

日本フードサービス学会

VOL. 18

RECIPE

発行日/2006年12月27日

発行/日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

『食のグローバル化 —フランス外食産業事情—』

編集委員会委員長 相原 修(成蹊大学経済学部 教授)

2006年の9月10日から20日までパリにフランスの外食産業調査資料収集に行ってきました。中間報告を研究部会(11月6日)で行いましたが、そこで発表したことやその後のデータ収集から分かったことなどを巻頭言とMY STUDYを兼ねた形でレポートしたいと思います。

1. 日本食や文化の浸透

まず久しぶりのパリの印象ですが、気候についてみると今年と同じく寒さを感じず、世界的に温暖化にあるようでした。パリの街を歩いて、変化に驚いたものと、変わらないものがありました。後者の変わらないものの代表は、車の乱暴な運転と、信号を守らない歩行者です。昔から車の運転に関しては人格が変わるといわれるのがフランス人で、男性だけでなく、若い女性もスピード狂ですが、タクシーなど公共の乗り物も負けておりません。また歩行者も信号と関係なく、自分で安全と判断すると渡り始めるのが常です。日本で信号を守らない歩行者は少数ですが、こちらでは多数者になります。そんな訳で、街を歩いていると車やバイクのホーンの音が、絶え間なく鳴っているのが日本と随分違います。

逆に変化していると感じたのは、今回の調査目的と関連したのですが日本料理店の急増ぶりです。私自身がパリで研究生活をしたのは1992-1994年の2年間で、その後も数回パリを訪れています。1992-94年頃の状況は日本の失われた90年代の始まりで、パリに駐在していた銀行や証券会社、メーカーなどが事務所の閉鎖や縮小をはじめていた時期になります。このため日本人相手の料理店や小売店も閉店となるものも少なくありませんでした。私たちが日本の食材をよく買いに行ったポートマイヨーにあった大丸も、1998年に閉店しました。当時も寿司屋はありましたが、あくまで日本人や一部のマニア的なフランス人が顧客対象のものがほとんどでした。毎週のように子供同士が遊んでいたパリで知り合った人の中には板前さんがいましたが、その人の勤務していた店はオペラ大通りの近くでケンゾーも時々訪れるという高級な寿司屋さんでした。

ところが今回の訪問では、寿司レストランや持

ち帰り店があちこちに付きました。今回の宿泊ホテルは百貨店のギャラリーラファイエット裏にあり、オペラ座には5分もかからないところでした。このホテルから歩いて数分のところに寿司レストランがあり、また昔から日本食の店が多かったサンタンヌ(聖アンヌ)通りやその周辺には昔の2-3倍を越える数の日本料理店ができていました。昔からあったラーメン店に入ると、フランス人がねぎラーメンとぎょうぎを注文し箸をつかい食べていました。

サンタンヌ通りは、オペラ座界隈といってもよく、観光客も多いため、増えてもおかしくはありません。しかし、私たちが住んでいた17区の凱旋門通りも再訪しましたが、この通りにさえ寿司レストランができていました。2年間の研究生活の後にも1995年と1996年それに1999年と3回ほどパリで短い滞在をしたときにも、訪れましたが、そのときは料理店ではなかった処です。またそこから5分もかからないところに、別の日本の郷土料理店ができていました。

JETROパリ事務所で資料収集の相談にのってくれた女性も、日本人が経営しているとは限らないが、日本料理店がここ3-4年に増えてきたと語っていました。それだけ日本食がフランスでポピュラーになり、日本人だけでなく多くの国の人をひきつけるものになっているのでしょう。

帰国後9月30日には次のようなニュース(読売新聞)が報道されていました。「グルメの国フランスで日本貿易振興機構(JETRO)パリセンターが10月1日から、「正統」な和食を出す日本料理店を推奨する制度を正式にスタートさせる。懐石やスシ、天ぷら、焼き鳥などを提供する日本料理店はパリを中心に全仏で約600店あるが、料理人が日本料理店で修業したことがないのに、日本食ブームに便乗して、中華やベトナム料理店から衣替えした日本料理店が目立ってきた。このため、JETROはフランス人への「道しるべ」を示す一方、日本食や日本食文化の認知度向上を狙い、推奨制度発足を決めた。仏料理ガイドのミシュランにならって、覆面審査員による採点方式を導入したが、格付けをするわけではない。8人の覆面審査員は今年夏から日本料理店を訪問、店舗の構えや衛生

状態、スタッフの態度、メニュー、味などをチェックしており、近く、50点満点で7割以上を得た店を発表、推奨マークを交付」というものです。

推奨店に貼るラベル



またこのニュースについてはテレビの取材も行われていました。私が見たものでは11月23日の「TBS 筑紫哲也ニュース23」の中で、ユダヤ人が経営しているパリの繁盛店を紹介し、正当な日本料理をどのように定義するのか問題点を指摘していました。この指摘にもあるように、日本でもフランス料理やイタリア料理、中華料理を日本人が経営、料理しており、美味しい店があります。パリであっても、ベトナム人や中国人、韓国人が経営し、美味しい店もあるでしょう。

この推奨制度については、ネットでいくつか意見が述べられていましたが、グローバル化という視点からは「外国人の日本レストラン経営者やシェフが日本食文化のレベルを下げている」と言う「日本人#1思想」から脱却し、多元種多文化の中でどのように適応していくかを常に考えなければ、日本人は将来海外ではうまくやっていく事は難しい事でしょう」

(<http://www.aikido-nipponkan-japan.com/06-38.html>) という指摘が印象に残りました。

タイやイタリアにも類似の認証制度があるようですが、制度の比較や有効性、意義について考えることも研究テーマになると感じさせられました。

さらにもう一つ驚いたのは漫画の繁栄ぶりです。外食や中食に関する本を収集するため大きな書店を6-7軒まわりましたが、どこにも漫画コーナーがあります。凱旋門近くの大型書店FNACは、パリに住んでいた頃は毎日通い、どの場所にもどのような本があるかすぐ指摘できる場所ですが、その店の漫画コーナーは昔の倍以上の広さとなり、そこで立ち読みや座り読みをしているフランス人が子供ばかりでなく大人も多くいました。漫画もハードカバーのものが普通でしたが、通常日本で販売されているソフトカバーも増えていました。

もう28年以上前に日下公人氏が「文化産業論」(東洋経済新報社、1978年)を書き、日本経済が繁栄した後、日本文化が世界に浸透すると予言していましたが、まさにその先見の明には驚くばかりです。14-15年前でもマニア層がいて、日本の文化を楽しんでいましたが、今では一般層の人まで普及していること、グローバル化を肌で感じました。

2. フランスのフード大手企業

今回の調査は、フランスの3つ星レストランや

ワインの話は日本でも数多く報じられますが、もっと広くフランスの外食産業の規模や外食大手にはどんな企業があるのか、消費者の外食への嗜好はどのようなものかなど、日本ではほとんど紹介されることのない分野のデータを収集することが目的でした。インターネットでフードサービスや惣菜、レストランなどをキーワードとして、英語やフランス語のサイトを探索すると、いくつか市場分析や売り上げ規模を紹介しているものが見つかりました。そこで使われているデータからネオレストランという業界誌があり、このデータが様々なところで引用されていました。このため、この雑誌を入手しようといくつかの書店やキオスクで聞いたところ、専門誌で市販されていないだろうとのことでした。しかし、なんとか発行所の場所を調べることができ、地図を片手に番地を辿ったところ、見つけた場所は驚いたことに、昔訪ねた出版社でした。

その出版社は、LSAという雑誌も発行しており、LSAはフランスの小売業界や食品業界の分析には欠かせない専門誌です。フランスに滞在していたときに定期購入の予約のために訪ねたことがあったのですが、10数年後に、また同じ場所を訪れることになることは夢にも思いませんでした。しかし冷静に考えると日本でも量販店やスーパーは料理の原材料だけでなく、惣菜も販売しており、コンビニエンスストアや持ち帰り弁当店が外食と競合しているのですから、フランスの有名な小売業界誌の出版社が、レストラン業界誌を発行して何の不思議もありません。詳しく調べると、流通分野だけでなく、この会社(Groupe Industrie Services Info)は、他にもベンチャー企業や観光、ロジスティクス、戦略関連など数多くの雑誌を出しています。

さて表はこのようにして収集したネオレストラン誌の429号(2006年3月)からフランスの大手企業売り上げランキング(2005年)を見たものです。掲載したのは2005年のものですが、2004年のデータもありますので、そこから読み取れる状況についていくつか見てみましょう。

1位はフランスマクドナルドで、店舗数も他の企業とは一桁違って1000店を越えています。売り上げを2005年の1ユーロ134円で計算すると3350億円になります。今回入手した「レストラン年鑑2006」によると設立は1971年となっていますが、多くの資料によると最初の出店は1979年2月にストラスブールにあるショッピングセンターとなっています。1970年代をパリで過ごした数人の人に聞いたところ、70年代にはパリでは見かけなかったといえますから、1979年が最初の店であるのかも知れません。すると1971年の設立から8年間何をしていたのか不明で、今後の研究課題となりました。年鑑では直営店173店フランチャイズ888店となっています。

2位は同じハンバーガーを扱うクイックですが、マクドナルドに比べると店舗数、売り上げとも3割程度です。パリ市内では、クイックの店舗はマ

クドナルドと同じくらい見かけますが全国レベルでは差がついているようです。こちらも年鑑で調べると1971年設立でベルギーが本社になります。

それに続くのはフランスで欠かすことのできないバゲットやクロワッサンなどのパンを提供するチェーンで3位のグループホルダーが展開するポールは、フランス国内は、全部で234店あり、そのうちの72件はレストランがついた施設になっています。日本でも17店あり、イギリス、スペインなどでも数店開いています。

日本では数多くの店を開いているKFCは、フランスでは意外と少ないようです。KFCフランスの設立も1991年ですし、店舗数も2004年で30店、2005年で57店です。これに対し急増中なのがスターバックスになります。2003年設立で、2004年9店であったものが2005年に20店になりました。パリ市内を歩くとKFCを見つけるのは大変ですが、スターバックスは、簡単に見つかります。

今回は売り上げランキングからの話題を中心

に企業を見ましたが、フランスでもハンバーガーチェーンが上位を占めていること、それに対しパンのフランチャイズ店もいたるところにあり存在感をみせていることが分かりました。

今後は、小売との競合状況や消費者の嗜好の変化、それに世界の飲食企業ランキングを作ると上位に入るコンパス社の動向など、調べてみたいことが数多く見つかりました。これらについても、各種の資料を収集しましたので、全国大会(2007年5月12日)では、そちらの発表も行いたいと考えています。

全体の印象としては、寿司レストランの増加やスーパーでもサンドイッチの横に寿司パックがおかれ販売されているように、食の内容の多様化・グローバル化がフランスでも起きているようでした。今は寿司、さしみ、焼き鳥が中心ですが、これがテンプラやうどんおでん、うなぎなど他の日本料理にまで波及するか興味はつきません。今後も研究を続けレポートしたいと思っております。

表 フランスのファストフードランキング(2005年) 売り上げの単位は100万ユーロ

		売り上げ	店舗数
1	McDonald's France	2500	1060
2	France Quick	615	315
3	Groupe Holder	261.9	308
4	Groupe Elior Restauration Rapide	208.2	352
5	Groupe Le Duff	167	256
6	SSP Compass	100.1	147
7	Autogrill	90.2	200
8	La Mie caline	86.7	144
9	Relais H Snc	78.9	185
10	KFC France	75	37
11	La Croissanterie SA	57.2	129
12	Pomme de Pain	50.4	72
13	Apagor Distribution	34.5	68
14	France Restauration Rapide	33.6	35
15	Groupe Casino	31.63	110
16	HPS SA	25.8	93
17	Lina's	17.237	25
18	Groupe Bertrand	11.5	22
19	Nafra Expansion	10.6	9
20	Pizza Mania SA	10	78
21	Subway	10	24
22	Le Pain quotidien France	9.2	13
23	Horeto	8.9	24
24	Columbus Café	8	27
25	Starbucks Coffee France	7.38	20
26	Lourdez SA	3.69	9

参考サイト

JETRO PARIS <http://www.jetro.go.jp/france/paris/>

日本食レストラン推奨制度について

http://www.jetro.go.jp/jetro/offices/overseas/fr_paris/info.html

◇My Business◇

**“お魚食育は中央卸売市場から”の思いで、
大阪魚市場(株)食育推進委員会を率いる
勝屋昭雄社長に聞く、
『お魚食育マーケティング考』**

インタビュー・構成：

岩成和子 (サービス・マーケティング 研究所主宰)

インタビューはいつもドキドキがつきものです。今回は、取材ネタが水産関係のフレッシュな話題だけあって鮮度よく仕上げないと、というプレッシャーを強く感じます。

読者の皆さんには、大阪魚市場(株)という会社とは何か？また、中央卸売市場とは何を指すのか？と、戸惑われていらっしゃる方が多いのではと。そこで、本論に入る前に、インタビューの背景について少し触れておきます。

-----Interviewer

わが国の水産流通は、大枠として、市場法の下に構築された流通のしくみで動いています。中央卸売市場とは、大消費地において、セリ取引を主体とする公正かつ迅速な取引を確保する場所です。大阪魚市場(株)は、大阪市と大阪府における中央卸売市場の荷受と呼ばれる卸売会社（セリを担当する卸）として、60年間、近畿圏の魚食卓を担ってきました。年間約2,000億円の水産物を取り扱っています。本稿は、その大阪魚市場(株)の勝屋昭雄社長へのインタビューです。

-----Interviewer

さて、一方、勝屋社長にインタビューをさせていただき私は、元東京水産大学（現東京海洋大学）にて水産物のマーケティングを担当していた経験から、水産業こそサービス・マーケティングが必要との考えを持っています。モノ以外の多くの要素が、魚食選択における瞬間の

真実を決定しています。

———**食育に取り組み始めた経緯は？**

2005年6月に「食育基本法」が制定され、今年の6月に大阪で第一回の国民大会が開かれたことがきっかけでしたね。

弊社は、ちょうど今年の6月で創業60年。人間なら還暦ですね。創業以来、魚食文化普及を社会貢献の旗印にしてきましたが、還暦というループする時期に、魚食文化をもっとメッセージ性のあるものに進化させよう！それは食育という考えじゃないかと直感しました。

食育基本法を読むと、「産地の顔の見える」活動の重要性が書かれてありました。これこそ、生産と消費との架け橋である卸、特に中央卸売市場の荷受の果たすべき役割であると感じました。

ご存知のように、市場経由率は低下しています。いろいろな要因があります。食スタイルの変化とそれに関連した業態創造と小売業の寡占化が大きき要因です。流通が激変する今日、中央卸売市場が担う機能も再考しなければなりません。大阪中央卸売市場の荷受リーダーとして、市場機能の復権に真っ向から挑む時、それがループ年（60年）の決意です。

そんな時期でもあり、特に将来を担う子ども達を見据えた食育活動を開始することで、「中央卸売市場を通過して魚の価値が創造される」と言われる糸口にしていきたいと食育活動に取り組み始めました。

———**食育推進委員会とは何ですか？**

いざ、食育活動をと言っても、既存組織には適切な部門がないので、委員会を立ち上げました。それが大阪魚市場(株)食育推進委員会です。私が自ら委員長を務めることで、マスコミへの評判を良くしようかなという気持ちもありました。というよりも、食育活動に本気で取り組む姿勢を、まずは、社内に示すことが重要という認識からです。

社内での魚の知恵N01を推進委員長にしました。彼は、魚との知恵比べ歴（釣り？）と魚食通歴が50年という古参知恵者です。“お魚博士の風貌”がありそうな人材です。

しかし、食育活動の現場では、子どもさんや親御さんに受けが良くないと成功しないんじゃないかと思い、古参は博士一人だけにして、実行部隊は、若手12人を抜擢し、特命の委嘱状を手渡しました。“水産現場のプロである”という雰囲気をアピールするために、「ロングブーツ隊」というニックネームをつけました（若い女性の発案ですが・・・）。

もちろん、各自の仕事の合間に、当委員会プロジェクトに参加してもらっています。現場が夜中からの仕事ですから、食育活動に参加してもらうためには、動機付けが重要ですので、後でお話しますが、マスコミが取り上げてくれて新聞に写真が出ているとか、参加した方からの声がいただけるとかの、自分達の行動を映してくれる鏡が必要です。そのためには、外部とのコミュニケーションを効果的にする工夫が必要なので、ロングブーツ隊のシンボルマークなどをデザインしました。

【委員長（中央）とロングブーツ隊】



【ロングブーツ隊のシンボルマーク】



——「お魚食育」と命名は？

女性のイラストレーターやマーケティング・アドバイザーの方に、アイデアを出していただいています。私が大きな路線は作りましたが、細かい部分は女性や若手の感覚で進んでいます。水産の世界は典型的な男性中心の世界ですが、弊社の食育は女性の発案や若い力を思いっきり前面に出しています。私が出てくるのは、予算の場面だけで・・・。それもそんなにお金をかけているのではなく、手間がかかっているようです。

組織を越えたプロジェクトとして機能させて仕事の柔軟性が高まったと思います。特に、食育という切り口で会社の姿勢を模索するような活動では、外に向けての柔軟な対応が要請されますから。

「お魚食育」という呼び名の件ですが、担当者は、WEBでの展開も意識したようです。魚+食育で検索するとヒットする形がいいということで、お魚食育と。魚食食育はゴロが悪いし、子どもさん達が重要ターゲットになるなら、いっそ、単純にかわいらしく「お魚食育」というネーミングでという風に。今までの年齢層の高いおじさん体質からはでないネーミングですね。

——ライブ型とか出前のお魚食育があるようですが、一体どんな食育活動なんですか？

そうですね、肝心の食育の内容をお話してなかった。

●ライブ型食育活動を模索とは

弊社の強みである「産地の顔が見える」ことを、お魚食育に活かしていくひとつの方法として、漁師さんの地元組織（「漁業協同組合」、略して「漁協」）にご協力を仰ぎ、漁港（浜）を舞台にさせていただく方法を考えました。浜を舞台に仕立て、都会の消費者（親子さん）と漁師の皆さんとがキャストになります。日常生活では経験できない貴重な楽しい一日です。“漁を知る、お魚に触れる、セリをする、料理する、始末する、料理をいただく”というライブを現

地で丸ごと体験できることが売りです。
以下が、その一連の流れの様子です。

【ライブ型お魚食育の流れ】

①漁を知る、魚に触れる



②セリを体験する



③郷土料理を学ぶ



④捌く



⑤魚料理をいただく



⑥始末する（干物を作る）



●出前食育活動の要請

いままでにご紹介いたしました「ライブ型食育活動」は、親子さんを漁港にお連れするので時間的制約がある、屋外なので天候が気付きであるという難点があります。

これを回避して、しかも喜んでいただける活動はないのか？と模索していましたが、東京の「船の科学館」から、出張して「お魚食育」をやってください！という要請をいただきました（2006年10月）。九州中心の秋のお魚を携え、大阪から東京に、当社食育推進部隊が駆けつけました。「船の科学館」の正面玄関が食育活動現場となりました。

これが、大阪魚市場株式会社食育推進委員会の「出前お魚食育」活動の始まりです。

【出前食育の一例】



●大阪魚市場株式会社食育推進委員会のお魚食育の基本は3S

3Sとは、「知る、捌く、始末する」の3つのSです。私どもの食育の基本は、「創意と工夫で何でも食おう！」です。食べることは、冒険や挑戦、工夫の歴史ですね。特に、わが国は、海からの贈り物を工夫してきた食文化の独自の歴史を持ちます。日本人の創意と工夫は、海からの

贈り物かも知れません。

——マスコミが「お魚食育」を育ててくれたとおっしゃっていますが？

このように今年の6月から食育活動を展開してきましたが、この間、業界誌中心に30件近い報道をしていただきました。記者の方に食育活動にご同行していただいています。記者の方ご自身がお子さんを持つ親御さんの視点での臨場感が紙面に溢れています。有難いことです。

——お魚マイスターとは？

●「お魚マイスター」とは、こんな達人。

中央卸売市場には、たくさんの「神さん」がいると言います。鯛、海老、蟹、鮪、鮭、蛸、鯖、鰹・・・など魚種毎のそれぞれの「神さん」です。専門筋の博士に当たります。何々の神様といったニュアンスです。大阪魚市場(株)にも、たくさんの「神さん」がいます。

私達、食育推進委員会は、これらの幾多の知恵を共有化して、プロの世界でも、アマチュア(一般家庭)でも、“知らんと損”を痛感する知恵の玉手箱をつくらうと活動を開始しています。

理由は、現代の様々なお魚問題を解決するためには、ボーダレス(垣根を越えた)の知識・知恵が必要になっているからです。

私達、食育推進委員会は、「お魚のある生活」(Everyday Happy Smile with OSAKANA)のために役立つプロとして総合的な食卓解決ができる能力を持った人を、「お魚マイスター」と呼びます。店頭で専門家が不足している昨今、こうしたお魚マイスターの能力が求められていますので、是非、「お魚マイスター制度」を確立したいと模索中です。

●「お魚ミニマイスター」バッジを胸につけよう。

お魚食育は子ども達の輝く目に出会える素晴らしい機会です。子ども達に、お魚のファンになってもらうことが、家庭でお魚の話題を増やしていく近道のようなのです。子ども達の輝く瞳は興味の深さです。興味こそが、お魚マイスターへの登竜門です。

ということで、お魚食育活動に参加いただいた親子さんに、食育活動参加の証として、いや絆としての「お魚ミニマイスター」バッジをプレゼントさせていただいています。

【お魚ミニマイスターバッジ】



——お魚食育マーケティングとは？

現在、食育活動は食育に関する補助金での活動や公共的団体が主催する活動が大半を占めていると思いますが、私達の推進委員会は企業活動の一環としての食育活動です。我々は、ソーシャルマーケティングという位置づけと共に、実際の営業活動に連動する効果を狙っています。

そのポイントは、ナレッジマネジメントです。現在、「お魚のある生活」WEBを展開し、お魚食育の参加者とのコミュニケーションプレイスの本格展開の準備を開始しています。実際のお魚食育体験者の口コミ効果などで、「お魚のある生活」WEBをお魚情報サーチの大通りする計画です。図1のように、お魚食育WEB「お魚のある生活」のメインは、お魚食育とお魚マイスターですから、多くの知識の蓄積・活用が必須です。一方、現在、前述した市場機能強化のプロジェクトも立ち上げていますので、「お魚食育・お魚マイスターの知恵」と「ベストプラクティス共有」の統合により、社員の営業活動の武器となる仕掛けを考えています。

* 図1にご案内するWEBをご覧ください。

⇒ <http://osakana365.com>

——外食とお魚食育とのコラボは？

この11月に、万代さんという大阪の老舗地元スーパーさんとの食育コラボを実施しました。私どものお客様のそのお客様を対象にしたライブ型お魚食育活動です。準備万端と取り組みましたが、天候までは思うに任せません。結果、

11月11日の万代さんとのコラボお魚食育は大成功を収めました。

その成果として、万代さんとの関係性の強化と同時に、漁協、網元さんとの関係性の強化が挙げられます。

万代さんにとってのメリットは、単なるモノ販売のスーパーではなく、お客様の食生活を豊かにしたいというメッセージに迫力がつくという効果があります。企業姿勢のアピールという点での差別化を打ち出せたことでしょう。さすが！万代さんという声が聞こえて来よう。ちなみに、店頭チラシへの応募は15組に対して約600通という高い関心が寄せられたそうです。

実施後、万代さんには、お子さんが描いたイキイキしたお魚の絵や親御さんの感謝のお手紙が寄せられました。複数店舗でお子さんからの絵を展示したそうです。

こうした食育への参加者の声を耳にし目にした従業員の方は、お客様との距離の近さを実感でき現場対応力強化に繋がっていく効果があるということです。

外食でも食へのメッセージ性は重要です。特に、食育をやって感じるのですが、お父さんは息子に、食に関してもワイルドになって欲しいとかの教育的要素を願う気持ちが強いですね。母親が栄養や成分にこだわるとすれば、父親は、食に体験・感動や技を求めるようです。外食の場でも、食が体験・感動・技を学び合う場所となっていく方向性があるでしょう。

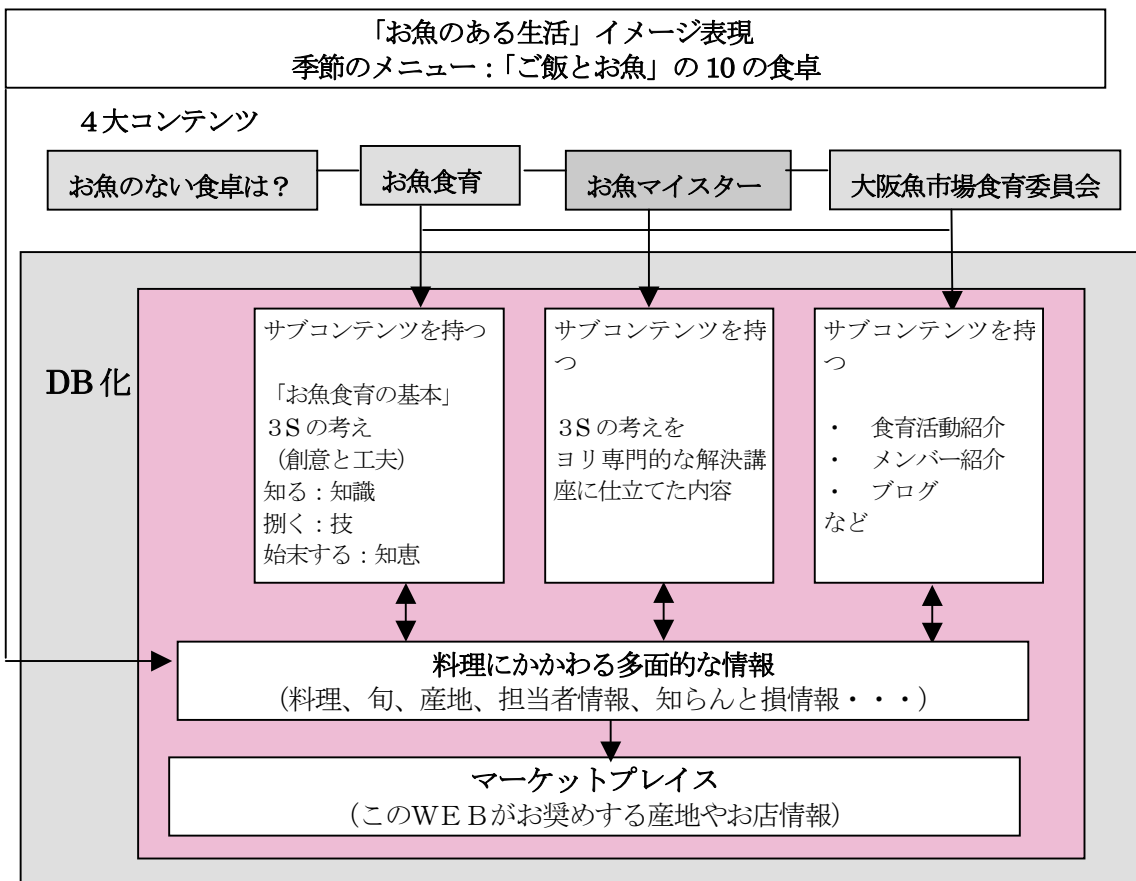
これが価格の価値から抜け出る新しい価値のひとつでしょう。私達の主張は、EDLPでなく、Everyday Happy Smile with OSAKANAです。

(以上)

図1: WEBの概略

WEBドメイン: <http://osakana365.com>

WEB名: 「お魚のある生活」 Everyday Happy Smile with OSAKANA



◇My Study◇

「経営哲学」をめぐる考察 -「経営」と「哲学」の狭間にある諸々の 乖離について

文教大学助教授 横川潤

本学会では上原征彦前会長のご提案により、経営哲学学会とコラボレーションの可能性を探っている。本稿は、経営哲学学会現会長で本学会会員でもおられる明治学院大学教授・大平浩二先生からご寄贈いただいた『経営哲学とは何か』（文真堂）を拝読し、同書にインスパイアされながら、拙考をまとめたものである。

* * *

ひとはなかなか、「哲学は不要だ」とは言い切らない。しかしひとたび経営という営為を考えた場合、しばしば甚だしい哲学の欠如を見る。近年は他ならぬ「食」に関連する企業が、「安全や安心」についての信頼失墜につながる不祥事を生じしめた。またその不祥事発生の原因や、発生後の（マスコミを含めた）対応が、経営における哲学不在を露呈させ、いっそう消費者側の非難や不信が増幅し、ビジネス側の経営不振、組織解体、消滅などの深刻な結果を招来した。「哲学は不要だ」とは思わぬ個人が、何ゆえ経営という営為となると、かかる哲学不在の状況に陥るのか。そうした矛盾の根底には、以下に掲げる、経営と哲学を巡る乖離があればこそと考える。

1. 学問(哲学①)と人生観(哲学②)の乖離

ひと口に「哲学」というが、その用法は2つある（以下の説明は広辞苑に拠る）。

まず「学問」という意味。古代ギリシャにおける「哲学」とは学問一般を指し、世界・人生の根本原理を追求する学問を意味した。哲学とは即ち、学問の底流または頂点、出発点または終着点といえる（＝哲学①）。

次に「人生観・世界観」という意味。経験などから築きあげた人生観・世界観を指し、全体を貫徹すべき基本的な考え方を意味する（＝哲学②）。冒頭に述べた「哲学」はこの用法といえ、学問体系と関連づける必要はない。

経営における哲学の欠如とは、「学問(哲学①)」の欠如なのか、「人生観・世界観(哲学②)」なのかを明らかにせねば、用語の使い方からは正しい議論にならない。「人生観・世界観(哲学②)」の欠如はやや属人的

問題となるが、人生観・世界観(哲学②)を有するにせよ、経営と関する学問(哲学①)を有さぬという乖離の問題となる。あるいは仮に学問(哲学①)を有するにせよ、人生観・世界観(哲学②)が不在という可能性なしとしない。しかし現状の経営に関する高等教育は「学問(哲学①)」と乖離し、経営の現場と学問たる哲学が乖離する一因と考える。「4 経営学と哲学の乖離」で触れるが、経営の現場に学問(哲学①)があるとは考えがたい。

個人に人生観・世界観(哲学②)があるにせよ、なぜ現実の経営に反映しないかという点については、次の「2 哲学と経営者哲学の乖離」で触れる。

2. 哲学(②)と経営者哲学(①)の乖離②

不祥事を起こした企業は、常識的には悪人集団とは考えがたく、その組織に属する個人、個人は、きっとよき夫や父に違いない。一人一人は善良な市民が、なぜ組織となったとき犯罪的行為を起こすのか…。

個人の人生観・世界観(哲学②)と、経営者または組織人の人生観・世界観(哲学②)がしばしば乖離する問題は、既にバーナードが「経営実践における個人人格と組織人格の分裂」と指摘した事情と異ならず、個人的主体と組織あるいは集合的主体(コーポレート・アクター)の乖離と換言しうる。

ウエーバーは『プロテスタンディズムの倫理と資本主義の精神』の書中、「精神のない専門人・心情のない享楽人」を論じたが、経営的存在と社会的存在の乖離という問題と他ならない。

ドラッカーは、「利益こそ最大の社会貢献である」と述べたが、個人の人生観・世界観(哲学②)と、利益や組織防衛など会社のメリットを考えるコーポレート・アクターの人生観・世界観(哲学②)は乖離やむなしという暗黙の了解があることは、ひとえに経営者にとどまらず、万人がつねに直面せざるをえぬ問題といえる。

3. 経営高等教育と哲学(①②)の乖離

日本の経営者に経営学部や経済学部の出身者は多いし、アメリカの場合はジャンルに関せず、いわゆるエグゼクティブの少なからぬ割合をビジネススクールのMBA(経営管理修士号)取得者が占める。しかしその両者の教育カリキュラムは、正しく「哲学」という言葉の乖離を未解決のまま包含する、あるいは「哲学」自体をまったく包含しないものとせざるをえない。

日本の大学院は、「論文指導」を中心とす

る。「論文」は普遍性や客観性を備えねばならず、必然的に「個人的経験から築きあげた人生観・世界観」は排除せざるをえない。私自身のことをいえば、指導教官から人生観・世界観たる哲学を拝聴する僥倖を得たが、当然のこと単位や学位取得と関係しないし、そうした指導をするや否やは日本の場合、指導教官の裁量次第となる。指導を受ける「論文」作成が「世界・人生の根本原理を追求する学問」を志すかといえ、学問領域による差は大きい、学問の細分化が進行し、「科学」的実証主義や数理統計学の発達を踏まえ、「世界・人生の根本原理を追求する」姿とは乖離した、あるいはそのごく一部分をしか説明しえぬ状況にある。

一方アメリカのビジネススクールはといえば、「個人的経験から築きあげた人生観・世界観」とはまったく無縁といえ、経営に関する「知識」や「技能」の習得を目的とする。また研究と教育を分離させ、個々の教員が仮に「世界・人生の根本原理を追求する」研究者の場合にせよ、その授業は「知識」や「技能」の伝達に徹せねばならない。結論からいえばアメリカのビジネススクールは哲学とは何ら関係なき教育機関といえ、そこに徹したからこそ実務家の支持を得たといえる。

それゆえ日本の経営関連学部やアメリカのビジネススクールを卒業した経営者にしろ、そのアカデミック・バックグラウンドからは、経営の現場に活かさう「哲学」を「修得」した経験はないとせざるをえない。ここに経営高等教育と哲学の乖離がある。

4. 経営学と哲学(①②)の乖離

また経営学自体が多様な社会的人間的現象を逐一説明せねばならず、現実に即せば則すほど「科学性」が希薄化する運命にある。逆にいえば、「科学性」を追えば追うほど、現実から乖離する運命にある。そして「個人的経験から築きあげた人生観・世界観(哲学②)」は、「科学性」の問題からいきおい排除に傾かざるをえぬ事情は、「3経営高等教育と哲学(①②)」で見た。

経営学はかかる微妙な均衡のうえに存するといえ、たとえば物理学などと比較すると、従来のいわゆる「科学」とは言い難い性格をそなえる。経営学自体が即ち、学問(哲学①)とひと際、乖離する傾向にある。裏を返せば、「科学と現実の乖離」が明らかとなる。以上に見たごとく、経営学自体が哲学と乖離する傾向を有し、経営に関する高等教育は、更に哲学性を排除したうえに成立するがゆえ、深刻な乖離状態にある。

5. 「新科学」による乖離の克服

学問と人生観の乖離や、哲学と経営哲学

の乖離のあることは周知の事実といえ、経営学(あるいはマーケティング)と哲学の乖離する問題は、研究者には積年の課題と他ならず、たとえば「マーケティング科学論争」などを引き起こした。

東京大学の吉田民夫名誉教授が提唱する「新科学論」は、こうした乖離の克服を予感させ、興味深い示唆に富む。新科学論に拠ると、経営学など社会科学は物理学や生物学とは異なった科学性の基準を有し、ミッション・オリエンテッド(使命志向型)科学たるべしとする。経営学など社会学は即ち、厳密な法則性以上にミッション・オリエンテッド科学たることを科学性の基準とし、物理学などに比し科学性が低い、学問(哲学①)と経営学の乖離があるとはしない。また経営学が「使命」という道義性を帯びるなら、学問(哲学①)と人生観(哲学②)の乖離、哲学(哲学②)と経営哲学(哲学②)の乖離克服を期待しよう。

ミッション・オリエンテッド科学は「安全」を最上位の価値とし、個人・社会・組織・地球全体の安全をミッションに含めるべきとする。安全という価値だけは崩さぬバランスのうえに様々なトレードオフを行い、安全という価値と結びつかないなら、ミッション・オリエンテッド科学は機能しえない。ミッション・オリエンテッド科学はレギュラトリー・サイエンスに近い。その消息につき、村上陽一郎氏は語る。

「ダイオキシンの濃度をどこまでにしたら、比較的社會と個人の安全を守れるか」というような時に、それは政策上の意思決定もあるし、経済・財政上の意思決定もある。そういうものを全部の総合的な判断としてこのあたりに数値を落ち着けたら何とかなるでしょう」というようなことを考えていくためのサイエンスですが、これも唯一解があるわけでもない。しかし、これが非常に大事なサイエンスであるという点では、ほとんど今反対する人はいないように思います(『経営哲学とは何か』)。

新科学論を踏まえ、吉田氏は経営哲学に関し、「惑星地球文明の構築」を「目的的理念」とし、「徹底した情報循環システムの構築(望ましい物質循環の再建)」を「手段的理念」とすることを提唱する。すなわち経営学やマーケティングの研究目的は、あるミッション(使命)のため、実務家と研究者がある仮説の理論的・経験的妥当性の吟味・検証をすることとなる。

本学会こそ、そうした研究者と実務家のコラボレーションを行いうる、理想的「場」ではないかと提言し、本稿の結びとする。

◇ 新刊紹介 ◇



『吉野家』

茂木信太郎 著

生活情報センター ¥1,680 (税込)

2006年9月25日 単行本 309ページ

評者：嶋 正 (日本大学 教授)

タイムリーな本である。アメリカで BSE (牛海綿状脳症) の疑いの牛が見つかりその影響で、日本のファストフードを代表する牛丼チェーン吉野家の店頭から牛丼がなくなったのは、2004年2月11日である。そして2006年9月から時間限定ではあるが店頭に戻ってきた。

本書は、吉野家をあらゆる角度から検証し現場を見て書かれた類を見ない「吉野家の牛丼」の概説書である。これを読めば吉野家はすべて分かるといっても過言ではない。

構成は以下のようになっている。

第1章「そのときの吉野家」は、アメリカ産牛肉にこだわる吉野家が、2003年12月24日のアメリカ産牛肉の輸入停止に伴い、2004年2月11日から販売を停止し、店頭から牛丼がなくなった。その後の対応策を紹介している。

第2章「アメリカ産牛肉にこだわるわけ」では、なぜアメリカ産牛肉でなければならないか?の理由を、オーストラリア産牛肉との対比で展開している。

第3章「牛丼」ファンのつくりかた」で、メニューの数、サービスの基準、食券売機を置かない理由、苦情処理システム、「粋」などを通した顧客満足へのこだわりを詳述している。

第4章「もう一つの吉野家」では、牛丼を販売している松屋(松屋フード) やすき家(ゼンショー)がオーストラリアや中国産の牛肉を使用した牛丼で急場をしのいできたのに対して、あくまでもアメリカ産に

こだわる吉野家の「牛丼道」を思い知らされる。

そして、最後の「吉野家誕生物語」は、1899(明治32)年に松岡栄吉が出身地大阪の吉野町にちなんで屋号「吉野家」を日本橋の魚河岸(市場)で働く人のために牛丼スタンドを創業以来の歴史を貴重な写真とインタビューを交えて構成されており貴重な資料となっている。

吉野家の吉は栄吉の「吉」で下の横棒が通常とは逆に長いのが特徴であることも本書を読むうちに見えてきた。単なる吉ではないのである。

「うまい・早い・安い」をモットーに日本のファストフード文化の一端を築いてきた吉野家のサービスは、顧客の心理をよく研究している。

例えば、それは「サービスの基準」と呼ばれるものである。もっとも重要なことは顧客の順番を間違えないことだそう。 「早い」が身上なのに、確かに先に注文した客と後の客の順番が逆になったとき初めて経験する空腹時の不快感がある。たかが数秒の違いであろうと、このこだわりは経験者でないと分からない。券売機を置かないこだわりも、食後に支払いをした顧客に「ありがとうございます」のタイミングを失わないようにする配慮から来ているらしい。

本書を読みすすむうち急に吉牛が食べたくなった。「たかが牛丼、されど牛丼」を読みすすむうちに味わった。

◇ 「RECIPE」へのご意見・ご要望・投稿を募集しております! ◇

RECIPE への率直なご意見・ご要望・ご提案をお寄せ下さい。また、投稿も随時募集しております。詳細は事務局までお問合せ下さい。(E-mail:info@jfgakkai.jp)

◇委員会活動報告◇

年次大会実行委員会

2006年11月24日(金)

- ・大会テーマ検討
- ・プログラム策定
- ・招待講師選定

編集委員会

2006年9月27日(水)

- ・RECIPE17号発行

2006年10月30日(月)

- ・年報11号発行

研究部会

2006年10月26日(木)

「オーガニック食品の選択に関する調査」
 明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 河本邦夫
 「『まちづくり』と外食産業---まちづくり
 三法改正会議議長の私見と提案」

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授 上原征彦

2006年11月6日(月)

「日本社会における家庭料理の構造解析～調理法からのアプローチ」
 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科 妹尾紗恵

「フードサービス産業-日仏比較-」

成蹊大学経済学部 教授 相原修

2006年12月11日(月)

「外食産業における法的に適切なメニュー及び商品表示のあり方」

富山大学人間発達科学部 助教授 高橋満彦
 白根智彦

「外食離れ傾向における真の理由の解明～顧客の潜在意識・無意識レベルにおける利用・非利用原因を探る」

学習院大学経済学部 教授 上田隆穂

学習院大学大学院経営学研究科 太宰潮

◇編集後記◇

RECIPE 第18号をお届けします。前回から新しく編集委員を引き受けていただいた先生に登場願っています。今回は My Business で岩成先生に、フードサービス研究の大きなテーマになりつつある食育を取り上げレポートしていただきました。また継続して編集委員を務めていただく横川先生に My Study で、フードサービス研究の新しい視点を論じてもらい、新刊紹介は連投になりますが、嶋先生に務めていただきました。また研究部会でもレポートいたしました。フランスの外食市場の一端を私が紹介させていただきました。グローバル化と情報化は21世紀のキーワードのようですが、フードサービスの分野でも至る所に、その現象が具体化してきています。学会でも今後も投稿論文を増やし、様々な分野で議論が活発に展開されるよう期待しておりますので、皆さんの積極的な投稿をお願いいたします。

【編集委員長 成蹊大学 教授 相原 修】

◇年報第12号掲載論文を募集しています◇

来年秋に発刊予定の年報掲載論文の投稿を募集しています。募集は①研究論文、②調査研究報告、③論説の3種類で、2007年5月31日が提出の締切です。年報掲載の論文で、優秀と認められたものには、賞状とともに報奨金をもって表彰いたします。詳細は年報第11号巻末の「募集要項」をご覧ください。事務局にお問合せ下さい。会員の皆様の積極的な投稿をお待ちしております。

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