

顧客満足度の高い宿泊業の企業行動

五十嵐 元 一

要 旨

本研究において、消費者視点、マーケティング戦略と業務システムの関連性、組織能力などに着目するイノベーション論の観点に立脚した企業行動について分析する。調査の対象は、宿泊業で顧客満足度の高い企業（旅行会社JTBの「お客様アンケート評価」で満足度90点以上と評価され、『JTBセレクト』商品として販売されている宿泊施設）である。量的調査を中心とした分析から、宿泊施設の規模により差異があることが明らかになった。また、本研究により、顧客に支持される宿泊施設としての企業行動について提示した。

キーワード： 宿泊業、イノベーション、企業行動

1. 研究の背景と目的

日本銀行（2013）は、「国内景気は緩やかに回復しつつある」とする景気判断を行い、観光業界においては、新規観光施設の開業や主要ホテルの高稼働率など、需要回復の現象も見られる。その一方で、帝国データバンク（2013）は、2013年上半期のホテル・旅館の倒産件数は55件であり、年100件前後で推移していると発表している。厚生労働省（2010）によると、宿泊施設の室数においては、2009年度に旅館業法上のホテル営業が旅館営業を上回った。このような状況下において、自社の経営資源をもって外部環境の変化に適切に対応する、イノベーションの取り組みに対して検証することが不可欠となる。

ビジネスモデルは事前に判断できず、結果でしか説明できないと石井（2012）が指摘するように、経験帰納的な研究には限界がある。また、マーケティング戦略も、組織内・組織間の関係にまで研究の対象が広がり、イノベーション論や経営システム論として発展している。しかしながら、日本の宿泊業に関する当該研究は、実践例や運営手法に対する考察を行った事例研究が多く、実証研究はなかなか見られない。そこで、本研究においては、イノベーション論に立脚しながら、顧客満足度の高い宿泊業を対象として、量的調査によるイノベーションのあるべき姿の検討を行うことを目的とする。

2. イノベーションに対する概念の整理

「革新」、特に「技術革新」と解釈されがちなイノベーションには、技術革新と市場革新があると黄 (2003) は言う。イノベーションは、経営全体における戦略である経営システムとして考えられるようになってきている。マネジメントの変遷をみると、1960年代以前はオペレーション、1960～70年代はポートフォリオ戦略、1980年代は内部要因と外部環境の狭間でポジショニング理論や資源ベース理論、1990年代にはコア・コンピタンスやケイパビリティ、そして2000年代に入りイノベーション理論が台頭してきた。そのような変遷のなかで、1980年代に発表されたリードユーザー理論において、von Hippel (1986) は、リードユーザーのニーズに対する解決策を獲得することを主張している。破壊的技術の発生とその継続は持続的技術をもたらす一方で、破壊的技術を見分けることの難しさを指摘したのが、Christensen (1997) による1990年代の「イノベーションのジレンマ」と呼ばれるものである。そして、2000年代に入り、社内イノベーションを知識の流入・流出を自社の目的にかなうように利用して実施し、社外活用の促進により市場の拡大を図るオープン・イノベーション理論がChesbrough (2003) によって唱えられた。

商品に対するマーケティングは、グッズ・ドミナント・ロジックからVargo and Lusch (2004) が主張するサービス・ドミナント・ロジックにみられるように、モノからコトへと商品に対する捉え方に変化がみられる。本研究で対象としている宿泊業は、サービス業であり、無形性、異質性、不可分性、消滅性といったサービスの特性に加え、観光ビジネスの特性である集合性、季節性、立地性、資本集約性といった特性を有する。そして、顧客からはサービスに対する主観で評価され、顧客の経験価値を高めることが求められるのである。

3. イノベーションと優良・成長企業に関する先行研究にみる課題

サービス・イノベーションと売上・収益の関係について論じたEnz (2011) の研究では、顧客と従業員に関するデータに基づいたイノベーションの履行を提言している。他国の先行研究では、中国のホテル・レストランの事例をもとに人的資源管理とイノベーションについてChang (2011) が研究しており、多能な接客担当従業員を雇用し、接客担当従業員を多能にするための訓練がイノベーションに効果があるとしている。スペインのホテル産業を事例にしたVila (2012) によるイノベーションの実行に関する研究においては、イノベーションには商品、過程、市場、マネジメントといったタイプがあり、市場に対する知識の増強と商品にイノベーションの有効性を見出している。アメリカのホテルチェーンを事例にイノベーションの導入過程についてみたEnz (2012) の研究では、イノベーションの導入にはコストベースの履行と質ベースの履行があり、介入、参加、説得、命令が組織パフォーマンスに関連しているとしている。一方、日本の宿泊業のイノベーションに関する研究には、新しい業態の宿泊施設やインターネットによる予約に関する事例研究はあるものの、それらは組織全体に関わるものではない。

そこで、これらの海外の研究事例とサービス・イノベーションや優良・成長企業に対す

る調査研究を体系的にまとめたものを基にして、その要因やデータから課題を見出すことにする。

サービス・イノベーションについて、産業能率大学総合研究所（2012）は、①潜在的不満、②妥協の洞察力、③越境力、④相乗的価値の創出力をイノベーションに必要なものと捉えている。また、近藤（2012）は、組織の目標達成を指向するという効果性と費用のかからない組織運営を目指す効率性を指摘している。優良・成長企業に対する調査研究の1つである Peters and Waterman（1982）による『エクセレント・カンパニー』においては、規模の経済や分析的手法に対する限界を指摘しており、品質の高さに関する問題や理論とは反対の現象が起こっているとしている。そして、優良企業の要因として、①構造、②戦略、③システム、④従業員、⑤スタイル、⑥スキル、⑦共有すべき価値観を挙げており、企業の利益や成長や株主を満足させることを第一に目指す経営は、必ずしも良い職場を生み出すわけではないという。Collins and Porras（1994）による『ビジョナリー・カンパニー』においては、類似した企業について、共通点でなく異なる点や際立っている点を挙げて比較する中で、収集したデータは、①組織体制、②社風、③施設、④技術、⑤指導者、⑥製品とサービス、⑦ビジョン（基本的価値観、目的、先見的な目標）、⑧財務分析、⑨市場と環境に分類されている。また、調査の対象となった企業は1950年以前に設立され、最高経営責任者（CEO）が世代交代しているのも特徴である。そして、リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所（2010）による『日本の持続的成長企業』においては、組織能力の構成要素には、①ビジョン共有力、②知の創出力、③実行・変革力を挙げ、持続的成長企業が備える組織能力として、①徹底した行動とたゆまぬ自己改革、②重層的なコミュニケーションや豊かな関係性による知の創出、③ぶれない軸を意味レベルで共有することの3つを提示している。

一方、実務家である宿泊業経営者の2013年の年頭所感（ホテル旅館2013年1月号所収）は、①現場・集客・商品の力、②顧客管理やCS・ES、③人材育成と能力開発、④収益性向上と経費削減、⑤顧客価値の創造やブランド力、⑥ビジョン、⑦組織再編、⑧女将の目線、⑨挑戦や啓蒙運動、⑩改装や整備、⑪将来の見極め、⑫グローバル化や多店舗展開、⑬チェーン競争力やコラボレーションに言及したものに分類することができる。

そこで、上述した先行研究や実務家の言及の含意を集約すると、①実行、②密着、③自主性、④生産性、⑤価値観、⑥経営理念（基本理念・基軸）の共有、⑦単純な組織、⑧厳しさと緩やかさ、⑨情熱、⑩革新、⑪洞察、⑫越境、⑬相乗が企業行動のキーワードとして捉えられる。これらのキーワードに基づいた具体的な企業行動の有無やその程度から、国内の宿泊業の企業行動について分析することが先行研究からみた課題となる。

4. 実証研究

(1) 調査の概要

前述の課題をもとに、顧客満足度の高い宿泊業として、旅行会社JTB（2013a）の「お客様

アンケート評価」で満足度90点以上と評価され、JTB (2013b) から『JTBセレクト』商品として販売されている宿泊施設に対して、企業行動に関するアンケート調査を実施した。一般的な口コミサイトでは、業者などに良い書き込みを依頼するステルスマーケティングが問題視されているが、JTBでは、高品質のサービスが提供され、優良な設備を備えた日本全国の宿泊施設と販売契約を締結しており、40年以上にわたってJTBの店舗や電話・メール・ホームページを通じてこれら宿泊施設を予約した利用客にアンケートを依頼し、年間約60万件を回収し、その評価を公表してしている。

(注) アンケートは、支払った旅行代金相応の満足度を得られたかをもって評価し、少人数の意見に左右されないようにアンケート集計数が10枚以上の宿泊施設を対象とし、その結果を点数化して平均点を集計している。なお、「お客様アンケート評価」は、JTBが独自に定めた評価基準であり、宿泊施設そのものの格付けや他の旅行商品に対して品質を保証するものではないとしている。また、JTBの店舗や各種パンフレット記載のお客様アンケートとは基準や評価が異なる場合があるとしている。

調査の時期、対象、方法、内容に関する調査の概要については、表1の通りである。

表1. 調査の概要

調査時期	2013年1月
調査対象	JTBの「お客様アンケート評価」で満足度90点以上と評価され、『JTBセレクト』商品として販売されているホテル・旅館303施設（2013年1月現在）の顧客サービス担当者（回答の多くが、代表取締役や総支配人等の経営・運営の責任者によるもの）
調査方法	郵送による質問票調査 回答数119（回答率39.3%） 有効回答数108（有効回答率35.6%）
調査内容	「先行研究にみる課題」に挙げた、①実行、②密着、③自主性、④生産性、⑤価値観、⑥経営理念（基本理念・基軸）の共有、⑦単純な組織、⑧厳しさと緩やかさ、⑨情熱、⑩革新、⑪洞察、⑫越境、⑬相乗に関する具体的な企業行動の有無や重視の程度について5件法（1：そう思わない、2：あまりそう思わない、3：どちらともいえない、4：ややそう思う、5：そう思う）で質問し、経営指標についても質問した。

(2) 調査の結果

質問に対する標本平均と標準偏差については、以下の表2の通りである。

表2. アンケート調査結果

質問 番号	「先行研究 にみる課題」の分類	質問	標本 平均	標準 偏差
問17	②密着	顧客満足を重視している	4.76	0.471
問2	①実行	オリジナリティを有する	4.31	0.755
問3	①実行	積極的に他館と差別化している	4.26	0.79
問1	①実行	高品質な商品を提供している	4.25	0.685
問15	②密着	積極的に提供する食事の改善を行っている	4.16	0.833
問40	⑨情熱	仕事において情熱を持っている	4.10	0.748
問41	⑨情熱	仕事において積極的に挑戦している	4.06	0.857
問4	①実行	高い接客能力を有する	4.01	0.881
問37	⑥経営理念 の共有	経営理念(基本理念・基軸)を共有している	4.00	1.032
問43	⑩革新	積極的に修繕・改装を行っている	3.99	0.932
問35	⑤価値観	積極的に安全対策に努めている	3.98	0.820
問30	④生産性	積極的に経費削減に努めている	3.97	0.912
問31	④生産性	客室単価(あるいは客単価)を重視している	3.96	0.896
問19	②密着	積極的に地域と共存している	3.95	0.921
問39	⑧厳しさと 緩やかさ	仕事において厳しさと緩やかさの両面がある	3.95	0.813
問33	⑤価値観	当館において経験する価値を重視している	3.88	0.817
問9	①実行	法人・団体客から個人客へシフトしている	3.87	1.12
問32	④生産性	キャッシュフローを重視している	3.84	0.968
問42	⑩革新	積極的に革新を図っている	3.84	0.949
問18	②密着	従業員満足を重視している	3.81	0.939
問22	②密着	積極的にCSR(企業の社会的責任)に努めている	3.77	0.827
問34	⑤価値観	高いブランド力を有する	3.77	1.019
問36	⑤価値観	サステナビリティ(持続可能性)を向上している	3.74	0.802
問20	②密着	積極的に国や地域の文化を取り込んでいる	3.69	0.912
問21	②密着	積極的に環境保全に努めている	3.65	0.868
問44	⑩革新	積極的にIT化している	3.59	1.042
問6	①実行	積極的に情報発信を行っている	3.56	1.044

問25	③自主性	積極的に人材育成を行っている	3.55	0.961
問8	①実行	稼働率を重視している	3.46	1.018
問45	⑪洞察	高い洞察力を有する	3.45	0.88
問5	①実行	積極的に販売促進活動を行っている	3.44	1.079
問38	⑦単純組織	積極的に組織の再編を行っている	3.44	1.088
問48	⑫越境	積極的に次世代への継承を行っている	3.33	1.077
問29	④生産性	収益性が向上している	3.31	1.029
問11	①実行	スピード重視のマネジメントを行っている	3.27	1.197
問7	①実行	積極的に顧客の組織化を行っている	3.19	1.12
問27	③自主性	高い多能化能力を有する	3.18	0.994
問26	③自主性	積極的に人事評価制度を改善している	3.04	1.143
問14	②密着	マーケットセグメンテーション（市場細分化）を重視している	3.03	1.123
問12	①実行	高い資産管理能力を有する	3.01	1.055
問46	⑫越境	積極的にグローバル化している	2.94	1.206
問13	②密着	高い外部環境（マクロ・市場・競争環境）対応能力を有する	2.88	1.03
問28	③自主性	積極的にワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を行っている	2.88	0.964
問24	③自主性	高い起業能力を有する	2.77	0.953
問47	⑫越境	積極的に多角化している	2.76	1.151
問50	⑬相乗	積極的にコラボレーションを行っている	2.75	1.231
問10	①実行	積極的に訪日外国人客に対応している	2.68	1.366
問16	②密着	積極的にMICE（会議、招待旅行、大会、展示会）に対応している	2.66	1.395
問49	⑬相乗	チェーンの利点を重視している	2.36	1.397
問23	②密着	積極的に他社のコンサルティングを行っている	2.13	1.103

標本平均が4.00以上の9項目（①顧客満足を重視している、②オリジナリティを有する、③積極的に他館と差別化している、④高品質な商品を提供している、⑤積極的に提供する食事の改善を行っている、⑥仕事において情熱を持っている、⑦仕事において積極的に挑戦している、⑧高い接客能力を有する、⑨経営理念（基本理念・基軸）を共有している）に対して、ホテルと旅館、客室数、創業年数における差異分析をF検定（2標本を使った分散の検定）、t検定（等分散あるいは分散が等しくないと仮定した2標本による検定）、一元配

置の分散分析（独立したk標本の平均値の差の検定）といった統計的仮説検定により実施した。

①ホテルと旅館の営業形態による統計的仮説検定

本調査における標本数は、ホテル28、旅館80である。

● ホテルと旅館の営業形態に対するF検定

(帰無) 仮説H0: ホテルと旅館の分散は等しい。

(対立) 仮説H1: ホテルと旅館の分散は等しくない。

9項目のいずれにおいてもP値が0.05(有意水準)より大きく(①0.864、②0.882、③0.346、④0.218、⑤0.772、⑥0.12、⑦0.22、⑧0.49、⑨0.644)、帰無仮説(分散は等しい)を棄却することはできず、ホテルと旅館の分散は等しいと言える。

● ホテルと旅館の営業形態に対するt検定

(帰無) 仮説H0: ホテルと旅館に違い(差)はない。

(対立) 仮説H1: ホテルと旅館に違い(差)はある。

等分散を仮定したt検定を行った結果、9項目のいずれにおいてもP値が0.05(有意水準)より大きく(①0.56、②0.46、③0.728、④0.339、⑤0.915、⑥0.589、⑦0.962、⑧0.239、⑨0.673)、帰無仮説(分散は等しい)を棄却することはできず、ホテルと旅館に違い(差)はないと言える。

②総客室数による統計的仮説検定

JTBは、お客様アンケートで高い評価を得た旅館・ホテルを選定し、総客室数80室以上、79室以下30室以上、29室以下に分類して表彰しており、本調査ではその分類を適用した。

本調査における総客室数による標本数は、総客室数80室以上は27、総客室数79室以下30室以上は26、総客室数29室以下は53である。

● 総客室数による一元配置の分散分析(有意水準5%)

(帰無) 仮説H0: 総客室数80室以上、79室以下30室以上、29室以下に違い(差)はない。

(対立) 仮説H1: 総客室数80室以上、79室以下30室以上、29室以下に違い(差)はある。

①「顧客満足を重視している」については、検定統計量 $1.464 < F$ 境界値 3.085 であり、検定統計量は棄却域に含まれないので、帰無仮説(違いはない)は棄却されず、客室数の間で差があるとは言えない。

②「オリジナリティを有する」については、検定統計量 $1.161 < F$ 境界値 3.085 であり、検定統計量は棄却域に含まれないので、帰無仮説(違いはない)は棄却されず、客室数の間で差があるとは言えない。

③「積極的に他館と差別化している」については、検定統計量 $0.833 < F$ 境界値 3.085 であり、検定統計量は棄却域に含まれないので、帰無仮説(違いはない)は棄却されず、客

室数の間で差があるとは言えない。

- ④「高品質な商品を提供している」については、検定統計量 $0.702 < F$ 境界値 3.085 であり、検定統計量は棄却域に含まれないので、帰無仮説（違いはない）は棄却されず、客室数の間で差があるとは言えない。
- ⑤「積極的に提供する食事の改善を行っている」については、検定統計量 $4.273 > F$ 境界値 3.085 であり、検定統計量は棄却域に含まれるので、帰無仮説（違いはない）は棄却され、客室数の間で差があると言える。なお、標本平均値は、総客室数80室以上が 4.07 、79室以下30室以上が 4.54 、29室以下が 3.98 である。
- ⑥「仕事において情熱を持っている」については、検定統計量 $0.022 < F$ 境界値 3.085 であり、検定統計量は棄却域に含まれないので、帰無仮説（違いはない）は棄却されず、客室数の間で差があるとは言えない。
- ⑦「仕事において積極的に挑戦している」については、検定統計量 $0.427 < F$ 境界値 3.085 であり、検定統計量は棄却域に含まれないので、帰無仮説（違いはない）は棄却されず、客室数の間で差があるとは言えない。
- ⑧「高い接客能力を有する」については、検定統計量 $5.302 > F$ 境界値 3.085 であり、検定統計量は棄却域に含まれるので、帰無仮説（違いはない）は棄却され、客室数の間で差があると言える。なお、標本平均値は、総客室数80室以上が 4.37 、79室以下30室以上が 3.62 、29室以下が 4.02 である。
- ⑨「経営理念（基本理念・基軸）を共有している」については、検定統計量 $2.445 < F$ 境界値 3.085 であり、検定統計量は棄却域に含まれないので、帰無仮説（違いはない）は棄却されず、客室数の間で差があるとは言えない。

③創業年数による統計的仮説検定

株式会社帝国データバンクや株式会社東京商工リサーチでは、設立後30年以上の企業を「老舗」と捉えており、本調査ではその年数を適用した。

本調査における創業年数による標本数は、創業30年以上は47、創業30年未満は50である。

●創業30年以上と創業30年未満に対するF検定

(帰無) 仮説 H_0 : 創業30年以上と創業30年未満の分散は等しい。

(対立) 仮説 H_1 : 創業30年以上と創業30年未満の分散は等しくない。

F検定を行った結果、8項目においてP値が 0.05 (有意水準) より大きく (① 0.548 、② 0.212 、③ 0.59 、④ 0.186 、⑤ 0.44 、⑥ 0.728 、⑦ 0.476 、⑨ 0.592)、帰無仮説（分散は等しい）を棄却することはできず、創業30年以上と創業30年未満の分散は等しいと言える。ただし、⑧「高い接客能力を有する」については、P値が 0.004 となり、 0.05 (有意水準) より小さく、帰無仮説（分散は等しい）を棄却され、創業30年以上と創業30年未満の分散は等しくないと考える。

● 創業30年以上と創業30年未満に対するt検定

(帰無) 仮説H0: ホテルと旅館に違い (差) はない。

(対立) 仮説H1: ホテルと旅館に違い (差) はある。

等分散を仮定したt検定を行った結果、8項目のいずれにおいてもP値が0.05 (有意水準) より大きく (①0.432、②0.778、③0.977、④0.635、⑤0.299、⑥0.715、⑦0.354、⑨0.383)、帰無仮説 (分散は等しい) を棄却することはできず、創業30年以上と創業30年未満に違い (差) はないと言える。一方、⑧「高い接客能力を有する」については、分散が等しくないと仮定したt検定を行った結果、P値が0.167となり0.05 (有意水準) より大きく帰無仮説 (分散は等しい) を棄却することはできなかったことから、創業30年以上と創業30年未満に違い (差) はないと言える。

④回答結果に対する重回帰分析による多変量解析

次に、標本平均4以上の設問を説明変数に、経営指標 (①総売上高、②稼働率、③客室単価、④RevPAR) を目的変数として、回帰統計による多変量解析を行い影響度を分析した。なお、RevPARとは、販売可能な客室1室当たりの客室売上高を表す。それは、客室売上を販売可能な客室数で除した値であり、客室稼働率と平均客室単価を乗じた値とも等しくなる。

決定係数 (寄与率) が、①総売上高は0.08、②客室稼働率は0.09、③客室単価は0.25、④RevPARは0.11と低く、目的変数の変動をこれらの説明変数で説明できるとは言えない結果となった。そこで、多重共線性の問題を回避し、設問間で相関のないものを説明変数に、経営指標 (①総売上高、②客室稼働率、③客室単価、④RevPAR) を目的変数として影響度を分析した。相関がないとみられた設問は、①オリジナリティを有する、②稼働率を重視している、③法人・団体客から個人客へシフトしている、④積極的に訪日外国人客に対応している、⑤顧客満足を重視している、⑥積極的に他社のコンサルティングを行っている、⑦高い起業能力を有する、⑧収益性が向上している、⑨積極的に経費削減に努めている、⑩仕事において厳しさと緩やかさの両面がある、⑪チェーンの利点を重視しているである。しかしながら、決定係数 (寄与率) が、①総売上高は0.2、②客室稼働率は0.22、③客室単価は0.24、④RevPARは0.11と低く、目的変数の変動をこれらの説明変数で説明できるとは言えない結果となった。

⑤回答結果に対する主成分分析による多変量解析

標本平均4以上の評価項目に対して主成分分析を行い、1次元の総合力を抽出した。

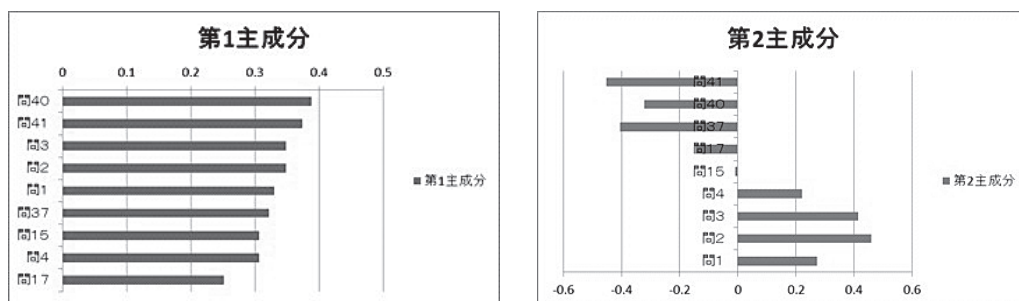


図1. 主成分分析結果

(注) 図中の問の番号は、表2 アンケート調査結果における問1：高品質な商品を提供している、問2：オリジナリティを有する、問3：積極的に他館と差別化している、問4：高い接客能力を有する、問15：積極的に提供する食事の改善を行っている、問17：顧客満足を重視している、問37：経営理念（基本理念・基軸）を共有している、問40：仕事において情熱を持っている、問41：仕事において積極的に挑戦しているを表す。

第1主成分では全ての変数が正であり、第1主成分が全ての評価項目とプラスに関係しており合成変数となり、「総合力」として解釈できる。第2主成分では問2（オリジナリティを有する）が正の値で最大となり、問41（仕事において積極的に挑戦している）が負の値で最小となっており、「問2（オリジナリティを有する）と問41（仕事において積極的に挑戦している）」の重視が軸として解釈できる。

(3) 調査の結果に対する考察

アンケート調査結果から標本の平均が4以上の項目からは、顧客に密着して情熱を持ち経営理念を共有しながら実行する企業行動がうかがえる。標本平均が4以上の項目における統計的仮説検定からは、規模別にみると、中規模（総客室数79室以下30室以上）の宿泊施設が最も積極的に提供する食事の改善を行っており、また、大規模（総客室数80室以上）な宿泊施設が最も高い接客能力を有するとみられる。

また、顧客に支持される宿泊施設の企業行動として、高品質な商品提供に努め、オリジナリティを有することで他館と差別化を図り、レベルの高い接客と食事の改善を行うことで顧客満足を高め、経営理念を共有しながら情熱を持って、積極的に仕事に挑戦することと捉えられる。

5. 本研究の含意と今後の検討課題

(1) 本研究の含意

顧客満足度の高い宿泊業を対象とした本研究を通じて、顧客に支持される宿泊施設としてとるべき企業行動を多少なりとも明らかにすることができた。それらは、高品質化、差別化、経営理念の共有、情熱と挑戦といったことである。また、食事の改善、接客能力については客室数により差異があり、マネジメントの力点に違いがみられた。小規模で高級な宿泊施設が増えている昨今、施設規模で注力すべき企業行動が異なる可能性も考えられる。

(2) 今後の検討課題

量的調査を主体とした本研究では、施設規模について言及しているが、労働生産性の問題には言及しておらず、調査結果に対する裏付けや因果関係を事例研究によって補うことが課題として挙げられる。また、創業年数については、30年で分類して検討したが差異が見られず、標本を増やして100年を区切りにした再検討も必要である。ホスピタリティや顧客満足度を高めるには「高い接客能力」は必要と考えられるが、宿泊業以外の他の業種についても調査することで、サービス・イノベーションに対するビジネスモデル構築の精度を向上させることが今後の検討課題となる。

引用・参考文献

- Chang, S., Y. Gong, and C. Shum (2011) "Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices." *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), pp.812-830.
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation*, Harvard Business School Press (訳書:大前恵一朗訳 (2004)『オープンイノベーション ハーバード流イノベーション戦略のすべて』産業能率大学出版部)
- Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press (訳書:伊豆原弓 (2001)『イノベーションのジレンマ』翔泳社pp.293-297)
- Collins, J. C. and J. I. Porras (1994) *Built to Last*, Curtis Brown (訳書:山岡洋一訳 (2011)『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター)
- Enz, C. A. (2011) "Improving the guest experience through service innovation: Ideas and principles for the hospitality industry", *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings*, 3 (7), June.
- Enz, C. A. (2012) "Strategies for the Implementation of Service Innovations" *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (3), pp.187-195.
- 月刊ホテル旅館1月号 (2013)「ホテル・旅館経営者120人年頭所感」柴田書店pp.49-131
- JTB (2013a)「お客様アンケート評価について」JTB HP (http://dom.jtb.co.jp/yado/howto/rating_exp.asp) (2013年2月閲覧)
- JTB (2013b)「JTBセレクト」JTB HP (http://www.jtb.co.jp/kokunai_htl/list/jtbselect/) (2013年1月閲覧)
- 石井淳蔵 (2012)『マーケティング思考の可能性』岩波書店、p.278
- 黄磷 (2003)『新興市場戦略論』千倉書房pp.42-44,114-119
- 厚生労働省 (2010)「衛生行政報告例 平成21年度」(2013年8月閲覧)

- 近藤隆雄 (2012) 『サービスイノベーションの理論と方法』生産性出版
- 日本銀行 (2013) 「政策委員会金融政策決定会合議事要旨」2013年8月13日発表、日本銀行HP (http://www.boj.or.jp/mopo/mpmsche_minu/mino_2013/g130711.pdf) (2013年8月閲覧)
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982) *In Search of Excellence*, HarperCollins Publishers, Inc. (訳書：大前研一訳 (2011) 『エクセレント・カンパニー』英治出版)
- リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所 (2010) 『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社
- 産業能率大学総合研究所 (2012) 『サービスイノベーション』産業能率大学出版部
- 帝国データバンク (2013) 「特別企画：ホテル・旅館の倒産動向調査」『TDB Watching』2013年7月8日発表、帝国データバンクHP (<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p130701.html>) (2013年8月閲覧)
- Vargo, S and R, Lusch (2004) “Evolving to New Dominant Logic” *Journal of Marketing*, 68 (1) , pp.1-17.
- Vila, M, C. A.ENZ, and G. Costa (2012) “Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry” *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (1) , pp.75-85.
- von Hippel, E. (1986) “Lead Users: A Source of Novel Product Concepts” *Management Science* ,32 (7) , pp.791-805.