

国際先端医療施設構想も 目標は来年2万室達成へ

アパグループ代表 元谷外志雄氏

——現在のホテルと客室数はどのくらいですか。

元谷 すでに設計中のものまでを入れると1万9000室を超えました。オープンしているのは1万7222室です。

——これまでに資産の売却などはされたのですか。

元谷 たとえば、87年10月、まさに日本がバブルの絶頂期のときにブラックマンデーが起こったじゃないですか。まだまだ買い進んでいるときにうちは持っている遊休不動産や賃貸不動産を売り、儲けたんです。あまりにも、利益が出るんで、利益を圧縮するために航空機のレバジストリースを行いました。ジャンボジェットやエアバスを買ったのはそのタイミングだったんです。12年償却ですから、はじめの6年間はものすごい赤字が出ました。その赤字とバブルの利益を損益通算して節税したのです。残りの6年間は利益が出ますので、利益をもう1回圧縮するために、ホテルをつくりました。ホテルは、ベッドや冷蔵庫は一括初年度償却できます。開業準備費用と初年度一括償却が大きいホテルを大々的につくる原資として、特別利益を充

てました。バブル期でうまく利益をつくったことが、その後のホテルの展開に役立ったのです。

——経営の最大のポイントは、売却ですね。周りが同じ方向に行っている、「止めた、これは何かおかしい」と気付けるかが大切ですね。

元谷 昔から好奇心が旺盛で、現在まで69カ国を訪れています。その中に、アメリカに同業の友人であるユダヤ人がいて、一緒にアメリカで不動産投資をしようということになり、検討するスキームの中にならぬ。その当時はノンリコースローン（非逆求型融資）という考え方は日本にはなかったんです。1割ずつ頭金を出せば、80%はノンリコースローンが付く。保証人もいらぬし、プロジェクトの信用で資金が出ます。ノンリコースに関わる金利負担などを引けば、20%を最初に投資した人に全ての利益が配分されるので、頭金投資利回りは通常全額投資するよりはるかに高い利回りになります。不動産の価値は、そこからいくら収益があるかで決まります。これが収益還元法の本当の考え方です。日本社会では、土地がいくらで売れたのか、

過去の取引例のみを参考に、バブルの頃は値上がりしていました。私はそうじゃないと思ったんです。世界の基準は、その不動産がどれだけ収益があるかによってバリュエーションが決まります。そう考えて、日本の不動産を当てはめてみたら、既に3倍にも4倍にもなっていて大変なことになっていました。これはそのうち、世界基準に収斂され、大幅に下落するところがあるんじゃないかと頭の中にイメージしたんです。そうはいっても日本には「日が経てば値が上がる」という土地神話がある」と考える時、ブラックマンデーという株価の大暴落が起こりました。土地と株が連動して上がっていったから、きつとこれは大変なことになると思って持っている資産を売り始めたんです。日本はブラックマンデーを克服して株も土地もまた上がったんですが、私はおかしいと思って、87年から90年にかけてずっと売って続けたんです。社員から、「もう少し持てばもっと高く売れるのに、早く売りすぎじゃないか」と言われましたけれど、そのうちにバブルが崩壊したんです。非常に運が良かったというよりも、アメリカの友人と事業をやろうとした



元谷 外志雄氏

石川県出身。地元の小松高校を卒業、慶應義塾大学(通信課程)に入学と共に小松信金に入社。27歳で独立し、信金開発(アパの前身)を設立。50階建ホテルを始め、1万9千室(設計中を含む)のホテルを所有・運営他、46階建ホテル&マンション事業等。月刊誌アップルタウンに17年間エッセイを執筆、著書多数。2008年4月、「報道されない近現代史」上梓。それに伴い、歴史研究支援のための懸賞論文制度を創設し、昨年、前航空幕僚長(田母神俊雄氏)が最優秀賞を受賞し話題となった。

元谷 彼はぶれずに最後まで主張したし、私もメディアからの表彰式をやめろとか、出版をやめろとか、いろいろ言われましたが、ぶれずに当初の計画通りにやりました。その結果彼は英雄となりました。

知恵が先見性を生み、決断させたわけです。それ以降も事業として成り立つ投資しませんが、上がったたり下がったりで含み利益や含み赤字ができませんが、事業そのものは収支が成り立つようにやっていますから非常に健全です。高いときには収益利回りは縮小して新しい投資はできない。下がっているときにはどんどんできる。2〜3年前にファンド・パブルで上がったときに、私から言えばおかしのですが、私がお客様、事業主なのに、確認申請が合格して

受理されたものを発注してつくった建物に耐震強度不足があると指摘されました。確認申請をおろした人が一番悪いし、設計した人も悪いが、うちは事業主なのに、メディアは「有名企業、アパが耐震強度不足のホテルをつくった。けしからん話だ」と報道しました。これをきっかけに私はまた必要性の薄い資産を売却しました。このタイミングがファンドパブルの最中でまた大変な利益を掴むことができました。

社会になることは間違いないですね。元谷 中国の1割の人が豊かになったら日本人と同じ人口です。個人ビザがおりのようになって、3〜4年すると、金持ちがほとんど日本に押し寄せてくる。そのうち、中国は医療事情は悪いので、人間ドックに入りたいたか、自分の健康にお金をかけるようなことが出てきます。

子供たちを助ける。これは国際貢献になりますよ、と…。元谷 健康の大事さは中国の金持ちも考えます。病気になるって治療する前に絶えずチェックをする人間ドック機能と先端医療の治療もできる施設をつくらうと考えました。