

平成 24 年 3 月 30 日

社団法人 日本フードアナリスト協会

特別研究会

個別研究論文

<テーマ>

「“接客の神様” 新川流サービス論に学ぶ」

—小規模飲食店が生き残るための質の高いサービスとは—

フードアナリスト番号：22091901

大作和弘

<目次>

はじめに：論文の背景、テーマ選択の動機、論文作成のアプローチ	4
第1章 外食産業の現状と小規模飲食店	5
第1節 外食産業の現状	5
1. 小規模飲食店を取り巻く外部環境	5
（1）外産業食市場規模の推移	5
（2）外食産業の成熟化	5
2. 外食産業の特性	5
（1）売り上げ規模のみが経営上の強みではない	5
（2）個別的・応用的サービスの提供による関係性構築	6
第2節 小規模飲食店とサービス	6
1. 小規模飲食店とは	6
2. 小規模飲食店における個別的・応用的サービスの重要性	6
第2章 “接客の神様” 新川流サービス論とその構造	7
第1節 新川義弘氏と HUGO グループ	7
1. 新川氏の略歴	7
2. 新川氏が経営する HUGO グループの概要	7
第2節 新川流サービス論とは	7
1. 新川流サービス 3 原則	7
（1）リコグニション（顧客認知）	8
（2）アンティシペーション（事前察知）	8
（3）オペレーション（基礎的能力）	9
（4）新川流サービス 3 原則の相対的關係	9
2. 新川流サービス 3 原則以外のセオリー	10
（1）お客様との距離のとり方	10
（2）リーダーになる人が知っておきたいこと	11
（3）全体のサービスレベルを上げるために	11
（4）その他の項目	11
（5）新川流サービス 3 原則以外のセオリーと 3 原則との関係の整理	11
第3節 新川流サービス論と他社の接客ポリシー	13
1. 世界最高のホテル、リッツ・カールトンの行動指針「サービスバリューズ」との共通点	13
2. 日本一の旅館、加賀屋の「接客十戒」との共通点	13
3. 世界で最も愛される企業、スターバックスの「5つの気持ち」との共通点	14
第4節 新川流サービス論で実現しようとしている事	14
第3章 新川流サービス論の小規模飲食店への展開	16
第1節：新川流サービス 3 原則を実践するための具体的な手段	16
1. リコグニション（顧客認知）	16
（1）顧客ノートの作成	16

(2) 顧客情報の共有.....	17
2. アンティシペーション（事前察知）.....	17
(1) アンティシペーション（事前察知）に対する意識の向上.....	17
(2) 常に全体に目を配る.....	18
3. オペレーション.....	18
(1) 実践的ロールプレイの実施.....	18
第2節 新川流サービス3原則を実現するために必要な具体策.....	19
1. サービス担当者のモチベーション向上策.....	19
(1) サービス担当者への権限委譲.....	19
(2) アルバイトにも店舗運営や改善に積極的に参加させる.....	19
おわりに：小規模飲食店が生き残るための質の高いサービスとは.....	21

はじめに：論文の背景、テーマ選択の動機、論文作成のアプローチ

外食産業の市場規模は、1997年の29兆円をピークに2010年には23.6兆円と縮小傾向が続いている。これは、景気の減退や人口の減少、少子高齢化の進展、業界の成熟化や中食市場の伸長など様々な要因によるもので、飲食店経営者にとっては、今後も過酷な経営環境を強いられることを示唆している。

このような厳しい外部環境に晒されている外食産業においても、ここ数年、飛躍的な成長を続けている企業がある。それが、論文のタイトルに挙げた“接客の神様”こと新川義弘氏率いる株式会社HUGE（ヒュージ）だ。その新川氏とは、飲食業界において数々の人材を輩出している株式会社グローバルダイニングで長谷川耕造社長の片腕としてその優れたサービスを確立した人物である。新川氏が、“接客の神様”と称されるようになったきっかけは、2002年の日米首脳会談の折にアメリカのジョージ・W・ブッシュ大統領と小泉純一郎首相が、株式会社グローバルダイニングの経営する居酒屋「権八」を訪れ、この時の見事な接客ぶりが評判となったことである。インフォーマルな会食をするために来店した日米の両首脳を、新川氏はいつも通りの気軽な接客でもてなした。そして、和やかな雰囲気を出し、この会食を成功に導いた。後日同席していたベーカー駐日大使から感謝状を受け取ったことから、新川氏が中心となって行った接客の素晴らしさが伺える。その後、新川氏は、2005年に株式会社グローバルダイニングから独立し、株式会社HUGEを設立。現在は、スペイン系のカジュアルレストラン「リゴレット」を中心に14店舗（2012年3月現在）を運営している。実はこの新川氏の成功の裏側には、新川氏が、自身の接客経験を元に培った「新川流サービス論」というものが存在した。そこで、この論文では、この「新川流サービス論」を検証し、小規模飲食店に具体的にどのように展開するかを検討する。

この論文を書くにあたり、まず、新川氏自身の著書『愛されるサービス』と『愛される接客』を対象文献とし、「新川流サービス論」を検証した。また、新川氏率いる株式会社HUGEの中核をなす「リゴレット」の店舗、丸の内「リゴレット・ワイン&バー」や横浜の「リゴレット・オーシャンクラブ」に実際に足を運び、「新川流サービス論」に基づいたサービスに直接触れる機会を得た。そして、「リゴレット」の店舗で実際に働いているアルバイトのサービススタッフに直接インタビューも行うことで「新川流サービス論」の店舗内での実践状況の一端や、「リゴレット」の接客スタッフの質の高さの理由などを垣間見ることが出来た。これらの内容についても「新川流サービス論」を補強する具体例として論文の中で紹介していく。

この論文のテーマを選択した動機は、私自身が仕事で店舗の広告コンセプトづくりや顧客とのコミュニケーション戦略をサポートし、また、プライベートでもよく利用する個人経営の小規模な飲食店を応援したいという強い思いからである。この論文が小規模な飲食店経営者にとってのサービス品質の向上に少しでも参考になれば幸いである。

第1章 外食産業の現状と小規模飲食店

第1章では、新潮流サービス論について具体的に論じる前に、小規模飲食店を取り巻く外部環境と小規模飲食店にとって今なぜサービスが重要であるかを論述する。

第1節 外食産業の現状

1. 小規模飲食店を取り巻く外部環境

(1) 外食市場規模の推移

外食産業の市場規模は、最近10年間は縮小傾向にあり、厳しい状況が続いている。1997年に約29兆円でピークを迎え、その後は、徐々に縮小し、2010年には、約23.6兆円となっている¹。この市場規模の減退の要因としては、少子高齢化、人口減少、景気の減退などが考えられる。

(2) 外食産業の成熟化

また、2001年の国内初のBSE²感染牛の確認を初めとする食をめぐる様々な重大事件の発生やコンビニエンスストアや持ち帰り弁当店、惣菜店など中食³市場の伸長なども少なからず外食産業市場の縮小傾向に影響を与えている。しかし、ここで注目すべきは、外食産業自体の成熟化である。外食産業においては、かつては小規模事業者のみが数多く存在する状況であったが、セントラル・キッチン⁴のシステムの導入により、ファミリーレストラン⁵に代表される大規模チェーンが経済の高度成長の波に乗り、成長を続けてきた。そして、ある程度まで市場が拡大した後は、競争の激化に伴い専門化が見られるようになり、例えばファミリーレストラン業態でいえば、和食、中華、イタリアン等の業態に分化してきた。このような外食産業の成熟化は、製造業における大量生産から多品種少量生産への流れと酷似しており、消費者が大規模チェーン店の定型化したメニューやマニュアルに即した定型的・画一的なサービスに飽き足らなくなったことを意味していると言える。

また、外食産業の成熟化に伴い、料理人たちがお互い競い合うことで全体の味のレベルが上がり、料理やメニューで差別化⁶することは近年ますます難しくなっている。言わば、料理やメニューの時代からサービス重視の時代への転換期を迎えているのだ。

2. 外食産業の特性

(1) 売り上げ規模こそが大きな強みにはならない

外食産業の一つ目の特性としては、売り上げ規模が小さくても大きなプレゼンスを示す事業者が存在するということが挙げられる。例えば、ミシュランガイド⁷掲載店などは事業者としての規模は小さいが、

¹ (財)食の安全安心財団附属機関 外食産業総合調査研究センターの推計による。

² 牛海綿状脳症。牛の脳が萎縮して海綿状になる感染性の中枢神経疾患。異常型プリオンが原因で発症すると言われ、発症後は運動機能の低下や異常行動を起こし、死に至る。感染した牛を原料とした肉骨粉を牛に与えたことで広がったと考えられている。1986年、英国で発症を確認。2001年、日本でも第1例が報告された。人への影響は明確ではないが、直後に全頭検査や特定危険部位の除去などの安全措置がとられた。狂牛病は俗称。

³ 弁当などの調理済みの食材を買って持ち帰り、職場や家庭などで食べること。また、その食事。

⁴ 中央集中調理場。料理店チェーンや集団給食などのために、1ヶ所で集中的に調理する方式。また、その設備。

⁵ 家族連れで気軽に利用できるようなレストラン。

⁶ 同類の他のものとの違いを際立たせること。

⁷ フランスのタイヤメーカー「ミシュラン」の発行するガイドブック。赤の表紙のホテル・レストラン案内と、緑の表紙の観光案内があ

外食市場において大きな存在感を示している。これは、製造業において売り上げ規模によるスケールメリット⁸が大きな強みとなることとは対照的である。つまり、小規模飲食店にとっては、大規模チェーン店との差別化を図り、ニッチ市場で存在感を示すことができれば、集客につながるということである。

(2) 個別的・応用的サービスの提供による関係性構築

二つ目の特性は、個別的・応用的なサービスによる関係性の構築である。ここで言う個別的・応用的サービスとは、画一的なマニュアルに頼らず、個々の顧客にそれぞれの顧客のニーズに沿って個別に対応し、顧客との相互信頼関係を築く事である。これは特に小規模飲食店にとって集客、そして顧客の固定化の一つの解決策になり得る存在であると言える。

第2節 小規模飲食店とサービス

1. 小規模飲食店とは

この論文で言う小規模飲食店とは、大手チェーンに属さない個人経営の規模の小さい飲食店をイメージしている。具体的には、顧客単価が 5,000 円～8,000 円程度の個人経営の小さなビストロ⁹、イタリアン、カウンター中心の和食居酒屋、鮎店などを想定している。その上で顧客単価がこの程度の飲食店に求められるサービス品質の在り方を論じていく。

このような小規模飲食店では、多くの場合接客サービスに関するマニュアルは無く、接客従事者の体系的なトレーニングも行われていない。オーナーやマダムが実際のオペレーションにおいてその場その場で指導はしているがそれが充分とはいえない場合も多々見受けられる。

また、スタッフの数は、経営者、あるいは経営者夫婦とそれ以外に 3～5 人程度のアルバイトといった規模である場合が多い。例えば、私の行きつけのフレンチビストロの場合は、ディナー営業の場合の顧客単価は 6,000 円程度である。オーナーシェフが調理を担当し、そしてその配偶者であるマダムがフロアを担当している。マダムの他にフロアを担当するアルバイトスタッフを常時 2～3 人雇用している。

2. 小規模飲食店における個別的・応用的サービスの重要性

第 1 節でも述べたが、飲食業が提供するサービスには、大別すると大規模レストラン・チェーンに代表されるマニュアルを基にした画一的、定型的なサービスと比較的小規模な飲食店にみられることの多い個別的・応用的サービスがある。

一般的に個別的、応用的なサービスは、マニュアルでの接客対応を基に成長してきた大規模レストラン・チェーンの苦手とする分野である。また、大規模レストラン・チェーンの定型的・画一的サービスに飽き足らない消費者の増加が大規模レストラン・チェーンというビジネスモデル¹⁰の停滞をもたらしている。したがって、このニッチ市場¹¹を取り込むためには、質の高い個別的・応用的なサービスの提供による差別化は、小規模飲食店にとってますます厳しさの増す外食市場で生き残るための重要な差別化できるポイントのひとつであると言える。

る。星の数で格付けを表すのが特徴。2007 年には東京版が出版され大きな話題となった。

⁸ 同種のもものが集まり、規模が大きくなることによって得られる利点。特に経済で、経営規模が大きいほど生産性や経済効果が向上することを言う。規模のメリット。

⁹ フランス語で気軽に利用できる小レストラン。居酒屋。

¹⁰ 企業が行う事業の仕組みや方法。

¹¹ 大企業などが進出しない専門的で小規模な市場。