

中国市場における外食企業の文脈マネジメントに関する考察

海底撈（ハイデイラオ）の事例をもとに

張 善会*（岡山理科大学経営学部）

大藪 亮（岡山理科大学経営学部）

林 恒宏（岡山理科大学経営学部）

要約:

本論文は中国市場における外食企業を対象にしたマーケティングについて検討する。具体的には、顧客と従業員の相互作用を起点にどのような文脈価値が生成されているのか、企業（サービスの与え手）は顧客の文脈価値を高めるために、どのようなインターナル・マーケティングを実施しているのかに着目する。また本論文では中国市場において顧客との相互作用で文脈価値を高めることに成功している企業の事例研究を行った。本研究の成果は、特にインバウンドが増加している日本の外食産業に対しても示唆を与えることができる。

キーワード:

文脈マネジメント、価値共創マーケティング、インタラクティブ・マーケティング、インターナル・マーケティング

1. はじめに

中国の外食産業は、経済成長や都市化、消費者の生活スタイルの変化を背景に、急速に発展している。2023 年の市場規模は約 20 兆円（9725 億元）¹⁾ に達し、世界最大級の外食市場の一つとなっている。その成長は、多様化する消費者の需要やデジタル技術の進展によって支えられている。また、近年では、中国市場において生活の質が向上する中で、消費者のニーズや価値観の多様化が進んでいる。このような社会的変化は、企業に対して製

* 責任著者：s-zhang@ous.ac.jp

品やサービスの提供方法を再構築し、従来型の顧客関係を超越る新たな価値創造を求めていると考えられる。特に外食産業においては、単なる「飲食の提供」を超えた付加価値の創出が競争力の鍵となりつつある。

中国の外食企業である海底撈（ハイディラオ）は、SNS を通じて消費者の注目を集め、顧客との相互作用を通じて文脈価値を高めることに成功している。そこで、本論文では、この現象に焦点を当て、外食企業がどのように顧客の文脈価値を高めているのかに着目する。

本論文の目的を顧客の文脈価値を高めている顧客との相互作用を中心とした、価値共創マーケティングは、モノを中心としたマーケティングとは異なり、プロセスに注目する北欧学派のサービス・マーケティングを基盤とする。本論文も、後者の立場から顧客の文脈価値を高めるためのマネジメントの仕組みについて議論する。

本論文の構成は以下の通りである。まず第 2 章では、本研究が採用している北欧学派のマーケティングのアプローチについて簡単に確認した後に、価値共創マーケティングを整理する。その次に、研究のフレームワークと課題を設定する。第 3 章で事例研究をおこない、第 4 章で事例研究を通じた発見事項について議論し、最後に本研究のまとめと残された課題を提示する。

2. 先行研究

2.1. 北欧学派のマーケティング

20 世紀のマーケティング研究には、北米型と北欧型という 2 つの異なる潮流が存在している。北米型は Kotler の研究に代表されるように、製品を中心とした物財を対象にした製品中心のマーケティングとして発展してきた。一方で、北欧型はサービスの特性である同時性や相互作用に着目し、プロセスを起点としたマーケティング活動を重視する潮流を形成している。両者はマーケティングの焦点やアプローチにおいて明確な違いを持っている。

北欧型のマーケティング研究では、企業と顧客の相互作用を重視し、サービスの共同生産者および価値の共創者としての役割が明確化されている。企業は顧客の価値創造を支援するプロセスを構築することが求められ、顧客はその相互作用の中で能動的に価値を共創する存在として捉えられている。このように、北欧型はプロセスと相互作用を起点に、サービスの本質を包括的に理解しようとするアプローチである。その北欧学派のマーケティ

ングは、インタラクティブ・マーケティングに特徴がある。

インタラクティブ・マーケティングとは、生産と消費とのインターフェースいわゆるサービス・エンカウンターで発生する買い手と売り手との相互作用プロセスに注目する(Grönroos, 2007, p. 236)。

そのプロセスでは、顧客と企業が相互にコミュニケーションを行いながら、商品やサービスの提供や情報交換を行いながら価値を創造する。デジタル技術やインターネットの普及に伴い、リアルな直接的相合作用だけでなく、オンラインやアプリを介したバーチャルの直接的相互作用も近年ますます注目を集めており、インタラクティブ・マーケティングは、「購入前」「購入中」「購入後」といった幅広いプロセスにおいて展開される(Grönroos, 2007, pp. 239-241)。

インタラクティブ・マーケティングは消費プロセス全体を顧客にとって価値のある形で管理することで、顧客満足の向上を図る上で、非常に重要な役割を果たしている。その一方で、インタラクティブ・マーケティングの手法を導入する際のコストや効果測定の難しさについての検討が不十分であるとの指摘もあり、さらに多様化する顧客ニーズに対応するための具体的なフレームワークの開発が必要であるといった問題点もある。

2.2. 価値共創マーケティング

2000年代に入ると北欧学派のインタラクティブ・マーケティングを発展させる形で価値共創マーケティングについての議論が始まった。村松他(2015)は、価値共創がサービスの受け手である顧客によって始まり、与え手である企業との直接的な相互作用を通じて進行すると述べる。このプロセスにおけるサービスとは、企業が顧客の文脈価値を向上させるためにナレッジやスキルを適用する行為を指す。顧客が自身のナレッジやスキルの不足を感じた場合、企業はその補完者として役割を果たすことになる。特に、企業が生活時空間において顧客と価値共創を実現するためには、顧客の価値創造活動を支援することが求められる。

価値共創マーケティングを効果的に実施するためには、それを支える基盤としての価値共創型企業システムの構築が不可欠である。マーケティングの役割は、変化する市場環境に対して創造的に適応することであり、この適応プロセスは、企業が顧客のニーズや期待に積極的に応えることから始まる。価値共創型企業システムは、こうした適応を可能にするための組織的な仕組みを提供する。既存研究では、価値共創マーケティングの実践に

は、4C アプローチと文脈マネジメントが重要な概念として位置づけられる。

(1) 4C アプローチ

村松他(2020)は戦略や分析手法としても利用するという理由から 4C アプローチは、実務に対しても有力な視点と方法を提供できると主張する。4C アプローチとは、価値共創を起点としたマーケティングフレームワークであり、顧客視点に立った戦略立案を支えるものである。その 4C アプローチは、Contact、Communication、Co-creation、value-in-Context から構成されている。これら 4 つの要素を軸に、顧客の体験や期待を最大限に高めることを目指す。張(2023)は 4C アプローチに時間軸を加えることで消費前の「①情報収集」と、消費後の「⑥情報発信」を加えた観光消費のサイクルを提示した。

4C アプローチに消費前の「①情報収集」や相互作用、消費後の「⑥情報発信」の時間軸を加えることで、より 4C アプローチを精緻化することができ、本論文の重要な視座となる。

(2) 文脈マネジメント

企業が顧客との共創プロセスに影響を与える要素をマネジメントすることは、文脈マネジメントと定義される（村松、2017）。文脈価値とは、色々な状況いわゆる文脈において、顧客が判断する価値であり、企業は文脈価値をコントロールできないが、文脈それ自体は、コントロールすることが可能である。企業によって管理される文脈が顧客の価値判断に大きく影響すると考えられ、文脈マネジメントは価値共創マーケティングの重要な手段の一つとなる。その文脈には、①モノやサービス、②情報、システム、インフラと接触、③人的要素、④顧客の価値に影響を与える多様な要素、設備、環境などが含まれる（村松他、2020、pp.29-30）。

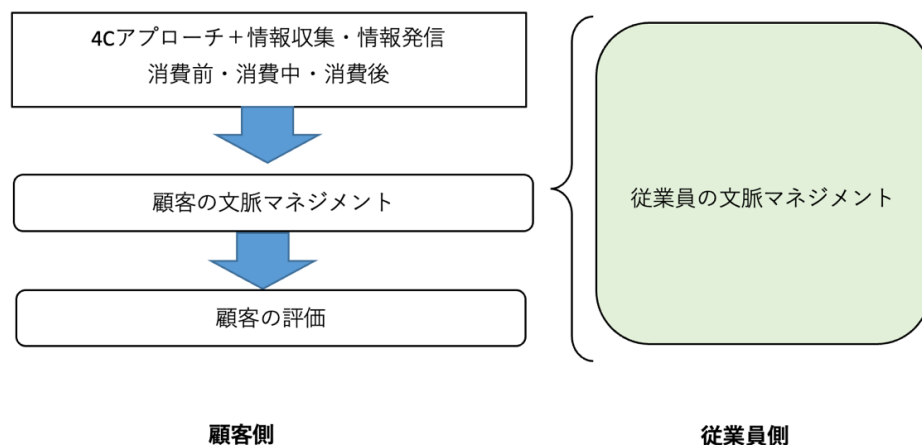
繰り返しになるが、価値共創マーケティングにおいて、文脈マネジメントは顧客と企業の相互作用を最適化するための重要な手法である。特に、顧客が置かれている社会的・文化的・時間的な文脈を適切に理解し、それに基づいてサービスを提供することは、顧客体験の質を高める鍵となる。文脈に応じた柔軟な対応は、企業にとって競争優位性を確保する要素であり、マーケティング活動の成功に直結する。この様に、村松らの指摘する文脈とは、企業の外部に存在している顧客周辺の状況を意味しているわけであるが、同時に、企業従業員の行動に影響を与える企業内部の文脈（例えば、組織文化）も存在するはずで

ある。しかし文脈マネジメントの先行研究において、企業内部の文脈に関する議論は見当たらない。そこで、本研究では、顧客の文脈マネジメントだけでなく企業内部の文脈マネジメントも取り上げる。

2.3. リサーチクエスチョン及び分析フレームワークの設定

既に指摘したように、価値共創マーケティングは、購買前から購買後までの時間軸を伴う企業と顧客との直接的相互作用を重視する。そのプロセスにおいて、顧客は自分自身の価値を創造する。そこで、本研究では、2つのリサーチクエスチョンを設定した。課題1：企業は、顧客の文脈価値創造のために、どのように顧客を文脈マネジメントしているのか。課題2：そのために企業は、どのように従業員の文脈マネジメントを行なっているのか、について考察して新たな知見を導出する。

図 2-1 フレームワーク



出所：筆者作成。

また、本論文では、事例研究を採用する。なぜなら事例研究は、時間軸を伴う消費プロセスを分析するために適した方法であり、顧客との相互作用を通じて文脈価値を高める具体的プロセスや、そのマネジメント手法について詳細に分析することができるからである。したがって、次章では最初に我々が研究対象とした事例について確認し、フィールドワークおよびインタビューから得られた分析結果について述べる。

3. 事例研究

3.1. 海底撈火鍋の概要

海底撈火鍋は、1994 年に中国の四川省で設立された、中国最大規模の直営火鍋ブランドであり、世界的に知名度の高い中華料理のチェーンである。累計で顧客受け入れ人数は 10 億人以上となる。

現在、累計で 1700 店舗以上を展開し、世界の四大陸に広がっており、中国、シンガポール、アメリカ、韓国、日本、カナダ、オーストラリア、イギリスなど、16 以上の国や地域に店舗を展開している。海底撈火鍋は、商品とサービスの革新を通じて、世界に中国の火鍋文化を届け、世界中の人々に愛されている。

海底撈の中核的価値観は「サービスを至上とし、お客様を至上とする」であり、イノベーション、個性化サービス（社外顧客に対する）、公平・公正な労働環境を重視する（社内従業員に対する）ことを強調している。

海底撈のミッションは「厳選された製品と革新的なサービスを通じて、火鍋を楽しむ時間を創造し、世界各国のグルメ愛好家に健康的な火鍋の食文化を伝えること」である。ビジョンは「サービス第一、顧客第一」という理念を貫き、革新を核心に、従来の標準化された単一的なサービスを変革し、個性豊かな特色あるサービスを提唱している。経営においては「両手で運命を変える」という価値観を提唱し、社員に「公平かつ公正な労働環境を作ること」²⁾である。

3.2. フィールドワーク

(1) 概要

2024 年 8 月 27 日から 29 日の期間で中国青島市に立地する香港中路店（以下同店）を訪問して情報収集をおこなった。同店は香港中路店銀座ショッピングモールの 6 階に立地し、周辺には、地下鉄 2 号線、バス停、駐車場が整備されている。同店で、顧客は消費前、消費中、消費後のプロセスで誰とどのような相互作用をしながら文脈価値を創造しているのか、そして、企業は顧客および従業員の文脈をどのようにコントロールしているかについて情報収集した。情報収集はフィールドワーク、顧客へのインタビュー調査、従業員へのインタビュー調査である。

(2) フィールドワーク

①消費前

同店は顧客が入店する前に心を込めて、人情豊かな多様なサービスを提供している。たとえば、同店は顧客に無料で飲み物、お菓子などを入店するまでの待ち時間に提供している。さらに、同店はハンドケア、ネイルケア、靴磨き、メガネ洗浄（専用の機械を使用）、キッズルームなどのサービスも提供している。

②消費中

入店後、スタッフは自己紹介をする。スタッフはメニューを紹介しながら料理はハーフサイズで注文できることを顧客に伝えている。食事中、スタッフは顧客と双方向でのコミュニケーションをしながら、顧客の好みとニーズを確認し、サービスを提供している。スタッフは積極的に湯を追加し、ゴミを収集し、皿とタオルを交換し、特別な製品の小さな材料の皿を何度も調整し、助けが必要かどうか積極的に顧客に聞いている。スタッフは常に、座席をきれいな状態を維持している。また、店内では四川の伝統芸能で、一瞬でお面が次々と変化する「変面ショー」や、麵職人によるパフォーマンス「カンフー麵」などの上演をしている。一部の店舗では、**Youtube** や **TikTok** で人気の「ナルトダンス(科目三)」を演じていることがネットで話題になった。

③消費後

顧客の退店後、ショートメール、**WeChat** でアンケートを会員の連絡先に送信し、このアンケート調査で顧客の文脈価値の調査を実施している。

顧客が食事をする際、注文用の **iPad** を利用して会員情報を入力し、登録手続きを完了させることができる。この手続きは簡単、便利かつ無料であり、登録後は「紅海会員」として認定される。会員は次回以降の利用時にアカウントへログインすることでポイントの累積が可能となる。海底撈専用のアプリでは、初回ログイン時に表示される登録案内を通じて会員登録を行うことができる。顧客は電話番号情報を確認後、「本機の番号でワンタップログイン」を選択するだけで登録が完了する。このプロセスを経て、個人の会員番号が付与され、アカウントが有効化される。会員登録後、累積されたポイントは各種特典やギフトなどとの交換に使用することができる。また、会員限定の割引キャンペーンやカスタマイズされたサービスといった付加価値の高い特典も提供されている。このような特典制度を通じて、海底撈は顧客の文脈価値を高めている。

3.3. インタビュー調査

(1) 顧客へのインタビュー調査

①概要

インタビュー調査は海底撈で食事をしている顧客に対して、2024年8月29日に中国青島市に立地する香港中路店で実施した。顧客7名に対して半構造化の形式でインタビュー調査を実施した。インタビューの質問項目は以下の通りである。

表 3-1 顧客へのインタビュー調査の質問項目

Q1. (消費前) 最初に、海底撈を知ったきっかけ、接点は何になりますか
Q2. (消費前) 海底撈に来るを決意された要因は何になりますか。
Q3. (消費中) 海底撈でのどのような体験イベントに参加されましたか、 されたとしたらどのように感じられましたか。
Q4. (消費中) 海底撈のスタッフとの間でどのようなコミュニケーションがありますか。 されたとしたらどのように感じられましたか。
Q5. (消費後) 海底撈の良かったことと、良くなかったことについて教えてください。
Q6. (消費後) 食事後、どんな情報をどのように情報発信しましたか。 友人知人に推奨しましたか。

出所：筆者作成。

表 3-2 インタビューした顧客の属性

顧客	年齢	性別	同行人数
a氏	30代	女性	4人
b氏	40代	女性	4人
c氏	40代	男性	4人
d氏	50代	女性	4人
e氏	50代	男性	4人
f氏	20代	男性	5人
g氏	20代	女性	5人

出所：筆者作成。

②回答内容のまとめ

i) 消費前

最初は友達の誘いで、4人で一緒に来店した。友達は料理が美味しく、サービスも良いと言っていたから(a氏)、スーパーで海底撈ブランドの火鍋ソースを知り、そのソースが美味しかったため、家族と一緒に来店(b氏)、家族を連れて初めて来店、海底撈の火鍋が美味しく、サービスが良いと聞いたから(c氏)、仕事の仲間と食事会で初めて来店し、それがきっかけで知るようになった(d氏)、友達の紹介で来店。サービスが良いと聞いていたため(e氏)、SNS(普段よく使うTiktok)で海底撈を知り、興味を持って来店。知人からの口コミも良かったため(f氏)、周りの友達から、海底撈のサービスがとても良いと聞き来店。スタッフが同世代で明るく、話しやすい雰囲気だった(g氏)からである。

ii) 消費中

他のテーブルで「カンフー麺」を注文し、職人が麺を振り回すパフォーマンスが面白かった。また、誕生日祝いにスタッフが歌を歌ってくれた(a氏)。スタッフが親切で、仮面の変面ショーを見て感動した。子供も喜んだ。注文のお勧めも丁寧に教えてくれた(b氏)。「カンフー麺」のパフォーマンスが面白かった。スタッフがすぐに飲み物を補充したり、空いた皿を片付けたりと、迅速なサービスを提供していた(c氏)。メガネを専門の機械で洗浄してくれるサービスや、子供連れの場合は子供の面倒も見てくれる(d氏)。入店時にスタッフから、靴磨きや携帯の拭き洗浄などの個性化サービスがあると聞いたが、ハンドケアは待ち時間が長くて断念した。スタッフが丁寧に説明してくれた(e氏)。スタッフが明るく、やる気に満ちており、迅速に対応してくれた。ドリンクも無くなる前に補充してくれる(f氏)。靴磨き、携帯電話の拭き洗浄、メガネの洗浄、女性向けのハンドケアやネイルケアなどのサービスを提供していた。誕生日祝いと「カンフー麺」のパフォーマンスもあった(g氏)。

iii) 消費後(感想・口コミ発信)

料理も美味しく、サービスも良かったので満足した。特別な日にはSNSで情報発信し、友達の誕生日やクリスマスには来店したい(a氏)。サービスは良かったが、値段は少し高いと感じた。普段はあまり情報発信しないが、何か特別なことがあれば口コミをする(b氏)。若いスタッフが多く、明るく笑顔で接してくれるのが良かった。知り合いに話すと

機会があれば来店したいと言っていた（c氏）。会員特典として特別なプレゼントや持ち帰りのお菓子がもらえることが良かった。WeChat や Tiktok でよく情報発信している（d氏）。細かいところまで気を配った迅速なサービスに満足、料理も美味しく、会員登録をした。SNS で情報発信し友人にも勧める（e氏）。サービスは良かったが、価格は少し高いと感じた。量は普通だが、食材は新鮮だった。SNS では情報発信しないが、知り合いとは話す（f氏）。料理も美味しく、サービスも非常に良い。Tiktok で情報発信し、友達にも勧める（g氏）。

（2）従業員へのインタビュー調査

①概要

海底撈の従業員3名に対する調査を、2024年8月29日に実施した。その調査では、半構造化形式のインタビューを採用しており、インタビューの質問項目は以下の通りである。

表 3-3 インタビューの質問項目

- | |
|---|
| <p>Q1. 海底撈の経営理念、企業文化をどのように従業員に浸透させていますか。</p> <p>Q2. 「両手で運命を変える」という企業文化について、社内でどのように教育・制度等が実施されていますか。</p> <p>Q3. 平素から顧客との間でどのようなコミュニケーションがありますか。</p> <p>Q4. 「パーソナライズされサービス」を企画・運営するについて、どのように実施されますか。</p> <p>Q5. 顧客満足度について、どのようなツールで、どのように情報収集して評価していますか。</p> <p>Q6. 顧客評価（満足、意見、苦情など）について、社内で、どのように対応していますか。</p> |
|---|

出所：筆者作成。

②回答内容のまとめ

Q1. 入社時の研修会で企業理念や文化を学び、その後は社内アプリで自己学習を行う。定期試験で確認し、朝礼やミーティングで定期的に企業理念や文化について伝達されている

(A 氏)。年に 2 から 3 回程度、研修や勉強会が開催される。そこでは、参加者は売上高の上位店舗や口コミ評価の高い店舗の成功事例について学習する (B 氏)。入社後の研修会や先輩からの指導を通じて学び、日常的に朝礼やミーティングで理念が共有される (C 氏)。

Q2. 昇進や制度は年齢に関係なく公平で、若者優遇などの調整は行わない。公平性を重視し、店長の平均年齢は 33 歳である (A 氏)。店舗の状況に応じた個別サポート (現金のインセンティブや家族への配慮など) が行われる。たとえば、快適さを考慮して店長が従業員に靴を買い与えたケースがある (B 氏)。理念の「両手で運命を変える」は、従業員の努力次第で成長や昇進が可能という考えを体現している (C 氏)。

Q3. 顧客の状況を随時確認し、必要に応じて声をかけ、サービスを提供する。また、顧客の反応に合わせて簡単なゲームを用意している (A 氏)。顧客の好みに応じた火鍋のソースの組み合わせを提案し、注文したメニューに合うものを提供する (B 氏)。無料サービスの予約や利用方法、会員優遇制度についての説明を丁寧に実施する (C 氏)。

Q4. 新しいサービスは本部の専門部門が企画し、各店舗の判断で採用するかどうかを決める。店舗独自のアイデアは店長に申請して実施されることもある (A 氏)。本部企画部が主導し、優れたアイデアは他店舗でも実施可能である。独自のサービスを行った従業員には奨励制度がある (B 氏)。「個性化サービス」は本部企画部が決定するが、店舗で実施するのが一般的である (C 氏)。

Q5. 食事後に店舗内で満足度を確認し、会計後 30 分以内にアンケートを実施する (A 氏)。顧客が帰る前に直接満足度を聞き、不満があれば理由を確認してプレゼントなどで対応する。顧客が満足した場合、アンケートへの協力と再来店を促す声かけを行う (B 氏)。食事後に満足度を聞き、不満があれば迅速に対応、これまで大きな苦情はほとんどない (C 氏)。

Q6. 専門部門が評価を収集・集計し、良い評価は表彰、悪い評価は全社共有で注意喚起する (A 氏)。評価部門が会員評価を分析し、SNS の口コミも管理。良い評価は表彰され、悪い評価には罰や注意が行われる (B 氏)。専門部門が会員評価を分析し、SNS の管理も担当する。良い評価は表彰され、悪い評価には罰則や注意が課される (C 氏)。

4. ディスカッション

4.1. 課題 1 に対する考察

本節では、課題 1「企業は、顧客の文脈価値創造のために、どのように顧客の文脈マネ

ジメントしているのか」についての考察を行う。

企業は、「顧客との直接的なコミュニケーション」を重視しながら「パーソナライズされたサービスの提供」に取り組んでいた。そして、企業はその「結果を迅速にフィードバックしながら文脈価値を高めるために活用」していた。

(1) 顧客との直接的なコミュニケーション

各店舗では顧客の状況や好みに応じた柔軟な対応が行われている。顧客の状況を随時確認し、必要に応じて声をかけたり、簡単なゲームを用意したりしている（A氏）。注文したメニューに適した火鍋ソースの提案を行う（B氏）。無料サービスや会員優遇制度について丁寧に説明する（C氏）。サービス・エンカウンターの従業員が顧客と直接的なコミュニケーションをしながらそれぞれの顧客の好みに柔軟に対応することが、文脈価値を高めるための重要な要素となっている。

(2) パーソナライズされたサービスの提供

火鍋のソースの提案は、顧客の味覚や好みに合った具体的な価値を提供する（B氏）。顧客の好みやニーズに応じた個別対応が重視されており、これが顧客の文脈価値を高めている。従業員は現場で顧客の消費プロセスを観察しながら、必要な時だけ、必要なサービスを提供している。これは顧客の文脈価値を高めるだけでなく、再来店意欲を引き出す効果もある。

(3) 結果を迅速にフィードバックしながら文脈価値を高めるために活用

顧客は食事後や会計後すぐに文脈価値が高まったかどうかについて確認する。企業は顧客の評価をスマホから収集するだけでなく、リアルでも顧客の評価を収集する仕組みが整備している。そして、集めた顧客からの情報に対して組織的に迅速な対応をするための仕組みが整えられている（A氏、B氏、C氏）。例えば、不満を持つ顧客にはプレゼントなどの対応が行われ、満足度を高める工夫がなされている。このプロセスは、文脈価値を高めるだけでなく、企業全体としての信頼性を高める役割も果たすことができる。

4.2. 課題2に対する考察

本節では、課題2「企業は、どのように従業員の文脈マネジメントを行なっているのか」について述べる。企業は「理念の浸透」のための仕組みを構築して、実力と成果に基

づく「公平な人事制度」を運用していた。企業はサービス・エンカウターの従業員に対して柔軟かつ迅速な対応をするための権限委譲と環境整備をしている。企業は成功事例を組織的に共有して全社的な学びと改善につなげるために「システムの構築」をしていた。消費前から消費後にわたり、一貫した理念教育と顧客対応が特徴であり、特に公平性と個別対応を重視した制度設計が顕著である。また、サービス提供の柔軟性や迅速なフィードバック対応により、文脈価値を高めている。上記の点は、理念の浸透、公平な人事制度、システムの構築に分けられる。以下では、それぞれについて説明する。

(1) 理念の浸透

企業理念は入社時の研修会をはじめ、日常的に朝礼やミーティング、社内アプリを通じて継続的に共有されている（A氏）。さらに、定期試験でその理解度を確認する仕組みが設けられており、理念教育が単発的なものに終わらず、長期的かつ体系的に実施されている。このような取り組みは、全従業員に企業文化を浸透させ、統一的な行動指針を共有するうえで重要な役割を果たしている。理念の実践事例として、売上高の上位店舗や高評価店舗の成功事例を研修で共有する取り組み（B氏）は理念の具体化と実務への適応を促進している。

(2) 人的要素の教育

昇進や制度において年齢に関係なく平等な評価が行われており、店長の平均年齢が33歳という実績が示すように、実力と成果に基づく評価がなされている（A氏）。さらに、「信賞必罰」の方針に基づき、良い評価は表彰され、悪い評価には罰則が適用される仕組み（B氏、C氏）が整備されており、従業員に対する動機付けと行動の規範化に寄与している。特に、個別の成功事例を奨励制度として他店舗でも共有することで、組織全体のパフォーマンス向上が期待されるだけでなく、従業者自身が自己成長を実感できる環境が提供されている。これらの要素を総合すると、公平性を重視した人事制度が構築させている面もあると考えられる。

(3) システムの構築

社内アプリや定期試験を活用した理念教育のシステム化は、従業員一人ひとりの理解度を可視化し、教育の質を高めている（A氏）。また、顧客満足度の管理においても、満足度

調査やアンケート結果を収集し、専門部門がデータを分析して改善に活用する仕組みが整っている（A、B、C氏）。これにより、現場のフィードバックが迅速かつ的確に全社へ共有され、さらなるサービス改善へとつながっている。

4.3. 従業員に注目する既存研究と従業員の文脈マネジメントとの比較

事例の考察を通して、企業が顧客との相互作用で文脈価値を高めるためには、従業員の文脈マネジメントが重要であることが導出できた。企業はインターナル・マーケティングを実施して理念を組織内に浸透させていた。企業は入社時から継続して理念教育に力を入れていた。そして、サービス志向の教育を受けた従業員は顧客の文脈価値を高めるために積極的な相互作用を実施していた。企業が理念を組織内部に浸透させて個人の行動に結びつけるためには単に理念を伝えるだけでなく、継続的なコミュニケーションや顧客からの情報を活用しながら関係性を構築する必要がある。

管理者はリーダーシップの質を向上させて、従業員が自己成長を実感できる環境を整備することが重要である。これらを実現することで、インターナル・マーケティングの効果が最大化され、組織全体としての能力開発につながる。

企業は文脈価値に対する顧客情報を収集・分析することで現場の改善につなげている。企業は顧客が決める文脈価値にもとづいた評価制度を運用している。このように、企業は顧客の評価とその顧客を担当した従業員の評価を連動させた人事制度を運用している。この制度はサービス志向の理念でサービス・エンカウンターの従業員が共創するように誘導している。さらに、組織は文脈価値を高めた成功事例を共有しながら全社的な学びと改善につなげている。

繰り返しになるが、企業は従業員の文脈マネジメントによる「理念の浸透」、「人的要素の教育」、「システムの構築」の3つから構成されることが明らかとなった（表 4-1 参照）。このことは、価値共創型企業システムのサービス志向の経営文化や組織文化による顧客と企業の価値共創を支援する能力と考えられる。

また、従業員に対するマーケティングという点においては、これまでインターナル・マーケティング研究において議論がなされてきた。インターナル・マーケティングと従業員の文脈マネジメントは、従業員を組織の成功の重要な要素とみなし、従業員を支援し、動機つけることを目的という点では似た概念であるが、文脈マネジメントは、インターナル・マーケティングと異なり、従業員個々の職務や環境に応じた適切な支援を提供すること

で、従業員が自律的かつ効果的に顧客対応を行えるようにすることに焦点を当てる。

表 4-1 従業員の文脈マネジメントの構成要素

理念の浸透	人的要素の教育	システムの構築
入社時・朝礼での理念教育	積極的な相互作用	顧客情報を取集・分析
日常的教育・研修	自己成長を実感	従業員の評価と連動
組織内部に浸透	成功事例を組織として共有	公平な人事制度

出所：筆者作成。

例えば、既存のインターナル・マーケティング研究では、顧客に対する企業行為を取り扱うインタラクティブ・マーケティングとは異なり、マーケティング理念を組織内部に浸透させることに焦点を当てる。なぜなら、顧客を支援するためには、顧客と直接やり取りを行う従業員が重要となるからである。そこで、インターナル・マーケティング研究者たちは、組織と従業員との内部関係性を効果的に機能させ、従業員が顧客との直接的相合作用に対してポジティブに取り組むことができるよう、従業員を動機つけること、いわゆるインターナル・マーケティングについて議論するようになった（Grönroos,2007, pp.326-327）。

したがって、これまでのインターナル・マーケティングに関する研究は、従業員を管理すべき存在としてではなく、互いにメリットのある（win-win）パートナーとしてみる視点の必要性を強調している。さらに、従業員は、その関係性のなかでチームから必要な情報やサポートを受け従業員は企業から適切な評価をしてくれる組織のために働いていることを実感することで、効果的なインタラクティブ・マーケティングの遂行が可能となるという（Grönroos,2007, p.325）。

しかし、本研究の分析から明らかになったように、従業員の文脈マネジメントでは、従業員個々の職務や環境に応じた適切な支援を提供することが強調される。それに対して、既存のインターナル・マーケティングでは組織全体の統一的な行動指針を従業員に浸透させ、顧客対応の質を組織的に高めることであった。

5. おわりに

本論文の目的は外食企業における顧客との相互作用に焦点を当て、北欧学派のサービス・マーケティング理論を基盤とした価値共創マーケティングの文脈マネジメントを検討することである。その結果、企業が顧客との相互作用を通じて文脈価値を高めるためには、従業員の文脈マネジメントが重要であり、理念の浸透、人的要素の教育、システムの構築という3つの要素が相互に作用することで、企業の価値共創を支援する仕組みが形成されることが明らかとなった。

本論文の学術的貢献は、価値共創マーケティングにおいて重要な概念の一つである文脈マネジメント概念の拡張を行ったことである。既存の文脈マネジメントの対象は顧客の文脈だけであったが、我々は顧客の文脈だけでなく、顧客と直接的相互作用を担当する企業の従業員の文脈にも着目し、企業がどのように従業員の文脈をマネジメントしているかについて分析を行っている。これは、既存研究では見過ごされていた点であり、文脈マネジメント概念の精緻化につながる。

さらに、実践的貢献は、導出された従業員の文脈マネジメントの要素を企業が適切に管理することにより、顧客の文脈価値を向上させるための具体的なマネジメント手法を検討することが可能になる点である。

しかし、本論文の結論は、外食産業を対象とした調査および分析から導出されたものであり、対象が限定的であるため、他の業界や業種において応用できるかどうかについて、さらなる調査が必要となる。特に、顧客との相互作用が重要な小売業や観光業などの他業界で適用できるかについて検討することは重要であろう。これから、多くの事例を積み重ね考察することで、価値共創マーケティングおよび文脈マネジメント概念の精緻化や一般化を目指すことができる。

注

- 1) <https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0I0901&sj=2023> (検索日 : 2024 年 12 月 21 日)
- 2) <https://www.haidilao.com/about/culture> (検索日 : 2024 年 8 月 1 日)

参考文献

Grönroos, C. (2007a) *.Service Management and Marketing: Customer Management in Service*

- Competition*, 3ed. John Wiley & Sons Limited. (近藤宏一監訳・蒲生智哉訳 (2013) .『北欧型サービス思考のマネジメント』 ミネルヴァ書房).
- Grönroos, C. (2007b) . *In Search of a New Logic for Marketing Foundations of Contemporary Theory*. John Wiley & Sons. (蒲生智哉訳 (2015) .『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論—消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ』 白桃書房).
- Holbrook, M.B. & E.C. Hirschman (1982) . The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9(2). pp. 132-140.
- Kotler, P., H. Kartajaya & I. Setiawan (2010) . *MARKETING 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*, 恩藏直人監訳 (2010) .『コトラーのマーケティング 3.0～ソーシャル・メディア時代の新法則』 朝日新聞出版.
- Kotler, P.H., Kartajaya & I. Setiawan (2017) . *MARKETING 4.0: Moving from Traditional to Digital*, 恩藏直人監訳 (2017) .『コトラーのマーケティング 4.0～スマートフォン時代の究極法則』 朝日新聞出版.
- Kotler, P., H. Kartajaya & I. Setiawan (2021) . *MARKETING 5.0: Technology for Humanity*, 恩藏直人監訳 (2022) .『コトラーのマーケティング 5.0～デジタル・テクノロジー時代の革新戦略』 朝日新聞出版.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, pp. 1-17.
- Vargo, S.L. and M.A. Akaka (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications, *Service Science*. 1(1) pp. 32-41.
- 張善会 (2023) .「中国人観光客に向けたマーケティング戦略～価値共創マーケティングの意志と能力の視点から」 博士学位論文.
- 村松潤一 (2009) .『コーポレート・マーケティング』 同文館出版.
- 村松潤一編著 (2015) .『価値共創とマーケティング論』 同文館出版.
- 村松潤一 (2017) .「価値共創とマーケティングの対象領域と理論的基盤—サービスを基軸として新たなマーケティング」『マーケティングジャーナル』 第 37 巻 2 号, pp. 6-24.
- 村松潤一・藤岡芳郎・今村一真編著 (2020) .『ケースで学ぶ 価値共創マーケティングの展開～新たなビジネス領域への挑戦』 同文館出版.