

## オーナー発のブランド展開と運営関与

# THE KNOT いちご

ホテル・旅行産業ジャーナリスト 永宮和美

### 珍しい オーナーによるブランド管理

この10年ほどの間にホテル不動産投資の世界も大きな進化がみられ、バリエーションの道筋がたいへん重層的になった。90年代ではかなり遅れていたプロパティマネジメントの手法も、専門知識を積んだ人材の拡充によって、いまでは本場アメリカなどと比べても引けを取ることとはなさそう。

そのホテル不動産投資の現場でユニークな展開をみせている企業が、現存不動産に新たな価値を創造する「サステナブルインフラ企業」を標榜する、いちご(株)

#### 「THE KNOT」ブランドの特徴

- ①開発スタンダードは観光需要のある都市立地、客室規模は100~200室以上、共用部が比較的高品質な設計を施していること。ただし需要状況に応じて柔軟に判断
- ②都市ホテル、宿泊主体型といったカテゴリにとらわれない、デザイン・機能・地域コミュニティのニーズに応じた業態特性
- ③デザイン重視。ライフスタイルホテルとして、出店地の歴史文化や現代的カラーを反映させた施設計画、インテリアデザインを採用
- ④ブランドとそのマネジメント権を物件所有者であるいちご(株)が保有し、経営・運営主体とその落とし込みについて綿密に合議していく
- ⑤リブランドでは、いちごの理念である「心築」に基づいて既存物件の特性を最大限に活かすリノベーションを実施し、効果を最大化する

である。ホテル事業では資産オーナーである同社自ら、デザイン重視・ライフスタイル路線のオリジナルブランド「THE KNOT」(ザ・ノット)を立ち上げ、現在は札幌、新宿、横浜、広島の4施設を展開している。

従来はホテル運営(経営)側がブランドを保有し、事業主(オーナー)はそのスタンダードに沿って建物を建て、あるいは既存物件のリニューアルを行うというのが常だった。ところが「THE KNOT」の場合は、事業主であるいちご自身がブランドとそのマネジメント機能を保有し、運営への落とし込みに積極関与するという独自のビジネスモデルを構築している。また、この基盤があるせいで、同一ブランドでもホテルの経営・運営を特定企業に集約させる必要がなく、案件ごとに個別に判断するというユニークな方式をとっている。

インバウンドの若年世代獲得で一大ブームとなったライフスタイルホテル開発だが、大手資本が一気にこのマーケットに雪崩れ込んだことで、大都市部で競争が激化した。強いオリジナリティ、差別化がどうしても必要となっている。そうした状況も、オリジナルブランドによって保有資産の価値最大化を目指すという方向性に結びついていくわけだ。

### 旅するホテルが コンセプト

「THE KNOT」は、結ぶ。紡ぎ合わせる。という意で、旅行者と地元の人々、それぞれの土地の歴史や文化を結びつける役割をホテルが担うことを目指し、旅するホテルをコンセプトに掲げ、地域文化に開いたさまざまな情報を発信する。

「ブランドコンセプトを実践するためチームを各ホテルに配置し、オリジナルのタブロイドマガジンやSNSで詳しい街の情報を提供しています。また、シティガイドデスクを設置するなど、THE KNOTオリジナルの旅の体験となるようサポートしています」と話すのは、いちごのTHE KNOT推進室長のブルシエムキ氏だ。

THE KNOTがおすすめるその街の人やショップなどの情報を掲載するフリーペーパー「THE KNOT Magazine」も各ホテルで発行(不定期)しており、ホテルスタッフやレストランの生産者を訪ねて取材し、それぞれのこだわりや思いなど、目ごり裏方として活躍する人々にも光を当てている。このタブロイドマガジンは各ホテルで配布されていて人気がある。誌面はホテルWebサイト上でオンライン閲覧もできる。

ところでTHE KNOTの施設スタン

ダードだが、投資効率は一つの重要な判断基準となるため、「観光需要のある都市立地」「100~200室以上」「共用部が比較的充実している」という目安はあるものの、最終判断は非常に柔軟だ。リブランド案件があれば、新築もある。408室(新宿)で飲食施設4業態をもつ都市ホテル型もあれば、140室(札幌)の宿泊主体型もある。

そして、インテリアデザインなども出店地や物件の歴史性に合わせたものを個別に考慮する。ただ、いまのグループホテルは宿泊特化型の全国チェーンなどを除けば、金太郎館のように統一された施設を開発していくというのはいままでなく、土地独自の歴史文化や現代的カラー(音楽やアートなど)をデザインに反映させることが主流になってい

る。THE KNOTの路線もそれに沿っている。

#### 4施設の特性と運営企業

展開する4施設の開発経緯と施設特性は次のようなものである。

2017年開業の第1号「THE KNOT



THE KNOT HIROSHIMA

広島・平和記念公園に近い立地のホテル。最上階にあるルーフトッパー「Ka」が売りもので、テラス席もある



THE KNOT SAPPORO

ホテルは札幌市随一の繁華街・狸小路に立地。インテリアのテーマは北海道の開拓史や自然だ

YOKOHAMA)は、1984年に開業した旧「横浜国際ホテル」のリブランド。歴史に彩られた横浜開港記念会館や氷川丸一等社交室などをモチーフにしたインテリアデザインに大胆に変更され、最上階にあって集客力が弱かったレストランを1階路面に移動させ、洋食と中華を合わせた横浜ならではの業態「PANWOK」(フライパンと中華鍋の意)とした。

運営はホテル専業で「スマイルホテル」などを展開する㈱ホスピタリティオペレーションズに賃貸している。

18年開業の「THE KNOT TOKYO Shinjuku」は、広大な新宿中央公園の西側に位置する旧「新宿ニューシティホテル」のリブランド。400室で複数の飲食・宴会施設をもつ団体客中心の都市ホテルを、79年開業の旧耐震物件であることから、40億円を投じて構造躯体だけを残す完全更新を断行。最上階にあった宴会施設を、公園や市街地を見渡せる上級カテゴリ「客室(6室)に転換したほか、従前にレストランがあった1・2階をレストラン、カフェ、ラウンジ、ロビーを立体的につなぐ開放的なパブリックエリアにつくり替えた。近隣住民の利用も見込めるベーカーリーストップも新設した。

土地・建物はいちごグループが取得し、旧オーナー兼運営者である池田創業

「THE KNOT」の展開と経営・運営主体

ホテル名	所在地	開業年月	客室数	土地・建物所有	経営主体	運営主体
THE KNOT YOKOHAMA	横浜市西区	2017年12月	145室	いちご地所株	株ホスピタリティオペレーションズ	株ホスピタリティオペレーションズ
THE KNOT TOKYO Shinjuku	東京都新宿区	2018年8月	408室	いちご地所株	池田創業株	池田創業株
THE KNOT SAPPORO	札幌市中央区	2020年8月	140室	いちご地所株	ABアコモ株	ABアコモ株
THE KNOT HIROSHIMA	広島市中区	2020年12月	201室	土地＝東亜地所株、株ゲンバカンリシステムズ/建物＝いちご地所株	ABアコモ株	ABアコモ株

4施設のなかでも興味深いのは、新宿の事例である。

新ホテルを賃借して経営・運営するのは、旧ホテルをかつて所有していた池田創業。同社は終戦直後、西新宿4丁目のこの地に旅館を設けて家業とした。バブル経済黎明期の79年に大型の新宿ニューシティホテルに建て替え、旅行ブームで需要拡大した地方からの団体旅行や修学旅行の取寄先としてにぎわった。

現在の経営者は旅館時代から数えて3代目で若く、新宿の観光が国際化する環境下で事業再生を模索。そうしたなかで物件を取得したいちごはヒアリングに2年を費やし、若き経営者とともにインバウンド時代のホテル再生計画を練った。その結果が、前記したような徹底した施設とマーケティングの転換だった。

「新宿の中心部からはやや離れたものの、都営大江戸線都庁前駅から徒歩4分と交通利便性もよく、広大な公園に面して眺望は絶好。いまの時代では大型といえる400室ながら、40億円を投じて全面改修してもインバウンドや若い国内旅行者層に十分、訴求できて採算に乗ると判断しました。経営側（池田創業）の老

新宿の改築効果はRevPAR2倍

3代目で若く、新宿の観光が国際化する環境下で事業再生を模索。そうしたなかで物件を取得したいちごはヒアリングに2年を費やし、若き経営者とともにインバウンド時代のホテル再生計画を練った。その結果が、前記したような徹底した施設とマーケティングの転換だった。

朽化した施設の刷新をしたい」という思いは非常に強く、雇用は全面的に残しながら、ブランドコンセプトに沿った運営体制を敷いてもらうことで積極的な合意を得ることができました」と、いちご心築本部ホテル&リゾート部長の有坂壮功氏は振り返る。

この事業部門名の「心築」とは、完全に建て替えることをせず、既存物件の特徴を最大限に活かして新たな価値を創造するサステナブルな取組みを目指す、いちこの企業活動の核をなす理念だ。

だが、新宿のように旧体制が経営・運営を継続する場合は、ハードだけを更新しても、それを活かすソフトを含めたヒューマンリソースの意識改革がなくては効果を最大化することができない。

その点で、2年をかけてオーナーと経営サイドが相互理解を深めつつ新時代のホテルへと生まれ変わらせた事例は、業績低迷に苦しみながらも事業整理には踏み切れない家業型のホテルや旅館の課題解決にとって、大いに参考となりそうである。

安く買い叩いて運営をどんどん切り替えていくというアメリカのデイルだけではあまりに産業界が殺伐とする。各段階での利潤追求は当然としても、落としどころを探り、折り合いをつけていく日

永宮和美なかがやる  
ホテル・旅行産業ジャーナリスト。著書に「日本のホテル大転換（ダイヤモンド社）」「コンパクト＆コンパクトホテル設計画」（商店建築社）「進化系ビジネスホテルが争いがとれないほど人気なワケ」（洋泉社）など。

会社概要

会社名	いちご株
本社所在地	東京都千代田区内幸町1-1-1 帝国ホテルタワー
設立	2000年3月17日
資本金	268億8,500万円
代表者名	代表執行役社長 長谷川拓磨
事業内容	心築、クリーンエネルギー事業、アセットマネジメント
売上高(連結)	873億6,000万円 (2020年2月期)
「THE KNOT」ホテル・客室数	4ホテル・894室

本的手法も大切だろう。

新宿の大規模リノベーションの効果は、「リブランドの前後を比較すると、RevPARベースで2倍近くにまで収益力が上昇した（有坂氏）」というほどで、投資効果は明確である。また横浜の場合も、RevPARが約1.3倍に上昇したという。

環境負荷低減でサステナブルな創業者が全産業に求められる現代社会にあって、こうした既存建築の有効活用策は今後もどんどんクローズアップされていくだろう。

例にそのまま賃貸する形となっている。20年8月開業の「THE KNOT SAPPORO」や「THE KNOT HIROSHIMA」はどちらも新築で、大和ハウス工業株の開

発による「ラ・ジェント・ホテル」や、株

サンケイビルの開発によるホテル+ホテル業態の「グリッス」などを運営する、ABアコモ株がともに賃借して運営する。

前者は札幌の老舗和菓子店が土地を売

却し、あらためてホテルに新店を構えた。開拓の歴史や北海道の自然をデザインコンセプトとする。後者は、広島を拠点とする不動産企業の東亜地所株と建築不動産企業の株ゲンバカンリシステムズ

による共同土地活用で、いちごが借地してホテルを開発した。1階のオールデイダイニングのほかに、フロントと一体化したルーフトップバーを最上14階に設けている点が特徴だ。



THE KNOT TOKYO Shinjuku

- 1・2階を吹抜けにして、多様な飲食機能を配した魅力的なパブリック空間を創出した
- 3階の客室6部屋を1室の「テラススイート」(109㎡+テラス137㎡)に転換し、2020年12月より販売開始した。家具類もデザイナーズを採用。別荘のようなホームライクで落ち着く空間に仕上げている



THE KNOT YOKOHAMA

- 3 インテリアは、タイルやレンガを多用して横浜の歴史性、国際性を表現。家具類も凝っている
- 4 家具や備品はインテリアブランドのACME Furnitureとコラボレーション。写真は「ザ ノットスイート」(49㎡)

