



企業が成長を
続けるために
必要なこと
情熱をもって
徹底的に考え、
こだわる

「半沢直樹」シリーズや「下町ロケット」シリーズで知られる作家・池井戸潤さんが、2024（令和6）年に書籍『俺たちの箱根駅伝』上・下巻を上梓されました。『俺たちの箱根駅伝』では、当社の箱根小涌園に関するエピソードにも触れていただいています。ドラマ『半沢直樹』ではホテル椿山荘東京の料亭「錦水」をロケで使っていただくなど当社ともご縁のある池井戸さんをお招きして、変化の激しい時代のなかで企業が成長を続けていくために必要なものについて、当社社長山下信典と語っていただきました。

※本稿でご紹介できなかったお話は、藤田観光70周年記念サイト
(<https://www.fujita-kanko.co.jp/70th/specialtalk/>)にて公開しています。



箱根駅伝が魅力的な理由

山下 本日はホテル椿山荘東京にお越しくさいます。近著『俺たちの箱根駅伝』を楽しく読ませていただいたところですが、執筆されたきっかけはどのようなものだったのでしょうか。

池井戸 日本テレビが毎年放送する「箱根駅伝」は、まさに青春ドラマの集大成のような素晴らしい番組です。箱根駅伝（東京箱根間往復大学駅伝競走）そのものは1920（大正9）年から続く歴史のある大会ですが、全区がテレビ中継されるようになったのは比較的最近の1987（昭和62）年から。それまでの放送技術では、箱根の深い山々に囲まれた道から「生」で放送することは不可能とさえいわれていました。だから、それまでどこの局も放送していませんでした。技術の壁が高すぎて、できなかったんですね。しかし、当時のプロデューサー・坂田信久さんとディレクター・田中晃さんを中心とした制作スタッフたちは、「なんとかしてでもこのレースを生で届けたい」という情熱のもと、様々な工夫によって不可能を可能にした。テレビマンとして、決死のチャレンジと奇想天外ともいえるイノベーションの塊であるこの放送の秘密に、私自身、心を動かされたのが小説のきっかけです。

山下 作品のなかで、「もし、あの時小涌園が大広間を提供してくれなかったら、『箱根駅伝』というコンテンツは存在していなかったかも知れない」「ホテルの名前を連呼することで感謝の意を表したのである」と書いてあり、読みながらとてもうれしく感じました。

当時のエピソードについては先輩たちから聞いています。制作スタッフたちは万全の準備をしていたにもかかわらず、忙しさのあまりスタッフの宿泊場所が確保できていなかった。お正月の箱根は予約でいっぱいですし、宿泊できないと中継は難しいということでご相談を受けたということですが、いったんはお断りすることになりました。

池井戸 相談があったのは、前年の秋、本選の直前だったんですね。

池井戸潤著
『俺たちの箱根駅伝』
上・下（文藝春秋刊）



山下 そうです。当時、お正月のホテルはご家族のお客さまで満室状態でした。しかし、団体専用の宴会場である大広間が空いていたんですね。今は大広間に泊まっていただくことはできませんが、寝ただけでいいなら場所は提供できると、日本テレビさんにお伝えしたということでした。

テレビの中継も大変ですが、一冊の本を書き上げるのにも、相当な苦労がおりだろうと思います。『俺たちの箱根駅伝』はいかがだったのでしょうか。

池井戸 箱根駅伝は人間味にあふれていて、どのように書いても良いストーリーになる題材ですが、エンタメとして書くとなると、実在の大学名をどう出すのか、あるいは出さないのか、そのあたりの設定が難しかったですね。初めは実在する大学を舞台にした、架空の選手を主人公に据えようと考えていたんです。ですが、当然のことながらその大学には今箱根駅伝を真剣に目指している選手がいて、それを見守るOBやファンが大勢いらっしゃるわけです。そんな大学を面白おかしく小説の舞台にするのはどうしても気が引けるし、そもそもやるべきじゃない。

競技に真剣に取り組んでいる選手たちへのリスペクトは書く上での絶対条件だと考えていましたし、箱根駅伝の伝統を築いてきた人たちの想いも伝える作品にしたい。じゃあ、架空のチームばかりでいいかというと、それではリアリティがなさすぎる。そんなわけで、いざ書こうとして何年も書けませんでした。

そこによりやく目処が立ったのは、何年か前の中継を見ていて、「関東学生連合チーム」だったら書けるんじゃないかと気づいたからです。『俺たちの箱根駅伝』は、関東学生連合チームを主人公たちの舞台としつつ、彼らを通してリアルな箱根駅伝のドラマを表現することで成立しています。

作家

池井戸 潤

いけいど じゅん



Profile

1998年『果つる底なき』で江戸川乱歩賞、2010年『鉄の骨』で吉川英治文学新人賞、2011年『下町ロケット』で直木三十五賞、2023年『ハヤブサ消防団』で柴田錬三郎賞を受賞。主な作品に「半沢直樹」シリーズ、「下町ロケット」シリーズ、『シャイロックの子供たち』『BT'63』『空飛ぶタイヤ』『陸王』『民王』『ルーズヴェルト・ゲーム』『ノーサイド・ゲーム』『花咲舞が黙ってない』『七つの会議』『アキラとあきら』など。

藤田観光株式会社
代表取締役兼社長執行役員

山下 信典

やました しんすけ



Profile

1984年藤田観光に入社。箱根ホテル小涌園支配人、箱根小涌園総支配人、太閤園総支配人、執行役員ホテル椿山荘東京統括支配人、常務執行役員ラグジュアリー&バンケット事業部長などを経て、2024年に現職。

読者の立場、お客さまの立場になって考える

山下 ご執筆される時にいつも心掛けていることはありますか。

池井戸 「登場人物の言動が自然であること」を意識しています。書き手が用意したストーリーに沿って動くのではなく、その瞬間、その場面で、この人物ならこういだろう、こうするはずだ、というリアリティを優先します。

小説の登場人物は、リアルに生きている人と同じだと思います。

善悪を安易に決めつけないようにしていますし、書きながら、私自身が「あ、この人はこういう人だったんだ」と発見することもあります。

小説の書き方にルールはありませんが、作者の都合を優先させて書く小説があったら、きっとその物語は不自然にゆがんでしまう気がします。

山下 おっしゃる通り、自分の都合を優先させたものには人は共感してくれないのかもしれないかもしれません。

こちらの想いだけ、都合だけのお仕着せのサービスでは、お客さまには伝わらないように思います。お客さまが何を求めているのか、そこを見抜く力が必要ですね。

池井戸 私にとっても読者はお客さまです。難しいのは、全てのお客さまが等しく満足する小説も、サービスもないということです。同じことをやっても、「これは良い」といわれることもあれば、「全然違う」といわれることもある。全員が納得する正解はありません。

山下 私たちにとって、お客さまの評価は非常に重要です。常に肌身に感じ意識しています。しかし、例

えばサービスや食事は良いがコストパフォーマンスの評価だけ低いということもあります。とはいえ5万円の客室を2万円にすることはできないですし、すべきではない。お客さまのご要望に対して、何をどこまで追求するのか。できるのか。そこはとても悩むところですね。

池井戸 どんなお客さまに合わせていくのか、サービスのどこに重点を置いていくのかはまさに経営判断そのものですね。

徹底的にこだわり、それを実践する

山下 本が売れるために、工夫していることやこだわっていることなどはありますか。

池井戸 見たとき、手にした時「綺麗だな」と思える本を作りたいと思っています。本棚に置いた時に映えるような——そういうのを本の“身体性”というんですが、その身体性を大切にしています。

本を開いた時に美しく見える活字の組み方ですとか、カバーのデザイン。さらに、各章のタイトル文字の位置にもこだわります。『ノーサイド・ゲーム』というラグビーの小説では、カバーを外すとラグビーボールを想起させる手触りの表紙になっています。あまり気づかれないところにも、こだわりがあります。

山下 池井戸さんのようなベストセラー作家でも、そこまでこだわっていると聞いて驚きました。

池井戸 作家の場合、本は、出版したらもう直すことができません。ですから、私の手から離れる最後の瞬間まで、全力でベストを尽くさなければなりません。そうやって真剣に向き合って作った本だからこそ、読者に伝わるがあると信じたいです。

山下 どうしたら読者がこの本を手にしてくれるのか

を徹底的に考え、実践されている。そういった追求は、私たちのビジネスでも大切なことですね。

ここ料亭「錦水」では、料理がおいしくて見た目にも綺麗であることは当然として、例えば、桜や蛍といった季節を感じていただきたいのであれば徹底してそれを追求しなければ、お客さまに高いお金を払っていただけません。私の経験上妥協をした時に失敗することが多かったように思います。味、量、見た目、さらにシチュエーションや値段など、料理には様々な要素がありますが、これからもお客さまを意識して、とことんこだわっていきたいと思います。

サービスを通して人の幸せに寄与する

池井戸 あるホテルの部屋を執筆用に年間契約したことがあります。ホテルに着くと、スタッフの皆さんから「お帰りなさい」と迎えられるんですね。「ああ、帰ってきたんだな」という気持ちになりました。チェックアウト時にも、「行ってらっしゃいませ」といってくれる。そういう対応はうれしいですね。

山下 当社グループでは、長期ビジョン「みんなが笑顔になるために、ライフスタイルに寄り添うユニークな事業展開で、成長し続けます。」の実現を目指しています。今お話が出たようなちょっとした喜びを含めて、お客さまの人生の様々なシーンに寄り添い、サービスを提供することによって、人の幸せに寄与する会社でありたいと考えています。お客さまを笑顔に

するためには、まず自分たちが笑顔でなければならぬ。そういう想いも込めています。

池井戸 藤田観光さんには、既存の枠組みからどんどんはみ出し、新しいホテルの在り方に挑戦していただきたいですね。

ホテル椿山荘東京、箱根小涌園など、世の中に認知された立派な施設を持っておられ、それに加え、長年にわたって社の理念を実現してこられたヒストリーもある。当然、そのレガシーを背負った優秀な人材も大勢いらっしゃるでしょう。ヒト、モノ、ヒストリー——持てる財産を生かした、これまでにない個性的なチャレンジを期待しています。

山下 ありがとうございます。池井戸さんにはこれまで同様に読者をワクワクさせる作品を作り続けていただきたいと思いますし、私たちもお客さまがもっと泊まりたい、利用したいと思ってもらえるような施設作り、サービスの在り方をこれからも追求していきます。本日はありがとうございました。



対談は、ホテル椿山荘東京 料亭「錦水」にて行った