

# アパホテルの快進撃は必然の理 柔軟性・胆力・信念・転換力の研鑽を

アパホテルが快進撃を続けている。コロナ禍が直撃した2020年11月期こそ売上高904億円（前期比34.1%減）、営業利益20億4400万円（同94.3%減）、経常利益10億900万円（同97%減）と低迷したが、黒字は死守した。5類移行によりビジネス客・旅行者・インバウンド客が急増した2023年11月期連結決算は、売上高1912億円（前期比38.3%増）、営業利益567億円（同58.2%増）、経常利益553億円（同56.5%増）で2ケタの増収増益となった。

業績好調の理由を単純化することは難しいが、まず1つ目として「他業種のよいところを持ち込み、新たなアイデアを追加する柔軟性」が挙げられる。

航空業界では当たり前のダイナミック・プライシングを持ち込み、TVCMを大量に流すことで直接自社サイトへの誘導を図った。自社サイトのパワーを高めることが予約ポータルサイトとの交渉を優位に進めることにもつながっており、効率的に稼働率を向上させつつ、平均単価を上げることで、同業他社を圧倒するような高い収益性を実現している。

次に「歴史の教訓を生かし、時代を先読みして大胆に攻め込む胆力」が挙げられる。コロナ禍初期の2020年、多くの人々が「このコロナ禍はいつまで続くのか」と戦々恐々とし、将来への投資を自粛する中、アパホテルは逆張りの発想で、コロナ禍で窮地に陥った多くのホテル事業者を底値で買収していった。これまで培ってきた強靱な財務力があったからにせよ、目の前に起こっている100年に1度

ともいえる危機に怯むことなく果敢に攻め続けたことは賞賛に値する。また、数年後を見据えて大胆な投資を行えたのは、100年前に流行ったスペイン風邪が数年で収束したという事実から何らかの教訓を得たからであろうし、常に胆力を磨き続けてきたからこそなし得た成果といえる。

最後に「赤字事業をも黒字化に持っていかうとする信念と転換力」が挙げられる。アパホテルは2005年、「幕張プリンスホテル」を西武鉄道から132億円で買収し、「アパホテル&リゾート〈東京ベイ幕張〉」としたが、当初は宿泊、レストランなど全ての部門の収支が赤字だった。そこにアパグループのノウハウを持ち込み黒字化に取り組んだが、唯一、夏の2カ月しか稼働しない「屋外プール事業」は赤字から脱却できなかった。並みの経営者なら仕方ないと諦めるところ、信念をもって転換力を発揮し「ネーミングライツ(命名権)」を募ることで不可能といわれていたこの事業も黒字化を達成した。

この教訓からは様々なことを学び取ることができる。打ち手となる戦略自体は世の中にあつたものばかりで、自社のビジネスにどう適合していくのかが問われているといえる。危機を前にいろいろと言いつきを並べ立てて何も動こうとしない人間にだけはならないよう、いかなる状況に置かれたとしても、果敢に打って出ることができるよう胆力を常に研鑽していくことも、不透明感が増す現代においてはますます重要になってくるだろう。④