

バブル期は活況だったホテル業界は、その後厳しい時代を迎えましたが、付加価値を創造していくことで、ホテルの可能性はまだまだ広がっていることに気づきました。インバウンド需要が旺盛な今、将来性のある土地を見つけ、イメージ戦略を展開すれば、新たなビジネスチャンスが拡がると思います。

森トラスト株式会社 代表取締役社長

伊達 美和子 氏



平成 29 年 12 月 1 日、奈良ホテルにて

### ▶2020 年春、最高級ホテルブランド「JW マリオットホテル奈良」をオープン

— 2020 年春、日本初進出となるマリオット・インターナショナルの最高級ホテルブランド「JW マリオットホテル奈良」を開業されますが、奈良に進出を決められたきっかけについて教えていただけますか。

きっかけは、会長（父の章氏）の決断でした。会長の祖父が奈良県桜井市出身と地縁があり、会長の父（泰吉郎氏）は大神神社の崇敬者総代を務め、会長もそれを引継がせていただいています。一族として、奈良に対する思い入れは非常に強いのです。

— 本日、JW マリオットホテル奈良を着工されましたが、誘致の決め手となった要因について教えていただけますか。

ホテルを計画するとき、マーケティング上、強い需要が見込めることから出店を決める場合と、

我々がデベロッパーとして施設を造ることにより新たな需要を喚起できると判断して出店する場合と、二つのパターンがあります。

例えば、我々が都心で行っている、オフィスを主体とした大型複合開発は、マーケティングに関する一定のデータが既にあります。それに対してリゾートでのホテル事業というのは、ほとんどが過去のデータが無い中で、今後予想される社会的ニーズを汲み取って行うもので、常にパイオニア的な発想で取り組む必要があります。

入札のお話があった当時は、国をあげてのインバウンド誘致が活発になり始めた頃でしたが、グローバルホテル各社も日本でのチェーン展開を進め始めた頃でしたので、ホテル側の狙いは、主に東京や京都・大阪にとどまっていた。

しかし、森トラストとしては、インバウンドの流れが、将来的には都心だけでなく地方にも拡大

すると考え、先行して土地の取得を進めました。

奈良には「シルクロードの終点・奈良」という、世界的な観光ブランドとなる要素があることから、次の展開を予測した上で、入札への参加を決めました。そして、グローバルブランドを多数擁するマリオットさんも、世界のトレンドから我々と同じ見方をしていたのです。

——ローカルなマーケットニーズに対する確かな答えとなると難しいですね。

今回の奈良のケースは、「ウェスティンホテル仙台」をオープンした時と似ています。

当時、仙台市からは「国際級ホテルを誘致してほしい」とのご要望を頂いておりました。

一方で我々も、「地方中核都市にも、東京と同等のハイグレードオフィスを造り、それに見合うホテルを誘致することで、地方経済の活性化に繋がりたい」との強い使命感を持っておりました。

「ウェスティンホテル仙台」は、マーケットニーズが既にある場所ではなく、新しくニーズを創造する、未来を拓く事業として取組んだのです。

結果として、現在では仙台在住の方を含め、国内外の多くの方にご利用いただいております。地方でも高価格帯のホテル需要を生み出せることが証明されました。さらに、国際会議の誘致も実現し、地方経済の活性化につながっています。

## ▶ ジパングの世界が伝わる奈良

——奈良県は残念ながら宿泊客が周辺府県に流れているのが現状です。

現在、奈良に宿泊客が少ないのは、需要が無いからではなく、いわゆる魅力的な商品としての宿泊施設や、国内外から宿泊客を呼び込むチャンネルを持ったホテルが少ないからだ、我々は考えています。

奈良はトリップアドバイザー等の観光情報サイトで、「行ってみたい観光都市」の1位・2位にランクインするほど、世界的知名度が高い都市です。実際、観光客の数は非常に多いですね。

数多くの歴史的建造物や世界遺産を有し、「シ

ルクロードの終着点」といったストーリーを持つ古都の魅力が豊富な都市は、世界的に見ると、「長期滞在して楽しめる観光都市」なのです。

世界の旅行者は、毎年2～3%ずつ増えていきます。この旅行者を、いかに日本に引き込むか。それは、世界の観光都市との戦いになります。

他の都市と同じような物があっても、旅行者は興味を示しません。歴史や文化的に独自の特徴を持つ、まさに「ジパング」の世界が伝わる場所を、世界の旅行者は望み、魅力に感じると思います。



春日大社でのJWマリオットホテル奈良の地鎮祭にて

実際に、世界中で最も多くのホテルを展開されているマリオット・インターナショナルさんに、奈良の持つ観光的な価値や魅力をお伝えしたところ、ぜひマリオットグループ創業者の名前を冠した最高級ホテルブランド「JWマリオットホテル」で展開したいという話に至りました。奈良の価値を、海外の方が客観的に評価されているというひとつの表れではないでしょうか。

<sup>いにしえ</sup>古の文化が集まっている、真に魅力を持っている地域というのは、日本全国の中でも非常に限られていると思います。かつて、大陸を横断する世界的な交流が存在し、その軌跡が現在も数多く残されている、世界的にも稀有な場所。それが奈良のポテンシャルだと思っています。



## ▶ 原生林や豊かな自然が都市に共生

—— 奈良県は今後どのような形で発展していけばよいとお考えでしょうか。

今まさに模索している最中なので、一言で表現するのは少々難しいです。ただ奈良は、建築的な重厚さを持っていて、日本建築の美というものをを感じる地域です。その良さをJWマリオットホテルと融合させていきたいと考えています。

さらに原生林や豊かな自然が、都市の中にあることがとても稀有であり、魅力と感じています。通常ならば、交通網もなくなった先に広がるような世界が、奈良では生活圏の中に共生しているのです。この「自然との共生」のあり方も、世界の方からは魅力的に映るのではないのでしょうか。

世界的な観光都市として発展しているエリアは、交通アクセスが整っています。主要な空港・鉄道・都市から目的地にたどり着くまでの1次交通、2次交通が整備されています。

その点でも奈良は、アクセスの条件を満たしながら自然の良さが残っている点で強いのです。

また、海外の方達は、日本の神道や仏教など、スピリチュアルな世界に深い関心を寄せています。

奈良には、「自然の中を散策しながら、スピリチュアルな世界を体験できる」ということに、魅力を感じていらっしゃる方が多いと聞いています。

特にヨーロッパの方に、その傾向が強いのですが、そうしたお客様に満足頂ける受け皿を造れば、長期滞在型の宿泊客も増えてくると思います。

—— 奈良もインバウンドは、かなり増加していますが、どうしても日帰り客が多いです。

ハードとしての宿泊施設が少ないこともありますが、ソフトとして、訪れたい場所や、楽しむことができるモノなど、何日も滞在する価値があることをもっと知っていただくよう働きかける必要があると思います。

現在、日本のインバウンドは急増していますが、7～8割はアジアの方です。アジアの方は地理的に近いこともあり、滞在期間は3泊程度と短く、

旅行での消費額も低い傾向があります。

政府が掲げるように、15兆円規模にまでインバウンド消費の拡大を目指すのなら、現状の1人当たり消費単価も1.6倍に引き上げる必要があります。

短期旅行が多いアジアの方の消費は、40%程度が買い物で、長期旅行が多い欧米系の方の消費は、40%が宿泊です。長期滞在をし、買い物ではなく体験に価値を置く、成熟した旅行者を呼び込むには、魅力的な観光資源があるエリアに、質の高い宿泊施設という受け皿を造る必要があります。

さらに我々は、日本に長期滞在される方に複数の都市を快適に回遊していただけるように、ラグジュアリーホテルのネットワーク化にも取り組んでいます。



JWマリオットホテル奈良の完成予想図

## ▶ 宿泊需要を作り出すイメージ戦略が鍵

—— 宿泊施設が少ない奈良でネットワークを活かせるでしょうか。

奈良県は、行政の方々を中心に、観光都市化に向けてアグレッシブに動かれています。我々のホテルを呼び水に、今後は、様々なカテゴリーのホテルが増え、多様な宿泊客が奈良を訪れるようになると思っています。

バリエーション豊かなホテルが揃えば、ツアー会社もツアーを組みやすくなりますし、そうした宣伝効果を得られれば、認知度も高まります。

「鶏が先か、卵が先か」とも言えますが、宿泊施設がない限り、宿泊の需要は生まれにくいのが

実情です。

例えば、日帰り客さえ来ない地域に宿泊施設を造るとしたら、そもそもどうやって観光客を呼び込むのかとなります。観光地としての知名度すらないので、これは大変なハンディです。

奈良は国内外の日帰り客が多い、つまり世界的観光地として既に認知されている証ですから、非常にアドバンテージがあるのです。



— アドバンテージを活かすにはどうすればよいでしょうか。

重要なのは、世界に向けたイメージ戦略を持ち、奈良に滞在する意義や価値を、訴求することだと思います。

既存のマーケットを見るのではなく、世界的な視点でのマーケティングを行い、提案型のセールス展開で需要を掘り起こすのです。理想は、ものが整う前から計画的に、いろいろな形でプロモーションをしていくべきだと思います。

いかに効果的なイメージ戦略を展開できるかが、新たなビジネスチャンスにつながると思います。

## ▶インバウンドを呼び込むためのハードとソフトへの仕掛けが必要

— 今後の観光産業についての展望をお聞かせ下さい。

この数年間で観光産業は、成長産業の一つになりました。今ではそれを、誰もが当たり前のよう

に受け止めていますが、数年前までは全く異なり、停滞感が漂っていました。

現在、インバウンドに関する政府目標は、2020年に4千万人、2030年に6千万人とありますが、決して不可能な数字ではないと思われます。

世界の旅行者が、毎年2～3%伸びている中、日本の観光地としての付加価値を上げていけば、確実に世界からシェアを取りながら拡大していけると思うからです。

しかし、ただ待っているだけではいけません。インバウンドを呼び込む一層の仕掛けが必要で、設備もそうですが、ソフトも含めて投資を進める必要があります。

現在、日本各地でホテルの新規計画が活発化してきましたので、ハード面の投資は、ようやく回り始めたように思います。しかし、内訳を見ると、9割程度が、宿泊特化型のバジェットホテルです。訪日観光客数は取れるものの、小さい部屋で宿泊単価も安価であることから、これだけではインバウンド消費15兆円の目標には届きません。また、新規ホテルだけではなく、既存ホテルに対するリニューアル投資という観点も必要です。

そして、ただ泊まるだけの機能提供だけでなく、付加価値の高い商品・サービス提供も必要になってきます。それがシティ型ホテルとリゾート型ホテルとの違いでもあります。

例えば奈良で考えると、熊野古道の周遊まで含むようなプラン作りや、外国人好みのラフティングやハイキングなど、海外の旅行者目線でのプラン開発も必要だと思います。

新たな時代に向けて、観光業界が本当に成長を加速できるかどうかは、従来の日本人旅行者や修学旅行生向け商品とは異なる、新しい商品を提供できるか否かにかかっています。

日本には、まだまだ多くの観光ポテンシャルの高い地域があると思っていますが、今後の発展に向けた課題も多いと感じています。

## ▶インバウンドとドメスティックの両方をイメージした設備投資

— これからの観光業界はインバウンドを中心に回るのでしょうか。

バブル崩壊後の「失われた20年」と言われる間、旅行業界は積極的な投資ができず、商品も古いままでしたが、インバウンド需要が増加するにつれ、投資も増え、魅力的な観光商品が生まれ出るようになりました。

我々も開発にあたり、外国から「わざわざ行ってみよう」と思えるような、外国人から見てポジティブな面を増やし、ネガティブな要素は外国人目線で解決しながら、発信していくよう努めています。

面白いもので、インバウンドの増加に伴い、ドメスティックの需要も増えているという現象も見逃せません。

施設への設備投資が進み、商品開発が進むと、日本人旅行者も動くのです。ですから、インバウンドにターゲットを絞ったホテル開発が目立つ中で、我々としては、インバウンドとドメスティックの両方に魅力的に感じてもらえる開発を心がけています。

投資という意味では、新しい施設への投資とともに、既存の客室のリノベーションも積極的に取り組んでいます。

正しいリノベーション投資をすれば、これまでの2倍、3倍の効果が上がることもあります。

そして、新築のホテルと既存ホテルとが上手く融合していくことで、地域の商品価値が高まり、全体が賑わうようになるのです。

## ▶外資系ホテルが3つそろって街全体の宿泊単価が上がる

それに加えて、エリア内に、外資系のホテルが3つぐらいあるといいと思っています。日本では外資系ホテルが3つそろって、何かすごいことが起きている地域として注目される傾向があります。日本人は御三家という表現が好きですからね。

— 1つだけではなく3つ並ぶことが地域を活かす原動力になるのでしょうか。

地域にとってはそれが良いと思います。3つほどになると集積していると感じるのでしょね。私はライバルが増えたと思うより、その地域はとも注目されているのだとポジティブに考えます。7つ8つになると競争が激化し、供給過多に陥りますので、3つほどが一番安定しています。

例えば、京都で我々が手がけた「翠嵐ラグジュアリーコレクションホテル京都」の時もそうでした。開業時には、「ザ・リッツカールトンホテル京都」ができており、「フォーシーズンズホテル京都」の声も聞こえていましたので、国内だけでなく海外メディアにもとても注目していただけました。

外資系ホテルが進出することで、欧米系の方々がどんどんいらっしゃるようになって人気さがさらに広がり、その結果、京都全体の宿泊単価が上がりました。外資系であるかどうかは別にして、奈良県でホテル誘致を数多く展開されているのは、本当に素晴らしいことだと思います。



翠嵐ラグジュアリーコレクションホテル京都

「JWマリオットホテル奈良」をはじめ、開業する施設の全貌が見えていない現状では、まだ想像もつかないと思いますが、新しい施設ができるインパクトは非常に大きく、予想している以上に変わってくるだろうと考えています。

## ▶コネクティングテーブルを設置し生産性経営を展開



— 昨年、社長に就任されましたが、就任されてのご苦労はありませんか。

社長になってからというより、当社に入社して最初の10年のほうが苦労したような気がしています。20代で入っていきなり役職が就いたのですが、不動産の経験は全くありませんでした。業界のイロハから始めなければいけないのに、社内的にも対外的にも見た目と役職がずれていることに少なからず葛藤を感じていました。そのため、最初の10年は本当に苦労しましたね。

結局、解決策は、自分がやったという実績を積むことしかないと考えていました。

一つの事例が、東京駅に隣接した「丸の内トラストシティ」です。この施設を開発した際、私は開発の責任者という立場でした。都心中心部に、超高級外資系ホテルを誘致することの社会的意義を訴え、行政から特別な許可を頂くことを、試行錯誤しながら、何年もかけて交渉したことが、後の大きな自信につながったように思います。

— 企業経営において特に大事にされていることを教えていただけますか。

我々が、企業として社会に提供したものを、責任をもって価値ある形で存続させていくためには、我々自身も継続して成長しながら存在している必要があります。

企業としての継続を考えると、体力、つまりは財務体質を、ある一定ラインで維持する必要があります。常に少し余裕がある状態を保ちながら、積極性と制御のバランスを取りたいと考えています。その考えは会長から教わってきたものです。

今は金利も低く、投資がしやすい状況ですが、金利上昇に備えたリスクコントロールも常に意識しています。

間違った投資をしなければ、経営力は強くなり、生産性も高まります。生産性が高まれば、その次の投資のチャンスも広がります。そんな生産性経営が理想です。

— 組織内でも生産性経営を意識されているの

ですか。

一気にやると大変ですから、組織体制はあまり変えていませんが、「最小の資源で最大の価値を生み出す」という共通のキーワードのもと、ポジティブに楽しくやろうと、社員全員頑張ってくれています。

クオリティーを下げることなく、生産性向上を常に意識していれば、ノウハウやスキルも蓄積され、さらには将来のチャンスも増えると考えています。そんな時間を作り出したいので、できるだけ手際よく単純なプロセスを整理して、空いた時間で新しいことを考えようということで、新たにコネクティングテーブルというものをオフィスに導入しました。

— コネクティングテーブルと言いますと？

ひとつのテーマの下に、部署横断的に社員が集まり、業務の実現に向けた検討を行うテーブルを作るのです。それぞれのデスクではなくて、12人ぐらいが座れる大きなテーブルです。そして、ある目的が達成されたらまた入れ替えるというようなチームを作ります。

オフィスも自分たちの働き方もこんなに変わるのだということを自ら体験し、これから提供するオフィスはどうあるべきなのかということを考えるきっかけにしたいと思っています。

ステップ・バイ・ステップで、1年かけて全社的に共有した上で、2年目には新しいことを実行していこうと考えています。そして、3年目くらいには、コネクティングテーブルの成果が、実体を持って上がってくることを期待しています。

## ▶ 趣味もアグレッシブに楽しく

— 趣味は宝塚の観劇とありますが、なかなか時間が取れないのではありませんか。

チケットが手に入った時には、調整して時間をつくります。普段は時間があれば延々と仕事のことを考えているのですが、観劇に行く機会があればこれは楽しいからすぐ行こうとなります。年に

4、5回は観に行っているように思います。だいぶ詳しくなってきました。

— 休日の過ごし方も、アグレッシブですね。

座って観て帰ってあげればいいので、ゴルフに行くよりは楽なものです。

— ゴルフもラウンドされるのですか。

学生の頃から社会人の20代半ばぐらいまでゴルフをやっていましたが、引退しました。ストイックな性格なのか、ゴルフをしていた頃は、練習で毎日何箱打つと決めていて、1日500球ほどは打っていました。

ラウンドでは、レディースではなくてレギュラーから打っていましたが、それなりに満足 of いくスコアを出したこともありましたが、それなりに満足 of いくスコアを出したこともありましたが、仕事で忙しくなり、練習する時間も少なくなってきたので、そうなる前に自己ワーストを出すに違いないと思い、過去の自分に負けるのも嫌なので、もうゴルフはしないと決めました。

### ▶ 勇気を持って夢を持ち続けてほしい

— 若いビジネスマン（ビジネスウーマン）に対してメッセージをいただけますか。

ポジティブマインドというか、何事も目標を持って、またこうなりたいという強い気持ちを持ってほしいです。目標を持たなければ、そもそもゴールにはたどり着けないと思います。今の自分のレベルで物事を判断するのではなく、将来の自分を見据えながら、不可能と思わずに自分を信じて夢を持つ。そして必ずできるのだと勇気を持ってほしいです。

闘志を内に秘めるという言葉もありますが、確実にできるようになってから言い出すのでは遅いように思います。チャレンジングな取組みを、スピード感をもって求められる時代なので、今は無理そうに見えることでも目標に掲げ、有言実行してほしいと思っています。

これまでの価値観の範囲で、確実にできることだけしようとしていては、現状を変えることはできません。だからこそ、「勇気を持って夢を持ち

ましよう」と伝えたいです。その夢は必ず達成できると私は思っています。

— 何でも、勇気を持って進めば、できないはずがないだろうということですね。

そうです。できないはずがないだろうと思っています。そして、日々の努力を怠らないでほしい。どんな些細なことでも毎日続ける努力により、そこにはきっと、一本の長い道が続いていることに気づくはずですよ。自分の歩むべき道が見える瞬間ですよ。  
(聞き手・文責：橋本公秀)

## ●プロフィール 伊達 美和子 氏

### ■主な経歴

聖心女子大学卒業、慶応義塾大学大学院修了後、株式会社長銀総合研究所入社。1998年、森トラスト株式会社入社、2000年、同社取締役、2003年、常務取締役、2008年専務取締役、2016年、代表取締役社長就任、現在に至る。また、森トラスト・ホテルズ&リゾート株式会社代表取締役社長、株式会社万平ホテル代表取締役会長。その他、公益社団法人経済同友会各委員、一般社団法人日本経済団体連合会常任理事、一般社団法人日本ホテル協会理事、インバウンド推進委員会委員長 等。

### ■座右の銘、好きな言葉

継往開来

### ■大事にしていること

物ごとの意味を考える

### ■趣味

ワイン、宝塚観劇

### ■私のモットー

ポジティブマインド

### ■私のストレス発散法

睡眠

### ■所属企業の概要

- ・会社名：森トラスト株式会社
- ・本社：東京都港区虎ノ門2丁目3-17
- ・設立：1970年（昭和45年）6月
- ・事業：不動産開発、ホテル経営  
および投資事業