

KEIO PLAZA HOTEL TOKYO



スタンダードホテルの 逆転戦略

Yuki Tanihara
Ayano Tsukada
Masahiro Yaginuma

Contents

- ホテル業界の現状
 - 一般ホテルの戦略
 - 京王プラザホテルの戦略
 - まとめ

ホテル業界の現状

【2007年問題】

供給過剰

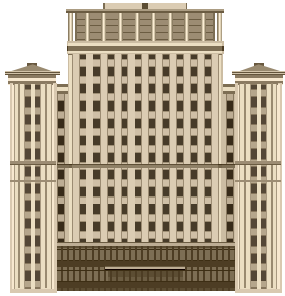
90年から外資参入相次ぐ

海外からの観光客の減少

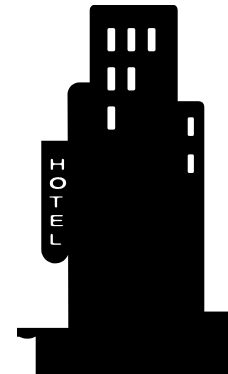
※日経テレコム 記事より

激動のホテル業界

帝国ホテル (1890) ホテルニューオータニ東京 (1964)



ウェスティンホテル東京(1994)



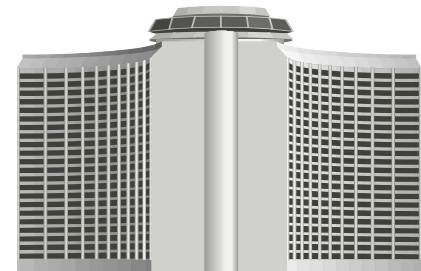
外資系ホテルの参入で、新旧入り乱れた戦国時代



ホテルオークラ東京 (1962)



フォーシーズンズホテル パークハイアット東京
椿山荘東京(1992)



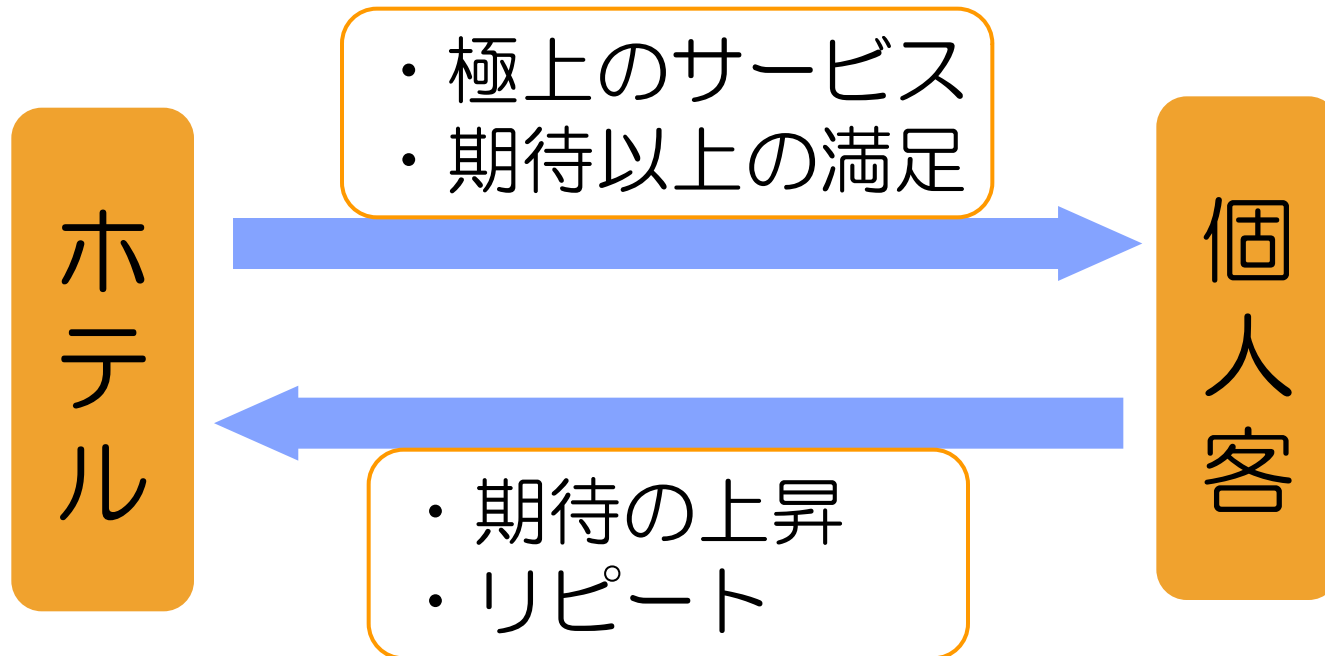
(1994)

ハイクラスホテルの戦略

	ハイクラスホテル
メイン顧客	リピーター
宿泊客	個人客
価値	最大級の満足
仕組み	ハイブランド・ハイサービスによる、 高期待⇒最高満足

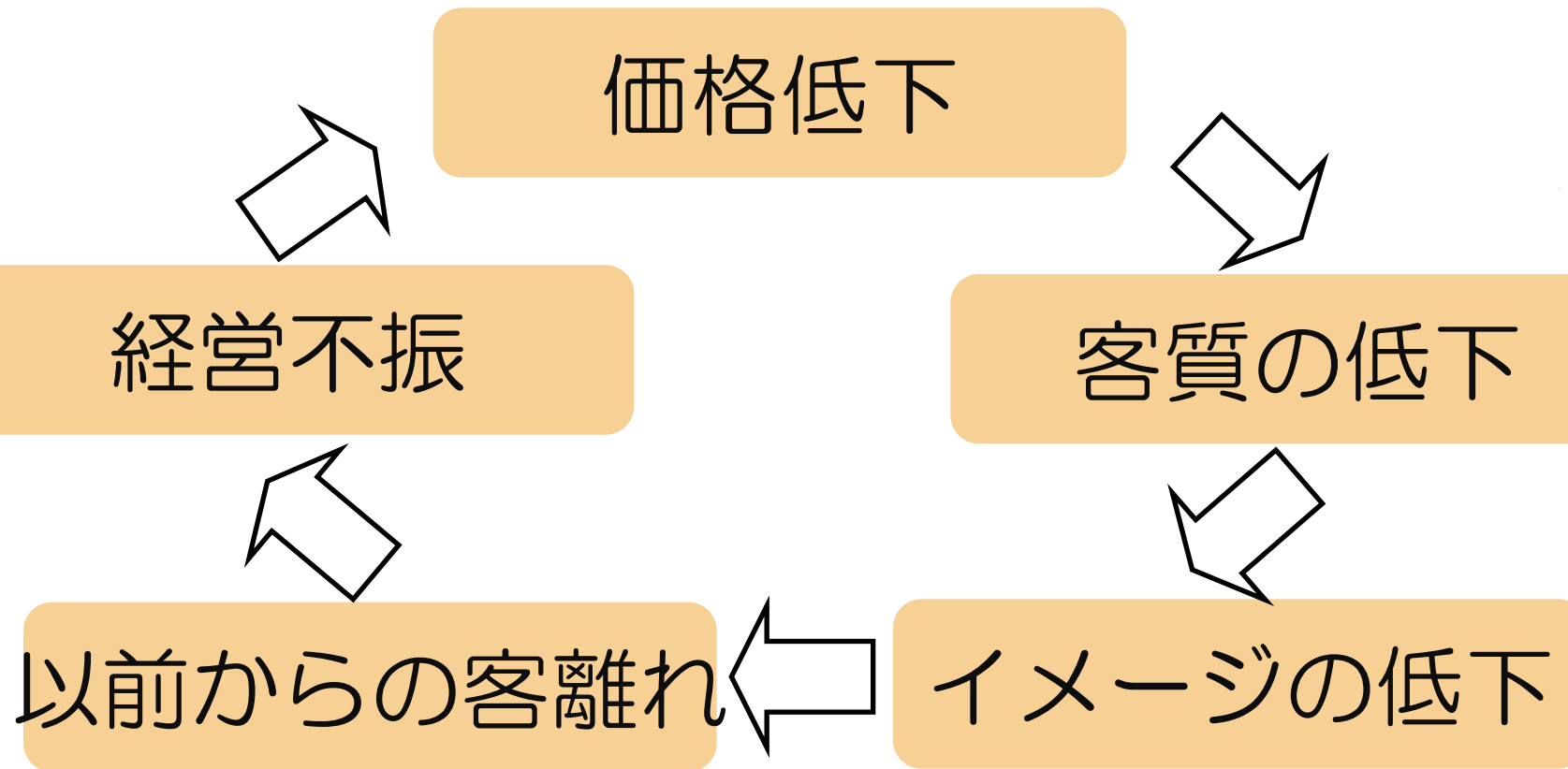
問題：評判・口コミで満足が下がる

ハイクラスホテルの戦略



サービスの質を上げ続けなければならない
⇒力のないホテルは真似できない

ホテルにとってのジレンマ

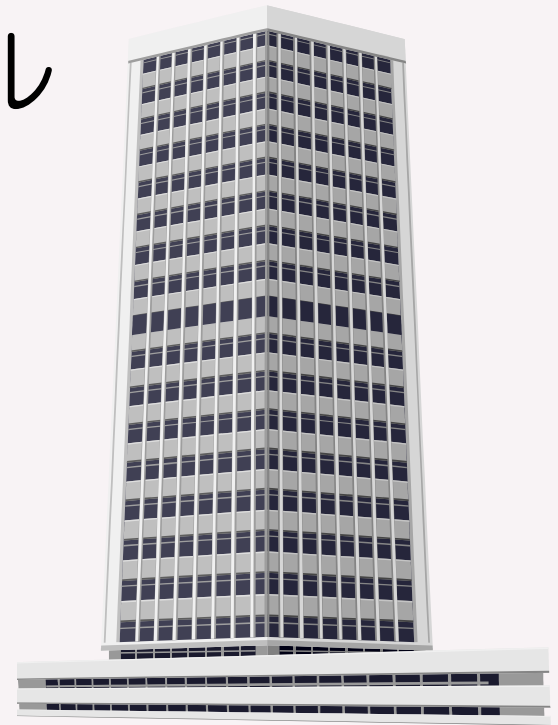


価格競争は負のスパイラルを生む

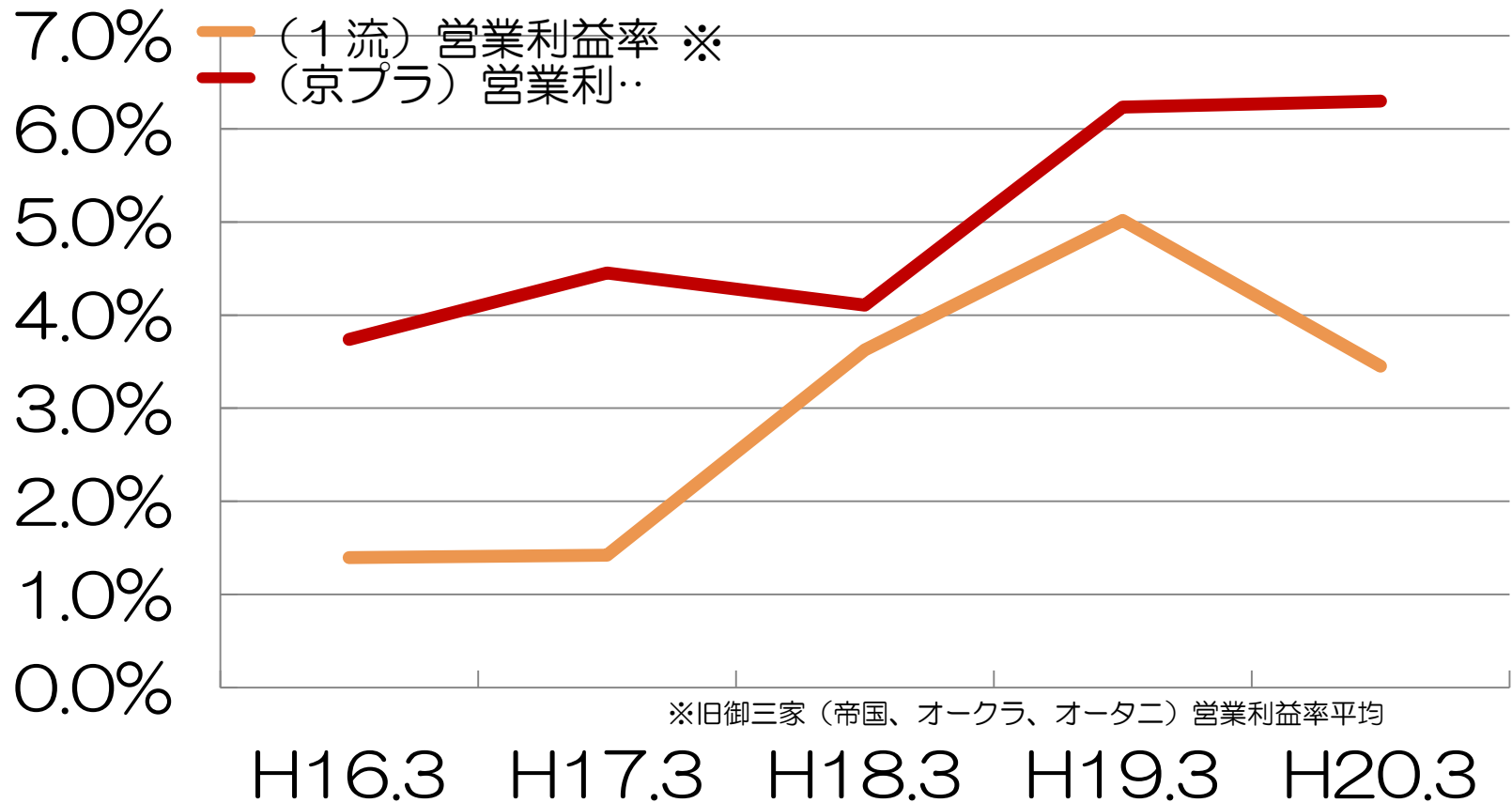
ハイクラスではないシティホテルは、
どのような戦略を立てるべきか？

KEIO PLAZA HOTEL TOKYO

- 西新宿の大型シティホテル
- 京王グループのホテル
- 1971年創業
- 「広場的空間」を目指す



財務面から見た京王プラザホテル



顕著な特徴はないが、
良い営業成績をあげている

京王プラザホテルの客層

ホテル業界全体

ホテル営業における宿泊申込方法が、
旅行代理店等の斡旋である割合

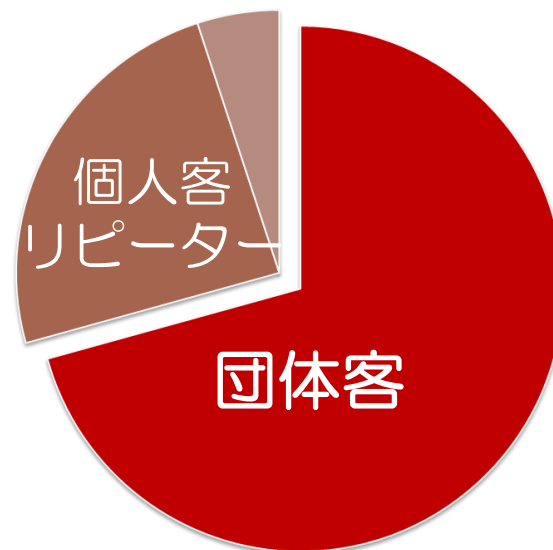
→ 51.6%

<http://www.seiei.or.jp/advice/doukou/06.html>

京王プラザホテル

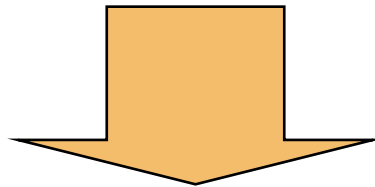
【70%が団体客】

※京王プラザホテル従業員へのヒアリングより



団体客の特徴

- ・ 代理店を経由
- ・ リピーターになりにくい
- ・ ブランドイメージ低下につながりやすい



ハイクラスホテルにシェアを取られにくい

京王プラザホテルの逆転戦略

ハイクラスホテル

《方針》

サービス水準向上



個人客のリピート



京王プラザホテル

《方針》

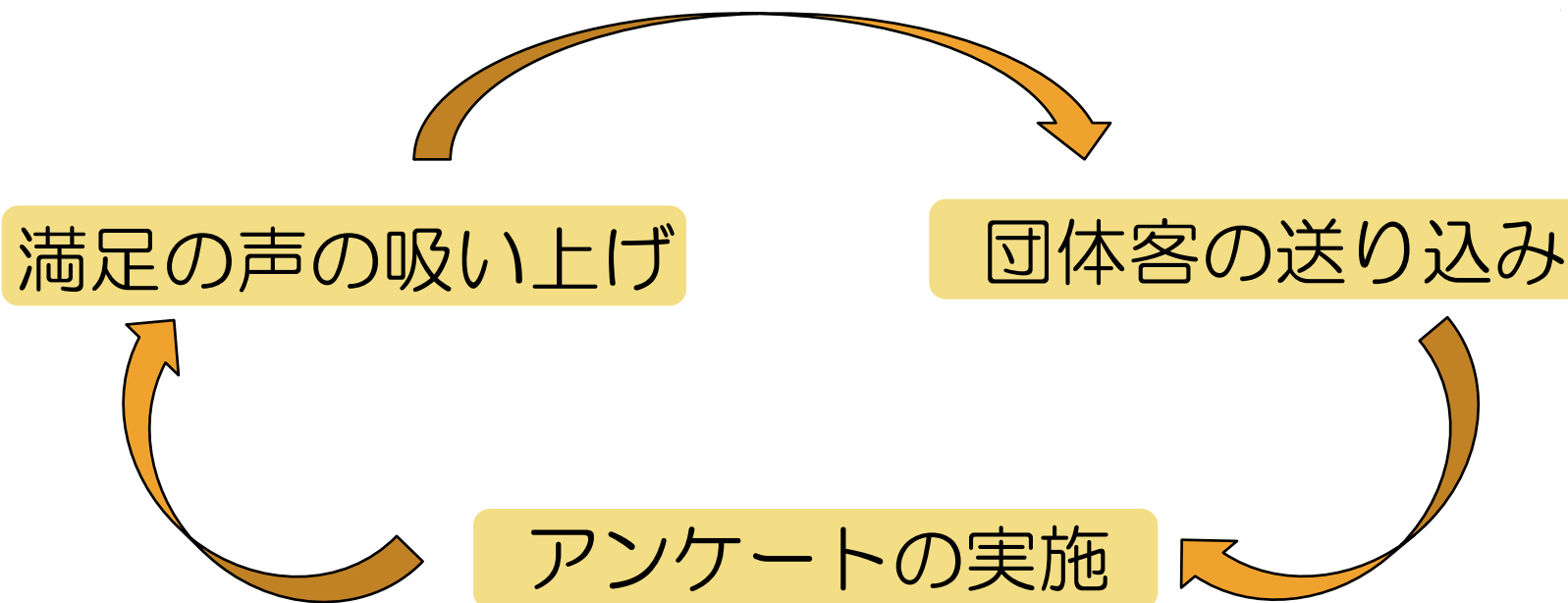
代理店の継続利用



一見の団体客の
取り込み

代理店の特性

リピートの仕組み



顧客満足が達成できれば、団体客は供給される！

ANA、HIS へのアンケートより

満足とは

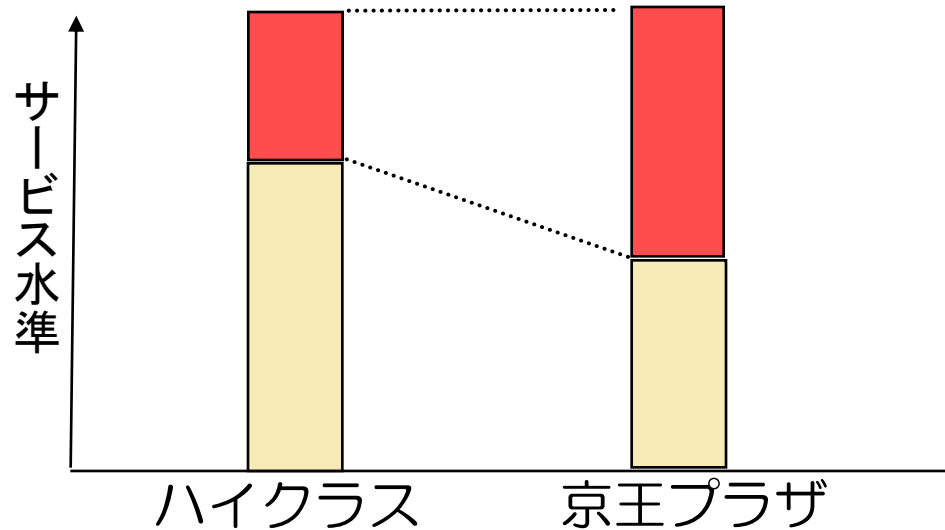
満足

=

サービス水準

-

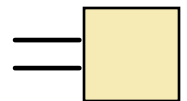
期待



満足



期待



期待値が低いと、必然的に満足値は高くなる

京王プラザホテルの逆転戦略

ハイクラスホテル

《方針》

サービス水準を
あげる



満足向上



京王プラザホテル

《方針》

期待が低い客を
取り込み続ける



満足向上

期待が低い客とは

☆「意思決定者ではない使用者」に注目！

意思決定者

ホテル宿泊を意思を持って選択した人

使用者

ホテルのすべての宿泊者

意思決定者ではない使用者

自分の意思ではなく京王プラザに宿泊した人
(ex. 団体客、法人客、同伴客)

京プラ宿泊者50名に聞きました

	期待値 平均	満足値 平均
意思決定者：自分	2.63	3.04
意思決定者：自分以外	2.31	3.81

参照：京王プラザ班アンケート調査

(1月18日11時頃ホテル前で50人に宿泊前期待値5段階、宿泊後満足値5段階評価アンケート)

意思決定者ではない使用者は、
より高い満足を享受している

アンケートより

	泊まっていたいホテル		最も満足したホテル	
ホテル名	順位	得票数	順位	得票数
帝国ホテル	1	629	1	245
ザ・ウィンザーホテル洞爺	4	321	38	48
ザ・リッツ・カールトン大阪	5	296	2	164
ホテルミラコスタ	6	255	22	68
京王プラザホテル	45	28	16	79

※週間ダイヤモンド 2007年10月号 1万人アンケートより

期待値の低さを活かし、
高い満足を顧客に与えている。

京王プラザホテルの逆転戦略

団体客の満足の創出

STEP1

団体客を
ターゲットに

STEP2

団体客特有の
期待値の低さ

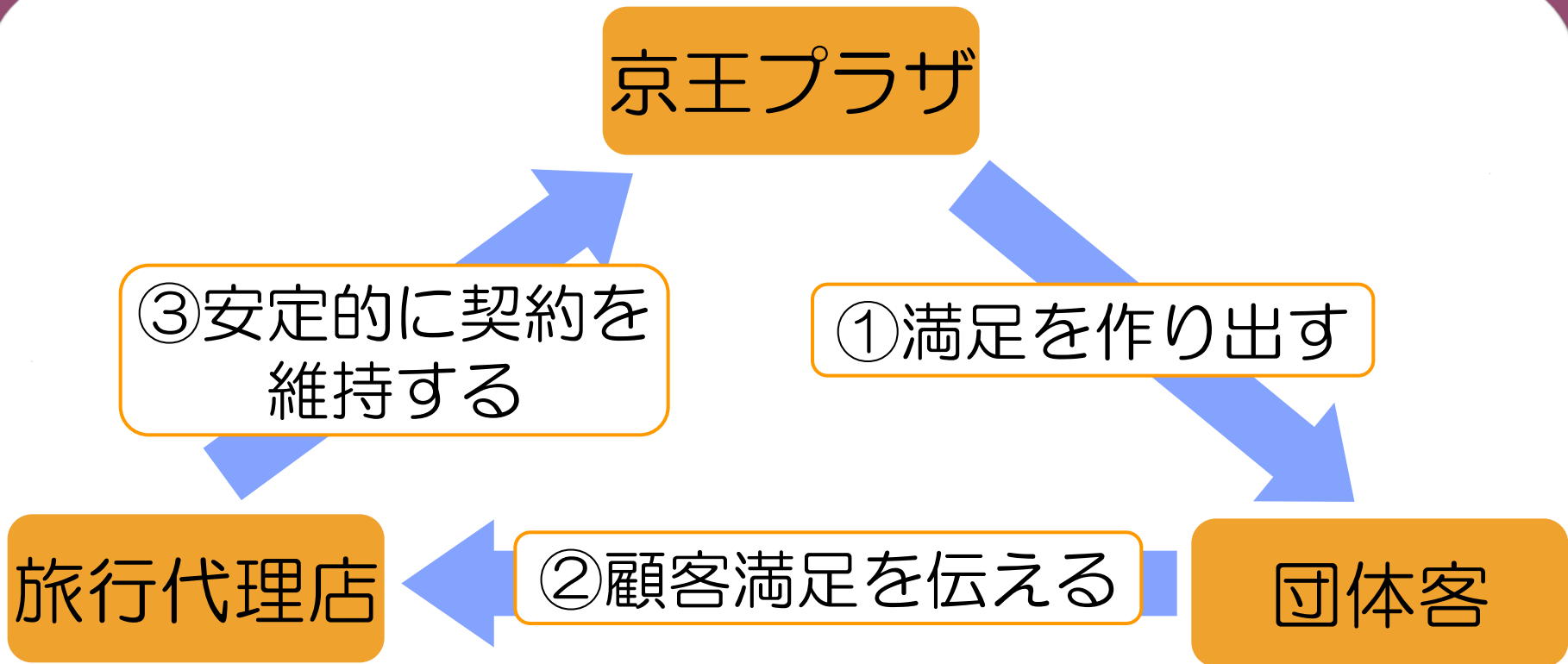
STEP3

低期待からの
満足創出

旅行代理店のリピートの仕組み

代理店による京王プラザホテル継続利用

京王プラザホテルの逆転戦略



安定的に新たな団体客が送り込まれるので
サービスを向上させなくてもよい

	ハイクラスホテル	京王プラザホテル
メイン顧客	リピーター	代理店
宿泊客	個人客	団体客
価値	最大級の満足	(代理店) 団体客の満足 (団体客) 案外、満足！
仕組み	ハイブランド・ハイサービスによる、 高期待⇒最高満足	団体客取り入れ による、 低期待⇒高満足
まとめ	優良客の囲い込みによって、儲ける	代理店との安定的な 契約で、儲ける

静かに勝つ！！

参考文献

- 近藤昭一『京王プラザホテル「感動サービス」技術』ぱる出版（2007）
- 『週刊ダイヤモンド 2007年10月27日号 p.115』ダイヤモンド社
- 加護野忠男・井上達彦『事業システム戦略』有斐閣
- 土井久太郎 『よくわかるホテル業界』日本実業出版社（2007）
- DIMSDRIVEの国内のホテルに関するアンケート
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2007/071121/>
- 京王プラザホテルホームページ（2008、09）<http://www.keioplaza.co.jp/index1.html>
- 京王ホテルの皆様、高橋様、田辺様
- ANA ,HIS 担当者さま
- 山田英夫『逆転の競争戦略』生産性出版
- 帝国ホテルホームページ（2009）
<http://www.imperialhotel.co.jp/j/>
- ホテルニューオータニ東京決算短信(2009)
<http://www.newotani.co.jp/group/index.html>
- ホテルオークラ東京 決算短信（2009）
<http://www.hotelokura.co.jp/tokyo/index.html>
- 日経テレコン21ホームページ
<http://telecom21.nikkei.co.jp/nt21/>

まとめ

		京王プラザホテル	ハイクラスホテル
ポ ジ シ ョ ン	顧客	旅行代理店	個人客
	ライバル	二流ホテル	外資系高級ホテル
	競争市場観	新規団体客の継続的確保	満足を与え続けることによる、 良質の個人客の囲い込み
価 値	付加的魅力	キャパシティ、顧客満足	ブランド力、高品質サービス
	顧客価値観	団体客の期待値が低ければそ れでよい	ニーズに合わせた最上級満足を 提供する必要がある
価 値 と 資 源	仕 組 み	活動	口コミの抑制 サービスの維持
		資源	口コミの拡大
	価値観と資源観		ハイブランド、高サービスのノ ウハウ
		(ローブランドとキャパシティ を活かし、)代理店との安定的 な契約維持で、儲ける	(ハイブランドとハイサービスを 活かし、)優良客の囲い込みによ って、儲ける