

家業を革新する ～「どこにもないホテル」への歩み～



講師 木下 彩氏 (きのした あや)

庭のホテル 東京 代表取締役 総支配人

日時：9月30日（水）18：00～19：30

講演会出席者数：105名 内訳 教職員15名、高校教員0名、学生・院生16名、年間会員23社41名、一般33名

講師略歴

1960年 東京都生まれ。
1982年 上智大学外国語学部英語学科を卒業後、ホテルニューオータニに入社しフロント業務に携わる。1986年同社を退社。
1994年 株式会社 東京グリーンホテル（現 株式会社 UHM）に取締役として入社、翌年には代表取締役就任。

2009年5月に庭のホテル 東京を新築オープン。2011年4月より同ホテル総支配人を兼務。
著書に「『庭のホテル 東京』の奇跡 世界が認めた二つ星のおもてなし」（日経BP社）がある。

報告要旨

1. 旅館から東京グリーンホテルへ

株式会社UHMは、1935年に千代田区三崎町に旅館「森田館」を開業し80周年を迎えた。創業者は祖父母であり、既存の旅館を買い取って事業を始めた。3年後の1938年、淡路町にあった旅館「佐々喜」を買い取り、戦前・戦後と2つの旅館を営んできた。2館ともいわゆる昔ながらの旅館であった。温泉旅館とは異なり、現在のビジネスホテルに近い「駅前旅館」という位置づけであり、出張者や出版社の方が原稿を執筆するために多く利用されていたようである。

1970年前後、両親が経営の中心となり、東京で旅館業を継続していくのは厳しいとの認識を持つようになった。日本人のライフスタイルが西洋化し、人件費も上昇して仲居さんの確保も簡単ではなくなってきた。そこで、祖父母は大反対したものの、父はビジネスホテルへの転換を進めることを決断し、1969年に旅館「佐々喜」を閉館して改築し、1970年に「東京グリーンホテル淡路町」を開業した。翌1971年には旅館「森田館」を閉館し、1973年に「東京グリーンホテル水道橋」を開業した。当時、ビジネスホテルという業態はまだ少数であり、先駆的な存在であった。

父が目指していたのは、最小限のスペースの中に必要なものをすべてコンパクトに揃え、東京に来るビジネスマンに快適かつ安価に宿泊していただける施設を作ることであった。最も小さい部屋は9平米であり、旅館業法上の最小の面積だが、その中にユニットバス、ベッド、デスク、テレビ、電話を備えていた。

最近では、いわゆる宿泊特化型といわれる、朝食はロビーでパンとコーヒーといったホテルも増えているが、父はそこまで割り切ったことは考えておらず、レストランや会議室もあるホテルであった。その父は、「東京グリーンホテル水道橋」の開業の翌年、1974年に他界し、その後は母が経営を引き継いできた。1983年には「東京グリーンホテル後樂園」を開業し、3つのホテルを経営する東京グリーンホテルチェーンとなった。

私が当社に入社したのは21年前の1994年だが、母の病気が契機であった。その後まもなく母が他界して誰かが経営を引き継がなければならないということになったが、2人の兄は役員に名前を連ねてはいたものの、それぞれ社会的な立場のある仕事をしていたので、会社を継ぐ状況ではなく、兄たちからも後押しされ、経営者になることになった。私自身は、大学卒業後、ホテルニューオータニに勤務したが、跡を継ぐ、修行に行くといった意識ではなかった。当時は均等法施行前であり、大卒女子にとっては就職が難しく、結果的にニューオータニに就職したというだけであった。後に

なってみると、当時の勤務経験が活きてくることもあるが、当時は全く考えてもいなかった。

こうして、会社勤務の経験はあっても、部下を持ったことすらないのにもかかわらず、いきなり従業員が100名以上いる企業のトップになることになった。

2. 東京グリーンホテルから「庭のホテル 東京」へ

経営者となった当初は、バブル崩壊後ではあったが、高価格帯のホテルからお客様が移ってきたこともあり、ビジネスホテル業界はすぐに大きな打撃を受けたわけではない。当社においても、グリーンホテルとしての歴史もあり、リピーターのお客様もいらっしゃったことから、徐々に業績は悪化していったものの、赤字にはならない程度であった。

しかし、バブル崩壊後数年が経過すると、その余波がビジネスホテル業界にも押し寄せてきた。つまり、安いホテルを探すのではなく、出張自体が減少してきた。さらに、大手のビジネスホテルチェーンが次々と進出してきた。現在もその傾向は続いており、ここ1年でも水道橋近辺で3つのビジネスホテルがオープンし、何百室と増えている。一方で、弊社では建物も何十年と経過しており、老朽化が進行している部分や、9平米という狭さなどマイナス面が目につくようになってきた。さらにインターネットの普及が進み、利用者はインターネットで事前に検索し、比較しながら選ぶようになった。それと同時に、ホテル側はいつでも価格を変えられるようになった。それまでは、定価があって、会員だから〇%OFF、この時期だから特別キャンペーンで〇%OFFといったやり方であったが、現在のホテル業界の価格は時価のようになり、価格競争が激しくなってきた。

その結果として、私たちのようなスケールメリットのない独立系のビジネスホテルは安売り合戦に巻き込まれざるを得ず、いずれはじり貧になるであろうと強く感じるようになってきた。そこで何か違ったことを思い切って始めなければならないと考え、2007年3月に「東京グリーンホテル水道橋」を閉館し、2年間かけて建て替え工事を行った。淡路町のホテルは「東京グリーンホテル御茶ノ水」と名前を変えていたが、「庭のホテル」の計画中に土地・建物を買いたいという会社が現れたことから売却することにし、2009年3月に閉館した。

そして2009年5月に「庭のホテル 東京」をオープンし、現在は「東京グリーンホテル後樂園」と2館を経営している。

3. 「庭のホテル 東京」のコンセプトとこれまで

「庭のホテル 東京」をオープンするにあたっては計画に多くの時間を費やした。最初は、私にとっていいホテルとはどんなホテルかを考えることからスタートした。その過程で浮かびあがったのは以下の点である。①私にとってホテルは、「ゆっくりできる、くつろげる場所」である。②今後、日本のマーケットを考えた時に残念ながら拡大することは見込めないため、海外からのお客様は念頭に置くべきである。③日本旅館からスタートしたこともあり、その伝統を感じてもらえるようなホテルにしたい。④「従業員の人の好き・仲の良さ」はお客様にも伝わるものだと思います、その良さも活かしたい。⑤水道橋は残念ながら素敵な場所とは言われないが、便利だけでなく、近隣に歴史的・文化的なスポットがたくさんある場所であり、それを皆さんに知ってもらいたい。⑥価格で選ばれるホテルではなく、別の価値で選ばれるホテルを作りたい。激化する競争の中で、安売りに走って消えていくことは避けねばならない。

最終的には、「自分自身が利用したいと心から思うホテル」という結論に達した。コンセプトとしているキーワードのいくつかを以下にあげてみよう。

- ・美しいモダンな和

旅館をルーツにもち、私自身も和の文化やデザインが好きでもあることから「和」をコンセプト

にすることにした。ただし、「古い和」は必ずしも快適なものとは限らないので、今の時代を生きる人間にとって美しい、心地よいと感じられる「和」を取り入れたつもりである。

- ・上質な日常

ホテルは非日常空間を提供するといわれるが、私にとっては過剰なラグジュアリーや素敵さは落ち着かない。それは私が望んでいる「くつろげるホテル」ではない。あえて、日常の延長線上にありながらいいものだけを取り揃えた「上質な日常」をホテルで実現したいと考えた。

- ・江戸の粋

京都風の「雅な和」と江戸風の「粋な和」と単純に分けて考えた場合、私としてはすっきり・さっぱりした江戸の「粋な和」が好みであり、デザインでもサービスでもそれを目指している。

- ・普段づかいのホテル

1年に1回、一生に1回ではなく、ちょっといい気分を味わいたい、ちょっとおいしいものを食べたい、というときに、ある程度気軽に使ってもらいたいと考えている。それは、価格帯だけでなく、雰囲気も含めてである。ホテルの室料は繁忙期でなければ1万円台から設定している。実際に、宿泊者は東京住まいの方も多く、リラックスするために、自分にご褒美、ご夫妻で結婚記念日といったような理由で、遠くまでは行けないが近くでゆっくり過ごそうと考え利用していただいている方も多いようである。

- ・もう一つの我が家

海外の方も含めて「Home away from Home」のようなことを口コミに書いてくださる方がよくいるが、それは目指していることの1つである。

- ・都会のオアシス

これもお客様がおっしゃってくれていることだが、水道橋という小規模なオフィスビルが多い街の中で、ホテルに庭があるというだけでなく、ホテルの存在自体が都会の真ん中のオアシスのような場所でありたい。

開業以来、様々なイベントをホテル主催で行っている。「三崎町サロン」（日本文化を楽しく学び体験するサロン）、「江戸まち歩き」（江戸から続く、文化の香り漂う名所が数多く残る庭のホテル周辺を巡る散策ツアー）、「庭のホテル 園芸倶楽部」（植物についての様々な造詣を深め、より身近に親しむイベント）などがあるが、これらはすべて企画会社を通さず、社員の発案によってはじまり、人脈を通じて講師を依頼しているケースがほとんどである。

80年間同じ場所で宿泊業を営んでおり、地域とのつながりも非常に強い。神保町の古本まつりとのコラボイベントや、氏神様である三崎神社のお祭りの際にはロビーに御神輿を飾るなど行っている。甘酒で有名な神田の天野屋と塩糰作り、味噌作りの講座なども開いている。400年以上続く地元の酒屋・豊島屋とコラボし、お酒を楽しみ、お話を聞かせていただき、お料理も楽しんでいただく会を開くなど、地域密着型のホテルであることも特徴の1つと考えている。

稼働率についてであるが、リーマンショックの翌年にオープンしたこともあり、オープン当初は稼働率が50%にも満たない程度であり、ようやく70～80%が見えてきた時には東日本大震災が起こって、また一からやり直しのような感じであった。このように最初の3年間は非常に厳しい状況であったが、決して悲観していたわけではなかった。「とてもいいホテルができた」と心の底から思っていたので、「まだ知られていないし、震災後はこんなときだからしかたない。しかし、世の中の状況が変わり、多くの人が庭のホテルを知るようになったら絶対にうまくいくに違いない」と根拠のない自信を持っていた。だからこそ、稼働率が上がらない時期にも極力安売りをせずやってきた。その甲斐もあってか、2年半ほど前からは稼働率90%を超えるような状況が続いている。

庭のホテルの外国人宿泊者の約7割が観光目的であることから、大震災後には大きく減少したが、最近では外国人宿泊者比率が50%を超えている。その比率が70%を超える時期があるが、それは去年、今年とも4月であり、「さくら需要」である。またJNTO（日本政府観光局）の訪日來客数のランキングではアジア系が圧倒的に多いのに対し、庭のホテルにおける宿泊者は欧米系が多い。来日者数と宿泊延べ人数の比較であり、正確な比較ではないが、それを勘案しても当ホテルでは欧米系の比率が高い。ただ、当ホテルでも去年は年間6位であった中国からの宿泊者が、今年は月によっては2位になるまで増加している。ただし団体客ではないので人数の割には目立っていない印象がある。

海外からの宿泊者が増加している最大の要因は、口コミではないかと思っている。ホテルや観光に関する口コミが掲載されているトリップアドバイザーというWEBサイトがあるが、そこで「外国人に人気の日本のホテル2014トップ20」の中で庭のホテルは12位に、同じくトリップアドバイザーが行った、「トラベラーズチョイスホテル・アワード」においても13位に入った。また、週刊ダイヤモンドがおこなった「ホテルの専門家33人が3年以内に実際に泊まって満足した東京のホテル」ランキングでも6位になった。

ランクインしている他のホテルは、宿泊料が数倍もするところが多いが、「庭のホテル」は決して安いから選ばれているわけではない。他のホテルとは違う価値を感じていただけたからこそ、ランクインしているのではないかと考えている。その意味では、思い描いていたことがある程度、実現できつつある。

4. 「庭のホテル 東京」が大切にしていること

「庭のホテル」の計画段階に考えていたことの1つが、万人受けするホテルは作らないということであった。当社が新しいホテルを作るのであれば、万人受けは目指すべきではない。万人受けということは、万人にとって悪くはないが、すごく良いわけでもないということでもある。そうではなく、一部のコアなファンに「すごくいい、大好き」と思ってもらえるようなものを作ることが大事ではないかと考えてきた。それが「庭のホテルらしさ」であり、大切にしていることである。

トリップアドバイザーでも庭のホテルに関する口コミは1400件ほど書かれているが、オープンして6年のホテルとしては非常に多い。すごくいいと思っただけだと、誰かに教えたいという気持ちがわいてくるのではないかな。かつては世界中に知っていただくためには、大きな宣伝費用をかけるか、たまたま何かで大きな注目を集めるというようなことがなければできなかった。しかし今は、インターネットというツールのおかげで、誰かの心に刺さるようなものを作ることができれば、勝手に宣伝してもらえらる時代になった。

庭のホテルをオープンした頃は、私自身が色々なところに出向き、伝道師のようにホテルを紹介していたが、徐々にお客様が増えてくると、お客様が自ら伝道師になってくださる。そのようなことが起こるのは、「まあまあいい」ではなく、「すごくいい」からだと思っている。反対に、すごくいいと思う人がいるということは、どこがいいのかわからない人もいるということでもある。不遜な言い方かもしれないが、それでいいと思っている。食べ物やアイドル・タレントなどでは当たり前の話でも、ホテルのような不特定多数を相手にする業界では普通の考え方ではないかもしれない。しかし、庭のホテルはそれでいいと考えている。

1000室以上あるような大規模なホテルであればそんなことは言えないかもしれないが、238室の客室、100席のレストランであれば本当に好きだと思ってくれる人を少しずつ増やして、その人が繰り返し来てくれればいい。また、マーケットは世界であり、238室×365日と考えれば、そのような人たちで満室にすることも不可能ではないと考えている。

また、万人受けを目指さないということと同じかもしれないが、同業他社のことは気にしないと

いうことも意識している。オープンしてからインタビューを受ける機会も増えたが、最初の頃は、「どこのホテルを参考にしたか？」とよく聞かれた。そのように考えたことはなかったので、他社はそのように考えるのかと驚いた。ああいうホテルにはしたくないという反面教師はあったが、このホテルのようなホテルにしようと思ったホテルは1つもない。繰り返しになるが、「私がいいと思うものを作った」ということである。

そもそも「～みたいなホテル」と言われる時点で「新しいホテル」ではなくなってしまう。虎屋の社長が「伝統とは革新の連続である」と言われているのはよく耳にする話だが、革新という意味では「庭のホテル」のブレない価値観を軸にしながら、革新すなわち新しいものを常に生み出していかなければならない。これはオープンしたから終わりではなく、これからも続けていかなければならない。時代の流れが速いので、目先の利益や流行に飛びつきたくなるのかもしれないが、それだけではうまくいかない。芯となるブレない価値観を持ったまま微妙に修正を加えながらやっていく必要があると考えている。

弊社は旅館からビジネスホテルへ、そして「庭のホテル」へと変化してきたが、ある程度リーズナブルで、気持ちよく泊まっていただきたいという部分は変わっていないと思う。これから先もまた、違ったかたちになるかもしれないが、芯となる部分は変わらないのではないかな。

グリーンホテルから庭のホテルへと転換するのは非常に大きな投資だったこともあり、よく決断したといわれるが、会社が進むべき道を考えた時に必然のことと考えている。経営者としてすべきことは、会社の大きな方向性を決め、改革を決断するということであり、それは経営者にしかできない。大きな改革の後、様々な改善をしていくのは社員であり、だからこそ社員に「庭のホテルらしさ」という価値観を伝えていかなければならない。

会社の各部門のリーダーについても同様に、部下からの意見を聞くべきではあるが会社の方針に沿った思い切った改革を進めていくべきであり、部下はそれを支えていくといったことが、会社の各段階でできていると会社はうまくいくものであり、そういった人材を育てることが必要と考えている。

社員教育についてもよく聞かれるが、特別なシステムがあるわけではない。ある程度の方向性は作り上げたので、改善を推進する幹部社員に対しても、あまり細かい口出しはしていない。ワンマン社長のように思われることもあるが、実際は大きな方針だけは伝えても、日々のオペレーションに関してはほとんど何も言わない。庭のホテルの方向性から外れていると思うようなことについてのみ、基本的には幹部社員に伝えるようにしている。そうすると、次の段階の人たちにも伝わり浸透するようになってくる。ただし、人も入れ替わるので、それはずっと続けていかなければならないことである。

お褒めの言葉もいただく一方で、非常に厳しいご指摘をいただくこともある。おかげさまで90%を超える稼働率を達成していることもあって、非常に忙しい。忙しくなると、どうしてもお客様一人ひとりの顔を見て、話を聞いて、といった本来あるべき姿ができなかったり、マニュアルを守ることにこだわりすぎてしまったりするなど、まだまだ課題もたくさんあるが、それはこれからも社長でいる限り続いていくことである。

「庭のホテル」のファンのお客様を増やしていき、働いているスタッフもまた「庭のホテル、大好き」と思ってもらいたいと考えている。「庭のホテル」ファンのお客様を、ファンであるスタッフが迎え入れる。「庭のホテル」のファンであふれているホテルにしていくことが私の夢である。