

## 訪日外国人への接客と経営方針・人材育成に関する考察

### A Consideration of Customer Service for Foreign Visitors and Management Policies: The Development of Human Resources

小川 祐一

Yuichi Ogawa

#### 要旨

観光立国政策により訪日外国人が増加し、日本の観光産業は大きく発展してきた。一方で、現場では求人難や高い離職率などにより人材不足が深刻化している。現在、観光産業の中核をなす飲食・宿泊業では「ホスピタリティが感じられる接客」を目指す経営が主流であるが、従業員にホスピタリティの発揮を求めることが差別化の唯一の方法であろうか。

訪日外国人289人にアンケート調査を行った結果、マスを対象にリーズナブルな価格を提供する企業が、訪日外国人の取り込みに活路を見出そうとする場合、ホスピタリティを従業員に求めなくても日本人が当たり前と考えるサービスを、マナー教育とサービス訓練、ならびにマニュアルの作成と順守等を徹底することで高いレベルに維持できれば、OMOTENASHIとして評価される可能性が高いことがわかった。一方で、訪日外国人が評価するOMOTENASHIを私たちが考えるおもてなしと同一視することは危険であり、異なる文化を持つ客に接する以上、“気配り”はできても“察し”には限界があるため、察したことを訊いてから行うといったことをマニュアル取り入れ、従業員と客のコミュニケーションの機会を増やすなど工夫が必要であることも判明した。

●キーワード：訪日外国人 (foreign visitors) / 観光産業における人材育成 (human resource development in the tourist industry) / おもてなし (hospitality)

#### はじめに

2019年の年末に発生した新型コロナウイルス(COVID-19)により、日本の観光産業は大きな影響を受けているが、それ以前は訪日外国人観光客の増加に支えられ活況を呈していた。その影響の大きさは数字にも表れている。日本政府観光局(以下JNTO)の「ビジット・ジャパン事業開始以降の訪日客数の推移(2003-2018)」(2019)によれば、ビジット・ジャパン事業開始以降の訪日外国人数は、2003年の521万人から大きく増加し、2016年に2,000万人、2018年に3,000万人を超え、2019年には3,188万人と過去最高となっていた<sup>1)</sup>。この急増により中国人観光客に代表される爆買や、ニセコのような観光地の地価上昇などの現象が生まれ、幅広い産業に恩恵を与えてきた。観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」(2020)の結果を見るまでもなく、日本が少子高齢化社会を迎え、国内産業の多くが縮小均衡を余儀なくされる中で、訪日外国人をターゲットとした観光産業が今後の日本の産業振興の大きな柱の一つ<sup>2)</sup>であることは今さ

ら言うまでもないだろう。しかし、急激な発展の一方で課題も多くなっていたのも事実である。その一つが人材の確保である。外国人観光客の急増による観光産業の進展と、2012年の年末あたりを底とする戦後最長レベルといわれた景気回復によって、労働力不足が深刻になってきていた。

1990年代以降ホスピタリティという言葉が広く日本に浸透し、企業の経営方針などにもごく普通に使われるようになってきている。一般的にホスピタリティのある接客は、普通のサービスより良いもの、あるいは高級なものと認識されており、企業が同業他社との差別化を図るためにホスピタリティ溢れるサービスを標榜する企業も多い。そのような中、従業員が接客適性としてホスピタリティ・マインドやスキルを求められることも多くなっている。一方で、接客業は給料水準が比較的低く、不規則な勤務体系であることも多いため、離職率が高い状態となっていた。

今日、宿泊業や飲食業の多くは、リーズナブルな価格

帯において、マスを対象とした薄利多売を強いられる環境下であり、従業員確保に喘ぎながらも、サービス（接客）向上によって競合他社との差別化を図ろうとしている。また、少子高齢化が進む日本において、急激に増えた、あるいは地域によっては今後増加が期待される訪日外国人を取り込みたいと考えている企業も多いと思われる。本論文は、観光業の中心をなす宿泊業・飲食業の中で、リーズナブルな価格帯で、薄利多売型の経営を強いられている企業が、今後訪日外国人の取り込みに力を入れようとする場合の経営方針を、人材育成のあり方と訪日外国人への接客という側面から明らかにすることを目的とする。

はじめに、ホスピタリティやサービス、おもてなしといった概念の整理を行う。次に、近年サービス産業において同業他社との差別化の手段として主流になっている、ホスピタリティ重視の経営の難しさについて論じ、仮説を述べる。その後、今後の成長が期待できるターゲットである訪日外国人（観光客を含む）に対してアンケート調査を実施し、仮説の検証を行う。最後に、研究やアンケート調査結果に基づき、訪日外国人、観光業の従事者、経営者にとって持続可能な経営方針と接客、人材育成のあり方を考察する。

## I. サービス、ホスピタリティ、おもてなし

### 1. サービスとホスピタリティの違い

サービスとは、吉原（2014）によれば「顧客が本質的に行えること、あるいは行えないことを代行して提供する活動や機能のこと」<sup>iii)</sup>であり、通常その提供に対して対価が支払われる。そのため「経済的な動機に基づいて行われる経済的な活動」として捉えられ、提供される活動や機能は有形・無形を問わないが、現代社会においては提供者によってなされる有用で無形な行為（活動）を指す場合が多い。サービスは、経済的な活動である以上、効率性、迅速性、確実性、明瞭性、清潔性、安全性などが求められ、その質によって価格（対価）が決まるのが一般的である。

これらがサービスに関する国際的な共通理解であると思われるが、語源から考えるとサービスに対する文化的な捉え方の違いと日本のサービス業の特殊性が見えてくる。英語のServiceには現代でも礼拝や軍隊・公務という意味が残っているが、日本語のサービスには純粹に人に対しての概念しかない。逆に日本語のサービスにしかない意味合いとして、「タダにする、おまけする」がある。

サービスは経済的活動であるため等価交換が原則であり、他人より良いサービスを受けたければ、より多くのTIPなどを出すのが当たり前である西洋社会では、「サービス＝タダにする」はサービスの基礎概念を崩しかねない要求であるが、日本ではごく普通に交わされている。筆者はここに日本のサービス業の特殊性を感じている。日本のサービスには、語源が持つ、上下関係を基礎にした経済的等価交換が崩れ、対価と釣り合わないような活動や機能が求められた場合でも、なんとかそれに応えようとする風土があるように思う。その結果、サービスが元々持っていた「自己犠牲」という面が強調されすぎ、顧客にとっては「良いサービスが比較的安く手に入る珍しい先進国」、従業員にとっては「良いサービスをしてあまり報われない国」になっていると感じている。

一方、ホスピタリティは一般的に他者を温かく迎え、もてなすこと（行為）を意味する言葉である。ホスピタリティの定義は、古くはCassieらが食べ物や飲み物、宿泊場所といった物質的な提供とそれに付随するふるまいとしていたが、徐々に精神的な行為に重きを置く研究者が増えていった。日本では、服部らを中心に社会倫理と捉える研究が進み、吉原（2014）は「さりげないちょっとした心遣い」あるいは「ホストとゲストが共同して行う新しい価値の創造」と定義している<sup>iv)</sup>。ホスピタリティを「ふるまい」と考えるか、「社会倫理」と捉えるかという二つの定義は、現代社会では併用（あるいは混用）されている。事実、書店で「ホスピタリティマネジメント」という本を手にとると、従業員のホスピタリティをいかに上げるかという本と、ホスピタリティという概念を企業経営にどう生かすかについて書かれた本の両方がある。前者は「行為」としてのホスピタリティを取り上げており、後者は「概念（あるいは理念）」としてのホスピタリティを取り上げているのだが、現代社会において二つの定義が共存している証左であろう。また、実業の世界では、ホスピタリティはサービスの上位にあるものとして捉えられることが多いが、これはホスピタリティを「思いやりのある応対」だったり、「相手のことを親身に考えた応対」という「行為」として認識しているからである。一方で、大学等の研究では概念としてのホスピタリティを扱ったものが多く、サービスの延長線上にホスピタリティを考える実業に対し、ホスピタリティとサービスは異なった概念、価値観（とそこから生まれる行為）と捉え、延長線上というよりは対比的な関係にあるとみなす場合が多い。

筆者は、この延長線上なのか対比的なのかという問題は、サービス業の現状を考えるうえで非常に大きな意味を持つと考えている。サービスは自己利益の最大化を善とする価値観の中で、経済的合理性を基に、より高額な等価交換を目指して発展したといえるが、ホスピタリティはその語源からも「経済的な動機に基づいて行われる活動」とはいえない。本来、経済活動とは無縁であったホスピタリティは、1990年代に商品による差別化に行き詰った産業界が、サービス（商品）に代わる差別化の手段として「心のこもった応対」や「温かみのある応対」に活路を見出した結果、経済活動に取り込まれ、経営者は従業員にサービスの延長線上にあるホスピタリティのある応対を求めることになった。もしこのとき、経営者がホスピタリティとサービスを対比的に捉えていたならば、差別化に必要な「心のこもった応対」をより高いレベルで実現するために経営方針や社内の諸制度も変革しただろう。この従来の経営方針や諸制度のまま、従業員にホスピタリティを求めた状態は、さまざまな形で不具合を生じている。その一つが、求人難や高い離職率である。ホスピタリティを行為としてだけ捉えて安易に商品の差別化の道具にしてしまう経営者と、前述した日本人独特のサービスに対する捉え方を持った顧客、それに後述するおもてなし文化を引き継ぐ従業員が掛け合わさり、サービス業が魅力のない産業になってしまった結果、高い離職率につながっているのではないだろうか。

## 2. おもてなしとOMOTENASHI

サービス、ホスピタリティとは別に日本にはおもてなしという言葉がある。サービス対ホスピタリティという対比構造の中で、おもてなしはどこにプロットすべきかという問題は、実はかなり難しい。両者とは異なる文化圏で生まれたおもてなしの概念を対比的に位置づけることは少し無理があるが、一般的には両者の間はかなりホスピタリティ寄りのところにあると受け止めている人が多く、事実、おもてなしはHospitalityあるいはJapanese Hospitalityと英訳されることも多い。ただ、これは「厚遇、もてなし」に注目した場合の近似性であって、ホスピタリティとおもてなしはかなり異なるもの（文化）であると筆者は考えている。マルコム・トンプソン(2007)は「全体経験によって得る感覚」であるホスピタリティに対して、おもてなしを「パーソナルタッチ」<sup>1)</sup>と表現しているが、筆者は、おもてなしは日本の国民性と日本の環境を背景にした接客文化（手法）であり、ホスピタ

リティとは形式性や表現方法、コミュニケーションに対する捉え方に大きな違いがあると考えている。

このおもてなしという日本の文化を世界に広めるきっかけになったのは、2013年9月のIOC総会での滝川クリステル氏のスピーチであろう。このスピーチがオリンピック招致に大きく貢献したことについて異論はないものの、その内容については賛否両論があったと理解している。特に「財布が戻ってくる」「公共交通機関がしつかりしている」ことがおもてなしなのかという疑問（違和感）を感じた日本人は多いだろう。まさに「おもてなし」とは少し異なる「OMOTENASHI<sup>1)</sup>」が生まれた瞬間であった。このスピーチを契機に、私達の単なる日常が持つ価値を見落としているもったいない気持ちと、日本人の考えるおもてなしを押し付けていないかという反省が筆者に生まれた。スピーチを読み解くと外国人観光客がOMOTENASHIと捉えているものは、私達の考えるおもてなしとは異なる可能性が高そうだ。これは、私達の何気ない日常行動の一部が高く評価、あるいは高い商品価値を持つ可能性を示唆しているのと同時に、OMOTENASHIは評価されているが、おもてなしは評価されていない可能性も示している。おもてなしはノンバーバル・コミュニケーションをベースとする「気配り」と「察し」に大きな特徴があり、いわゆる「何も言わなくても至れり尽くせり」な接客手法であるが、裏返せば「客の意向を聞かない提供する側の思い込みによる一方的な押し付け」にしかならない可能性を含んでいる。「気配り」と「察し」が「至れり尽くせり」につながるためには、相手のことを想い、相手の立場になって考え（相手を理解し）、言われる前に先に動く必要があり、これらは相手を知っている（わかっている）ことが前提となっている。相手をわかっているから、相手を大切に想えば自然と相手の意向を察した行動ができる。この構造はもてなされる側にもいえ、受け手も相手をわかっているからこそ提供者が何も言わなくても行為の裏にある意図を汲むことができ、その何も言わない行為を評価し、感謝できる。このように考えると、おもてなしは基本的な価値観を共有している人同士で成り立っている行動様式といえそうだ。この点は、多様性を受容し、価値観の差異をコミュニケーションによって乗り越える（あるいは乗り越えようとする姿勢を見せる）ホスピタリティとは、根本的に構造が異なる部分といえるだろう。

## II. 日本の観光業の現状とサービス産業における差別化の方法

### 1. 日本の観光産業を巡る労働環境

宿泊業と飲食業は観光業の中核をなす産業であるが、厚生労働省の「雇用動向調査」(令和元年)によれば、どちらも離職率が高く、恒常的に人手不足に悩んでいることがわかる。具体的には、2018年の場合、入職者が127.5万人で16大産業中1位、離職者が117万人で卸売・小売業に次いで2位、入職率/離職率はそれぞれ29.3%/26.9%<sup>2)</sup>であり、どちらも全産業中1位であった<sup>vi)</sup>。これらから、飲食・ホテル業界の「積極的に採用を行っており、入職者も多いが、人材が定着しづらい状態」が読み取れる。観光庁の「観光や宿泊業を取り巻く現状及び課題等について」(平成31年)によれば、2019年の段階で宿泊業だけですでに3万人の人材が不足しており、2023年には10万人程度の人手不足が生じることが予測されており、国内人材確保の取組みを行っているものの国内だけでは需要に追いつかないため「特定技能の在留資格に係る制度」<sup>3)</sup>を活用し、最大2万2千人程度の外国人を採用する方針を発表している<sup>vii)</sup>。

次に、雇用条件を見てみると、他産業に対して宿泊業・飲食業の賃金は低いといえる。厚生労働省の「平成30年賃金構造基本統計調査の概況」(令和元年)によれば、月給賃金は男性の場合、全産業平均が33.7万円(平均年齢43.6歳、勤続年数13.7年)であるのに対して、宿泊業・飲食業は27.5万円(41.9歳、9.5年)と最下位であった。特徴的なのは、入社時の賃金は20万円程度と他産業との差は見られないが、50~54歳の賃金は全産業平均が42.6万円であるの対して32.3万円と大きく開いていることである。女性に関しては、数値は異なるものの、全産業中一番低い点や、初任給は変わらないが年を重ねてもあまり昇給しないなどの傾向は同じであった<sup>viii)</sup>。他産業より平均年齢が若く勤続年数も短い、あるいは、賃金が低下する60歳以上の就業者が多い、ここ数年の待遇改善率が全業種中一番高い、などの考慮すべき点はあるものの、あまり給料がいいとはいえない業界であることは間違いないようだ。賃金以外の労働条件も、サービス業の例に漏れず、勤務時間が不規則かつ長時間であることが多く、観光地にある宿泊施設の場合には、勤務中に給与にカウントされない「中抜き」の時間がある勤務パターンであることも多く、勤務地が都会から離れているなど、魅力に欠ける場合も多いのが現状である。

### 2. 高品質なサービスを目指す経営とホスピタリティが感じられる接客を目指す経営

改めて述べるが、筆者は必ずしも「高品質なサービス=ホスピタリティ」とは考えていない。前述したように、サービスとホスピタリティは本質的に異なるものであり、発展してきた背景も、目的も異なるものと考えている。確かに、従業員がホスピタリティを発揮することによって顧客に印象が残り、同業他社と差別化し、再利用していただくという効果が期待できる。このように書くと、企業の最終目的が存続である以上、生き残るためには従業員にホスピタリティが感じられる接客をしてもらわなければならないと考える経営者が続出しそうであるが、本当にそうだろうか。筆者はホスピタリティが感じられる接客による差別化を否定しているものではない。ただ、多くの企業にとってその選択は困難さがあり、別の方法を取った方が良いのではないかと考えているのである。本論文では「ホスピタリティが感じられる接客を目指す経営」の対象案の一つとして「高品質なサービスを目指す経営」を考えてみたい。「高品質なサービスを目指す経営」とは、効率性、迅速性、確実性、明瞭性、清潔性、安全性といったサービスの品質を限りなく高めることを経営課題とする経営である。それに対して「ホスピタリティが感じられる接客を目指す経営」とは、温かみの感じられる接客を実現するために、従業員がホスピタリティを最大限に発揮できるようにすることを経営課題とする経営である。筆者のイメージは下図である。

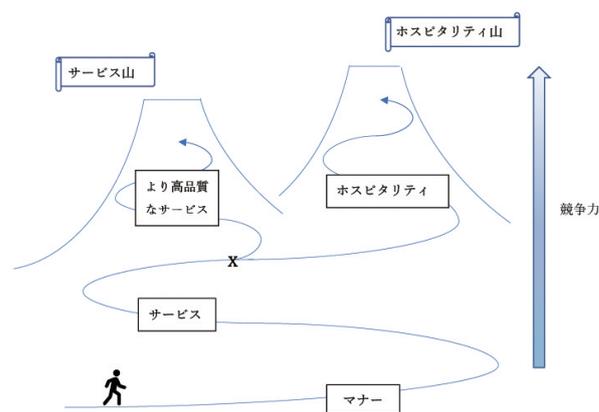


図1 サービス経営とホスピタリティ経営  
出所：筆者作成

山は企業の経営方針を表し、くねくねとした山道は従業員が成長して行く過程(人材育成)を示し、標高は競争力を表している。どの企業が存続するためにはどちら

かの山に登り、標高を上げなければならない。経営も従業員も上を目指して進むことになるが、目指すべき頂は二つ描かれている。左をサービス山、右をホスピタリティ山とする。標高はホスピタリティ山のほうが高く、絶対的な高さ（圧倒的な競争力）を求めるならば、ホスピタリティ山を目指すべきだ。結果、多くの経営者はホスピタリティ山を目指すことになるのだが、サービス山もそれなりの標高（競争力）があり、質を上げれば生き残るのに十分な標高を確保できるかもしれないという状態を表している。左のサービス山に登るということは、経営者が差別化の手段として「高品質なサービスの提供」を選んだということを示し、右を選べば「ホスピタリティを感じられる接客の提供」を選んだことになる。矢印はX地点で二つに分かれているが、どちらに進むかは、経営側から見れば人材育成方針の分岐点であり、従業員にとっては求められる接客の違いを表している。

筆者がこの論文で投げかけたいことの一つは、経営者も従業員も分岐点Xに気づかず、「盲目的に前に行く登山者（競合他社）に従ってホスピタリティ山を目指していないか?」「本当にそれがあなたの企業にとってベストな道なのか?」ということである。

### 3. ホスピタリティが感じられる接客を目指す経営の困難さ

ホスピタリティが感じられる接客を目指す経営をするためには、ホスピタリティを持った人材を育成しなくてはならないが、多くの「普通の」企業<sup>4)</sup>にとって、そのような人材を育成することは次のような点からかなり難しい。

まず、ホスピタリティは主に幼少期に身につくものであるという考えに基づく場合、資質を持った人を採用時に選ぶことが望ましいが、慢性的な人手不足のため難しい。また、ホスピタリティを後天的に身につけることが可能という考えに基づく場合であっても、ホスピタリティはマニュアル化することが難しく、離職率が高い状況下では経験の蓄積もうまくできない。

次に、絶対的な標高（競争力）はホスピタリティ山のほうが高く、高級と言われる店がホスピタリティを売りにしている理由の一つだと思われるが、これらの店は、客単価や利益率が高く、ターゲット客を絞り込んだ商売をしている。限られた客に対して「今だけ、こっだけ、あなただけ」<sup>5)</sup>の接客を行うことで従業員のコミットメントや職務満足度が高まるが、「普通の」店では、たと

え高いホスピタリティを持った従業員を採用できたとしても「してあげたいこと」と実際に「できること」の狭間で「してあげたい気持ち」がなくなっていく。

三つ目に、ホスピタリティを行為としてだけ捉え、安易に「商品の差別化の道具」にしてしまう経営者、対価を払う以上「してもらって当たり前」と考える客がいるかぎり、接客現場では「従業員の感情の搾取」が発生し、高いホスピタリティを持った従業員から辞めていきがちになる。これに対して経営者は、理念としてのホスピタリティを重視した経営に転換する必要性に気づき、経営を変革することが必要だが（残念ながらお客様のほうはコントロールできない）、多くの企業は対応できていない。

四つ目に、日本には「水と安全とサービスはタダ」という風潮があり、外国ではそれなりの見返り（Tipや高価格、それにふさわしい客の態度）を期待できるような接客をしても、日本では感謝の言葉を含む見返り（報われる機会）が少ない。また、「察して動く」ことを良しとするおもてなしの存在が、ホスピタリティの必須要素であるコミュニケーションの重要性を減じさせ、相互理解に重きを置くホスピタリティ人材を育成する際のネックになる場合もある。さらに、おもてなしに慣れたお客様にとっては、ホスピタリティが本質的に内在する「対等性や相互性」は「立場をわきまえていない」「うざりたい」と感じたり、「家族的・友人的な距離感」に「馴れ馴れしさ」を感じる人も多い。

### 4. 仮説

企業にとっては、採用活動も人材育成も直接的にコストに関わる問題であり、特に、人そのものが商品である接客業においては品質に関わる問題でもある。求人難や高い離職率という問題を抱える企業は、「なぜ離職率が高いのか」を考え、概念としてのホスピタリティを理解した経営に転換するなどの本質的な対応・改善が必要であるが、対応できている企業は多くはない。一方で、企業側の努力ではどうしようもない「日本人のサービス観」などの問題もあるため、企業は改善努力と同時に「その状況を受け入れて存続する道」も探さなければならない。つまり「離職率が高く、経験の少ない従業員が多数いる中で、どうやって競争力を上げるか」を考えなくては生き残れない。

観光業の中心をなす宿泊業・飲食業の多くは、リーズナブルな価格帯において、マスを対象とした薄利多売を強いられる環境の中で、急激に増加した訪日外国人の取

り込みに活路を見出そうとしており、同時に差別化の手段としてホスピタリティが感じられる接客を標榜していることが多い。しかしながら、この価格帯においてホスピタリティによる差別化を図ろうとすると、前述したような困難があることから、筆者は高品質なサービスを目指す経営方針の基でそれに見合った人材育成をするべきと考える。それが実現性を持つためには、今後増加が期待される訪日外国人が「高品質なサービス」を選んでくれる必要がある。そこで、「訪日外国人は、ホスピタリティが感じられる接客にOMOTENASHIを感じているわけではなく、日本人には当たり前とも思える迅速性、確実性、清潔性等が高いレベルで実現されているサービスにOMOTENASHIを感じる」という仮説を立て、検証する。

### Ⅲ. アンケート調査

#### 1. アンケート調査の目的

訪日経験のある外国人（居住者、非居住者）を対象にアンケート調査を実施することで、OMOTENASHIという言葉に対する認知度や、OMOTENASHIだと感じる場面、日本のサービスに対する評価、今後の日本のサービスに望むことを調査し、訪日外国人が考えるOMOTENASHIの具体像を明らかにしたうえで仮説を検証する。

#### 2. アンケート調査の概要

実施期間：2020年7月15日～2020年8月20日まで

対象人数：321人

有効回答：289人（有効回答率90.0%）

対象者：訪日経験のある外国人  
（居住、非居住問わず）

実施方法：web（Googleフォーム）によるアンケート  
使用言語：日本語、英語、中国語、韓国語

アンケートの設問文と選択肢（日本語のみ表記）

調査項目の選択肢等はJNTOや観光庁のアンケートを参考にして作成した。このうち、(1)から(8)の設問は、今回の調査とJNTOや観光庁などの大規模な調査との整合性を確かめるために実施したものである。

##### (1) 国籍（あるいは出身、母国）は？（単一回答）

日本、中国、韓国、台湾、香港、タイ、フィリピン、マレーシア、シンガポール、インドネシア、ベトナム、その他のアジア、アメリカ、カナダ、中南米、オースト

ラリア・ニュージーランド、EU、英国、ロシア、上記以外の国

##### (2) 性別は？（単一回答）

男性、女性、回答しない

##### (3) 年齢は？（単一回答）

～19歳、20～29歳、30～39歳、40～49歳、50～59歳、60歳～

##### (4) 【旅行者など非在住者の方のみ】 訪日時の滞在日数は？（複数ある場合は最長のものをお答えください）（単一回答）

～3日、4日～7日、8日～12日、13日～

##### (5) 【旅行者など非在住者の方のみ】 これまでの訪日回数は？（単一回答）

今回初めて、2回～4回、5回～9回、10回～

##### (6) 【旅行者など非在住者の方のみ】 今回の一人当たりの旅行費用はいくら？（単一回答）

～10万円、10～19万円、20～29万円、30～39万円、40～49万円、50万円～

##### (7) 【旅行者など非在住者の方のみ】 今回の一人当たりのお土産代はいくら？（単一回答）

～1万円、1～4万円、5～9万円、10～19万円、20～29万円、30～49万円、50～99万円、100万円～

##### (8) 【日本在住の方（一時帰国している方を含む）のみ】 日本に来てどのくらい？（単一回答）

1年未満、1～2年、3～5年、6～10年、11年以上

##### (9) おもてなし（OMOTENASHI）という日本語を知っているか（単一回答）

YES（聞いたことがある）、NO（聞いたことがない）

##### (10) 【YESの方のみ】 あなたが日本の「おもてなし（OMOTENASHI）」だと感じる場面はどれか？（複数回答）

①相手（客）の立場を優先して物事を解決してくれることが多い、②料金を吹っ掛けたり、表示と異なることがない、③フレンドリーというよりは礼儀正しく対応されることが多い、④頼んだこと、約束したことが確実に実行される、⑤見るだけの客もお客様として扱っている、⑥価格以上の価値を提供してくれることが多い、⑦店内や店の周辺が清掃されているなど衛生的、⑧お願いしたことに対する対応が早い、⑨タッチパネルやスマホ決済・Wi-FiといったITを活用したサービスに取り組んでいる、⑩ぬくもりを感じる応対（人を介するサービス）が多い、⑪具体的に言わなくても先回りしていろいろやってくれることが多い、⑫通勤ラッシュ時のホームの

整列乗車など、なんとなく決まっていることも皆が守る、⑬コンビニで温めたお弁当と冷たい飲み物を何も言わなくても分けてくれる、⑭ガソリンスタンドを出る時、従業員が体を張って通りの車を停めてくれる、⑮ホテルや店を出発する時、客が見えなくなるまで見送ってくれる、⑯接客にふさわしい身だしなみの従業員が多い、⑰自分の感情を表に出さず、いつも同じように接してくれる、⑱写真付きのメニューなど多言語対応している、⑲深夜に一人で出歩いても危険を感じることがない、⑳多くのお店が24時間営業である

(11) 日本のサービスで評価できる点は？（複数回答）

①親切さ、②正直さ、③丁寧さ、④正確さ、⑤公平さ、⑥清潔さ、⑦早さ、⑧マナー、⑨気配り、⑩言わなくても至れり尽くせり、⑪人のぬくもり、⑫コストパフォーマンスの高さ

(12) 今後の日本のサービスに望むことは？（複数回答）

①礼儀よりもフレンドリーな対応、②多少不公平になっても規則に縛られない柔軟な対応、③身振り手振りでも良いので食べ方・使い方等の丁寧な説明、④宗教上・習慣上の多様な食への対応、⑤多少雑になったとしても素早い対応、⑥意向を聞かずにもっと至れり尽くせりなサービス、⑦勝手にやらずに意向を聞いて欲しい、⑧その他（自由回答）

### 3. アンケート調査の結果

(1) 国籍等

有効回答数289人。中国 53.9% (156人)、韓国 9% (26人)、台湾 13.1% (38人)、香港 5.9% (17人)、タイ 1.4% (4人)、フィリピン 0.0% (0人)、マレーシア 1.7% (5人)、シンガポール 0.3% (1人)、インドネシア 0.3% (1人)、ベトナム 1.4% (4人)、その他のアジア 0.3% (1人)、アメリカ1.0% (3人)、カナダ0.0% (0人)、中南米 0.3% (1人)、オーストラリア・ニュージーランド 0.0% (0人)、EU 3.1% (9人)、英国 3.8% (11人)、ロシア 0.0% (0人)、その他 2.4% (7人)であった。

(2) 性別

有効回答数289人。男性 27.7% (80人)、女性 68.8% (199人)、回答しない 3.5% (10人)であった。

(3) 年齢

有効回答数289人。19歳まで 3.4%、20代 54.5%、30代19.0%、40代14.1%、50代5.9%、60歳以上 3.1%であった。

(4) 滞在日数（非居住者のみ）

有効回答数164人。(8)在日年数にも回答した方が38人おり居住者と思われるが、来日前の訪日経験を回答していると考えられるため、削除せず集計に加えた。

3日まで 4.2% (7人)、4日～7日が 40.6% (66人)、8日～12日が 19.4% (32人)、13日以上が 35.8% (59人)であった。

(5) 訪日回数（非居住者のみ）

有効回答数164人。今回初めて 23.4% (39人)、2～4回が 39.5% (65人)、5～9回が 11.4% (19人)、10回以上が 25.7% (43人)であった。

(6) 旅行費用（非居住者のみ）

有効回答数164人。10万円まで 22.0% (36人)、10～19万円 30.4% (50人)、20～29万円 21.9% (36人)、30～39万円 12.8% (20人)、40～49万円 4.3% (7人)、50万円以上の方が 8.6% (14人)であった

(7) お土産代（非居住者のみ）

有効回答数161人。1万円まで 18.0% (29人)、1～4万円 34.8% (56人)、5～9万円 23.0% (37人)、10～19万円 16.1% (26人)、20～29万円 2.5% (4人)、30～49万円 3.7% (6人)、50～99万円 1.2% (2人)、100万円以上の方が 0.6% (1人)であった。

(8) 在日年数（居住者のみ）

有効回答数163人。1年未満 13.5% (22人)、1～2年 19.5% (32人)、3～5年 37.4% (61人)、6～10年 16.5% (27人)、11年以上 12.9% (21人)であった。

(9) おもてなし（OMOTENASHI）の認知度

有効回答数289人。YES(聞いたことがある)67.1%(194人)、NO(聞いたことがない) 32.9% (95人)であった。観光客を含む非居住者(126人)だけで見た場合は、YESは48.4% (62人)、居住者(162人)だけで見た場合のYESは81.5% (132人)であった。

(10) おもてなし（OMOTENASHI）だと感じる場面（⑨がYESの方のみ）

有効回答数194人で、結果は以下のようになった。①相手（客）の立場を優先して物事を解決してくれることが多い 61.9% (120人)、②料金を吹っ掛けたり、表示と異なることがない22.7% (44人)、③フレンドリーというよりは礼儀正しく対応されることが多い70.1% (136人)、④頼んだこと、約束したことが確実に実行される 26.3% (51人)、⑤見るだけの客もお客様として扱っている47.4% (92人)、⑥価格以上の価値を提供してくれることが多い28.9% (56人)、⑦店内や店の周辺が清掃されているなど衛生的54.6% (106人)、⑧お願いしたこ

とに対しての対応が早い36.1% (70人)、⑨タッチパネルやスマホ決済、Wi-FiといったITを活用したサービスに取り組んでいる12.4% (24人)、⑩ぬくもりを感じる応対 (人を介するサービス) が多い48.5% (94人)、⑪具体的に言わなくても先回りしていろいろやってくれることが多い40.2% (78人)、⑫通勤ラッシュ時のホームの整列乗車など、なんとなく決まっていることも皆が守る34.0% (66人)、⑬コンビニで温めたお弁当と冷たい飲み物を何も言わなくても分けてくれる32.5% (63人)、⑭ガソリンスタンドを出る時、従業員が体を張って通りの車を停めてくれる18.0% (35人)、⑮ホテルや店を出発する時、客が見えなくなるまで見送ってくれる44.3% (86人)、⑯接客にふさわしい身だしなみの従業員が多い40.2% (78人)、⑰自分の感情を表に出さず、いつも同じように接してくれる45.4% (88人)、⑱写真付きのメニューなど多言語対応している32.0% (62人)、⑲深夜に一人で出歩いても危険を感じることがない32.5% (63人)、⑳多くのお店が24時間営業である38.1% (74人)。

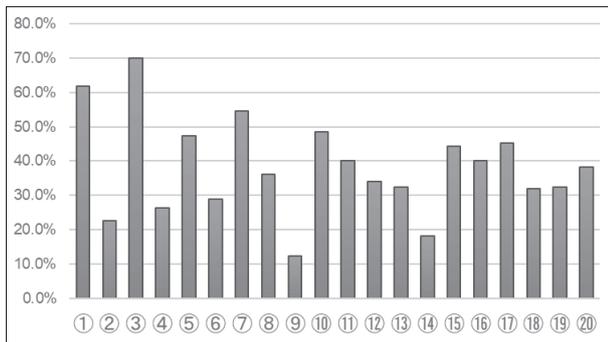


図2 おもてなしだと感じるもの  
出所：アンケート結果より筆者が作成

①親切さ 74.1% (215人)、②正直さ 22.8% (66人)、③丁寧さ 52.2% (151人)、④正確さ 28.4% (82人)、⑤公平さ 26.3% (76人)、⑥清潔さ 58.5% (169人)、⑦早さ 25.3% (73人)、⑧マナー 74.4% (215人)、⑨気配り 41.2% (119人)、⑩言わなくても至れり尽くせり 37.7% (109人)、⑪人のぬくもり 28.7% (83人)、⑫コストパフォーマンスの高さ 19.0% (55人)。

(12) 今後の日本のサービスに望むこと (複数回答)

有効回答数は288人。結果は以下の通りであった。

①礼儀よりもフレンドリーな対応 41.0% (119人)、②多少不公平になっても規則に縛られない柔軟な対応 43.4% (126人)、③身振り手振りでも良いので食べ方・使い方等への丁寧な説明 34.8% (101人)、④宗教上・習慣上の多様な食への対応 22.8% (66人)、⑤多少雑になったとしても素早い対応 27.2% (79人)、⑥意向を聞かずにもっと至れり尽くせりなサービス 17.9% (52人)、⑦勝手にやらずに意向を聞いて欲しい 24.5% (71人)、⑧その他 (自由回答) 2.1% (7人)。

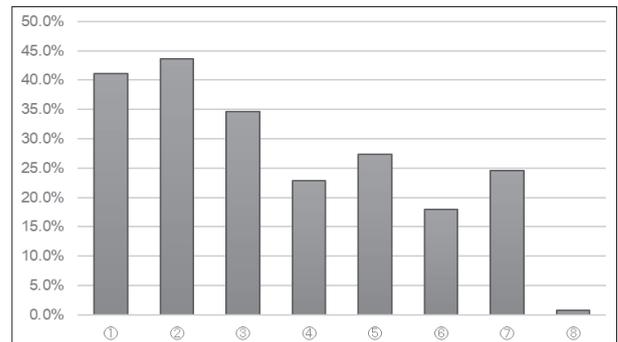


図4 今後の要望 (全体)  
出所：アンケート結果より筆者が作成

(11) 日本のサービスで評価できる点 (複数回答)

有効回答数289人で、結果は以下のとおりであった。

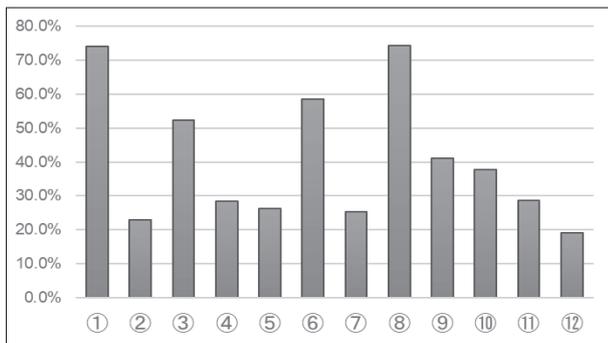


図3 日本のサービスの良い所 (全体)  
出所：アンケート結果より筆者が作成

#### 4. アンケート結果の分析

設問(1)から(8)の結果を観光庁の「訪日外国人消費動向調査」(2019)やJNTOの「国籍別/目的別 訪日外客数」(2019)といった大規模調査結果と比較したところ、回答者に中国人、20歳代、女性が多いという偏りが見られたが、滞在日数等そのほかのDATAは大規模調査と似た結果を得ることができており、今回の調査結果に一定程度の信頼性があることが確認された。しかしながら有効回答者(289人)のうちの56.4%(163人)が居住者であり、かつその中の37.7%が居住歴3年以上であることから、一般的な訪日外国人より、日本を良く知っている層の回答である可能性が高い点には留意が必要と思われる。

設問(10)の目的は、訪日外国人が何にOMOTENASHI

を感じているかを明らかにすることである。選択肢はインバウンドを対象にした観光系のWebコラムやニュース記事、オリンピック誘致時のスピーチを参考に、以下の三つのカテゴリーに分類できるように筆者が作成したものである。

【カテゴリー1：日本人の考えるおもてなし・ホスピタリティ系5項目】（図中の↓印）

①相手（客）の立場を優先して物事を解決してくれることが多い、⑥価格以上の価値を提供してくれることが多い、⑩ぬくもりを感じる応対が多い、⑪具体的に言わなくても先回りしていろいろやってくれることが多い、⑮ホテルや店を出発する時に客が見えなくなるまで見送ってくれる

【カテゴリー2：日本人には当たり前のサービス系11項目】

②料金を吹っ掛けたり表示と異なることがない、③フレンドリーというよりは礼儀正しく応対されることが多い、④頼んだことや約束したことが確実に実行される、⑤見るだけの客もお客様として扱っている、⑦店内や店の周辺が清掃されているなど衛生的、⑧お願いしたことに対する対応が早い、⑬コンビニで温めたお弁当と冷たい飲み物を何も言わなくても分けてくれる、⑭ガソリンスタンドを出る時に従業員が体を張って通りの車を停めてくれる、⑯接客にふさわしい身だしなみの従業員が多い、⑰自分の感情を表に出さずにいつも同じように接してくれる、⑱写真付きのメニューなど多言語対応している

【カテゴリー3：その他の単なる日本の環境か国民性系4項目】

⑨タッチパネルやスマホ決済やWi-FiといったITを活用したサービスに取り組んでいる、⑫通勤ラッシュ時のホームの整列乗車などなんとなく決まっていることも皆が守る、⑲深夜に一人で出歩いても危険を感じることがない、⑳多くのお店が24時間営業である

結果は、回答した訪日外国人全体(194人)で見た場合、③①を60%以上、⑦⑩⑤⑱⑮を50%前後の外国人が選んだ(図2)。次に、居住者(133人)と旅行者を含む非居住者(61人)に分けて集計したところ、それぞれの上位七つは、居住者が③①⑦⑤⑩⑱⑮であったのに対して(図5)、非居住者は③⑦①⑤⑩⑱⑮であり(図6)、両者に差異が認められ、同じ外国人でもOMOTENASHIと感じる場面が違うことがわかった。

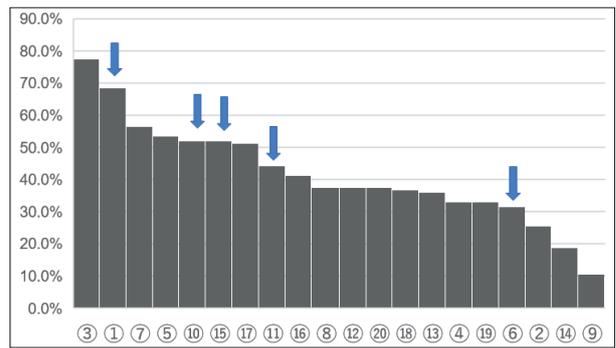


図5 おもてなしだと感じるもの（居住者）

出所：アンケート結果より筆者が作成

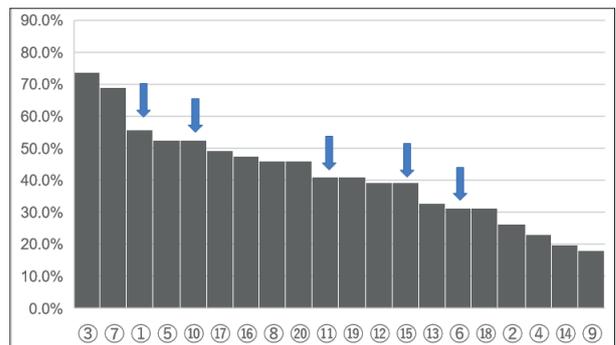


図6 おもてなしだと感じるもの（非居住者）

出所：アンケート結果より筆者が作成

次に、筆者が設問作成時に想定した三つのカテゴリー別に見たところ、カテゴリー1（日本人の考えるおもてなし）が居住者は上位に集中しているのに対して、非居住者は分散しており（図5図6の↓印）、日本人には当たり前のサービスであるカテゴリー2を非居住者より高く評価していることがわかった。

さらに、両者の点数差に注目すると、10p以上居住者が旅行者を含む非居住者よりも高く評価した項目には①（+12.7p）、⑮（+12.6p）、④（+10.1p）があり、このうちの①⑮の2項目はカテゴリー1であった。一方で、非居住者が10p以上高く評価した項目は⑦（+12.5p）だけであり、カテゴリー2の項目であった。

一方で、カテゴリー1の中でも⑥にOMOTENASHIを感じる訪日外国人は、居住者、非居住者ともに多いとはいえなかった。

設問(1)の目的は、日本のサービスの中で訪日外国人が評価している点を明らかにすることにある。これにより、訪日外国人がどの点に価値を感じているかがわかり、今後訪日外国人を取り込む際のポイントになるであろう。

調査の結果、①⑧⑥③を50%から75%の外国人が評価しており、おもてなしの重要な要素といえる⑨⑩は40%

前後の外国人に評価されていた（図3）。

次に、居住者と非居住者に分けて見てみたが、設問(11)は設問(10)とは異なり、居住者／非居住者間に違いはあまり見られなかった（図7）。両者間で10p以上の差がついたのは⑦⑪の二つのみであり、両方とも旅行者のほうが高かった。⑪について設問(10)では、居住者／非居住者ともOMOTENASHIとして比較的高く評価（共に5位）しているのに対して、設問(11)では高く評価しないという結果となった（居住者に至っては下から3番目であった）。この点は今後の訪日外国人に向けたサービスを考えるときに重要な要素になるだろう。

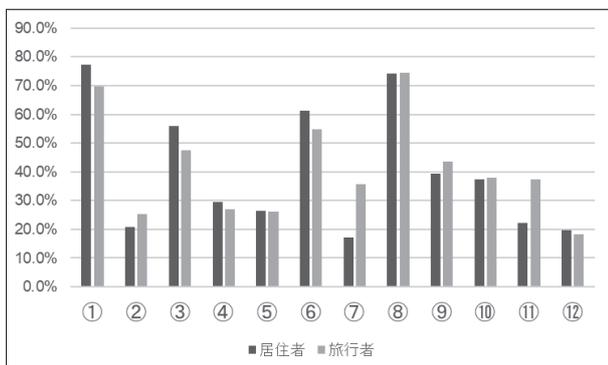


図7 日本のサービスの良い所（属性別）  
出所：アンケート結果より筆者が作成

設問(12)の目的は、今後の日本のサービスに望むことを訊くことによって、現在のサービスに対する不満足点を明らかにすると同時に、今後のサービス方針の方向性を考えることにある。選択肢はいずれもサービスや人材育成方針を決めるときに意見が別れるポイントである。調査によって得られる知見は、今後の訪日外国人向けのサービスを考え、経営方針と人材育成のあり方を考える際の一助となるだろう。

調査の結果、②①③が上位グループであり、35%から45%の外国人が期待している。それに対してそのほかは全て20%前後であった。

この設問も居住者/非居住者に分けて見たところ、両者の望むことに多少違いが見られた。日本に慣れている居住者は、現状よりも自分の意向に合わせた、フレンドリーで臨機応変なサービスを期待しているようだ。一方で旅行者は、主として言葉の問題が大きく影響していると思われるが、手振り身振りでいいのでより丁寧な情報提供を望んでおり、居住者と異なりフレンドリーさや臨機応変な対応はそれほど求めていないようだ。

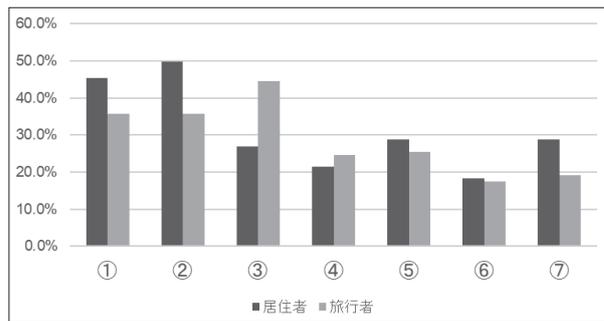


図8 今後の要望（属性別）  
出所：アンケート結果より筆者が作成

## 5. 仮説の検証

アンケート結果から仮説「訪日外国人は、ホスピタリティが感じられる接客にOMOTENASHIを感じているわけではなく、日本人には当たり前とも思える迅速性、確実性、清潔性等が高いレベルで実現されているサービスにOMOTENASHIを感じる」を検証する。

設問(10)の結果から、訪日外国人は③(礼儀正しく対応される)や⑦(清掃されており衛生的)、ほかにも⑪(個人の感情を出さない)などの日本人には当たり前のサービスと感じられるカテゴリー2にOMOTENASHIを感じていることがわかる。また、この傾向は非居住者のほうがより強かった。一方で、両者ともカテゴリー1の項目である①(相手優先)や⑩(ぬくもり)が上位にあることから、日本人の考えるおもてなしにもOMOTENASHIと感じているようだ。この傾向は、設問(11)の結果にも表れている。上位にある①親切さはホスピタリティであるが、日本人の国民性ともいわれているものであり、他の⑧(礼儀正しさ)、③(丁寧さ)⑥(清潔さ)は日本人にとっては接客業では当たり前の要素といえるだろう。

これらの結果から、訪日外国人を本論文の主要な研究対象である訪日外国人“旅行者”と考えた場合には、仮説は正しかったと考える。一方で、訪日外国人全体から見れば数は多くないが、日本文化に慣れた訪日外国人“居住者”は、OMOTENASHIを正しく（日本人と同じように）理解するとともに、ホスピタリティが感じられる接客を望む傾向があり、高品質なサービスの提供だけでは満足しない可能性がある。この傾向は、現状よりも自分の意向に合わせた、フレンドリーで臨機応変なサービスを期待していることがわかる設問(12)の結果にも表れている。

外国人が感じるOMOTENASHIとは、日本人の考えるおもてなしと日本人にとっては当たり前とも思える

サービスの両方を含むものであるようだ。どうやら、OMOTENASHIはおもてなしの英訳ではなく、外国人が感じる日本のサービスの良いところ全体を表現する言葉のようである。

#### IV. 目指すべき接客と人材育成のあり方

アンケート結果を踏まえて、観光業の中心をなす宿泊業・飲食業で、リーズナブルな価格帯において、マスを対象とした薄利多売を強いられる中、急激に増加した訪日外国人の取り込みに活路を見出そうとする、いわゆる「普通の」企業の目指すべき経営と人材育成のあり方を考察する。

これらの企業が「ホスピタリティが感じられる接客」を目指す経営を行った場合、本論では、まず、そのために不可欠な人材の育成が難しいことを指摘した。そのうえで「訪日外国人は、ホスピタリティが感じられる接客にOMOTENASHIを感じているわけではなく、日本人には当たり前とも思える迅速性、確実性、清潔性等が高いレベルで実現されているサービスにOMOTENASHIを感じる」という仮説のもと、現在主流ともいえる「ホスピタリティが感じられる接客を目指す経営」ではなく「高品質なサービスを目指す経営」を目指すべきと主張した。

前述したように、仮説は訪日経験が浅い旅行者に限った場合には正しいといえるだろう。訪日外国人の大多数を占める旅行者に対しては、設問(10)の結果が示すように、日本人には当たり前のサービスをきっちりと行うことでOMOTENASHIとして評価されるであろう。日本のサービスについて尋ねた設問(11)の高評価ポイントである①親切さ、⑧マナー、③丁寧さ、⑥清潔さは「高品質なサービス」の中心的な構成要素であると同時に、日本人の多くが持っている国民性でもあるため、採用ソースに左右されず、入社後のマナー教育やサービス研修、マニュアルの充実などで強化できる。今後の日本のサービスに望むことを尋ねた設問(12)から、言葉の問題を抱える非居住者は手振り身振りでもいいからより豊かな情報提供を望んでいることがわかっているので、マニュアルの充実や訓練（特にロールプレイが有効）に取り入れることですぐに対応が可能だろう。これらの結果から「高品質なサービスを目指す経営」で、十分差別化は可能と考える。安易に他社に追従してホスピタリティが感じられる接客を目指し、従業員にホスピタリティを求めることにより「ホスピタリティの搾取」を招いてしまい、結果的に離職率

の上昇による採用・育成コストの増加や、コミットメントの低下による接客品質の低下というリスクを負うよりは堅実な経営といえるのではないだろうか。

一方で、居住者のような日本に慣れた外国人には「高品質なサービス」だけでは差別化できない可能性があり、設問(12)の結果にも、現状よりも自分の意向に合わせた、フレンドリーで臨機応変なサービスを期待している様子が表れている。これは、「ホスピタリティが感じられる接客」が持つ特徴そのものであり、これに添えていくにはホスピタリティ山を目指すしかない。望んでいる人が50%前後おり、経営としては無視できないレベルといえそうであるが、リーズナブルな価格帯において、まだ数多くはない客層（ヘビーリピーターや居住者）を取り込みにいくのかどうか経営判断が求められるであろう。

また、これは「ホスピタリティが感じられる接客を目指す経営」にも「高品質なサービスを目指す経営」にもいえることであるが、訪日外国人が望むOMOTENASHIは日本人の考えるおもてなしとは区別して考えることが必要であり、この点を意識しないと、前述したようにおもてなし至上主義の日本人が持つ「おしつけ」に陥る可能性がある。具体的には、設問(10)において、おもてなしの中心的要素ともいえる⑩具体的に言わなくても先回りしていろいろやってくれることが多いは、居住者/非居住者とも中程度の評価であり、設問(11)の⑨気配りとその結果としての⑩言わなくても至れり尽くせりもあまり評価されていなかった。考えられる原因の一つは、従業員が訪日外国人に慣れていないため、考えや要望がわからず、そのため従業員の「気配り」と「察し」がお客様の「至れり尽くせり」につながっていないのではないかと。これに対しては、慣れも必要であるが、「気配り」と「察し」とその結果の行動である「至れり尽くせり」の間にコミュニケーションを積極的に入れていくことが必要である。これにより、設問(11)の⑩人のぬくもりに対する低評価（特に居住者）も緩和される可能性もあるだろう。

#### おわりに

本研究の動機の一つは、ホスピタリティに溢れていた新人が、お客様本位の接客を止めてしまったり、接客業から離れていく現実を見ながら、解決策とは言わないまでも、少しでも改善できる方法はないのかと思ったことであった。人のことを想い、損得を考えず、惜しげもなく自分の時間を使い、誰かが喜んでくれることに喜びを感じるような接客適性を持った人は少なくないはずだ。

だが、そういう人たちも、常にお客様を第一に考えるように会社から求められ、その割にはお客様から感謝されることも少なく、運が悪いと立場の違いを誇示したがる勘違いしたお客様に出くわす日常の中で、活私利他の生活に疲れ、生活のために必要最低限のことだけをするようになる。

最初は、こういった人たちを救うような組織は作れないのかを考えたが、なかなか難しく、いい考えがまとまらなかった。次に考えたのが「本当の日本のサービス現場にホスピタリティは必要なのか」ということである。IOC総会でのスピーチを聞き、訪日外国人を対象とするならば、「日本のあたりまえが世界では商品価値を持つ」可能性があるのではないかと考えた。日本人が当たり前と感じるレベルの接客をOMOTENASHIと受け取ってもらえるのならば、「ホスピタリティの搾取」が減り、「割に合わない」と感じる瞬間も減るかもしれない。

研究の結果、訪日外国人の感じるOMOTENASHIは日本人の考えるおもてなしとは次の2点で異なった。一つは、おもてなしという対人関係上の接客手法を超え、日本人の国民性や日常生活習慣を含む広範囲にわたる「日本の特徴（良い所）」を表すものであること。いわば量的な違いといえるだろう。もう一つは、外国人はおもてなしのすべてを望んでいるわけではないという事実である。これは質的な違いといえるが、日本人がおもてなしをすると訪日外国人をもてなせない可能性を示唆している。まだ研究半ばであるが、キーワードはコミュニケーションのようだ。I-2で述べたようにおもてなしとホスピタリティの関係は近い関係にあるが、コミュニケーションに対する捉え方に大きな違いがある。訪日外国人はおもてなしに対して概して肯定的であるが、もっとコミュニケーションを増やして欲しい、つまりおもてなしにホスピタリティの要素を加えて欲しいと望んでいるようにも思える。

日本のサービス現場にホスピタリティは必要なのだろうか。現時点の答えは次のようになるのではないか。

「訪日外国人旅行者を対象とする場合、ホスピタリティを従業員に求めなくても日本人の感覚ですべきサービスを高いレベルに維持できれば評価される。そのためには、マナー教育やサービス訓練、ならびにマニュアルの作成と順守などを徹底すべきだろう。ただ、訪日外国人が評価するOMOTENASHIを私たちが考えるおもてなしと同一視してはいけない。異なる文化を持つ客に接す

る以上、“気配り”はできても“察し”には限界がある。察したことを訊いてから行うといったことをマニュアルに取り入れ、強制的に従業員と客のコミュニケーションの機会を増やすなど工夫が必要と思われる。」

知りたかったことは概ね明らかにできたが、アンケート数が少なく、回答者に偏りもあり、訪日外国人の全体像を表しているとはいいがたい部分もあったことは反省点である。

次の研究は、やはり「こういった人達を救うような組織は作れないのか」なのだろう。接客現場では、人のことを思い、損得を考えず、自分の時間を使い、誰かが喜んでくれることに喜びを感じる人は宝物だ。組織は規模の大小に関わらず、このような人が思いっきり活躍できるステージを作る義務がある。筆者も、企業から研究活動に入った立場としてその方法を考える責務を果たしたいと思う。

#### 注

- 1) 本論文では、このスピーチによって広く世界に知られるようになったおもてなしを「OMOTENASHI」、一般的日本人が認識する伝統的なおもてなしを「おもてなし」と表記する。
- 2) 全16大産業の平均は、入職率15.4%、離職率16.4%であった。
- 3) 2018年に閣議決定された、人材確保が困難な状況にある産業分野において、一定の専門性・技能を有し即戦力となる外国人を受け入れる仕組みのこと。
- 4) 本論で言う「普通の」企業とは、マスを対象とした薄利多売型の経営をせざるを得ない、リーズナブルな価格帯の企業を指す。
- 5) リッツカールトンホテル日本支社長であった高野昇氏の著書にある言葉。
  - i) 日本政府観光局 (JNTO) 「ビジット・ジャパン事業開始以降の訪日客数の推移 (2003-2018)」2019, P 1
  - ii) 観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」2020, P6-7
  - iii) 吉原敬典 (編) (2014) 『ホスピタリティマネジメント—活私利他の理論と事例研究—』白桃書房, P 5
  - iv) 同上, P13
  - v) マルコム・トンプソン (2007) 『日本が教えてくれるホスピタリティの神髄』祥伝社, P153-154
  - vi) 厚生労働省「平成30年雇用動向調査結果の概況」令和元年, P11
  - vii) 観光庁「観光や宿泊業を取り巻く現状及び課題等について」観光庁観光産業課, 平成31年, P14
  - viii) 厚生労働省「平成30年賃金構造基本統計調査の概況」平成31年, P 1, 6-7

#### 参考文献一覧

##### 【引用文献】

一般社団法人日本旅行業協会 (JATA) (2020.06) 『数字が語る旅行業 2020』, [https://www.jata-net.or.jp/data/stats/2020/pdf/2020\\_sujryoko.pdf](https://www.jata-net.or.jp/data/stats/2020/pdf/2020_sujryoko.pdf) (2020.12.20 最終閲覧)

- 観光庁「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」2020,  
<https://www.mlit.go.jp/common/001354466.pdf> (2020.12.20  
最終閲覧)
- 観光庁「訪日外国人の消費動向」2019年年次報告書  
[https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/  
content/001345781.pdf](https://www.mlit.go.jp/kankocho/siryou/toukei/content/001345781.pdf) (2020.12.20 最終閲覧)
- 観光庁「観光や宿泊業を取り巻く現状及び課題等について」観光  
庁観光産業課, 平成31年,  
<https://www.mlit.go.jp/common/001271444.pdf> (2020.12.20  
最終閲覧)
- 厚生労働省「平成30年雇用動向調査結果の概況」令和元年,  
[https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/  
doukou/19-2/dl/gaikyou.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/19-2/dl/gaikyou.pdf) (2020.12.20 最終閲覧)
- 厚生労働省「平成30年賃金構造基本統計調査の概況」平成31年,  
[https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/  
kouzou/z2018/dl/13.pdf](https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2018/dl/13.pdf) (2020.12.20 最終閲覧)
- 日本政府観光局 (JNTO)「ビジット・ジャパン事業開始以降の  
訪日客数の推移 (2003-2018)」2019, [https://www.jnto.  
go.jp/jpn/statistics/marketingdata\\_tourists\\_after\\_vj.pdf](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/marketingdata_tourists_after_vj.pdf)  
(2020.12.20 最終閲覧)
- 日本政府観光局 (JNTO)「2019年 国籍別/目的別 訪日外客数  
(確定値)」  
[https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/tourists\\_2019df.pdf](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/tourists_2019df.pdf)  
(2020.12.20 最終閲覧)
- マルコム・トンプソン (2007)『日本が教えてくれるホスピタリ  
ティの神髄』祥伝社
- 吉原敬典 (編) (2014)『ホスピタリティマネジメント—活私利  
他の理論と事例研究』白桃書房

#### 【引用ウェブサイト】

- ANN News CH [https://www.youtube.com/watch?v=  
6hggygKWwhg](https://www.youtube.com/watch?v=6hggygKWwhg) (2020.08.28 最終視聴)
- 三波春夫オフィシャルサイト  
<https://www.minamiharuo.jp/profile/index2.html>  
(2020.08.28 最終視聴)

#### 【参考文献】

- 長尾有記・梅室博行「おもてなしを構成する要因の体系化と評価  
ツールの開発」『日本経営工学会論文誌』Vol.63, No.3,  
2012, pp.126-137
- 服部勝人『ホスピタリティ・マネジメント』丸善ライブラリー,  
1996.
- E. T. Cassee, R. Reuland “*The management of hospitality*”  
Oxford, (Pergamon Press), 1983, WORLD TRAVEL &  
TOURISM COUNCIL “Travel & Tourism Global  
Economic Impact & Trends 2019” [http://ambassade-  
ethiopie.fr/onewebmedia/Tourism-WTTC-Global-  
Economic-Impact-Trends-2019.pdf](http://ambassade-ethiopie.fr/onewebmedia/Tourism-WTTC-Global-Economic-Impact-Trends-2019.pdf)