

チェーンストア型サービス業における価値共創マネジメント —QBハウスによる事業モデルの転換—

星 田 剛

Value Co-creation Management at Chain Store-Type Service Industry
Transformation of QB House's Business Model

Takeshi HOSHIDA

国際観光ビジネス学科, 現代ビジネス学部,
安田女子大学

要 旨

チェーンストア型サービス業では、従来価値共創の実現が難しいと位置づけられてきた。しかしこの領域においても価値共創が実現し、かつ価値共創によりチェーンストア型サービス業の構造的な課題であるコモディティ化と従業員の疲弊や離職の増加を解決できる可能性があることを、QBハウスの事例研究を通して論じた。

キーワード：価値共創、チェーンストア、交換価値、文脈価値、相互作用

1. 研究の背景

需要者（顧客）とサービスの提供者（企業）とがともに価値を創造していく価値共創への関心が高まっている（村松, 2016）。これまでのサービス業における価値共創研究は、高級料亭や高級旅館など顧客とサービス提供者（企業の接客従業員）との相互作用が密接なサービスを対象とするものが中心であった。その反面、薄利多売型で顧客と接客従業員のコンタクトがあまり密接ではなく、効率性を重視するチェーンストア型サービス業などでは、一般的に価値共創の実現は難しく、またその必要性が乏しいと捉えられてきた。果たして、不特定多数の顧客を多くの従業員が短時間に接客するチェーンストア型サービス業では、両者の相互作用を深めていくことはできないのであろうか。こうしたチェーンストア型サービス業にとって価値共創は、今後の戦略の選択肢にならないのであろうか。本稿では、チェーンストア型サービス業が価値共創を経営に取り込めるのかを検討し、その上でいかなるマネジメントを行うべきかについて考察したい。

2. チェーンストア・価値共創に関わる先行研究

まずチェーンストアに関する先行研究についてレビューをしたい。田村（2001）・住谷（2009）

らの伝統的なチェーンストア研究では、大量生産が可能となった製造業が大量販売を目指す影響下で小売業は、短期間で一定レベルの作業ができるよう商品や売場などを標準化した上で多店舗を展開する役割を担ってきた。但し、こうした役割は成長社会を前提とした理論であり、少子高齢化で総需要が伸び悩む中、チェーンストアも新たな機能を開発する必要に迫られていると述べている。

小林・原 (2014)、原 (2018) は、サービスにおいて価値共創が成立する類型を、サービス提供者の価値提供が明示的か暗示的か、顧客のニーズが明示的か暗示的かという2つの観点から顧客と提供者の価値共創の類型化を図った (図1)。価値共創を4象限に分類した類型化の中で原らは、サービス提供者の価値提供、顧客のニーズの双方、若しくはいずれかが暗示的である象限に該当する鮨屋、料亭、茶の湯・キャラクタービジネスにおいて切磋琢磨した価値共創が成立するとしている (II、III、IVの3象限)。一方、提供サービス、顧客ニーズの双方が明示的である象限 (Iの象限) では、役割やプロセスが明示化することにより規模を拡大しやすいが、競合からも模倣されやすいため、サービスの継続性が保証されず、コモディティ化しやすいとしている。原らは、ファーストフードなどのフランチャイズ事業、宅急便のオンライン追跡システムなどを例示しており、また本稿の研究対象であるチェーンストア型サービス業もこのI象限に該当する。チェーンストアにおいては、切磋琢磨する価値共創が成立する余地がなく、チェーンストア型サービス業はコモディティ化を回避することはできないのであろうか。チェーンストア型サービス業において、モノやサービスを交換する際に貨幣表示される交換価値のみではなく、顧客が主観的に認識をする状況依存的な文脈価値¹を提供することはできないのであろうか。

中見 (2016) は、ヤオコーが通常のチェーン・オペレーションに基づくセルフ・サービス型の食品スーパーから、個店経営をベースとした顧客との価値共創を中心に据えた企業に変貌を遂げた事例を取り上げている。近隣に進出した広域商圈型の大手外資のカルフルに対抗するため、小商圈型のスーパーとして顧客にメニュー提案 (ミールソリューション) を行う改革を行ったことが契機となった。ヤオコーの従業員は、料理に対する顧客の能力や意思の強さを考慮しながら臨機応変なメニュー提案を行っている。その結果、顧客のポジティブな価値創造につながり、これが従業員満足につながると価値共創の仕組みを分析している。中見は大手外資の進出という外圧がヤオコーを価値共創経営へ転換させた背景であると論じているが、外圧がなければ価値共創

顧客 ニーズ	暗示的	「慮り」型価値共創 【II】 相手の心理・意図の汲み取り [例]料亭における仲居と客のコミュニケーション	「擦り合わせ」型価値共創 【III】 擦り合わせ・聞き合いによる緊張感を保持・生成 (客を鍛える) [例]鮨屋における主人と客のコミュニケーション
	明示的	「明示」型価値共創 【I】 効率的プロセス提供 (コモディティ化の可能性)	「見立て」型価値共創 【IV】 自分の思いを抽象表現・提示する場 [例]茶の湯における和菓子、ハーティなどのキャラクターゼシスの事業開発
		明示的	暗黙的

提供サービス

図1 切磋琢磨の価値共創
〔出所〕小林・原 (2014)、原 (2018) を筆者が加工、網掛けの象限は切磋琢磨の価値共創

¹ 村松 (2015) 59頁。交換価値とは、企業の生産プロセスの中で製品に価値が埋め込まれ、その製品が市場で交換されるときに貨幣表示され、状況により変化しない価値である。一方、文脈価値とは、ある主体にとって重要な価値であっても、別の主体にとってはそれほど価値がない場合が生じるなど状況によって価値が変動するものである。

に転じなかったのであろうか。チェーンストア型企業が、価値共創を志向する背景は他にないの
であろうか。またヤオコーは関東地方中心に展開しているローカル小売業であるが、全国展開し
ているチェーンストア型サービス業にはどのような課題があるのであろうか。

以上の先行研究をレビューし3つのリサーチクエスション（RQ）を提出したい。

- RQ 1 全国展開のチェーンストア型サービス業で、価値共創経営は成立するのだろうか。
- RQ 2 チェーンストア型サービス業はなぜ価値共創をするのであろうか（whyの問題）。
- RQ 3 価値共創を志向するチェーンストア型サービス業は、どのような価値共創マネジメント
を行っているのだろうか（howの問題）。

3. 研究（分析）枠組

サービスの価値共創ではGrönroosも指摘するように接客従業員が果たす役割が大きい²。顧客
と従業員とのインタラクティブ・マーケティングを企業がマネジメントしないと価値共創は実現
されない。顧客と従業員は、各々が個性を持った個人であり、両者の組合せにより価値共創のあり
方は変化する。顧客も従業員も感情を持った人間として相互作用する上でいわゆる顔馴染みで
あるか、一期一会的な人間関係であるか、という点は顧客と従業員、顧客同士、そして従業員同
士の相互作用において大きな要素となると考えられる。サービスにおいて顧客と従業員の関係
性、顧客と従業員がいかなる取引を行うかによって、価値共創のあり方が変化する。

そこで本稿では、価値共創の場における顧客の流動性を第1の軸、従業員の流動性を第2の軸
としてサービス業の4つの領域に類型化することを試みる（図2）。顧客の流動性とは、不特定
多数の顧客が占める割合が多いため、様々な属性の顧客を対象とし従業員が個別の顧客との関係
を作る難易度が高い状態を示す。従業員の流動性とは、従業員の属性が多岐にわたる度合い、並
びにメンバーが入れ替わる度合いを示す。従って従業員の離職率の高さ、パートタイマーの割合
の高さなどが指標となる。顧客の流動性、従業員の流動性とも絶対的な基準を定めるものではな
く、各サービス業態との相対的な位置付けである。

図2のA象限にあたる顧客
の流動性が高く（様々な顧客
が来店し）、従業員の流動性
が低い（メンバーの入れ替わり
が低く、能力の均質性が高い）
領域には、銀行融資や投資
顧問サービスやクリニック
・病院がこの象限に含まれる。
顧客の個別の事情にまで踏み
込んだ接客を、十分に時間を
取って行うため、比較的価値
共創が生じやすい。またこの
領域のサービス提供者（金融

顧客 の 流 動 性	高 様々な属性の顧客 が不定期に利用	・銀行の融資、投資顧問 ・クリニック、病院 【A】	・チェーンストア型サービス業 (本研究の領域) 【C】
	低 限定された顧客が 定期的利用	・高級料亭、高級ホテル ・教育、各種スクール 【B】	・構造的に少ない (老人ケアセンターなど) 【D】
		高 ・固定的なメンバーでサービ スを提供、能力も標準化	低 ・従業員が多く、入替りが激しい ・様々な属性、能力にバラツキ大

サービス提供者・接客従業員の流動性

図2 顧客と従業員の流動性によるサービスエンカウンターの種類化
〔出所〕筆者作成

² Grönroos (2007) (近藤訳) 56頁。

マン、医師・看護師など）は、総じてよく訓練を受けたスキルが高い人材であるため、企業が価値共創のプロセスをマネジメントすることも比較的容易である。

顧客と従業員が共に流動性が低いB象限には、高級料亭や高級ホテル、教育などが該当する。この領域の顧客（料亭の常連客、学校の生徒）は、頻繁にサービスを受けるサービスプロセスへの参加意識が高い特徴を有し、また応対するサービス提供者（料亭の中居、学校の教員）も選抜され教育訓練された人材であるため、価値共創が生じやすく、またそのプロセスのマネジメントも容易である。原（2018）らは、図1のII、IIIの象限はこの領域に含まれると論じている。

顧客の流動性が高く（不特定多数の顧客が来店し）、従業員の流動性が高い（従業員の入れ替わりが大きく、能力の均質性が低い）C象限には、小売・サービス業、外食産業などチェーンストア型サービス業が該当し、本稿の研究対象である。店頭には、不特定多数の顧客が訪れる。サービス提供者は、午前中の家事の空き時間での勤務を希望する主婦のパートタイマー、時間と貯蓄は十分にあるが新しい働きがいを求める定年退職後のシニアスタッフ、社会経験と高時給を求めるため夕刻以降の就労を希望する学生アルバイト、外国人実習生など様々な勤労動機を持つ接客従業員である。価値観が異なる彼らをマネジメントして一定水準のサービスを提供することは難易度が高い。不特定多数の顧客を多くの従業員で接客するため、互いに顔なじみの関係を持つことは難しく、また両者が相互作用する時間も短い。企業が価値共創のプロセスのマネジメントを行うには最も難易度が高い領域である。なお、小売サービス業でも限定した地域で限られた店舗数を運営する企業は本象限ではなくA象限とする。効率的な店舗フォーマットを多店舗で展開することにより規模の利益を追求するチェーンストア型サービス業が本領域の対象である。

顧客の流動性が低く、従業員の流動性が高い（限られた顧客を多数の従業員でサービスする）D領域は構造的には存在しにくいいため、考察の対象に含めない。強いて挙げれば、高齢者向けのデイサービスが該当するであろう。

C象限のチェーンストア型サービス業の2つの課題を押さえておきたい。第1は、品揃え・価格戦略・店舗オペレーションなど主な経営要素は外部からの観察が容易であり、競合に模倣されやすい点である。原（2018）らも指摘したように企業間における技術的水準が次第に同質的になり、サービスの本質的部分での差別化が困難になり顧客にとってどのブランドでも違いを見出せなくなるコモディティ化に陥りやすい。チェーンストア経営の強みである効率化・規模の経済の実現を志向するだけでは、差別化しにくいという課題がある。

第2は、規模を広げチェーンストア化が進むほど、経営者の目が現場に対して届きにくくなり、サービス水準が低下しやすく、チームのマネジメントが難しい点である。既述したような様々な出自の就労働機にバラツキがある接客従業員の意識は、企業が意図する方向になかなか収斂しない。帰属意識と顧客への奉仕の精神を持つまでに育成し、且つ十分な人数を確保することは難易度が高い。本社主導の標準化したマニュアルでは想定しきれない事態が起こる現場において、様々な勤労意欲を持つ従業員が阿吽の呼吸で臨機応変に行動していくことは容易ではない。C象限で供給される従業員の規模と品質を前提として価値共創を実行することは難しい。また長時間の営業形態を取るため従業員が一堂に会して意思統一をする機会も作りにくく³、チームワーク醸成が難しい。また他産業に比べて高水準となっているサービス業の離職率⁴が、サービス水準

³ 年中無休で長時間営業を交替のシフト制で運営するため、全メンバーが一堂に会して情報交換や意思統一をする朝礼や終礼、歓送迎会などの行事を行うことが困難であり、職場文化の醸成が難しい。

を低下させる要因となっている。

このようにC象限においては、価値共創の実現を阻む要因が大きい。原（2018）らが指摘するように、顧客とサービス提供者の間の意図の伝達が明示的であるC象限では価値共創が生じたとしてもコモディティ化しやすく有効ではない傾向が高い。こうした制約を踏まえた上で、C象限で価値共創を実現する可能性、またそのプロセスのマネジメントについて探索的に考察をしていきたい。

4. QBハウスの事例研究

事例企業を選択するにあたり、チェーンストア型サービス業として全国に多店舗展開をして成功し、かつコモディティ化のリスク、従業員の離職によるサービス水準の低下というチェーンストア型サービス業の特有の課題を経験し、これを克服した企業という条件を定めた。2020年6月期現在、国内567店、海外127店を展開するヘアカット専門店のQBハウスがこれに該当し、採用することとした。

4-1. QBハウスの概要

キュービーネット社が展開するヘアカット専門店QBハウス（以下QBハウス）は、散髪につきものであった洗髪や髭そり、マッサージなど付帯サービスを省き1000円（現在1200円）のヘアカット市場を開拓した。顧客提供価値をヘアカットに集中しその他の付随サービスを切り捨てることで短時間（標準10分）、低価格（業界の標準料金3600円）のサービス体系を実現した。一般的にQBハウスは、機能価値への絞込みにより顧客満足を獲得している企業として捉えられ、効率を重視するC象限（図2）に位置する企業である。1996年に創業したQBハウスは、差別化された独自の事業モデルで出店を進め2002年度に100店舗、2006年度に300店舗、2010年度に400店舗体制とし、2002年のシンガポール出店を皮切りに海外進出を果すなど、順調にチェーンストア化していった。

しかしこの過程で同社は、二つの経営課題に直面した。第1は短時間・低価格に絞り込んだQBハウスの事業モデルを模倣する競合が続出したことによる差別化が困難となりコモディティ化のリスクに直面したことである。多数の顧客を短時間でカットするため、できるだけ接客従業員は、顧客との会話を抑制させたため相互作用も起きにくかった。

第2は急激な成長を行った副作用としてスタイリスト（接客従業員）の不足と品質の低下、これに伴い顧客満足度が低下し成長に陰りが見られた点である。短期間に出店エリアを広げる中、スタイリストを頻繁に異動させ、また採用基準の緩和により離職率が50%まで高まり事態の悪化に拍車がかかった。

QBハウスは、チェーンストア型サービス業に特有の経営問題に直面したのである。こうした状況を踏まえ、新たに就任した4代目の社長と経営陣は、顧客の声を集約し、従業員への傾聴、市場の分析などを重ね、以下の3点が経営問題の主因であると考えた。

⁴ 厚生労働省によると2016年3月大学新卒者の入社3年以内の離職率は、チェーンストア型サービス業に含まれる生活関連産業は46.6%、小売業は37.4%などと平均（32%）より高い。一方、金融・保険23%、製造業19.6%、鉱業15%などのセクターは低い水準である。

- (1) コスト低減による低価格とスピード施術だけでは市場で戦えない。顧客に対し新しい価値を創造し、提供することが必要である。そのためには、帰属意識やモチベーションが低下している従業員との関係が課題である。企業の成長に伴い、スタイリストと会社との距離が遠くなっている。
- (2) 会話の抑制や効率化への重圧でスタイリストが顧客との接点を持つことが難しい。そのため苦情が発生し易くなっている。応酬話法のモデルが必要である。
- (3) スタイリストが技術習得で課題を感じている。特に美容師出身のスタイリストは、理髪に必要なバリカンの技術を習得していない。見様見真似では学ぶことが難しい。

4-2. QBハウスの課題解決策

こうした問題を明らかにする過程で経営陣は、従来、効率を追求するためのワーカーとして捉えていたスタイリストを、経営を遂行するためのパートナーとして捉えなおし、3つの政策を展開した。

第1は、企業内教育である。通常、理美容業界では、先輩スタイリストの技を盗みながら見様見真似で覚える、という技術習得スタイルを取っている。営業時間中にアシスタントに回る若手スタイリストは、営業終了後、無給の状態でマネキンを利用しながら技術を磨く。これに対し、QBハウスは、ヘアカット技術と施術の精度を上げる接客話法を組織的に教えるヘアカットスクールを創設した。バリカンに不慣れな美容師、経験はあるが出産・育児等でブランクがあり技術に不安を感じる者、未経験者など施術に不安を感じるスタイリストが有給で授業を受けながら技量を上げられるようになった。また応酬話法も習得項目に加えられ、的確に顧客が希望する髪型を把握できるスキルも身につけて行った。スクールの卒業生が増える度にサービス品質が向上し、顧客からのクレームが減っていった。顧客と従業員との相互作用が活発になり、文脈価値の生成が促進されるようになった⁵。

第2は、ICTの活用である。同社は創成期から売上金の自販機管理による精算業務の省力化や備品を本社集中管理することでバックオフィス業務を大幅に省くなど、IT化により接客従業員が本業に専念しやすい環境作りをしてきた。これを進化させ自販機が振り出す利用券番号を活用して顧客一人当たりの待ち時間や施術時間をデータ管理し、待ち時間が長い原因の分析とその対策を行いサービス品質の向上に努めるようになった。

また同社店舗では、Webサービスにより、施術までの待ち時間が表示されるサービスがあるため、顧客の事情に応じて、来店する店舗を選択することができる。また入店後も稼働する施術台と待機客数から自分の施術が終わるまでの時間を推定でき、顧客は焦燥感を感じることなく安心した気持で待つことができる。ヘアカット前には状況に応じた言葉をかけるオペレーションを行うため、顧客は自分の存在がより認められた感情を持ってヘアカットサービスを受けることができる。さらに、ツブロック、モヒカンなど顧客が特別な仕上り感を求めるヘアスタイルには、希望するカットイメージをスマートフォンのアプリを活用して伝えるカットカルテがあり、これを利用する若者顧客も多い。施術後は仕上がりに対する満足度合いを従業員にフィードバックする仕組みがあるため、顧客とスタイリストの相互作用をICTで促進させている。

第3は、帰属意識を高める諸施策である。経営陣が勤労上の課題や従業員の提案に対して恒常

⁵ 2020年4月末で約500名が修了している。

的に耳を傾け、従業員のことで従業員の能動的な行動を引き出している点である。同社では経営陣が定期的に従業員やその家族とコミュニケーションする場（地区ごとのBBQイベント）を持ち、勤労上の不備を事前に発見し離職を防止する仕組みを作っている。離職を回避できた社員の士気は高まり、より能動的に業務に取り組むようになる。

全国カットコンテストによりスタイリストのロイヤルティが向上した点も大きい。カット技術・接客技術の優劣を競って、海外店舗を含め地区ごとで予選を行い、100名以上が参加する決勝大会で優勝者を決める。個人、出身店舗にとって荣誉であり、この大会のために日夜技術の習得に励むスタイリストが多く、チェーン全体の技術向上につながっている。

またQBハウスはターゲット顧客である高齢者、学生、男性サラリーマンなど主要な属性の顧客が活用する頻度が高いチェーンストア型の喫茶店・スポーツ店・メガネ専門店など、相互送客ができる友好企業と販促情報やクーポン券の相互提供を商圈が重なる複数店舗で協業している。「施術中の顧客が上機嫌であることが提供するサービスの質を決める。」という店舗従業員の声に基づき、従業員と顧客との価値共創を促進するためにQBハウス本社が他業態のチェーンストアに働きかけた。QBハウス・協業先企業ともに全国展開をしているチェーンストアだからこそ可能な取組みであり、本施策を実施している店舗は双方のチェーンで売上伸び率が高く、顧客満足度も高い。

既述したカットスクールを開設した施策も、従業員の声を具現化した取組み結果である。企業規模が拡大し経営陣と従業員の距離が遠くなりがちな環境において、経営陣が個々の従業員の声を丹念に拾い、企業内教育やICT装備など実際に投資を行って想いに沿う姿勢を示し続けることで、QBハウスは従業員からの信頼を高め、これが従業員の士気向上と創意工夫を引き出し業務が改善に向う企業体質を作り上げている。

このような諸施策が功を奏することで従業員の勤労意欲が向上し、以前50%あった離職率が、2019年度では8.1%⁶まで低下した。離職率の低下は、従業員の習熟度とサービス品質の向上、店舗の拡大に応じた必要人員の確保につながり、また従業員の勤続年数が積み重なる中でQBハウスに対する帰属意識が高まり、チームワークが醸成し易い環境が整うというサイクルが構築されている。2015年度にサービス産業生産性協議会主催の生活関連サービス部門における顧客満足度指数第1位、2017年度のポーター賞受賞、2018年の東証1部市場上場、2019年度のKAIKA Awards 2018 KAIKA大賞など対外的に同社の経営が評価されている。

4-3. 考察

ここでQBハウスの事例をもとに、今後のチェーンストア型サービス業の事業展開の可能性について、2つの視点で考察をしていきたい。

第1に、伝統的なチェーンストア理論で明らかにされている役割の重要性を確認する視点である。品揃え・店舗レイアウト・サービスメニューなどをできる限り標準化を行い、効率的に店舗を展開する体制を整えコストリーダーシップを持ち、規模の経済が実現する体制を整えた上で、多数の店舗を展開し売上を増やしていくアプローチは不可欠である。標準化による効率化を進め、顧客ニーズを満たすよう念入りにデザインを行い、できるだけ少ないコストで最大の売上を上げていくという合理的なアプローチを取る戦略は、今後もいかなる状況であれ欠かせない

⁶ QBハウスCompany Guide 3頁。

(図3)。QBハウスにおいても、サービス内容をヘアカットのみに絞るといった差別化を行い、かつ合理的な標準化メニューをデザインし、顧客ニーズを満たす交

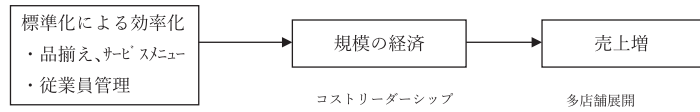


図3 従来型のチェーンストア型サービス業の経営モデル（成長経済下のモデル）
〔出所〕筆者作成

換価値（低価格、短時間、複数の便利な店舗立地）を提供する体制が整備されたことで、多店舗展開につながり規模の経済の実現につながった。加えて、伝統的チェーンストア理論では、従業員をコストとみなし人件費を極力削減することを目指した。しかし、少子高齢化の成熟社会に移行する今、この従業員に対する見方は見直す必要がある。

第2は、競争の模倣によるコモディティ化と効率化と規模の利益を追求することによる従業員の疲弊・離職、サービス水準の低下、という今日的なチェーンストアが抱える2つの課題に対処する視点である。上述した交換価値（低価格、短時間、複数の便利な店舗立地）を提供することを前提に、顧客と企業（接客従業員）が価値共創をして文脈価値を形成していくという視点が重要になる。そのためには、従業員をコストではなく価値共創を実践する経営のパートナーと位置付けることが出発点になる。この施策には、2つのメリットが考えられる。

第1のメリットは競争との差別化である。企業内教育の充実により、スタイリストのヘアカット技術・接客話法などの技能を向上させることで、顧客のニーズを的確に読み取り、かつ顧客の期待に沿うようなサービスを高い確率で提供できるようになる。

加えて希望するヘアスタイルを画像で伝えるカットカルテ、待ち時間を提示する店舗検索システムなどITが顧客とスタイリストとの相互作用をサポートし個々の顧客の事情に応じたサービスの提供を可能にしている。また全国展開のチェーンストアならではの顧客相互送客サービスは、スタイリストに顧客の嗜好に合った接客ができるよう促している。こうして顧客とスタイリストの間の文脈価値が豊かになり、競争では打ち出せないような10分という短い施術時間を心地よく過ごせ、かつ仕上がりの満足度が高い価値を生み出し売上向上に結び付いている。文脈価値の提供は、コモディティ化、従業員の疲弊による離職の増加とこれに伴うサービス水準の低下というチェーンストア型サービス業の固有の課題を解決する。標準化による効率化と多店舗化による規模の経済の達成という伝統的なチェーンストアのメリットを確保しながら、価値共創によるメリットを同時達成することにより、売上の拡大が実現させている。この売上は更なる価値共創を進める投資原資となるフィードバック構造につながっている。

第2のメリットは、従業員満足の向上と離職の低下、これに伴うサービス水準の向上である。企業内教育やIT投資・顧客送客サービスにより、スタイリストが顧客に対し自信を持ってサービスを提供できるようになる。顧客からのクレームが来ることに脅えながら施術をしていたスタイリストが、顧客から満足の言葉を引き出すことにエネルギーを注ぐようになる。経営陣とのコミュニケーションの緊密化により、スタイリストはより安心して勤務ができるようになる。接客従業員を、価値共創を実現するパートナーと位置付けることで、従業員満足の向上→離職の低下→サービス水準の向上→顧客満足の向上（売上の向上）→処遇の向上→従業員満足の向上、というフィードバック構造が成立している。Heskett (1997) が提唱するサービス・プロフィット・チェーンの構造を有しているといえる。

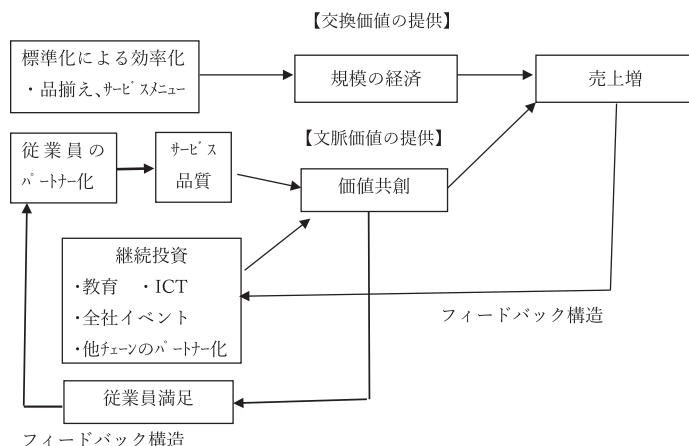


図4 今日的なチェーンストア型サービス業の価値共創マネジメントモデル (成熟社会での仮説) [出所] 筆者作成

QBハウスの政策で概観した企業内教育、ICT投資やイベント（カットコンテンツ）、他のチェーンストアとの取組みは、QBハウスが多店舗を全国で展開するチェーンストア型サービス業であるからこそできる施策であり、QBハウスの差別化要因となっている。

5. 結論と課題

本研究は、広範囲で店舗展開を行うチェーンストア型サービス業における価値共創経営実現の可能性、そのマネジメントの方法についてQBハウスを事例として検討してきた。不特定多数の顧客に対してサービスを展開するチェーンストア型サービス業は、顧客と接客従業員との相互作用の機会が限られているため価値共創を実現することは難しい。しかし、効率重視と規模の経済の実現を志向し交換価値を提供する従来型のチェーンストア経営は、競合の模倣によるコモディティ化に陥りやすく、また従業員の疲弊と離職、延いてはサービス水準の低下につながる。価値共創は、こうしたチェーンストア型サービス業の課題を克服できる可能性を有している。

接客従業員をコストではなく、価値共創を実現するための経営のパートナーと位置付けることが、チェーンストア型サービス業が価値共創のプロセスをマネジメントする出発点となる。接客従業員が顧客にサービスを提供する際に価値共創の実現を促進する様々な取組みがある。企業内教育により接客従業員の技能を向上させること、ICT装備により顧客と接客従業員との相互作用を促すこと、自社と同様に全国展開を行う他のチェーンストア企業の協業、士気向上を全社イベントがこれに含まれる。こうした取引は相応の投資体力と幅広い店舗網を必要とし、これは全国規模で多くの店舗を展開するチェーンストア型サービス業であるからこそ可能な施策と言える。

価値共創の程度に着目すると、高級料亭や高級旅館など顧客と接客従業員が密接な相互作用を行うサービス業はチェーンストア型サービス業と比べ、明らかに密度が高い価値共創を実現させることができる。しかし、これらのサービス業において、顧客と接客従業員が相互作用を行う取引件数は限定的である。一方、個々の価値共創の程度が小さいチェーンストア型サービス業は、顧客と接客従業員との相互作用する件数が膨大であり、総量としての価値共創の質量の大きさ、

価値共創が実現することで消費者の便益が高まり、従業員の生活が向上するなど社会に及ぼすプラスの影響力は、高級料亭・旅館に勝るとも劣らないといえる。

本稿の仮説は、一企業の事例から抽出している。物販を取り扱う小売業、他のサービス業、外食産業などの事例の検証が必要である。今後の課題としたい。

参 考 文 献

- 厚生労働省のHP <https://www.mhlw.go.jp/content/11652000/000557456.pdf>, 2020年8月25日アクセス.
- 小林潔司・原良憲・山内裕 (2014)『日本型クリエイティブ・サービスの時代「おもてなし」への科学的接近』日本評論社.
- 住谷宏(2009)『現代の小売流通』中央経済社.
- 田村正紀(2001)『流通原理』千倉書房.
- 中見真也 (2016)「小売業における価値共創マーケティング-ヤオコーの事例」, 村松潤一編『ケースブック価値共創とマーケティング論』同文館出版, 97-111頁.
- 原良憲(2018)「サービスにおける人のふるまいに関する研究」『サービソロジー』Vol4, No.4.
- 藤川佳則 (2008)「サービス・ドミナント・ロジック-「価値共創」の視点から見た日本企業の機会と課題」『マーケティングジャーナル』Vol.27, No.3.
- 星田剛 (2016)「イオンファンタジーのアジア戦略におけるSD-GDロジック-サービス業の国際化に関する予備的考察」『愛知学院大学商学研究』第7巻第1号.
- 星田剛 (2020)「QBハウスのチェーンオペレーション経営-シンガポール事業の失敗を克服したマネジメント改革」『アジア市場経済学会年報』Vol.23.
- 村上輝康(2017)「サービス学とサービソロジー」東京大学出版.
- 村松潤一(2015)「価値共創とマーケティング論」同文館出版.
- Grönroos, C.(2006) "Adopting a Service Logic for Marketing,"Marketing Theory, Vol.6, No.4.
- Grönroos, C.(2007) "Service Management and Marketing:"Customer management in Service Competition. 近藤宏一監訳『北欧型サービス志向のマネジメント』ミネルヴァ書房, 2013年.
- Heskett,JL, et al.(1997)"The Service Profit Chain" The Free Press. 島田陽介訳『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社,1998年.
- Kim W.Chan & Mauborgne Renee(2005), "Blue Ocean Strategy", Harvard Business School Publishing Corporation.有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ランダムハウス講談社, 2005年.
- Prahalad, CK & Ramaswamy (2004)"the Future of Competition", Harvard Business School Press.有賀裕子訳『価値共創の未来へ-顧客と企業のCo-Creation』ランダムハウス講談社, 2004年.
- Vargo, L.S. and Lush, R.F (2004) "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing." Journal of Marketing, vol.68 (January), pp.1-17.

[2020. 9. 17 受理]

コントリビューター：折本 浩一 教授 (国際観光ビジネス学科)