

「庭のホテル 東京」 革新の歴史

「天の時、地の利、人の和」を道標に

第1回

黎明



原風景としての 森田館の記憶

「庭のホテル 東京」は、「非日常ではなく『上質な日常』を提供する美しいモダンな和のホテル」をコンセプトとして、2009（平成21）年に開業した。

当時、ビジネスホテルではなく、トップラグジュアリーでもない、どのホテルにも似ていない独自の個性を持つ庭のホテル 東京のようなホテルは、パリやロンドン、ニューヨークでは当たり前であり、アジアの都市でも見かけるようになっていたけれど、日本には、まだそうしたタイプのホテルはほとんどなかった。時代を切り拓いたホテルと言っている。

私が初めて庭のホテル 東京を訪れたのは11年の春の終わり。震災後の余震がまだ頻繁にあり、世の中が不安に包まれていた頃のことだ。ジャーナリストを一人ずつ招待してホテルを知ってもらおうという地道な広報活動をしていて、その一環で招かれた。

開業はリーマンショックの直後。続いて東日本大震災に見舞われ、決して順風満帆の船出ではなかった。開業後わずか半年で「ミシュランガイド東京」の2パビリオンに選ばれていたものの、庭のホテル 東京の評判が世間に広く知られるのは、まだ少し先のことになる。

そして当時、庭のホテル 東京 総支配人・株UHM代表取締役だった木下 彩と夕食を共にしたのだった。

ほぼ同世代の女同士、木下とはすぐに意気投合した。特に親しみを感じたのが、庭のホテル 東京の前身になる「森田館」という旅館で彼女が小学5年生まで暮らしていた話だった。「友達が大勢やってきては、かくれんぼや鬼ごっこをして遊んだ」というエピソードは、箱根育ちの私の子ども時代と重なった。私も親しい友人が旅館の娘で、さんざん旅館を遊び場にした。それだけのんびりした時代でもあったのだから、温泉地育ちの私と共通する思い出が東京育ちの木下にあるということは、当時の旅館の立ち位置を物語っている。

昭和40年代頃まで、都市における宿泊施設の大半は旅館であり、出張のビジネスマンも当たり前前に旅館に泊まっていた。森田館もそうした旅館の一つだった。

新しいコンセプトの新しいホテルに前史があったこと、それが木下の家族史とつながり、同時に日本の宿泊産業の歴史ともつながることを知って興味深く感じた。

木下は、森田館でよく覚えているのが、正面玄関の前庭や客室に囲まれた中庭の風景だったと語った。

その原風景が庭のホテル 東京のネーミングや外観の雰囲気につながっている。

彼女の記憶が小学5年生で途切れるのは、その後、森田館は「東京グリーンホテル水道橋」というビジネスホテルになったからだ。英断をした木下の父、近山 弘は、ビジネスホテル業界では伝説的な人物として知られる。

旅館からビジネスホテルへ、そして個人客向けの個性あるシティホテルへ。時代の半歩先を

歩んできた歴史は、庭のホテル 東京のありようを体現している。何歩も先に進むのではない、半歩だけ進んで時代のニーズを着実に汲み取る。現在のオーナーである野村不動産(株)がホテルブランドとしての「庭のホテル」に注目した理由もそこにあるのではないか。

まずは森田館から歴史を紐解いていくことにする。

信州から上京。 繁盛した2軒の旅館

森田館は1935(昭和10)年、木下の祖母である近山隆平・ふみ夫妻によって、水道橋駅にほど近い神田三崎町に開業した。現在の庭のホテル 東京が建つロケーションである。

だが、宿泊業としての前史は、さらにさかのぼる。ルーツは長野県・長野市の「THE SAHOKUKAN HOTEL」(長野ホテル犀北館、以下犀北館)にある。

宿としての発祥は、江戸時代、信州中野にあった郷宿「松田屋」。「犀北館」としての創業は1890(明治23)年。地元の書家が犀川の北に位置することから犀北館と命名した。現在もホテルとして営業しているが、創業時から「西洋風旅館業」と称していた。創業者は、ふみの父である近山與五郎と祖父の與貞である。

1905(明治38)年、県庁から賓客を泊める宿がほしいと請われ、貴賓室「菊の間」を竣工。周囲から「近山御殿」と称された。以来、天皇皇后両陛下を複数回迎えた他、皇族や多くの賓客を迎える長野の名門ホテルとなった。

ふみは與五郎の次女になる。隆平は婿であり、分家して近山姓を名乗った。

夫妻が東京をめざしたのは、犀北館の跡継ぎには長男の與一郎がいたからだろう。犀北館東京支店を開業すべく準備を始めた。

森田館の由来は、買収した旅館が「森田館」という名称だったからだ。同郷の飯山出身の書画骨董商からの情報で売りに出されていることを知り、父の與五郎が決断した。その際、屋号は森田館に決めたのだった。

名門の犀北館に比べると、中小の商工業者が軒を並べる三崎町の界限はいささか庶民的な環境だった。ふみと隆平も当初は戸惑ったという。だが、地元長野の出身者が多い従業員の家庭的なもてなしと低廉な料金で、長野県庁の役人や地元製糸会社の関係者が上京した際に泊まる宿として、やがて大いに繁盛する。

開業の2年後には日中戦争が始まった。暗い世相を想像するが、当時の人々は戦争の高揚感に酔い、むしろ景気のいい時代だったという。

そうした時流に乗り、38(昭和13)年には当時の万世橋駅(現在の御茶ノ水駅近く)の神田淡路町に2軒目の旅館「佐々喜」を開業した。「佐々木」という旅館を買い取り、最後の漢字ひと文字を変えて屋号としたのだ。須田町交差点や神田郵便局に近い立地は森田館より地の利がよく、建物の造作も関東大震災後の大正末期に建てられた森田館



戦後の森田館。鉄筋コンクリートの建物が竣工した頃。



森田館開業5周年の記念写真。前列に学生服姿の近山弘。

より上等で、開業早々から繁盛した。

一方で、悲しい出来事もあった。佐々喜が開業した翌年の39(昭和14)年、ふみと隆平の長女たかが19歳の若さで夭折したのだ。肺結核だった。上京前の28(昭和3)年に長男隆一を亡くした夫妻にとっての一人娘だった。

40(昭和15)年1月、ふみと隆平は、同じ近山家の分家筋から弘を養子に迎え入れた。同年6月の森田館開業5周年の記念写真に学生服姿の弘が映っている。長野中学1年を終えて、東京立第10中学校(現在の都立西高等学校)に転校してまもなくの頃だろう。優秀と見込まれたことだった。

40(昭和15)年は皇紀二千六百年。神武天皇の即位から数えて2600年目の年だった。幻の東京オリンピックの開催は返上したものの、11月には祝賀行事が華やかに祝われ、佐々喜には満州の要人が、森田館にも賓客が宿泊した。

そして41（昭和16）年12月8日、太平洋戦争が始まった。隆平は48歳、弘は15歳の時のことである。

戦災を乗り越えて 森田館を再建

予備役の陸軍将校だった隆平は出征の覚悟を決めたが、招集はされなかった。

繰り上げ卒業で44（昭和19）年に東京帝国大法学部に進学した弘は、在学中に学徒出陣で陸軍に招集された。

森田館と佐々喜も客層が一変した。軍需産業の技術者や徴用者の宿泊が増えた。

そうした時代にあっても隆平の商才は確かだった。中野に「新富館」という下宿を開業、阿佐ヶ谷にもアパートを入手した。戦局の悪化で東京都心の商売に限界を感じたのと、新興住宅地の将来性を見越したのである。

45（昭和20）年3月9日、東京大空襲により東京の下町は焼夷弾で焼き尽くされた。三崎町の森田館も全焼してしまった。長野に疎開していたふみに、隆平は「モリコキトク」の電報を打った。

森田館に不測のことがあった時のため、2人で決めておいた電文だった。夫妻にとつて、森田館は子どものような存在だったのだろう。ふみは最後まで森田館を守り、見届けた隆平を「男らしい立派な人」と後に述懐している。

幸運なことに淡路町の佐々喜は、裏手に落ちた爆弾が不発弾で焼け残った。5月になると郊外にも空襲が及んだ。阿佐ヶ谷のアパートは焼

けたが、新富館は戦災を免れた。森田館の什器・備品が新富館に運び込まれていたのも幸いだった。

こうして45（昭和20）年8月15日の終戦を迎えたのである。

弘も無事復員し、東京大学に復学した。そして森田館の再建をめざして近山家の戦後が始まった。

戦後まもなくの48（昭和23）年4月、隆平は東京都旅館協同組合連合会に参加、副会長に推されている。佐々喜と新富館、焼けた阿佐ヶ谷のアパートの跡地に建てた「隆文荘」を経営しながら、新しい時代にふさわしい旅館としての森田館を構想した。

第一期工事が完成したのは、サンフランシスコ講和条約締結の年、51（昭和26）年のことだ。翌年には第二期工事が完了、森田館は着々と規模を拡大していった。

49（昭和24）年に東京大学を卒業した弘は、日本興業銀行に就職した。3年後の52（昭和27）年に結婚したのが、静岡市で「中島屋旅館」を営む鈴木藤吉の三女、好子だった。

木下彩は、両親の結婚について「同業者同士の親が決めたのでしょ」と笑う。いかにも昭和の時代らしい縁組だが、同業者が親族になってつながったネットワークは、後にさまざまなかたちで機能することになる。

56（昭和31）年の第三期工事で森田館は、初めて鉄筋コンクリートの建物を竣工した。このタイミングで弘が銀行を退職して、家業に専念することになった。

昭和30年代前半は、朝鮮戦争の特需景気で復

興のめざましい時期だった。経済が上向き、人の動きが活発になれば、おのずと旅館も繁盛する。

60（昭和35）年、弘と好子の長女彩が誕生する。2人の兄、隆と修に続く3人目。森田館の第四期工事が終了した年のことだった。

64（昭和39）年の東京オリンピックの開催に向けて、世の中はいよいよ活気づいていった。

この頃、森田館によく宿泊したのが「観光団」と呼ばれたアメリカの日系1世、2世の里帰り旅行だった。航空機の到着が夜中になったり、日中は日本の親戚がやって来たり、息つく間もない忙しさだったというが、ある種のインバウンドである彼らを受け入れた経験は、視野を広めるきっかけの一つとなる。

東京オリンピックを翌年に控えた63（昭和38）年、弘は長野・犀北館の伯父與一郎や静岡・中島屋旅館の鈴木夫妻とともにヨーロッパ旅行に旅立った。宿泊したホテルの機能性やプライベートを重視した客室のあり方、民主的な雇用主と労働者の関係など、学ぶところが多かった。同時に将来の和風旅館に対する不安、経営方針刷新の検討などが心に去来するようになったという。

モダンでありながら 庭の美しい旅館

木下彩から思い出を最初に聞いた時、私は庭の描写などから、森田館を勝手に古びた日本家屋だと想像した。だが、実際に見せてもらった写真は、想像以上にモダンな印象で驚いた。



板の間の広縁付きの森田館客室は近代旅館の典型。



戦前の建物で営業を続けた佐々喜の客室。



モダンな印象のタイル張りの森田館浴室。



森田館は全客室が庭に面していた。

畳敷きの和室に椅子とテーブルが置かれた広縁の小さなリビングスペース。出入口はドアで鍵がかかるようになっていた。

日本の近代旅館の客室のひな型は32(昭和7)年に完成した長野県・戸倉上山田温泉の「笹屋ホテル」、後に「豊年虫」と呼ばれる客室棟だ。帝国ホテルを手掛けたフランク・ロイド・ライトの弟子だった建築家、遠藤新が設計した。椅子とテーブルを置いた板の間と畳敷きの和室からなる客室はここから始まり、戦後、全国に林立したいわゆる観光ホテルに継承されていった。森田館の客室もまさにこの系譜を感じさせる。

兄の隆が昭和30年代後半の森田館の様子を

『近山ふみ米壽記念頌壽』に詳細に綴っている。この前庭は隅から隅まで知っていたように思う。どここの庭石はどんな形で、植え込みのどの木とどの木の間は通れるくらい空いていて、雨が降ると水はどう流れていって……。

春、一本だけあった山桜が散る頃には、八重桜が満開に、その花びらで埋め尽くされると、こんどは毛虫がのさばっていた。

右側の道の入り口には柳が一本。祖父が銀座で落としていた枝を挿木したのが育ったものだったか。右側が竹垣で、その向こうは奥帳場——我家の居間兼食堂兼寝室だった頃もあった。

つきあたって右が通用口、足を洗ったりする水道の蛇口、左は正面玄関で、父がどこにでも乗っていたバイクが置いてあった。(中略)

玄関の正面は寄木の床で広くなっている。「観光団」の団体さんがお着きになると、ここにスーツケースやボストンバッグがたくさん並んで、なんとも言えない「外国の匂」を発していた。その主成分が葉巻の香りだと知ったのはだいぶ後のことである。

その右側がロビー。くたびれたスプリングの、それでも子供心には随分立派なものと感じられた白いカバー付きの応接セット。スプリングをくたびれさせたのは、私や悪友たちだったかもしれない。

森田館の様子が映像のようによみがえる。庭の印象が強いのには彩の記憶と同じだ。ロビーのソファセットをトランポリン代わりにして飛び跳ねて怒られたと、彩も告白している。いかにも家族経営の旅館らしい雰囲気と時代の空気感が伝わってくる。

森田館は全館みな片廊下でどの客室も何かしらの庭に面するようになっており、祖母などはいまだにそれを自慢げに語る。それは鉄筋コンクリート四階建の新館も同じで、そのためにとんでもない屋根の上に土を入れて庭木を置いたりしていた。(中略)

最上階には大広間「月の間」と、小宴会場「星の間」があった。四階建という「高層建築」を建てた嬉しさが感じられるネーミングではないか。私も何か誇らしげに感じていたものである。森田館が、かなり意図的に庭を主役にしたことがわかる証言だ。後にホテル名に「庭」を冠する伏線は確かにあったのだ。4階建ての建物に「月」や「星」と名付けて天空を感じたエピソードもほほえましい。

東京オリンピックでは、アメリカの水泳チームの家族が団体で宿泊した。

五個の金メダルを獲得したスター、シヨランダの家族も泊まっていた。水泳競技は大会も後半になってからの「出番」だったので、家族たちはみなイライラした日々を送っていたが、競技が始まると、連日の好成績にすっかり気をよくし上機嫌だった。メダルをとった選手の家族には、お祝いに金銀の水引きで作った鶴・亀・蝶などをワインに飾ってプレゼントし、大そう喜ばれた。(いずれも前掲書)

オリンピック前後、ホテル業界は、ホテルオークラやホテルニューオータニなどが開業し、いわゆる第一次ホテルブームに湧いていた。

戦災を免れた佐々喜の建物が改築の必要に迫られていたのは、ちょうどその頃のことだった。

「庭のホテル東京」 革新の歴史

「天の時、地の利、人の和」を道標に

第2回 転進

旅館建築を改革する 若き設計者との出会い

1966（昭和41）年、熱海を拠点に旅館などを手掛けてきた(株)石井建築事務所が設計した静岡県・伊東温泉の「ホテル暖香園」は、学校建築などのようにコストを抑えた鉄筋コンクリートの斬新な建物だった。

東京オリンピックの2年後、高度経済成長の熱っぽい時代であった。設計を担当した中山庚一郎は「新しいものを造らなければ」という機運があった」と若き日を振り返って言う。

旅館経営に新風を吹き込む設計は評判を呼び、セミナーを開催することになった。噂を聞いて参加した一人が、静岡市で「中島屋旅館」を経



営する鈴木藤吉だった。「森田館」の後継者である近山 弘の妻、好子の父だ。この出会いをきっかけに鈴木は石井建築事務所「焼津グラントホテル」の設計を依頼する。

この頃、森田館が運営するもう一つの旅館、「佐々喜」でも建て替え計画が進められていた。空襲で焼け残った戦前の建物が老朽化していたのである。

森田館の業績も東京オリンピックの年を頂点に、じり貧だった。弘は顧客がホテルに向かうのを目の当たりにして危機感を募らせていた。数年前から弘は法華クラブの小島澄三と知己を得ていた。64（昭和39）年に開業した上野池之端店は、ビジネスホテルのパイオニアとされる。「全室壁仕切り、1組1室主義の」日本唯

一の理想旅館」を標榜していた。当時のことを弘自身が綴った『月刊ホテル旅館』の記事がある。

〈池之端の法華クラブができたときも見学に行った。正直いつてそのときは、そのようなものを自分でやろうとは思わなかった。お客をご案内もしないで、勝手にカバンを持って部屋に行ってくださいという具合なのは、フィーリングとして、どうしても耐えがたい気がした。

ところが営業成績が悪くなると、そんなの大きなことをいつていられなくなった。（中略）お客のほうも、三人客が三部屋とれというケースがどんどんふえてきた。だからといって、いままでの二倍も三倍も料金をもらうわけにはいかない。

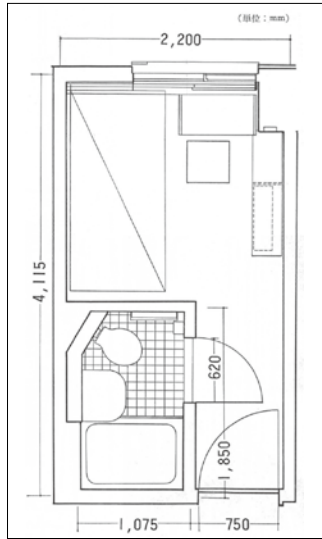
それに、ああいうことはできないと思っていた部屋への案内も、毎月みえるお客だと、「わかってる。いつもの部屋だろう」というわけで案内もいらない。お客の身になってみれば、法華クラブのやり方で、何もそう不都合なことはないのではないかと気がしてきた」（月刊ホテル旅館1973年8月号）

都市型旅館の限界を感じた弘は、67（昭和42）年、佐々喜をビジネスホテルとして転進すべく、設計に取りかかった。

依頼した設計士から最初に提示されたのは96室のプランだった。だが、それでは採算に合わない。部屋をもっと小さくして150室までもつていった。それでも計算すると心許ない。

意図するところが伝わらず、困っていたところ、翌68年、別の若い設計士を紹介された。義父の鈴木と縁があった冒頭の中山庚一郎である。

東京グリーンホテル淡路町
シングルルーム平面図



試行錯誤の末、9㎡で完成した東京グリーンホテル淡路町のシングルルーム。



弘がビジネスホテルに対する構想を簡条書きにすると、おもしろそうだと乗ってきた。2人はたちまち意気投合した。

中山は29歳、弘は42歳での出会いだった。

9㎡の客室を提案。 父と子の葛藤

弘が中山に提案したのは1室9㎡のシングルルームだった。旅館業法に定められたぎりぎりの広さである。

その中にバス・トイレの設備も収める。客室数は226室(当初計画では243室だったが、8室分が2階会議室になり、9室は事務室、従業員控え室、倉庫などに転用した)。内訳はシングル174室、ツイン52室である。

4分の3余りを占めるシングルルームを9㎡にするには綿密に練った経営計画からはじき出された数字だった。中山は当惑した。

「9㎡なんて、他のどこにも前例がなく、モデルになる客室もありませんでした。そもそも、こんな小さな部屋に人が泊まってくれるのかも疑問でした。そこで、部屋で仕事をするとか、打ち合わせをするとかは一切考えないで、ただ眠るだけの部屋ということで考えました」

当初は内法寸法の9㎡で想定していたが、それだと客室数が減ってしまうことがわかり、壁芯の9㎡に変更した。さらに部屋は小さくなった。

革新的な案には、父の隆平の強い反対もあった。

全日本ビジネスホテル協会編『十年のあゆみ』に社団法人国際観光施設協会会長の重松敦雄の証言がある。

〈静岡の鈴木藤吉さんが、当時私のいた国観連の事務所にやってきた。「近山の息子が淡路町の『ささき』を壊してビジネスホテルにしたいと言いついて、親父の近山隆平さんは大反対して親子喧嘩している。私は面白いと思って、やらしたいのだが、親父は私の言うことも聞かない。あなたの言うことなら聞くとするから、隆平さんを説得してくれないか」と言うのである〉

義父の鈴木は、弘の援護射撃をしてくれたのだ。

説得する根拠の一つになったのが、69(昭和44)年に一足早く開業した「名古屋第一ワシントンホテル」の成功だった。

隆平が最後まで反対していたことを中山も証

言する。

「9㎡の客室を見て、監獄をつくっているのか、と言われました」

それでも弘は自身の計画を貫いた。

命名も難航した。ようやくホテル建設を了承した隆平が、今度は次々と名前を提案してきた。説得と交渉が続き、ようやく決まったのが「日本人の誰もが知っている英語」であり、「自然の爽やかさの象徴」でもある「グリーン」だった。「誰からも愛され、爽やかなサービスをモットーに」と東京グリーンホテルは誕生した。

70(昭和45)年5月、「東京グリーンホテル淡路町」(後に「御茶ノ水」に改称)が開業する。

弘はできれば5年で建物を償却したいと考えていた。

60(昭和35)年頃、森田館を増築する時、思い切った投資をし、好評だった客室が、5年もすると、部屋そのものは傷んでいないのに、商品価値がなくなってしまった経験からの教訓だった。

5年が無理でも7年で償却する前提で目標とする数字を算出した。建築コストを踏まえ客室料金は2300円に設定した。

各客室を同じ仕様にしたのも弘のアイデアだ。これによって仕事の標準化ができる。よければいいし、悪ければ悪いで全部まとめて取り換えればいいと考えた。短期で投資回収する戦略ならではの発想だった。

60点主義に徹するのも弘の持論だった。「自分が客になったつもりで、どの部分をとっても、どうやらがまんができる」あたりをめざす。90点や100点をとろうとすると大変な努力を要

する。一方、一つでも50点があると、80点があっても不満になる。最小のコストで最大の利益を上げるには60点ぐらいが一番いいと言っている。弘の目論見はみごとに当たった。大阪万博開催の年というタイミングもよかったのだろう。稼働率は当初想定した75%を超えて、初年度から90%となった。

淡路町の成功を経て、71（昭和46）年3月、水道橋の森田館も建て替えを決意する。早速、弘は中山と相談を始めた。

業界団体の設立。 宿泊業の未来を模索

本拠地の水道橋は敷地面積が1111㎡と600㎡の淡路町よりだいぶ広がった。客室数は313室。内訳はシングル248室、ツイン65室で、淡路町よりシングルの割合を高くした。9・23㎡と淡路町より若干広いものの、眠るだけのコンパクトな客室という考え方は同じである。

淡路町との大きな違いは、プレハブ工法を用いたことである。

いわゆるユニットバスは、64（昭和39）年開業の「ホテルニューオータニ」で発案されたものだが、当初はコストが高かった。そのため、淡路町のバスルームは現場施工とした。ただし、メンテナンスのことを考えると統一規格のほうがいい。この頃、価格がだいぶ下がったこともあり、水道橋ではユニットバスを採用した。バスルームだけでなく、客室も同じ仕様なので、プレハブ工法を用いた。

73（昭和48）年2月、「東京グリーンホテル水道橋」が開業する。

淡路町に続き、水道橋も初年度から想定の75%を超える稼働率となった。

72年から73年にかけて、『月刊ホテル旅館』に東京グリーンホテルの記事が頻繁に掲載されている。当時、それだけ注目されるホテルであり、成功事例だったのだろう。

グラビア記事に見る東京グリーンホテル水道橋は、なかなかモダンでスタイリッシュだ。経営効率優先の設計とはいえ、70年代の先端を感じさせる。シングルルームも思いのほか、狭さを感じさせない。家具の高さを低くするなど工夫があったからだ。

付帯施設も充実している。料飲施設は1階に西洋割烹「啄木鳥」とバー「カメラリア」、9階にスカイラウンジ「ルボン」の3カ所。朝食は啄木鳥で提供した。客室はバス・トイレ付きだが、大浴場とサウナバス「スオミ」まである。東京オリンピックをきっかけに60年代中頃から70年代にかけて最初のサウナブームがあった。流行もすっかり取り入れられている。

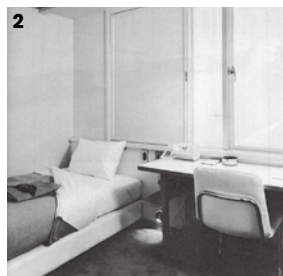
水道橋の建て替えを決めた71（昭和46）年の11月、弘の声掛けによって全日本ビジネスホテル協会（現・全日本ホテル連盟）が発足。専務理事として尽力した。

ビジネスホテルという呼称を初めて使ったのは法華クラブであり、ワシントンホテルも東京グリーンホテルより開業は早い。近山弘が「ビジネスホテルの父」と呼ばれる所以である。

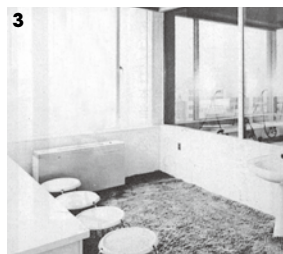
だが、弘自身はビジネスホテルの呼称にこだわりはなく、「ビジネスホテル協会」という名前



1 東京グリーンホテル水道橋の外観。



2 モダンなインテリアの同シングルルーム。



3 「スオミ」とネーミングされた北歐風のサウナ。

をつけること自体、抵抗がある」との言葉を残している。彼がやろうとしたことは、時代のニーズにあった新しい宿泊施設を開拓することだった。

先に挙げた1973年8月号の記事は「日本旅館 現状強化か転換か？」という特集の中の「転進して成功 東京グリーンホテルを語る」というタイトルだが、その後半で弘の宿泊業に対する持論が展開されている。

「これから先、はたしてどうなるだろうか。旅館とホテル、とくに都市旅館は、いままであまりにも変化がなすぎた。旅館が非常に窮地に

追い込まれたとすれば、それはやはりあまりにも変わらなすぎたからではないだろうか。ほかの産業においては、二〇年、三〇年と同じ商品が同じまま通用することは絶対ないことだ。これはホテルについても同様だろう。(中略)

私は、ビジネスマンに限らず、家族であれ、団体客であれ、いまのホテル旅館が、お客を受け入れるのに一番いいものか疑問に思っている。たとえば観光地へ団体でいくと、イワシのかん詰のように詰められて寝かされる。そして料理は、ともかくいろいろ山海の珍味がつく。こういった、貧民のごとく寝て、王侯貴族のごとく飲食する宿泊の形が一番いいとはどうしても思えない。

では、おまえは具体的にどういう方法がいいと思うのかと聞かれると困るが、あれとは違う形のものであつてしかるべきだと思ふし、それがどういふものであるかということは、ホテルの経営者側の発想から出てくるものではなくて、お客の立場にたつてみてはじめてわかるものではないかという気がする。

今の時代にも通じる真理であることに驚かされる。

無念の急逝。 後継者は妻 好子

しかし、運命は非情だった。

東京グリーンホテル水道橋が開業した翌年の夏、弘が末期がんであることがわかる。そのわ

ずか4ヵ月後、74(昭和49)年11月30日、48歳の若さで亡くなつてしまふ。新しい事業が軌道に乗り、これからという時、どれほど無念だったかと思ふ。

業界にとつても大きな損失であつた。死の前月、全日本ビジネスホテル協会会長の小川栄一から弘に「感謝状」が贈られている。

弘亡き後、後継者となつたのは妻の近山好子だった。夫を失つた悲しみに浸る間もなく東京グリーンホテルの未来を託された。

近山家に嫁いでからずっと旅館の現場にいた好子もまた、有能な経営者だった。

継承の翌年、水道橋のロビーのカーペットをグリーンにリニューアルしたのを皮切りに、76(昭和51)年にはオイルショックで休業状態になつたサウナとラウンジをやめて客室に改修。現状維持に甘んじることなく、積極的に改修を行ない、「安らぎのシティホテル」をキャッチフレーズに、多様化するお客のニーズに迅速に対応した。

81(昭和56)年には淡路町と水道橋の大規模なりノベーションを実施した。担当した石井建築事務所の中山が、『月刊ホテル旅館』同年8月号に寄稿した記事がある。

〈現状のグリーンホテルでもホテルとしての商品価値も、また、施設機能面でも、充分に満足できるものを備えており、内装家具についても他のホテルに較べて、とくに汚れや傷みがひどいわけでもない。現に毎日多くの顧客に利用され高い稼働を維持しているのに、どうして改装するのだろうか。(中略)

その一つは、大都市で発生したこの新しい考

えの合理的なホテルも、地方に波及すると地方の商圏やホテルの立地によって、宿泊専門だけでは成り立たず、宴会飲食部門をとり入れ、(中略)客室もビジネスマンから観光客まで、しかもいろいろの階層の客を受けいれる必要が生じて、いわゆるビジネスホテルではなく、施設としては中級都市ホテルという型になりはじめたことである。

もう一つは、社会が豊かになり生活にも仕事にもゆとりを求めるようになって、機能さえ満足すればよいという時代ではなくなつてきたことである。(中略)

そのような状況に対応してグリーンホテルは大改装を行ない、従来のビジネスホテルのイメージからエレガントで落ちついた高級ムードの客室に転換しようというのが、今回の改装の基本方針である。

この時、インテリアの色調や家具は一新したが、9㎡の客室面積は変えなかった。

2店舗では、その後も宴会料飲食施設を拡充するなど、3、4年ごとにリノベーションを重ねながら、83(昭和58)年には3軒目の「東京グリーンホテル後楽園」を開業した。

弘は73年8月号の記事で「このグリーンホテルもどんどん変わつてくると思ふ」と記しているが、奇しくも好子によって、その言葉は実践されたことになる。

バブル景気の頃はもちろん、バブルが弾けても、高稼働率を維持し、堅実な経営を続けた東京グリーンホテル。その現役経営者に再びまさかの事態が起きるとは、誰もが予想していなかった。

「庭のホテル 東京」 革新の歴史

「天の時、地の利、人の和」を道標に

第3回 飛躍

ホテルニューオータニに就職。
そして結婚

東京グリーンホテルは創業者の近山弘が亡き後も妻好子が後継者となり、経営は順調だった。

1982（昭和57）年4月、長女の彩が上智大学外国語学部英語学科を卒業し、ホテルニューオータニに入社した。

2人の兄はホテルと別の道に進み、娘の進路にも口出しすることのなかった好子だが、彩の就職先が決まった時、ことのほか喜んだという。

男女雇用機会均等法成立の3年前。大卒女子の就職には「コネ」「自宅通勤」といった差別がまかりとおっていた時代のこと。ホテルは女



性が英語を生かして活躍できる数少ない職場でもあった。

彩はフロントに配属された。バブル景気に湧く少し先、当時は客室数2000を越えたホテルのフロント業務は忙しかった。満室になる日もめずらしくなく、クリスマスイブには1000組以上のカップルの予約があった。ロビー一杯にチェックイン待ちの男性が列をなし、パートナーの女性たちがずらりと後ろの壁にもたれていた。熱っぽい時代の圧巻の光景を彩はフロントデスクから目撃した。

ホテルニューオータニでの4年間の勤務は人のつながりに恵まれた日々でもあった。伴侶となる男性ともここで出会った。

87（昭和62）年6月、客室課の元同僚と結婚。

近山姓から木下彩になった。

結婚後は、東京グリーンホテルへの入社を前提に退職した夫とともに、母の実家である静岡の中島屋ホテルチェーンで勤務した。言うならば修業である。この時、ホテルの料亭で和服を着て働いた経験が、普段着としてさらりと和服を着る、後の木下彩のスタイルを生んだ。

静岡に来て2年目、木下は長女を身ごもった。89（平成元）年、昭和天皇が崩御し、ベルリンの壁が崩壊した年、生まれたばかりの娘を連れて若夫婦は東京に戻った。7月に増改築した東京グリーンホテル水道橋のリニューアルオープンに合わせて夫は同ホテルに入社。翌年には次女を授かり、木下は家事に専念した。

89年11月号の『月刊ホテル旅館』に近山好子のインタビュー記事が掲載されている。

年間稼働率は「淡路町（編集部注・後に御茶ノ水に改名）が90%、後楽園が92・8%、水道橋が88・5%」と絶好調、水道橋のリニューアルに合わせてCIを見直し、ロゴマークも一新した。脂の乗った経営者の横顔がうかがえる。

日本経済はバブル景気の最中にあった。当時、東京グリーンホテルにはいくつもの投資案件が持ち込まれたというが、新たな出店はしなかった。時代に合わせた増改築をしながら、身の丈に合った堅実な経営を守った。

木下は2人の娘を育てながら穏やかに暮らしていた。パートタイムで仕事でしたが、主婦としての日常だった。

だが、そうした日々は長くは続かなかった。好子に病気が見つかったのだ。悪性リンパ腫だった。

父に続いて母までもがガンに冒されるとは。家族と幹部社員に衝撃が走った。

だが、治療がうまくいけば助かる。誰もがそう信じていた。好子は闘病しながら社長を続けた。バブル崩壊を迎えていたが、東京グリーンホテルの経営は顧客に支えられ安定していた。しかし、治療の甲斐なく好子の病状は悪化する。

2年が経過した頃、回復が望めない状況になってしまった。父が創業し、母が育てた東京グリーンホテルを守っていく役割を、いつしか木下は自覚するようになっていた。

34歳の若き後継者 未来を見据える

94（平成6）年、木下は兄嫁とともに東京グリーンホテルの取締役に就任した。夫と古参の幹部社員2人はすでに取締役になっていた。

好子が亡くなったのはそれから2ヵ月後、同年7月のことである。

形式上社長に就任したのは兄嫁だったが、実質的な経営者は、34歳の最年少取締役である木下だった。

経営者としての経験もないまま、手探りでのスタートだった。それでも時代にまだバブル景気の余韻が残っていたのと、好子の右腕だった常務がいたことが、木下を安堵させていた。ところが、またしても想定外の出来事が起きる。

経営者となって一年余りのある日、折り入って話があると常務に呼ばれた。

「私はガンで余命数ヵ月と言われています」まさかの宣告に、木下は言葉もなく立ち尽くき盛りだった。

96（平成8）年1月、短い闘病の後、常務が亡くなった。

自分自身以上に不安だったのは社員だったのではないかと木下は振り返る。わずか2年の間に社長と常務を失ったのだから。バブル景気の崩壊はじわじわと日本経済に影響を与え始めていた。

それでも淡路町、後樂園、水道橋と3軒の東京グリーンホテルは、それぞれの運営や管理を支配人に任せていたから現場が混乱することはなかった。顧客も多く、経営はまだ安定していた。

だが、木下はそれでよしとしなかった。人柄のいい社員と顧客に恵まれていた東京グリーンホテルの短所を見抜いていた。おっとりした社風ゆえの危機感の欠如である。

ホテルを巡る経営環境も大きく変化していた。景気減速の影響はますます色濃くなり、インターネットの普及も相まってホテルの価格競争が加速していた。このままではいつか先細りになる。

だが、なかなか具体的な行動ができずにいた頃、ホテルニューオータニ時代の同期を通じて同じく先輩の夫婦と再会した。彼らは㈱フェイズというホテルのコンサルティング会社を営んでいた。この出会いが一つの転機となった。

2002（平成14）年8月、フェイズに調査を依頼することを決め、翌年から3軒の東京グリーンホテルについて、インスペクション（覆

面調査）、マーケット調査、社員へのヒアリングを開始した。

調査結果から、のんびりした社風と危機感の欠如が明らかになり、一方で社員たちには先代社長の好子への思いが強いこと、木下の考えや意見が十分に伝わっていないことが見えてきた。

漠然とした違和感が可視化されたと同時に、事業継承の難しさも感じた。好子の存命中であったら、木下の意見は社員の強い反発を受けたかもしれない。父弘がビジネスホテルに転換した時と同じ軋轢があったことだろう。

04（平成16）年、東京グリーンホテル水道橋の建て替えを決意する。ゼロベースで事業を再検討する新規プロジェクトの始動だった。

京の雅より江戸の粋 美しいモダンな和

メンバーには木下と夫、一部の幹部社員、コンサルティングを依頼したフェイズのスタッフ、そして弘の時代から一貫して設計を依頼してきた㈱石井建築事務所の中山庚一郎たちも加わった。

宿泊特化のビジネスホテルは新しいものが次々と誕生し、大手も参入していた。ビジネスホテルとしてリニューアルしたところで、生き残っていけるのだろうか。建て替えるのなら、新しいタイプのホテルにすべきではないかと考え始めていた。

東京グリーンホテル水道橋の隣接地に中長期滞在型ホテルの「東急ステイ」が開業するとい

う情報もたらされたのは、その頃のことだった。開業予定は07（平成19）年6月。建て替えによる閉館を予定していた時期の3ヵ月後だった。

この開業がビジネスホテルでないホテルを計画する決断を最終的に後押しした。大手が展開するビジネスホテルの隣に同じようなホテルを建てても未来はない。

こうして「和を基調とするモダンなホテル」というコンセプトの骨格ができあがっていった。和のデザインを取り入れる伝統は、日本のホテルには昔からあった。だが、1970年代以降からバブル景気にかけて、煌びやかな装飾が好まれ、ヨーロッパの内装が主流になった。東京グリーンホテルのパブリックなどの改装にもその傾向はうかがえる。

その後、外資系ラグジュアリーホテルを中心に和のコンセプトが再び注目され始めていたが、それは欧米人の目から見た和であり、コンセプトに即した和ではなかった。

木下のめざす和とは、どんなものなのか。彼女が著書『「庭のホテル東京」の奇跡』に書いている「京の雅よりは江戸の粋な和」という表現がもつとも的確だ。

「私のあっさりしたものの、さっぱりしたものへの好みや私自身の性格が反映しているのでしょう」と語るが、ホテルがめざす和は、木下自身の姿にも似ている。

シヨートカットに織りの風合いと帯で季節感を出した和服をさらりと着こなす。木下の立ち姿はホテルのコンセプトそのものを想起させ、もう一つのキーワード「上質な日常」を体現す

る。

こうして「美しいモダンな和」というコンセプトが完成した。それはまた、木下がこだわった「ほかのどこにも似ていないホテル」を実現するものでもあった。

コンセプトを最後に着地させたのが「庭のホテル東京」というネーミングだった。

グリーンホテルのような横文字の名前では和のコンセプトに合わない。森田館のような名前では旅館を連想してしまう。「庭のホテル」というネーミングは、コンサルタントを依頼していたフェイズのスタッフから挙がった。

ホテルの名前が決まる前から設計プランには庭が含まれていた。森田館の時代から庭は欠かせないものだった。3軒の東京グリーンホテルにもエントランスには必ずちよつとした植え込みがあつて、緑を見ながら出入りできるよう設計されていた。

木下のいたホテルニューオータニのような大きな庭園ではないけれど、都会の真ん中でほつとくつろぐことのできるホテルにふさわしい名前なのではないか。

庭のホテル東京が誕生した瞬間だった。

コンセプトとネーミングに込められたこだわりはロゴマーク（別掲）にも表現された。

ヒントにしたのは江戸の地図。幕府の軍備上の意図で、路地はあちこちで行き止まりになり、なかなか目的地に辿り着かない構造になっている。この地図をヒントに篆書体の「庭」という文字をアレンジしてロゴマークが完成した。「ルテホの庭」と表記したのは、明治から戦前にかけて横文字を右読みにしてきたことをヒントに、

最後にローマ字を使用し、国際都市である現代の東京を表わしている。

いよいよ庭のホテル東京の建設が始まった。一方、東京グリーンホテルの経営は価格競争の影響を受けてだんだん厳しくなっていた。その頃、淡路町にあった東京グリーンホテル御茶ノ水の売却話が持ち上がった。ホテルの建つ一画で再開発が始まったのだ。将来に向けて改革が必要なのは御茶ノ水も同じである。だが、2つの建て替えを同時に進行するのは不可能だった。

木下は売却を決断した。

売買契約の取り交わしが08（平成20）年4月。翌年3月まで営業継続することを前提に、決めたのが8月末だった。

リーマンショックが起きたのは同年9月のことである。決断が少し遅かったなら、売却の話そのものも立ち消えて不況の波に飲み込まれてしまったかもしれない。

リーマンショックと大震災を乗り越えて

09（平成21）年5月18日、庭のホテル東京は開業の日を迎えた。

初代総支配人の人見啓介は外資系ホテル勤務の経験が豊富で、(株)フェイズで開業準備から関わっていた。

ホテルニューオータニの後輩だった赤羽恵美子は、PRの仕事の経験を生かし、広報担当として入社した。印象的なデザインのロゴマークが庭のホテル東京に惹かれたきっかけだった



和洋2つのレストランからは中庭の風景が楽しめる。



「美しいモダンな和」をコンセプトにまとめた客室。

庭のホテル 東京のロゴマーク。
配色には日本の伝統色を用いた。



と語る。
フエイズもそうだが、ホテルニューオータニの人脈は、木下の人生の水先案内となり、庭のホテル 東京の根底を支えてきた。
だが、開業直後の庭のホテル 東京は、順風満帆とはいかなかった。リーマンショック後の不況が続き、インバウンド客もまだ多くはなかった。

意気込んで新しいホテルを開業したものの、いきなり吹き荒れる逆風にスタッフたちの心が折れかかっていた頃、一筋の光明が見える事件があった。

開業してわずか半年後の09年11月、『ミシュランガイド東京2010』に掲載されたのである。2パビリオン、すなわち2ツ星のホテルとして評価されていた。

それでも知名度はまだ低かった。私が庭のホテル 東京と出会ったきっかけである、ジャーナリストを一人ずつ招待する地道な広報活動が始まったのもこの頃のことだ。

もう一つ、ホテルをPRし、ファンを増やすために考えたのが、古地図を片手にホテル周辺をめぐる「江戸まち歩き」や「三崎町サロン」だった。三崎町とはホテルが立地する地名。江戸時代から文武、芸能などが盛んだったエリアである。さまざまな視点から、ホテルと文化・歴史の接点を見出し、各分野の講師を招いた。初回の江戸しぐさから始まり、文楽、水引、古書などなど。食をテーマにした味噌づくりや昔の江戸前鮓も取り上げた。

地域と密接に関わることは、最近、多くのホテルが重視する立ち位置だ。森田館の時代から地域に根ざしてきた庭のホテル 東京ならではの発想は、ホテルのありようの先端とシンクロした。

庭のホテル 東京は少しずつ認知されていった。積極的な海外セールスをしたわけでもないのにじわじわと外国人客が増えていったのは、ミシュランガイドで連続して星を獲得したことに加えて、当時、日本で始まったばかりだった

外資系口コミサイトの影響も大きかった。一時は都内で6位、老舗ホテルや外資系ホテルが多い千代田区で2位にランキングされたこともあった。利用客の口コミで着実にファンを増やしていったのである。

そして11(平成23)年3月11日の東日本大震災に遭遇する。

14時46分、大きな揺れを感じて社長室のドアを開けた木下は、床下からギギギ……という聞いたことのない音がするのに気付いた。

免震装置の作動だった。
建て替えにあたって宿泊客の安全のため、地下に設置したものだ。そのため駐車場がなくなってしまったが、木下の下した英断の一つである。

この震災後、免震構造のホテルが増えたが、当時はまだ耐震構造のほう主流で、地震の流れを受け流し軽減する免震装置を有する施設は、国内でも数えるほどだった。庭のホテル 東京における館内の被害は、1階レストランの背の高い花瓶が一つ割れただけだった。

広報の赤羽は、木下が未来の見える水晶玉を隠し持っているのではないかと思うことがある、と時々笑う。リーマンショック直前に東京グリーンホテル御茶ノ水を売り抜けたこと、09年というタイミングで免震装置を入れたこと。さらにもう一つ、水晶玉は本当ではないかと思えるような出来事が起きる。

インバウンド客から人気を博し、ミシュランガイドで連続して星を獲得。知名度も上がって、庭のホテル 東京の評価がすっかり高まった頃のことだった。

「庭のホテル 東京」 革新の歴史

「天の時、地の利、人の和」を道標に

最終回 未来

インバウンドブームの最中、
ホテルの譲渡を決断

木下彩は会社を継承した時から、自分はバトンを次に渡す役割だと考えていた。

「バトンを落とさず、できれば価値を上げて渡したいと思っていました」

バトンを渡す相手は、身内の後継者ではないと早いうちから決めていた。

2人の兄に子どもはなく、木下には2人の娘がいたが、どちらも事業を継承するつもりはなかった。娘婿をもらってはという人もいたが、娘たちの人生に口出しをしてまで同族会社を継続するつもりは毛頭なかった。

2018（平成30）年1月、木下は庭のホテル



ル東京の譲渡を検討し始める。日本のホテル業界はインバウンド需要の拡大を受けて、バブル景気以来の好況を呈していた。

1960年生まれの木下は2020年には還暦を迎える。その節目の前に、という思いもあった。さらに同年に開催が予定されていた東京五輪を意識していた。その後はホテルが供給過多になると読んでいたのである。

「ホテル業界が好調な時に売却したほうがスタッフの雇用条件も良いし、大切にしてもらえると考えました」

三菱UFJモルガン・スタンレー証券(株)を紹介し、まずは匿名で興味のある会社を募り、そのリストから絞っていった。5人ほどの幹部社員にも声を掛け、秘密保持契約を結んだ上で、情

報を開示して交渉に入った。18年の夏、第1回入札で十数社を5社に絞った。ホテル企業もあれば、そうでない企業もあった。木下はあえて異なるタイプの会社を最終候補に選んでいた。

同年11月、5社によるプレゼンテーションが行なわれ、木下が最終決断を下した。未来を託す相手に決めたのが、野村不動産(株)だった。その理由をさらりと語る。

「お目にかかった方々が人として信頼できそうだったからです」

木下の基準は一貫していた。

重要視するのは不動産価値の金額ではない。社員たちがいかに遇されるかだった。

その意味で、19年11月に直営の第1号ホテル「NOHGA HOTEL UENO TOKYO」を開業したばかりの野村不動産は好ましかった。ホテル事業に参入したばかりであれば、庭のホテル

東京の人材やノウハウが求められると思ったからだ。野村不動産側もまた、それを望んでいた。広報担当の赤羽恵美子は、遠からぬ距離に新しく開業したNOHGA HOTEL UENO TOKYO

に注目していた。譲渡の話はまだ一部の幹部にしか伝えられていなかったが、彼女は庭のホテル東京と同じ雰囲気を感じ取っていた。

野村不動産グループの野村不動産ホテルズ(株)代表取締役社長である青木秀友は直営ブランド「NOHGA HOTEL」(ノーガホテル)の開発経緯を語る。

「ノーガとは、野村」と「冥加」を組み合わせた造語です」

「冥加」とは、ありがたくもったいないさま、思いがけない幸せといった意味がある。

「大手不動産会社の最後発としてホテル事業に参画するにあたり、大量生産でチェーン展開するホテルではなく、個性的で存在感のあるホテルを一つずつ丁寧につくっていく宿泊事業をめざしていました。お客さまとスタッフの距離感やコミュニケーションの取り方、地域の価値を発掘して最大化することなど、庭のホテル東京にはノーガホテルがめざすものと通じるところがあると思いました」

ノーガホテルも庭のホテル東京もビジネスホテルではなく、トップラグジュアリーでもない。従来のシティホテルとは違う個性的なコンセプトは、いわゆるライフスタイルホテルの範疇になるのだろうが、彼らがその表現を使わないのは、尖ったデザイン性やメッセージより、ホテルにおける人のありようを軸に考えているからなのだろう。

青木は野村不動産の社風とも通じるものを感じていた。ホテル事業に携わる前、マンション「プラウド」シリーズの開発・企画・営業で心掛けてきた「二期一会のお客さまに感動を与えたい」「こだわりと、それでいいのかと最後までベストを尽くす」姿勢と同じ精神を、庭のホテル東京のスタッフの丁寧な接客に読み取った。

新体制での船出。 生え抜きの総支配人

18年12月、野村不動産への譲渡契約が完了した。

庭のホテル東京は、木下の祖父母である近

山隆平とふみが設立した同族会社の(株)隆文堂が土地・建物を所有し、その100%子会社の(株)UHMが運営を担当していた。野村不動産は隆文堂の全株式を取得したのである。

プレス発表があったのは翌19年1月10日のことだ。

その日、私も新聞のニュースで知った。

日本経済新聞は「不動産大手、訪日客需要でホテル拡大」という見出しで報じた。「野村不動産が『庭のホテル』を買収」という文言は、周囲に不安を掻き立てた。

木下とはFacebookでつながっていた。

彼女は友人、知人が驚くであろうことを配慮して補足説明をし、役員としてUHMに残ることを告げた。少なくとも一年は木下が役員として残ることは、野村不動産の条件でもあった。

それでも、困惑のメッセージが行き交っていた。木下は笑いながら言う。

「私がどこかでとんでもない借金を背負って身売りしたと思われた方もいらっしやっただようです」

誤解は今も完全に払拭されたわけではないが、身売りどころか、野村不動産から三顧の礼で迎えられたM&Aだった。

東京五輪が開催されるはずだった20年、世界はコロナ禍に見舞われた。インバウンドブームは消滅し、東京のホテルは一転して厳しい状況に陥った。

未来の見える水晶玉を持っていたかのタイミングでの譲渡。今になるとそう思う。

木下はしばしば絶妙なタイミングでいくつかの決断を下してきた。だが、もっとも大きなこ

の決断は、運の強さではなく、経営者としての木下の冷静さの結果だったのではないかと。

ものごとが好調な時、とかく未来はもっと良くなるかと楽観してしまう。バブル景気の渦中にいた人たちが泡沫の宴に終わりが来るとは思わなかったように。

木下は事業継承した際に、バブル当時、多くの投資案件が東京グリーンホテルに持ち込まれていた事実を知った。だが、母好子はそうした話に耳を貸さなかった。その堅実な経営があったからこそ、庭のホテル東京は誕生したとも言える。

だが、歴史に固執しないのもまた、森田館、東京グリーンホテル、庭のホテル東京と脱皮してきたDNAなのかもしれない。

19年は開業10年目の節目。記念すべき年を新体制で迎えた。

UHMの代表取締役に青木秀友が就任し、総支配人には東京グリーンホテルからの生え抜きである海老沼悟が抜擢された。

海老沼は、木下が事業継承した1994年の入社。庭のホテル東京を知り尽くしていた。

そしてコロナ禍に見舞われた。

連日90%を超える稼働率で忙しかったホテルからお客が消えた。外国人が消え、やがて日本人も消えた。リーマンショック、東日本震災など、開業後さまざまな困難はあったが、これほど長いこと人の動きが止まったことはなかった。人の消えたホテルで、海老沼はいくつものことに気付かされた。

「自分たちが本当にやりたかったことができているか、サービスが作業にな

っていたのではないか。お客さまがいらっしやらない寂しさの中で、ホテルは人でできてきていることに気付き、お客さまがお戻りになったらやりたいことが次々と思いつかびました」

新しい時代への対応と、心を込めたサービス

その思いは2020年8月から社内では始動したりリニューアルプロジェクトに生かされた。

「私たちの強みはスタッフです。それをさらに生かすにはどうすればいいかを考えました」

22年3月25日にリニューアルオープンを迎えた開業以来初の大規模改装工事は、ハードの刷新であると同時に、スタッフがやりたかったサービスの実現も含まれていた。

その象徴的存在が「リフレッシュラウンジ」である。リニューアル前にも同名のゲストラウンジはあったが、まったく新しい空間に生まれ変わった。スタイリッシュに改装された室内、かつての森田館の面影を再現した庭とテラス、地元の古書店と連動したライブラリー。どれもが印象的だったが、もっとも心に残ったのは、スタッフがサイフォンで丁寧に淹れる香り高いコーヒーだった。コーヒーカップも趣味の良い個性的なものが揃っていて、好きなものを選ぶ。

コーヒーを飲んでみると、次にやって来たゲストの感嘆する声が聞こえた。

「わあ、おいしい」

日本茶を選ぶと、茶釜で沸かした湯を柄杓で注ぎ丁寧に淹れられる。

飲み物のサービスを担当するのはフロントの

スタッフだ。リニューアルにあたり、フロントには自動チェックインシステムが導入された。ニューノーマルを意識した刷新の一つだが、単なる省力化を目的とせず、スタッフの余力をヒューマンタッチなこのサービスにつなげたのである。

それはフロントスタッフ自らが発案したアイデアでもあった。サイフォンでコーヒーを淹れるサービスのスタイルもコーヒーやお茶の銘柄こだわりの茶器もすべてスタッフが決めた。今回のリニューアルでは、さらに客室のアメニティもフロントスタッフが選定している。

「フロントのスタッフはクレームも含めて、お客さまの声を一番よく把握しています」

一任した理由を海老沼は語る。

トップダウンの命令ではなく、マーケティング担当者の発案でもない。現場から生まれる意見を尊重する社風は、同族会社でありながら、東京グリーンホテル時代から一貫している。

一方で、木下が庭のホテル東京の魂にしたコンセプト「美しいモダンな和」をより昇華させ、野村不動産ホテルズがグループ全体で取り組む「環境配慮への取り組み」は強化した。

客室のアメニティはこの方針に沿って植物由来のものを採用した。自然素材の歯ブラシは環境にやさしいが、使い心地の悪いものが少なくない。そこはフロントスタッフが、お茶やコーヒーを何度も試飲したのと同じく、何度も使ってみて慎重に選んだ。

バスアメニティの個別ボトル不使用は09年の開業時から実施しており、21年3月には「エコマーク」を取得。同年11月には野村不動産グループホテルとして「エコマークアワード202

◀新設したジェンダーフリートイレの表示。中央の人物シルエットが半分だけスカートになっている。▼リニューアルで60室に増やしたスタンダードツイン。



1」で「優秀賞」を受賞している。

庭のホテル東京はSDGsを声高に謳っているわけではないが、まだそんな言葉もなかった頃から時代を先読みした取り組みが多い。

今回のリニューアルで注目すべきはジェンダーレストイレの設置だろう。ファンクシヨナルーム「燦」と「粹」のある2階のトイレには、開業時からオストメイト機能付きのバリアフリートイレを導入したが、その隣に新設されたジェンダーレストイレは今回も時代を先んじた。

原点への回帰と、未来への可能性

客室も全面的な改装を行なった。

09年の開業時は、シングル利用の多い「スタンダードセミダブル」が142室と全体の6割を占め、ビジネス利用を主体にした客室構成になっていた。今回のリニューアルでは、レジャー利用にも広く対応できるよう「スタンダード



リフレッシュラウンジからテラスの庭を望む。右に新設した量の小上がり。



チェックインの時間帯、フロントスタッフによる飲み物サービスがある。

ツイン」を60室に増やし、ベッド幅を140cmから160cmにした「スタンダードダブル」を67室と、ほぼ半々の割合にした。都市観光需要の増大に合わせた客室展開は最近のトレンドである。

客室改装の目玉はコンセプトルーム「シグネチャーツインルーム」の新設だ。

ドアを開けると、小さな玄関と下駄箱があり、靴を脱ぐようになっていく。名栗仕上げの踏み込みが足裏に心地よい。客室の入口には引き戸も設けられていて旅館を思わせる。

今回のリニューアルには随所に原点である旅館、森田館への回帰とリスベクトが盛り込まれた。その思いが凝縮しているのがこの客室だ。床は本畳を使った琉球畳。名栗仕上げの木の

床はバスルームにも採用されている。

客室を広く見せるため、引き戸式のビューストし、浴室には檜風呂が設置された。

茶棚にはリニューアルの陣頭指揮を執った海老沼のこだわりが詰まっている。デザインを特徴付けるのは絶妙な抜け感のある讃岐組子。小さな「枯れ盆栽」も置かれた。

生きた盆栽の土を落とし、全体を乾燥させ、葉を手摘みして剪定し完成する枯れ盆栽は、独特の雰囲気があり、海老沼がことさらに惚れ込んだアイテムだ。シグネチャーツインの他、エレベーターフロアとリフレッシュラウンジに配した作品はすべて盆栽アーティストの藤田茂男氏によるものである。

日が暮れると一段と和の雰囲気が際立つ。

行灯の明かりのせいでと気付く。今回採用された「都行燈」は1880年創業の照明器具メーカーで、ホテルとは数年前からワークショップなどのコラボレーションを行なっている。江戸の風情を感じさせる照明は、木下がめざした「江戸の粋」を寡黙に体現している。

全館の絨毯も一新したが、良い意味であまり変わったと感ぜない。同じものではない。

く、実はデザインもマイナーチェンジしているのだが、ホテルのコンセプトが正しく踏襲されているからだろう。改装後の庭のホテル東京を見た顧客は口々に「安心しました」と語った。

客室階廊下の絨毯には国内に2台しかない織機で織られた立体感のある「純金華山織ウィルトンカーペット」が採用された。下層階から上層階に向かうに従い、アースカラー、風の色、空の色と変化する。

かつての森田館の上層階に「月」と「星」と名付けた宴会場があったことを思い出した。都会の真ん中で天空に思いを馳せる、同じDNAが継承されている。

リニューアルオープンの一週間後にあたる2022年4月1日、UHMは野村不動産ホテルズと合併した。青木秀友が同社の代表取締役役に就任、木下はエグゼクティブアドバイザーとなった。

野村不動産グループに入った最大のメリットを、木下はスタッフの未来に可能性が広がったことだと評価する。

同日、「NOHGA HOTEL KYOMIZU KYOJO」が開業した。東京以外で初めての直営ホテルである。

今後の庭のホテル東京は、どこに2号店が開業するか注目が集まる。青木は言う。

「場所は丁寧に選んでいきたい。これからは庭のホテル、ノーガホテルともに全国、そして世界のお客さまに上質ですてきな時間をお届けしていくことにこだわっていきます」

庭のホテルが東京から飛び立つ壮大な次章が始まるうとしている。

(完)