

戦略的な教育機関の研究

—クラブツーリズム株式会社における THE CHIE HOUSE の事例分析—

井原久光

要 旨

本稿の目的は、クラブツーリズム株式会社の発展と戦略の変化を具体的に振り返りながら、企業戦略に基づく新しい教育モデルの事例として THE CHIE HOUSE (CH) をとりあげ、サービス業における事業展開と教育や人事の役割を考えるものである。人事や教育に関する研究は多いが、具体的なマーケティングの事例と結びつけて論じたものは少ない。そこに本研究の意義がある。前半では、ビジネスモデルとしてのクラブツーリズムがどのように発展してきたかを振り返り、後半は、サービス産業におけるマーケティング理論と結びつけながら、CHの役割や戦略的な意味について筆者なりの分析を加える。

1. クラブツーリズムの発展

(1) メディア販売

旅行業界の営業は、大別して、旅行代理店などのカウンターで対応する「個人旅行向け店頭営業」と、学校・企業・自治体などを回る「団体旅行向け営業」があるが、1980年頃から、第3の営業形態として「メディア販売」という手法が始まった。

これは、主催旅行（旅行業者が日程や宿泊先を企画しメニュー化した旅行）を新聞などの媒体に広告として掲載し、問い合わせを電話で受けるというものである。こうしたマス広告を通じたブル戦略は旅行業界以外の業界では一般的だが、当時の旅行業界では珍しかった。

近畿日本ツーリスト株式会社（近ツー）の渋谷営業所はこの分野の草分け的存在で、1980年5月からメディア販売の準備を始め、7月から本格的な販売に踏み切った。最初は団地新聞などのミニコミ紙でテスト販売を行い、反応のよい商品について全国紙に掲載する方法をとった⁽¹⁾。

渋谷営業所の高橋秀夫所長（当時）は、メディア販売を、首都圏における重要な販売手段として戦略的に位置づけ、商品開発専門のチームを作り、商品開発から顧客管理まで一貫した体制を確立した⁽²⁾。その結果、渋谷営業所の営業成績は全国トップになり、同営業所は近ツーの1981年度的最優秀営業所となった。

メディア販売は順調に増加し、1980年に顧客参加人数8千人、年間売上17億円だったものが、1985年には参加人数17万5千人、年間売上121億円に達した。これにともない、渋谷営業所のメディア販売機能は、86年1月に東京メディア販売事業部として独立し、事業部長には渋谷営業所長だった高橋が就任した。

(2) 自社媒体によるダイレクト販売

高橋は、好調な販売の一方で、媒体費用の増大、他社の市場参入による競争激化に対応して、広告媒体依存から徐々に脱却して、利用媒体の比重を自社媒体に移していった。そのルーツは、1983年9月に創刊した『旅の友ニュース』で、最初はタブロイド版4ページで2,000部だった。

内容は、当初は旅行商品の案内が中心でカタログ誌的なものだったが、添乗員の紹介コラムもあり、やがて旅行の感想や体験談など顧客（読者）が作るページが増え、コミュニケーション誌的な色彩が強くなった。その後、データが10万世帯に達した1985年には、『旅の友ニュース』を『旅の友』と改称し雑誌形態にした。

また、「山旅通信」「地球旅行通信」「四季の華だより」など顧客の関心にあわせて『旅の友』以外に個別媒体を増やした。これが「セレクトティブ媒体」として発展し、今日ではハワイが好きな顧客には「レアレア」、中国では「我愛中国」などクラブごとに自社媒体がある。

同時に、主催旅行に参加した顧客のデータを大切に、蓄積した顧客情報を有効活用するデータベースマーケティングを戦略的手法として取り入れ、コンピュータシステムの整備拡充につとめた⁹⁾。具体的には、1993年6月に国内TPOシステム(国内向パンフレット類の書式を統一させたコンピュータシステム)による発送業務の自動化が開始された。これにともない、国内旅行同行者の登録が始まり、顧客の評価データの収集と集積が進められた。1994年4月にはデータベースマーケティング専用のシステムが導入され、不特定多数のマスを対象としたメディア販売という形態は、本格的なダイレクト販売へシフトしていった。

(3) クラブツーリズムの萌芽

こうした情報収集と平行し、メディア販売事業部は、顧客データや出版物などの2次データから社会トレンドと顧客ニーズを分析した。当時から高齢化社会の到来は明らかだったし『旅の友』の主要購読者は当初から高齢者が多かったので、内容もシニア層を意識したものだった。ところが、シニア層の分析を進めていく中で、旅行好きなお年寄りは、一般的な高齢者のイメージよりもはるかにアクティブに活動していることが明らかになってきた。

スポーツやダンスや登山のように身体を動かすことや、カメラ撮影やスケッチなど、外で一緒にできる共通の趣味をもっているほか、文化や歴史にも興味があり、非常に多様で活発に暮らしていることが見えてきたのである。

『旅の友ニュース』のショルダーフリーズは創刊(1983年)以来“旅を通して仲間の輪を広げよう”で、俳句の会や茶道の会や歩く会のような趣味の会を呼びかけていたが、1991年4月には、後のクラブツーリズムの原点ともいえる「友の会サークル」が発足した。写真、歴史、陶芸、観劇、ダンス、ハイキング等、18のサークルが発足して、サークルの仲間を募集すると同時に、サークルオリジナルツアーやイベントが企画された。また、1992年4月には、サークル活動の場としてコスモポリタンプラザがリニューアルされ、サークルサロンやギャラリーも開設された。

一方で、「びっくりバスツアー」などの企画、「メキシコの夕べ」に始まるカルチャーイベント

などを通じて、プロデュースから集客まで独自のノウハウを蓄積すると同時に、繰り返しツアーに参加してくれる中核となる顧客を育成するため、1991年3月には、各種特典を用意した「旅の友ロイヤルクラブ」の第1次特別会員を募集した。これが、後に「メンバーズ」とよばれる優良顧客集団に育っていった。

(4) エコースタッフ

郵政省（当時）は、1992年8月から第3種郵便の運用を厳格にして、通販用カタログのようなダイレクトマーケティングのツールを扱わなくなった。これは会計監査院の報告（1991年12月）を受けたものだったが、これを機に多くの企業がカタログ類の発送を民間業者にまかせるようになった。近ツも『旅の友』などを宅配便業者に頼んだが一部で届かないケースも生じた。

こうした状況に対して、1993年3月、世田谷区で顧客54名が参加し、1平方キロの担当区域200軒ほどの会員宅へ『旅の友』を届けるという取り組みが始まった。この人々は、当初「リーダーさん」といわれていたが、自らの命名で1994年1月から「エコースタッフ（ES）」と呼ばれるようになった。もちろん謝礼は支払うが、郵便局や宅配業者に支払う送料に比べて低コストだった上、顧客（ES）に喜ばれた。

ESの多くが、自分たちの住む地域に詳しく、健康のためによく歩くことをいとわない60代の女性だったので、散歩がてらに『旅の友』を配ってもらえた。自分たちの街を再発見したり、『旅の友』を届けた人や配送センターで知り合った仲間、道を尋ねた人など地域の人々と知り合いになれたり、老後の自由な時間が有効に使え、さらには、健康づくりや社会参加の機会をえられるということで、喜んでもらったのである。

コスト面でのメリット以外の付加的な効果には、①データのメンテナンス（住所変更や引越などの情報伝達）、②新規顧客の開拓（地域の旅行好きの紹介）、③顧客ニーズの伝達（顧客の「生の声」の代弁）、④仲間づくり（自ら仲間を募った旅行参加）などが含まれる。

ただし、データベースの蓄積が顧客とのコラボレーションを実現させたという点も見逃せない。データベースは1993年当時ですでに100万世帯に達していた。1キロ平方キロという、自転車に『旅の友』を乗せて歩くには適当な面積に、200軒の会員がすでに集まっていたわけで、このデータ集積のおかげで顧客の協力が得られたのである。

(5) クラブツーリズム宣言

1993年1月、東京メディア販売事業部は、東京メディア販売事業本部として東京営業本部から分離独立した。同事業本部は、この独立を“第2の創業”と位置づけ「クラブツーリズム」と名づけた事業コンセプトを社内的に発表した。同時に、旅行業から余暇関連産業へのドメインの拡大、ESを中心とした組織づくり、フレンドリースタッフ（後述）の育成などの方向性が示された⁽⁴⁾。

この事業コンセプトは、「仲間が広がる、旅が深まる」というコンセプトスローガンにまとめられ、5色の人が手をつないで“CLUB TOURISM”と書かれた文字の上に躍るロゴに組み入れら

れ、1994年12月の『旅の友』で発表された。そして、1995年には1月の年賀式で「クラブツーリズム」が宣言され、同年4月には「パートナーズ」とよぶ取引先を集めた「クラブツーリズム発表記念セミナー」で宿泊機関、交通機関、土産物店などにも伝えられた。

このパートナーズ会で高橋本部長は「仲間と旅を楽しみ、旅で共感し合った仲間が次々と増え、さらに旅の楽しみが広がっていく」ことをクラブツーリズムとよび「共に学び、感動し、成長しあえる仲間に出会う素晴らしさを知っていただくこと。そして、仲間との旅によって自らの可能性を発見する喜びを実感していただくこと。それを、私たちの最大の目標にしたい」と述べている⁽⁵⁾。

さらに、1995年には、ラジオ番組「すばらしき旅仲間たち」にフレンドリースタッフが登場しクラブツーリズムの魅力を伝えるなど、各種イベントを通じて対外的にもクラブツーリズムの理念が紹介された。

やがて、この理念は、ミッションステートメントにまとめられ、“「出会い」「感動」「学び」「健康」「安らぎ」という5つの旅の要素を込めて「豊かな仲間旅」と「生き生きとした高齢者文化」を創り出すこと”と表現された。このステートメントは、その後、「高齢者文化」などの表現を省き“旅を通して「出会い」「感動」「学び」「健康」「安らぎ」の種をまき、はつらつとしたよろこびに満ちた社会を花開かせること”と表現されるようになっていく⁽⁶⁾。

クラブツーリズム宣言は機構改革を通じて具体的に展開された。つまり、この事業コンセプトは「クラブ型旅行事業」として近ツウの中で独立した事業として位置づけられたのである。東京メディア販売事業本部は、1996年7月に、クラブツーリズム事業本部に改称され、クラブツーリズムという名称の独立組織ができあがった。また、1993年7月に『旅の友』の配送を受託する事業運営子会社として設立された「旅の友ミリオンナズクラブ」も1996年に「株式会社クラブツーリズム」に社名変更された。さらに、1998年1月には、クラブツーリズム事業本部に、関西メディア販売事業部、名古屋メディア販売支店、丸の内海外旅行支店が統合され、全国展開が開始された。

(6) クラブ1000構想

2000年には、2010年までに1,000のクラブを立ち上げようという「クラブ1000構想」が掲げられた。もうひとつの数値目標として、500万世帯1,000万人の会員目標が掲げられている⁽⁷⁾。しかし、この構想は単なる売上目標ではなく、クラブツーリズムのミッションを実現するための創造戦略として展開された。

クラブツーリズムの目指すクラブ型社会は少人数の同好の仲間が集う「好縁」に結びつけられているが、職縁、地縁、血縁は選択肢が狭いのに対して、好縁は趣味やライフスタイルによって多様で千差万別である。一方で、大衆は「分衆」「少衆」「個衆」となるとされ多様化社会が指摘されていた⁽⁸⁾が、近ツウの広報資料では「クラブ1000構想」は、高齢化社会－多様化社会－好縁社会という「3つの新しい社会要因をひとつの線で結んだ、それでいて他のどこにもない社会的

ソフトウェアである」と説明している⁽⁹⁾。

具体的展開としては、2001年6月にクラブ1000推進委員会が設けられた。推進委員はクラブ活動の①ガイドラインやルールの普及、②運営事例の共有化、③クラブ担当スタッフへの助言などを通じてクラブ活動を推進する従業員で、事務局は営業管理部営業企画課に置かれ、推進委員会の協議は常時オンラインで見られるようにした。また、自分の得意分野を生かしてクラブにおける仲間づくりを推進するクラブライフコーディネーター（CLC）も設けた。CLCは、クラブツーリズムの考え方に賛同してクラブ活動に熱心に参加してくれる顧客で、今も講師や調整役としてクラブ拡大に貢献してくれている。

クラブ拡大の方向性としては、量販テーマ型ツアーの履歴を分析して顧客の趣味にあったクラブを立ち上げていくこと、大きなクラブではクラブインクラブ（クラブ内サークル）を立ち上げることなどであったが、一方で、仲間づくりが旅を創造するという原点に立って、量販に依存しないで独自のクラブを立ち上げることも示された⁽¹⁰⁾。

たとえば、①「写真倶楽部」「ゴルフクラブ」「温泉大好き倶楽部」など趣味やテーマを共有するクラブ、②「クラブ欧羅巴」「中国五千年倶楽部」などディスティネーション（旅行地）別クラブ、③「横浜写真くらぶ」「湘南パレットクラブ」などエリア（住居地）別のクラブ、④「エイジ60サロン」など年代別クラブのジャンルができた。

さらに、同じジャンルでも細分化が進んでクラブ数が増えていった。たとえば、登山系クラブでも「日本百名山を登る会」や「タートルクラブ」のように目的別や登山ペースの違いでクラブができ、「クラブ欧羅巴」内に「グルメと旅を楽しむ会」や「地中海古代遺跡サークル」などが生まれ、「エイジ60サロン」内にも「丑年サークル」「辰年サークル」などのクラブインクラブが増えていった。この結果、クラブツーリズム全体では、2004年10月現在、会員数が390万世帯、780万人で、クラブ数は250に達している。

その中でも、大きなクラブに成長したのが「クラブ・ララ」という「ひとり参加の旅」のクラブである。このクラブは、1984年に「シングルワールド友の会」として始まったが、現在では約65,000名もの会員がいる。団体旅行に1人で参加するのは気が進まないが、全員が「ひとり参加」であれば、仲間に入ってもよいと考える人がいることに気づいたわけである。高齢者の1人旅は多い⁽¹¹⁾が、気楽に参加できて、新しい出会いや友達が得られるわけで、まさにマス・カスタマイゼーションの成功例といえよう。

(7) フレンドリースタッフ

クラブツーリズム宣言を行った1995年に、クラブツーリズムを実現していく中核的な存在として「フレンドリースタッフ（FS）」という新しい職種が考案された。ツアー・ディレクター（TD）とよばれる派遣添乗員ではなく、東京メディア販売事業本部（当時）独自の採用で、第1期生は13名だったが、2004年10月現在では約800名に増えている。

FSは、スペシャリティ（専門性）とホスピタリティ（もてなしの心）をもって旅の企画から添

乗までトータルで旅をプロデュースしながら、仲間づくりとクラブづくりを積極的に推進してクラブツーリズムを形にしていく重要な人材である。

今日、FSの仕事は、大きく4つあるとされる。第1は、年間60日の添乗業務で、行程管理をしながら、クラブ活動の最大のイベントであるツアーを盛り上げる役割である。第2は、コミュニケーション業務で、出発前に「安心コール」という電話をしたり、ツアー後に「サンキューレター」を出したり、写真交換会など交流の場を提供することである。第3は企画業務で、ツアーのプランニングや、講座、イベント、食事会などの企画、クラブ会報誌の企画編集などである。第4はプレゼンテーション業務で、企画したプログラムをチラシなどで案内して参加を募ることである。

また、一部のFSは、『旅の友』を配るESが配達地域ごとに組織化されているため、エリアマネージャーとして本部組織との連絡役をつとめていたり、メンバーズ・デスクという優良顧客専門の窓口も担当したりしている。

なお、添乗業務の一部については、1997年からフェローフレンドリースタッフ（FFS）という制度が始まった。これは、顧客から募集するもので、基本は週末や連休、旅行シーズンを中心に月に3～5回、日帰り旅行「ナイスディ」において添乗しながら趣味や特技を生かして仲間の輪を広げる推進役を果している。

(8) ワン・ツウ・ワン・マーケティングとCRM

東京メディア販売事業本部は、1994年に本格的なデータベースマーケティングのシステムを稼働しているが、1998年6月には、旅行履歴と顧客プロフィールに合わせて複数の媒体を組み合わせる自社システム「セレクトティブ・ラッピングシステム」を稼働した。また、1999年4月には、FSによる個別顧客訪問もメディアミックスに加えたワン・ツウ・ワン・マーケティングの実践がスタートしている。

しかし、クラブツーリズムでは、CRM (Customer Relation Management) を顧客管理の手法と限定せず「人間同士の個々のドラマやドキュメンタリーが物語となって生きていくプロセス」と定義し、CRMの基本素材（縦糸と横糸）を「エリア（地域の活動）」と「クラブ（クラブツーリズムのクラブ）」とした⁽¹²⁾。

クラブツーリズムのCRMは3つのステップで構成されている。第1は「お客様を理解する」ステップで、各種通信誌やパンフレットに対する電話の問い合わせ、ESのエリア内訪問、ツアー内での対話、企業・団体やコミュニティでのネットワークづくりを通して、顧客データを整備することである。

第2は「お客様との関係を深める」ステップで、優良顧客向け専用電話や専用デスクの設置、季節の便り、おでかけ&お帰りのなさいコール、クラブや交流会の立ち上げ、などを通じて、顧客データをメンテしながら分析して信頼関係を深めていくことである。

第3は「お客様の満足を実現する」ステップで、顧客別データの読み込み、顧客タイプ別の旅行提案、テーマ型&クラブ型旅行の企画・実施、イベントの企画・開催、優良客向け感謝ツアー

の実施，旅行周辺サービスの企画・開発・提案などが含まれている。

(9) クラブツーリズム・アカデミー

1998年，近ツ－はクラブツーリズムを経営の中核として位置づけ経営資源を投入しながら全国展開を図っていくことにしたが，その一環として，同年4月，「クラブツーリズム・アカデミー」を新宿アイランドウィングの12階にオープンした。

クラブツーリズム・アカデミーは，旅を通じた仲間づくりをサポートする人材育成を目的として設立されたもので，当初は，FSを対象に，この年策定された「クラブツーリズム・スタンダード」を教育して浸透させることに力が注がれた。クラブツーリズム・スタンダードとは，すでにあるミッション（企業使命）にベーシック（基本方針）とアクション（行動指針）を加えたもので，そのうち，行動指針は，Communication, Hospitality, Information, Entertainment の頭文字と Speed の S を組み合わせた「CHIE+S（知恵プラス・スピード）」と表現された。

この「CHIE+S」は旅のプロデュースやクラブづくりの心構えやノウハウを，コミュニケーション（C），ホスピタリティ（H），インフォメーション（I），エンターテインメント（E）の言葉に集約し，クラブツーリズムに携わる全員の知恵を合わせて，顧客の期待をスピーディ（S）に実現していこうというものである。

カリキュラムは10人くらいのゼミナール形式で先輩のFSから事例を聞いたり，お互いの体験を話し合ったりするものが中心で，教材にはFSと顧客が創り上げた感動的なドラマやホスピタリティの実践を集めた事例集⁽¹³⁾などが使われた。

(10) 近ツ－の THE CHIE HOUSE

2000年9月，高橋は，近ツ－本社社長になり，近ツ－本社の経営建て直しをまかされることになった。高橋は，ミッション経営の推進を通じて従来型の旅行業からの脱皮を目指し，2002年2月“ツーリスト新創業”を宣言した。これは，従来の旅行業の慣習にとらわれることなく，商品，販売チャネル，顧客との関係，システム，組織，さらには業容にいたるすべてを顧客中心に改革するというものであった。

そのためには，従業員の意識を改革し，旅行需要を創造できるような人材を育成する必要があると考え，CRM活動を推進していくための人材育成を目的とした戦略的組織活性機関として2002年9月にTHE CHIE HOUSE（CH）をオープンした。この研修所の名前は，行動指針に示された「C+H+I+E」を磨き，旅の楽しみを創造し顧客との関係を深めていく「知恵」を養うという意味が込められた。

研修内容は，「インテグレーションプログラム」と名づけられたもので，旅行管理，接客ノウハウ，商品知識を学ぶ知識習得型ではなく，旅の演出や顧客との関係づくりを従業員自らが考える知識創造型のプログラムをめざしたものであった。

たとえば社内外の講師（ゲストブレン）のスピーチをもとに，受講者がチーム単位で具体的なアイデアを考え，互いに討議を重ねて，プレゼンテーションするワークショップスタイルで，

社外講師は、生命保険コンサルティング、ライフプランナー、カラーアナリストなど、旅行業の枠にとらわれない幅広い分野から招いた⁽¹⁴⁾。

対象は、顧客とのコミュニケーションに携わるスタッフを中心に、首都圏の店頭に立つ若い従業員から始め、マネージャークラスまで広げた。テーマは「お客様の記憶に残る印象づくり」「お客様を飽きさせない店内づくり」など100プログラムがあり、定員は毎回15名までに抑え、従業員が希望する内容を選んで受講するものにした。さらに、2003年1月には大阪と名古屋に CHIE HOUSE 大阪と CHIE HOUSE 大阪を開設し、受講生は、東京と合わせて、累計1,800名に達した。

(1) クラブツーリズムの CH

その後、近ツーは、団体営業、店頭営業、会員型個人旅行販売の3つの販売スタイルを見直し、団体営業では ECC (イベント、コンベンション、コンGRES などテーマをもって人々が集まるビジネスチャンスをサポートしていく) 事業をソリューション営業と捉え直す戦略をたて、店頭営業では専門店化を進める一方で、CRM をベースにした営業展開をはかる方針を固めた。

一方、第3の会員型個人旅行販売 (クラブツーリズムの事業) については、双方の強みを生かすために独自の事業展開をすることとし、減損会計の導入もあって、2004年5月に、クラブツーリズム株式会社に営業譲渡した。

これにともない、CH はクラブツーリズム株式会社に移管され、同社の採用から教育・研修、人事・評価のみならず広報も担当することになった。これは、戦略的にミッションの浸透が求められているからである。1995年のクラブツーリズム宣言以来、ミッション経営の基本はすでに出来上がっており、後は浸透させることが課題になっていたが、広報という対外的なコミュニケーションも CH に担当させることで、ミッションの浸透をトータルで推進しようという狙いがあった。

すなわち、現在の CH は、クラブツーリズムにかかわる全てのアソシエイツにクラブツーリズムのミッションを浸透させ共有をはかっていくことを目的としている。アソシエイツとは、FS を始めとする自社のスタッフだけでなく、派遣添乗員である TD、パートナーズとよぶ取引先の人々や、ES、CLC、FFS などの参加型顧客も含まれる。研修プログラムも、スタッフ向けのインナー研修と、TD、パートナーズや参加型顧客向けのアウトナー研修が開発されている。

インナー研修のうち、新入社員から2年目スタッフ向けの教育プログラムは、スタンス(態度・姿勢・志向・価値観) レベルの向上を目的とした CHIE ベーシックと TD ベーシックとよばれる2つのカリキュラムによって構成されている。さらに、中堅以上向けにはポータブルスキル (業界や職種の枠を超えて通用する能力や時代を超えて発揮できる能力) レベルの向上を目指した CHIE アドバンスがあり、テクニカルスキル (業界に求められる能力) レベルとマネジメントスキル (管理能力) レベルの向上を目的としたマネジメント研修も用意されている。

2. ビジネス展開のための戦略的な人材育成

(1) サービス・プロフィット・チェーン

サービス・マーケティングの体系は、図表1のように表される。これは、筆者が、近藤（1999）にヒントを得て作成したもので、コトラーの「三角形」や浅井（1989）も参考にしている⁽¹⁵⁾。

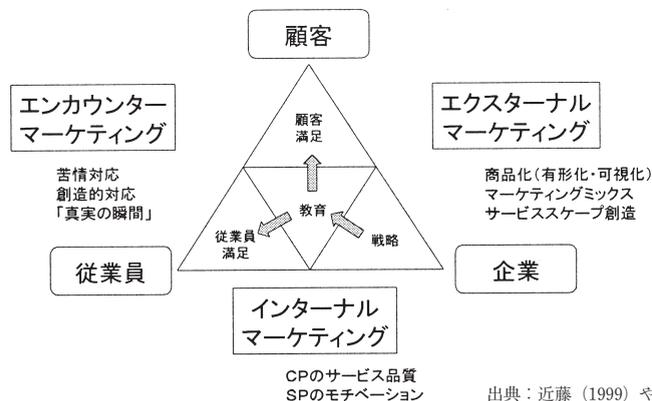
第1に、サービスを提供する企業と顧客の関係は、エクスターナル・マーケティングとして整理できる。この領域では、サービスの商品化やマーケティング・ミックス、あるいはサービススケープの創造が重要なポイントになる。

サービスは「無形」とされるので誤解されやすいが、サービスの「有形化」「可視化」が商品化と密接につながっている。ジャルパックが1964年に発売されるまでパッケージツアーという概念はなかった。ヤマト運輸は、「旅行」という形のないサービスを商品として売り出したジャルパックにヒントを得て「宅急便」を商品化した⁽¹⁶⁾が、その際、分かりやすいサービス内容や料金体系によって宅配便事業を可視化した。

エクスターナル・マーケティングは、商品名、ロゴ、価格設定、広告、プロモーションなどのマーケティング・ミックスと深く関係している。ここでは「サービススケープ (servicescapes)」を構成する物理的要素に注意を払うことも重要である。サービススケープとは、サービス (service) を受ける際に顧客が知覚する景色 (landscape) のような環境的側面で、看板、シンボル、装飾、周辺状況 (温度、大気汚染、騒音、音楽など)、スペースの活用 (設備、配置、備品) などが含まれる⁽¹⁷⁾。

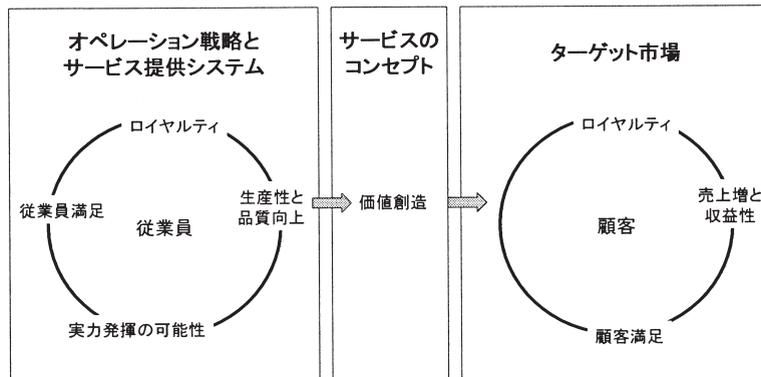
第2に、顧客と従業員の関係は、エンカウンター・マーケティングと表現することができる。この領域では、苦情をうまく速やかに処理する対応力や、臨機応変に創造的に対応する能力が求められる。スカンジナビア航空 (SAS) の再建に成功したヤン・カールソン (Jan Carlzon) は、最前線の従業員によって良質のサービスが提供されなければならないとし、「真実の瞬間」の積み重ねこそが成功の鍵だと主張している⁽¹⁸⁾。「真実の瞬間」とは SAS のコンサルタントだったノー

図表1 サービス・マーケティングの体系



出典：近藤（1999）や浅井（1989）などを修正

図表2 サービス・プロフィット・チェーン



出典：ヘスケット他『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社、pp.24-25、を修正

マン (Norman) が、闘牛士が牛の息の根をとめる 1 刺の瞬間を表した言葉で、顧客を熱心なファンに変える一瞬のサービス・エンカウンターのことである⁽¹⁹⁾。

第3に、企業と従業員の関係は、インターナル・マーケティングといわれる。従業員は、フロントヤードで顧客に直接サービスを提供するコンタクト・パーソネル (CP: contact personnel) と、バックヤードでサービスを支えるサポート・パーソネル (SP: support personnel) に分けることができるが、CPのサービス品質を高めることと、陰で支えるSPのモチベーションを維持向上していくことがポイントになる。

インターナル・マーケティングは、ヘスケットらのサービス・プロフィット・チェーン (SPC: Service Profit Chain) という概念に端的に表されている。SPCとは、利益、成長、カスタマー・ロイヤルティ、顧客満足、顧客に提供されるモノやサービス、従業員の能力と満足とロイヤルティと生産性などの要因が相互に直接的に強力に結びついているというもの⁽²⁰⁾で、「顧客満足は従業員の満足から生まれる⁽²¹⁾」という仮説に立脚している。

すなわち、企業内 (左側) では従業員の満足が企業への忠誠心を高め、サービスの生産性と品質を高めるといふサイクルで価値の創造がなされる。それが、顧客ニーズに合ったサービスの企画と提供を通じて、ターゲット市場 (右側) でも、顧客満足がロイヤルティを高め、優良顧客の維持・増加が売上と収益性の増大につながるという構図である。

(2) メディア販売と人材育成

近ツ一の渋谷営業所は、日本で初めて本格的な「旅のダイレクトマーケティング」をビジネスモデルとして確立した。業界では渋谷営業所の始めたメディア販売を「旅の通販」程度にしか受け取らなかったが、渋谷営業所はそれを進化させて独自のビジネスモデルにした。主催旅行の販売には、①店舗販売、②訪問による外商、③メディア販売、④電話やDMなどがある⁽²²⁾が、渋谷営業所は③と④を自社媒体やデータベースマーケティングと結びつけて事業として成功させた。

大量広告によるメディア販売は、旅の通販という性格上、割安な価格設定になりやすい上、当

たりはずれが大きく、安易な商品作りは経営を圧迫し、逆に、ヒット商品が生まれてもすぐに模倣される危険性があった。また、メディア販売は、1企画あたり100万円以上の広告費を使うだけに1人あたりの集客に要する広告費をいかに少なくするかが課題であった。

こうした状況にあって、高橋らは、新聞媒体を中心とした量販から自主媒体『旅の友』を通じた会員制ビジネスへの転換をめざし、リピート需要の拡大に努力したが、その際、重要と考えたのは人材の育成であった。

マス広告を利用した販売は、不特定多数の消費者を相手にするために「売り切り」になりがちである。特に、旅行のような無形商品は保証期間もアフターサービスもないから、販売終了時がサービスの終わりになっても不思議でない。しかし、同時に、メディア販売は、オーガナイザー（団体旅行の販売先である企業、省庁、学校などの法人）やチャネラー（個人旅行の販売先である旅行代理店などチャンネル上の組織）が介在せずに最終顧客と直接コミュニケーションできるため、顧客データや顧客ニーズを直接収集でき、企画情報を伝達できる上、リピーター獲得の鍵となる顧客満足度も直接高められるという特徴もある。したがって、顧客ニーズを把握できるスタッフやコンタクト・パーソネル（CP）として従業員の質が大切であった。

第1は、組織的な顧客ニーズに合った商品開発である。当時のメディア販売は、急場しのぎで、オーガナイザーセールスの予算不足を補う「カンフル注射」的であったため、思いつきの商品も多く、消費者ニーズからかけ離れて失敗するケースが多かった⁽²³⁾が、渋谷営業所では、メディア販売を始めた直後から「商品開発チーム」を作って媒体の交渉から顧客管理まで一貫して担当した。その後、リピート需要拡大のために、市場動向や顧客ニーズに合致した商品の開発が進められたが、その際、商品企画要員の育成が重要とされた⁽²⁴⁾。

第2は、添乗員の教育である。渋谷営業所では、添乗員には次回の商品をもたせ、早期に商品を予告するようにした⁽²⁵⁾が、リピート需要拡大のために、添乗員の質を向上させる努力がなされた。高橋は1982年1月の時点で、全社の幹部を前に「添乗員は…ただ旅行について行くだけということにはなっていないでしょうか。…これはリピーターの育成という見地から申しますと、決して望ましい形ではありません。他社ではまねのできないような、それを売りものにできるような旅の演出と、それができる添乗員の養成を図っていくこと」がリピート需要増大のために大切であると強調している⁽²⁶⁾。

第3に電話対応である。メディア販売では（添乗員とともに）電話の対応が重要なコンタクトの場になる。このため、集客管理ボードを作成する一方で、「電話対応の心得」5項目を作成し、「満員回答はするな」のような指示を徹底させた。満員を理由に「ノー」と言うなという意味であるが、これは重要な従業員教育である。1981年、経営危機に直面していたスカンジナビア航空の社長に就任したカールソンは、サービスを担当する最前線の従業員こそ成功の鍵だと考え顧客に対して「ノー」と言わないよう指導した⁽²⁷⁾。顧客満足度の高いホテルであるリッツ・カールトンでは「ノー」と言わず希望を実現する方法が教育プログラムに取り入れられている⁽²⁸⁾。

(3) クラブビジネスの類型

人材育成の重要性をクラブビジネスの類型化と結びつけて論じてみたい。そもそもクラブ (club) は、ギリシャ時代からある共通の関心によって結ばれた自然発生的な集団だが、17世紀のイギリスではエリート層が、趣味・娯楽・スポーツなどを核に自分たちだけのネットワークを形成するために作った⁽²⁹⁾。欧米には今日もクラブ社会が生き続けていてエリート主義や市民社会の理念との関連で議論されている⁽³⁰⁾。

クラブビジネスは、こうした共通の関心、ステータス性や仲間意識を活用しながら、本来は非営利目的であるクラブ活動を営利事業に変身させるものである。いくつかの概念として整理できるが、ここではクラブツーリズムに関連したものを類型化してみたい。

第1に『旅の友』に見られるクラブ概念は、自社製品を購入してくれた顧客に会員誌などを配る手法であり古くから「ユーザークラブ (user club)」とよばれている。たとえば、資生堂の花椿会は1937年に設立されたが、会員誌『花椿』のルーツは1924年に創刊された『資生堂月報』にさかのぼることができる。これは、自社製品への愛顧を示すと同時に、同じ製品を繰り返し買ってくれる人々の共通の関心や仲間意識に訴えるやり方で、顧客ニーズの探索や運営のノウハウなどソフト面の能力が問われる。

第2に「メンバーズ」に見られるクラブ概念は、顧客に特典やステータス性を提供しながら、優良顧客を囲い込もうとするもので、ホテルカードやマイレージ・サービスのようにポイント制やスタンプ制とリンクしたフリークエンシー型のクラブである。この場合、顧客は累積点数を得るなどのインセンティブに関心をもちながら、優良顧客だけの特別会員クラブに進むことで特典やステータス性を獲得する。さらにステータス性に軸足を置いたものとして、ホテルやスポーツ施設を利用するために入会金や年会費を支払う会員制クラブやコンドミニアムをタイムシェアリングするリゾートクラブがある。

第3に「友の会サークル」に見られるクラブ概念は、ライフスタイルや嗜好が類似したアフィニティ・グループ (affinity group) が作る同好会のようなもので、中学や高校でいう「クラブ」や「サークル」に近い。こうしたクラブは、学生生活の充実をはかるために学校教育では重要であるが、コストと手間がかかるため、一般的なビジネスではなじまない。

(4) クラブビジネスと人材育成

東京メディア販売事業部では、「友の会サークル」の活動やESの活躍などをベースにして、旅を通じて知り合ったアフィニティ・グループを維持していくことが、ビジネスチャンスやリピート需要の拡大につながると判断した。この第3のクラブ組織が、第1 (『旅の友』会員組織) と第2のクラブ組織 (メンバーズとよばれる優良顧客集団) の効率的な運営に寄与することを見抜いたところにユニークな戦略性がある。

一般論だが、第1のユーザークラブという手法は、データベースの拡大にともなってコストが増大するというジレンマをかかえている。たとえば、アメリカのマテル社は2ドルの入会金で、

バービー人形のファッションガイドや通販用プレミアム商品の案内などがもらえるバービー・ピंकスタンプ・クラブを運営したが、3年続けた後の1992年に打ち切らざるを得なくなった。

第2の優良顧客を対象としたフリークエンシー型のクラブは、IT手法を必要とするが、未消化のデータマイニングやデータベースマーケティングの手法が、あたかも「魔法の手」のようにもてはやされ、それが、無駄な印刷物やパンフレットの氾濫に拍車をかけ、配送コストなどの増大を招いている一面もある。

第3のクラブが第1と第2のクラブと違う点は人材の重要性にある。第1のユーザークラブは会員誌の配布に代表される通信販売の母体であるから、どうしてもワン・ウェイになりがちで、カードやマイレージ・サービスなどで使われる第2のフリークエンシー型のクラブも、「クラブ」という名称をもちながら、企業主導の下に組織化された顧客管理組織である。ところが、第3のサークル型のクラブは、一方通行の管理は通用しない。顧客自身が動く必要があり、顧客参画型で自主的なクラブ活動がベースになる。そこで、どうしても人的なサポートが必要になり、ヒューマンな運営のノウハウが重要なファクターになる。ここに人的なCRMと教育の戦略的意味が見えてくる。

クラブツーリズムでは、メディア販売を開始した初期から添乗員教育(TD)の重要性を認識していたが、1994年3月にはTDのための「ステップアップ研修」を実施し、クラブツーリズム宣言を行った1995年には企画から添乗までを行うFSの採用と教育が始まった。これが、クラブツーリズム・アカデミーとなりCHに発展した。そして、その教育が、単なる添乗ノウハウの研修に終わらず、今日では指示待ちでなく自主的に判断できる人材の育成が目的になっている。

ベイトソン(Bateson, J. E. G.)は「コンタクト・パーソネルは製品差異化の源泉になりうる」と指摘し、その役割の重要性を強調している⁽³¹⁾。その際、マニュアルで標準化するような教育ではなく、臨機応変な対応ができる状況判断や顧客の信頼を勝ち得る人格的な教育が求められると主張している。なぜならば、同じサービスに対する顧客の反応は一律ではなく、サービスに対する顧客の期待は顧客ごとに異なるからである。

(5) ワン・ツウ・ワン／CRMと人材要素

高橋は、クラブツーリズム宣言を行ったパートナーズ会で「顧客の“顧”の字を個人や個別の“個”に置き換えた“個客第一主義”を提唱し(1995年当時)「130万人の『旅の友』の会員を、大きな固まりのマスマーケティングとしてとらえるのではなく、1人ひとりの個人、個客として理解していくためのパーソナルマーケティング」へ切り替えていくとしている⁽³²⁾。ここでいう「パーソナルマーケティング」はペパーズ(Peppers, D)とロジャーズ(Rogers, M)によって有名になった⁽³³⁾「ワン・ツウ・ワン・マーケティング(one to one marketing)」やIT技術の発達で可能になったCRM(Customer Relationship Management)に近い概念であり、高橋の先見性が垣間見られる。

しかし、高橋は、ワン・ツウ・ワンやCRMで重要なことは、顧客の行動をコンピュータで管理

することではなく「企業で働く人間の志や夢や熱意や使命感」であり、そうした「想い」があってコンピュータシステムがうまく作動するとして⁽³⁴⁾「形だけの平凡な CRM ではなく、独自のビジネスモデルとなるべき CRM でなければならない」と述べている⁽³⁵⁾。

『旅の友』の発行部数は2004年10月現在390万部というから、その背後には、膨大なデータベースを処理するシステムが稼働しているに違いないが、FS を中心としたスタッフが、顧客の自主的なクラブ活動や ES の助けを借りて、昔ながらの“顔の見える”関係を構築したところにユニークなビジネスモデルとしての CRM がある。クラブツーリズムでは「ハイテク」と「ハイタッチ」と表現しているが、「クリック・アンド・モルタル」の組み合わせで、一見 IT 技術と縁のないような高齢者マーケットでユニークな CRM を実現したといえよう。

(6) 人事教育の戦略的位置づけ

クラブツーリズムのミッションを実現するためにクラブ1000構想がある。人々の個別のニーズや自己実現の欲求に結びついたクラブの数が増えることで、より高いレベルの顧客満足や社会貢献が実現し、ビジネスチャンスもリピート需要も増大する。その意味で、クラブ1000構想は、ミッションを実現する創造戦略ともいえる。

そして、クラブ1000構想を具体的に推進するのは IT と人的な要素を組み合わせた独自の CRM であるが、そのためには、ミッションに共感し、戦略ノウハウを自分のものとして実践する人々や、チャンスを自らの手で切り開いていく創造的な人間を増やしていかなければならない。そこに、採用・人事制度・評価・教育から広報まで一貫して担当する CH の戦略的な存在意義がある。

たとえば、CH では、正解を求める採用試験はせず、顧客やパートナーズも審査に加わるホスピタリティ・オーディションによって FS を採用している。これはポテンシャル（性格や知的基礎能力）レベルの適性として自分自身のおもてなしの心をアピールしてもらうもので、2004年からは、CHIE のテーマから選んでグループ討議を通じて解答するグループワークや、相互質問もするグループインタビューも組み合わせで適性を判断している。

こうした採用方針は高品質のサービスを提供している企業に共通している。顧客サービスに優れた小売業者として知られる米国のノードストローム (Nordstrom) は、求人の際、大学卒の資格より「感じのよさ」を優先する。「スマイルを雇い、販売技術を教える」という方針にしたがって、感じのよい人を採用し、売ることを教える⁽³⁶⁾。顧客満足度の高いリッツ・カールトン・ホテルも、採用の際は、ホテル産業での経験の有無やキャリアではなく、個人のもつ天性の資質やキャラクターを重視する⁽³⁷⁾。

また、クラブツーリズムの人材戦略で重要なことは、会員誌を配布する ES や自主的に添乗を引き受ける FFS や講師や調整役をする CLC など顧客参加を積極的に促していることである。特に、ES は、顧客参画による組織づくりが地域デリバリー（配達）という面から生まれた。今日では、こうした ES の参画を側面から支えるためにエリアマネージャーが配置され、『エコー通信』という ES 専用のコミュニケーション誌も発行され、ES 同士の交流を深める年次総会も開催して

いる。旅行サービスのような場合、同じ時間や空間を共有するだけに顧客同士のプラスの相互作用がサービス体験を大きく高める⁽³⁸⁾が、顧客は旅行以外でも自主的なクラブ活動や地域活動などで積極的に参加している。こうした顧客の参加は、ミッションへの共感性が前提になっているが、これも広い意味の教育である。

コトラーは、サービスの特性として不可分性 (inseparability) をあげ「従業員が製品の一部」であると同時に「顧客も製品の一部」であると述べている⁽³⁹⁾。その際、顧客は「部分的な従業員」とみなす研究もある⁽⁴⁰⁾が、ボウエン (Bowen, D. E.) とシュナイダー (Schneider, B.) は顧客を動機付けるのは経済的なニーズだけではないことを指摘し、フォーマン (Forman, A. M.) とスライラム (Sriram, V.) は「人との触れあい」や「社会的接触」が重要だと報告している⁽⁴¹⁾。マズロー (Maslow, A) 的に置き換えて説明すると、顧客がサービスの一部となって積極的に事業に参加するのは、それが顧客自身の社会的動機や自己実現の動機に結びつくからである。この意味においても、クラブツーリズムの事業コンセプトはサービス業の本質をうまくとらえたものといえよう。

まとめに代えて

そもそも「観光」は易経の「観国之光 利用賓于王」(国の光を観るは、もって王に賓たるによろし) に由来するとされ、ある地方(国)の珍しい、輝いているものを観て学ぶこととされる⁽⁴²⁾。ツーリズム (tourism) という言葉も、単なる旅を意味する tour, voyage, peregrination, circuit, journey, travel とは違って「何らかのモチベーションを目的にした旅」とされる⁽⁴³⁾。クラブツーリズムのユニークさは、こうした観光やツーリズムの学習性や社会性や自己教育の要素を、高齢化社会／知識社会の進展という社会トレンドと結びつけたところにある。

店頭販売 (カウンターセールス) の不振、女性や若者の社員旅行嫌い、少子化による修学旅行の低迷、豊富な旅行体験をもつ顧客の増加やインターネットの普及による旅行業者離れなど、厳しい経営環境の中で、クラブツーリズムは、メディア販売→会員型個人旅行販売→ミッション経営型展開事業と、ビジネスモデルを変えて成功してきたが、その各ステージで人材や教育の重要性が強調されてきた。

旅行業界では大手旅行会社のホールセール商品⁽⁴⁴⁾を大量に買い取って、それをオーガナイザー (法人) に売り歩くというプッシュ戦略的発想が強い。クラブツーリズムは、こうした業界にあってダイレクトマーケティングの手法を初めて取り入れた。そして、当初からサービス業における人的要素の重要性を知って電話応対や添乗員教育という人材養成に力を入れた。また、会員型個人旅行販売という新しいビジネスモデルを構築した際も、同時に FS という職種を創造して、その育成に熱心に取り組んだ。さらに、事業コンセプトを通じて社会に貢献するというミッション経営に発展した今日も、このミッション経営を推進する際に「強力なエンジン」として位置づけられているのが「人材」であり、その人材戦略の要として採用と教育を担当するのが CH である⁽⁴⁵⁾。

クラブツーリズムのミッションステートメントは「人材を最大の企業資産と位置づけ、最高の

人材が集う企業をめざしていきます」と記して「“最高の人材”とは…クラブツーリズムのミッションに共感し、その実現のために人生を賭けて使命を果たそうとする人」と定義している。そして、そうした人材戦略の要となるのが、採用と教育と述べている⁽⁴⁶⁾。

筆者は昨年の紀要⁽⁴⁷⁾でコーポレートユニバーシティ (CU) を「新しい教育モデル」と位置づけて論じたが、そのエッセンスは企業戦略と自律的人材を結びつける戦略的人事教育の重要性にあった。感動や非日常を売るサービス業では、ディズニーユニバーシティやザ・リッツカールトン・リーダーシップセンターのような CU が経営理念や事業ミッションと現場のサービス技術と結びつけた教育プログラムを展開して成功している。CH の教育は (業界や職種の枠を超えた) ポータブルスキルの向上をめざしており、エンプロイヤビリティ時代の要請にも応えようとしている。CH は、みずからを CU とよぶことはないが、ミッションと企業戦略に基づく戦略的な人材育成機関として CU 的な役割を担っているといえる。

紙幅の関係で取り上げられなかったが、グローバルな展開や NPO 的機能など、クラブツーリズムはおそらく当初に考えたビジネス領域を超えて、新しいコミュニティと事業領域を開拓しつつあるといえる。高らかな理想と「クラブ1000構想」というマイルストーンを掲げたクラブツーリズムは、これからも新たな挑戦を続けていくことになるだろうが、そのためにも人材戦略が経営の中心にすえられることは間違いないであろうし、その意味で CH の果す役割がさらに大きくなると考えられる。

注

- (1) クラブツーリズム20年史 (2000) p.14.
- (2) クラブツーリズム20年史 (2000) pp.36-37.
- (3) クラブツーリズム20年史 (2000) p.72.
- (4) クラブツーリズム20年史 (2000) p.98.
- (5) クラブツーリズム20年史 (2000) p.130.
- (6) ミッションステートメント (2004) p.8.
- (7) 近ツー広報資料 (2003) p.33.
- (8) 多様化については、商業・流通辞典 (1992) P.266.など。「分衆論」にもメイト (仲間) 感覚が指摘されている。博報堂 (1985) p.47.
- (9) 近ツー広報資料 (2003) p.29.
- (10) 近ツー広報資料 (2003) pp.15-16.
- (11) 観光協会調査 (2002) p.33. によれば、女性の1人旅は20-24歳に多い (8.1%) が、男性では50代 (6.4%) や70歳以上 (5.3%) が多い。
- (12) 近ツー広報資料 (2003) pp.30-32.
- (13) 深谷 (1998)
- (14) 松永 (2003)
- (15) 近藤 (1999) p.319. および浅井 (1989) p.164.
- (16) 小倉 (1999) p.93.
- (17) バロン&ハリス (2002) p.12.
- (18) カールソン (1990) p.204.

- (19) ノーマン (1993) p.29.
- (20) ヘスケット他 (1998) p.15.
- (21) ヘスケット他 (1998) p.13.
- (22) 大田 (2003) p.103.
- (23) クラブツーリズム20年史 (2000) p.37.
- (24) クラブツーリズム20年史 (2000) p.73.
- (25) クラブツーリズム20年史 (2000) p.41.
- (26) クラブツーリズム20年史 (2000) p.44.
- (27) カールソン (1990) p.vi.
- (28) 井上&藤塚 (2000) p.214.
- (29) 劉 (2000) p.107.
- (30) たとえば木下 (1996)
- (31) バロン&ハリス (2002) p.13.原注は Bateson (1992)
- (32) クラブツーリズム20年史 (2000) p.127.
- (33) ペンバーズ&ロジャーズ (1995)
- (34) 近ツー広報資料 (2003) p.30.
- (35) 近ツー広報資料 (2003) p.32.
- (36) スペクター&マッカーシー (2001) p.143.
- (37) 井上&藤塚 (2000) p.212.
- (38) バロン&ハリス (2002) p.15.原注は Pranter & Martin (1991)
- (39) コトラー (1997) p.86.
- (40) バロン&ハリス (2002) p.90. は, Mills (1985), Mills (1986), Lovelock & Young (1979) をあげている。
- (41) バロン&ハリス (2002) p.92.原注は Pranter & Martin (1991)
- (42) 観光事典 (2001) p.6.
- (43) 白井 (1999) p.110.
- (44) 大手の旅行会社はホールセール部門をもっていて、ホールセール商品を販売している。そのうち、ナショナルブランドになっているものが、ルック、ホリデイ、ハローツアーなどである。ホールセラーは日米の呼称で欧州ではツアー・オペレーターと呼ばれている。逆に、ヨーロッパでランド・オペレーターと呼ばれている地上手配業者は日本ではツアー・オペレーターと呼ばれている。ディストリビュータとは主として大手の子会社で航空券の卸売専門店である。大田 (2003) pp.92-93.
- (45) ミッションステートメント (2004) p.20.および p.29.
- (46) ミッションステートメント (2004) p.28.および p.29.
- (47) 井原 (2003紀要)

参考文献

- 浅井 (1989) : 浅井慶三郎『サービスのマーケティング管理』同文館出版, 1989年
井上&藤塚 (2000) : 井上理江・藤塚晴夫『リッツ・カールトン物語』日経B P社, 2000年
井原 (2003紀要) : 井原久光「日本の経営とコーポレートユニバーシティ」『東洋学園大学紀要』, 2003年
大田 (2003) : 大田久雄『売れる旅行商品の作り方』同友館, 2003年
小倉 (1999) : 小倉昌男『小倉昌男 経営学』日経B P社, 1999年
カールソン (1990) : ヤン・カールソン『真実の瞬間』ダイヤモンド社, 1990年 (原典 : Jan Carlzon och Lagerström, *Riv Pyramiderna*, Albert Bonniers Förlag AB, 1985.)
観光協会調査 (2002) : 『平成13年度 観光の実態と志向ー第20回国民の観光に関する動向調査』財団法人日本

- 観光協会, 2002年
- 観光事典 (2001): 山上徹・堀野正人『ホスピタリティ・観光事典』白桃書房, 2001年
- 木下 (1996): 木下玲子『欧米クラブ社会』新潮社, 1996年
- 近ツア広報資料 (2003): 『「クラブ1000構想」について』近畿日本ツーリスト株式会社, 2003年
- クラブツーリズム20年史(2000): クラブツーリズム20年史編集部『夢のリレー: これまでの20年, これからの10年』近畿日本ツーリスト(株)クラブツーリズム事業部, 2000年
- コトラー (1997): コトラー, ボーエン, マーキングズ『ホスピタリティと観光のマーケティング』東海大学出版会, 1997年
- 近藤(1999): 近藤隆雄『サービス・マーケティングーサービス商品の開発と顧客価値の創造』生産性出版, 1999年
- 商業・流通辞典 (1992): 宇野政雄・金子泰雄・西村林編著『現代 商業・流通辞典』中央経済社, 1992年
- 白井 (1999): 白井義男『レジャー産業のサービス・マネジメント』同友館, 1999年
- スペクター&マッカーシー (2001): R. スペクター&P. D. マッカーシー『ノードストローム・ウェイ (新版)』日経ビジネス文庫, 日経新聞社, 2001年
- 張 (2001): 張忠民「旅行商品に関するインターネットマーケティングの展開ー近畿日本ツーリストを中心にー」『経済論叢』第168巻第1号, 京都大学, 2001年1月
- 博報堂 (1985): 博報堂生活総合研究所編『「分衆」の誕生』日本経済新聞社, 1985年
- バロン&ハリス (2002): ステイーブ・バロン, キム・ハリス『サービス業のマーケティングー理論と事例』同友館, 2002年(原典: Baron, S. & Harris, K., *Service Marketing*, MACMILLAN PRESS LTD, 1995.)
- 深谷 (1998): 深谷友美子『歓びを喜びに』近畿日本ツーリスト出版事業部, 1998年
- ヘスケット他 (1998): ヘスケット他『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社, 1998年 (原典は, Heskett, J. L., Sasser, W. E. & Schlesinger, A., *The Service Profit Chain*, The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc., 1997.)
- ペパーズ&ロジャーズ (1995): ドン・ペパーズ, マーサ・ロジャーズ著/井関利明監訳『ONE to ONE マーケティングー顧客リレーションシップ戦略ー』ダイヤモンド社, 1995年 (原典は, Peppers, D. & Rogers, M. *The One to One Future*, Doubleday, a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York, 1993.)
- 松永 (2003): 松永高幸「価値創造/わが社の戦略拠点」日経産業新聞2003年1月30日
- ミッションステートメント (2004): 「CLUB TOURISM MISSION Statement CONCEPT BOOK」クラブツーリズム株式会社, 2004年
- 劉 (2000): 劉亭淑「クラブという用語を用いた観光産業の顧客組織の事例」『立教観光学研究紀要』第2号, 2000年
- Bateson (1992): Bateson, J.E.G., *Managing Services Marketing: Text and reading, 2nd ed*, Dryden Press, London, 1992.
- Lovelock & Young (1979): Lovelock, C.H., & Young, R.F., "Look to Customers to Increase Productivity", *Harvard Business Review*, Vol. 57, 1979, pp.168-78.
- Mills (1985): Mills, P.K., *Managing Service Industries: Organizational practices in a post-industrial economy*, Ballinger, Cambridge, Mass., 1985.
- Mills (1986): Mills, P.K., *The Socialization of Clients as Partial Employees of Service Organizations: Managing service industries*, Ballinger, Cambridge, Mass., 1986.
- Pranter & Martin (1991): Pranter, C.A. & Martin, C.L., "Compatibility Management: Roles in Service Performances", *Journal of Services Marketing*, Vol. 5., Spring 1991, pp.43-45.