

# ■ 星野リゾートが復活に向けて描く青写真

新型コロナウイルスにより飲食業とともに深刻な影響を受けているのが観光業だ。2020年3月、4月に日本を訪れた外国人旅行者数は、前年同月と比べそれぞれ93.0%減、99.9%減と衝撃的な数字となった。加えて国内でも移動を制限する動きが広がり、全国各地の観光業者がこれまでに経験のない苦境に立たされている。開業106年目を迎えている業界の雄・星野リゾートも例外ではない。

## 1. 運営特化戦略で成長

星野リゾートは長野県軽井沢町に「星野温泉旅館」として1914年に誕生。現在の代表・星野佳路氏が代表に就任したバブル経済崩壊直後より従来のホテルや旅館とは一線を画す戦略をとってきた。それは、所有せずに運営に特化するもので、不動産リスクを負わずに、新たなリゾート施設への素早い展開を行うことで成長を遂げてきた。

現在はラグジュアリーホテル「星のや」、リゾートホテル「リゾナーレ」、温泉旅館「界」、都市型観光ホテル「OMO（おも）」、ルーズに過ごすホテル「BEB（ベブ）」などを国内外に展開しているが、今回のコロナ禍では、全42施設のうち7施設を休館、3月から6月に予定していた5施設の開業延期を決定した。緊急事態宣言下の4月と5月の売上は前年同月比8～9割減にも及んだ。

### ■ 「星のや東京」玄関



出典：星野リゾートHP

## 2. 徹底した衛生管理と3密回避

この危機的状況に際し、星野リゾートでは、「衛生管理」と「3密回避」の2本の柱を掲げ、最高水準のコロナ対策を早急に行っていくことを宣言した。

まず衛生管理では、通常の客室清掃に加え、ホテル館内のアルカリ電解水による清掃と拭き上げを実施する。また、宿泊客のチェックイン時には検温を実施し、海外渡航歴の確認を行う。

次に3密回避では、宿泊客と従業員、宿泊客同士の視点で3密が発生しづらい環境づくりを進めるとともに、この3密回避をホテルにおけるサービス規範として具体化し、以下のような対策を徹底していく。

### ①チェックイン

「星のや」、「界」ではフロントでのチェックインを一時停止し、客室でのチェックインに変更。「OMO5東京大塚」、「BEB」では、自動チェックイン機でのチェックインを原則とする。

### ②食事

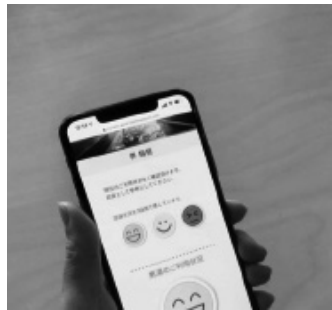
レストランの混雑状況管理と入店時間の分散化を行うほか、ビュッフェ形式はセットメニュー、テイクアウト形式へ転向する。「界」（一部施設を除く）、「星のや東京」、「星のや京都」では半個室での料理提供も行う。

### ③温泉や大浴場、プールなど

混雑状況が事前にわかるように、宿泊客のスマホに混雑状況をタイムリーに表示する機能を順次導入する。

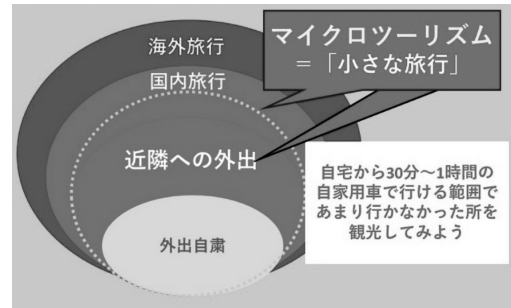
このように「心を解放して過ごせる滞在を用意することが、今後の観光産業にできること」との考えから、徹底した衛生管理と3密回避で安心して非日常を楽しむ空間を提供していく。

■大浴場の混雑度がわかる「3密の見える化」サービス



出典：星野リゾートニュースリリース

■今後の移動範囲の予測



出典：星野リゾートニュースリリース

### 3. ウィズコロナ時代の新たな旅の提案「マイクロツーリズム」

今後を見据えては、まず人材の維持・確保を重要視している。同社はスタッフの質が会社の競争力であると自負しており、市場の反転復活後に人材を揃え直しては時間がかかるためだ。そのため当面は、需要に合わせて社員の一時帰休やワークシェアリングなどを行いながら雇用を守り、踏ん張る覚悟だ。

そして、非常時対応が必要な期間を2020年4月からの18か月間とみて、その間の経営計画を立案している。これは新型コロナウイルスの新薬やワクチン開発、また集団免疫の獲得により生活者に安心感が醸成されるのにかかる時間との予測からだ。

さらにその回復には3つの段階があると予測している。まず周辺地域を旅行する「マイクロツーリズム」、次に新幹線や飛行機を使った国内旅行、最後にインバウンドを含む海外旅行である。そこで緊急事態宣言解除後は当面マイクロツーリズムの提案に注力していく。

その理由の一つは感染拡大防止と地域経済を両立する観光スタイルである点だ。いまだ各自自治体で様々な感染対策が行われている現状において、

旅行目的での遠出を推奨することは得策ではないと考え、ウイルス拡散リスクを軽減しながら観光需要を作り、観光人材も確保して地域経済に貢献できるとの思いがある。

第二に、明日への活力を取り戻す保養目的の旅行ニーズがあるとみているからだ。人々の移動が制限される中、多くの人ガリモートワーク勤務や家事に追われながら自宅にこもる生活を続けるなど、急激な生活様式の変化で疲労、ストレスを抱えている点に着目している。

第三に、地域の人々との体験機会や交流を深め、新たな気づきを得ることで施設を進化させ、将来の観光価値につなげたいと考えるからである。さらに地域文化の作り手とのネットワークを深め、地域で育まれた文化や生産活動を、今まで以上に体験価値の高い魅力へつなげ、施設の運営をより強化していきたいと考えている。そのためこの期間を逆により機会だと前向きにとらえている。

リーマンショック、東日本大震災とこれまでも幾多の危機を乗り越えてきた星野リゾート。今回の逆境下においても、危機が収束するまでにより強い組織、施設になるためにはどうしたらよいかを常に発想し、行動しており、ウィズコロナ時代の観光業のあり方を示してくれている。