

CASE STUDY

ハード面のブラッシュアップに加え
運営力の強化に注力することで
低迷レジャーホテルの再生を目指す

カリフォルニア雷門
[東京都台東区]

業界初参入でホテルを取得するも
売上げ低迷でコンサルティングを依頼

「カリフォルニア雷門」は、その名称の通り、東京・浅草の雷門から至近の立地で長年にわたり営業を続けてきた地上4階建て・15室の4号営業ホテルで、2007年にオーナーチェンジし、新たな運営の取り組みが行なわれている。

経営体である㈱ジョイントサポートは、事業の多角化としてレジャーホテル事業に着目し、3億1000万円の自己資金で同ホテルを取得した。「取得時の話では、15ルームで月商670万~680万円という売上げ実績でした。ところが、ホテルを取得し、老朽化が進んでいたため約3000万円を投じて全室のリニューアルを行なったものの、売上げは月商450万円前後で推移しました。運営も清掃が中心で副業的なスタンスで対応できると思っていたのですが、相応の手間とコストを要し、当初の考えとは大きく異なっ

ていました」(代表取締役・川島邦彦氏)。そこで同社は、レジャーホテルの経営コンサルティングを行なう㈱ハート・トラストウインに相談を行なったところ、運営強化による売上げアップを提案された。「ホテルを視察すると、運営の取組みで売上げアップは十分に可能という状況でした。仮に、将来的に売却を行なうことになって、大きな売上げをつくってからのほうがより有利な展開が行なえます」(代表・山内和美氏)。

同社は大幅な売上げアップを目指すにはリニューアルが不可欠と認識していたが、その前段階として運営体制の強化、言葉を換えれば「ソフト面のリニューアル」(山内氏)が最重要課題と考えた。

具体的には、以前のホテルの経営データは月別の売上げ数値しかなかったことから、日々の宿泊・休憩別の組数、客単価、売上げなどの基礎数値の整備とその分析からスタートした。そのうえで、川島社長に周辺ホテルを視察してレポート

をまとめてもらうなど、エリア内での自ホテルのポジショニングの把握を徹底させた。「ホテル業界はまったくの“素人”の状態で作った当社でしたが、山内社長のコンサルティングで経営・運営の基本を学ぶことができました。とくにホテルのリニューアルは、戦略がなければ“捨て金”になってしまうということを痛感しました」(川島社長)

ソフト力の強化をベースに
戦略的なリニューアルを実施

こうしたソフト面の強化を見極めたうえで、次のステップとしてリニューアルを企画することとなった。

「東京23区内というポテンシャルを考えると、大きなコストを投じたリニューアルで大幅な売上げアップを図るという戦略も考えられますが、その一方で、浅草のマーケット自体は低迷しており、さらにすでに3000万円を投じたリニューアルを行なっていることから、今回は絞ったローコストリニューアルで堅実に集客アップを図るという戦略を採用しました」(山内氏)。

そこで今年7月14日、リニューアルオープンを実施。山内氏がプロデュースする女性改装ユニット「ara (エーラ)」が

施設概要

- 名称 ● カリフォルニア雷門
- 所在地 ● 東京都台東区雷門2-13-9
- リニューアル年月日 ● 2012年7月14日
- 総合プロデュース ● 「ara (エーラ)」
- 設計デザイン ● oriharamiki@ design office
- 施設規模 ● 地上4階建て
- 総ルーム数 ● 15室
- リニューアル内容 ● ファサード、外構、看板、ロビー、客室2室
- 客室: 内装変更、水中照明付きマイクロバブルバス、持ち込み用冷蔵庫、電子レンジ、大型TV、小物コーディネート(全室)
- リニューアルコスト ● 約1,500万円

担当し、デザイナー折原美紀氏、小物コーディネーター池田泰美氏が参画した。

リニューアル箇所は、ファサード、外構、看板、ロビー、客室2室に絞り込んだ。デザインコンセプトは、浅草という立地から「和」を基本とし、ファサードは「格子」をイメージしたデザインを施すとともに、外構にはフェイクの竹を植え込むなど、新規客への訴求を図った。

一方、客室は、内装変更に加え、水中照明付きマイクロバブルバスとバブルバスをそれぞれ1室ずつ導入するとともに、持ち込み用冷蔵庫の導入、電子レンジの設置、大型TVへの入替えなども実施した。

内装変更は2室のみだが、小物コーディネートは全室で行ない、部屋ごとにメインカラーを決めて、その部屋に合わせたベッドランナーやクッション、コーヒーカップ、スプーン、浴室の椅子や桶、灰皿、リネンバスケット、ティッシュカバー、ハンガー、スリッパといった細部に至るまで、利用客満足の向上を図った。

もちろん、4号営業ホテルのリニューアルということから、コンプライアンス重視の視点から行政へのきめ細かな対応も行なっている。

今回のリニューアルコストは、ファサード、ロビー変更で約1000万円、客室2室で約250万円、それにシャワーやカランの補修や、一部客室の床下地補修といった修繕コストを合わせてもトータルで約1,500万円というローコスト化を実現している。

さらに、リニューアルに合わせてホテル独自のHPも開設し、webによる販促もスタートしている。「現在のホテル経営者は“儲からないなかで投資をしな



内装変更は2室。浴槽変更なども行ないつつ合計約250万円のローコストで大幅なイメージアップに成功している。合わせて、全室の小物コーディネートも行なった



ホテルのファサードは、「和」を基調に「格子」をイメージしたデザイン変更を実施。視認性ととも、イメージ訴求の面でも大幅なグレードアップを実現

なければならない”といったむずかしい状況に直面しています。そのため、リニューアルに求められるのは、マーケットに根差した戦略と、長期的な視点に立った事業計画、さらにデザイン素材の吟味です。そして何よりも経営企業として確実な収益が確保できるような事業スキームが不可欠です。それには、ハードに加え、運営というソフト力を強化することが今後さらに重要になるといえるでしょう」(山内氏)。

リニューアルオープン後の状況は、ホテルに対する問合せの電話がふえたということであり、集客も対前年比で確実にアップしており、同ホテルでは、今回のリニューアルオープンを機にさらなる運営力強化に注力し、月商750万円を目標に取り組みでいきたいとしている。



ロビーも効果的なデザイン演出によりINとOUTの動線を明確化

「山内社長のコンサルティングを通して、ホテル経営・運営のノウハウということに加えて“運営の楽しさ”も知ることができました。レジャーホテル事業は、決して装置産業ではなく、繁盛ホテルを目指すのであれば、サービス業としての高品質な接客など高度なオペレーションが求められますが、その一方で、非常に収益性の高いビジネスといえます。今回の貴重な経験のなかで経営者としての感性を磨きながら、今後も積極的に取り組んでいきます」(川島社長)。