連載

AMのライフストーリー

第８回　オペレーターとアセットマネージャーが融合すればよりよい形でホテルがまわる

「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、ホテルの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」。今回はいちご地所㈱代表取締役社長の細野康英氏をゲストに迎え、丸紅リートアドバイザーズ㈱資産運用第２部部長の内藤武士氏をホストに対談を行なった。外資系企業で身に付けた積極的な投資の姿勢を、いちごにおけるライフスタイルホテルづくりにも活かしている細野氏に、将来にわたりAMの仕事を続けていくために積んでおくべき経験や、オペレーターと融合していく必要性について話を聞いた。

企画：HAMA-J　構成：武田雅樹　文：高澤豊希

丸紅リートアドバイザーズ㈱
資産運用第２部　部長
一般社団法人日本ホスピタリティ・アセットマネージャー協会
副会長

内藤 武士氏 Takeshi Naito

Profile ＞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年より現職。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、2016年より22物件6700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。

積極的な投資が魅力あるホテルを生み出す

内藤　細野さんの経歴を教えてください。

細野　私は日系のデベロッパーで約10年仕事をして、そこで不動産の基礎的な知識を学びました。その後は外資系の不動産投資会社に移りさまざまなアセットタイプを手掛けましたが、取り扱っているカテゴリーの１つにホテルがあり興味を持ちました。

　その大きなきっかけとなったのは2013年に東京オリンピック・パラリンピックの開催が決定したことです。今後日本が観光立国を目指すにあたり、自分もそのお手伝いを少しでもできないだろうかという思いを抱いたのです。

　そこからいちごに転職して、ホテルを軸にした投資ビジネスを始めました。ホテルだけを手掛けているわけではありませんが、今でもホテルの案件はかなりのウェイトを占めています。

内藤　いちご地所での細野さんの担われている仕事はどのような内容ですか。

細野　いちごは既存の不動産に新たな価値を創ることを強みとしており、いちご地所ではグループ内の資金を使って、投資をしています。アップサイドのある物件に投資し、リノベーション、オペレーターチェンジなどさまざまな取り組みを行ない、価値を上げた上で長期で保有したり、いちごで運用するリートや外部に売却するといったビジネスです。

内藤　ホテルアセットの開発からバリューアップまでを手掛けているのですか。

細野　ホテルを含めて既存の物件を買って改修工事をするケースが主なので、新築のホテルを新しく開発するケースはそれほど多くはありません。

　そのような特徴を持ついちごでは、2017年から2018年にかけてライフスタイルホテルを創るプロジェクトを立ち上げ、「THE KNOT YOKOHAMA」を皮切りに現在「THE KNOT」ブランドで４軒のホテルの展開も行なっています。かなり独自路線でビジネスを推進している会社と言えると思います。

内藤　これまでの経歴は現在の仕事にどのような形で活用されていると感じていますか。

細野　はじめに仕事をした外資系の会社はオポチュニスティックなファンドだったので、積極的な投資をするマインドが自分の中にもある程度身に付いていると感じます。もちろんその投資が適正でなければならないという前提はありますが、コストセービングを考えるよりも積極的な投資を展開したいといつも考えています。みんながやらない投資をしているのだから、そのリターンは必ずあるはずだと信じているのです。

　積極的な投資によって生み出したものに対して、最終的に訪れたお客さまに「ここっていい場所だよね」と感じていただければ、日本の観光にとっていい形でお手伝いができたと実感できます。

いちご地所㈱
代表取締役社長

細野 康英氏 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、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案件のバリューアップなどに従事。15年９月いちご㈱に入社後、いちご地所㈱にて不動産アクイジション、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。

顧客本位の着眼点が ホテル価値をより高めていく

内藤　細野さんの中で、物件が持つポテンシャルを見出すポイントは何だと思われますか。

細野　「失敗するかもしれない」という恐れは私の中にはあまりなくて、「成功するはずだ」という確信の方が大きい気がします。それは過去のキャリアを通じて身に付いた傾向だと思いますし、そういった積極的な発想でビジネスをしてみようと自分で決めた面もあるのかもしれません。

日本にもっと外国人に来てもらいたい、日本人にもっとレストランを楽しみながら使ってほしいなど、社会性のある投資ビジネスを行なっていきたいというある種の正義感のようなものが私の中にあって、「これを創ったら、絶対にみんなが喜んでくれるはずだ」という思いを常に具現化しようとしているのかもしれません。

自己満足でホテルを創っても仕方がありません。自分が行きたいホテルではなく、みんなが行きたいホテルを創りたいですし、それが延いては自社の売り上げにつながり、そのホテルの価値をより高めていくという事業のあり方が正しいと思います。

もしも私が自分のエゴでホテルを創ってしまったら、私にしかその価値が理解できないため再現性が失われます。たとえば私がいちごからいなくなったら、他のスタッフたちは「細野さんの趣味はこうなのだ」としか思えず、そのような仕事をやらされるのは辛いことでしょう。そうではなくみんなが楽しめるホテルを創ればチーム全員がその価値を理解できるので、確実にいちごの財産になっていくはずです。

内藤　顧客本位のホテルを創出していくという考え方は、ホテルのアセットマネージャーの日常業務にも通じるものがあるのでしょうか。

細野　ホテルのアセットマネージャーとしては、投資だけでも開発だけでもない発想を持つことが求められます。かつて自分が訪れた街、ホテル、飲食店で目にした要素の集合体をベースにしながらプロデュースし、アウトプットする作業がとても重要なのです。創ろうとしているホテルにとって足りない要素が１つでもあるとどこかに欠落を抱えた空間になってしまうので、とにかくいろいろなものに触れてインプットを重ねていく活動がアセットマネージャーには必要だと考えています。

アセットマネジメントの「業務」に特化してしまうと、机上で数字を作る作業に終始してしまうかもしれません。それだけでなく、外に出て多くの要素を見ておくことが大切なのです。私は若いアセットマネージャーたちに「他のホテルをどんどん見てきなさい」と言っています。実際に見なければどんなものを創ればいいのかわからないままになりますし、自分が何を作るべきなのかを理解できるようになるまでには長い時間をかけて見続けなければなりません。その経験が、アセットマネージャーとして仕事をしていく上で重要です。

魅力あるホテル創造には、 アセット、オペレーターの人材融合が必要だ

内藤　魅力的なホテルを創り上げるためには、ホテルオペレーターの担う役割も大きいですが、オペレーターとの関係性について、どのような考え方をお持ちですか。

細野　すべてを実現するのは難しいのかもしれませんが、オペレーターが働きやすく、効率的に仕事をまわすことのできる環境を“商品”と両立して創りたいと思っています。デザインばかりを重視してしまうとオペレーターの負担が増えて、結果としてコストが上昇してしまう要因になるという側面も考慮する必要があるからです。

見た目はかっこいいシティホテルに見えるライフスタイルホテルですが、運営の形式については実は広いパブリックスペースやレストランを持つビジネスホテルであり、効率的な経営が求められます。自分たちでブランドを創り、オペレーションの効率をコントロールしながらその価値を広めていく方向性が結果的にはよりよいホテルになると考えています。

いちごの場合、グループ内にオペレーターを抱えており、同じゴールに向かって戦略を立て、ベストな状態で共有することで、オーナーサイド、オペレーターサイドの両方にとっての収益を獲得していくことが、両者の関係性を構築する際の一番のポイントと言えます。

内藤　いちごでホテル事業に携わるスタッフは、どのようなキャリアを持つ方が多いでしょうか。。

細野　最近はホテルオペレーターから転職してきている人もいますし、不動産もオペレーションも経験している人もいます。そうした人材はいちごにとって希望通りなのですが、実際にはそのようなキャリアを積んでいる人は多くありません。

加えてコロナ禍を背景に、若い人たちがホテル業界から去ってしまったという現実もあります。ようやくインバウンドの勢いも出てきたので、今後は人材も戻ってきてくれることを期待しています。日本のマーケットに多くのホテルの供給がある中で、いちごでホテルに関わるビジネスのキャリアをより多くの人たちに積んでもらいたいと願っています。

私は若い人たちに、さまざまな仕事ができるようになってほしいと思っています。アセットマネージャーは毎月のレポートや賃料の計算だけでなく、ホテルの投資取得、追加投資を施した改修工事、オペレーターとのコミュニケーション、戦略立案、最終的にはホテルの売却まで、あらゆる経験を積むことができる楽しさのある仕事なのです。

内藤　ホテル事業を円滑に行なうにあたり、不動産投資、ホテル運営の両軸をを熟知している人材が、アセットマネージャー、ホテルオペレーター双方にいる体制が理想だと考えますがいかがでしょうか。

細野　アセットマネージャーの仕事は自分とは関係ないと思っているオペレーターは多いのでしょうが、実は互いに同じゴールを目指していることに気づければもっと融合できるのではないでしょうか。

両者が融合しながらオペレーターとアセットマネージャーの間で人材交流が起これば、とてもいい形でホテル業界がまわる気がします。

内藤　ホテルの現場スタッフも、自身が働くホテルのゴールを認識しながら働くことで、取り組むべき仕事により深みが出てくるのではないでしょうか。それが彼らの将来のキャリアパスに繋がる可能性もあります。アセットマネージャーは、オペレーターとの間で、単なる KPI だけではない共通言語を持ってコミュニケーションを取ることを意識すべきだと感じています。

以前はホテルの所有と運営がひとつの事業体で経営されていたところ、リスク管理の観点から、両者はオーナーとオペレーターに分担される形態が一般的になりました。アセットマネージャーとオペレーターの人材の融合は、時代の流れに逆行することを意味するのでしょうか。

細野　一体運営に逆戻りするということではなく、オペレーターとアセットマネージャーが互いの仕事をしっかりと理解した上で、それぞれのミッションと役割を果たしていく形は最低限必要なのかもしれません。

そうした相互理解の推進がまさに HAMA-J が取り組むべき役割だと思うので、私は大いに期待しています。その形が実現できれば、素晴らしいホテルのあり方が立ち上がるはずです。

インタビュー後記

細野さんは HAMA 前会長であり、現在は顧問として理事メンバーとともに、HAMA 運営を力強く支えていただいています。

細野さんが改装を手がけられた THE KNOT TOKYO Shinjuku の１階レストランはいつ訪ねても外国人観光客であふれており、本ホテルはリブランドにより全く違うホテルに生まれ変わりました。既存のホテルを改装し、新しい付加価値を生み出すホテルを次々と創出する手腕は、同じホテル AM として憧れの存在です。

今回のインタビューの中で、「自分が行きたいホテルではなく、みんなが行きたいホテルを創りたい」という言葉が印象に残っています。自己満足ではなく、あくまでも顧客志向。価値基準が特定個人に依存しているホテルは、オンリーワンとしての魅力的な一面もありますが、持続性、再現性はありません。自らの経験、経歴をもとに、顧客志向での価値創出する姿勢は、ホテル運営に限らず、ビジネスを行なう上で大事な考え方だと改めて感じました。これからもご指導よろしくお願いいたします。（内藤）