

ホテル経営の「哲学」と「ロマン」 特別編

PAGのドミナント戦略

プ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29店舗を展開

関西・関東で29店舗を展開するプラザアンジェログループ(PAG)は、今年、起業25年を迎える。代表取締役・矢部嘉宏氏は、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。今回は、今後の具体的な店舗展開の戦略を語っていただいた。

■「融資」と「競争」に関する

新たなアプローチ

本誌前号まで4回にわたり、ラブホテル事業に関するPAGの取り組み方、私自身の「想い」を述べました。前号が最終回だったのですが、もうひとつ、今後のラブホテル事業を展開するうえで重要なカギを握る戦略があり、今回、特別編として述べたいと思います。

その戦略とは「融資」と「競争」に関する新たなアプローチです。

実は最近、店舗取得のために融資を申し込み、断られるというケースがあったのです。その後、別の金融機関から資金調達したのですが……。その背景は、取得を進めていた店舗の立地する商圏内の複数のホテルに、すでに当該金融機関が融資をしていた。つまり、すでに融資を実行しているホテルの売上を守りたいということでした。

近年の金融機関の融資条件をみると、エリアによって融資の可否が異なる、そのエリアも年度によって異なる、

そういった状況も見受けられます。また、融資の借換においても、信用組合同士では受けないが、信用組合と信用金庫など金融業態が異なれば受ける、といった状況もみられます。

この業界に積極的に融資を行ってきた金融機関が「ここにきて融資先・融資額を絞り込んできた」といった見方をされる方も少なくありません。しかし、現在も、金融機関の融資意向が強いことは間違いありません。ただし、条件の内容が変化しハードルが高くなってきているのです。

そこで、今後、多店舗展開を進めるうえでは、融資を受けやすい店舗展開戦略が、まず重要になります。同時に、不毛な競争を脱し収益の確保を図ることも必要です。この2つの大きな問題を解決する多店舗展開の新たな戦略として考えているのが、集積エリアなど同一商圏内の寡占化(かせんか)。市場の形態のひとつで、ある市場が少数の売り手(寡占者・寡占企業)に支配されている状態のこと)なのです。

■エリア寡占化のメリット

従来は、同一商圏内への出店は自社競争となるから避けたいといった考え方が一般的で、私自身も、隣接するホテルを取得するという発想はありませんでした。

しかし、チェーン展開企業が、エリアを棲み分けて、商圏内を寡占化するメリットは、極めて大きいのです。

現在、チェーン店舗同士が、競争に打ち勝とうと熾烈な戦いを繰り広げているエリアも少なくありません。その結果、最終的に価格競争に進んでしまうことも多い。エリア上位の店舗が価格競争で戦いはじめれば、当該店舗の収益が確保できなくなることはもちろん、エリア内の全店舗が影響を受け、地域全体がマイナスのスパイラルに落

ち込んでいくことになります。

人口減少時代の需給バランスを考えれば、以前は10店舗で形成されていた集積地が現在は5店舗に減少といった状況も当然ながらあり得ます。しかし、残った5店舗が熾烈な戦いを続けたのでは、その先には、共倒れしかありません。そこで、同一チェーン企業とその5店舗をすべて経営する状況をつくれば、各社の戦略に沿って各店舗を階層化し、高単価から低単価まで地域の幅広いお客様を、十分な収益を確保しながら、獲得できることになるわけです。そうなれば、各店舗の収益は安定し、金融機関も安心して融資を実行できることになります。さらに、隣接店舗なら行き来が可能なので、スタッフを共有できるメリットもあります。

PAGは、現在、奈良(90室)、神戸市中央区(68室)、神戸市西区(94室)のエリアで隣地展開していますが、今後もこの方向で、エリア集中展開の戦略を推し進めます。

競争チェーン企業とも、ライバルではあってもエリアごとに友好的関係を結び、あるエリアではPAGが取得あるいは運営受託することでPAGが寡占化する。一方、別のエリアではPAGが売却あるいは運営委託し、競争チェーン企業が寡占化する。これは、お互いに大きなメリットになりますから、机上の空論ではなく、実現可能な、新たな店舗展開戦略だと考えています。

チェーン展開企業は、店舗展開の根本の考え方から変えて、事業に臨んでいかなければならないと思っています。

【問合せ】

プ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>