

### 週刊ビル経営 2016年8月1日

#### タイトル

特殊な事業スキーム確立 トーセイの独自性

#### 記事概要

トーセイは今年2月、ホテル事業への進出を目的に100%子会社となるトーセイ・ホテル・マネジメントを設立した。

経営企画部のマネージャーの檜山元一氏は「トーセイ・ホテル・マネジメントは各ホテルで立ち上げた運営法人を統轄する役目を担う」と説明する。基本的な運営スキームは、まずトーセイがホテルの開発・再生・コンバージョンなどを通じてホテルを保有し、各事業法人へ賃貸する。トーセイ・ホテル・マネジメントは各ホテル事業法人への出資・企画・管理を行い、新設予定の事業法人はホテルを賃借し運営を担当。保有から開発、運営まで一貫して自社グループ内で行うことになる。

こうした複雑な事業スキームを採用した理由は何か。檜山氏によると「第三者の保有物件でもホテル運用を積極的に受託することも想定しているため、本スキームにより他社物件と自社保有物件でのオペレーションを各ホテル単位で区別することで管理会計面での効率化が図れる。そして、運営まで踏み込むことで総合的に収益性を高めることができる」という。外部のホテル運営会社に賃貸した場合、賃料収益となるのでおのずと上限が決まってしまう。一方、自社運営なら努力次第で事業収益の上振れが期待できる。「現在のホテル需要を鑑みるとリスクよりも収益増に繋げる可能性が高い」（檜山氏）と判断したためだ。また、同社グループの管理会社であるトーセイ・コミュニティは、既に清掃やベッドメイキング等のホテル管理事業に進出しており、管理面も含めてホテル事業全般を内製化できる。

この事業スキームを活用したホテル事業1号案件は今年7月に東京・内神田で着工した。来年秋の開業を目指し、開発を進めている。檜山氏によると「まずは都心部で運営部隊の基盤づくりが先決。将来的には都心部を中心に10棟以上に拡大しチェーン展開を目指したい」としている。

## 当社掲載記事のご紹介



また、トーセイはホテル事業について柔軟な出口戦略を描いている。例えば、トーセイがスポンサーとなっている上場リートのトーセイ・リート投資法人がビジネスホテルを取得できるよう投資方針を変更したことから、将来的な出口戦略になる可能性は少なくない。また、物件を売却するのではなく、事業法人ごと売却することも考えられる。フレキシブルに対応できるのだ。

### マーケット過熱し収益目線に合う物件取得が困難に

経営企画部 マネージャー 檜山 元一氏

中期経営計画「Advancing Together2017」の基本方針として「周辺事業領域の検討と進出」を掲げ、新規事業の可能性を検討した結果、国に観光政策によるインバウンドの急増等を受けて、ホテル事業へ進出することを決めた。開発するのは宿泊特化型ホテルですがインバウンドだけでなく、ホテル不足で困っている日本人の宿泊需要を積極的に取り込んでいきたいと考えています。現在、1号案件を神田東京・神田で着工しており「和モダン」を一つのコンセプトとしてホテルブランドを確立していきたい。ただ、現在はホテルマーケットが過熱しており、当社の収益目線に合う物件を取得するのが困難になっています。当社としては無理に数を増やすのではなく、あくまで事業性を見極めた上で厳選した開発・コンバージョンを行ってきたいと考えています。

※当社掲載記事のご紹介は、当社をご紹介いただいた記事の掲載内容を要約したものです。情報源となる記事の一切は、トーセイ株式会社が作成したものではありません。

**トーセイ株式会社 経営企画部**  
東京都港区虎ノ門4丁目2番3号 虎ノ門トーセイビル  
Tel 03-3435-2864 Fax 03-3435-2866  
URL:<http://www.toseicorp.co.jp> Mail:[pr-tosei@toseicorp.co.jp](mailto:pr-tosei@toseicorp.co.jp)