

# 日本の中心にあるアパグループ

アパグループ 代表

もとや としお  
元谷 外志雄

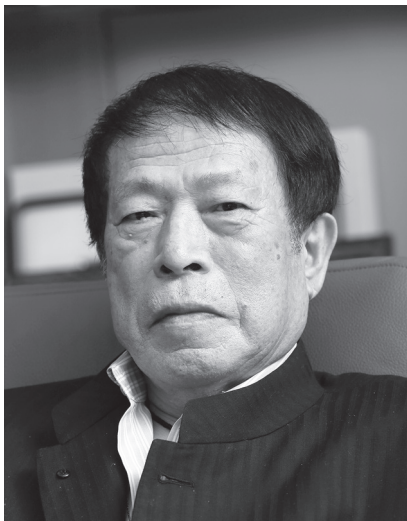


聞き手  
室舘 勲  
（株式会社潮流社  
代表取締役社長）

——今回、本誌『カレント』執筆陣の加瀬英明先生からのご紹介で、対談の運びとなりました。普段から私もビジネスマンとして、アパホテルにはお世話になっております。

元谷 加瀬さんはアパが主催する「真の近現代史観」懸賞論文の審査委員長を務めていただいております、非常に親しい仲です。アパグループの事業も今年で設立から五十年が経ちました。

——コロナ禍の影響はいかがでしたか。



元谷 外志雄 氏

元谷 新型コロナウイルスのパニックも、ほぼ収束に向かってきていると思っております。感染症は二年ほどで収束すると言われておりますから、その通りであれば来春で収束するのではないのでしょうか。コロナの時期は厳しいこともありましたが休まず営業して、黒字経営ができています。

——コロナ患者の病床確保のために、アパホテルが一棟まるごと提供すると即決断をされたこと、いまでも非常に印象に残っています。元谷 はい。当時、政府首脳陣から直接連絡があったので、私が即断即答で返事しました。当時の日本の状況を鑑みて即決しました。

——それも一棟ではなく、複数のホテルを。

元谷 二年、もしくは三年程度は営業できなくなるかな、と思いつながらも、ホテルを複数お貸しできるようにすぐに手配を進めました。元々、東京を中心にホテルを建てておりまし

たので、お役に立てて良かったです。我々は需要の大きなところにホテルを建てています。例えば地方にホテルを新たに建てると、その周辺の少ない需要を奪い合うことになります。それは誰も得をしませんから、最近特に東京などの大都市にオープンという展開を増やしています。

——五十年前の立ち上げのお話をお伺いしたいです。

元谷 最初は注文住宅事業から始めました。お客様から前金、中間金、そして完成して残りのお金をいただくという流れのため、ほとんど元手がなくても成り立つ事業でした。注文住宅では、土地の形も環境もすべて違いますので、毎回、お客様に合わせた設計をします。ただそれでは非効率な面もあります。ですので、まとめて土地を買って宅地造成をして、住宅を建てて売る、建売住宅事業を始め



ました。建売事業では、同じ家を並べて建てて売る業者もありましたが、我々は町並みや景観がきれいになるように考えて、一軒ずつ違うものを作りました。地域全体としての町並みや家並みを考えて、真ん中に公園を作ったり、木造住宅には防火水槽を作って安全性を高めたりして、家も別々の設計書を書き起こしていました。世の中には「いかにも建て売り」という、同じお家がたくさんあります。我が社の取り組みが差別化にもなり大きくヒットしました。

——住宅事業からスタートしたことは驚きです。事業の才覚があたりだったのですか。お生まれはどちらですか。

**元谷** 石川県小松市で生まれました。父は元谷木工製作所で、軍需産業である舵輪を製造していましたが、中学二年の時に結核で亡くなりました。住宅産業の発想は、父親が走り

ですね。家の中庭がもつたないからと、家を建てて貸家にして貸していました。六人姉弟の長男でしたので、父が亡くなってからは、事業を継ぎ、私が家長として家計を担いました。

——幼い頃から事業に触れ、中学生時代から家計を支えていたのですか。

**元谷** 高校卒業後は信用金庫に勤めました。そこから一九七一年に独立して先述の注文住宅事業を創立します。

独立をするときには、勝てる手段を持って独立しなければダメです。一九七〇年代当時、皆マイホームを欲していましたがお金がない。であれば、お金の問題を解決する手段があれば、皆お家を手に入れられます。そこで、当時の大蔵省とも駆け引きをして、長期住宅ローン制度を作りました。信用金庫時代は、金融機関の統廃合の時代でした。合併

の話が持ち上がった時に、私が労働組合の書記長としてキャスティング・ボートを握っている立場でしたから私が提案しました。「中小金融機関はいまからの時代、住宅ローンをつくって生き残るべきだ。都市銀行と地銀が競争してもダメだ」と言ってお客様に住宅を提供し始めました。

一九七〇年代、当時は高度経済成長期でもあり、皆、一生懸命頑張ってお家を建てたが、自分が持った。自分の家を持つことが一つのステ

ータスであり、一人前の証だった。四十歳までに自分の家を持てば立派だぞと。そんな時代ですから、皆頑張っていた。でも先立つお金が無い。それを解決すればどのお客が来るだろうと思ってお客に住宅ローン制度をつくりました。返済も、当時主流だった元金均等返済ではなく「元利均等返済」を作りました。毎月、同じ金額の支払いになる制度を作り、こういった制度をもとに、どんどんお客様に受け入れられました。

——近江商人の三方よし「売り手よし、買い手よし、世間よし」という考えに近いですね。

**元谷** そうですね。皆、家を持ちたい、でも当面の資金が無いから持てない。その資金の問題を解決しよう、という発想です。消費者の立場で問題を解決することで、皆さんが家を建てやすくなった。

——住宅の事業からホテル事業へと移ってい

ったのはどういった経緯ですか。

**元谷** 実はホテル事業は、単体で利益を上げるためというより、節税のために始めました。本業の住宅事業で上がった利益を、ホテル建設にかかるコストや減価償却で損益通算すれば利益を圧縮できて、税金が低く抑えられる上に、資産が増えていくと考えたのです。

賃貸マンション事業では利益率はせいぜい一〇%程度です。一方、ホテル事業はオペレーション次第で三〇〜四〇%も狙えると思ったため、拡大していききました。

——参考にしたホテルチェーンはありますか。

**元谷** ありません。と言いますのも元々の目的が節税でしたし、オペレーションの工夫次第で利益率の上がるホテル事業を始めたいわけです。ですから、自分たちで新たな取り組みをしていくことを重視しました。

したね。

**元谷** はい。調べてみると、人の移動はほとんど「地方と東京の往復」だったのです。極論、東京に行くか、東京からどこかに行くかです。地方から地方はほぼない。そういう人の移動を観察して、需要のあるところに進出すれば、同業他社の需要を奪うことはない。社会全体のことを考えながら、伸びていく部分に投資する。逆に地方に我々が出てしまつたら、限られた市場を荒らすことになってしまいます。小さな需要を分け合う構図は誰にとつても非常に苦しいものになります。伸びていく都市に進出するという意味でまずは東京。そして福岡、大阪などの中核都市に進出する。そうした結果、今では日本最大のホテルチェーンになり、現在パートナーホテルを含めて十万室を突破しました。

——アパホテルと言うと、CMなどが印象的

——新たな取り組み。

**元谷** はい。例えば「キャッシュバックつき会員制度」を作ったことが大当たりしました。例えば五万円の宿泊消費に対して五千円を消費者に現金で返すという制度です。ビジネスマンの出張では、お金を払うペイヤーは会社で、宿泊するユーザーは消費者本人であり、別なのです。泊まるホテルはユーザーが選ぶわけですから、ユーザーにとってのメリットを大きくしようと考えました。宿泊費に応じたポイントやキャッシュバックがユーザーにつくわけですから、出張のビジネスマンにとつてとても嬉しい制度としてこれが大ウケしました。会社や奥さんに内緒でポイントや現金が貯まっていくのですから。どんどん会員も増えて、累積二十万人を超えました。

——それはよく考えられましたね。先程、東京を中心に進出しているとおっしゃっていますか。

**元谷** 実際、アパの一番の特徴は機械化です。「一秒チェックイン」「エクスペレスチェックアウトポスト」などです。会員になればアプリですぐにチェックインができる、世界で最も進んでいる自動チェックインです。またエクスペレスチェックアウトポストはカードキーをボックスに入れば、自動的にどの部屋が空いたかわかる。すぐに部屋を掃除して日帰りプランなどで売れば、二度売りができる。ホテルは一般的に稼働率が七〇%あれば良い方ですが、我々は場合によっては一〇〇%を超えることもあります。日本でも世界でも初めてのこと挑戦する、どんどん進化するホテルがアパホテルです。

——すごいですね。先端を走りながらもさらに新たな進化を開拓する、その発想はどこからですか。



と」を評価しようとしている業界ですが、私は「進化するホテルが良いホテル」だと思っています。世界で自動チェックイン機なんて日本だけです。全室にウォシユレットを導入したのも我々が先駆けでした。私とはとにかく「ユーザーにとつて選んでもらえるホテル」でありたいと思っています。

**元谷** 世界、八十二カ国を見て回りました。しかし、これじゃダメだと思いましたが。なぜなら、ホテル業界は世界的に旧態依然としていて「伝統を守るのが良いホテル」だと思っている。つまり「昔と同じことをやるこ

——アパホテルは他のホテルとは一線を画する部分がありますね。ベッドは大きい、枕も良い、テレビも大きい。アメニティにもお金をかけている。

**元谷** はい。部屋はコンパクトに。そうすると、たくさん部屋が作れますから、多くの人に泊まってもらえる。部屋はコンパクトでもベッドとテレビが大きい。ユーザーは部屋で歩き回る必要はないですから、ホテルの大事な機能としてのベッドで寝て、快適にテレビが観られることを重視しました。おかげで好評をいただき日本一のホテルチェーンとなりました。

——アパホテルのアパはどういう意味ですか。  
**元谷** Always Pleasant Amenity（いつも気持ちのよい環境を）ということですよ。そしてJ.A.P.A.Nの真ん中にあり続けたいという意味もあります。

——日本国旗をフロントに掲げていらっしやることも印象的です。

**元谷** 私はサラリーマン時代、労働組合の幹部でしたから、雇用側と対等な権利を主張して良い条件を勝ち取らなければなりません。ですからどちらかと言えはいわゆる左寄りでした。しかし独立してわかったのは、それではいけないということです。日本がしっかり立ってこそ、健全な事業があります。ですのでいまでは、懸賞論文制度、アパ日本再興大賞など、日本最高のための活動を続けています。

——中国も二十年前と変わりました。軍事力に手がつけられなくなっています。

**元谷** 経済力イコール軍事力ですからね。数の力は強いですね。中国十四億人の経済力が軍事力にもつながっています。日本の国防は非常に大事です。日本を護る、その気持を持

つ人を育てていく必要があります。私も世界八十二カ国を回って、色んな所を見て、色んな人の話を聞きました。そういうことが人生においても事業においてもプラスになっています。

——本日は誠に勉強になりました。ありがとうございます。ありがとうございました。

■もとや・としお■

一九四三年 石川県小松市生まれ。  
一九六二年 高校卒業後、小松信用金庫（現・はくさん信用金庫）に入庫。

一九七一年 独立し、注文住宅販売会社「信金開発株式会社」（のちアパ株式会社）を創業。その後、マンションやホテル、レストラン事業などを中核とするアパグループの代表となる。

二〇二〇年 ホテル事業で十万室を突破。