

日本フードサービス学会

RECIPE

VOL. 26

発行日／2012年9月25日

発行／日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

『第4代目学会長就任によせて』

日本フードサービス学会 会長
江口 泰広 (学習院女子大学国際文化交流学部 教授)

低迷する経済環境、少子高齢化を始めとして、国際市場の重要性、競争の激化、生活者のライフスタイルや価値観の変化あるいは安全・安心、6次産業に代表されるビジネス・モデルや業態開発、メニュー開発や人材育成、企業の社会的責任等々、当学会が研究対象とするフードサービス産業が直面している課題は多様かつ山積している。

もともと当学会は産官学の連携を重視した研究活動を標榜する学会として発足した。その意味でフードサービス産業が抱えるこれらの多様な現実的課題は、全て当学会の研究テーマとなり得るため、当学会は研究テーマに恵まれた学会であるといえよう。

これまで着実に多様な研究成果を上げてきたが、発足以来17年目に入る学会が当面取り組むべき活動がいくつかある。

そのひとつはフードサービス論あるいはフードサービス学の確立である。学会員の協力を得て、数年をかけて研究し、その成果としてまとめ上げたい。

第2は国際シンポジウムの開催である。日本におけるフードサービス産業の研究結果と欧米あるいはアジア諸国の研究者との交流を図るためにも数年内に実現したい活動である。

第3はより積極的かつ充実した研究会の運営である。これまでは年次大会発表者を中心にした研究会のみであったが、それと



江口会長略歴

(財)流通経済研究所を経て、ロータリー財団大学院奨学生として North Texas State Univ. (現 Univ. of North Texas)、Boston Univ.のMBAに留学。経営学とマーケティングを専攻。(財)日本総合研究所主任研究員(立教大学、学習院大学非常勤講師)、駿河台大学経済学部/大学院教授を経て、1998年学習院女子大学創設と共に国際文化交流学部教授。日本フードコーディネーター協会理事、Fisher College (Boston, USA) 名誉理事、福島学院大学監事、ソーシャルプロダクツ普及推進協会 (APSP) 会長他。

所属学会：日本フードサービス学会 (2002年度、2006年度学会大会実行委員長、2010、2011年度副会長)、日本商業学会、日本広報学会、Association for Asian Studies (AAS) 他。著書に『マーケティングのことが面白いほどわかる本(基本編)』(中経出版)、『マーケティングの英語』(NOVA)、『IT革命で変わる 新しいマーケティング入門』(中経出版)、『新製品開発マネジメント』(共著：ダイヤモンド社)、『変革期の流通』(共著：日本経済新聞社)『日本の経営』(共著：ダイヤモンド社) 他。

は別に学会員の自主的な研究会が運営されることを期待している。

24年度では「サービスマネジメント研究会」(仮称)が計画されているが、この他にも学会の設立趣旨である産官学が共に研究できるような課題を通じた積極的な研究会活動を期待する。

第4は若手研究者の育成である。フードサービス産業は23~24兆円規模を誇る社会的存在感のある産業であり、研究対象としては極めて多様かつ魅力的なテーマがあるにもかかわらず、それを対象とする若手研究者の数は思いのほか少ない。若手研究者の育成は学会のみならずフードサービス産業にとっても大きな課題の一つである。

第5はコミュニケーション・システムの構築である。学会活動に会員がより積極的かつ多様な形で参加できる開かれた学会活動のためには、研究会のみならず学会活動を逐次情報開示できる充実したコミュニケーションの仕組みを構築することが大切である。

時代や市場の変化は常に産業や企業に新しい使命や役割あるいは責任を求めている。換言すれば、それは産業や企業が時代や市場に適合した価値を常に再定義し、かつそのあり方や戦略行動の再構築を通じて、求められる社会的期待と使命を果たしていかねばならないことを意味する。

つまり新たな価値創造を通じて、その求められる社会的期待と使命を果たしたもののみが存続を許されるのである

フードサービス産業もその例外ではないし、また当学会も然りである。

時代や市場の動きとともにフードサービス産業の求められる社会的期待と使命は常に変化(進化)していくが、それと同様に当学会も研究の研鑽を通じて、研究者のみならず社会や産業に実質的な貢献ができる存在感のある学会運営をしていきたい。

関係各位の積極的なご支援・ご協力を切に願う次第である。



◇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)

日本フードサービス学会編集委員会(役職・氏名50音順)

- 委員長 立原 繁(東海大学観光学部 教授)
 委員 相原 修(日本大学商学部 教授)
 伊藤 匡美(東京国際大学商学部 准教授)
 小川美香子(東京海洋大学先端科学技術研究センター 助教)
 丹治 朋子(川村学園女子大学観光文化学科 准教授)
 中村 仁也(株式会社ゴーガ 取締役)
 薬袋 貴久(昭和女子大学人間社会学部 専任講師)
 横川 潤(文教大学国際学部 准教授)

◇My Business◇

株式会社小嶋屋 代表取締役社長 小林 均 氏に聞く

『地域の食文化の普及とのれんを守る攻めの経営』

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）

豪雪地帯で知られ、日本有数の織物の町・新潟県十日町市。旧川西町（現十日町市）で大正11年に誕生したのが、へぎそばの有名店「小嶋屋」である。

へぎそばといえば、へぎと呼ばれる四角い木枠の器に、一口分ずつそばが手振りされた独特の盛り付けが思い浮かぶ。蕎麦のつなぎは通常、小麦粉だが、小嶋屋のつなぎは、着物の洗い張りにも使う布海苔である。この布海苔つなぎのへぎそばスタイルを確立したのが、小嶋屋創業者の小林重太郎氏だ。

伝統と格式を重視する地方都市で、創業者が作った伝統のスタイルを維持しながら稼業を継ぐことがいわば宿命だった小林均氏。だが若き日、先代に反発して、家を飛び出す。外食事業への強い情熱をもちながらも、報われない日々。

その間、小林氏は、蕎麦と異なる食の分野で、先進的な外食経営のエッセンスを吸収し、再び十日町に舞い戻る。そしてついに、伝統と先進性を共存させたマネジメントを地元・十日町で実現する。

ところで、十日町といえば、2004年には新潟県中越地震の被害を受けた地域でもある。実は、市議会議員としての顔も持つ小林氏。十日町のみならず、地方やそこに住む「人」に対する思いは人一倍強い。阪神大震災から支援活動に取り組み始め、中越地震、東日本大震災でもいち早く被災地入りしている。

家業の世代交代を乗り越え、現在は長男を後継者に育て上げることに成功した小林氏に、地域の伝統食を全国区にできた秘訣や、外食企業の社会貢献のあり方、現在の外食企業へ思いについて、熱く語っていただいた。

* * *

——十日町ですつとのれんを守り続け、へぎそばの普及に努めていらっしゃいます

ね。

30歳で家に戻ったとき、JFでも誰も小嶋屋のことを知らなかったし、へぎそばのことも知らなかった。だから、信州そばやわんこそばのように、へぎそばをとにかく知ってもらおうと。新潟県の代表の蕎麦ブランドになってもらおうとビジョンを掲げ、約30年かけてここまで来ました。

同時に新潟をへぎそば処にしたいというのがあったので、十日町の店から、新潟市、長岡市、上越市とこの20年間でひとつひとつ増やしてきました。新潟県内にある人口20万人以上の3都市への出店です。

へぎそばが普及した1つのポイントは新潟に拠点があることでしょう。実は、新潟には、うちの親戚が経営しているものを合わせると3つの小嶋屋があります。各々の小嶋屋が、この20～30年間に店舗拡大していったのも大きいと思います。十日町だけでも、かつては3軒ぐらいしかなかったへぎそば店が今は7～8軒になっていますし、相乗効果があったのでしょうか。

また、へぎそばはツルツルしていて、他の蕎麦とは圧倒的に食感が違うので、差別化が図れたのでしょうか。頑固な蕎麦愛好家には、「小嶋屋の蕎麦は蕎麦じゃねえ」って言われるぐらいですから。それぐらいオリジナル性が豊かだということです。



——ご自身が後継者になられるまでに、ずいぶん紆余曲折があったようですね。

実際に後を継いだのは32歳ぐらいです。大学を卒業してから10年ほど、右往左往しました。

高校3年ぐらいのときからアメリカに一人で旅行したり、国内旅行したり、旅が好きでした。当時アメリカに行くと、バーガーキングが全盛で、いつも食べながら旅行していた記憶があります。

帰国して外食チェーンの新聞や本を読むと、ファミレス全盛期でした。そんな中で、当初は蕎麦屋なんかじゃなくて、ファミレスやレストランをやりたいかった。

大学を卒業して2～3年後、勉強をしようとJFに入会しました。その合宿のときに、ロイヤル(当時)の稲田直太さんと知り合いになったんです。それがきっかけとなって、それから2年半ぐらいロイヤルに入社しました。

ロイヤルでは、店舗オペレーションはほぼマスターさせてもらいましたし、チェーンストア理論は実学で勉強させてもらいました。従業員教育もそうです。当時はファミレスも急成長で良い時期でしたから、基本的なレストランの考え方はロイヤルで学びました。

深夜の仕事で体がボロボロになってロイヤルを辞めたのですが、その後もJF会員企業2社で仕事をしています。

それで、とうとう父親から呼ばれ、十日町に帰らざるを得なくなって、32歳のときに帰ったんです。でも、その間もずっと外食は好きでした。



——他の企業で学んだことは、小嶋屋のマネジメントにどう活かしましたか。

まず、食堂だったのが、レストランに変わった(笑)。たとえばロイヤルでは、オーダーを聞いて料理を出すまで、人間工学と

か、店舗設計とか、メニュープランニングがきちんとしている。取り入れられるところは、小嶋屋でも全部取り込みました。

家に帰った翌年に店舗を改装して、新潟県内に新規出店をしました。

うちの父親も、最初はびっくりしていましたが、息子が帰ってきたら、もう言うことを聞かざるを得ないという感じでした。父親は、近代的な経営手法については全然わからず、経験・勘・度胸でやってきたわけです。でも、いざ息子に任せてみたら、売り上げは上がるし、儲かるし、そのうち何も言わなくなりましたね。

——大幅に変革するとなると、会社の内部で軋轢はありませんでしたか。

古くからいる地元の人というのはなかなか変わらないものです。普通、ビジネスパーソンはどう売上げを増やそうとか、どう改善しようかを考えます。ところが、田舎の人間はそういうことはなかなか考えません。お客さんが来れば、黙って料理を作って出す。その繰り返し作業だと思いがちです。でも、問題点を考えたり、改善したりしない限り、生産性は上がらない。

ただ、こうした部分の7～8割は経営トップが考えるべきことだろうと思っています。社員の悪口を言う社長がわりといますが、それは社員でなく社長が悪いんです。変えられないのは、トップである僕の努力が足りないから。戦略的にダイナミックに変革していくのは、トップの仕事です。

実は、今でも本店が一番変わりません。私の代で変えるのは無理かもしれません。長男の代になってからかもしれません。

——息子さんが後継者になられましたね。

3年ほど前、長男が後を継ぎました。今、30歳です。生まれた時から後を継がせようと思っていました。でも、私が継ぐのを嫌だと思ったように、絶対に長男もそう思うだろうと。

だから、おいしいものを食べさせて、「うちの商売は儲かるんだ」と、マインドコントロールしました。本当は全然儲かってないんだけど(笑)。それから、絶対に長男の前で夫婦喧嘩や商売の愚痴は言わないようにしました。私はあまり英語ができなかったのですが、英語だけは喋れるようにと、小学5年生ぐらいから夏休み中には海外に行かせていました。

それでも、長男も後継に迷いが出たときがあったので、私もお世話になった稲田さ

んのところに勉強に行かせました。

この2～3年のうちに東京出店というのを、長男の仕事としてやっていったらよいと考えています。私もそうでしたが、後継者というのは段階を踏むのが大切です。長男にもそうしてほしいと思い、今は準備中です。

——東京出店にこだわる理由は何でしょう。

東京の蕎麦屋に田舎の蕎麦屋が負けるもんかっていうのはあります。それに東京は、蕎麦を食べる人口がやはり圧倒的に多いので。地方は人口が減少していますから、事業拡大はもう無理。私は多角化をするつもりはないので、そうすると東京にマーケットを求めていくしかない。

今は小さな蕎麦屋ですけど、これをもう少し大きくするには、利益を上げて、良い人材を確保して、店の品位を上げていかなければいけない。そのためにはやはり東京での事業展開が必要です。東京の人口はこの先30～40年間は減少しないという統計もありますし。東京に拠点のあるナショナルチェーンは世界に行った方がよいでしょうけど、われわれのように地方の企業は東京進出が一番という気がします。

私は新潟県内で事業を拡大するところまでしかできませんでした。東京の嗜好、客層をつかむには、おそらく新潟のやり方だけでは通用しないと思います。それでは生産性が上がらない。良い人を採用できないし、次の事業展開もできません。東京出店については、後継者の長男の方が私よりセンスがあるような気がします。

——日本の蕎麦屋は、あまり海外進出していませんね。

この先、日本食は急激にアジアや世界に出ていくと思います。蕎麦屋も早期に世界展開できる可能性があります。

昨年から、アジアを見に行っています。アジアでもどこでも、みんな「うまいものを食べたい」と思っているのです。どんどん太っていきます。結局どこの国でも健康が問題になっていくので、最終的には一番の健康食である日本食にいくでしょう。究極は豆腐とかこんにゃく、納豆にたどり着くのではないのでしょうか。その途中に蕎麦もあると思います。

マレーシア、インド、バングラデシュの人々は、情熱とか憧れを持っていますね。間違いなくおいしいものを食べたいと思

うだろうし、お金を稼ぎたいと思っている。普通はそうですね。でも日本人ってそうではない。今の若い人って、どうしたのかなと思います。

先日、ある大学に講演に行って、大学生に「外国に行きたい人いますか？」って訊いたら、ほとんど手を挙げない。びっくりしました。私個人も、自分の子どもが小学校ぐらいのときから外国を見せて育ててきたんですが、今は簡単に外国に行ける時代です。日本人の若い人はもっとアジアを見るべきです。

アジアにはこれからも年1～2回は行こうと考えています。そのうえで何ができるのか考えます。社会貢献になるのか、ビジネスになるのかはわかりませんが、何かができるんじゃないかと思っています。

——地震発生後の被災地支援などの社会貢献にも大変力を入れていらっしゃいますね。

仕事には必ずミッションがあります。飲食業にもミッションがあります。どうやったら社会に貢献していくことができるのかを考えていかない限り、会社って存続していかないんじゃないかと強く思っています。レストランの発祥は、キリスト教の巡礼者に食事を与えたことだと聞いたことがあります。蕎麦屋は蕎麦屋としてできることをやれば、社会から支持されることもあるのではないかと。

その中で、最初は、阪神大震災のときに炊き出しをしました。大震災では、水も食べ物もない状態が短くて3～4日、長ければ1ヶ月続きます。その間、飲食業ができることは炊き出ししかない。このときは、発生から2日後ぐらいに、うどんを1,000食持って支援しました。

その後も、2004年の三条水害、新潟県中越地震、能登沖地震、中越沖地震と全部炊き出しに行きました。

東日本大震災のときは、発生翌日の夜に飛び出しました。名取市閑上地区の被災地です。まずは名取市役所の災害対策本部に行き、状況をばっと聞いて、一番大変だろうという地域に行きました。近くにパン工場があったので、かろうじてパンだけは山積みになっていましたが、トイレも水もない。そこで、うどん1,000食を提供しました。その後、1週間ごとに東北のいろいろな地域を回りました。困っているときに困っている人の助けをしようと単純に思

ただけですね。お腹が空いているだろうと思って、炊き出しをしました。

——うどん 1,000 食分の炊き出しというのは、どのように行うのでしょうか。

ガスと水と食料を持って、誰にも迷惑をかけない自己完結状態で被災地に向かいます。東北の場合は、ガソリンがダメだっということがわかったので、最初はトラックに軽油を積んでいきました。

人手は2人です。あとは被災地に行くと、協力してくれる人がいっぱいいるので、そういう人たちにお願いをして手伝ってもらいます。2時間ぐらいあれば、野菜と肉を入れた温かい肉うどんが出せます。阪神大震災のとき、パックのご飯ばかりで喉を通らないと聞いたので、温かい汁物が一番良いかなど。阪神は1月、中越は10月、東日本大震災も3月、どれも寒い時期でしたし。

われわれは蕎麦屋ですが、震災発生当初は温かいうどんを提供します。うどんが一番手に入りやすいんです。製麺所やスーパーでまとめて購入できる。蕎麦は一回冷たくしないとダメなので、うどんの方が一工程少ないんです。

だから、被災地支援では、うちのおつゆを使って、立ち食い蕎麦屋のスタイルで温かいうどんを提供しました。

——十日町も過疎化も進んでいます。地方についてどのようにお考えでしょうか。

十日町だけではなく、地方をもっと輝かせる必要があると思っています。大きいのが良い、東京が良い、一流大学が良い、一流企業が良いという価値観はやはり根強いですね。でも、本当はたとえば山形には山形の良さがあるわけです。

そのひとつひとつの個性や価値観を、みんなが考えて地方を活性化していくと、地方にとっても良いことが起こる気がします。地域にはおいしいものがたくさんあるんですから。地方の人たちはもっと自信を持つべきです。

「こんなところに住みたくない」「こんな雪があるところは嫌だ」「こんな田舎もう出ていく」「働くところがない」って言って、地方は加速度的に疲弊してきましたが、これからは若干でも再生してほしいと思います。

あまりにも近代的になってしまい、今の日本人は歴史や本当のぬくもりを大切にしていません。うちはそこを武器に、ちっ

ちな会社で頑張りたいと思っています。「わが町にもこんなものがある」と言ってもらえて、「新潟に食べに来いよ」って言えるようになりたいというか。

地元の人って、本当に良いところがあるのに良いと思わずに、当たり前だと思っているんですよ。よそに行っていないから、よそのこともわからないし。もう少し外を見るべきだと思います。

私は十日町育ちだから、十日町が一番だと思いますけれど、日本全国そういうところがいっぱいあるわけですから、それをお互いに認め合えばいいのではないのでしょうか。

——地方が変わってきているという兆しはありますか。

まだまだ、これから変わると思います。創業者で、今70歳ぐらいになっている人たちは、高度経済成長で大成功して、儲けたお金がまだ手元に残っています。だから、あと10~20年経ってそれがなくなって、もっと人口も減少して、疲弊して、もうどうにもならなくなった段階で、全国的に変わってくるんじゃないかと思っています。

われわれの世代か、その次の世代が、どうしたら幸せになれるかを必死に考えて、それが花開き始めてやっと日本が変わっていくのではないのでしょうか。

——小嶋屋には若年層は来店していますか。

昔は高齢者しか来ませんでした。それがどんどん若い人と家族連れが増え始めて、昔に比べると子供たちもたくさん来ています。子供のころは洋食が好きでも、大人になるにつれてだんだんと和食が好きになっていくでしょう。その傾向は今でもあると思います。

これからどうなるかはちょっと心配しています。

最近、おいしいってなんだろうって悩んでいるんです。われわれの世代だと、「この店はうまい」っていうのが共有できるんだけど、20歳ぐらいの子にはそれが伝わらない。味覚が変わってきたのかな、それはわれわれ飲食業の責任かなと思っています。だから、「単純においしい」だけでは繁盛はしないと思います。

——伝統食である蕎麦の将来や、日本の食文化について、どのようにお考えですか。

うちは小さい市場で小さい会社でやっているのですが、うちなりのやり方をしているんだと思いますけど、特に和食屋のショナルチェーンは今、大変でしょうね。

でも、飲食業ですから、もう一度業界全体で、消費者も含めて、何が本当においしいのかっていうのを追求するべきだと思います。おいしいっていうのは、飲食業の重要なキーワードですから。

今はコーンスープでも、コーンが入っていないなんていう店もある。最初はコーンもバターもはいていたはずなのにと思う。最近では原材料表示がメニューにあるから、消費者にも何が使われているかよくわかりますよね。

こういう点をきちんとしていかないと、レストランがファストフードに淘汰されて、通常の食事を提供する会社の存在意義が減っていくんじゃないかって気がして、非常に寂しいです。

やはりプロなんだから、「本当においしいものはこれですよ」とアピールする商品開発をしない限り、先はないような気がしますね。もっと個性を出すべきだと思います。

——**外食企業が個性を発揮しにくいのはなぜだとお考えですか。**

基本的には、チェーンストア理論というアメリカのスタイルが先生になっているというのがその理由の一つでしょう。

あとはおそらく、レストランの経営者がいつの間にか飲食業であるということを忘れて、企業規模の拡大とか利益追求とかに集中していった結果ではないでしょうか。

それはレストランの経営者だけが問題なのではなくて、日本人全体が日本食や日本文化、それぞれの地域の良さを忘れて、東京が良くて、東大が良くて、上場企業が良くてっていう1つの価値観に飲み込まれているから、つい経営者も「企業は大きい方が良い」と思ってしまうことに原因があるのでは。

特に飲食店には、もっと日本的な経営の仕方がある気がします。私も含めてですが、チェーンストアの社長がもう一度、食べることの楽しさは何かを問い直していけば、もっと世界的に羽ばたけると思います。だって、アメリカ的なことをアジアに持って行っても、仕方ないですから。だったら日本的な経営スタイル、味覚、健康も含めて飲食業のあり方を考えていけば、もっと新

しい何かができるんじゃないかって気がします。

——**飲食業の企業規模については、どのようなお考えをお持ちですか。**

具体的には年商20~30億円ぐらいの会社ももっと日本にたくさんあっていいと思います。でも、なぜかそのぐらいの規模になると、空中崩壊する会社が出てくる。一方で、日本には1,000億円企業もある。大規模もいいんですけど、その中間がありません。特に地方には、20億ぐらいになると、どうしても上場したい、チェーン展開したいとなって、結果ダメになるっていうのが結構あります。

でも、この壁は本当は超えてはいけません。20~30億円、多くても100億円を超えると、それを超える経営スタイルが変わる。それはそれで良いと思います。でも、そうでない個人的な飲食店経営の価値もあるような気がします。

そのぐらいの企業規模だと、他社と差別化しやすいんです。ローカルで展開している居酒屋チェーンで、従業員はほとんど正社員という企業もあります。こういう個性のある会社ももっとあるべきだと思う。100店舗ぐらいの寿司チェーンやハンバーガーチェーン、ステーキチェーンとか。これぐらいだと個性化できる。私の勝手な主観ですけど(笑)。

——**後継者ができましたが、ご自身の今後のビジョンについてお聞かせください。**

現在の社員はだいたい40歳ぐらいが多くて、ほとんど私についてきています。彼らが引退する時期と私が引退する時期と、長男が事業拡大する時期というのを同時並行で考えています。何とかうまくいくんじゃないかと楽観的に見えています。

院政も半分ぐらい敷こうかと思っていますが、あまり口出しをしてはいかんとし、それで失敗している会社はいっぱいありますし。かといって、後継者に全部任せたら、先代が育てた社員がみんな辞めちゃったという会社もよくあるので、それもいかんと思います。

いろいろなケースを見ていますので、うちは何とかソフトランディング路線で行ければと。65歳ぐらいまでには休みを年間100日ぐらい取ればいかなと思っています(笑)。

【以上、談。要約含む。】

◇My Study◇

小川 美香子 (東京海洋大学 先端科学技術研究センター 助教)

1. はじめに

私の専門は、経営情報学です。組織が情報をどう活用したらいいかを研究しています。研究対象は食品メーカー、食品小売、外食企業です。こうした企業が顧客とする消費者も調査対象です。

本稿を書くにあたって、あらためて考えてみました。私の研究テーマを聞かれたら、「食品業界を対象に、情報を共有する効果を研究しています」というのが最も適切なのではないかと思います。情報共有のベースとなるのが情報開示なので、情報開示の研究といてもいいように思いますが、情報をオープンにするだけではなく、共有することで生まれる価値を明らかにしたいので、情報を共有する効果なのです。

具体的には、企業間情報連携と、企業と消費者とのコミュニケーションという2つの視点で研究をしています。まず、そもそも私がなぜ情報活用に関心を持ち経営情報学を学んだのかご紹介したうえで、具体的な研究について紹介したいと思います。

2. 情報活用に関心がある理由

情報活用に関心がある理由は、システム・エンジニア (SE) 時代に、システムを構築するのにうまく活用されないプロジェクトを複数経験し、忸怩たる思いを抱いたからです。もっとうまくやれば情報が生かせるはずなのに、プロジェクト管理もうまくできるはずなのに…との思いです。

文学部を卒業後、8年間、SEとして働きました。Windows95が発売され、企業や家庭にパソコンが普及し、インターネットが様々な企業や人をつなげ、あれよあれよという間に、携帯電話でもネットにつながるようになった時代を、SEとして働いていたこととなります。インターネットの登場は衝撃的でした。情報産業にいて、これから企業や社会が大変革を遂げていくという機運にワクワクしない訳がありません。ただ、実際のインターネット関連のプロジェクトの現場は過酷でした。顧客企業にとっても、システム会社にとっても、新しい発想、新しい事業、新しい技術と新しいづくめでプロ

ジェクトを進めるので、時間も人もお金も当初の見積もりを超えることもたびたびです。残業をしても残業をしても当初のリリース予定には間に合わない。なんとかリリースをすれば、次の案件に入りまた残業。何を改めるべきか検証する間もなく日々の業務で精いっぱいの日々でした。

一方で、個人的にはチームリーダーへと立場があがり、顧客との会合で戦略やマーケティング、財務などの話題が出るようになりました。経営の知識はありませんし、普段も深夜のタクシー帰りなので勉強する時間もなく、このままではいけないと思い始めました。

そこで、キャリア・アップを期してシステム会社を辞し、慶應ビジネススクールに入りました。経営全般の知識を得たいということと、情報やITをどう活用したら組織や社会に役立つのか、効率よく業務をこなすことや、便利に暮らすことにITを生かすための知恵を学びたいと思いました。

結局、ビジネススクール修士の時に様々な出会いがあり、進路変更をすることになりました。もっと学び、複数の企業が共通に抱える問題を解決できるような研究がしたいと、研究職を期し博士課程に進学したのです。

3. 2つの研究

現在、とくに関心があるのは食の分野での情報活用です。修士研究はインターネット上の化粧品の評価サイトの研究 でしたので「食」ではありませんでした。2000年代初め、まだ食の安全・安心が社会の関心を集める前、中堅の某食品メーカーがインターネットで情報公開を始めたと聞き、社長のインタビューに伺ったのが、食の分野に進む初めの一歩です。他の食品企業にもインタビューしましたが、当時は、消費者への情報公開をするなんて、と比較的冷やかに捉えられていました。私は情報産業出身で、ネットのクチコミ研究をしていたので、情報を(ネットで)オープンにすることに対して後ろ向きな発言が却って新鮮な点もあり、その背景が探りたいと思いました。

実際の研究は2つの視点で行ってきました。

1つの組織を中心に考えると、情報開示や情報共有といってもその相手はいくつか考えられます。ひとつは消費者で、もうひとつが取引先です。

4. 企業と消費者

企業と消費者の場合、一部、新製品開発等で情報共有による新価値形成の事例が見られますが、昨今、注目度が高いのはリスクコミュニケーションで、企業から消費者への情報開示の取り組みでしょう。情報が価値を生むのは、情報を必要とする人に、適切な時に適切な場で適切な方法で届いた時です。食の分野なら、食べない判断をするのではなく、食べる（購買する）意思決定に役立つ情報でないと意味がありません。そこで、どんな情報をどう提供したらよいかを研究しています。

消費者への情報開示に関する研究の代表は、フードサービス学会第6回研究助成をいただいて実施した「顧客と店員のコミュニケーション支援に関する研究：ITを活用した外食店における食物アレルギー情報提供」の研究です。外食店で店員さんにiPhoneを持たせて、顧客とコミュニケーションしながら、メニューの食材情報を検索し提供する効果を検証した実証研究です。新しいITツールは、操作に戸惑うお母さん達も多いので、代替してくれる店員さんがいると早く確実で嬉しいのです。ロイヤルホールディング株式会社さんのご協力でも実施した研究です。この研究の目的は、最終的には、紙とITとヒトのなかで、どのメディアが情報提供として望ましいかを明らかにすることで、店舗で使用している大きなメニュー（紙）をお借りし、私たちが開発したiPhoneサービス（IT）と、ヒトによる情報提供の場を、食物アレルギーのお子さんを持つお母さん達に比較・評価して貰いました。その結果、ヒトと紙、ヒトとITの組合せが高評価で、ITのみ、ヒトのみは評価が低いことがわかりました。当然といえば当然の結果ですが、外食店の評価は店員さんが鍵になるので、曖昧な記憶を補完するため店員さんをITで情報武装させて、正確な情報を提供することが重要ということです。

こうした研究成果は、インタビューデータ分析の項を加筆し再編集した論文が海外誌にも掲載されました。

5. 企業と企業

取引先への情報開示ということで、企業間情報連携の研究もしています。最終的な価値はフードサプライチェーンの消費段階で決まりますが、情報が消費者に届くためには、フードサプライチェーンを構成する企業間の情報連携ができていくことが前提です。そこで、食品の製品規格情報（＝原材料規格情報、商品カルテ）に関する企業間の情報連携システムやプラットフォーム構築の取り組み等の調査をしています。多種多様なフォーマットがある程度集約され、相互運用性が実現すれば、情報流通が円滑化し、情報の信頼性が向上し、企業間の業務効率も向上するはずですよ。



いくつかの企業で、取引先との商品規格情報連携の実態や、関係構築の経緯を調査していると、企業間で品質管理ノウハウや物流管理ノウハウの移転など新しい関係が生じた事例があることが判ってきました。情報をオープンにすることで、取引先との間で新しい価値が共創されることが明らかにできれば面白いと思っています。

6. おわりに

食品業界は、「生きる」という日々の営みに密着し、人々の健康を支えつつも、美味しいものや珍しいものを食べた時の感激や楽しみといった多様な価値を提供できる産業です。ただ、情報を活用すればより価値を高められる可能性も大に残している業界ではないでしょうか。

とくに外食・中食産業は、企業間情報連携を見直すことで、オペレーションコストを下げられる可能性があります。セルフサービスの小売と比較して顧客接点が多く、情報をうまく活用することで顧客価値を高められる余地があります。顧客接点は、従来の店舗に限らず、今後は、流通の多様化に伴い宅配や、情報経路の多

様化に伴いソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）のサイト（フェイスブック等）へと拡大していくでしょう。そこで、最近では、フェイスブック等の SNS 活用の可能性や方向性を考えるため、国内外の食品企業の SNS 活用状況の実態調査に着手しました。

研究成果は、調査企業の方々との議論、学会等で発表した際の参加者からのフィードバック、海洋大学大学院の食品流通安全管理専攻の学生達と議論することで、再考や追加調査など研鑽に努めています。大学院では、社会人院生がいるので、実務家からの意見が参考になりますし、若い学生のストレートな視点で気づかされることもあります。今度も、企業の情報活用という点で、まだ緒についたばかりでの SNS 調査を含め、これまでの企業間情報連携の調査等も続けていきたいと考えています。



¹ 小川美香子・佐々木裕一・津田博史・吉松徹郎・國領二郎（2003）「黙って読んでいる人達（ROM）の情報伝播行動とその購買への影響」、マーケティングジャーナル 88 号、Vol.22、No.4、pp.39-51.

¹ Fischer, G., (2004), “From “Anywhere, Anytime, Anyone” to “The right Information at the right Time, in the right Place, in the right Way to the right Person” ”, International Workshop Series on RFID- Information Sharing and Privacy 講演資料

¹ 小川美香子・田中あやか・野田啓一・河合亜矢子（2010）「顧客と店員のコミュニケーション支援に関する研究：IT を活用した外食店における食物アレルギー情報提供」、フードサービス学会年報、Vol.15、pp.6-19.

¹ Mikako Ogawa, Ayaka Tanaka, Keiichi Noda, Ayako Kawai and Donald L. Amoroso, (2012), 'Food Allergy Information Collected at Restaurants Using Mobile Devices to Enhance Communication Support', International Journal of E-Business Research, Vol.8, No.3, pp.1-17.

¹ 小川美香子（2011）「食品安全を実現する製販情報連携についての一考察－食品メーカー A 社の商品規格書管理の負担感調査より－」、フードシステム研究、Vol.18、No.3、pp.295-300.

¹ 小川美香子・國領二郎（2009）「食品トレーサビリティ普及に寄与する内的動因：品質管理改善を重視する食品メーカーの事例より」政策情報学会誌 Vol.2、No.1、pp.61-76.

¹ 小川美香子・田中あやか、（2012）「日本と英語圏の食産業による SNS 活用に関する一考察」、2012 年度日本フードシステム学会大会報告要旨集



◇書籍紹介◇



『マクドナルドの経済学』

原田泳幸・伊藤元重 著

PHP 研究所 ￥1,575 (税込)

2012年3月21日 単行本 256頁

ISBN-10: 4569796621

ISBN-13: 978-4569796628

立原 繁 (東海大学観光学部 教授)

日本マクドナルドの原田泳幸社長と、東京大学教授であり、テレビ等のコメンテーターとしても有名な伊藤元重教授との対談集である。

冒頭、序章において伊藤教授により「マクドナルドの成長モデル」として日本マクドナルドが置かれている経営環境についての解説がなされ、それを受けて2人の対談が始まっている。

既存店売上高対前年比7年連続(1997年～2003年まで)マイナスだった2004年に、異業種のアップルコンピューターから、日本マクドナルドの社長に就任した原田泳幸氏は、そこから8年連続(2004年～2011年まで)で前年比プラスを達成するという偉業を成し遂げる。

しかし、日本マクドナルドは、●日本国内市場にしか展開できないという制約がある。●外食産業という大きな壁に直面している成熟市場にいる、という点で、他の急成長企業よりも厳しい環境にある。

さらに、少子高齢化が進む中でも、●メインターゲットは、キッズ&ファミリーと若者たちであり、シルバー世代向け商品などは提供していない。

マーケットの縮小、成熟市場、人口減少という環境の中で、いかに成長し続けるのか、本書はそのヒントを与えてくれている。

マクドナルドが行って来た経営戦略やマーケティングについては、今までさまざまな角度から分析されてきた。しかし、その経営の本質が明かされることはほとんどなかった。所謂、経営者の本音である。本書はその本音があらゆるところにちりばめられている。

本書の中からひとつその例をとりあげよう。

たとえば、「マクドナルドらしさ」。

伊藤「いま日本で業績不振に陥った企業をよく見ていると、原田社長のいう『らしさ』を失ったところが多いかもしれません。では、企業の『らしさ』を保つためには、どうすればよいのでしょうか。」

原田「それには『お客様の声に迎合しすぎないこと』という覚悟をもつことも大事でしょう。たとえば、マクドナルドのメニューに関するアンケートを取りますと、『オーガニックで、ヘルシーなメニューをそろえてほしい』という声が寄せられます。ところが、いざそうしたものを提供しても、あまり売れていない。」

伊藤「なるほど」(笑)

原田「・・・『マクドナルドらしさ』を追求するのであれば、メニューについてはやはり『アメリカらしさ』を貫かなければなりません。・・・いたずらに日本のお客様の消費傾向に迎合する商品を小手先でつくっても、受け入れていただけません。」

その会社の「らしさ」を失ったサービスを提供しても、決してうまくいかないというわけです。顧客の声に迎合しすぎるにより、あれやこれやと何でも取り入れると、最終的に、その会社の「らしさ」がどんどんなくなってしまい、逆の顧客離れを招き、会社の本質が変異してしまう。

その他に、「最も投資しなければならぬのは店舗」「人生の輝きが一変する」「円高も円安も織り込み済み」「行列ができると背筋が寒くなる」「残業をしないと来年の利益につながる」など、日本マクドナルドで何が行われているのか、なぜデフレでも売上げや来客数が増えるのか、原田社長の本音が満載である。

◇活動報告◇

(平成 24 年 5 月 23 日～平成 24 年 9 月 25 日)

6月14日 理事会

- (於：JFセンター会議室)
- 各委員会組織と活動内容について
- ホームページと会員への広報活動について
- 第17回年次大会の反省と第18回年次大会概要について
- 新研究会の立ち上げについて
- 今後の学会運営のための提案
- 入会審査

6月29日 編集委員会

- (於：JFセンター会議室)
- 年報17号編集について
- 年報17号投稿論文査読分担
- 機関誌「RECIPE」26号編集について
- 優秀論文賞のあり方について

7月25日 研究委員会

- (於：JFセンター会議室)
- 2011年度研究部会振り返り
- 2012年度研究部会プログラムの検討

7月25日 研究部会

- (於：JFセンター会議室)
- 「サービス業におけるオーナーシップ:従

業員満足とは異なる新しい概念(予備調査とフードサービス業への応用可能性)」
 京都産業大学経営学部 准教授 福富言 氏
 京都産業大学経営学部 教授 川又啓子 氏
 武蔵大学経済学部 准教授 黒岩健一郎 氏

7月27日 編集委員会

- (於：JFセンター会議室)
- 年報17号投稿論文査読結果の検討
- 年報、機関誌の編集について

8月7日 理事会

- (於：JFセンター会議室)
- 第18回年次大会開催概要(日程、会場、実行委員長)の決定
- 年間事業計画の策定
- 「フードサービス学」確立に向けた活動について
- 「特別賞」の名称変更について
- 広報活動について

9月7日 編集委員会

- (於：JFセンター会議室)
- 年報17号投稿論文リライト稿の審査
- 年報、機関誌の編集について



◇編集後記◇

第26号をお届けします。巻頭言は、日本フードサービス学会の第4代会長に就任されました学習院女子大学の江口泰広先生の所信表明です。当学会が当面取り組むべき5つの課題について、その方向性が述べられました。学会として「フードサービス学の確立」や「国際シンポジウムの開催」など新たな価値を通じての社会期待の実現です。また、My Businessは、へぎそばの名店「小嶋屋」の小林均社長に登場していただきました。小嶋屋は、日本有数の織物の産地である新潟県十日町で大正11年創業の老舗です。のれんを守り成長し続ける経営について語っていただきました。My Studyは、東京海洋大学の小川美香子先生です。先生の専門分野である経営情報学の観点から、食品メーカーや外食産業についてこれまでの研究成果と経緯を紹介していただきました。そして書籍紹介は、『マクドナルドの経済学』です。デフレ下での成長を実現した原田社長の本音が詰まった1冊です。

【日本フードサービス学会 理事・編集委員長 東海大学観光学部 教授 立原 繁】

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