

事業計画書



1999年11月15日

株式会社 旅籠屋本店

「旅籠屋」の名称・ロゴマークは商標登録済み

目 次

エグゼクティブサマリー

事業コンセプト

事業化の経緯	4 p
コンセプトとポリシー	6 p
モデルプラン	10 p
立地条件と想定エリア	11 p
チェーン店の方式	12 p
開業までの流れ	13 p

事業スケジュール

マスタースケジュール	14 p
鬼怒川店の実績	15 p
業績の推移	16 p
方式別の損益収支見通し	18 p
出店計画	19 p
購買計画	20 p
販売計画	21 p
要員計画	22 p

財務計画

中期損益収支見通し	23 p
事業展開の課題	26 p

会社概要

会社概要	29 p
代表者の略歴	30 p
主要なパブリシティ実績	31 p
Q & A	32 p

株式会社 旅籠屋本店

〒111-0042 東京都台東区寿3 - 3 - 4 旅籠屋ビル3階
 Tel.03-3847-8858 Fax.03-3847-8859
 E-mail master@hatagoya.co.jp
 Web <http://www.hatagoya.co.jp/>

エグゼクティブ サマリー

事業の名称 ロードサイドホテル「ファミリーロッジ旅籠屋」のチェーン展開

事業の特徴 シンプルで自由な、旅と暮らしをサポートする

新規性 ロードサイド、車利用者一般、宿泊特化、低廉料金、小規模施設、直接集客
競合性 価格競争力、ニーズへの対応、利用者の広さ、高い稼働率、収益性の低さ
市場性・成長性 アメリカでは数十万軒、唯一の未開発ロードサイド事業、全国数百軒の市場
権利・ノウハウ 登録商標、「鬼怒川店」の実績、運営ソフト、店舗の標準規格
チェーン方式 所有直営店、借地直営店、借上直営店、運営受託店、フランチャイズ店

スケジュール

1999-2002年 収益基盤の確立 約20店舗、単年度黒字化
2002-2004年 収益基盤の強化 累積損失の解消、経常利益1億円の達成
2005-2010年 株式公開と全国展開 2005年の株式公開、約100店舗(2010年)

		1999年度	2000年度	2001年度	2002年度	2003年度
		2000/6月期	2001/6月期	2002/6月期	2003/6月期	2004/6月期
出店計画	新規	3	10	4	3	1
	(店) 期末累計	4	14	18	21	22
要員採用計画	店舗	6	20	8	6	2
	(名) 本社	0	1	1	0	1
利益計画	売上高	38,600	114,801	410,335	574,261	692,343
	(千円) 経常損益	31,956	61,405	18,904	61,405	100,408
資金計画	キャッシュフロー	15,899	17,732	6,085	10,534	55,377
	営業収支	23,588	49,903	52,101	103,649	152,021
	投資収支	79,673	689,920	294,720	291,360	97,120
	財務収支	119,160	757,555	236,534	177,177	476

事業の課題

外部環境 競合、需要量と稼働率、モーターレーゼーションの将来性
内部環境 要員の確保、人物への依存、通信システムの開発
店舗展開 用地・地主の確保、融資の可否、収益性の向上、法的制限、飲食サービス
財務状況 資金調達成否、株価の推移、利益配当

事業化の経緯

ファミリーロッジ旅籠屋とは

アメリカを車で旅すると、行く先々の街や村で、MOTEL という看板を掲げたミニホテルを数多く目にします。モーターというと、日本ではカップル専用のラブホテルを連想してしまいましたが、本来は、おもに車で旅する人が誰でも気楽に利用できる、素泊まりのロードサイドホテルのこと。ほとんど何のサービスもないかわりに、とても自由で、驚くほど安く泊まれる庶民の宿なのです。



フリーウェイ沿いの宿の案内看板

高級ホテルと違い、ゴージャスでリッチな気分を満喫するというわけにはいきませんが、子供連れの家族旅行や友人とのドライブ、そしてビジネスでの宿泊には、必要十分な施設と言えます。実際、その数はガソリンスタンド・コンビニ・レストランよりはるかに多く、それだけ、ありふれた施設として人々の生活を支えていることがうかがえます。



シンプルな平屋建て、典型的なモーターの雰囲気



比較的規模の大きな、現代的なモーター

「旅籠屋」の構想は、こうした自由で経済的な宿泊施設を日本にも実現させることを目的にスタートしました。2度にわたるアメリカ視察、各方面の方々からのアドバイスを得て、1995年8月、待望の1号店が栃木県・鬼怒川温泉近くにオープンしました。

以来約4年、深刻な不況と業界全般の低迷にもかかわらず、予想をはるかに越えるご利用をいただき、好評をいただいています。加えて、そこで生活する家族が運営する宿として、周辺地域に根付き、歓迎されています。飲食や物販を行なわないため、周囲に利益をもたらす施設でもあるのです。

日本では先例のない業態、しかも無名の「旅籠屋」がこのように短期間で多くの支持を受け、事業的にも堅実な成功を得られた背景には、もちろん旅行やレジャースタイルの大きな変化があります。時代の新しいニーズにマッチした宿泊施設が求められているのです。

しかし、安く泊まれる素泊まりの宿ということが、成功の十分条件というわけではありません。トータルな事業コンセプトを明確にし、そこから導かれる運営手法をあらゆる面で徹底し、維持していることが、好評をいただいている大きなポイントになっているのです。



鬼怒川店の外観

そもそも「旅籠屋」とはどのようなホテル事業なのか、なにを目指そうとしているのか、これらのことをご理解ください。そのうえでチェーンのシステムや事業化までのステップを整理し、なぜシンプルなロードサイドホテルなのか、なぜ「旅籠屋」なのかをご判断いただきたいと思います。

4年間の実績と経験。チェーン展開の準備は整い、市場の機も熟しています。

もともと「旅籠屋」の存在意義は、「どこでも安心して泊まれる合理的な宿」として広く普及していき、こそ発揮されるものであり、全国への展開は必然のことです。新しいスタイルの旅や暮らしを実現するという志を共有しながら、率直なご相談を積み重ねていきたいところです。

間違いなく「旅籠屋」は多くの方が待ち望んでいたスタイルの宿、しかも流行に左右されない基盤施設です。新規事業としての困難は当然ありますが、方向さえ間違えなければ、きわめて有望で堅実な、社会的意義のある事業であると断言できます。チャレンジングなニュービジネスを切り拓くパートナーとして末永くお付き合いいただければ幸いです。

株式会社 旅籠屋本店
代表取締役 甲斐 真

コンセプトとポリシー

旅籠屋が目指し、こだわり続ける基本

事業目的

旅行者が、気軽に安心して泊まれる
自由で経済的な宿泊施設の提供

地域に調和する資産活用事業の創出と
堅実で自立した生活基盤の確保

コンセプト

シンプルで自由な、旅と暮らしをサポートする

素泊まり

Simple Stay

宿泊特化型の宿

食べる・遊ぶという
それぞれの旅の楽し
み方をお仕着せのサ
ービスで妨げない。

街道沿い

Road side

ドライブに便利な宿

車(2輪・4輪)による
移動に適した立地。
利用が困難だった
郊外の遊休地を活用。

小規模運営

Human Scale

家族運営の宿

固定経費の節減、責任
ある運営、アットホームな雰
囲気づくりなど、堅実
経営の基盤を支える。

チェーン展開

Chain System

どこでも安心の宿

ハード(機能・デザイン)と
ソフト(集客・運営)の標準
化により、品質管理の
徹底と効率化を図る。

ポリシー

客室は、プライバシー重視のゆとりある
スペースとし、必要十分な設備を設ける

客室の常備品や使い捨て品は、
必要最小限とし、不合理な無駄を省く

飲食営業や物品販売など、宿泊以外の
付加的サービスは行なわない

利用者の時間的制約を最小限にするため
到着・出発時刻の幅を広くし無休とする

住み込みの夫婦による運営とし
施設の規模もその限度内とする

利用者の選択や限定を行なわないが、
昼間の休憩利用は受け入れない

虚飾・虚言を排し、利用者への不干涉と
さりげない気配りを接客の基本とする

ルート別価格・コミッション・値引きを
行なわず、明朗な料金システムとする

求められない
サービスは
しない

快適に泊まれる
という基本は
譲らない

シンプルである
ことの合理性を
追求する

周囲への調和
環境負荷の低減を
図る

新規性

1. ロードサイドへの立地

従来の宿泊施設が、大都市(シティホテル)・都市の駅前や繁華街(ビジネスホテル)・温泉観光地(旅館・観光ホテル)・リゾート地(リゾートホテル・ペンション)に偏在していたのに対し、「旅籠屋」は郊外の街道沿いを中心に展開する。

2. 車利用の旅行者一般を対象

観光客やビジネスマンといった旅行目的別に利用者を特定するのではなく、自動車など個別の交通機関を利用する旅行者ならどなたでも、という汎用性を持つ。

3. 宿泊特化

基本的に宿泊のみとし、食事・温泉・物販・娯楽施設など、付加的なサービスを行わない。これにより、利用者は到着時間などの制限から解放され、自由なスタイルで旅を楽しむことができる。また、お仕着せのサービスがないため、利用者への干渉がなく、プライバシーの保たれた宿泊が保証される。

4. 小規模な施設

施設の規模は住み込みの支配人夫婦が運営可能な10~20室程度とする。これにより、初期投資や人件費などの固定費が抑えられ、比較的需要量の小さい郊外のロードサイドであっても稼働率を維持し、季節波動の影響を最小限にすることが可能。

5. 直接集客

旅行会社など、コミッションを伴う集客は行わず、雑誌などのパブリシティやインターネットのホームページなど、利用者に対する直接のPRを集客の基本とする。これによって、集客コストを最小限に抑えるとともに、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ことが可能となる。

6. 低廉な宿泊料金

宿泊特化・規模の限定・直接集客などによって、平日なら4人1室で1万円(2人なら8千円、1人なら5千円)という料金を実現。ファミリーレストランのように気軽に繰り返し利用いただける条件を整えている。

競合性

1. 既存の観光旅館との競合

バブル経済崩壊後、観光地の宿泊施設では接待・慰安などの社用旅行、および団体旅行が激減し、経営不振に陥っている所も少なくない。そのため、サービスを限定し値下げをする施設が増え、オフシーズンには1泊2食付きでひとり1万円以下という宿も登場している。しかし、厨房や宴会場、さらに館内の娯楽施設などの施設経費や人件費の負担が大きく、ディスカウントにも限りがある。逆に、観光地での「ゴージャスな旅」を期待する利用者にとって、サービスの低下は「値段のわりにたいしたことなかった」という失望感を招き、料金を下げたのにリピーターが減るといった悪循環に陥っている。

さらに重要なことは、宿泊・飲食・娯楽をパッケージしたお仕着せのサービス形態が、

家族や友人単位の個人旅行者のニーズにマッチしなくなっていることであり、「鬼怒川店」の利用者から「干渉がなく、自宅に居るようにくつろげた」という意見が多く寄せられていることは、この証しと言える。

以上のように、気軽な旅を求める人々にとって、料金面、サービス形態の両面から「旅籠屋」は既存の観光旅館に対し、本質的に十分な競争力を持っており、既存施設が構造的な改革を果たさない限り、この優位性は維持される。

2．既存のペンションとの競合

一時のブームが去って以来、ペンションの経営状況は二極化しており、廃業に追い込まれる施設も多い。その原因は、季節波動の大きいリゾート地の観光客を対象を特化していることによる年間稼働率の低さと観光旅館と同様、泊食一体のサービスのミスマッチにある。そのため、近年、素泊まりOKの施設も増えつつある。確かに個人の旅行者向けの小規模な宿という点で、リゾート地のペンションは「旅籠屋」と似ている面があるが、ビジネス客を吸収できない立地に存在する限り競合する可能性は少ない。

3．既存のビジネスホテルとの競合

既存の宿泊施設の中で、業態変革がもっとも進んでいるのがこの分野である。低コストでの建築技術・無人チェックイン機器・効率的な空間レイアウトなどにより、1泊5千円前後の施設も増え、人気を博している。ただし、同じ宿泊施設ではあっても駅前や繁華街など需要量の多い場所の施設と、絶対的な需要量の少ない郊外のロードサイドホテルとでは、事業はまったく異質なものであり、200室90%稼働のモデルをロードサイドに当てはめることは不可能である。その限りで、ビジネスホテルの事業者が郊外に進出することは容易ではない。また、車で移動するビジネスマンにとって、繁華街よりもロードサイドの方が利便性が高く、ほぼ同等の料金設定と2倍近い客室面積の面で「旅籠屋」の競争力は十分に高い。

近年、ロードサイドを中心にビジネスホテルを展開しているチェーンがあり、その動向を注視しているところだが、現状ではビジネス客に特化した客室面積としており家族客を受け入れる構成になっていない。

4．欧米のMOTELチェーンの日本進出

欧米では無数に存在している施設であるため、未開拓の日本市場への進出を企てる動きは以前から繰り返し報じられている。近年もベストウェスタン・チョイスホテルズ（スリープイン）・アコー（フォーミュラ1）などのビッグチェーンの進出計画が発表されている。しかし、実現あるいは具体化しつつある計画はすべて駅前のビジネスホテルと同様の施設であり、本来の郊外型の施設は誕生していない。

これは、日本では土地コスト・建築コストが高く、海外での採算モデルが適用できず、期待したほどの投資利回りが果たせないことが大きな要因になっていると思われる。ただし、個別施設での収益性は低くてもある程度の店舗数を実現できれば収益の上がる事業であり、資金力のある海外の事業者が思い切った先行投資を行えば「旅籠屋」にとって競合する施設となる。しかし、日本の市場はまったく未開拓であり、全国に数百軒程度の需要は確実に予想されることを考えれば、こうした類似チェーンの誕生

は新しいスタイルの宿泊施設を広くアピールし、需要を喚起するメリットになることであり、パイの奪い合いという競合は当面ありえない。

5. その他

宿泊特化型の小規模ホテルという意味では、ごく少数ではあるが類似施設の開業が報じられている。JR東日本が展開している「ファミリーオ」や「フォルクローロ」もこれに含まれる。しかし、実際の経営状況は必ずしも好調とは言えない。これは、マーケットやニーズの限界を表しているのではなく、現時点でロードサイドホテル事業は誰がどのようにやってもうまくいくというものではない、言い換えれば事業として利益を出すためには立地の選定・建物の設計・運営システム・集客方法などの面的な確かな計画にもとづかなければならないということを表現していると解釈するのが妥当である。すなわち、「鬼怒川店」の成功と、そこで培ったノウハウこそがロードサイドホテル事業の成功の鍵であると自負する次第である。

市場性・成長性

アメリカではありふれた施設である一方、日本には存在しない業態の施設ということから、海外のMOTELに関する日本語での統計資料は見当たらない。しかし、1,000軒を超える店舗を有するチェーンが10前後あり、また、実際にアメリカの郊外を走り回った実感から推察するに、その総数は数十万軒は下らないと思われる。ガソリンスタンド・コンビニ・ファミリーレストラン・ショッピングセンターなどロードサイドビジネスの多くが日本に導入され一般化していることを考えるとこれは信じられないようなニッチ（隙間）である。

国土の広さ・車への依存度の高さ・ガソリン料金や高速道路料金の安さ・レジャーや旅行スタイルの違いなど、アメリカと日本の市場を同一視することはもちろんできないが、少なくとも都道府県あたり10店舗、全国で数百軒程度の事業を成立させる潜在マーケットを疑う意見に合理性はない。

車での移動の一般化と、これに対するサービス施設のニーズの高まりは、近年急速に誕生しつつある「道の駅」の普及と盛況が証明している。

権利・ノウハウ

1. 商標登録

旅籠屋、HATAGOYA	平成9年9月12日登録	第4054503号
ロゴマーク	平成11年9月10日登録	第4313078号

2. オリジナル運営ソフト

フロント業務から経理処理・本部への報告までを行うパソコンソフト
1996年から開発着手、1997年10月に完成

3. チェーン店標準規格

「鬼怒川店」をベースに、「秋田六郷店」の計画と並行して、チェーン店一般の標準規格（プランと仕様）を策定。建築コストを抑え、合理的で機能性の高い店舗を統一的な基準にしたがって建築する条件を整備している。

モデルプラン

標準的なチェーン店舗

敷地規模

約 250 ~ 300 坪 (12 台分の無料駐車場スペースを含む)

建物規模

2 階建て、延床面積 約 120 坪 (運営者の居住部分を含む)、客室数 12

基準客室

浴室を含め約 25 m²、クイーンサイズ (幅 1.5m) ベッド 2 台
テーブル・チェア、エアコン、小型冷蔵庫、テレビ

基準料金

ルームチャージ制 (平日の 4 名 1 室利用 1 万円前後)

建築工事費

約 6,000 ~ 7,500 万円 (工法・構造によって異なります)

建物外観



標準規格

チェーン店の設計・施工にあたっては、「旅籠屋」のイメージを統一し、宿泊施設としての機能を保証するために、別途定める「標準規格」に従っていただきます。

本部によるチェック

設計・施工の業者をチェーン本部が指定することはありませんが、規格に従った建物とするため、随時、本部の設計スタッフが設計図書や建築現場のチェックを行います。

火災保険の付保

万一の事故への対応に不備がないよう、チェーン本部を通じて、一定の内容で火災保険・施設賠償責任保険などに加入していただきます。

立地条件と想定エリア

従来の宿泊施設と異なる立地条件

立地条件

年間を通して滞在客や通過人数の多いエリア

1. 観光リゾート地、娯楽施設などの周辺 ...地方の滞在目的地
2. コンベンションセンターなど大規模都市施設の周辺...都市の滞在目的地
3. 都市と都市、都市と観光地などの中継地...郊外の移動中継地

駅前の繁华街ではなく、車でのアクセスに便利な幹線道路周辺
必ずしも、道路に面している必要はない

法的に宿泊施設の営業や建築が認められている地域・地区
市街化調整区域内、住居専用地域・工業地域などには建築できない

想定エリア

首都圏の場合の例



ロードサイド店敷地の
未利用空地・跡地

レストラン・コンビニ・SS

バイパス付近の
裏側空地

転用可能な農地を含む

単独の大規模施設の
周辺空地

展示会場・遊園地・スポーツ・病院

社員寮や倉庫などの
跡地

別荘地の保養施設は適さない

工業団地・IC・空港
などの周辺

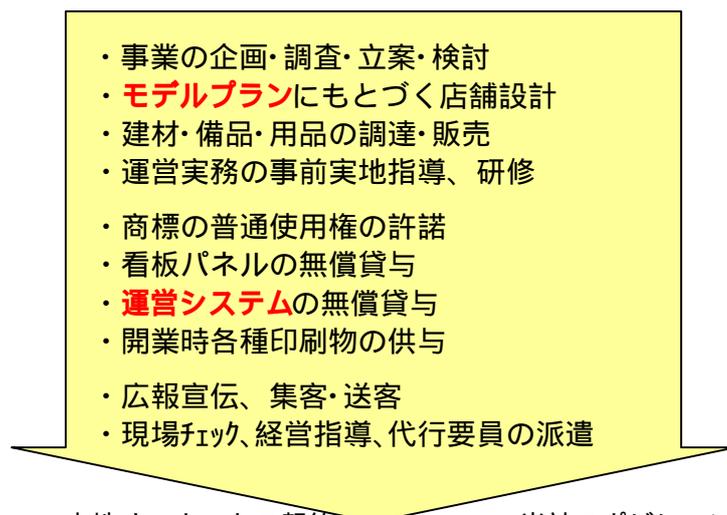
広域へのハブ的エリア

旧市街地周辺などの
未利用空地

再開発の難しい不活性エリア

チェーン店の方式

本部の位置付けと5つの方式



土地オーナーとの契約

当社のポジション

所有直営方式

-

土地・建物の所有 + 経営 + 運営

当社が土地を購入、建物も建築して、経営・運営のすべてを行う方式。土地・建物を担保提供できるため、金融機関からの融資によって実現が可能。その場合、金利負担が発生する。来年度以降、毎年数棟具体化の予定。

借地直営方式

定期借地契約

建物の所有 + 経営 + 運営

当社が土地のみを借り受け、自己資金で建物を建築、経営・運営を行う。土地を担保提供できないため、借入れ資金では不可能な方式。増資などによって得た自己資金を活用するのに最適。借地であるため、当初の権利金または保証金、および地代の負担が発生する。

借上直営方式

(定期)借家契約

経営 + 運営

土地オーナーに建築いただいた建物を、当社が一括して借上げ、経営と運営を行う方式。建物以外の家具・備品・用品などの費用、および家賃の負担が必要となる。

運営受託方式

運営委託契約

運営のみ

土地オーナーが建物を建築し、事業主体になるが、運営実務のすべてを当社に委託していただく方式。ホテル売上の中から一定の割合で申し受ける運営委託料が当社の売上となる。

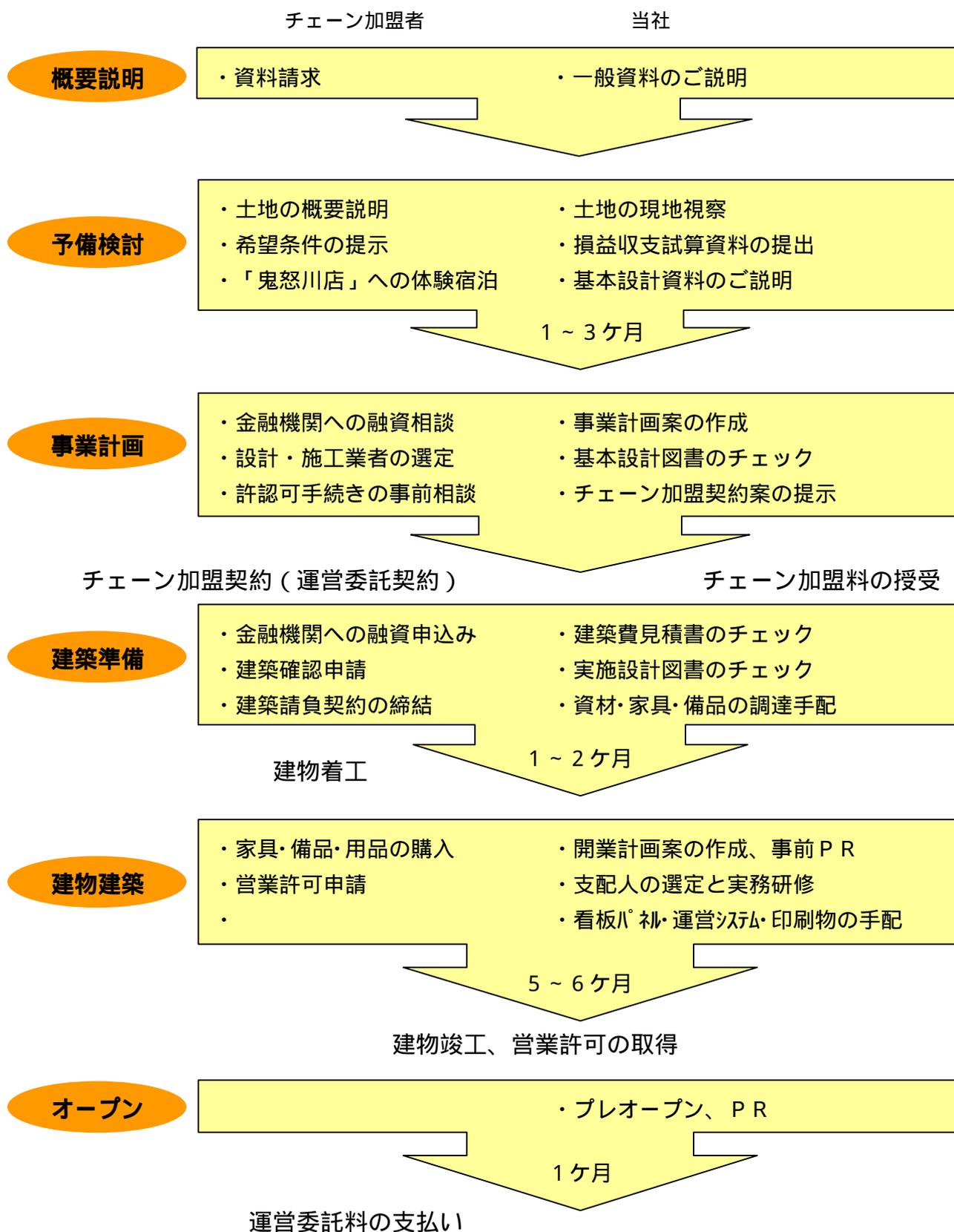
フランチャイズ方式

フランチャイズ契約 経営指導・運営指導のみ

土地のオーナーが建物を建築し、フランチャイジーとして経営・運営を行う方式。ロイヤルティが当社の売上となる。運営方針を徹底させるため、当面この方式は採用しない方針。

開業までの流れ

運営受託方式の場合



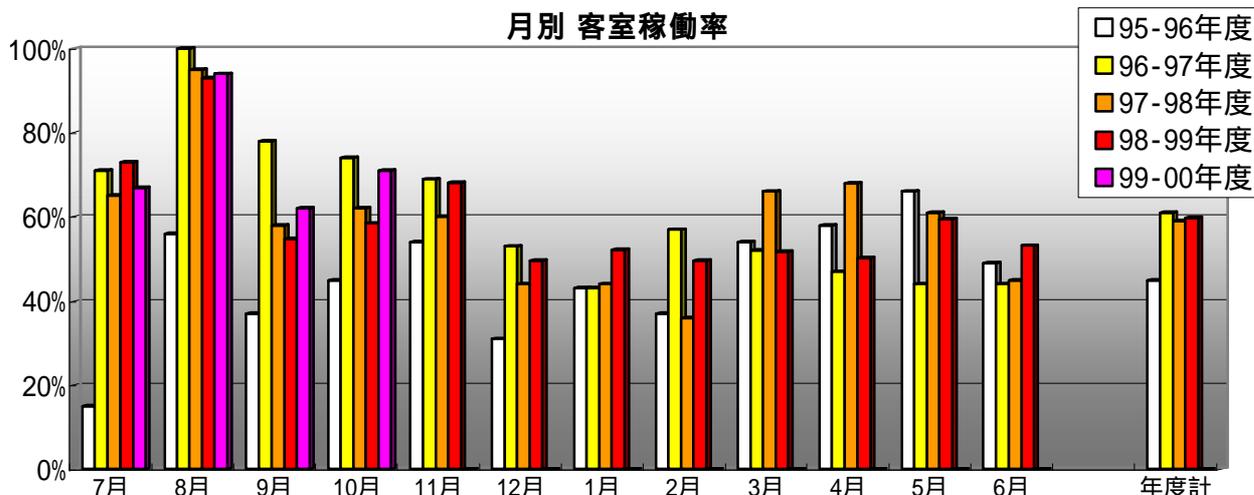
マスタースケジュール

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		・本部オフィスの開設
1999年	4 チェーン展開の着手	・2号店「秋田六郷店」の具体化
2000年		・公募増資による資金調達
2000年	5 収益基盤の確立	・チェーン店運営管理システムの構築
2001年		・直営店中心の店舗展開
2002年		・単年度黒字化、店舗数20
2003年	6 収益基盤の強化	・累積損失の解消・経常利益1億円
2004年		・株式公開準備
2005年		・株式公開、店舗数30
2006年	7 株式公開と 全国展開	・全国展開
2007年		・チェーン活用事業の検討と具体化
2008年		
2009年		
2010年		・店舗数 約100

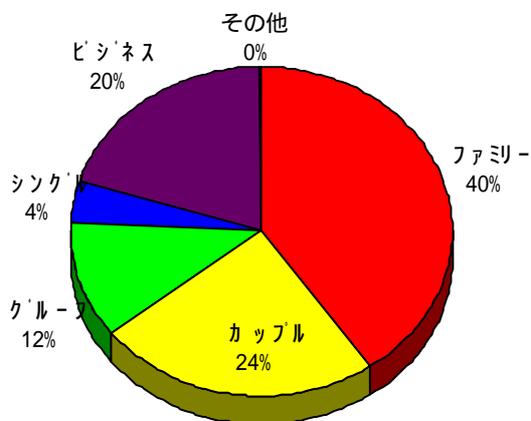
鬼怒川店の実績

1995年8月にオープンした直営1号店のデータ



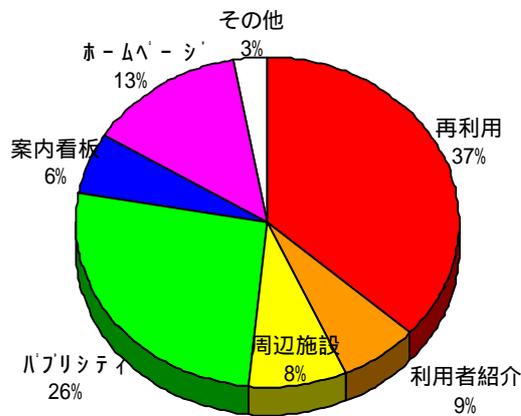
- ・送客契約や、マスメディアへの広告掲載をいっさい行なわない中での実績
- ・年間客室稼働率の目標であった60%を早くも2年目に達成
- ・不況などによる観光客の減少にも関わらず、その水準を安定して維持

利用者構成 (1998-99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

認知経路 (1998-99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

4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。

業績の推移

年度別、本部・鬼怒川店別の損益内訳

決算報告書では、鬼怒川店と本部の損益が通算されているため、以下に内訳を示し経営実態を明確にします。

	第1期 1994年度	第2期 1995年度	第3期 1996年度	第4期 1997年度	第5期 1998年度
室料売上		21,670,685	33,405,905	33,947,550	34,562,125
販売貸出品売上		1,368,510	1,725,045	1,937,294	2,275,430
収益合計	0	23,039,195	35,130,950	35,884,844	36,837,555
地代	315,000	1,080,000	1,080,000	1,127,195	1,496,940
減価償却費			8,019,674	8,063,570	7,605,366
固定資産税		639,400	578,500	574,000	574,000
リース料、保険料		688,641	737,794	462,942	783,198
販売貸出品仕入		934,147	971,477	1,306,531	1,783,471
人件費		5,109,330	7,750,780	8,646,178	7,104,126
光熱費		2,488,240	2,865,018	2,945,434	2,641,841
リネサプライ費		1,127,181	1,609,625	1,557,729	2,288,189
飲食サービス費		955,849	1,511,051	1,845,346	1,528,986
消耗品費		4,461,711	1,522,191	999,398	581,759
通信費		347,893	639,079	446,005	418,015
広告宣伝費	80,000	3,495,125	1,792,784	1,766,292	1,878,112
維持補修費		318,904	1,023,078	1,491,741	1,558,430
その他費用	641,585	917,023	2,299,545	476,392	402,153
費用合計	1,036,585	22,563,444	32,400,596	31,708,753	30,644,586
鬼怒川店 営業損益	-1,036,585	475,751	2,730,354	4,176,091	6,192,969
企画費、加盟費など		103,000			
ビル管理受託費					955,500
その他売上		489,556	71,220		57,420
収益合計	0	592,556	71,220	0	1,012,920
減価償却費			518,931		
家賃					2,047,500
ビル管理委託費					320,500
租税公課	131,300	-3,568,227	-95,336	2,004,440	937,800
リース料、保険料				396,636	166,080
人件費	6,000,000	6,000,000	6,600,000	8,967,966	14,728,801
税理士支払い手数料	247,200	556,200	495,600	462,000	462,000
光熱費	0				264,787
旅費交通費など	517,698	130,190	98,430	189,420	412,409
通信費、運営ソフト費	93,589			1,968,812	1,381,362
広告宣伝費	789,990			10,500	2,365,320
その他費用	2,277,821	767,556	157,500	1,553,197	2,646,379
費用合計	10,057,598	3,885,719	7,775,125	15,552,971	25,732,938
本部 営業損益	-10,057,598	-3,293,163	-7,703,905	-15,552,971	-24,720,018
営業外損益	7,346	759,734	-73,162	2,470,390	-357,629
全社当期損益	-11,086,837	-2,057,678	-5,046,713	-8,906,490	-18,884,678
固定資産	125,362,321	139,828,921	132,325,913	127,505,176	120,896,364
他の資産	9,298,665	7,386,854	10,166,562	3,938,345	1,789,245
長期借入金	135,000,000	150,000,000	150,000,000	7,800,000	17,400,000
他の負債	747,823	360,290	683,703	741,239	1,268,005
資本金	10,000,000	10,000,000	10,000,000	150,000,000	150,000,000
累積損益	-11,086,837	-13,144,515	-18,191,228	-27,097,718	-45,982,396

損益の状況

「鬼怒川店」単独では96-97年度（開業2年目）より、黒字となっているが、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。

とくに、1998年7月に本部オフィスを東京に開設したため、昨年度の損失額は大きくなっている。

これは、本格的なチェーン展開に至るまでの過渡的な状況であり「秋田六郷店」以降、チェーン店が順次開業するにしたがい、改善される見通しである。

増資の目的

個々のチェーン店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く、加えて借上直営方式や運営受託方式の場合、チェーン本部である当社にもたらされる利益はその一部に過ぎない。しかも、開業当初は逆に一定の費用負担が必要となる。すなわち、借上直営方式や運営受託方式を中心にチェーン展開を図る場合、当社全体の黒字展開には最低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のに、赤字であることがその障害となる、という矛盾が生じるわけで、早急に当社の収益基盤を確立して信用力を強化しておく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。こうした方式の店舗の場合、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（所有直営方式の場合）または地代のみ（借地直営方式の場合）となり、1店舗あたりの当社の利益も大きくなる。

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

14室、客室稼働率：55%（初年度）65%（2年度～）

年度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
売上		29,510	34,876	34,876	35,573	35,573	35,573	36,285	36,285	36,285	37,010
経費	5,000	21,476	25,612	25,796	25,923	25,824	24,486	24,613	24,514	24,397	24,534
損益	-5,000	8,034	9,264	9,080	9,650	9,749	11,087	11,672	11,771	11,888	12,476
キャッシュフロー	-44,448	11,479	8,590	8,406	8,975	9,075	10,412	10,998	11,096	11,214	11,802

毎年、1千万円程度の利益・収支が見込める。担保提供ができるため、所用資金の60%を融資でまかなう計画。

そのため、5千万円以下の自己資金で実現できる。ただし、担保掛目などの面で限度額が60%を下回る可能性もある。

借地直営店

14室、客室稼働率：55%（初年度）65%（2年度～）

年度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
売上		29,510	34,876	34,876	35,573	35,573	35,573	36,285	36,285	36,285	37,010
経費	4,500	20,526	25,152	25,430	25,716	25,740	24,520	24,805	24,830	24,830	25,127
損益	-4,500	8,984	9,724	9,446	9,857	9,833	11,053	11,480	11,455	11,455	11,883
キャッシュフロー	-81,720	12,429	13,169	12,891	13,302	13,278	14,498	14,925	14,900	14,900	15,328

もっとも収益性が高い。ただし、借地のため融資対象とならず、所要資金全額を自己資金でまかなわなくてはならない。

条件は違うが「鬼怒川店」はこのケース。なお、想定地代は400円/坪/月。

借上直営店

12室、客室稼働率：55%（初年度）65%（2年度）70%（3年度～）

年度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
売上		24,030	28,399	30,583	31,196	31,196	31,196	31,819	31,819	31,819	32,456
経費	4,500	24,441	26,456	27,395	27,699	27,720	27,840	28,064	27,005	27,059	27,296
損益	-4,500	-411	1,943	3,188	3,497	3,476	3,356	3,755	4,814	4,760	5,160
キャッシュフロー	-7,860	-411	1,943	3,188	3,497	3,476	3,356	3,755	4,814	4,760	5,160

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。

条件は違うが、「秋田六郷店」は、このケース。

運営受託店

12室、客室稼働率：55%（初年度）65%（2年度）70%（3年度～）

年度	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
売上		14,415	16,599	17,692	17,998	17,998	17,998	18,310	18,310	18,310	18,628
経費	3,500	13,361	14,937	15,726	15,952	15,952	15,952	16,184	16,184	16,184	16,419
損益	-3,500	1,054	1,662	1,966	2,046	2,046	2,046	2,126	2,126	2,126	2,209
キャッシュフロー	1,500	1,054	1,662	1,966	2,046	2,046	2,046	2,126	2,126	2,126	2,209

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。経営リスクを負担いただくため、当社の収益性をもっとも悪い。ただし、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. 2001年度(2002年6月期)に単年度黒字、2003年度(2004年6月期)に累積損失の解消と経常利益約1億円を達成、2004年度に株式公開を実現する。
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」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「運営受託店」を増やし、店舗数を効率的に増加させることを目指す。

新規出店数

1. 今期は3店、来期は10店と、増資資金による集中出店を行い、経営基盤の確立を図る。2002年度末に20店舗を達成した時点で出店ペースを落として、次の段階への体制を整備する。10年後の2009年度末には100店舗突破を目標とする。
2. 年度別、方式別の出店計画数は以下のとおり。

年度	1999	2000	2001	2002	2003
新規オープン店舗数	3	10	4	3	1
所有直営店	1	7	3	3	1
借地直営店	1				
借上直営店	1	3	1		
運営受託店					
期末店舗数	4	14	18	21	22

交渉中物件

仮称	方式	所在地	開業可能時期
「秋田六郷店」	借上直営	秋田県仙北郡六郷町	…2000年3月(建築工事中)
「那須店」	所有直営	栃木県那須町高久甲	…2000年夏
「伊豆川奈店」	借地直営	静岡県	…2000年夏
「千葉佐原店」	借上直営	千葉県佐原市新市場	…2001年夏
「諏訪南店」	運営受託	長野県茅野市御狩野	…2001年夏
「河口湖店」	借上直営	山梨県河口湖町船津	…2001年夏
「塩原店」	所有直営	栃木県塩原町関谷	…2001年夏
「石巻店」	借上直営	宮城県石巻市流留	…2001年夏

その他、箱根・富士・清里・草津・猪苗代などにおける直営店の出店用地を物色中

購買計画

土地・建物・家具備品

用地確保

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。

後者については、単なる不動産の売買とは異なり土地活用事業に関するコンサルティングの業務ノウハウが求められるため、経験豊富な業者とのチャンネルが不可欠となる。

東北地方を中心に流通店舗開発の実績豊富なアグロサイト社(本社:岩手県盛岡市)と東北地方に限定した業務提携契約を結び、「秋田六郷店」(建設中、来春3月オープン予定)をはじめ、数件の計画について交渉が進んでいる。

これ以外に、モデルプランの開発にも協力いただいたセキスイハウス 東京特建事業部、日商岩井不動産 開発建設部、三井不動産 資産情報営業部などに包括的な協力依頼を行い、随時物件情報の提供を受けている。

こうしたチャンネルの開発のため、昨年に引き続き「不動産活用ニュービジネス展2000」(主催:総合ユニコム、会期:12月8・9日、会場:東京流通センター)および「'99東京産業交流展」(主催:東京都ほか、会期:11月30日~12月2日、会場:東京ビッグサイト)への出展を予定しており、業界紙へのニュースリリースも行う予定である。

建物建設

低コストで、高性能な建物を建築することが、事業性の基本となるため、社外設計スタッフであるNAA設計を中心に、セキスイハウス交え、標準規格の策定を行ってきた。2号店「秋田六郷店」の建設にあたっては、この標準規格をベースに、アグロサイト社の協力を得て、東北地方の中堅建築会社約20社に、鉄骨造および在来木造における見積りを依頼、「鬼怒川店」に比べ大幅なコストダウンの見通しを得ることができた。

さらに、現在、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。

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。これをもとに数社の家具メーカーと包括的な交渉を行い、すでにベッドなどについてはフランスベッド株式会社 ホテル営業課、他の木製家具については株式会社オリバーへの発注を決定、コストの削減と機能性の向上を満たすことができた。

その他、テレビなどの電気製品の購買についても、家電量販店との交渉を行う予定である。

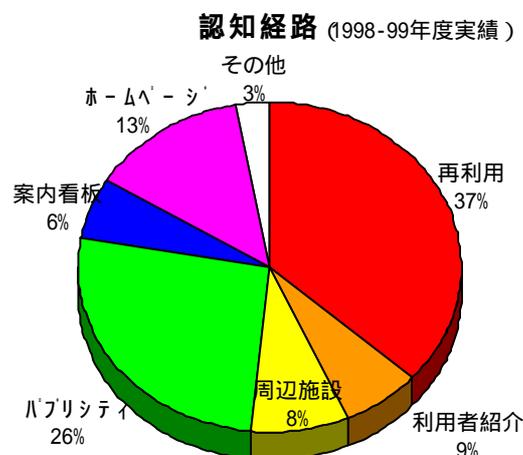
なお、これら家具備品については店舗の形式により、初期投資額を削減するため、当社設立以来の取引先であるオリックス株式会社にリース契約の申し入れを行うことを検討している。

販売計画

チェーン店への集客

鬼怒川店の実績

前述のとおり「鬼怒川店」の利用者の認知経路は、右図のとおりであり、年々増加しているリピーターや利用者からの口コミを除くと紹介記事・ホームページ・周辺施設からの紹介、案内看板の順となっている。なお、有料の広告掲載は行っていない。ちなみに「鬼怒川店」（16室）の年間客室稼働率はこの3年間安定して60%となっているが、14室・12室に換算すると、それぞれ約65%・70%となる。



基本方針

「コンセプトとポリシー」にも記したとおり、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、旅行会社などコミッションを伴う集客は行わず、雑誌などのパブリシティやインターネットのホームページなど、利用者に対する直接のPRを集客の基本とする。

集客計画

1. 周辺PR

基礎的な媒体として、周辺道路への案内看板(2～3ヶ所)の設置、周辺施設や自治体観光課・観光案内所などへのパンフレットの配布・配置を行う。

2. 利用者への案内

「鬼怒川店」利用者(延べ約4万人)は、もっとも有望な潜在客であり、新店舗オープンの際に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

「マップル」「るるぶ」など、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、店舗の紹介や周辺の観光ガイドなど利用者には有用な内容を充実させる。地域への観光客誘致のため、自治体など地域の既存サイトとの相互リンクなどを図る。なお、アクセス数の増加を図るため、各種検索・リンクサイトへの登録や「プレゼントクイズ」などを継続して行う。

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. 新規株主へのPR

ディスクロージャー資料に加え、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	1999	2000	2001	2002	2003
新規オープン店舗数	3	10	4	3	1
期末店舗数	4	14	18	21	22
新規採用	6	21	9	6	3
店舗支配人	6	20	8	6	2
本社スタッフ	0	1	1	0	1
期末社員数	10	31	40	46	49

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

月1回、年1回の代行要員派遣を可能にするため、営業店舗数が約20軒となる2001年度までには、チェーン店の管理およびサポート要員として2名の確保が必要。

さらに、店舗数の増加と株式公開準備に伴い2003年度にはさらに1名の本社スタッフを増員する必要があると思われる。

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、業務を任せられるため、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、採用活動を計画したい。

2. 採用活動

店舗の評価は支配人の業務に負う部分が多いため、勤務状況のチェックとあわせ、不適格者の排除や交代要員の迅速な確保などが可能なシステムが求められる。

そのため、現在、リストラなどによる中高年齢離職者を対象としたアウトプレースメント会社と独自のシステムの具体化について検討を始めている。

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。

中期事業計画 (単位：千円)

利益計画・資金計画・貸借対照表

利益計画

年度	1999	2000	2001	2002	2003
新規オープン店舗数	3	10	4	3	1
所有直営店	1	7	3	3	1
借地直営店	1				
借上直営店	1	3	1		
運営受託店					
期末店舗数	4	14	18	21	22

年度	1999	2000	2001	2002	2003
売上	38,600	114,801	410,335	574,261	692,343
店舗	37,000	113,001	408,335	572,061	689,943
本社	1,600	1,800	2,000	2,200	2,400
経費	70,400	169,719	366,919	483,238	558,071
店舗人件費	8,948	28,800	82,663	107,456	125,154
店舗減価償却費	7,500	9,180	33,295	43,630	53,965
店舗その他経費	27,552	97,839	211,261	291,452	333,252
本社一般管理費	25,000	30,000	35,000	36,000	41,000
新株発行費償却	1,400	3,100	3,100	3,100	3,100
社債発行費償却		800	1,600	1,600	1,600
営業損益	-31,800	-54,918	43,416	91,023	134,272
支払利息	156	487	12,512	17,618	21,864
社債利息		6,000	12,000	12,000	12,000
経常損益	-31,956	-61,405	18,904	61,405	100,408
未払い法人税	1,578	4,798	6,086	7,052	7,374
当期損益	-33,534	-66,203	12,818	54,353	93,034

1. 「所有直営店」を集中的に開業するため、2年間は損失額が拡大するが、営業利益は大幅に増加し、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1億円を達成する。
2. 2003年度(2004年6月期)に経常利益1億円と累積損失の解消を達成した時点で、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

年度	1999	2000	2001	2002	2003
新規オープン店舗数	3	10	4	3	1
所有直営店	1	7	3	3	1
借地直営店	1				
借上直営店	1	3	1		
運営受託店					
期末店舗数	4	14	18	21	22

1. 当面集中的に展開する「所有直営店」については、所要額の約60%は借入金で、残りを増資や社債の発行でまかなう。
2. 増資については、今年度に第1回、来年度に第2回目を行い、計3億6千万円の資金を調達する。また、2002年度にワラント権(1,000株)の行使を予定している。
3. 社債については、来年度・再来年度にそれぞれ1億円の起債(想定利息:年6%、償還期間:5年)を予定している。償還は株式公開(2004年度予定)時の増資資金をあてる。

年度	1999	2000	2001	2002	2003
営業収支	-23,588	-49,903	52,101	103,649	152,021
当期損益	-33,534	-66,203	12,818	54,353	93,034
未払い法人税増減	1,046	3,220	1,288	966	322
本社減価償却費	1,400	3,900	4,700	4,700	4,700
店舗減価償却費	7,500	9,180	33,295	43,630	53,965
投資収支	-79,673	-689,920	-294,720	-291,360	-97,120
土地取得	-30,723	-173,040	-74,160	-74,160	-24,720
他の固定資産取得	-48,950	-516,880	-220,560	-217,200	-72,400
財務収支	119,160	757,555	236,534	177,177	476
借入金増減	27,260	400,055	140,534	128,177	476
社債増減		100,000	100,000		
社債発行費		-4,000	-4,000		
資本金増減	99,000	270,000		50,000	
新株発行費	-7,000	-8,500		-1,000	
その他投資	-100				
キャッシュフロー	15,899	17,732	-6,085	-10,534	55,377

貸借対照表

年度	1999	2000	2001	2002	2003
流動資産	18,604	36,336	30,250	19,716	75,093
現金・預金	18,604	36,336	30,250	19,716	75,093
有形固定資産	189,044	869,984	1,131,609	1,379,539	1,422,894
土地	30,723	203,763	277,923	352,083	376,803
建物・備品など	158,321	666,221	853,686	1,027,456	1,046,091
他の固定資産	3,207	3,007	2,807	2,607	2,407
電話加入権	224	224	224	224	224
前払い費用	2,883	2,683	2,483	2,283	2,083
投資など	100	100	100	100	100
繰延資産	5,600	14,200	13,500	9,800	5,100
新株発行費	5,600	11,000	7,900	5,800	2,700
社債発行費		3,200	5,600	4,000	2,400
資産合計	216,455	923,527	1,178,166	1,411,662	1,505,494

年度	1999	2000	2001	2002	2003
流動負債	2,311	5,531	6,819	7,785	8,107
未払い法人税	1,578	4,798	6,086	7,052	7,374
その他	733	733	733	733	733
固定負債	44,660	544,715	785,249	913,426	913,902
長期借入金	44,660	444,715	585,249	713,426	713,902
社債	0	100,000	200,000	200,000	200,000
負債合計	46,971	550,246	792,068	921,211	922,009
資本金	249,000	519,000	519,000	569,000	569,000
資本金	249,000	384,000	384,000	434,000	434,000
資本準備金		135,000	135,000	135,000	135,000
剰余金	-79,516	-145,719	-132,902	-78,549	14,485
当期末処理損失	-79,516	-145,719	-132,902	-78,549	14,485
(内 当期損益)	-33,534	-66,203	12,818	54,353	93,034
資本合計	169,484	373,281	386,098	490,451	583,485
負債・資本合計	216,455	923,527	1,178,166	1,411,662	1,505,494

事業展開の課題

事業リスク

外部環境

1. 他社との競合

「コンセプトとポリシー」の項にあるとおり、既存の宿泊事業者が料金面・サービス面で「旅籠屋」と競合することは構造的に困難と考えられるが、海外の大手 MOTEL チェーンを含む資金力豊富な企業が類似の店舗展開を図り、しかもその立地が「旅籠屋」に近接する場合、稼働率に影響を受ける可能性がある。ただし、類似チェーンの出現は宿泊特化型のロードサイドホテル全体の認知度を高め、新しい旅行需要を喚起することにつながるため、市場の拡大を生み出す効果も大きいと考えられる。

2. 需要の絶対量と稼働率

従来の1泊2食のセット旅行や、団体旅行などにかわり、少人数単位の自由な旅行が増えており、「旅籠屋」のスタイルがこれにマッチし歓迎されていることは疑いないが、今後どのようなスピードでこうした旅行者層が増え、需要が顕在化していくかを予想することは難しい。なぜなら、立地・施設規模・サービス内容などが異なるため、既存の施設の実態からの需要予測が適用できないからである。

ちなみに、来春オープン予定の「秋田六郷店」は、地方・観光施設の乏しい郊外・多雪地帯という条件の厳しい立地にあり、この動向が、今後を占う試金石となる。

3. モータリゼーションの将来性

かつてのオイルショックなどのように、車での移動に一定の制限が加わるような状況が発生した場合、ロードサイドという立地はかえって不利となる。しかし、社会全体における車の重要性を考えると新燃料を含む技術開発が進み、大きな構造変化が起きる可能性は低いと考えられる。

内部環境

1. 支配人の人材確保

「旅籠屋」チェーン店の運営実務は、店舗に住み込む支配人夫婦に委ねられている。現金を扱うこと、清掃や接客などマニュアル化が難しく属人的な資質に拠る部分が多いこと、遠隔地に散在するため本部によるチェックに限界があること、などにより、能力や適性にすぐれた支配人の確保が店舗の成否に大きな影響を持つ。すでに、アウトプレースメント会社との打ち合わせを始めており、人材供給源の確保・試用期間の徹底・不適となった場合の代替要員の確保などのシステムを検討している。

2. サポート要員の確保

店舗の運営は、常に身体的な拘束を受ける業務であるため、1ヶ月に1回の休日、1年に1回の休暇を定め、その期間に本部が店舗のチェックを兼ねて実務代行の要員を派遣することとしている。しかし、店舗数の増加にともない、こうしたスタッフの負荷も大きくなり、その確保に困難が予想される。

3. 特定人物への依存

当社は、創業以来、代表取締役である甲斐 真氏の経営判断・発想などに大きく依存しており、同氏の去就が、今後の事業展開の成否に多大な影響を及ぼすと予測される。

4. 通信システムの強化

現在、本社と「鬼怒川店」の間は、電話回線を利用して随時WAN環境が構築できるシステムを設けているが、リアルタイムでの情報共有ではなく、データベースのオリジナルも「鬼怒川店」に存在している。店舗数が増えた場合、時間差での業務報告にも限界があり、データベースの同期も煩雑となる。現時点での専用線確保には多額のコストが必要であり、通信環境の構築についての研究と開発投資が求められる。

店舗開発

1. 「所有直営店」用地の確保

「所有直営店」の場合、好立地の用地を低コストで購入する必要がある。事業計画に沿った価格で、こうした用地が確保できるかが課題となる。

2. 「運営受託店」「借上直営店」の土地オーナーの確保

「運営受託店」「借上直営店」の場合、建物への投資を引き受ける土地オーナーの存在が前提となる。ところが、必ずしも収益性の高い事業ではなく、店舗の実例が少ないため、説得に困難が伴い、計画どおりの店舗数が実現できるかが不明である。

3. 物件情報の収集

店舗用地や土地オーナーの情報収集については、流通店舗のコンサルタントや不動産業・ディベロッパー・建設会社などに提供を求めているが、店舗の実例が少ないため、十分な情報量が得られていない。店舗数の増加を図るために、こうしたチャンネルの拡大・強化が求められる。

4. 融資の可能性と条件

「所有直営店」については、土地建物の投資額の60%を借入れでまかなう計画としているが、民間金融機関の場合、黒字かつ剰余金のある企業でなければ融資に応じる可能性は低い。中小企業金融公庫・国民生活金融公庫など政府系金融機関との事前相談を行い、審査対象とする旨の感触を得ているが、個別の審査において、担保掛目や融資期間など事業計画どおりの条件で借入れが可能かどうか確定していない。

5. 法的な制限

素泊まりの郊外型ホテルというと、ラブホテルと誤解される場合がある。旅館業の営業許可を取得する際にもラブホテルの排除を目的とした規制が数多くあり、設計プラン上、制約を受けることが多い。また、地方の道路沿いの「旅籠屋」に適した土地であっても市街化調整区域の場合は宿泊施設の建築が許可されない場合が少なくない。これらを含め、行政の「指導」にいかに対処していくかが課題となる。

6. 飲食物の無償提供の扱い

「旅籠屋」では、宿泊客の利便性を考え、コーヒー・お茶に加え、朝にはパンやジュ

ースの無料サービスを行っているが、これらが「喫茶店営業」の対象とみなされる可能性がある。「鬼怒川店」の場合は、開業以来4年余り保健所からの指導は受けていないが、今後チェーン店において万一指摘を受けた場合、あくまで無償の付随的なサービスである旨を説明し理解を求める方針であるが、「手を洗う場所の確保」「食品を保管する場所の確保」「食品衛生管理責任者の専任」という許可条件を満たし、「喫茶店営業」としての許可を得られるる計画としておきたい。

財務状況

1. 自己資金の不足

当社は、自己資金の大部分を「鬼怒川店」の建設費に充当したため、今後のチェーン展開については増資・社債発行・借入れなどの資金調達に依存することになる。これらの資金調達が計画どおり進まない場合、店舗展開のスピードが落ち、中期事業計画の達成が困難となる。

2. 第2期増資における株価

中期事業計画において、今期に引き続き、来期も公募増資を行う予定としており、一定の株価上昇を見込んでいる。今後、約1年間の間に、当社が事業を積極的に発展させ、投資家に評価される状況を生み出さなければ、その後の発展の基礎となる十分な資金調達が困難となる可能性がある。

3. 利益配当の未実施

当社は、設立以来過去5期、配当を実施していない。また、今期・来期も利益計上できないため配当は困難な状況である。当面、チェーン展開の拡大を着実に実行し、早期に収益力の高い経営基盤を確立・強化することを最優先課題とする主旨で事業計画を策定している。

ただし、「旅籠屋」を広く知っていただき、21世紀における新しい基盤施設となる社会的意義をご理解いただくために、投資家の方々に「平日無料宿泊券」を贈呈させていただく予定である。

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

1億5,000万円 (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766-7

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2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
2000年 春 2号店「秋田六郷店」オープン予定

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

約3,800万円 (1999年6月期実績)

取引銀行

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

甲斐 真 略歴

プロジェクト開発に関する経験と実績をご確認ください

1952年（昭和27年）生

1978.3 法政大学社会学部社会学科 卒業

1978.4 ~ **日本ホームズ(株)** (1) に入社、**建築確認申請業務に従事**

・建築関連法規などの基礎知識を習得するため「宅地建物取引主任者」資格を取得。

1 1964年、竹中工務店と新日鉄の共同出資によって設立された高級戸建て住宅メーカー。

1978.11 ~ **同社にて、提携住宅ローン業務に従事**

・登記、

税務、事業診断などの基礎知識を習得するため「日商簿記検定2級」を取得。

1980.11 ~ **同社にて、宣伝販促、広報、商品企画、見込客管理業務に従事**

・1985年4月からは、営業企画課長として、全社経営計画の企画立案なども担当。

・1987年12月、海外在留邦人への販促を兼ねて、約半月間アメリカの住宅事情を視察。

1988.1 ~ **TRON 电脑住宅研究会** (2) **事務局員を兼務**

・同社内に設置された事務局の実務責任者として「TRON 电脑住宅・パイロットハウス」の基本計画と建設・広報・一般公開に関する研究会運営を中心的に担う。

・1990年6月、「住宅情報化推進協議会」のアメリカ視察に参加。

2 トロンプロジェクト（東京大学 理学部 坂村教授の提唱による新しいコンピュータ体系の構築を目指す産学協同プロジェクト）の思想と技術を応用した近未来実験住宅の研究開発を行うため、18社によって設立された企業グループ。1990年12月「日本ホームズ・六本木ビレッジ」内に約10億円を投じて「パイロットハウス」が完成、内外の注目を集める。

1990.9 ~ **(株)ATC** (3) に入社、**千葉トロン电脑都市研究会に勤務**

・「TRON 电脑住宅」プロジェクトにおける経験をより大きなフィールドで活かすため、坂村氏の勧めもあり（株）ATCに転職、「千葉トロン电脑都市研究会（4）」の首席事務局員として、都市開発構想のとりまとめ、会員企業の調整などを担当。

3 トロンプロジェクト推進の実務を担当する、坂村氏の民間ブレン企業。

4 トロンプロジェクトの思想と技術を応用して具体的な都市開発を行うために約50社によって設立された企業グループ。千葉県市原市にインテリジェントシティの建設を計画。

1992.1 ~ **(株)ブランド**に入社、**廃棄物処理、資源化プロジェクトに従事**

・「千葉トロン电脑都市」で構想された資源やエネルギーの循環システムの実現を志し、廃棄物の適正処理と資源化に関するコンサルティング会社である（株）ブランドに入社。

・1992年10月からは、取締役プロジェクト管理室長として、都市ごみの固形燃料化プロジェクトや有害化学廃棄物の広域処理システム開発プロジェクトの具体化と管理を担当。

1994.1 ~ **(株)旅籠屋本店**を設立、「ファミリーロッジ旅籠屋・鬼怒川」を開業

・アメリカのMOTELをモデルにした合理的なロードサイドホテルチェーンを構想。

・1994年7月、（株）旅籠屋本店を設立し代表取締役に就任。構想の具体化に着手。

・1995年8月、1号直営店「ファミリーロッジ 旅籠屋・鬼怒川」を完成・オープン。

・1998年7月、本部オフィスを開設し、チェーン展開業務に専念。

主要なパブリシティ実績

「旅籠屋」紹介記事の一覧

雑誌

1995年	「Hanako」8/3号	7/27	発売
	「じゃらん」8/23号	8/2	発売
	月刊「レジャー産業資料」8月号	7/25	発売
1996年	「GOGGLE」10月号	8/25	発売
	「旅」1月号	12/9	発売
	「BE-PAL」2月号	1/10	発売
	「DIME」2/1号	1/11	発売
	「日経トレンディ」4月号	3/4	発売
	「あるじゃん」7月号	5/29	発売
	「レタスクラブ 臨時増刊'96夏 今どきのお金の本」	6/13	発売
	月刊「レジャー産業資料」7月号	6/25	発売
	「あるじゃん」1月号	11/29	発売
	1997年	月刊「ホテル旅館」9月号	8/下旬
「旅の手帖」1月号		12/2	発売
1998年	「旅」3月号	2/20	発売
	「いい旅見つけた」2号	7/24	発売
	「Yahoo Internet Guide」11月号	9/29	発売
	「ポタ」22号	11/2	発売
1999年	「アウトライダー」1月号	12/1	発売
	月刊「ホテル旅館」3月号	2/下旬	発売
	日経ベンチャー4月号	3/下旬	発売
	月刊「レジャー産業資料」7月号	6/25	発売
	「週刊読売」9/12号	8/31	発売
	月刊「レジャー産業資料」11月号	10/25	発売
	「グラフ日本」1月号	12月	発売予定

ムック誌

1995年	新こどもびあ「家族のおでかけ百科 冬号」	11/14	発売
1996年	マッフル県別情報版「栃木県 '96」	2月	発売
	マッフルマガジン「日光・那須 '96」	4月	発売
	るるぶ「日光・那須 '96~'97」	4月	発売
1997年	マッフルマガジン「日光・那須 '97」	4月	発売
	JTB旅ノート「日光・那須・群馬」	5月	発売
1998年	マッフル県別情報版 栃木県 '98年版	1月	発売
	るるぶ 日光・那須 '98~'99	4月	発売
	るるぶ 家族で遊ぼう '98~'99 首都圏	5月	発売
	るるぶ ドライブ 日光那須群馬 '99	8月下旬	発売
	JTB旅ノート 日光・那須・群馬	夏	発売
1999年	るるぶ「安くて良い宿&公共の宿」'99年版	4月初旬	発売
	ブルーガイド「ペットと泊まれる宿」	4月	発売
	「愛犬と泊まれるホテル・ペンション・旅館」'99年全国版	春	発売

テレビ

1995年	フジテレビ「どうーなってるの」	11/2	放映
1998年	テレビ東京「夕方いちばん」	10/17	放映
1999年	テレビ東京「クイズとこころ変われば」	6/4	放映
	日本テレビ「ウェーク・アップ」	11/13	放映

新聞

1996年	サンケイ新聞（北関東版）	5/8	朝刊
1998年	朝日新聞（東京本社版）マリオン	11/12	夕刊
	日経流通新聞	12/24	
1999年	日刊ゲンダイ	6/18、7/1	

Q & A

土地オーナー向けの説明資料に載せているものです

「旅籠屋」のような宿泊施設は、他にないのですか？

日本の宿泊施設は都市や観光地に集中していますが、数年前から、ファミリーまたはビジネス客に特化した郊外型ホテルが誕生し始めています。しかし、誰もが泊まれる・小規模な家族運営・統一された基準にもとづくチェーン展開という面では「旅籠屋」と類似した施設はまだないようです。

類似施設が少ないのは、なぜでしょう？

アメリカなどに無数にあるのに日本で普及してこなかったことには、いくつかの理由があるようです。ひとつは、団体での宴会旅行など、日本独自の旅行スタイルがあったこと。もうひとつは、規模を大きくし付加価値を高める売上げ重視の考え方が強かったことです。この逆を行くことが「旅籠屋」の特徴です。

旅館やホテルが廃業するニュースを聞きますが、宿泊事業は不安定ではないですか？

大きく変化している旅行者のニーズに応える施設が少ないので、市場は未開拓で大きな発展が見込まれます。バブル崩壊後の観光客の減少、しかも積極的な広告宣伝を行わない中で「鬼怒川店」が成功している事実がその証拠です。基盤的な施設ですから、好不況の影響を受けにくい堅実な事業なのです。

部屋数を多くしたり、レストランを設けたりするほうが、有利ではありませんか？

宿泊業は建築費にお金がかかるなど固定経費が高い事業です。しかも、空室は捨ててしまうしかありません。ハイシーズンの売上げが大きくても、オフシーズンの費用が大きいと不安定な事業になってしまいます。100室の駅前ホテルの稼働率が80%だからといっても、郊外では通用しません。まったく別の事業なのです。固定費を低くし、将来増築を図る考え方が賢明です。レストランも独立した事業としての検討が必要です。

和室やシングルルームを設けたり、というアレンジは可能ですか？

チェーン店の「モデルプラン」や「標準規格」は、これまでの経験や利用者の意見を集約したものです。新しいスタイルの、しかも基盤的な施設ですから、少なくとも「旅籠屋」スタイルが世の中に広く認知され定着するまでは、画一的で良いと考えています。ファーストフードやコンビニと同じです。

土地が広いので「旅籠屋」だけでは余ってしまいます。どうしたらよいでしょう？

12室規模の「旅籠屋」でしたら、敷地は300坪で十分です。もっと広い敷地の場合、他の商業施設の誘致など複合的な利用が効果的です。競合する心配がなく、逆に駐車スペースの共用や集客力のアップなどが期待できます。こうした土地利用計画のお手伝いもさせていただきますのでご相談ください。

アパートや商業施設と比較して、どちらが有利なのでしょう？

立地条件によります。人口が増えそうで長期間にわたって入居者が期待できる地域であれば共同住宅、交通量の多い道路に面した土地なら商業施設の方が有利な場合もあるでしょう。「旅籠屋」は、こうした条件にあわない土地が利用できること、商圈が広域で周辺環境の変化に影響を受けにくいことが特徴です。

建設にあたり、周辺からの反対はありませんか？

ラブホテルと混同されることを懸念されているのでしょうか。「鬼怒川店」の場合、先例がなかったため旅館営業の許可を得る際の保健所への説明に多少手間を要しましたが、今後のチェーン店では何の問題もあり

ません。食事や物販を行いませんから周辺の施設に歓迎され、観光客の誘致にも貢献しますから、逆に積極的な協力を期待できる立場です。こうした説明や協力依頼は本部にお任せください。

田舎の土地ですが、ほんとうに利用者が集まるのでしょうか？

車で移動する旅行者が対象ですから、これまで宿泊施設に不向きだと考えられていた土地でも営業可能です。地方の郊外であっても、年間をとおして車の往来が多いエリアなら検討可能です。開業後の集客は雑誌などへのパブリシティやホームページの活用など、本部が効率よく一元的に行いますので、お任せください。

会社の保養施設の有効活用を考えていますが、協力してもらえますか？

ふたつの問題があります。別荘地やリゾート地など一時的にしか人が動かない地域ではないこと、既存の建物を「旅籠屋」の標準仕様にあわせて改築・改造できること、です。これらの点が解決されるのであれば、検討させていただきます。社員の優先利用など保養施設としての機能を維持することも可能です。

土地だけ貸して、建物は本部で建てて事業してもらおうということはできませんか？

借地の場合、金融機関からの借入れが困難なため、建築費を全額自己資金でまかなうことが必要になりますので、1軒でも多くのチェーン店をオープンさせるという面で難しさがあります。しかし、場所と条件によって検討させていただきますのでお知らせください。

「建設協力金」のような形で、建築費を本部で負担してもらおうことはできませんか？

流通店舗と呼ばれるロードサイド型の商業施設の場合、こうした手法が多く行われますが、「旅籠屋」の場合以上のとおり、当面、1軒でも多くのチェーン店をオープンさせることに本部の経営資源を集約したいと考えていますので、建築費の多くを負担することは困難です。堅実な事業投資として、ご検討ください。

遊休地の活用を考えていますが、ホテル事業は経験がありません。可能でしょうか？

「運営受託」や「借上直営」の場合、ホテル経営や運営の実務はすべて本部が行いますので、土地オーナーの方に事業経験はまったく不要です。事業計画から建物の計画、資金借入れなども、本部が基本計画を立案し大部分の実務を行いますのでご安心ください。

自分たち夫婦で「旅籠屋」の経営や運営をやりたいのですが、可能ですか？

運営方針を徹底させるため、当面「フランチャイズ店」は募集しません。最初は「運営受託店」として事業を始めていただき、軌道に乗った時点で「フランチャイズ店」への移行をご相談させていただきます。

建物の建築は、知り合いの工務店に任せたいのですが、可能ですか？

本部が建物の設計・施工業者を指定することはありません。ただし「旅籠屋」のイメージを統一し、宿泊施設としての機能を保証するために、別途定める「標準規格」に従って設計・施工していただきます。このため、本部の設計スタッフが設計図書や建築現場のチェックを行わせていただきます。

1号店がオープンして4年も経つのに、チェーン店が誕生していないのはなぜでしょう？

新しいスタイルの宿ですから、利用者に受け入れられるかどうか、事業としての採算はとれるか、などの確認が必要でした。2年目でその確信が得られましたが、チェーン展開するために、誰もが確実に運営できるオリジナルのコンピュータシステムや、モデルプランの開発を行い、3年目が終わった時点で東京に本部オフィスを開設して準備を整えてきたわけです。周知な準備があるからこそその「チェーン店募集」です。おかげさまで、多くの問い合わせをいただき、いくつかのチェーン店計画が具体化しつつあります。