

日本フードサービス学会 **RECIPE**

VOL. 15

発行日／2005年7月5日

発行／日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

『フードサービス学会に更なる多様性を』

第10回年次大会実行委員長

慶應ビジネススクール教授 青井 倫一

日本フードサービス学会の第10回年次大会は5月14日に（TOCビル 東京・五反田）で総勢（215名）の参加のもと活発な議論を中心にして行われました。今回はフードサービス産業のこれからを、長期的、中期的視点から考察するとともに、現在の業界の課題を機能的に分析しようという3つの時間軸の組合せという枠組みで年次大会が計画・構成されました。この産業に興味を持つ研究者に多様な研究課題を提供するというのが目的であったと個人的に理解しています。

まず、長期的という視点から人口問題を取り上げ、「人口減少経済とフードサービス産業」という題目で国立社会保障人口問題研究所・副所長の島崎謙治氏に基調講演をお願いしました。とかく目の前の動く現象に興味が行き勝ちなこの業界の研究者に対して長いスパンで研究対象を観察することの重要性を与えていただいたと理解しています。人口、そしてそれよりも短いスパンのマクロ経済とこのフードサービス業界の関係の分析、そして歴史的視点からこの業界を分析することによって将来課題を抽出するという研究が触発されることを期待したいと思います。

次に中期的視点にたって「フードサービ

ス産業の“これから”を考える」というシンポジウムが、横川日本フードサービス協会・会長と上原日本フードサービス学会・会長のふたりをパネリストに迎えて、平林東北芸術工科大学・教授のコーディネートのもとで行われました。協会と学会の有機的な関係を持続していくための、協会サイドからの学会に対する“注文”が多々提示されたと理解しています。そのような注文に対する“回答”、もしくは注文そのものに対する反論などが研究成果として今後の研究者に強く期待されているのではないのでしょうか。

そして「統一論題」ではフードサービス産業・企業が抱える課題について3名の研究者の報告とそれらに対するコメントを、青山学院大学大学院・懸田教授のコーディネートのもとで行われました。最初が「外食産業におけるCSRの現状と課題」という今日的テーマで学習院女子大学の江口教授が研究報告をして、(株)モスフードサービスの櫻田取締役社長がリジョインし、次に「顧客接点のマネジメント」というテーマで明治学院大学の小野助教授が研究報告をして、(株)フォーシーズの松井専務取締役がリジョインをしました。最後に「ベーカーリーレストランにおける商品戦略」というテーマで専修大学の佐藤専任講師が研究

報告をして、青井がコメントをした。また会場からはそれぞれのテーマに関して鋭く暖かいコメントが寄せられ、報告者がそれらに対して意見を返しました。これらのフードサービス産業の今日的な経営課題についての研究者、そして産業界のインタラクションは研究部会で活発に討議されていますが、学会総会においてもこのような対話は更に促進されるものだと確信しました。

統一論題のテーマは実行委員会で選択したのですが、それと平行して、自由論題の場で、(株)藤居事務所の藤居代表をコーディネーターとして、4つの研究報告がなされた。最初の研究報告は、「WEBサイトにおけるおとりよせ行動の分析」で千葉商科大学の畑井専任講師と名古屋市立大学の徳山専任講師、次が、「人は“おいしさ”をどう感じるか」で東北芸術工科大学の平林教授、続いて「フードサービス産業における知的財産権の活用」を東京国際大学の上野教授、最後に「社会の声とメニュー動向による新メニュー開発の試み」で学習院大学の上田教授と学習院大学大学院の太宰潮さん、于泰来さんと、それぞれ興味深いテーマでの発表と会場からの質疑応答がなされた。

また、これらの研究報告、シンポジウム、基調講演と並行して、ジョブマーケティングが愛知大学の太田専任講師とスリーライン(株)の右田部長の指導のもとで多くの参加者を迎えて、活発に開催された。そしてランチタイムプレゼンテーションが右田さんをコーディネーターにして、3グループの発表で非常に盛り上がりのある議論を提供した。これら3グループは、「外食産業の衰退を救う女性有識者」のテーマで学習院大学上田ゼミ4年生グループ、「新横浜ラーメン博物館における企業戦略」のテーマで東洋大学疋田ゼミ3年生グループ、「企業イメージを具現化する業態開発提案仮想クライアント“サカタのタネ”」のテーマでジャパンフードコーディネータースク

ール13期生グループであった。若い人々による鋭い指摘・提案が会場の業界関係者に感銘を与えたようであった。

そして大会宣言につづいて、懇親会が(株)ダイエットコミュニケーションズの荒牧代表の司会のもとで、奥住元学会会長の乾杯で始まり、学会の議論を肴にして関係者間の交流が盛り上がった。

この学会の特徴は多様性といってよい。とかく、学会はサイロ状態になりがちであるが、フードサービスは、多様な面を持ち、したがって総合的な分析を必要とする分野である。当然のことながら、研究の視点も多岐に渡らざるを得ない。また研究者の視点とともに、産業界との交流も必須とされる研究領域である。その意味で多様な人々の対話を通じて、参加者の識見が融合すること、それがこの学会の目指すものである。そのためには言葉、理論フレームの混乱のリスクを冒してでも学会の多様性の増殖を期待するものである。



◇My Business◇

—ハンバーガーという商品を通じて地域社会に貢献できる企業を目指して—

今回は株式会社モスフードサービス代表取締役社長櫻田厚氏をレシピ編集委員の横川潤と新田都志子がお訪ねし、創業時のエピソードや企業の社会的使命などについてお伺いしました。

青春の真っただ中での創業

—創業時の想いや印象的だったエピソードをお聞かせ下さい。

櫻田 私は創業者からすると伯父と甥という関係でした。伯父に「本当にこの仕事が好きなら一緒にやってみないか」と誘われ、始めたのですが、今、話題になっている二子山部屋の父と息子といった以上に、一緒にビジネスをやるからには、あえて一般の社員以上に厳しく扱われました。

—その前も飲食関係のお仕事をされていたのですか。

櫻田 私は高校を卒業後、広告代理店に勤務していました。就職をしたその会社が非常に好きになってしましましてね。簡単に辞められなくて事情を話して半年待っていただきました。ゼロから始めるのだったら伯父さんでもあるし手伝ってあげたら、やるとなったらがんばりなさいということで社長に了解を得ました。就職2年半目にモスが創業となり、20歳と半年ですか、青春の真っ只中で新しい仕事に飛び込んだわけです。

—それでは飲食は素人だったのですか。

櫻田 私が17歳のときに父が亡くなりまして、大学進学は経済的に無理だと分かっていました。進学を断念しまして、高校のときにアルバイトを20ぐらいやりました。昼間学校へ行って、夜は飲食でアルバイトをする。多分そんなことを覚えていた伯父が「あなたはそういえば飲食関係の仕事が好きで昔からしていたよな」ということで、自分が飲食店を始めるので良かったら一緒にやらないかということがスタートラインです。

—創業者も素人だったわけですか。

櫻田 創業者は全く素人で始めました。伯父は、日興証券、それから二つの会社を転々としてましてね。あまり組織には馴染まない人だったようです。当時は「出る釘は打たれる」社会でしたから生意気だとか色々言われたのでしょうか。特に昔は学閥というのがありましたよね。銀行、証券会社というのは特に。国立大学で言えば東大、一橋、私立大学で言えば慶應、早稲田とか。その他はもう全部大学ではないみたいに言われていた時代だと思います。その中で日大出身だったものですから、嫌味を言われたらしいのです。「日興証券も日大が入ってくるようじゃもう終わりだな」とか。今だったら考えられないですけど。海外駐在員にまでなったのですが、そんな反骨精神というものがあって最終的には会社を飛び出しました。

その後、全部捨てて理想の会社を求めて転々としたわけですが、結局見つけ出せずに、それなら自分で会社を起こした方がいいと思ったようです。今の時代で言うとベンチャーですね。しかし、お金がない。知人・友人・身内からお金をかき集めて、800万円ほどの資金を貯めて、一号店となる板橋区の成増に八百屋さんの倉庫を借りて創業しました。そのとき伯父は37歳でした。

朝食のニーズは必ずあるーおにぎりのワゴン車販売で得たもの

ー最初はどのような感じだったのですか。

櫻田 伯父は飲食の仕事が初めての経験なので、飲食とはどういうものかよくわからない。それで今風に言えばマーケット・リサーチなのですが、「もしあなたが早起きをして手伝ってくれるなら、ガソリンスタンドの入り口のところでおにぎりみたいなものを売ってみてくれないか」と頼まれました。伯父はすでに日本人も家で朝食をとらない人が多くなっていると感じていたようです。

私は飲食は多少経験がありましたので、おにぎり屋さんと契約をしました。今でもよく覚えていますが、中古のワゴン車を友達と一緒に買い求めて、12万円だったかな、1台。それで朝3時半に起きて、5時半から甲州街道の給田というところのガソリンスタンドを借りて朝8時くらいまでおにぎりを販売しました。50円で仕入れたおにぎりをおしんこをつけて1パック100円で売ったわけです。それが飛ぶように売れたんですよ。朝6時半ぐらいになると東京に流れる車で、渋滞してしまうんですね。結果的に3日目にパトカーが来まして。またやったら君達は道路交通法違反の現行犯で逮捕だよと言われ、やめました。

結果としては、そうした朝食のニーズが間違いなくあるということがわかりました。日本人はそれまでは家で食事をしていると考えられていましたが、そうではないスタイルに変わってきたようだという簡単なレポートを出しましてね。朝、飲食店をやってもニーズがあるのではという参考になったのではないかと思います。

ー本格的に創業に参加されてからはどうでしたか。

櫻田 私が本格的に参画してからも毎日、とにかく寝る時間が創業者も含めて私たち殆ど無かった

ですね。それがつらいとか大変だとかいう気持ちは全くありませんでした。

1 店しかないときに、こういうフランチャイズ・ビジネスをこれからやるのだけれども、それに共感できる、価値観をともに持てるような人が全国に数百人か数千人いるかもしれない。そういう人に広めていくビジネスを我々は興そうとしているのだよということを伯父に言われましてね。だいたい毎日午前1時ぐらいに仕事を終えて、叔父の自宅であるマンションが車で15分くらいのところにあつたので、そこに泊り込みでした。

今のようにPOSではないので、レジで打った後のレコーダー（記録紙）を見て、ハンバーガーが何個出たとか。それを3時半頃までみんなで分析して、ハンバーガーを誰が何時ごろ買ったんだろうとか。あつという間に朝近くなって4時半ぐらいに寝て、その繰り返しでしたよ。ですから非常に体力もつきました。

ただし、今、起業される方に言いたいのは、やらされていると言う感覚では多分駄目だということです。今はフードサービス業とか外食産業とか言われるようになりましてけれども、飲食業は、本当に飲食店が好きな人であれば、学歴や経験、地位や名誉などあまり関係なく続けられるということを教えられたような気がします。

ーターニングポイントになったような出来事はございましたか。

櫻田 23歳のときにアメリカに行ったときでしょうか。創業者は、言葉よりとにかく行って、自分で見て感じて触って、何か得るものがあるからということが信条の人でした。それは今でも企業風土の一つになっていると思います。当時はケンタッキーさんやバーガーキングさんなどをお手本にしていたときがありました。行ったのは1週間ぐらいでしたが、モスの原点であるトミーズとい

うハンバーガーショップを見て、色々聞きたいことを聞いて「ああ日本も将来、このくらいのビジネスに多分なっていくのだろうな」ということを感じられ、大変刺激を受けました。そのくらいにしておきましょうか(笑)。

一番大事なことは地域社会への貢献

一亡くなられた創業者の櫻田さんは、理念や健康、幸せといったことを強く訴えられる方ということで非常に印象に残っています。これはどのようなところか来るのでしょうか。

櫻田 これも色々な逸話がありましてね。創業者は一つの美学というものを持っていて、普通は日本人の社会というのは本音と建前というものが必ず同居していることが多少なりともありますよね、綺麗事というんですか。綺麗事というのは綺麗なのだと。言葉を代えれば、例えば、有言実行ですね。言っていることと、やっていることの乖離幅を少なくすることが、企業では、商売もそうですが、非常に大事であり、大げさなことをやる必要はないのだと。そういうことをその頃から言っていました。

簡単に言うと我々はハンバーガーという商品を通じて地域社会に貢献することがその根幹であり、ハンバーガーだからどうだということではないのだと。アメリカでトミーズのハンバーガーに出会ったわけですが、当時はカレーでもスパゲッティでも何でも良かったわけです。たまたま自分はハンバーガー、トミーズとの出会いが非常に印象的だったのでハンバーガーという商品を作ったのだと。

ハンバーガーという商品を通じて地域というものがあります。商売というものは、お店にこられたお客様に対してどうしてさしあげられるかということをしがちなけれども、やはり地域社会というものの中で商売をさせていただいているのだ

という感謝の心があるならば、お店に来てくださる方だけのためだけでなく、道路などを掃除すれば、通勤や通学の人が気持ちよくその道路を歩けるじゃないかと。ともするとどうしても儲かる、儲からないとか、テクニカルなことに走りがちになってしまうのですが。

私の祖父母は大船渡の盛というところで料亭を営んでいました。今はありませんが、一斉を風靡したぐらいのすごい料亭でしたが、商売ということについては基本的な心構えなど伯父もその両親からDNAとはいませんが多分教わっていたと思います。

企業スキームだとか、パッケージだとかノウハウだとかそういうことは大事ですが、決して一番ではない。この商売を始めた社会的な一つの意義や社会的な使命、責任だとかそういうものがまず大切です。数年間ですぐに駄目になってしまう商売もたくさんあるのだと思います。ですからやはり地域社会や住民から共感を得られるような商売をやっていなければ本物ではないということを創業者は語っていました。

そのことが、「人間貢献、社会貢献」という企業理念につながったのです。ですから、今CSR経営ですとか、コンプライアンス、トレーサビリティなどがどこでも言われるようになりましたが、いきなり取ってつけたように言っても、それは集約して整理をした上での言葉であって、もともとやっていたのかいないのか、その前はどうかだったのかというのを検証しないと、なかなか地に足がついたものにはなりにくいと思います。

フードサービス業界の世代交代と後継者問題

ーフードサービス業界はこれから創業者から次の世代へとちょうど代わりつつあると思いますが、伯父様と一緒にビジネスをなされたということを含めて世襲や後継者問題についてどうお考えです

か。

櫻田 難しいですね。世襲が良いのか、世襲でない方が良いのかということは一概に言えないと思います。まわりがどう評価するのかということ、世襲を受けた人がどのように取り組むのかという基本的な考え次第だと思います。その結果、企業価値が上がって行くか、現状維持か、下がって行くかは結果論だと思います。

相当準備期間をとり、きちんとプランニングしながら、わが社は世襲でいくということを創業者が明言をして、いつごろ、どんなふうに、そしてそれをやった時会社がどんな風になるのかという経営の目的を示し、それをなし得るには自分の息子が良いと思っているということを理解できるよう努めて欲しいというふうに創業者が言い切れれば、多分、ああそうなのだという認識が時間と共に高まっていくと思います。

創業者の権限や心情的なものだけでやってしまうと駄目です。ですから、世襲するかどうかは、決め方、やり方の問題が大きく、周りからの共感を得ていくケースもあれば、やはりしてはいけないケースもあると思います。

会社は誰のものなのか、誰のためにあるのかということ、この二つを特に上場企業の場合にはいつも考えておかないとホリエモンのようなことが必ず起こると思うのです。それを考えていなければ、所有ということを考えてときには、やはり防衛本能が人間にはあります。所有だけを考えた場合に、会社は誰のものかということと株主のものに決まっているわけですが、何のために会社は存在するのかという存在意義のところをもっと大事だと思うのです。

—他の創業者の方とお話などをされて思うところはおありですか。

櫻田 色々な創業者とお会いすると、様々なタイプの方がいらっしゃいます。血を絶対に消してはいけない、失くしてはいけないということにものすごくこだわる方と、創業者から受け継いできたものは、それはそれ、パブリックな公共性こそが企業には大事だというふうに考えられる方もいます。心情的なことは抑えてですね。

また、創業者の方と話すといつも言われるのは、「はっきり言って、創業者は楽なんだよ」と。マイナスかゼロからしかスタートしていないから作ったものを全部失ってもゼロ。ところが「二代目、三代目っていうのはえらく大変なんだよな」と言われるわけです。

作られたものの価値を下げた場合には、やはりあいつは無理だったといわれるし、上げた場合も創業者の理念が良かったからこそと言われるだけでちっとも良いことないよと。「あなたは良く受けちゃったね」という話しになります。しかし、創業者の苦しみや辛さ、本当に我々では考えられないようなことについては我々が逆立ちをしても多分太刀打ちできないと思います。

外食産業を創造してきた名だたる方が沢山いらっしゃいますよね。共通しているのは、信念とわがままというのは本当に表裏一体ですね。これを見抜くのは大変ですよ。ものすごく信念は限りなく深いです。ところが、ともすると自分中心に地球が回っていると思っているのではないかというわがままさもあわせ持っています。周りがどうその創業者の人格を受け止めるかということですが、信念とわがまま、そこはちょっと間違っちゃいけないなと思います。ですから世襲の場合もそのところを注意しないとイケません。よくマーケティングでも知覚されないニーズという言葉がありますよね。ですからお褒めの言葉とかクレームというのは知覚されるので、極端に言う対策を打てば何とでもなるのですが、6割7割のサイレント・マジョリティ、つまり何も言わない人た

ちが、実は社内でもマーケットの中でも非常に大事でそこを読み取れる会社かそうではないのかというところが重要です。そうでないと的外れな戦略になってしまうと思います。

食育活動への取り組み

—食育についてはどうお考えですか。

櫻田 体育、知育、徳育以外にも食育ということは非常に重要だと感じます。キレル人間が増えてきているのは、間違いなくわたしは食の影響だと思えますよ。今の食育基本法に基づいた食育活動というのは各企業でこれから必ず一つのテーマで取り上げていかなければいけません。ただし、本来なら家庭で行うのが理想です。

私の父は大正元年生まれでしたからとにかく寡黙な人でした。話さないんですから。怖かったですよ。今の時代にそれが良いか悪いかではなくて、ただ食事中にべらべら話したり何か読みながらとかは絶対駄目なんですね。それは一つの掟、ルールでした。そういう中で父親は威厳があり、正座の仕方や挨拶、言葉遣いなどは全部家庭で教わったように思います。先生や父親、母親は何があっても尊敬しなきゃいけない。そのあたりが、今はもうなんでも有りになっているような気がします。

—味の区別がつかない、味覚の感度も落ちているというお話を服部先生が以前なさっていました。

櫻田 それは大変な問題で、世界一の舌の判別力を持った日本人が今や一番衰えているというか劣ってきていますよね。食育という中で学校とも良く連携をとりながら今後考えなければいけないと思います。今20代、30代の先生達自身がそうですから、まずはそこからでしょうか。

—実際に御社ではどのようなことをなさっていますか。

櫻田 一部の小中学校ですが、先生にモスのお店に来ていただいてトマトの切り方などを実習してもらいます。また、小中学生と一緒にハンバーガー作りを通じて材料のことから知ってもらいます。最近では包丁が普通に使えない子供がどんどん増えていますね。別に板前さんになるわけではないですが、昔は包丁の使い方やだしのとり方など、家の手伝いの中で母親に教わったものです。今の子供はスープとだしの違いとかがわかりません。かつおぶしや煮干、昆布などで先ずだしをとって、味噌を入れるわけですよ。パックになっているものを味噌汁と思っている子もいます。

高齢化社会の到来について

—少子高齢化や2007年からの団塊の世代の定年などは御社ではどのようにお考えですか。

櫻田 先ず、高齢化社会の進行を非常に憂うのか、そうでないと考えるのかで各企業や産業、業界は進むべき道が変わってくると思います。今はどちらかというとなら憂えてる人が非常に多いですね。

元気なお年寄りが増えていった時に、一つはその雇用があると思います。社内でもチェーンの中でも、ファーストフードやファミリーレストランなどは基本的には10代、20代の人を中心に働くところなんだというイメージが定着しています。それを私はもうそうではないと言っています。アメリカのレストランでは女性でも男性でも年齢の高い人が生き生きと働いています。お客様との関係、一緒に働く若い社員との関係を考えてと外食産業というのは高齢者が働くには非常に適しているのではと思います。

例えばうちの場合は五反田の店でキャッシャーをやっている70歳の男性の方がいます。店長

は採用する時に「いやー、さすがにこの人無理だよな」って思ったそうですよ。でも今は逆に、その70歳のパートさんが完全にお店のリーダーシップを取っています。大人のお客様だけでなく若い人にも人気があるんですよ。キビキビはできませんが、落ち着きが安心感や納得感、信頼性に繋がっているようです。親が息子を慈愛の目でみるようにというところで非常に頼られているわけですね。

こういうことが基本的にどこのチェーンでもできれば、それこそほのぼのとした人間らしい温かさ、今の殺伐とした日本の社会を少しでも変えていけると思いませんか。あそこに行くとコーヒー1杯でも誰かに会えるとか、コミュニティーとしてお客様同士の輪が広がってゆけば良いなあと思っています。

また、逆にマーケットとして捉えた場合、各企業がその商品戦略の中で年配者、高齢者に対する戦略をどう捉えるかだと思います。栄養学的には今は20代、30代の方が中心ですから、彼らを中心にしたメニュー設計になっています。しかし、今後は、売れる、売れないは別としても高齢者用のメニュー開発をしてこういうメニューも実は持っています、ご遠慮なくどうぞということがいえるようになれば良いのではないかなという気がします。

重要なのは経験の標準化と伝承

—今後1970年くらいに入社された方が初めて初老にさしかかるといえるときにどういった雇用のあり方があるのかお聞きしたいのですが。

櫻田 経験というのは全部その人の頭の中にストックされているわけですね。これまでの経験を経験していない人達に啓蒙していくという役割というのは大きいと思います。ところが、日本の場合は、その経験が俗人化している部分がものす

ごくあります。なかなかシステムとか、ノウハウとか言う言葉ではなくて、成功体験とか、成功事例とかあるいは失敗事例とかがあるわけです。それを失敗事例だったら次の失敗に繋がらないようにという学習能力が大事ですね。

つまり、やってきたことを標準化することが重要です。しかし、50代、60代の方に対して各企業は明らかにするようにしていないと思います。例えばこういったケースはAとBとCという選択肢があるけれども経験からするとこれはBというところを判断した方がいいというようなことは大切なノウハウなんです。それをいかに若い人たちにも分かりやすく標準化するか、つまり成功事例と失敗事例の標準化というものを作り上げるかということが企業価値を高め、企業を存続させるためには必要なのではと思います。

カリスマ性も今までの時代はそれで良かったでしょうが、やはり当社もそうですが、いきなりこの人が亡くなった場合というのは誰も予期していなくて、あの時聞いておけば良かったとか、どういう気持ちで何をしようとしていたんだとか、あれだけ戦略をいつも組めるあれだけ思いの深かった人はいなかったよなで終わってしまうんですね。それを生前、生きていた時にいかに引っ張り上げ、引っ張り出して、各企業の中で標準化していくかが年齢のいった人には大切な使命があると思うのです。若い人はそれに基づいて行動力、行動の量で頑張っただけ欲しい。やろうという気さえあれば出来るわけで、質も高まっていくのではと思います。量と質のバランスのような気がします。

学会や研究者、大学に望むこと

—学会や研究者、学生達に対して期待することなどをお伺いできればと思います。

櫻田 昨年ある大学のゼミで話をする機会があった際、最後にQ&Aがあり、さまざまな質問を

受けました。で、私も逆に聞いてみました。十数名のゼミで、宇宙科学について学習しているエリートたちでした。私が「ところでみなさん将来何をしたいの」と質問をしたところ、明確に私が望んでいたことを答えられたのは二人だけでした。あとは皆さんどこの企業に入る、とりあえず大学院に進んでとかですね、いわゆる戦術のところを話すわけです。企業で何をしたいのと聞くと、いや特には、みたいな話なのです。そうじゃなくて、その先にあるたった一度しかない一生、人生の中で自分はどんな人間になりたいのか、その目標を達成するためにはどう考えているのかということを知ることができたのです。

本来であれば15歳くらい、高校生くらいになったときに、どの道に進んで、どんなことをしたいのか、なぜ目指したいのかと言えば、小さい時にこんなことを例えば父親から教わったとか、周りからこんな刺激を受けたからとか。自分自身で夢をデザインできるところを政府、行政、学会をあげて支援する。そして我々民間や有識者も支援する。こういう人たちが、これは誰々がやる仕事という役割をあまり固定せずに、もう少し洗い出せば、もっと小さい頃から将来社会人になったときの本当の意味での躰や考え方の基本、こういうものを伝えて行けるのではないかと思います。

学校の先生から聞く話は理論として、我々のような実務家も実際に何をやってきたかその話しをすることは重要だと思います。そういう人が入れ替わり立ち替わり、学生さんに様々なケースを様々な角度から伝えていければ、学会、大学、研究者とともにユニットを組んで、分かりやすく体系化することができれば良いですね。理論だけ体系化してもだめだと思います。

—最後に学会でこんな研究をやってもらいたいと

かテーマなどでご要望がありましたらお聞かせください。

櫻田 私自身は、人間行動学や心理学、あるいは、自然社会に大変興味があります。ビジネスは人間社会で起きていますので、お客様であれ、働く側であれ、表にでてこない内面の部分について知ることが重要だと感じるからです。労働環境の整備にも繋がるだろうし、お客様の心理を読むことについても非常に大事なことです。

私は人間を観察するのが非常に好きなものですから、心理学をビジネスの中でもっともっと取り入れられて良いと思うのです。今どちらかと言えば、商品や物流などが主体ですね。専門の学会とも連携をすることが必要なのではと思います。

実はこれから60歳くらいになったら、学校に行くのかどうかわかりませんがそういうことを自分で勉強してみたいと思っています。一生私は人間なものですから人間を研究したいなと思っています。

—今日はお忙しいところ本当にありがとうございました。



◇研究部会報告◇

研究部会は毎月第1木曜日の午後6時から約2時間開催されています。大学・研究所・企業・大学院生など、多様な分野からの参加者による討議とコメントは、経営課題の発見や分析のための示唆に富む視点や糸口を提供してくれます。

「問題意識の数は解決の数」といわれますが、発表者の内容はもとより、討議とコメントを聞かれるだけでも多くの経営のヒントあるいは問題意識を育んで戴けると思います。

講演会を聞かれる気楽さでご参加戴きたいと思います。もちろん、積極的にご発表を戴ければさらに研究会が活性化することでしょう！



6月の研究会では、外食産業が顧客満足・顧客サービスを充実する上で、優れた素材・原材料調達（SCM：サプライ・チェーン・マネジメント）が不可欠であるという視点で、宇都宮大学大学院の斉藤文信氏には農産地との関連、(株)大庄営業企画推進室長の竹村潤氏には農・水産との具体的な関係を自社の企業事例を通じてご発表戴きました。

【学習院女子大学 教授 江口泰広】

2005年度第1回研究部会（2005年6月4日開催）

コーディネーター：学習院女子大学 教授 江口 泰広

報告1：外食企業と農業生産者の提携関係の構築

報告者：宇都宮大学大学院農学研究科 研究生 齋藤 文信

外食における野菜調達は、卸売市場を経由する調達が主流である。これは卸売市場の集荷量の多さや需給調整機能が高いという卸売市場の特性を受けたものである。しかし、産地情報の確認が難しい、価格変動リスクがあるといったデメリットを持っている。また、有機・特別栽培野菜や調理適性度の高い野菜は、大規模な産地で大量生産され市場流通する形態をとっていない。このため、生産者に栽培を依頼するなど何らかの形で外食側が産地に出向く必要がある。そこで農業に参入する企業や生産者と直接取引を開始する企業が現れると言われている。

一方、生産者サイドの状況は、積極的に食品・外食産業と取引する生産者がいるものの、全体的には農地の減少、担い手の高齢化や減少傾向が続いている。また多くの産地が生鮮・家庭志向である。

伝統的にマーケティング不在の生産が続いているといった側面や、最終需要者や最終製品を知らない生産者が多いことも事実である。

こういった点を背景に、農業と外食企業の提携関係を具体的な事例から論じ、今後の提携の方向性を論じる。

対象とした事例は(株)モスフードサービスと、生産者側は(有)21 那須北園芸である。

(株)モスフードサービスではミネラル野菜と称する慣行栽培による農産物とは異なる、有機・特別栽培農産物を生鮮野菜に利用している。このような、野菜は通常の市場流通を経てはいないため、生産者から直接調達するか、このような野菜を専門的に扱う業者との取引が不可欠である。このため、(株)モスフードサービスでは全国280の各種の生産者集団（農家

数で約 1000 戸) と直接、あるいは中間業者を活用する形で、ミネラル野菜の基準を満たす野菜の調達を行っている。

提携する生産者の 1 つである(有)那須北園芸は、取引が開始された当初は、栽培方法等は基準を満たしていたものの、契約したサイズ(L 玉)を契約した量を安定して供給することができなかつた。これは、L 玉の収穫率が低い品種を栽培していたためであり、1 シーズンで契約取引は解消された。このため、品種の選定を行い、4 年後に契約取引を再開させ、現在に至るまで安定した出荷を行っている。大型連休等、店舗での需要が増加する時期にも対応できる作付けを行っている。また産地として複数の販路を持つことで、特定の出荷先に依存することを避け、販路に関するリスク分散など多角化を行っている。

外食と農業間の提携に関する大きな問題は、双方の持つ情報の非対称性である。外食側は食材の生産工程・流通工程を知らない、知らされても処理する能力・時間がないということ、農業側は最終的に提供させる商品を知らないといったことが代表的な例である。こういった問題点を解消するために、(株)モスフードサービスでは専門の部署が対応するとともに社員に農業体験を業務の一環として行っている。農業者側においても、(株)モスフードサービスの店舗を顧客として利用、店舗実習等を通して双方の情報ギャップの縮小に向けた関係を形成している。

このように、安心・安全な野菜を調達する上では生産過程や流通過程が見えるといった情報の非対称性、情報ギャップの縮小に向けた具体的な外食・農業者双方の提携が不可欠である。

報告 2 : 大庄の農水産物への取組みの現状

報告者 : 株式会社大庄 営業企画推進室 室長 竹村 潤

<報告骨子>

居酒屋業態における農水産物の産直契約による調達実態。

<報告内容>

株式会社 大庄は、大衆割烹「庄や」「やるき茶屋」「日本海庄や」などを全国に 860 店舗展開中。独立のれんわけや、運送子会社による毎日配送など食材調達から料理提供までをトータルに行うユニークなグループ展開をしている。

1. 農産物

平成 8 年(96)から、長野県・川上村のレタス調達による準備段階を経て、平成 11 年(99)450 店舗時点で、正式な契約栽培を開始。

7~9 月のシーズン中、各月単位で川上村有機部会を中心に、価格を決定。

市場を通さず、特別栽培野菜(減農・減肥)を直接契約。

これを皮切りに、10~6 月は、熊本、香川、千葉、茨城、群馬などの生産者グループ

(5~10 軒の農家)から調達をし、全 850 店舗へ供給している。

主な農産物食材の取扱高(月間)

レタス : 5 万個

きゅうり : 6 万本

白菜 : 4 千個(12~1 月)

キャベツ : 1 万 2 千個

なす : 3 万本

人参 : 8 千本

契約栽培の特徴は取引先の年収を勘案し、それに見合う金額の提示。

予想収量を決定し、収穫の増減にかかわらず、支払いをする。

昨年の新潟水害で、枝豆が大打撃を受けたが、収量ゼロでも支払った。

今年は、新潟枝豆 60 トンを契約(04 年 : 12 トン)。

7 月~10 月まで、新潟県内の収穫時期に合わせた調達~イベント実施(昨年 50 店舗 : 今年 100 店舗)。

佐渡の不耕起米・トキひかりを 50 トン契約(今年に限り、発芽時に除草剤 1 回、

以降は除草剤不使用が条件)。

2. 魚介類

農産物より古く、平成3年(91)佐渡振興のため水産会社を設立し、定置網、水産加工販売を始めた。

サバの蓄養も行っている。収穫量の少ない魚あるいは捨てる魚を“魚の小箱”という名前で有効に販売している。

まぐろ、ぶり、いわし、真鯛、イカなど物流センターに直送し、平成6年(94)からは毎日配送を行っている。

インドまぐろ蓄養：

オーストラリア・ポートリンカーン港外で実施。稚魚を12~3月にまき網で捕獲(グレートオーストラリア湾)。約2週間かけて曳航し、直径40メートルの蓄養生簀に移し変え、いわし、いか、にしんなどを与える(配合飼料不使用が条件)。

生鮮：水揚げ~通関・出荷まで3日(空輸)。

冷凍：船便・約2週間で通関・出荷(芯温

-55℃：-60℃冷凍)

オーストラリア冬季(5月~)生鮮、それ以外は冷凍出荷。

漁港市場からの直送：

平成14年(02)から開始。御前崎、佐世保、鹿児島・坊津、淡路島、伊勢志摩、小名浜など全国15漁港から調達。めだい、くろむつ、かれい、くろだい、いなだ、キス、カワハギなど魚種は様々で、3,200円~7,300円で店舗へ出荷。

出店：

今年からは、全国の空白地域への出店を加速。

- ・県庁所在地のJR駅前から、ドミナント方式

- ・Uターン独立の店舗を増やしていく。地域活性化を含み、グランドメニューに融通を持たせ、地元産品使用の地域メニューを30%導入。

- ・地域密着=市民食堂の位置づけで、全国2,400店舗を目指す。

※この報告要旨は、学会ホームページ<http://www.jfgakkai.jp/>にも公開しております。

是非一度、ご覧下さい。

◇事務局からのお知らせ◇

★投稿論文募集、締切は9月末★

学会では、年報第10号掲載論文を募集しております。掲載された論文は、表彰制度の対象ともなり、優秀な論文は報奨金をもって表彰いたします。会員のみならず、奮ってご応募下さい。なお、締め切りは9月末日です。詳細は年報第9号最終ページをご覧ください。事務局までお問い合わせ下さい。

★研究部会報告者募集中！★

研究委員会では毎月第1木曜日を中心に、18:00から、JFセンター会議室で「研究部会」を開催しております。この部会にてご報告頂ける方を募集します。普段の研究テーマや関わっていらっしゃる業務を通じてフードサービスに何らかのご提言をいただければ、報告テーマは自由です。20~30分程度ご報告を頂いたあと、参加者全員でそのテーマについて討論を行う形で部会は進められています。毎回自由に意見が交わされています。ご報告を希望される方は、お気軽に事務局までお問い合わせ下さい。

★RECIPEにご意見・ご要望を！★

会員のみならずからの、RECIPE に対するご意見、ご要望、またはご提案を編集委員一堂心よりお待ちしております。どんな小さなことでも結構です。お気軽に事務局までお送り下さい。(E-mail: info@jfgakkai.jp)

◇書評◇

『おいしい野菜』

ジャン＝マリー・ペルト著 田村源二訳

晶文社 ¥2,243

1996年9月30日 単行本 211ページ



肌寒さの消えない初夏の頃、朝刊の一面に載った小さな囲み記事のくだりに、未だ覚めやらぬ私の頭が、急に熱気を帯び始めた。やっぱりそうだったのかとの思いと、ゼロからのやり直しを、きちんと積み上げねばならない時がやってきてしまった。そう考えた次の瞬間、きょうは大型書店に足を運ばなければ一日が始まらないだろうと感じた。

なにやら、大袈裟な出来事のようなのだが、その日前後してマスコミに取り上げられた話題は「野菜の多量摂取と癌予防」についての否定的な学術発表である。野菜の摂取を勧めていた関係者や団体には、少なからぬ衝撃が走ったのではないかと容易に推察される。

この10数年、肉類や脂肪と食塩含有量の多いものを控え、野菜や海藻・きのこ類を増やすようにと国を挙げて、いや少なくとも先進工業国では啓蒙活動を展開していただけない、大衆を戸惑わせるようなニュースとなった。

話は変わるが、小売業界では、生鮮食料品の売り上げを確かなものとするためもあるのだろう、野菜と果物の消費拡大を強調する、Five-a-Day キャンペーンを現在も展開している。その推進役として、通称野菜のソムリエ、ベジタブル&フルーツマイスターという民間団体の資格も登場。野菜と果物を深く理解し普及活動に貢献してもらおうと言うわけである。一昨年には、同じく野菜と果物を一日10種類摂取するようにとのEUにおけるキャンペーンを視察した折、事務局員から、運動が遅々として進まないこと、消費者

の反発もあり、現在は一日5種類に目標を下げ、新たな運動に切り替えた経緯を聞いた。野菜と果物の摂取がいかにかハードルの高い消費行動であるかが窺えて興味深かった。

さて、本題の書評にはいるが、常々後輩や関係者に「野菜は何のために食べるの」と意地悪な質問をしている。生産者・卸売・小売・外食・医師・栄養士・農学者・料理人・野菜のソムリエ・メーカー・デザイナーetc 残念ながら未だなるほど、とうならせてくれる人には出会えない。ならば、自分で探すしかないのだろう。野菜の摂取が人間（ヒト）に何をもたらすのか。ゼロからの探索である。その入門書として少し古いのが、掲題の一冊を見つけた。本書は3部構成で、1部は野草から野菜へと題する野菜小史、2部は野菜の紹介そして3部は野菜の未来というタイトルでバイオテクノロジーから忘れ去られた品種の保存運動など現代社会が抱える野菜にまつわる数々を、行動する植物学・生薬学者の著者が優しい語り口で展開している。外食産業も野菜は大事な商材のひとつであり健康志向や食育に敏感な顧客から野菜の使用には大きな期待がかけられている。「消費者としては、本物の野菜をしつこく求め続けるということが大切だと思う。子供たちの心身の健康に大きく関わる問題なので、あきらめるわけにはいかない」と訳者の言葉が結ばれていた。

【NPO 国際食文化研究所

理事長 管理栄養士 荒牧麻子】

◇委員会活動報告◇

◇ 総会

第10回 2005年5月14日(土)

- ・2004年度事業報告
- ・2004年度決算報告
- ・2005年度事業計画
- ・2005年度収支予算
- ・規約改定、役員新人事

◇ 年次大会

第10回 2005年5月14日(土)

基調講演

「人口減少経済とフードサービス産業」
 国立社会保障・人口問題研究所 島崎
 謙治 副所長

シンポジウム

「フードサービス産業の“これから”を考える」
 (社)日本フードサービス協会会長/(株)
 すかいらく最高顧問 横川 寛
 日本フードサービス学会会長/明治大学大学
 院教授 上原彦彦

統一論題3セッション、自由論題3題他

◇ 役員会

2005年3月28日(月)

- ・組織確認(役員人事等)
- ・2005年度スケジュール策定
- ・入退会承認

◇ 年次大会実行委員会

第6回 2005年3月28日(月)

- ・プログラム等最終確認
- ・当日運営について

◇ 編集委員会

第1回 2005年4月13日(水)

- ・優秀論文賞選考
- ・2005年度スケジュール策定
- ・RECIPE15号編集について

◇ 研究部会

2004年度第4回

2005年4月15日(金)

「食生活の変化とフードサービス業の未来

「一の蔵」の経営哲学」

明治学院大学 大平浩二 教授

「アクティブシニアの消費行動と店舗選択-地域

密着型産業としてのファミリーレストラン再考-

新田マーケティング研究所 新田都志子 所長

2005年度第1回

2005年6月2日(木)

「外食企業と農業生産者の提携関係の構
 築」

宇都宮大学大学院 斎藤文信 研究生

「大庄 農業、漁業とのかかわり」

(株)大庄 竹村 潤 営業企画推進室長

◇編集後記◇

RECIPE 第15号をお届けします。年次大会も無事終了し、今回は巻頭言で年次大会実行委員長を務められた青井先生より大会のご報告を頂きました。また、新年度に入り、各委員会活動も始まり、今号より研究部会の報告を掲載しておりますので、ご参加できなかった方もご参照いただければと思います。トップインタビューは、今回はモスフードサービスの櫻田社長をお訪ねしました。お忙しい中貴重なお時間を頂戴し、御礼申し上げます。様々なお話を頂きましたが、その中で社会貢献という言葉が表面的に使われることの危険性を説いていらしたのが強く心に残っています。先日、大学生に「デパートを作った男-日比翁助」のビデオを見せたところその感激ぶりは凄まじいものがありました。「利より義」という経営理念を顧客、取引先、そして従業員に実践し、儲ければ何でもありと思われ卑しく見られていた商人や商業の社会的地位さえも高めた日比の経営に心を打たれたようです。本物か偽物か、表面的かそうでないのか、消費者自身がきちんと見極める力が備わっているのだと思いました。そういう意味からも荒牧先生に書いていただいた「おいしい野菜」の書評は、食育の面からも大変興味深く拝読しました。最後になりましたが、お忙しい中ご執筆賜りました先生方に深く感謝いたします。

【新田マーケティング研究所 代表 新田都志子】

編集/日本フードサービス学会編集委員会

〒105-0013 東京都港区浜松町1-29-6 浜松町セントラルビル10F (社) 日本フードサービス協会内

TEL. 03-5403-1060 FAX. 03-5403-1070 E-mail: info@jfgakkai.jp