



# リゾート再生への挑戦

株式会社星野リゾート 代表取締役社長 **星野 佳路氏**

4月18日（火）、七十七銀行本店4階大会議室において、株式会社星野リゾート 代表取締役社長 星野佳路氏をお招きして、「リゾート再生への挑戦」と題してご講演いただきました。今回はその講演内容をダイジェストとしてご紹介いたします。



## ほしの よしはる 星野 佳路氏 プロフィール

- 1960年 長野県軽井沢町生まれ
- 1983年 慶應義塾大学経済学部卒業
- 1986年 コーネル大学（米国）ホテル経営大学院修士課程修了後、JALホテルズに入社。ホテル日航シカゴプロジェクトマネージャーとして活躍
- 1989年 シティトラスト信託銀行（米国）入社
- 1991年 (株)星野リゾート代表取締役に就任（現在に至る）

また、2003年には「観光カリスマ百選」（国土交通省）の1人に選ばれ、今年1月にはNHKテレビの「プロフェッショナル」の第1回目のゲストとして登場。

星野氏が社長を務める星野リゾートは、軽井沢屈指の歴史と伝統のある宿泊施設の運営のほか、プライダル事業やエコツーリズムの実施など軽井沢を拠点とした総合リゾート事業を展開、「リゾート運営の達人」をビジョンに掲げ、日本各地のリゾート・温泉旅館等の再生事業でも活躍中。

## 「軽井沢ブランド化」の歴史

私どもの会社は1904年に軽井沢に誕生しました。1888年にアレキサンダー・クラフト・ショーという宣教師が軽井沢に別荘を建てたのが軽井沢の歴史の始まりですから、軽井沢の歴史とともに歩んできた会社です。私はその温泉旅館の4代目です。

軽井沢はショーをはじめとする宣教師あるいはこれに追随してきた政財界の方々による小さな町だったのです。堀辰雄氏の小説「美しき村」に描かれたような別荘村であったわけです。

軽井沢は国内旅行が爆発的に拡大する1960年代に全国ブランドになります。東京オリンピックや万国博覧会が開催され、東海道新幹線が開通した時代です。その頃から軽井沢には現在の天皇陛下や皇后陛下、現在の皇太子など皇室の方々が、毎夏、滞在されるようになり、そのご様子が全国にニュースに流れることで、軽井沢はナショナルブランドへと成長していきます。このように、偶然の過程で軽井沢は全国ブランドになっていったのです。

ただ、現在では軽井沢は大衆化が進み、ブランド力が低下していることが、私どもの調査からもわかっています。それは、軽井沢という町がなぜ年間800万人も集客しているのかということを実際の意味で理解してこようとしなかったことが原因の一つです。その理由の一つが、「偶然の過程」で、ブランド化したことにあるのではないかと考えています。

## リゾート法がやってきた

そして、海外旅行の時代にさしかかります。1970年代前半に円が変動相場制に移行した時代です。為替が1ドル360円から100円にまでなっていく過程は、海外旅行が、どんどんと安く、早く、手軽になっていく時代です。そして、バブルが崩壊した



1991年以降も海外旅行は伸び続けています。今では年間1700万人が海外に出かけるという時代になっています。日本の人口は1億2800万人ですが、1700万人が海外に出かけるという時代になったわけです。

しかし、海外から日本に入ってくる旅行者は600万人程度です。日本の観光産業においては、大幅な貿易赤字が発生しているわけです。この問題については、日本の温泉旅館の将来という問題で、後ほど触れます。

軽井沢の年間800万人という集客力は、60年代につくられますが、70年代の海外旅行の拡大とともに停滞していきます。これは軽井沢だけでなく実は日本全国でも同じことであり、観光旅行者の集客数はバブル崩壊以前から停滞していたのです。国内旅行は海外旅行とダイレクトに競争していたのです。

こうした状況のなかで、1987年に「リゾート法」が成立しました。大手資本が許認可の緩和をうけて、全国に大型リゾート建設にのりだしてきたのです。この法律が私どもに変革をうながしたのです。当時、地方の小資本の温泉旅館は、黒船来航という思いがありました。これからどのようにして大型リゾートに対抗していけばいいのかということを、真剣に考えさせられる機会となったのです。

リゾートやホテル事業には、デベロッパー（開発）やオーナー（所有）、オペレーター（運営会社）などの機能があります。日本では自ら開発し、所有し、運営する人がほとんどです。私たちはリゾート法の施行で、大手資本の得意分野であるデベロッパーやオーナーの業務に関しては任せ、オペレーターに特化していこうという戦略をとることにしました。開発や所有にこだわらず、運営に特化することで、全国に展開されるリゾートの中で、私どもが共存できる余地があるのではないかと考えたわけです。企業ビジョンを「リゾート運営の達人になる」と掲

げ、リゾート運営の専門会社を目指すことにしたのです。

## セグメントをさがす

私どもは、運営に当たってはコンセプトということを非常に重視します。ゴルフ場、リゾート施設、温泉旅館にしても、市場の規模に対して供給過剰です。日本の温泉旅館の客室数はおよそ90万室ですが、平均稼働率は40パーセントを切っています。一方、採算ラインはおそらく50から60パーセントでしょう。したがって、需要が増えなければ、供給量は半分になってちょうどよいくらいなのです。

こうした時代には、コンセプトというものが大変に重要になってきます。需要が伸びる時代には、マーケットは広くとれば広くとるほど有利となります。そこでは需要の増えた分をどのように分けるかが重要となります。しかし、現在は供給が過剰で、需要が減少する時代です。したがって、現在は、マーケットはせまくてもよいから、自分の得意なセグメントをさがすという時代になっています。たとえば、100室のリゾートを運営しようとするれば、年間の客室在庫は3万6500室です。だから、この3万6500のお客さまをさがすのにマスマーケティングを展開する必要はない。1億2800万人を向いて仕事をする必要はないということです。誰のために何を提供するかということを明確にして、マーケットをせまく絞っていくことが有効な手段です。

余談になりますが、軽井沢には別荘が1万5000軒あります。保養所もあるし、昼間だけ利用するリゾート客というものもけっこうおられるので、温泉旅館などに宿泊しない方が、軽井沢の訪問者には多い。年間800万人の観光客が収益の源泉ですが、この人たちがなぜ軽井沢を訪れるかといえば、別荘をお持ちのハイソサイエティのコミュニティーに触れるということが動機の本質です。

ですから、軽井沢の施設やサービスが観光客をターゲットにしてしまうと、その人たちはかえって冷めてしまうことになる。なんだ、この町は自分たちの町だったのか、ということです。したがって、軽井沢で事業をするには、別荘の方を向いて仕事をしているのだという姿勢をみせることが非常に大切です。観光客にはちょっと冷たくするくらいがむしろいいのかもしれない。利益の6割から7割をいただいている観光客でなく、2、3割の利益を与えてくださる別荘客の方々にいかに満足してもらえるかが重要です。

## 運営はソフトを重視

星野温泉で約100年の歴史を刻んできたホテルを2003年にいったん閉め、2005年7月20日に、「もうひとつの日本」というコンセプトで新しい温泉旅館「星のや 軽井沢」を開業しました。投資額もリスクも大きかったので、私どもは首都圏で2年間かけて市場調査を行いました。「エコツーリズム」「東洋のスパ」などの提案をしてみたのですが、反応はいいものではありませんでした。

結果的にお客さまは何を求めているかといえば、日本人であるから温泉は好きだが、旅館は嫌いだ、ということでした。嫌いなポイントは食事のあり方、時間の拘束など、さまざまです。たとえば、海外の一流リゾートと比べると、夜9時以降は食べるものが何もないなど、食事の時間が非常に固定化されている。東京にいれば休みの日に10時前に起きることなどないのに、なぜ温泉旅館にくと8時に起こされて8時半に食べさせられるのか、などということをおっしゃられる。つまり、日本の温泉旅館は基本的なサービスをきちんと見直してほしいというわけです。

ハードの部分はいずれ同じような施設がつくられてきますので、ソフトの部分をどのように設定するかが大変に重要なポイントとなってきます。温泉は好きだが、旅館は嫌いだという。温泉旅館は数百年も変わっていなかったのに対し、お客さまが変わっていったのです。

では、いつからお客さまの変化が始まったのか。それは先ほど述べたように円が変動相場制に移行した1970年代からです。現在、温泉旅館に泊まっていただくお客さまの大半は海外旅行の経験者であり、一流リゾートでの宿泊を体験しておられる。そ

こでは24時間ルームサービスがあれば、食の選択もあり、チェックイン・チェックアウトも自由です。一流リゾートとはどのようなものであるのか、世界の水準を体験されている。それが日本の温泉旅館に要求するサービスの根拠となっている。

何もかも世界に合わせる必要はないが、最低限のことは世界の水準に合わせていかななくてはならない、と私は考えます。1960年代にホリデーインが部屋に冷蔵庫を持ち込み、これが世界標準となりました。このように、ホテルのサービスは時代ごとに進化し、世界水準は変化し続けています。日本の温泉旅館もこうした動きに対応していくべきではないでしょうか。

## 顧客満足志向を風土に

さて、話を元にもどしましょう。運営会社とは何でしょう。これまでは運営会社はオーナーでもあったので、お客さまだけを見てきました。つまり、顧客満足を提供すればよかった。利益はあってもなくても、借金を銀行に返済さえできれば、リゾートやホテルの持続は可能でした。

しかし、1987年のリゾート法の成立は、これからは所有と運営は別個のものとなることを教えてくれました。一方、東京ではそれ以前にこうした流れが始まっていたのです。たとえば、パークハイアットというホテルの所有は東京ガスです。ハイアットは運営だけを担当している。目白のフォーシーズンズホテルの所有は藤田観光ですが、運営はフォーシーズンズです。恵比寿のウェスティンホテルは、開発、所有はサッポロビールでしたが、モルガンスタンレーが買収しました。運営はひきつづきウェスティンが行っています。

運営会社にとっては、顧客満足度だけでなく、利益の重視がともに重要です。なぜなら、運営会社の本当の意味での顧客はオーナーであるからです。運営会社を選んでくれるオーナーをいかに満足させるか、どういった仕組みでどれくらいの利益を出すことができるのかが重要になってきます。そういった意味で運営をしていく上で大事なことは仕組みであると考えています。あるリゾートの顧客満足度が高くて利益率が高いという場合、経営者あるいはマネージャーがよかったからだということだけでなく、私どもの独自の仕組みを導入することによって、おのずと経営状態がよくなるということが、私どもが目指す経営の姿です。



2005年7月20日に開業した「星のや 軽井沢」コンセプトは谷の集落、離れ家の77部屋の客室が点在する

その一つが顧客満足度調査（CS調査）の実施です。料理については、職人である調理のスタッフが自信をもっており、経営者といえどなかなか口出しをすることはできません。しかし、お客さまの声ならば、それが即、評価となります。私たちは独自の方法により、お客様の声を7段階評価で分類しています。このCS調査は1994年に始めて以来、この調査結果をシーズン毎に集計し、全社員にフィードバックしています。

この満足度調査の内容は、朝食やフロントの接客など40項目からなっています。お客さまには、項目に沿って評価を記入していただきます。点数にして2.50という指数は、非常に高い水準にあるのですが、現在、運営を行っている施設で、年間平均2.50をとっているところはありません。

もうひとつの特徴はこの顧客満足度と経常利益をマトリックスにし、決算賞与として社員に分配していることです。決算賞与制度を導入することで顧客満足度がどういったかたちで自分達の報酬と関わっているかということを知りやすくするためです。

顧客満足度とは何かといえば、それは組織の文化です。したがって、この指数はいったん高まれば、なかなか下がることはありません。また、この指数は急に上昇することはありません。どんなに優秀な支配人を送り込んでも、文化が変わらなければ顧客満足度は上がらないのです。ですから、顧客満足度は地道に引き上げていくことが大事になります。

## 顧客満足と利益率のジレンマ

組織を顧客志向にするために取り組んできたCS調査の開始から5年、1998年に私はある体験をしました。それは従業員が本当に顧客満足志向になってしまったということでした。従業員は満足度の指数が上がるのが楽しくなります。豪州産牛肉を和牛に変えよう、器（うつわ）を変えよう、サービス向上のためにスタッフを増やそう、などです。



これらは短期的には利益を下げる提案でもある。私は、短期的な利益と長期的な競争力とのバランスが重要だと考えています。だから、その提案の実施は先送りしようということも言いますが、それはスタッフの目からは、抵抗勢力にも見えてくることにもなるわけです。

あるとき、スタッフから社長は本当に「リゾート運営の達人を目指しているのですか」と詰め寄られたことがあります。苦しまぎれに私が言ったことは、「顧客満足度とはそんなに重要なことなのか」ということです。私たちを選んでもくれるのはお客さまでなくオーナーではないか。オーナーは利益をみて星野リゾートを評価してくれる。顧客満足度だけを上げて利益率を下げたのでは本末転倒ではないか、こうした議論をしたわけです。

問題は、顧客満足度と利益とのメカニズムが解明できていないことです。本来は利益が重要であって、利益を上げるために顧客満足度があるのではないかと。ところが、満足度を上げれば、このようにして利益が上がっていくというメカニズムがわかっていないところがある。大型の顧客満足度の高いリゾートが倒産し、満足度の低い温泉旅館が延々と事業を続けているということがある。だから科学的なアプローチをとることで利益のメカニズムを解明することが必要になってきていると考えています。

たとえば、満足度が利益に結びつく一番わかりやすい例はリピート促進です。リゾート施設や温泉旅館などの三大コストは、人件費、食材費、そしてマーケティングコストと言われていています。光熱費のコントロールも重要です。リピート促進はこのマーケティングコストの削減につながります。

## リピーターは経営のかなめ

リピートしていただくことは、集客面で非常に効率的です。逆に新しいお客さまをさがすコストは非常に高い。ですから、私どもは満足していただいたお客さまがリピートされているかについても調査をしています。

私どもの調査では、非常に満足していただいたお客さまで、1年以内にリピートしていただける割合は20パーセント強です。効率的にリピートをいただくためには、まず中途半端な満足ではいけないことがわかっています。

2番目には、測定項目の中には、リピートに効果的な項目とそうでない項目があることがわかっています。朝食と夕食

ではどちらが大事でしょうか。予約における接客とお風呂ではどちらが大事でしょうか。40項目の満足度調査によって、ほとんどの項目はリピートにはそれほど重要ではないことがわかっています。全体の満足度を高めるためには、ある項目に対する集中的な投資が必要です。お客さまに与える影響力によって投資を分配していく必要があります。ほとんどの項目はリピートにはそれほど影響しないと申し上げましたが、しかし、お客さまに不満をいだかせてはいけないということは当然です。

満足度について私たちは平均を重視して向上に努力してきました。平均が上がれば、私どもの実力も上がったという認識でいたのです。しかし何度もご利用頂いているヘビーリピーターへのアンケートでは、満足度が停滞していることもわかりました。

そこで、私どもはお客様の情報を集め、お客様にあったサービスをしていく仕組みの導入も行っています。まず初回利用のときには基本サービスを行い、その後、お客さまの情報に満足度調査結果のデータなどを入力していきます。問題は2回目にご利用いただくときです。このとき、先ほどのデータベースを参考にして、基本サービスにカスタマイズすることを行います。これはスタッフがその顧客から得た情報などを参考にして設計するのです。ただし、リピーターになっていただくためには、初回の基本サービスで百点満点のうち85点はとる必要がある。この満足度はエージェント別、チャネル別に取り出すことができるようになっていきます。

## コンセプトで切り込む

さて、リゾートや温泉旅館の再生においては、さらなるコストカットで再生はできません。再生が必要な施設というものは、経営がうまくいかなくなつてから5年はたっていることが多い。そうすると、コスト削減はさんざんに繰り返されています。運営を請負ってから無駄なコストを削減することによって再生できるようなことは皆無とっていい。

したがって、再生で大切なことは売上げを反転増大させることです。それが社員の成功体験となり、広告にもお金をかけることができるようになります。その際に最も重要なことは、先ほど申し上げたコンセプト設定ということになります。みんなに来ていただくということではなく、どなたにきていただいて何を提供するか、これならお客さまに120パーセント満足いただけるというセグメントを持つことです。

2001年11月、私どもは初めて軽井沢を出て運営

を開始しました。民事再生によって破綻した山梨県にあるリゾナーレです。施設としては素晴らしいのですが、私どもが運営を開始したときの平均稼働率は40パーセントを切っておりました。この施設の最大の弱点は温泉がないことです。日本においては温泉がないということは、まず初めに旅行市場から足切りとなります。

これを補うにはどうすればよいか。温泉以外を重視しているセグメントはどこにあるのかと調べると、それはゼロ歳から12歳までのお子さんを持たれるファミリーでした。このセグメントが最も重視しているのは「思い出づくり」です。それからお父さんの言葉でいえば家族サービス。住んでいるところから車で行ける範囲。それも2時間半以内。リゾナーレはまさに首都圏からターゲットとなるところにある。

そしてこの層のニーズを調査しました。すると、レストランでは入ったとたんにご飯が出なければならぬ。そうでないとおさんは退屈してしまう。そして食べ始めから30分が勝負です。30分たてば、施設でお子さんをあずかるというサービスを提供し、大人が楽しむファミリーリゾートを目指しました。2005年には62パーセント稼働になっています。今年は70パーセント弱までいくのではないかと期待しています。



リゾナーレ

日本を代表するデザインホテル、コンセプトは「大人のためのファミリーリゾート」、回廊にはショッピングモールやアクティビティセンターを設ける



アルツ磐梯  
磐梯山麓の広がる300万坪の広大なリゾート、東北最大級のスキー場

## サービスに品質を保証

### —アルツ磐梯とトマムの運営—

福島県のアルツ磐梯は仙台からもほど近いところにあります。2003年7月から私どもが再生にかかわっております。アルツ磐梯は東北最大のスキーリゾートです。年間40万人の集客能力があります。先ほどのリゾナーレは約200室ですので、年間7万3000の部屋をうめればいいのですが、しかし、ここでは年間40万人がターゲットとなります。スキーヤー、スノーボーダーに限定することができませんでした。

市場調査の段階では競合相手を調査し、お客さまに共通するニーズをさがしました。競合が一番弱い部分をコンセプトにしようというわけです。そこで見つけたコンセプトが「プレイヤーサポート」でした。「上達」はスキー場にいらっしゃる方々に共通する強烈なニーズです。しかし、競合はこれを重視していない。その証拠にスキースクールはすべて外注です。そこで、私どもは日本ではじめてお客さまの上達ニーズに応えるスキー場になることを決めました。

すべてをそこから設計しました。履いているものはスキーか、スノーボードか、そのレベルはお客さまにたずねて、それによって、提供する情報も変える。初心者には無料レッスンをおすすめし、上級者にはレベルにあったゲレンデを紹介

します。

市場調査をするとお客様はスキー場の食事はまずいと言います。スキー場のレストランでの販売の7割はカレーライスです。そこで私どもは「おいしさ保証付きカレー」というものを売り出しました。その結果、売上げは25パーセント伸びました。これは予想したとおりでなかったら全額返金しますというプログラムです。1年間で6件の返金が発生しました。

ところでこの「サービス保証」ということですが、製品には保証がありますが、サービスには保証がないわけで、消費者はかなりのリスクをとっていることとなります。サービス保証がつけば、消費者はリスクプレミアムを感じて、値段を安く感じるという効果もあるでしょう。この制度は何よりスタッフに対する影響が大きく、社員の態度ががらりと変わりました。社員は顧客満足にコミットしていったのです。

スクールは2004年に自社化して自社スタッフによる上達保証つきレッスンとしました。歩合制なので、当然に一番真剣なのはインストラクターです。ここでもリスクを自らとることによって、顧客志向が生まれている。

こうしたスタッフの意識改革やサービスへの工夫を行っていったことでこの3月期はギリギリ黒字になっているのではないかと期待しております。

2004年にはアルファリゾートトマムの経営をス



アルファリゾート・トマム  
大自然の中の巨大リゾート、年間を通して北の大地の体験を豊富なプログラムで展開している

タートさせています。北海道のスキー場の問題点は、本州のスキー場との差別化がされていないことです。そこで、2004年から「冬山開放宣言」を出して、スキー場内で滑ることにこだわることをやめました。つまりスキー場のエコツーリズム化をしていったわけです。山にお連れしてランチを食べて、一日中、冬山を楽しんでいただく。これはとても評判がよく、コアな人たちの反応も上々です。

## リゾート再生事業に乗り出す

2005年4月から、ゴールドマンサックスと業務提携し、旅館再生事業に乗り出しました。ゴールドマンサックスが投資してオーナーとなる旅館の経営部門について、私どもが運営を担当するシステムです。私どもはリゾートなどの受託運営を目指していたので、理想に近い形といえます。

山代温泉白銀屋は1624年の開業の老舗温泉旅館です。1914年開業の伊東温泉いづみ荘はリピート率が高く、ある年代層に非常に満足を頂いていた旅館です。しかし、お客さまの世代交代に合わせて料理やサービスについても新しいサービスを提供することが求められています。

古牧グランドホテルは青森ではキャパシティの大きい300室以上ある温泉旅館で、難しさもありますが、可能性も秘めているホテルであると思っています。再生は2005年にスタートしたばかりで、コンセプト委員会が終わりつつある段階にあります。

奥入瀬溪流グランドホテルは、世界的にみても恵まれた自然のなかにある唯一の宿泊施設といってよく、ここも十分に再生が可能と考えています。2006年には長野県でも3件（浅間温泉2件、大町温泉1件）の再生事業を開始しています。

温泉旅館は地元の地方銀行と深い関係が構築されていることが多い。今年の3件においては長野県の八十二銀行とゴールドマンサックスで合弁会社をつくり、その合弁会社が温泉旅館を取得、そこから私どもは運営を受託する形をとっています。地方銀行も含め、一緒に再生していこうというスキームです。

## 温泉旅館という日本の資産

さて、いまなぜ、温泉旅館再生なのでしょう。まず、日本の観光のポテンシャルを考えてみましょう。冒頭に申し上げたように、日本の観光産業は、1700万人が海外に出かけ、600万人を受け入れるという貿易赤字の構造をしています。日本は、製造業は先進国だが、観光産業では後進国なのです。

観光産業の先進国とはどこでしょうか。まずフランスです。フランスは5000万人の人口で7000万人を受け入れています。スペイン、中国、アメリカも3000万人以上の旅行者を迎え入れています。

世界の観光大国になるには条件が必要です。交通、安全、文化、知名度——、この4つです。以上に関しては、日本にはすぐれた条件がある。これだけのポテンシャルを持ちながら、何かがネックになっている。

日本の観光産業で5000万人を受け入れようとするときに、一番の可能性を持っているのは温泉旅館でしょう。私は世界のリゾートを視察していますが、日本の温泉旅館というものは特殊です。床に寝かせて、箸で食べさせ、知らない人同士を裸になって同じ浴槽に入る、このようなことをしているのは、日本だけです。これは世界的にみてもまれにみる体験となり、本当に珍しい宿泊形態です。そしてこのような宿泊形態を、今でも日本人はささえている。したがって「日本」というものをコンセプトにしなければならない。

中国の海外旅行者の数は、10年後には1億人を超すといわれます。1億人とは、人口の10パーセントです。日本の場合、10%以上が海外旅行をしているので、これは十分にあり得ることだと思います。この1億人の10パーセントが日本にやっただけで、1000万人になります。ですからこれからのアジア諸国で海外旅行者が増えていくとみられる10年、20年後、日本にはすごく大きい可能性がある。

長野県の製造業も工場は中国を中心にアジアに進出しています。しかし、温泉は移動できませんから、温泉旅館が外国に進出して温泉旅館を経営することはできない。この産業は、就業をもたらす、農業とも連動し、地方税収をもたらすということで、日本の将来にとってとても重要であり、人口が減少するなか、海外からの訪問者を受け入れることは大事なことだと考えます。

日本の観光産業は世界の水準に対しかなり遅れをとっています。この遅れを一挙にとりもどすには、外資であっても、日本の企業であっても、そこに投資してくれる会社を探し出し、地方の観光産業が実はすごいポテンシャルをもっているということに気づいてもらうようにすることが大切です。

(文責編集部)