

〔研究論文〕

**観光ホスピタリティ研究教育への米国式アプローチ
——マーケティングとミッション・ステートメント——****横川 潤**

〔Article〕

**U.S. Approach to Research and Education in Hospitality and Tourism
——An Example of Marketing and Mission Statement——****Jun YOKOKAWA****Abstract**

The purpose of this thesis is to apply U.S style of approach of research and education into hospitality and tourism, mainly from marketing perspective. At first, the difference between Japan and the U.S. in Hospitality and Tourism research and education is clarified for the purpose of showing fruitfulness of U.S. style approach.

As an example, the reason that number of tourism department comparing is overwhelming to it of hospitality department in Japan is proposed. It is odd considering the fact that hospitality or hospitality and tourism, not tourism by itself, is regarded to be the main stream in the U.S.. On the other hand, the heavy emphasis upon business oriented and pragmatism in hospitality and tourism is considered to be world trends including the U.S..

Based on the fact, the significance of marketing approach is proposed. And the reason highest priority should be place upon mission statement is examined. Then the significance and methodology of corporate mission are contemplated from the view point of competitive considerations such as the typology of leader, challenger, follower, and nicher. And both the importance of defining mission statement for leader and nicher companies and difficulty of that for challenger and follower companies are considered.

Then examples of U.S. firms are examined. That is: Starbucks, McDonald's, Delta Airline, Southwest Airline, Ritz Carlton, and Disney. Those cases are discussed from the requirement of business definition social responsibility. Based on the overview of firms in the U.S., cases of leading firms in Japan, that is JTB, HIS, JAL, ANA, Teikoku Hotel, Hotel Okura Tokyo, Hotel New Otani, McDonald's, Skylark are examined.

It was found out that corporate mission in Japan is now at the developing stage, and should be improved in the time of internationalization in today's business environment. Considering its importance and urgency, issues of mission statement should be discussed more and more from the perspective of research and education in Hospitality even in Japan.

本稿では観光ホスピタリティの研究教育に対し、米国式アプローチを行う意義を述べ、その中核を担うマーケティングとミッション・ステートメントの問題につき、方法論の議論と事例の分析を行う。まず日米の観光ホスピタリティ研究教育を比較し、マーケティングとの関連でありうべき方法論を述べる。その上でコーポレート・ミッションの重要性、ミッション・ステートメントの要件、競争地位との関連をまとめ、米国の実例を検討していく。最後に日本の実例を検証して観光ホスピタリティ研究教育への示唆を求める。

1 日米の観光ホスピタリティ研究教育

1-1) 日本の観光ホスピタリティ研究教育

「観光」は日常語として生活に定着しているが、語源を紐解けば紀元前50年前の儒教経典『易経』に辿り着き、「善い政治が行われ、国が光り輝いている有様」の意である*1。

20世紀初頭より tourism の語が英語圏で用いられ始め、我が国では訳語として観光が宛てられ、本来の語義とかけ離れた意味で普及してきた。また通常「旅」と訳される tour はラテン語の tornus (円を描く道具) を語源とし、一般的に短い旅を指す trip や長い旅を指す travel と比べて、一定期間にいくつかの場所を巡る「周遊」と近い意味を持つ。

歴史的に人間は戦争や巡礼といった例外的事例を除き、一般的には生まれ育った土地で一生を過ごす習わしだった。対照的に王侯貴族と総称される支配階級やその側近は、興味に駆られて各地の名所旧跡を周遊 (tour) しており、特に英国の貴族には「grand tour」と称して、跡継ぎの子息に教養を身につけさせる目的でフランスやイタリアを半年から数年かけて旅させる習慣があった。

英国では18世紀に産業革命が起き、他国に先駆けて資本主義的繁栄を達成した結果、tour は支配階級の特権を離れ、19世紀には多くの中間所得層が享受し始めた。tourists を対照とする宿泊・飲食、交通・輸送、その他各種サービス業が英国を始めとして欧米諸国で活況を呈し、娯楽やレジャー、ビジネス目的の旅 (トラベル) に tourism の語が当てられた (Tourism is travel for recreational, leisure, or business purposes)*2。

我が国では昭和初期の鉄道省による外局としての国際観光局の設置が、観光の語が用いられた嚆矢である。同局は第二次世界大戦の勃発で廃され、戦後ふたたび運輸省内で観光課として復活した。訪日外国人観光客の増加や外貨獲得、日本の国際的地位の向上が目的として掲げられ、政府は同課を観光局に昇格させた (1955年)。

1963年に制定された観光基本法では、外貨獲得を目指した国際観光の重要性に加え、国内観光旅行需要の急増に対応する社会的経済的諸条件の整備強化が謳われ、訪日外国人観光客のみならず日本観光客人の国内外観光も対象となった。経済成長や国際化を背景としてその産業規模と社会的インパクトは著しく増大。観光行政の重要性増大を反映して「観光立国推進基本法」が施行され (2007年)、伝統的に観光行政の中軸官庁だった国土交通省内に「観光庁」が設置された (2008年)。

今や観光産業は国家的な成長戦略の柱と目され、二次的な経済波及効果を含む生産効果は、国民経済の産出額905.1兆円の5.5%となる49.4兆円、雇用効果は就業者数6,392万人の6.6%となる424万人と推計される*3。そして観光学部または観光学科を擁する大学は40を超え、毎年4000超の卒業生を社会に送り出している。

ただし我が国で初めて観光学科を設立した立教大学は設立 (1967年) から約30年のあいだ目立った追随を生まず、ようやく迎えた近年の学部・学科設置の急増にせよ、学生募集に苦しむ大学の起

死回生策という経営的背景は否定しえない。

1-2) 米国の観光ホスピタリティ観光教育

海外の観光教育の現状を俯瞰すれば、観光(tourism)はおおむねホスピタリティ(hospitality)とセットで名称としてはhospitality and tourism managementが主流である。

「A World Ranking of the Top 100 Hospitality and Tourism Programs(Journal of Hospitality and Tourism, COURIE=International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education発行)」の論文引用数・大学ランキングでは以下の学術誌を対象としている(図表1)。

Annals of Tourism Research
Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly
Florida International University Hospitality Review
International Journal of Hospitality Management
International Journal of Contemporary Hospitality Management
Journal of Hospitality and Leisure Marketing
Journal of Hospitality and Tourism Education
Journal of Hospitality & Tourism Research
Journal of Travel Research
Journal of Travel and Tourism Marketing
Tourism Management

(図表1) A World Ranking of the Top 100 Hospitality and Tourism Programsの参照学術誌

出典 Severt, D.E, Tesone, D.V, Bottorff, T.J, Carpenter, M.L., 2009, TOP 100 HOSPITALITY AND TOURISM PROGRAMS, Journal of Hospitality and Tourism, COURIE

上記のように tourism と hospitality のタイトルは混在し、 tourism 単独より hospitality 単独または hospitality と Tourism の併記が優勢といえる。また11誌中3誌が management、2誌が marketing を併記している。

同ランキングの上位十校は首位こそ香港理工大学にその座を奪われているが、5位のサリー大学(英国)を除く8校、そして上位100校の大半を米国の大学が占める。米国の hospitality and tourism 教育が世界的な優位を保つ中、Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly を発行するコーネル大学(同ランキング2位)の専門大学院はホテルスクールの名を冠し、ホテルならびにフードサービス(またはレストラン)マネジメント教育には世界一の定評がある。同ランキング2位のネバダ大学ラスベガス校を始め米国の hospitality and tourism ではホテルならびにフードサービスのマネジメント教育が主力で tourism の存在感は乏しく、逆に tourism のカリキュラムでは基本的に hospitality management が主要科目となっている。また大学院の選抜では実務経験を問うなど実務色の強い教育方針を採用している(図表2)。

1 The Hong Kong Polytechnic University(香港理工大学)
2 Cornell University
3 University of Nevada at Las Vegas
4 Pennsylvania State University
5 University of Surrey(英国)
6 Virginia Polytechnic Institute and State University
7 Purdue University
8 Oklahoma State University
9 Michigan State University
10 University of Central Florida

図表2) World Ranking of the Top 100 Programs by Research Instances(2002-2006)

出典 Severt, D.E, Tesone, D.V, Bortorff, T.J, Carpenter, M.L., 2009, TOP 100 HOSPITALITY AND TOURISM PROGRAMS, Journal of Hospitality and Tourism, COURIE, pp.459-461

『コトラーのホスピタリティ & ツーリズム・マーケティング』によれば、ホスピタリティ産業は世界で有数の規模を持つ産業で、米国では全産業分野で第2位の雇用者を数え、50州のうち約半数以上で最大の規模を誇る。同書ではツーリズムをホスピタリティおよび旅行と捉え、殊にレストラン業界およびホテル業界の寡占化傾向とマーケティングの重要性を強調している*4。

1-3) 観光ホスピタリティ研究教育の日米比較

観光は米国を始めとした海外でホスピタリティ・マネジメントと同列または下位概念とさえ位置づけられ兼ねないが、翻って我が国の観光ホスピタリティ高等教育を見れば、ホスピタリティの名を冠した学科は亜細亜大学、明海大学、大阪学院大学、熊本学園大学の四校に止まる。

観光とホスピタリティに関する高等教育は国内外で「ねじれ」ともいうべき状況を呈しているが、その発端は他ならぬ立教大学観光学科発足の経緯だった。立教大学はかねてからコーネル大学を模範として、我が国初の「ホテル学科」設立に向けて文部省に働きかけていた。しかし文部省は「専門の学会がない」という理由で申請を却下。立教大学の野田一夫は「日本観光学会」の存在に着目して「観光学科」を創案、いわば苦肉の策で文部省の認可を得て初代学科長となった。同学科の初年度入試募集は全学17学科中で首位の21倍を記録し、1998年には学部昇格して大学院観光学研究科が開設されている。

「観光」は伝統校の学科としていち早く教育行政上の地歩を築いた上、その語で連想されうる旅行業や航空業、ホテル業のイメージや社会的地位が米国と比較して高い。たとえば旅行業では米国にJTBに相当する巨大人気企業は存せず*5、日本の航空業従業者の好待遇は後に高コスト構造の一因としてJALを経営破綻に追い込む程だった。

また島国という特殊性ゆえ観光業が海外と接点のある仕事として人気を集め、パイロットやスチュワーデス、ホテルマンがテレビドラマの主人公として脚光を浴び、大学生の人気企業ランキングの上位には航空業や旅行業など観光関連企業が名を連ねている。更に「ホスピタリティ」とい

う語と比較した場合の圧倒的な認知度の高さが、今日の「観光優位」ともいうべき状況を生じせしめている。

また立教大学観光学科は社会学部として出発し、社会学や地理学、環境学との親和性も高いため、米国を中心とした観光ホスピタリティ教育の方向性とは別の方向に舵を切っている。すなわち我が国の観光ホスピタリティ研究教育は「観光」を軸としたインターディシプリナリー・アプローチといえる。

1-4) 観光ホスピタリティ研究教育とマーケティング

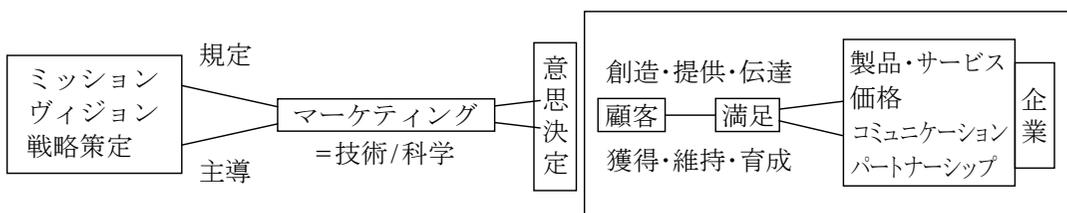
観光ホスピタリティ研究教育におけるマーケティングの位置づけは、米国式の理解ではホスピタリティ産業すなわちホテルやレストランを中心としたビジネスのマーケティング・マネジメント的アプローチと考えられ、我が国の理解では観光研究教育に対するインターディシプリナリー・アプローチの試み、ないしは経営学アプローチの一環たるマーケティング教育と位置づけられる。

本稿ではその是非は問わないが、海外の観光ホスピタリティ教育がおしなべて米国流である現在、研究教育の親和性の観点や産業規模でいえばホテルやフードサービスを中心とするホスピタリティ・マネジメントへの志向は現実的な対応と思われる。本稿では我が国の現状も踏まえ、観光ホスピタリティをホテル、フードサービス、トラベル、エアラインなどのビジネスマネジメントと定め、マーケティング適用の方法を米国での実例に基づいて研究教育の視座で論じるものである。

マーケティングでは斯界の第一人者コトラー(Kotler, P.)がケラー(Keller, K.)と著した『マーケティング・マネジメント』が世界各国で他を圧した使用状況および評価を持つため、本稿では同著をベースとしてマーケティング・アプローチの在り方を探っていく。同書ではマーケティングは以下のように定義される。

「ターゲット市場を選択し、優れた顧客価値を創造し、提供し、伝達することによって、顧客を獲得し、維持し、育てていく技術および科学」。ひと言でいえば「人間や社会のニーズを見極めてそれに応えること」で、最も短い言葉で定義すれば「ニーズに応じて利益を上げること」である。

『マーケティング・マネジメント』の序文ではコトラーのマーケティング観およびフレームワークが述べられ、筆者の整理によれば以下のような概念図となる(図表3)。



(図表3) マーケティング・マネジメントのフレームワーク

コトラー(Kotler, P), ボーエン(Boen, J), マーキンス(Makins, J), コトラーのホスピタリティ&ツーリズム 第3版, (白井義男, 平林祥訳) 2010, ピアソン・エデュケーションを元に筆者作成

本稿では上記のフレームワークに準拠し、「ニーズに応じて利益を上げる」という最も簡潔なマーケティングの定義に基づき、いわゆる観光ホスピタリティ業(ホテル、フードサービス、トラベル、エアラインなど)への適用を研究教育の視座で論じていく。

「ニーズに応じて利益を上げる」マーケティング研究教育の目標は、既述のフレームワークによれば当事者たる企業と消費者、およびその相互関係の理解に尽きる。『マーケティング・マネジメント』との関連で、観光ホスピタリティ研究教育で論じられるべきテーマを例示すれば以下の様になる。

①コーポレート・ミッション ②ニーズとウォンツ(記号論と顕示的消費)③市場細分化とプライム・ターゲット ④流行の採用同期と普及過程 ⑤マーケティング・ミックス ⑥競争市場戦略 ⑦SWOT分析 ⑧ポートフォリオ戦略 ⑨サービス満足度仮説。

2 コーポレート・ミッションとそのステートメント

2-1) コーポレートミッションの重要性

コトラーによれば経営活動のスタートにしてゴールというべき経営の根本はドラッカー(Drucker, P.F.)の「経営の根本的問い」に集約され、その答えとしてコーポレート・ミッションを策定せよと論じる。

コーポレート・ミッションは1990年代の米国経済界で最も注目を浴びた経営上のツールの一つである。米国企業各社は1980年代後半にバブル崩壊を迎え、リストラクチャリングとリエンジニアリングを進める一方でコーポレート・ミッションの徹底的な見直しを行った。バブル崩壊後「失われた10年(または20年)」に突入した日本を尻目に、米国経済がV字回復を果たした裏側には地道な経営哲学の模索があった*6。

ジョーンズ(Jones, P.)とカハナー(Kahaner, L.)によれば、1980年代は経営の劇的な変革期といえ、文化的(人種的)な多様性、縦社会から横社会への移行、グローバルイゼーション、地球環境への配慮、総合的品質経営、チームワーク、消費者重視などの潮流が生まれた。新しいビジネス環境には新しい経営哲学が必要と考えられ、社員を集結させ、新しい企業風土や姿勢を打ち出す方策としてミッション・ステートメントを積極的に活用してきた。企業各社は新たにミッション・ステートメントを採り入れ、あるいは書き直していた。たとえばIBMは自社をコンピュータでなくソリューションビジネスと事業定義を定め、アマゾン・ドットコムは世界最大のオンライン書店の座を築いた後、世界最大のオンライン・ストアへと事業定義を変えている。

また我が国では日本型人事制度(新卒採用、年功序列、終身雇用)が崩壊を迎え、グローバル化の進展で外国人の採用や接触が増えた現在、企業はバックグラウンドの多様化した社員に対して公平な処遇を担保すべく、哲学や理念の明示が必須の条件と化している。更に環境や安心安全などの問題意識の高まる中、ドラッカーのいう「公益を企業の利益にする」姿勢は厳しく問われ、コーポレート・ミッションの重要性は猶も高まっている。

コーポレート・ミッションこそ米国式マーケティングの最重要かつ緊急の課題、更には我が国の範とすべきテーマと考え、本稿ではそのステートメントの具体的事例を踏まえ、観光ホスピタリティ研究教育への示唆を見ていく。

2-2) ミッション・ステートメントの要件

ドラッカーの「経営の根本的問い」は①わたし達のビジネスは何か(事業「内容」)②客は誰か(事業「対象」)③客にとっての価値は何か(事業「価値」)④わたし達のビジネスをどうしていくか(事業「展望」)⑤わたし達のビジネスはどうあるべきか(事業「意義」)の5点である。

「経営の根本的問い」の「⑤わたし達のビジネスはどうあるべきか」は経営哲学または経営哲学の問題といえる。⑤を基礎として事業定義というべき①～④が定まる。

すなわちミッション・ステートメントの策定とは「経営の根本的問い」に答える「経営哲学(社会的責任)」および「事業定義(事業内容・事業対象・事業価値・事業展望)」の明文化に他ならない。逆にいえばコーポレートミッションの要件は事業定義と社会的責任の明記である。

そしてドラッカーは経営の哲学として以下の様な言葉を遺している*7。

①企業は社会の許しなくして存在できない。

「社会や経済はいかなる企業をも一夜にして消滅させる。企業は社会や経済の許しがあつて存在しているのであり 有用かつ生産的な仕事をしていると見なされるかぎりにおいて存在を許されているに過ぎない」

バブル崩壊による巨大企業の崩壊——山一証券、拓銀、りそな、ダイエー等々——やライブドア、村上ファンドの凋落を見ればドラッカーの言葉は真実味を帯びる。またフードサービス産業では消費期限の切れた牛乳でシュークリームを製造販売した不二家、安全管理を怠ったユッケ販売で死亡事故に至った焼き肉えびすなど、目先の利益のためルールを無視して破綻した例や、大幅な業績悪化を招いた例が後を絶たない。観光ホスピタリティ産業は直接的に消費者の安全安心を担うがゆえ尚のこと厳しい職業倫理が求められる。

②公益を企業の利益にする。

「マネジメントは公共の利益に無関心であることはできない。しかも自らの利益を公益に従属させるだけでは十分でない。まさに公益を自らの利益とすることによって、公益と私益の調和を実現しなければならない」

安全安心に関する事件が起こるたび監督官庁の責任や罰則の新設が問われるが、ドラッカーは更に一步を進め、公益を自らの利益とし、客の喜びを自らの喜びとする、そして社会の喜びを自らの喜びとすることで、大いに仕事のやりがいが増すという。逆に目線の低い経営方針では社員のモチベーション劣化やモラルハザードを招き兼ねない。

③ヴィジョンと使命を与える

「企業はその存続のために、最も有能にして最も教育のある最も献身的な若者を引き入れなければならない。そのためにはキャリアや生活の保障や経済的な報酬では不十分である。コミュニティや社会に対して意味ある貢献を行いたいとする彼等の欲求を満足させねばならない」。

かつて業界の認知度と地位の向上および国民生活の豊かさを増す目的で、売上高や店舗数の増大は社員の強烈なモチベーションとなり得たが、環境や社会貢献、国際協力等に対する意識が高まった現在、時代錯誤的な数値目標はヴィジョンや使命に取って代わられる。

コーポレート・ミッションにおける社会的責任は以上で述べた様なドラッカーの経営哲学を踏まえるべきと考える。

経営戦略におけるコーポレート・ミッションは企業本部が計画立案すべき4項目(①企業ミッションの明確化 ②戦略事業単位(SBU) ③各SBUへの資源配分 4.成長機会の評価)の①に他ならない。

(図表3)で示されるようにマーケティングはミッションおよびその下位概念たるヴィジョンや戦

略策定に規定される一方で、実践のフィードバック装置としてそれらの主導的役割を担う。コーポレート・ミッションの分析こそ観光ホスピタリティ——殊にマーケティング——教育の最優先課題とする所以である。

2-3) コーポレート・ミッションと競争地位

コーポレート・ミッションはあらゆる企業の課題とはいえ、その競争構造に鑑みてリーダーは業界に対して正しく策定する責務を持つ。逆にいえばリーダー以外のコーポレート・ミッションは現実的な競争対応の問題で理想を追い切れぬ宿命にある。

マーケティングでは売上高の多寡に応じて競争地位を類型する。すなわち「企業は自社の規模や独自能力に応じて生存すべし」という前提に立ち、同質競争を行えば経営資源の質量に勝る企業の有利は揺るぎない。

コトラーは採用すべき戦略で4の競争地位に分類する*8。

①リーダー

業界で最大手すなわち最大の市場シェアを持つ企業。リーダー企業の使命は「市場規模の拡大」および「業界イメージの向上」およびその結果としての市場シェアならびに利潤の拡大となる。すなわち「非価格競争」こそが王道の戦略といえ、他ならぬリーダー企業が経営遂行や人材確保などの面で恩恵に浴する。トヨタや資生堂、電通などはその王道を死守したがゆえ今日なおリーダー企業の座にある。たとえていえばリーダーは業界の横綱で、角界の名誉や繁栄のため横綱相撲をとらねばならない。

②チャレンジャー

業界で2, 3位の企業。リーダーと比較して経営資源に乏しいため、同質競争を避けるべく対リーダー差別化戦略をとる。戦略課題は市場シェアおよび首位奪還となる。かつてアサヒビールは「ドラライ」という対リーダー(キリン)差別化コンセプトを開発して首位奪還に至った。

③フォロワー

業界で中堅以下の企業。戦略課題はリーダーやチャレンジャーの戦略模倣、研究開発などの投資抑制、利潤追求となる。同質競争を行えばリーダーやチャレンジャーの後塵を拝するため主として立地上で上位企業との棲み分けを図る。

④ニッチャー

業界の零細企業。戦略課題はリーダーと似て名声や利潤となる。独自のニーズ対応能力、独自の経営資源または独自の市場絞り込みで、特定市場でミニリーダー戦略をとる。たとえば美濃吉は「規模の放棄」を謳い、調理や接客の独自能力、伝統や文化の付加価値で独自のポジションを築いている(図表4)。

	競争地位	戦略課題	基本戦略方針
リーダー	最大手	業界規模	全方位(オーソドックス)型 リーダー差別化型 模倣型 市場・製品特定型
チャレンジャー	業界2, 3番手	市場シェア	
フォロワー	中堅	市場シェア 利潤	
ニッチャー	零細	利潤 名声	

図表4) 競争地位と戦略定石

嶋口充輝,1984,戦略的マーケティングの論理,誠文堂新光社P283を元に筆者作成

以上のようにリーダーおよびニッチャーでは名声が戦略課題となるため、適切なミッション・ステートメントの策定が強く望まれる。

2-4) ミッションと同義語

前述したようにミッション・ステートメントは経営哲学と事業定義の用件を揃えてこそ成立し。その同義語ともいえるプリンシプル(理念)、ヴィジョン(展望)、ガイドライン(行動指針)、スローガン(宣伝文句)、モットー(標語)との混同に注意すべきである。ここでミッションの同義語と語源・語義を整理しておく(図表5)。

用語(訳)	語源・語義
ミッション(使命)	「初め(にあるもの)」
プリンシプル(理念)	「送る(≒送られる)」
ヴィジョン(展望)	「見る(≒見通す)」
ガイドライン(行動指針)	「(部下を)導く」
スローガン(宣伝文句)	「関(とき)の声」
モットー(標語)	「言葉(座右の銘)」

図表5) ミッションと同義語

たとえばCoCo壱番屋のガイドラインは「ニコキビハキ」で、業務の指針を示す優れた例といえる。スローガン例は「溢れる感動を燃えたぎる心で伝える」「飽くなき挑戦が存在意義である」「未来にチャレンジしていく強い意志と勇氣」などで、モットー例は「日本を真に豊かな国にするお手伝いをしたい」「店はお客さまのためにあり、店は会社の姿である」「福を分かち合う会社・仲間は家族である」などである。

モットーとスローガンの厳密な区分けは困難で、日本の「社是」や「社訓」の類ともいえる*9。この両者も概ね同義で用いられ、強いていえば社是は「社では〇〇を是とすべし」、社訓は「社(および社員)は〇〇であれかし」の意となる。モットー、スローガン、社是、社訓ともおのずと自己満足や精神論、更には説教口調と化し、社員の共感を損う危険性が大きい。

ミッションの語は「送る(≒送られる)」に由来し、暗に「神がこの世に送り給うた」というキリスト教的ニュアンスを帯びる。ミッション・ステートメントの普遍性担保には宗教ならずとも経営哲学の裏打ちは欠かせず、「事業定義」「社会的責任」の明記を要件とする所以といえる。

ミッション・ステートメントの創案は企業の最優先課題で、その下位概念としてプリンシプル、ヴィジョン、ガイドライン、モットーの策定が望まれる。

3 米国のミッション・ステートメント

既に米国でミッション・ステートメントはアニュアルレポートの必須事項といえ、マーケティングの研究や実践を踏まえた優れた事例も多い。本章ではリーダー企業とニッチャー企業を対象として米国観光ホスピタリティ企業のミッション・ステートメントの事例を見ていく。

殊に競争地位類型の進むフードサービス業界および航空業界では典型的な2社を選び、ミッショ

ン・ステートメント策定の戦略的差異を示す。またミッション・ステートメント策定の高度な複雑性を帯びる事例として、観光ホスピタリティ企業を含む世界的なマルチポートフォリオ企業たるディズニーに注目する。なお前述した様に寡占化の進まぬ旅行業界は競争地位類型になじまぬため割愛とした。

3-1) フードサービス業界 ——スターバックスとマクドナルド

スターバックスは世界61カ国で約2万店を展開する、世界最大のグルメコーヒーチェーンである。同社は「人々の心豊かで活力あるものにするために——ひとりのお客様、一杯のコーヒー、そして一つのコミュニティから」と謳い、事業定義と社会的責任を明記した上で、更に具体的な6項目に落とし込む*10。

①お互いに尊敬と威厳をもって接し、働きやすい環境をつくる。②事業運営上で不可欠な要素として多様性を積極的に受け入れる。③コーヒーの調達や焙煎、新鮮なコーヒーの販売で常に最高のレベルを目指す。④お客様が心から満足するサービスを常に提供する。⑤地域社会や環境保護に積極的に貢献する。⑥将来の繁栄には利益が不可欠であることを認識する。

この6項目はスターバックスの日常業務にブレイクダウンされる。たとえば①「お互いに尊敬と威厳をもって接し、働きやすい環境をつくる」は社内関係のミッションといえ、社員やアルバイト、役職に関せず同社の全従業員を「パートナー」は称される。同社によればパートナーはミッション・ステートメントへの共感を絶対的条件として採用され、店長など現場の判断は常にミッション・ステートメントに即して行われる。そうした企業体質こそスターバックスの魅力や成長力の源泉という。

またミッションの下位概念たるヴィジョンとして以下の文言を掲げている。

「魂を刺激し、育む企業として知られ、世界で最も認められ、尊敬されるブランドを有する優れた企業であり続ける」。

このヴィジョンに続く七つの目標は以下の通りである。

①コーヒーの権威としての地位を揺るぎないものにする。②パートナーとの絆を確立し、彼らに刺激を与える。③お客さまとの心の絆を取り戻す。④海外市場でのシェアを拡大する——各店舗はそれぞれの地域社会の中心になる。⑤コーヒー豆の倫理的調達や環境保全活動に率先して取り組む。⑥スターバックスのコーヒーに相応しい創造性の豊かな成長達成の基盤を作る。⑦持続可能な経済モデルを提供する。

コーポレート・ミッションの下位概念としてヴィジョン、戦略策定を階層的に定めている点で、教科書的なマーケティング・マネジメントの模範といえる。

一方でマクドナルドは米国や日本を始めとして世界各地のファストフード産業でリーダーの座を占め、世界121カ国で約3万店舗を展開している。マクドナルドのミッション・ステートメントは業界で広く知られている。

「クイックサービスレストランとしての最高の店舗体験の提供により、お客様にとってお気に入りの食事の場とスタイルであり続けること。そしてQSC&V(Quality品質, Serviceサービス, Cleanliness清潔さ, Value価値)をレストラン・ビジネスの理念としそのミッションを達成します」。

スターバックスと比較して社会的責任の言及は薄い、行動規範(QSC)に近い文言といえる。行動規範や現場の指針として優れているもののミッション・ステートメントとはいえない。チャリティー活動や国際環境NGOとのパートナーシップなどの活動を行うものの依然として消費者団体

の指弾対象から逃れられない。現有の商品特性としてミッション・ステートメントでの説得力ある事業定義と社会的責任の明示化は困難といえ、歴史あるファストフード企業ゆえのジレンマが垣間見える。

3-2) 航空業界——デルタ航空とサウスウエスト航空

航空業界では1978年の規制緩和で倒産した航空会社は120を数え、1990年以降イースタン航空、パン米国ン航空、ミッドウェー航空、米国・ウエスト航空、コンチネンタル航空、トランスワールド航空等の経営破綻を見た。

デルタ航空はこうした過当競争の渦中で「世界的な航空会社として卓越する」というモットーを掲げて、ニッチを埋める存在たることを拒否した。

デルタ航空のミッション・ステートメントの核心は「肯定的な変化とグローバルな善を目指す力(A Force for Positive Change & Global Good)である。その全文は「わたし達——デルタの従業員、消費者、そしてコミュニティのパートナーのすべて——は、わたし達や顧客が生活し働く生活や環境の水準向上に貢献すべく、肯定的なローカルおよびグローバルな変化を実現する力となる(“We-Delta’s employees, customers, and community partners—together form a force for positive local and global change, dedicated to bettering standards of living and the environment where we and our customers live and work. We are Delta’s Force for Global Good.”)*11。

他社とのコードシェアリング(提携航空会社のルートをブロックで購入してチケット販売するシステム)を進め、2008年にはノースウエスト航空と合併して世界最大の航空会社となった。現在のミッション・ステートメントは世界的なリーダー企業としての存在意義をアピールすべく社会的責任に傾斜した文言となったものと思われる。

ダラスに本社を置くサウスウエスト航空は1971年に小資本でスタートし、「低価格」「確かなサービス」「健全なユーモアのセンス」を備えた「短距離フライト」というニッチを開拓した。低価格のための経費削減策としては機内サービスを最低限に抑え(食事・映画のサービスなし)、ガソリンを先物取引で購入して利ざやを稼ぎ、また軽量の座席やトイレ洗浄水の節約、頻繁な期待付着物の清掃などで機体の軽量化・燃料節約を実現させた。また全機ボーイング737の導入で乗務や整備の業務画一化、航路間の人員代替が可能となった。また巨大なハブ空港と距離を置いて短距離運航に専念し、乗客や貨物の入れ替え時間の短縮化で航空機の稼働時間や発着回数、発着頻度(平均20～30分間隔——業界平均の半分以下)を増やしている。また先着順の開放的な座席割当システムを開発、乗客は搭乗口の到着順でA,B,Cなどにグループ分けして好きな座席に座らせる制度とした*12。

更に単なる低価格では割安料金で市場に割り込む競合他社との差別化が困難なため、同社は「楽しい」航空会社としても差別化を行った。すなわちパイロットや客室乗務員のユーモラスな機内アナウンスの実施、赤やオレンジ色のポロシャツやショートパンツといったユニフォームの採用で人気を博している。採用ではユーモアのセンスを重要視、「熱狂を創り出す」人材を求めている。また機体一面をシャチやテキサス州旗、NBA(同社の提携している全米バスケットボール協会)のイラストでペイントしている*13。

サウスウエスト航空のミッション・ステートメントは「ぬくもりやフレンドリーさ、個人としてのプライド、そして企業精神で、最高品質の顧客サービスの実現に邁進します(The mission of Southwest Airlines is dedication to the highest quality of Customer Service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and Company Spirit*14)」。

ロバート・レバリング&ミルトン・モスコウィッツ社は同社を「米国で最も働き甲斐のある会社ベスト100」のTop10としている。同社の従業員一人あたり顧客数は米国航空業界最高の2400人で、2位以下の平均を2倍以上引き離している一方、労働移動率は航空業界最低の年平均約4.5%で、従業員満足度の著しい高さを物語る*15。

サウスウエスト航空の成功は民主主義による航空事業の確立とさえ目される。行政問題担当副社長ロン・リックスによれば、同社のスローガンは「これは仕事でなく改革運動なのだ」である。「どうすれば飛行機を運航している人たちを守るか？ どうすれば小規模企業を守るか？ 格安運賃を期待している年輩の庶民のため、わたし達は最善を尽くしているか？ 」。「わたし達の提供するサービスは社会に素晴らしい貢献をしている。」

サウスウエスト航空の従業員は「米国のビジネス環境を変え、新規市場を開拓するたび、それを変革している」と信じ、また「仕事の安全性、株主への配当、地域社会への出資を確保する手段は、利益追求の他にない」ことを知っている。

サウスウエスト航空は長期的成功を達成した唯一の低価格航空会社として存続し、今なお収益で全米6位、売上純利益率で首位の座にある。同社の奇跡と称される成功はミッション・ステートメントの成功と他ならない。

3-3) ホテル業界 —— リッツ・カールトン

リッツ・カールトンは世界27カ国で81の高級ホテルを所有し、ラグジュアリー・ホテルチェーンのリーダー的存在といえる。セザール・リッツの開いたパリ、バルセロナ、ロンドンのリッツとは別経営で、米国マリオット・インターナショナルの傘下にある。

リッツ・カールトンの「クレド(CREDO)」は優れたミッション・ステートメントとして歴史的に名高い。ザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニー L.L.C. の定めるゴールド・スタンダードの心臓部といえ、その下にモットー、サービスの3ステップ、サービス・バリューズ、従業員への約束などを従えている*16。

以下にリッツ・カールトンのクレドを掲げる。「リッツ・カールトンはお客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することを最も大切な使命と心得ます。わたし達はお客様に心暖まる、寛いだそして洗練された雰囲気をお楽しみいただくため最高のパーソナル・サービスと施設を提供するとお約束します。リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、それは感覚を満たす心地よさ、満ち足りた幸福感そしてお客様が言葉にされない願望やニーズをも先読みしてお応えするサービスの心です」。

またモットーの「わたし達は紳士淑女をおもてなしする紳士淑女です(“We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen”)」は世界的に知られた伝説的フレーズである。

「サービスの3ステップ(Three Steps of Service)」は次の3点を挙げるガイドライン(行動指針)である。①あたたかい、心からのごあいさつを。お客様をお名前でお呼びする。②一人一人のお客様のニーズを先読みし、おこたえする。③感じのよいお見送りを。さようならは心をこめ、できればお名前を添えて。

「サービス・バリューズ(Service Values)」はモットーと行動規範の中間に位置する文言と思われる。①リッツ・カールトンの一員であることを誇りに思う。②強い人間関係を築き、生涯のリッツ・カールトン・ゲストを獲得する。③お客様の願望やニーズには言葉にされるものもされないものも常にお応えする。④ユニークな思い出に残るパーソナルな経験をお客様にもたすためエンパワー

メントが与えられている。⑤「成功への要因」を達成し、リッツ・カールトン・ミスティークを作るという自分の役割を理解する。⑥お客様のリッツ・カールトンでの経験にイノベーション(革新)をもたらす、よりよいものにする機会を常に求める。⑦お客様の問題を自分のものとして受け止め、直ちに解決する。⑧お客様や従業員同士のニーズを満たすよう、チームワークとラテラル・サービスをする職場環境の構築。⑨絶えず学び、成長する機会がある。⑩自分に関係する仕事のプランニングに参画する。⑪自分のプロフェッショナルな身だしなみ、言葉づかい、ふるまいに誇りを持つ。⑫お客様、職場の仲間、そして会社の機密情報および資産について、プライバシーやセキュリティを守る。⑬妥協のない清潔さを保ち、安全で事故のない環境を築く責任を持つ。

「従業員への約束(The Employee Promise)」は従業員に対するモットーといえる。①リッツ・カールトンではお客様へお約束したサービスを提供する上で紳士・淑女こそがもっとも大切な資源である。②信頼、誠実、尊敬、高潔、決意を原則とし、わたし達は個人と会社のためになるよう持てる才能を育成し、最大限に伸ばす。③多様性を尊重し、充実した生活を深め、個人の志を実現し、リッツ・カールトン・ミスティークを高める…リッツ・カールトンはこのような職場環境を育む。リッツ・カールトンのミッション・ステートメントはその見事なストラクチャと内容ゆえ、スミス(Smith, D)は「単なるミッション・ステートメントを遙かに凌駕している」と最大限の賛辞を送っている*17。

ステートメントは絵に描いた餅でない具体例として、従業員全員がお客様をハッピーにするための必要とあらば、日常の業務で不平不満に対して2000ドルの裁量権を持つ。また「Hi」や「How's it going(調子はどう?)」といったホスピタリティ業で用いられる日常語は廃され、「Good morinig」「Certainly(承りました)」「I'll be happy to(喜んで)」「My pleasure(どういたしまして)」の様な丁寧語が用いられる。そうした配慮が奏功して利用客のうち95%客が「心底から思い出に残る経験だった」と回答している。

「従業員の経済力ではリッツに泊まれないかも知れないが、そこに泊まれる富裕客を常連客にする能力はある(Patton, T.)」。そしてリッツ・カールトンでは週末の無料宿泊権を含む各種の従業員報奨制度を設けている。結果として離職率はラグジュアリーホテル業界平均の45%を大きく下回る30%に留まっている*18。

3-4) マルチポートフォリオ —— ディズニー

ディズニーはマルチポートフォリオ型のグループ企業である。エンターテインメントビジネス界の世界的リーダーである上、ディズニーチャンネルの様なメディアネットワーク、テーマパークやリゾート、そして数々の商品を開発し展開している。殊にディズニーワールドやディズニーランド、パーク内の飲食施設や周辺宿泊施設などは直接的に観光ホスピタリティ産業の範疇に入る。

以下にディズニーのミッション・ステートメントを掲げる。「ウォルト・ディズニー社はエンターテインメントとインフォメーションのプロデューサー、提供者として世界有数の存在であることをミッションとする。ブランドのポートフォリオを用いてコンテンツ、サービス、商品を差別化し、世界において最もクリエイティブかつイノベティブ、そして利益を生むエンターテインメント・エクスペリエンスと関連商品の開発を追い求める(“The mission of The Walt Disney Company is to be one of the world's leading producers and providers of entertainment and information. Using our portfolio of brands to differentiate our content, services and consumer products, we seek to develop the most creative, innovative and profitable entertainment experiences and related products in the world.”*19)」。

経営の専門用語を多用した模範解答を見る趣で、ラスマス(Rasmus, D)は多角化のためウォール

街のMBA達を説得して出資させるべく、ディズニーは戦略コンサルタントを雇ったに違いないと皮肉っている*20。ラスマスによればミッション・ステートメントは簡にして要(核心)を得た文言たれとし、往年の「人々をハッピーにする(to make people happy)」の方が優れているという。

「人々を幸せにする」ポリシーは今なお同社で生き続け、ディズニー・インスティテュートでは「お客をハッピーにする10の簡単なこと(10 Simple things to Customer Happy)」を示して具体的なブレイクダウンの方策を示している*21。①ドアを開けなさい(Open the door)。②お客に応じて高椅子を用意しなさい(Deliver a high chair personally)。③トレーを運ぶ手伝いをしなさい(Help carry a tray)。④お使いになった食器は下げなさい(Pre-bus the table)。⑤レジの正面に立ちなさい(Stand in front of the register)。⑥アクティビティ(色絵やフラフープ)や小物(指人形、ステッカー、ピンバッチ)でお客さまの気を引きなさい(Engage guests with activities (coloring sheets, hula hoops) or props (Stitch glove, stickers, pin trading)。⑦自己紹介してお手伝いを申し出なさい。例「わたしはステーシーです。何かお手伝いできることがあればお知らせくださいね」(Introduce yourself & offer assistance “My name is Stacey. If there’s anything I can do to help, please let me know.”)。⑧ご挨拶してお客さまを歓迎して、またいらして下さるようお誘いしなさい(Greet and welcome guests. Invite them back.)。⑨お客さまが微笑むようなフレーズを使いなさい。例「どうぞ、ありがとう!、どういたしまして!」(Use smiling phrases: Please, Thank you!, It’s been my pleasure!)。⑩スマイル!とにかく、楽しい経験を(SMILE! Overall, an enjoyable experience.)。

更にディズニーは下位概念としてヴァリューを提示している。①皮肉屋にならない(No cynicism)。②「善良なる米国的価値」を育み、広める(Nurturing and promulgation of “wholesome American values”)。③創造性、夢とイマジネーション(Creativity, dreams and imagination)。④一貫性と細部に対する熱狂的な配慮(Fanatical attention to consistency and detail)。⑤ディズニー「マジック」の保存と管理(Preservation and control of the Disney “magic”)*22。

現在のミッション・ステートメントは多様なビジネスを世界的に展開する企業として手堅いものといえるが、「人々をハッピーにする」というメッセージ性の力強さ、現場の指針に落とし込める普遍性は今なお色褪せていない。

4 日本のコーポレート・ミッション

最後に日本の観光ホスピタリティ企業のコーポレート・ミッションを見ていく。

4-1) 旅行業界 —— JTBとHIS

旅行業界ではその規模と知名度においてJTBはガリバー的リーダー企業といえ、HISは低価格戦略を採る典型的なチャレンジャー企業といる。ともにコーポレート・ミッションは持たず、経営理念(JTB)や企業理念(HIS)を示している。

JTBはグループとして以下の経営理念(Philosophy)を掲げる。「内外にわたる人々の交流を通じて、ツーリズム発展の一翼を担い、平和で心豊かな社会の実現に貢献する」。そして下位概念として10の基本方針を示す。①お客様満足の追求 ②株主への責任 ③事業パートナーとの共栄 ④自律創造型社員の実現 ⑤社会への貢献 ⑥環境への配慮*23。

H.I.Sの企業理念は「ツーリズムを通じて、世界の人々の見識を高め、国籍、人種、文化、宗教などを越え、世界平和・相互理解の促進に貢献する」。そして下位概念として企業行動憲章を定める。①社会に有用な旅行商品・サービスの提供 ②公正・透明・自由な取引 ③適正な情報の管理と開示

④快適で安全な職場環境の確保 ⑤地域・社会との共生 ⑥地球環境の保全 ⑦世界平和への希求 ⑧役員・幹部社員の責務*24。

2社の経営(企業)理念と方針(行動憲章)の内容および構成は酷似した印象で、方針は行動指針としては妥当と思われるが、経営理念は事業定義および社会的責任の必ずしも明示されぬ点でモットーやスローガンに近い。

4-2) 航空業界——JALとANA

JALグループは次の企業理念を掲げている。「JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、一、お客さまに最高のサービスを提供します。一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します*25」。ANAは基本理念を以下の様に定めている。「ANAグループは、「安心」と「信頼」を基礎に●価値ある時間と空間を創造します。●いつも身近な存在で有り続けます。●世界の人々に「夢」と「感動」を届けます」。その上で「グループ行動指針6箇条」を示す。①「安全」こそ経営の基盤、守り続けます。②「お客様」の声に徹底してこだわります。③「社会」とともに歩み続けます。④常に「挑戦」し続けます。⑤「関心」を持って議論し、「自信」を持って決定し、「確信」を持って実行します。⑥人を活かし、チームワークを「力」にし、強いANAグループをつくります。そしてANAグループブランドビジョンを「お客さまと共に最高の喜びを創る」とする*26。

企業理念・基本理念ともモットーやスローガン、あるいは精神論的な社是社訓の域を出ず、サウスウエスト航空やデルタ空港の戦略的ミッション・ステートメントと比較して旧態依然とした印象は否めない。

4-3) ホテル業界——帝国ホテル ホテルオークラ東京 ホテルニューオータニ

以下に御三家と称されて長らく日本のホテル界をリードしてきた国内資本の例を見る。

まず帝国ホテルの企業理念、行動指針、帝国ホテル十則を掲げる。「帝国ホテルは、創業の精神を継ぐ日本の代表ホテルであり、国際的ベストホテルを目指す企業として、最も優れたサービスと商品を提供することにより、国際社会の発展と人々の豊かでゆとりある生活と文化の向上に貢献する(企業理念)。「私たちは、その伝統を十分認識し、お客様の要請を発想の原点として、提供する総てのサービス、技術の向上改善に徹し、新しい価値の創造に努める。私たちは、創意工夫と挑戦の精神を尊重し、かつ協調と調和の態度を貫くことにより総合力の向上を追求する。ホテル業が、人を原点とすることを正しく理解し、規範たるホテル十則の導く行動に徹する(行動方針)。「①親切 丁寧 迅速(モットー)②協同③礼儀④保健⑤清潔⑥節約⑦研究⑧記憶⑨敬慎⑩感謝(帝国ホテル十則)*27」。

ホテルオークラ東京は経営理念として「親切と和」を掲げる。「ホテルオークラを世界最高のホテルにするという高い信念と高度な技術を中心において、創業時、初代社長・野田岩次郎によって掲げられた理念です。いつの時代も、プロのホテルマンとして、常に技量を磨き、お互いを敬愛し、和の心をもってチームワークを高め、ホテルオークラのさらなる飛躍に挑みます*28」。

ホテルニューオータニはHPで経営理念等を述べていないが、歴史的に「和楽」「一心」「相互信頼」を社是とし、企業理念は①自分自身が誇りと思える仕事②顧客に尊敬されるサービス③ナンバー1を目指すホテルとされる*29。

いずれも社是社訓、モットーやスローガンの域を超えず、行動指針の部分は首肯しうるとはいえ日本に3拠点を構えるリッツ・カールトンなど外資系と比べて色褪せて見える文言と言わざるを得

ない。事業定義や社会的責任を明記し、社内外の共感を呼ぶコーポレート・ミッションの策定が待たれる。

4-4) フードサービス業界——すかいらーくとマクドナルド

フードサービス業界を見れば、20年以上に及ぶ停滞の主因の一つはファストフードのリーダー企業マクドナルド、およびファミリーレストランのリーダー企業に確たるミッションとそのステートメントが存せず、むしろ低価格競争の主導で市場規模の拡大や業界イメージの向上に逆行した点と考える。リーダー企業の座を窺うチャレンジャー企業は対リーダー差別化、フォロワーは上位企業の模倣という戦略課題を持ち、現実命題をミッションに優先せざるを得ない。たしかにマクドナルドやすかいらーくは店舗数で下位企業を引き離しはしたが、やがて不採算店の増大から大幅閉店のやむなきに至った。すかいらーく閉店の跡地では「ステーキのけん」が居抜き出店を進め、グループ売上高を増を狙った「小僧寿司」との資本業務提携はわずか6年で解消の憂き目に遭った。

同社は長年「価値ある豊かさの創造」という経営理念、および「ひとりでも多くのお客様に、安くおいしい料理を、気持ちのよいサービスで、清潔な店舗で味わっていただく」という指針を掲げているが、創業40年を超えた今なお事業定義と社会的責任を定めたコーポレート・ミッションの成文化は果たされていない。

結語

以上の様に日本の観光ホスピタリティ産業でのミッション・ステートメントは甚だ未整備の状況といえ、コーポレート・ミッションに対する意識が低い印象を禁じ得ない。かつての年功序列や終身雇用を前提とした大家族的な関係性では、企業ミッションは概ね経験的感覚的に共有されていた。しかしビジネス活動や雇用における流動性や国際性の高まった今日、公平性や社会性を担保すべくミッション・ステートメントの作成は猶予を許されない。また観光ホスピタリティ産業における規制緩和や競争激化は、ミッションすなわち企業の存立自由自体の見直しを迫っている。

観光ホスピタリティの研究教育では以上の問題意識に基づき、コーポレート・ミッションの現状を分析し、その意義を訴えていくべきと考える。またコーポレート・ミッション制定の次なるステップといえる戦略策定の方法論を、残された課題と定めて本稿の結びとする。

*1 野田一夫, 2010, 観光産業とフードビジネス, フードビジネス特講講義録, 流通科学大学, PP103-109 以下、我が国における「観光」の用法整理は同書に拠る。

*2 UNWTO, 2009, technical manual: Collection of Tourism Expenditure Statistics, World Tourism Organization

*3 観光庁HP, <http://www.mlit.go.jp/kankocho/about/keiki.html>, (参照 2013-4-20)

*4 コトラー (Kotler, P), ボーエン (Boen, J), マーキングズ (Makins, J), コトラーのホスピタリティ&ツーリズム 第3版, (白井義男, 平林祥訳) 2010, ピアソン・エデュケーション, pp5-6

*5 細川善弘, 1995, “個人旅行先進国”米国の旅行業界: ASTA (全米旅行業協会), (参照 2013-4-20)

*6 パトリシア・ジョーンズ ラリー・カハナー, 堀紘一監訳, 2001, 世界最強の社訓——ミッション・ステートメントが会社を救う, 序文

*7 ドラッカー, P.F., 上田惇生訳, 2003, 経営の哲学, ダイアモンド社

*8 コトラー他前掲書, P434

*9 MissionStatements.com, http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html (参照 2013-5-3)

- *10 なぜ、スターバックスで働きたくなるのか？人気と成長を支える“人間力”育成,an report, http://weban.jp/contents/an_report/repo_cont/shijou/20121015.html (参照2013-5-7)
- *11 Farfan, B, About.com, Delta Air Lines Mission Statement - A Force for Positive Change & Global Good (参照2013-5-3)
- *12 コトラー他前掲書, pp397-398
- *13 Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., 2013, Marketing for Hospitality and Tourism 6th edition, Pearson, pp591-592
- *14 Southwest Airline HP, <http://www.southwest.com/html/about-southwest/> (参照2013-5-7)
- *15 (以下参照)ケビン&ジャッキー・フライバーグ著,小幡照雄訳,2009,破天荒! サウスウエスト航空——驚愕の経営
- *16 ザ・リッツ・カールトンHP,<http://corporate.ritzcarlton.com/ja/About/GoldStandards.htm> (参照2013-5-3)
- *17 cannon institute, <http://www.cannonfinancial.com/resources/instructors/dsmith/RitzCarltonServiceStandards.pdf> (参照2013-5-14)
- *18 Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., 2013, Marketing for Hospitality and Tourism 6th edition, Pearson, pp35-36
- *19 Mission Statements.com, http://www.missionstatements.com/fortune_500_mission_statements.html (参照2013-5-3)
- *20 Dasmus,D.,DefiningyourCompanyVision,FastCompany, <http://www.fastcompany.com/1821021/defining-your-companys-vision> (参照2013-5-3)
- *21 10 Simple things to make Customer Happy, Disney Institute,http://disneyinstitute.com/blog/blog_posting.aspx?bid=15#UYSUKrWePVh, (参照2013-5-3)
- *22 Mission Statement, Center fo Business Planning, Business Resource Software Inc., <http://www.businessplans.org/mission.html> (参照2012-5-3)
- *23 JTB ホームページ, http://www.jtbcorp.jp/jp/about_jtb/philosophy.asp (参照2013-5-7)
- *24 HIS ホームページ,<http://www.his.co.jp/company/charter.html> (参照2013-5-7)
- *25 JAL ホームページ, <http://www.jal.com/ja/outline/corporate/philosophy.html> (参照2013-5-7)
- *26 ANA ホームページ, https://www.ana.co.jp/recruit/rinen_ki/index.html (参照2013-5-7)
- *27 帝国ホテル ホームページ, <http://www.imperialhotel.co.jp/j/top/company/393> (参照2013-5-7)
- *28 ホテルオークラ東京 ホームページ, <http://www.hotelokura.co.jp/tokyo/company/philosophy/> (参照2013-5-7)
- *29 日の丸観光株式会社/ホテルニューオータニ鳥取 ホームページ, https://furusato.tori-info.co.jp/kigyo_guide/kigyo/0833/0833.pdf (参照2013-5-7)