

平成13年度
修士論文

コンセプト・イノベーションの論理
～ホテル産業における脱成熟化の研究～

近畿大学大学院 商学研究科 商学専攻 22番

北川 能之

=目次=

1.	はじめに～研究テーマの説明	1
2.	本論文の展開	3
序章	わが国ホテル産業界の概観	5
第1章	宿泊産業における破壊的コンセプト・イノベーション	6
第1節	ホテル産業史にみる経営戦略	6
	1. 日本ホテル企業のドメインの定義	6
	2. ホテル産業の成長と社会的背景	11
	3. 経営戦略におけるコンセプトの重要性	13
第2節	旅館業に対する破壊的イノベーション	19
	1. 旅館業の低迷とホテル業の黎明	19
	2. 破壊的コンセプト・イノベーション	22
第2章	ホテルにおける付加価値生産性のジレンマ	26
第1節	コンセプトの戦略的不適合による生産性のジレンマ	26
	1. 付加価値生産性のジレンマ	26
	2. コンセプト・イノベーションによるジレンマの克服	35
第2節	海外ホテル企業のコンセプト・イノベーション	42
	1. E. M. スタットラーの破壊的コンセプト・イノベーション	42
	2. コンセプト・イノベーションにおける日米比較	47

第3章	コンセプト・イノベーションのジレンマと次世代コンセプトの構築	54
第1節	ホテル産業の脱成熟化とイノベーションのジレンマ	54
	1. 近年のホテル・コンセプト・イノベーション	54
	2. ホテル産業におけるイノベーションのジレンマ	57
	3. 外資系企業のマルチブランド戦略	60
第2節	ホテル産業における破壊的イノベーション	65
	1. 外資系企業群の日本市場進出の意味	65
	2. 日本ホテル企業の破壊的イノベーションに対する挑戦	69
終章	コンセプト・イノベーションの論理	74
	1. 価値の3極構造とメンタルモデル	76
	2. メンタルモデルを克服できる能力	78
	3. クリステンセン理論の限界	79
	4. さいごに	80

序 章 わが国ホテル産業界の概観

ホテル事業を国際観光という視点から考えた場合、国際観光振興に対して、さまざまな貢献を果たしてきたといえる。第一に、「外貨獲得」という経済的効果を期待した外客誘致の受け皿としての役割。第二に、国際親善、国際文化の交流促進という社会的・文化的効果を期待する民間外交官としての役割などが挙げられる。しかし、それらの役割は、後述するグランドホテルの時代（わが国都市型ホテルの黎明期）におけるホテル・コンセプトがまだ生き生きと輝きを保っていた頃の役割である。

現在は、国賓の接遇や、サミットなど国や各種団体のそれぞれのレベルでの国際的相互理解、国際協力促進における「場」の提供という意味では、民間外交官としての役割は残っているものの、1960年代以降、ホテルは大衆のものとなり、人間の基本的な生活基盤である「衣食住」のほか、商用、健康維持、教育、趣味、娯楽、余暇時間の過ごし方といった極めて多様な機能を包括した空間を、観光客や旅行者に提供する事業と位置づけることができよう。

この現代のホテル事業特性は、1890年（明治23年）の帝国ホテルの開業以来、わが国独特なものとして育まれてきたホテル・コンセプトが産生した事業特性であり、1960年代以降開業した都市型ホテルや、リゾートホテルは機能的サービスの数こそ違いはあるが、こぞってこのコンセプトを採用し、高度経済成長期に発展していった。

ところが、1990年代から現在にかけて、日本のホテル産業界を支えてきたこのコンセプトに翳りが見えてきた。1999年以降のホテルプラザ、大阪コクサイホテル、第一ホテルグループなどの伝統企業の倒産。後述するある伝統的ホテル企業においても、一時期、1200億円の借入金と、累積赤字480億円を計上するに至った。また、宮崎シーガイアのような新しい企業までも、経営が立ち行かなくなっている。

一方では、1964年（昭和39年）外資系都市型ホテルの日本市場参入元年ともいえる、その後日本ホテル産業のマネジメントの手本とされた東京ヒルトン（現キャピタル東急ホテル）の開業以来、2001年以降も続々と欧米企業のみならず、アジア系資本の有名都市型ホテルが続々と開業している。まさに江戸末期の黒船来航という様相を呈してきた。違う点は、一般大衆から外資系企業の参入が歓迎されていることである。それは各外資系企業の業績を見ればわかる。このことは、わが国ホテル産業が、1867年（慶応3年）の築地ホテル館や、1890年（明治23年）の帝国ホテルの開業から100有数年もの間、ホテルマネ

ジメント・ノウハウを独自に蓄積してこなかったことに他ならない。少なくとも 1960 年代から 1980 年代の後半まではコンセプトと戦略が適合し、様々なサービス・イノベーション (service innovation) を起こしながら、プロダクト・サイクルの「成長期」を持続させることに成功していたのである。

しかしその結果、同じコンセプト、同じマネジメント・スタイルで 100 年間も続けてしまったのである。それは旅館業にとって破壊的なイノベーションであった「ホテル業」もやがて生産性のジレンマに陥ってしまう企業、持続的なイノベーションを繰り返す企業に別れ、前者は廃業してしまい、後者はイノベーションのジレンマに落ちていくのである。

平成不況の折り、マクロ的な事情（不況）により経営責任の追及も、少しは回避されているのかも知れないが、果たしてそのような単純なものであるのだろうか。

第 1 章 宿泊産業における破壊的コンセプト・イノベーション

第 1 節 ホテル産業史にみる経営戦略

1. 日本ホテル企業のドメインの定義

1-1 経営戦略の定義

現代経営学の中心テーマの 1 つである経営戦略。もともと軍事用語で、戦術と対比して用いられるものである。その重要性は 1960 年代のアメリカにおいて、経営学者チャンドラー (Chandler, A. D. Jr) が著した『経営戦略と経営組織』(1962) の中で『企業の基本的長期目標・目的の決定、とるべき行動方向の採択、これらの目的遂行に必要な資源の配分』と定義し、「経営構造は戦略に従う」という命題を提示して以来、様々な研究者たちがその概念や原理について論じてきた。加護野 (1985) はそれらに共通項を見出し、次のようにまとめている。¹【図 1】

【図 1】

¹ 石井順蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎共著「経営戦略論」有斐閣, 1985

共通項①：企業の将来の方向性あるいはあり方に一定の指針を与える構想。

共通項②：企業と環境とのかかわり方（環境適用パターン）に関するもの。

共通項③：企業における意思決定の指針、または決定ルールとしての役割。

また、伊丹（1984）は次のように定義する。「経営戦略とは、組織活動の基本的方向を環境とのかかわりにおいて示すもので、組織の諸活動の基本的状況の選択と諸活動の組み合わせの基本方針の決定を行うものである」。² 本論文では、伊丹が定義した経営戦略のエッセンスとして、その企業の諸活動全体をとりまく基本的状況、枠組みの選択であることという部分に、次のような理由から着目している。

これらの概念を持つ経営戦略の原理は、ドメイン（domain）の定義が出発点となる。つまり、戦略の決定のための土俵づくりであり、経営戦略における他の決定の基礎となるものだからである。

T・レヴィットは論文『Marketing・Myopia』（1960）の中で、鉄道会社は自社事業を輸送事業と考えず、鉄道事業と考えてしまったために自ら顧客をほかへ追いやってしまったこと。また、ハリウッ드의映画産業は娯楽産業と考えず、映画産業であるとしたために、テレビの出現で衰退してしまったことや、石油産業がエネルギー産業と定義しなかったため、天然ガス事業を思いつかなかったこと、白熱電球の登場で石油ランプの時代が終わったこと等から、会社は自社の事業を幅広く定義して、成長の機会を利用しなければならないと答えた。³

レヴィットから18年ほど経ったマルキデス（2000）も『戦略の原理』の中で、企業は事業領域に関する「思い込み」があり、戦略に失敗する。事業の再定義はイノベーションのカギであり、企業はドメイン（事業領域）の再定義を何度も繰り返さなければならないと述べている。⁴

以上のように、本論文の根底に横たわる経営戦略の策定概念は、「戦略」という意味から連想される「基本方針」や「重点をおく活動」の決定ということではなく、ドメインを再定義するためのプログラムとして考える。その必要性は事業の脱成熟化・陳腐化を回避す

² 伊丹敬之著「新・経営戦略の論理」日本経済新聞社,1984

³ セオドア・レヴィット（Theodore Levitt）著 土岐坤訳「マーケティング近視眼」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、1982年4月号

⁴ コンスタンチノス・マルキデス（Constantinos C.Markides）「戦略の原理」,ダイヤモンド社,2000

るところにあり、ドメインの再定義がなぜ、事業の脱成熟化につながるかは、「コンセプト・イノベーション」というキーワードを使って論じていくことにする。

1-2 わが国ホテル事業の特異性

近年、わが国ではサービス経済化が著しく進展し、製造業であっても、製品に付帯したサービス機能を強化することによって自社の独自性を出し、競争優位を保とうと企図している。そのように、「隠れた第3次産業」も含め、本来のサービスそのものを供給することを業務とするサービス産業は現代の経済社会のなかで中核的な地位を獲得している。

ホテル事業は、そのサービス産業の中で、サービス活動特性である無形性と顧客との相互作用性の観点から、ちょうど中間的な位置にいることがわかる。⁵ 【図2】

ところが、欧米のホテルは顧客との相互作用性がわが国のそれと比較した場合、サービス業の中でも低い位置にあると認識されている。(飯嶋, 2001)⁶ その大きな理由は、営業収入に占める各セクションの収入シェアを見ればわかる。例えば、アメリカの1997年の宿泊収入シェアの平均値は73%となり、全体の4分の3に達している。⁷ 一方わが国では、宿泊機能に特化するいわゆる「ビジネスホテル」でも、60%程度にすぎず、さらに都市型ホテルやリゾートホテルになると、この数値が20%台まで下落する。逆にそれらホテルでは、レストランや宴会における収入が、全体の45%から50%近くを占める。【図3】

⁵ 飯嶋好彦著「サービス・マネジメント研究」文眞堂, 2001

⁶ 飯嶋は、Vandermeewe, S & Chadwick, M (1989) のサービス分類から推察した。

⁷ 「週刊HOTERES」, オータパブリケーションズ, 1998年8月14日号

【図 2】

無 形 性	↑ 高	顧客と組織の相互行為の度合い	
		←相対的に低い	相対的に高い→
	い	I 郵便サービス ナイフ研ぎ	IV 教育、広告宣伝 法律、財務サービス コンサルティング 医療サービス
		II 物流サービス ファスト・フード	V 金融 施設監視・メンテナンス 旅客輸送
	低 い ↓	III 音楽、ソフトウェア 映画、ビデオ 放送、書籍・雑誌編集	VI TV ショッピング
		ホテル事業	

《飯嶋 2001》

【図 3】 社団法人日本ホテル協会加盟 252 ホテルの営業収入内訳（1998 年実績）（%）

収入の内訳	全体 (252 ホテル)	京浜地域内 (50 ホテル)	京阪神内 (36 ホテル)	その他年内 (130 ホテル)	リゾート (36 ホテル)
室料	21.9	23.2	22.3	20.5	21.6
食事料	33.7	30.1	34.7	36.2	35.1
飲物料	8.2	7.7	9.1	8.8	6.4
サービス料	5.8	5.9	6.0	5.5	5.7
賃貸料	2.7	3.3	3.2	2.2	1.7
売店収入	2.0	0.5	0.7	2.5	8.0
その他	25.7	29.3	24.0	24.3	21.5
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

《ホテル年鑑，2000 より》

このような収入シェアはわが国固有のもので、欧米には見当たらない。この収入構成をみる限り、少なくとも「都市型ホテル」「リゾートホテル」は宿泊業というより、宿泊、食事、宴会などを総合的に提供する事業と位置付けることができよう。それは言い換えれば、わが国独特のホテル・コンセプトが確立されていることを意味している。

1-3 結論

現在のわが国ホテル事業のドメイン（事業領域）は、ホテルを単なる「宿泊業」、つまり媒介⁸として捉えるのではなく、観光者、旅行者に対して自らが目的地となりうる、レストランの食事、宴会場での様々なイベント、ブライダルなどを提供できる生活付加価値生産事業と考え、経営戦略を策定し企業活動を行ってきたといえるだろう。

戦略的思考がサービス業・観光業で一般的になったのはアメリカでも1990年代になってからである。製造業などの一般の企業でも実践的に定着したのは1980年代の中葉以降のことであった。⁹

経営戦略というプログラムを自社企業に導入する背景はマクロ的な条件が悪くなってきて、先行きの不確実性が高まったり、逆に企業が大規模になったときにより必要となるものである。そのような観点でみると、1980年代からのサービス・マーケティング（マネジメント）という研究分野の主張は、サービス産業の成長と同時に、近い将来のサービス産業、特に21世紀のホテル産業界に対する警笛であったと考えることはできないだろうか。

サービスマネジメントについては、次章以降に触れるとして、次に、いかに日本のホテル産業が先述したドメインを産業全体として持ち得ることができたのか、そのパラダイムはどのようにして構築されていったのか、産業史を概観してみよう。

⁸ この場合の媒介とは、主体（客）が観光対象へ向かうまでの交通業などと同様の機能的サービスと解釈する。

⁹ 大橋昭一、渡辺朗「サービスと観光の経営学」同文館、2001

2. ホテル産業の成長と社会的背景

2-1 グランド・ホテルの時代

ホテル産業史を語る時、日本の多くの研究者たちは岡本（1976）¹⁰らの時代区分を利用しているため、本稿もこの区分を引用したい。【図4】しかし、最初の「宿の時代」に関しては、いわばホテル前史と言え、人間の旅行の歴史とともに始まったもので、産業とは呼べない時代であるため、テーマからそれないという意味で省きたい。

【図4】

時代区分	代表的経営者
宿の時代（旅行発生とともに）	不在
グランド・ホテルの時代（19世紀後半）	C. リッツ, A. エスコフィエ
コマーシャル・ホテルの時代（20世紀初頭以降）	E. スタットラー, C. ヒルトン, K. ウィルソン
新しい時代のホテル（20世紀後半）	G. トリガノ

注) 岡本伸之著「現代ホテル経営の基礎理論」柴田書店、1979、7頁の表を筆者が簡略した。

「グランド・ホテルの時代」の歴史的背景は、16世紀から18世紀に至る、ヨーロッパにおける絶対主義の時代が終わり、重商主義政策により巨万の富を得た新興商業資本家が、栄華を極め、そして破綻し、革命が起きて近代国家が成立するという歴史的背景の中で生まれた。いわば、工業化社会が育んだホテル・コンセプトと言え、ホテル産業史の1頁を飾るにはあまりに象徴的な時代であり、後述するが、このホテル・コンセプトが亡霊のように、いまだホテル産業界、経営者、従業員、そして顧客のパラダイムの中核にどっしりとかまえ、イノベーションの阻害要因の一つになっているのである。

この時代のホテルは、旅行者を宿泊させるという機能そのものよりは、かつての王侯貴族の生活様式を商業化したものであり、宿泊と飲食にかかわるぜいたくさを提供するものとして誕生した。

このように豪華ホテルの建設は地理的にいうと、当時ヨーロッパで最も華やかな都市であったパリ、さらにバーデン・バーデン (Baden - Baden, 温泉保養地)¹¹ やニース (Nice)

¹⁰ 岡本伸之著「現代ホテル経営の基礎理論」柴田書店、1979

¹¹ バーデン・バーデン (Baden - Baden) とは、ドイツ南西部にあり、バーディッシュホフというホテルがあり、このホテルはリゾートホテルの先駆といわれている。(長谷政弘編著「観

といった特権階級のための避暑地、避寒地であった。岡本はこれら豪華ホテルの建設が続いたこの時代を、1850年にパリで建設された「グランド・ホテル (Grand Hotel)」にちなんで「グランド・ホテルの時代」と呼んだ。

2-2 コマーシャル・ホテルの時代

1760年代のイギリスの産業革命に端を発する、経済活動の活発化と交通機関の進歩は、やがてマス・ツーリズム時代を迎えることになる。その技術の進歩を始めとする経済の潮流がもっとも早くあったのがアメリカであった。

20世紀に入ると、商用旅行の増大、一般庶民の旅行という市場構造の変化が起こった。しかし、当時アメリカは、「グランド・ホテルの時代」型のホテルか、イン (inn) のような小規模宿泊施設しかなく、富裕階級層でもないが、「グランド・ホテル」的なホテルに宿泊したいという中産階級の宿泊ニーズが生まれた。それを企業としての確に捉え、初めて対応したのが1908年(明治40年)にニューヨーク州バッファローでオープンした「スタットラー・ホテル」であり、これをきっかけにホテルは、近代産業の道を歩み始めた。

スタットラーがどのような経営者であったかは後述するとして、参考までに述べると、帝国ホテルが開業したのが1890年(明治23年)。グランド・ホテルの時代の真っ只中に日本はいたのである。

2-3 日本ホテル略史

慶応3年(1867年)、東京築地に102室の「築地ホテル館(開業後は江戸ホテルと改名された)」が開業され、これがわが国初の本格的ホテルといわれた。¹²

わが国の伝統的宿泊施設である旅籠や旅館は、人々の社会生活上の必要性から自然発生し、発展してきたのに対し、ホテルはそれまでの鎖国政策体制を撤廃し、諸外国との交流を国是とする外交政策の大転換により誕生した。つまり、ホテルは「外国人専用宿泊施設」にすぎず、わが国の人々の間にはホテルに対する需要はほとんど存在していなかったの

光学辞典」同文館、1997

¹² 岡本伸之著「現代ホテル経営の基礎理論」柴田書店、1979

ある。¹³

1890年（明治23年）、東京府麹町区（現在の千代田区内幸町）に日本の迎賓館として、帝国ホテルが開業し、わが国初の高級都市型ホテルが誕生した。発案者は当時の外務大臣、井上馨である。彼は近代国家を目指す日本の首都東京に、外国人賓客を接遇するためのホテルを作るということで、渋沢栄一や大倉喜八郎らに出資要請をし、宮内庁も出資した（筆頭株主）。¹⁴ところが、開業当時の帝国ホテルの営業報告書に「宿泊者一日平均3.5人」という月もあったと記されており、経営はなかなか軌道に乗らなかった。¹⁵

昭和に入り、戦後各地のホテルは連合軍の将校宿舎として接收時代を迎えた。この時代を屈辱の時代と言う人もいるが、当時の様子を帝国ホテルの犬丸徹三（1887—1981）は「居ながらにして、米国流の衛生管理や原価意識を叩き込まれた。全員が海外留学を体験したようなもの」¹⁶と前向きに捉えて、現実的に日本人スタッフはアメリカの軍人からたくさんノウハウを吸収していたのである。

3. 経営戦略におけるコンセプトの重要性

3-1 コンセプト・パラダイム・メンタルモデルの定義

本稿は、「コンセプト・イノベーション」を中心に展開される。そこで、結論づけに必要かつ、重要なキーワードである「コンセプト」とそれを説明するために必要な要素、「パラダイム」、「メンタルモデル」の3つについて、概念を明確にしておきたい。

通常、コンセプト（concept）とは構想、発想や概念という意味で用いる用語である。¹⁷経営コンセプトというときは、経営者（企業）の事業に対する構想や方向性の考え方や訳される。言い換えれば、非常に抽象的な組織目標といえる。同様にサービス・コンセプトという場合も、経営者（企業）のサービスに対する考え方、目的などを指す。

元来抽象的なものであるため、コンセプト毎の比較が困難になってはいけないので、本稿では「ホテル・コンセプト」という用語を使用する際、（1）ホテル経営に関する事業領域（ドメイン）の捉え方、（2）メイン・ターゲット（顧客）が誰で、又受け取ることが可

¹³ 飯嶋好彦著「サービス・マネジメント研究」文眞堂、2001

¹⁴ 帝国ホテルインターネットHP <http://www.imperialhotel.co.jp>

¹⁵ 竹内孝夫著「帝国ホテル物語」現代書館、1997

¹⁶ オータパブリケーションズ「HOTERES」、2001

¹⁷ 研究社 新英和中辞典より

能な効用、(3) サービス・デリバリー・スタイル (service delivery style) の3つを意味することとする。

パラダイム (paradigm) とは、科学論の世界でクーン (1962) が初めて使った言葉である。¹⁸ クーンは、「一般的に認められた科学業績で、一定期間の間、専門家に対して問いや答え方のモデルを与えるもの」と定義している。英和辞典によると、「模範、典型、一時代の支配的な考え方を規程している科学的認識体系、理論的枠組み又は方法論」とされている。したがって、「ホテル経営パラダイム」という場合、(1) ドメイン (事業領域) についての理論的枠組み、(2) 顧客ニーズは何かというような事業環境についての理論的枠組み、(3) ホテル企業自体のプレゼンスの理論的枠組み、(4) ホテル従業員に対する理論的枠組みとする。

メンタルモデル (mental model) は、ハーバード大学のクリス・アージリスがメンタルと組織の学習について30年にわたり研究をしており、次のように述べている。「人々は自分の支持する理論 (自分のいうこと) に必ずしも調和した行動は起こさないが、自分が使っている理論 (各自のメンタルモデル) には、たしかに調和的に行動する」。P・センゲは、ラーニング・オーガニゼーション (考える組織) 理論の5つの項目の1つにこの「メンタルモデルの克服」を挙げている。¹⁹ 最近では、マルキデス (2000)²⁰ が事業領域の再定義にメンタルモデルの克服が必要であるとし、同義語として、マインド・セット、定説、不文律、先入観、色眼鏡など、27個を挙げている。その中には「パラダイム」も含まれ、区別が不明瞭になる可能性がある。

朝日新聞社の「知恵蔵」(1998)によると、パラダイムは「通常科学の伝統の中で進歩が積み重ねられていくうちに、パラダイムに合わない変則性が現われ、目立つようになってくると、別のパラダイムを模索し、新しいものにとって代わる、それが科学革命である」という説明がある。一方、メンタルモデルは、メンタル (mental) という言葉自身が持つ、心的、精神的、内的という意味を含んでいる。双方を経営学研究上、概念的に区別するならば、メンタルモデルとは、主体が個人、集団に関わらず、それらの資質 (風土)、生活環境²¹ (企業環境) によって獲得した信念 (指針) であり、内在的なものといえる。一方、

¹⁸ 伊丹敬之、加護野忠男著『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社、1989、338頁引用

¹⁹ P・M・センゲ著「最強組織の法則」徳間書店、1995、190頁参照

²⁰ C. C. マルキデス『戦略の原理』ダイヤモンド社、2000、43頁参照

²¹ マルキデスは、メンタルモデルを教育で克服できると述べているので、生活環境の中に教育を含むこととする。

パラダイムは主体が個人、集団に関わらず、類似したメンタルモデルが一定の塊となり、ある特定の時間、場所における様々な意思決定を行う支配的な規範ということができるのではないか。

したがって、「ホテル従業員のメンタルモデル」という場合、(1) その人のパーソナリティ、生活環境、教育環境から得られたサービス提供時の信念 (2) ホテル・コンセプトを受け入れ、咀嚼するための思考スタイル、(3) ホテル経営パラダイムを評価し、自分に取り込むか、拒否するかの判断指針とする。

この項を結論的に述べると、3つのキーワードの関係性として、メンタルモデルを記号化、具現化したものがコンセプトであり、その過程で影響を及ぼすものがパラダイムといえよう。

3-2 戦略策定とコンセプト

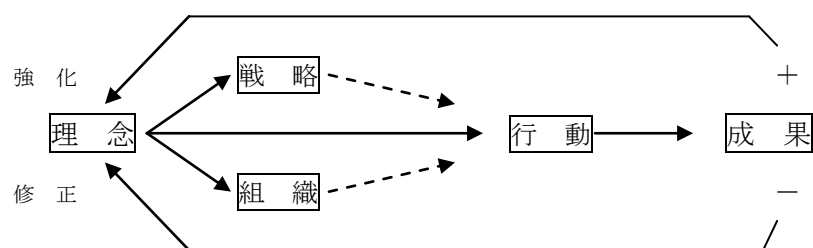
チャンドラー (1962) は、アメリカの巨大企業 70 社の歴史的研究から、「組織構造は戦略にしたがう」という命題を残し、経営戦略と組織の関連性を見出した。しかし、現実的には、逆に組織構造が戦略策定に大きな影響を及ぼす場合もある。

大森 (2001) はその両方ともに異を唱え、「戦略・組織は理念に従う」と説明した。²² ホテル企業に当てはめると、ホテル事業とは、コンセプトから構成する基本機能を想定し、機能と施設の対応を前提に基本機能を提供するために必要な施設構成を導き、コンセプトにのっとり各施設の表現形態を検討するという一連の論理的操作からなっていなければならない。つまり、コンセプトは、戦略策定や、それにかかる組織構造構築の過程で、扇の要のように、すべての企業活動の中心にあるということである。

先述した様々なメンタルモデルが集約され、パラダイムが形成されていく。一方で具現化されてコンセプトを創造する。そのコンセプトは、メンタルモデルを変化させ、新しいパラダイムが形成されていく。このような循環が企業や産業の中で永久に続くところに、産業としての発展理由があり、言い換えれば、この循環がイノベーションを起こす原理と考えることができる。【図 5】

²² 大森弘，近畿大学大学院商学研究科「経営戦略特論」講義の中で、図 3-2 とともに説明した。

【図5】



3-3 わが国のホテル・コンセプトの変遷過程

本稿では、「ホテル・コンセプト」を、いわゆるスローガンの社是やサービス・コンセプトとまったく違うということを明確にするために、具体的な定義を行っている。それは、(1) ホテル経営に関する事業領域(ドメイン)の捉え方、(2) メイン・ターゲット(顧客)が誰で、又受け取ることが可能な効用、(3) サービス・デリバリー・スタイル(service delivery style)の3つであるとした。それらが歴史的に変遷してきた過程を概観してみる。

既述した岡本(1979)の図2-1のホテル産業史の時代区分は、ホテル・コンセプトの変遷にともなって分類している。飯嶋(2001)も「わが国の3つのホテル・コンセプト」として岡本の時代区分を引用しているので、その分類に加筆修正を加えたものが次の表である。²³ 【図6】

²³ 飯嶋好彦著「サービスマネジメント研究」2001, 文眞堂 P63引用

【図6】

	コンセプトの内容	顧客ターゲット	コンセプト形成背景
グランドホテル的 コンセプト	①豪華さ、高級さの追求、 民間の迎賓館 ②顧客の従僕 ③コストを無視した高品質サービスの提供	主として外国人、従として一部の裕福な特権階級的日本人	①開国に伴う外国人の来訪 ②一般の人びとには高嶺の花であったホテル
コマーシャルホテル的 コンセプト	①機能性、効率性 ②標準化、簡素化、低コスト化 ③薄利多売	中産階級に属する日本人旅行者	①大衆社会の到来 ②国内旅行者の増大 ③生活の洋風化
プラザホテル的 コンセプト	①人びとの集う街の「プラザ」的存在、付帯施設の充実 ②宿泊よりもレストラン、宴会重視	旅行者よりも、ホテル近隣に所在する企業や居住する人びと	①国内外旅行客の絶対数の不足 ②宿泊市場の狭小性

帝国ホテルは市場がまったく未成熟であった上に、マネジメント、オペレーションのノウハウが皆無であったにも関わらず、わが国の近代化の推進、国威の誇示のために国策的に誕生した。当時のホテル・コンセプトとして、セザール・リッツ（Cesar Ritz, 1850～1918）が築いた「グランドホテルの時代」と称される、富裕者を顧客ターゲットとし、従強引は顧客の従僕になって、コストがいくらかかろうと顧客ニーズを充足することを優先するというコンセプトを模倣した。

ところが、1960年代をターニングポイント（海外の自由化、国際的イベント）としてホテル・コンセプトが変化する。それはアメリカで起こったホテル産業史に残るコンセプト・イノベーションが日本にも上陸していたからである。それはエルスワース・M・スタットラー（Ellsworth Milton Statler, 1863～1928）が築いた「コマーシャル・ホテル時代」と称される、商用旅行者を顧客ターゲットとし、世界最高のサービスを「ぜいたくさ」・「豪華さ」から「便利さ」・「快適さ」にパラダイム・シフトさせたコンセプトであった。

わが国独特のコンセプトである「プラザホテル的コンセプト」は1960年代以降、突然出

現したコンセプトではない。主に帝国ホテルが行った数々のイノベーションが形成したコンセプトであるといえる。このコンセプトは近年、コミュニティ・ホテルという業態を生み出し、新しい街づくりと都市文化の創造に貢献したり、複合型ビルの中にホテルが同居するような形の駅ビルとの複合やオフィス・インテリジェンスビルとの複合などで付加価値を高めてきた。²⁴

こうして、単なる「様式の宿泊施設」という経営コンセプト不在のわが国のホテル産業は、コンセプト・イノベーションを起こして企業のライフサイクルでいえば、成長期を維持してきた。欧米では、グランドホテル的コンセプトから商業ホテル的コンセプトへスイッチできたのだが、わが国ホテル産業には、国内旅行者の絶対数が少ないため、業界生存のための自助努力の結果、プラザホテル的コンセプトを確立できたといえよう。

²⁴ 鈴木博，大庭棋一郎著「ホテル経営教本」1999，引用

第2節 旅館業に対する破壊的イノベーション

1. 旅館業の低迷と都市型ホテルの黎明

1-1 宿泊産業前史と旅館業

ヨーロッパでホテル (hotel) という言葉が現在使われるような意味で一般化したのは英国において 1800 年頃というのが通説となっているが、イン (inn) と呼ばれる宿泊施設の歴史は 1400 年頃まで遡ることができ、宿泊施設そのものでいえば、古代ローマや古代ギリシャにすでに存在している。²⁵ 同様に、わが国においても、今日のような宿泊旅館が一般的になったのは、江戸時代 (元禄時代) の 17 世紀後半からであるといわれているが、宿泊施設そのものはヨーロッパ同様古い歴史を持っている。²⁶ 江戸時代に旅籠、木賃宿、本陣などが存在し、明治維新後、社会が西洋化していく中、鉄道の開通により、旅行が宿場町中心から鉄道駅中心に移行し、駅前旅館のニーズが高まってくるのである。

近年、ホテル産業の発展により、旅館は都心部を追いやられ、地方の温泉地、観光地へと立地を移行していくのであるが、業態としてはホテルと旅館の中間的なものが増加したり、ホテル業が歩んだように、大宴会場を備える等多機能型へ移行するといった、ニーズの減少傾向に歯止めをかけるための自助努力を重ねるのだが、業界全体としてその効果はほとんどなく、一部の旅館を除き、崩落の一途を辿っている。²⁷

1-2 旅館軒数・客室数の推移

旅館業の衰退はあらゆるデータを探しても、それを否定できるものは何ひとつない。またその原因として、単なる日本社会の西洋化というマクロ的環境の変化にのみ言及してよいかは、現在のホテル企業同様解析の余地がある。

図7は、1965年から30年間の旅館とホテルの軒数・客室数の対比を表したものである。顕著なことは、30年間の前半15年は双方増加傾向であるが、後半15年にホテルが増加傾向を続けているにもかかわらず、旅館は減少傾向に落ち込んでいる。これは、宿泊ニ-

²⁵ 原勉，岡本伸之，稲垣勉著「ホテル産業界」教育社新書，1991，103頁引用

²⁶ 財団法人日本ホテル教育センター「日本旅館のマネジメント」，1998，第1章参照

²⁷ 「週刊観光経済新聞」，観光経済新聞社，2001. 10. 27，第1面参考

ズが、旅館からホテルへ移行していることを示している。

【図 7】(単位：軒)

	旅館		ホテル	
	軒数	客室数	軒数	客室数
1965年	67,485	608,349	258	24,169
1970年	77,439	763,091	454	40,652
1975年	82,456	902,882	1,149	109,998
1980年	83,226	964,063	2,039	178,074
1985年	80,996	1,022,005	3,332	267,397
1990年	75,952	1,014,765	5,374	397,346
1991年	74,889	1,015,959	5,837	422,211
1992年	73,899	1,018,221	6,231	452,625
1993年	73,033	1,010,072	6,633	485,658
1994年	72,325	1,004,790	6,923	515,207
1995年	71,556	1,002,652	7,174	537,401
1996年	70,393	1,002,024	7,412	556,748
1997年	68,982	982,228	7769	582,564
1998年	67,891	974,036	7944	595,839
1999年	66,766	967,645	8110	612,587

※ 日本ホテル教育センター「日本旅館のマネジメント」7頁表に平成13年度「観光白書」、国土交通省編の158頁のデータを筆者が加筆した。

旅館も生き残りをかけて多機能化や、大型化を図っているが、従来の観光旅館という泊食混合の料金体系や、消費者が受ける効用の意外性のなさ等、コンセプトが陳腐化してしまい、その中での多機能化、大型化であるので、ホテルとの競争力が失っていくことを、データが明確に示している。

1-3 都市型ホテル群の形成

わが国は、1850年代のアメリカとの条約締結により、約200年続いた鎖国政策を放棄した。逆に諸外国との貿易や外交を推し進める政策転換により、来日する外国人が増加しはじめた。

この来訪する外国人を適切に接遇し、宿泊できる施設として、旅籠や旅館が存在していたが、それは外国人にとって、間取りが狭く、プライバシーへの配慮に欠け、そこで提供される食事が合わないなど宿泊ニーズが合わず、旅館では対応できなかった。また、条約によって外国人が日本において自由に商取引を行うことを認めたため、外国人用の宿泊施設を建てることにより、彼らをそこに収容することによって、行動を束縛し、結果的に日本の国益に沿うようにすることが暗黙裡に目論まれていたといわれる。そこで、既述したとおり、宿泊施設の西洋化が進んでいくのであるが、ホテル産業はそういった社会背景の中に生み落とされた。

日本における最初の日本人経営によるホテルである「築地ホテル館」（外国人にはエド・ホテルと呼ばれていた）は、慶応3年7月に工事が開始され、その3ヶ月後に幕府は大政奉還し、江戸が東京になり、年号が明治になるという時期に営業を開始した。²⁸

その後、ホテルは貿易の便宜上港町を中心に点在し始め、現在の都市型ホテル群の原型を形成していくのである。しかし、旅籠や旅館が、人々の社会生活上の必要性から自然発生し、発展してきたのに対し、国策の一環として人為的に作られたホテルは、わが国の人々の間に、ホテルに対するニーズがほとんど存在しない状況であった。又、ホテル・コンセプトも確固たるものはなく、当時ホテル業の先駆者であった欧米の外国人支配人を雇い、その時代の「ホテル」が持つイメージに近づけようとした。例えば、帝国ホテルでは、この草創期に日本人支配人、林愛作が文献に登場しているが、開業当初は、横浜グランドホテルからアメリカ人C. S. アーサーをスカウトしたり、ドイツ人エミール・フライク、スイス人ハンス・モーゼルらを支配人として雇っている。²⁹

都市型ホテルがまだ産業として成立する前のこの時期において、外国人支配人の持つ、ホテル・マネジメントに対するメンタル・モデルは、それぞれ母国において「グランド・ホテル的コンセプト」によって醸成され、そのメンタルモデルがその時代のホテル経営者の

²⁸ 長谷川堯著「日本ホテル館物語」プレジデント社、1994、42頁参照

²⁹ 竹内孝夫「帝国ホテル物語」現代書館、1997、41頁参照

パラダイムを形成し、わが国の生まれたばかりのホテルに、「グランドホテル的コンセプト」を根づかせたのである。又、このコンセプトは、世界に日本の国威を示したいという政府の意向、つまり豪華な施設に象徴されるような富国をアピールするために、一致するコンセプトでもあった。

2. 破壊的コンセプト・イノベーション

2-1 イノベーションの定義

イノベーション (innovation) という言葉は、日本では、新しい事〔物〕を採り入れるという概念、革新という意味で用いられ、³⁰ 通常「技術革新」と訳される。このために、イノベーションと聞くと、つい「何か新しい技術を発明しないとイノベーションは起こせない」という印象を与えている。

アメリカの経済学者である J・A・シュンペーター (Joseph Alois Schumpeter, 1883～1950) は、イノベーションの本質は、いまあるものの、新しき組み合わせ、結合にある」と述べた。この「新しき組み合わせ、結合」(Neue Kombinationen) という考え方こそが、イノベーションをもたらし、社会を変える基本であるとした。³¹

したがって、「コンセプト・イノベーション (concept innovation)」とは、その産業 (企業) の事業領域 (ドメイン) の捉え方、メインターゲットと効用、サービス・デリバリー・システムの新たなるドミナント・デザイン (dominant design)³² の組み合わせを構築することと言い換えることができる。

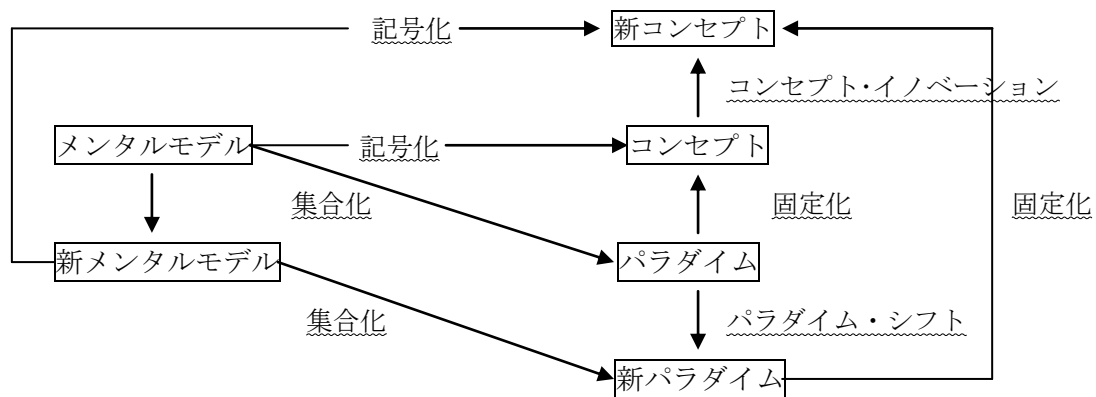
筆者が考えるそのメカニズムとは、企業 (経営者) のメンタルモデルが記号化したものがコンセプトとなり、一方でメンタルモデルが集合化して形成されたパラダイムによって、思考が固定される。結果様々な環境変化にコンセプトが適合しなくなることに気がつかなくなる。そこで、従来のメンタルモデルをイノベーティブに変化させることによって、コンセプト・イノベーションを起こし、集合化した新しいパラダイムを形成することになる (パラダイム・シフト)。結果ふたたび、思考が固定されるという仕組みである。【図8】

³⁰ 新英和大辞典 第五版, 研究社

³¹ 水野博之「構想力のための11章」三五館, 2001, 14頁引用

³² ドミナント・デザインとは製品の支配的形態のことを指す

【図8】



(筆者作成)

2-2 持続的イノベーションと破壊的イノベーション

ハーバード大学のクリステンセン (Clayton. M. Christensen) は、製品の技術進歩を持続的進歩と破壊的技術に分けた。前者は既存技術をその延長線で向上させ、後者は既存技術の存在基盤そして価値基準を破壊してしまうと論じたのである。³³

たとえば、現時点の価値基準において性能を高めた持続的技術をA、同基準において性能は劣るが、別基準の価値を付加した破壊的技術をBとする。通常、既存市場で成功している企業は、メイン顧客を満足させるため、主要市場の価値基準において、より性能が向上する技術Aの研究開発に経営資源を投入する。しかし、次の時代の成長市場（顧客）が求めるのは、技術Bが現市場の価値基準で求められた性能を捨てることによって付加した別の性能であることがある。このとき、競争優位の逆転がおきるというのである。

このようにクリステンセンは、製造業をモデルに、既存の価値基準に準じて性能を高める持続的技術を市場の導入することを持続的イノベーションと呼び、既存の価値基準では性能が劣るが、別基準（新市場創造）になった場合、新たな価値を創造し、既存の価値基準を破壊してしまうという破壊的技術を破壊的イノベーションと呼んだ。

³³ クレイトン・M・クリステンセン，伊豆原弓訳「イノベーションのジレンマ」翔泳社，2000参照

2-3 宿泊産業における破壊的イノベーション

わが国にホテルが誕生した経緯は既述のとおりである。少し補足をすれば、歴史的、政治的には当時の外相であった井上馨の卓見であった帝国ホテルの創業が、日本の宿泊産業のターニング・ポイントであった。

日本ホテル史において、帝国ホテルは真っ先に立ち上げたホテルではない。しかし、外国人用宿泊施設として作られた他のホテルとは違い、明らかに日本オリジナルのグランド・ホテル的コンセプトの実践第1号といえるのである。

鹿鳴館時代後期、当時の外相井上馨が、首都東京に、外国人賓客をもてなすための迎賓館として設立を提唱し、渋沢栄一や大倉喜八郎など財界関係者に要請し、鹿鳴館の隣の外務省用地を借りて、資本金 26 万円の有限会社帝国ホテルを設立された。その帝国ホテルは単に外国人用というだけではなく、開業当初、ルネッサンス様式の木造レンガ造りの 3 階建てで、当時、上流階級の人びとの社交場としての機能と役割を果たしたといわれている。³⁴

鎖国政策の放棄、諸外国との貿易、外国人宿泊施設、帝国ホテル創業、戦争、接收時代、民間営業の再開と歴史を刻んできたわが国の都市型ホテルは、実際に産業として社会的認知を受けるのは、1960 年代後半からである。生活スタイルは、団地を出発点とする共同住宅の普及による洋室、トイレ・バスと一体化したバスルームの登場により、ホテル設備に対する違和感がなくなった。また、経済的背景としては、高度経済成長に伴い、所得が向上したこと、産業の追い風となった、海外旅行の自由化による本場のホテル体験の増加などが原因となって宿泊産業のリーダーシップ事業となった。

宿泊産業では日本独特の旅館という宿泊サービスの価値基準がありながら、2 節図 2-1 のデータを見ても判るとおり、ホテル軒数との差異からみて、次の時代の成長市場（顧客）が求めたのはホテルである。クリステンセンのモデルを当てはめると、伝統的な旅館という市場の価値基準で高品質を目指した旅館が、別市場に成長しうる新しい価値を創造したホテルの誕生により、今までの旅館という価値基準が破壊されたといえるだろう。既述した鎖国政策の放棄以来、帝国ホテルの創業までの歴史はまさしく、宿泊産業における破壊的イノベーションの歴史であったといえるのではないか。

イノベーションの定義は先述したが、厳密いうとイノベーションとは、いままで試みた

³⁴ 前田勇「優秀企業にみる実践サービスマネジメント」日本能率協会，1989，54 頁参照

ことのない、まったく初めてのことを指す。ホテルという事業自体、すでに欧米で起こっていることで、そういった意味において、旅館業に対してホテルは破壊的イノベーションを起こしたといえるのだろうか。

セオドア・レヴィット (Theodore Levitt) は、1966 年に論文『イノベーティブ・イミテーション』において、概してイノベーションの定義をやや緩めれば、業界、またはその企業にとって初めての試みも含まれると述べている。³⁵ 他のサービス企業ではアメリカでUPS (ユナイテッド・パーセル・サービス) を見た小倉昌男がヤマト宅急便を日本に導入し、個人小包み輸送の破壊的イノベーションを起こしたように、³⁶ まったく土壌のない国や地域において、新たな宿泊事業の捉え方やサービス・デリバリー・システムを持ち込んだという点では、ホテル事業は、宿泊産業における破壊的コンセプト・イノベーションであったと考える。

³⁵ ハーバード・ビジネス・レビュー11月号『模倣戦略の優位性』T・レビット著，森百合子訳，1966，ダイヤモンド社

³⁶ 小倉昌男「経営学」日経BP社，1999，75頁参照

第2章 ホテルにおける付加価値生産性のジレンマ

第1節 コンセプトの戦略的不適合による生産性のジレンマ

1. 付加価値生産性のジレンマ

1-1 付加価値生産の意義

ホテルを含む、サービス業は何を顧客に提供しているのか、という疑問は常にサービス・マーケティングの研究者に問いかけてきた問題である。これは実際に従事している経営者や従業員に聞いてもすぐに解答できないかも知れない。いや、おそらく「われわれの商品はサービスであり、心地良さを売っている」、と堂々と言うかも知れない。しかし、これはホテルで従事する者が提供側のパラダイムに固定化されたメンタルモデルを言い表したものであり、顧客の視点で考えられていないところに問題がある。研究者においても、マーケティング活動の一環で交換される客体として把握しやすくするため、サービスを製品と位置付ける風潮がある。これもマーケティング研究者としてのパラダイムによる意味の固定化である。

一般的なサービス概念の解釈や分類の仕方は、研究者によって様々に分かれる。古くは、アダム・スミスが「国富論」の中で、結果が蓄積されない（サービス）労働は非生産的労働であり、抑制すべきであるといった極端なサービスに対する考え方を述べている。しかし、1960年以降、サービスに対する重要性が理解され始め、AMAの定義では、「販売に供されるか、財貨（goods）の販売に関連して提供される行為（action）、便益（benefit）、満足（satisfaction）」とし、1995年の「マーケティング用語辞典第2版」では、さらに詳細になり、要約すると、「無形か、もしくは実質的にそうである製品（product）」もしくは「製品の販売に関連してまたその交換や利用を補助する売り手や第三者によって行われる活動」とも定義している。³⁷佐古（1997）は「サービスとは顧客に精神的・物質的満足感を与える活動によって生ずる便益の総称である」、東（1997）は「サービスとはそれ自体が商品の核便益をなし、取引の中心の対象となるサービスと、他の商品にもよって提供され、付加価値として機能するサービスに大別される」と分類した。³⁸他にも前田は

³⁷ 山本昭二著「サービス・クオリティ」千倉書房版、1999、15頁引用

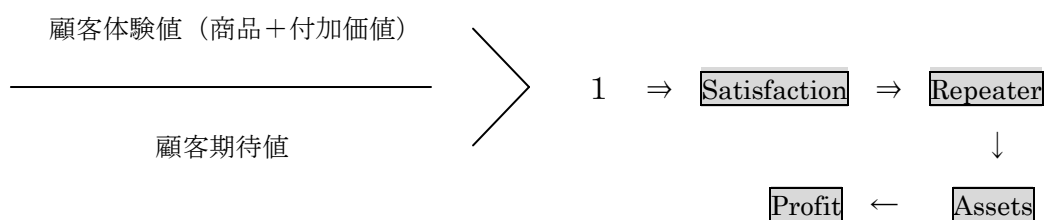
³⁸ 長谷政弘編著「観光学辞典」同文館、1997、186頁189頁引用

情緒的サービスと機能的サービスという分類をし、人間の手で行われる活動的概念と、顧客が受け取る効用がはっきりしている、いわば製品的サービスとに分けた。³⁹

こうして考えると、サービスに対する概念はいまだ統一されたものではなく、共通項として存在しているのは、製品的視点と活動的視点による解釈である。しかし、経験上顧客はホテルにサービスを買いに来ているわけではない。あくまでも来館された顧客の目的は、部屋での宿泊であり、レストランでの食事、宴会場での宴会なのである。先述したサービスに関する製品的視点は、サービスを生産する側の視点であり、プロダクト・アウト (product out) の発想である。マーケット・イン (market in), カスタマー・イン (customer in) の発想で概念化すれば、ホテルが提供するもの、つまり商品とは、顧客が来館される目的そのものと捉えなければならず、サービスとは、それを期待価値以上に、経験価値が上回るような付加価値を生産し、再訪 (リピート) してもらうための活動と考えるほうが妥当である。ただし、ホテルにおいて全く製品的サービスがないわけではなく、バーテンダーがうまいカクテルを作るといったような、誰もが真似をできない技術はそれ自体が製品と解釈できる。それも顧客が来館する目的であれば、商品となりうる。

【図 9】

【図 9】



(筆者作成)

以上、ホテル業における商品とサービスの概念を明確にしたのだが、この概念でいくと、製造業や小売業と、ホテル業 (サービス業) の境界は何かという問題が発生する。製造業

³⁹ 前田勇著「観光とサービスの心理学」

のサービス部門、有形商品を販売する小売業の接客サービスは、言うまでもなく、有形商品を消費者に反復購買してもらうための企業活動である。そうなれば、すべての企業は顧客が目的とする商品を反復購買してもらうためのサービス企業といえるのではないか。スウェーデン経済大学のグロンロース(Christian Gronroos)教授も、「自分がサービス産業と考える企業がサービス産業である」とまで言っている。⁴⁰

ホテル・サービスについて著された文献の多くは、経験上得た個人のメンタルモデルを表現したものばかりで、上記のホテル業と他産業との相違を明快に分類することは、まだできていないのか、できないのかも知れない。しかし、ホテルにおける付加価値生産を考えるにあたり、その特殊性を見出す必要がある。

米国のマーケティング・サイエンス・インスティテュートは、銀行など4つのサービス業種を選んで経営者とその顧客を調査した結果、サービス品質とは、顧客が利用前に抱く（これくらいのことはしてくれるだろう）という「事前期待」に対し、実際にそのサービスを受けた結果の評価が、期待より高かったか・低かったか・同じだったかで決まるとしている。つまり、結果が期待以上であれば、“聞きしにまさる”よいサービスと考え、固定客となり、期待以下ならば“もう使うまい”と考えられ、客を失うという、⁴¹ 先述のサービスの定義と同様な考え方を示している。

日本標準分類におけるサービス業種の中の、運輸・通信業、卸売・小売業、金融・保険業・不動産業、医療、教育、情報サービス業等、多種多様にあるサービス業は、すべてこのサービスの定義が有効なのであろうか。消費者の立場で、顧客知覚品質という観点で考えてみると、サービス活動が消費者の購買行動にどれくらい影響を及ぼすかという点、つまり、顧客と組織の相互行為の度合いによって分類することができる。それは本稿第1章第1節の図2や、下記の図10で表しているように、ホテル事業はちょうど中間の位置にいたことがわかる。したがって、すべてのサービス産業におけるサービスに関する概念は、反復購買行動を促進する企業活動で共通に定義づけるができ、その点において、製造業のサービス部門、小売業の接客部門などあらゆる企業がサービス産業であるといえる。また、サービス産業におけるホテル事業の特殊性は、設備集約度が高く、建物の建築様式、設備、インテリア、照明、室温などの外観や、それが醸す雰囲気は人的要素と同様に付加価値要

⁴⁰ JMA1989年度提言、

<http://www.jma.or.jp/keikakusin/1989/proposal.89/servicequality.htm>

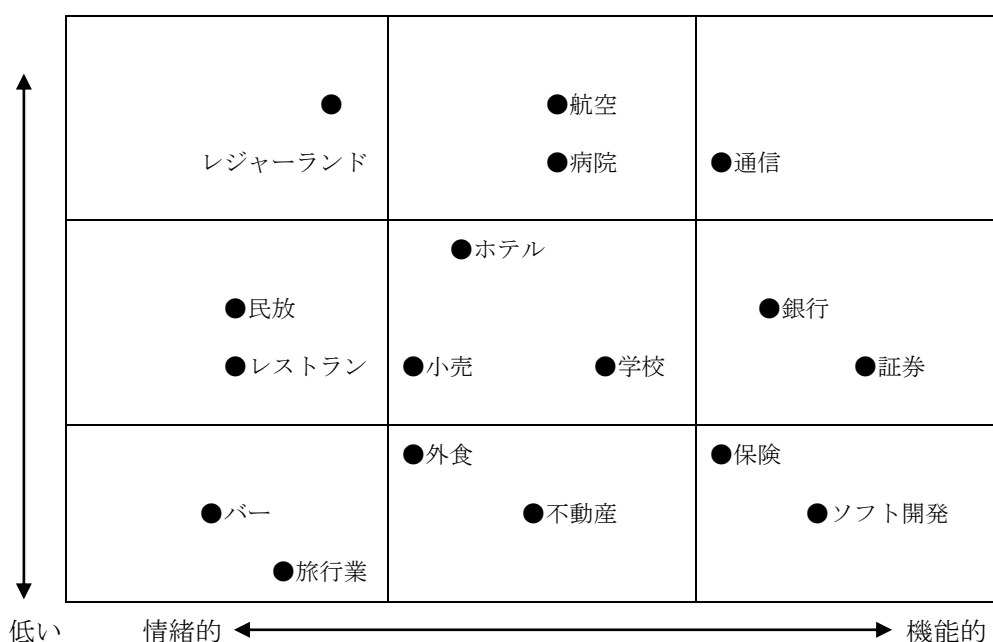
⁴¹ Marketing Science Institute：ハーバード大学内，JMA1989提言，前掲

素があり、消費者の購買行動に対する影響度が高いという点であると指摘できる。

結論として、リピート産業ともいわれるホテルにおいて、顧客の来館目的である主たる商品を反復して購買するような付加価値を同時に生産していかなければならないのであるが、それは人的要素と同程度に、ハードウェア（外観、設備）が付加価値を顧客に提供しているということである。従って、付加価値生産性を考える上で、固定資産である設備にも着目しなければならない。

【図 10】

設備集約度高い



(JMA1989年度提言より)

1-2 付加価値生産性の定義

ホテル業における付加価値生産性とは何か。製造業の場合、労働生産性というとき、一人当たりの労働時間や給与、投下資本に対する売上高を示す。しかし、付加価値生産性というとき、経済学の古典的技術は、標準的な単位のないサービスや製品を計測することは不可能であった。ヘスケット（1992）は、サービス（付加価値）に対するより適当な測度は、販売額と販売に関して購入された財、サービスの差額であるとしている。⁴²

⁴² J. L. ヘスケット著／山本昭二訳「サービス経済下のマネジメント」1992, 212頁引用

オータパブリケーションズの「ホテル年鑑 2001」の巻末データにおいて、ホテル産業の付加価値生産に関する算式は図 11 のとおりになっている。⁴³ 製造原価（直接原価）、ホテルの場合、食材・飲料や宿泊メンテナンスのための原価を除いた経費である人件費、支払い利息、地代家賃、租税公課に営業純益を足した額を従業員数で割ったものとされるのである。しかし、この算式には一つ問題点が指摘できよう。顧客に付加価値を生産するのは、ヒトだけではなく、固定資産（設備）も重要な要素であり、いわゆる設備投資効率も加味されなければならない。同年鑑には、労働整備率という、従業員一人当たりに対する設備投資額という項目があるが、本来は顧客一人が支払う価値に対する設備投資額が有効だと考える。

本稿で取り上げる付加価値生産性とは、従業員一人、1 時間あたりの労働産出（売上）ではなく、又上記の製品原価以外の経費に営業純益を足したものでない。それは、先述したヘスケットの考え方を参考にした、顧客によって支払われた総価値額に対するサービス活動に必要な人件費に固定資産額を加えた額という概念を提案したい。理由は、あらゆる経営指標は従業員一人当たりに対してであり、顧客側の支払った額に対する顧客がホテルへ来館される目的である製品の生産性と、反復購買効果を生む付加価値の生産性を分けて考える必要があること、またその付加価値はヒトが生産する情緒的サービス活動と、その空間自体が生産する設備的サービス活動の総和であること。それは顧客が来館して支払う価値の総和に対して、事実上上回っていなければ、付加価値とは言えないからである。

本稿における付加価値生産性の算式概念として、本来顧客が支払う価値を分母におき、それに対するサービス活動に係る費用と固定資産額を算出し、分子におくこととする。

従って、GOP（総営業利益：営業収入から固定資産関連の経費を除く営業経費を差し引いたもの）⁴⁴ に対する人件費率（役員・従業員給与＋福利厚生費）と企業の保有する固定資産（設備）額の総和を付加価値生産性の指標と考えた。【図 12】

⁴³ オータパブリケーションズ編「日本ホテル年鑑 2001 年度版」2001、1899 頁参照

⁴⁴ 日本ホテル研究会編著「最新ホテル用語事典」柴田書店、1991、89 頁

【図 11】

$$\bullet \text{付加価値} = \text{営業純益（営業利益－支払利息）} + \text{人件費（役員・従業員給与＋福利厚生費）} \\ + \text{支払利息} + \text{地代家賃} + \text{租税公課} \\ \text{付加価値額}$$

$$\bullet \text{付加価値率} = \frac{\text{付加価値}}{\text{売上高}} \times 100$$

$$\bullet \text{従業員一人当たり付加価値額（労働生産）} = \frac{\text{付加価値}}{\text{従業員数}}$$

（ホテル年鑑 2001 より）

【図 12】

$$\text{付加価値生産性} = \frac{\text{人件費（役員・従業員給与＋福利厚生費）} + \text{固定資産額}}{\text{GOP（総営業利益）}}$$

1－3 W・アバナシーの脱成熟化の論理

この項では、アメリカの自動車産業に焦点をあてたハーバード大学のW・アバナシー（William Abernathy, 1953～1983）のいう脱成熟（デ・マチュリティー）の論理が、サービス産業であるホテルにも当てはまることのできるのかを試みる。

アバナシーは、1970年代のアメリカ主要産業における低迷を、「一時的な経済的逆境説」である、不況による設備投資の遅れや、「成熟の帰結説」である、生物と同様に産業にもライフサイクルというものがあり、成熟期をすぎて、衰退期に向かうという2つの見方を否定し、それは産業の性格を固定的に見ていることに問題があると述べ、製造業はむしろ、成熟の過程を食い止めるばかりでなく、状況によっては逆転できると主張した。

アバナシーの卓見は、製品と生産工程を分けて考えるのではなく、結びついたまま分析の単位とするプロダクト・ユニットという考え方をしたところにある。産業の発展段階の初期においては、製品のみが便利な分析単位のようにみえるが、成熟期に移行するにつれて、生産工程の担う重要性が増し、極端な場合には工程が主として製品の特性を決定するというものである。つまり、生産性が向上すればするほど、生産工程は高度化、大型化し、

もはや製品の若返りは困難になるジレンマが発生するという見解であり、この状態が続くと成熟化を免れなくなり、衰退していくのだと説いた。

そしてその成熟化を脱するためには、つまり生産性のジレンマを克服するには、新しいコンセプトの探求を、産業を成熟させた経路を溯る方向で行い、そのコンセプトの変化が、全体のプロダクト・ユニットを変化させるきっかけになり、再び産業は初期の状態に戻るとした。⁴⁵

アバナシーの理論をホテル業に引用するために、再びT・レヴィット (T・Levitt) の論文を用いなければならない。1972年にハーバード・ビジネス・レビューに寄稿された『サービス・マニュファクチャリング』(Production - Line Approach to Service)⁴⁶で、レヴィットはわが国ホテル業の付加価値の生産における大きな過ちを気づかせてくれている。

レヴィットは、次のように述べている。「サービス」という言葉を耳にすると、個人的奉仕という昔から色褪せたイメージが浮かんでくる。サービスは、ある個人が他の個人のために奉仕する行為だとされており、慈愛や義侠心、自己犠牲、または服従や従属、抑圧といった、昔ながらの連想が浮かんでくる。この意味からすると、人は自分がそうしたいがためにサービスするか、ほかから強制されているがために、ウェイターやベルボーイ、メイド、掃除婦のようにサービスをする。今までやってきたサービスを向上させるには、ただひたすら努力を重ねるしかほかない。

昔の主人は労働を鼓舞するために神の意思か、親方のムチを利用したのに、現代の産業社会では、トレーニング・プログラムやモラル向上のセミナーを利用する。長い年月が経ったのに、サービス向上の方法も、その成果もほとんど進展していない。つまり、サービスは人間の努力が中心に考えられるため、失敗の原因がみな個人の心の姿勢に帰せられてしまっているのだ。

製品の製造方法の改善について考える時、まったく新しい仕事そのものを実際の方法を発見するか、徹底的に仕事そのものを実際に変えてしまう方法を見つけ出そうとする、つまり、作業の中にその解決法を探すのである。これに反してサービスでは、その解決策を

⁴⁵ W・アバナシー著、望月嘉幸監訳「インダストリアル・ルネッサンス」1984、ティビーエス・ブリタニカ参考
日本経済新聞、「やさしい経済学」アバナシーの脱成熟化理論、1984参考

⁴⁶ Theodore Levitt 著、ダイヤモンド社編集部訳『サービス・マニュファクチャリング』2001.
ハーバード・ビジネスレビュー11月号より

作業の実施者のなかに求める。サービス向上の決め手は、そのサービスを行う人間のスキルと態度を高める以外にないと考えるのである。技術の論理ではなくて、人間の心の姿勢でサービスを考えている限り、サービスは永久に非効率で、満足度も低いままだろう。

ホテル企業における付加価値生産性のジレンマとは、経営者が付加価値の生産性を向上させようという時、他企業よりサービスの品質を向上させようとする時、生産要素の一つである、建物の建築様式、設備、インテリア、照明、室温などの外観や、それが醸す雰囲気や、それが醸す雰囲気を軽視し、従業員一人ひとりの人的資源（ホスピタリティ精神）に依存する、つまりレヴィットが批判した、サービス向上の決め手は、そのサービスを行う人間のスキルと態度であるというパラダイムに経営者や従業員、無意識的には顧客までもがそのメンタルモデルを固定化されてしまっていて、その向上策を設備・外観やサービス・デリバリー・システム（組織的にサービスを提供するシステムという意味で）の中に見出そうということができないでいる状態のことであり、このようにサービス・デリバリー・システムが不完全の状態、人件費の増減（人員の増減）や研修プログラム（教育費）の強化などでサービス改善を図っても、実は顧客が知覚する付加価値はサービスを受けたときの意外性のある効用によって向上されるものであり、それは時代によって変化するコンセプトを的確に捉えるかどうかにかかっている。従って、教育費や人件費を削減したり増補することは、付加価値生産にあまり影響を与えない。それどころか、改善を図ったつもりで安心している間に、自社のコンセプトが顧客市場に適合しなくなり、リピート率が逡減し、衰退の一途を辿ることになる。

つまり、ホスピタリティ精神にあふれ、ヒューマン・タッチ（人間同士のふれあい）がもっとも重要と考えるホテル経営者の企業ほど、付加価値生産性の低下が避けられない。

1-4 付加価値生産性のジレンマの克服

アバナシーの理論はホテル産業史の研究に重要な示唆を与えている。

ホテル業において、付加価値の生産性が落ちるといふ現象は消費者の反復購買行動（Repeat）を抑制することを意味し、次第に衰退の道を歩むことになる。宿泊産業において、破壊的イノベーションであったホテル産業も、最初に導入されたグランド・ホテル的コンセプトを構成するパラダイムによって、経営者や、サービスを直接ゲストに提供する

従業員のメンタルモデルが固定化されていく。次第に顧客の生活スタイルが変化していく中で、そのメンタルモデルも次第に変化を遂げ、新しいパラダイムが形成される。そのパラダイムと、グランドホテル的コンセプトを固定するパラダイムがフィット (fit) しなくなった企業が市場から脱落していくのである。

アバナシーのプロダクト・ユニットという考え方は、製品と製造工程を結びつけたものであるが、ホテルの場合、図 13 のように顧客とのファースト・エンカウンター (first encounter) から、ラスト・エンカウンター (last encounter) までの人的付加価値要素と設備的付加価値要素を結びつけたサービス・ユニットという分析単位で付加価値生産を考えていかねばならないことを発想させる。

例えば、ホテルのレストランに食事をするのが目的で来館されたゲストは、ドアマンが初めに付加価値を生産し、それを消費する。場所がわからなければベルが付加価値を生産し、又それを消費する。食事中はもちろんのこと、帰る際会計をする人間も付加価値を生産し、ゲストはそれを消費する。そしてこのサービス活動と共に、設備的要素が視覚的に、時には聴覚的、触覚的にすべての人間の感覚に対し付加価値を生産しているのである。

来館されたゲストが高い付加価値を認識し、退館するためには、この一連のサービス・ユニットを構成する項目のうち、ひとつでも負の付加価値を生産してしまった場合、そのゲストが反復購買行動 (repeat) をする可能性は低いものになることが推測される。

では、負の付加価値を生産してしまう原因は何であろうか。もちろん、サービス・ユニットを構成する人的要素の中で、基本的に顧客の期待値を下回るような従業員の表情や行動、照明切れ、額の傾きなど何気ない設備的要素のマイナス情報発信などは論外として考えると、最も重要な要素はホテル・コンセプトの不適合にあると考えられる。コンセプトの中核概念である (1) ホテル経営に関する事業領域 (ドメイン) の捉え方、(2) メイン・ターゲットが誰で、受け取ることが可能な効用、(3) サービス・デリバリー・スタイルの3点が、市場ニーズと乖離している限り、付加価値の生産性は高まらない。しかし、戦後の接收時代を終えたホテル産業界は、グランドホテル的コンセプトを引きずったメンタルモデルを持ち合わせた経営者、従業員、顧客のパラダイムは、東京オリンピック開催決定の1960年から1964年、万国博が開催された1970年とそれ以降に何度となくブームを起こし建設されていった⁴⁷ 都市型ホテル群のほとんどをどん底に陥れることになる。

⁴⁷ 原勉, 岡本伸之, 稲垣勉著「ホテル産業界」, 教育社新書, 1991, まえがき参照

【図 13】

サービス・ユニット（１）人的要素

ドアマン⇒ベルマン⇒フロントクラーク⇒ベルマン⇒マネジャー⇒ソムリエ⇒ウェイター⇒キャッシャー⇒バーテンダー⇒ルームサービス⇒コンシェルジュ⇒フロントクラーク⇒ベルマン⇒ドアマン

《身体動作（表情や視線）・身体特徴（身長や髪型）・接触行動（幼児などに）・対人距離》

サービス・ユニット（２）設備要素

メインエントランス⇒ロビーフロア⇒エレベータ⇒ルーム⇒レストランエントランス⇒テーブル⇒キャッシャーカウンター⇒バーフロア

《BGM・空調・香り・照明・調度品・建築様式・外の風景》

部分全部がサービス・ユニット（筆者作成）

２．コンセプト・イノベーションによるジレンマの克服

２－１ 帝国ホテルの事例

江戸末期からホテルと名がついた宿泊施設が建ち始めたことは既述した。そして横浜や神戸など、港町を中心にホテルが点在し始めた 1890 年（明治 23 年）に帝国ホテルは開業した。以来、帝国ホテルの歴史は、わが国の都市型ホテル産業史として 110 余年の月日が流れた。

なぜ、帝国ホテルの歴史がわが国の都市型ホテルの歴史となり得たか。それは、帝国ホテルは、先に開業したホテル（と名のつく宿泊施設）とは明らかに一線を画した存在であり、それまでの外国人用宿泊施設という役割だけの施設から、日本のグランドホテルという役割を担った最初のホテルであったからである。当時の様子を知る手がかりとして、その当時、帝国ホテルに泊まると、室料と食事代で 1 日 2 円 75 銭～9 銭という料金であった。その金額は東京で 3 K の一戸建ての借家に 7 ヶ月ほど住めた額であり、夕食の料金で、駅弁なら 10 個買えたという。部屋の広さはシングルで約 40 m²に、奥行き 2 m 半のバルコ

ニーがついているという豪華さであった。⁴⁸ しかし、その豪華さも、外国人には居心地が悪かったらしく、経営はなかなか軌道に乗らなかった。開業してから第3期目（明治25年上期）に初めて配当を行っているが、それも年1%で、その後無配となり連続10期無配が続いた。取締役会長以下5人の重役は、一人の常務理事のほかは全員無報酬であったという。⁴⁹

経営が軌道に乗らない帝国ホテルは、外国人総支配人を何度となく迎え入れ、グランドホテルのコンセプトを中心軸に経営陣は模索を続けた。そして1909年（明治42年）、「日本にもホテル経営の天才がいる」と在日外国人向けの『ジャパン・メール』に言わせしめた日本人総支配人、林愛作氏を迎え入れたところから帝国ホテル史がわが国都市型ホテル産業の歴史といえるイノベーションなサービス・マネジメントが開始されるのである。

林支配人のイノベーションの成功は、ホテル内の装飾や什器などに日本製の優れたものを多用し、当時西欧のサル真似に懸命だった、明治における文明開化期の人間のパラダイムを形成していたメンタルモデルを持ち合わせていなかったところにある。

後に林氏から招聘され、帝国ホテルを担うことになる、犬丸徹三（1919年、大正8年入社）にもいえることであるが、二人とも当時では珍しい海外での生活経験があったことが、当時のパラダイムに自己のメンタルモデルが影響を受けなかった原因と受け取れる。犬丸氏は、ロンドンのクラリッジスや、ニューヨークのザ・リッツ・カールトンでの就業体験があるが、林氏にいたっては、ニューヨークで古美術商をしており、ホテルとは無縁の人間であった。

結論を急ぐと、帝国ホテル経営陣のこの二人の人選が、帝国ホテル、いやわが国の都市型ホテル産業界の確立を決定づけることになる。なぜならば、これから述べようとする、彼らが行ってきたコンセプト・イノベーションに他のホテルが追随して、日本の都市型ホテルのコンセプトを確立していったからである。

2-2 帝国ホテルのコンセプト・イノベーション

帝国ホテル 110 余年の歴史は、ホテル・コンセプト・イノベーション (Hotel Concept

⁴⁸ 竹内孝夫「帝国ホテル物語」現代書館、1997、14頁引用

⁴⁹ 竹内孝夫「前掲書」43頁引用

Innovation) の歴史といえよう。このホテルの存在の見方を変えれば、わが国の都市型ホテルにおけるイノベーションの駆動力的役割を担って誕生し、現在までその力は衰えることなく、シンボリックに営業を続けている。

グランド・ホテル的コンセプトが世界的潮流であった明治 23 年 (1890 年)、帝国ホテルは客室数 60 室 (一般室 50, スイート 10 室) で、当時としては最高の設備を誇り開業した。国賓、皇族、華族、政府関係者を顧客ターゲットにし、大正 12 年にできた日本建築史上にも名を残す新館「ライト館」(270 室) の完成により、日本の迎賓館としての不動の地位を得るまでに至った。⁵⁰

後述する海外のコンセプト・イノベーションは、グランドホテル的コンセプトから E・M・スタットラーが起こしたコマーシャル・ホテル的コンセプトへ移行したことがホテル産業史上最大のイノベーションであったと考えられるのだが、日本では導入を試みたものの、そのコマーシャル・ホテル的コンセプトは結果的に根付かなかった。もちろん、1938 年 (昭和 13 年) に開業した第一ホテルのような成功したホテルもあるのだが、スタットラー・ホテルほどのインパクトを与えることはできなかったといわれている。致命的な理由として、第一ホテルのコマーシャル・ホテル的コンセプトを追従するための十分な邦人国内旅行者が存在していなかったということが指摘できよう。⁵¹

1945 年 (昭和 20 年)、まだホテルが駐留軍により接収されていた時期に、取締役社長に就任した犬丸徹三 (1887~1981) がまず着手し、後に国内外ホテルのマネジメントに非常に大きな影響を与えたイノベーションに、「ノーチップ制、サービス料の導入」(実施は 1946 年) がある。⁵²

犬丸は、アメリカのスタットラーによるホテル・コンセプト・イノベーションの潮流がやがて日本に来ると予見し、顧客ターゲットを一般大衆に向けた。それは、チップ (TIP : To insure prompt service) の支払い方に戸惑う一般大衆の顧客に対し、ホテルで支払った額の一律 10% をサービス料として頂戴し、チップを一切受け取らないサービスを世界に先駆けて実現したのである。⁵³ 又、従業員に支払われる給与は月給制度に一本化し、従業員の生活の安定性を向上させた。

チップを受け取らない帝国ホテルの手法はやがて、マス・ツーリズム時代を迎えた 1960

⁵⁰ 永井弘著「戦後観光開発史」技報堂出版、1998、186 頁参照

⁵¹ 飯嶋好彦著「サービス・マネジメント」文眞堂、2001、47 頁引用

⁵² 帝国ホテルHP <http://www.imperialhotel.co.jp> より

⁵³ 株式会社帝国ホテル広報部担当者へ電話にて確認、2001. 9

年代に幅広い中間層、若者層に対してホテルという空間の提供を実現し、もはや“最高のサービス”は一部の富裕階級層だけのものではなくなったのである。

この「ノーチップ・サービス料制度」の導入は、顧客が支払う心理的コストの低減と、サービスを提供する従業員たちの生活の安定を生み出し、付加価値の生産性が向上したと考えられる。そして、ホテルという一部の層だけが味わっていた空間がオープンになり、わが国独特な「プラザホテル的コンセプト」への移行を促す結果となるのだが、産業史上、これを帝国ホテルのコンセプト・イノベーションと捉え、わが国都市型ホテル産業にとって重要な出来事と位置付けることができる。

● 帝国ホテルが始めたホテル・サービス

① ホテル・ブライダル

現在、ホテルは結婚式の場として広く利用されているが、初めて行ったのは帝国ホテルである（1901年、明治34年）。それは美容室、写真館をホテル内に設け（一般向けにも営業）、宴会場での披露宴と一体化した「ホテル結婚式」を誕生させ、ホテル・ブライダルの原型を作った。⁵⁴

② バイキングとディナーショー

1957年（昭和32年）、帝国ホテル内に新しくレストランを設けるのに、当時の総支配人、犬丸徹三は、コペンハーゲンで食べた“スモーガスボード”というスカンジナビアの伝統料理にヒントを得て、好みのものを自由に食べるスタイル（buffet style）のレストラン、「インペリアル・バイキング」をオープンさせた。やがてそのレストランの名はその料理の代名詞のように扱われ、現代に至っている。また、1966年（昭和41年）に宴会場で食事とショーを同時に楽しめる方式を開始し、現在のディナーショーやクリスマス・ディナーショーの原型を作った。

③ ランドリーと郵便局

1910年（明治43年）、ホテル内に洗濯部門を設置し、人びとの衣生活が洋服中心になっていくにつれ、乾燥機やプレス機器なども外国の最新鋭のものを揃えた。また、ホテル内に郵便局が置かれたのも帝国ホテルが初めてで、ランドリーサービスと同

⁵⁴ 遠藤波津子歴史館HP <http://www.hatsuko-endo.co.jp>

に通信省から承認を受け、初代局長に当時総支配人だった林愛作が就任した。⁵⁵

④ インペリアルタワーの完成

1983年（昭和58年）、帝国ホテルは大規模なタワービル（インペリアルタワー）を完成させ、テナントとして多くの企業のオフィスが入居した。この手法は、ホテルの中にオフィスを構える企業にとっては一種のprestigeを感じさせ、また、ホテル経営にとって、安定的な収益をあげる部門となり、現在においてもこの収益がホテルを支えているといっても過言ではない。⁵⁶

帝国ホテルが行ったサービスは上記にとどまらず、レストランの業態変更や、趣向を凝らしたサービスの多くは帝国ホテルが発信し、他の都市型ホテルが模倣するという形が現在に至るまで続いている。

かつて破壊的イノベーションであると位置付けた帝国ホテルの創業。紆余曲折があったが、チップ制廃止などの持続的イノベーションを起こしながら、グランドホテル的コンセプトのパラダイムを変化させることに成功したと同時に、次世代のホテル・コンセプトを形成していった。1964年の東京オリンピック前後に開業した都市型ホテルは、新しいサービスを標準装備してオープンしているあたりは、帝国ホテルのイノベーションが、わが国の都市型ホテル産業の脱成熟化を果たしたことを証明している。

1-5 コンセプト・イノベーションに即応できなかった事例—Aホテルについて—

帝国ホテルの成功は、地方都市の財界有力者たちの起業家としてのプライドを鼓舞したかのように、わが国第二の都市に、帝国ホテルと全く同じような経緯で1935年（昭和10年）にAホテルが開業させた。違いは、帝国のような宮内庁が出資するようなことがなかったくらいである。

このAホテルは、グランド・ホテル的コンセプトを学習し模倣し、同じように利益が出

⁵⁵ 帝国ホテルHP <http://www.imperialhotel.co.jp>

⁵⁶ 前田勇著「実践サービス・マネジメント」社団法人日本能率協会、1989 64頁参照

ない時代があり、戦後接收時代があつて、1952年（昭和27年）に営業を再開した。帝国ホテルが、様々なコンセプト・イノベーションを繰り返し、一般大衆に付加価値を提供しつつ、新たなホテル・コンセプトを築いていったのに対し、Aホテルは帝国ホテルの模倣を行いながら、追随したかのように思えた。ところが、バブル経済の崩壊後、現在に至るまでに累積赤字480億円、1200億円の借入金を計上し、まさに瀕死の状態、2001年、経営再建3ヵ年計画の3年目にいる。

帝国ホテルとAホテルの相違性は何か。

Aホテルは専業系ホテルであるにも関わらず、歴代社長を筆頭株主である銀行からの出向者が就任し、現在もその悪習とも言うべきサイクルは残っている。銀行マン社長が、自らのホテルをバブルの真っ只中へ突入させ、次代の銀行マン社長がその借金棒引きを親会社に依頼して、引責辞任をし、現在の銀行マン社長が経営再建に苦しんでいる。

銀行業からの出向が悪いと言っているのではない。この論文の主旨からすれば、帝国ホテル創業時の林総支配人のように、他業界からの方が、再建に余計なパラダイムの抵抗に合わずに済むはずだからである。しかし、Aホテルの場合は、明らかに付加価値生産性のジレンマに陥っており、他業界人だからこそ持ち合わせたメンタルモデルによって、ますます抜け出せないという皮肉な状況にあると考えられる。

1975年（昭和50年）以降、Aホテルは自社企業の成長を、社員個人のサービス品質の向上で図ろうと模索している。事例を挙げると、次のとおりである。

- (1) 中途採用を廃し、必要社員はすべて定期採用者とする（1975年～）
- (2) サービス実行委員会、《その後ステップアップサークルと改名》（1976年～）
- (3) 海外研修制度を含む教育諸制度
- (4) サービス・ボランティア制度（1975年～）

(1) の中途採用は、会社に対する一体感をもつ社員を育て、その力によってサービス向上を図ろうという狙いがあり、(2) のサービス実行委員会や、(3) の教育諸制度は、まさにサービス員の心の姿勢を正す委員会であるし、非サービス員が、多忙時に宴会場を中心として接客業務のヘルプにつくという(4) のサービス・ボランティア制度も、確かに合理的な労働集約であり、他企業も模倣しているようだが、当の従業員にはあまり受け入れられていないようである。

これらAホテルの人事政策は、それだけを見ると間違っているとは言えない。名高い研

究者もこの政策を高評価している。しかし、この場合、サービスという付加価値を従業員個の心の姿勢に求めたところに、付加価値の生産性が落ちたと考えるべきであろう。つまり、親会社の銀行から社長が歴任したことで、「ホテルとはサービス業の頂点」という素人的な誤ったパラダイムがこの企業のサービス・マネジメントを支配したといえる。この諸政策の結果、従業員には、グランド・ホテル的コンセプトの名残りである高品質サービスを提供していれば、顧客は満足するというメンタルモデルを克服できなかったのではないか。

Aホテルは、一時ニューヨークまで出店したチェーン・ホテル・グループである。大半の見方は、この急速なチェーン展開が原因とされている。しかし、違う視点から見れば、付加価値の向上は従業員のサービス・スキルを向上すればなし得るという付加価値生産性のジレンマから克服できなかったということもいえる。それは、カプセルホテルの如く狭いシングルルーム、ディナー・タイムに数組しかいないフランス料理レストラン、1泊100万円のスイートルーム、色褪せた壁紙の宴会場、そして何よりもプライドの高いホテルマンがその現れである。⁵⁷

⁵⁷ この項目に関しては、市販されている文献の他、社史、インタビューによる情報収集によって、書いたが、事情によりすべての名前はふせておく。

第2節 海外ホテル企業のコンセプト・イノベーション

1. E. M. スタットラーの破壊的コンセプト・イノベーション

1-1 グランドホテル的コンセプトの終焉

セザール・リッツ (Cesar Ritz, 1850~1918) を代表とするグランドホテル的コンセプトとは、主たる利用者を特権的富裕階級、投資家の関心は社会的名誉、経営方針としてはいかに王侯・貴族の虚栄心を満足させるかであり、顧客の求めるものを最大限提供するということであった。規模としては独立大規模を特色とし、施設の特徴は徹底的に贅沢を追求することにあった。従って、有名ホテルのオーナーになること自体が達成目標であった時代であり、潤沢な資金を元にして、言わばどんぶり勘定で経営が行われていたと思われる。

このようなグランドホテル的コンセプトは、ヨーロッパにおいて、その歴史を感じることもできるホテルは多く残っており、フランスのパリに至っては、高層ホテル（アメリカンタイプのホテル）は、ある程度中心地から離れたところでないと建設が認可されないという。また、オテル・ド・リッツやブリストルに行くと、ドアマンが待ち構えていて「何か御用ですか？」と質問を投げかけてくる。まさに「ホテルが客を選ぶ時代」のにおいが残っているといえよう。

岡本 (1991) の分析によるグランドホテル的コンセプトの限界は次の3点を挙げている。

- (1) マーケットが王侯・貴族に限られており、国民のより広い階層の人びとに宿泊機能を提供するという、ホテル《宿泊》産業本来の社会的使命が果たされていない。
- (2) 資本と経営は分離されていたが、出資者に対して本来果たすべき責任を果していたかどうか疑わしい。
- (3) 従業員の立場は、豪華けんらんたるホテルの中で必ずしも保証されなかった。⁵⁸

上記3点は時代を現在から見つめたものであるので、「今あるものがない」という視点で分析していると考えられる。その時代の経営者や顧客にとって、これらの問題点は問題といえないパラダイムがあったところに次のコマーシャルホテル的コンセプトが破壊的なインパクトを持てた理由であろう。必然的に、破壊的コンセプト・イノベーションはヨーロ

⁵⁸ 岡本伸之, 原勉、稲垣勉著「ホテル産業界」教育社新書, 1991, 118頁参照

ッパでは起こらず、遠くアメリカの地で起こる。なぜ、必然的かという、アメリカはヨーロッパ諸国に見られない自由平等主義の発達した国であり、一部の階級が最高のサービスを享受することに拒否反応があったといえるだろう。また、既述の帝国ホテルの林愛作や犬丸徹三のように、当時のホテル経営者が持ち得たメンタルモデルや、集合化されたパラダイムに影響を受けないメンタルモデルを持ち得ない限り、革新的なコンセプトを打ち立てるまでに至らないからである。少なくとも言えることは、アメリカにおいて、グランドホテル的コンセプトは陳腐化し、新たなコンセプトが確立されたということである。

しかしながら、このグランドホテル的コンセプトは、王侯・貴族とまで行かなくとも、富裕層がいる限り現在も尚、都市型ホテルにおける経営者、従業員、顧客のメンタルモデルの奥底にしっかりと根づいている。特にわが日本の都市型ホテルに関しては、「豪華けんらん」「外国のような雰囲気」「高価格＝高品質サービス」というコンセプトが、本来の都市型ホテル像であるかの如く認識されているように経験則により考えることができる。

1-2 スタットラーの略歴

世界のホテル産業に多くの人材を輩出している「コーネル大学ホテル経営学部 (School of Hotel Administration)」には、スタットラー・ホールと呼ばれる教室や、未亡人の名を冠したアリス・スタットラー講堂、実習用ホテルのスタットラー・インというホテル産業のイノベーター、E. M. スタットラー (Ellsworth Milton Statler, 1863~1928) の名が随所に残されている。それは、スタットラー没後、故人の遺志を継いだ未亡人によりスタットラー・ホテルズ株式の6分の1を基に設立されたスタットラー財団によりこの学部が運営されているからである。⁵⁹ このことからわかるように、スタットラーはホテル産業界において果した功績は計り知れない。

スタットラーは1876年、13歳のときに地元バージニア州の「マクルア・ハウス」のベルボーイの仕事をしたのがホテルマンとしての第一歩であった。スタットラー少年はその当時、働きながらホテル・サービスの欠陥を手帳に逐一書きとめたという。そのせいか、当時からスタットラーの商才は開花する。例えば、鉄道切符をホテルのロビーで代行販売をしたり、外食習慣の少ない土地に500席の大型レストランを作り、食べ放題のブッフェ方式を導入し、それを告知するための宣伝・広告・パブリシティを駆使し、成功に導いた

⁵⁹ 週刊 HOTERES, オータパブリケーションズ, 2001. 3. 23号, 48頁参照

りと、当時では革新的といえるサービスを実践していた。

後にスタットラーがこう述べている。「サービス業も事業。これまで上流階級だけに提供されていたぜいたくさを、技術革新でできるだけ安く提供し、大衆にも楽しんでもらう。快適さ、便利さ、清潔さ、そして満足感を採算性を考慮したシステムで生産し、提供する」。グランドホテル的コンセプトの代表者ともいべきC・リッツはホテルという新しい宿泊施設を世に知らしめた偉大なホテルリエであったが、スタットラーの場合、ホテルリエというよりも、天才的なマーケッターであったと言えるだろう。

スタットラーが、コマーシャルホテル的コンセプトを確立できた要因の一つには、ホテルマンとしての第一歩を記した「マクルア・ハウス」にあると考える。理由は、その当時アメリカにもグランドホテル的コンセプトを持つホテルは存在していたが、スタットラーが仕事をもらったマクルア・ハウスは、休息と安眠をまったく軽視した薄暗くかび臭い部屋があるホテルであった。おそらく、そういったホテルでの就業体験により、スタットラーのホテルに対するメンタルモデルは育まれていったのであろう。もし、スタットラーがニューヨークのウォルドルフ・アストリアのようなグランドホテル的コンセプトに浸っておれば、数々のイノベーティブなアイデアは思い浮かばなかったかも知れない。

スタットラーは、アメリカにおける19世紀末から20世紀初頭にかけての商用旅行者の増大という潜在的市場構造の変化を見逃さなかった。少年時代から常に現状のホテル・サービスにおけるパラダイムを疑い、ホテルに対する新しい価値基準を導入し、イノベーションを起こし得た要因は彼の持つメンタルモデルのせいであると考えられる。

そのグランドホテル的コンセプトに『こだわらない』メンタルモデルは、彼が「世界最高のサービスを」というとき、決してぜいたくさがすべてという価値基準はなく、便利さ（convenience）であり、快適さ（comfort）であり、価格の妥当性（reasonable price）というまさに消費者の支払う価値に対する付加価値の質・量を向上させるコンセプトを確立するに至るのである。

このスタットラーのホテル・コンセプトはスタットラー自身も述べているように、技術革新がなければ実現はしなかった。施設・設備面での彼のアイデアは言うまでもないが、特筆すべきことは、スタットラーと同じ年に生まれたヘンリー・フォード（Henry Ford, 1863年～1947）のT型フォードの大量生産・低価格販売や、フレデリック・テーラー（Frederik Winslow Taylor, 1856～1915）の科学的管理法を応用し、サービス業であ

るホテル業に導入した点である。⁶⁰

スタットラーはホテルを真に近代的産業の地位にまで高めた人物と称されている。ずば抜けた商才を持つ人間が、ある時期、ある場所において支配しているコンセプトを固定化しているパラダイムに影響されないメンタルモデルを持ち得たとき、発想するものは、既存の価値基準を逸脱したビジネスであるという典型的な事例ではないだろうか。

1-3 コマーシャルホテル的コンセプトの確立

コマーシャルホテルのコンセプトは、機能性、効率性を重視し、低コスト化を図ることにより、ホテル事業を一部富裕階級のための社交場の経営という、狭い事業領域を再定義して、商用旅行者を含む観光産業における媒介という機能を担う事業であるとしたところに革新性があったと考える。メイン顧客ターゲットは、中産階級に属する商用旅行者で、顧客が得る効用は、便利さ (convenience)、快適さ (comfort)、価格の妥当性 (reasonable price) であった。しかし、そのコンセプトを実際に顧客に提供するためには、技術的、制度的な革新なくしては不可能である。次にスタットラーが行ったコンセプト実現のためのアイデアを紹介しておく。

防火扉、鍵穴のついたドアの取手 (お客が暗くても探しやすい)、ドアのすぐ裏側近くにつけられた室内灯スイッチ、電話 (全客室)、大型のクローゼット (戸を開けると電灯がついた)、バス・ルーム (全客室)、バス・ルーム内の大型ミラー、循環させた冷水の出る専用蛇口、各客室への無料の新聞配達⁶¹、ベッドライトやリーディングライトの設置、ライティング・デスクとレターセット、ソーイングキット、各階の郵便受け等、現在のホテルでは当たり前のようなサービスを、スタットラーがコンセプト実現のために初めて導入したものばかりである。

その中でも特筆すべき話題は、やはりバス・ルームを隣同士で背中合わせにして、パイピング設備投資を軽減し予算内で実現したことや⁶²、電話を設置することにより、ルームサービスの販促に多大な効果をもたらしたこと、朝刊を毎朝部屋に配達するために、開業

⁶⁰ 岡本伸之著「現代ホテル経営の基礎理論」柴田書店、1979、21頁引用

⁶¹ 岡本伸之著「前掲」22頁引用

⁶² P・Kotler, J・Bowen, J・Makens 著／ホスピタリティ・ビジネス研究会訳「ホスピタリティと観光のマーケティング」東海大学出版会、1997、14頁参照

後全室のドアの下を切り取ったことが挙げられる。 63

スタットラーによって築かれたコマーシャルホテルのコンセプトは、やがてヒルトンや、シェラトンなどの世界的ホテルチェーンの展開によって、アメリカは元より、全世界に広まったといつてよい。

岡本（1979）は、このコンセプトは日本の都市型ホテル・コンセプトの基盤となっている、ヨーロッパではシェフ、ドアマン、コンシェルジュのようなサービスの職人は育ったが、経営者は育たなかった（コマーシャルホテル・コンセプトは浸透しなかった）と述べているが、それは間違いで、日本の都市型ホテルのキーコンセプトは帝国ホテルが創造したプラザホテル的コンセプトであり、そのコンセプトの影にはグランドホテル的コンセプトが根強く残っている。また、後述するコンラッド・ヒルトン、アーネスト・ヘンダーソンらの世界的ホテルチェーンで活躍する総支配人の割合はスイス人がもっとも多いのではないかとされるくらい、世界各地でスイス人閥が形成されているし、64 筆者も外資系ホテルにいたことがあり、アメリカ人マネジャーは少数であったし、日本にある外資系ホテル総支配人の出身国の割合はおそらく様々である。

結論として、コマーシャルホテル的コンセプトは、ホテルをビジネスと捉えた点において、革新性があり、世界中のホテル企業のコンセプト・モデルになったことは否めない。しかし、メインターゲットとその効用や、サービス・デリバリー・システムを見る限り、必ずしも全世界に広まったとは言えないのではないか。つまり、わが国において、帝国ホテルがグランドホテル的コンセプトから脱却を図るためのイノベーションを起こしたように、コマーシャルホテル的コンセプトとは、アメリカにおけるグランドホテル的コンセプトからの脱却のためのイノベーションであるといった方が妥当ではないだろうか。

2. コンセプト・イノベーションにおける日米比較

2-1 アメリカにおけるコンセプト・イノベーション

以上、ホテル・コンセプトの変遷を世界的視野でみた場合、確かに3つのコンセプトが

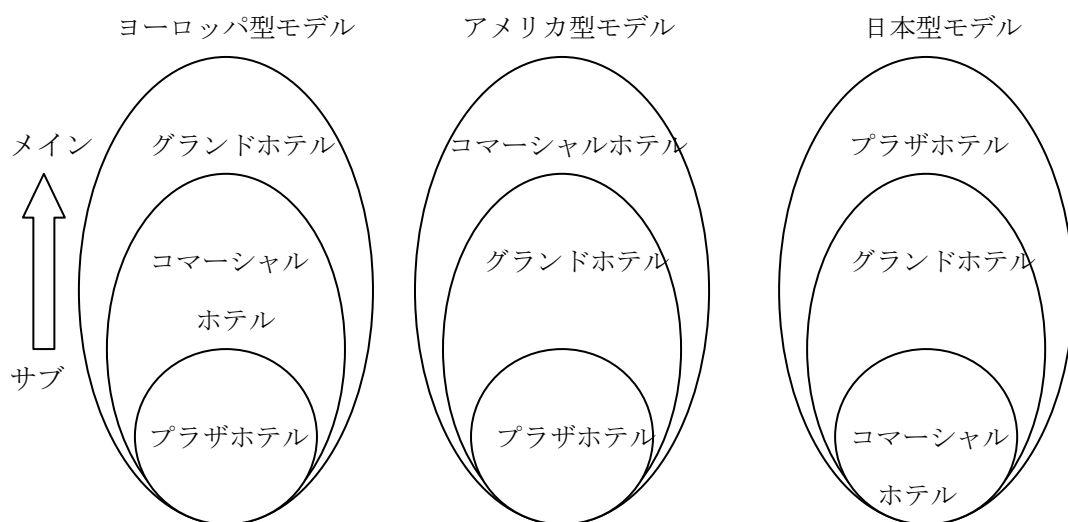
63 週刊 HOTERES, オータパブリケーションズ, 2001, 3. 23 50 頁参照

64 週刊 HOTERES, オータパブリケーションズ, 2001, 1. 26 52 頁参照

存在することが認識できる。これ以外のコンセプトは、都市型ホテルにおいてはいまだ存在していないと断定することも不可能ではない。なぜならば、わが国の場合、先述の帝国ホテルを始め、ホテルオークラ、ホテルニューオータニなどの「シティホテル」、ワシントンホテルや第一ホテル、サンルートホテルのような「ビジネスホテル」、現在その開業が注目されるウインザーホテル洞爺や沖縄のカヌチャベイ・ホテル&リゾートのような「リゾートホテル」という立地による分類はされてはいるものの、この3つのコンセプト以外のホテル・カテゴリーは今のところ見当たらない。それ以外のものは、もはやグランドホテル的コンセプトを源流とするホテル事業とは呼ばず、カプセルホテルかもしくは簡易宿泊施設として本稿では明確に分離する必要がある、それはアメリカにおいても同様と考える。

この3つのコンセプトの変遷は、マズローの欲求段階説のように、欲求が低次から高次へ、また変化すれば前の欲求が消滅するというものではなく、3つのコンセプトの潮流は紛れもなく世界中を流れ、さまざまな地域で混在しているといってもよい。ただし、ホテルのようなサービス産業とはその国、その地域、そしてある時期の社会のあり方を強く反映するものと考え、それぞれのコンセプトは国によって、また時期によって顕著にみられるコンセプトが違う。参考に地域別分類を下図のとおり試みている。【図 14】

【図 14】



(筆者作成)

アメリカの場合、ラスベガス、オーランドのような巨大レジャー地域にあるホテルはまさにプラザホテル的コンセプトといえようが、総体的にニューヨークのウォルドルフ・アストリア、サンフランシスコのフェアモントのようなグランドホテル的コンセプトや、そのコンセプトを忠実に再現したものの、マネジメントは明らかにコマーシャルホテル的コ

ンセプトであるヒルトン・インターナショナルやスターウッドホテル&リゾート（ウェスティン、シェラトン）、マリオット・インターナショナル（フォーシーズンズ）、インターコンチネンタルホテルズ&リゾーツ、ハイアット・インターナショナルなどが主要なホテル企業である。⁶⁵

アメリカにおいて、コマーシャルホテル的コンセプト経営にグランドホテル的コンセプト・サービスというようにマネジメントと付加価値（サービス）を別のコンセプトで行うきっかけを与えたのが、コンラッド・N. ヒルトン（Conrad. N. Hilton, 1887～1979）のヒルトン、アーネスト・ヘンダーソン（Ernest. Henderson, 1897～1967）のシェラトンである。特に1960年代のアメリカホテル企業が発展した時期に大きく寄与し、⁶⁶ それを上記の世界的ホテルチェーンの展開と、その結果形成された全世界ホテルの事業モデルの礎となった。わが国も東急の五島昇が1963年にマネジメント・コントラクト方式で契約した東京ヒルトン⁶⁷ も外資系ホテルの先駆的役割を担い、わが国のホテル産業界に衝撃を与え、そのマネジメント手法を学んだホテルマンたちが次世代のホテル産業界を支えているといっても過言ではないだろう。そのような意味においてアメリカホテル企業は、スタットラーによる第1次破壊的イノベーションに続き、ヒルトン、ヘンダーソンらによる卓越したチェーン展開により、コンセプトの分離によるホテルパラダイムが完成したと言え、これを第2次破壊的イノベーションと考えられる。理由は、スタットラーは「世界最高のサービスを」というとき、決してぜいたくさがすべてという価値基準はなく、便利さ（convenience）であり、快適さ（comfort）であり、価格の妥当性（reasonable price）というまさに消費者の支払う価値に対する付加価値の質・量を向上させるコンセプトを確立するに至ったのであるが、かならずしもこのコンセプトがアメリカホテル企業におけるドミナント・コンセプトになっていないこと、また、リッツの時代（19世紀後半）の商業的でないホテル・コンセプトをマネジメント・コントラクト形式で再現したこと、この2点により、ホテル産業界にまた新たなホテルの価値基準が誕生したからである。

2-2 C・ヒルトンらの破壊的コンセプト・イノベーション

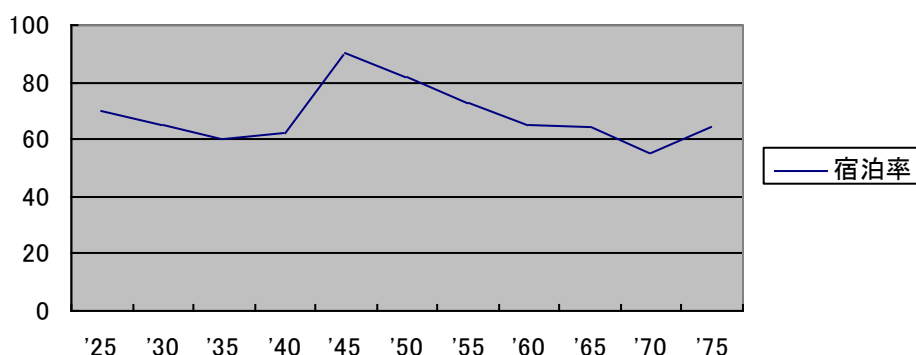
⁶⁵ これらのチェーンホテルはフルラインナップのホテルカテゴリーを持つグループが多く、総じて単一のコンセプトとは言い難い側面はあるが、この場合メインブランドとされるものに限定した。

⁶⁶ 竹中工務店編「ホテル開発の21世紀戦略」日本能率マネジメントセンター、1991、26頁引用

⁶⁷ 永井弘著「戦後観光開発史」技報堂出版、1998、巻末年表を参照

スタットラーの商業ホテル的コンセプトは、歴史的にみてホテルという空間の価値基準を変えた破壊的イノベーションであったことは既に述べた。しかし、アメリカにおいて1920年代の大恐慌以後多くのホテルの業績が悪化し、40年代の第二次世界大戦を経て、戦後から70年代の初めまで一貫して客室利用率が下がりつづけた。⁶⁸ 【図15】

【図15】



(岡本 1979 引用)

そういった背景の中、ホテル産業史に登場するのが先述したC・ヒルトン、E・ヘンダーソン、K・ウィルソンである。リッツやスタットラーは自分たちの経営コンセプトと方針に基づく新しいホテルを建設することによってそれを実現しようとしたのだが、ヒルトンやヘンダーソンは既存ホテル企業の買収という形で自らのコンセプトをチェーン化していく発想を持っていた。その結果、チェーンは拡大し、競争力が高まるとさらに拡大するという具合に成長していった。

C・ヒルトンのイノベティブな経営スタイルは、商業ホテル的コンセプトを起こしたアメリカのホテル産業における破壊的イノベーションであったと考える。理由の1つ目として、ヒルトンはグランドホテル的コンセプトと、商業ホテル的コンセプトの融合を目指したといえるからである。具体的には、施設・設備の豪華さを残しつつ、ホテルのスペースを有効利用するという点で優れており、単位面積当たりいかに多くの利益を期待できるかを考え、無駄なスペースを無くすことに尽力した。ホテルで今日ショッピングアーケードと呼ばれる高級ブランド品などの小売業を設置したのはヒルトンである。

⁶⁸ 岡本伸之著「前掲」柴田書店，1979，32頁引用

理由の2つ目は、日本や一部の企業を除く多くのホテル企業がチェーン展開をする際のスタイルとして一般化している「マネジメント・コントラクト (management contract)」を初めて行ったことである。この手法により、ホテルを所有、経営、運営の分離した事業として捉えられるようになり、産業成長の原動力となった。

3つ目は、FB コントロールという部門を設置し、計数管理に際立った成果を見せたことである。このようにチェーン展開をしていく結果、ホテル産業を国際的な事業活動にまで高めることになり、ホテル産業全体における中興の祖と位置付けられるのではないだろうか。

同様に、ヘンダーソンにおいても、大恐慌以後不動産価値が極端に低くなったホテルに注目し、経営不振に悩む小規模ホテルを買い占めて買収後経営を軌道に乗せるという手法で最終的に 154 件のホテルを持つことになる。またウィルソンにしても、「ホリディ・イン (Holiday Inn)」というブランドで、フランチャイズ(franchise)方式でチェーン展開を成功させた。

結論を繰り返せば、ヒルトンらが行った革新的な経営は、グランドホテル的コンセプトとコマーシャルホテル的コンセプトの融合であったと考え、苦境に立つアメリカホテル産業を救い、産業における一般化される経営手法を確立したという点では、クリステンセン (2000) のいう破壊的イノベーションといえる。

紹介した3名のホテルは現在世界的なホテルチェーンとなっているのだが、特筆すべきことは、ホリディ・インの軒数、客室数の伸びである。スタットラーのコンセプトを基本的に継承したといっても良いこのウィルソンのコンセプトは、まさにスタットラーが創業した当時のコンセプトと言ってよい。ヒルトンやシェラトンの 1970 年代の成長はモテル部門 (Hilton Inn と Sheraton Inn) の成長によるところが大きいといわれている。⁶⁹ このことから、グランドホテル的コンセプトがメイン・コンセプトになることはなく、図2-1のコンセプトのアメリカ型というスタイルが証明されるのではないかと考える。

2-3 コンセプト・イノベーションの原理

ある産業の成熟化を防ぎ、新たな成長を産み出すためには、イノベーションを起こす必要がある、そのためには既存のメンタルモデルを変化させ、既存のパラダイムを破壊しな

⁶⁹ 岡本伸之著「前掲」柴田書店，1979，47頁

ければならない。実際に個人が持つメンタルモデルを自ら変化させることができるのかという問いに対しては次章で述べるとして、少なくともわが国における帝国ホテルの林愛作、犬丸徹三の例で示したように、アメリカにおけるC・ヒルトンらのメンタルモデルを推測することにより、コンセプト・イノベーションの原理を抽出できるのではないだろうか。

岡本（1979）は、次のように紹介している。

ヘンダーソンもヒルトンももともと金融業、不動産業の専門家で、ホテルのような不動産の売買、多額の資金調達の方法といった事柄に精通していた。

ヒルトンは、貧しい家庭に生まれながらも、持ち前の旺盛な事業欲によって 1920 年代から新進気鋭のホテル投資家となり、スタットラー没後のスタットラーホテル・チェーンを買収し、それを核として自らのホテル・チェーンの展開を計ったといわれる。⁷⁰ 銀行家であったヒルトンは、当時のコマーシャルホテル的コンセプトや、グランドホテル的コンセプトを固定化するパラダイムに影響されることはなかったと推測される。まさに金融業の視点で、ホテルを投資対象とした点にホテル産業において革新的であったのである。

ヘンダーソンにしても、始め、ジェネラルエレクトリックで発電機の仕事に就き、金融業、輸入商、ラジオの製造会社、投資信託業を経て、ボストンの名門金融業者として、ヒルトン同様に経営難に陥ったホテルを買い取り、今までの就業経験で得た知識で利益が出るホテルに変身させるというところなど、既存のパラダイムに影響されることはなかったと思われる。⁷¹

ウィルソンの場合は、ややスタットラーに似たメンタルモデルがあったのではないかと推測される。スタットラーが商用旅行者の増大する時流を逃さなかったのと同様に、ウィルソンはモータリゼーションの進行を逃さなかった。また、自身が客となって不自由な部分を改善した形でサービスを提供するという、当時のホテルに対する強い疑問を解消がホリディ・インのコンセプトになった点は、スタットラーが最初に働いたホテルでの仕事を通じて改善点をメモに逐一記していったのと似ている。

以上のように、イノベーションを起こす背景には 2 種類のメンタルモデルを抽出することができる。スタットラーやウィルソンのような時流を見逃さず、常に疑う、もしくはこ

⁷⁰ 日本ホテル研究会編著「最新ホテル用語事典」柴田書店、1991、181 頁参照

⁷¹ 週刊HOTERES、オータパブリケーションズ、2001、9、28 号、34 頁参照

だわらないメンタルモデル。もう一つはヒルトン、ヘンダーソンのようなまったくのホテル経営パラダイムに影響されていないメンタルモデルである。

2-4 結論

一般的に「付加価値」と呼ぶとき、個々の企業が生産活動を通じて新たに生み出した価値のこと、つまり販売収入から原材料費を引いた残余が当該企業から新たに生み出された価値のことをいう。⁷² 現在は広義としてサービスの提供機能も生産活動に含まれてはいるものの、製造業的視点からの分析指標となっていると考える。

筆者はこの章でサービスとは商品ではなく、消費者の反復購買行動を促進する企業活動であると定義した。顧客がホテルに来館される目的はあくまでも飲食や宿泊、宴会、またはスポーツジムであったり、カルチャー講座などかも知れない。少なくとも、「ホテルに心地良い精神状態を買いに行こう」という動機で来館はされない。

消費者の反復購買行動はその来館動機となった商品に対する付加価値を顧客がどれくらい享受するかによると考えると、付加価値を単に販売収入から原材料費を引くだけではない。P・コトラー (Philip Kotler, 1999) は顧客が得られる価値とは顧客が支払った様々なコストに対する受け取った利益であると定義したように、⁷³ 【図 16】

【図 16】

機能的利益+情緒的利益

$$\text{価値} = \frac{\text{機能的利益+情緒的利益}}{\text{金銭コスト+時間コスト+エネルギーコスト+心理的コスト}}$$

それは顧客が支払った金銭コスト、時間コスト、エネルギーコスト (労力)、心理的コス

⁷² 日本経済新聞社, 日本証券経済研究所編「経営分析ハンドブック」1987, 91 頁引用

⁷³ Philip Kotler. “Marketing Management Millenium Edition” 1999, chapter 1

トの総和から顧客が受け取った効用（機能的利益、情緒的利益）を引いた残余でなければならぬと考える。

ホテルにおける付加価値の生産性とは、来館された顧客が支払ったコストに対して、得た利益がどれくらい大きくなるかということである。そういう意味では、製造業で近年言われているプロダクト・アウトの発想からマーケット・イン、カスタマー・インの発想へというのは、ホテル産業史においては、その萌芽時代からマーケット・インの発想が行われていたといえるのではないか。

なぜならば、グランドホテル的コンセプトからアメリカではコマーシャルホテル的コンセプトがメイン・コンセプトとなり、わが国ではプラザホテル的コンセプトがメイン・コンセプトとなったイノベーションの背景は、明らかにその国、地域の文化性、風土というパラダイムが変化したときに起こっている。

製造業でしばしば行われる技術革新による破壊的イノベーションのように社会に大きなインパクトを与えないのはこのあたりに原因があると考えられよう。

ホテル業における付加価値生産性のジレンマとは、市場のホテルパラダイムが変化を始めているのに、それに気がつかずに固定化されたコンセプトで経営努力を続けていても、次第に顧客の受け取る効用が下がってきているという状態のことである。

結論的にいえば、わが国の場合、コマーシャルホテル的コンセプトが馴染まず、帝国ホテルを中心とする「多機能型」、「人が集う空間」とするプラザホテル的コンセプトという持続的コンセプト・イノベーションを起こし得たものの、多くのホテルはサービス（付加価値）を商品と捉え、個人の人的要素の質的向上をすることで経営努力をしていると考えているところに、グランドホテル的コンセプトであるコストを熟考しない高品質なパーソナル・サービスが付加価値を向上させるというパラダイムに縛られたメンタルモデルを克服できないでいる状態であるといえる。

第3章 コンセプト・イノベーションのジレンマと次世代コンセプトの構築

第1節 ホテル産業の脱成熟化とイノベーションのジレンマ

1. 近年のホテル・コンセプト・イノベーション

1-1 サービス・マネジメントの捉え方

本稿は、ホテル産業を歴史的にみて、コンセプト・イノベーションが企業の成熟化を防ぎ、新たな価値基準を創造し再生していくことを論じてきた。また、そのイノベーションをどのようなリーダーが、どのような背景で起こしてきたかを探求した。

W・アバナシーはその脱成熟化理論で、製造業において極端な場合、工程が主として製品の特性を決定すると述べた。サービス産業であるホテルに置き換えると、まさにどのようなサービス・デリバリー・システムで付加価値を生産するかで商品の特性が決定されると言っているだろう。

企業は、ホテルに来館する顧客をリピーターにするために、サービス（付加価値）を向上させるという大目標に対して、人的要素に重心をおいた人的資源論に終始すると、付加価値創造のジレンマが起こるということは既述した。

サービス・オペレーションのマネジメントは、大きく3つのコンセプトの変遷があると考えている。第1にマニュアル化によるサービスの標準化、ワン・ツー・ワン (ONE - To - ONE) マーケティングによるサービスの個別化、そして最近では、アルブレヒトが人間のタイプを4つに分けて、それぞれのタイプに合わせてサービスを行うとするマインデックス・モデルによるサービスの分類化を提唱している。⁷⁴いずれも机上の理論といわざるを得ないのだが、サービスを向上させるための方向性としては、従業員心の姿勢ばかりを説いたサービス論よりはよほど効用があると考え、付加価値を高めるという意味においては、あまりこの種の方法論が顧客の視点を無視して先行していくのは好ましくない。

それは、日本の著名な教育家である林武二氏が教師における授業論についてコメントしていることがまさに同じサービス産業として共通項があると思われる。参考に引用しておく。

⁷⁴ Karl Albrecht 著『サブジェクティブ・クオリティ・サービス』ハーバード・ビジネス・レビュー2001. 11月号 166頁参照

『どうも授業研究というものが、教師の立場でばかりなされている。授業というものは本来子どものために行われるべきものであります。ですから、授業が子どもの中に何事も作り出すことがないならば、どんなにうまい授業であっても、それは無意味だというふうには私は思います。したがって、授業研究が教師のための授業研究にすぎないものであるならば、授業研究いよいよ盛んにして、教育いよいよ衰えるということになりかねない。』⁷⁵

つまり、サービスを提供するための研究や企業努力が、サービスを提供する側のための研究になってはいけない。必要なのは、顧客が得られる効用の質と量を明確にすることであり、方法論として、ホテル・コンセプトの差別化を図ること、そのコンセプトが市場ニーズに適合していること。従業員に対して経営者のサービス・ポリシーをわかりやすい言葉（スローガン）で周知徹底すること、そのサービス・ポリシーが各従業員のメンタルモデルを変化させ、パラダイムにまで昇華させるプロセスを持つことが必要であろう。

1-2 わが国の新しいホテル・コンセプトの潮流

わが国のホテル産業におけるメイン・コンセプトの変遷は、帝国ホテルのグランドホテル的コンセプトから、プラザホテル的コンセプトへ移行し、航空系、鉄道系、不動産系企業の付帯事業から派生したチェーンホテル群がそれを後押しするような形で産業が広がっていった。それはアメリカ企業におけるスタットラーホテルのコンセプトを、ヒルトン、ヘンダーソン、ウィルソンらのチェーン展開により産業が拡大していったのと類似している。

わが国は 1990 年代からホテル・コンセプトの多様化が顕著になってきた。第 1 に、ホテルの開業軒数自体は減少傾向にあるが、バジェットホテルの勢いは止まることを知らない。特に東横インビジネスホテルチェーンは 2002 年に全国で 13 件を開業する予定である。他、スーパーホテルやワシントンホテルの R&B、ニッコー・ホテルズ・インターナショナルでも 1995 年に開業したブランド「JALシティ」も堅調に推移している。⁷⁶ 今や老舗といわれるサンルート・ホテルチェーンや、ワシントンホテルもビジネスユース層を安定的に獲得しているといえよう。

⁷⁵ 林武二著「学校に教育をとりもどすために」1980、筑摩書房、357 頁引用

⁷⁶ 週刊 HOTERES, オータパブリケーションズ、2001. 12. 7 号、39 頁参照

これらバジェットタイプの成長は、プラザホテル的コンセプトに対するイノベーションの過程であるならば、これは持続的なものか、破壊的なものなのか。少なくとも多機能型の都市型ホテルが原点回帰のように、従来の目的である宿泊特化の単機能へ向かっていると推測される。背景には、長引く景気低迷による消費者のホテルに対するメンタルモデルが変化を起しているのではないか。つまり、消費者は高付加価値をプラザホテル的コンセプトに訴求しなくなったのではないだろうか。

第2に、コミュニティホテル・コンセプトの誕生である。コミュニティホテルとは、従来の都市型ホテルと同等の機能を持ちながら、リーズナブルな価格帯で地域の需要を喚起する一方、その地域の中核となる都市機能を果たしているホテルをいう。⁷⁷ これらのコンセプトは、①地域社会の確立というドメインを持つこと。②メインターゲットは地域住民、効用は地域の住民、企業を含むコミュニケーションの場を提供すること。③サービス・デリバリー・システムは、手軽さ、便利さを前面に打ち出した価格設定と商品提供などである。

このコミュニティホテルは、従来の都市型ホテルになかった地域におけるホテル利用の大衆化をさらに促進させたところが革新的であったと考えられる。立地的には、首都圏では相模原、厚木、吉祥寺、多摩、府中、町田、平塚などで登場したホテル⁷⁸、関西では、大阪、神戸、京都の郊外である、堺、三田、高槻、守口、西宮、伊丹などで開業しているホテルを指す。

その他、近年に登場した様々なホテル・コンセプトを次ページの図 17 にまとめておく。

⁷⁷ 財団法人日本ホテル教育センター「ホテル用語解説」1995, 103 頁引用

⁷⁸ 鈴木宏著「ホテルはいかに生き残るか」中央経済社, 1994, 169 頁参考

【図 17】

ホテル・タイプ	コンセプト
コンベンション・ホテル	国際会議や展示会の受け入れを目的としている。コンベンションは消費単価が高くなり、まとまった需要となる利点がある。また宿泊客の個別対応が比較的必要なく運営的にも有利となる。
シティ・リゾート・ホテル	大都市圏内、あるいは周辺地域に立地する滞在型ホテル。アーバン・リゾートとも言い、立地的な要素が高い。リフレッシュ機能を前面に打ち出し、遠隔地のリゾートホテル、旅館に対するイノベティブ・コンセプトである。テーマパークホテルなども入る。
インテリジェント・ホテル	情報機能の整備を充実させたコンセプト。従来の都市型ホテルのビジネス機能を特化している。
フィットネス・ホテル	温泉浴、健康増進を目的とするコンセプト。高齢化社会の到来に向けてニーズが強まると思われる。最近では海水を利用したタラソセラピーが上げられる。

※財団法人日本ホテル教育センター「ホテル用語解説」「新ホテル総論」から抜粋、筆者作成

様々な文献や資料によると、ホテルの分類は立地別、目的別、滞在期間別によって多種多様な分け方が行われている。実際に本稿で以上の分類を試みたものの、実際はこれらのコンセプトが融合して運営されていると考える。また、図 17 以外にも各企業で差別化を行うための独自のコンセプトを打ち立てて市場参入を果たしている。

2. ホテル産業におけるイノベーションのジレンマ

2-1 C・クリステンセンのイノベーションのジレンマ理論

本稿の第1章第2節で取り上げたクリステンセンの理論は、有能な人材、豊富な資金、高い技術力を備えている優良企業ほど、時代の大きな変化に対処することができずに新興企業にその座を奪われてしまう。その理由は、その企業が成功に導くために培われたプロ

セスや価値基準のなかにあるとした。

この場合のプロセスとは、経営資源を商品やサービスという一段高い価値に変容させるための相互作用、調整、コミュニケーション及び意思決定のパターンを指している。ホテル企業でいうならば、付加価値を創造する人的要素、設備的要素をいかにブレンドしていき、自社企業のホテル・コンセプトを具現化していくか、また人的資源の活用としてのサービスマネジメントをどのように展開するか、またそれらに必要な予算作成を行うときに従うプロセスのことである。これらプロセスは変更することを前提にしていけないので、もし、変更が生じて、簡単には変えられない仕組みになっている。

価値基準とは、ここでは重要なことや優先すべきことを判断するための評価基準と定義されている。社員はこれに基づいて顧客のニーズは何か、新しい商品は優れているか否かを判断する。社内に広く浸透した一貫性ある価値基準は一方で、組織ができることを限定してしまうことになる。

クリステンセンは、企業が成功するためには、プロセスや価値基準が確立されなければならない。しかし、その2つが確立される時、市場変化に対応するためのイノベーションは、その製品の性能を高めるにとどまる持続的イノベーションにしか至らない。企業は、イノベーションを起こして対抗したと錯覚するのだが、価値基準が変化する破壊的イノベーションへの対応としては効果をもたらさないのであると説明した。

これをホテル企業に当てはめると、あるホテル・コンセプトが成熟するにつれ、経営者や社員は徐々に、これまでの日常的に行い、成功してきたプロセスや価値基準こそが、仕事を行ううえで最も正しい方法である、と思い込むようになる。いったんこの状態に陥ると、既存のサービス・プロセスと価値基準に従って重要度を判断し始め、これらを中心に組織文化が形成されるようになる。そのような企業内環境の中で起こせるイノベーションは決して革新的なコンセプトを生み出すことはできず、自社のコンセプトが陳腐化を始めるとのことである。

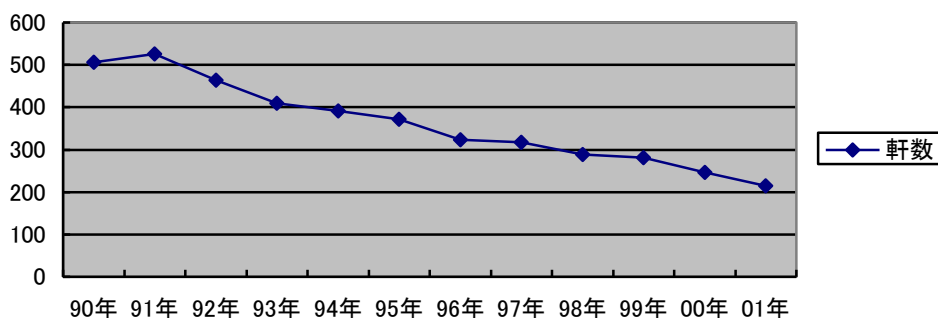
2-2 コンセプト・イノベーションのジレンマ

わが国のホテル業界におけるリーダー企業、帝国ホテルの開業は、宿泊事業における破壊的イノベーションと位置付けられ、ホテルという新しい市場が創造された。そして付加価値創造の生産性が上がらない状態が続き、再びイノベーションを繰り返し、新たなコン

セプトを打ち立てることに成功した。この帝国ホテルが行ったイノベーションは、議論を呼ぶところかも知れないが、筆者としては、現代のわが国の都市型ホテルにおけるメイン・コンセプトの萌芽にはなったのだが、当時としては、グランドホテル的コンセプトを引き続き行ったという点で、持続的イノベーションと位置付けた。

その後、ホテル産業は 1960 年代以降、現代に至るまで多様なコンセプトが生まれたことは既述のとおりである。しかし、その多様なコンセプトが、産業の成熟化に歯止めをかける駆動力になったのかといえ、そうとは言い切れない。例えば、図 18 はわが国の 1990 年代の新規ホテル開業計画軒数の推移である。図からわかるように、明らかに減少傾向は続いている。

【図 18】新・増設ホテル計画軒数の推移
(週刊ホテルレストラン調べ)



わが国におけるホテル産業の規模は、開業件数が減少し、その中でもバジェットタイプのホテルが増加し、また、後述するが外資系ホテル企業の増加傾向を考えれば、都市型ホテルの市場は縮小傾向にあるといえるのではないか。

つまり、わが国において、帝国ホテルの持続的イノベーション以降のコンセプト・イノベーションは、持続的イノベーションに止まり、ホテルにおける新しい価値基準を創造には至らず、産業自体の成熟化の波を止められない状況に来ているのではないだろうか。

2-3 結論

クリステンセンの理論によれば、リーダー企業が破壊的イノベーションを起こせずに衰退するというシナリオであるのだが、わが国の場合、帝国ホテルは 2000 年度の総売上高

をみても、1位は相変わらず帝国ホテルである。⁷⁹ 都市型ホテルの市場規模が縮小しているにも関わらず、帝国ホテルがリーダー企業として維持できるのは、インペリアルタワーの不動産賃貸事業によるものが大きいと考えられるのだが、先述しているように、伝統企業特有の“こだわり”というものがこの企業にはない。常に革新的なものを生み出す風土があり、低落するホテル・レストランを業態変更による巻き返しなども帝国ホテルが他ホテルに先駆けて行っている。しかし、この総売上とリーダー企業として君臨すべく築き上げてきたプロセスや価値判断が、産業の成熟化を気づかせることを遅らせているのかも知れない。その根拠として、新しい宿泊市場の創造が始まるようなイノベーションを帝国ホテルは起こせていない。つまり、イノベーションのジレンマに陥っているかも知れない。

3. 外資系のマルチブランド戦略

3-1 イノベーションのジレンマの克服

C・クリステンセンは、イノベーションのジレンマを克服するために次の3つの手法を提示している。⁸⁰

- 企業の内部に新たな組織構造を作り、そこで新しいプロセスを開発する。
- 既存組織からスピアウト（分離独立）し、独立組織を作る。新しい組織のなかで、問題を解決するのに必要なプロセスを開発し、価値基準を生み出す。
- 直面する課題にふさわしいプロセスと価値基準とをあわせ持つ別の組織を買収する。

この提示の共通していることは、従来とは異なる人材やグループが、従来とは違う方法、違うペースで行うことにより、新しいプロセスを生み出すシステムを実行するという点である。

このクリステンセンの提示は、第1章第2節で論じた、イノベーションのメカニズムである、従来のメンタルモデルをイノベティブに変化させることによってできた新しいパラダイム（パラダイム・シフト）がコンセプト・イノベーションを起こすという一連の作

⁷⁹ 週刊HOTERES, オータパブリケーションズ, 2001, 11. 2号, 38頁参照

⁸⁰ Clayton・M・Christensen 著/スコフィールド素子訳『「イノベーションのジレンマ」への挑戦』参照

業をシステマチックに行うことに他ならない。

ホテル産業の成熟化を防ぐために重要なことは、経営資源の配分を決定するプロセスやにおいて、今までのメンタルモデル（意思決定に使われる価値基準）を使わないことである。クリステンセンは、新しい経営形態は古い形態を捨て去ることだと考え、それを否定しがちだが、破壊的変化の兆候が現われたなら、その変化に対応しなければならないと述べている。

現在、わが国の都市型ホテルには、2つの破壊的変化の兆候がはっきりと見えている。1つは、バジェットタイプホテルの台頭。もう一つは外資系企業の日本市場進出である。

3-2 アメリカのホテル企業における経営戦略

アメリカにおいて実現した、コマースホテル的コンセプト・イノベーションは、ヒルトンやヘンダーソンらによって、グランドホテル的コンセプトとの融合と、マネジメント・コントラクト（運営受諾）方式、フランチャイズ方式、リファーマル方式、リース方式などの手法により市場規模が世界的に拡大する第二次破壊的イノベーションを生み出した。

それらチェーン展開の手法の多くはM&Aにより獲得した外部の組織（企業）を独立的に運営したところに、アメリカホテル産業が脱成熟化を遂げ、世界的ホテルチェーンが誕生した理由がある。その代表的な経営戦略が、マルチ・ブランド戦略である。

現在日本にある外資系ホテルチェーンは、次のとおりである。

(1) ヒルトン・インターナショナル (Hilton International)

- ・本社：イギリス（ロンドン）・ラドブローク・グループ傘下
- ・加盟ホテル数：世界 50 ヶ国 165 軒（1998 年 8 月現在）
- ・備考：アメリカ本土で展開するヒルトン・ホテルズ・コーポレーションとは別会社だが、マーケティングでは提携している。
- ・日本で展開しているホテル：ヒルトン東京、ヒルトン大阪、ヒルトン東京ベイ、ヒルトン名古屋、ヒルトン小樽

(2) ハイアット・ホテルズ&リゾーツ (Hyatt Hotels&Resorts)

- ・本社：アメリカ（ロサンゼルス）
- ・加盟ホテル数：182 件（1998 年 8 月現在）
- ・備考：展開地域によって、ハイアット・ホテルズ・コーポレーションとハイアット・インターナショナル・コーポレーションとに分かれる。
- ・日本で展開しているホテル：センチュリーハイアット東京、ハイアット・リージェンシー福岡、ハイアット・リージェンシー・オーサカ、パーク・ハイアット東京、グランド・ハイアット福岡

（3）バス・ホテルズ&リゾーツ（Bass Hotels&Resorts）

- ・本社：アメリカ（アトランタ）
- ・加盟ホテル数：約 2600 軒（1998 年 8 月現在）
- ・備考：単一ブランドとしては世界最大のホテルチェーン「ホリディ・イン」や「インターコンチネンタル・ホテルズ&リゾーツ」を持つ。
- ・日本で展開しているホテル：ホリディ・イン 11 社、ホリディ・インエクスプレス 4 社、クラウンプラザ 1 社、インターコンチネンタル 3 社

（4）マリオット・インターナショナル（Marriott International）

- ・本社：アメリカ（ワシントンDC）
- ・加盟ホテル数：約 1500 軒（1998 年 8 月現在）
- ・備考：マリオット・ホテルズ・リゾーツ&スイーツ、コートヤード・バイ・マリオット、ルネッサンス、リッツ・カールトンなど多様なブランドを持つ。
- ・日本で展開しているホテル：ルネッサンス 5 社、マリオット 2 社、リッツカールトン 1 社

（5）スターウッド・ホテルズ&リゾーツ・ワールドワイド（Starwood Hotels&Resort Worldwide）

- ・本社：アメリカ（アリゾナ州フェニックス）
- ・加盟ホテル数：約 650 軒（1998 年 8 月現在）
- ・備考：「ウェスティンホテル&リゾート」「シェラトン・ホテルズ&リゾーツ」「ラグジュアリー・コレクション」「フォー・ポイント・ホテルズ」「W（ダブリュー）」など

多様なブランドを持つ。

- ・日本で展開しているホテル：ウェスティン4社、シェラトン4社

(日本ホテル教育センター編「新ホテル総論」／オータパブリケーションズ発行「日本ホテル年鑑 2001 年度版」を参考に筆者が作成)

これら5つの代表的なホテル・チェーンは、いずれもバジェットタイプか、それに近いブランドからラグジュアリータイプまで多種多様ともいべきホテルカテゴリーのフルラインナップ・グループである。この多くは、買収によってあるブランドをグループ内に取り入れて行った結果であり、結論的には成功を収めている。理由はいうまでもなく、クリステンセンのいう、従来とは異なる人材やグループが、従来とは違う方法、違うペースで行うことにより、新しいプロセスを生み出すシステムを実行するという企業の成熟化を脱するための方法論を実践的に証明している事例であると考えられる。

世界のホテル企業をベンチマーキングすると、こういった戦略が日本のホテル企業の将来が模索できる可能性が残されている。

【図 19】 バス・ホテルズ&リゾートの「ホリディ・イン」ブランドのポジショニング

(バジェット)	ブランド名	メインターゲット
低価格	Holiday Inn express	エコノミー市場の上層需要向け
	Holiday Inn Garden court	中間市場でやや低料金の小規模ホテル
	Holiday Inn	中間市場の多機能サービス
	Holiday Inn Sunspree Resorts	スポーツ等行動的休暇を体験する層向け
(デラックス)	Holiday Inn Crowne Praza	中間市場の上層需要向け
高価格		

(週刊ホテルレストラン, 1994. 5. 20 から筆者が作成)

【図 20】 スターウッド・ホテル&リゾート・ワールドワイドのブランド・コレクション

ブランド名	特徴
WESTIN HOTELS&RESORTS	1930年創業の伝統ある高級ブランド
SHERATON HOTELS&RESORTS	スターウッド最大の高級ブランド
ST. REGIS HOTELS&RESORTS	グランドホテル的コンセプトを再現
THE LUXURY COLLECTION	世界屈指のホテルを集めて、一つのブランドに
W HOTELS	次世代ビジネス旅行者向けブティックホテル
FOUR POINTS SHERATON	アッパー中級ブランド

(週刊トラベルジャーナル臨時増刊号, 2000. 12. 25 発行「STARWOOD SELECTED HOTELS GUIDE」から筆者が作成)

【図 21】 マリオット・インターナショナルのブランド・コレクション

THE RITZ CARLTON	FULL-SERVICE/QUALITY
MARRIOTT HOTELS, RESORTS&SUITES	
RENAISSANCE HOTELS&RESORT	
NEW WORLD HOTELS INTERNATIONAL	
SPRINGHILL SUITES BY MARRIOTT	MODERATE
COURTYARD BY MARRIOTT	
RAMADA INTERNATIONAL HOTELS & RESORTS	
MARRIOTT EXECUTIVE RESIDENCES	EXTENDED-STAY
RESIDENCE INN BY MARRIOTT	
TOWNEPLACE SUITES BY MARRIOTT	
FAIRFIELD INN BY MARRIOTT	ECONOMY

(週刊トラベルジャーナル臨時増刊号, 1999. 6. 28 発行「MARRIOTT BRANDS SELECTED HOTELS GUIDE」から筆者が作成)

第2節 ホテル産業における破壊的イノベーション

1. 外資系企業群の日本市場進出の意味

1-1 ホテル事業の海外進出

欧米におけるホテル業の海外進出は、1940年代のアメリカにおいて現在バスホテルズ傘下にある「インターコンチネンタルホテル」と現在イギリスのラドブローク社が持つ「ヒルトンインターナショナル」が先駆者である。当時、インターコンチネンタルはパン・アメリカン航空の100%子会社として設立され、ヒルトンインターナショナルはヒルトンが海外ホテルの運営のために設立した企業である。

この2社は1960年代末までに世界の各地に基礎的な地歩を築き終わっていたという。⁸¹その後、イギリスやフランスがつづき、1978年に行った調査によると、1025軒の海外ホテルの内、その約50%、全客室数の56%がアメリカ企業によって運営されていた。そのときのわが国の数字はアメリカの25分の1、客室数は20分の1にすぎなかった。⁸²海外進出においてわが国は大きな遅れを取っていたことがわかる。

どの国においても、海外進出の理由は、自国民が好む海外旅行先にホテルを展開するということと飯嶋（2001）が指摘しているとおおり、わが国における外資系ホテル企業の進出も、ビジネス目的を中心に日本への旅行者が増大していくにつれ、外資系ホテル企業が林立し始めた。

進出後のホテル運営形態としては、C・ヒルトンらが行った運営受託方式やフランチャイズ方式が多く、ほとんどのホテルに対して、一切の資本投資を行っていない。【図20】例えば、ヒルトン・インターナショナルは、委託先と50年間にわたる長期契約を締結して、ホテルの売上高の3～5%に、営業利益の10%を加算した金額を運営受託料として獲得している。

【図20】アメリカの海外ホテルの運営形態 (%)

運営形態	運営受託方式	テナント方式	フランチャイズ	直営方式	合計
割合	44.0	20.0	19.7	16.3	100.0

運営受託方式やフランチャイズ方式は、あらゆる海外の地域で、ホテル需要が必ずしも

⁸¹ 飯嶋好彦著「サービス・マネジメント研究」文真堂、2001、278頁参考

⁸² 飯嶋好彦著「前掲」文真堂、286頁引用

安定していないところに運営受託、安定した売上が見込みやすいところではフランチャイズ方式が採用されている。これはホテル運営上のリスクを軽減したいという意図があること、短期間でチェーン展開が実現できることがなどが理由として挙げられる。

欧米のホテル企業はこの手法を用いることにより、ホテル建設におけるイニシャル・コストの捻出から運用などの経営まですべてを自社ではやらず、自社スタッフによるオペレーション提供によって自社名を使用させるビジネスモデルを持ち、ブランド・ビジネスとして自社ビジネスを展開させている。言い換えれば、ホテル・コンセプトをブランド名に変え、収益を上げる方法に気づき、それを実践しているといつてよいだろう。

1-2 日本市場における外資系ホテル企業の現状

1963年の東京ヒルトンの開業以来、日本市場にも外資系ホテル企業の進出が活発化しているが、そのパターンは他地域同様新規オープンと既存ホテルを途中で買収もしくは運営受託契約する場合がある。

日本に展開している外資系企業のホテルブランドは先述したが、今後の計画としては、2006年までに、都内ではフォーシーズンズ丸の内東京（2002年10月開業予定）、ブランド・ハイアット東京（2003年、春開業予定）、セントレジス東京（2004年開業予定）、マンダリン・オリエンタルホテル東京（2006年開業予定）、ペニンシュラ（2006年開業予定）⁸³等の有力ブランドが進出予定である。

わが国のホテル産業にとって、新規開業よりも深刻なのは、日本のホテル企業のブランドを掲げながら、途中で外資系ブランドに委ねなければならなくなったホテルである。

長引く不況による経営母体の弱体、法人利用の縮小などによるホテル自体の経営悪化で、ここ数年に閉館したホテルは多い。そして、日本経済の悪化に付け込むかのように、海外資本を集約し、地価下落と経営悪化で驚くほど安い金額でホテルが手に入るとあり、外資系ホテル企業の進出が活発化している。宮崎シーガイアを180億円でリップルウッドホールディングスが買収し、スターウッド・ホテル・ワールドワイドと業務提携し、シェラトン・グランデ・オーシャンリゾートとして再スタートさせたり、ソロス・リアルステート・パートナーズが合弁で設立した日本法人の維新ホテルズ・グループがリーガロイヤルホテ

⁸³ 国際ホテル旅館，2001. 12. 5 発行より

ル成田や京都ロイヤルホテルを買収したことが代表的な事例⁸⁴ である。近鉄ホテルシステムズの都ホテルでは、東京はラディソンホテルズ&リゾーツとマーケティング契約を結んだと思えば、京都の老舗ホテルである蹴上の都ホテルはスターウッドと提携し、2002年4月から「ウェスティン都ホテル京都」として再オープンする。また、兵庫県西宮市にある甲子園都ホテルは、日本国内で初の「NOVOTEL（ノボテル）」ブランドを持つパりに本社をおくアコー・ホテルズとフランチャイズ契約を結び、2002年9月より営業を再開するという顧客側から見れば、奇妙な体裁になってきている。甲子園都ホテルは、「都」ブランドとの決別ということであるが、経営主体が異なるとはいえホテル産業関係者としては、外資系ホテルによる「都ブランド」の破壊と捉えられても仕方が無い。⁸⁵ 差し詰め、アメリカにおいて、ヒルトンやヘンダーソンが投資対象としてホテルを見ていたように、今、海外のホテル企業は体力のない日本のホテルを飲み込もうとしている。このような動きは今後も続いていくと考えられる。

1-3 ホテル事業における新たなビジネスモデル

シュンペーターが「経済発展の理論 (Theorie der wirtschaftlichen entwicklung)」(1912年)で「イノベーション」を「企業者によって行われるところの生産要素の新結合」として捉えると同時に、「経済の内部から自発的に生まれ、非連続的な変化をさす経済発展をもたらすものであり、そういう意味での新生産函数の樹立」として捉えた。さらにシュンペーターはそのイノベーションを下記のとおり5つに分類した。

- ① 新しい財貨、すなわち消費者の間でまだ知られていない財貨、あるいは新しい品質の財貨の生産
- ② 新しい生産方法、すなわち当該産業部門において實際上未知な生産方法の導入。これは決して科学的に新しい発見に基づく必要はなく、また商品の商業的取扱いに関する新しい方法も含んでいる。
- ③ 新しい販路の開拓、すなわち当該国の当該産業部門が従来参加していなかった市場の

⁸⁴ 国際ホテル旅館，2001．5．2発行より

⁸⁵ アコー (Accor) SA：世界90カ国に3,600ホテルを所有・運営するホテルグループで、所有ブランドは、「ノボテル」「ソフィテル」「メルキュール」「イビス」「フォーミュラ1」などで、マルチブランド・ホテル・グループである。

開拓、ただしこの市場が既存のものであるかどうかは問わない。

- ④ 原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得。この場合においても、この供給源が既存のものであるかどうか一単に見逃されていたのか、その獲得が不可能と見なされていたかを問わず、あるいははじめて作り出されねばならないかは問わない。
- ⑤ 新しい組織の実現、すなわち独占的地位（たとえばトラスト化による）の形成あるいは独占の打破。⁸⁶

この分類を理解しやすいように、プロダクト・イノベーションとプロセス・イノベーションに大別すると、①の財貨、つまり商品そのものや付随するサービスと、④の原材料のイノベーションがプロダクト・イノベーションで、②の生産方法、③の販路、⑤の組織がプロセス・イノベーションとなる。

この分類で、ホテル産業に起ったイノベーションを整理すると、グランドホテル的コンセプトは、中世ヨーロッパにおける王侯・貴族の生活スタイルを商業化したもので、新しい財貨の提供といえ、これはプロダクト・イノベーションであろう。

スタットラーの商業ホテル的コンセプトは、ホテル・コンセプトに対するパラダイムが「豪華」「高級」「高品質」から「機能的」「快適さ」「低コスト」へシフトしたという点では、これもプロダクト・イノベーションといえよう。

ヒルトン、ヘンダーソンらが行ったイノベーションは、「グランドホテル」と「商業ホテル」の2つのコンセプトの融合を、運営受託（マネジメント・コントラクト）やフランチャイズという方法で爆発的なスピードで展開したという点、マルチブランド戦略でイノベーションのジレンマを克服しているという点では、プロセス・イノベーションと呼べる。

わが国独自に発展したプラザホテル的コンセプトは、単機能から多機能へとコンセプトが移行して、宿泊事業から生活付加価値生産事業へドメインの再定義を行えたという点は、プロダクト・イノベーションであると考え。しかし、先述したように、わが国の都市型ホテルにおける様々なコンセプトは、グランドホテル的コンセプトを維持しつつ、ホテル運営の適切な手法の実現、組織的に付加価値を高めるためのサービス・マネジメントを放置した結果、アメリカのようなホテル産業の脱成熟化は行えていないのではないかと考える。

⁸⁶ 吉村孝司著「企業イノベーション・マネジメント」中央経済社、1995、8頁引用

総括すれば、欧米のホテル企業は、プロダクト・イノベーションに成功し、プロセス・イノベーションに成功したといえる。しかし、日本のホテル企業は、プロダクト・イノベーションには成功したが、プロセス・イノベーションには失敗したといえる。

外資系ホテルは、ホテル建設費用の捻出から運用まですべて自社で行うことは少なく、自社スタッフによるオペレーション提供によって自社名を使用させるビジネスモデルを持ち、ホテル業をブランドビジネスとして展開しているところに革新性がある。

ブランド・イメージを大切にし、見えないが一番大切な資産（Intangible）と位置付けているのである。しかもこのブランドは世界中で同等の評価を獲得できるように運用され、顧客の視点でも効用は大きい。

潤沢な資金と、個人の資質に頼ったサービス・マネジメントで経済成長とともに成功した日本ホテル企業において、この手法を遅まきながら、緩慢なスピードで展開している企業もある。しかし、新たなビジネスモデルを持ってして約 40 年前に日本市場へ進出した外資系ホテル企業によって、侵食され始め、「時すでに遅し」という様相を示している。

2. 日本ホテル企業の破壊的イノベーションに対する挑戦

2-1 破壊的イノベーションに対応する日本ホテル企業の現状

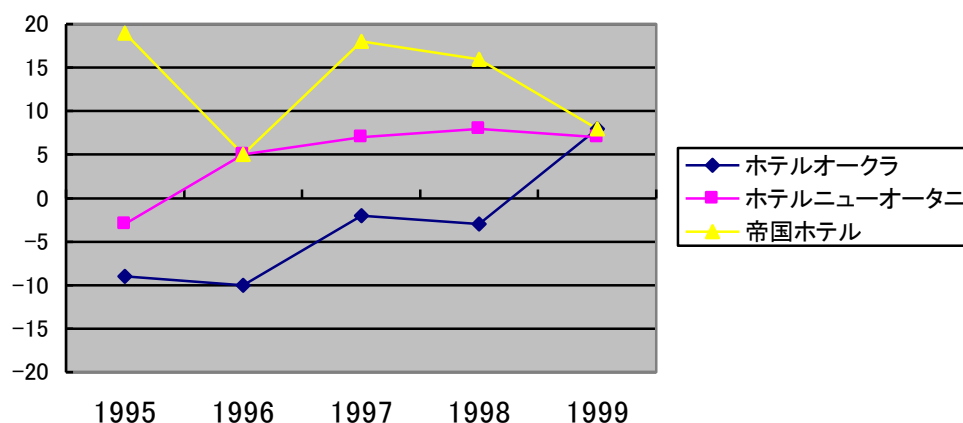
かつて、旅館業に対する破壊的イノベーションとして、ホテルはわが国において宿泊産業における新しい市場を創造することに成功した。ところが、その後構築したイノベーションは、提供する製品の性能を向上することには成功したが、新たな価値基準を創造するに至らなかったと考える。それはクリステンセンの理論でいうところのイノベーションを起こしていると錯覚して、実は持続的イノベーションに止まっているという状況にあったと考える。わが国のホテル業界は、1963年の東京ヒルトンの開業を革新的なホテルマネジメントと評価しておきながら、自分たちにとってそれがイノベーションであること気が付かなかったのではないか。つまり、東京ヒルトン開業以降、現在に至るまでの外資系企業の日本市場進出は、旅館業の価値基準を破壊してしまったホテル事業が、今度は外資系企業による破壊的イノベーションによって、日本ホテル企業の価値基準が破壊されようとしているのではないだろうか。

1999年3月の大阪のホテルプラザの廃業を関係者はこう指摘している。「質の高い料理

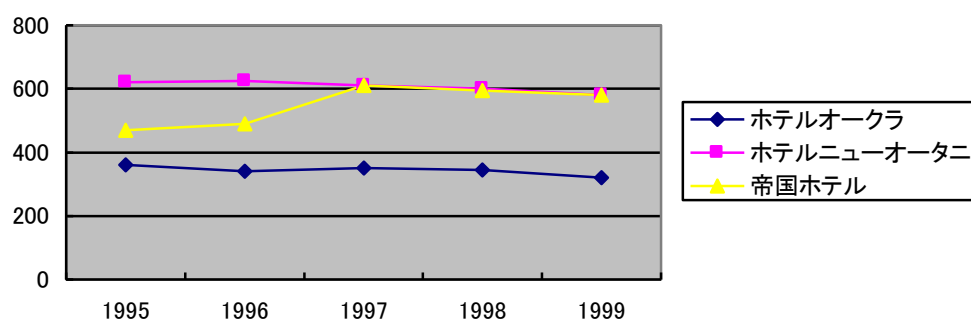
を、丁寧なサービスで提供していれば、お客はついてくると考えていた。」⁸⁷ まさにブランドホテル的コンセプトがこの時代において脈々と生きていた証である。

また、帝国ホテル、ホテル・ニューオータニ、ホテル・オークラの財務データは、企業の成熟化を示しているといってもよい。【図 21】 帝国とニューオータニに至っては、オフィス・ビルの賃貸料収入で穴埋めをしている状態で、ホテル本業だけの数字は非常に厳しい。⁸⁸

【図 21】 3 月期における各社の当期利益（億円）



3 月期における各社の売上高（億円）



(週刊ダイヤモンド, 1999. 6月19日号 37頁引用)

さらに問題なのは、日本ホテルの収益力の低さである。【図 22】

⁸⁷ 週刊ダイヤモンド, ダイアモンド社, 1999. 6. 19号『ホテル大廃業時代』28頁引用

⁸⁸ 前掲

【図 22】 高級ホテルの世界比較

	世界	欧州	アジア	北米	豪州	日本
客室稼働率 (%)	6.9	6.5	7.6	7.0	7.4	7.5
対総売上総人件費比率 (%)	2.9	3.4	2.6	3.1	3.4	4.1
1日・1室当たり客室売上げ (円)	8,047	6,520	11,390	7,924	7,992	15,174
対客室部門売上客室部門利益率 (%)	7.4	7.1	7.9	7.6	7.0	5.6
対料飲部門売上料飲部門利益率 (%)	2.3	2.3	2.6	2.3	1.7	2.4
マネジメントフィー控除前総営業利益率 (%)	3.3	3.3	3.9	3.5	3.2	2.0

注) 1 世界平均並びに各地域平均値はファーストクラスホテルのデータ

2 日本の平均値は東京都内のファーストクラスホテルを対象に推計

3 客室売上は円表示。1米ドル=120円で換算

4 マネジメントフィー控除前総営業利益率の総営業利益とは金利・償却等固定費および税控除前の利益を意味する。

(資料提供：アーサーアンダーセン：週刊ダイヤモンド 1999. 6月19日号 38頁引用)

【図 22】の表は、日本のホテルの客室売上高が世界平均の2倍弱、売上高人件費比率の高さ、客室部門の対売上高利益率の低さと、その結果としてのマネジメントフィー控除前総営業利益率（GOP）の低さなのである。

客室売上高が高いのに、GOPが低いのは、売上構成のうち客室売上高の比率が低いためである。都市型ホテルの平均でおよそ30%前後で、それより宴会、婚礼のウェイトが高い。海外のホテルは客室売上高は60%以上を通常占めるといわれる。

さらに人件費率が、世界平均は29%であるが、日本は41%。海外のホテルには外国人労働者を低賃金で雇用できるが、日本ではそれができない上に労働力がかかる宴会、料飲部門のウェイトが高いのが原因である。

多くの外資系企業が運営受託方式やフランチャイズ方式で事業における「所有」「経営」「運営」の分離を果たしたのに対し、日本企業はまだその分離がなされていないところに、パラダイムシフトを図ろうにも、従来型のビジネスモデルが足かせになってしまっている

と指摘されている。⁸⁹

2-2 わが国ホテル産業におけるコンセプト・イノベーションの可能性

先述したとおり、わが国ホテル産業の成熟化は、売上高の低迷と、売上高に占める人件費の増大による収益性の劣化で証明されている。今後、ホテル業が現状から解放されるためには、これまでとは異なる方法により売上高を回復し、人材を効率的に使用しなければならない。

シェラトン・グランデ・トーキョーベイ・ホテルの総支配人、ジョン・W・R・オシエー氏は日本ホテル業界について、次のように述べている。『今の日本のホテル業界には、100年に1度の転換期が到来していると思う。というのは、いろいろな外資系ホテルがこれから参入してきて、ホテルビジネスに関する考え方というのが変化していく。これまでの日本のホテルは、資産価値から大きな利益を得ることができた。しかし、これからはホテル・オペレーションから出てくる利益を追求していかなくてはならない。つまり、これからのホテルパーソンは、ホテルをマネジメントし、利益を上げられる本当のプロとしての人材が求められてくる。』⁹⁰

ところが日本ホテルのリーダー企業である帝国ホテル代表取締役社長の吉村勲氏は、新たに外資系ホテルの参入が相次いでいる中で、ハード面でのハンディキャップをどう克服するかという質問に対して、『従業員が“さすが帝国ホテル”といわれるサービスをコンスタントに実践していければ、必ず信頼を得られると考えている。ハード面でのハンディはある程度まではソフト面やヒューマンウェアでカバーできる』⁹¹

わが国の都市型ホテルは、帝国ホテルを表面上模倣することによって成長してきたといっても過言ではない。しかし、この転換期にリーダー企業である帝国ホテルがいまだ人的要素に依存して付加価値の生産性を上げようとしているところに日本ホテル産業が再生する期待感は湧いてこない。

現在、ロイヤルパークホテルズアンドリゾーツの取締役社長である中村裕氏は、2003年7月に新規開業する「ロイヤルパークホテル汐留」について次のように述べている。「ス

⁸⁹ 週刊HOTERES, オータパブリケーションズ,2001. 12. 7号,41頁参照

⁹⁰ 週刊HOTERES, オータパブリケーションズ,2001. 11. 9号,21頁参照

⁹¹ 週刊HOTERES, オータパブリケーションズ,2001. 9. 14号,21頁参照

タイリッシュ、コンビニエント、フレキシブル」をキーワードにして、ホテルづくりを目指している。それはターゲットとする客層がある程度絞られているからだ。その絞り込んだターゲットに合ったホテルづくりをしようというわけだ。」⁹² 中村氏はそのコンセプトを宿泊主体型で行おうとしている。宴会においても、最初から結婚式は視野に入れず、神殿やチャペルを設けていない。今後注目していきたいホテルパーソンであり、ホテルグループである。

代表的な外資系企業のリーダー、日本企業のリーダー、注目のリーダーのコメントはまさに現状を的確に表現しているといえよう。シェラトンのオシェー氏のように外資系企業の多くは今の日本市場は魅力的に写っているのだろう。100年に1度に転換期は自分たちが起こすといわんばかりである。また、注目されるロイヤルパークの中村氏はあの東京ヒルトン出身者である。現在わが国の都市型ホテル群を脅かす破壊的イノベーションの口火を切った東京ヒルトンの出身者が新たなコンセプトを打ち立てて対抗しようとしている姿は何か劇的に写ってしまう。中村氏のように、外資系ホテル出身者、海外就業（生活）経験者、外国人など成熟化したホテル産業のパラダイムに固定されたメンタルモデルを持つ人間以外のメンタルモデルが今求められている。

筆者は将来的に日本の都市型ホテルの大半は外資系の軍門に下ると考えている。ある種、50年前の接收時代のような感覚を覚えてしまうほどになると仮定すれば、その時間が、日本人のホテルビジネスにおけるメンタルモデルの変化を促進し、新たなパラダイムを創造していくと考えている。

アメリカ企業が1980年代、日本企業をベンチマーキングをして再生した歴史を学び、甘んじて日本ホテル業界の外資系企業による進出を受け入れ、根強く残っているグランドホテル的コンセプトからの脱却をしてこそ、新たなホテル・コンセプトを創造できるステージが整うのである。

リーダー企業が破壊的イノベーションに対応できないというクリステンセンの理論は日本のホテル業界においても適用することができるといえるのではないだろうか。

⁹²週刊HOTERES, オータパブリケーションズ,2001. 12. 7号,22頁参照

終章 コンセプト・イノベーションの論理

本稿は、産業の脱成熟化は破壊的イノベーションを起こすことにより可能であるという論理をホテル産業にフォーカスして論じてきた。

ホテル産業は、セザール・リッツらのグランドホテル的コンセプトが成熟すると、アメリカにおいてスタットラーらのコマーシャルホテル的コンセプトが台頭し、わが国では帝国ホテルを代表としてプラザホテル的コンセプトを生み出して産業の脱成熟化に成功してきた。

そのイノベーションを論じている文献は多く、その多くが、イノベーションを起こすために重要なことはメンタルモデル（マインドセット）の克服であることが示されている。

伊丹（1984）は、戦略によって選びとられた企業の方向や活動が、人々の定型的な思考や行動の様式をゆさぶり、疑問を投げかけ、それによって現状維持の定常状態から人々を追い出すのであるとして、次の方法論を挙げている。⁹³

1. つねに「新しい分野」を手かげる。
2. 組織の「コンセンサスのギリギリ」を狙う。
3. みずから「アンバランスな（環境不適合や資源不適合）戦略」をとる。
4. 「組織風土にあわない」戦略をあえてとる。

これら戦略に関する考え方は、組織のメンタルモデルの変化を促すプログラムと位置付けている点として興味深い。

小久保（1997）は、大型ヒット商品や定番商品を作り出すには組織的なイノベーション創出能力が必要であり、その能力の根幹をなすのが、マネジメント層の発想力であると言っている。そして発想力はマインド・セットからの解放が前提であると指摘した上で、方法論として、「システムシンキング」を取り入れ、シナリオを作成するということが処方箋であると述べている。⁹⁴

水野（2001）は、シュンペーターのイノベーションの定義である「いまあるものの、新

⁹³ 伊丹敬之著「新・経営戦略の論理」日本経済新聞社、1984、288頁引用

⁹⁴ 野中郁次郎、山下義通、小久保厚郎、佐久間洋一郎著「イノベーション・カンパニー」1997、130頁引用

しき組み合わせ、新結合 (Neue Kombinationen)」を実現するために必要な力は「構想力」であるとした。その構想力は自身の思考のプラットフォームを高度化、リファイン (精錬) することが重要であることを述べた。水野がいうところのプラットフォームとは、自分の持っている技術、自分の持っている基盤と説明しているところから、これもまたメンタルモデルと言い換えることができよう。⁹⁵

マルキデス (2000) は、メンタルモデルの同義語を 41 種類も挙げ、われわれ人間の価値判断や行動に大きく影響していると示した。マルキデスによると、われわれは外からの情報をすべて、価値観のバイアスがかかったフィルターを通して受け取っていて、見たり聞いたりすることは何もかも、このフィルターを通過しているのだという。そして一人ひとりが違うフィルターを持っているため、二人で同じ事を聞いたり同じ絵を見たとしても、往々にして異なる解釈が導かれると述べた。そのメンタルモデルが最大化したものが事業領域 (domain) であるとした。

そのメンタルモデルを克服するための方法として次の方法論を挙げている。⁹⁶

1. メンタルモデルを特定してそれに批判的な眼を向ける。
2. 「重大局面」を作り出すことで、疑う姿勢を引き出す。
3. アウトサイダー (第三者) に参加してもらうことで議論を活発化させる。
4. 経営トップを刷新する。
5. 他業種の事例を参考にする。
6. 組織全体に批評精神を根づかせる。
7. 新鮮なアイデアを試してみる。
8. 「従来の発想」(成功のセオリー) に反証を示す。
9. 主要業績指標をモニターする。
10. 社外 (顧客や販売代理店など) からフィードバックをもらう。

クリステンセンが示した新たなプロセスや、価値基準を生み出す手法としてあげた 3 つの方法は、メンタルモデルの克服をシステムチックに且つ組織的に行うものに他ならない。

これらイノベーションを起こすためのメンタルモデルの克服、もしくは変化を促す要因

⁹⁵ 水野博之著「構想力のための 11 章」三五館, 2001

⁹⁶ Constantinos C. Markides 著/有賀裕子訳「戦略の原理」2000, 52 頁引用

として、大きく2つに大別されると考える。

1. 異なったメンタルモデルを組織に注入することにより、変化を起こす方法
2. 変化を迫られる重大局面を作り出すことにより、変化を起こす方法

以上のことから導き出される日本ホテル企業の今後の展開として次のことが挙げられると考える。

1. 欧米の企業のようなマルチブランド化によるホテルマネジメント・パラダイムの変革
2. 科学的なサービスマネジメントの導入によるサービスに関する製造業的発想

以上のことが考えられるのだが、筆者は本稿をそういった抽象的な政策論で終わりにたくないと考えている。従って、本稿最後に、テーマの根底に大きく横たわっているといてもよい、コンセプト・イノベーションの原理である「メンタルモデルの克服」を意図的に起こすことは現実的に可能であるのかという点に対する解答を、日本の哲学者である桑子敏男氏の考え方を助けとして、模索していくことを臨んでみたい。

1. 価値の3極構造とメンタルモデル

哲学者の桑子敏男（1951～）は、哲学を通して人が旧制度から逸脱することの難しさや重要性を説いた人物である。

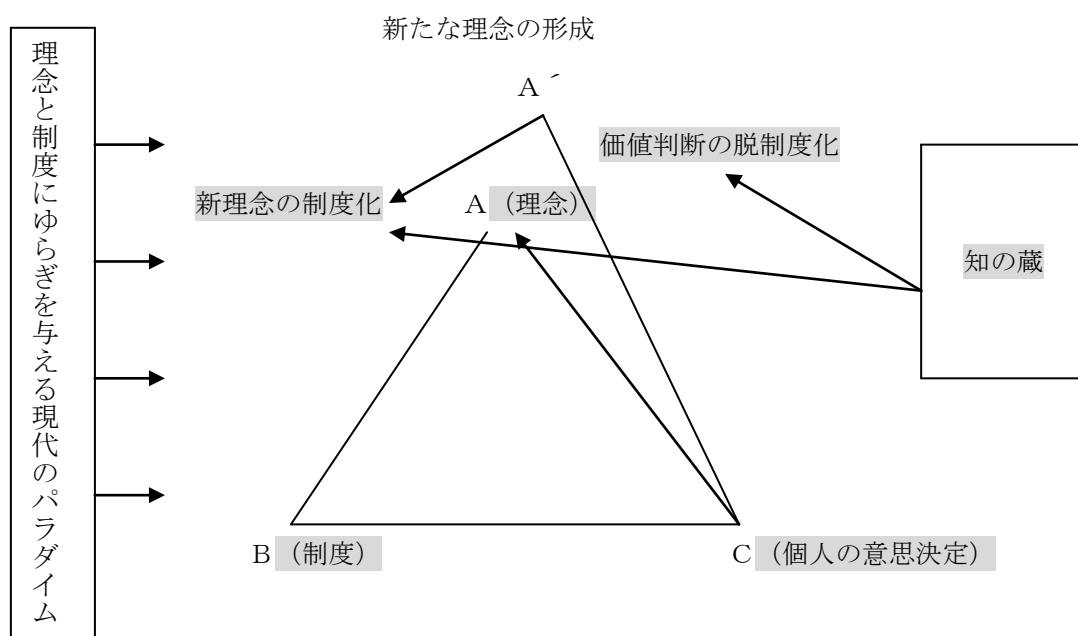
桑子は幕末の渡部崋山の自分の視点にとらわれないで描いた絵を通して、日本の危機は外から来るのではなく、自国の制度のなかにある人の心にあるとした。旧体制にしがみついた人々は、失うまいとすることによって、結局はかれらが拠り所にしてきた価値も失うことになると崋山が予言することができたのは、自分が身を置いている制度にとらわれることなく、むしろ、その制度の欠陥を見通すことができたからだと述べている。ものが見かた、聴き方、触れ方などの知覚の仕方は、心の中に組み込まれた制度によって規制されているのである。

桑子がいう『制度』とは何を指すか。言うまでもなくこれはメンタルモデルであり、パラダイムである。桑子のこの考え方は、イノベーションの思考的原理と言い換えることができるかも知れない。

筆者はイノベーションを起こすときに必要なことは、新しいコンセプトであると考えていた。しかし、桑子は制度（メンタルモデル）の変革は、決して新しい理念が生まれることによって行われるわけではないとしている。むしろ、体制が時代の変動に対応できなくなり、とにかく変わらなければならないから、変わるというのが実情であるとしている。つまり、改革の必要性が新しい理念の形成を呼び起こすのであると説明した。

われわれの考え方や行為は制度的な制約のもとにある。制度が環境の変動に対応できなくなっているために、混沌とした産業の成熟化が起るのである。

図：価値の3極構造



(桑子 2001)

桑子は上記の図を用いて、価値判断の脱制度化を説明している。中央に表した三角形(A B C)は、価値の3極構造を示す。発生した問題に対応するために、われわれは既存のルールにしたがって価値判断を行う。これが「制度内価値判断」である。ホテル産業において、あるコンセプトが有用であった時期はホテル・コンセプトは変革の必要性がなく、この制度内価値判断が有効であった。しかし、制度内価値判断では、市場ニーズの変化に対応できないという、制度(ホテル・パラダイム)の危機に気づいた個人の価値判断(メンタルモデル)が制度の枠を越えたとき、図で示すA'の位置に移動し、新しい理念(ホテル・コンセプト)を創造するのである。

桑子は、個人の価値判断が制度を越えるかどうかは、その個人の資質によるところが大きく、またそのような個人がある制度（パラダイム）の中に生まれるかどうかは、制度内にあっては予測できないとしている。少なくとも、制度（パラダイム）はそのような個人をむしろ歓迎しない傾向をもち、制度の批判者として時には制度から逸脱すると指摘している。

「制度逸脱的価値判断」に多くの人から従うとき、価値判断の脱制度化、つまりコンセプト・イノベーションの萌芽が起るのである。価値判断の脱制度化は、制度内価値基準では市場ニーズの変動に対応できないという認識にもとづくから、むしろ、市場の変動に対応する新しい価値基準に対する願望となって現われる。人間の願望はときには不可能なものをも求めるから、それが一つの理想として描かれる。理想が行動の規範として機能し始めると、これが理念（コンセプト）となる。脱制度的価値判断は、新しい理念を願望し、その内容を形成しようとする。その理念が形成する過程として、人類が蓄積した「知の蔵」と言われる知識と知恵を取り出し、古い制度に代わる新しい制度（パラダイム）として社会的に合意されるのである。

中央の価値の3極構造は三角形をしているが、実際は三角の螺旋（ $A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow A'$ ）となっている。これが言い換えれば、コンセプト・イノベーションのサイクルといえる。

2. メンタルモデルを克服できる能力

それでは、「制度内価値判断」、既存パラダイムの危機に気づく能力は何であろうか。言い換えれば、硬直したルールに従う合理性ではなく、柔軟なルールをつくる合理性の基礎はどこにあるのだろうか。桑子によれば、それは「変動の本質」を捉える能力のうちにあるとし、そのような能力が「感性」であるとした。

感性とは、外界の刺激に応じて何らかの印象を感じ取る、その人の直感的な心の動きである。⁹⁷ 桑子は「感性」を環境と自己との相関を捉える総合的な情報処理機能と捉えている。この情報処理の対象の中に、自己の「配置」と「履歴」というものが含まれ、「配置」と「履歴」とは、自己が環境とどのような関係にあるかということに関する空間的・時間的情報であるとした。

環境と自己の相関性を捉える総合的な情報処理は、組織や社会、さらに自然環境全体へ

⁹⁷ 新明解国語辞典第五版、三省堂

と、常に配慮をめぐらしながら、幾重にも重なる状況の中で新しい価値理念を発見するのである。

脱制度的価値判断のすべてが新しい理念を目指しているわけではなく、制度（パラダイム）との食い違いに苦しむだけのメンタルモデルもあるし、制度（パラダイム）からただ逃走するだけのメンタルモデルもありうる。しかし、脱制度的な価値判断のなかで、変動する環境に適合する判断を求めようとするところから、新しい理想が生まれるのである。その制度（パラダイム）から逸脱する能力として桑子は「感性」を指摘しているが、逸脱するかどうかという分かれ目（Critical）で葛藤が生じ、人はそれを決断する。その決断という行為が信念を貫くことになるのであるという。

3. クリステンセン理論の限界

ここで再度クリステンセンのイノベーションのジレンマの対する方策を記しておく。

1. 企業の内部に新たな組織構造を作り、そこで新しいプロセスを開発する。
2. 既存組織からスピナウト（分離独立）し、独立組織を作る。新しい組織のなかで、問題を解決するのに必要なプロセスを開発し、価値基準を生み出す。
3. 直面する課題にふさわしいプロセスと価値基準とを合わせ持つ別の組織を買収する。

先述したとおり、これはメンタルモデルの克服を組織的にシステムチックに行うことに他ならない。しかし、言い換えれると、メンタルモデルの克服を制度の中に組み入れるということである。

桑子は、制度（パラダイム）に対する考え方を次のように述べている。

『制度は時代的な状況の変動に対して適切に変化しなければならない。制度の変化というのは、一種の矛盾を含んでいるということを十分に認識する必要がある。制度は価値理念を人々に安定的に供給するためのものであり、その安定志向こそが制度（パラダイム）の本質である。』

この考え方を産業の成熟化に置き換えても、同じように言える。産業の成熟化は人間の本質に「安定志向」があるからこそ起る現象であると考えることができるのではないか。

人間の様々な欲求を実現するための営みである経営を安定化するために、破壊的イノベーションを起こさなければならない時流にあるとき、人は安定的にイノベーションを起こそうと知恵を絞る。⁹⁸ そこでクリステンセンのように、企業における制度（パラダイム）の中に様々な方策を見出すのである。つまり、制度の中に自己変革機能を組み込むことで、「安定志向」を維持しようとするのだが、桑子是这样指摘する。『安定に定住することによって、環境の変動に対応できなくなる。つまり、様々な方策を制度（パラダイム）の中に組み込むと、それもまた制度化され、体制化されるリスクを持つ』。

※ 終章の桑子氏の理論は、『桑子敏雄，NHKラジオ第2放送 ころを讀む テキスト「新しい哲学への冒険 上 理想を語ること」を参照した。

4. さいごに

メンタルモデルや、それを集合化したパラダイムというものを人間が能動的、且つ意図的に変革するための知恵は恒常的に有用ではない。もし、クリステンセンのように素晴らしい理論を採用しても、やがてその理論もパラダイムの中に吸収され、体制化されてその効力を失うとすれば、結局、人の「感性」が一企業や産業の成熟化を救う唯一の手段であるということなのであろうか。であるならば、素晴らしい研究者たちの業績はいったいどのような意味を持つのだろうか。これらの研究はさらに深まっていくと同時に、ある一つの学問というカテゴリーを打ち破るパラダイムが研究の世界にない限り、その解答は永遠に出てこないように思う。いうならば、これは「研究者のジレンマ」であり、研究を重ねれば、重ねるほど経営者の鋭い「感性」を制度内に取り込む作業をやっていることになってはいないだろうか。

いつの時代においても、日本は外圧がないと自己変革ができないと言われてきた。現在日本のホテル産業界が遭遇している変動もまた外圧によるものである。あえて外資系の進出を歓迎し、次世代に新しい「感性」を持ち込むメンタルモデルの持ち主が登場することを待たねばならない。それは筆者自身、産業のライフサイクルを受動的に眺めていようという意味ではなく、その時期が少しでも早くなるような研究とその主張を継続的に繰り返

⁹⁸ P. S. Morgan, E. Hoving, H. Smit, A. Van der Slot 著／アーサー・D・リトル社訳「変革の陥穽」東洋経済新報社，2001 参照

していくことを決意して、本稿を締めくくりにする。

以上