

ホテル産業におけるおもてなしを一考する

～日米企業の比較において～

一尾 敏正

1. はじめに

ビジットジャパンキャンペーンの実施以来、訪日外国人数は初めて 10,363,904 人¹(2013 年度 1 月～12 月)を記録した。日本の成長戦略に位置づけられているのが観光である。観光の領域は鉄道、航空など輸送分野とホテル・旅館等の宿泊業、神社仏閣・自然などの観光資源と広範囲である。滞在に伴う観光領域の中心となるのが宿泊業であることは間違いない。本稿は宿泊産業、とりわけ近代産業として発達してきたホテルに焦点をあてる。継続性のある観光にすることで、もう一度訪れたい国にする必要がある。滞在時間の長い宿泊業の接客は、旅の思い出としてロイヤリティを高める。訪日観光客の増加を望む上でおもてなしは欠かせない。本研究では第一にホスピタリティの定義や概念を明確にする。ホスピタリティの源はどこにあるのか。おもてなしの意味を問う。次に、おもてなしを代表する企業としてホテルオークラとリッツカールトンを取り上げその沿革を辿る。企業を成長へと導き、世界的評価を得た理由を探る。評価の背景及び企業ビジョンの比較、人材教育への取り組みなど両社を比較する。その結果を踏まえ今後の課題を探究する。

2. 研究の背景と先行研究

製品およびサービスの価値は製品そのものではない。製品およびサービスを取り巻く価値を含む一連の行為が、サービス産業における価値であり、商品である。

ホスピタリティに代表される製品およびサービスの付加価値はより重要になってきた。特に

ホテル産業においてはホスピタリティの実践が企業の価値でもある。その代表的な事例としてホテルオークラ(本社・東京)やザ・リッツ・カールトンホテル(本社・米国)を取り上げる。ホテルオークラは日本を代表するホテルである。国内でも最も優れたおもてなしで評価が高い。また、リッツカールトンは世界で評価されるトップ企業である。

ホスピタリティの先行研究では服部勝人(2005)がいる。服部は語源を探り歴史的変遷を研究した。最近の研究ではおもてなしの評価と価値を慶応大学 SDM 研究所の飯田百合子、神武直彦、狼嘉彰が HOSPITALITY 第 19 号(日本ホスピタリティマネジメント学会 2012)に「ラグジュアリーホテルにおけるホスピタリティ価値の研究」を発表している。「日本は、サービスを口頭伝承による感覚的な事項の申し送りを捉えがちであり、システムの欠落による非生産的なワークフローがある。」[飯田百合子他, 2012]と述べている。また、おもてなしを定量化することが生産性向上につながると結論づけている。しかし、おもてなしが生産性向上という概念に組み込まれる概念であるのかということに疑問を残す。本研究において、おもてなしの実践をするホテルオークラの事例を取り上げ、どのようにして日本を代表するホテルとして君臨し続けるのかを考察する。

3. ホスピタリティとおもてなしの定義

ホスピタリティ精神はキリスト教の聖書に記述されている。『ルカによる福音書 10.25-37』(聖書)善いサマリア人によると「隣人を自分のように愛しなさい」とある。追いはぎに襲われ

¹ 出典「日本政府観光局(JNTO)」

倒れている旅人を助け宿屋に連れていくサムリア人である。このサムリア人は宿の主人に「この人を介抱してください。費用がもっとかかったら、帰りがけに払います。」何の見返りもなく見知らぬ人であっても尽くすといことである。キリスト教からくるホスピタリティ精神が存在する。服部（2005）はホスピタリティとサービスを明確に区別し定義している。「ホスピタリティは、語源が主人と客人が同語となっている主客同一の精神が根源にあり、共同体の主人と共同体以外のもてなされる側・客人の相手側が相互にホスピタリティの互酬・互恵義務を持った者」[服部勝人, 2005 p 29]と捉えている。表1のように主人と客人は全ての内と外において相互に共有し合うのである。決して優劣がつくものでない。常にその関係は対等でありバランスが保たれている。

表1 ホスピタリティ概念

主客の関係	内容
相互容認	互いに認め合う
相互理解	互いに理解し合う
相互確立	互いに確立し合う
相互信頼	互いに信頼し合う
相互扶養	互いに助け合う
相互依存	互いに依存し合う
相互創造	互いに創造する
相互発展	互いに共存共栄する

[服部勝人 2005 をもとに筆者作成]

一方、サービスは「有形及び無形のを第三者に提供する過程を示すものである~中略~意味の中には『奉仕』や『貢献』などもあるが、中心は自己の利益や対価を獲得するための義務的・機能的行為である。」[服部勝人, 2005 p27] その中には見返りが内在する。ホスピタリティとサービスの違いを踏まえることが大切である。その上で、ホスピタリティでのマネジメントを「組織の事業目的を達成するために、生命の尊厳を前提とした相互性の原理の基づいてホスピタリティによる多元的最適共創満足を成立させ

ることを条件として、分析、計画、遂行、統制の過程を組織的に統合する段階で経済的交換だけでなく相互人間価値を創造する多元的最適共創型経営」[服部勝人, 2005 p104]と定義している。

次に、おもてなしとは何か。服部（2005）は日本の「持成し」文化を意味し、ホスピタリティに対応する言葉と述べている。持成すの語源を「教養・性格などによって醸成された態度、身のこなし、人に対する態度、ふるまい方、待遇などである」[服部勝人, 2005 p 11] 筆者は、前述のホスピタリティの定義とサービスとの違いを踏まえ、おもてなしとは、ホスピタリティの精神を保持しビジネスの世界において実践する行為と考える。人をもてなすことは見返りを求めることでない。人に対して犠牲的でもない。人自身に醸成されて資質に由来し行動するものである。サービス産業全般にこのおもてなしが重要ではある。特にホテル産業は製品とサービスが提供される他に、介在する人がその製品とサービスの中心となるため、実質的な製品と言っても過言ではない。F.コトラー（2003）はサービス産業の製品特性を無形性、不可分性、変動性、消滅性と述べている。特に不可分性がおもてなしの実践される場所である。不可分性は同時性でもある。商品の提供は提供者と切り離すことが不可能である。その為、提供者の質により提供される物が同一であっても提供される品質は提供者により差異が生じる。変動性も人の介入が製品およびサービスに影響を与える。これらのことが、企業間でのサービスの品質の差であり、おもてなしの優劣である。そして、企業評価となる。ホテル産業ではおもてなしへの取り組みが最優先される。このように述べるとあたかもおもてなしがあれば企業評価が高くなり、顧客から指示されるように思われるが、筆者は肯定するわけではない。この点を踏まえ、この分野で評価されるホテルオークラのおもてなしを例に考える。

4. ホテルオークラのおもてなし

日本を代表するホテルに御三家という言葉が使われる。御三家とは言うまでもなく歴史上の江戸時代徳川家の御三家である。ホテル業界において絶対の地位（ブランド力・企業規模等）にいたることから用いられている。帝国ホテル・ホテルオークラ・ホテルニューオータニである。帝国ホテルは明治時代の近代化の中、国賓を迎える館として井上馨、大倉喜八郎、益田孝等により創業した。後者の2ホテルは1964年の東京オリンピックにあわせて開業したのである。その中で同年 IMF 国際会議がホテルオークラで開催された。ホテルオークラは、この会議を成功させ、世界に認められるホテルになる。

1981年には「インスティテューション・インベスター」誌で世界のベストホテル第2位、1985年「EUROMONEY」誌ホテルランキング第1位を獲得している。[ホテルオークラ, 2014]伝統浅いホテルオークラが評価された“おもてなし”は、どこにあるのか。どのように実践されてきたのか。筆者の体験を踏まえ、初代社長野田岩次郎の経営を探求する。

野田岩次郎（1897年-1988年）は、日本経済新聞社『私の履歴書・財閥解体私記』で、自身の半生に関して述べている。野田は東京高等商業学校（現一橋大学）卒業後、商社マン（三井物産）として活躍する。太平洋戦争後の戦後の占領下においては持株会社整理委員として財閥解体にあたっている。その後、大倉喜七郎²よりホテル事業を任されたのである。もちろんホテル

²大倉喜七郎（1882-1963） 大倉財閥二代目
ホテルオークラ・川奈ホテル・赤倉観光ホテル
設立 パロンオークラと呼ばれる

大倉集古館

<http://www.shukokan.org/outline/2014.7.31>

アクセス

経営は素人である。ホテル運営に関してはアメリカ式ホテル運営に精通する蒲生恵一（当時ホテルニューグラウンドに勤務）を支配人に据えたのである。野田は人材教育において独自の哲学を発揮するのである。野田がこだわったのは『ACS』への満足であった。「Aはアコモデーションで、客室やロビーなどの設備、Cはクイジンで調理、そしてSはサービスで、私はこのACSを三本柱としてベストに持っていくことに努力し、前従業員にもこれを徹底させるようにした。」[野田岩次郎, 1981p110]これが、ホテルオークラの経営理念である『BEST ACS』である。ホテルにおける新人教育で徹底して意味を理解させられる。ベストアコモデーションとはどのような意味か。ベストクイジンとは、ベストサービスとは。筆者はホテルオークラで宿泊部門の総責任者としてのキャリアを持つ。ホテル宿泊部門の評価は、ホテルそのものの評価である。日々接遇教育が欠かせない。ホテルオークラの目指すおもてなしを身に付けた人材を育て、伝える立場である。ベストアコモデーションとは顧客が常に最高の状態で施設を利用できることを意味する。ハード面は安全で手入れが行き届き、清潔である。ベストクイジンは、美味しいのは当たり前である。美味しさだけを意味するのではなく、暖かいものは暖かく、冷たいものは冷たくである。その料理の一番おいしい状態で顧客に提供することである。最後のベストサービスは紙一重のサービスを意味する。競合他社もサービスへの努力は日々欠かさない。よりサービスの質を高めるために紙一重のサービス向上を目指すのである。このサービスの根底にあるおもてなしの心が“和・親切”である。社員教育のキーワードは、「親切でしたか」である。ホテルオークラ H&H 委員会が社員教育用に発行した『若き君たちへ』の中に記されている。「お客様に対してはもちろんのこと、同僚に対しても『和の心』を持って接しよう。」[ホテルオークラ p 20]“和の心”とは何であるのか。

親切と和の心は「論語の『恕』という言葉に置き換えることもできる。意味は、『思いやり』だ。」[前述 p20]日本のホテルにおいて最高のおもてなしを実践するホテルとして評価されている。サービス手順としてのマニュアルは存在するが、おもてなしのマニュアルは存在しない。おもてなしはそれ自身が単独で存在するのでない。そのおもてなしに包まれる BEST ACS の実践があるからである。すべての教えは野田岩次郎の哲学に始まる。前述で野田は徹底した現場主義を貫き、自身の考えを共有していくのである。社員の名前を覚え、声をかけるのである。決して金太郎あめのような社員を創らなかつた。「オークラマンとしてのスプリットといおうか、理想、理念においては社員全員がおなじでなければならないのはもちろんのことである。が、その上で一人一人の個性を大切にしてきた。」[前述 p108] 1988 年ホテルオークラは国内に初出店するのである。そして、その命を受けて着任する初代社長大石邦夫に筆者は野田イズムを感じるのである。大石も社員の名前を覚え、個性を見抜き、声を掛け、おもてなしの心を説いたのである。野田の哲学は文字通りホテルオークラの企業哲学となり伝統となって経営に生かされたのである。

おもてなしは飯田他の研究のように明確に数値化を図ろうとする研究者が増えていることは確かである。しかしながら限界がある。おもてなしは顧客の購買決定におけるブラックボックスを解明するようなものである。近づけるが遠い存在でもある。実践されたおもてなしが有効であれば企業収益があがることは今や既成の事実である。おもてなしをマニュアル化できないことも事実である。おもてなしを確立することは甚だ困難を極めるのである。

一般的なマネジメント以外に管理者に求められる要素として「Soft Systems Methodology 人として、人に対する気持ち①平等性②やさしさ③思いやり④感謝の気持ち」[中村貢, 2013]

が必要である。製品としてのおもてなしという概念があるとすれば、おもてなしを実践する人が人として相手の気持ちを如何に育てているのか重要である。人材でなく人財として教育した成果である。世界をもてなすホテルオークラの事例でみると経営トップが行ってきたといえよう。野田はベスト ACS を経営理念に掲げてホテルを育ててきた。特にサービス（ここに意味するサービスはおもてなしである）においては「一朝一夕にしてできるものではないと同時に、常に進歩させうるものである。だからサービスこそ私たちの武器になりうるものと思っている。」[野田岩次郎, 1981]と述べている。マニュアル化されたものは模倣されるが、マニュアルのないおもてなしの模倣ができない。野田が示す野田哲学は匠の技の伝授である。優れた秘訣は口伝でしか伝えられない。オークライズムは伝播され、生き続けている。

では、世界的に最高のサービスを提供するホテルとして名高いアメリカ資本のホテルを例におもてなしについて一考する。ホテル業でありながら多くの企業から注目されているリッツカールトンを取り上げる。

5. リッツカールトンのおもてなし

マリオットホテル傘下のザ・リッツ・カールトン・ホテルカンパニー（以下リッツカールトン）は世界的な高品質ホテルと評価されている。「マルコム・ボルドリッジ賞³をサービス業界では初めて、2 度にわたって受賞したのである。」[ジョセフ・ミケーリ, 2009 p 19]この評価はハード面だけでなくソフト面、いわゆるサービス品質が高く評価されたのである。米国に本社を置くリッツカールトンはその歴史をセザールリッツに始まる。彼はイギリスでサボイを成功させ、洗練されたサービスと革新的なサービスで顧客を魅了した。そして、ホテル王と呼ばれる。

³ 米国国際標準規格技術局ボルドリッジ・ナショナル・クオリティ・プログラム

その後、アメリカに進出する。彼の死後ホテルは売却される。1983年ウィリアム・B・ジョンソンによって現在のザ・リッツカールトン・ホテル・カンパニーLLCが誕生するのである。彼の決定的な成功はリッツが考える倫理観を持ったスタッフの採用である。アメリカ社会は移民の国である。人種と宗教の壁と倫理観も大きく異なる。どんな素養がホテル業に必要なのか。最も重要なことを社員に伝えるメッセージがある。それがクレドである。クレドとはリッツカールトンの経営理念であり顧客への対応指針でもある。ゴールド・スタンダードと位置づけられている。以下がクレドの内容である。

● クレド

- ① 「リッツカールトン」はお客様への心の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こころえています。
- ② 私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだそして洗練されて雰囲気常にお楽しみいただくために最高のパーソナルサービスと施設を提供することをお約束します。
- ③ 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ことのこちよさ、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も先読みしておこたえするサービスのこころです。

クレドの実践のためにリッツカールトンは「サービスの3ステップ」[ジョセフ・ミケーリ, 2009 p 45]を織り込んだ。

● サービスの3ステップ

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します。
2. 一人一人のお客様のニーズを先読みし、おこたえます。
3. 感じのよいお見送りを。さようならのごあいさつは心をこめて。お客様のお名前をそえます。

社員教育における実践はラインナップである。各部門別に実施されるラインナップにリッツカ

ールトンの秘訣がある。「ラインナップは情報を共有し、リッツカールトンのアイデンティティを作り上げる心地の良い安全な場所となっている。」[ジョセフ・ミケーリ, 2009 p 57] 周囲からは、「リッツカールトンはカルトみたいだ〜中略〜ゴールドスタンダードを書いたクレドと呼ばれるカードを持ち歩いたり、毎日朝礼があったり。」[ジョセフ・ミケーリ, 2009 p 32]と言わせる徹底した実行力が品質を支えている。ラインナップでは社員が具体的に事例を挙げて、行動を検証するのである。その繰り返しは社員を受動的姿勢から能動的姿勢への切り替えになっている。社員が考え行動する。目指すおもてなしは感動である。お客様を待たせない品質の高いサービスが実践しているのである。

6. オークラとリッツにおけるおもてなしの比較

ホテルオークラは前述にあるように旧大倉財閥大倉喜七郎によって生まれたのである。育てたのは野田岩次郎という個性ある経営者である。リッツカールトンでは元CEOホルスト・ジュルツイが評価されている。ホルスト・ジュルツイは1988年社長兼最高執行責任者に就任し2002年に同社を退職するまでに42軒のホテルと15軒の建設中ホテルを擁するまで成長させるのである。リッツカールトンはホルスト・ジュルツイ抜きには考えられない。両社のホテル経営戦略は大きく異なる。ホテルオークラは多店舗展開の戦略を取らず、一つ一つの案件に対して慎重に行動した。多くは政府からの意向を受けた海外出店である。「最初の海外進出は、スカルノ大統領時代のインドネシアに日本が賠償として建てる2か所のホテルであった。」[野田岩次郎, 1981 p 118]1966年サムドラビーチホテル(1966年開業)、アムバクモ・パレスホテル(1966年開業、共に1971年まで)を開業させ、運営ノウハウの提供し、全面的に協力をしたのである。1979年には韓国でホテル新羅(三星所有・ソウル市)を同様の開業及び運営

に携わっている。ホテル新羅は韓国を代表するホテルである。国内では1974年日本政府迎賓館のサービス担当を受託する。2000年九州沖縄サミット、2008年北海道洞爺湖サミットのサービス、接遇を担当している。このように国家レベルの信頼がホテルオークラの価値を高めている。訪日する国家元首の接遇も同様である。多くの国家元首の滞在先となっている。ホテルのキャッチフレーズ“世界をもてなす館”は的確な表現である。プロトコール⁴と高品質な接遇がホテルオークラの評価である。その為「ホテルオークラが最高級である以上、チェーンもやはり最高級でなければならないし、また人材養成も必要なので、今のところ大分断って慎重な方針をとっている。」【野田岩次郎, 1981 p 121】と出店には慎重であった。ただ、1971年ホテルオークラアムステルダム、1978年グアムホテルオークラの2店舗の新規出店が記録されている。この2店舗がホテルオークラの海外出店に大きく影響した。結果的に経営負担となる。2011年以降マカオ、台北、バンコックと積極的な海外出店を進める。2010年には経営再建中の日本航空からJALホテルズを買収し、傘下に収めている。ホテルオークラ国内16店舗に対してJALホテルズ39店舗である。ホテルオークラの経営方法が土地・建物を所有し経営する直営方式からマネジメントコントラクト⁵に戦略がシフトしている。それ以外にもホテルオークラはブランド戦略を実施する。セグメントに対応したブランドである。最高級ブランドとしてのホテルオークラ、第二ブランドでありコミュニティーホテルとしてのオークラフロンティアがある。海外店舗はホテルオークラブランドとオークラプレステージである。おもてなしは人的要素とハード面での要素がある。その為、ブランドによる差別化が欠かせない。日本の経営の中で人

⁴ Protocol (外交上の) 儀礼・典札 [新英和中和辞典 研究社]

⁵ 経営委託方式

材育成におけるもう一つの側面がある。日本的倫理観に基づく”躰“である。この躰は正しい挨拶の仕方(日本の礼儀作法)、言葉遣い、洗練された身のこなしである。国賓の接遇に求められるのは上品で上質のサービスである。洗練されたおもてなしが必要となる。この人材教育の根源は躰を身に付けた従業員である。ホテルオークラがライバルとした帝国ホテルも同様のおもてなし基準とする。「サービスは声高にするものでない。控えめに。それが上品だと教えられてきました。『控えめ』でさりげないサービスを徹底すると上品になるということです。」【川名幸夫, 2007p84】おもてなしに派手さをもとめない。感動でなく、心に残るさり気ないおもてなしである。日本の伝統から生まれるものとする。日本文化そのものである。

リッツカールトンの目指すターゲットは所得上位5%の顧客である。正確には、この顧客が満足するクオリティである。顧客満足度の追及である。この顧客満足度の追及における姿勢のキーワードとして顧客に“感動”を与える。ミスティークと呼ばれるデータベースでの情報共有がある。共有されて情報を基に”ワオ”がある。「お客様の心に残る感情面でのつながりを作ることをワオ体験と呼び、そうした経験ができるようなサービスを提供するような従業員を奨励している。」【ジョセフ・ミケーリ, 2009 p204】ワオ体験のストーリーもラインナップを通じて共有される。従業員は模擬体験をするのである。リッツカールトンの経営戦略は経営委託方式である。多店舗展開には資金的負担が少ない。ホテル経営に適している。急速な出店に対する人材確保にリッツカールトンの強みがある。「変化するへ海外の労働力も惹きつけなければならない。～中略～従業員を大切に、質の高さを追及する会社で働きたいと考える人たちにに向けて、ブランドを強調したメッセージを発信しているのだ。」【ジョセフ・ミケーリ, 2009 p132】確保した人材をエンゲージメントの高

い従業員にする。それにより「リッツカールトンの成功は、強い絆を持つ従業員が、リッツカールトンとお客様との絆を作ることによって築き上げられている。」[ジョセフ・ミケーリ, 2009 p160] リッツカールトンは従業員のエンゲージメントを調査し成長戦略への足掛かりにしている。この従業員エンゲージメントの助言をしたギャラップ社⁶の評価は「ほとんどの職場で、会社との絆を強く感じているのは従業員の半数以下にすぎないのです。それが、リッツカールトンでは従業員の半数以上です。従業員エンゲージメントを高めるようとする努力の結果は業績に反映されています。」[ジョセフ・ミケーリ, 2009 p163] リッツカールトンが従業員エンゲージメントを高め、顧客ロイヤリティの向上を目指したのである。

日本一のホテルを目指し、国賓級の顧客に対応するホテルオークラのおもてなしを「静のおもてなし」とし、ゲストに感動を与えたい、ワオ体験を提供するザ・リッツカールトンホテルは「動のおもてなし」と名付ける。ホテル産業において2種類のおもてなしが存在する。

7 結び

日本のホテルを代表するホテルオークラとグローバル企業として短期間に成長したザ・リッツ・カールトンホテルを比較した。2ホテルにおけるおもてなしは、成長における環境と企業戦略の違いによる。両社の沿革を辿れば自ずと見えてくる。ホテルオークラは誕生において帝国ホテルを追われた大倉喜七郎の思いがある。帝国ホテルを凌ぐホテルを目指している。運営経営に口を出さない条件で野田岩次郎は経営にあたる。野田イズムを企業理念に取り込み人材育成を行うのである。出店計画も伝承できる範囲に限られている。その結果は、世界に評価され国賓を迎える館となる。近年はマネジメントコ

ントラクトの導入により新規出店に加速してきている。日本のおもてなしが世界的に評価されている。特にアジア地区における出店はホテル業において新たな脅威となる。今後の出店とサービス品質の維持が課題である。リッツカールトンにおけるシステム化したトレーニングシステムに学ぶ点は大きいと考える。両社のスタートは前述したように二人のカリスマによって大きく羽ばたく。人を育てることに力注いだ野田とシステムを作りセザールリッツ以後のリッツカールトンの世界最高レベルのホテルに成長させてホルスト・ジュルツィである。成長に伴う幾つもの壁を乗り越えお互いが成長することがホテル産業にとって望まれる道である。

参考文献・引用文献

- [1] 日本政府観光局(JNTO)
http://www.jnto.go.jp/jpn/news/data_info_listing/pdf/140423_monthly.pdf2014.8.7 アクセス
- [2] 服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント入門』丸善 2005 p27,29,104
- [3] 飯田百合子、神武直彦、狼嘉彰
「ラグジュアリーホテルにおけるホスピタリティ価値の研究」『HOSPITALITY』第19号 2012
- [4] 聖書 1988 日本聖書協会
- [5] フィリップコトラー、ジョン・ボーエン、ジェームズ・マーキンズ
『コトラーのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング』第3版 ピアソン・エデュケーション 2003
- [6] ホテルオークラ
<http://www.hotelokura.co.jp/tokyo/>
2014.8.7 アクセス
- [7] 野田岩次郎『財閥解体私記』日本経済新聞社 1983 p110

⁶ Gallup 社コンサルティング業務をおこなうグローバル企業 <http://www.gallup.com/>

[8]大倉集古館

<http://www.shukokan.org/outline/2014.7.31>

アクセス

[9]ホテルオークラ H&H 委員会『若き君たちへ』

ホテルオークラ 1995 p20

[10] 中村貢『ザ・ホスピタリティ』産業能率大

学 2013 p10

[11]リッツカールトンホテル

[http:// ritz-carlton.co.jp](http://ritz-carlton.co.jp) 2014.7.25 アクセス

[12]ジョセフ・ミケーリ『ゴールド・スタンダ

ード』ブックマン 2009 p 19, p132,p204

[13]川名幸夫『帝国ホテル 伝統のおもてなし』

日本能率協会マネジメントセンター 2007 p84