

日本フードサービス学会

# RECIPE

VOL. 38

発行日／2018年11月30日

発行／日本フードサービス学会

## ◇巻頭言◇

### フードサービス業に「愛情」はありますか？

日本フードサービス学会 理事  
日本経済新聞社 編集局調査部 次長 白鳥 和生

「モノ」から「コト」へと消費の変化が指摘されるが、常々、最も身近なコト消費は食べることだと考えている。しかし「食」というのは、そのシーンは様々だからやっかいだ。単にお腹を満たすというニーズもあれば、ハレの場で思い出に残るような特別のニーズもある。だから食事を提供する業種や業態も様々になる。

そう考えるなかで、最近気になるのは食のコモディティ化だ。コモディティ化とは、製品マーケティング的に言うならば、市場に流通している商品が個性を失い、消費者にとってはどこかのメーカーの品を購入しても大差のない状態のこと。つまり、他の商品と同質化し、競争相手との差別化ができなくなってしまった状態を意味する。この概念をフードサービス業界に転用すれば、消費者が持つメニューに対する価値観が低下し、価格競争の陥ってしまうことと表現できる。

人間は通常、一日に3回お腹が空く。空腹を満たすということであればコモディティ化は消費者にとってありがたいわけだが、幸福感だとか特別感を期待する食シーンやニーズにおいては、それでは事足りない。特にコト消費という視点に立てばなおさらだ。

フードサービス業の経営者はコト消費の場を提供しているという意識が薄いのではないだろうか。音楽をはじめとするイベントや旅行・レジャー業界のことと他人事と考えている業界関係者は少なくない。

フードサービス業は参入障壁が低いいため「栄枯盛衰」が激しい。時に食を「道具」として捉え事業欲だけで突っ走ろうとする企業や経営者が登場する。ROIばかり意識した居抜き出店、原価率ばかりを意識したメニュー開発……などで失敗した経営者を何人もみてきた。成功したり地道に成長し続けたりする企業や経営者にはフードサービス業に対する「愛」がある。そうした人々は食材やメニュー、店作り、そして食べるのが大好きだ。ホスピタリティと言えば簡単だが、フードサービス業を客観的に見る立場として、エビデンスはともかく愛や愛情があるかどうかという視点は外せないと考えている。



## ◇My Business◇

### 西洋フード・コンパスグループ 会長 幸島 武 氏 に聞く 『外食企業経営の「継続」と「革新」』

\* 幸島氏の肩書については、インタビュー当時のものです。

インタビュー・構成：高力美由紀（新潟食料農業大学食料産業学部 教授）  
小川美香子（東京海洋大学食品生産科学部門 准教授）

2018年9月末日、西洋フード・コンパスグループ株式会社社長 幸島武氏が退職された。約47年間、「外食産業」に身を置き、ヨシノヤウエストインク代表取締役社長、吉野家株式会社代表取締役副社長、西洋フード・コンパスグループ株式会社代表取締役社長、そして同社会長と第一線で活躍されてきた。9月7日に、幸島会長の軌跡をたどりつつ、外食企業経営における「継続」と「革新」についてお話しを伺い、さらに今後の外食産業への提言を得た。

\*\*\*\*\*

#### ー幸島会長の「外食産業」との出会いと吉野家時代のお話をお聞かせください。

**幸島** 私の家は東京で数人の職人さんを雇って洋服屋を営んでいました。ボンボン育ちでしたが、父は職人氣質で、店のガラス拭きをやってから登校することが当たり前、としつけられるような家庭でした。ところが、父が身体を壊して、経済的にも苦しくなったのです。でも、高校に通いたくてアルバイトを探していたところ、時給が一番高くて食事もついているアルバイトを見つけた、それが「吉野家」だったのです。最初、どんな会社かも知りませんでした。

築地店と新橋店しかない時代、新橋店に配属されました。団塊の世代ですから、毎日新人が入り辞めていく、「できるアルバイト」だけが残る、私はいつまでたっても新人、そういう時代でした。私は昼間の勤務、安部さん（現吉野家ホールディングス会長）など、後に吉野家の幹部になった人たちは夜働いていました。



幸島武氏

私は、定時制高校に通うための手段として吉野家で働いていて将来は違うことをしたいと考えていたので、会社から「社員になれ」と言われても抵抗していました。

時給を出すなら受けるという受けた適性検査の成績が比較的良かったらしく、「どうしても社員になれ」と。社会保険もあり当時の大卒初任給より高い給料という好条件と、いずれは辞めてもよいとちらっと聞いたこともあり、社員になりました。

店長試験にも合格したものの通学が優先。世田谷のミートセンターで吉野家の成長期を過ごしました。高校の4年目のときに松田社長に「あと1年経ったら辞めさせてください。大学に行きたいので」と申し出たら、翌日に「わかった、大学にどうせ行くなら留学しなさい」と。とんでもない話でした。当時、私は英語が大嫌いでしたから。とはいえチャンスでしたので、1年間、英語学校に通い、学部編入後、3年弱

でバachelor(学士)の単位を取りました。

**一留学するというところで、結果、吉野家に残ることにされたわけですね。**

**幸島** 1970年から71年にかけて、すかいらーく、KFC、マクドナルドといったチェーン企業が登場し、その後上場企業が始めて、吉野家が倒産する1980年の5年くらい前から「外食産業」という言葉が出てきたと認識しています。それまでは産業として認知されておらず、「水商売でよく働くな」みたいな言われ方をされましたね。

しかし、その頃、外食で働いていた人たちが、創業者の後を継ぐ第二世代の経営者たちになるわけです。

**一留学時代は大変だったとお伺いしていましたが。**

**幸島** 1975年に米国に渡り、南カリフォルニア大学を79年1月に卒業しました。

米国の大学は授業時間の1.5倍予習して2倍くらい復習してレポート書かなければなりませんから、図書館が開く朝6時に席を取って授業が終わって閉館する夜中までいて、さらに寮に戻って勉強するという日々を過ごしました。大変でしたが、この間の一般教養の授業や学生たちとの付き合いの経験は本当に役立ちました。

休暇中にはデンバーのオフィスやテキサスのミートパッカーに仕事を手伝いに行き、牛の生産、屠殺、解体等も経験しました。ここで生産の仕組みを理解できたことが、その後の吉野家での仕事に非常に有益だったかもしれません。当時の社内の課題も感じることができましたし。

留学終了後、いったん日本に戻り地区本部長になったものの、デンバーの責任者が今日明日で辞める、とりあえず「お前しかない、すぐに後継を送るから」と。着替えだけ持って米国に行ったら、以降10年間米国で勤務することになりました。

**一松田社長から学んだこと、それは何でしょうか。**

**幸島** 私がデンバーに赴任した翌年、吉野家は会社更生法申請となりました。私自身は倒産して清算するのだなと考えていま

したが、幹部たちを集めて社長は「立て直してくれ」と。経営権に介入しようとした会社もあり、そういう意味では社内で結束しました。松田社長の思いを、できるかどうかかわからないけどやってみるか、と。

吉野家の更生ストーリーは書籍等で語られていると思いますが、私は、安部さんや他の幹部とは、少し肌合いが違っていまして。皆からお前が一番松田社長から恩恵を受けたくせに、と言われるのですが、近い距離にいたからこそ失敗の教訓や反面教師的なことも含めて多くを「学んだ」と思うのです。

「企業は人なり」ということ、人材のポテンシャルは嘘をつかない、適材適所の配置、人をいかにやる気にさせて、あるいは、引っ張っていくか、ということ。ノウハウは引き継ぎませんでした、そういう点が重要だということを読んだといえるかと。

日本は同質社会の中で経営できますけれど、吉野家ウエストでは人種や価値観が全く違う人々をどのようにまとめていくのか、日本とは全く違う世界でしたし。

**一吉野家が順調に成長していく中での、新たな取り組みはいかがでしたか。**

**幸島** 日本に戻って牛肉の調達と海外展開に専念しようとしていたのですが、帰国後は常務取締役として営業本部長を務めることとなりました。

バブルのさなかで人手不足が大きな課題でした。車で臨店していて白々と夜が明けてきたら児童公園でゲートボールの練習している人たちがいて、「私たちなんかどこも雇ってくれないわよ」とおっしゃる。「朝3~4時間、働かない？」と話をしたら「働きたい」と。そこで、ゲートボールの愛好会と連携して最終的に600人は採用しました。すごく信頼に足る方たちでした。今もまた人手不足の時代になってきていますが。

90年代は、様々な「規制」が取り除かれ、吉野家は社会の変化の下で成長できた時代でした。お米も物流センターで取り扱える、牛肉の輸入は自由化される、円高になり原材料費が下がる。でも面白くない。「特盛」や「朝定食」などの新商品(ボール)をマーケットに打った。すると響いて返ってくるような感覚はありました。

**一逆に失敗したとか、難しかったことはありませんでしたか。**

**幸島** ジェンダー間の格差解消、女性社員の登用、これは難しかった。現在の当社も現場で働く人たちの85%以上女性ですが、店長比率でいえば男性が90%ですから。

また、吉野家は一品に特化して非常に高い利益率を出すフォーマットを持っていました。収益力の高さは圧倒的です。倒産からの成功体験も非常に大きかった。したがって、ともすれば過剰適応が起こる。例えば店舗のダウンサイジングを進めれば投資対費用効果は上がります。しかし、私は米国のフードサービスを見てきていて適正規模というのがあり、将来のリスクも含めて、削るだけではなく、「持っている」べきだと考えていました。電気やガス、冷蔵庫、カウンターのスペース、将来、牛丼が売れなくなったとき、他の手をうつために「遊びを作っておく」ことが必要だと。

**一セゾングループが解体する直前に、西洋フードシステムズに社長として就任されたわけですが。**

**幸島** 2001年6月に西洋フードシステムズ(当時)の代表取締役社長に就任しました。その際にセゾングループの堤清二会長等トップの皆さんに申し上げたことがあります。「変えないものと変えるものがあります」と。「事業を継続することがミッションであり、変えないこと、でも、社名や株主や主要な業態が変わるかもしれませんが、よろしいですか?」と。

西洋フードシステムズが業界の中の存在感を持ちえたのは和田繁明社長が就任してからでしょう。それまでの外食企業は基本、一社一業態でしたが、FRも居酒屋も手掛けシナジー効果を図る「多業態複合外食企業」という新機軸で経営を行ったのは、堤清二氏が百貨店業界において市民産業としてスーパーもCVSも外食も全部手掛けたのと同様の、業界ではある種の「畏怖感」を持ったのではないかと思います。

**一「西洋フードシステムズ」における「引き継ぐこと」と、「改革すべきこと」は、いかがだったでしょうか。**

**幸島** 経営のシステマティックなところ、良いものは残さなければならない。そして、そこで働いている人々の真面目さ、お客様に対するホスピタリティや一定の調理技術などを活かしていくことが重要だと考えました。

営々と築いてきたものがグループの都合で壊される。従業員が非常に落ち込んでいました。私は「この会社の不信と不満と不安を払拭するために来ました。会社の経営内容を詳らかにし皆さんにお伝えすると同時に経営の是々非々をはっきりさせてやっていきます」と。

就任当初、社債を発行し当面の資金調達を行い、バランスシートの構造改革で乗り切ろうと思っていましたが、やはりキャッシュが必要です。残念ながら当時のセゾングループにそこまでの力はない。そこでコンパスグループとの提携の話を進めました。コンパスグループは世界トップのコントラクト企業ですが、当時の西洋フードシステムズは売上の60%がチェーンレストランでコントラクト事業は40%弱でしたが、交渉の結果、2002年1月末にコンパスグループの子会社になりました。

**一西洋フードの「改革」に着手したわけですね。**

**幸島** 7年ぐらいかけてチェーンレストランの売却やコントラクト企業のグループ化等を進めて「コントラクト」としての収益力を高めていったのですが、その間一度、コンパスグループ自体に経営危機に近い出来事が起きました。その後トップが交代して、グループ全体の成長とともに当社も利益がグループのアベレージ程度まで出てくるようになりました。

**一コンパスのグローバル経営に携わられて得られたことは。**

**幸島** 私自身は、大変良い経験をしました。危機管理の研修で「あなたの会社の事業所が食中毒を起こした」とBBCのアナウンサーにマイクを突き付けられて、対応をビデオに撮られて講評されたり、ロンドンで投資家に向けてスピーチをさせられたり。

コンパスグループはステークホルダーや「ESG(環境・社会・ガバナンス)」に対

してのビジョンやミッションは、わりと早い時期から持っていました。他方で、「この会社は金儲けの会社じゃないだろう、食べ物会社だ」、「食材や調理に詳しい人材もトップマネジメントにいたるべき」、「現場をもっとリスペクトしろ」とエクゼクティブコミティでは力説して納得させたこともありました。

#### －「外資系」経営の苦労はありましたか。

**幸島** いわゆる「外資系」でグローバル経営であっても、日本の経営とそれほど大きな違いがあるわけではないのです。「Japan is different」と言うのではなく、常に売り上げ上位の3~4か国の現状を理解しておき、フランスはこう、ドイツもこう、で日本はこうです、と比較しつつ説明すると納得が得られやすい。説明責任はこちら側にある、その認識は非常に大事です。

私は、社員をある程度守ってきた、いや過剰に防御してきたのかもしれないですね。外資系であっても、当面、現場はドメスティックなままでしたから。

#### －コンパスグループの経営者も世代交代していききましたね。

**幸島** コンパスグループの経営も、創業者、それを引き継いだCEOとも人格的には非常に魅力的だったけれども、ある意味古いタイプの経営者だったかもしれません。

彼らと比べると前CEOのカズンズ氏はプロの経営者でした。彼は確かに数値の要求は厳しかったけれども、人柄的にも私には好ましく思える関係にありました。東日本大震災のときに、私は北京にいたのですが、即彼に電話して被災した従業員に対してのファンドについて説明したら、すぐに理解してくれ、原発の影響が不透明だった4月末に来日し、現場を見て予算修正をするなど非常にフェアな経営者でした。

彼が昨年（2017年）の大みそかに飛行機事故で亡くなったとき、ぷつんと、ある意味我々の時代は終わったと感じました。

#### －幸島会長にとっての「経営理念」を教えてくださいませんか。

**幸島** 経営理念などと偉そうなことはあ

まりなくて。ただ、この会社で働いてもらう、現在でも栄養士さんを中心に年間100~150人採用していますが、その人たちの人生に「責任がある」とは思っていました。

したがって経営者は理念ではなく、現状のマーケットに応じて、その人たちが最大限の実力を発揮できるような環境を整えていくことが求められているのだと考えていました。当社社長として16年余りの人件費は数千億円になります。退職された人には退職金を払って、働いてくれている人たちの各々の生活を支えるために事業を続けていく、それが大切です。

株主のためにリストラして会社を残すのではなく、今ここで働いている人たちに会社を残す、より高い能力や意欲を持った人たちが伸びていけるような環境を作ってあげることが重要なのだらうと考えながらやってきました。

#### －半世紀余り関わられてきた「外食産業」をどう思われますか？

**幸島** 外食産業という言葉がない時代にこの業界に入って、日本フードサービス協会が創設されて、米国研修では当初からガイドをしたりして業界を見続けてきましたが、創業者の方々は魅力があり面白い業界だなと常々思っていました。

#### －長きにわたってリーダーでいらっしかったですよね。

**幸島** 私は創業者ではありません、ある意味テクノクラートです。本当は「首席補佐官」みたいなのが一番合っていると思っていたのですが、米国で自分がトップに立たざるを得なくなった。環境が人間を創っていく部分も大きいですね。

#### －天性のものと思っていました。

**幸島** 常にいっぱいいっぱい何とかがやっていたのかなきゃいけなかった、というのが本当のところでは。

#### －創業者ではなく二世世代の「テクノクラート」としての幸島会長からさらに三世世代の経営者に伝えたいことは何ですか。

**幸島** 創業と守勢のどちらが難しいか、経営の永遠の課題ですけれど、外食産業は多くの創業者が出て失敗して、そして立ち直っていく魅力的な業界だと思うのです。創業者から第二世代、そして第三世代に経営が継がれていくとき、何を守り、何を变えていくか。マーケットにおける優位性は、時間の経過のなかで「維持してくれること」を保証してくれません。

マーケットや顧客ニーズやトレンドが変わってきたときに、できるだけ早く察知して、そのための手を打つ。そのために自分たちが変化していくことができる。生物の進化のなかで単に強いものは減っていくけど、変化に順応できたものは残っていくと確信しています。

一点突破力はとても大切ですが、その先、企業として一緒に働いてくれた人たちが、その後の生活設計も含めて、皆が豊かになっていくために何ができるのか、は守勢というか、引き継ぐ第二、第三世代が考えていかなければならないと思うのです。

#### ー継続には変化が必要、ということですね。

**幸島** 財務や人事、人材育成のシステムなどは優れていれば継続した方がよいのです。やみくもに業容の拡大を目指すだけが良いとは思いません。老舗と言われている会社は決して大きくはないですよ。

ただ、今度は全部の企業が正しく引き継がれて残っていったら、日本人は1日5食くらい外食を食べなきゃいけない、なんて話になってしまう。当社がそうであったように、老人ホームとかで1日3食あるいは3.5食くらい食べて満足して健やかな生活を送っていただくことが、外食にかかわるものの一つの答えではないか、とも思いました。顧客を取り合っても仕方がない、目の前にいる顧客をいかに大事にするか、それを16年もやり続けてきた。さすがに、長くやりすぎた感じです。

#### ー外食企業の役割は多様である、と？

**幸島** チェーンシステムで拡大していくことを目指すというのは「文明論」。でも、食は「文化」。正しい食習慣とか健康に寄与していく、企業として、そのことを長く

維持していく取り組みが望まれるように思えるのです。日本の和食も「ビジネス」として取り上げられているけれども、「カルチャー（文化）」として取り上げていくべきです。世界中で展開されている「和食」は「和食モドキ」も多い。本物の和食の神髄の部分には、食材の品質や食の作法も含めて様々な要素があるはずですよ。

研究者の皆さんにも「文明論」の「食」ではなく「文化論」における「食」にもっと焦点をあててもらおうと嬉しいです。

#### ー今後の外食業界に期待することはどのようなことでしょうか。

**幸島** 吉野家の先輩に異色の方がいまして、その方を見ながら、私自身も社内の異分子になってやろうと働いていました。

新しい感覚を持った人たちを「囲い込む」のも必要かもしれませんね。働き方を変えて、シェアワークする。外食企業で週末3日間だけ働いて、残りは他の会社でクリエイティブな仕事をしている、とか。

ITの活用も視野に入れた取り組みも必要でしょう。キャッシュレス化やビッグデータの活用のダイナミズムに、外食、いや、日本は乗り遅れていますよね。私自身も含めて、反省していて。次は、この分野が面白そうなので勉強しなそうと考えています。

#### ー外食からは「いったん」退かれると伺っています。

**幸島** 利用者ではずっといますよ。

#### ー寂しい気がいたします。

**幸島** そんなことはないですよ、全然。若い人がもっと活躍する業界であってほしいと思いますから。

#### ー今日は貴重なお話ありがとうございました。

【以上、談】

## ◇My Study◇

# 食に関する産学連携共同研究を回顧して

名古屋工業大学大学院 おもひ領域  
准教授 川村 大伸

勤務先である名古屋工業大学は愛知県名古屋市にあり、名古屋駅からJRで二駅のところにある非常に立地条件の良い国立大学です。ものづくり産業が盛んな東海地域にある工業大学ですから、当然のことながら製造業を指向した研究が多数を占めており、産学連携が活発な大学として知られています。私も携わっているおもしろい取り組みとしては、三機関協働支援事業が挙げられます。これは、「名古屋工業大学」、「愛知県中小企業診断士協会」、「あいち産業振興機構」、これら三つの機関が中小企業の課題解決の取り組みを支援するとともに、この事業に関わる全ての人が協働し、相互に学びあうプロジェクトです[1]。この中で私は樹脂加工を営んでいる企業を担当しています。

### 経営工学という学問領域

ここまでで、私が門外漢であるように感じた読者は多いのではないのでしょうか。私は「経営工学」という学問領域に布置される研究者であり、その中でも「品質管理」が専門です。経営工学というと、経済学部や経営学部と何が違うのですかという質問をよく受けます。簡単に述べるならば、企業が抱える課題に対して数理的アプローチを駆使して解決することを得意とする学問分野です。品質管理の分野では「事実に基づく管理」が重視されており、事実はデータが表しているという考え方から統計学を用いた品質管理が活発に行われており、私はデータ解析に基づく品質管理を得意としています。研究対象はものづくりだけでなくサービスの領域も含みます。

### 日本フードサービス学会との関わり

近年では、「サービスサイエンス」や「サービス工学」という言葉が流行っているよ

うに、工学的アプローチによりフードサービス分野の研究を行っている論文が散見されるようになりました。このような論文に対応することが期待され、現在は日本フードサービス学会編集委員を務めています。私は学部的时候には管理会計分野の卒業研究をやっていたこともあり、もともと経営学関連の内容には非常に興味があるため、懇親会も含めて毎回の編集委員会を楽しみにしており、メンバーの方々と議論させて頂くことで大変良い刺激をもらっています。

### 産学連携を重視した研究スタイル

私の研究室では産学連携を重視した研究を遂行しており、毎年4社程度の企業さんとの共同研究を実施しています。また、二か月に一度開催されるトヨタグループの社員の方々が中心メンバーである産学連携研究会の主査(オーガナイザー)を担当しており、これには研究室に所属している学生にも何人か参加してもらい、実務の先端を学ぶ良い機会になっています。フードサービスを特に意識した研究を過去に行ってきたわけではないのですが、“食”というキーワードで思い返してみると、学生だった頃も含めると予想以上に多く携わってきたことに気がきました。学生時代には酒造メーカー、ジャージー牛の乳製品の製造・販売会社と共同研究を行いました。大学教員となり、自分の研究室を持つてからは、ファミリーレストラン、夕食宅配サービス会社、お煎餅カフェ、温泉旅館との共同研究を経験しています。

### 食感における人の主観評価と物性値を結びつけた商品開発指向の研究紹介[2]

近年、消費者のニーズは多様化しており、製品がどのように評価されているかを把

握することは、顧客満足度向上のために必要不可欠です。そして、把握された評価結果を満たすような商品をどのようにして作れるかについては大きな関心事となっています。

本研究室では、人の感覚は評価用語を用いた質問紙調査により評価されることが多いのですが、この評価用語として270語以上が報告されており、日本人が高い興味関心を持っていると考えられる“食感”に着目し、人の主観評価と力学特性の関係を探索した研究を行ったことがあります。一般的に食感の物理的評価は、人間の咀嚼を模したテクスチュロメーターにより計測された力学特性が使用されるのですが、評価用語との関係性はほとんど明らかになっていませんでした。実験試料としては、多様かつ複雑な食感と言われる濡れせんべいを対象としました。濡れせんべいの製作工程のうち、「ほいろ時間」、「焼き時間」、「焼き上がりから醤油につけるまでの時間」を操作し、12種類の試料を作製しました。この試料に対して、被験者を対象に官能評価を実施し、その官能評価結果と、力学特性から得られる物性値との因果構造の解明を試みました。このような因果構造が解明されることで、消費者の好みに応じて「ほいろ時間」、「焼き時間」、「焼き上がりから醤油につけるまでの時間」をどのような値に設定することで満足度向上を実現できるかがわかるようになります。

### 外食産業における市場規模推計のための挑戦的研究

本研究室で現在取り組んでいるフードサービスを強く意識した研究テーマは、「外食産業における市場規模の推計」です。読者の方々にご存知だと思いますが、日本フードサービス協会が毎年公表している「外食産業市場規模推計」は、学者や実務家にとって非常に重要な統計資料となっています。しかしながら、現在の市場規模推計値の算出方法は30年ほど前に考案されたものであり、実際の値と推計値とが乖離している可能性があり、新たな推計方法

が求められています。

このような背景から、新たな市場規模推計の方法を確立するため、フードサービス協会との共同研究を2016年からスタートしています。やり始めてみると非常にチャレンジングなテーマであることがわかってきました。なぜなら、決定的な市場規模推計の方法というのが世の中にはまだ確立されていないこと、およびこのような内容を主テーマとして扱っている学会が存在しないことが理由です。もちろん国勢調査のように全数調査をすることで市場規模を推計することが一番簡単な方法ではありますが、国でもない限り調査に要する莫大な費用を賄うことはできません。論文として公表していないために詳細は述べられませんが、研究を進める中で市場規模推計のために有用と考えられる方法論がいくつかアイデアとして浮かんでおります。その中にはフードサービスに関わる皆様方に質問紙調査を実施する必要がありますものもごございます。その際には、何卒ご協力をお願い致します。

### 参考文献

- [1] 三機関共同支援事業  
([http://kyogaku-p.web.nitech.ac.jp/?page\\_id=7](http://kyogaku-p.web.nitech.ac.jp/?page_id=7))
- [2] Akihito Kobayashi, Hironobu Kawamura (2016): “Evaluation of the texture of wet rice crackers”, Journal of Global Tourism Research, 1(1), 35 - 40.



ゼミ旅行の記念写真

## ◇書籍紹介◇



### 『生かされている哲学 勇心酒造・徳山孝の革新経営』

大平 浩二 著

PHP 研究所 1,500 円（税別）  
2017 年 12 月 単行本 227 頁  
ISBN-10: 4569838766  
ISBN-13: 978-4569838762

駒澤大学 経営学部 教授 兼村 栄哲

本書は、「香川県にある勇心酒造の社長、徳山孝氏の（経営者）哲学である『生かされている哲学』が、企業経営の改革はもちろんのこと、現在の私たちが直面している、社会のさまざまな状況や問題の解決に大きな示唆を与えている。」とする大平教授（明治学院大学）の著作物である。徳山氏は、勇心酒造の社長であると同時に、微生物の働きを通じて自然の偉大さを感じ、ひいては人間や人間社会を根源から見つめ直そうとしている研究者でもあり、「生かされている哲学」もまさに、徳山氏の長年にわたる研究と思索のなかから生まれてきたものである。

本書は、3章構成である。

第1章「なぜ今『経営者哲学』なのか」では、まず、腸内に生息している「菌」が、通常、ビフィズス菌、乳酸菌などに代表される善玉菌と、大腸菌（有毒株）、ウエルシュ菌、ブドウ球菌などに代表される悪玉菌、の2つに分類されていることを問題視し、「菌」を善悪の二項対立的に分類することがはたして正しいことなのか、問題視している。そのうえで、経営者哲学とはそもそも何なのか、さらにはわが国と欧米における経営者哲学の違いについて概説している。

第2章「勇心酒造・徳山孝の『生かされている哲学』の誕生と功績」では、徳山氏の生い立ちを俯瞰しつつ、どのようにして「生かされている哲学」が醸成されてきたのか、詳述したうえで、この「生かされている哲学」によって、皮膚の内側から肌が持つ水分の保持能力を向

上させる「ライスパワーエキス」という米に由来する新規の機能性素材が誕生したことを説明している。

第3章「『生きていく』時代から『生かされている』時代へ」では、近代科学の主な特徴として、①目に見える現象に基づき、その範囲で仮説を設定し理論（仮説）を構築することで、当該現象を説明ないし予測する点、②そのために、近代科学は、現象と無関係な要素を含めてはならないとする点、③科学者の意識は、現象という“唯物”の範囲にきわめて狭く限定されており、現象を論理的かつ詳細に説明するために、その現象をさらに詳細に分析すること（いわゆる“要素還元主義”）にある点、の3つを挙げている。そのうえで、近代科学の進歩は格段に早く、それを応用した科学技術も進歩し、私たちの生活が便利になったことは否めない事実であると認めながらも、他方で、私たちは何か大切な事実が見えないままに過ごしてきたのではないかと問題を提起する。そして、近代科学の研究者でありながら、その有効性を一部に含みつつも、徹底した研究を重ね、日本人の自然に対する感性に基づいて「見えなかった事実」を探し出し、それを「生かされている哲学」として昇華させた徳山氏自身の見解を踏まえ、「生きていく」という人間本位主義の思想が限界に達しており、「生かされている」という哲学を持つことが重要であると指摘している。

本書は、博学多才な大平教授が、読みやすく理解しやすい語り口で、個と個の調和、あるいは

は個と全体との調和の重要性を説いたものであり、微生物学や経営学の初心者・研究者、企業の経営者、フードサービスの従事者のみならず、

一般の方々にも、ぜひ、お読みいただきたい力作である。



日本フードサービス学会

# 学会賞推薦のお願い

賞金：10万円、1～2名を予定

フードサービスに関して書かれた、2018年4月から2019年3月までに発行された図書、ならびに当会年報以外の雑誌（一般誌・業界誌・他学会誌問わず）に掲載された論文を対象とし、編集委員会での審査の上、学会賞として表彰します。2019年4月末日までに事務局までご推薦（自薦・他薦問わず）下さい。

尚、推薦の際には学会所定の推薦書を提出いただきますので、まずは学会事務局までご連絡下さい。



日本フードサービス学会年報第24号

## 掲載論文募集中！

2019年発行「日本フードサービス学会年報・第24号」に掲載の投稿論文を募集しております。詳しくは、「年報23号」巻末の募集要項をご参照ください。皆様の積極的な投稿をお待ちしております。

投稿受付締切：2019年6月30日（日）

※当学会誌の発行は年1回です。投稿をご検討の方はご注意ください。

なお、年報掲載の論文から優秀と認められたものを、賞状と報奨金を持って通常総会時に表彰します。選考は編集委員で行います。表彰と報奨金の区分は以下の通りです。

【報奨金】

- 最優秀賞：5万円・・・1名
- 優秀賞：3万円・・・2～3名
- 奨励賞：1万円・・・1～2名（最優秀賞の該当者が無い場合）

【表彰対象の区分】

区分	最優秀賞	優秀賞	奨励賞	評価点
研究論文	○	○	○	独創性（知への貢献）
論説	—	○	○	主張のインパクト

※表彰の対象は、「研究論文」と「論説」としますが、編集委員会の判断により「調査研究報告」も表彰の対象とすることもあります。

# 大学生・大学院生が提案する「外食産業の未来」 『外食インカレ2018』 最終結果報告



2018年4月よりエントリーを開始した「外食インカレ2018」（主催：一般社団法人日本フードサービス協会、日本フードサービス学会）において、全国の大学から全138チームのご応募をいただきました。

11月17日（土）日本青年館にて、2度の書類審査を通過した6チームによる最終プレゼンを行い、厳正な審査の結果、下記の通り各賞の受賞が決定しました。

受賞者には、賞状と賞金目録【金賞（賞金30万円）・銀賞（賞金20万円）・銅賞（賞金10万円）】、そして賞品【奨励賞（シリアルカード5万円分）】を授与し、表彰しました。

受賞者の皆さん、おめでとうございます！そして、応募いただいたチームの皆さん、ありがとうございました！

【全6チーム、敬称略】

## 金賞

「社会インフラとしての外食産業 セルフケア外食  
—日本国民の健康を管理する—」

愛知大学3年 長谷川公充子、梅田飛翔、高橋雅直

## 銀賞

「イスラム教徒の『食』と『職』を解決する仕組みの提案」

福岡大学2年生 高場大貴、樋口光希、田邊桃佳

## 銅賞

「外食メニューのタイプ分類と好感度効果・注文誘発効果」

東洋大学3年 須郷桃華、知久綾音、柏木美咲

## 奨励賞

「地方の食品メーカー×都市部のレストラン  
～レストランを通じて地方に貢献する～」

山形大学3年 石川玲菜、千葉柚香、深瀬理子

「外食は働くママたちの味方  
—『0歳からの外食デビュー』プロジェクト—」

新潟食料農業大学1年 澤村凜々子、湯田瑞希、渡辺舞

「朝食PASS～朝をデザインし残業ゼロへ～」

愛知大学3年 加治玲実、田中ゆかり、文井大地

## ◇編集後記◇

RECIPE 第 38 号をお届けします。

本号の巻頭言は、日本経済新聞社編集局調査部次長で本学会理事の白鳥和生氏に寄稿いただきました。長年にわたって日本の外食産業を見続けてきた白鳥氏の「フードサービスに対する“愛”はあるか」という問いかけは、経済的に厳しい今こそ大切なメッセージだと思います。

My Business は、2018 年 9 月末に西洋フード・コンパスグループ(株)会長を退かれた幸島武氏にお話を伺いました。定時制高校に通いながら外食産業でアルバイトをしていた幸島氏は、その後、アメリカの大学に進学した後、一貫して外食産業の現場で研鑽を積み、日本の外食産業をリードしてきました。幸島氏の約 47 年にわたる仕事は、日本の外食産業の歴史そのものであり、また、外食産業に対するグローバルな視点からの提言は示唆に富んだものとなっています。インタビュアーは、新潟食料農業大学の高力美由紀先生と東京海洋大学の小川美香子先生です。ぜひご一読いただければ幸いです。

My Study は、名古屋工業大学の川村大伸先生に、専門とする経営工学の内容や産学連携を重視した研究スタイルについてご紹介いただきました。経営工学というと一見縁遠いように思いますが、産学連携による外食産業との具体的な研究内容が紹介されており、経営工学の視点から外食産業を研究する面白さが伝わる内容になっています。

書籍紹介は、大平浩二著『生かされている哲学 勇心酒造・徳山孝の革新経営』です。勇心酒造は、香川県で安政元年(1854 年)に創業した老舗の造り酒屋ながら、売上に占める日本酒の割合は 1%未満に過ぎず、残りは、独自に開発した「ライスパワーエキス」を主成分とする化粧品や医薬部外品などというユニークな会社です。評者である駒澤大学の兼村栄哲先生の視点を通して、著書に対する理解が深まり、新たな気づきが得られれば幸いです。

最後に、日本フードサービス協会と日本フードサービス学会の産学連携事業として、今年新たに開催された「外食インカレ 2018」の最終審査(プレゼン)が、11 月 17 日(土)に行われ、応募した 138 チームのトップが決定し、各賞の表彰式が行われました。本号のお知らせに各賞の結果が掲載されておりますので、こちらもお目通しいただければ幸いです。

【日本フードサービス学会 理事・編集委員長 大阪市立大学経営学研究科 教授 小林 哲】



## ◇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](mailto:info-gakkai@jfgakkai.jp))

## 日本フードサービス学会編集委員 (役職・氏名 50 音順)

委員長 小林 哲 (大阪市立大学経営学研究科 教授)  
委員 赤岡 仁之 (武庫川女子大学生活環境学部 教授)  
小川美香子 (東京海洋大学食品生産科学部門 准教授)  
兼村 栄哲 (駒澤大学経営学部 教授)  
川村 大伸 (名古屋工業大学大学院おもひ領域 准教授)  
高力美由紀 (新潟食料農業大学食料産業学部 教授)  
辻 ひろみ (東洋大学食環境科学部 教授)  
薬袋 貴久 (昭和女子大学グローバルビジネス学部 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

一般社団法人 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](mailto:info-gakkai@jfgakkai.jp)

RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE