

令和 4 年 5 月 30 日現在

機関番号：32605

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2017～2021

課題番号：17K02124

研究課題名（和文）ホスピタリティ産業における顧客創造と生産性向上のためのイノベーションモデルの開発

研究課題名（英文）Development of an innovation model for customer creation and productivity improvement in the hospitality industry

研究代表者

五十嵐 元一（IGARASHI, Genichi）

桜美林大学・ビジネスマネジメント学群・教授

研究者番号：00347808

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,400,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、ホスピタリティ産業の顧客の創造と生産性の向上に資するイノベーションのための企業行動のモデルの提示を試みた。先行研究のレビューや国際会議の参加を通じて仮説を構築し、その一般化や外的妥当性を高めるために、国内の宿泊・飲食業に対するインタビューにより事例研究を行った。それらを踏まえて、顧客満足度の高い企業、サービスに関する受賞企業やランキング企業と、ホスピタリティ産業関連諸団体に加盟する企業に対して定量的なアンケート調査を実施した。その差異分析による仮説の検証を通じて提示した企業行動のモデルは、生産性重視、エンゲージメント強化、顧客志向がフレームワークとなる。

研究成果の学術的意義や社会的意義

宿泊業や飲食業などのホスピタリティ産業は、女性の活躍推進、少子高齢化、国際化などの現代社会の雇用環境に即対応できる産業でもある。しかしながら、これらの産業では、離職率が極めて高く、製造業と比較して生産性も低いことが問題となっている。我が国のホスピタリティ産業における経営戦略、マーケティング、人的資源管理などの総合的な観点からのイノベーション研究の蓄積が少ない中で、学術的な対応も急務である。ホスピタリティ産業の顧客創造、人と組織の生産性向上に資することを目的に、イノベーションに関する企業行動のモデルの構築を目指した本研究は、当該産業の発展に寄与するものと考えられる。

研究成果の概要（英文）：The current study attempted to propose a model of corporate behavior for innovation that would help to attract customers and improve productivity in the hospitality industry. First, hypotheses were formulated with a focus on a review of previous studies and participation in the international conference. Then a case study was conducted via interviews with staff in the Japanese hospitality industry. Based on those findings, a quantitative survey was conducted with Japanese companies with high levels of customer satisfaction, companies with award-winning services and highly ranked companies, and companies belonging to various hospitality-related associations. Based on an analysis of the differences between those companies and companies in the industry, the formulated hypotheses were tested and a model of corporate behavior for innovation was proposed. Frameworks for innovation should include an emphasis on productivity, increased engagement, and attention paid to the customer.

研究分野：観光学（ホスピタリティ・マネジメント）

キーワード：ホスピタリティ・マネジメント ホスピタリティ産業 イノベーション 生産性 顧客 マネジメント
企業行動 実証研究

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

「働き方改革」が日本の企業に求められている中で、宿泊業や飲食業といったホスピタリティ産業は女性の活躍推進、少子高齢化、グローバル化といった現代社会における雇用環境に即対応できる産業でもある。従業者における女性比率は、「宿泊・飲食サービス業」64.1%、「生活関連サービス業・娯楽業」61.7%となっており^①、ホスピタリティ産業における女性の就業率は高い。しかし、多くの女性が就業しているにも関わらず、役員や管理職等に就いている女性の比率は低い。また、2010年3月に大学を卒業して就職した者のうち、3人に1人（32.3%）が3年以内に勤務先を辞めているという状況の中で、宿泊・飲食サービス業は離職率が極めて高く、2人に1人（53.2%）が辞めている現状にあり^②、働く魅力が欠如していると考えられる。

日本のサービス業の特徴として、成長性は高いものの生産性が低いことが挙げられる。特に、飲食・宿泊業における日本の労働生産性の水準は、アメリカの37.8%となっている^③。とりわけ、宿泊・飲食サービス業や生活関連サービス業・娯楽業といったホスピタリティ産業は、製造業などの成熟した産業と比較すると生産性が低く発展途上にあり、それが人材の流入しない原因とも考えられる。

我が国におけるホスピタリティ産業のイノベーションに関する研究の蓄積が決して多くはない中で、本研究者はホスピタリティ産業以外のイノベーション研究から得た知見をもとに、これまでホスピタリティ産業を対象とした実証研究を進めてきた。

2. 研究の目的

企業においては、外部環境や市場への適応と共に、従業員のワーク・ライフ・バランスの両立による生産性の向上が求められている。本研究では、ホスピタリティ産業における持続的な競争優位のための経営戦略、マーケティング戦略、そして人的資源やその管理システムと企業業績との関連性について明らかにし、ホスピタリティ産業の顧客の創造と生産性の向上に資するイノベーションのための企業行動のモデルの構築を行う。

企業は経営成績を上げて持続的成長を求めると同時に、従業員はより良い報酬やキャリアを求めると同時に、経営者には、顧客、従業員、利益に関して同時に実行できるビジネスモデルの構築とその実行が求められる。そして、経営戦略とマーケティングやオペレーション、組織や人材のあり方が密接に関連しながら推進される。イノベーションに関する研究は、主に技術やオペレーションを対象としたものが多く見られるが、従業員の多様性を活かす人的資源の管理が求められる現状では、雇用管理とも関連づけながら進めることが必要となる。それにより、領域が広く多様性に富む組織論の研究では蓄積の少ないイノベーションに関する研究蓄積にも役立てたい。

3. 研究の方法

2017年度は基礎研究として、理論的なフレームワークの構築を目的に、先行研究のレビューによる理論の統合を図る。2018年度は応用研究として、仮説に対する国際比較を目的に、米国のホスピタリティ・マネジメント教育機関が主催する国際会議に参加して検討を行う。2019年度は2018年度に続く応用研究として、仮説に対する一般化や外的妥当性を高めることを目的に、インタビューによる国内の事例研究から検討を行う。2020年度は開発研究として、仮説の検証を目的に、顧客満足度の高い企業、サービスに関する受賞企業やランキング企業と、ホスピタリティ産業関連諸団体に加盟する企業に対して定量的なアンケート調査を実施する。2021年度は研究の総括として、実施したアンケート調査対象企業の分類や近年の売上高・売上高営業利益率が高まっている企業とそうでない企業に基づく比較考察を通じて、イノベーションモデルとなる企業行動のフレームワークを構築する。

4. 研究成果

(1) 先行研究のレビューによる理論の統合

経営資源の活用による外部環境適応のための経営戦略、顧客・従業員・企業間相互のマーケティング、ワーク・ライフ・バランスを実現する人的資源管理に関する先行研究から、生産性向上のためのイノベーションに対する仮説の構築を試みた。労力への対応や労働価値を拡大するためには、個の能力を引き出して顧客に提供する価値を高め、高い労働価値に対して顧客から適正な収益として回収できるビジネスモデルへ変革することが必要である。また、多様性のある組織を構築すると共に、人々の個性や違いを尊重しながら、それらの能力が発揮される組織文化の浸透が求められる。

(2) 仮説に対する国際比較

ホスピタリティ産業のイノベーションは、経営戦略とそれを実行する組織、組織におけるリーダーシップと個々のモチベーション、多様な人材とその働き方、ITの活用によるマーケティングとオペレーション等の有機的な結合によって起こるものであり、顧客の創造と生産性の向上もそれにより図ることができるものと考えられる。

2018年に米国ニューヨークで開催された、International Hospitality Industry Investment Conferenceに参加した。本カンファレンスでは、様々なデータの提示と分析、今後の展望や洞察が行われた。ホテルビジネスに携わる各企業のCEOなどのリーダーは、外部環境・経済的環境・技術的環境からアメリカ人以外のホテルの利用動向、シェアリングエコノミーや新技術に注目しており、顧客の経験を通じた価値の提供が必要だと考えている。そして、顧客の利便性を高める技術がホテルのオペレーションをより良いものにして、顧客の体験を支援するという。ビッグデータ、AI、ブロックチェーンなどの活用と共に、AirbnbやUberなど技術的な第3勢力が出現している中で、技術はもっとパーソナルなサービスを提供するものと考えられている。

(3) 国内の事例研究

顧客の想定以上のサービスは高いホスピタリティによって提供される。サービスと利益をいかにして両立させるのか、人と組織の生産性の向上を図りながら顧客を創造することが求められる。

2019年に高い顧客満足度や受賞歴のあるホテル・旅館・レストランを対象に、半構造化自由回答法によるインタビューを実施した。それらのインタビューを通じて、顧客の創造と生産性の向上に資するフレームワークを成す要因として、①顧客に適したサービスの提供、②分業化と情報共有、③マルチタスク化、④マニュアル化と非マニュアル化、⑤コストに対する意識、⑥休暇・休日の増加と残業の削減、⑦多様な働き方の選択肢、⑧スタッフとAI等のテクノロジーが果たす役割、⑨一見生産性が低いように見えるが、顧客もスタッフも満足できる仕事の仕方、⑩研修や職場環境に起因するモチベーション、⑪モチベーションを上げるリーダーシップが考えられる。

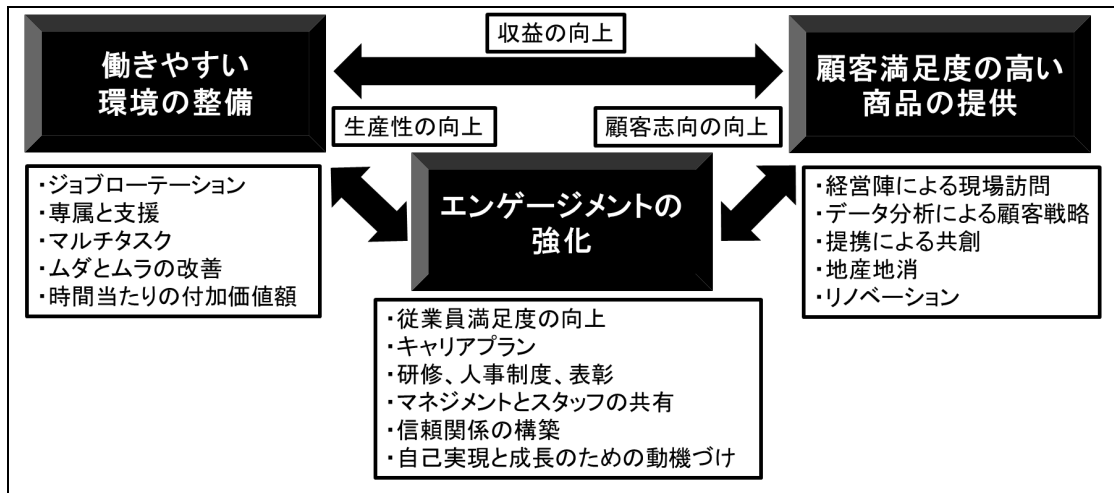
(4) 仮説の検証

これらの要因に関する仮説の検証を通じて、ホスピタリティ産業における顧客の創造と生産性の向上に資する、イノベーションモデルとなる企業行動のフレームワークの提示を試みた。2020年に実施したアンケート調査では、日本サービス大賞受賞企業、JCSI（日本版顧客満足度指数）調査におけるランキング企業、日経MJ第37回サービス業総合調査ランキング企業を「受賞・ランキング企業」として、一般社団法人日本ホテル協会加盟ホテル、一般社団法人全日本シティホテル連盟（現：一般社団法人全日本ホテル連盟）加盟ホテル、一般社団法人日本旅館協会加盟宿泊施設、一般社団法人日本フードサービス協会加盟飲食店を「非受賞・ランキング外企業」として分類した。そして、「受賞・ランキング企業」と「非受賞・ランキング外企業」、あるいは、近年の売上高や売上高営業利益率が高まっている企業と、そうでない企業における企業行動を比較した。その結果、①「受賞・ランキング企業」は「非受賞・ランキング外企業」より特定の企業行動の程度（平均値）が高いこと、②近年の売上高が高まっている企業は、そうでない企業より特定の企業行動の程度（平均値）が高いこと、③近年の売上高営業利益率が高まっている企業は、そうでない企業より特定の企業行動の程度（平均値）が高いことに対して統計的に有意な差が見られた。

(5) イノベーションモデルの構築

上記の企業行動の内、「受賞・ランキング企業」、近年の売上高が高まっている企業、近年の売上高営業利益率が高まっている企業に共通する企業行動に対して、因子分析により共通要因を求めた。その結果、因子負荷量の係数の絶対値の大きいものに着目すると、「業務の分業化と情報共有」、「研修や職場環境における動機づけ」といった生産性とエンゲージメント、そして「顧客に適したサービスの提供」、「顧客の志向や価値観の理解」といった顧客志向をこれらの企業に共通する企業行動の共通要因として捉えた。

働きやすい環境を整えて効率と稼働を上げることにより生産性を高める。同時に、スタッフ各々が自己実現について考える機会を持ち、成長のための動機付けを行う。マネジメントの方向性とスタッフの自己実現が関連づけられると、働きがいを感じられるようになり、組織全体の力を最大化できるようになる。そして、顧客のニーズを満たし、買いたくなる顧客満足度の高い商品の提供によりブランディングが可能となり、マーケティングコストが下がると共に、単価を上げる価値構造につながり収益が向上する。ホスピタリティ産業を取り巻くあらゆるステークホルダーにとって有用なものとなると思われる、このような企業行動モデル（図1）の構築が急務となるものと考ええる。



(図1) ホスピタリティ産業のイノベーションモデル

待遇によりサービスに付加価値を加えるホスピタリティ産業では、利用者のニーズも多様化している。加えて、コロナウイルスと共存する社会において、効率と接触機会の減少を両立させる新常态への対応など、企業には「ウィズ・コロナ」、「アフター・コロナ」の戦略とさらなる変革が問われている。今後は、顧客志向と生産性をベクトルとして、ホスピタリティ産業の生産的組織と持続可能な働き方モデルの構築を行う研究を進めて、ホスピタリティ産業とそこで働く人々の発展に寄与したい。

<引用文献>

- ① 総務省統計局 (2014) 「統計 Today No. 82」 <https://www.stat.go.jp/info/today/082.html> (2022年5月30日最終閲覧)
- ② 厚生労働省 (2015年)、「新規学卒者の離職状況 (平成24年3月卒業者の状況)」 <https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000101670.html> (2022年5月30日最終閲覧)
- ③ 日本生産性本部 (2010) 「労働生産性の国際比較 2010年版 (生産性研究レポート No. 023)」 <https://www.jpc-net.jp/research/detail/002917.html> (2022年5月30日最終閲覧)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 3件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 五十嵐 元一	4. 巻 32号
2. 論文標題 企業行動に見るホスピタリティ産業のイノベーションモデルの検討 - サービス業の受賞・ランキング企業との比較から -	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 HOSPITALITY	6. 最初と最後の頁 9-18
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 Genichi IGARASHI	4. 巻 Vol.6, No.1
2. 論文標題 【Study Note】Creating Customers and Improving Productivity in the Hospitality Industry -Case studies of lodging and food service businesses- International Journal of Japan Academic Society of Hospitality Management	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 International Journal of Japan Academic Society of Hospitality Management	6. 最初と最後の頁 41-49
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 五十嵐 元一	4. 巻 Vol.2
2. 論文標題 ホスピタリティ産業の生産性の向上とイノベーション 仮説の構築に向けて	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 日本国際観光学会自由論集	6. 最初と最後の頁 9-13
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 五十嵐 元一	4. 巻 28号
2. 論文標題 ホスピタリティ産業の企業行動と人材活用の一考察	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 HOSPITALITY	6. 最初と最後の頁 9-17
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計5件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件）

1. 発表者名 五十嵐 元一
2. 発表標題 企業行動に見るホスピタリティ産業のイノベーションモデルの検討 - サービス業の受賞・ランキング企業との比較から -
3. 学会等名 日本ホスピタリティ・マネジメント学会第29回全国大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 五十嵐 元一
2. 発表標題 ホスピタリティ産業のイノベーションモデルの検討
3. 学会等名 日本国際観光学会第24回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 五十嵐 元一
2. 発表標題 ホスピタリティ産業の顧客創造と生産性向上 - 宿泊業・飲食業を事例に -
3. 学会等名 日本ホスピタリティ・マネジメント学会第28回全国大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 五十嵐 元一
2. 発表標題 ホスピタリティ産業の生産性の向上とイノベーション
3. 学会等名 日本ホスピタリティ・マネジメント学会第27回全国大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 五十嵐 元一
2. 発表標題 ホスピタリティ産業のイノベーション - 企業行動と働き方改革からの考察 -
3. 学会等名 日本ホスピタリティ・マネジメント学会第26回全国大会
4. 発表年 2017年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関