

株主コミュニティ制度フォーラム 講演録

5. プレゼンテーション② 「日本における MOTEL の社会的意義」

株式会社旅籠屋 代表取締役社長 甲斐 真 氏

当社はファミリーロッジ旅籠屋という小規模な宿泊施設を経営しており、本日現在、全国 62 か所の直営店を有しています。ほとんど宣伝らしい宣伝をしていないため、知る人ぞ知る存在ではありますが、当社は、アメリカにたくさんあるモーテルを日本にも作ろうと考え、23 年前に会社を立ち上げ、翌年に 1 号店をつくり、二十数年で 62 軒まで店を増やしてきました。

日本ではモーテルという言葉が、非常に困ったことに、ラブホテルという間違っただけの意味で使われることがあり、条例でもそのまま使われております。仕事や観光でアメリカに行かれた方は多いと思いますが、モーテルに実際泊まったことがある方は意外と少ないと思います。アメリカにあるモーテルの数は、大体十数万軒と言われております。これは、コンビニの数よりもずっと多いです。驚いた方もいらっしゃると思いますが、どんな田舎町に行ってもモーテルはあり、少し都会に行けば、町外れに 10 軒 20 軒と軒を連ねてあったりします。アメリカは日本ほど鉄道、バス、公共輸送機関が整備されておらず、車に依存した社会です。ガソリンスタンドやモーテルがなければ、アメリカという社会は成り立ちません。テレビや映画を見ていると、モーテルは時々出てくると思います。シチュエーションとしては、悪いことをした人が隠れているなどあまり良い場面では出てきませんが、実際のモーテルでは、そんなことはありません。車で移動する人が誰でも気軽に泊まれる宿泊施設です。日本にもこういうものがたくさんあれば、旅行者がもっと気楽に自由な旅行ができるのではという個人的な思いもあって、スタートした会社です。

店舗数は現在 62 軒となりましたが、非常に規模が小さく宿泊料も安いので、売上が 20 億円で届かないかという会社です。当社は 1999 年にグリーンシートに登録し、約 1 億円の公募増資を行っています。グリーンシートがなければ、旅籠屋の事業は全く成長できませんでした。ベンチャー企業にとって本当にありがたい存在であり、この制度があったからこそ、当社は立ち枯れることなく、現在まで事業を拡大できました。

旅籠屋は基本的に素泊まりですが、朝食は無料で、いわゆるフリー・ブレイクファーストとしております。客室はほとんど全店全室同じ作りです。広さは 1 室 25 平米で、ビジネスホテルのシングルルームの約 2 倍あります。そこにクイーンサイズのベッドを 2 台置いて、1 人でも家族 4、5 人でも、全て同じ部屋にお泊まりいただくという仕組みです。

タイトルに戻って、社会的意義についてお話しします。まず 1 つ目は、アメリカのモーテルがそうであるように、車社会を支えるインフラであるということです。利用者を見ると、昨年前期は全店の合計で大体 4 割弱がファミリー、それから同じく 4 割弱がビジネスの方であり、様々な方から自由に利用していただいています。宣伝もほとんどしていない中で店が増えてきた最大の理由は、リピーターが 6 割以上だということです。一度泊まっていたいただいた方に、「ああ、こんなものがあったんだ。便利だな、気楽に泊まれたな」と感じていただき、非常に気に入っていただく方が多いことが、当社の特徴でございます。

2 つ目の意義として、現在、62 店舗のうち 3 店舗は、高速道路の S A や P A の中にございます。壇之

浦PA店、佐野SA店、宮島SA店です。それぞれのオーナーは東日本高速道路、西日本高速道路ですが、商業施設の中ではなく、1棟別棟で出店しております。現在4軒目の話も進んでおり、早く実現したいと思っています。これにより、高速道路の利便性はかなり変わってきました。高速道路は目的地に向かって速く走っていただくだけの存在から、高速道路を降りずに泊まりながら目的地へ向かったり、そこに泊まってSAやPAを楽しむなど、利用の仕方が変わってきたということです。

3つ目の意義は、周辺地域への貢献です。旅籠屋は宿泊特化のため、泊まったお客様は周りのお店へ食事や買い物に行ったり、周りで仕事をするようになります。このため、宿の中でお金を落とすことはほとんどありません。旅籠屋ができれば周りの商店が多少潤うという、共存共栄の施設です。また、旅籠屋自身には何の付加価値もありませんので、どのように集客するかというと、その土地のPRを一生懸命行っています。町の商工観光課や観光協会のお金を1円も使わず、旅籠屋自身が町の宣伝を一生懸命行うことで、地域のPRに貢献しています。

また、店舗の規模は小さく、部屋数は12~14室程度です。これは、本当に需要が小さい地方の都市や郊外でも出店が可能であるということです。こんな地方の田舎にもあるのかと思うような場所がいくつもあると思います。最近の例では、鳥取倉吉店や室戸店などがあります。鉄道の通っていない小さな町では、50室100室の宿泊施設は成り立ちません。後継者不足などから町の宿泊施設がなくなってしまう、町に来た人が隣町や周辺都市に流れてしまうため、何とか出店してほしいという自治体からの要請も、最近では非常に増えています。そのようなところでは、一過性ではない地域経済の活性化が図れると考えています。

また、62店舗のうち9店舗以外の所有者は当社ではありません。その土地のオーナーが土地を活用するために建築資金を出して、それを当社が借り上げて経営するというスタイルです。今まで草が生えていて全く活用されなかった土地が生きてくれば、遊休資産の長期安定活用ができます。これも、周辺地域への貢献の1つだと思います。なお、土地建物の所有はせずとも経営は全て当社で担っており、フランチャイズは行っておりません。

4つ目の意義は、ベンチャー資金調達手法の開拓です。当社は創業から二十数年が経ちましたが、これまで日本のどの会社もやろうとしなかった新しいベンチャービジネスをやってきたので、資金調達が本当に大変でした。先ほど申し上げたように、当社は1995年に創業してから数年後にグリーンシート市場に登録し、公募増資を行っております。銀行から融資が受けられる状況ではありませんでした。先例のない事業であり、赤字の会社に対する融資はまったく不可能で、バブルがはじけた後で土地が絡む宿泊業となれば、どこの銀行も全くの門前払いです。そのような中で、グリーンシート市場で個人投資家の方に向けて事業の説明会を何度も行ったところ、どうやら面白そうな会社だ、公開企業だけではなく、こういう企業の株も少しくらい買ってみようかということで、総額で1億円ほどご出資いただき、その資金でようやく2店舗目以降のチェーン展開がスタートしたというわけです。来春にはグリーンシート銘柄制度が廃止になるということで大変迷いましたが、株主コミュニティを組成し、約1年が経ちました。

私自身は会社を子供に継がせようという考えがまったくありません。当社は社会的なインフラ企業であり、社会の公器になるんだと考えておりますので、経営者の代表者の個人保証、これをなくしてほしい、これでは事業を後継者に譲れず、同族経営の会社ではないため、かえって足かせになるので外してほしいと10年位前から金融機関に訴えていました。現在、当社の借入金は相当ありますが、私個人の保証はありません。設備資金の一部は土地・建物の抵当権設定というものがありますが、それ以外の運転資金に関しては、全くの無担保融資です。

地方には当社が出店しているような 300~400 坪の空き地が無数にありますが、これが全く使われておりません。問題は、土地の持ち主がいても、建築資金が 1 億円以上かかることです。それを、投資までして活用する方は非常に少ないです。このため、地元の方が少しずつお金を出し合って建物を建てて旅籠屋に貸し出し、観光客などたくさんの人を集め、地域に貢献する。そのような金融の仕組みをやりたいたいところ十数年考えてきましたが、なかなか上手くいきません。投資家保護ということもありますが、信託銀行を経由しなければならないとか、プロパティ・マネジャーなどいろいろな人を入れて手数料を払っていくと、小規模な事業では全く形にならず、非常に悔しい思いをしています。本日は金融業界の方が多くと思いますが、たくさんの方が少額のお金を出し合って地域を盛り立てることにお金を使えるような、そういう金融システムをぜひ具現化していただきたいと思います。

当社の創業以来のキャッシュフローの推移は非常に面白いので、後で資料をご覧ください。ベンチャー企業が立ち上がって、ある程度軌道に乗ってから、出資・融資でお金をたくさん集めて、営業キャッシュフローがだんだん軌道に乗ってくると、やり方がまた変わってくるという、教科書に載せていただきたいようなグラフになっています。

5 つ目の意義として、アメリカのモーターは、安くて誰でも気軽に泊まれるという物理的な面だけではなく、アメリカ的な個人主義や自立した自由な物の考え方が背景にあります。周囲に流されない旅、受け身ではなく能動的に楽しむ旅、計画をなぞらない時間を味わう旅、価値と価格を賢く選択する旅など、精神性や価値観、人生観、世界観がモーターに凝縮されています。ぜひ日本にも、そういう旅の仕方を広めていきたいという気持ちがあります。実際、当社に泊まる方はリピーターが多いのですが、「ああ、これでいいんだ。こういう旅も面白いね」と感じていただく方が増えておりますので、少しずつ私どもの考えが受け入れられているのかなと思っている次第です。

多様性をサポートするということで、ペット同宿を受け入れたり、バリアフリールームや多目的トイレをつくったり、非常用発電機や電気自動車用のコンセントをつけたりもしています。

6 つ目は、ユニークな就労機会の創出です。当社は全て正社員で、2 名 1 組とし、住み込みで店舗運営の全てをやることとしています。社員は 20 代から 60 代までいて、学歴・職歴・資格不問であり、LGBT の方々を含めて、通常の会社ではとても面接にまで辿り着かないような方も、予断、偏見、先入観を持たずに受け入れている、とてもユニークな職場です。

最後に、この二十数年間、既存の規制には非常に苦勞をしてきました。1 つが建築規制です。例えば、日本はアメリカと違って、市街化調整区域には宿泊施設を建てられません。ガソリンスタンドや自動車のディーラー、小規模な飲食・物販施設は建てられるのに、泊まる施設がつかれないということです。ラブホテルを建てさせたくないということが背景にあるようです。また、旅館業法やモーター条例というものがあり、営業規制が非常に厳しくなっています。今年、通常国会で住宅宿泊事業法が官邸主導で成立しましたが、非常に緩い法律であると感じます。一方、旅館業法の改正は行われておりません。民泊新法を成立させながら、一方で旅館業法の規制緩和をしないのはおかしいと、新聞に投書しました。また、今年 4 月に厚生労働省の生活安全課に行って、直接要望書を出しました。旅館業法などの厳しい規制は何とかしなければならない一方、非常に緩い規制のもとに民泊が広まってしまえば、モラルハザードになりかねません。

また、当社は非常に特殊な就労形態であるため、労働基準法や最低賃金法など悩ましいものがあり、このような法律の規制緩和にも取り組んでいかなければならないと思っています。結果として許可だけをもらうということではなく、正々堂々と正面から問題を提起し、それがベンチャー企業の存在意義であると、そのような姿勢で今後もやっていきたいと思っています。