

# 論文要旨

現代経済専攻

2012M20003 郭修岩

現代の生活様式の変化とともに、「食」をめぐる変化も著しい。代表的なのは外食産業が登場したことである。特に近年、世界中どこの国でも外食産業が重要な位置を占めているが、日本では、少子高齢化、核家族化、個食化、孤食化、世帯経済格差の拡大などさまざまな要因により、これまでの「内部化した食」から「外部化した食」への傾向が顕著となっている。この新たな動きの背後にあるのは、グローバル化の進展と外食産業市場の拡大である。

2008年、米国のサブプライムローン破綻に端を発したリーマンショック等、日本経済は度重なる不況に直面し、それまで長期間順調な伸びを示していた外食産業の国内市場も停滞し、伸び悩んだ。業績の悪化により大幅な赤字を計上している会社は少なくない。外食産業はサービス産業であると言われるが、外食企業が顧客に提供すべきものは大きく分けて2つあると言える。まず一つ目は食の提供である。外食企業においては、美味しく、安く、早くの料理を提供する大前提であり、他の何よりも力を入れている。2つ目はサービスである。顧客を増やすために、各社サービスの内容に工夫を凝らしている。顧客のニーズが多様化する中においては、それぞれの顧客により良いサービスを提供することが外食会社の競争力となる。室内環境の改良、商品の品質のほか、サービスの向上を提唱する会社が増え、競争が繰り返されている外食企業にとって、優位性となるのは何であろうか。それは他社が容易に真似をすることが出来ない高品質なサービスである。そのために、エンパワーメント（権威委託）を実現するシステムを作り、従業員の満足度を高めることが他社との差別化につながると考える。

一般に、サービス経営には、①無形性、つまり目に見えない故に事前の確認が困難、②同時性、つまり生産と消費が同時に行われるためミスが許されない、③変動性、つまり品質にバラつきが起きやすい、④消滅性、つまり在庫貯蔵が出来ないために、需要変動に対応しにくい、などの特徴がある。そのサービスを提供するための従業員の動機づけ、満足度を向上させるなどのサービス提供システムを焦点にあて、外食産業のサービス・マーケティングの側面を考察していく。

昨今海外進出で快進撃をしている日系外食企業の「味千ラーメン」は中国市場向けに、日本式の高品質サービスを重視し、人気を博している中華料理店である。そこで本稿では、中国外食市場の動向を報告したうえで、中国における日系外食企業味千ラーメンの成功のポイントについて、サービス・マーケティングの「7P」とサービス・プロフィットチェーンの視覚から分析してみた。これを以下のような構成で論じる。

第一章では、外食産業の定義及び産業の特徴を分析することを通じて、世界で「食」から「サービス」への傾向が転じ、その変化を明らかにする。

第二章では、日本と中国の外食産業の特徴を明らかにする。中国の外食産業は、日本に比べ、まだまだサービスレベルが低い。

第三章では、サービスとは何かについて、理論の整理をしておく。特に「サービス・プロフィットチェーン」についてまとめた。

第四章では、味千ラーメンのケースに焦点をあて、サービス・マーケティングの理論を採用して、その成功要因を従業員に対するインターナル・マーケティングに求めた。

結論としては、味千ラーメンが中国で成功した要因は、エンパワーメントがうまくいっているのではないかと考える。中国でグローバル化に進む中で、日系外食産業は、アジア諸国だけではなく、欧米にも進出している。食事のスタイルや宣伝方法がどんどん変化している。しかしながら、味千ラーメンにおいては、おもてなし、笑顔で、適切な対応を行うというサービスが求められていることは変わらない。外食産業間の競争がますます激しくなる状況の中で、他社との差別化を図り、競争を勝ち抜くためには、従業員の満足度アップと権限委譲を実現して、顧客を増やしていく。これは中国の外食産業が足りないところだと思う。これからの中国の外食産業が従業員への教育や報酬やエンパワーメントなどによって、すべての従業員が常に最高レベルのサービスを提供できるように頑張る必要がある。店内に始まり、提供される料理に至るまで、ライバル企業に引けを取ることのない料理の質の高さに加えて、それに付随するサービスに注力しなければならない。なぜなら、良い環境や料理は繰り返して、体験することで、その素晴らしいさに慣れてしまい感動も徐々に薄らいでいく一方で、心からのおもてなしやサービスには決して飽きがくることはなく、顧客に提供される度に新たな感動を生むためである。すなわち、従業員が大事なポジションに置かれていると考える。従業員の高い満足度とエンパワーメントを与えることによって、顧客の満足やロイヤリティを育み、結果的に企業の持続的な成長と発展に寄与する。従業員の満足が顧客の満足をもたらすことで、収益を生み出し、それが再び従業員の満足とエンパワーメントにつながるという好循環が期待される。

従業員の気持ちについて、本稿では、一般的な組織の内部で感情労働があると指摘したが、実は従業員と上司の内部での感情労働に注目するだけでなく、従業員と組織外部の顧客との接触するときの感情労働も検討する必要がある、今後の課題として残されている。