

リッツ・カールトン ホテル

第三の発表

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
 - 日本での競合他社との比較
- 今回のテーマ
- 経験価値
- 人材教育
- 日本的ホテルとの違い
- 今後のホテル市場
- まとめ
- 参考文献



前回のおさらい

- 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。



日本での競合他社との4P比較

帝国ホテル

- ・Product: ホテル、レストラン、宴会、ウエディング
- ・Place: 東京、大阪、上高地(長野県松本市)
- ・Price: 宿泊 37,800円~1,050,000円
- ・Promotion: ほとんどなし(新聞・雑誌・口コミ etc)





日本での競合他社との4P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4P比較

ホテルオークラー東京ー

Price: 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 ￥36,750～

The Okura Residence 1室 ￥94,500～



日本での競合他社との4P比較

Product

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4P比較

フォー・シーズンズ・ホテル

Product 商品:

ホテル・レストラン・日本庭園

Place 流通:

都心 - 東京・丸の内、東京・椿山荘 259室

Price 価格:

Superior ¥5万5千 から Imperial Suite ¥55万

Promotion プロモーション:

ほとんどない

日本での競合他社との4P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。



日本での共通点のある企業

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

今回のテーマ

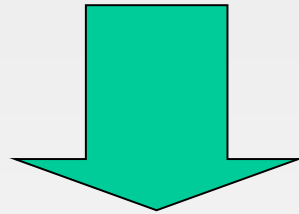


リッツ・カールトンの優れたサービスはいかに築かれ、また今後グローバルにおいてどのような方向性なのか？

顧客にとってのサービスとは



なぜ優れたサービスが顧客にとってロイヤリティを生むのか？



経験価値

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。
- 経験価値は、多くの心地よい経験を創りだし、消費者に提供することで生みだされる。

経験価値



顧客満足 (Customer Satisfaction、CS) との違い

- 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」を意味する。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、そうでなければ低下したり、不満足な状況を呼び起こすことになる。
- CSは満足＝結果志向であり、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

「決裁権」

- 一日2000ドルまで使用可



経験価値

経験価値の効果

《ブランド価値の増幅》

ブランド価値を考える場合、高価格を捨象してもなお残る、そのブランドの持つ魅力とは何かをつきとめることにある。



ラグジュアリーホテルにおいて、そのハード面でもある内装や外装といったものは競合他社と差異化を図ることは難しいと考える。

。

そこで、リッツ・カールトンだけが持つ強み、つまり、ブランドの持つ魅力は、ミスティークを生み出すような、高品質かつ独創的なサービスである。



経験価値によって、ブランド価値を高める。



経験価値

実例

《ワオ・ストーリー》

以前、大阪で講演をされた大学の先生が、お泊りになったお部屋に講演で発表する極秘資料と老眼鏡を忘れてしまったことがありました。東京に帰る新幹線の中で気がついたのですが、資料をFAXで送ってもらおうと人目につくし、宅配便だとその日の夕方の講演に間に合いません。

そのとき、ハウスキーパーはとっさの判断でのぞみに飛び乗り、東京駅で先生に資料を手渡しました。上司に判断を仰いでいたのは間に合わないからです。

先生はいたく感激され、その日の講演は大成功に終わったそうです。その後、その先生がリッツ・カールトンの常連客になられたのは言うまでもありません。



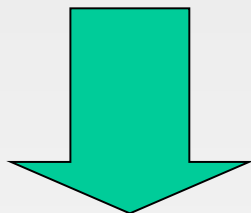
経験価値の蓄積と共有

- 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

サービスの築き方

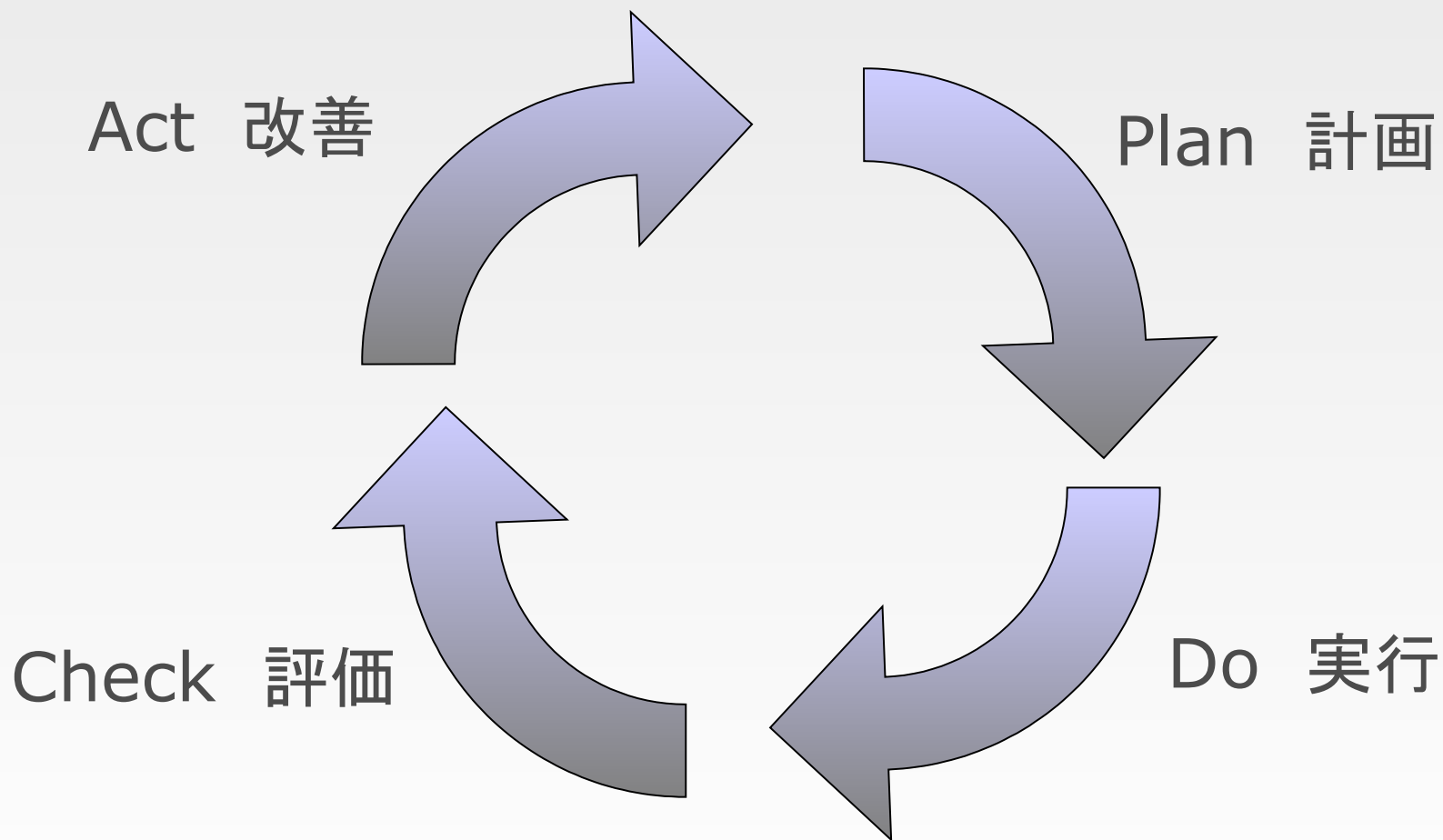


ではいかにしてリッツ・カールトンの優れたサービスは築かれたか？



人材育成

人材教育



人材教育



Plan 計画

- 計画アプローチは三つから成る。
 1. Know what they are supposed to do
自分のすべきことが分かっている
 - ゴールドスタンダードを勉強
 - 仕事の手順を体得する
 - 商品・サービス・プロセスを改善させるアイデアを生み出

人材教育



Plan 計画

- 計画アプローチは三つから成る。
 2. Know how well they are doing
自己評価を理解する
 - 毎日SQIリポートから情報を得る
 - 年間パフォーマンス評価をしてもらう
 3. The authority to Make Changes
改善する権利を持つ
 - クレド・カードに書いてあるように:「自分の業務計画に関連する権利を有する」

人材教育



Do 実行

- QSP Quality selection process
 - リッツの舞台で成功できる資質をもった人を採用。良し悪しや優れているからではなく、リッツのステージの上でチカラを発揮して成功できるかを見極める
- クラス・ルーム・タイプのように、
 - ゴルド・スタンダード
 - グリーンブックについての教育を義務化している。
全従業員が二日間かけて行う。



人材教育

Do 実行

- On the job training (OJT)
 1. 朝礼
 2. 自習
 3. トレーニング修了認定
- トレーニング評価
 - テスト
 - 聴講
 - パフォーマンス評価
 - 総合評価

人材教育



Check 評価

- Day21
 - 入社21日目には、オリエンテーションで学んだことの確認と、各ポジションの基本的業務の「トレーニング修了認定」が行われる。
- トレーニング修了認定
 - 各ポジションの基本的業務テスト
- 年間パフォーマンス評価



人材教育

Act 改善

- 内部聴講に依存する
- 人事部のシニア社員が監査する
- 従業員調査の分析



日本的ホテルとの違い

●人材の確保

日本: 日本のサービス産業は、製造業中心の物づくりこそビジネスだという発想の中で軽視されてきた歴史があり、良い人材が確保できなかった。

また日本のホテルの新規開業の時のスタッフ集めは、欧米のように、サービス業に適した人材を確保する専門のコンサルタント会社がなかった為、どうしても縁故に頼らざるをえない事情があった。

リッツ・カールトン: 有能なサービス産業に働く適性を備えた人材を確保するため、専門のコンサルタント会社にたのんで人材評価モデルを策定し、採用に活用。これによって、ホテルマンとしての資質を客観的に評価することが可能で、適性のない人材を排除出来る。



日本的ホテルとの違い

●人材の教育

日本:「人は叱って育てろ、仕事は盗んで学べ」という徒弟制度さながらの人材教育であったので、優秀な人材はどんどん辞めていき、殴られ強い人材だけが残るといった業界特有の体質があった。

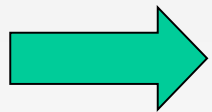
こうした事情もあり、日本のホテルのスタッフは、プロではあるが仕事を楽しくしているように見えない。

リッツ・カールトン:従業員にプライドとジョイ



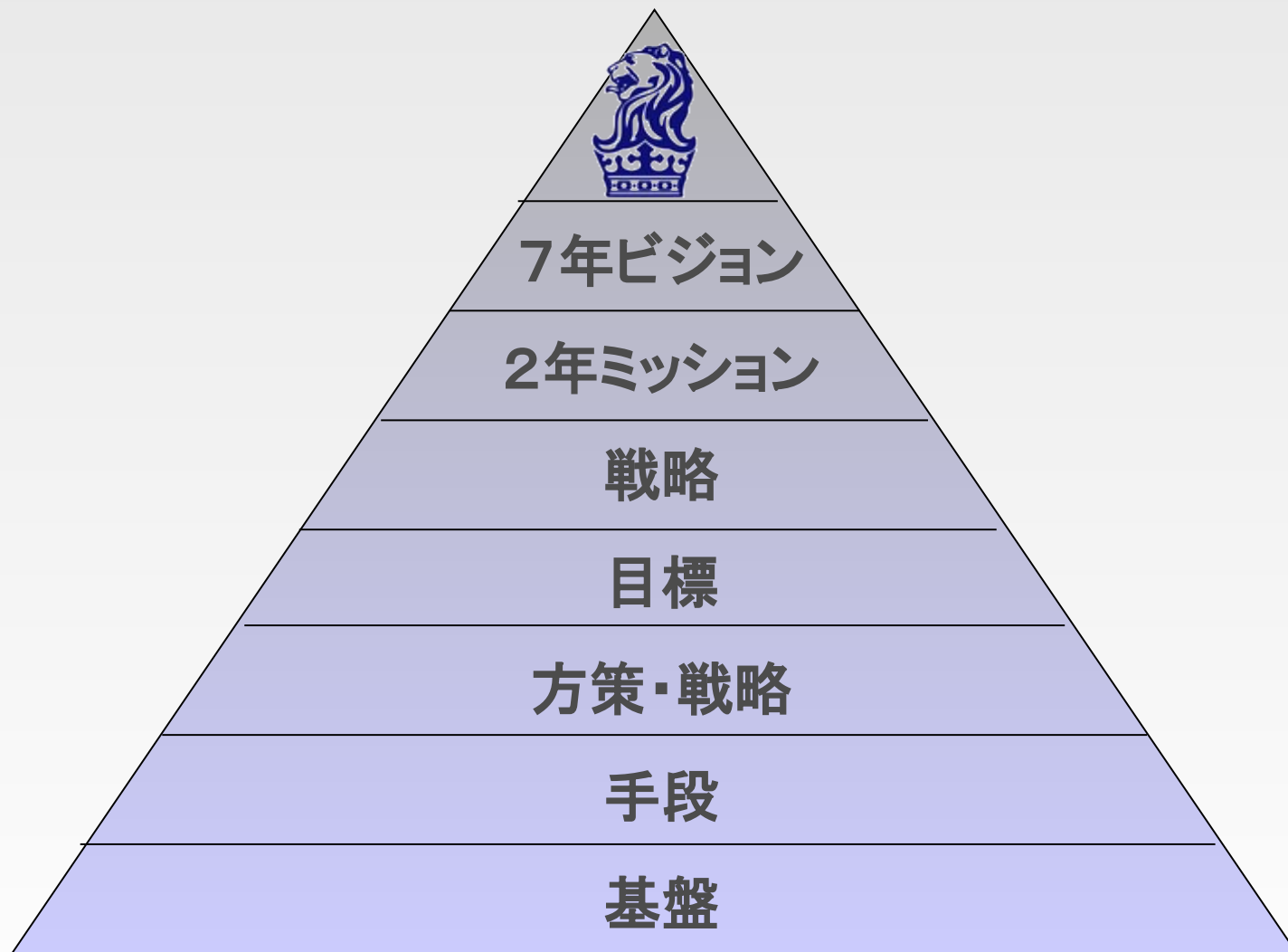
今後のリッツ・カールトン

このようにリッツ・カールトンは優れたサービスを築き上げ、伝えてきたが、今後グローバルにおいて、どのように展開していくのか。



まずリッツ・カールトンの今後の計画について

今後のリッツ・カールトン



今後のリッツ・カールトン



◆7年ビジョン

リッツのあるところで絶対迷いなく選んでもらえる、オンリーワンのホテルになる。

◆2年ミッション

大阪・日本・アジアにおいて、NO. 1の商品と利益を目指す。

今後のリッツ・カールトン



◆戦略

100%の顧客保持、顧客層の拡大、顧客支出の増大、効率性の向上。

◆目標

お客様、従業員、オーナーの満足。すべての従業員にとっての仕事。

今後のリッツ・カールトン



◆方策・戦略

どこの部門が何をやるかという具体的な戦略展開プロセス。

◆手段

TQM、MB賞基準を経営手法として用いる。MB賞受賞時の評価は、エンパワメントは具体的なプロセスにまで落としこまれ、業績につながっていると評価されたが、一方で内部プロセスそのものの改善の余地があるとのコメント。それに対し、内部プロセスの効率向上を目標として取り組んでいる。

今後のリッツ・カールトン



◆ 基盤

ゴールド・スタンダード＝お客様および従業員同士が接する際、常に基準となる価値観VALUE、妥協を許さないもの。クレド、モットー、従業員への約束、サービスの3ステップ、ベーシックから成る「ゴールドスタンダード」



新興国進出

- 世界中で高級ホテル需要が高まっている最大の要因は、アジアやインドといった新興国で富の拡大が進んでいる。

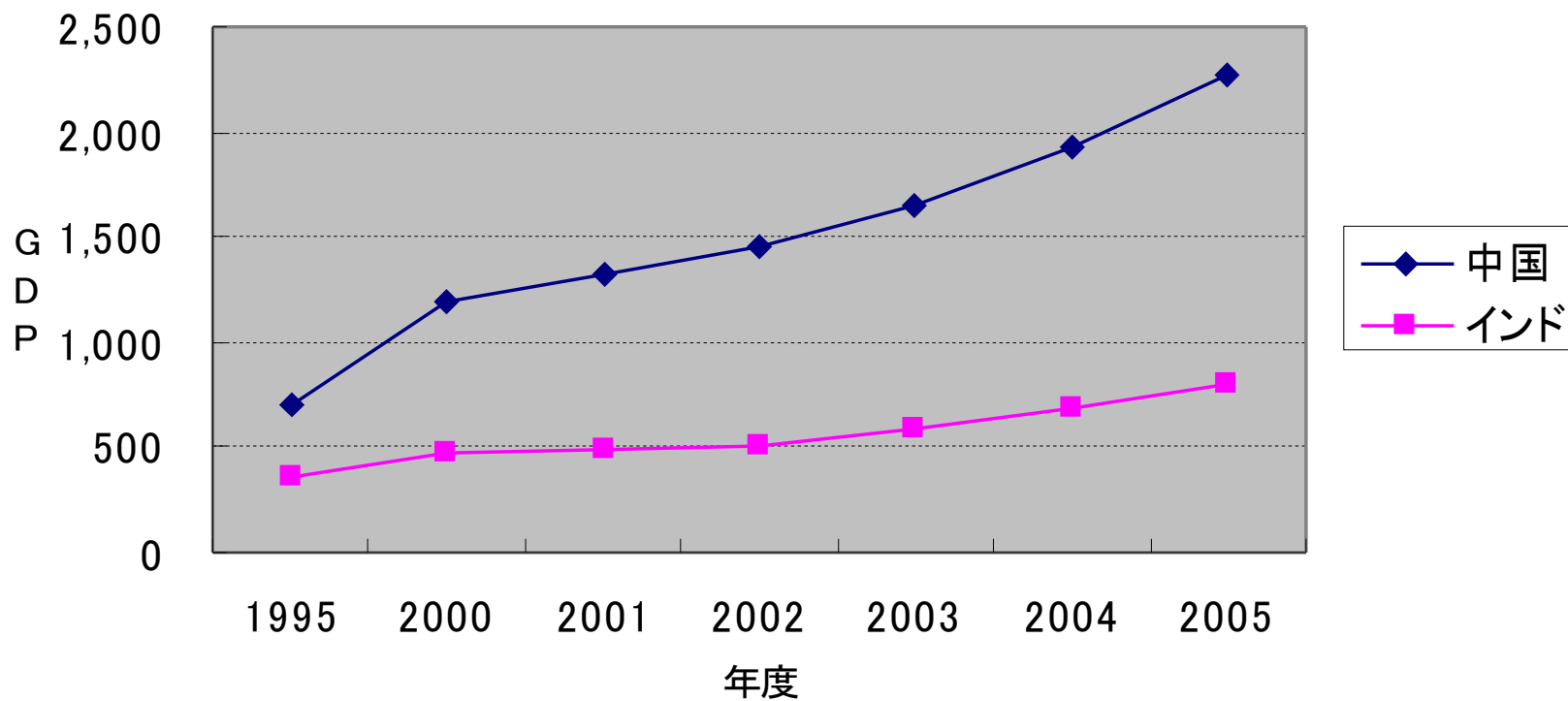
リッツ・カールトンのオープン予定

- 中国
 - 北京 - セントラル プレイス(2007 年オープン)
 - 香港 - 九龍 (2009 年オープン)
 - 広州 (2007 年オープン)
 - 三亜 (2007 年オープン)
 - 上海 (2010 年オープン)
 - 深セン (2007 年オープン)
- インド
 - バンガロール (2010 年オープン)

新興国経済成長



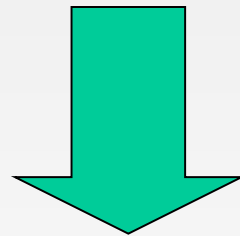
新興国経済成長





今後のホテル市場

- ・アジアやインドといった新興国で富の拡大
- ・可処分所得の伸び⇒「自分へのごほうび」
- ・付加価値を求める消費者の要求



高級ホテルへの需要の高まり



今後のホテル市場

その中で勝ち抜いていくためには...
ライバルと違うサービスで、**差別化**を図る
⇒ リピーターを生み出す

ブランドへの信頼を高めることが必要！



今後のホテル市場

リッツ・カールトン ホテルは中国進出に積極的！！

中国に現在あるホテル **3軒**

- 北京 ファイナンシャルストリート
- 香港
- 上海

中国にオープン予定のホテル **6軒**

- 北京(セントラルプレイス)(中国)－2007
- 広州－2007
- 香港－2009
- 三亜－2008
- 上海、浦東－2008
- 深セン－2007

まとめ



- ホテル市場は新興国への進出が激化しており、まだまだ市場は拡大するだろう。
- 今後ラグジュアリーホテル市場は競争が激化していくことが考えられ、また、ハード面での差異化は難しい。リッツ・カールトンが勝ち抜いていくためにはそのブランドとも呼べる、クレドなどからなるハイクオリティかつクリエイティブなサービスを活かし、伸ばしていく必要がある。



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
- **NPO法人茨城県経営品質管理協議会のHP**
- 『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』 平山 弘著
- **NewsWeek(日本語版)2007/08/08**
- 『ホテル産業のグローバル戦略』 白桃書房 フランク・M・ゴー レイ・パイン著
- 『経験価値アプローチとブランド価値の本質』 平山 弘著
<http://www.ronsyu.hannan-u.ac.jp/open/n001952.pdf>
- 『ブランド要素としてのパッケージングに関する一考察』 徳山 美津恵著
http://www.econ.nagoya-cu.ac.jp/~oikono/oikono/vol40/pdf/vol_34/tokyuna.pdf

ご静聴ありがとうございます。



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