

# 地域(域内旅館)活性化 ビジネスモデル

## 『再チャレンジ』

～観光立国を支える「元気印」の旅館へ～

## 「再チャレンジ」取組みの必要性



### なぜ今「再チャレンジ」なのか？

～何も手を打つことがなければ、温泉地・旅館はどうなる？～

**温泉地・旅館業界  
の現状は…。(次頁)**

# 「再チャレンジ」取組みの必要性

## A

### 温泉地・旅館業界は、今正念場にあります。

#### ▶ 温泉地の現状

現象	状況	今後の見直し
もぐらタタキ現象	<ul style="list-style-type: none"> <li>●次々と営業停止・廃業に追い込まれる旅館が出現。 →廃墟のままor異業種へのファンドによる買取り(経営参入)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●価格競争力のある旅館だけが生き残る。 →勝ち組の旅館も温泉地の衰退とともに共倒れする可能性がある。</li> <li>●廃館・廃業が続けば一層温泉地として集客力を失うこととなり、地域力が低下する。 →温泉地としての魅力が低下し、自館のブランド力だけでの勝負を余儀なくされる。</li> </ul>
ヒエラルキー(ガバナンス)の崩壊現象	<ul style="list-style-type: none"> <li>●異業種による旅館経営が域内の価格体系(棲み分け)を切り崩し。 →低価格への進行が加速</li> <li>●ビジネスオンリー手法により、域内の組合等の運営組織力が低下。 →地域一体化運営に障害</li> </ul>	
ゴーストタウン現象	<ul style="list-style-type: none"> <li>●廃館旅館の放置、施設の老朽化に加え、商店やその他施設の廃業が進行。 →昼間に顧客が回遊しておらず、域内の経済力減退が更に進行</li> </ul>	

#### ▶ 旅館(業界)の現状

現象	状況	今後の見直し
戦略・戦術の頭打ち現象	<ul style="list-style-type: none"> <li>●小規模業種としての経営面での取組みに限界あり。 (スケールメリットが発揮できない)</li> <li>→収入面:集客取組み(売上増大)に限界</li> <li>→支出面:オペレーション(コスト削減)に限界</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●マーケットをハンドリングすることもできず、売上増大面でも苦戦が続く。</li> <li>●GOP25%(現状は15%未満)の収益構造をつくらないと債務返済のための「短借り」を行うこととなり、資金繰りのショートが目前に迫ってくる。</li> </ul>
他力本願現象	<ul style="list-style-type: none"> <li>●自力での企画・販売、財務・収益構造修復ができず、他力での蘇生に委ねている。</li> <li>→集客面:エージェントによる送客に一層の期待</li> <li>→財務面:過剰な債務の返済はままならず、債務放棄やリファイナンスに一層の期待</li> </ul>	

自立的な存続能力と発展可能性のある事業を有しているにもかかわらず、過剰な債務負担のために事業の円滑な継続に支障。

## 「再チャレンジ」の目的



地域(域内旅館)活性化に必要なスキームは？



1. 地域一体となった取組み
2. 債務超過圧縮の取組み
3. ①・②を遂行するための自治体や金融機関の協力支援の取付け

旅館による旅館のための  
取組みスキーム

## 「再チャレンジ」構想 (地域アライアンスの発動)

**【目的】** ■複数の旅館が経営的なアライアンスを行うことにより、経営資源を集中し、一体再生を図る。  
(1館という「点」での活性化取組みにとどまることなく、温泉地を「面」で活性化させることにより、地域全体での活性化を図る。)

**【手法】** ■経営資源の選択(集客:棲み分け)と集中(運営:共同オペレーション)によるスケールメリットを追求した事業の再構築(構造改革)。



シナジー効果、地域連携効果、地域内協力(特有の閉鎖性打破)の効果、公的な活動との相乗効果等を通じて、地域経済・社会全体の活力向上を図る。  
この取組みが個々旅館の経営改善に大きく寄与する。



# 「再チャレンジ」の目的

**Q** 地域一体化運営(域内アライアンス発動)のメリットは?

**A** 経営資源の選択(集客:棲み分け)と集中(運営:共同オペレーション)によるスケールメリットの追求とシナジー効果です。

- |                                |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| 1. 自らマーケットをハンドリング・販売手法の見直しと再構築 | - 将来の直販体制を構築         |
| 2. 自館に相応しい顧客選択(マーケットセグメンテーション) | - 資源の集中・ロスのない経営      |
| 3. 集客での相乗効果の創出                 | - 顧客の共有化・アクセス等インフラ整備 |
| 4. 雇用・物産消費による地域経済活性化           | - 地域住民と連携した地域づくり     |

組織化した運営を行うことで  
効果を最大限に引き出す

- 複数館の統合(一体化)による経営資源の集中をより実効的に実施。
  - 施設の相互利用などによる商品力・サービス力の大幅アップ
  - 予約・経理等間接部門の集約によるオペレーション経費(人件費)の大幅コストダウン
  - 仕入・営業の一体化によるスケールメリットの効力発揮での費用対効果の大幅アップ
- 有力オペレーターの導入・相互での経営モニタリング機能による抜本的な経営改善を実施。
- 自治体や金融機関への協力支援の取付けを実施。

各旅館のGOP  
の大幅向上  
~経営体質強化~

地域旅館間の  
連携力強化  
~共同経営体制~

異業種  
(資本・経営)  
の参入  
[M&A]  
を防止

# 「再チャレンジ」の目的(GOP向上)



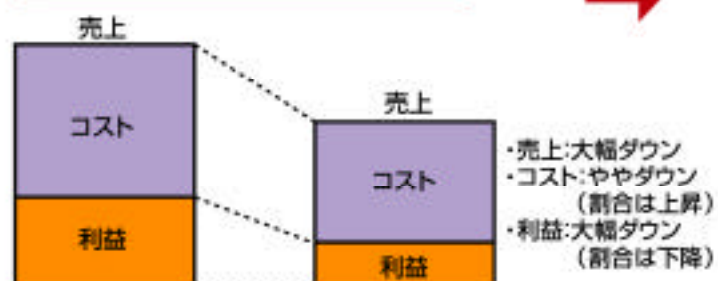
自力で健全化経営を行っていく(再チャレンジ)していくために必要なことは？



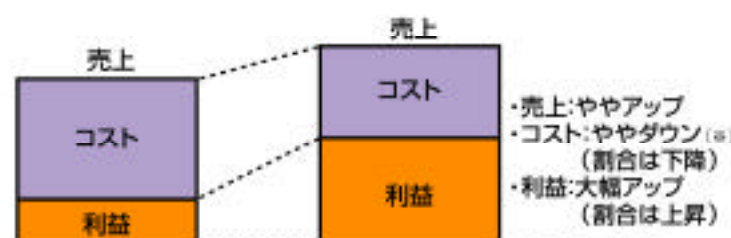
**GOP(いわゆる営業利益)の向上を急速に図ることが必要です。**

- 債務(元本・利息)の弁済資金の確保、顧客ニーズに対応するための資金(リニューアル、リノベーション費用)の確保を常に行っていく必要がある。
  - ー金融機関・顧客(マーケット)ともに待ったなしの状況にあるー
- 売上増大への取組みと共に、その売上をいかに利益にしていくかの取組み(構造改革)が現代的経営のポイントである。
  - ー量を求める経営から質を求める経営への転換を図るー
- 売上増大が頭打ちであれば、残された手段はコストを削減するということである。

現状(イメージ)



必要な取組み(イメージ)



※売上増大に伴う変動費がアップ

GOP25%の構図

利息返済:5%前後  
元本返済:5~10%  
内部投資:5~10%  
内部留保:5%前後

H17 国観連資料 GOP年間 大旅館:11%・中旅館:10%・小旅館7%



# 「再チャレンジ」の目的(GOP向上)

▶ 顧客棲み分けと同時にそれに応じたオペレーションの見直し(館内オペレーション・共同オペレーションの実施)で人件費を主体とするコストを大幅に削減することを可能とします。

## オペレーションスキーム

(100室規模イメージ)

業務(部署)		食事提供スタイル				現状
		a) 部屋食(会席出し) 宴会(高接待)	b) 部屋食(1回出し) 宴会(中接待)	c) 食事処 宴会	d) バイキング	
料理運営	調理	自社加工(15人) OP見直しで 陣容の縮小可	自社加工(5人) +ケータリング 他館からのケータリングを実施することで業務・陣容を大幅に削減	専任(1人) +ケータリング	ケータリング <専任0名>	客単価に応じた社員数となっており、高コスト体質となっている。
	盛付	自社盛付 (社員5名+パート5名) OP見直しで社員比率を 削減することが可	自社盛付 (パート8名) 他館からのケータリングを実施することで業務・陣容を大幅に削減	自社盛付 (パート6名)	自社盛付 (パート3名)	客単価に応じた陣容(社員VSパート比率)となっており、高コスト体質となっている。
館内運営	接客	30名 館内運営のオールラウンド化体制(オペレーション・シフト見直し)を行うことで陣容を大幅に削減	15名	10名	5名	縦割り組織のため、組織が肥大化し、高コスト体質となっている。
	フロント 売店等	7名 館内運営のオールラウンド化体制(オペレーション・シフト見直し)を行うことで陣容を大幅に削減	5名	3名	2名	縦割り組織のため、組織が肥大化し、高コスト体質となっている。
バックオフィス機能	保守	自社所有 (一部共同運営?)	自社所有 (一部共同運営?)	機能のすべてあるいは一部を共同 オペレーションセンターに移管する ことで、業務・陣容を大幅に削減		必要機能(部署)として すべてを自社保有している。
	用度	自社所有 (一部共同運営?)	自社所有 (一部共同運営?)			
	総務	自社所有 (一部共同運営?)	自社所有 (一部共同運営?)	機能を見直し 陣容の縮小可		
	予約	自社所有 (一部共同運営?)	自社所有 (一部共同運営?)		機能を共同オペレーション(予約)センター に移管することで削減	
	経理	自社所有 (一部共同運営?)	自社所有 (一部共同運営?)	機能を共同オペレーション(経理)センター に移管することで削減		

# 「再チャレンジ」の目的(GOP向上)

▶オペレーションのあり方を見直しすることでGOP向上は可能です。

## 経費比率シュミレーション

【現状の構成比】

売上	比率
仕入	25
粗利益	75
人件費	30
販売費	15
一般管理費	19
合計	64
利息	9
償却	12
利益	-10

【オペレーション見直し後の構成比】

売上	比率
仕入	25
粗利益	75
人件費	15
販売費	15
一般管理費	19
合計	49
利息	9
償却	12
利益	5

売上	比率
仕入	22
粗利益	78
人件費	15
販売費	12
一般管理費	15
合計	42
利息	9
償却	12
利益	15

オペレーションの  
見直しによる  
人件費の削減を実施

共同仕入の実施・共同販促の実施・共同オペレーションの実施等により経営形態を見直しすることで、仕入比率・販売費・一般管理費も下げ、更に利益比率を上げていくことが可能となります。



# 「再チャレンジ」の目的(GOP向上)

▶ **業務リストラを実施する前提となる顧客棲み分け(イメージ)が必要です。**

(イメージ)

## 現状

	価格帯	平均単価
<b>A</b>	40.000円 ～13.000円	18.000円
<b>B</b>	30.000円 ～15.000円	16.000円
<b>C</b>	30.000円 ～13.000円	13.000円
<b>D</b>	20.000円 ～10.000円	10.000円
<b>E</b>	12.000円 ～8.000円	8.000円
<b>F</b>	10.000円 ～5.000円	6.000円

## 必要な棲み分け

単価(棲み分け)	取組みイメージ
20.000円	宿泊・料理・サービスの全てでプライオリティを付加することで客単価アップを目指した取組みを実施する。
15.000円	宿泊・料理・サービスの全てでプライオリティを付加することで客単価アップを目指した取組みを実施する。
10.000円	レストラン運用等で食事を提供、料理は一部他館からケータリングを実施することで料飲・接客部門のコストを削減。良い料理を求める顧客はアライアンス先での夕食提供などを実施して対応する。 (送迎サービス有)
8.000円	レストラン運用等で食事を提供、料理は一部他館からケータリングを実施することで料飲・接客部門のコストを削減。良い料理を求める顧客はアライアンス先での夕食提供などを実施して対応する。 (送迎サービス小 or 無)
6.000円	夕食・朝食ともにバイキングスタイルで運用。料理も他館からのケータリングを実施することで料飲部門のコストを大幅に削減。接客サービスは単価に応じた運用に切り替える。 →高級サービスを付加しないリーズナブル旅館に
5.000円	BS&B形式運用で夕食は提供しない(朝食はバイキング)にすることで料飲・接客部門のコストをほとんど発生させない運営を行う。夕食は外部レストランあるいはアライアンス先で対応する。 →高級サービスを付加しないリーズナブル旅館に

③ 建物 + ② 接客サービス + ① 食事提供スタイル

↑  
見直しは困難

↑  
見直しは可能

食事提供スタイル・接客サービスのあり方を見直すことで、パート化をはじめ料飲関係のオペレーションコストを大胆にカットすることができれば、利益が確保できる。



企画設計

# 「再チャレンジ」スキーム

▶ 業務リストラを実施する前提として館内での顧客棲み分けを明確にする必要があります。

(イメージ)

旅館グレード	全館グレード			
施設(棟)グレード	△△館	□□館	○○館	
価格帯(1泊2食)	20,000円	15,000円	10,000円	8,000円
料理(調理)グレード	板前100%対応	板前70%・パート30%対応	板前20%・パート80%対応	
接客グレード (料理提供) [団体]	エージェンツ要求の人員?(業界水準の接客対応)			
[個人]	3部屋(接客係当り)	4部屋(接客係当り)	5~7部屋(接客係当り)	

## 「再チャレンジ」の目的(GOP向上)

▶ **GOP向上のための必要アクションは経営状況別に取り組みレベルが当然のことながら異なります。**

### GOP

	現状(弁済能力等)	必要なアクション(※)
20%以上 15%以上	健全経営 弁済はとどこおりなく対応。	自己資本によるリニューアルを定期的に行える25%を目指しての業務リストラ(オペレーション)見直しを行う。
10%以上	弁済はなんとか可能だが、再投資の資金確保は難しく、このままの状況が続けば、売上↓、利益↓が予想される。	抜本的な業務リストラ(オペレーションの大幅見直し)を実施することでまずはGOP15%達成を行い、第2次目標で25%の水準を目指す。
5%以上 0%以上 赤字	利息の弁済も厳しく、このままの状況が続けば、経営継続も危うい。	短期間での抜本的な業務リストラ(オペレーションの大幅見直し)実施が必要。

※業務リストラ

…原材料・販売管理費の使用経費の見直し、人・物・意識の動きの運営システムの見直し、売上販売対策の収支全般のシステム(構造)を再構築することを目指す。

### 有利子債務残高

1.0年以下	健全な状況にある。
1.5年以下	GOPを上げることで自己資本の充実に元本返済の前倒しの組み換えを実施して「健全」を目指す。
2.0年以下 2.0年以上	財務リストラが必要な状況にあり、GOP15%以上の安定的な確保で信頼性を得て、金融機関との協調を行う。

**業務リストラを実施する前提となる  
顧客棲み分けが必要です。**



# 「再チャレンジ」スキーム

▶「再チャレンジ」のコンセプトは「地域再生ファンド」と大きく異なります。

	「再チャレンジ」	地域再生ファンド
<b>資本・目的</b> (※)	自己(同業種含む)資本による業務リストラを中心とする活性化対策。	他資本(ファンド)活用による財務リストラを中心とする再生対策。
<b>経営陣</b>	各館の経営(オペレーション)は、現経営陣が行い、各館が連携(サポート)、提携(資本参加)する形でサポートを実施。	各館の経営(オペレーション)は、新たに派遣される外部オペレーターが実施。(現経営陣は退任)
<b>業務見直し</b>	共同オペレーションの仕組みを活用した各館の抜本的なオペレーションの見直しを実施。	オペレーション見直しは館レベルにとどまり、抜本的な見直しではない。
<b>地域活性化事業</b>	地域活性化事業も同時に実施することで地域全体の活性化を目指す。	館の再生のみを目的とし、旅館の再生により、地域の活性化を目指す。

※会社清算による地域に与える経済的・社会的損失回避(雇用の維持)、事業リストラを通じた資源効率の再分配の実施。

**【中小企業対応の課題】** ※旅館業にもあてはまる  
～中小企業の現状・オーナーの意識～

1. 企業の経営者に真の「経営」意識に欠ける点がある  
P/L/B/Sがきちりとできていない  
事業価値への自覚が希薄である  
近代化に向けた各種経営手法に遅れがある  
改革を実施するだけの利益捻出ができていない  
経営者責任に対する意識が希薄である
2. 資本市場原理によるガバナンス(統治)が利かない
3. 経営状況が悪くなったの救済的な対応は後向きであり  
それでは遅いとの認識に欠けている
4. 事業価値が低下しても最後まで頑張るため  
「遅かったのか」状況に陥る。
5. 事業価値より資本価値を重視する傾向が強い

地域の企業のMSA活動を研究している会での資料より抜粋したものです。

# 「再チャレンジ」スキーム

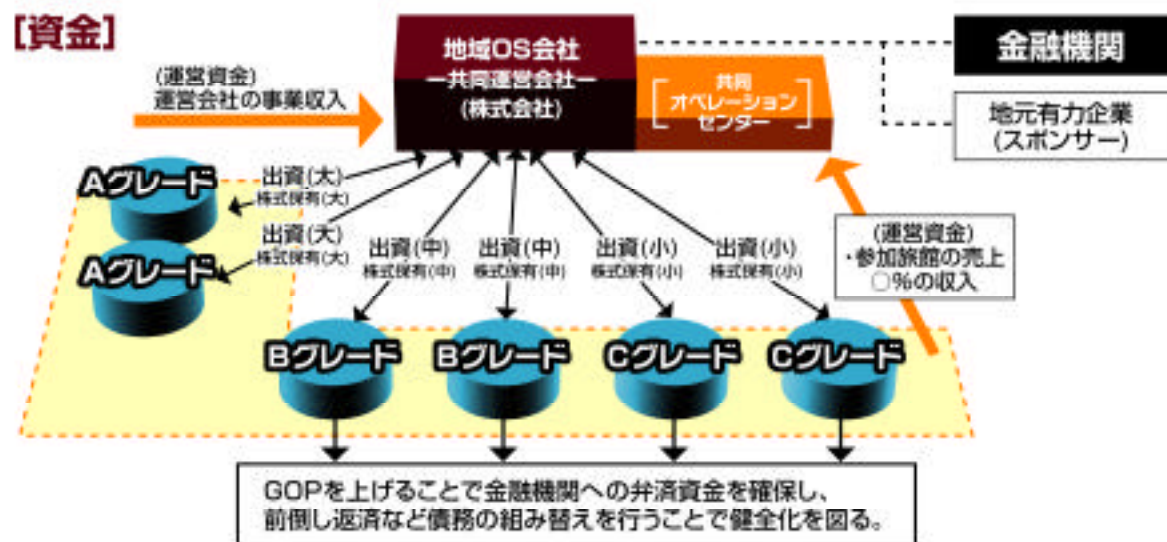
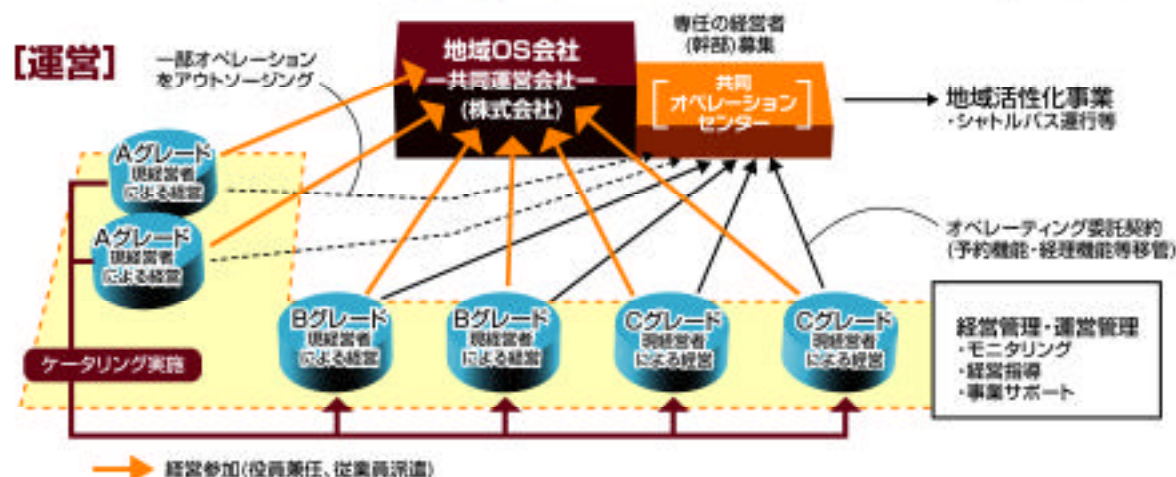
## ■パターン別の再生スキーム概要

パターン	スキーム	再生主体	業務リストラ	財務リストラ	営業権	個人保証	エグジット(出口戦略)
健全経営旅館	共同オペレーションの一部活用によってGOPの更なる向上を図り、経営の安定化を図っていく。	自力 (自館)	共同オペレーションを一部活用(アウトソーシング)することで業務・社員数の削減を実施。	GOP向上で更なる健全化を推進。	○	○	健全化(安定)経営の継続。
業務委託 委託旅館 (オペレーティング委託契約)	共同運営会社との業務委託契約により、共同オペレーション実施等の経営施策を実施してGOPの向上を図る。	自力 (共同)	共同オペレーションをフル活用することで大幅に業務・社員数の削減を実施。	GOP向上で債務の組み替え(前倒し返済)を実施して健全化を図る。	○	○	健全経営化に向けた経営体質の構築。
営業譲渡 旅館 (賃貸契約)	共同運営会社等に営業権のみを譲渡(所有はそのまま:不動産賃貸契約)して、経営の再建を図る。	他力 (共同 or 同業種)	共同オペレーションをフル活用することで大幅に業務・社員数の削減を実施。	キャピタルゲインではなくインカムゲイン(賃貸料)も活用して債務返済を実施。	×	○	健全化が図れた時点で自立経営に転換(自立経営が困難な場合は営業・所有ともに譲渡して系列に組み込まれる)。
営業・所有譲渡 旅館 (系列化)	健全経営旅館等の資本参加あるいは営業譲渡(所有を含めて)を行うことで経営の再建を図る。	他力 (共同 or 同業種)	共同オペレーション活用・系列化運用を行うことで大幅に業務・社員数の削減を実施。	売却益(キャピタルゲイン)による債務返済を実施。	×	×	健全化が図れた場合はストックオプション活用による買い戻しの可能性もあり。
不参加旅館	経営状況によっては、他資本等による買収の形での経営再建となる。	他力 (異業種)	経営陣が変わることでのオペレーション見直し等による業務効率化。	売却益(キャピタルゲイン)による債務返済を実施。	○	○	更に転売されていく可能性もあり。



# 「再チャレンジ」スキーム

## ■ホールディング会社(地域OS会社~共同運営会社~)を設立する共同経営方式



●共同オペレーションの実施、共同販促の実施等「地域経営アライアンス」を実行することで、スケールメリットを発揮した売上増大・コスト削減によるGOP大幅向上を目指す。

### 【スキーム】

新会社… (形態)  
 ・ホールディング会社として株式会社にて設立  
 ・健全性の高い旅館群が主体となって各館が出資(株式)  
 ・地元有力企業・金融機関・自治体に出資を要請  
 ・各旅館の経営者が取締役(COO)として経営参加  
 ・専任の経営者(幹部)を外部より公募

#### (事業)

・経営アライアンス支援事業  
 ・共同オペレーションセンター運営(経理・予約・保守…)  
 ・ケータリングサービス運営

#### ・販売支援事業

・パッケージツアー等温泉地合同販促  
 ・地域一体となったオプションツアーの開発・運営  
 ・付帯施設の運営

#### ・地域活性化事業

・シャトルバスの共同運行

#### 参加旅館…(業務リストラ)

顧客様み分けに応じた料率運営、館内運営を実施  
 ・共同オペレーションを活用した抜本的な見直し

#### (財務リストラ)

業務リストラの実施並びに共同販促等でGOPを上げて  
 弁済の前倒しを実施

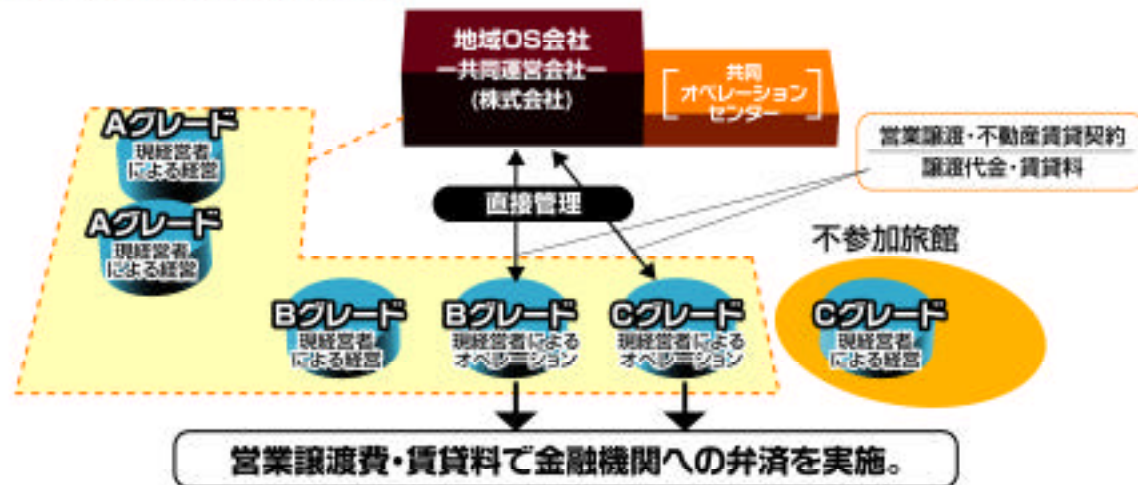
※課題… 新会社設立資金の拠出及び共同オペレーション実施等に伴う再投資資金が必要であり、地元旅館だけでは対応は難しく、ニューマネー(地元企業のスポンサー、金融機関の融資あるいはリース)の確保が求められる。



# 「再チャレンジ」スキーム

## ■実効的な運営パターン(資金)の考察[営業譲渡パターン]

### A. [地域OS会社が引受け]



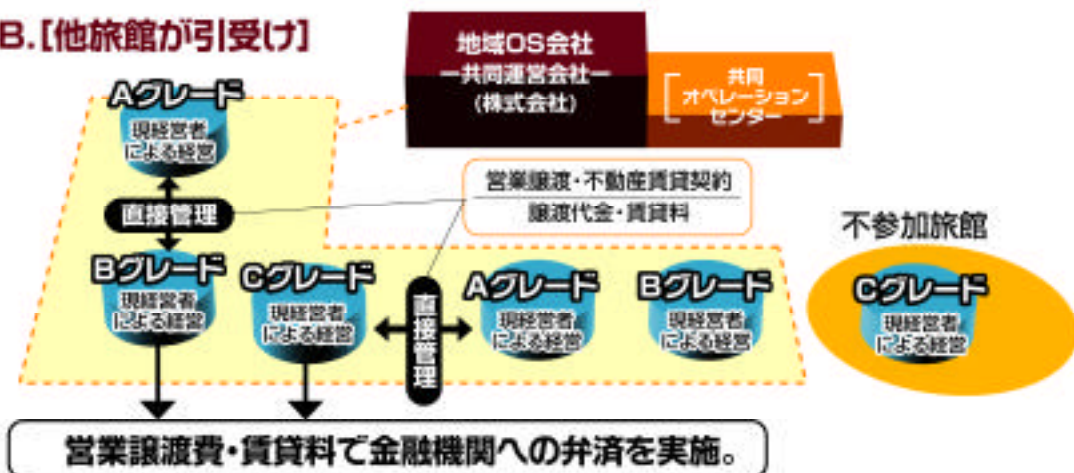
- 金融機関対応(資金捻出)が困難な場合、地域OS会社あるいは同業(他旅館)が営業譲渡の形で引き受けることが考えられる。

### [スキーム]

共同運営会社が営業譲渡を受けて直接的に経営管理

- オペレーションは現経営者が実施
- 土地・建物の所有権は譲渡せずにオーナーが保有
- 事業計画策定・運営取組みは、共同運営会社管理のもとで実施
- 再生が順調に行われた場合は、ストックオプションで買い戻しが可能

### B. [他旅館が引受け]



### [スキーム]

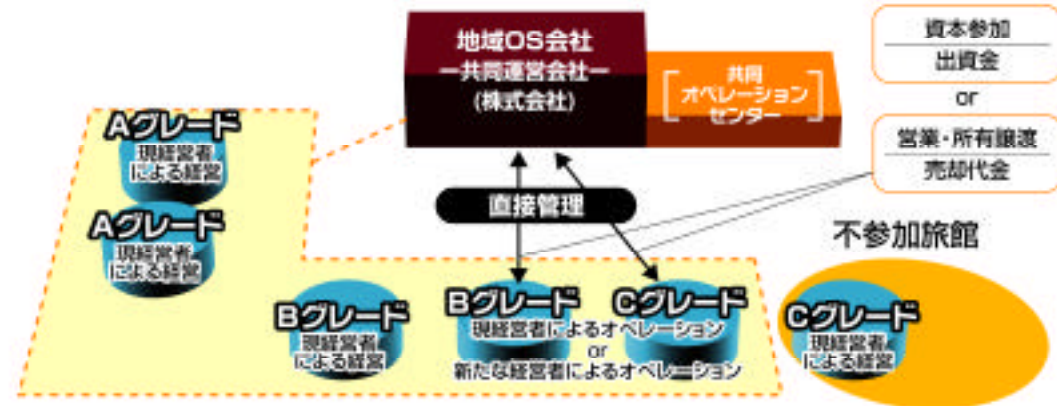
他旅館が営業譲渡を受けて直接的に経営管理

- オペレーションは現経営者が実施
- 土地・建物の所有権は譲渡せずにオーナーが保有
- 事業計画策定・運営取組みは、他旅館管理のもとで実施
- 再生が順調に行われた場合は、ストックオプションで買い戻しが可能

# 「再チャレンジ」スキーム

## ■実効的な運営パターン(資金)の考察[営業・所有譲渡パターン]

### A. [地域OS会社が引受け]



- 金融機関対応(資金捻出)が困難な場合、地域OS会社あるいは同業(他旅館)営業譲渡の形で引き受けることが考えられる。

### 【スキーム】

- ①地域OS会社が直接的に資本を注入して保有を行って経営管理
- ②再生が順調に進んだ場合、同業(他旅館)への譲渡を検討

### B. [他旅館が引受け]

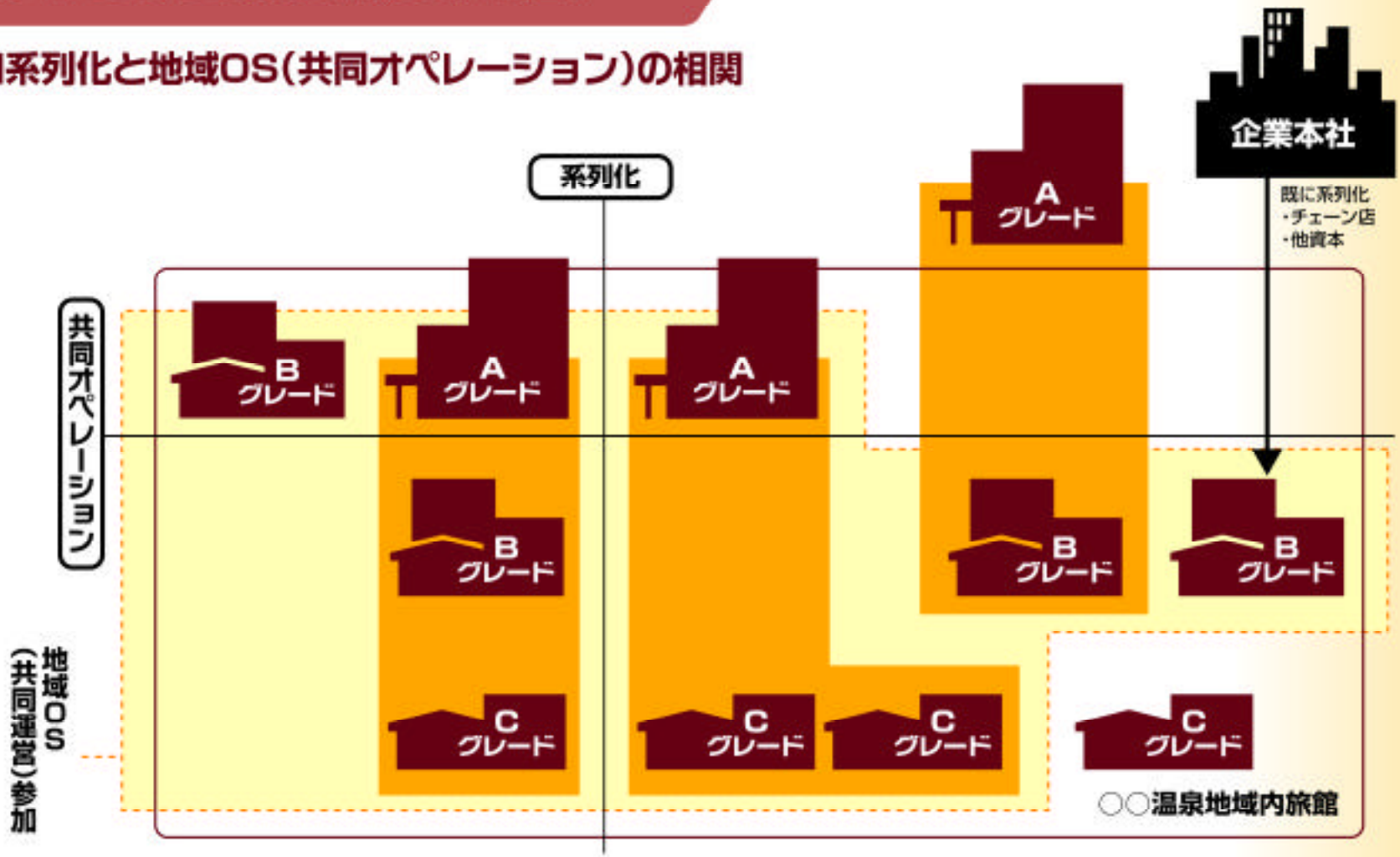


### 【スキーム】

- ①資本を注入して系列化(提携化)を行って経営管理
- ②営業権・所有権を完全に買取る形で系列化して経営実施

# 「再チャレンジ」の目的(GOP向上)

## ■系列化と地域OS(共同オペレーション)の相関



### [系列化]

原則・同一地域内の健全経営旅館による資本系列化を基本とするが、他地域健全経営旅館による出資(系列化)も考えられる。

### [地域OS(共同オペレーション)]

効果性の点より、同一地域(温泉地・隣接温泉地)での共同運営会社によるオペレーション(共同オペレーション)を基本とする。



# 「再チャレンジ」(地域OS) 事業

## ■地域OS=共同運営会社(ホールディングン会社)の事業内容

### 販促・集客事業

- 温泉地販促事業
  - └ バック商品の企画・販売(合同バック商品・「あし」付商品・・・)
- 地域一体化商品の開発
  - └ オプションツアーの運営(ツアーコンダクターの育成含む)
- 付帯施設の運営

### 地域アライアンス事業

- 地域インフラ整備事業
  - └ 幹線シャトル共同運行
  - └ 観光地としての「顧客もてなし」の共同事業
- 経営アライアンス支援
  - └ ケータリングサービス業務
  - └ 共同オペレーションセンター運営業務(経理・予約・保守など)

### 再生事業

- 株式の保有(一部旅館の経営管理)
- 運営指導業務

上記 事業を実施するための付随事業

- 事業計画(経営計画)策定、経営管理(モニタリング)
- 資本調達(金融機関との折衝・地元有力企業への出資要請支援)

# 「再チャレンジ」導入ステップ

## STEP.1 (地域選定)

**地域有力館へのヒアリング** (温泉地・各旅館の経営状況を確認しつつ、導入実施の可能性を探る。)

## STEP.2 (働きかけ)

**健全経営旅館への趣旨説明** (参画意志の確認を行いつつ、導入スキームのあり方を検討する。)  
～ブロック協議会～

## STEP.3 (参加意思)

**参加する旅館の意思決定** (説明会等を通じて謝得と納得を行っていく。)  
～地域説明会～

## STEP.4 (スキーム)

**経営診断と導入スキーム決定** (どのパターンでの取組みを実施していくかを検討する。)

グレード別再生を要する場合  
のステップは・・・(次頁)

## STEP.5 (実施決定)

**共同運営会社設立、事業計画の策定** (地域全体での取組みスキームを決定し、発表する。)  
【状況に応じて系列化調整を実施】【金融機関やスポンサー候補企業への計画説明と折衝を実施】

## STEP.6

詳細事業計画の策定

## STEP.7

共同運営会社設立準備室の立ち上げ

# 「再チャレンジ」導入ステップ

## ▶グレード別再生を要する場合のステップ

### STEP.A

#### 再生改善事業の決定

業態変更を含めた再生手段の決定を行う



### STEP.1

#### 建物・運営内容・稼働率と客単価の詳細調査

現状の問題点と企業ノウハウの調査・解析を行う。

### STEP.2

#### 再生営業形態グレードの決定

収入と利益確保可能な販管費の分析により再生グレードを決定する。

### STEP.3

#### 会社再生手法の決定

有利子債務削減の財務リストラが不可欠の場合、経営者責任（減資）を明確にし、運営会社が運営執行を行う。

### STEP.B

#### 再生(事業改善)プログラムの制定

- 自力再生(改善)先
- 業態変更再生(改善)先
- 経営者交替再生先



### STEP.4

#### 運営会社による再生(改善)支援バックアップ

管理者・経営者の代替を含めた人的なバックアップ体制を確定する。



## [参考資料]他資本等の旅館業への進出(M&Aの進行)

### ■湯快リゾート(東愛産業:カラオケ業)

・下呂温泉	彩朝楽(本館)	83室(旧:清芳閣)
・下呂温泉	彩朝楽(別館)	72室( )
・白浜温泉	ホテル千豊	144室(旧:ホテル千豊)
・山中温泉	ホテル大黒せせらぎ亭	71室(旧:ホテル大黒せせらぎ亭)
・南紀勝浦温泉	越之湯	85室(旧:越之湯)
・山中温泉	山中グランドホテル	85室( )
・栗津温泉	あわづグランドホテル	92室(旧:あわづグランドホテル)
・山代温泉	彩朝楽	67室( )
・片山津温泉	まるや	82室(旧:まるや) <small>※北陸国際ホテル</small>

### ■伊東園ホテルグループ (クリアックスグループスタディ:カラオケ業)

・伊東温泉	伊東園ホテル	66室( )
・伊東温泉	伊東園ホテル(別館)	70室( )
・稲取温泉	伊東園ホテル稲取	70室(ホテルサンワ)
・箱根湯本温泉	伊東園ホテル稲取湯本	45室(ホテルセザール)
・伊香保温泉	伊香保グランドホテル	79室(旧 伊香保グランドホテル)
・房総白浜温泉	南国ホテル	103室( )
・西伊豆根崎	松崎伊東園ホテル	84室(旧 松崎プリンスホテル) <small>※伊豆箱根鉄道</small>
・下田温泉	伊東園ホテルはな岬	75室(旧 ホテルはな岬)
・東山温泉	東山温泉	58室(旧 東山パークホテル)
・戸倉上山田温泉	リバーサイド上田館	85室(旧 上田館)
・熱海温泉	熱海金城館	96室(旧 熱海金城館)
・熱海温泉	ニューフジヤマホテル	350室(旧 ニューフジヤマ ホテル)
・伊香保温泉	ホテル金太夫	73室(旧 金太夫)
・鬼怒川温泉	鬼怒川ロイヤルホテル	118室(旧 鬼怒川ロイヤルホテル)
・大仁温泉	大仁ホテル	127室(旧 大仁ホテル) <small>※伊豆箱根鉄道</small>

### ■星野リゾート

・浅野温泉	貴祥庵
・奥入瀬	奥入瀬渓流グランドホテル
・山代温泉	白鶴屋
・伊東温泉	湯の宿 いづみ荘
・軽井沢	星のや軽井沢
・トマム	アルファリゾート・トマム

### ■カラカミ観光

・定山溪	定山溪ビューホテル	・秋保温泉	ホテル瑞園
・洞爺湖温泉	洞爺サンパレス	・秋保温泉	秋保グランドホテル
・洞爺湖温泉	洞爺パークホテル天翔	・南紀白浜温泉	ホテル川久
・阿寒湖温泉	ニュー阿寒ホテル	・南紀白浜温泉	コガノイベイホテル
・阿寒湖温泉	ホテルエメラルド	・南紀白浜温泉	ホテル古賀の井
・阿寒湖温泉	阿寒ビューホテル	・南紀白浜温泉	白浜シーサイドホテル

## 〔参考資料〕他資本等の旅館業への進出(M&Aの進行)

### リサ・パートナーズ

港のホテル(福井東尋坊)を取得

矢田屋(片山津温泉)リサ・パートナーズ  
がファンドを組成して事業再生

「ホテル湯ノ上」(粟津温泉)を  
亀の井ホテルが競売で落札

「吉野屋」(山代温泉)廃棄で  
山下家が運営(営業権は引き継がない)

一カ(磐梯熱海温泉)リサ・パートナーズ  
と業務提携し、会社分割を実施

佳水郷(片山津温泉)  
アパグループに事業譲渡

ホテル「大のや」(山代温泉)をホテル開発会社シンリユーが  
買収、運営会社はホテルマネジメントインターナショナル

第一興商が南熱川東映ホテル  
(熱川温泉)を東映から買収

### 伊豆箱根鉄道 ホテル旅館業から撤退

下田プリンスホテル→プリンスホテル  
西熱海ホテル→静岡鉄道  
沼津ホテル→穴吹工務店  
大仁ホテル→伊東園グループ  
松崎グループ→伊東園グループ

「ホテル朝日跡地」(白浜温泉)に  
南紀白浜美咲の湯、共立メンテナンスが運営