

マスタースケジュール

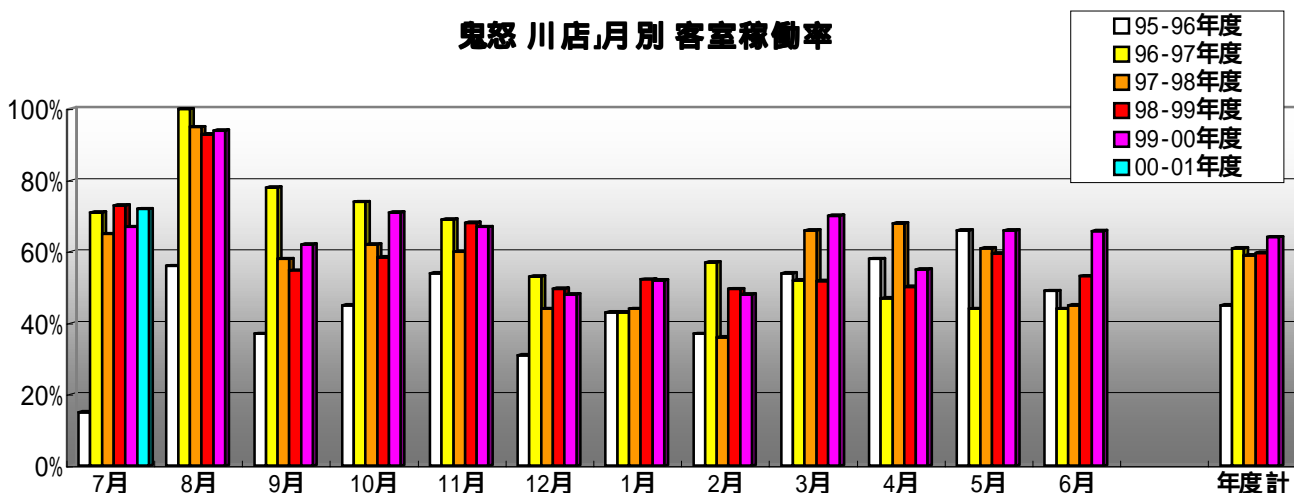
事業展開の段階別イメージ

1993年	1 事業の準備	・事業の構想立案、アメリカ視察
1994年		・会社設立
1995年		・「鬼怒川店」の完成、オープン
1996年	2 「鬼怒川店」の開業	・「鬼怒川店」の経営と運営(ニーズ・将来性の確認)
1997年		・オリジナル運営システムの開発
1997年	3 チェーン展開の準備	・ホームページの開設
1998年		・モデルプランの開発
1998年	4 チェーン展開の着手	・本部オフィスの開設
1999年		・用地情報の収集と予備調査 ・公募増資による資金調達
2000年	5 収益基盤の確立	・「那須店」「秋田六郷店」のオープン
2001年		・VCからの出資、第2回公募増資
2002年		・直営店中心の店舗展開
2002年	6 収益基盤の強化	・単年度黒字化、店舗数15
2003年		
2004年	7 株式公開と 全国展開	・累積損失の解消
2005年		・株式公開
2006年		・全国展開(2010年には店舗数60)

鬼怒川店の実績

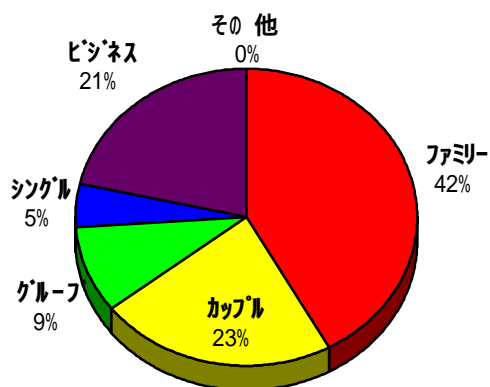
1995年8月にオープンした直営1号店のデータ

鬼怒川店 月別 客室稼働率



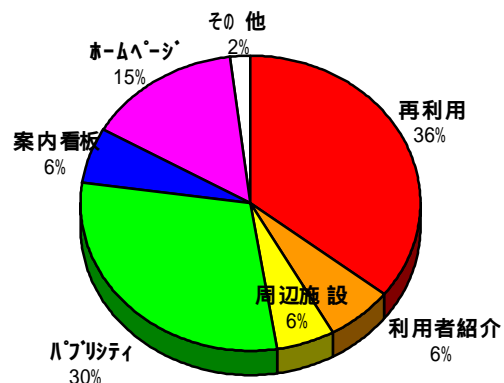
- ・送客契約や、マスメディアへの広告掲載をほとんど行なわない中での実績
- ・年間客室稼働率の目標であった60%を開業2年目に達成
- ・不況などによる観光客の減少にも関わらず、その水準を安定して維持

鬼怒川店利用者構成 (999-2000年度実績)



- ・ほとんど先例のないスタイルの宿であり利用者の反応が注目されたが、子供連れのご家族を中心に多様な利用をされている
- ・ビジネス客にも好評で、稼働率確保に寄与ニーズに自在に対応できる施設と言える

鬼怒川店認知経路 (999-2000年度実績)



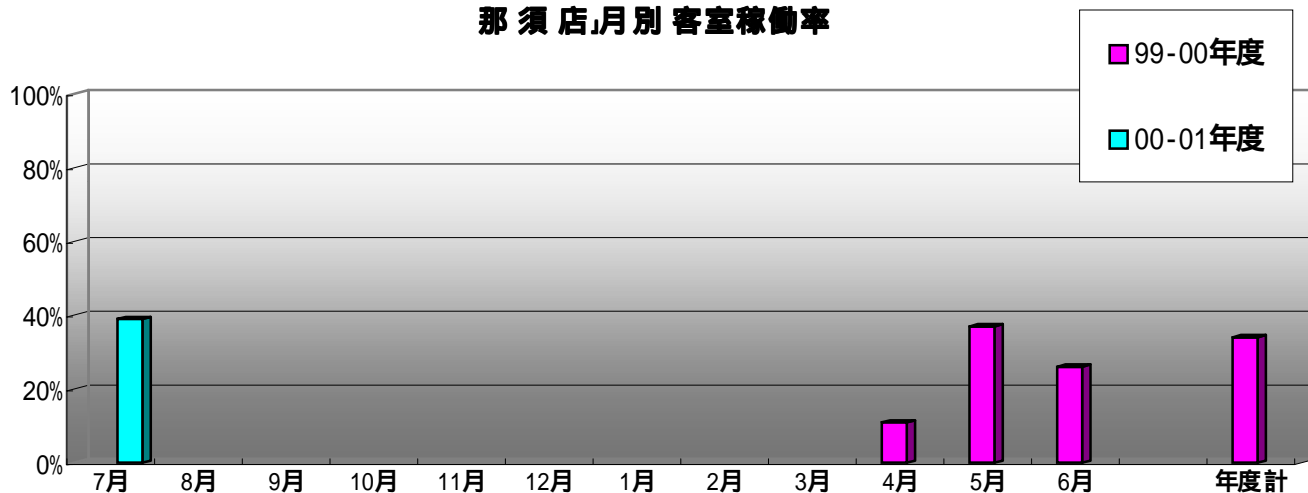
- ・再利用や利用者からの紹介が半数近い利用者から好評を得ていることの証し
- ・ホームページ(1997年2月開設)を見ての予約が着実に増加している

5年間の実績は、利用者のニーズに的確に応えた施設として、景気に左右されない、将来性のある堅実な事業であることを示しています。

那須店・秋田六郷店の実績

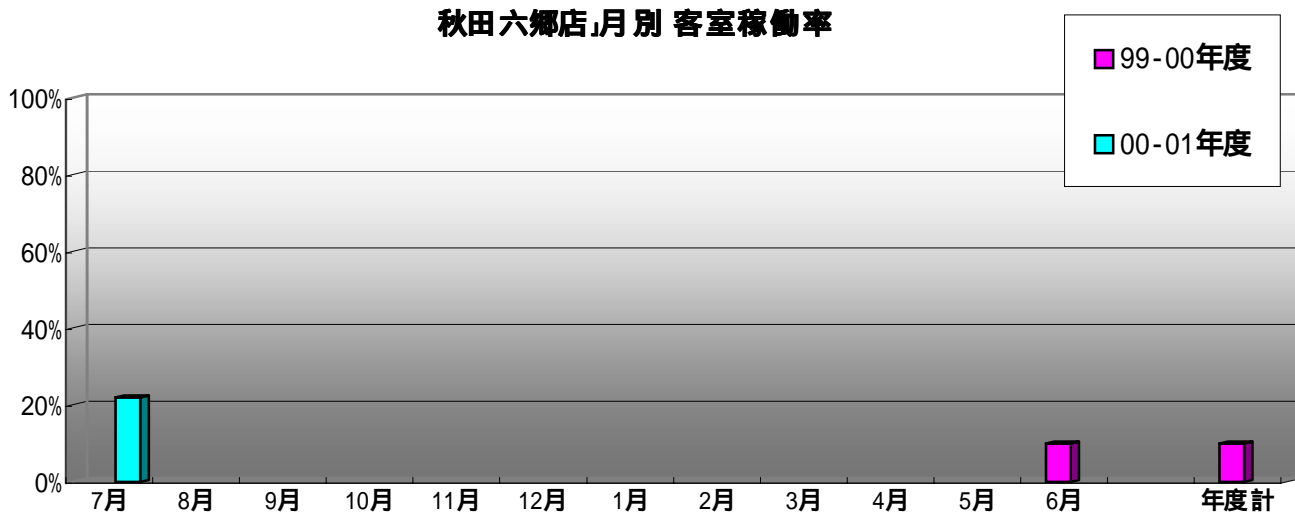
2000年にオープンした2号店・3号店のデータ

那須店「月別客室稼働率



- ・2000年4月25日オープン。ゴールデンウィーク後はオフシーズンのため、順調なスタート。8月上旬～中旬はすでにほぼ満室の状態。
- ・今期の年間客室稼働率の目標は、55%。

秋田六郷店「月別客室稼働率



- ・2000年6月1日オープン。オフシーズンのため稼働率は低水準だが、ビジネス客を中心に再利用も出始めており、着実に増加する見通し。
- ・今期の年間客室稼働率の目標は、40%。

業績の推移

年度別の損益・貸借内訳

単位千円)	第 期 1995年6月	第 期 1996年6月	第 期 1997年6月	第 期 1998年6月	第 期 1999年6月	第 期 2000年6月
売上高		23,631	35,202	35,884	37,850	44,174
営業費用	11,094	26,449	40,175	47,261	56,377	79,611
営業損益	11,094	2,817	4,973	11,376	18,527	35,436
営業外収益	7	759		2,470		8,128
営業外費用			73		357	730
経常損益	11,086	2,057	5,046	8,906	18,884	28,038
特別利益						
特別損失						
法人税等						624
当期損益	11,086	2,057	5,046	8,906	18,884	28,663
前期繰越損益		11,086	13,144	18,191	27,097	45,982
当期末処分損益	11,086	13,144	18,191	27,097	45,982	74,645
固定資産	125,362	139,828	132,325	127,505	120,896	296,355
他の資産	9,298	7,386	10,166	3,938	1,789	20,132
長期借入金	135,000	150,000	150,000	7,800	17,400	115,023
他の負債	747	360	683	741	1,268	27,110
資本金	10,000	10,000	10,000	150,000	150,000	249,000
累積損益	11,086	13,144	18,191	27,097	45,982	74,645

損益の状況

- 第1期 会社を設立し、「鬼怒川店」を建築している時期で売上はない。
- 第2期 1995年8月に「鬼怒川店」がオープン。
- 第3期 「鬼怒川店」単独では単年度黒字となったが、チェーン本部としての業務に要した費用（オリジナル運営システムやモデルプランの開発費、および主としてこうした業務に携わった代表者本人の役員報酬など）があり、全体として赤字となっている。
- 第4期 1998年7月の本社オフィス開設の準備費用などで損失額は増加している。
- 第5期 「鬼怒川店」単独では6,000千円以上の経常利益が出ているが、チェーン展開の準備を行う本社オフィスの費用をまかなうことはできず損失額が増加している。
- 第6期 2000年4月に「那須店」、6月に「秋田六郷店」がオープンしたため、費用が大きく増加している。営業開始後の期間が短いため売上額への寄与は小さく、損失額は拡大しているが、第7期には売上高が倍増する見通し。なお、営業外収益の大部分は店舗の建築などにとまって生じる還付消費税である。

以降、チェーン店が順次開業するにしたい改善され、5～6店が稼動し始めれば収支均衡する見通しである。

方式別の損益収支見通し

1店舗あたりの当社（チェーン本部）の損益収支

所有直営店（全額自己資金） 16室、稼働率：50%（初年度）65%（2年度）60%（3年度～）所要自己資金：118,480

年度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
売上		30,660	33,726	36,792	37,528	37,528	37,528	38,279	38,279	38,279	39,044
経費	850	26,104	24,736	25,955	26,246	26,246	25,160	25,457	25,457	25,463	25,766
損益	-850	4,556	8,990	10,837	11,282	11,282	12,368	12,821	12,821	12,816	13,278
キャッシュフロー	-319	13,710	13,302	15,013	15,378	15,352	16,430	16,917	16,891	16,885	17,375

全額自己資金の場合。当面は、このケースが中心となる。

所有直営店（60%借入れ） 14室、稼働率：55%（初年度）60%（2年度）65%（3年度～）所要自己資金：46,988

売上		29,510	32,193	34,876	35,573	35,573	35,573	36,285	36,285	36,285	37,010
経費	1,682	26,581	25,324	26,261	26,407	26,276	25,160	25,311	25,181	25,057	25,214
損益	-1,682	2,929	6,869	8,615	9,166	9,297	10,413	10,973	11,104	11,228	11,797
キャッシュフロー	-319	11,382	6,446	8,070	8,553	8,659	9,768	10,360	10,466	10,590	11,184

黒字転換以降は借入れが容易となるため、このケースが中心。5千万円以下の自己資金で実現できる。

借地直営店（全額自己資金） 14室、稼働率：55%（初年度）60%（2年度）65%（3年度～）所要自己資金：86,820

売上		29,510	32,193	34,876	35,573	35,573	35,573	36,285	36,285	36,285	37,010
経費	716	25,549	24,748	25,810	26,120	26,120	25,128	25,444	25,444	25,444	25,767
損益	-716	3,961	7,445	9,066	9,453	9,453	10,445	10,841	10,841	10,841	11,243
キャッシュフロー	-319	12,414	11,336	12,859	13,177	13,153	14,138	14,565	14,541	14,541	14,968

収益性は高いが、所要資金全額を自己資金でまかなわなくてはならない。想定地代は400円/坪/月。

借上直営店 12室、稼働率：55%（初年度）60%（2年度）65%（3年度～）所要自己資金：19,122

売上		25,295	27,594	29,894	30,491	30,491	30,491	31,101	31,101	31,101	31,723
経費	5,000	23,839	24,748	25,658	25,900	25,900	26,019	26,266	25,411	25,411	25,663
損益	-5,000	1,456	2,846	4,236	4,591	4,591	4,472	4,835	5,690	5,690	6,060
キャッシュフロー	13	2,057	2,926	4,316	4,612	4,591	4,465	4,856	5,735	5,690	6,081

初期投資は、敷金・家具備品などに限られるため、自己資金の負担は少ないが、収益性は低くなる。

運営受託店 12室、稼働率：55%（初年度）60%（2年度）65%（3年度～）所要自己資金：0

売上	5,000	15,647	16,797	17,947	18,245	18,245	18,245	18,551	18,551	18,551	18,861
経費	3,500	13,835	14,665	15,494	15,716	15,716	15,716	15,942	15,942	15,942	16,172
損益	1,500	1,812	2,132	2,452	2,530	2,530	2,530	2,608	2,608	2,608	2,689
キャッシュフロー	1,500	1,812	2,132	2,452	2,530	2,530	2,530	2,608	2,608	2,608	2,689

土地オーナーが経営主体になるため、運営委託料が当社の売上となる。当社の収益性はもっとも悪いが、初期投資は、家具備品を含めオーナーの負担であり、チェーン加盟料もあって唯一マイナスとなる。

出店計画

チェーン店の展開計画

基本方針

1. 来期 2001 年度（2002 年 6 月期）に単年度黒字、2003 年度（2004 年 6 月期）に累積損失をほぼ解消し、2004 年度（2005 年前半）の株式公開を実現する。

新規出店数

1. 前期は「那須店」「秋田六郷店」の新規出店を行ったが、今期は「鬼怒川店」の改装・増室工事（7 月に実施済み）に加え 6 店の新規出店を計画している。来期以降も毎年 6 店の新規出店を行う。
2. 当面は、経営基盤の確立と強化を最優先させるため、好立地を任意に選定することが容易で、しかも収益性の高い「所有直営店」「借地直営店」による展開に重点を置く。
3. 長期的には、1 店舗あたりの初期投資額の少ない「借上直営店」「運営受託店」を増やし、店舗数を効率的に増加させること目指す。
4. 2004 年の株式公開予定時期には店舗数 30、10 年後の 2009 年度末には 60 店舗突破を目標とする。
5. 年度別、方式別の出店計画数は以下のとおり。

年度	2000/6	2001/6	2002/6	2003/6	2004/6	2005/6	2006/6
新規オープン店舗数	2	6	6	6	6	6	6
所有直営店	1	5	2	2	1	1	1
借地直営店	1		2	1	1	1	1
借上直営店		1		1	2	2	2
運営受託店			2	2	2	2	2
期末店舗数	3	9	15	21	27	33	39

交渉中物件

仮称	方式	所在地	開業可能時期
「館山店」	所有直営	千葉県館山市	…2001 年春
「山中湖店」	所有直営	山梨県山中湖町	…2001 年春
「奈良つげ店」	借上直営	奈良県都祁村	…2001 年春
「野辺山店」	所有直営	長野県野辺山	…2001 年夏
「金沢辰口店」	所有直営	石川県辰口町	…2001 年夏
「大阪咲洲店」	借地直営	大阪府大阪市住之江区	…2002 年春

その他、湘南・伊豆・箱根・猪苗代・仙台などにおける直営店の出店用地を物色中

購買計画・販売計画

購買計画

1. 用地の確保

売地（所有直営店）貸地（借地直営店）に加え、所有者が事業意思のある遊休地（借上直営店、運営受託店）などの店舗建設用地を確保する必要があるが、当社事業の知名度のアップにより、ゼネコン各社を中心に物件情報が頻繁に持ち込まれるようになっている。

2. 建物の建築

低コストで、高性能な建物を建築することが、事業採算性確保の基本となる。については、社外設計スタッフであるN A A設計に委託し、1号「鬼怒川店」の経験をベースに標準規格のとりまとめを行ってきた。この結果、2号「那須店」3号「秋田六郷店」においては、大幅なコストダウンと性能の向上を実現することができた。さらに、カナダの業者に依頼してツーバイフォー造の検討を進めており、よりコストパフォーマンスの高い建材・部材の検討も継続して行っている。なお、今後、建築棟数が増加していくに伴い、建材・部材・設備機器などについて、包括的な納入契約を結び、コスト削減の交渉を積極的に行っていく予定である。

3. 家具・備品

購買コストの削減・客室清掃の作業性向上などの観点から、客室内の家具備品についても、抜本的な見直しを行った。数社の家具メーカーと包括的な交渉を行い、フランスベッド・オリバー・ホクトなどとの協力関係を確立、コストの削減と機能性の向上を果たすことができた。

なお、これら家具備品については、当社設立以来の取引先であるオリックス 株式会社にリースあるいは割賦購入契約を行い、初期投資額を削減している。

販売計画

集客コストを最小限に抑え、独自のスタイルを的確に伝え、経営運営の自主性を維持するため、旅行会社などとの提携は行わず、パブリシティやホームページなど、利用者への直接のPRを集客の基本とする。

1. 周辺へのPR

周辺道路への案内看板の設置、周辺施設や自治体・案内所などへのパンフレットの配布を行う。

2. 利用者への案内

既存店の利用者は、もっとも有望な潜在客であり、ダイレクトメールなどで情報を送る。

3. パブリシティ活動の強化

地域別の旅行ガイド誌へのニュースリリースを積極的に行い、記事掲載の機会を増やす。

4. ホームページの活用

各店舗ごとにサイトを設け、店舗の紹介や周辺ガイドなど利用者に有用な内容を充実させる。

アクセス数の増加を図るため、各種検索サイトへの登録や「プレゼントクイズ」などを継続する。

5. チェーン全体の合同広告

店舗数の増加に伴い、広告掲載のコスト効率が高まるため、媒体を厳選して実施する。

6. 株主へのPR

平日無料宿泊券の進呈などをつうじて知人友人への紹介をお願いする。

要員計画

スタッフの確保

必要数

年度	2000/6	2001/6	2002/6	2003/6	2004/6	2005/6	2006/6
新規オープン店舗数	2	6	6	6	6	6	6
期末店舗数	3	9	15	21	27	33	39
新規採用	4	12	13	13	12	13	12
店舗支配人	4	12	12	12	12	12	12
本社スタッフ	0	0	1	1		1	
期末社員数	6	18	31	44	56	69	81

1. 店舗支配人

住み込みの夫婦による店舗運営とするため、1店舗あたり2名の採用となる。

2. 本社スタッフ

店舗数の増加と株式公開準備に伴い、随時本社スタッフを増員する。

採用方針

1. 支配人の採用基準

店舗の支配人は、所定のマニュアルに従って運營業務のいっさいを行うことになる。食事の提供がなく、最小限の接客サービスで良いため、ペンションや旅館などに比べ労力の負担は軽い。しかも、日常の運營業務のすべてを任されるため、創意工夫の余地や時間の自由もあり、サラリーマンのようなストレスは少ないと言える。住居費も不要である。

しかし、少ない休日以外は店舗に拘束され、仕事も客室の清掃など生産的なものではない。また、現金を扱う業務であり、主要な実務である清掃は当人の自覚や性格によって結果が左右されることから、責任感と忍耐力・継続性などが強く求められる。

そのため、社会経験が豊富で、人生の安定期に入った40歳後半から50代前半の夫婦を対象に、採用する方針である。

2. 採用活動

住み込み勤務であるため困難が予想されたが、ハローワークや人材バンクなどへの求人に対し多くの応募があり、「那須店」「秋田六郷店」の支配人については希望どおりの人材が確保できた。

3. フランチャイズ店への移行

支配人業務への適正が確認され、当人が希望する場合、3年経過を目処に店舗を売却してフランチャイズ契約を結んで、支配人に経営を移管するシステムも検討したい。

また、支配人に対しては、賞与支給時に当社の株式の取得権を与えるストックオプション制度を設ける予定である。

中期利益計画 (単位：千円)

株式公開までの基本計画

利益計画

年度	2000/6	2001/6	2002/6	2003/6	2004/6	2005/6	2006/6
新規オープン店舗数	2	6	6	6	6	6	6
期末店舗数	3	9	15	21	27	33	39
売上高	44,174	82,063	265,928	439,696	607,886	783,217	957,818
営業費用	79,611						
営業損益	35,436	28,582	7,782	42,909	83,055	116,768	154,303
営業外収益	8,128						
営業外費用	730	3,500	6,500	9,500	11,000	12,500	14,000
経常損益	28,038	32,082	1,282	33,409	72,055	104,268	140,303
特別利益							
特別損失							
法人税等	624	800	1,000	1,200	1,400	40,000	56,000
当期損益	28,663	32,882	282	32,209	70,655	604,268	84,303
前期繰越損益	45,982	74,645	107,527	107,245	75,036	4,381	599,887
当期末処分損益	74,645	107,527	107,245	75,036	4,381	599,887	684,190

2001年度(2002年6月期)には単年度黒字、2003年度(2004年6月期)には経常利益7,000万円を達成する。その時点で、株式公開の準備に入り、2004年度(2005年6月期)での公開を目指す。

資金計画

今期から来期にかけて、7-8億円程度の増資(ベンチャーキャピタルなどへの第三者割当増資、およびVIMEXにおける第2次公募増資)を行う。

それ以降は、黒字転換し借入れが容易となるため、プラスとなるキャッシュフローの自己資金を加えて新規出店資金とする。なお、株式公開時には数億円規模の公募増資を行う予定である。

個々の店舗の事業は低料金かつ小規模であるため、堅実ではあるが大きな利益が見込めるものではない。加えて借上直営方式や運営受託方式の場合、当初の所要資金は低額となるが、当社にもたらされる利益はその一部に過ぎない。したがってこれらの方式を中心にチェーン展開を図る場合、当社全体の黒字転換には最低4~5年の期間を要する。

ところが、その過程において、土地オーナーへの事業提案や金融機関への融資申込みの際に当社の経営基盤の安定性が問われる。赤字解消のためには店舗を増やさなければならないが赤字であることが資金調達の障害となる、という矛盾が生じることになり、早急に当社の収益基盤を確立して信用力を強化することが重要な戦略的課題となる。

この矛盾を解決するためには、早い時期に当社が自己資金で店舗を建築する直営店(所有直営方式、借地直営方式)を実現することが最善の方法と言える。そのためには、公募増資や第三者割当て増資などによる資金調達が必然となる。

なお、直営店の場合、好立地の土地を当社が任意に選定することが可能であり、土地オーナーへの利益配分がゼロまたは地代のみとなり、1店舗あたりの当社の利益も大きくなる。

ちなみに、「鬼怒川店」「秋田六郷店」は借地直営方式、「那須店」は所有直営方式である。

会社概要

旅籠屋の名称・ロゴマークは商標登録済み

社名

株式会社 旅籠屋本店 (Hatagoya Honten Co.,Ltd.)

資本金

2億4,900万円 (授權資本 6億円)

所在地

本社	〒111-0042	東京都台東区寿 3-3-4 旅籠屋ビル 3階
鬼怒川店	〒321-2524	栃木県塩谷郡藤原町柄倉 7 6 6 - 7
那須店	〒325-0304	栃木県那須郡那須町高久甲喰木原 5405-15
秋田六郷店	〒019-1404	秋田県仙北郡六郷町六郷字熊野 174

役員

甲斐 真 (代表取締役)
 甲斐 幹 (取締役 非常勤)
 鍵山 文厚 (取締役 鬼怒川店支配人)
 甲斐 美沙子 (監査役 非常勤) その他従業員 5名

設立・経緯

1993年	事業構想の立案、検討
1994年 1月	アメリカのMOTEL 第1次視察
7月	会社設立 (東京都足立区) 資本金 1,000万円
1995年 5月	アメリカのMOTEL 第2次視察
7月	1号直営店「鬼怒川店」完成、本社移転 (足立区 栃木県)
8月	「鬼怒川店」オープン
1997年 2月	ホームページの開設
10月	オリジナル運営ソフト「旅籠屋マネージメントシステム」完成
1998年 2月	増資 (資本金 4,000万円)
4月	増資 (資本金 1億5,000万円)
7月	本社移転 (栃木県 台東区)、チェーン本部オフィス開設
1999年 12月	VIMEX (未公開株市場) にて、公募増資 (資本金 2億4,900万円)
2000年 4月	2号店「那須店」オープン
6月	3号店「秋田六郷店」オープン

事業目的

1. ホテル等の宿泊施設の経営
2. ホテル等の宿泊施設に関する企画立案、運営指導および運営受託
3. ホテル等の宿泊施設の建設に関する建材、部材などの販売
4. ホテル等の宿泊施設に関する家具、備品、用品などの販売
5. 不動産の売買、賃貸借およびその仲介
6. 損害保険代理業

売上高

44,174千円 (2000年6月期実績)

取引銀行

東洋信託銀行 本店
 三和銀行 東京営業部
 足利銀行 今市支店
 朝日信用金庫 ことぶき支店