



慶應義塾大学ビジネス・スクール

星野リゾート：リゾート運営の達人を目指して

2009年6月、株式会社星野リゾート（以下：星野リゾート）は、‘軽井沢の星野温泉’から脱却して、リゾート・旅館経営における「運営の達人」として全国的な地位を確立しつつあり、その実績は、顧客、機関投資家、同業である旅館業界からも評価されている。そして、今冬12月12日に京都の嵐山に“水辺の私邸”をコンセプトとした全25室の「星のや京都」がグランドオープン。その様相は“京都の坪庭、神代木が残る日本間、和船でチェックイン、舟で吉兆へ、アラカルトだけのダイニング、リバービューの広縁のある部屋”といった表現で想像できるであろう。

この「星のや京都」は株式会社星野リゾートにおいて「星のや軽井沢」と双璧の地位に位置し、高いサービスレベルと高価格に市場がどのような反応をするか、WEB販売が主流とはいえ、代理店業界でもその成否について大きな関心もたれている旅館である。“星野リゾートは京都で暖かく迎え入れられると思いますか？”という質問に対して、「京都には既にハイアット、ウエスティン」が存在して、それ相当の評価を得ています。京都という、日本に来る世界の観光客を対象にする最高の場所で、外資系のホテルと競争をすることはマネジメントとして楽しいことではないかと認識しています」と社長の星野佳路は答える。

90年代に古巣である軽井沢の星野温泉の社長を継ぎ、その星野温泉を先代の設計したコンセプトを大きく変革することからスタートし、リゾナーレ、アルツ、トマムと破綻したリゾート再生事業に手をのぼし、その後ゴールドマン・サックスと提携して、いづみ荘、白銀屋、そして有楽と一連の老舗旅館の再生事業を行ってきた星野佳路であった。最近熱海の老舗旅館「蓬萊」との共同運営を開始し京都で2009年12月に「星のや京都」をグランドオープンする。また、日本の宿泊施設で初めて小規模高級ホテルの国際組織である、“スモール・ラグジュアリー・ホ

本ケースは、クラス討議の資料とするために、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 青井倫一によって、星野リゾートの協力を得て作成された。経営管理の巧拙を記述したものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 青井 倫一（2009年7月作成）（2011年11月改訂）

テルズ・オブ・ザ・ワールド（SLH）に非常に厳しい審査をパスして加盟できるようになった。「星のや」の2件目である京都も開業までにSLH経由で予約をできるようにもする。この事業展開の結果、星野リゾートの業績は1996年には軽井沢をベースとして売上36億円、従業員235人であったが、2008年には全国をベースとして取扱高^[1]85億（アルツ磐梯・トナム・各温泉旅館除く）、従業員800名と大きく成長してきている。全国ベースというのは、北海道にアルファリゾート トナム、青森県に奥入瀬溪流ホテルと青森屋、福島県にアルツ磐梯、猫魔スキー場、裏磐梯猫魔ホテル、長野県に星のや軽井沢とホテルブレストンコート、そして浅間温泉の貴祥庵、大町温泉の松延、山梨県にリゾナーレ、熱海に蓬莱とヴィラデルソル、伊東にいづみ荘とアンジン、山代温泉の白銀屋、皆生温泉の東光園^[2]、最後に玉造温泉の有楽と20近くのホテル・旅館・リゾートを運営するようになっている。もちろんこのような企業成長は、人材の確保や資金の調達という経営課題を星野リゾートに投げかけてはいた（付属資料1, 2, 3参照）。

「私は自分自身をリスク回避的な人間だと思っています。リゾナーレに投資するときにも迷いました。弟（管理担当専務）のほうが私より投資に積極的だったと記憶しています」と語る星野社長であるが、“30室程度の旅館であっても日本全国に50旅館運営すれば、外資系の大型ホテルと対抗できるような規模の経済が発揮できる”、“競争は日本の観光資源を巡って外資系ホテルチェーンとの競争の段階に進んでいる”という視点で、“運営オペレーションシステム”を競争優位性の軸にして全国でリゾート旅館の再生事業を積極的に展開してきたのであった。また日本各地の地域の潜在的に保有する“観光資源のよさ”を顕在化することによって、地域の活性化、ひいては観光大国としての日本、アクセス、セキュリティそして歴史という3要素を十分に保有している日本を観光客の“輸出超過”から輸出入のバランスよい状態に変換できるはずという構想をずっと主張してきた星野でもあった。

星野は星野リゾートのミッションを「日本の宿泊観光産業の競争力向上に貢献し、地方経済に新しい維持可能な仕組みを提供する」と設定していた。そして星野リゾートの“船長”として「運営の達人」というビジョンを設定、そして「トップからの明確な方向性の提示」と「社員の主体的な経営判断への参画」が組織運営の両輪として必須という経営スタイルにこだわってきた星野社長であった。

^[1] 2008年時点では、星野リゾートの事業には、運営委託と直営の2つの形態の事業があるため、誤解を避けるために、“売上”ではなく、「取扱高」という表現を使用している。

付属資料1の表現も同じ趣旨である。

^[2] 東光園は2010年に別会社へと運営を引き継いだ。

しかしリーマンショック以降の日本の景気動向がどうなるか、また業界環境変化（投資家を含め）がどうなっていくかを短期的には考慮しなければならなかった。また中期的には星野リゾートのビジネスモデルについて、またこれからのリゾート業界における“ゲームのルール”の変化について、そしてそれらが星野リゾートに与える経営課題は何かについて思案を巡らしていた。いつものように喫茶店でコーヒーを飲みながら、そして社員との対話をパソコンで行いながら。

5

星野温泉から星野リゾートへ

星野リゾートは、1904年に初代星野嘉助が軽井沢の開発事業に着手したことから始まる。

初代嘉助は佐久で生糸の繊維業を営み、ニューヨークにオフィスを持つほどの起業家で実業家であった。軽井沢が開かれてわずか16年後の1904年、中軽井沢に土地を購入した。しかし、その後の金融危機で繊維業が倒産、軽井沢の土地だけが残った。その後、敷地内に製材所やダムを建設、1914年に星野温泉旅館を開業、内村鑑三や島崎藤村、北原白秋、鳩山一郎等の多くの文化人・政治家が星野温泉旅館を利用した（付属資料4）。

10

1965年には3代目嘉助^[3]社長が軽井沢高原教会を改築し、ブライダル事業に進出する。馬車に乗るウェディングでリゾート・ウェディングの草分け的存在となり、軽井沢高原教会は一躍有名となった。現社長の星野佳路は5代目にあたる。星野佳路は慶應義塾大学経済学部を卒業後、米コーネル大学ホテル経営大学院を修了した。修了後は日本航空開発（現：JALホテルズ）の米国法人に勤務、日航シカゴの立ち上げに参画した。シカゴのホテルが完成した半年後の1988年、星野温泉の副社長に就任する。

15

20

星野の目に映った当時の星野温泉（現リゾート）は、「典型的な同族経営であり、どんぶり勘定で、経営判断の基準がない企業^[4]」であった。危機感を抱いた佳路は様々な経営改善策を提案するものの、古参幹部は耳を貸さず、父である社長も「将来は言いたいことは分かるが、いずれお前がやるのだから、時間をかけてやったらどうか」という態度で、「会社を発展させるという総論には賛成するが、各論になると自分に居心地のいい状況を壊すのを嫌がって反対という立場をとった」と星野佳路は判断した。“問題意識は高いが決定権限のほとんどない状況”に嫌気の差した星野佳路は星野温泉を退職、1990年にシティトラスト信託銀行へ入行した。シティトラスト信託銀行では国内外のリゾートに対し、投資評価を行った。当時のシティトラスト信託銀

25

30

[3] 星野家の当主は代々‘嘉助’を襲名していた

[4] 日経産業新聞、「星野リゾート、過激な3代目の改革——磐梯・トナム、次々傘下に（NewsEdge）」、（2003年11月27日）

行は、世界各地のリゾートに貸付を行っていたが、特に日本企業が海外へ進出した案件が多くあった。

5 この間、バブルの崩壊により星野温泉の経営見通しは不透明となり、身売りの噂が飛び交うようになる。先行きを危惧した一部の株主によって佳路は再び呼び戻され、「全権委任」を条件に再登場を了承し、1991年3月に開かれた株主総会で、父嘉助氏を解任する形で社長に就任した。社長交代と共に、九人いた取締役も七人に減らし、公認会計士として働いていた弟の究道（現専務）を連れてくるなど、体制を固めた。従業員の数も、先代の嘉助社長の下で働いてきたベテラン社員も星野温泉を去った為、3分の2まで減少した。佳路はこれをむしろ好機と捉え、地方の老舗企業からの脱却を模索していく。

星野温泉の外部環境

15 日本の観光産業は、1950年から70年にかけて大きく発展した。新幹線開通、日本交通公社の設立、万国博覧会の開催等、戦後日本人が日本中を観光することができる環境が整ったためである。国内のホテル・旅館の需要は伸び、部屋数を増やせば増やすほど売上を増やすことが出来た。しかし1972年に円が変動相場制へ切り替ったことにより、環境に変化が生じた。円安の進行、空港・直行便の増加等によって海外旅行者数は急速に増加した（付属資料3）。一方、海外から日本への旅行者数の伸び率は日本からの旅行者と比べ格段に小さく、この結果、国内旅行の需要は1980年代から停滞し始める。軽井沢の年間集客数（付属資料4）は、80年代には既に800万人体制となっていた。その後、高速道路の建設、新幹線の開通、長野オリンピックの開催があったにも関わらず、観光客数自体は80年代当時から変わっていない。

25 また星野リゾートの歴史を、星野社長は第1期の内村鑑三の時代から、第2期（1938～1951）の戦争と復興の時代（この時期疎開していた小中学校生の多くが後に軽井沢の別荘のオーナーとなっている）、3期（1952～1975）の別荘文化全盛期を経て、第4期（1975～1991）の日帰り観光の盛衰・海外旅行客の激増、そして軽井沢の町並みに変化する時代に分けている。そしてリゾート法案が可決されて、星野温泉は社名を星野リゾートと変更して「第5期リゾート運営会社（1992～）」へと戦略を転換、軽井沢施設の再開発に進むのであった。

30 1987年のリゾート法施行によって、地方に大資本による大規模リゾートが次々と誕生し、地方の観光事業者にとっては大きな脅威・打撃となった。後に星野リゾートによって買収される、

リゾートレ小沢、アルファ・トマム、アルツ磐梯もリゾート法施行を機に商社や第3セクターを主体にして開発されている。国内旅行の需要が停滞する中、リゾートブームで進出してきた大手資本と競合し、また日本に関心を持っている外資系ホテルの存在も視野にいれながら、星野リゾートをどのような企業にするのか、どのような競争優位性を確立できるのか、これが社長就任直後の星野に課された最初の、そして永遠のテーマとなった。

5

経営ビジョンの設定

社長就任後、星野が最初に直面した問題は社員が集まらないことだった。これは星野リゾートに限ったことではなく、業界全体が抱えていた問題でもあった。給料が安い、休みが少ない、福利厚生が充実していない、将来のキャリアパスが見えない、ということが障害となり、新卒は勿論、中途採用も難しい状況にあった。“父の時代と根本的に変化したのは労働市場であったと思います。上野駅に多くの若い人が働くために上京してきた時期に造られたビジネスモデルはもはや通用しないと判断しました。いかに魅力的な職場にするか、そこが最初の経営課題だと割り切りました”と星野は述懐する。

10

15

とはいえ、収益率が低いため、急には給料を上げることは出来ず、また休暇も増やすことも出来ない。そこで、星野は星野リゾートを「働いてみたくなる会社」にするべく、ビジョンを設定することから始める。このことは、既存の社員にとっても必要なことでもあった。旧経営陣が去ったとはいえ、星野氏に対する社員の目は決して好感的でなく、また依然としてこれまでのサービスを是とする風潮が根強くあったためであった。

20

星野はまず、星野リゾートの経営ビジョンを「リゾート運営の達人になる」と設定した。これこそ星野が打ち出した将来像である。日本の観光産業は伝統的に、開発・所有・運営が一体となっ
て行われてきた。海外ではそれぞれ特化した企業がそれぞれの専門性を磨いていた。また、リゾート法の施行を機に、リゾート施設を投資対象としたファンドの設立、他業態企業からの参入が現れることとなる。この頃から開発は開発会社、所有は専門の投資会社が行うという分業化がはじまり、特にバブル崩壊後は多くのホテル・リゾート施設が破綻したため、その傾向は顕著に現れた。星野はこの点に着目した。開発、所有において、潤沢な資金を持つ大企業と競争することは難しい。しかし、運営については、当時確立されたオペレーションの仕組みを持つ日本のホテル・リゾートは少なく、良質なサービスは優秀な支配人、料理人、ソムリエ等、主に社員に依存しているところが多かった。星野は、星野リゾート独自のオペレーションの仕組みを作り上げ、運営会

25

30

社へ特化していくことを経営ビジョンとして掲げたのである。

問題は分かっているにもかかわらず報酬や休日は増やせないなかで、人材獲得のためにできることは、将来の夢を語ることだけだったと星野は語っている。妥協なく最短距離で夢の実現を目指す、
5 これだけは約束できると。この経営ビジョンを目指して、投資家・経営者・社員は一体となって市場の中で競争していく。しかし、それぞれの立場によって利害に若干の差が生じる。星野は、経営ビジョンを設定すると同時に、利害を調整するための仕組みとルールを策定する。

ビジョン達成のための仕組み

10 現在星野リゾートでは、経営ビジョンを実現するための目標水準として、顧客満足度・経常利益率・エコロジカルポイントの3つそれぞれに設定された数値を同時達成することと規定している。星野はビジョンが抽象的なレベルに留まることを嫌う。「企業を再生する場合、再生先の社員は星野リゾートのビジョンに共感して入ったのではないという点、これが大事です。ビジョン
15 に共感をもってもらうためにはビジョンにあわせた数値目標を示す必要があります」。

まず顧客満足度の数値目標は、1994年に導入された毎日の顧客満足度測定に基づいている。

この顧客満足度測定を行うことは、業界では画期的であった。通常、顧客満足に関するアンケートを行っても、定量的な分析までは行わない。測定手法は、宿泊客やネット上で7段階40項目
20 程のアンケートを実施、この結果を3から-3の数値で表示する。目標数値は2.5である。算出された数値は社内で共有され、その数値が必ず上がるよう、現場のスタッフに試行錯誤させた。顧客満足度測定数値向上を目標水準の1つとして設定することによって、社内全体は顧客志向へと変わっていった。“サービス業に従事してきた人は、急にトップになった人の言うことには耳をかさなくても、顧客の評価には素直なところがあるのです”と星野はいう。

25 顧客満足度の測定を始めて5年目の1998年頃より、スタッフの提案内容が変わってきた。より顧客満足度を高めようとするあまり、彼らはコストに手をつけ始める。もっと良い食材を調達しよう、器を変えよう、スタッフを増員しよう、新しいサービスを提供しよう等、コストを増やす方法によって満足度をあげようとする傾向が見られた。顧客満足度の向上は、本来利益を上げるためのツールであるはずが、顧客満足度の向上を重視するあまり、その結果として得られるはずの利益の重要性が度外視され、後に挙げる2つめの水準目標である経常利益率達成と矛盾を生じていた。

それまでの、開発・所有・運営が一体化されたもとで経営された時代では、問題視されることもなかった。しかし、「リゾート運営の達人になる」という経営ビジョンのもと、運営会社へ特化するということは、星野リゾートの最終的な顧客は、宿泊客ではなく所有者となる。施設を所有している、または投資している企業や個人は、最大利益を提供する企業に運営を委託することから、顧客満足と利益計上の関連を明確にする必要がある。従って、1998年より、星野氏は双方のトレードオフを克服するために科学的なアプローチを取り入れていく。ホテル・リゾート施設の三大コストは、食材費、人件費、マーケティング・コストとされているが、「宿泊客を連れてくる」マーケティング・コストの削減こそが利益を上げるためのメカニズムの1つと、星野氏は分析した。食材費や人件費を削減した場合、顧客満足度は直ちに低下する。しかし、マーケティング・コストを削減しても、顧客満足度は下がらない。逆にいえば、顧客満足度を上げ、リピーターを増やすことによって、マーケティング・コストを削減することができる。つまり、リピーターを確認することは利益と満足度を両立させる重要な手法となる。但し、中途半端な満足度の宿泊客は、効率的なリピーターにつながらないことも、この分析の中でわかってきた。また、顧客満足測定項目の中でも、リピートに効果的な項目とそうでない項目があることもわかってきた。リピートに有効な項目では「非常に満足」をとれるようにする、それ以外の項目では「不満」がないようにする等、採算性の合う顧客満足への資源配分が可能となった。

経常利益率の数値目標は、20%としている。顧客満足度だけでなく、経常利益率を目指す視点でも、従来の業務を徹底的に見直した。見直した例の1つにブライダル事業の見直しが挙げられる。先代が発案した、教会で挙式を挙げ、馬車に乗るブライダルは、軽井沢ウエディングの定番となっていたが、バブル崩壊以降、ブライダル事業の価格競争が激しくなったこと、顧客のニーズも変わったことから低迷を続けていた。そこで、利益幅を広げるべく、14億円を投下してホテル ブレストンコートの大改装に着手し、付加価値を重視した高級路線へ転換した。“アメリカ帰りの若殿のご乱心”ともいわれた。この転換もその直後には挙式数の激減というコストを払い、また変革への批判もでたが、星野社長は“ぶれなかった”。その成果は1年程度して現れることとなった。このときに融資をしていただいた八十二銀行の中軽井沢支店には今も星野社長は感謝しているという。

3つ目のエコロジカルポイントは、NPO グリーン購入ネットワーク^[5]による評価結果を利用している。「グリーン購入」とは、「購入の必要性を充分考慮したうえで、品質や価格だけでなく環

^[5] NPO グリーン購入ネットワーク <http://www.gpn.jp/>

境のことから考え、環境負荷が出来るだけ小さい製品やサービスを、環境負荷の低減に努める事業者から優先して購入すること」であり、NPO グリーン購入ネットワークは、このグリーン購入の普及啓発、優れた取組の事例の表彰・紹介、購入ガイドラインの策定、環境に配慮した商品情報をまとめたデータベース作成等を行っている。

5

このエコロジカルポイントを意識した施策に、「ピッキオ」と名付けたエコツーリズム事業がある。これは、先代嘉助社長の手掛けた事業を進化させたものである。軽井沢野鳥の森の自然環境を活かすためのものであり、専門の観察スタッフが毎日宿泊客やビジター客と森林内を説明しながら散策する。また、ホテル内では償却・埋め立てゴミゼロを目指す、厳しい環境経営も始めた。

10

組織・人事の変革

星野は社員の評価については、シンプルな制度を導入している。評価基準は大枠で設定、少々いい加減でも良い、大事なのは、評価について短期間で経営者と社員がお互いに納得できることだという。これは、1994 - 95年に導入した評価制度の失敗から学んだものだ。当時、人事コンサルティングのパワーズ・ペリンを招聘し、そのアドバイスに基づいた報酬制度を取り入れたわけだが、詳細に渡る評価項目がもとで、社内は混乱した。

15

星野は決算賞与（Profit Sharing）も導入している。星野リゾートの利益や生産性が上がれば社員の給与へも利益を分配するという仕組みである。具体的には、顧客満足度調査の結果と利益率のマトリックスを作成、そのマトリックスから算出された経常利益の9%を社員へ分配している。この為、星野は顧客満足度測定結果、財務情報等、全ての情報を社員に開示している。この評価制度には、会社が社員を評価するだけでなく、市場にも評価してもらおうという意図もある。星野は組織の本質は成果配分にあると判断している。ビジョン達成を会社が目指しているのなら、その達成度合も報酬に関係付けたいと考えて、この評価制度を設計した。この制度に支えられ、1990年代後半の星野リゾートは成長したといえる。

20

25

オペレーションの仕組みが確立されつつある2000年、星野リゾートは新たな問題に直面する。業績が向上したことによって、組織が油断し、かつてあった危機感が喪失したことだ。また、90年代を支えてきた主たる経営陣の老齢化も目立ってきた。このため、星野は良い状態を維持する仕組みを模索していく。

30

2002年、星野はまず組織のヒエラルキーを再編する。サービス業の特殊性は、生産と消費の不可分性、品質・コストの変動性、所有の非移転性などにみられる。サービスを提供すると同時に人件費等のコストが消費される、サービスの質、コスト（例えば食材等）は、常に変動している。顧客の要望に直ちに対応しなければならないため、都度上層部へお伺い・調整・承認が求められるピラミッド組織は適切でないと、星野氏は判断した。スピードのある意思決定を可能にするため、組織をフラット化、接客の最前線に経営判断を委ねることにした。

社長の直下には、ホテル・フロント・ラウンジ、ホテル調理、ブライダル進行など、約30程度の「ユニット」が存在し、各ユニットはそれぞれのユニット・ディレクターが取りまとめている。部長職に当たるユニット・ディレクターは立候補制であるため一度ユニット・ディレクターに就任したら、その地位が永続するわけではない。星野リゾートにとって実効性のある改革案を提案し、立候補したユニットのメンバーがユニット・ディレクターに就任するのである。ユニット・ディレクター立候補者の増加、要請を目的に、社内のビジネス・スクール「麓村塾」の運営も始めている。

星野は新たに、顧客満足度を高め、社に多大な利益をもたらす提案をした社員には破格のインセンティブを出すことにした。「社長賞」である。提案した新サービスまたは企画について、社員は自ら申告する。この申告が星野リゾートにとっての大きな変革と認められた場合、「社長賞」を受け取ることが出来る。「社長賞」の算出法は、会社がその変革によって今後5年間で得られる利益の現在価値の5%である。

通常の企業では、社員の成果報酬は翌年以降の給与や昇進に“後払いの形で”反映される。環境変化の激しいサービス業界では、その年に成果をだした社員が翌年以降も成果を出し続けるとは限らない。星野は、「社長賞」という形で都度清算することを選んだ。

星野はシックス・シグマ^[6]も導入している。早急に行わなくてはならない、重要な変革課題が発覚した場合、変革課題を担っている担当ユニットだけに任せているだけでは充分ではない、組織横断的に対応しなくてはならないという発想に基づいている。「ブラック・ベルト」は立候補した社員から選出され、任期の3ヶ月間は原則的に重要課題に専念する。

^[6] 1980年代初頭、生産プロセスを改善するために、米Motorola, Incで開発された手法。シックス・シグマの活動は、「ブラック・ベルト」と呼ばれるチーム・リーダーの下で行われる。「COPQ (Cost of Poor Quality: 製品やサービスの品質不良の為に生じる無駄なコスト)」と「CTQ(Critical to Quality: 経営品質に決定的な影響を与える数少ない要因)」の2つを指標原理として、特定の要因やプロセスなどをフロー・チャート化し、「DMAIC(Define, Measurement, Analysis, Improvement, Control)」のサイクルでプロセスをチェックし、欠陥が起る部分を改善する作業を継続的に行っていく。1990年代半ばには、GE (General Electronic) が、製造プロセスだけでなく経営活動中に存在するプロセス全般を対象に、顧客視点をベースに経営改革を実現する手段として導入、成果を上げたことから、経営改革手法として一躍有名となった。

事例としては、「蟹の仕入」が挙げられる。多くのホテル、旅館では、冬に料理の一品として蟹を用いており、星野リゾートでも例外ではない。従って、蟹の価格は冬に高騰するのが通例であった。蟹の価格を下げれば、品質も落ち、顧客満足度が低下する恐れがある。安定的な価格で蟹を仕入れることが、星野リゾートの重要課題となった。

5

この問題を解決するための「ブラック・ベルト」を募集したところ、別荘管理部門の社員が立候補した。立候補した社員の通常業務は、蟹仕入に比べると緊急に解決すべき業務課題はないことが確認されると、彼は「ブラック・ベルト」に任命され、3ヶ月間蟹の仕入に効果的な方法を確立すべく、日本全国を飛び回る。このブラック・ベルトによって蟹漁及び蟹の価格構造が明確になる。蟹漁では、蟹のほかにも、旬の地魚も獲れる。旬の地魚でも、無名な魚であれば、味は良くても市場では値が付かない。星野リゾートは、この値がつかない地魚も一緒に買い取ることにより、蟹の価格も下げてもらうことに成功した。

10

破綻リゾート施設の買収

15

数値化された3つの目標水準をクリアすべく、1年、1年改革を積み重ねていった。この結果、2000年を迎える頃には、星野リゾートは新たな企業として再生し、リゾート運営の仕組みも確立しつつあった。

この頃から、ホテルや旅館再生の依頼が金融機関などから次々と持ち込まれるようになる。また元気のなくなったリゾート業界における“異色企業”として星野リゾートを取り上げた日経ビジネスの記事（1996年10月21日号）は、星野リゾートの存在をこの業界関連者に全国的に知らせる契機になった。そして2001年にリゾナーレ小淵沢、2003年にアルツ磐梯、そしてアルファリゾート・トナムを買収した。星野は、リゾート施設を引き受ける際は、次の条件を提示するという^[7]。まず、それなりのポテンシャルがあること。日本を代表するようなリゾート素材であること。問題の原因が、星野リゾートが得意とする分野で解決できる内容であること。そして、財務が独立していることである。“この業界において買収するときにビジネスとしての評価以上に過大評価をする人は少なくないですね”と星野はいう。

25

山梨県のリゾナーレは、1992年にマイカル・グループによって会員制リゾート施設として開発された。2001年11月、親会社である株式会社マイカルの経営破たんに伴い、星野リゾートが

30

^[7] 桐山秀樹、「地方に活路あり 第7回 星のリゾート」、PRESIDENT、(2004年7月19日)

25 億円で買収した。当時のリゾナーレの年間売上高は約 30 億円、負債総額は 160 億円だった。建物は、イタリアの建築家のマリオ・ベリーニがデザインしている。177 の客室を持つホテルの他、音楽ホール、千人収容の造波プール、スパ施設がある。付帯施設としてショッピング施設、レストラン、会議室などを備える。ただ 1 つ、温泉資源を持っていないという弱点を持っていた。

5

温泉資源は、日本の国内旅行における強い魅力要素である。関東・首都圏からの国内旅行者数の 7 割が、行き先に温泉施設があることを条件としている。従って、リゾナーレは国内旅行者のうち、温泉以外の目的を重視する、0 歳から 12 歳までの子供を持ったファミリーをターゲットとし、コンセプトを「大人のためのファミリーリゾート」と銘打った。しかし、このようなコンセプトはコンセプト委員会の議論と市場調査の結果を踏まえているとはいえ簡単に生み出されたものではなかった。具体的には、子供のプログラムを企画運営する GAO、ブックス & カフェ、ピーマン通りの設置による賑わいの演出を行った。リゾナーレ小淵沢は、買収後 3 年目に黒字へ転換している。

10

アルツ磐梯は、磐梯リゾート開発を中軸に、1988 年のリゾート法適用第 1 号である「会津フレッシュリゾート構想」に基づき、1000 億円を投じてスキー場など大規模な開発を進めた。年間 30 万人、ピーク時には 50 万人を超える集客を誇っていたが、バブル崩壊後、日本航空や JR 東日本など出資企業が相次ぎ撤退、金利負担や売上の長期低落傾向で経営が悪化した。2002 年 10 月、自力再建を断念し、民事再生法の適用を東京地裁に申請した。当時の負債総額は 950 億円だった。2003 年 2 月、星野リゾートは減資後の磐梯リゾートの新資本金 65%を出資し、グループの傘下とした。

15

20

星野によれば、当時のアルツ磐梯は典型的なリゾートのパターンであった。売上が長期低落傾向であるため、思うような資金調達が出来ず、また、利益を確保しようとコストを削減し、それによって顧客満足度を低下させ、売上を減少させる悪循環に陥っていた。アルツ磐梯を再生させるためには、まず売上を増やさなければならない。売上が向上すれば、経営を変革する原資も生まれる。2 年間で売上を伸ばすことの出来る仕組みを作り上げることが、アルツ磐梯の目標として設定された。

25

星野リゾートによって行われる再生は、①財務上の修正、②コンセプトの設定、③戦略・仕組の策定及び実行のプロセスを経て行われる。特に②のコンセプト設定はリゾナーレでも示したように重要視される。コンセプト設定に伴い、まず、市場調査、セグメント及びターゲットの明確

30

化等が行われる。この市場調査等の結果をもとに、コンセプトは設定されるわけだが、コンセプトはアルツ磐梯で働く社員が共感するものでなければならない。アルツ磐梯では、社員14人による「コンセプト委員会」を設立、コンセプトは社員によって設定された。

5 市場調査では、スキー場の市場全体が減少していることが判明した。顧客満足度については、競合相手となる海外旅行、国内の温泉旅館、プールのある施設と比較すると、食・部屋・サービスのいずれも圧倒的に低かった。また、セグメントを明確化したところ、アルツ磐梯には、スノーボーダー、スキーマー、ファミリーという3つのセグメントがほぼ同じ割合で顧客として存在しており、どれか1つのセグメントに特化すると売上が3分の1に減少するという危険性を持っていた。

10 コンセプト委員会によって、この3つのセグメントに共通したニーズを模索したところ、3つのセグメントいずれもが「上達したいというニーズ」を持っていることが分かった。従来、スキー場の運営側は、収入の源泉をリフト代による「運賃」と考えている一方、スキー顧客側は上から下に向かって滑るために支払うものだと認識している。以上のプロセスを経て、アルツ磐梯のコンセプトは「プレーヤー・サポート」と設定される。このコンセプトに基づいて、全てのサービスが見直された。

15 アルツ磐梯では、これまで外注していたスキー・スクールを自社化した。指導内容に満足しなければ費用を返却する「上達保証付レッスン」や、家族客優先駐車場を導入した。また食についても、不味ければ料金をお返しする「おいしさ保証付カレーライス」をメニューに取り入れた。このような「サービス保証」を梃子にしてアルツ磐梯は2005年に黒字化を達成している。またアルツはこの地域の競争地位は強かったので、リーダー戦略をとりながら現在もその地位を確保している。

25 アルファリゾート・トマムは、東北地方の大手デベロッパー関兵精麦、その子会社のホテルアルファ・札幌、占冠村の共同出資による第三セクター、占冠リゾート開発公社によって開発されてきたリゾートであり、1983年に開業した。約1,000ヘクタールの敷地に、ホテル、コンドミニアム（高級複合住宅）、会員制の超高層ホテルタワー、スキー場、ゴルフ場などを建設した。占冠リゾート開発公社は開発全体の企画を担当し、関兵馬氏が社長を務める関兵精麦がスキー場とホテルを建設、子会社のホテルアルファが管理運営していた。その後、施設建設にアルファ・コーポレーションも参加している。ホテルアルファ及びアルファ・コーポレーションは関兵馬氏の次

男光策氏が社長を務めていた。投資額が1,000億円を超えるトマムの資産は、関兵精麦とアルファ・コーポレーションの2社がそれぞれ所有する形となっていたのである。

バブル崩壊に伴い、法人向けのホテル会員権の売れ行きが落ち込み、アルファ・コーポレーションは資金難に陥った。1993年7月には、工事代金の支払猶予を求めていた大林組に、施設の一部を仮差押される。北東公庫をはじめとする融資団が金融支援体制をとったが、状況は改善しなかった。こうした中、関兵精麦は1997年になって自社部分の資産の運営委託を、光策氏が社長を務め関兵精麦の子会社であるホテルアルファから、加森観光の子会社、リゾートマネージメントに切り替えることを決定した。光策氏がこれに反発すると臨時株主総会を開いて解任、1991年関兵馬氏の死去に伴い関兵精麦の社長を引き継いでいた和治氏がホテルアルファの社長にも就任するなどグループの内紛に発展していた。アルファ・コーポレーションは1998年5月27日に破産宣告を受けている。負債総額は1,611億円にもものぼった。アルファ・コーポレーション所有の施設は占冠村へ売却され、運営は引き続きリゾートマネージメントが行うこととなった。2003年6月には関兵精麦も民事再生法の適用を申請、同社が所有する施設は2003年11月、星野リゾートへ売却された。星野側は当初、村所有分も含めた一体運営を目指していたが、運営受託会社リゾートマネージメントの親会社である加森観光との交渉が難航、2005年9月に加森観光が撤退するまで、2社による運営が続いた。

買収翌年の2004年5月より、現地社員22人によって「コンセプト委員会」を設立、委員会はトマムの全体像と春から秋までの観光、スキーなどの冬観光、ブライダルの三グループで構成している。コンセプトを設定するための市場調査も北海道内外で行った。

トマムのコンセプト設定について星野氏は、「道外客にとって北海道旅行は高い買い物だ。単にスキーを楽しむだけなら本州で十分。道外客を呼び込むためには本州にない物を提供する必要がある。これまでのトマムは北海道らしさを十分に打ち出せていなかったと思う。コンセプトは北海道としての魅力を追求していく。」とコメントしている^[8]。またトマムは近くにスキーリゾートであるキロロ、サホロ、ニセコという強力な競合を抱えて、その競争地位が明確ではなかった。そこでコンセプトはアルツとは異なるものを志向しなければならなかった。

上記プロセスを経て決定したコンセプトは「北（常冬＝とこふゆ）の地の体験」、寒さを生か

^[8] 「トマム再生、来月に新方針、星野佳路・星野リゾート社長に聞く、北海道らしさ前面に」、日本経済新聞、(2004年7月3日)

した体験メニューや、逆にぬくもりを感じさせるサービスの策定を目指した。具体的には、アイスビレッジといった氷のホテルや教会、バーの設営や、犬ぞりによる、南富良野・十梨別溪谷へピクニック、夏季には「大自然を感じるツアー」として源流を太平洋まで下るツアーやネイチャーラフティングを実施している。ただトマムは客室数が多すぎる面もあり、また、当初はリゾート
5 マネジメントとの共同運営であったこともあり、一気に全体にコンセプトを反映させるのは難しかった。従って、まずは小規模な範囲でトマムの魅力を高めることを目指す。

温泉旅館再生事業

10 2005年4月、星野リゾートはゴールドマン・サックスと共に温泉旅館・リゾートホテルの再生事業に乗り出す。両社はアセット・マネジメント会社を合併で設立し、星野氏が社長に就任した。星野リゾートは、これまで培ってきた温泉旅館やリゾートホテルの運営ノウハウを提供し、ゴールドマン・サックスは事業再生のノウハウを提供する。具体的には、再生の必要な温泉旅館等に
15 ゴールドマン・サックスが資金を提供し、アセット・マネジメント会社から温泉旅館へ支配人を派遣、既存の経営陣・社員と協同で再生に取り組むことを基本にしている。必要に応じて、星野リゾートが直接経営に乗り出す。アセット・マネジメント会社は様々なグレード・規模の温泉旅館を対象に、今後数年間で50件程度の温泉旅館再生を手がけることを目標としている。実際に再生に取り組んでいる旅館は、2006年12月現在7施設にのぼる。

20 星野は以下のようにコメントしている^[9]。

「調べてみると、日本人の七割は旅行先に温泉地を選んでいきます。それでも温泉旅館が毎年百軒ほど廃業や業態転換に追い込まれているのは、大半が建物や施設などハードに金をかけ過ぎたのと、どんな客層にどんなサービスを提供するのか、というコンセプトがはっきりしていないから
25 です。それを改善して再生できたら、1つ1つの旅館は30室程度でも、50軒持てば1,500室の巨大な優良リゾートになる。しかも全国に散らばっているので、災害などのリスクを分散できる利点もあります。」

古牧グランドホテルから青森屋へ

30 “このホテルは旅館を中心に考える星野リゾートからみれば、例外的なのですよ、客室数が大きくて”と総支配人の佐藤は笑う。佐藤は三井物産に入社して、NYにも駐在、鉄道関係の仕事

^[9] 「リゾート運営の達人めざす (1) 星野リゾート社長星野佳路氏 (人間発見)」、日本経済新聞、(2005年6月27日)

に従事してきたが、ホスピタリティー関連のホテル・旅館の仕事に関心を持つようになった。そこでコーネル大学のホスピタリティー大学院で学ぶための経験作りのため“腰掛”として星野リゾートにパートとしてはいった。そのうちに仕事にはまって星野リゾートの正社員になり、古牧グランドホテルの再建の話が来たときには志願して総支配人として単独で三沢に“落下傘降下”したのであった。

5

“このホテルの広さには驚きました。TDLの1.4倍、約73万平方メートルの敷地に3つの旅館、茶室、池などが点在していましたから”と佐藤は話す。昭和天皇も宿泊した超名門旅館ではあったが、環境変化に対応できずに行き詰ったのであった。そして星野リゾートはゴールドマン・サックスから運営を受託したのであった。“最後は一泊朝食付き3000円という価格破壊を行っていました。そしてこの地域市場とこの旅館を破壊したのではと考えています。青森屋と変身したあとは、この地域のリーダーとして観光需要を増やす戦略、まさに競争マーケティングでいうリーダー戦略を青森屋は遂行すべきだと判断しています。”と佐藤は話す。

10

しかし、再生は容易ではなかった。この地域の雇用問題の悪さで経営者の交代で既存の従業員がいなくなることはなかった。しかし、これまでトップダウンの意思決定プロセスに慣れてきた従業員にとって星野リゾート流の“言いたいことは、言いたい人が、言いたいときに言う”という文化に慣れるのには時間がかかった。コンセプト委員会も8人募集したが3人しか集まらず、残りの5人は指名しなければならなかった。“本音を言ったら、何が来るか分からない”という状態から“本音を言っても大丈夫”に変わるまでは忍耐の勝負であったという。もちろん星野流に合わない人は組織や地位から離れることとなった。

15

20

そして“のれそれ青森”というコンセプトが誕生した。“めいっぱい青森”という意味である。そのコンセプトからレストラン「みちのく祭りや」という、郷土料理を振舞うとともにねぶた祭りなどで会場を盛り上げて、青森というコンセプトを提供する場の設定を試みた。スタッフはフロントの仕事から調理、そして踊り手というエンターテイナー、最後に客のいなくなったレストランの片付けというマルチの仕事をした。このレストランの担当の熊野は、“食事の単価からみると、もっと顧客に満足を感じてもらえるようにしなければなりません。単価の低いバイキングのほうが満足度調査ではいい数字がでているからです。”と反省する。佐藤は“このスタッフをTDLに連れて行くとか、外に出すことによって様々なアイデアが出てくるようになりました”と語る。

25

30

バイキング料理も、“食べ放題”から“選び放題”に変えていった。好きなものを少量という
ほうに顧客の嗜好が変化しているのに対応するためだった。“講演会では青森固有の三沢固有の
何かを前面にだしてといわれます。そうでしょうか、まずは成功している例をみて、それをここ
5 で実践するのが先だと思います。祭りがそうですし、ひばの風呂も酸ヶ湯を見習っています。そ
のうちに固有なものがでるのではないのでしょうか”と佐藤は言う。そして“青森をマーケティング
する、そうすることによって青森県への観光客を増加する、そうすればリーダーである青森屋
の客は自然と増えるでしょう。新幹線の開通が勝負かと思います。この青森屋の敷地のなかだけ
でなく、市場へのシャトルをだすことによって、地元へ貢献する、地吹雪列車を企画することに
10 よって津軽とも協力する。青森野菜を優先することで県の農業にも貢献するといった地域戦略を
実行しています。またこの青森屋の規模からいって、星野リゾートのようにWEBを通じた販売
だけでは無理で、旅行代理店との協創も必須です。そこで予約システムは星野リゾートとは別に
なっています”と。

蓬萊： 新たな挑戦

160年の歴史を誇り、政財界人、文化人に愛されてきた「蓬萊」が星野リゾートに買収された際、
これまでと異なることがあった。それは蓬萊の名物女将である古谷が“女将”として残ったこと
であった。星野は“日本的なデザインの旅館を設計することはできる。しかしサービスの分野で
蓬萊の古谷さんから星野リゾートの人間が学ぶことは非常に多い”と考えていた。しかし、蓬萊
20 を分身と考え、女将であるとともに先代から蓬萊を預かってきた経営者でもある古谷にとっては
星野リゾート流のサービス戦略には違和感も残っていた。“顧客にとってスムーズに時間が流れ
るようにする、それが鉄則です。例えば、夕と朝に部屋でサービスする人が変わると、顧客は何
らかの緊張感を感じるものです。生産性も重要でしょうが、よい顧客サービスあってのものです、
同じ顧客でも誰と一緒にによってサービス内容は異なるのが当然のサービスです。また蓬萊はク
25 ラブ的な旅館、いい意味で閉鎖的な旅館です。インターネットは新しい顧客を生むとともに、蓬
萊の持っていたクラブ的文化を壊すのではないかと恐れます”と古谷は語る。

この蓬萊の総支配人は瀬尾で、彼は玉造温泉にある「華仙亭 有楽」を再建してこの蓬萊に移っ
てきた。玉造温泉は団体客対象の温泉として盛況を極めたこともあったが、時代の推移によって
30 下降線をたどっていた。そこで個人客をターゲットと設定して旅館のハードにも大きく投資をし
て客室の広さを大きくし（数を減らし）、また連泊の客に対しては地元の料理屋を紹介するなど
して顧客の満足度を高めることによって有楽の再建に成功したのであった。蓬萊は圧倒的な存在

感のある女将の古谷が残っていること、それが有楽の場合と完全に異なっていた。瀬尾は古谷のサービスに関しての世界観やこれまでの顧客との強いつながりを評価していたが、蓬莱自体が現在のような状態になっていったことが示すものにも経営者は忠実ではなければならないと思っていた。

“ハードに関する投資が必要です。そのためには利益をある水準以上にだすことが必須です。そこで生産性向上ということを前面にだすのです。長期に持続できなければ話になりません。かつては蓬莱は予約の取れない旅館でしたが、今は違います。どのようなプロセスで蓬莱を再建するのか困難な課題です”と瀬尾は語る。

“これまでの蓬莱にとって“よい顧客”が戻る可能性はどうだろうか？ それとも将来的に蓬莱がターゲットにする顧客はどのような人たちなのだろうか？女将の世界観と星野のシステム観の融合をどう図っていくべきか？そこを瀬尾に期待したい”と星野は考える。

星野リゾートの経営課題

軽井沢の星野温泉という存在から脱却して、“リゾート運営の達人を目指す”という戦略を“ぶれずに”追求してきた星野佳路であった。リゾート運営の達人の定義として顧客満足度、経常利益率、そしてエコロジカルポイントという3つの軸を設定してきた星野リゾートにおいて、環境適応度をビジョンの数値目標に設定したのは、歴史観や軽井沢での歴史だけでなく、リゾート開発が環境破壊と映りやすい状況においては、環境対応が運営会社の競争優位性となると判断したからであった。そして“一番困難なのは満足度と利益率の両立です”と星野社長は語る。“創意工夫を繰り返すことで両立の仕組みを築くことで競争優位性を確立できないかと期待しています。この追求のプロセスで日本の宿泊業の問題は生産性の低さであると認識しました。効率をあげることは当然と思われるかもしれませんが、再生の現場では想像以上に組織内に反発が生まれます。顧客への思いが強い現場スタッフであるほど“効率化”という名の変革には納得できないところがあるでしょうね。”

“生産性をあげる努力の継続というサービス業ではつまらない仕事と思えますが、日本の製造業ではこのことをたんたんとしてきたから世界のトップクラスになったのではないのでしょうか。サービス業はこれからだと思います。また規模の拡大を所与の目標として選択してきたのはありません。しかし、外資系との競争を想定すれば規模のメリットは重要な要素です。これま

では運営の機会も必要な資金の調達もある程度容易でした。その結果、星野リゾートは成長してきました。しかし、この“成長のコスト”は、組織・人材に跳ね返っています。軽井沢に留まれば、ビジョンに基づく“よい経営”というものをある程度実現することが早くできたのではないかと想像することがあります。しかし、それはつかの間の平和かなど。全国に展開したことでこれまでの“星野らしさ”が薄くなっていることが経営課題であるとももちろん認識はしています。”
5 湘南藤沢キャンパス（慶應義塾大学）における星野の講義に魅力を感じて、星野リゾートに入社した若手は次のように話す、“一人で現場に行くことは、非常に大きなプレッシャーであり、また貴重な体験です。しかし、フラット組織において、ミドルが存在しない状況では、時にはメンターが欲しくなることがあります。また星野リゾートの個々の旅館・ホテルの横の連携をシステム化することも必要かなど。”
10

星野リゾートは長野県軽井沢のローカル企業であった。知名度の低さからも若い入社希望者はなかなか集まらなかった。しかし、星野リゾートが成長し、経営改革を進めるうちに会社の将来を担う人材を育成することは必須となっていく。星野は就職セミナーなどで学生に対して“リゾート運営の達人”というビジョンを繰り返し熱く語ってきた。その結果大卒の新入社員が毎年
15 数人採用できるようになったが、手塩にかけて育てた社員も星野リゾートから去るようになった。

“すぐに給料を上げることもできないし、どうしようかと。しかし、会社や仕事が嫌いだから辞めるのではないことに気づきました。社員の気持ちや都合に会社が応じていないところに問題があるのではないかと判断しました。そこで社員が働き続けられる仕組みを考えることにしました。”そこで在宅勤務制度、エデュケーション・リープ、ヌー（季節に応じて働く場所を代えられる制度）、ホリデイ社員（休日を多くしたい社員）などの仕組みをスタートしたのであった。

“経営者が旬の時期は、トップダウンの現場主義でもいいが、旬はそんなに長くない。その時期を過ぎれば、プラスよりマイナス面のほうが大きくなる。経営は一回勝つだけではだめだと。ずっと勝ち続けるために何をすべきか、そこが経営の課題です”
25

景気が落ち込む中で全国に展開した星野リゾートの戦略課題は何か、新しいビジネスモデルの可能性は何かと、全国・世界を動きながら星野佳路は考えざるを得なかった。
30

付属資料1 星野リゾートの財務業績

	2000.11 月期	2001.11 月期	2002.11 月期	2003.11 月期	2004.11 月期	2005.11 月期	2006.11 月期	2007.11 月期	2008.11 月期
取扱高	4,929,906	5,521,569	7,794,963	10,402,859	10,478,849	13,049,278	15,725,416	18,359,381	23,254,513
経常利益	474,120	672,196	213,034	430,005	180,457	501,419	466,350	854,344	823,398
備考		●01年11月 リゾナーレ 運営開始	●トンボの湯、 村民食堂OPEN	●星野温泉ホテル CLOSE、星のや 軽井沢着工 ●03年6月 アルツ運営開始	●04年8月 トマム運営開始	●星のや軽井沢 OPEN ●05年8月 白銀屋、いづみ 荘、古牧、奥入 瀬運営開始	●06年4月 貴祥庵、松延運 営開始	●07年8月 有崇運営開始 ●07年11月 東光園運営開始	●08年3月 アンジン運営 開始

付属資料2 星野リゾートのヒューマン パワー

■施設別スタッフ 内訳

2009年6月28日 現在

	雇用区分					合計
	正社員	契約社員	パート	アルバイト	派遣	
星のや軽井沢	93	3	36	20	0	152
ホテルブレストンコート	172	37	59	110	0	378
コミュニティゾーン	23	0	22	13	0	58
グループ	35	15	3	4	0	57
リゾナーレ	128	3	32	129	0	292
ピッキオ	15	0	0	6	0	21
蓬萊	21	8	2	5	0	36
アルファリゾート・トナム	143	48	5	14	2	212
アルツ磐梯	96	8	29	9	0	142
猫魔スキー場	0	0	0	0	0	0
裏磐梯猫魔ホテル	58	15	13	7	0	93
青森屋	154	1	110	88	0	353
奥入瀬溪流ホテル	71	0	57	30	0	158
白銀屋	9	2	1	7	0	19
貴祥庵	18	0	8	0	0	26
松延	14	0	15	0	0	29
いづみ荘	25	0	11	0	0	36
アンジン	24	2	6	10	14	56
有楽	20	0	6	10	0	36
東光園	34	4	2	52	1	92

付属資料3 星野リゾートの旅館、ホテル、リゾート

星のや 軽井沢（長野県）



「もう一つの日本、谷の集落に滞在する」
浅間山麓に広がる森に囲まれた谷あいには、離れの客室が点在し路地が巡ります。日本らしさを失わずに近代化していたら私たちの生活はどうなっていたらだろうか・・・という空想の世界がもう一つの日本。どこか懐かしいモダンな空間が広がります。

星野温泉 トンボの湯（長野県）



1904（明治37）年、星野温泉として開湯して以来、多くの文化人や芸術家たちに愛されてきた源泉掛け流しの湯です。弱アルカリ性の泉質は「美肌の湯」として名高く、今日も滔々と湧き出しています。

ハルニレテラス（長野県）



2009年7月、中軽井沢に別荘住人のためのライフサポートをコンセプトにした新感覚のコミュニケーションエリアが誕生。森と川に囲まれたウッドデッキのテラスには、信州素材にこだわった、特に「食」を中心とした質の良いセレクトショップが並び、年間通して別荘滞在者、居住者、観光客が楽しみながらご利用いただける空間です。

村民食堂（長野県）



小説家、堀辰雄はその名作の中で、軽井沢を『美しい村』と呼びました。村民食堂は、この村を訪れる人たちを美味しくもてなすダイニングです。季節を目と味で伝える「山の幸御膳」が信州の旬を運びます。

ピッキオ ビジターセンター（長野県）



「ピッキオ」は軽井沢野鳥の森を拠点に、森の営みや不思議をご案内する「エコツーリズム」の専門集団です。毎朝行うネイチャーウォッチングをはじめ、年間を通じて多彩なイベントを開催。体験を通して自然の面白さ、大切さを伝えています。森の生態展示や巣箱内部のライブ映像、ショップにお立ち寄りください。

野鳥の森（長野県）



星野リゾートに滞在していた中西悟堂（野鳥の会創設者）が、星野温泉周辺の森を日本で希少な野鳥の宝庫であるとし、その後1974年に国設軽井沢野鳥の森として指定され生態系が守られています。年間100種以上の野鳥が飛来・営巣し、バードウォッチングのメッカとなっています。

軽井沢 ホテルブレストンコート（長野県）



軽井沢の小高い丘の上に佇む、別荘客に愛される瀟洒なリゾートホテル。客室は全て緑に囲まれ、木の温もりを感じるコテージタイプです。世界のコンクールで活躍する調理スタッフが上質なフレンチを提供する美食のリゾートです。

軽井沢高原教会（長野県）



1886年、英国人宣教師の来訪を機に教会文化が育まれてきた軽井沢。「軽井沢高原教会」は、1921年「芸術自由教育講習会」を原点に誕生し、北原白秋や島崎藤村ら当時の文化人が集った歴史を持つ教会です。誰もが自由に集い語り合う精神は今なお受け継がれ、礼拝に挙式にと多くの人が訪れ、世代を超えて親しまれています。

石の教会 内村鑑三記念堂（長野県）



キリスト教者・内村鑑三は、形式や制度にとらわれない、日本人のための教会の在り方を説きました。フランク・ロイド・ライトの流れをくむケンドリック・ケロッグは、この土地の個性を感じ取り、同氏の思想を建築の粋に込めています。光が差して緑が茂り、水が流れるこの教会は、自然との対話の中から生まれた祈りの空間です。

リゾナーレ（山梨県）



八ヶ岳南麓に建築界の巨匠・マリオ・ペリーニが手がけた、日本を代表するデザインホテル。中世の山岳都市をイメージした街並みは回廊を巡り異次元へと導かれます。贅沢に空間を使った客室、古代ローマのテルメをイメージした造波プール、個性的な21のショップなど多彩な魅力が展開しています。

アルファリゾート・トナム（北海道）



低温でドライな気候となる北海道の中央に位置し、雪質では世界トップクラス。ヘリコプタースキーなど周辺の山を楽しむオフピステツアーもさかんです。豊富で多様な宿泊施設、巨大屋内プール、冬限定で登場する幻想的なアイスビレッジ、子供が楽しめるアドベンチャーマウンテンなどアフタースキーも充実した滞在型スノーリゾートです。

アルツ磐梯（福島県）



日本最大級のスキー場。スーパーハーフパイプを含むパークの豊富さでは国際級。世界三大会のアジアオープンも開催され、スノーボーダー界では日本の聖地と言われるようになりました。コース数も豊富でビギナーからコアのスキーヤーまで楽しめます。キッズゲレンデの充実や冒険王国の登場とともに、ファミリーへのサービスも充実しています。

裏磐梯猫魔スキー場（福島県）



春スキーまで楽しめる裏磐梯において最もアクセスの良い場所に位置しています。北斜面が多く雪質では他のスキー場を寄せ付けません。ファミリーアイテムやパークも充実、リフト券や宝カード特典もアルツ磐梯と共通になります。同時に、アルツとネコマ連結プロジェクトがスタートしています。

磐梯山温泉ホテル（福島県）



日本百名山として名高い会津磐梯山の裾野、眼下に猪苗代を望む絶好のロケーションにある温泉ホテル。夏にはゴルフ場、冬にはアルツ磐梯スキー場に直結し、屋内には通年型のプールがあります。2008年春にリニューアル改装を終え、デザイン性を高めたリゾートホテルに生まれ変わりました。

裏磐梯猫魔ホテル（福島県）



国内有数の景勝地、裏磐梯の桧原湖に面し、五色沼自然探勝路も目の前という絶好のロケーションにあるリゾートホテル。敷地内から大量に自噴する源泉を贅沢に掛け流している上質な温泉が特徴です。パウダースノーで有名な裏磐梯猫魔スキー場までシャトルバスで5分。11月下旬から4月までという長い期間スノーリゾートとしてご滞在いただけます。

蓬萊（静岡県）



相模湾を見下ろす熱海・伊豆山にあり、江戸時代末、嘉永二年（1849年）に創業した160年の歴史と伝統をもつ老舗旅館。蓬萊とは、東方の海上にあって仙人が住む不老不死の霊地と中国の故事にあり、まさに仙境の地のような非日常的な滞在を体験できます。

蓬萊洋館 ヴィラ・デル・ソル（静岡県）



紺碧に広がる相模湾の海原を眼前に佇む「蓬萊洋館 ヴィラ・デル・ソル（太陽の館）」は全室オーシャンビューの「海のオーベルジュ」です。建物は、紀州徳川家十五代頼倫公が明治32年に東京・麻布に開いた日本初の西洋式図書館「南葵文庫」を移築し、往時の雰囲気をもそのままに再現しつつ、オーベルジュとして進化させていきます。

山代温泉 白銀屋（石川県）



江戸時代から380年続く、北大路魯山人も好んで逗留した有形文化財の宿。前田藩が好んだといわれる群青や加賀伝統色である紅柄を生かした客室や魯山人ゆかりの客室など伝統文化と加賀モダンが融合。料理は、魯山人の思想を受け継ぐ新加賀会席料理です。

奥入瀬渓流ホテル（青森県）



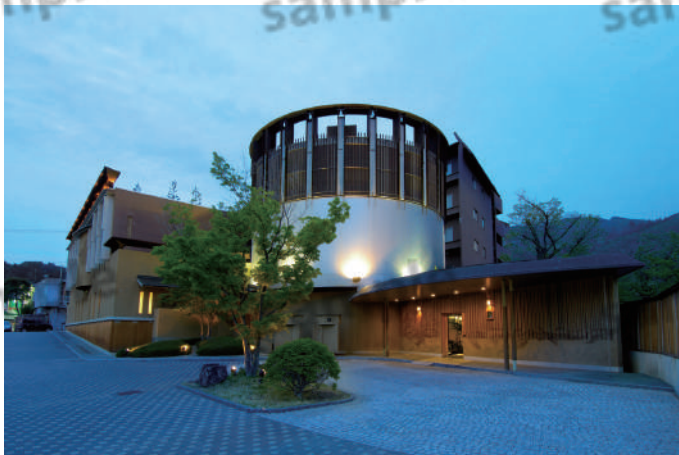
国立公園内で唯一奥入瀬渓流沿いに建ち、日本を代表する景観美を眺望する森のリゾートです。ホテル内には大空間が開放的なラウンジ、源泉100%の大浴場があります。十和田湖までの14キロにおよぶ渓流沿い遊歩道からは他にないダイナミックな渓流を楽しむことができます。

古牧温泉 青森屋（青森県）



青森の食、文化、自然を体感できる温泉旅館。青森ねぶた祭りを体験できる「みちのく祭りや」は大人気のレストラン。温泉は源泉かけ流し。池に浮かぶ「浮湯」（露天風呂）と総ヒバ造りの内湯が自慢です。昔なつかしい風景が展開する“じゃわめぐ広場”では津軽三味線のリズムと津軽民謡が青森らしさを盛り上げます。

松本浅間温泉 貴祥庵（長野県）



現代建築家が土壁や和紙を基調に一間一間をプロデュースし、日本旅館の風雅な装いとモダンな雰囲気重なり合うデザイナーズ建築の宿。13種類の多彩なお風呂や信州の美味を心ゆくまでご堪能いただけます。

信州 大町温泉 松延（長野県）



黒部立山アルペンルートの起点として知られる大町温泉に佇む温泉旅館。竈のある土間では、つくたてのお餅やふかしたての季節野菜が振舞われ、どこか懐かしい信州の田舎を体感しながら、心身ともに癒されます。

伊東温泉 いづみ荘（静岡県）



全国屈指の豊富な湯量と湯質を誇る源泉かけ流しの湯殿、四季折々に趣のある二千坪の日本庭園が自慢の宿。伊豆ならではの海の幸をふんだんに取り入れた会席料理をお楽しみいただけます。

伊東温泉 アンジン（静岡県）



2008年3月リニューアルオープン、眼前に海が広がるオーシャンビューのデザイナーズ温泉旅館。和モダン、露天風呂付き、庭園に囲まれた純和風離れなど多彩な空間をご用意しております。

玉造温泉 華仙亭 有楽（島根県）



2007年8月リニューアルオープン。全室に檜、信楽焼きの露天風呂を備え付けた贅沢なつくり。開湯1300年の歴史を誇る「神の湯」としても知られる温泉をご堪能いただけます。出雲文化を身近に感じながら悠久の時間が流れます。


皆生温泉 東光園（鳥取県）



彫刻家・流政之氏の手による3千坪の広さを誇る日本庭園、建築家菊竹清訓氏の設計によるアートな建築が見事に融合した宿。皆生温泉で唯一、デトックス効果のある塩泉と美肌効果のあるアルカリ泉の二つの泉質を持つので、交互に湯浴みしながら滞在をお楽しみください。

付属資料 4 成功の秘訣 (by 内村鑑三 for 星野温泉の若主人へ)

大正十五年七月十八日星野温泉若主人の爲に筆す



成功の秘訣

第六篇 内村鑑三

No. 1

- 一 自己に頼るべし。他人に頼るべからず。
- 一 本を固くすべし。然るに事業は自らが教展すべし。
- 一 急ぐべからず。自働車の如きし茂るべく往行すべし。
- 一 成功本位の米國主義に倣ふべからず。誠實本位の日本主義は則るべし。
- 一 濫蒙は罪意ありと知るべし。

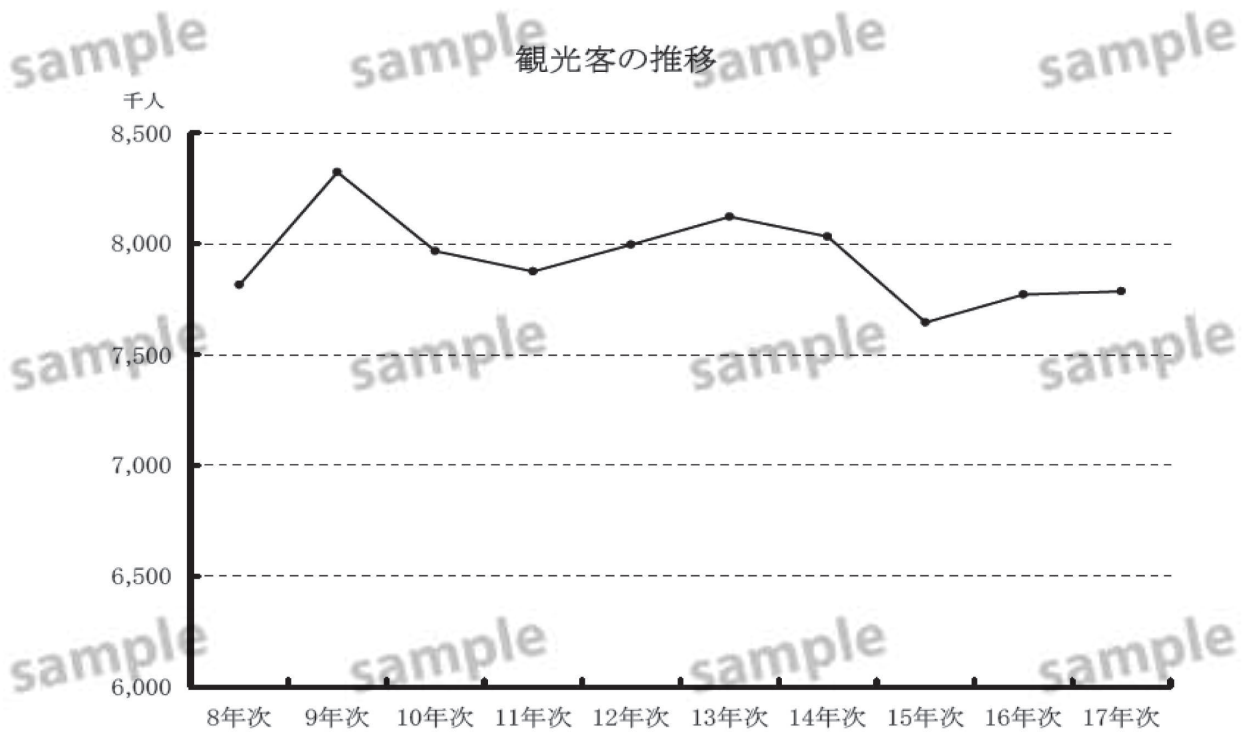
No. 2

- 一 能く天の命に聽いて行ふべし。自から己が運命を作らんと欲すべからず。
- 一 他人は兄弟と思はべし。客人は家族として扱ふべし。
- 一 誠實は由りて得たる信用は最大の財産なりと知るべし。
- 一 精進・整頓・堅實を主とすべし。
- 一 人とし全世界を得るとも其靈魂を失はば何の益ありんや。人生の目的は金錢を得るに非ず。品性と完成するに在り。

以上

(出典) 星野リゾート

付属資料 5 軽井沢の観光客の推移



(出所) 軽井沢町ホームページ、「平成 18 年度軽井沢町の統計 - 観光客数の推移グラフ」
<http://www.town.karuizawa.nagano.jp/ctg/00403300/00403300.html>

■参照記事■

「関兵精麦、地元村と第三セクターで日高山系にリゾート——来年末にスキー場とホテル」
日経産業新聞、(1982年9月21日)

「リゾート・ビブレクラブ小淵沢——“森の中の島”演出(わが町・わが村)」
日本産業新聞、(1992年9月19日)

「大林組、アルファリゾート・トナム施設の一部、仮差し押さえ」
日経産業新聞、(1993年7月16日)

「進路見えぬ北東公庫(1) トナムの失敗——安易なリゾート傾斜」
日本経済新聞 地方経済面(東北B)、(1994年10月5日)

「大規模リゾート「トナム」、アルファコーポ、倒産の軌跡——グループ内紛、引き金に」
日経産業新聞、(1998年5月29日)

「磐梯リゾート開発、再生法申請へ」
日本経済新聞、(2002年10月16日)

「磐梯リゾートが再建方針——99%債務免除と減資、既存事業は継続、全員の雇用確保」
日本経済新聞、(2002年10月17日)

「磐梯リゾート、星野リゾートが支援、再建へ出資や人材派遣」
日本経済新聞、(2003年2月25日)

「民事再生法申請、関兵、リゾート投資重荷——地場最大のデベロッパー」
日本経済新聞 地方経済面(東北B)、(2003年6月17日)

「北海道の「トナム」主要施設、星野リゾートが買収」
日経産業新聞、(2003年11月26日)

「星野リゾート、過激な3代目の改革——磐梯・トナム、次々傘下に(NewsEdge)」
日経産業新聞、(2003年11月27日)

「トナム運営、加森が撤退、村所有施設の集客に重点——サービス低下回避狙う」
日本経済新聞 地方経済面(北海道)、(2004年3月2日)

桐山秀樹、「地方に活路あり 第7回 星野リゾート」
PRESIDENT、(2004年7月19日)

「トナム再生、来月に新方針、星野佳路・星野リゾート社長に聞く、北海道らしさ前面に」
日本経済新聞、(2004年7月3日)

「伊東温泉のいづみ荘、民事再生法を申請、負債40億円」
日本経済新聞、(2005年1月15日)

「トナム運営、加森観光が撤退——星野リゾートに一本化も」
日本経済新聞、(2005年3月27日)

「リゾート運営の達人めざす星野リゾート社長星野佳路氏（人間発見）」
日本経済新聞、(2005年6月27日-2005年7月1日)

「ぶれない経営」
ダイヤモンド社、首藤明敏 著 2009年2月

「星野リゾートの事件簿」
日経BP社、中沢康彦 著 2009年6月

■参照講演■

星野佳路、「基調講演ーリゾート再生事業への挑戦」
FURUSATO Vitalization Vol.84、(2006年12月)

星野佳路、慶應義塾大学湘南藤沢キャンパス
大和証券グループ寄附講座：コーポレート・ガバナンス授業内講演、(2006年12月)

■参照ホームページ■

星野リゾート <http://www.hoshinoresort.com/>

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2011.12 PDF