

# ホスピタリティ産業における サービス・リエンジニアリング ——その不可避性とアプローチに関する検討——

伊藤嘉博

## I はじめに

オリンピック招致のプレゼンテーションで世界にアピールした日本の「おもてなし」は、今やわが国のサービス産業の高い品質を象徴する代名詞となった感がある。このアピールが功を奏してか、日本は2020年の東京オリンピックの招致に成功し、これを機に外国人観光客の増大を期待してわが国のサービス産業、わけても宿泊、飲食等に代表されるホスピタリティ関連の業種に属する企業（以下、ホスピタリティ産業）は久々に活気づいた。だが、その興奮が冷めやらぬなか、有名ホテルや大手百貨店などで食材偽装が<sup>(1)</sup>、また運送会社では本来冷やして運ぶべき荷物を常温で輸送していたことなどが次々と明るみにでた。こうした事件は今に始まったことではなく、数年前にも老舗菓子店「赤福」

---

(1) 阪急ホテルのレストランで絞りたてと銘打ったジュースの味に顧客が不信を抱いて問い詰めたことから明るみにでたもので、その後ザ・リッツ・カールトン大阪を含む阪急阪神ホテルズの各ホテル、ホテルオークラ、東京ドームホテル、ロイヤルパークホテルズ、JR東日本配下の日本ホテルなどにも拡大し、さらには大丸松坂屋百貨店、近鉄百貨店、京王百貨店、東武百貨店、京急百貨店、松屋などのレストランでも同様な虚偽表示があったことが相次いで発覚した。いずれのケースも、牛肉やエビなどの高級食材を安価なもので代替していた。なお、事の発端となった阪急阪神ホテルズではトップの交代劇にまで発展し、深刻な影響が今もなお続いている。

の製造年月日の偽造や高級料亭「吉兆」における地鶏の産地偽装および食べ残しの再提供などの不祥事が世間を騒がせた。こうした事件が跡を絶たないことを考えると、日本が世界に誇る「おもてなし」もなにやら張り子の虎に思えてくる。

おしなべてホスピタリティ産業に属する企業は、ホスピタリティを高めることなくして収益を改善する道はない。にもかかわらず、そのホスピタリティを自ら減じるような行動をなぜとるのであろうか。もとより、その要因は複数指摘されうるであろうが、ひとつには高いホスピタリティを実現および維持することとコストの低減が真逆のベクトルをもつために、収益が低迷すると顧客が気づきにくい部分でコストカットが横行し、結果として偽装に走るという構図が浮かび上がってくる。

この産業に限ったことではないが、収益性の改善を企図するのであれば、取り組むべきは小手先のコストカットではなく、経営体制の大胆かつ戦略的な転換である。メーカーであれば、画期的な新製品を投入することで過去の失敗を払しょくすることもできようが、サービス産業ではそうした決定打を出しにくい。ましてや、顧客の知覚や感性に訴えることで収益の向上を図るホスピタリティ産業にとって、顧客の信頼を裏切る行為はたんなるサービスの失敗では片づけられない。

実際のところ、ひとたび顧客への背信行為が発覚すれば、その影響は計り知れない。劣悪なサービスがもたらすコスト（cost of poor service : COPS）、換言すれば顧客の信頼を回復するために必要なコストは、その信頼を勝ち取るためにこれまでこつこつと積み上げてきたコストをはるかに凌駕するものであることは、過去の不祥事の顛末を見るまでもなく明らかである。

本論では、かかる問題意識を背景に、ホスピタリティ産業の現状に潜む問題点をフィールドリサーチから得られた知見をもとに整理し、当該産業における喫緊の課題を明らかにする。そのうえで、抽出した課題を解決するための有効

なアプローチとして、サービス・リエンジニアリング（service re-engineering：SRE）の適用を提案する。SREとは、サービス・コンテンツをはじめとする自社のサービス体制をロジカルに見直し、かつシステムティックにその再構築を図ることを意味する。

SREには、サービスに関する伝統的な議論を越えた固有の概念やフレームワークが存在する。それらは、既往のサービス体制を評価しその成功要因や失敗要因の識別に寄与するばかりでなく、業績の改善に向けた方向性を見極めるための指針をも提供する。とくに、SREの主要ツールである「商品属性にもとづくコスト展開」（attribute-based cost deployment：ABCD）を活用すれば、限られた予算のもとで、顧客のニーズに合致したサービス・コンテンツを低コストで戦略的に設計・構築することが可能となる。

だが、まずは「おもてなし」およびホスピタリティ（hospitality）の意義を問い直すことから議論をスタートさせたいと考える。というのも、前述の後を絶たない不祥事の背景のひとつに、当該概念に関する誤解や理解の欠如が影響していると見られるからである。

## II ホスピタリティとコストの関係性

### 1. 「おもてなし」とホスピタリティの異同点

「おもてなし」やホスピタリティの解釈は多々あるが、両者を明確に区別している文献は少ないようだ<sup>(2)</sup>。むしろ、両者に共通する事柄を強調している論者が多数を占めるといってよいだろう。主な論点を抽出してみると、「おもてなし」もホスピタリティも、ともに家族や友人と接するように、表裏の無い心で見返りを求めない（無償の）対応を意味するようである（Tucker, 2003, 中

---

(2) 徳江（2012）は例外で、「おもてなし」とホスピタリティを明確に区別する必要性を論じている。また中根（2013）もホスピタリティとおもてなしとの関係性は認めつつも、前者はより広範な内容を有する概念であると指摘している。

根2006, 四方2010)。ただし, それらは施しや奉仕とは本質において異なるものであるという。また, サービスを受ける側と提供する側の対等な関係のもので成立するものであると強調する論者も少なくない(高野, 2005, 細井, 2006, 服部, 2006)。

もっとも, 文献の上ではともかく, 多くの日本人は「おもてなし」と欧米流のホスピタリティとは本質において異なるものだと考えているように思える。それでいて, いざ「おもてなし」とはなにかと問われても, 多くの日本人はうまく説明できないのではないだろうか。外国人はしばしば, 日本人従業員の丁寧な接客態度や言葉遣い, さらには店舗の清潔さなどに他国にはないホスピタリティを感じているようだ。しかも, それは高級店に限ったことではなく, ごく普通の, それこそ街中の小さな店舗においても, しかもいつでも同様な体験ができることに驚く外国人も多い。

たしかに, 日本人は相手の状況を察して細かい気配りができる点は認めるとしても, それは欧米流のホスピタリティとそれほどまでに異なるものなのであろうか。おもてなしの精神は日本の文化に根づいているという議論もあるようだが, 他方で共通した文化を少なからず有する他のアジア諸国でも同様なおもてなしは体験できるといった話も聞く。また, アジアに限らず, 欧米でも他者を思いやる細かい心配りを経験することは決して皆無ではない。いや, むしろ欧米人のほうがホスピタリティにおいて秀でていていると感じさせられる場面も少なくない。たとえば, 欧米人は他人がなにか困っていれば気軽に声をかけてくれるし, 電車やバスのなかでは, 優先席の近くでなくとも老人や障害者にはすぐに席を譲る。こうした光景を目にすると, 相手の状況を察して, 細かい心配りができるのは決して日本人だけではないことに気づかされる。

しかし, 多くの外国人が自国にはないホスピタリティを日本に感じていることもまた事実である。この点をどう解釈すればよいのであろうか。おそらく, 多くの日本人は自己主張や自己表現が下手な分, 日常生活の場面では他者を思

いやる気持ちを行動に出すことに躊躇する場面もあるにちがいない。だが、ひとたび仕事となると状況が一変する。すなわち、仕事では他人（顧客）に対する配慮を積極的に表に出すことを、フォーマルにも、またインフォーマルにも習慣づけられてきた。その結果、日本人の接客の仕方は平準化していて質が高いものになっている。行為の責任の所在があいまいな点も、行動に出しやすい環境を創っているともいえる。その意味では、「おもてなし」の根源は文化というよりは、その一部であるところの商慣行や上記の対応を接客のための必要十分条件としてきた社会制度にあるとみることもできるかもしれない。

一方、欧米では仕事においては常に個人の責任が問われるため、決められたルールや職務の範囲内で行動することこそが正しい行為とされ、これを逸脱して自己主張や表現をとること、および他者にとらせることはタブー視されてきた。一人ひとりとは資質において高いホスピタリティを持ちながらも、仕事の面ではそれが十分に発揮できないのはそのためとも考えられる。その結果、日常生活の場面では存在しないはずのサービスを受ける側と提供する側の間の壁が、仕事の場面では突如として出現してしまうのも欧米のサービス産業でしばみられる特徴である。この壁があるがゆえに、両者は友人や家族と接する際に感じるホスピタリティを感じることができなくなってしまうのである。

一方、日本の商習慣はこうした壁が知らぬ間に築かれてしまうことがないよう教育面も含めて様々な配慮や工夫を重ねてきた。その結果が世界に誇る「おもてなし」という比類なきホスピタリティを生むことになったとみることができよう。とはいえ、かくも不祥事が続く現状を鑑みれば、そうした「おもてなし」を日本のすべてのホスピタリティ産業が等しく実現できているわけではない。むしろ、真に「おもてなし」の看板を掲げることのできる企業や施設はわが日本においても、ごく少数にしか過ぎないのではといった疑念が浮かんでくる。

## 2. 無償のホスピタリティ

人がホスピタリティを経験する媒体はさまざまだが、ホスピタリティそれ自体の本質は共通であり、それは通常のサービス（個々のサービス提供主体がその産業の特性から当然提供するものと一般に認識されているもの）を越えた付加価値を意味するといつてよいだろう。また、人がホスピタリティを感じるのは、事前の期待を越えた経験ないしは他者の経験したものを越えた経験をもった時であることも共通であるにちがいない。

人は多くの場合、他者との触れ合い、すなわち接客を通じてホスピタリティを体験する。欧米では、設備の充実さや快適性によってもたらされるホスピタリティと同様、人の行動ないし行為によってもたらされるホスピタリティに対しても対価を支払って手に入れるものとするのが一般的なようだ。人が提供するサービスは個人の資質に左右される割合が高いため、日本人ほどはこの部分には期待を寄せないのかもしれない。仮に期待する場合には、あらかじめトレーニングなどを通じて、きっちりとそれが作り込まれていることを前提としているため、当然この部分にも対価を支払うことを厭わない。

他方、日本では人の行為を源泉とするホスピタリティは自然に醸成されるもので、コストはかからないと思いがちで、当然対価を要求するものではないと考える。その結果、支払う対価とは関係なく細かな心遣いや行き届いた配慮を相手かまわずに期待してしまうところがある。しかしながら、仮におもてなしの本質とされる「見返りを求めない対応」が無償のホスピタリティの提供を意味するとしたら、それは日常生活の場面ではともかく、ビジネスの世界では成立しないのではないだろうか。

いうまでもなく、ホスピタリティの維持・向上には相応の投資が必要であり、経常的にコストが発生する。だが、顧客はともかくも、サービスの提供者側もホスピタリティの多くは対価を要求できないものであり、同時にこれを維持していくためのコストもさほどかからないと考えている節がある。その反動から

か、コストカットの矛先は顧客の気づかないところに向かってしまう。しかも、ホスピタリティは人によって創出される部分が大いにもかかわらず、リストラや残業という形で従業員に無償の奉仕を強いるといったことが繰り返される。その顛末が件の不祥事の数々というわけである。

もしホスピタリティが、サービスの受け手と提供者との間の対等な関係を基礎とするものであるなら、対価を要求するのは当然である。もちろん、個々のサービスに対していちいち対価を要求すべきと主張するつもりは毛頭ない。直接対価を求めるといっても、経営サイドはホスピタリティが収益を生んでいることを認識し、従業員がそのホスピタリティを発揮しやすいように条件や環境を整えることに十分な資金を投ずる必要があるということである。

この産業にあってはホスピタリティこそが商品であり、その商品から対価を得るのは当たり前のことである。他方で、よりよい商品に仕立てるためにコストをかけるのも自然のことであり、商品に対して直接対価を顧客に要求できないとしても、どこかで当該コストを回収する仕組みを整える必要がある。当然、無駄な支出を極力抑えるように努力することになるだろうが、削減の対象となるのは顧客にとってなんら付加価値を生むことのない諸活動（非付加価値的活動）に関連する支出である。一方で、顧客にとっての価値を高める付加価値的活動にはむしろ積極的にコストをかけていくことが求められる。ただし、両者から見極めは難しく、諸活動に対する十分な検討がなされないまま実行されると、食材偽装のような不祥事を招くことになる。

過去の経緯を見ると、この種の不祥事が招く顛末は明らかだ。倒産に追い込まれるケースや、その後数年間にわたって多額のCOPSが発生するのが常である。しかもそうした、いわば目に見える損失だけでなく、機会損失、すなわち売上の低下に起因する利益の喪失分をCOPSに加えるなら、顧客に対する背信行為は到底ペイするものではない。にもかかわらず、ホスピタリティ産業にあっても、「コストダウン」や「コストカット」を躊躇なくスローガンに掲

げる経営者は少なくない。コストとは本来、ベネフィット（利益）を生むための犠牲を意味するから、その罅みに倣えば、いかなる場合であれコストはカットしてはならないということになる。というのも、コストを削ってしまったら、せっかくの利益自体も失われかねないからである。かわって、削減の対象となるのは、利益の獲得・向上になんら寄与することのないロス（損失）である。

ただし、多くの場合、それはコストのなかに紛れていて容易に区別がつかない。両者を明確に峻別するためにも、なにが顧客に付加価値をもたらし、それによって収益増につながる付加価値的活動であり、反対になにが顧客にとってはなんら付加価値をもたない、その意味で彼らの購買意欲を刺激することのない非付加価値的活動かを日常的に評価・識別するよう心がけることが重要となる。これはけっして容易な作業ではないが、手間暇を惜しんで安易なコストダウンに走れば、結局のところレベニューダウンを招くだけである。

実際、高いホスピタリティを維持し、経常的に高収益を上げているところでは、サービスの源泉である諸活動に細部にわたって気を配り、戦略的な見地から付加価値的活動を高め、反対に非付加価値的活動を減じることにけっして努力を惜しむことはないようだ。次節では、事例をもとにこの点を検証してみることにする。

### Ⅲ ホスピタリティの維持・向上のための諸条件

#### 1. 最上級のホスピタリティに見られる共通項

日本人が概してきめ細かい心配りができ、その表現の仕方がすぐれていることは確かだが、本当に「おもてなし」は日本独特のホスピタリティを意味するものなのだろうか。

いかなる時も相手の状況をみて察して、細かい心配りができるのはけっして日本人だけではないだろう。わが国にあっては、「おもてなし」は日本人の資質や個人の自主的な行為の賜物であり、いわば自然発生的なものであるので、

とくにマネジメントの必要はないと認識される場合もあるにちがいない。換言すれば、わが国のホスピタリティ産業に属する企業の経営者は一様に「おもてなし」の重要性を声高に叫ぶが、その一方でそれをきちんとマネジメントしようとはしてこなかったのではないだろうか。かわって、それを個々の従業員の自主的な努力に委ねてきたことは想像に難くない。

欧米では、ホスピタリティはマネジメントすることなしにはけっして実現できないと考えるのがふつうである。そして、日本の著名な旅館やホテルでもその点は共通している。いくつかの事例を検討していくことにしよう。

ザ・リッツカールトン（以下、リッツ）は欧米の数あるラグジュアリーホテルのなかでも、ひとときわホスピタリティに秀でた存在として世界中でその名を知られている。残念ながら、リッツ大阪では、冒頭で触れた食材偽装が発覚し評判を落としたが、日本にある2つのリッツは東京と大阪では経営母体が異なる。すなわち、リッツ東京は、ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー（L.L.C.）が直接所有・運営しているのに対し、リッツ大阪の経営は、阪急阪神ホテルシステムズが行い、L.L.C.に運営を委託している。そこで、やや穿った見方をするなら、大阪のそれは見かけはリッツでも、実態は一連の食材偽装の発端となった阪急阪神ホールディングス配下の1ホテルにすぎなかったということが出来るかもしれない。したがって、あの不祥事をもとにリッツのホスピタリティを云々するのは適切ではないであろう。

さて、リッツはサービスの質の高さを差別化の核に位置づけ、顧客満足を越えて「感動」を創出するサービスを実現するために、客室係のみならず従業員全員に対し徹底的な教育を実践してきた。その高いホスピタリティはさまざまなメディアを通じて紹介されてきたし、関連する文献も少なくない。そのリッツが欧米のホスピタリティ産業を代表する存在なら、日本を代表する存在は能登の老舗旅館加賀屋であろう。同旅館は、旅行新聞社が主催する「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」において30年以上にわたって総合部門1位を記録

している。

じつは、図表1が示すように、リッツと加賀屋には驚くほどの共通点がある。たとえば、リッツの基本ポリシーは「ノーと言わないサービス」の提供である。むろん顧客の要望を極力叶えることを意味するが、言うは容易いが実践するのはそう簡単ではない。内外の文献<sup>(3)</sup>でしばしば紹介されていることだが、リッツではこれを実践するために従業員に1人1日2000ドルまで決済可能な権限を与えている<sup>(4)</sup>。これでは、相当のコスト負担になると思いがちだが、元リッツ日本支社長であり、現在は人とホスピタリティ研究所所長を務める高野登氏にインタビューした際<sup>(5)</sup>に確認したところ、実際の決済額は従業員トータルでも年間数万円程度にすぎないとのことであった。重要なのは、そうした決済が許容されているが故に従業員は安心して意思決定ができ、思う存分にホスピタリティが発揮できるということである。

リッツと同様に、「ノーを言わない接客」は加賀屋の流儀でもあり、接客の心得を綴った接客十戒にも「『ありません』『できません』は言わない」が記されている。しかし、リッツと加賀屋の共通点はこれだけではない。より重要な共通点はその人事方針にみられる。リッツでは「従業員満足なくして、顧客満足なし」をモットーに従業員を内部顧客と位置づけている。また、リッツの従業員が常日頃携帯しているクレドカード<sup>(6)</sup>には、基本的理念である「クレド」のほかに同ホテルの「モットー」が記されているが、そこには「紳士淑女をもてなす我々も紳士淑女」という一文がある。同じくクレドカードの表面に綴ら

(3) たとえば、Hesket, et al (2003) を参照されたい。

(4) 2,000ドルの根拠であるが、これはかつて客室係が顧客の忘れ物を急ぎょ届けたことがきっかけのようで、米国で往復航空券を出発直前に購入した場合の上限金額がほぼ2,000ドルであることが根拠となっているようである。

(5) このインタビューは、2012年6月に高野氏の講演先である東京築地本願寺にて実施した。当日の同席者は小林啓孝早稲田大学教授、吉岡勉産業能率大学准教授の2名である。

(6) クレドカードの表面には「モットー」、「クレド」のほかに「従業員への約束」、「サービスの3ステップ」が記されている。また、裏面には、リッツの従業員が提供するサービスの指針となる12項目の「サービス・バリエーション」が記されている。

図表1 リッツと加賀屋のホスピタリティ・マネジメントにおける異同点

論 点	リッツ	加賀屋
人事基本方針	従業員満足なくして、顧客満足なし ・従業員は顧客（内部顧客） ・紳士淑女をもてなす我々も紳士淑女。 ・従業員はリッツを代表する存在 ・楽しくなければ、いい仕事はできない	社員を大切に経営 ・家族主義的な人間関係。 ・好きでなければ、いい仕事はできない
CSの実現手段	行動は自らの判断で ・従業員1人1日2000ドルまで決済可能。 ・ホスピタリティは決まった型を持つ一般名詞ではなく、個々人で内容は異なる	顧客の心にそった自然なCS ・ノーを言わない接客 ・お客様と接する時間を大切に（自動搬送システム）
採用と離職	・独自の基準（Quality Selection Process）で厳しく選考 ・平均勤続年数は短い。早い巣立ちが人件費の抑制につながる	・選抜ではなく、育てるがモットー ・平均勤続年数は20年。客室係は加賀屋の宝 ・給与水準は高く、離職率は低い
トレーニング期間	1か月以上	1か月。その後見習い期間が数カ月
人事評価	サーティフィケーション・チェックシート：合格ラインは100%	グループリーダーが評価し、指導する
モチベーション	・部下からの提案に対し、上司は48時間以内にリアクションをとる。 ・経費の削減、売上増につながった提案には、数%のリターンあり	・待遇面で動機付け。 ・提案は大歓迎だが、リターンはとくになし
施設ポリシー	18世紀英国の憧れの我が家 ・施設のメンテは、サービス・クオリティインジケータで評価し、3か月に一度のペースで全施設を新品または新品同様にする。	現代風数寄屋 ・地域文化を発信する美術館
価値観の共有手段	クレド。その他、情報を共有し、いち早く知らせる手段がいくつもある	接客十戒。最小限のものはあるが、マニュアルに頼らないおもてなし
自社業態の位置づけ	特殊な「場（空間）」を作りだす	「空間」を売るのではなく、「時間」（過ごし方）を提案する

(出所 筆者作成)

れている「従業員に対する約束」には彼ら、すなわち紳士・淑女こそがもっとも大切な資源であると明言している。

このように、日常的に従業員がリッツを代表する存在であることを彼ら自身に自覚させるとともに、彼らが幸せでなければ、お客を幸せにすることはできない（林田，2004）として、従業員が快適に過ごせる職場環境を整えるよう工夫するとともに、そのための投資は欠かさない努力を続けている。

この点は加賀屋も同様で、従業員との間に家族主義的な人間関係を構築するのが基本ポリシーになっている。前述の接客十戒にも記されているのだが、まさに「好きでなければ、いい仕事はできない」を実現するために、同旅館も従業員満足を高めるための環境整備を積極的に進めてきた。そのひとつが料理の自動搬送システムの導入である。料理の運搬は接客係にとってもっとも過酷な労働といえる。それでいて、その活動自体は顧客にとってなら付加価値を提供しない非付加価値的な活動である。こうした重要ではあるものの、接客においては無駄な活動を除去できたことは、顧客と接客係が触れ合う時間、すなわち付加価値的活動を増大させることに大いに貢献する結果となった。じつは、それこそが当該投資の最大の眼目であったようだ。

くわえて、同旅館では接客係が子供を育てながら日々安心して働けるよう、保育園と母子寮を兼ねた「カンガルーハウス」を旅館の周辺に設けるなどの経営努力を怠らない。そのせいであろうか、加賀屋の客室係の離職率は極めて低い。この点をインタビューの折に加賀屋専務取締役鳥本政雄氏に確認したところ、開口一番「うちほど出せるところはありませんから」という言葉が返ってきた。それは、同旅館が従業員を大切にし、かつそれを形にするために、いかに多額の投資を行ってきたかを如実に物語っている。

リッツと加賀屋の共通点はほかにもある。両者とも従業員からの提案を積極的に受け入れ、これをサービスおよびホスピタリティの維持・向上のために積極的に活用していることである。リッツでは 客室係が顧客との会話のなかか

ら得られた情報や気づいたことを即座にメモ（プリファレンス・バッドと呼ばれる）に残し、予約センターでそれらを集約して情報の共有化をはかるとともに、サービス改善に役立っている。とくに、経費の削減や売上増につながる提案には数%のリターンが客室係に支払われる。加賀屋でも、客室係だけのミーティングが頻繁に開かれ、その場を通じて改善につながるさまざまなアイデアが提示される。それらは各フロアのリーダーが集まる「リーダー会議」を経て集約され、実行に移される。顧客の一番近くにいる存在であるからこそ、顧客の身になって考えることのできる従業員からもたらされる数々のアイデアは、両社の収益性の改善に大いに役立っているのである。

従業員を大切な経営資源と位置づけ、サービスを受ける側と提供する側が対等な関係の上になつて家族や友人のように顧客と接する。経営側も従業員を家族や友人そして顧客と考えて、彼らが負担と感ずることを強いらぬ。それどころか、彼らが究極のホスピタリティを発揮できるように楽しく働けるように職場環境を整え、これを維持できるよう投資も含めて必要な努力を惜しまない。無論マニュアルはあるものの、それに頼らず、顧客満足の前に待遇や経済面も含めて従業員を満足させ、彼らの個性を引き出して質の高いホスピタリティを実現する。リッツと加賀屋の共通点を要約すれば、およそそのように表現することができるであろう<sup>(7)</sup>。

---

(7) 高いホスピタリティを誇る宿泊業は上記の2社だけではない。香港資本のシャングリラホテルもまたリッツや加賀屋に匹敵する卓越したホスピタリティで名を馳せているホテルグループのひとつである。筆者は、2013年2月にクアラルンプールの同ホテルにおいて、飲食部門のエグゼクティブ・アシスタントマネジャーを務める Giuliano Ungaro 氏にインタビューする機会（同席者は、小林啓孝早稲田大学教授と長谷川恵一同大学教授）を得たが、そこでもまたリッツや加賀屋に共通するホスピタリティの作り込みがシステムティックに実践されていることが確認できた。

さらに、「ノーとは言わない」接客も顕在で、法律に触れないかぎり、ポジティブに顧客の要求に応えることのできる決済権限を従業員に付与している点も共通している。実際、ある顧客がどうしても6,000米ドルもするビンテージワインが飲みたいと言い出し、従業員がそれを探すのに奔走したエピソードなどを Ungaro 氏は語ってくれた。ただし、同氏は「顧客のためには様々なことをするが、われわれは決して奴隷ではない」とも強調していた。顧客との対等な関係こそが、やはり高いホスピタリティを生み出す前提となっていることを示唆する言葉と筆者は受け止めた。

ともあれ、リッツも加賀屋もともに、施設・設備の豪華さが際立つラグジュアリーな存在と目されている。それだけに、相応の規模のホテルや旅館だからこそあれだけのことができるのであって、中小のホテルや旅館では到底真似できないとあきらめの声も聞こえてきそうだが、少なくとも加賀屋は最初からラグジュアリーな存在であったわけではない。1906年の創業当時、加賀屋は千年余の歴史を誇る和倉温泉の中では新参の弱小旅館のひとつに過ぎなかった。その後、前述のような努力を重ねてきたからこそ、現在のように成長し、業績を伸ばすことができたのである。たしかに、リッツも加賀屋も宿泊料はすこぶる高いといつてもよいが、それでも多くの顧客を惹きつけて止まない。両社は、ホスピタリティが十分に商品価値をもつことを教えてくれる好例であろう。

## 2. エンタテイメント型のホスピタリティとヒーリング型のホスピタリティ

これまでの考察をつうじて、日本人が「おもてなし」という言葉に対して抱くイメージに匹敵するホスピタリティを実現しているのは、けっして日本のホスピタリティ産業だけではないことを論じてきた。しかし、本当に日本のホスピタリティ産業あるいは日本人でなければ表現ないし実現できない「おもてなし」があるのであろうか。あるいは、そうしたものが存在すると思うのは日本人の勝手な思い込みにすぎないのであろうか。やや適切さに欠ける表現かもしれないが、どちらが優れているかということではなく、欧米流のホスピタリティはエンタテイメント型であると感じることが度々ある。すなわち、顧客に喜んでもらうためなら、努力を惜しまないのが欧米のホスピタリティ産業の特徴のようで、戦略的にもそうしたホスピタリティの高さを顧客に積極的にアピールすることを忘れない。

他方、日本的な「おもてなし」はもっと地味な、いわばヒーリング型のホスピタリティではないだろうか。すなわち、お客が気づかないところにこそ気を配る。したがって、ただちに顧客満足や感動には結びつかないが、それがあ

から顧客は安心して、そこに身を委ねることができる、そんなホスピタリティが「おもてなし」の神髄だと筆者は考える。

両者の違いを象徴するエピソードがある。2008年4月に米国ディズニーワールド内のワイルダーネス・ロッジ・リゾートに宿泊していたマサチューセッツから来ていた夫婦が誤って結婚指輪ほか3点をゴミ箱に捨ててしまった。じつは前日の夜、妻がはずして紙袋にしまっておいたものを、部屋を去る際に夫がゴミだと思ったのが事の始まりであった。帰路の途中で指輪がないことに気づいた妻は慌ててホテルに連絡をとったものの、すでに指輪が混ざっていると思われるゴミは廃棄物としてホテルを出てしまっていたため、回収はできないと聞かされ彼女はすっかり落ち込んでしまった。その後、ホテル側は従業員から7名のボランティアを募り、産業用の圧縮機にかけられる寸前のゴミの山から無事3個の指輪を見つけ出したのである。このことがニュースで流れるや、「さすがディズニー」との称賛の声が沸き起こり、もちろんその後顧客は大幅に増大したのである。

同じことが仮に日本のホテルで起こったとしたら、どうだろうか。帝国ホテルを事例に考えてみよう。同ホテルでは、ごみ箱に捨てられているゴミでもフロアごとにまとめられ部屋別に翌日まで保管している。もちろん、上述のようなことがあるかもしれないとの配慮からである。くわえて、どこであろうと部屋の中に残っているものについては、冷蔵庫の中身も含めて、長いもので二年間保管するという。ゴミ箱の中身以外は顧客の忘れ物という解釈からだ。

さらに、同ホテルのクリーニング・サービスも秀逸である。汚れを確実に落とすため、ホテル内で使われるあらゆる素材（液体個体を問わず）をサンプリングして備えていることにくわえ、ワイシャツのアイロンがけの際にはわざわざボタンを取り外すこともあるという。また、元からボタンが取れていたような場合に備えて、さまざまな種類のボタンを用意しておき、さりげなくそれを付けて顧客に返すという徹底ぶりである。さぞかし料金が高いかと思いきや、

この職人仕上げのサービスは機械プレスの場合と200円程度しか変わらないのである。

こうした地味だが心に浸みるサービスは外国人にも好評のようで、日経流通新聞が外国人向けにホテルの手配を手掛ける外資企業・団体の秘書らにアンケートしたところ、帝国ホテル東京が首位となった<sup>(8)</sup>。もちろん、同ホテルの「おもてなし」の精神は東京だけのものではない。大阪あるいは上高地の同ホテルでもそれは継承されている。ただ、上高地帝国ホテルの場合は年間のオープン時期が限られているため、ホスピタリティの維持・向上には他の帝国ホテル以上に心を砕く必要があるようである。筆者は2011年5月に同ホテルを訪問し、支配人の佐々木弓彦氏からそのあたりの事情を聞く機会を得た。同氏によると、従業員は数年のローテーションで上高地に赴任し、クローズ期間中は他の帝国ホテル等で働いたり研修期間にあてたりしているそうだが、その間に彼らの気持ちが離れたりサービスの質が落ちないように配慮を怠らないように努めているとのことであった。顧客満足は結果であるので、「お客様を満足させることはとくに意識はしていないが、とにかくお客様をがっかりさせないように」、そのことだけを日々心にかけているという言葉が印象的であった。「毎年、オープン期間中にほぼ毎月来てくださるお客様がおられて、特別なことはなにもしないのだけれども、ここがわが家だといって下さるんです。その気持ちを大切にしたい」とも語っていた。

これらの言葉が物語るように、ヒーリング型のホスピタリティはストレートに人の心に迫ってくるものではない。いわば、後からじわりと湧いてでてくるがごとくのものといえる。わずか1泊だけの滞在であったが、そのことを実感した訪問であった。

ともあれ、ヒーリング型のホスピタリティは長い時間をかけて生まれ、信用

---

(8) 詳しくは、日経流通新聞(2013/10/30)を参照されたい。

ないし信頼として醸成されるものであり、そのことから短期間では収益に結びつきにくい。他方で、その間にも確実にコストは発生しており、回収はずっと遅れて実現するといったことが常である。それだけに、目先の利益を確保するために、コストカットに走るのは得策ではない。換言すれば、エンタテインメント型のホスピタリティを売りにする産業以上に、戦略的な見地に立ってコストを見直し、ホスピタリティの維持・向上を図っていく必要があるといえるであろう。

#### IV 商品としての「おもてなし」

##### 1. 「おもてなし」の海外移転

外国人が日本の「おもてなし」にある種あこがれを抱くのは、前述のヒーリング型のホスピタリティを期待してのことと思われる。ただし、ヒーリング型のホスピタリティは、いわば分かってもらえる人には共感してもらえるものの、そこに付加価値を見い出さない顧客がいることも事実だ。顧客側の感性やニーズとの適合性はエンタテインメント型ほどストレートではないからである。

とはいえ、口コミやインターネットの書き込みなどが功を奏してか、ここ数年日本の「おもてなし」が世界で注目されるようになったことを受けて、これを海外に移転しようとする動きもではじめている。その代表例が加賀屋の台湾進出である。

場所は、台北から車で30分程度のところにある北投という日本統治時代からある温泉地である。台湾の加賀屋は、この地に2010年12月に現地企業との合同出資によって「日勝生加賀屋」としてオープンした。じつは、能登の加賀屋にも毎年のように台湾の富裕層が団体で訪れていることもあって台湾進出を決めたようだ。むしろ、主要なターゲットは台湾人および中国本土の顧客であるが、1泊の宿泊料は日本と同水準で現地の平均年収の半分を超える。それだけに、庶民が何度もリピートできるはずもなく、はたしてこの進出が吉と出るか当

はこれを危ぶむ声も聞かれた。だが、オープンから3年目にあたる2013年10月に台湾の検索エンジンサイトが発表した「人気の高級温泉旅館10選」では、「日勝生加賀屋」が堂々1位に輝いた。

じつは、日本に劣らず台湾も古くから温泉文化があり、温泉旅館も相当数あるものの、入浴スタイルは水着を着用するなど日本とは大きく異なる点が多々見受けられる。にもかかわらず、台湾加賀屋はいわば日本の加賀屋をそのまま現地にもってくるという暴挙にも似た奇策に出たのである。これは、台湾の加賀屋を取り仕切る徳光重人取締役が台湾の出資企業を説得して実現にこぎつけたものである。

オープンからほぼ1年後の2011年12月に現地を訪問した折に、筆者らのインタビューに際し徳光氏は、「よいものはどこでも必ず受け入れられる自信があった」と、あくまでも日本式にこだわった胸のうちの話をしてくれた<sup>(9)</sup>。実際、台湾加賀屋のこだわりぶりには目を見張るものがあり、接客係はすべて台湾人であるのに流暢に日本語を話し、日本と同じ接客をする。徳光氏曰く、形だけ真似てもだめで、日本のように隔々まで気を配るサービスを実現するには、日本人になり切る必要があった。そのために、日本から指導員を招いて長期間の研修を行ってきたことが功を奏したようであるが、同時にこれは「おもてなし」がシステムとして作り込めることを実証した事例であるともいえる。

趣は少々異なるが、「おもてなし」の海外移転の可能性を示す事例はほかにもある。ここ数年世界中で和食が注目され、ユネスコの無形遺産への登録も決まった。じつは、世界が注目するのは和食だけではない。日本人のシェフたちにも熱い視線が向けられている。とくに、無形文化遺産登録では先輩格にあたるフランスでは、日本人がシェフを務めるミシュランの星付きレストランが2013年に17軒にのぼったことが大きな話題となった。くわえて、スー・シェフ

---

(9) 当該インタビューの同席者は、小林啓孝早稲田大学教授、山本浩二大阪府立大学教授、長谷川恵一同大学教授、佐々木茂高崎経済大学教授の4名であった。

(副料理長)をも含めるとフランスの名だたるレストランの多くで日本人が活躍していることから、同国のレストラン業界は今や日本人なしでは成り立たないとさえ云われている。

筆者は、2013年11月に日本人シェフの活躍の背景を探るため、フランス第二の都市であり、食の都と称されるリヨンにて、日本人がオーナーシェフを務めるレストランを訪問しインタビューを行った。そのうちの一人で早稲田大学法学部出身の異色のシェフ・鷹野孝雄氏<sup>(10)</sup>によれば、フランスを筆頭に現在欧州では週35時間労働制が定着したものの、シェフという仕事はこうした時間の枠内では到底収まるものではない。欧米人シェフは労働者の権利を主張してこの時間内でしか仕事をしないが、日本人は総じて時間にとらわれず仕事をこなす、勉強もする。もともと、異国の地で仕事をしようと決意してきたのだから、志が違ふし、語学も含めて勉強意欲もなければ続かない。

それでは、日本流のホスピタリティ、すなわち「おもてなし」は日本人シェフによってどのようにフレンチに反映されているのであろうか。実際、高級レストランのメニューには随所に和のテイストが感じられ、しょうゆや味噌などが使われるケースも増えてきた。しかも、近年ますますその傾向が顕著となってきたように感じられる。鷹野氏自身はとくに意識していないとのことだが、日本人は概して季節の移り変わりに敏感で、素材選びや盛り付けなどにその感覚が反映されることはあるようだ。

鷹野氏の言葉からは、日本人がシェフを務めるレストランで外国人が「おもてなし」に通ずる日本流のホスピタリティを感じる理由は、いわばシェフたちの中にある日本人のDNAによるところが大きいようにも感じられた。とはいえ、オーナーシェフともなれば、料理だけでなく接客にも気を配らなくてはな

(10) 鷹野氏は、ポール・ボキューズとともにリヨンを代表する有名シェフであるニコラ・ル・ベックの右腕として8年間活躍し、Le Bec および Le Bec et Taka でそれぞれミシュラン一つ星を獲得した実績をもつ。2013年5月に独立して Takao Takano をオープンしたばかりだが、2014年には再び星を獲得するのは確実と目されている。

らない。顧客をがっかりさせないために、日本流の接客術を現地のスタッフに手とり足とり伝える努力は怠らないようにしているようだ。

ところで、フランスのレストラン業界における昨今の日本人シェフ隆盛の背景には、辻調理専門学校フランス校の貢献を見逃すことはできない。同校はリヨン郊外にあるふたつの城、シャトー・ド・レクレールとシャトー・エスコフィエにある。筆者は先のリヨン訪問時に前者にてインタビュー調査<sup>(11)</sup>を行ったが、まずは広大な敷地と恵まれた教育環境に圧倒された。学生たちは、日本で1年間の研修を終え、シャトーで半年、その後5か月間フランス国内の有名レストランでのインターンを経て調理師となるが、入学時にすでに調理師の資格を有する学生も少なくない。教授陣たちも一流で、フランスの人間国宝にあたるM.O.F.<sup>(12)</sup>受賞者や3つ星シェフなどが名を連ねる。学生らが調理した料理はシャトー内のレストランで振る舞われるが、3交代制で彼らが調理する日もあれば、顧客として料理を賞味したり、また接客を担当するといった具合に、いわば将来のオーナーシェフに必要なすべてをここで学んでいく。実際、現在フランスのみならず欧州各国で活躍している日本人シェフは少なからず同校の卒業生によって占められていることから、欧州のレストラン業界が注目する日本流のホスピタリティの醸成に辻調理専門学校フランス校が果たした役割は大きいといえるだろう。

ただ、フランスで日本人がオーナーシェフとして店舗を構えるには、少なからずスポンサーを見つけることが条件となるようだ。その際、たんに相手の感性にのみ頼って支援を求めても海外では通用しない。くわえて、海外では日本

---

(11) インタビューの対象者は、Pierre Beal 辻調グループ・フランス校校長、久保昌弘同校運営部長、佐藤重文同校秘書部長の3氏である。

(12) Meilleur Ouvrier de France の略で、料理界ではポール・ボキューズやジョエル・ロブションらが名を連ねる。また、日本人でも辻調理専門学校の創始者である辻静雄氏が受賞している。MOF は日本の人間国宝とは異なり、名誉賞というより、後継を育てるために積極的に後進の指導に当たることを期待されていることから、若い受賞者が多数いるのが特色といえよう。

人だけでサービスを提供することはできないから、中心には日本人がいたとしても、日本流のホスピタリティの担い手は実質的には外国人ということになる。それゆえ、日本流のホスピタリティの素晴らしさを明確に伝え、彼らに理解してもらうことが必要で、日本人だからそれができて当たり前という考え方を捨てて、日本流のホスピタリティのまさに「日本的な」部分をシステムティックに浮き彫りにし、言葉なりモデルとして示せるようにしておくことがますます重要になってくるであろう。図らずも、リヨンでインタビューに応じてくれた人々がほぼ異口同音にこの点を強調していたのが印象に残った。

## 2. 「おもてなし」市場の開拓

宿泊や飲食の分野では、日本の「おもてなし」は確実に世界に浸透する勢いを見せつつあるが、はたして他の業種においてはどうか。

イタリアの鉄道業界に目を向けてみよう。2012年4月、EU域内の鉄道産業の自由化の波に乗り、イタリアで旧国鉄のトレニタリア（Trenitalia）に対抗する民間の高速鉄道会社『イタロ』（italo）<sup>(13)</sup>が開業した。ミラノ～ローマ間を時速300キロ、所要時間2時間40分で結ぶほか、トリノ、ポローニャ、フィレンツェ、ナポリといった同国の主要都市ならびに観光拠点をカバーするイタロの車両は「フェラーリの新幹線」<sup>(14)</sup>と呼ばれ話題となった。筆者は2013年5月にローマにあるイタロ本社<sup>(15)</sup>を、また同年12月にライバルであるトレニタリア本社<sup>(16)</sup>をそれぞれ訪問し、複数のマネジャーにインタビューする機会を得

---

(13) じつは、「イタロ」は俗称であって、正式名称はNuovo Trasporto Viaggiatori（NTV）である。

(14) これは同社の初代会長に高級スポーツカー・メーカー『フェラーリ』の会長でもあるルカ・ディ・モンテゼーモロ氏が就任（2012年12月退任）したことが端緒となっている。実際、イタロのワインレッドの車体は往年のフェラーリを彷彿とさせるスマートなデザインが特徴だ。くわえて、内装も自動車設計で名をはせたジウジアーロ・デザインによるもので、フェラーリと同じFrau社製の高級革張シートが惜しみなく使われている。

(15) インタビューの対象者は、Giuseppe Bonoll（マーケティング部門取締役）、Maria Sole Aloitta（教育担当マネジャー）、Mario Taliani DeMarchio（広報担当マネジャー）の3氏である。

た。以下にその内容を要約しつつ、日本流のホスピタリティが欧米の鉄道産業において市場価値をもちうるのかどうかを考察してみることにしたい。

イタリアでは日本と同様に古くから鉄道が発展してきた。しかしながら、遅延やキャンセル<sup>(17)</sup>は当たり前、車両や設備は古いうえに汚なく、おまけにサービスも悪いというのがこれまでの常識であった。そのため、外国人旅行者（とくに日本人）からは敬遠されがちだった。イタリアのツアーといえば、バスや航空機の利用が一般的でとくに近年では相次ぐ格安航空会社（LCC）の登場がこれを後押ししてきた。旅行者ばかりではない。イタリアでは移動手段の70%を自動車占める。とくにビジネスマンは、評判の悪い列車での移動を嫌う傾向があったが、イタロは、それまでイタリアの鉄道ではほぼ無縁と思われたホスピタリティの創造をマーケティング戦略の柱と位置づけ徹底的にサービスの改善を模索してきた。無料 Wi-Fi の提供や待合室（カーサ・イタロ）の設置、飲食関連の自動販売機の導入といったハード面だけではない。それは、行き届いた車内清掃<sup>(18)</sup>や常に笑顔を絶やさぬ乗務員の接客ぶりに色濃く表れている。いずれも、従来のイタリアの鉄道では考えられなかったことばかりである。

じつは、開業に向けてイタロが参考にしたのは、ほかならぬ日本の鉄道であった。同社の経営グループは何度か日本を訪問するなか、JR九州を参考に車両のデザインやサービスのコンセプトを固めて行った。前述した自販機の導入や運行中の車内清掃、さらには車内での弁当<sup>(19)</sup>の販売はこの時の体験が基礎

(16) インタビューの対象者は、Giovanni Rocca（国際事業本部長） Serafino Lo Piano（乗客・販売本部取締役）、Maurizio Del Santoro（乗客・マーケットセールス本部マネージャー）の3氏である。また、当日の同席者は、横田絵理・慶應義塾大学商学部教授と木村麻子・関西大学経済学部准教授、山崎雅生在イタリア日本大使館一等書記官の3名であった。

(17) 日本の鉄道では信じられないが、イタリアでは直前に列車の編成が変わり、予約していた座席のみならず車両そのものがなくなったりすることが度々ある。

(18) 筆者が乗り合わせた際には、ミラノ～ローマ間で2度乗務員が清掃作業を行っている光景を目にした。また、トレニイタリアの同一路線でも、各駅の停車直前に清掃作業が行われる現場に遭遇した。

(19) 従来からサンドイッチ等の販売は行われていたが、イタロでは日本にも出展されているイタリアの人気惣菜ブランド Eataly による各種のパッケージ化されたランチ BOX が売られている。

になっている。しかし、彼らがなによりも感銘を受けたのは日本人の駅員や車内スタッフの丁寧な接客態度であった。これを再現すべく、イタロは「乗客との対話を重視する」を戦略目標の一つに掲げ、スマイルを絶やさない文化とクライアントからの共感が得られる文化を構築することを目指した。

具体的な施策としてまずは戦力となる社員を雇用する必要があったが、経営グループは社員の選考に当たって、できるだけ鉄道業界以外から優秀な若者をリクルートするよう努めた。皮肉にも、これは従来の鉄道サービスがいかにホスピタリティとはかけ離れたものであったかを物語っている。実際、トップマネジメントの一部を除けば、同社の社員は他のサービス産業の経験者で占められている。だが、それだけに彼らに鉄道産業で働くための心得を一から教え込む必要もあった。そのため、車両マネジャー、乗務員、運転手の3クラスに分け、毎月ホスピタリティに関する研修を実施している。また、乗務員は半年毎に車両マネジャーに昇格する試験を受けることになるが、その際にはペーパー試験の結果のみならずOJTを通じた評価が加味される。

日本の「おもてなし」にヒントを得たイタロスタッフの接客姿勢は、開業からのわずかな期間で多くの支持を得ることとなった。また、これにくわえて従来の1等、2等の2クラス分けが普通であった車両構成を「スマート」(2等)、「プリマ」(1等)、「クラブ」(特等)の3クラスに変え、ミニシアター車両も用意したことなども顧客の好感をえたから、イタロの滑り出しは順調であった。しかし、それから2年近くを経過した現在、イタロは苦戦を強いられている。というのも、イタリアでは鉄道に関してはまだまだ価格志向が根強い。人々の多くは快適さよりも、時間や料金を優先するから、未だホスピタリティ市場の成熟は望めない状況にある。したがって、サービスの付加価値に見合う料金設定を行うのは困難である。実際、東京～大阪の距離にほぼ匹敵するミラノ～ローマ間の運賃は直前購入でもプリマで110ユーロ前後(時間帯で変動)、また10日前後前の購入であればその約半額で購入が可能である<sup>(20)</sup>。

これらの状況にくわえ、コンペティターであるトレニタリアがイタロの予想に反して、早い段階からイタロに準じて接客を強化するサービス攻勢をかけてきたこともイタロが苦戦に追い込まれた誘因である。結果として、現在ホスピタリティ面では両社のサービスに大きな差は見られない。それどころか、トレニタリアでは車両構成を「エコノミー」（2等）、「プレミアム」（準1等）、「ビジネス」（1等）および「クラブ」（特等）の4クラス<sup>(21)</sup>に設定するなど、顧客のニーズによりきめ細かく対応する策を打ってきた。なんとクラブ車両にはミーティングルームまで設置され、移動の間も会議や打ち合わせができるようになっている。さらに、イタロが走る高速鉄道網はもともとトレニタリア系の関連会社が2009年に建設したものであり、同社との共用となっている。そのため、イタロ開業時には施設の使用を巡ってたびたびトレニタリアとの間で意見の対立が生じ<sup>(22)</sup>、その結果、イタロのミラノおよびローマでの停車駅は中央駅（市中心部）からは離れた2駅に限定された経緯がある。

こうした複合的な要因が影響してか、イタロの顧客数は当初の目標をかなり下回る結果となった。同社は、今後さらなるサービスの質の向上を図って現状打破を狙うようである。トレニタリアも、ホスピタリティの改善を主要戦略のひとつに掲げていることから、今後両者の競争はますます加速する勢いを見せている。換言すれば、このことはイタリアの鉄道業界においても、ホスピタリティが確実に市場価値をもつようになってきたことを物語っている。じつは、それこそがこの事例を本論で取り上げた理由である。すなわち、イタロの

(20) イタロもトレニタリアもともにイールドマネジメントに力を入れており、価格は事前に数段階に設定されている。

(21) 実際には、ビジネスにも2種類（価格は同一）あり、一部は携帯電話および会話禁止車両となっている。

(22) こうした背景があったからであろうか、開業までの6年間で振り返ってイタロの初代会長モンテゼーモロ氏は、「大きな経済危機という現実を前に、国の力を借りることなく、存続の危機に立たされながらも数10億ユーロの投資を実施する勇気を常に持ち続けることは、ハートの弱い人間にはできないことであった。予見可能あるいは不可能な様々な状況に立ち向かうためには、図太い神経と信頼感が必要だった」（NTV, 2013）と回顧している。

登場によってEU域内の鉄道産業は文字通り自由競争の時代に突入した。その結果、欧州企業の参入はもとより、日本の民間鉄道がイタリア国内を闊歩するものけっして夢ではなくなったのである。

秋月・小長井(2010)は、日本の交通インフラ需要は今後減少すると予想されることから、かかる閉塞感を打破するためにも、日本の鉄道産業が海外の都市交通のオペレーション事業に参入することは有効であると論じている。もちろん、それには人材の確保をはじめとして多くの障害があることは彼らも認めている。そのうえで、先行オペレーターとの業務提携が叶えば十分に勝算があるとも指摘する。実際、日本の鉄道産業は他国の同一産業に比べホスピタリティに秀でていることは誰もが認めるところであろう。くわえて、これまで考察してきたように、すでに当該業界においてホスピタリティ市場が形成されつつあることを考え合わせれば、彼らの提言は大いに検討の余地がある。

しかし、欧米人が日本人と同じレベルもしくは内容のホスピタリティを求めているかどうかは疑問である。いかに優れたサービスであれ、あまねく誰もがそれを欲しているとは限らない。顧客のニーズを見誤れば、コストを回収できずに多額の損失だけを被ることにのみなりかねない。一方で、外国人から見れば新鮮に思えるサービスも、わが国国内においてはすでに当たり前要素となっており、ホスピタリティ市場はいわば飽和状態にある。それだけに、海外に市場を求めて、大胆な手に打ってみるのも、あながち絵空事ではないかもしれない。

## V サービス・リエンジニアリングの適用

### 1. サービス・リエンジニアリングの意義と目的

これまでの事例の検討から明らかになったように、もともとホスピタリティに長けた日本人だから、コストをかけずに「おもてなし」が提供できると考えるのは誤りである。ホスピタリティはけっしてひとりで生まれるものではない。それは、作り込み、かつ育むもので、日本であれ、また諸外国であれ、的

確な投資とシステムティックなマネジメントが必須であることには変わりはない。

たしかに、日本流の「おもてなし」に近年海外が注目し始めているのは事実であり、それは確実に商品価値をもち始めつつあり、これに呼応して日本のホスピタリティ産業の競争優位性も高まっていることは認めなければならない。この競争優位性を武器に、日本的なホスピタリティを海外に移転しようとする動きは今後ますます加速するにちがいない。とはいえ、すべてのホスピタリティ業界において日本的な「おもてなし」が十分に認知されているわけではない。そうした業界にあっては、市場の創造からスタートさせることが必要となる場合もある。

このように、チャレンジすべき経営課題は業界によって微妙に異なるものの、すべてのホスピタリティ産業にとって共通するマネジメント・プロセスを要約するなら、まずは、市場（顧客）のニーズ（潜在的なものも含めて）を的確につかむのが先行要件となる。つぎに、かかるニーズに応えることのできるサービス・コンテンツ（サービスミックス）を識別する。そして、最後にこのサービス・コンテンツを実現するために必要なインフラや経営資源を確保するということになる。もちろん、収益を安定的に確保するためには、上記のコンテンツを低コストで作り込む必要がある。それには、ホスピタリティを生む源泉となる付加価値的活動とホスピタリティの確保にはなんら貢献することのない非付加価値的活動を明確に識別し、後者を低減することによってコストを捻出し、その分前者に戦略的に投資していくことが重要となる。以下では、これらのプロセスをシステムティックに実践していくために、SREの適用を考えてみることにする。

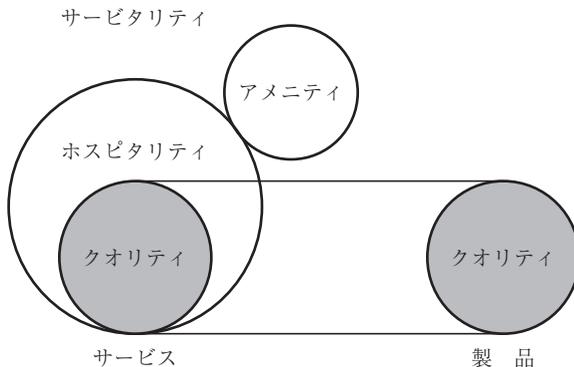
SREは、サービス産業に有効な品質概念を体系的に整理し、これらをサービス・コンテンツの作り込みを通じて具現化することによって、サービスという行為そのものを確実に収益に結びつけるためのフレームワークを示唆する。

それだけではない。自社の現状のサービス体制をこのフレームワークに当てはめて評価すれば、その成功要因や失敗要因の識別も可能となる。そこでまずは、SREの視角からサービスの品質を問い直すことから以下の議論を進めることにする。

繰り返し強調するように、ホスピタリティはいわば高い品質を有するサービスを意味するが、すべてのサービスがホスピタリティを生むわけではない。じつは、そもそもサービスの品質という表現からして適切さを欠くということもできる。というのも、品質という概念はもともと製品ないしハードウェアを対象にして台頭してきたものだからである。製品等に比べ、サービスという商品が顧客の感性や知覚に影響する要素はより複雑かつ多様であり、ホスピタリティはそのうちの1つにしか過ぎないからである。それゆえ、ここではサービスの品質といった表現に代えて、サービタリティ (servitality) という語を用いることにしたい。

図表2が示すように、サービタリティの要素は3つで、クオリティ (quality) のほかに、ホスピタリティとアメニティ (amenity) から構成される。ホスピタリティとアメニティについては後に触れることにして、まずはクオリティが

図表2 サービスタリティの3ファクターモデル



(出所 筆者作成)

意味するところを検討することにしたい。このクオリティは、基本的にはその用語が製品の品質を表す場合と同義である。品質とは本来バラつき、すなわち同じ行為をある回数（製品の場合には、通常は100万回を基準とする）繰り返した場合に、結果がどれだけ目標値からかい離するかによって、その適否が判断される。製品の場合、このバラつきを抑えれば結果が大きくぶれることはないが、反面、使用段階で製品が予想以上の機能や性能を発揮することもない。もちろん、製品が消費（使用）された際に不具合が発生しないようにすることは重要だが、生産と消費の間にはタイムラグがあるので、品質管理のフォーカスはもっぱら製造プロセスに注がれることになる。

他方、サービスは生産と消費が同時であり、事前の管理が困難である。トレーニングやマニュアルを整備することでクオリティを事前に作り込むことはできるが、サービスは人によって提供されるものであるだけに、製品のように完全に制御することはできない。そのため、いくら作り込んだつもりでも、たまたまある時に接客を誤れば、取り返しのつかない失敗に陥ることもある。このように、結果を正確に予測できないことがサービスのマネジメントのやっかいなところである。ただ、不確定要素が多いだけにマイナスに作用することもあれば、逆にプラスに転じることもあるわけで、ホスピタリティの多くはそうしたプロセスから生まれるとあってよいであろう。

もとより、それは偶然の産物であってはならない。そういう環境を作り出すように予め条件を整えてこそが、ホスピタリティ産業たる所以であろう。このホスピタリティは、たんなる顧客満足で終わるものではない。先に検討した事例が示唆する様に、これを越えたものである。SREにおいても、その最終目標は顧客満足ではなく、サービスによって顧客を感動へと導くこと（affecting customers by service : ACbS）である。それは、ロイヤルティにつながる深い影響力を秘めたものといってよい。ただ、顧客満足にしる、また顧客感動にしる、それらはほかならぬサービス・コンテンツによってもたらされる。いう

までもなく、コンテンツの中身はそれぞれのサービス産業の特性によって大きく異なるといわざるを得ないが、じつは顧客を感動へと導く源泉となる商品としてのサービスの構成要素はすべての産業において共通しており、それが、先の図表に示したホスピタリティの3つの構成要素というわけである。そこで、あらためてこれらの要素に注目してみたい。

クオリティは、個々サービス業の基本となるコンテンツに対していわば社会的・慣行的標準として認知されている属性ということができる。すなわち、それは特定のサービスに対する顧客の顕在的および潜在的な事前期待に相当する部分と言い換えることもできる。

つぎにホスピタリティは、サービスを提供するプロセスに関連する差別的・競争的な属性で、顧客のサービスに関する知覚や認識を直接左右するようなものを意味する。最後にアメニティは、本来のサービス・コンテンツとは直接関連をもたないが、サービスに対する顧客の知覚や認識に影響をあたえる属性で、クーポンやマイレージといった「おまけ」的な要素が強いものがこれにあたる。

顧客を感動へと導くには、これらを効果的に組み合わせる必要があるが、上記3つのファクターの関係はけっして同列ではない。すなわち、それはおよそ次のように等式化できよう。

$$Q \times H + A = ACbS$$

上式は、さしずめ顧客を感動に導く方程式ということになるだろうが、それはクオリティ(Q)の確保なくして、ホスピタリティ(H)をいくら作り込こうとしても、それでは効果がないことを示している。ただ、クオリティの確保は顧客にとっては当たり前要素にすぎないため、これだけをいくら入念に作り込んでも、これまた効果はないか、少なくとも持続しないと考えられる。そこで、重要な点は、クオリティとホスピタリティの関係性を良好に保つように、両者

を作り込むことである。じつは、アメニティもこれら2つの属性が十分に備わってはいじめて、一定の効果を発揮することになる。

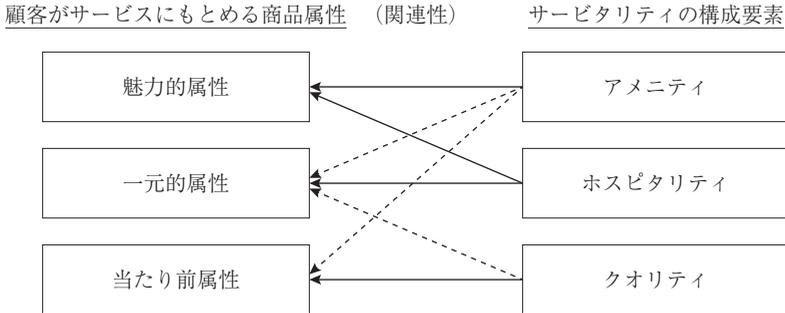
実際、アメニティの提供には慎重さがもとめられる。すなわち、それは即効性はあるものの、安易にこれを活用すると、長期的には収益構造にマイナスの影響を及ぼし、成長の足を引っ張ることにもなりかねない。こうした事態を避けるためには、前述の顧客がサービスに求める属性をしっかりと見極め、それを実現する手段となる商品としてのサービスの構成要素とのマッチングを意識して、後者の具体的なコンテンツを設計する必要がある。

かくして、サービス産業とりわけホスピタリティ産業にあつては、メーカーが製品に対して行うように、きちんとした商品企画を目論む必要がある。製品に対する商品企画では、クオリティの確保はもちろんだが、それだけでは顧客に製品をアピールすることは難しいため、顧客が求める機能や性能、使い勝手などを競争的なファクターとして企画・設計に盛り込んでいく。サービスでいえば、これらがホスピタリティやアメニティということになる。

狩野 et al. (1984) は、顧客が商品に求める属性の要素として、当たり前要素 (must-be element)、一元的要素 (one-dimensional element) および魅力的要素 (attractive element) の3つを識別する。この体系は製品を念頭におくものであるが、サービスにもそのまま当てはまる。まず、当たり前要素とは、それが充足されても当たり前と受け取られるが、不充足であれば不満を引き起こすような属性のことで、一元的要素とは、それが充足されれば満足を与えるが、不充足であれば不満を引き起こすような属性をいう。最後に魅力的要素とは、それが充足されれば満足を与えるが、不充足でもしかたないと受け取られるような属性を意味する。先に示したサービス性の3つの構成要素は、いわばサービスの提供者からみたサービス要素を意味したが、上記の3つの要素は顧客の視点から見たサービスという商品の属性である。したがって、提供するサービスの具体的な中身を検討する場面では、これら顧客がサービスに対し

て期待する属性とサービタリティの構成要素とのマッチングを図りながら、コンテンツを適切に作り込んでいくが必要になる。このマッチングに関わる関係性のイメージを図示したのが図表3である。

図表3 顧客がサービスにもとめる商品属性とサービタリティの対応関係



(出所 伊藤, 2012)

提供するサービスの種類や特徴に関わらず、当たり前要素の確保がサービス・コンテンツの設計におけるファーストステップであり、そこではバラツキの最小化が基本目的となる。すなわち、サービスを提供する人員や時間および場所（店舗等）によってコンテンツやサービスに対する顧客の知覚が大きく異なるようでは、COPSが発生もしくは拡大するリスクは相対的に高くなる。とはいえ、マニュアルなどを揃えてクオリティを強化し均一化されたサービスを提供するよう努めただけでは、顧客を感動へと導くことはできない。SREの最終目標は顧客を感動へと導きロイヤリストを増殖させることであるから、バラツキをなくすのはもちろんだが、競争に耐えうる、そしてさらには競争に打ち勝つことのできるホスピタリティを創造することを心がけなければ、顧客を真に感動させるようなサービスを作り込むことはできない。もちろん、必要に応じて、またタイミングを見計らいながらアメニティを投入することも有効であろう。

たが、それら一連の検討はあるシステムティックなプロセスを通じて行われる必要があり、それを担保するのがSREの具体的な実践ツールであるABCD<sup>(23)</sup>である。

## 2. サービス ABCD の構造と特徴

サービス ABCD は、マトリックス形式のワークシート上で、顧客がサービスにもとめる商品属性と商品としてのサービスの構成要素との対応関係（因果連鎖）を評価し、後者の具体的な中身であるサービス・コンテンツに経営資源を効果的に配分しようとするものである。図表4は、サービス ABCD の基本コンセプトと構造を図式化したものである。

サービス ABCD では、まず、顧客がサービスにもとめる顕在的・潜在的な商品属性を前述の当たり前要素・一元的要素・魅力的要素の各属性に鑑みて識別し、マトリックスの各行に記述する。そして必要とあれば、これを2次、3次の属性へと展開する。そのうえで、識別されたすべて属性に対して、その相対的な重要度を5ポイントスケール<sup>(24)</sup>で評価する。この際、顧客の立場に立って考えることが重要であることはいうまでもないが、当たり前要素についてはそのサービスの原点ないし本質に立ち返って別途吟味する必要がある。

つづいて、今度は商品としてのサービスの構成要素をクオリティ、ホスピタリティそしてアメニティに分けて特定し、さらにこれを実現する個別具体的なコンテンツ（その総和がサービス・ミックスとなる）をマトリックス上の列に展開していく。マトリックスの列には、他に以下に示すような内容に関して、

---

(23) ABCD は、品質機能展開（quality function deployment : QFD）の枠組みをもとに筆者が考案したもので、もともとはマーケティング・ミックスの検討を意図するものであった（伊藤、1998）。しかし、同様なアプローチはサービスに関連する品質とコストの同時的作り込みにも有効と考えられることから、これにソフトウェアの品質の源流管理への応用も念頭に入れて再提案を試みた（伊藤、1999、2001）。そして、現在のそれはさらに若干の修正を施している。

(24) 必ず5ポイントスケールで評価しなくてはならないということはない。相対的な評価が可能なスケールであれば、どのようなものでも問題はないであろう。

図表4 サービス ABCD の基本構造

属性	×××	顧客から見た 属性の重要度 $P_i$	サービス・コンテンツ要素 (クオリティ、ホスピタリティ、 アメニティ実現アクティビティ) ( $j = 1, 2 \dots k$ )				現状 レベル $L_{mi}$	競合者 のレベル $L_{ei}$	希求 レベル $L_{ei}$	絶対 ウエイト $W_{ai}$	配分 ウエイト $W_i$
			○	◎	△						
当たり前サービス要素関連属性	例) 4		○ 2/6 (1)	◎ 3/6	△ 1/6		1	3	3	12 (2)	6 (3)
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
一元的・魅力的サービス関連属性	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・	・
属性ウエイト $W_j$			$W_1, W_2, \dots, W_k$			—	—	—	200	100%	
予算額 $B_j$			$B_1, B_2, \dots, B_k$								

注 (1)  $R_{ij}$  (i と j との相関), (2)  $W_{ai} = (L_{ei} / L_{mi}) \times P_i$ , (3)  $W_i = W_{ai} / \sum_{i=1}^n W_{ai} \times 100 = \sum_{j=1}^k R_{ij}$   
 (出所 伊藤, 2012)

その評価結果を示す欄が設けられている。

- (a) マトリックスの行に展開された顧客が求めるサービスの商品属性のそれぞれに対する自社のサービスによる充足度 (現状レベル)
- (b) 同属性のそれぞれに対する競合他社のサービスによる充足度
- (c) 同属性のそれぞれに対して, 上記(a)および(b)を参考に決定した今後達成すべき戦略上の希求レベル

なお, これらはいずれも 5 ポイントスケールで評価・記述する。

- (d) 絶対ウエイト。これは顧客が求めるサービスの商品属性のそれぞれに対

して、その相対的な重要度と(c)の(b)に対するレベルアップ率の積である。

(e) 相対ウェイト。これは上記(d)列の値をすべて集計し、その合計数値に対する各絶対ウェイトの値を百分率に換算し直したものである。

ここで、再び商品としてのサービスの構成要素となる各種の媒体について展開した列に注目してもらいたい。つぎなるステップは、これらの各媒体と顧客が求めるサービスの商品属性との相関を、その強弱に応じて◎強い相関、○相関あり、△相関は認められるが弱い、というように評価して、行と列が交差する各セル上に記入していくことである。そして、◎は3点、○は2点、△は1点などとして数値化したうえで、この比をもって前述の相対ウェイトの値を各セルに比例配分する。そして、記号が付されたすべてのセルに対して同様な計算を行った後に、列ごとに数値を合計することによって、サービス媒体にコストを割り付けるための配分ウェイトが確定する（以上、図表4の数値例を参照されたい）。

上記のプロセスで、各サービス・コンテンツに割りつけられるコスト（収益改善のための投資資金）はどのように決定されるのであろうか。もとより、それはサービス維持・向上さらにはホスピタリティの創出に個々の企業がどれだけの資金を割くことができるかによって決まるといえるが、COPSをもとに見積もってみるのも一考である。COPSを正確に把握するのは困難だが、主要な顧客に対し、一定期間に自社および他社の提供するサービスをそれぞれどのくらいの頻度で利用するか、さらには一回あたり平均いくら支出しているかを尋ねることができさえすれば、推定することは可能である<sup>25)</sup>。すなわち、新しいサービス・コンテンツを作り込むことで収益構造が改善するなら、現在のサービスが顧客のもとする商品属性を十分充たしていないために失っている損失を

25) この場合、顧客がある期間内に同一のサービスを利用する回数と一回当たりの支出額の積から、自社のサービスの利用回数と一回当たりの支出額の積を控除した金額がCOPSとなる。もちろん、顧客が自社サービスを選択しない理由は、地理的要因などサービスの良否以外にも考えられるが、それらも含めて改善策を考慮することが戦略的には必要だと思われる。

取り戻すことができる。そうであれば、その損失と同額のコストをこの改善のために費やすことができるはずだという考え方が上記の推定を行う基礎にある。あくまでもこれは仮定の話だが、そのように意識することで、仮にサービス・コンテンツの作り込みに失敗すればCOPSは十分に減らすことはできず、投資資金を回収できなくなってしまうから、それだけ入念な検討が行われるよう組織構成員を動機づけることができる。

このことから知れるように、SREはコストの低減を第一義的に志向するものではない。いうまでもなく、サービス・コストの大半は人件費である。それゆえ、コスト削減は直ちにサービスの低下に繋がる恐れがある。そのため、SREでは、サービス・コンテンツを見直すことで収益の拡大をはかることに主眼がおかれる。そうすれば、COPSは低減し、投資資金は回収可能となる。そして、このプロセスが収斂していけば、結果において投資資金そのものも減額することが可能となるはずである。

サービス ABCD は、顧客とサービスの提供者双方からみた商品属性の適合を図るべく意図された手法である。これを用いると、顧客がサービスに要求する商品属性を充足するために不可欠と考えられるサービス・コンテンツにはより多くのコストないし経営資源が割り当てられ、また顧客の求める属性にマッチするようにこれを戦略的に作り込むことができる。

サービス ABCD の貢献はそれだけにとどまらない。じつは、その作成プロセスをつうじて、サービス・コンテンツのより効果的なマネジメントのあり方について組織構成員が自主的に思考する機会をも提供する。くわえて、サービス ABCD ではすべての商品属性ごとに自社の現状レベルとライバル企業の比較を行うから、他社がいまだ実践していない魅力的なサービス・コンテンツの開発をも支援する。そして、そのことをつうじて、まさに当該手法はSREを具現化するアプローチを提供するのである。

さらに、サービス ABCD の枠組みは、あるサービス・コンテンツを作り込

むためになにゆえに集中的に経営資源が投入されなければならないかを合理的に説明する。じつは、これこそがサービス ABCD の最大の利点といえるかもしれない。なぜなら、サービス ABCD はサービス・コンテンツの設計に関わる組織的コンフリクトを回避させるとともに、組織構成員間の合意形成を促し、収益構造の改善に向けて彼らが一丸となって取り組む環境作りをも支援すると考えられるからである。

以上、SRE の実践的アプローチとして、サービス ABCD に言及してきた。当該手法は未だアイデアの域をでるものではないが、同種の枠組みを他の目的に援用したアプローチがそれぞれ一定の成果をあげていることを想起するなら<sup>26)</sup>、必ずや期待に応えてくれるものと確信している。

## V むすび

本論では、フィールドスタディの結果をもとに、わが国ホスピタリティ産業が抱える問題と喫緊の課題を明らかにし、これにチャレンジするためのアプローチについて検討を重ねてきた。世界が日本の「おもてなし」に注目する中、ホスピタリティ産業の一部には食材偽装などの不祥事が後を絶たない。いずれも、低価格競争の煽りを受けて、顧客の気づかないところでコストカットに奔走し、挙句の果ては顧客の信頼を裏切る結果に陥るとというのが決まったパターンである。

他方で、顧客の気づかないところにこそ心血を注いで高いホスピタリティで顧客を魅了するホテルや旅館もある。そうしたホテルや旅館では、顧客の信頼を勝ち取るための努力を欠かさないとともに、顧客にとって付加価値をもたらす活動には積極的な投資を行っている。もちろん、それらのホテルや旅館もま

---

<sup>26)</sup> ABCD をベースとした品質コストマトリックスおよび環境予算マトリックスは、すでに数社の日本企業で活用されており、その導入効果が確認されている。詳しくは、伊藤 (2001, 2005), Ito, et al (2006) を参照されたい。

た厳しい価格競争に晒されている。前述の加賀屋とてそれは例外ではない。

すなわち、加賀屋にとって今もっとも脅威なのは、ここ数年和倉温泉に進出してきた低価格を売り物にするシティホテルだと、同旅館の鳥本専務は語る。低価格であるだけなら問題ないが、そこにホスピタリティが加わるとなると話は別で、さりとて加賀屋がこうしたホテルや旅館と同じ土俵で勝負するわけにはいかないからだ。

実際、他の業種では、低価格とホスピタリティによる差別化の複合的競争が激化する勢いを見せている。航空業界はその典型で、LCCの一部にはこれまでとかく評判の悪かったサービスを見直し、低価格を維持しながらホスピタリティも追及することで業績を伸ばすところが現れ<sup>27)</sup>、わが国でも関西国際空港を拠点とするピーチ・アビエーションがこれに追隨する動きを見せ始めている。

ともあれ、業種を問わず価格競争を理由にコストカットに奔走するのは得策ではない。むしろ、競争が激化している今だからこそ、ホスピタリティの維持・向上のために十分にコストをかけ、他方で顧客にとって付加価値をもたらさない無駄が支出を識別してこれを削減するよう努めることが肝要である。そして、これをまさにシステムティックに追求しようとするアプローチがSREにほかならない。

SREはまた、日本流のホスピタリティの海外移転を模索する際にも、有効な行動指針を提供する。実際、近年では諸外国にはこれまでなかったタイプのホスピタリティを求める市場も欧州を中心に確実に育ちつつある。その意味では、わが国のホスピタリティ産業にとって海外移転の好機が到来したといえるかもしれない。

ただし、このチャンスを生かすには、それまで何やら得体の知れない存在で

---

<sup>27)</sup> その代表格がノルウェーのノルウェジャンやスペインのブエリグとといった新興LCCである。これらのLCCが業績を伸ばすなか、最大手のライアンエアーのシェアが低下し、2014年3月期の純利益は5年ぶりに前期割れの見通しであるという。詳しくは、日本経済新聞朝刊（2013/12/03）を参照されたい。

あった日本流のホスピタリティを他者にきちんと理解してもらえるようにモデル化することが重要となろう。かかるプロセスなくしては、ホスピタリティを制御、すなわち確実に利益に結びつけることはできない。そして、ここでもまたSREは威力を発揮するにちがいない。

#### 参考文献

- Hesket, J. L., W. E. Sasser, Jr. and L.A. Schlesinger (2003), *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, The Free Press. (山本昭二, 小野譲司訳『バリュープロフィットチェーン: 顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞社, 2004年)
- Ito, Y, H. Yagi and A. Omori (2006), "The Green-Budget Matrix Model", *EMAN-Book: Sustainability Accounting and Reporting*, Environment Management Accounting Network.
- Tucker, H. (2003), *Living with Tourism: Negotiating Identities in a Turkish Village*, Routledge.
- Nuovo Trasporto Viaggiatori (2013), *Da Zero a Italo, Così nata la concorrenza*, NTV spa.
- 秋月将太郎・小長井教宏 (2010)「海外の『鉄道オペレーター』との連携を通じた国内鉄道会社の海外事業展開シナリオ」『知的資産創造』2010年7月号, pp. 26-41.
- 伊藤嘉博 (1998)「顧客志向のマーケティング戦略を支援する管理会計ツール～商品属性にもとづくコスト展開」, 田中隆雄編著『マーケティングの管理会計～市場・製品・顧客に関する会計測度』中央経済社
- 伊藤嘉博 (1999)『品質コストマネジメント～品質管理と原価管理の融合』中央経済社
- 伊藤嘉博 (2001)『環境を重視する品質コストマネジメント』中央経済社。
- 伊藤嘉博 (2005)『品質コストマネジメントシステムの構築と戦略的運用』日科技連出版。
- 伊藤嘉博 (2012)「サービス・リエンジニアリングの革新性とその実践的アプローチの検討」『企業会計』第64巻12号, pp. 28-38
- 狩野紀昭・瀬楽信彦・高橋文夫・辻 新一 (1984)「魅力的品質と当たり前品質」『品質』第14巻第2号。
- 四方啓暉 (2010)『リッツ・カールトンの究極のホスピタリティ』河出書房新社。
- 高野 登 (2005)『リッツ・カールトンが大切にしているサービスを超越する瞬間』かんき出版。
- 徳江順一郎 (2012)『ホスピタリティ・マネジメント』同文館。
- 中根 貢 (2013)『ザ・ホスピタリティー「おもてなし」「思いやり」から経営へ』産業能率大学出版部。
- 服部勝人 (2004)『ホスピタリティ学原論』内外出版。
- 細井 勝 (2006)『加賀屋の流儀—極上のおもてなしとは—』PHP。
- 吉村文雄 (2013)『ホスピタリティ産業の戦略と会計—サービス管理のシステム情報戦略—』森山書店。

\* 本稿は、2011年～2013年度科学研究費補助金(基盤研究A:筆者研究代表者, 研究課題「サービス・コンテンツの作り込みとその経済的効果の測定と評価に関する学際的研究」)の支援を受け実施した研究成果の一部である。