

Title	「もてなし」型価値共創の視点（第3報）：国内外の宿泊サービスにおける文化依存・拡大志向の事例より
Author(s)	中村，孝太郎；松本，加奈子；増田，央
Citation	年次学術大会講演要旨集，28：563-568
Issue Date	2013-11-02
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/11779
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

「もてなし」型価値共創の視点(第3報) ー国内外の宿泊サービスにおける文化依存・拡大志向の事例よりー

○中村孝太郎^{1),2)}, 松本加奈子³⁾, 増田 央²⁾

1)(株)イー・クラフト、2)北陸先端科学技術大学院大学、3)大阪ガス行動観察研究所

1. はじめに

1.1 研究の背景

市場の拡大をはかる事業の国際展開は、コスト低減やリスクの分散のみならず新しい事業展開のための知識を獲得できる有力な機会となるといわれる(Ghemawat 2007)。P. Ghemawat の *Redefining Global Strategy* では“ADDING”の中の“Getting Knowledge”としてこれを指摘している。一方サービス事業においては、Lovelock 等が説くように市場・顧客へのマーケティング、サービスプロセスのオペレーションおよび顧客接点を担う人的資源のマネジメント(以上をここではMOHと呼ぶ)が相互に密に連携する特徴は、製造業よりはるかに高い。したがって国際化の中で得られるサービスの価値創造に関する知識は、母国の事業では獲得が容易でない知識を含み、本国や他の国・地域への展開に貢献できると考えられる。

さて「おもてなし」は、国内観光事業だけでなく日本のサービス企業あるいは製造業においても国際的な事業展開をはかる上で、これを支える有力な文化的背景と考えられている。「おもてなし」は暗黙知を共有する文化を基盤とする日本のコミュニケーションの高コンテクスト性を有する文化的背景の典型である(五嶋 2007)。国・地域の文化的差異を克服して「おもてなし」をどのように国際展開するかは重要な課題となってきた(TV 東京)。

「おもてなし」とは、元来、私的な人間関係の中での客の接遇さらには見返りを求めない歓待精神を意味するが、現代では金銭的対価を伴う「心のこもったおもてなし」サービスやさらに近年では宅配便、化粧品販売およびIT事業にみられるように顧客価値重視あるいはソリューション型営業の特長を表すことばとして使われてきた(NHK 2010)。

このように「おもてなし」には人類学の互酬性の概念とも関わる営利性から非営利性までの広い意味が含まれる(山田 2011)。そこで本研究では、いわゆる「おもてなし」という文化的背景をサービス価値共創・プロセスの観点から、より学問的な意味を

込めて「もてなし」型価値共創と呼び、サービス理論による一般化や事例研究を行ってきた。

例えば、宿泊サービスの国際化では、「おもてなし」文化的概念の新市場での訴求や市場でのポジショニング、「おもてなし」を実現する環境や施設、内装や機器、接客オペレーションの現地に合わせた調整そして接客を支える現地スタッフのスキル管理や行動や価値の基準の確立など、「おもてなし」の統合的なマネジメントが必要である。ここには事業ビジョンなどの概念レベルからサービスシステムレベルあるいはサービスプロセスレベル等の運用レベルまでが関わる(Maglio et al 2010)。そして顧客価値の達成をめざす価値共創プロセスは進出した現地においては国内以上に試行錯誤的に時間をかけてスパイラルアップする展開とならざるをえない。したがって事業の国際化を見通す「もてなし」型価値共創の視点には、多面的な検討を支える包括的な視点の整理が必要となる。

1.2 研究課題・目的およびアプローチ

サービス事業の国際化における持続的な価値共創プロセスの進展のために、その文化的背景を支える「もてなし」型価値共創の視点はどのようなものなのか。本研究は、事業の国際化を検討し、国際化からイノベーションの知識を得るための包括的な視点の抽出と視点間の関係性を得ることを目的とする。これにより「もてなし」の価値共創プロセスの記述の一般化の提案が可能となる。

「もてなし」型価値共創の包括的な視点を分析するために、本研究ではサービス事業の国際化をめざす宿泊サービス企業の事例研究を行う。宿泊事業の国際化ではMOHの統合的なマネジメントが必須であり、そして事業国際化の現場は、文化的要素が反映された宿泊施設やスタッフの担う顧客接点を基軸として「おもてなし」の実践場の典型である(Nonaka 2008)。本領域では、様々なレベルのコンテクスト依存性のコミュニケーションが交わされ、また文化の反映度も多様な価値共創の様相が想定され、研究対象として適切であると考えられる。

本稿では加賀屋の台北進出事例について現地調査を行った。現地調査には支配人へのインタビュー、追加的な質問票による調査、施設内外の見学調査、顧客としてのサービス受容体験、その他関連公開資料の調査が含まれる。

ただし事例の文化的な特徴の抽出については、常に「文化本質主義的なリスク」が伴う。本研究は、1つの事例の特徴抽出以上に、そこに含まれる複数の価値の推移への注目を基本としていること、すなわち、単一のサービスの時間的変化に伴った内部の相違性にも着目することから、このようなリスクにも留意した研究方法となっていると考える。

2. 価値共創に関する著者等の関連研究

2.1 価値共創パターンの文化的特性の類型化とモデリング

事業の国際展開の観点からみた企業類型には、ある二極化をみることが出来る。ひとつは、製品・サービスを標準化することで、どの国・文化においても適用可能な形で国際化を果たした少数の大企業である。ここではこれらをコンテキストフリーサービスと呼ぶ。もうひとつは、製品・サービスの提供に関して各国の独自の知識あるいは文化的背景に依存する、ドメスティックな市場で展開する多数の小企業である。ここではこれらをコンテキスト依存サービスと呼ぶ。すでに、標準化による国際展開は多くの業界で成されている。今後は、文化に依存しながらも、複数の国の文化的差異に適合可能なハイブリッドなモデルが、差別化のための一つのパターンになると考えられる。

しかしながら、現状、文化に依存しないコンテキストフリーサービスと、文化に依存するコンテキスト依存サービスとの構造を共通の基盤で分析するためのモデルが確立されていない。そのため、両者の比較に置いて、どの部分が共通で、どの部分に差異があるかといった一段下のレイヤーからの議論ができない。

そのため、経営者意識調査からの飲食業/宿泊業事例の類型化研究(増田 2013)では、文化に依存しない標準化されたコンテキストフリーサービスと文化に依存するコンテキスト依存サービスとを提供する企業とを共通の尺度で区分・分析することを目的とした経営者意識調査を行った。本研究では、文化を重視するハイコンテキスト・非拡大志向のクラスターが老舗の特性であることが示され、文化に依存する企業特性を各企業との比較からポジショニングでき、文化的特性の一般的解釈が拡張される。

また コンテキスト依存/非依存サービスモデリング研究(Masuda 2013)では、サービスのプロセスレ

ベルにおいて、コンテキストフリーとコンテキスト依存を共通のモデルで表現するために、既存のビジネスプロセスモデリングに対して、“ロールモデル”コンセプトからの拡張提案を行なった。“ロールモデル”コンセプトでは、サービス提供者は、サービス提供者が設定する顧客のロールモデルを基に、サービス提供者自身の活動を規定すると考える。また、顧客は、顧客の設定するサービス提供者のロールモデルを基に、顧客自身の活動を規定すると考える。例えば“慮んばかり”など日本の文化的性格を含む“おもてなし”モデルをロールモデルの下層レイヤーとして表現する。ここでは、どのような顧客にも一律に対応できるサービスプロセスを用意するファストフードと、顧客の鮎に関する知識を把握し、提供するサービスプロセスの修正を加える江戸前鮎のケースとを比較した。ファストフードと江戸前鮎のケースの差異は、前者はサービスプロセスのアプリオリな設定の維持で、後者は、アプリオリなサービスプロセス設定にアドホックな修正を加える点にあった。

以上の視点は「もてなし」価値共創の提供価値のポジショニングそしてサービスのプロセスレベルにおけるモデル分析の視点を提供する。

2.2 価値共創におけるサービス接客デザイン

「おもてなし」サービスにおいては、多様な顧客に対するサービス品質の維持が課題となる。これは接客スタッフ個人の勘と経験への依存度が比較的高く、スタッフによる品質のバラツキを招きやすいことが背景にある。この課題を解決するために、企業が提供したいサービスのスタンダードを作成することが要請される。なぜなら従来のサービス標準化手法であるマニュアル手法は、欠陥が生じない機能的オペレーション実現には有効であるが、顧客の知覚する品質を決定する重要な要因である、顧客と従業員間とで共創する感情ゴール(満足目標)の設定がないため、スタッフによるサービス接触デザインとしては不十分である。しかも顧客との接触デザインは継続的改善が必須であり、かつ顧客の状況に応じた機敏な対応が必要であることから、顧客の声を採り入れた接客スタンダード確立の必要性がある。

そこでサービス接客デザインの研究(松本他 2013)では、顧客とスタッフとの接点が多く、多様なサービス・オペレーションが発生する多品種型和食レストラン「がんこフードサービス」を対象に、言語化されない顧客ニーズを採り入れるために行動観察手法を用いて接客場面を観察すると共に、同社上層部・管理者とワークショップを行い、接客サービス・スタンダードの構築を試みた。

その結果、客の感情ゴールとスタッフの意味的/

手続的/時間的ゴールを抽出し、さらにアクションシナリオ(新人/中堅)をスタッフと共に整理した。その上でスタッフの行動要素や提供価値の定義を通して物理的側面から心理的側面の満足に至る提供価値の分類を行った。以上は、スタッフのチーム学習を通して全社普及をめざす。このようにしてスタッフの個々の顧客ニーズ対応や臨機応変の対応にも役立つ接客サービス・スタンダードの確立を行っている。

以上の研究は、「もてなし」型価値共創のサービスプロセスのスタッフと顧客との接触デザインにおける共創のレベルや提供価値とスタッフの行動・対応の関係性の視点を提供する。

2.3 「もてなし」型価値共創の一般化

サービス事業は、サービス価値をサービスシステム(スタッフ・組織や施設・IT 含む広義のシステム)を通して実現する価値創造/共創プロセスの側面が強い(Normann & Ramirez 1993)。これを詳細化するためにサービス事業の複数の事例研究から、サービス価値の推移を可視化する3軸型のモデルが導びかれた(中村他 2010)。ここでの3軸は、サービスのニーズレベル(マズローの5段階欲求仮説の拡張)、サービス共創の程度(事業レベルのコンテキスト依存性を含む)、サービス利用の場(個人～社会)から構成された。

さらに「もてなし」型価値共創を実現するための要素とマネジメントの側面から、伝統茶道やもてなし文化論の関係資料を整理した。その結果、「よそおい」(personal appearance)、「しつらい」(place decoration)、「ふるまい」(host behavior)が、もてなしの人の外観や衣装、もてなしの場や機器等の物理的環境、及び接客動作や応応等サービスシステムの構成要素に関わる実現要素(YSF)として抽出された(Gotoh & Nakamura 2009)。さらにもてなしの実行パターンである「型」、「型」をベースとして独自の創意を取り入れる「趣向」および両者が相補的にスパイラルに創造的発展する姿を YSF の3要素の組み合わせについても記述できることを示した。

Vargo 等は「価値創造の具体例は、個別の(SDL 概念上の)サービスシステムの側面ごとに独自であり、かつその側面からのみ評価できる」としている(Vargo & Akaka, 2009)。「もてなし」型価値共創を記述するとき、直接価値共創の理論を適用して述べるのではなく「もてなし」の独自の文化的背景を反映したアプローチをすることの意義を示しているといえよう(中村・五嶋 2013)(Fisk et al 2013)。

以上の研究は、「もてなし」型価値共創の提供価値の推移とこれを実現するサービスシステムやサービスプロセスの「もてなし」文化的背景を反映した記述方法の視点を提供する。

3. 加賀屋の国際化事例

3.1 加賀屋の「おもてなし」とその国際化のコンセプト

石川県和倉温泉の加賀屋は「心のこもったおもてなし」を変わらぬコンセプトとしてきた。100年以上前の創業時の湯治客、高度経済成長時の企業を中心とする団体顧客、バブル経済崩壊後の家族客や個人客、そして高齢化時代の健康ケア指向の年配客や海外からの旅行者など、時代環境が変わり顧客層が変わっても、代々の女将さんを中心として客室係に体现された伝統のおもてなしのサービスを重視し、昭和 56 年以来『プロが選ぶ日本のホテル・旅館 100 選』で総合第 1 位を守り続けている(TV 東京 2013)。

事例研究の対象となった台北加賀屋の概要を表 1 に示す。2010 年 12 月から開業した台北加賀屋のパンフレットの冒頭には、以下が掲載されている。

- ・「和のおもてなし: 日本料理やお風呂など、日本伝統の文化がお楽しみいただけます。やすらぎの和風空間に身も心も癒やされるでしょう。台湾に息づく和の美しさをぜひご体験ください。」
- ・「和のほほえみ: 日勝生加賀屋では客室係が皆様をお迎えいたします。日本と同様に一部屋ごとに客室係がつきお世話をさせていただきます。台湾で出会う和のほほえみ一格別の思い出になることでしょう。」

3.2 加賀屋の国際化の背景と経緯

1993 年当初、加賀屋としては「台湾で加賀屋を気軽に経験し知ってもらって、次は和倉加賀屋にきて本場を知ってもらおう」という流れを創りたいとの意向があり提携検討が始まった。台湾進出への糸口となったのは 1996 年以後の台湾客の受入れであった。台湾からの宿泊者は、同年のトヨタ社の現地社報償旅行による台湾団体客宿泊に端を発し 2003 年には年間 8000 人に既になっていた。愛知万博開催年の 2005 年には 25000 人と、全体宿泊客 22 万人の 10% に拡大していた。元総裁の李登輝氏も 2004 年には加賀屋に宿泊している。

3.3 台北加賀屋の施設と環境

北投温泉は泉源豊富な陽明山のふもとにあり 1896 年に日本旅館が初めて建設された土地に台北加賀屋は建設され、窓外には北投温泉公園の緑や復元された温泉博物館がみえる立地となっている。館内は日本旅館そのままに伝統と文化の雰囲気を持ち、館内は加賀友禅、輪島塗、九谷焼、金箔等の装飾がされている。日本風だが日本の伝統を台湾人にも分かりやすいように工夫されている。さらに立礼点前席や着物を飾る室内茶室庭園も設置されている。

表 1.台北加賀屋の概要 (2013.7月 6～7 日現地調査と関連資料より)

企業名	日勝生加賀屋 (台湾台北中心部から 30 分の北投温泉中心地)
概要	設計:山本勝建築設計室、施工:台湾大成建設、客室数 90 室
経緯	台湾の不動産企業である日勝生活科技が宿泊事業を模索中に 2003 年 7 月に徳光重人氏(現支配人)の仲介により加賀屋との提携が実現し 2010 年 12 月 8 日に開業に至る
現在までの成果	顧客は台湾:70%、日本:20%、香港:8%、中国・インド 2%、リピータ客 3 回以上多数
website	http://jp.kagaya.com.tw/

当初は団体客よりも温泉好きの家族客を主に想定したことから、家族風呂(2～4 名用/3～5 坪)17 室の設置に至った。これは売上げ確保のためでもあった。宴会場は掘り炬燵形式等の工夫がされ、主に企業客が会議として利用する場合が多いという。台北近郊客は日帰りが多く中南部の客は宿泊を伴う場合が多いという。

ソフト・運営面では、朝食の部屋持ちを、現地にあわせバイキングスタイルに変更した。しかし客室係の「おもてなし」や和食提供などは日本とほぼ同様な形を基本とした。

3.4 客室要員の採用・教育と開業後の洗練化

客室係は全員、日本語検定 2 級以上合格者の大卒で日本への留学経験者含む 60 名を採用した。平均年齢は 26 才であった。「おもてなし」の研修は、和倉加賀屋で 30 年勤務のベテラン客室係担当が開業前後 10 ヶ月間にわたり訓練した。まず正座 30 分と着物を早く着ることから始まり、お茶や食膳の出し方、そして日本語の敬語対話と所作から接客に至る教育を実施した。

開業後のスタッフの接客の印象は、日本人客には「日本よりも若く一生懸命で愛くるしい」また「しっかり教育しましたね」との声があがった。また台湾人客は慣習としてそのような接客は受けていないことから「あまりべったりされると恥ずかしい」との声もあった。食事の時の会話を大切に「客がなぜ加賀屋に来たかを掴むこと」が客室係の大事な役割という。それにより臨機応変に対応が変わる。例えば記念日の宿泊だと「お祝いのケーキや風呂上がりのたる酒」等を提供し、期待以上のことも行う。

スタッフは、お客様から感謝の言葉をかけられたり、感動、失敗、涙など自分自身で体験する。客から「また来るね」といわれて疲れが吹き飛ぶ」という人が出るなどここ 2～3 年で成果がでてきているという。今後は所作や言葉遣いをさらに丁寧にし、部門間の連携を強める。次にマネジメント人材の育成も重要になる。「旅館は設備産業だがマニュアルだけでないハートがないといけな。これを加賀屋は守っていく」という。「大事なものは人である。そ

して客室係が管理を学ぶことも大事。これをシステムや教育でカバーすること。後輩を育て女将さんをつくる」ことを課題としている。

3.5 顧客への提供価値：想定と開業後の概要

まず非日常の体験を日本にいかなくても体験できる、あるいは一歩踏み込んだ日本を体験できるという価値提供を想定した。そこで日本が好きな人また日本の加賀屋にいったことのある人を顧客ターゲットと考えた。現在までにリピータ客について、3 回以上は多数おり、多い人は 50～60 回以上の常連客もできている。立地としては台北から近すぎる事情がある。そこで 2012 年より台湾企業向けビジネス利用を促進中である。業界団体など会議と宿泊を誘致し 1 回でも加賀屋を体験頂き次の宿泊につなげていく。今後は寿司等メニューも充実させレストランも「おもてなし」体験の場として考えることも検討中という。

今後は多様な価値観をもつ顧客への対応が必要となる。同じ館内でもサービスプロセスの棲み分けがありえる。ビジネスユースはサービスレベルを確保すれば売上げにも貢献する。台湾スタイルにそのままあわす訳ではなく台湾にはない価値提供により進出できた面もある。しかし文化色を濃く出すには、人を育てることが大事と考えている。また国内ですでに 9 店舗運営中のレストラン加賀屋は「加賀屋にいつてみよう」ときっかけになる拠点になっている。

4. 台北加賀屋事例の考察

4.1 台北加賀屋の「もてなし」文化的視点での記述(概要のみ)

2.3 で既述した「もてなし」型価値共創の実現要素について 3.の内容を基に下記に記述する。

台北加賀屋では、台湾人客室係の和服着用あるいは館内の加賀風/和風の装飾など加賀屋の「型」を基本とした「よおそい」がされ、北投温泉公園の緑豊かな歴史ある主要地への立地、および和倉加賀屋と同様な大浴場方式および家族風呂増設・茶室庭園など台北加賀屋独自の趣向が施された「しつらい」空間において、各室に配膳する客室係の所作および対話を通した客のニーズへの対応等の「ふるまい」が実行されている。

顧客との関係性については、まずは「日本体験」あるいは「加賀屋体験」を求める客への「型」を体現した台湾人客室係の「おもてなし」提供から始まった。対話を通して「おもてなし文化」になじむリピータ客の感謝も含めた反応と、この互いの学習過程を通した客室係の感動・失敗・涙を伴う成長、

そして客が客を呼ぶ広がりとそのような多様な客に対して「趣向」豊かな価値提供ができる機敏な対応への洗練化やマネジメントスキルの開発などに進展しつつあるといえよう。

4.2 価値共創パターンにおける台北加賀屋のポジショニングの視点

2.1 の視点より台北加賀屋は、“新しいサービス開発”、“和倉加賀屋の文化の保持”、“慎重な拡大志向”といった伝統と革新を両立させる、日本の老舗型企業の構造を有していることが想定される。そのため台北加賀屋のケースは、コンテキスト依存サービスの海外展開事例であると考えられる。

台湾への進出において、和倉加賀屋での主要な特性を保持しつつ、台湾文化に合わせたカスタマイズでの提案が可能であった。これは、台湾の文化自体が日本文化への親和性が高かったことによると考えられる。そのため、日本と大きく異なる文化圏へ、台北加賀屋のような形態での展開は困難である。他の文化圏への進出を試みるには、どのようにその地域でのコンテキストに自社サービスを適合させるのかを考慮する必要がある。例えば、欧州に対しては「レストラン加賀屋」だけを提供するという対応は、そのようなコンテキスト適合のための戦略のひとつであると考えられる。

4.3 サービスプロセスにおける台北加賀屋の顧客状況の把握

サービスプロセスのレイヤーにおいて、台北加賀屋のサービスが多様な顧客の価値観に対応して事業拡大していくためには、顧客がどのようなタイプであるのかをサービス提供者が適切に認識することが重要になる。例えば、会話の中から、サービス提供者が、顧客の状況についての説明を引き出し、その後のサービスプロセスを変えるなど、サービス提供者の状況把握能力が必要になる。また、顧客側においても、顧客自身がどのような状況かをサービス提供者に開示するといった姿勢が、より状況に即したサービス提供に必要とされる。このようなサービス提供者と顧客との良好なリレーションシップが構築されることで、回数の多いリピート客が形成されることが考えられる。

台北加賀屋のサービスプロセスは、アプリアリに設定されたプロセスを、顧客とのインタラクションで得られた情報からアドホックに修正を加えている。例えば江戸前鮎のケースでは、親方(シェフ)が直接、顧客の情報を汲み取っているが、ホテルでは、客室への案内係といった従業員が担っている。そのため、そのような顧客からの情報汲み取りを含めて、サービスプロセスのデザインが台北加賀屋のサービスには求められている。

4.4 価値共創の接客標準の視点

おもてなし価値を提供するために、提供者側には次のことが求められる。

まず、顧客を知ることである。顧客の利用目的、主たる顧客は誰か、顧客のコスト（到着までに費やした時間・金額・心理的ストレス）などを、予約の段階、もしくは到着後できるだけ早い段階で把握することが、顧客のニーズを知ることにつながる。台北加賀屋では開業以来の実績から一般的な顧客の傾向性は把握しており、また予約・到着の段階で、顧客のニーズの概要を理解するサービス・プロセスが設定され教育されていると考えられる。

次に自社を知ることである。顧客のニーズに共感し、どうであれば顧客のニーズが満たされるのかを考える。そしてそれを実現するために、自社の商品・サービスを用い、誰が・何を・どこで・いつ・どのように提供するかを判断する。台北加賀屋の客室係の学識能力レベルは元々高いことから、自社が所有している商品・サービスに関する知識を応用し、顧客のニーズを期待以上のレベルで実現することが可能と思われる。

最後に新しい価値を提供する。顧客のニーズを把握し、自社でできることを考えたサービスを実行することで、顧客に価値を提供する。また、実行することで、顧客の反応から、さらなるニーズを知ることができ、相互の価値共創が可能になる。台北加賀屋ではリピート客が定着しつつある。顧客との継続した関係は、提供者側にとって、さらに顧客のニーズを把握することが可能になり、様々な場面で顧客が言語化する前に期待する価値を提供できる。このことは、顧客のロイヤルティ向上に大きな影響を与える。

以上のステップを短期的に実施する場合は、サービススタッフがサービス現場で、各顧客に上記の3つを繰り返す。また、長期的にはサービスマネジメントとして、スタッフが把握した顧客のニーズ、提供したサービス価値、その後の顧客の反応を見える化するシステムを持つことにより、顧客が満足するニーズ別対応の標準化が可能になる。このことにより、組織の顧客への基本的サービスレベルが向上すると考えられる。

4.5 「おもてなし」価値創造/共創プロセスの記述(概要のみ)

台北加賀屋は基本的に、和倉加賀屋のもつ「和のおもてなし」の実現をビジョンにもつ。当初は「台湾で日本を（あるいは一歩踏み込んだ日本を）体験できる」という価値を提供をめざす。これはコンテキスト依存性が比較的高く、さらに日本・加賀風の文化を背景とした価値共創をめざすといえる。

そのために「もてなし」の YSF 3 要素を準備し洗練化をはかってきた。顧客に、台湾にはない価値に触れるきっかけとして当初から家族客向けに対して「和風の温泉・癒やし体験」という比較的コンテキスト依存性の低い価値を提供している。また同様に企業団体客に対して「非日常のビジネス空間」を提供する。これは宴会や客室係も関わり、コンテキスト依存性の面では上記の 2 つの中間といえる。

ここには客室係の接触デザインの検討や多様なニーズをもつ顧客に対して、これを機敏に読み取りアクション・ふるまいに反映してゆき、またチーム連携できるマネジメント力も大変に重要になってこよう。今後はこのような複数の「もてなし」に関する価値を提供しながら、多様な価値共創プロセスを実現しつつ、当初かかげる「和のおもてなし」のビジョンをめざしてゆくものと考えられる。

5. インプリケーション

国際化をめざす宿泊サービス事例調査により、「もてなし」型価値共創の観点から、事業ビジョンなどの概念レベルからサービスシステムやプロセスレベルをカバーする分析や説明記述により、その包括的な検討や一般化の可能性が示された。

これによりサービス企業等が国際化からイノベーションの知識を得る方法論や「おもてなし」文化要素を背景とするサービス構想の高度化をめざす方法論につながる。

6. 結 論

本研究の結論を下記に示す。

- ① 本研究では伝統旅館加賀屋の国際化の橋頭堡である台北加賀屋の事例研究により「もてなし」型価値共創の包括的な視点を抽出した。
- ② 「おもてなし」をめざすサービスの価値共創プロセスには、コンテキスト依存性および和の文化を背景とした多様な様相がある。これを把握するには「もてなし」価値共創の階層的・動的視点を統合することが必要である。
- ③ 今後の展望として本事例の検討をさらに深めると共に、他の宿泊サービスも調査し研究の質を高めることがあげられる。

参考文献

- Fisk R. P., Shirahada, K., Grove, S. J., Dorsch, M. J. (2013), *Shared Aesthetics of Service Design: A Global Perspective on Co-Creating Service Experiences*, *Frontiers in Service Conference*, Taiwan, July 4-7.
- Ghemawat, P. (2007), *Redefining global strategy: Crossing borders in a world where differences still matter*, HBS. Press. (望月衛訳 (2009), 『コークの味は国ごとに違うべきか』 文芸春秋社)
- Gotoh, M., Nakamura, K. (2009), "Service Value Shift based on Cultural background of Hospitality Applied to the Japanese "Motenashi" service", CDROM of PICMET2009 (in Portland), US., pp.2956-2963.
- Maglio, P.P., Kieliszewski, C., Spohrer, J. (2010), *Handbook of Service Science: Service Science: Research and Innovations in the Service Economy Series*, Springer.
- Masuda, H., Wilfrid U., Y. Hara (2013) "Context-Free and Context-Dependent Service Models Based on "Role Model" Concept for Utilizing Cultural Aspects", *Knowledge Science, Engineering and Management, Lecture Notes in Computer Science Vol.8041*, pp.591-601.
- Nakamura, K., Tschirky, H., and Ikawa, Y. (2008), "Dynamic Service Framework Approach to Sustainable Service Value Shift Applied to Traditional Japanese Tea Ceremony, [PICMET]", Cape Town, South Africa, pp.2433-2444.
- Nakamura, K., Gotoh, M. (2011), "Japanese-style Value Co-creation Conception Applied to Service Business Cases" 20th Annual Conference *Frontiers in Service*, Columbus, US.
- NHK (2010), クローズアップ現代「おもてなしで世界をねえ」 (http://cgi4.nhk.or.jp/gendai/kiroku/detail.cgi?content_id=2919)
- Nonaka, I., Toyama, R. and Hirata, T. (2008), *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Palgrave Macmillan.
- Normann, R., R. Ramirez. (1993), "From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy" *Harvard Business Review* July/August pp. 65-77.
- TV 東京 (2013), 「世界を掴む “加賀屋流おもてなし” の秘密—33 年連続日本一の旅館…その裏側」 *カンブリア宮殿*, 0718 放映
- Vargo, S. L., Akaka, M., A. (2009), "Service-dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications", *Service Science Journal* 1(1) pp.32-41.
- 五嶋正風編著 (2007), 『おもてなしの源流』, リクルートワークス編集部, 英治出版.
- 中村孝太郎, 五嶋正風, 今堀崇弘 (2010), 「6 章サービス・イノベーションにおけるサービス価値」 (『「産業のサービス化論」へのアプローチ』, 小坂満隆・角忠夫編著 MOS コース講師 13 名の共著, 社会評論社).
- 中村孝太郎, 五嶋正風 (2013), 「「もてなし」型価値共創経営の SDL 的記述の試み」, サービス学会第 1 回国内大会講演論文集 pp.148-153.
- 野中郁次郎, 紺野登 (2012), 『知識創造経営のプリンシプル』, 東洋経済新報社.
- 増田央, 原良憲 (2013), 「価値共創パターンからの企業分類による文化的特性の明示」, サービス学会第 1 回国内大会講演論文集 pp.294-297.
- 松本加奈子, 新村猛, 松波晴人 (2013), 「行動観察手法を用いた飲食業における実践的サービス・スタンダードの構築」, サービス学会第 1 回国内大会講演論文集 pp.22-28.
- 山田慎也 (2011), 「おもてなしの文化的淵源と現在」, JAIST iMOST コース「サービス価値創造論」(中村担授業資料).