

「逆境の時こそ力を尽くす」 — 帝国ホテルの企業理念と現場力



講師 定保 英弥 氏 (サダヤス ヒデヤ)

株式会社帝国ホテル 代表取締役社長

日時：11月24日(水) 18:00～19:30 開催形式：Zoom ウェビナー

講演会出席者：110名

講師略歴

1961年7月6日生まれ。東京都出身。学習院大学経済学部卒。

1984年3月 株式会社帝国ホテル入社。

2004年6月 営業部長。

2008年6月 帝国ホテル東京副総支配人 兼 ホテル事業統括部長。

2009年6月 取締役 常務執行役員 帝国ホテル東京総支配人。

2013年4月 代表取締役社長 東京総支配人。

2017年4月 代表取締役社長 社長執行役員 (現任)

講演要旨

1. 自己紹介

私は神奈川県立鎌倉高校を卒業後、学習院大学を出て、今から約40年前に帝国ホテルに入社した。父親が航空会社に勤務しており、観光業界に憧れていたこと、そして、父親の仕事の関係で海外に住んでいた経験もあり、「海外と接する機会の多い仕事に就きたい」との思いから帝国ホテルを志望した。

入社後は、レストランのウェイターやベルマン、調理部、客室清掃などを経験し、さらに上高地の帝国ホテルでの研修を経て、正式に配属となった。

1991年から約4年間は、ロサンゼルスを拠点に営業活動を行った。ちょうどバブルが弾け、円高で日本への旅行が難しい状況だったが、なんとか旅行客を増やすことに成功した。

帰国後は管理職として婚礼事業のテコ入れを実施。女性チームの意見を反映しながら婚礼商品の開発を行った。

その後、海外の営業を担当する部署の課長になったが、就任1年後の2001年にアメリカ同時多発テロが発生し、米国人客が激減。当時、海外のお客様の中で一番大きいマーケットが米国だったため、大打撃を受けた。そこで、営業マン全身体制で旅行代理店を回り、日本国内のお客様の誘致に奔走。チームワークで危機を乗り切ったことが今も思い出される。

2. 帝国ホテルの歴史

帝国ホテルは1890年(明治23年)11月3日に開業し、2020年11月に130周年を迎えた。明治政府が近代化を進める中で、「海外の大切なお客様を迎えるにふさわしいレベルの西洋式ホテルを帝都・東京につくろう」という発想のもと、「日本の迎賓館」として誕生したホテルである。宮内庁が筆頭株主となり、その他財界の有力者20名が個人株主として出資した。初代会長は、大河ドラマでも話題の渋沢栄一である。

1923年にはフランク・ロイド・ライトがデザインした2代目本館(通称:ライト館)が開業。この建築美は「東洋の宝石」と呼ばれ、のちに帝国ホテルを一躍世界に知らしめるきっかけとなった。実は、ライト館の開業披露パーティー直前に関東大震災が発生し、周辺の建物はほとんど倒壊・焼失してしまったが、ライト館は奇跡的に残った。これは、ライト氏が日本をよく理解し、地震に耐える構造を取り入れていたことが大きいといわれる。

初代会長の渋沢栄一は、関東大震災のあと先頭に立って復興に力を注いだ。このときを振り返って残した言葉が「逆境に処しては断じて行え。決して惑うてはならない(逆境の時こそ力を尽くす)」であり、コロナ禍という逆境の今、再び我々の指標となっている。

1970年には現本館が開業。大阪万博の開催、ジャンボ機就航による大量輸送時代の到来といった背景を受け、777室の客室と国際会議にも対応できる大宴会場などを備えたグランドホテルとなった。また、1983年にはタワー館が開業。タワー館は、363室のホテルの下に商業施設と賃貸オフィスが入居する日本初の複合ビルだ。我々にとっては、安定した不動産賃貸収入を得ることができ、財務基盤を底支えする存在となっている。この不動産賃貸収入のおかげもあり、コロナ禍でも無借金で体力維持ができています。

その他の事業所としては、1933年に開業した上高地帝国ホテル、1996年に開業した帝国ホテル大阪がある。そして、2026年には念願だった京都での開業を予定している。

この先、2024年～2036年にかけては、帝国ホテル東京の建て替えをタワー館、本館の順に計画している。2040年の開業150周年をベストな状態で迎えるために、そして、次の時代のホテルマン・ホテルウーマンが活躍できる新しいステージを整えたいという思いもある。コロナ禍で足元の経営は大変苦しいが、将来に向けての投資と考えている。

3. 帝国ホテルが始めたサービス

我々は、渋沢栄一の教えである「社会のために貢献する」を原点に、それぞれの時代背景に合わせて変えるべきものを変え、変えてはならないものを守る選択を続けてきた。変えたものの中には、日本で初めて取り入れたサービスも多い。その一例をご紹介します。

・ホテルランドリー：

1911年に日本で初めてサービスを開始。当時の支配人・林愛作が「長い船旅を経てホテルに到着した外国人ゲストのためにランドリーサービスを始めよう」と発案した。ランドリーを担当するチームは全員が帝国ホテルの社員。外部に委託せず、従業員がサービスの一環として行うことにこだわっている。

・ホテルウエディング：

関東大震災の発生により、多くの神社が倒壊したことを受け、「ホテル内で挙式ができるように」と館内に神殿を常設することを発案。写真室や美容室も配備し、現代に続くホテルウエディングを確立していった。

・バイキング：

バイキングスタイルの料理を日本で初めて紹介したのが帝国ホテルである。ムッシュの愛称で知られる村上信夫シェフが北欧で出会ったスモーガスボード（好きなものを好きなだけ取って食べる）という食事スタイルを持ち帰り、1958年に「インペリアルバイキング」として日本の皆様にご紹介した。

4. おもてなしは現場の発想

よいホテルの条件とは、「ハード」、「ソフト」、「ヒューマン」の3要素が高品位にバランスよく整っていることだと考えるが、やはり最後の決め手は“人”である。帝国ホテルでは、現場を担当するメンバーが「お客様のためにこういうサービスがあったらよいのでは」と自ら考え、取り入れることも多い。私たちはそれを「現場力」と呼んでいる。その一例をご紹介します。

・ポケットマネーは一万円：

空港からホテルに直行した外国人客など、一万円札しか持っていないお客様がタクシーの支払いで手間取るのを防ぐために、ドアマンが考えたおもてなし。とっさの両替への配慮として、くずした一万円分のお札を懐に忍ばせている。

・紙クズはもう一泊します：

お客様が大事な書類を誤って捨ててしまった、というケースに備えて、ハウスキーパーが考えたおもてなし。お客様のチェックアウト後もゴミを捨てずに1日間保管している。

こうしたおもてなしは、実際の現場経験から生まれたもの。効率化を考えれば無駄かもしれないが、企業の姿勢として今後も続けていきたいと考えている。

5. コロナ禍の影響

コロナ禍前の帝国ホテルは、年間のお客様の割合のうち半分が日本人、半分が外国人という状況だった。コロナ以降は渡航制限の影響により、外国人のお客様が蒸発してしまった形で、大変厳しい状態である。931室ある客室のうち、これまでは8割程度が常に稼働していたが、2020年は2割にも届かなかった。

2021年10月に入って緊急事態宣言が解除され、週末を中心に少しずつお客様が戻りつつあるが、11月現在の平均稼働率は3割をようやく超えた程度で、依然厳しい状態が続いている。

6. 逆境の時こそ力を尽くす

帝国ホテルはこれまで、渋沢栄一の「逆境の時こそ力を尽くす」の教えに従い、岐路に直面するたびに挑戦を繰り返してきた。そして、コロナ禍という逆境の中でも、さまざまなチャレンジを行っている。

2020年4月、最初の緊急事態宣言が発令されると、ホテルやレストランは閑散とし、約2500人いる従業員の8割ほどが自宅待機せざるを得ない状況となった。そんな中、私は全従業員にメールを送り、コロナ禍を乗り切るアイデアを募集した。すると、わずか1週間で5473件もの提案が集まり、“人”の力を改めて痛感した。そうした「現場の声」を反映しながら進めてきた新たな挑戦の一例をご紹介します。

・オーダーバイキングの導入：

タブレット端末を使って注文する形式のバイキングを開始。これにより、密を避けられるのはもちろん、できたての料理を提供できるようにもなった。また、食品ロス削減にもつながっている。

・従業員食堂の自営化：

以前は外部に委託していたが、コロナ禍を機に自営化し、経費削減と調理スタッフの雇用維持を実現。料理のプロが作る食事は「おいしい」と好評で、従業員満足度の向上にもつながっている。また、宴会やレストランで出た端材を活用し、食品ロスの削減にも貢献。従業員のSDGs意識を高めるきっかけにもなっている。

・サービスアパートメント事業の開始：

空室を有効活用するためにサービスアパートメント事業を開始。構想は以前からあったが、コロナ禍で外国人客が激減したことを機に具現化した。931室のうち200室をサービスアパートメントとして運用しており、1ヶ月36万円(2022年4月より料金改定)で宿泊できる。リーズナブルかつ立地がよく、テレワーク需要にも対応できることから好評で、8割方の客室が埋まっており、安定的な収益となっている。こうした長期滞在型サービスは将来的にも継続していきたい。(2022年2月より、タワー館全客室の349室に拡張予定)

7. 世界に開かれたサステナブルなホテルへ ～SDGsへの取り組み～

国連が提唱する17のSDGs目標のうち、帝国ホテルでは11の目標の達成に向けて計画を立て、具体的に活動している。実は帝国ホテルでは、20年前の2001年に「環境委員会」を設置し、省エネやリサイクル、グリーン購入を中心に活動してきた。その「環境委員会」を2020年に「サステナビリティ推進委員会」と改め、SDGsを基盤とした取り組みを加速させている。4つのチームが全社員をけん引して活動しているが、特に若いホテルマン・ホテルウーマンが高い関心を持って取り組んでくれている。

帝国ホテルではダイバーシティも重視しており、女性が多く活躍している。全体の4割が女性であり、女性バーテンダーや女性シェフ・パティシエもいる。また、上級職全体の女性比率は約13%であり、国内平均を上回っている。2021年5月に新設されたシンガポール営業所でも、初となる女性所長を最年少で抜擢した。

人材育成の面では、「さすが帝国ホテル推進活動」という取り組みを行っている。これは、

お客様からいただいたお手紙などを参考にサービス優秀者を選出・表彰するものである。いわゆるサービス向上運動だが、従業員のモチベーション向上にもつながっている。

8. 帝国ホテルの企業理念

帝国ホテルの企業理念は、「創業の精神を継ぐ日本の代表ホテルであり、国際的ベストホテルを目指す企業として、最も優れたサービスと商品を提供することにより、国際社会の発展と人々の豊かでゆとりある生活と文化の向上に貢献する」というものである。

創業の精神は、初代会長・渋沢栄一が開業式で話した言葉、「用命があれば世界のどんなものでも調達して便宜を図る。これこそ帝国ホテルが自身の果たすべき役割と心得、絶対に譲らないところだ」に集約されている。また、退任後に従業員に語りかけた言葉に、「君たちが丁寧によく尽くしてくれれば、世界中から集り世界の隅々に帰っていく人たちに日本を忘れずに帰らせ、一生日本をなつかしく思い出させることのできる、国家のためにも非常に大切な仕事である」というものがあり、我々の励みになっている。

コロナ禍でどのようにホテル業を続けていけばいいのか、今までと同じでいいのかと悩むことも多いが、我々ホテルの役割のひとつは「お客様に集う場所を提供し、そこでの新しい出会いに貢献すること」であるはずだ。渋沢栄一が残した「社会のために、お客様のために」という信念のもと、建て替えや京都進出、サービスアパートメント事業といった「新しいチャレンジを続けていくこと」が、まずはこの難局・逆境を乗り越えるベースになると考えている。