

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 30 年 6 月 23 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2015～2017

課題番号：15H03401

研究課題名（和文）わが国の観光産業のインバウンド戦略を支援する会計システムの探究

研究課題名（英文）A study of accounting system to support the inbound strategies of Japanese tourism industry

研究代表者

伊藤 嘉博（Ito, Yoshihiro）

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：10168388

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 9,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、わが国の観光産業がインバウンドの集客力を高め、収益性の劇的な改善を図るうえで、効果的なインバウンド戦略の立案とその実現を支援する情報システムの構築に向けた操作性に優れた方法論の探究を目指した。あわせて、各種の観光産業間の有機的なコラボレーションのあり方についても検討を行った。

具体的には、上記の情報システムのベースとなるモデルを提示し、民間企業の協力の下アクションリサーチによっての効果の検証を行った。他方で、後者のコラボレーションに関しては、面接および体験調査により、その促進および阻害要因を明らかにするとともに、ツーリズム研究の新たな方法論に関する検討も行った。

研究成果の概要（英文）：In this research project, we examine how to explore a concrete and easy-to-use methodology for constructing an information system to enhance the ability to pull in more inbound customers and to improve the profitability of the tourism industry dramatically. In addition, we examined the way how to collaborate organically between tourism industries.

Specifically, we presented the base model of the information system and verified these effect through action research. Furthermore, through interviews and experiences surveys, we clarified the promotion and inhibition factors, and also examined new methodology of tourism research.

研究分野：管理会計

キーワード：サービスABCD ツーリズム・サプライチェーン サービスVE 当事者アプローチ

## 1. 研究開始当初の背景

日本政府が国の重要政策として「観光立国」を宣言してすでに10年余の月日が経過している。経済の停滞が続く中、政府が観光を重要な産業と再認識した背景にはそれなりの理由がある。すなわち、当該産業がもたらす経済波及効果は2011年(平成23)で22.4兆円(訪日外国人旅行消費額1.0兆円を含む)に達し、これに付加価値効果23.7兆円を加えると同年の内閣府国民経済計算の産出額903.3兆円の5.1%(付加価値効果だけでも名目GDP470.6兆円の5.0%)に相当する(国土交通省観光庁、「2011年旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」2013年)。しかも、今後さらに発展の見込まれる産業であることも衆目の一致するところであるが、それは主に海外からの観光客の増加を見込んでのものである。

そうした掛け声や期待が功を奏してか、海外からの観光客数は2014年に1000万人を超え、その後も順調に増え続け、2016年には2000万人を越える勢いを示した。とはいえ、同観光客数1位のフランスには遠く及ばない。北東という地理的条件の悪さが災いしているようにも見えるが、お隣の韓国や東南アジア諸国が旅行者数では日本を引き離していることを考えるとそうともいえない。むしろ、近年に限っていえば、東関東大震災や福島第一原子力発電所の事故、さらには竹島や尖閣列島をめぐる領有権問題が影響していることも事実だが、やはり主たる原因は別にあると考えざるをえない。

もとより、その原因は多様かつ複雑ではあるにちがいないが、観光庁の協力を得て2013年度に観光庁国際観光ホテル整備法に登録している2,665施設を対象にわれわれが行った実態調査(回収率はホテルが267件、26.3%、旅館が399件、24.2%)の集計結果に鑑みれば、同産業の多くはインバウンド戦略そのものを持ち合わせていなかったり、あ

るいはビジョンとしてはもっていながらも、それを具体的なアクションに結びつけるマネジメントシステムが未整備であるという事実が浮き彫りとなってきた。くわえて、運輸産業に関しては鉄道、船舶、旅客機およびバス・タクシーなどの多様な業態に対して、政策論も含めて、これまでに多くの研究の蓄積があるものの、宿泊業および飲食業に関連する操作性に優れたマネジメント研究は、後述するように欧米にあっても非常に少ないのが現状である。ましてや、わが国にあってはこれまでほとんどなかったといってよいだろう。

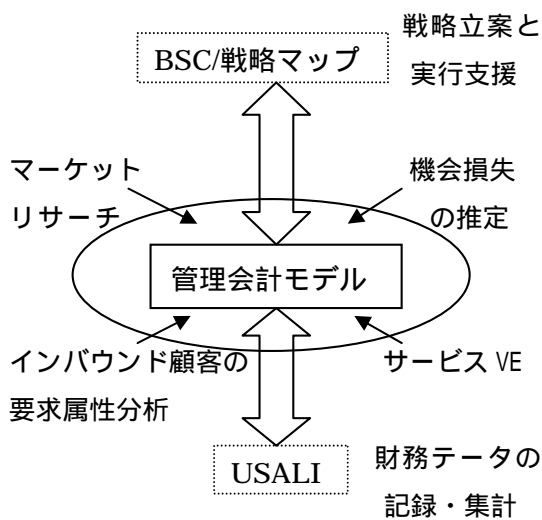
ともあれ、前述のようにわが国の宿泊業における上記のマネジメントシステムの整備は遅々として進んでいない。他方で、サービスを確実に収益に結びつけることのできるそうしたマネジメント手法の確立を多くの組織が切望していることを先の調査結果は示している。また、2013(平成25)年3月18日に開催された第4回観光産業政策検討会での最終議論でも、宿泊業におけるマネジメントや生産性等の改善・向上が急務とされ、同時に管理会計の重要性が指摘されており(国土交通省観光庁・観光産業政策検討会提言「世界最高・最先端の観光産業を目指して」国土交通省観光庁,2013年)、当該システムの貢献に対する宿泊業の期待の大きさのほどがうかがえよう。われわれの研究は、まさにそうした期待に応えようとするものである。

## 2. 研究の目的

本研究はわが国の観光産業、とりわけホテル・旅館等の宿泊産業が海外から集客力を高め収益性の劇的な改善を企図する優れたインバウンド戦略の立案と実現を支援する情報システムの構築に向けた、具体的かつ操作性に優れた方法論の探究を目指すものである。ただし、いかに卓越した戦略を描くことができたとしても、宿泊業のみの努力によっ

て海外からの観光客を多数呼び込めるわけではない。換言すれば、運輸産業や飲食産業をはじめとする他の関連産業との有機的なコラボレーションが組織されてはじめて、それは可能となる。それゆえ、本研究ではこうしたコラボレーション（**ツーリズム・サブライチェーン**）のあり方についても検討し、最終的には上記のモデルと合わせて具体的提言の形でまとめあげることが企図した。

なお、本研究の全体的な構想を図で示すなら、およそ下記のようなろう。



いずれにせよ、前述の情報システムのコアとなるのは、管理会計だとわれわれは確信している。なぜなら、コストおよび収益との因果連鎖をもとに利益を予測し、かつすべての組織活動の適否をそうした一連の関連性のもとで評価することによって、活動に従事する組織構成員の心理的なメカニズムに影響をあたえ、もって目標達成に向けて彼らを動機づけることのできるシステムは管理会計においてほかにないと思うからである。

この点に関して敷衍すれば、たしかに米国ではホスピタリティないしツーリズム管理会計を標ぼうする議論等はかなり以前から存在はするものの、それらは製造業で活用されてきたモデルの観光産業への援用の域を越えるのではなく、さらに実践段階で予想される各種の困難性に配慮したものでもない。

本研究では、その多くが資本力と人的資源に乏しい中小企業の範疇に属するわが国の観光産業にあって、無理なく使いこなすことのできる操作性に優れた会計システムモデルを構築することを目指した。

### 3. 研究の方法

本研究では、前述の目的を達成するために、4つの具体的な検討項目を識別したうえで、研究に臨んだ。

#### (1) 宿泊産業の低収益構造の原因解明と課題の明確化

本研究に先立ち、われわれは顧客に感動を呼ぶサービスコンテンツを事前にかつ効果的に作り込み、サービス提供者が顧客と遭遇する瞬間に確実にそれを実現する方法論を探究してきた。もっとも、その成否はある程度組織体制等のインフラにかかっており、一部には他のサービス産業以上に対応の進んだところもあるものの、総じてもっとも対応の遅れが際立っていると実感したのが観光産業、わけでも宿泊業であった。

そこで、まず質問書調査やフィールドリサーチを通じて、宿泊産業の低収益構造の原因解明と課題を明確化する必要があるとわれわれは考えた。具体的には、国内2,665の宿泊施設を対象に実態調査を行い、単純集計と回帰分析により、さまざまな問題点を明確化した。くわえて、興味深い記述回答も多数あったことから、その後は随時訪問調査等を実施し、上記の遅れの原因を解明するためのリサーチを継続的に実施してきた。その結果、わが国の宿泊産業にあっては戦略の策定と実現に寄与する効果的なマネジメントシステムの整備が、とりわけ宿泊産業において遅れている事実が鮮明となった。ただし、こうした宿泊業の戦略マネジメントシステムに関する国内の経験的な先行研究はわが国では皆無といってよい状況であったことから、本研究では海外におけるホスピタリティ業界を対象とした管理会計研究をレビューす

ることを研究上の主要な検討事項と位置づけた。同時に、国内外のベストプラクティス組織の探索も行い、少数ながらも有力な宿泊産業を抽出し、その後インタビュー調査等を積極的に行うとともに、その成果を学会等の機会をとらえて報告を行った。

#### (2) 宿泊産業に最適な管理会計システムの実践モデルの構築

上記の検討と並行して、本研究はモデルの構築に努力を集中させた。といっても、当該モデルはたとえば、米国のホテル業界で広く活用されている USALI (Uniform System of Accounts for Lodging Industry) のような、日常的な経理処理と財務諸表の作成を支援するようなものではなく、戦略の策定とその実現に向けて各種の業務プロセスの実践を支援する包括的な管理会計システムである。換言すれば、既往のシステムは現状の把握やタスクコントロールには有効でも、戦略マネジメントシステムとしての必要十分条件は満たしていない。日本の観光産業に必要なのは大胆かつ創造的な戦略を掲げ、これを確実に実現していくためのノウハウであり、日常の管理業務の効率化ではないとわれわれは確信している。

われわれが企図するマネジメントシステムのコアとなる主要なサポートツールは管理会計から提供されるが、それだけで先の必要十分条件が満たされるわけではない。サービスの多くは人を介して提供されるのであり、戦略の策定もその戦略を実現に導くための活動もすべてには組織構成員の努力と力量に委ねられているといっても過言ではない。結局、システムを動かすのは人であり、適切な教育と訓練が不可欠となる。それゆえ、本研究では前述のモデルの構築に際し、システムを運用する人への影響を第一に考慮した。

結果として、本研究ではサービス ABCD (attribute-based cost deployment) というモデルを構築し、あわせてそのサポートツ

ールとして、サービス VE (value engineering) の適用を提案した。

#### (3) アクションリサーチを通じた上記モデルの妥当性の検証

上記のモデル等の妥当性および目的適合性を検証する目的で、われわれはイノベーション・アクションリサーチ (導入研究のタイプであり、過去に蓄積されてきた研究成果を活用しながら、研究者と企業が協働して問題解決に取り組み、その成果として革新的なノウハウ、ツール、概念の創造を目指すもの) の実施を当初から計画していたが、協力してくれるリーチサイトは容易には見つけ出すことができなかった。それでも、ようやく山口県防府市のビジネスホテルの協力を得ることができ、リサーチを実施することができた。その結果、モデルおよびツールの技術的な問題点の洗い出しと、現実問題への適用に向けたフィードバック情報を収集することができた。現在、このリサーチの結果を分析し、論文にまとめ上げる作業を続けており、近々公表にこぎつきたいと考えている。

#### (4) 関連産業とのコラボレーションの可能性に関する研究

本研究の主たる研究対象は宿泊産業だが、観光産業を構成するその他のさまざまな媒体、すなわち航空、鉄道などの輸送産業、旅行業および飲食業などにも、いわば必然的に検討の視野を広げていくことになった。というのも、卓越した、換言すれば次世代の観光ビジネスとは、まさにこれらの産業の連携、すなわちツーリズム・サプライチェーンを通じた努力によってのみ成果をあげられるものとわれわれは確信したからである。

この点に関しては、九州地区を中心に興味深い事例がいくつか探索されたほか、とくに飲食産業とのコラボレーションが極めて重要であることとの確信を得ることができた。これをもとに、ツーリズム・サプライチェーンを実現するための有機的なネットワーク

の構築を喚起すべくシンポジウムを2018年1月に早稲田大学にて開催した。

#### 4. 研究成果

本研究はダイレクトに実務を改善へと導く方法論の確立を志向してきた。もちろん、それは多くの企業および組織において適用可能でかつ安価なコストで実現できる操作性の高いアプローチでなければならない。この条件が担保されてこそ、観光産業を営む多くの組織とその構成員のみならず、当該産業からのサービスの提供を通じて恩恵を被る顧客の期待にも応えることができると考えたからである。

本研究を通じて、上記の目的に資するモデルが提示され、かつ一社の事例ながら、アクションリサーチを実施して、その妥当性および目的適合性の検証ができたことは本研究の大きな成果であると考えられる。

くわえて、宿泊産業のみならず、これを取り巻く多くの産業とのコラボレーションの在り方について、いくつかの成功事例を抽出するとともに、その汎用性を担保するうえでの一定の方向性を示すことができたことも本研究の成果と考えている。

さらに、本研究ではフィールドリサーチおよびインタビュー目的で宿泊施設を訪問することが多かったが、その過程で研究方法論について様々な疑問や課題が浮き彫りとなった。そのため、当初の計画にはなかったが、われわれはツーリズム研究の方法論、とりわけフィールドリサーチの進め方について多くの時間をかけて議論を重ね、その結果、現時点で最も妥当と考えられるアプローチの在り方を提案できたことも、本研究を特徴づける成果であると考えている。

#### 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 3 件)

伊藤嘉博、ツーリズム研究への当事者アプローチの適用、早稲田商学、査読無、451/452、2018、pp.1-24.

小林啓孝、観光産業の持続性、産業経理、査読無、78、2018、pp.4-15

澤邊紀生・庵谷治男、部門別採算制度が経営理念の発現に及ぼす影響 ホテルにおけるアメーバ経営の事例、査読無、アメーバ経営学術研究会編、アメーバ経営の進化：理論と実践、中央経済社、2016、pp.61-100

[学会発表](計 4 件)

庵谷治男、アメーバ経営導入研究にみる管理会計システムの設計と運用、日本原価計算研究学会、2017

Fukushima, K. and Metoki, T., How do the management accounting capabilities impact on organizational performance?: From the viewpoint of absorptive capacity, AAA Management Accounting Section Midyear Meeting, 2017

伊藤嘉博、宿泊産業におけるサービス・リエンジニアリングの課題、日本管理会計学会 2016 第 1 回フォーラム

庵谷治男、サービス・リエンジニアリングとアメーバ経営 宿泊産業の事例にもとづく考察、日本管理会計学会 2016 第 1 回フォーラム

[図書](計 2 件)

庵谷治男、中央経済社、事例研究アメーバ経営と管理会計、2018、352

伊藤嘉博、中央経済社、サービス・リエンジニアリング顧客の感動を呼ぶサービスを低コストで実現する、2016、255

[産業財産権]

出願状況(計 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 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

伊藤 嘉博 (ITO, Yoshihiro)

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：10168388

### (2) 研究分担者

山本 浩二 (YAMAMOTO, Koji)

大阪府立大学・経済学部・教授

研究者番号：20166797

小林 啓孝 (KOBAYASHI, Yoshitaka)

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：40062187

清水 孝 (SHIMIZU, Takashi)

早稲田大学：商学大学院・教授

研究者番号：50216090

岡田 幸彦 (OKADA, Yukihiro)

筑波大学・大学院システム情報工学科・

准教授

研究者番号：80432053

庵谷 治男 (OTANI, Haruo)

長崎大学・経済学部・准教授

研究者番号：20548721

目時 壮浩 (METOKI, Takehiro)

武蔵大学・経済学部・准教授

研究者番号：90548851

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：

(4) 研究協力者

( )