

【サンプル】

「コロナ後の経営戦略」

～コロナ後も見すえて、戦略的に準備する～

【ホテル業バージョン】

講師: 株式会社ビジョン
代表取締役 津崎盛久

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

<レクチャー I >

「ホテル業界の現状」



2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

■ホテル業界の現状

- ・新型コロナウイルスの影響で国内外の旅行客も激減し、料飲・宴会需要も低迷
- ・テレワークにより、出張の減少に伴い、ビジネス需要も減少
- ・ホテルでは、お客様と従業員を守る安全措置として、新たな衛生基準やホスピタリティ規範の整備が必要
- ・ホテル業界が直面する現状と課題を分析し、構造的な変革を検討する必要がある

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

■ ホテル業界の新型コロナウイルスによる影響

1. 延べ宿泊者数

■ 延べ宿泊者数(全体:日本人・外国人合計)

2020年12月・・・2,786万人泊 📉前年同月比 **-40.9%**

2021年1月・・・1,682万人泊 📉前年同月比 **-61.0%**

● 日本人延べ宿泊者数

2020年12月・・・2,736万人泊 📉前年同月比 **-27.9%**

2021年1月・・・1,637万人泊 📉前年同月比 **-51.1%**

● 外国人延べ宿泊者数

2020年12月・・・50万人泊 📉前年同月比 **-94.5%**

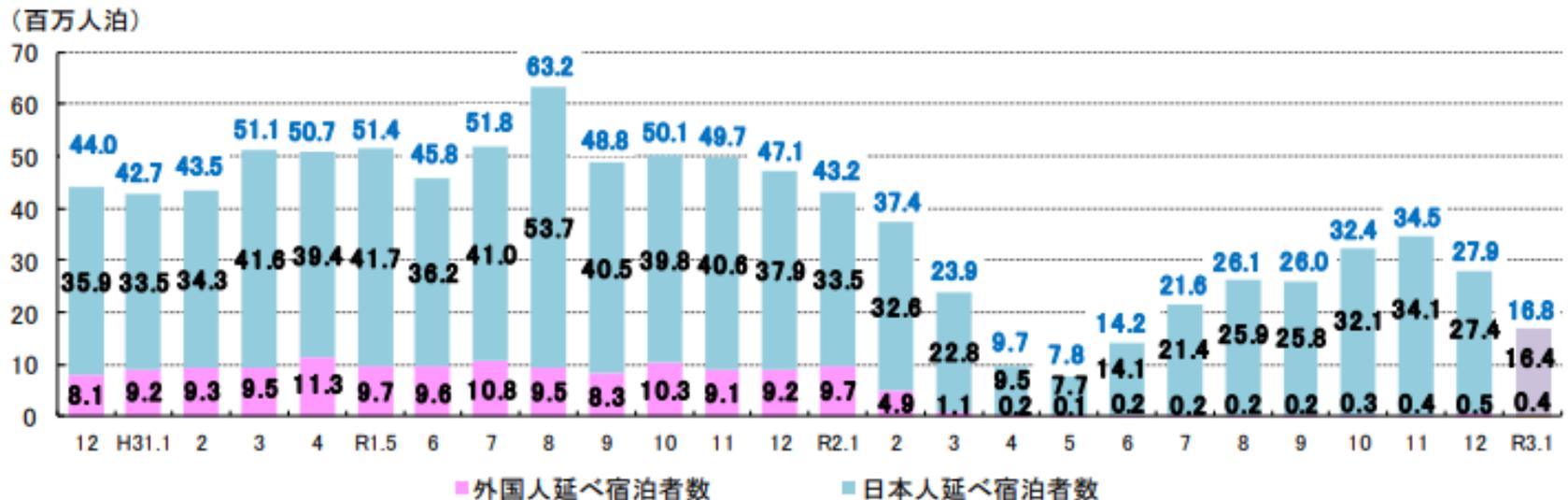
2021年1月・・・45万人泊 📉前年同月比 **-95.4%**

出典:観光庁

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

■ ホテル業界の新型コロナウイルスによる影響

－延べ宿泊者数の推移－



※上表の青字の数値は、日本人及び外国人の延べ宿泊者数を合計した全体の数値である。

出典: 観光庁【プレス資料】宿泊旅行統計(2年12月2次・3年1月1次)r4 (mlit.go.jp)

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

■ホテル業界の新型コロナウイルスによる影響

2. 客室稼働率

●客室稼働率

令和2年12月・・・全体で37.7%

令和3年1月・・・全体で23.7%

	全体	旅館	リゾート ホテル	ビジネス ホテル	シティ ホテル	簡易宿所
R2.12	37.7	28.2	35.8	46.7	38.4	15.0
(前年同月差)	-21.0	-6.8	-16.8	-24.9	-37.6	-15.4
R3.1(※)	23.7	12.7	15.0	33.7	20.7	11.2
(前年同月差)	-30.3	-20.9	-37.3	-32.0	-46.9	-12.1

※令和3年1月の数値は第1次速報値であり、令和3年3月31日公表予定の第2次速報値で変更となる可能性がある。

出典: 観光庁【プレス資料】宿泊旅行統計(2年12月2次・3年1月1次)r4 (mlit.go.jp)

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

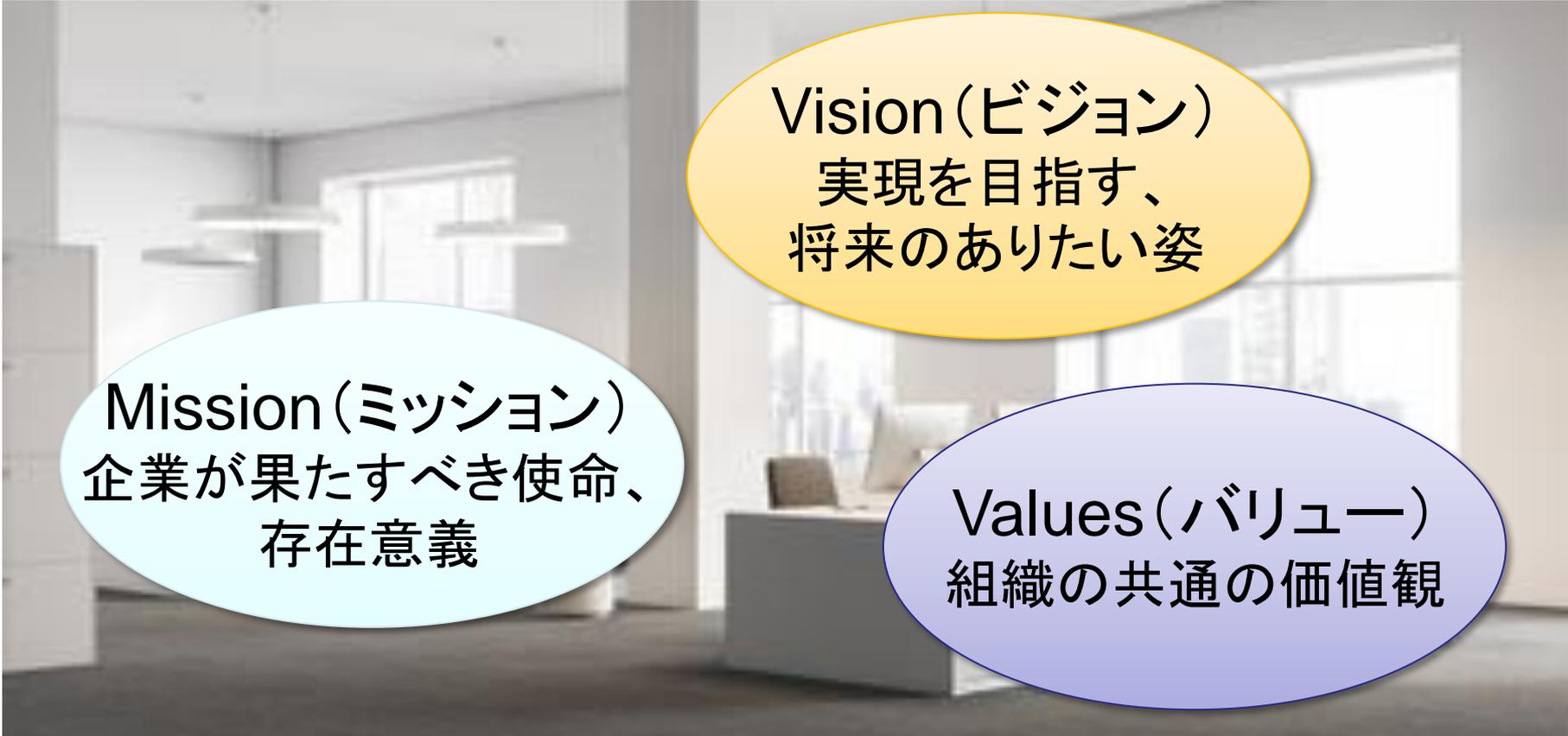
<レクチャーⅡ>

「経営戦略とは」



2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

■ビジョン・ミッション・バリュー



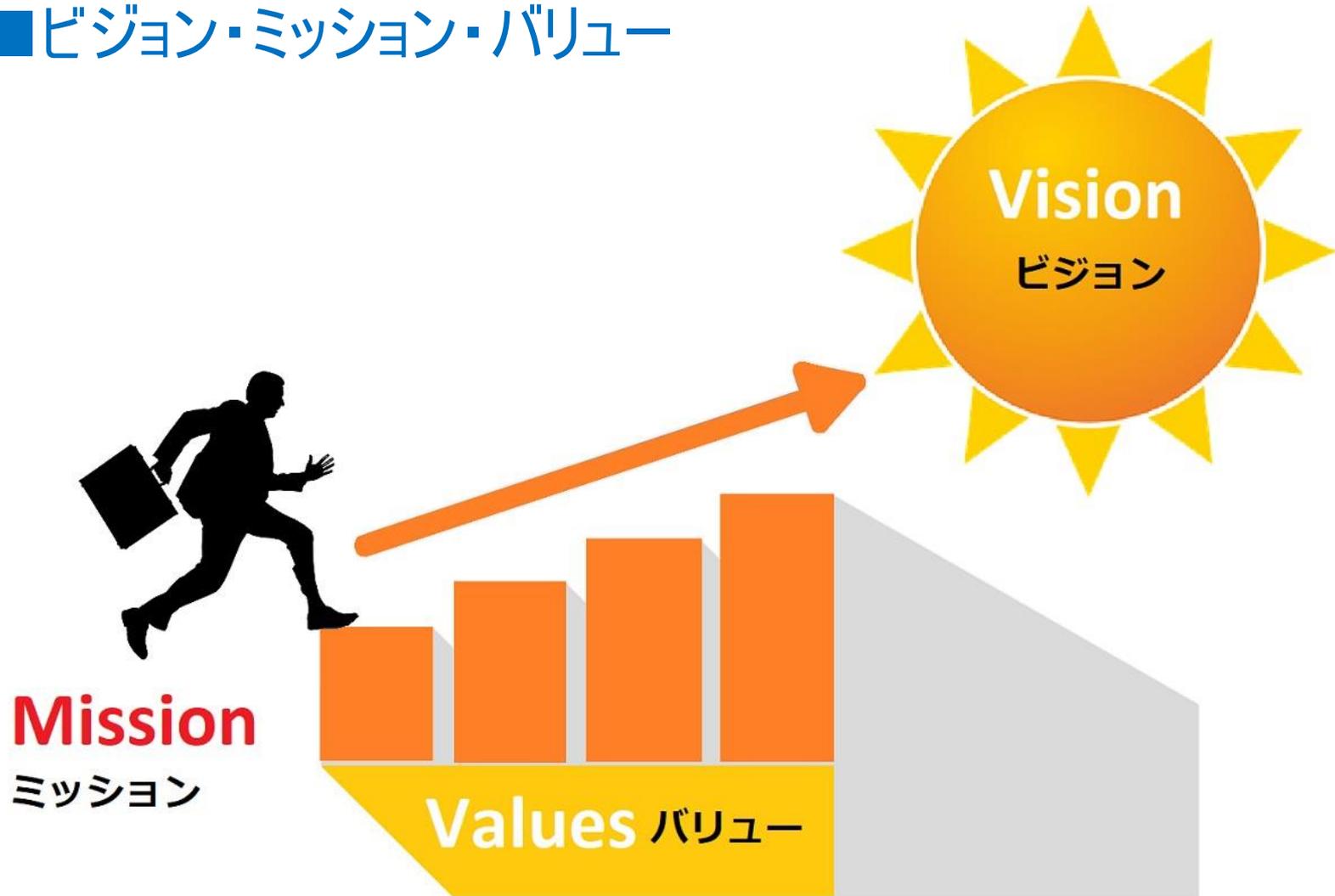
Vision (ビジョン)
実現を目指す、
将来のありたい姿

Mission (ミッション)
企業が果たすべき使命、
存在意義

Values (バリュー)
組織の共通の価値観

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

■ビジョン・ミッション・バリュー



2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

■ 経営戦略とは



- ・どこへ行こうとしているのか ⇒ ビジョン
- ・なぜ行くのか ⇒ ミッション(またはバリュー)
- ・どうやって行くのか ⇒ **経営戦略**(ストラテジー)

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

◆ <ケーススタディ I >

「経営戦略とは」

ユニクロ(ファーストリテイリング)の例



2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

会社の成り立ちと歴史 ユニクロ(ファーストリテイリング)の例

1949. 3	山口県宇部市でメンズショップ小郡商事を創業	
1963. 5	資本金600万円にて小郡商事を設立	
1984. 6	ユニクロ(UNIQUE CLOTHING WAREHOUSE)第1号店を 広島市に出店	
1985. 6	ユニクロ初のロードサイド店(ユニクロ山の田店、1991年閉店)を 山口県下関市に出店、その後のユニクロ店舗の原形となる	
	1988年、香港に現地法人を設立した際、会社登記の書類に略称の「UNI-CLO」を「UNI-QLO」と書き間違えられてしまったが、そのスペルを柳井が気に入り、そのまま商標が採用されることとなった。	
1991. 9	商号を小郡商事からファーストリテイリングに変更	
1994. 7	広島証券取引所に株式を上場	
	以下、ファーストリテイリングHP参照: https://www.fastretailing.com/jp/about/history/	

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

ビジョン・ミッション・バリュー

◆ユニクロのビジョン・ミッション・バリュー

Vision

服を変え、常識を変え、世界を変えていく

Mission

- 本当に良い服、今までにない新しい価値を持つ服を創造し、世界中のあらゆる人々に、良い服を着る喜び、幸せ、満足を提供します
- 独自の企業活動を通じて人々の暮らしの充実に貢献し、社会との調和ある発展を目指します

Values

- お客様の立場に立脚
- 革新と挑戦
- 個の尊重、会社と個人の成長
- 正しさへのこだわり

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

経営戦略

◆ユニクロの経営戦略

SPA化とは：

(SPA: **S**peciality store retailer of **P**rivate label **A**pparel / 自社ブランドを販売するアパレル専門店)
製品の企画、製造、販売までの全ての
プロセスを自社で完結させるビジネスモデル

- SPA化によるコスト低減
- マーケット拡大による規模の経済
- 「高品質、低価格、カジュアル、誰でも着れる」
というブランドイメージの差別化
- カスタマー・ソリューションに基づいた製品開発
- ブランドイメージに沿った製品開発

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

今後の展望とゴール

◆ユニクロの今後の展望

海外ユニクロ事業の躍進

- ✓ グレーターチャイナ(中国大陸・香港・台湾)と東アジアを中心とした海外進出の強化

国内事業は安定した収益性を継続

- ✓ 「個店経営」の実現をめざし、店舗オペレーションの合理化を徹底
- ✓ 店舗とEコマースの融合を進める新しい小売業をめざす

参考:[トップインタビュー FAST RETAILING](#)

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

今後の展望とゴール

◆ユニクロのGOAL

サステナブルな社会を実現するためのLifeWear

- ✓ LifeWear(究極の普段着)をつくり続けるために、「情報製造小売業」という新しい産業を築き上げたい
- ✓ めざすLifeWearは、無駄なものをそぎ落とし、自分らしい上質な生活を実現するための服

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

会社の一番の課題

◆ユニクロの課題

- 現経営者(柳井氏)の経営手腕に依存している
- 為替や政治の影響で海外事業の業績に影響が生じやすい
- 気候により売り上げが変動する
 - * 例えば、暖冬になった場合、大人気のヒートテックの売り上げは落ちる可能性がある
 - * 他のアパレルブランドとは異なり、カジュアルさや機能性を重視した経営戦略をとっているため、天候の影響を商品のファッション性などではカバーしにくい

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

◆ <ケーススタディⅡ>

「経営戦略とは」

「セブン-イレブン」の例



2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

会社の成り立ちと歴史

◆セブン-イレブンの成り立ちと歴史

● アメリカで誕生

- ・1927年、アメリカ・テキサス州のオーククリフという町の小さな氷小売販売店があった
- ・店主は、氷だけでなく卵や牛乳、パンなども扱ってほしいという顧客の声を親会社のサウスランド・アイス社（現 7-Eleven, Inc.）に提案し、同社はこの試みに同意した
- ・現代でいう『コンビニエンスストア（＝便利なお店）』がここに誕生

● 店名を7-Elevenへ

- ・1946年には、朝7時から夜11時まで、毎日営業するチェーンとして、営業時間にちなんで店名を「7-ELEVEN」と変更
- ・その後1971年には、多くの7-ELEVENが実質的に24時間営業となり、1974年には、日本に第1号の「セブン-イレブン」（東京都江東区豊洲）がオープン

参考：[セブン・イレブン・ジャパンHP](#)

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

ビジョン・ミッション・バリュー

◆セブン-イレブンのビジョン・ミッション・バリュー

Vision

いかなる時代にもお店と共に
あまねく地域社会の利便性を追求し続け
毎日の豊かな暮らしを実現する

Mission

- お客様に信頼される誠実な企業でありたい
- 取引先、株主、地域社会に信頼される誠実な企業でありたい
- 社員に信頼される誠実な企業でありたい

Values

- 安全で高品質な商品・サービスの提供
- 地域社会・国際社会との連携
- 多様性の尊重と働きがいの向上
- 持続可能な社会実現への貢献
- ステークホルダーとの対話

(抜粋)

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

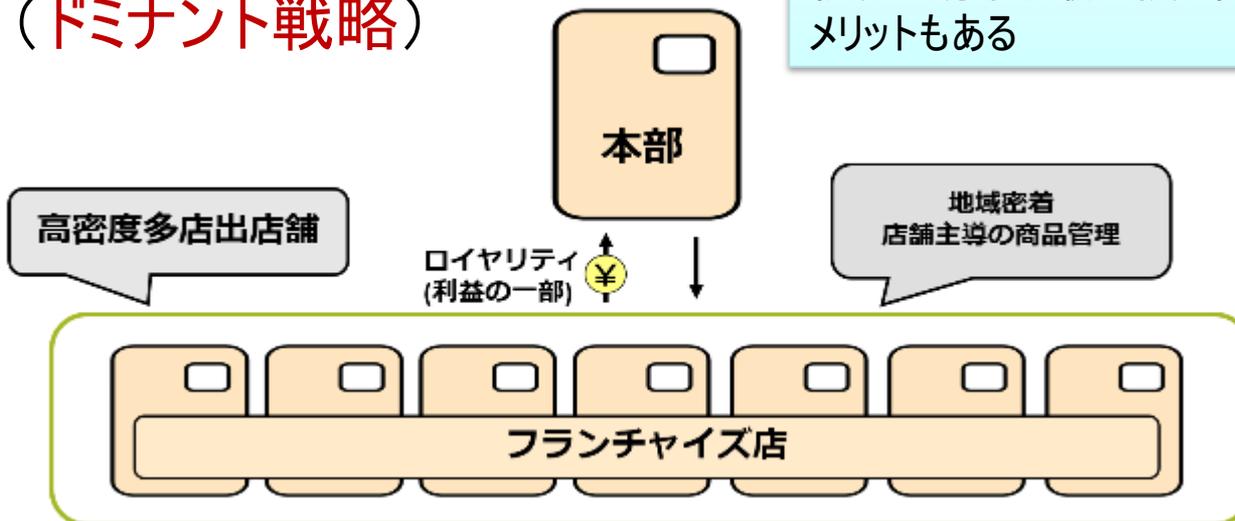
経営戦略

売上高、店舗数ともに圧倒的一位を誇る
セブイレブンのビジネスモデル

◆セブン-イレブンの経営戦略

セブンイレブンのビジネスモデル
(**ドミナント戦略**)

ドミナント戦略とは、**特定の地域に集中して出店**
することで地域内の競争に対して優位を保つ戦略
特定の地域に店舗が密集していることで
物流の効率が最大限に高まるという大きな
メリットもある



2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

今後の展望とゴール

◆セブン-イレブンの今後の展望とゴール

1. 変化への対応

多くの方から頼られる「近くて便利」なお店であり続けるために、ライフスタイルや価値観の変化をとらえながら、常に新しい便利さを発信し続けていく

2. 挑戦の歴史

常に時代を先読みし、世の中の変化を捉えて新しいことに挑戦し続けながら、お客さまの立場に立って商品・サービスを提供し続けていく

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

会社の一歩の課題

セブン-イレブンの課題

組織に生じたコミュニケーションにおける“パイプの根詰まり”

- ・かつては、加盟店の経営指導を行う「オペレーション・フィールド・カウンセラー（OFC）」が全国から本部に週1回集結して「FC会議」を実施、経営方針や商品情報を現場に直接伝えることが「強さの源泉」になっていた
- ・しかし、現在は店舗数の拡大とともにOFCが増えて全員が一同に集まるのが難しく、コミュニケーションの密度が薄くなった結果、現場、個店の課題が本部に上がりにくくなっている

参考：[社長交代会見で語られたセブン-イレブンの経営課題と戦略大転換](#)

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

<レクチャーⅢ>

「経営の三位一体」



2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

■ 事業コンセプト・事業計画

「ビジネスで成功するための綿密なストーリー（成功までのステップ）」

事業コンセプト	【事業の種類】	【内容】	【概要】
	①事業の理想	企業ビジョン	「企業の理想の姿」を言語化する
	②事業の構想	ビジネスモデル	「儲ける仕組み」を考える
	③事業の長期プラン	10年後のグランドデザイン	「中長期的な事業概要」をつくる
	④事業の中核	商品・サービス	「稼ぐ仕組み」を定義する

👉「事業コンセプト」を明確にした上で、「事業計画」に落とし込みます

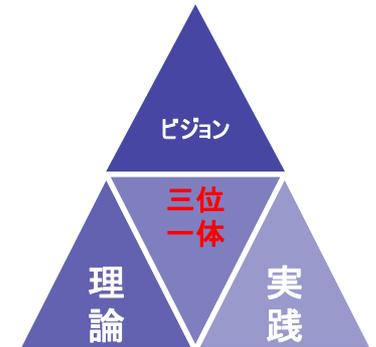
事業計画	モノ(定性分析)	■ 経営戦略	PEST分析 ドメイン設定 5フォース分析 差別化分析 コストリーダーシップ分析
		■ マーケティング	3C分析 SWOT分析 STP分析 4P分析
	カネ(定量分析)	■ アカウンティング	BS PL CS
		■ ファイナンス	WACC PV NPV
	ヒト(組織分析)	■ 人材マネジメント	個人分析 集団分析 組織分析

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

■ 経営の総合力

「三位一体(ビジョン・理論・実践)」が重要

何のために事業を担い(事業目的=ビジョン)
どのような計画に基づき(事業計画=経営理論)
実践で結果を出すかが問われる



「企業の三位一体」

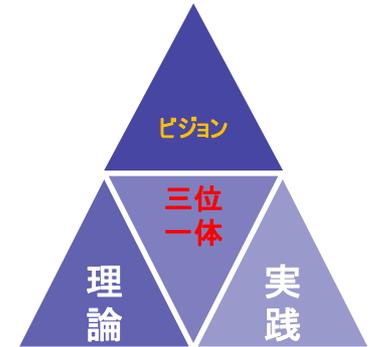
- | | | |
|----------|----------------|------------------|
| 【1】ビジョン： | VM(ビジョン・メイキング) | 「経営はビジョン(哲学)なり！」 |
| 【2】理論： | MBA(経営理論) | 「経営は理論(ロジック)なり！」 |
| 【3】実践： | 営業・売上・利益(経営実践) | 「経営は実践(実利)なり！」 |

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

①ビジョン力

「三位一体(ビジョン・理論・実践)」が重要

- ✓ 企業ビジョン(理想の姿)
- ✓ 事業目的
- ✓ 何のために事業を担うか



「企業の三位一体」

【1】ビジョン： VM(ビジョンメイキング) 「経営はビジョン(哲学)なり！」

モンブランホテル様 「自立した個が楽しく働くことで、人と社会を活性化させる」

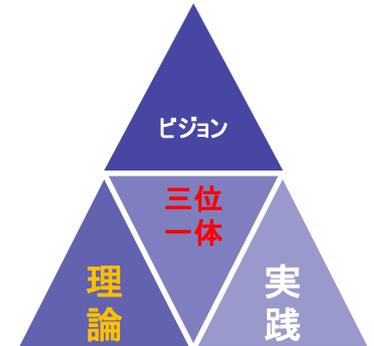
ビジョン社 「次世代メディアとなり、世界を幸福にする」

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

②経営理論力

「三位一体(ビジョン・理論・実践)」が重要

- ✓ 経営理論(経営の考え方)
- ✓ 事業計画
- ✓ どのような計画(仮説)に基づき事業を担うか



「企業の三位一体」

【2】理論: MBA(経営理論) 「経営は理論(ロジック)なり！」

■「MBA(経営理論)」とは Master of Business Administration(経営学修士)

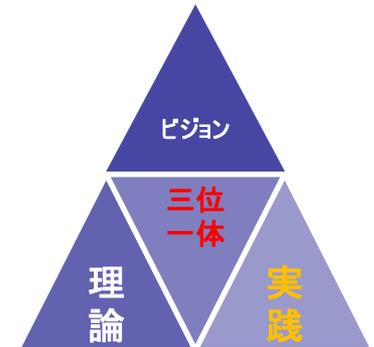
- ビジネス・経営を実践する上で不可欠な知識・スキルの総称
- ビジネスという正解のない活動で、最善策を求める思考方法
- 企業が経済的に成功し、お金持ちになるための考え方
例) 楽天、ユニクロ、アップルなど

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

③経営実践力

「三位一体(ビジョン・理論・実践)」が重要

- ✓ 実践力・実行力
- ✓ 結果を出す力



「企業の三位一体」

【3】実践： 営業・売上・利益(経営実践) 「経営は実践(実利)なり！」

- リーダーシップ チームワーク 改善のPDCA
- 問題解決力 提案営業力 資金調達力
- 交渉力 情報力 情熱力

2. レクチャー 「これからのホテル業界と経営戦略」

ここまでで

「これからのホテル業界と経営戦略」

の概要が理解できましたか

ご質問はありますか



3. ワークショップ

本日の目標： ワークショップを通して、

「ホテルの経営戦略」を考えましょう！

□ワークショップ

- ① 自社の経営課題を考えましょう！
- ② 自社の経営をどうすれば改善できるかを考えましょう！

付録： アパホテルの快進撃

■ アパホテルの快進撃

● 快進撃を続けるアパホテル

アパホテルが、ホテル業界での存在感を増しています。

2010年4月にスタートした中期5ヶ年計画「SUMMIT5」では、「一点突破・全面展開」をキーワードに、宿泊特化型ホテルだけではない総合ホテル産業としての更なる成長とブランド力アップを実現し、都心3区でホテル棟数No.1という高い目標を掲げて、挑戦を続けてきました。

結果として、東京23区内だけでもアパホテルの客室数は1万室を超え、全国では提携ホテルを含めると当初の目標であった4万室を大きく上回る5万1,896室を達成しました。

この急成長に伴い、2015年の売上高は900億円に達し、1,751億円の売上高でホテル業界トップに君臨する西武ホールディングスとの差を確実に狭めてきているのです。

続く2015年4月からは、「SUMMIT5」の勢いをさらに加速すべく、「SUMMIT5- JIS+2D36」と名付けた新たな中期5ヶ年計画を策定し、客室数10万室、2020年度のホテル部門の売上高1,200億円など更なる高い目標を掲げ、日本でダントツNo.1のホテルチェーンとなるべく快進撃を続けているのです。

付録： アパホテルの快進撃

■ アパホテルの快進撃

● なぜ、アパホテルは快進撃を続けられるのか？

驚異的な成長を遂げるアパホテルですが、その背景には何があるのでしょうか？

ひとつの大きな要因としては、外部環境の好調さが挙げられるでしょう。つまり、アパホテルだけが快進撃を続けているのではなく、ホテル業界全体が好景気の恩恵にあずかっているということなのです。

ここ数年ホテル業界は空前のブームに沸いています。

特に東京や大阪、京都といった大都市圏のビジネスホテルは稼働率が80%前後に達し、予約がなかなか取りづらい状況になっています。

この理由として、訪日外国人の急増が挙げられます。日本を訪れる外国人の数は、2012年には836万人程度でしたが、2013年に1,000万人を超えると、2016年は10月までの統計ですでに2,000万人を超えるなど、わずか4年で3倍近い増加を記録しているのです。

付録： アパホテルの快進撃

■ アパホテルの快進撃

更に政府は、東京オリンピックが開催される2020年までに訪日外国人の数を4,000万人まで増やす計画を立てており、今後も益々日本を訪れる外国人の数が増えることが見込まれています。

訪日外国人が増えれば、宿泊施設が当然必要ということで、今やホテルの建設ラッシュが大都市を中心に展開されているのです。

つまり、このような好調なホテル需要の高まりを受けて、アパホテルも積極的な拡大路線に邁進しているということなのです。

● 好調なホテル業界の中でアパホテルの突出した成長はどこから来るのか？

お伝えしたように全般的に拡大基調にあるホテル業界ですが、その中でもアパホテルは突出して成長し続けているといっても過言ではないでしょう。

それでは、なぜアパホテルは抜きんでた成長を実現できているのでしょうか？ ここでは、その成長の背景にある戦略を浮き彫りにしてみましょう。

付録： アパホテルの快進撃

■ アパホテルの快進撃

1. 「一点突破」の集中戦略

まず、アパホテルの強さの根幹となる戦略として、集中戦略が挙げられるでしょう。

2010年4月にスタートした「SUMMIT5」のスローガンである「一点突破」が示すようにアパホテルはニーズの高い地区に絞って集中出店を続けています。

これは「ドミナント戦略」とも呼ばれ、特定地域に集中出店することによって地域内でのシェアを高め、結果としてブランド力が向上することによって、特定の地域で圧倒的な地位を確立することができます。

このドミナント戦略は、セブンイレブンがコンビニ業界で圧倒的な地位を確立するために採用した戦略としても有名で、アパホテルも同じように特定の地域で圧倒的No.1になるために、ドミナント戦略を駆使しているといえるのです。

付録： アパホテルの快進撃

■アパホテルの快進撃

2. 時代の流れと逆行する「逆張り戦略」

また、「逆張りの戦略」も見逃せません。

これはアパグループ代表の元谷外志雄氏のビジネス的な才覚によるところが大きいと言わざるを得ませんが、これまでアパグループは経済の大きな波に翻弄されることなく、逆にその波を利用して拡大を続けてきました。

たとえば、2008年に起こったリーマンショックの影響で、地価が下落し上場不動産会社の倒産が相次ぎましたが、アパホテルはリーマンショック前に他社がミニバブルの波に乗って不動産投資を加速させていくのと逆行するように所有不動産を売却して銀行借入を返済し、難を逃れました。

そして、リーマンショック後に他社が地価の下落した不動産を売り急ぐ中、今度は逆に買いに走り、不動産を底値で購入することに成功します。

このような元谷氏の逆張りの戦略が、アパホテル急成長の礎を築いていったのです。

付録： アパホテルの快進撃

■ アパホテルの快進撃

3. アパホテルの「勝利の方程式」

そして、アパホテルがここまで急速に勢力を拡大してきた背景には、独自の「勝利の方程式」もあります。

アパホテルは、駅に近いロケーションに続々と新たなホテルをオープンさせていますが、実際に足を運んでみると地形のあまりよくない物件を選んでいることがわかります。そのような物件は買い手があまりつかずに近隣の相場よりも割安なことが多く、その土地の上に高層ホテルを建築することにより、建築コストを大幅に引き下げることができるのです。

また、一般的にホテルを建設する際には銀行融資を欠かすことはできません。つまり、ホテルが建設できるかどうかは、銀行の判断次第ということなのです。

一方アパホテルは、税引き後の利益とホテルの減価償却で生み出された潤沢なキャッシュで建設費用を賄っており、最近では銀行融資に頼ることなく、次々に新たなホテル建設ができるという他のホテルチェーンにはない「勝利の方程式」がその成長を加速させているのです。

付録： アパホテルの快進撃

■アパホテルの快進撃

★アパホテル、高収益を叩き出すカラクリとは？

また、アパホテルは2015年度の実績で売上高900億円に対して経常利益は272億円にも達しています。つまり、経常利益率で30%とホテル業界の中では突出した収益力を誇っているのです。

この高収益体質の背景には売り上げを極大化する戦略と費用を極限まで削減する数々の方法があります。

1. アパホテルの飽くなき売り上げ追求策とは？

たとえば、売り上げを極大化する戦略としては、アパホテルは航空業界で生み出された「レベニューマネジメント」を取り入れています。レベニューマネジメントとは、需要の強弱に応じて柔軟に価格を変更し、売り上げの最大化を図る戦略です。

たとえば、ゴールデンウィークやお盆、お正月など需要が高まる時期には室料を1室3万円など高い価格を設定してより高い売り上げを目指します。一方、それ以外の需要が低くなる閑散期には8,000円など同じ部屋でも室料を低く設定することによって極力空室にならないように稼働率を高めて、売り上げを高めていきます。

付録： アパホテルの快進撃

■ アパホテルの快進撃

このような価格の上げ下げは、すべて各ホテルの支配人に任されており、支配人は様々なデータを分析して、売り上げの極大化に努めることになるのです。

さらに売り上げアップに関していえば、アパホテルでは客室の稼働率を高めるためにデイクースを取り入れています。たとえば、ホテルの客室を当日の15時から翌日の11時までなどといった宿泊だけでなく、当日の11時から17時などといった日帰りプランも提供しているのです。このデイクースにより、通常は利用されないスキマ時間も埋めることになり、客室稼働率は100%を超えることもあるのです。

アパホテルは、他にもアパカード会員による囲い込みによって売り上げアップを図っています。

アパホテルの利用者は、アパカードの会員になれば、様々な特典のメリットを受けられます。たとえば、アパカード会員は、公式サイトから予約すれば、一般会員でも10%という高い還元率を得られ、5,000ポイントになると5,000円のキャッシュバックを受けることができます。つまり、宿泊費が1泊1万円だとすれば、5回泊まっただけで5,000円のキャッシュバックを受けることができるのです。通常クレジットカードなどでもポイントは貯まりますが、1%～2%の還元率なので、いかにアパカード会員の還元率が高いかがわかるでしょう。

付録： アパホテルの快進撃

■ アパホテルの快進撃

このような魅力的な会員特典に引き付けられ、2016年11月30日現在でアパカード会員は1,200万人を超えており、日本国民の10人に1人はアパカード会員という計算が成り立ちます。これら多くの会員がリピーターとなって、アパホテルは業界の中でも屈指の高い客室稼働率を誇るのです。

2. アパホテルの徹底したコスト削減法

続いては、アパホテルの費用を極限まで削減する方法を見ていきましょう。アパホテルのシングルルームは一般的なホテルが14平米に対して11平米と若干小さく統一されています。これは1ホテルあたりより多くの部屋数を確保して売り上げアップにつながるばかりでなく、各部屋の光熱費を削減する狙いもあるのです。

加えて2015年からは、試験的に顧客がいたとしても数時間で空調を強制的に止める「アイドリングストップ」を実施して更なるコスト削減に努めています。また、アパホテルのひとつの売りになっている大浴場は顧客満足度を高める効果がありますが、宿泊客が客室の浴槽を使わないことにもつながり、結果として水道代の削減に一役かかっているのです。

付録： アパホテルの快進撃

■アパホテルの快進撃

他にも、予約に関しては、高い手数料を支払わなければならない旅行代理店は利用せず、コストのあまりかからないインターネット経由の予約に特化するなど、アパホテルは売り上げアップを図る策と同時に徹底的なコスト削減を図ることによって、ホテル業界の中で突出した利益率を実現することが可能になっているといえるでしょう。

★アパホテルに死角はないのか？

さて、これまでは順調に拡大路線を突き進むアパホテルの背景をお伝えしてきましたが、果たして死角はないのでしょうか？

まず、心配なのは資金面です。

2016年1月4日付の日経新聞で代表の元谷氏は取材に対して「(総資産は)2,000億円から2,500億円程度ある。借入は1,000億円程度だ」と答えています。一方、2015年度のアパグループの売り上げは900億円なので、年間売り上げを上回る借入残高があることがわかります。

付録： アパホテルの快進撃

■アパホテルの快進撃

現状のように業績が堅調な場合は問題にならないでしょうが、2020年の訪日外国人4,000万人という数字を基に客室数を拡大し続ければ、東京オリンピック後の反動減で、客室の稼働率が一気に下がり、経営が急速に傾くことも十分に考えられます。

事実、過去にウィークリーマンションの草分け的な存在で最大手だった「ウィークリーマンションツカサ」は、ブームに乗って拡大路線をひた走るも、バブル経済の崩壊で景気が冷え込むと業績が急速に悪化。過大な借り入れがたたって、最終的には倒産の憂き目に遭いました。

今は好調な需要を背景に拡大路線をばく進するアパホテルもウィークリーマンションツカサと同じ轍を踏まない保証はありません。

ただ、アパホテルの元谷代表は2020年以降に繰り広げられるビジネスホテルの激しい生き残り競争もすでに見越していると豪語します。

その際には、利益率の低いホテルの撤退が相次ぐと見て、逆に買収などによって勢力を更に拡大するチャンスと虎視眈々と狙っているのです。

付録： アパホテルの快進撃

■ アパホテルの快進撃

また、人材面も死角となりえるでしょう。

アパホテルは急拡大を続けていますが、問題となるのは各ホテルの支配人です。

特にアパホテルでは、お伝えしたように状況に応じて臨機応変に支配人が部屋の価格を決定するなど、大きな裁量を与えられています。

この各ホテルの支配人の能力が、アパホテル全体の売り上げ極大化の鍵を握っているのです。ただ、このような優れたスキルを持つ人財を育成するのは一朝一夕にはいかず、適切な人財が不足しているのが現状なのではないでしょうか。

今後更なる拡大を図るうえで、人財不足は成長の足かせとなりかねないことを考えれば社内で育てることはもちろんですが、即戦力を同業からヘッドハンティングするなど、あらゆる手段を使って確保する必要があるでしょう。

付録： アパホテルの快進撃

■ アパホテルの快進撃

光が強ければ、影もまた濃くなります。

現状、アパホテルは順調に成長しているように外からは見えますが、急成長の歪みが必ずや内部の至る所で噴出しているはずで

これらの次々と浮かび上がってくる課題や問題をうまくコントロールしながら、ホテル業界の頂点に無事上りつめることができるのか？

ワンマン経営の企業だけに、代表の手腕にすべてが託されているといっても過言ではないでしょう。

出典：『ビジネスマン必読！1日3分で身につけるMBA講座』
<http://www.mbasolution.com/magtop.htm>