

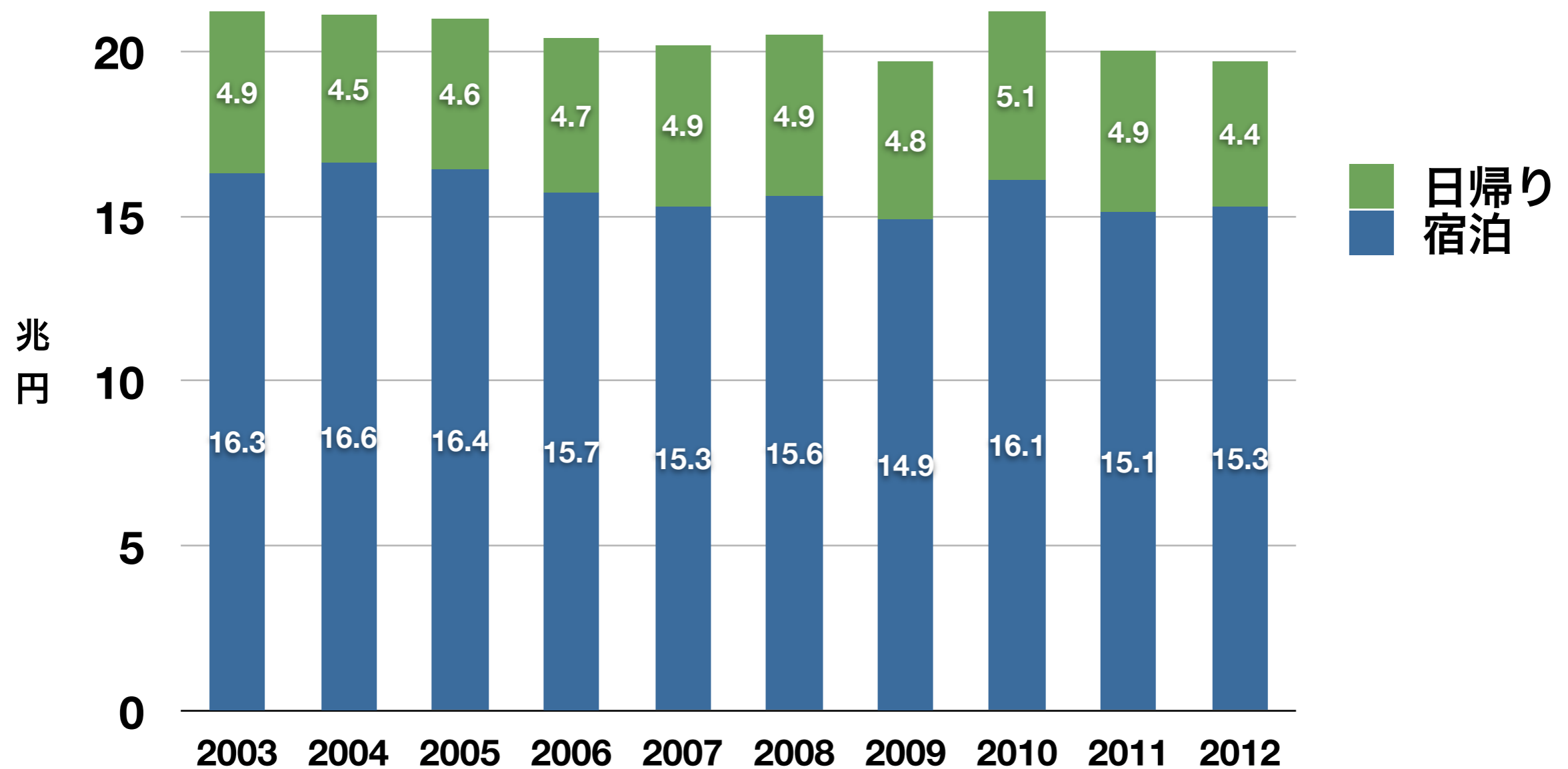
星野リゾートの23年の取り 組みを簡潔にご説明します。

2014年11月19日

星野リゾート 代表 星野佳路

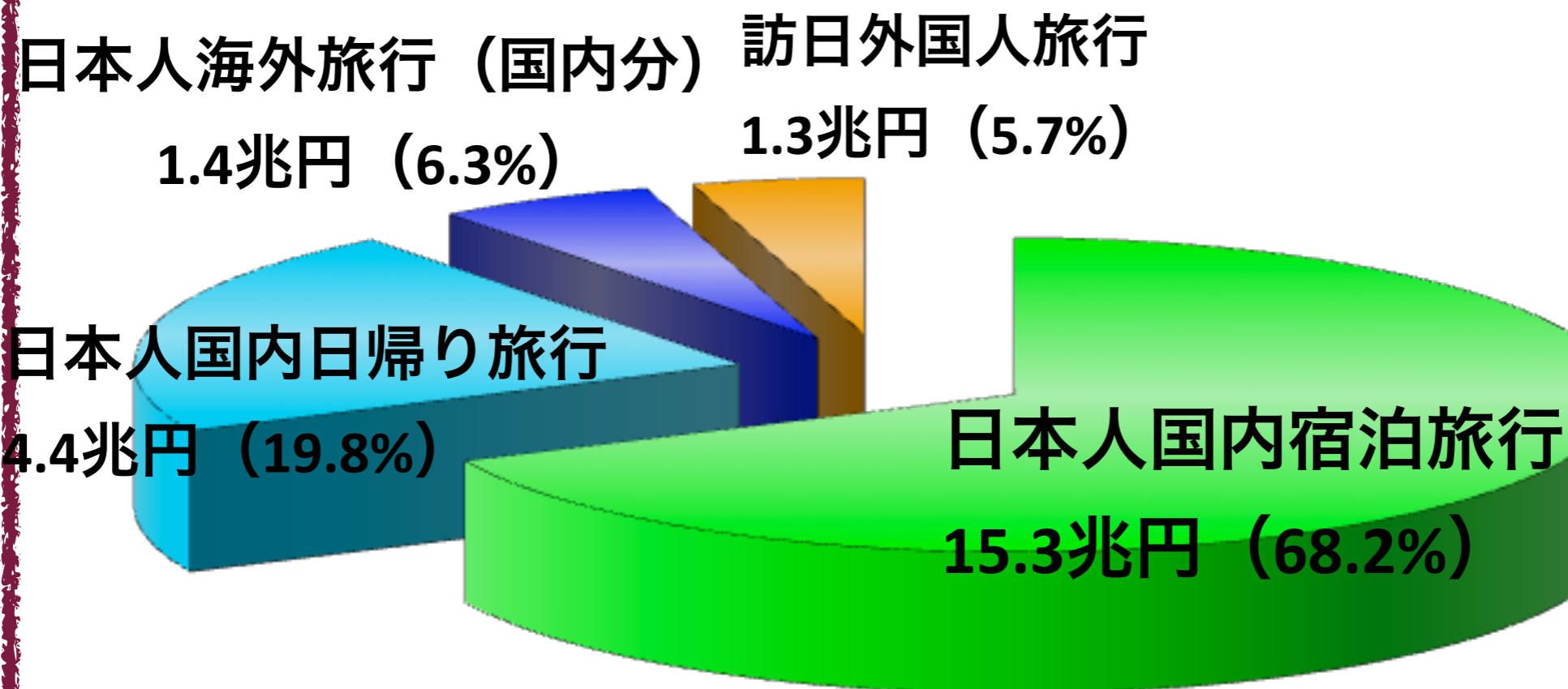
大きい & 安定

25 国内の旅行消費額の推移



出典：国土交通省観光庁「旅行・観光消費動向調査」

90%以上日本人

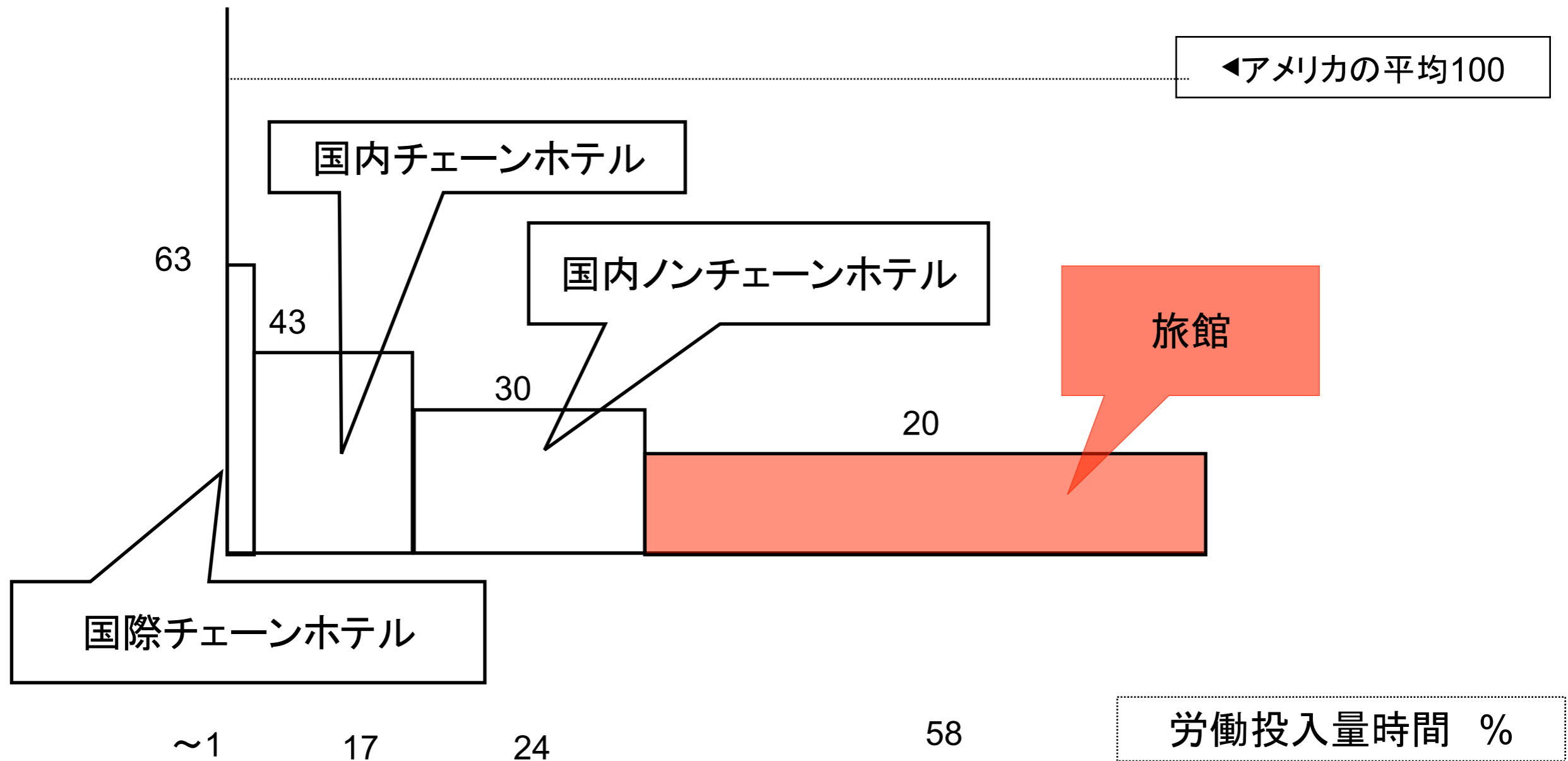


22.5兆円 (2012年)

出典:国土交通省観光庁「旅行・観光消費動向調査」

課題は低い生産性

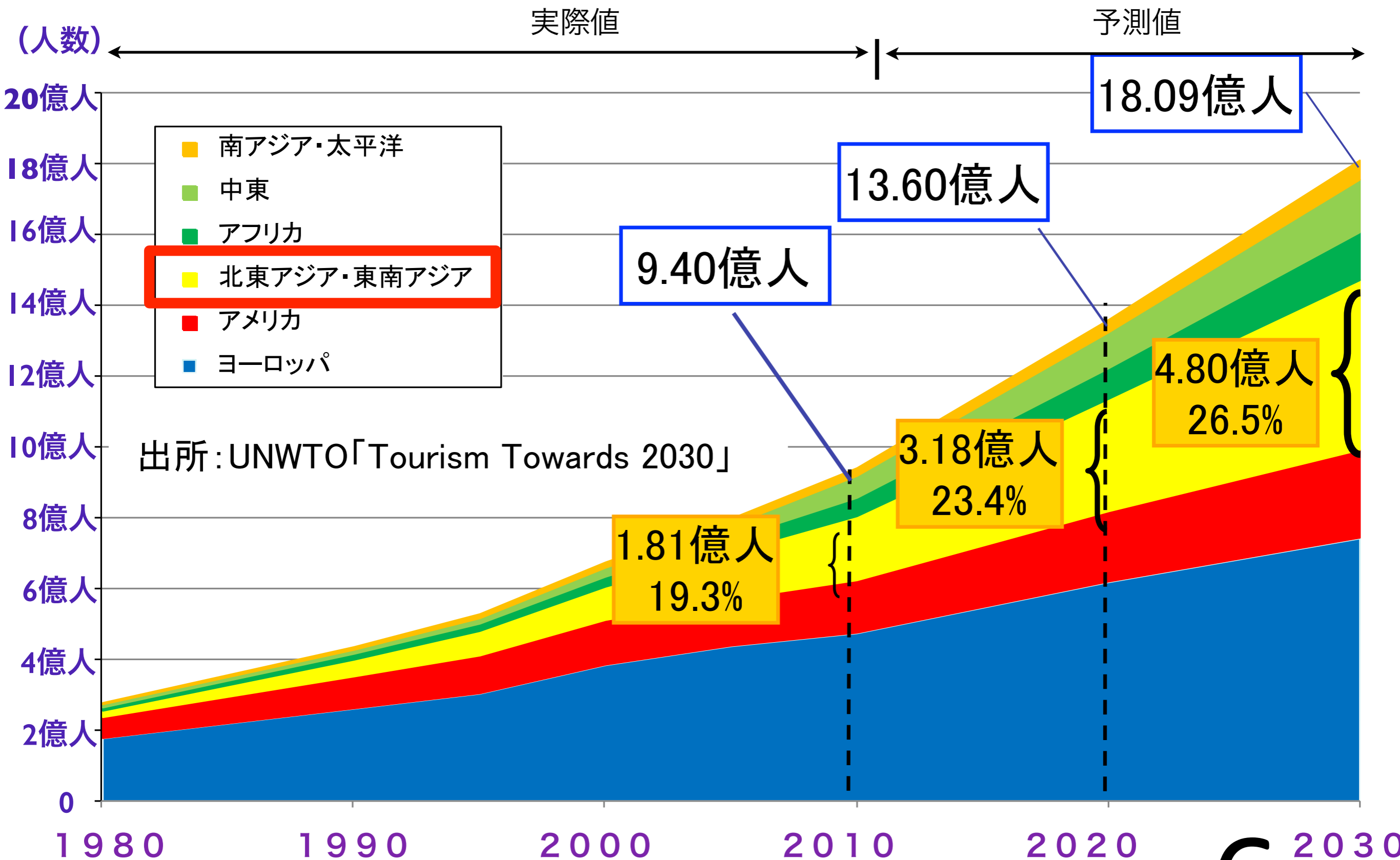
業態別の労働生産性



戦略の発想

- Step 1: 大きく安定している国内旅行需要を活用し、高生産性の仕組みをつくり、**
- Step 2: 収益力を高めた上で、インバウンド獲得に注力する。**

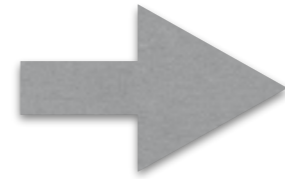
急増する国際旅行市場



収益力向上への取り組み

魅力開発

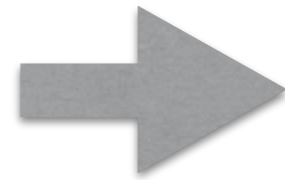
持ってくる素材



地域の素材

予約獲得

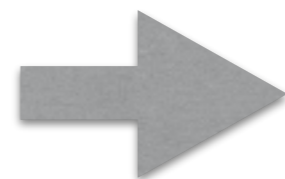
電話と代理店



IT活用

組織

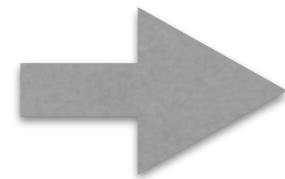
ピラミッド型



フラット文化

コスト効率

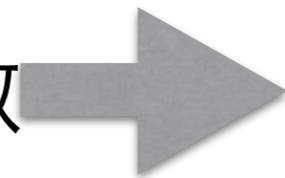
経営者の発想



現場のアイディア

労働生産性

外資系ホテルの模倣

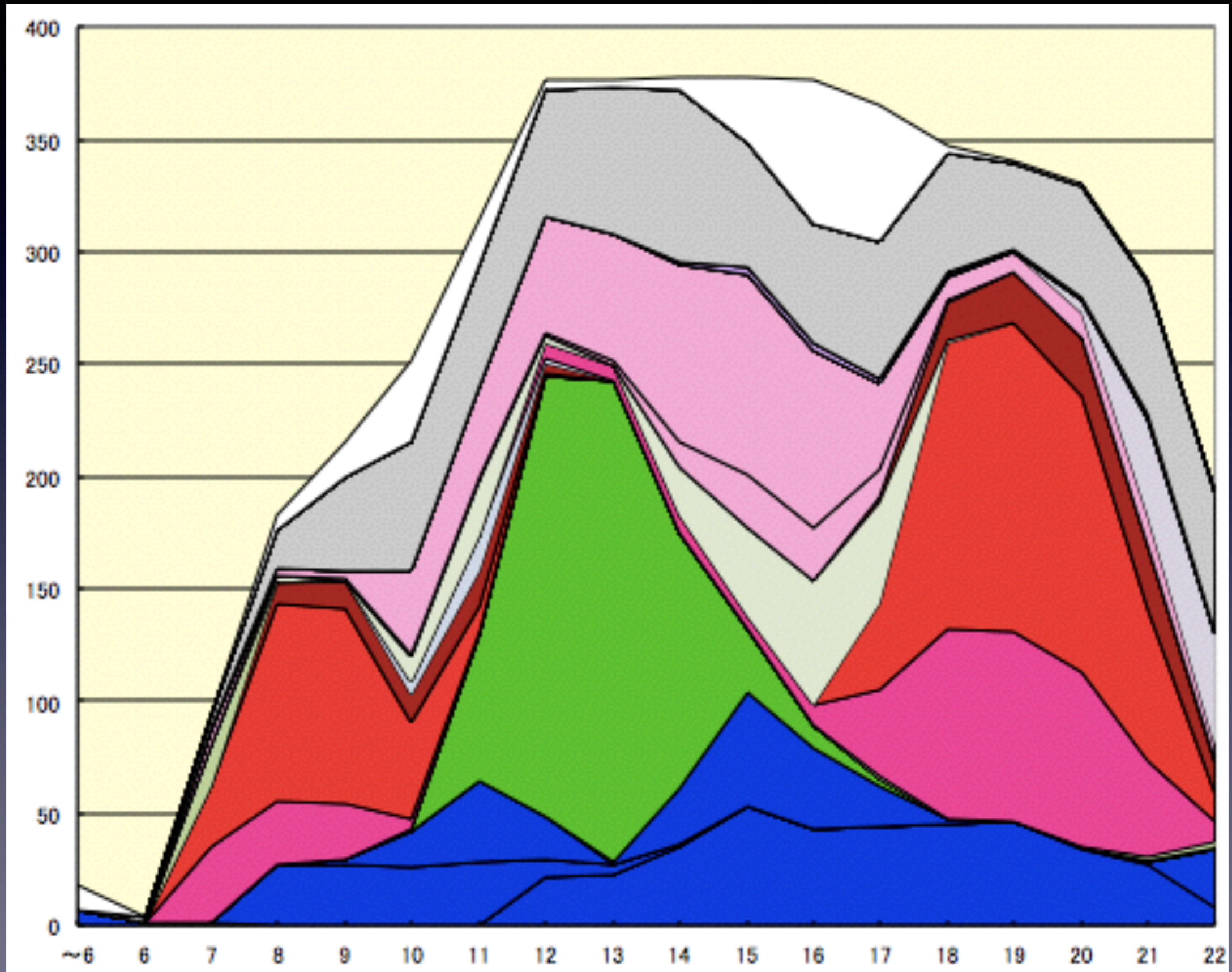


日本製造業の模倣

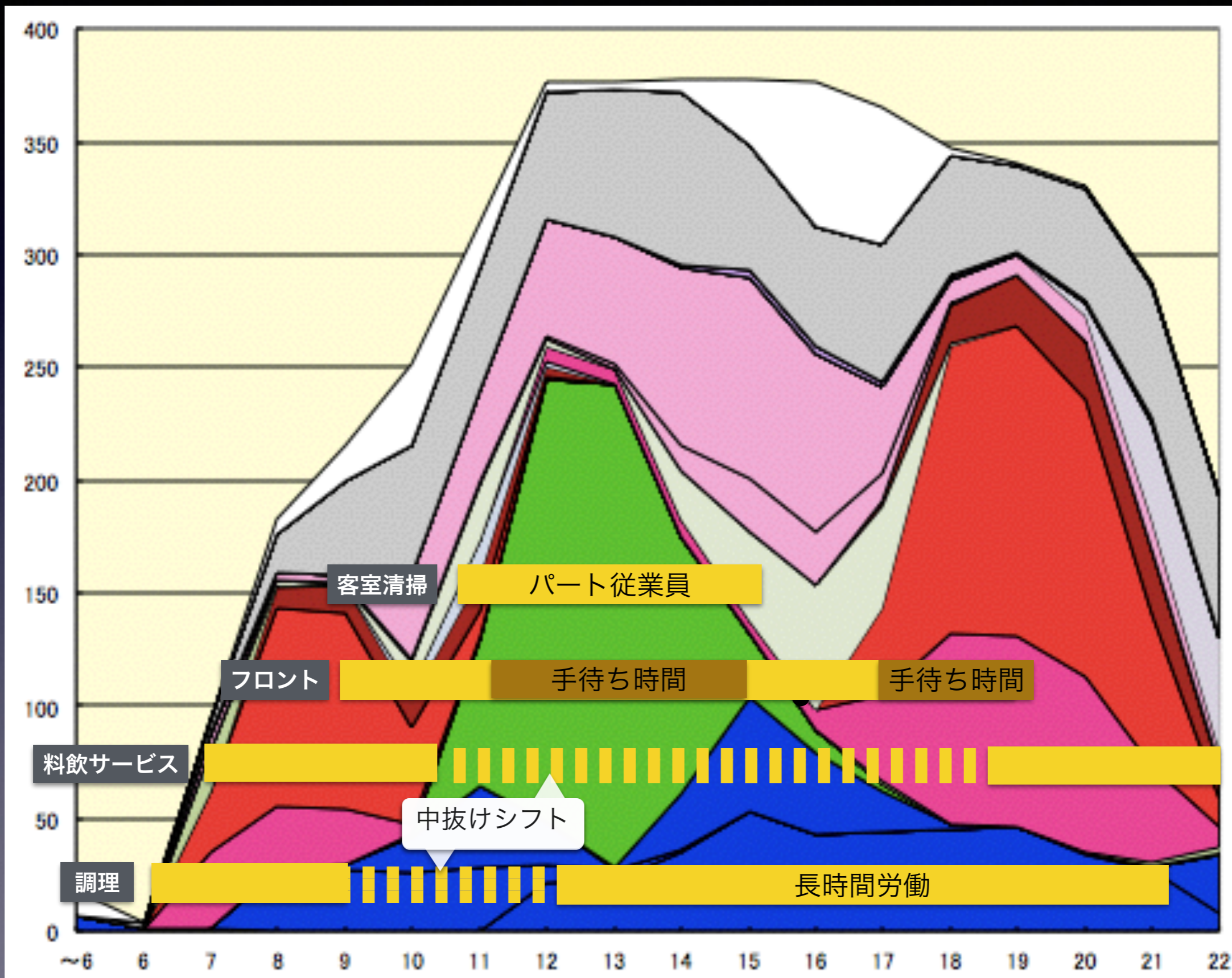
労働生産性向上の仕組み



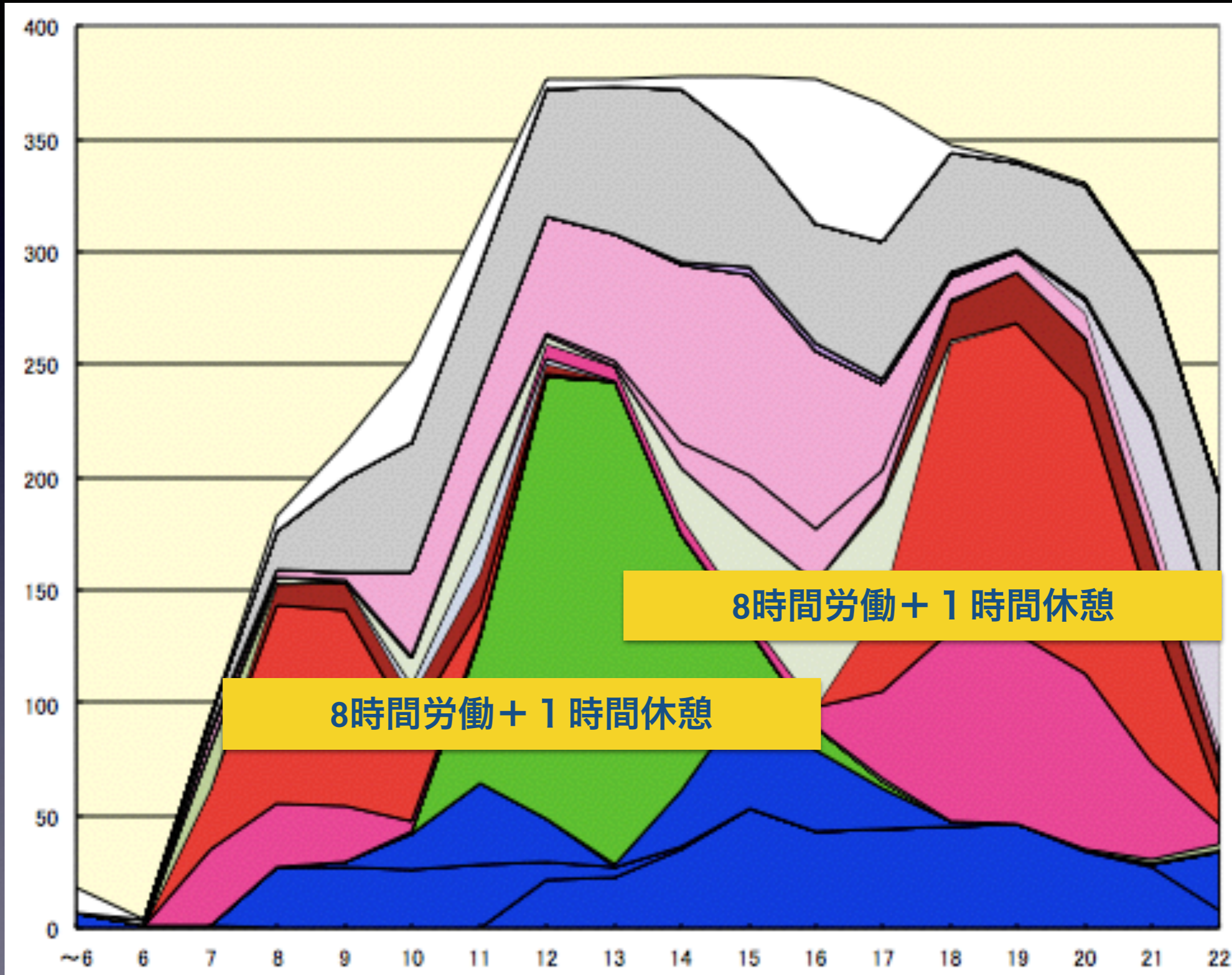
時間帯ごとの労働ボリューム



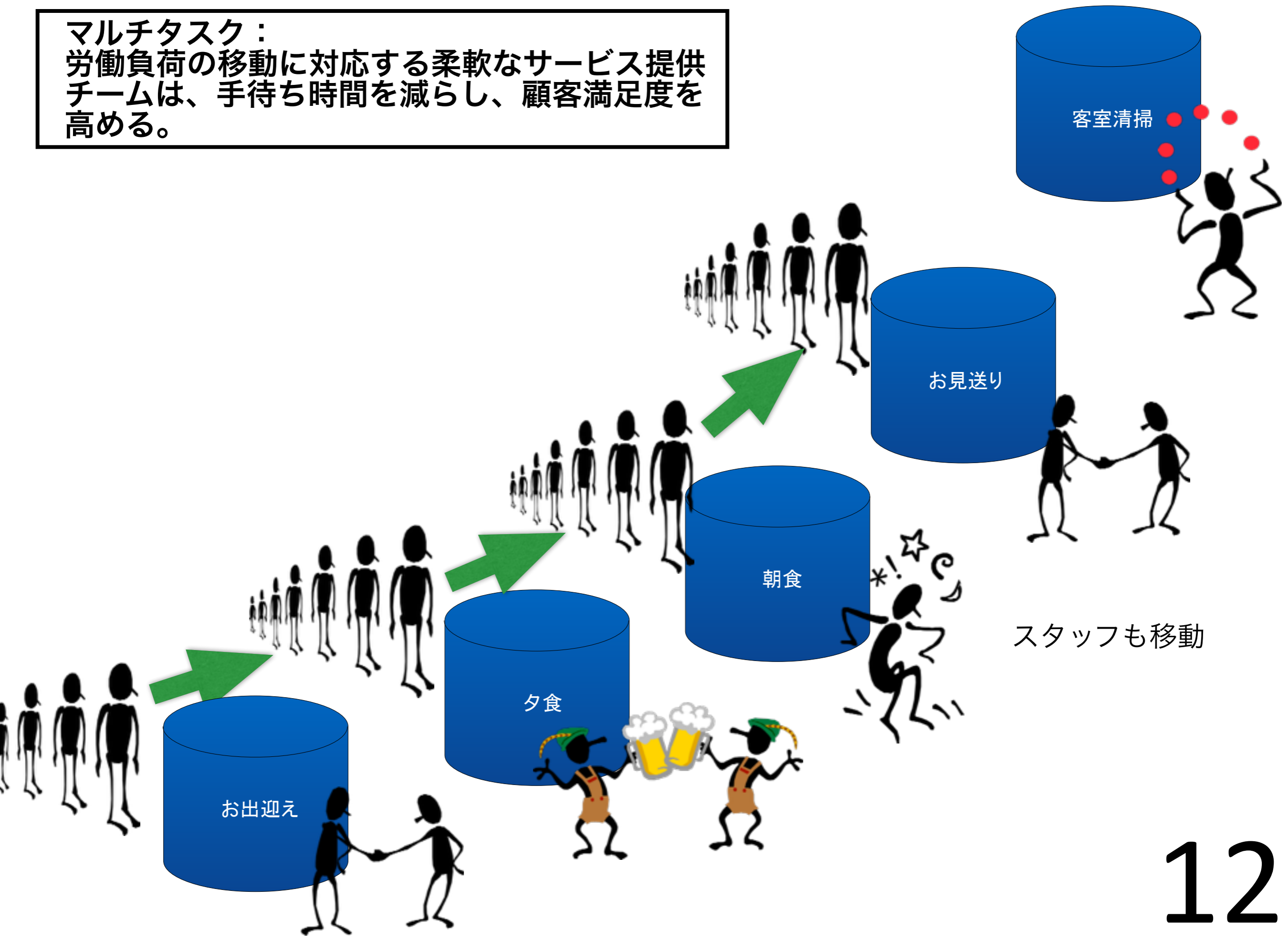
一般的な旅館の場合



星野リゾートの場合



マルチタスク：
労働負荷の移動に対応する柔軟なサービス提供
チームは、手待ち時間を減らし、顧客満足度を
高める。



(例)

客室清掃トレーニング方法 :

「全スタッフが理解できる単位まで分解し、生産性を意識させる」

客室清掃・3分割

回収 (20分)

水周り (40分)

客室 (60分)

入室・蜘蛛の巣取り

10分

クローゼット

3分

ベッドメイク

18分

掃除機

10分

窓掃除

3分

テラス

2分

リビング

5分

キャビネット

2分

客室仕上
8分割

ベッドボード

シーツ

デュベカバー

枕セット

ベッドメイク
4分割

カバー広げ

デュベ入れ
1準備

デュベ入れ
2上部

デュベ入れ
3下部

デュベ入れ
実施3

デュベ入れ
実施4

デュベ仕上
実施1

デュベ仕上
実施2

デュベ仕上
実施3

最小単位での
トレーニング

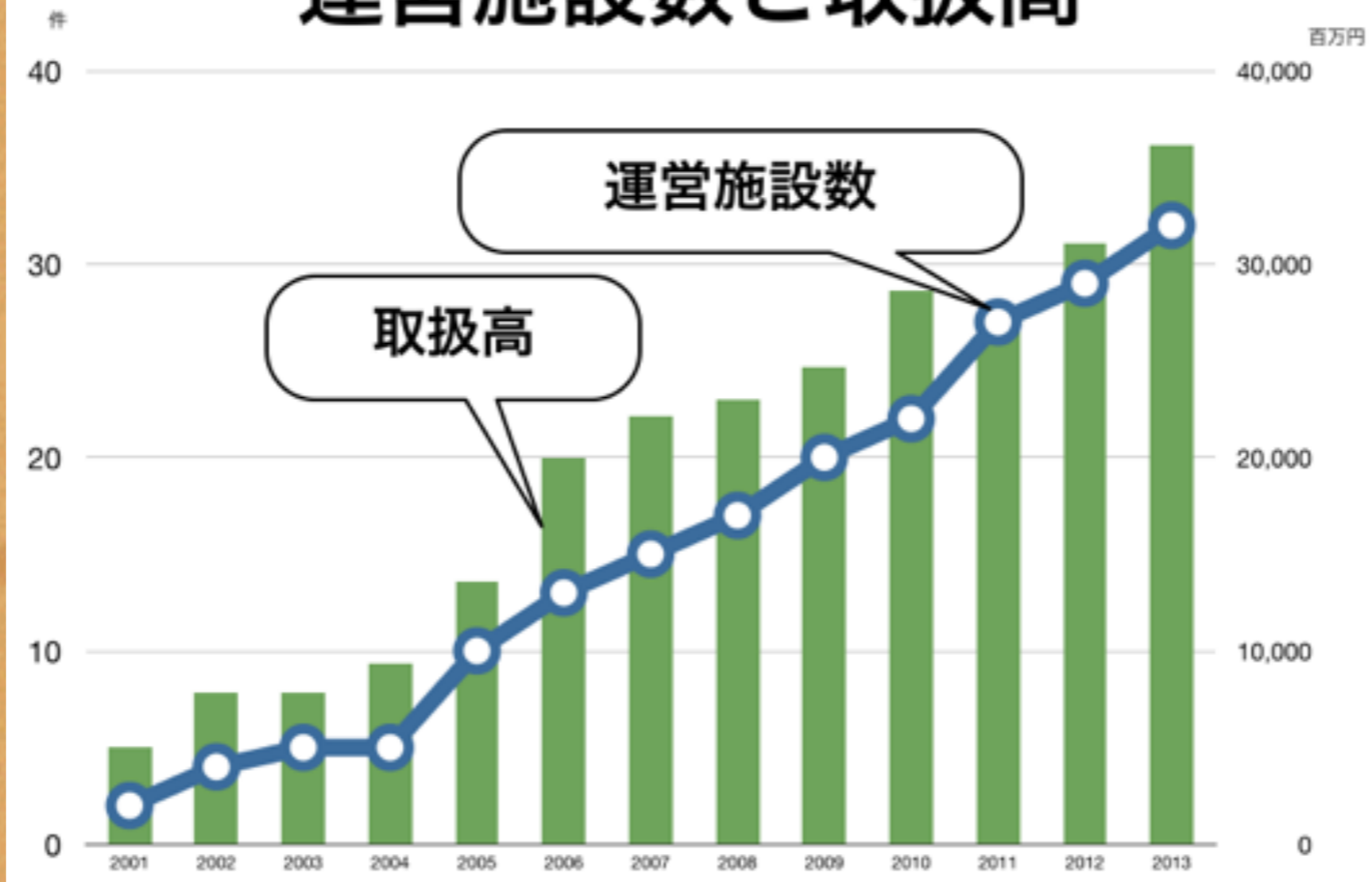
デュベ入れ(2.7分)
9分割

片手をマットレス足元側に添えてシーツを保持する
逆の手で、サイドのシーツをマットレス下へ折込む押さえていた手でシーツを掴む
押さえていた手で、その折り込んだシーツを掴む
引っ張ったシーツを片手で押さえながら、横に回り込む
中央のところまで手を伸ばし、サイドのシーツを下に折込み、横に張るように引っ張る
横の方までおとし、左右の手をそっと抜く

マルチタスクのメリット

- 施設のサービス全体を理解することで、顧客の要望に即時対応が可能になり、結果的に満足度が上がる
- 手待ち時間削減で、収益率が高まる
- 正規雇用中心の強いチーム編成ができる
- 地方での採用活動がしやすくなる
- 経営能力を持つ人材が育成される

運営施設数と取扱高



ニラカナイ西表島
星のや 竹富島
リゾナーレ小浜島

リゾナーレトمام
トمامスキー場
トمام

界 津軽
奥入瀬溪流ホテル
青森屋

界 出雲
界加賀
アルツスキー場
磐梯山温泉ホテル
裏磐梯スキー場
裏磐梯ホテル
星のや 軽井沢
ホテルプレストンコート
界アルプス
界松本
リゾナーレ八ヶ岳
界日光 界川治
界遠州
リゾナーレ 熱海
アンジン
ヴィラデルソル
界伊東 界熱海
界阿蘇
星のや 京都
ウトコ オーベルジュ&スパ

国内 32 拠点

観光産業の生産性向上 需要サイドの変革案

観光産業における競争力の課題

100日の黒字
265日の赤字

年末年始、ゴールデン
ウィーク、夏休み、それ
以外の土日

上記以外の平日

観光産業への影響

1. 構造的低生産性/低収益
2. 投資不足
3. 派遣・臨時雇用への依存
4. 市場原理の不在

消費者への影響

1. すべての価格が高い
2. 混雑（交通・観光地・宿）
3. 顕在化しない内需
4. 旅行商品の魅力低下

需要の平準化策 大型連休の地域別取得

4月

日	月	火	水	木	金	土
20	21	22	23			
27	28	29	30			
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29		
1	2	3	4	5		

フランス、ドイツ、フィンランドではすでにやっている！

九州・沖縄・中国・四国の休み

近畿の休み

中部・北陸信越の休み

南関東の休み

北海道・東北・北関東の休み

GWからが難しい場合には秋のシルバーウィーク創設時に

例えば、

5地区に分散すると

6月

需要平準化

経済効果

消費者

混雑
解消

交通・宿泊料金低下
希望施設宿泊可能

満足度
向上

埋蔵内需
顕在化

観光宿泊産業
の競争力

稼働向上
& 平準化

派遣中心から
正規社員中心へ
サービス質的向上

頑張る
施設は
利益増

設備投資

建設・金融
農業・製造
波及効果

訪日外国人集客

施設の
近代化

ソフトの
改善促進

世界市場
で魅力向上

観光立国
へ大前進