



## 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

5

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。

10

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。

15

20

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。最近は熱海の老舗旅館「蓬菜」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

25

---

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。

30

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