

平成30年 6月18日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(B) (一般)

研究期間：2014～2017

課題番号：26283018

研究課題名(和文) 観光産業におけるマネジメントの問題点の体系化と解決策の提示

研究課題名(英文) Management problems in the tourism industry and solutions

研究代表者

長谷川 恵一 (HASEGAWA, Keiichi)

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：60218443

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 13,000,000円

研究成果の概要(和文)：観光産業は、我が国の中で、現在進行形の成長産業であり、とりわけ、訪日外国人観光客は2011年以降毎年増加している。我が国の観光産業においては、その成長の波に乗る企業がある一方で、その規模の拡大に追いつけずマネジメントについて課題を抱える企業も多いことがわかった。本研究の研究分担者は、経営学、会計学、マーケティング、財政学などの多分野についての専門家であり、それぞれの立場から、観光産業における問題点の検討を行った。結論として、中小企業が多い観光産業においては、もともとマネジメントについての基礎的な要素が欠如している企業が多く、この点について様々な観点からマネジメントの重要性を啓蒙する必要がある。

研究成果の概要(英文)：The tourism industry, especially the inbound market, in Japan has been growing since 2011. In the industry, this growth is beneficial to some large firms but not to some middle-sized or small-sized firms. We conducted an interdisciplinary research about the management problems in the tourism industry in Japan. The researchers' original research fields were management, accounting, marketing, public finance, and so on. As a result, we found that there were many middle-sized or small-sized companies in which few management methods were adopted. The managers of such companies are lack of fundamental management concepts or don't know how to do. It is concluded that they must learn more about managerial concepts and ways to let their companies be more efficient and profitable.

研究分野：会計学

キーワード：観光産業 マネジメント 経営学 会計学

1. 研究開始当初の背景

わが国では 1970 年代以降、就業者人口および国内総生産に占める第三次産業の比率が上昇の一途を辿り、この傾向は経済のソフト化という用語で説明されている。取引対象となる財に占める割合も、物財(モノ)からサービス財へと大きくシフトしつつある。

とりわけ、宿泊、飲食、交通関連のモノやサービスを提供するホテル、レストラン、航空・船舶・鉄道などに関連する事業の総称である観光産業については、国の政策レベルでも、「21 世紀のわが国経済社会の発展のために重要な課題」として観光立国の実現を国家戦略に位置づけた観光立国推進基本法が平成 18 年 12 月 13 日に成立し、平成 19 年 1 月 1 日に施行され、平成 20 年 10 月 1 日には観光庁が発足した。観光立国推進基本法に基づき、平成 19 年 6 月 29 日および平成 24 年 3 月 30 日にそれぞれ閣議決定した観光立国基本計画では、訪日外国人旅行者数、日本人海外旅行者数、観光による国内消費額などについて、具体的な数値目標を掲げている。このように国の政策レベルで観光産業を振興していくなかで、たとえば、海外からの訪日観光客は、東日本大震災や外交などの影響により一時的には減少したが、平成 25 年には過去最高になろうとしている。

国策レベルで観光産業の振興をはかる一方で、わが国の観光産業のマネジメントに関する研究体制は不十分である。すでに、アメリカにおいては、経営・マーケティング・会計などマネジメント関連の研究分野において、Cornell 大学の School of Hotel Administration (ホテル経営学部)をはじめとして、観光産業のマネジメントに関する研究が理論と実務の両面において体系化されて久しい。これに対して、わが国では、観光産業のマネジメントに関する研究では、実務面ではそれなりの蓄積があるものの、理論的な体系づけが遅れているのが現状である。

このような現状を踏まえ、わが国においても、観光産業(またはツーリズム産業、ホスピタリティ産業ともいう)に関して、経営・マーケティング・会計などのマネジメント領域の研究が必要であり、この研究の進展にともない観光産業のマネジメントの問題点を体系化できれば、わが国のホスピタリティ関連の教育カリキュラムにもフィードバックが期待できると考えた。

また、2020 年の夏季オリンピックおよびパラリンピックを東京で開催することが決定したが、わが国では、目下のところマネジメントの面で苦境に立つ観光産業が多いことに鑑み、科学的な裏づけのある理論の観点から、かつ、さまざまな研究領域の知見をもつ研究者による共同研究にもとづく学際的な見地から、観光産業におけるマネジメントの問題点に対する解決策を提示することは、時局に鑑みても、わが国の経済・産業の発展に学術的な貢献ができると考えられる。

2. 研究の目的

本研究では、まず、観光産業におけるマネジメントに関する問題点を、先行研究のサーベイ、ヒアリングなどの訪問調査などによって、経営戦略、マーケティング、地域マーケティング、人材マネジメント、管理会計、財政学・公共経済学の研究者が多角的な観点で、学際的に析出する。つぎに、析出した問題点を、理論および実務の両面から比較検討し、バランスト・スコアカードの戦略マップのフレームワークにもとづいて、財務の視点・顧客の視点・内部プロセスの視点・学習と成長の視点と戦略テーマごとに、論点を整理し体系づける。これにより、問題点は戦略マップおよびバランスト・スコアカード上で戦略目標へと転換される。戦略目標を達成する方策は、バランスト・スコアカード上では実施項目として示すことになるため、その目的手段関係にもとづいて、問題解決の方策について検討し提示する。

このようなプロセスを経て得られた知見を、最終的には、可能な限りケーススタディとしてまとめ、当初問題点の析出にあたってヒアリングなどの訪問調査に協力してくれた企業や組織にフィードバックすることはもちろん、同じような問題点に対処しようとしている企業や組織に対して、問題解決の方策を提案するべく、情報発信することを企図している。

3. 研究の方法

観光産業におけるマネジメント上の問題点を理論面では文献・資料のレビューを通じて、実務面ではヒアリング調査によって析出し、その問題点を学際的に検討しながら、析出したマネジメント上の問題点を解決するための方策を検討する。この方策についても、ヒアリング調査によって目的手段関係の妥当性を検討する。理論的な整合性が得られたら、観光産業に属する事業ごとにビジネス・モデルとして提示できるように、ケーススタディを作成し、このケーススタディについても、研究対象とした企業や組織にヒアリング調査を行い、実務面における妥当性を検討する。

4. 研究成果

本研究課題では、研究組織を構成する各メンバーがそれぞれ以下の研究テーマを分担することになっていた。

- (1)長谷川恵一(研究代表者)総括および観光産業における利益管理
- (2)佐々木一彰(研究分担者)エンターテインメント・マネジメント
- (3)森岡一憲(研究分担者)地域政策としての観光産業振興
- (4)飛田幸宏(研究分担者)観光産業における新規産業
- (5)青木章通(研究分担者)観光産業におけ

るコスト・マネジメント

(6)柴田(テイラー)雅子(研究分担者)観光産業における人材マネジメント

(7)徳江順一郎(研究分担者)観光産業における価値提案

各メンバーは、ときとして上述の分担を超え、他のメンバーが掲げたテーマについても検討し、また、現地調査にも同行した。そこで、各テーマ別に研究成果の概略を示すと、以下のとおりである。

(1)この研究課題の総括としては、研究の目的にも掲げたとおり、観光産業におけるマネジメント上の問題をバランス・スコアカードのフレームワークで検討することであった。研究期間全体において、実際にバランス・スコアカードを採用している企業を探索したが、研究期間終了間際に宿泊業で1社ほどバランス・スコアカードを採用している企業を発見した。今後はこの企業について詳細な調査を行いたい。

(2)観光産業における利益管理については、宿泊業に関していえば、ホテルと旅館と比較すると、ホテルでは部門別の利益管理を実施しているところが多いが、旅館に関しては部門別の利益管理を行っていないところが多い。利益管理の要素は、収益の向上と原価管理にある。原価管理については、旅館における訪問調査では、ホテルと比較して規模が小さいこともあり、部門別の把握が困難であるという意見がある一方で、先進的な原価管理を実施している旅館もあることを発見した。

収益についても、ホテルでは部門別に計上しているところが多いが、旅館においては部門別の計上が困難であることから行っているところは希少であった。とりわけ、ホテルにおけるレベニューマネジメントについては、質問票調査および現地訪問調査によって、様々な知見を得た。

また、宿泊業以外についても、コスト・マネジメントの観点から、たとえば、旅行業者が鉄道会社・航空会社の運輸サービスと、宿泊業の宿泊サービス、そして、物販業からの商品などの提供を受けて、旅行商品をパッケージで販売するにあたり、どのような取引を行うのかについても考察した。

(3)エンターテインメント・マネジメントについては、政府の政策としても統合的リゾートに関する法律の整備を進めているところでもある。アジアの他国の事例について、現在統合的リゾートの営業を認めて国や地域のみならず、将来統合的リゾートによって外貨獲得を目指す国や地域についても進捗状況を把握し、現地への訪問調査も実施した。これによって、日本における統合的リゾートの可能性について検討している。

外国において統合的リゾートを認めた場

合のメリットとデメリットについて検討したことは、今後の我が国の観光産業において外貨獲得をより高める施策としての可能性についても、吟味していることになる。

(4)地域政策としての観光産業振興については、少子高齢化によって日本各地の地域が人口、とりわけ就業人口が減少することへの対応策として、どのように観光産業が貢献することができるのかについて検討した。

(5)観光産業における新規産業については、既存の製品やサービスを様々な組み合わせることによって、新しい観光商品になりうること、また、サービスを提供する方法によっては、新しい顧客を開拓できることがありうる点について検討した。

(6)観光産業における人材マネジメントについては、現在の観光産業における人材不足を解消するために、観光産業に就業する人材に対してどのような能力・技術・スキルが求められるのかについて、アプローチした。観光産業は裾野が広い産業であるため、宿泊業、運輸業、旅行業、飲食業のみならず、様々な業種・業態における職場でどのような能力・技術・スキルが必要となるのかについては、引き続き検討する必要がある。

(7)観光産業における価値提案については、ホスピタリティというキーワードを中心に検討した。まずは、ホスピタリティ自体を議論し、観光産業における業種・業態が、ホスピタリティを中心概念において、どのような商品・サービスを提供し、顧客に価値を認められるのかについて様々な観点から検討した。

上述の研究成果の主要な内容については、後述の論文・著書などで公表している。

5. 主な発表論文等

(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12件)

佐々木一彰「ゲーミング産業の社会的コストの検討」『余暇ツーリズム学会誌』第5号、2018年、査読有(印刷中)。

佐々木一彰「カジノを駆動部分とした統合型リゾート(Integrated Resort)の縁辺地域に対するホスピタリティ観点からの検討」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』第28号、2018年、査読有(印刷中)。

佐々木一彰「カジノが周辺地域に及ぼすホスピタリティ観点の検討」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』第27号、2017年、47-54ページ、査読有。

徳江順一郎「セレモニーのイベント化に関する一考察」『余暇ツーリズム学会誌』第4

号、2017年、9 - 16 ページ、査読有。
青木章通・植竹朋文「ホテルにおけるレベニューマネジメントにレピュテーションが及ぼす影響 - インタビュー調査に基づく検討」『専修マネジメントジャーナル』第7巻、第1号、2017年、15 - 25 ページ、査読有。

青木章通・植竹朋文「航空機の利用を伴うエリアの宿泊業界における収益管理手法の変遷 - 沖縄及び北海道のホテルに対する質問票調査にもとづく検討」『専修マネジメントジャーナル』第6巻、第1号、2016年、15 - 26 ページ、査読有。

テイラー雅子「ホスピタリティ・リーダーシップによる戦略的人財育成」『サービソロジー』第1巻、第4号、2015年、20 - 26 ページ、査読無。

森岡一憲「少子高齢化に伴う人口減少と地方財政 - 山口県宇部市を事例として」『日本地域政策研究』第16号、2016年、20 - 27 ページ、査読無。

佐々木一彰「IRにおける非カジノ部門の重要性 - 飲食業教育を中心として」『余暇ツーリズム学会誌』第2号、2015年、41 - 48 ページ、査読有。

佐々木一彰「カジノを駆動部分とした IR における Club 産業のホスピタリティ側面」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』第24号、2015年、9 - 19 ページ、査読有。

徳江順一郎「旅館の変遷とマーケティングに関する一考察 - ホテルの事例との対比から」『余暇ツーリズム学会誌』第2号、2015年、49 - 56 ページ、査読有。

徳江順一郎「不確実性についての一考察」『東洋大学大学院紀要』第51号、2015年、49 - 59 ページ、査読無。

〔学会発表〕(計 6 件)

SASAKI, Kazuaki, "Japan's Lottery Industry and Integrated Tourism Facilities under the Perspective of Responsible Gaming," G2E ASIA Asia Lottery Forum and 7th China Lottery Industry Salon, Macau, 2017年12月18日(招待講演)(国際学会)。

SASAKI, Kazuaki, "Japan Integrated Resort Time Line," MGS, Macau, 2017年11月15日(招待講演)(国際学会)。

AOKI, Akimichi & UETAKE, Tomofumi, "The Change of Revenue Manager's Role in Hotels" International Academy of Business and Economics 2016 ITALY Summer Conference, Florence, 2016年6月16日(国際学会)。

佐々木一彰「カジノ(IR)におけるホスピタリティ・マネジメント」日本ホスピタリティ・マネジメント学会関西支部会、2015年11月14日、同志社女子大学。

佐々木一彰「カジノのコストとベネフィット」

ト」日本ホスピタリティ・マネジメント学会全国大会、2015年8月9日、桜美林大学。
長谷川恵一「宿泊業における会計情報」第32回日本経営分析学会年次大会、2015年5月16日、産業能率大学。

〔図書〕(計 2 件)

田中道雄・テイラー雅子・和田聡子『シティ・プロモーション - 地域創生とまちづくり その理論と実践』同文館出版、2017年、240 ページ。

徳江順一郎『ホスピタリティ・デザイン論』創成社、2016年、258 ページ。

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

長谷川 恵一 (HASEGAWA, Keiichi)
早稲田大学・商学学術院・教授
研究者番号：60218443

(2) 研究分担者

佐々木 一彰 (SASAKI, Kazuaki)
東洋大学・国際観光学部・准教授
研究者番号：20329915

森岡 一憲 (MORIOKA, Kazunori)
広島修道大学・経済科学部・教授
研究者番号：40239629

青木 章通 (AOKI, Akimichi)
専修大学・経営学部・教授
研究者番号：80338847

飛田 幸宏 (TOBITA, Yukihiro)

白鷗大学・経営学部・教授
研究者番号：40341771

柴田 雅子 (SHIBATA, Masako)
大阪学院大学・経営学部・教授
研究者番号：20330376

徳江 順一郎 (TOKUE, Jun'ichiro)
東洋大学・国際観光学部・准教授
研究者番号：10610115

(3)連携研究者

伊藤 嘉博 (ITO, Yoshihiro)
早稲田大学・商学大学院・教授
研究者番号：10168388