがないようにします。当然、システムなどの使用規定もありません。独立系オーナー様が自主経営を維持しながら、費用的な負担は低く抑え、最大限チェーンメリットを感じていただけるようにします。

▶ 今後の展開構想について教えてください。

契約形態は所有直営(購入)、賃貸借、運営受託、FCと柔軟に考えています。業態も宿泊主体型はもちろん、リゾートやフルサービス、そして旅館業態も採算ベースに乗れば取り組んでいきます。

目標は2016年に運営施設100施設です。私たちは今後もホテルオーナー様に本当に喜んでいただけるサービス提供に真剣に取り組んでいきます。

※スマイルホテルチェーンFC加盟ホテルの具体的事例については42～43ページをご覧ください。

【事例紹介】スマイルホテルチェーン (株)ホスピタリティオペレーションズ
直営店で培ったノウハウをFCでも提供



FC切り替え後、初月売上33.1%、 2カ月間で34.8%アップ

2012年9月にフランチャイズ(以下FC)事業の展開を発表し、同年11月より「スマイルホテル日本橋三越前」、「スマイルホテル巣鴨」の2施設のFCをスタートさせた同社。直営で培ったノウハウを生かし、FC開始直後から業績を大きく向上させているという。業績向上の背景にはどのような取り組みがあったのか。

ビジネスホテル運営改善の手法は原則どこも変わらない

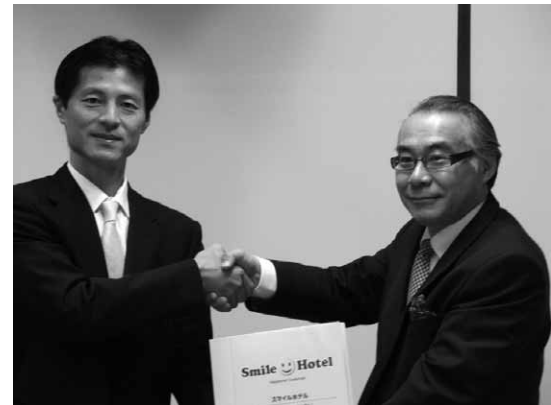
図表1をご覧ください。スマイルホテル日本橋三越前(164室)、スマイルホテル巣鴨(126室)の両ホテルを合わせた2011年と12年における10～12月の3カ月間の業績だ。11年と12年の比較をすると、運営改善指導に入り始めた10月は売り上げが16.3%、フランチャイズ加盟初月の11月は33.1%、12月は36.6%上昇しており、フランチャイズ加盟後の2カ月間の累積では34.8%上昇している。内訳としてはADRをやや減少させながら稼働率を伸ばす形となっている。

FC加盟初月よりこれほどまでに大きな成果が生まれたのはなぜなのか。

同社フランチャイズ事業部長の内藤氏は話す。

「今回の成果はFCに加盟し看板が変わったからという理由だけではありません。これら2ホテルに関してはFC加盟の1カ月前である10月より別途有償の運営改善指導のサービスをお使いいただいています。運営改善指導のサービスとは、弊社の運営サポートチームがこれまでグループ内で蓄積してきたノウハウをFCホテル様にご提供するというものです。

弊社ではこれまでスマイルホテルを直営で22店舗運営する中で、収益が低下したホテルを賃貸借や購入で、スマイルホテルにリブランドして運営を改善するということを行

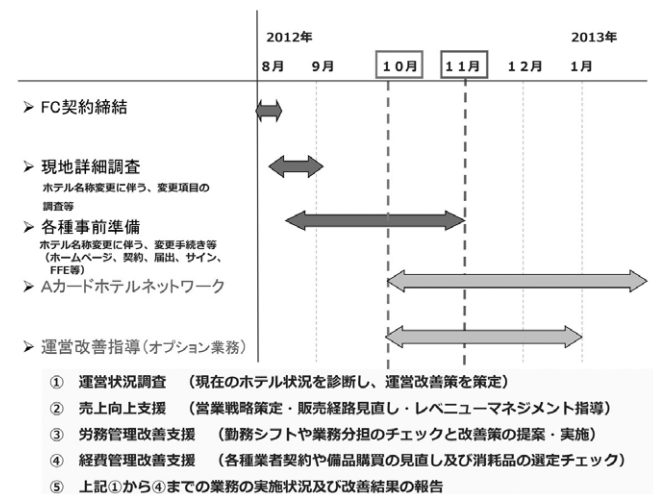


スマイルホテル日本橋三越前でのマニュアル貸与式における(左) (株)ホスピタリティオペレーションズ 代表取締役 田中章生氏と(右) (株)鴨川グランドホテルの代表取締役社長の鈴木健史氏

なってきました。そういった中でホテル運営改善のために取り組むべきポイントというものが明確になっているのです(※取り組み項目に関しては図表2及び3参照)

これら2ホテルの劇的な変化に対して、フランチャイジーである(株)鴨川グランドホテルの代表取締役社長の鈴木健

図表2 スマイルホテル日本橋三越前・巣鴨のリブランドに至る流れ



図表1 スマイルホテル日本橋三越前、スマイルホテル巣鴨合算の業績

	FC加盟1カ月前 (運営改善指導1カ月前)	FC加盟 1カ月目	FC加盟 2カ月目	
客室稼働率 (OCC)	10月	11月	12月	FC加盟後2カ 月間の累計
2011年	62.30%	64.40%	61.60%	63.00%
2012年	73.70%	88.70%	88.00%	88.40%
客室平均単価 (ADR)	10月	11月	12月	FC加盟後2カ 月間の累計
2011年	6,557円	6,460円	6,390円	6,425円
2012年	6,443円	6,245円	6,107円	6,176円
客室売上 (単位:百万円)	10月	11月	12月	FC加盟後2カ 月間の累計
2011年	36.7	36.2	35.4	71.6
2012年	42.7	48.2	48.3	96.5
	16.30%	33.10%	36.60%	34.80%

図表4 5ホテルの業績変化 サマリー

ホテル名	所在地	客室数	建築年	運営変更	看板等変更以外の大規模なリノベーションの有無	客室稼働率				ホテル総売上						
						リブランド前(1年間)	リブランド後(1年間)	2011年(1年間)	2012年(1年間)	リブランド前(1年間)	リブランド後(1年間)	2011年(1年間)	2012年(1年間)	伸び率①※	伸び率②※	伸び率③※
スマイルホテル十和田	青森県	126室	1995年	2010年5月	無	23.1%	41.1%	57.2%	71.6%	53.8	78.8	110.8	137.5	46.3%	105.7%	155.3%
スマイルホテル郡山	福島県	100室	1987年	2008年9月	無	49.7%	61.0%	67.5%	85.7%	85.6	99.1	115.4	144.0	15.9%	34.9%	68.2%
スマイルホテル大津瀬田	滋賀県	94室	1984年	2009年11月	無	58.7%	82.9%	95.8%	87.7%	120.1	162.4	203.1	193.4	35.2%	69.3%	61.1%
スマイルホテル神戸元町	兵庫県	47室	1996年	2009年11月	無	55.7%	90.8%	97.5%	95.6%	55.6	92.6	104.4	104.0	66.7%	87.8%	87.2%
スマイルホテル西明石	兵庫県	106室	2003年	2009年11月	無	59.8%	82.9%	93.4%	90.8%	131.9	159.2	194.8	195.8	20.8%	47.7%	48.5%
平均						49.4%	71.7%	82.3%	86.3%	平均				37.0%	69.1%	84.1%

※ 伸び率①はリブランド前(1年間)からリブランド後(1年間)への伸び率 ※ 伸び率②はリブランド前(1年間)から2011年(1年間)への伸び率
 ※ 伸び率③はリブランド前(1年間)から2012年(1年間)への伸び率



(株)ホスピタリティオペレーションズ
 フランチャイズ事業部長
 内藤信也氏

史氏は「当初は成果が出るまでに6カ月くらいはかかるのだろうと思っていました。ところが、運営改善指導のサポートをいただいた月からすぐに結果が出はじめ、フランチャイズ加盟初月か

らに大きく伸びた時には驚きました。その後も順調で、フランチャイジーとして十分満足できる結果だと感じています。私たちはもともとリゾートホテルを運営しておりましたので、ビジネスホテルの運営に関してはプロに任せられた方が良さだろうという考えから複数のオペレーターを検討しました。選定要因はプレゼンテーションの内容も踏まえ、最終的には誠実な人柄もあわせて決断に至りました。田中社長にも申し上げたのですが、私はFCを結婚だと思っています。最初から離婚を前提としたものではありません。互いに信頼関係を構築していきながら、問題が発生すれば話し合っ解決していく。よい関係での継続したお付き合いをしたいと考えています」と語る。

客室の改装など大規模投資は一切無しでも売り上げが大きく向上

図表4をご覧いただきたい。これらはリブランドによってスマイルホテルとなったホテルの加盟前・後の1年間、2011年、12年のいずれも1年間の実績を示している。地域やホテル規模は異なるが、いずれのケースに置いても業績が大きく向上していることがわかる。なお、表中にある通り、スマイルホテルにリブランドの時点で看板の変更や

ベッドのデュベ・スタイルへの変更などは行なっているが、客室などの商品力強化のための改装は一切行っていない。「ホテル運営企業の中には大規模な改装を前提とした運営受託やFCなどを行なっているところがありますが、独立系ホテルオーナー様の場合、大手チェーンの進出でシェアを奪われ稼働率が低下していたり、価格競争に巻き込まれ販売価格が低迷していたりと、大規模な投資は現実的ではないところがほとんどです。私たちであれば、そういった投資を前提にしなくても十分に業績改善は可能です。そのことはこれら5ホテルの実際の数字をご覧いただいても十分お分かりいただけるかと思います」(株)ホスピタリティオペレーションズ 代表取締役 田中章生氏)

さまざまな規模、地域において確実な業績向上を実現してきた同社。「2016年に運営施設数100ホテルが私たちの目標です。スマイルホテルチェーン、そしてホスピタリティパートナーズグループとして、独立系ホテルのオーナー様をさまざまな面からサポートしていきたいと考えています」(同社 田中氏)

お問い合わせ先：
 (株)ホスピタリティオペレーションズ
 フランチャイズ事業部
 TEL: 03-5755-5516
 Mail: info@hospitality-operations.co.jp
 担当:内藤

図表3【スマイルホテルグループで行なう運営改善時の主な項目(抜粋)】

- 《売上向上のために取り組む施策》
- 客室料金の販売価格帯の見直し
 - 客室料金の料金体系の整備
 - 先行予約表の活用
 - 宿泊プランの見直し
 - ニーズの高い客室備品購入
 - 既存会員をAカード会員へ切り替え
 - 客室の販売時間及び期間の見直し
 - 客室販売経路の見直し
 - サイトコントローラーの活用
 - ネット販売での商品陳列の工夫
 - チェーン向け宿泊プランへの参画
 - チェーン及びAカード・サイトでの露出
 - 運営本部による営業活動
- 《コスト削減のために取り組む施策》
- 運営経費項目の全面的見直し
- 《ハード変更》
- 看板、ホームページ、制服、販促物の刷新
 - ベッドをデュベ・スタイルに変更