

## 2018年度第4回現代経営研究会

Japan ブランド～都市開発とホテル・リゾート事業の今後～

講師 森トラスト株式会社 代表取締役社長

森トラスト・ホテルズ&リゾーツ株式会社 代表取締役社長 伊達美和子氏

日時 11月7日(水) 18:00～19:30

出席者数：134名 内訳 教職員14名、学生・院生32名、メール会員22名、一般66名

### 講演要旨

#### 1 森トラストの事業概要

森トラストの歴史は、祖父(森泰吉郎)が1951年に不動産会社を虎ノ門、新橋周辺で創業したことに始まる。その後、父(森章)が1973年にホテル&リゾート事業を立ち上げ、グループ内にオフィスとホテルという柱が作られた。私自身は2016年に3代目の社長に就任した。

森トラストの事業は、①資産性の高い不動産開発、②ホテルの最適な運営・経営管理、③オフィス等の最適な運営・設備管理の3つであり、これらすべてを行っている会社は少ない。

不動産事業のポートフォリオは、都市部に90%、特に都心4区内に保有し、最近では中規模から大規模なものに転換している。リゾート&ホテル事業では、現在22の施設を保有、運営している。

森トラストの不動産事業は、(1)最適な土地を見つけ(Acquisition)、(2)最適なものを作り(Planning)、(3)最適な運営を行い(Operating)、(4)物件を見直し、再構築する(Management)というPDCAを回している。

#### 2 オフィスを取り巻く環境と森トラストの開発事業

日本の人口は2050年に約8000万人まで減ると言われている。

首都圏の分譲マンションは、2007年では新築が6万戸、中古が3万戸であったが、最近では新築と中古がそれぞれ約3.5万戸と、同じくらいになっている。リノベーションも事業機会となり、分譲事業のあり方が変わってきた。

東京23区内の大規模オフィスビル供給量の推移を見ると、1998年から2017年にかけて、年平均105万㎡増加しており、景気の影響を受けながらも、伸びてきていることがわかる。2003年には221万㎡という大量の供給があった。これは大規模な土地の供給があったことと外資系企業の進出意欲があったからである。今後については、2018年から2020年に向かって年平均140万㎡の増加が見込まれている。東京オリンピックと都市計画の規制緩和による。今のところ空室率は非常に低く、需要は安定している。

金利が低いので、不動産投資は活性化している。

Jリート市場は2001年に生まれたが、現在12兆円規模に拡大し、アメリカの70兆円に

次いで世界第2位の規模である。

2017年の投資額4兆円のうち、26%、1兆円以上がインバウンド投資であり、リーマンショック以降、最高の値である。

2013年に国家戦略特区として、地域や分野を限定して規制改革を行う制度が導入され、都市再生、創業、外国人材、近未来技術など11のメニューがある。

これを受けて、森トラストでは、東京において、次のような事業を行っている。

・Tokyo World Gate

虎ノ門の5000坪の土地に、床面積が約20万㎡の超大型オフィスビルを建設している。高さ180m、地上38階建て、下から商業施設、オフィス、ホテル、最上階はレジデンスの複合開発である。

東京ワールドゲートでは「クリエイティブ・ファースト」というコンセプトの下、日常と仕事の境界がなくなってきた世代に向け、5000㎡の空地を設けるなど、環境を重視し、ソーシャライジング（交流）の空間の実現を目指している。

・神谷町 God Valley ビジョン

神谷町エリアの街づくりビジョンは「点から面へ」である。既存の街と価値観を共有しながら、SDGs（持続可能な開発目標）、オープンイノベーション、スマートテクノロジー、ウェルネスの4つの柱を設けている。インキュベーション企業の集まるdock Toranomomを展開、スタートアップ企業が共同で利用できるweworkを誘致し、また、ホテルのレストランのノウハウを活用して自社運営のレストランを展開し、賑わいを創出している。

・(仮称) 赤坂二丁目プロジェクト

2024年度（予定）に、高さ210mのビルを建設し、オフィス、レジデンスのほか、観光支援施設を設ける。大名屋敷の跡地であるので、歴史文化発信施設も設け、観光の目的地にしたい。

### 3 観光を取り巻く環境と森トラストのホテル事業

今後、観光収入、訪日外国人数、その消費単価の伸びが見込まれ、2030年には観光収入15兆円といわれているが、15兆円は自動車の輸出額より多く、世界の旅行市場で一定のシェアを取るには努力が必要である。

森トラストが会員制リゾートであるラフォーレを始めた頃のビジョンは、「Focused on Leisure」であり、高度経済成長期の日本企業のサラリーマンの余暇に着目した。

2000年になると、国際拠点としての地位確立の必要性から外資系ホテルを積極的に誘致することとし、「Tie-up with Global Hotel Chains」がビジョンとなったが、既にバブルは崩壊し、需要は全然グローバルではなかった。

2013年には観光先進国としての地位確立の必要性から、「Focused on Inbound」ということで、新たな価値の創造をビジョンとしている。

欧米系の観光客は高単価であり、旅行予算の40%が宿泊に充てられるが、中国人は予算の40%が買物である。

現在計画されているホテルの85%以上はバジェット系のビジネスホテルであり、東京にはラグジュアリーホテルは19しかなく、ロンドンの75やニューヨークの61、パリの58に比べて少ない。

こうした中で、森トラストの観光ビジョンは、都心でも地方でもグローバルスタンダードであること、土地の個性に合わせたラグジュアリーホテルを中心にする事、ジャパンプランドを発信することの3点である。“Globalize Japan, Localize the World”をモットーに、日本のエッセンスを世界に届け、世界のエッセンスを日本に取り込んでいくことを目指している。

既に22のホテル・リゾートを全国で展開しており、今後新規に20の開発計画を控えており、全部で42のホテル、総客室数は6800室を目指していく。ラグジュアリーより上のスーパーラグジュアリー系、ライフスタイル系、トラディショナル系といった特徴を組み込むようにしている。

観光の4大要素は、気候、風土、文化と食であると言われる。我々の土地開発の目利きは、時間とお金をかけた先にあるものを考えることである。それは、Entertainment、Education、Esthetic（美的要素）、Escape（脱日常）という五感を刺激する4つのEであり、この要素がある場所が重要になってきている。

ビジネスプラン上、どこと組むかは重要であり、グローバルプラットフォームであるマリオットとヒルトンと組んでいる。

東京では、エディションというブランドのホテルを銀座2丁目と虎ノ門に開業する。これは、マリオットの最上位ブランドであり、ライフスタイル系とラグジュアリー系を融合させたスタイルを持つ。銀座にはバジェット系のホテルが多いが、最近、中央通りにブランド店が増え復活の兆しを見せている。

自社ブランドの翠（SUI）では、京都の嵐山に翠嵐ラグジュアリーコレクションホテル京都をオープンした。和風の門や庭園を残しつつ、ベッドを入れ、温泉もあり、洋食のテイストを入れた和食を提供している。コンデナスト・トラベラー誌の2018年の日本のベストホテルにおいて、1位を獲得した。5位のコンラッド東京、10位の東京マリオットホテルと合わせると我々のホテルが3つもベスト10入りを果たしたことになる。

森トラストのホテルの70%~80%は自社運営を行っている。外資系であっても、日本人をGMにして、日本のやり方できちんとグローバルなホテル運営ができることを証明したい。

もう一つの翠として、イラフ SUI を今年12月に沖縄県伊良部島に開業する。伊良部島は2015年に宮古島と橋でつながり、宮古空港には全国から国内便が発着する。沖縄の海は美しく、欧米系の観光客が好きな風景だと感じる。

これ以外にも、奈良、高山など新規に11棟1500室のラグジュアリーホテルを計画中であ

る。地方に Luxury Destination Network を広げ、都心と地方で観光産業を盛り上げていきたい。

沖縄の観光客数はハワイ並みであるが、観光収入及び観光客の平均滞在日数は、ハワイの3分の1である。滞在施設数をもっと増やす必要があると考え、2016年に1軒の既存ホテルと2か所の開発用地を取得した。

いいホテルを作ると、その土地の価値が上がり、周りに他のホテルも作られるようになる。地元の人たちの雇用が生まれ、観光客が消費をし、従業員が住むための住宅ができて、停滞していた地方で投資が回るようになる。このような状況を持続できるようにしていきたい。

#### 4 観光先進国 日本の課題

マーケットの拡大戦略は、量と質の両方が必要である。質を良くするためには投資が回らなければならない。

投資拡大戦略としては、かつての工場法のようなインセンティブが必要である。

新幹線、飛行機はいいが、二次交通が貧しい、タクシーが足りていない問題などがあるので、ITを組み合わせて、五感を満足させるインフラを整備しなければならない。

人口減少で人材、サポーターが足りなくなっていく。ホテルはロボットだけでは運営できないので、外国人が働きやすい環境にすることによって質を上げていく必要がある。

今後、どんな付加価値をつけていくのか、箱を作るだけではなく、どんなことをやっていくのかまで考えて計画を立てなければ、世界の中でシェアを取ることはできないし、事業としても持続できない。

以上のようなことが日本の観光産業の課題であり、これらが解決されると変わっていくと考えている。

“Create the Future”は、開発のみならず、我々の会社のコンセプトである。都心部ではオフィスを中心として、そこで働く人、住む人のための環境を作ること、そして、都心と地方でインバウンドを盛り上げて日本の観光戦略をサポートすることが我々の事業である。