

リッツ・カールトン ホテル

第二の発表

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.



目次

- 前回のおさらい
リッツカールトンとは / 特徴
- 今回のテーマ
- 適応化
外装・内装 / 価格
- 標準化
企業理念 / サービス
- 日本での競合他社との比較
- 経験価値
- まとめ
- 今後の課題
- 参考文献



前回のおさらい

- リッツ・カールトンとは
- 特徴



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。



テーマ

海外進出における4P戦略

- Product: 商品は一つ = Hotel
- Place: 都心、リゾートで海に近い所や、スキー場に近い所
- Promotion: ほとんどなし(口コミだけ)
- Price: 場所によって適応化

海外進出の4P戦略はほぼ同じである

テーマ

A green arrow pointing downwards, with the word 'テーマ' (Theme) written in white inside it.

今回のテーマ



Adaption
vs.
Standardization

適応化と標準化

適応化 Adaption



外装 建物



リッツ・カールトン バーレーン

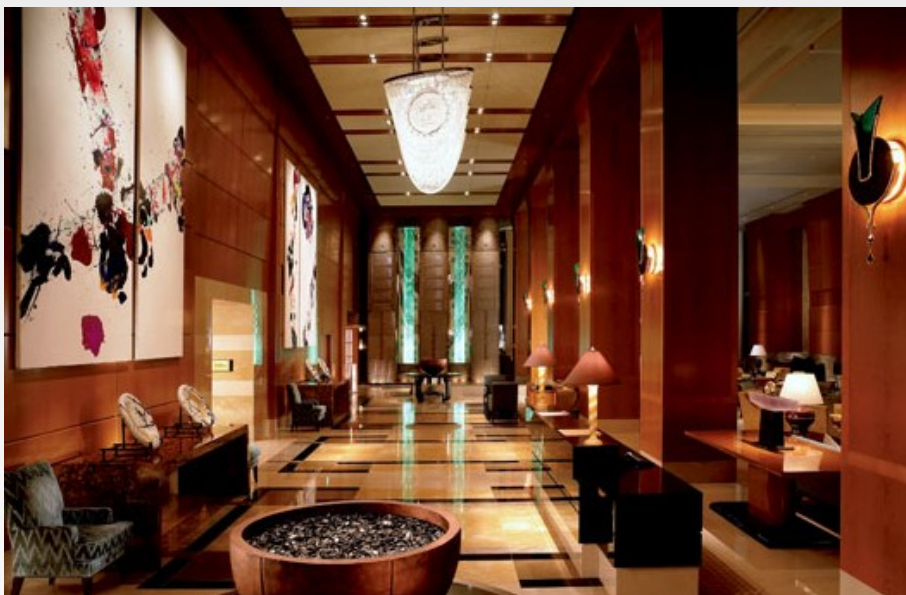


リッツ・カールトン モスクワ・ロシア

適応化 Adaption



内装 ロビー



リッツ・カールトン 東京



リッツ・カールトン モスクワ・ロシア

適応化 Adaption



内装 部屋



リッツ・カールトン バリ・インドネシア



リッツ・カールトン ニューヨーク・米国

適応化 Adaption



価格比較 デラックス・ルーム

- アメリカ
 - NY 695\$ 7万5千円
 - サンフランシスコ 389\$ 4万2千円
 - ダラス 369\$ 4万円
- 欧州
 - パリ（ホテル・リッツ） 810€ 13万円
 - ロンドン（ザ・リッツ） 450 GBP 10万500円
 - ベルリン 255€ 4万1千円
 - イスタンブール 210€ 3万4千円

適応化 Adaption



価格比較 デラックス・ルーム

- アジア

- 東京 5万2千円
- 香港 3380 HKD 4万7千円
- シンガポール 500 SGD 3万7千円
- ソウル 245000 KRW 2万9千円
- 北京 1400 CNY 2万1千円

- リゾート

- バリ 300\$ 3万2千円
- レイノルズ・プランテーション 259\$ 2万8千円

標準化 Standardization



- 企業理念
- サービス

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



→これらは名刺判のカードに書かれ、全従業員が携帯している。
→リッツ・カールトンの理念や使命、サービス哲学を凝縮した不変の価値観

企業理念



クレド(信条)

リッツ・カールトンは
お客様への心のこもったおもてなしと
快適さを提供することを
もっとも大切な使命とこころえています。
私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだ
そして洗練された雰囲気
常にお楽しみいただくために
最高のパーソナル・サービスと施設を
提供することをお約束します。
リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、
それは、感覚を満たすこちよさ、
満ち足りた幸福感
そしてお客様が言葉にされない
願望やニーズをも先読みしておこたえする
サービスの心です。





クレド(信条)

- サービスの基本理念
- ビジネスの枠を超えて、人と人とは接するときに大切にしたいホスピタリティ(おもてなし)の精神



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。



モットー

- 従業員はお客様と同じ紳士淑女として、お客様と同じ目線、同じ感性で働くべきだという従業員の目指すべき姿勢が示してある。
- 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。

→従業員の実行指針



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。」

→12項目から成り立つ

→より具体的な従業員の行動指針を示す。

→現場の声をもとに改訂



第六のダイヤモンド

- ミスティーク(神秘性)
- エモーショナルエンゲージメント
- 機能的



→ミスティーク(驚くような体験をつくり出すこと)は感動を引き起こすもの

→ミスティークをつくり出すにはエモーショナルエンゲージメントと機能的が必要



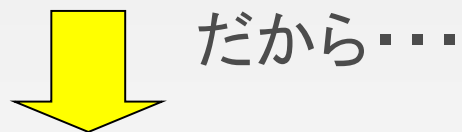
従業員への約束

- 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う、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。



従業員への約束

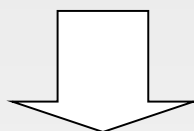
お客様に仕えるたんなるサーバント(給仕)ではなく、お客様の最高のホスピタリティを提供する紳士淑女である限りは、従業員はその仕事に思い責任を伴う。



会社は「従業員への約束」という形で全面的にバックアップ



一般的な社訓と「クレド」の違い



従業員への浸透度

- ・肌身離さず携帯
- ・心から納得できるまで読み返す
- ・上層部からの押し付けではなく、従業員が作り出すもの

最高のホスピタリティを生み出す
7つの仕事の基本



1. Pride & Joy(誇りと喜び)

誇りと喜びを持てば意欲が湧く

- ・ワオ・ストーリー
- ・お客様からの「感謝状」
- ・「ファーストクラス・カード」
- ・「エンプロイイー・オブ・ザ・マンズ」

(月間最優秀従業員賞)



2. Don't think. Feel

(考えるな、感じなさい)

考える前に、お客様の温度を感じなさい

- ・「従業員の温かみ」+「お客様のリラックス」+「活気」

=ホテルの温度

- ・いいホテルほどほどよい温度
- ・「お客様の願望やニーズを**感覚的に**先読みする」



3. Let`s have fun!(楽しもう!)

仕事を楽しめば自分の感性が発揮できる

- ・合言葉「レッツ・ハブ・ファン(楽しもう)」
⇒モチベーションを高める
- ・「グッド アイデア ボード」

最高のホスピタリティを生み出す 7つの仕事の基本



4. CELEBRATION(お祝い)

お祝いしたいと思う気持ちがサービスの質を高める

- ・社内での、セレブレーション(お祝い)文化
敏感に自然なサービスへつながる。
豊かな感性を育む。
- ・SQI(サービス・クオリティ・インジケータ)



5. Chicken Soup for the Soul

(心のためのチキンスープ)

優しさは仕事人としての必須条件

- ・「心を暖める行動や話」
- ・リッツの使命「お客様に幸せな気分を感じていただくこと」
- ・採用では、パーソナリティ重視

最高のホスピタリティを生み出す

7つの仕事の基本



6. PASSION(情熱)

情熱は組織を動かす大きなエネルギーになる

- ・リッツの成功のなにより大きな要因
- ・パッションは伝染する

誰かが強いエネルギーを発する



次々に飛び火して組織全体が熱くなる



ひとりひとりにエネルギーが満ち溢れる



会社の成長へ

- ・毎日の「ラインナップ」(朝礼)

最高のホスピタリティを生み出す
7つの仕事の基本



7. EMPOWERMENT(権限委譲)

お客様の願望をスピード解決するための仕組み

- ・サービスバリューズにも記載
- ・上司よりも、現場の判断



サービスとコミュニケーション

コミュニケーション

- 従業員同士のコミュニケーション
- 顧客とのコミュニケーション

リッツ・カールトンは顧客とのコミュニケーションだけでなく、従業員内のコミュニケーションを大切にしている。

サービスとコミュニケーション



従業員同士のコミュニケーション

- 全従業員はイヤホンで繋がっている
- 得た情報はすぐに皆に報告
 - 例： Check-inで顧客が頭が痛いことがわかったら、従業員はそれをルームサービスに報告する。そして顧客が部屋に行ったらそこには水とアスピリンが置いてある。

このようにチームワークもサポートされる。

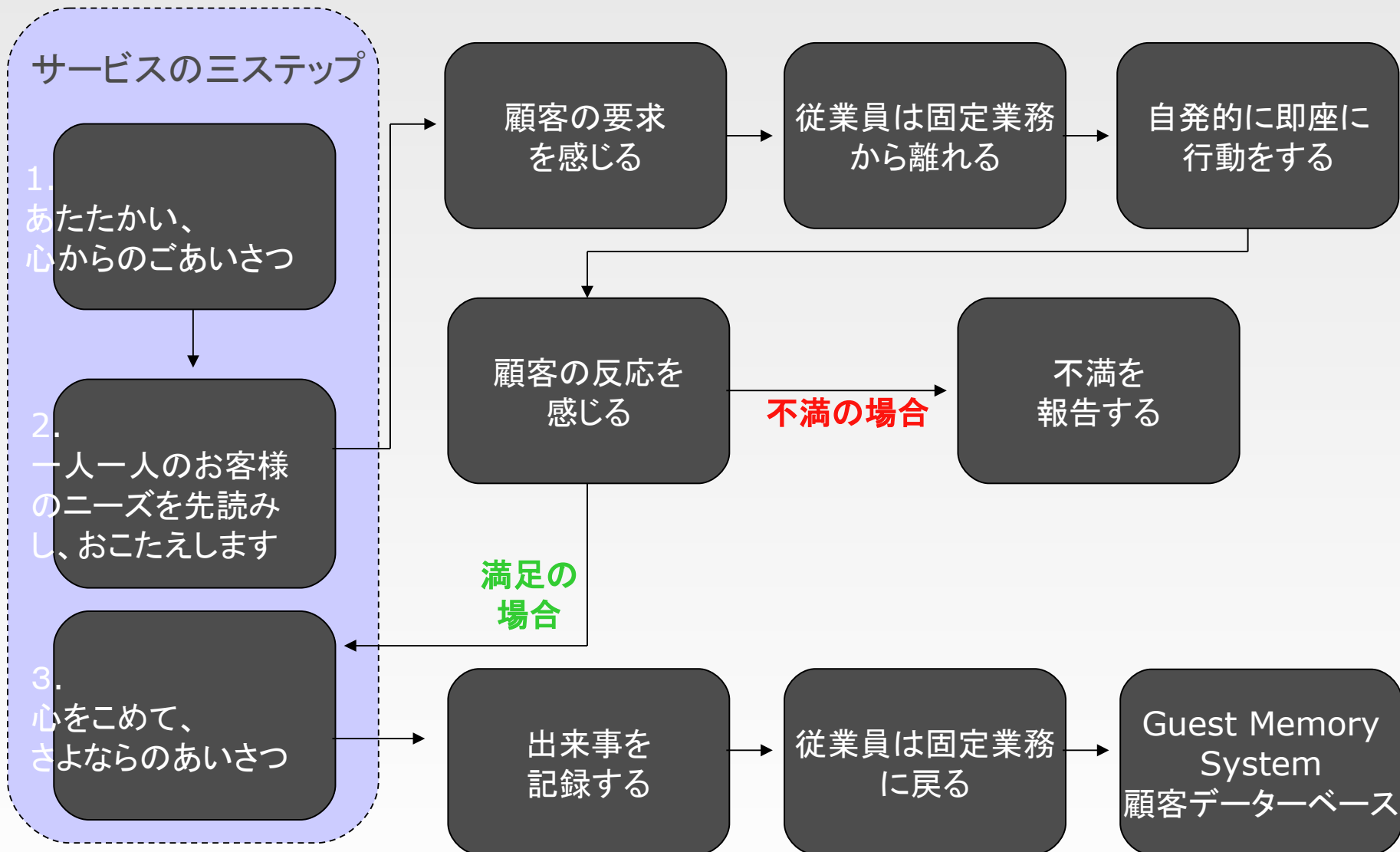


顧客とのコミュニケーション

- 従業員は顧客からいつでも情報を得る状態
- 積極的にコミュニケーションを取る
 - 例：挨拶する時やレストランで注文を受ける時
気軽に „How do you do? Where are you going?“

「友人の家に遊びにきた」ような気分を作り、よりよいコミュニケーションを取れる。

コミュニケーションの基本プロセス





日本での競合他社との比較

帝国ホテル

- ・宿泊 37,800円～1,050,000円
- ・レストラン 和洋中13店
- ・宴会 10人～3000人 12,000円～27,000円
- ・ウェディング 約10～150人 60～650万円





日本での競合他社との比較

- ・帝国ホテルの企業理念

「**国際的ベストホテル**」

- ・日本の迎賓館として誕生。
- ・ビュッフェスタイル「**バイキング**」日本で初導入

人材育成について

- ・JOBローテーション制度（2～3年サイクル）
- ・語学研修
- ・海外留学奨励制度



日本での競合他社との比較

ホテルオークラー東京ー

宿泊プラン

Basic

- omomuki「趣き」 1名～ ￥35,000～
- hanayagi「華やぎ」 2名 ￥75,000～
- nagomi「和み」 1名～ ￥37,000～ から選択

Special

- ネット限定プラン
- 季節のプラン
- 団塊世代向けプラン など

スタンダード 1名 ￥367,500～

The Okura Residence 1室 ￥94,500～



日本での競合他社との比較

レストラン・バー

和食、洋食、中華など計15店

ウェディング

キリスト教式、神前式の二種

エステサロン、美容室、ドレスオーダー、引き出物など充実

宴会・催し物

クリスマス、忘・新年会、カルチャースクール、講演会など



日本での競合他社との比較

ディズニーランドとの共通点

・顧客ロイヤリティの高さ

リピート率

リッツカールトン	40~50%
ディズニーランド	70%

・感動するサービス

エンパワーメント

・従業員は内部のお客様

例 ファイブスタープログラム スピリット・オブ・東京ディズニーリゾート



日本での競合他社との比較

フォー・シーズンズ・ホテル

リッツ・カールトンやペニンシュラといった強い競合他社が今年東京へ進出

- どちらも新しいビルと世界最高内装とデザイン
- 専門家評価も優れた結果



→ フォー・シーズンズ・ホテル椿山荘はシェアを維持するために日本的要素に投資する。今から違うセグメントに移行

- ホテルの隣に日本庭園がある
- 神道スタイル結婚式を提供

→ 日本へ来る観光客の30%は日本の伝統文化を経験したい。

経験価値



経験価値とは

経験価値とは商品やサービスそのものの価値ではなく、実際に顧客がそれらを利用した経験によって得られる価値、すなわち満足や効用といったもののことである。BtoCでその製品が消費者販売、あるいはサービスが提供された時点でマーケティングが終了するのではない。むしろ販売・提供後の満足感の上昇や感動体験、心地よい経験にまで高めることが本質である。

経験価値

顧客満足（CS）との差異

CSとは「顧客の製品期待と実際の製品のパフォーマンスとの間のマッチするところの程度」を意味し、顧客にとってある一定の水準を超えていると顧客満足が高まり、そうでなければ定価したり、不満足な状況を呼び起こすことになる。

CSは満足＝結果志向であるのに対して、経験価値はプロセスに重点を置いた志向である。

経験価値

リッツ・カールトンに経験価値を生み出す要因

「クレド」

- 「お客様が経験されるものはこちよさ」
- 「満ち足りた満足感」
- 「お客様が声にされない願望・ニーズを先読みするサービスの心」 など

「サービスの3ステップ」

- あたたかい、心からのごあいさつをお客様のお名前でお呼びするよう心がけます。 など



経験価値の蓄積と共有

- Guest Memory System
お客様の情報を蓄積、利用するシステム
- Daily Line-up
朝礼のようなもの

まとめ



- リッツ・カールトンの本質とは優れたサービスである。
- その優れたサービスは確固たる経営理念や哲学を従業員が共有し、実践できる環境を創りだしていることによって可能にしている。

今後の課題



グローバル展開においてリッツ・カールトンの本質である優れたサービスをいかに築きあげ、伝えてきたか。



参考文献

- リッツ・カールトンのHP <http://www.ritzcarlton.com/>
- 帝国ホテルのHP
- ホテルオークラのHP
- ディズニーランドのHP
- 週刊ダイヤモンド(2007.10.27)
- The Nikkei Weekly(2007.11.5)
- 『サービス・マーケティング入門』
- 『サービスを超越る瞬間』 高野 登監修 かんき出版発行
- 『ブランド価値の創造』

ご静聴ありがとうございます。



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