

## 構想から運営まで、 一貫して人と人を繋ぐ 【THE KNOT】

近年のホテル開発では、オーナーである不動産会社が主体となって企画、建築された建物がオペレーターに引き継がれ、経営、運営は一任されることが通例だ。だが2017年の横浜を皮切りに、東京・新宿、昨年は札幌、広島と、ライフスタイルホテル「THE KNOT」を展開するいちご地所は、企画から建築、運営までホテル専門のアセットマネージャーの立場で一貫してブランド構築・運営に関与するシステムによって独自のファンを集めている。果たして、同社のホテルづくりは、他と何が違うのか。いちご地所(株)代表取締役社長の細野康英さんに、ブランド構築の経緯や「ライフスタイルホテル」の在り方、今後の課題などについて聞いた。

Text : Seiko Sasama

### アセットマネージャーは ホテルを知り、運営側との橋渡しを

——不動産会社やデザイナーなどのホテルをつくる側と、ブランディングやホテル運営と言ったホテルを担っていく側には、ホテルづくりへの参加時期にもタイムラグがあるし、ホテルづくりの当事者としての意識にも差があることがあります。「THE KNOT」において、細野さんはどこまでの役割を担っていますか。

**細野** 確かに多くの不動産投資会社はブランディングが得意ではありません。建物が完成したら終わりか、広告代理店・デザイナー等が考えたコンセプトそのままにホテルをつくります。好景気の時期は良いですが、調子が悪くなると止めるか、売ってしまう事例がほとんどでしょう。ですが、それではブランドは育ちませんし、事業者が考えるライフスタイルも発信できません。「THE KNOT」は完全に日本ローカル発のブランドとして、オペレーターと一緒に、最初の戦略を練るところから運営まで、全てに携わっています。

私は本来、アセットマネージャーにはホテルを熟知している人が就き、オーナーとオペレーターをつなぐべきだと考えています。





1,2階は宿泊客だけでなく地元の方も集う空間 (THE KNOT TOKYO Shinjuku)



ブランディングチーム「FABRIK THE KNOT」



オールデイダイニング「MORETHAN HIROSHIMA」

運営知識がなければ、オペレーターが経費を使いたくてもその必要性が伝わらず、不要と判断されてしまうようなことが起こりうる。不動産的なアプローチになってしまいがちなんです。しかしホテル経営には、定期的な投資やブランディングが必要です。状況により売上も大きく変わり、いい時もあれば、今のように全く賃料が入ってこない時もある。すると多くの投資会社は、早々に手を引いてしまいます。しかし、実際はそんな短期的ビジネスではなく、コロナ後は空前の日本ブームがくると考えています。それを正しく伝えられる人がアセットマネージャーとして、オペレーターと共に事業であるべきだと思うのです。——「THE KNOT」というブランドをつくるに至った経緯を教えてください。

**細野** 最初に横浜をつくった時には、まだ明確にブランドは確立していませんでした。ただ“人と人をつなぐ”をテーマに、「国内外の観光客、地元の方、みんなが集まる場所にしよう」ということで、デザイン性が高く、共用スペースのあるホテルを作ろうと決めました。これが成功を納め、次の新宿で改めて3つのコンセプトを作りました。1つは、デザインが優れていること、2つめは、地元の方が集まる場所にすること。3つめはホスピタリティ。カジュアルで、スタッフとお客さまが近い関係でいられるサービスです。それが実現する場所を私達が描く「ライフスタイルホテル」と位置付け、展開していこうと…。ただ、現状は難しい状況にあり、ブランディング自体、コロナ後は一考する必要があると感じています。変化に合わせる柔軟性を持ちながら、ここからどう展開していくのが大きな課題ですね。

### 人と人をつなぐ運営

#### 積極的に地域やゲストに関わっていく仕掛けをつくり続ける

——実際にブランド運営という面では、どのような体制で、どのようなアクションを行っていますか。

**細野** ブランド運営はいちご(株)の「FABRIK THE KNOT」が中心になって、各ホテルの開発に関わってくれたクリエイターの方々や、エリアのプロモーションに長けた外部の方達とチームをつくって行っています。コロナ禍の現在にあっては、ホテルの宣伝はもちろん、ローカルとのつながりを考え、周辺スポットの紹介など発信に力を入れています。するとお客さまは、エリア全体の面白さを感じ、探しに来て下さるのです。発信を続けることで、海外からも「早く THE KNOT に行きたい」というお声を多数いただいています。今はこういったアクションで、インバウンドのお客さまが戻った時に、最初に使われるホテルになることが重要だと考えています。

——外部の方と協力していく上で、何か工夫はされていますか。

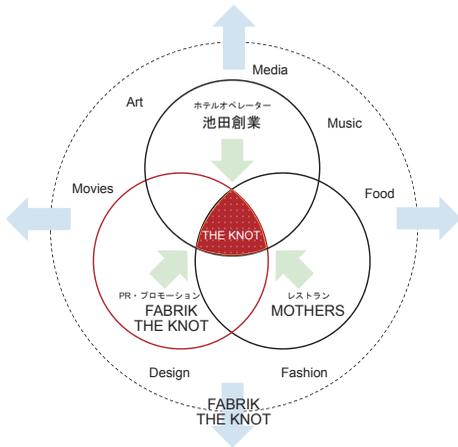
**細野** ホテルスタッフもなるべく外部の方や私たちとコミュニケーションをとり、一緒に仕事を進め、学ぶことです。これはホスピタリティ産業のキャリアの話になるかも知れませんが、スタッフはホテル内の仕事という、非常に狭い範囲でビジネスをしている状況があります。ですがホテルビジネスは実は、サービス、広報、ホスピタリティなど様々な側面がある。それらを1つの仕事として確立していく道があれば、業界の未来も明るいのではないのでしょうか。コロナ後はホテルだけでキャリアを完結せず、オーナー会社やアセットマネージャー、建物を含めたアイデアを出す側にステップアップするなど、夢のある選択肢が生まれて欲しいですね。

日本の飲食業界には本当に一流の方達がいて、世界的にも認められています。彼らは場所の提供、つまり箱で勝負しているのではなく、料理の腕はもちろんですが、雰囲気づくり、サービス、アイデア、全てにおいて常に最先端の提案と改善しており、だからこそ優秀な人材が切磋琢磨しています。ホテルはそういった面で、新しい発想やホスピタリティがまだ不足していると感じています。

——価格設定についてはどのように考えられていますか。

**細野** 日本のホテルは9割がビジネスホテル、宿泊特化型の

図：THE KNOT TOKYO Shinjuku のブランド運営スキーム



リミテッドサービスホテル。だからこそ、安ければ安いほどいいと言われてしまいます。しかし、「THE KNOT」は「面白そうだからここにしてみよう」「高いけれどここを選ぼう」と言っていたホテルを戦略的に目指しており、決して安価な設定にはしていません。そもそもホテルは、ビジネスとしてターゲットやポジショニングを考えて作るべきだと思うのです。これまでは、投資効率を追ってほぼ9割のビジネスホテルが出来上がり、コロナ以前より大都市部では供給過剰問題がすでに顕在化していました。私達はその想定ができていたからこそ、人が集まる「ライフスタイルホテル」を目指したのです。

### ホテル経営のバランスとは？ 今、必要とされる「ホテルづくりの視点」

——しかし、日本で宿泊特化型を作ろうとすると、建築費、土地代が高いという不動産事情もあり、稼働率60～80%ぐらいを目指さざるを得ません。コロナの影響で変動率も高くなりますが、経営的観点から、稼働と収益を成立させていくあり方について、どう見えていますか。

**細野** 稼働と収益の効率、コストを優先すると、人のいない、自動販売機、自動チェックイン機が置いてあるホテルで良い、ということになります。そこにホテルの楽しみはなく、「日本ってあまり面白くないよね」という結論になってしまうのではないのでしょうか。そうではない、もっと個性豊かなホテルが生まれて欲しいと願っています。小規模ホテルやホステルなどではそのようなホテルが生まれてきていますが、規模が大きいと資金面で難しい部分もありますので、ノウハウやアイデアを持っている方に投資家が手を差し伸べて、コロナ後に向けて、海外と肩を並べられる宿泊施設を準備することが、日本の将来のために必要だと感じています。

——既存ストックについてはいかがでしょうか？

**細野** 先述の通り、ハードとしてすでにビジネスホテルは大量につくられてしまったので、それをいきなり変えることは難しいと思います。ただ、昨今の傾向としてホテルの機能が分散化しているところに可能性を感じます。リモートワークの拠点、住む場所としてなど、これまでになかった活用法はあると思うんです。「THE KNOT」は、再び人が集まる楽しい場所が必要とされると思いますので、このスタイルを続けるとは思いますが、弊社も「THE KNOT」が全てではありませんので。業界全体を盛り上げるために、そういう選択肢も考えていかなければと思っています。

### 共通の敵はコロナ 対立せず、共に力を溜めて

——最後に、未来への展望、業界全体へのメッセージをお願いします。

**細野** 私はアセットマネージャーの業界団体である日本ホスピタリティ・アセットマネージャー協会(HAMA-JAPAN)の会長も務めています。昨年はコロナ禍で多くのウェビナーを開催しました。そこでも常々言っているのが、アセットマネージャー対オペレーターなど、対立構図は作らないで欲しいということです。この状況は誰が悪いわけでもない。共通の敵はコロナです。協力して、アフターコロナのマーケットをいかに盛り上げていくのが大切ではないでしょうか。そこで競争するのは国同士です。ほかの国より日本が魅力的で、インバウンドのお客さまをいかに集められるかということが重要なんです。消毒や体温の測定、マスクの着用など、手間とコストをかけて行っている感染対策、衛生面での意識の高さも、それこそが日本人のおもてなし、丁寧さであり、日本が選ばれる理由になると思います。その時のために今はぜひ、日本、ローカルの魅力を世界に向けて発信し、力を溜めておいていただきたいと願っています。

いちご地所株式会社 代表取締役社長

細野 康英 Yasuhide Hosono



Profile > 藤和不動産（現三菱地所レジデンス）入社後、コンサルティング部門、マンション企画・販売、リゾート部門などに約10年間従事した後、02年よりゴールドマン・サックスの不動産投資部門で、日本における様々なタイプの不動産投資、M&A案件のバリュアアップ等に従事。15年9月いちご地所入社、不動産アキュイジション、ホテルの心築事業を推進。17年3月、いちご地所代表取締役社長に就任。日本ホスピタリティ・アセットマネージャー協会(HAMA-JAPAN)会長も務める。