日本フードサービス学会
RECIPE VOL. 46
発行日／2022 年 10 月 6 日
発　行／日本フードサービス学会

日本フードサービス学会 第 27 回年次大会 10/8 開催

「不確実性時代のフードサービス産業 ～新たな食の価値提案の視点」

新型コロナウイルス感染症の拡大、世界で多発し長引いている紛争など、世界中が「想定外」の危機に見舞われる中、フードサービス産業はかつて経験したことのない「不確実性（Uncertainty)」の増加・増大に直面しています。

食の信頼性向上、今後の外食産業の価値、コロナ禍でも売上げを確保している外食企業の取り組みなどのご講演・ご報告や、フードサービスと農業との連携の課題などのパネルディスカッションがございます。

- 日　　時　：2022 年 10 月 8 日（土）　10：00～18：00
- 会　　場　：ベルサール神保町　東京都千代田区西神田３―２―１
  住友不動産千代田ﾌｧｰｽﾄﾋﾞﾙ南館　３階
- 実行委員長　：木立　真直　（中央大学　商学部教授）

～直近 5 回の日本フードサービス学会 年次大会を振り返る～

		●テーマ	●実行委員長
21 回	H28 年	「フードサービス業の新展開」	相原　修
22 回	H29 年	「フードサービス産業の産学連携を考える」	立原　繁
23 回	H30 年	「フードサービス業の近未来－新技術・戦略・新視点－」	住谷　宏
24 回	R1 年	「フードサービス業の伝統と革新」	小川美香子
26 回	R3 年	「フードサービス業の持続可能性－テクノロジーとヒューマンウェアー 」	小泉　徹

※25 回大会はコロナ禍により中止。

研究部会報告

令和４年度第一回研究部会

産官学連携で“米飯１万食” の学生支援

～松本市の事例

報告者：信州大学　経営大学院　特任教授　茂木　信太郎　氏

司 会：研究委員長　小川 美香子（東京海洋大学　学術研究院 食品生産科学部門　准教授）

令和４年７月 22 日に、信州大学特任教授であられる茂木信太郎氏をお招きし、令和４年度第一回研究部会を JF センター会議室で開催しました。

＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊

●小川（司会）挨拶

本日は、茂木先生に、コロナ禍で苦境に立たされた学生たちを食で支えようと、産学官が連携して学生支援をおこなった事例をご講演いただきます。茂木先生から、ご自身も取り組まれました、コロナ禍でのさまざまな方々との連携プロジェクトについてお話しいただく機会を得ましたので、第一回研究部会でのご講演をお願いしました。今回の松本市における取り組みの成功要因は何だったのか、同様の取り組みは他の地域でも可能なのか、といったことを伺えればと思います。茂木先生のご講演と併せて、実際に食事を提供された信州大学生活協同組合（以下、「大学生協」）の関根専務も長野県松本市から Zoom でご参加いただきます。最後に、立原繁会長からご挨拶いただきたいと思います。

【講演】

信州大学経営大学院 特任教授 茂木 信太郎 氏

●「松本市大学生応援 1 万食プロジェクト」実施の経緯

私は 2009 年 3 月まで信州大学に奉職していました。長野県の松本駅は、新宿駅から特急あずさ号に 3 時間弱乗車すると着きます。信州大学は長野県内に 5 ヶ所のキャンパスを有していますが、松本市には 8 学部のうちの 4 学部、そして医学部付属病院、大学本部があり、全学部の 1 年生は必ず松本で学修することになっています。

本日は「松本市大学生応援 1 万食プロジェクト」について報告させていただきます。

2021 年 10 月から、学生が登校できる状況になり、対面授業が再開されました。そのタイミングで、松本市の後援も受けつつこのプロジェクトが実現しました。

実施したのは、11 月 29 日（月）から 12 月 3 日（金）の 5 日間です。新聞やテレビなど、メディアにも大きく取り上げられました。所属する学部によっては外出が厳しく制限されていた学生もおり、「助かった」という声を数多くいただきました。

このプロジェクトがどのようにして実現に至ることができたのか、を述べます。まず JA 松本ハイランドが地元産のお米を集荷し、「マイパール長野」という JA 系の精米会社へ卸し、そこからお米を仕入れた「豊（ゆたか）炊飯」という炊飯会社が炊き上げたライスと「おむすびころりん本舗」という老舗のふりかけ会社のふりかけを大学食堂に毎日届けて、プロジェクトが実現しました。

茂木 信太郎 氏

●信州食品事業者連携協議会

「松本市大学生応援 1 万食プロジェクト」を主催した、地元企業の協力により成り立つ信州食品事業者連携協議会（以下、「協議会」）について説明します。

協議会は、2021（令和 3）年に入り、松本市の「（株）豊炊飯」（代表：小山哲生氏）と安曇野市の「（株）おむすびころりん本舗」（代表：石井斉氏）が一緒に勉強会をしようと相談し、事業を通して関係のある安曇野市の「（株）マイパール長

「マイパール長野」	提供米の検討・選定と集荷、搗精、「豊炊飯」へ納品
「豊炊飯」	生米の炊飯、各食堂への配送
「おむすびころりん本舗」	「ふりかけ」の提供
「石井味噌」	（「味噌」の提供）

各企業における「松本市大学生応援１万食プロジェクト」での主な役割

野」（代表：丸山正道氏）が加わって発足した任意の会であり、同年 9 月より研究会を定期的に開催しています。これをきっかけに、合同での試作品の試食会や商品の共同開発などを推進しています。この 3 社以外にも、参加メンバーの広がりを企てています。

協議会の目的は、それぞれの事業特性を理解し、お互いに補うことでさらなる向上を目指すこと、地域社会に対して連携して貢献できる点を模索していくこと、一社ではなかなか及ばない広い視野を共に育くみ、市場および社会の新時代の傾向について学ぶこと、そして共同で製品を開発したり、市場を開拓したりすること、などにあります。

「松本市大学生応援 1 万食プロジェクト」は、協議会を発足させるにあたり、どのような会とするか相談していく過程で、地域の企業としてコロナ禍の苦境にあえぐ学生らに何らかの応援メッセージを届けることはできないかと議論する中から生まれ、このアイデアを大学生協に打診することで、具体化の検討に入りました。

そうして取り纏められた案が、松本市に所在する信州大学と松本大学の学生食堂で、「ライス」を無料で 5 日間提供しようというものでした。

この案に基づいて検討を重ねていくうちに、提供する「ライス」は松本産米とし、「全国各地から松本に来て学んでいる学生に地元産米を味わってほしい、地元学生には改めて地元産米を噛み締めてほしい」と意識するようになりました。それにより、地域社会に対して連携して貢献していこうという協議会の設立目的により資する取り組みになるのではないかと考えたのです。

ただしその際、各企業とも、自社の有する経営資源を活用し、過度な負担が生じることのないように注意しました。いわば“自然体”で対応できる範囲で、プロジェクトに参加するという原則を掲げました。有り体にいえば、各社とも従業者規模が二桁の人数に留まる中小企業であり、業績的にも十分な余裕があるわけでもありません。したがって、各企業とも、いわゆる“慈善事業”としての取り組みではなく、通常の企業活動の中での、効果的な取り組みを狙ったのです。

こうして、「松本市大学生応援１万食プロジェクト」は当年 7 月にはほぼプランとしては固まったのですが、同月後半になると、新型コロナウイルス感染症の罹患者が急増したことにより、すべての準備業務をいったん休止としました。罹患者が急減した 9 月に、改めてプロジェクトを再開しました。同月には、協議会の月例会も発足するところとなり、協議会の商品開発などの議論と並行して「松本市大学生応援 1 万食プロジェクト」の準備も進められることとなりました。

そして同プロジェクトの実施時期を、各社が 12 月の繁忙期に入る前の 11 月 29 日から 12 月 3 日までの 5 日間と定めました。では協議会各社はどのような経営資源を持ち寄りどのように連携してこのプロジェクトに取り組んだのかを説明します。

		「ライス」類出数			同 200 g 換算数		
		実施週	前週＊	増加率（%）	実施週	前週＊	増加率（%）
信州大学		8,498	4,768	78.2	10,227.5	4,965	106.0
	「ライス」類	4,517	2,006	125.2	5,830.3	1,901.5	206.6
	「丼」「カレー」	3,981	2,762	44.1	4,397.2	3,063.5	43.5
松本大学		1,355	969	39.8	—	—	—
計		9,853	5,737	71.7	—	—	—

「松本市大学生応援１万食プロジェクト」の「ライス」実績（信州大学（3 食堂計））

●参加企業の主たる事業内容

今回の「松本市大学生応援 1 万食プロジェクト」に直接に係わった企業は、協議会の 3 社（「マイパール長野」、「豊炊飯」、「おむすびころりん本舗」）と、松本市の「（株）石井味噌」（代表：石井誠二氏）の 4 社です。

各社の主な事業内容は、次のとおりです。

「マイパール長野」は、米を生産者団体から集荷し搗精（精米）して、コンシュマーパックをスーパーマーケット事業者に卸すほか、大量需要者に提供することを主な事業としています。「豊炊飯」はその直接の提供先の 1 社です。

「豊炊飯」は、社名のとおり、生米を仕入れて炊飯し、炊き上がった「ごはん」を給食施設などに配送することを主な事業としています。松本市の公立小中学校の学校給食の炊飯米は、同社が一手に引き受けています。また、自社で炊いたごはんを原料にして、稲荷寿司や巻き物、冷凍食品としてのご飯などの製造・販売も手掛けています。

「おむすびころりん本舗」は、フリーズドライ食品の製造・販売が主な業務です。“ごはんのお伴”である「ふりかけ」類は、大手食品企業に OEM 供給しており、また自社ブランドでの製品・販売にも長い歴史があります。そして、この技術を活かして炊飯米をフリーズドライした非常食の製造・販売でも実績があります。また、同社は、海外から果物やハーブなどを仕入れて、フリーズドライ加工して、これを菓子・ケーキやドリンクなどの業務用原料向けに販売しています。

「石井味噌」は、1868（慶応 4）年創業の老舗メーカーであり、「味噌」を製造・販売しています。杉桶仕込みで天然醸造無添加の「三年味噌」で知られており、地域における食育活動にも熱心に取り組んでいます。各社のフードチェーンとしての繋がりは、次のとおりです。

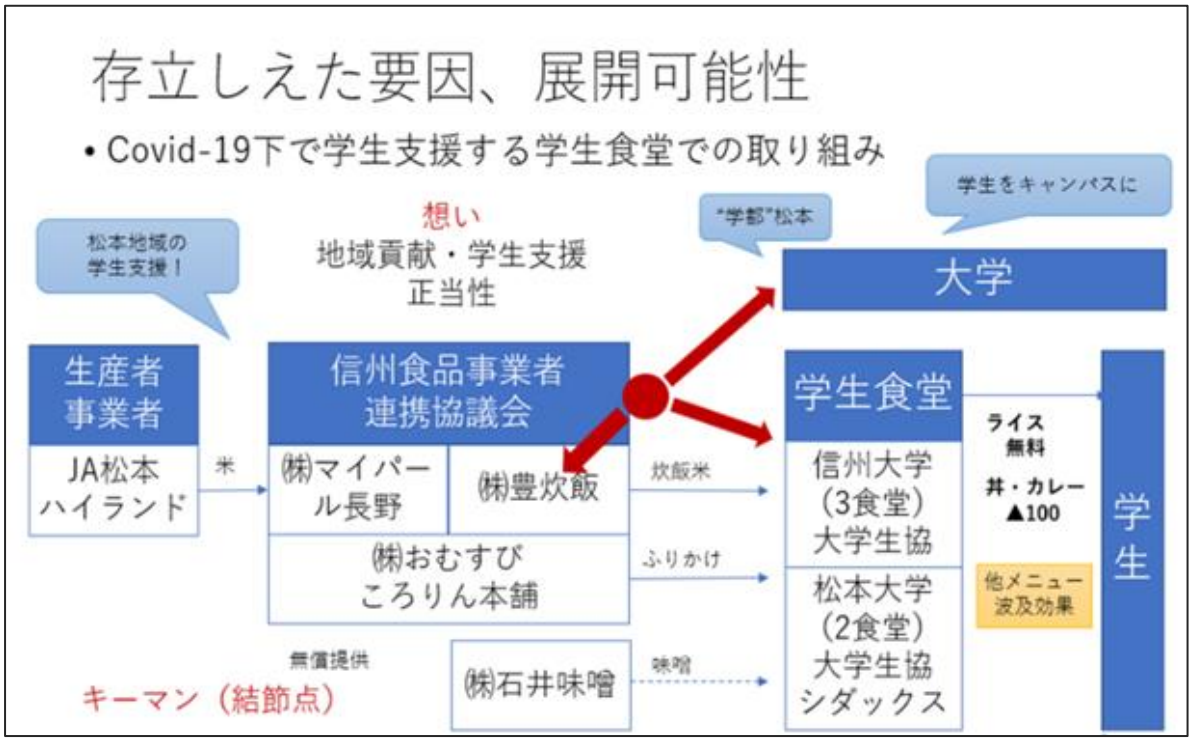
「マイパール長野」は、「豊炊飯」から指定された産地の米を集荷し、搗精（精米）して「豊炊飯」に届けています。

「豊炊飯」は、松本市内の学校給食へ炊飯米を届けているだけではなく、他の市の学校給食も手掛けています。学校給食用の米は、その自治体の産地に限るという原則がありますので、「マイパール長野」には、特定された各地の米を集荷する力があることが分かります。

「おむすびころりん本舗」は、フリーズドライの原料用ご飯を「豊炊飯」から調達しています。また、フリーズドライのみそ汁（「インスタントみそ汁」）については「石井味噌」から原味噌を調達しています。

「石井味噌」は、自社製品を「豊炊飯」に同社のご飯もの弁当などの原料として納品しており、また「おむすびころりん本舗」へも、フリーズドライのみそ汁用原料として納品しています。

以上のように、各社はそれぞれの製品の原料の調達先、もしくは販売先である、という関係を有しています。



本プロジェクト実現の背景（小川（司会）作成資料より）

●参加企業の「松本市大学生応援１万食プロジェクト」での主な役割

本プロジェクトは、各企業がその付加価値を、自らの収益に充当することなく、1万食事業のために供したことで、成立したといえます。

松本市の学校給食の指定業者である豊炊飯は、毎日、同市の学校給食に納品しています。したがって、ちょっと寄り道をすれば、信州大学と松本大学に届けることができますので、新たなコストをほとんどかけずにプロジェクトを推進できました。プロジェクトのために、何らかの特別な仕組みを整備することなく、従来どおりの方法で対応することが可能であり、フードチェーンが最後の大学生までうまく流れたといえます。

そして、一週間ライスを無料とするならば、いったい何食用意しなければならないのかは、豊炊飯が大学生協の過去データから予測を立てました。

●プロジェクト実施がもたらした効果

大学食堂のカウンターでは、数多くの学生から「ありがとう」、「ありがとう」と感謝されました。

本学の他にも、いくつかの大学が学生支援をおこなったという事例を聞きますが、それらの事例は学生全体を対象としているわけではなく、あくまで限られた時間の、限定的な取り組みでしかありません。今回、食品企業の方々が連携して取り組まれたことで実現し、地域に貢献できた1万食プロジェクトだったと思っています。このように、ボランティアを動員するのではなく、各社が持っている、地域のさまざまな繋がりを生かしたことで、関連した話が広がっていく効果もありました。

●信州大学生活協同組合 専務理事 関根 明 氏

私自身、茂木先生とは不思議な縁があります。今から16～17年前、茂木先生に大学生協の理事長を4年間ほどお引き受けいただきました。私はその後2009年に東京へ単身赴任したのですが、偶然にも、茂木先生も東京の亜細亜大学に転任されました。2020年に大学生協に戻ったのですが、先生もまた信州大学の特任教授として戻られ、大変お世話になりました。

大学生協もご多分に漏れず、このコロナ禍で甚大な影響を受け、基本的に学生が大学に来なくなってしまいました。2020年前期は、緊急事態宣言に伴う自治体からの休業要請で営業になりませんでした。授業が始まっても、それはオンラインによるもので、キャンパスには人がいなくて、営業も昼食時のみでした。2021年頃から、対面講義が徐々に再開されましたが、やはり学生のキャンパスライフは大きく変わり、大学生協の利用が減ってしまいました。食堂の売上げは、2019年度の4億3,000万円から2020年度はその4分の1程度にまで減りました。2021年度はやや盛り返しましたが、それでも19年度比で半分くらいに留まります。今年度は昨年度より少しだけ良くなったものの、コロナ禍前の6割弱に留まっています。今後、戻ったとしても、せいぜいコロナ禍以前の8割程度ではないかと考えています。

プロジェクトの取り組みについて述べます。茂木先生から声をかけていただき、取り組みについて検討した結果、本学には一人暮らしの学生が多く、大学生協の活動が学生の支援に繋がること、そして生活協同組合は、元々相互扶助の組織であることを踏まえて、本プロジェクトに取り組むことにしました。

当初はもう少し長い期間実施する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の拡大も考慮して、本プロジェクトの実施を11月下旬から12月上旬としました。大学からは歓迎されたものの、学生が食堂に殺到されても困りますので、学生への周知方法をどうするか、「密」に留意しながら慎重に事を進めました。内部のオペレーションでは、コロナ禍で営業時間が短縮されたことから、メニューの種類を絞り込み、比較的少数の食材で

関根 明 氏

できるものにしました。その結果、利用客数は通常の1.5～2倍となりました。「コロナ禍で飲食などのアルバイト先が減って収入が減ったり、課外活動が制限され、友達との交流が減ったりしたことで、食堂を利用する機会があまりなくなっていたので、ライスの無料は助かった」という声が届きました。生協の職員としても、学生が喜んで食べてくれる姿を見て、自分たちの存在価値を再確認できたのではないか、と思っています。

●株式会社豊炊飯　社長　小山　哲生　氏

小山　哲生　氏

今回のプロジェクトは、6・7 月頃から検討を始めましたが、その後急激にコロナ禍が拡大した 8・9 月はほとんど活動できませんでした。皆で集まることすら、できませんでした。10 月に入って、ようやく話し合いの場を持つことができるようになり、プロジェクトは 11 月末に開始しました。今回のプロジェクトでは、学食には「コシヒカリ」よりも粘りの少ない地元産の「風さやか」が合うのではないか、と思い採用しました。後日談ですが、当社ではこれまで派遣会社を通じてパートやアルバイトの募集をしてきましたが、これを機に、学生アルバイトを直接採用しようとした試みたところ、信州大学の学生から多数の応募がありました。マスコミを通じて、当社がプロジェクトに係わっていたことが大学内でも知れ渡っていたようです。多くの学生をアルバイトとして確保できたことで、派遣会社を使わずに済み、結果として人件費を節約することができました（会場笑）。

［質疑応答・意見交換］

問：　以下の 3 点についてお伺いします。

一つ目は、100 円の値引きはとても分かりやすいと思いますが、値引きした際に実際の利益がどれくらい減るのかの計算が難しいと思います。事業者にどの程度の負担や篤志を求めるのでしょうか。

二つ目は、素晴らしい取り組みなので、大学では今後も継続される可能性はかなり高いと思います。ただし企業にこのようなプロジェクトを実施してもらうことになった場合、客数がいきなり倍になることはありません。そしてやはり利潤を第一に考えるので、若干ハードルが高いと思います。それらについてどのようにお考えですか。

三つ目は、普段使用しているお米と、今回使用したお米とでは、売上高に対する原価率はどのくらい異なるのでしょうか。コロナ禍の時と、そうでない時との供給方式の違いを含めて、どうお考えでしょうか。

小川：　実際に実施するとすれば、割引率であるとか、それぞれの事業者の方がカフェテリア方式なのか定食方式なのかなど、さまざまな点を考慮しなければならない、というお話がありました。普段の使用するお米と、今回無料ないし 100 円引きで提供されたお米について、そのあたりは給食事業者として大学生協ではどのように考えていたのでしょうか。

関根：　今回のプロジェクトは 11 月から 12 月にかかって実施しました。どの企業もそうだとは思いますが、月次で売上げを集計していますので、売上げの変化率を見てみても、プロジェクトの実施期間が月を跨いでいるため、どのくらいの影響があったかは、正確にはよくわかりません。

供給額ベースでいうと、ライスを無償提供した分の供給高は減るのですが、客数は増えているので、そうした意味ではイーブンだったのではないか、という粗い見方をしています。概算については、ライスの売上高に対する原価率は、通常 4 割くらいだと思います。したがって、100 円で粗利 60 円ということになります。カレーなどについては確認していませんが、通常、売上高に対する原価率でいうと、廃棄ロスを引かない場合で、大体 44%くらいに設定しています。粗利ベースでは 55%くらいとなりますが、そこからどうしても廃棄が出ますので、最終的に 52%くらいの設定でおこなっています。今回のプロジェクトでは、多くの客数が出ましたので、粗利の実額ベースでも通常営業と同じ程度の金額を取れたのではないかと思います。したがって、営業的には通常とほぼ一緒でありつつ、盛り上がって喜ばれた、と我々は総括しています。

小川：　今後の展望については、いかがでしょうか。

茂木：　給食事業として考えた時には、事業所によってそれぞれクライアントも別ですし、顧客の属性も異なります。その事業者ごとの特性に合わせた取り組みが必要だと思います。

信州大学は 4 都市にキャンパスが分かれています。全学部で実施してほしいとの希望もありますが、それは実現できていません。どのような事業

者をどういう物流導線でつなぐかについて、検討できていないからです。そして大事なのは、タイミングです。今回の「松本市大学生応援１万食プロジェクト」は、このタイミングだったからこそ、皆盛り上がりましたが、いま改めて実施するとなったときに、熱意のある方がどれくらい集まっていただけるかは未知数ですので、また別な手段を講じる必要があります。

協議会としては、他のプロジェクトとして、いくつかの取り組みをおこなっています。たとえば、「非常食」の地産地消をおこなう、という活動に取り組んでいます。これまで非常食のお米といえば、無洗米とレトルトでしたが、それらに地域産米のフリーズトライを採り入れたらどうか、という提案をしています。そうすることで、地域それぞれのメーカーが当地域の学校などに非常食を届けることができます。

小川： 今回のサプライチェーンを整理すると、それぞれの関係者の方々、協議会の方には、学生支援、地域貢献をしたいという熱い思いがありました。そして学生たちの「3 密」を避ける形でのプロジェクトが実現され、ライスの無料、丼ものの 100 円引きは、ライス以外の他のカフェテリアメニューがかなり増えたから、 そちらの売上高が増え収支をトントンにすることができました。そして、学生たちは安く食べることができ、友人とも会えたということで幸せでした。スタッフの方々も働き甲斐を大いに感じられました。

今回のプロジェクトの一番のポイントは、協議会の方々の地域貢献への思いと、学生支援というところで共通目標を持ち、正当性をきちんと確保できたことだと考えられます。もう一つは、大学生協にとっては学生が組合員であり、生活協同組合は相互扶助という理念の下で運営される組織なので、一緒に取り組んでいこう、となったことが大きかったのではないでしょうか。一般の企業とは、少し異なる性格の組織ですので、そこも今回の連携のポイントでした。その中で、茂木先生がキーマンとして、かつて大学生協の理事長をされており、昔からの繋がりがあったことや、協議会の中で皆さんと活動を共にされていた縁が、さまざまなところで繋がって、今回のプロジェクトが実現したのではないかと思います。地域での連携や、合意形成がうまくできたケースですが、次におこなう場合、どのような共通目標を設定して、合意形成をしていくか、という点がポイントになります。地域経済において、互助精神で成り立っていく、こうした地域ごとの取り組みが、これからますます重要になってくるのではないでしょうか。地域でバリューチェーンを構築するということは、サプライチェーンを短くして、会社をまたぐモノの流れを減らしていく ことだと思って聞いていました。一方で、昨今の水害など、自然災害の発生も考えると、近い所からしかモノを確保しにくくなるという、短くするためのリスクも生じますが、そこで非常食の取り組みもされているということで、とても感銘を受けました。コロナ禍下でなされた取り組みということで、松本市での事例を話していただき、私自身学ばせていただきました。

●立原会長挨拶

立原： 茂木先生は本学会創立時からの会員であり、フードサービス研究の最先端を走ってこられた方ですので、有意義なお話をいただけました。本フードサービス学会は、フードサービス産業が抱えているさまざまな問題、コロナ禍の問題、資材高騰の問題、価格転嫁の問題など、少しでもそれらに関わる研究を進めていく所存です。この研究部会も、そして研究助成委員会や組織拡大委員会も活動していますので、皆様にもご支援、ご協力いただきたく思います。どうぞよろしくお願い申し上げます。本日はありがとうございました。

会場の様子

令和４年度第二回研究部会

キユーピーのマーケティング戦略・食ビジョンについて

～「HOBOTAMA」等の商品開発を通じて

報告者：キユーピー株式会社　家庭用本部　マーケティング部部長　中島 健 氏
司会：研究委員長　小川 美香子（東京海洋大学　学術研究院 食品生産科学部門　准教授）

令和４年９月１日に、キユーピー㈱　家庭用本部　マーケティング部部長であられる中島 健氏をお招きし、令和４年度第二回研究部会が JF センター会議室で開催されました。

＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊

●小川(司会)挨拶

本日は「キユーピー株式会社のマーケティング戦略・食ビジョンについて　～『HOBOTAMA（ほぼたま）』等の商品開発を通じて」というテーマで、ご講演をいただきます。最近キユーピーの非常に注目されているプラントベース食品「HOBOTAMA」と、キユーピーのお取り組みについてご紹介いただけるということで、大変楽しみにしています。どうぞよろしくお願いいたします。

【講演】

キユーピー(株)家庭用本部　マーケティング部
部長　中島　健　氏

中島　健　氏

●自己紹介

私は、キユーピーの家庭用本部でマーケティングの担当をしています。食に関わる部分では生活者理解から、商品に関わる部分ではサービスの提供をどのように考えるか、について考えている部署です。キユーピーのマーケティングで大切にしていることや、「HOBOTAMA」の開発などを通してキユーピーのマーケティング戦略・食ビジョンについて、皆さんにお話しいたします。

私は 1993 年にキユーピーに入社いたしました。最初に赴任した研究所は、試験管を振るというよりは、手を動かして食品を開発する部署でした。どちらかというと、我々のメインの商品であるマヨネーズやドレッシングではなく、ソース類とか、外食産業で使っていただいているスープ、ソース、スイートコーンなどを扱う部署でした。

2009 年には、フードサービス関係の営業をしました。外食産業を担当しましたが、本日も当時お世話になったバイヤーの方がいらっしゃっているので、壇上からお話し難いというか、懐かしく感じています。その後、海外で商品開発とマーケティングを手掛けました。

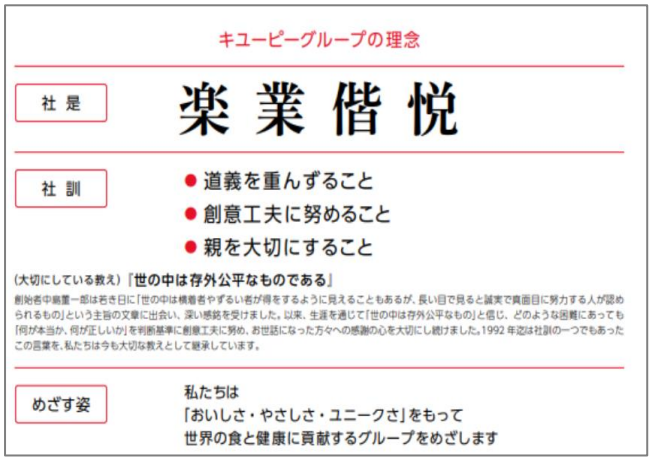
その後、2018 年に KEWPIE（THAILAND）CO.,LTD.（キユーピータイランド）というタイ法人の責任者、社長を仰せつかりまして、約４年間タイで、マーケティング担当、経営を経て、昨年日本のキユーピーに戻ってまいりました。

●会社概要

私どもは 1919 年に設立してちょうど３年前に 100 周年を迎えたところです。「マヨネーズ」などを主力商品にしたのはだいぶ後のことであり、当初は水産品の缶詰などを扱う会社としてスタートしました。その後「マヨネーズ」とともに、我々が非常に大事にしている歴史のある商品「アヲハタジャム」などの販売を開始いたしました。

海外展開は比較的早くから行っており、私が赴任したタイを皮切りに中国やアメリカで早い段階から事業をしておりました。展開エリアを広げながらカット野菜や育児食、ケアフードと呼ばれる

カテゴリーにもだんだん事業ドメインを広げています。特に 2010 年以降に海外事業へのシフトを非常に強力に進めており、この 10 年間で拠点の数は約倍以上に増えています。2011 年に、私が海外の担当になった時には、まだベトナム、インドネシア等の拠点は一切ありませんでしたが、そこから急激に増え、現在では工場や販売会社、あるいは統括会社も含めると、アメリカ、ヨーロッパ、中国、東南アジア等 15 拠点で事業を進めています。日系の調味料メーカーでは、撤退されるメーカーもいらっしゃる中で、アジアにおいてはここまでは比較的順調に拡大をしています。



キユーピーグループの社是･社訓

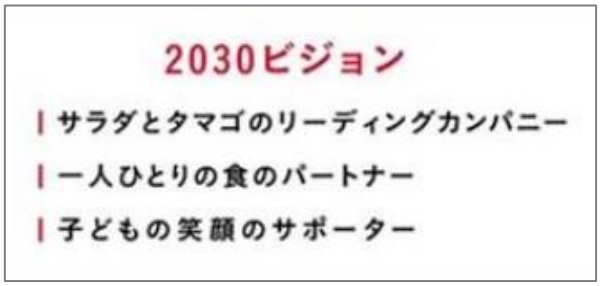
●経営理念

私たちの大切にしている経営理念、社是である「楽業偕悦」。これが創業者から受け継がれています。この言葉は我々が会議を行う時や、商品開発の会議の判断をする時にしばしば出てきます。これは中国語、英語はもちろん、タイ語、ベトナム語、ポーランド語等、各国言語に訳されていまして、各国で新入社員が入ってきたら、まず経営理念、社是の研修をします。嬉しいのは現地のスタッフと「社是」等の話をしていくと、どの国の方々も共感してくださることです。色々な難しい判断をしなければならない時がビジネスではありますが、共感がベースにあると、そこに立ち返って「正しいことをやろう」ということを思い起こさせてくれます。「社是」「社訓」はしっかり次の世代に受け継いでいきたいと思っています。

●キユーピーの 2030 ビジョン

我々は 2030 年へ向けたビジョンでは、「サラダとタマゴで世界のリーディングカンパニーになっていきたい」、あるいは「世代、世帯、色々なお客様を考えた時、一人一人の方のニーズに向き合ってお応えしていくパートナーになりたい」と考えています。また、少子高齢化でマーケットはどんどん小さくなりますが、やはり「子供が食事で笑顔になるサポートを是非やっていきたい」と考えています。

これは当然 2030 年になれば次のビジョンに置き換わっていきますが、ベースにあるのは先ほどお示しした理念であり、そこは不変のものだと思っています。中期計画は 2020 年頃に作りましたので、当然現在ロシアとウクライナがこんな戦争になるとは思っていませんでした。こういうものはレビューを入れながら機動的に戦略を見直していくことも、考えているところです。



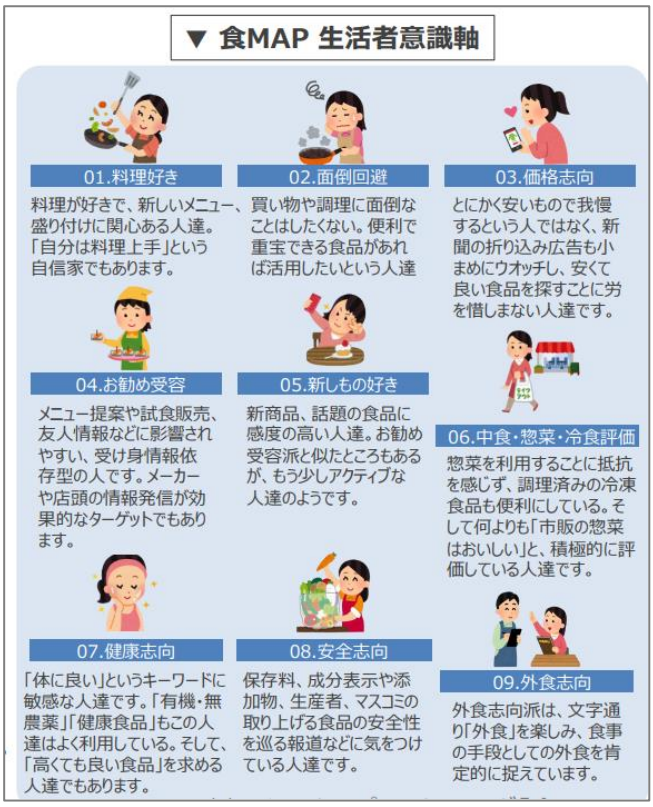
キユーピーの 2030 ビジョン

●コロナ前後での食に関わる行動の変化

私たち一人一人は、自分は今コンシューマーだとか、自分はフードサービスの客だ、と思って生活しているわけではなく、「生活者」としては、ある時はコンシューマーだったりフードサービスのお客さんだったり、切れ目なく変わっていっていると思います。そういう食に関わる意識や、あるいはその意識が行動に現れる部分が、やはりコロナという大きな出来事の中で大きく変わりました。

そういった意識の変化について、コンシューマービジネスだけではなく、フードサービスのところでも影響が出てくる内容について、我々の調査からいくつかご紹介します。

まず、調査ではコロナの前後で大きく変わった意識について表「食 MAP 生活者意識軸」(p.10) でグループ分けをして、どの様な食生活意識が強くなったり弱くなったりしたかを調べています。調査では、コロナで外食が物理的にできず、内食のウエイトが高くなっていくため、グラフ「コロナ禍前後での意識変容」(p.10) の「食生活意識軸プラス派分布」に見られるように「中食・



食 MAP 生活者意識軸

惣菜・冷食」の評価が高くなったり、「外食志向」がマイナスとなったりしますが、これは決して外食が嫌になったわけではなく、むしろ「行きたい」ということです。

グラフ「食生活に対する意識の変化」(p.11)では、「外食は食生活を豊かにする」との回答が 10 パーセント近く増えています。生活者は、外食というものを「食べるという行為」だけではなく、一緒に行った人とコミュニケーションを取ることや、そのお店や料理の雰囲気を味わうことを通じて、生活そのものを豊かにするものとして、改めて理解しているということです。

これは私自身の経験ですが、家でご飯を食べていれば、動かなくて良いですが、たまに誰かと一緒にご飯を食べに行ったりすれば、ちょっとした話をすることが楽しい。外食なしではやはり生活が無味乾燥になってしまいます。私はこの当時バンコクにいて、強烈なロックダウンの最中にありましたので、本当に「どこかに飲みに行きたいな」と思っていました。そのため、外食が提供している「あの価値」は、調査結果の生活者から見た価値でもはっきり表れていることを実感しました。

そして、こういう情緒的な価値を提供していくことは、外食の提供価値を再定義するということであり、外食産業の方々のお手伝いも是非一緒にしたいと思っています。

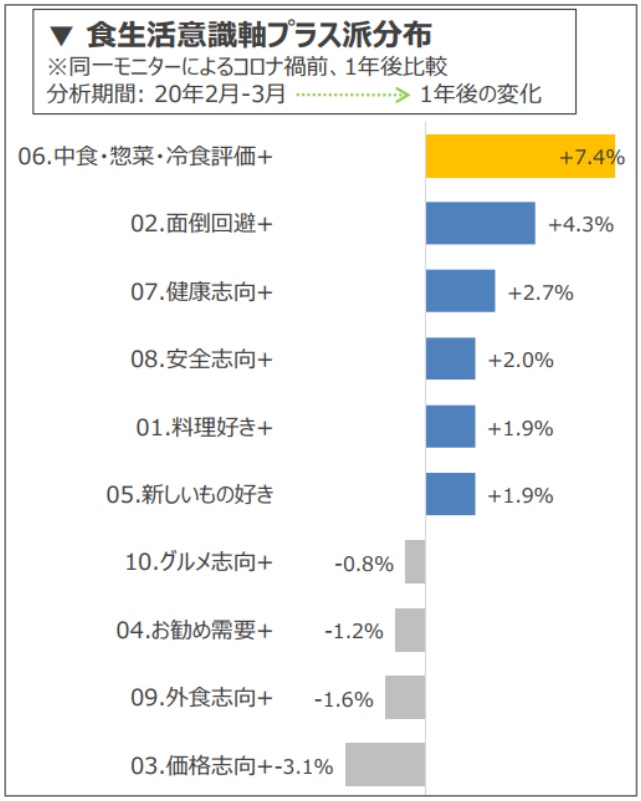
●今、食生活において重視すること

グラフ「食生活に対する意識の変化」(p.11)で、緑色の印が付いている「栄養バランスが偏りがち」が増加していることは、これはテレワーク等による食生活の変化より、色々な栄養の偏りが生じていることや、それに関する不安、もしくはそれを考えること自体が苦痛だという課題が出てきていることを示しています。

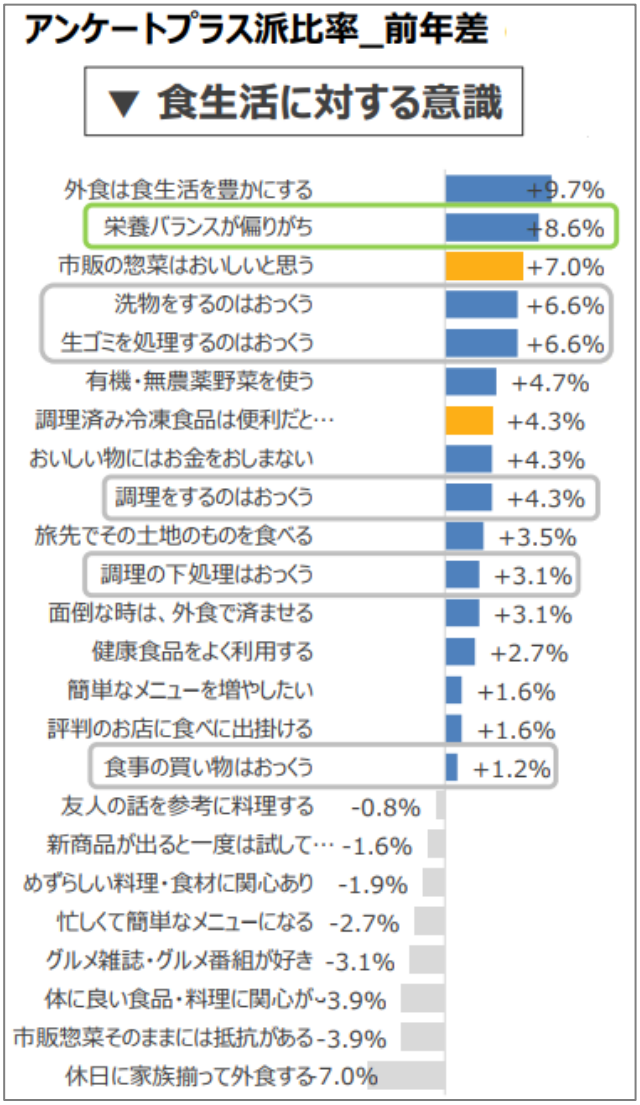
グラフで灰色で括っている項目は、家で食事の準備をする機会が増えたことで、食事の準備や片付けが大変だということを示しています。こういった負担をどう軽減していくかということも我々家庭用の事業の開発の中で大事な点です。

2020 年のちょうどコロナが一山越えた後でも、コロナ前に対して、内食の回数は高い水準でキープされています。こういった大きな構造変化というのは見逃せない部分だと思います。調べてみると、家族がいらっしゃる家庭は、やはりコロナ以降、家族で食事をするようになりました。家族の団らんですとか、家族で食べる食事が持つ、喜びの提供価値としての重要性は、コロナ禍以降かなり増えています。我々はコンシューマービジネスもやっていますので、商品をどういう風に使っていただくかを考える時に、これは非常に大事な変化の一つだと考えています。

少し切り口が変わりますが、コロナで大きく変



コロナ禍前後での意識変容



食生活に対する意識の変化

わった生活様式の中にテレワークがあると思います。テレワークの割合が増えると、食事にも影響が出ます。昼食の摂り方も色々変わっているはずで、食事の場所は、家で食べる方に移っているのは間違いないことと思います。食事全般の特徴について、テレワークをしている方と、非テレワークの方を比較した場合、男女ともに共通しているのは、あまり手の込んだものではなくて、昨日茹でたブロッコリーをお昼にそのまま食べるとか、ミニトマトをそのまま食べて済ませてしまうなどが増えています。また女性はお菓子等で済ませる方が非常に増えています。

栄養の観点で調べると、トータルの摂取カロリーが男女とも減っていますが、女性は比較的、間食での摂取カロリーが少し上がっています。テレワークをしている私のチームのメンバーも、こういうデータを見ると「間食を控えなくては」と言うのですが、やはりテレワークとズームの会議の間で、昼食を取ることになると、あまり手間をかけられず、片付けもしなければならないので、ついつい冷蔵庫にあるもので食べてしまうことになります。

もう一つ特徴的な変化として、テレワークをしている方の塩分の摂取は、お菓子や総菜由来の摂取量がやはり高くなる傾向があります。テレワーカーと非テレワーカー、それぞれ 2020 年、21 年を比べてた場合、テレワーカーは非テレワーカーより大体 0.5g 程度、昼食だけで増えています。1 食だけで平均 0.5g、塩分摂取が多いことは、結構体にはインパクトがあると思います。

これは大事なファクターで、こういう方が、「外食する時にどういうものを欲しているのだろうか」、「どういうメニューだとそういう問題意識に寄り添えるのだろうか」、という課題に対しては、コンシューマー、フードサービスに関係なく、注目すべき一つの変化と考えています。

そして飲酒については、「家で飲む」新習慣を耳にされた方が多いかと思いますが、実際調べてみると、やはり家飲み率というのはコロナを機に上がって、そして上がったまま、完全には戻っていません。

特に特徴的なのがシングルの女性の方です。「いろいろ楽だから」という理由で、間違いなく家呑みの方にシフトしています。外食産業から見た場合、こういうシングルの女性の方に来て楽しんでいただくような、サービスやメニューをどう考えていくのか、また我々コンシューマービジネスをやっているチームから見た場合、家飲みで楽しんでいただけるメニューを弊社の調味料で作って頂くにはどうするか、それも簡単に作って頂くにはどうするか、ということが課題になります。

そして、こういうデータは、やはり「裏表」、つまりコンシューマービジネス、フードサービスのビジネス、両方で考えていくべき変化だと考えています。

先ほど内食が増えて、片付けとか食器片付けがかなり負担になっているお話をしましたが、夕食の支度への時間のかけ方は、二極化しており、支度時間が短い方の割合も増えていますが、支度に時間をかけている方も増えています。一方で、時間をかけている方々が、比較的特徴的に増やしているものとして、野菜サラダがあるという実態があります。

では、サラダ調味料のメーカーとしてこれを考えた場合、やはりアプローチとしては、食材に対

する提案をしたい。簡便に済ませたいという方も、しっかり時間をかけている方も、比較的好んで使っているメニューに関して、集中的に何らかのアクティビティや、関わる商品群を開発していくことが、今家庭用のコンシューマービジネスの中で必要ではないかと考えています。

ここまでで申し上げたかったのは、家庭内もしくはフードサービス、これらに関係なく、生活者をしっかり見ることを大事にしているという点です。そこからどういうお手伝いやサービスの商品やご提案ができるかということをキユーピーとしては大事にしていきたいと思っています。

●キユーピーのマーケティング

我々の商品マーケティング戦略は、あまりテクニカルではなく、アナログでやっています。ベースにある考え方というのは、やはり食ということを通じてお客様の健康課題の解決や楽しい食事を送っていただくことを大事にしています。

ビジョンには「サラダ」と「タマゴ」というキーワードを入れていますが、この二つに関わる部分については、ある程度長くやってきた自負がございます。従いまして、その二つに関し、如何にお客様の健康に、もしくは食の喜びに貢献できるかという戦略を、構築していくことを考えています。この戦略の中に「マヨネーズ」や「ドレッシング調味料」がないとお気づきの方がいらっしゃるかと思いますが、「マヨネーズ」や「ドレッシング」は単独で召し上がっていただく商品ではありませんので、やはりお客様がある程度サラダなどを召し上がっていただくことで、初めて価値が出てくる商品です。お客様の目線に立つと、ここは「マヨネーズ」とか「ドレッシング」ではなく、やはり「サラダ」や「タマゴ」が一つの提供価値のコアバリューになっていくと考えています。

そういうことを具体化するために、我々は様々な社外パートナーにお手伝いいただきながら、調味料や我々の商品をうまく組み合わせたものをメニューなどの形にして、情報発信をする形を取っています。

そしてやはり「おいしさ」がないと、我々の独りよがりになりますので、「おいしさ」を追求していきたい。私は技術畑にいたので、非常に力を入れていたところで、やはりおいしさへのこだわりをしっかり持っています。

我々がドレッシングを発売した頃、レタスはまだ日本のマーケットにあまりありませんでした。その頃の写真を見ると、キャベツの千切りと、あとはきゅうりのスライスが唐揚げの横に乗っているものでした。そこから「サラダをどう魅力的にしていくか」、という目的を持たないと、様々な調味料を出して発売しても、我々の独りよがりになってしまうため、サラダやメニューの開発と、おいしい調味料の開発というのを両輪でやってきました。

しかし、魅力的なサラダを作ろうとしても、実際我々の事業というのは調味料と、せいぜい野菜があるぐらいです。その野菜もある程度限られています。様々調べてメニュー提案してみても、実現するには、さまざまなパートナー、例えば他の食材のサプライヤーや、スーパーの店頭の方や、外食産業の方に実際に魅力を感じていただく必要がありました。シーザーサラダやコブサラダ等の提案は、こういったさまざまなパートナーの方のご協力、ご賛同があったからこそ、ある程度メニューとして定着してきていると思います。これはキユーピーだけではなくて、いろんなパートナーにご賛同いただいた結果、日本の食の中に、こういうメニューが定着していったと思います。

そして、我々のマーケティングには、野菜をたくさんおいしく召し上がっていただき、お客様の健康に貢献したい、という思いがあります。先週も野菜から食べると血糖値の上昇が抑えられる、という栄養学的な研究の結果を、新聞記事で発表していますが、まずはサラダをおいしく楽しくお召し上がりいただいてそれで健康になっていただきたい、という内容です。

こういった形で、お客様の健康に貢献することを軸に様々なマーケティングを長いレンジで、根気よくやっていくことが、我々の大事にしているところです。

●社是や社訓を大切にする

また、マーケティングを考える時に、先ほど申し上げた社是とか社訓とかが、会議の中でポンと出てきて、そこで足踏みして会議が止まるとか、みんなで考えて議論している間に、会議が終わってしまうこと等が往々にしてあります。しかし、我々はそういう社是や社訓などの大きな考え方を大事にしています。

例えば、先ほど申し上げたサラダから食べていただきたいという話を、既にフードサービスに特化した形で発信をしており、特にアルコールが出る飲食店では、乾杯の時にサラダを一緒に召し上がっていただく「カンパイ、サラダ。」というものを提案しています。このことで結果的にサラダから召し上がっていただくことになり、お客様の

プラントベースフードの世界的な需要増加予測

健康に寄与していくと思っています。

しかし、これを当社だけで提案しても、なかなかうまくいきません。成功するには他の食材を供給しているサプライヤーの方や、メニューとして実践していただく外食企業の方の協力が必要です。サラダを召し上がっていただいて、お客様の健康に貢献する考え方も含め、パートナーの皆様と、こういう取り組みを一緒にやりたいと考えています。

また、もう一つ大事にしているのは「新しいことにチャレンジしよう」と言うことです。新しいことに挑戦すると、失敗することも当然出てきますが、そういうことも含め、やはり諦めずに続けていくことは、弊社の中でかなり大事にしている部分です。

●「HOBOTAMA」の開発について

皆さんは既にある程度、情報を得られていると思いますが、プラントベースフード（植物由来の原材料を使用した食品）がでてきた背景には、さまざまな理由で肉類などの世界のタンパク質の需給バランスが、だんだん壊れ始めていることがあります。少々刺激的な報道記事では、日本人をはじめ北半球、先進国の人は、ベジタリアンにならないと、何十年か経ったら生きていけない、と言われています。穀物需給バランスやあるいは気候変動を踏まえると、そういった傾向は間違いないと思っています。このような背景から各社さまざまな形で、プロテイン代替を進めています。こういったトレンドは、だいたい欧米からはじまり、それに中国や東南アジアが比較的早めに追随して、日本は意外と保守的なので、現在追随が遅い状況です。日本はそのままガラパゴス化して、結局追随しない可能性もあるのですが、今回は日本もこれからどんどん受け入れていくと思います。

私が 2019 年に行ったドイツのケルンの食品展示会の ANUGA(アヌーガ)では、体感では 15%から 20%ぐらいのブースにおいて、何らかのプラントベース商品を訴求しており、これは日本にも何らかの形で必ず来ると思っていました。

そして、私がいたタイでも、得意先の大手のハンバーガーショップやカフェチェーン等から「お客様の選択肢の中にプランドベースというのが必要になるから、スクランブルエッグのプラントベース版を開発してほしい」といった要望があり、このトレンドは年を追うごとに強まる一方と考えていました。

「プラントベース」と一言で言っても、大きく分けると「乳製品代替」、「肉魚など水産・肉加工品代替」、そして「タマゴ製品代替」等がありま

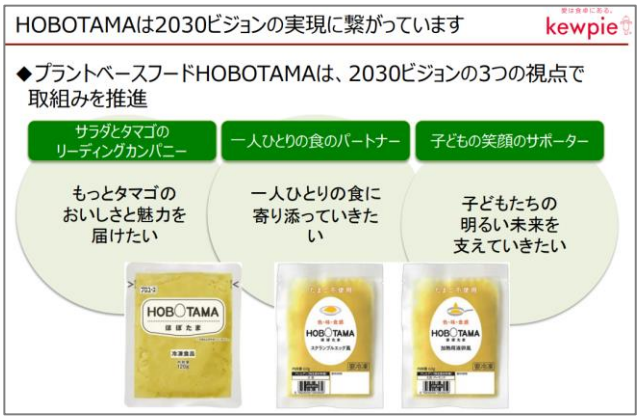
す。そして色々な商品のラベルを見ると、国によって、訴求内容が全然違います。比較的健康寄りに振っている国があれば、SDGs をラベルに結構大きめに書いている国もあり、お客様の意識がそれぞれ、違うところです。

市場はかなり大きく伸びており、日本の市場は現在約 250 億円ぐらいと予想されますが、それが毎年 20%づつ伸びていく予想もあり、急速に伸びていくトレンドだと思います。

我々は食に関わる部分で、タマゴという一つのプロテインソースを、購買している会社なわけですが、このようなトレンドが大きくなっていく中で、我々として何かできることはないか、と思い開発に取り組みました。

我々としては、コアバリューにタマゴを据えていますので、やはりタマゴを何らかの理由で食べられない、あるいは食べるのを避けている方に、おいしさをお届けするということを大事にしたいと思っています。

タマゴの会社が、タマゴそっくりのものを作ることの矛盾も、開発する中で指摘がありました。しかし、卵アレルギーの方々の、「タマゴを食べたいけど食べられないが、みんなと同じものを、やっぱり楽しみたい」、というニーズに寄り添うことの方が大事だと思い、開発のテーマとしてゴーサインが出ました。



「HOBOTAMA」開発にあたっての考え方

開発になりますと、我々が過去に色々進めてきた技術を生かせるという手ごたえがございました。タマゴ加工製品を長く供給してきた弊社の技術をうまく応用することで、プロテインベースの素材でも、半熟のスクランブルエッグ状が再現できることや、ある程度タマゴの味に近づけることもできることが分かって参りました。「これならお客様の一つの選択肢として成り立つのではないか」という判断で、発売に至ったのが昨年 2021 年です。

商品としては、加熱できる液卵状のものと、すでに加熱済みでスクランブルエッグ状の 2 種類を先行させ、スタートしています。液卵状の商品はタマゴを使ってないにもかかわらず、加熱すると固まるものです。スクランブルエッグ状の商品は、加熱済でも、ボソボソ固まらずに、滑らかな半熟状がそのまま楽しんでいただけるものです。加熱したものと、していないもので、それぞれメニューが分かれますが、お客様のニーズに合わせて、こういうメニューのご提案も随時アップデートしていきたいと思っています。

業務用では、ホテルなどで、メインメニューでの提供ではなく、プラントベースを好まれるお客様向けに、バイキングのコーナーの一つに使っていただいたり、あるいは普通の病院で使っていただいたりしており、コンビニとか、色々なところでも、現在ご提案をして、順次ご採用頂いています。

また、消費者向けには少しずつ通販中心に展開をしています。大きくスーパーに並べて置くものではないと思っていますので、通信販売を中心に取り扱いが順次増えていっています。

お客様からはさまざまな反響が出ており、まっ先に反応していただいたのが、アレルギーをお持ちのご本人様や、そのご家族です。決してアレルギーの方だけに向けた商品とは捉えていなかったのですが、日本国内の卵アレルギーのお客様は、弊社が調べたところによると 60～70 万人ぐらいいらっしゃると聞いていますので、そういった方にも、一つの選択肢になることは大変、励みになっています。

そして、アレルギーのお客様以外にも「肉ばかり食べていたから、ちょっとリセットしたい」といったニーズもあると思いますので、これからご提案を強化していきたいと思います。

キユーピーとして、プラントベースというものをこの「HOBOTAMA」で終わらせるのではなく、他の肉代替製品や乳代替製品を作られているメーカーとうまく協力していくことで、新しいメニューやお客様への価値提案をできるのではないかと思います。

我々は実は「プラントベースのマヨネーズ」という商品を持っています。そういうものも含めたプラントベースのキユーピーと、他のさまざまな商品メーカー、あるいは外食産業と描く世界というのを、是非ここからブラッシュアップしながら大きく描いていきたいと考えています。

［質疑応答・意見交換］

問:　「海外事業をこれから増やしていく方向性にある」と伺いましたけれども、一方でサプライチェーンリスク、特に中国に関しては、政治的リスクがあると思っています。これからさらに海外事業を強化するのか、それとも他に分散して行くのか、今後海外事業をどのように展開されるのでしょうか。

また、経営理念の中で、社訓のところで3番目の「親を大切にする」ということは、非常に重要なことだとは思うのですが、それが具体的にどのような企業行動・活動に結びつくことを留意されているのでしょうか。

中島:　海外事業の展開については、おっしゃる通りカントリーリスクというものはどの国にもあって、「チャイナリスク」は、かなり前から言われていました。

我々が「チャイナリスク」を考えた場合、まず中国にいらっしゃるお客様、あるいは一緒に仕事している仲間というのを、大事にしていくことを第一に思っています。ただし事業全体で、ある一つの国に投資や色々なことが集中しすぎることは、バランスがよくありません。海外事業は我々としても成長トライバーとして位置づけている中で、東南アジアやアメリカをしっかり伸ばすことで、海外事業の中のポートフォリオのバランスを良くしていくことを、重要視しています。どこかの地域にブレーキをかけるというのではなく、他の地域で頑張ってバランスをとる。現在は東南アジアが伸びていて、バランスが良くなっています。

次に経営理念についてですが、「道義を重んじる」ことや、「創意工夫」は新入社員でも、パッと言えば分かる内容です。三つ目の「親を大切に」については解釈が色々ありますが、私どもの会社では、「これはこうだぞ」という教え込み方はしていません。

文字通り「まず自分の親御さんを大事にしましょう」というのは、これはもう書いてある通りなので、読めば分かります。解釈の中には、「お世話になった人」、と読み取れる場合もある、そういう思想や解釈を持ちつつ、様々な仕事をして成長していくことで、幅が広がっていくことが大事だと思っています。

この言葉の持っている意味は、もう少し広く捉えて良いのではないか、という場合が沢山出ています。私がタイに赴任してちょうどコロナだった時に、非常に嬉しかったのが、工場が結構貧しいエリアにありまして、生活に困っている近所の方や、社員に、会社として援助しようと、米、牛乳、サラダ油、タマゴなどを差し上げました。それは社員が自ら行ったもので、こういう理念を、自分の解釈で実践してくれました。しかも海外のローカルのメンバーから発案してくれたことは非常に嬉しいことでした。したがって、3番目の「親を大切にする」という理念は受け止め方によってある程度幅があっても良い、と我々の中では捉えています。お世話になっていた方や、サプライヤーの方々も含めて解釈を色々して行って良いと思います。

問:「HOBOTAMA」を発表されてから、その売り方や販売チャネルの選択について、現在販売されているタマゴ製品とは、別物として売ろうと慎重に判断されているように見えるのですが、どのように考えられていますか。キユーピー自身が鶏卵の巨大な大口需要者であって、かつタマゴ加工品の大手メーカーであるわけで、そのキユーピーが、タマゴではないタマゴそっくりな製品を、お取り扱いになることについてのお考えや、消費者からのタマゴに近い製品との誤認を防ぐために、わざわざ通販でないと買えないようにしているのか等、教えてください。

中島:　一つ目は、私どもはタマゴを非常にたくさん使っており、マヨネーズの原料としても使用しています。あるいはタマゴを使った商品も使っていますので、タマゴ業界の中にいる、と言う認識は間違いなくしています。そして我々の商品開発やアクションが、その業界で業界全体にマイナスのインパクトを与えるようなことがないように、という配慮をしているつもりです。慎重にチャネルを模索しているというのもその中の一つです。チャネルをある程度絞りながら、慎重に広げている理由がいくつかあり、一つは今仰った様な業界全体の影響をある程度見ながら、というところと、二つ目は、やはり価値をお客様に伝えながら販売していく必要のある商品だ、と思っています。説明なしで、広いチャネルに行って「HOBOTAMA」と言って、分かっていただくのはかなり難しいと思いますので、そういう意味で直接メニュー提供される業務用のお客様と、そして通信販売に限定して始めています。

もう一つは生産のキャパシティの懸念もあります。我々はタマゴの生産ラインはある程度キャパ

シティがあるのですが、「HOBOTAMA」は、全然違う製造ラインで作る必要があり、販売のアクセルの踏み方を調整しています。

問： キユーピーグループの健康課題への向き合い方では、「疾病予測技術の開発・応用」などをあげていますが、例えば医学部とか薬学部出身の方々を多く採用する等の施策を行っていますでしょうか。

中島: 疾病対策については、我々は食品メーカーなので、医薬品の研究とは違うのですが、食品だからできるサービスや、商品の展開というのは、疾病予測を研究することにあるのではないのかと思っています。従ってこういう分野に研究開発投資もして、そこで外部の先生方、研究機関の方々と一緒に研究していこうと考えています。

問: 今日のお話では、ビジョンがさまざまな会議で意思決定の重要なポイントになる、ということや「HOBOTAMA」が 2030 年のビジョンに基づいているということをお聞きしました。ビジョンの構築をする際に何か、会社として大事にされている、基準になるようなものはあるのでしょうか。

中島: ビジョンをどのように作ったかについては、我々がビジョンを作る時に大事にしている内容、がいくつかあります。

一つが、よく言われることかもしれませんが、現在地からではなくて、目標とする将来から遡って考えていく方法です。目標とした時点で世の中や社会かどう変わっていき、我々が今直接向き合ってるお客様以外に、どういうお客様がポテンシャルカスタマーとしていらっしゃるか等について考えています。

例えば、2030 年ビジョンを策定した当時は、海外に新しいお客様がいらっしゃり、海外展開が目標の一つでしたが、今やある程度海外展開しておりますので、今後は別の視点が必要になってきます。また、我々のロイヤルカスタマーは、世代や人口動態で見た場合、ある程度偏りがありますが、まだアプローチできていないお客様に、どうキユーピーのブランドを好きになってもらうかや、描きたい将来の時点からバックキャストして、外部環境やお客様の変化がどういう形で起こるか、について考えることを入り口として、大事にしています。

反対に、過去から我々がお客様に提供してきた価値とは何だろうかという、どちらかというと歴史をもう一度紐解くようなこともしています。

過去と未来の両側から考えていくことが、ビジョン策定で大事にしたいことです。その結果これはもう変えるとか、場合によっては捨てるとか、新しく獲得するとか、試行錯誤していくやり方が、弊社の場合は多いと思います。

問: 「HOBOTAMA」の価格について教えて下さい。タマゴ液とか、こういった加工業務用に卸している物は、あるいはその家庭用で流通している物と比べて、どれぐらい違うのでしょうか。

中島: 「HOBOTAMA」の価格については、特にスクランブルエッグ状の加工品については、スーパーで販売されている普通のタマゴと比べること自体が難しいですが、正直申し上げて非常に高いものになっています。

我々のタマゴの商品は、かなり装置産業であり、規模の経済でやっている商品なのですが、こういうものに関しては、まだスモールスタートですので、値決めもある程度、手探りにやっています。色々なベンチャーから、既に先行して出されている商品などを見ますと、やはりフォーマルの物の最低でも 3 倍位付いているものもありますので、我々もある程度同じラインで、少し高めの設定をしています。

問: 海外の場合はラベルによって、訴求しているメッセージが違う」というお話がありました。現在はかなりシンプルなデザインとラベルになっていますが、訴求しているターゲットや、ラベルで何か意識していることがあるかについてお聞きしたい。

中島: ラベルの表示に関してはおっしゃる通り、業務用で、比較的簡素な表紙になっています。パッケージから読み取っていただく必要があるマーケットに、本格的に入っていく時には、もう少し尖った表現をしていかねばならないと思います。

販売チャネルの選定と広げ方については、現在は価値をきちんとお伝えして、商品のパッケージ以外のところで商品をご説明できるような通販などのチャネルを選んでいますので、最初パッケージは質素なものにしています。

今後は展開する場所について、海外なども将来的な視野に入れていくと思いますので、そういう時には色々なことを考えねばならないと思います。

問: 今回「HOBOTAMA」というブランドで商品パッケージをされていますが、キユーピーの今までのコンシューマーの商品は、キユーピーのコーポレートブランドとして出ています。ところがこちらの方を見ると、コーポレートブランドが、パッケージの前面にはありません。つまりプロダクトブランドを、前面に出されています。

クローズドのチャネルを使っているという話がありましたが、あえてそのコーポレートのブランドを入れなかった理由をお伺いしたい。

中島: ブランドに関しては、この形でずっと行くかどうか、というのも議論をしてかねばならないと思っています。最初はクローズドのチャンネルで始めたために、今の形でスタートしましたが、先々を考えた時に、様々な販売チャネルやマーケット、商品の展開を、この２品だけで行っていくわけではないので、今後展開していく商品がどういうものかによって、将来的に既存のブランドを付けるか、あるいは違う形を考えるか、考えるべき内容の一つだと思います。

●木立副会長挨拶

木立: 今日は非常に幅広いお話を賜りました。改めてお話を伺い、商品開発は「理念」掛ける「ニーズ」掛ける「シーズ」ということで、中島部長はこの三つを全て体得されている商品開発のプロだと感じました。ニーズは外食、いわゆる業務用と市販用で違い、それに応じてシーズも違ってきて、技術開発も違ってくると思いますが、大事なのは消費者ないし業務用のユーザーに対して、多様な選択肢を提供し、最終的な生活者に対して多様な選択肢を提案することだと思います。

コロナ禍の中で業務用の方が非常に厳しい状況ですので、色々なポートフォリオを組み立てていく中で、商品開発では多様なセグメントを、しっかり拾い上げていらっしゃいました。

特に私が感銘を受けたのは、理念とも絡むと思うのですが、所謂卵アレルギーの方ですとか、そういったマスではないところのニーズも、しっかり掘り起こしていて、このプラントベースのアイテムは、当然一定の比率で、工場の投資でどれくらいの割合を、ということを見ておられ、ちゃんと計画を立てておられるわけです。

そういう意味で、色々なセグメントに対応していこう、という企業理念に沿った取り組みだと思います。国内ではマスではないとしても、グローバル展開していくと、実はマスになっていくという部分であり、そういった事業計画、経営計画を見据えたお話だったと思います。

編集後記

RECIPE 第 46 号をお届けします。本号は、日本フードサービス学会第27回年次大会のご案内と「研究部会報告」が中心となっています。

第27回年次大会は、中央大学商学部教授であられます木立真直先生を実行委員長とし、10 月 8 日（土）にベルサール神保町で開催されます。テーマは「不確実性時代のフードサービス産業　～新たな食の価値提案の視点」です。

基調講演は 2 つあります。一つは、東京大学大学院農学生命科学研究科の教授であられます中嶋康博先生による「食の信頼向上にむけたフードサービスの課題－FCP15 年目の年に－」です。もう一つは、（株）高倉町珈琲の代表取締役会長であられます横川竟氏による「これからのフードサービス業　～外食産業の価値とは」です。

統一論題「コロナ禍を乗り越える外食産業」では、（株）SUU・SUU・CHAIYOO（スースーチャイヨー）の代表取締役であられます川口洋氏、そして（株）ハングリータイガーの取締役・相談役であられます中田有紀子氏にご報告いただきます。

「インフレ進行下でのフードサービスと農業との連携の課題」をテーマとしたパネル・ディスカッションでは、外食事業者としてロイヤル（株）の商品本部・購買部長であられます栗林敢氏、流通事業者としてデリカフーズ（株）の事業統括本部　広域営業本部執行役員　本部長であられます江原聖二氏、農業生産者として（株）ジャパンアグリ イノベーションの代表取締役社長であられます本田量規氏にご登壇いただきます。

プログラムをご覧いただければ、会員の皆様にとって興味深いご講演・ご報告などが数多くあります。多くの会員の方に出席していただければと、思います。

「研究部会報告」は、2 部構成となっています。第一部は、7 月 22 日（金）に開催されました「令和 4 年度第一回研究部会」の講演録です。信州大学経営大学院特任教授であられます茂木信太郎先生に「産官学連携で“米飯 1 万食”の学生支援　～松本市の事例」をご講演いただきました。

第二部は、9 月 1 日（木）に開催されました「令和 4 年度第二研究部会」の講演録です。キューピー（株）の家庭用本部マーケティング部部長であられます中島健氏に「キューピーのマーケティング戦略・食ビジョンについて　～『HOBOTAMA（ほぼたま）』等の商品開発を通じて」をご講演いただきました。

どちらの講演録も，会員の皆様にとって有益となる情報が数多く含まれており、今後の企業経営やマーケティングの展開を考える際の指針となるものと思われます。

今号をお読みになって、お気づきになられたことと思いますが、研究部会における報告内容は、皆様にとって大変意義のある内容となっています。編集委員会といたしましては、今後も、できるかぎり、研究部会の報告内容についても皆様にお知らせする予定です。

最後になりますが、学会賞の公募についても掲載しておりますので、お目通しくださいますよう、お願いいたします。

日本フードサービス学会 理事・編集委員長

駒澤大学経営学部　教授　兼村　栄哲

各種変更届についてお願い

ご所属等の変更にともない

- **住所（所属先、郵送物送付希望先）**
- **連絡先（電話番号、ＦＡＸ番号、メールアドレス）**
- **会員種別（学生→個人会員）**

等に変更が生じた方は、

至急、**学会事務局【info-gakkai@jfgakkai.jp】宛てに、**

会員氏名と新旧の変更内容をお書きの上、お知らせください。

日本フードサービス学会賞の公募について

当会ではフードサービスに関して書かれた図書、年報以外雑誌（一般誌・業界誌・他学会誌問わず）に掲載された論文を対象に、学会賞として表彰します。

◆対　　象　　2022 年 4 月～2023 年 3 月までに発刊されたもの
◆応募方法　　推薦（自薦・他薦問わず）
◆賞　　金　　10 万円、１～２作品を予定
◆推薦締切　　2023 年４月末日まで

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、先ずは下記事務局までお問合せ下さい。

◆お問合せ先　日本フードサービス学会事務局

TEL：03-5403-1060　E-mail：info-gakkai@jfgakkai.jp

編　集／日本フードサービス学会編集委員会

委員長	兼村　栄哲	（駒澤大学　経営学部　教授）
副委員長	藥袋　貴久	（昭和女子大学　グローバルビジネス学部　教授）
委　員	赤岡　仁之	（武庫川女子大学　生活環境学部　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）
	小林　　哲	（大阪市立大学　経営学研究科　教授）
	辻　ひろみ	（東洋大学　食環境科学部　教授）
	若山　大樹	（駒澤大学　経営学部　教授）

〒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