

日本フードサービス学会

VOL. 19

RECIPE

発行日/2007年11月16日
発行/日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

『研究の気概とプライド』

日本フードサービス学会副会長
疋田 聰 (東洋大学経営学部 教授)

良い話、悪い話、困った話も含めて、食にかかわる話題はいつもにぎやかだ。話題が豊富ということは、研究材料も豊富にあるということになる。研究活動が活性化され、『年報』への投稿が多くなり、テーマもバラエティに富むことは喜ばしい。

学会は研究活動成果発表の場であるだけでなく、研究活動を促進・支援するしくみも当然のことながら備えている。研究助成制度は、そのひとつである。研究活動を活発化し、学会メンバー間の相互啓発を誘発し、産官学に創発効果を生み出し、実務にヒントを与え、われわれの生活をより豊かに、かつ心を穏やかにし、世界平和に資する・・・崇高な構想から発する制度である。

研究資金はそうした構想に沿って提供されている。それゆえ、研究助成を受けた研究の成果は発表されねばならないし、学会メンバー間の相互啓発を誘発するものでなければならない。

また、「フード・サービス」学会の助成であることにも、留意されねばならない。心穏やかで平和な世の中であるからこそ、フード「サービス」を論じられるのであって、そうでなければ、ただ「フード」だけが研究対象になるだろう。世界平和に資する研究だ、という気概とプライドあふれる研究が学会を席卷する状況を創り出したいと思う。

◇学会年報13号投稿論文募集開始しました!◇

2008年発行「日本フードサービス学会年報第13号」に掲載の投稿論文の募集を開始いたしました。募集は①研究論文、②調査研究報告、③論説の3種類で、2008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12号巻末の「募集要項」をご覧ください。事務局(電話:03-5403-1060、E-mail:info@jfgakkai.jp)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。

◇My Business◇

『フードサービス産業における事業継承の特殊性』

株式会社つばめ 代表取締役 石倉 悠吉 氏 インタビュー

インタビュアー：横川 潤（文教大学国際学部准教授）

横川 毎回テーマとして、事業継承や後継者の問題をお伺いしています。会社を引き継いでいく、あるいは後継者の問題についてはどのような感想やご意見をお持ちでしょうか。

石倉氏 サービス業のうち、食べ物屋というのは主義・主張が入るといえるか、感性という部分をどういうふう商品化していくかという仕事なわけですね。しかもそれをつくり出すというのは、人がつくり出すものですよ。僕が思う食べ物屋さんというのはやはりそこでぶれない、お客さん側から見れば主人を感じることがなければいけないし、従業員側から見ればその主人に付いていこうと思うものがなかったら、やはり食べ物屋は成り立たないですね。

これもひとつ、卒業のときに大先輩に言われた。僕が「自分で始める」と言ったら、「働いている人たちと一緒に働くのはいいけれども、今ある彼らに同情していくら働いても始まらないんだよ。同情するんだったら、彼らの将来に対して同情するようにつもりでないと勤まらないんだよ」と。

そうした資質があれば世襲であろうと構わない。ただし、サービス業で世襲がうまくいっているのは、本当にまれですね。

横川 銀座にはお寿司屋さんとか、世襲でやっているところが多いですけども、やはり少ないのでしょうか。

石倉氏 うまくいっていらっしゃるケースとしては、息子を本当に小さいところから板場から

入れるとかね。それでその人の技量で大きくしているというのはあるけれども、そうできないと、不動産屋になっちゃいますね（笑）。

企業というのは拡大していかなかったら安定しないですよ。既得権の中に生きてると長続きしないんです。うちでは「質と量と、両方の側面があるよ」とは言っているけれども、いずれにせよ、量か質か常に拡大し続けないと。それを引っ張っていくのが後継者。

横川 世襲という問題は一般論では語れないということになるのでしょうか。

石倉氏 ただ、「紺屋の白袴」、あるいはその逆で「門前の小僧」で小さいときから家業として商売を見ていけば、半分ぐらいの確率で、素地みたいなものは本来おありになると思います。入社当初より役を付けてあまり風が当たらないようにして純粋培養していくと、難しいことになるんじゃないかな。



横川 違うテーマについてお伺いしたいと思います。私事ですが、大学生の就職指導をやっていると、いわゆるフードサービス業に行きたいという学生さんがほとんどいない。それもたいていの学生さんが、フードサービスでアルバイトを経験しているにもかかわらず、です。非常に残念な感じがするのですが、打開策というか、社長のお考えをお聞かせいただければと思います。

石倉氏 横浜市長の中田さんが、「自分は食べ物屋に行かない」という話をされたことがある。「どうして？」と聞いたら、「食べ物屋ぐらい嘘ばかりを言っている商売もない。大学4年間、食べ物屋でアルバイトをしたけれども、嘘だらけではないか」。そういう裏が透けて見える部分がある。素材に対して嘘をつかない。素材は、産地より大切な鮮度にまず拘り、「上質」のものを提供する事が大切です。例えば肉や野菜等の食材でいえばどんなものでも採りたてはおいしいんですよ。だから例えば当社のセントラルキッチンなんかも24時間にしているのですよ。夜中に産地から着くからね。

もう一つ、やはり「大変」というのがありますね。食べ物屋の構造というのは、食えない時代に食べられるようになるという時代のモチベーションで来たわけですよ。過去何十年間は食べ物屋がそういう経済的な面での使命感を持っていた。世の中はこれだけ豊かな時代になったのだから、新しい価値観でもってこのアイデンティティーを立てないと。僕は卒業したのは昭和41年です。あのとき床屋の値段とハンバーグの値段は何となく同じようだったような気がします。今は床屋の3分の1~4分の1。外食だけが、よく言えば物価の優等生。何でそういう物価の優等生でいられたかといったら、本来僕らがやるべき大切なところを全部下請けに放り出した。最終的には海外に行ってしまったわけでしょう。随分前に外食と中食の話になったときに、「外食は一切防腐剤、化学調味料を使わないということにすればいいじゃない」という話をしましたけど。これからは付加価値をどうつ

けていくかですね。

厨房の中の話ですが、たとえば人を使うとか管理するというのは、今までの日本のコックの感覚の中にあまりないじゃない。「仕事を盗め」だとか、古くはね。フランスのビストロやアメリカの一流の店で感心したのは、オーダーが入るでしょう。そうすると隣の人が盛り付けで忙しいと思うと、フライパンを火で温めてやるという、ちょっとしたことでも手の空いている人がさっと手伝うんだよね。上下の関係は一切なしなんだよね。

横川 素敵なお関係ですね。

石倉氏 実にもうまい仕組みを作っていますよ。だから料理が出てくるのはめちゃめちゃ早いです。フランスのいいレストランでは、生き方が商品になっているわけでしょう。本来もっともっと深いところに競争がなきゃいけないんじゃないのかな。だからまた認められたときに生き甲斐は大きいだろうしね。

横川 そういう生き甲斐を感じられたら、若い人も入ってくるでしょうね。ところで、業界の数字を見ていると、ファーストフードの調子が、まあ悪くはなくて、ファミリーレストランでは低価格業態が堅調という感じですよ。やや大ざっぱに言えば、お客さまにとって、安いということがハイプライオリティになっている感じがします。

石倉氏 僕が思うのは、食べ物屋の中でも、テーブルレストランはもともとサービスを付加価値として認め、お金を使える人達のためにあるんだと思います。お客さんのほうも実際に生活をしていると、自分の所得と動機に見合った価格というのが先にありますね。今、欧米の一流レストランでディナーをすると殆ど最低でも5,000円~6,000円はしますが、例えば5,000円~6,000円で働いているレストランの人たちのモチベーションとかプライドは、たとえばファーストフードやファミリーレスト

ランで働いている人とは動機も何も全く別だと思のです。食べ物屋同士では多分ないよね。やはり高いレストランのほうが大変ですよ。だけどそれに対する使命感もあるだろうし。外食で働くやりがいと収入が日本とは異なるのだと私は思います。



横川 私も昔アメリカにいまして、ヨーロッパもそうですが、向こうでは50代や60代、あるいは70代の人たちが非常に人生を楽しんでいるというか、いいレストランでおいしいものを食べるということを普通にやっていますね。そうした点で、日本では非常に寂しい感じを受けるのですが。

石倉氏 これから出てくるのだと思いますよ。同じ年代の連中とはいろいろなところで会って、いろいろな話をするけれども、このところに来て急速に食に対する関心が増えた人が出てきてね。僕は今六十歳と少しです。どんなに頑張っても、元気にレストランで食事ができるのはあと20年なわけです。20年のうち365日、レストランはかったるいから、普通の人だったら週に2~3回がいいところでしょう。そうすると百何日じゃない。百何日に、例えば1食1000円高かったって、それを10倍したって車1台買えないんだよ。

横川 なるほど、そうですね。

石倉氏 そうでしょう。かなり贅沢して外車1台分とかね。

横川 社長ご自身が外食する場合は、日本料理

が好きとかフランス料理が好きという、特定の嗜好をお持ちでしょうか？

石倉氏 ない、ない。3分の2ぐらいは自分の店の料理かな。これは仕事だからさ。あとの3分の1ぐらいは、そのときに話題になったレストラン。「どこがいいの？」と言われると、正直言って……。

横川 ここは、というお店がない？

石倉氏 なかなか、ない。事業継承の話に戻りますとね、これからは創業一家というのがコンセプトだけ決めていくというふうになるのかな？そうでなければ、もう売ってしまう。世界で一番古い企業はどこかご存じ？旅館だってさ。北陸でね。500~600年の歴史があるそうです。

横川 それは長いですね。

石倉氏 僕はまた、一番古いのはてっきり黒川さんのところだと思ったんだけど。

横川 虎屋さんですね。

石倉氏 虎屋で意外だったのは、家訓というのはないんだね。ただ、黒川さんのところは当主の日記みたいものとかメモ書きが残っているって。やはり家訓をつくってしまうと、時代に対応できない。だけど戦国時代のころ、そのときの当主が書いた記録があって、「買い物に来る子どもや女の人を大切にしろ」と。キャスティングボードを握っているのは背後にいる人だからな。今でも通用するような……。

横川 今でも通じますね。本日は、長時間にわたってどうもありがとうございました。

◇My Study◇

高齢社会に於ける商品開発の在り方

女子栄養大学栄養学部
教授 高城 孝助

筆者は1990年4月より経済産業省関連団体「食空間と生活文化ラウンドテーブル」の調査研究活動の一環として健康な高齢者及び高齢者予備層（アクティブシニア層）の食生活に関する意識・購買行動について調査研究活動を行っている。本稿ではこうした研究活動の一端を紹介することにした。

1. 拡大するアクティブシニア市場

①アクティブシニア（50歳～64歳）の全人口に占める割合は、1980年、15.0%、1990年、18.0%、2000年、21.0%と高まっている。2010年には高齢者人口が2900万人（全人口の23.0%）に対し、アクティブシニアの人口は2600万人（同21.0%）となると推計されている。日本ではすでに2003年に成人人口の半数が50歳以上になっており、2025年には全人口の半数が50歳以上になると予想されており、高齢者及びアクティブシニアは今後ボリュームゾーンとして消費の中核を担うことになる。②従来、ボリュームゾーンとして多くの産業におけるマーケティングの機軸となっていた「標準世帯（夫婦と子供2人）」は、1980年、全世帯の42.1%、1990年、同37.3%、2000年、31.9%と減少し、2010年には28.3%、2020年には25.4%と今後も減少すると予想されている。代わりに増加しているのが、単独世帯と夫婦のみの世帯である。単独世帯は、2000年には27.6%、夫婦のみの世帯は、18.9%になり、今後さらに増えることが予想されている。単独世帯の19.2%、夫婦のみの世帯の33.0%がアクティブシニア世代になっており、家族形態の変化から見ても、アクティブシニアが新しいボリュームゾーンになりつつあることが分かる。

2. アクティブシニアの身体的・心理的特性

①アクティブシニアの91%が「身体的機能の衰えを感じたことがある」としている。「視力」が80.8%でトップ、次いで、「記憶力（68.1%）」「筋力（58.8%）」「歩行力（35.2%）」の順となっている。「味覚（5.5%）」「咀嚼力（7.7%）」は低く、食生活への支障は少ないといえる。②アクティブシニアの約半数が自分自身を「年相応」だと感じているが、「実年齢よりも下」と感じている人が33.2%、「実年齢よりも上」と感じている人が14.2%いる。50代前半の男女で比較すると、「実年齢よりも下」と感じている人は、女性（22.3%）よりも男性（41.0%）の方が多いたことが分かる。なお、実年齢と自分が感じている年齢との差は「下」と回答した人で「平均5.6歳」、「上」と回答した人で「平均5.9歳」で両者の年齢差は約10歳となっている。③アクティブシニアの男性の「現役志向」は強く、半数以上が、「60代まで働きたい」と回答した。「70代前半まで働きたい」を加えると7割のぼる

3. アクティブシニアの食に関する意識と行動

①食生活の欧米化に伴う生活習慣病の増加を自分自身の問題として認識する年代になった、アクティブシニアは、「食」と「健康」の結びつきを強く意識する傾向が見られる。②アクティブシニアは自分自身の健康について、「非常に健康的」7.3%、「まあまあ健康的」62.7%と約70%が自分を健康と考えている。③アクティブシニアは自分の食生活について「非常に健康的」10%、「どちらかという健康的」55.0%と65%が健康的だと考えている。④健康を維持・管理するために食事について気をつけていることで上位にあげられたのは「野菜をよく食べる」69.3%、「バランスのよい食事をする」67.3%、「乳製品を定期的に食べる」52.1%、「塩分を控える」46.8%、「暴飲暴食を避ける」46.8%、「インスタント食品はなるべく食べない」41.3%、「和食中心の食事」40.2%、「カロリーを摂り過ぎない」38.8%、「糖分を控える」36.3%など。⑤健康に気遣っているアクティブシニアで健康食品・栄養補助食品を「継続的に利用している」「継続的ではないが利用したことがある」を合わせると37.3%で、このうち、「継続的に利用している」は13.4%と少ない。但し、「これまで利用したことはないが、今後利用してみたい」の22.

8%を加えると、アクティブシニアの6割が利用経験・利用意向があることになる。⑥アクティブシニアの「食事と健康」に関する情報の入手先は、「テレビ番組」が73.8%でトップ、次いで、「新聞記事」62.4%、「友人・知人からの口コミ」44.2%、「雑誌記事」34.5%の順となっている。「友人・知人からの口コミ」は男性の34.2%に対し女性は56.3%と20%以上高い。欲しいと思う「食事と健康」に関する情報としては「成人病（生活習慣病）の予防と対策に役立つ食品に関する情報」が61.8%と最も多く、次いで、「体に良い健康食品に関する情報」38.3%、「体に害のない食材に関する情報」37.0%、「体に必要な栄養素に関する情報」32.5%の順となっている。⑧アクティブシニアは「自分自身の適切な1日当たりのカロリー摂取量」について、「正確に知っている」のは、僅か2.3%、「だいたい知っている」26.8%を合わせても3割、7割の人は「知らない」としている。⑨出来合い惣菜については、6割が味付けに不満を持っている。

4. 高齢社会に於ける商品開発の在り方

1) 身体的機能の衰えに配慮

アクティブシニアのライフスタイルは多様化しており、アクティブシニア向けのマーケティングを展開するには、その多様化への対応が必要だ」と説く調査報告書や書籍が多数見られるが、アクティブシニアに共通する特性を見出し、その特性に対応することこそ優先されなければならないであろう。加齢による身体的機能の衰え、特に「視力」の衰えに対する配慮が必要である。

2) 断片的・抽象的・イメージ情報を体系的・具体的・定量的に

外食・中食経験を累積したアクティブシニアが今後、食の安全・安心・健康情報を累積していくと、食に関する選択は今以上に厳しくなると予想される。テレビの健康番組の作為的サンプリング手法に基づく情報、「自然」「天然」「手作り」「こだわり」「厳選」「本物」などといった定性的・イメージ情報もアクティブシニアが食の知識集約化が進むことによって、淘汰されていくであろう。健康志向の強いこの世代でも未だカロリーという定量的情報は読み取れず、絶対値にかかわらず「低カロリー」という情報を簡単に受け取ってしまうのが実態である。今後「食育」が広範囲に展開されていくことにより、この世代の情報の受信

の感度は高まっていくことが予想される。食関連企業としては今後、断片的・抽象的・イメージ情報を体系的・具体的・定量的に替えて行く必要がある。

3) 安全・安心・健康志向への対応

平成12年以降相次いでいる、食関連企業による不祥事により、この世代の食の安全・安心・健康志向は今後ますます高まっていくことが予想できる。食関連企業としてはアクティブシニアの安全・安心・健康志向に対する対応がより一層重要となる。

4) 顧客接点での商品訴求力の強化を

「食育」が展開される中で、「地産地消」「顔の見える農産物の取り扱い」などを進める小売店や外食店が増えている。こうした店には、生産者の顔写真と畑の写真などが掲げられてケースが多い。筆者はこうした店の従業員に必ず、「この店の農産物は他の店のものと何がどのように違うのか」と尋ねるが、未だかつて明確な解答を得られたことはない。前述の大阪産業大学・田村正紀教授はアクティブシニアの中で「価値志向（価格が少々高くても高品質を求め、それをできるだけ安く買おうとする）」が高まっており、こうしたアクティブシニアの消費者への対応で差別化になるのは、キメ細かなサービスと商品知識であると指摘している。「顔の見える農産物」といって生産者の顔写真を掲げるといった形式的、表面的な対応でなく、消費者の接点における商品訴求の強化のために商品知識の集約化（そのための従業員教育）が望まれる。

最近は大手量販店を中心に、鮮魚売場の横で、その日の特売の魚を使った惣菜の販売をするといった新たなクロスマーチャンダイジングの導入が見られる。こうした消費者起点の品揃えも商品訴求力の向上に繋がるものである。

アクティブシニアの消費者対応強化ということで、アクティブシニアの従業員を商品開発チームに参加させたり、店頭で顧客対応に当たらせたりするコンビニエンスストア企業が見られるが、今後、こうした人事政策も必要となるであろう。高齢社会における商品開発は、この世代の多様性に着目した差異化の視点からではなく、この世代に共通する特性である身体的機能の衰え、安全・安心・健康志向への対応とおいしさの具現化という視点から進められるべきであることを付記しておきたい。

◇ 新刊紹介 ◇



『セミプロ農業が日本を救う』

成熟化社会を先導する「農」の新たな役割』

大澤 信一 著

東洋経済新報社 ¥1,785 (税込)

2007年4月19日 単行本 224ページ

評者：相原 修 (成蹊大学経済学部 教授)

帯にある宣伝コピーに「進化する直売所がもたらす農業ビッグバン」とあり、ビッグバンから判るように、農業への提言・改革試論を記した刺激的な書である。

「はじめに」に著者の結論が出されているが、農地法や農協法を大改正して株式会社の農業参入を認め農業経営の規模を大きく拡大したとしても、それだけでわが国の農業が再生するとは思えない。それらは再生政策全体の半分であり、あとの半分为「セミプロ農業」の育成と定着が担うと著者は提言している。

全体は3部からなり、各部とも3つの章で構成されている。目次を追うと第1部「日本農業の現状・日本農業で進行する3つの注目ポイント」が挙げられている。第1章「ダウンサイジングが進める農業革命」では、直売所が固定客を持ち、地域の食ビジネス、コミュニティビジネスとして地場産業の新しい顔になるところがでてきていることを描いている。第2章「団塊世代の退職と農業—セミプロ農業の可能性—」では、退職を迎える団塊の世代が農業に興味を持ち参入する可能性が高いことを論じている。第3章「食の安全・安心」と農産物流通のダウンサイジングでは、食品のリスクの大きさに見合ったトレーサビリティの仕組みを作る必要性を説いている。

第2部「日本農業再生の意味」では、消費者が望む食の動向や産業・人口の動態を見据えた農業再生が必要であるとしている。第4章「食料自給率と農業」、第5章「人口減少・高齢化が農業に与える影響」、第6章「日本農業のミッション—サステイナブルと地域個性—」

では、農業の抱える問題や地域の個性を明らかにしている。

第3部「日本農業の21世紀ビジョン」は第7章「日本の食を支える2つの食農システム」第8章「日本農業の競争力」第9章「セミプロ農業の創出プログラム」からなる。まとめとなる第3部は、「はじめに」で主張されている認識・主張がデータや事例を通して様々な角度から説明されている。

全体を通して繰り返されていることは、政府の支援が大規模農家へ集中しているが、その支援だけでは、十分とはいえず、直売所が巨大な可能性を持っていることを多くの取材からその実情を描きだしている。

マーケティングの視点からは直売所は、ニッチ（隙間）のように思える。しかし著者の主張から、筆者はロングテールを連想した。ロングテールとは、恐竜のシッポのように長い尾の部分である。昔から知られている20対80の法則によれば、20%の顧客で売り上げの80%を占めている。これを農業に適用すれば20%のプロ大規模農家で80%の生産を担当しているか、ないしは担当させるよう大規模化を支援してするのが政府の政策のようである。プロ農家でないアマチュア農業、セミプロ農業は無視されていく部分になる。しかしアマゾンやグーグルの成功は、従来無視されてきた小さな部分であるロングテールの部分を積み上げて大きくなってきた。儲かる農家を育てる直売所が、単なるニッチで終わらずロングテールとして、今後うまくまとめるモデルができれば、著者の主張が実現することとなる。

◇活動報告◇

経営哲学学会・日本フードサービス
学会合同シンポジウム

2007年11月10日(土)

「経営哲学(理念)の継承とフードサービス産業の特殊性」、「経営哲学の継承と後継者問題」

(株)すかいらーく 最高顧問 横川端

(株)人形町今半 代表取締役社長 高岡慎一郎

(株)小嶋屋 代表取締役社長 小林均

年次大会検討委員会

2007年10月24日(水)

- ・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

2007年6月25日(月)

2007年7月23日(月)

2007年8月27日(月)

- ・年報12号投稿論文査読審査
- ・年報12号編集について
- ・RECIPE19号編集について
- ・優秀論文賞選考

2007年10月31日(水)

- ・年報12号発行

2007年11月16日(金)

- ・RECIPE19号発行

研究委員会

2007年7月26日(木)

- ・研究部会運営について

2007年8月27日(月)

- ・研究部会プログラム策定

研究部会

2007年6月27日(水)

「外食産業の地域福祉への貢献～コミュニティビジネスによる可能性を探る」

城西国際大学福祉総合学部 教授 福田順子
ゲスト：NPO コミレスネットこらぼ屋 代表 海山裕之

2007年8月1日(水)

「セミプロ農業が日本を救う～成熟化社会を先導する「農」の新たな役割」

(株)日本総合研究所 主任研究員 大澤信一

2007年9月6日(木)

「食情報の判定法～氾濫する情報に惑わされないために」

女子栄養大学栄養学部 教授 高城孝助

◇編集後記◇

RECIPE第19号をお届けします。巻頭言は学会副会長の疋田先生にお願いいたしました。「平和」だからこそ「サービス」を論じることができるというお話には目から鱗が落ちる思いでした。My Businessは、株式会社つばめ 石倉悠吉社長。我が国フードサービス産業を勃興期からご覧になり、また銀座という長い歴史を持つ特殊な立地でお仕事をなさってきた社長ならではの話をいただきました。My Studyは実業界から学会に本格的にご転身なさった女子栄養大学の高城先生。団塊の世代がシルバー化する中、大きな注目を集めている、高齢化社会の商品開発について、豊富なデータをもとにご寄稿いただきました。新刊紹介は相原先生にご寄稿いただきました。業界的にはどちらかと言えばマイナスのニュースが多い昨今、改めて「農」という根本から問題提起をしている、タイムリーな書をご推薦下さいました。RECIPEも岩成先生、松宮先生と強力な編集委員が加わり、ますますパワーアップしていくと思います。どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

【編集委員 文教大学 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