

PAGのファイナンス戦略

ブラザアンジェログループ 代表取締役
矢部嘉宏



やべ・よしひろ●国会議員秘書を経て1993年に業界参入。第二創業ともいえるPAGで事業を拡大。現在、関東・関西で26店舗を展開

関西・関東で26店舗を展開するブラザアンジェログループ(PAG)は、来年、起業25年を迎える。代表取締役・矢部嘉宏氏は、節目の年を前に、ラブホテル経営の「哲学」と「ロマン」を見据え、将来に向けた進化発展に、さらに積極的な取り組みを推し進めている。本レポートの第3回目は、PAGのファイナンス戦略を、解説していただく。

低金利・長期返済の時代 良好な融資環境を活用する

私が、この業界に参入した25年前は、信用組合もノンバンクもラブホテルへの融資は「高金利」「短期返済」の時代。しかも、バブル崩壊によって負債を抱えていた当社グループにとって、融資のハードルは極めて高いものでした。当時と比べると現在は、この業界に融資する金融機関は一部の信用組合や信用金庫等に限定されているとはいえ、金利も低下し返済期間も長期化し、資金調達は良好な環境にあるといえます。もちろん、融資を申し込みは無条件で即座に実行されるということではありません。ラブホテル事業には、事業継続のための改装にも、事業拡大のための店舗取得にも、大きな投資が必要です。資金調達は事業を大きく左右する要素です。今回は、とくに若手経営者の方々の参考になるかと思

い、当社グループのファイナンス戦略について、述べます。

■金融機関との付き合い方

<貸さぬなら貸させてみようホトギス>

融資環境が良好とはいえ、融資の決定には、当然ながら、さまざまな審査があります。ラブホテルの場合は、不動産価値だけではなく、収益力が大きな審査基準になります。市場環境やそのホテルの過去の実績だけではなく、経営企業の経営力——融資による改装で売上げを上げ確実に返済ができるのか——も問われます。金融機関に安心して融資できる企業であると認めもらう企業イメージの構築が、今後さらに重要になってくるといえます。

当社も、申し込んだ融資がすべて実行されているわけではありません。断られることもあります。金融機関によって、融資が可能な地域と不可の地域があります。これはエリアの市場環境の変化でも変わってきます。また、店舗形態による可否もあります。ビル型には融資するが1ルーム1ガレージ型には融資しない金融機関もあれば、両方に対応する金融機関もあります。これまでラブホテルには融資しなかった金融機関が融資するようになるケースもあれば、反対に融資をストップするケースもあります。

一度、融資が断られても、時期をおいて再度申し込む、あるいは別の金融機関に申し込むなど、諦めずにトライすべきです。「打つ手は無限」。これはホテル運営における私の座右の銘ですが、融資についても同様の意識で臨んでいます。また、金融機関も決算期には業績が求められます。融資の決定には審査の期間が必要ですから、それを

逆算して決算月の2、3か月前に融資を申し込むといった手法を駆使することもあります。

そして、もう1つ重要なことは、金融機関にとって融資はビジネスとはいえ、やはり人と人との信頼関係がすべての基本ということです。定期的に担当者と実際に会って、信頼関係を築くことが何よりも大切です。

<売上報告書をベースに信頼関係を構築する>

金融機関との良好な信頼関係を構築するために、当社グループが行っているのが、売上報告書の定期的な提出です。毎月1度、担当者と売上報告の面談を実施しているのです。すでに10年近く継続しています。報告書には、当月の売上・組数、前年比の増減などを記載し、売上向上のために実施したイベントやサービスのPOPなども添付しています。面談時には、売上増減の理由も分析して報告します。これによって、経営の実態を理解してもらうだけでなく、担当者との信頼関係が築けることになります。これは融資のスムーズな実行につながる重要な取り組みだと思っています。そして下手でも、必ず毎月続けることが、信頼への近道だと私は実感しております。

また、その面談を利用して、この業界の特性も説明します。4号営業と新法の違い、それぞれのメリット、許可と届出の違い、既得権とM&A、等々。業界外の人たちにとって、この業界の規制内容や特性は非常に分かりにくいといえます。時間をかけて説明し、正しく理解してもらう。これも融資の決定につながる重要な要素です。

■キャッシュで買うと損!?

法人にとっては、借入も経営活動の

1つです。キャッシュでの購入なら金利を支払わなくて済む。借入はできるだけ避けて自己資金で対応する。そういった考え方の経営者もおられます。しかし、金利は経費や損金として計上できます。個人の消費ではなく、事業として臨むのであれば、運用できるキャッシュの幅を広げるためにも、借入で対応できることは借入で行なうべきです。今年、関西地区は、台風や地震で大きな被害を被りました。突発的な有事の際には自己資金で対応しなければなりません。借入をできるだけ活用し、突発的な有事対応などのために自己資金を蓄えておく。こういった考え方が必要です。

■郊外店舗は“負動産”で、

都市店舗は“富動産”なのか?

事業を拡大すべく融資を受けて店舗を取得する。どのような店舗を取得すべきか。近年、地域格差が拡大し、どうしても都市店舗に目が向きがちです。都市店舗は“富動産”で、郊外店舗は“負動産”といった見方がされることもあります。しかし、本当にそうなのでしょうか。

利用者の多い都市繁華街にホテルを所有したいという経営者は多いと思います。しかし、土地は高い、取得価格も高い、固定資産税も高い。需要は大きくても初期投資も維持経費も高いのです。さらに競合店舗が多く、思うような単価が得られないことも多い。実際に、低単価・高経費で悩まれている経営者が少なくありません。

郊外店舗はどうでしょうか。取得価格が低く、維持経費も低く抑えることができます。ただし、集客が難しく売上が上がらない地域も多い。しかし、現在、売上が低迷していても“磨けば光る原石”があることも確かです。競合が少ないので磨いて価値を高めれば高単価も可能です。例えば、幹線道路に面していないが幹線道路からの視認性がよく、プライバシーを確保できる1ルーム1ガレージ型などは、磨けば光る可能性の高い原石です。



PAGでは、金融機関に対して、毎月1回、売上報告書を提出し、担当者との面談を行っています。定期的な担当者との面談が、人と人との信頼関係を築く。

郊外店舗の取得は、原石を見い出し磨いて光らせることができれば、都市店舗よりも有効に資金運用ができることとなります。

■償却と除去

借入を返済して自己資産にしていく。これも大切なことです。しかし、資産は課税対象になります。住宅ローンで自宅を購入しローンを支払い終えたときには自宅は老朽化してしまっている……。住宅ローンの発想では、事業は拡大できません。ホテルという資産を活用して長期間にわたり収益をあげていくのが、私たちの事業です。資産は減価償却や除却によって、資金流失を伴わない経費の計上ができます。それは大きな節税効果にもなり、同時に追加投資の原資にもなります。

とくに、若い世代の経営者の方々は、現状の売上と経費、そこから生じる収益に目が向きがちです。先代経営者の方々のほうが、償却と除却を上手く活用して事業に臨んでいたように思えます。自社資産の償却や除却に関しては、税理士に相談して取り組むとよいと思います。

■パートナーシップを見つける理由

事業拡大を進めるうえで、自社1社での展開には限度があります。この業態の高収益性は、投資家にとっても大きな魅力です。運営企業の収益を差し引いても十分な利回りが得られます。そのため、従来は自社での所有・運営が基本でしたが、現在は、所有と運営を分離して事業に臨む形態も増えています。

自社1社では、融資額にも限度があります。目に見えにくくても「融資枠」は存在します。「元金+金利+固定資産税+保険料」が全額家賃(損金)とし

て仮想算定し、果たしてそれが何%になるのか、計算してみてください。外部企業とパートナーシップを組むことで、資金調達の幅を広げることも可能です。現在は、インターネットによるクラウドファンディングという新しい資金調達の方法も、さまざまな分野で活用されはじめています。次代を担う若手経営者の方々は、新たな事業展開の可能性を拡大するためにも、パートナー企業との共同展開やファンドなど各種の資金調達方法の活用を視野に入れて、事業に臨むべきだと思います。

■社長の肩書は“未来担当”

当社の店長たちに対し「社長は未来担当、店長は現在担当」であることが理想とよく話します。店長は、いま現在、現場で起きている諸問題を解決し売上をつくるのが仕事。社長は、3~5年先の未来に向けて経営戦略や事業計画を立て、ブランド力を高め、顧客満足・従業員満足の向上に配慮した運営システムを構築し、さらには新規事業を考えチャレンジしてみることが仕事。そのなかで、今後の事業展開に大きく関わる資金調達は、未来担当に求められる極めて重要な役割です。

若手経営者の方々も、資金調達力を高め有効活用することで、ラブホテル事業をさらに発展させていただきたいと思っています。「ピンチはチャンス! チャンスはピンチ!」です。ノーブレイ・ノーエラーより、メニーブレイ・メニーエラーの精神が尊いと思います!

【問合せ】
ブラザアンジェログループ
大阪市旭区大宮 4-8-22
TEL.06-6956-8698
FAX.06-6952-9700
http://www.angelo-jp.com