

## 変えるもの、変えないもの。 ラグジュアリーな定義が変わる 時代に問うパーク ハイアット 東京という存在



1994年の開業から32年。パーク ハイアット 東京は、世界のラグジュアリーホテルの潮流とともに歩みながら、その象徴的な存在として、国内外のゲストを魅了し続けてきた。しかしこの30年のあいだに、ラグジュアリーな定義そのものは大きく変化している。豪華さや格式といった外形的な価値から、時間の質、体験の深度、そしてその場に流れる思想や美意識へ——求められる本質は、より内側へと移ってきた。今回のリニューアルは、単なる刷新や更新ではなく、「何を変え、何を変えないのか」という根源的な問いに向き合うプロジェクトでもあったと言える。本座談会では、オーナー、運営、ブランド、プロジェクトマネジメントという立場の異なる4者が集まり、ホテルが長きにわたり守り続けてきた価値の核とは何か、また変化する時代のなかで、どのような未来を目指していくのかを語った。

### Part 1: オーナーの視点 ——「静寂と革新」のDNAを 次世代へ

東京ガス不動産(株)  
取締役 専務執行役員 奥村栄吾氏

#### 新宿に「オンリーワン」の 価値を灯す

パーク ハイアット 東京の歩みは、1980年代後半から90年代前半にかけて、東京ガスが「総合都市生活産業」を標榜し、保有資産の有効活用を模索する中で始まりました。新宿高層ビル群からなる「ビジネスゾーン」と新宿中央公園の「グリーンゾーン」、第二国立劇場を中心とする「カルチャーゾーン」の交点にあたる保有地に新宿パークタワーを建設し、建物の価値を最大化するために高層階に「ホテル」を配置するという選択をしたことが始まりです。新宿パークタワーの設計者・丹下健三氏や当時の経営層の人脈を通じてハイアットグループをパートナーに迎え、世界でも類を見ない「パーク ハイアット」が誕生しました。開業当初から話題を集めるホテルではありましたが、営業的に軌道にのってきたのは、メインダイニングである「ニューヨーク グリル」の人気に火がついたあたりからだったと記憶しています。オープンキッチンのシズル感、「ニューヨークバー」の喧騒がお客様の心をつかみ、その価値がホテル全体へとシャワー効果のように浸透していったと思います。いつしか窓際の席が「プロポーズシート」と呼ばれるようになるなど、お客様がこの場所で1人ひと

りの「ストーリー」を紡いできたことこそが、「オンリーワン」な存在と呼ばれる所以ではないでしょうか。

#### 継承されるDNAと、 現代へのアップデート

今回のリニューアルで向き合ったのは、「何を変え、何を変えないか」という根源的な問いです。私たちが選んだのは、デザイナーのジョン・モーフォード氏が提唱した「静寂と革新」という哲学を継承すること。一見すると「変わっていない」と感じる安心感の中に、現代的な進化を忍ばせています。例えば、客室はかつての直線的なシャープさから、曲線を多用した柔らかく優雅な意匠へ。DNAを壊すことなく、今の時代の空気感に合わせたアップデートを施しました。守るべき価値を守り抜いたこの場所で、これからの30年もまた、訪れるお客様が新しい物語を描き続けてくれることを願っています。

### Part 2: 運営の視点 ——継承されるサービスの哲学

パークタワーホテル(株)  
代表取締役社長 小倉太郎氏

#### 揺るぎないハードと 「ゆったり」と寛げる心地よさ

パーク ハイアット 東京の魅力のスタートポイントは、丹下健三氏による象徴的な外観と、ジョン・モーフォード氏の内装が作り出す圧倒的なハードウェアにあります。そして、その完成された空間に命を吹き込むの

はそこで働くスタッフたち。私たちが目指すのは、旅慣れたお客様が心底リラックスできる「もう一つの我が家」です。ピーンと張り詰めたような華やかな豪華さではなく、引き算の美学の果てに、どこかゆったりとさせてくれる寛ぎがある。このハードが持つ独特の空気感が、スタッフの自然な笑顔やサービスに反映され、それに応えるお客様の笑顔がまたスタッフを洗練させていく。この幸せな循環こそが、30年間守り続けてきた価値であると思っています。このホテルは、日本のホテル業界を牽引する人材を数多く輩出する場所でもありました。この独自の文化を繋いできたのは、特別な指導というよりも、スタッフがこの場所に自然に導かれるプロセスにあったと考えています。このホテルの雰囲気や風土を愛する人が集まることで、DNAが静かに生まれ、そして受け継がれていく。一度外の世界へ出たスタッフが『ここは自分の一部』と語るほど、この場所での経験は深く刻まれているようです。無理して文化をつくろうとしなくても、この空間を愛するスタッフたちの日常の営みが、30年という長い時間軸の中で熟成されて、揺るぎないブランドを形づくってきたのだと思います。

#### お客様と共に新しい物語を紡ぐ

約1年半の休館期間、スタッフの多くは他ホテルへの出向を経験しました。これは、自らのホテルを客観視する貴重な機会となりました。外の世界を知ること、当たり前だと思っていたパーク ハイアット 東京の美点や改善点を再認識したメンバー



が今、再びこの場所に戻っています。リオープンからおよそ1カ月。現在は復帰してきたスタッフの経験値と、新しいメンバーの新鮮な感性を融合させ、実際のお客さまとの対話を通じて最後の仕上げをしているような段階です。お客さまと共に新しい物語を紡ぐ挑戦が、今まさに始まっています。

### Part 3：ブランドの視点 ——奇跡の出会いがレガシーを形成した

日本ハイアット(株)  
代表取締役 坂村政彦氏

#### ブランドの理想を「見える化」

1994年のパークハイアット東京の誕生は、ハイアットが1980年に打ち出したラグジュアリーホテルブランド「パークハイアット」の方向性を決定づけたと言える出来事でした。「個人の邸宅のような静謐さ」というブランドのビジョンを、これほど完璧に具現化したホテルはありませんでした。華美を排し、美意識と静けさを追求したこの場所は、世界中のパークハイアットが目指すべき姿を示したと思います。映画『ロスト・イン・トランスレーショ

ン』では、異文化の中で安らげる主人公のセカンドホームとしてパークハイアット東京が描かれましたが、その世界観は、ブランドのアイデンティティを世界に知らしめる大きな契機となりました。このホテルの誕生は、いくつもの奇跡が重なった結果です。丹下健三氏による独創的な建築と、その魅力を120%引き出したジョン・モーフォード氏の内装。そして、バブル崩壊直後という困難な時代に、この革新的なプロジェクトを支え抜いたオーナーの英断。さらには、ラグジュアリーホテルの新定義を自分たちがつくるという気概に満ちた若いスタッフたちの情熱。これらが四位一体となって生まれた唯一無二の価値が、30年続く重厚なレガシーを形成しました。

#### 「タイムレス」を貫くという挑戦

今回のリニューアルは極めて難しい挑戦でした。普遍的な価値を壊して全く新しいものをつくるのか、それとも普遍性を守りながら現代に進化させるのか。私たちが選んだのは、後者の道でした。指針となったのは、ジョン・モーフォード氏が提唱した「タイムレス(永遠の価値)」という言葉です。元のデザインコンセプトを尊重しつつ、テクノロジー

や家具の細部を現代の感性へアップデートする。この普遍性と進化の共存という難しい事業を成し遂げたことは、今後の世界のパークハイアットがリニューアルを迎える際の規範(ロールモデル)にもなると思います。

### Part 4：プロジェクトマネジメントの視点——強い想いをゴールに導く

(株)山下PMC  
代表取締役社長 社長執行役員  
丸山優子氏

#### 「信仰」に近い強い想いを束ねる

プロジェクトマネジメント(PM)の立場から見たパークハイアット東京は、単なる「ラグジュアリーホテル」という枠を超え、それ自体が一つのカテゴリーでした。今回のリニューアルは、オーナー、運営、デザイナーといった多岐にわたるメンバーの「パークハイアット東京への強い思い入れ」を一つに束ねる作業でもありました。それぞれが持つ想いとこだわりは、言葉を選ばずに言えば、「信仰」にも近いもの。それをどう結実させるのか。PMとしての役割は、単なるテクニカルな管理に留まらず、全員の熱量を共通のゴールへと導くことにありました。

### 「モックアップルーム」の完成が指針

プロジェクトが明確な方向性を見出したターニングポイントは、客室の試作モデルである「モックアップルーム」の完成でした。「何を変え

ないのか、そのための勇気をどこに持つのか。逆に、変えるのであれば、そのための勇気をどこに持つのか」。異例とも言える回数の修正を重ね、ようやく全員が「これだ」と確信を持たせた瞬間、プロジェクトの指針が定まりました。現場の指針となったのは、30年前のジョン・モーフォード氏の設計図です。迷った時には必ずこの「バイブル」に立ち返る。設計思想そのものを継承しながら、次の30年のレガシーをつくるための話し合いが繰り返されました。これからのホテル業界においてリノベーションはますます重要になっていきます。新築との違いは、そこに既に運営しているスタッフがいて、愛してくれるお客さまがいること。単に施設を新しくするのではなく、スタッフやお客さまがこれまで見てきた風景を共通認識として持ち、それを現代に即した価値へと昇華させることが大切です。場所によって「リノベーション」と「リフレッシュ」を使い分けることも重要だと思っています。

### Part 5：クロストーク 唯一無二の継承と、 これからの30年

#### ジュアン マンクという選択

——1年半の休館は思い切った決断でした。リノベーションで起用するデザイナーやPMはどのような基準で選ばれたのでしょうか。

丸山 1年半という長期休館は、もちろん誰も望んでいません。しか



し、日本初の超高層ホテルとして30年を迎え、エレベーターの更新や配管、電気系統といった建物の根幹(人体で言えば骨格や動脈)を刷新するには、部分的な改修では不可能でした。30年にわたるお客さまへのサービスから蓄積された膨大なウィッシュリストを一つ一つ確認し、取り込んでいくことも必要でした。お客さまの安全と、次の30年を支える品質を最優先した結果、オーナーによるこの決断が下されました。これは、今後日本の都市部で増えていくであろう超高層ホテルの大規模改修において、一つの指標となるはずです。

坂村 デザイナー選定の際、私たちは「パークハイアット東京のレガシー」に対する理解とリスペクトを最も重視しました。インテリアデザイナーはそれぞれにクリエイティブな感性を持っているので、自分の世界観を前面に押し出したくなるもの。ただ今回は丹下健三氏の建築とジョン・モーフォード氏の内装、「パークハイアット東京のレガシー」を優先したいと思っていたので、この考え方に深い理解と熱意を示してくれたジュアンマンクに決定しました。

小倉 ただ、実際これを実現していくのは大変でしたね。彼らなりにジョ

ン・モーフォードをリスペクトして提案してくれたものであっても、我々から見たら「少し主張が強すぎるかも」と思われるものに関しては、意見せざるを得ない場合もあり、まさに侃侃諤諤の議論を重ねました。しかし彼らは最終的にモーフォードへの敬意を今の時代に昇華させた素晴らしいデザインを導き出してくれました。

丸山 PM会社の選定の時も同じでしたね。「誰がデザイナーにふさわしいか」という問いに、私は簡単に答えられなくて。「このホテルを心からリスペクトしている人に」と答えたことが、信頼に繋がったのかもしれないですね。それにしても、30年前のデザインが今見ても全く古くないことは驚きです。

坂村 本当に。まさに今回、ジョン・モーフォードが掲げた「タイムレス」が本物であったことが証明されましたね。普通なら、30年も経てばデザインは古く感じるものですが、ここは輝きを失っていません。30年経って改めてそれが証明されたということだと思います。

丸山 私たちは効率性だけを重視していません。例えば、「ピーク ラウンジ&バー」から「ニューヨーク



（株）山下PMC  
代表取締役社長 社長執行役員

### 丸山 優子氏

*Yuko Maruyama*

Profile / 大手建設会社設計部、デベロッパー勤務を経て2009年に（株）山下PMCに入社。ホテルの建築設計とデベロッパーでのホテル開発の経験を活かし、ホテルPM専門部署を立ち上げるなど、構想段階から全工程をワンストップで支援するホテル開発マネジメントのエキスパート。同社のグローバル部門立ち上げにも寄与。2012年に執行役員、2018年に取締役へ就任。2022年1月より現職。国土交通省中央建設業審議会委員、グッドデザイン賞審査員なども務める。

日本ハイアット（株）  
代表取締役

### 坂村 政彦氏

*Masahiko Sakamura*

Profile / 大学卒業後、オリックス（株）に入社。米国の大学院修了を経て、モルガン・スタンレー不動産ファンド系の（株）パノラマ・ホスピタリティおよび（株）イシシ・ホテルズ・グループにて、ホテル不動産のアセットマネジメントに従事し、アキュイジションやリノベーション、コンバージョンなど多岐にわたる案件を手がける。2011年日本ハイアット（株）に入社以来、ハイアットの日本およびミクロネシア地区におけるホテル開発案件の推進で中核的な役割を担う。2017年に代表取締役に就任。

パークタワーホテル（株）  
代表取締役社長

### 小倉 太郎氏

*Taro Ogura*

Profile / 1988年に東京ガス（株）に入社して以来、30年以上にわたり、LNG（液化天然ガス）基地、LNG火力発電所やエネルギープラントの設計・建設・操業・維持管理にエンジニアとして携わってきた。2023年4月に現職に就任。ホテル業界は今回が初めてである。約5年間にわたるパークハイアット東京の更新プロジェクトの中盤以降、すなわち 休館直前の約1年、休館による工事期間の1年7ヶ月、そして再開業から現在まで、という期間を、ホテル経営会社の立場で見ることとなった。

東京ガス不動産（株）  
取締役 専務執行役員

### 奥村 栄吾氏

*Eigo Okumura*

Profile / 1967年生まれ。1990年慶應義塾大学法学部卒業後、東京ガス（株）入社。1997年から2002年にかけて、パークハイアット東京の経営会社であるパークタワーホテル（株）経営企画部出身。東京ガスに帰社後、関連事業サポート部、資材部、ライフバル推進部、リビング営業計画部長、海外事業企画部長、東京ガスネットワーク（株）常務取締役を経て、2023年10月より現職。

### 編集後記

ホテルは、つくって終わりではない。ホテルづくりには、多くの人の想いが重なり、かたちになったその瞬間から、その価値をどう守り、どう育てていくのかという問いが始まる。パークハイアット東京が長きにわたり、多くのゲスト、そして関わる人を惹きつけ続けてきた理由は、完成度の高さだけではない。オーナーの覚悟、経営・運営の判断、ブランドの思想が丁寧にすり合わせられ、それらがこのホテルに日々向き合う人たちによって、時間をかけて体験として編み上げられてきたからだ。変えるべきものと、変えてはならないもの。

その境界に立ち続けることは容易ではない。それでも、一つひとつの判断が積み重ねられ、この場所の時間は育まれてきた。その連なりこそが、このホテルを単なる「施設」ではなく、「特別な存在」へと押し上げてきたのだと思う。今回のリオープンは、過去を否定するためのものではない。積み重ねてきた時間を尊重し、その価値を理解したうえで、時間のその先へと歩みをつなぐための節目である。この先も続く長い時間のなかで。このホテルは、ここで働き、このホテルを育てていく人たちだけでなく、この場所を愛し、何度も足を運び、時間を重ねてきた人たちとともに、未来をかたちづくっていく。その歩みを、これからも見守り続けたい。

グリル」、「ライブラリー」を抜けて進む長い動線。経済合理性だけで考えれば非効率ですしお客さまにもわかりにくいかもしれませんが、エレベーターを降りて歩むたびに心が震える独特の体験こそがこのホテルの本質だと思っているので、効率では計れない「豊かさ」を守り抜くことも今回の大きなミッションでした。

### 30年経っても色褪せない「タイムレス」の正体

——みなさんはパークハイアット東京が愛される理由をどう考えていますか。

**奥村** 開業当時は他の外資ホテルと併せて「新御三家」とも呼ばれましたが、当時のスタッフは皆若く、サービスにも良い意味で初々しさがありました。その一生懸命さと、お客さまとの程よい距離感が心地よかったです。懇勤無礼ではないフレッシュさがスタートで、それが時間の経過とともに洗練されていった。そこがみなさんに愛された理由のひとつだと思います。

**小倉** 私はスタートとしてハードの力が大きいと感じます。「ピーク ラウンジ」のガラスルーフや「ニューヨーク グリル」のガラス窓もそうですが、パブリックエリア全体でガラスや鏡の使い方が素晴らしい。ガラスや鏡は硬質で冷たい印象の素材ですが、木材、カーペットや植栽とのバランスでうまく広がり演出しつつ、不思議と温かみも感じさせるデザインになっています。この空間で仕事をしていると、スタッフもそれに見合った洗練

された振る舞いへと導かれます。

**坂村** まさにここは「再現不能」なホテルですね。空間もサービスも雰囲気も唯一無二。東京に高級ホテルは増えましたが、ここに似たホテルはちょっとつくれないのではないのでしょうか。今、世界中でラグジュアリー定義が「外形的な豪華さ」から「上質な体験」へとシフトしています。パークハイアット東京は、30年前からすでにその先を行っていたのだと思います。

**丸山** 開業当時、私は建築設計者としての仕事を覚え始めたころでしたが、94年に初めてこのホテルを訪れたとき、あまりの衝撃に膝が震え、涙が止まりませんでした。その瞬間、私の建築人生をホテルに捧げたいとさえ思いました。私と同じように心を揺さぶられた人たちが世界中に数えきれないほどいることも、ここが特別な場所である証だと思っています。

——リスタートしたパークハイアット東京のこれからの何を期待しますか。

**奥村** オーナーとして、最高の「ステージ」は整えたつもりです。ここからはスタッフのみなさんがどれだけこの舞台の上で、唯一無二を体現してくれるか。その結果が、リピート率や稼働率といった定量的なリターンにも繋がると信じています。未来に向かってどんな物語が紡がれていくのか楽しみです。

**小倉** 竣工してオープンしたことが更

新プロジェクトのゴールではありません。むしろ今こそがスタート。水面に優雅に浮かぶ水鳥が、水面下では必死に足ひれを掻いているようなもので、今我々は新しい歴史をつくるべく水面下で懸命に取り組んでいます。テクノロジーによる省力化が進む時代ですが、ホテルで働くスタッフたちは、お客さまの評価や笑顔にこの上ない喜びを感じる人たちです。その中で蓄積される経験やフィードバックによる成長が、これからの30年をつくっていくこととなります。経済合理性は当然考えていかなければなりません。が、私たちは同時にアートやセンスの領域とも言うべきヒューマンタッチな部分においても、お客さまの満足をさらに極めていきたいと思っています。

**坂村** リノベーションの満足度で言えば、100点、または120点。ハードが完成した今、次に求められるのは「ソフトの継承」という重いミッションです。今後事業として成功させていかなければならないのはもちろんのこと、「ケアの精神」、そしてこのイズムを次世代へ繋ぐ人材育成。ここを妥協せずに続けていけば、この先もまた、歴史がそれを証明してくれると思っています。

**丸山** ハイアットはバック・オブ・ハウスを「ハート・オブ・ハウス」と呼んでいます。そこから生まれる情熱が、これからも多くの人の人生に衝撃と豊かさを与え続けてほしい。30年後も、50年後も、パークハイアット東京はパークハイアット東京のままであり続けてほしいと願っています。