

多摩～に、八王子に 行こう！！

ホテル班

武井慶太 市成彬人 門村栞 末永茂明 田口貴久 張征宇 福島絵美 山川 賢
スーパーバイザー 吉澤謙人

目次

1. 環境分析 I
2. 環境分析 II
3. 目標設定
4. 政策提言
5. 参考文献

1 環境分析 I

ホテル業界の分類

ホテル業界にはその業態によっていくつかに分類することが出来る。

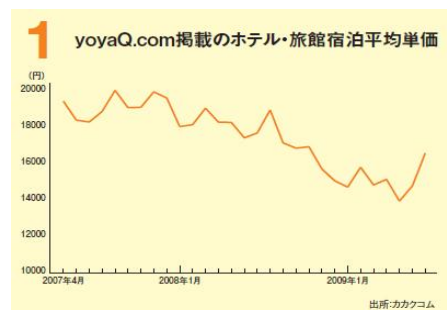
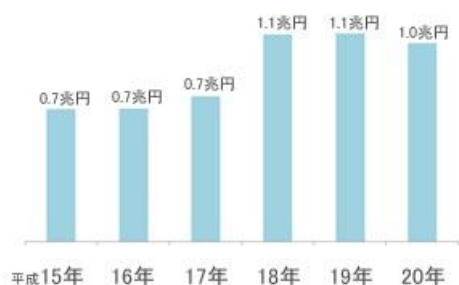
	シティホテル	コミュニティホテル	ビジネスホテル	リゾートホテル
定義	大都市の中心商業地行きやターミナル周辺に立地する大型の多機能高級ホテル	地方都市の商業地域やターミナル周辺に立地する中規模の中級ホテル	大都市の商業地域、地方都市の商業地域、ターミナルや郊外のインターチェンジ周辺に立地するビジネスマン等出張者向けのホテル	リゾート地に立地する高級多機能ホテルのことであり、大都市のウォーターフロントやテーマパーク周辺に立地するホテルもあり、これらはアーバンリゾートホテルと言われる
立地	大都市の高度商業地域やターミナル周辺等	地方都市の商業地域やターミナル周辺	大都市の商業地域、地方都市の商業地域、ターミナルや郊外のインターチェンジ周辺	リゾートホテルは、観光地・保養地等のリゾート地、アーバンリゾートホテルは、大都市のウォーターフロントやテーマパーク
規模	大規模から中規模程度	客室 100 室程度	客室 100～200 室程度	大規模から小規模
業態	宿泊・宴会・レストランが中心であり、ショッピングアーケード・文化教室やアスレチックジムまでも備えるホテルもあり、多機能なサービスを提供する。また、ホテル自体が都市のランドマークとして認知され、都市におけるコミュニティの場としての機能を果たしている。	シティホテルとほぼ同等のサービスや施設を提供する。地域のコミュニティに根ざした場として利用されている。	宿泊専門・特化型のものが多く、機械によるチェックイン等がなされ人件費を圧縮して過剰なサービスを省略し、必要最低限なサービスの提供によってコストパフォーマンスを追求しているものが多い。特徴として、チェーン化し規模拡大を目指している企業により経営されているものが多い	業態としては、宿泊・宴会、レストランの他、地元マーケット向けの婚礼や宴会を取り込むものも多い傾向にある。リゾートホテルの利用客は、一般的に長期滞在客が多い為、客室を広めに撮ってゆったりと過ごせる設計となっている
グレード	ラグジュアリー（高級価格帯）からアップスケール（上級価格帯）。中にはミッドプライス（中級価格帯）に位置するものも含まれる場合がある	アップスケールからミッドプライス	ミッドプライス、エコノミー（徳用価格帯）やバジェット（格安価格帯）まで幅広く位置	ラグジュアリーからアップスケール等の高級価格帯

2.ホテル業界の成長率

今日において、ホテル業界の成長率は伸び悩んでいる。昨年平成 21 年 3 月 31 日現在の、ホテル業界の前年比成長率は-4.5%であり、平成 15 年から 17 年まで横ばいであった業界規模は、17 年から 18 年に一時拡大したものの、平成 20 年に若干の減少に転じている。(下図左)

3.ホテル業界の現状

ホテル業界は生き残りに必死である。下のグラフはホテル・旅館予約サイトの「yoyaQ.com」に掲載されたホテル・旅館の宿泊平均単価を示したものである。特に高級シティホテルに於いて値崩れが発生した。(下図右)



一方、今後の予測に於いては、リーマン・ショックにおける旅行客減少からの反動によって、宿泊客の増加が見込まれている。以下の表は目的別にみた宿泊施設の延べ宿泊者数将来予測であるが、2008年・2009年とリーマン・ショックの影響によって減少した宿泊客が、2010年・2011年にかけて次第に増加すると予想されている。

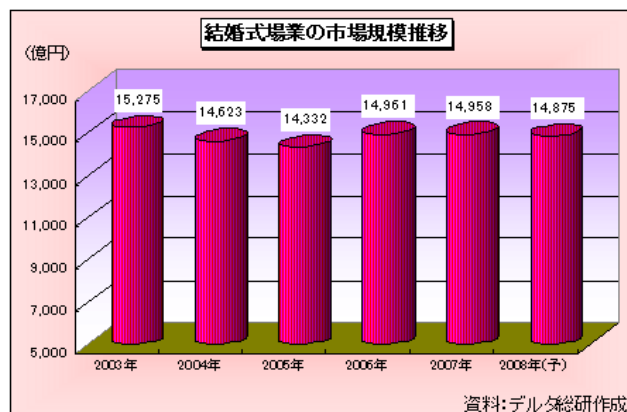
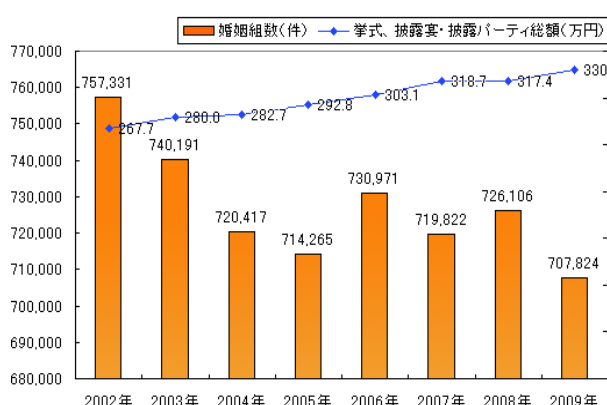
	年	延べ宿泊者数(人)			増加率		
		総数	観光目的	業務目的	総数	観光目的	業務目的
実績値	2007	309,381,780	172,202,440	137,007,940			
	2008	309,698,710	171,497,840	138,106,860	0.1%	-0.4%	0.8%
	2009	292,954,360	161,428,090	131,466,530	-5.4%	-5.9%	-4.8%
予測値	2010	298,808,799	165,251,407	133,557,392	2.0%	2.4%	1.6%
	2011	307,769,867	170,747,761	137,022,106	3.0%	3.3%	2.6%

(注)説明変数として用いた実質 GDP 成長率は、ニッセイ基礎研究所の短期経済見通し(将来予測)を用いた(出所)観光庁「宿泊旅行統計調査報告」および GDP 成長率等を基にニッセイ基礎研究所が推計

補足

ここで、これ以降に述べる結婚産業について触れる。結婚にかかる客単価は増加している。婚姻件数は、2007 年以降減少傾向にあるが、一方で 2006 年以降結婚式・披露宴の平均単価は上昇傾向にあり、婚姻件数の減少をカバーしている。結婚式場業の市場規模は、以下のグラフのように 2006 年以降微減しているが、婚姻件数の減少に反して大幅な規模縮小とならない理由は平均単価の上昇によるものであり、特に 2008 年は結婚式・披露宴の平均単

価が対前年比で 103.5%アップしている。



外的要因

・景気の悪化及び円高

上記に記したホテル業界の低迷の一因として、景気の悪化が挙げられる。これにより、高額なサービスへの需要が減退し、高級ホテルでは海外からの出張ビジネスマンが減っている。2008年に発生したリーマン・ショック以前には、東京では外資系の高級シティホテルが続々と開業した。しかし、その後の景気低迷を受けて、これらの外資系高級ホテルの宿泊料や稼働率は落ち続けている。

・新型インフルエンザの発生

新型インフルエンザといった感染症の流行も、ホテル業界に影響を及ぼす。一例として、鹿児島県と奈良県がまとめた2009年の観光統計によると、それぞれの県内の宿泊観光客は鹿児島県の場合は統計を現行形式でとり始めた1993年以降で最小の前年比6.2%減となり、県はこれをリーマン・ショック及び新型インフルエンザの影響としている。また、奈良県では新型インフルエンザの収束により、2010年上半期の宿泊客延べ人数が昨年同期より35.3%増加した。よって、これら感染症の流行は宿泊業界の動向を大きく左右するものと言える。

2 環境分析Ⅱ

宿泊部門

自社・他社分析

京王プラザホテルは淀橋浄水場の再開発により生まれた新宿の超高層ビル群の先駆的存在であるとともに、日本初の超高層ホテルである。1971年に本館が開業し、1980年に南館が開業した。1971年の開業後、1974年に新宿住友ビルに抜かれるまでは、日本で最も高い超高層ビルであった。

グループホテル

京王プラザホテル多摩（東京都多摩市）1990年4月28日開業。多摩ニュータウンの中心地区である京王多摩センター駅前に立地。1996年3月20日には西館が開業。客室総数は247室である

京王プラザホテル八王子（東京都八王子市）1994年9月9日開業。JR八王子駅前に立地しており、京王八王子駅からはやや離れている。このホテルが建設された土地は、京王線の国鉄八王子駅乗り入れ計画用に確保されていたもので、乗り入れ計画断念後は1992年まで京王バス八王子営業所として使用されていた。客室総数は200室である。

京王プラザホテル札幌（札幌市）1982年5月16日開業。子会社（株式会社京王プラザホテル札幌）の運営。

なお、親会社の京王電鉄は、2002年から低価格ビジネスホテルチェーンとして京王プレッソインを展開しているが、京王プラザホテルチェーンとは別に運営されている。

最近、不況、インフルエンザなどの打撃により、ホテル業界は低迷に迎えたが、京王プラザホテル（新宿）は高い稼働率を八十台に維持し続けた。（下表）

京王プラザホテル

（単位：百万円、％）

	売上高	前年比	客室稼働率			
			本年	前年	本年	前年
新宿	10,330	0.3	87.4	87.8		
八王子	1,259	2.6	81.3	70.5		
多摩	762	4.4	69.4	51.1		
合計	12,352	0.8				

ただし、京王プラザホテル多摩は都心から離れているため、宿泊で来る顧客はあまり多くない。

ホテル業界 純利益ランキング（平成20年）

順位	企業名	純利益（億円）
----	-----	---------

👑	三井不動産	835
👑	阪急阪神ホールディングス	205
👑	京王電鉄	154
4	東京急行電鉄	107
5	共立メンテナンス	21
6	帝国ホテル	20
7	藤田観光	18
8	リゾートトラスト	5.0
9	ホテルオークラ	3.1
10	京都ホテル	2.1
11	ロイヤルホテル	1.5
12	JALホテルズ	1.2
13	ニューオータニ	0.8
14	ホテル、ニューグランド	0.7
15	鴨川グランドホテル	0.6
16	熊本ホテルキャッスル	0.4
17	ホテルニューアカオ	0.2
18	琵琶湖ビュー	-0.2
19	丸ノ内ホテル	-0.5
20	カヌチャ ベイ リゾート	-1.8

(業界動向 SEARCH.com <http://gyokai-search.com/4-hotel-rieki.html> より)

上の表より、京王プラザホテルは高い収益を誇る。

稼働率ランキング

東京の高級&準高級ホテルの客室稼働率によるランキング。カッコ内は、2009年の客室稼働率である。

- 1位新宿の京王プラザホテル(84.9%)
- 2位シェラトン都ホテル東京(80.9%)
- 3位グランドプリンスホテル赤坂(78.1%)
- 4位第一ホテル東京(77.9%)
- 5位ホテル日航東京(76.7%)
- 6位ANA インターコンチネンタルホテル東京(74.7%)
- 7位ストリングスホテル東京インターコンチネルホテル(72.6%)
- 8位セルリアンタワー東急ホテル(71.3%)
- 9位グランド ハイアット東京 (72.9%)
- 10位六本木のザ・リッツ・カールトン東京(70.9%)
- 11位帝国ホテル (66.8%)
- 12位ロイヤルパークホテル(65.8%)
- 13位ホテル グランドパシフィック LE DAIBA(63.9%)
- 14位ホテル西洋銀座 (63.6%)
- 15位ザ・ペニュシュラ東京 (59.7%)
- 16位ウエスティンホテル東京 (59%)
- 17位マンダリン・オリエンタル東京 (55.2%)
- 18位パーク ハイアット東京 (52.9%)
- 19位フォーシーズンズホテル椿山荘 東京 (50.5%)
- 20位ホテルオークラ東京(48%)

(楽天トラベルより <http://ryoyaku.siyawase.com/cat0004/1000000032.html>)

宿泊が好調の原因として、第一、ネット活用である。一休や楽天トラベルなどインターネットエージェントを生かして国内客を取り込んでいる。全客室1440室を稼働させるには、幅広い販売チャネルを持つことが重要である。ネット販売の占める割合は現在16%と3年前の2倍に成長した。昨年4月にネット販売専門の部署を立ち上げた。これまでネット予約と言えば宿泊日直前に空いている客室に宿泊してもらっただけだったが、現在は消費者の需要にあった宿泊プランを迅速に企画・販売できる手段として活用している。紙のパンフレットで紹介していた宿泊プランをネットなら1度に販促できる。

第二に、今の消費者の需要は幅広い。創業時からのこだわりである「業界一番乗り」を掲げ、矢継ぎ早に新手の宿泊プランや企画を打ち出している。単純に低価格にするだけで

はなく、客室の種類や癒やしをテーマにしたサービスなど様々である。客が振り向くような魅力ある商品作りが出来れば価格競争にはならない。最近ではスイートルームに 6 人で宿泊するプラン（「みんなでYYプラン」）が好評で、子連れの女性同士や 3 世代の家族客の利用が目立つ」

第三に、4 月～6 月の平均客室単価は前年同期と比べて 2,000 円程度落とした。単価は 1 度下げると元に戻すのが厳しく、非常に厳しい状況といえる。だが落ち込み額が 4,000 円前後というホテルもあり、市場全体の落ち込み幅に比べれば健闘しているといえる。

第四に、**団体客は多く、70%も占めている。旅行代理店を経て、安定な客数が確保できる。**

品川プリンスホテル

エンターテインメントの融合をテーマに 3680 室の客室とエンターテインメント施設に、水族館やアトラクションを備えた「エプソン 品川アクアスタジアム」。周辺の高輪・新高輪プリンスやボーリング場などとともに「プリンス村」を形成している。

ウエディング部門

自社・他社分析

まず、東京都における結婚式のホテルランキング(1 位から 20 位)

→wedding park 調べ

によると、

- 1 位：ホテルメトロポリタンエドモンド
- 2 位：ホテルグランパシフィック **LE DAIBA**
- 3 位：品川プリンスホテル
- 4 位：メルバルク東京
- 5 位：ホテル日航東京
- 6 位：ウェスティンホテル
- 7 位：グランドハイアット東京
- 8 位；ホテルグランドヒル市ヶ谷
- 9 位：ハイアットリージェンシー東京
- 10 位：フォーシーズンズホテル椿山荘
- 11 位：帝国ホテル
- 12 位：ホテルメトロポリタン
- 13 位：ホテルベルクラシック東京
- 14 位：KKR ホテル東京
- 15 位：ホテルルポール麹町

- 16位：京王プラザホテル
- 17位：東京ドームホテル
- 18位：ホテルニューオータニ
- 19位：ANA インターコンチネンタルホテル東京
- 20位：シェラトン都ホテル東京

となっている。これを踏まえた上で、自社分析に移る。

1 自社分析

京王プラザホテル

京王プラザホテルは現在、すでにウェディング部門に力をいれている。とくに京王プラザホテル新宿などでは、多摩や八王子にくらべて業績も高いにも関わらず、下に述べるような改善もみられ、飽和状態と言っても過言ではない。しかしながら多摩、八王子では、まだまだ開拓の余地があると言ってよいであろう。

現在、京王プラザホテル(新宿)は 2011 年に 40 周年を迎えるにあたって、ウェディング部門を拡充して行く傾向にある。同ホテルはこれに先駆け婚礼部門のリニューアルを行なった。リニューアルとは、ゲストルームを充実させるなどといったたぐいのものである。2006 年に打ち出したこのリニューアルのコンセプトとしては、

「ゲストへのおもてなしを重視したウェディング」

であり、京王プラザホテルが、今後は、両親や友人、親戚などゲストを楽しませたいという気持ちを持ってウェディングをする若者が増えると踏んだ結果である。実際、このコンセプトの下、リニューアルを行った結果、09 年度にはウェディングは 553 件と好調であった。

しかし、多摩、八王子、は依然として、新宿のような意欲的な改善はなされていない。

2：他社分析

今回、競合他社として、

品川プリンスホテル、東京ドームホテルを挙げる。また、結婚式をあげるのは、必ずしもホテルでというわけではないので、他の人気結婚式場についても挙げる必要がある。ここで、結婚式場(東京)のランキング(wedding park 調べ)において上位 2 会場、パルティール東京ベイウェディング、アニヴェルセル表参道を競合他社として挙げようと思う。

① ホテルの結婚式場で比較

ここでは、京王プラザホテル、品川プリンスホテル、東京ドームホテルの3会場と比較を行っていく。

京王プラザホテルと比較して、ホテルとしての人気、結婚式場としての人気を表に示したものが下の表である。

	ホテルとしての人気	結婚式場としての人気
京王プラザホテル	高	低
品川プリンスホテル	京王と同程度	高
東京ドームホテル	低	低

なお、上の表において品川プリンスと東京ドームホテルの項目は、京王プラザホテルと比較して、高低を定めている・

上表から見てわかるように京王プラザホテル新宿はホテルとしての人気は高いが結婚式場としての人気はあまりない。

また、東京ドームホテルはホテルとしての人気も結婚式場としての人気も低い。

また品川プリンスホテルはホテルとしての人気は京王プラザと同程度だが、結婚式場としての人気は、京王プラザよりもかなり高いことが分かる。

② 結婚式場としての施設での比較

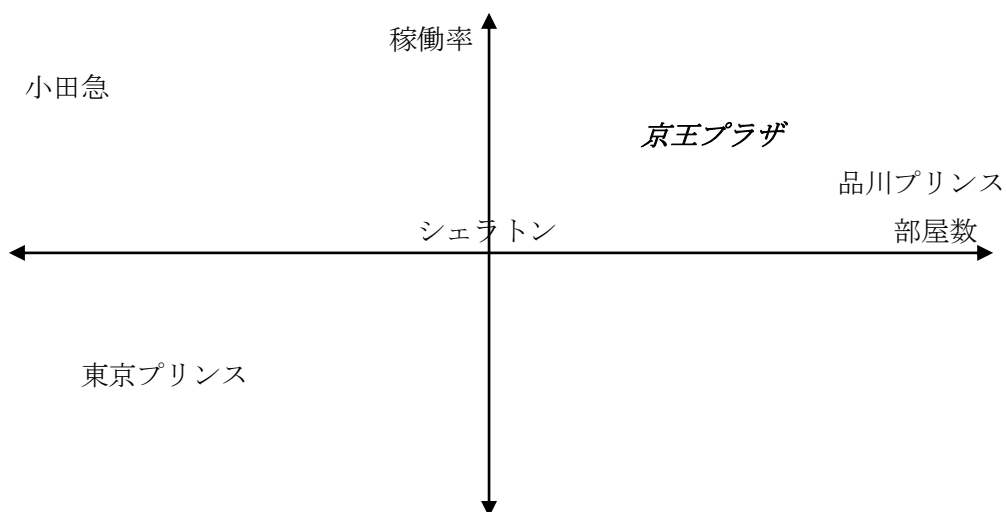
京王プラザホテルは本来ホテルが主産業である一方、パルティール東京ベイウエディング、アニヴェルセル表参道は、どちらも、結婚式のためだけの施設、すなわち、結婚式を目的として設立されたものである。しかし、料理等に関しては、ホテルはふつう結婚式場よりも充実していることが多く、また結婚式場の方がコストがかかる。

宿泊 ウエディング

ここで、宿泊とウエディングの二つを踏まえた自社分析をする。

はじめに、ポジショニングマップを使い、京王プラザホテルの業界の中での位置を確認しておく。座標軸にはお互いに因果関係がないとみられる二つの特徴を使用する。

図1：稼働率×部屋数

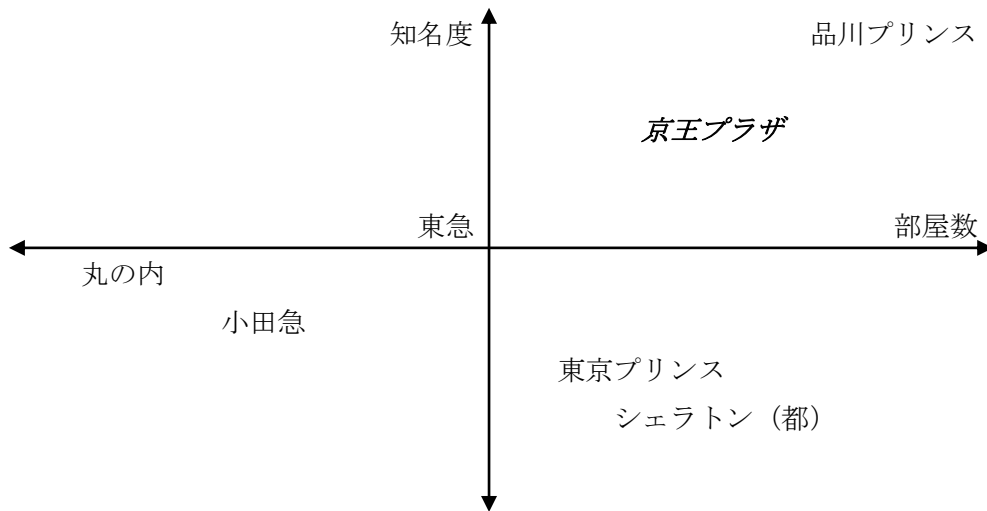


上のポジショニングマップからは京王プラザホテル（新宿店に限る）の部屋数、稼働率が共に高く、ポジショニングマップでも全体の右上に位置していることから、当社の経営状態がよいことを示している。

(THINKING LIVE シンキングライブより)

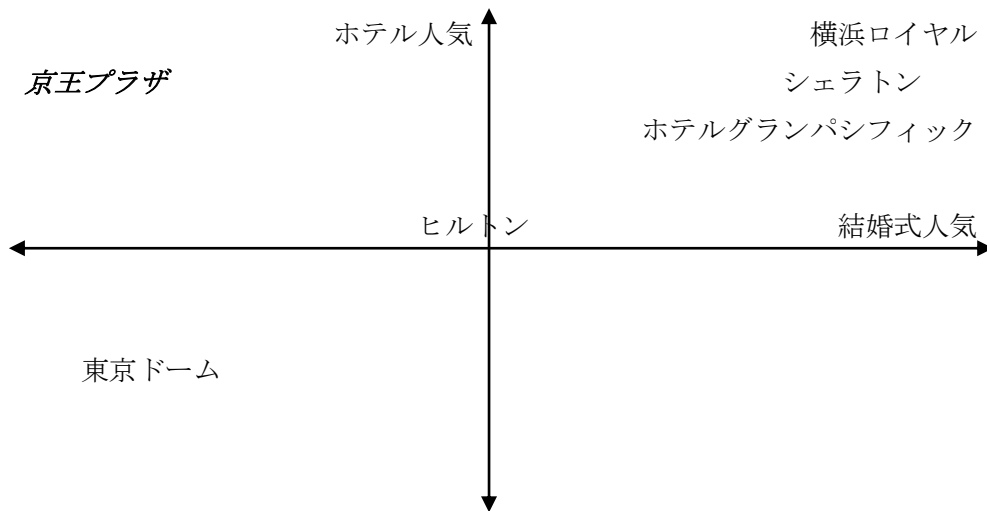
<http://blog.goo.ne.jp/thinklives/e/aeae310c2b0e154f40fc8c173b658a1b>

図2：知名度×部屋数



上のポジショニングマップでは、京王プラザホテルが知名度、部屋数が共に高く、マップでは右上に位置することが確認できる。品川プリンスホテルは部屋数、知名度ともに京王プラザホテルを上回っており、図1から稼働率も高いことから、当社のライバルであることがわかる。

図3：ホテル人気×結婚式人気



ホテル人気と結婚式人気を軸としたポジショニングマップでは、京王プラザホテルはホテルの人気はあるが、結婚式では他社に大きく差をつけられていることがわかる。このことから、宿泊面では大きな問題は見られないが、ウェディングプランに改善の余地があるように思う。

SWOT分析

<p><u>STRENGTH</u></p> <ul style="list-style-type: none">● 立地・交通● 知名度● 新宿店の稼働率● 部屋数● 団体客の安定● レストランの充実● ウェディングプランの充実● 顧客の満足度 (宿泊・ウェディング共に)	<p><u>WEAKNESS</u></p> <ul style="list-style-type: none">● 多摩・八王子の利益率が低い● 多摩・八王子の稼働率に余裕あり● ウェディング人気が高い● 資本が新宿に集中● 自社路線沿線へのこだわり
<p><u>OPPORTUNITY</u></p> <ul style="list-style-type: none">● 人々の高級志向● 婚活ブーム● ウェディングの客単価、増加傾向● ネットの普及 - 楽天等のサイトで予約可	<p><u>THREAT</u></p> <ul style="list-style-type: none">● 不景気・不況● ホテル業界全体の停滞● 高級志向と格安志向の二極化● 晩婚化● 少子高齢化 (披露宴数の低下)● ウェディングの少人数傾向● 外資系ホテルの進出

3 問題意識

SWOT 分析の中から Cross SWOT をするにあたって重要そうなものを抽出する。

Strength ・ ホテルの知名度が高い

- 高品質のサービスで高い満足度を得ている
- 新宿の立地 ・ 客室稼働率が良い
- 新宿の客室数が多い
- 近距離にグループホテルがある（連携可能）
- 八王子は近くに高尾山がある
- 八王子 ・ 多摩の周辺にはゴルフ場が多い
- 朝食メニューなどレストランが充実
- ウェディングプランが充実
- 結婚式場も充実

Weakness ・ 八王子 ・ 多摩の客室稼働率が低い

- 八王子 ・ 多摩の客室数が少ない
- 八王子 ・ 多摩は立地が郊外のためビジネスでの利用が期待できない
- 資本が新宿に集中している
- 結婚式場としての認知度が低い
- 高級ホテルと格安ホテルの二極化の中で目立たない位置にいる

Opportunity ・ 婚活がブーム

- 結婚式の客単価が上昇している（高級志向）
- 楽天や一休.com でネット予約が可能
- 交通の便の向上（京王線 ・ 首都高速）
- 高尾山は不況下で「ちょい旅」の対象となりうる

Threat ・ 晩婚化

- 結婚式数の減少
- 高級ホテルと格安ホテルの二極化
- 外資系高級ホテルの進出
- 格安ホテルの台頭
- 不況に伴うホテル業界全体の停滞（特に法人需要が減退）

以上の SWOT 分析から

Cross SWOT

	Opportunity	Threat
Strength	<ul style="list-style-type: none"> ・高級志向の高まりの中、満足度の高いサービスで収益拡大が望める ・交通の便が向上し、八王子・多摩の郊外立地は格好の日帰りあるいは一泊のスポットとなり得る 	<ul style="list-style-type: none"> ・格安ホテルが台頭し、新旧御三家が依然として強い状況下で、レストラン（宴会）とウエディングで独自路線を歩むことができる ・ホテル業界全体の停滞の中、部屋数が多いにもかかわらず、新宿は高稼働率を維持している
Weakness	<ul style="list-style-type: none"> ・郊外立地のため、ビジネスマンによる利用が期待できない八王子・多摩を婚活ブームを機に利用したい ・結婚式場としての認知度は低いが、高級志向に合わせて結婚式場を活用したい 	<ul style="list-style-type: none"> ・不況によるホテル業界の停滞の中、八王子・多摩の減収が目立つ ・結婚式数が減少している中、結婚式場としての認知度が低い京王プラザホテルはウエディングプランの充実を生かせていない

Cross SWOT の解説

Strength×Opportunity

結婚式の客単価が上昇するなど高級志向が強まる中、京王プラザホテルはレストランやウエディングプランが充実しており、満足度も高い。ホテル自体の知名度も業界4位と高く、新宿においては部屋数が多いにもかかわらず客室稼働率が90%超と高いため、元からの利用客は多く、レストラン（宴会）や結婚式からの収益拡大が望める。

京王線や首都高速などを利用すれば、都心から比較的短時間で八王子や多摩といった郊外まで行くことができ、多忙や低予算のため日帰りや1泊のみを希望する人のニーズに応えられる。八王子の近くには気軽に登山できる高尾山があり、八王子・多摩の周辺にはゴルフ場がたくさんあるため魅力的な郊外立地といえる。

Strength×Threat

格安ホテルとしては、東横インやルートインが確固とした基盤を築き、高級ホテルとしては、旧御三家（帝国ホテル・ホテルオークラ・ホテルニューオータニ）と新御三家が君臨しており、ホテル業界は完全に二極化している。高級ホテルに分類される京王プラザホテルは、新旧御三家には遠く及ばず、目立たない立ち位置となっている。しかし、京王プラザホテルは、レストランやウエディング、そしてサービスで高い満足度を得ているため、新旧御三家とは違った独自の路線を歩むことができる。

近年の不況でホテル業界全体が売り上げを落とす中、1500に近い部屋数を誇る新宿は90

%を超える客室稼働率を維持しており、業界1位で競合他社の筆頭ともいえる品川プリンスホテルの客室稼働率が、75%を下回ることから考えても非常に優秀な数字である。今後もこの数字を維持する必要がある。

Weakness×Opportunity

郊外立地のためビジネスマンによる利用が望めない八王子と多摩は、客室稼働率が80%を大幅に下回り（特に多摩の客室稼働率は低い）、新宿の足を引っ張っている。近年の婚活ブーム乗じて、八王子と多摩を有効活用したい。

京王プラザホテルは、充実したウエディングプランや人気の高いレストランを持つにもかかわらず、結婚式場としての認知度は28位と低くとどまっている。結婚式の客単価が上昇している今、高級ホテルで挙げる結婚식을普及させ、京王プラザホテルの結婚式場と宴会場を有効活用したい。

Weakness×Threat

不況のため、法人需要の減退などが原因でホテル業界全体が停滞している。その影響でただでさえ客室稼働率の低い八王子と多摩は、さらに客室稼働率が下がっている。不況や晩婚化の中でも、なんとかして八王子と多摩の収益を回復させる必要がある。

結婚式数が減少している今、結婚式場としての認知度が低い京王プラザホテルは、結婚式を行う数を大幅に減少させてしまう可能性がある。自社の充実しているウエディングプランを活かす方策を探りたい。

以上の Cross SWOT からの問題提起

京王プラザホテルは、1500に近い部屋数を持つ新宿が、90%を超える高い稼働率を誇るにもかかわらず、郊外立地のためビジネスマンによる利用が期待できない八王子と多摩が大きく足を引っ張るため、全体としての稼働率が85%となってしまう。（85%という客室稼働率自体は他社と比べると優秀だが、改善の必要がある）また、格安ホテルと高級ホテルの二極化が進む中、高級ホテルに分類される京王プラザホテルは、旧御三家や外資系高級ホテル（新御三家）には太刀打ちできず、高級ホテルの中では目立たない存在になってしまっている。

よって、問題は、**郊外立地のためビジネスマンの利用が期待できない八王子と多摩を有効活用することと京王プラザホテルの独自の路線を開発すること**である。

そのための手がかりとなるのは、八王子・多摩の周辺に多いゴルフ場の活用と高尾山、そして婚活やウエディングといったものである。

4 目標設定

ここでは、まず、京王プラザホテルにおいて、部門別の改善すべき点を指摘していくことにする。

最初に、ホテルの主な収益源である宿泊部門からみると、京王プラザホテルの昨年度の売上高の83%を占める新宿の客室稼働率は、88.5%と他のホテルと比べても比較的高く改善の余地は少ないと考えられる。一方、売上高の10.5%を占める八王子、また、売上高の6%を占める多摩では、それぞれ74.7%、55.8%と低い基準で安定している。このことから、宿泊部門では、八王子、多摩の各ホテルについて、客室稼働率を上昇させることが宿泊部門の目標となり、目標数値設定は、新宿と同レベルの85%とする。

次に、宴会場など、会議室の利用について、現地調査により八王子、多摩における、ホテルの宴会場の稼働率が非常に低いことから、宴会場を利用し、宿泊も伴う顧客を集客することが八王子、多摩における効果的な手段と考えられる。また、ウェディングにおいて多摩と八王子の認知度が低いことも問題である。一方新宿では、ウェディングや会議を中心に多くの利用があることから、この部門においても、現状で問題ないと考えられ、大きな改善点はないであろう。

また、この部門の利用目的としては、会議、宴会、結婚式があげられる。

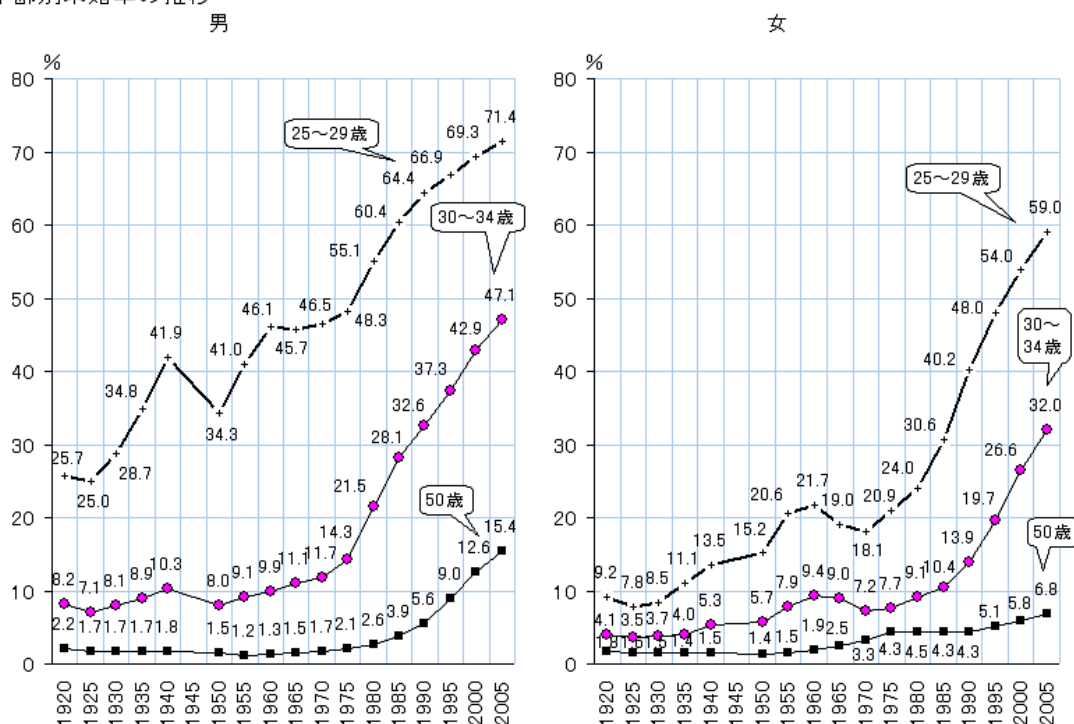
最後に、飲食部門であるが、京王プラザホテルは、人気レストランを数多く有しており、飲食部門としては大きな問題はなさそうであるが、八王子、多摩においてレストランを売りに宿泊客を得るまでには、達していない模様である。

以上のことより、目標設定としては、多摩と八王子における、客室稼働率の向上と、多摩と八王子における、会議、宴会、結婚式の利用を促進することがあげられる。

5 政策提言

CROSS SWOTにより、八王子・多摩の立地条件は駅から近いこともあり、強みに含まれる。顧客が訪れやすいのに対して、宴会や宿泊を目的として使われることはあるが、京王ホテル全体としてウェディングは実施されているものの、前述のポジショニングの表からもわかるように、京王ホテルにおけるウェディングの稼働率は比較的悪く、人気がない。ウェディングのマーケットにおいて、現在では結婚活動を略して2007年に白川桃子発祥の言葉「婚活」と呼ばれる活動が起きるほどである。これは、昔に比べて日本人の未婚率が上昇傾向にあることに起因する。(グラフ参照)

年齢別未婚率の推移



(注) 50歳時の未婚率は「生涯未婚率」と呼ばれる。
 (資料) 国勢調査、人口統計資料集(社会保障・人口問題研究所)

グラフを見ると、どの年代の層も未婚率は男女ともに上昇傾向にあることがわかる。今後もこの傾向はグラフの傾きが示すように、続いていくことが予想されている。また、50代を過ぎた人は、生涯未婚率という、結婚がこれから先になく、生涯独身でいる、ということが多く、この生涯未婚率も現在の20代の男女が50代になるころには現在の倍の数字になるだろう、と推測されている。このように近年未婚の人が多く、上昇傾向にあるのは、理由としてさまざまな点があげられる。ワークシェアリングによって女性の社会進出が見直され、企業などで活躍することで余暇の時間がなくなったり、結婚に対する価値観が変化してきていたり、結婚相談所以外の場所でお見合いに対して積極的になっていない、などである。このように結婚に対する価値観が変化してきて未婚率が上昇する中、特に20代後半の男性は7割、女性は6割が結婚していないことが図からわかる。ウェディングにおけるマーケットシェアをのばし、京王プラザホテルの利益追求のため、本論文では最

も未婚率が男女ともに最も高く、シェアを伸ばせる可能性が高い、20代後半の年層をターゲットとしてゆく。

1970、80年代では男女のいずれかが結婚に適齢な年齢にもかかわらず独身であった場合、親や親せき、上司の勧めでお見合いをし、良縁であればそのまま結婚、というケースが多かった。このような状況であったため、早いうちに結婚しなくても、いざとなればお見合い結婚ができる、というのが昔だった。

こういった昔の結婚の価値観に対して、近年ではお見合い結婚ではなく、恋愛結婚の割合が上昇傾向にあり、お見合いによる結婚の機会や出会いがなくなっているのが現状である。さらに、結婚相手に対して求めるものが高くなってきており、結婚相手に対して自分にどのようなメリットがあるのか、を考える傾向が強まっていることも一因だ。この人と結婚すれば経済的に安定するから、容姿がいいから、家事をまかせられるから、など結婚相手に対して自分にどのようなことをしてくれるかがみられている。つまり、相手に自分に対してメリットを見出してもらえなかったら結婚はできない、というのが近年であり、結婚に対して意欲があるにも関わらず、お互いにこういった考えであるから結婚自体が難しくなっている。

このような社会の現状に対して、ウェディングのマーケットは京王ホテルでは稼働率が悪く、大きな利益を上げられていない。前述のように、婚活という、結婚を目的として相手の知りたい情報を知れる活動があり、近年では婚活がブームとなっている。

「結婚式場業における2008年の市場規模は、1兆4,875億円（当社予想値）となり、対前年比99.4%となった。2006年以降、結婚式・披露宴の平均単価は上昇傾向にあり、婚姻件数の減少をカバーしている。同じく人生節目のセレモニーである葬儀は、死亡者人口が増加しているのにも関わらず、葬儀の平均単価は下落しており、対照的な傾向となっている。2001年以後、団塊ジュニア世代の結婚がピークを過ぎており、挙式・披露宴の一件あたりの売上高、婚姻件数とも減少していたが、2006年に婚姻件数が増加に転じた時期からマーケットが活性化した。婚姻件数は、2007年以降、再び減少傾向にあると予想される」（DELTA 業界VIEW より引用）

上記の引用のように、婚活ブームが広まっていることに加えて、ウェディングの単価が上昇していることから、ウェディングの利用を向上させれば京王プラザホテル全体の利益向上につながる。そこで、婚活を対象とした政策を提言する。婚活という言葉の定義がいまいちなので、この文章では婚活は「結婚を目的とした行動全般」とする。

婚活には大きく分けて二通りの方法がある。一つは結婚相談所に登録し、結婚情報サービスを利用する方法である。結婚相談所は結婚に対して前向きな姿勢を持っている男女が互いを知り、理想の相手を探すための場を提供するためのサービスだ。一口に結婚相談所といっても様々な会社があり、楽天の結婚事務所であるO-Netや、伊藤忠商事グループの

Exite、セゾンカード会員限定の結婚活動情報サービスを提供する alterna などがある。結婚事務所で活動する際には、初期費用として15～20万円かかり、月1万円程度の料金が必要となるが、その分得られる情報量は多く、またしっかりとした会社が経営していることにより、情報の正確性や考え抜かれた豊富な出会いのシステム、専門のアドバイザーからのサポートが受けることが可能である。費用が多くかかっている分、活動に参加している人の真剣度も高く、また成婚までのスピードも速いので、婚活の大本命として利用されている。大手の結婚事務所では年間に数多くのお見合いパーティやイベントを開催している中、派手なパーティでなく、ちょっとした合コン感覚の集まりもある。紹介してもらえる人数は、プランや会社によって異なるが、月に1～2名、5名程度とばらつきはあるが、入会時のカウンセリングのデータをもとに、本人の希望する人を紹介してもらえる。

もうひとつの方法としての婚活は、ネット婚活とよばれる、インターネットを利用して結婚相手を探すものだ。ネットで必要事項を埋め、自分の特徴や経歴を記載するだけで、結婚活動に従事することが可能で、結婚事務所での婚活に比べて時間をかけることなく実際の申し込みをすることができる。自分のライフスタイルに合わせて結婚活動ができ、暇な空き時間を利用して活動ができることから、仕事で時間があまりない人も活動することができる。近年はワークシェアリングなど、男女ともに労働に従事することが多くなってきているため、ネット婚活の利用率は普及し始めている。活動の際にかかる費用は月額数千円程度でできるため、安価だが、その分サポートや出会いの種類は結婚事務所に劣っている。

京王プラザホテルのある多摩・八王子の立地条件を活かした企画を考える。まず多摩・八王子にはまわりにゴルフ場が数多くあるため、ゴルフを含んだプランが有効である。プランとしては、まず集合場所を新宿駅にし、参加しやすくする。新宿駅からホテル側に出ず送迎バスで参加者を多摩・八王子に送る。参加者が移動する負担を軽減すると共に、移動時間を軽い自己紹介と顔合わせの時間として有効活用する。ゴルフのプランは宿泊するタイプのものを用意する。宿泊タイプの場合、ホテルに到着次第参加者にチェックインしてもらい、宴会場でパーティーを開催し、モチベーションをあげる。翌日、早朝に送迎バスでゴルフ場に向かう。ゴルフ場では男女がペアになりゴルフ場を回る。ペアは1ホールごとに入れ替え、計18人の異性とラウンドできるようにする。ゴルフの苦手な女性はキャディとして男性をサポートしたり、ゴルフを教えてもらう。次に告白タイムを設け、気になる異性(複数可)の名前をカードに書いて提出。両想いのペアには京王プラザホテルのレストランの無料招待券をプレゼントする。そして、この婚活ゴルフで誕生したカップルは京王プラザホテルの結婚式場を割り引いた値段で利用できるようにする。

八王子ではさらに、高尾山があるため、高尾山を中心としたプランも考えることができる。八王子付近にある片倉城址公園、八王子城址、高尾山付近にある高尾山猿園、高尾山薬王院、そして陣馬山を利用する。

京王プラザホテル八王子利用客の利用目的及び客層リサーチ(“楽天トラベル”よ

り)では、八王子への出張で利用するケース・山近郊の観光客が利用するケース・八王子に勤める人が、残業で利用するケース・あきる野市の東京サマーランドを利用するケースがある。

これらの情報をもとにして以下のプランを提案する。

高尾山ハイキングコース

登山の経験があまりない人も利用しやすいように、ケーブルカーと一号路を使う。人数は20人前後。往復に2時間程度、山頂付近での食事休憩を含めると、3時間程度で行程を終えることができる。ハイキングを終えると、ホテルに帰り、パーティーを開催する。ハイキングでの食事休憩で話すきっかけができているため、話しやすくなる。

以上の婚活プランを利用してめでたく結婚が決まり、京王プラザホテルで結婚式を挙げることになった新郎新婦は安く式場を利用できるようにする。

・4P

Product	婚活、ウエディング
Price	20,000円
Place	多摩・八王子
Promotion	駅・百貨店

料金としては、シングルは多摩では11,000円程度、八王子では13,000円程度であり、実際のゴルフの婚活は6,000円程するのでどちらのプランも20,000円に設定する。なぜ両方のプランを同じ料金にするかというと、料金の違いによって、利用客が偏在するのを防ぐためである。

サービスとして婚活やウエディングを提供する。多摩・八王子で行い、ウエディングは多摩・八王子・新宿の中から顧客好きな場所で行う。京王プラザホテルは京王グループの一員なので、他の京王電鉄や京王百貨店に協力してもらい広告をうってもらおう。

5 参考文献

業界動向 SEARCH.com

<http://gyokai-search.com/3-hotel.html>

DELTAS 業界情報データベース

http://tonsillectomy/detail_article.php?ar=47133&dt=1

モーニングスター[ウィークエンド特集]「業界動向を追う -結婚式場運營業界-」

<http://www.morningstar.co.jp/event/1007/ms6/index.html>

市場を読み解く -ホテル・旅館-ビジネスマガジン|ウィズビズ

<http://wizbiz.jp/MagazineArticle.do?magazineid=17&articleno=48&articlePage=1&textSearch=&enc=&seachMagazineId=&page=1>

あかつき鑑定法人株式会社

<http://www.morikan.co.jp/category/1213774.html#ai22>

毎日.jp 観光統計：09年宿泊観光客、過去最少の955万人 前年比64万人減 /鹿児島

<http://mainichi.jp/area/kagoshima/news/20101021ddlk46020597000c.html>

毎日.jp 宿泊者数：旅館やホテル、141万8000人ー今年上半期 /奈良

<http://mainichi.jp/area/nara/news/20101023ddlk29020474000c.html>

ニッセイ基礎研究所 不動産投資レポート 2010年4月27日 「日本のホテル事情」

<http://www.nli-research.co.jp/report/misc/2010/fudo100427.pdf>

楽天トラベル <http://ryoyaku.siyawase.com/cat0004/1000000032.html>

結婚情報サイト

<http://www.weddingpark.net/place/00000721/estimate>

結婚式場比較 <http://www.h3.dion.ne.jp/~xosada/wedding/index.html>

京王プラザホテル公式 <http://www.keioplaza.co.jp/>

じゃらん 人気ホテルランキング 2009

<http://www.recruit.jp/library/travel/T20090323/docfile.pdf>

京王電鉄株式会社 平成 22 年 3 月期営業概況

http://www.keio.co.jp/company/stockholder/monthly_report/pdf/2009nendo/getuji/mr_h22_3gatudo_getuji.pdf

婚活@ネット <http://www.kontio.jp/>

『「婚活」時代』（ディスカヴァー携書） 山田昌弘 [白河桃子](#) ディスカヴァー・トゥエンティワン 2008 年

『[結婚氷河期](#)をのりきる本!』 白河桃子（メディアファクトリー）