

連載

# AMのライフストーリー

第12回(最終回)

## オペレーターとAMがより交流を強めて 混じり合えばホテル産業はさらに面白くなる

「アセットマネージャー（AM）とオペレーターの往来」をテーマに、ホテルオペレーターに向けてキャリアの1つの可能性としてAMの認知を広げることを目的に、ホスピタリティー投資のグローバルな業界団体「Hospitality Asset Managers Association Japan (HAMA-J)」の協力による連載「AMのライフストーリー」。第1シーズンラストを飾る今回は、日本のホテルマーケットを支え続けるHAMA-Jを牽引してきた池尾健、内藤武士、細野康英の3氏による鼎談をお送りする。コロナ禍を経て、復活を果たしつつあるホテル業界において、オペレーターとAMのより良好で強固な関係が実現される未来に向かって、これからHAMA-Jが進んでいこうとしている道のりについて、大局的な視点から建設的な議論が交わされた。

取材・構成：武田雅樹 文：高澤豊希 写真：大崎晶子



いちご地所㈱  
代表取締役社長

細野 康英氏

Hospitality Asset Managers Association Japan  
(HAMA-J) プレジデント  
一般社団法人 Intellectual Innovations 代表理事

池尾 健氏

丸紅リートアドバイザーズ㈱  
資産運用第2部 部長

内藤 武士氏

### コロナ禍で行ったりリモートイベントで オペレーターとAMの垣根が低くなった

**池尾** HAMAは約40年前に、米国で組成された組織です。当時は、不動産オーナーがホテルを始めたいと思って自身にノウハウがなく、オペレーターに頼るしか道はありませんでした。そのためオーナーは利益の相当量を、オペレーターに支払わなければならないという構造になっていたのです。

そんな時代にオーナーが集まって情報交換をするうちに一致団結して、オペレーターに対して交渉力を持つための組織として、HAMAがスタートしたのです。つまりホテルのオーナーたちがホテルの経営や運営をオペレーターに任せきりではなく自身がしっかりと必要な知見を高めていくことが、そもそものHAMA設立の目的だったのです。

その後ホテルが投資対象として大きな存在となるとともにHAMAの存在自体も大きくなっていきました。オペレーターとどのように交渉していくか、という立ち位置を超えて、ネットワーキングや勉強会など1社のリソースだけでは限界がある活動を各企業が協力しながら行い、外の世界の人たちとコミュニケーションする方向性が強まっていきました。

**内藤** コロナ禍を契機にHAMA-Jは方向転換しました。コロナという共通の敵を前にすることで、以前のオペレーター側とオーナー側という関係性から一歩前進して、オペレーターとアセットマネージャーが一緒になってホテル業界をプラスの方向に持っていく機運が醸成され、お互いに同じ視点に立ち協調していく流れが出てきた感触があります。

その状況を踏まえ人材の相互交流や知見を出し合っ、ホテル業界を盛り上げていこうとする現在のHAMA-Jの方向性が生まれました。いまの日本が置かれている投資環境を考えても、この流れを強化するのが得策だと考えています。

**細野** 今の日本はいかに観光で稼ぐかがポイントになっていますから、オペレーターもアセットマネージャーも一緒になって稼いだ方がいいじゃないですか。

コロナ禍ではホテル業界が一体となるような大人数のイベントをリモートで行ったことで、オペレーターの間でアセットマネージャーに対する誤解が少しずつ溶け

たような気がしています。オペレーターの皆さまとアセットマネージャーの距離を縮める役割を、HAMAは今後も担っていくのだと思います。

**池尾** リモートによるコミュニケーションを積極的に図ったことで、オペレーターとアセットマネージャーが混じり合っ、両者の垣根が崩れ始めた感覚は確かにあります。それと同時に中国のHAMAとも共同でオンラインイベントを開催するなど、グローバルな垣根が取り払われたことも大きな進歩だったと考えています。コロナ禍は大きな転換点だったとあらためて思いますし、これからのHAMAはその方向性をリアルな現場で踏襲していくことになるでしょう。

アセットマネージャーはオペレーターに敵対視されがちという印象の払拭を目指して、HAMAではホテルをよりよくするためのパートナーとしてお互いが交流する世界観の構築を進めています。この連載もホテルオペレーターの皆さまへHOTERESという媒体を通じて、「AMのライフストーリー」というカジュアルなスタイルで伝えることを目指して続けてきました。

### パーソナルな部分を掘り下げることで AMもオペレーターと同じ使命を持つ 仲間だと伝えたい

**内藤** ホテルアセットマネージャーを担い始めてから私自身が終始意識しているのは、オペレーターとの適切な関係性です。現場で働くオペレーターの方々がどのような気持ちで業務に取り組まれているのかを正確に知ることが重要なポイントだと思っています。

オペレーターの目にアセットマネージャーがどう映っているのかを認識することも大切です。その意味でも、この連載に携わらせていただいたことでさまざまな方々のお話を聴けたことはとても有意義でした。

**細野** 東京オリンピック・パラリンピックの開催を控え、インバウンドが増加してきた2010年代に、ホテルが一般的な投資対象になり始めました。その流れを受けて、ホテルのアセットマネージャーも増えていきました。コロナ禍によって一度マーケットが閉じてしまいましたが、逆にその期間にHAMAはオペレーターとアセットマネージャー



が一緒になってがんばってこうという機運を生み出しました。そしてコロナ禍が明けた今、ホテルは再び投資対象として注目を集めています。

ですからこれからオペレーターとアセットマネージャーの間でもっと人材交流が盛んになれば、さまざまなことがどんどん混じり合ってホテルマーケットはさらに面白くなると期待しています。

**池尾** 連載のタイトルを「投資とは」といったニュアンスではなく、「ライフストーリー」という切り口にした根底には、登場するアセットマネージャーの方々にパーソナルな部分を聞くことで、普段は垣間見えない「人間臭さ」を認識していただきたいという思いもありました。

**内藤** 本連載の第2シーズンを検討中ですが、もう少し若い人たちにフォーカスして取り上げていきたいですね。アセットマネージャーとして豊富なキャリアを積んできた方々の話も大変貴重なのですが、これから未来に向けてキャリアを形成しようとしている人たちとの対話も重要だと思います。

**細野** ホテル業界で仕事をしたいと考えている学生の中で、アセットマネージャーになりたいという人はまだまだ少ないと感じます。どの企業もアセットマネージャーの人材募集をしています。そのニーズに若い人たちをマッチングさ

せることもHAMAに求められる役割と言えるでしょう。

年間3600万人のインバウンドが訪日する8兆円規模の市場を持つ観光・宿泊マーケットは、閉塞感が漂う日本において希望が持てる産業と言ってもいいはず。将来に向けて広がりを見せていくホテル業界で働きたいという志を持つ若者たちをサポートする体制を、HAMAは整えるべきだと思います。たとえば20代限定のメンバーシップとして「HAMAジュニア」を創り、無料でイベントやセミナーに参加できるような仕組みがあってもいいのかもしれません。

### 世代を超えた対話ができるイベントを通して ホテル業界の立体的な取り組みにつなげる

**内藤** 2025年度はHOTERESと共創して、世代を超えて対話ができるような場づくりも具体的に進めたいと思っています。世代、業態を超え、より立体的にホテル業界全体の取り組みへとつなげていく予定です。

ホテル業界全体が人材不足という大きな問題を抱える中で、HAMAが介在し人材供給するような活動の可能性はあると思いますか。

**池尾** HAMAが主体的に人材紹介を商売にしていくのは考えにくいかもしれません。一方でJob Postingのような機能はすでにアメリカでも、日本でもスタートしています。

**細野** 「人材不足」を1つのテーマに掲げたイベントを開催し、オペレーター、アセットマネージャーともにどのような人材を求めているのかについてパネルディスカッションを行うといった間接的なアプローチはできるのではないのでしょうか。

アセットマネージャーの仕事に興味を持っているオペレーターの皆さまに声を掛けて、「どうしたらアセットマネージャーになれるか」についてのセッションを組み合わせるやり方もわかりやすいと思います。

**内藤** オペレーターから直接アセットマネージャーに転職するのは、ハードルが高いと言えます。アセットマネージャーの業務には不動産関連の知識は最低限必要です。知識不足のまま転職すると最初につまずいてしまうからです。

ただ、オペレーターの業務の中には、店舗開発、建物管理、修繕・営繕といった業務もあります。それらは不動産的な要素が強く、アセットマネジメントに近い領域かもしれません。

**細野** 逆に不動産の知識を持っている人材はアセットマネージャー側にたくさんいるので、ホテルのオペレーションについて深く理解している人材が加わってくださるのは、私たちとしてはとてもありがたいと思うのですが。

**内藤** 大変好ましい組み合わせだと思うのですが、個人の長期的なキャリアを考えたときには、アセットマネージャーとして不動産関連の知識・スキルを身に付けるという壁を必ず乗り越えなければならぬでしょう。

**細野** そうなると、オペレーターからアセットマネージャーに転職してきた人の教育のあり方についても、確立しなければなりません。

**内藤** 前述のとおりホテルを経営する上ではさまざまな役割があります。現場の方々のオペレーションも大事な役割ですが、アセットマネジメントもそのパーツの一つです。オペレーターの皆さまには少し視野を広げて、ホテル経営をする上での、アセットマネージャーの仕事の主旨や役割について考えていただければ見え方が変わってくるかもしれません。

**池尾** 転職後半年間ほどHAMAの事務局の仕事に携わったら、HAMAの理事の会社がその人材を引き取るという

方法も1つのアイデアかもしれません。そうした中間支援的な立ち位置で、ホテル業界に人材を供給するやり方は可能性があるのではないのでしょうか。

**細野** 多くのホテルオペレーターが読者となっているHOTERESの存在は、HAMAにとってとても大きいと感じています。アセットマネージャーの中にも読者はいますので、HAMAとHOTERESの協力関係は今後も必要です。

HOTERESからアセットマネージャー側にコンタクトするのが難しい場面があったとしても、HAMAが中間に入ることでつながりやすくなるはず。両者のコラボレーションを通じて、オペレーターとアセットマネージャーの関係を強固に結び付け、ホテル業界をさらに盛り上げていければと強く思っています。

Hospitality Asset Managers Association Japan (HAMA-J)  
プレジデント  
一般社団法人 Intellectual Innovations 代表理事

**池尾 健氏** Ken Ikeo

Profile > ウェスチン東京にてホテル運営実務に携わった後、渡米。New York University (NYU) にてホテル投資・ファイナンスの修士取得。その後、ゴールドマン・サックス、フォートレス・インベストメント・グループにて、日本マーケットにおけるホスピタリティー投資プラットフォームの構築を主導、数々の事業再生案件に携わる。2017年に一般社団法人 Intellectual Innovations を創業し、現在は立教大学特任研究員、武蔵野大学アントレプレナーシップ研究所客員研究員、Hospitality Asset Managers Association Japan (https://hamajapan.com/) の President として、産官学連携を通じた組織作り、教育・研究活動に従事。地域連携プラットフォームである TOUCA (https://toucafieldwork.studio.site/)、宿泊施設向けの伴走型トレーニングプログラムである GM GYM (https://www.gmgym.co.jp/) などを展開。

丸紅リートアドバイザーズ(株)  
資産運用第2部 部長

**内藤 武士氏** Takeshi Naito

Profile > 千葉大学法経学部法学科卒業。財閥系建物管理会社に入社後、オフィスビルの建物管理業務に従事。その後、日系アセットマネジメント会社に転職し、複合型 REIT の立ち上げ、東証上場に携わる。2010年に丸紅リートアドバイザーズ(株)に入社。総合型 REIT であるユナイテッド・アーバン投資法人が保有する不動産のアセットマネジメントを担う。オフィスビル、商業施設、住宅、物流施設などさまざまなタイプの AM を経て、現在は23物件約6500室のホテル案件のアセットマネジメント部門を統括している。

いちご地所(株)  
代表取締役社長

**細野 康英氏** Yasuhide Hosono

Profile > 藤和不動産(株) (現三菱地所レジデンス(株)) 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、2002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さまざまなタイプの不動産投資、M&A案件のバリュアアップなどに従事。15年9月いちご地所(株)に入社後、いちご地所(株)にて不動産アクイジション、ホテルの心臓事業を推進。17年3月いちご地所(株)代表取締役社長に就任。