

さまざまな分野の プロフェッショナルが集結した デロイト・トーマツの ホテル開発アドバイザー

アドバイザーファーム大手のデロイト・トーマツファイナンシャルアドバイザーでは、ホテル/不動産に関する専門家集団を形成し、マーケット調査プロジェクト計画策定、資金調達支援だけではなくオペレーター選定、コンストラクションマネジメントまでのトータルなソリューションを提供。ホテル開発を推進するアドバイザーを展開している。

ホテル開発のバリエーションにかかるとップで提供

橋本●私どものサービスは、お客さまに寄り添い、安心を提供させていただくことが第一です。そのため、ホテル開発の成功に関する水先案内人として、高い専門スキルをもつ多様なプロフェッショナルを擁しています。宿泊・

婚礼・宴会のオペレーション経験をもつ専門家、ホテル開発経験者、海外オペレーター選定の経験者だけでなく、グループ会社のデロイト・トーマツPRSにて15人以上の一級建築士を擁しています。

ホテルに関するアドバイザーの場合には、マーケット調査、フィジビリティスタディを踏まえ、どのようなお客さまをターゲットとするのかというコンセプトの検討からはじまり、プロジェクトの策定、資金調達スキームの検討、さらにはオペレーター様にお任せするのが最適で経済条件に合致するのをアドバイザーしております。加えて、建築の専門家によるコンストラクションマネジメント、場合によっては不動産仲介までワンストップで対応できるのが強みではないでしょうか。ホテルインダストリーの知見は大谷の率いるTHL(トラベル・ホスピタリ

ティ&レジャー)チーム、コンストラクションマネジメントなどの建築関連アドバイザーは中川や北森が属するデロイト・トーマツPRSが中心に担います。

大谷●私どもは「ホテル開発ありき」ではなく「対象不動産の最有効活用手法は何か」という視点からスタートします。対象不動産の活用においてどのような事業が最適なのか、オーナーが何をやりたいのかヒアリングを実施させていただいたうえで、フィジビリティスタディをスタートさせます。

最近では、土地を保有しているレジャー企業や鉄道会社からの有効活用策の一環としてホテルを検討するケースがふえていますね。マーケット調査に基づいて国内のビジネスユースを対象にした宿泊特化型でいいのか、それとも空白マーケットとなっているミッドクラスやライフスタイルホテルがどうか。国内市場の分析だけではなく、必要に応じてワールドワイドな事例を含めて検討し、ご提案してまいります。

個人的には観光立国への国家戦略や需要の変化を讀んだうえで立地に合ったホテル開発が求められていると感じます。

中川●通常の場合には、物件調査と再有効活用の判定を経てフィジビリティスタディに入りますが、大谷が申し上げたとおり「開発ありき」ではありませ

ん。デロイト・トーマツPRSは一級建築士事務所でもありますので、最有効活用を考慮しつつ、開発するののか止めるのか判断するための調査・計画をサポートします。

私どもの強みはかなり早い段階で「絵を出せる」ことです。コンサルティングファームやアドバイザーファームでは通常、絵を描かせませんが、オーナーも絵があれば早い段階でイメージがわきます。

橋本●最近ではホテルを本業としていない新規参入の方々からのご相談がふえており、必ずしも大手のお客さまばかりからご相談いただいているわけではございません。お客さまに対して第三者としてアドバイザー、プロジェクトを推進することが私どもの役割です。リスクがあれば「こういうリスクがありますか、それでもやりますか」と問いかけてます。

財務や建築の視点を踏まえ 最適な活用方法を提案

大谷●お客さまに寄り添わせていただいた事例として、北海道で2年ほど前にあったホテルオペレーター選定があります**【事例1】**。もともと私どもは財務アドバイザーの会社です。ホテル単体でのご提案だけでなく、全社の財

務を踏まえた視点からのご提案も可能です。トータルな財務戦略のなかでのホテルの位置づけを考え、お客さまにとってベストな戦略を一緒に探ることができます。

【事例2】は、1年半ほど前に実施した建替えおよびホテルオペレーター選定の事例です。

中川●このケースは建築コストが上昇しはじめる時期でした。宿泊特化型のみならず飲食店との複合型ホテルの計画も可能な立地でした。フィジビリティスタディでどのくらいの規模の建物を建設可能で、客室は何室くらいか、概算コストを試算しました。

北森●お客さまが設計・施工を建設会社社にお願いすればホテルそのものの開発は可能です。しかし、コスト面での妥当性が検証しにくく、施主の意見が反映されないこともあります。

中川●私どもは開発に慣れない事業者様のアドバイザーとして、事業者様の納得がいくように設計事務所や建設会

社とのミーティングを重ね、お客さまにご安心いただけるように、品質や建築コストに留意してコンストラクションマネジメントを提供しています。

橋本●私どもがTHLチームのサービスを不動産アドバイザー部門にて提供しているのは、不動産を活用したいというご相談で、ホテルだけでなくヘルスケア施設、集合住宅、オフィスなど最も立地に適した用途を含めたご提案をさせていただいたためです。一般的

な不動産だけでなく、ホテル・ヘルスケア・建築の機能の一つのチームで有しているのが強みと考えています。また、最近では地方自治体の公共施設老朽化対策および観光立国や地方創生という方向性を踏まえて、「人を呼び込む」という観点で、ホテルを含めた複合施設開発における民間活力の活用に関するアドバイザー業務を手掛けております。**【事例3】**はその一例、PRE(公的不動産)の有効活用の支援です。地方自治体が抱える問題のなかで

多様な専門家により、
成長戦略策定や
チェン・オペレーションの支援も

橋本●私どもは、ホテル開発やトラン



デロイト・トーマツ
ファイナンシャル
アドバイザー合同会社
パートナー
橋本知一 氏



デロイト・トーマツ
ファイナンシャル
アドバイザー合同会社
シニアヴァイスプレジデント
大谷晃司 氏



デロイト・トーマツPRS(株)
執行役員
BIM・CM部長
中川美智雄 氏



デロイト・トーマツPRS(株)
CM担当部長
北森一弘 氏

【事例1】

ホテル再生に伴うオペレーター選定(北海道)
クライアント:流通業・不動産業・飲食業
状況
会社の財務調査において、主要都市に保有する宿泊特化型ホテルの経営が落ち込み、会社全体として中期のキャッシュフローが厳しいという問題が認識される
提案と結果
○ノンコアであるホテル事業に自社のリソースを割くのをやめ、オペレーターを変更、キャッシュフローを安定させる提案
○代替オペレーターとして国内のナショナルチェーンに声をかけ、2社に絞り込み
○1社は固定賃料、もう1社はFC契約との条件提示あり
○オーナーの最優先事項(キャッシュフローの安定)を考慮し、経営リスクのない固定賃料による提案を選択

【事例2】

老朽化による建替に伴うホテルオペレーター選定(東北地方中規模都市)
クライアント:アムニクス・マネジメント事業者
状況
○老朽化した自社ビルの有効活用に関する相談
○クライアントはホテル事業の経験は無く、具体的なホテルの規模やコンセプトイメージはなし
提案と結果
○各種前提条件、特に立地条件を踏まえ、中長期的に成長が見込め、継続可能な最有利活用の検討分析を実施
○保有不動産単体または複合シナリオでのフィジビリティスタディを実施
○有効活用品(ホテル開発)のコンストラクション・マネジメント業務およびオペレーター選定業務を実施

【事例3】

PRE有効活用支援業務(中部地方)
状況
○公共不動産における民間活力導入の実現可能性を調査
提案と結果
○ホテルを含む最有利活用の用途を特定
○民間活力の導入を前提に、事業者選定を実施予定



問合せ	
会社名	デロイト・トーマツ ファイナンシャル アドバイザー合同会社
所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル
電話番号	03-6213-2440
URL	http://www.deloitte.com/jp