

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 4 月 23 日現在

機関番号：31302

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24611017

研究課題名(和文) 東北地方の観光産業の経営高度化と競争力向上に向けた実証研究

研究課題名(英文) An Empirical Study to Construct the Managerial Capabilities and to Enhance the Competitive Advantages of Tourism Industry in Tohoku Region, Japan.

研究代表者

村山 貴俊 (Murayama, Takatoshi)

東北学院大学・経営学部・教授

研究者番号：20285654

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円

研究成果の概要(和文)：東北地方の旅館・ホテルの現状調査を行い、各旅館における優れた経営・サービス実践を明らかにすると共に、理論的観点から更なる経営高度化と産業発展に向けた提言を行った。
これら研究の結果を『おもてなしの経営学』【実践編】【理論編】【震災編】という3部作の本として出版し、学術界のみならず地域社会にも広く知識を環流した。

研究成果の概要(英文)：Our research team investigated the situation of several hotels and Japanese style inns located in the Tohoku region, Japan, and revealed their excellent management and service practices. In addition to the empirical study, the team suggested several theoretical frameworks to upgrade the management capabilities of those hotels and Japanese traditional inns and to development the tourism industry in the Tohoku region further.
Moreover, the team published the consecutive three books about this research theme, "The Excellent Practices of an OMOTENSHI (a Japanese style hospitality) Management," "The Theory of the OMOTENSHI Management" and "The OMOTENSHI Management in The Big Earthquake of Tohoku," to share the academic knowledge gained from this research project with not only the academic societies but also the communities of the Tohoku region.

研究分野：経営学

キーワード：観光業 おもてなし 旅館ホテル経営 競争力強化 経営戦略 東日本大震災

1. 研究開始当初の背景

観光庁が設置され、全国各地の大学においても、観光学部など、観光産業向けの人材育成を目指す教育体制が着々と整備されてきている。こうした動きは、輸出依存から内需拡大へと産業構造転換を迫られる我が国経済の内需の大きな柱の1つをなす観光産業への大きな期待の表れともいえよう。

しかし、観光産業を分析対象とした我が国の学術研究に目を向けると、服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント入門』(丸善、2008年)、岡本伸之『観光学入門』(有斐閣、2001年)、山下徹『ホスピタリティ精神の深化』(法律文化社、2008年)など、ホスピタリティ概念の解説や地域観光振興を実例とした良質な入門書があるが、それら学術的入門書の主たる問題意識は、ホスピタリティ概念の定義ないしはマクロ視点による地域観光振興政策への提言にあると考えられ、旅館やホテルなどの個別事業体内部の経営の在り方や競争力向上については理論・実証の両面で未だ研究が十分に進んでいない。他方、ホテルや旅館の内部マネジメントに関しては、林田正光『リッツ・カールトンで学んだ仕事でいちばん大事なこと』(あさ出版、2004年)、高野登『リッツ・カールトンが大切にする サービスを超える瞬間』(かんき出版、2005年)、マルコム・トンプソン『日本が教えてくれるホスピタリティの神髄』(祥伝社、2007年)、リクルート編『おもてなしの源流』(英治出版、2007年)などに代表されるように、外資系ホテルに勤めた経験や老舗旅館の立て直しの経験を有する実務家が自らの体験やサービス観を綴ったビジネス書が数多く出版されている。このように我が国では、宿泊事業体内部のマネジメントの問題を正面から取り扱った学術研究の蓄積は未だ乏しく、むしろ実務家の実体験が綴られたビジネス書の出版がそれに先行している状態にある。言い換えれば、同分野に関して、我が国では、

実務家の実践行為を客観的に検証し、それを理論化することができていないのである。

かたや、欧米では、マーケティング研究の大家フィリップ・コトラーが、自らの製品マーケティング理論を地域振興やホスピタリティ・マネジメントに応用した Kotler, P. *et al. Marketing Places*, Free Press, 1993 および Kotler, P. *et al., Marketing for Hospitality and Tourism* (4th Edition), Prentice-Hall, 2005 など優れた学術業績がある。とりわけ後者では、顧客を対象とした外部マーケティングに加え、現場でサービス提供にあたる従業員の動機づけと目標共有を目指した内部マーケティングの重要性が提唱されるなど、内部マネジメントに関する独自の分析枠組みが提示されており、その体系性と独自性ゆえ、実務界に対しても大きな影響力を有していると言われている。そのほかにも、大学の研究者が編纂した Pizam, A. and Holcomb, J.(ed.), *International Dictionary of Hospitality Management*, Elsevier, 2008 という観光・ホスピタリティ関連学術辞書、また産業組織論の分析枠組みを応用することでホテル・旅館業の収益性を分析した Vogel, H.L., *Travel Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*, Cambridge University Press, 2001 など、高質かつ興味深い学術研究の蓄積が認められ、実務家の著作に後れをとる我が国の現状とは大きく異なっていると考えられる。

すなわち、実務の実践そして欧米の学術研究に後れをとる我が国観光経営の学術研究の現状を「2つの後進性」と認識し、特にこれまで看過されてきた旅館・ホテルなどの個別宿泊事業体の内部マネジメントへの学術的な実証研究を進めることで、内部マネジメントに関する独自の分析枠組みの構築を目指し、そのうえで学会はもとより、実務界に対しても学術的かつ政策的な提言を発信す

ることとした。

なお上記の学術的狙いが主になることは当然であるが、今般の東日本大震災の発生後に我われが実施した被災地の現地調査では、地域の大学の研究者が、被災した旅館・ホテルに出向き、話に耳を傾けるだけでも、経営者や女将の気持ちを多少なりとも和らげることができることが分かった。加えて、そうした経営者や女将の想いや苦悩そして風評被害を含む被災状況を、我われ地域の大学の研究者が学術論文や学術図書などを通じ、ひろく全国ならびに国民に正確に発信することもまた重要であると考えに至った。

2. 研究の目的

本研究は、地域観光産業の中心的な活動主体となる宿泊事業体、すなわち旅館業者やホテル業者の内部マネジメント（経営管理活動）の実態解明を目的とする。これまで学術分析の対象とされることが非常に少なかった宿泊事業体の組織管理、人的資源管理、財務管理、経費管理などの内部マネジメントに関する実証研究を進めることで、我が国観光経営における実務家の実践の先行とそれに対する学術研究の後れ、さらに欧米の同分野での豊富な学術的蓄積に対する我が国学術研究の後れ、という2つの後進性の解消を狙う。

さらに研究成果の学術発信はもとより、地域宿泊事業体や地域観光行政への研究成果の環流を通じて、特に東日本大震災で大きな打撃を受けた東北地方の観光産業の質的高度化と国際競争力の向上に資することを目的とする。

3. 研究の方法

研究代表者ならびに研究分担者が所属する大学の所在地である宮城県内および東北の温泉旅館と観光ホテルを分析対象とした。

第一に、地域の中で経営に成功している旅館・ホテルの優位点、および経営に苦しむ主

体が抱える問題点を具体的に把握するために、それらホテル・旅館に訪問し経営者や女将への聞き取り調査を実施した。研究者が所属する東北学院大学経営学部は、宮城県の旅館・ホテルの女将が組織する「みやぎ おかみ会」と2009年度より実践型講義運営のために産学連携協定を正式に結んでおり、現地調査時には「みやぎ おかみ会」から全面的な支援が受けられた。その結果、訪問調査先では、内部資料などを豊富に収集することができたし、また単に外部から観察するだけでなく、経営者の理念、従業員の動機づけ、そして営業・業務プロセス、財務状態など経営内部にも深く入り込んで聞き取り調査が行えた。

第二に、上記の現地調査に並行する形で、全ての共同研究者が東北学院大学経営学部にも所属しているという利点を活かし、学内で頻繁に研究会と打ち合わせを開き、国内外の既存の著作・論文や理論の検討を進めた。「おもてなしの経営学」という講義を共同運営していることから、ほぼ毎週のように顔を合わせ、各人の考え方や報告そして分析内容などを密に共有していった。共同研究者の専門分野の多様性を活かし、経営管理システムの分析だけに留まらず、経営戦略策定、管理会計・原価計算、財務経営、経営者の商道、さらに観光産業史、地域観光史といった視点から多面的に理論や学説の検討を進めた。この研究会を通じて、旅館経営に関する学術的な問題意識の共有や、各人の専門性を活かした分析枠組みの構築を行うことができた。また、下記の出版物も、この学内での研究会と打ち合わせの中で構想され実際に執筆・編纂されていった。

4. 研究成果

『おもてなしの経営学【実践編】宮城のおかみが語るサービス経営の極意』（2012年11月、創成社）『おもてなしの経営学【理論編】

旅館経営への複合的アプローチ』(2012年11月、創成社)『おもてなしの経営学【震災編】東日本大震災下で輝いたおもてなしの心』(2013年3月、創成社)という3冊の著作を、同科学研究費補助金の成果物として2012年と2013年に公刊した。

【実践編】は、宮城県にある旅館・ホテルの女将達のサービスや宿泊施設の経営に関する講話をICレコーダーで記録したうえで文字データに変換し、各共同研究者たちが女将と協議を重ねて内容や文章を注意深く検討したうえで編集・補正し、1つの著作として纏めたものである。本著者は、サービスやおもてなしなどに対する各女将のこだわりや工夫、そして大規模ホテルや小規模旅館それぞれの長所と短所、さらに資金繰りの問題、クレーム対応、事業継承など、内部的なマネジメントの諸課題への女将たちの考えと対応を当事者たちの語りという形で記録したものである。有名ホテルの経営者自身が自己あるいは自社のPRを目的に出版したビジネス書からの差別化を意識し、女将の方々の了承を得たうえで、良い点と悪い点がある程度客観的な視点から書き留めたことが1つの特徴であり、学術的観点からは旅館経営の実証研究の更なる高度化に資する一次資料として高い価値が認められるであろう。

【理論編】では、研究チームが宮城県のホテル・旅館を訪問しヒアリングを行い、そこで得た情報やデータをもとに、各研究者が自らの専門分野から学術的に分析や検証を行い、我が国旅館・ホテルの経営の更なる発展に向けた提言を行った。そこでは、おもてなしの学術的な定義の検討(第1章)、西洋のホスピタリティという概念との比較(第2章)、経営管理論や経営戦略論に基づく旅館・ホテル経営の現状分析と更なる発展に向けた方策の提示(第3、4章)、ファイナンスや管理会計という財務的観点から現行の

旅館・ホテル経営が抱える課題の析出と課題解決に向けた提案(第5、6章)、さらには旅館・ホテルが果たすべき社会貢献や地域貢献(第7章)についても検討を行った。このように旅館・ホテルの内部の経営にまで入り込み、経営組織、経営戦略、資金調達、管理会計という側面から学術的な検討を行った既存研究は少なく、しかも宮城の旅館・ホテルの経営という共通課題に対して多様な観点から分析を行った学際アプローチには学術的に1つの独自性が認められよう。

【震災編】は、2011年3月11日発生した東日本大震災の中で旅館・ホテルの女将たちがどのような行動をとったかを記録したものであり、学術的にみて震災関連の一次資料として非常に高い価値があると考えられる。女将たちの語りを文章に変換し、共同研究者が女将と協議を重ねながら丁寧に編纂を行った。津波の被害を直接受けた沿岸部の旅館・ホテル、そして沿岸部の津波の被災者の二次避難所となった内陸部の旅館・ホテルの取り組みを、女将たちの語りとして出来るだけリアルに記録した。また、科研費で女将を大学に招聘したうえで、市民公開シンポジウムを開催(東北学院大学経営学部/日本学術振興会科学研究補助金「大震災を越えて—旅館ホテルの機器対応と公共的機能」2013年9月26日開催)し、今後の自然災害への備え、そしてそこで旅館・ホテルが果たすべき役割などを、女将、共同研究者、参加した市民・学生とで深く協議し、その協議の様子も同著の中に取り込んだ。同科研費の支援を受けたことにより、非常に厳しい環境におかれた被災地の旅館・ホテルへの訪問調査さらにシンポジウムを実施でき、重要かつ意義のある情報を後世へと残すことができた。

なお、【実践編】と【理論編】については発刊後すぐに『河北新報』という地元新聞で取り上げられ仙台の大型書店などでも平積

みされるなど大きな反響があった。また【震災編】については雑誌『AERA』でも取り上げられた。また、【理論編】の内容の一部が、NPO法人・日本ホスピタリティ推進協会の教科書の一部として使われたと聞いている（内部で使われている教科書なので引用・参照部分を確認できていない）。さらに各執筆者には、高校や東北の公共図書館からの講演そして新聞社からの取材の依頼もあり、研究から得た知識を広く社会に環流できたと考えている。同著作の売れ行きは好調であり、研究書でありながらわずか2年で増刷となり、著作の出版と販売という形で科学研究費補助金の意義を広く社会に訴求できたとと言える。

これら著作を通じて、実務に対する学術研究の後れ、そしてホスピタル産業の経営に関する欧米の学術的研究への後れ、という我が国観光学研究が抱える2重の後れの解消に一定の貢献を果たしたと（自己）評価できよう。また、宮城を中心とした東北の観光産業の復興に関しても、著作を通じた宮城の旅館・ホテルの現状に関する正確かつリアルな情報発信という形で貢献を果たしたと（自己）評価できよう。

5. 主な発表論文等

〔図書〕（計3件）

1、東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム（村山貴俊、斎藤善之、折橋伸哉、松村尚彦、松岡孝介、矢口義教）（編著）『おもてなしの経営学【実践編】宮城のおかみが語るサービス経営の極意』創成社、2012年11月、1-239頁＋XII頁。

2、東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム（村山貴俊、斎藤善之、折橋伸哉、松村尚彦、松岡孝介、矢口義教）（著）『おもてなしの経営学【理論編】旅館経営への複合的アプローチ』創成社、2012年11月、1-244頁＋XII頁。

3、東北学院大学経営学部おもてなし研究チーム（村山貴俊、斎藤善之、折橋伸哉、松村尚彦、松岡孝介、矢口義教）（編著）『おもてなしの経営学【震災編】東日本大震災下で輝いたおもてなしの心』創成社、2013年3月、212頁＋XII頁。

〔公開シンポジウム〕（計1件）

東北学院大学経営学部／日本学術振興会科学研究補助金「大震災を越えて—旅館ホテルの機器対応と公共的機能」2013年9月26日、東北学院大学土樋キャンパス8号館5階押川記念ホール。

6. 研究組織

(1)研究代表者

村山貴俊（むらやま たかとし）

東北学院大学経営学部教授

研究者番号：20285654

(2)研究分担者

1、斎藤善之（さいとう よしゆき）

東北学院大学経営学部教授

研究者番号：00196023

2、折橋伸哉（おりはし しんや）

東北学院大学経営学部教授

研究者番号：90364398

3、松村尚彦（まつむら なおひこ）

東北学院大学経営学部教授

研究者番号：20337190

4、松岡孝介（まつおか こうすけ）

東北学院大学経営学部准教授

研究者番号：30453351

5、矢口義教（やぐち よしのり）

東北学院大学経営学部准教授

研究者番号：30537288