

「融資だけの銀行にはならない!」 **横浜銀行**頭取・片岡達也の「ソリューション」戦略

財界

ZAikai
a Japanese business biweekly

首都圏の7社14路線を
1本でつなぐ——
東急電鉄の
沿線活性化策

春季特大号

2022 **5/11**

◎インタビュー

元防衛大臣

森本 敏

SBI ホールディングス社長

北尾 吉孝

SOMPO ホールディングス社長

奥村 幹夫

大学発ベンチャー育成、東大・日医大との連携で活性化——
人材育成「自分の身だけでなく人類のためを……」
早大総長・田中愛治が語る**新・大学論**

本誌主幹 **村田博文**

表紙の人
SBIホールディングス社長
北尾 吉孝
撮影 齊田 勤



いけだ・よしお

大阪医科大学卒業。1996年大阪医科大学附属病院形成外科入局。同大学附属病院形成外科病棟医長、東海大学病院形成外科・美容外科臨床助手を経て、2000年大阪いけだクリニック開院。04年銀座いけだクリニック開院。現在は東京皮膚科・形成外科総院長の他、東海大学病院形成外科非常勤講師、一般社団法人・JAAS日本アンチエイジング外科学会理事長をつとめる。

光、スポーツ、団体、修学旅行も動いていませが、当社は今も何とか黒字で経営しています。
池田 都道府県や厚生労働省の要請で、新型コロナウイルス陽性者の宿泊療養施設や海外からの入国者・帰国者の待機・滞在施設として一棟貸し出しもしていますね。
元谷 はい、新型コロナウイルス感染症の流行が始まった2年前、日本政府筋から夜遅くに、当社代表（現会長の元谷外志雄）に直接電話で相談がありました。医療崩壊を防がなければいけないという喫緊の課題の

解決のため、まだコロナのことがほとんど分からない時期でしたが、弊社の代表が全面的に協力しますと即断しました。その情報が翌日の昼のニュースに流れ、当社の社員もびっくりしたみたいですけど。今では全国の地方自治体や厚生労働省に約70ホテル、建物ごと貸し出ししています。
池田 従業員の中に反対はなかったのでしょうか。
元谷 やはり心配とか不安という人もいるので、そういう人は別のホテルに行ってもらうなどの配慮をしました。志願をあえてする人には、

少しですが手当も出しながら働いてもらっています。
従業員の中にはもちろんいろんな意見がありますが、予想以上に賛同する人が多かったと思います。
「コロナに負けるなキャンペーン」を展開
池田 アパグループの外志雄会長、アパホテルの芙美子社長と立派なご両親をお持ちです。僕も医者という親の職業を継いでいる点で、親がすごすぎると子供は大変じゃないですか、なかなか認められないというか……、そういった苦悩が分かるので、子供の立場から元谷専務とはシンパシーを感じて仲良くなった気がしますね。
今もホテルの数は増えているのですか。
元谷 コロナ禍が始まった2年前は新築と買収を合わせて27ホテル増やしました。昨年も27ホテル増えました。今年も増えていますので、コロナ禍になってからもう60ホテルぐらい増えています。
池田 これだけ事業を展開していると雇用にも貢献していますね。
元谷 この春入社した社員も400人以上います。今は採用どころか、

休業したり、売りに出たりしているホテルも多いので、雇用の面でも貢献ができています。
池田 御社は「コロナに負けるなキャンペーン」なども実施していましたがね。
元谷 期間限定で全国のアパホテルに2500円でお部屋を提供したりした時期もあります。出張族も観光客も少ないのだったら、普段使わない人に使ってもらおうと、宣伝だということですね。
池田 ホテルって旅行や出張の時に泊まるものというイメージがありますが、それだけ安くすると用途が変わってくるのではないですか。
元谷 例えば家族の誰かが感染者になって自主隔離をすとか、テレワークとか書斎代わりとかオフィスとして使うとか、日帰りプランで使うという需要も出ています。
アパホテル&リゾート（東京・ベイ幕張）を成功させた発想とは
池田 アパホテルにはリゾート系もありですね。
元谷 ご縁があって幕張プリンスホテルを15年ぐらい前に買収し、「アパホテル&リゾート（東京・ベイ幕張）」

創業者元谷外志雄が掲げた「未来・独創」が、アパグループ50年間連続黒字達成の原動力です。

東京皮膚科・形成外科 総院長 アパグループ専務 アパホテル株式会社代表取締役専務

池田 欣生 × 元谷 拓



もとや・たく

1975年5月21日石川県小松市生まれ。中央大学経済学部卒。大学1年時に宅建に合格。北陸銀行にて3年間勤務。アパグループに取締役として入社。常務取締役、アパホテル代表取締役専務、アパグループ代表取締役専務に就任。

今回の対談ゲストは、アパグループ代表取締役専務・元谷 拓さんです。コロナ禍の中、観光業界は大打撃を受けました。そうした状況にも関わらず、今アパホテルは破竹の勢いで全国各地にホテル事業を展開しています。なぜアパホテルだけが成功しているのか。元谷外志雄会長、元谷芙美子社長と共にアパグループ事業最前線で活躍している元谷拓代表取締役専務にアパグループ躍進の戦略を伺います。

コロナ禍の中、50年間連続黒字を達成

池田 現在のコロナ禍で観光業界やホテル業界が疲弊している中、アパグループは破竹の勢いでホテル事業を展開していますね。
元谷 アパグループは1971年に創業し、今春から51年目に入ります。注文住宅事業からスタートし、ホテル事業は84年に石川県で始めました。今はホテルが本業になりました。50年間連続黒字経営で、一度も赤字を出していません。
ホテル業界はこのご時世、訪日外国人の動きがほぼ止まり、出張、観

したりしています。
池田 そのように繋げていく力というものがすごいと思います。カレーの次には何かお考えなんですか。
元谷 過去にはうまい棒とか、いろいろやりましたけれども、結局カレーが一番賞味期限も長いし、人気なんですよね。ですので、今はほぼぼろカレーに一本化しています。
池田 今後のホテルの事業展開予定を教えてください。
元谷 今はホテルの客室数としては日本一だと思いますが、ただ私たちは結果的に大きくはなってきたりもするかもしれませんが、ビッグカンパニーは目指していません。
会長が創業時から目指してきたのはグッドカンパニー。大きい会社とか、売り上げばかり上げようという会社はいつか破綻します。良い会社、必要とされる会社、役立つ会社ってこういうのを作っていくかという駄目だということも言ってきました。
アパってどういう意味か知っていますか？ A P A、Always Pleasant Amenity、日本語にするところも気持ちの良い環境を」という意味なんです。JAPANの中のJとNを取っても真ん中に「APA」があるでしょう。日本のど真ん中にアパ

があるということなんですよ。
池田 僕も医療のグッドカンパニーというか、ずっと年を取りたくない、ずっと健康でいたいっていうところを目指してやっています。でも、良い人は医者でも集めるのがなかなか難しく、展開しづらいんです。社員教育などはどうしているんですか。
元谷 創業者の50年間連続黒字経営という土壌が脈々と社員に伝わっているのだと思います。シンプルに伝えるとしたら、誇り。ホテル業界ってどうしてもお客様の奴隷みたいな思われたい、言われたことは何でもしなきゃいけないみたいな風潮が残っている業界ですが、私たちはお客様と対等であり、誇りをもって経営をするので、お客様にも誇りをもって泊ってほしい。過剰なサービスはしません。
車椅子の用意といった必要なサービスはもちろんやりますが、ということ、トリプルワンシステムというシステムを導入しました。ワンストップで予約してクレジットカードで事前決済し、1秒でチェックイン

ができ、チェックアウトも1秒で終わります。人に会わない非接触型。今の時代に合っているでしょう。
池田 ホテルの需要は全国的にまだありますか。
元谷 ホテルというのは社会貢献性が高い建物なんです。駅前ホテルがない街は発展しないでしょう。東京都心でも、東京メトロの駅数を考えたらまだまだ足りませんから、これからも街を発展させるために投資をしていきます。
池田 二両親の偉大なDNAはどのように引き継がれているのでしょうか。
元谷 創業者は「未来・独創」という言葉が好きなんです。私たちは地球の一角に自分たちが設計したいものを責任を持って造っています。それによって未来が繁栄していくわけですから、誰も喜ばない大赤字のものを作っても意味がありません。そういう思いで工夫しているからこそ、創業50年間連続黒字経営ができていうことでもありません。そうした誇りを持って運営していくという意識は引き継がれていると思います。
池田 今年の目玉はありますか。
元谷 今年に限らず毎月いろいろ

アパグループ 東京本社

〒107-0052 東京都港区赤坂3-2-6 アパ赤坂中央ビル5F
TEL 03-3505-8205 FAX 03-3568-4435
HP <https://www.apahotel.com/>

東京皮膚科・形成外科銀座院

〒104-0061 東京都中央区銀座2-11-8 ラウンドクロス銀座 3F
TEL 03-3545-8000 HP <https://www.251901.net/>

としました。赤字だったホテルを黒字に変え、増築も2回しました(1001室→1501室→2007室)。
池田 増築するというのは大変なことですか。
元谷 稼働率90%を超えたら増築



しようという社内計画を立てました。客室、駐車場、プール、レストランとすべての部門別収支を見直ししましたね。駐車場は私たちが買った時は機械が壊れていたんですよ。直営ではやらない方がいいなと、

時間貸駐車場会社タイムズ様にお貸しする形にしたら、タイムズはやる以上は駐車場の機械もタイムズ仕様にした方がいいということ、うちはコストを1円もかけずに新しい駐車場の機械に変えることができました。
プールも赤字だったのを私が大塚製薬様に提案して、プールの底面に「ポカリスエット」とロゴを貼ったんです。ポカリスエットのペットボトルも熱中症対策としてプレゼントしたりして「ポカリスエットプール」としてイメージアップを図ったら、お客様が増えて昨年過去最高収益を出しました。
コロナ禍で海外旅行に行けず、日本でもリゾート気分を味わいたい方が来れてくれました。
池田 すごいですね。ぜひ僕とコラボしてください。
元谷 はい、池田先生とのコラボも検討させていただきます。今、「アパ社長カレー」というカレーも出して、800万食達成しているんですよ。あまり知られてないんですけど、私が11年前に企画書を書いて提案してアパ社長カレーをプロデュースしました。
昨年、800万食を達成して、今

目標1000万食に上方修正したところ。最初はホテルのフロントで売っていましたが、じわじわと人気が出て、今は全国各地の郵便局様に売っていただいて、大変人気なんですよ。
池田 料理に興味があったのですか。
元谷 子供の時から両親が共働きで、夜中まで帰ってこないで、自分で作って食べるしかなかったから。最初、このカレー作りに取り組み始めた時は、有名なホテルのカレーは「これです」みたいな味があるのに、うちはホテルごとに味がバラバラだったので、統一させようと思いました。
ただ、当社の社員が全部作ったら、その社員が辞めてしまったら味が変わってしまう。それで、外部で作って納品してもらうようにしました。これを作った時、東日本大震災が起こったんです。作ったカレーは全部、宮城県消防学校に寄付しました。それ以来、西日本集中豪雨が起きた時なども日本赤十字社を通じて現金1億円とカレー1万食を寄付

「アパ社長カレー」を1000万食に上方修正