

筑波大学大学院博士課程

システム情報工学研究科特定課題研究報告書

ホテルグランド東雲における経営改善提案

桑原 光太郎

児玉 創紀

王 静飛

高 達

張 鵬程

陳 威

(経営・政策科学専攻)

指導教員 香田 正人

原田 信行

2011年3月

筑波大学大学院博士課程

システム情報工学研究科特定課題研究報告書

ホテルグランド東雲における経営改善提案

| | | | |
|-----------|----|-----|-----------|
| 200920595 | 桑原 | 光太郎 | 修士 (ビジネス) |
| 200920596 | 児玉 | 創紀 | 修士 (ビジネス) |
| 200920609 | 王 | 静飛 | 修士 (ビジネス) |
| 200920617 | 高 | 達 | 修士 (ビジネス) |
| 200920632 | 張 | 鵬程 | 修士 (ビジネス) |
| 200920634 | 陳 | 威 | 修士 (ビジネス) |

(経営・政策科学専攻)

指導教員 香田 正人
原田 信行

2011年3月

Management Improvement Proposal for Hotel Grand Shinonome

報告書要旨

本報告書は、特定課題研究として茨城県つくば市に位置するホテルグランド東雲における経営改善に関する議論を行っている。本企業の主な収益源である宴会部門・ブライダル部門に焦点を当て、経営戦略、マーケティング、人的資源管理というサービス業の軸となる3つの観点から各章を構成している。ホテルグランド東雲の社員の方へのアンケート調査・インタビュー調査、競合企業へのインタビュー調査・フィールド調査、大学生や大学院生へのアンケート調査を実施し、調査結果をもとにホテルグランド東雲の経営改善提案を挙げた。

第2章では市場環境分析として、結婚式場業市場の全体の現状をまとめた上で、東雲の周辺にある結婚式場に関する調査を行った。東雲との比較やそこから明らかとなるポジショニングに関しての議論を行い、新たな市場開拓の提案を挙げた。

第3章では経営戦略に関するSWOT、VRIO、CRMといった分析ツールを紹介し、第2章で明らかとなった東雲の経営資源の分析を行った。東雲の強み、弱みを明らかにした上で、より強みを有効に活用できるような新たな戦略を示した。

第4章では今後東雲の潜在顧客となる若年層に対する結婚意識調査として、筑波大学の大学院生を対象とするアンケート調査を実施した。調査結果より、大学院生における結婚意識を明らかにし、新たなプラン提案を挙げた。

第5章では新たな顧客層の開拓として国際結婚に着目し、国際恋愛カップル向けのアンケートをもとに市場の潜在性、東雲の資源活用への可能性を探った。結果、国際結婚独特の折衷スタイルや日本文化へのニーズを活かして、新たな顧客獲得の足がかりとなる可能性を示した。

第6章では東雲の宴席部門におけるアルバイト管理に関する調査を行った。実際に行った東雲でのアルバイト体験・インタビュー調査・アンケート調査をもとに現状の把握を行い、マニュアルの作成・研修制度のルール改定などの改善提案を挙げた。

第7章では東雲の組織コミュニケーションに関する調査を行った。宴席部門の正社員の方へのアンケート調査や、インタビュー調査を通して明らかとなった経営陣レベルと現場レベルでのコミュニケーション意識の差異に関して議論し、改善提案を挙げた。

そして、最後の第8章では各章の結論を踏まえ、全体としての改善提案のまとめ及び得られた知見における議論を行う。

Summary of the Report

In this report, we discussed the improvement management strategy for Hotel Grand Shinonome which is located in Tsukuba City, Ibaraki. This report mainly consists of corporate strategy, marketing and human resource management, and focused on two primary revenue departments, banquet and bridal. In this study, we conducted questionnaire survey and interviews to employees, university students, and competitors. Based on the results, the improvement management strategy was proposed to Hotel Grand Shinonome.

Chapter 2 focused on market environment analysis. We investigated wedding halls in Tsukuba on the basis of current status of wedding business market. Compared with the position of Shinonome, we proposed suggestions for new market development.

In chapter 3, we analyzed the management resource of Shinonome from the viewpoint of SWOT, VRIO, and CRM. Based on the strength and weakness, we proposed the new strategy that can be effectively implicated by Shinonome.

In Chapter 4, a questionnaire survey was conducted to investigate wedding consciousness of potential customers, young people in the graduate school of Tsukuba University. From the results, the wedding consciousness of graduate students was identified, and new plans were proposed.

In chapter 5, international wedding between Japanese and Chinese was mainly discussed. On a basis of the survey which is targeted on the international couple, the potentiality in the market and the possibility of utilization of Shinonome resources were mainly discussed. As a result, we found that combining style and Japanese culture are most influential factors for an international wedding.

Chapter 6 is a research on human resource management at the banquet department in Shinonome. According to the part-time experience in Shinonome by our team members and the survey of the part-time workers, present condition about management on part-time workers was grasped and advice on the training system and creation of the manual document was proposed.

In Chapter 7, we focused on the organization communication of Shinonome. We did investigation and interview concerning the full-time workers on the basis of our investigation, the difference of thoughts between the manager and the worker about communication was focused on and new plans were proposed.

Finally, Chapter 8 is a summary of the proposal that was discussed in each chapter.

目次

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 第1章 序論 | 1 |
| 1.1 はじめに | 2 |
| 1.2 本研究における業種の定義 | 4 |
| 1.3 本研究の構成 | 5 |
| 参考文献 | 6 |
| 第2章 ホテルグランド東雲における市場環境分析 | 7 |
| 2.1 序論 | 9 |
| 2.2 業界構造 | 9 |
| 2.3 業界特徴 | 10 |
| 2.4 市場動向 | 13 |
| 2.5 つくば市各結婚式場概要 | 18 |
| 2.6 つくば市各結婚式場比較 | 26 |
| 2.7 市場分析結果からの提案 | 29 |
| 2.8 結論 | 33 |
| 参考文献 | 34 |
| 第3章 ホテルグランド東雲における経営戦略分析 | 35 |
| 3.1 序論 | 37 |
| 3.2 産業分析 | 38 |
| 3.3 競争戦略分析 | 40 |
| 3.4 企業戦略分析 | 50 |
| 3.5 結論 | 51 |
| 参考文献 | 53 |
| 第4章 若い人の結婚式意識から読み取る結婚式市場の傾向 | 54 |
| 4.1 序論 | 56 |
| 4.2 先行調査 | 57 |
| 4.3 若い人に関する結婚式意識のアンケート調査 | 59 |
| 4.4 結論 | 73 |
| 参考文献 | 76 |
| 付録 | 77 |
| 第5章 日中国際結婚における結婚式に関する考察 | 81 |
| 5.1 序論 | 83 |
| 5.2 先行研究 | 85 |
| 5.3 結婚式事情 | 86 |
| 5.4 日中国際結婚の結婚式と披露宴の調査と分析 | 89 |
| 5.5 結論 | 94 |
| 参考文献 | 96 |
| 付録 | 97 |
| 第6章 ホテルグランド東雲における人的資源管理 | 107 |

| | |
|------------------------------------|-----|
| 6.1 序論 | 109 |
| 6.2 研究の背景 | 109 |
| 6.3 募集採用と教育訓練 | 113 |
| 6.4 賃金管理 | 119 |
| 6.5 結論 | 122 |
| 参考文献 | 125 |
| 付録 | 126 |
| 第7章 ホテルグランド東雲における組織コミュニケーション | 134 |
| 7.1 序論 | 136 |
| 7.2 先行研究 | 137 |
| 7.3 分析手法 | 138 |
| 7.4 分析結果 | 141 |
| 7.5 結論 | 147 |
| 参考文献 | 149 |
| 付録 | 150 |
| 第8章 結論 | 153 |
| 謝辞 | 156 |

図表一覧

図一覧

| | |
|-------------------------------------|----|
| 図 1-1 挙式披露宴市場規模推移 | 2 |
| 図 1-2 結婚式実施会場の推移 | 3 |
| 図 1-3 報告書全体の構成 | 5 |
| 図 2-1 結婚式場業構造 | 9 |
| 図 2-2 2009 年結婚式場業取扱件数分布 | 11 |
| 図 2-3 結婚式場業の変遷 | 13 |
| 図 2-4 結婚式場業売上高推移 | 14 |
| 図 2-5 全国婚姻件数推移 | 15 |
| 図 2-6 平均初婚年齢 | 15 |
| 図 2-7 挙式、披露宴・披露パーティ単価および招待客推移 | 16 |
| 図 2-8 招待客一人当たり費用推移 | 16 |
| 図 2-9 挙式・披露宴を演出する際に心がけた事 | 17 |
| 図 2-10 結婚式実施会場の比率 | 18 |
| 図 2-11 つくば市の結婚式場分布 | 19 |
| 図 2-12 ポジションマップ | 26 |
| 図 3-1 本章の構成 | 37 |
| 図 3-2 産業構造と収益性 | 38 |
| 図 3-3 SWOT分析 | 40 |
| 図 4-1 挙げたい結婚式のスタイル | 61 |
| 図 4-2 希望する挙式の種類 | 62 |
| 図 4-3 希望する結婚式会場 | 62 |
| 図 4-4 結婚式に関するイメージ | 63 |
| 図 4-5 理想の結婚式の予算図 | 64 |
| 図 4-6 招待したいゲストの人数 | 64 |
| 図 4-7 結婚披露宴で一番費用をかけたい項目 | 65 |
| 図 4-8 会場選びの際にこだわる点 | 65 |
| 図 4-9 披露宴、披露宴パーティの際に心がけること | 66 |
| 図 4-10 つくば市周辺結婚式場の知名度 | 67 |
| 図 4-11 結婚式に関する理想 | 68 |
| 図 4-12 費用別に見る挙式種類 | 69 |
| 図 4-13 費用別に見る結婚披露宴にお金をかけたい項目 | 69 |
| 図 4-14 費用別に見る会場選ぶ際にこだわりたい点 | 70 |
| 図 4-15 理想的な費用別と招待したい人数 | 70 |
| 図 5-1 在日外国人・中国人人数の推移 | 83 |
| 図 5-2 国籍別外国人構成比率 | 83 |
| 図 5-3 日本における国際結婚件数の推移 | 84 |
| 図 5-4 つくば市役所が受理した国際結婚件数 | 85 |
| 図 5-5 中国における結婚消費構造図 | 86 |

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 図 5-6 中国におけるブライダル関連消費項目の利用率 | 87 |
| 図 5-7 アンケート調査対象の国籍・性別分布..... | 90 |
| 図 5-8 結婚式を挙げたい国 | 91 |
| 図 5-9 招待客人数..... | 91 |
| 図 5-10 希望の挙式スタイル(全体)..... | 92 |
| 図 5-11 希望の挙式スタイル(国籍別) | 92 |
| 図 5-12 披露宴の料理(全体)..... | 93 |
| 図 5-13 披露宴の料理(国籍別)..... | 93 |
| 図 6-1 東雲宴会場の社員構造 | 111 |
| 図 6-2 東雲のアルバイト社員の仕事内容..... | 112 |
| 図 6-3 教育訓練方法の種類 | 114 |
| 図 6-4 「仕事が覚えやすいか」の回答（勤続年数別） | 117 |
| 図 6-5 「仕事の量に対する給料」の回答..... | 122 |
| 図 7-1 アンケート回答結果の各質問項目における平均値比較..... | 142 |
| 図 7-2 アンケート回答結果のグループ別における平均値比較..... | 145 |

表一覧

| | | |
|--------|--|-----|
| 表 2-1 | 結婚式の収益構造..... | 12 |
| 表 2-2 | 挙式スタイルの比較推移..... | 17 |
| 表 2-3 | つくば市の主な結婚式場..... | 18 |
| 表 2-4 | ホテルグランド東雲概要..... | 20 |
| 表 2-5 | つくば山水亭概要..... | 20 |
| 表 2-6 | オークラフロンティアホテルつくば概要..... | 21 |
| 表 2-7 | ザ・ハウス・オブ・ブランセ概要..... | 22 |
| 表 2-8 | アンジェブリッサ概要..... | 22 |
| 表 2-9 | ディアステージつくばフォレストテラス..... | 23 |
| 表 2-10 | デサ・ジルポトレ概要..... | 23 |
| 表 2-11 | アートクインズ概要..... | 24 |
| 表 2-12 | 麗風概要..... | 24 |
| 表 2-13 | ラ フェリーチェ概要..... | 25 |
| 表 2-14 | 規模と立地の比較..... | 26 |
| 表 2-15 | 挙式・披露宴総額比較..... | 27 |
| 表 2-16 | 挙式と料理の料金の比較..... | 28 |
| 表 2-17 | ウェディングパークのロコミ比較..... | 29 |
| 表 2-18 | 市場規模に関する数値..... | 29 |
| 表 2-19 | 提案プラン内容..... | 31 |
| 表 3-1 | 結婚式場業界における「5つの要因」..... | 39 |
| 表 3-2 | 東雲の脅威の分析..... | 41 |
| 表 3-3 | 業界構造と外部環境における機会..... | 44 |
| 表 3-4 | オークラフロンティアホテルつくば婚礼プラン..... | 45 |
| 表 3-5 | 企業内部の強み・弱みを資源に基づいて分析する際に発すべき4つの問い..... | 46 |
| 表 3-6 | VRIOフレームワークと企業の強み・弱みとの関係..... | 46 |
| 表 4-1 | 費用別に見る結婚式種類への希望..... | 68 |
| 表 4-2 | 費用別に見る結婚式の傾向..... | 73 |
| 表 5-1 | 「日中結婚式・披露宴の比較表」..... | 88 |
| 表 5-2 | つくば市の結婚式場における国際結婚年間実施件数..... | 89 |
| 表 6-1 | 企業が労働力を充足する道..... | 113 |
| 表 6-2 | 企業の主な募集手段..... | 113 |
| 表 6-3 | 三つの教育訓練方法それぞれの利欠点(筆者作成)..... | 114 |
| 表 6-4 | 他店の募集方法の例(筆者作成)..... | 116 |
| 表 6-5 | 「仕事が覚えやすいか」の回答(勤続年数別)..... | 117 |
| 表 6-6 | 「仕事が覚えやすいか」の回答(男女別)..... | 118 |
| 表 6-7 | 「マニュアルが必要ですか」の回答(勤続年数別)..... | 118 |
| 表 6-8 | 「マニュアルが必要ですか」の回答(男女別)..... | 119 |
| 表 6-9 | 研修期間について他店の例..... | 121 |
| 表 6-10 | 提案と予想効果..... | 124 |

| | | |
|-------|------------------------|-----|
| 表 7-1 | アンケート調査における質問項目..... | 139 |
| 表 7-2 | 質問項目における9つのグループ分け..... | 140 |
| 表 7-3 | ヒヤリング調査に関する質問項目..... | 141 |
| 表 7-4 | アンケート回答結果..... | 142 |