

日本フードサービス学会

VOL. 16

RECIPE

発行日/2005年11月14日
発行/日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

「学会 10 周年を振り返って～その成果と今後の課題」

日本フードサービス学会名誉会長 奥住正道先生インタビュー

今回の巻頭言は、学会創立 10 周年を記念し、初代会長（現名誉会長）の奥住正道先生をお訪ねし、学会創設時のいきさつから、現在課された問題、後進への期待まで忌憚なくお話しいただきました。

はじめりは外食産業大学構想から

もう 10 年も経つのかというのが正直な気持ちです。創設には沢山の方々にご協力いただきました。学術側からいろいろとご示唆いただいた多摩大学名誉教授の野田一夫先生、東京大学名誉教授の衛藤藩吉先生、早稲田大学名誉教授の宇野政雄先生、そして日本大学教授の故・田内幸一先生、学習院大学院長の田島義博先生、慶應義塾大学名誉教授の村田昭治先生と千葉商科大学教授の井関利明先生。それに当時の（社）日本フードサービス協会〔以下協会〕会長の故・田沼文蔵氏、教育担当副会長であった故・櫻田慧氏。みんな、本当に色々なことを語り合いました。

そもそもこの学会の創設は 1974 年に協会が設立されたときからの「外食産業大学構想」に始まります。日本に外食産業大学を作りたい。どうしたら出来るのか。協会 10 周年記念事業としてコーネル大学を招聘し、立教大学観光学部に 3 年間外食産業学

の講座を開講したり、その後も 10 年程、コーネル JF サマースクールを開校するなど、少しずつ準備は進めておりました。

一方で、当時、三越の岡田社長やダイエーの中内オーナーの大学作りの話しを参考としたり、協会の横川端会長を中心に野田先生、村田先生達と幾度も話し合いを繰り返していたのです。

結果、外食産業を学問としてとらえたとき、未だそれを専門とする研究者がいない。ならば大学というハード面よりもむしろ学会を先に作り、外食産業学を教えることができる人材作りをすることが先決ではないかということになったのです。

産官学協同の理念で～学会の発足から拡充期を経て

では、どういった学会を作ろうかとなった時、田島先生が中心に提言されたのですが、“産・官・学”協同のネットワーク構築が必須であろうということでした。そのための実行委員会が設置されたくらいです。会員の拡充としては協会の会員が積極的に入会してくれました。また、野田先生のアドバイスによりいち早く「日本フードサービス学会」を商標登録もしました。

設立初年度から年次大会も開催し、村田

先生には数年間、大会委員長をとっても熱心におつとめいただきました。大会テーマも自ら設定され、コミュニケーションを重視された内容ゆえ、大会本編はもちろん懇親会まで“フードサービス”学会にふさわしく充実した内容であったと記憶しています。

その後も例年、年次大会には講師としてスターバックスの角田氏や協会会員社トップの業界人が多数登場するなど、産学協同の思想は受け継がれていることが確認できます。

また、この年次大会を中心として、日常の学会活動は運営されています。月次的に研究部会を開催し、その部会発表の中から優れたものを年次大会で報告してもらい、年次大会の報告は学会年報にまとめられているわけです。年報の他に学会誌としてこの「RECIPE」も継続して刊行されています。

もっと業界に入り込んで～学会の課題、後進へ望むもの

こうして一見、学会もこの10年で形になってきているように見えますが、当初の目的であった、外食産業学を専門とする研究者の育成については遅々として結果が出ておりません。今度、学会創立10周年記念シンポジウムにパネラーとして参加予定の文教大学の横川潤先生くらいなものではないでしょうか。

これからは産業界と関わる学会としてもっと研究者の層に厚みと広がりをもたらさなければならない。より積極的に業界を見て欲しいわけです。学会の研究者から業界の直面するBSEや遺伝子組み換え、表示問題等について学問的な提言・指針があればどんなに業界側は心強くなるでしょうか。それは論文を出すだけではなく、他学会、外国、または他業界、例えばインスタマーケティング協会の効果的な取り組みとい

った事例を集めてくることでも良いのです。より積極的に業界内に入り込みフィールドワークをしていただきたい。研究者と業界の情報交換の場として学会誌であるところの「RECIPE」やホームページをもっと活用すべきなのではないでしょうか。

また、食の安心・安全、表示問題、流通関係など、国の審議委員会の委員を見ると、日本フードサービス学会の会員が見当たりません。このような委員になられている方にも学会のメンバーになってもらいたいです。まだまだ外食の認識が弱い現われでしょう。

私の後に上原さんが会長となられて3年目になられるとか。そろそろ後任人事を考える時期かと思います。今一度、学会設立時の目的を思い出し、しっかりとした組織、人材作りに励んでいただきたいと思います。

取材を終えて

奥住先生にはこの他、少子高齢化に向けてのミールデリバリーの可能性やドイツのスーパーマーケットを例にヴィジュアルプレゼン、IC活用の重要性など、レストランのフューチャーマーケティングについて実に有益なお話をいただきました。残念ながら今回、紙面の都合で全てをお伝えできませんが、来る11月17日(木)に開催される学会創立10周年記念シンポジウムにおいて奥住先生には記念講演をいただくこととなっております。さらにヴィヴィッドなお話を伺うことができるはずです。乞うご期待ください！



◇My Business◇

今回は株式会社ビーエム 代表取締役社長青沼弘氏をレシピ編集委員の横川潤と新田都志子がお訪ねし、食と農の連携というテーマでお話をお伺いしました。

脱サラで創業

レシピ編集部（以下、レシピ）

まずは、創業と申しますか、お仕事を始められたきっかけなどをお聞かせください。

青沼 私は、学校卒業後、運送会社に勤めておりましたが、その当時から実はどうしても食べ物屋さんをやりたいという夢がありました。私は4人兄弟の次男で小学校5年生ごろから夕飯の支度をやらされていました。いわゆる山梨で言えばハウトウが僕の当番で、そのころ嫌々ながらやらされたことが、いわゆる食べ物に結び付いたと思います。

レシピ ご創業はいつですか。

青沼 昭和52年（1977年）です。品川区役所前に9坪のお店を出しました。高校時代、映画といえば西部劇。その映画の中のレストランで必ず出てくる分厚いTボーン・ステーキ、それに憧れていまして、ああいうお肉を安く出せたらというのが、そもそものきっかけでした。その頃、弟がアメリカに行っていましたので、お肉の話をよくされたこともあります。料理が何も分かりませんでしたので、ご飯を食べに行く場合はカウンターに座ること、オーナーと直接話をする、それが私の準備のすべてでした。

レシピ おいくつのときですか。

青沼 37歳です。

レシピ その時、不安などはおありになりません

でしたか。

青沼 ありませんでしたね。

レシピ 1977年ですから、ちょうどオイルショックの後ですよ。

青沼 そうです。始めたときはほとんどあの付近にお店がなかったんです。リーズナブルな価格で提供しましたので結構若い人たちの人気になりました。ふてぶてしさと言うか、さも10年も20年もやっているような、そういう雰囲気で行ったのと、実は西部開拓時代をそのままに、お店を造りましたので、そういう雰囲気がよかったです。

こだわりを持ったレストラン

レシピ こだわられたところはどのようなことでしたか。

青沼 田舎は農家でしたから、野菜のことは全て分かっていました。豚も山羊も鶏も飼っていましたから、もちろんそこから出る糞をたい肥として農作物の肥料にしていました。今で言う「オーガニック」です。食べてみれば本当の美味しさはすぐに分かります。だから、お肉の仕入れも食べてみることを心掛けました。また、通常なら経験を積んでやるところを、僕は、全然逆のやり方で覚えていきましたね。僕は正直言って、実際たたかれて痛いという、一生懸命汗をかいて、今日は仕事をしたという性格なので、それがよかったです。ただ、まじめで一生懸命やったことがよかったです。それと、ソースを買うより自分で作ろうというのが、それが積み重ねでオリジナルになったと思います。だからステーキソース、ドレッシング関係など、出しているものは全部手作りにすることが、今で言うビーエムのオリジナルに全部つながってきたと思います。

レシピ 西部劇にこだわられたのは、高校時代ご覧になられたテレビの影響とかですか。

青沼 ああころの映画は、西部劇が多かったですから、T ボーン・ステーキ、あの肉を安く出したいというのがありました。我々のころは、牛肉って食べたことがないですから。山梨では豚肉や馬の肉が多かったんです。東京に出てきて、初めて牛肉を食べて、こんなうまいもの食べたことないというのがいきさつでした。牛肉はものすごく高かったですから。その肉を安く出したいと思ったわけです。リーズナブルな価格で出しましたので、みんなびっくりしたと思うし、感動したと思います。それがよかったのかと思います。

レシピ ちなみに開店当初のお値段はいくらぐらいだったのですか。

青沼 ブロックステーキというちょっと厚い肉ですが、それは150グラムの肉にサラダとライス、食後のコーヒー、全部付けて1,000円を出しました。1,000円ちょうどというのも良かったと思います。パウンドステーキ1ポンドは1,900円、ヒレ肉は2,000~3,000円ぐらいでした。とにかく初めてのことでしたから、日曜日といたら、ずっと何時間も待ってくれるお客さんがいらっしやいました。



単独店から多店舗展開へ

レシピ 当初は社長がオーナーシェフでいらしたのですか。

青沼 仕入れて焼いて料理をして出す。前にお話したように、夕飯の支度、片付けは小学校のころから全部やっていたので、作るということが大好きになっちゃったんですね。

レシピ そこから次は目黒にお店をつくられた

のですよね。何年後ぐらいですか。

青沼 7年ぐらいかかりました。区役所前の店ではお客様の待ち時間が30分、1時間になることがざらでした。それで、あそこからどこがいいかアンケートをやりましたら、目黒付近が多かったので、目黒につくったんです。しかし、品川と目黒では、非常に地域の雰囲気も異なり、すごく大変でした。品川に比べ、山の手の雰囲気がありましたので、品川からということで、最初はやはり敬遠されるという一面がありましたね。

レシピ それをどうやって受け入れてもらったのですか。

青沼 たまたま近くに有名な女子プロレスリングの事務所がありました。選手の皆さんが遠征から戻られると、よく来店してくれました。それがきっかけでダンプ松本さんやブル中野さん達と地域密着のイベントを行うようになり、より地域との親交が深まりました。

レシピ 女子プロの方たちが非常にPRに協力的だったということですが、そういう口コミも含め、今はどのようなPRをされていますか。

青沼 今は改めてというのではなく、お客様ご紹介してくれるのが一番です。ただあの方たちはブラウン管を通して宣伝してくれていますので、やっぱり全然違います。例えば一番発行部数の多い週刊誌にビーエムを紹介してくれたことが大きかったと思います。また、何かあったらビーエムを使ってくれるということをよくやってくれましたので、貴重だったと思います。ただ、私どものお店は、じゃあ、行ってみようといって、支払った金額に見合うものであること、これが非常に大切だと思います。その辺はスタッフが細かい心遣いで接客をやってきてくれたというのもあります。なるほど言う通りだねとかという、支払った金額に見合う接客であり、それから商品だったと思いますね。

レシピ 単独店舗ですっとおやりになっていて次の店舗を増やす、またそれから増やすという、いわゆる単独店から多店舗展開への道のりを教えてください。

青沼 2店舗目を出すときにものすごく大変でした。反対に、3店舗目を出すにはすごく楽でしたと言ったらおかしいけど、2店舗目に比べれば、半分ぐらい楽でした。

レシピ 具体的にはどういうところが大変でしたか。

青沼 2店舗目に行ったお客様から、「本店と味が違うよ」ということをよく言われました。「うまくない、大井店と味が違う」とお客様に言われるのです。それがきっかけで集中調理室、いわゆるセントラルキッチン的なものが必要だなと思いました。今では独立した形になっていますが、それがビーエムのセントラルキッチンをつくらなきゃいけない1つのきっかけでした。

レシピ 何かその辺が小売りとは違いますね。置いている同じものを売るというわけではない。

青沼 うまくないと、味が違うと。「お前、大丈夫か」なんて言われて。オーナーシェフとしての社長というのがスタートですから、やっぱりお客様の中には社長の顔があって初めてその商品というイメージが非常に強いようです。本当に味が違うというよりは、イメージ的なものでお客様はずいぶん影響を受けられます。若いスタッフたちに徐々にそのバトンを渡していく中では、なかなか社長のカリスマ性というんじゃないですが、その辺の難しさがあります。

レシピ セントラルキッチンでは今はどういうものを作ってるんですか。

青沼 今はビーエムで使っているパウンドを作っています。ドレッシング関係は全部、ステーキソースも全部、ハンバーグも作っていますし、そ

こで肉関係の仕入れも行っていきます。ですので、ビーエムで使っている食材の99%ぐらいはそこで全部仕入れています。

やまとんファームとの出会い

レシピ ステーキ専門店から全く異なる業態をやられようと思ったきっかけはなんでしたか。

青沼 もちろんBSEの問題もありましたし、それとちょうどお店をオープンして約30年で、ちょうどあのころ来てくれていたお客様というのが60歳、70歳、そういう年代になってきました。そういう方々がすごく多くなってきたのも事実なんです。もちろんお店はお客様の世代交代が行われていますが、もっともっとこれから少子高齢化の時代が変わっていくので、ビーエムを卒業したお客様をおもてなしできる、それなりの年代をおもてなしできるお店が欲しかったわけです。ステーキハウスB&Mとカニバリ(共食い)になることを避ける意味もありますが、やっぱりステーキじゃなくて、お客様をおもてなしできるお店ということで、現在のお店になりました。食材は、100%国産です。もちろん北海道、九州、山梨など食材研修に全部参加していますので、それなりの食材が全部積み重ねられました。まさしく、その食材こそ一期一会です。そしてB&Mを育ててくれたお客様、言葉に言い尽くせないお客様こそ一期一会です。そのお客様を各地の取り寄せた食材を使っておもてなしをするお店、それが151Aです。本当は「一期一会」という漢字を使用すべきですが、西洋風のしゃぶしゃぶとしてお店を出すため、英数字で「151A」としました。



レシピ 食材に大いにこだわっているわけですね。

青沼 たまたまフードサービス協会が主催する食材研修で熊本に行きましたら、最後の懇親会の中ですごく面白い家族がいたんです。何の気なく声を掛けまして、そこで飼っている豚の試食もしたところ、食べたことがないほどのすごくおいしかった。その後も、僕はその家族が大好きだったので、お付き合いしていました。やまとんファームという会社で、社長であるお父さん、奥様、お嬢様（二女）の三人と従業員の方が一人の計四人で1,800頭の豚を飼育しています。



レシピ それはどのくらい前のお話ですか。

青沼 もう2年ぐらい前ですかね。それで我が家も田舎でいろいろ作っていますので、田舎のものを送ったり、やまとんファームさんより豚のロースを送ってきてくれたんです。ちょうど新しい店をどうしようかというときでした。社員に食べさせたところ、結構うちの社員は無口なんですけど、その無口の社員が、「こんな豚肉は食べたことない」と言ったのです。これは面白いなと。新しいお店はこれを売り物にしようということで、僕にそれを売ってくれとお願いをしました。

レシピ 美味しさの秘密は何でしょうか。

青沼 僕らはSPFの豚の飼育というのは、もっと簡単に考えていたのですが、見学に行くと、取りあえず全部脱いで消毒のお風呂に入ってくださいと言われました。頭も洗ってくれ、眼鏡はこの箱の中へ入れて消毒しますと。カメラも全部消毒するから、とにかく持ってきたものは一切持ち込まないでくださいということなのです。服や、下着

なども全部消毒済みの用意されたものを着ました。まさしく農家と一体になって、これだけやっている豚だったら、自信を持ってお客さまに出すこともできるし、また説明も実際体験していますのでお話もできるということです。

レシピ 何かすごい出会いですよね。

青沼 そうですよ。それこそ一期一会。

レシピ 豚に注目をされたというのはBSEの関係も多少はあったのですか。

青沼 それはありました。

BSE 問題への対処—逆境をバネに

レシピ 日本でBSEの問題が起きたとき、御社での牛肉の使用比率はどのような状況でしたか。

青沼 60%ぐらいはアメリカ産でやっていました。もう知っての通りステーキ屋ですから、大きな打撃でした。お客様が毎日どんどん少なくなる。働いている社員の子供も学校では、「あの牛を食べたらどうなるの?」と言ったら、最終的に先生まで「あの牛を食べたら死んじゃうよ」の答えなんですよね。うちの社員の子供でも、「お母さん、あの牛を食べたらどうなる?」、「お父さん、何で食べちゃいけないの?」と、「死んじゃうからだよ」と、もうそれしかないんですよ。

レシピ そこからどのような対策をとられたのですか。

青沼 BSEが発生したとき、僕は社員に、何十年も料理をやってきたのだから、何でちょっとこの料理を足そうということを考えないかなと言いました。君たちは何をやっているのだと僕は思いました。本当のことを言いますと、何を考えているんだらうと思いました。でも、それぞれのお店を回ってみると、一生懸命やっているんです、寂しげに。お客さんなんかはばらばらなんです。何か

の助けを求める、そういう姿でした。僕自身もまず一生懸命やっている彼らを見て、でも最終的に決断を下すのは社長しかないと、私の責任だと思いました。しかし僕が、資金繰りのことを言ったらおしまいですから、お金のことは心配しないでいいよと、今回のこのことにおいては俺の責任だと、社長の責任だと。だからもう1回、原点に戻ろうと、オープン当時に戻ろうよと言いました。それで食材のチェックを全部やろうと、それとちょうど時間があるのだから、掃除を徹底してやろうと言いました。料理も一品一品みんな見直し、無駄があったら全部省き、料理もうまくないところは直していく。それぞれのお店にみんなやってもらうようにしました。

レシピ 逆境をバネにしたのですね。

青沼 それぞれのポジションが、それぞれに行動を起こしていったということだと思います。

レシピ では、アメリカでBSEが発生した時はどうでしたか。

青沼 アメリカのBSEが発生した時は、年末ということで数字的にはあまり影響はありませんでした。その年はかえって、ビーエム始まって以来の売り上げをしました。お客さんが全部戻ってきてくれて、その年はとにかく悩むぐらいの売り上げを上げました。全部チェックしてやっていたので、お客様が全部信用してくれて、とにかくビーエム創立以来の売り上げ高を上げるという結果が出ました。発生したその翌日の朝一番、取引先から全責任を持って代わるものを提供しますので、お肉がない、ある、そういうことは一切心配しないで、今まで通り頑張ってくださいという連絡をいただきました。そのことについては、時間が経つにつれて、ありがたさがひしひし伝わってきました。

レシピ 取引先と良い関係を築いてきたというのは、どういうことが原因でしょうか。

青沼 まず取引先で一番大切なことは、支払いをきっちりすることです。それとお肉関係というのはあちらこちらから売り込みが来ますので、浮気をしないことです。「取り引き」から「取り組み」の時代と言うんでしょうか。お互いにいいものを作るために力を出し合って、いいものを出す方法を取る。そういう関係であったからだと思います。

レシピ アメリカ産のものがなくなった後はどうされたのですか。

青沼 同じ取引先からオーストラリアの牧場のものを仕入れました。相当レベルの高いものを使っていますので、日本にはこれだけ来たら80%ビーエム、あとは一流のホテルに行くというぐらい、うちがほとんどもらっています。



レシピ BSE のとき厳しくなって、全責任を取るというふうに社長がおっしゃったことで、非常に社員の方は心強くお思いになったと思うんですが、企業価値を高めて、ゆくゆくはその会社を売ってしまうとか、極端に言えば社員より、企業を社員に優先させてしまうということが近年見られます。その点についての社長ご自身のご意見をお聞かせください。

青沼 今日あるのは社員の力があつたからだと思いますし、今フランチャイズをやらせてくれという話も結構来ているのですが、社員が独立したいという者も相当おりますので、それをバックアップしてあげたいと思います。正直、社員は我が子同様ですから、プライベートを合わせて社員とも家族ぐるみのお付き合いをしています。

レシピ 例えば、大手のフランチャイズじゃなくて、いわゆる昔風ののれん分け的なことで社員の方がビーエムの名前を使っておやりになりたいと

いうときはどうされますか。

青沼 それは全面的にバックアップしたいと思っています。実は今年から、もしそういう希望があれば、バックアップするので、独立するんだったらそうしなさいということ全員に話しまして、支援していける方法を取っていききたいという話をしました。やっぱりうまくいく、いかないは人間関係だと思えますし、大手は、ビーエムにフランチャイズをやってくれと言うけれど、ビーエムという名前、出している料理じゃなくて、名前だけをフランチャイズしてくれというところが多いと思います。

今後の課題と学会への提言

レシピ 御社の将来像をお聞かせください。

青沼 社員と力を合わせて、食べ物、ステーキということを通して、こういう一期一会的なお店。食べるということに置き換えたら、そういうものを出していこうと。それは今まで積み重ねた中でそれを取っていけるようにしていきたいと思えます。底力のあるお店、底力というのはいわゆる社長がどうこう言わなくても自分たちの力でやっていける社員によって成り立つ店です。その中でお客さんにいい接客しているね、おいしい料理を出しているね、まずそれが基本ですから。そういう土台ができましたので、今度はこういうお店、あるいはこういうお店というものを出していけるようにしていきたいと思えます。ただ店舗を今年は何十店舗とか、そういうことは一切考えていません。だからそういう提携するとか、そういうことも一切考えていません。

レシピ 今後の課題はどんなことがありますでしょうか。

青沼 これから可能な限り社員が独立するので、そのバックアップをしていきたいと思えます。それがまだ1人も独立していないので、どうしても独立させてまず出店させたいと思えます。

レシピ 居心地がよくて独立しないんじゃないんですか(笑)。

青沼 ただやっぱり1人先陣が出れば、そこからモデルと言っただけは何ですけれども、続けたいという意欲も出てきますので。

レシピ 学会にに対して何かこんなことをやってもらいたいとか、もっとこんな研究をしてほしいとかのご要望はありますか。

青沼 外食産業はまだまだ長時間労働というイメージが強く、一般的に低く見られがちです。でも外食という職業ほど重要で大切なものはないと思います。憧れの職業のひとつになるよう、我々を代表して学会から提言してもらえると良いと思えますし、学会ができたことは僕はすごくうれしいと思えます。我々はどうしても不勉強なところもあるので、専門の先生方が専門的に提言して、いい方向に持っていかけてくれることをすごくお願いしたいし、うれしいことだと思います。

レシピ 大学生に対してのご提言がありましたらお願いします。

青沼 食に関心を持ってもらって、大手の東芝さんとかトヨタさんとかだけが会社じゃなくて、外食もあることを言いたいですね。僕は、食はすごく面白いと思うんです。うれしいときも、それから悲しいことがあっても絶対食べます。今の学生さんは、マニュアル、マニュアル、マニュアル、あれがしっかりしていたら、別に料理の勉強なんかしなくてもいいじゃないのという傾向が強いような感じがするんですね。自分の中でマニュアルは必要だと思いますけど、そうじゃないこと、食というのを一緒になって勉強してもらえたらなと感じるんです。

レシピ 今日はお忙しい中、長時間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。

今回は2005年度第2回(7/7開催)と第3回(8/4開催)にてご報告いただいた4名、1グループの要旨をまとめてご紹介させていただきます。



2005年度第2回研究部会(2005年7月7日開催)※第2回研究助成中間報告会 報告1: 日本の中食・外食企業における対中国食材調達 —福建省A企業の事例を中心に

報告者: 東京農業大学大学院農業経済学専攻 博士後期 吳 超峰

外食産業はチェーン展開により、店舗運営の標準化やマニュアル化を進め、結果として野菜の調達システムが大きく変化した。マニュアル化によるパート雇用の活用により、経験豊富な調理人を必要としなくなっている。

野菜(農産加工製品を含む)は外食産業の食材として比較的重要な位置を占めている、外食企業が「有機野菜」、「特別栽培野菜」、調理性が高い加工野菜を多用するようになってから、その総仕入額は年間で1兆~1兆5000億円にのぼるとみられる。ちなみに食材費に占める野菜は、他の品目ほどには業種間、業態間で大きな差がなく、ほとんどの場合12~15%の間である。

現在、食の外部化が進展して、加工品や外食や中食の材料としての野菜需要が高まった。安定供給や利潤追求を行う食品外食企業は、個人消費者よりもコストを優先して低価格を志向する傾向が強いため、外国産の冷凍野菜や生鮮の需要が大きくなった。

日本の野菜輸入量は200tを超え、自給率は83%まで低下している。1985年ごろから、塩蔵化や加工野菜といった貯蔵性を高めた形態に夜野菜輸入よりも、需要のより大きな生鮮野菜や冷凍野菜の輸入が急増した。2002年現在、生鮮野菜の輸入量は約80万t、冷凍野菜では約75万tであり、輸入品目も多様化している。

しかし、日本国内農業者の高齢化にともない、安定供給に不安を持ち一方で、WTO体制が浸透する中、食のグローバル化が進んでいること、冷蔵技術の発達、インフラの整備、情報化が整うにともなって中国に対する野菜供給依存を高めてきたことより、日本の各外食・中食企業にとって、如何に安心、安全そして高品質食材が調達できるのか、その対中国食材調達行動は、解決の糸口である。

そこで本報告では、中国福建省のアモイで、現地調査に通じて、日本の外食企業が消費者に安心、安全、そして価値がある商品を提供する際、労働集約的な経営が主流である中国側の食品加工企業との提携を構築するには、最適に対策について検討する目的にする。

報告構成:

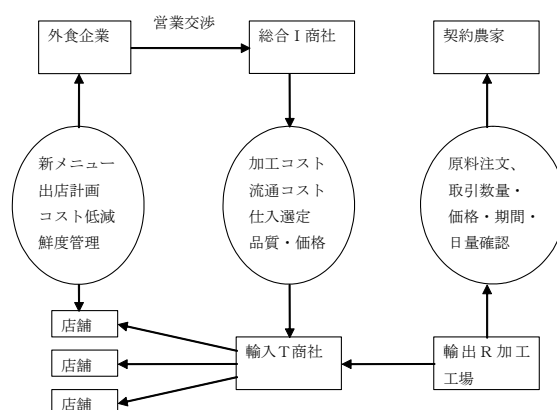
- I、はじめに
- II、中国における対日野菜生産・加工輸出の実態
- III、中国における対日野菜生産基地の形成—福建省を中心に
- IV、中国福建省漳州市のR社の対日の輸出実態
- V、日本の輸入商社の食材の調達システムの事例分析
- VI、外食ユーザーまでの物流システム
終わり、今後の日本の外食企業の対中食材調達の展望

表1、 調査対象企業の概況

項目	輸出加工R社	輸出加工C社
設立	1993年2月	1998年4月
総投資額	700万ドル	3,000万元
工場敷地面積	29,200M ²	8,000M ²
取扱農産物	シイタケ、木耳など	キャベツ、長ネギなど
買付対象面積	不明	なし
生産地面積	なし	25,000ムー
正規従業員数	320人	600人
パート	600人	10,000人
販売先	主に日本の商社	日本向き80%, ロシア等
企業の形態	加工・出荷輸出企業	生産・加工・調整一体
備考	ISO9002国際品質管理システム認証、HACCP管理体系認証	ISO9002国際品質管理システム認証、HACCP管理体系認証

資料：2004年4月実地調査総合整理結果より

図1. T会社の契約システム



資料：2004年7月T社のヒヤリングより

報告2：店舗における安全・安心の訴求（安全・安心のマーケティング）

報告者：有限会社フードビジネス総合研究所 代表 山縣 英起

1. 調査の趣旨・目的

フードサービス企業が取り組む「食の安全・安心」とは、(1)食材が安全であるという事実に対する取り組みと、(2) (1)をもとにした外食企業・店舗に対する消費者の安心という認識・評価に対する取り組みから形成される。(1)に対する研究は、農林水産的・食品衛生的・物理的・工学的・製造業的なアプローチによるものであるが、併せて、「消費者との接点」に着眼したマーケティング的・小売サービス業的なアプローチ=(2)が必要と思われる。本調査では、後者の観点から、フードサービス業における食の安全・安心にアプローチし、その現状や課題、方向性を明らかにすることを目的とする。

2. フードサービス企業の取り組み現状（アンケート調査結果の抜粋）

食の安全・安心への取り組み現状を把握するため、2005年6月にフードサービス企業（171社：業態バランス考慮）に対して郵送アンケート調査を実施した。回収率は19.3%であった。調査項目と、調査結果（一部を抜粋）は以下の通り。

調査項目：食の安全への取り組み（実施中のもの（取り組み開始時期）、取り組み予定のもの） / 店舗における施策（実施中のもの（取り組み開始時期）、取り組み予定のもの、FA） / 牛肉トレーサビリティ法に基づく表示の実施状況 / 原産地表示の取組状況と具体的課題

■ 「食の安全」への取り組み状況（複数回答）

・選択肢中、最も回答率が高かったのが「安全性確保のための食材やメニューの変更」で、約6割の企業で取り組んでいる。次いで、「トレーサビリティシステムの導入」も5割を超える。BSE問題の発生や牛肉トレーサビリティ法施行が影響していると思われる。

・食材調達では、「優良生産者の選別仕入」は約3割。自社（子会社含む）での生産はごく僅かが存在。

・上記以外にどのような取り組みがあるか知るため「その他」として自由記述欄を設け、ここへの記入を期待したが、残念ながら回答はなかった。

■ 店舗等における施策（複数回答）

・「店内のポスター、POP、メニューブック等における自社の安全・安心への取り組みPR」は、4割以上（42.6%）の企業で実施。

・メニューへの表記では、「カロリー表示」が最も多く約5割が実施。「塩分表示」は25%、「食物繊維表示」は3.6%。カロリー・塩分・食物繊維を全て表記するFRも1社存在。

・「メニューへの原産地表示」は、現状では低く、約1割。

・「五大アレルゲン表示」は、28.6%。メニューごとの表示が物理的に困難等のことから、アレルゲンの小冊子を用意、必要に応じて顧客に手渡す企業という手法が一般的である。

・「接客マニュアルへの反映・研修の実施など、接客体制の完備」は2割強と多くはない。安心とはメニュー等への「表示」のみの問題ではなく、顧客と接する接客要員による「接客サービス」のなかでも実現されていくものとの推論から、本選択肢を設けたもの。

・また、ここでも「その他」として自由解答欄を設けるも、記入はなかった。

■ 業態別の特徴

・上記の取り組み状況につき、FFとFRとでの特に大きな差異はみられなかったものの、「メニューブック等による取り組みPR」でFFが42.9%に対しFRは64.8%、「原産地表示」でFFが0%・FRが21.4%、「接客体制」でFFが28.6%・FR21.4%であった。

・メニューブック等によるPRについては、自由回答の記述内容を併せて考えると、FFにおいては食材情報を含め、表示スペースの問題を抱えていると推察される。

・「接客体制」において、FFがFRを7ポイント上回っているのは興味深い。

・また、本アンケートでは業態別に見るとDRの回収率が極めて低く、回答があったのは僅かに2社であった。しかしいずれも、原産地やカロリーなど、「情報の表示・PR」という手法はとっておらず、「接客体制完備」に取り組んでいるという回答であった。

3. 考察

(1)安全・安心のマーケティング・ミックスと業態別の方向

・食材等が安全であるという事実と、消費者の安心という認識評価との「隔たり」を埋め、ブランドや企業の信頼を獲得していく活動が、「安全・安心のマーケティング」である。

・安全・安心のマーケティング・ミックスを構成する要素は3つある。①「施設・ツール」(メニューブック・ポスター・POP・小冊子等)、②「メニューの創意工夫」(安全な食材使用に加えて、健康に配慮したメニューの開発や、そのネーミング、見せ方、売り方の工夫)、③「接客サービス」(安全について従業員が顧客に説明できるような体制完備、そのためのマニュアル作成や研修実施等)である。

・なお、アンケートの結果も踏まえると、業態によって注力すべき構成要素のバランス、つまり安全・安心のマーケティング・ミックスは異なると思われる。図1は、それを示したものであり、左に寄るほど①(物的要素)の比重が、右に寄るほど③(人的要素)の比重が高くなる。

(2)「広義の安全・安心」とそのための取り組み
 ・最後に蛇足であるが、本来、フードサービス業に求められる安全・安心とは、食材の安全・安心に限定されるものではなく、図2に示したような多様な要因が存在する。

・例えば、地域に密着したFFやFRなどでは、青少年に対する良好な食育環境の提供のほか、健康増進法の施行に伴う喫煙問題への明確な対応、高齢化社会において弱者が安心して利用できる環境整備なども求められる。・さらにこれらの基盤となるのが、消費者に安全で安心な食環境を提供するという企業の確固たる理念であり、ここが欠如しては、どんな施策も付け焼刃にしかならない。牛肉トレーサビリティ法、原産地表示ガイドラインをはじめ行政による法やガイドラインの整備が進む中、これらの後追いの対応ではなく、時代の要請を見越して先手で取り組む姿勢が消費者の支持を得て、もって他社との大きな差別化要因となり得るとと思われる。

(図1)

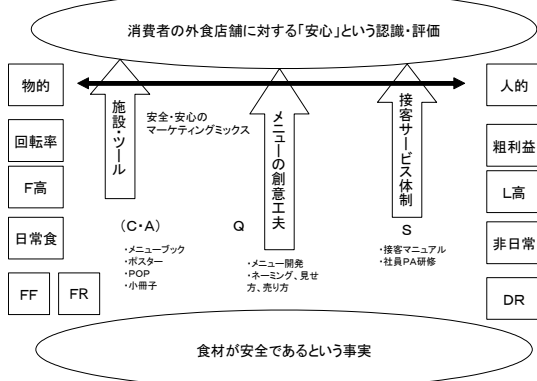
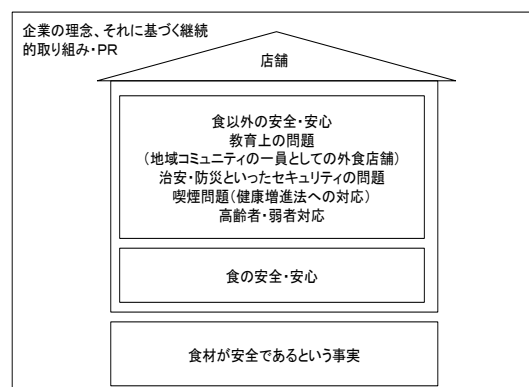


図2



報告3：安心と安全を提供するマネジメントシステムの設計

報告者：慶應ビジネススクール 教授 青井 倫一

リスクマネジメントの重要性が多く産業・企業において認識されるようになってい。そしてフードサービス産業も例外とはならないのは言うまでも無いであろう。その際、「安心」という変数と「安全」という変数を分離して研究枠組を設定することがこの分野の研究の第一歩であると判断している。

「安心」とは顧客が判断する“主観的変数”であり、「安全」とはマネジメント側がコントロールできる政策変数である。顧客満足における品質の研究との類比を推し進めれば次のような「安心と安全」のモデルが想定される；

顧客にとっての「安心」は顧客の体験、個人のネットワークからの入力情報、マスコミ等からの入力情報、そして企業からのコミュニケーションから形成される。それらがどのように形成されているかをモデル化することが重要である。

一方、企業サイドにおいては、トップマネジメントが顧客の「安心」をどう判断して、自社の商品・提供プロセスを設計しているか、そして現場でオペレーションを担当する従業員がどのような認識をして仕事をしているか、最後に現場と顧客のインタラクションがどう行われているか何層かのレベルを経てサービスの提供が行われている。

経営課題は、これらの企業サイドにおけるマネジメント、オペレーション担当者、そして第一線の人々のなかで“安全を担保する仕

組み”についての“ギャップ”が存在し、そして最終的に、企業サイドと顧客の判断（顧客も複数であることに留意）とのギャップをどう認識して対応するかということである。

この複数のギャップへの対応を難しくしているのが、不確実性の下での意思決定という問題である。この分野においては、“人は不確実性の下でどのような選択をするのであろうか？”という記述的アプローチ、行動意思決定論という心理学的分析が80年代から浮上している。この分野は、企業にとっての「リスク・コミュニケーション」を考える際には特に重要である。同時に合理性を求める企業行動の側からは“不確実性の下で企業はどのような選択をすべきであらうか？”という伝統的に経済学で踏襲されている規範的分析が求められる。

フードサービス産業における“安心と安全の相互作用の場”、換言すれば不確実性の下での顧客の主観的判断と、企業の不確実性に対応する安全システムの構築の相互作用の現実を分析して、企業サイドに対して有効な「処方箋」を提供する、そのための研究プロジェクトである。これまでの他分野における、リスクマネジメントの研究、失敗の分析などを参考にしてフードサービス産業におけるリスクマネジメントの課題を提示したいと願っている。

2005年度第3回研究部会（2005年8月4日開催）

報告1：日本の人口に占める年代構成変化による

外食産業市場規模への影響

報告者：学習院大学大学院経営学研究科 博士前期課程 大谷穂尚、兼子良久、宝剣 亮

日本の外食産業の市場規模はバブル崩壊を起点として停滞し、98年には縮小を始める。この縮小傾向は現在も続いており、歯止めをかけるための対策が最重要課題である。

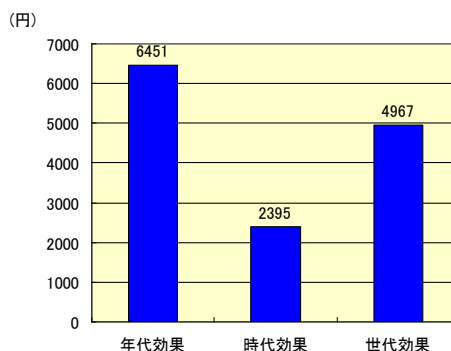
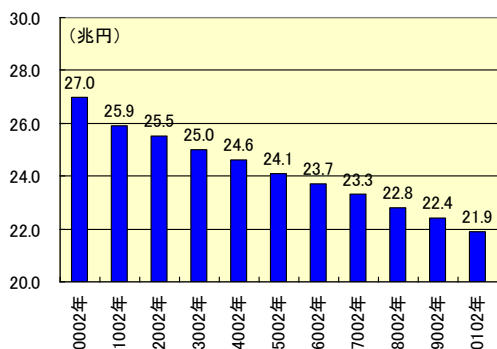
従来の研究は、市場規模の縮小要因としてバブル崩壊に端を発する景気低迷を挙げるも

のが大多数だが、我々は本研究において、日本の人口構成変化の視点から市場規模縮小を捉え、その影響を明らかにすることを目的とした。（ただし、我々の言う外食産業とは、中食を含まない狭義の外食のことである）

まず今後の市場動向を知るため、一変量時

系列分析によって 2005 年から 2010 年までの市場規模の予測を行った。結果は以下の通り

で、緩やかな減少傾向が続き 2010 年には市場規模は約 22 兆円まで低下する。



市場規模縮小に対する影響要因はいくつも考えられるが、その中から我々は人口に占める年代構成の変化に着目する。その理由として以下のコーホート分析の結果が挙げられる。

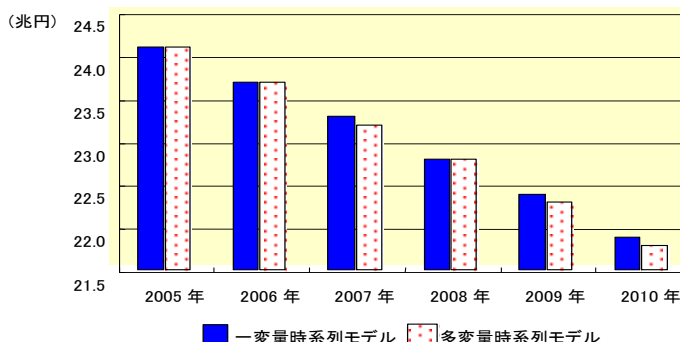
このように外食市場規模に対する影響を年代、時代、世代の各コーホートに分解したときに年代が最も影響力のあるコーホートとなるため、年代構成の変化に着目することの正当性が得られる。また分析結果の詳細から、

40代の世帯主がいる家庭が最も外食支出をする層であることが分かった。しかし、今後40代の人口比率は低下するので、長期的視点に立つと40代が魅力的なターゲットではなくなるといえることが言明できる。

それでは改めて、年代構成比を説明変数に加えた多変量時系列分析により 2005 年から 2010 年にかけての市場規模を予測する。

	一変量時系列モデル	多変量時系列モデル
平均平方誤差	6.62E+23	5.18E+23
平均平方誤差根	8.14E+11	7.19E+11
平均絶対パーセント誤差	3.404	2.791
平均絶対誤差	5.96E+11	5.52E+11
最大絶対パーセント誤差	21.17	10.06
最大絶対誤差	2.14E+12	1.91E+12
R二乗	0.9873	0.9887
標準化ベイズ情報量基準	54.96	54.72

左の表において、全ての指標で値が改善されていることから多変量時系列モデルの方が説明力は向上したと言える。右のグラフから多変量時系列モデルの結果が一変量時系列モデルの結果よりも 2010 年において 1000 億円減少していることが分かる。これは当初の予測よりも市場規模が縮小することを表している。



最後に、今後どの年代をターゲットとすべきかを示すために以下のシミュレーションを行った。これは 2000 年の各年代の市場規模を 100%としたときの、各年代が支出額を 1~10%増加させた場合の 2010 年における市場成長率である。

	20代	30代	40代	50代	60代以上
1%増加	77.8%	108.9%	101.5%	87.9%	130.5%
2%増加	78.6%	110.0%	102.5%	88.8%	131.8%
3%増加	79.4%	111.0%	103.5%	89.6%	133.1%
4%増加	80.1%	112.1%	104.5%	90.5%	134.4%
5%増加	80.9%	113.2%	105.5%	91.4%	135.7%
6%増加	81.7%	114.3%	106.5%	92.2%	137.0%
7%増加	82.5%	115.4%	107.5%	93.1%	138.2%
8%増加	83.2%	116.4%	108.5%	94.0%	139.5%
9%増加	84.0%	117.5%	109.5%	94.8%	140.8%
10%増加	84.8%	118.6%	110.5%	95.7%	142.1%

結果として、60代以上の層が魅力的であることが分かる。

本研究の最大の貢献は、市場成長率という実数によって60代以上をターゲットとすることの有効性を示した点である。類似の研究は数多く存在するが、実数による証明という

観点欠缺していた。

以上のことから、今後ターゲットを60代以上の層へとシフトすべきであり、この層が外食に対して何を望んでいるのかを早急に解明し、対応していかなければならない。

報告2：レストランにおける生産効率向上を目的とするサービスの機械化

報告者：(有)阿部浅代表取締役/早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士課程 阿部川勝義

レストランは製造業的機能、小売業的機能、サービス業的機能をもっている。サービス業的機能には「①無形性、②貯蔵不可能、③在庫変動による需要調整不可能、④時間変動による需要調整可能、⑤需要地への空間的移動の必要性、⑥生産・販売・消費のほぼ同時進行による需要地に接近する必要性」の特徴がある。製造業的機能には「①有形性、②貯蔵可能、③在庫変動による需要調整可能、④時間変動による需要調整可能、⑤調理工程を時間的移動と空間的移動に分断することによる生産効率の向上」の特徴がある。小売業的機能には「①有形性、②貯蔵可能、③在庫変動による需要調整可能、④時間変動による需要調整可能、⑤需要地への空間的移動の必要性」の特徴がある(図-1-1参照)。

製造業的機能と小売業的機能間には共通要

素が多く、ロジスティックスの一環とし調達管理、生産管理、流通管理に適している。これに比較しサービス業的機能は、小売業的機能と製造業的機能とのそれぞれの間で「①無形性、②貯蔵不可能、③在庫変動による需要調整不可能、⑥生産・販売・消費がほぼ同時に進行」が他の二業種機能と相反しているために生産効率を低下させる要因になっている。外食産業は製造業に比較し生産性が低いと一般的に言われており、レストランはこれに属する。ここで三機能の非共通点がレストランの低生産性の一要因であるとしこれを抽出し分析した。次に三機能の共通点を増やし(図-1-2参照)、レストランの人、物、情報の生産効率向上を目的としたサービスの機械化を提案した。

図-1-1 レストランの3業種要素の共通性

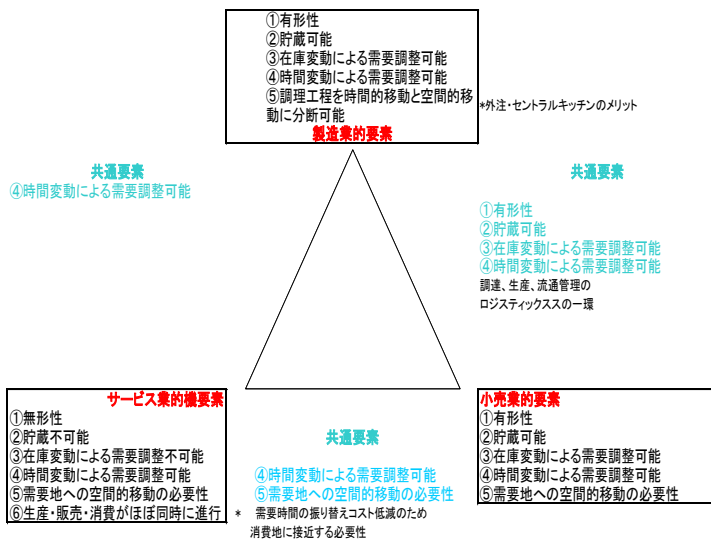
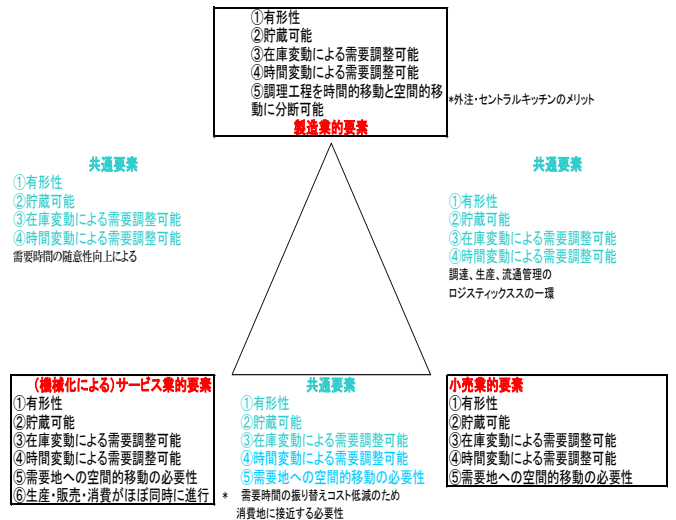


図-1-2 機械化によるレストランの3業種要素の共通性



※研究部会報告は、学会ホームページ <http://www.jfgakkai.jp/>でも公開しております。是非ご覧ください。

◇新刊紹介◇



『外食産業を創った人びと』

-時代に先駆けた19人-

「外食産業を創った人びと」編集委員会 編

商業界 ¥1,890

2005年5月10日 単行本 271ページ

今年が外食元年とも称される大阪万博から35年、学会創立10周年。また昨年は社団法人日本フードサービス協会(JF)が創立30周年を迎えました。その記念事として発足した本書の編集作業が終了。学会・業界の節目を飾るにふさわしい、起業のロマンと生々しい史実にあふれる本となりましたので、「RECIPE」編集委員(文教大学 横川潤)からも、学会の皆様にも強く一読をお薦めします。

JF専務理事・加藤一隆氏から本書についてご寄稿をいただきましたので、ここにその抜粋を掲載させていただきます。

* * *

本書は、実態が明確でない「飲食業」といわれていた産業から、米国の近代的経営システムに基づく「外食産業」への転換を図ろうとした日本の代表的外食チェーンの創業者たちの話である。

創業者の多くが近代的経営に「目覚めた」のは、アジアで最初に開催された1970年の大阪万国博覧会であった。わずか半年で6400万人以上が訪れた会場で、合理的システムの下にテキパキと食事を提供するハワードジョンソン等のアメリカの外食店舗を目の当たりにし、未来の成功者たちは「目から鱗」の啓示を得た。ちなみに我々外食業界はこの年を「外食元年」と呼んでいる。

さて、こうした創業者のうち、ある者はなげなしの金をはたき、すぐさま米国に飛んで外食産業の実態を視察し、またある者は当時、JFの創立を提唱した流通業のコンサルタント、奥住正道氏の勉強会に出席し、いずれも貪欲なまでに

理論と実践のあり方を追求した。日本の高度成長時代と期を一にし、20代、30代、40代の創業者たちは情熱に燃え、日夜勉学に励み、試行錯誤を繰り返した。

その創業者たちとは、すかいら一く創業者の横川・茅野四兄弟のほか19名。例えば藤田田氏は、大胆にも、郊外立地を主張する米国本部を欺き(?)、自らの直観を信じて銀座のど真ん中に出店した。ロイヤルホストを創業した江頭匡一氏は、セントラルキッチンを設置、株式上場などの先駆的な事業を数多く展開してきた。

実践手法はそれぞれ異なっているが、彼らには共通点があった。金銭的苦境、周囲の不理解、将来への不安等々の難問をはるかに凌ぐ情熱だ。背水の陣に追い込まれても彼らが全力投球で事業に打ち込めたのは、やはり「食」に携わることが「好き」だったからだろう。

ただ、ここに紹介された創業者の何人かはすでに他界されており、外食産業界も一時代が終わったのかなあという感がある。加速する少子高齢化という新しい時代、人・物・金において進展するグローバル化、そして消費構造の変化とともに、経営スタイルも変わらざるを得ない。これからの外食産業はどの方向に進むべきか。新時代のあるべき姿を考える上でも30年余の過去を振り返る本書は大きな一助になると思う。

食べ物が好きで、起業を考えている若者にはぜひ本書を読んで欲しい。また、食べるのが好きで残りの人生を完急燃焼させたいと思っている「精神の若者」にも本書をお薦めしたい。

◇委員会活動報告◇

◇役員会

2005年7月25日(月)

- ・各事業進捗、委員会活動報告
- ・第11回年次大会について
- ・創立10周年記念シンポジウムについて
- ・入退会承認

◇年次大会実行委員会

(第10回、11回年次大会合同委員会)

2005年9月14日(水)

- ・第10回年次大会反省
- ・第10回委員から第11回委員へ引継ぎ
- ・第11回大会概要確認
- ・大会テーマ、プログラム骨子等策定

2005年10月19日(水)

- ・大会概要(日程・会場等)確認
- ・大会テーマ決定

◇情報委員会

2005年9月20日(火)

- ・『顧客の声を活かすフードサービス情報戦略』執筆形式の確認について

◇編集委員会

2005年10月7日(金)

- ・投稿論文査読分担
- ・年報10号編集について

2005年10月21日(金)

- ・投稿論文査読検討

◇研究部会

2005年度第2回(研究助成中間報告)

2005年7月7日(木)

「日本の中食・外食企業における対中国食
材調達 - 福建省 A 企業の事例を中心に」

東京農業大学大学院 博士後期課程 吳超峰
「店舗における安全・安心の訴求(安全・
安心のマーケティング)」

(有)フードビズ 社総合研究所 代表 山縣英起
「安心と安全を提供するマシナリシステムの設
計」

慶應ビジネススクール 教授 青井倫一

2005年度第3回

2005年8月4日(木)

「日本の人口構成変化による外食産業市場
規模への影響」

学習院大学大学院 博士前期課程

大谷穂尚、兼子良久、宝剣亮

「レストランにおける生産効率向上を目的とす
るサービスの機械化」

(有)阿部浅 代表取締役/早稲田大学大学院
博士課程 阿部川勝義

2005年度第4回

2005年9月1日(木)

「流通小売業(外食を含む)と複合問題など」

中田研究室 代表 中田安彦

「フードサービスの理論と実践」

明治大学大学院 教授 上原征彦

2005年度第5回

2005年10月13日(木)

「スーパーフードとイリア『食の大学』について」

国際食文化研究所 プロフェッサー 磯部泰子

学習院女子大学 教授 江口泰広

「スーパーフード時代のファーストフード」

日本ケツキ・ワイド・拜ソ株 常勤顧問

佐藤昂

◇編集後記◇

奥住先生が後進に下さった叱咤激励のメッセージには身の引き締まる思いがいたしました。もう10年、しかしまだ10年と胸に刻み、学会の発展のために微力ながらお役に立てればと願っております。「BM」の青沼弘社長、慶應ビジネススクール教授 青井倫一先生始め、「研究部会報告」にご寄稿下さいました先生方、本号も大変お世話になりました、JF専務理事の加藤一隆氏始め、事務局の皆様がこの場を借りまして御礼申し上げます。編集委員の不手際から、学会創立10周年シンポジウム間際のお届けになってしまいましたが、是非シンポジウムに足をお運び下さいませ。当日、会場にてお待ち申し上げます。

【編集委員 文教大学 助教授 横川 潤】

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