

平成30年6月15日現在

機関番号：32687

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K17147

研究課題名(和文)「おもてなし」概念の構築と海外輸出に関する研究

研究課題名(英文) Concept-Constructing of "Omotenashi" (Japanese Hospitality) and Method of Overseas Exports.

研究代表者

浦野 寛子 (URANO, HIROKO)

立正大学・経営学部・准教授

研究者番号：40585957

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本文化を背景にした我が国特有の「おもてなし」の概念を整理し、定義つけた。そして、文献調査、企業へのインタビュー調査、消費者への質問紙調査を行うことで、「おもてなし」を構成する要因を抽出し、体系化した。また、「おもてなし」を標榜し、海外展開している企業の事例研究を行うことで、「おもてなし」の海外展開の基盤となる理論枠組みを構築した。

研究成果の概要(英文)：In this research, I defined the concept of "Omotenashi" (-Japanese Hospitality) based on Japanese culture. And, I extracted and categorized factors that constitute "Omotenashi" by doing literature survey, interview survey to companies and questionnaire survey for consumers. In addition, I conducted case studies of Japanese companies operating overseas, and established a theoretical framework that forms the foundation of overseas expansion of "Omotenashi".

研究分野：マーケティング

キーワード：おもてなし ホスピタリティ サービス マーケティング 海外展開

### 1. 研究開始当初の背景

東京五輪の招致委員会のプレゼンで「おもてなし」が話題になったことにより、日本的な他者への配慮を言い表す「おもてなし」が、世界に向けた立派な「商品」になることが証明された。「おもてなし」は、日本のソフトパワーだと言える。しかし、こうした日本文化に基づく「おもてなし」概念やそれを構成する要因は、明確にされておらず曖昧なままであった。「ホスピタリティ」に関しては、欧米を中心に研究が多く蓄積されている。一方で、「おもてなし」の定義や構成要素について議論している研究は少なく、概念や理論の構築や発信があまり行われていない。「おもてなし」は日本独特なもので文化依存性が高いにもかかわらず、欧米で構築された分析枠組みや概念、尺度などが借用され、文化的に異なる日本のサービスにそのまま適用されることも多い。また、それは、時として都合よく解釈され氾濫し、「おもてなし」を標榜するサービスに、がっかりさせられる経験も多いとの指摘もある。そうした状況の中で、近年、「おもてなし」をキーコンセプトに海外展開しようという動きも盛んに見られるが、「おもてなし」概念やその構成要因が不明瞭な中、それをどうやって具体的に海外の人々に伝え、ビジネスにつなげていけばいいのか理論的・実践的研究成果、示唆が求められていた。そうした中で、「おもてなし」に関する研究は重要課題であると考えられた。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は3つある。第一の目的は、日本独自の「おもてなし」概念を定義づけることである。第二の目的は、「おもてなし」を構成する要因を抽出し体系化することである。第三の目的は、「おもてなし」を海外輸出するにあたっての戦略を明らかにすることである。日本の市場では、日本文化を背景にした我が国特有の「おもてなし」とよばれる高品質なサービスが創出されている。それにも関わらず、概念や理論の構築があまり行われておらず、さらに「おもてなし」を海外に輸出する戦略についても必ずしも明確に議論されていない。したがって、本研究ではこれらの問題を明らかにし、「おもてなし」の海外展開の基盤となる理論枠組みを構築する。

### 3. 研究の方法

本研究の目的は、(1)日本独自の「おもてなし」概念の定義づけ、(2)「おもてなし」を構成する要因の抽出・体系化、(3)「おもてなし」を海外輸出するにあたっての戦略の提示、である。(1)に関しては、主に文献調査を行った。文献より、「ホスピタリティ」と「おもてなし」に共通する部分・異なる部分を見出した後、「おもてなし」概念の独特の要素をまとめた。(2)に関しては、特に“現代”における「おもてなし」を構成する要因

の抽出・体系化を主眼としたため、文献調査に加え、企業や消費者へのインタビュー調査を行った。企業の選定にあたっては、「おもてなし」について日頃から意識が高いと考えられる宿泊業界・航空業界・旅行業界・百貨店業界を主たるターゲットとして、これらの業界にインタビュー調査した。一方、消費者に対しては、消費者からのより自然な意見を収集するための手法(Marshall and Rossman 1999)である「フォーカス・グループ・インタビュー」を行った。ここでは、「自分の経験したおもてなし」「おもてなしにどのようなイメージを持っているか」「どのようなときにおもてなしを感じるか」「おもてなしに必要なものは何か」などの話題を提示し自由に意見を表明してもらった。また、合わせて、消費者500人に対してインターネットによるアンケート調査も行い、一般の消費者が今、「おもてなし」をどのようにとらえているのか、定量的に調査・分析した。(3)に関しては、「おもてなし」を標榜し海外に進出している企業に対して海外現地調査を行った。「おもてなし」という日本人の特性が現れるサービスのあり方がどのように強みを発揮するか、「おもてなし」の中に世界に通用する日本固有の優位性があるとしたらそれはどのようにして生まれるか、についてインタビューを中心に行った。

### 4. 研究成果

#### (1) 研究の主な成果

おもてなし概念の定義づけに関しては、「おもてなし」の源流を辿り、また「ホスピタリティ」と「おもてなし」概念を比較する中で、「おもてなし」概念の独特の要素をまとめた。具体的には、「礼儀・作法としての型」「主客相互性」「主客対等」といったホスピタリティとは異なる部分での、おもてなし独特の要因を見出した。

次に、「おもてなし」を構成する要因の抽出・体系化については、まず、「おもてなし」要因の抽出として、文献調査、企業へのインタビュー調査、消費者へのフォーカス・グループ・インタビューによって、52項目抽出した。具体的には、以下の項目である。

#### おもてなし項目

(01)顧客に合った適切な提案、行動をする、(02)顧客の立場に立って考え、あれこれ心を配る、(03)顧客が求めているものを察して動く、(04)対応が誠実である、(05)対応が正確である、(06)対応が簡潔でわかりやすい、(07)対応が早い、(08)スタッフの顧客に対する接触が濃密である、(09)サービス提供者と顧客の関係性が一方向ではなく双方に相互性がある、(10)スタッフがその場の雰囲気やテンポよく対応してくれる、(11)スタッフがノリ良く会話を盛り上げ「楽しさ」を感じさせてくれる、(12)決めかねている時に寄り添うようにアドバイスしてくれる、(13)スタッフが自分のペースに合わせてうなずき、相づちを打ち、上手に反応してくれる、(14)意思決定までの時間を十

分にとってくれ、「待つ姿勢」が感じられる、(15) 楽しそうに働いている  
 (16) スタッフ同士が息の合った連携によりサービスを提供している、(17) スタッフが顧客との間に適度な距離感を保つ、(18) スタッフが顧客との間に適度な緊張感を保つ、(19) 顧客にリラックスしてもらおうと努める、(20) スタッフに責任感がある、(21) スタッフが顧客に安心感を与える、(22) スタッフが顧客との関係性を意識した上でサービスを提供する、(23) スタッフが肉親のように心づかいをする、(24) スタッフに謙虚さがある  
 (25) サービス提供者と顧客の関係が対等であると感ぜさせている、(26) スタッフと顧客の関係が「1対複数」ではなく「1対1」である、(27) スタッフがある程度の型・様式に従ってサービスを提供する、(28) スタッフが顧客とコミュニケーションの場・機会を多く持つよう努める、(29) 施設・設備に清潔感がある・綺麗、(30) 施設・設備に美的センスがある、(31) 施設・設備に技術力が感じられるものがある、(32) 施設・設備に高級感・上質感がある、(33) 施設・設備にその土地特有なものを取り入れている、(34) 施設・設備に季節・旬を感じさせるものを取り入れている  
 (35) 設備・備品の使い方がわかりやすい、(36) 施設・設備に健康に配慮した取組みがなされている（禁煙・分煙の別など）(37) 施設・設備が、文化・言語・国籍の違い、老若男女といった差異、障害・能力の如何を問わずに利用することができる設計になっている、(38) 施設・設備に空間・場を演出するしつらえがなされている、(39) サービス提供が、安全が保障された上で行われている、(40) 大勢の中の一でなく「その人だけのもの」としてサービスを提供する、(41) インターネットを活用して情報発信、問合せ対応がなされている、(42) サービスを提供するスタッフと、施設・設備・備品に一体感がある、(43) 幅広い時間帯にサービスを提供している、(44) 顧客がスムーズに利用できるようになっている、(45) サポート・アフターケアが充実している、(46) サービスを提供する上での事前準備がしっかりなされている、(47) 時間のかけ方が適切である、(48) サービス内容に過不足がなく、ほどよい、(49) サービス内容に多様な選択肢がある、(50) サービスに特別感・特別な対応がある、(51) サービス提供場所へのアクセスが良い、(52) 体験や世界観といった情緒的な付加価値がある

そして、これらの項目より、最終的に「おもてなし」の構造や優先順位を体系立てるために、消費者 500 人へのアンケート調査を行い定量的に分析することで、以下のようにまとめた。

まず、「おもてなし」を構成する要因であるが、概ね次の 5 つの要因から構成されることが明らかになった。

- 「おもてなし」の 5 つの要因
- 顧客サポートと事前準備としての施設の充実
- サービス提供側視点からの濃密な接

- 触とサービス提供
- 顧客にリラックスを感じさせられる近すぎず遠すぎない適度な距離感を持った接触
- 対応の仕方・受け身の巧拙
- 顧客を察して動く無言の能動性

そして、この 5 つの要因のうち、消費者が求める「おもてなし」の優先順位として、次の 3 段階に整理した。

- 「おもてなし」の 3 段階
  - 第 1 段階：要因 ① と ② という関係性構築の基礎
  - 第 2 段階：要因 ③ と ④ による雰囲気醸成、サポート
  - 第 3 段階：要因 ⑤ による機に応じたアクセント
- これらをまとめ図として可視化した。

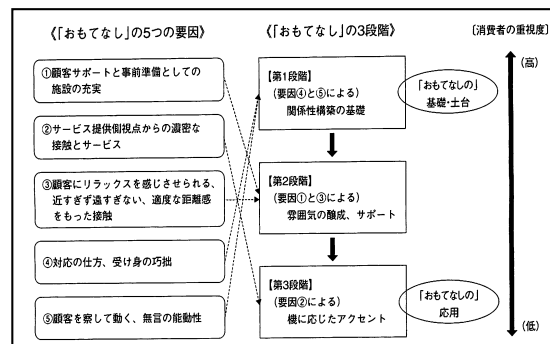


図 1：おもてなしの価値構造

こうして「おもてなし」の要因の抽出と体系化を行って、おぼろげで曖昧に見えていた「おもてなし」を明確に可視化したことにより、企業が今後目指すべき「おもてなし」の 1 つの有用な方向性を示唆することが出来たのではないかと考える。

そして、最後に、「おもてなし」を海外輸出するにあたっての戦略の提示に関してである。これに関しては、卓越した「おもてなし」を実践している企業として名高い「加賀屋旅館」に関して詳細な事例分析を行い、成功要因などを分析した。結果としては、日系企業が「おもてなし」を標榜して海外に進出するにあたって、上記の図で示した戦略の有用性が、事例からも裏付けられた形となった。

(2) 得られた成果の国内外における成果とインパクト

次の 2 点に集約される。第 1 に、「おもてなし」と「ホスピタリティ」を切り分け、両者の語源や特徴に言及した上で、日本的「おもてなし」の概念やそれを構成する要因を明らかにしたことである。「ホスピタリティ」に関しては、欧米を中心に研究が多く蓄積されてきたが、日本文化に基づく「おもてなし」概念に関して詳細な分析は十分に行われてこなかったため、本研究は「おもてなし」に関する既存研究を補完することに寄与した。第 2 に、本研究は、「おもてなし」を提供す

るサービスを設計、構築する上での指針を与えることを目指し、「おもてなし」の要因の抽出・体系化を行ったことで、「おもてなし」を「見える化」することが出来たと考える。「おもてなし」は、暗黙知に依存する部分が多い。しかし、海外に輸出し、国際展開可能な形にするには、暗黙知の部分を何らかの形で「見える化」して、現地従業員にも顧客にも理解してもらう必要がある。その点において、「おもてなし」をいかに実際のサービスに適用させた上で、海外の人々に発信し、海外輸出へつなげていけるか、実務的应用に展開するための基盤となる理論枠組みを構築することが出来たと考える。

### (3) 今後の展望

本研究では、「おもてなし」の構成要因を抽出した上で、“消費者視点”での優先順位づけを行ったが、この調査はあくまで、日本国内で日本人向けに行ったものであった。したがって、今後の課題、研究の方向性としては、外国人から求められる「おもてなし」とはどのようなものか、調査していきたいと考える。

また、日本国内においては、“企業視点”で、の定量的な調査・分析を行う必要があると考えている。本研究では、“消費者視点”での「おもてなし」の優先順位づけを行ったが、消費者と企業の間には、異なっている部分があることが予想される。したがって、今後、そうした「おもてなし」に関する消費者と企業との「ズレ」を明確にしていきたいと考える。

### 5. 主な研究論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

#### 〔雑誌論文〕(計8件)

(1)浦野寛子・森義博「中小企業における「おもてなし」経営」、『商工金融』、vol. 291、pp.22 - 37、商工総合研究所、査読無、2018年。

(2)浦野寛子・森義博「消費者視点の「おもてなし」コミュニケーション戦略(上) - 「おもてなし」概念の構成要因 - 」、『日経広告研究所報』、vol. 291、pp.10 - 17、日経広告研究所、査読有、2017年。

(3)浦野寛子・森義博「消費者視点の「おもてなし」コミュニケーション戦略(下) - 「おもてなし」と広告 - 」、『日経広告研究所報』、vol. 292、pp.48 - 55、日経広告研究所、査読有、2017年。

(4)浦野寛子「「おもてなし」の海外移転に関する展望と課題 - 加賀屋の事例考察から」、『立正経営論集』、第49巻、pp.55 - 72、立正大学経営学会、査読無、2016年。

(5)浦野寛子「「おもてなし」概念の構築と海外移転に関する研究」、『立正大学産業経営研究所年報』、第34号、pp.13 - 27、立正大学

産業経営研究所、査読無、2016年。 他

#### 〔図書〕(計1件)

立正大学経営学部編、『経営学研究の新展開 - 共創時代の企業経営』総ページ数 229 (第12章 浦野寛子「消費者ベースの「おもてなし」マーケティング戦略」pp.195-213)、中央経済社、2018年。

### 6. 研究組織

#### (1) 研究代表者

浦野 寛子 (Urano Hiroko)  
立正大学・経営学部・准教授  
研究者番号：40585957