

博 士 論 文

外食産業における
サービス設計と評価に関する研究

2012年1月

浅井俊之

目次

第1章 序論	1
1.1 本研究の背景	1
1.2 サービスマネジメントとサービス・イノベーション	3
1.2.1 サービス業の状況	3
1.2.2 サービスマネジメント	4
1.2.2.1 サービスの定義	4
1.2.2.2 サービスの基本的特徴	6
1.2.3 サービス・イノベーション	8
1.2.3.1 サービス・イノベーションの4つのタイプと2つの方向性	10
1.2.3.2 サービス・イノベーションの課題	12
1.3 研究対象としての外食産業	12
1.3.1 外食産業の現状	12
1.3.2 外食産業の性質	17

1.3.3	外食産業におけるサービスの特徴	18
1.3.4	外食産業における製品価値	19
1.3.4.1	時間による価値変化	20
1.3.4.2	環境、人による価値変化	21
1.4	外食産業に関わる先行研究の整理	23
1.5	研究課題	28
1.6	課題解決へのアプローチ	29
1.7	論文構成	31
第2章	外食産業におけるサービスフレームワーク	35
2.1	はじめに	35
2.2	問題の設定	36
2.2.1	問題の解決のためのフレームワーク	36
2.2.2	製造業向けのPLMとの違い	36
2.2.2.1	P(製品)における差異	36
2.2.2.2	L(ライフサイクル)における差異	36
2.2.2.3	M(マネジメント)における差異	37
2.2.3	PLMとサービスマネジメントの融合問題	37

2.3	レストランのバリュー・チェーン	37
2.3.1	一般的なワークフロー	37
2.3.2	顧客分析	40
2.4	外食産業のバリューチェーン・フレームワーク	41
2.4.1	ステークホルダのバリューチェーン	41
2.4.1.1	顧客のバリューチェーン	41
2.4.1.2	接客のバリューチェーン	42
2.4.1.3	厨房のバリューチェーン	43
2.4.2	バリューチェーンの協働	44
2.4.3	バリューチェーン・フレームワークの応用	46
2.5	フレームワークを適用したサービス対応の考察	46
2.5.1	無形性への対応	46
2.5.2	生産と消費の同時性への対応	48
2.5.3	顧客との協働生産への対応	49
2.5.4	結果と過程の等価的重要性	49
2.6	詳細分析への展開方法	50
2.6.1	プログラムマネジメント・モデル	50
2.6.2	3Sモデルの適用による詳細分析	52

2.7	まとめ	54
第3章	外食サービスのための価値創造構造	55
3.1	はじめに	55
3.2	問題の設定	56
3.3	プロセスの記述方法	57
3.3.1	IDEF0によるプロセス記述	57
3.3.1.1	図の構造	58
3.3.1.2	ワークシート作成	59
3.3.2	分析方法	59
3.4	分析内容	62
3.4.1	分析対象	62
3.4.2	接客シナリオ	63
3.5	接客シナリオを表現する基本 IDEF0 図の作成	63
3.5.1	段階1：基本 IDEF0 図 A1-A2	64
3.5.2	段階2：基本 IDEF0 図 A2-A3	65
3.5.3	段階3：基本 IDEF0 図 A3-A4	66
3.5.4	アクティビティ『出迎え』の全体像	67

3.5.5	準備アクティビティの重要性	68
3.5.6	基本 IDEF0 分析結果の考察	69
3.6	作成した IDEF0 分析事例	69
3.7	「おもてなし」創造モデル	71
3.8	まとめ	72
第 4 章	サービスマネジメントのための顧客価値評価	75
4.1	はじめに	75
4.2	問題の設定	76
4.3	遂行状況の把握：EVMS(Earned Value Management System)	78
4.3.1	プロジェクトマネジメントにおける EVMS	78
4.3.2	サービス業における EVMS	80
4.3.3	従来型 EVMS の拡張方策	80
4.4	顧客価値評価手法	81
4.4.1	CVMS(Customer Value Management System) の定義	81
4.4.2	CVMS における付加価値計算方法	82
4.4.3	CVMS における分析方法	83
4.4.4	CVMS 作成方法	83

4.5	事例分析	92
4.5.1	第1回調査	92
4.5.2	第1回調査を受けた業務修正	93
4.5.3	第2回調査	95
4.5.4	CVMSによる改善方策	96
4.6	まとめ	99
第5章	結論と残された課題	101
5.1	結論	101
5.2	残された課題	103
付録A	外食産業に関わる論文レビュー	113
付録B	店舗の IDEF0 図のワークシート	121
B.1	接客 IDEF0 図のワークシート	121
B.2	厨房 IDEF0 図のワークシート	121
B.3	顧客 IDEF0 図のワークシート	123
付録C	ビデオからの会話分析事例	127

表 目 次

1.1	日本標準産業分類	3
1.2	本論文と関係する投稿論文リスト	33
2.1	顧客バリューチェーンの分析	42
2.2	接客バリューチェーンの分析	43
2.3	厨房バリューチェーンの分析	44
3.1	ワークシート	59
3.2	顧客 3S から店 3S に与える影響と IDEF0 との関係	61
3.3	外食サービスの業態分類	62
3.4	基本 IDEF 図 A1-A2 のワークシート	64
3.5	基本 IDEF0 図 A3-A4 のワークシート	66
3.6	基本 IDEF0 図 A1-A4 のワークシート	67
4.1	進捗状況把握のためのインデックス	79
4.2	CVMS による分析内容	84

4.3	Step5 元データ表記方法 (MS Excel による表計算をイメージ)	89
4.4	Step5.1 プラス評価 (左)・マイナス評価 (右) 例	89
4.5	Step5.2 例	90
4.6	Step5.2 ウェイト算出入口	91
4.7	プラス評価例	91
4.8	マイナス評価例	91
4.9	プラス・マイナス合成評価例	91
4.10	第1回調査条件	93
4.11	第1回 CVMS 分析結果	94
4.12	第2回調査条件	96
4.13	第2回 CVMS 分析結果	97
A.1	外食サービスに関する参考文献	113
B.1	接客全体ワークシート	122
B.2	厨房全体ワークシート	123
B.3	顧客全体ワークシート	124
C.1	会話分析データ	127

目 次

1.1 産業大分類別従業者数の増減率（平成13年～18年）	4
1.2 事業所の新設率及び廃業率（平成18年）	5
1.3 サービス生産システム [1]	6
1.4 外食産業構造	13
1.5 外食産業全体並びに食堂・レストランの売上並びに売上比率の推移	14
1.6 従業者数規模別事業所割合	16
1.7 常用雇用者、アルバイト・パート、臨時雇用者等の人数割合	16
1.8 外食産業のステークホルダー （チェーンレストランの例）	18
1.9 外食産業の分類例	21
1.10 製品（料理）の時間による価値変化	21
1.11 提供方法による料理の時間による価値変化の抑制	21
1.12 環境・人による価値コントロール（経時）	22
1.13 競争優位の戦略参照 および筆者作成	24

1.14	本論文の構成	31
2.1	時間帯別人員配置イメージ	39
2.2	レストランのステークホルダ	41
2.3	顧客のバリューチェーン	42
2.4	接客のバリューチェーン	43
2.5	厨房のバリューチェーン	44
2.6	レストランのバリューチェーン・フレームワーク	45
2.7	無形性への対応	47
2.8	生産と消費の同時性への対応	48
2.9	顧客との協働生産への対応	50
2.10	結果と過程の等価的重要性への対応	51
2.11	プログラム全体への3Sフレームワークの展開	52
2.12	3S(Scheme, System, Service) 構造	53
3.1	IDEF0の表記方法	58
3.2	構造図	58
3.3	レストランのバリューチェーン・フレームワーク	60
3.4	3S構造とIDEF0の対応関係	60

3.5	基本 IDEF0 図 A1-A2	64
3.6	基本 IDEF0 図 A2-A3 のワークシート	65
3.7	基本 IDEF0 図 A2-A3	65
3.8	基本 IDEF0 図 A3-A4	66
3.9	基本 IDEF0 図 出迎え全体像	67
3.10	接客シナリオを表現する基本 IDEF0 例	70
3.11	“座席案内”を「おもてなし」に変える構造	70
3.12	O→C 構造	71
3.13	O→M 構造	71
3.14	“真実（サービス）の瞬間”を捉える「おもてなし」構造	72
4.1	東京駅周辺トップ 20 店舗における口コミ数と行ってみたい人（平成 23 年 9 月 14 日時点）	77
4.2	アールド・バリューによる分析	79
4.3	CVMS のイメージ図	83
4.4	Step1:WBS 作成	85
4.5	典型的なレストランにおけるワークフロー	86
4.6	Step2:PERT/CPM 作成（一部抜粋）	86
4.7	FL(Food & Labor) コストの考え方	87

4.8	ビデオ撮影、発話録音と文字起し	87
4.9	AHP 階層図	90
4.10	第 1 回調査結果 CVMS	95
4.11	第 2 回調査結果 CVMS	98

第1章 序論

1.1 本研究の背景

日本フードサービス協会によると、フードサービス（以下、外食産業と記述する。）外食産業市場規模は、23兆9,156億円（平成21年）。従業者数は441万8,000人（平成18年事業所統計/新産業分類数値）[2]であり、自動車産業規模は4.5兆円[3]、従業員数は187.2万人（平成22年、日本自動車工業会）[4]である。したがって、外食産業は、自動車産業に比べて市場規模で2分の1、従業員数でほぼ2倍であり製造業に比べ一人当たりの売上は4分の1となる。

扱い単価を考慮すると、非常に生産性の低い業種であることは否めない。これは、外食産業が産業として明確なフレームワークを持たず、さまざまな試みが可能であると同時にその試みの多くが利益を生み出すに至らないためであると考えられる。このため、業務全体を見直し価値創造の場である店舗の製造プロセスの改革が不可欠な産業であると考えられる。

外食産業は、店舗において、製造物である「料理」を作る厨房と、その「料理」を運び、適宜サービスを提供する接客が、顧客に対応する産業であるため、製造業のマネジメント・モデルと、サービス業のマネジメント・モデルが適用できると考えられる。

しかしながら、製造改革を目指したPLM（プロダクト・ライフサイクル・マネジメント）に関する議論[5]では、製造物価値の時間変化が少ないものが対象にされ、主な対象業界は第二次産業である製造業とされてきた。しかし、外食産業における製造物（サービスや料理等）は、製造・消費プロセスに関わる人（顧客、製造側双方）や環境に大きく影響を受け、時間と共に

その価値が変化していく製造物特質を有しているにもかかわらず、これらの価値の時間変化とそのサービスとの関わりを議論することはほとんどなされていないのが現状である。その理由として、外食・中食などのフードサービス産業を対象にした「日本フードサービス学会」設立趣意書にも記載されいるとおり、

フードサービス産業をトータルの学術的研究部門として捉えた学術的研究が十分行われていないだけでなく、学問として確立されていないことは、フードサービス産業の役割からみて、極めて残念なことと言わざるを得ない

状態であり、外食産業において、明確な普遍性のある理論の普及がされていないことが考えられる。

このため筆者は、顧客・接客・厨房それぞれの価値を連結することで、外食産業の店舗のバリューチェーン・フレームワークを提案し、顧客一組の来店から会計を「顧客価値創造プロジェクト」と位置づけ、複数の顧客を（プログラム）マネジメントする“場”がレストランであるとして、標準的なプロジェクトモデルである“3S：Scheme, System, Service”モデルを適用することを提案している [6]。また、顧客・接客・厨房それぞれで連鎖する価値が、“サービス”によって互いに連結される構造を IDEF0 手法によって詳細化すると共に、顧客にとっての価値低下を“真実（サービス）の瞬間”毎に接客・厨房が価値付加活動を行なうために、サービス設計並びに管理のための手法の開発のために必要となる“構造”の特定を図った [7]。

本論では、最終消費者と接する時間が長く、製品価値の時間変化が大きい外食産業の店舗を“製品とサービスを同時にマネジメントする場”として位置づけ、製品を活かすためのサービス・フレームワークに関してプロジェクトマネジメントの概念を用いて学理的研究を行うと共にその成果を基にサービス設計並びに評価手法の開発を図ることを目的とする。

1.2 サービスマネジメントとサービス・イノベーション

1.2.1 サービス業の状況

表 1.1 が示す日本標準産業分類（平成 19 年 11 月改定）によると、L から R がサービス業に分類されている。

表 1.1: 日本標準産業分類

A	農業，林業	K	不動産業，物品賃貸業
B	漁業	L	学術研究，専門・技術サービス業
C	鉱業，採石業，砂利採取業	M	宿泊業，飲食サービス業
D	建設業	N	生活関連サービス業，娯楽業
E	製造業	O	教育，学習支援業
F	電気・ガス・熱供給・水道業	P	医療，福祉
G	情報通信業	Q	複合サービス事業
H	運輸業，郵便業	R	サービス業（他に分類されないもの）
I	卸売業，小売業	S	公務（他に分類されるものを除く）
J	金融業，保険業	T	分類不能の産業

平成 16 年では、サービス業の事業所数は 212 万 6 千事業所で平成 11 年と比較すると、全産業の事業所数が 7.7 % 減少する中で、サービス業では 1.2 % の減少にとどまっている。また、従業者数は 1476 万 9 千人で、平成 11 年と比較すると、全産業の従業者数が 173 万 9 千人減少（3.2 % 減）したのに対し、129 万 6 千人の増加（9.6 % 増）となっている。図 1.1 の平成 13 年から 18 年に掛けた主な産業大分類別従業者数の増減率¹ でみると、「医療，福祉」が 23.4 % 増、「サービス業（他に分類されないもの）」が 6.6 % 増などと増加する一方、「建設業」が 16.2 % 減、「製

¹ 統計局事業所・企業統計調査 <http://www.stat.go.jp/data/jigyoku/2006/kakuhou/gaiyou/02.htm>

造業」が9.4%減となり、サービス業へのシフトが明らかである。

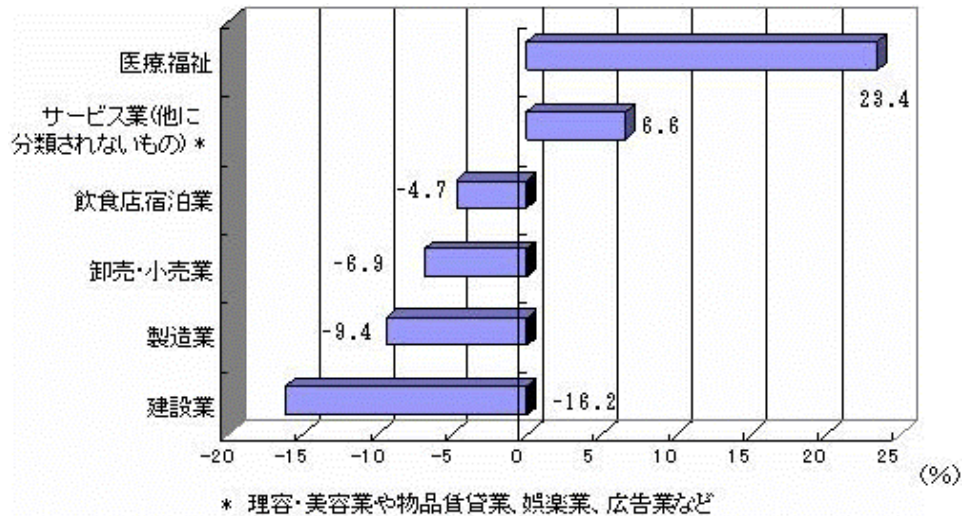


図 1.1: 産業大分類別従業者数の増減率 (平成 13 年 ~ 18 年)

しかしながら、平成 18 年の事業所の新設率及び廃業率 (図 1.2 参照) を見ると、本研究が対象としている「飲食店、宿泊業」は新設率が 27.9%、廃業率が 36.6% となっており、「情報通信業」と共に新設率、廃業率は高い状況にある。これは、「飲食店、宿泊業」が始めやすく簡単に止める事が出来る、止めざるを得なくなる、つまり参入障壁が低く、また競合環境が多い業界であることを如実に表している。

1.2.2 サービスマネジメント

1.2.2.1 サービスの定義

日本において“サービス”は、多様な使用が為される言葉である。そこで、近藤はその著書 [1] で、下記の清水の定義 [8] を参照し、機能的サービス以外は活動としてのサービスから派生した日本特有の用法であって、“サービス”を“活動または機能”として捉えるべきであると

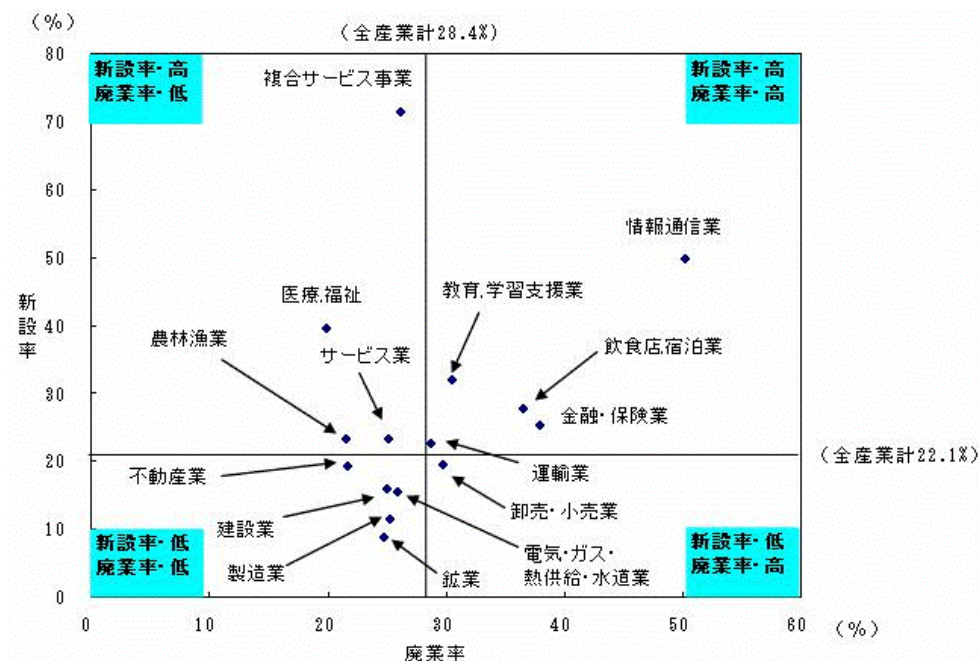


図 1.2: 事業所の新設率及び廃業率 (平成 18 年)

ている。

態度的サービス

- サービスの一部を構成する目的的行动
- 満足度に影響する媒介変数

精神的サービス

- 適切なサービス行動を導く価値システムの一つ
- サービス活動に影響を与える要素

犠牲的サービス

- 「値引き」、「無料」等、日本独特の用法
- サービス活動の具体的表現

機能的サービス

- サービスを「活動または機能」として捉える

筆者が研究を始めた切っ掛けは、これまで外食産業では態度的、精神的、犠牲的サービスこそが良いとして、サービスを論理として捉えることを避けていることにあった。このため、本研究では“サービスの定義”として、以下に引用する近藤の定義を用いることとする。

サービスとは、人間や組織体に何らかの効用をもたらす 活動 で、そのものが市場での取引の対象となる活動である。

この定義を認めることで、近藤が提示するサービス生産システム（図 1.3 参照）から、顧客はサービスの効果（価値）は受けることができるが、サービス活動のコントロールはサービス提供者に委ねられていることが了解できる。

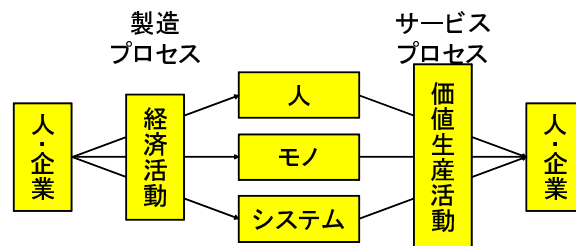


図 1.3: サービス生産システム [1]

1.2.2.2 サービスの基本的特徴

近藤 [1] はサービスの基本的特徴として、以下の4つを挙げている。

無形性 (Intangibility) “活動”であるから“物理的な形”はない

結果として、以下の特性がある。

- 流通させる事は出来ない。
- 在庫を持つことは出来ない。
- サンプルを見せたり、試用できない。

生産と消費の同時性、消失性 (Simultaneity, Perishability) サービスはする(生産)と同時に受け取られる(消費)

そこに対象となる人がいなければ、サービスは提供できず、サービスが必要とされる場所と時間に提供しなければならない。結果として、以下の特性がある。

- やり直しがきかない。(サービスの不可逆性)
- サービス提供中の間違いや欠点を顧客の目から逸らすことは出来ない。

顧客との協働生産 (Inseparability) 客がサービスを受け入れなければサービス出来ない

サービス提供の過程で、顧客は期待されている役割を果たす必要があり、サービス生産の過程へ顧客が参加しなければならない。このため、客の存在そのものがイベントを構成する生産活動の一部であって、客の役割は、時間と共に変化することとなる。結果として、以下の特性がある。

- 顧客に多くの活動を担わせる 提供しなければならない活動の減少 全体システムの効率向上の可能性
- サービス生産過程に参加 自分の気持ちや要求を反映する機会と捉える 顧客の体験を豊かにする可能性

結果と過程の等価的重要性 (Heterogeneity, Variability) サービスを受ける過程で発生したコトもサービスの結果と同じ価値をもつ

顧客との協働生産として、顧客は結果が出るまでは働き掛けの対象となる。このため、顧客は活動の過程を経験する。結果として、以下の特性がある。

- 結果ばかりでなく過程も評価の対象となる。

- 環境に左右され、過程は不安定で、標準化が難しい。
- まったく同じサービスを提供することは出来ない。
- 環境に左右され、結果は不安定で、標準化が難しい。
- 同じサービスを提供しても、同じ状態の顧客はいない。

1.2.3 サービス・イノベーション

今日、「国家の富を持続的に成長させるためには、分業が拡大し、専門化が進む世界において、サービスイノベーションをより体系的に捉える必要がある」[9]という考え方や議論が世界規模で展開されるようになってきているが、我が国では「米国やヨーロッパ諸国に比べて、サービス研究における対象や関連する学術分野はきわめてかぎられて」[10]いるが、「サービスを研究対象とするためには、個別の学問領域の既存研究を俯瞰するだけでは不十分であり、領域融合的な問題の発見が重要である」[10]とされている。

『サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて 報告書』（サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会，2007年）[11]によると、

サービス産業の役割の拡大にもかかわらず、その生産性の伸びが、我が国製造業と比べて、そして海外のサービス産業と比べて相対的に低い事が指摘され、サービス産業にイノベーションと生産性向上を如何に達成するかが、我が国経済の発展にとって重要な課題となっている。²

ことから、経済産業省を事務局として、2007年にサービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会が設けられた。

新たな視点として

²文献 [11]p.2

サービス分野における科学的・工学的アプローチ、製造業ノウハウの活用など、新たな視点で、サービス産業の活性化³

が議論されているように、従来のサービス業に、より「学際的アプローチ [9]」によるイノベーションが求められているのが現状である。

また、本報告書では、イノベーションと生産性向上に向けた施策の方向として、

＜生産性向上のために＞サービス産業の生産性向上のためには、①効率性の追求とともに、②顧客満足度向上やホスピタリティなどサービス品質向上に取り組む事も重要。

効率性の追求については、「サービス産業における科学的・工学的アプローチの拡大」「製造業ノウハウの活用によるサービス提供プロセスの改善」などの取組が有効と考えられる。⁴

とし、

また、顧客満足度の向上やホスピタリティを含めたサービス品質向上も通じた付加価値向上・新規ビジネス創出のためには、サービス提供者と消費者の間の情報と信頼をつなぐ「信頼性向上のための情報提供の仕組み作り」「品質評価のための分野横断的ベンチマーキングの構築」にも取り組むことが必要と考えられる。⁵

としている。

本報告では、サービス分野への科学的・工学的アプローチの適用6分類を掲げているが、本論は、

³文献 [11]p.3

⁴文献 [11]p.24

⁵文献 [11]p.24

④従来のサービスをモデル化し、そのプロセスを工学的により最適化する

サービス提供プロセスなどを情報化・知識化し、数理工学の計算モデル等を活用することにより、最も効率が高い場合のサービス提供の姿を明らかにし、実際のサービス提供に役立てる。⁶

ことを図る。

製造業ノウハウの活用についてだが、外食産業のサービス・イノベーションを議論していくに当たっては、下記のノウハウの適用が妥当であると言える。

製造プロセス分析（オペレーション）

作業手順を分解し、それぞれの作業が始まってから終了するまでの時間、手待ち時間等を分析し、作業を遅延させる原因の改善を図ることにより、生産期間の短縮化（作業効率の向上）を図る手法。具体的には、より効率的な作業レイアウトの提示、作業者、在庫の減少等が可能となる。

インダストリアル・エンジニアリング手法

作業員の動作を詳細に分析することにより、動作の無駄を排除し、作業効率を高める手法。具体的には、動線分析、動作に要する時間分析、作業の付加価値度合いに応じた稼働分析等を行うことにより、付加価値の低い動作を可能な限り削減することが可能となる。⁷

1.2.3.1 サービス・イノベーションの4つのタイプと2つの方向性

Sundbo および Gallouj はサービス産業におけるイノベーションを以下の4つに区別している。[12]

⁶文献 [11]p.31

⁷文献 [11]p.40

1. 製品のイノベーション
2. プロセスのイノベーション
3. 組織のイノベーション
4. 市場のイノベーション

また、張は、サービス・イノベーションは、下記の4つのタイプに分けられるとのモリスの定義を引用した上で、

漸進的イノベーション 短期間の成功にとって重要な既存製品やサービスに対する改善

画期的イノベーション 画期的な技術や製品を生む劇的大変革をもたらす

ビジネスモデルのイノベーション 新しいやり方で顧客のニーズを満足させることによって競争優位を確立

ベンチャー事業のイノベーション ITを活用した新しいビジネスモデルを創出し、新市場を作り出すと同時にその生産性を革新的に向上 [13]

サービス・イノベーションの方向性として、以下の2つを挙げている。 [14]

1. 顧客にとって新たな効用をもたらすバリュー・イノベーション
2. サービス提供のために、設計・構築されたプロセスの仕組みに関するシステム・イノベーション

システム・イノベーションに関しては、さらに2つの側面を提示している。

1. 顧客接点（相互作用の場）の再設計

2. サービス提供のプロセス (=オペレーション)・イノベーション

本論においては、外食サービスのフレームワークの提示による、サービス設計手法の提示を行うことから、「プロセスのイノベーション」、「漸進的イノベーション」のタイプ、また方向性としては「システム・イノベーション」に関する議論が該当する。

1.2.3.2 サービス・イノベーションの課題

既存のサービスは、特にチェーン・オペレーションにより成立しているサービスは、提供者側の考え方が優先され、消費者満足を考慮されない傾向にあった。しかし、「サービス・イノベーションは、必ずや生活者の視点に立って、または顧客起点でビジネスのコンセプトを再定義」[14] していく必要がある。

また、企業と学識者の連携を強化し、サービス・マネジメントと製造業のマネジメントなど学際的な融合によるサービス・イノベーションが必要となっていくと考えられる。

1.3 研究対象としての外食産業

1.3.1 外食産業の現状

日本において、外食産業が、生業から産業へと変化したのは、日本にマクドナルドが出店した1971年と言われている。ファミリーレストラン御三家と言われる、すかいらーくが1970年、ロイヤルホストが1971年、デニーズが1973年の第1号出店である[15]。

外食産業総合調査研究センターが発表している統計資料⁸では、外食産業は図1.4に示すように、大きく給食主体部門、料飲主体部門並びに料理品小売部門に分けられている。1975年から

⁸<http://www.anan-zaidan.or.jp/data/c2011-1-1.pdf>

の外食産業における売上の推移は図 1.5 の通りである。図 1.5 が示すように、バブル経済がは

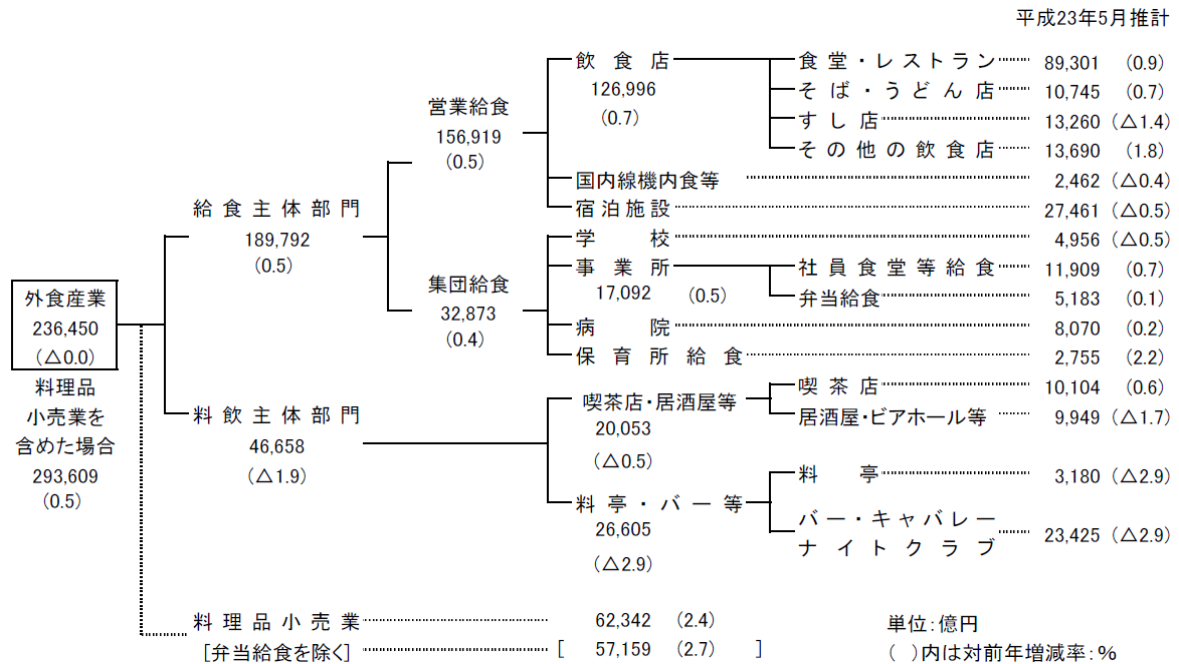


図 1.4: 外食産業構造

じけた 1992 年までは前年比平均 7% + の売り上げ増加を記録しているが、90 年代に入ると鈍化している。1997 年に 290,702 億円に達した以降は売上が減少し、2010 年では 236,450 億円、12%減と低迷していると言わざるを得ない。

本研究の主たる対象である外食レストランは、給食主体部門の食堂・レストランに含まれ、食堂・レストランの売上は、確かに 1997 年以降減少してはいるが、外食産業全体の売上減少に比べてその減少幅は小さく、外食産業全体の売上に占める食堂・レストランの売上の比率は上昇を続けている。

この理由として、外食産業全体の売上が縮小しマーケットが縮小する中では、従来の売上高増加対策である、“店舗出店、店舗リニューアル並びにメニュー改訂” 戦略がコスト的に難しいことから、以下に注力した結果であると考えられる。

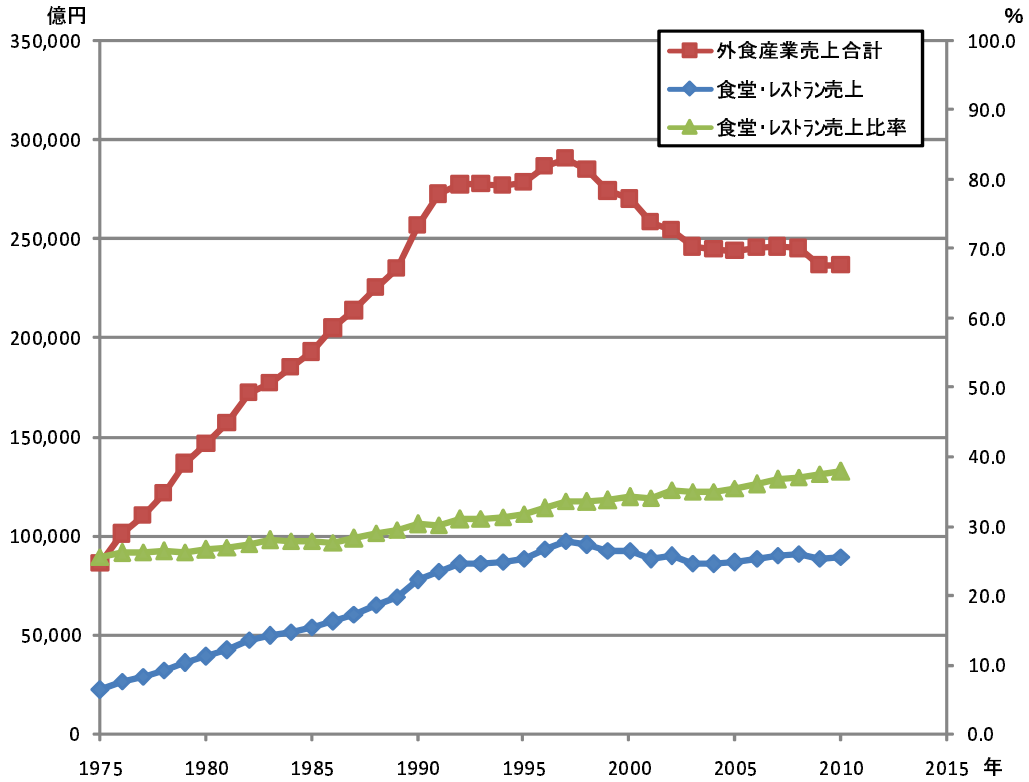


図 1.5: 外食産業全体並びに食堂・レストランの売上並びに売上比率の推移

収益性の確保

- 企業体質改善
- 既存店見直し（統廃合を含める）

事業の多角化

- M&A による多角化
- 海外進出
- 中食（ネットショップを含む）産業への進出

例えば、筆者が勤務する株式会社イオンイーハートでは、

弊社のこれまでの歴史の中で、また取扱いカテゴリーの違いによって現在 22 の屋号（店名）を持つ店舗を営業しております。これは社内の管理区分を優先させたことによるもので、お客さまには何の関係も無いことであり、かえって不可解なイメージをお与えすることにもなっておりました。そこで、順次、「四六時中」というワンプラントに統一してまいります。

との宣言を行い、

1. メニューの品質（品装）
2. サービスの品質（心装）
3. 店舗空間全体がもたらす提供価値（店装）⁹

を高めることを目指している。1 番と 3 番の“メニュー”と“店舗”は、“モノ”として目に見える形をとることから、店舗運営側も顧客側も認知しやすいことから具体化は行いやすく、標準化・統一化を図ることも可能である。しかしながら、2 番目の“サービス”は物質としての形をとらず、さらに人間が関わることから、外食産業においては“アサイン”ということが非常に重要な要素となる。しかし、“アサイメント”を作成すると、従業員の都合に合わせ穴埋め式に人員を配置する「シフト」となっていることが多い。これは、他の産業に比べて

- 事業所規模が小さい（図 1.6 参照）
従業員が 5 名の事業所が 62%であり、10 名以下とするとほぼ 80%が該当する。
- パート・アルバイト等の非正規雇用者が多い（図 1.7 参照）正社員は約 20%であり、5 名の事業所では 1 名が正社員となる。これは、チェーン店では本部の意向を常に反映する上では最少の人数である。

⁹ ネットショップであるイオンイーハートショップ (<http://www.eaheartshop.com/shop/top.aspx>) もサーバースペースに展開

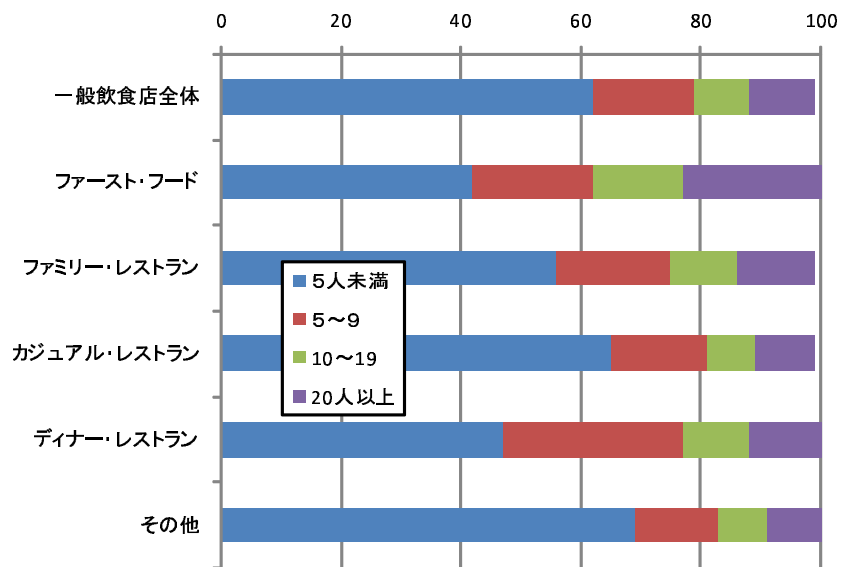


図 1.6: 従業者数規模別事業所割合

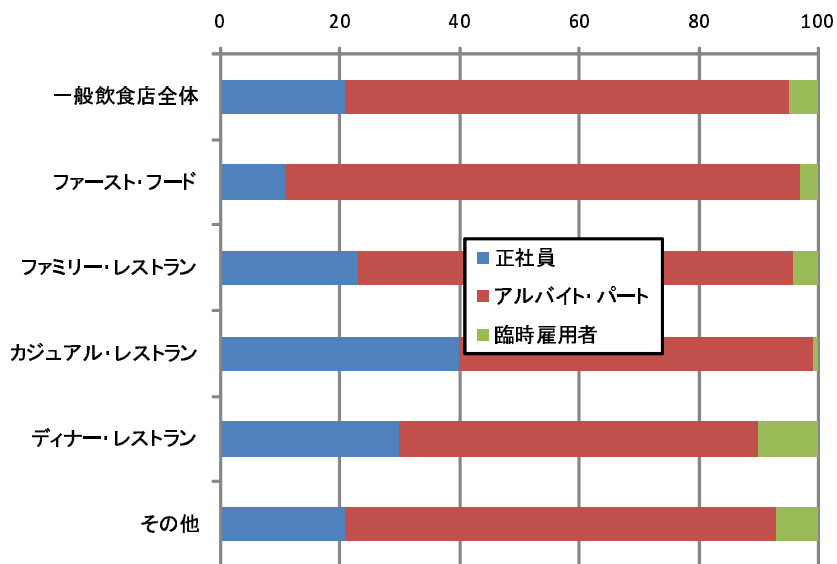


図 1.7: 常用雇用者、アルバイト・パート、臨時雇用者等の人数割合

ために、社内教育等を施して経営資源としての“人”の能力を向上させるモチベーションに乏しいことが原因として挙げられる。

1.3.2 外食産業の性質

外食産業は店舗というサービスを提供する「場」があり、料理という「モノ」を生産する産業である。サービスは提供するが、それは顧客の感情、ニーズに合わせて都度変化をするため、小売業等が代表する第三次産業のそれとも多少異なっている。また、料理という「モノ」を生産するが大量生産、大量消費かつ、長期間価値が持続する「モノ」の生産を対象にした第二次産業とも異なっている。[6]

また外食産業の経費は、主に食材原価（F）と人件費（L）が重要視されFLコストと呼ばれる。この2つをコントロールすることが、店長の大きな仕事となっている。原価については、マニュアル通りに作成することで大きく狂う事はないが、人件費については、顧客によって対応が変わるため、ムリ・ムラ・ムダが発生し、変動することが多い。

つまり、ニーズの変化に敏感に対応できる人材が、短期間で価値の変化するものを扱うということで、それは既存の産業とは異質なものであると捉えることができる。だからこそ、個別に付加価値を提供できる産業であるとも言えるが、「場」と「モノ」がどのように関わっているかを解決するフレームワークがあってこそ継続的に付加価値を与え続ける事が出来ると考えられる。

外食産業の製品は料理とサービスあるが、料理は熱いものは熱いうちに、冷たいものは冷たいうちに消費しないと価値を失う。またサービスはお客さまの感情・感性を媒介として構成されるものであり、完全なマネジメントシステムとして展開することは難しい。また、外食産業では、製品を作る際にも、サービスを提供する際にも従業員の存在が不可欠である。その従業員は個々に違う存在であり、常に一定の価値を生み出すことは至難の業である。しかし、チェー

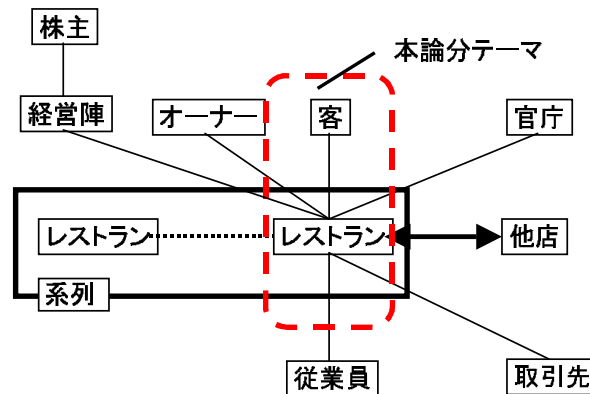


図 1.8: 外食産業のステークホルダー（チェーンレストランの例）

ンレストランとして展開をするためには、同じ看板を掲げている以上、同じ品質の料理・サービスがお客さまからは求められる。生産においても消費においても、図 1.8 に示す外食産業のステークホルダーに示すように、常に従業員やお客さまといったヒトが重要な要素となっていて、ところに外食産業の複雑さが存在する。

1.3.3 外食産業におけるサービスの特徴

外食産業はサービス業の中で、さらには他業種に比べて、最終消費者（お客さま）と接する時間が長い業界である。例えば、レストランでは少なくとも4回（①来店時、②注文時、③提供時、④会計時）お客さまと会話する機会が与えられている。（一般の小売では会計時の1回、ホテルはチェックイン・チェックアウトの2回など）このため外食産業では、近藤 [1] が挙げているサービスの特徴の中でも、特に①無形性、②生産と消費の同時性、③顧客との協働生産、④結果と過程の等価的重要性を考慮するとともに、次の3点を考慮しなければならない。

外食レストランにおける製品の特徴

“製造業”が取り扱う製品は、少なくとも生産の過程では価値が継続して維持され、比較的長期の保存に耐えることが出来るのに対して、料理は調理の過程であっても当初設定

した温度が変化するだけで価値が変化し、その場で料理を提供する一般的なレストランでは保存することは困難である。

このため外食産業における製品は、生産と同時に価値が減じ始め、生産とほぼ同時に消費が完了することに特徴があると言える。

外食レストランのサービスの特徴

カールソン [5] は、” 最前線の従業員の 15 秒間の接客態度が、企業の成功を左右する” として、その 15 秒間を “真実の瞬間” と呼んでいる。レストランの厨房では、料理提供前に鉄板を加熱したり、サラダを冷蔵庫の中で製造したりすることによって料理自体の価値低下を遅らせることはできるが、一旦出来上がってしまうと価値を向上させることは難しい。しかし、接客側では店舗環境やそこで働く従業員によるサービスを通して、総体として顧客が受け取る価値（料理 + サービス）を向上させること（積み上げること）が可能である。

これこそが、レストランで求められている価値変化であり、このサービスの積み上げが可能な時点がカールソンの “真実の瞬間”（本論では “サービスの瞬間” と呼ぶ）となる。

外食レストランにおける不確定性の特徴

店側のバリューチェーンの中では、様々な価値変化の場面が発生する。例えば、客が注文した料理を間違えて製造してしまったとき、客が注文した料理を提供するのが遅くなってしまったとき等、発生には不確定性が伴っている。特に現場では、客との接点において多くの不確定な価値変化が発生する。

1.3.4 外食産業における製品価値

外食における製品では、筆者は以下の 3 点が大きな特徴であると考える。

1. 製造物価値が時間により変化

例えば、熱いスープが30分放置されると冷たくなり、商品価値を失う。

2. 製造物価値が環境により変化

例えば、高級レストランと場末の店で同じコーヒーが出された場合、高級レストランのコーヒーの方がおいしいと思う場合が多い。

3. 製造物価値がヒト（顧客・従業員）により変化

例えば、態度の良い従業員に出された料理と、態度の悪い従業員に出された料理ではおいしい、おいしくないの判断水準が変わる。

外食産業の製造物は多元的な価値を持つため、価値変化を他の価値で補うことができる。例えば、コーヒーだが、コーヒーの価値を構成する要素は、温かさ、味、香り、食器とさまざまであるため、多少味の劣るコーヒーであったとしても、すばらしい食器に入れられたコーヒーには高級感を感じ、満足を感じることもある。これが、価値が変化するという概念である。

ヒトを含めた環境によって価値の変化が起きると捉えて、サービスの区分を行うと、図 1.9 に示す分類が可能となる。この中で、ヒトと接する時間が多く、価値の変化も大きいものの例としてレストランサービスがある。したがって本論では、レストランに代表されるカテゴリの外食を議論の対象とする。

1.3.4.1 時間による価値変化

レストランにおいて、もっとも重要なのは料理であるが、料理は放置されると時間の経過とともに価値が変化する。(図 1.10)

ただし、スープ等であれば固形の燃料を使用して温めながら提供すれば価値の低下を抑えることができる。このように顧客が消費するまでの間、料理の価値低下を抑えるような仕組みを用いることで、会計時の顧客の満足度を向上させるのである。(図 1.11) なお、時間の経過の

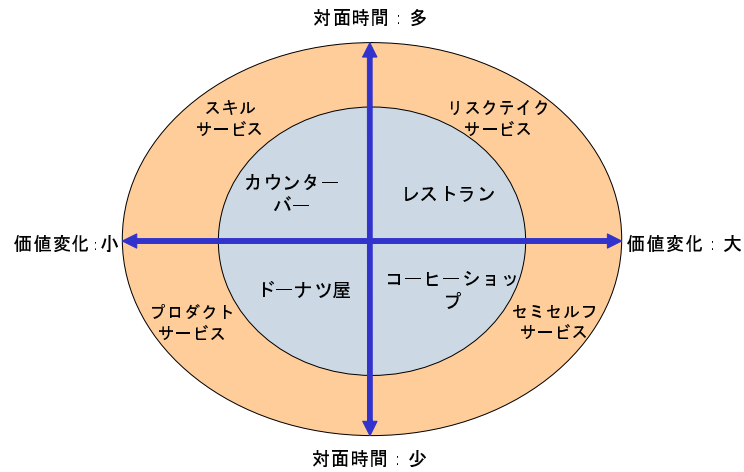


図 1.9: 外食産業の分類例

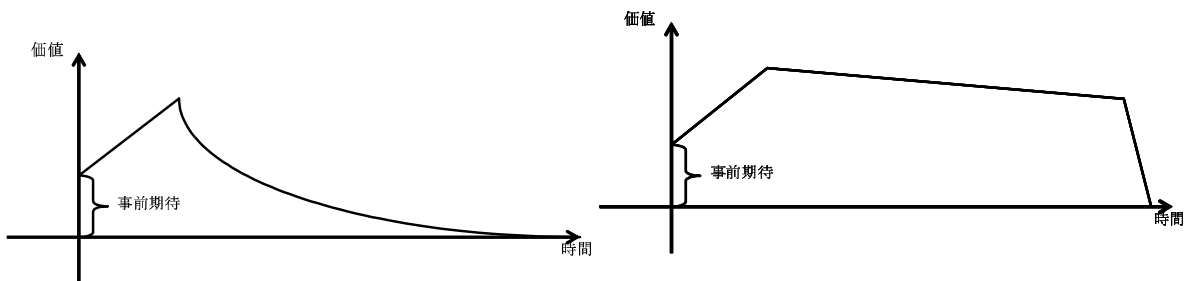


図 1.10: 製品（料理）の時間による価値変化

図 1.11: 提供方法による料理の時間による価値変化の抑制

最後で価値がゼロとなるが、これは「料理」が消費されたことを示している。

1.3.4.2 環境、人による価値変化

料理においては、なにも行なわなければ価値は時間と共に減少していく。価値低下を防ぐことはできるが、向上させることは難しい。しかし、この料理の提供環境や人による価値変化については価値を向上させること（積み上げること）が可能であり、これこそがレストランにとって重要な価値変化となる。（このサービスの積み上げを「サービスの瞬間」という）

顧客は、事前期待を持ってレストランに入店してくる。事前期待をはるかに上回る環境や人の対応があれば、顧客は常連と変化していく。しかし、怖いのはこの価値は、料理においてはゼロになるだけだが、マイナスになるということもあり得るのである。まず事前期待より下回った場合、顧客は不満を抱え退店する。これがマイナスになると大きなクレームに発展する。耳にしたことがあるだろうが、これが「責任者を出せ!!」という瞬間である。

図 1.12 は顧客にとっての価値低下を「サービスの瞬間」ごとに価値付加活動（サービスマネジメント）を行い、顧客にとって満足の水準で退店したときのモデルである。このサービスマネジメントを効果的に運用することで、退店時に「常連化」ラインを超えれば、顧客は常連となるし、事前期待よりも低い「不満」ラインに入ると、何も言わずに来なくなるか、悪いクチコミを行う。この不満部分が見えないことが多いので、大きなクレームも受けずに営業していたのに、気づいたら潰れていたという店がここに当てはまってくるだろう。

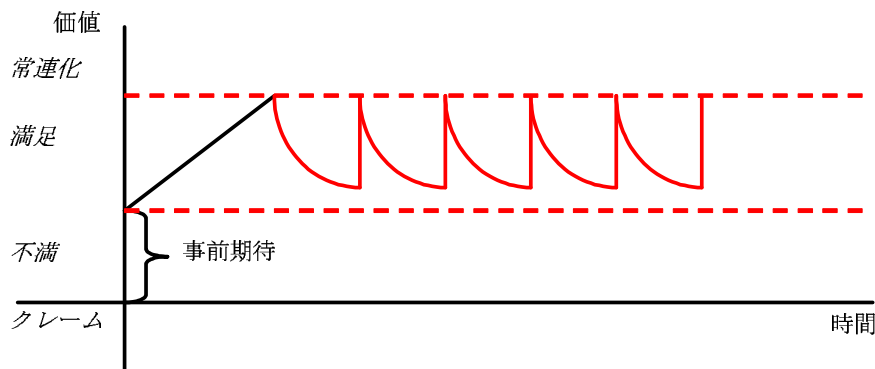


図 1.12: 環境・人による価値コントロール（経時）

事前期待をはるかに下回り、価値がゼロを下回ると、クレームとなり噴出する。しかし、クレームについては顧客が直接不満を口にしてくれるので、改善の余地があるため、不満よりは対応がしやすいというのが現実である。

1.4 外食産業に関わる先行研究の整理

先の、フードサービス学会の設立趣意書にも記載されているとおり、我が国における外食産業に関する研究は非常に少ないのが現状である。CiNiiにおいて、学会誌・年報に掲載された論文を、「外食」で検索をかけると68本しか存在しない。さらに、その中から「サービス」に関わる論文を抽出して、付録Aに概要と共に示した。

外食産業と一言と言っても、あらゆる論点が存在する。しかし、多くは部外者¹⁰から見た外食産業の議論であり、必然的にマーケティングや、マネジメントに関する議論が多くなる。しかしながら、外食産業の市場規模が縮小していくなか、業界に身を置く者の実感として、現在外食産業で活動している企業、店舗が求めているのは、

- いかに顧客満足をあげながら、生産性を向上させるか、
- いかに顧客満足と生産性・効率性をトレードオフにさせないか

についての議論である。

現状、顧客満足を測定する方法としてSERVQUALなどの手法が提示されているが、実際の店舗運営レベルにまで落とし込むことができていない。それは外食産業を規定するフレームワークが存在しないことにより標準化が進まないことと、顧客は感情で動くものであり、それを一概に一括りにすることができないという認識が影響していると考えられる。

外食産業に対する研究分野を俯瞰するために、外食産業におけるバリューチェーンフレームワークを、図1.13に設定する。

付録Aに示した既往の研究を、図1.13に示す19エリアに分類すると以下となる。

¹⁰外食産業従事者に対する意味で

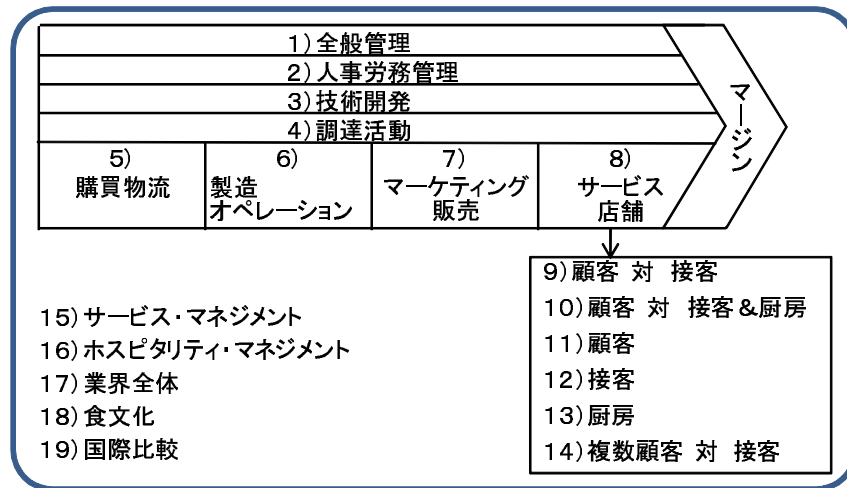


図 1.13: 競争優位の戦略参照 および筆者作成

- 1) 全般管理 9 報¹¹ 企業としての食品ロスや環境問題への対応を始めとした CSR 活動、戦略構築、リストラクチャリング、チェーン企業運営など、店舗のみならず、企業組織全体を包括して論じている。
- 2) 人事労務管理 3 報¹² 採用、訓練、教育、給与、労働環境など人的資源に関することを論じている。
- 3) 技術開発 1 報¹³ 製品の品質を上げる活動と、生産工程を向上させる活動(媒体調査、生産設備設計、サービス手順も含む)について論じている。
- 4) 調達活動 2 報¹⁴ 会社の価値連鎖に用いられる購買物の機能(売り手との取引手順、情報システムなども含む)について論じている。
- 5) 購買物流 2 報¹⁵ 製品の原材料を外部から受領し、貯蔵し、配分する活動について論じている。

¹¹付録Aの文献番号 2、6、8、11、21、23、25、28、29

¹²付録Aの文献番号 3、7、26

¹³付録Aの文献番号 17

¹⁴付録Aの文献番号 8、12

¹⁵付録Aの文献番号 8、12

- 6) 製造・オペレーション 1 報¹⁶ 原材料を最終製品の形に変換させる活動(ここではセントラルキッチンなど店前加工)について論じている。
- 7) マーケティング・販売 11 報¹⁷ 買い手が製品を変える手段を提供し、買い手が買いたくなるように仕向ける活動(プロモーション・ブランディング・プライシング含む)について論じている。
- 8) サービス・店舗全体 報告なし 製品の価値を高めたり維持する店舗で発生するサービス活動(本論では店舗での活動)全般について論じている。
- 9) 顧客 対 接客 1 報¹⁸ 顧客と接客員との関わりの間で発生する価値について論じている。
- 10) 顧客 対 接客 厨房 報告なし 顧客に対して価値の発揮を、接客と厨房との連携により行う手法について論じる。
- 11) 顧客 2 報¹⁹ 顧客が、どのように満足を感じるのかについて、さまざまな評価手法を用いて論じる。
- 12) 接客 1 報²⁰ 接客担当者についての議論(ホスピタリティ・マインドなど)を行っている。
- 13) 厨房 2 報²¹ 厨房について(オペレーション標準化、効率化、料理品質など含む)論じている。
- 14) 複数顧客 対 接客 報告なし 複数顧客を同時に対応する店舗オペレーションについて論じている。
- 15) サービス・マネジメント 2 報²² サービス業全体を包括するマネジメントについて論じている。

¹⁶付録Aの文献番号 6

¹⁷付録Aの文献番号 2、9、10、13、15、16、18、19、22、24、27

¹⁸付録Aの文献番号 1

¹⁹付録Aの文献番号 1、13

²⁰付録Aの文献番号 30

²¹付録Aの文献番号 3、22

²²付録Aの文献番号 30、31

- 16) ホスピタリティ・マネジメント 1報²³ サービス業を、ホスピタリティ産業として捉えた議論を行っている。
- 17) 業界全体 2報²⁴ 外食産業における経営について論じている。
- 18) 食文化 1報²⁵ 食にまつわる文化・風習を論じている。
- 19) 国際比較 2報²⁶ 諸外国と日本との比較を行っている。

以上の検討から、

- 外食産業で実際に実務を行っている研究者が少ないことが、付録Aから予想される。
- 企業経営の視点からの研究、マーケティング視点からの研究が非常に多い。
- 店舗内の議論においては、顧客と接客担当員との関係についての議論や、厨房のオペレーションに関する議論が主になされている。
- しかしながら、店舗の実際のオペレーションを体験していないためか、顧客と接客と厨房を連携した議論がなされていないのが現状である。

が結論づけられる。

顧客の価値を分析する手法として、筆者の所属する企業においても「ミステリーショッパー（覆面調査）」サービスを利用しているが、質問項目は設定されているものの評価については調査員の主観により決定されているのが現状である。また、筆者はチェーンレストランでの店長経験及び、新店開設の経験があるが、レストラン店舗は、顧客満足の実現のために、接客担当員と厨房担当員が連携して価値創造を行っていく必要がある。

²³付録Aの文献番号 30

²⁴付録Aの文献番号 4、5

²⁵付録Aの文献番号 14

²⁶付録Aの文献番号 13、20

このため本研究では、未だ研究がなされていない“8) サービス・店舗全体、10) 顧客 対 接客&厨房並びに 14) 複数顧客 対 接客”を中心として、顧客価値分析手法に関して議論を進めることとした。

1.5 研究課題

以上の考察から、研究課題を以下のごとく設定する。

研究課題1：生産者側の価値変化マネジメント問題

生産者側のバリューチェーンの中で、様々な価値変化の場面が発生する。例えば、消費者が注文した料理を間違えて製造してしまったとき、消費者が注文した料理を提供するのが遅くなってしまったとき等、発生には不確実性が伴っている。特に、消費者との接点において多くの価値変化が発生する。

これらの価値変化をカバーするアクションを考え、定義していくことで、消費者にとっての価値変化リスクを軽減することが可能となる。様々な発生する事象を、予めサービス提供者が認知しておくことで、価値低下リスクが発生したときの代替案の提案ができるようになり、消費者にとっての価値変化を抑えることができる。このような代替案を多くもっている従業員に対して、消費者側は“気の利くサービス”だと感じるものであり、これこそが“おもてなし”と言われるものとなる。すなわち、“おもてなし”とは、消費者側にとっては気の利くサービスの総称であるが、生産者からすればリスクマネジメントと言い換えることができる。したがって、“おもてなし”は、生産者がさまざまな事象を想定し、定義し、代替案を作成することで、“おもてなし”をリスクマネジメント・マニュアルとして有形にすることで、価値変化マネジメントが可能となると考える。

研究課題2：消費者側の価値変化マネジメント問題

消費者側のバリューチェーン（入店 → 注文 → 提供 → 食事 → 会計）において様々な事象が発生する。入店については、消費者の意志で判断されるものであり、生産者との協働は発生しないが、注文から会計までは、生産者との協働となるため、さまざまな接点が発生する。その接点が線となることで、バリューチェーンは形成され、それらの接点一つ一つにおいて、消費者は価値の増減を、感情によって評価する。

この接点一つ一つが、サービスの業界では「真実の瞬間」と呼ばれており、この真実の

瞬間の総和が退店後に口コミとなって表れる。総和がプラスとなればなるほど、口コミ効果がプラスとなり、生産者にとっての顧客の総数が増える。総和がマイナスになればなるほど、口コミ効果がマイナスとなり、生産者にとっての顧客の総数が減少する。それほど、消費者のバリューチェーンは、生産者にとってはリスクの大きいものである。そのため、無形であるサービスの有形化に努め、結果と過程を等価的に重要視するプロセスマネジメントが必要となると考える。

1.6 課題解決へのアプローチ

上述した2つの課題は、単独で解決する問題ではない。このため、先ずステークホルダー（顧客・接客・厨房）夫々において、以下の意味を持つバリューチェーン構造を特定することで、マネジメントの前提となる生産者側と消費者側相互の価値連鎖構造の関連性を明らかとする必要がある。

顧客のバリューチェーン

顧客は数ある店の中から1店舗を決め入店する。入店を決定する要因としては、外装、料理の種類、雑誌の情報等、さまざまなものがある。これらの要因が絡みあい、入店し、メニューから料理の注文をする。そして料理の提供を受け、食事をし、会計をして退店する。最終的な価値は、入店する前にもった事前期待と、入店してから退店するまでの間に受けたサービスや食べた「料理」の体験との差と支払った対価によって決定される（店の価値 = $f(\text{体験} - \text{事前期待}, \text{対価})$ ）。

接客のバリューチェーン

接客は、まず顧客を出迎える。そして注文を受け、料理を提供する。顧客が食事をしている間、店内を巡回し食事の終わった皿をさげたり、空になったグラスに水を注ぎ足す等のもてなしを行う。顧客が席を立つと、会計をし、次回の来店を促すため、感じのよい

あいさつをしたり、クーポンを渡したりさまざまな行動を行う。最終的な価値は、入店時に形成された価値と、退店するまでに行ったサービスの顧客にとっての印象の総和である。これは必ずしもプラスに機能するのではなく、マイナスにも機能し、顧客の事前期待を下回ると再来店しないという結果をもたらす場合もある。また顧客の事前期待を上回ると再来店し、さらには店のファンとなり、常連と変化する場合もある。

厨房のバリューチェーン

厨房は、まず野菜をカットしたり、だし汁をつくったりと、仕込を行う。そして注文が入ると調理を開始し、顧客へ提供する。顧客が食べ終わった食器がさがってくると、食器を洗い、また次の顧客へ提供するための準備を行う。厨房にとっての価値は、「料理」の状態がすべてあり、顧客へ提供された瞬間が価値最大時である必要があるため、提供の段でさまざまな価値維持活動を行うこととなる。

次に、“サービスの瞬間”を導出する構造を検討する。具体的な活動内容としては、店舗に入り込み、店舗の開店から閉店までに発生しているすべての事象を顧客、厨房、接客において記録し、それぞれの活動を分析して結合していく事で、顧客1人あたりのバリューチェーン構造を以下の手順で特定し、上記分析を行うことで、レストラン全体のバリューチェーン構造が明らかとする必要がある。

1. 実際のレストラン等における顧客・接客・厨房それぞれのプロセスを観察・記録する。
2. 各ステージにおけるプロセスを IDEF0 によって記述する。
3. IDEF0 図より、3者間に存在するメカニズムとコントロール相互の関連とそこに関係する人間の行為を明らかとする。

1.7 論文構成

本論文は、全5章より構成される。図 1.14 に本論文の構成を示すと共に、以下に各章の概要

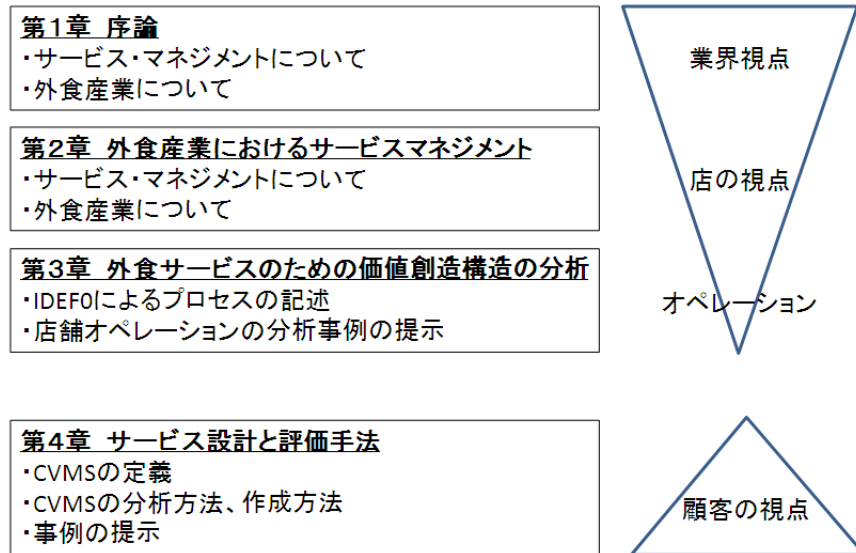


図 1.14: 本論文の構成

を示す。

第1章 序論

第1章では、序論とし、本論文の前提として、サービス・マネジメントに関する議論、サービス・イノベーションに関する議論を概観し、それらの中での外食産業の位置付けを明らかにし、また外食産業の特徴および概要を述べ、課題の設定を行った。

第2章 外食産業におけるサービスフレームワーク

第2章では、外食産業における製造物、それは料理でありサービスであるが、これらは人による影響を大きく受け、時間と共にその価値が変化していく特質があることを従来のPLMとの差異から示し、外食産業のフレームワークをバリューチェーンにより提示し、サービスの4つの特徴(①無形性、②生産と消費の同時性、③顧客との協働生産、④結果

と過程の等価的重要性 [1]) に適用させることで提示したバリューチェーンの有用性を述べている。また、外食産業を P2M (プロジェクト・プログラムマネジメント) の概念によって分析すること提案する。

第3章 外食サービスのための価値創造構造

第3章では、3Sモデルと、IDEF0手法の適用により、外食サービスのための価値創造構造の分析手法について論じている。顧客・接客・厨房それぞれで連鎖する価値が、「サービス」によって互いに連結される構造を、IDEF0手法によってプロセスを詳細化する手法を明示し、具体的なアクティビティ分析と共に、顧客にとっての価値低下を「真実(サービス)の瞬間」毎に接客・厨房が価値付加活動を行うために、サービス設計並びに管理のための手法の開発のために必要となる「構造」の特定をすることで真実の瞬間を捉える「おもてなし」構造を明示している。

第4章 サービスマネジメントのための顧客価値評価

第4章では、消費者が店舗へ入店してから退店するまでの価値評価の増減を経時的に定量評価し、店側により創出された付加価値との関係を明示するために、プロジェクトマネジメントにおける EVMS (Earned Value Management System) を拡張し、付加価値を含めたアード・バリューを CVMS (Customer Value Management System) として考察し、その作成方法や、分析方法を提示し、実際の店舗での実験をとおした事例分析により有用性を明示している。

第5章 結論と残された課題

第5章では、前章までを総括すると共に、さらに研究を進めなければならない事項につき言及し、結語としている。

なお、本論文と関係する投稿論文は、表 1.2 の通りである。

表 1.2: 本論文と関係する投稿論文リスト

公表年月日	公表内容	学術論文名	著者名
2008年3月	第1章5節:要約 掲載、第2章:全 文掲載	外食産業におけるサービスマネジメ ントに関する研究, 国際プロジェク ト・プログラムマネジメント学会誌, Vol.2, No.2, pp.138-147	浅井俊之, 越島一 郎
2008年12月	第1章6節:要約 掲載、第3章:全 文掲載	外食サービス改革のための価値創造 分析, 国際プロジェクト・プログラ ムマネジメント学会誌, Vol.3, No.1, pp.127-136	浅井俊之, 小山珠 美, 越島一郎
2011年7月	第4章2, 3, 4節: 要約掲載	Service Design and Management in Food Service Industry, 21st Inter- national Conference on Production Research, July 31 - August 4, 2011 in Stuttgart, Germany	Toshiyuki Asai, Wakana Na- gashima, Ichiro Koshijima
2011年11月	第4章:全文掲載	サービス設計と評価手法に関する基 本的考察, フードサービス学会年報第 16号, pp.40-52	浅井俊之, 長島わ かな, 越島一郎

第2章 外食産業における サービスフレームワーク

2.1 はじめに

外食産業には、多くの新規参入が続いている。しかしながら、この産業のトップを走る企業の売上高は、4,000億円であり市場のわずか1.6%の占有率である。これより小さな市場規模であっても、自動車産業や小売業ではトップ企業は1兆円を超える売上高を誇っている事実は、外食産業に対する参入障壁は低いことを如実に表している。これは、外食産業が産業として明確なフレームワークを持たず、様々な試みが可能であると同時にその試みの多くが利益を生み出すに至らないためであると考えられる。

本章では、外食産業における製造物、それは料理でありサービスであるが、これらは人による影響を大きく受け、時間と共にその価値が変化していく特質があることを示し、外食産業のフレームワークを検討する。

2.2 問題の設定

2.2.1 問題の解決のためのフレームワーク

外食産業は製造業（調理）と小売業（接客）が複合して成立している業界である。さらに、製造・サービスの過程に必ず顧客が存在する。このため、接客のバリューチェーン、顧客のバリューチェーンと厨房のバリューチェーンにはそれぞれPLMを適用することが考えられる。この3つのPLMは、サービスによって連結されることで、初めて同期して管理するフレームワークの設定が可能となる。この連結は一組の顧客に対するものであり、レストランの現場ではこれらの連結が同時多発的に発生している。

2.2.2 製造業向けのPLMとの違い

2.2.2.1 P（製品）における差異

PLMは、主として製造業向けに構築されてきた考え方であり、製品の急激な価値変化を想定していない。これに対して、外食産業における製品は料理であり、使用するものは食材である。そのため製造物価値は様々な要因で減少変化していくことになる。

2.2.2.2 L（ライフサイクル）における差異

ライフサイクルの視点からも、製造業との違いがある。それは、外食産業においては顧客が来店して初めて調理が開始され、料理が提供されると同時に消費されてしまうため、期間が非常に短い。顧客反応についても製造業においては市場に投入されてから顧客の反応を受けるまでに一定の時間を要するが、外食産業においてはお客さまに提供されると同時に反応が返ってくる。製造切替においても製造業はラインを作り、大量生産を行うが、外食産業においては都

度発生する注文に対して作業が発生している。

2.2.2.3 M (マネジメント) における差異

マネジメントの視点においては、製造業では企画から廃棄まで長期間であるが、外食産業では入店から退店までであり、短期間である。顧客との接点も製造業では間接的であるが、外食産業では直接的である。また外食産業はヒトが対象にしているため情報収集にしても、製造業のようにセンサー等で情報収集をすることが難しい。

2.2.3 PLM とサービスマネジメントの融合問題

上記のように従来のPLMでは、外食産業に適用することが難しい状態となっている。1) 製造物の価値変化が存在すること、2) 生産と消費が同時に発生すること、3) 消費者(顧客)との協働生産が発生すること、4) 最終製品だけではなく製造の過程も等価的に重要であること、これらのサービスマネジメントの概念も融合することで初めて外食産業にPLMの概念を適用することができる。

2.3 レストランのバリュー・チェーン

2.3.1 一般的なワークフロー

レストランは、顧客が入店してから退店するまでの間に、接客担当者と厨房担当者が相互に協力しあって、価値を提供し続ける。筆者がファミリーレストランの店長を担当していたとき、顧客の時間の流れを軸に、大きく下記のとおり分解し、作業割り当て(アサイメント)をしていた。

入店前 店舗の外観や、ショーウィンドーを見て入店するかどうかを判断する。

入店～案内 入店の意思決定をした顧客が入店し、接客が顧客を座席に案内する。

着席～注文決定 顧客が着席し、メニューを開き注文を決定する。

注文～提供 顧客が注文し、料理が提供されるまで待機する。

食事 顧客が提供された料理を食べる。

食後～会計 食事が終わり、会計を行う。

退店 会計が終わり、退店する。

ランチタイムやディナータイムといった、満席状態になりやすい時間帯においては、上記の分類に基づいて、接客担当員のアサインメントを行う。顧客の入店を促す出迎え担当、このポジションは客席の状態を把握しながら入店待ちしている顧客と、店前で入店するかどうか迷っている顧客の人数を計算しつつ、店舗内で食事をしている顧客の進捗状況を把握しながら、より効率的に座席回転をさせるかを考えるポジションである。このポジションが顧客の座席への案内まで行うことが多い。

顧客が注文をするにあたり、受注担当がいるが、店舗の込み具合によってこの担当者の増減が臨機応変に行われる。禁煙席に1名、喫煙席に1名で担当配置したり、満席状態のときは、店舗をたとえば4つのエリアに分割して、エリアごとに注文担当を配置したりする。

顧客が注文した料理を厨房が調理し、接客側の担当者が厨房から料理を受け取り客席ごとにセットし、配膳を行う。配膳はそれぞれのエリア担当者が自身の担当エリアの料理を提供する。

他にもバッシング(テーブルを片付ける)担当者も配置し、この担当者は常にそれぞれのテーブルの食事の進捗状況を、水がなくなった顧客には水のお替りを提供したり、食事し終わった皿を途中で、「空いたお皿を下げさせていただきます」というような言葉をかけて「中間バッシング」を行ったりしながら確認している。この「中間バッシング」も顧客が席を立ててから、

次の顧客を案内するまでの時間を短縮するためには重要な作業となる。そしてこのバッシング担当者が案内担当者と連携しながら席を効率よく回転させていく。この連携がうまく機能しなくなるとテーブルが片付けが追いつかなくなり、新たな顧客を案内できなくなり、回転が悪くなるという悪循環が始まる。最大繁忙時間を、効率よく運営していくには経験が大きな要素を占めるが、このオペレーションを形式知化することができれば、経験の少ないアルバイトでも店舗を効率よく運営することができるようになる。

形式知化するには、オペレーションを標準化する必要があるが、この標準化への探究心こそが筆者が本論を記述する最初のモチベーションとなっている。

図 2.1 は、筆者が担当していた店舗での標準的な時間帯別の人員配置である。繁忙時間は、接客担当員 6 名の配置で 24 卓 92 席（1 卓あたり 4 名席）の客席で 1 時間あたり 120 名の顧客を回転させる。1 時間あたりの 1 人あたりの顧客数が 20 名であり、客単価が 800 円で 16,000 円の売上を上げていく。

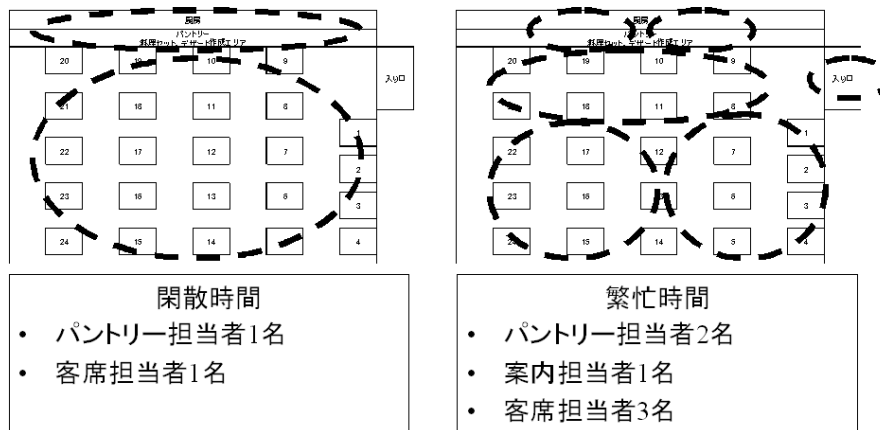


図 2.1: 時間帯別人員配置イメージ

厨房担当者も 4 名配置しているため、1 時間あたり 120 名の顧客を 10 名のスタッフで運営するのである。店舗平均では、 $120 \text{ 名} \times 800 \text{ 円} = 96,000 \text{ 円}$ の売上を、時給 800 円の従業員 10 名で計 8,000 円の人件費で運営する。この時間帯だけみると、売上対人件費率が、8%強である

が、営業時間が1日あたり12時間のうち、このような繁忙時間は4時間程度であり、他の閑散時間も次の繁忙時間への仕込みなどで従業員が必要となり、最終的には飲食店において、人件費率が30%程度になってくる。

2.3.2 顧客分析

レストランは、上記のとおり、従業員1人あたり、複数の顧客を担当することで効率を上げていく業態であるが、複数の顧客を効果的にマネジメントしていくためには、まず、1人あたりの顧客を詳細に分析していく必要がある。

1人あたりの顧客の入店から退店までのフローを詳細に分析することで、複数の顧客のフローを集合として捉えることができるようになり、1対1から1対複数のオペレーションを構築していくことが可能となる。

チェーンレストランは、経験知の積み上げで、オペレーションをそれぞれ構築しており、組織ごとにオペレーションモデルが構築されているが、外食産業を生業から産業にしていくためには、この組織ごとのオペレーションを俯瞰した業界標準モデルを構築していく必要があると考える。

そこで、本章では顧客のバリューチェーン、接客担当者のバリューチェーン、厨房のバリューチェーンを1組あたりの顧客で分析していくこととする。

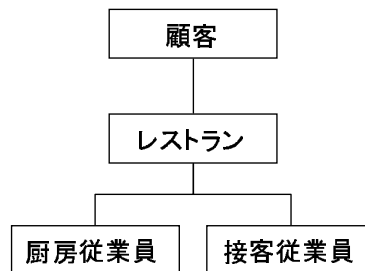


図 2.2: レストランのステークホルダ

2.4 外食産業のバリューチェーン・フレームワーク

2.4.1 ステークホルダのバリューチェーン

外食産業は、製造業（調理）と小売業（接客）が複合して成立しており、レストラン 1 店舗におけるステークホルダは、図 2.2 に示す「顧客」と調理・接客に関わる 2 種類の「従業員」から構成されている。製造・サービスの過程に必ず価値の評価者である「顧客」と価値の源泉である「料理」が存在し、顧客と従業員のそれぞれが価値の創造に関わっている。

それぞれが有するバリューチェーンの詳細は、以下の通りである。

2.4.1.1 顧客のバリューチェーン

図 2.3 に、顧客の入店動機形成から、会計退店までの流れを簡単に示した。顧客は数ある店の中から 1 店舗を決め入店する。入店を決定する要因としては、外装、料理の種類、雑誌の情報等、さまざまなものがある。これらの要因が絡みあい、入店し、メニューから料理の注文をする。そして料理の提供を受け、食事をし、会計をして退店する。

各ステージ間で連鎖される価値とそれに関わる行為を表 2.1 に示す。最終的な価値は、入店する前にもった事前期待と、入店してから退店するまでの間に受けたサービスや食べた「料理」

の体験との差と支払った対価によって決定される（店の価値 = $f((\text{体験} - \text{事前期待}), \text{対価})$ ）。

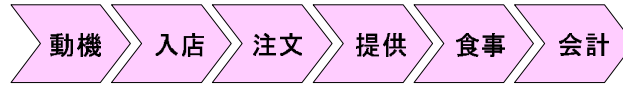


図 2.3: 顧客のバリューチェーン

表 2.1: 顧客バリューチェーンの分析

From	To	連鎖される価値	連鎖に関わる行為
動機	入店	事前期待	事前情報に基づく事前期待の形成 店舗の探索と入店
入店	注文	事前期待 接客サービスに対する体験	事前期待をさらに強める店内雰囲気 や従業員対応 メニューブックから食事の選択とその注文
注文	提供	接客サービスに対する体験 料理外観に対する満足感	「料理」提供までの従業員対応 注文した「料理」の受領
提供	食事	料理内容による満足感 接客サービスに対する体験	受領した「料理」の食事 「料理」提供時の従業員対応
食事	会計	接客サービスに対する体験 対価に対する感想	「料理」提供後の従業員対応 会計

2.4.1.2 接客のバリューチェーン

図 2.4 は顧客の出迎えから、次回来店の動機形成までの流れを簡単に示したものである。接客は、まず顧客を出迎える。そして注文を受け、料理を提供する。顧客が食事をしている間、店内を巡回し食事の終わった皿をさげたり、空になったグラスに水を注ぎ足す等のもてなしを行う。顧客が席を立つと、会計をし、次回の来店を促すため、感じのよいあいさつをしたり、クーポンを渡したりさまざまな行動を行う。

各ステージ間で連鎖する価値と、それに関わる行為を表 2.2 に示す。最終的な価値は、入店

時に形成された価値と、退店するまでに行ったサービスの顧客にとっての印象の総和である。

これは必ずしもプラスに機能するのではなく、マイナスにも機能し、顧客の事前期待を下回ると再来店しないという結果をもたらす場合もある。また顧客の事前期待を上回ると再来店し、さらには店のファンとなり、常連と変化する場合もある。



図 2.4: 接客のバリューチェーン

表 2.2: 接客バリューチェーンの分析

From	To	連鎖される価値	連鎖に関わる行為
出迎え	受注	事前期待 高まった事前期待	座席まで案内をする等のサービス 料理の受注
受注	提供	厨房へ注文情報の伝達 料理を顧客へ伝達	顧客との会話 厨房へ「料理」情報の伝達 顧客へ「料理」提供
提供	巡回	顧客に対する安心感 顧客の満足度を高める	安心感を高めるサービス提供 満足度を高めるサービス提供
巡回	会計	サービス・料理の対価受領 対価に対する感想	会計 次回来店を促す最後のサービス

2.4.1.3 厨房のバリューチェーン

図 2.5 は料理の仕込から、次の料理の仕込までの流れを簡単に示したものである。厨房は、まず野菜をカットしたり、だし汁をつくったりと、仕込を行う。そして注文が入ると調理を開始し、顧客へ提供する。顧客が食べ終わった食器がさがってくると、食器を洗い、また次の顧客へ提供するための準備を行う。

各ステージ間で連鎖する価値と、それに関わる行為を表 2.3 に示す。厨房にとっての価値は、

「料理」の状態がすべてあり、顧客へ提供された瞬間が価値最大時である必要があるため、提供の段でさまざまな価値維持活動を行うこととなる。



図 2.5: 厨房のバリューチェーン

表 2.3: 厨房バリューチェーンの分析

From	To	連鎖される価値	連鎖に関わる行為
仕込み	調理	準備された材料	材料の準備 機器の準備
調理	提供	調理された料理 価値最大を感じさせる演出	注文どおりの調理 顧客の期待を上回るための演出
提供	洗淨	顧客の食べ残しから得る情報 次の顧客のための準備	食べ残しから満足度を推測 汚れた食器の洗淨をし、次へ準備
洗淨	仕込み	不足した材料の情報 顧客の満足度の情報	材料の仕込み 場合によって味の変更

2.4.2 バリューチェーンの協働

前節では、顧客、接客、厨房と三つの機能のバリューチェーンを構築した。これらは独立して機能することはできない。例えば、レストランでは顧客は入店することはできるが、「料理」を調理して食事することは出来ないことは、容易に想像できる。このため、レストランのシステムを明らかにするには、顧客と接客と厨房のバリューチェーンがどのように関わっているのかを示していく必要がある。

表 2.1~2.3 の分析から、「料理」が「厨房、接客並びに顧客間を移動する」=「提供」によって、初めてそれぞれのバリューチェーンが有効に機能することが了解できる。従って、料理の「提供」を結節点とし、3者のバリューチェーンを協働させる構造として、図 2.6 に示す構造を

レストランにおけるバリューチェーン・フレームワークとして提案する。なお、このフレームワークを使用することで、ファストフード等の外食他業態との違いについても説明できると考える。

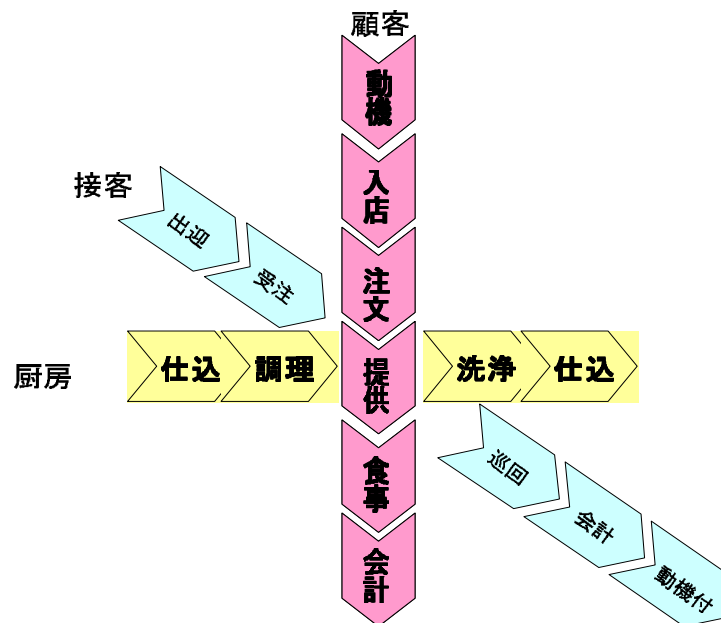


図 2.6: レストランのバリューチェーン・フレームワーク

通常、開店中のレストランでは、複数の顧客を同時に受入れている。この受入れ形式には多くのバリエーション、例えば単独、カップルからビジネスランチオンまで存在する。したがって、同一テーブルを共通の「場」とする顧客同士の関連性並びに他のテーブルを「場」とする顧客間の関連性まで想定できる。このため、提示したバリューチェーンは顧客ごとに形成され、レストラン内部では常に複数のバリューチェーンが「場」に合わせて相互関連しあっている構造がある。

2.4.3 バリューチェーン・フレームワークの応用

このバリューチェーンを使うことで、外食産業に所属する、多くの業態のバリューチェーンを説明することが可能となる。たとえば、マクドナルドなどに代表されるファストフードであるが、この業態は、接客のバリューチェーンの「出迎」「巡回」を行わない。また、「受注」と「提供」と「会計」「動機付」を同じタイミングで行うことで、接客担当者の人数がレストランと比べて少なくて済む。厨房においても、「仕込」「洗浄」といった作業が発生しないか、レストランに比べて少ないため非常に効率のよい業態であるといえる。

他にも、ドトールコーヒーのような業態では、厨房と接客が同じ担当者が行う。「出迎」「受注」し、「会計」をした担当者が、コーヒーを「調理」し、「提供」する。これにより接客担当者の厨房担当者が不要となり、接客担当者の「巡回」などを排除することが可能となるため、人件費の圧縮が可能となり、1杯200円のコーヒーでも運営が可能となる。

居酒屋業態では、原則同じバリューチェーンが適用されるが、1組あたりの滞在時間が長くなるため、アルコール類の原価率を低く抑えることと、客単価を上げることで運営が可能となっているといえる。

新業態を立ち上げるにあたり、このバリューチェーン・フレームワークを基礎として店舗運営の方針を事前に検討するために重要な位置を占めてくると考えられる。

2.5 フレームワークを適用したサービス対応の考察

2.5.1 無形性への対応

表2.1~2.3のバリューチェーンにあわせると、接客は、受注の段階、顧客は注文の段階、厨房は調理の段階となる。(図2.7参照)無形性への対応がされていない状態では、顧客は具体的

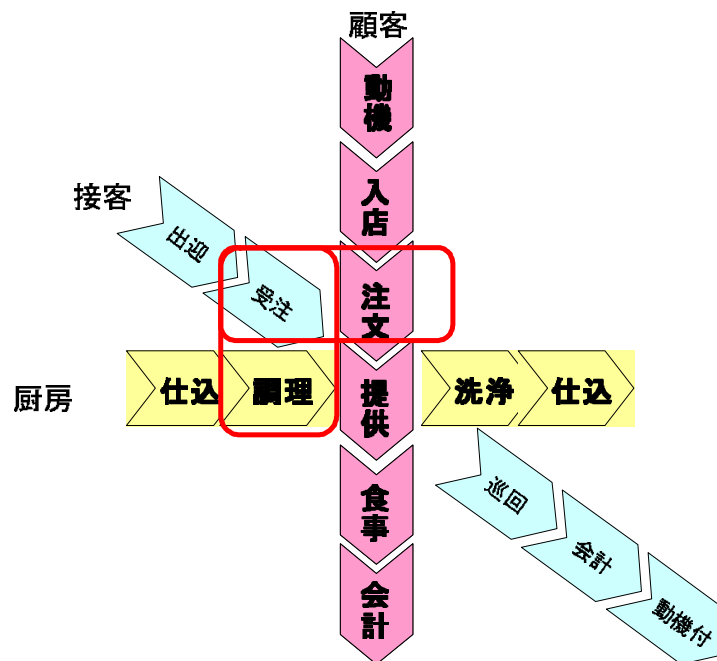


図 2.7: 無形性への対応

な商品イメージができず、事前期待を形成しにくい。このため、店側は顧客の事前期待を把握できず、顧客と接客でイメージを合致させることが困難で、当然調理が提供する料理も顧客のイメージと合致させることはできない。

反対に、無形性への対応がされているという状態として、例えば写真付メニューが例示できる。このメニューを使用することで、顧客は料理のイメージをもつことができ、それに基づいた事前期待をする。接客は写真付メニューを使用することで、商品知識が乏しくても顧客の事前期待をコントロールしながら受注できる。厨房は、調理の段階で顧客によってイメージされた製品を調理する。このように対応することで顧客の事前期待を下回るリスクを軽減することが出来ると考えられる。

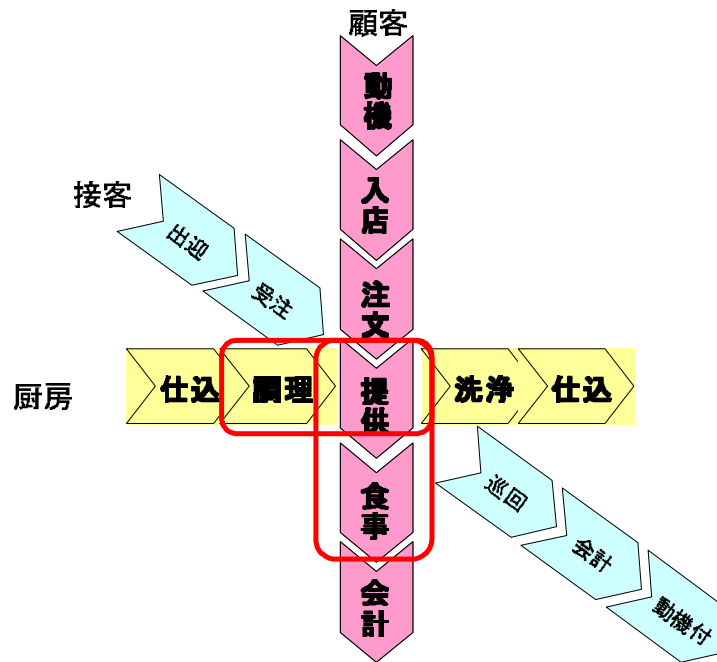


図 2.8: 生産と消費の同時性への対応

2.5.2 生産と消費の同時性への対応

先に述べたように、外食産業の製造物である料理は時間や環境の影響を受けて価値が変化し、生産されるとほぼ同時に消費されてしまう。このため、表 2.1～2.3 のバリューチェーンに示すとおり、厨房では調理と提供が、接客では提供が機能し、顧客で提供と食事がタイムリーに機能する必要がある。この結果、商品価値が出来る限り最大となる時点で顧客に提供するサービス構造が発現する。これは、接客による生産と消費の同期化に他ならない。(図 2.8 参照)

この好適な事例として、鉄板ステーキが挙げられる。これは、厨房は鉄板を熱し、肉汁の弾ける音が聞こえる状態をつくり、接客は音が消える前に顧客に提供し、顧客は音が聞こえる状態で食事を提供する事で、何も音のない状態よりも美味しいと感じる可能性を考慮したサービスであると捉えることが出来る。

2.5.3 顧客との協働生産への対応

外食産業の「場」である店舗は、顧客だけでも、接客だけでも、厨房だけでも成立しない。また、どれか一つ欠けても成立しない。3つのバリューチェーンが存在し、初めて外食産業が成立するのである。表 2.1~2.3 のバリューチェーンにおいて顧客では動機形成から会計、接客では出迎えから次回来店のための動機付け、厨房では仕込みから仕込み。これらすべてのものがあらゆる場面で機能して店舗は成立する。「場」にはこれらのバリューチェーン構造が複数存在すると記述したが、この「場」の雰囲気（atmosphere と業界ではいう）を作るために顧客と協働生産しているものがある。

例えばドレスコードが例示できる。これはジャケットを着用しないと入店できないといった店のルールであるが、本来、顧客はサービスを購入する以上は、店舗の言うことを聞かなくてもよいと考えがちである。しかし、ドレスコードがある店舗においては顧客はそれに従い、「場」の雰囲気を従業員とともに作っている。顧客との協働生産とは図 2.9 に示したとおり、すべてのステークホルダーのアクティビティは、それぞれを統合的に組み込んでいると考えられる。

2.5.4 結果と過程の等価的重要性

外食産業では、料理の価値最大時は完成直後である。このため表 2.1~2.3 のバリューチェーンに示すとおり、顧客は提供と食事、接客は調理と巡回、厨房では調理と提供が機能する必要がある。この結果、商品価値最大時に顧客に製品の提供を可能としている。（図 2.10 参照）

例えば、アサリの酒蒸しがあるが、厨房ではあらかじめアサリをセットし、酒を容器に注いだ状態（調理）で接客へ渡す（提供）。接客はそれを顧客に提供し、座席で燃料に火をつけ、完成させる。この際「蓋から湯気がでてきたら完成です」と一言添える（巡回）。顧客は完成前に提供され、完成するまでを体験できる。湯気が立ち込めてくると顧客は非常に期待が高まり、完成したときは、製品自体の価値最大時ではあるが、顧客の期待と重なり、顧客にとってはた

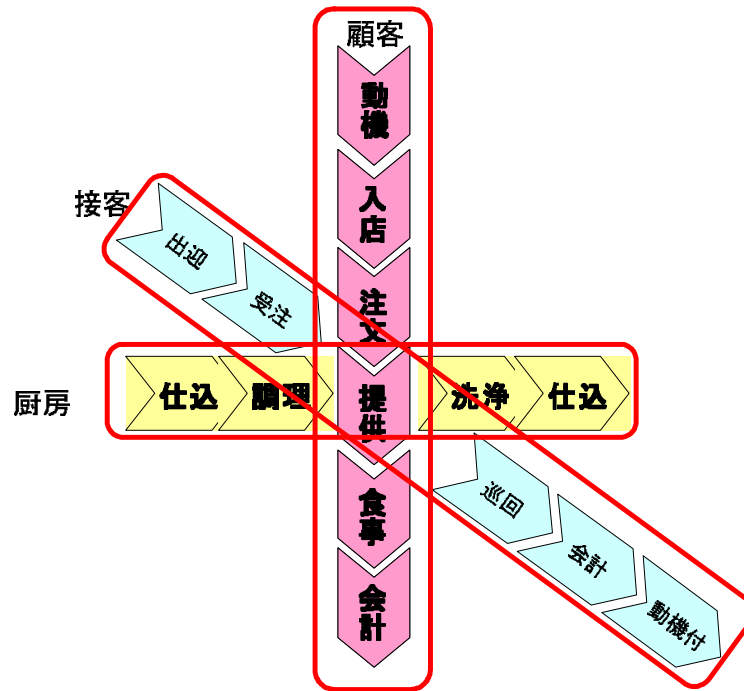


図 2.9: 顧客との協働生産への対応

だ厨房が完成させて提供したそれより、製造過程で高まった期待がある分客席にて調理を完成させたほうが、同じものであっても美味しいと感じる可能性がたかい。これこそ、結果と過程が等しく重要であるということに他ならない。

2.6 詳細分析への展開方法

2.6.1 プログラムマネジメント・モデル

レストランのバリューチェーンでは、顧客・接客・厨房の3つのバリューチェーンが連結されていると述べた。そして顧客、接客、厨房それぞれのバリューチェーンを分解すると、顧客であれば動機形成～会計の6つの価値で連鎖されており、接客であれば出迎え～動機付けまで6つの価値で、厨房は仕込み～仕込みまで5つの価値で連結されている。ここで、顧客1人ー

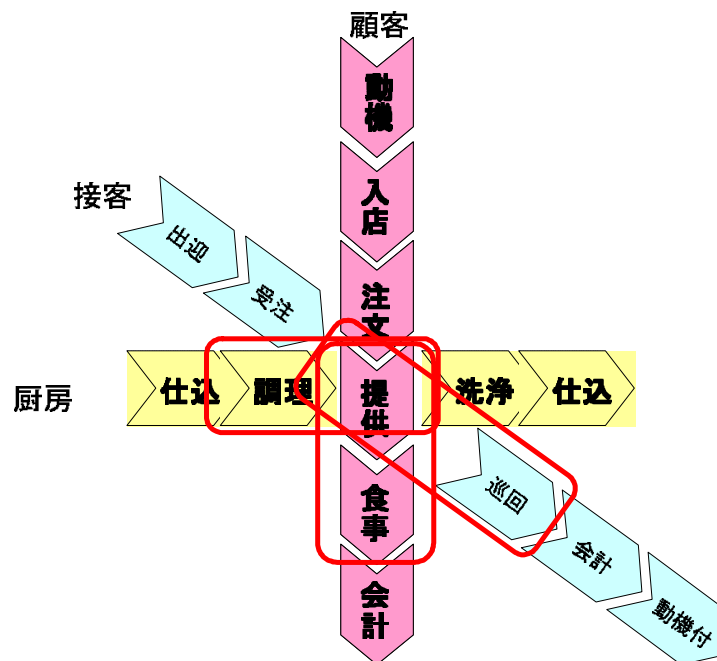


図 2.10: 結果と過程の等価的重要性への対応

人に対する活動の総体を“プロジェクト”と考え、レストランは来店された顧客一人一人に対してプロジェクトを創出し、レストラン全体をプログラムマネジメントが適用される「場」として捉える事が出来る。

小原ら [16] は、マルチプロジェクトを統括管理するプログラムマネジメントでは、アーキテクチャマネジメントが“環境の変化に対応するばかりでなく、使命に基づき革新を自ら具体的に創造するマネジメント”であるとし、標準的なプロジェクトモデルとして“3S: Scheme, System, Service”モデルを提案している。

スキームモデル (Scheme Model): 実現可能性、内部構造化、外部関係性を規定することで、環境変化に対応しつつ目的の達成を担保する。

システムプロジェクトモデル (System Project Model): 目的を達成する仕組みであり、スキームやサービスと複合しないとシステム単独では付加価値の増大は期待しにくい。

サービスモデル (Service Model): システムを利用して財を生産し、サービスを提供するプロジェクトの形態である。

環境変化に俊敏に対応し、価値創造を行うには、この3Sをプログラム全体に浸透しなければならない。したがって、図2.11に示すように、プログラム下のプロジェクトの各タスクにおいても3Sのアーキテクチャを有することが必要である。

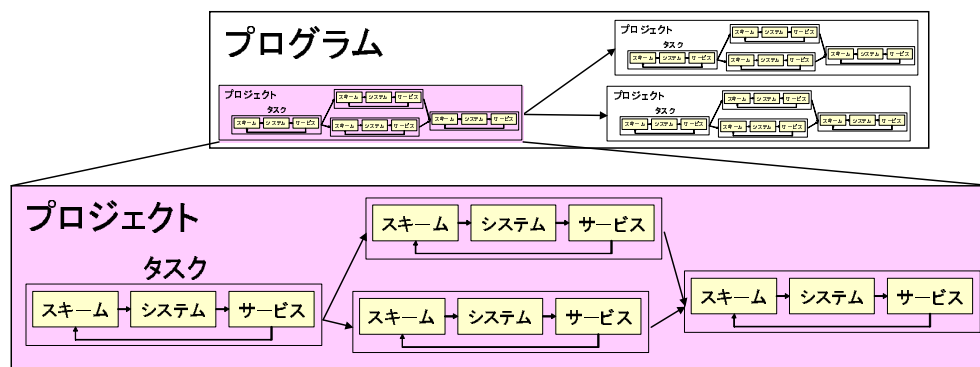


図 2.11: プログラム全体への3Sフレームワークの展開

2.6.2 3Sモデルの適用による詳細分析

顧客はレストランを、様々な形態（単独、カップルからビジネスランチンまで）で、各自が自由な時間軸の中で利用している。さらに、同一テーブルを共通の「場」とする顧客同士の関連性並びに他のテーブルを「場」とする顧客間の関連性まで想定して来店している。

このため、バリューチェーンは顧客ごとに形成され、レストラン内部では常に複数のバリューチェーンが「場」に合わせて相互関連しあっている構造をとりつつ、「料理」と「サービス」には店舗独自の運用が認めている「場」とであると言える。これは、プログラムマネジメントが想定する以下の3つのプログラム形態 [3] 全てを包含していることを意味している。

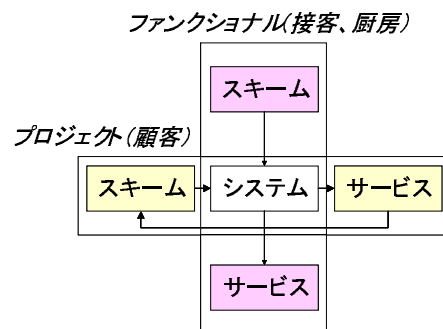


図 2.12: 3S(Scheme, System, Service) 構造

逐次型プロジェクト結合 (Sequential Project Combination) : 時間経過に沿って順番に進
行するプロジェクトの結合形態

サイクル型プロジェクト結合 (Cyclic Project Combination) : 条件を変えつつプロジェク
トがサイクル結合して、さらに次のプログラムとして循環する結合形態

同期並列結合 (Concurrent Project Combination) : 複数の逐次型プロジェクトを重複し
ながら同時並行的に進行する結合形態

したがって、外食産業におけるバリューチェーンの各ステージは図 2.12 に示すように、シス
テムを仲介として、マトリックス組織構造を持つといえる。

プロジェクト : 有限期間の中で異なる目的の達成を欲する顧客

ファンクショナル : 専門性を持って顧客満足を充足するために機能する接客、厨房

レストランにおいて刻一刻と変化する製品価値変化に俊敏に対応し、価値創造を行うには、
この 3S をプログラム全体に浸透させる必要がある。このため、顧客・接客・厨房それぞれで連
鎖する価値は、3S 構造中のサービスによって互いに連結されていると考えられる (図 2.12)。さ
らに、この 3S 構造は細かく、最小タスクになるまで分解することで、サービスの詳細な接合状

態とそれに関わるシステムが判明する。この結果、各タスクのスキームが明確化し、バリューチェーン構造が特定できる。従って、具体的な分析手順として、以下が考えられる。

Step 1: 店舗に入り込み、店舗の開店から閉店までに発生している活動を顧客、厨房、接客において記録する。

Step 2: それぞれの活動の結合状態を解明する事で、顧客1人あたりのバリューチェーン構造を特定する。

Step 3: 上述した3S構造へと詳細化を行うことで、レストラン全体のバリューチェーン構造を明らかとする。

2.7 まとめ

外食産業は、理論として明らかにされている部分が少ない産業であり、すべてが手探りの中で議論を展開してきた。本論では、レストランにおける各ステークホルダのバリューチェーンを分析することで、議論の基礎とするバリューチェーン・フレームワークを合成した。次章は本章で構築したフレームワークをもとに、レストランを「場」としたプログラムマネジメントに関して議論を展開する。具体的には、バリューチェーンの個々の価値について3Sの概念を用いて展開していく。

第3章 外食サービスのための価値創造構造

3.1 はじめに

製造改革を目指した PLM（プロダクト・ライフサイクル・マネジメント）に関する議論 [5] では、製造物価値の時間変化が少ないものが対象にされ、主な対象業界は第二次産業である製造業とされてきた。しかし、外食産業における製造物（サービスや料理等）は、製造・消費プロセスに関わる人（顧客、製造側双方）や環境に大きく影響を受け、時間と共にその価値が変化していく製造物特質を有しているにもかかわらず、これらの価値の時間変化とそのサービスとの関わりを議論することはほとんどなされていないのが現状である。その理由として、明確な普遍性のある理論の普及がされていないことが考えられる。

このため筆者は前章で、顧客・接客・厨房それぞれの価値を連結することでバリューチェーン・フレームワークを提案し、顧客一組の来店から会計を顧客価値創造プロジェクトと位置づけ、複数の顧客を（プログラム）マネジメントする“場”がレストランであるとして、標準的なプロジェクトモデルである“3S：Scheme, System, Service”モデルを適用することを提案している。

本章では、顧客・接客・厨房それぞれで連鎖する価値が、“サービス”によって互いに連結される構造を IDEF0 手法によって詳細化すると共に、顧客にとっての価値低下を“真実（サービス）の瞬間”毎に接客・厨房が価値付加活動を行なうために、サービス設計並びに管理のための手法の開発のために必要となる“構造”の特定を検討する。

3.2 問題の設定

外食産業の大きな特徴として、以下の2点が挙げられる。

1. 製造物価値は時間により変化する

レストランにおいて、もっとも重要なのは料理であるが、料理は放置されると時間の経過とともに価値が変化する。

2. 製造物価値は環境により変化する

料理自体の価値低下を遅らせることはできるが、向上させることは難しい。しかし、この環境や人による価値変化については価値を向上させること（積み上げること）が可能であり、これこそがレストランにとって重要な価値変化となる。（このサービスの積み上げが可能な時を“真実（サービス）の瞬間”という）

このため、避けることの出来ない製品価値の時間変化をサービスによってカバーすることが求められている。本論では、上記の問題にアプローチする上で重要となる“おもてなし”と“真実（サービス）の瞬間”の関係を、以下のように仮定する。

”真実（サービス）の瞬間”を見逃さないためには、予め準備アクティビティが必要であり、準備アクティビティにおける3Sの中に“おもてなし”が存在する。

スキーム：顧客とのコミュニケーションからスコープ抽出して、スキームを把握

システム：用意されているシステムの中から、次のアクティビティに提供できるものを選択

サービス：次のアクティビティのスコープを出来る限り確定するサービスを提供

3.3 プロセスの記述方法

松本が文献 [17] で、“IDEF0 はモデリング活動をチームで行うための体制や運用方法についても規定している”と示しているように、モデルを作成・展開する過程が組織としての知識の創発を誘起することから、業務改革に有効な解析手法とされている。

本研究では、顧客が来店してから退店するまでの一連のプロセスを、図式化するために IDEF0 手法を用いた。使用目的は一連のプロセス把握と各アクティビティ作用する媒体の洗い出し、また共通点の抽出である。

3.3.1 IDEF0 によるプロセス記述

IDEF0 はアクティビティモデリング手法の一種であり、表記は動詞で表された業務の『アクティビティ：活動 (A)』をボックスで表現し、その活動間を繋ぐ媒体となる要素をアローで表している。媒体は、以下の 4 種類で構成されている。(図 3.1 参照)

インプット I：A がその機能を実行するために必要な材料やデータ等を表す。

コントロール C：A がその機能を実行するための制約条件や作業基準等を表す。

メカニズム M：A がその機能を実行するのに必要な人や資源等を表す。

アウトプット O：A がその機能を実行した結果を表す。

それぞれのアクティビティは、より詳細に分解あるいは展開することで階層構造化され、目的に沿った詳細な機能が記述できたとき展開を終了する。

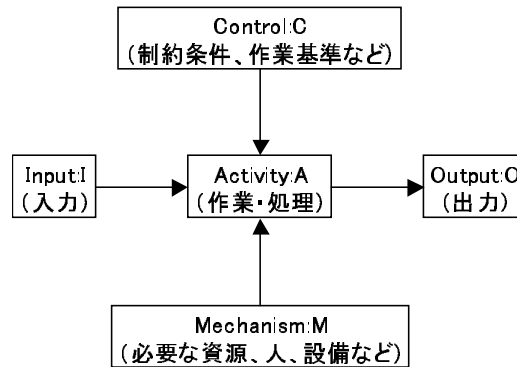


図 3.1: IDEF0 の表記方法

3.3.1.1 図の構造

それぞれのアクティビティは下図のようにより詳細に分解あるいは展開することができる。展開によりページに階層構造ができ、アクティビティに接続しているインプット、コントロール、メカニズム、アウトプットは全て展開ページに引き継がれる。そして、目的に合った詳細な機能が記述できた時展開を終了する。

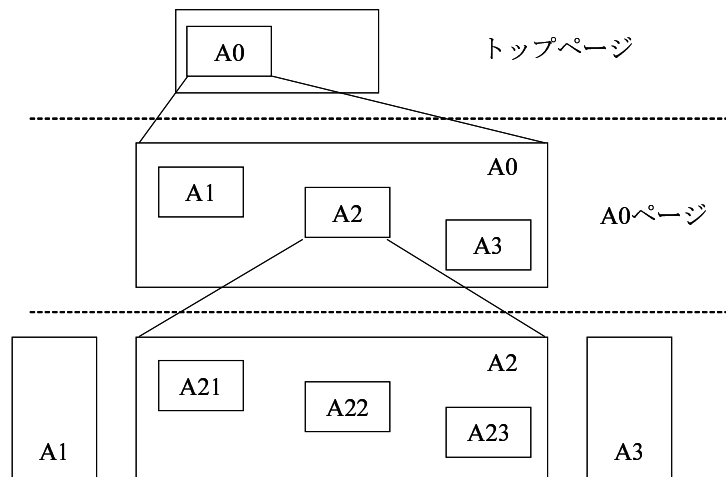


図 3.2: 構造図

3.3.1.2 ワークシート作成

各作業でどのようなアクティビティ等があるのか、予めワークシート上で分析してから IDEF0 図を作成する。

表 3.1: ワークシート

		アクティビティ	インプット	コントロール	メカニズム	アウトプット
A0	A1					
	A2					
	A3					
	A4					
	A5					

3.3.2 分析方法

外食サービスにおける IDEF0 を用いた分析手順は以下の通りである。

手順 1： 顧客・接客・厨房それぞれのサービスシナリオ作成し、アクティビティに分解する。

本論では、顧客が来店してから料理を提供するまでの間に一般的に行われている接客員の動きを、図 3.3 に示すバリューチェーン [3] の各段階に合わせてシナリオ化した。

手順 2： 各アクティビティの I・C・M・O の特定を行なう。

3S 構造と IDEF0 の対応関係（図 3.4 参照）を考慮し、I・C・M・O の特定を行なう。

- I：顧客スキームを定める複数のスコープが入力されると考える。
- C：顧客を制約するのではなく、接客・厨房側に対する制約であると考え。

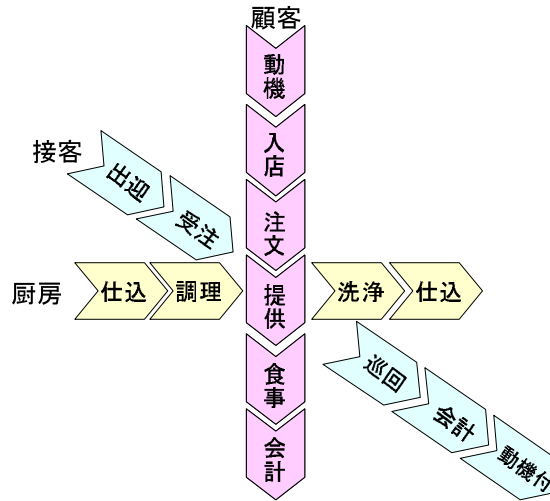


図 3.3: レストランのバリューチェーン・フレームワーク

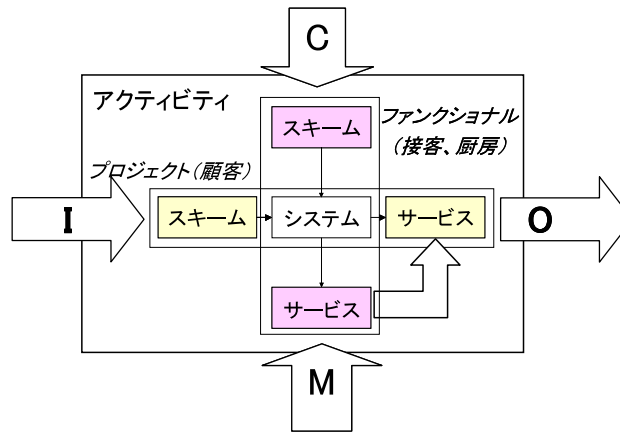


図 3.4: 3S 構造と IDEF0 の対応関係

- M: 顧客と接客・厨房側が共有するシステムをメカニズムと考えるのではなく、接客・厨房側サービスが顧客の行なう行為(顧客側サービス)に反映するメカニズムとして捉える。
- O: 次のアクティビティの顧客と接客・厨房それぞれのスキームに影響する出力と考える。

なお、図 3.4 で示した 3S 構造と IDEF0 の対応関係は、表 3.3.2 に示すとおりである。

表 3.2: 顧客 3S から店 3S に与える影響と IDEF0 との関係

		店		
		Sc: Scheme	Sy: System	Sv: Service
顧客	Sc	I: 顧客スキームと店スキームを一致させる	C: 顧客スキーム達成のために使う店システムの決定 M: 顧客スキーム達成のために使う店システムの準備	C: サービスのための使用資産を規定する M: 顧客要望以上の満足提供の手段を規定する
	Sy	C: 顧客人数などの制約条件により店スキームを決定 O: 顧客システムに合わせ、満足度向上のアクティビティを決定する	C: 顧客システムに合致した店システムの決定 M: 顧客システムに合致した店システムの準備	C: 顧客システムの範疇で、店サービスを規定する M: 顧客システムの範疇で、店サービスの瞬間を選択する
	Sv	I: 顧客サービス (プラス α の情報提供等) に合わせて店スキームを決定	C: 顧客サービス (プラス α の情報提供等) に合致した店システムの決定 M: 顧客サービス (プラス α の情報提供等) に合致した店システムの準備	I: 店サービスが顧客の想定したサービスと合致した時、次のアクティビティの I となる C: 店サービスが顧客の想定したサービス未満の時、客 Sc → 店 Sv の C 再考 M: 店サービスが顧客の想定したサービス未満の時、客 Sc → 店 Sv の M 再考 O: 店サービスが顧客の想定したサービスを越えた時、顧客の他者に対するサービス (口コミ等) を期待

表 3.3: 外食サービスの業態分類

業態	利用形態	提供内容	客単価	その他の特質
ファーストフード	イートインあるいはテイクアウト	食事中心	やや低い	セルフも一部有り
ファミリーレストラン	イートイン中心	食事中心	中	客席数は比較的に多い
パブレストラン カウンターレストラン	イートイン中心	食事及び酒類	やや高い	酒類の比重が高い
ディナーレストラン	イートイン中心	食事中心	高い	格式が高い
喫茶	イートインあるいはテイクアウト	ソフトドリンク中心	低い	

手順3：顧客・接客・厨房に分けて作成したアクティビティを、図3に示すバリューチェーンの構造 [3] 基づいて相互に接続して IDEF0 を完成させる。この IDEF0 より、“真実の瞬間”を示す構造を抽出する。

3.4 分析内容

3.4.1 分析対象

概ね外食サービスは、表 3.4.1 に示す 5 つに分類される。本論文では筆者が店長経験を持っているファミリーレストランを分析対象とした。

3.4.2 接客シナリオ

接客アクティビティは、大きく A1～A6 の流れで構成されている。

A1 出迎え：入店する顧客を出迎え、座席まで案内をする

A2 受注：メニューから注文されたものを厨房へ伝達する

A3 提供：厨房から出てくる料理を顧客へ提供する

A4 巡回：食事中的顧客の状況に応じ、都度サービスを行う（水の注ぎ足し等）

A5 会計：食事が終了し、退店する顧客から支払を受ける

A6 動機付：退店する顧客に対し、再来店を受けるための動機付けを行う

本論文では、“ファミリーレストラン”における観察によると、アクティビティにコントロールで『会話』が作用する時、メカニズムとして役割に応じた『店員』『客』が関わっていることから、最も『会話』、『店員』、役割に応じた『客』の関わりが多い「出迎え」～「受注」までを事例として提示する。

3.5 接客シナリオを表現する基本 IDEF0 図の作成

先で作成したシナリオを基にワークシート、基本 IDEF0 図を作成する。また、各段階ごとに説明していく。

3.5.1 段階1：基本 IDEF0 図 A1-A2

シナリオ段階1を図式化したものである。客が来店し座席を決定するまでである。客との会話の中から、客のニーズ、人数、その他情報を把握し、席決定の要件として次のアクティビティへ移行する。

表 3.4: 基本 IDEF 図 A1-A2 のワークシート

		インプット	コントロール	メカニズム	アウトプット
A1	出迎える	来店 客人数	会話	出迎えた店員 来店客	客ニーズ 客情報 座席検討
A2	席を決定する	座席検討 客人数 客情報	店内状況 客ニーズ	出迎えた店員 来店客 空席	客の案内 客の条件 席準備 席決定

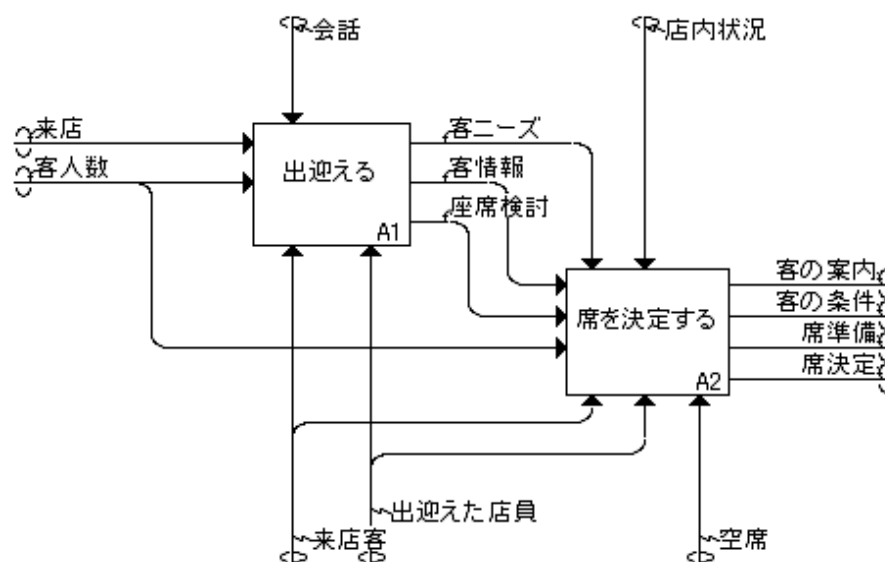


図 3.5: 基本 IDEF0 図 A1-A2

3.5.2 段階 2 : 基本 IDEF0 図 A2-A3

シナリオ段階 2 を図式化したものである。座席を決定し、顧客の情報や空席状況を踏まえて、座席を準備するまでである。座席準備を他の接客員『席を準備する店員』がいる場合、『出迎えた店員』はそのまま顧客を『席に案内する』。

図 3.6: 基本 IDEF0 図 A2-A3 のワークシート

		インプット	コントロール	メカニズム	アウトプット
A2	席を決定する	座席検討 客人数 客情報	店内状況 客ニーズ	出迎えた店員 来店客 空席	客の案内 客の条件 席準備 席決定
A3	席を準備する	客の条件 席準備 席決定	客ニーズ 店内状況	席を準備する店員 空席	席準備完了 客に応じた席準備

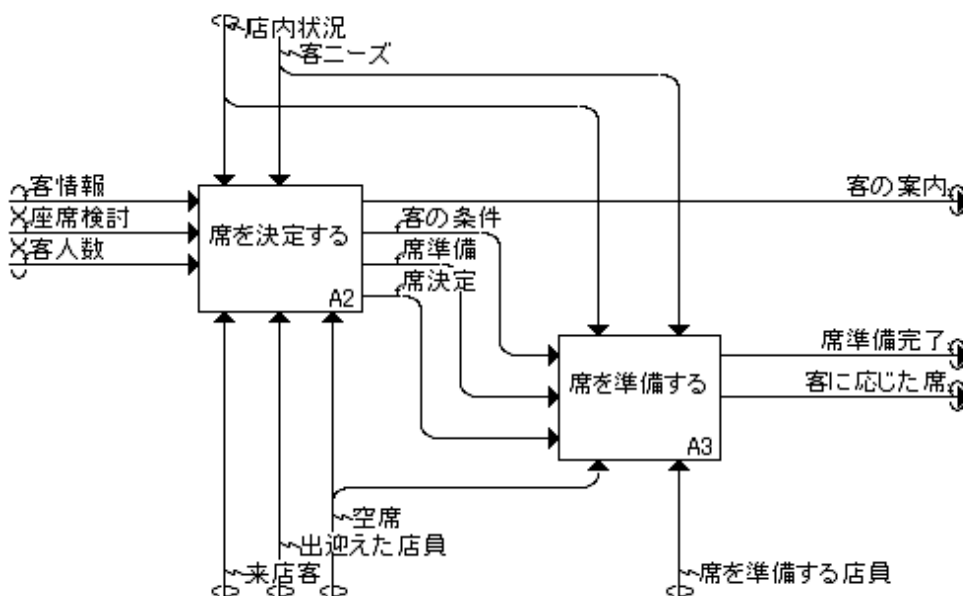


図 3.7: 基本 IDEF0 図 A2-A3

3.5.3 段階3：基本 IDEF0 図 A3-A4

シナリオ段階3を図式化したものである。客席を準備し、客を席に案内完了するまでである。

表 3.5: 基本 IDEF0 図 A3-A4 のワークシート

		インプット	コントロール	メカニズム	アウトプット
A3	席を準備する	客の条件 席準備 席決定	客ニーズ 店内状況	席を準備する店員 空席	席準備完了 客に応じた席準備
A4	席に案内する	席準備完了 客の案内	客の条件 店内状況	来店客 出迎えた店員 空席 客に応じた席	案内完了 メニュー説明 他作業へ

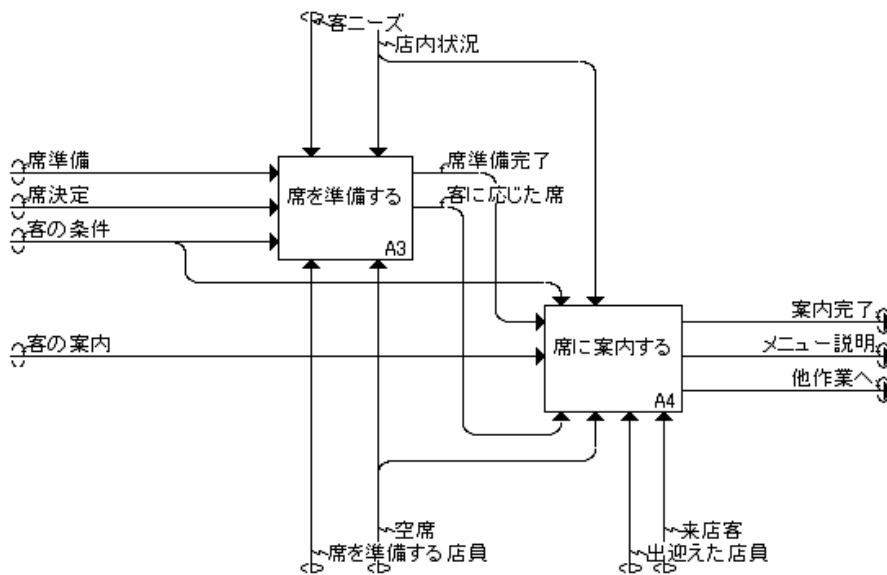


図 3.8: 基本 IDEF0 図 A3-A4

3.5.4 アクティビティ『出迎え』の全体像

『出迎え』の全体像を図式化したものである。客を出迎えてから、客席に案内するまでの ICMO を図式化したものである。

表 3.6: 基本 IDEF0 図 A1-A4 のワークシート

		インプット	コントロール	メカニズム	アウトプット
A1	出迎える	来店 客人数	会話	出迎えた店員 来店客	客ニーズ 客情報 座席検討
A2	席を決定する	座席検討 客人数 客情報	店内状況 客ニーズ	出迎えた店員 来店客 空席	客の案内 客の条件 席準備 席決定
A3	席を準備する	客の条件 席準備 席決定	客ニーズ 店内状況	席を準備する店員 空席	席準備完了 客に応じた席準備
A4	席に案内する	席準備完了 客の案内	客の条件 店内状況	来店客 出迎えた店員 空席 客に応じた席	案内完了 メニュー説明 他作業へ

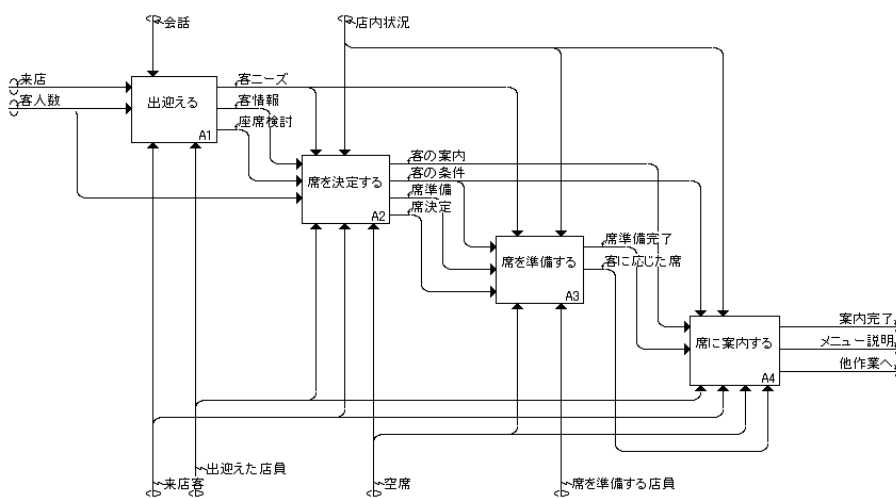


図 3.9: 基本 IDEF0 図 出迎え全体像

3.5.5 準備アクティビティの重要性

接客シナリオを組むにあたり、忘れてはならないのは、対象が人であるということである。そのため、シナリオを組むときは、あらゆる“真実（サービス）の瞬間”の可能性を想定しなくてはならない。真実（サービス）の瞬間の連続において、都度、最適の解を積み上げていく事が必要であり、一度でも選択を誤ると、顧客が離れる要因となりかねない。それを回避するために、予め複数の準備アクティビティが必要となる。

例えば、「出迎え」であるが、通常は、次の準備アクティビティは「座席を決定する」であるが、「出迎え」のアウトプットの「座席検討」「客ニーズ」「客人数」「客情報」の内容によって、他のアクティビティを準備する必要が出てくる。

条件1：店が、顧客を「出迎えた」ときに満席状態であれば、「座席を決定する」というアクティビティは選択できず、「お待ちいただく」というアクティビティが必要となる。

条件2：一人客の場合、カウンター席が空いていれば、カウンターの「座席を決定」できる

条件3：「人数」が2名以上であれば、カウンター以外の座席を希望する可能性があり、そうなる場合カウンター以外の席が空くまで「座席を決定する」というアクティビティではなく「お待ちいただく」というアクティビティを選択し、席が空き次第「座席を決定する」というアクティビティへ移行することができる。

なお、条件1の「お待ちいただく」というアクティビティにおける“真実（サービス）の瞬間”では、メカニズムとして「店員」の提案が必要となる。その際に、ただ「満席ですので、お待ち下さい」というのと、「あと10分ほどで、2名様用の席が空くと思われていますので、お待ちいただけますか」と言うのでは、アウトプットが変わってくる。前者の提案をした場合、顧客は他の店へ移ってしまう可能性が高くなり、後者の場合、お待ちいただける可能性が高くなる。

このように、レストランにおいては、瞬間の判断が不可欠であり、そのための準備アクティ

ビティのストック（サービスの有形化）が重要となる。外食産業においては、これらを「接客マニュアル」という形で、さまざまなストックを行い、“真実（サービス）の瞬間”での顧客満足度の低下を防ぐ仕組みを構築している。レストランのマニュアルを作成する際には、このように複数の状況に対応するための応酬話法を作成することとなる。

3.5.6 基本 IDEF0 分析結果の考察

一連の流れの共通点として、アクティビティにコントロールとして会話を交わす事で、『客ニーズ』をつかみ、満席、満席ではない、禁煙席があいている、喫煙席のみ空いているといった『店内状況』が作用する時、メカニズムには『店員』『客』が必ず関わっている。しかし、この基本 IDEF0 図上では『客ニーズ』や『店内状況』がどのように結果に反映されているのかが明確に表されていない。つまり、結果を次に繋げるプロセスが明記されていない状態である。

3.6 作成した IDEF0 分析事例

IDEF0 による接客プロセス分析結果より、顧客を出迎え、次に数ある準備アクティビティの中から、「座席を決定する」というアクティビティを選択して事例を示す。（図 3.10 参照）この IDEF0 では、座席を決定するために、空席を確認する「座席検討」、検討するための情報である「客人数」「客情報」というスコープすべき情報がインプットされる。その情報、顧客との会話から見える要望、例えば「禁煙席」「喫煙席」ということや、顧客の人数という制約条件から、座席が決定される。店員により、案内する席を提案し、客により座席が決定されることにより、「座席案内」というアウトプット・サービスが発生する。

「座席案内」では、「出迎えた」顧客から情報を入手（会話内容・客情報・人数）し、またニーズの把握をし、その C を踏まえた上で、「客人数」や「客の条件」に応じた「座席に案内」

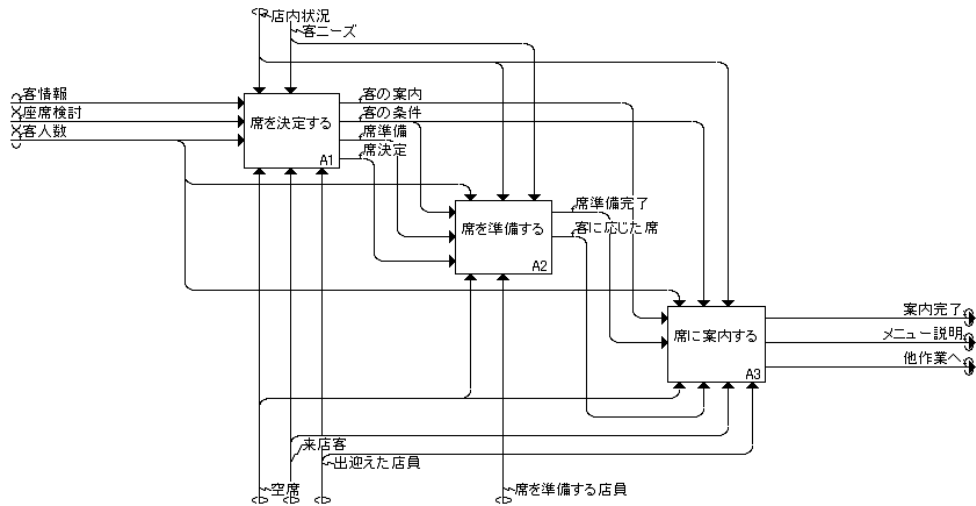


図 3.10: 接客シナリオを表現する基本 IDEF0 例

し、「座席案内」を完了させる $O \rightarrow C$ 関係が発生する。ここに「席を準備する」に対して、例えば「禁煙席」「喫煙席」「子ども椅子の準備」「車椅子のために椅子を外す」といった「客に応じた席」というメカニズムを店が用意しておくことで、客に即応した $O \rightarrow M$ 関係の創出が可能となり、「座席案内」というアクティビティに対して、「座席案内」以上の価値を付加することが可能となる。(図 3.11 参照)

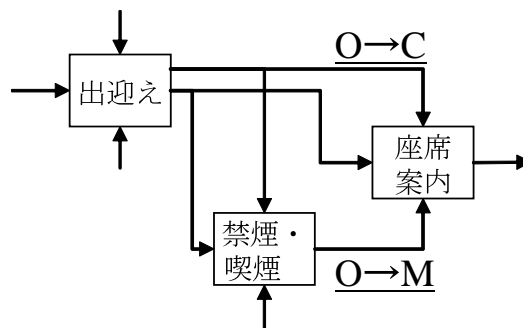


図 3.11: “座席案内”を“おもてなし”に変える構造

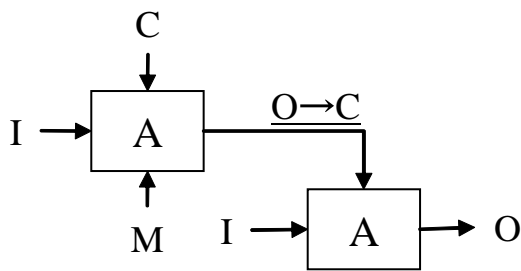


図 3.12: O→C 構造

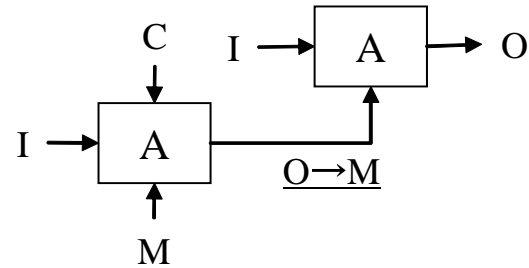


図 3.13: O→M 構造

3.7 「おもてなし」創造モデル

図 3.12 に、O→C 構造を示す。これは、顧客の要求により、発生した O に対し、要求に応えるために必要な C と O が発生する構造を示している。これはリスクとなりかねない事象（人数を間違えて案内する、注文した料理と違うものを提供する等）であり、絶対に不足してはならない事象を規定するものである。

図 3.14 に、O→M 構造を示す。これは、事前の A を達成する為に必要な資源であると同時に、事前の A 以上のアウトプットをつくるために必要な要素となりうるため、「おもてなし」を提供できる要素となりうる（顧客の体格に合わせ 2 名であっても 4 名掛けの座席を選択する、幼児に提供するスープを少し温めにして提供するか顧客に聞く等）。

先述の事例では、『席を決定する』のアウトプットである、「客の条件（例：車椅子で来た）」（O）が『席に案内する』の（C）となり、『席を準備する』に「客の条件」が入力（I）されることにより、「客の条件」に合致する店舗の持つ資産を選択して「客に応じた席（例：車椅子が入り易いよう、椅子をはずしておく）」を用意するということである。

このように一つのアクティビティに対して、すべての顧客に対して共通して必要な制約条件を C とし、これが店のバリューチェーンを規定していく。これに顧客に応じた対応を M として準備しておくことにより、顧客ごとに「真実の瞬間」の創出が可能となる。この O→C、O→M

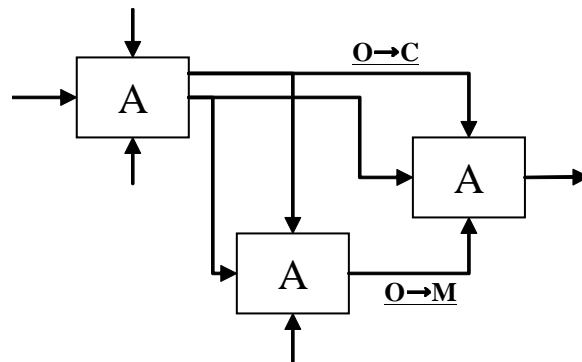


図 3.14: “真実（サービス）の瞬間”を捉える「おもてなし」構造

という構造が、顧客の要望に応えるための大きな要素となり、これに瞬時に対応していくことが、顧客の要望に応えたということになり、これらの状況をストックし、顧客が要求する前に、事前に対応することで、「おもてなし」ができるのである。

つまり $O \rightarrow C$ の流れにおいて、店員がストックを持っていれば制約条件が「おもてなし」に転換し、リスクが軽減されていくのである。これを示したのが図 3.12 と 3.13 であり、“真実の瞬間”に対応するための「おもてなし」構造が図 3.14 として定義できる。

さらにサービスは、価値付加活動であるとともにリスクマネジメントであることを、図 3.14 は示している。行動を制約し、その制約条件をストックすることで、顧客の満足低下を防ぎ ($O \rightarrow C$)、行動の制約を遵守した上で、価値付加活動をする ($O \rightarrow M$) のである。一つのアウトプットから C と M が発生し、 A を規定する構造が、サービス・マネジメントの根幹となると考える。

3.8 まとめ

本論文では、バリューチェーンを詳細に分析するための考え方を 3S と IDEF0 の手法により示した。外食産業の対象は、価値変化がしやすい料理であり、感情をもった人であるため、ア

クティビティを複数準備しておく必要があることがわかった。だからこそ、多くの分析が必要となり、多くの労力が必要となるため、今まで論理的な追究がされてこなかったのであろうと十分考えられる。

第4章 サービスマネジメントのための 顧客価値評価

4.1 はじめに

サービス業における製造物（サービスや料理等）は、製造・消費プロセスに関わる人（客、製造側双方）や店舗環境に大きく影響を受け、時間と共にその価値が変化していく製造物特質を有しているにもかかわらず、これらの価値の時間変化とそのサービスとの関わりを議論することはほとんどなされていないのが現状である。その理由として、明確な普遍性のある理論の普及がされていないことが考えられる。

このため本章では、最終消費者と接する時間が長く、製品価値の時間変化が大きいフードサービス業を”製品とサービスを同時にマネジメントする場”として位置づけ、製品を活かすためのサービス・フレームワークに関してプロジェクトマネジメントの概念を用いて学理的研究を行うと共にその成果を基にサービス設計並びに評価手法の開発を図ることを目的とする。

4.2 問題の設定

筆者らは第3章にて入店 → 注文 → 提供 → 食事 → 会計に至るプロセスを IDEF0 手法によって図示することで、“真実の瞬間”を捉える「おもてなし」構造を IDEF0 モデルとして明らかにしている。消費者側の価値変化を捉えるには、この消費者側のプロセスにおいて発生する様々な事象に対して、消費者が行う価値評価を計測する必要がある。

外食産業において、覆面調査（ミステリーショッパー）による客の視点からの接客・店舗調査は、サービス結果の企業側へのフィードバック手段とされていたが、ICT 技術の発達と普及によってネットを介した“口コミ”のオープン化が進行している。経済産業省が平成 22 年 4 月に発表した消費者購買動向調査 [18] によれば、

- 消費の選択時に信頼できる情報源とするのは、口コミサイト（「価格比較サイト」「評判や情報のサイト」「情報検索サイト」）が圧倒的。実際に消費した人の感想をみる、購入前に情報収集する消費形態が定着。かつて売れていたものでも、この消費者のスクリーニングに残れないものは売れなくなってきている。
- 消費者が食品、家電製品、ファッション衣料、自動車などを選ぶ際、意思決定全体に占める「非価格要素」の重要度は 5 割を超える。

としている。

これは、外食産業でも料理（＝価格要素）の価値と“真実の瞬間”に積み重ねたサービス価値（＝非価格要素）の総和がプラスとなればなるほど、口コミ効果がプラスとなり、生産者にとっての顧客の総数が増加することを意味する。例えば、口コミサイトの一つである“食べログ”（<http://r.tabelog.com/>）の“口コミ”数と“行ってみたい”人の関係（図 4.1 参照）からも、口コミ効果が伺える。

したがって、消費者のバリューチェーンは生産者にとってリスク管理対象であり、無形であ

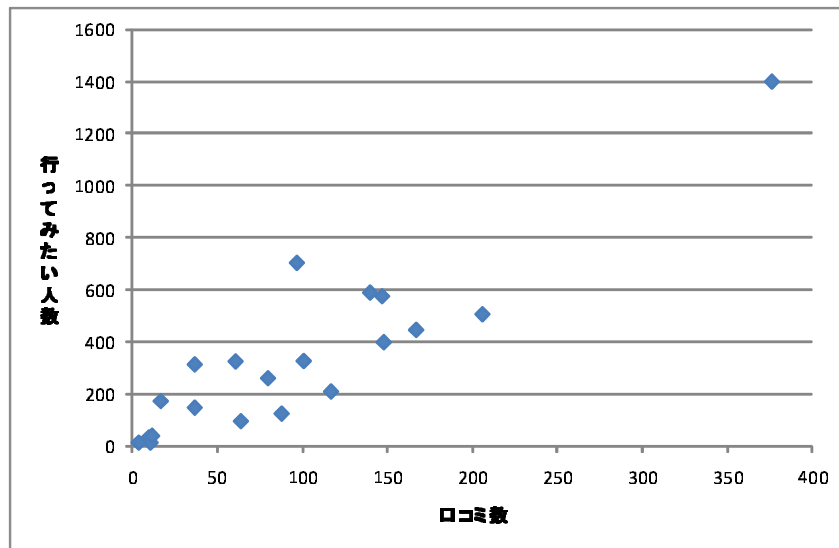


図 4.1: 東京駅周辺トップ 20 店舗における口コミ数と行ってみたい人 (平成 23 年 9 月 14 日時点)

るサービスの有形化に努め、結果と過程を等价的に重要視するプロセスマネジメントが必要であると考え、次の問題を設定する。

- 消費者が、店舗へ入店してから退店するまでの価値評価の増減を経時的に定量評価し、
- 店側により創出された付加価値との関係を明示することで、
- 消費者側の満足・不満足 of 管理をリアルタイムに行う手法の開発

4.3 遂行状況の把握:EVMS(Earned Value Management System)

4.3.1 プロジェクトマネジメントにおける EVMS

EVMS (Earned Value Management System) は、当初アード・バリュー分析 (EVA) としてプロジェクトの進行状況をコストとスケジュール面から統合的にモニターする手法として開発された。その後、1998年に発行されたアメリカのプロジェクトマネジメントガイドラインである ANSI/EIA ガイドライン規格#748においてEVMSとして規格化された。[19][20]。プロジェクト進捗時における出来高、すなわち作業量を金額に換算し計量を行うことで、パフォーマンス測定を可能とした管理手法である。本手法を用いることで、プロジェクトにおいて計画からのズレの把握と最終費用と終了時点の予測を行うことが可能となり、真のコスト効率指標を求めることが出来る。また、どれだけの追加投資費を投入することでスケジュール遅れを取り戻すことが出来るのかを定量的に予測することが可能である。

“Earned Value” を直訳すると「稼ぎ高」となるが、EVA では作業量を金額に換算して計量し、これをアード・バリューと称している。EVA では、次の3つのアード・バリューを用いることで、計画と実績を時間軸上で比較している。図4.2のアード・バリューによる分析を参照して頂きたい。

BCWS (Budgeted Cost of Work scheduled): 実行予算 スケジュール通り予算執行する場合を示す。

BCWP (Budgeted Cost of Work performed): 出来高 実際の進行状態に対して予算執行する場合を示す。

ACWP (Actual Cost of Work performed): 消費実績 実際の進行状態で、実際に発生したコストを示す。

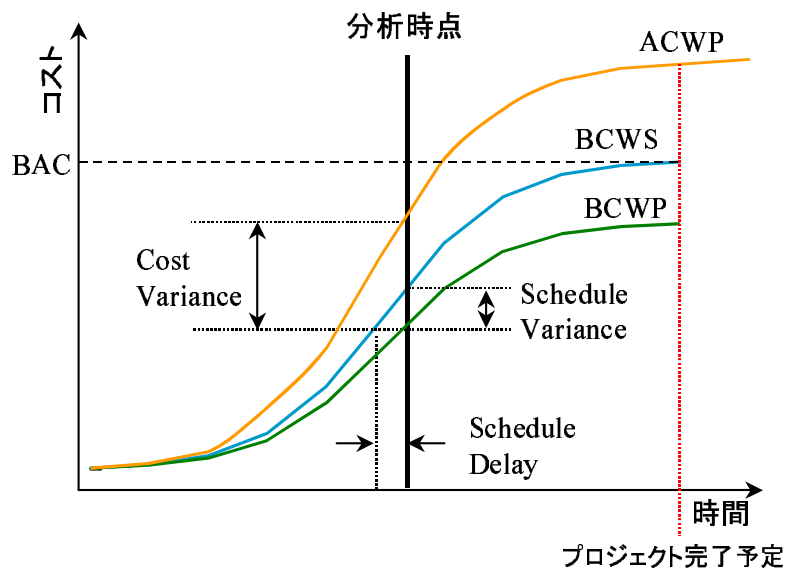


図 4.2: アーンド・バリューによる分析

表 4.1: 進捗状況把握のためのインデックス

差異	計算式	進捗状況把握
コスト差	$CV(CostVariance)$ $= BCWP - ACWP$	負値：予算超過 正值：予算内
スケジュール差	$SV(ScheduleVariance)$ $= BCWP - BCWS$	負値：スケジュール遅れ 正值：スケジュール前倒し

この3つのアーンド・バリューを比較することで、進捗状況を予算ならびにスケジュールの計画からのズレを表4.1に示すコスト差：CV、スケジュール差：SVを計算することで、プロジェクトの置かれた状況を把握することができる。

4.3.2 サービス業における EVMS

現在の外食業において、提供した付加価値に対して現状分析および可視化を行う重要性は叫ばれており、実務に反映できるツールは、筆者の知る限り未だ世に出ていない。これは、提供した付加価値が真に客が望んでいるサービスであるのか、またオペレーション側（本部側）で計画しているサービスと実際にサービス提供側（店舗側）が行ったサービスが一致しているのか、現状では見当がつかないためである。また、途中経過のプロセスにおけるサービスの可視化表現も完成されたとは言えない状況にある。

これに対して、以下の2つの視点からサービスの可視化を行う事が出来れば、提供した付加価値と顧客の感じた付加価値の差異を求めることで、付加価値の現状分析を行うことが出来るようになると考えられる。

1. 付加価値提供を行う立場にとっての付加価値累積がどのように行われているか
2. 提供された付加価値を顧客側がどう読み解いているか

4.3.3 従来型 EVMS の拡張方策

従来のプロジェクトでは、最大の顧客満足とは QCD が満足となること、つまり支払った費用（C）に相応した性能（Q）の最終成果物が期日内納入されること（D）であると考えられている。このため、EVMS ではサービスマネジメントにおいて顧客満足の源泉としている付加価値に関しては、なんら考慮されていない。したがって、従来型の EVMS は「成果物が対価と等価」の業態でのみ適用可能である。

しかしながら、サービス業においては対価と等価だけの関係性ではない。これは、サービス業、特に外食サービスにおいては料理等の有形の成果物と、サービスという無形の成果物をクライアントに提供しており、それら2つに対して金額の支払いが行われると考えるためである。

よって、サービス業においては無形物であるサービスに対する項目まで拡張し、付加価値を含めたアーンド・バリューを考案する必要性が了解出来る。

4.4 顧客価値評価手法

4.4.1 CVMS(Customer Value Management System) の定義

今までの EVMS においては、あくまでプロジェクトを実行する側のみのパフォーマンス評価しか扱っていなかった。しかしながら、サービス業においては客との連携、すなわち「客との協働生産」を行うことにより、初めて客にとって付加価値となると言える。このサービスの特徴である「客との協働生産」が EVMS に含まれることで、サービス業において利用可能なアーンド・バリューとなると考える。このため、以下のカスタマー・バリュー・マネジメント・システム (Customer Value Management System : CVMS) を提案し、それに伴う用語の定義を下記のとおりとする。

SCWS (Service Cost Work Scheduled) : 計画サービスコスト 店側がサービス提供計画に沿って提供する、サービスコストの累積値である。

SVWP (Service Value Work Performed) : 実質サービス価値 実際の店側サービス提供スケジュールに沿って、店側が客に提供できたと考えるサービス価値の累積値である。

CVWP (Client Value Work Performed) : 実質顧客価値 実際の店側サービス提供スケジュールに沿って、客が受け取った価値の累積値である。

CVWP は実質的に客が受け取った価値を表しており、前者の SCWS との差異を見出すことでサービス提供計画上との相違点を、後者の SVWP との差異を求めることで実際に提供されたサービスと顧客が受取った付加価値との相違点が発見できる。この CVWP という客の立場

が関わることで、通常のアード・バリューだけでは表現できなかった付加価値の可視化を行うことが可能となった。

4.4.2 CVMS における付加価値計算方法

CVMS において利用する計画付加価値及び実質付加価値を次式で定義する。

計画付加価値 (AVWS: Add Value Work Scheduled) は、次式となる。

$$AVWS = \text{計画 } Food \text{ コスト} + \frac{\text{計画 } Labor \text{ コスト} + \text{計画維持光熱費}}{\text{計画時間帯個客数}} + \text{計画サービス料} + \text{計画粗利} \quad (4.1)$$

上記の計画に対し、実際のパフォーマンス測定を行い、実質付加価値 (AVWP: Add Value Work Performed) は、次式となる。

$$AVWP = \text{実質 } Food \text{ コスト} + \frac{\text{実質 } Labor \text{ コスト} + \text{実質維持光熱費}}{\text{実質時間帯個客数}} + \text{実質サービス料} + \text{実質粗利} \quad (4.2)$$

前項までの付加価値を用いることで、以下の2つを求めることが可能となる。

$$\text{顧客満足度} = CVWP - AVWP \quad (4.3)$$

$$\text{提供したサービスと計画したサービスとの差異} = AVWP - AVWS \quad (4.4)$$

なお、ファミリーレストランなどの低～中価格業態のサービス提供と、フランス料理のコースメニューなど高価格業態で行われるサービス提供ではサービス内容に大きな差があるため、店舗におけるサービス提供のレベルを客単価や一組あたりの損益分岐点などで考慮すると、AVWS はオペレーション側によって上限値の設定がなされる必要がある。顧客は、飲食を行いたい店

舗の選定を行う際に、この上限値及び価格を潜在的に意識していると言える。CVMS の表現例として図 4.3 を参照されたい。この、提供した付加価値と顧客の受取った付加価値の差の累積があることで、客は「価値があった」と付加価値を認めることとなる。(図 4.3 参照)

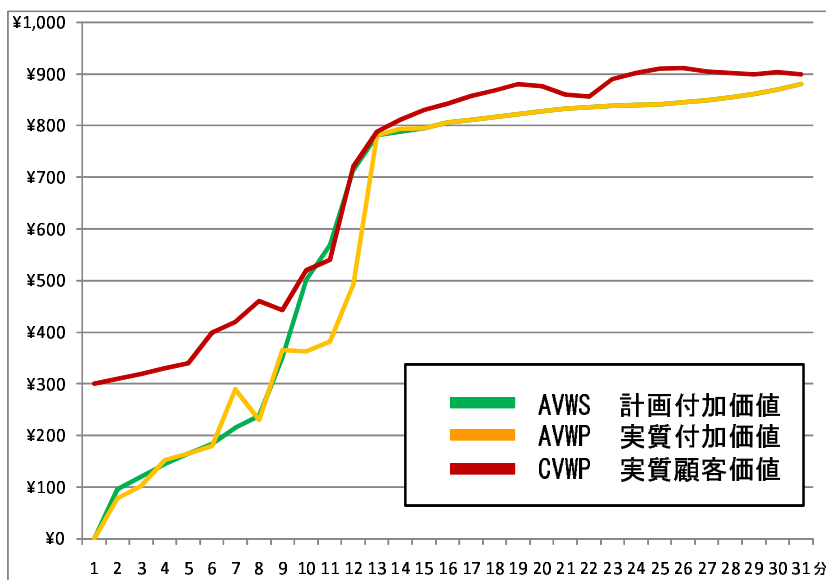


図 4.3: CVMS のイメージ図

4.4.3 CVMS における分析方法

CVMS を用いた分析では、CVWP と AVWS 並びに AVWP との関係から判定できるサービス状況分析は表 4.2 の通りである。

4.4.4 CVMS 作成方法

顧客一人一人に対する活動の総体を”プロジェクト”と考え、CVMS を利用するために、以下の店舗運営に関わる基礎データを作成する。

表 4.2: CVMS による分析内容

分析 1	$AVWS > CVWP$	計画されたサービスに対して付加価値を感じておらず、提供側は過剰サービスであってサービス設計を見直す必要がある。
分析 2	$AVWS = CVWP$	計画されたサービスに対して期待通りの付加価値提供であったため、提供側のサービス設計は妥当であったといえる。
分析 3	$AVWS < CVWP$	計画されたサービスに対して付加価値を感じているため、顧客は満足な状況である。提供側は価格を見直す必要がある。
分析 4	$AVWP > CVWP$	実際に提供されたサービスに対して付加価値を感じておらず、提供側は過剰サービスであってサービス設計や余剰あるいは顧客に見えていないサービスオペレーションを見直す必要がある。
分析 5	$AVWP = CVWP$	実際に提供されたサービス通りに顧客は付加価値を感じているため、提供側のサービスオペレーションは妥当であったといえる。
分析 6	$AVWP < CVWP$	実際に提供されたサービス以上の付加価値を感じているため、顧客は満足な状況である。提供側はサービスオペレーションのどこに顧客が付加価値を見出しているか精査する必要がある。
分析 7	$AVWS > AVWP$	計画通りにサービス提供がなされていない。提供側はサービスオペレーションを見直す必要がある。
分析 8	$AVWS = AVWP$	計画通りのサービス提供である。提供側のサービスオペレーションは設計どおりであったといえる。
分析 9	$AVWS < AVWP$	計画されたサービス以上にサービス提供活動を行った。提供側は過剰サービスであってサービス設計やサービスオペレーションを見直す必要がある。

Step1: WBS 作成 [20]

WBS (Work Breakdown Structure) とは、プロジェクトの遂行に関わる作業を階層構造上に分解し、コントロール可能なレベルにまで細分化することによる仕様内容の明確化を目指した手法である。作業の管理を行うために、実際に行わなければならない作業とその作業を行う上で必要となる資源 (特に入材、時間、部署、予算等) を管理することで、作業の把握を行うことが可能となる。

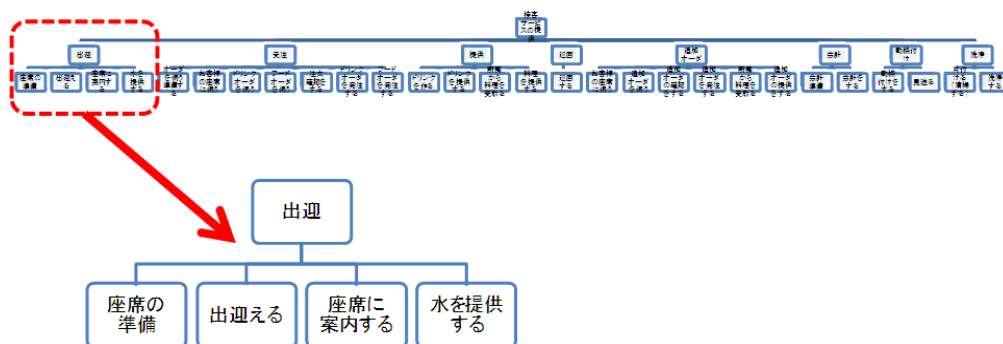


図 4.4: Step1:WBS 作成

Step2: PERT 並びに CPM 作成 [20]

PERT (Program Evaluation and Review Technique) は、1958 年にポラリス・ミサイルを開発する際に米国海軍・Lockheed Missile Systems、コンサルタント会社の Booz Allen & Hamilton によって考案された、作業順序関係が存在する複数の同時進行作業で構成されるプロジェクトを能率よく実行するためのスケジューリング手法である。ここでは、店舗におけるワークフローから作業間の先行関係を明らかとして、PERT を作成する。

Step3: 各タスクにおける店舗側コスト (FL コスト他) の算出

コスト算出に関し、FL コストの考え方の導入をする。FL コストとは Food (食材原価) と Labor (人件費) を示す外食産業特有のコストを指す。下に述べる SCWS (Service Cost Work Scheduled) の中に入る商品価格の中には FL コスト、光熱費、水道代などの維持費

も含まれていると考えられる。某大手ファーストフードでは、損益計算書において粗利20%、原価80%としている。この原価の内訳はP/L上でなされていないものの、上述した内容が含まれているものと考えられる。

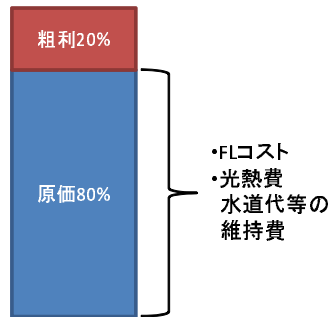


図 4.7: FL(Food & Labor) コストの考え方

次に、顧客が主観的に感じた価値である CVWP を作成する。

Step4: 顧客視点の動画による、入店から退店までのビデオ撮影及び発話録音

time	men2	point	dish	service	atmosphere	time	顧客録	service cost	amount service cost
		3	0.0161531	0.0484594	0	0			
		3	0.0092427	0.0277281	0	0			
		3	0.0162479	0.0487436	0	0			
00:00				0	0	0	00:00		0
00:30		1		0	0	0	00:30		0
00:31		1		0	0	0	00:31		0
00:32				0	0	0	00:32		0
00:33				0	0	0	00:33		0
00:34				0	0	0	00:34		0
00:35		1		0	0	0	00:35		0
00:36				0	0	0	00:36		0
00:37				0	0	0	00:37		0
00:38				0	0	0	00:38		0
00:39		1		0	0	0	00:39	0.479540024	0.479540024
00:40				0	0	0	00:40	0.479540024	0.959080048
00:41				0	0	0	00:41	0.479540024	1.438620072
00:42				0	0	0	00:42	0.479540024	1.918160096
00:43				0	0	0	00:43	0.479540024	2.397700119
00:44				0	0	0	00:44	0.479540024	2.877240143

図 4.8: ビデオ撮影、発話録音と文字起こし

Step5: MS excel に、顧客・接客・店舗における音声の文字起こしを行う

Step5.1: 顧客の発話に対し、プラス評価の発話・マイナス評価の発話の分類を行う

Step5.2: 顧客の発話を「料理に関する発話」、「提供されたサービスに関する発話」、「店舗環境に関する発話」に分類し、AHP を利用し一対比較を行い、ウェイト算出を行う。

Step6: 5.1 で作成した分類に対し、プラス評価、マイナス評価、プラス・マイナス合成評価を行う。

Step7: 積算した評価値を縦軸に、時間を横軸においてグラフ化する。

CVWP 作成における Step5 の Excel における表記方法は下記のとおりである。

左の枠から、時間・顧客による発話・店舗側が行ったアクションを、顧客の入店から退店まですべて時系列で書き起こす。この Step2 が、CVMS における線を引くための元データとなる。
(表 4.3 参照)

次に、顧客の発話一覧をピックアップし、Step5.1 と 5.2 を別シート上で展開していく。Step5.1 は、顧客の発話を店舗に対して良いと感じた・肯定的な発話をプラス評価とし、逆に店舗に対して悪いと感じた・否定的又は嫌悪感を示している発話をマイナス評価として、それぞれ別シートに分類を行う。(表 4.4)

Step5.2 では、左側から時間・顧客による発話を記入し、顧客の発話を詳細分類するべく「料理に関する発話」、「提供されたサービスに関する発話」「店舗環境に関する発話」の3種類に分類する。(表 4.5)

Step5.2 において行っている AHP (Analytic hierarchy process : 階層分析法) は、本来は目標を達成するための代替案を選択する際に、意思決定を定量的に行う OR 手法の一つである。CVWP を作成するにあたり、個々人にとって何を重視しているかを定量的に算出する必要がある。そのため、Step5.2 では客(熱田の被験者)は、自身の評価・発話に対してどのように重み付けを行うのか数値で表す必要があるため、客の発話を「サービス」「料理」「店舗」に関する

表 4.3: Step5 元データ表記方法 (MS Excel による表計算をイメージ)

	A	B	C
1	時間	顧客による発話	店舗側アクション
2	00:00		・入店を知らせるチャイムが鳴っている ・レジ対応を行っている
3	00:05		・「はい、ありがとうございます」 ・注文用のベルが鳴っている
4	00:10		・入店を知らせるチャイムが鳴っている
5	00:20	すぐ案内されないなあ	
...

表 4.4: Step5.1 プラス評価 (左)・マイナス評価 (右) 例

時間	顧客による発話	評点	時間	顧客による発話	評点
02:20	おいしそうなメニューがあるな	1	02:20	おいしそうなメニューがあるな	0
02:25	土曜日のランチメニューで残念	0	02:25	土曜日のランチメニューで残念	-1
02:30	メニューが1つで見づらいな	0	02:30	メニューが1つで見づらいな	-1

表 4.5: Step5.2 例

時間	顧客による発話	料理	サービス	店舗環境
0:20	すぐ案内されないなあ		1	1
0:40	喫煙の有無は見た目 で判断されたのかな?		1	1
02:20	おいしそうなメニュー があるな	1		

内容に分類(図 4.9)し、これらの大分類の中で顧客が重視しているコトやモノを AHP における評価基準の最下層の項目として位置付けることで、CVMS の分析者が「料理に対する発言」、「接客サービスに関する発言」、「店舗環境に関する発言」に分類後、各発言内より、どの発言が重要視されているか一対比較により評価の重み付けを行っている。

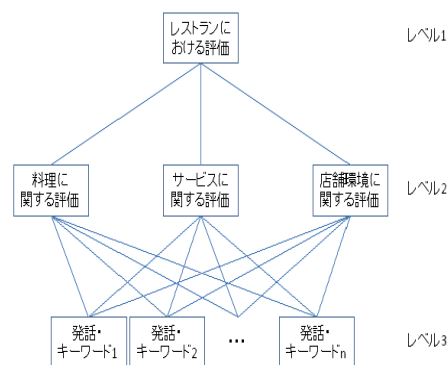


図 4.9: AHP 階層図

AHP を利用し、重み付けを行った数値を表に記入していく。(表 4.6)

MS Excel 上の H 列 実質顧客価値に入る式として、14 行目を取り上げ説明する。

$$H14 = \$H13 + (\$D14 + \$E14 + \$F14) \quad (4.5)$$

表 4.6: Step5.2 ウェイト算出入力

時間	顧客による発言	料理	サービス	店舗環境
0:20	すぐ案内されないなあ		0.0121	0.0153
0:40	喫煙の有無は見た目 で判断されたのかな?		0.0043	0.0054
02:20	おいしそうなメニュー があるな	0.0262		

表 4.7: プラス評価例

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	時間	顧客による発言	評点	料理	サービス	店舗環境	時間	実質顧客価値	店側のアクション
...
13	2:20	おいしそうなメニューがあるな	1	0.0262			0.0016	0.0262	・他テーブルにて料理の提供を行っている
14	2:25	土曜日のランチメニューで残念	0	0.0191			0.0016	0.0262	
15	2:30	メニューが1つで見づらいな	0		0.0065	0.0111	0.0017	0.0262	

表 4.8: マイナス評価例

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	時間	顧客による発言	評点	料理	サービス	店舗環境	時間	実質顧客価値	店側のアクション
...
13	2:20	おいしそうなメニューがあるな	0	0.0262			2:20	-0.0371	・他テーブルにて料理の提供を行っている
14	2:25	土曜日のランチメニューで残念	-1	0.0191			2:25	-0.0562	
15	2:30	メニューが1つで見づらいな	-1		0.0065	0.0111	2:30	-0.0738	

表 4.9: プラス・マイナス合成評価例

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	時間	顧客による発言	評点	料理	サービス	店舗環境	時間	実質顧客価値	店側のアクション
...
13	2:20	おいしそうなメニューがあるな	1	0.0262			2:20	-0.0371	・他テーブルにて料理の提供を行っている
14	2:25	土曜日のランチメニューで残念	-1	0.0191			2:25	-0.0562	
15	2:30	メニューが1つで見づらいな	-1		0.0065	0.0111	2:30	-0.0738	

$$\text{経過時間時点での実質顧客価値} = \text{直前の評価} + (\text{ウェイト付き評点の合計}) \quad (4.6)$$

ウェイト付き評点は、プラス評価の場合は正の値として、マイナス評価の場合は負の値として記載を行う。これらより、G・H列を散布図として作成することで、実質顧客付加価値の作成を行うことが可能となる。

4.5 事例分析

本稿では、2回分の実験データを用いて、初回と2回目においてCVMSを用いた調査分析事例を説明する。

4.5.1 第1回調査

上記のCVMS作成手順を用い、作成した図表を以下に示す。これらのデータは、株式会社イオンイーハートが出店する店舗において実際に計測されたデータを元に作成した。なお、被験者はあらかじめ実験であることを認識しているため、実際の客の感情や行為とは異なる部分がある。なお、第1回調査における会話分析事例を添付Cに示すので参考とされたい。

図4.10より、入店から退店までのすべての段階で $ACWP < CVWP$ と言う、サービスに対して不満を感じた様子が見受けられる。一度、5:14時点を境に顧客側が感じたCVWPが上昇しており、店舗側が提供したAVWPとクロスしている様子が見受けられる。

不満を感じたと言う表現を用いたが、サービス産業においては「 $100 - 1 = 0$ 」と言う式が存在する。これらの概念を利用するならば、このクロスした時点をもって店舗側のサービス提供は顧客にとってサービス価値は0、すなわち、店舗が提供するすべてのサービスに対し不満を抱えることとなったとも言い換えることが可能である。

表 4.10: 第 1 回調査条件

調査日時	2010/10/15(金) 14:09 ~ 14:37 の約 28 分間
被験者	23 歳男性
商品名	特大わらじカツ丼 調理時間：約 6.4 分 調理工程：10 工程
店舗形態	ショッピングモール最上階、和風レストラン形式
平均単価	約 900 円
その他の条件	お冷がセルフサービスとして店舗内に設置 顧客の着席時に温かいお茶をポットにて提供

4.5.2 第 1 回調査を受けた業務修正

本調査を行った時点で、本店舗の店長は着任間もない時点であった。第 1 回調査を受けて、店舗としてミーティングを開催し、下記の改善を決定した。

- 常に入口を気にかけて、顧客を放置しない。
- 入口のチャイム音量を上げる
- 揚げ物は時間がかかる商品であるため、オーダーが入ると同時に油へ投入するルールを徹底する。
- 接客担当スタッフは手空き時間を作らず、客席内巡回を徹底し、顧客の動向をチェックする。

表 4.11: 第1回 CVMS 分析結果

①	0分0秒～4分59秒	入店後、店員側が30秒以上顧客に対してアクションを取らなかったことが起因していると言える。来店時対応が即座に行われていないことが影響していると考えられるため、改善の必要がある。
②	5分00秒～5分14秒	接客スタッフが注文を取りに来ている段階であり、顧客の考えている時間内での注文対応が行われていたと考えられる。これは、被験者が重視していた料理提供の早さに関係してくるという期待の表れであると思われる。
③	5分15秒～13分04秒	しかし、直後に注文対応終了時に注文商品の確認を行われなかった点に不満を感じていることが見受けられる。また、同テーブルの顧客と同時に料理がテーブルに運ばれてこなかったことが、被験者の重視項目としての期待に見合わなかったこともあり、「時間がかかる商品であることを教えてほしかった」との発言も見受けられた。
④	13分05分～	最も付加価値を感じるであろう食事の提供後の様子を見ても、13:05時点で食事の提供が行われているにも関わらず、入店直後の対応が顧客の想定よりも悪かったことが尾を引き、食事時間後半においても実質付加価値の線に近づく事が不可能なくらい挽回できない値となっている。

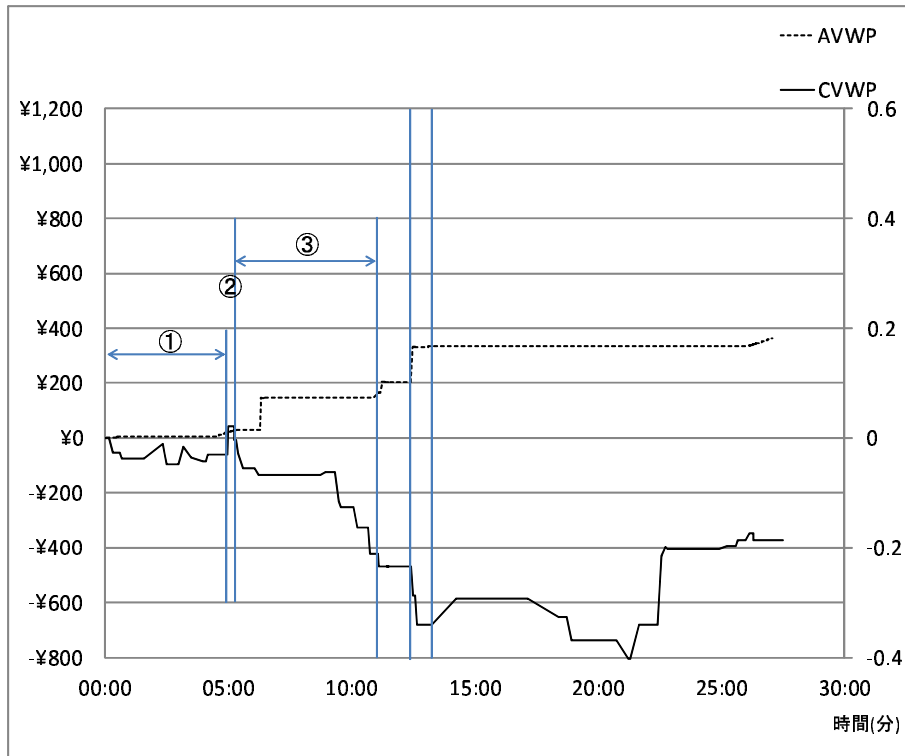


図 4.10: 第 1 回調査結果 CVMS

4.5.3 第 2 回調査

第 1 回調査を受けて、改善を行い、再度調査を行った。第 1 回に比べ改善はされており、CVWP も向上しているが、新たな問題点が浮上した。

図 4.11 より、以下を読み取ることが出来る。

表 4.12: 第2回調査条件

調査日時	2010/12/22 (水) 13:46 ~ 14:13 の約 27 分間
被験者	23 歳男性
商品名	特大わらじカツ丼 調理時間：約 6.4 分 調理工程：10 工程
店舗形態	ショッピングモール最上階、和風レストラン形式
平均単価	約 900 円
その他の条件	お冷がセルフサービスとして店舗内に設置 顧客の着席時に温かいお茶をポットにて提供 顧客年齢層は 40 歳以上、女性グループ客多

4.5.4 CVMS による改善方策

以上のことにより、当該店舗では③、⑤への対策を行うことが先決となる。

お冷のセルフサービス化については、客単価や人件費などのコストを評価した上で店舗方針として決定されたものであり、変更することは難しいが、顧客着席時に、セルフサービスである旨を確実に案内することで、客の事前期待をさげることを防ぐことは可能となる。

また、確実に案内できる保障がないのであれば、テーブル上に「お冷セルフサービス」など記載した POP を設置し、対応することも考えられる。

ただし、セルフサービスは顧客が席を立て取りに行かなくてはならないこととなるため、可能であればテーブル上にポットとグラスを設置しておくことも検討できる。

当然のことながら衛生面のリスクをどうクリアするかを事前に検討する必要がある。

表 4.13: 第 2 回 CVMS 分析結果

AVWP < CVWP の箇所		
①	2 分 55 秒 ~ 11 分 28 秒	店舗スタッフは顧客対応をしていないものの、事前に提供しているメニュー表から顧客がメニューを決定したことにより、以降の値が高まっていった。
②	15 分 00 秒 ~ 26 分 12 秒	顧客は早く料理の提供が行われることに重要性を感じており、予想以上に早い料理提供に付加価値を感じていた。また、料理のボリュームや味付けに対しても期待以上の品を提供されたことで、AVWP < CVWP の値が見受けられた。
AVWP > CVWP の箇所		
③	1 分 13 秒 ~ 2 分 42 秒	入店直後の対応として、店舗内における案内（お冷のセルフサービスやお茶の提供）が対象の顧客になされていないことに対する不満があった。
④	11 分 33 秒 ~ 12:09 秒	客側は料理提供を待つ段階であるが、店側は厨房において提供するために調理を行っていた。そのため、食材を利用するためにコストが積み上げられていく為、コスト積算が多くなされた。しかし、ここで作りだされた成果物により、②AVWP > CVWP の上昇へと繋がっている。
⑤	14 分 03 秒 ~ 14 分 57 秒	食事の最中ではあるが、③によって引き起こされ、客のテーブルにお茶が提供されなかった点と、店舗のシステムとしての水のセルフサービスと言う状況に対し不満を持っていた為、低下が見られた。

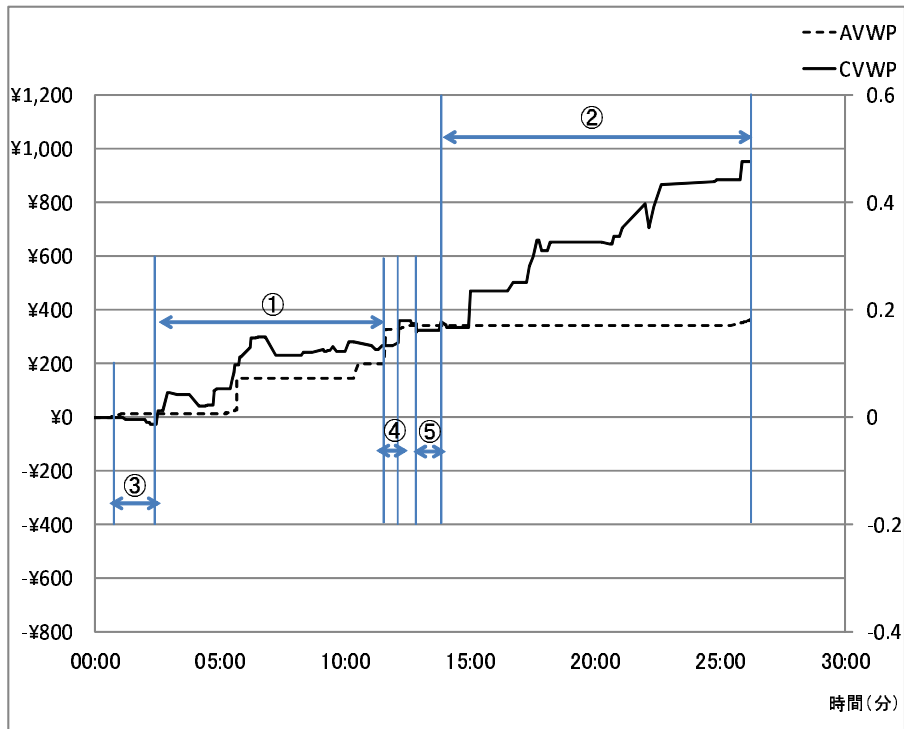


図 4.11: 第2回調査結果 CVMS

客が料理を待っているときは、顧客と店舗側のコミュニケーションの機会がもっとも少なくなる場面であり、料理の提供が遅くなりすぎた場合など顧客クレームも発生しやすい。

顧客が料理提供を待っている時間を短くするか、待っている時間を短く感じるコミュニケーション。たとえば「かつ丼は、ご注文を承ってから揚げるため、ご提供まで7分から8分程度のお時間をいただいておりますが、よろしいでしょうか」と確認をとることで、待ち時間が長いとしても、900円のかつ丼でも、レンジでチンではなく、きっちり調理している店との認識を与えることが可能となり顧客満足度の上昇を図ることが可能となる。

CVMSとしては、まだ初期段階のものであり改善の余地は大いにあるが、この実験を通して、顧客がどこに不満を感じ、店舗として何を改善すればよいのかがデータとして可視化できることは、店舗において情報共有する上で非常に有益であることがわかった。実際に、店長へのイ

インタビューでも、このような具体的な店舗で起こっている事象の音声データと図表データがあると、価値観・考え方が違い、年齢層の幅広い職場においてコミュニケーションが行いやすいと好評であった。

4.6 まとめ

サービスに特化した EVMS である CVMS を用いることで、顧客が支払った価格以外の付加価値を可視化することが可能となった。CVMS のグラフにおいて店舗側（プロジェクト遂行側）における費用に関しても時系列で表現した事により、店舗側の食事提供時における現状評価を行う基礎が構築できた。

店舗側のオペレーションすべてにおいて、生み出される付加価値とそれにかかるコストを明確にし、顧客の感じる価値も各々のサービスの瞬間で明確にすることで、CVMS がより具体的に機能するようになる。

店舗での顧客の一連の動きとそれに関わる手の側の一連の動きを計測することで、どのサービスが価値を生んでいるのか、価値を減少させているのか、どのタイミングが価値減少につながりやすいのかが時系列でわかるようになり、そのデータの蓄積により店舗における CVMS を確立していくことが可能になると考える。ただし、データ採取のために毎回別々の顧客の状態を計測することは膨大な時間とコストがかかるため、非現実的である。

第5章 結論と残された課題

5.1 結論

本研究では、本論文では経験値で、客観的根拠がなく、あらゆる事象を語られる傾向のある
外食産業において、

- レストランのみならず、コーヒーショップ、フードコート店舗にも適用可能な外食産業の
フレームワークを提示した。
- レストランの価値創造構造を IDEF0 手法を活用することで、より客観的に特定する方法
を提示した。
- アード・バリュー分析手法を応用して、外食産業に適用可能なサービス価値の計測と
評価手法を提示した。

したがって本研究は、外食産業におけるサービス・マネジメントに関する基本的考察として、
外食産業に新たな方向性と問題解決の方法を与えていると考える。

本研究で得られた成果を各章毎に纏めれば、以下となる。

第1章：序論

第1章では、サービスマネジメントの基本的な考え方を説明し、サービス・イノベーションの議論から外食産業の位置付けと今後議論すべき問題を提示し、外食産業のフレーム

ワークについても説明し、また、従来研究動向について述べ、従来研究に対する本研究の位置付け及び目的を明らかにした。

第2章：外食産業におけるサービスフレームワーク

第2章では、製造業との比較を行うと共に、その違いを踏まえた上でPLMの概念の適用を提案した。レストランにおける各ステークホルダーを顧客・接客・厨房と規定し、各ステークホルダのバリューチェーンを分析することで、議論の基礎となる3者を合成した、外食産業のバリューチェーン・フレームワークを提示した。

このバリューチェーン・フレームワークにサービスの4つの特徴を適用する事で有用性を明示した。

このフレームワークを用いる事で、ファミリーレストランのみならず、ファストフードやコーヒーショップのフレームワークも構築することが可能となり、新業態を立ち上げる時などの分析手法として有用になると考える。

第3章：外食サービスのための価値創造構造

第3章では、外食産業の価値創造構造を明らかにすることを目的とし、バリューチェーンを詳細に分析するための考え方を、3SモデルとIDEF0手法の適用により示した。サービス・シナリオの作成手法を明示した事で、他業態でも適用可能なモデルを提示した。この分析から外食サービスの「おもてなし」はリスクマネジメントであること明示した。

IDEF0手法によりオペレーションを詳細にブレイクダウンしていくことで、店舗で発生するリスクや、価値創出構造を最少単位で特定することが可能となると考えられる。それぞれのアクティビティのICMOを規定することが店舗のマニュアル作成に繋がっていくと考える。

第4章：サービスマネジメントのための顧客価値評価

第4章では、プロジェクトマネジメントにおけるEVMSを拡張し、外食サービスに特化したCVMSを構築した。このCVMSにより顧客価値の評価を客観的に行うことが可能と

なり、筆者の所属する企業が運営する店舗での実験結果から CVMS の有用性を明示した。

店舗側のオペレーションすべてにおいて、生み出される付加価値とそれにかかるコストを明確にし、顧客の感じる価値も各々のサービスの瞬間で明確にする事が出来れば、CVMS がより具体的に機能するようになる。さらに、店舗での顧客の一連の動きとそれに関わる側の一連の動きを計測する事で、どのサービスが価値を生んでいるのか、価値を減少させているのか、どのタイミングが価値減少につながりやすいのかが時系列でわかるようになり、そのデータの蓄積により其々の店舗におけるサービスを特徴づける CVMS を確立していくことが可能になると考える。

5.2 残された課題

本論文においては、外食産業におけるサービス評価手法に関して基本的な考察を行う事ができたと考える。より実務に適用できる手法とするためには、以下に示す4つの課題への対応が必要であると考ええる。

事例の収集

実地での事例計測は、筆者の所属する企業で行ったものであるが、実際に営業している店舗での実験となるため、実験を行うまでの社内関係者への調整に時間を要し、また店舗の営業状況に合わせて実験のタイミングが左右されるといったこともあり、困難な点が多かった。

しかし自社だけでなく、他企業の実地データを集めていくことが、業界のデファクト・スタンダードとなるバリューチェーンモデルの構築や、CVMS 手法の精緻化につながると考えられる。

さらなるプロセス分析の詳細化

IDEF0 図の作成について、最少単位まで行い、店舗の解体新書を作っていくことが求められる。これを行う事で CVMS がさらに強固な顧客価値評価手法となっていくと考える。

複数顧客のマネジメントモデルの構築

本論文においては、1組の顧客のバリューチェーンや CVMS 事例の提示を行っているが、手法として1組あたり30分の分析に5~6時間の作業を要する。レストランにおいては、常に同時に複数の顧客を対象に業務を遂行する必要があり、より実務に適用できる手法とするためには、複数顧客に同時対応するための分析モデルの構築が必要である。

学際的な研究のためのフレームワークの確立

本論文を通して、サービス業、外食サービス業においては工学的視点、サービスマネジメントの視点、心理学の視点、行動科学の視点と学問領域を超えた学際的な研究が必要であることがわかった。今後は本論文で提示したバリューチェーン・フレームワークや CVMS をより強固なものにしていくため、外食産業のフレームワークを、様々な学問領域に所属する研究者が参入しやすいよう、再構築していくことが求められる。

謝辞

本研究の遂行にあたり、幾多の御指導、ご鞭撻を賜ると共に、名古屋と千葉との往復の中で忙しい合間を縫ってお時間を割いていただき、投稿・発表論文の完成に多大なお力添えをいただきました、名古屋工業大学大学院社会工学専攻 越島一郎教授に深く御礼申し上げます。そして、貴重な時間を割いて本論文審査の副査をしていただきました名古屋工業大学大学院社会工学専攻 中出康一教授並びに渡辺研司教授に厚くお礼申し上げます。

また多くの論文執筆においてご協力をいただきました名古屋工業大学大学院社会工学専攻博士前期課程の長島わかなさん、千葉工業大学社会システム科学部プロジェクトマネジメント学科小山珠美さん（当時）に、この場を借りて御礼申し上げます。

実験データ収集にあたっては、株式会社イオンイーハートの四六時中熱田店のご協力をいただきましたことを御礼申し上げます。また、社会人と学生の二足のわらじの研究生活に対して理解を示し、サポート頂いた株式会社イオンイーハート並びに同社の上司、同僚、部下の皆様がたに感謝の意を表します。

そして最後に、私の家族に心より感謝いたします。

参考文献

- [1] 近藤隆雄. サービスマネジメント入門. 生産性出版, 2004.
- [2] 社団法人日本フードサービス協会. 社団法人日本フードサービス協会ホームページ, 平成 21 年外食産業の市場規模 http://www.jfnet.or.jp/data/h/data_c_o10_2010.html. 2011.
- [3] 日本自動車工業会. 日本自動車工業会ホームページ, 2009 年の主要製造業の製造品出荷額等 http://www.jama.or.jp/industry/industry/industry_1g1.html. 2011.
- [4] 日本自動車工業会. 日本自動車工業会ホームページ, 自動車関連産業と就業人口 http://www.jama.or.jp/industry/industry/industry_1g1.html. 2011.
- [5] 根本弘幸, 赤坂信悟, 南俊介, 谷口洋司, 時末裕允. 製造業の経営革新を実現する plm の展望. 日立評論, Vol. 86, No. 8, pp. 585–590, 2004.
- [6] 浅井俊之, 越島一郎. 外食産業におけるサービスマネジメントに関する研究. 国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会誌, Vol. 2, No. 2, pp. 138–147, 2008.
- [7] 浅井俊之, 小山珠美, 越島一郎. 外食サービス改革のための価値創造分析. 国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会誌, Vol. 3, No. 1, pp. 127–136, 2008.
- [8] 清水滋. サービスの知識. 日本実業出版, 1994.

- [9] IfM and IBM. *Succeeding Thorough Service Innovation: A Service Perspective for Education, Research, Business and Government*. University of Cambridge Institute for Manufacturing, Cambridge, 2008.
- [10] 竹中毅, 内藤耕, 上田完次. 価値共創に向けたサービス研究戦略. 情報処理学会論文誌, Vol. 49, No. 4, pp. 1539–1548, 2008.
- [11] サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会. サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて 報告書. 経済産業省, 2007.
- [12] 社団法人日本経済調査協議会. サービス産業におけるイノベーションと生産性. 社団法人日本経済調査協議会, 2002.
- [13] 前田昇. ベンチャーが先導するサービスイノベーション. *KEIO SFC JOURNAL*, Vol. 6, No. 1, pp. 26–47, 2007.
- [14] 張淑梅. サービス・イノベーション：その方向性と課題. 日本福祉大学経済論集, No. 40, pp. 77–100, 2010.
- [15] 加藤秀雄. 外食産業におけるブランドの成長と衰退. 日本フードサービス学会年報, No. 6, pp. 142–146, 2001.
- [16] 浅井俊之, 越島一郎. 外食産業における 3s. 日本経営工学会平成 19 年度秋季大会予稿集, pp. 156–157, 2007.
- [17] 松本巖. 業務改革と統合化のためのモデリング手法 *idef*. *Savemation Review*, Vol. 18, pp. 82–89, 2000.
- [18] 経済産業省. 消費者の購買に関するニーズの動向調査 <http://www.meti.go.jp/press/20100421002/20100421002.html>. 2011.
- [19] Quentin W. Flemin, Joel M. Koppelman (著) PMI 東京 (日本) 支部 (訳). *アーン・バリューによるプロジェクトマネジメント*. 日本能率協会マネジメントセンター, 2004.

- [20] 財団法人エンジニアリング振興協会（編）. エンジニアリング・マネジメント. エンジニアリング振興協会, 2009.
- [21] 山口景生, 木暮正夫, 大藤正. 外食サービス産業におけるサービス提供の品質と顧客の評価. 日本品質管理学会, Vol. 18, No. 2, pp. 2-12, 1988.
- [22] 星野朋子. 外食産業における環境問題に関する研究 - 消費者の選択意向への共分散構造分析の適用. 日本フードサービス学会年報, Vol. 3, p. 1, 1998.
- [23] 大谷毅. 高級和食事業の存続のために和厨房が解決すべき問題点 - ojt プログラム確立への視角 -. 日本フードサービス学会年報, Vol. 3, , 1998.
- [24] 藤谷裕子. 食のサービス化と顧客動向のマクロ分析. 日本フードサービス学会年報, Vol. 4, pp. 13-26, 1999.
- [25] 市川寛子. 食マーケットの分析フレームと戦略. 日本フードサービス学会年報, Vol. 4, pp. 45-55, 1999.
- [26] 井戸大輔. 食と食品ロスをめぐるフードサービスのマネジリアルな問題点. 日本フードサービス学会年報, Vol. 4, pp. 56-62, 1999.
- [27] 白土健. 外食産業における時短の現状と問題点 - 全産業との比較で見る時短の遅れ -. 日本フードサービス学会年報, Vol. 4, pp. 63-71, 1999.
- [28] 岩村克己. 物流における経営貢献. 日本フードサービス学会年報, Vol. 5, pp. 4-14, 2000.
- [29] 広瀬盛一. ブランド構築における広告とセールス・プロモーション. 日本フードサービス学会年報, Vol. 5, pp. 34-41, 2000.
- [30] 新田都志子. 消費者の知覚に基づくコーヒーショップ市場の市場構造と競争. 日本フードサービス学会年報, Vol. 6, pp. 23-32, 2001.

- [31] 小林仁. フードサービス業におけるリストラクチャリング手法の事例研究. 日本フードサービス学会年報, Vol. 8, pp. 6–21, 2003.
- [32] 岩村克己. 外食における物流のあり方の考察. 日本フードサービス学会年報, Vol. 8, pp. 22–28, 2003.
- [33] 金世煥. フードサービス産業における知覚品質に関する研究 (日韓比較). 日本フードサービス学会年報, Vol. 8, pp. 29–38, 2003.
- [34] 長沢伸也, 蔡壁如. 食生活における次世代のライフスタイルとそれに応える商品・サービスの提案. 立命館経営学, Vol. 42, No. 2, pp. 113–142, 2008.
- [35] 芳賀康浩. 外食の固有性と飲食店のマーケティング戦略への示唆. 経済系 : 関東学院大学経済学会研究論集, No. 220, pp. 45–56, 2004.
- [36] 金世煥. 価格割引広告に対する消費者のブランドの選好度と参照フレームの影響に関する実証研究. 日本フードサービス学会年報, Vol. 10, pp. 6–18, 2005.
- [37] 阿部川勝義. レストランにおける生産効率向上を目的とするサービスの機械化. 日本フードサービス学会年報, Vol. 10, pp. 19–31, 2005.
- [38] 廉民善. データマイニング手法による値引きプロモーションにおける顧客反応度分析. 日本フードサービス学会年報, Vol. 11, pp. 6–18, 2006.
- [39] 上田隆穂, 太宰潮, 星野浩美. 外食離れ傾向における真の理由の解明、ファミリー・レストランに焦点を当てて～顧客の潜在意識・無意識レベルにおける利用・非利用原因を探る～. 日本フードサービス学会年報, Vol. 12, pp. 6–21, 2007.
- [40] 相原修. フードサービスの国際比較 - アートとサイエンスの視点. 日本フードサービス学会年報, Vol. 13, pp. 6–17, 2008.
- [41] 高橋満彦. 外食における食品表示の必要性和課題に関する法的考察 - アレルギーと製造物責任の視点から. 日本フードサービス学会年報, Vol. 13, pp. 18–31, 2008.

- [42] 太宰潮. フードサービスにおける経験価値アプローチ～現状の問題点とこれからのマーケティング施策 ロイヤルホストを中心に～. 日本フードサービス学会年報, Vol. 13, pp. 32–47, 2008.
- [43] 江口泰広. フードサービス産業と csr. 日本フードサービス学会年報, Vol. 14, pp. 6–42, 2009.
- [44] 広瀬盛一. フードサービスにおけるモバイルクーポンの利用について - クロスメディアと個人情報の漏えいを組み込んだモデルの展開 - . 日本フードサービス学会年報, Vol. 14, pp. 44–56, 2009.
- [45] 兼子良久, 星野浩美. 食育推進活動を通じた消費者へのコミュニケーション効果に関する考察 - 外食産業における効果検証 - . 日本フードサービス学会年報, Vol. 14, pp. 58–75, 2009.
- [46] 大塚泰正, 立丸恵. 外食産業従事者の職業性ストレスに関する実態調査. 日本フードサービス学会年報, Vol. 14, pp. 76–94, 2009.
- [47] 伊藤匡美. 地域ブランドとフードサービス - 連携の可能性と課題 - . 日本フードサービス学会年報, Vol. 14, pp. 96–109, 2009.
- [48] 小川美香子, 田中あやか, 野田啓一, 河合亜矢子. 顧客と店員のコミュニケーション支援に関する研究、it を活用した外食店における食物アレルギー情報提供. 日本フードサービス学会年報, Vol. 15, pp. 6–19, 2010.
- [49] 李美花. 外食チェーン企業の組織形態に関する実証分析. 日本フードサービス学会年報, Vol. 15, pp. 20–31, 2010.
- [50] 宮城博文. サービス提供過程における課題に関する一考察 - ホスピタリティ産業との関わりを通じて - . 立命館経営学, Vol. 49, No. 5, pp. 231–256, 2011.

- [51] 川島好太. 外食産業におけるサービスマーケティングアプローチ - サービス実行者による品質の向上 - . 龍谷ビジネスレビュー, No. 12, pp. 77-78, 2011.

付録A 外食産業に関わる論文レビュー

1.4 外食産業に関わる先行研究の整理で参考とした論文とその要点をまとめてここに記す。

表 A.1: 外食サービスに関する参考文献

No.	著者	題目	掲載誌	要点	キーワード
1	山口景生, 木暮正夫, 大藤正 [21]	外食サービス産業 におけるサービス 提供の品質と顧客 の評価	日本品質管理学会, Vol.18, No.2, 1988	サービスはその場で提供され、 その場で消費されてしまうた め、測定が困難ではあるが、 顧客の評価の代用としてモニ ターによる測定は可能である。 モニターによって測定された 評価とサービス提供の品質と の関係について解析を行 った結果、今回の調査ではサー ビス提供に対する評価に対し、 従業員の言葉づかいや従業員 の注意散漫度、追加注文の発 生から対応までの時間という 品質測定尺度で大部分が説明 できるということが分かった。	顧客満足分析

No.	著者	題目	掲載誌	要点	キーワード
2	星野 朋子 [22]	外食産業における環境問題に関する研究 - 消費者の選択意向への共分散構造分析の適用	日本フードサービス学会年報, Vol.3, 1998	外食産業の環境対応が消費者の購買行動に与える影響を、共分散構造を用いて明らかにし、環境問題との関わりや環境対応の実態等の情報開示による消費者獲得の可能性を模索する。	環境, 来店動機, マーケティング
3	大谷 毅 [23]	高級和食事業の存続のために和厨房が解決すべき問題点 - OJT プログラム確立への視角 -	日本フードサービス学会年報, Vol.3, 1998	和厨房の効率化を、厨房要因の能力開発、ことに OJT の側面から検討	厨房効率化, 従業員教育
4	藤谷 裕子 [24]	食のサービス化と顧客動向のマクロ分析	日本フードサービス学会年報, Vol.4, 1999	外食産業統計資料集のデータをもちいた主成分分析で、年代によって消費者が外食に求めているものがかなり異なる事がわかる。外食に対する消費者のニーズを分析により明らかにすることによって、今後のフードサービスの戦略を明らかにすることができる。	外食産業全体
5	市川 寛子 [25]	食マーケットの分析フレームと戦略	日本フードサービス学会年報, Vol.4, 1999	食マーケットの分析フレームの提案中食と外食の比較による戦略提示	フードサービス業全般, 食マーケット, 分析フレーム
6	井戸 大輔 [26]	食と食品ロスをめぐるフードサービスのマネジリアルな問題点	日本フードサービス学会年報, Vol.4, 1999	食品ロスについて、食を提供する全ての業態で食品ロスを軽量化する必要がある、また米国がいわんとするガイドラインの提示が必要ではないか。	食品ロス, 経営管理
7	白土 健 [27]	外食産業における時短の現状と問題点 - 全産業との比較で見る時短の遅れ -	日本フードサービス学会年報, Vol.4, 1999	外食産業の時短の現状、取り組み、時短推進のための課題について論じる。採用、教育、スケジューリングについても論じる。	時短, 労働環境

No.	著者	題目	掲載誌	要点	キーワード
8	岩村克己 [28]	物流における経営 貢献	日本フードサービス学 会年報, Vol.5, 2000	日本における物流の経緯を整理し、実企業の物流戦略を展開し、外食産業における物流の在り方を論じる	ロジスティクス, 経営改革
9	広瀬盛一 [29]	ブランド構築における 広告とセールス・プロモーション	日本フードサービス学 会年報, Vol.5, 2000	フードサービス全体の問題としての「食」とマーケティングとの関わりを論じる。ブランドに関する既存の理論を踏まえた上で、フードサービス・ブランド展開のための議論を展開する。	ブランド, マーケティング
10	新田都志子 [30]	消費者の知覚に基づく コーヒーショップ市場の市場構造と競争	日本フードサービス学 会年報, Vol.6, 2001	活発な競争環境にあるコーヒーショップ市場において、消費者がコーヒーショップを治アック、理解するときどのような軸を用いているか、また各コーヒーショップがどのように位置づけられているかを明らかにすることを試みた。	マーケティング
11	小林仁 [31]	フードサービス業における レストランチャリング手法の事例研究	日本フードサービス学 会年報, Vol.8, 2003	フードサービス業のレストランチャリングにおいて一般的に産業界で行われているレストランチャリング手法とは異なる手法がフードサービス業界に見られる事を述べた。	チェーン企業 経営
12	岩村克己 [32]	外食における物流の あり方の考察	日本フードサービス学 会年報, Vol.8, 2003	「がんこフードサービス」の物流を事例に変遷を検証して、そこから外食における物流の在り方を見ていく。	経営物流
13	金世煥 [33]	フードサービス業における 知覚品質に関する研究	日本フードサービス学 会年報, Vol.8, 2003	フードサービス業において、消費者がサービス提供者をどのように知覚しているかを把握すると同時に、その変数を基に日韓国際比較を行う事によって、どのような違いと共通点があるかを研究する。	マーケティング, サービス・クオリティ

No.	著者	題目	掲載誌	要点	キーワード
14	長 沢 伸 也, 蔡 璧 如 [34]	食生活における次世代のライフスタイルと、それに応える商品・サービスの提案	立命館経営学, Vol.42, No.2, 2003	「商品規格七つ道具」を用い、次世代の食生活におけるライフスタイルを導きだし、その実現に必要なベネフィットを提供できる商品やサービスの提案を行う。	食生活
15	芳 賀 康 浩 [35]	外食の固有性と飲食店のマーケティング戦略への示唆	関東学院大学『経済系』第 220 集, 2004	外食を「喫食者にとっての他社である飲食店によって食べ物と喫食場所が同時に提供される食事」と定義。外食産業において、飲食店がその存続・成長のためにいかなる戦略をとり得るかということを検討するための基礎となる競争基軸を探る。外食の構成要素ごとにそれが消費者によって選択される理由を検討することによって、内食・中食に対する外食固有のベネフィットを明らかにし、飲食店のマーケティング戦略への示唆を得る。	マーケティング
16	金世煥 [36]	価格割引広告に対する消費者のブランドの選好度と参照フレームの影響に関する実証研究	日本フードサービス学会年報, Vol.10, 2005	外食商品を購入する際に、消費者のサービス価格と知覚品質に対する要因を調べ、価格を活用した比較広告の参照フレームとブランド選好度が消費者の購買意図と受容価格にどのような影響を及ぼすのかを研究する。	ブランド, マーケティング
17	阿部川勝義 [37]	レストランにおける生産効率向上を目的とするサービスの機械化	日本フードサービス学会年報, Vol.10, 2005	レストランの製造業的機能、小売業的機能、サービス業的機能の非共通要素が、レストランの低生産性の一要因であるとし、これを抽出し分析。そこからレストランの人とモノと情報の、生産効率向上を目的とした、サービスの機械化を提案。	店舗オペレーション分析, 機械化

No.	著者	題目	掲載誌	要点	キーワード
18	廉 民善 [38]	データマイニング手法による値引きプロモーションにおける顧客反応度分析	日本フードサービス学会年報, Vol.11, 2006	値引きプロモーションが参照価格に与える影響に焦点を当て、インスタント・コーヒーのスキャン・パネルデータをデータマイニング手法に適用することによって、値引きプロモーションに対する消費者セグメントの反応を分析する。	マーケティング, プロモーション, プライシング, データマイニング
19	上田 隆 穂, 太宰 潮, 星野浩美 [39]	外食離れ傾向における真の理由の解明: ファミリー・レストランに焦点を当てて～顧客の潜在意識・無意識レベルにおける利用・非利用原因を探る～	日本フードサービス学会年報, Vol.12, 2007	ポストモダンの考え方や定性調査の重要性が議論される近年のマーケティング調査において、質的なインタビュー調査と、Web アンケートなどの量的調査がテキストマイニングなどの手法を連結し、さらにモチベーション・リサーチといった手法を組み込んだ研究として、本研究は試金石的な位置づけにある。	マーケティング, ブランド
20	相原 修 [40]	フードサービスの国際比較 - アートとサイエンスの視点	日本フードサービス学会年報, Vol.13, 2008	フードサービスをアートとサイエンスという軸で先進国の比較を行う。	外食文化比較
21	高橋 満彦 [41]	外食における食品表示の必要性と課題にかんする法的考察 - アレルギーと製造物責任の視点から	日本フードサービス学会年報, Vol.13, 2008	食品衛生法や JAS 法など、飲食・外食業における表示に関する法規の問題を概観した後、米国の事例の比較をもとに、損害賠償、製造物責任と表示の関係を議論。	料理品質, 衛生管理
22	太宰 潮 [42]	フードサービスにおける経験価値アプローチ～現状の問題点とこれからのマーケティング施策: ロイヤルホストを中心に～	日本フードサービス学会年報, Vol.13, 2008	サービス・マーケティングやブランド論の分野などで提示されている「経験価値」の枠組みを用いて、現在苦境にあるファミリーレストランの問題点を纏めると共に、経験価値を中心としたファミリーレストランにおけるマーケティングモデルの提示とその実証を目的としている。	経験価値, マーケティング, ブランド

No.	著者	題目	掲載誌	要点	キーワード
23	江口泰広 [43]	フードサービス産業とCSR	日本フードサービス学会年報, Vol.14, 2009	CSRがフードサービス産業にとってどのような経営的あるいは戦略的意味をもつかを整理する。	CSR, 経営
24	広瀬盛一 [44]	フードサービスにおけるモバイルクーポンの利用について - クロスメディアと個人情報の漏えいを組み込んだモデルの展開 -	日本フードサービス学会年報, Vol.14, 2009	フードサービスにおける携帯電話を利用したクーポンの利用動向をモデル化し、理論的に解明する。	プロモーション, マーケティング
25	兼子良久, 星野浩美 [45]	食育推進活動を通じた消費者へのコミュニケーション効果に関する考察 - 外食産業における効果検証 -	日本フードサービス学会年報, Vol.14, 2009	食育推進活動が企業の信頼性に与える影響を検証する。実証分析では外食産業を対象とし、外食産業における食を通じた社会貢献活動は、企業の信頼性に寄与しやすいことが示される。さらに、外食産業における業態によって、どのような食育推進活動が高い効果を有するのかを示す。	CSR, 経営
26	大塚泰正, 立丸 恵 [46]	外食産業従事者の職業性ストレスに関する実態調査	日本フードサービス学会年報, Vol.14, 2009	外食産業従事者を対象に大規模な質問紙調査を実施し、職業性ストレスの実態を解明。	労働環境
27	伊藤匡美 [47]	地域ブランドとフードサービス - 連携の可能性と課題 -	日本フードサービス学会年報, Vol.14, 2009	産地とフードサービスの連携により青果物(とくに野菜)の地域ブランドを育成・強化し、消費者に高付加価値を提供する仕組みを構築することに焦点を合わせ、その可能性と課題について検討を行った。	ブランド, マーケティング, 地産地消

No.	著者	題目	掲載誌	要点	キーワード
28	小川美香子, 田中あやか, 野田啓一, 河合亜矢子 [48]	顧客と店員のコミュニケーション支援に関する研究: IT を活用した外食店における食物アレルギー情報提供	日本フードサービス学会年報, Vol.15, 2010	食物アレルギー対応は、他のサービスから切り離れた社会的貢献と位置付けるのではなく、より包括的な事業目標、すなわち多様なニーズを持つ顧客対応の一つと位置付け、施策の要否、対応範囲、手段を経営的に判断する必要がある。	CSR, 経営
29	李美花 [49]	外食チェーン企業の組織形態に関する実証分析	日本フードサービス学会年報, Vol.15, 2010	日本の外食チェーンにおいて、現時点での組織形態を規定する要因を明らかにするために、既存理論の考察を通じて組織形態に影響を与えると館 m が得られる要因から、仮説と説明変数を導きだし、定量分析（回帰分析）を試みた。	組織論
30	宮城博文 [50]	サービス提供過程における課題に関する一考察 - ホスピタリティ産業との関わりを通じて -	立命館経営学, Vol.49, No.5, 2011	ホスピタリティ産業が提供するサービス・コンセプトを実現するためには、企業内部のオペレーションのみならず、サービス品質や顧客満足、並びに他の顧客の動向をフィードバックし、「正のサイクル」の創造が考慮された包括的なフレームワークが必要であると述べている。 さらにホスピタリティ産業のクラスター形成の過程に「サービス提供の包括的モデル」を適用する際、外部環境の考察、及び他企業との連携といった産業の視点を導入する必要があると結論づけた。	ホスピタリティ・マネジメント, サービス・マネジメント

No.	著者	題目	掲載誌	要点	キーワード
31	川島好太 [51]	外食産業における サービスマーケティングアプローチ - サービス実行者 による品質の向上 -	龍谷ビジネスレビュー, No.12, 2011	外食産業において、料理は物質であり我々の調理や接客などは無形のサービスである。つまり多くの財が組み合わせられてできているのであり、決して単純に切り離せるものではない。外食におけるサービスの重要性というのは、実に商品の半分を占めることが理解できる。	サービス・マーケティング

付録B 店舗のIDEF0図のワークシート

シナリオを基に段階ごとに接客・厨房・顧客の IDEF0 図のワークシート、及び IDEF0 図を作成する。

B.1 接客 IDEF0 図のワークシート

表 B.1 は接客バリューチェーンの「出迎え」「受注」「提供」「巡回」「会計」「動機付け」を表にしたものである。

一般的にこのフローに基づいて、店舗オペレーションは行われるが、店舗を円滑に運営するために、通常はそれぞれのアクティビティにおいて担当者が配置されており、複数の担当者が複数の顧客のフローに関わり合っていくこととなる。

B.2 厨房 IDEF0 図のワークシート

表 B.2 は厨房バリューチェーンの「仕込み」「調理」「提供」「洗浄」「仕込」を表にしたものである。

一人の顧客を一人の厨房担当者が担当する場合、このようなフローに基づいてオペレーションされるが、実際のオペレーションでは、「仕込み担当」「調理担当」「洗浄担当」に分かれてお

表 B.1: 接客全体ワークシート

		インプット	コントロール	メカニズム	アウトプット	
A1	出迎え		来店	客情報	店員 客	座席案内
	A1	出迎える	来店 客人数	会話	出迎えた店員 来店客	客ニーズ 客情報 座席検討
	A2	席を決定する	座席検討 客人数 客情報	店内状況 客ニーズ	出迎えた店員 来店客 空席	客の案内 客の条件 席準備 席決定
	A3	席を準備する	客の条件 席準備 席決定	客ニーズ 店内状況	席を準備する店員 空席	席準備完了 客に応じた席準備
	A4	席に案内する	席準備完了 客の案内	客の条件 店内状況	来店客 出迎えた店員 空席 客に応じた席	案内完了 メニュー説明 他作業へ
A2	受注		案内完了 メニュー説明	メニュー 客ニーズ 会話	メニュー 店員 料理情報 フェア	受注完了
	A21	客に対応する	客の呼びかけ	呼びかけた客 店内状況	受注店員 注文客	席訪
	A22	注文を受ける	席訪	メニュー記載商品 客ニーズ 会話 商品知識	受注店員 注文客 商品バリエーション	受注商品
	A23	厨房へ発注する	受注商品	客注文商品	受注店員	受注完了 他作業へ
A3	提供		商品受領	料理	店員	提供
	A31	提供の準備をする	調理情報	什器	セットする店員	セット完了
	A32	料理を提供する	注文商品 セット完了 飲食状況	注文商品 飲食状況 客状況	店員 調味料 食べ方情報 追加什器	提供完了 他作業へ
A4	巡回		他作業完了 手空き	作業状況 客情報 空席状況 店員	お替り水 ダスター 手空き時規定作業 手空き店員 マニュアル	巡回 他作業
	A41	パッシング	客離席	店員 店内状況	マニュアル 手空き店員	パッシング完了 他作業 空席情報共有
	A42	追加サービス	飲食状況	店員 客状況 テーブル管理	追加サービスマニュアル 店員 客	水お替り 中間パッシング 追加サービス
A5	会計		食事完了 会計伝票	会計伝票 店員状況 客	店員 客	領収 会計完了
A6	動機付け		会計完了	会話	動機付けマニュアル 店員 客	動機付け 見送り

表 B.2: 厨房全体ワークシート

			インプット	コントロール	メカニズム	アウトプット
A1	仕込		仕込状況 食材	来店客予測 仕込表 仕込マニュアル	調理器具 厨房店員	仕込完了
	A11	仕込数を確定する	仕込状況	在庫食材 来店客予測	厨房店員	仕込数確定
	A12	仕込をする	仕込数確定	在庫食材 仕込マニュアル 仕込スペース	厨房店員 厨房設備	仕込完了 仕込済食材
A2	調理		発注完了(接客) 作業指示	注文内容 厨房状況	厨房店員 仕込済み食材 厨房設備	作業指示 調理完了(接客へ)
	A21	受注する	発注完了(接客)	注文内容	厨房店員	作業指示
	A22	調理開始	作業指示	注文内容 厨房状況	厨房店員 仕込済み食材 厨房設備	調理完了
A3	提供		調理完了	料理	セットする店員 厨房店員	提供完了(接客へ)
	A31	客へ渡す準備をする	調理完了料理	他調理状況	厨房店員 厨房設備	セット完了
	A32	接客へ渡す	セット完了	受注内容	厨房店員 セットする店員	提供完了(接客へ)
A5	洗浄		什器	洗浄設備	厨房店員	洗浄完了

り、「調理担当」は料理を円滑に提供するために複数の担当者が配置されている場合が多い。

複数の担当者が各々の業務を遂行することで、複数顧客の注文を処理することが可能となり、什器不足、仕込み切れが起きない限り円滑に料理の提供ができることとなる。

B.3 顧客 IDEF0 図のワークシート

表 B.3 は顧客バリューチェーンの「動機」「入店」「注文」「提供」「食事」「会計」を表にしたものである。

顧客が「動機形成」し「入店」してから「会計」するまでは一連のフローとなっており、接客や厨房は客のワークフローに基づいてオペレーションを構築していく。

表 B.3: 顧客全体ワークシート

			インプット	コントロール	メカニズム	アウトプット
動機形成			空腹 外食欲求	飲食店存在有無 飲食ジャンル欲求	飲食店選択肢	入店決定 否入店決定
A1	A11	動機形成をする	空腹 外食欲求	飲食店存在有無 飲食ジャンル欲求	飲食店選択肢 客	入店決定 否入店決定
	A12	入店を決定する	入店決定	店舗状況 客ニーズ	出迎える店員 客	入店する
	A13	否入店を決定する	否入店決定	他店舗存在有無 客ニーズ	飲食店選択肢 客	他店舗へ 関係終了
入店			入店する	店舗状況 客ニーズ	出迎える店員 客	案内を受ける 待つ
A2	A21	案内を受ける	案内を受ける	店舗状況	出迎える店員	席に着く
	A22	空席を待つ		店舗状況	出迎える店員	空席を待つ 否入店決定
	A221	空席を待った	空席を待つ	店舗状況	出迎える店員	案内を受ける
注文			席に着く	メニュー	出迎える店員 受注店員	注文完了
A3	A31	メニューを見る	席に着く	メニュー	出迎える店員	注文を決める 店員を呼ぶ
	A32	注文をする	注文を決める 店員を呼ぶ	メニュー	受注店員	料理を待つ
提供			料理を待つ	店舗状況	料理を運ぶ店員	料理を受け取る
A4	A41	提供を受ける	料理を待つ	店舗状況	料理を運ぶ店員 客	料理を受け取る
	A42	提供がされない	料理を待つ	店舗状況	客	提供がされない 店員を呼ぶ 再度、料理を待つ
食事			料理を受け取る	料理	客 調味料など サービス店員	食事が終わる
A5	A51	食事をする	料理を受け取る	料理	客	食事が終わる
	A511	途中サービスを受ける	客ニーズ	店舗状況	客 サービス店員	途中サービスを受ける 食事を続ける
会計			食事が終わる	会計伝票	客 会計店員	会計終了する 動機付けを受ける 次回来店動機を持つ 二度とこないと思う
A6	A61	会計をする	食事が終わる	会計伝票 支払金額	会計店員 クーポン	満足感 不満感
	A611	店に満足する	満足感	店舗内経験	店サービス内容	次回来店動機を持つ
	A612	店に不満を感じる	不満感	店舗内経験	店サービス内容	二度とこないと思う

顧客のアクティビティそれぞれにおいて接客・厨房が関わり合い、「サービスの瞬間」を形成し、客は瞬間ごとに価値を判断していく。

そして「会計」のときの満足度の高低が「次回来店動機を持つ」か「二度と来ないと思う」かを決定するのである。

付録C ビデオからの会話分析事例

第4章の第1回調査における会話分析データを、表C.1に掲載する。

表 C.1: 会話分析データ

タイム スタンプ	イベント	被験者 1	被験者 2	店側対応
0:00	動機発生	お腹が減った	お腹が減った	
			ショーウィンドウを見よう	
			食べたいものが決まった	
0:30		もう決まったなんて早いな		
			中に入ろう	
0:35	入店	(入店する)	(入店する)	
0:39			「2人で」	
				「はい、お二人様。はい」
0:45			こちらを意識しすぎているよ うな気がする	
0:50		結構混んでいるな		
0:51				「こちらどうぞ」
0:59	席案内	「ちょっと待ってください」	「はい」	「ご注文がお決まりでしたら お伺いしますが、」 「お決まり になりましたらベルでお呼び 下さいませ」
1:07		不自然な対応だな	こちらを意識しすぎているよ うな気がする	
1:13			水がセルフサービスと言う説 明はないんだな	
1:25	着席	外で見るよりメニュー表の方 が品数があるな		
1:30		外だけじゃわからないな		
1:32		おいしそう		
2:00			水を取りに行くか	

タイム スタンプ	イベント	被験者1	被験者2	店側対応	
2:05			お茶は来ないんだな		
2:13	状況観察	そういえば水がないな (水をくみにいく)	セルフサービスなんだな		
2:28		はい、どうぞ	ありがとう		
2:31			こんな呼び出し用のポップがあるんだ		
2:42		今日は水曜日か。日替わりは何かな？			
3:55			メニューが決まった		
3:00		メニューがひとつしかないから見させてもらおう			
3:18		醤油は醤油さしに入っていないんだな	醤油は醤油さしに入っていないんだな		
3:47		お客さんがたくさんいるな			
4:10			来るまでに時間がかかるだろうな		
4:19			あまり仕事に慣れていない様子の店員さんがいるんだな		
4:26		なんか固かったですね			
4:30			いきなり(僕たちが来て)緊張するよな		
4:43		メニューが決まった			
4:45		注文		ボタンを押そう	
4:47				(ボタンを押す)	女性店員「はいーただいまお伺いいたしまーす」
4:53			声が出ていて元気だな		
5:04				(他の客の対応を行っている女性店員)「ご案内しまーす」	
5:08				男性店員「ただいまおうかがい致しまーす」	
5:12				「失礼致します。お待たせいたしましたお伺いいたします。」	
5:15	「出汁玉上ヒレカツ小井と」				
5:19				「出汁玉上ヒレカツ小井をおひとつ」	
5:22	「と、きのこ南蛮そば」				

タイム スタンプ	イベント	被験者 1	被験者 2	店側対応	
5:23				「きのこ」	
5:24		「鴨南蛮」			
5:25				「きのこ鴨南蛮そばで。失礼致しました」	
5:30			「俺はこの、特大バラカツ井の大盛り、」	「特大バラカツ井で」	
5:33			「でいいですか。ごはん大盛りで」		
5:34				「ご飯大盛りで。かしこまりました。」	
5:37				「以上で、いいよね」	
5:38			「はい」		「はいかしこまりました。お待ちくださいーい」
5:47		待機		だいぶお腹が減っているから、カツ井を頼ってしまった	
5:50	2品頼んでも良かったのでは?				
6:12	結構店内が混んでいるんだな		この時間は結構店内が混んでいるんだな		
6:15			店の人も忙しそうだな		
6:25	客層が高いな				
6:30			たしかに客層が高いな		
7:15			待っていて暇だな		
7:45	そういえばメニューは片付けないんだな		本当だ		
7:50	メニューが見れて嬉しいな				
8:10	やつけなキッズメニューだなあ				
8:20			アレルギーなどがあるからメニューが難しいのかもしれない		
8:40	和食専門店だけど、洋風スイーツがあるんだな				
9:07			グループ分けみたいなのがされているんだな		
9:09			産地の情報等はいるのかな		
9:14	産地などが気になる人が多いから載せているのかな				
9:19		価値のある人には、価値のある情報なんだろうな			

タイム スタンプ	イベント	被験者1	被験者2	店側対応
9:24		メニューに統一性がないよ うな気がする		
9:30			丼とかはまとめているんじ ゃないかな	
9:40			表のディスプレイのほうがわ かりやすく決めてやすいな	
9:55		メニューで決めた方が、色々 な種類があるのと、表に出て いないメニューが載っている から好きだな		
10:00		メニューに色々な種類がある のも、選ぶ楽しみ		
10:10			写真と本物がどれだけ近い 気になるな	
			(メニューカツ丼アップ映像)	
11:03			甘いものが苦手で食べること ができないからな	
11:12			せっかく和を押しているのに、 和に関するスイーツじゃない んだ	
11:17		統一性がないように見えるの はそこかな？		
11:20		他の系列にあったメニューを ここに乘せているのかな		
11:28			和食を食べる人は、このデザ ートを食べるのかな？	
11:33		和食を食べたらぜんざいと かが食べたくなるな		
11:44		デザート類があるのは、お年 寄りと一緒に来たお孫さんと かならわかる内容だな		
12:08	提供		自分たちの料理がきたかな	
12:10			一緒のタイミングで来た	
12:11				「お待たせしました。ヒレカ ツ丼と鴨
12:16		「はい」		
12:17				南蛮そばの方」
12:18		「はーい」		
12:18				「はい」
12:21		「はい」		「お待たせいたしました。失 礼致します」

タイム スタンプ	イベント	被験者 1	被験者 2	店側対応	
12:26				「バラカツ丼の大盛りで御座います」	
12:28			「はい」		
12:29				「お待たせ致しました。」	
12:32				「以上でお揃いですか？」	
12:33		「はい」	「はい」		
12:34				「ごゆっくりどうぞ」	
12:37	食事	結構早く来たな			
12:40			メニューを下げたりしないんだな		
12:44		そういう店舗なのかな			
12:46		メニューを置くところないのかな			
12:50		立てる場所があった			
12:52			一言教えてほしかったな		
12:54			自分は働いていたら、言い忘れてしまうだろうな		
12:57			箸をどうぞ		
13:00		小サイズという感じだな			
				(料理アップ映像)	
13:30		まずは味噌汁から手をつけよう			
13:50		うまい	うまい		
				手元にお茶がないのは、ご飯を食べ進めていく上できついな	
				水がなくなったら取りに行かなきゃいけないもんな	
14:40		(水を汲みに行っている)			
		はい、お水をどうぞ	ありがとう		
			料理が出てくるのが早かったな		
	たしかに、混んでいるのに料理が出てくるのは早かったな				
	うまい	うまい			
			値段から考えると、味は満足な味だな		

タイム スタンプ	イベント	被験者 1	被験者 2	店側対応	
		鴨南蛮も			
			みんな明るくて声も出ているな		
			体育会系の部活のような印象		
17:40			元気があると繁盛しているように見える		
			活気の良い店の方が良いな		
				高級店との境目がわからない (静かな雰囲気とどちらが良いのか)	
20:40				あついな	
	食事 / 食後		ごちそうさま		
			冬にこれだけ味噌汁が温かいのは、嬉しいな		
22:30			1000円以下なのにこの量とこの味なら安いなあ		
			同じタイミングで来て、同じように食べれるから嬉しい		
	食後		男の人なら、ごはんを食べ終わってからすぐ出て行けるから良いな		
23:30		出てくるのが早くてよかった			
		カツがおいしかった			
		水をとってこよう			
		水はいりますか?	大丈夫		
		ごちそうさまでした。			
	会計	出ましょうか	出ましょう		
		(立ち上がる)	帰ろう(立ち上がる)		
		「ごちそうさまでした」		「ご会計は?」	
		「一緒をお願いします。」		「お二人様合わせましてXXX円でございます。」	
		「はい」		「ありがとうございました。」	
26:00:00	退店	(店を出る)	(店を出る)		