

日本フードサービス学会

RECIPE

VOL. 28

発行日/2013年8月1日

発行/日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

フードサービス学の新展開にむけて

日本フードサービス学会 副会長
相原 修 (日本大学商学部 教授)

設立趣意書を振り返って

日本フードサービス学会も設立から 20周年を迎えようとしています。前号(第27号)では記念事業企画委員会設置についての江口会長の呼びかけも掲載され、手を挙げていただいた方々達と、これから具体的な事業の実現にむけての一步がはじまります。

この機会に、1996年7月に発行されたレシピの第1号や日本フードサービス学会年報(第1回年次大会特集)(1996年5月9日発行)を取り出してみました。

レシピ第1号では、奥住正道会長(当時)が日本フードサービス学会の目的を著しておりますし、第1回年次大会特集には「日本フードサービス学会」設立趣意書が掲載されています。

それらによると、「フードサービス産業は、今や市場規模が30兆円に迫り、日々の食事の3分の1を担う程、国民の食生活にきわめて重要な存在であり、我が国経済社会に大きな影響を与えるものになっている。」しかし、「フードサービス産業をトータルの学術的研究部門として捉えた学術的研究が十分行われていないだけでなく、学問として確立されていないことは、フードサービス産業の役割からみて、極めて残念なことと言わざるを得ない。」

そのため「フードサービス産業に、熱い思いと深い興味を抱く各学術研究分野の研究者等がその垣根を越えてひとつの交流の場を形成し、研究成果を発表するなど相互に研鑽を図ること」が目的とされています。

またレシピ第2号では宇野政雄顧問(当時)が「積極的な参加を待つ」として、「対

象分野の境界線もまだはっきりとは定まっていない学会」ではあるが、「学際的研究の場を創りだしていこう」と提案されています。



左：会報 RECIPE 第1号、右：年報第1号

現在とこれから

20年弱で、それらの目的はどこまで達成されてきているのでしょうか？細かな検証は別の機会に発表する予定ですが、フードサービスを研究対象として見ると、まだまだ研究論文も少ないと言えます。

国立情報学研究所(NII、National institute of infomatics)が運営する学術論文や図書・雑誌などの学術情報データベ

スである CiNii を利用し論文数をチェック (2013年6月20日) したところ、商業では 55491 件、マーケティングでは、19671 件、小売業では 4757 件、大型店でも 935 件の論文が書かれています。

これに対し、外食産業で 1132 件、フードシステムで 1902 件、フードサービスで 761 件となり、かなり寂しい数字になってしまい、飲食業にいたっては 207 件という具合です。設立趣意書にも描かれているよう、毎日の生活の中で多くの人々が利用し、働いている分野でありながら、研究対象としてまだまだ未開拓と言わざるをえないでしょう。もっとも「食」で検索すると 35 万 5846 件と膨大な数になるのですから食が様々な分野から研究されていることは間違いありません。

少し悲観的な数字をならべてしまいましたが、進展がみられなかったわけではありません。フードサービス研究の嚆矢の一人で学会メンバーの茂木信太郎教授は外食産業研究の深化のためには、客観的な資料やデータの存在、専門用語や関連用語の概念がある程度統一されること、外食産業を体系的に解説する著書の三つが揃うことが必要であるとしています (『外食産業テキストブック』日経 B P 1996 年)。そして最初のデータについては外食産業総合調査研究センター (以下外食総研と略) や有価証券報告書など公開データが増えたこと、2 番目については外食用語辞典の刊行が行われてきていること、そして 3 番目の充実を目指しテキストも発行されてきていると記しています。

外食総研は、1981 年 3 月に設立され、2009 年 3 月に解散し、現在は (公財) 食の安全・安心財団の附属機関となっていますが、28 年間外食関連の統計整備や季刊誌発行 (創刊号 1982 年~109 号 2009 年まで) さらに各種の委託調査を行ってきたので、かなりの調査や研究論文の累積があります。フードサービス学会年報も昨年まで 17 号発行されています。これら過去の主要な研究を「フードサービス研究の系譜」としてサーベイし、これからフードサービス研究に入ろうとする人々に、構造、業種、規模、

業態、地域などに関して、どの程度実態が解明され、何がまだ研究されていないかを整理しておくことが必要でしょう。

これが縦の研究とすると、さらに横の研究となるフードサービスの国際比較も必須ではないでしょうか。国連の国際標準産業分類が 1989 年に「ホテル、レストラン」として独立した大分類にし、それに倣う形で欧米では 1990 年代にホテル、フードサービスが、産業分類としてまとめられています。日本も 2002 年と遅れてはいますが日本標準産業分類の中で独立した大分類として「M 飲食店、宿泊業」を新設し、2007 年には「M 宿泊業、飲食サービス業」と改定されています。これは、各国でホテル・レストランが存在感を高めたため、それまでの流通やサービスの一部門という扱いから統計項目の大分類になってきたことが原因です。今後はこの分類に基づいて調査が行われるため、将来は国際統計を利用した比較分析も可能になるでしょう。

フードサービス業界が、水商売と呼ばれていた時代から産業として認知され始めたのは 1970 年代です。そして 1970 年代後半から 1980 年代にフードサービス業の上場企業が増え、1990 年代には中堅企業さえ上場しています。これから見ると成熟しきったようですが、店舗数の減少が著しい喫茶店でも、個別にみると成長を続けている企業もみられます。

さらに、従来は内需の代表といわれていた小売業やフードサービス業も東南アジアをはじめ、世界に出て行き、成功した例も数多く上げられます。40 年前巣立った産業が世界を市場とする時代になっているのです。日本食レストラン海外普及推進機構 (JRO) や和食をユネスコの無形文化遺産へ登録しようという活動も、クールジャパンの一つとして、大きな違和感なく世界の人々にうけいれられています。

このように、これから研究する課題もたくさん生まれてきています。今後も設立趣意書にあるように「フードサービス産業に、熱い思いと深い興味を抱く」皆さんとともにフードサービス研究の着実な発展を実現しましょう。

◇My Business◇

ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役社長 菊地唯夫氏に聞く 『ロイヤルグループ 持続的成長に向けての経営戦略』

インタビュー・構成：立原 繁（東海大学観光学部 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）

ロイヤルグループは、(1)外食事業(ロイヤルホスト・てんや・専門店等)、(2)コントラクト事業、(3)機内食事業、(4)ホテル事業の4セグメントを有する企業グループである。

外食市場が成熟期を迎える中、業績が低迷した時期もあったが、ロイヤルホールディングスの代表取締役社長、菊地唯夫氏のもとで経営改革を推し進め、平成24年度12月期決算では5年ぶりに増収増益を成し遂げた。

菊地社長に、ロイヤルグループの経営戦略、少子高齢化が進む国内市場への対応、海外展開、複数事業を抱えるグループのマネジメント、ホールディングスの社長としての考えについて伺った。

* * *

——ロイヤルグループの経営戦略とは？

4セグメント6事業

ロイヤルグループは、外食、コントラクト、機内食、ホテルという四つのセグメントを持っているというのが非常にユニークな特徴だと思います。この4セグメントを持つグループとして経営戦略を立てています。

リーマン・ショック後、当社も、2008年、2009年と苦しい時期がありました。私が2010年に社長に就任した時、一番気になったのはロイヤルホストが長期間低迷をしているということでした。まずはこの中核事業を立て直し、ロイヤルブランドを再構築しなきゃいけない。ただ、この事業を立て直しただけでは、グループ全体がよくなるわけではありません。いろんなポートフォリオを持っていますので、次に、それぞれの事業のミッションを明確にしました。持続的成長を実現するために、まずロイヤルグループのブランドをしっかり

り立て直し、その上にグループの成長エンジンをつくって収益基盤を拡大し、時代に対応できる状態に進化させていく、これを既存事業のリフレッシュという形でやろう、それらを最も高い優先順位に位置付けました。

低迷期の悪循環

社内で最初に議論をしたのは、外食事業です。外食市場は1997年に29兆円でピークを迎えてから右肩下りの傾向が続き、今、23兆円です。外食市場が縮小し始めた1997年から2012年のロイヤルグループの業績です(図1)。

外食市場ピークアウト後の業績推移

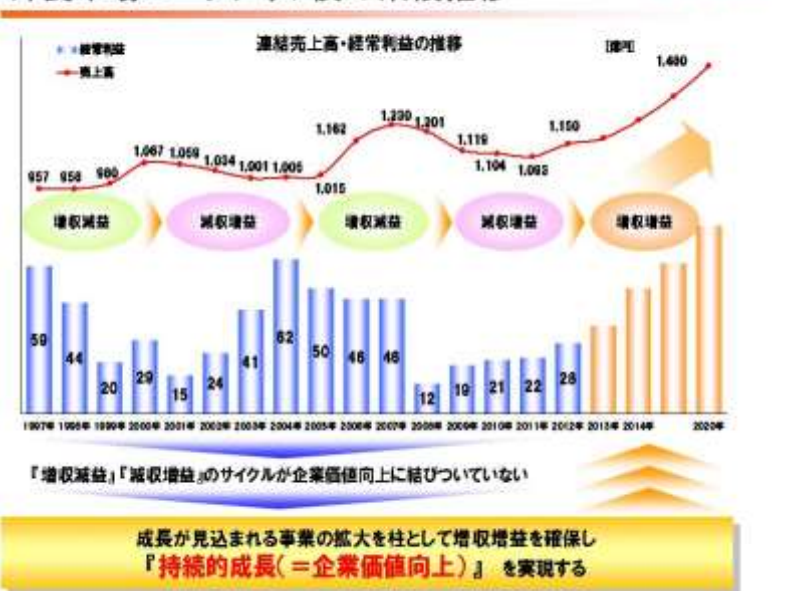


図1 (ロイヤルホールディングス株) 平成24年12月期決算説明会資料より)

これを3年～4年ごとに区切ってみると、増収減益・減収増益・増収減益・減収増益を繰り返しているんですね。増収減益

のときは新店を出しています。新店というのは最初、売上は増えますが収益に貢献しません。しかも、既存店の売上が（前年比で）100%を割っていくと、利益は減っていきます。それで1999年に経常利益が20億円に落ちてしまった。ここで何が起きたかということ「これは大変だ、リストラしよう、不採算店を全部閉めましょう、新店もしばらくやめましょう」という動きになったわけです。すると、利益は上がってきます。不採算店を閉めるので赤字が減りますから。一方で、新店を開けないから売上は減ってくるんです。こうなると、「あ、売上が減ってきちゃった。大変だ。また新店を出していこう」となり、今度は利益が減っていく。これをずっと繰り返してきているんです。これが外食市場がピークを迎えてから、今に至るまでのロイヤルグループの経営です。

問題は、これが何をもちたかということです。増収減益から減収増益に転ずるところで大きな減損や特損を計上しています。それを全部合わせると、実は何百億円にもなります。つまり、外食市場が縮小し始めてから、ロイヤルグループの企業価値は増えていないというのが、（改革の）スタートです。

それでは、われわれは何をしなければいけないか。この増収減益・減収増益をというサイクルを繰り返すのではなく、増収増益を安定的に継続できるビジネスモデルに変えない限り、この事業の将来はありません。

ロイヤルグループは、一つの事業ではなく複数の事業を持っているのが強みです。ということは、それらをうまく組み合わせ、かつ、それぞれの事業の役割を明確化することによって、増収増益に転ずることができるのではないかと、というのが社長就任時のスタートだったんです。

企業ブランドの再構築

この図（図2、事業戦略骨子）は下から順番に優先順位が高い項目を示しています。今は、「ブランドを再構築」（図2の1）して、「成長エンジンの育成」（図2の2）を図っているところです。これを同時平行でやっているんです。

ロイヤルのブランドは、ロイヤルホストが担っています。例えば、「てんや」が頑張れば、ロイヤルグループのブランドが再構築されるかということそうではなく、リッチモンドでも同じです。そこで、まずはロイヤルホストをしっかりと立て直し、「ロ

イヤルブランドを再構築」しましょうというのが、ファーストステップです。

中期経営計画の基本方針と戦略骨子

ROYAL

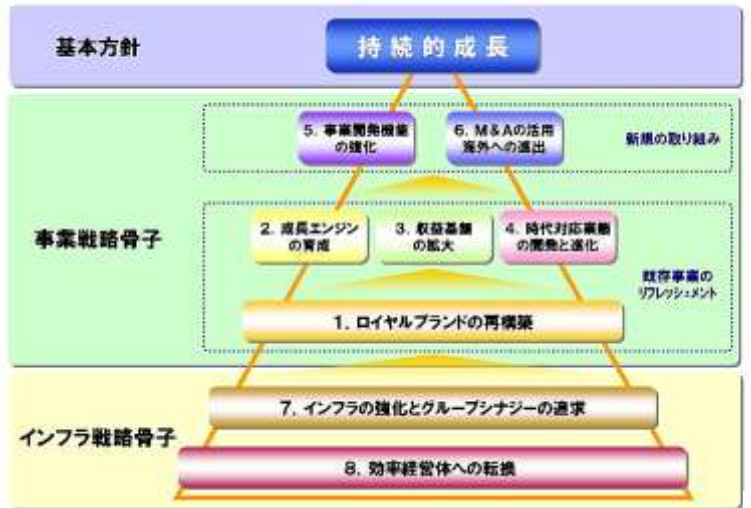


図2（ロイヤルホールディングス(株) 平成24年12月期決算説明会資料より）

6事業のミッションの明確化

ただし、ロイヤルホストがまたどんどん新店を出していくと、さっきのジレンマに至ってしまう。各事業が持っている競争環境や置かれている状況は全く異なります。故に各事業が持つミッションというのはそれぞれ違うはずなのです。であれば、成長に関してはロイヤルホスト以外の事業が担っていきましょうという考え方で、「てんや」とコントラクト事業を「成長エンジン」として位置付けました。

次に「収益基盤の拡大」では、われわれは機内食とホテルという、利益率が高く、非常に安定した事業がありますから、これらの事業を拡大していきましょうと。さらに、専門店で新しい「時代に対応した店」を開発していきましょうということで、6つの事業それぞれのミッションを明確化したのが、セカンドステップでした。

旗艦としてのロイヤルホスト

2010年秋、グループの経営ビジョンを明確にした際、ロイヤルホストがロイヤルブランドの源泉であるというミッションを定めました。当時のロイヤルホストは、かなりのお店が傷んでいた状態でした。280店舗位あったのですが、収益貢献できないお店もかなりありました。でも、ロイヤルブランドの源泉として位置付けた以上、やはりすべてのお店がきちんとした状

態にならなければいけません。そこで、拠点となる立地をしっかりと見て、ロイヤルホストとして位置付けるお店とそうでないお店をしっかりと分けましょう。ロイヤルホストとしてお客様に本来提供しなければいけない価値を今後とも提供できないお店は思い切って閉め、現在 233 店舗となりました。(2013 年 7 月末時点) 立地として他の業態にすれば生き残れるお店は、カウボーイ家族という業態に変えました。

そして残すべきロイヤルホストについては、もう一度しっかりお金を投入しようということ、1,500 万円の改装投資を掛けています。2012 年末で、230 店舗の 4 分の 3、約 178 店舗の改装が終わったんです。これが、ブランドが変わってきたとお客様が感じていただける大きなきっかけになったと思います。

今後やるべきことは、店舗の客席を中心とする改装を全部終わらせることと、去年から、新たに 1 店 600 万円掛けてスタートした厨房の改装を推進していくことです。残したロイヤルホストは 1 店も潰さない、常に経営資源を投入していくというのが基本的な考え方です。

——海外展開や少子高齢化への対応は？

海外戦略

まず海外からですが、海外と M&A というのは、さっき (図 2) のピラミッドでいうと、次のステップ、新規の取り組みということで、これからの課題としてあげています。

今、海外では、台湾と上海において合弁会社でロイヤルホストの展開をしています。まだわれわれはマイノリティーです。今後は“てんや”を積極的に展開していこうと思っています。ご飯文化ですし、甘辛いたれであるとか、肉ではなく海鮮であるとか、現地の素材を使えるとか、非常にマーケットポテンシャルがあると思います。今後、タイを含め ASEAN 地域で展開していきます。

高齢化市場での成功モデル

ただし、基本的な考え方としては、単に日本の市場が縮小し海外に有望な市場があるから、というのではなく、まずは日本でしっかりと少子高齢化の中でも持続的な成長ができるビジネスモデルをつくっていくことを優先して考えています。

日本の市場が今なぜこれだけ苦しんでいるかという、やはり少子高齢化がどん

どん進んでいるからです。では、世界の国々がどうなのかと考えてみると、ピラミッド型の人口を維持できている国は、アジアでもフィリピンとかインドネシアとか、実は数少ないのです。ということは多くの国で何年か後に、間違いなく日本と同じ少子高齢化で市場の縮小が始まります。そう考えた場合、われわれがやることは、今、少子高齢化が進行している日本国内でまず少子高齢化の社会でも成長できるビジネスモデルをつくる方が正しい、と私は認識しています。

M&A

企業のライフサイクルを、創業期・成長期・成熟期・衰退期と捉えたと、恐らく成熟期には「もうこれ以上このマーケットは大きくなれない、だから M&A で企業の規模を拡大する」という考え方に至ります。私は今、ロイヤルグループの事業は、持っているノウハウや色々なものを組み合わせることによって、充分、オーガニックグロース、内部的な成長ができる、少子高齢化の中でも持続的に成長するモデルをつくれると思っています。今は、(M&A を) 特段やっていきたいというふうには思っていない。ただし機会があれば、常に検討します。

——外食とは異なるホテル事業へ進出した理由は？

ホスピタリティ企業として

もともと私どもの創業者の江頭はホテル事業をずっと志していました。外食の延長線上にあるホスピタリティというのは、やはりホテルが終着点だと思ったわけです。そういう経緯があって、大和ハウス工業さんと合弁で始めたのがホテル事業です。それが 2004 年に子会社化し、リッチモンドということで再スタートしています。ホテルの支配人でロイヤルホスト出身者も結構います。

ロイヤルは「日本で一番質の高い“食”と“ホスピタリティ”」を目標にしている企業ですので、リッチモンドホテルが J.D. パワーの日本ホテル宿泊客満足度調査(1泊 9,000 円～15,000 円未満)において 7 年連続で日本一の評価を頂いていることは大きな自信につながります。

機内食事業でも

機内食も、品質面や安全性という点で非常に厳格な事業で、今年 3 月に世界第一位

という評価をいただきました¹。

これは世界のエアライン大手 9 社が加盟する IATA（国際航空運送協会）が主催で発足したプログラムです。第三者的に世界の 350 以上の機内食工場をチェックした結果、最も安全性や品質のレベルが優れているということで、グループの(株)関西インフライトケイタリングが世界一の称号を頂きました。

異なるビジネスポートフォリオでありながら、それぞれの事業が、食とホスピタリティの領域で、日本で一番の質の高さを目指していくというグループのビジョンが実現しているのではと考えています。

複数の事業ポートフォリオ

ロイヤルホストの改装や業態転換に、この数年で合計すると 40 億円ぐらい掛けています。われわれの事業がロイヤルホストだけだとしたら、果たして 40 億円も投下をできたかという、多分できなかつたと思います。ロイヤルには機内食とホテルという、高い評価を得て、かつ、非常に高い利益を上げている事業があったので、お金を投下することができました。要は、グループに収益性の高い、複数のポートフォリオがあったからこそ、ロイヤルホスト事業を立て直すことができたのです。

——多業態・多事業のマネジメントとは？

顧客接点は事業会社で

大事なことは、やはりバックボーン、いわゆるインフラ部分は共通にしておくことが必要です。ただし、それぞれのお店でお客さまに表現することはすべて事業会社や店舗に任せるという考え方です。

外食は標準化をし過ぎると面白くなってしまうし、画一化されてしまうという側面があるので、基本的には事業会社や店舗にある程度独自性を持たせています。

多店舗化はしない

ただし、一つのポイントは、外食特有の陳腐化リスクを避けることです。ある業態をつくり、ヒットさせ、それを 100 店・200 店出します。でも、100 店以上作った段階でどんどん陳腐化が進んでしまっ

あとはもう閉店ばかりになってしまいます。これが多くの会社が陥っている陳腐化リスクです。ですから、われわれは、陳腐化をさせない形で新しい業態をつくっていく。そもそも 100 店・200 店規模の多店舗化はしないという考え方です。

シズラー、シェーキーズ

例えば、当社には、シズラーやシェーキーズという業態がグループにあります。シズラーはピークで 30 店を超えたことがあります。シェーキーズも 100 店近くまで行きました。でも、シズラーは今、9 店舗、シェーキーズも 30 店舗ぐらいまで減りました。その原因は多店舗化をしたがゆえに、陳腐化が起こってしまったということです。ただ今残っているお店はその拠点で必要だと、お客さまのご評価をいただいている証左です。

ロイヤルガーデンカフェ

ロイヤルガーデンカフェは、青山と渋谷とたまプラーザでものすごくお客さまからご評価をいただいています。ローズベーカーリーは、フランスから持ってきた業態で、伊勢丹等の商業施設にオープンしていますが、もともと 100 店・200 店という多店舗化は考えていません。その代わり、今あるお店を維持していくミドルサイズのチェーンを展開していきます。

カウボーイ家族

新業態のカウボーイ家族は、今、32 店舗で、目標は 50 店と言っています。実は、他社でも同じような業態があって、100 店舗を超えています。だから、カウボーイ家族も質はいいのだから、もっと出店したらどうかとよく言われます。今、ステーキがブームであり、50 店舗を 100 店舗にすることはできると思います。ただし恐らく 100 店舗になった途端、閉店が始まると想定しています。10 年後に 50 店舗に戻っているとすれば、30 店舗から 10 年掛けて 50 店舗に少しずつ店舗数を増やしたほうが、従業員にも、お客さまにもストレスが掛かりません。閉店が決まった店舗でサービスの質が落ちたり、品質が下がることによって色々なストレスが掛かってしまっ

¹ ロイヤルグループの機内食会社である株式会社関西インフライトケイタリングは、2013 年 3 月、国際的な機内食会社品質監査プログラム QSAI (Quality & Safety Alliance Inflight Service) で、世界で最も優秀な機内食会社として、2012 年度「ワールドワイド・プラチナ賞」ならびに「アジア太平洋地域・金賞」を受賞した。

ITを統括し情報共有

これだけ多様な業態で専門店も幾つかありますので、やはりベースのITは揃える必要があります。一時期、ロイヤルホストが非常に苦しい時、分社化を進める過程で各社独自のインフラを導入してしまいました。異なるインフラで、お客様の属性も含めて情報を全然集約できない状態になってしまいました。

今やろうとしているのは「データ連携」という考え方で、グループ全体でITを統括することによって、基本的にはすべての事業のすべてのデータが大きな箱の中に入る形です。それを経営陣が取りに行ける、もしくは、店舗を預かる事業会社のマネジャー達も取りに行けるという考え方で、グループ全体のITを統括する戦略です。事業間でお互い情報を共有していける体制をつくらうと、去年からスタートしています。

共通のビジネスインフラ

情報系のIT以外で（共通のインフラ）は、例えば、給与計算や会計、日報関係です。食材調達も基本的に一緒に、完全なWEB化はまだが、規格書は統一フォーマットで、ホールディングスの品質保証推進部という部署が担当しています。例えば、ローズベーカーリーという業態で何か調達をするときの規格書は、グループの基準に則ってやります。だから、安全・安心等も、グループでの規格に則っています。

2008年、ロイヤルが非常に苦しんだ時は、分社化をしていて、みんな各様ばらにやっていました。そのときに、ロイヤルグループでマヨネーズの価格がいくつあるかを調べたら、28ありました。要は、270グラムのマヨネーズで一番安く買っている事業会社は240円、高く買っている事業会社は280円で買っていました。われわれは別にマヨネーズ会社ではないのだから、マヨネーズが一番安いところになさいというのが基本的な考え方で、それを機に統一化がスタートしました。インフラについては、分散系から集約系に変えてきたというのが、これまでの経緯です。

ただし、お客さまに表現する部分というのは、やはり独自性を活かしておかないと、せっかくの個性がなくなってしまいます。

グループでの人材活用

人材面でもグループとして新規採用していますので、新卒の導入研修なども、やはり一緒にしておく必要があると思いま

す。

グループ内の事業会社間での人材ローテーションをやりたいのですが、まだ充分ではありません。各事業会社はどうしてもいい人材というのを囲ってしまいます（笑）。それを動かすことは、すごく難しいのですが、今、色々と手を打ち始めました。新卒をグループで採用し、4月から12月まで全事業を1カ月ごとに研修させます。この研修を通して、新卒の人はグループのことをよく知るようになります。ところが、新入社員を正式に配属すると、そこにいる先輩の社員がグループのことを知らないということが発生しています。これは大きな問題なのです。

人をどんどん動かすことは必ずしもいいことではありません。例えば、自分は「これをやりたい」という人も中にはいます。だから、ある意味、グループ内で定期的に動く人と、極めたい人のキャリアパスの多様化が、これからは非常に大きなテーマになってくるなと思います。



2013年6月24日 ロイヤルホールディングス(株) 東京本部にて

ロイヤルグループの離職率は、去年で5%ぐらいです。昨年の新卒採用は30名位です。今年は、調理職も合わせて50名位を目標にしています。ただ、2002年から2009年まで、定期採用を止めた時期があり、今、中堅の人材が手薄になっています。要は新しく入ってきた人の先輩がいないということなので、キャリアプランの多様化と、新しく入った人間がいろんなことを経験してステップアップできるようなキャリアパスをどうやって作っていくかというのが、これからのテーマです。

多様な事業を持っていることが、ロイヤルグループの強みです。そのためには、例えば外食からホテルを異動して、また外食に戻ることによって、より高いホスピタリ

ティを身に付けられるキャリアパスをつくりたいと思っています。ただ、これは少し時間を要すると思います。

——最近話題ですが、イスラム教徒へのハラール対応については？

機内食のハラールのノウハウ

株式会社関西インフライトケイタリングにおいてハラールの認証を取得していたので、実は私どもは去年、関西のある病院の飲食施設を全部受託することができました。新築移転したばかりのかなり大きな病院で、患者食・外来レストラン・コンビニ・職員食堂と全部、私どもが受託しました。私どもはそんなに患者食のノウハウがあるグループではありませんが、一括受注できたのは、その病院が、医療ツーリズムをこれから強化していきたい、という考え方があったからです。

要は、海外の方の医療を日本で行うということです。その中で一番大きな問題は何かというと、治療はどこの人でも一緒ですが、食事は異なります。

ロイヤルは、実は機内食でハラールのノウハウを持っています。だから、その機内食のノウハウを活用し、病院の中にハラール認証のキッチン提案したのです。それがキーポイントになって、ロイヤルに任せてもらえたという経緯があります。

“てんや”のポテンシャル

ロイヤルにはハラールであるとか、ベジタリアンであるとか、宗教食について、多くのノウハウがあって、そのノウハウを機内食だけで活かすのではなくて、他の事業でも汎用できる部分がたくさんあると思います。一つが病院ですし、場合によっては、空港内店舗も可能性としてあります。

それから、このノウハウをしっかりと活用することで、海外での展開も可能になっていくという考え方です。当然、宗教色のある非常にセンシティブな問題なので、中途半端にやると大きな問題を引き起こしますので、そこはしっかりと取り組む必要があります。

例えば“てんや”は、潜在的にハラールも充分考えられると思います。シーフードですから。海鮮と野菜、そして、粉。問題は“たれ”です。“たれ”にアルコールが少し含まれているので、これさえクリアできれば、一気にマーケットは広がる可能性があります。今の段階でハラール対応の天井はできていません。ただし、これからの展望

としては、完全な認証を取らなかったとしても、ある程度そのレベルに近いものができる可能性は充分あります。これも、われわれが持っている経営資源の一つではないかと思っています。

きめ細やかな食の対応

ロイヤルグループは、食物アレルギーでも、多様なニーズに応えられる可能性が、間違いなく高いと思います。今、周りを見てもアレルギー体質の方がものすごく増えてきていて、食を提供する者として「アレルギー体質の方は召し上がらないで下さい」というのではビジネスとして成り立ちません。

外食マーケットが急拡大している時代だったら、それでもいいと思いますが、これからの時代は、やはりそういったきめ細やかさも備えている会社が、お客さまから選ばれると思います。そして、積極的に新店を増やしていくより、既存店を大事に育てていくほうが今は正しいやり方であり、それが、少子高齢化の中でも持続性のあるモデルに繋がっていくのだと思います。

——価格競争をしないというポリシーはもともとお持ちだということですね

ストレスをかけない経営

企業努力として、価格を下げることに挑戦していかなければなりません。しかし低価格競争は従業員も疲弊してしまい、結果的には、お客さまも疲弊するのだと思います。

だから、ストレスがかからない経営モデルは、やはり質に見合った適正価格だと思います。

ロイヤルホストの既存店売上前年比は16年間ずっと右肩下がりが続いていた中で、色々無理をしてしまった部分があると思います。だから、もう一度事業のミッションを明確し、ブランドの源泉と位置付けたことによって、進むべき方向性がおのずと定まってきました。

去年、ロイヤルホストは16年ぶりに既存店(売上前年比)が100%を超えました。ただ、私が今社内で話しているのは、それよりも2010年から1012年の3カ年累計の売上前年比が100%を超えたことです。16年ぶりの100%超えも大事ですが、3カ年累計で既存店(売上前年比)が100%を割っていない、売上を落としていないことが、実はすごく意味を持っていると思います。

1. ロイヤルブランドの再構築 / ロイヤルホスト



がたぶん結果として正しいのではと思います。



図3 (ロイヤルホールディングス(株) 平成 24 年 12 月期決算説明会資料より)

無理しがちな外食事業

例えば、その前の 2007 年から 2009 年は、2008 年にリーマン・ショックがあって、既存店売上前年比が 2008 年の 94.0% から 2009 年に 91.2% に落ちたのは、当事者達からすれば、「まあ、仕方がないかな。リーマン・ショックもあったし、景気も悪いし」と。ただ、この 3 年間を累計すると 80.8% なんです。2 割も売上が減っているのです。本来、これでは成り立たないはずなんです。それでも、成り立っているというのは、無理がどこかに掛かっているということです。

そもそももっと遡って、1997 年の売上高を 100% とすると、この数字が意味するのは、94% 掛ける、94% 掛ける…と累計すると、ほぼ 50% です。ということは、100% あった売上が 50% になって、そこで利益を上げるためには、50% 以上の生産性を上げなければなりません。でも、そんなことは現実的には無理ですから。当然いろんなストレスが掛かっています。

外食事業の非常に難しいところは、一気によくなったり、一気に悪くなったりしないので、何となく流れの中で無理をして頑張ってしまう、それで成り立ってしまいます。でも、振り返ってみると、「いつの間にか、こんな状況に陥っていた」というのを初めて気付かされるわけです。今、一気に上げるのではなく、少しずつ、少しずつ既存店の売上高を上げていくような施策

脱・既存店マイナスモデル

ロイヤルホストでも、今、既存店売上前年比が 100% 超えると、来年は落ちるのではないかと大半の社員が思っています。1997 年から去年までに、外食産業全体で見ると、29 兆円が 23 兆円ですから 6 兆円、2 割減っているということです。市場が 2 割減っているのに、自分たちの会社が 5 割減っているということは、3 割は内部的な要因ですから、しっかりやることによってそれは取り戻せます。仮に半分しか取り戻せなかったとしても、15% 取り戻せます。つまり、101% を 15 年間続けられるということなんです。だから、既存店がマイナスになることを前提としたモデルをやめましょうというのが一番大事なメッセージです。

——ロイヤルホールディングスの社長として

働くことに誇りを持てる環境を

私がずっと申し上げていることは、外食の本質的なリスクです。例えば、参入障壁がないとか、新しいものを出したらすぐに真似をされるとか、それから、既存店が 100% を割り続けるようなモデルだと持続性がなく、もともと資産効率の低い事業であることなどです。

共通にすべきところは共通化させておかないと、やはりビジネスとして成り立たないです。それを踏まえて、各事業のミッションを明確にしたので、そのミッションを事業の特性を活かした形で実現するためには何をしたらいいか、です。それを、今各事業会社が考えていることです。

私はグループの持株会社の社長なので、「自分たちのこの事業だったら、お客様とこういう接点を持ちたい」ということは、各事業会社の担当役員に任せています。ただし、その事業が持っている本質的なリスクや、本質的な価値というのが何かというのは、よく議論をする部分です。

あとはやはり、本質的には「人財」だと思います。本当にその人が、このグループで働くことに誇りを持てるよう環境をどうやって作っていくかというのが、たぶん私の一番大事な仕事だと思います。

【以上、談】

◇My Study◇

位置情報時代の顧客分析

中村 仁也 (株式会社ゴーガ 取締役・データ分析コンサルタント)

1 はじめに～なぜ今位置情報時代なのか

1.1 位置情報研究に取り組むきっかけ

2006 年春、それまで勤務していた会社を辞め、新しく株式会社ゴーガを設立した際に、私を含む設立メンバーが注目したのが位置情報、特に個人の位置とその動きでした。当時、携帯電話の普及率は90%近くに達し、2001 年頃から出始めた GPS (Global Positioning System) 機能の携帯電話への搭載がようやく認知され始めました。ナビゲーションシステム会社などが運営する GPS ナビも普及の兆しを見せはじめた頃で、GPS によって現在位置をインターネットに直接送受信できるようになり、それを利用した新しいサービスが模索されていました。また、ちょうどこのとき、携帯電話への位置情報通知機能搭載が義務化¹され、その動きは加速するかに見えました。

この新しい機能を利用し、私が当時参加したのがリアル・コミュニケーション・プラットフォーム「Serendiⁱⁱ: A Location-Aware Social Networking Platform (Leader: Udana Bandara)」の開発です。名称は「Serendipity」から取り、ソーシャルネットワーク上で繋がっている人のリアルコミュニケーションにおける Serendipity を活性化する取り組みでした。このプロジェクトは独立行政法人情報処理推進機構の2006年度未踏ソフトウェア創造事業にも採択され、開発と実験を実施しています。この中で私は、ネットワーク分析を用いたコミュニケーションネットワークにおける「より嬉しいマッチングとはなにか」の研究開発を担当していました。しかし、本プロジェクトは実際のサービス開始には至りませんでした。これは、当時のGPS機能の普及率がまだ低かったことと合わせて、機能がまだまだ使いにくく、搭載されていても使わない、搭載されていること自体が知られていないケースが多

かったからです。当時のGPS機能はまだ貧弱で、現在位置の取得に数分かかることもしばしばあり、また電池の消耗も激しく、GPS機能を使いながらでは1～2時間が限界でした。

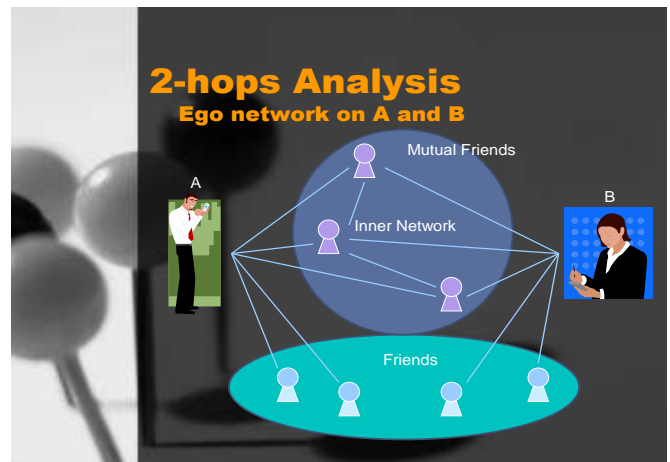


図 1 Serendi: 友人ネットワークの構造をリアルコミュニケーション支援に応用する試み

1.2 位置情報時代の前夜

このように、最初のトライは華々しくはなかったのですが、私達はその後も位置情報には注目し続けます。会社の設立メンバーは私を含め三人で、社長の小山はその後「ジオメディアサミットⁱⁱⁱ」という位置情報メディア向けフリーカンファレンスの中心メンバーとして、国内のジオメディア業界を牽引します。もう一人の石丸は位置情報付き電子掲示板「doodle」の開発と運営、また、位置情報付き簡易アンケートプラットフォーム「Which?」の開発と運営などを手がけました。doodle は第二回マッシュアップアワードにて優秀賞を獲得します。私自身は位置情報関連での華々しい活躍はなかったのですが、やはりリアルコミュニケーションとインターネットコミュニケーションとの融合という視点で、マスメディアとインターネットメディア、対面クチコミ、ネットクチコミの4つを考慮した情報伝播の研究をしています。

1.3 位置情報時代の幕開け

このように、位置情報時代が来そうであらなかった時期を経て、位置情報時代の幕開けは iPhone からもたらされました。

iPhone は 2007 年から米国で販売され、国内でソフトバンクモバイルが販売を開始したのは 2008 年 7 月です。その後、2009 年における iPhone 3GS の発売と、Android OS を搭載した HT-03A の発売で市場に火がつき、その後市場はスマートフォン一色となります。2009 年度には 200 万台強^{iv}だったスマートフォン国内出荷台数が、2011 年度には約 2,400 万台、2013 年度は 3,000 万台を超え、契約数も 4,000 万台に迫るとみられています。

スマートフォン出荷台数の推移・予測（2013年3月予測）



図 2 スマートフォン出荷台数の推移・予測 (出展: MM 総研^v)

iPhone や Android などのスマートフォンには位置情報を活用する地図とナビゲーションアプリが備わっており、しかも基本機能は無料で利用できることで、位置情報の活用が一般的になりました。また、位置把握の精度向上や電池消費負担の軽減などにより、数分おきに位置を計測するような使い方ができるようにもなりました。つまり、それまで特殊な場合にしか計測されなかった位置情報が、日常的に活用できるようになったのです。

1.4 位置情報分析の困難さ

このように、スマートフォンの普及と共に収集可能性が広がった個人の移動履歴位置情報ですが、これを通常のデータ分析

のフレームワークに乗せるには次のような困難があります。

- データ量
 - 一人が一日に出力するレコード数は数十件～数百件、多い人では数万件に昇る
- データ密度の不均質性:
 - データ量の多い人と少ない人との差が激しい
 - データ量の多い地域と少ない地域との差が激しい
- 空間におけるデータ密度の低さ:
 - 全体では膨大に見えるデータも、地域に限定をかけていくとどんどんデータ密度が小さくなってしまう
 - 複数位置の組合せを満たすようなケースはさらに少ない

これらのような位置情報の性質から、移動者の位置情報分析は難しいものとなっています。次章では、その困難さに対する私のアプローチをご紹介します。

2 位置サマライズ方法の研究

上記の困難を解決する一つの方法として紹介するのは、私が開発に参加している位置情報分析プロジェクトにおける位置サマライズ方法です。このプロジェクトは株式会社電通が実施する位置情報サマライズ及びそれを生かした行動分析のフレームワークの開発プロジェクトであり、私は分析技術者の一員として参加しています。

個人が履歴として残す位置情報は、それ単体では空間的に非常に粗です。たとえ数万点あったとしても、それが日本全国に散らばれば1つのエリアには数人しかいなくなります。日本最大の繁華街である銀座や新宿などでも、十数人程度に減ってしまい、これでは満足な統計分析ができません。図 3 はあるサービスにおける 1 時間分、約 4 万点の利用ポイントを地図上に描画したもので、関東地方で見ると非常にたくさんの点があるものの、渋谷駅周辺に限ればほんの数十点しかありません。これでは場所に限定した分析は難しいでしょう。

そこで位置サマライズを行います。サマライズの方法は大きく二つの種類があり、一つは客観的に見た位置の意味として、もう一つは主観的に見た位置の意味として、それぞれ一次情報である緯度経度を加工します。

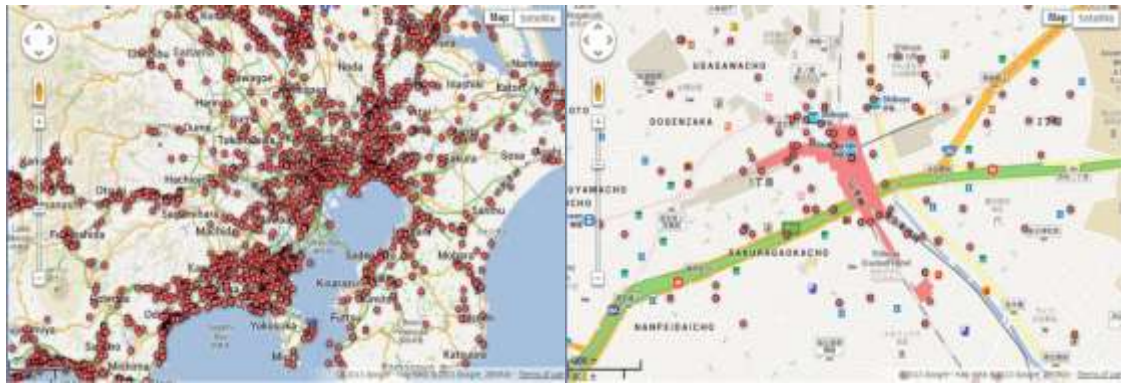


図 3 Google Fusion Table を利用すれば、緯度経度のデータを簡単に地図上に表示できる。左図はあるサービスの位置利用履歴を地図上にプロットしたもの、右図はその拡大。

客観的な位置の意味とは、一般的なその場所の呼び方です。例えば駅、線路沿い、高速道路、学校、ショッピングセンター、テーマパークなどです。緯度経度がそのような言葉で表される場所にあったとき、その緯度経度に意味を与えます。一つの位置に複数の意味が与えられてもかまいません。すると、日本全国に散らばるたくさんの場所が紐付けられ、意味という属性で括ることができます。例えば「駅にいる人は缶コーヒーを買う確率が高い」とか、「線路沿いの人には電車に乗っている可能性が高く、さらにスマートフォンでゲームをしている確率が高い」といった仮説を統計的に検証することができます。

もう一つの主観的意味とは、個人についてのその場所の意味を指し、例えば自宅周辺、職場周辺、通勤/通学経路、よく行く旅行先、まだ行ったことの無い場所など、個人の過去の履歴を分析することによって得られる場所の意味になります。すると、「職場にいるときにはゲームをしない」や「通勤中は広告のバナーを押す可能性が高い」などの行動特性が抽出できる可能性があります。なお、実際の位置サマライズにはさらに細かい設定を施すのですが、そこがデータ分析の成否を握るポイントであり、非公開となっています。

このように位置情報をサマライズすることは、データを統計処理できるレベルに落とし込むことの他にも、大きなメリットがあります。それは、プライバシー情報の希薄化です。緯度経度で得られる位置情報は、精度が良ければ個人の住宅まで知ることができます。都心部では集合住宅が多く、精度が良かったとしても複数の人が該当したり、集合住宅ではそもそも位置計測の

精度が悪かったりするために、個人を特定できるまでの情報にはなりません、郊外では高確率で個人を割り出すことができずしてしまいます。実際には個人にまで落とした施策はその効率性の悪さから採用される可能性はありませんが(何万人を対象とした分析において、一人の挙動が重視されることはありません)、プライバシーに近い情報がいつまでも残っているのはリスクマネジメントの観点からもよくありません。しかし、位置情報をサマライズしたあとに元の緯度経度情報を削除してしまうことで、それ以降のデータに個人を特定できるだけの情報は残っていません。その履歴がある id をもつ個人の自宅を示すことはわかったとしても、それが具体的にどこにあるのかはサマライズされているため見えません。

さて、上述した課題解決の方策の一つとして位置情報サマライズの方法をご紹介しましたが、もう一つ、こちらは私の研究ではないのですが、ご紹介しておくべき方法があります。位置情報をサマライズしなければならなかった背景には、データ数に対して空間が広すぎるという事情がありました。つまり、データ数をさらに多くすることができれば、その方法でも問題は解決できます。それを実現したのが東京大学空間情報科学研究センターの「人の流れプロジェクト」です。このプロジェクトが解決したのはデータの量で、人の移動の元データとして NTT docomo の携帯電話のオート GPS^{vi} の機能で得られたデータを利用しています^{vii}。その人数は数十万人に上るとみられ、人口密度の非常に少ないところ以外はかなりカバーできているようです。このような、大量のデータソースを確保する

ことができれば、空間的に散らばった点を統計的に取り扱うことも可能となります。

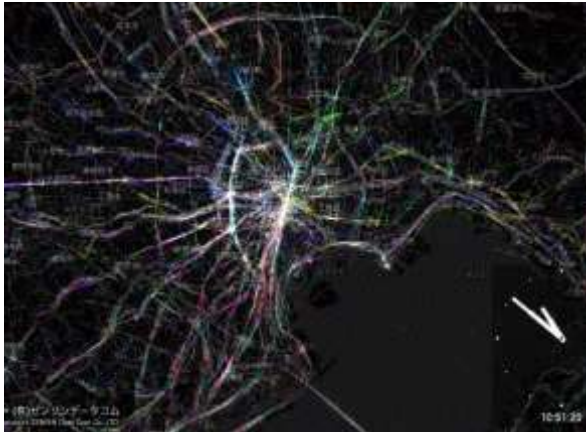


図 4 東京大学空間情報科学研究センター「人の流れプロジェクト」による、東日本大震災当日の人々の流動状況(この動画は youtube にて公開されている^{vii)})

3 社会への応用

以上で述べた位置情報分析に関する取り組みは様々な形で実務に応用しています。その中の一つに、私の所属する株式会社ゴーガにて運営しているモバイルアドネットワーク「BehaviAd^{ix)}」があります。これは携帯電話やスマートフォンなどに表示される広告を制御するプラットフォームで、位置情報から取得したユーザーの行動を統計的に分析し、最適な広告を配信する次世代アドネットワークサービスです。位置情報、アクセス時間、行動特性などを分析するために、上述した位置サマライズを用いており、それによって、空間的に粗であっても効果的な広告配信ができるような仕組みになっています。



図 5 位置サマライズ活用例：リアル行動ターゲティング型モバイルアドネットワーク「BehaviAd」(2013年6月に幕張メッセにて開催された Location Business Japan 2013 における紹介ブース)

フードサービス業においても、スマートフォン時代の位置情報の活用は非常に興味深い展開可能性があると思います。直接的には店舗利用者へのクーポン提供や、近所を通りかかった際の店舗利用を促す広告などが考えられますが、ユーザーの行動特性やその中での現在の状態を推定し、利用想起可能性が最も高まるところで広告を配信するなどの取り組みや、新店舗開発時における流動量予測、多店舗も含めた店舗立地と流動シミュレーションのデータとして、スマートフォンから取得できる位置情報は活用の可能性が広がります。もちろん、プライバシーの問題を十分に考慮しながら、ユーザーにとってはより便利で嬉しいサービスを、事業者にとっては効率的なマーケティングを提供できるよう、今後も研究を進めていきたいと思っています。

ⁱ 事業用電気通信設備規則：平成 18 年 1 月 5 日 公布、平成 19 年 4 月 1 日 施行

ⁱⁱ Serendi: A Location-Aware Social Networking Platform (2006 年度下期未踏ソフトウェア創造事業)

<http://www.ipa.go.jp/jinzai/esp/2006mito2/gaiyou/6-10.html>

ⁱⁱⁱ ジオメディアサミット

<http://geomediasummit.jp/>

^{iv} 情報メディア白書 2013, 電通総研編, ダイアモンド社, 2013

^v スマートフォン市場規模の推移・予測 (2013 年 3 月) 株式会社 MM 総研

<http://www.m2ri.jp/newsreleases/main.php?id=010120130328500>

^{vi} オート GPS

http://www.nttdocomo.co.jp/service/information/auto_gps/

^{vii} 株式会社ゼンリンデータコムによる混雑統計 <http://www.zenrin-datacom.net/business/other/#statistic>

^{viii} 東京大学空間情報科学研究センター「人の流れプロジェクト」による「混雑統計データ(R)」による東日本大震災当日の人々の流動状況, <http://www.youtube.com/watch?v=fp6oI58sHco>

^{ix} リアル行動ターゲティング型モバイルアドネットワーク「BehaviAd」 <https://www.behaviad.net/>

◇書籍紹介◇



『三百年企業 美濃吉と京都商法の教え』

佐竹 力總 著

商業界 1,500円(税込)

2011年6月 単行本 224頁

ISBN-10: 4785504013

ISBN-13: 978-4785504014

横川 潤 (文教大学国際学部 准教授)

昨年5月まで日本フードサービス協会会長を務められ、このたび藍綬褒章を受けられた、(株)美濃吉社長・佐竹力總氏のご著書である。

佐竹社長には日本フードサービス協会の寄付講座で、茅ヶ崎という便の悪さを心苦しく思いつつも文教大学に幾度もご足労を賜っている。『美濃吉と京都商法の教え』でも寄付講座で触れられるお話が登場し、佐竹社長の肉声が聞こえてくる心地だったが、初めて何うエピソードも満載で一気に読み終えてしまった。誠に失礼ながら、すらりとした長身で若き日にはサンフランシスコの大学で学ばれた佐竹社長は、京都の老舗十代目として何不自由なく育たれ、順風満帆の人生を送ってこられたのだと思っていた。しかし今日に至るまでの道のりは決して平坦とはいえず、煮え湯を飲む様な思いもされていた。

若き日の佐竹社長は「上場して、大金持ちになって、きれいな秘書を雇って、優雅な生活をしよう」と考える、当時の言葉でいえば「ナウ」な青年であった。1970年代半ばにはファミリーレストラン「イエロープレーン」を1年で12店舗も出店し、飛ぶ鳥を落とす勢いだったが、共同出資者との関係がこじれ、取締役会でお父上ともども解任の憂き目にあう。続けて手がけたチェーン店もシステムやオペレーションの問題で挫折。そうした中で美濃吉は原点へと回帰していく。そこにはヨーロッパ旅行で受けたカルチャーショックも効いていた。彼の地には400年、500年の歴史を持つオーナー企業

が山ほどあるが、会社の規模を追わず、ブランドを大切にしていながら唯我独尊で経営しているところが多く、それがむしろステータスとなっている。

佐竹社長がいま経営のバックボーンとされているのは他ならぬ京都商法である。京都の老舗にはどこも「あそこならあれ」といわれる、自他ともに認める「名物」または「主力商品」がある。「いづう」の鯖寿司、「大市」のスッポン、「平野家」のいもぼう、そして「美濃吉」の川魚料理……。それぞれの店が専門化し、品位と節度を持ち、無駄な競合はしない。そこには相手のレベルを認め、お互いが信用し合い、リスペクトし合える交流がある。人を押しつけるのではなく、自分の部を守り矜持を持ちつつ、共存共栄していく考えである。現在の外食企業がともすれば模倣と剽窃に終始し、狭いマーケットで消耗戦を続けてつぶし合い、自滅していくのと正反対の構図といえる。

京都は自信と余裕あるがゆえ、ビジネスでも食文化でも京都の外から参入する「よそ者」を受け容れる度量がある。佐竹社長は北欧のイワシ漁師の話引用する。生け簀にイワシだけを入れて港に持って帰ればほぼ全滅するが、ナマズを一匹入れておけばイワシは緊張して死なないという。京都の経済と文化がしぶとく生き残っているのも、ナマズというよそ者いればこそである。ところで実際、「ナマズ」とは誰のことか？ そういうたのしい空想にも誘う、洒落にして骨太な経営論、人生論である。

◇活動報告◇

(平成 25 年 4 月 9 日～平成 25 年 7 月 31 日)

4月15日 フードサービスマネジメント研究部会

(於: JFセンター会議室)
「サービス環境設計手法に関する研究」
名古屋工業大学大学院 社会工学専攻
修士1年 伊藤公佑 氏

(株)藤居事務所 代表取締役社長
藤居讓太郎 氏
○助成研究報告 5 題
○自由論題 1 題
○懇親会

4月19日 研究助成委員会

(於: JFセンター会議室)
○第10回研究助成応募書類の審査
○第10回研究助成採択テーマの決定

4月25日 理事会

(於: JFセンター会議室)
○第18回通常総会議案書の確認
○第18回年次大会進捗の確認
○第10回研究助成事業の実施について
○入会審査

5月11日 第18回通常総会

(於: 学習院女子大学)
○2012年度事業報告の件
○2012年度収支決算、財政状態表の件、
監査報告
○2013年度事業計画の件
○2013年度予算案の件
○第10回研究助成採択者発表

5月11日 第18回年次大会

(於: 学習院女子大学)
○基調講演「新たな競争力の源泉『エキナカ』の成長からつなげる『マチナカ』への挑戦」
(株)JR東日本ステーションリテイリング 代表取締役社長 三井剛 氏
○シンポジウム「フードサービス成長への突破口」
事業構想大学院大学 学長 野田一夫 氏
(株)カタログハウス 相談役 佐倉住嘉 氏
○セッション
1. 「高原価率経営は時代の革新者か？」
(株)日本経済新聞社 編集局消費産業部
次長 白鳥和生 氏
(株)柴田書店 企画編集室長 大澤哲 氏
2. 「CSV (社会と共有できる価値の創出) と企業経営」
(株)セブン-イレブン・ジャパン
取締役常務執行役員 鎌田靖 氏
学習院女子大学 教授 江口泰広 氏
3. 「日本の外食産業のアジア展開 ～8
番ラーメンを事例に～」
(株)ハチバン 取締役執行役員らーめん事
業本部長 吉村由則 氏



5月11日 年次大会

5月27日 フードサービスマネジメント研究部会

(於: JFセンター会議室)
「外食サービスのバリューチェーンフ
レームワークとサービス設計について」
(株)ツヴァイ 事業開発本部ライフサポート
サービス部 部長 浅井俊之 氏

6月6日 理事会

(於: JFセンター会議室)
○第18回年次大会終了報告
○第19回年次大会担当校について
○創立20周年記念事業企画検討委員会
組織について
○研究助成会計規定の制定について
○入会審査

6月10日 編集委員会

(於: JFセンター会議室)
○年報18号投稿論文査読分担について
○年報18号編集について
○会報「RECIPE」編集について

6月10日 フードサービスマネジメント研究部会

(於: JFセンター会議室)
「従業員の定着率と店舗環境整備の相
関関係について」
タニザワフーズ(株) 広報・MY21推進室
室長 河木智規 氏

7月 5日 創立20周年記念事業企画検討に向けての意見交換会

- (於: JFセンター会議室)
 ○学会創立20周年に期待すること
 ○フードサービス学体系化について

7月 9日 研究委員会

- (於: JFセンター会議室)
 ○2012年度実施研究部会の振り返り
 ○2013年度研究部会プログラムの検討

7月 9日 研究部会

- (於: JFセンター会議室)
 「データから読み解くフードサービス」
 (株)日本経済新聞社 編集局消費産業部
 次長 白鳥和生 氏
 (株)柴田書店 企画編集室室長 大澤哲 氏

7月16日 編集委員会

- (於: JFセンター会議室)
 ○年報18号投稿論文査読結果の検討
 ○年報18号編集について
 ○会報「RECIPE」編集について

7月19日 年次大会実行委員会

- (於: JFセンター会議室)
 ○第17回年次大会の総括
 ○第18回年次大会開催概要について

7月22日 フードサービスマネジメント研究部会

- (於: JFセンター会議室)
 「アルバイトの早期離職防止とモチベーション施策について」
 UCCフードサービスシステムズ(株)
 総務人事室 室長 中農康太 氏
 同 係長 出口明宏 氏

◇編集後記◇

第28号をお届けします。巻頭言は、当学会副会長の相原先生による「フードサービス学の新展開にむけて」です。日本フードサービス学会が設立20周年を迎えようとしている現在において、当学会が社会的要請にいかに対応して行くかが問われています。設立当時の目的がどれくらい達成されているのか、研究の蓄積は進んでいるのか、フードサービス業における問題解決に貢献しているのか、将来像を含めて学会員としてさまざまな視点での検討が必要な時期にあります。My Business は、ロイヤルホールディングスの菊地社長にご登場いただきました。経営の多角化にみる経営戦略に、多様な観点からご示唆をいただける内容です。My Study は、ゴーガの中村先生です。「位置情報」についての詳細をお教えいただいています。また、これからの応用についての可能性はたいへん興味を持たれるものです。書籍紹介は、「三百年企業 美濃吉と京都商法の教え」を取り上げさせていただきました。老舗企業における商売のあり方について多様なヒントをいただける一冊です。

【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】



日本フードサービス学会編集委員会

- 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 (昭和女子大学グローバルビジネス学部 専任講師)
 横川 潤 (文教大学国際学部 准教授)

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

(一社)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

RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE