

ホテル運営に関する方針

2021年1月

価値開発株式会社

競争力ならびに利益率の高いホテル運営プラットフォームの構築

2020年8月7日付「成長戦略プラン」で公表したとおり、当社は中長期的な利益成長を実現し、株主価値の最大化を目指す為、**ROE（自己資本利益率）15%以上**を目標として掲げており、その為の具体的な戦略として、以下の方針を掲げている。

- **レベニュー・マネジメント業務の一元管理**；ホテル売上の鍵である“レベニュー・マネジメント”（販売戦略および料金戦略の立案・実行を通じた売上・利益の最大化）について、従前各ホテルの責任者により管理されていたが、今般専属のレベニュー・マネジメントチームを本社に設置し、**レベニュー・マネジメント業務の一元管理を行う**体制を構築。これにより、高い専門性が要求されるレベニュー・マネジメント業務に特化した人材が売上向上に専念し、**各ホテルの責任者はホテルの運営業務にかかる効率改善、コスト削減、顧客満足度の向上などの業務に専念**し、運営ホテルの利益最大化に向けた競争力のある運営体制を目指す。
- **コスト削減による損益分岐点の引き下げ**；低単価・低稼働でも利益が捻出できる経営体質とすべく、既存店舗と近接するエリアへの出店による人的資源の共有化やエリア単位で一括して業務を外注する等、**全ての固定費および変動費の見直しを行い、損益分岐点の引き下げを図る**ことで利益が出易いホテル運営へと強化する。
- **賃料支払い負担比率の引き下げ（フィービジネスへの注力）**；ホテル運営のパフォーマンスに係わらず固定賃料支払いを求められる長期固定賃料型の賃貸借契約の運営店舗を減らす一方、ホテル運営パフォーマンスに連動した**変動賃料型の賃貸借契約、およびホテル運営の対価としてのフィー収入型の運営委託契約に基づく運営ホテルを増やす**。一般的に賃貸借契約ではホテルオペレーターに敷金支払い及び設備負担義務があるが、運営委託契約では敷金負担がなく、設備投資はホテル所有者の負担であることが多く、オペレーターにとって運営委託型契約は、より資産効率および資金効率の高い運営モデルと考えられる。
- **新規出店方針の確立**；ビジネスまたはレジャー需要が見込める各都市の主要ターミナル駅、繁華街または観光名所からのアクセスが容易等、**販売上の競争力が高い立地**において、**固定費割合および損益分岐点比率が低く**、低価格・低稼働でも利益計上が見込める**部屋数の多い大型ホテルをメインターゲット**として、新規運営ホテル獲得に注力する。
- **スポンサーとのリレーション強化**；当社のスポンサーであり、独立系の不動産投資運用グループであるスターアジア・グループとのリレーションを最大限活用し、**新規運営ホテル情報の質および量の引き上げ**と、ホテル所有者との間で**公平なリスク・リターン配分が見込める新規運営ホテルの獲得**、およびホテル運営の更なる効率改善を通じて、事業規模の拡大ならびに持続的な利益成長を目指す。

競争力ならびに利益率の高いホテル運営プラットフォームの構築

一般的に、[固定賃料型の賃貸借契約](#)は、契約期間が長く（10年以上が通例）、ホテルの運営収支に係わらず固定賃料の支払いが生じる為、ホテルオペレーターにとって[ハイリスク・ハイリターン型のビジネスモデル](#)と言われる。

一方で、[運営委託型の契約](#)では、ホテルオペレーターはホテルの運営収支に応じた報酬（フィー）を受け取る契約形態である為、[安定的な収益が見込まれる](#)。当社は、より安定した収益成長を目指し、“Fee-For-Service”（サービスの対価としてのフィー）モデルへの移行を重要なホテル運営の戦略として掲げている。



競争力および収益性の高いホテル運営プラットフォームを構築し、競合よりも高い評価を得ることで、[変動賃料型賃貸借契約または運営委託型契約の獲得を目指す](#)。

契約種類	固定賃料型	変動賃料型	運営委託型
概要	<ul style="list-style-type: none"> ホテル所有者から建物を賃借し、運営収支に係わらず固定賃料を所有者に支払う。 オペレーターに帰属する利益または損失のポラティリティが最も高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ホテル所有者から建物を賃借し、利益の一部を賃料として所有者に支払う。 ホテル所有者とオペレーターとの間で運営収支にかかるリスクをシェアしている。 	<ul style="list-style-type: none"> オペレーターがホテル運営業務を受託し、売上または利益の一部を報酬としてオペレーターが收受する。 ホテル所有者に帰属する利益または損失のポラティリティが最も高い。
リスク・リターン	ハイリスク・ハイリターン型	ミドルリスク・ミドルリターン型	安定した“Fee-For-Service”（サービスの対価としてのフィー）型
ホテル収支とオペレーター収支の概念図			

競争力ならびに利益率の高いホテル運営プラットフォームの構築

当社ではスポンサーとの協業を通じ、この12か月で、運営するホテル数と部屋数を19ホテル、3,109室から、24ホテル、4,367室へと拡大

また、持続可能な利益成長を目指し、ハイリスク・ハイリターン型の長期固定賃料を中心とした賃貸借契約から、運営委託契約を中心とした“Fee-For-Service”（サービスの対価としてのフィー）モデルへシフトする。

主な実績（2020年12月末時点）

- 運営委託契約による部屋数を292室から1,525室へと拡大
- スターアジア・グループは5ホテル、1,233室を新規取得し、当社が運営委託型契約にて運営受託（KOKO HOTELS）
- 立地競争力が相対的に低く、収益性が低い4ホテル、551室に関する賃貸借契約を終了または解約（一部予定含む。）

