

[研究ノート]

ブランド価値の創造¹⁾

——リーガロイヤルホテルの事例を中心に——

平 山 弘

キーワード

visual experience (視覚経験)・心脳 (mind / brain)
ブランド価値

目 次

- I はじめに
- II visual experience の重要性
- III リーガロイヤルホテルのブランド価値構築のための施策
- IV リーガロイヤルホテルのブランド価値
- V むすびにかえて

I はじめに

日本のホテル市場規模は約2兆円²⁾であるといわれており、その現状も欧米外資系ラグジュアリーホテルと、低価格路線の国内新興ビジネスホテルの好調さに見られるように、二極化の様相を呈している。

一般的にホテルにおける既存のビジネスモデルは①宿泊②宴会③レストランという3つの柱により収益性を確保してきたが、消費者も何らかの事情に応じてラグジュアリーホテルを使用する場合と、ビジネス用あるいは宿泊費用を抑えるために新興ビジネスホテルの快適さに目を向けることで、使用目的に応じて使い分けようになっていると考えられる。従来型のマーケティング戦略ではラグジュアリーホテルに代表される高価格帯を利用する消費者と、いわゆるビジネスホテルに代表される低価格帯を利用する消費者の層が重なることは考えられな

かったが、現状ではプライベートではラグジュアリーホテルを利用し、普通のビジネスではビジネスホテルを利用する、両方にあてはまる層が出現してきたということである。

こうしたことから、新たな独自の価値創出が求められている時代であることは確かである。それが少なくともどのような価値であるのかを、研究上明らかにすることは必要なことであるといえる。そして、消費者とブランドが会う場においては、やはり「visual experience (視覚経験)」が重要となってくる。なぜならば、人間の取得する情報のうち80%は視覚³⁾からと言われているからである。それゆえ、visual experience は認知心理学的には人間の記憶・学習・問題解決・思考などの活動を通してその行動に影響していくと思われるが、ザルトマン (2003)⁴⁾の主張するような認知神経学によれば、「人間の心とは脳が活動することである」という心理学と脳科学の複合領域アプローチの出現は「潜在意識と消費行動との関係を、最先端の学問領域の研究成果を基にして考察し、実践的な手法」となることから、今後のマーケティング研究においても、重要なアプローチ手法となってくると考えられる。

本稿では消費者が会おうホテルのさまざまな場において、2002年以降新たな価値を創造しブランド価値を構築している老舗名門ホテルのひとつであるリーガロイヤルホテルを中心にみていくことで、そうした価値に迫りたいと考えている。

リーガロイヤルホテル⁵⁾は関西財界だけで

なく、大阪に住む者にとって、誰しも非常に思い入れのある、一方で高級なイメージ観のあるインターナショナルなホテルではあるが、その本質は極めて身近な存在のホテルとして認識されているのではないだろうか。

以下リーガロイヤルホテルの web page⁶⁾ を参考にしながら、その歴史と伝統から紐解くことにする。

1925年(大正14年)に大阪市の人口は211万都市となり、当時の東京市の200万人を上回ることになった。しかし、大阪には国内外の賓客をもてなす近代的なホテルが存在せず、地元大阪財界、大阪府知事、大阪市長からも建設推進の声が日増しに高まり、「大大阪」をあげてのプロジェクトとなっていった。その後、1930年(昭和5年)にホテル用地は北区中之島の東神倉庫の土地に決まり、翌年にはホテルの名称も「新大阪ホテル」と称することになった。そして、1932年(昭和7年)3月「株式会社新大阪ホテル」が設立され、1934年(昭和9年)の竣工に向け工事が進むことになっていった。

こうして新大阪ホテルは1934年12月に完成し、翌1935年(昭和10年)1月にホテル竣工披露宴が催されることになったのである。その外観は堂島川河畔に佇むベネシアンゴシック式の豪華な姿、パブリックな空間や宴会場など、また土佐堀川沿いの客室には日本初の冷房完備の設備など、当時の日本国内の状況からしても目を見張るべきものであったといえよう。

まさに新大阪ホテルは「大大阪」の顔として君臨してきたのであるが、1945年(昭和20年)8月15日の日本の終戦とともに、早くも同年9月にはアメリカ進駐軍の将校宿舎として接収を受けるなどの暗い時代が続くことになる。この間、接収解除の1952年(昭和27年)までは一般営業も禁止されたが、アメリカ流の将校クラブ・パーティの経験、衛生管理や火災予防などのホテルの安全面での先進的なシステムの導入など、後のリーガロイヤルホテルのブランド資産となっていく下地づくりともなった時期であった。

1952年6月の接収解除後、即座にホテルの改装を実施し、新大阪ホテルは8月に営業再開をおこなうこととなった。これ以降、新大阪ホテルは再び「大大阪」の顔として玄関として脚光を取り戻すことになる。そのための布石として、1958年(昭和33年)に「大阪グランドホテル」(現リーガグランドホテル)をオープンさせ、来るべく1964年(昭和39年)の東海道新幹線の開業および東京オリンピック開催に備えることになっていった。さらには1965年(昭和40年)には新しい大型ホテル「大阪ロイヤルホテル」を完成させるなど、宿泊設備などの受入れ態勢を整えたのである。

この時代は日本の高度経済成長期とも符合しており、このホテルの歴史は日本経済の歴史の一端を担ってきたといえなくもないであろう。1970年(昭和45年)の日本万国博覧会(大阪万博)での外国からの賓客の宿舎として、また大阪万博会場内の迎賓館内での接遇・調理を担当するなど、国際化に対応できる大型宿泊ホテルとしての名声もあわせて確立した時代でもあった。

1971年(昭和46年)には地上30階の高層ホテルの建設が始まり、その一方で老朽化してきた「新大阪ホテル」の営業を1973年の新館の完成とともに終了させ、この年の9月1日に会社名も「株式会社ロイヤルホテル」に変更し、同時にホテルの名称も「ロイヤルホテル」と改称されるに至ったのである。このとき、日本のホテル業界ではいち早く海外一流ブランドを集め、「パレロイヤル」としてオープンさせている。

1975年(昭和50年)になると、プールとジムで健康を意識した「ロイヤルヘルスクラブ」およびホテル内での文化教室「エコールドロイヤル」をスタートさせるなど、その後の日本のホテル業界の先鞭となるさまざまな施策を打ち出していったのである。

ロイヤルホテルは21世紀を目前に控えた1990年(平成2年)にロイヤルホテルグループの名称を「リーガロイヤルホテルグループ」と改称し、新たなホテル像の創造を目指して進もうと

していった。1995年（平成7年）のAPEC（アジア太平洋経済協力会議）大阪会議の主要舞台として海外からの賓客のゲストハウスとしての機能も担うことになるなど、国際的なホテルとしての地位を固めていくことになったのである。1997年（平成9年）にホテル名をロイヤルホテルから「リーガロイヤルホテル」に改称し、現在に至っている。

しかし、この時代は日本経済においても転機が訪れており、いわゆる「バブル経済の崩壊」である。このホテルも例外なく、バブル期に国内外に投資をしており、海外にもニューヨークなどにもホテルを持つなど、当時の日本企業同様海外にもブランド展開を図っていった時期でもあった。こうしたバブル期の負の遺産により、ホテル経営を圧迫していったのである。そのため、1999年（平成11年）からは、財務体質を強化するための「経営改善3ヵ年計画」に取り組むことになる。それは、海外のホテルの売却をするなどしながら、組織的には「管理部門の業務効率化」「定期昇給ストップ」「賞与50%カット」などの施策⁷⁾も実施していったが、残った社員たちがこうした厳しい環境にも耐えることができたのは、現社長にも引き継がれている経営トップの「情報開示」の姿勢であったと思われる。

近年数多くの企業で情報伝達の課題が浮かび上がって久しいが、リーガロイヤルホテルは徹底した経営トップからの従業員への情報の発信により、こうした社内組織の崩壊やモラル（士気）の停滞から組織を守ることに成功したといえるであろう。社内が一丸となって取り組んだ結果、3年後にはグループとして黒字化も達成するなど、現在のリーガロイヤルホテルのブランド価値のベースとなる社員・従業員の結びつきを強化させることになっていったのである。ここに、リーガロイヤルホテルグループとしてのリーガロイヤルブランドに対するロイヤルティ（忠誠心）の高さを見る思いである。

以上リーガロイヤルホテルの歴史および現状を見てきたのであるが、まず次章では本研究の

中心となる visual experience の重要性について指摘し、III章以降では近年の外資系ホテルの日本進出および低価格ビジネスホテルの浸透などの環境圧力要因の下で、これまでリーガロイヤルホテルがどのようなブランド価値構築のための施策をおこなってきたのかを明らかにし、またリーガロイヤルホテルのブランド価値そのものについて見ていくことにする。

II visual experience の重要性

消費者とブランドが出会う場において、特に重要となってくるものは「そのブランドを取り巻く場の雰囲気」である。それはそのブランドの持つブランド・コンセプトがその店舗の外装および内装に反映され、加えてそこで消費者と接点を持つ従業員や社員にもそのブランドの持つ意味がどのようなことを表しているのかについて、理解されていなければならないからである。

このように、現在の日本の消費者はブランドを購入する際に単なるショッピングという物質的なウォンツを手に入れることはもちろんのことであるが、ものごとはそれだけに止まらず、むしろ衆人環視の下で、あるいは多くの消費者の面前の舞台設定の状況で、ヴェブレン（1899）のいう「衛示的消費」⁸⁾のような対外的・対周囲的な自己顕示欲のレベルを超える、消費者個人の個々の mind（心）によるその場の雰囲気をも消費する新たな価値概念の登場であると考えている。

たとえば、東京表参道にあるブランド・ショッピング街にある「PRADA」であれば、かつて多くのスーパーモデルが使用していたことで日本においてもブームとなった透明なバッグをイメージした外観は店内に入る前から視覚に訴えており、そのショッピングへの期待が高まっていくことになり、店内のラグジュアリーな雰囲気やその洗練されたブティック店員の対応とともにお気に入りのものを購入後、その場を後にした後でもその透明なバッグのような外観が思い

出されるという、消費経験が消費者個々に蓄積されていくことになるのである。

こうした消費経験は消費者個々人にそのとき経験した出来事とともに、記憶として脳内に留まることになる。先に触れたザルトマン(2003)は「人間の心とは脳が活動することである」⁹⁾と述べていることから、企業側にとっては消費者の心を惹きつけるためにいかに彼らの脳を心地よく活性化できるかというような、場の創造が必要となってくる。

彼によると、「消費者の思考内容の95%が無意識のうちに起こっているという事実」や「消費者の記憶はわれわれが考えている以上に変幻自在である」¹⁰⁾と指摘しており、学際的な認知神経学の成果は確実に新たなマーケティング・パラダイムへの転換を促している。この分野における領域は彼によれば2つ存在し、一つは「認知的無意識」と呼ばれ、それは「消費者の認識の枠外で働き、意識的な作用とともに、外部世界における経験をつくり出す精神作用のこと」¹¹⁾であり、もう一つは「高位意識」という「自己認識と自己反省をおこなう人間の性向こそが、他のあらゆる生物と人間とを区別するためのものである」¹²⁾として定義している。ここで特筆すべきことは「すべての認識の95%は心の影の部分にあたる認識外で起こり、多くともたった5%だけが高位意識で起こる」¹³⁾としてしていることである。したがって、彼は人間の意思決定においては「高位意識」よりも「認知的無意識」が重要であり、この領域をメタファー(比喩的表現)でもって消費者や顧客の心脳(mind / brain)に働きかけることをマーケティング調査やマーケティング戦略でおこなおうとしているのである。

この心脳マーケティングを有効に活用させるためには、「visual experience」というマーケティング手法を用いることで、消費者に視覚に訴えた経験を積み重ねることが新しい活路となるのである。この visual experience は単なる表面上の視覚経験ではない、むしろ、そのブランドの持つ空間という接点を通して得られる、より深

い情緒的な感情を醸し出させる作用も含めたものである。

それは先の PRADA の例でも述べたように、店舗内外のブランドを引き立てる服飾品や調度品に囲まれた場の雰囲気創造であったり、あるいはそのブランドの持つブランド・コンセプトに共鳴した従業員の持つ比喩的表現を伴う言語面からの消費者へのアプローチ・接客力や非言語的な「visual experience」に訴えるさり気ない心遣いによる消費者への心地よい消費体験の提供という雰囲気の創造が望まれることになる。

つまり、消費者とブランドが出会う場としての「visual experience」の重要性が問われていることになるのである。

このような形での「visual experience」の提供を意識した店舗には、リーガロイヤルホテルに目を転じると、2007年5月にオープンした日本のホテルでは初めてとなるチョコレート専門店「ショコラプティック・レクラ」がある。ここではショコラティエと呼ばれる菓子職人が一つずつ丁寧に作りあげたものであり、それを販売するヴァンドゥーズというスタッフもチョコレートの歴史や専門的な知識を持って消費者に接するようになってきている。この店のブランド・コンセプトはフランス語で輝きを意味する「レクラ」であり、これが店名で使用されており、太陽系8惑星をデザインした「惑星ショコラ」は芸術性にあふれており、その製品一つひとつのビジュアルとしての輝きや美しさに一度見た者は目を奪われるほどのインパクトの強さにあふれている。また販売スタッフの制服も特徴的な帽子やスカーフ、清潔さを感じる白の上着など、消費者に対する消費経験を効果的に演出するための仕掛けが多数用意されている。

青木(2003)はデザインによるブランド価値の創造として、「これまでモノとしての製品それ自体のデザインに焦点が当てられてきたが、顧客にとっての経験価値を形成する様々なブランド接点でのデザイン、あるいは統合的視点でのブランド接点のデザインが重要である」¹⁴⁾と

指摘している。

このことは消費者や顧客にとっては製品そのもののデザイン性以上に、そうしたものを取り巻く消費者や顧客がブランドに出会う場における複数もの visual な見方を戦略的にまとめる必要性を謳っているといえ、デザイン自体の概念も複層構造化していることを意味していると思われるのである。

研究社新英和中辞典によれば、design はラテン語の区画して描くの意から出発しており、他動詞では「1 (絵画などの) 下図 (図案) を作る, 2 計画する, 立案する, 3 予定する」であり、自動詞では「1 設計する, 2 意匠 (図案) をつくる, デザインする, デザイナーをする」となっている。名詞では「1 (機械・建築などの) 設計; 意匠, デザイン, 2 図案, 下絵, 素描; 設計図, 模様, ひな形, 3 計画, 目的意図, (複数形で) 陰謀, たくらみ, 下心」となっており、たとえば have designs against a person (人に殺意を抱く) など、複数形扱いにおけるこの語のネガティブな側面もあわせもっている語であると考えられる。

同様に visual の意味は「1 視覚の, 視覚による, 視覚に訴える, 視覚に関する, 2 有視界の」となっている。

こうした語の比較を見てみると、デザイン自体は平面上に表されており、その世界は二次元もしくは平面上における奥行きをつけたとしても三次元の世界に止まった静態的な、固定的な概念を持つということであり、一方 visual は人である消費者や顧客から見たこれまでの三次元に加えて「時間」という軸が加わっているため、それは四次元の世界を構成することになり、より動態的な流動的な概念をその背後に併せ持っていると見るべきである。

以上のことから、消費者や顧客がブランドに出会う接点の場としての雰囲気創造や場そのものの創造には、design という用語よりも visual とした方が適切な表現であると思われる。

また、British National Corpus で「visual

experience」を検索してみると、全部で47もの事例が出てきた。それらは認知心理学上の説明で使用していたり、REM 催眠に関する目の動きや性質の兆候に関するもの、映画や図画、テレビシリーズとしての視覚経験として語られている。¹⁵⁾

本研究においても、「visual experience」を認知心理学でいうところの「視覚に訴える経験」という意味で使用している。

認知心理学の世界では次のような捉え方がなされている。認知空間とは「直接あるいは間接的な空間を通して、心の中に形成された空間であり、記憶系に格納された印象や判断や確信など一層高次な精神機能と関わった、いわば「感覚的に捉えられない」「見えていない」空間である」¹⁶⁾。また、「われわれを取り囲む物質的地理的な空間世界が、経験を通して主観的な心の世界に取り込まれ、いわば「心の地図」が形成されるのであるが、それが客観的世界の忠実なコピーでないことは誰にも明らかである」¹⁷⁾ となっている。

Baddeley モデルでは、作動記憶は言語的情報のための音声ループと、視覚的・空間的情報の処理のための視・空間スケッチパッド、およびこれら2つの下位システムを制御する中枢制御部から構成されている。視空間スケッチパッドは内なる目に相当するもので、たとえば車で曲がり角を右折する際に、右折したところの景色を思い浮かべるときなどに利用されることになる¹⁸⁾。

この視・空間スケッチパッドは内なる目であることから、次の場面がどのような展開となっているのかを推測する役割を担っているということであり、それは単なる四則演算や数的処理のような情報処理的な機能や意味合いというよりも、曖昧な記憶あるいは推量した結果を再構成しながらのスケッチ図となるため、そのブランドに対するその消費者自身の予測値である期待値と、実際の地理的空間の場の提供する価値の差によって、さらに視・空間スケッチパッドは修正され、強化されることになるため、実際

の空間デザインや場の雰囲気の創造は現実的な地理的空間としての「visual experience」においても非常に重要になってくると考えられる。

今後「visual experience」をより高度化していくためには、ザルトマンのいう「認知的無意識」と呼ばれる人間の意思決定に影響を与える、その人にとっての快か不快かという心地よさや心地悪さの根源を見据えたはたらきかけを、何らかの形で取り込むことが求められることになる。

Ⅲ リーガロイヤルホテルの ブランド価値構築のための施策

リーガロイヤルホテルの広報支配人の針辻真澄氏によると、度々マスコミで取り上げられている女性用お手洗い（パウダールーム）の女性の経験上のニーズや価値に視点を置く観点からの改革は、リーガロイヤルホテルがバブル経済の崩壊による財務的状況の悪化を立て直し、

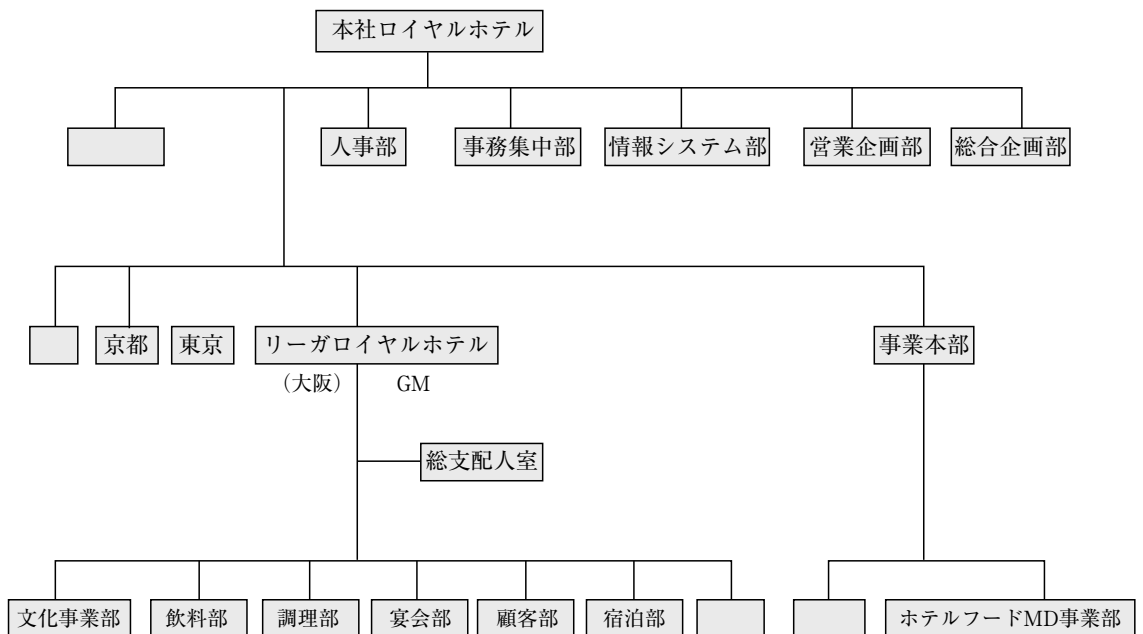
2000年あたりから「ホテルとしての visual の与えるイメージ」について現場レベルで意識してきたことと軌を一にしており、それが人事面の採用において初めて美大卒業生を採用するなどの方向性にもあらわれている。こうしたシフト・チェンジできるリーガロイヤルホテルの組織としてのフレキシブルさが今後新たなリーガロイヤルホテルのブランド価値を高めていくことになるのではないかとと思われる。

1. リーガロイヤルホテルグループの組織形態

1) 組織図は下記のとおりであり、簡略化して示している。グループの中身である本体・直営ホテルと子会社・提携ホテルの関係を表わしていることになる。

図1からいえることはリーガロイヤルホテルグループとしての経営戦略やマーケティング戦略を考える本社のスタッフ部門と、その経営戦略に則って事業体として運営されるライン部門であるリーガロイヤルホテル（大阪）・リーガ

(図1) リーガロイヤルホテルグループの組織図（一部）



(出所：インタビュー調査から筆者が構図して作成)

ロイヤルホテル東京・リーガロイヤルホテル京都などから構成されている。

このうちマーケティング戦略は営業企画部が中心となっておこなっており、ここは旧マーケティング部と旧広報デザイン部が統合された部であり、マーケティング要員と広報デザイン要員、デザイン要員が中心となり、事業体のリーガロイヤルホテルの各部門と協力しながら、ホテルのブランド価値の向上のための施策を推進している。

2) 柔らかな組織形態 (CFT)

これは本来の仕事以外に時間のあるときに集まり相互に問題意識を共有しながら進歩する柔らかな組織構造の機微に富んでいるものである。今回の女性用トイレやパウダールームの改革は現場中心の女性社員から構成されている。

2. 採用方針の変化

これはそれまでの採用スタイルの変化が根底にあるといえる。従来大卒は文系中心、一部技術的な分野は理系を採用、高校卒、専門学校卒を中心に採用してきた実績があったが、本館も西館も建設後相当な時間が経っているため、「利用者がリーガロイヤルホテルをどのように見ているのか」という「ビジュアルの部分」について女性社員を中心に現場からの意見が上がるようになってきたことと関係しているのである。

そのため、ここ数年来美術系大学のデザイン学科を卒業した学生を定期的に採用しており、現在では6名が営業企画部に在籍している。こうした下地を整え支えているのが、社長で三井住友銀行出身の佃孝之氏¹⁹⁾である。

このような方針の下、リーガロイヤルホテルは視覚に訴える経験を、経済的な価値物として消費者が認識できるように、次節以降に述べるようなさまざまなブランド価値の創造とその構築のための施策をおこなっている。

3. 幅広い客層をターゲットにした販売価格帯～1万5千円から100万円まで～

図2はリーガロイヤルホテルの客室コンセプトと価格帯の関係を明らかにするために、X軸に稀少性・非日常性の強さ・弱さを、Y軸には価格(高-低)を置いて表わしている。ホテルに宿泊するという自体は一般的には稀少性・非日常性に当たるのではあるが、ここでは最もラグジュアリー性の高い「プレジデンシャル」の客室もあるため、これとの比較においては「ウエストウィング」での宿泊は稀少性・非日常性は弱いものとして扱うことになる。

1) ウエストウィング ツイン ¥28,000～

リーガロイヤルホテルとしてのサービス品質の高さは維持しながら、落ち着いた雰囲気と居心地の良さをPRポイントにビジネスやレジャー客を想定した、あらゆるシーンでの幅広い客層をターゲットにしている。室内自体もカジュアルで明るく、安心して気軽に利用できるスタイルとなっている。なお、シングルは¥15,000から設定されている。

2) タワーウィング ツイン ¥37,000～

J. グラハム氏のデザインによる大阪の市街地を一望できる客室は、都会的な雰囲気を漂わせながらも、洗練された落ち着いた雰囲気であり、シティーホテルとしての感性とホスピタリティを同時に謳っている。

3) ナチュラルコンフォート ツイン ¥42,000～

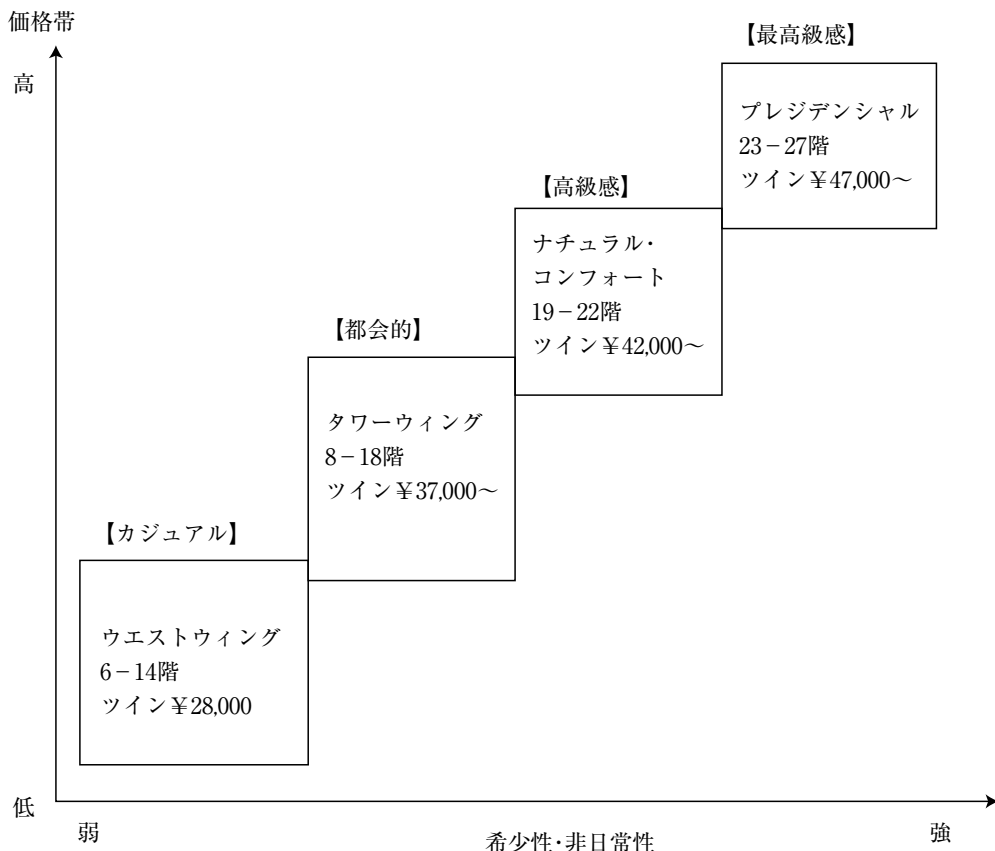
コンセプトは「日本の自然」をテーマに、日本の美と環境を意識した工夫が随所に追求されている。それは各フロアが「森」「海」「空」「花」というテーマから構成されており、30もの異なるタイプの客室が用意されている。プライベート・ラウンジの世界はプレジデンシャル同様に朝食・ティー&ケーキ・アフタヌーンティー・ナイトカクテルなどの利用は宿泊料込みとなっており、利用者からの支持も高く、各室の多様さとともにリピート率の増大につながっているといえる。特に提供されるホットコーヒーはRainforest Alliance (国際的非営利環境保護団体)のプ

プログラムに基づいて栽培されたコーヒーであり、その基本は森林を伐採しないで木陰で栽培するというこの農法は急速に市場において認知されてきている。また、各室には日本の美ということで、営業企画部を中心に兵庫県丹波の立杭焼きの窯元にまで出かけ購入されたカップ&ソーサー、ティーポットが各フロアのテーマに沿った色とデザインで用意されている。さらにはセキュリティ対策の面から、各階のエレベーターホールにはセキュリティ用のドアが整備されている。

- 4) プレジデンシャル ツイン ¥47,000～
 これはリーガロイヤルホテルの宿泊部門として、最上級に位置づけたフロアである。

コンセプトは非日常性を追究しており、隠れた家的な雰囲気醸し出している。いくつか例示すれば、チェックインの際も通常のロビーではなく、プレジデンシャルの階にチェックインフロアが存在しており、エレベーターも他の客層と差別化するために、エレベーター内のボタン表示をさせる場合にはルームキーを直接表示板の専用キー差込口に入れなければ、その階を利用できない工夫がなされている。また、プライベート・ラウンジの存在は他の顧客層と差別化を図りながらも、朝食・ティー&ケーキ・アフタヌーンティー・ナイトカクテルなどの利用は無料であるところが、同様のラウンジを抱える他の高級ホテ

(図2) リーガロイヤルホテルの客室コンセプトと価格帯



(出所：筆者が作成)

ルとは一線を画している。

こうしたリーガロイヤルホテルのプレジデンシャルな層を狙った差別化戦略は費用対効果という点から見ると、ここを利用するリピーター客が多いということからも非常に成功している、練られたコンセプトの下、宿泊部門として機能していると考えられる。

4. 美術館・アートとしての価値

関西財界が精力を結集して完成したホテルだけにアートとしてもある部分では美術館並のレベルを維持していると思われる。たとえばメインロビーを入ると正面には自然な滝が見えるメインラウンジの存在やラウンジ内には川を模した流れる川があり、天井には有名な芸術家多田美波の作である雲のシャンデリアも燦然と輝いている。また、壁には日本画の平山郁夫や洋画の藤田嗣治、小磯良平の絵が掲げられていたり、1965年にイギリス人芸術家バーナード・リーチによってデザインされた「リーチ・バー」には棟方志功の版画が40年以上前から変わらぬ内装・調度品の数々・籐の壁材とともに飾られている。

このようにホテルとしての顔となるべきところには感性や経験を大切にした価値あるものが時代を超えて伝えられているところに、現代のホテルの機能性ばかりに特化した近代的なホテルとは異なる価値を提供しているというところに、このリーガロイヤルホテルの稀少性・非日常性の訴求力が浮かび上がってくるといえる。

5. メリッサの成功～ホテイチの実力～

これまではデパートの地下の惣菜・食料品コーナーを意味する「デパ地下」が有名であったが、リーガロイヤルホテルはこうした成功物語をホテルの1階という「ホテイチ」という概念で従来のホテルの柱の中心であった宴会や宿泊部門の売上に迫る財務上の柱となりつつあるように、相当な力を注ぐというような行動に出ている。

一流ホテルの味が家庭に身近なものになる現

実をキー概念として、提案できたその発想力は、いわばブランドの「稀少性の日常化」を現実のものにしたといえる。

特にメリッサの鮮度を訴えるために、またその需要の高さから、ベーカリー部門では夜中から仕込みをして焼き上げ、パン釜の空きがないほど次々と焼き上げて、全部で150種ものパンをつくっている。またそこで販売している食材の多くはホテル内の厨房でつくられていることから、消費者にも非常に大きなインパクトを与えている。そして、惣菜のメニューにもいろいろと工夫が凝らされており、毎月新しいメニューを登場させるなど、「稀少性」と「稀少性の日常化」をそれぞれの消費者の立場を尊重するといった具合に、非常に巧妙なバランスでとりおこなっているところに、このホテイチ＝メリッサの魅力があらわれている。

6. フルライン戦略

これまで見たように、リーガロイヤルホテルはマーケティング戦略上、宿泊部門における販売価格帯はザ・リッツ・カールトンのように超ラグジュアリーとしての方向性に特化したマーケティング戦略とは異なり、図2にもあるとおり、フルライン戦略を採用しているように思われる。

大阪の宿泊事情は、東京のようにある一定層を占める高富裕層や外国からの賓客などのセレブリティを迎える市場が確実に存在している²⁰⁾ところとは異なり、大阪地域のセレブリティ層は非常に限定されていると思われるが、現在のリーガロイヤルホテルの「ナチュラルコンフォート」や「プレジデンシャル」といったフロアーの人気度や客室の稼働率の高さからいえば、確実に大阪にもそうした層が存在していると思われるべきであろう。

今後リーガロイヤルホテルが引き続きこうした戦略を押しえていくためには、「経験価値」に基づくマーケティング戦略をあらゆる機会、あらゆる階層に対しておこない続けることで、さらなるブランド価値の高まりに繋げていく必

要があると考えられる。

Ⅳ リーガロイヤルホテルの ブランド価値

リーガロイヤルホテルにおいては、女性従業員だけから構成される CFT (Cross Functional Team) による活動が挙げられる。女性用お手洗い (パウダールーム) の経験上からの内装デザインの提案および改装などのさまざまな改革も、新たな「経験価値」を構築し、成功を取めているように思われる。

現在そのブランドやサービスを使っての経験したインタンジブルな思いや感情を担当者それぞれが言葉にすることで、記述表現化する作業を通して、情報へとグレード・アップさせながら、日々の実践上の観点や話し合いの中から価値ある情報と判断されたものが、情報価値としてその組織内を循環していくことになり、結果としてそれは最終的にはブランド価値に取り込まれていくのである。

1. TOTO のアンケート調査から読み取る

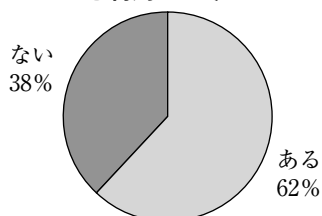
TOTO²¹⁾ はこれまでさまざまなアンケート調査をおこなっており、2005年5月26日にニュースリリースした内容は、「女性の外出先トイレに関する調査」は非常に興味深い結果となっている。以下に関連する箇所を示すことにする。

実施期間：2005年4月

実施対象：20-40代の自宅外で働く女性 1576人

実施方法：インターネットを利用した web 調査

(図3) お化粧直しのためだけに外出先でトイレを利用しますか？



この調査でマーケティング上からも特筆すべきことは、女性は男性とは異なった傾向が出ているということである。

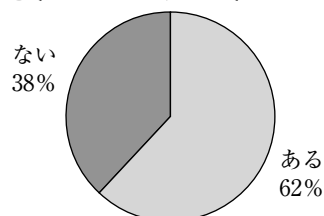
つまり、女性は図3や図4にもあるとおり、お化粧直しのために必要なスペースを求めており、それがトイレであったり、パウダールームであったりするのである。また、そのことはお化粧直しのしやすさという経験上の価値を見出すこととも直結しており、今後すべてのサービス・製品を提供するあらゆる場でのマーケティング戦略としての位置づけを図っていかなければならないことは確かなことであろう。

リーガロイヤルホテルの女性からなる CFT (クロス・ファンクショナル・チーム) もこの TOTO のアンケート調査から見出される傾向を見て、自身の経験からも同感であるとの思いを強くしたのである。この調査と相前後して全員で手分けしてあらゆるホテルや百貨店などの女性用トイレ・パウダールームを実際に利用したり、その場の撮影をおこなったりすることで、女性の立場からの新たな経験上の価値を汲み取りながら、同時にその価値の重要性を認識していったのである。

2. リーガロイヤルホテルのブランド価値の源泉

リーガロイヤルホテルのブランド価値は根本部分を構成する高品質・便宜性のある基本価値と、そうした価値の上位部分に位置する経験価値からなっていると考えられるが、ここで働く社員や従業員にとっての行動規範となり、その

(図4) お化粧直しのしやすさでトイレ選びをすることがありますか？



(出所：「女性の外出先トイレに関する調査」 <http://www.toto.co.jp/company/press/2005/05/26.htm> より)

ブランド価値の本質の源泉とも言えるのが、次に掲げる「RIHGA ROYAL VISION」であり、それは3つの項目から構成されている。

1) CS・ES・No.1 (表1)

- ① Customer Satisfaction (顧客満足)
- ② Employee Satisfaction (従業員満足)

2) リーガロイヤルハーツ (表2)

- ①あたたかい心
- ②考える心
- ③情熱の心

3) リーガロイヤルスタンダード (表3)

ここでいうところのリーガロイヤルスタンダードとは「リーガロイヤルハーツから生まれた私たちの『約束』です」となっており、すべての社員・従業員に課せられたという受動的な意味合いを持つのではなく、彼らが自らゲスト(顧客)との対話や経験から得たもの、これまでのベスト・プラクティスを体現化したものであるといえよう。

表1 CS・ES・No.1

<p>— CS・ES・No.1— すべてのシーンにあふれる笑顔、それが私たちの喜びです。 誇りうる No.1ホテルグループの創造を通じ、社会に貢献すること、それがRIHGA ROYALの使命です。</p>
--

表2 リーガロイヤルハーツ

<p>—あたたかい心— 常にゲストの立場で考え、すべてのゲストに最高のおもてなしをします。スタッフ同士が尊重しあい、働きやすい環境をつくります。</p> <p>—考える心— 物事をさまざまな角度から分析し、的確なチャンス、タイミングを捉えます。すべてが向上するよう工夫し、考える心を持ち続けます。</p> <p>—情熱の心— チームワークを最大限発揮し、一丸となって突き進みます。現状に満足せず、常にチャレンジする情熱を持ちます。</p>
--

特にリーガロイヤルスタンダードで特筆すべきことは、約束(行動規範)が最初に書かれ、次にWhyとしてなぜそうなのかという問いかけとAnswerが同時に展開されているということである。これにより社員や従業員は再度自身のリーガロイヤルハーツを再確認することができるようになっており、個々の項目を見ていくとホテルの現場からのボトムアップ方式での情報上の価値が伝わりやすいきっかけづくりをしているように思われるのである。

この「リーガロイヤルビジョン(RIHGA ROYAL VISION)」は毎朝現場レベルでフィードバックされており、こうした取組みをより一層強化するために、年2回「リーガロイヤルビジョン」に基づくテーマが決定され、各部署ごとに構成されたメンバーからなるチームが競う発表会がおこなわれている。その中で優秀な取組みをおこなったチームには「ベストチーム」として表彰されることになる。これは「RTB(リーガ・ザ・ベスト)」運動と呼ばれ、組織体としても定着化している。

3. リーガロイヤルホテルのブランド価値の構築

この図5においては、ホテル側は現場の経験値からボトムアップされた「RIHGA ROYAL VISION」を基に消費者と出会う経験の場において消費者の経験上のニーズや思いを探ろうとするのであり、一方で消費者側は「Visual Experience」の認識から可視化されたホテルの場を経験することで、経験上の価値を見出すことになる。

結果としてそうした経験の場においてさまざまな消費者によって価値が複層構造化されたり、場合によってはより鮮明に同一方向に価値が増殖されていくことで、さらにはその力具合によっては円あるいは螺旋を描くようにスパイラル化していくことで、そうした価値はホテル側・消費者側双方にとってのよりよき価値の塊となっていき、最終的にはブランド価値の一部を構成していくことになると考えられる。

表3 リーガロイヤルスタンダード

1. ゲストの安全を第一に考えます。

Why ホテルの第一番目の商品は「安全」です。

2. 清楚なみだしなみと正しい姿勢・動作を心掛けます。

Why ゲストをもてなす最低限の舞台演出です。

3. 正しく美しい言葉を使います。

Why 言葉のおもてなしは重要なサービスのひとつです。

4. 営業スペースでは名札を付け、端を歩きます。

Why ゲストが主役のステージです。

5. 相手の目を見て、笑顔であいさつします。

Why 心が伝わり、お互いが元気になれます。

6. 電話は3コール以内に取り、笑顔でセクションと名前を告げます。相手が切ったことを確認してから、受話器を戻します。

Why ビジネスチャンスは正しい電話応対から生まれます。

7. ゲストをご案内する際は、目的地までお連れします。お帰りの際は最後までお見送りをします。

Why 安心感を与えるあなたの印象がゲストの心に深く刻まれ、次の機会につながります。

8. ゲストのお顔を覚え、お名前をお呼びいたします。

Why ゲストに親近感を与えます。

9. ゲストの苦情に対しては言い訳をせず、まずお話を伺い、お気持ちを静める努力をします。

Why 危機を好機に転じ、次回につながります。

10. 粗相があれば、すぐにお詫びをし、速やかに上司に報告します。

Why 「速やかな対応」に勝る誠実はありません。

11. グループホテルの施設・営業情報は正しく把握します。

Why スタッフ全員が案内人で、セールスマン・セールスウーマンです。

12. 情報は迅速・確実に関連部署に伝えます。

Why 万全を期して、ゲストをお迎えすることができます。

13. ゲストの声・情報を集め活用します。

Why すべてはゲストのニーズが出発点です。

14. ゲストの要望を事前に察知し、実現します。

Why 言われたことを実行するのは当然でしかありません。

15. 最初から「NO」とは言いません。

Why 最初からネガティブでは、何事にも事前でしかありません。

16. 問題が起これば、その日のうちに答えを出します。

Why 問題の先送りは事態を悪化させます。

17. 全スタッフが、何でも自由に議論できる職場ミーティングを行います。

Why 当社にタブーはありません。

18. あらゆる機会・手段を活用し、知性を深めます。

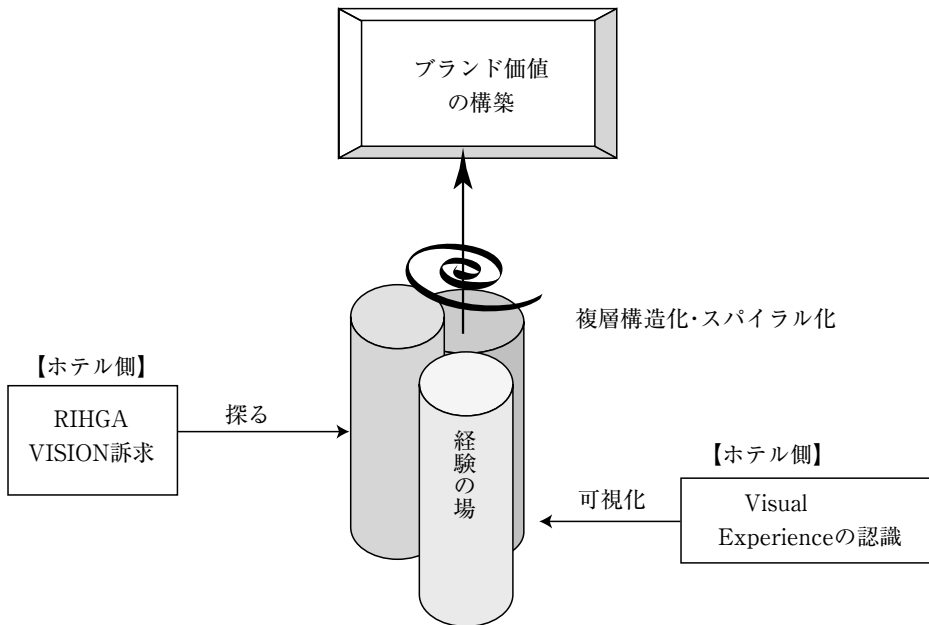
Why 一流のホテルマン・ホテルウーマンには高い品格が求められます。

19. コスト意識を持ちます。

Why そのムダが、「資源」と「私たちの批判」を損ないます。

20. 地球環境への配慮を忘れません。Why 環境への思いやりの心が社会貢献につながります。

(図5) ホテル・消費者双方の経験価値の認識によるブランド価値構築



(出所：筆者が作成)

4. リーガロイヤルホテルのブランド価値マップ

前節で見たように、ブランド価値の構築過程は図5のとおりであるが、その過程の根本を成す個々の要因を写像しながら、少し立体的に俯瞰してみることにする。

リーガロイヤルホテルのブランド価値を考えた場合に、いくつかのキーとなる概念のもとに価値が展開されているように思われる。そうしたものを価値マップ²²⁾として提示したものが、図6である。

このマップはリーガロイヤルホテル側が提供しているサービスや製品を各カテゴリーにまとめただけでなく、むしろそうした製品やサービスから提供される価値の部分にいくつかの意味のある解釈をあてがうことで、リーガロイヤルホテルのブランド価値として再構成しているところに特徴があるのである。

たとえば、宿泊部門の高級感ある「ナチュラルコンフォート」やラグジュアリーの極みといえる「プレジデンシャル」のフロアーや客室と

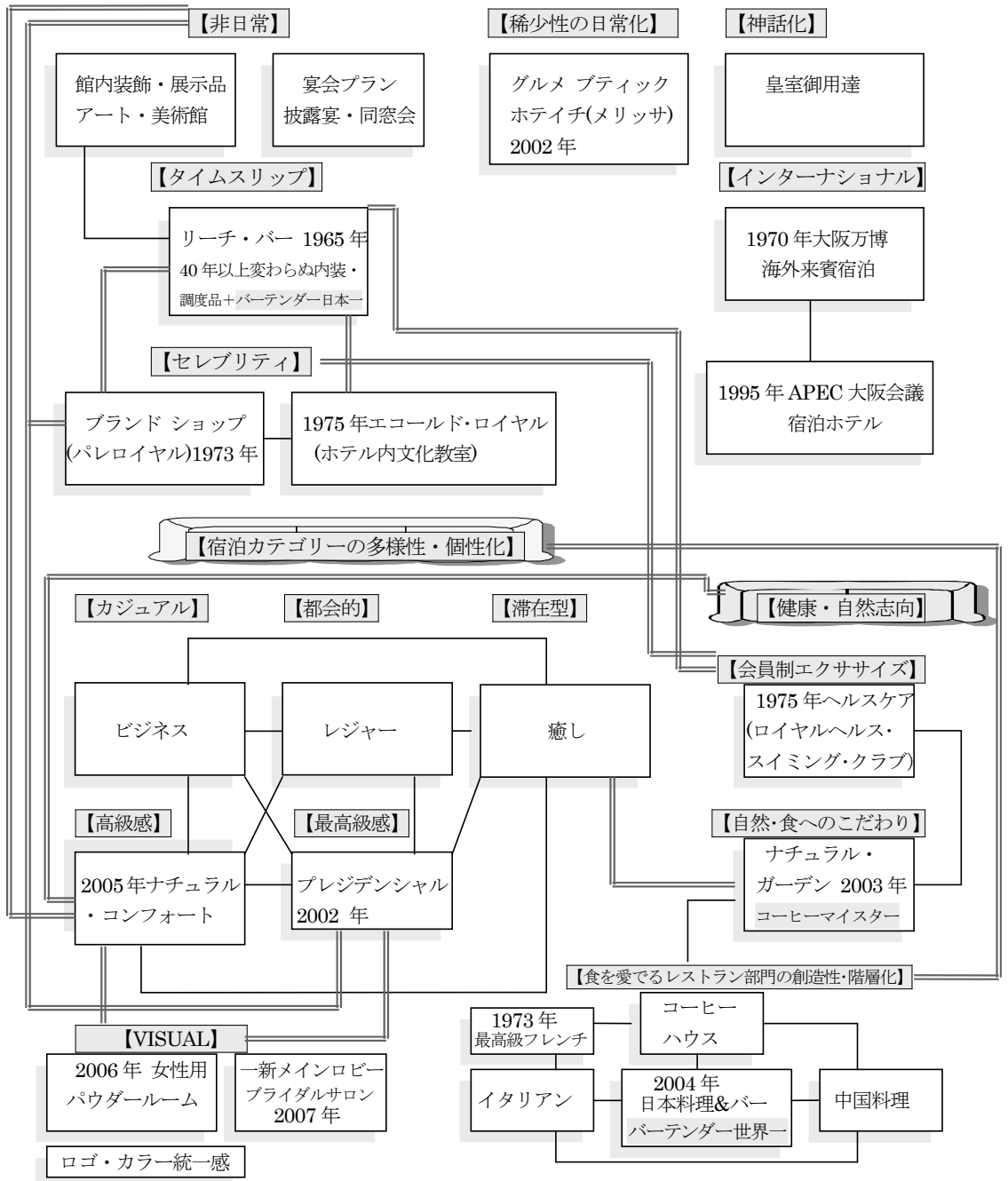
しての空間の提供は「宿泊カテゴリーの多様性・個性化」を意味することに加えて、一方で同時に「非日常」とも密接に関連しており、消費者の視点としての「Visual Experience」も訴求した、複数の鍵となる価値概念から構成されているところに、このリーガロイヤルホテルのブランド価値の複層構造化を呼び起こしているのである。

こうしたブランド価値マップに基づくブランド価値の複層構造化が進めば進むほど、そのブランド価値の構築・強化にも大きな影響を与えるとともに、個々のキーとなる概念がきちんと整理され複数の価値概念として結ばれば結ばれるほど、そのブランド価値の塊は大きくなり強化されて、新たなブランド価値として顕現していくことになる。

つまり、ブランド価値の塊としての強化・増大はその企業のブランド価値を通じた持続的な競争優位につながっていくことを意味していくのである。逆に言えば、ある企業のブランド価値マップが整合性を欠いたり、ブランド価値の

(図6) ブランド価値のキー概念マップ

※二重線は複数の価値が複層構造化して価値を形成していることを意味している。



(出所：筆者が作成)

キー概念自体が根拠に乏しかったり、それらが密接に関係することなく、複層構造化を達成できないでいるならば、持続的な競争優位の構築はもとより、ブランド価値の創造も実現できないという状況にあると認識すべきである。

そうした意味では、リーガロイヤルホテルのマーケティング戦略は結論としては非常に機能的にも経験的にもブランド価値を高めるための戦略が構築され、結果としてのブランド価値が高まったという意味で、この競争著しい業界において持続的な競争優位を醸し出しているブランド価値ある企業の一つであるといえる。

数多くの企業がCS（顧客満足）を謳い、企業側から考えた一方的な価値を提案するマーケティング戦略はいわゆる「あるサービスや製品に満足しましたか」というYESかNO式の価値提案にしかすぎないのであり、当然そこにはグレーの部分も存在することは確かであろうし、消費者側の思いや感情、経験上の価値を汲み取ろうとする経験価値に基づくマーケティングと比較した場合にも、日本のような製品やサービスの選択の際において消費者の眼が厳しい状況を慮ってみても、その優劣は誰の眼にも明らかとなるといえる。

V むすびにかえて

近年日増しに「経験価値」に基づくブランド価値構築の重要性が高まっている。

これには「visual experience」をいかに消費者に働きかけるかという手法が求められており、それを有効にしていくためにはザルトマンの指摘する心脳マーケティングの要素も取り入れながら、新たな経験価値を積み上げていくことが必要となってくると考えられる。

リーガロイヤルホテルにおける経験価値の根本を成す価値は「visual experience」としての価値であろう。従業員・社員と消費者が出会う場において、「visual experience」を巡る動きや双方の思いが交錯しながら、それらはスパイラ

ル化したり、あるいは価値そのものが複層構造化していくことになる。

ここにリーガロイヤルホテルの持つブランド価値がさらに強化され、これは同時にそのマーケティング戦略の方向性により確かな保障を与えるものとなる。

マーケティング戦略がその企業にとっての方向性を打ち出すにあたっての「フロー」の概念を持つならば、ブランド価値はそうしたマーケティング戦略の結果としての「ストック」を意味するようにも感じられるが、ブランド価値はそうした静態的な捉え方よりも、むしろ日々消費者の経験上の価値が反映され評価されるという意味合いにおいて、より動態的なフローとしての一面も保持していると考えerるほうがより現実的であろう。

今回リーガロイヤルホテルのブランド価値を全体の観点から明らかにするために、ブランド価値のキー概念マップを作成した。このことはキーとなる概念が他のキー概念と結びついたり、複層構造化していく作動を可視化しようとしたということで、非常に有意義なものであると思われ、結果としてブランド価値の全体像をよりクローズアップできたのではないかと思われる。

今後われわれは単なるサービスではない「Experience Business」を考えていくためには、今回見てきたリーガロイヤルホテルのように常にタイムリーに有効打を打ち続けている経験上の価値提供に基づくブランド価値構築のための成功事例として認識し、活用していく必要があると考えられる。

[付記]

本稿は阪南大学産業経済研究所「平成19年度助成研究 ブランド価値の本質に関する研究」の研究成果の一部である。記して謝意としたい。

注

- 1) 本稿は RIHGA ロイヤルホテルグループ広報支配人針辻真澄氏へのインタビュー調査 (2007年 3月 7日) およびこれまで筆者が RIHGA ロイヤルホテルのさまざまな施設やショップで受けたサービスの経験, プレス発表資料なども参考にして記述している。お忙しい中, こうした時間をとっていただいた針辻真澄氏にこの場を借りて御礼申し上げたい。現段階では多くの情報の窓口となり, 営業企画部として visual な面からの改革の一翼を担っているということからも広報支配人へのインタビューはベストであると考えられる。なお, RIHGA とは Royal International Hotel Group & Associates のイニシャルを綴った略語である。筆者個人の経験については, 経験価値という概念を扱っている以上, 個人的な体験を勧めることは, 現代マーケティングの有効性が問われている現在, 必ずしも排除すべきではないと考えている。また, ザルトマン (2003) が指摘するように, マーケターは「製品やサービスの属性や機能, そしてそれらがもたらす表層的な心理的便益に, 市場調査努力の90%を費やし, より深い情緒的便益への調査を犠牲にしている」(Zaltman, J. (2003), *How Customers Think*, Harvard Business School Press. (藤川佳則・阿久津聡訳 (2005) 『心脳マーケティング』ダイヤモンド社, 39ページ) ことや, マーケターのしばしば陥りやすい欠点として彼は, 「マーケターは本質的な質問をしないうために, 消費者経験を包括的に把握できない。むしろ彼らは第一印象に基づいて仮説を用意し, その仮説の正しさを確認するためだけに質問する」(前掲書邦訳書, 40ページ) ことから, よりディープな記述がわれわれに求められていると考えるべきであり, 今後注意すべき事柄であると言える。その後も, 2007年 6月15日には再度インタビュー調査をおこない事実の確認をおこなっている。2007年 6月16日に日本流通学会関西・中四国部会 (於: 阪南大学本キャンパス) において同テーマで報告している。
- 2) 一橋総合研究所監修 (2006) 『業界地図』高橋書店, 144ページ。
- 3) 日経サイエンス編集部編 (2007) 『別冊日経サイエンス157』日本経済新聞社, において視覚や五感の不思議についてさまざまな角度からの研究が分析され, 紹介されている。また, Lindstrom, M. (2005), *Brand Sense*, The Free Press. (ルディー・和子訳 (2005) 『五感刺激のブランド戦略』ダイヤモンド社) では五感を刺激する, センサリー・ブランディングを導入することで新たなブランドの構築を図ろうとしているが, その説明に使われている事例も説得力に乏しいと言わざるを得ないであろう。実際には視覚以外の聴覚, 嗅覚, 触覚, 味覚を利用したブランド戦略の構築に関しては, 非常に厳しく難しいのではないかと思われる。
- 4) Zaltman, J. (2003), *How Customers Think*, Harvard Business School Press. (藤川佳則・阿久津聡訳 (2005) 『心脳マーケティング』ダイヤモンド社)。
- 5) ブランド名としてのリーガロイヤルホテルの正式な会社名はロイヤルホテルであり, 大証 2部に上場している。『会社四季報』(東洋経済新報社) によれば, 2006年 3月期の売上高は573億円, 営業利益28億円で, 国内に11店舗のホテルを抱えている。売上高構成は宴会部門36%, 食堂部門26%, 客室18%, 他ホテル部門18%, その他 2%となっている。
- 6) http://www.rihga.co.jp/osaka/70th/special_edition.html より。
- 7) この時期にいわゆる数多くの企業が実施した「リストラクチャリング」(企業再構築) のための人員削減をリーガロイヤルホテルの白井社長をはじめとした経営陣はおこなわなかったのであり, これは当時の経済状況を考慮しても非常に勇気のある決断であったと考えられる。逆に, リーガロイヤルホテルの生命線でもある消費者に直接接する「サービス部門」の人員は増加傾向を示したことから, 結果としてリーガロイヤルホテルのブランド価値の維持につながったのではないかと思われ, この時期のサービス部門の充実は現在の経験価値提供にみられるブランド価値の構築に少なからずとも影響を与え, かつ寄

- 与しているのではないかと推測できるのである。当時の状況を見ればそうした背景には各銀行の不良債権問題という変数も考慮に入れる必要があらう。
- 8) Veblen, T. (1889), *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study in the Evolution of Institution*, The Macmillan Company. (高哲男訳 (1998) 『有閑階級の理論』ちくま学芸文庫)。
 - 9) Zaltman, J. (2003), *How Customers Think*, Harvard Business School Press. (藤川佳則・阿久津聡訳 (2005) 『脳マーケティング』ダイヤモンド社, 80ページ)。
 - 10) 前掲書, 邦訳書7ページ。
 - 11) 前掲書, 邦訳書70ページ。
 - 12) 前掲書, 邦訳書70-71ページ。
 - 13) 前掲書, 邦訳書72ページ。
 - 14) 第4回戦略的デザイン活用研究会 (2003年4月9日) において青木が報告している (青木幸弘 (2003) 「ブランド構築におけるデザインの役割～議論のための視点・論点の整理～」戦略的デザイン活用研究会資料)。
 - 15) 他にこの visual を使用するマーケティング用語としては, AMA のマーケティング用語辞典から見ると, 「visual front」と「visual merchandising」が掲載されている。
 - 16) 松田隆夫 (1995) 『視知覚』培風館, 165ページ。
 - 17) 前掲書, 165ページ。
 - 18) Baddley, A. D. (1990), *Human Theory: Theory and practice*, Allyn and Baycon. (川幡政道訳 (1988) 『記憶力』誠信書房, 森敏昭・井上毅・松井孝雄 (1995) 『グラフィック認知心理学』サイエンス社, 32ページ)。
 - 19) その後佃社長は平成19年6月27日付けで代表取締役会長に就任している。
 - 20) 『日経MJ』2007年3月5日付の記事によると, ザ・リッツ・カールトン東京副総支配人吉江潤氏の話として, 「現在東京23区にはシティホテルだけで3万室あるが, その中でラグジュアリーと呼ばれる部屋はわずか千室である。しかも東京では景気回復などでこのマーケットが確実に広がっている」と指摘している。ザ・リッツ・カールトン東京は2007年3月30日にオープンしたところであり, 平均宿泊単価は5万円強を見込んでいる。
 - 21) TOTO は1917年 (大正6年) 創立の主に衛生機器やバス・キッチン・水まわりの製品をあつかっており, すでに90年の歴史を持つ企業でもある。正式名称は東陶機器株式会社であり, 1980年に温水洗浄便座「ウォシュレット」を販売するなど, われわれの生活と密着した価値を提案している企業の一つである。
 - 22) 価値マップとしては大園恵美 (2006) が「ポーター賞受賞企業に学ぶ」『一橋ビジネスレビュー』53巻4号, 124-133ページにおいて, 「活動システムマップ」を書き上げている。そこでは大洋薬品工業, バンダイ, ベネッセ, 堀場製作所などが紹介され, その関連する重要事項がマップの中に展開されている。そこでは, さまざまな施策の中での重要事項を結びつけているのであるが, 本稿ではマップ上の各項目の上位概念として一括りできるコンセプトを構造化することで, よりはっきりとしたブランド価値の塊として意識できるようにしている。

参考文献

- Baddley, A. D. (1990), *Human Theory: Theory and practice*, Allyn and Baycon. (川幡政道訳 (1988) 『記憶力』誠信書房)。
- Iacobucci, D. (2001), *Kellogg on Marketing*, John Wiley & Sons.
- Kotler, P, T. Hayes, P. N. Bloom (2000), *Marketing Professional Services, Second Editions*, Learning Network Director. (白井義男監修, 平林祥訳 (2002) 『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソンエデュケーション)。
- Lindstrom, M. (2005), *Brand Sense*, The Free Press. (ルディー・和子訳 (2005) 『五感刺激のブランド戦略』ダイヤモンド社)。
- Pine, B. J., & J. H. Gilmore (1999), *The experience Economy*, Harvard Business School Press. (電通・経験経済研究会訳 (2000) 『経験経済: エクスペ

- リエンス・エコノミー』流通科学大学出版)。
- Schmitt, B. H. & A. Simonson (1997), *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity, and Image*, The Free Press, (河野龍太訳 (1998) 『「エッセティクス」のマーケティング戦略』 プレンティスホール出版)。
- Schmitt, B. H. (1999), *Experiential Marketing*, The Free Press. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 (2000) 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社)。
- Sherry, J. F. Jr. (2005), "Brand Meaning," *Kellogg on Branding*, John Wiley & Sons, pp. 40-69.
- Zaltman, J. (1965), *Marketing: Contributions from the Behavioral Sciences*, Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- Zaltman, J. (2003), *How Customers Think*, Harvard Business School Press. (藤川佳則・阿久津聡訳 (2005) 『脳マーケティング』ダイヤモンド社)。
- 青木幸弘 (2003) 「ブランド構築におけるデザインの役割～議論のための視点・論点の整理～」第4回戦略的デザイン活用研究会資料。
- 乾敏郎編 (1995) 『認知心理学 1 知覚と運動』東京大学出版会。
- 岡本慶一 (2001) 「マーケティングにおける「経験」価値概念と経験デザインへの視点」『日経広告研究所報』第200号。
- 岡本慶一 (2004) 「ブランドと経験価値」青木幸弘・恩蔵直人編『製品・ブランド戦略』有斐閣アルマ。
- 北村英哉 (2003) 『認知と感情』ナカニシヤ出版。
- 高野陽太郎編 (1995) 『認知心理学 2 記憶』東京大学出版会。
- 田中洋・清水聰編 (2006) 『消費者コミュニケーション戦略』有斐閣アルマ。
- 東洋経済新報社編 (2007) 『会社四季報』東洋経済新報社。
- 一橋総合研究所監修 (2006) 『業界地図』高橋書店。
- 平山弘 (2007) 『ブランド価値の創造～情報価値と経験価値の観点から～』晃洋書房。
- 松田隆夫 (1995) 『視知覚』培風館。
- 森敏昭・井上毅・松井孝雄 (1995) 『グラフィック認知心理学』サイエンス社。

(2007年11月9日受付)