

## 旅館『加賀屋』のビジネスモデル —“おもてなし”は世界のモデルになりえるか—

宮下 幸一

### 要 旨

世界市場での日本企業の活躍は顕著である。そうした中、近年の傾向としてサービス産業の海外進出が注目を集めている。しかも日本企業のサービスは海外市場でも高い評価を受けている。そこには、いわゆる日本式のサービススタイルが海外の顧客に受け入れられようとしている。お辞儀をしておの丁寧なあいさつ、時間どおりのスピーディな対応、客を気遣う思いやり、きめ細かな接客姿勢など、ここには日本独特のサービスが生きている。

日本式サービスの典型は「旅館」に見ることが出来る。旅館は日本の文化に深く根差して、日本が古来築きあげてきた伝統を踏まえ、「和」の形と精神を取り込んだ日本式サービスの原型と本質を見事に作り上げている。しかもそこには、世界が注目する“おもてなし”の最高レベルの姿がある。

旅館サービスの最高水準を築いてきたひとつが旅館『加賀屋』である。加賀屋の特徴は“おもてなし”を極限まで追求するそのサービスシステムにある。この加賀屋が台湾に進出した。日本流の旅館システムを変えることなく持ち込んでいる。すなわち、日本式サービスの“本物”を海外市場に移転したのである。ここには和風文化に深く根差した日本式サービス事業をグローバル化した典型例がある。

日本式サービス事業が、グローバル市場で成功するためには、海外での顧客や社員にこの特異なビジネスモデルを説明できなければならない。本論は、「旅館」のビジネスモデルを明示化することを通して、日本型サービスの特徴である“おもてなし”の概念を明らかにする。ここでは、暗黙知を共有して形式知を作りだし、組織的サービスに転化させてゆくプロセスを考察している。

### I. はじめに

近年、日本の企業が日本で培ってきた日本流のサービスを武器に、海外市場に進出して成功を収めている。警備保障のセコムはきめの細かい警備サービスで台湾や韓国の市場を獲得している。小口宅配便サービスのヤマト運輸は、顧客への丁寧な対応で中国やシンガポールで市場を拡大している。またコンビニエンス・ストア (CVS) ビジネスを展開するセブンイレブンジャパンは、アメリカから導入したCVSシステムを大幅に改善して日本の顧客ニーズに適合した日本流システムで海外市場に展開している。さらには日本の各種飲食事業が日本流のサービスを強みに海外に進出して受け入れられようとしている。こうした日本流のビジネスシステムが

グローバル市場で広く受け入れられ認知されようとしている流れは注目に値するものである。

そうした中、2010年12月、台湾で純日本式の高級旅館「台湾加賀屋」がオープンした。「台湾加賀屋」は日本の旅館『加賀屋』によって運営されている。旅館『加賀屋』は日本式のサービスを売りにしている日本を代表する高級旅館である。「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」に31年連続で総合日本一の評価を獲得している<sup>(1)</sup>。「台湾加賀屋」では、台湾人の社員が、“お辞儀”をして客を迎え、“着物”を着て正座でお茶を振る舞い、純日本式の“和室”で和食を提供する。ここには100年の歴史を重ねて培ってきた和の“おもてなし”が輸出されている。「妥協せずに本物を持っていく」(加賀屋社長小田孝信)という方針によって、日本の温泉旅館文化を丸ごと海外に輸出した。

旅館『加賀屋』のような和風文化に深く根差した事業が、はたして海外の市場で受け入れられるのであろうか。それが可能であるとするなら、それはいかなるモデルで説明し得るのか。“和風”、“おもてなし”といった、日本の旅館事業に深く浸透した仕組みがはたして海外の市場で理解され、普遍的に事業のモデルとして説明できるのであろうか。本論は、旅館『加賀屋』の分析を通して、深く日本の風土に根差した日本流のサービスモデルを可視化し、「日本型ビジネスモデル」の本質に接近することを意図している。

## II. 旅館『加賀屋』の概要

旅館『加賀屋』は、日本海に面した石川県七尾市の和倉温泉にある。多くの人口集中エリアからみて決して交通の便の良いところにあるとは言えない。それでも年間の集客力は22万人で年平均客室稼働率は80%と旅館業界では群を抜いた高さを示している(旅館業界の平均客室稼働率は40%程度といわれている)。

『加賀屋』の創業は1906年(明治39年)である。加賀国津幡出身の小田興吉郎と妻 乃へによって開業された(表1参照)。当時は和倉温泉の小さな旅館にすぎなかったが、それを年間20万人強の宿泊客を迎える一流旅館へと発展させる基礎を築いたのは2代目当主 小田興之正と女将である妻 孝であった。小田孝は、「サービスに対する姿勢を徹底させることで、宿泊客の満足度を最大に高める」という経営姿勢を打ち出し実行した。「お客様の希望なら富山までハイヤーを飛ばして銘酒を買いに行かせる。たとえ収支がマイナスになっても、お客様のためならそれをやる、という“精神”を先代は持っておりました」(女将小田真弓)と指摘する<sup>(2)</sup>。

『加賀屋』の強みは、極限まで追求し続ける高い顧客サービスにある。そのため加賀屋の利用者は、一度受けたサービスに満足感と時には感謝の気持ちをいただき、再度の利用を求める。その結果、利用客にはリピーターが多くなり高い稼働率につながっている。景気低迷期に入って以降、多くの著名旅館は集客を高めるために、過大な設備投資をして旅館事業からホテル事業に業態を転換してきた。しかし業績を改善するところまでは至らず、廃業に追い込まれる旅館は少なくない。

加賀屋が顧客サービスを事業の原点におくのには理由があった。和倉温泉という交通不便な立地条件を乗り越えて集客を果たしていくためには、移動の不便を超えて余りある魅力を作り

上げていくことが必要であった。それこそが宿泊客への限りないサービス姿勢であった。「能登のような交通の便の悪い古い温泉地では、施設集約産業のホテルは難しく、お客様の横に客室係が常について、施設の不足を真心でカバーする労働集約型の旅館でない」と成り立たない(前社長小田偵彦)と指摘する<sup>(3)</sup>。この理念によって、旅館『加賀屋』は“おもてなし”の高さを強みに今日の繁栄を築いてきた。

今日、株式会社『加賀屋』は、旅館事業として、「能登客殿」「能登本陣」「能登渚亭」「雪月花」「浜離宮」を配した旅館『加賀屋』を中心に、「姉妹館 あへの風」「料理旅館 金沢茶屋」「きまま旅館 ライフ 虹と海」を擁する、総客室数732室、収容人数2900人、従業員数800人の規模である。その中であって、旅館『加賀屋』は、客室数246室、収容人数1274人、従業員数300人を持つ中核的存在である。また台湾に「日勝生 加賀屋」(通称「台湾加賀屋」)を運営している。こうした旅館事業のほかにも、レストラン事業(株加賀屋レストラン)、宿泊施設コンサルタント事業(株雅総合研究所)など関連事業会社7社を擁する加賀屋グループを形成している。2010年度のグループ売上総額は130億円である。

表1：加賀屋の歴史

1906年	小田興吉郎『加賀屋』創業(12室30名収容)
1965年	「能登客殿」完成(85室353名収容)
1970年	「能登本陣」完成(121室660名収容)
1976年	「サンかがや」完成
1981年	「能登渚亭」完成(180室1,000名収容) 「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」総合第1位受賞
1989年	「雪月花」完成(280室1,450名収容)
1997年	「あへの風」(サンかがやリニューアル)完成(130室710名収容)
1998年	ISO9001 認証取得
2003年	「能登渚亭」リニューアル完成(74室417名収容)
2010年	「虹と海」完成(42室182名収容) 「日勝生 加賀屋」(台湾)開業(90室360名収容)
2011年	「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」31年連続総合第1位受賞

出所：加賀屋の資料をもとに筆者作成

### Ⅲ. 旅館サービスのフレームワーク

この節では、旅館『加賀屋』を分析するフレームワークを検討する。宿泊客にサービスを売ることを事業とする旅館業は、複雑な要因が混在したシステムを形成して運営されている。そのため、旅館業の経営モデルを明示化することはかなりの困難を伴う。とりわけ『加賀屋』のような純和風を強みにしている企業は、深く日本文化に根差しており、加賀屋のサービスはこの日本文化の特質をサービス形成の基本的要因にしている。

この日本文化に根差した要因は、われわれ日本人は(それが明示的であるか否かは別に)生活環境の中で暗黙のうちに理解して受け入れ評価している。しかし日本の風土に深く浸

透した要因を海外で展開する事業に持ち込もうとするとき、そうした要因を外国の社員や顧客に説明できる概念が求められる。特に外国社員に対しては、日本流のサービスのあり方が理解されなければならないし、それは単なる形ではなく精神性の理解が必要である。なぜならそこにこそ日本流のサービスの本質が内在しているからである。

『加賀屋』に代表される旅館事業は、“和”をサービス形成のシステム要因として組み込んでおり、この“和”のシステム要因を旅館サービス分析のフレームワークにどのように反映させていけるかが問われることになる。この点を重視しつつ旅館サービスのフレームワークを、フロントヤード・システムとバックヤード・システムに分けて整理し、その相互作用によって旅館サービスが形成されている実態を明らかにする(図1参照)。ここでフロントヤードとは、客に行動や視覚を通して直接価値を提供する要素ならびにシステムをいう。一方、バックヤードとは、フロントヤードを後方から支援することで価値を高める要素やシステムをいう。旅館サービスの価値は、このフロントヤードによるサービスとバックヤードによるサービスが相互作用することで高い顧客満足を形成し提供するところに生まれる。

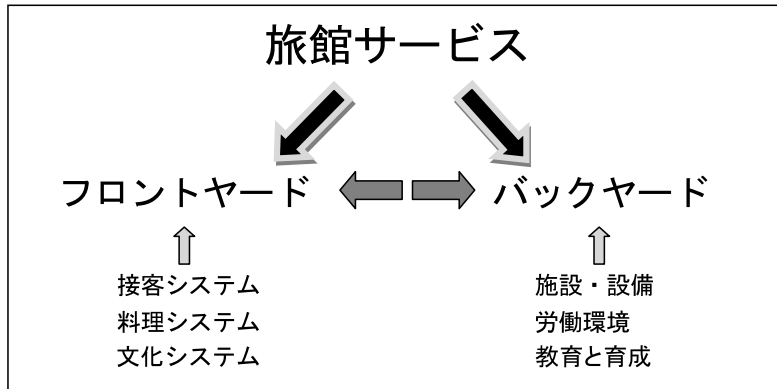
旅館サービスを形成するフロントヤードの重要なポイントは、第1に客室係による接客である。接客のあり方がサービスの質を決定する。第2に料理人による料理である。旅館の宿泊客は宿泊先の食事に多くの期待を寄せている。第3に和風の可視化である。日本らしさを表出した“様子”や“形式”は伝統的に培われてきた旅館の象徴である。一方、旅館サービスを形成するバックヤードの重要なポイントは、第1に客室係や料理人が最高のサービスを提供できるように物理的・精神的に支援できる体制の構築である。特に客室係への支援は旅館サービスの大きな影響要因になる。第2に施設・設備である。和風旅館のサービスは人と人、ホストとゲストの高度な関係性によって作り上げられる。その関係性を物質的・空間的に支援できる仕組み作りが重要である。第3に組織全体のマネジメントである。サービスを事業とする旅館業は人的資源に多くを依存する。特に客室係の頂点に立つ「女将」の存在と役割は、旅館業を営む組織マネジメントの特質である。ここには客室係の教育と育成も課題になる。以下では、旅館『加賀屋』のサービス要因を分析する。なお、「女将」の役割とマネジメントの分析は今後の課題として本稿では取り上げなかった。

なおここで、サービスについて若干ふれておくことにする。本論はサービスの概念について議論するものではないが、研究の対象である旅館は基本的にはサービスを宿泊客に提供することで利益を得ている事業体であるので、サービスの基本的な捉え方を示しておくことは必要であろう。

サービスが成立するためには、サービスを提供する主体(事業者)とそのサービスを受ける客体(顧客)が存在し、その両者の関係にサービスが取引媒体として価値を持つものとなる。このサービスが価値あるものなら顧客は高い対価を支払うし、価値が低ければ低い対価しか支払うことはしない。サービスが一般の商品(モノ)と異なるところは、モノは見たり触ったりすることができるが、サービスは無形であって顧客との直接的な相互作用のプロセスの中でしか生まれないことである。この関係性のプロセスがマニュアル化された形式知に限定されるな

らサービスは客観的に可視化されることになるが、この関係性のプロセスが顧客との相互作用の中でより高い満足度の形成を目指して暗黙知の世界にまで及んでサービスを生み出そうとするなら、ここには高度な思いやりが必要になる。『加賀屋』のサービスは、顧客のより高い満足度を極限まで追求するその姿勢、すなわち“おもてなし”の中にある。

図1：旅館サービスのフレームワーク



出所：筆者作成

#### Ⅳ. フロントヤードの分析

##### 1. 『加賀屋』の接客“おもてなし”

加賀屋の接客姿勢は“おもてなし”によって示される。この“おもてなし”について、小田孝信社長は「笑顔で気働き」と説明する。この考え方は、全従業員が携帯する「加賀屋品質方針カード」に業務心得として明記している。ここで「気働き」とは“客の立場になって気を働かせてサービスする”ことを言う。「お客さまからはいろいろなご注文をいただきますが、ご注文どおりのお品をそろえるというのは当たり前のことで、こんなことでは60点くらいですので、満足と感動をしていただくためには、限りなく100点に近い点数を頂戴しないとイケないと思っています。ご注文はいただいてからではなく、“今こうしてさしあげたらお客さまに喜んでいただける”と気を働かせることによって、限りなく100点に近づけるように、日々努力しています」(小田孝信)<sup>(4)</sup>。

加賀屋の“おもてなし”の精神は、初代女将の小田孝によって作られた。小田孝は「お客様の要望に“ありません できません”は言わない」という精神を実践した人物として語り継がれている。加賀屋はこの気働きのサービス精神を一貫して維持してきた。しかもそのサービスを“笑顔で”実践することとしている。旅館『加賀屋』のサービスは、小田孝によって作られた“おもてなしの心”に原点をおいている<sup>(5)</sup>。

こうした高度な“おもてなし”のサービスは、効果的な仕組みがあって初めて可能になる。気働きが実践されるためには、客室係は接客を通して客と対話し、客の行動を感知する中で、客



の持つ嗜好や期待、予定に関する情報を先回りして気付かなければならない。そのためには、客室係は気持ちに余裕を持って客と接することが必要である。

加賀屋では客室係の編成に「加賀屋方式」を取り入れている。これは1部屋に2人の客室担当者（場合によっては2部屋に3人の客室担当者）を配置するものである。熟練した客室係と若手の見習い客室係をペアにして、客のチェックインからチェックアウトまで担当の客室係が“かかりきり”のサービスを受け持つ。「客室係は、宿泊客を理解するためのセンサーの役割」を担っているのである<sup>(6)</sup>。気動きのサービスは、個々の客の状況や嗜好を高度に解釈して個別に対応できる量的にも充実した接客係の態勢によって可能になっている。

『加賀屋』の客室係はその質においても高い資質を備えている。加賀屋の“おもてなし”を実践する客室係には、プロとして訓練された接客の正確性が要求される。“おもてなし”は臨機応変の対応を必要とするが、基本の出来ていないところに客を満足させられる対応は生まれない。加賀屋では、プロとしての基本の習得に3か月の研修プログラムを準備している。統括客室センター長の楠峰子（当時）は、「“おもてなし”はマニュアルをこなせて60点、それ以上は客と接する本人の感性次第です」と指摘する<sup>(7)</sup>。

旅館『加賀屋』の“おもてなし”サービスは日本の文化に根差した“和”のしきたり（礼儀・作法）を踏まえている。そこには和の精神を現した「形」と「心」がある。「形」は“所作”として表出され、「心」は“道”として表される<sup>(8)</sup>。和室での歩き方、座り方、挨拶の仕方、部屋の出入りの仕方、襖の開け閉めの仕方、お茶の点て方、花の生け方、等々は、和風旅館が精神を込めて培ってきた“所作”の基本である。そして美しい所作は“おもてなし”の基本である。和風旅館にとって“所作”とは、相手をうやまう心の表出である。

## 2. 日本の伝統を売る

純和風を売りにしている旅館『加賀屋』は、そのサービス形成に日本文化に根差してきた“和”の要素を巧みに組み込んでいる。客室は和室を基調として床の間を配している。ロビーは大きな吹き抜けを取り入れた和の空間を演出している。そこには加賀友禅、加賀金箔、輪島塗といった地元伝統工芸の最高傑作を配している。加賀屋は「館内は美術館」と位置づけて、加賀が生んだ名工の作品を数多く収集・展示すると共に、館内の装飾に名工の伝統工芸をふんだんにあしらって、宿泊客に豊かな時間を提供している。

来館した客には茶を点てて振る舞う。ここには茶道の文化がある。客室で見せる客室係の振舞いには和室での所作が生きている。部屋には生け花が飾られる。生け花は花器、草花、木の枝など多様な要素による組み合わせの美を表現している。ここには華道の文化がある。客室係は伝統的和服である“着物”を着て客をもてなす。着物は古来の日本人の“けだかさ”を表出している。そこには客をもてなす客室係の気品と和風旅館の品格を示している。

旅館『加賀屋』のサービスは、日本文化の伝統的要素と客室係の“おもてなし”が相互作用しつつ一体となって客の感動と満足感を引き出している。

## 3. 料理を売る

旅館『加賀屋』のサービスは朝夕の食事を伴った宿泊である。客は食事に出される料理に高

い関心を持っている。遠くからくる客は異郷での特徴的な料理に価値を見出そうとしている。加賀屋は北陸の海に面していることから海の地元素材にこだわっている。また野菜は加賀野菜や能登野菜といった地物野菜を活かしている。同じ料理でも近隣から来る客と他の地域から来る客とでは提供する料理の素材や内容が違うという。素材の仕入れには料理人自らが直接市場に出向いて見聞して仕入れる。ここには料理人の“目利き”が生きている。

一度に1000食を調理する厨房ではあるが、加賀屋の厨房に携わる調理人は「たった一部屋の、たったお一人のお客様のためだけに、我々は料理を作る」という戒めを持った鉄則で取り組んでいるという<sup>(9)</sup>。客室係からは料理に対する個別の注文や要求が厨房に入るが、料理人の自信が客の好みやニーズに個別に対応した料理を作り上げているといえる。加賀屋には、「客室係からの注文はお客様の声」という絶対的な規範が根底に流れている。

料理長は厨房の現場を補佐役に任せて客室を回るように心掛けていているという。宿泊客への挨拶を兼ねてのことだが、料理の評価や希望を吸い上げる努力の一環として行われる。連泊の客には翌日の食事への要望を聞いて料理に反映させている。

旅館『加賀屋』の料理に対するこだわりは極めて厳しい。それは料理が旅館サービスの重要な一翼を担っていることを理解しているからである。多くの旅館が食材にかかるコストは25%程度といわれるなかで、加賀屋の食材原価率は30%になっている。ここには良質の食材で最高の料理を提供するという姿勢がある。

## V. バックヤードの分析

### 1. “おもてなし”の環境づくり

旅館『加賀屋』を牽引するサービスは“おもてなし”である。おもてなしは客室係社員の笑顔と気働きによって成り立つ。このことは、客室係社員の生活の安心と職場の環境が大きく影響する。

加賀屋では、宿泊客の迎えから見送りまで同じ客室係が担当する。そのため勤務は、客の迎えから夕食サービスに至る15時出勤、22時退社の夜半勤務と、朝食サービスから見送りの6時出勤、10時退社の朝勤務が組み合わされている。客室係には小さな子供を持つ母親も多く勤務していることから、子供を持つ社員が無理なく安心して働けるように、女子社員寮や1歳児から小学6年生までを専属のスタッフが預かる「カンガルーハウス」を併設している。これによって、子供を持つ母親でも安心して業務に集中できる態勢をとっている。

職場に入った客室係が笑顔で気働きをするには、良い雰囲気の仕事のできる環境が必要である。そのためには、経営者・管理者と一般社員の間、社員同士の間きめ細かなコミュニケーションと人間関係が重要になる。加賀屋の配慮は、女将やリーダーによる社員に対する気遣いと社員間の心配りに高い関心もたれている。生活面まで含めた社員一人ひとりの状況を把握して、きめ細かく支援していくことで社員の業務に対するコミットメントを引き出している。“おもてなし”は、「お客様の満足度は働いている側の満足度があって初めて成り立つ」(女将小田真弓)という、社員に対する会社の気配りがあって可能になっているのである。ここには会

社からの社員への思いやりと、社員による客への“おもてなし”という、「もてなしの連鎖」が生まれている<sup>(10)</sup>。

社員に向けた施設は他にも、客室係独身者や新人客室係、料理人や厨房社員、施設やフロント部門社員等々に向けた社員寮を6棟設置している。地方の旅館が、こうした福利厚生に投資するのは、全国から集まる優れた社員を長く引きとどめておくためである。人事課長の廣田和子は、「私どもの旅館が高いサービスを後世に伝えていくためには、優秀な人に定着していただく、それ以外にありません」と指摘する<sup>(11)</sup>。

日本の多くの旅館が、客室係社員の給与に奉仕料制<sup>(12)</sup>を採用しているのに対して、加賀屋は固定給制度を採用している。また生活を保障する意味から社員の定年を65歳に定めている。こうしたこともあって、安定した収入と生活を求めて入社する人は多いが、加賀屋流サービスの厳しさに耐えきれず、早晩退社していく社員も少なくないという。しかし加賀屋のサービスは、客室係社員の高度な“おもてなし”の姿勢から生み出される。この姿勢を組織的に継続していくことはたやすいことではないが、加賀屋は優れた社員の長期的勤続を確実にするために、至って家族主義的な手厚い福利厚生を戦略的に組み込んでいるのである。

## 2. “おもてなし”の支援システム

宿泊客への直接のサービスは部屋ごとに配置された客室係によって行われる。客室係は宿泊客と接する中で客の要望やクレームに対応する。しかし客室係の熟練度の違いによって宿泊客に満足度の違いの生じる可能性がある。これに向けた加賀屋の対応は、客室係が接客で得た気付きや要望はすべてフロントに電話で連絡させている。こうして吸い上げられた情報は一旦フロントで集約して予約時の基本情報と統合してデータベース化したうえで、必要な対応をフロントから各フロアの客室センターや関連部署に伝達、加賀屋サービスとしての水準を組み込んだ組織的対応を指示している。必要によっては全社挙げての対応がとられる。客室係が宿泊客からの要望や発見を客室係が自らやり取りして対応していたのでは客と接する時間が失われてしまう。情報の伝達ルートを一元化し、明確化することで、とかくムラの生じやすいサービスを全ての宿泊客に均一に提供する体制（システム）を構築しているのである。

サービスを一元化し均一化するこのシステムの構築は、加賀屋が早くから取り組んできたサービスのマネジメント化にあった。加賀屋は、旅館業界としては初めてISO9002を1996年に認証取得した。ISO9002は、OECDの「国際標準化機構（International Organization for Standardization）」が認証しているサービスの品質に関する国際基準である<sup>(13)</sup>。加賀屋がISOを取得した理由について、加賀屋経営企画室課長（当時）の中西一成は次のように述べている。「人によってサービスのムラをなくすよう、全従業員に徹底させる必要があった。そのために、明確な経営目標を設けてやり方を根本的に見直したかった。」<sup>(14)</sup>

ISOを取得する前は、客から受けた要望が関係者間で情報として徹底されず、うまく接客に生かせない事態がたびたび起きていた。そのため客へのサービスが一貫せず、担当者によってバラツキを生んでいた。この状況からの脱却を目指したのが、ISO9002の取得を目標にしたサービスの改善であった。この過程でサービスマニュアルを根本的に見直し、コンピューターの



利用を徹底した。客の要望はすべてコンピューターに入力して顧客データとし、客室係、フロント、調理場などの各部署で共有する。そのうえで情報を活用して客にあったサービスを提供するというものである。中西は、「サービスを向上する手段は、顧客情報の収集とそれを全従業員に徹底させてうまく生かすことである」と述べている<sup>(15)</sup>。

ISO取得の基礎をなしたのが、“おもてなし”を追求するために取り組んできた宿泊客からの意見の吸い上げであった。加賀屋では、宿泊客にアンケート調査を行い、客のニーズと旅館側のサービスとの間にある乖離をなくす努力を続けてきた。こうした情報を、情報技術を活用することで高度化し、サービスの品質をISO9002水準に引き上げたのである。

一方、部屋食を基本としている加賀屋の食事サービスは、客室係にとって最も重要で手間のかかる業務である。温かいものは温かいうちに、冷たいものは冷たいうちに、適時に客にサービスすることは加賀屋の“おもてなし”の中核である。そのためには、客室係が部屋と厨房を飛び回るのではなく、適時に手早く料理を提供できるように客室係を支援するシステムの構築が求められる。加賀屋が構築したこの支援システムが「料理の自動搬送システム」である。これは厨房から各階の配膳室まで、宿泊客の食べる速さに合わせて料理を自動で搬送するもので、1分間に90メートルの速度で最大1500食の搬送を全館全フロアに運搬することを可能にしている。これによって、運搬に要する30人分の労力をわずか7人分に削減しているという。しかも計画的に間違いなく各フロアまで運搬できるので、料理をより美味しい状態で効率的に提供できるようになった。

この料理の自動搬送システムは、食事サービスを提供する客室係に不要な仕事をなくして時間的余裕を持たせるために構築された。かつては客室係が調理場と各フロア間の配膳・下膳に費やした作業時間は90分程度に及んでいたという。自動搬送システムは、これに要した時間を極限まで削減したのである。そして、こうして作られた時間を客の“おもてなし”に使えるようにした。接客以外の部分を徹底的に合理化・機械化し、可能な限りの時間を接客に振り向ける。加賀屋サービスの特徴である手厚い“おもてなし”は、こうしたバックヤードの効率的なシステムの構築によって可能になっている。

### 3. 客室係の教育と育成

旅館『加賀屋』の高いサービスは、それを担う社員のあくなき挑戦によって作り上げられている。とりわけ客室係の挑戦は、マニュアルを超えた客との対応関係の中にある。場合によっては両者間の“まごころ”にまで及んでいく。マニュアルにない客への心遣いは、客室係が自らの裁量で行わなければならない。

しかし高度な接客は厳格な基本が身につくまで初めて可能になる。新人の客室係は基本になる技術を徹底して教え込まれる。新人客室係の研修は3カ月に及ぶプログラムが組まれている。基本教育のスタートは3日間の集中講義から始まる。ここでは加賀屋の精神と“おもてなしの心”が教育される。集中講義の後は7日間の実務教育がおこなわれる。ここでは立ち居振る舞いから礼儀作法、食事の配膳からサービスまでの全てについて教育される。

実務教育が済んだ後は、現場に出でのOJT教育になる。最初の3カ月程度は“初心者マーク”

を付けての現場教育がおこなわれる。その後は「もてなし係」として、先輩の客室係をサポートする形で実践教育を受けることになる。「もてなし係」での実践教育は2年に及んで行われる。こうして接客の仕事と研修を兼ねた現場教育が図られていく。

新人社員としての教育期間を経て「客室係」に昇格した社員は、実践の場で日々“おもてなし”の精度に磨きをかける挑戦が始まる。「マニュアルをこなせて60点、それ以上は客と接する本人次第、基礎が出来たら後は習うより慣れろ」（小田孝信社長）だという。そこには、「お客さまのことを知らずに良いサービスはできない」という考えを持って、「満足していただくためにはお客さまの情報をさりげなく入手する」ことで、「お客さまの立場に立ってサービスをしてあげる」という気持ちの大切さを学んでいく<sup>(16)</sup>。そしてマニュアルにない心遣いを客室係が自らの裁量で行っていくことになる。

高度な“おもてなし”に高い評価を得ている加賀屋のサービスではあるが、それぞれの意図や期待を持って加賀屋を利用する宿泊客はじつに多様である。それはまた時代とともに変化する。加賀屋サービスの水準を時代の変化の中で継続的に維持・向上させていくことは、加賀屋経営の根幹にかかわる課題である。

宿泊客の期待するサービスを的確に提供し続けていくためには、サービスに対するためまぬ改善が求められる。これへの取り組みを「クレームゼロ大会」に見ることが出来る。加賀屋では、宿泊客の書き残したアンケートや後日送られてくる諸々の手紙を戦略的に活用している。宿泊客から回収されるアンケートは年間3万通を数える。また後日加賀屋に届けられる諸々の手紙は1000通に及んでいる。これらの中には“お褒め”のものもあれば“小言”のものもある。これら収集された情報は、月に1度もたれる「アンケート会議」にかけられる。この席には会長、社長、女将を始め可能な限りの社員が集められる。社員はこの席で情報を共有し、必要な改善策がとられる。また重要なアンケートや手紙は従業員用の廊下に掲示され、関係者全員で改善に向けた検討が開始される。年1回実施される「クレームゼロ大会」は、社員自らが取り組んだサービス改善への提案会になっている。

このように加賀屋では、提供しているサービスを客の視点から見直すために、アンケートやクレーム、手紙等から得られる情報を蓄積して、そこから問題点の検証や対策を検討してサービスの内容を継続的に改善しているのである。顕在化していない顧客のニーズを見つけ出すには、接客や会話、観察、気付き、クレーム等が大きな役割を持つ。加賀屋では、施設の充実度のもとより、客室係の態度や料理にいたるまで細かい評価をアンケートで求めている。こうして集められた情報は、新しいサービスの創造に向けた資源として活用される。

## VI. 旅館『加賀屋』のビジネスモデル

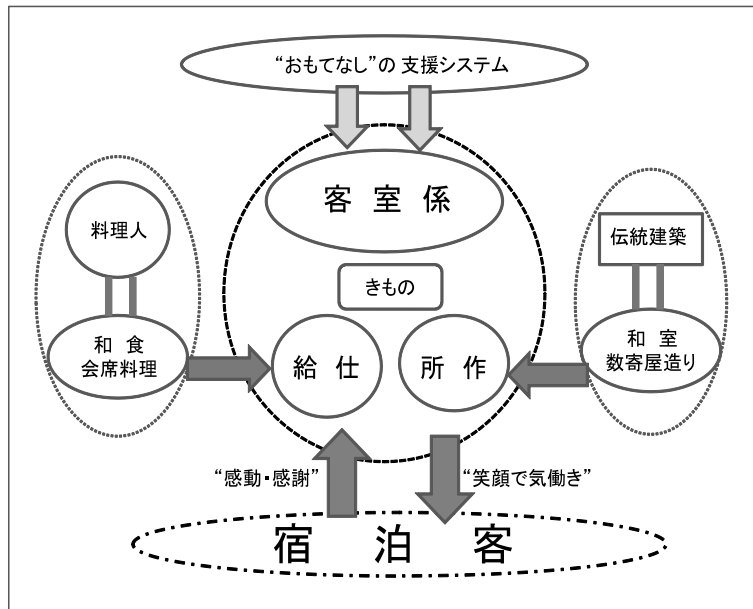
本節では、これまでの検討をもとにして、加賀屋サービスの特徴である“おもてなし”に焦点をあて、旅館『加賀屋』のビジネスモデルを整理する。ここでビジネスモデルとは、特定の企業が事業を行うことを通して収益を生み出していく体系（仕組み）をいう。

加賀屋は旅館事業を通して継続的に収益をあげている企業である。加賀屋の旅館事業の特徴

は“おもてなし”を最高度に達成することで宿泊客に高い満足感を提供する。そこには、日本の伝統的「旅館」を象徴する数寄屋造りの建物と和室がある。和室でのサービスは客室係によって行われる。客室係は日本の伝統を尊重した“着物”でサービスする。着物でのサービスには、物理的和の空間に魂(心)を入れる所作が息づいている。所作は日本人の精神を表わしている。

和室は宿泊客がくつろぐ場であるとともに、食事を提供する“場”である。客室係はその和室で伝統的“和食”を提供する。そうした和食は“会席料理”を基本としている。会席料理は季節に応じた地場の食材を目でも耳でも舌でも味わうように季節の彩りを繊細に組み込んだ食事である。客室係は宿泊客に寄り添いながらサービスし、また客の潜在的なニーズを先回りして発見し提供する。客室係の“気を利かせた”サービスが、加賀屋サービスの特徴である“おもてなし”となる。図2は、加賀屋の“おもてなし”を作り上げるモデルを表している。個々の要素は相互作用しながら“おもてなし”の全体を作り上げている。

図2：“おもてなし”の加賀屋モデル



出所：筆者作成

## Ⅶ. 『加賀屋』モデルの海外進出

### 1. 日勝生加賀屋(台湾)の概要

旅館『加賀屋』は、2010年12月に日本の旅館業として初めて台湾に海外進出した。台湾での名称は「日勝生加賀屋」である。日勝生加賀屋は、台湾国台北市の北投温泉にある。北投温泉は台北市中心部から車で約30分の距離に位置し、湯量の豊富な台湾を代表する温泉地である。古くは1896年に大阪商人の平田源吾が日本式旅館「天狗庵」を開業している（現在は存在しな

い)。

日勝生加賀屋は、台湾の企業「日勝生活科技網站有限公司」が『加賀屋』との間に結んだフランチャイズ事業として開業した。日勝生活科技は北投温泉に地下4階、地上14階、客室数90室の旅館を建設。建設にあたったのは『加賀屋』の各棟を手掛けた(株)大林組の台湾会社、台湾大林組である。館内は『加賀屋』風の純和風様式を取り入れ、日本文化をあしらった吹き抜けのロビーを組み込んでいる。そこには金屏風と加賀友禅の着物が飾られている。館内にはかけ流しの大浴場もあり、旅館『加賀屋』に引けを取らない作りである。

日勝生加賀屋の運営は、加賀屋と日勝生活科技が出資して設立した合弁会社「日勝生加賀屋国産温泉飯店」が行う。出資比率は加賀屋20%、日勝生活科技80%である。客室係は『加賀屋』で研修を積んで配属されたリーダーを中心に、現地で採用された人達である。中には日本に留学して日本のサービスに関心を持って入社した人達もいる。そうした客室係は“着物”を着て“会席料理”を提供し、加賀屋の“おもてなし”サービスを自国で実践している。

食事は日本の料理文化そのままに、和風会席を基本にしている。料理長は日本の加賀屋で修業を積んできた。多くは台湾で調達される食材を使用しているが、必要によっては日本からの調達もあるという。宿泊客は台湾国内で日本の加賀屋と同じ“和”の食事と文化を楽しめるようになっている。

## 2. 日勝生加賀屋の設立経緯

加賀屋が台湾進出を決定した要因の一つに、“おもてなし”の価値が台湾の客に受け入れられた経験がある。いまでは毎年2万人近い台湾の客を受け入れている加賀屋であるが、そのきっかけになったのは、1995年の日系台湾企業による日本への報奨旅行であった。もともとこの旅行はホテルを宿泊場所として準備する計画であったが、“せっかく日本に行くのだから日本らしい宿に泊まってもらおう”ということで1泊だけ「旅館加賀屋」をコースに組み込んだ。この企画が参加したツアー客に好評で、加賀屋のサービスに感銘を受け、中には再び家族で加賀屋を訪れたり、また口コミで広く台湾の人々に知られるようになった。

この報奨旅行を支援した台湾の旅行会社は、加賀屋をコースに組み込んだ企画旅行を販売した。これがヒット商品となり、年間8000人から9000人を集客して加賀屋に送り込むことになった。多い年は年間2万人強を送り出している。この客を受け入れた加賀屋は、低迷する国内旅行需要を外国人旅行者によって補うようになり、加賀屋の戦略は英語圏の旅行者も含めてグローバル化に視点を見据えるようになった。加賀屋は、日本文化に根差した和のサービスが、国を超えて通用することを知ったのである。当時の社長小田偵彦は、「旅館業の基本を忘れなければ需要は海外に広げられる、と台湾のお客様から教えていただきました」と述べている<sup>(17)</sup>。

一方、台湾のディベロッパー企業である日勝生活科技網站有限公司は、北投温泉の所有地に温泉付き分譲マンションの建設を計画した。しかし可能なら分譲でなく資産を所有したまま活用できる事業を模索していた。そうした時、台湾での日本旅館『加賀屋』の評判を耳にした同社代表は、加賀屋のサービスを持ち込んだ旅館事業を構想した。2003年に事業の構想を受けた



加賀屋は、その実現に向けたパートナーとしての検討を開始した。加賀屋は、国内客の減少もあって、台湾事業との相乗効果を期待したのである。

台湾での事業に向けた加賀屋の条件は、台湾流にアレンジをしない、旅館『加賀屋』そのままのサービスを台湾で提供するというものであった。両者の間ではフランチャイズ契約で事業を行うという方針で交渉が開始された。建物は日勝生が所有するが、その建設にあたっては加賀屋の意向が全面的にとりいれられ、設計・建設ともに日本の『加賀屋』と同じ事業者が発注された。これによって台湾加賀屋の建物は、日本の旅館文化を色濃く反映した『加賀屋』そのままの色彩を確保するものとなった。

### 3. 加賀屋モデルの海外進出と経営のポイント

日本を代表する旅館『加賀屋』の海外進出として、多くの注目を集めた台湾加賀屋は、2010年12月に当初計画を3年遅れて開業した。日本の加賀屋をそのまま輸出するという方針を貫いて、建物や内装はもとより隅々に及ぶ日本文化の彩りと着物を着ての客室サービスは日本の加賀屋そのものである。

“おもてなし”を最大の売りにしている高級旅館加賀屋のサービスは、客室係の高度な対応に成功の可否が強く影響する。そのため加賀屋は、早くから客室係のリーダー社員数名を日本の加賀屋に招き入れて研修を図ってきた。その努力によって、“おもてなし”の基本を理解した客室係リーダーの育成には成功したといえる。しかし、日本での研修を経験していない現地採用の客室係60人は、日本から送り込まれた3人の指導員から現地で3ヵ月の研修を受けて開業に間に合わせている。この客室係60人は現地で募集して採用された社員である。日本語検定1級と日本語での会話ができることを基本条件に採用された。応募者には日本留学経験者や日本に関心の高い人達、またホテルサービスの経験者が集まったという。

旅館サービスは和室が基本である。そこには“和”の所作が重要な意味を持つ。“正座”の経験のない社員に和の所作を指導することは予想以上の困難を来したようである。それでも繰り返しの指導と“形”から入る教育で旅館サービスの基本を身につけていった。注目すべき点は、ホテルサービスを経験して入社した社員のサービスに対する先入観であったという。ホテルの概念について熟知しているが故に、旅館についての概念が飲み込めないとのことである。また旅館サービスは客室係の接客（客のニーズ）によって、関係する業務内容の変更を必要とすることが度々起こるが、こうした横の連携が理解できない場合が多くみられるとのことである<sup>(18)</sup>。ここには文化や国民性の違いが影響している。こうした幾つかのケースは、海外で行う旅館事業の難しさを示している。

海外で行う旅館サービスの成功のポイントは、こうした接客係社員をはじめとした社員教育を如何に成功させるかにあるといえる。加賀屋では、現地での教育には限界があるとして、可能な限り日本の風土と環境の中で教育を行うことを考えている<sup>(19)</sup>。

台湾加賀屋の開業当初の計画では、客室稼働率を年間平均で60%と見込んでいた。しかし現状はそれを下回る結果となっている。この要因として、第1に宿泊料金の高さがある。日本の加賀屋と同レベルの価格設定をしているが、台湾の所得水準からみるとかなりの割高感があ



る。これに対して加賀屋は、価格を下げるのではなく、加賀屋流の“本物”の旅館サービスを厳しく提供することで満足度を高める戦略を考えている。第2に顧客ニーズの正確な把握である。これまでは宿泊客の分析を日本の加賀屋を利用した顧客からとらえてきたが、日本での評価に加えて現地評価も加えることを考えている。第3に知名度である。これまで台北に重点を置いてPRを図ってきたが、台北からは日帰り圏にあり、むしろ台中、台南市場での認知度向上を必要としている<sup>(20)</sup>。

## VIII. 日本型ビジネスモデルの形成：“おもてなし”の概念

旅館『加賀屋』にみる“おもてなし”には、高級感漂う旅館建築の物理的特質を超えて、日本人の精神に根差した心の表出がある。「笑顔で気働き」と説明する加賀屋の“おもてなし”は、果たして外国市場でも理解されるのであろうか。本節では、“おもてなし”の概念に分析の視点を移してみる。

これまで見てきたように、“おもてなし”は日本の伝統的文化に根差した「礼儀作法」を基盤に形成されている。和風旅館には美しい礼儀作法が息づいて初めてその価値が表現されているのである。そこに必要なのが、客室係一人ひとりの「所作」（行い、身のこなし）である。“おもてなし”は「所作」があって初めてその基本ができる。所作は日本人が長い歴史の中で作り上げてきた気品を現している。“おもてなし”を支える客室係の「所作」は、伝統的和風建築に魂（心）を入れる営みである。客室係が着物を身にまとっての所作は、日本人の心の気高さを示している。

“おもてなし”は、日本の伝統的文化の中にあって機能する客への奉仕の行動である。その行動は「気働き」によって説明される。気働きとは客の“して欲しい”という希望、あるいは“内心もっている思い”を先回りして読みとって、標準的な奉仕の領域を超えて「個客」対応で提供するサービスである。ここには客の思いの内を読みとる感性が問われている。この感性は、鍛えられた熟練の中からのみ生み出される。それであるが故に、この熟練に高い価値が認められ、“おもてなし”が高級旅館を象徴する商品として認知されるのである。

人の思いの内を読みとる熟練は、旅館『加賀屋』のサービスにおいて極めて重要な意味を持つ。この役割を中心的に担っているのが客室係である。客室係の情報が加賀屋サービスの全ての始まりであるという認識は、「個客」単位で新しく発見される情報が新たな加賀屋サービスを構築する源泉となっていることを意味している。その結果、高い集客力を可能にし、競争優位を獲得しているのである。

客室係は、宿泊客のチェックインからチェックアウトまでの行動に寄り添って、客の発する暗黙の情報を研ぎ澄ませた感性で吸い上げる。客室係によって吸い上げられた「個客」情報は、予約時の基本情報と融合されて関係全部署で共有し、“おもてなし”のサービスに作りかえられていく。

“おもてなし”のサービスは、関係全部署が必要情報を共有することで可能になる。そのためには、客室係の暗黙的情報は共有できる形式的情報に変換されるプロセスが必要である。この

プロセスで客室係個人に帰属していた暗黙情報は加賀屋としての形式情報（共有情報）に転換されて加賀屋サービスが生まれる。加賀屋はこの変換のプロセスを、フロントを介した情報共有システムで可能にしている。

暗黙知と形式知の理論で知られる野中郁次郎は、新たな知は、「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の変換プロセスで作上げられると指摘する<sup>(21)</sup>。「共同化」とは、個人間で経験を共有することで個人の暗黙知を触発し獲得することである。客室係は、担当する宿泊客に寄り添いつつ客の希望を引き出し共有していく。ここには客室係と客との共感、共体験を通じた暗黙知の触発がある。「相手にコミットすることで、相手が持つ潜在的な能力（ニーズ；筆者）を引き出し、目標達成への行動をうながすという行為も、共同化のプロセスとして説明できる。共同化とは、『気付き』や『発見』を通じた、主客未分の直接経験を通じた知の獲得・共有・創造のプロセス」である<sup>(22)</sup>。

「表出化」とは、暗黙知から形式知へ変換することである。接客を担当する客室係は、客との対話の中で「気付き」を生み、その気付きを“おもてなし”のサービスに変換する。サービスは接客係個人で完結することは難しく、関係する全部署との連携があって初めて可能になる。そのためには、接客係の気付きを共有していくプロセスが重要な意味を持つ。野中は、「暗黙知を第三者にもわかりやすいように言葉に変換していく『表出化』は、個人の知である暗黙知を参加しているメンバー全体に共有化し、集団知として発展させていくために必要不可欠である。これは組織的知識創造で最も重要な、暗黙知を言語化・図像化するプロセスである」と説明している<sup>(23)</sup>。

「連結化」とは、表出化によって集合知になった言語や概念を、組織レベルの形式知に変換させることである。宿泊客から吸い上げられた暗黙知は、予約時の基本情報と組み合わせられて、あるいは他の客室係や他の社員が受け止めた気付きと組み合わせられて、より高度な“おもてなし”の情報として共有される。野中は、「分散した情報の断片を収集、分類、体系化することで、新たな形式知を生み出すことが可能になる」と指摘する<sup>(24)</sup>。

「内面化」とは、組織的共有レベルにまで高められた情報を用いて、新たな行動を生み出していくことである。関連部門が協力して作り上げる高度なサービス内容は、担当の客室係が宿泊客に向けて働きかけ行動した時に初めて感動と満足を与える“おもてなし”となる。ここには組織的に共有された形式知が個人の暗黙知に内面化して客室係のスキルに進化している。野中は、形式知が実際に行動レベルで実用可能な身体知となるためには、「形式知を個人の暗黙知にスキル化する『内面化』のプロセスが必要」で、それによって「暗黙知はさらに豊かになっていく」と指摘する<sup>(25)</sup>。

野中は、こうした「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の変換プロセスを経ることでより高次の次元へと展開されていくと指摘する。加賀屋の“おもてなし”サービスは、野中の指摘する共同化のプロセスにおいて「気付き」があり、そこから得られた共感する情報を組織的次元に「表出化」して共有し、そこにさらに新たな知を加える「連結化」のプロセスを受けて、客室係は「知恵」を働かせた熟練のサービスを提供しているといえる。

“おもてなし”は、こうした一連のプロセスを経て価値あるサービスに進化している。ここには客室係にスキル化した模倣の難しい暗黙知が内在しており、この暗黙知を形式知化して関係部署間で共有し組織的サービスに転化していくプロセスが組み込まれている。つまり“おもてなし”とは、「個客」サービスをスパイラルに創造し作り上げていくダイナミックなプロセスなのである。加賀屋のケースから導かれる“おもてなし”のグローバル化は、「おもてなしの概念」を現地社員に移植し理解させることが出来るかにかかっている。そのためには、“おもてなし”の教育と育成が重要な役割をになうものとなる。これに成功するなら、日本型のビジネスモデルは世界の市場で普遍的な地位を確保できるであろう。

## Ⅷ. おわりに

客の到着を深々とお辞儀をして出迎える<sup>(26)</sup>。その瞬間、周囲には凜とした空気が漂う。ここには旅館『加賀屋』の最高級の物理的設備を超えた、来客者に対する接客者の誇りが溢れ出ている。和のサービスの極限に挑戦する客室係業務の始まりである。

世界には、そのサービスで優位性を競う多くの企業が存在する。例えば、ザ・リッツ・カールトンはそのサービス水準の高さで広く評価されている。ここには世界に広く受け入れられてきた高級ホテルサービスのビジネスモデルがある。日本でも、ホテルオークラや帝国ホテルは、質の高いサービスの提供で国際的にも高い評価を継続的に獲得している。ここには世界標準のホテルサービスを高品質で提供している。

一方、日本で生まれ日本で育った純粹「和」の高級サービスは、果たして世界に通用するのであろうか。通用するとしたら、そこには日本型“おもてなし”サービスの普遍的なモデルがあるはずだし、それが論理的に説明されるものでなければならない。

加賀屋には、今回進出の台湾のほかに、中国やアメリカなど数カ国から進出の打診が来ているという。日本が生み育てた純粹“和”のおもてなしサービスが、今回の台湾進出で成功するなら、この特殊日本的ビジネスモデルは、経営スタイルの新たな普遍性を説明する足掛かりになるかもしれない。次の課題は台湾加賀屋のさらに踏み込んだ分析である。

### \*謝辞

この研究を進めるにあたって、2011年9月6日に、加賀屋のケーススタディに取り組むゼミの学生5人と共に、加賀屋関係者にインタビューする機会を得た。対応していただいた神前裕氏（加賀屋常務取締役・執行役員）、石中宏晋氏（雅総合研究所リーダー）に記して感謝の意を表したい。また仲島康雲氏（加賀屋副支配人）には旅館『加賀屋』の施設・設備を案内していただき、高級旅館の隅々を見せていただいた。記して感謝の意を表したい。

### [注]

(1)「プロが選ぶ日本のホテル・旅館100選」とは、(株)旅行新聞新社が主催して毎年この分野の専門家によって「もてなし部門」「料理部門」「施設部門」「企画部門」で評価している。

- (2) 「おもてなしの心を磨く仕掛け；加賀屋」『プレジデント』2009.8.17号, 75ページ。
- (3) 「ザ・経営者：小田慎彦」『日経ベンチャー』2007.8.1号, 15ページから21ページ。
- (4) 「クローズアップ・インタビュー；和倉温泉『加賀屋』社長小田孝信氏に聞く」『大学時報』第60号, 2011.6。
- (5) 小田孝著『元気でやっけるかい』(加賀屋HP掲載；<http://www.kagaya.co.jp/omotenashi/>)。
- (6) 内藤耕 (2010), 138ページ。
- (7) 「おもてなしの心を磨く仕掛け；加賀屋」『プレジデント』2009.8.17号, 75ページ。
- (8) 『正法眼蔵』別輯によれば、「平常の心これ道なりと。いわくこの心は、よのつねの心これ道なりというなり」と説いている。(小学館『日本国語大辞典』第2版電子版から)。
- (9) 細井勝 (2006), 158ページ。
- (10) これを守島基博は「ネオ家族主義経営」と呼んでいる。『プレジデント』2009.8.17号, 76ページ。
- (11) 細井勝 (2010), 177ページ。
- (12) 受け持つ客室に対応した雇用形態で花番制度ともいう。受け持つ仕事があれば収入にならない。
- (13) ISO9002は1947年に発効したが、現在はISO9001規格に吸収されている。
- (14) 「サービスを変える新情報技術」『日経ビジネス』1998.11.16号, 35ページ。
- (15) 前掲, 1998.11.16号, 36ページ。
- (16) 「クローズアップ・インタビュー；和倉温泉『加賀屋』社長小田孝信氏に聞く」『大学時報』, 2011.6号, 107ページ
- (17) 小田慎彦「おもてなしの心は社員の気配りから」『日経ビジネス』2008.10.13号, 1ページ。
- (18) インタビュー調査から
- (19) インタビュー調査から
- (20) インタビュー調査から
- (21) 野中郁次郎「イノベーション研究への知識創造理論の貢献と課題」(野中郁次郎編 (2002) 所収), 281ページから282ページ
- (22) 野中郁次郎 (2002), 282ページ
- (23) 野中郁次郎 (2002), 282ページ
- (24) 野中郁次郎 (2002), 284ページ
- (25) 野中郁次郎 (2002), 284ページ
- (26) ベネディクトは、日本人の「お辞儀」について分析を行っている。それによると、「日本人は著しく西欧化されたにもかかわらず、依然として貴族主義的な社会である。人と挨拶をし、人と接触する時には必ず、お互いの間の社会的感覚の性質と度合いを示さねばならない。……相手が親しい人間であるか、目下の者であるか、あるいはまた目上の者であるかによって別な言葉を使う。……そしてそれと共に適切なお辞儀や座礼を行う。このような動作はいずれも実に細密な規則と慣例によって支配される。誰にお辞儀をするかを知るだけでは不十分であって、さらにその上にどの程度にお辞儀をするかを知ることが必要である」(ベネディクト, 1972, 58ページから59ページ)。加賀屋のお辞儀は“最高のお客様”への敬意と姿勢を表していると思われる。

## <参考文献>

1. ベネディクト R. 著, 長谷川松治訳 (1972) 『菊と刀：日本文化の型』(Ruth Benedict, *The Chrysanthemum and The Sword*, Houghton Mifflin Co., 1967) 社会思想社。
2. 大学時報編 (2011) 「クローズアップ・インタビュー；和倉温泉『加賀屋』社長小田孝信氏に聞く」『大学時報』(2011.6), 日本私立大学連盟。

3. 細井勝 (2006) 『加賀屋の流儀：極上のおもてなしとは』 PHP 研究所.
4. 細井勝 (2010) 『加賀屋のこころ：人間大事の経営とは』 PHP 研究所.
5. 妹尾堅一郎 (2006) 「サービスマネジメントに関する5つの 이슈ー；サービスとモノづくりの関係から脱ニーズまで」『一橋ビジネスレビュー』(2006.8), 東洋経済新報社.
6. ジェトロ編 (2001) 「日本の『おもてなしの心』が国際規格を取得；加賀屋」『ジェトロセンサー』(2001.6), ジェトロ.
7. 丸山一彦 (2004) 「サービス産業におけるマーケティング・マネジメントの役割と知識に関する実証研究 - 株式会社加賀屋 (旅館業) を事例として - 」『成城大学経済研究』165号 (2004.6), 成城大学経済学会.
8. 内藤耕 (2010 a) 『サービス産業生産性向上入門』日刊工業新聞社.
9. 内藤耕 (2010 b) 『最強のサービスの教科書』講談社.
10. 日経ビジネス編 (1981) 「異色企業加賀屋：サービス充実で旅館復権めざす」『日経ビジネス』(1981.7.27), 日経BP社.
11. 日経ビジネス編 (1991) 「異色企業加賀屋：急成長する高級旅館」『日経ビジネス』(1991.4.15), 日経BP社.
12. 日経ビジネス編 (2011) 「特集サービスを変える新情報技術」『日経ビジネス』(1998.11.16), 日経BP社.
13. 日経ベンチャー編 (2007) 「ザ・経営者：小田偵彦」『日経ベンチャー』(2007.8.1), 日経BP社.
14. 野中郁次郎・永田晃也編 (1995) 『日本型イノベーション・システム：成長の軌跡と変革への挑戦』白桃書房.
15. 野中郁次郎・竹内弘高著, 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』(The Knowledge Creating Company : Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press. 1995) 東洋経済新報社.
16. 野中郁次郎編 (2002) 『イノベーションとベンチャー企業』八千代出版.
17. 小田偵彦 (2008) 「おもてなしの心は社員への気配りから」『日経ビジネス』(2008.10.13), 日経BP社.
18. プレジデント編 (2009) 「おもてなしの心を磨く仕掛け；加賀屋」『プレジデント』(2009.8.17), プレジデント社.
19. 東洋経済編 (2007) 「日本で一番売れるサービス」『週刊東洋経済』(2007.8.11), 東洋経済新報社.