

# 伝統食品における サービス・エンカウンターへの改善

## — 韓国のキンパブランドの事例分析 —

大阪公立大学 特任助教

金 東柱

京都大学経営管理大学院 教授

若林 直樹

### 要約

韓国の伝統食品販売者は、若年層顧客のエンゲージメント向上を目的に、サービス・エンカウンターへの改善に取り組んでいる。本研究では、オフライン中心のサービス・エンカウンター概念をオンラインに拡大し、伝統食品販売者に求められるサービス・エンカウンター要素の改善点を検討した。韓国の新興キンパブランドを調査した結果、オンラインとオフラインの顧客間でサービス・エンカウンターへのタッチポイントの違いが見られた。特に韓国のように配達文化が浸透している地域では、食品のパッケージデザインと材料の変化が購買の重要な要素であることが確認された。この調査結果は、オンライン注文の増加に伴い、伝統食品販売者の市場活性化のためには、パッケージデザインの改善と食材のモダナイゼーションが効果的であることを示す。

### キーワード

サービス・エンカウンター、配達サービス、伝統食品、事例分析、EC市場

## 1. 研究背景

韓国の伝統食品であるキンパ（韓国風海苔巻き）は、屋台や専門店で訪れて食べることが主な購買パターンであった。しかし、コロナ禍によるデリバリー文化の普及、EC市場の成熟、そして1人世帯の増加に伴い、キンパも高い配送料を支払ってでもオンラインで注文して食べる時代へと変化している。韓国での出前や宅配文化は、長年にわたり広く浸透しており、2023年の配達市場規模は26兆4千億ウォンに達した（Yoo, 2024）。このような背景の中で、最近では配達業者だけでなく、食品を調理する店舗も、顧客を獲得するために、店舗内でのサービス・エンカウンターへの改善に加え、オンライン上でのサービス・エンカウンターへの向上にも注力する必要性が高まっている。サービス・エンカウンターとは、顧客とサービス提供者の間の相互作用のことを指す（Suprenant and Solomon, 1987）。そのため、サービスエンカウンターにおいては、従業員の役割（Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985）や店舗での店員の気付き（平本・山内, 2017）、店舗へのセルフレジ・システム導入（南・森村, 2009）など、空間や時間の概念が顧客の経験価値を高める重要な要素として議論されてきた。

しかし、このようなサービス・エンカウンターは、配達顧客

が店舗利用顧客より多い場合や、オンライン顧客を獲得して事業の拡張を目指している業者にとっては、従来のサービス・エンカウンターを活用するには限界がある。顧客の意思決定プロセスと購入前後のステージ（Lovelock and Wirtz, 2007）は多様化しており、顧客が直接的な接点を創る場所から離れていても、利用し続けられるようなサービス・エンカウンターについて考える必要がある。その点で、従来のサービス・エンカウンターをオンライン顧客獲得のために活用するには限界がある。これは、デリバリー文化が存在していても、まだ高度化していない地域が多いため、オンライン顧客を対象にしたサービス・エンカウンターへの改善点について議論されることが少なかったためである。今後は、店舗でのサービス・エンカウンターへの改善に取り組んでいた企業が、急速に増加しているオンライン顧客への対応のために、どのような新しいサービス・エンカウンター要素の改善が必要かについて議論する必要がある。

本研究では、デリバリー文化が発達した地域では、サービス・エンカウンターをオンラインおよびオフラインの顧客を対象に改善するためにどのような要素が重要視されているかについて事例分析を通じて検討する。分析の対象は、韓国の伝統食品であるキンパ（韓国風海苔巻き）ブランドの販

売方式に着目した。本研究の目的は、消費者の購買がオフラインからオンラインに変化するにつれて、サービス・エンカウンターにおけるオン/オフラインのタッチポイントを比較分析し、顧客の経験価値の変化を測定することである。本研究の発見は、サービス・エンカウンター研究において2つの貢献を提供する。第一に、従来のオフライン中心のサービス・エンカウンターからオンライン中心のサービス・エンカウンターに研究範囲を拡大し、オンライン注文環境でのサービス・エンカウンター事例を分析した。第二に、キムパのような伝統食品のうち、市場で顧客とのインタラクションの意味が求められないと思われがちな販売サービスについて再解釈し、新たなサービス・エンカウンター視点の提示した。本論文では、オンラインとオフラインでのサービス・エンカウンター要素を分析するために、以下の2つの命題を設定した。

命題1) オンラインとオフラインの顧客のサービス・エンカウンターは異なる。

命題2) 飲食店におけるサービス・エンカウンターは、サービスの本質（味）を最優先し、次に製品の販売方式（パッケージ）とメニューの種類の改善が経験価値の向上に効果的である。

## II. 分析フレームワーク

分析のために、サービス・エンカウンター（定義、定性調査、分析の3つのステップで行った。まず、サービス・エンカウンター要素については、C.M. Voorhees et al. (2017) のサービス経験モデルを修正し、カスタマージャーニーの段階別におけるサービス・エンカウンターを作成した。事例分析を通じて、段階別に核心となるサービス・エンカウンター要素を別途定義する。次に、店舗訪問顧客とオンライン注文顧客を対象にレビューデータ、対象企業の社長の半構造化インタビューを実施してデータを収集した。最後に、オンライン上のレビューを通じて収集されたデータは、サービス・エ

ンカウンターのうち10種類に分類したタッチポイント図表を通じて分析し、示唆点を導き出した。

## III. 事例分析

### (1) 対象食品選定

キンパは世代や性別を問わず韓国人の代表的な簡易食で、専門店やコンビニ、屋台などで購入できる。短い時間で簡単に食べられることから、忙しい学生やサラリーマンにも人気がある。一般的に海苔、ご飯、かまぼこ、大根、キュウリ、卵、ゴボウ、ニンジンが主な材料として使われる。これらの材料は、キンパ固有の味を維持しながらも、韓国人が好む馴染みのある材料である。販売方式は通常、アルミホイルや紙に巻いて包装され、特に高級化・デザイン化を求めない食べ物であった。代表的なキンパチェーン店には、コボンミンキンパッ人、キムパ天国、キムガネなどがある。

### (2) 対象企業の選定

オロラ (Ohrola) 社は、2021年に江南区大峙洞 (江南区の中心地) に設立され、キンパの包装、お店のインテリア、材料の変化による差別化戦略で注目されているキンパ企業である。フランチャイズ企業ではないものの、2024年には韓国消費者産業評価「外食業」(キンパ部門) 最終優秀企業に選定された。現在は、オフライン (店舗数:1店) とオンライン (配達アプリ:4社) で販売を行っており、韓国のオンライン配達アプリ (配達の民族) では星評価4.8を維持している。

<図1>のように、オロラは、従来のアルミホイル包装を持ち運びとりサイクルが容易なスライド式紙弁当箱に改善し、消費者が贈り物をもたらったような感覚を与えるような包装でキンパの差別化、高級化を行った。キンパの販売店舗は、カフェのような外観に変化させ、新しい空間と文化を提供している。看板には、キムパというハンゲル表記を表にかけるのではなく、「Ohrola」という英語のロゴをかけ、ロゴデザイン

図1 オロラのキンパサービスの変化



は太くて丸い線を利用して、キンパを連想させるキンパをブランド化した。また、従来のキンパの材料から現代人が好む材料を使用して味とメニューを多様化に取り組んでいる。現在、オロラは30種類以上のキンパメニューを提供している。従来の材料を利用したメニューもあるが、明太子、スクランブルエッグ、アボカド、カニ、スルメイカ、鶏胸肉、唐辛子などの材料を入れたメニューがあるのが特徴的である。また、キンパに入る米の種類を選ぶことができる。注文時に白米、黒米、玄米、黒米と白米の混合に変更できるようにすることで、メニュー構成の多様化を図っている。このような食材の多様化戦略は、オーロラキンパの社長のインタビューを通じて確認した。

#### IV. 分析結果

##### 1. サービス・エンカウンターデザイン

まず、顧客の購入が行われる前から購入後のカスタマージャーニーを、オフラインでは4段階、オンラインでは5段階に分類した。次に、Ohrolaの顧客経験価値向上のために実施される10項目（①味 ②パッケージデザイン ③価格 ④店舗インテリア ⑤豊富なメニュー⑥ブランドイメージ ⑦店舗へのアクセス ⑧注文の利便性 ⑨顧客サービス ⑩購入所要時間）を選定した。各サービス段階別に該当する項目は<表2>の通りである。

##### 2. 定性調査

(1) 質的調査（調査期間 2024年7月31日～2024年8月2日）

オフライン店舗利用顧客（店内利用/持ち帰り顧客）を対象にアンケート調査を実施し、55件のデータが得られた。

(2) 半構造化インタビュー（実施期間 2024年8月1日）

具体的なマーケティング戦略を把握するために社長を対象にインタビューを実施した。

(3) オンラインレビューデータの収集方法

顧客群1:Naverプログレビュー対象期間（2023年9月20日～2024年4月8日）合計127件のうち84件（包装注文のお客様）のデータを収集した。Naverのプログレビューは、キンパ購入前から後の感想が詳細に記録されているデータである。

顧客群2:オンライン宅配アプリ（配達民族）で注文した顧客のレビューデータ（2024年8月5日～2023年1月1日）100件を収集した。

オンライン上のレビューを通じて収集されたデータは、QCA（質的比較分析）手法を活用し、サービスエンカウンター要素に対する直接的な言及がある場合とない場合を0と1に分類して図表化し、サービスエンカウンターのタッチポイント要素をまとめた。

表2 Ohrola社 サービス・エンカウンターの段階（オフライン）

Ohrola社 サービス・エンカウンターの段階（オフライン）				
カスタマージャーニー	認識	店舗入場	店舗利用	店舗退店
項目	④店内インテリア ⑦店舗への接近性 ⑥ブランドイメージ	⑨カスタマーサービス（*） ⑤豊富なメニュー ⑧注文の利便性 ③価格（*注文）	⑩購入所要時間 ①味 ②パッケージデザイン ⑨カスタマーサービス（*）	③価格（*決済）

(\*) 重複 C.M. Voorhees et al. (2017) のサービス経験モデル修正し、筆者作成

表3 Ohrola社 サービス・エンカウンターの段階（オンライン）

Ohrola サービス・エンカウンターの段階（オンライン）					
カスタマージャーニー	認識	注文	配達	サービス利用	終了
項目	⑥ブランドイメージ（*購買前）	⑤豊富なメニュー ②パッケージデザイン ③価格 ⑩購入所要時間	②パッケージデザイン ⑩購入所要時間	①味	⑥ブランドイメージ（*購買後）

(\*) 重複 C.M. Voorhees et al. (2017) のサービス経験モデル修正し、筆者作成

### 3. 分析

オロラキンパでは、パッケージデザインという要素を通じてメニューの多様化を図り、これが購買を促進させる要素として機能していた。しかし、飲食店において、味という要素が満たされないと、他のサービスエクスカンタクタンクスを通じた改善効果が顧客に影響を与えないことを確認した。主な発見点は以下の通りである。

#### (1) 店舗利用顧客においてはサービス・エンカウンター要素のうち、パッケージデザインが購買に影響を与える。

オロラパッケージに実際に触れたお客様（店内食/テイクアウトのお客様55名）を対象にアンケートを実施したところ、オロラ社のパッケージについて差別化があるかという質問に対して、約80%のお客様が他社と比較して差別化があると回答した。回答顧客の約49%が購買行動に影響を与えると回答した。影響を与えないと答えた人は約9%であった。

#### (2) 飲食店の属性上、味と豊富なメニューは最も重要なサービス・エンカウンターとして機能する。

＜表4＞で示すように、初訪問客にとって、主なサービス・エンカウンターは、豊富なメニュー、味、店舗への接近性の順に影響していることが分かった。再訪問に影響を及ぼしているサービス・エンカウンター要因は、味が最も重要な要因であることが分かった。次いで、豊富なメニューと店舗へのアクセスの要因が高い。飲食店のサービスにおいて、料理の基本的な味はサービス・エンカウンターで最も重要な点である。つまり、顧客の基本的な欲求が満たされなければ、

他のサービス・エンカウンターを通じた改善効果が顧客に影響を及ぼさないことを示唆している。

#### (3) 特定のサービス・エンカウンターは他のサービス・エンカウンターに影響を与える

社長インタビューの調査結果、サービス・エンカウンターを構成する要因の相互関連性を発見することができた。

“オロラのブランドかした理由は、従来の韓国の紙やアルミホイルの包装から脱却し、新しいパッケージングデザインを通じてキムパのイメージチェンジを試みるためでした。” - パッケージデザインとブランドイメージ

“店舗のインテリアをキンパのパッケージと連携してカフェのような場所に变化させたことは、伝統食品を高級化し、きちんと食べる食事という感じを与えることにもかなり効果的だと考えます。” - 店内インテリアとブランドイメージ

“オロラの弁当型パッケージを通じて、-half&-halfメニューを企画することができ、顧客のニーズの多様性に対応することができました。” - パッケージデザインと豊富なメニュー

#### (4) オンライン顧客とオフライン顧客のサービス接点のタッチポイントは異なる。

＜図2＞でわかるように、オフライン利用顧客とオンライン配信アプリ利用顧客を比較した結果、味に関しては、オンライン注文顧客の方が重要視していた。パッケージデザインに関しては、オンライン/オフラインの集荷顧客ともに重要視していることを確認した。豊富なメニュー要因には違いがあ

表4 初訪問と再訪問の顧客の来店理由

サービス エンカウンター	初訪問		再訪問	
	オロラ選択	他社選択	オロラ選択	他社選択
味	11 (21.2%)	2 (11.1%)	17 (30.9%)	3 (13.6%)
パッケージデザイン	4 (7.7%)	0 (0.0%)	4 (7.3%)	0 (0.0%)
価格	2 (3.8%)	4 (22.2%)	4 (7.3%)	0 (0.0%)
店内インテリア	3 (5.85%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
豊富なメニュー	12 (23.1%)	1 (5.6%)	13 (23.6%)	1 (4.5%)
ブランドイメージ	4 (7.7%)	1 (5.6%)	1 (1.8%)	3 (13.6%)
店舗への接近性	11 (21.2%)	9 (50.0%)	13 (23.6%)	13 (59.1%)
注文の利便性	3 (5.8%)	1 (5.6%)	1 (1.8%)	0 (0.0%)
カスタマーサービス	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.8%)	0 (0.0%)
購入所要時間	2 (3.8%)	0 (0.0%)	1 (1.8%)	2 (9.1%)
合計	52 (100%)	18 (100%)	55 (100%)	22 (100%)

るが、他の要因に比べると重要な要素として機能していることがわかる。店舗への接近性や注文の利便性、ブランドイメージは、オンラインでの購入では重要視していない要因であることが分かった。しかし、オンライン注文顧客の特性上、購入所要時間をより重要視されていた。

(5) デリバリー文化では、サービス提供のためのパッケージデザインが重要である。

＜図2＞のように、オンライン配達アプリを通じてオロラの包装を体験した顧客は、比較的に味の要因を除けば、パッケージデザインを重要なサービス・エンカウンターとして認識

していた。デリバリーの特性上、食品の包装の状態が最も重要であり、これはデリバリー顧客を誘引する重要な要因として解釈できる。一例として、京都の老舗米屋の八代目儀兵衛の看板商品である「十二単・満開」は、お米のパッケージデザイン改善により、伝統商品市場の活性化を図った。お米を贈るギフトとして認識させることで、ECマーケティングに成功したケースであると同様の視点で理解することができる。

図2. オロラ社におけるサービス・エンカウンター

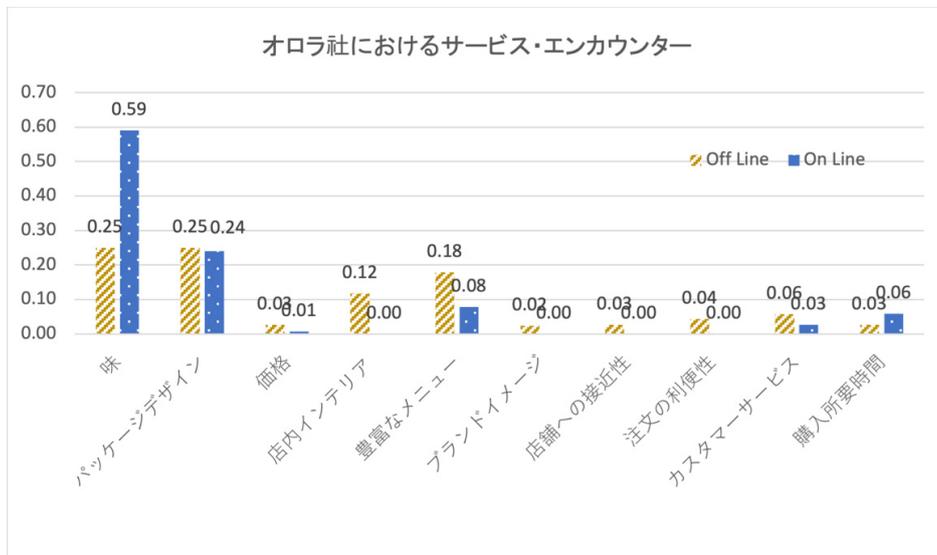
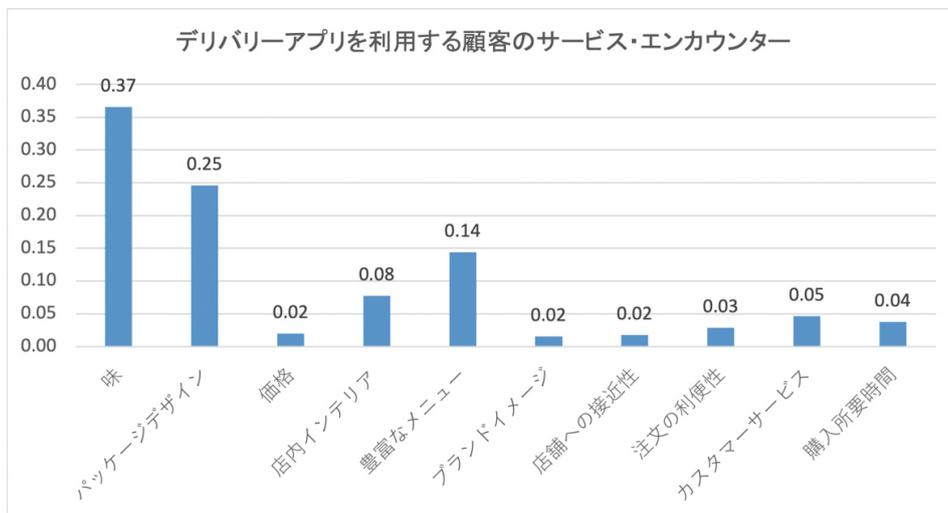


図2. デリバリーアプリを利用する顧客のサービス・エンカウンター分析



## V. 結論

本研究では、飲食店経営におけるオフラインとオンライン上のサービス・エンカウンター傾向を確認するために、韓国のキンパ企業の事例を用いて分析した。調査結果、第一に、店舗利用顧客においてはサービス・エンカウンター要素のうち、パッケージデザインが購買に影響を与えていることを確認した。第二に、飲食店の属性上、味と豊富なメニューは最も重要なサービス・エンカウンターとして機能していた。第三に、特定のサービス・エンカウンターは他のサービス・エンカウンターに影響を与えられる。第四に、オンライン顧客とオフライン顧客のサービス・エンカウンターのタッチポイントは異なる。最後に、デリバリー文化では、サービス提供のためのパッケージデザインが重要である。コロナ禍以降、デリバリー顧客の増加により、従来のオフライン中心のサービス・エンカウンター概念は、オンライン中心のサービス・エンカウンターに適用するには限界があった。本研究では、デリバリー文化が成熟している韓国の事例を用いて、オンラインとオフラインでのサービス・エンカウンターが異なることを明らかにした。また伝統食品における若い顧客の流入を促進させるためのサービス・エンカウンターの改善点を示した。今後の研究では、このような伝統食品に関するサービス・エンカウンターの改善を目的として、他地域での適用事例を拡大していく必要がある。

## 引用文献

- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research*, 79, 269-280.
- Jiang, L., & Choi, E. (2022). デリバリーアプリ文化のプロモーションが消費者の再訪問意向に及ぼす影響に関する研究. *韓国文化産業学会誌*, 22(3), 91-100. <https://doi.org/10.35174/JKCI.2022.09.22.3.91>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (7th ed.).
- Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *Journal of Marketing*, 51(2), 86-96. <https://doi.org/10.2307/1251131>
- Yoo, O. (2024, April 1). Coupang followed by Baemin offering 'free delivery' ... Intensifying competition among delivery apps [Translated from Korean]. *Hankyung*. <https://www.hankyung.com/article/2024040120225>

平本 毅, & 山内 裕. (2017). サービスエンカウンターにおける店員の「気づき」の会話分析. *質的心理学研究*, 16(1), 79-98.

南 知恵子, & 森村 文一. (2009-2010). リテール・マーケティングにおけるサービス・エンカウンター革新. *マーケティングジャーナル*, 29(1), 72-86.