

【1】オアシスクラブの期待

1: 泉とセラヴィの組み合わせ

セラヴィリゾート泉郷をリゾートで括って文字解をすると、セラヴィ+泉 となる。ただし、セラヴィと泉郷はもともと別の会社で、創業者も全く異なる。縁は異なるものである。

セ・ラ・ヴィ (C'est La Vie) は「それが人生だ」という意味のフランス語である。

このリゾートが軌道に乗り始めた頃、C'est La Vie というポピュラー・ソングを、アメリカの歌手 Robbie Nevil がセルフタイトル(自分の名前を冠した)のデビュー・アルバム『Robbie Nevil』に収めて発表した。そうしたところ、いきなり、全米シングル・チャート Billboard Hot 100 で2週(1987年1月)2位。大ヒットとなったことで知られている。



1 Robbie Nevil ジャケット

その頃、このリゾートの事業計画を考えていた経営者たちは、あるいはこの楽曲を聴いていたかもしれない。

...

歌詞の書き出しはこんな感じである。

Got a job, that's okay

But they've got me workin' night and day

Punchin' in, punchin' out

Is this really what life's all about?

言うなれば、

「俺は仕事がある、ラッキーだ。夜も昼も。タイムカードを入れて出して。これも俺の人生なのか？」

という感じで始まる。

この歌詞はいささか長いので省略するが、途中に、

「本当は自分が何したいんだろう。誰か教えてくれないか？ひとりで嘆き悲しんでいても、分かるはずもないから、パーティーでも行ってみたら、いろいろと良いことがあるかもしれないね。」

というくだりがある。

我が田んぼに水を引くならば、ときどきリゾートに行つて自分を見つめると、良いことがあるかもね...とも読める。

...

ところで、我が田に水を引くには「泉」が必要だ。泉とは「出水」であって「いずみ」のこと。水の湧き出てくることを言う。俳句の季語「泉」は、歳時記で「夏・三夏」とのことで、「地下水が湧き出て池のようになっている」ところで、「夏の山間の泉、いかにも涼しげ」と解かれる。例示に

「刻々と天日くらき泉かな 川端茅舎」とあるが、併せて、「泉への路おくれゆくやすけさよ 石田波郷」を添える。夏の午後3時ごろ、高原の森のなかの、泉に通ずる小道をのんびりと歩くの雰囲気である。

水は人類の生存、そして集落を形成する際のポイントである。その「泉」は宗教にはなじみやすく特別扱いされがちだ。手を清め、信仰の対象にして祭り、あるいは、人の名前に、地名にもする。泉を含む主な地名だけでも50ぐらいあるそうだが、その一つ、山梨県北巨摩郡大泉村(現・北杜市大泉町)は泉郷と密接な関係がある(詳しくは後に触れる)。



2 水辺の涼み...三分一湧水 北杜市観光協会

2:「家族を大切に」の実現

物見遊山の遊山は、遊び歩くことを言う。人はなぜ旅をするのだろうか。普段は見たこともない、噂には聞いたことのある、珍しいものを見ようとするのは、人間がある種の好奇心を持つという「本能」に沿った行動である。一方、同じ場所に繰り返し訪れ、あるいは、一つの場所に長く滞在するのはなぜであろうか。冷房のない時代だったら、例えば、高原に別邸を構え、夏の暑い都会を避けて滞在する、というのも一つの答えにはなる。

つまり、生理的欲求の充足であり、大変分かりやすい。また、特定のクラスの人達が集まって、フォーマルな交流を進める。実利の部分も見栄の部分もあろうが、ある種の社会的欲求の充足である。これも分かりやすい。誰かハワイ州のワイキキビーチで、フランスのコート・ダジュール、あるいはカリブのナッソウでも、このクラスの客は存在するけれども、こうした客だけでそれぞれのサイトの property が維持されるわけでは無い。ましてや、ワイキキビーチの1つの property に300ものユニットであり、それが1万5千口に小口分譲される。このような事業が成立するというのは、この地球にリゾートに関する幅広いマーケットが存在することを意味する。おそらく、そのマーケットとは「家族」である。

人々は、なぜリゾートに滞在するのであろうか。あるいは、同じところに度々訪れるのであろうか。つまりは、家族で休暇を過ごす目的には、先に上げた、生理的欲求の充足、社会的欲求の充足を超える何かがあるはずだ。たとえば「家族を大切に」の実現である。

だが、家族もまた一つのライフサイクルを辿る。始まりがあり、そして終わりが来る。そしてまた新たなステージが始まる。結局、家族の絆は「思い出」の中にこそあるとすれば、リゾートという「滞在施設」は、何らかの重要な意味を持つものになる。好むと好まざるとにかかわらず、ライフサイクルを持つ「家族を大切に」の実現である。むしろ、所得や資産にそれなりの余裕がなければできないことではあるが、リゾート施設はその大切な場所の一つである。

(そうした意味で家族を大事にしてこなかった筆者には、その大切さが、この歳になって、やっとしみじみ分かるというものである。)

「孫への思い出をプレゼント」という形容の付いた会員権という商品の名称は、企画立案者の心の中を付度するに充分である。



3 タイムシェアリゾートの原型
Waikiki Hilton の施設

3:リゾートクラブでの交流

たまに出かけるのであるから、施設も食事も立派な方がいいという考え方もある。それはそれで重要なことだ。こうした立派な施設で食事を楽しむには、楽しむ側の心がけも重要である。すでに、家族の絆がしっかりと出来上がっている、あるいは家族の絆をさらに確かなものにしたいというような、平和で落ち着いた心情がベースになければならない。あるいは、少数意見が対立しても、あるいは徹底的に議論しても、それぞれが納得して、また次に向かっていくような家族であれば、さらに素晴らしい。

(このように書く事はたやすいのであるが、実際にはなかなか難しい。)

子供がだんだん成長して大人になり、家族を離れていく。うまくすれば、子供の家族を含めて新たな絆ができる。こうした絆があれば、それをリゾートで確かめたりすることができる。人は皆成長しているのであるから、同じ状態がいつまで続くとは限らない。今は可愛くても、そのうち祖父母の元を離れていくかもしれない。世の中には、お孫さんを育てるぐらいなら犬を飼う方が良い…という諺がある。そうすると、お子さんやお孫さんが、親や祖父母の会員権を使って自分の友達を連れてくる。これは当然にあり得ることだ。話によれば、我が子や孫がそこまで成長したのかと、自分で使うよりも喜びを感じたりするものらしい。特に、孫との会話で、多少とも共通の話題があることが、何とも心地よいものだという。

いつもと違った場所で、いつもとは違った人々と出会う。すなわち、リゾートで、そのリゾートでしか会えない人と出会う。また、新たな人と人との関係ができる。同じところに100回くらい訪れると、従業員にも馴染みができて、会話を交わすようになる。短い時間ではあっても、ちょっとした会話が心を和ませてくれる。こうした淡い関係が10年20年も続くと、本当に良い思い出になるものだ。無論従業員も、退職するし転職もしている。山上宗二の茶の湯の会の一期一会ほど大げさではないにしても、淡交とは「わだかまりのない君子の交わり」となれば、それは良い思い出となる。



4 ある交流会のフィナーレで参加者の寄せ書き 泉郷ハケ岳

4: オイシイものの意味

ひとつの場所に長く滞在したり、繰り返し訪れたりするには、美味しいものがあるからだということも大事なテーマである。これには2つの意味があると思う。ひとつは、珍しいものであること、もう一つは、いつも楽しみにしているものがあるということである。珍しいとは、具材が珍しいことでもある。普段手に入らない食材を使って、なかなか食べられないもの、これを食べれば友達に自慢できそうなものを食べるということである。さらには、平凡な食材であるけれども、調理法や味付けが一風変わっており、結果として美味しいものである。

こうしたことがきっかけとなって、「あそこに行ったらこれを食べる」という期待が生まれ、それが習慣化する。この期待が要求水準になるので、それを充足するような料理を提供していればリピートする。レストランの食事を通じて、ある種の安心感を味わっているのである。「どこもお料理がおいしいので月に2度は利用」という確信が生まれて、穏やかに過ごせる人間関係が食卓を囲むテーブルにあるので、「大好きな友人と旬のお料理を楽しむ」ことが可能になる。献立を作る側も、かなり神経を注ぐ必要がある。

一方、ある施設に連続して1週間ぐらい滞在するということになると、また別の配慮が必要になる。スノーリゾートであれマリナーであれ、つまり、アメリカならば、コロラドのビーバークリークとかベイル・アスペン、あるいはワイキキビーチのペントハウスなど、このクラスのリゾートでは、そのサイトにある何種類かのレストランを組み合わせる食事を考えたり、自分で食材を買ってきて自ら調理をして簡単なパーティーを



5 親子共同作業が思い出に 泉郷ハケ岳



6 数日間滞在すると何か良いことが見つかる…！

することが可能だ。これが当たり前のように行われる。気持ちよく1週間を過ごすには、食事についての選択の自由がなければならない。セラヴィリゾート泉郷の施設に戸建ての貸し別荘がある。貸し別荘には当然のことながら、キッチンと一般家庭にある調理器具そして食器がついている。食事に関する選択の自由を早くから提供していた、日本のリゾートの中では珍しいケースである。

5: 料理長の自慢話から

リゾートを訪れる会員のなかには、あるとき、リゾートの施設を観光地の「旅館」「ホテル」

と見立てることもできる。そうすると、そこで提供される料理、旅館ならおもなジャンルは和食、ホテルならフレンチであるが、これには格別の関心が寄せられる。

このホームページでも、清里高原、アンビエント蓼科、アンビエント安曇野、高山わんわんの各施設の料理を紹介したところであるが、このなかで特筆すべきは、高山わんわんホテル料理長・加藤卓志の「穂高懐石」である。日本料理研究会(公益社団法人)が開催する全国日本料理コンクールの郷土料理部門で、農林水産大臣賞を受賞したからだ。詳しくは高山のページで触れる。

6: 滞在先での行動プラン

日常いつも生活している場所とは別の場所に、たびたび訪れたり、あるいは1週間くらい滞在するには、滞在先の現地に特徴がなければならぬ。いつも生活しているところと全く同じであれば、その人にとってその場所はリゾートにはなりにくい。自然にしみじみと恵まれるケースもあろうし、逆に都会の無機質な構築物に囲まれるケースがある。どちらにしても、むき出しの自然だけとか、単なる雑踏だけであってはならない。いくら綺麗で立派な天然記念物の花や樹木があったとしても、どこまでも安全にアプローチできなければならないのと同じである。いくら立派な都会であっても、ただ単に雑踏の中に何時間も立っているわけにはいかない。リゾートの施設の周辺には、利用可能な適度な人工的構築物がなければならない。スキー場やゴルフ場やマリーナのような構築物だったり、神社仏閣のような伝統的な構築物だったり、樹齢500年の大木にアプローチする道路というような構築物などである。たびたび訪れ、1週間滞在するのにふさわしい動機となるような人工的構築物(スポーツ施設や趣味の施設あるいは名所旧跡など)が揃っていることが望ましい。

たびたび訪れるにせよ、1週間滞在するにせよ、このような人工的構築物を組み合わせて、楽しく過ごせるようなヒントが用意されていれば、顧客自身の創意工夫でより楽しく過ごせるプログラムができるというものである。

「花が何より好きなの」「季節ごとの花めぐり」「夏には海辺で毎年花火を見て」というのが楽しみ方は、まさに、その典型的な具体例である。

7: サークル活動

リゾートクラブは、単なる旅館やホテルの組み合わせではない。たとえ施設がビジターとメンバーの共用であったとしても、ビジターはビジターであってメンバーでは無い。メンバーであることの意味とは、メンバー同士に交流が起きる可能性にある。学校ではこれを考え活動と位置付けていたが、リゾートではむしろ来ることがメインの活動と考えてもよいのである。セラヴィリゾート泉郷でいくつものサークルがある。活発なものもあれば、できたてのものもあるが、絵画の会、カメラ教室、クレソンの会、けやき会、ほのぼのゴルフ等が活発という。

8「オアシス・ファミリア」

新生・セラヴィリゾート泉郷の会員商品は「オアシス・ファミリア」という。取締役会員事業本部長の小西滋は、リゾートはファミリーの前後の世代で利用されるべきものという考えをもつ。…同じ思いの「親世代」は多いようで、私が総支配人を務めていた頃から、ホテルは「親子3代の旅」が花盛り…、愛しそうに孫を抱いているのは、お祖父様・お祖母様…思いつきお食事を楽しむ若夫婦…微笑ましい光景がレストランに広がる…という。

「私共がコツコツと積み上げてきた、常連の会員様のためのサービスは、親御様からお子様へ、お孫様世代へと、時を重ねるほどご縁の深い豊かなものになる」ので、「受け継がれるリゾートとして、ご家族に代々お役に立てるサービス」を目指してこの「オアシスファミリア」を考えたのだという。



7 泉郷フォレスト 森林整備体験ツアー

また、一方で、老後のコミュニティの効用を指摘する向きもある。紹介された会員の声のなかに、「近年になってリゾートクラブの会員でいたことのありがたみを深く感じている」「子供たちが親離れをし、主人を亡くした後でも行きつけのリゾートクラブのホテルでは従業員の皆様が話し相手になってくれる…」「ひと月に1度はリゾートクラブで知り合った方々との女子会を心行くまで楽しんで…」というようなケースである。

リゾートには単なる旅館やホテルのような観光施設にないメリットがあることを物語っており、「気軽に」「カジュアルに」利用できることを強調している。

【2】奇跡の復活・・・新生・セラヴィリゾート泉郷

9: セラヴィリゾート泉郷の近況・・・奇跡の復活

セラヴィリゾート泉郷(設立は2003年4月)は、2003年10月にセラヴィリゾート(株)に、(株)泉郷を買収して生まれた。

「泉郷」その起源は、1970年9月4日設立の(株)八ヶ岳中央観光であり、最初の事業地の山梨県大泉村で別荘分譲を始めた。創業者は、久保川弘雄(2006年没)で富国生命に勤務後独立した。筆者は、80年代後半の久保川と数年交流があった。80年代後半の泉郷の業績は好調そのものであったが、下降の原因は、安曇野のホテルなど投資のタイミングが、90年代前半に重なり、バブル崩壊に耐えきれなかったことにある。好人物で、没後なお人気を残している。

一方、買収側のセラヴィリゾートは、1985年12月名古屋に開業したレストランバー「バー・ドゥ・セラヴィ」に端を発する。創業者は吉留達也。いかながら、この方は存じ上げない。そのセラヴィリゾート泉郷は、2008年5月7日に会社更生法の適用を受けた。破たんの主要因は、名古屋港イタリア村(株)への過大な投資負担という。詳細は、東京商工リサーチによる下記の記事を参照いただきたい。

→ http://www.tsr-net.co.jp/news/flash/1196085_1588.html

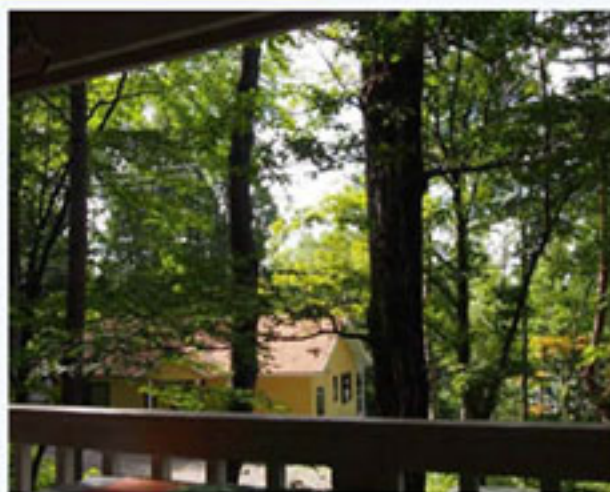
→ http://www.tsr-net.co.jp/news/detail/monthly/1200389_1604.html

2013年11月30日に更生手続きが終結し、新たなセラヴィリゾート泉郷が誕生した。再建にあたっては、特にスポンサーがついたというより、旧経営者以外の会社幹部や従業員の尽力の賜物であり、いわゆるマネジメントバイアウトに属すると推定される。

会員権の募集も、更生手続き中は遠慮し、手続きが終わって始めた。従って、取材時点現在で、セラヴィリゾート泉郷は借金のない会社とのことである。更生管財人(弁護士の三村藤明)の指導、よろしきを得たともいえよう。

別途に、リゾートクラブ事業の経営問題に関する一般論を、このサイトに私論として別に掲げた。参考に供する次第である。

...



8 泉郷の貸別荘事業

10: 泉郷とセラヴィ・・・2つの会社

リゾートの運営とその会社のマネジメントは、密接なかかわりがある。セラヴィリゾート泉郷の運営もまた、(株)セラヴィリゾート泉郷という法人と無縁ではない。ことに、セラヴィリゾート泉郷の場合は、5年で更生計画が終結するという「奇跡の復活」を遂げて現況を迎えているので、なおのこと、破たんの経過と復活の現状を知る必要がある。

セラヴィリゾート泉郷、11月末にも更生手続き完了 2013/10/21 0:30 日本経済新聞 電子版によれば、早期再建は、「負債総額 380 億円のうち、税金を含め総弁済額が約 30 億円に抑えられた」「沖縄・石垣島など不採算の宿泊施設を売却」「13カ所を8カ所・・・全てで黒字化を実現」「13年5月期は売上高が83億円、経常利益は5億円」という。また、「スポンサーに頼らず独立を保った形で再建を果たす」「今後は利益の範囲内で宿泊施設の改装」「無借金経営を維持」とある。



9 セラヴィの名古屋イタリア村事業

...

セラヴィリゾート泉郷は、おおむね2つの会社が関係する。一つは、1970年9月に久保川弘雄(06年07月没)が設立したハヶ岳中央観光、後の泉郷である。もう一つは、1985年12月に吉留達也が開業したレストランバー・ドゥ・セラヴィ、後のセラヴィリゾートである。この2つの会社が、現在のセラヴィリゾート泉郷になるには、大きな峠を2つ越すことになる。

...

久保川の泉郷は、ハヶ岳山麓の大泉村で貸し別荘事業を始める。その後、伊豆・鳥羽・安曇野でホテルを開業する。事業は順調に推移したが、これに伴う投資が、90年のバブル崩壊により過剰投資となり、徐々に経営が悪化、それでも10年間ぐらいいは事業継続していたが、2003年にセラヴィに買収された。

もう一方の吉留のセラヴィは、居酒屋の北の家族を買収するなど外食事業で順調に成長し、ホテル事業に参入し、次第に事業所を拡充して、2003年に前掲の泉郷や清里富士屋ホテルを買収する。ここまでは良かったのだが好事魔多し。その翌年、名古屋港に「イタリア村」を開発する事業に参加する。この投資が結果として過剰投資になり、資金繰りが悪化、2008年5月に会社更生法を申請した。

(注)この経緯については別に用意した年表をご覧ください。

...

結果として、泉郷を抱え込んだセラヴィリゾートが、会社更生法の適用を受けたことになる。09年5月に更生計画が決定された。掲記の日経記事にあるように、このケースでは会社更生につきもののスポンサー企業がなかった。スポンサーなしの会社更生は結構珍しいのではないか。

たぶん、MBO/マネジメント・バイアウトといつてよいだろう。従来倒産した会社の管理職が、これまでの経営者に代わって新たに経営を行う。裁判所で選ばれた管財人達は、それでも経営できると判断したのだろう。管財人の会社更生に関する構想はなかなか素晴らしい。

13年11月に更生手続きが終結。この時点で、現在のセラヴィリゾート泉郷が誕生する。完了までに15年かかると言われた更生を5年で果たした。「奇跡の復活」と呼ぶにふさわしい。現在の大株主は創業者やスポンサー企業ではなく、従業員持ち株会である。

...

11:リゾートクラブ事業の経営について、

ここで少し一般論として、リゾートクラブ事業の経営問題を考えてみよう。日本のリゾートクラブの大半は、その事業主体を株式会社とする(まれにはあるが社団法人によるクラブもある)。

むろん、会社は永遠なれという理念を持っている。リゾート施設は、耐用年数の長いそして高額な固定資産である。こうした固定資産は、会員が何らかの形で拠出する資金を持って賄う。会員が事業主体に資金を貸したという形(預託金)か、不動産を取得した代金という形(小口の分譲)、入会金(将来の利用料金の前払い)、事業主体に出資をしたという形(株主会員)である。これは、アメリカのリゾートクラブでも同様である。

事業主体が株式会社であるならば、会社経営の成績が悪化すると、資金不足が起きていずれは資金繰りがつかなくなり、最後に会社は倒産する。会社が倒産すれば、会社の債権者(会員も含まれる)の債権は整理されることになる。つまり貸した金は、返ってこない状態になる。

一方小口分譲の場合は、分譲された所有権それ自体に何ら問題は起きないものの、大抵の場合、取得した価額よりも高く売れるというは期待できない。それに、高齢になって利用なくなり、売れなかった場合、維持費用を負担することになる。これは、1軒の別荘を所有しても同じようなことが起きる。別荘を1軒所有するよりは、大きな建物を大勢で共有した方が、効率が良いために、世界中でリゾートクラブが存在することになる。

また、リゾートクラブの事業主体が株式会社であるならば、当然 equity が発行されている。株式の所有者は、新に売却できるのが普通である。したがって、リゾートクラブの事業をめぐって、一般のホテル旅館ほどではないにせよ、会社売買(M&A)は始終行われる。ゆくゆくは証券化も応用されよう。equityの所有者が誰になったとしても、会員にとっては、施設を平常通り利用できることが重要である。

施設は維持しなければならない。この施設の維持は、意外に難しい。筆者は、日本で初めて出来た観光学部から依頼されて10年近く「観光経営学」を講義していたことがある。ホテル・旅館などの宿泊事業者の子弟も少なからずいたはずだ。親が宿泊事業やっているからといって、その後継者になるということは、固定資産の耐用年数分だけ人生を拘束される、ましてや借入金の保証人として名前を並べるならば、それはあたかも「刑務所に入ったようなものである」。このくらいに重大な出来事として考えるべきだということを強調した。相当のベテランがやっても、少々油断するとこの罫にはまってしまう。

かつて軽井沢には古き良き時代のホテルが何件もあったが、同じ経営者が代を重ねて今に至ることを確認できるのは極めて稀である。「銀座に大きな店があって、軽井沢にも店を出しているのよ」は、見るからには良かったのであるが、内情を見るとなかなか難しい。

お客が来ても来なくても、従業員の給料はもとより光熱費や公租公課も払わなければならないし、ゆくゆくは耐用年数が伸びるように維持費用も負担しなければならない。減価償却後黒字ということも重要なことである。

施設の維持は、毎年毎年(每期每期)の収益に依存するしかない。したがって、会員は会員権だけ買って利用しないとすれば、そのリゾートクラブはすぐに潰れる可能性が高い。しかし時に時として、収益事業に費用が増えたりすることがある。90年代バブルやリーマンショックのような大きな景気変動の波が起きると、本業のリゾートクラブ事業以外の事業も含めて、その会社がその時若干でも過大な投資をしていれば倒産を招くことは十分にあり得るのである。

旧法の社団法人で運用する場合、最終的な損失は全て会員に帰属するので、赤字になれば人数割りにして負担する義務が生じる。かつては無限責任であったから、これは大変なことであった。

リゾートクラブの会員になるには、こうしたリスクを負担するということが前提である。そういう意味では、やはり、リゾートは贅沢品の1部と言われても仕方がない。ある程度、所得や資産に余裕のある人でないと身に付かないものであると考えておくべきだ。

12: 安定的運営の理屈

リゾートの成立には時間が必要である。リゾートの施設を企画し、フィージビリティスタディを経て、資金を調達し、建築工事に入り、ようやく竣工してオープンするに至るまでも相当の時間がかかるが、オープンしただけでは何か物足りない。実際に会員が利用し始めると、施設に賑わいがでてきて、初めて味が出てくる。

それには、会員が利用するリゾート施設の運営が安定していなければならない。安定とは、会員と運営者とのあらかじめの約束、こうした利用可能の継続、その状況の維持、ある意味で静かなこと、必要以上に変化しないことであろう。しかし、まったく変化なしとはいかない。会員にも飽きがあるし、高齢化する。施設は修繕や改修が必要になる。従業員の生活が不安定ではリゾート施設の運営も安定しない。運営者には事業欲が生じるから投資資金が必要になる。

(注) 日本の場合、会員制リゾート事業の主体は、ほとんどが株式会社である。ただし会員は、会社の顧客であって株主ではない。株主が会員というのは稀である。小金井カントリーのような株式会員制は珍しかった。預託制ゴルフクラブ会員で、預託金の返還が不可能な場合に、倒産して使えなくなるよりは良いということで、負債の預託金を資本の部に振り替える(株式に代える)作業は、90年バブル崩壊後にはやりやすくなった。法人の形態や株式の種類が増えたからである。

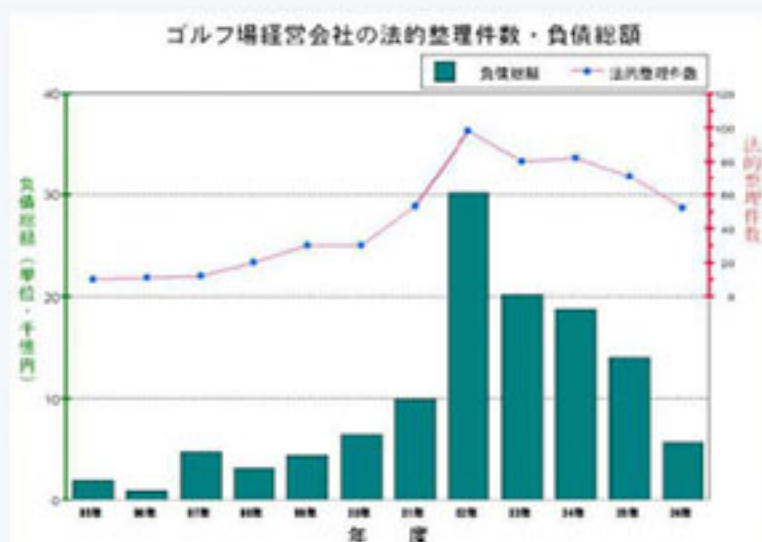
(注) 会員が資金を出資して非営利型の法人を設置し、それが主体になってリゾートを開発・運営をするというのは稀である。リゾートの事業者が施設を開発し、小口分譲もしくは預託型の商品を作り、これを購入していわば利用の権利を買う。運営に関して責任をもつのは、会員ではなく事業者つまりは会社である。集合住宅(≒コンドミニアム)の管理組合はともかく、共有持ち分制のリゾートにも、同じ法律で管理組合があるが、実質化している事例は稀である。ハワイのタイムシェア(パッケージオーナーシップ)でも、概ねは、グランドデベロッパのリーダーシップで運営していると思われる。

...

施設を安定的に運営するには、その施設を支える資金も安定していなければならない。出資も融資もしている事業者であるからといって、その別荘にまで借金取りが押し寄せては「滞在」にならない。そうならないように始末していればこそ、安定した滞在が可能になる。まして、多数の会員を抱えるリゾートの運営者はさらなる始末(≒マネジメント)が必要である。会員から見れば、あらかじめの約束にもとづいて、施設を安定的に利用できるように、会社をマネジメントしているかどうか気になるのである。

(注) 少々理屈をこねて、こうした状況を貸借対照表で示してみよう。会員から見れば、貸借対照表は左側が資産つまりはリゾート施設である。右側は負債+資本つまりはそのリゾート施設を支える資金の調達状況である。

しかし会員は、利害関係者のひとつに過ぎない。リゾートの運営に従事する法人の利害関係者は会員のみならず、株主・金融機関・債権者など多岐にわたる。貸借対照表の右左、要は貸借両面で安定が必要になる。



12 椿ゴルフのホームページから。なお同サイトには、90年バブル前後の会員権価格推移が掲載されている

【3】セラヴィ・・・料飲事業からリゾート事業に

13: 料飲事業の複合化で成功しホテル旅館を M&A

こうした関心から、まずは、頻出する「セラヴィ」という言葉を冠した会社はどういう存在だったのか。ほとんど記録が残っていないので、WEB で探したいくつかの資料を組み合わせ、イベントが起きた順番 (chronological) に並べて、この事業の内容を推察する。原資料が 2 次資料なので正確性には限界があるが、何もないよりは良いだろう。

筆者は吉留達也という事業家をまったく知らないし面識もない。よって、何とも言えないが、この表から想像するに、料飲と他のあそび系サービス (パーティ・ウエディング・ショー・ビリヤード・ダイニング・◆アラビアンロックなど) を組み合わせる (複合化) のが上手な方らしい。こうして開発した新業態をチェーン化する。チェーン化とは「どの店でも同じサービスを売る + 同じ店には投資せず異なる市場に出る」という考え方で、すくなくも 11 店以上をめざして多店舗化することである。

また、業績不振の「北の家族」を楽しい居酒屋に変容させるようなテーマもまた、吉留にとっては得手であったであろう。東京商エリサーチによれば、セラヴィリゾート(株)は「昭和 60 年にレストランを開店・・・ホテル業にも進出」「洋風系居酒屋は、地元名古屋のほか関東・関西にも出店」「くハローエッグ」く北の家族」などを吸収」「ピーク時には 150 店舗内外・・・平成 19 年 2 月期の売上高は過去最高の 196 億円を計上」とある。この記述のなかの「洋風系」という言葉の中に、さまざまなノウハウが潜んでいたのではなかろうか。

料飲 + 泊まるという発想から、料飲事業に成功した吉留が、宿泊事業に関心を示したと考えるのも無理はない。1994 年の浜名湖グランドホテルさざなみ館は、ホテルとはいふものの老舗の旅館である。ことに 90 年バブル崩壊後、ことに 94 年あたりから、名門旅館の倒産ないし経営不振が目だって増加した。セラヴィは浜名湖さざなみ館を運営したとあるが、浜名湖さざなみ館の抱えた負債のために相応の資金を投入したことは想像に難くない。



13 浜名湖さざなみ館の露天風呂 CRI 会員の利用可能施設として契約関係にある



14 旧・清里高原富士屋ホテル
現・清里高原ホテル
セラヴィリゾート泉郷所有の会員施設

14: 後日、管財人の信頼を得た江間英夫

ただ、通常の事業リストラと異なるのは、浜名湖さざなみ館のオーナーだった江間英夫がセラヴィリゾートに転職し、後日、セラヴィリゾート泉郷の会社更生にあたって、管財人からその経験と仕事ぶりが評価され、新生・セラヴィリゾート泉郷の代表取締役社長に就任していることだ。

ある知人は江間を評して「親分肌」だが、「従業員に対する気配りは細やか」「信頼関係がある」という。事実上の MBO (マネジメント・バイ・アウト) なので、うってつけであったといえよう。

話を前に戻そう。上昇期のセラヴィは吉留の構想に従って、業況を拡張した。高山(岐阜)、石垣(沖縄)、猪苗代(福島)、堂島(大阪)、小豆島(香川)、清里(山梨)と宿泊の手を広げる。運営受託とあるが、そのためにどのくらいの資金を投下したかは筆者の知るところではない。

ただ、このなかには会員制にしないと、なかなかにして運営が難しだろうという立地も含まれる。そこで会員制リゾート事業に新規事業の活路を見いだしたのであろう。そうしたなかでの泉郷の買収の話は、ことに甲信地域の施設を一気に増やすという意味でメリットがあったと推定する。

あわせて、スキー(猪苗代)、ゴルフ(可児、清里)に着目した。ホテル＋スキーは世界的に見ればリゾート事業の定石のひとつなのだが、主力市場より遠隔地の場合は、施設の配置やデベロッパの位置づけに都市計画的な工夫が必要であって、日本ではなかなか好適なサイトは見当たらない。セラヴィのリゾートビジネスは、この辺から利益の伸び悩みが潜みだしたと考えられる。でも、おそらくは料飲が好調であったから、表面的には見えなかったかもしれない。

象徴的なのは、清里高原富士屋ホテルの買収である。山口仙之助(1851 - 1915 年)が 1873 年に開業した箱根富士屋は、日本のリゾートホテルの草分けのひとつ(神戸オリエンタルホテルや日光の金谷ホテルに続く)といってよい。清里は小粒ながらその富士屋のノウハウで 90 年(国際興業創立 50 周年)に開業した。セラヴィは、このホテルを山梨交通(国際興業系)から譲受している。

富士屋は 1966 年から小佐野賢治の国際興業の傘下にある。小佐野は、ロッキード事件で有名になったが、むしろ観光業界の一方の雄であった。その国際興業ですら、2004 年にはメインバンクの UFJ (旧三和銀行) などから有利子負債 3300 億円を抱え、例のサーベラス主導で再建に入る。分社や資産の売却で資金を調達、2014 年に投資回収完了としてサーベラスは撤退し、だいぶ小粒にはなったが国際興業の経営は、10 年を経て小佐野一族に戻る。そういう事情から清里の運営を持て余したのかもしれない。

買収後の事業のリストラチャリングは、セラヴィの得意とするところ。積年の前例や序列でカチンカチンに凝った社内を、多分、料飲＋遊び系というワザで揉みほぐしていったのであろう。

(注) 富士屋ホテルの歴史

⇒ <http://www.fujiyahotel.co.jp/corporate/company/history.html>

⇒ http://www.fujiyahotel.co.jp/ja/history/tab_heisei/index.html

(注) 国際興業の歴史および小佐野一族

⇒ <http://www.kokusaikogyo.co.jp/about/history/>

<http://media.yucasee.jp/posts/index/14244>

資料: 料飲事業の複合化で成功しホテル旅館を M&A 資料: セラヴィの誕生と足跡

		料飲	宿泊	テーマパーク	法人
1985	12	バー・ドゥ・セラヴィ			
1985	12				
1990	3	セラヴィパーティハウス			(有)セ・ラ・ヴィー設立
1993	2	イルバザール名駅店			
1994	2		ホテルアルティア鳥羽運営		セラヴィリゾート(株)設立
1996	0				セラヴィ本店(改称)
1997	4	バドワイザーカーニバル・ドームガーデン			
1997	9	バドワイザーカーニバル・ホワイトハウス			
1999	7				セラヴィフードシステム(株)設立
1999	7	「台菜」直営 8 店舗			
1999	11	ザ・ロックアップ京都店、BUD ビリヤードクラブ			
2001	1				セラヴィフードシステム(株)吸収合併
2001	9		浜名湖グランドホテルさざなみ館		
2001	11	アラビアンロック大阪心斎橋に 1 号店			
2001	12		ヴィラ高山運営開始(丹生川村)		
2002	1	北の家族・支援			
2002	4			預託制会員リゾート事業に着手	
2002	9	北の家族・M&A			北の家族(株)M&A
2002	9		ベルハーモニー石垣運営		
2003	1			シンコーゴルフ倶楽部	(株)シンコーゴルフ倶楽部 M&A
2003	1				
2003	3		猪苗代リゾートホテル&スキー場(5月～)		京急猪苗代リゾート M&A
2003	3		ホテルアンビエント堂島運営		
2003	4				(株)セラヴィリゾート泉郷設立
2003	4		小豆島(ネオオリエンタルリゾート)運営		
2003	10				(株)泉郷、(株)泉郷デザインオフィス MA
2003	11				(株)泉郷、不動産・建設を分社化、(株)CRI デザインオフィス設立
2003	12		清里高原富士屋ホテル		事業譲受?
2004	0				
2004	1	ウエルストンダイニング			(有)ウエルストンダイニング MA
2004	3				(株)いずみ郷保険サービス設立
2004	4	大阪道頓堀飲食ビル「セラヴィスクエア中座」竣工、系列店出店			
2004	4				(株)清里丘の公園設立
2004	5	まきばレストラン		セラヴィゴルフ倶楽部(清里ゴルフコース)	

15: テマパーク事業に参入

ここまでは、おおむね順調であった。しかし、そのセラヴィの前途に暗雲が待ち受けていた。セラヴィは名古屋港の埋立地活用の設計協議に応募する。事業それ自体はPFIなので民間活力が期待される。しかし、名古屋市議会の議事録によると、ある議員から、セラヴィは「豊富な運営実績を有する代表企業」、イタリア村計画を「名古屋港に新しい魅力・・・幅広い年齢層の集客・・・最優秀提案」と揶揄されることになるのだが、それは結果論であって、2004 年当時は大真面目で最優秀提案だったことになる。コンペの審査委員は、セラヴィの活力を料飲事業で評価したのであろうが、審査の過程が公開されていれば興味深い資料となる。

2004	5			(注)1 年後事業開始	名古屋港イタリア村(株)設立。 PFI 事業、建物所有・名古屋港管理組合、開発・名古屋港イタリア村(株)、運営・セラヴィリゾート
------	---	--	--	-------------	---

ここまでのイベントでセラヴィにさほどの瑕疵は見当たらないが、2004 年 7 月 22 日、旧泉郷事業地の大泉村に開業した「ハッ岳大地の園」を、3 か月もたたないうちに閉業している。理由は浄化槽の不備のためという。この記述はセラヴィの「活力」に疑問を抱かざるを得ない。

リゾート開発の基本は、地上げ(開発用地の土地のとりまとめ)と許認可である。旧泉郷の事業用地内なら地上げは済んでいる。よって許認可の決着がついていない状態で着工したのではないかとすれば、これはリゾート開発では利益を産むやり方ではない。セラヴィの欠点は、イタリア村 PFI 事業コンペの審査の後にでたとはいえる。

ついで、セラヴィ観光汽船(株)の設立である。単なる設立だけならともかく、実際に船舶を購入し、航路の許可をとって就航させるとなれば、feasibility study の結果によほどの自信が必要である。筆者はマリーナの feasibility を計算したことがあるが、なかなか難しい。そこから推定するだけだが、定期航路がそう儲かる事業とは思えない。むしろ金喰い虫ではなかろうか。料飲でこれだけ目端の利く方が、なぜ、旅客海運に手を染めたのだろうか。

マリン関係は格好いいので、無理もないと思うけれども、航路については、比較的正確に輸送人員を予測できるはずである。リゾート事業とは膨大な固定資産の長期的な流動化事業でもある。始まったら簡単には後に引けない。この点で料飲事業とは異なる視角が必要なのだが、セラヴィはどう理解されていたか。

2004	7			大地の園開業(10 月排水問題で閉園)	
2004	9				セラヴィ観光汽船(株)
2004	11				セラヴィ・イタリア設立(ミラノ市)

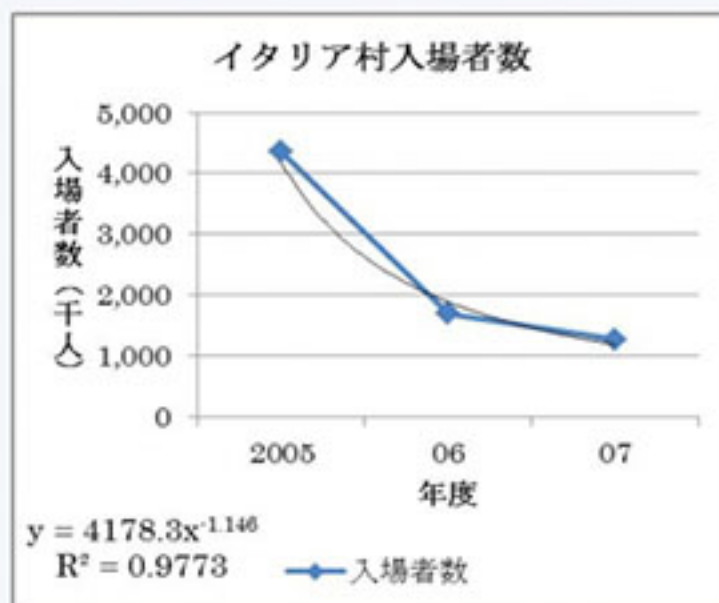
そして実際に 2005 年 4 月にオープンする。ここで、入場者数の予測を右上がりから高位安定とするか、右下がり低位安定とするか。2 つの関数のどちらになるかは賭けである。テマパークはハフモデル風にも説明可能だ。パークの規模(プラスおもしろさ)と訴求対象顧客の時間距離である。

16:入場者減と定航事業

破局を迎えるまでの入場者数は以下のとおりである。

2005 年度	06 年度	07 年度	08 年度	(注)会社更生法申請に伴い、2008 年 5 月で休止。その後再開せず。
4,352,600	1,690,100	1,272,200	66,500	

出典:『主要観光施設別入込客数の推移』『名古屋市観光客・宿泊客動向調査(平成21 年度)概要版』



観光統計は必ずしも正確とは限らないが、港湾関連の PFI 事業だからこの数字は、比較的正確であろう。右下がり低位安定なし。初年度は出来すぎだとしても、3 年目の数字は、案外正直なところではなかろうか。3 つの数字だけの憶測だが、案外、60-70 万人くらいで落ち着いたかもしれない。客が中身に飽きればそれまでであるから、ここでは、セラヴィが料飲のときに発揮したプラス遊び系のアイテムを深耕すべきではなかったか。建物による集客は意外に早く限界が来る。右下がり型になる。考える時間と資金を旅客航路事業に投下したのかもしれない。「惜しい」の一言に尽きる。

2005	4		名古屋港イタリア村開園・入場無料、5 月から週末等有料
2005	5		名古屋市、トリノと姉妹都市提携
2005	6		(株)セラヴィ HD 設立
2005	7		イタリア村に花馬車
2005	8		クレールベイサイド(オーシャンビュー・ウェディング兼ゲストハウス)(注)イタリア村倒産後も継続
2006	1	強羅旅館天翠開業	ヴェネチアン写真館
2006	4		四日市ーセントレア空港就航・週 3 日 4 往復
2006	7		HD 本社移転
2006	8		神戸ー小豆島間就航
2006	11		イタリア村無料入場化
2007	2		(株)メッツリゾーツ設立
2007	6		四日市ーセントレア空港航路定期化
2007	9		セラヴィゴルフ倶楽部(可児市)売却 可児ゴルフ法人売却

17: 破局とその5年後に「奇跡の復活」

07年9月にゴルフ場を売却する。バブル前と違ってさんざん預託金を集めた後なので、おそらくはさしたる金額にはならないであろう。それでもキャッシュフローを考慮すれば仕方なかったかもしれない。その後の経過は、セラヴィにとっていかにテーマパーク事業が難物だったか理解できる。これではリゾートの安定的運営まで手間やカネが回りにくい。泉郷を抱えたセラヴィリゾートが立ち行かなくなるのは、時間の問題になった。

なお、08年09月にリーマン・ブラザーズは連邦破産法第11章の適用を連邦裁判所に申請する。それが世界金融恐慌を引き起こしたことは、よく知られている通り、日本経済でもデフレのさなかの不況の追い打ちとなったが、このことと関係なく、この時期のセラヴィは、運転資金の融資対象にはならなかったであろう。

2007	11			神戸ー小豆島航路休止
2007	11			花馬車終了
2008	2			伊勢市ーセントレア航路計画不調
2008	2			温泉施設工事費1億円未払いで仮差押
2008	2	料飲事業売却		(株)セラヴィリゾート事業売却→NBK(備長扇屋等)
2008	3			神戸ー小豆島定期航路廃止
2008	3			四日市・セントレア航路譲渡申請・4月認可
2008	3			船燃料代未払訴訟
2008	3			名港管理組合抗議
2008	3			イタリア村内の違法建築発覚
2008	3			同残業代未払
2008	4			同固定資産税滞納
2008	4			小豆島・神戸航路廃止
2008	5			名古屋イタリア村が自己破産申請負債総額170億円。セラヴィリゾートとセラヴィリゾート泉郷が会社更生法申請(同360億円)
2008	5			イタリア村在庫処分セール
2008	5			イタリア村休園・従業員解雇
2008	6			セラヴィ観光汽船(株)が自己破産申請(同10億円)
2008	10			(株)セラヴィホールディングスが民事再生法適用申請(負債30億円)
2008	12			イタリア村木造建物解体
2008	12			名古屋港管理組合PFI事業再開難
2010	3			同組合10月再開目途に事業者公募
2012	5			猪苗代リゾートホテルとスキー場を南洋ビルサービスに譲渡
2013	11			セラヴィリゾート泉郷会社更生手続完了

【4】泉郷・・・不動産事業からリゾート事業に

18:90 年バブル・・・注意信号で加速

久保川弘雄は山梨の出身で、たしか中大卒後、富国生命に勤務し、一念発起し、故郷の近くの大泉村で別荘分譲を始める。実は、筆者は久保川を存じ上げている。90 年前後にお付き合いがあり、彼のご下問に多少の回答していた時期もある。

(注)いささかあいまいな記憶に依存した記述である。

事業用地は、有料道路のない頃の文字通りハヶ岳山麓。真夏の天の川の星空と冬の日の晴れたハヶ岳に身を置くことができる。別荘用地を手掛ける不動産事業者は、そう珍しくはなかった(60 年代高度成長期に続出)が、貸別荘を事業化している点で斬新さを感じた。

前掲のように、リゾート事業の成否は膨大な固定資産の長期的流動化である。全米スキー産業連盟のいくつかのセミナーでの話題や、アメリカの 30 数か所の大規模スキーエリアのいくつか、フランスアルプスのクーシュバールとかラプラーニュの現場を観察していて、この流動化が開発時点で上手に仕組まれていることに気が付いていた。

日本のスキー場は規模の問題もあるが、リフト事業者がスキー場事業者になっているので、過疎の超低額不動産を高付加価値化する、長期の事業期間にかかるキャッシュフローを、開発計画に織込むというノウハウが生まれにくい。こういう話を久保川にした記憶はある。貸別荘はその一つの手段である。こういう話のなかから、彼は「一つの別荘用地は 5 回利益を産む」と整理し、好んで話題にした。

吉留が得意とした料飲事業と異なり、生保出身の久保川は、別荘開発事業の資金回転の長さは身に染みていた。慎重な事業家であった。両者はそういう意味では好一対である。慎重な事業計画にもかかわらず、94 年をピークに業容が落ち込んでいく。92 年開業の安曇野のホテルの事業化の過程で、いくつか自慢話を聞いたが、いささか理解しがたい部分があった。ひとつはこの開発用地は相当の土木工事を必要とするであろうと思えたこと、それから、久保川の好みが意外にもカジュアルであったことである。

安曇野のオープンの前日試泊のとき、夜中まで浅飲歓談に及んだが、求めに応じて「コンタ(等高線)にあわせて建物に R を付け(局面)なくてもよいものを」と感想を述べたが、軽いなされた。

そのくらいカネをかけても大丈夫ということだったが、後に、「設計家に遊ばれた」という反省をしていた。また、「分譲部分の比率を高めるために、廊下や食堂・バスルームが狭くなった」「そろばんをはじきすぎた」とも語っていた。この辺はやはり不動産出身の事業者であって、運営よりは分譲に力点を置いていたのではなかろうか。

資料: 泉郷略史

1970	9	久保川弘雄、(株)ハヶ岳中央観光を山梨県・大泉村に設立。
1970	11	別荘地の分譲開始
1975	0	貸別荘 25 棟の運営を開始
1982	0	蓼科リゾート貸別荘の運営を開始
1983	0	泉郷保養所システム募集開始
1984	0	伊豆高原リゾート貸別荘の運営を開始
1986	0	伊豆高原泉郷プラザホテル(現ホテルアンビエント伊豆高原)の運営を開始(52 室、伊東市)
1988	5	伊豆高原泉郷コンドミニアムホテル開業(伊東市)
1989	10	宿泊観光、建設、不動産等のグループ同志合併、(株)泉郷に商号変更。安曇野リゾート貸別荘伊豆高原コンドミニアムホテル(現アネックス)の運営を開始
1990	4	泉郷プラザホテル鳥羽開業
1990	12	苗場泉郷コンドミニアムホテル運営を開始
1991	0	泉郷プラザホテル鳥羽(現鳥羽わんわんパラダイスホテル)の運営を開始
1992	12	泉郷プラザホテル安曇野(現ホテルアンビエント安曇野)の運営を開始
1992	12	伊豆高原泉郷コンドミニアムホテル第二期開業(伊東市)
1993	7	泉郷プラザホテル蓼科(現ホテルアンビエント蓼科)の運営を開始
1994	0	年商約 200 億円弱を達成。
1997	0	保養所システムタイプM(現オアシスチケット)の販売開始
2000	4	ハヶ岳わんわんパラダイスの運営を開始
2002	0	業績が低迷。大幅赤字計上から債務超過に陥り、経営再生計画に着手。

19: セラヴィリゾートによる買収とセラヴィ自体の崩壊

久保川体制の泉郷は、90 年バブル後の過程で、不動産不況に巻き込まれ運転資金難となる。何をするにも思うに任せず、締め付けが厳しくなった泉郷をセラヴィが買収する。未確認情報だが、フコクと同じ通りにあった新生銀行が仲介したとか、投資額は十数億円であったとかである。

不動産からリゾート事業に進んだ泉郷に、料飲からリゾート事業に参入した吉留のセラヴィが、「料飲＋あそび」という考え方を流し込んで、事業のリニューアルを図ろうとしたと考えてみたい。90 年バブルから 10 年以上経過しているとはいえ、失われた 20 年の渦中ということを考慮すると、リゾート立地を含むホテル事業としてはよく立ち上がったというべきであろう。

2003	4	(株)セラヴィリゾート泉郷設立
2003	4	会社分割を実施、(株)泉郷がアイジー(株)に商号変更、(株)泉郷設立
2003	10	セラヴィリゾートが(株)泉郷を 10 数億円で買収し子会社化。ヴィラ高山、猪苗代リゾートホテル、アルティア鳥羽、浜名湖さざなみ館、ネオオリエンタルリゾート小豆島、ベルハーモニー石垣の各施設を(株)泉郷に移管
2003	11	(株)泉郷が不動産・建設業務を分社化、(株)CRIデザインオフィス設立
2004	4	清里高原ホテルを山梨交通から譲受、運営を開始
2004	6	(株)セラヴィリゾート泉郷に商号変更
2006	1	強羅天翠の運営を開始
2007	2	(株)メッツリゾートを子会社化

【注・現在の状況との関連】 セラヴィリゾート泉郷の直営施設(8 地区)は所有して運営するもので、運営のみを受託している施設はない。直営以外の施設にあっては、当該施設の客室の一部を提供していただき運営するものもある。

また、更生計画により、従来のセラヴィリゾート倶楽部と泉郷の各会員は、すべて権利変更され、オアシスクラブに統一した。

現在は、オアシスクラブ、オアシス・ファミリア、わたしの休日等の会員を募集している。

20: 新生・セラヴィリゾート泉郷の懐胎と誕生…15 年はかかることを 5 年で…

既述のように、テーマパーク事業がもとで、セラヴィは泉郷をかかえて自爆する。そして、新しい命を懐胎し、セラヴィリゾート泉郷が転生し、まさしく新生・セラヴィリゾート泉郷が誕生する。

東京地裁は、リゾートクラブ事業を心得た更生管財人を、よくぞ選任したといえる。下表のように、2008 年 5 月、会社更生法適用申請、09 年 5 月更生計画決定、13 年 11 月更生手続き終結。15 年はかかることを 5 年で済ませた。

2008	5	セラヴィリゾートとともに東京地裁に会社更生法適用を申請（負債総額は 2 社計約 360 億円）。名古屋港イタリア村、東京地裁に自己破産を申請、破産手続き開始。（同 170 億円）。出典：帝国データバンク。
2008	6	セラヴィ観光汽船、東京地裁に自己破産を申請、破産手続き開始。同約 10 億円。出典：同上
2008	10	セラヴィホールディングス、東京地裁へ民事再生法適用を申請、同約 30 億円。出典同上。
2009	5	更生計画案認可決定
2009	6	更生計画に基づき、セラヴィリゾートと合併。
2009	9	ホテルベルハーモニー石垣の営業権譲渡、特別提携施設とする。
2009	11	ネオオリエンタルリゾート小豆島の営業権譲渡、特別提携施設とする。
2010	3	ホテルホテルアンビエント苗場運営終了
2010	4	強羅天翠の営業権譲渡。ホテルアンビエント苗場をリゾートマンションへ業態変更。直営施設 9 地区 21 施設へ
2012	4	「ヴィラ北軽井沢エルウイング」を特別提携施設とする。
2012	5	猪苗代リゾートホテルとスキー場を南洋ビルサービスに譲渡。特別提携施設とする。直営施設 8 地区 20 施設へ。
2013	11	セラヴィリゾート泉郷会社更生手続終結
2013	11	「香肌峡森のホテルスメール」を特別提携施設とする

会社更生法により、資金繰りが楽になった、リゾートを安定的に運営する基盤ができた、会員は意外に離れていない、そこで、改めて「料飲＋あそび」を提供しようと試みた。その提案が会員や潜在市場に受容されて「奇跡の復活」につながった、ないしは奇跡の復活を遂げつつある。