

ホスピタリティ産業におけるイノベーションに関する一考察 —国内外におけるホテルの事例を中心に—

徳江 順一郎

わが国のホテルは、明治時代に導入されたのち、第二次世界大戦後までは特別な存在として静かに成長を続けた。1960年代になると、日本の経済発展と、観光の大衆化や生活の洋風化などあいまって、ホテルは急速に発展していくことになる。この成長期においては、シティホテルとビジネスホテルという大きくは二段階の分類で市場対応をすることで拡大する需要に依っていた。しかし、1990年代以降には状況が大きく変わり、成熟期に入ったと推測される状況となっている。

この状況で、増加しているホテルの多くはいわゆる海外ブランドのホテルばかりである。これは、成熟期に入ってからの特に製品・サービス面やブランドにおけるイノベーションが、わが国ホテル企業にはあまりなされなかった結果であると推測される。

2000年代以降の東京のホテルが多様性を増していることは既に2016年度の本研究所ワーキングペーパーにおいて論じた。そこで、その前提となるイノベーションは宿泊産業においてどのような形で生じてきたか、本研究でまとめたい。

keywords : ホテル、イノベーション、ラグジュアリー、市場、差別化

目次

1. はじめに：研究の背景と目的
2. イノベーションに関する先行研究
3. 宿泊産業の歴史
 - 3.1 世界のホテル産業における発展段階と代表的な人物
 - 3.2 わが国におけるホテル市場の変化と関係する人物
4. 宿泊産業におけるイノベーション
5. おわりに

1. はじめに：研究の背景と目的

2020年開催の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、また、政府の観光立国推進の方針もあり、近年のわが国ではホテルの開業が相次いでいる。特に、国際的なラグジュアリー・ブランドの施設は、今後も相次いで開業することが発表されており、これからもわが国ホテル市場は成長し続けるように感じられる。

しかし、日本の宿泊産業にはホテル以外にも旅館があり、その旅館は1980年代をピークとして軒数、客室数ともに減少をし続けている。ホテルも、実は東京では、1990年代以降、軒数と客室数ともに横ばいが続いていた。

この点を、プロダクト・ライフ・サイクル仮説にあてはめて考えると、導入期、成長期、成熟期、衰退期のうち、旅館は明らかに衰退期を迎えており、ホテルも東京では成熟期に入っている可能性があるということになる。

成長期は市場の成長速度に合わせて供給を増やすことで、事業の拡大が可能となる。事実、1980年代までの東京のホテルは、以前に建設された本館に、別館や新館を付加することに注力してきた。1962(昭和37)年に開業した「ホテルオークラ」は、11年後の1973(昭和48)年に別館を開業している。他のホテルでも同様であり、1964(昭和39)年開業の「ホテルニューオータニ」は1974(昭和49)年に、1970(昭和45)年に三代目となる新本館を竣工させた「帝国ホテル」は1983(昭和58)年に、1971(昭和46)年開業の「京王プラザホテル」は1980(昭和55)年に、それぞれ隣接地や敷地内に別館、新館、タワーなどを開業している。

しかし、1990年代以降は、経済状況などのマクロ環境の変化もあるだろうが、こうした動きはストップした。それどころか、新規に開業するホテルは、既存のホテル企業によるものは激減し、特

に最高価格帯は海外ブランドのホテルばかりになり、低価格帯では新しく成長してきた「宿泊特化型」や「宿泊主体型」を展開する企業が主役となった。

今後の予定でも、東京には民族資本のブランドによる施設の開業は多くない。新しく開業する予定の施設は、ほとんどが海外ブランドである¹。

こうした事実は、1960年代に確立されたホテルの「型」が、成長期を通じて1980年代まで続き、成熟期に入って差別化が必要とされる状況になった時期に、先発企業が優位性を発揮できなかった状況であると考えられる。実際、原・岡本(1976)でも「昭和四十年代の日本においては…(中略)…経営環境そのものが厳しくなかった」(p.68)との指摘がある。

ピーター・ドラッカーは、事業の目的とは顧客を創造することであるとし、その創造のためにはマーケティングとイノベーションが必要であると論じている(野田監修(1967), pp.46-47.)。さらに、イノベーションによって市場や社会に変化がもたらされるとも述べている(小林監訳(1985), p.424)。

明治時代に初めてわが国に紹介されてから1960年代までは、ホテルは多くのイノベーションによって市場を創出してきたことが推察できる。しかし、その後は足踏みしているようにも感じられる。

そこで、本研究では、宿泊産業のうち、ホテルの成長過程において、どのようなイノベーションがなされてきたかを概観し、ホテルのマーケティングに対する影響を考察する前提とする。

2. イノベーションに関する先行研究

イノベーションといえば、しばしば言及されるのがジョセフ・シュンペーターであろう。

シュンペーターは、イノベーションを「創造的破壊」という言葉で表現し、古いものを破壊して新しいものを創造することによる経済構造の革命であるとしている。そして、新商品の開発、新技術の開発、新しい販売方法、新しい原材料調達方法、新しい組織構造などがイノベーションの源泉

であるとしている(中山・東畑訳(1995),「第七章 創造的破壊の過程」, pp.127-134.)。

それぞれを詳しく説明すると、

- ①プロダクション・イノベーション：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プロセス・イノベーション：新しい生産方法の導入
- ③マーケット・イノベーション：新しい販路の開拓
- ④サプライチェーン・イノベーション：原料あるいは半製品の新しい供給源の獲得
- ⑤オーガニゼーション・イノベーション：新しい組織の実現

となる(塩野谷・中山・東畑訳(1980)も参考にした)。

これに関連して、小田切(2010)は、イノベーションは製品面でのイノベーション(プロダクトイノベーション)とプロセスにおけるイノベーションとに分けられると主張する(p.190)。前者は、新製品の開発により差別化を実現し競争優位を達成するもので、後者は製造方法・工程の改良により費用を削減しコスト・リーダーシップによる競争優位を達成するものである。そのため、上記のうち③や④はこのいずれかに含まれ、⑤は当然それに付随して生じることになる。

そして、以上により達成されるのは、生産性と企業価値の向上である(pp.205-214)。ここでは、それ以外のイノベーションについては、組織面についての言及があるものの、基本的には製品の生産に軸足を置いていると考えられよう。

なお、伊丹(2009)は、イノベーションの本質は破壊ではなく創造であるため、むしろ「破壊的創造」の方が適切であるという議論を展開している

¹『クレア・トラベラー』第13巻第4号(2018年)によれば、2019年以降に東京で開業するホテルで注目されているものとしては、建て替えによる「ザ・オークラ東京」のみがいわゆる民族系資本のブランドで、あとの「フォーシーズンズホテル(正式名称は未定:OH-1ホテル計画)」、「キンプトン東京・新宿」、「東京エディション銀座」、「東京エディション虎ノ門」、「ブルガリ・ホテル東京」(名称はすべて仮称)のいずれもが海外ブランドのホテルとなっている(pp.162-164)。

(pp.167-169)。

ただ、シュンペーターの議論のポイントは、イノベーションを新結合 (New Combination) ととらえていることにある。すなわち、起業家は、既存の経営資源をそれまでとは異なる仕組みや組み合わせによって結合させて、イノベーションを実行するのである。確かに、パラダイム転換的なイノベーションもありえようが、一方で最近のイノベーションとされるものの多くは、既存の経営資源に、それまでとは異なる方向性でアプローチしたものとみることができる。

ただし、以上のシュンペーターによる主張に対しては、もちろん批判もある。例えば、いずれの主張も供給側からの視点が基本となっており、需要側からの視点が見られないといった点である (田口(2017), p.212, 小川(2013), p.vi-vii, 木村(2008), p.15)。

わが国では、一橋大学イノベーション研究センターが長くこの分野の研究をしている。その中には多くのケース・スタディも含まれているが、宿泊産業に関するものは多くない。

例えば、野中・勝見(2004)には、メーカーを中心に15のケースが紹介されている。そのうち、ホスピタリティ産業に関係するのは、第三章ケース8の黒川温泉観光旅館協同組合の例のみである (pp.185-204)。ここでのイノベーションは、以下の四つの要素がポイントになっている。

- ①親世代の異端児と二代目世代とが出会ったこと
- ②共創と競創により全体の統一性と個性発露を両立したこと
- ③起爆剤的なリーダーの行動力があつたこと
- ④エコロジーとエコノミーのトレードオフのバランスをうまく取れたこと

このうち、特に②はホスピタリティ産業における、例えば「旅館街」の再興などにはきわめて重要なポイントとなる。一方、①は旅館経営者たちからしばしば聞かれる問題点である。

野中・西原(2017)では、イノベーションを「知識を新たに創り出すプロセス」ととらえ、五つの要素が必要であるとしている (pp.17-36)。

- ①暗黙知と形式知の相互変換による組織的な

知識創造プロセス²

- ②人と人とがコンテキスト (文脈) とソーシャル・キャピタル (社会関係資本) とを共有し、相互に受容する関係性が存在している領域³
- ③リーダーシップ
- ④リーダーの善い目的や思いを起点とした共創の場づくり
- ⑤実践力

なお、このうち②には、

- ・参加メンバーの強いコミットメント
- ・高い自発性
- ・構成員間での感性、感覚、感情の共有
- ・自身に対する自信
- ・知の多様性
- ・境界の希薄さ

が必要とされる (pp.27-28)。また、③を担うためには、

- ・善い目的をつくる能力
- ・直観力
- ・②をつくる能力
- ・本質を語れる能力
- ・影響力を使い分ける能力
- ・組織構成員

が必要とされる (pp.30-31)。

こうした議論に関連したものとして、伊丹(2009)はイノベーションのステップを三段階に分け、

- ①筋のいい技術を育てる
- ②市場への出口を作る
- ③社会を動かす

が前提になると論じている (p.9)。さらに伊丹(2009)は、日本語ワードプロセッサ (日本語変換ソフト)、コンパクトディスク、Googleが提供するサービスという三つのイノベーションに見られる共通項として、「感動」を挙げている (pp.5-7)。

興味深いのは、Keeley et al. (2013)における、10のイノベーション・タイプである。彼らはこれを、まずは大きく①基本的な構造面、②製品・サービス面、③顧客との接点の三つに分けている。そ

² 野中・西原(2017)ではこれをSECIモデルという観点から説明している (pp.20-26)。

³ 同上書ではこれを「場」と称している (pp.26-29)。

のうえで、

- ①-1. 利益モデル：
新しい収益機会や価格設定機会の理解
- ①-2. ネットワーク：
他者との新しい関係
- ①-3. 組織構造：
固定資産、人的資産、無形資産などの
資産の再編成
- ①-4. 業務遂行プロセス：
従来どおりのやり方からの劇的な変革
- ②-1. 性能・品質面：
独自の特性や機能の開発
- ②-2. 補完的製品・サービス群：
関連する製品やサービス群の構築
- ③-1. サービス面：
付加価値、経験価値の増大
- ③-2. 流通チャネル：
顧客へのチャネルの変革
- ③-3. ブランド：
ブランドの拡充や価値観の整合性を取る
- ③-4. 顧客インタラクション：
エンゲージメントにおける確信

という10のタイプに分けている点である。

マーケティングに重点を置いた研究としては、以下のものが挙げられる。

フィリップ・コトラーは、イノベーションを新しいと消費者に知覚される財、アイデア、サービスであるとしている（恩蔵監修・月谷訳(2008), p.822）。しかし、例えば製品においても、「新製品」とされるものは、

- ①これまでになかった新製品：まったく新しい市場を創出する新製品
- ②新しい製品ライン：既に確立されている市場に企業が始めて参入することを可能にする新製品
- ③既存の製品ラインへの追加：既に確立した製品ラインを補う新製品（サイズやフレーバーの相違など）
- ④既存製品の改良や変更：性能の改善もしくは知覚価値の増大により既存製品の大体となる新製品
- ⑤リポジショニング：新市場もしくは新市場

セグメントを狙った既存製品

- ⑥コスト削減：低コストで同程度の性能を提供する新製品

に分けられるとする（p.790）。

広垣(2016)では、小売業を取り巻く小売市場に焦点を当てている。小売市場でのイノベーションは、

- ・製品イノベーション
- ・流通イノベーション
- ・リテール・イノベーション

の三つに大別して論じることができるという。この中で特に興味深いのは、競争が激化した低関与商品が氾濫する食品市場において、特定保険用食品（トクホ）の導入による差別化を通じた高関与化と、それにともなうマーケティングの変化について論じている点である。なお、ここでの関与とは、広告の接点や価格変更といったマーケティング刺激に対する反応に際して生じる係わり合いや情報処理の度合いとしてとらえることができる（恩蔵監修・月谷訳(2008), pp.250-251）。

一方、セオドア・レビットは、新しいことを考え出すのではなく、新しい「こと」を「行なう」ことこそがイノベーションであるとしている。また、特定の業界におけるイノベーションを他の業界に適用することはイミテーションであるが、基準を緩めてイノベーションとみなせるとしている（土岐訳(2002), pp.78-98, pp.192-207）。

マーケティング論のフレームワークになぞらえて考察するのであれば、STP（セグメンテーション・ターゲティング・ポジショニング）の設定やマーケティング・ミックスにおける4Pのいずれかにおける、新しい組み合わせや技術革新により、イノベーションが生じるということが理解できよう。この点で重要なのは、ホテルとは、その建物そのものが一つの製品・サービスを構成するということである。そして、その建物は一度建設してしまうと、長い期間にわたって使わざるをえないということである。

そのため、

- ・製品・サービス面

におけるイノベーションは、ハード面に関しては非常にハイリスクなものになるのに対して、サー

ビスそのものによって構成されるソフト面と、

- ・価格戦略面
- ・流通チャネル面
- ・コミュニケーション・プロモーション面

におけるイノベーションは必ずしもそうではないということになる。

そこで、宿泊産業におけるイノベーションを考察するために、次に宿泊産業の歴史を概観する。

3. 宿泊産業の歴史

3.1 世界のホテル産業における発展段階と代表的な人物

宿泊産業の成立の経緯については諸説ある。いずれの研究においても、旅行者が増加するにつれて類似の施設が誕生したことが論じられているが、それがいつ頃ビジネスとして定着したかははっきりしていない。ただ、いわゆる現在の「ホテル」と呼ばれる形のもの、産業革命と市民革命を経て、新興のブルジョア階層の出現により需要側の条件が成立し、同時に国家間の交流が増えたことにより、国の威信を示す存在としてもホテルが重要視されるようになったために供給側の条件も揃ったことなどが背景にある。

多くの研究において、宿泊産業に大きな影響を及ぼした節目が指摘されている。原・岡本(1976)は、宿泊産業の発展段階を四つに分け、それぞれ、「宿の時代」、「グランド・ホテルの時代」、「コマーシャル・ホテルの時代」、「新しい時代のホテル」

としている (pp.13-14)。このうち、「グランド・ホテルの時代」を代表する者としてセザール・リッツとオーギュスト・エスコフィエが、「コマーシャル・ホテルの時代」を代表する者としてエルズウォス・スタットラー、コンラッド・ヒルトン、ケモンズ・ウィルソンが挙げられている (図表1)。

セザール・リッツは1850年にスイスで生まれた。いくつものレストランで修業した後、ホテルの運営に携わることになる。彼は後に名料理人のオーギュスト・エスコフィエとともに仕事をしていくことになるが、原・岡本(1976)には以下のような特徴的な仕事ぶりについて述べられている。

- ・1870年にスイスのリュセルヌに開業した「グランド・ホテル・ナショナル」で、ダイレクト・メールを活用して成功した。
- ・1889年にロンドンで開業した「ザ・サヴォイ」において、それまでは男性専用のクラブが多かったが、女性同伴が義務のクラブを設置した。
- ・オーストラリアの著名ソプラノ歌手であったネリー・メルバの名を冠した料理を開発した。
- ・婦人客がより美しく見えるような照明を開発した。

一方、原・岡本(1976)では、リッツとエスコフィエが関与したホテルは、日々のオペレーションでは黒字だったが、初期費用分、すなわち資本費を考慮すると必ずしも十分に儲かるものではなかったという。すなわち運営面では黒字でも、経営面

図表 1 宿泊産業の発展段階

時代区分	主たる利用者	投資家の関心	経営方針の性格	組織	施設の性格	代表的経営者
宿の時代 (旅行現象の発生とともに)	宗教的・経済的動機による旅行者	慈善事業	社会的義務	独立小規模	最低必要条件の確保	不在
グランド・ホテルの時代 (19世紀後半)	特権的富裕階級	社会的名誉	王侯・貴族趣味志向 付加価値の増大	独立大規模	豪華気風	セザール・リッツ、 オーギュスト・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)	庶民旅行者	利潤追求 (中小資本)	コスト志向型 薄利多売	チェーン化 スケールメ リッツの追求	施設設備の標準 化・利便化・装 飾化・低コスト化・ ハードウェア重視	エルズウォス・スタッ トラー、コンラッド・ ヒルトン、ケモンズ・ ウィルソン
新しい時代のホテル (20世紀後半)	同前旅行者 観光旅行者 地元住民	多様な目的 (大資本の参入) 国民福祉 (公共投資の増大)	価値志向型 経営の多角化	チェーン組織 と独立施設との 共存	施設の汎用化・イ ベント・用途開発 重視	

・原・岡本(1976), p.14. を一部改変。

では赤字であったことが指摘されている (p.29)。ただし、それ以前のホテルのほとんどは運営面でも赤字であったことは付記しておく。

エルズウォース・ミルトン・スタッターは、1863年に生まれた。1908年にバッファローに開業させた「バッファロー・スタッター・ホテル」が、米国で初めて全300室をバス付きとした。原・岡本(1976)は、その背景にあるのが、建物や調理場の設計から従業員の仕事の内容、原価管理などあらゆる点に関して、能率主義に基づく徹底した簡素化・標準化と計数管理を実行したことにあるとしている。そして、さらにその背後にあるのは、「経営者としてのスタッターの卓越した想像力、高まいた理念、それに執拗な日常的努力の裏付け」であるとしている (p.36)。

この時代は、フレデリック・テイラーによる「科学的管理法」が提唱されていた頃でもある。彼は1903年に *Shop Management* を、1911年には *The Principles of Scientific Management* を出版している。また、奇しくもスタッターと同じ1863年に生まれたヘンリー・フォードがフォード・モーターを設立したのは1903年である。

1887年生まれのコラッド・N・ヒルトンは、1897年生まれのアネスト・ヘンダーソンとともに、買収を繰り返してチェーン拡大した。特にヒルトンは、いち早く海外へも進出して国際的なビジネスとして成功させるとともに、チェーンに際しては運営責任のみを引き受けるといふ、今の「運営受委託方式 (マネジメント・コントラクト: MC)」を採用したことが特筆される。(原・岡本(1976), pp.39-43)。

一方、1980年代後半以降では、以下の二つの事例が注目される。

1988年、タイのプーケットに「アマンプリ」というリゾートが開業した。創業者のエイドリアン・ゼッカは、インドネシアの裕福な家庭に生まれたが、インドネシアの政変のち同国を離れ、シンガポールなどでジャーナリストとして成功したのち、香港で最高級クラスを誇った「リージェント香港」を擁する「リージェント・インターナショナル」に関係した。その経験を活かして調達した資金で「アマンプリ」を開業させたのがアマンリ

ゾーツの第一歩である。客室数は当初わずか30室で、すべてが独立したヴィラ形式となっており、各ヴィラが115㎡もの広さを誇っていた。

従前は、そこまで広いヴィラのみで構成されるリゾートは存在せず、周囲の誰もが失敗すると言っていた。しかし、創業からわずか5年でタヒチ、インドネシアのバリ島とモヨ島、フランス、フィリピンに7軒もの展開を果たした。

2016年に「マリオット・インターナショナル」に買収された「スターウッド・ホテルズ&リゾート」の創業者は、バリー・スターンリヒトという。

彼が複数の投資家の資金をもとに「スターウッド・キャピタル・パートナーズ」を1991年に設立したことがそのはじまりである⁴。1993年に最初のホテルを購入したが、1994年までに30軒以上の物件の株式を保有するに至った。

1995年には、税制や配当、業務規制などの制約が緩い旧制度で設立されたREIT (Real Estate Investment Trust) を買収したことにより、株価が急上昇してその後の飛躍につながった。1998年に「ウェスティン・ホテルズ&リゾート」、1999年に「ITTシェラトン・コーポレーション」、2005年に「ル・メリディアン」と、世界的なホテルチェーンの買収を続けることで、一気に世界最大規模のホテルチェーンとなったのである。

その後、スターウッドは会員組織に力を入れる。ネットワーク効果により、ホテル数が多ければ多いほど会員組織の有効性は高まるが、スターウッドはそれを最大限活用したといえるだろう。さらに、そこで得られた顧客情報をもとにして、「W」という新しいタイプのラグジュアリー・ホテルの開発にも成功した。

3.2 わが国におけるホテル市場の変化と関係する人物

徳江(2017)におけるクラスター分析では、1978年と1991年の比較では、ホテルは大きくは二つに分けられるが、2010年になると多様化が進み、も

⁴ スターウッドについては、以下を参考にした。Cunill(2006)、<http://www.luxuryexplorer.com/hotels/lanes.book/index.html> (2009年12月1日アクセス)

う少し細かく分類する必要が生じることが明らかとなっている。すなわち、1990年代まではあまりホテルが多様化していなかったことがうかがえる。しかし、この期間でもイノベーションが存在しなかったというわけではない。

富田(2006)には、1960年代から1970年代にかけて、異業種からホテルに参入した事例が細かく論じられている (pp.161-202)。阪急電鉄の小林米三による「新阪急ホテル」(1964(昭和39)年開業)、朝日放送の鈴木剛による「ホテルプラザ」(1969(昭和44)年開業)、京王帝都電鉄(当時)の井上定雄による「京王プラザホテル」(1971(昭和46)年開業)などが該当する。このうち、鈴木剛と井上は大変な反対に遭遇したというが、それを押し切って開業に踏み切っている。

1987(昭和62)年に当時のセゾングループによって開業した「ホテル西洋銀座」も、それまで日本にはなかった「スモール・ラグジュアリー」を実現したという点で画期的である。

1989(昭和64)年に当時の飛鳥建設の関連会社が経営し、「ジャスマック」に運営を委託した「小樽ホテル」も、古い建物をリノベーションした施設としてはわが国でも初期のものである。横浜の「ホテル・ニューグランド」など、建物そのものが古い施設は他にもあるが、伝統的建造物の用途を変更したリノベーションは、他には存在しなかった。

1991(平成3)年に「星野温泉」(現:星野リゾート)の社長になった星野佳路も、父親や周囲からの猛反対を退け、「星のや軽井沢」を大改築したことがその後の躍進のポイントになった。彼はチェーン展開するにあたって、ヒルトンと同様の運営受委託(マネジメント・コントラクト:MC)をわが国のホテル企業で、初めて本格的に導入した。これはその後の同社の急速な成長に寄与している。

周囲の反対といえ、鹿児島県の霧島温泉で湯治宿の「田島本館」、旅館の「忘れの里 雅叙苑」、リゾートの「天空の森」を経営する田島健夫も同様である。特に「天空の森」は、18万坪(東京ドーム13個分)の敷地に、泊まれるヴィラはわずか3棟しかない。彼は、1992(平成4)年に町有地だった3万坪の山林を購入し、ゼロの状態から自身で山

林を切り開き、1997(平成9)年頃からやっと日帰りの「野遊びプラン」を実施、2004(平成16)年から宿泊もできるようになった。当初は家族さえも頭がおかしくなったのかと思ったという⁵。

4. 宿泊産業におけるイノベーション

以上の流れをみると、宿泊産業の成長には、やはりイノベーションが大きく関わってきたことが理解できる。

リッツは欧州で、それまでは儲からないとされていたホテルというビジネスを、女性をターゲットに取り込むことで、少なくともランニングコストの面では儲かるものに変貌させた。

スタットラーは科学的管理法という新しい経営管理手法を導入し、初期費用も含めての黒字化に成功した。それにより、その後のチェーン展開が可能となった。

ヒルトンは買収によるチェーン展開と、運営受委託(マネジメント・コントラクト:MC)という新しいチェーン管理手法を開発して、急速なチェーン展開に成功した。

アマンは、特定の市場セグメント、すなわち高価格帯のみを切り取ることに成功し、この分野で確固たる地位を築いた。模倣企業も多く出現したが、アマンのブランドには追従できていないのが現実である。

スターウッドは資金調達の多様化と、それによって得た資金を利用した買収による巨大化、そして会員組織を最大限に活用することと、Wのようなまったく新しいラグジュアリー・ホテルを開発した。

国内に目を転じてみると、電鉄企業などの異業種からの参入、すなわち多角化を推進した事例(新阪急ホテル、ホテルプラザ、京王プラザホテル)や、アマンと同様に特定の市場セグメントに集中した事例(ホテル西洋銀座、天空の森)、リノベーションという新しい手法で施設を用意した事例(小樽

⁵『週刊ホテルレストラン』2015年11月13日号、オータパブリケーションズ、pp.74-75。

ホテル)、新しいチェーン展開の手法を導入した例(星野リゾート)など、イノベーションといえるものも多く存在している。もちろん、レビットがいうところの「イミテーション」に近いものの中にはあるが、国内でみればいずれもイノベーションである。

その理由としては、ここで紹介した事例はいずれも、野中・勝見(2004)にあった、いわゆる「異端児」として扱われ、周囲からの反対も多かったことがまず挙げられる。地域を変革するのは、「よそ者、若者、バカ者」であるとしばしばいわれるが、これは産業単位でみても同様である。こうした人たちのイノベーションによって、業界が成長しているということなのである。

マーケティングにおいて、既存製品・サービスを製造・販売しているだけでは、競争環境の変化によって当該製品・サービスの競争力が削がれ、やがては市場から退出せざるをえなくなる。しかし、最小差別化定理により、同じようなホテルが複数できてしまうことも説明が可能である⁶。また、この延長として、競争環境が厳しいものになった場合には、最小差別化の原理が成立しないことも先行研究で示されている⁷。

わが国の宿泊施設におけるイノベーションといえるものは、新製品・サービスの開発といったものから、市場の創造、あるいは「仕組み」の変革まで、海外のイノベーションと同様のことが生じていた。その点からは、既存のホテル企業でも十分にイノベーションが可能であることが把握しえたといえる。

5. おわりに

実は同様の事例は、例えば握り寿司における、

⁶ 小田切(2010), pp.162-163. には、2店舗のみの場合のコンビニにおける立地の例、トヨタ・コロナ/カローラと日産ブルーバード/サニーの例、日本の大手ビール4社の主力製品の例、二大政党における中道路線の例によって説明されている。

⁷ 小田切(2010), p.163. において、いわゆる「ニッチ市場開拓」として、ホンダのS360とオデッセイの例で説明されている。

いわゆる「軍艦巻」を銀座・久兵衛が開発したこと、京都の「美山荘」による「摘み草料理」など、ホスピタリティ産業における他のさまざまなビジネスでも垣間見ることができる。それを組み合わせているホテルでも、今後もイノベーションは不可能ではないだろう。

さらに視野を広げると、民泊の出現なども、ある意味イノベーションであるといえよう。技術革新にともない、今後はこうしたイノベーションがさらに起きる可能性は否定できない。

うまくいくことを想像した際の嫉妬、変わったことをする人間に対する軽蔑、家族からは安定を崩されることに対する抵抗感など、イノベーションの阻害要因も数えればキリがない。今後は、こうした阻害要因についても研究が求められよう。

■主要参考文献

- ・ Cunill, O. M. (2006), *The Growth Strategies of Hotel Chains: Best Business Practices by Leading Companies*, Routledge
- ・ Drucker, Peter Ferdinand (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row. (野田一夫監修・現代経営研究会訳(1989),『現代の経営』ダイヤモンド社.)
- ・ Drucker, Peter Ferdinand (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row. (小林宏治監訳, 上田惇生・佐々木実智男訳(1985),『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社.)
- ・ Keeley, Larry, Helen Walters, Ryan Pikkell & Brian Quinn (2013), *Ten Types of Innovation : The Discipline of Building Breakthroughs*, John Wiley and Sons, Inc. (平野敦士カール監修, 藤井清美訳(2014),『ビジネスモデル・イノベーション―ブレイクスルーを起こすフレームワーク10』朝日新聞出版.)
- ・ Kotler, P. & Keller, K. L. (2006), *Marketing Management, 12th. ed.*, Prentice-Hall. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳(2008),『マーケティング・マネジメント(第12版)』ピアソン・エデュケーション.)
- ・ Levitt, Theodore (1969), *Marketing for Business Growth*, McGraw-Hill. (土岐坤訳(2002),『レビットのマーケティング思考法』ダイヤモンド社.)
- ・ Praharad, C. K. & M. S. Krishnan(2008), *The New Age of Innovation*, McGraw-Hill. (有賀裕子訳(2009),『イノベーションの新时代』日本経済新聞出版社.)

- ・ Schmpeter, Joseph Alois. (1926), *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl., (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳(1980), 『経済発展の理論 改訳版』岩波書店.)
- ・ Shmpeter, Joseph Alois. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper and Row.
- ・ Shmpeter, Joseph Alois. (1950), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, 3rd. ed., Harper and Row. (中山伊知郎・東畑精一訳(1995), 『新装版 資本主義・社会主義・民主主義』東洋経済新報社.
- ・ 安部徹也(2015), 『最強の「イノベーション理論」集中講義』日本実業出版社.
- ・ 伊丹敬之(2009), 『イノベーションを興す』日本経済新聞出版社.
- ・ 大藺恵美・児玉充・谷地弘安・野中郁次郎(2006), 『イノベーションの実践理論』白桃書房.
- ・ 小川進(2013), 『ユーザーイノベーション：消費者から始まるものづくりの未来』東洋経済新報社.
- ・ 小田切宏之(2010), 『企業経済学 第2版』東洋経済新報社.
- ・ 木村達也(2008), 『流通イノベーションの発生要因』白桃書房.
- ・ 關智一(2017), 『イノベーションと内部非効率性－技術変化と企業行動の理論－』白桃書房.
- ・ 田口冬樹(2017), 『マーケティング・マインドとイノベーション』白桃書房.
- ・ 徳江順一郎(2017)「サービス機能からみたホテル分類の変遷に関する一考察」東洋大学現代社会総合研究所ワーキングペーパー・シリーズ
- ・ 富田昭次(2003), 『ホテルと日本近代』青弓社.
- ・ 富田昭次(2006), 『ホテルの社会史』青弓社.
- ・ 富田昭次(2012), 『ホテル博物誌』青弓社.
- ・ 野城智也(2016), 『イノベーション・マネジメント－プロセス・組織の構造化から考える』東京大学出版会.
- ・ 野中郁次郎・勝見明(2004), 『イノベーションの本質』日経BP社.
- ・ 野中郁次郎・勝見明(2010), 『イノベーションの知恵』日経BP社.
- ・ 野中郁次郎・西原文乃(2017), 『イノベーションを起こす組織－革新的サービス成功の本質』日経BP社.
- ・ 原勉・岡本伸之(1976), 『ホテル・旅館業界<産業界シリーズ47>』教育者.
- ・ 原田保・古賀広志(2002), 『マーケティングイノベーション－オンテキスト創造へのパラダイム革命』千倉書房.
- ・ 一橋大学イノベーション研究センター編著(2001), 『知識とイノベーション』東洋経済新報社.
- ・ 広垣光紀(2016), 『成熟社会とマーケティング・イノベーション』千倉書房.
- ・ 藤澤武史編著(2012), 『グローバル・マーケティング・イノベーション』同文館出版.