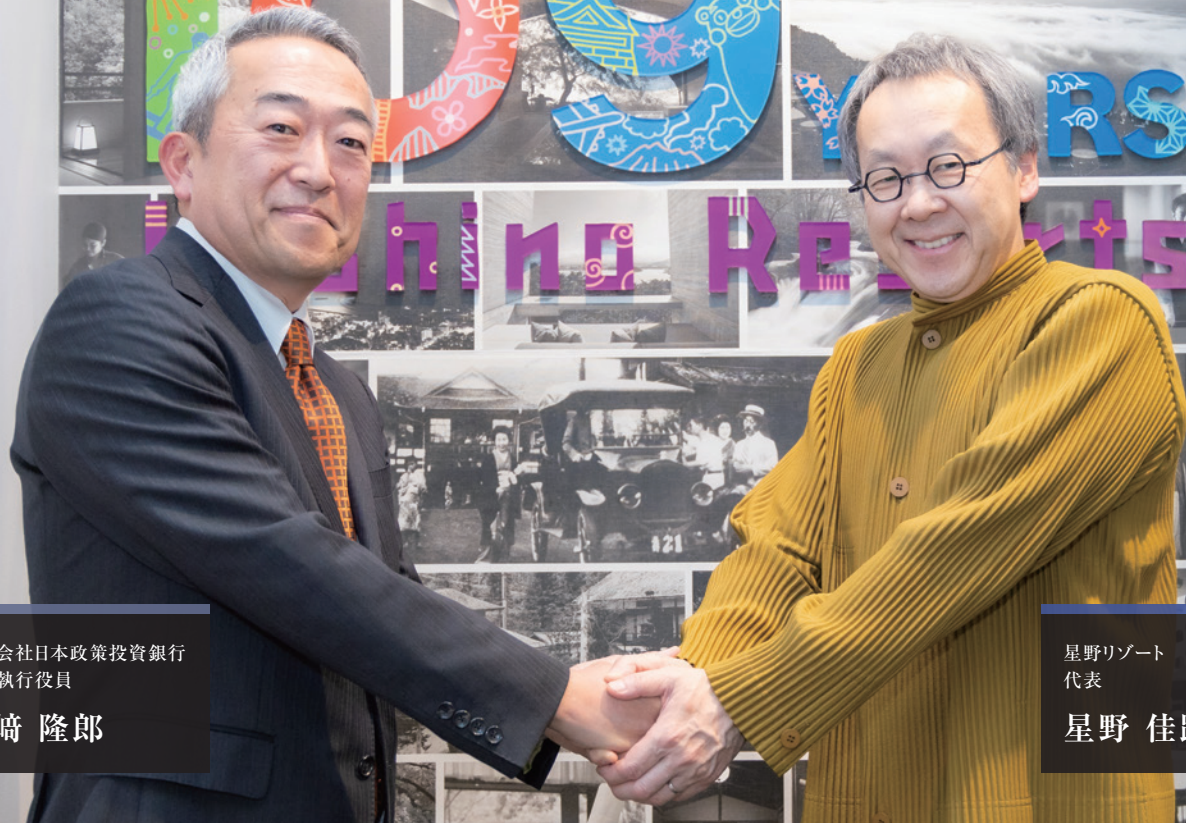




株式会社日本政策投資銀行
常務執行役員

磯崎 隆郎

星野リゾート
代表

星野 佳路 氏

SCENES OF SOLUTION



日本政策投資銀行
Development Bank of Japan

星野リゾート

星野リゾートとDBJによる 共同運営ファンドが創造する、 観光業界および地域活性化と 交流人口拡大に向けた未来像

星野リゾートと株式会社日本政策投資銀行（DBJ）により、2023年9月、『星野リゾート旅館・ホテル運営サポート3号投資事業有限責任組合』の名称で共同運営ファンドが組成された。2015年の初号となる1号ファンド、2017年の2号ファンドに続く、3号ファンドとなる。日本の観光産業を牽引する星野リゾートとの共同ファンドであり、この一連の共同ファンドは、地域の宿泊事業に対するリスクマネーの供給を通じ、観光産業ひいては、地域経済の活性化等を目的としている。この3号ファンドに至るまでの1号ファンドおよび2号ファンド組成の背景や経緯と共に、3号ファンドの概要を紹介する。後半では星野リゾート代表・星野佳路氏とDBJ常務執行役員・磯崎隆郎の対談により、2社が共同ファンドを組成した背景や経緯および将来的展望等を語っていただいた。

SCENES
OF
SOLUTION

星野リゾートとDBJによる共同運営ファンドが創造する、
観光業界および地域活性化と交流人口拡大に向けた未来像

施設運営強化と施設更新資金の両面での サポートを可能にした 星野リゾートとDBJによる共同ファンド

2015年、星野リゾートと株式会社日本政策投資銀行（以下、DBJ）は共同出資により株式会社H&Dパートナーズ（以下、H&D）を設立。同時に、H&DをGP（注1）会社として、国内で宿泊業を営む企業を対象とした共同運営ファンドを組成した。ファンドの名称は『星野リゾート旅館・ホテル運営サポート投資事業有限責任組合（通称・ホテル旅館リニューアルファンド）』。星野リゾートとDBJにとって記念すべき初の共同ファンドの誕生となった。

この1号ファンドは、事業継承等運営や経営に支障を来す経営課題を抱えている国内の旅館やホテルに対しリスクマネーの供給を通じて支援することを目的として設立されたファンドである。観光産業は、雇用や消費といった観点に加えて、交流人口の拡大といった観点から地域経済の活性化に重要な役割を担っている。しかし、観光産業の実情としては、事業の継承問題を抱える事業者や戦略投資への資金調達が困難となっている問題等々を抱える事業者など、経営困難に陥っている企業も多い。このような事業者をサポートするために組成されたのが1号ファンドであった。

経営課題を抱える国内宿泊事業者には、2つの面からの支援が必要となる。1つは運営面。運営ノウハウの提供やコンサルティングおよび販

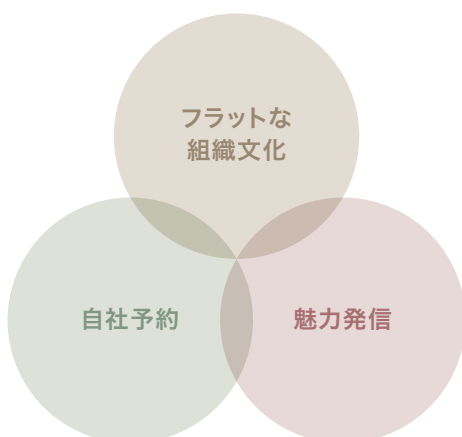
売支援等による運営力の強化である。そしてもう1つは資金面。施設更新や新たな施設開発には資金が必要となる。この両面でのサポートを可能にしたのが、星野リゾートとDBJの共同運営によるファンドなのである。

星野リゾートが提唱する長期的な競争優位を構築するポイントは3つ。『フラットな組織文化』『自社予約』『魅力発信』である。これは星野リゾートを躍進させた事業コンセプトとも言えるだろう。地域発の旅館およびリゾートホテル等で宿泊施設の運営・販売のノウハウを培ってきた星野リゾートは、その経験と自社が掲げる3つのポイントを活かしこれまでも旅館等の支援を手掛けてきたが、1号ファンドによって、支援の取り組みをさらに推進させることとなった。

DBJもまた、これまでに蓄積されたファイナンスノウハウや産業調査能力を活用し、宿泊事業者が抱える経営課題の解決を支援していくべく、星野リゾートとの1号ファンドを通じて、取り組みを開始した。この1号ファンドは、地域における観光産業を支える宿泊事業者の支援を推進することで、観光を通じた地域経済の活性化ひいては、交流人口の拡大にも貢献することとなった。

ちなみにこの1号ファンドは、DBJが成長資金市場の創造・発展をより一層加速するための自主的な取り組みとして同年に創設した『成長協創ファシリテイ』（注2）の対象案件でもあった。

長期的な競争優位を構築する3つのポイント



フラットな組織文化

- 経営情報の共有による自律したPDCAサイクル
- 職位や性別等に関係なく活発に議論できるフラットな人間関係

自社HPでのスムーズな予約

- 最適なレート、アクティビティの事前予約等の利便性を追求
- 自社HP直接予約率6割～7割で高い利益率を実現
- OTAと対等な関係を保ち、互いに高い相乗効果を発揮

魅力発信

- 西洋型のサービスとは一線を画す提案型の魅力発信
- マルチタスクの導入：1人のスタッフがフロント、客室清掃、配膳などマルチに対応することで生産性が向上。生み出された余剰時間を魅力開発に充てる（旅館メソッド）
- 本部主導ではなく施設側で常に行われる新しい魅力づくり
- 地域との深い連携：地域魅力の発信により施設魅力を創出するとともに、地域ブランド力が向上し、地域との協働関係がさらに強化される

1号ファンドの順調な進捗が 早期の2号ファンド組成に繋がった

1号ファンドの組成から2年。星野リゾートとDBJは早くも『星野リゾート旅館・ホテル運営サポート2号投資事業有限責任組合』（以下、2号ファンド）を組成する。当該事実を振り返っても1号ファンドが需要を捉えたことがわかるだろう。1号ファンド組成時の記者会見で、星野リゾート代表の星野佳路氏が「最初は小規模でスタートしますが、成功パターンを作ることによって早期に次の展開に結びつきたい」と語ったように、わずか2年で、大きく成長した2号ファンドが誕生したのである。

1号ファンドでは事業継続に支障を来す経営課題を抱えている国内宿泊事業者の支援を主な目的としていたが、2号ファンドではさらに一歩踏み込み、こうした課題解決への対応といういわば「守り」の対応に加えて、新事業展開という「攻め」への対応も含めたさらなる発展を企図しての組成となった。こうしたファンドの目的拡張は、ファンドの組成面にも反映され、例えば、出資者は、1号ファンドではDBJ、星野リゾートのHRグループだけであったが、2号ファンドでは、三井住友銀行、みずほ銀行、三菱東京UFJ銀行（当時）およびその他金融機関等の外部LP投資家の参画も得、金額面でも1号ファンド総額20億円に対し、2号ファンドでは同141.4億円と一気に拡大されることとなった。また2号ファンドに対するDBJの出資は、地域経済の活性化や

企業の競争力強化に資する成長資金の供給を集中的に実施する取り組みとしてDBJが開始した『特定投資業務』（注3）として実施されている。

星野リゾートは2号ファンドを通じたリスクマネーの供給拡大により、1号ファンドでの取り組みをさらに推進させ、DBJも「金融力で未来をデザインします」金融フロンティアの弛まぬ開拓を通じて、お客様および社会の課題を解決し、日本と世界の持続的発展を実現します」という企業理念に基づき、成長資金に係る市場の発展や地域経済の活性化と競争力強化のため、2号ファンドによる積極的なサポートを続けた。

星野リゾートとDBJは、2号ファンドを通じたリスクマネーの供給拡大により、1号ファンドでの取り組みをさらに推進させ、2号ファンドによる積極的なサポートを続けた。こうした中で、星野リゾートの運営力や集客力に着目した地方自治体や地域関係者からの案件相談も徐々に増え始め、『界・長門』のように、地域の温泉街の面的再生と一体となった案件も誕生した。

アフターコロナの観光動向の変化を見据え、 新たな魅力を創造する案件を積極的に 投資対象とする3号ファンドで 地域活性化・交流人口拡大を目指す

そして3号ファンドである。

世界中の観光業が大打撃を受けたコロナ禍も収束し、再び観光業が成長軌道に戻り始めた

タイミングを捉まえ、2023年9月15日、星野リゾートとDBJは、共同運営ファンド『星野リゾート旅館・ホテル運営サポート3号投資事業有限責任組合』（以下、3号ファンド）の組成を発表した。

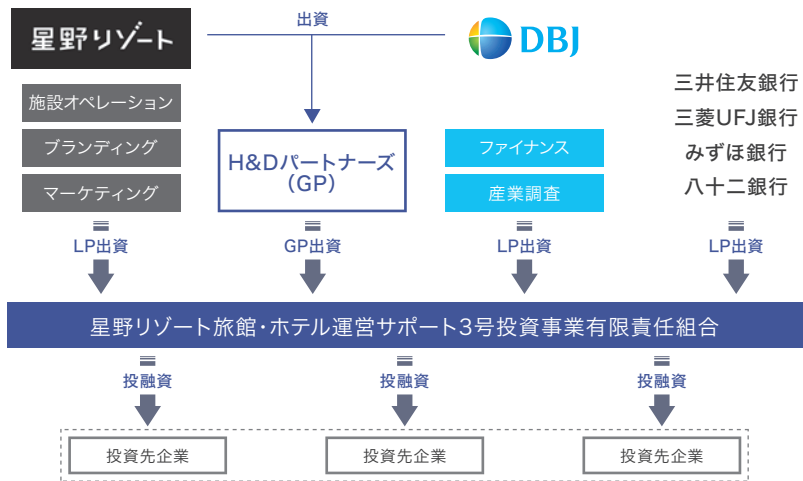
1号ファンド、2号ファンドを通じた取り組みが引き続き順調に進捗していることから、3号ファンド組成に踏み切ったのだ。ファンド総額は180億円。1号ファンド時の3者（DBJ、HRグループ、H&D）、メガバンク（三井住友銀行、三菱UFJ銀行、みずほ銀行）および地元行の八十二銀行が参画した。DBJの出資は2号ファンド同様『特定投資業務』としての実施である。

国内外で評価の高い星野リゾートの運営力と、これまでの共同ファンド（1号ファンド、2号ファンド、3号ファンド）の開発力により、数々の運営物件が開発され、その取り組みは現在も続いている。特に3号ファンドに関しては、星野リゾートが投資先の施設運営を受託し、その運営力により収益を実現する試みは変わらないものの、これまでの1号・2号で培ったノウハウを活かし、先述の『界・長門』のような地域と連携して地域全体の活性化への貢献が期待される案件や、著名な観光地・温泉地ではない立地で星野リゾートが新たに魅力を創出する形の新規開発案件等の取り組みが期待されるファンドである。すなわち3号ファンドは、収益機会の獲得のみならず、地域で旅館やホテルを運営する事業者等の課題解決に対し、これまでの取り組みで得た知見を活用して再び成長軌道に戻りつつある観光産業へのリスクマネー供給を通じ、地域・観光産業の活性化等を企

SCENES
OF
SOLUTION

星野リゾートとDBJによる共同運営ファンドが創造する、
観光業界および地域活性化と交流人口拡大に向けた未来像

3号ファンドスキーム図



図しているのである。

3号ファンドによる第1号案件となったのは、山口県の『リゾナーレ下関』。ファミリリゾートホテル『リゾナーレ下関』の開発計画に対して投資を実行した。『リゾナーレ下関』の建設予定地は、山口県下関市の関門海峡に面し、エリアを代表する唐戸市場や海響館の近くに位置している。星野リゾートは現在、『あるかばーと・唐戸エリアマスタープラン』の策定・推進に関与している。関門エリアの『日本を代表するウォーターフロントシティ』としてのエリア全体の魅力向上および地

1号ファンドから3号ファンドまでの概要

	設立時期	ファンド総額	存続期間
星野リゾート旅館・ホテル運営サポート投資事業有限責任組合（1号ファンド）	2015年12月	総額20億円	10年間
星野リゾート旅館・ホテル運営サポート2号投資事業有限責任組合（2号ファンド）	2017年7月	総額141.4億円	10年間
星野リゾート旅館・ホテル運営サポート3号投資事業有限責任組合（3号ファンド）	2023年9月	総額180億円	10年間

星野リゾート沿革

	1904 軽井沢の温泉開発に着手 1914 星野温泉旅館開業
フェーズ① 1991年-2000年 ホテルオペレーターとしてのノウハウを蓄積	1991 4代目現代表 星野佳路 星野温泉に入社、代表に就任 1992 所有を本業とせず、運営会社を目指すという企業将来像を発表 1995 株式会社星野リゾートに社名変更
フェーズ② 2001年-2010年 大型リゾート・温泉旅館案件の再生と主要3ブランドの立ち上げ	2001 リゾナーレハヶ岳の運営開始 2003 アルツ磐梯リゾートの運営開始 2004 トナムリゾートの運営開始 2005 ゴールドマン・サックス社が投資する温泉旅館運営パートナーとなる星のや軽井沢開業 2010 マスターブランド戦略を開始
フェーズ③ 2011年-2020年 所有と運営と開発を分離する事業モデルを構築	2011 界ブランド展開開始 リゾナーレブランド展開開始 2013 星野リゾート・リート投資法人東京証券取引所に上場 2015 日本政策投資銀行と共同運営ファンド組成し、開発体制を整える 2016 星のや東京開業 2017 星のやパリ開業 2018 OMOブランド展開開始 2019 BEBブランド展開開始
フェーズ④ 2021年～ 日本旅館を世界へ	2021 WBF社を子会社化 2023年4月現在、国内62、海外5の宿泊施設を運営中

域・観光産業の活性化に貢献するべく、国内外で7施設を展開するリゾートホテルブランド『リゾナーレ』として2025年開業を目指している。

1号、2号、3号と続く、星野リゾートとDBJの共同ファンドは、星野氏の言葉通りに進捗している。もちろんこれで終わるはずはない。今や日本の観光産業を牽引する星野リゾートのこと、DBJというパートナーとの協働により、次は世界を驚かせる仕掛けを考えるに違いない。

（注1）GP（General Partner）：無限責任組合員のうち、ファンドの運営に責任を負う組合員。ファンド運営に携わり組合から報酬を受領する。個人がGPとなる場合もあるが、無限責任を回避するために株式会社や合同会社をGPとすることが多い。

（注2）成長協創ファシリティア：事業者が将来の成長投資等の実施をにらんで先行的に行う資本政策や、金融機関や投資家等が成長投資等の資金供給のためにあらかじめ連携して行う協創ファンドの組成等、将来的に成長資金市場の創造・発展につながる取り組みに資金を供給する取組。

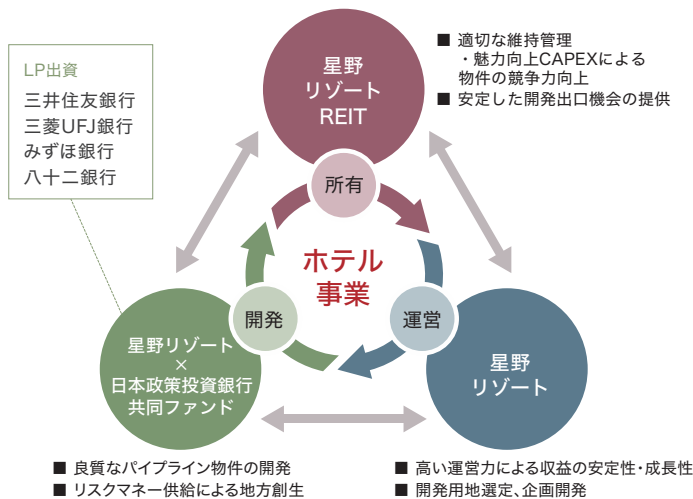
（注3）特定投資業務：民間による成長資金の供給の促進並びに地域経済の活性化および我が国企業の競争力の強化を図るため、国からの一部出資（産投出資）を活用して、成長資金を時限的集中的に供給する業務。



DIALOGUE

対 談

基本戦略～3者による成長サイクル～



磯崎

貴社の大きな特徴は、所有と運営を分離し運営に特化してきたことかと存じますが、そこに至る背景をお聞かせいただけませんか。

星野

私が星野温泉に入社し代表となり4代目として経営を始めたのが1991年。バブル経済の崩壊が始まった時です。経営を引き継いでマーケットを見ると宿泊施設が供給過剰。今から自社で開発して所有するのはリスクが高すぎると感じました。同時に供給過剰下では多数の稼働していない宿泊施設があつたので、運営だけに特化し、そういう施設の運営を任せてもらえる会社になろうと考えました。

磯崎

イベントリスク(注1)に左右されかねない部分もあるのが観光業界ですが、そんな中、所有はせずに運営に特化されることに舵を取ったというのは英断だったのではないのでしょうか。

星野

元々資本力がない会社で、バブル経済後に経営を引き継いだので、自然な選択でした。この選択とともにもう1つ重要なポイントがありました。私たちの場合、都市モデルから地方に入ったわけではなく、元々地方を基盤としていたことも大きいと考えています。当時、外資系のホテル運営専門会社も少しずつ日本に入ってきましたが、やはり都市から攻めてくる。星野リゾートは、地方の、それも外資系ホテルの運営会社がやらないような小型の宿泊施設、かつ温泉旅館のような日本文化にまつわる、外資の人たちにとっては複雑に見える施設の運営ノウハウを育てていました。それが運営特化戦略の中でもニッチなポジションだったと考えています。

近年は外資系のホテル運営会社も地方に入ってくるようになりましたが、20年前は地方の観光宿泊不動産に投資したいという人は世界中にいても、その運営だけを担当するという会社はありませんでした。日本の地方の観光は伸びるから投資したい。しかしその運営がうまくいかなかった。まさにブルー・オーシャン(注2)。私たちにとってのチャンスとなりました。

現在の運営に特化した星野リゾートが形

SCENES
OF
SOLUTION

星野リゾートとDBJによる共同運営ファンドが創造する、
観光業界および地域活性化と交流人口拡大に向けた未来像

星野

成されるまでには、そのような経緯があったのですね。その後もチャンスを活かすことで、運営のノウハウを蓄積しブランドも構築されてきたということでしょうか。

磯崎

運営が得意な会社になるということは、一定のスケールメリットが必要です。運営する施設数を増やしていくことです。同時に効率的に集客するために不可欠であったのがブランド化でした。2010年、様々なホテル名にて運営していた宿泊施設の名称を統合し始めることとしました。現在は、上質な温泉旅館『界』、独創的で圧倒的な非日常を楽しむ『星のや』、ファミリーをターゲットに豊富なアクティビティをそなえる『リゾナーレ』、都市観光のための街ナカホテル『OMO』、若者をターゲットにしたリゾートホテル『BEB』、5つのサブブランドをベースにブランド展開しています。

星野

そうして成長されてきた貴社ですが、貴社と私もDBJの間で共同ファンドという形で、1号から3号まで運営させていたいただいておりまして。少し口幅つたいのですが、DBJを選択していただいた理由をご教示いただけますか。

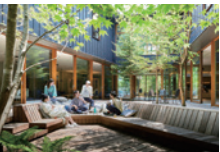
DBJは私の中では最もナチュラルなパートナーです。私が父の会社である星野温泉旅館を引き継いだ時、2つの銀行のお世話になっていました。その1つがDBJの前身である日本開発銀行でした。私が引き継いだ旅館は老朽化していて、早い段階でこれを改築し、新しい観光市場に耐えうる

磯崎

内容にしたいと考えていたので、日本開発銀行の地方開発部を訪ね資金調達を含め相談させていただきました。その時に、日本開発銀行の地方経済への思い、そして観光に対する強いコミットメントを感じたことは忘れられません。当時バブル経済が崩壊し、リゾート産業も大打撃を被りました。温泉旅館やリゾートホテルへの投資の話をして、あまり聞いてもらえない時代でした。それでも一貫して日本の地方経済、観光産業の競争力を考えていたのがDBJでした。今、この時期にファンドを立ち上げる機会に、「観光で日本の地方を力強くしていく」という理念を持ったパートナーと組むことは大事です。契約書には表すことができない要素、つまりお互いがファンドを通じて達成したい姿が一致していることは、事業のさまざまなステージで良い解決策を見出し続けている信頼でもあります。

話を通じて、コロナ、アフターコロナのお話をお聞きしたいと思っています。コロナにより観光業界は打撃を受けましたが、貴社におかれましては、マイクロツーリズム需要の創出等を含め、コロナ禍の初期から迅速に対応策について取り組んでこられたことで、業界全体と比較した時には総体的にマイナス部分は小さい。またアフターコロナにおきましては、コロナ禍前を上回る好調な

星野リゾート5ブランド 写真提供：星野リゾート

ブランド名	 星のや HOSHINOYA	 星野リゾート リゾナーレ	 界 KAI	 OMO Hashima Resorts	 星野リゾート BEB
ジャンル	ラグジュアリーホテル	リゾートホテル	高級温泉旅館	都市観光ホテル	カジュアルホテル
ブランド概要	独創的なテーマで 圧倒的非日常へ いざなうブランド	洗練されたデザインと豊富な アクティビティをそなえる リゾートホテル	地域の魅力を再発見 心地よい和にこだわった 上質な温泉旅館	テンション上がる 「街ナカ」ホテル	居酒屋以上旅未満 みんなでルーズに過ごす ホテル
代表的な施設	 星のや軽井沢	 リゾナーレハケ岳	 界 箱根	 OMO7旭川	 BEB5軽井沢



運営をされていらっしゃる。この辺りの要因を代表ご自身ではどのように分析されているのでしょうか。

星野

クライシスマネジメント(注3)というビジネスの分野があります。私は自分のキャリアの中で、それを真剣に学ぶ機会が何度かありました。1つは、リーマンショック。もう1つは2011年の東日本大震災です。このような突然起こる危機に対処し乗り越えてきた経験があったので、コロナ禍でもパニックに陥らず適切に対応できたのだと思います。

また普段から社内ですべてのことにフラットな組織文化もこういうクライシスマネジメントにおいて効果を上げたと思っています。各人がフラットであるからこそ、それぞれが考えて自分の意思で行動してくれる。私自身も「会社はどの程度危険なのか」ということを、計算式も含めて「倒産確率」として社員に公開しました。それにより、スタッフ一人一人が倒産確率を下げる方法を考え始めました。その先にあったのがマイクロツーリズムです。発想は私がスタートさせたのですが、スタッフ一人一人が会社の現状を理解し、かつ自律的に行動する自由があるからこそ、素早い実現につながりました。各施設がそれぞれのマイクロツーリズム市場をターゲットにする際の運営の適応、魅力の創造、食事内容の変化等にも素早く効果的に対応できたのです。

磯崎

倒産確率等も含め、経営の透明性が重要

なファクターになるわけですね。

星野

はい、透明性は普段から大事にしていたことでしたが、コロナ禍では「楽しく危機を乗り越えよう」としたことが効果的でした。また、成功事例の共有もコロナ禍でのマイクロツーリズム推進に効果的でした。例えば奥入瀬渓流ホテルでスカイバス(2階建てのオープンバス)を走らせる企画は、インバウンド喪失の影響で、東京にスカイバスが使われずに余っていることを聞きつけたスタッフが、奥入瀬で走らせようと提案しました。青森県を中心とするマイクロツーリズム市場の方々は、一度は奥入瀬渓流に行ったことがあるのですが、「スカイバスが走るのであればもう一度行って乗りたい」となった。このようなマイクロツーリズム対策の成功事例を共有することで、各施設のスタッフの発想が活発になりました。これがコロナ禍での成功につながったのではないかと分析しています。

磯崎

そして今はアフターコロナです。インバウンドも含め観光客が戻ってきている今、観光業界はこれを一過性で終わらせないようしなければいけないと思います。貴社と私どもと共同で運営させていただいている2号ファンドの投資事例として『界 長門』があります。自治体や地域との連携案件であり、観光による地域活性化という観点からも非常に重要な取り組みだと認識しておりますが、この案件に参画された経緯と、地域活性化、交流人口の拡大に寄与する運営を行う難しさをお教えいただけますか。

星野

『界 長門』は、簡単な案件ではありませんでした。当初、当時の長門市長から受けた相談は、破綻した旅館の敷地に星野リゾートが進出してくれないかというものでした。それに対して私たちは、温泉街全体のマスタープランを作り観光地としての長門湯本温泉を再生させるという条件を提案し、合意していただきました。

地域全体を再生していく面的再生は、地域の合意形成が難しいことから簡単ではありません。当時の長門市はマスタープラン作成とその実現にコミットし、市長のリーダーシップにより、温泉組合、地元の人たちと合意形成をとることができました。温泉街を含め地域に若手が戻ってきていたことも成功の要因です。次世代の経営者が地元で力をつけ始めていて、私が提案したマスタープランに対し最も前向きな反応を示してくれました。「変わらなければいけない」という危機感のもとでこのプランを推進してくれました。長期的なマスタープランを作成し、そこに合意をとり進めていくには、世代交代が強い推進力の1つになることを実感した案件でした。

磯崎

貴社の今後の展望や現在計画されていることについて、未定ではあるものの代表ご自身の中で将来的に展開したいと考えていらっしゃる計画も含めて、教えてください。

星野

国内においては、外資系ホテルチェーンが地方に入り始めています。これらは、規模は

SCENES
OF
SOLUTION

星野リゾートとDBJによる共同運営ファンドが創造する、
観光業界および地域活性化と交流人口拡大に向けた未来像



界 長門

写真提供：星野リゾート



長門湯本温泉観光まちづくり計画 全景パース

画像提供：長門市

星野

最後の質問になりますが、今後貴社がさらに成長されるプロセスの中で、DBJに期待する点をお教えいただけますでしょうか。先にも申し上げたように日本開発銀行の時から地方の観光情報を最もよく知っているから地方の観光情報を最もよく知っている金融機関でした。長い年月をか

磯崎

大きく力もある。私たちはそういうグループと互角に戦っていくために、さらに競争力を高めていかなければならないと考えています。1つ1つの案件が期待される収益を上げ、同時にグループ全体としてのスケールメリットを高める運営をしていきたい。また海外においては、日本の温泉旅館を北米に進出させたいと考えています。世界のホテル業界は常に新しいコンセプトを探しています。カプセルホテルが出てきたりブティックホテルが出てきたり。しかし、温泉旅館はまだ世界に出ていていません。それは日本文化のテーマパークであり、ホテルカテゴリーの中でも面白いコンセプトになると考えています。

温泉資源は世界にたくさんありますが、日本ほどその資源を有効活用し観光に活かしている国はありません。寿司、ラーメンの次に来るのは温泉旅館だと私は思っているのです。新しいリゾートホテルのカテゴリーとして温泉旅館を世界に打ち出していく。その最初の一步を踏み出すことが、温泉旅館に生まれ育った私が、キャリアの中で絶対にやっておかなければならない仕事だと考えています。

磯崎

けて、統計データを含め観光地の事情をよく理解されていると感じています。同時に世界各地の情報も把握されていて、私もよくレポートを読み勉強させていただきました。これから私たち星野リゾートは『界 長門』の案件のような面的再生に参画する機会も増えてくると思いますが、DBJにもぜひご参加いただきたいと考えています。日本の地方で地域全体が観光を通じて経済力を高めることは非常に大事なことです。DBJは日本の地方にコミットしていらっしゃるのです。ご理解いただけたらと思います。ぜひ私どもと共に日本の観光活性化のためご尽力いただければと考えております。私どもDBJ一同、今後も引き続きご期待に応えられるように頑張つてまいります。本日はありがとうございました。

(注1) イベントリスク…地震などの自然災害や政変やテロ、火災や経営者の急死など、事前に予想しない出来事によって、商品の価値が大きく損なわれるリスクのこと。

(注2) ブルー・オーシャン…ブルー・オーシャン戦略とも言い、従来存在しなかったまったく新しい市場を生み出すことで、新領域に事業を展開していく戦略。新市場を創造することにより、他社と競合することなく事業を展開することが可能となる。

(注3) クライシスマネジメント…企業の存続を脅かすような重大な危機に対処すること。Crisis(危機)とManagement(管理)を合わせた語で日本語では危機管理と呼ばれる。想定されるクライシスは、自然災害や重大な事故、テロや感染症など。このようなクライシスが発生すると業務やサービスなどが停止する場合も多く、早急にこれらを復旧させなければならない。そのため企業は平常時から対応策を講じて準備を行わなければならないと言われている。

※当記事掲載の図は、星野リゾート・投資法人 2023年10月期(第21期)決算資料より作成