

令和 6 年 6 月 12 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2020～2022

課題番号：20H04445

研究課題名（和文）インバウンド客の増加にともなう観光産業におけるマネジメントの諸課題

研究課題名（英文）Management Problems in the Japanese tourism industry because of the increasing inbound tourists

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） 13,600,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、インバウンド客（訪日観光客）の増加にともなう観光産業におけるマネジメントに関して析出した問題点の論点を整理し、体系づけて、解決策について検討して提示することを目的としていた。また、本研究では、ヒアリング調査やアンケート調査によって妥当性を検討することを目的としていた。

しかしながら、2020年以降の新型コロナウイルス感染の蔓延により、当初予定していた研究対象となる観光関連産業へのアプローチが難しくなり、文献研究による理論的な検討が主となるに至った。研究成果は、研究組織を構成した研究分担者による論文等として逐次報告している。未完のものについても、適宜各研究分担者が公刊する予定である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

我が国においては、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「インバウンド客（訪日観光客）の増加にともなう観光産業のマネジメントの問題点を学術的に体系化しその解決策を検討する」というこの研究課題の核心をなす「学術的な問い」に答えることができれば、わが国の観光関連産業に有意義なフィードバックを提供することができ、また、観光関連の教育カリキュラムにもフィードバックすることが期待できると考えた。

研究成果の概要（英文）：The Japanese government decided to let Japan as a tourism nation. The Japanese Tourism Agency carries out many strategic policies. Our research plan aimed at the management problems in the Japanese tourism industry because of the increasing inbound tourist. We would have shown the well-organized chart of the problems and proposed the solutions of the problems. We, in addition, would have made some case studies as detailed solutions.

The Covid 19 pandemic, however, made us reschedule the research plan. The practitioners in the industry, we would have conducted on-site hearing investigations or asked to answer the questioner research, had been too busy to respond or answer for react the pandemic. Then we changed our hearing investigations and questioner research into reviewing research of theoretical researches.

The research results are already published in part as, and the rest of the results will be published in a few months.

研究分野：会計学

キーワード：観光学 インバウンド

1. 研究開始当初の背景

わが国では、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関しては、国の政策レベルで、「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2006年12月13日に成立し、2007年1月1日に施行され、2008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、2007年6月29日、2012年3月30日および2017年3月28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、2017年には2,860万人を超え、2018年には3,119万人を超えた。さらに、2015年6月に決定した「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」では、2020年に4,000万人の訪日観光客を目標にしている。

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。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まなない「インバウンド客（訪日観光客）の増加にとまなう観光産業のマネジメントの問題点を学術的に体系化しその解決策を検討する」というこの研究課題の核心をなす「学術的な問い」に答えることができれば、わが国の観光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。このことは、多くのインバウンド客が来日することに直結するが、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、インバウンド客の増加にとまなう観光産業におけるマネジメントの問題点を体系化しその解決策を検討することを目的としているが、その研究にあたり、管理会計の分野において、Robert S. Kaplan および David P. Norton の著書 *The Balanced Scorecard*(1996)、*Strategy-Focused Organization*(2001)、*Strategy Maps*(2004)、*Alignment*(2006) および *Execution Premium*(2008)で提唱されたバランスト・スコアカード (The Balanced Scorecard) のフレームワークおよび理論を適用する。バランスト・スコアカードを共通のフレームワークとすることで、観光産業におけるマネジメントの問題点を学際的な観点から明確にし、体系づけ、解決の方策を提案する可能性を考えるに至った。

本研究は、これらの成果を踏まえ、観光産業全体というよりも、インバウンド客の増加にとまなう観光産業におけるマネジメントの諸課題とその解決策に焦点をあてた学際的な研究を実施することを意図している。

3. 研究の方法

本研究では、まず、インバウンド客の増加にとまなう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、研究組織構成者が多角的な観点で、学際的に析出する。そのためには、理論的研究と実践の観察が欠かせない。

理論的研究の方法論としては、先行研究を丹念にレビューして、問題点を洗い出すことから始める。レビューの対象とするのは、日本語の文献・資料のみならず、アメリカをはじめとする海外の文献・資料についても、論点となったトピックを探るために、渉猟の対象とする。

その一方で、インバウンド客の増加にとまなうわが国の観光産業におけるマネジメントの問題点を析出することが必要であるが、そのためには、研究者が執筆している論文・資料のみならず、観光産業に従事する実務家が参照するマネジメント・ジャーナルを俎上に乗せることも必要である。この作業から、インバウンド客の増加にとまなう観光産業において実務上重要なマネジメントの問題点があぶりだされることになる。

また、その論拠を確認するためには、研究の対象となった企業や組織を訪問して、実際の現場における状況のヒアリング調査をすることによる補強も可能な限り行いたい。さらに、観光産業に属する事業を営む企業や組織の全体的な傾向をみるためには、析出した問題点に関連したアンケート調査を行うことが有用であると考えている。

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、論点を整理し体系づける。

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、問題の解決策を提案するべく、情報発信することを企図している。

4. 研究成果

研究成果としては、研究分担者が担当する論点についてそれぞれ成果を得ることができた。すでに公刊した成果を簡略に説明すると、森岡は、コロナ禍におけるインバウンド旅行の需要について検討した。安宅は、航空産業における組織内での労務管理についての検討をした。吉岡は、宿泊業における労働生産性について検討するとともに、もともと佐々木が担当していた統合型リゾート（IR）についての論点を、佐々木の逝去のために、引き継いで検討した。

ただし、この研究課題の研究期間がちょうど新型コロナウイルスの影響により観光産業の操業度が国内では急減し、さらにインバウンドは一時的には操業度がほぼゼロに等しい（入国した訪日外国人がいない）という状況になった。

一方で、操業度が著しく減少したために、観光産業では、顧客への対応にかかる時間も減ったことから、時間的な余裕が生まれた。そのために、観光産業は、激減した操業度に対応するために様々な対策を打ちながらも、新型コロナ禍が収束して観光客が戻ってきたときに備えて、これまで手をつけられなかった施策について検討する時間をもつことができたという情報も得ることができた。

一例をあげると、独立行政法人国際観光振興機構（日本政府観光局：JNTO）では、アフター・コロナを見すえて、日本の観光についてのマーケティングを、先行投資のように実施し続けた。結果として、インバウンド需要は、2022年後半から戻り始めたというデータを確認できる。また、コロナ禍のさなかに、コロナが収束したら行ってみたい旅行先（国別）についての調査において、日本が上位となっていたこともJNTOの活動が影響を与えていた可能性がある。

コロナ禍の期間においては、インバウンド客が激減したために、観光産業における経営課題は顕然化しなかったが、そのときに検討していたインバウンド客が増加したときの対応策については、その一部について我々の研究成果により、紹介でき、観光産業においてノウハウやスキルを共有することに資すると思われる。

今後は、引続きインバウンド客に対応するための観光産業における経営課題を研究するにあたり、コロナ禍において想定していた対応策が、実際にインバウンド客が来日したときに有効であるのかどうか、また、想定していた以上にインバウンド客が増加したときに発現すると予想されるオーバーツーリズムの問題について検討する必要性を見出している。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計9件（うち査読付論文 2件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 7件）

1. 著者名 MORIOKA, Kazunori and Takehiro MORIOKA	4. 巻 なし
2. 論文標題 Japanese Tourism Demand Forecast under the COVID-19 Pandemic	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 The Application of Economic Sciences to Civic Life and Local Economies	6. 最初と最後の頁 1-11
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 安宅真由美	4. 巻 31
2. 論文標題 感情労働の職業分類の試案 客室乗務員職の特性から	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経営行動研究年報	6. 最初と最後の頁 65-69
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 安宅真由美	4. 巻 9
2. 論文標題 組織内アサーティブ・コミュニケーションと企業規模との関連 航空会社へのインタビュー調査から	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 航空・観光研究学会論文集	6. 最初と最後の頁 36-74
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 YOSHIOKA, Tsutomu	4. 巻 20
2. 論文標題 A Study on Performance Measurement of Restaurants Revenue Management from the Perspectives of Revenue, Profit, and Labor Productivity	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Journal of Tourism Studies	6. 最初と最後の頁 57-65
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 YOSHIOKA, Tsutomu	4. 巻 20
2. 論文標題 Resolving Labour Productivity Challenges of the Japanese Lodging Industry: A Revenue Management Perspective	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Journal of Tourism Studies	6. 最初と最後の頁 67-76
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 オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 吉岡勉	4. 巻 22
2. 論文標題 統合型リゾート(IR)のマネジメントに関する一考察 - Lam (2020)に基づく日本のIRに向けた検討	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 観光学研究	6. 最初と最後の頁 251-262
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 オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 吉岡勉・田坂公・青木章通	4. 巻 21
2. 論文標題 宿泊業の労働生産性向上に対する原価企画の貢献に関する一考察	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 観光学研究	6. 最初と最後の頁 139-156
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 オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 吉岡勉・田坂公・青木章通	4. 巻 22
2. 論文標題 宿泊業の生産性向上に向けた2つのアプローチの検討 - 労働生産性と資本生産性に着目した管理会計研究	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 観光学研究	6. 最初と最後の頁 125-140
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 オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 吉岡勉・田坂公・青木章通	4. 巻 23
2. 論文標題 生産性向上のためのサステナブル・プロフィット・マネジメントについての一考察	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 観光学研究	6. 最初と最後の頁 25-44
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 オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔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
研究分担者	佐々木 一彰 (Sasaki Kazuaki) (20329915)	東洋大学・国際観光学部・教授 (32663)	2022年5月21日逝去。
研究分担者	吉岡 勉 (Yoshioka Tsutomu) (20639877)	東洋大学・国際観光学部・教授 (32663)	
研究分担者	森岡 一憲 (Morioka Kazunori) (40239629)	広島修道大学・経済科学部・教授 (35404)	
研究分担者	飛田 幸宏 (Tobita Yukihiro) (40341771)	白鷗大学・経営学部・教授 (32204)	
研究分担者	青木 章通 (Aoki Akimichi) (80338847)	専修大学・経営学部・教授 (32634)	

6. 研究組織（つづき）

	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
研究 分 担 者	安宅 真由美 (Yasumi Mayumi) (80875667)	東洋大学・国際観光学部・講師 (32663)	

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