

## ケーススタディー 星野リゾート 2006

1 NHK「プロフェッショナル仕事の流儀」他より内容を抜粋  
2 記載されている情報は、断りのない限り、2006年時点のものです。

### 4 【1】リゾート再建にすすむ経営者

5 山梨県八ヶ岳の麓に、年間八万人が訪れる人気のリゾート施設がある。『リゾナーレ小淵沢』。  
6 観光シーズンの予約はパンク状態。連日、多くの家族連れであふれ返る。子どもたちの明るい声  
7 が響き渡るこの施設が かつて廃業寸前だったなどと、誰が想像できるだろうか。

8 負債総額は、147億円。バブル崩壊とともに押し寄せた大波は、法人需要を当て込んだ会員  
9 制高級リゾートを瞬く間にのみ込んで いった。

10

11 2001年、破綻した『リゾナーレ小淵沢』は、一人のホテル経営者に再建を託す。それが星  
12 野佳路だった。長野県軽井沢で老舗の温泉ホテルを営む星野は、革新的な経営で業績を伸ばし、  
13 広く注目を集めていた。再建に当たり星野は、まず詳細な市場調査を実施。その結果に基づき設  
14 定した「大人のためのファミリーリゾート」というコンセプトで、運営を進めた。そして3年後、  
15 行き詰まっていた経営は黒字に転じた。

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26



27

28 星野のもとには、リゾート再建の話が舞い込むようになった。そして、日本各地で傷ついたリ  
29 ゾートをよみがえらせる作業に挑んでいる。

30

1 **【2】残った社員が財産**

2 再建に当たるとき、星野が最も心を砕くのは、そこで働いている社員たちのモチベーションだ。  
 3 現場の事情を一番詳しく知っているのは、間違いなく彼ら。経営者が変わり、辞める者もいる中、  
 4 「残った社員は財産」と星野は言い切る。

5 再出発の日、星野は社員たちに語る。

6 「ここでの主役は、私たち経営者ではなくみなさん自身です。だから、言いたいことは言いた  
 7 い人に直接言ってほしいんです。上司にお伺いを立てる必要はありません。どんな結果になっ  
 8 ても、責任は私たちがとりますから」

9 うつむきがちな社員のやる気を、いかにして引き出すか。そこに再建のカギがあると、星野は  
 10 考える。

11 実際、社員との一対一の面談（ワンオンワン）を丁寧に行う。社員の声を徹底的に聞き、何度  
 12 も相づちを打ち、愚痴にも不満にもすべて耳を傾ける。それが、社員の心を開く。

13 「再建前の社員は、いろいろな不安を抱えています。自分の評価や給与のこと、仕事の内容、上  
 14 司がいやな人だったらどうしよう。同僚との関係はうまくいくのだろうか。そして会社の将  
 15 来.....。そんな不安を払拭したい」と星野は言う。

16



1 **【3】社長室はいらない**

2 軽井沢にある『星野リゾート』の本社。1991年4代目当主となった星野は、実家であるこ  
3 のホテルの経営を立て直して注目を集め、以後、破綻リゾートの再建に乗り出すようになった。

4 再建先の社員も含め、星野のもとで働く者は、約1000人(2009時点、2022年では3800人)。  
5 その社員たちのやる気を引き出すために、社長・星野は異色のスタイルを貫いている。

6 出張から戻った星野が、やおら飛び込んだのは会議室。部屋に備えつけられたLANに接続し、  
7 ノートパソコンで電子メールを受信するためだ。社内ではおなじみの光景である。

8 星野には社長室がない。

9 「社長が偉そうにしているは社員の士気が上がらない」と、自分用の部屋を捨てた。デスクワー  
10 クは、休みの社員の机を借りる。

11 この日の仕事場は、電話予約センターだった。



25  
26 「出張の多さから、たとえ社長室を設けたところで利用頻度も限られる。ならば、そのスペース  
27 を客室などのために充てたい」それが星野の考えだ。

1 **【4】 決めるのは、社長でなく、社員**

2 「主人公は社員」

3  
4 星野の考え方は、経営判断を下す場でも変わらない。

5 軽井沢の『星野リゾート』の本社、こちらでは通常の会社では役員会に当たる会議に、フロン  
6 ト係でも営業マンでも、社員なら誰でも参加でき発言できるようになっている。

7 毎月行われる定例の「報告会」で、紛糾した議題があった。ホテルの宿泊料金の見直しである。  
8 料金改定チームが出した提案に対し、反対意見が続出した。料金の改定は、リゾート経営にとっ  
9 て重要な課題。しかし星野は、自ら判断を下そうとはしない。結論は、社員同士の議論に委ねる。



23 「どうしますか?」

24  
25 議論の最中、星野は何度も問いかける。トップダウンではなく、自分たちで出した結論なら、  
26 社員も納得して頑張れるはず。だから、任せる。

27 予定時間を過ぎたころ、会議が動いた。

28 担当者は、料金見直しは時期尚早と判断し、計画の練り直しを決めた。重要な局面でも、決し  
29 て揺るがない。その徹底した姿勢が、社員の気持ちを動かす。

1 **\* 社長が最終決定を下さない理由（TV内での茂木健一郎のやりとり）**

2

3 茂木健一郎

4 星野さんは、経営会議での意思決定を社員に委ねる。ともすると経営者らしくないと思われか  
5 ねない行為ですが、あえてそうする理由はどこにあるのでしょうか。また、社員による決定をど  
6 こまで尊重するのでしょうか。

7 星野佳路

8 例えば宿泊料金の値上げを社員が決めたのならば、私はそれを認めます。競合する施設のこと  
9 を考え、自らの強みを分析し、お客様のニーズもちゃんと把握する。そういったロジカルなプロ  
10 セスで議論が進んでいったのであれば、おそらくそれは正しい意思決定なのだと思うんです。結  
11 論が正しいかどうかは、ビジネスの世界においては、ある意味、誰にもわからないんです。やっ  
12 てみないとわからない。だからこそ、プロセスを大切にします。意思決定に至るまでのプロセス  
13 が共有され、論理的に構築され、必要な情報をちゃんと把握したかどうかということが大事です。  
14 逆に、そのような流れを経ていなかったら、出された結論が直感的に私の意見と合ったとしても、  
15 すごく危険な意思決定の仕方だと思います。

16

17 茂木健一郎

18 経営陣と一般の社員の間には、とかく溝が生じやすい。その主たる原因は情報の偏りにある  
19 と、星野さんは考えていますよね。情報格差をなくすために経営者は何ができるのでしょうか。

20 星野佳路

21 月に一度、経営会議があるのですが、そこはすべての社員やアルバイト、パートタイマーに向  
22 けて公開しています。公開の狙いは、ユニットごとの状況を知ってもらうことです。このユニッ  
23 トはこういうことを約束して、この人がディレクターに就き 経営を進めている。それがうまくい  
24 っているのかいないのかということ、社内で公開しておくことが大事です。数字の面も、変革  
25 の進み具合も、すべて公開する。当然、うまくいっているところとうまくいっていないところが  
26 ははっきりと出るわけですが、そこが重要です。うまくいっていないところでは、状況を変えたい  
27 と多くの人が思っている可能性が高いですから、そのリーダーに立候補するのが改革への一番  
28 の近道なんです。内部情報を公開すると、会社の事情を共有してもらえ、共感もしてもらえ  
29 ます。ですから、私たち経営者と社員が価値観を共有しやすい。逆にそれを隠していると、社員  
30 の気持ちと経営者の気持ちがどんどん離れていってしまいます。

1 **【5】星野佳路の原体験**

2 星野佳路は、1960年、軽井沢の老舗温泉ホテルの長男として生まれた。幼いころから後継  
3 ぎとして育てられ、慶応義塾大学では、体育会アイスホッケーの主将を担っている。

4 星野は言う。

5 「この時代の体験が、ぼくの経営に一番影響を与えている。当時は、勝つためにはどうあるべき  
6 かを真剣に考え、勝てるものなら死んでもいいくらいの覚悟がありました。体育会ですから。1  
7 人1人がいかに練習するかにすごくこだわって、個人の実力が大事だと考えていました。

8 先輩後輩の上下関係は今より厳しい時代でしたが、試合になるとそういうのは何の意味もない。  
9 監督とかコーチとか先輩たちとかがいますが、別にその人たちは氷の上に乗ってプレーできるわ  
10 けではありません。実際に試合が始まると作戦通りになどいきません。氷上に乗っているチーム  
11 だけが自分たちで考えて、自分たちで判断して、自分たちで行動するしかないのですよね。だか  
12 ら現場で考えて発想して行動する瞬発力が必要です。ここがまさにホテルの接客と同じです。現  
13 場でお客さまからクレームがあったり、トラブルがあったり、日々いろいろなことが起きている  
14 わけですが、その時、旅館やリゾートのスタッフたちは経営者にどう対応すべきか聞くわけにい  
15 かない。自分で判断するしかありません」（産経新聞 話の肖像画 2019/12/12 より）

16  
17 大学卒業後はアメリカに留学。ホテル経営学を学んだ。そして、1991年31才のときに、  
18 父のホテルを継ぐことになる。

19 もともと、星野リゾートは、1904年、初代星野嘉助が軽井沢の開発事業に着手したことか  
20 らはじまる。佐久で生糸の繊維業を営んでいたが金融危機で倒産、1914年に唯一残った軽井  
21 沢の土地に、星野温泉旅館を開業したのがはじまりだ。佳路は4代目当主である。

22 実は、1990年に一度、佳路は副社長として呼び戻されている。しかし、「総論賛成をする  
23 が、各論になると自分の居心地のいい状態を壊すのをいやがって反対」する先代や古株の役員た  
24 ちに対して、決定権のない自分の状況に嫌気をさして退職しているのだ。星野氏は当時の様子  
25 こう語っている。

26 「父のやり方が、私の考えるいい経営をあまりにかけ離れていたのです。いい経営とは、従業員  
27 のモチベーションが高く、いきいき働き、それが顧客満足につながるような経営。そんな好循環  
28 が生まれる良いチームをつくり、支援し、リードするのがいい経営者。それが米国で学んだ私の  
29 考えでした」

30 「父の姿はまったく違った。パワフルだが独善的で、従業員を軽んじていると私は感じました」

1 (「星野佳路と考えるファミリービジネスの教科書」 P 2 2 3 より)

2

3 同年、シティートラスト信託銀行に入学し、国内外のリゾートに対する投資評価を行う任につ  
4 いた。

5 しかし、この間、バブル崩壊によって、星野温泉旅館の経営はますます悪化していく。

6 そして、1991年3月。株主総会で先代を解任し、9人いた取締役も7人にすることで、自  
7 らが社長となって戻ってくるのである。

8

9

10 **【6】アメリカ仕込みの経営術からスタートするものの**

11 星野佳路は、収益改善のため、星野は、アメリカで学んだ経営術で改革に乗り出した。

12 一流ホテルをめざし、詳細な接客マニュアルを作成した。挨拶の仕方や身だしなみの指導も始  
13 め、改革を急ぐために、トップダウンで次々と指示を下していった。

14



15

16

17

18

19

20

21

22

23

24 しかし、まもなく大きな壁にぶつかる。

25 星野の手法にベテラン社員が反発し、次々と辞めはじめたのだ。料理の味付けを注意すると、  
26 シェフもいなくなった。気がつくとも、100人の社員の3分の1が職場を去っていた。

27 何とかしなければと、自ら職業安定所に出向き、求人を出したが、人はなかなか集まらない。

28 ある日、職業安定所の壁を見ると、こう書かれていた。

29

30 「星野に行けば殺される」

1 長時間労働に安い賃金。御曹司のトップダウン経営。ホテルの評判はさんざんだった。

2

3 どうすれば自分のもとで、人は働いてくれるのか。星野は悩みつづけたという。

4 「社員に残ってもらうにはどうしたらいいのか。それを考える日々が、最初の2、3年は続きました。明日の予約が入っているのに運営ができなくなってしまうからです。」

5 星野は思い出しながら、しみじみと語る。

6 「それは大変なことですよ」

7

8 会社の収益も下がりつづけていた。

9 とくに、稼ぎ頭のブライダル部門が危機的で、早急に何らかの手だてが必要とされていた。しかし経験豊富な社員は、もういない。新たな責任者は、現場の若手から選ぶしかなかった。

10

11 星野が声をかけたのは、結婚式場を担当する一人のカメラマンだった。堀井伸一、当時30才。専門学校を経て入社し、このとき入社10年目。人の上に立った経験はない。

12 心配した星野は、仕事のあと、責任者に必要な基礎知識をレクチャーした。忙しい中、できることといえば、それが精一杯。あとは任せるしかなかった。

13

14





1 それでも、数か月が経つと、新任の責任者は自らの仕事を楽しむようになっていた。  
2 はじめのうちこそ、事あるごとにいちいち星野に相談を持ちかけていたが、次第にその頻度は  
3 減っていった。

4 自分で考え、自分で決めることに、いつしかやりがいを見いだしていたのである。

5

6 他の社員たちとともに、伝統の馬車ウエディングに代わる新しい結婚式の企画づくりも始めた。  
7 彼らが目をつけたのは、欧米の結婚式で行われるシャンパントースト(シャンパンによる乾杯)。  
8 本物にこだわる新しい結婚式を提案したところ、人気に火がつき、ホテルの新たな看板になった。

9



10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20

21

22 「任せれば、人は楽しみ、動き出す」

23

24 生き生きと働く従業員の姿を見て、星野の中に一つの確信が芽生えた。

25 任せれば、人は自分で考える。そして、楽しみ、動き出す。

26 どん底の中で得た確信は、「フラットな組織」という大胆な改革を生み、ホテルを生まれ変わ  
27 らせた。

28

29 そこから星野は、リゾート再生という新しい道に踏み出していく。

1 **\* リスクをとる（TV内での茂木健一郎のやりとり）**

2 茂木健一郎

3 星野さんは、どん底でこの事に気づいたわけですが、辞めようとしている人間を説得し、残っ  
4 てもらうようにすることは容易ではないと思います。

5 星野佳路

6 正しいことをやっているはずなのに、社員がどんどんいなくなる。そうになると、明日の経営が  
7 あやうくなるわけです。現場がまわりませんから。

8 では、残ってもらうためにはどうするか。経営状況がよくない中で、給与も上げられないし休  
9 みも増やせない。そんな状況で残ってもらうとしたら、楽しみを提供する以外にないですよ。

10 そして、将来はこんな会社になりたい、みんなが望んでいるような職場環境になる、なろうと  
11 しているといたビジョンを示すことしかできませんでした。本気でそこを目指すという姿勢を  
12 みせるために、お金の使い方や意思決定プロセスを公開するという仕組みができていきました。

13

14 茂木健一郎

15 リゾート再生に乗り出すというのは、リスクをとるということですよ。日本人にはなかなか  
16 難しい。どうしてそんなことができるのでしょうか。

17 星野佳路

18 私たちは、再生に入っていったときに、そこにいる社員というのは「お客様に喜んで欲しいと  
19 思っていながら、それを実現できる組織にいなかった」という、ある意味取り残された人たちだ  
20 と考えています。そこに対して、星野リゾートがつくってきた組織文化だったり、ものの考え方  
21 が、彼らのやる気をわき起こして、自分たちで自立した再生ができるのであれば、ぜひ、提供す  
22 る使命があると考えています。

23 リゾートやホテル、旅館に働く人たちは、基本的に、人間の性格として「お客様に喜んで欲し  
24 い」と思っている。私たちは、そこを信じています。

1 **【7】人はなかなか変わらない**

2 新たな再建の依頼が、星野のもとに舞い込んできた。

3 静岡、伊東温泉の老舗旅館「いづみ荘」。40億円の負債を抱え、経営が行き詰まっていた。

4  
5 2005年夏、60人の社員が星野の到着を待っていた。彼らを前にしたプレゼンテーション  
6 で、星野はいつものように切り出す。

7 「経営者が主役じゃなくて、あなたたちが主役というのは、常に忘れないでほしいと 思います。  
8 みなさんの判断でやってほしい」

9 そしてこの日、星野は社員たちにある約束をした。「旅館を再生するためのコンセプトを立て  
10 る。期日は2週間後」

11 どの客層にターゲットを絞り、どんな旅館をめざすのか。それが、再生へのコンセプトだ。数々  
12 のリゾート再生を手がけてきた星野の腕が、あらためて試される。

13  
14 いづみ荘でも、旅館の存亡をかけた挑戦を前に、社員たちも何とかしなければと集まった。呼  
15 びかけたのは、現場のまとめ役である副支配人。

16 だが、話し合いはまとまらない。

17 この旅館は、ここ一年の間だけで支配人が2度変わり、そのたびに方針も変えられていた。完  
18 全なトップダウンの経営体制。これまで上からの指示に従ってきた者が、急に自分たちで考えて  
19 動こうとしても、すぐに変わるものではない。社員たちは、明らかに戸惑っていた。



1 **【8】 いづみ荘のコンセプトをつくる**

2 星野は着々とコンセプトづくりの準備を進めていた。独自に行った顧客調査の結果に、気にな  
3 るデータがあった。客の数が減っている中、根強く残っているリピーターがいる。その客層は、  
4 60代以上の年配の夫婦、50代以上の女性グループ、そして 孫を連れた三世代の家族。

5 このデータから、どんなコンセプトをつくり上げるのか。

6 「選択肢はたくさんあって、どれも正しい可能性があるんですよ。その中で最も正しいものより  
7 も、最も共感されるものを選ぶほうがいい。そのほうが、組織の中で達成 に向かう推進力になる  
8 んです。共感はすごく大事。一番大事かもしれません」

9

10 社員が共感できるコンセプトをつくるために、最も重要な作業の日がきた。

11 この日、星野は東京のオフィスに旅館の社員を呼んだ。集まったのは、予約係やフロントなど  
12 接客の最前線に立つ中核社員ばかり。

13 はじめに、星野は彼らに、どの客層を狙えばこの旅館の強みを最大限に生かせると思うかを尋  
14 ねた。「この人たちが来たら100パーセント満足させられる、絶対にリピートさせますよ、と  
15 いえる対象はだれ？」

16 しかし、なかなか意見が出ない。みんな沈黙したままだ。

17



25 すると突然、星野は模造紙を社員たちに手渡し、調査で浮かび上がってきた三世代家族や年配  
26 の夫婦といったリピーターについて、現場で感じていることを書き出すように言った。

27 どんな人が、何を楽しみ、何に不満そうだったか。それを、模造紙に書き出していくのだ。  
28 作業にみな没頭しはじめた。

29 やがて、現場の情報が出そろい、議論が進み出す。

30

1 やがて、コンセプトの輪郭が見えてきた。  
 2 キーパーソンは、熟年女性。三世代家族、夫婦でも、友人同士でも、旅行の決定権を握るのは、  
 3 この女性たちだ。彼女たちを満足できれば、様々な層を導いてくれる。  
 4 ここで星野が口を開いた。  
 5 「熟年女性のマルチオケーション温泉旅館。これがコンセプトかもしれない」  
 6 マルチオケーション、つまりどんな場合でも、どんな人と来たときでも、熟年の女性の要求に  
 7 応える温泉旅館。議論を重ねた末に、全員でたどり着いたコンセプトだった。

## 11 【9】プレゼンテーション

12 方向性が見えた会議から2日後、星野は、コンセプトを伝えるために旅館の社員たちの前に立  
 13 った。大切なのは共感。1つの仕掛けを用意してきた。  
 14 「今日はみなさんに、クイズをやってもらいます。いづみ荘クイズ。まず最初に、この旅館に最  
 15 も満足している人は誰でしょうか」  
 16 いきなりの問いかけに、戸惑う社員たち。やがて一人が「女性グループ」と答えた。  
 17 「ずばり正解です。では第2問……」



- 1 クイズを続けるうちに、社員たちが身を乗り出しはじめた。
- 2 こで星野は、みなで練り上げたコンセプトを発表した。
- 3 「戦略的なコンセプトは『熟年女性のマルチオケージョン温泉旅館』。ここだったら、プールが
- 4 あるから孫と来てもいいね、友達同士でもいいね。そんな戦略に持ち込むことが大事です」
- 5 自分たちの向かう道が、初めて見えた。社員の表情から不安の影が消えた。
- 6 「いきなり全部直そうとしなくてもいいのです。一つひとつできることを、社内で話し合いなが
- 7 らやってほしいなど。何が、顧客にとってベストかを、みんなに共有してほしいと思っています」
- 8 まもなく旅館は変わりはじめた。
- 9 熟年女性に合わせた料理、お客の名前を覚える細やかな接客……。少しずつ、自分 のできる
- 10 ことを考えて実行する。任せられ、仕事を楽しむ姿が、そこにあった。
- 11
- 12 \*現在「いづみ荘」は「界 伊東」という名称で星野グループの一員としてさらなる成長をとげて
- 13 いる。