

Title	フードデリバリーの提供する顧客満足に関する研究
Sub Title	
Author	小川, 尚樹(Ogawa, Naoki) 井上, 哲浩(Inoue, Akihiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2020
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2020年度経営学 第3695号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002020-3695">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002020-3695</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（2020 年度）

論文題名

フードデリバリーの提供する顧客満足に関する研究

主 査	井上 哲浩 教授
副 査	岡田 正大 教授
副 査	村上 裕太郎 准教授
副 査	

氏 名	小川 尚樹
-----	-------

## 論文要旨

所属ゼミ	井上 哲浩 研究会	氏名	小川 尚樹
(論文題名) フードデリバリーの提供する顧客満足に関する研究			
(内容の要旨) <p>2020年に起こった新型コロナウイルスの感染拡大は、私たちの日常生活に大きな変化をもたらした。フードデリバリー業界では追い風となり、隆盛を誇っている。このフードデリバリー業界について、顧客満足という側面から考察した。本研究は対象として筆者が実際に運営を行っているフードデリバリーチェーンを取り上げている。</p> <p>まず市場環境を確認すると近年の社会情勢の変化、例えば働く女性の増加や単身を含む小規模世帯の増加等によってフードデリバリー市場は拡大傾向であったことが見て取れる。加えて、ITの進化によりUber Eats、出前館のようなデリバリープラットフォームというプレイヤーが出現したことや新型コロナウイルス感染拡大の影響によって、需要サイド、供給サイドともに一層の拡大が今後も予想される。</p> <p>こうした環境の中、食事という提供サービスや小商圈といった業界特性と事業の内部資源分析を踏まえて、本事業において「顧客の再購買」をいかに定着、促進させていくかが重要な課題であることが確認できた。</p> <p>そこで、顧客は何によって満足をしているのか、顧客満足は再購買意図にどのような影響を与えるのかという問いを立て先行研究に触れながら、顧客満足と再購買意図との関係性について述べた。調査はNPS (Net Promoter Score)、JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index) モデルを取り上げた。NPS及びJCSIモデルを構成する6つの構成概念(顧客期待、知覚品質、知覚価値、顧客満足、推奨意向、ロイヤルティ)に関する質問票を作成し、「実家ごはん」の利用者を中心にアンケート調査を実施した。得られた調査結果からNPSスコアの算出、JCSIモデルにおける各構成概念間の影響を構造方程式モデリングによって明らかにした。尚、調査では改善施策案「ふたへのメッセージ記載」「他プラットフォームへの出店」を実験群として施策間の比較を試みたものの、首尾よい操作が確認されなかったため、全データでの分析を進めた。</p> <p>分析の結果として、顧客満足の先行要因として知覚価値に、また顧客満足の結果要因として再購買意図に、有意な影響があることがわかった。つまり、再購買意図を高めるためには顧客満足を向上させることが必要であり、顧客満足を向上させるためには知覚価値を刺激することが大切だということである。</p> <p>この結果と示唆を踏まえ、知覚価値を高めることを目的とした顧客とのコミュニケーション施策を提示した。また、本事業はフランチャイズ・システムを採用していることから加盟店(販売パートナー)が存在する。提供価値を顧客に伝えていくための本部と加盟店についての関係性について考察し、加盟店に対する満足度調査の可能性に言及した。</p>			

## 目次

第1章	はじめに.....	4
第2章	フードデリバリー業界の発展.....	5
2.1.	市場環境.....	5
2.2.	競争環境.....	8
2.2.1	デリバリープラットフォーム.....	8
2.2.2	業界内、新規参入.....	9
第3章	「実家ごはん」事業.....	12
3.1.	運営者、事業の概要.....	12
3.2.	4P、精算スキーム.....	13
3.3.	生産パートナー：株式会社大津屋.....	16
3.4.	内部資源分析.....	18
3.5.	経営課題.....	19
第4章	先行研究.....	21
4.1.	NPS (Net Promoter Score), WoMI (Word of Mouth Indicator).....	21
4.2.	顧客満足と JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index).....	23
第5章	顧客満足と価値についての調査.....	25
5.1.	調査のデザイン.....	25
5.1.1.	目的と手続き.....	25
5.1.2.	リサーチ方法.....	26
5.2.	構造方程式モデリング.....	30
5.3.	調査の実施.....	30
5.3.1.	調査の対象.....	30
5.3.2.	調査の結果.....	30
5.4.	結果から得られた示唆.....	40
第6章	マーケティング戦略への応用.....	42
6.1.	具体的施策案.....	42
6.2.	パートナーとの共生.....	47
6.2.1	インターナル・マーケティングとは.....	47
6.2.2	フランチャイズチェーンの現状.....	48
6.2.3.	ネットワーク組織とフランチャイズチェーン.....	49
第7章	研究の限界と今後の課題.....	54
■参考文献	.....	55
■付録	.....	62

## 第1章 はじめに

### 「covid-19（新型コロナウイルス）」

2020年は、新型コロナウイルスに振り回された1年だった。日本経済新聞（2020年10月27日）によると、外食産業における売上高は新型コロナウイルス感染拡大の影響で3月から7ヶ月連続で前年実績を下回った。感染が収束する見込みが立たない中、三密回避、在宅ワークの推奨、大人数での会食回避の要請などが世間では叫ばれており、外食産業は危機的状況に陥っている。こうした苦しい状況のレストランはその打開策としてテイクアウト、フードデリバリー業にこぞって参入している。これは、デリバリープラットフォームの登場により配達員の確保という参入障壁が解消したことや、行政によるこれらの動きを後押しとなる支援策が次々に打ち出されていることが要因と考えられる。

一方で巷には、

- レストランで提供されているメニューのままテイクアウト容器に詰められて販売されていたり、
  - 価格は、店頭価格に配送手数料が加算された金額で販売されていたり、
  - 店舗の繁閑状況によって、デリバリー注文の可否が左右されたり、
- とテイクアウト、フードデリバリーをあくまでも補完的な扱いとするようなお店が溢れている。

筆者は2019年秋より、KBSでの勉強の傍らデリバリープラットフォーム専門のレストランチェーンの事業立ち上げを計画し、2020年4月より事業を本格的に開始し6店舗での導入に至る。

今後 **with** コロナ、**after** コロナと呼ばれる世界において、果たしてフードデリバリーは本業（外食）のプラスアルファの存在でしかないのか。フードデリバリーならではの求められる価値があるのではないか。また、どのような手段で伝えていけばよいのだろうか。

このような疑問が本研究における問題意識である。本研究を通じて、自らの事業がより良いサービスを提供し、発展する一助となることを期待したい。

## 第2章 フードデリバリー業界の発展

本章ではフードデリバリー業界全体の動向を押さえながら市場環境及び競争環境を整理する。

### 2.1. 市場環境

日本におけるフードデリバリーの歴史は古く、江戸時代より「出前文化」として社会に深く根ざした業態であると言われている。江戸時代では蕎麦屋や寿司屋などの専門店が近所のご自宅に配送するというスタイルで、2020年の現代と基本的な形態は変わっていない。

図表 2.1 は、近年におけるフードデリバリーの進化をまとめたものである。1985年にドミノ・ピザが東京にオープンして以来、「チラシを見て電話で注文する」習慣が定着し、その後2000年には出前館によって「ウェブで店舗検索、注文する」という新たな注文方法も登場した。2016年にはUber Eatsの登場によって「アプリで店舗検索、注文する」だけでなく配達代行という機能が加わったことにより、飲食店が自前で配達員を手配せずともデリバリー事業を始められる環境が整った。

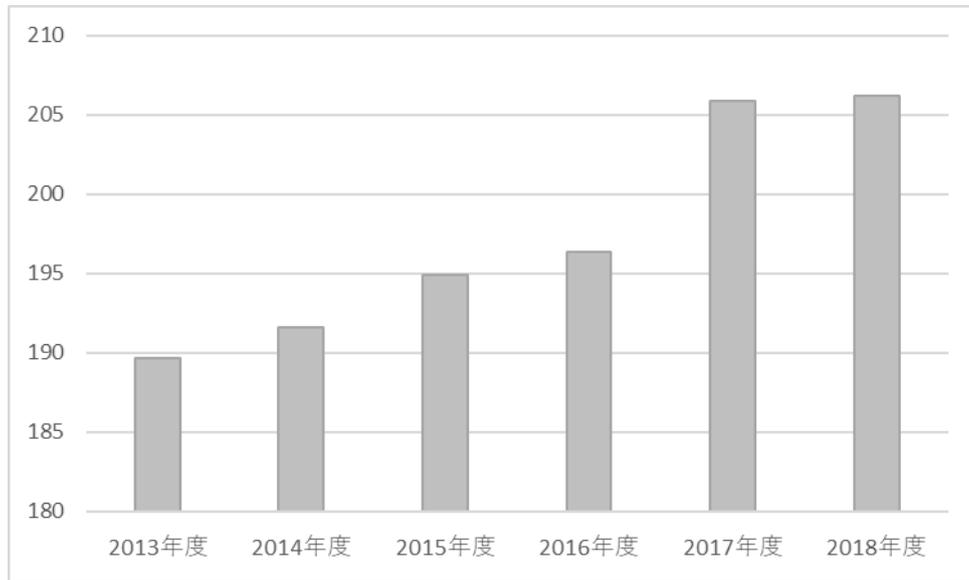
図表 2.1 フードデリバリーの歴史

江戸時代	デリバリー（出前）文化が根付き、社会に浸透。
1985年	ドミノ・ピザ1号店が東京・恵比寿にオープン →「宅配ピザ」という新しい業態だけでなく、チラシを見て電話で注文するという新しいスタイルも登場。
2000年	デリバリー総合サイト「出前館」がオープン →電話ではなく、ウェブから注文できるスタイルが登場。
2016年	デリバリープラットフォーム「Uber Eats」が日本で展開を開始 →配達代行が始まり、飲食店が自前で配達員を手配せずともデリバリー事業に参入可能に。

出所：各企業ウェブサイトやプレスリリースを参照し筆者作成。

図表 2.2

持ち帰り・配達飲食サービス業の1か月あたりの売上高推移（事業所・企業単位）  
単位：十億円

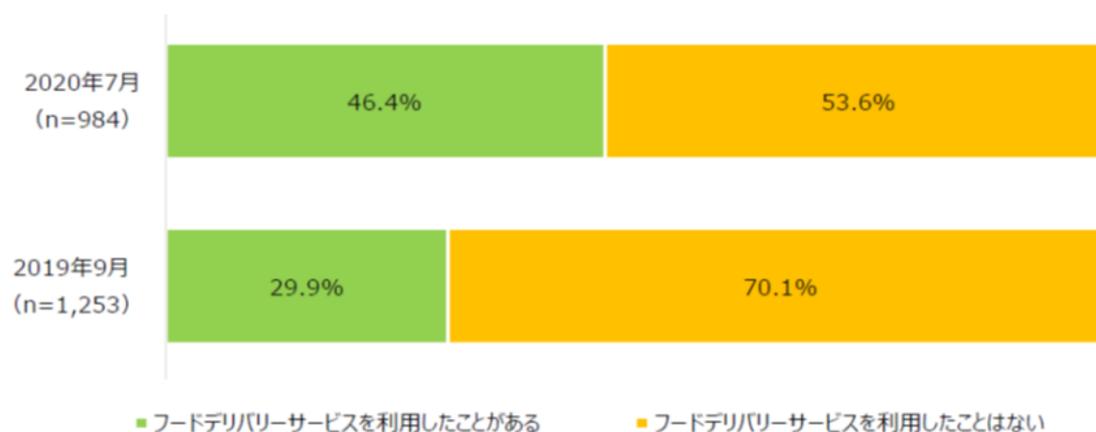


出所：総務省統計局 「サービス産業動向調査」2018年拡大調査結果。

本業界の市場規模を表す指標として、総務省統計局「サービス産業動向調査」の持ち帰り・配達飲食サービス業を参照すると図表 2.2 となり、これを年率で換算すると2018年の市場規模は約2~2.5兆円で推移していると考えられる。

直近では、新型コロナウイルス感染拡大によるフードデリバリーサービス利用の加速が指摘されており、2020年7月に行われた民間の調査では、2019年と比較しフードデリバリーサービスを利用したことがあるユーザーが急増していることがわかる（図表 2.3）。利用経験のある割合は2019年の29.9%から2020年には46.4%と150%以上の成長率となっており、約半数に上る。

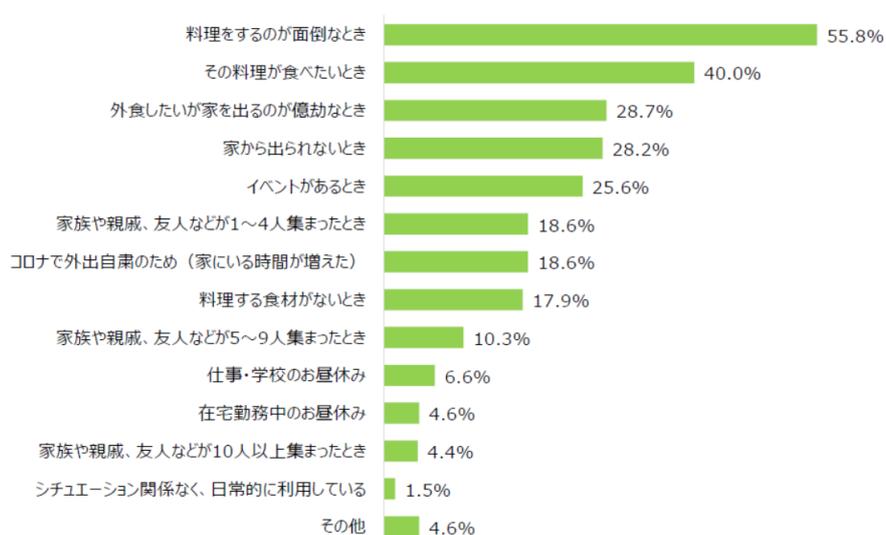
図表 2.3 1年以内のインターネットでのフードデリバリーサービス利用の変化



出所：MMD 研究所「2020年インターネットでのフードデリバリーサービスに関する調査」。

また、フードデリバリーを利用するシチュエーションを調査した結果が図表 2.4 である。様々なシチュエーションでフードデリバリーサービスが利用されていることが示唆されており、食事の選択肢として地位を確立しつつあると言える。

図表 2.4 フードデリバリーサービスを利用するシチュエーション



出所：MMD 研究所「2020年インターネットでのフードデリバリーサービスに関する調査」。

社会情勢のトレンド、例えば働く女性の増加や働き方改革、単身を含む小規模世帯の増加、高齢化などに加え、ITの進化、特にデリバリープラットフォーム（Uber Eats等）の機能強化によってレストラン、メニュー、支払い方法といった消費者の選択肢の増加が本業界の追い風となっている。更には2019年10月の消費増税に伴う軽減

税率適用においてフードデリバリーは軽減税率の対象となっており、今後も需要の増加が見込まれる。

## 2.2. 競争環境

### 2.2.1 デリバリープラットフォーム

前述の通り、近年デリバリープラットフォームという新たなプレイヤーが登場したことにより市場の拡大が後押しされ、競争環境は大きく変化している。ここではデリバリープラットフォームについて触れてみたい。

2016年のUber Eatsのサービス開始を皮切りに、翌年には出前館が登場。その後も新規のデリバリープラットフォームが続々と市場に参入している（図表 2.5、図表 2.6）。

図表 2.5 日本におけるデリバリープラットフォームの登場

	本社	サービス開始時期	展開エリア
Uber Eats	アメリカ	2016年9月	16都府県
出前館	日本	2017年6月	首都圏、関西、中京、福岡、北海道
DiDi Food	中国	2020年4月	大阪府大阪市
Wolt	フィンランド	2020年6月	北海道札幌市
Chompy	日本	2020年8月	東京都、渋谷駅近辺

出所：各企業ウェブサイトやプレスリリースを参照し筆者作成。

図表 2.6 デリバリープラットフォームのロゴ



出所：各企業ウェブサイトより。

日本経済新聞(2020年8月5日)によると、デリバリープラットフォームにおいてUber Eatsは国内首位であり加盟店数は約3万店。同2万4千店で出前館が2位となっている。

### 2.2.2 行政の支援

行政によるデリバリーサービスへの進出支援も手厚い。新型コロナウイルス感染拡大により強く影響を受けている飲食店に向け、次々と支援策を打ち出している(図表2.7)。

図表 2.7 行政によるデリバリーサービスへの進出支援例

- 神戸市(2020年4月)  
Uber Eatsは事業連携協定を締結し、デリバリーサービス「Uber Eats」を活用した飲食店支援策「Uber Eats + KOBE」を実施
- 横浜市(2020年6月)  
出前館と横浜市内の飲食店や商店街のフードデリバリーを支援する「横濱デリバリー！」に関する連携協定を締結したと発表
- 福岡市(2020年4月)  
出前館を外出自粛の促進に向けた飲食宅配代行事業者として、外出自粛中の市民の食事、市内飲食店の事業継続に向けたサポートを開始
- 東京都(2020年4月)  
都内中小飲食事業者が、新たなサービス(テイクアウト、宅配、移動販売)により売り上げを確保する取組に対し、経費の一部を助成

出所：各プレスリリースを参照し筆者作成。

### 2.2.3 業界内、新規参入

商圈は店舗から2~3kmと言われており、大きなシェアを持つ特定のブランドがないこと、多くの店舗がひきめしあう状態を鑑みると市場はフラグメンテッドであると言える。

新規参入者は、大手外食チェーンから個人飲食店、果てはコンビニエンスストアまで多種多様であり、更にゴーストレストラン、シェアキッチンの登場、参入によって競争は更に激化している(図表2.8、図表2.9、図表2.10)。



図表 2.10 記事\_シェアキッチン、ゴーストキッチンの拡大

<p>シェアキッチンを利用する際、飲食店は調理人</p>	<p>デリバリー専用のシェアキッチン</p>	<p>シェアキッチン、2店目開設へ</p>
<p>シェアキッチンを利用する際、飲食店は調理人</p>	 <p>デリバリー専用のシェアキッチン</p>	<p>「デリバリー専用のシェアキッチン」「キッチンベース」を運営するSENTOEN(セントウエン、東京・千代田)は、2店舗目のキッチンを東京都新宿区の神楽坂に9月までに新設する。すでにある東京都目黒区のキッチンには8つの飲食店が入居していたが、コロナ禍で入居を希望する飲食店が増加。配送効率の向上を狙いキッチンを増やすことにした。</p> <p>セントウエンは「ワーパライツ」や「出前館」など複数のデリバリーサービスの注文を一括で管理できるシステムを開発している。注文が多い時間帯や人気の料理など売り上げデータの分析結果を飲食店に提供することで、販売促進につなげている。</p>
<p>シェアキッチンを利用する際、飲食店は調理人</p>	<p>デリバリー専用のシェアキッチン</p>	<p>「シェアキッチン、2店目開設へ」</p> <p>「デリバリー専用のシェアキッチン」「キッチンベース」を運営するSENTOEN(セントウエン、東京・千代田)は、2店舗目のキッチンを東京都新宿区の神楽坂に9月までに新設する。すでにある東京都目黒区のキッチンには8つの飲食店が入居していたが、コロナ禍で入居を希望する飲食店が増加。配送効率の向上を狙いキッチンを増やすことにした。</p> <p>セントウエンは「ワーパライツ」や「出前館」など複数のデリバリーサービスの注文を一括で管理できるシステムを開発している。注文が多い時間帯や人気の料理など売り上げデータの分析結果を飲食店に提供することで、販売促進につなげている。</p>

出所：日経 MJ (2020年8月10日)。

## 第3章 「実家ごはん」事業

問題意識の部分で触れた通り、筆者は2019年秋より、KBSでの勉強の傍らデリバリープラットフォーム専門のレストランチェーンの事業立ち上げを計画し、2020年4月より事業を本格的に開始し6店舗での導入に至る。本章では当事業について述べていく。

### 3.1. 運営者、事業の概要

#### 運営者

本事業の運営者はマイクロキッチンである(図表3.1)。ひとつひとつの食事に向き合いたい、小さなキッチンでも美味しい食事を提供したい、電子レンジ(microwave)の活用で調理負担を軽減したい、こういった意味が込められている。筆者以外の代表者2名、澤英二、横山彰士はKBSの同級生である。事業開始日は、「実家ごはん」事業の開始日である2020年4月1日となっている。

図表 3.1 事業概要

- 屋号：マイクロキッチン
- 所在地：神奈川県横浜市
- 代表者：小川尚樹、澤英二、横山彰士
- 事業開始日：2020年4月1日



出所：筆者作成。

組織のミッションは、「家で食事を取るあらゆる人々をターゲットとし、安心安全で最も豊かな食卓となる食事を提供して、顧客から選ばれる売り手となることを目指す」となっている。

#### 事業の概要

事業内容は、フードデリバリー専門レストランチェーン「実家ごはん」ブランドの開発及び展開としている。また Value Proposition は、Free from Cooking (料理からの解放) である。ここで表現されている Cooking とは、単に調理だけでなく片付けまでを含む。

・人々の生活をより豊かに、より快適にする“日常食”を提供し、人々を料理から解放する。

・毎日食べても、飽きのこない、健康的で、経済的な食事。

といった考え方も Value Proposition に内包されている。

### 3.2. 4P、精算スキーム

ここでは「実家ごはん」は、どのようなビジネスを行っているかを整理する。

#### Product & Price

3つのラインナップがあり、彩り野菜のたっぷり弁当 1,498円、おかずたっぷり弁当 1,598円、おかずたっぷりセット 1,898円となっている（図表 3.2）。それぞれの商品の中に入っているおかずを選ぶことができ、

- ・ 主菜：デミグラスハンバーグ、イタリアン風ハンバーグ、和風鶏ももグリル、イタリアン風鶏ももグリル、昆布締めふっくらサバ
- ・ 副菜：肉じゃが、打豆のひじき煮、肉団子の黒酢和え、厚揚げ煮、打豆の切り干し大根

という選択肢がある。

図表 3.2 提供する商品と価格

彩り野菜のたっぷり弁当 1,498円



おかずたっぷり弁当 1,598円



おかずたっぷりセット 1,898円



選べる主菜：デミグラスハンバーグ、イタリアン風ハンバーグ、和風鶏ももグリル、イタリアン風鶏ももグリル、昆布締めふっくらサバ

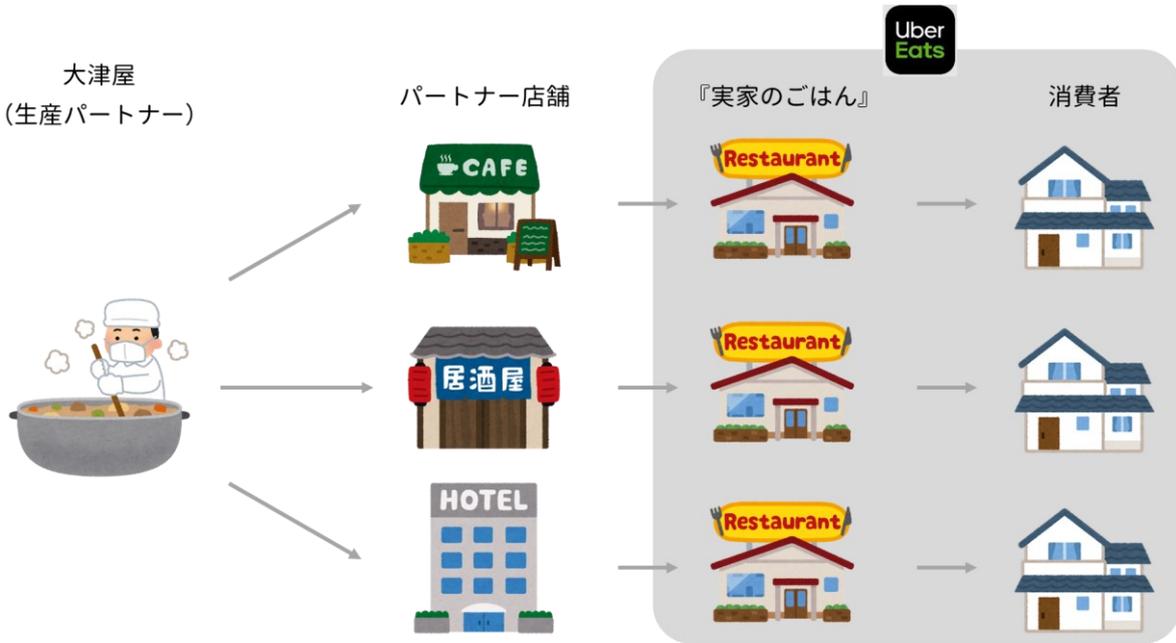
選べる副菜：肉じゃが、打豆のひじき煮、肉団子の黒酢和え、厚揚げ煮、打豆の切り干し大根

出所：筆者作成。

Place

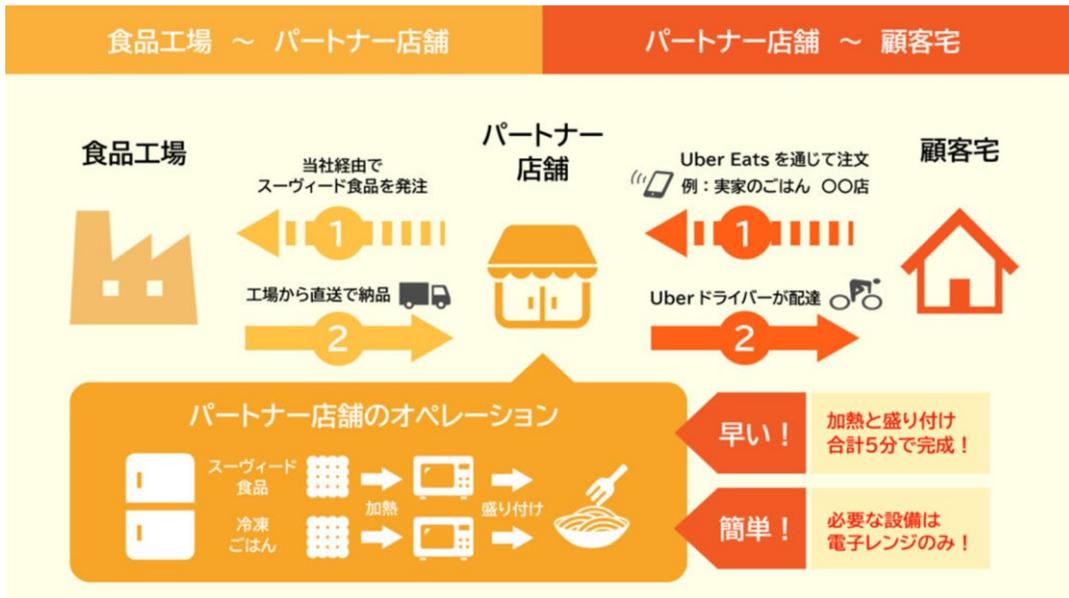
図表 3.3、図表 3.4 は、食材及び商品の主な流れを表している。生産パートナーである株式会社大津屋（以下大津屋）から、各パートナー店舗に食材が送られ、各パートナー店舗は「実家ごはん〇〇店」として Uber Eats に出店している。

図表 3.3 食材、商品の流れ①



出所：筆者作成。

図表 3.4 食材、商品の流れ②



出所：筆者作成。

大津屋で作られる食材は1食分ごとの個包装となっており、ひとつのお弁当、おかずセットを作る際、これを2、3個使用する(図表3.5)。大津屋での生産キャパシティは月間12,000個程度であり、お弁当、おかずセットに換算すると月間4,000~6,000食となる。

図表 3.5 食材と商品



出所：筆者作成。

2020年12月現在、販売パートナーとして5店舗(上野、新宿、神楽坂、心斎橋、西横浜)の導入実績がある。

### Promotion

対消費者に向けたプロモーションは大きく2つある。1つ目はUber Eats内でのプロモーションであり、1,000円以上の商品注文で100円割引を実施している。もう1つはUber Eats外でのプロモーションであり、チラシを制作し販売パートナー周辺地域へのポスティングを実施している(図表3.6)。

図表 3.6 チラシデザイン

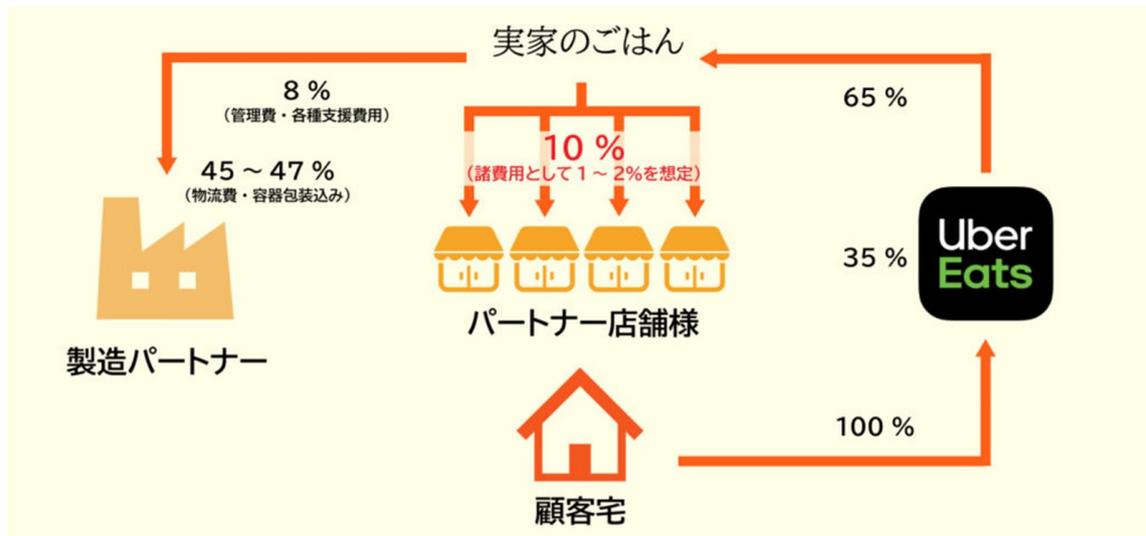


出所：筆者作成。

## 精算スキーム

図表 3.7 は精算の流れを記載している。まず、顧客から Uber Eats に商品代金が支払われ、Uber Eats は配送代行料を含んだ手数料 35% を差し引いた金額をマイクロキッチンに支払う。そこから販売パートナーにマイクロキッチンからの仕入金額を差し引いた金額が支払われる。これは売上の約 10% 程度となる。生産パートナーである大津屋に対しては、マイクロキッチンより一括で支払いがなされる。

図表 3.7 精算スキーム



出所：筆者作成。

### 3.3. 生産パートナー：株式会社大津屋

大津屋は筆者の家業であり、「実家ごはん」事業における生産パートナーである。本社は福井県福井市にあり、創業が 1573 年と県内最古とされる。資本金 5000 万円、売上は 24 億円、従業員数はパートアルバイトを含めて 300 名程度となっている（図表 3.8）。

図表 3.8 株式会社大津屋\_企業概要

- 会社名：株式会社大津屋
- 所在地：福井市西木田1丁目20番17号
- 代表者：代表取締役社長 小川明彦
- 創業：1573年（県内最古とされる）
- 資本金：5,000万円
- 売上高：24億円（2019/8期）
- 従業員数：300名（正社員100名、PAスタッフ200名）



出所：筆者作成。

また、沿革を見てみると大津屋の祖業は酒造業で製造業であったものの、時代が進むにつれ酒販業、ギフトショップ、コンビニエンスストアなどの小売業を軸としていることがわかる（図表 3.9）。

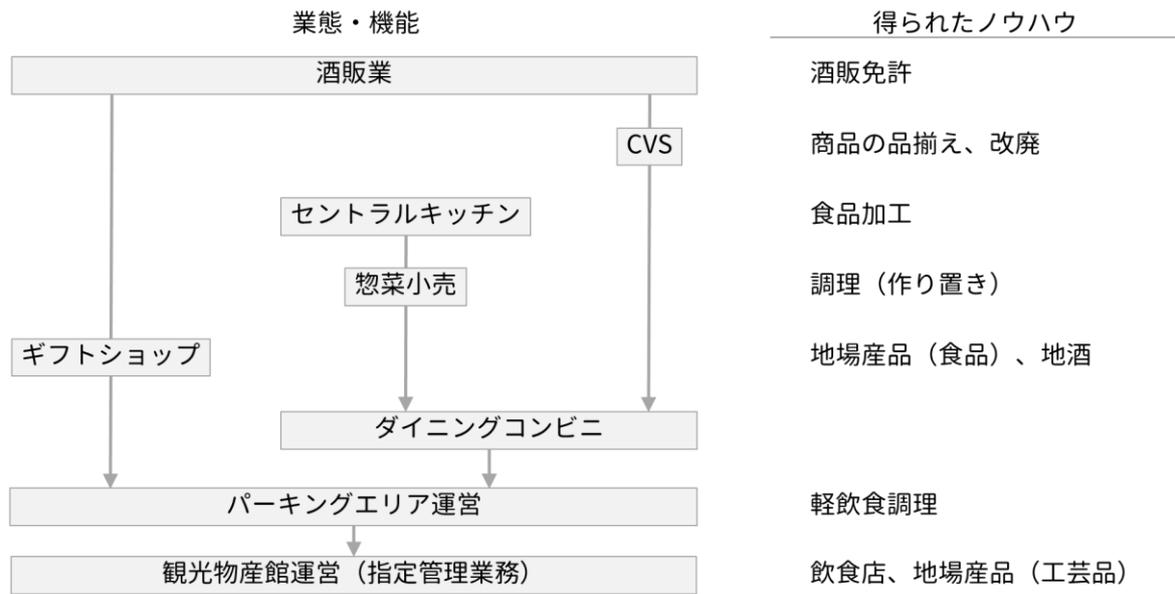
図表 3.9 株式会社大津屋\_沿革

- 1573年（天保元年）：屋号「大津屋」で酒造業を創業、その後両替商も営む
- 1963年（昭和38年）：株式会社大津屋を設立
- 1965年（昭和40年）：酒造石数1,500石で福井税務署管内で首位獲得「旭美人」
- 1981年（昭和56年）：県内初のCVS 「オレンジBOX」 開店
- 1994年（平成6年）：惣菜販売 「オレボキッチン」 開店
- 2000年（平成12年）：ギフトショップ 「これがうまいんじゃ大津屋」 開店
- 2008年（平成20年）：CVS+PA 「北鯖江パーキング下り」 開店
- 2016年（平成28年）：伝統工芸品と食のセレクトショップ 「Kirari」 開店
- 2016年（平成28年）：福井市観光物産館 「福福館」の受託業務 開始

出所：筆者作成。

この業態の変遷とそれによって得られたノウハウを整理したものが図表 3.10 である。セントラルキッチン機能の内製化や惣菜業や飲食業への進出によって、食品関係のノウハウが蓄積していることがわかる。

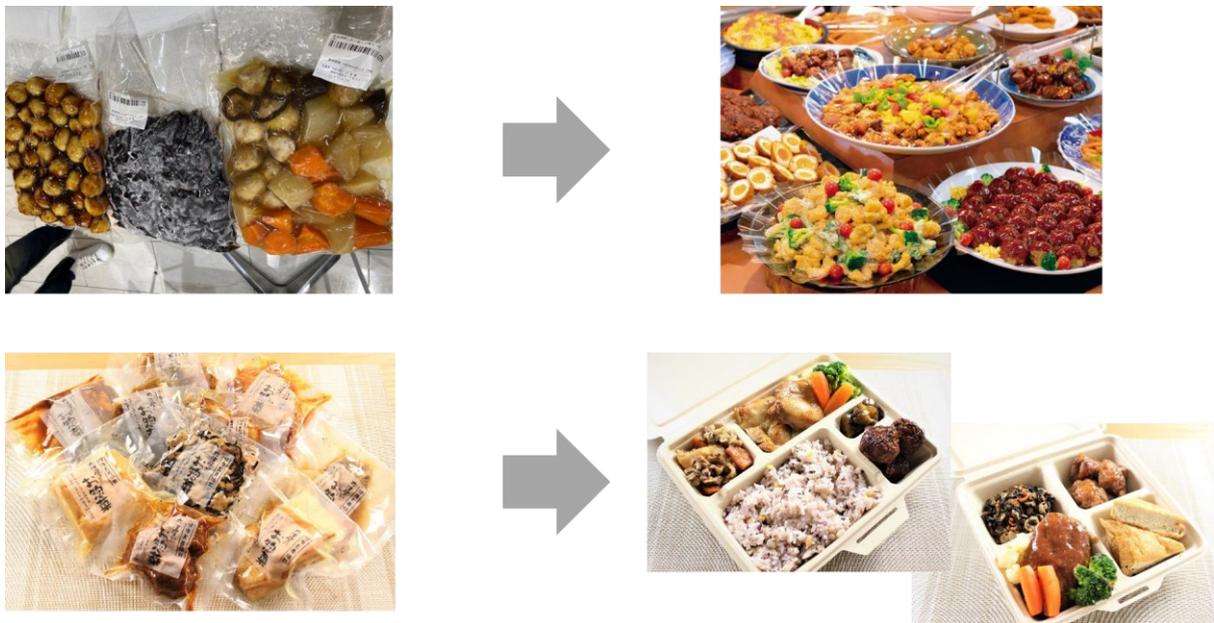
図表 3.10 株式会社大津屋\_業態の変遷



出所：筆者作成。

「実家ごはん」事業用に生産している食材はこのノウハウが活用されたものになっており、セントラルキッチンで製造されていた社内流通用の食材が元となっている（図表 3.11）。

図表 3.11 セントラルキッチンで生産される食材と商品イメージ



出所：筆者作成。

### 3.4. 内部資源分析

2章での市場と競合の分析及び 3.1、3.2 での整理を踏まえて、クロス SWOT、VRIO

の枠組みで内部資源分析を行った（図表 3.12）。

図表 3.12 クロス SWOT 分析

		機会	脅威
		<ul style="list-style-type: none"> <li>■フードデリバリー市場の拡大</li> <li>■フードデリバリー専門の大手チェーンは今のところ見当たらない</li> <li>■地方の食品メーカーの稼働率は低下傾向</li> <li>■中小零細の飲食店は業績が低迷</li> <li>■高いcovid-19関連のニュース性</li> <li>■行政によるデリバリー関連の補助金が手厚い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■FD市場への参入障壁は低く、今後多くの新規参入が見込まれる</li> <li>■大手飲食チェーンの参入</li> <li>■真空調理ノウハウを持つ、レトルトメーカーの参入</li> </ul>
強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■大津屋の全面バックアップ                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-商品開発機能</li> <li>-テストマーケティング機能</li> <li>-蓄積された真空調理ノウハウ</li> <li>-調理指導、品質均一化（技術移転）</li> </ul> </li> <li>■小川個人の全国の食品メーカーとの信頼関係</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 大津屋のストーリー性を全面に出したコミュニケーションを行う</li> <li>② OEM先（協力工場）を開拓する</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 大手飲食店がない立地への出店戦略を採用</li> <li>② さらなる真空調理技術の強化を行い、調理時間の短縮を図る</li> </ol>
弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>■食材の供給を大津屋に依存している</li> <li>■大津屋の事業規模                             <ul style="list-style-type: none"> <li>-供給量がボトルネック</li> </ul> </li> <li>■「寒家のごはん」実績に乏しく、導入の検討が進みにくい</li> <li>■事業がスタートしたばかりで、認知度が低い</li> <li>■ヒト、モノ、カネ全ての資源が小さい</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>① 中長期では大津屋をR&amp;Dに特化させる</li> <li>② a店（実験店舗）の運営を開始する</li> <li>③ webでの記事広告を展開する（成果報酬制）</li> <li>④ covid-19と絡めたプレスリリースの強化を行う</li> </ol>	

出所：筆者作成。

内部資源として、特筆すべきは大津屋との強いつながりである。大津屋は製造から販売まで一気通貫で内製化していることが大きな強みであり、下記3点について強みを持つ。

- 技術力：セントラルキッチンで培った真空調理ノウハウ
- 商品開発力：店舗でのテストマーケティングを経た精度の高い商品開発フロー
- 歴史：創業1573年、惣菜業歴30年以上

これをVRIOの枠組みで分析したものが図表3.13である。

図表 3.13 VRIO 分析

	Value	Rarity	Imitability(not)	Organization
技術力	yes	yes	△(メーカー)	yes
商品開発力	yes	yes	△(小売店)	yes
歴史	yes	yes	yes	yes

出所：筆者作成。

技術力、商品開発力についてはそれぞれ対メーカーや対小売店といった個別のプレイヤーに対して必ずしも模倣困難性を確保していると言えないものの、全ての要素が揃っているプレイヤーは存在していない。そのため、持続的競争優位性のある程度維持できていると推察される。

### 3.5. 経営課題

競争の優位性は主に R&D 領域で発揮されており、顧客に対して上手な伝え方ができていない。特に小商圏という市場の特性や食事という提供サービスの側面から考えると、単に新規顧客を獲得するだけでなく既存顧客に対し「再購買」をどのように定着、促進させていくかを理解し刺激することが特に重要であると言える。

- 顧客は何によって満足をしているのか
- 顧客によって求める価値にどのような違いがあるのか、それともないのか。
- 顧客満足と再購買意図の関係性

これらについての理解を進め、「実家ごはん」が追求すべき価値はどのようなものか示唆を得ることで、今後のマーケティング戦略についての考察を深めたい。

## 第4章 先行研究

前章までで「実家ごはん」事業における経営課題が「再購買の向上、促進」であると整理された。この再購買に至るには、初回購買時の顧客体験がどのようなものであったかが前段として存在する。顧客体験を測るための測定システムとして顧客満足という側面もあり、顧客満足との構造や関係に焦点を当てながら先行研究をレビューしたい。

### 4.1. NPS (Net Promoter Score), WoMI (Word of Mouth Indicator)

1980年代頃の顧客満足における取り組みは、良い品質であれば良い顧客体験に繋がるという点を前提とした主に品質管理の領域であったと言える。TQM（総合品質管理）、ファイブ9（信頼性を99.999%まで高める）、ゼロディフェクト（品質欠陥ゼロを目指す）、BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）、シックスシグマ（品質手法と統計分析を利用した戦略）などが挙げられる。これらは問題点として顧客満足の代替指標として品質の指標が使われていることであった。

そこで顧客体験を測るための正しい測定システムとしてNPS（Net Promoter Score）が開発された。NPSを測るには「0から10の尺度で、どの程度あなたが友人や同僚に当社（またはこの製品/サービス/ブランド）をお勧めしますか？」という質問を行い、スコアを把握する。まず質問の回答に応じて、Promoters、Passives、Detractorsの3つの分類に回答者を分類する。Promotersは質問に対し10または9と回答した層であり、他者への推奨意欲が特に高いとされる。Passivesは質問に対し8または7と回答した層であり、態度としてはNeutralである。Detractorsは質問に対し6～0と回答した層であり、他者の購入意欲に水を差すような行動を行う。

Freed (2013)は、このNPSについて精度、誤差の範囲、過剰な簡素化の3点からNPSの抱える問題を指摘している。精度は0-10の11段階評価であるものの恣意的に3つカテゴリに集約しているため、尺度がアンバランスになっていること。誤差の範囲は、例えば2つの異なるNPSスコアが40と50として報告されていたとしても、統計学のルールを適用すると、実際には数字は統計学的には異なる結果とならない場合があること。つまり、過去のスコアや競合他社のスコアとの比較が容易ではないことを挙げている。過剰な簡素化は、回答結果が1と6は同じDetractorsにカテゴライズされるものの、購買の可能性は10倍違うといった結果が生じていること。

このようにNPSは簡単に測定できる有用性の一方で、上記の3つの問題点より改善に繋げるには企業としてどのような活動を行うべきかが不透明であったことが課題であった。

その後、1990年前後に品質に関わる全国的な指標の必要性を認識され、ACSIが開発され、そのACSIをベースに開発されたものがWoMI (Word of Mouth Indicator) である(Freed 2013)。WoMIは、企業の抱える以下の3つの問いに答えるとされる。

1. How am I doing? What is my performance? (当社はどうしているのか? 当社のパフォーマンスは?)
2. Where should I focus my efforts? Where will I get the largest return on my investment? (当社はどこに力を入れるべきか? どこで当社は投資に対して最大のリターンを得るのか?)
3. Why should I take action? Is the payback worth the effort? (なぜ当社は行動を取るべきか。努力する価値のある見返りはあるのか?)

図表 4.1 Brand-Level Customer Satisfaction Model



出所 : Freed(2013)。

図表 4.1 は顧客満足モデルである。中心概念に顧客満足を置き、顧客満足に影響を与える要素を 4 つに分け Product、Service、Value、Communications としている。また顧客満足が未来の行動に 4 つの側面、即ち Loyalty、Word of Mouth、Trust、Increase Purchase に影響を与えるとしている。

図表 4.2 American Bank: Prioritizing Elements with the Greatest Impact on Future Behaviors



出所 : Freed(2013)。

事例を挙げて説明する。図表 4.2 はアメリカンバンクにおけるモデルである。顧客満足に影響を与える要素の内、商品が最もスコアの低い（100 点満点で 67 点）。その Product が 5 ポイント増加すると、Customer Satisfaction（以下 CS）は 0.7 ポイント増加する。また、Value の 5 ポイントの増加は、CS の 1.3 ポイントの増加になる。ここでは 5 ポイントのスケールは、数学を簡単に保つために使用されている。

更に、CS が 5 ポイント上昇するごとに、顧客のアメリカンバンクへの Loyalty が 2.5 ポイント上昇し、Word of Mouth が 2.9 ポイント上昇し、アメリカンバンクを信頼する可能性が 3.4 ポイント上昇し、将来的により多くの商品を購入する可能性が 3.4 ポイント上昇することを示している。

## 4.2. 顧客満足と JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index)

顧客満足について「期待不一致」と呼ばれる概念がある(Oliver 1980)。これは、ある商品やサービスに対して事前の期待があり、購入や利用を通じた確認が行われ、その結果が期待に達していれば満足が形成され、期待に達していなければ満足に至らないということである。つまり事前の期待や知覚品質は顧客満足の先行要因と捉える考え方である。

その後、商品やサービスの事前期待、知覚品質と知覚価値を顧客満足の前提とし、顧客満足の結果として再購買意図と他者への推奨へと繋がるという因果関係へのアプローチの発展型として研究が進み、ACSI (American Customer Satisfaction Index) が開発された。この ACSI を参考に JCSI が開発された。顧客満足を中核として、その先行要因と結果要因との因果関係の連鎖構造を特定するものを顧客満足モデルと呼ぶ。

小野(2010)では顧客満足という概念化を JCSI との繋がりを念頭に 3 つの側面から整理している。

### ①全体と個別

「全体的満足もしくは総合的満足は、商品・サービスに対する顧客の購買後評価を、一つの総体的な評価とするのが全体的満足であるのに対して、商品・サービスの個別属性ごと、もしくは抽象度を上げた価値のレベルで満足を捉えるのが個別満足である。全体と個別という区分けは、時間軸にそって考えることができる。すなわち、先述した累積的満足 (cumulative) と取引特定の満足 (transaction specific) である。」

### ②購買・消費のフェーズ

「購買選択行動と実際の消費行動とに分けて考えれば、購買選択で得られた交換価値 (value in exchange) にかかわる満足と、実際の消費によって自らの問題解決にどれくらい役立ったかという使用価値 (value in use) にかかわる満足とに分けられる。JCSI モデルにおいては、前者を選択満足と、後者を生活満足と呼んでいる。」

### ③感情的状態の強さと持続力

「顧客の歓喜ないし感動 (delight) という、覚醒と驚きを伴う強い感情を概念規定

することによって、安定的かつ持続的な感情的状態としての満足とは区別した満足概念を捉えることができる (Oliver 2009; Oliver, Rust, and Varki1997 ; Rust and Oliver 2000)。」

更に、「これらの概念区分に従えば、JCSI モデルは、全体的、累積的、選択と生活という側面を持っており、顧客の感動や失望はさし当たり、モデルに含まれない。」と指摘している(小野 2010)。

## 第5章 顧客満足と価値についての調査

### 5.1. 調査のデザイン

#### 5.1.1. 目的と手続き

調査の目的は「実家ごはん」における顧客満足、再購買意図の構造的理解である。この目的を達成するため、以下の3点を調査する。

- ① NPS による顧客満足の水準を把握すること
  - ② JCSI モデルに基づき顧客満足を構造的に理解し、再購買との関連性を捉えること
  - ③ 顧客属性や施策によって JCSI モデルに与える影響を理解すること
- これらの理解を通じて、今後の「実家ごはん」のマーケティング戦略についての考察を深めたい。

尚、③の調査における施策については、下記の手順で選定を行った。

- A) 既に実施中のものを含めて考えられるコミュニケーション施策のリストアップ
- B) 各施策を消費者ベネフィット、4Pそれぞれの視点から整理した後、実現可能性や事業上の制約を加味した上で、優先順位をつける

この手順によって作られた施策リストが図表 5.1 である。

図表 5.1 施策リスト

③打ち手リスト：ベネフィット&4P視点						
◇打ち手	便益	4P	重要性	実現性	優先順位	
「1000円以上購入で100円OFF」施策の継続	情緒的	手頃な価格	promotion	◎	◎	1
「2000円以上購入で300円OFF」施策の実施	情緒的	手頃な価格	promotion	◎	◎	2
営業時間にコアタイム（必ず営業する時間）を設定する	情緒的	便利である	place	◎	△	3
作り手の名前を容器に表記する	情緒的	あたたかみ	product	◎	○	4
できあがり時間を容器に表記する	情緒的	できたて感	product	◎	○	5
顧客フィードバックに対し、個別に返信対応する	情緒的	安心感がある	promotion	○	◎	6
UberEats以外のデリバリープラットフォームに並行して出店する	情緒的	便利である	place	○	○	7
生産時間を短縮化する	機能的	届くのが早い	product	○	△	8
可燃ごみに分別できる容器に変更する	情緒的	便利である	product	○	△	9
	機能的	捨てやすい				
ごはん（十五穀米）の味を美味しくする	機能的	おいしい	product	○	△	10
栄養成分を商品説明に表記する	情緒的	安心感がある	promotion	△	△	11
低価格帯（1,000～1,500円）商品を開発する	情緒的	便利である	product	△	△	12
包装資材をビニール袋から紙袋に変更する	情緒的	センスが良い	product	△	△	13
	機能的	捨てやすい				
おかずの味を美味しくする	機能的	おいしい	product	△	△	14
おかずのボリュームを増やす	情緒的	手頃な価格	product	△	△	15
温野菜の味を美味しくする	機能的	おいしい	product	△	△	16
温野菜のボリュームを増やす	情緒的	手頃な価格	product	△	△	17
ごはん（十五穀米）のボリュームを増やす	情緒的	手頃な価格	product	△	△	18
保温性の高い包装資材に変更する	情緒的	あたたかみ	product	△	△	19
チラシの配布	情緒的	便利である	promotion	×	○	20

出所：筆者作成。

この施策リストの中から優先順位が高く且つ未実施のものを本調査における実験群として2つ選定した。

図表 5.2 は実験群の1つ目にあたる、ふたへの記載である。優先順位の3、4、5に該当する。

図表 5.2 ふたへの記載 (実験群\_lid)



出所：筆者作成。

図表 5.3 は実験群の2つ目にあたる他プラットフォームへの出店である。優先順位の7に該当する。

図表 5.3 他プラットフォームへの出店 (実験群\_platform)



出所：筆者作成。

### 5.1.2. リサーチ方法

リサーチ方法は NPS 及び JCSI の測定方法に準じることとした。

#### NPS (Net Promoter Score)

4.1. で触れた NPS について、測定方法に関する部分を再掲する。NPS を測るには「0 から 10 の尺度で、どの程度あなたが友人や同僚に当社（またはこの製品/サービス/ブランド）をお勧めしますか？」という質問を行い、スコアを把握する。質問の回

答に応じて、Promoters、Passives、Detractors の 3 つの分類に回答者を分類し、Promoters の割合から、Detractors の割合を引くことで算出される。

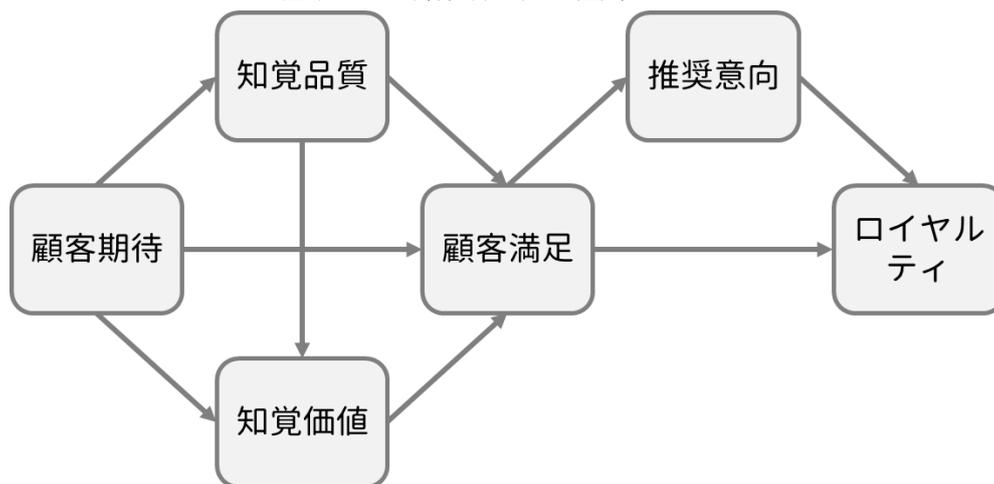
### JCSI (Japanese Customer Satisfaction Index)

4.2.でも触れたが JCSI について、毎年調査を実施するサービス産業生産性協議会の事務局である公益財団法人日本生産性本部のウェブサイトにある調査、統計方法についての記載を以下に紹介する。

「顧客満足度を正しく多面的に測定するために、JCSI では購買行動の因果モデルとその 6 指標を調査・分析のフレームワークとして設定しています。

これは商品・サービスを購入・利用するときの心の動きと行動を、利用前から利用後までの 6 つの項目でとらえ、各項目間の因果関係をモデル化（米国 ACSI などをベースに開発）したものです。単に顧客満足度だけを見るのではなく、その原因・結果を含む 6 つの指標について調査、指数化することで、満足度を上下させている理由や利用者のその後の行動について、分析と比較が可能になります」(日本生産性本部 2020)。

図表 5.4 購買行動の因果モデル



出所：筆者作成。

図表 5.5 調査・分析の 6 指標（構成概念）

顧客期待	サービスを利用する際に、利用者が事前に持っている企業・ブランドの印象や期待・予想を示します。
知覚品質	実際にサービスを利用した際に感じる、品質への評価を示します。
知覚価値	受けたサービスの品質と価格とを対比して、利用者が感じる納得感、コストパフォーマンスを示します。
顧客満足	利用して感じた満足の度合いを示します。
推奨意向	利用したサービスの内容について、肯定的に人に伝えるかどうかを示します。
ロイヤルティ	今後もそのサービスを使い続けたいか、もっと頻繁に使いたいかなどの再利用意向を示します。

出所：日本生産性本部(2020)に基づき筆者作成。

図表 5.4 は購買行動の因果モデル、図表 5.5 は調査・分析のフレームワークとして設定されている 6 指標、即ち構成概念をそれぞれ示している。

また図表 5.6 は各構成概念の指標算出に用いる設問である。

図表 5.6 各構成概念の指標算出に用いる設問

顧客期待	1 全体期待 「商品・サービス等」、「店舗・設備・システム等」、「従業員の対応等」、「情報提供等」（以下、◆◆◆）など様々な点から見て、当社の総合的な質について、どれくらい期待していましたか。
	2 ニーズへの期待 あなたの個人的な要望に対して、当社はどの程度、応えてくれると思っていましたか。
	3 信頼性 ◆◆◆など様々な点から見て、▲▲（業種等）として不可欠な商品がなかったり、サービスが利用できなかったりすることが、当社でどの程度起きると思っていましたか。
知覚品質	1 全体評価 過去1年間にあなたが利用した経験から判断して、当社はどの程度優れていると思いますか。
	2 バラツキ 過去1年間の経験を振り返って、当社の商品・サービスは、いつも問題なく安心して利用できましたか。
	3 ニーズへの合致 当社は、あなたの個人的な要望にどの程度応えていますか。
	4 信頼性 ◆◆◆など様々な点から見て、▲▲として不可欠な商品がなかったり、サービスが利用できなかったりしたことが当社でどれくらいありましたか。
知覚価値	1 品質対価格 あなたが当社で支払った金額を考えた場合、◆◆◆など様々な点から見た当社の総合的な質をどのように評価しますか。
	2 価格対品質 当社の総合的な質を考えた場合、あなたがかけた金額や手間ひまに見合っていましたか。
	3 お得感 他の▲▲と比べて、当社の方がお得感がありましたか。
顧客満足	1 全体満足 過去1年間の利用経験を踏まえて、当社にどの程度満足していますか。
	2 選択満足 過去1年を振り返って、当社を選んだことは、あなたにとって良い選択だったと思いますか。
	3 生活満足 当社の利用は、あなたの生活を豊かにすることに、どの程度役立っていますか。
推奨意向	あなたが当社について人と話をする際、以下の点を好ましい話題としますか、それとも好ましくない話題として話そうと思いますか。
	1. 商品の魅力（基本サービス）／2. 会社としてのサービス（サービス環境）／3. 従業員・窓口対応／4. 情報提供・説明案内
ロイヤルティ	1 頻度拡大 これから1年間に、当社を今までより頻繁に利用したい。
	2 関連購買 今後1年間で、これまでよりも幅広い目的で当社を利用したい。
	3 持続期間 これからも、当社を利用し続けたい。
	4 第一候補 次回、▲▲を利用する場合、当社を第一候補に思う。

出所：サービス産業生産性協議会 2020年度 JCSI 第2回調査結果。

今回の研究では JCSI 調査の分析手法に倣って調査票を作成し、6つの構成概念を指数化し、構造方程式モデリングを行う。また、現行のサービスと2つの施策案における調査結果の差異を比較して、施策によって2つの指標間にどのような違いがあるかを調査する。

尚、実際に用いた調査票は巻末に記載する。

## 5.2. 構造方程式モデリング

豊田(2007)によると、構造方程式モデリングとは観測データの背後にある、さまざまな要因の関係を分析する統計手法であるとされる。多変量解析の手法群の内の一つであり、米国では SEM (Structural Equation Model) という名称が一般化している。例えばアンケート調査の回答結果のような、観測によって得られるデータ即ち観測変数から、数値として直接には観測できない潜在変数を導き出す。構造方程式モデリングではこの観測できない潜在変数を構成概念と呼ぶ。また、構造方程式モデリングの大きな特徴の一つが、構成概念と観測変数との関係を円、四角、矢印を使ったパス図で表現できるということである。

## 5.3. 調査の実施

### 5.3.1. 調査の対象

調査期間を 2020 年 10 月 25 日～12 月 6 日として、期間中に「実家ごはん」を利用した顧客、販売パートナーに来店した顧客、生産・販売パートナーのオーナー及び従業員、そして事業をよく理解している知人友人を対象とした。理由は、実際のサービスの一部あるいは全部を体験しており、リサーチアクセスが良いからである。

調査方法は、統制群と 2 つ実験群、計 3 種類の質問票をランダムに配布し、紙とウェブどちらでも回答できる環境を用意した。有効回答人数は 69 名であった。

### 5.3.2. 調査の結果

#### 集計結果

図表 5.7、図表 5.8 は調査票の種類別、回答者数を示している。有効回答 69 の内訳は統制群が 20、実験群\_lid が 25、実験群\_platform が 24 となり、ほぼ同数となった。

図表 5.7 調査票別、回答者数①

**統計量**

統制群1\_lid2\_platform3

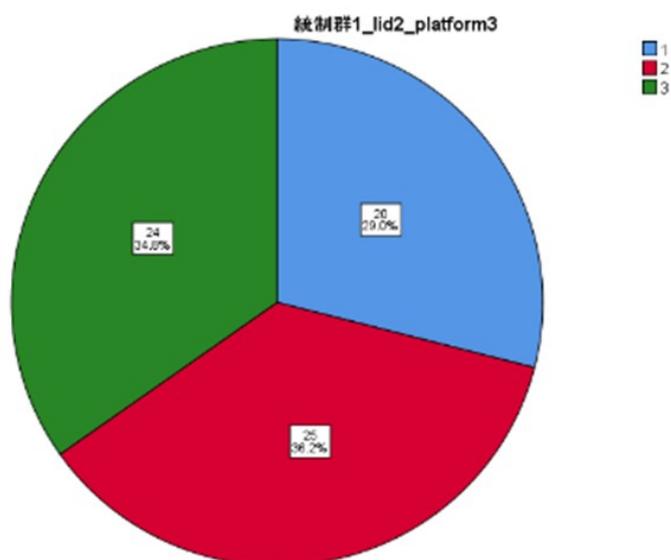
度数	有効	69
	欠損値	0

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	1	20	29.0	29.0	29.0
	2	25	36.2	36.2	65.2
	3	24	34.8	34.8	100.0
	合計	69	100.0	100.0	

出所：筆者作成。

図表 5.8 調査票別、回答者数②



出所：筆者作成。

尚、その他の単純集計の結果は巻末に記載する。

### 分析過程

下記に分析の過程をまとめる。

- ① 調査開始時に提示する実験群について操作がうまくいっているかの確認を行った。  
(操作確認)
- ② NPS スコアを算出した。

- ③ JCSI モデルに基づいた各構成概念に対して、それぞれ対応する質問項目がどれくらい信頼できるものであるかの確認を行った。(信頼性分析)
- ④ JCSI に関する回答結果について構造方程式モデリングを行い、モデルの適合度判定、係数の推定値算出、パス図の描画を行った。

以下、各過程について詳しく述べる。

① 操作確認

調査開始時に提示する実験群について操作がうまくいっているかの確認を行った。実験群\_lid については Q0\_01 「あなたは「実家ごはん」に対して、親しみを感じますか」、実験群\_platform については Q0\_02 「あなたは「実家ごはん」に対して、便利さを感じますか」についての回答結果と統制群の回答結果より操作確認を行っている。

図表 5.9 実験群\_lid における操作確認

グループ統計量									
	統制群1_lid2_platform3	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差				
操作確認_1	1	20	4.75	1.585	.354				
	2	25	5.44	1.446	.289				

独立サンプルの検定										
等分散性のための Levene の検定					2つの母平均の差の検定					
	F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤差	差の 95% 信頼区間		
								下限	上限	
操作確認_1	等分散を仮定する	.271	.606	-1.524	43	.135	-.690	.453	-1.603	.223
	等分散を仮定しない			-1.508	39.019	.140	-.690	.457	-1.615	.235

出所：筆者作成。

図表 5.9 は実験群\_lid における操作確認の結果である。有意確率 5%以上となり「統制群と実験群 lid について親しみに関して有意な差がなかった」。従って操作が首尾よくいかなかったことがわかった。

図表 5.10 実験群\_platform における操作確認

グループ統計量									
	統制群1_lid2_platform3	度数	平均値	標準偏差	平均値の標準誤差				
操作確認_2	1	20	4.85	1.424	.319				
	3	24	5.08	1.139	.232				

独立サンプルの検定										
等分散性のための Levene の検定					2つの母平均の差の検定					
	F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準誤差	差の 95% 信頼区間		
								下限	上限	
操作確認_2	等分散を仮定する	2.177	.148	-.604	42	.549	-.233	.386	-1.013	.546
	等分散を仮定しない			-.592	36.159	.558	-.233	.394	-1.033	.566

出所：筆者作成。

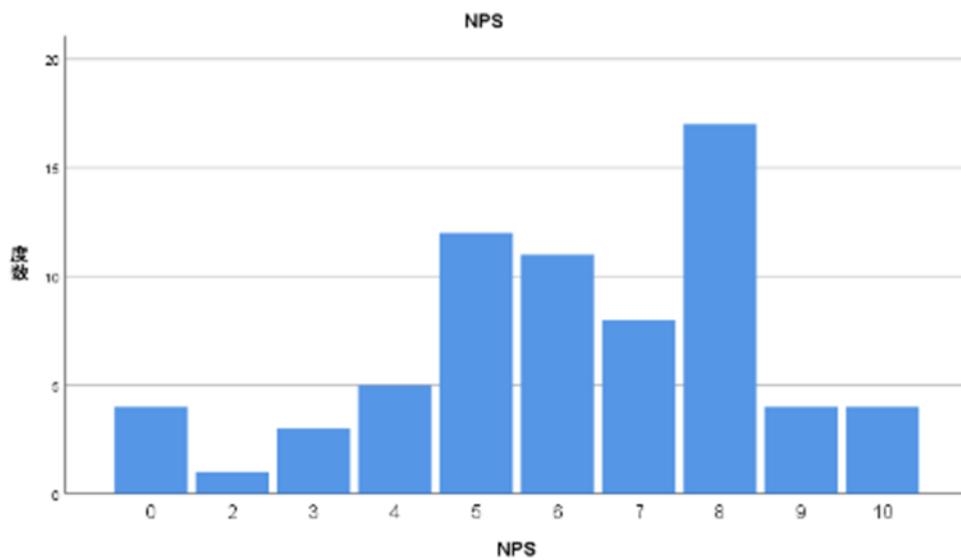
図表 5.10 は実験群\_platform における操作確認の結果である。有意確率 5%以上となり「統制群と実験群 platform について便利さに関して有意な差がなかった」。従って実験群\_lid と同様に操作が首尾よくいかなかったことがわかった。

実験群\_lid、実験群\_platform とともに首尾よい操作が確認されず、全 DATA より分析を進めることとした。

## ② NPS スコア

次に NPS スコアを算出した。

図表 5.11 NPS 質問項目 (Q1\_01) 回答結果①



出所：筆者作成。

図表 5.12 NPS 質問項目 (Q1\_01) 回答結果②

		NPS			
		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	0	4	5.8	5.8	5.8
	2	1	1.4	1.4	7.2
	3	3	4.3	4.3	11.6
	4	5	7.2	7.2	18.8
	5	12	17.4	17.4	36.2
	6	11	15.9	15.9	52.2
	7	8	11.6	11.6	63.8
	8	17	24.6	24.6	88.4
	9	4	5.8	5.8	94.2
	10	4	5.8	5.8	100.0
	合計	69	100.0	100.0	

出所：筆者作成。

図表 5.11、図表 5.12 は、NPS の質問項目 Q1\_01 の結果を表したものである。NPS スコアは、回答が 9 もしくは 10 であった Promoters の割合から、回答が 0~6 であった Detractors の割合を引くことで算出される。図表 5.12 にある通り、Promoters は 11.6%、Detractors は 52.2%であることから NPS スコアはマイナス 41.6 であることがわかった。

### ③ 信頼性分析

JCSI モデルに基づいた各構成概念に対して、それぞれ対応する項目がどれくらい信頼できるものであるかの確認を行った。例えば、顧客期待は 3 つの項目によって測定されているとされるが、十分に測定できているかを確認するのがこの信頼性分析である。今回の分析では結果が Cronbach のアルファ係数が.80 以上を信頼できる基準とし、同時に項目を削除したときのスケールを算出し、Cronbach のアルファ係数が.80 未満の場合は、項目を削除することとし分析を行った。

図表 5.13 信頼性分析\_顧客期待

信頼性統計量	
Cronbach の アルファ	項目の数
.754	3

項目合計統計量				
	項目が削除された場合の尺度の平均値	項目が削除された場合の尺度の分散	修正済み項目合計相関	項目が削除された場合の Cronbach のアルファ
顧客期待_全体期待	10.54	5.164	.653	.600
顧客期待_ニーズへの期待	10.64	4.852	.652	.590
顧客期待_信頼性	10.33	5.196	.464	.818

出所：筆者作成。

図表 5.13 は、顧客期待の信頼性分析の結果が 754 となり .80 未満となることを示している。また信頼性の項目、Q01\_04 を削除すると .818 まで Cronbach のアルファ係数が向上することがわかった。

図表 5.14 信頼性分析\_知覚品質

信頼性統計量	
Cronbach の アルファ	項目の数
.838	4

項目合計統計量				
	項目が削除された場合の尺度の平均値	項目が削除された場合の尺度の分散	修正済み項目合計相関	項目が削除された場合の Cronbach のアルファ
知覚品質_全体評価	15.93	10.480	.776	.752
知覚品質_バラツキ	15.55	11.457	.585	.831
知覚品質_ニーズへの合致	15.84	10.430	.770	.754
知覚品質_信頼性	15.72	10.144	.589	.842

出所：筆者作成。

図表 5.14 は、知覚品質の信頼性分析の結果が .838 となり、信頼できる結果となった。

図表 5.15 信頼性分析\_知覚価値

信頼性統計量	
Cronbachの アルファ	項目の数
.846	3

項目合計統計量				
	項目が削除された場合の尺度の 平均値	項目が削除された場合の尺度の 分散	修正済み項目 合計相関	項目が削除された場合の Cronbachの アルファ
知覚価値_品質対価格	9.07	6.156	.648	.844
知覚価値_価格対品質	9.06	5.732	.799	.713
知覚価値_お得感	9.90	4.945	.714	.795

出所：筆者作成。

図表 5.16 は、知覚価値の信頼性分析の結果が.846 となり、信頼できる結果となった。

図表 5.16 信頼性分析\_顧客満足

信頼性統計量	
Cronbachの アルファ	項目の数
.878	3

項目合計統計量				
	項目が削除された場合の尺度の 平均値	項目が削除された場合の尺度の 分散	修正済み項目 合計相関	項目が削除された場合の Cronbachの アルファ
顧客満足_全体満足	10.42	5.659	.818	.784
顧客満足_選択満足	10.20	5.194	.810	.785
顧客満足_生活満足	10.36	5.940	.675	.907

出所：筆者作成。

図表 5.16 は、顧客満足の信頼性分析の結果が.878 となり、信頼できる結果となった。

図表 5.17 信頼性分析\_推奨意向

信頼性統計量	
Cronbachの アルファ	項目の数
.738	4

項目合計統計量				
	項目が削除された場合の尺度の平均値	項目が削除された場合の尺度の分散	修正済み項目合計相関	項目が削除された場合のCronbachのアルファ
推奨意向_1	16.03	7.676	.570	.655
推奨意向_2	16.58	8.483	.539	.676
推奨意向_3	16.00	7.941	.506	.694
推奨意向_4	16.13	8.380	.511	.690

出所：筆者作成。

図表 5.17 は、推奨意向の信頼性分析の結果が .738 となり .80 未満となることを示している。また 4 つある項目の内、どれを削除しても Cronbach のアルファ係数は向上しないことがわかった。

図表 5.18 信頼性分析\_ロイヤルティ

信頼性統計量	
Cronbachの アルファ	項目の数
.922	4

項目合計統計量				
	項目が削除された場合の尺度の平均値	項目が削除された場合の尺度の分散	修正済み項目合計相関	項目が削除された場合のCronbachのアルファ
ロイヤルティ_頻度拡大	13.93	15.833	.837	.892
ロイヤルティ_関連購買	14.00	16.676	.775	.913
ロイヤルティ_持続期間	13.71	15.856	.875	.880
ロイヤルティ_第一候補	14.45	15.486	.795	.908

出所：筆者作成。

図表 5.18 は、ロイヤルティの信頼性分析の結果が .922 となり、信頼できる結果となった。

ここまでをまとめると信頼性分析の結果、顧客期待及び推奨意向の Cronbach のアルファ係数が .80 を下回った。

i. 顧客期待：.754

顧客期待\_信頼性を削除することが、信頼性分析から示唆されたが、他は .80 以上を示していることから、「顧客期待の .754 という結果でも十分な信頼性を確保している」とする。

ii. 推奨意向：.738

.80 未満だが、項目を削除しても信頼性上がらないことが示唆されていることから、「推奨意向の .738 という結果でも十分な信頼性を確保している」とする。

Cronbach のアルファ係数が.80 以上を信頼できる基準とし、同時に項目を削除したときのスケールを算出し、Cronbach のアルファ係数が.80 未満の場合は、項目を削除するという当初の方針を変更し、i と ii の論理より JCSI モデルに従って分析過程④構造方程式モデリングを行う。

#### ④ 構造方程式モデリング

JCSI に関する回答結果について構造方程式モデリングを行い、モデルの適合度判定、係数の推定値算出、パス図の描画を行った。

図表 5.19 モデルの適合度

##### ◇CMIN

モデル	NPAR	CMIN	自由度	確率	CMIN/DF
モデル番号 1	72	349.758	180	0.0001	1.943
飽和モデル	252	0	0		
独立モデル	42	1315.064	210	0	6.262

##### ◇基準比較

モデル	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
モデル番号 1	0.734	0.69	0.85	0.821	0.846
飽和モデル	1		1		1
独立モデル	0	0	0	0	0

##### ◇AIC

モデル	AIC	BCC	BIC	CAIC
モデル番号 1	493.758	562.628		
飽和モデル	504	745.043		
独立モデル	1399.064	1439.238		

出所：筆者作成。

図表 5.19 はモデルの適合度の判定結果である。全体的な評価として、

- カイ 2 乗=349.758、自由度=180、確率.0001
- NFI DELTA=.734、CFI=.846
- AIC=493.758、BCC=562.628

となっている。CMIN はモデルが正しいことを帰無仮説とした指標であり、有意水準

を.05とした場合、確率が.05より小さければ帰無仮説は棄却されない。今回の結果より帰無仮説が採択されたため、「分析したモデルが間違っているとは言い切れない」と解釈する。また、豊田(2007)によると NFI DELTA、CFI はどちらも値が1に近いほど、データへの当てはまりが良いとされる。NFI DELTA=.734、CFI=.846であり、十分とは言えないものの、一定程度以上の適合を示したと判断した。

図表 5.20 パス図の矢印\_非標準化推定値

			推定値	標準誤差	検定統計量	確率	ラベル
知覚品質	<---	顧客期待	0.873	0.256	3.416	***	
知覚価値	<---	知覚品質	0.921	0.175	5.27	***	
知覚価値	<---	顧客期待	0.016	0.212	0.074	0.941	
顧客満足	<---	顧客期待	0.116	0.121	0.958	0.338	
顧客満足	<---	知覚品質	0.01	0.164	0.059	0.953	
顧客満足	<---	知覚価値	0.759	0.174	4.367	***	
推奨意向	<---	顧客満足	0.923	0.155	5.966	***	
ロイヤルティ	<---	顧客満足	1.067	0.233	4.579	***	
ロイヤルティ	<---	推奨意向	0.132	0.176	0.75	0.453	

出所：筆者作成。

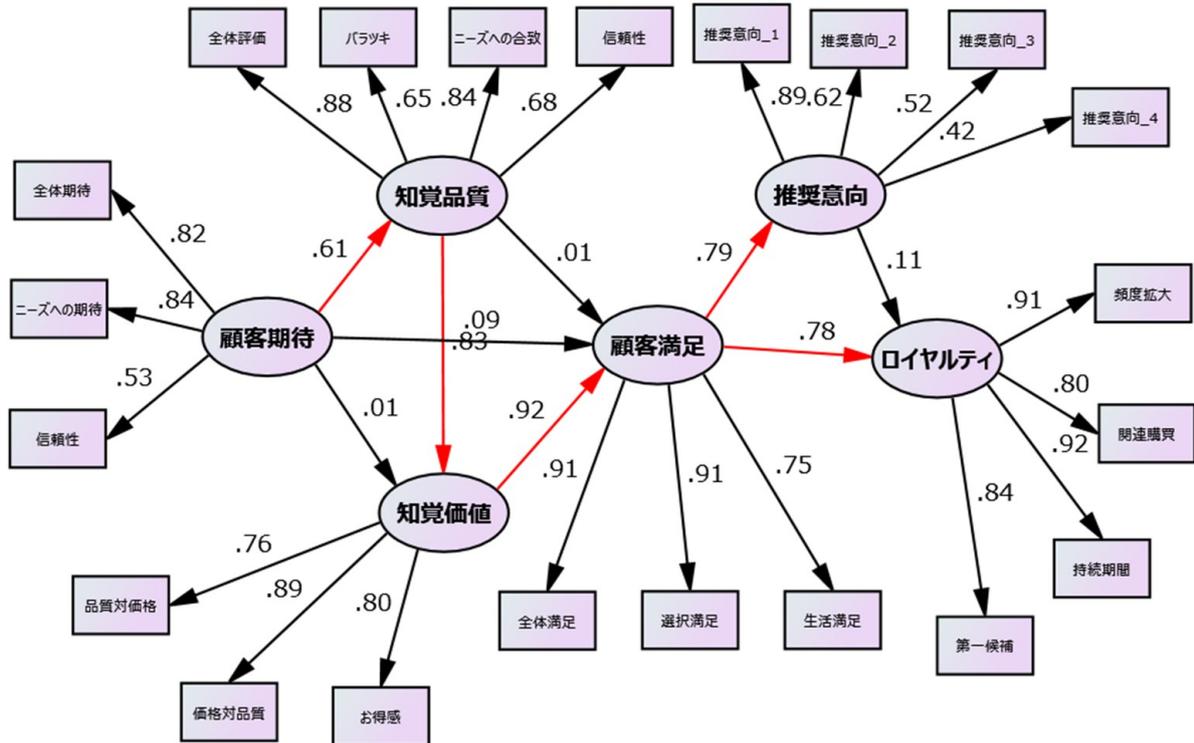
図表 5.20 は JCSI モデルのパス図で設定した矢印の非標準化推定値の表である。表示が「\*\*\*」となっている場合は、確率が 0.001 未満となることを意味しており、有意な推定値であると判断できる。また、標準化係数の結果が図表 5.21 である。有意でない推定値については取り消し線で上書き処理を行っている。

図表 5.21 パス図の矢印\_標準化推定値

			推定値
知覚品質	<---	顧客期待	0.614
知覚価値	<---	知覚品質	0.833
知覚価値	<---	顧客期待	<del>0.01</del>
顧客満足	<---	顧客期待	<del>0.089</del>
顧客満足	<---	知覚品質	<del>0.011</del>
顧客満足	<---	知覚価値	0.915
推奨意向	<---	顧客満足	0.79
ロイヤルティ	<---	顧客満足	0.781
ロイヤルティ	<---	推奨意向	<del>0.113</del>

出所：筆者作成。

図表 5.22 パス図



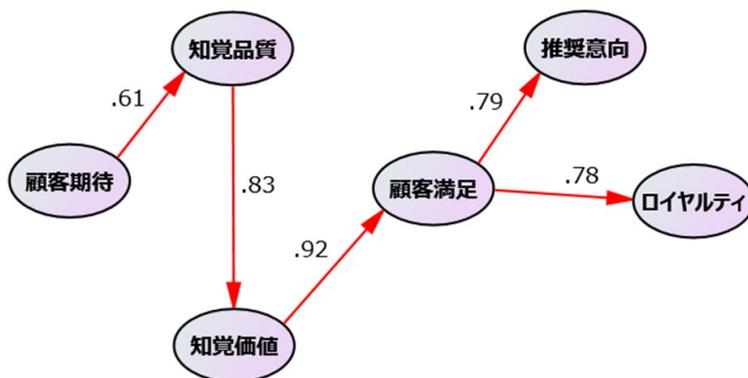
出所：筆者作成。

これまでの結果を踏まえ、パス図で描画したものが図表 5.22 である。この図表 5.22 に記載されている各数値は標準化推定値である。係数が有意と判断できるものについては赤色の先で描かれている。

#### 5.4. 結果から得られた示唆

JCSI モデル分析から得られた結果を以下にまとめる。

図表 5.23 パス図\_有意な矢印のみ表現



出所：筆者作成。

図表 5.24 標準化総合効果

	顧客期待	知覚品質	知覚価値	顧客満足	推奨意向	ロイヤルティ
知覚品質	0.614	0	0	0	0	0
知覚価値	0.522	0.833	0	0	0	0
顧客満足	0.573	0.773	0.915	0	0	0
推奨意向	0.452	0.61	0.723	0.79	0	0
ロイヤルティ	0.499	0.672	0.796	0.87	0.113	0

出所：筆者作成。

図表 5.23 は JCSI モデルを適用し、有意であった矢印とその標準化係数を表記している。ここから、再購買意図を意味するロイヤルティに最も大きく影響を及ぼす構成概念は顧客満足であることがわかった。

また、図表 5.23 から見てわかるように、顧客満足に影響を与える 3 つの構成概念（顧客期待、知覚品質、知覚価値）の内、直接影響を与える概念は知覚価値のみである。図表 5.24 は各構成概念間の標準化総合効果を示しているが、この観点から見ても、当然ではあるが顧客満足に最も大きく影響を及ぼす概念は知覚価値となる

従って、ロイヤルティを向上させるためには、知覚価値を高めていくことが大切であることが示唆される。前述にもあるように知覚価値とは、受けたサービスの品質と価格とを対比して、利用者が感じる納得感、コストパフォーマンスを示す。

次章では、知覚価値を高めていくためのマーケティング戦略を提示していく。

## 第6章 マーケティング戦略への応用

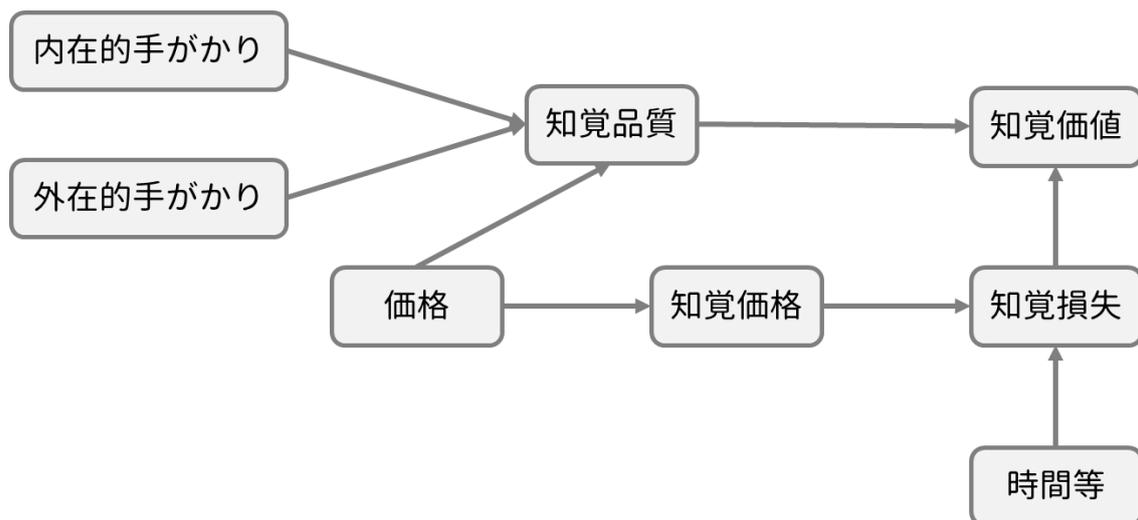
### 6.1. 具体的施策案

第5章の結果より、「実家ごはん」事業は知覚価値を高めることが重要であると示唆された。本節では知覚価値について理解を深めた上で、この示唆を受けた具体的なマーケティング施策案を提示したい。

#### 知覚価値

図表 6.1 は消費者が知覚価値を評価する過程が描かれている。山本 (2007)によると知覚価値とは知覚品質から知覚損失を減じたもの、もしくは知覚品質を知覚損失で割ったものとして計算される。また、知覚品質は内在的手がかり、外在的手がかり、価格の3つより影響を受け、知覚損失は知覚価格と時間等の価格以外のコストより影響を受ける。

図表 6.1 知覚価値を評価する過程



出所：山本 (2007)。

消費者が知覚品質を形成する上で、利用される手がかりは2つある。内在的手がかりは品質と直接、関係する手がかりであり、例として物理的仕様、「実家ごはん」事業では各栄養素の含有量が挙げられる。一方、外在的手がかりは品質と直接、関係しない手がかりであり、例として食材の産地や商品画像が挙げられる。また価格もこの外在的手がかりの一つである。

#### マーケティング施策案

マーケティング施策の目的を顧客の知覚価値を上げることとする。施策の範囲を顧客とのコミュニケーション全般とし、コミュニケーションを通してあたたかみ、落ち

着き、こだわり、専門性、希少性等を感じてもらうことで、知覚品質や知覚損失を刺激する。自社サイト、商品そのものといった自社メディア及び Uber Eats のストアページのリニューアル案を具体的に下記に提示する。

図表 6.2 自社サイト\_コミュニケーション案①

**実家ごはん**  
presented by 大津屋 since 1573

今日のその一口は、明日のあなたそのものだから。



わかっちゃいるけれど、  
慌ただしい毎日の中で、ちゃんと食事をするのはときに難しい。  
すこしジャンクなもので済ませてしまったりする。  
ついには、体だけでなく、心まで疲れ切ってしまう。  
そんな日常の掛け違えたボタンのようなひっかかりを、  
「トントン」とただしてくれる食事が昔から日本にはありました。  
そして今、あなたを支える出番を待っています。  
「実家ごはん」は、今日も頑張るあなたのそばにいます。



実家ごはん 代表小川尚樹 

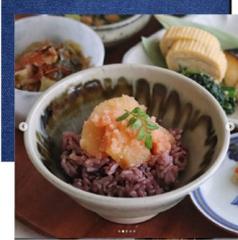
出所：筆者作成。使用した画像は参考文献に記載。

図表 6.3 自社サイト\_コミュニケーション案②

**実家ごはん**  
presented by 大津屋

---

つぎの一口は、明日のあなたそのものだから  
明日に向かって、生きるあなたを応援します






出所：筆者作成。使用した画像は参考文献に記載。

図表 6.4 自社サイト\_コミュニケーション案③

## 実家ごはんのごちそう nihon 食材

昔から食べられてきた日本の食材は  
美味しさと栄養の宝庫。  
明日のあなたに元気を届けます。



代々受け継いだ石で打ち豆を作る家も。  
北陸地方では保存食として重宝し、よく食  
べられています。旨味のつまった味と、弾  
力のある歯ごたえでどんな料理にも合いま  
す。



打ち豆

秋鮭

福井名物  
油揚げ



江戸時代から現代へと続く、福井・大野の  
豪快な鯖の丸焼き。毎年7月2日頃に、暑  
気払いとして食べる習慣がある。



ぶあつい油揚げ。油揚げだけで、メイン料  
理になるほど。この地方に大豆料理が多  
いのは、永平寺で精進料理が発達したの  
と関係が深いとされています。

出所：筆者作成。使用した画像は参考文献に記載。

自社メディアにおけるコミュニケーション案が図表 6.2、図表 6.3、図表 6.4. である。どのような想いでサービスを提供しているかを述べた代表からのメッセージや、なぜこの事業、サービスを展開しているのか伝える場を作ること、あたたかみや落ち着きを感じてもらいたいことを狙いとしている。更に、図表 6.4 のような扱う食材や調理法に対する説明を加えることでこだわり、専門性、希少性を訴求している。

Uber Eats のストアページのリニューアルを想定した案が図表 6.6、図表 6.7、図表 6.8 である。図表 6.6、図表 6.7 はストアのトップページ、図表 6.8 はストア内ページのイメージである。現行のストアのトップページは図表 6.5 のような表示となっており、赤色の点線枠で囲っている部分について図表 6.6、図表 6.7 ではリニューアル案を表現している。

図表 6.5 Uber Eats ストア\_現行トップページ



出所：筆者作成。

図表 6.6 Uber Eats ストア\_トップページ画像リニューアル案①



実家ごはん presented by 大津屋 1573年創業  
横浜店 –Homey Meals presented by...

※あえて余白をつくり上品さを演出  
ゆとりを持って陳列されてる洋服のように。



実家ごはん presented by 大津屋 1573年創業  
横浜店 –Homey Meals presented by...



実家ごはん presented by 大津屋 1573年創業  
横浜店 –Homey Meals presented by...



実家ごはん presented by 大津屋 1573年創業  
横浜店 –Homey Meals presented by...

出所：筆者作成。使用した画像は参考文献に記載。

図表 6.7 Uber Eats ストア\_トップページ画像リニューアル案②



実家ごはん presented by 大津屋 1573年創業  
横浜店 -Homey Meals presented by...

※あえて余白をつくり上品さを演出  
ゆとりを持って陳列されてる洋服のように。



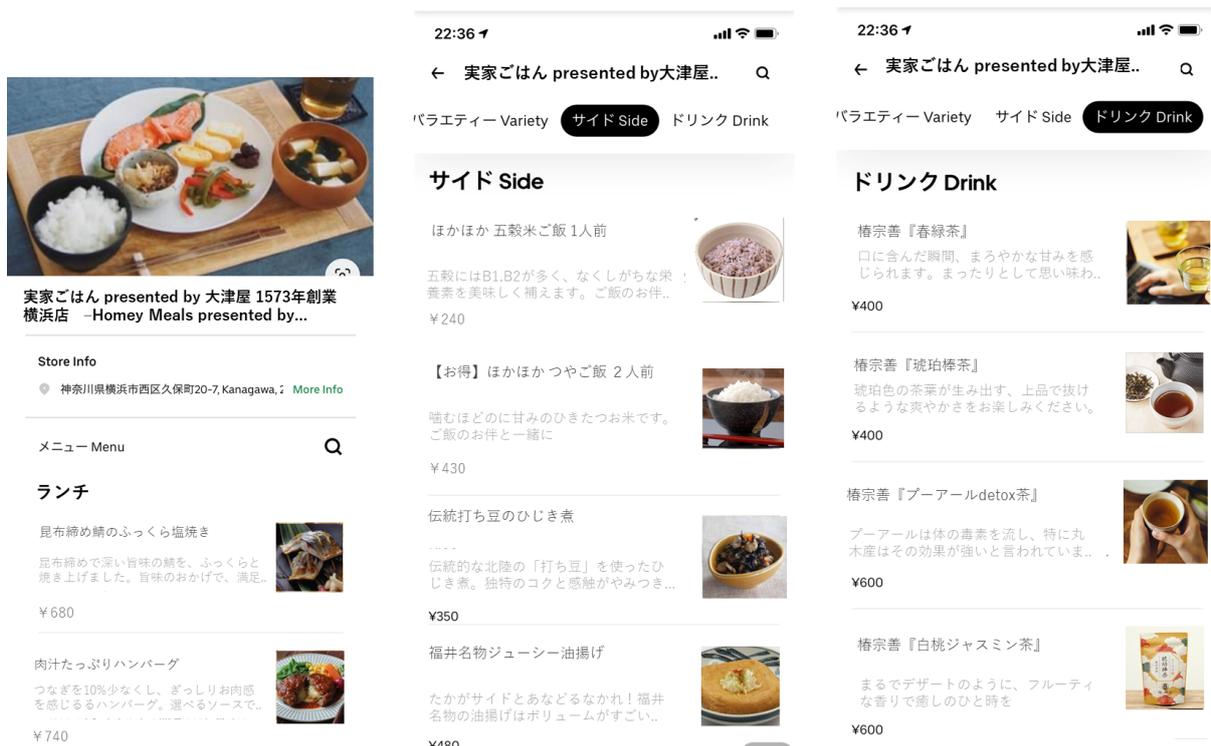
実家ごはん presented by 大津屋 1573年創業  
横浜店 -Homey Meals presented by...



実家ごはん presented by 大津屋 1573年創業  
横浜店 -Homey Meals presented by...

出所：筆者作成。使用した画像は参考文献に記載。

図表 6.8 Uber Eats ストア内\_ページリニューアル案



出所：筆者作成。使用した画像は参考文献に記載。

図表 6.8 では商品画像だけでなく、カテゴリをシーン（ランチ、ディナー）＋サイドという構成に変更し、またドリンクカテゴリを追加している。ドリンク販売によって売上向上ではなく、特徴的なお茶を展開することで専門性やこだわりの訴求を狙っている。

## 6.2. パートナーとの共生

「実家ごはん」事業はフランチャイズ・システムを採用している。フランチャイズ加盟店は、資本の関係ではフランチャイズ本部と独立している組織であるものの、顧客の視点では商品・サービスを提供する上で同一の組織として捉えられる側面がある。一方で、フランチャイズ本部にとって顧客は最終消費者だけでなく、加盟店である販売パートナーにおいても当てはまると言える。本節では販売パートナーに焦点をあて、フランチャイズ本部によるフランチャイズ加盟店に向けたインターナル・マーケティングの取り組みについて検討を行う。

### 6.2.1 インターナル・マーケティングとは

マーケティングを有効かつ効果的に実施するためには、フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー(2014)を始め多くの研究者が指摘するように、組織として統合的なマーケティングが必要であるとされ、顧客に対するコミュニケーションだけでな

く、組織内での部門間の連携や、従業員の動機付けによる顧客志向の醸成といった管理が重要となる。この論点において議論が行われてきたのがインターナル・マーケティングの領域である。平岩(2014)によると、インターナル・マーケティングとは、主にサービス業において、従業員が提供するサービスの品質を向上させたり、管理したりするために組織が従業員に対して行うアプローチであり重要な考え方である、とある一方で、インターナル・マーケティングの定義に関しては、どのような問題や現象を対象に研究を行うか、状況に依存して定義が少しずつ変わり、統一された定義は存在しない(Rafiq and Ahmed 1993)。

また、インターナル・マーケティングはオーガニゼイショナル・ビヘイビア（組織行動論）やヒューマン・リソース・マネジメント（人的資源管理論）の観点から行われる記述が多く見られることから、こうした領域と重複する研究が多い。しかし、インターナル・マーケティングがマーケティングの分野に位置づけられているのは、マーケティングの視点を用いた従業員に対するアプローチという考え方があるためである。職務を商品と、従業員を内部顧客と見做したアプローチを行うという考え方や顧客の視点から捉えた、組織から従業員に対するアプローチを行うという考え方がベースにある。

## 6.2.2 フランチャイズチェーンの現状

日本におけるフランチャイズチェーンは拡大している。日本フランチャイズチェーン協会の調査によると、2018年度時点で国内では1328のチェーンが26万4556店を運営しており、年間の売上高は26兆円を超えている（図表6.9）。近年こそチェーン数自体は横ばいの推移となっているものの、店舗数や売上高の増加は続いている。また、2018年度の名目GDPは約548兆円、民間最終消費支出は約305兆円となっており、フランチャイズビジネスと比較するとその規模は名目GDPに対して4.8%、民間最終消費支出に対して8.6%となる。

図表 6.9 フランチャイズビジネスの規模と経済指標

(単位:10億円)

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
名目GDP	491,957	499,429	494,043	494,370	507,255	518,235	532,786	536,851	547,548	548,123
民間最終消費支出	286,926	287,741	288,642	290,835	299,818	298,463	300,285	298,888	303,260	304,785
フランチャイズ売上	20,803	21,381	21,617	22,229	23,477	24,134	24,595	25,097	25,560	26,212
対GDP	4.2%	4.3%	4.4%	4.5%	4.6%	4.7%	4.6%	4.7%	4.7%	4.8%
対民間最終消費支出	7.3%	7.4%	7.5%	7.6%	7.8%	8.1%	8.2%	8.4%	8.4%	8.6%
チェーン数	1,206	1,233	1,260	1,286	1,304	1,321	1,329	1,335	1,339	1,328
店舗数	231,666	234,146	238,838	245,263	252,514	259,124	260,992	263,109	263,490	264,556

出所：<https://www.jfa-fc.or.jp/particle/29.html>,

<https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/menu.html> に基づき筆者作成。

米国の現状については、HIS Markit Economics(2018)がある。2015年から2017

年にかけてフランチャイズビジネスの GDP ベースの成長率は国全体の成長率を上回っている。また、PWC(2016)の推定によると 2016 年におけるフランチャイズビジネスの売上高は 8700 億ドル、900 万人の雇用を創出しており、全米の GDP と雇用に対して、それぞれ、3.8%と 5.6%を占める。産業別の従業者数を見ると、Quick Service Restaurant (ファストフード) では全体の 68.5%、Lodging (宿泊業) では 29.1%を占めるなど、特定の産業ではフランチャイズビジネスがかなりのウェイトを占めるに至っている。

このように、数字の面からは国内外でフランチャイズビジネスの成長が続き、その存在感は増していると言えるが、一方で日本国内ではフランチャイズ本部とフランチャイズ加盟店間のトラブルが連日ニュースや新聞といったメディアを騒がせている。例えば、日本経済新聞社(2019年12月23日)の記事によると、「福井県内にあるコンビニ「セブン—イレブン・ジャパン」加盟店の男性オーナーが、2月に記録的な大雪に見舞われた際、本部に営業停止を要請したものの認められず、約 50 時間にわたって連続して勤務したと訴えている」とある。

直近では営業時間の短縮を求める加盟店と 24 時間営業を求める本部の対立が記憶に新しい。

上記の 2 事例はコンビニエンスストアチェーンにおける本部と加盟店間のトラブルであるが、こうしたトラブルはフランチャイズビジネスでは多くあり、経済産業省からも「フランチャイズ事業を始めるにあたって」という手引きが発行されているほどである。

### 6.2.3. ネットワーク組織とフランチャイズチェーン

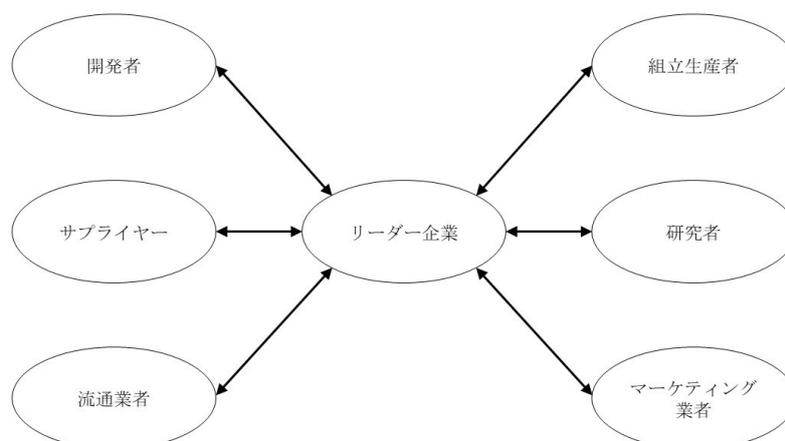
#### ネットワーク組織

ネットワーク組織とは人々や集団が、組織内部における縦割りの壁や組織と外とを隔てる壁によって分断されていながらも共通の目標達成を目指している場合に、そうした壁を乗り越える社会ネットワークを展開させることで、水平性、柔軟性、多元性という特徴を持つ結合関係を媒介にして協働を可能にする活動システムである(若林 2009)。

#### 仮想企業体

若林(2009)によると仮想企業体は、情報技術の観点から見た組織間ネットワークのコンセプトの一つとある。一つのブランドを持ったリーダー企業が、開発・生産・流通などの企業活動のために、複数の外部企業の活動を情報通信ネットワーク上で統合して、あたかも一つの企業のように活動しているネットワーク組織である(図表 6.10)(Knoke 2001)。リーダー企業が、外部の関連企業と戦略的提携の関係を結び、主要な業務活動を外部に委託(アウトソーシング)して、情報通信ネットワーク上で密接な連携をしている。

図表 6.10 仮想企業体



出所：Knoke (2001)。

フランチャイズビジネスは、フランチャイズ本郡をリーダー企業とし、主要な業務活動をフランチャイズ加盟者に委託する観点からも、あたかも一つの企業のように活動していると顧客に捉えられている観点からも、ネットワーク組織論における仮想企業体と捉えることができる。

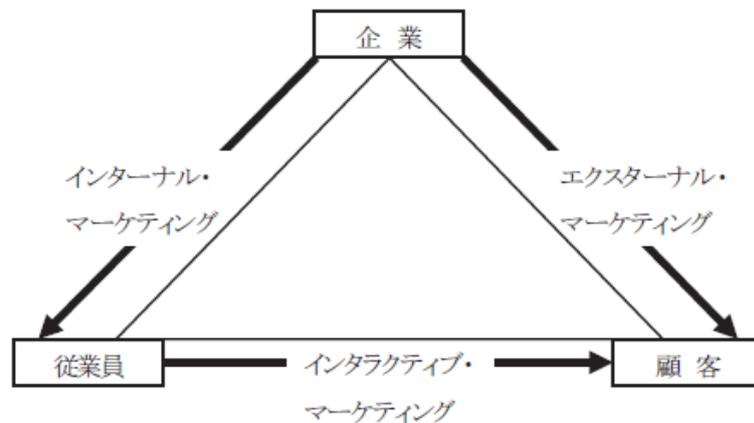
#### 6.2.5. インターナル・マーケティング研究

インターナル・マーケティングという考え方は、もとはサービス産業に関する研究において、主に用いられてきた。これは、サービス産業では生産と消費の同時性によるものであり、サービスの提供には顧客が関与するが、それと同時に従業員も関与しているため従業員を管理することが重要であるとする視点が出発点となっている。顧客への提供物であるサービスが、顧客に直接接する従業員によって創り出されるため、提供する能力が未熟であったり、態度が悪い従業員などがサービスを提供すると、サービスの品質が低下してしまう(平岩 2014)。

#### サービス・トライアングル

サービス・トライアングルという考え方は、企業と顧客、そしてサービス提供者である従業員によって形付けられる関係性のことを指す。フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー (2014)は、サービス業における3つのマーケティング・タイプとして、インターナル・マーケティング、エクスターナル・マーケティング、インタラクティブ・マーケティングの3つのタイプを、サービス・トライアングルと呼ばれるトライアングルで示している(図表 6.11)。

図表 6.11 サービス業における 3つのマーケティング・タイプ



出所：フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー（2014）。

研究の多くは、顧客と従業員の関係が密接になりすぎることで、顧客と企業との距離が遠のいてしまい、管理が十分にできなくなる、という側面から語られた上で、サービス・トライアングルでは、それぞれの辺の最適な長さを考えながら事業のバランスをとる必要があるという指摘である(山本 2007)。

図表 6.12 は顧客の視点から捉えた、組織から従業員に対するアプローチという考え方に基づいてインターナル・マーケティングと組織行動論における動機づけの違いを表したものである。目的と最終の影響先がそれぞれ異なることが特徴として挙げられる(平岩 2014)。

図表 6.12 インターナル・マーケティングと組織行動における動機づけの違い

項目	インターナル・マーケティング	組織行動論における動機づけ
目的	顧客満足度・売上高の向上	被用者のやる気の向上
作用者（実施者）	使用者	使用者
直接のアプローチ先	被用者	被用者
最終の影響先	顧客	被用者

出所：平岩（2014）。

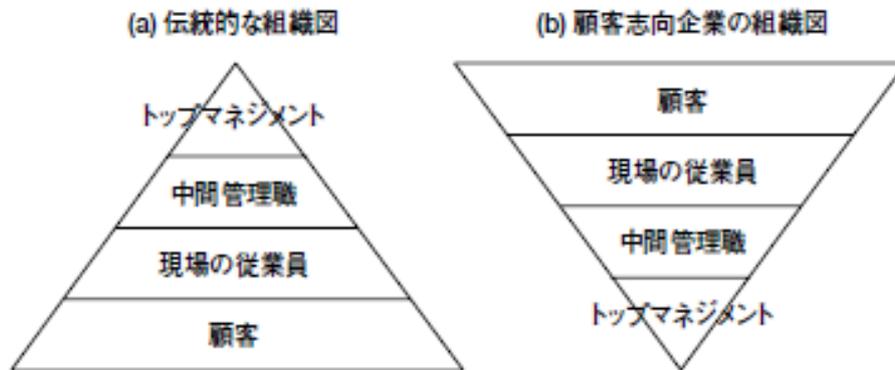
更にインターナル・マーケティングの重要性を説明するためには、前述のサービス・トライアングルに加えて、逆さまのピラミッドを説明する必要があると山本(2007)は指摘している。

### 逆さまのピラミッド

Albrecht(1988)によって主張されているのが逆さまのピラミッドである。サービス企業の組織では、末端の従業員が最も重要な役割を負っている場合があり、こうした場合、意思決定階層の上位にある従業員が、顧客接点で働く末端の従業員のサポート

にあたる従業員を支援するという体制が組み立てられている（図表 6.13）。

図表 6.13 逆さまのピラミッド



出所：Albrecht (1988) より修正。

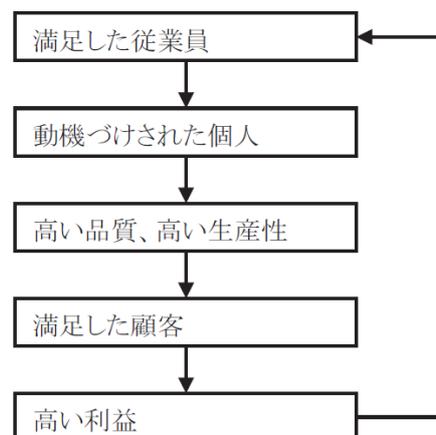
このようにサービス企業では、階層組織が逆転するような関係がしばしば見られる。

#### バリュー・プロフィット・チェーン

ヘスケット (2004)の研究はインターナル・マーケティングに関して直接的に言及したものではないとされるが、価値という考えをベースに従業員を顧客のように扱い、従業員満足、顧客満足を利益へとつなげていくバリュー・プロフィット・チェーンの概念を提唱しており、インターナル・マーケティングに類似の考え方とされる。

Ahmed and Rafiq (2002)は、インターナル・マーケティング・ロジックとし、インターナル・マーケティングをサイクルとして捉えている（図表 6.14）。

図表 6.14 インターナル・マーケティング・ロジック

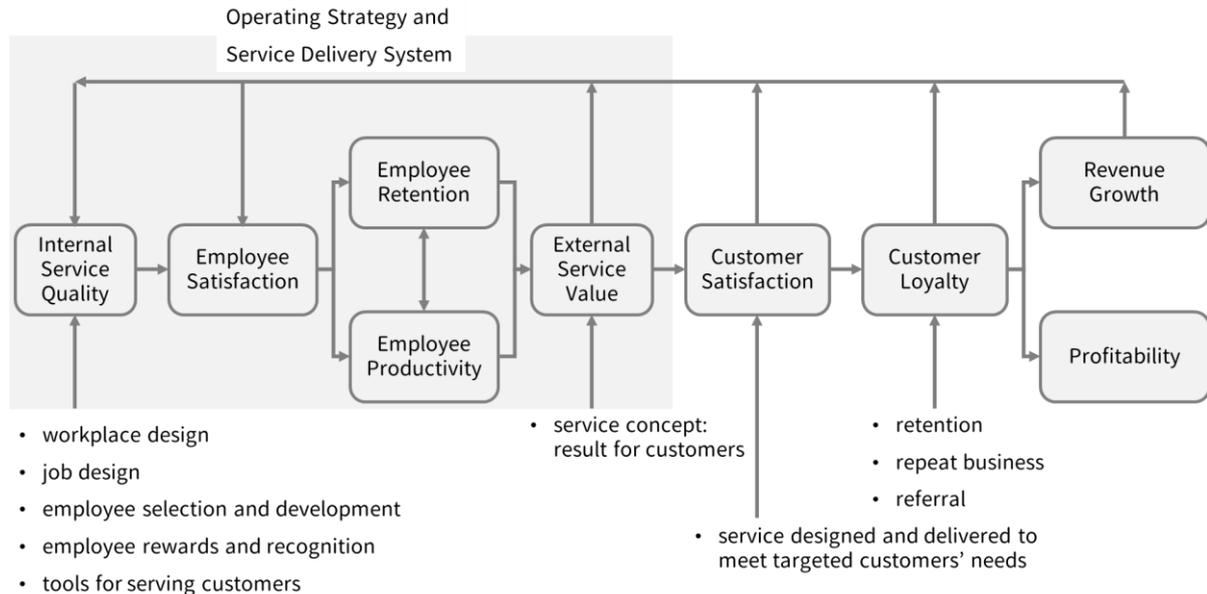


出所：Ahmed and Rafiq (2002) より修正。

バリュー・プロフィット・チェーンはサービス・プロフィット・チェーンとも表現

されており、図表 6.14 をより詳細に表現したものが図表 6.15 である(Heskett et al., 1994)。

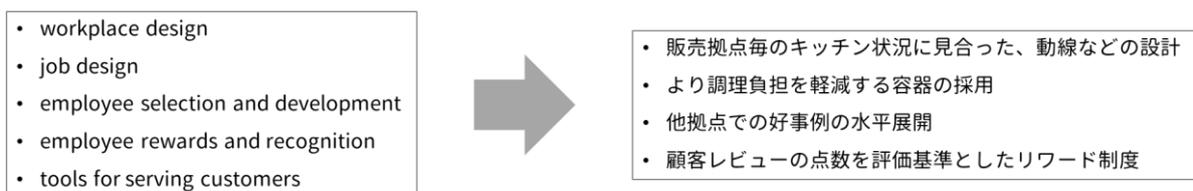
図表 6.15 サービス・プロフィット・チェーン



出所：Heskett et al. (1994)。

サービス・プロフィット・チェーンの概念を踏まえ、販売パートナーを「従業員」と見做すことで、彼らの満足度やロイヤルティを顧客と並行して、向上させていくことが大切である。例えば、図表 6.16 のような施策が考えられる。

図表 6.16 販売パートナーに向けた施策案



出所：筆者作成。

ここまで、フランチャイズチェーンのシステム及びインターナル・マーケティングについて論じてきたが、単にパートナーとの関係性が重要であるということではなく、構造、関係を把握した上で本部は様々な施策を加盟店に対して行っていくことが大切であることが理解できる。

本研究で行った NPS 調査や JCSI モデル分析の対象は最終消費者だけでなく、販売パートナーに対しても十分に有効だと考えられる。

## 第7章 研究の限界と今後の課題

本研究ではフードデリバリー業界を取り上げ、提供する価値について問いを立て、顧客満足とは何か、また顧客満足と再購買意図の関係性について先行研究を中心に理解を深めた。

また、実際に運営されている「実家ごはん」事業をベースにアンケート調査を行い、顧客満足とその先行要因、顧客満足とその結果要因に関する因果関係を確認することが出来た。

上記に加え、本事業が取っているフランチャイズ・システムに注目し、顧客に価値を提供していく上で基盤となる本部と加盟店の関係性についての理解を深め、共生していくために必要なもの、加盟店に向けた顧客満足度調査の可能性について言及した。

しかし、多くの研究の限界が存在することをここに記載する。

### ① サンプルの数

サンプル数 (N=69) が少なく、結果の信頼性が十分でない。

### ② サンプルの質

調査対象を実際に利用している顧客だけでなく、実家ごはん事業に理解のあるパートナーや知人まで範囲を広げたことで便宜的サンプルが一部入っており、データの分布や独立性に関して担保できていると言えない。

### ③ 操作確認

失敗したことにより、2つの実験群との比較が実現できなかった。原因は大きく2点考えられ、1点目は操作確認方法である。例えば、実験群\_lidで提示した「商品のフタにメッセージの記載」において操作確認である「親しみを感じるか」という質問は必ずしも適していなかったのではないかと考えられる。

2点目は①でも書いたように、サンプル数が少なかったことである。

これを踏まえた今後の課題として、

- アンケートの回答期間を延長し、サンプルの数をより多く取る
- 実験群となる施策案は実際の顧客からのインタビューを実施することで、顧客にとってより納得感のある施策立案とすること

といったことが挙げられる。

更に実務への反映という側面から見ると、顧客満足について理解を深める前提として、顧客像の把握が大切である。本研究は顧客満足の構造についての調査であったため、どのような顧客かという検討が浅く、従って具体的経営行動が演繹されづらくなってしまっていると言える。結果として6章の具体的施策案では知覚品質にのみに注目しており、知覚価値に影響する他の要素、価格や知覚損失に焦点を当てられていない。顧客像の検討をより深めることで、価格戦略、即ち価格弾力性の調査などを組み合わせながらWTPを算出するといった検討も可能となる。マーケティング戦略の全体からの調査設計が今後の課題となる。

## ■参考文献

Ahmed, Pervaiz K and Rafiq, Mohammed (2002), *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*, Routledge.

Albrecht, Karl (1988), *At America's service: How corporations can revolutionize the way they treat their customers*, McGraw-Hill Professional Publishing.

IHS Markit (2018), *Franchise business economic outlook for 2018*.

Freed, Larry (2013), *Innovating analytics : word of mouth index--use the next generation of net promoter to increase sales and drive results*, John Wiley & Sons.

Heskett, James L, Jones, Thomas O, Loveman, Gary W, Sasser, W Earl, and Schlesinger, Leonard A (1994), "Putting the service-profit chain to work," *Harvard business review*, 72 (2), 164-74.

Knoke, David (2001), "Changing organizations," *Business Networks in the New Political Economy*, Boulder/CO.

Oliver, Richard L (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," *Journal of marketing research*, 17 (4), 460-69.

PWC (2016), *The Economic Impact of Franchised Businesses: Volume IV*.

Rafiq, Mohammed and Ahmed, Pervaiz K (1993), "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management," *Journal of marketing management*, 9 (3), 219-32.

ジェームス・L・ヘスケット、W・アール・サッサー、レオナード・A・シュレシンジャー著、山本昭二、小野譲司訳(2004)『バリュー・プロフィット・チェーン：顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』 日本経済新聞社。

フィリップ・コトラー、ケビン・レーン・ケラー(2014)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』 丸善出版。

山本昭二(2007)『サービス・マーケティング入門』 日本経済新聞出版社。

若林直樹(2009)『ネットワーク組織：社会ネットワーク論からの新たな組織像』 有斐閣。

小野譲司(2010)「JCSI による顧客満足モデルの構築」『マーケティングジャーナル』 30(1), 20-34。

平岩英治(2014)「インターナル・マーケティングの機能不全に関する研究」『経営戦略研究= Studies in business and accounting』 (8), 5-22。

豊田秀樹(2007)『共分散構造分析：構造方程式モデリング. Amos 編』 東京図書。

日本経済新聞社 (2020年10月27日)『外食売上高、7カ月連続マイナス。』 (最終閲覧日：2020年12月27日)

<http://www.nikkei.com>。

日本経済新聞社 (2020年8月5日)『ウーバーイーツ、宅配料に定額制、料理代1200円超なら月980円。』 (最終閲覧日：2020年12月27日)

<http://www.nikkei.com>。

日本経済新聞社 (2020年9月29日)『外食、業態転換を加速、ロイヤル・吉野家、宅配専門店参入、コロナで15～40%減収。』 (最終閲覧日：2020年12月27日)

<http://www.nikkei.com>。

日本経済新聞社 (2020年4月10日)『ローソン、ウーバーイーツの対象店舗500店に拡大。』 (最終閲覧日：2020年12月27日)

<http://www.nikkei.com>。

日本経済新聞社 (2019年12月23日)『コンビニ24時間営業、柔軟に見直しを 経産省提言,』 (最終閲覧日：2020年6月19日)

<http://www.nikkei.com>。

日経 MJ (2020年8月5日)『SENTOEN、シェアキッチン、2店目開設へ。』 (最終閲覧日：2020年12月27日)

<http://www.nikkei.com>。

日本生産性本部 『統計手法 (JCSI 因果モデルとは)』 (最終閲覧日：2020年12月27日)

[https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/causal\\_model/](https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/causal_model/)。

総務省統計局 『「サービス産業動向調査」2018年拡大調査結果（確報）、結果の概要』  
（最終閲覧日：2020年12月27日）

<http://www.e-stat.go.jp/>

MMD研究所 『2020年インターネットでのフードデリバリーサービスに関する調査』  
（最終閲覧日：2020年12月27日）

[https://mmdlabo.jp/investigation/detail\\_1871.html](https://mmdlabo.jp/investigation/detail_1871.html)

サービス産業生産性協議会 『2020年度 JCSI 第2回調査結果』（最終閲覧日：2020年12月27日）

<https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/3145f25e7b75160bfe5f59cba1fe5232.pdf>

#### 6.1. 具体的施策案に使用した画像



ほぼ日のアースボール（最終閲覧日：2021年1月16日）

<https://earthball.1101.com/top.html>。



食農教育 No.75 2010年7月号『大豆を食べるふるさとの知恵』（最終閲覧日：2021年1月16日）

[http://www.ruralnet.or.jp/syokunou/201007/01\\_2.html](http://www.ruralnet.or.jp/syokunou/201007/01_2.html)。



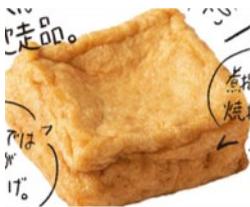
福井新聞（2019年7月2日）『江戸時代から続く大野の丸焼きサバ 半夏生に食べて暑さ乗り切る』（最終閲覧日：2021年1月16日）

<https://www.fukuishimbun.co.jp/articles/-/886233>。



メシ通 (2017年6月13日)『ただの油揚げと侮るなかれ！ 福井県の「主役級」谷口屋の「おあげ」を食べてみた』(最終閲覧日：2021年1月16日)

<https://www.hotpepper.jp/mesitsu/entry/sachiyo-oya/16-00079>。



日々URARA(2020年4月9日)『福井の油揚げがあつい！ 油揚げの世界へようこそ。』(最終閲覧日：2021年1月16日) <https://urala.today/73793/>。



ぐっち夫婦(Tatsuya&SHINO)『ぐっち夫婦の下味冷凍で毎日すぐできごはん』扶桑社。



Instagram カウント：akichamxxx (2020年12月8日投稿) (最終閲覧日：2021年1月17日) <https://www.instagram.com/p/CIhicjklttw/?igshid=13l9iwxr9t0og>。



オレンジページ さばのゆず塩焼き（最終閲覧日：2021年1月17日）  
[https://www.orangepage.net/recipes/detail\\_117781](https://www.orangepage.net/recipes/detail_117781)。



Instagram カウント：chisato3pei（2017年2月6日）（最終閲覧日：2021年1月17日）  
<https://www.instagram.com/p/BQKVPmEF12L/>。



レシピブログ『【レシピ】ごはんがすすむ！黄身のせ焼き鳥井』（最終閲覧日：2021年1月17日）  
<https://www.recipe-blog.jp/profile/265283/blog/18178667>。



谷口屋（最終閲覧日：2021年1月17日）  
<https://taniguchiya.co.jp/recipe1.php>。



Newsmiley 『子育てや共働きで忙しい女性の強い味方「お母さん食堂」登場！』（最終閲覧日：2021年1月17日）<https://newsmiley.info/?p=1421>。



オフィスおかん(最終閲覧日：2021年1月17日)<https://office.okan.jp/lp/20180919/>。



タビノト (2018年11月12日) 『美味しくてヘルシー！日本の味噌汁が海外でブームになった背景とは』（最終閲覧日：2021年1月17日）  
<https://tabinoto.jp/column/article/00000196>。



Note (2020年10月26日) 『古民家カフェ 蓮月』（最終閲覧日：2021年1月17日）  
<https://tabinoto.jp/column/article/00000196>。



お茶の専門店 椿宗善 (最終閲覧日：2021年1月17日)  
<https://tsubakisozen.com/index.html>。



LINE ショッピング『はくばく 大戸屋もちもち五穀ご飯 30g×6パック (国産米使用)』(最終閲覧日：2021年1月17日)  
<https://ec.line.me/groceries/ricemillet/product/2002156068/>。



JA グループ千葉『お米のはなし』(最終閲覧日：2021年1月17日)  
<http://www.ja-chiba.or.jp/contents/detail/id=57>。



ナディア『我が家のチーズ in ハンバーグ』(最終閲覧日：2021年1月17日)  
<http://www.oceans-nadia.com/user/11285/recipe/136889>。



Chompy おなかにごほうび (最終閲覧日：2021年1月17日)  
<http://www.chompy.jp/shops/QRVjkN1omtKLNRulFr9U>。

## ■付録

### 調査票\_統制群

## 「実家ごはん」調査票

調査にご協力いただきました謝礼として、【Uber Eats ギフトチケット500円分】をご登録いただいたメールアドレス宛に後日お送りします。

回答時間は、3～5分程度です。

尚、質問には深く考えず直感的にご回答ください。

**\*必須**

1. メールアドレス \*

---

2. Uber Eatsでの注文番号 \*

QRコードが書かれていた紙にある注文番号を記載してください。 ※Uber Eatsアプリ上でも確認できます

---

【0】は  
じめに

以下の質問について、「全くそう思わない：1」から「とてもそう思う：7」の中から当てはまるものを選んでください。

3. Q0\_01 あなたは「実家ごはん」に対して、親しみを感ずますか \*

1つだけマークしてください。

1 2 3 4 5 6 7

全くそう思わない        とてもそう思う

4. Q0\_02 あなたは「実家ごはん」に対して、便利さを感ずますか \*

1つだけマークしてください。

1 2 3 4 5 6 7

全くそう思わない        とてもそう思う

【1】「実家ごはん」についてお伺いします

全18問です。

5. Q1\_01 あなたは「実家ごはん」を友人や同僚に薦める可能性は、どのくらいありますか？（0：全くそう思わない、 10：非常にそう思う）\*

1つだけマークしてください。

- 0  
 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 6  
 7  
 8  
 9  
 10

6. Q1\_02 商品・商品説明・品揃え・包装・配送時間など様々な点から見て、当店の総合的な質について、どれくらい期待していましたか？\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
期待していなかった	<input type="radio"/>	期待していた						

7. Q1\_03 あなたの個人的な要望に対して、当店はどの程度、応えてくれると思っていますか？\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く応えてくれない	<input type="radio"/>	大いに応えてくれる						

8. Q1\_04 商品・包装・品揃え・情報提供・配送時間など様々な点から見て、デリバリー専門レストランとして不可欠な商品がなかったり、サービスが利用できなかったりすることが、当店でどの程度起きると考えていましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
頻繁に起こると思っていた	<input type="radio"/>	起こらないと思っていた						

9. Q1\_05 あなたが利用した経験から判断して、当店はどの程度優れていると思いますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く優れていない	<input type="radio"/>	非常に優れている						

10. Q1\_06 あなたが利用した経験から判断して、当店の商品・サービスは、いつも問題なく安心して利用できましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
安心して利用できなかった	<input type="radio"/>	安心して利用できた						

11. Q1\_07 当店はあなたの個人的な要望にどの程度応えていますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く応えていない	<input type="radio"/>	とてもよく応えている						

12. Q1\_08 商品・商品説明・品揃え・包装・配送時間など総合的な点から見て、デリバリー専門レストランとして当然あって欲しい商品がなかったり、サービスが利用できなかったりしたことが当店でどれくらいありましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
よくあった	<input type="radio"/>	全くなかった						

13. Q1\_09 あなたが当店で支払った金額を考えた場合、商品・商品説明・品揃え・包装・配送時間など様々な点から見た当店の総合的な質をどのように評価しますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く評価しない	<input type="radio"/>	高く評価する						

14. Q1\_10 当店の総合的な質を考えた場合、あなたがかけた金額や手間ひまに見合っていましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く見合っていなかった	<input type="radio"/>	非常に見合っていた						

15. Q1\_11 他のデリバリー専門レストランと比べて、当店の方がお得感がありましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
お得感が全くなかった	<input type="radio"/>	とてもお得感があった						

16. Q1\_12 あなたが利用した経験を踏まえて、当店にどの程度満足していますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く満足していない	<input type="radio"/>	非常に満足している						

17. Q1\_13 あなたが利用した経験を振り返って、当店を選んだことは、あなたにとって良い選択だったと思いますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く良い選択ではなかった	<input type="radio"/>	とても良い選択だった						

18. Q1\_14 当店を利用することは、あなたの生活を豊かにすることに、どの程度役立っていますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く役立たない	<input type="radio"/>	非常に役立つ						

19. Q1\_15 これから1年間に、当店を今までより頻繁に利用したい \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
利用したくない	<input type="radio"/>	利用したい						

20. Q1\_16 今後1年間で、これまでよりも幅広い目的で当店を利用したい\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
利用したくない	<input type="radio"/>	利用したい						

21. Q1\_17 これからも、当店を利用し続けたい\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
利用したくない	<input type="radio"/>	利用したい						

22. Q1\_18 次回、フードデリバリー（Uber Eats）を利用する場合、当店を第一候補に  
と思う\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く思わない	<input type="radio"/>	とても思う						

【2】あなたが当店について友人や知人と話すことを仮定したときを想定  
してお答えください。

全4問で  
す。

以下の点を好ましい話題としますか、それとも好ましくない話題として話そうと思いませんか

23. Q2\_01 商品そのもの\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

24. Q2\_02 商品の説明（商品説明文、商品画像など）\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

25. Q2\_03 特別オファー（例：¥1,000以上のご注文で¥100オフ）、キャンペーンなど\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

26. Q2\_04 Uber Eatsなどのデリバリープラットフォーム\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

【3】あなたの属性についてお伺いします

全7問です。

27. Q3\_01 性別\*

1つだけマークしてください。

- 男性  
 女性

28. Q3\_02 年齢 \*

1つだけマークしてください。

- 10代
- 20代
- 30代
- 40代
- 50代
- 60代以上

29. Q3\_03 利用した店舗 \*

1つだけマークしてください。

- 実家ごはん「新宿店」
- 実家ごはん「西横浜店」
- 実家ごはん「上野店」
- 実家ごはん「神楽坂店」
- 実家ごはん「心齋橋店」

30. Q3\_04 利用した日付 \*

---

例: 2019年1月7日

31. Q3\_05 利用した時間帯（注文時間） \*

1つだけマークしてください。

- 11:00～14:00
- 14:00～17:00
- 17:00～20:00
- 20時以降

32. Q3\_06 注文内容 \*

当てはまるものをすべて選択してください。

- 彩り野菜たっぷりべんとうシリーズ（主菜、グリル野菜、ごはん）
- おかずたっぷりべんとうシリーズ（主菜、副菜、グリル野菜、ごはん）
- おかずたっぷりセット（主菜、副菜、グリル野菜）

33. Q3\_07 「Eatsパス」（配送料定額サービス）への加入 \*

1つだけマークしてください。

- あり
- なし

---

このコンテンツは Google が作成または承認したものではありません。

Google フォーム

## 「実家ごはん」調査票

調査にご協力いただきました謝礼として、【Uber Eats ギフトチケット500円分】をご登録いただいたメールアドレス宛に後日お送りします。

回答時間は、3～5分程度です。  
尚、質問には深く考えず直感的にご回答ください。

**\*必須**

1. メールアドレス \*

---

2. Uber Eatsでの注文番号 \*

QRコードが書かれていた紙にある注文番号を記載してください。 ※Uber Eatsアプリ上でも確認できません

---

回答にあたってのお願い

現在のサービスに加えて、商品のフタにあなたが利用した店舗のスタッフによる手書きの「メッセージ」「できあがり時間」「担当者の記載」が追加されると想定してお答えください。※下記写真を参考としてください。



【0】  
はじめ  
に

前の画面で提示した想定を踏まえて、以下の質問について、「全くそう思わない：1」から「とてもそう思う：7」の中から当てはまるものを選んでください。

3. QO\_01あなたは「実家ごはん」に対して、親しみを感じますか\*

1つだけマークしてください。

1 2 3 4 5 6 7

全くそう思わない        とてもそう思う

4. Q0\_02 あなたは「実家ごはん」に対して、便利さを感じますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全くそう思わない	<input type="radio"/>	とてもそう思う						

【1】「実家ごはん」についてお伺いします

全18問です。

5. Q1\_01 あなたは「実家ごはん」を友人や同僚に薦める可能性は、どのくらいありますか？（0：全くそう思わない、10：非常にそう思う） \*

1つだけマークしてください。

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

6. Q1\_02 商品・商品説明・品揃え・包装・配送時間など様々な点から見て、当店の総合的な質について、どれくらい期待していましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
期待していなかった	<input type="radio"/>	期待していた						

7. Q1\_03 あなたの個人的な要望に対して、当店はどの程度、応えてくれると思っていましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く応えてくれない	<input type="radio"/>	大いに応えてくれる						

8. Q1\_04 商品・包装・品揃え・情報提供・配送時間など様々な点から見て、デリバリー専門レストランとして不可欠な商品がなかったり、サービスが利用できなかったりすることが、当店でどの程度起きると思っていましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
頻繁に起こると思っていた	<input type="radio"/>	起こらないと思っていた						

9. Q1\_05 あなたが利用した経験から判断して、当店はどの程度優れていると思いますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く優れていない	<input type="radio"/>	非常に優れている						

10. Q1\_06 あなたが利用した経験から判断して、当店の商品・サービスは、いつも問題なく安心して利用できましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
安心して利用できなかった	<input type="radio"/>	安心して利用できた						

11. Q1\_07 当店はあなたの個人的な要望にどの程度応えていますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く応えていない	<input type="radio"/>	とてもよく応えている						

12. Q1\_08 商品・商品説明・品揃え・包装・配送時間など総合的な点から見て、デリバリー専門レストランとして当然あって欲しい商品がなかったり、サービスが利用できなかったりしたことが当店でどれくらいありましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
よくあった	<input type="radio"/>	全くなかった						

13. Q1\_09 あなたが当店で支払った金額を考えた場合、商品・商品説明・品揃え・包装・配送時間など様々な点から見た当店の総合的な質をどのように評価しますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く評価しない	<input type="radio"/>	高く評価する						

14. Q1\_10 当店の総合的な質を考えた場合、あなたがかけた金額や手間ひまに見合っていましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く見合っていなかった	<input type="radio"/>	非常に見合っていた						

15. Q1\_11 他のデリバリー専門レストランと比べて、当店の方がお得感がありましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
お得感が全くなかった	<input type="radio"/>	とてもお得感があった						

16. Q1\_12 あなたが利用した経験を踏まえて、当店にどの程度満足していますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く満足していない	<input type="radio"/>	非常に満足している						

17. Q1\_13 あなたが利用した経験を振り返って、当店を選んだことは、あなたにとって良い選択だったと思いますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く良い選択ではなかった	<input type="radio"/>	とても良い選択だった						

18. Q1\_14 当店を利用することは、あなたの生活を豊かにすることに、どの程度役立っていますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く役立たない	<input type="radio"/>	非常に役立つ						

19. Q1\_15 これから1年間に、当店を今までより頻繁に利用したい \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
利用したくない	<input type="radio"/>	利用したい						

20. Q1\_16 今後1年間で、これまでよりも幅広い目的で当店を利用したい \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
利用したくない	<input type="radio"/>	利用したい						

21. Q1\_17 これからも、当店を利用し続けたい \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
利用したくない	<input type="radio"/>	利用したい						

22. Q1\_18 次回、フードデリバリー（Uber Eats）を利用する場合、当店を第一候補にする  
と思う \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く思わない	<input type="radio"/>	とても思う						

【2】あなたが当店について友人や知人と話すことを仮定したときを想定  
してお答えください。

全4問で  
す。

以下の点を好ましい話題としますか、それとも好ましくない話題として話そうと思えますか

23. Q2\_01 商品そのもの \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

24. Q2\_02 商品の説明（商品説明文、商品画像など） \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

25. Q2\_03 特別オファー（例：¥1,000以上のご注文で¥100オフ）、キャンペーンなど \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

26. Q2\_04 Uber Eatsなどのデリバリープラットフォーム \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

【3】あなたの属性についてお伺いします

全7問です。

27. Q3\_01 性別 \*

1つだけマークしてください。

男性

女性

28. Q3\_02 年齢 \*

1つだけマークしてください。

10代

20代

30代

40代

50代

60代以上

29. Q3\_03 利用した店舗 \*

1つだけマークしてください。

実家ごはん「新宿店」

実家ごはん「西横浜店」

実家ごはん「上野店」

実家ごはん「神楽坂店」

実家ごはん「心斎橋店」

30. Q3\_04 利用した日付 \*

---

例: 2019年1月7日

31. Q3\_05 利用した時間帯（注文時間） \*

1つだけマークしてください。

11:00 ~ 14:00

14:00 ~ 17:00

17:00 ~ 20:00

20時以降

32. Q3\_06 注文内容 \*

当てはまるものをすべて選択してください。

彩り野菜たっぷりべんとうシリーズ（主菜、グリル野菜、ごはん）

おかずたっぷりべんとうシリーズ（主菜、副菜、グリル野菜、ごはん）

おかずたっぷりセット（主菜、副菜、グリル野菜）

33. Q3\_07 「Eatsパス」（配送料定額サービス）への加入 \*

1つだけマークしてください。

あり

なし

---

このコンテンツは Google が作成または承認したものではありません。

Google フォーム

## 「実家ごはん」調査票

調査にご協力いただきました謝礼として、【Uber Eats ギフトチケット500円分】をご登録いただいたメールアドレス宛に後日お送りします。

回答時間は、3～5分程度です。  
尚、質問には深く考えず直感的にご回答ください。  
**\*必須**

1. メールアドレス\*

---

2. Uber Eatsでの注文番号\*

QRコードが書かれていた紙にある注文番号を記載してください。 ※Uber Eatsアプリ上でも確認できます

---

回答にあたってのお願い

「実家ごはん」は現在Uber Eatsへ出店していますが、この調査票ではUber Eatsに加えて、他のデリバリープラットフォーム（出前館、Fine Dine、Chompy）への出店も行っていると想定してお答えください。





【0】  
はじめ  
に

前の画面で提示した想定を踏まえて、以下の質問について、「全くそう思わない：1」から「とてもそう思う：7」の中から当てはまるものを選んでください。

3. Q0\_01 あなたは「実家ごはん」に対して、親しみを感ずますか\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全くそう思わない	<input type="radio"/>	とてもそう思う						

4. Q0\_02 あなたは「実家ごはん」に対して、便利さを感ずますか\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全くそう思わない	<input type="radio"/>	とてもそう思う						

【1】 「実家ごはん」についてお伺いします

全18問です。

5. Q1\_01 あなたは「実家ごはん」を友人や同僚に薦める可能性は、どのくらいありますか？（0：全くそう思わない、 10：非常にそう思う）\*

1つだけマークしてください。

- 0  
 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 6  
 7  
 8  
 9  
 10

6. Q1\_02 商品・商品説明・品揃え・包装・配送時間など様々な点から見て、当店の総合的な質について、どれくらい期待していましたか？\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
期待していなかった	<input type="radio"/>	期待していた						

7. Q1\_03 あなたの個人的な要望に対して、当店はどの程度、応えてくれると思っていますか？\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く応えてくれない	<input type="radio"/>	大いに応えてくれる						

8. Q1\_04 商品・包装・品揃え・情報提供・配送時間など様々な点から見て、デリバリー専門レストランとして不可欠な商品がなかったり、サービスが利用できなかったりすることが、当店でどの程度起きると考えていましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
頻繁に起こると考えていた	<input type="radio"/>	起こらないと考えていた						

9. Q1\_05 あなたが利用した経験から判断して、当店はどの程度優れていると思いますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く優れていない	<input type="radio"/>	非常に優れている						

10. Q1\_06 あなたが利用した経験から判断して、当店の商品・サービスは、いつも問題なく安心して利用できましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
安心して利用できなかった	<input type="radio"/>	安心して利用できた						

11. Q1\_07 当店はあなたの個人的な要望にどの程度応えていますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く応えていない	<input type="radio"/>	とてもよく応えている						

12. Q1\_08 商品・商品説明・品揃え・包装・配送時間など総合的な点から見て、デリバリー専門レストランとして当然あって欲しい商品がなかったり、サービスが利用できなかったりしたことが当店でどれくらいありましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
よくあった	<input type="radio"/>	全くなかった						

13. Q1\_09 あなたが当店で支払った金額を考えた場合、商品・商品説明・品揃え・包装・配送時間など様々な点から見た当店の総合的な質をどのように評価しますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く評価しない	<input type="radio"/>	高く評価する						

14. Q1\_10 当店の総合的な質を考えた場合、あなたがかけた金額や手間ひまに見合っていましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く見合っていなかった	<input type="radio"/>	非常に見合っていた						

15. Q1\_11 他のデリバリー専門レストランと比べて、当店の方がお得感がありましたか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
お得感が全くなかった	<input type="radio"/>	とてもお得感があった						

16. Q1\_12 あなたが利用した経験を踏まえて、当店にどの程度満足していますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く満足していない	<input type="radio"/>	非常に満足している						

17. Q1\_13 あなたが利用した経験を振り返って、当店を選んだことは、あなたにとって良い選択だったと思いますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く良い選択ではなかった	<input type="radio"/>	とても良い選択だった						

18. Q1\_14 当店を利用することは、あなたの生活を豊かにすることに、どの程度役立っていますか \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く役立たない	<input type="radio"/>	非常に役立つ						

19. Q1\_15 これから1年間に、当店を今までより頻繁に利用したい \*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
利用したくない	<input type="radio"/>	利用したい						

20. Q1\_16 今後1年間で、これまでよりも幅広い目的で当店を利用したい\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
利用したくない	<input type="radio"/>	利用したい						

21. Q1\_17 これからも、当店を利用し続けたい\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
利用したくない	<input type="radio"/>	利用したい						

22. Q1\_18 次回、フードデリバリー（Uber Eats）を利用する場合、当店を第一候補に思う\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
全く思わない	<input type="radio"/>	とても思う						

【2】あなたが当店について友人や知人と話すことを仮定したときを想定してお答えください。

全4問です。

以下の点を好ましい話題としますか、それとも好ましくない話題として話そうと思いませんか

23. Q2\_01 商品そのもの\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

24. Q2\_02 商品の説明（商品説明文、商品画像など）\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

25. Q2\_03 特別オファー（例：¥1,000以上のご注文で¥100オフ）、キャンペーンなど\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

26. Q2\_04 Uber Eatsなどのデリバリープラットフォーム\*

1つだけマークしてください。

	1	2	3	4	5	6	7	
好ましくない	<input type="radio"/>	好ましい						

【3】あなたの属性についてお伺いします

全7問です。

27. Q3\_01 性別\*

1つだけマークしてください。

- 男性  
 女性

28. Q3\_02 年齢 \*

1つだけマークしてください。

- 10代
- 20代
- 30代
- 40代
- 50代
- 60代以上

29. Q3\_03 利用した店舗 \*

1つだけマークしてください。

- 実家ごはん「新宿店」
- 実家ごはん「西横浜店」
- 実家ごはん「上野店」
- 実家ごはん「神楽坂店」
- 実家ごはん「心齋橋店」

30. Q3\_04 利用した日付 \*

---

例: 2019年1月7日

31. Q3\_05 利用した時間帯（注文時間） \*

1つだけマークしてください。

- 11:00～14:00
- 14:00～17:00
- 17:00～20:00
- 20時以降

32. Q3\_06 注文内容 \*

当てはまるものをすべて選択してください。

- 彩り野菜たっぷりべんとうシリーズ（主菜、グリル野菜、ごはん）
- おかずたっぷりべんとうシリーズ（主菜、副菜、グリル野菜、ごはん）
- おかずたっぷりセット（主菜、副菜、グリル野菜）

33. Q3\_07 「Eatsパス」（配送料定額サービス）への加入 \*

1つだけマークしてください。

- あり
- なし

---

このコンテンツは Google が作成または承認したものではありません。

Google フォーム

## 単純集計の結果

### ・ 回答方法

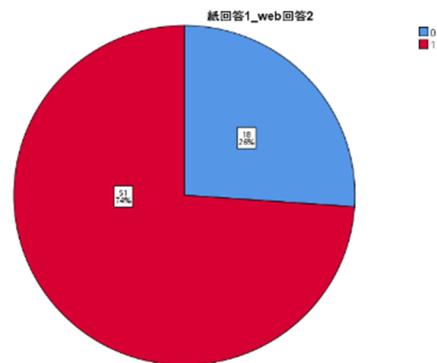
**統計量**

web回答1\_紙回答0

度数	有効	69
	欠損値	0

**紙回答1\_web回答2**

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	0	18	26.1	26.1
	1	51	73.9	73.9
	合計	69	100.0	100.0



### ・ 年齢

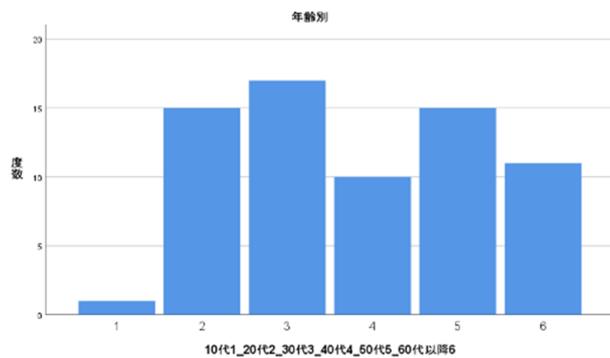
**統計量**

10代1\_20代2\_30代3\_40代4\_50代5

度数	有効	69
	欠損値	0

**10代1\_20代2\_30代3\_40代4\_50代5\_60代以降6**

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	1	1	1.4	1.4
	2	15	21.7	23.2
	3	17	24.6	47.8
	4	10	14.5	62.3
	5	15	21.7	84.1
	6	11	15.9	100.0
	合計	69	100.0	100.0



### ・ 性別

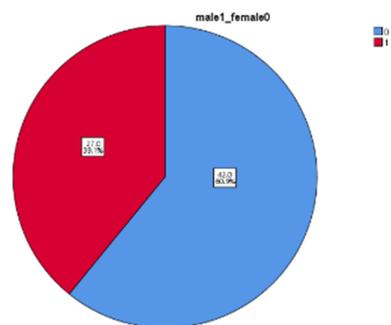
**統計量**

male1\_female0

度数	有効	69
	欠損値	0

**male1\_female0**

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	0	42	60.9	60.9
	1	27	39.1	100.0
	合計	69	100.0	100.0



・ 利用店舗

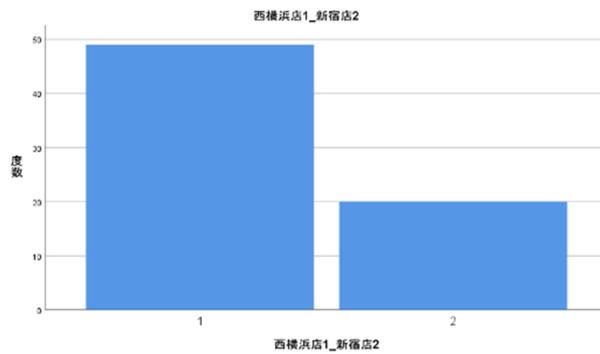
**統計量**

西横浜店1\_新宿店2

度数	有効	69
	欠損値	0

**西横浜店1\_新宿店2**

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	1	49	71.0	71.0
	2	20	29.0	29.0
合計	69	100.0	100.0	



・ 利用時間帯

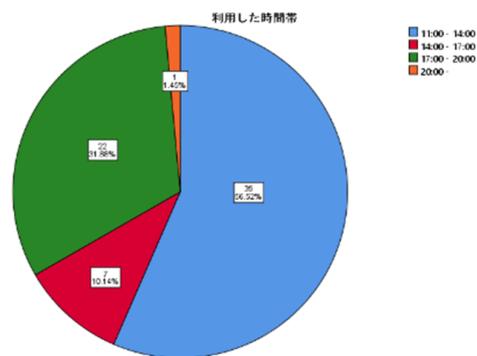
**統計量**

11-14:1\_14-17:2\_17-20:3\_20-:

度数	有効	69
	欠損値	0

**11-14:1\_14-17:2\_17-20:3\_20-:4**

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	1	39	56.5	56.5
	2	7	10.1	10.1
	3	22	31.9	31.9
	4	1	1.4	1.4
合計	69	100.0	100.0	



・ UberEats Pass の加入

**統計量**

UberEatsPASS有1\_無0

度数	有効	69
	欠損値	0

**UberEatsPASS有1\_無0**

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	0	60	87.0	87.0
	1	9	13.0	13.0
合計	69	100.0	100.0	

