早稲田大学 WBS 研究センター
早稲田国際経営研究
No.46（2015）pp.123-133

〈論　文〉

顧客のための感性価値マネジメント成功要因

―プレミアムホテルの事例研究―

木　谷　ちひろ *
岡　本　哲　平 *
山　本　尚　利 **

Successful Management of Experiential Values for Customers

― A Case Study of Premium Hotels ―

Chihiro Kidani
Teppei Okamoto
Hisatoshi Yamamoto

Abstract

This article is a study on Successful Management of Experiential Values for Customers in value-added service businesses. For this study, a case study of successful premium hotels has been done because the Management of Experiential Values for Customers is considered to be crucial in successful premium hotel management.

This study is aiming at showing the importance of the Management of Experiential Values for Customers to the Japanese corporate management who are running the value-added service business.

要　約

本論文は高付加価値サービス事業における顧客のための感性価値マネジメントの研究である。この研究のために、成功しているプレミアムホテルをいくつか取り上げて、その事例研究を行った。なぜなら、顧客のための感性価値マネジメントはプレミアムホテル経営にとって、とりわけ重要と考えられるからである。なお、本研究は高付加価値サービス事業を運営する日本企業の経営者にとって、顧客のための感性価値マネジメントがいかに重要かを示すことを目的としている。

＊　早稲田大学大学院商学研究科　専門職学位課程ビジネス専攻
＊＊　早稲田大学大学院商学研究科　教授

１．研究の背景と目的

現在の日本は先進国の特徴である成熟社会に突入している。その結果、人口老齢化、人口縮小が起きて日本経済も収縮傾向にある。世の中はモノに溢れ、企業は単に高性能、高信頼性、低価格という「機能的価値」を追求するだけでは多様化する市場ニーズに応えることが困難となっている。そこで今、日本企業に求められるのが「機能的価値」に加えて「感性価値」の追求である[(1)]。

モノにあふれる成熟社会の日本では、消費者は仕事と生活の調和を求め、休暇取得率の向上を目指す[(2)]。その結果、年間総労働時間の短縮が起き、その上、日本の人口構造は少子高齢化の方向に変化している[(3、4)]。

そして消費者はモノの購入よりもレジャーや余暇活動に向かっており、近年、観光旅行、ドライブ、外食のニーズが高まっている[(5)]。さらに、もうひとつ際立つのは、近年、訪日外国人旅行者が増大している点である。2014年末に1300万人を超え、2020年に予定されている東京オリンピック後は2000万人から3000万人に増える可能性が高い[(6、7)]。経済産業省は訪日外国人観光客の集客を狙って「クールジャパン」プロジェクトを実施している[(8)]。その成果あって、2014年の旅行収支は44年ぶりに黒字化している[(9)]。

上記の傾向を鑑みて、今後、日本の旅行サービス事業は高成長することが予想される。そこで、本論では、旅行サービス事業でもっとも代表的なホテル事業に着目し、そのなかでも今後、成長の期待されるプレミアムホテルを事例研究の対象として取り上げる。そしてプレミアムホテル事例研究を通じて、旅行サービス業を成功させる感性価値マネジメントとは何かを明らかにする。さらに、プレミアムホテル事業を含む高付加価値サービス業全般にとって顧客満足度を上げるには“顧客のための感性価値マネジメント”がいかに重要であるかを示す。

２．感性価値マネジメントの基本理論に基づく仮説の設定

プレミアムホテルの事例研究を行うに当たって、本研究のメインテーマである『感性価値マネジメント』の基本理論となる感性産業論について述べる。なお、本論で取り上げる感性産業論と感性価値マネジメントについては、紀要『早稲田国際経営研究』にて別途、発表している[(10、11)]。

２－１．SRI の感性産業論とは

本研究における感性産業論は、著者・山本尚利（以下山本）が1986年より2003年まで勤務した米国非営利シンクタンク・SRI インターナショナルのジェームズ・オグルビー博士が1985年に発表した“Experience Industry”論[(12)]に依っている。同論では、感性産業を決定付ける要因あるいは成功させる要因として感性価値キーワードをいくつか提示している。著者・山本はオグルビーの感性価値キーワードに基づいて、15の感性価値キーワードとその関連産業の例示を作成した（**図表１**）。なお、感性産業領域の事業やサービスは15の感性価値キーワードのいくつかに適合している。そして、その適合数が多いほど顧客感性価値への訴求度の高い高付加価値事業とみなせる。

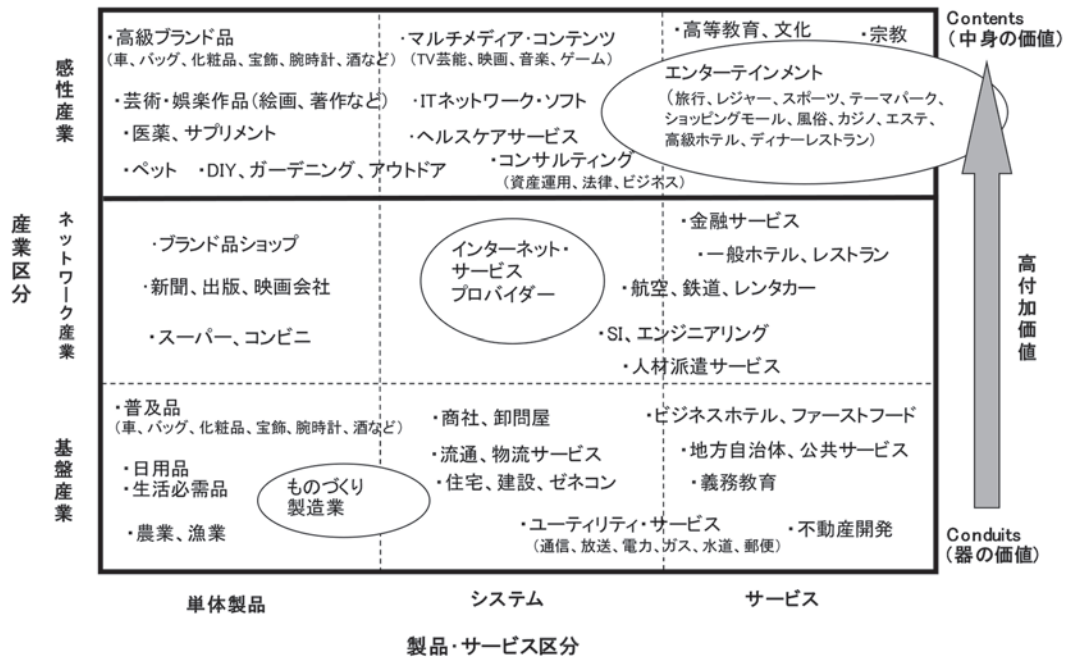
図表１　感性価値キーワードと関連産業

感性価値キーワード			有望感性産業（例）	
1	Cultivate	心を磨く	Education/Culture	教育・文化
2	Broaden	経験を広げる	Travel	旅行
3	Heal	心を癒す	Therapy	医療
4	Escape	心を休める	Entertainment	娯楽
5	Edify	悟りを開く	Religion	宗教
6	Stimulate	感性を刺激する	Erotica	風俗
7	Warp	気を紛らす	Alcohol/Restaurant	酒・レストラン
8	Numb	全てを忘れて耽る	Drug/Tobacco/Casino	嗜好品・カジノ
9	Enrapture	感動する	Art/Music/Film	芸術・映画
10	Participate	参加する	Sports/Auction	スポーツ・競売
11	Acquire	買う	Shopping	買い物
12	Inform	知らせる	Information/Communication	情報通信
13	Instruct	教える	Intelligence/Knowledge	知識・教育
14	Create	創造する	Production/Creation	製造・制作
15	Venture	冒険する	Investment/Development	投資・開発

出所：山本尚利［2000］「米国ベンチャー成功事例集」アーバンプロデュース社

そこで著者・山本は**図表１**の感性価値キーワードと関連産業例示に基づき、感性産業マップを完成させた（**図表２**）。

図表２　感性産業マップ



出所：寺本義也・山本尚利［2004］『MOT アドバンスト：新事業戦略』
日本能率協会マネジメントセンター、P216、図表４－１を修正

SRI の Experience Indusry 論に基づく感性産業マップ（**図表２**）では全産業領域におけるホテル事業の位置付けがなされており、本研究で取り上げるプレミアムホテル（**図表２**の高級ホテルに含まれる）の位置付けも明確である。そこで、本研究では、SRI の感性価値キーワード（**図表１**）に基づく感性産業マップ（**図表２**）をベースにしてプレミアムホテルの感性価値分析を行う。

２－２．SRI の感性産業論に基づくホテル事業の位置付け

図表２によれば、ホテル事業は横軸・製品サービス区分では、サービス産業に区分されるものの、縦軸・産業区分では３通りに分かれる、すなわち、ビジネスホテルは基盤産業に区分され、一般ホテルはネットワーク産業に区分され、プレミアムホテルを含む高級ホテルは感性産業に区分される。したがって、本研究で取り上げるプレミアムホテルは感性産業のひとつとなり、**図表１**の感性価値キーワードに適合させる必要があると言える。

上記のように、ホテル事業は SRI の感性産業論では大きく３区分されることがわかった。まずビジネスホテルはアパホテルなど、ビジネスマンが出張で泊まる低価格で利便性のよいホテルである。次に一般ホテルは、ビジネスホテルより価格の高い航空会社系ホテルや鉄道会社系ホテルや温泉地の観光ホテルなどである。そして、高級ホテルは帝国ホテルなど高価格ホテルや高級リゾート地に立地する世界的ブランドホテルであり、このセグメントの高級ホテルを本論ではプレミアムホテルと定義する。したがって、**図表２**の感性産業マップから、プレミアムホテルは感性産業に属し、感性価値のキーワードで評価することができる。

２－３．本研究における仮説の設定とその検証法

本研究で取り上げるプレミアムホテルは**図表２**に示す感性産業マップにおける高級ホテルに相当するとみなせる。プレミアムホテルは部屋が広くてインテリアが豪華であるという可視的な価値に加えて、顧客満足度を上げるような感性価値への訴求度の高いホテルではないかとみなせる。そこで、現実に人気のあるプレミアムホテルは顧客のための感性価値マネジメントに優れるホテルであるという仮説を立てる。そして本仮説を検証するために、今、成功しているプレミアムホテルをいくつか選択して、SRI の感性産業論に基づく感性価値分析を行うものとする。

３．プレミアムホテルの感性価値分析

本研究では、**図表１**に基づいて作成される SRI の感性価値分析マトリックスを用いて、代表的なプレミアムホテルの感性価値分析を行う。

３－１．プレミアムホテルに求められる要素

プレミアムホテルにはどのような要素が求められるのかを抽出するため、まず文献調査を行った[5、13、14]。そして、プレミアムホテルに求められる要素を15項目にまとめた。それらを列挙すると以

下となる、すなわち、１）景観（立地条件）、２）周辺環境、３）情報発信（価値の創造提供）、４）旅行スタイルの提案（オプショナルツアーなど）、５）非日常感の演出、６）他を真似しない独自性、７）ハード面のプレミアム感（高級感、ベッド快適性、アメニティなど）、８）スパや付帯設備の充実、９）顧客の個々のニーズに対応､10）従業員のサービスレベルの高さ（従業員個人に裁量権付与）､11）非サービス部門の教育レベル、12）レストラン / ルームサービスの良さ、13）エンターテインメント性、14）顧客管理の徹底、15）プレミアム価格の設定、の15要素が挙げられる。

３－２．感性価値分析対象のプレミアムホテルの選択

どのようなプレミアムホテルを事例研究の対象に選ぶかに当たって、**図表２**の感性産業マップの右肩に位置する“エンターテインメント”の領域に含まれるとみなされる高級ホテル（プレミアムホテルを含む）を優先した。なぜなら、エンターテインメント事業領域こそ感性産業の代表的事業領域だからである。さらに、日本を含むアジア地域のプレミアムホテルを優先した。なぜなら、日本のプレミアムホテルが世界中の観光客から比較の対象にされるのは欧米のプレミアムホテルではなく、むしろ日本を含むアジア地域のプレミアムホテルとみなせるからである。その結果、日本の代表的プレミアムホテルとして、１）星のや京都をまず選んだ。なぜなら、星のや京都を運営する星野リゾート[(15)]のプレミアムホテル・コンセプトは画期的で、日本のホテル・旅館業界に与えるインパクトが極めて大きいとみなしたからである。星野リゾートのプレミアムホテル・コンセプトを端的に表現すれば、日本の伝統的旅館の良さを活かすプレミアムホテル化であり、そのターゲット顧客は日本人観光客のみならず、外国人観光客だからである。次に星のや京都と比較するプレミアムホテルを、日本を含むアジア地域中心に探した。そして、２）アマンリゾーツ　アマンダリ（インドネシア・バリ島）、３）東京ディズニーリゾート　ホテルミラコスタ、４）マリーナベイサンズ・ホテル（シンガポール）の３事例を選択した。そこで本研究では、星のや京都を含み、合計４事例のプレミアムホテルを事例研究の対象ホテルとして取り上げることにした。

３－３．SRI 感性価値分析法の適用

上記、４事例のプレミアムホテルの感性価値を分析評価するのに際して、SRI 感性価値分析法を適用する。本分析法では、まずステップ１として二次元マトリックス表を作成する。そのマトリックスの横軸には**図表１**に示した15の感性価値キーワードを列挙する。そして本マトリックスの縦軸に３－１項に示す“プレミアムホテルに求められる15の要素”を並べる。こうして本マトリックスが出来上がったら、次にステップ２として、事例研究で取り上げる各プレミアムホテルが顧客に提供するモノやコトの15の要素（縦軸）を15の感性価値キーワード（横軸）と照らし合わせる。そして相互関連度の極めて高いカラムに◎印（主要関連）を記入する。また、相互関連度が普通に高いとみなせるカラムに○印（直接関連）を記入する。次にステップ３として、事例研究対象の各プレミアムホテルの感性価値のレベルを定量化する。そのために、◎印（主要関連）に２点を与え、○印（直接関連）に１点を与える。そして、マトリックスの最下段にその合計点を記入する。また、マトリックスの右端にはプレミアムホテルに求

められる各要素（モノやコト）の得た感性価値レベルの合計点を記入する。こうして完成した各プレミアムホテルの感性価値レベルは、マトリックスの最下段のスコア合計点およびその分布で評価することができる。また、各プレミアムホテルは感性価値の観点から、どのような特性をもっているかはマトリックスの右端のスコア合計点およびその分布で評価できる。

４．事例研究対象のプレミアムホテルの感性価値分析

本項では、３－２項にて決めた代表的プレミアムホテル、すなわち、１）星のや京都、２）アマンリゾーツ　アマンダリ（インドネシア・バリ島)、３）東京ディズニーリゾート　ホテルミラコスタ、４）マリーナベイサンズ・ホテル（シンガポール）という４事例のプレミアムホテルの感性価値を上記のSRI感性価値分析法にて分析する。

４－１．プレミアムホテル事例研究その１：星のや京都の感性価値分析

星のや京都は星野リゾート[(15)]の運営する日本の伝統的旅館である。近年の日本には外国人観光客が増えているが、訪日外国人観光客の多くは日本伝統の旅館に比類なき魅力を感じるようである。そして、外国人観光客には東京や大阪より、日本の文化や伝統が味わえる京都や奈良の方が魅力的のようである。星野リゾートはそこに着目し、星のや京都を運営している。星のや京都は日本固有のおもてなしと日本的ホンモノ感を演出している[(16)]。

３－３項にて説明したSRI感性価値分析法をプレミアムホテル・星のや京都に適用すると**図表３－１**に示すような結果を得た。星のや京都は総じてバランスよく15の感性価値キーワードを満足させているが、“感性を刺激する”というキーワードのスコアが10点を取っている。またプレミアムホテルに求められる要素では“非日常感の演出”が12点を取っている。

４－２．プレミアムホテル事例研究その２：アマンリゾーツ　アマンダリの感性価値分析

アマンリゾーツ[(17)]は東南アジア中心にプレミアムホテルを運営している。アマンリゾーツの運営するプレミアムホテル・アマンダリ[(18)]はインドネシア・バリ島に立地しており、アマンリゾーツの代表的な長期滞在型リゾートホテルである。

３－３項にて説明したSRI感性価値分析法をプレミアムホテル・アマンリゾーツ　アマンダリに適用すると**図表３－２**に示すような結果を得た。アマンダリも総じてバランスよく15の感性価値キーワードを満足させているが、“心を磨く”というキーワードのスコアが10点を取っている。またプレミアムホテルに求められる要素では“ハード面でのプレミアム感”が12点、“非日常感の演出”が11点を取っている。

図表３－１　星のや京都の感性価値分析

			感性価値キーワード															
			1 心を磨く	2 経験を広げる	3 心を癒す	4 心を休める	5 悟りを開く	6 感性を刺激する	7 気を紛らわす	8 全てを忘れて耽る	9 感動する	10 参加する	11 買う	12 知らせる	13 教える	14 創造する	15 冒険する	スコア
プレミアムホテルに求められる要素	1	景観（立地）			◎			◎		○								5
	2	周辺環境	◎		◎													4
	3	情報発信（価値の創造）	◎											◎				4
	4	旅行スタイルの提案（オプショナルツアー）		◎								○			○		○	5
	5	非日常感の演出	◎	○	◎	◎	○	◎									◎	12
	6	他を真似しない独自性						◎			◎							4
	7	ハード面のプレミアム感（高級感、ベッド、アメニティ、他）				◎		○		○	○							5
	8	スパや付帯設備の充実さ			◎			◎		○								5
	9	顧客の個々のニーズに対応してくれる	○											○	◎			4
	10	従業員のサービスレベルの高さ（個人の裁量権）		○											○			2
	11	非サービス部門の教育レベル		○											○			2
	12	レストラン / ルームサービス							◎	○	◎							5
	13	エンタテイメント性		○				○		○							○	4
	14	顧客管理												○	○			2
	15	プレミアム価格											◎					2
		スコア	7	6	8	4	1	10	2	5	5	1	2	4	6	0	4	

注記：◎印は主要関連（スコア２点）、○印は直接関連（スコア１点）とする。
出所：星野リゾート・ホームページ（15）および参考文献（16）を参考に著者ら作成

図表３－２　アマンリゾーツ　アマンダリの感性価値分析

			感性価値キーワード															
			1 心を磨く	2 経験を広げる	3 心を癒す	4 心を休める	5 悟りを開く	6 感性を刺激する	7 気を紛らわす	8 全てを忘れて耽る	9 感動する	10 参加する	11 買う	12 知らせる	13 教える	14 創造する	15 冒険する	スコア
プレミアムホテルに求められる要素	1	景観（立地）	○	◎		◎	○										○	7
	2	周辺環境	◎	◎		○										○	○	7
	3	情報発信（価値の創造）	◎															2
	4	旅行スタイルの提案（オプショナルツアー）												○			○	2
	5	非日常感の演出	◎	◎	◎	◎	○	◎										11
	6	他を真似しない独自性									○							1
	7	ハード面のプレミアム感（高級感、ベッド、アメニティ、他）	◎		◎	○	○	◎		◎	◎							12
	8	スパや付帯設備の充実さ			◎			◎		○								5
	9	顧客の個々のニーズに対応してくれる												○	○			2
	10	従業員のサービスレベルの高さ（個人の裁量権）													○			1
	11	非サービス部門の教育レベル													○			1
	12	レストラン / ルームサービス							○									1
	13	エンタテイメント性	○	○														2
	14	顧客管理												○	○			2
	15	プレミアム価格											◎					2
		スコア	10	7	6	6	3	6	1	3	3	0	2	3	4	1	3	

注記：◎印は主要関連（スコア２点）、○印は直接関連（スコア１点）とする。
出所：アマンリゾーツ・ホームページ（17）およびアマンダリ・ホームページ（18）を参考に著者ら作成

４－３．プレミアムホテル事例研究その３：東京ディズニーリゾート　ホテルミラコスタの感性価値分析

東京ディズニーリゾート[19]　ホテルミラコスタは千葉県浦安市に立地する東京ディズニーリゾートの直営ホテル（ディズニーホテル）[20]のひとつである。

３－３項にて説明したSRI感性価値分析法をプレミアムホテル・東京ディズニーリゾート　ホテルミラコスタに適用すると**図表３－３**に示すような結果を得た。ホテルミラコスタも総じてバランスよく15の感性価値キーワードを満足させているが、“冒険する”というキーワードのスコアが21点という高得点を取っている。そして、“創造する”というキーワードのスコアも13点と高い。またプレミアムホテルに求められる要素では“周辺環境”が10点を取っている。

ホテルミラコスタなどディズニーホテルに滞在する顧客はホテルに直結するディズニーランドやディズニーシ―で遊ぶことを目的としている。そのために、一般のプレミアムホテルに比べて異色である。

４－４．プレミアムホテル事例研究その４：マリーナベイサンズ・ホテルの感性価値分析

マリーナベイサンズ・ホテル[21]はシンガポールに立地する統合型リゾート（IR）[22]内のホテルである。このホテルはラスベガスのホテルをモデルにしておりカジノ施設を有している点に特徴がある。

図表３－３　東京ディズニーリゾート　ホテルミラコスタの感性価値分析

			感性価値キーワード															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
			心を磨く	経験を広げる	心を癒す	心を休める	悟りを開く	感性を刺激する	気を紛らわす	全てを忘れて耽る	感動する	参加する	買う	知らせる	教える	創造する	冒険する	スコア
プレミアムホテルに求められる要素	1	景観（立地）									◎						◎	4
	2	周辺環境	○	○		◎							◎			◎	◎	10
	3	情報発信（価値の創造）	○											○		○	◎	5
	4	旅行スタイルの提案（オプショナルツアー）										◎				◎	◎	6
	5	非日常感の演出	○						○		○					◎	◎	7
	6	他を真似しない独自性				◎										◎	◎	6
	7	ハード面のプレミアム感（高級感、ベッド、アメニティ、他）				○	○	◎		○						○	◎	8
	8	スパや付帯設備の充実さ			○													1
	9	顧客の個々のニーズに対応してくれる	○											○	◎			4
	10	従業員のサービスレベルの高さ（個人の裁量権）		○											◎		◎	5
	11	非サービス部門の教育レベル		○											◎		◎	5
	12	レストラン／ルームサービス							○	○	○		○				○	5
	13	エンタテイメント性	○										◎	◎		◎	◎	9
	14	顧客管理													○	○		2
	15	プレミアム価格											○					1
		スコア	5	3	1	5	1	2	2	2	4	2	6	4	7	13	21	

注記：◎印は主要関連（スコア２点）、○印は直接関連（スコア１点）とする。
出所：東京ディズニーリゾート・ホームページ（19）およびディズニーホテル・ホームページ（20）を参考に著者ら作成

３－３項にて説明したSRI感性価値分析法をプレミアムホテル・マリーナベイサンズ・ホテルに適用すると**図表３－４**に示すような結果を得た。マリーナベイサンズ・ホテルも総じてバランスよく15の感性価値キーワードを満足させている。感性価値キーワードの項で10点以上の高得点を得たキーワードはなかったが、“感性を刺激する”というキーワードの７点が最高となった。またプレミアムホテルに求められる要素では“ハード面でのプレミアム感”が10点を取っている。

図表３－４　マリーナベイサンズ・ホテルの感性価値分析

			感性価値キーワード															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
			心を磨く	経験を広げる	心を癒す	心を休める	悟りを開く	感性を刺激する	気を紛らわす	全てを忘れて耽る	感動する	参加する	買う	知らせる	教える	創造する	冒険する	スコア
プレミアムホテルに求められる要素	1	景観（立地）						○										1
	2	周辺環境		○									○	○				3
	3	情報発信（価値の創造）												◎				2
	4	旅行スタイルの提案（オプショナルツアー）										○			○		○	3
	5	非日常感の演出	◎	◎				◎										6
	6	他を真似しない独自性									○							1
	7	ハード面のプレミアム感（高級感、ベッド、アメニティ、他）	◎		◎	○	○	◎		○	○							10
	8	スパや付帯設備の充実さ			◎			◎		○								5
	9	顧客の個々のニーズに対応してくれる	○											○	◎			4
	10	従業員のサービスレベルの高さ（個人の裁量権）		○										○	○			3
	11	非サービス部門の教育レベル		○											○			2
	12	レストラン／ルームサービス							◎		○							3
	13	エンタテイメント性		○						◎								3
	14	顧客管理												○	○			2
	15	プレミアム価格											◎					2
		スコア	5	6	4	1	1	7	2	4	3	1	3	6	6	0	1	

注記：◎印は主要関連（スコア２点）、○印は直接関連（スコア１点）とする。
出所：マリーナベイサンズ・ホテル・ホームページ（21）を参考に著者ら作成

５．仮説検証結果と提言

上記の４項にて、成功しているプレミアムホテル４事例の感性価値分析を行い、２－３項にて設定した仮説の検証を試みた。以下にその総括を行う。

５－１．仮説の検証

上記の３－１項で定義したプレミアムホテルは、さまざまに工夫された“視覚的演出”や“限定感の演出”によって顧客に感動を与えると同時に優越感を与えているとみなせる。なお、前記の限定感とは希少性を有し、他の追随を許さず模倣困難であり、顧客に特別感を与える概念とする。さらに、本研究で取り上げた４事例の成功しているプレミアムホテルはそれぞれ、ユニークな個性を有していると言える。それを具体的に述べると、星のや京都とアマンダリは非日常的な“自然との調和や静寂さ”を顧客に提供している。ホテルミラコスタはその逆に“ディズニーパークにおけるアクティビティとの連動や

わくわくする賑わい”を顧客に提供している。一方、マリーナベイサンズ・ホテルは単なる観光ホテルにとどまらず“レジャーとビジネスの統合”という付加価値を顧客に提供している。これら４事例のプレミアムホテルにおける顧客への提供価値はSRIの15の感性価値キーワードをおおむね十分にカバーしている。

以上より、プレミアムホテル事業が価格競争とは無縁の高付加価値事業性を成立させて、経営的に成功するためには、SRIの15の感性価値キーワードに照らして、できるだけ多くの顧客感性価値を高めるマネジメントが求められることがわかった。したがって、SRIの感性価値分析マトリックスはプレミアムホテルの成功要因分析に応用できると言える。さらに言えば、SRIの感性価値分析マトリックスはプレミアムホテルのみならず感性産業マップ（**図表２**）に示す感性産業領域に位置付けられる高付加価値サービス業全般の成功要因分析にも適用できる可能性がある。

５－２．本研究に基づく企業経営者への提言

現在の日本は世界第三位のGDP（国内総生産）を誇り、欧米諸国と並ぶ先進国となっている。にもかかわらず、中国や韓国など周辺国からの追い上げが厳しく、日本のGDP成長率は低迷しており、一部の優良大企業を除いて、多くの日本企業は苦境から脱出できているとは言い難い。今の日本が苦境から脱する道は、**図表２**に示した感性産業マップの感性産業領域を開花させることである。感性産業は社会基盤産業やネットワーク産業が整備されている先進国において初めて開花させることのできる先進国型産業であるが、現在の日本はその条件を充分に満たしている。しかしながら、現状の日本では感性産業の発展が十分ではない。多く日本企業の経営者が苦境から脱するためには、周辺国で台頭する競合企業との価格競争に巻き込まれないよう高付加価値事業に挑戦するしかない。そこで、先進国型産業である感性産業領域にて新事業を起こすことが求められる。そのような新事業に成功するには顧客のための感性価値マネジメントのノウハウを修得すべきである。さらに日本企業の経営者は自らも、アップル社を奇跡的に復活させた故・スティーブ・ジョブズのような顧客感性価値に敏感な“感性人材”[(11)]になるべきである。

＜注記および参考文献・参考ウェッブサイト＞

（１）経済産業省ウェブサイト、『感性価値創造活動の推進』
http://www. meti. go. jp/policy/mono_info_service/mono/creative/kansei. html
（２）厚生労働省ウェブサイト、『仕事と生活の調和　（勤労者生活の向上）』
http://www. mhlw. go. jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/shigoto/index. html
（３）経済産業省、『レジャー・余暇活動の動向について』（平成17年１－３月期発表）
http://www. meti. go. jp/statistics/toppage/report/bunseki/pdf/h17/h4a0506j3.pdf
（４）消費者庁、『余暇に帯する考え方』
http://www. caa. go. jp/seikatsu/shingikai2/kako/spc12/houkoku_c/spc12-houkoku_c-1.html
（５）公益財団法人 日本生産性本部、『レジャー白書2013』ニュースリリース
http://activity. jpc-net. jp/detail/srv/activity001388/attached. pdf
（６）首相官邸、日本経済再生本部、『日本再興戦略』、2013年

http://www. kantei. go. jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/saikou_jpn. pdf
（7）首相官邸、日本経済再生本部、『戦略市場創造プラン（ロードマップ)』、2013年
http://www. kantei. go. jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/rm_jpn. pdf
（8）経済産業省商務情報政策局 生活文化創造産業課、『クールジャパン政策について』、2014年
http://www. meti. go. jp/policy/mono_info_service/mono/creative/kisoshiryo. pdf
（9）財務省、『平成26年４月中 国際収支状況（速報）の概要』、2014年
http://www. mof. go. jp/international_policy/reference/balance_of_payments/preliminary/pg201404.htm
（10）山本尚利、「感性産業論」、『早稲田国際経営研究』No.43、2012年、55-65頁
https://dspace. wul. waseda. ac. jp/dspace/bitstream/2065/35696/ 1 /KokusaiKeiei_43_Yamamoto1.pdf
（11）山本尚利、「感性価値マネジメント　―アップル社の事例研究―」、『早稲田国際経営研究』No.45、2014年、17-28頁
http://dspace. wul. waseda. ac. jp/dspace/bitstream/2065/41388/1/KokusaiKeieiKenkyu_45_Yamamoto. pdf
（12）Ogilvy, J. A., “The Experience Industry”, SRI International Business Intelligence Program, Report No.724, 1985
（13）中村恵二、『ホテル業界の動向とカラクリがよ～くわかる本』、秀和システム、2012年
（14）石本健吾・澤井彩・平井辰樹・峯太樹、『ハイクラスホテルが抱える課題の明確化 ―星野リゾートの事例にみる組織変革阻害要因の抽出―』、大阪大学経済学部 中川功一ゼミ論文、No.2, 2014 年、71-92頁
http://koichinakagawa. web. fc2.com/studentessay/ishisawahiramine2014-4.pdf
（15）星野リゾート
http://hoshinoresort. com/#home
（16）桜鱒太郎、『星のや軽井沢 : にっぽんのおもてなし　日本珠玉の宿紀行　001』、東京地図出版、2008年
（17）アマンリゾーツ
http://www. amanresorts. com/home. aspx
（18）アマンダリ
http://www. amanresorts. com/amandari/home. aspx?gclid=CMS74oitycECFdgRvQodFXYAlA
（19）東京ディズニーリゾート
http://www. tokyodisneyresort. jp/top. html
（20）ディズニーホテル
http://www. disneyhotels. jp/tdh/index. html
（21）マリーナベイサンズ・ホテル
http://www. marinabaysands. com/hotel/offers. html?utm_source=Google&utm_medium=cpc&utm_term=marina+bay+sands&utm_content=search&utm_campaign=G_Brand_Kanto
（22）統合型リゾート（IR）
http://en. wikipedia. org/wiki/Integrated_resort

上記のウェッブサイト情報はすべて2015年１月１日現在有効とする。