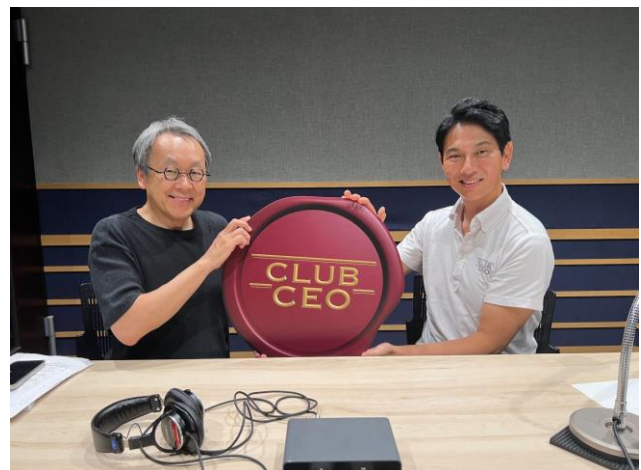




「CLUB CEO」放送情報 【174回放送】星野リゾート 星野 佳路 代表

経営者とZ世代をつなぐ未来創造番組「CLUB CEO」（interfm 毎週日曜日朝7:00放送
パーソナリティ：弊社代表五十嵐彰）に星野リゾートから星野 佳路 代表にご出演いただきました。番組の概要は下記のとおりとなります。



※1 枚目 前列左から星野代表、五十嵐。後列左から、Z世代鈴木さん、SMBCCF 鈴木さん、Z世代ゲスト千田さん
2 枚目 左から星野代表、五十嵐。

放送日 : 2025年7月27日(日) 7:00~7:55

放送局 : interfm (FM897)

出演者 : 星野佳路 (ほしの よしはる) さん (株式会社星野リゾート 代表)

略歴>

1960年 長野県軽井沢町に生まれる

1983年 慶應義塾大学 経済学部 卒業

米国コーネル大学 ホテル経営大学院 修士課程 修了

1991年 株式会社星野温泉 (現・株式会社星野リゾート) 代表取締役社長に就任
「所有と運営の分離」に先駆け運営特化型の事業モデルへと転換

2001年~2004年

山梨県「リゾナーレ」、福島県「アルツ磐梯」、
北海道「トママ」などの再建を主導

2005年 星のや軽井沢開業

ラグジュアリーブランド「星のや」シリーズを本格展開

2013年 日本初の観光特化型 REIT (不動産投資信託)

星野リゾート・リート投資法人設立、東京証券取引所上場

2024年 星野リゾート創業110周年を迎える

「OM07 高知」「界 秋保」「界 奥飛騨」など複数の新規ホテルを開業

Z世代 : 千田 広成さん(慶應義塾大学 環境情報学部 2年生)

活動>教育や地域をテーマの研究活動に取り組む他、地方の教育現場から世界の資本主義社会に視野を広げ、水問題解決に取り組む飲料水ブランド”No. Service”（ノーサービス）を今年の7月に創業。

Z世代 : 鈴木 結捺さん(早稲田大学 社会科学部 2年生、sckettoの学生リポーター)

活動>将来は世界遺産・自然レポートもできるアナウンサーを志しており、学生リポーターとしてミスコンテスト・イベント取材活動を行っている。

また、Best of Miss 埼玉 GP を獲得し、今秋日本大会出場予定。

放送内容：「所有しない」選択が導いた成長——星野リゾートの革新モデル

星野リゾートは、施設の「所有」から離れ「運営」に特化する独自のビジネスモデルを展開している。現在、全国に71施設を展開し、今後3年間でさらに15施設の開業を予定。この運営特化型モデルは、星野代表が1991年から模索し始めたもので、当時は業界に前例がなかった。リスクを抑えつつ成長のスピードを高める星野リゾートの取り組みは、徐々に支持を集め、運営依頼が拡大。

それに伴い施設数も拡大したが、星野代表は「数の拡大は目的ではない」と語る。未来を見据えた柔軟な経営判断こそが、星野リゾートの成長を支えている。

6つのサブブランドと個性派施設

現在、星野リゾートでは6つのサブブランドを展開し、それぞれが明確なコンセプトを持っている。



独創的なテーマが紡ぐ圧倒的非日常



ご当地の魅力に出会える温泉旅館



リゾナーレ

想像を超える体験が溢れる
リゾートホテル



テンションあがる
「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



LUCY

心揺さぶる山ホテル

他にも青森県のねぶたの熱気が365日楽しめる「青森屋」や世界自然遺産のネイチャーツアーが体験できる沖縄県の離島に位置する「西表島ホテル」など、6サブブランドに属さない個性が際立つ温泉旅館やホテル、スキー場や日本最大級の海カフェなどの日帰り施設も運営している。



※写真は星のや軽井沢

人材の力を引き出す、組織文化こそ競争力

星野リゾートの競争力の源泉は、「人」そのものではなく、「人の力を引き出す組織」にある。「優秀な人材を集めるよりも、その人たちの力を最大限に引き出せる組織文化の構築が重要です。同じ人でも、どんな文化の中で働くかによって、能力の発揮度合いは大きく変わる。だからこそ、いかにその力を引き出す環境をつくるかが、最も大切な仕事だと考えています」と星野代表は語る。この考え方の背景には、米国の組織論者ケン・ブランチャードとの出会いがある。1985年に彼の理論に触れて以来、「フラットな組織文化」の重要性を信じ、実直に実践し続けてきた。星野リゾートの強さは、まさにこの組織づくりにこそある。

未来創造会議テーマ『リゾートホテルの未来』（Z世代→経営者）

千田さん：僕はゼミで地方の活動をメインにしている、今の授業では海外の水問題の解決に目を向けています。星野さんが新しいホテルの場所を選ぶ時に、どういう基準やコンセプトで考えているのかが気になって質問しました。

星野さん：私たちは運営会社なので、場所を自分たちで選ぶというよりは、「この場所で観光事業を計画したい」という投資家やオーナーから相談を受けるケースが多いです。なので、私たちはそれぞれの場所で「持続可能な事業のあり方」を判断し、たとえば「この規模・コンセプトでいけばこれくらいの収益が見込めます」といった提案をします。ただし、実際に開発するかどうかは投資家の判断です。ですから、場所はどこであれ呼ばれば行くというスタンスで仕事をしてきました。

千田さん：都会と地方、どちらでやるほうがワクワクしますか？

星野さん：私は「雪」があればワクワクします（笑）。年間80日のスキーを目標に頑張っていますから。北の方から呼ばれるとすぐ行くんですが、南国はよほどの理由がない限り躊躇しますね。去年はアイスランドから呼ばれたので、内容もよくわからずとりあえず行って滑ってきました。

鈴木さん：2026年に草津に新たにオープンとのことでしたが、こういった企画やアイデアは、代表が主導しているのでしょうか？それとも社員の方々から自然に出てくるのでしょうか？

星野さん：全体の戦略にもとづいて各チームが進めています。例えば温泉旅館の界というブランドは全国の温泉地でサービスを提供することを目標としているので、草津で案件があると企画開発やマーケティングのチームは迷わず進めることができます。私は全てのプロジェクトの内容は理解していますが、主導しているわけではありません。星野リゾートの競争力の一つはフラットな組織文化です。新規プロジェクトにおいては関わるメンバーが外部デザイナーや建築家を含めフラットに議論することが大事であり、その中に私も参加し意見を言うことも多々あります。

未来創造会議テーマ『スキー文化とZ世代の価値観』（経営者→Z世代）

星野さん：スキーが大ブームだった時代がありましたが、今の学生世代はどうですか？スキーやスノーボードはしますか？

鈴木さん：私は毎年家族で一度は雪山に行っています。父がスキー派、母がスノーボード派なので、両方経験しました。ただ、家族以外ではあまり行きません。

千田さん：僕は1度もやったことがありません。仙台出身でスキー場も近いのに、誘われても毎回断っていました。理由としては、最初のハードルが高いんです。道具を揃えたり、お金がかかったり、転ぶのも怖いです。

星野さん：もったいないですね。最近は手軽にレンタルもできる。千田さんのような方には初心者レッスンを無料にするのもひとつの手ですね。今の道具は進化していて、ケガのリスクも昔より減っています。私にとってスキーは「旅の道具」です。行ったことのない国、見たことのない景色、知らない文化を知る手段です。

千田さん：それはすごく面白い体験ですね。旅の目的が単なるレジャーだけではないという考え方が新鮮です。

番組を通じて Z 世代の感想

千田さん：僕は、星野さんが場所を選ぶとき、あまり場所そのものにこだわっていないように感じたんですけど、実はファンの期待に応えるために、しっかりと考えてブランディングされているというお話がとても印象的でした。そこをすごく参考にしたいなと思いました。

鈴木さん：私も、日本を代表する星野リゾートの代表がどんな方なのか、とても楽しみにしていました。最初はすごく緊張していたんですけど、「フラットな組織文化」を大切にしているというお話が出てきて、すごく印象に残っています。社員一人ひとりの得意なことを引き出すという考え方や、「魅力を持っていない人はいない」という言葉には、学生の私にとっても心強いメッセージでした。

星野さんにとって、「リゾートホテルとは？」

> 『宿命です』

- 選 曲：1 曲目) Corazon Espinado (Santana) ※星野さん
2 曲目) Buffalo Soldier (Bob Marley & The Wailers) ※星野さん
3 曲目) One Last Kiss (宇多田ヒカル) ※千田さん
4 曲目) Summer Forever (Megan Nicole) ※鈴木さん

企業情報：株式会社星野リゾート

所在地：〒389-0194 長野県軽井沢町星野

設 立：1914年4月

資本金：1000万円

社員数：4,922名(2025年4月1日)

代表者：星野 佳路

事業内容：リゾート・温泉旅館経営／運営受託、フード事業、
温泉施設運営事業、ブライダル事業、別荘管理・販売事業、エコツー
リズム事業、保養所運営受託事業、不動産賃貸事業

運営施設数：71ヶ所(国内66ヶ所・海外5ヶ所)

公式サイト：<https://hoshinoresorts.com/jp/>

～SMBC グループ協力～

『お金とくらしのトリセツ』

講 師：SMBC コンシューマーファイナンス株式会社 鈴木 裕子さん

テーマ : 「単利と複利」

内容 : 単利と複利の違い

金融商品の利息には、大きく分けて「単利」と「複利」の2つの計算方法がある。

単利 : 元本のみ利息がつく計算方法

複利 : 元本に加え、これまでに得られた利息にも利息がつく計算方法

複利では利息が利息を生むため、時間が経つほど資産が増えるスピードが加速するのが特徴。

72の法則

複利には「お金がどれくらいで2倍になるか」をおおよそ見積もる便利な計算式。

72 ÷ 金利 (%) = お金が2倍になる年数

例) 年利5%の場合・ 72 ÷ 5 = 約14.4年で2倍

逆に、決まった年数でお金を2倍にしたい場合の必要利率を求めることもできる。

例) 10年で2倍にしたい場合・ 72 ÷ 10 = 年利7.2%が必要

お金の価値は時間とともに変化するという考え方を「タイムバリュー・オブ・マネー」と呼ぶ。将来の資産形成のためにも、単利と複利、そして72の法則を正しく理解することが大事。

<収録の様子>





※ゲスト CEO と Z 世代ゲストとの収録の様子。

なお、この番組の放送に収まらなかった完全版は AuDee、Spotify でお聴きいただけます。

・ AuDee 公式ページはこちら：<https://audee.jp/program/show/100000357>

さらに、CLUB CEO 番組公式の YouTube チャンネルでは、就活・起業を目指す学生に、このチャンネルでしか聞けない経営者の生の声を配信しています。

CLUB CEO の YouTube チャンネルをチェックしてみてください！

・ 公式 Youtube チャンネル：<https://www.youtube.com/@CLUBCEO-rm9kx>

・ 星野リゾート 星野 佳路 代表：[\[こちらからご視聴いただけます\]](#)

■ Steenz (スティーンズ) とは？ (<https://steenz.jp/>)

多様性の時代を生きる 10 代がもつ「自分らしさ」にフォーカスし、その生き様を賞賛し、個性を磨き続けられる社会を実現させるためのメディア・プロジェクト。

■ CLUB CEO とは？

「経営者と Z 世代をつなぐ未来創造番組」をコンセプトに、毎週日本を彩る『真の』経営者をゲストにお迎えし、経営者の人柄や事業内容に迫るだけではなく、小学館が運営する 10 代向けメディアコミュニティ『Steenz (スティーンズ)』ならびに幼児から中高生・社会人まで教育サービスを総合的に展開する株式会社ウィザスと連携し、Z 世代が持つ「価値観」や「社会課題」を経営者と一緒に考え学んでいく番組です。

< 番組概要 >

番組名 : 「CLUB CEO」
放送局 : interfm (FM897)
放送日 : 毎週日曜日 AM7:00-7:55
進行 : ナビゲーター五十嵐彰
(株式会社 C MerTV 代表取締役社長)

