

# リッツ・カールトン ホテル

第一の発表

二ノ宮望  
西村有未  
武田和大  
ラインス賢



THE RITZ-CARLTON®  
HOTEL COMPANY, L.L.C.

# 選考理由

---



日本市場に参入して短期間に**顧客満足度1位**を獲得できたリッツ・カールトンの魅力とはどのようなところにあるのか、興味を持ったため。

# 目次



- リッツ・カールトンとは？
- 会社概要
- 企業理念
- 歴史
- グローバル展開
- テーマ
- 日本のホテル市場
- 東京のホテル戦争
- SWOT分析
- STPM分析
- まとめ
- 今後の課題
- 参考文献



# リッツ・カールトンとは

---

- **世界規模**でホテルチェーンを展開するホテルブランドの1つ。
- マリオット・インターナショナルの傘下で**ホテル運営**を行っている。
- 自らホテルを所有するのではなく、ホテルの運営のみ携わることもある。

# 特徴



- 従来からある由緒ある建物を利用したり、新規の高層ビルに**テナント**として入居する方法をよく取る。
- 従業員自らの判断で**1日2,000米ドル**までの決裁権が認められている。
- 従業員を採用する際、リッツ・カールトン独自の**人材採用システム**を用いる。

# 会社概要



本社 メリーランド州 チェビィ・チェイス

設立 1905年

ホテル数 世界23ヶ国に66のホテルを所有(バーレーン、カナダ、チリ、中国、エジプト、ドイツ、グランド ケイマン、インドネシア、イタリア、ジャマイカ、日本、韓国、マレーシア、メキシコ、ポルトガル、カタール、シンガポール、スペイン、トルコ、アラブ首長国連邦、米国)

従業員数 32,000人

# 企業理念



## ゴールドスタンダード

- クレド
- モットー
- サービスの3ステップ
- サービス・バリューズ
- 第六のダイヤモンド
- 従業員への約束





## クレド(信条)

- RCHにとって方位磁石の役割
- サービスの基本精神
- お客様にどのように対処すべきかを具体的に示している。
- これは名刺判のカードに書かれ、全従業員が携帯している。





## モットー

„We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen“

＝紳士 淑女をおもてなしする私どももまた紳士淑女です」をモットーにしている。

- すべてのスタッフが常に最高レベルのサービスを提供するという姿勢を表す。



## サービスの3ステップ

1. あたたかい、心からのごあいさつを。お客様をお名前でお呼びします。
2. 一人一人のお客様のニーズを先読みし、おこたえます。
3. 感じのよいお見送りを。さようならのごあいさつは、心をこめて。お客様のお名前をそえます。



## サービス・バリューズ

「私はリッツ・カールトンの一員であることを誇りに思います。」

従業員のサービス指針について書かれている。



## 第六のダイヤモンド

- ミステイク
- エモーショナルエンゲージメント
- 機能的



## 従業員への約束

- リッツ・カールトンではお客様へお約束したサービスを提供する上で紳士・淑女こそがもっとも大切な資源です。
- 信頼、誠実、尊敬、高潔、決意を原則とし、私たちは、個人と会社のためになるよ持てる才能を育成し、最大限に伸ばします。
- 多様性を尊重し、充実した生活を深め、個人のこころざしを実現し、リッツ・カールトン・ミスティークを高める、、、リッツ・カールトンは、このような職場環境をはぐくみます。

# 組織



マリオット・インターナショナル  
Marriott International



ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー LLC  
The Ritz Carlton Hotel Company LLC



リッツ・カールトン ホテル  
Ritz Carlton Hotel

66 ホテル

3 パートナー・ホテル



## コミュニティ活動

- 近隣コミュニティの幅広いニーズに応えるよう、各拠点で特色のあるアクティビティ
- 具体的には・・・
  - ・募金活動
  - ・商品および物資の寄付
  - ・従業員によるボランティア活動
  - ・コミュニティ フットプリント 環境行動プログラム

# 歴史



- **1850** 創設者セザール・リッツがスイスのニーダーヴァルトで誕生
- **1898** パリに「ホテル・リッツ」を開業
- **1899** セザールが開業準備に携わり、ロンドンに「カールトン・ホテル」が開業
- **1905** 「ザ・リッツ・カールトン・マネジメント・カンパニー」がアメリカ合衆国に設立
- **1907** ニューヨークに第一号店オープン

その後北アメリカで積極的に数を増やしていくが、第二次世界大戦を境に勢いが衰える。

しかし・・・



# 歴史



- **1983** W.B.ジョンソンが運営する「モナーク・ホテル」がボストンの「ザ・リッツ・カールトン・ホテル」を買収
- この際同時に「ザ・リッツ・カールトン」という名称の北米での使用権を取得
- こうして新たに生まれ変わったザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニーが誕生
- ボストンに第一号店オープン  
以後ホテルは順調にその数を増やしていく。  
当初は北アメリカ中心だったが・・・
- **1993** アジアで初めてザ・リッツ・カールトン香港がオープン
- **1994** ヨーロッパで始めて「ホテル・アーツ・バルセロナ」がスペインのバルセロナにオープン  
というようにグローバル展開へ
- **1998** マリオット・インターナショナルの傘下に入る  
強力な後ろ盾を得て、拡大はさらに弾みがつく。
- **2007** ホテル数は合計66軒に達している

# グローバル展開



- コンセプト

もう一つの我が家

# 世界のリッツ・カールトン



リッツ・カールトン・ホテル 66

米国・カナダ 37

メキシコ・カリブ海  
南米 6

アジア 10

欧州 8

中東 5

パートナー ホテル 3

リッツ ロンドン

ホテル リッツ  
マドリッド

ブルガリア ホテル  
& リゾート ミラノ

投資家から購入



ホテル・リッツ・パリ



1898 パリに開業

# 世界市場での競合他社



	リッツ・カールトン ホテル  <small>THE RITZ-CARLTON HOTEL COMPANY, L.L.C.</small>	フォーシーズンズ ホテル  <small>FOUR SEASONS Hotels and Resorts</small>
ホテル数	66	73
国数	23	31
社員	32,000	32,800
最低料金 (日本における)	5万2000円から	6万円から
ルーム数	18475	17647
客室稼働率	76.2%	67.2%
一部屋あたりの売上	269.10 \$	226.61 \$



**日本市場の中でリッツ・カールトンはどう生き延びるのか？**



# 現在の日本のホテルの市場

## ● 2007年問題

○

### 外資系ラグジュアリーホテルの上陸ラッシュ

- ・2005年 コンラッド東京
- ・2005年 マンダリン オリエンタル 東京
- ・2007年 ザ・ペニンシュラ東京 など

世界に名だたるラグジュアリーホテルが続々と東京に進出。

# 日本でのリッツ・カールトン



## ザ・リッツ・カールトン大阪

- 1997年5月開業
- 従業員数 約530人
- 客室 292室
- 運営 ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニーL.L.C
- 経営 株式会社阪神ホテルシステムズ
- 専門家のホテル評価で**1位**(日本)

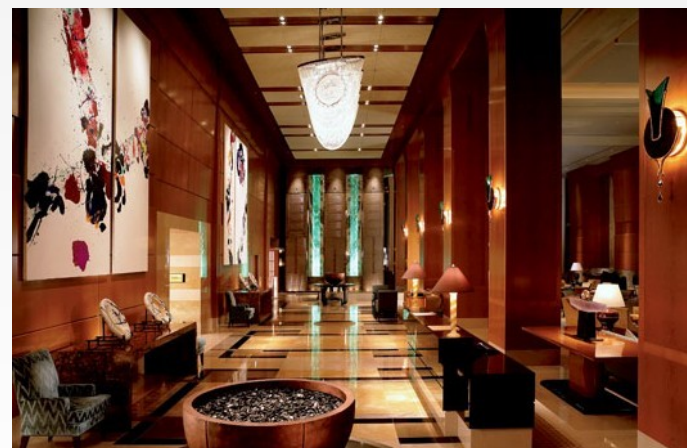


# 日本でのリッツ・カールトン



## ザ・リッツ・カールトン東京

- 2007年3月開業
  - 客室 248室
  - 運営 ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー
  - 専門家のホテル評価で**2位**(日本)
- 
- 2009年横浜で開業予定



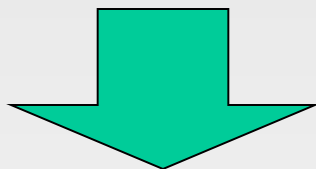


# 東京のホテル市場



- NYとロンドンに比べて東京には**高級なホテル**が非常に**不足**。
- 外国人の**ビジネスマン**が現在よりもさらに**増えてくる**と考えられる。
  - 1つの理由として、日本の株式市場で外国人の株式保有率が25%を超えていて、更に将来的にも増えると考えられる。
- **地価下落**
  - 外資系ホテルが入りやすい
- **都市部の再開発**

# 東京のホテル市場



これらを機会と見て・・・

2006年から2008年の間に東京のホテルは客室数を**20,000**  
**室**増やすと予想されている。

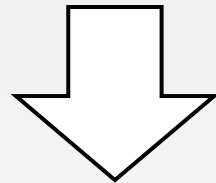
この状況を狙った**外資系ホテル**が大量に日本に進出



# 東京の御三家 入れ替わり

## 旧御三家(日本の老舗)

- 帝国ホテル東京 日比谷 1011室
- ホテル ニューオータニ東京 紀尾井町 1479室
- ホテル オークラ東京 虎ノ門 833室



## 新御三家(1990年代に進出した外資系)

- パークハイアットホテル 新宿 117室
- ウェスティンホテル 恵比寿 438室
- フォーシーズンズホテル 椿山荘 259室

# 東京ホテル戦争



- 1992 フォーシーズンズホテル 椿山荘 259室
  - 1994 パークハイアットホテル 新宿 177室
  - 1994 ウェスティンホテル 恵比寿 438室
- } 新御三家
- 2002 フォーシーズンズホテル 丸の内 57室
  - 2003 グランドハイアットホテル 六本木ヒルズ 389室
  - 07/2005 コンラッドホテル 汐留 290室
  - 12/2005 マンダリンオリエンタルホテル 日本橋 179室
  - 03/2007 ザ・リッツ・カールトン 六本木 248室
  - 08/2007 ザ・ペニンシエラ 有楽町 314室
  - 03/2009 ザ・シャングリ・ラ 日比谷 204室

# 実際の業績



しかし・・・

- 各ホテルの業績は**低減していない**。
- 例 マンダリン・オリエンタルホテルはリッツカールトン東京進出後も昨年よりも業績が伸びている。  
パークハイアット東京とウェスティンホテル東京は今年75% 客室稼働率のままである。

よって・・・

現在は東京ホテル戦争と言われているが、まだ余裕があるので**まだ戦争ではない**。



# SWOT分析

---

## 強み - Strength

- 一貫したサービス、高品質のサービス
- クリエイティブなサービス
- ホテル品質への信頼
- ブランド力
- SPAの充実

# SWOT分析

---



## 弱み - Weakness

- ・ HPが簡素
- ・ 顧客層が限られている

# SWOT分析

---



## 機会 - Opportunities

- ・ BRICS, VISTAの発展
- ・ 日本のMICE市場の未発達
- ・ 現代日本人のトレンド
- ・ 外国人投資家の増加



# SWOT分析

---



## 脅威 - Threats

- ・ 老舗大型ホテルの小型化
- ・ 外資の参入

# STPM分析

・segmentation



所得	職業	年齢	人種	性別	目的	利用頻度	顧客の住む地域
高い	ビジネスマン	~20代	日本人	男	ビジネス	リピートカスタマー	関東
普通	学生	~30代	外国人	女	レジャー	数回	関西
低い	主婦	~40代				1回	その他
	老後(還暦後)	~50代					



# STPM分析

- Targeting

- **トップ5%**の顧客がコア・ターゲット。

大阪は**リピート率50%**

- エキシビジョンやパーティー、株主総会などで新規顧客開拓？
- リッツ・カールトン東京の顧客約70%は**レジャー客**。
- 宿泊客70%が日本人、また大部分が関東地区の客。

# STPM分析

---



- Positioning

シティホテル・ラグジュアリーホテル・ビジネスホテル

リッツ・カールトンはこの3つの分類すべての面を持っている  
のではないか。

# STPM分析



- Marketing Mix
- Product(製品)  
ホテルでのくつろぎ、サービス、スパ、など



# STPM分析



- Marketing Mix

- Price

リッツ・カールトン東京

デラックス

52,000円

クラブレベル

67,000円

クラブエグゼクティブスイート

110,000円

クラブジュニアスイート

130,000円

スイート

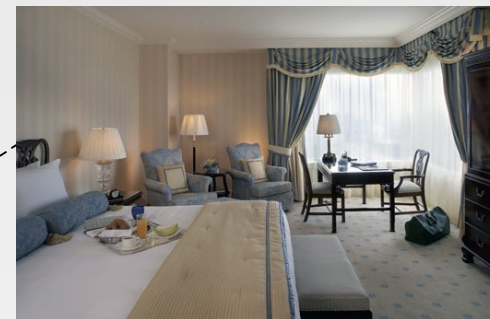
133,000円

クラブスイート

150,000円

リッツカールトンクラブスイート

190,000円





# STPM分析

- Marketing Mix
- Place(場所)

- ・世界で見ると、都市部・海の近くなどのリゾート地に多くある。
- ・日本では、東京も大阪も都心部にある。

**また、リッツ・カールトンは一軒ごとにその土地や立地の個性を生かしたホテルを作っている。**





# STPM分析

- Marketing Mix
- Promotion (宣伝)

リッツ・カールトンは、**広告費をほとんど使わずに**日本に進出してわずか10年ほどで確固たるブランドを確立した。

顧客に直接接する**従業員の意識変革に予算を投じた。**

→ブランド確立できたのは**口コミ**が中心ではないか。

口コミ以外では、

本、雑誌の特集、テレビ番組の特集... など





# まとめ

---

リッツ・カールトンは徹底したサービスという**強み**を全面的に打ち出し日本市場でも成功した。

この**強み**を持っていれば日本市場が今後大きく変わらない限り成長し続けていくであろう。



# 今後の課題

- 老舗のホテルが組織替えをし、リノベーションを行ってるなかどう対抗するのか。
- 外資系ホテル(特にラグジュアリーホテル)の新規参入に対し自社の強みをどれだけ差別化していけるか。



# 参考文献

---

- リッツ・カールトンのHP
- 日経ビジネス(2007.10.29)
- 週刊ダイヤモンド(2007.10.27)
- The Japan Times(2007.8.29と2007.9.6)
- 『リッツ・カールトン物語』 日経BP企画発行
- 『サービス・マーケティング入門』

---

ご静聴ありがとうございます。



THE RITZ-CARLTON®  
HOTEL COMPANY, L.L.C.