

スムーズに挑戦する経営者 第163回

立ち読み版



きのしたあや

木下

彩 さん

株式会社UHM代表取締役
(庭のホテル東京 総支配人)

PROFILE

1982年に上智大学卒業後、株式会社ニュー・オータニに入社、ホテルニューオータニのフロント業務に携わる。1994年に株式会社東京グリーンホテル(現株式会社UHM)に取締役として入社し、翌年に代表取締役就任。2009年5月に「庭のホテル 東京」を新築オープン。「美しいモダンな和」をコンセプトに話題を呼び、ミシュランガイドにて開業の年から7年連続で2つ星の評価を獲得している。

ミシュランガイドで評価され続ける「美しいモダンな和」のホテルを生み出した経営者

1935年に祖父が旅館(森田館)を開業、父の代にはビジネスホテル・チェーンを経営する創業家に生まれ育つ。他社のホテル勤務、結婚・出産などを経て、実家が経営するホテルの代表取締役となる。彼女が生み出した「庭のホテル 東京」は、オープン半年後に早くもミシュランガイドで評価され、「上質な日常を提供しているホテル」として7年連続で2つ星を維持し続けている。ビジネスホテルでの事業承継から、国内外の顧客に評価されるホテルへと業態改革を成し遂げた女性リーダーに話を聞いた。

流れで引き継いだ実家のホテル業

——「庭のホテル 東京」は、事業承継したビジネスホテルチェーンからの新たな展開だそうですね。設立以来、ミシュランで2つ星の評価を受け続けていらっしゃいます。経営ヒントが満載ですね。

祖父の代から旅館を経営しており、それを銀行に勤めていた私の父が継ぎました。父は銀行の仕事が好きだったそうで、必ずしも本意ではなかったようです。そういった経緯だったため、両親は子どもに無理に継がせるようなことはしたくないと話をしていました。

私には兄が2人いるのですが、継いでくれないと困るといった話もなく、それぞれ畑違いの仕事をしていたこともあったため、まさかと思ったのですが、私にオハチが回ってきました(笑)。大学卒業後はホテルニューオータニに勤めていたのですが、それは家業を継ごうと思ったわけではなく、他の業界も受けた中でたまたま受かった会社だったからなんです。大学で勉強していた英語を使うこともできるだろうと考えていました。

父が亡くなった後に経営を引き継いでいた母も60代で世界し、誰かが継がなければならなくなりました。当時の私は、大きな責任のある仕事をしていただけではなかったため、兄たちから「じゃあ、お前がやれば」と言われて、否応なく引き継いだのが実際のところなんです。一足先に私の夫が会社に入っていたこともあり、深く考えた決断というよりも、他に選択肢がないなら仕方ないという感じです(笑)。最初のうちは本当に何もわからず、長年いる幹部の人たちにお任せして、私がついていくようなスタートでした。

——結果的には、同族にありがちの確執もなく、スムーズに事業承継がなされたわけですね。

たしかに、よく相続の問題の話を聞きますが、わが家は全員欲がなく、もめることはなかったですね(笑)。私も社会人経験はあったのですが、自分が責任を持って部下の面倒をみるような仕事

をしたことがなく、最初はすべて手探りでした。ホテルニューオータニに5年弱在籍して、28歳で出産したため、リーダーや管理職の経験がありませんでした。まったく経験がなくてどうしたものか、と思いつながら引き受けました。

社長に就任した時には、事業としてはビジネスホテルの東京グリーンホテル3ヵ所と、熊本会館という熊本の施設の運営を長年やっており、計4つになります。業界としては競争が激しくなっており、業績も徐々に下がってきている状況でしたが、慌てて何かしなければならぬほどではありませんでした。

それでも、このままではジリ貧になっていくだけと考え、周囲に相談して思い切ってホテルを建て替えることになりました。現在の「庭のホテル 東京」である「東京グリーンホテル 水道橋」が一番大きい規模だったため、まずはここを建て替えることにしたのです。

実は、何か別の形態にしたいと考えており、極端な話としては、オフィスビルを建てる選択肢もあったんです。でも、経験がないことを始めるより、ホテルがよいと考えたのです。当然、ビジネスホテルの形態も考えてはいましたが、建て替えてすぐはよいとしても、10~20年経過すると同じようなことが起ると予想されました。

また、ちょうど建て替え計画を練っているときに、大手のホテルチェーンが近隣に進出してこられることがわかりました。そうであればなおさらのこと、ここをビジネスホテルにしても差別化が難しいし、大手のチェーンには太刀打ちできない部分があります。ですから、違ったタイプにして、安売り合戦にならない、独自の価値で選ばれるようなホテルを生み出したかったのです。

——国内外の資本がひしめき、競争が激しくコストが高い、世界の大都市・東京のホテル業界での新たな価値創出は難しかったのではないですか。そうですね。安売り合戦にならない違った価値