

II

今後の 運用戦略



運営事業の歴史から生まれた、長期的な集客力を構築する3つのポイント



星野リゾートはホテルを運営する時に、そのホテルの長期的な競争優位の構造を作り出すことを重視しています。市場環境の変化に左右されにくい持続可能な集客力の構築は、ホテルの供給が増加してくる今後、ますます重要な要素になってくると考えています。

ホテルが選択される主な理由の1つに「新しくてキレイだから」という項目が常に存在します。数十年のライフサイクルの中では、自社ホテルよりも新しい競合は必ず誕生してくるのであり、新規施設が有利になる土俵に乗らない策が大事です。

ハード依存のモデルは後発有利であり、ソフト力で勝負することで先発有利の構造をつくるが必要になってくるのです。星野リゾートの本課題へのアプローチは、地方での105年に及ぶ運営事業の歴史から生まれた3つのソフト力にあります。

星野リゾート 代表 星野佳路

ホテル運営チームの
責任で行われる常に
新しい魅力づくり

魅力発信

組織文化

地域

- ・ 経営情報共有による自律したPDCAサイクル
- ・ 正しく議論できるフラットな人間関係

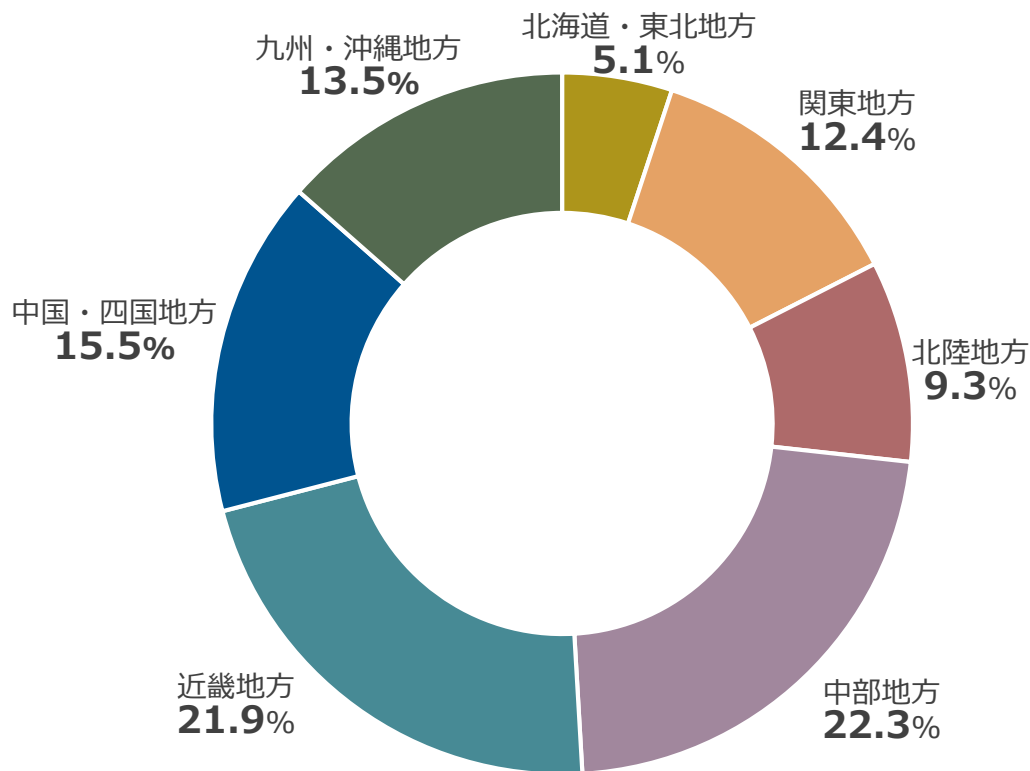
地域との深い関係から生まれる先発有利で持続可能な集客シナジー効果



本記事の詳細は星野リゾート・リート投資法人 ホームページへ
<https://www.hoshinoresorts-reit.com/ja/special/future.html>

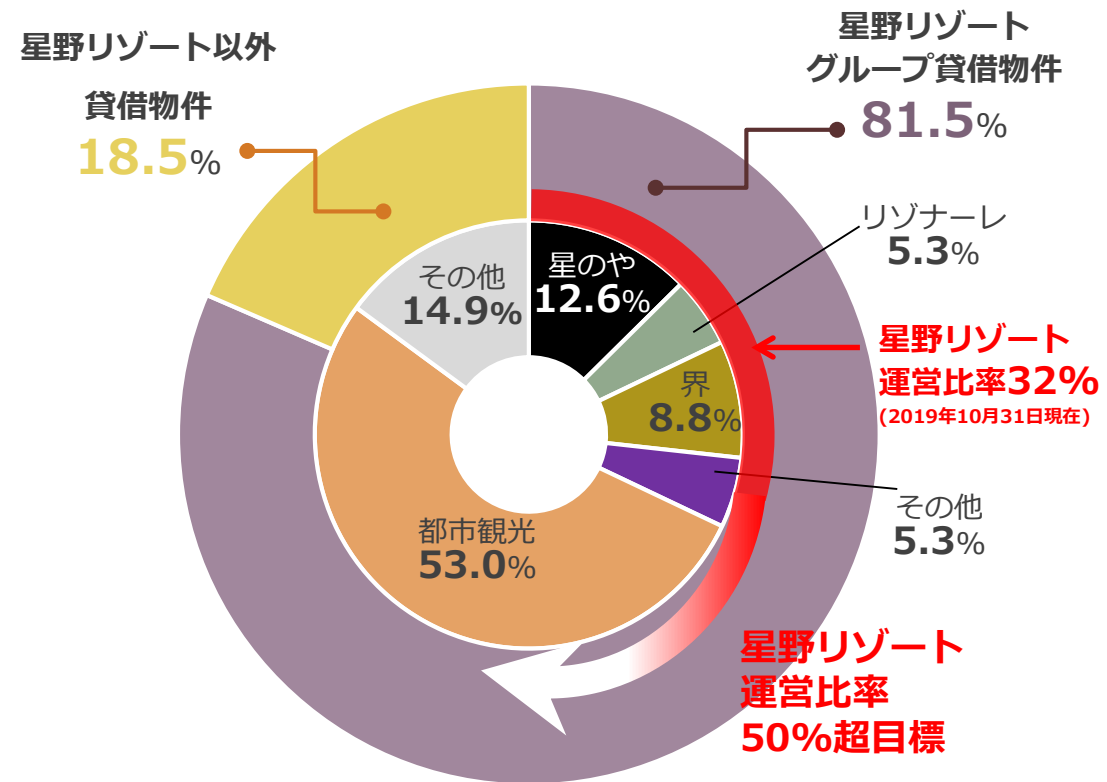
長期的に安定したキャッシュ・フローが見込まれる星野リゾート運営物件の構成比率を50%超にすることを目指します。

地域別分散（取得価格ベース）



2019年10月31日時点

貸借人別・投資区分別分散（取得価格ベース）

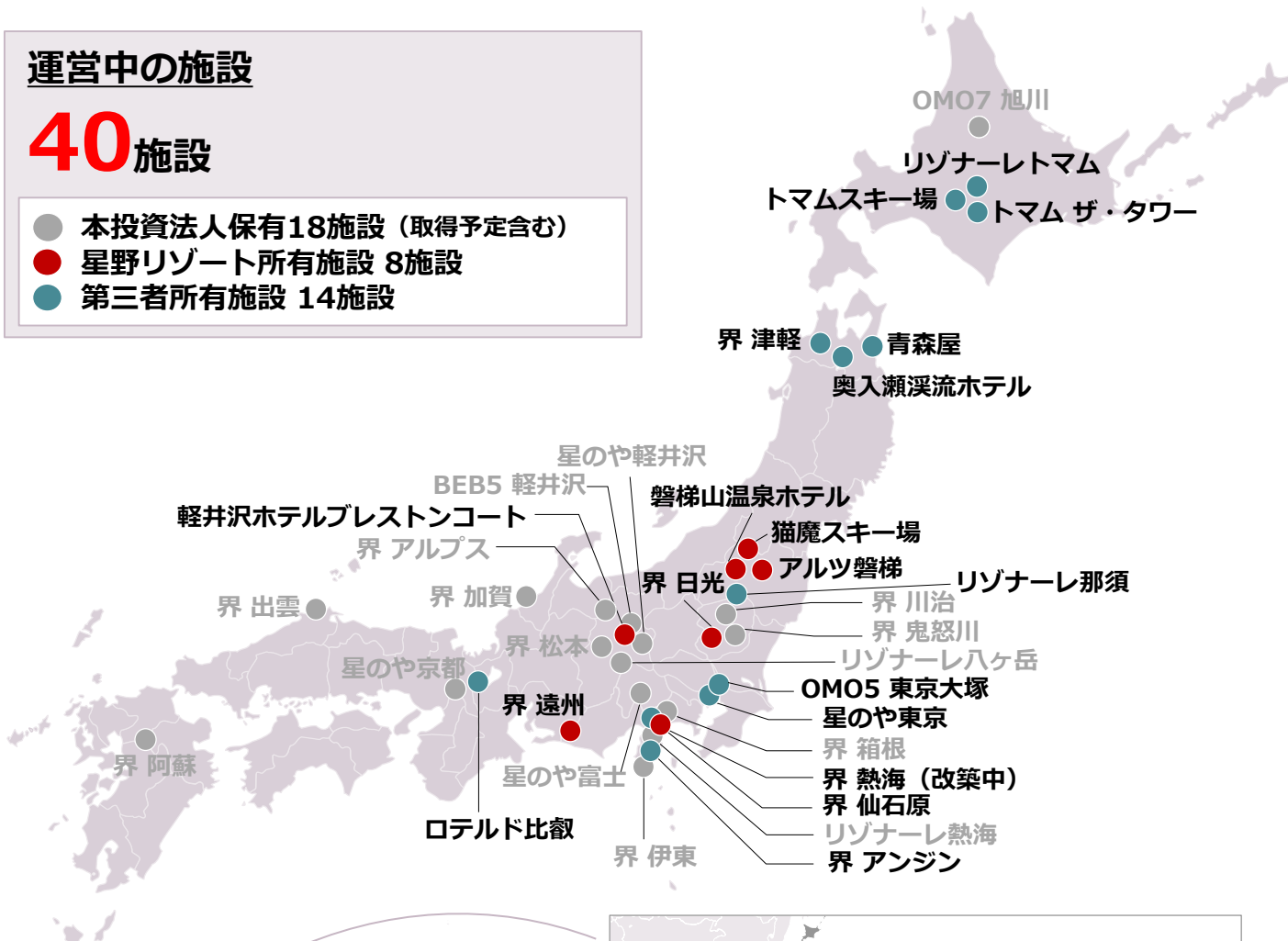


2019年10月31日時点

運営中の施設

40施設

- 本投資法人保有18施設（取得予定含む）
- 星野リゾート所有施設 8施設
- 第三者所有施設 14施設



開発中の施設（未公表除く）

14施設

運営開始予定年月	所在地
2020年3月	山口県長門市（界 長門）
2020年3月	茨城県土浦市（BEB5 土浦）
2020年5月	沖縄県中頭郡読谷村（星のや沖縄）
2021年春頃	大分県別府市（界 別府）
2021年	鹿児島県霧島市（界 霧島）
2021年	北海道白老町（界ブランド）
2021年	奈良県奈良市（旧奈良監獄）
2022年4月	大阪府大阪市（OMO7 大阪新今宮）
2022年	長崎県雲仙市
2023年	山口県下関市（OMOブランド）
未定	大分県由布市
未定	奈良県明日香村
未定	京都府和束町
未定	神奈川県横浜市

開業トピックス

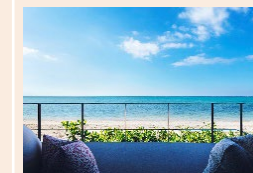
2020年3月
BEB5 土浦

サイクリングで若者旅。
BEB第2弾はサイクリングの隠れた聖地 茨城県土浦市で開業します。



2020年5月
星のや沖縄

星のや史上最もラグジュアリーな施設。全室オーシャンビュー客室。



2021年春
界 別府

別府湾を一望でき、デザインは建築家 隈研吾氏。



リゾナーレ小浜島（休館中）

● 西表島ホテル
● 星のや竹富島

全国各地の地域の自治体や事業者と協働し、街全体の活性化に取り組んでいます。

界 長門 (2020年3月開業予定)



外観



あけぼのカフェ

長門市より、長門湯本温泉街の再生に向けて「長門湯本温泉マスタープラン」の策定を受託。

コンセプトは「温泉街そぞろ歩き」に決定し、川沿いテラスの設置やカフェの併設、立ち寄り湯「恩湯」の立て直しなど、地域・民間・公共と連携して、宿泊施設はもとより、温泉街全体のデザインを担当。

所在地	山口県長門市
施設概要	客室、食事処、大浴場、湯上がり処、トラベルライブラリー、ロビーショップ
階数	地上4階
客室数	40室 (本館30室 別館10室) *別館は全室温泉露天風呂付
宿泊料金	1泊2食付 32,000円～ (2名1室利用時1名あたり)

OMO7 大阪新今宮 (2022年4月開業予定)



都市部にありながら緑豊かなガーデンエリアが広がる予定で、多くの笑顔が集う地域のランドマークとなることを目指しています。また、星野リゾートと地元の新今宮小学校との間で協働授業を開き、児童とOMOレンジャーと一緒に、街と都市観光ホテルとの関わり合い方や、大阪新今宮の魅力の発掘及びその発信方法について模索しています。



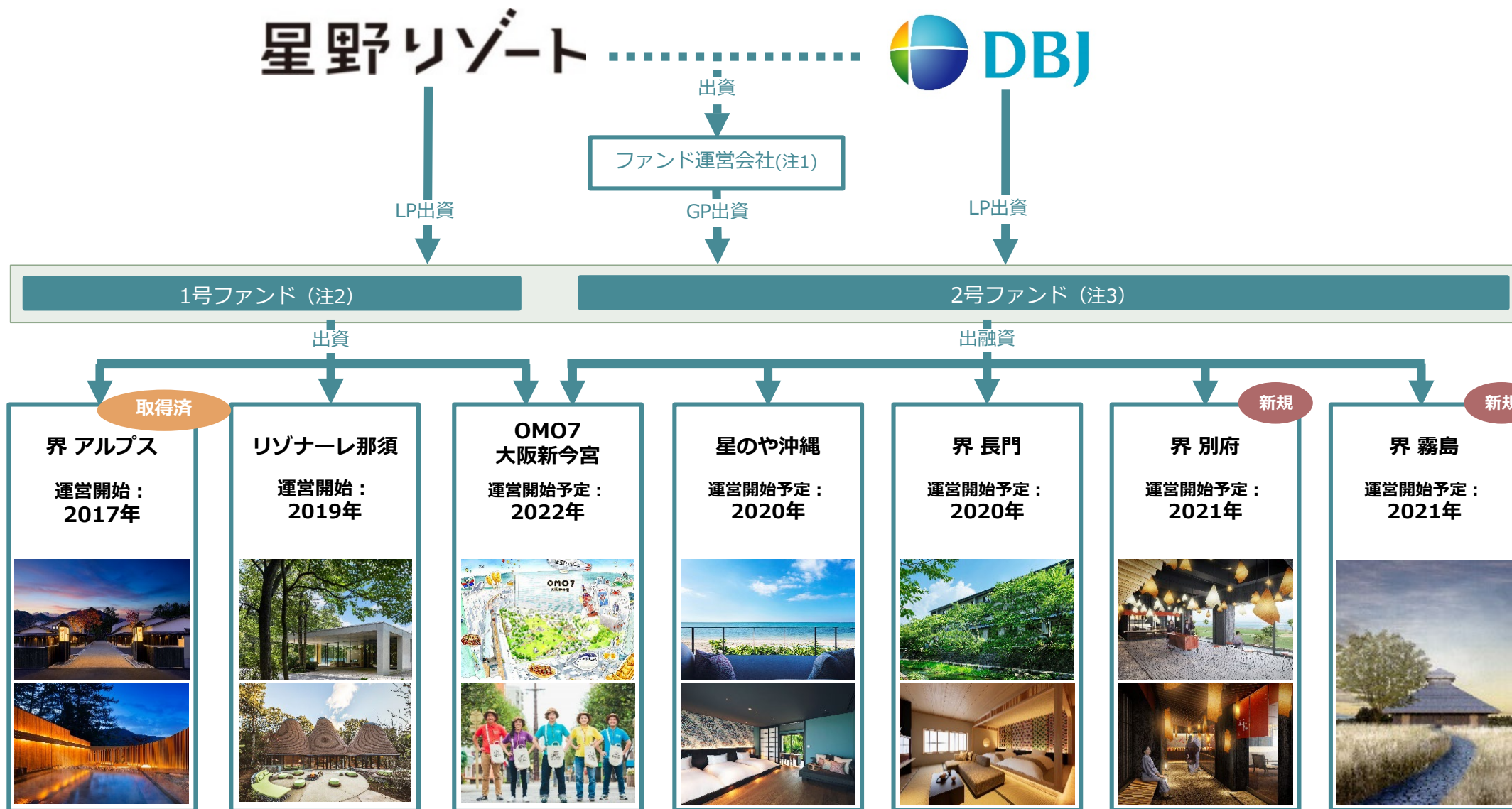
協働授業

所在地	大阪府大阪市浪速区
施設概要	客室 (個性的な7タイプ)、レストラン、カフェテリア、ショップ、ガーデンエリア、温浴棟
階数	地上14階
客室数	436室
宿泊料金	未定

上記以外の案件

	開業年	施設名等	協働相手	概要
1	2020年3月	BEBS 土浦	茨城県土浦市	「ハマる輪泊」を合言葉に、霞ヶ浦を中心とした「つくば霞ヶ浦りんりんロード」などの街づくりに合わせて、自転車を中心とした施設づくりを行います。
2	2021年	界 霧島	鹿児島県霧島市	霧島錦江湾国立公園の環境整備及び魅力の発信等に関する「パートナーシップ協定書」を締結しました。
3	2021年	未定	旧奈良監獄保存活用株式会社	重要文化財「旧奈良監獄」の赤れんが建造物の魅力を最大限に活かした「上質な宿泊施設」を実現するため、コンセッション方式による協定書を締結しました。
4	2021年	界	北海道白老町	星野リゾートは、白老町及び隣接する民族共生象徴空間の関連団体等と連携を取りながら、アイヌ文化を尊重し、多様で豊かな文化や異なる民族の共生を体感する宿泊施設として運営する予定です。
5	2023年	未定	奈良県明日香村	牽牛子塚古墳や真弓籬子塚古墳などの歴史資源に恵まれている明日香村の村内周遊を促進するため、「地域活性化包括連携協定」を締結いたしました。
6	2023年春	OMO 下関 (仮称)	山口県下関市	関門海峡を臨む景観を最大限に生かした魅力溢れるホテルの開業に向け、「下関港ウォーターフロント開発に係るホテル事業の基本協定」を締結しました。
7	未定	未定	神奈川県横浜市	「港町の活気」の再生を目指す横浜市の「現市庁舎街区活用事業」において、星野リゾートがホテル運営会社として採択されました。
8	未定	未定	茨城県水戸市	偕楽園・歴史館エリアの魅力的かつ実効性ある観光振興計画を策定すべく、茨城県水戸市より「偕楽園・歴史館エリア観光魅力向上計画策定業務」を受託しました。
9	未定	未定	和束町及び京都府	和束町の茶業や景観を生かした魅力的な宿泊施設の整備に向け、和束町及び京都府と「パートナーシップ協定書」を締結致しました。

星野リゾートが運営する新築/築浅のスポンサーパイプラインが継続的に積み上がる仕組み



本投資法人のスポンサーである星野リゾートと日本政策投資銀行は、日本国内の宿泊業等を営む企業の支援を対象とした共同運営ファンドを組成しております。

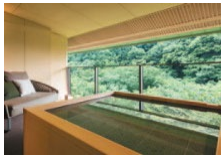
(注1) ファンド運営会社とは「株式会社H&D/パートナーズ」のことをいいます。

(注2) 1号ファンドとは「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」のことをいいます。

(注3) 2号ファンドとは「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」のことをいいます。

星野リゾートのノウハウを活用した魅力投資の実績

界 箱根



2016年12月～
2017年2月
内容：客室を中心とした改装
投資額：230百万円

リゾナーレ八ヶ岳



2016年6月～
2017年4月
内容：客室及びレストラン改装
投資額：1,307百万円

界 伊東



2018年9月～
2019年2月
内容：全館リニューアル
投資額：588百万円

リゾナーレ熱海



2019年1月～4月
内容：客室増室及び改装
投資額：216百万円

2016年11月～2017年2月
内容：客室を中心とした改装
投資額：48百万円

ANAクラウンプラザ
ホテル広島

2018年1月～4月
内容：ダイニング花火及び
客室水回り改装
投資額：258百万円

リゾナーレ熱海

2018年5月～7月
内容：クラブラウンジの改装
投資額：47百万円

ハイアット
リージェンシー大阪

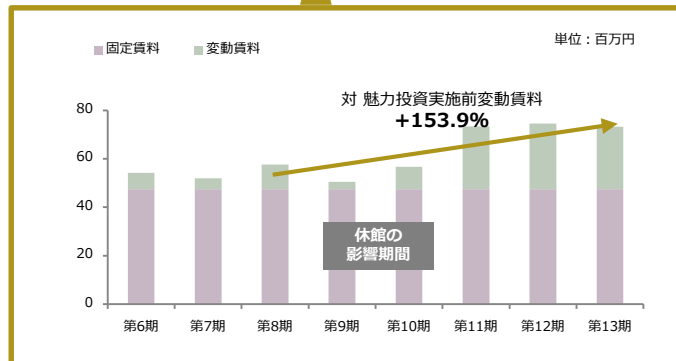
2018年6月～2019年3月
内容：客室の改装
投資額：90百万円

リゾナーレ八ヶ岳

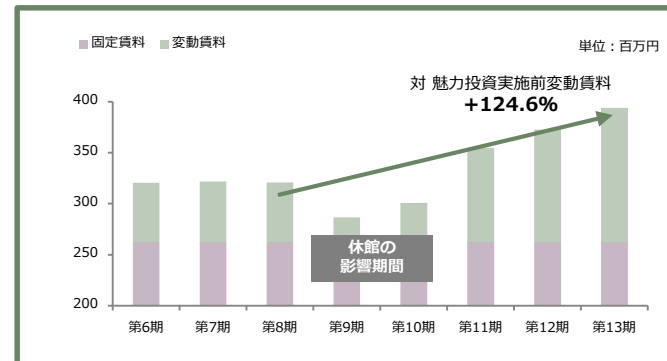
2017

2018

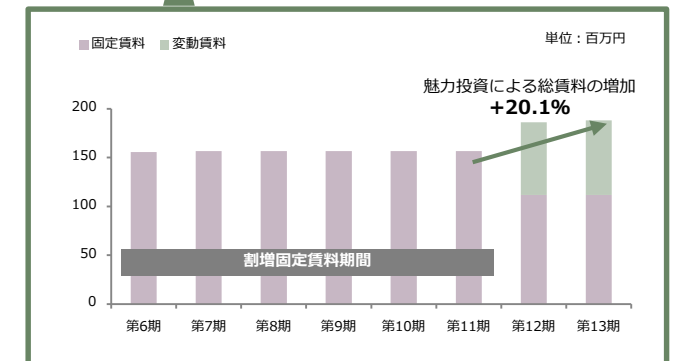
2019



界 箱根



リゾナーレ八ヶ岳



リゾナーレ熱海

日本の観光産業の長期的な成長の果実を享受し、
投資主の価値の最大化を図る
観光立国REIT



資産規模

2,000億円以上

- ・ グローバルインデックスへの組入れ
- ・ 流動性の向上
- ・ リスク分散

物件構成

オペレーターの星野リゾート比率50%超

- ・ 長期的に収益を安定させる独自の運営手法
- ・ 観光市場の活性化
- ・ 地域と協働し持続可能な経済の仕組みを創る

内部成長

顧客ニーズ・オペレーター・C/F向上

- ・ 独自のソフトと両輪の魅力投資
- ・ リブランドのオポチュニティ
- ・ 優位なオペレーター選定

財務基盤

長期の安定性と取得機動性の両立

- ・ 長期固定化と金融コスト削減
- ・ LTVコントロールによる取得余力確保
- ・ 格付けの向上

ESG
取り組み

長期的な投資主価値の向上に寄与

- ・ 災害レジリエンス、リゾート環境の取り組み
- ・ 顧客満足が社会貢献につながる仕組み
- ・ DPU連動の資産運用報酬の導入検討

Ⅲ

ESGの取り組みとIR



星のや軽井沢 ヒートポンプ設備

本投資法人の中核をなすオペレーターである星野リゾートは、2000年前半から「環境経営」を表明してきました。それは、自然環境や歴史と文化があってこそ旅は成立するという思想が創業時よりあったからです。

国内外の投資家がESGに関心が高まり、本投資法人の対応と各オペレーターのSDG s 活動をご紹介します。

■GRESB



GRESB (<http://gresb.com/>) は、不動産会社・ファンドの環境・社会・ガバナンス (ESG) 配慮を測る年次のベンチマーク評価で、責任投資原則 (PRI) を主導した欧州の主要年金基金グループを中心に創設されました。

国内外の主要機関投資家によって投資先を選定する際などに活用されています。本投資法人は今後GRESBリアルエステイト評価において、「Green Star」の評価を取得することを目指します。

■BELS



BELSは、国土交通省が定めた「建築物の省エネ性能表示のガイドライン (建築物のエネルギー消費性能の表示に関する指針)」に基づく第三者認証制度の一つで、省エネルギー性能を客観的に評価し、5段階の星マークで表示されます。

■獲得施設

界 鬼怒川 (★★★★★)



クインテッサホテル大阪心斎橋 (★★★)



◆星のや軽井沢

～顧客満足度を影で支えるエネルギーシステム～

自然への負荷を最小限におさえるため、消費エネルギーを自給自足というシンプルな発想から生まれた「水力発電」と「地熱利用」による、エネルギー自給システムです。

【水力発電】

施設の中央を流れる川は、水力発電のためのダム役割を果たしています。

【ヒートポンプ】

温泉の湧き出る軽井沢ならではの、豊かな地熱に着目。3本の井戸で地熱を取り出し、温泉の排湯とともに、日本初の本格システムを始動したところ、欧米標準を大きく上回る熱交換効率を実現することに成功しました。

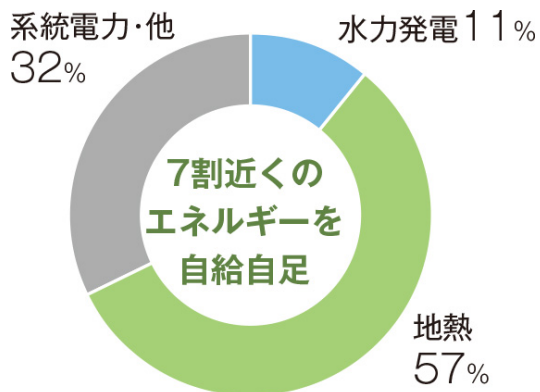
【伝統建築と窓ガラスの工夫】

風楼など伝統建築の工夫や、ペアガラスを組み合わせることで、熱の流れと室温保存を作ります。

【ゲストの満足を提供】

冷房では作り出せないやわらかな高原の風を吸い、二酸化炭素を排出することのない床暖房で温まる客室を実現しています。

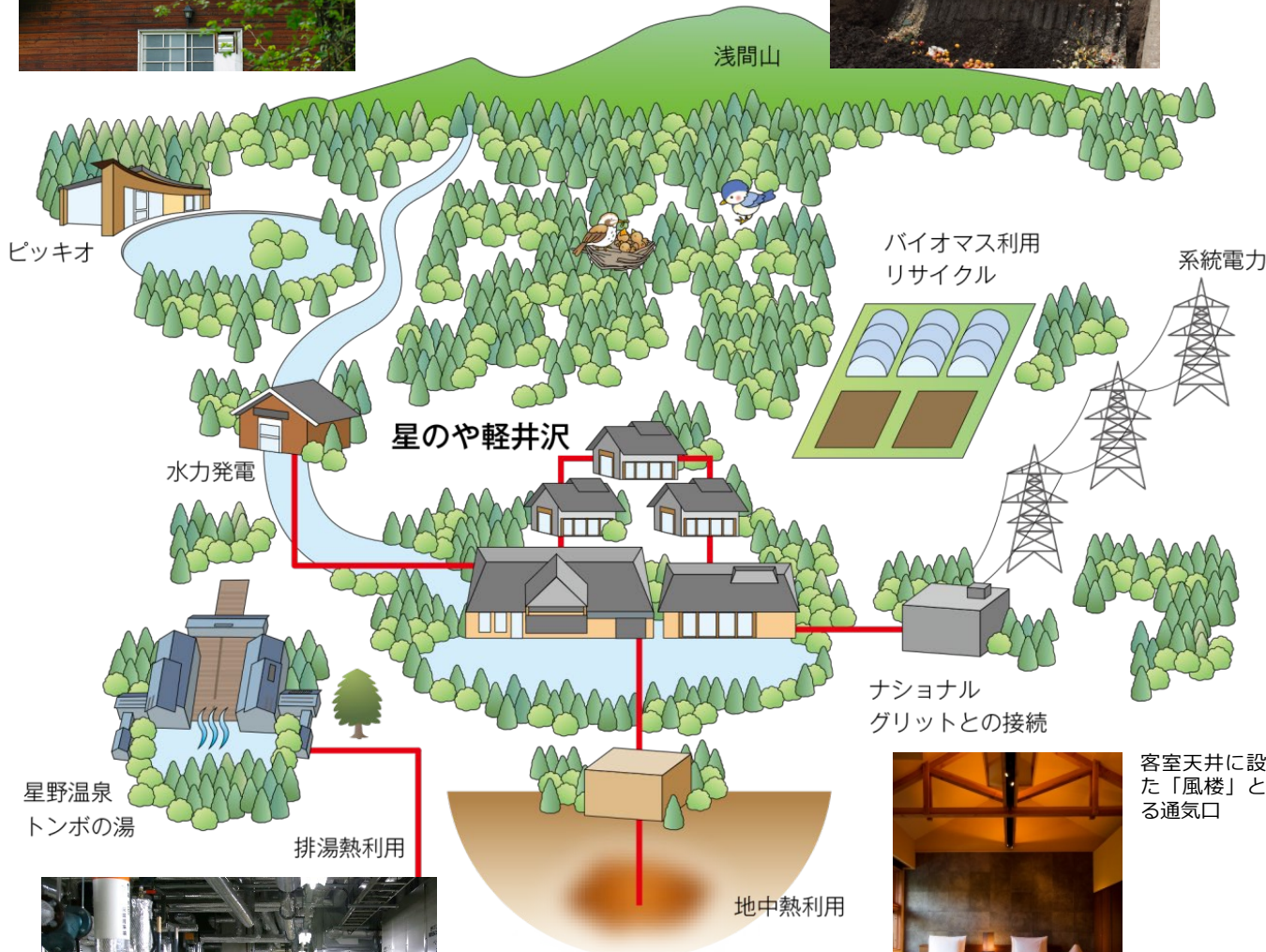
化石燃料を一切使うことなく、
約68%のエネルギーを自給自足



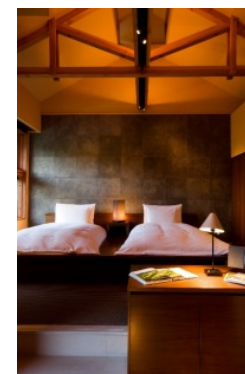
ヒートポンプの動力の一部を賄う水力発電設備



ゴミを28種類に分別し資源のリサイクルを推進



地中熱や温泉排湯を空調や給湯の熱源にするヒートポンプ設備



客室天井に設けられた「風楼」と呼ばれる通気口

■環境 (Environment)

◆星野リゾート



ポンプボトル



全ての運営施設で個包装ソープ（シャンプー、コンディショナー、ボディソープ）を2019年中に撤廃し、ポンプボトル式での詰め替え運用へと変更しました。

削減効果▼

約49tのプラスチック容器
約73KLのソープ類

歯ブラシリサイクル



30施設で、年間100万本以上も廃棄されている使用済み歯ブラシを回収し、再資源化することで、プラスチック製品への再利用を推進します。

トピック▼

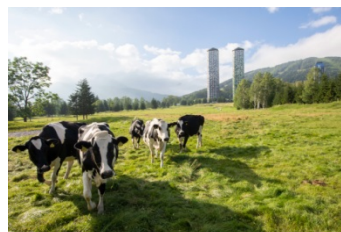
回収後の再利用工程については、複数の関係お取引先様にご協力いただくことで規模を拡大し、社会的な役割を果たしていきます。現時点では、複数の宿泊施設を運営する企業での実施は星野リゾートのみです。

■社会 (Social)

◆星野リゾート



ファーム星野



ファーム星野は農産物の生産活動に取り組み、そこから生まれる美しい景観やおいしい食への追及を目指します。第一弾は「星野リゾート トマム」。トマムが位置するエリアは、リゾート開発される前は約700頭の牛が飼われ、農業が営まれていました。その頃の美しい原風景に戻していき、新鮮でおいしい食を生み出す生産活動に取り組みます。ファームでの滞在や農産物を楽しんでいただくことで、豊かで広大な北海道らしい風景の中でリゾート体験をしていただきたいと思います。

ツキノワグマの保護管理



「人の安全を守ること」と「野生のクマを絶滅させないこと」を目指して、人とクマが適度な距離を保ちながら共に暮らす方法を模索し、1998年よりクマの行動調査や、日本初の「ベアドッグ(クマ対策犬)」を用いたクマの追い払い、クマに荒らされないゴミ箱の開発等を進めてきました。その結果、1999年頃に年間100件を超えていた公共ゴミ箱の被害は2009年に0件になり、クマの目撃を大幅に減らすことに成功しました。

◆ハイアットリージェンシー大阪

総支配人ミリアムさんのHair DonationのInstagram



総支配人をはじめ、数名の女性スタッフがヘアドネーションを行いました。協力できるスタッフを募り、先日、館内にあります「坪内美容院」様にご協力いただいて、病気と闘う子供たちのウィッグの製作のお役にたてればと寄付させていただきました



◆星野リゾート「勝手にSDGs」



楽しくユニークな施設毎のSDGs活動が掲載。

◆グリーンズ



チョイスホテルズ
インターナショナル社の
「コンフォート」のCSR

◆IHG Green Engage
(ACPクラウンプラザ4物件 英語版)



Levelが4段階あり、
施設それぞれの状況に
合わせるIHG Green
Engage™ system

◆Hyatt Corporate
Responsibility at Hyatt
(ハイアットリージェンシー大阪
人権に関してのみ日本語 他英語版)



欧米外資系ホテルチェーンの、
規模の大きなエンゲージメント

リゾートの環境経営 ～星野リゾートの場合～

➤ エコツーリズム

地域の生態系を保全しながら、お客様にその魅力を伝え、
理解を深めていただくという観光のあり方。



➤ EIMY

Energy In My Yard の頭文字
をとったもので、自分たちの
使うエネルギーはできる限り
自らの場所の自然エネルギー
でまかなおうという考え方。

➤ ゼロエミッション

運営によって生じる廃棄物の
単純焼却・埋立てごみゼロ＝
リサイクル率100%を目指す
取り組み。軽井沢事業所
では、「ゼロ委員会」を立ち上
げ、2011年11月、多品種の
廃棄物が排出されるホテル
では難しいとされてきたゼロ
エミッションを達成しました。



1929年から自家水力発
電に取り組み、自然環
境との共存を考えた開
発をしています。

投資家の皆様へ本投資法人の運用状況を正確・迅速にお伝えするため、HPでの更新頻度を高め最新情報をお届けします。



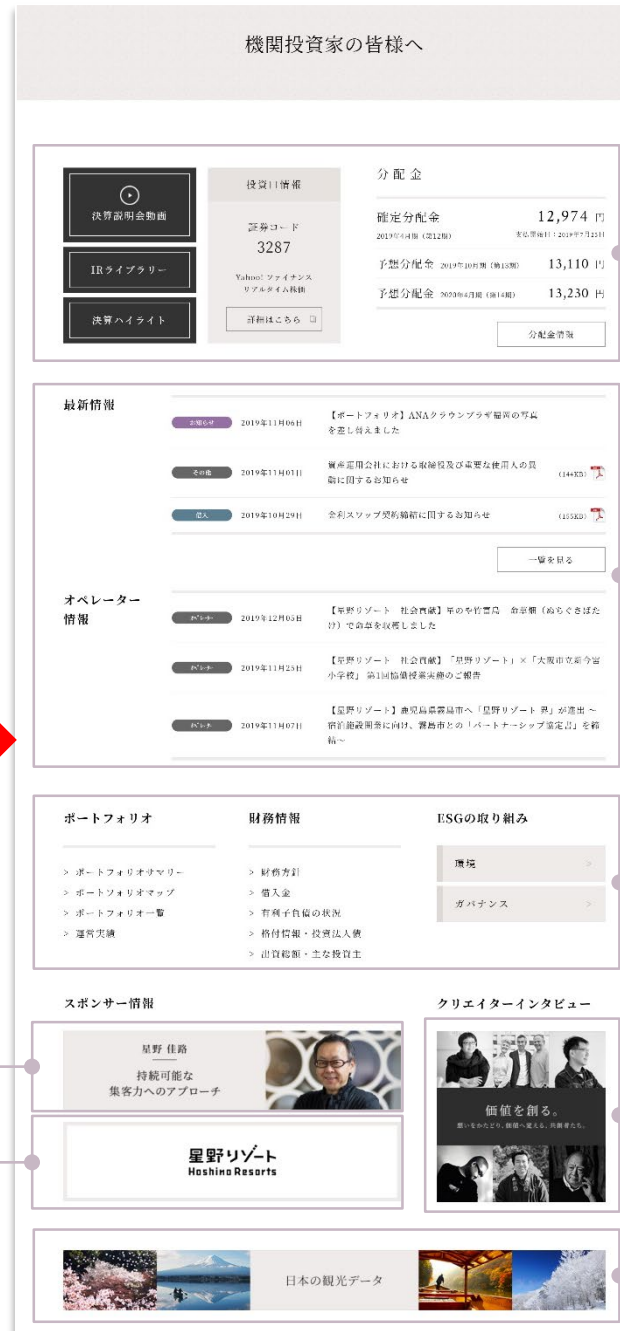
スマートフォン用「機関投資家の皆様へ」



※PC TOPページ画面のイメージ

星野リゾート代表・星野佳路が、テーマ設定し経営について語ります。(年数回)

星野リゾート公式HP



決算情報IRを一括で調べることができます。

本投資法人とオペレーターの最新情報をお届けします。

ポートフォリオ、財務情報、ESGの詳細をご覧ください。

星野リゾートの施設を創る6人へのインタビュー「価値を創る」。

「観光白書」「旅行産業の経済効果に関する調査研究」より抜粋。(年1回更新)

※PC画面のイメージ