

総括

成熟市場における差別化のために
CS戦略を成功に導く

プロジェクト推進

サービスプロセスのほとんどの場面に「人」が介するサービス業では、製造業とは異なるCS戦略の進め方がある。これまでの取材から、CS戦略を成功へと導く秘訣が見えてきた。

経営トップによる宣言

ビジネスモデルに多大な影響を与えるCSと、組織運営の仕組みと連動するESの間には密接な関係がある。CS戦略によってそれらの変革を促すことは、ビジネスの仕組みそのものに影響を与えようと言える。そのため、企業がCS戦略を開始するに当たって必須となるのが、トップが経営方針としてCS向上をコミットすることだと小川氏(2ページ)は言う。CSに対する取り組みを軌道に乗せている企業では、経営方針として顧客志向を掲げている企業が目立つ。

CSを把握する仕組み

CS戦略においてなくてはならないのが、CSの状態を客観的に把握

できる仕組みだ。自社のサービスが客観的にどう思われているかを知ることが、CS向上に向けた適切な目標設定と振り返りを行う指標となる。顧客がサービス利用前に抱く期待値を明らかにし、それを充足させるための基本的な活動(一般的なオペレーションマニュアル)と、期待を上回るサービスを目指すための活動を分けて考えることにより、戦略を成功に導いている例にも注目したい。

現場のオペレーションが鍵

CSの考え方に基づいて行動指針をまとめる際には、現場が行うべきことはシンプルにまとめ、オペレーションを縛りすぎず、自由度を残すことがポイントとして挙げられる。また、その定着を図る際、社員・店

舗の良いところに着目し、権限委譲によって主体性を引き出すことも重要だ。今後は顧客ニーズに合わせて現場の裁量権を検討するなどの先進的な事例も増えてくるであろう。

CSに対する動機付け

顧客接点が多いサービス業においては、顧客の声が動機付け要因として大きく影響する。ミステリーショッピングリサーチなどによって、顧客の声を把握するのみならずスタッフの動機付けにも活かせるような工夫が有効だ。また、戦略推進チームはCSの特性を理解し、現場スタッフの意識向上を優先的に考えることがポイントとなる。CS戦略を「過激性」のもので終わらせないためには、CS向上に向けた取り組みが評価される仕組みを作ることがポイント

トと言える。評価制度はできるだけ分かりやすくシンプルにすることで、浸透度と継続性が高まる。

教育制度との連動

サービスに対する期待はお客様によって個別に存在するため、現場スタッフの人間力向上によってサービス品質を高めることが、サービス業における課題となっている。自社商品やサービスに対する社員の愛着心を高め、全社員のCSに対する基準を統一し、人間力そのものを高めるための教育制度が必要である。そして、最終的には組織風土としてCS活動が根付き、活動が継続することが理想的と言える。

MS&コンサルティング編集部

不況下に見直す「運営体制」と「販売施策」

(社)日本フードサービス協会の調べによると、2009年上半年期(1~6月)外食産業では全体の店舗数は変わらぬまま、売上高は前年割れを続けている。多くの企業にとってこれまでと同様のやり方では売上拡大が容易でなくなった今、企業はコストパフォーマンスの高い運営体制の確立や、新しい切り口による売上向上施策の実行を迫られている。これらの課題に対して有効と思われるテーマを店舗開発・施設維持・売上向上の3つに絞り、専門家にポイントを伺った。

リーテイルブランディング株式会社 店舗開発の心がけ3ヶ条

店舗開発コンサルティング事業



①初期投資額を抑え込む
 スケルトン(※1)でも居抜き(※2)でも、チェーン展開をしていくに当たって必ず考慮しなければならないのは、投資回収です。そして、投資回収に最も大きな影響を及ぼすのが初期投資。周辺業務に無駄にお金を掛けず、建物や内装をいかにコストダウンするかということがポイントとなります。

(※1)スケルトン…多くは、壁と天井のみで建物躯体以外何もない状態の物件。
 (※2)居抜き…店舗の内装や厨房設備が残っている状態の物件。

出店する時には、不動産を探し、設計・デザインを行い、建築するという流れが一般的ですが、もし、同じ建物を同じ場所に建てたとしても、依頼する業者や発注の仕方によって、料金は2倍程違ってきます。しかし、ほとんどの場合、

不動産業者も施工業者も、付き合いで依頼するか、以前工事を発注した業者に依頼することになります。そのような状況が思い当たる場合は、初期投資額の見直しができるかもしれません。

初期投資額がこれほど違ってくる理由は、大きく2つあります。まず、業者側の設備や備品の調達先です。工場を自前で持っているのか、外注で仕入れているのか。その場所は日本なのか、中国なのか。さらに、使用する部材はいくつの候補から見積もりを取っているのか、ということから差が生まれます。

次に、発注する側と業者側のスケールメリットです。1、2店舗の出店であれば、他の工事案件と合わせるなどしてスケールメリットを発揮できるよう工夫して発注することが有効です。

同じ場所、同じ設計、同じ造りの店舗。
 やり方とパートナーの選び方次第で、
 初期投資額は50%以上変わることもあると言う。
 店舗オープンを考える時に
 必ず考慮しなければならない3ヶ条を、
 これまで800店舗のオープンを手掛けてきた
 コンサルタント島田平信氏(右)に伺った。

リーテイルブランディング株式会社・会社概要
 東京都港区北青山2-12-16 北青山吉川ビル9F
<http://www.retail-branding.co.jp/>

店舗開発事例

株式会社アースリレーション・会社概要
名古屋市中東区牧の原 1-1005
http://earth-relations.co.jp/



立地・ターゲットにより内装やメニューをカスタマイズして提供。トレンドを研究した結果辿り着いたオール電化の一人鍋は、一人利用、カップルからファミリー・お子様まで幅広い層に受け入れられている。

「しゃぶ楽」業態を立案した理由について長木幸一社長（写真・左下）は、「しゃぶしゃぶは、いわば憧れのな食べ物で、料金が安く気軽に食べる外食ニーズに応える業態ではなかった。ただ、名古屋

リーズナブルなしゃぶしゃぶ店「しゃぶ楽」の新店を加速する株式会社アースリレーション（以下、アース社）は、事業開発の当初からFC展開を視野に入れ、リーテイルブランディング株式会社（以下、リーテイル社）と二人三脚で事業を進めてきた。業態開発の経緯を長木幸一社長（写真・左下）に伺った。

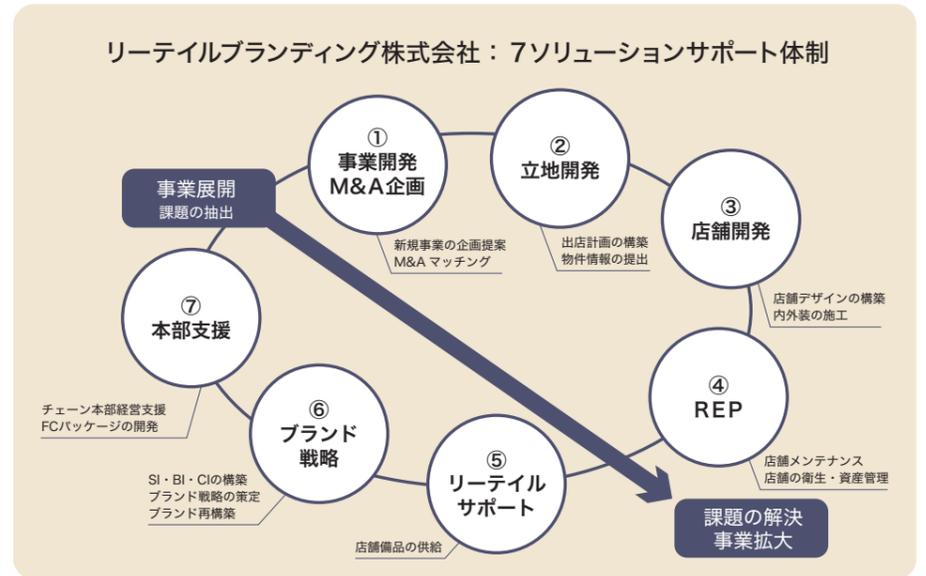
株式会社アースリレーション「しゃぶ楽」 FC展開を見据えた業態設計を 少人数体制でスタート

例えば、弊社では過去800店舗、色々なチェーンの工事を手掛けていますが、弊社の発注する施工業者には複数の工事案件を発注しています。そのため、1店舗の出店であってもスケールメリットを発揮することができます。さら

ように留意する必要があります。それを何店舗もやっていこうとすれば、それだけ本部体制を強固にしていかなければなりません。しかし、出店は、多い時もあれば少ない時もあります。出店が重

先曰、しゃぶしゃぶを展開するあるチェーンから、売上不振のためある店の売却をしてくれないかという相談を受けました。弊社がブランド開発に携わったしゃぶ楽

このようなミスマッチを事前に防ぐためには、業態コンセプトや立地等を意識した店舗開発が必要になります。弊社では、事業開発から、立地開発、メンテナンスや資産管理、食材調達や物流、ブランド戦略、本部支援業務まで幅広くサポートしており、過去何百店舗、何十のチェーン本部のサポートを手掛けてきていますので、店舗出店に伴う広く深い周辺ノウハウを持って、アドバイスを提案が可能です。



多店舗展開をするにあたって、店舗ビジネスには必ず共通しなくてはならないいくつかの共通の問題が存在する。それを7つの分野に体系化したのがアソシエーションサポート体制だ。リーテイルブランディングは、事業が草創期・成熟期といずれの成長段階にあっても、多店舗展開における課題解決のサポートが可能だ。

に、商社が母体ゆえに様々な建材メーカーとの取引があるため、使用する部材に際しても、設計仕様に適した最も安い部材を施工業者に紹介することが可能になります。

②本部体制の肥大化を防ぐ

店舗の出店には、大変なパワーを必要とします。物件を決めて、家主との打ち合わせを行い、店舗デザインを検討し、工業者を選定するた

③儲かる店作りを意識する

当たり前ですが、儲かる店にするためにはどうすれば良いかという視点で出店コンセプトを考

なる時に合わせて人を増やしてゆけば、いずれは本部コストだけが膨張してしまうことになり、本部の人数を最小限に抑え、本部は自社のノウハウ作りを行う。出店に伴う業務は、アウトソースすることによって、適正な価格、且つ適切な人員体制で行うのが、今の時代に合ったスタイルと言えると思います。

と比較すると、定価はしゃぶ楽よりも少し高いが、その分、味は私ぐらいの年代の人が食べても美味しい。たれは何種類か用意されており、提供の仕方も凝っている。内装は個室風で、店の名前やサインにも高級感が漂っている。それに対して、食べ放題となるとたったの1480円。さらに聞くと、店のターゲットは立地特性でもあるファミリーや若い女性層だそう

まず、しゃぶしゃぶ店のマーケティングを依頼し、各店の商品力や売上、サービスといったデータを基に、具体的な提案がされた。価格は家族4人で食べて1万円前後、つまり1人前2000円、2500円と設定。そのためには

コストの低減と、いかに付加価値を付けて差別化を図るかがポイントだった。しゃぶしゃぶは牛と豚、鶏の3種の品揃えとし、食材調達はリーテイル社のネットワークを活用。例えば鹿児島黒豚は、飼育状況や食肉加工の工程などを現地で確認して決めた。また、加工品の仕入先の開拓もリーテイル社に依頼し、化学調味料を極力使わないオリジナルな味付けで特徴を持たせた。

こうして、食材には徹底してこだわりつつも、3工程以内で調理できる効率の良い商品に仕上げた。店内では揚げただけといった作業の

ため職人はいらず、またホールとキッチンが連携できるオペレーションとしたため、少ない体制で運営でき、FLコストは54%と低い。居抜きでは加盟金を含め初期投資が5〜6000万円、2年前後で投資回収できる魅力的なビジネスモデルだ。07年6月に直営店2店を同時オープンし、「いきなり爆発的な売上」（長木社長）を上げ、同年10月にFC1号店を開いた。なお、加盟店は直営店で2週間の店長教育、さらにオープン後はアース社員による2週間のOJT教育と、バックアップ体制は充実している。

現在は直営4店とFCが6店。今後は、リーテイル社の加盟店開発のノウハウを活用し、全国70店体制と、株式上場も視野に入れているそうだ。

