

日本フードサービス学会

第6回フードサービスマネジメント研究部会

日 時：2013年5月27日（月）18：00～20：00

会 場：日本フードサービス協会 10階会議室

テーマ：「外食サービスのバリューチェーンフレームワークとサービス設計について」

1) 浅井俊之氏の発表

外食サービスのフレームワークに関する研究について、浅井俊之氏から報告を頂いた。

① 背景と問題

外食産業に関する論文は、CiNii には 68 本が掲載されたのみで（2012 年）、その多くは業界外の研究者によるものである。このことから、外食の分野は学術的研究が十分に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状態である。この状態では、業界内の人々が求めるような、顧客満足と経営効率の両方の最適化を目指す議論ができない。そこで外食産業において、明確な定義の下で、普遍性のある理論の構築と普及が必要である。

② 問題解決のアプローチ

顧客満足と経営効率の両方について議論するためには、個々の人間の背景知識、価値観にとらわれない共通のフレームワークが求められる。そこで本研究では、料理の価値変化の様子を顧客と接客、そして厨房の視点で表現するために、サービスの流れを表現する際の価値連鎖の枠組み、「バリューチェーンフレームワーク」を開発した。さらにサービスが創出される瞬間を表現するために、IDEFO を用いてバリューチェーンを細かく分割し、一つ一つの小さなサービスとその依存関係、及びサービスに関連する事物を記述した。加えて、顧客が持つサービスに対する価値を、サービスが生まれた瞬間ごとに評価するために、顧客の発言をもとにして価値変化を可視化する、顧客価値評価手法を開発した。

③ バリューチェーンフレームワーク

顧客の料理に対する価値変化の様子を顧客と接客、そして厨房の視点で表現するためのツールである。ツールを用いて議論することで、価値連鎖におけるお互いの役割を確認することができる。バリューチェーンフレームワークでは、3つの立場の価値連鎖構造を3本のフローで表現する(図1)。顧客「動機、入店、注文、提供、食事、会計」、接客「出迎、受注、提供、巡回、会計、動機付」、厨房「仕込み、調理、提供、洗浄、仕込み」となっている。3本のバリューチェーンは「提供」のプロセスで連結される。つまりこのフローは、料理の価値連鎖を表現していることになる。3つの価値を繋ぐ料理は、完成し

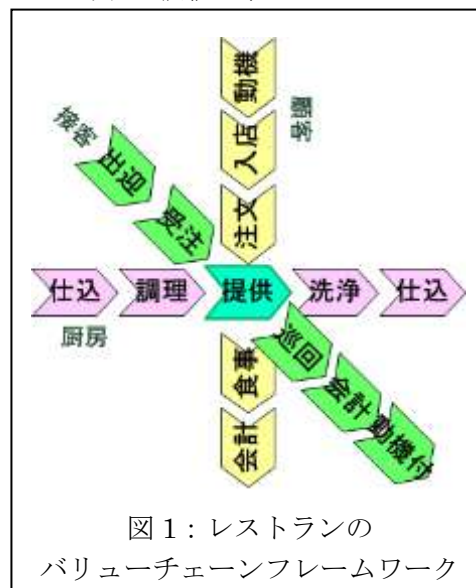


図1：レストランのバリューチェーンフレームワーク

てからの価値劣化が非常に激しい製品であり、結節点である「提供」の部分で価値が最大化されるようにしなくてはならない。このフレームワークを用いて議論されるのは、提供する料理の価値を高めるために、各業態をどのように設計し、各プロセスがどのような役割を果たすかである。

④ IDEF0

サービスを行うにあたり、どんなことが必要になるかを議論するためのツールである。バリューチェーンで表現したプロセスを細かく分割し、一つ一つの小さな行動とその依存関係、及び行動に関連する事物を記述する。顧客の行為を「アクティビティ」と定義し、手順として依存する事物を「インプット」、アクティビティの結果を「アウトプット」、アクティビティを行う主体や使用される道具を指して「メカニズム」、正しいアウトプットを出すための基準や制約として「コントロール」を定義し、記述する。「気の利いたサービス」をアウトプットとして創出したいのであれば、顧客の状態をメカニズム(情報資源)として活用し、どのようなアクティビティ(サービス)を提供するかを議論することができる(図2)。

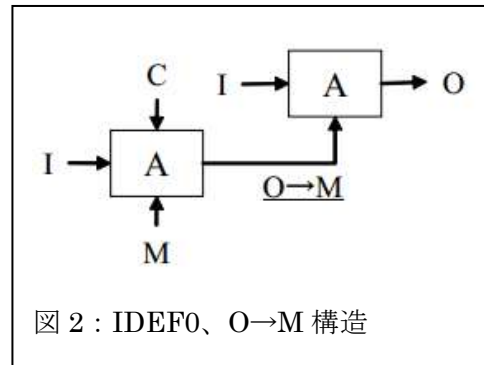


図2： IDEF0、O→M 構造

⑤ 顧客価値評価手法

消費者側の価値変化を管理するためのツールである。顧客の食事時の発言を記録し、重みあげてサービス価値を測定する。各発言は階層分析法 (Analytic Hierarchy Process) を用いて評価し、発言の対象を分析することで改善対象を特定することができる。また、AHP から算出した重みと発言対象にかかるコストの比から、コストあたりの効果を可視化することができる。この手法を交えて議論することで、サービスに対する顧客の価値を個人の価値観ではなく、共通の問題として捉えることができる。

2) 議論内容

浅井氏の報告を受け、以下のような意見が挙がった。

① 手法の適用範囲の明確化について

バリューチェーンフレームワークに関して、業態の適用範囲についての検証が不足しているため、すべての業態に適用できるのか、店舗の理念を表現しきれないかが指摘された。また同じ業態内でも、日にちや時間帯によってニーズが異なり、ターゲットも切り替わることが予測され、検証の際には場面設定や顧客設定を行う必要が指摘された。

また、顧客価値評価手法に関しても、入店することが前提になっており、入店しなかった場合に何故入店しなかったかは判断できないため、フローに関する適用範囲の明示と評価しきれない部分への対応が求められた。

以上の問題に対応するために、本手法はフロー等の適用範囲を定義した上で、場面、対象とする顧客などに応じたフロー内の変化が表現可能か、また可能であるならばどのように描かれるのかを検証していく必要がある。

② 有用性の明確化について

手法全体に関して、現状ではモデルに変更を加えてもそれが成功するかを判断す

る機能が存在しないことが指摘された。この問題に対しては、外食産業の関数化が鍵となる。飲食店経営の成功要因を推測し、データを採取し数値化して店舗ごとにプロットすることで、成功のパターンを発見できる可能性がある。

類似案として、顧客の価値判断の因子分析も有用との意見もあがった。こちらは店舗において顧客が重視する因子を推測し、業態別に因子の傾向・優位性を調査するというものである。顧客満足に大きく影響を与える因子を列挙できれば、設計・評価の際の指標になると考えられる。

以上のように、提供するサービスの影響をシミュレートできれば、サービス設計者や提供者の意思決定を補助するツールとなり得る。

③ 現場への適用について

IDEF0 を用いた詳細なサービス行動の定義を行うと、人間の持つ柔軟性が失われ、現場の状況に即した対応ができなくなるのでは、との意見があがった。IDEF0 によるサービスの定義は、初期のテイラーの科学的管理法における作業研究と同質の部分があり、必然的に人間性の喪失を懸念する声があがることが予測される。

本研究で IDEF0 が表現したのは、誠意あるサービスがどのようにつくられるかを説明するための、おもてなし創造モデルである。一人ひとりの人間が持つ柔軟な対応能力には限界やバラつきが存在するため、すべての従業員が臨機応変にサービスを提供できるわけではない。それは仮にマニュアルとして規定したところで、読む者が何故やる必要があるのかを理解しなければ、活かされない可能性もある。またより良いサービスを成立させるための因子として、従業員満足がコントロールとして存在することも忘れてはならない。顧客が満足する理由を説明し、個々の能力の限界を見定め、バラつきを埋めるために、本手法は有用であると考えられる。

3) まとめ

今回の部会では外食産業が抱える問題を解決するための手法が提案されたため、研究を進めるための目標を定めることができた。フードサービスを学問的に取り扱ううえで、その骨子となる手法や理論を構築することは今後の研究の礎となる。今回提案された手法については、これからの検証が非常に重要である。手法が多様な業態に適用できること、成功要因の特定につながることを示せば、手法の有用性が認められる。そのための検証と修正には、実環境への適用が必須なため、大学などの教育機関・研究機関と民間企業の連携が不可欠である。

4) 第7回研究部会の開催と課題等

開催日：2013年06月10日（月） 18:00～20:00

内 容：河木智規氏の報告を受け、全体で議論を行う

テーマ：「従業員の定着率と店舗環境整備の相関関係について」（仮）

5) 第8回研究部会の開催予定

開催日：2013年7月22日（月） 18:00～20:00

内 容：外部講師の招聘を予定

※顧客満足やシステムなどへの取り組みの現状把握

まとめ：伊藤公佑（名古屋工業大学大学院工学研究科 博士前期課程）