



グループで独自開発したライフスタイルホテルブランド「THE KNOT(ザ・ノット)」

買取再販

いちご地所

苦境下で鍛えた武器携え ホテル投資を積極化



細野康英氏
代表取締役社長

コロナ禍乗り越え
積極投資へ転じる

いちごグループではホテルへの投資を積極化している。コロナ禍収束の見通しが見えにくいなか投資を可能としているのは、ホテル経営の苦境を脱すべく実行、成果をおさめた強力な運営ノウハウと事業体制が築き上げられているためだ。同社が保有および運営するのは、日本全国のビジネスホテルやライフスタイルホテル19棟。運営はコロナ禍の最悪期こそ宿泊需要激減で

苦境に立たされたようだが、傘下オペレーターの博多ホテルズとともに客室や共用スペースの改修、業務フローの改善で運営効率化を断行した結果、「パンデミック下で9割稼働を実現、GOPを確保可能な事業モデルを構築することができた」といちご地所 代表取締役の細野康英氏は胸を張る。2022年に入ると稼働率、客室単価の回復はより鮮明となっており、平均客室稼働率は約9割、RevPERはコロナ前ピーク時の約6割まで大きく戻している。

建物価値向上、運営効率化 ホテル心築の強力な武器揃う

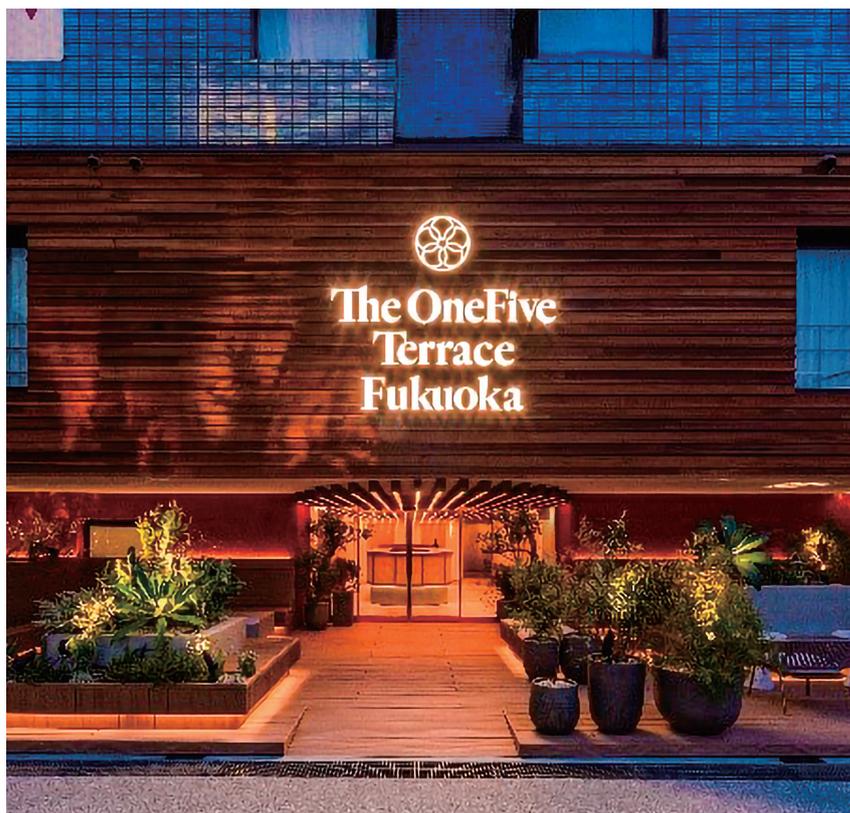
いちごグループのホテル投資手法は、競争力が低下した不動産を取得のうえ「建物」、「体制」、「運営」を同時に見直し、価値向上するというもの。同社はこれを心築（しんちく）と呼んでいる。

ハード面では、リノベーション、フロアプラン見直し（客室の改修、料飲関連スペースの改修、宿泊者向けラウンジの増設）を実施。「とくに内装はSNS“映え”するデザインを意識。口コミによる個人旅行客の取込みと客室単価向上を目指す」（細野氏）。

体制面では、グループの「博多ホテルズ」をレスキューオペレーターに起用。ホテル従業員はそのままに、商圏の見直しとリブランドを実施する。傘下にオペレーターを持つことで「仕入れコスト最適化や改修工事の効率化がスピーディに進められる」（細野氏）ことが強みだ。

運営面では、ホテルごとに業務内容の見直し、従業員のマルチタスク化、各種管理システムや自動チェックイン機導入による業務効率化で、収益ボラティリティを均一化する。なかでもグループで独自開発したAIアルゴリズムによるレベニューマネジメントシステム「PROPERA（プロペラ）」の導入成果が目覚ましいという。

PROPERAは、客室稼働率や単価、売れ行きの傾向をリアルタイムで解析し、1時間おきに最適販売価格を算出。正確で躊躇のない価格決定ができる。「支配人の勘と経験は貴重だが、個々人の能力差から判断にボラティリティが生じてきたことも事実」（細野氏）。そこでAIに全権を委ねる改革を断行、2019年4月からの本格稼働では年間10~40%の収益増加に成功した。「思い切った施策だが、労力をシステム導入で軽減したぶん接客業務に振り向けられ、ホスピタリティサービスのレベル向上にも大きく貢献した」（同氏）。



博多ホテルズが運営するホテルブランド「The OneFive」

投資家の希望に沿う商品を提供

同社が建物付加価値を高め稼働を安定化したホテルは、グループの上場REIT（いちごホテルリート）や外部投資家に売却する考えだ。特筆すべきは、投資家の意向に合わせ、売却後のオペレーター変更に柔軟に応じることだ。「不動産事業とホテル事業の両面で収益最大化を目指しているからこそできる判断。投資家の要望に融通無碍に対応できる商品を提供したい」（同）。

いちごグループでは、今後の投資エリアをこれまでの全国主要都市から、観光都市、リゾートエリアなどへも拡大する。たとえば広島や仙台などこれまで投資を進めてこなかった都市にも目を向けていく。逆に、大阪や京都など客室供給が激増する都市は、立地や商品力を見極めたうえで選択的に投資を判断

する。物件規模はリニューアルや運営の効率性、GOP比率の伸びを最も改善しやすい「150~200室程度で部屋のサイズが一定規模以上のホテルを狙い目」（細野氏）とする。運営タイプはレストランやカフェを併設したライフスタイル型にも前向き。フルサービスホテルは、宴会場の客室化など、余剰スペースのリノベーション余地をみて取得する。

グループで蓄積したハード、ソフト両面の投資、運営のノウハウは、外部投資家にも惜しみなく提供する方針。すでにレベニューマネジメントシステムのPROPERAは外販が進んでいる。折しも日本のホテル市場回復を見越し、海外投資家からの投資・運営相談が増えている。「物件紹介や投資コンサルティング、リニューアルや運営受託まで柔軟にサポートしていきたい」と細野氏は意気込む。