

盛岡ターミナルビル株式会社
代表取締役社長

大見山俊雄 君

【おみやま としお】

慶應義塾高等学校を経て、1988年に大学理工学部機械工学科卒業。同年4月にJR東日本入社。ホテル・リゾート事業に関する新規開発および運営に携わる。新規開発では「ガーラ湯沢スキー場」「ホテルメッツ」「ホテルメトロポリタン丸の内」やリゾートホテルの「ファミリーオ」「フォルククローク」などを担当。運営ではホテルメトロポリタン副総支配人としてリニューアルを指揮し、2009年からは「東京ステーションホテル」の再開業に携わる。現在は盛岡ターミナルビル代表取締役社長。

重要文化財の東京駅丸の内駅舎で 歴史ある東京ステーションホテルを リニューアルオープンさせる

自ら手を挙げガーラ湯沢の開発に参加、
コーネル大学へ留学も

——東京ステーションホテルは、東京丸の内「赤レンガ」駅舎内のホテルとして、大正時代から多くの人に利用され、また愛されてきたホテルです。オープンは東京駅が開業した翌年の1915（大正4）年で、今年（2015年）は、開業100年にあたる記念すべき年です。東京駅丸の内駅舎の保存・復原工事で2006年から一時休館していましたが、2012年10月に全館リニューアルして、営業を再開しました。現在は盛岡ターミナルビル株式会社の社長である大見山俊雄さんは、同ホテルの休館前から、リニューアル、再開業まで約10年にわたり、ホテルのコンセプト作りやオペレーションに深くかかわってきました。

大見山さんは、理工学部機械工学科の卒業ですが、それがなぜホテルの仕事をするようになったのか、そのあたりからお話してください。

大見山 機械工学科では流体力学を学び、就職したのはJR東日本です。新幹線の先端形状のデザインなど、流体の研究が少しは役に立つかな、とは思ったものの、入社後は鉄道の輸送オペレーション部門

に配属されました。

JR東日本は、1987年に民営化されたばかりで、私は民営化後の入社1期生でした。今こそ、JR東日本の評価は安定していますが、民営化でどうなるのか、当時は未知数の企業でした。その民営化後初の大型プロジェクトが、ガラ湯沢の開発だったのです。越後湯沢の保線基地の裏山をスキー場にし、新幹線の駅とともに一体的に作ってしまおうという、かなり大がかりなリゾート開発プロジェクトでした。そのプロジェクトに自分から手を挙げて参加できたのが、私がリゾートやホテルの開発に携わるきっかけになりました。もともとJR東日本に就職を決めた時点で、メーカーのようにどつぱりと技術に染まるのではなく、どこか人とかかわりのある仕事がしたいと思っていたところもあり、リゾート開発も面白そうだな、と思ったのです。さらに、義塾では理工学部体育会で競技スキーをやっていたこともあり、スキー場開発と聞いてうずうずしたのも事実です。

当時、首都圏からスキー場へは、数時間かけて自動車で行くのが主流。そこに「東京から75分で行けるスキー場」がガラ湯沢の売りでした。私の担当は、マーケティング。どのような客層を想定し、

どんなスキーコースを作るのか。そしてそこにどうリフトを配置すれば、お客様にアピールでき、どのぐらいの集客が見込めるのか、などのマーケティングには、数字やデータを扱うのが得意な理系の感覚も役に立ちました。

——1990年冬の開業当時は、ずいぶん話題になりました。ZOOが歌う「Choo Choo TRAIN」を懐かしく思い出す塾員も多いと思います。

大見山 懐かしいですね。ガラ湯沢以降も、リゾート開発にかかわり、三菱信託銀行（現三菱UFJ信託銀行）に出向して、リゾートやホテルをフィナンズ面から勉強させてもらいました。さらにアメリカのコーネル大学ホテル経営学部に出社から



JR入社時にブルートレインに乗務した時の写真

2年間の派遣留学の機会を得て、勉強することができました。

現在、日本では政府も観光産業に力を入れていますが、技術立国を標榜していた当時は、観光やホテルは産業としてまだまだ未熟で遅れていました。コーネル大に行って驚いたのは、ホテルやリゾートの事業の捉え方が極めて理路整然としていたことです。たとえば言うところファストフードの事業と同様のオペレーションが確立されていて、効率も計算し尽くされていました。コーネル大の授業は、ケーススタディ中心の実践的なもので、ホテル業界のMBA版といわれるMMH（マスター・オブ・マネジメント・イン・ホスピタリティ）という修士号を取得しました。

——コーネル大学ホテル経営学部は世界的に評価が高く、義塾出身者も多く学んでいます。

大見山 グリーンハウスの田沼千秋社長や星野リゾートの星野佳路社長もそうにして、親しくさせてもらっています。帰国後は、ホテルメトロポリタン池袋でオペレーションの現場を経験したり、宿泊特化型ホテルのメッツを立ち上げたりしながら、やがて東京ステーションホテルの再開業にかかわるようになります。

外観は原形に忠実に 内部は国際級の最新ホテル

——東京ステーションホテルのある東京駅丸の内駅舎は明治大正期の代表的建築家、辰野金吾が設計したもので、2003年に国の重要文化財に指定されています。第二次世界大戦の空襲で被災し、当初の3階建てを応急的に2階建てにして利用していましたが、今回の修復で、左右の丸屋根を含み、ほぼ原形どおりに復原されました。ホテルはどのようなものなのでしょうか。

大見山 ヨーロッパでは宮殿や城のホテルなど、歴史的建造物を実際に活用しながら将来に残そうという考え方が実践されています。一旦博物館などにしてしまうと、そこで歴史を刻む建物としての時間が止まってしまう。それよりも実用的に使い続けることで、次の百年後につなげようという考え方です。

東京ステーションホテルも同じ発想をして、重要文化財の中にありながら、ホテル機能を充実したものにする方針でリニューアルが進められました。

JR東日本で保存委員会を立ち上げ、歴史や建築の学者、専門家を交えて慎重に検討した結果、外観はほぼ原形どおり

に復原しますが、内部は一部原形を残すものの、ホテルエリアの部屋の仕切りなどは変えて、現代に対応するホテル機能を備えることにしました。

外装の復原のためには、当時と同じレンガを作らなくてはならないのですが、最新技術で正確に作ったはずなのに、昔のものよりなぜか品質が落ちるのです。「ピンが立つ」と表現されるレンガの角の直角の再現がなかなかうまくいかず、修復にはずいぶん苦労したようです。またレン



(写真左から) 東京ステーションホテルが位置する赤レンガ駅舎の外観、ホテル アトリウム、ホテル客室

ガの積み方も実に精密で、関東大震災を経ているのに実にしっかりしています。そんな大正時代の職人技にも驚かされました。ホテルの内装は現代人に心地良く、かつ正統のヨーロッパスタイルにするため、歴史的建造物のホテル改装に実績のあるイギリスのリッチモンド・インターナショナルの女性デザイナー、フィオーナ・トンプソンさんを起用し、外国人客にも違和感のない落ち着いた内装になりました。——外国で日本レストランに行くと、和風内装だけれどなんだか妙だ、と感じることがよくありますね。

大見山 そうです。インターナショナルなホテルとして、そんな違和感をなくしたかったのです。ヨーロッパテイストの機能的なホテル内部施設は、忠実に再現した駅舎外観とあいまって、文化財の中にある施設として価値が高く、同時にお客様に快適なホテルとなっています。

接客などのオペレーションでもインターナショナルな対応にこだわりました。国内展開中心のJR東日本系列のホテルは、その点で経験不足は否めません。そこで総支配人はじめ、メンバーの多くに海外のホテルで経験を積んだ人をスカウトしました。

幸いだったのは、開業と重なった日本

でのIMF総会に参加する外国の方の宿泊施設として、外務省公認ホテルの指定を受けたことです。これをきっかけに、インターナショナルなホテルとして順調な滑り出しをすることができました。

もちろん、東京ステーションホテルに郷愁と愛着を持ってくれている、日本人のお客様にも満足していただいています。

研究室活動と理工学部体育会スキー部、バランスよく充実した日々

——義塾時代の思い出には、どんなことがありますか。

大見山 流体力学の研究をしていました。流体研究というと、風洞実験で線香の煙の動きを観察するというイメージがあるのですが、私が研究室に入った頃は、ちょうどコンピュータによる解析が始まった直後で、スーパーコンピュータにデータをを入れて、その結果を検証し、修正を加えることの繰り返しでした。その間は寝袋で研究室に泊まり込む生活でした。

日頃は勉強優先でしたが、冬になると生活は、スキー中心になります。理工学部体育会スキー部に所属して、合宿地の白馬でタイムを競うアルペンスキーに明け暮れていました。

一方、夏休みに日本赤十字社の水上安

全法救助員の資格を取り、海水浴場でレスキューのボランティアもしました。理工学部といえば、忙しいイメージがありますが、スキーに水泳にと、勉強以外でも充実した学生生活でした。学業とのバランスもよかったと思います。

——現在はJR東日本グループ会社の盛岡ターミナルビル株式会社の社長として、ホテルメトロポリタン盛岡と駅ビルの事業で活躍ですが、観光地としての岩手の魅力を教えてください。

大見山 岩手の沿岸部は、まだ東日本大震災からの復興途上です。私の仕事も復興とからんだものが多く、この春には沿岸部の観光の拠点となるホテルを金石でオープンさせます。

それから、岩手のお花見はゴールデンウィーク頃です。盛岡を拠点にすれば、約1時間の移動時間で、開花が遅れた場合は県南の北上や遠野、花巻で、桜前線



研究室で卒論提出のために徹夜した朝

の北上が早い場合には、八幡平や安比で満開の桜を楽しむことができます。

——自然豊かな東北の桜は美しいでしょうね。観光面での復興に期待しています。では、最後に塾生へのメッセージをお願いします。

大見山 2012年に、盛岡で開かれた東北連合三田会にいらした清家塾長が「テーマを決めて、仮説を立て、検証し、また仮説を立てて追求する。これは勉強もスポーツもビジネスも同じです」と話されたことを聞きながら、理工学部で泊まり込みの実験を繰り返しながら学んだ手法は、ホテルやリゾート開発のビジネスで生かされていたのだと、遅まきながら納得しました。義塾で身につけた「学びの作法」は、私のように専攻とは異なる分野の仕事に就いても、必ず役立ちます。ですから、勉強にクラブ活動に、充実した日々を送ってください。

——ありがとうございます。

