

開拓者として 挑戦しつづけてきた半世紀

国などの要請によって、日本最大級の規模で開業したホテルニューオータニは、その巨大さゆえ、新しい市場を開拓しなくてはならないという宿命を常に負っていた。

一方、そうした困難な状況の中でも、環境に対する配慮を忘れなかった。

振り返れば、業界のパイオニアとして、その地位を次第に揺るぎないものにしていった。

※文中敬称略、肩書は当時のもの
文・富田昭次

1. 創業期にドラマあり 当代随一の庭石の収集家

その広大さ、そして巧みな設計で、東京の名園の一つに数えられるホテルニューオータニの日本庭園。その庭園のそこかしこに、いくつもの銘石が配されている。これらは、創業者・大谷米太郎の趣味の遺産である。

米太郎は、究極の趣味とも言える庭石の収集では、右に出る者がいなかった。開業時の小冊子には、佐渡の赤岩の前に立つ米太郎の写真が掲



ホテルニューオータニの創業者である大谷米太郎代表取締役社長

載され、次の一文が記されている。

「石の収集家で有名なのは池田首相で、池田さんの庭には、多くの石や岩がみごとな姿をみせています。このほか河野一郎氏や田中角栄氏らも、収集家として有名です。

しかし、ホテルニューオータニの社長、大谷米太郎氏ほど、大きな、さまざまな石を集めているひとはいないでしょう」

そして、庭園に飾られた「これらの石や岩は合わせて五億円の価値」があるという。

これほどの財力を持つ米太郎だが、努力の人だった。また商才があればこそ、日本のホテル史の中で極めて特筆すべきホテルを築き上げる資本を獲得できたと言える。

では、米太郎を筆頭とする関係者たちはいかに前代未聞の巨艦ホテルを創造し、また、どのような足跡を残して、今日に至ったのか。その物語を掘り起こしていこう。

公共奉仕と観光国策のために

米太郎は1881(明治14)年に、現在の富山県小矢部市に生まれた。

ちなみにホテル業界関係者では、この翌年に東急グループの創始者・五島慶太が長野県に生まれている。

実は、五島とは奇縁がある。米太郎が目的も定まらぬまま現在のホテルニューオータニの敷地を入手した後のこと、五島はヒルトンホテルの建設用地として購入しようと、米太郎と数回、料亭・新喜楽で会談を行なっている。が、価格交渉で決裂した。

また、当時は「都市計画上の制約が十一も課せられていて、ホテル建設はいささか不可能」と分かり、五島は遂に断念している(東急沿線新聞社編・発行『東急外史 顔に歴史あり』1982年)。

この一件について、米太郎も「ここは緑地帯に指定されておったから、高い建物は建てられんようになってったんじゃ」と回想している(大谷米太郎追悼録刊行委員会編・発行『一心大谷米太郎』1969年)。

さて、米太郎の生家は貧しかったが、草相撲で鍛えられて力自慢の青年に育った。さまざまな仕事に就いた末、30歳を超えたとき、驚くべきことに相撲部屋の親方に見込まれて入門、四股名を鷲尾嶽と名乗る。引

退したのは1915(大正4)年。34歳に手が届こうとしていた。

その直後、鉄鋼業界進出の契機となる小さな工場を開設した。そこで手掛けたのが鉄の圧延(ロール)。この事業が米太郎を成功者へと導くのである。

それにしても、米太郎はなぜ、都心の超一等地である現在の敷地を購入したのか。

江戸時代には加藤清正の屋敷庭園であったというこの土地は、戦前には伏見宮邸が見られるなど、由緒ある土地柄であったが、戦後は造船業の川南豊作が所有していた。

この土地を外国の大使館が購入し、館員宿舎を建てようという噂が立った。そのため、安井誠一郎東京都知事の依頼で手に入れたのだと、前掲書で述べている。そして、この土地を10余年寝かせていたという。

では、なぜ、巨大ホテルの経営に着手したのだろうか。

米太郎は、五島との折衝後、この土地を当時の八幡製鉄に売却しようとしていた。そうしたところ、この情報を得た東京都から「東京オリンピックのために、ホテルを建ててほしい」との依頼を受けた。自民党副総裁で、オリンピック担当大臣の川島正次郎からも要請を受けた。法改正によってビル建設が可能となり、しかも、高層建築の青写真を描くことも可能となった。

こうして米太郎は、ホテル経営に乗り出したのだ。彼は先の小冊子で、経緯を説明しながら述べている。

「私はもともと鉄屋が本業でありまして、ホテルを経営してみたいなどと考えたこともなかったのですが、(中略)公共奉仕と観光国策への寄与をしたい

との念願から、ホテルニューオータニの建設にふみ切ったのであります」

見物人が殺到した初の高層建築

1964(昭和39)年9月7日付の朝日新聞に、こんな見出しが躍った。

——「東京新名所の開業一週間」、「見物人が殺到 大ホテル」。内容はこうだ。

「ホテルニューオータニは、さる一日開店以来、連日押すな押すなのありさま。ほとんどがホテルを見物に……という人たちで、海拔百^{メートル}の動くラウンジ(談話室)はいつも満員札止め。(中略)メン・レストランも、夕方五時まではノー・ネクタイで気軽に利用できるせいか、見物がてらの客などでぎっしり」

17階建てのホテルニューオータニは、高さ制限が撤廃された日本初の高層建築として完成した。しかも、これまた日本初の1000室級ホテルということもあって、まだ誰も見たことのないホテルに異様なほどの関心が集まったのだ。

業界人にとっても、そうだった。すぐ近くの都市センターホテルで働いていた森村誠一は、ホテルニューオータニに入社して、後に作家となるが、『ロマンの寄木細工』(講談社文庫、1978年)で、こう記している。

「どこかへ飛び出したいと虎視眈々と狙っていた私の目に、このマンモスホテルがいつも誘惑的に映ったものである。(中略)天の上方へと向かって、



東洋陶器(現 TOTO)の開発により、大量製造に成功した業界初のユニットバス。写真は現存する、50年前のもの

その鉄の骨格を際限もなく伸ばしていくOホテルは、ホテルマンをやめたいと願っていた私すら惹きつける魅力をもっていた」

2. ホテルの新しい歴史が始まる 比類なき施設と設備の数々

鉄骨を際限なく伸ばしていくこの建物は、着工から開業まで、わずか17カ月という驚異的な短期間の工期で竣工した。それを可能にしたのが新しい工法だった。

まず、カーテンウォールの採用である。鉄骨の柱だけで建物全体の荷重を支え、壁はカーテンをつるしたようにして荷重を支えない柔構造で、新時代の高層ビル建築の道を開いた。

ユニットバスの開発と導入も大きかった。大成建設の設計部長・吉家光夫は『近代建築』64年10月号で「現場の作業員は七分の一ですんだ」と述べ、開発した東陶機器(当時)は『東陶機器七十年史』(1988年)で、従来工法よりも「工程が大幅に簡略化されるとともに工期も著しく短縮された」と記している。ユニットバスは「軽量化、メンテナンス、美観など、あらゆる点で



ホテル開業後まもなく発足した、日本のホテルでは初の本格会員組織「紀尾井クラブ（現ニューオータニクラブ）」

メリットが認められ」、その後、ホテル業界で急速に広まっていく。

先の新聞記事に登場した回転ラウンジでは、意外な技術が使用された。戦艦の砲台を回転させる車輪技術が導入されたのである。これは後にNHKの『プロジェクトX』でも紹介され、改めて話題を呼んだ。

このように、ホテルニューオータニは前代未聞の技術と形で誕生した。それは、まさに日本の高度成長期を象徴するような姿であった。開業時のパンフレットには、誇らしげな文言が記されていた。

「日本のホテルの新しい歴史が始まる！近代建築の粋をあつめた本格的なホテル、規模も設備もまさに国際レベル—100メートル（引用者注：海拔）の上空で回転する展望台、34の大・中・小宴会場、1058の客室、1万坪の大庭園、600台収容の屋内駐車場……どれもこれも今までの日本のホテルとは比較になりません」（一部略）

赤字から黒字へ改善できた理由

開業したホテルニューオータニに

は、前述したように見物人が殺到した。富士屋ホテルや芝パークホテルなどを経て、初代総支配人となった岡田吉三郎が、先の朝日新聞の取材を受けて、こう語っている。

「千余の客室はまだ半分の入りだが、ご覧のにぎわ

いで一日の売上げは、千二、三百万円。宣伝がききすぎましたかな……しかしこれでオリンピック客受入れの自信はついた」

だが、やがて厳しい局面を迎える。ホテルニューオータニ開業 25 周年を特集した本誌 89 年 12 月 1 日号に、こんな一文がある。

「オリンピック開催期はともかく、その後の二年間は日本経済の低迷と新設ホテルの難しさからか、半年毎に六千万円から三億七千万円の赤字を計上する状態が続いた。『ニューオータニがアパートになる』と囁かれたのはこの頃」

実際、客室稼働率が「五〇森を割った時期があります。とにかく大変な状況であったわけです」と大谷米一社長は、同号で打ち明けた。

その苦境を脱することができたのは、やはり企業努力だった。

66（昭和 41）年正月に業界初の正月プラン「金扇」と「銀扇」を発売、72（昭和 47）年には受験生プランを発売して、日本人の暮らしにホテルを組み入れようと努めた。

一方、財務担当の森田賢常務取締

役は同号で、こう述べていた。

「宴会における配膳会の導入で、変動人件費として最初から考えていました。恐らく大幅にこの考え方を取り入れた最初のホテルだと思います。こうした省力化（引用者注：清掃や機械部門なども外注して）が結果的に大きく収益面に寄与したといえると思います」

前出の岡田初代総支配人は、同号でこう回想する。

「当時の考えとしてはかなり思い切った組織をつくりました。企画室というものを設け、各セクションから肩書に拘らず一芸に秀でたスタッフを集め、宿泊、料飲、宴会などのマーケティングを統括しただけではなく、現在のニューオータニクラブの原形である『紀尾井クラブ』を創設、水曜サロン、ベビールーム、専属オーケストラ等の新機軸を打ち出したものです」

大組織を統括し、その後、ホテルニューオータニのさまざまな役員を歴任した岡田は、入社前にリゾートホテルと都市ホテルの両方を経験したことが役立ったと自身を回想した。

『潮』65 年 4 月号で「ニューオータニ、六か月目の試練」の記事を書いた桜田六郎は、次の点に注目した。

「ホテルニューオータニはオープンと同時にセールス・システムを設置、十三人の係員を採用して、宴会やコンベンション、展示会の誘致にのりだしている」

以上のような取り組みが初期の赤字体質を改善していった。最も悪かった 65～66（昭和 40～41）年の 4・5 期に計上した 5 億 6600 万円の赤字は、6・7 期には 3200 万円の赤字と大幅改善、8・9 期の 67～68（昭和 42～43）年には 4 億 2300 万円

の黒字となって、以後、黒字体質を強化していくのである。

3. 国際ホテル都市の完成 高まるブランド力で拡大路線へ

一時期、厳しかった経営状況が目に見えて改善していくと、ホテルニューオータニは、次の一手を打った。地上40階建てタワー(現ガーデンタワー)棟の建設である。

実は、米太郎には未来への展望があった。駐ソ連大使や駐イタリア大使を務め、米太郎を継いで副社長から社長となった門脇季光が前掲『一心大谷米太郎』で回想している。

「感心させられたことは大谷さんの立案した『国際貿易センター』の計画であった。ホテルを建てて間もなく、ホテルの空き地に将来四二階の『国際貿易センター』を建設したいと言い出したのである。常人ならば、ホテルが赤字で、ふうふう言っている時に、次の仕事など、考える余裕があらうはずがない」

こんな米太郎の展望が、多少姿を変えながら、74(昭和49)年にタワー(当時1004室)、そして、91(平成3)年には地上30階建てのインテリジェント・オフィス棟、ガーデンコートを完成させた。後者については、大谷和彦副社長兼総支配人が本誌25周年記念号で、次のように語っている。

「東京が世界の金融情報センターとしての役割を高めるなかで、紀尾井町の立地はそうした活動に最適の場所。そこに新事業の必然性がある」

こうしてホテルニューオータニは「国際ホテル都市」を標榜するまでに至るのである。

その一方で、1970(昭和45)年に

宇奈月ニューオータニホテルを開業して以降、全国展開や海外進出を図っていく。その広がり、ブランド力が高まっていく過程と軌を一にしていた。米太郎のまいた種は大きく花開き、実を結んだのであった。



1984年、フランスの高級レストラン「トゥールダルジャン」東京店が開店し、ホテルニューオータニ開業20周年を飾った

サミットという大舞台で飛躍

タワー完成5年後の79(昭和54)年6月、ホテルニューオータニは東京オリンピックに次いで、再び世界の注視の的となる。第5回先進国首脳会議、いわゆる東京サミットにおいて、アメリカを除く各国代表団の宿泊・共同記者会見場となったのだ。

この年のサミットは、東京で開催された初めてのものであった。それだけに日本政府側は安全確保が第一の関心事であったが、幸い、ホテルニューオータニは南側と西側が弁慶濠に面しているため、警備がしやすい立地となっていた。しかも、警備車両を駐車する場所が十分にある。

これらに加えて、ホテルニューオータニは帝国ホテルやホテルオークラとともに国賓の接遇や公式晩餐会のサービスを請け負っていた。また、さまざまな重要国際会議の場になっていた。その実績・経験が評価され、決定されたのだ。

それでも、受け入れには特別な体制が取られていた。東京新聞が92年10月27日から始めた連載記事「ザ

ホテル」は、佐々木成人マネージメントサービス部長の談話から当時の様子を明らかにしている。

「本番では、通常の社内組織をご破算にして、別の組織を作るくらいの対応が求められるのだ。佐々木部長は本番体制を軍隊になぞらえた。

『一番上に参謀本部、その下に各師団、最後は各小隊、分隊というようにピラミッド組織を作る(以下略)』

参謀本部は約三十人。指令は電話や無線で伝えるが、伝令も用意する」

こうすることで、予定外の行事が飛び込んででも対応できたという。

情報集約と命令系統の一本化。何が何でも成功させるという気迫も社内にあふれ、課長が部長に指示を出すといった事態もあったようだ。

そして、こうした経験が以後の東京サミットや89年の大喪の礼、90年の即位の礼などで多数の超VIP受け入れに生きるのだった。

パリ屈指の名店との提携

「それは全く偶然に、しかも劇的に生まれ出たといっているいいでしょうね」

(本誌の姉妹誌『月刊ザ・ホテル』85年6月号)

米一社長は、美食の都・パリの屈指の名店「トゥールダルジャン」との出会いを、こう振り返っている。

欧州旅行で乗った飛行機の後ろの座席にいたのは、同店のエージェン業務を担当していた人物だった。雑談を交わすと、東京への出店を計画していて、場所を物色中だという。

「私のほうもいま思えば、はっと胸をつかれたんですね。思わず身を乗り出した。いえ、そのときまではなんの心積りもなかったのに、ですよ」

ホテルニューオータニ開業 20 周年事業の一環として、84 (昭和 59) 年 9 月にホテル内に開業した「トゥールダルジャン」東京店は、このような偶然から生まれた。いや、偶然とはいえ、名店を誘致できたのは、それにふさわしいブランドを構築できていたからではないだろうか。

ともかく、総額 12 億円の投資で開店した。米一がさらに語る。

「オープン後の反響は大きかったですね。マスコミがまず取り上げた。そして一般のお客様にまじって同業の方

が多く来られた (笑)。それから皇族はじめいわゆる超 VIP の方々が見えて、とにかく百十席が毎晩満席という盛況が続いているんです」

しかし「採算は依然として合うものじゃない……」と実情を明かしながらも、米一は満足げに語っていた。

4. 社会的責任を果たしながら 全国でも五指に入るシステム

「国際ホテル都市」を標榜するに至ったガーデンコートの完成は、前述のように、ホテルニューオータニ開業の 27 年後、91 年の出来事だが、このとき、国際ホテル都市にふさわしいシステムを導入している。12 億円を投資したコ・ジェネレーション・システムのことである。

この建物の地下に 3 基のガス・タービンを設置し、ガスを燃焼させてタービンを運転して自家発電を行なうとともに、このとき発生する排熱を使って蒸気を作り、冷暖房や給湯の熱源に活用するものだ。

効率良くエネルギーを利用するこのシステム、当時は、全国でも五指に

数えられる大きさで、ホテルとしてはわが国で最大級と言われた。また、省エネ効果は約 3 割にも達し、大気汚染の心配もないと歓迎された。

近年、企業の社会的責任 (CSR: Corporate Social Responsibility) が注目されているが、ホテルニューオータニはこの分野でもいち早く動いたと言えるだろう。実は開業時から、環境対策には敏感な姿勢を見せていたのだ。例えば、開業時から殺菌力のある米ヒバで組み立てた木製受水槽を設置、お客さまに安全な水を提供し、74 年にはごみ梱包プレス機を導入している。

そして、環境対策への取り組みについては、年々力を注いでいった。いくつかの例を挙げてみよう。

91 年には、先のシステムと同時に、中水造水プラントを 3 億 5000 万円で導入している。厨房排水からごみを除去し、タンパク質や油分を分解して中水を造り、トイレ洗浄や庭園での灌水などに活用するというもの。水道水の節約と環境負荷低減に役立てることにした。

99 年には、生ごみを飼料・肥料化する処理設備コンポスト・プラントも 1 億 1000 万円を投じて稼働させた。後に、農家と信頼関係を築きながら、堆肥を利用した「おおたに こしひかり」米の生産に成功している。

2000 年には、屋上緑化の一環として、宴会場「鶴の間」の屋上にローズガーデンを整備した。1 億 2000 万円の投資だった。

環境の時代だから廃材を出すな

ホテルニューオータニは 05 年から



2007 年、世界初の「ホテル・イン・ホテル」として、ザ・メインの 11・12 階に全 87 室の「エグゼクティブハウス 禅」が誕生

「ハイブリッドホテルプロジェクト」を推進した。快適性や耐震性を追求すると同時に、引き続き、環境への負荷低減を図ることとし、こう名付けたのである。

そんな中、07年にはザ・メインと呼ぶ本館の全面改装が完了した。筆者は、全面ガラス張りの「フルハイトウインドウ」で劇的に変化したことや、一連の環境対策に関心を持ち、取材を行なって、拙著『サービスはホテルに学べ』（光文社新書、2011年）で触れたことがあった。環境対策は社会へのサービスである、との視点からである。

そのとき判明したのは、社内では本館全面改築の声も上がっていたことだった。だが、環境重視のいまの時代に、膨大な建築廃材を出しているのかとの声も上がり、議論が起きた。それで、まず本館の耐震性を調査したところ、基礎工事がしっかりと行なわれていて、建物の補強工事をすれば、耐震性を十分に確保できると分かり、本館を存続させたのだ。

ただし、快適性の追求を考えた場合、空調設備を刷新することが不可欠だった。そこで、従来の二管式でも客室ごとに冷暖房が切り換えられるAEMS（※）という新しいシステムを研究開発し、問題を解決した。

と同時に、熱や紫外線を半減させるエコガラスで全面ガラス張りとして、眺望を大幅に向上させたのだ。

ホテルニューオータニはこの改装で、建築・設備維持保全推進協会の「第19回BELCA賞」などを受賞した。

※ Air Conditioning Energy Management System。エネルギー消費量やCO₂排出量の削減も可能にした。

禪をコンセプトに特別な空間を

ザ・メインが全面改装された07年10月、11～12階に特別階が開設された。「エグゼクティブハウス 禪」である。当時の報道向け資料には、「ホテル イン ホテル」というコンセプトのもとに開業する“日本発”のスーパーラグジュアリーホテル」とある。具体的には「日本人が考える本物のラグジュアリー＝“禪”をコンセプトにした部屋づくり」が行なわれた。87の客室を、墨色や金色、鼠色や紅色などの伝統色、そして炭、竹、和紙などの自然素材によって「侘び・寂び」を表現したのである。

なぜ、このような空間を創造したのか。同階の古川希代子支配人が自著『ホテルニューオータニ [古川流] 心くばり サービスが至福のおもてなしに変わる瞬間』（大和出版、2009年）で、こう述べている。

「外資系ホテルの後追いをするだけでは、ホテルニューオータニである意味がありません。日本で誕生し、日本のホテルとして愛されているホテルニューオータニならではの特別な空間とはなにか……」

このような検討を重ねて「禪」は誕生したのだという。全体で1500室近い客室がある中で、わずか87室でも、富裕層に最高度のおもてなしを提供しようという意気込みが「禪」を生んだようだ。

ただし、顧客が富裕層だからといって、古川支配人は「お客さまは大仰なことはなにも望まれていない」と悟る。体験から得た持論だ。

彼女は、いつも自分で買い求めたカードに挨拶文を手書きし、客室に

置いていた。常連のある富豪は、それがいたく気に入り、大切に保存していた。だが、ある日、彼女は自前のカードが用意できなかった。

お客さまは「あなたがくれるきれいなカードを、いつもとても楽しみにしているのよ。だけど、今回はホテルのカードだったわね」と落胆した。この言葉で、彼女はおもてなしの本質に立ち返ることができたのだ。

ホテルニューオータニ流のおもてなしが「禪」が発信源となって日々深化していく。「禪」の開発の意義や効果が確実に表われてきているようだ。

※ ※

米一会長が逝去した95年のことである。その6月にホテル内で追悼お別れ会が開かれたが、8月5日付けの読売新聞は「ホテルでの追悼会の“見本”を示したもの」ということで、写真入りで大きく報じた。これ以降、お別れ会は業界における一つの市場となっていった。

さて、ホテルニューオータニの歴史は、これまで見てきたように、常に挑戦しつづけてきた半世紀だった。多方面にわたって新しい道筋を切り開きながら、日本のホテル業界に確固たる地位を築いてきた。正月プランからお別れ会まで、人々の暮らしやビジネスのあらゆる局面において、また、サミットや国際会議に代表されるMICEにおいて、ホテルが果たすべき役割をホテルニューオータニは先頭に立って示してきたということなのである。

今後も、他の追随を許さないこの規模を守りながら、開拓の日々は続くであろう。

次の一手は何だろうか。