

료칸의 재탄생

오에도온천



- ❖ 소재지: 東京都中央区日本橋本町一丁目9番4号
- ❖ 설립: 2014년 9월 26일
- ❖ 자본금: 112,600천 엔 (2016년 10월말 현재)

료칸의 재탄생_오에도온천 (No.60)

< 요약 >

- 오에도온천은 경영난에 허덕이는 지방의 온천료칸을 인수해서 새롭게 탄생시키는 비즈니스로 성장을 지속하고 있음
- 현재 33개의 시설을 운영하고 있으며 불과 10년 사이에 사업영역을 도호쿠에서 큐슈까지 확장하는데 성공했음
- 미국의 투자펀드 회사 산하로 들어가고, REIT를 조성해서 경영체제를 강화하며 확대전략을 추진해 나가고 있음
- (벤치마킹 포인트) 빠르게 변화하는 일본 소비자의 잠재적 니즈에 맞추어 경영난에 직면한 지방의 유명 온천료칸을 인수해서 적당한 숙박가격, 뷔페식의 식사제공 등 이용의 편리성을 높여 재방문하도록 하는 전략으로 새로운 성장 비즈니스 모델을 선도하고 있음

1. 사업의 시작

- 오에도온천모노가타리(大江戸温泉物語, 이하 오에도온천)그룹은 원래 도쿄 고토구(江東区)에 위치한 온천시설 ‘도쿄 오다이바 오에도온천모노가카리(東京お台場大江戸温泉物語)’의 운영에 특화되어 있었음
 - 이곳은 원래 도쿄 도지사였던 스즈키 순이치(鈴木 俊一)가 추진한 세계도시 박람회 구상을 차기 도지사로 부임한 아오시마 유키오(青島 幸男)가 중지시킨 곳임
- 공간의 효율적 활용을 구상하던 중에 프린트배선기반 등을 만들던 교텐의 창업자인 당시 회장이었던 하시모토(橋本)씨가 당일로 다녀올 수 있는 온천시설을 만드는 것을 생각해내, 2001년에 운영회사 오에도온천이 설립되었음
 - 그로부터 2년 후인 2003년에 ‘도쿄 오다이바 오에도온천모노가타리’가 개업했음
- 이 시설은 과거 에도시대 거리로 되돌아간 것과 같은 분위기를 맞볼 수 있는 온천 테마파크로 국내외 관광객을 중심으로 꾸준한 지지를 받고 있음
 - 하시모토씨는 경영 파탄한 슈퍼마켓 ‘나가사키야(長崎屋)’, 경영부진에 빠진 신선제품 편의점 체인 ‘구구플러스(九九プラス)를 재건한 실적으로 잘 알려진 인물이며, 오에도 온천의 사장도 역임했음

- 지금은 교텐의 최고 고문을 맡으면서 싱어송라이터로 정기적인 콘서트를 개최하는 이색적인 기업인임
 - 나가사키야의 주식은 그 후 2007년에 대형 디스카운트 스토어 돈키호테(현재 돈키호테 홀딩스)에게 매각했고 구구플러스는 2008년에 로손 산하로 들어갔음
- 오에도온천이 비약적으로 성장하는 계기 된 것은 2007년이었음
- 하시모토씨의 조언을 받아들여 경영이 어려워져 사업계승도 기대하기 어려워진 지방의 온천여관 등을 사들여 활성화시키는 사업에 뛰어들어 이후부터임
- 현재는 일본 전역에 약 1만 4000여개에 이르는 온천여관이 있음
- 그런데 대부분의 온천여관은 가족경영으로 단 하나의 시설만을 운영하고 있음
 - 평일에 이용하는 손님은 매우 적고, 주말에도 객실을 가득 채우는 곳은 많지 않은 것이 현실임
- 객실 가동률이 50%를 밑돌고 적자를 지속하는 온천여관도 많음
- 이러한 시설을 사들여 재생시키는 사업을 시작하면 비즈니스 기회가 크다고 판단한 것임
- 그 대표적인 안건이 이시야마(石山)현 가타야마즈(片山津) 온천지역에 있는 나가야마(ながやま)라는 온천여관임
- 부근에는 경영과탄을 맞은 온천여관 건물이 방치되어 경관을 해치고 있어 온천지대 그 자체로의 매력도 크게 손상된 상황이었음
- 오에도온천은 주변여관을 포함해서 나가야마를 사들이고 건물을 해체해서 새로 증축했음
- 노천탕을 만드는 것은 물론 손님들이 자유롭게 이동할 수 있는 공간을 늘리고 그 지역에 있는 호수를 이용한 새로운 경관을 조성했음
 - 3년 동안 지속된 휴업기간의 이미지를 불식시키기 위해 대중적 공연 등 엔터테인먼트의 콘텐츠를 도입하여 성공함으로써 지역사회 전체에 활기를 불어넣는 촉매제 역할을 했음
- 지금까지 오에도온천이 추진해 온 지방의 온천여관 활성화 사업을 보면 그동안 온천여관하면 반드시 존재했던 대규모 연회장은 사용 수요가 감소하면서 뷔페 형식의 식사공간으로 바뀐 경우가 많음
- 미노오(箕面)관광호텔(오사카 미노오시)의 경우에는 1983년에 발매된 닌텐도의 가정용 게임기 ‘패밀리 컴퓨터’ 본체와 대응 가능한 소프트웨어를 객실에 준비해 두었음

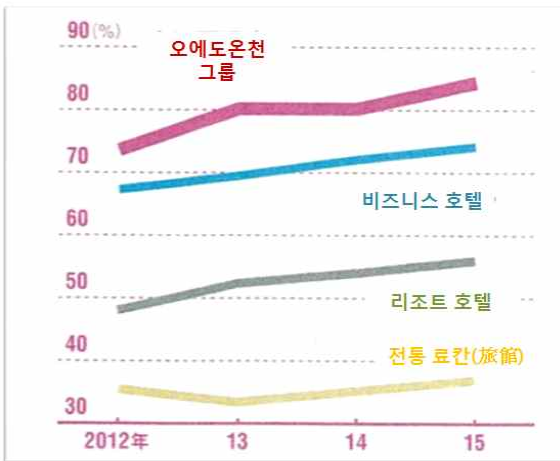
- 주력 고객층이 젊었을 때 즐겼던 게임기를 선택해서 추억을 떠올리며 즐겨줄 것으로 기대했기 때문이었음
- 숙박했던 손님들의 반응은 가히 폭발적이었고, 오에도온천은 2016년 5월에 시설을 사들여 같은 해 10월에 개장 오픈한 나루고(鳴子)온천지대에 위치한 마스야(ますや)라는 온천여관에도 같은 유형의 게임기와 소프트웨어를 설치했음
- 예약은 여행대리점 등을 통하지 않고 가능한 자사 홈페이지에서 직접 하도록 유도하고 있음
 - 수수료 지출을 줄여 저렴한 숙박요금을 실현해 나가고 있음
 - 지방으로 사업기반을 확장시켜나가는 과정에서 호텔과 부동산 등 주변 업계로부터 인재를 대거 중도채용해서 운영에 활용하고 있음
 - 지금은 그 대부분이 경영의 핵심적 역할을 하고 있고, 현재 사장직을 맡고 있는 모리타(森田)씨도 그 중 한 사람임

2. 변신 내용

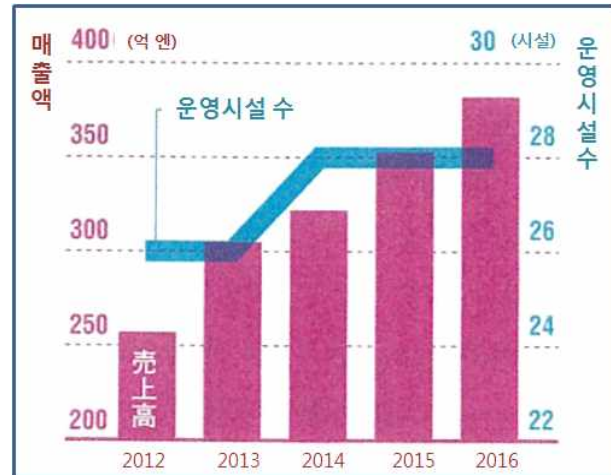
- 수도권 근교의 시오하라(塩原)온천지대에 있는 오에도온천의 ‘호텔뉴시오하라’는 평일 입에도 불구하고 271개 객실에 모든 손님에 차있음
 - 호텔 로비에는 체크인을 하기 위해 기다리는 30명이 넘는 손님이 줄을 서 있는 풍경을 언제든 볼 수 있음
 - 안쪽에는 이미 수숙을 끝내고 편한 복장으로 갈아입고 앞으로의 일정을 생각하며 미소를 짓고 있는 고객도 쉽게 볼 수 있음
- 오후 5시 지하에 위치한 저녁식사 공간에는 훨씬 더 활기차 보이는 광경이 연출되고 있음
 - 준비된 저녁은 뷔페형식으로 제공되며 오후 5시부터 3교대로 이루어지고 있음
 - 이날 준비된 음식 중에 단연 인기메뉴는 게 요리였는데, 요리 테이블에 잘 보이는 곳에 뷔페형식으로 먹을 수 있는 게가 가득 쌓여있음
- 오후 8시, 식사를 마친 숙박객이 로비와 이벤트홀로 다시 모이기 시작함
 - 단상에 모습을 나타낸 것은 이미 대중에게 잘 알려진 호텔뉴시오하라 전속 가수임
 - 전속 가수는 유명 가수들의 명곡을 차례차례 소화하며 200명이 넘는 숙박객을 만족시킴

- 이 시설은 1박 두 끼 식사를 포함해서 한명에 8천 엔부터 이용이 가능함
 - 시기에 따라 변동이 있지만 온천여관 중에서 매우 저렴한 가격 설정이라고 할 수 있음
 - 숙박비와 가벼운 선물, 왕복 교통비를 모두 포함해서 1만 엔으로 잔돈을 남길 수 있는 저렴한 여행을 팔고 있는 것임

<그림1> 일본 주요 숙박업체 연간 평균가동률



<그림2> 오에도의 매출액 및 운영시설 수



자료: NIKKEI BUSINESS 2016.12. 5. 企業研究 Vo.101에서 인용

- 유명 가수의 가요무대를 무료로 볼 수 있고 가까운 역과 호텔 사이의 이동은 무료 셔틀버스를 이용할 수 있음
 - 유료시설로는 볼링장, 가라오케, 마사지 등 다양한 오락시설을 겸비하고 있음
- 사실 호텔뉴시오하라는 1952년 ‘시오하라 도쿄호텔’이라는 이름으로 개업을 했었음
 - 예전에는 오카베(岡部)호텔그룹이 경영하면서 수도권에서 대대적인 TV광고를 하는 등 인기를 모았음
 - 하루 숙박비가 2~3만 엔에 달하는 고급 온천여관으로 소비자에게 동경의 대상이기도 했었음
- 그러나 버블붕괴 이후 지속된 경기침체에 리먼사태가 이어지면서 경영이 심각한 지경에 이르게 되었음
 - 2010년 오에도온천이 경영을 인수한 이후 이른바 ‘오에도 모델’을 도입해서 고급 온천여관을 적당한 가격으로 찾을 수 있는 서민들의 휴식처로 변모시켰음
 - 오에도 모델의 특징으로는 앞서 언급한 뷔페식 식사를 들 수 있음

- 오에도온천이 운영하는 시설에는 아침과 저녁 식사는 모두 뷔페형식으로 제공되고 있음
 - 일본 국내의 많은 호텔과 전통 료칸에서는 고급스러움을 느낄 수 있는 다양한 요리를 조합한 코스요리를 제공하고 있음
 - 오에도온천이 운영에 참여하기 이전의 시설도 모두 그런 형식으로 식사를 고객에게 제공하고 있었음
- 그러나 코스요리는 잔밥이 많이 나올 뿐 아니라 좋아하는 메뉴를 충분하게 먹을 수도 없어 불만을 사는 경우도 있어 고객의 만족을 얻기가 어려웠다고 함
 - 뷔페식의 경우는 숙박하는 손님이 원하는 대로 맘껏 먹을 수 있는 특징이 있음
 - 식사를 제공하는 측에서는 없어진 메뉴만 보충하면 되기 때문에 조리작업을 효율적으로 할 수 있음
- 대부분의 시설에서 제공하는 많이 소비되는 메뉴는 식재료를 본부에서 일괄 구매하여 조달비용을 낮추고 있음
- 또한 오에도온천은 대표메뉴를 각 시설과 계절마다 독자적으로 준비해서 고객유치를 홍보자료로 활용하고 있음
 - ‘호텔뉴시오하라’에서는 대표메뉴인 게 요리 이외에도 다량어를 해체하는 ‘쇼’를 실시하고 있음
 - 현지의 농업협동조합과 협업해서 도치기(栃木)지역에서 생산하는 딸기도 뷔페형식으로 제공하고 있음
- 식사하는 메뉴의 차별화를 부각시켜 관광 성수기가 아닌 시기에도 안정적인 수요를 창출해내고 있음
 - 생맥주를 맛있게 마실 수 있도록 식사장소의 온도를 조금 높게 설정해서 주문이 늘어나게 하는 등 단가를 올리는 노력도 하고 있음
- 한편 숙박하는 손님이 심심하거나 지루하지 않도록 하기 위한 엔터테인먼트와 관련한 공리도 지속적으로 해 나가고 있음
 - 오에도온천 그룹 차원에서는 호텔뉴시오하라를 포함한 3개 시설이 전속 가수를 보유하고 있음
 - 가수는 소속하는 시설뿐 아니라 전국의 그룹 시설도 순회하며 공연을 하고 있음

- 각 시설마다 만담과 연극 등의 다양한 이벤트가 정기적으로 개최되고 있음
 - 이러한 엔터테인먼트 행사는 숙박하는 고객의 만족도 향상으로 이어지고 있음
 - 특정 가수의 열정 팬은 해당 가수가 공연하는 날마다 숙박을 하기도 함
- 마지막으로 오에도온천의 새로운 성과는 재방문하는 고객을 적극적으로 유치하고 있다는 점임
 - ‘이이후로 회원’이라는 회원서비스를 운영하고 있는데, 숙박한 고객에게 다음 이용 시 가격이 할인되는 티켓을 나눠주고 회원정보를 바탕으로 이용시설 이력과 구매행동을 분석하고 있음
 - 오래전에 방문한 고객에게는 적절한 시기를 봐서 e메일을 보내 재방문을 유도하고 있음
- 평일을 포함한 객실 가동률은 2015년에 평균 84%로 채산성 확보의 기준이 되는 50%를 훨씬 넘어서고 있음
 - 특히 자녀 양육이 끝나 여유가 생긴 50대 이상의 여성 단체손님을 중심으로 인기가 많은 편이며, 매달 빠짐없이 방문하는 고객도 적지 않음
 - 평균 가동률은 전통 료칸 전체의 37%를 크게 웃돌고 있으며 업계에서 비교적 높은 비즈니스호텔의 74%보다도 실적이 좋음

3. 새로운 성장동력


- 그 동안 독자적인 전략으로 성장을 지속했던 오에도온천은 하시모토 씨의 강력한 리더십의 영향이 컸다고 할 수 있는데, 반면 채산성 관리 등의 측면에서는 문제가 없는 것은 아님
 - 지난 2015년 3월에 미국 투자펀드 베인캐피탈의 산하로 유입되면서 조직을 개편하고 기업으로서의 새로운 성장을 모색해 나가고 있음
- 베인캐피탈 담당자가 처음으로 오에도온천의 임원과 만난 것은 2012년이었음
 - 특징적인 비즈니스모델에 공감하고 운영을 효율화하면 한층 더 성장할 수 있을 것으로 판단하고 투자를 결정했다고 함
- 베인캐피탈 산하로 들어가서 바로 시작한 것은 제공하는 식재료를 재검토하고 품목을 개선하는 일이었음

- 종래에는 그룹 산하의 각 호텔과 전통료칸이 각각 식재료를 구입했기 때문에 원가가 각기 달랐음
 - 식사 준비에 주로 많이 쓰이는 회와 육류 등 대표적인 식재료는 본부가 일괄적으로 구매하는 시스템을 구축했음
- 더불어서 식기와 칫솔과 같은 자재도 일괄적으로 대량 구매하며 단가를 낮추었음
- 이러한 방식은 베인캐피탈이 투자한 패밀리 레스토랑 스카이라에서 이미 채택해서 활용하고 있는 방법이었음
 - 이런 방식을 통해 연간 10억 엔 정도의 비용절감 효과를 올리는 데 성공했음
- 온라인 설문을 활용해서 고객의 의견과 만족도를 확인해서 시설 운영과 서비스에 활용하는 시스템도 시작했음
- 각 시설의 객실 하나의 매출을 요일별로 세분화해서 관리하는 방법을 도입하고, 최대화하는 것도 추진했음
- 이러한 일련의 시책이 효과를 발휘하면서 그룹 전체의 숙박객 수는 약 520만 명을 넘었음
- 2016년 2월말 결산의 매출액은 382억 엔으로 최근 5년 사이 5배 증가했음
 - EBITDA(Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, 이자 비용, 세금, 감가상각비용을 빼기 전 순이익)도 52억 엔으로 전년대비 18% 증가했음
- 2016년에 일본 국내의 시설 5곳을 인수하면서 그룹 전체로 운영하는 시설은 33곳으로 늘어났음
- ‘나가사키호텔기요가제(長崎ホテル清風)’와 ‘벳부호텔기요가제(別府ホテル清風)’가 포함되면서 규슈지역으로 사업영역을 확대하게 되었음
- 앞으로도 지방의 고급 전통료칸을 중심으로 연간 5곳 정도의 속도로 인수를 해나갈 방침임
- ‘인구 100만 명 이상의 대도시에서 자동차로 2~3시간 이내에 갈 수 있는 장소’가 진출 조건임
- 이 조건을 적용하면 시즈오카(静岡)현의 이즈(伊豆)반도에서도 아타미(熱海)와 이토(伊東)등 북부와 중부는 대상지역이 되지만 남부의 작은 마을들은 대상에서 벗어남
- 홋카이도(北海道)는 경쟁력이 강한 전통 료칸이 많아서 아직 진출하지 못하고 있지만 홋카이도에서의 사업전개 기회를 엿보고 있음

- 고령화가 진행되고는 있지만 건강한 시니어 계층이 많아 여가에 대한 수요는 점차 높아지고 있음
 - 오에도온천은 50대 이상의 계층을 주요 타겟으로 설정하고 있기 때문에 20년 후에도 성장할 수 있는 비즈니스라고 보고 있음
 - 지금은 일본 국내 고객을 중심으로 사업을 확장해 나가고 있지만 앞으로는 해외고객 유치에도 나설 계획임
- 지속적 성장을 위해 오에도온천은 부동산투자신탁(REIT)의 ‘오에도온천 리츠투자법인’을 설립하고 2016년 8월에 상장했음
 - 우선 가가와(香川)에 위치한 ‘호텔레오마의 모리’ 등 주력으로 하는 9개 시설을 인수했음
 - 오에도온천이 취득해서 활성화한 물건을 REIT에 매각하는 것임
- REIT는 우량 시설에서 취득한 수익을 투자자에게 배분함
 - 오에도온천은 REIT에 대한 물건 매각으로 얻은 자금을 보유하고 있는 다른 시설의 개보수와 신규 물건 취득에 활용함
 - 온천 시설에 특화된 REIT가 만들어지는 것은 일본 국내에서 처음 있는 일이며 세계적으로 보더라도 사례가 없음
- 오에도온천은 앞으로 취득한 전통 료칸을 6개월 정도의 시간을 들여 개보수할 계획임
 - 다시 개업한 이후에는 전통료칸을 REIT에 매각해서 자금을 조달하고 그 다음 료칸을 취득하는 형태로 성장을 도모한다는 계획임

4. 향후 전망

- 새로운 시설을 취득하면 통상적으로 이전 오너는 퇴임을 하지만 종업원은 그대로 유지하며 오에도온천의 노하우를 활용하는 재교육을 받게 됨
 - 개보수 이후의 시설에서도 이전 노하우를 활용하여 활약을 해 줄 것을 기대하고 있기 때문임
 - 이러한 스타일로 운영시설 수를 100개까지 늘리고 연간 매출액을 1000억 엔으로 끌어올리는 목표를 세우고 있음

- 오에도온천의 앞으로의 과제는 경쟁이 점차 가열되고 있는 상황에서 어떻게 차별화 전략을 구축할 것인가 임
 - 가라오케 체인점 ‘우타히로바(歌広場)’을 운영하고 있는 클리엑스 그룹의 이토엔호텔즈(伊東園ホテル), 서일본 지역에서 활발히 사업을 전개하고 있는 유카이리조트(湯快リゾート)등이 오에도온천과 유사한 방법으로 사업을 하고 있음
 - 가격대는 다르지만 호시노리조트(星野リゾート)도 비즈니스 모델 측면에서 보면 유사한 점이 많다고 할 수 있음
- 이토엔호텔즈(伊東園ホテル)와 유카이리조트(湯快リゾート)는 취득한 시설을 대규모 개조를 하지 않고 대신 저렴한 가격으로 서비스를 제공하고 있음
 - 반대로 호시노리조트(星野リゾート)는 철저하게 고급노선을 고수하고 있음
 - 오에도온천은 소비자가 쉽게 다가갈 수 있을 정도의 가격이면서 서비스의 질은 일정 수준 이상을 확보해서 새로운 시장을 개척해 나가고 있음
- 오에도온천리츠투자법인의 주가는 최근 7만 8,000엔 정도로 유지되고 있음
 - 상장했을 때의 가격(8만 9200엔)보다 10%정도 하락하면서 결코 성공적인 시작이라고 보기는 어려운 측면이 있음
 - 아무래도 아직은 투자가가 이 기업의 성장성에 확신을 가지지 못하고 있는 것으로 보임
- 타사와의 차별성을 부각해서 REIT와 기업의 성장을 지속할 수 있을지가 관건이 될 것으로 보임
 - 앞으로 오에도온천은 전통료칸의 고객만이 아니라 기업으로서의 실적으로 투자가를 만족시킬 필요성이 있음. 

CEO인터뷰

지역에서 1등이 아니어도 성장할 수 있다

일상에서 벗어나는 해방감을 안심가격으로 제공한다. 이것이 온천여행의 기본이라고 생각합니다. 지난 20~30년 동안 온천료칸은 주로 기업과 단체의 연회여행용으로 활용되면서 고객의 대부분은 20~50세의 직장인이었습니다. 1년에 한두 번 있는 의미 있는 날에 이용하기 때문에 연회 수요가 높을 뿐 아니라 식사도 코스요리였습니다. 이들을 수용하는 료칸도 객실과 대연회장을 겸비하는 것이 당연했습니다.

현재는 개인 관광여행이 중심이 되고 있고 시니어 고객이 많습니다. 한해에 수차례 료칸과 호텔에서 숙박을 즐기고 있습니다. 동일한 시설을 이용하는 경우도 많기 때문에 종래와 같은 코스 요리로는 재방문을 유도하기 어렵습니다. 단체의 연회 수요도 적기 때문에 연회장은 그다지 사용하지 않는 장소가 되어버렸습니다.

최근 20년 사이 소비자의 니즈가 크게 바뀌었기 때문에 일본의 많은 료칸은 대응이 늦어졌습니다. 오에도온천에서는 시대의 변화에 맞게 서비스를 제공하고 있습니다.

주력하고 있는 것은 평일 가동률을 어떻게 올릴 것인지입니다. 달력을 보면 빨간 날(휴일)은 토요일을 포함하더라도 연간 120일 정도입니다. 평일이 압도적으로 많고 그날의 가동률이 낮으면 경영도 어려워집니다. 집객에 모든 지혜를 모으고 있습니다. 식사를 뷔페식으로 바꿔 고객의 다양한 기호에 대응하고 있고, 건강상태 때문에 먹는 것이 자유롭지 못한 고객도 만족하는 경우가 늘어나고 있습니다.

단 다양한 개혁을 하는데 있어서 지금까지의 체제로는 인력이나 노하우가 불충분했습니다. 베인캐피탈 산하로 들어간 것은 그런 부분을 보충하기 위함입니다. 베인캐피탈의 지원을 받아 운영과 서비스가 개선되었습니다. 오너 색채를 줄이고 강한 조직력을 가진 회사가 될 수 있었습니다.

오에도온천의 주요 고객은 50세 이상입니다. 현재 70대의 고객이 10년 후에 80대가 되고, 방문 빈도가 연 3회에서 1회로 줄어도 훨씬 인구가 많은 현재 40대의 고객이 50대 이상이 되어 여유가 생겨 연 1회에서 3회 방문해 주면 수익을 늘릴 수 있다고 보고 있습니다.

앞으로 지방의 온천료칸 인수를 지속적으로 해 나갈 계획이며, 지금도 좋은 물건을 찾고 있습니다. 서비스를 강화해서 재방문을 늘리면 그 지역 최고의 숙박시설이 아니더라도 가령 다섯 번째 일곱 번째 시설이라도 성장할 수 있다고 보고 있습니다.

<참고자료>

1. NIKKEI BUSINESS 2016.12. 5. 企業研究 Vo.101
2. 오에도온천 홈페이지