

日本フードサービス学会 *RECIPE*

VOL. 24

発行日／2011年11月1日

発行／日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

『日本フードサービス学会研究部会 共催シンポジウム参加報告』

日本フードサービス学会 研究委員

小泉 徹 （首都大学東京オープンユニバーシティ 教授）

九州産業局主催の【～キーパーソンとの出会いが地域に新たな展開を生む～キーパーソン大隅ステージ】および九州産業局、霧島再生プロジェクト会議、霧島温泉郷事業協同組合、霧島温泉郷旅館・ホテル組合主催の【全国・九州の七人侍（キーパーソン）が天孫降臨の地「霧島」に初見参！！～キーパーソン霧島再生プロジェクト12-1】という日本フードサービス学会研究部会が共催する2つのシンポジウムが9月20日（火）、21日（水）と開催され、青井会長、伊藤編集委員、小泉研究委員の3名で出席して参りました。

9月20日（火）早朝、鹿児島行の1番機で、羽田より台風15号に向かって飛び立ちました。途中の機内アナウンスでは、悪天候で鹿児島空港が確認できない場合は羽田に引き返すこともあると告げられましたが、多少の揺れはあったものの無事に鹿児島空港に降り立ち、レンタカーで志布志に向かいました。高速道路は土砂崩れのため途中で閉鎖されていたので、諦めて一般道で行きました。雨がだんだん酷くなり、途中の山道ではタイヤの半分ほどの高さで冠水している場所もあり、車ごと流されるかも知れないという不安を抱えながら、会場である大黒リゾートホテルに辿り着きました。

【～キーパーソンとの出会いが地域に新たな展開を生む～キーパーソン大隅ステ

ジ】の趣旨は、「大隅は農業・畜産業の日本有数の集積地であるが、高度化が不十分であり、地域資源の活用、食品加工も不十分という課題がある。また、大隅の一体感を感じることが出来、その魅力を伝えていくことは今後の重要な課題である。今回前項で活躍するキーパーソンの方々に大隅に集結してもらい農業先進地区大隅の拠点化の推進や新特産物の開発、特産物の販路開拓を中心とした6次産業化、観光も含め、大隅の一体感をアピールすること、大隅の地域活性化へ繋げること」です。



シンポジウムは、滝本九州産業局長の挨拶で始まり、全国キーパーソンからの提言として、榎田竜路氏（合同会社アートボイスプロジェクト代表社員）、林弘樹氏（映画監督・プロデューサー）、青井日本フードサービス学会会長の3名の講演がありました。予定されていた後藤健一氏（場所文化機構

代表)の講演は、台風の影響で北海道からの飛行機の便が遅れたことで中止となりました。

最初の榎田氏は「新しい時代の情報戦略」というテーマで、①情報発信だけではなく情報運用力を高めることによって経済を活性化する、②コミュニケーションコンテンツの不在が問題であり、新しい関係性を見出し情報を可視化して価値化することが重要、情報は伝わらなければ存在しないのと一緒にであると提言されました。

2 番目の林氏は自身で約 6 年半かけて創られた作品、映画「ふるさとがえり (2011)」で、地域住民を巻き込んだ映画づくりで絆を結ぶ、えな“心の合併”プロジェクトについて解説されました。市町村合併によって失われたアイデンティティを映画作りによって取り戻そうとする、恵那市(岐阜県)の活動です。「地域の意識は一つになるのだろうか」という疑問を感じた一人の恵那市商工課の職員が林氏と出会ったことから始まった、市民レベルで立ち上がった“心の合併”プロジェクトが動き出し、映画という“事件”が地域の意識をまとめることになったのです。

最後に青井会長が大隅プロジェクトに対して企業経営の視点から、①地域の潜在力をいかに顕在化するか? ②個々の企業、個人で可能か? ③余裕のない状態で、どう“トータル的”な仕組みを設計できるか? ④6 次産業; 競争と協調“Win-Win”の時代だが! 主役意識が…というポイントで話されました。そして大隅地区の潜在力は複数の強みを統合して、ストーリー性を重視する。アライアンスは誰が Win-win の大文字になり、なぜ必要かを考えることが重要であり、経営能力とともに外交能力(相手の立場に立って考える能力)が必須である。大隅地区の再生には、全体像(ビジョン)を提示し、マップ(役割・手順)を作成すること。1, 2, 3 の 6 次産業か、3, 2, 1 の 6 次産業なのかティーム・リーダーシップをはっきりさせること。プロジェクトの勧進元はどこのか、効率、公正の視点から考える必要があること。などを具体的に提言されまし

た。

この後、グループ討論に移りました。①農商工連携・6 次産業化、②地域資源の活用、③広報・情報共有化、④人材活用・人材育成の 4 つのテーマ別にグループに分かれ、青井会長をはじめキーパーソンの方々と伊藤、小泉委員も加わりました。会場の参加者と一緒になって熱いディスカッションの後、それぞれのグループの代表から報告がありました。予定時間をかなりオーバーして終了しましたが、その後の懇親会でもまだ続きはありました。

翌 21 日(水)は、車で霧島自然ふれあいセンターまで移動しました。【全国・九州の七人侍(キーパーソン)が天孫降臨の地「霧島」に初見参!! ~キーパーソン霧島再生プロジェクト 12-1】の趣旨は、「未曾有の口蹄疫・豪雨被害・新燃岳の噴火・東日本大震災による風評被害を観光・地域資源をテーマに一大メディア戦略で風評被害を払拭すること。また、地域最大の問題・課題を抽出して解決の方策を探り、顕在・潜在的に眠る資源を最大限に活用して「霧島再生」に具体的に取り組むこと」です。



シンポジウムは、滝本局長、前田霧島市長の挨拶と続き、榎田竜路氏の基調講演「Fact Finding Approach による風評対策と地域振興」がありました。榎田氏は東日本大震災の復興支援メディア隊として被災地に入りました。そこで氏が感じたことは、復旧で止まっていて復興が遅れていることでした。それは想定外の問題を想定内のシステムで対応しようとしていることが原因であり、それは文化が低いからであると指

摘しました。Fact Finding（事実を見出すこと）が大事であり、仕組より文化が重要であること、情報を可視化して価値化し、価値観の共有が文化に繋がると説明しました。そしてPR（public relation）からPE（public engagement）の必要性を説き、それは広告などの一方的コミュニケーションによるコントロールではなく、対話と行動を通じて様々なステークホルダーとの関係を築き、信頼を得て目的を共有し、より良い関係を構築することです。そして対策を成功させるためには、不特定多数から特定少数へ、心ある人々を呼び込み、共感同調する過程を共有し、空想する行為を共有することが必要であること、その空想を引き出すためには事実が必要であることでFact Finding Approachの重要性を説明しました。

この後「メディア戦略」と「観光地域資源」の2つの分科会に分かれ、我々は「観光地域資源」の分科会に参加しました。最初のキーパーソンの後藤氏（場所文化機構代表）は、「場所文化とまちづくり」をテーマで話をされました。まちづくりに必要なものは、意識改革と体質改善であり、それは「たのしい」＋「カッコいい」の「たのカッコいい」であるということです。まちづくり、地域活性化は全国各地にある共通の地域課題であるが、まじめすぎて面白くなくて楽しくないのが成功しない理由であること。地域住民に覚悟がなく、依存体質のままであること。場所（土地・自然）、にコンプレックスを抱くのではなく、違いを個性として活かすことが大事であること。文句を言うのはやめ、現状を素直に受け入れることが大事であること。「～しかない」ではなく、「～がある」という考え方が必要であること。「再生」は生き残り「延命」であり、意識と覚悟が必要であり、自発的、具体的な活動が求められること。例えば場所をお洒落に着替えさせること、当たり前ものをどうデザインするか、そのためには外の力を借りることも必要であること。楽しいことおもしろいことには人は勝手に集まってくる。「たのしい」は自己評価、「カッコいい」は他者評価であり、「楽し

さ」と「カッコいい」それが融合した「たのカッコいい」が具体的チームづくりとなることを提言しました。

次に青井会長は、「観光立国、霧島プロジェクト：マーケティングの視点」をテーマに話されました。先ず、①地域ブランドについて新進の下北ワインと松坂牛を例に、差別化は賢くなってきた顧客と競合すること、補完財（大間のマグロ、下北のホタテ）による地域の価値向上、優位性の維持はノウハウ、テクノロジーといった動かないものに依存すること、②星野リゾートと丸亀製麺の事例を挙げ、既存の旅館が没落したのは持続的な事業運営（キャッシュフロー）、変化する市場（金融、労働、顧客など）に対応できなかったことなどマネジメントという思想が欠けていたこと、また丸亀製麺の成功は新しいビジネスモデルの創造に挑戦したこと、③顧客とは誰か、多様な顧客という回答は回答ではないこと。顧客の満足はどの程度なのか、不満はチャンスを示すものであり、顧客の立場で考えなければならないこと、を概説し、霧島への提言として①主役が多数いることが大事で、「自分が」と自惚れさせることが大事、②霧島を外の人に語らせること、ストーリー作りが大事、③自分が良いことを考えたら既に100人くらいは考えていると認識し、早く実行しなければいけない。スピードが大事であることを提言しました。

続いて地元からの事例報告および提起として3名の方々から報告がありました。最初に山口啓恵氏（霧島再生プロジェクト会議監事、霧島お龍の会）が「五感で満喫、霧島バス」というテーマで、1市6町合併前・後の丸尾地区の観光協会としての役割について話されました。地元の意識（豊かな自然、豊かな温泉）の共有、情報共有が出来ていないことが問題であると指摘し、歓迎看板の設置場所の問題、既存の設備の老朽化、公共交通機関の整備などを挙げ、特に霧島温泉駅からの二次交通アクセスの悪さについて説明しました。

2人目の重森幸一氏（株式会社源麴研究所営業部長）は、「霧島市内のリサイクル・

ループを目指して」というテーマで、黒麹菌を使った外食企業の食品残さ（渣）のリサイクルについて報告されました。食品残さからリキッドフィードを作り、それを農家に提供し、養豚場でそれを使用するという循環システムです。このリキッドフィードはクエン酸のために腐らない性質があり、エコフィードとしての役割を持ち、また肉の味を良くする効果もあるということです。今後の課題として、①正しい黒麹リキッド発酵技術の普及、②配送システム・飼料コスト削減を挙げていました。外食産業と社会との良好な関係を築いていくこの循環システムは非常に興味深いものでした。

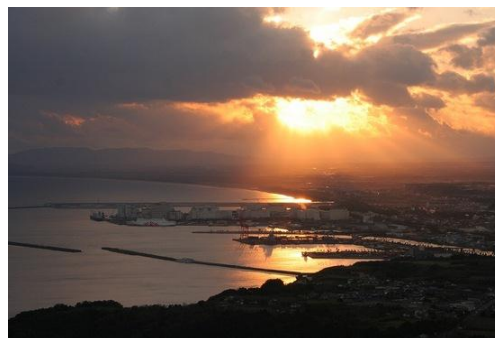
3人目の千葉しのぶ氏（NPO 法人霧島食育研究会理事長）は、【～田舎っぽい暮らしのおすそ分け～「霧島食農ツーリズム」】というテーマで、普段着の食、「ないものねだり」から「あるものさがし」という報告をされました。家庭や地域の知恵を見つめる、探すということから、自分たちが学ぶことができるように、幼児から高齢者までが一緒になって「伝承塾」を開いています。霧島の畑・田んぼを教室に「畑んがっこ」という農作業体験を通して、そこでできた米や大豆を教科書に、霧島の高齢者を先生にして「一個のおにぎりから見える田んぼ丸ごとの世界」を伝えています。食育は人の心を耕します。千葉氏は、栄養素を語らない食育、辛くない食育を目指し、「霧島で霧島の食育」を展開しています。

この後、分科会で予定された討議は時間が無くなってしまったので、後藤氏、青井会長より分科会のコメントがありました。全体会に場所を移し、分科会の報告がされ、シンポジウムは終了しました。討議は霧島温泉郷温泉市場 2 階にての交流会に持ち越

され、立食ではなく畳に腰をおろして夜遅くまで続けました。たくさんの方々とお話することができました。皆さんが地元霧島再生に情熱を持っていることが伝わってきました。研究委員として早朝から鹿児島まで飛び、志布志、霧島と移動し、非常に中身の濃い 2 日間となりました。

余談になりますが、台風の影響で 21 日の飛行機が全便欠航となり、最終便で帰る予定の青井会長が翌日の早朝便で帰ることになってしまいました。お忙しい青井会長には申し訳なかったのですが、伊藤、小泉委員は当初の予定通り、余裕を持って帰京致しました。

最後に、このシンポジウムでは、九州経済産業局の滝本局長、松田課長、地域経済課の中村さんはじめ事務局の皆さまに大変お世話になりました。また、曾於地区商工会連絡協議会、肝属地区商工会議所、九州志士の会、霧島再生プロジェクト、霧島温泉郷事業協同組合、NPO 法人霧島サンパイオ、鹿児島まちの駅連絡協議会、始良・霧島ブロック会、霧島市、霧島温泉旅館組合、南九州ケーブルテレビの皆さまにも大変お世話になりました。紙面を借りてお礼申し上げます。ありがとうございます。



本来は見えるはずであった志布志湾の夕景

◇RECIPE にご意見ご要望をお寄せ下さい◇

会員のみなさまからの、RECIPE に対するご意見、ご要望、またはご提案を編集委員一同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。お気軽に事務局あてご連絡下さい。（E-mail : info-gakkai@jfgakkai.jp）

◇My Business◇

株式会社人形町今半 代表取締役社長 高岡 慎一郎 氏に聞く

『逆境を乗り越える企業文化と外食産業への思い』

インタビュー・構成： 立原 繁（東海大学観光学部 教授）
伊藤 匡美（東京国際大学商学部 准教授）

日本料理の代表格すき焼きを語るに欠かせないのが「今半」の名である。ルーツは1895年（明治28年）に本所で創業された牛鍋屋で、その屋号は縁ある人々によって今日まで受け継がれてきた。

人形町今半は1956年に現在の形となり、すき焼きやししゃぶしゃぶの老舗として知られる。現在、飲食店のみならず精肉、惣菜や弁当、グローサリー部門も展開する同社だが、そのビジネスのコアは何といても最高級の牛肉であろう。

しかしこの牛肉、近年は試練の時を過ごしている。2001年9月以降、日本各地で断続的に発生したBSE問題は、一時的にせよ牛肉消費を大きく落ち込ませたし、原発事故の影響で牛肉から国の暫定規制値を超える放射性セシウムが検出されたと伝える昨今のニュースも強烈な逆風である。

顧客に高品質の牛肉を提供することについて徹底的なこだわりをもち、脈々と続く「今半」の看板を掲げる同社が、この危機的な状況にどう立ち向かっているのか。株式会社人形町今半社長の高岡慎一郎氏に率直なお話をうかがうことができた。

* * *

——BSE問題、セシウム汚染問題と牛肉を取り巻く環境が依然厳しいですが、どのような対応をされてきましたか。

2001年9月のBSE問題のときは、ちょうど社長に就任したばかりで大変苦労しました。お客様が半分ほどになってしまっ

たので、最初に考えたのは牛肉以外の商品を売ろうということでした。ただ、いろいろとやってみますと、半分のお客様はいるわけですから、その方々が喜ぶ戦略に変えた方がいいと思い直しました。10月の売上げは大打撃、11月に入ってから半分開き直りの気持ちでしたが、徹底的に肉を磨き上げる方向に変えました。

それが功を奏したのか、BSE問題が鎮静化すると、一気に売上げが戻ってきました。その時、物事にはいろいろな流れがあるから、いくら逆らってもダメだということ、自分たちは牛肉を扱っているのだからしっかり牛肉にこだわり続けること、嵐が過ぎ去るまでは食材なり接客技術なりを磨き上げることが大切だと学びました。

今回のセシウム汚染問題も同じように考えています。東日本大震災後の3月は大打撃でしたが、4月と5月は魚や野菜の買い控えの反動のせいか、売上げは快進撃でした。それが7月にセシウム問題が出てきて、今は非常に苦労しています。一番好調な時からすると15%程度売上げが落ちています。そうは言ってもまだ85%のお客様はいらしてくれているわけです。今は、そのお客様たちをしっかりと見て、喜んでもらえるような商品に磨き上げる取り組みをしています。

何か危機があると、そこから逃げようという気持ちが動くこともあります。たとえば、国産肉は厳しいけれども輸入肉は売れているという情報などを耳にしたときなどです。でも、お客様は今半の味が好きで、期待されて来ているわけですから、やはり

お客様が喜ぶことを徹底的に続けるべきだと思います。流れというのは一種の風評もありますから、必ず変わります。変わった時に一気に立ち直れるように、今はじっと我慢しています。



——震災対応としては、どのような活動をなさってられましたか。

われわれは、極力日本の食材を使おうとしていますし、これまで東北地方の食材をたくさん使ってきました。3月の震災で、われわれ自身も打撃を受けていますが、やはり日本を代表する農家の方々の打撃を考えると、じっとしてられません。

何とか支援したいと考えていたところ、石巻とコンタクトが取れました。聞けば、震災から3週間過ぎているというのに、まだおにぎりやカップ麺しか食べていないと言う。たまにはご馳走を食べたいのではないかと、わずか700食ではありますが、朝、東京でお弁当を作って、石巻へお届けしました。

また、これは今半だけでなく複数の企業と協働で行ったのですが、陸前高田へさまざまな食材をお届けするためにトラックを出して協力したりとか、ジェフ主催のグルメフェスタ（遠野）に参加したりして、被災地の皆さんに元気を与えたいと活動しています。砂に水を撒くような感じで、一時的な形で終わってしまうようですが、応援する姿は心に残りますし、無駄ではないという気がします。

わたしはマラソンをやりますが、マラソンですごくうれしいのが応援です。走っていて本当に苦しくて辛いときに、いろいろ

な方の応援してくださる顔が心に残るんです。それがまた元気の素になります。われわれの活動も何らかの形で、被災された方々の心に少しでも残り、元気を与えることにつながるのではないかと思います、少しずつでも支援を続けていくつもりです。

——「日本一のホスピタリティ会社」を目指しておられるそうですが、具体的にはどのような取り組みを行っていますか。

この業界に入るの、そもそも人をおもてなしするのが好きな人が多いです。でもいつの間にか当初の思いを忘れて、お客様からサービスのクレームを受けてしまうのです。なぜそうになってしまうのか、理由をいつも考えていますが、会社側が従業員に対して情報をきちんと提供していないことが一因かなと思うんです。情報を提供し、思いを共有することが大事です。

ですから、社内では経営計画発表会として年に1回、会社の方針を発表しています。当初は経営幹部だけを集めていましたが、現在はパートや配膳会なども含め全従業員1,000人を対象にしています。年中無休で、一度に全員参加は無理ですから、昨年は9回に分けて実施しました。会社の情報を社長の声で組織の隅々まで届けることが大事だと思っています。それによって、従業員にも迷いがなくなり、判断にブレがなくなるのではないのでしょうか。

お店を常にきれいにすることも重要だと思っていますから、クリーンチェック制度も取り入れています。毎月第2金曜日がクリーンチェックの日になっていまして、従業員はその日に向けて徹底的に大掃除をやっています。おかげでぐっと店のレベルが上がり、店を良くしようという意識も向上しました。表彰制度もありますから、表彰が刺激となり、もっと従業員に店を好きになってもらうこともホスピタリティのレベルをひとつ上げるという意味では大事だと思っています。

——就職活動中の学生にアピールする点
はありますか。

学生さんによく「御社の強みは何ですか」と聞かれますが、文化が違くと答えることにしています。

レストランは食べ物を売るのが仕事ですが、お客様は実は食べ物を食べに来るだけではなくて、空間や従業員との会話を楽しみにいっちゃる。レストランの食べ物はおいしくて当たり前だし、日本料理は調理人の異動が激しい世界です。どこでもだいたい1万円出せば1万円の味だし、5,000円だったら5,000円の味のものが出てくるはずですよ。

そこで差別化できるとすれば、会社の文化が大事です。学生さんには「全社員一丸となってホスピタリティを高めようとする意識がある」とか「常に経営理念を大切にしている」といった文化の存在を説明しています。

——どのように人材を育てるのですか。

たとえば大卒女子でも、全員調理場に入ります。最低でも半年間は和食の調理場に入って、一緒に働きます。調理師専門学校卒の場合もちろん調理場に入りますけど。

昔は、調理場とサービスの断裂があったんです。それが嫌でした。若いうちに調理場を経験すれば、将来調理場の人と気楽に喋れるし、中の状況がわかるようになります。料理が遅れた理由がわかったり、瞬時に手伝ったりすることもできます。それを考えて、うちは全員調理場に入れます。

極力、中途採用もしたくないと思っています。どうしても足りない場合は仕方ないですが、調理場も叩き上げてやってきた人を使いたいなという思いがありますから、人材育成には相当力を入れています。

中途採用が増えると、定着率が悪くなってしまうんです。ポンと入ってきた人が上に立つからです。下積みから頑張ってきて、認められて上に上がっていく姿を下の人間はみえています。そういう文化を作りたい

と思っています。

——震災支援先の石巻では、小さな子供が「今半のすき焼きだ」と喜んだ姿があったとか。今半が消費者から愛され続けてきた理由はどこにあるのでしょうか。

実際には、今半の知名度はそんなにないと思います。就職活動で会社説明会に来る学生さんに聞くと、事前に知っていたのは2割程度ですから。

明治時代から今半がちゃんと続いていたのは、その時々を経営者がきちんとした判断をしていたからだと思います。現在、今半は全部で5社ありますが、争いはまったくありません。どことも付かず離れずの関係で、互いを敵視するのではなく、自分たちが目指しているお客様の方を常に見るという雰囲気があります。

すき焼き屋は明治時代には山ほどありましたが、今は激減しています。いわば衰退産業です。すき焼き専門店として新規参入する企業はほとんど聞きません。そういった中だからこそ、生き残れるのかなど。たとえば着物屋さんは減少していますが、残っているところは非常に優れています。すき焼きの世界にも同じようなことがあるのかなという気がします。

私の祖父が人形町に店を作ったんですけども、非常に良い立地だったのでしょうか。当時は両国広小路から人形町界限にかけてずっと歓楽街だったらしいですから、そこにうまく入れたということでしょう。その後、歓楽街がなくなっても、日本橋との距離感が良かったのか、うまく残りしました。

なぜ100年以上続いてきたかというのは、自分でも不思議なのですが、安いものをやらなかったというのは大きいかもしれません。

今半の今という字は、日本最初の屠畜場の今里町から来ています。今里町の正規の肉しか使っていないという意味で、今里町の今を使うことが許されたらしいんです。当時は、今と名の付くすき焼き屋がたくさ

んあったそうですが、今残っているのは、今半と新橋の今朝さんくらいでしょうか。

ですからおそらく創業当初からきちんとしたものを提供しようという意識があったんだと思います。今でもそのルーツが残っていて、流行りものや安いものに手を出したりせずに、王道を追求してきたことがここに残っている要因かなと思います。

ただ、こんなに長いことやってもまだこのくらいの企業規模です。新しい外食企業さんの方がはるかに大きい規模になっていますから、どちらを取るかではないでしょうか。



——飲食店のほか、精肉、弁当事業なども手掛けられています。今後の事業の比率についてはどのようなお考えでしょう。

現在、売上げ全体の3割が飲食店、3割が精肉店、3割がお弁当、残りが惣菜やタレなどです。社長が私の代になってから、あえてこの比率にしてきました。

もともと飲食店の会社ですから、飲食店で売上げを作ってきたわけですが、私が社長になったとたん BSE 問題が発生しました。やはり企業である以上、リスク分散のために牛肉以外で売上げを作れるものを育てたいという思いがありました。実は BSE 問題のときにも、お弁当だけは売上げが伸びていたんです。そこで、この分野をもっと伸ばそうと非常に力を入れて、この10年間で売上げの3割を占めるまでに成長しました。

このほかに惣菜とタレの販売がありますが、今後はもっと力を入れて、全体を底

上げしながら5つの柱にしたいと思っています。

——少子高齢化は、人形町今半にどんな影響を与えとお考えでしょうか。

われわれの商売は少子高齢化だからこそよいと思います。日本人全体の平均寿命は80歳前後ですが、60歳まで生きた人に限ってみると90歳ぐらいになります。高齢者はまだこれから増えていきますから、もっと高齢者にターゲットを絞った方が商売としてはよいのではないかという気がしています。少なくともここ10～20年に関しては、お客様がどんどん増えると思っています。

今、健康ブームもあり、消費者は変なもの食えたくないと考えています。最近やっと「牛肉は健康によい。特に高齢者こそ牛肉がよい」と言われるようになりました。実はそれに合わせた商品に力を入れています。

霜降り文化はもう終わるかなと。もちろん霜降りは大事ですが、それを愛するお客様は減って、今後は赤身の肉（もも肉）に対するニーズが強くなるだろうと見ています。ですから、赤身の品揃え拡充や調理方法の研究によって、より高齢のお客様に喜んでいただける商品の提供を続けることが必要という気がしています。

われわれの会社は、一番苦手なのが競争です。100年残ってきたのは、競争しなかったからかもしれません。とにかく自分たちのやりたいものを行っている方がいいんです。若い方向けに商品を展開しようとすると、どうしても価格を落とさないといけない。低価格帯のところでは大企業が競争していますから、そこに入らないようにしようと思っているんです。

すき焼きの割り下でも、うちで一番売れているものは1本540円です。大手他社製品だと、スーパーの特価ならば198円ぐらいです。うちはすごく高いです。でもそれで行こうよと。高齢者とか、食に非常にこだわる方とか、そういう方だけに向けて徹

底的に特化していけばいいんじゃないかと思っています。ですから、少子高齢化は心配していません。

ただ、学生さんに対する知名度が低いのは気になっています。若くて良い従業員を採用するためには、ある程度知名度を上げる必要があります。今後、惣菜部門にちょっと力を入れようと考えているのは、実はそれが要因です。デパ地下惣菜は競争が激しい分野ですが、競合を回避できて、かつ今半らしい総菜が可能ならば、ぜひ取り組んでいきたいと思っています。

——競争は好まない企業文化ということですが、実際に競合する飲食店はないのでしょうか。

実際にはあります。ただ、いつも社内で言っているのは、競争相手はお客様だということです。お客様はいろいろなお店で、いろいろな体験をされている。その体験こそがわれわれにとっての競争相手です。お客様の求める体験よりももっと良いものを提供するのがわれわれの仕事だと話しています。

うちよりも少々客単価の高い店やほぼ同じ単価の店の動きを見ると、そればかりが気になります。そこに合わせてしまうと、今半らしさが失われてしまう。それでは本末転倒です。

ですから、基本的に競争相手はいないと思っていますし、お客様にも「今日は銀座に行くからあの店」「人形町に行くから今半」と、使い分けていただければいいです。365 日今半を食べていただこうとは思っていません。

——メニュー開発の頻度はどのぐらいでしょう。

もちろん日本料理ですから、季節によってメニューは毎月変わります。実はすき焼きもしょっちゅう試食が必要で、何回するかわからないと言われています。

すき焼きは難しい商品なんです。簡単そうでも微妙な違いがありますから、常に開発

を続けています。お肉、砂糖、醤油、みりん、お酒、それぞれの違いによって味が違います。たとえば季節ごとに替わる野菜とすき焼きの割り下が合うかどうかなどは、しょっちゅう試食が必要です。

また、健康を考えて、赤身のすき焼きを何とかおいしく食べてもらいたいという気持ちがあって、何度かチャレンジしています。ですが、お客様は普段は赤身にしても、たまに店にいらっしゃるときには霜降りをお召し上がりになります。これが料理屋や食材販売の難しいところです。

ご飯についても毎回試食をして、年間契約で買っています。お米はおいしくて当たり前という考え方の下で、非常に気を使っています。お米と味噌汁は日本人の心ですから。それがまずかったら、そこまでに食べた料理が全部否定されてしまいます。

もちろん卵、春菊、ネギにも常にチェックを入れています。たとえば、うちで使っているネギは扱っている業者が限られていて、仕入れるのが大変なんです。名古屋と博多の店には全部東京から送っています。お肉も同じです。地方にも良い市場があるのですが、どうしても一番良い肉は東京に集まります。やはり東京で仕入れて、地方の店にも送った方が今半らしい味が出ます。

——すき焼きは日本料理の代表格です。今後、海外展開についてはどのようにお考えでしょう。

ぜひ海外に展開したいという気持ちはもちろんあります。ただ、今はまず、海外のお客様が「日本に行ったら今半ですき焼きを食べよう」と言ってもらえるお店にしたいと思います。海外に対して、日本の憧れの店として発信したいです。たとえば、スペインのエル・ブジさんのように、スペインに行ったら必ず行きたいと言われる店づくりを第一目標にしています。

海外からのオファーはたくさんあります。中には実際に下見に行って、実現寸前まで行ったケースもあります。常にアンテ

ナは張り巡らし、良い話があれば乗ろうという思いはありますが、海外は逃げるわけではないので、慌てることはないと感じています。

日本に今半というすごいすき焼き屋があるらしいから、日本に行ってみたいと言ってもらえるようになったら素敵ですね。



外国人だけで今半にいらっしゃるお客様は、圧倒的にアジア、特に中国の方が多いです。アジアの方にはすき焼きの甘辛い味が合うようです。まだ日本の和牛がほとんど海外に輸出できない状態ですから、和牛に対する憧れがあるようで、日本滞在中はほぼ毎晩通われるお客様もいます。

海外では、まだ日本料理の専門店は難しいかもしれません。すき焼き屋だけでは商売が成り立たないかなと思いますから、総合日本料理をやりながらすき焼きもあるという展開がよいかなと。有力なホテルと組んで、良い立地を確保するなどの賢いやり方が必要だと思います。不利な状況で今半のすき焼き屋を出店すると、せっかくの憧れが幻滅してしまいますので、無理してまで海外展開しようという思いはないです。

海外でたまに日本料理屋に入って、外国の方が変な形で着物を着てサービスしているのを見るとぞっとします。だからうちが海外で出店するならば、腹をくくってやらなければなりませんね。

例のセシウム汚染問題が落ち着かずに、どんどん日本から人が出て行ってしまう状況になれば、生き残りという意味で海外

展開も考えなくてはならないかもしれません。でも人はやはり住んでいたところが一番よいわけです。何とか再生しようと皆さんも頑張るはずですよ。今は海外よりも、日本でしっかりやっていくことが大事ななという思いがあります。

——競争はしない、人材は時間をかけて育成するというのは、時代に逆行した考えのようにも見えます。

そんなことはないです。たぶんどこの企業もそれをやっていると思いますよ。たとえばマスコミは簡単に牛丼戦争と書きますが、当事者である経営者の皆さんは戦争しているなんて思っていないのでは。

外食はそういう作業ではないと思います。確かに万博以降、外食産業が成長して、産業として認められたというのはありますが、産業になればなるほどお客様が離れて行ってしまう気がします。食べ物は、家でも、お弁当でも、レストランでも食べられます。その中で、レストランの役割、お弁当の役割、家の役割が各々あると思います。やはりレストランに行く理由付けや目的がないとだめだと思います。

レストランでの食事は本来ハレの行事です。それをいつの間にか忘れて、気楽に行けるレストランに力を入れてしまったのが、今、外食産業が低く見られる要因なのかなという気がします。やはりレストランはハレの場で、値段の高低に関係なく、たとえば家族全員がそろって楽しく過ごせる場所でありたいんです。そうでないと、レストラン業界というのは必要なくなってしまうと思います。

だから、本当は外食産業の周囲の皆さまには、競争云々でなく、外食は夢を売る産業だとアピールしていただきたいんですよね。

【以上、談。要約含む。】

◇My Study◇

「食べて応援！学食メニューや産直市で被災地の復興支援～風評被害を軽減するための情報発信をめざして」

道畑 美希（東洋大学国際地域学部 講師）

東日本大震災は、私たちの価値観を根底から覆すものでした。とりわけ、地震発生の数日前に、ゼミ合宿で三陸を訪れ、漁業や農業による地域振興について、地元の人々と話し合うなど時間を共有してきただけに、大きな衝撃でした。学生たちは、訪問した地域の人々の安否を大変気遣って、インターネットで情報を集めるのに一生懸命でした。学生たちの「被害を受けた人々のために何かしたい！」という思いは、日に日に募っていきますが、私たちには何のすべもありません。被災地に出かけて行ったところで、足手まといになるだけです。学生を派遣するには危険な地域もあります。東京にいてもできることはないかと考えていたところ、長年フィールドワークでお世話になっている福島県二本松市の旧東和地区の生産者が原発事故の被害、特に、風評被害で困っているという会話がきっかけとなり、被災地産の農作物を売れないものかと思い、活動をはじめました。

学食で被災地応援メニューを

まずは、身近なところで、学生食堂で被災地産農産物をメニュー化して、販売することを計画しました。学生たちに、このような被災地応援メニューを食べて、被災地のことを考えてもらうことができればという思いからです。本学の白山キャンパスにある学生食堂に、卒業生が運営している「結（むすび）」という店があります。フードコートのようなスペースで、2010年春の開業時から産直で食材を仕入れ産直メニューを展開しているユニークな店です。ゼミの学生たちがこの「結」と一緒に活動をしてきた経緯もあり、5月の連休明けから被災地産の野菜を使ったメニューを販売することが実現しました。思いのほか学生の反応も良く、被災地を応援するという点を意識して、メニューを選ぶ学生

も少なくないようです。また、野菜不足になりがちな学生の食生活の改善にも、少しでも貢献できているかとも考えています。



生産者とともに産直市を開催

次に、産直市を開催しました。先述の二本松市にある生産者の集まりNPO法人「東和ゆうきの里ふるさとづくり協議会」に協力をいただき、遠路、二本松から農産物や加工品を持って来てもらい、5月の下旬の2度の日曜日に板橋区内で産直市を開催しました。学生たちも、卸業者から仕入れた茨城県産や福島県産の野菜を販売して、産直市を盛り上げてくれました。私の所属する国際地域学部の久留島守弘教授の協力で、ガソリンスタンドの業界団体である全国石油商業組合連合会や東京都石油商業組合から支援を頂き、板橋区内の仮設店舗とガソリンスタンド6か所で開催することができました。あいにくの悪天候で売上はいまひとつでしたが、学生たちは、被災地のものであるけど、検査も受けて安全であると丁寧に説明して販売していました。福島出身であるとか、被災地に協力しようと声を掛けながら買ってくださったお客様も多かったようです。

被災地からの情報発信を目指す

私たちの活動は、小さなもので、生産者の経済的な支援につながるなど到底できません。ただ、若い学生たちの、風評

被害を軽減しようという気持ちが少しずつ広がっていけばいいと考えています。少なくとも野菜を購入したお客様は、被災地産というだけで毛嫌いをしないだろうと期待を持っています。

しかし、期待や気持ちだけでは風評被害の軽減にはほとんど無力です。今後は、被災地からの情報発信や啓蒙活動を考えています。学生たちのうち数名は二本松へ出かけて、現状を見聞きしてきました。次にどうすればいいのか、まだまだ模索状態ですが、前に向いて少しずつ進んでいきたいと考えています。

最後になりましたが、被害を受けた皆様にお見舞いを申し上げるとともに、一日も

早い復興を祈念します。



「東日本大震災被災地派遣での経験」

齋藤 文信（秋田県農林水産技術センター 研究員）

まず3月11日に発生した東日本大震災で被害に遭われた方々に、心よりお見舞い申し上げますと共に、1日も早い復興を祈念したい。筆者は、4月24日から4日間、通常業務を離れ東日本大震災の被災地支援業務に従事した。わずか4日間という短い期間であるが、避難所での支援業務の一端と体験した避難所の様子を、食についての視点を中心に紹介する。

はじめに

秋田県では、地震による直接被害が比較的軽かったため、震災直後から被災地の復旧・復興に向けて各種救援物資の提供と、人的支援を行っている。人的支援は医師や土木系職員といった資格や技術を持った職員だけでなく、一般職員も避難所の運営支援要員として、岩手県釜石市には3月30日～4月29日まで、岩手県山田町、宮城県気仙沼市ほか4市町村には3月31日から4月30日まで、それぞれ10班体制で延べ994名が派遣された（余談であるが研究職で派遣されたのは筆者だけであった）。

派遣先避難所の概要と業務の内容

筆者が派遣されたのは岩手県山田町にあ

る「岩手県立陸中海岸青少年の家」である。体育館及び宿泊施設を併設した3階建ての研修施設である。派遣時には宿泊棟（管理棟の2・3階部分）の各居室（4～8人／1室）、に129名の避難者がおり、約15名の食事支援を受ける自宅避難者がいる状況であった（一時は体育館に300名を超える避難者がいたとのこと）。

被災地派遣中は、避難者と同室で眠り食事は避難者と同じものを食べるという寝食を共にする形であった。

避難所での主な業務は、毎日避難所に届く食料、日用品等の物資管理、避難者からの要望のとりまとめ、町災害対策本部との情報交換であった。住民代表らで構成される自治組織が機能しており、清掃などは避難者自身で行われていた。

避難所での食事

この避難所は宿泊型研修施設のため、食堂を備えていた。食堂の運営は、給食施設を受託運営する企業が運営していたが、震災により業務を停止したため、この厨房を利用する形で4月21日より、NGO（ケア・インターナショナルジャパン）による食事支援が開始された。NGOスタッフが調理を

行い、朝夜の1日2回温かい食事の提供が開始された(配膳は避難者が当番制で実施)。NGOの食事支援が開始される前は、自衛隊、各種支援団体による炊き出し支援の他、救援物資(レトルト米飯など加工食品、インスタント食品)を簡単に調理して食事として提供していた。

厨房がありながら、NGOの支援開始まで十分に活用できなかった理由は、ライフラインの復旧までに時間を要した(電気は3月29日、水道は4月13日の復旧、ガスはプロパンで比較的早く復旧したとのこと)ことが大きい。避難者の多くは高齢者であり、家庭の台所とは異なった機器が大きい業務用厨房で、100名を超える人数分の食事を調理することは難しいことも挙げられる。食堂のスペースも限られていることから、食事は2班に分かれて取るようになっていた。NGOが提供したメニューはそばろと炒り卵の丼(味噌汁付き)、カレーなど温かいものが中心であった。温かいものは温かく提供されるようになり、避難者の方々も喜んでた。

震災直後の食料支援が行き届かず、欠食やおにぎり1つを数人で分け合うという状況に比べればかなり改善されていた。とはいえ、地震発生から40日以上経過しても昼食は十分でなかった。畜産関係の団体による豚汁の炊き出しがあったが、このような支援がない時の昼食(災害対策本部からの支援物資)は、パン1個にバナナ1本、ジュース1本であった(クラッカーはおやつ)。震災後40日以上経過しても、十分な食事が提供されていたとは言えない状況であった。



重宝された井容器

避難者の方々と話をしている中で、厨房が使えるようになる以前は、牛丼チェーン店の持ち帰り容器(井容器)は非常に便利で

あったとの話を聞くことができた。まとまった数で井容器が届いたことで、食事の提供がしやすくなったという事だった。同一規格の容器をまとまった数で供給できるのは、大手外食チェーンの強みであろう。

多くの避難者がいる状況では、「あの人はもらえたのに私はもらえない」、「あの人はたくさんもらっている」という不平が顕著に表れる(避難所の運営支援で最も気を遣ったのは公平感の維持であった)。そういった事を防ぐ上でも、大きさの揃った統一的な容器がまとまった数で届くというのは重要な事である。

おわりに

未曾有の大規模災害であり、手探りの対応であった事は多々あるが、避難所の運営に関わった者として、いくつか提起したい。

1つは通い容器の利用可能の検討である。避難所には毎日物資が届けられていたが、段ボールやビニール袋に再梱包されて届くものも多かった。数量調整のために再梱包は必要であるが、梱包資材はすべて廃棄物となった。折り畳みコンテナなどがあれば、対策本部～避難所の輸送に利用でき、避難所レベルでの廃棄物削減につながったのではないだろうか。2つめは、調理施設の事前把握である。食事提供を行ったNGOは当初、学校の家庭科室を利用して食事提供を始めたとのことであった。平時から調理施設を持つ施設をリスト化することで、災害時の厨房、食事供給拠点としての利用可能性が広がるだろう。合わせて、食材と共に調理を行うスタッフの派遣も重要となる。3つめは、食料支援・食に関わる復興のあり方である。災害直後から復旧、復興段階では求められる食料・食事支援は異なるが、食の外部化率が40%を超えた現代では、被災地復興にフードサービス業の果たす役割は非常に大きい。被災者と被災地支援・復興にあたる人にとって、フードサービス業は欠かすことのできない存在である。今回の被災地派遣を通して、フードサービス業がインフラの一部となっていることを再認識した。

今回の被災地派遣での経験を活かして、研究していきたいと考えている。

◇書籍紹介◇

『おいしいから売れるのではない
売れているのがおいしい料理だ』

正垣 泰彦 著

日経BP社 ¥1,470 (税込)

2011年7月21日 単行本 208頁

ISBN-10: 4822233480

ISBN-13: 978-4822233488

立原 繁 (東海大学観光学部 教授)

本書は、フードサービス業界で高収益力を誇るサイゼリヤの創業者、正垣泰彦氏が「日経レストラン」誌上で続ける人気連載をまとめた初の著書である。本の帯に『理系経営者が明かす「仮説・検証」のマーケティング』とあるように、大学生や大学院生(MBA)のマーケティングのテキストにしてもよい実践的なケーススタディが掲載されている。

フードサービス業の一般的な印象は非科学的な点に集中しがちであるが、本書はそのフードサービス業の印象を根本的に変えるものとなっている。あらゆる現象を可能な限り数値に置き換え、因果関係を考えている。

また本書は、フードサービス業にとって重要な問題点を著者のシンプルな理論展開により解明している点に特徴がある。

たとえば、「お客様に安心感を与える値付けとは」、「品揃えは3タイプを意識せよ」、「ヒットメニューを生む2つの大原則」、「最も大切な指数は人事生産性」、「儲かる店を作る財務の大原則」、「値下げの限界点を見極めよ」、「原価率は40%以上あっていい」、「多店舗化のポイント立地創造」、「数値目標は1つに絞れ」など、経営政策やマーケティング政策の意志決定にかかわるポイントを明確に解明している。

以下、「はじめに」より抜粋するが……

ただし、「自分の店の料理はうまい」と思っただけではない。それこそが悲劇の始まりだと私は思っている。なぜなら「自分の店の料理はうまいと思っただけじゃ、売れないのはお客が悪い。景気が悪い」と考えるしかなくなってしまうからだ。商売とは、お客様に喜ばれるという形で社会に貢献し続けることなのに、そんな風に考えてしまったら、もう改善を進められなくなってしまう。

別の言い方をすると、「良いモノは売れる……」という考え方は、地球の周りを太陽や惑星が回っているという昔の世界観「天動説」と同じだ。自分たちにとって都合良く世界を見ようとするのではなく、物事をありのままに見ようと、我々は努力しなければならない。科学は実験を通して、自分の仮説(思い込み)が間違っていることを教えてくれる。自分中心に物事を考える「天動説」の対極にあるものだ。(中略)

つまり、万物はより良い状態に向かって、永遠に変化をし続けているのだ。だから、我々もより良い状態を目指し続けなければならない。

昨今のフードサービス業は、参入障壁が低く価格競争時代に突入し利益が出にくく、働く人たちの待遇もなかなか改善されない印象の業界であるが、「サイゼリヤ」は著者のさまざまな工夫によって、それらを見事に克服し、業界屈指の利益と従業員の待遇を実現している。

本書のタイトルである「おいしいから売れるのではない。売れているのがおいしい料理だ」には、目の前の現実を謙虚に受け入れて、本当にお客様が満足されることは何かを見極めようという著者の思いが込められている。

冒頭文の最後にあるように「かけがえのない人生の中で、商売を通して社会に貢献し、仲間と楽しく仕事をしていきたいと思っているすべてのビジネスパーソンに、この本が少しでも役だってくれれば、これ以上の喜びはない。」が印象的である。そして、その目的を十分に達成しているレベル高い理論書となっている。

フードサービス業の経営者や従業員はもとより、一般的なサラリーマンやマーケティングを学ぶ学生まで幅広く役に立つ情報が満載の一冊である。

◇活動報告◇

(平成 23 年 4 月 1 日～平成 23 年 10 月 30 日)

- 4 月 26 日 理事会**（於：JF センター会議室）
○第 16 回通常総会議案書の承認
○第 16 回年次大会準備進捗確認
○第 8 回研究助成募集要項の確認
○入会承認
- 5 月 15 日 第 16 回通常総会**（於：明治大学駿河台キャンパス）
○2010 年度事業報告の承認
○2010 年度決算報告の承認
○2011 年度事業計画案の承認
○2011 年度予算案の承認
- 5 月 15 日 第 16 回年次大会**（於：明治大学駿河台キャンパス）
○基調講演『『デフレ』の正体と震災後の日本の針路』
(株)日本政策投資銀行 参事役 藻谷浩介 氏
○シンポジウム「フードサービスの新たな地平線を探る」
農林水産省総合食料局 食品産業企画課長 新井ゆたか 氏
(株)トリドール 代表取締役社長 栗田貴也 氏
青山学院大学経営学部 教授 三村優美子 氏
○統一論題 5 題
○自由論題 1 題
○研究助成報告 4 題
○懇親会
- 6 月 13 日 研究委員会**（於：JF センター会議室）
○2010 年度研究部会の振り返り
○2011 年度研究部会実施スケジュール、プログラムの検討
- 7 月 12 日 研究助成委員会**（於：JF センター会議室）
○第 8 回研究助成応募書類の審査
- 7 月 22 日 研究部会**（於：JF センター会議室）
○『東日本大震災下における外食産業の現状について』
情報提供:(株)外食産業新聞社『外食日報』編集長 菅則勝 氏
(株)商業界出版教育事業第 3 部 部長 千葉哲幸 氏
コメント:日本フードサービス学会 研究委員長
青山学院大学総合文化政策学部 教授 懸田豊 氏
日本フードサービス学会 会長
明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 教授 青井倫一 氏
- 7 月 26 日 編集委員会**（於：JF センター会議室）
○年報 16 号投稿論文査読分担
○年報、機関紙編集について
- 8 月 25 日 編集委員会**（於：JF センター会議室）
○年報 16 号投稿論文査読結果の検討
○年報、機関紙編集について
- 9 月 20 日 ～キーパーソンとの出会いが地域に新たな展開を生む～**
キーパーソン大隅ステージ（於：大黒リゾートホテル）
※九州経済産業局他と当会研究部会との共催シンポジウム
○全国キーパーソンからの提言
(合)アースボイスプロジェクト 代表社員 榎田竜路 氏

映画監督・プロデューサー 林弘樹 氏
日本フードサービス学会 会長
明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 教授 青井倫一 氏
○グループ討論
「農商工連携・6次産業化」
「地域資源の活用」
「広報・情報共有活用」
「人材活用・人材育成」
○代表グループからの発表

9月21日 **～全国・九州の七人侍（キーパーソン）が天孫降臨の地「霧島」に初見参！！～**
キーパーソン霧島再生プロジェクト12-1（於：鹿児島県立青少年ふれあいセンター）
※九州経済産業局他と当会研究部会との共催シンポジウム
○基調講演「Fact Finding Approachによる風評対策と地域振興」
（合）アースボイスプロジェクト 代表社員 榎田竜路 氏
○分科会1「メディア戦略」
映画監督・プロデューサー 林弘樹 氏
街づくりカウンセラー 今村まゆみ 氏
○分科会2「観光・地域資源活用」
場所文化機構 代表 後藤健市 氏
日本フードサービス学会 会長
明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 教授 青井倫一 氏
○全体会

9月27日 **編集委員会**（於：JF センター会議室）
○年報16号投稿論文再査読結果の検討
○優秀論文賞の審査
○年報、機関紙編集について

◇編集後記◇

2011年は新燃岳の大噴火に始まり、東日本大震災、台風12号、15号の上陸と甚大な被害をもたらした災害が相次いだ。日本フードサービス学会と九州産業局協賛のシンポジウムも台風15号の影響を受け、無事開催できるか心配したが両日とも多くの方々の参加と熱心な討議が行われた。巻頭言でその内容について参加された小泉徹先生におまとめいただいている。青井会長のご尽力でこの数年各地でこのようなシンポジウムが開催されているが、産官学の連携という意味でも有意義な研究会となっており、是非多くの会員の皆様にも参加いただければと思います。My Businessは、人形町今半の高岡社長にご登場いただき、老舗企業の経営について詳しく語っていただき、業界への提言もいただいております。My Studyは、道畑さんと斉藤さんに東日本大震災に関連した試みについてご報告いただきました。学会としても今回の大震災に関連して様々な視点から積極的に情報発信していくことの重要性を痛感しております。そして書籍紹介はサイゼリアの創業者正垣さんの著書を取り上げさせていただきました。著書のタイトルにもなっている「おいしいから売れるのではない 売れているのがおいしい料理だ」という言明は、景気の低迷が長引く現状で、きわめて示唆に富んだ内容であり、多くの会員の方々にお勧めしたい好著であります。ぜひご一読を。

【日本フードサービス学会 理事 編集委員 青山学院大学総合文化学部 教授 懸田豊】

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-gakkai@jfgakkai.jp