

고급호텔로 승부

모리 트러스트

— Create the Future —



MORI
TRUST

- ❖ 소재지: 東京都港区虎ノ門2-3-17 虎ノ門2丁目タワー
- ❖ 설립: 1970년 6월 10일
- ❖ 자본금: 300억 엔

고급호텔로 승부_모리 트러스트 (No.82)

< 요약 >

- 지금까지 도심지역의 오피스빌딩에 주력해 온 모리 트러스트가 호텔 리조트사업에 주력하고 있음
- 법인을 상대로 한 리조트시설을 외국계 호텔로 전환하고 도시뿐 아니라 지방에서도 고급숙박시설을 적극적으로 전개해 나가고 있음
- 일본을 찾는 외국인 관광객이 증가하는 추세이지만 금리상승을 준비한 위험회피 전략도 필요한 시점임
- (벤치마킹 포인트) 인구감소 등으로 축소되는 호텔시장에서 외국계 고급 브랜드 호텔을 유치해서 외국의 부유층의 일본 관광을 유도해 내고 있음

1. 가루이자와에 외국인투자

- 일본에서 피서지로 잘 알려진 나가노(長野) 가루이자와(軽井沢)는 10월이 되면 아침 저녁에는 쌀쌀한 날씨가 됨
 - 여름 휴가철이 지났지만 호쿠리쿠(北陸) 신간선이 정차하는 가루이자와역 앞에는 평일에도 많은 관광객들로 북적임
 - 가루이자와역 앞에 위치한 아웃렛에는 커다란 가방을 든 외국인 관광객의 모습도 적지 않음
- 맑은 공기와 멋진 산을 도쿄에서 1시간 만에 갈 수 있다는 매력과 더불어 쇼핑도 즐길 수 있다는 점이 외국인 관광객을 가루이자와로 불러들이는 요인이라고 볼 수 있음
 - 나가노(長野)현을 찾은 외국인 관광객은 매년 30~50%씩 증가하면서 증가율이 일본에서 높은 편에 들어감
 - 가루이자와는 나가노(長野)현에서 하쿠바(白馬), 마츠모토(松本), 나가노(長野)와 함께 관광객이 많이 찾는 인기지역으로 알려져 있음
- 이에 따라 증가하는 외국인을 의식한 숙박시설도 연이어 만들어지고 있음
 - 가루이자와의 평온한 산림 속에 위치한 ‘가루이자와 메리어트 호텔’도 그중 하나로 꼽히고 있음

- 2016년에 미국의 대형 호텔체인 메리어트 인터내셔널의 브랜드로 가루이자와에서는 처음으로 외국계 호텔로 개업을 했고, 2017년 7월에 신축건물이 완성되면서 다시 그랜드오픈을 했음
- 이 호텔 로비에 들어서면 메리어트가 세계 550개 이상의 호텔에서 똑같이 이용하고 있는 익숙한 향을 맡게 됨
 - 이용자가 세계 어느 메리어트 호텔을 방문하더라도 동일한 서비스와 안락함을 느낄 수 있다는 점이 세계적인 호텔체인의 특징임
- 세계 어느 나라든지 메리어트 호텔이라면 어느 객실에나 다리가 놓여 있음
 - 또한 레스토랑에서 제공하는 글라스와인의 분량은 90, 180, 270밀리미터의 3종류에서 선택할 수 있음
 - 그리고 요리가 완성될 때까지의 시간이 적힌 메뉴가 있는 것도 세계 공통임
- 이러한 ‘메리어트 표준’이 브랜드에 대한 안심감과 신뢰를 만들어내고 재방문으로 이어지고 있음
 - 가루이자와 메리어트 호텔도 오픈 이후 세계 1억 명 이상의 회원을 가진 메리어트 호텔의 고정고객이 방문하면서 2017년 8월에 가동률이 약 90%로 호조의 출발을 보였음

2. 브랜드 전환

- 위에서 언급한 가루이자와 메리어트 호텔을 운영하고 있는 것은 시설 소유자이기도 한 ‘모리 트러스트’의 그룹사임
 - 메리어트 인터내셔널과 프랜차이즈 계약을 체결하고 운영 매뉴얼을 철저히 준수 하면서 ‘메리어트 표준’을 실현하고 있음
- 모리 트러스트는 2017년 7월에 가루이자와 이외에도 시즈오카(静岡)현, 야마나시(山梨)현, 와카야마(和歌山)현, 시가(滋賀)현 등 4개의 메리어트 호텔을 오픈했음
 - 법인을 대상으로 회원제 리조트사업, ‘라포레구락부’의 숙박시설을 단기간에 새롭게 단장을 하고 동시에 개업을 했음
 - 메리어트와의 프랜차이즈 계약이 신속한 사업전개로 이어질 수 있었다고 보고 있음

- 모리 트러스트는 도쿄의 도라노몬(虎ノ門), 아카사카(赤坂) 등 도심지역을 중심으로 빌딩을 보유하고 있는 부동산개발업체임
 - 매출의 대부분은 사무실임대사업과 부동산판매가 차지하고 있으나 사업 다각화를 추진하기 위해 호텔 리조트 사업에 주력하고 있음
- 호텔 리조트 사업은 지난 3년 동안 50%의 매출 신장세를 기록하면서 회사 전체의 약 20%의 매출을 차지하고 있음
 - 2023년도까지 전체 매출에서 차지하는 비중을 30%정도까지 끌어올릴 계획임

<그림1> 모리 트러스트의 자기자본과 자기자본비율 추이

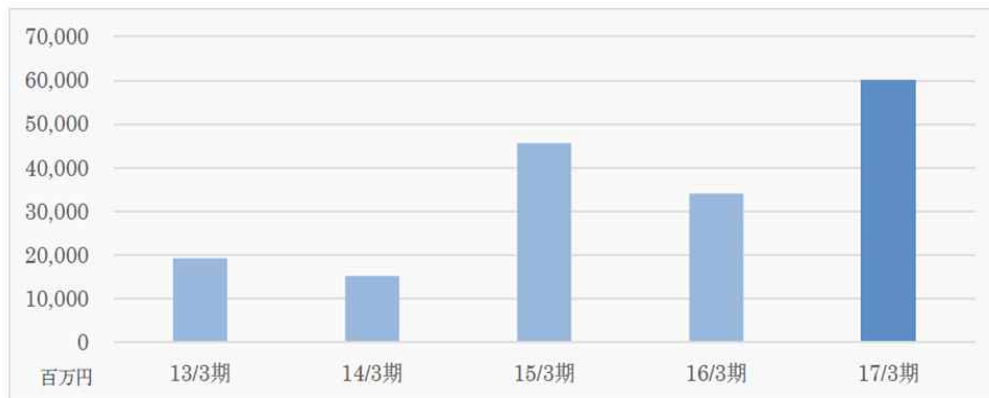


자료: 모리 트러스트 홈페이지에서 인용

- 앞서 언급했던 ‘라포레구락부’는 모리 트러스트가 일본에서 처음으로 추진한 법인용 회원제 리조트사업임
 - 시설을 이용하는 것은 회원권을 가진 법인이 주체인데, 일본기업의 경영합리화 등으로 직원 복리후생이 축소되면서 앞으로의 성장을 기대하기 어려운 상황이 이어지고 있음
- 따라서 최근 증가하고 있는 외국인 관광객을 겨냥해서 인터내셔널 브랜드의 호텔 사업으로 전환을 서두르고 있는 것임
- 일반적으로 호텔사업에 진출하는 경우 건물 등의 시설은 보유하지만 운영은 호텔 오퍼레이터로 불리는 운영에 특화된 회사에 위탁하는 경우가 많음
 - 그러나 모리 트러스트의 호텔은 운영에 관여하는 경우가 적지 않음

- ‘라포레구락부’를 운영하며 축적한 노하우와 경영자원을 필요에 따라 그대로 적용할 수 있기 때문임

<그림2> 모리 트러스트의 당기순이익 추이

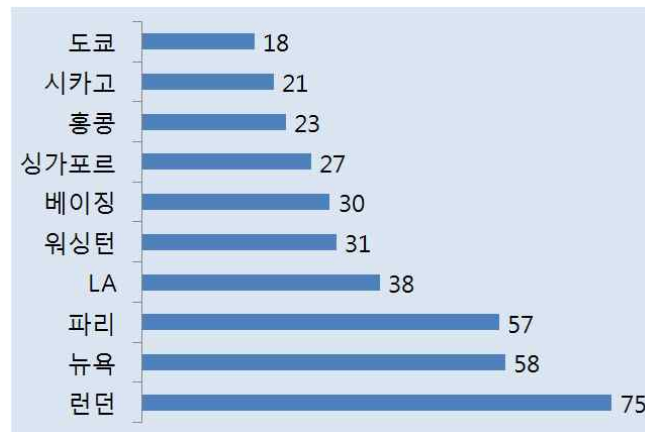


자료: 모리 트러스트 홈페이지에서 인용

- 회원제 리조트 시설을 외국계 브랜드 호텔로 전환하면서 라포레구락부를 고안했던 당시의 모리 사장(현 회장)의 생각이 도움이 되었음
 - 호텔 전체 면적에서 차지하는 객실 비중이 큰 편이 자본효율이 높아진다는 생각으로 객실을 크게 만들었던 것이 외국계 브랜드 호텔로 전환하는데 효과적이었기 때문임
- 일본의 객실의 평균적인 크기가 트윈인 경우 20~25평방미터였던 시절에 라포레구락부는 적어도 30평방미터, 때로는 40평방미터를 확보했음
 - 국제기준에 가까운 객실 크기였던 것이 인터내셔널 브랜드로 새롭게 단장하는 것을 가능하게 했던 것임
- 2016년에 모리 회장에 이어 모리 트러스트의 사장자리에 오른 다테 미와코(伊達美和子)씨는 일본의 고급호텔이 상대적으로 너무 부족하여 서둘러 럭셔리브랜드 호텔을 늘려야 한다고 보고 있음
 - 세계 주요도시에 있는 5성급 호텔 수를 비교해 보면 도쿄는 베이징과 시카고와 비교하더라도 적은 수준에 머물러 있음
- 앞으로 일본이 고급호텔 수를 늘리는 것은 목표로 하고 있는 관광입국이 되기 위해서 반드시 필요한 부분임

- 관광수입을 늘리기 위해서는 외국인 관광객의 소비에서 커다란 비중을 차지하는 숙박비의 단가를 올리는 것이 가장 빠른 방법이기 때문임

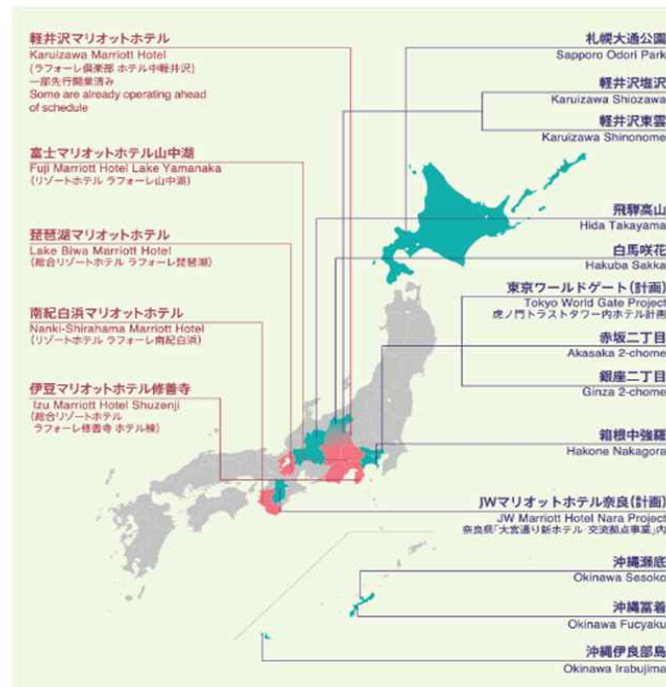
<그림3> 세계 주요도시의 5성급 호텔 수 비교



자료: NIKKEI BUSINESS 2017.10.23. 企業研究, Vol.135

- 문화재의 수리, 시공을 하는 ‘고니시(小西)미술공예사’ 사장으로 <신·관광입국론>의 저자로 잘 알려진 데이빗 아트킨씨는 관광에 있어서의 5성급 호텔 역할의 중요성을 지적하고 있음
 - 세계 각국의 국제관광 수입과 5성급 호텔 수의 상관관계를 조사한 결과 상관계수가 91.1%로 매우 높은 수치를 나타냈음
- 일본은 2020년까지 외국인 관광객을 2016년의 2404만 명에서 4000만 명, 여행소비액을 3조 7476억 엔에서 8조 엔으로 목표를 잡고 있음
 - 이를 달성하기 위해서는 1인당 여행소비액을 현재의 15만 엔에서 20만 엔으로 해야 한다는 계산이 나옴
- 숙박비에 많은 돈을 쓰는 경향이 있는 구미와 중동 등 원거리에서 오는 관광객을 늘려야 하는 과제를 안고 있음
 - 멀리서 오는 만큼 비교적 일본 체류 시간이 길어지는 경향이 강하기 때문임
- 모리 트러스트가 신규 오픈하는 호텔은 모두 메리어트 호텔과 같은 외국자본의 고급 브랜드임
 - 메리어트와 미국의 하얏트, 힐튼과 같은 고급 호텔 브랜드는 각각 회원 프로그램을 바탕으로 강력한 고객기반을 가지고 있음

〈그림4〉 모리 트러스트의 호텔 리조트 사업



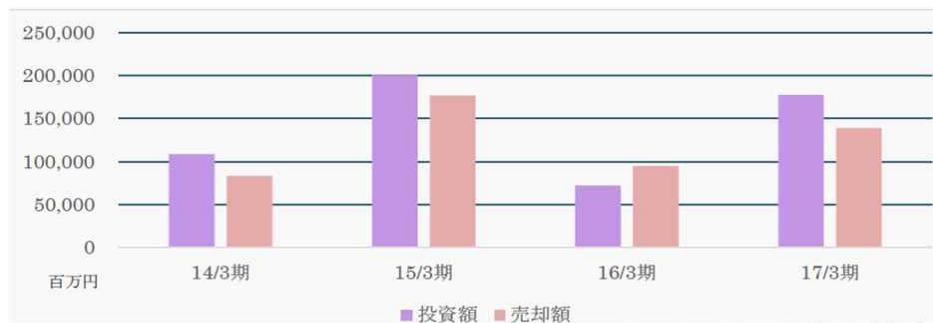
자료: 모리트러스트 홈페이지에서 인용

- 이러한 고급 호텔 브랜드의 시설이 일본에서 늘어나면 구미와 중동의 부유층을 중심으로 지금까지 일본을 방문하는 기회가 많지 않았던 외국인의 유치로 이어질 가능성이 있음
- 모리 트러스트는 이러한 전략을 바탕으로 고급 호텔을 늘려가겠다는 방침을 세워놓고 있음

3. 최고급 호텔 브랜드의 유치

- 사실 모리 트러스트가 이처럼 외국계 호텔의 일본 국내 전개에 역점을 두기 시작한 것은 최근 일본에 일어나고 있는 외국인 관광 붐보다 빠른 시기였음
- 가장 먼저 유치한 것은 2005년 도쿄에 개업한 힐튼그룹의 최고급 브랜드 'Conrad도쿄'임
- 이미 모리 트러스트는 이 무렵부터 라포레의 브랜드 전환과 리조트 지역에 고급호텔 유치를 생각했었다고 함
- 그러나 당시에는 여러 곳에 제안을 했지만 모두 '지방보다 우선 도쿄'라는 인식이 강해 상대해 주지 않았음
- 그럼에도 불구하고 임원으로 호텔 리조트사업에 관여했던 다테(伊達)사장은 '머지않아 시대가 바뀔 것'이라는 확신을 가지고 있었기 때문에 용지 취득 등의 선행투자를 지속했음

<그림5> 모리 트러스트의 투자액 및 매각액 추이




자료: 모리 트러스트 홈페이지에서 인용

- 일본에서 호텔 투자에 대한 조류가 바뀌기 시작한 것은 2010년 이후임
 - 모리 트러스트가 추진한 처음으로 도호쿠 지역에 진출한 고급 외국계 브랜드가 된 미국의 ‘스타우드 호텔즈 앤드 리조트 월드와이드(2016년 메리어트와 합병)’의 ‘웨스턴 호텔 센다이’의 성공이 계기가 되었음
- 도심뿐 아니라 지방에서도 고가격대의 호텔에 대한 수요가 충분히 있다는 것이 증명되었기 때문이었음
 - 동일본대지진 후에는 기업이 지역부활을 지원하는 거점으로 호텔이 이용되었음
 - 뿐만 아니라 국제회의 등 새로운 수요가 창출되어 지방경제 활성화에도 큰 도움이 되었음
- 몇 년 후 이와 비슷한 현상이 오사카, 교토 등 지방의 대도시에서도 나타나기 시작했음
 - 2015년에 개업한 당시 스타우드 그룹의 호텔은 객실단가를 하얏트 리젠스와 더 릿츠 컬튼 등 교토에 있는 다른 고급호텔보다 높게 가격이 책정되었음
- 통상적으로 호텔의 공급량이 늘어나면 나타나는 현상이 가격경쟁임
 - 그러나 이때는 오히려 반대의 현상이 일어났고 교토의 고급호텔이 새로 오픈한 호텔을 따라 가격을 올리면서 교토 전체의 숙박단가가 인상되는 결과를 낳았음
- 일본을 방문하는 관광객이 늘어난 점도 있지만 브랜드 파워를 바탕으로 고품질의 서비스를 제공하면 높은 가격을 지불하는 소비자가 있다는 점을 깨달게 됨
 - 모리 트러스트는 이러한 수요를 확실하게 끌어들이기 위해 일본 각지의 리조트 지역과 관광지에서 여러 호텔을 개발하는 프로젝트를 동시에 진행시켰음

- 그 중에서도 주목을 받고 있는 사례가 나라(奈良)현에서 추진하고 있는 2020년 개업 예정의 객실 수 150개의 고급호텔 ‘JW메리어트호텔 나라’일 것임
 - 나라현에는 역사적 건조물과 세계유산이 많음에도 불구하고 숙박시설이 적어서 많은 관광객이 교토 등의 주변 지역에 머무는 경우가 대부분이었음
 - 이러한 현상을 바꾸기 위해 나라현은 국제급 호텔 유치를 추진하였고 모리트러스트가 개발을 담당하게 된 것임
- JW메리어트는 메리어트 그룹의 최고급 브랜드로 일본에는 처음으로 진출하는 사례가 됨
 - 지금까지 8개의 시설을 메리어트와 함께 추진하면서 구축한 신뢰관계가 이번 결실을 맺는데 큰 역할을 했을 것으로 예상됨
- 그 이외에도 하쿠바(白馬), 삿포로(札幌), 오키나와(沖縄), 나가사키(長崎) 등 앞으로 고급호텔을 유치할 수 있을 것으로 보이는 지방의 여러 장소에 개발용지를 물색하고 있음
 - 지금까지 항상 몇 년 후를 예상하고 투자를 해 왔지만 일본의 여러 지방을 찾는 외국인 관광객의 증가속도가 예상보다 훨씬 빠른 것이 사실이며 이를 대비한 전략적 투자가 요구되는 상황임
- 이처럼 지방에서의 사업전개에 속도를 내고 있는 반면 도쿄에서는 별도의 전략으로 새로운 시장을 개척하고 있음
 - 2014년 이후 하얏트그룹의 ‘앤더즈 도쿄’와 싱가포르 자본의 아먼리조츠가 추진하는 ‘아먼도쿄’가 개업하면서 도쿄에는 이름이 잘 알려진 고급호텔이 여럿 들어서게 되었음
 - 다테 사장은 “도쿄는 개발용지가 제한되어 있다. 앞으로는 일본인이 알고 있는 호텔 브랜드 보다 그다지 알려지지 않은 세계 최첨단의 브랜드를 유치하는 것이 중요하다.”고 말함
- 이러한 사장의 생각을 바탕으로 현재 도쿄 도심부에서 대형 프로젝트가 움직이고 있는 상황임
 - 2020년에 긴자(銀座)와 도라노몬(虎ノ門)에서 개업하는 메리어트의 또 다른 브랜드 ‘에디슨’이 그 주인공임
- 자신의 독특한 라이프스타일을 고집하는 부유층을 겨냥한 새로운 감각의 호텔로 수준은 ‘더 리츠칼튼’ ‘JW메리어트’와 함께 메리어트 그룹 중에서도 최고급 수준에 위치함
 - 긴자(銀座)에 들어서는 호텔은 새롭게 취득한 토지에 건설해서 객실 수는 약 80개에 달함
 - 도라노몬(虎ノ門)의 경우는 모리 트러스트가 개발을 추진하고 있는 지상 38층의 복합건물 ‘도쿄 월드 게이트’의 상층부를 이용하여 객실 수 약 200개의 호텔을 예정하고 있음

4. 향후 전망

- 도쿄와 지방을 합치면 모리 트러스트는 약 15개의 호텔 관련 프로젝트를 추진하고 있음
 - 이처럼 적극적으로 개발을 할 수 있는 배경에는 일본은행의 저금리정책이 있다고 할 수 있음
 - 자금조달 비용이 낮은 것이 개발용 토지 취득과 대형개발을 비교적 손쉽게 하고 있는 것임
- 2017년 3월 결산에서 모리 트러스트의 이자를 갚아야 하는 부채는 4785억 엔에 달하고 있음
 - 매출의 약 3.4배에 달하는 부채를 안고 있다는 계산이 나옴
 - 이는 미쓰비시지소(三菱地所)의 2.1배, 미쓰이(三井)부동산의 1.3배를 크게 웃도는 규모로 스미토모부동산의 3.6배와 거의 같은 수준임
- 모리 트러스트는 자기자본비율을 36%까지 의도적으로 끌어올려 숫자로 보면 재무구조가 안전해 보이지만
 - 그렇지만 앞으로 금리가 급등하면 이자부담이 커져 실적을 압박하는 위험성은 남아 있다고 할 수 있음
- 개발비용 측면에서 보면 2020년 도쿄올림픽을 앞둔 시기여서 건축자재 가격과 인건비가 상승하는 추세임
 - 투자대상이 비즈니스호텔 등과 비교해서 자금회수 예상이 쉬운 호텔이라고는 하지만 커다란 도전임에는 틀림없음
- 일본의 인구가 감소하는 가운데 호텔은 외국으로부터의 숙박객 증가를 예상할 수 있는 많지 않은 성장산업임
 - 모리 트러스트는 주력분야인 오피스관련 사업에서 안정적인 수익을 창출해 내고는 있는 상황임
- 주력분야에서 수익을 내면서 호텔 사업을 성공시켜 사업 포트폴리오의 다각화로 연결하면 부동산 개발업체 중에서 우위를 점할 수 있을 것임
 - 모리 트러스트가 비즈니스 모델을 전환하는 이와 같은 적극적인 도전은 일본의 산업구조 변화에 대한 위기감의 표출이라고도 볼 수 있으며 생존을 건 선택이 될지도 모름. 

사장 인터뷰

승리하는 법칙을 아버지로부터 배웠다

호텔 비즈니스는 객실의 판매 채널을 확실히 장악하고 있지 않으면 성공하지 못합니다. 이는 전 사장이었던 아버지가 하는 방법을 보고 배운 것입니다.

아버지가 시작한 라포레구락부는 1970년대 경제성장으로 가장 여행을 많이 할 것 같았던 상장기업 직원을 겨냥해서 시작했고 성공을 거두었습니다. 호텔은 오피스 등 다른 부동산과 달리 영업비용이 많이 들어가는 특징이 있습니다. 그것을 ‘회원제’로 해서 억제한 것이 아버지의 비즈니스 스킬이었습니다.

당시는 금리가 높았기 때문에 기업이 사준 회원권의 매출을 리조트개발에 충당하기도 했습니다. 회원권 판매가 고객 확보와 동시에 자금조달원이 되었던 것입니다. 그런데 버블붕괴 이후 사업환경은 크게 바뀌어 그러한 방법은 통하지 않게 되었습니다. 오랜 경기불황으로 호텔 사업 그 자체가 긍정적인 사업이 아닌 분야가 되어 버렸습니다.

어떻게 부활시켜야 할지 고민하고 있었을 때 생각이 난 것이 도시개발에 외국계 호텔을 끌어들이는 것이었습니다. 글로벌한 집객력을 높이면 도시의 매력, 경쟁력도 높아집니다. 외국계 호텔의 네트워크를 구축한 방대한 고객망에 접근할 수 있기 때문에 마케팅이 쉬워지는 것도 라포레의 방식과 비슷합니다.

상품과 판매 채널이 일치하면 고객은 모입니다. 일본에 외국계 호텔의 수요가 없는 것이 아니라 지금까지 없었기 때문에 외국인이 오지 않았던 것이라고 생각합니다. 현재 도심부에 위치한 우리 회사의 호텔은 60~70%, 리조트 지역은 시기에 따라 다릅니다만 30%정도를 외국인이 차지하고 있습니다.

숙박단가도 높고 비교적 높은 임금을 지불하기 때문에 시설이 늘어나더라도 인력 부족에 관해서는 걱정하지 않습니다. 지방에 우수한 인재가 모이는 등 고용창출 효과를 기대할 수 있을 것으로 생각하고 있습니다.

여기까지 실적을 올리기까지 여러 난관을 극복해 왔습니다. 그러나 지금은 외국계 호텔을 여럿 유치한 부동산 개발업자로서 많은 호텔 브랜드로부터 여러 이야기를 듣고 있습니다. 조건이 맞으면 매리어트 이외의 브랜드와의 제휴도 충분히 가능하다고 보고 있습니다.

일본 전역에서 대규모의 개발을 한꺼번에 추진해서 팬썬쥬냐는 질문을 자주 듣습니다만, 부동산은 자금을 조달할 수 있어야 비로소 성공하는 사업입니다. 한계에 가까운 지점까지 위험을 부담하면서 성공하는 것이 중요하다고 보고 있습니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2017.10.23. 企業研究, Vol.135
2. 모리트러스트 홈페이지