

| 2018年 |

日本フードサービス学会

年報 第23号

Japan Society of Foodservice Studies Annual



投稿論文



研究論文

フードサービス業の海外進出～新興国進出に先立つ現地消費者理解～

●長島 直樹



調査研究報告

認知症にやさしいまちづくりにおける飲食店の可能性
—認知症カフェ、認知症サポーター店を取り上げて—

●大橋 美幸

日本での韓国飲食店の現状と変遷、そしてその特徴に関する実証研究
—東京都新大久保地域を中心に—

●金 世煥

第23回年次大会



基調講演

日本マクドナルドのフランチャイズビジネス

●下平 篤雄

サイエンスとテクノロジー、感性と直感、フードビジネスの未来

●丸 幸弘



新規事業記念講演

外食産業の展望と人材について

●秋元 巳智雄



統一論題

フードコートイノベーションに向けた基本的考察

●浅井 俊之

有識者調査結果からみるフードサービス業の近未来

●大瀬良 伸



パネルディスカッション

フードサービス業の近未来

●近藤 孝昭、白鳥 和生、城島 孝寿、戸田 史朗、住谷 宏



自由論題

小規模ワイナリーの経営戦略に関する研究

—山梨県のワイナリーにおけるテイステイングルーム・マネジメントの現状調査—

●江口 智子

フードサービスチェーンにおけるエコを基軸とした新しい
アプローチ法の提案と社会経済的な背景の最新動向について

●花房 輝

日本フードサービス学会

Japan Society of Foodservice Studies

日本フードサービス学会年報

第23号

日本フードサービス学会

【目次】

C O N T E N T S

■投稿論文 5

【 研究論文 】

フードサービス業の海外進出 ～新興国進出に先立つ現地消費者理解～

東洋大学経営学部 准教授 長島 直樹 6

【 調査研究報告 】

1. 認知症にやさしいまちづくりにおける飲食店の可能性

—認知症カフェ、認知症サポーター店を取り上げて—

函館大学商学部 准教授 大橋 美幸 24

2. 日本での韓国飲食店の現状と変遷、そしてその特徴に関する実証研究

—東京都新大久保地域を中心に—

いわき明星大学教養学部 准教授 金 世煥 40

■第23回年次大会 51

【 基調講演 】

1. 日本マクドナルドのフランチャイズビジネス

日本マクドナルド株式会社 代表取締役副社長兼最高執行責任者（COO） 下平 篤雄 58

2. サイエンスとテクノロジー、感性と直感、フードビジネスの未来

株式会社リバネス 代表取締役 CEO 丸 幸弘 68

【 新規事業記念講演 】

外食産業の展望と人材について

株式会社ワンダーテーブル 代表取締役社長 秋元巳智雄 80
司会：東京国際大学商学部 教授 伊藤 匡美

【 統一論題 】

1. フードコートイノベーションに向けた基本的考察

株式会社イオンイーハート ケータリング本部 ケータリング事業改革マネジャー 浅井 俊之 …… 90

2. 有識者調査結果からみるフードサービス業の近未来

東洋大学経営学部 准教授 大瀬良 伸 …… 96

【 パネルディスカッション 】

フードサービス業の近未来

株式会社モスフードサービス 人材開発部長	近藤 孝昭 …… 102
株式会社日本経済新聞社 編集局調査部次長	白鳥 和生
ロイヤルホールディングス株式会社 コーポレートコミュニケーション部長補佐	城島 孝寿
株式会社ワンダーテーブル 取締役営業サポート部長	戸田 史朗
コーディネーター：東洋大学経営学部 教授	住谷 宏

【 自由論題 】

1. 小規模ワイナリーの経営戦略に関する研究

—山梨県のワイナリーにおけるテイスティングルーム・マネジメントの現状調査—

昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員 江口 智子 …… 114

2. フードサービスチェーンにおけるエコを基軸とした新しいアプローチ法の提案と 社会経済的な背景の最新動向について

東京電力ホールディングス株式会社 経営技術戦略研究所技術開発部需要家エリア 主任研究員 花房 輝 …… 118

■日本フードサービス学会年報第24号掲載論文募集要項／表彰制度について／編集後記 …… 123

※目次・本文における所属・役職の表記は年次大会（2018年6月2日）当時のものとなりますのでご了承下さい。



【 研究論文 】



【 調査研究報告 】

【 研究論文 】

フードサービス業の海外進出

～新興国進出に先立つ現地消費者理解～

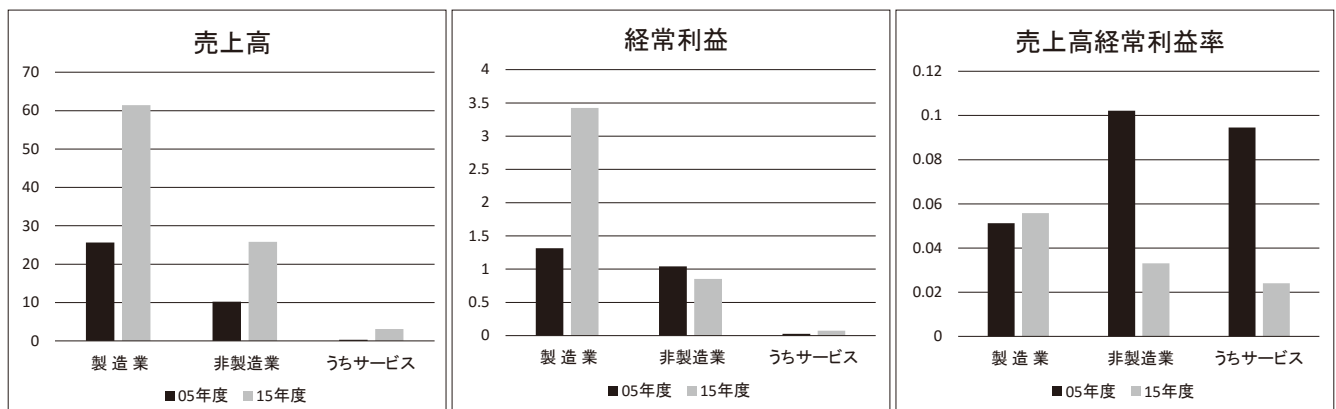
東洋大学経営学部 准教授 長島 直樹

1. はじめに

近年、国内需要が伸び悩む中、新興国進出を果たした現地法人の売上が急増している。ただ、外食産業を含む非製造業は全般に利益が伸びていない。図1が示す通り、非製造業は過去10年間で利益率が低下し、2015年時点で製造業を大幅に下回っていることがわかる。新興国の潜在需要は大きいものの、新興国進出には多大な不確実性・リスクが伴う。近年の利益率低下は、進出企業が増加する一方、事業失敗の増加を示唆している可能性がある。

事業の失敗から撤退を余儀なくされた事例の中には、現地パートナーとの不和、立地選択の誤り、本社と現地の連携不全、現地スタッフの離反――

といった要因とともに、「現地消費者の嗜好・ニーズを事前に理解していない」ことによる事例も散見される¹。現地消費者の理解も、事前準備によってある程度までは可能ではないだろうか。もちろん、消費者に内在する価値観や暗黙知など、文化的側面や潜在化している習慣・思考様式等、進出後に初めて明らかになる事実もあると予想される。しかし、自社が提供するサービスに即して、消費者が示す態度・行動にどのような傾向があるのか――大まかに把握することは事前の調査で企画し、実行することはできるだろう。特に、外食等の対消費者サービスは顧客とのインタラクション（顧客接点）を多く含み、現地消費者がどのようにサービスを利用、評価し、態度形成するかに関して進出前に大枠を把握できれば、マーケティ



(出典) 経済産業省(2018)に基づき筆者加工

(注) ASEAN4、BRICs(香港除く)の現地法人の業績を集計。売上高、経常利益の単位(縦軸)は兆円。

図1 新興国現地法人の業績：2005-2015年

長島氏の横顔

東洋大学経営学部准教授。博士(経営学)。1960年生。東京大学経済学部卒業、米国デューク大学修士(経済学)。1984年より日本経済新聞社勤務。1998年から富士通総研にて消費者行動、サービス研究に従事。また学習院大学特別客員教授を務める。「消費者行動研究」「流通研究」等に論文発表。現在はサービスの海外進出に関する研究を継続中であり、Academy of International Business等で研究報告を行う。

ング戦略立案上も重要な情報を提供すると考えられる。

しかし、企業が海外進出を決定する際、経営判断のために事前調査で明らかにすべき項目は多岐に及ぶ。芳野（2015）は実務的観点から、「市場性」「オペレーション」「規制」「採算性」の各側面から具体的に検討することを提唱する。この中で「市場性」は主として人口や所得といったマクロ経済的側面、「採算性」は売上予測など個別企業に関する側面を表している。また、Root（1994）は「参入意思決定のロジカル・フローチャート」を示し、前半は「市場性の検証」、後半では「参入方法」「マーケティング計画」「参入時期」の適否に関する検討を提唱する。「市場性の検証」の中では、二次データ（既存の統計指標）によって需要の潜在性を確認した後、一次データ（直接的なフィールド調査結果）による検証が望ましいとする。ただ、これらの考え方も含め、いかなる項目を検討すべきかに関しては、業界や商品にも大きく依存するため研究の蓄積は多くない。

上記に関し、長島（2016）は外食等のサービス産業によるインド、ベトナム進出に限定し、実施される事前調査（いわゆる「フィージビリティスタディ」、以後FSと表記する）で調査対象となる項目を検討している。この結果、コンサルタント及び企業へのヒアリングから23項目を抽出した。この中で、インド進出企業は「ターゲット消費者の嗜好性」を最重要項目の1つと考えている事実を指摘する。さらに、Nagashima & Nagashima（2018）は、上記23項目を「制度・環境関連項目群」「人材・組織関連項目群」「マーケティング関連項目群」に分類し、各項目群の「調査レベル」と「調査による理解促進度」の関連を分析している。その中で、「ターゲット消費者の嗜好性」等のマーケティング関連項目は、調査レベルが高いにもかかわらず、調査が理解促進に繋がりにくいとの分析結果を示す。この結果、FSが新興国進出の意思決定の判断材料とならず、進出決定の直接的な理由は「現地パートナーとの意気投合」「潜在顧客からの進出要請」など偶発的・個別的要因や「文

化的な親和性」「市場成長への期待」といった大まかな肌感覚が大半を占めると結論する。

また、企業ヒアリングの中で、「ターゲット消費者の嗜好性」に関する調査は、現地試食会等のテストマーケティング、経営幹部や管理職による視察、あるいは現地パートナーやコンサルティング会社への調査依頼が大勢を占めることが明らかになった。したがって、多くの企業は相応のコストを負担して、FSの中で消費者特性に迫ろうとしているにもかかわらず、十分な成果に繋がっていないと危惧される。もちろん、長島（2016）、Nagashima & Nagashima（2018）にはサーベイ範囲の限界もあり、分析結果の妥当性や一般化可能性は厳密に検証されなければならない。しかし、FSに関して真実の一端を示唆しているとするれば、「FSによる簡易的な消費者特性の把握とそのための方法論の探求」は実務的要請を反映した課題の1つと言えよう。

以上の背景と問題意識から、本研究は新興国進出前の事前簡易調査の中で、いかに現地消費者の特性を把握できるか——試論としての枠組みを提示し、外食サービスに即して当該枠組みの有効性を検証することを目的とする。簡易調査によって把握可能な事項に調査対象を限定し、調査結果の解釈に分析担当者の経験・知識・センスは要しない枠組みを模索する。もちろん、消費者理解がFSで完結し得ないことは言を俟たず、また行動観察（エスノグラフィック・リサーチあるいはビジネス・エスノグラフィー）等、長期間を要し、結果解釈にセンスも必要な調査の意義は大きい。ただ、こうした「深い」調査が困難な場合でも、FS時点の簡易調査により、経営意思決定に寄与し得る程度の知見が得られることを示すこととする。以上を踏まえ、外食チェーンに即して、①利用者像（誰がいつどのように利用するのか）、②顧客満足（顧客満足の現状、及び満足・不満足を規定する要因）、③ロイヤルティ（ロイヤルティの現状、及び顧客満足とロイヤルティとの関連）——を軸とする枠組みを提示する。

2. アプローチ

2.1. 試論枠組み

現地消費者理解のための試論的な枠組み、すなわち調査・分析項目を以下A～Cとして提示する。目的は、当該サービスに即して実務的かつ簡易的に現地のターゲット消費者特性を把握することにより、進出意思決定のための判断材料を提供することである。

A. 外食チェーン店の利用者像

- a. 利用者の基本属性
- b. 利用時間と利用目的

B. 外食チェーン店に対する顧客満足 (CS)

- a. CSの現状
- b. 満足・不満足につながる要因 (部分評価要素)
- c. 事前期待がCSに及ぼす影響

C. 外食チェーン店に対するロイヤルティ

- a. ロイヤルティの現状 (行動面・態度面)
- b. CSとロイヤルティの関連

2.2. 試論枠組みの理論的背景

枠組み中の項目Aは、ターゲット消費者のサービス利用状況を把握するために設定している。A-aによって利用者の基本属性、つまり「誰が」利用しているかを確認し、A-bでは利用シーン、つまり「どのように」利用しているかを理解する。項目Aは、「誰が誰といつどのように利用しているのか」を手掛かりとして、利用者の“ペルソナ”を考えていると言い換えることもできる。「基本属性だけでなく、利用者の価値観・人生観など心理属性も含めて把握すべき」との考え方は根強いが、調査の容易性・簡便性を旨とする当枠組みには含めない。「基本属性だけでもある程度の理解促進は可能」との仮説に基づき、調査項目を縮約・限定した。

心理属性まで掘り下げるならば、ホフステッドによる価値観属性が代表的な考え方であろう (Hofstede, 1983, 1984; Hofstede & Hofstede,

2001; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010)。IBM66カ国、約117,000人の従業員を対象に実証された評価軸で、「権力格差の許容度合」「個人主義か集団主義か」「目標・目的は男性的 (社会的成功重視) か女性的 (周囲との協調重視) か」「不確実性回避傾向」「視野は長期的か短期的か」「人生観は享樂的か禁欲的か」の6次元を内容とする。De Mooij & Hofstede (2002) は消費行動・消費態度の違いを説明するに当たり、所得水準以上に上記の価値観が説明力を持つと結論する。

また、川端 (2005, 2006, 2017) は、消費者の認知方法に関する特徴を「市場のコンテクスト」と呼び、このことが提供商品・サービスの「意味づけ」「価値づけ」に直接的に影響するとした。影響は直接的なものもあれば、市場コンテクストをベースとした社会的諸制度 (フィルター構造) を通じて間接的に影響する要因もあると説明する。さらに、市場のコンテクストを探る手掛かりとして「7つの扉」を提唱する。すなわち、

- ①気候
- ②民族・人口 (年齢構成)
- ③宗教 (信仰を含む)
- ④市場分布 (国土条件)
- ⑤歴史的経緯
- ⑥政策 (規制や教育を含む)
- ⑦所得 (配分とローン)

の7項目である。

こうしたHofstedeや川端が唱える要因は、消費者特性の本質に接近するためには必要と思われる。しかし、本研究の目的は簡易的なFSの中での消費者特性把握であり、その際は解釈の幅は狭いほど、また企業に対する示唆が明瞭なほど好ましい。このため、本質把握よりも消費者が当該サービスに即して示す特徴を明らかにする方向性を模索する。つまり、本稿は外食サービスに即して消費者特性を検討することとし、試論枠組みの調査項目もこの目的に即して設定する。

項目Bは顧客満足に関する調査項目である。ここで顧客満足とは、外食体験全体を通じた総合的な満足度評価であり、以下CSと記すこととする。

サービスに関する評価やCSについては、多くの枠組みがある。Grönroos (1984) の「プロセス・結果による二元論的評価」、Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1988) による SERVQUAL (信頼性、反応性、確実性、共感性、有形要素による5次元評価)、Cronin & Taylor (1992) による SERVPERF (手法はSERVQUALと類似しているが、各次元の評価導出に期待を用いない) 等が代表的な考え方であり、近年は顧客満足度指数 (CSI: Customer Satisfaction Index) も多くの国で実測されている。

進出前のFSに即して考えるとき、例えば自社が提供する外食サービスに関連して、試食会で味に対する評価を把握することはできる。しかし、自社サービスに対するCSを現地の文脈で把握することは難しい。そこで、既存の外食チェーンに対するCS状況や、その規定要因を理解することによって自社の戦略立案に役立てることを考える。つまり、CSの水準・分布を特定するとともに、CSがいかなる要因によって決まっているのかを見極めることを本項目の目的とする。B-aによって分布を把握し、B-bではCSに影響する個々の要因 (部分評価要素) を特定する。

総合的な評価 (この場合はCS) の要因・理由を特定する方法の1つにCritical Incident Technique (以下、CITとする) がある。CSレベルを尋ね、その高低の理由を具体的に特定する (ラダーリングを行う) ことによって、「良い評価」「悪い評価」の理由が異なることも明らかになることが多い。この状況を説明するために、図2は典型的な2種

類の部分評価要素を示している。すなわち、

- ①当該要素の評価が高いときにはCSとの相関が小さく、低いときにCSとの相関が大きい要素 (コア要素)
- ②当該要素の評価が低いときにはCSとの相関が小さく、高いときにCSとの相関が大きい要素 (サブ要素)

——の2種類である。前者は、CSの低下に繋がりがやすく、後者はCS向上に寄与しやすい要素であると解釈することができる。双方の性質の備えた線型的な要素は両義性要素と呼ばれる。CITの中でCSが高い理由としてサブ要素が挙げられやすく、CSが低い理由としてコア要素が指摘されやすいと推測できる。

コア要素・サブ要素を実測する方法として、定性調査であるCITのほか、相関係数を用いる定量調査も可能である。部分評価要素の評価を良し悪しで2分し、その要素とCSの相関を計測して相関係数を比較する。部分評価要素の評価が低い場合にCSと相関が高ければコア要素、その要素の評価が高い場合にCSと高い相関が認められればサブ要素である。

B-cでは事前期待のCSへの影響を検証する。サービス評価は事前期待との差、つまり「どれだけ期待を上回るか」によって決定されるとする考え方を「期待不一致モデル」もしくは「一致・不一致モデル」という。前述のGrönroos (1984)、Parasuraman, et al. (1988) は期待不一致モデルに依拠し、Cronin & Taylor (1992) は同モデル

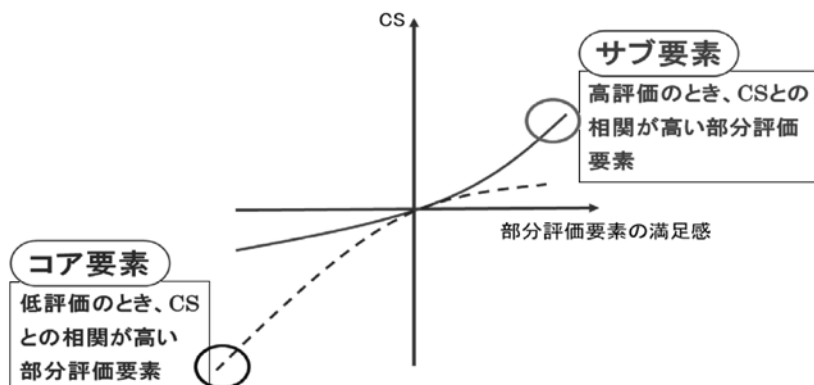


図2 コア要素・サブ要素の概念図

を否定する。本項目では、相関係数を用いて期待がCSにどの程度影響するかを分析する。分析結果は、「期待を抱かせるべきか」「過大な期待は失望に繋がるのか」等々を考えるための示唆を提供する。

項目Cはロイヤルティに関する調査項目である。ロイヤルティは構成概念であり、観測変数として利用頻度のような行動的ロイヤルティ、及びブランド、製品、店舗等への愛着のような態度的ロイヤルティの双方を考える考え方が主流となっている(Dick & Basu, 1994等)。Reichheld (2003)のように、態度的ロイヤルティの中でも推奨意図を重視する考え方もある。

また、Christopher, Payne, & Ballantyne (2002)は、「Customerが行動的ロイヤルティを体現するClient (リピーター) となり、次いで愛着を持ったSupporter (ファン) に成長し、さらに自社商品を推奨するAdvocateに成長する、最終的には価値協創するPartnerにまでに達する」とする過程を理想的な顧客進化の経路として描く。

枠組み中のC-aでは、行動的ロイヤルティ(過去1年間の同一店利用回数)、態度的ロイヤルティ(同店への再利用意図、愛着、推奨意図)の各分布を特定する。また、C-bにおいて、CSがこれらの変数で表されるロイヤルティにどの程度繋がっているかを分析する。例えば Morgeson, Sharma, & Hult (2015) は、「先進国においてはロイヤルティ獲得のためにCSが重要な役割を果たすが、新興国ではこの関係は先進国よりも弱い」と結論するが、あくまでも一般的傾向を示した分析結果である。国やサービス内容に即して特定する必要がある。

以上は、主としてサービス・マーケティングのCSとロイヤルティの考え方に依拠しており、標準的な満足度調査の一形態である。しかし、こうした調査を進出国の消費者理解のために行うのは新しい考え方と思われる。このような基本的な調査・分析が有用な知見の発見に繋がることを示すことも本研究の目的の1つである。また、分析には次項で概説する簡易的調査に基づき、単純集計、

クロス集計(及び統計的検定)、相関分析といった基礎的手法を用いる。これによって、実務としての実施も可能であることを示す。

2.3. 調査概要

以上の理論フレームと実務的要請を踏まえ、消費者理解のための調査をインドと日本の消費者に対して実施した。ここでの調査目的は、FSによる現地消費者特性の把握であり、消費者の国際比較ではない。このため、日本調査は比較対象としてのベンチマークを提供することが目的となる。

調査の概要を表1に示す。インドにおける調査は、デリー、ムンバイ、チェンナイの都市部居住の中間所得層以上の消費者788人に対して実施し、Quick Service Restaurant(日本のファストフードとファミリーレストランを合わせた業態、以下QSRとする)、及びコーヒーショップ・チェーン店(以下、Caféとする)の利用経験を尋ねた。

結果として、回答対象となった外食チェーンは以下のとおりである。

QSRはインドで回答者の多い順に、KFC(138人)、McDonald's(135人)、Pizza Hut(66人)、Jumbo King Vada Pav(62人)、日本ではマクドナルド(183人)、ガスト(109人)、ロイヤルホスト(31人)、サイゼリア(31人)となった。

Caféのカテゴリーでは、インドはCafé Coffee Day(223人)、Costa coffee(40人)、Barista(38人)、Starbucks(23人)、日本はスターバックス(130人)、ドトール(57人)、タリーズ(20人)、コメダ珈琲(16人)の順となった。上記のJumbo King Vada Pav、Café Coffee Dayは、それぞれインド地場系のQSR、Caféである。

3. 分析結果

調査・分析結果から得られたインド消費者に関する知見は以下に要約される。

- ①QSR、Caféの利用者プロフィールや利用シーンは日本と相違がみられる
- ②外食チェーンを頻繁に利用する人ほど、家族・

表1 調査の概要

	インド	日本
＜有効回答数＞	n=788 (QSR：454, Café：334)	n=751 (QSR：500, Café：251)
＜調査対象＞ ：年齢	20～69歳	
：地域	デリー、ムンバイ、チェンナイの居住者	東京都23区内、大阪市内、名古屋市内の居住者
：世帯年収	世帯年収200,000ルピー（INR）以上 SEC(SocialEconomicClass)AまたはB	制限なし（300～1,000万円がサンプルの85%）
：経験	過去3カ月以内に、飲食チェーン店を利用しており、その体験を鮮明に記憶している人。 また、その体験に関して答えることに同意した人。	
＜調査期間＞	2015年2月～3月	2015年10月～11月
＜調査方法＞	オンライン調査。InfoBridgeMarketing&PromotionsCo.,Ltd.の管理するモニターを利用	オンライン調査。株式会社MS&Consultingの管理するモニターを利用
＜質問項目＞	＊基本属性（年齢、性別、居住地、世帯年収等） ＊飲食チェーン店名、場所、利用時間、利用目的 ＊その経験に対するCS、部分評価要素（立地、待ち時間、店内の清潔さ、スタッフの応対、店内の雰囲気、価格の妥当性・納得性、料理／飲み物の美味しさ等々）の満足度 ＊その店舗に対するロイヤルティ（過去1年間の同一店利用回数、再利用意図、愛着の有無、推奨意図） ＊事前期待と実際の経験との比較（CS及び各部分評価要素に関して）	

（注）日本のQSRの内訳は、ファストフード、ファミリーレストラン、各250サンプル。

友人等と一緒に来ることを考える（日本では逆に一人でリピートする傾向がある）

- ③日本よりも既存店へのCSレベルが高く、CSに影響する要素は日本以上に広範囲に及ぶ
- ④高い期待はそのまま高いCSに繋がる傾向がある
- ⑤ロイヤルティも比較的容易に獲得可能であり、行動的ロイヤルティ（再利用行動）より、態度的ロイヤルティ（愛着、推奨意図）が先行する傾向がある

以上から、インド市場のポテンシャルが高いことが再確認されるとともに、各部分評価要素を改善することによるCS向上効果が大きいこと、また個々の再利用を促す以上にクチコミ効果を意識するマーケティングが有効であること——等々の推測が可能である。以下、試論枠組みの調査項目A～Cに即して分析結果を示す。

3.1. 調査項目A：利用者像に関してわかること

基本属性には性別、年齢、職業、居住地、所得

水準などの項目が含まれる。ただ、いずれの項目も、利用者像把握の目的で消費者パネルを利用する際には注意を要する。消費者パネルに登録されている調査母集団は人口を代表していないことが多いため、そこから抽出されるサンプルも人口を代表していない可能性が高い。また、本調査では実施していないが、性別や年齢によって回収数を一定割合で割り付けるケースもある。その場合は、利用者像として性別や年齢の特徴を抽出することは不可能になる。

しかし、上記のような限界はあるものの、QSR、Café両業態を比較することによって、利用者像に関して一定の示唆を得ることは可能である。本研究のインド調査ではサンプル抽出の条件として、都市部居住者、20歳以上、世帯年収20万ルピー以上という条件だけを課している。インド調査によって得られた結果を、性別、年齢層等に関して表2にまとめる。

QSR、Café両業態とも主に都市部の若年層が

表2 両業態の利用者の基本属性の比較 ～性別・年齢層・社会階層から～

	特徴	参考データ（分布など）
性別	・ QSRよりもCaféの方が女性の利用者割合が高い	・ 男性対女性の割合は、QSRで70.5%：29.5% Caféで59.0%：41.1%
年齢層	・ QSRよりもCaféの方が利用者層の年齢が高い	・ 20～39歳の利用者割合は、QSRで85.6%、Caféで73.8% ・ 20代に限定すると、QSRで51.2%、Caféで47.7%
社会階層・ 学歴	・ QSRよりもCaféの方が社会階層が高い傾向にある	・ 学歴と職業で区分する社会階層A～Eのうち、Aの割合は、 QSRで50.2%、Caféは73.3% ・ Aの上位層A1に限定すると、QSRで15.2%、Caféは30.8% ・ 大学卒業以上の割合は、QSRで62.6%、Caféは79.7%

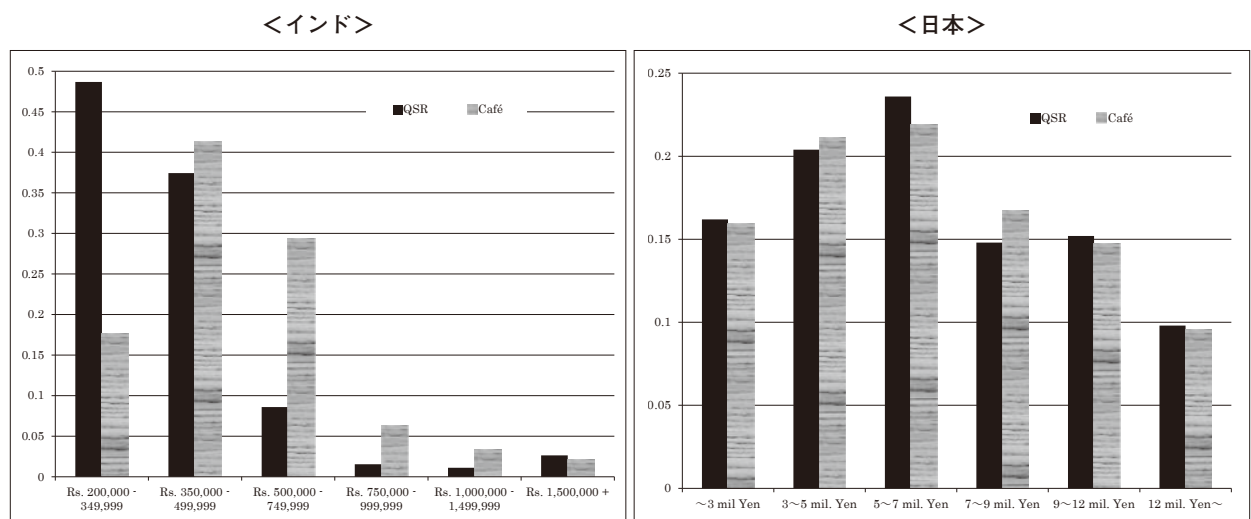
利用しているが、QSRではより若い層に偏っていることがわかる。また、Café利用者はQSR以上に女性の利用者が多く、社会階層が高い方に偏っていると推測される。ただし、両業態とも家族等グループでの利用があり、回答者の性別・年齢と利用者属性は完全には対応しないことに留意する必要がある。

QSR、Café両業態における利用者の所得分布（世帯年収の分布）には顕著な特徴がある。日本では利用者の所得分布が両業態ではほぼ同じだが、インドでは異なる。インドでは、Café利用者の所得がQSRの利用者よりも明確に高い（図3）。また、インドと日本で、QSRの利用時間帯の分

布も異なっている。インドのQSRは夕食時の利用が6割弱を占める（図4）。インドにおいては、日本のファストフードに相当する概念が存在しないことが影響していると思われる。

消費者の感じ方等に関する国際比較においては「概念等価性」、つまり「本当に同じ対象・概念を比較しているのか」に関する検討が必要になる。この意味では、インドQSRと日本のファミレス及びファストフードの比較は、若干対象が異なっており、結果解釈には慎重にならざるを得ない。

一方、Caféは日本で朝の利用が1割超あるなど若干の違いがみられるものの、午後（13時～17時）の利用が両国とも5割強になっている点など、



（注）横軸の単位はインドルピー（インド）、100万円（日本）。縦軸は有効サンプルに占める構成比（%）を示す。両業態利用者の所得分布が同じとする帰無仮説の下で χ^2 検定を実行すると、インドでは $p=0.000$ （いずれの有意水準でも差は有意）、日本では $p=0.785$ （統計的に有意な差はない）との結果を得る。

図3 利用者の世帯年収の分布

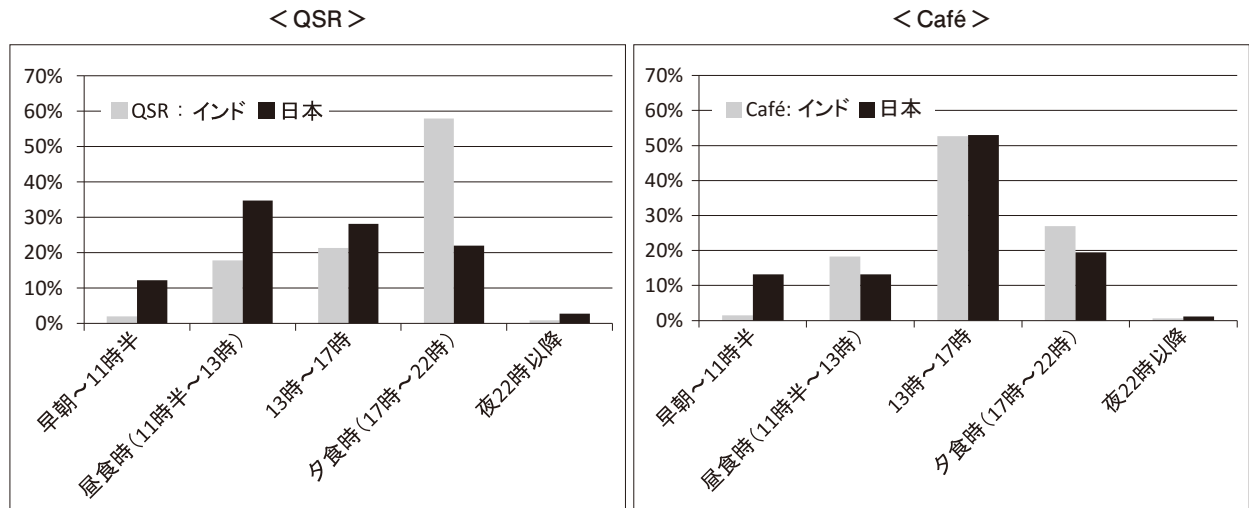
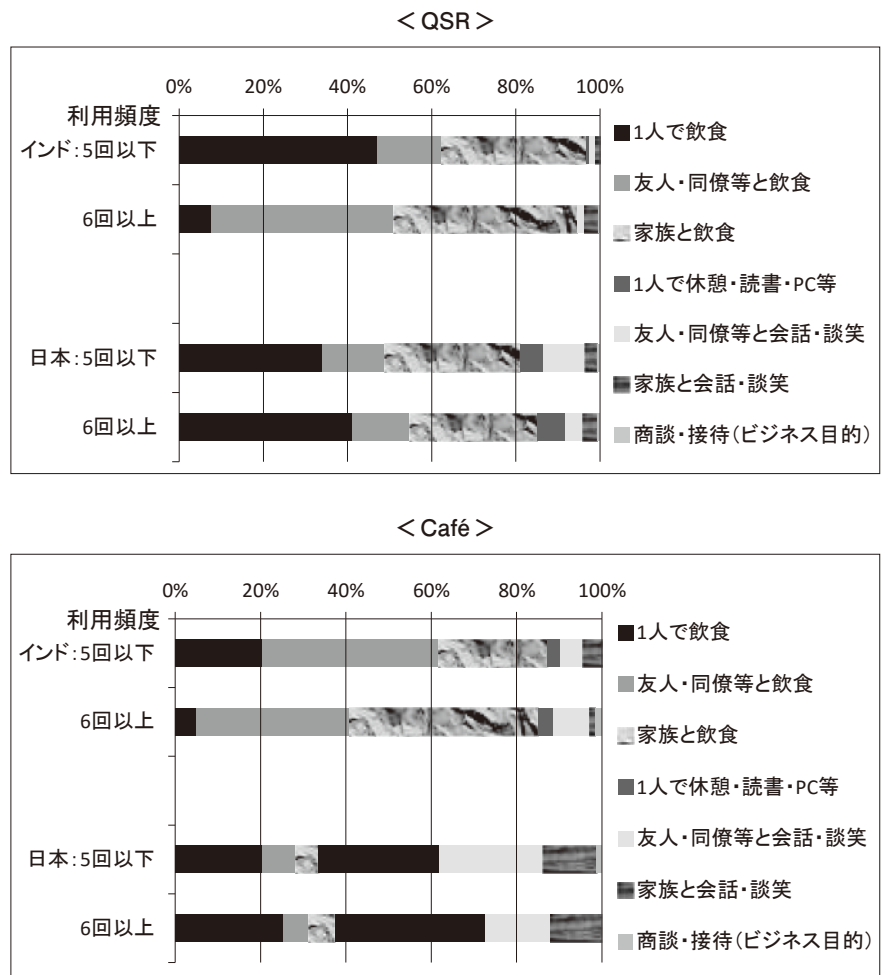


図4 外食チェーン店の利用時間

利用時間に関してはQSRよりも共通性が高い。

図5はQSR、Caféの利用頻度と利用目的の関係を示している。インドでは高頻度利用者（リピーター）になるほど、家族・友人等と一緒に来店するようになる。あるいは、一緒に来ることを考える人がリピーターとなっている。日本ではインドとは逆に、高頻度利用者になるにつれて、一人でリピートする割合が高まる²。

このように、両国でリピートしてもらうための方策の有効性が異なる可能性がある。一例として、インドでは友人紹介キャンペーン、日本ではスタンプカードが有効——といった違いがあるかもしれない。さらに重要な点は、インドでは「友人や家族と近いうちにまた来たい」と思わせることがリピートに繋がり、日本では「一人でも繰り返し利用したい」と思ってもらえるサービス設計がリピートに繋がるという違いではないだろうか。以上、進出国・母国（インドと日本）を比較するとともに、近隣サービス（この場合はQSRとCafé）を比較することによ



(注) 横軸はサンプルに占める構成比 (%) を示す。「利用頻度の高低によって利用目的の分布は異なる」という帰無仮説として χ^2 検定をすると、インドではQSR、Caféとも $p=0.000$ (いずれの有意水準でも差は有意)、日本ではQSR、Caféはそれぞれ $p=0.347$, $p=0.458$ (統計的に有意でない) との結果を得る。利用頻度の高低は、有効サンプルをほぼ2分する観点から、過去1年間の同一店利用回数が5回以下 (利用頻度「低」)、同6回以上 (利用頻度「高」) とした。

図5 外食チェーン店の利用頻度と利用目的

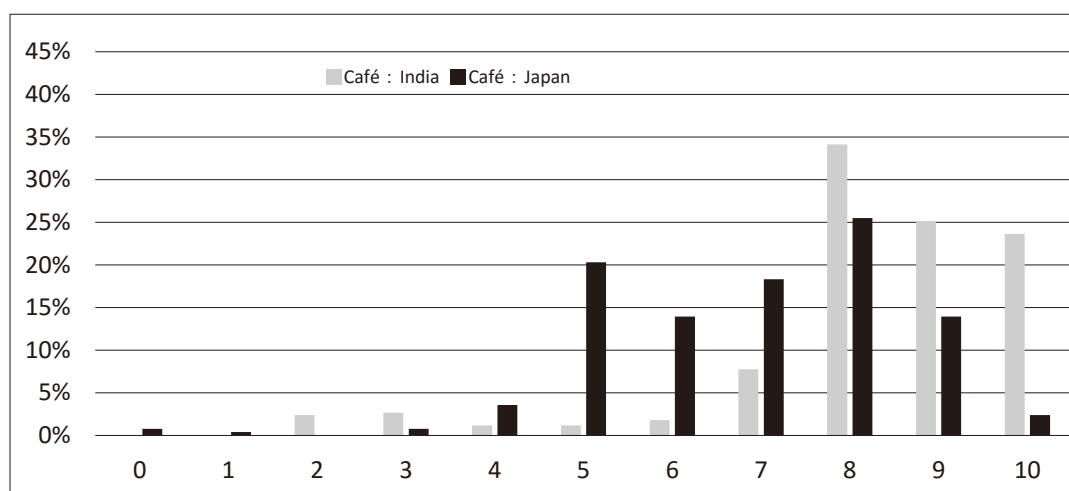
て、いくつかの特徴が示唆された。単一国・単一サービスに関する結果だけでは解釈が難しいケースもあると予想される。

3.2. 調査項目B：CSに関してわかること

図6はCafé利用経験に対するCSを示している。項目B、Cに関しては両国比較において同様の差異が観察されたことから、数表や図示を伴う分析結果は以後Caféに関して掲載し、QSRに関

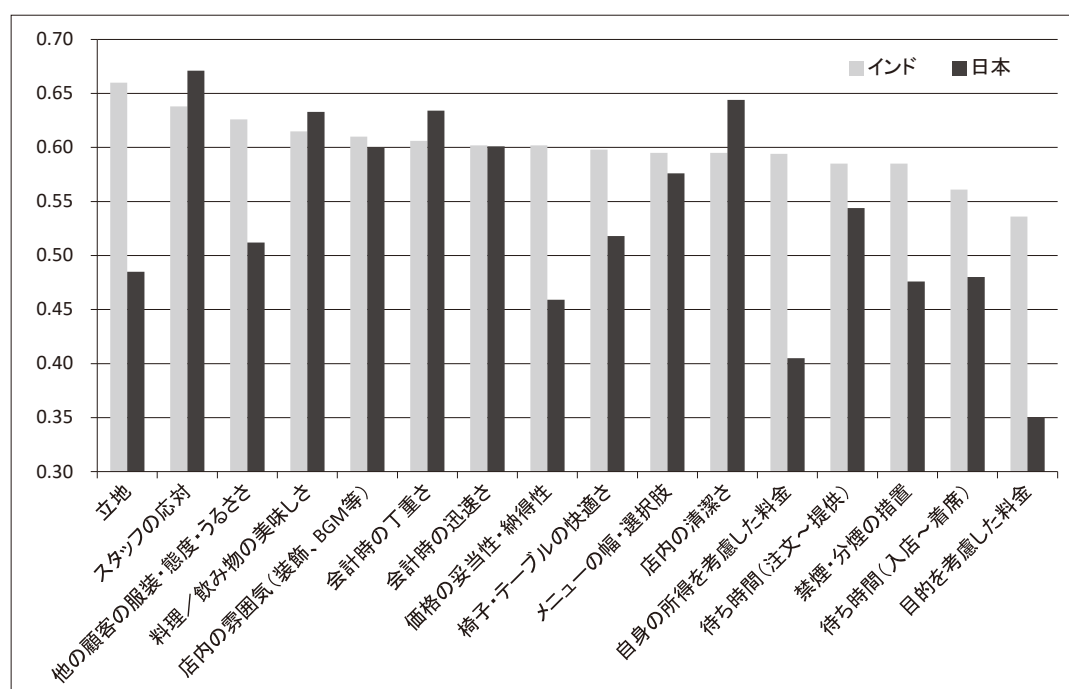
する説明を適宜補足することとする。図6が示す通り、CSレベルはインドにおいて高い。また、その差はQSRにおいてCaféよりもやや大きい。

図7は、部分評価要素に対する評価とCSとの相関係数を示している。これによると、両国とも多くの要素がCSと高い相関にあることがわかる。日本では、「スタッフの応対」「店内の清潔さ」を筆頭に「会計時の丁寧さ」「料理／飲み物の美味しさ」「店内の雰囲気（装飾、BGM等）」「会計



(注) 0点(最低)～10点(最高)の11段階で体験全体を通じたCSの分布を示す。
アンケート調査に用いた質問文を付属資料として掲載する。

図6 Caféに関するCS分布



(注) 縦軸は各部分評価要素とCSのPearson相関係数を示す。

図7 CaféのCSに影響する部分評価要素

時の迅速さ」が続き、これら6つの部分評価要素がCSと0.6以上の相関を示している。一方、インドでは、「立地」を筆頭に8つの要素がCSと0.6以上の相関を示す。また、インドでは調査対象とした16要素すべてにおいてCSとの相関係数が0.5以上であり、要素間でCSへの影響度において大きな違いがみられない。

全体として、インドでは未だ外食サービスに対する飽和感は小さく、日本よりもCSが獲得し易い、すなわちビジネス機会が大きいと推測される。また、多方面の投資がCS向上に結びつくため、投資効果が大きい可能性が高い。一方で多方面の投資が要請されるという意味では、焦点を絞り切れない難しさもうかがえる。

次に、コア要素（不満足に繋がりやすい要素）、

サブ要素（満足に繋がりやすい要素）を特定するために、部分評価要素ごとに低評価（中位以下）、高評価（中位超）にサンプルを分割し、CSとの相関係数を計測した（表3）。その結果、日本の消費者においては比較的明確に双方の要因が分かれる一方、インドではほとんどの要素がサブ要素となり、「会計の迅速さ」が唯一両義性要素となった。これは、部分評価要素、CSとも評価が全般に中位以上に偏っていること、各要素とCSの相関がいずれも高いこと（図7）と整合的な結果である。

一方、日本では、「待ち時間（注文～提供）」「価格の妥当性・納得性」「料理／飲み物の美味しさ」がコア要素である。これらの部分評価要素の評価が低い場合にCSが低下しやすい一方、これらの評価が高くてもそれだけではCSは向上しにくい

表3 コア要素とサブ要素の推定：相関分析

	部分評価要素	評価値→	インド		日本	
			低 (5以下)	高 (6以上)	低 (5以下)	高 (6以上)
1	立地		*	0.449	*	*
2	スタッフの応対		*	0.439	0.332	0.311
3	他の顧客の服装・態度・うるささ		*	0.472	*	*
4	料理／飲み物の美味しさ		*	0.500	0.210	*
5	店内の雰囲気(装飾、BGM等)		*	0.464	*	0.255
6	会計時の丁寧さ		*	0.519	*	0.304
7	会計時の迅速さ		0.592	0.480	*	*
8	価格の妥当性・納得性		*	0.501	0.251	*
9	椅子・テーブルの快適さ		*	0.448	*	0.275
10	メニューの幅・選択肢		*	0.465	*	*
11	店内の清潔さ		*	0.473	0.198	0.242
12	自身の所得を考慮した料金		*	0.502	*	*
13	待ち時間(注文～提供)		*	0.403	0.284	*
14	禁煙・分煙の措置		*	0.444	*	*
15	待ち時間(入店～着席)		*	0.441	*	*
16	目的を考慮した料金		*	0.470	*	0.316

(注) *はPearson相関係数が有意水準5%(両側)で統計的に有意でないことを示す。

表4 事前期待とCSの関連性

		インド		日本	
		利用頻度「低」	利用頻度「高」	利用頻度「低」	利用頻度「高」
Café	(1) 期待を上回った要素数	-0.127	0.130	0.234**	0.254*
	(2) 期待を下回った要素数	0.175*	-0.037	-0.410**	-0.442**
	(3) 上記の (1) - (2)	-0.178*	0.132	0.389**	0.381**

(注1) 利用頻度「低」は過去1年間の同一店利用回数が6回未満、利用頻度「高」は同6回以上を示す。

(注2) *は5%水準で有意(両側)、**は1%水準で有意(両側)を示す。

(注3) 網掛け:理論通りの相関、網掛けなし:理論と逆相関、斜線:相関が統計的に有意でない一を示す。

ことを示唆している。一方、「目的を考慮した料金」「会計時の丁寧さ」「椅子・テーブルの快適さ」「店内の雰囲気(装飾・BGM)」がサブ要素となっている。「スタッフの応対」「店内の清潔さ」は満足・不満足 of いずれにも繋がる両義性要素である。

表4は部分評価要素の成果評価が事前期待を上回ったか否か(その要素数)と、CSとの相関を示している。日本では事前期待を超えることがCS向上に繋がる関係性が明確に示された。すなわち、期待不一致モデルが適合している。一方、インドではこの法則性は適合しない。逆に、高い期待そのものがCS向上に繋がる可能性を示唆する結果となった。QSRにおいても全く同様の分析結果が得られている。インドでは、期待を抱かせるキャンペーンやCMの効果が大きい可能性がある。総じて、期待値と比較した成果値以上に、事前期待の高いサービスを消費・体験することによる高揚感が背景にあると推測される。あるいは、高い事前期待に引きずられて、成果に対する認知的評価が上振れする後光効果(Halo Effect)が大きいと解釈することもできる。

3.3. 調査項目C:ロイヤルティに関してわかること

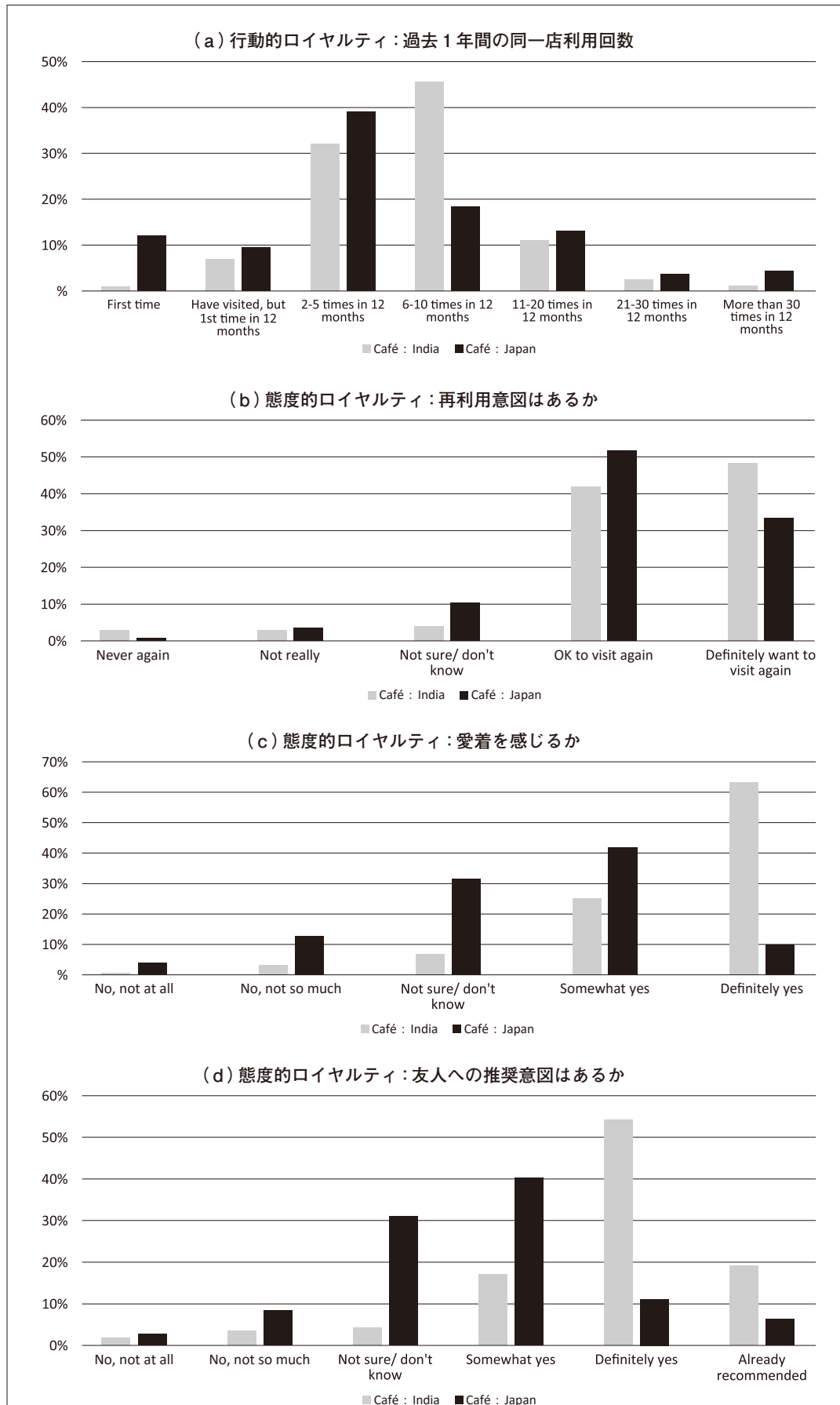
図8(a)～(d)は各サンプルが回答対象としたCaféに対するロイヤルティの分布を示す。行動的ロイヤルティ(過去1年間の同一店利用回数)は、最頻値をみるとインド(6～10回)が日本(2～5回)より大きく、日本では分布のばらつきが大きいことがわかる。一方、態度的ロイヤ

ルティは、いずれの指標もインド消費者の方が日本の消費者に比べて、ポジティブに評価する割合が高くなっている。また、愛着、推奨意図において両国の差が大きいことも確認できる。さらに、結果表示を割愛しているが、QSRにおいても同じ傾向がみられ、かつQSRはCaféよりも両国間の差が大きいことも判明した。

Dick & Basu (1994)の考え方に従って、ロイヤルティの現状を検討すると(表5)、インドでは、態度的ロイヤルティ(愛着)が先行する傾向がみとれる。すなわち「愛着」は持っているが頻繁な再利用行動には繋がっていないケースで、「潜在的ロイヤルティ」と表現される。この意味では、Christopher et al. (2002)の提唱するロイヤルティ・ラダーの考え方は成り立っていない。

日本の消費者は逆に、「再利用行動」があっても(店舗のリピーターになっけていても)、「愛着」はないケースが多い。この状況は「見せかけのロイヤルティ」と表現され、仕方なくリピートしている状況に相当する。行動・態度ともにロイヤルティの高い(「真のロイヤルティ」を示す)層はインドの消費者において圧倒的に多く、インド市場のポテンシャルの高さがこの結果からも推測される。QSRも上記と同様の傾向を示す。

図9はCSがどの程度ロイヤルティと関連しているかを示す。インドではCS向上が態度的ロイヤルティに顕著に結びついている。特に、「愛着」「推奨意図」への影響において日本と大差がある。半面、日本の消費者は、CSが再利用意図に直結



(注) アンケート調査に用いた質問文を付属資料として掲載する。

図8 Caféに対するロイヤルティ：4指標から

表5 行動的ロイヤルティ(再利用行動)と態度的ロイヤルティ(愛着)の関連性

		態度的ロイヤルティ (愛着)			
		高		低	
行動的 ロイヤルティ (高頻度利用)	高	India 43.7%	Japan 7.2%	India 16.5%	Japan 32.3%
	低	India 19.5%	Japan 2.8%	India 20.4%	Japan 57.8%
合計	高	India 63.2%	Japan 10.0%	India 36.8%	Japan 90.0%
	低	India 19.5%	Japan 2.8%	India 20.4%	Japan 57.8%

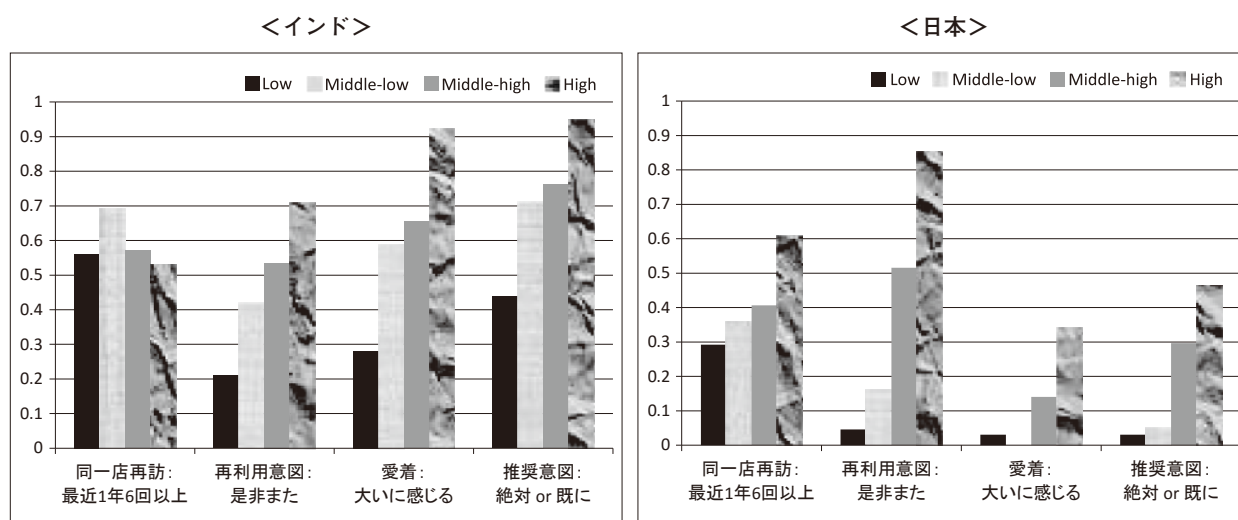
(注) Dick & Basu(1994)の考え方による。ロイヤルティの高低は、サンプルの分布を考慮し、以下の基準によって分類した。

- ・行動的ロイヤルティ(高): 過去1年間の同一店利用回数が6回以上、同(低): 同5回以下
- ・態度的ロイヤルティ(高): 店舗への愛着を大いに感じる、同(低): 左記以外

すると推測できる。日本では「CSによってリピートを促す」という考え方が一般的な認識だが、インドではこの経路は日本ほど明瞭でない。日本でのビジネスの常識も再考が必要かもしれない。分析結果から推測するなら、インドではクチコミの影響が日本以上に大きい可能性がある。この結果もQSRと共通している。

4. 結び

インドでのビジネス展開は難しいとされ、最初から進出先候補に含めることなく敬遠する企業も多い。事実、中国や東南アジアと比べ、進出企業数は少なく、全体としてインドへのビジネス展開は順調に拡大しているとは言えない。しかし、外食サービスに即して消費者特性を概観する限り、



(注) CSを4分位点でLow～Highに4分割し、CSの違いによってロイヤルティがどの程度表明されているか、確率として表現している。すなわち、縦軸はロイヤルティが表明される確率を示す。「ロイヤルティが表明される」状況は以下のように定義した。

- ・行動的ロイヤルティ(再利用行動): 過去1年間の同一店利用回数が6回以上
- ・態度的ロイヤルティ(再利用意図): 5段階の最上位で「ぜひまた利用したい」
- ・態度的ロイヤルティ(愛着): 5段階の最上位で「大いに感じる」
- ・態度的ロイヤルティ(推奨意図): 6選択肢のうち「ぜひ推奨したい」または「すでに推奨した」

図9 CSとロイヤルティの関連性

日本の消費者と比べ総じてストレートである。

海外進出に際して、本稿の枠組みによって得られた知見は以下2点にまとめられる。1つは候補間比較において、消費者特性の面から客観的判断材料を提供する点である。「1. はじめに」に述べたように、現在はFSが意思決定の判断材料とならず、進出決定の直接的理由が偶発的要因や大まかな肌感覚となる傾向がみられる。

このため、FSによる進出先候補間の比較はあまり行われず、単一候補の可否判断となることが多い (Nagashima & Nagashima 2018)。本枠組みは、既存店に対するCS・ロイヤルティの獲得容易性の点で候補間比較における比較可能な指標となっている。日本と比較すると、インドは概ねCSやロイヤルティが獲得し易いと評価することができる。進出国に関する検討だけでなく、候補都市が決まっている場合は、都市レベルでも同じ枠組みで比較可能である。

今1つの点は、ビジネス展開に必要なマーケティングに対する知見の提供である。具体例を挙げるなら、何がCSの向上に寄与するかに関し、インドでは立地をはじめ多くの要因がCSと強く関連し、部分的な投資がCS向上として報われやすい市場であると推測される。また、「会計の迅速さ」が両義性要素となるなど、試食会等では把握しきれない要素が特定されている。さらに、日本のように、「消費者の期待を高め過ぎないようにコントロールする」といった発想は不要であり、期待を抱かせること自体がCS向上に繋がる点が挙げられる。一方、CSは顧客自身の再利用行動に直結するものではなく、クチコミなどを通じて大きな拡散効果がもたらされる点も重要な知見といえよう。より基本的な事実も示唆的である。例えば、インドでのQSR利用は食事時間に集中しており、人員配置や営業時間を考慮する際のヒントになると思われる。以上のような示唆を、利用可能な資源を勘案しつつビジネス展開に活かすことは、リスクの軽減に寄与するものと考えられる。

次に、本研究は「経験・センスを要しない、かつ結果解釈が容易な枠組み」の模索を目的とした。

この点は枠組み中の項目に即し、以下のように評価できるであろう。項目Aは、単純集計、クロス集計で可能である。独立性 χ^2 検定など統計学基礎レベルの知識で本稿の分析は可能だが、統計的検定を省略しても、ある程度の傾向把握は可能と思われる。項目Bに関しては、B-b、B-cにおいて相関係数を用いている。相関係数も基礎的な統計概念だが、B-bではその使用を回避し、CITによる定性分析で代用することが可能である。すなわち、評価を尋ね、その理由を自由回答で記述してもらうか、**図7**横軸の部分評価要素を選択肢として順位をつけて選択してもらう、といった方法になる。B-cでは相関係数の計測が必要になる。ただ、期待の役割、期待不一致モデルの検証は学術的視点から重要だが、実務的には副次的項目とみなすこともできる。相関係数の使用回避の意味でも、FS段階では調査項目から除外することも一考に値しよう。項目Cも項目Aと同様、単純集計、クロス集計の運用で実現可能である。C-bにおいて、4分位点を用いたが、評価の高低で有効サンプルがなるべく4等分に近くなるように分割するという意味であるので、実務的にも容易に運用可能と思われる。

また、本稿で提示した枠組みは、結果が計測値の比較や構成比による表現等、数値で表現されるという意味において、解釈は容易なのではないだろうか。もちろん、数値で表された結果にも解釈の幅は生じる。ただ、それは行動観察(ビジネス・エスノグラフィー)などと比べて、分析者・観察者のセンスを要するものではなく、既定の手順で一定の結果が導ける点、大小比較などに還元できる点で解釈の幅は限定的であろう。

例えば、博報堂グループはSNSの書き込みなどからインタビュー・ターゲットを抽出し、アジア新興国での消費者インタビューを重ねている。新たなトレンドを生み出している、あるいは今後生み出す可能性のあるグループ(“トライブ”)を見出す試みである。こうした試みは注目に値するが、個々の企業が実務的に実施することは想定せず、「経験・センスを備えた専門家集団」による

実施を前提としている。このような探索的な定性調査と比較して、本稿の枠組みは個別企業による実務的な対応が可能と考えられる。

また、簡易的な調査の可能性を模索する観点からは、「方法論としての容易性」「経験・センスの不要性」と同時に「金銭的・時間的なコスト」も検討しなくてはならない。本研究で実施した調査は調査会社のインド消費者パネルを用い、費用が数十万円、期間は3週間（配信から回収まで1週間、分析に2週間）であった。本研究では分析に試行錯誤を伴い、調査の設計にも1カ月超の期間を要したが、手順が決まっていれば、すべて含めて2週間で完了する。こうしたコストの評価は一意に定められないが、消費者や訴求価値を見誤り、撤退に至るリスクを考慮するならば、負担に値するのではないだろうか。FSの一環として何度か実施されることの多い「経営幹部による現地視察」の1回分を定量的な簡易調査に充当するという考え方もあろう。さらに、本研究では分析結果の提示において日本の消費者との比較を示し、結果を両国で比較できるように工夫した。しかし、日本での調査にインド調査の半額ほどの費用がかかっているため、費用負担節約の観点から、日本調査を省略する考え方もあり得る。ただ、複数国への進出を考えるのであれば、ベンチマークとして日本の消費者を調査しておくことのメリットは大きいと思われる。

学術的視点からは、期待不一致モデル、ロイヤルティ・ラダーといった先進国の消費者に基づく考え方が新興国の消費者に適合しない可能性を指摘することができる。逆に、本研究のような分析結果は、新興国消費者に即した理論的発展の可能性を示唆していると考えられる。

ただ、試論として提示した枠組みは、既存店舗に対する現地消費者の実態・態度・評価に基づくものであり、日本の外食チェーン進出に際しては、調査対象として想定される競合店を注意深く選定するなど、展開を予定するサービスとの整合性を確保する必要がある。前述のように都市や地方間の比較が必要となるケースもあるが、本枠組みは

目的に応じて調整可能である。

また、「日本サービス」への期待を検証することも必要になってくる。先進国・新興国に分割した上で、消費者の原産国効果を比較・検証する試みは、既に国際マーケティング研究の一分野を形成している（Sharma, 2011等）。日系外食サービスに即して考えるなら、「ハレの日利用」「日常利用」を区別した上で日系外食サービスだからこそ期待される要素を特定することが考えられる。本研究の枠組みを修正・補完すべく、今後の課題となる³。

さらに、本研究で考慮した部分評価要素は図7の横軸に示す16項目だが、範囲拡大が必要となる可能性がある。一例として、友人・知人などが利用するから（彼らの評価が高いから）自身の対象店舗に対する評価も高まる可能性もあるだろう。クチコミ効果の一種ではあるが、クチコミで行動が誘発されるだけでなく、認知的側面である評価への影響も考慮することに相当する。また、価格コストの評価は、本研究では「（提供サービスを考慮した）価格の妥当性・納得性」「自身の所得を考慮した料金」「利用目的を考慮した料金」の3側面から尋ねているが、「価格コストの明瞭性」が店舗評価に繋がる事例もある。例えば、川端（2017）は「（安全性などについて）自己責任が取れるように可視化されていることが重要」と説明する。こうした部分評価要素が本当に重要か否かは本研究で捕捉しきれておらず、併せて今後の課題となる。

[注]

¹ 筆者らによるヒアリング調査の中で、ある大手外食企業はインド撤退の原因として「最初はその珍しさもあり相当の来客があったが续かず、結局は現地の持続的な顧客ニーズを誤解した」と語る。また、マレーシアに進出したものの、ニーズを読み誤って撤退したラーメンチェーンの事例もある（川端 2017, 212-213）。ただ、事業の失敗・

撤退の理由は多くの場合、複合的であり、単一理由への還元が難しいケースが多い。また、本文中の「現地パートナーとの不和」等、他の要因はコンサルティング会社などが具体的な方策として、コンサルティングツール化するケースが多い一方、現地消費者理解に関しては、ツール化は困難とし、「進出後に時間をかけて徐々に理解を深めるしかない」と考える傾向がみられる。

² 図5で利用目的を7分類すると、図注で記したように、日本では利用頻度の高低による利用目的の差は統計的に有意とならない。しかし、「1人で利用するか」「複数人で利用するか」の2分類ではインド、日本両国とも差が5%水準で有意となる。データを以下に示す。「利用頻度高低」の定義は図5と同じ。また、表中のp値は χ^2 検定の正確有意確率（片側）を表す。

			1人で利用	複数人で利用	p値
QSR	インド	低頻度利用者	47.60%	52.40%	0.000
		高頻度利用者	7.60%	92.40%	
	日本	低頻度利用者	39.50%	60.50%	0.050
		高頻度利用者	47.60%	52.40%	
Café	インド	低頻度利用者	23.30%	76.70%	0.000
		高頻度利用者	8.50%	91.50%	
	日本	低頻度利用者	48.70%	51.30%	0.042
		高頻度利用者	60.60%	39.40%	

³ 本研究の分析の中で、「原産国効果がどの文脈で重要か」に関しても今後の検討課題となる。CSやロイヤルティの評価だけを考えるなら、その水準は原産国に対する好感度によって上下する可能性が考えられよう。しかし、部分評価要素や期待水準のCSへの影響、あるいはCSのロイヤルティへの影響に関しては、原産国イメージを交差項とする計量分析を実施するなど、その検証には方法の工夫が必要になる。一方、実務的な関心は、日本企業によるインド進出の際、原産国効果がどう作用するかという点であろう。筆者らによる企業ヒアリングからは、「インドは概ね親日的だが、実は何とも思っていない」「カントリー・イメージと消費態度は別物で、インド人はドライで合理的」等の声が聞かれた。マーケティング戦略面からは、ポジティブなイメージを活かす意味で、原産国を意識させる戦略がある一方、イタリア料理を提供するある日本企業（インドには未進出）のように、原産国をほとんど意識させない戦略もあり得る。

[文献]

- ・ Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D., 2002, *Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ・ Cronin, J. Joseph, Jr., & Steven A. Taylor, 1992, "Measuring Services Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- ・ Dick, A. S. & Basu, K., 1994, "Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- ・ De Mooij, M. & Hofstede, G., 2002, "Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing," *Journal of Retailing*, 78(1), 61-69.
- ・ Grönroos, C., 1984, "A Service Quality Model and its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, 18(4): 36-44.

- ・ Hofstede, G., 1983, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- ・ Hofstede, G., 1984, "Cultural Dimensions in Management and Planning," *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- ・ Hofstede, G. H. & Hofstede, G., 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage.
- ・ Hofstede, G., Hofstede, J. G., & Minkov M., 2010, *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Revised and expanded 3rd edition*, New York: McGraw-Hill USA.
- ・ 川端基夫, 2005, 『アジア市場のコンテキスト：東南アジア編』新評論.
- ・ 川端基夫, 2006, 『アジア市場のコンテキスト：東アジア編』新評論.
- ・ 川端基夫, 2017, 『消費大陸アジア』ちくま新書.
- ・ 経済産業省, 2018, 「第46回海外事業活動基本調査結果概要—平成27（2015）年度実績—」, 経済産業省ホームページ, (2018年3月20日取得, <http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/result/h27data.html>).
- ・ Morgeson III, F. V., Sharma, P. N., & Hult, G. T. M., 2015, "Cross-National Differences in Consumer Satisfaction: Mobile Services in Emerging and Developed Markets," *Journal of International Marketing*, 23(2), 1-24.
- ・ Nagashima, N. & Nagashima, Y., 2018, "A Thought on Foreign Market Entry Processes: From the Cases of Japan's Service Businesses," *American Journal of Management*, 18(4), Forthcoming.
- ・ 長島直樹, 2016, 「新興国ビジネス進出に関する日本企業の意思決定プロセス～インド・ベトナムへのサービス・ビジネス展開の事例から～」『東洋大学 経営論集』, 88, 13-27.
- ・ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., 1988, "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- ・ Reicheld, F., 2003, "The One Number You Need to Grow," *Harvard Business Review*: 2-10.
- ・ Root, F., 1994, *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books, Mew York.
- ・ Sharma, P., 2011, "Country of Origin Effects in Developed and Emerging Markets: Exploring the Contrasting Roles of Materialism and Value Consciousness," *Journal of International Business Studies*, 42, 285-306.
- ・ 芳野剛史, 2015, 『海外進出のためのフィージビリティスタディ』中央経済社.

<付属資料>アンケート調査中の質問文（抜粋）

CSに関する質問文

Looking back your visit at _____(show the former answer – chain name and shop location), how did you score your experience in that shop? What was your overall evaluation including taste of food/drink, variety of food/drink options, price, in-store environment, atmosphere, and customer service? The lowest score is 0 (felt angry) and the highest is 10 (impressed). The middle score of 5 is for "ordinary", neither good nor bad. Please provide your overall rating in the below scale. (Check one of below.)

	Angrily bad	...				Neither good nor bad	...				Impressed
Overall evaluation	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

行動的ロイヤルティに関する質問文

How often do you visit the shop at that location? (Check one of below.)

- 1) It was my first visit.
- 2) Have visited in the past, but it was the first time in the last 12 months
- 3) Visited 2–5 times in the last 12 months
- 4) Visited 6–10 times in the last 12 months
- 5) Visited 11–20 times in the last 12 months
- 6) Visited 21–30 times in the last 12 months
- 7) Visited more than 31 times in the last 12 months

態度的ロイヤルティ（再利用意図・愛着・推奨意図）に関する質問文再利用意図

Do you want to visit that shop again? (Check one of below.)

- 1) Never again
- 2) Not really
- 3) Not sure/don't know
- 4) OK to visit again
- 5) Definitely want to visit again

愛着

Do you feel attached to that shop? (Check one of below.)

- 1) No, not at all
- 2) No, not so much
- 3) Not sure/don't know
- 4) Somewhat yes
- 5) Definitely yes

推奨意図

Will you recommend that shop to your close friend? (Check one of below.)

- 1) No, not at all
- 2) No, not so much
- 3) Not sure/don't know
- 4) Somewhat yes
- 5) Definitely yes
- 6) Already recommended

【 調査研究報告 1 】

認知症にやさしいまちづくりにおける飲食店の可能性

—認知症カフェ、認知症サポーター店を取り上げて

函館大学商学部 准教授 大橋 美幸

1. はじめに

認知症の人は2012年に462万人であり、2025年に700万人になるとされている（厚生労働省2015）。認知症の人の急増を受けて、2015年に厚生労働省で認知症施策推進総合戦略（新オレンジプラン）がつくられた。副題は「認知症高齢者等にやさしい地域づくりに向けて」であり、認知症の人が住み慣れた地域のよい環境で自分らしく暮らし続けられることが目指されている。

行政だけでなく民間企業や地域住民がそれぞれの役割を果たすことが必要であり、「認知症高齢者等にやさしい地域づくり」を通じてコミュニティのつながりを再生し、さらに、取り組みを国際的に発信し「認知症高齢者等にやさしい地域づくり」を世界的に推進していくとされている。そ

の中で、介護事業以外の民間企業に関わるものとして、認知症サポーターと認知症カフェがある。

認知症サポーターと認知症カフェは全国各地で展開されており、認知症サポーターの取り組みが先行している^{（注1）}。

表1に示す「認知症サポーター店」は、認知症サポーターがおり、認知症への対応・配慮を行っている店舗である。これに加えて、近年「認知症カフェ」がはじまっている。「認知症サポーター店」は小売業や金融機関等に比べて飲食店では取り組みが遅れていたが、「認知症カフェ」は、認知症カフェというイベント時のグループ対応であり、地域の集いの場を支える飲食店において展開が期待される場所である。

本稿では、認知症サポーター店と認知症カフェ等の動向、飲食店における認知症カフェの事例を

表1 飲食店における認知症サポーター店、認知症カフェの位置づけ

	認知症サポーター店	認知症カフェ
開始時期	自治体によって異なるが、2010年頃から増えている	以前からあるが、店舗では2017年頃からはじまっている
実施店舗	小売業、交通・配達関連企業、金融機関や理美容院等の個別対応が中心である	飲食店が中心である
認知症の人への対応・配慮の機会	日常的に実施する	イベント時（認知症カフェ実施時のみ）に実施する

大橋氏の横顔

1997年京都府立大学大学院人間環境科学研究科生活環境科学専攻修了。2000年横浜国立大学大学院博士後期課程工学研究科建設計画学専攻修了、博士（工学）。2001年東北福祉大学総合福祉学部講師。2005年函館大学商学部准教授。2000年頃から認知症の人と介護家族の暮らし、まちづくりに関連した研究を行っており、2013年頃から高齢社会における商店街、飲食店等の研究を継続的に行っている。

紹介する。加えて認知症の介護家族の意見から飲食店に求められる配慮をまとめる。そして、海外の動向と合わせて「認知症にやさしいまちづくり」における飲食店の可能性を考察する。

これまでの研究を見ると、認知症サポーター店と認知症カフェに関しては、飲食店を含む多様な形態について運営状況を把握するための実態調査（認知症介護研究・研修仙台センター2016、認知症の人と家族の会2013）、介護施設や公共施設で行われている認知症カフェ等の事例報告（佐藤ほか2016、島岡ほか2015、家根2014等）にとどまっております。本稿では、飲食店における認知症カフェの事例の類型化を行い、今後に向けた考察を行う。

なお、認知症の人に対する調査によれば、認知症になってから60.1%が外食の機会が減ったと答えている。合わせて買い物に行く機会が減った67.8%、電車やバスなどの利用が減った67.8%である（国際大学グローバル・コミュニケーション・センター2015）。買物、交通等のサービスで取り組みが進められており、今後、外食サービスに関しても取り組みによって、顧客を取り戻す可能性がある。

加えて、認知症に関する理解や対応は、認知症

だけでなく、いわゆる高齢者への対応の質を高め、今後の超高齢社会において高齢者向けの新たなメニューやサービスにつながる。また、老親等の介護による中間管理職の退職が問題となる中で、認知症等の家族をもった職員の介護離職の予防となる。そして、65歳以下の働き盛りで認知症を発症する若年性認知症において、早期発見と対応、認知症になった職員の継続雇用及び退職に向けた支援にも役立つものである。

2. 認知症サポーター店、認知症カフェの動向

まず、認知症サポーター店に先立って、認知症サポーターを紹介する。表2に示す認知症サポーターは、認知症への理解に基づいて、できる範囲で手助けを行う人である。全国で認知症サポーター養成講座が実施されており、2018年3月時点で30万回を数えている。民間企業においても認知症サポーター養成研修の受講が進められており、民間企業向けの認知症サポーター養成研修はスーパーのレジや金融機関窓口での認知症の人の対応の紹介等を含んでいる。職員が認知症サポーター研修を実施する側になるキャラバンメイトになっているところも多く、全国規模の企業・団体で100社近くあり、金融機関42社、マンション管理

表2 認知症サポーター、認知症カフェの概要と民間企業との関わり

	認知症サポーター	認知症カフェ
定義	認知症に対する正しい知識と理解を持ち、地域で認知症の人やその家族に対してできる範囲で手助けをする人である (厚生労働省2017a)	認知症の人やその家族が、地域の人や専門家と相互に情報を共有し、お互いを理解し合う場である (厚生労働省2017b)
人数、件数	2018年3月時点 1000万人 (キャラバンメイト連絡協議会2018a)	2016年度 4200件以上 (NHK2018)
民間企業との関わり	・全国規模の企業等のキャラバンメイト 2018年3月時点 90企業、13,555人 (キャラバンメイト連絡協議会2018b) ・自治体独自の認知症サポーター店 愛知県春日井市、宮城県塩釜市、静岡県沼津市等	・認知症カフェへの場所貸し 営業時間中／閉店時間 ・職員派遣 出張の飲み物サービス、商品やグッズの提供 ・認知症カフェの運営 イベント等

会社34社、小売業13社であるが、飲食店は1社のみである（キャラバンメイト連絡協議会2018b）。

認知症サポーターがいる一部の店では、認知症サポーターがいることを示すステッカーを貼ったり、職員が認知症サポーターの名札をつけたり、認知症サポーターの印となるオレンジリングをつけたりしている。

また、いくつかの自治体で、独自の基準で認知症サポーターがいる店を「認知症サポーター店」等として登録・公表を行っている。例えば、愛知県春日井市では2018年1月現在11店あり、そのうち飲食店が9店である（春日井市2018）。ただし、他の自治体では飲食店は少なく、宮城県塩釜市では2017年3月現在75店あり、このうち8店が飲食店である（塩釜市2017）。静岡県沼津市では2017年9月現在101店あり、このうち2店が飲食店である（沼津市2017）。

次に、表2に示すとおり、認知症カフェとは、認知症の人や家族、専門職、地域住民等が集まり、認知症への理解と手助けの輪を広げる場である。月1回、2時間程度のところが多く、実施内容は多様であり、茶話会や講話、アクティビティ、相談等が行われている（認知症介護研究・研修仙台センター2016）。

認知症カフェの実施主体は自治体、地域包括支援センター、介護サービス施設・事業者、NPO等であり（厚生労働省2017b）、一部、民間事業者との連携が行われている。認知症カフェの実施場所は介護施設や事業所、公共施設が多いが、飲食店・喫茶店での実施が6%あり、飲食店・喫茶店以外の商業施設での実施が4%である（認知症介護研究・研修仙台センター2016）。

民間企業の認知症カフェに対する連携協力は、

- ・金融機関（河北新報2016）
- ・スーパー（いわき市2017）
- ・ファーストフード店（飯能市2016、高崎市2017）
- ・レストラン（飯能市2016、いわき市2017）
- ・喫茶店（飯能市2016、いわき市2017、春日井市2018、認知症フレンドシップクラブ2017a）
- ・居酒屋（Dカフェまちづくりネットワーク2017）

・カラオケ店（高崎市2017）

等で場所貸しが行われている。

一部で職員派遣があり（恵庭市2013、十勝毎日新聞2017）があり、地域サロンを目的としたコミュニティ・カフェ等が認知症カフェを運営している（飯能市2016、江東区2017、武地2016）。飲食店での認知症カフェについては後で事例を紹介する。

3. 認知症への取り組みの類型

前述したように認知症では買物・交通・外食等が難しくなる。これらについて認知症カフェ、認知症サポーター以外の認知症への近年の取り組みを取り上げて類型化を行った。

表3の「日常対応型」、「必要時対応型」、「外注対応型」は筆者の区分である。なお、認知症への取り組みの全てではなく、一部の例を示している。認知症に限った取り組みではなく、虚弱高齢者等向けの取り組みで認知症に対応できるものを含んでいる。

外食は取り組みの一例として、介護食（きざみ食、とろみ食、ムース食等）、地域サロン支援を取り上げた。介護食は通常の食事を食べることが難しくなった重度認知症等に対応したものであり、地域サロンは地域の集いの場を提供し、認知症の理解を進め、手助けの輪を広げていくことが期待される。

「日常対応型」は日常的に認知症に対応したサービスを提供しており、例えば、ヘルパー資格を持ったドライバーによる介護タクシー（全国介護タクシー協会2017）等がある。飲食店に関しては、介護食メニューを提供していたり（株式会社アイシマ2017、レストラン食楽工房2016）、高齢者サロンや3世代交流等を目的としたコミュニティ・カフェ（長寿社会文化協会2014）等が当てはまる。

他に、福祉理美容店では、カット台を1つにして、職員を固定したマンツーマン対応が行われており、サロンスペースをもうけてハーブティーを出して場になじんでもらいやすくしたり、洗髪は

表3 認知症への取り組みの類型

		日常対応型	必要時対応型	外注対応型
		日常的に認知症に対応したサービスを提供している	必要時に対応する仕組みがある、認知症向けのイベントをしている	認知症に対応したサービス・プログラムを外から導入している
買物		—	買物リハビリ	ケア付きコンビニ
交通		介護タクシー	鉄道のアテンダント付き 通院者用車両	—
外食	介護食	介護食メニュー	—	—
	地域サロン 支援	コミュニティ・カフェ (地域サロンを目的とした喫茶店等)	—	貸しスペース
他		福祉理美容店	—	—

不安になる人が多いためカットを先にして、寝かせても顔にタオルをかけなかったり、あおむけに横たわるのが嫌な人にはうつむきや座ったままで洗髪できるようにする工夫等が行われている^(注2)。

「必要時対応型」は必要時に対応する仕組みを持っていたり、非日常で認知症等向けのイベントを行っているものである。交通ではアテンダント付きで全ての席が優先席である通院者用車両等がある（IGRいわて銀河鉄道2017）。

買い物では、非日常で認知症等向けのイベントを行っているものとして買物リハビリがある。買物リハビリは、スーパーや商店街に買物カゴ付きの歩行器等を備えて、定期的に手助けや見守りが必要な人向けに買物イベントを実施するものである（函館新聞2017）。

買物の時間とともに、講座や体操、会食等が行われることもある。利用者の負担は買物や食事の実費のみであり、リハビリ専門職の指導協力、歩行器等のレンタル料はスーパーや商店街の負担である。全国数カ所で行われており、デイサービス等から介護職員が一緒に来て利用されている^(注3)。

「外注対応型」は認知症に対応したサービスやプログラムの外付けである。ケア付きコンビニは、ローソンでサロンスペースに介護相談窓口をもうけており、介護等の職員がいる。2017年10月現在、全国11店舗ある（流通ニュース2017）。

介護関連企業や社会福祉法人がサロンスペースのみ、またはコンビニとサロンスペースを一体的に運営している。サロンスペースではイートイン、介護相談、健康機器の展示、各種講座等が行われている。講座は手工芸、体力測定、福祉用具の体験等であり。認知症サポーター養成講座も行われている^(注4)。

飲食店に関しては、地域のサークルやイベントに場所を貸すことがあげられる。

なお、これらと認知症サポーター店との関係を見ると、認知症サポーターがいる認知症サポーター店は「日常対応型」、「必要時対応型」、「外注対応型」のすべてに及んでいる。

認知症サポーター店が自治体独自の基準で認定・公表されているため、認知症サポーター店であっても違いがあり、日常的に認知症の人が利用できることから、外注のサービスを利用するところまでであるのである。認知症カフェについては次に述べる。

4. 飲食店での認知症カフェ事例

各地の飲食店で認知症カフェがはじまっている。5事例を紹介する。自治体のホームページ、認知症に関するサイト、書籍、新聞等から、飲食店で定期的に行われている認知症カフェを探し、

認知症カフェ実施中の訪問インタビューを依頼して、調査と掲載に協力が得られた店である。

前述の「日常対応型」、「必要時対応型」、「外注対応型」で見ると、ファーストフード店2つと居酒屋が「外注対応型」、喫茶店2店のうちチェーン店が「必要時対応型」、コミュニティ・カフェが「日常対応型」である。表4に事例を示す。

5事例ともに地域包括支援センター、医療法人等と一緒に認知症カフェを行っている。飲食店が認知症カフェを実施するにあたって、地域の医療

福祉機関と協力していることがわかる。「日常対応型」で飲食店が認知症カフェを運営していても、対象者への広報、困窮時の対応、専門的な相談や紹介等、地域の医療福祉機関との連携は必要になる。5事例のうち4事例は地元の医療福祉機関側から飲食店に依頼があり、1事例は飲食店側から医療福祉機関に働きかけていた。

開始までの準備として「日常対応型」、「必要時対応型」の2事例は、職員が認知症サポーター研修を受講していた。職員が直接、参加者に対応す

表4 飲食店での認知症カフェ事例

		外注対応型		
店名		マクドナルド299 バイパス飯能店	モスバーガー 高崎豊岡店	養老乃瀧 西小山店
認知症カフェ	名称	ひだまりカフェ	あいs'オレンジカフェ	Dカフェ・YORO
	実施内容	毎月第2・4火曜 14:00~16:00 茶話会と相談	毎月第2木曜 10:00~11:30 茶話会と相談	年4回第4日曜 2時間程度 茶話会
	運営主体	地域包括支援センター はちまん町	高齢者あんしんセンター豊岡	NPO法人Dカフェ まちづくりネットワーク
	参加者	地域の高齢者10人 民生委員2人 地域包括支援センター職員2人	地域の高齢者5人 ボランティア2人 地域包括支援センター職員2人	介護家族、専門職、地域の高齢者、 NPO法人ボランティア 計12~13人
飲食店の認知症カフェへの取り組み	内容	・営業時間中の場所貸し ・空席利用(予約席なし) ・机に看板を置くのみ ・飲食は通常サービス	・営業時間中の場所貸し ・空席利用(予約席なし) ・席付近に低い看板を置いている ・飲食は通常サービス	・閉店中の場所貸し ・飲食物、紙カップ、紙皿等すべて持ち込み ・店前にのぼりを出している
	経緯	2016年4月開始。運営主体から依頼された	2016年12月開始。運営主体から意向調査があり「可」と返答したところ依頼があった	2016年1月開始。介護家族が当該店で飲み会をしており、場所を探していたため
	実施前の高齢者との関わり	近隣の高齢者が徒歩で来店したり、デイサービスから職員と利用者が来ていた	地域の独居高齢者が来店していた	特になし
	実施後の影響	・参加者の後日利用があり、ドリンク券を配布している ・他店でも認知症カフェが行われるようになった	・認知症カフェ終了後に昼食を買って行く参加者がいる	・認知症カフェ終了後、当該店の営業時間に介護家族が続けて利用している ・養老乃瀧の会報で紹介された

る場合は認知症サポーター研修の受講が推奨される。ただし、「外注対応型」であれば来店する一般高齢者との関わりのみである等、特に認知症の人と関わった経験がなくても、地域の医療福祉機関と連携して認知症カフェを実施している。

開始後の影響として、参加者の認知症カフェ時間以外の利用があり、「日常対応型」では認知症カフェの広報が地元で店を知ってもらう機会となり、利用客が増えている。認知症にやさしい店という評判が地元の高齢者や福祉関係者の敷居を低

くしているようである。また、チェーン店では他店での認知症カフェの実施につながっている例もあった。

5. 飲食店に求められる認知症への配慮

「4. 飲食店の認知症カフェ事例」において直接、参加者に対応するところは、職員が事前に認知症サポーター養成研修を受けていた。前述したように認知症サポーター養成研修は小売業、金融機関等での対応を含むようになってきているが、飲食店向けにはあまり見られない。飲食店に求められる認知症への配慮について、認知症の介護家族の意見をまとめて紹介する。

調査方法は表5のとおりである。分析方法はアンケートの自由記述、インタビューの逐語録から認知症の人の飲食店利用に関する文章をそれぞれ抽出した。次に、抽出した文章を要約し、類似するものを集めてコードとした。コード間の関係から、複数のコードを集めてサブカテゴリーとし、サブカテゴリー間の関係から、複数のサブカテゴリーを集めてカテゴリー化した。

なお、倫理的配慮として、対象者に対してアンケート及びインタビューは自由意志に基づくもので、回答しなくても不利益をこうむることがない旨を口頭で説明した。データを匿名化して管理するとともに、内容から個人が特定されないように、内容を歪めない程度に一部修正を行った。

結果は巻末表6のとおりである。介護家族の記載や言葉を「」、要約した内容で類似したものを集めたコードを《》、複数のコードをコード間の関係から集めたサブカテゴリーを〈〉、サブカテゴリー間の関係から、複数のサブカテゴリーを集めたカテゴリーを[]で示した。

来店から時系列でみていくと「メニューの表示と対応」に関して、「メニューがわかりにくい」ために「メニューに写真等が欲しい」という意見があり、「注文から時間がかかる」等のために「頼んだメニューを忘れる」、「メニューに熱い等の情報がない」ことがあり、「かかる時間や熱い等の

	必要時対応型	日常対応型
	スターバックスジャパン 帯広市2店舗	ブルーオーシャンカフェ
	ハートサウンズ オレンジカフェ等 (帯広市内7か所)	認知症カフェ「ラクレア」
	年14回 (1か所あたり2回)	毎月第2水曜 11:00~16:00 茶話会と音楽・歌・絵画等
	医療法人社団慈弘会等	ブルーオーシャンカフェ
	飲食店職員2~4人 + 地域の高齢者10数人 医療法人等の職員2人	飲食店職員1~2人 + 認知症の人、介護家族、 外部の介護職員等 数人
	・職員2~4人を実施先に派遣 ・コーヒー30杯程度、ミルク、 砂糖、カップを無料提供 ・コーヒー提供、産地等の講座 をしている	・店舗で自主運営(職員1~ 2人が対応し、ボランティア はいない) ・予約席扱い ・飲食は通常サービス
	2017年1月開始。運営主体から 依頼された	2016年4月開始。自治体で 認知症カフェの募集があつた 時に手をあげた。
	職員2人が認知症サポーター 養成講座を受講した	代表者は認知症介護経験者。 職員全員が認知症サポーター 養成講座を受講した
	特になし	・認知症カフェの広報と合 わせて店のPRができ、利 用客が増えた ・地元の他店と協力して、 認知症啓発活動に取り組 むようになった

表5 介護家族へのアンケート及びインタビューの概要

	アンケート		インタビュー	
対象者属性	認知症介護家族及び支援者74人		認知症介護家族	
対象者数	計74人		計9人	
	男性8人	女性66人	男性1人	女性8人
	50代2人 60代1人 70歳以上4人 不明1人	30代4人 40代3人 50代2人 60代30人 70歳以上27人	60代	30代1人 50代1人 60代5人 70代1人
調査項目	飲食店利用で困った出来事、希望等を自由記載してもらう		アンケートの結果をもとに、飲食店への意見をもらう	
調査方法	2017年7月、集合アンケート（自記式）		2017年9月、グループインタビュー	

情報を教えて欲しい」という声があった。

〔量の選択肢〕として《食事の量が多い》のだが、家族と一緒にではない《認知症の人は持ち帰らない方が良い》ため、〈少量メニューが欲しい〉という意見があった。

〔配膳時の配慮〕として《同席者の配膳がバラバラである》という意見があり〈同席者の配膳を揃えて〉欲しいという希望があった。また、ハサミ等の肉等を《切り分ける道具があれば良い》、汚すため《紙エプロンがあれば良い》、《手ふきが必ず欲しい》等の〈切り分ける道具、紙エプロン等が欲しい〉という声があった。

〔食事中の配慮〕として、《うるさくする》こと等があるため、理解してもらえる《なじみの店をつくる》必要があり、理解を得るために《介護者からもっと伝えるべき》で、家族が話した時は《認知症を理解して欲しい》という声があった。〈家族の話を聞いて欲しい〉ということである。例えば、《机のナフキンや爪楊枝をポケットに入れてしまう》ことがあり、《取り放題は難しい》等、手助けが必要な場合、家族に〔卓上の物の移動を自由にさせて欲しい〕という意見があった。

〔支払い時の配慮〕として、《席で支払ができると便利》であり、認知症の人が《レシートを欲しがる》ことがあり、そのような店もあるが〈席で支払う等どここの店でもできるようにして欲しい〉

という声があった。

〔来店、帰宅時の対応〕として《靴をぬぐところは大変》であり、《コート間違える》こともあり、〈靴やコートの預かりの支援をして欲しい〉という意見があった。

日頃から認知症に職員が対応できる体制でなくとも、〔予約等での特別対応〕が求められており、トイレが近く、騒がしくなってもまわりに迷惑にならず、前述の紙エプロンやおしぼり、肉等を切るハサミ等があったり、逆に家族が卓上の物の移動ができたりする《個室・特別席対応》ができれば良く、《事前に注文できると良い》、介護食等を持ち込んで盛りつけて出してもらうような《特別食の持ち込みができれば良い》と考えられていた。

また、〔トイレの配慮〕として《トイレに近い席が良い》、《広い洋式トイレが必要》、《トイレットペーパーやボタンに手が届かない》ため、〈トイレの位置や広さ、設備の位置に配慮して欲しい〉という意見があり、《照明が消えていて、スイッチの場所がわからない》、《水洗設備がわかりにくい》、《障害者用トイレのドアのボタンがわかりにくい》等の〈トイレのスイッチがわかりやすくして欲しい〉という声があがっていた。

一方で、認知症に職員が対応できる〔認知症フレンドリー店等をわかりやすく〕という意見があった。現在の《障害者トイレの案内サイトはあ

まり使わない》そうであり、〈情報があまりない〉という声があった。

以上から、例えば、①トイレの水洗設備の操作をわかりやすくする等の工夫を行い、②事前にメニュー予約を可能にする。③トイレに近い個室風の席の確保ができ、④必要に応じて、おしぼりや紙エプロンを置いたり、逆に卓上のものを片付けたりする。⑤支払いは席できたり、後日可能にする等が考えられる。いずれもすでに取り組まれている等が考えられる。現在の取り組みを一部工夫すればできることである。

- ①トイレの水洗設備は、分かりにくければ現在でも「ここを押す」、「自動水栓になっています」等の使用方法がトイレに貼られている。説明が複雑になっているのであれば貼り紙を整理して、分かりやすい位置に貼り直すのである。
- ②事前のメニュー予約は、コース料理や大人数の注文の際に現在でも行われている。これらに加えて、特別な配慮が必要な人のみ事前のメニュー予約ができるようにするのである。
- ③席の予約は、現在でも予約席がある。希望に応じた席が確保できる時間帯や日程、料金、条件等を伝えるだけである。
- ④おしぼりや紙エプロンは予約席が決まっていれば、予約時の依頼に応じてできる範囲で準備する。おしぼりや紙エプロンがなければ、その旨を伝えて、店舗側が持ち込んでも良さそうなものを持参してもらえば良い。
- ⑤支払いは現在でも席できるところがあり、後日の支払いも行われている。特別な配慮が必要な人にできる範囲で、席での支払い、後日の支払いに応じたりするのである。

これは認知症の人のみが来店した時も、認知症の人が家族等と一緒に訪れた時も同様である。事前に家族等から連絡があり、顔なじみの認知症の人が一人で来店するのであれば、いつもの席に案内し、いつものメニューを提供し、後日、家族等に請求すること等が考えられる。この際、当然のことながら介護は行わない。見守り、何かあれば家族等に連絡することになる。

事前予約があり、認知症の人が家族等と一緒に訪れる時も同様に、決めてある席に案内する。卓上のものを片付けたりするのは、家族等が認知症の人に依じて自由にできることにしておけばよい。事前予約のメニューを提供し、席で支払いができたり、後日請求すること等が考えられる。

いずれも事前予約や支払い等の仕組みを周知する必要があるため、ポスター等で店内に掲示したり、「認知症にやさしい店」として広報していくことが考えられる。

6. 海外での取り組み

日本の「4. 飲食店の認知症カフェ事例」、「5. 飲食店に求められる認知症への配慮」を見てきたが、ここで認知症サポーターを含めて、海外での取り組みを紹介する。

認知症カフェはそもそもオランダで始まり、イギリス等に広がり、現在、ベルギー、フランス、日本等、世界15か国以上で行われている。オランダやイギリスの一部の認知症カフェは飲食店で行われており、フランスの認知症カフェは有名な喫茶店で毎週行われている（Alzheimer's Disease International 2016、矢吹2016）。

認知症サポーターは逆に日本の取り組みが、イギリス等に広まっていったものである。日本の認知症サポーター養成研修は対面で受講する必要があるが、イギリスではwebで受講できるようになっている（Alzheimer's Society 2017）。

認知症サポーターがいる認知症サポーター店として、イギリスのスコットランドでは「認知症フレンドリー店」が飲食店を含めて認定されており、認知症の人への対応方法として「ゆっくり話す」、「聞く」、「尊敬を見せて我慢強く」、「支払いを手助けする」、「道案内をする」、「できるだけ同じ人が対応する」等のハンドブックが配られ、環境面では入口、照明、トイレ、店内の音や商品表記等が事前に評価されている。時には覆面調査も行われている（Alzheimer's Scotland 2017a、2017b）。

また、スコットランドの認知症カフェは「認知

症フレンドリー店」と認定された通常の喫茶店である。認知症について学んだ職員や、ボランティアで働いている認知症の人がおり（丹野智文 2017）、認知症カフェの「日常対応型」にあたる。

飲食店以外では、イギリスのスーパーで毎週2時間、認知症等向けの買物時間を設けている。職員は買物を援助し、椅子が置かれる。そして、このスーパーでの取り組みは認知症等への理解を広め、介護離職を防ぐのに役立っている（Sainsbury's 2016, 2017）。オランダのスーパーでは介護事業者と提携し、介護職員と一緒に手助けを行っている（Alzheimer's Disease International 2017）。

また、台湾では「認知症フレンドリー店」において、事前に介護家族と話し合っ、認知症の人が購入した不要な商品を返却することができ、店に訪れた時に家族に連絡したりされている（Alzheimer's Disease International 2016）。

諸外国においても「認知症にやさしいまちづくり」が目指されている。なお、「認知症にやさしいまち」では、認知症が理解され、適切な診断とケアが受けられ、認知症の人に対応した商品やサービスが提供され、わかりやすい物理的な環境があり、認知症の人は買物・交通等の利用ができ、地域社会の中で必要な手助けを受け、意味ある活動に参加し、社会に参加していることを実感できるとされている（Alzheimer's Society 2013）。

「認知症にやさしいまちづくり」において、日本における認知症サポーター店、認知症カフェは諸外国につながる動向である。

7. 認知症カフェの今後の可能性

7.1. 新たな施策「認とも」

認知症になって外食等の機会が減っていることに対して、月1回程度の認知症カフェだけでは対応が難しい。厚生労働省（2017c）は認知症カフェの頻度、実施場所数を増やすとともに、認知症カフェ等を通じて顔なじみになったボランティアが、認知症サポーターの上乗せ講座等を受けて「認とも」になり、認知症の人と一緒にすごすようになることを目指している。この際、「認とも」は介護者ではない。見守り、認知症の人の友人としてともにすごす人である。

なお、「認とも」に相当するボランティア派遣は、現在でも一部の自治体等で行われている（府中市2017、認知症フレンドシップクラブ2017b、砂川市2017）。

また、イギリスでは日本の「認とも」にあたるボランティア派遣がすでに行われている。イギリスのボランティアは無料で、自宅へ訪問し一緒に出かけることも行っている（Alzheimer's Society 2017）。ただし、イギリスのボランティア派遣は認知症カフェがはじまる前から行われており、認知症カフェとはリンクしていない。

飲食店における「認とも」は、認知症カフェを運営したり協力している飲食店の職員が「認とも」になったり、逆に、認知症カフェ等を通じて知り合った外部の「認とも」を飲食店に連れて来てもらうことが考えられる。

表7 認知症カフェの今後の展開

	日常対応型	必要時対応型	外注対応型
認知症サポーター養成講座等の受講	多くの職員が認知症サポーターの上乗せ講座を受けて「認とも」になる	一部が認知症サポーターの上乗せ講座を受けて「認とも」になる	職員が認知症サポーター養成講座を受講する
「認とも」 	日頃から職員としている	予約で職員を当日準備	外部から利用客が同伴
認知症カフェ	運営実施	職員派遣等の応援	貸しスペースのみ
認知症の人の利用しやすさ	希望時に利用できる	事前予約が必要である	「認とも」を依頼する必要がある

前述の「日常対応型」、「必要時対応型」、「外注対応型」で言えば、飲食店に「認とも」の職員が日頃からいれば「日常対応型」、事前予約で「認とも」の職員を準備できれば「必要時対応型」、利用客が外部から「認とも」を同伴すれば「外注対応型」である。表7は認知症カフェと合わせて示したものである。

これは認知症サポーター店においても同様である。認知症サポーター店は自治体独自の基準で認定・公表されているが、今後、店の多くの認知症サポーターが上乘せ講座を受けて「認とも」になり、日頃からいれば「日常対応型」になり、何人かの認知症サポーターが「認とも」になり、事前予約等に対応すれば「必要時対応型」になり、現状のままで外からの「認とも」の受け入れ体制のみをつくれば「外注対応型」になる。

認知症になって外食の機会が減っている顧客を取り戻す観点から見れば、「日常対応型」、「必要時対応型」、「外注対応型」の順で来店しやすさが異なってくる。今後、認知症カフェ等を通じて「認とも」をうまく導入できた飲食店が、認知症になっても外食利用を継続しやすい店になっていくのである。

7.2. 「認知症にやさしいまちづくり」における飲食店

前述したように、認知症サポーター、認知症カフェがうたわれている認知症国家戦略（新オレンジプラン）では、国際的な発信とともに、国内においては行政だけでなく民間企業や地域住民がそれぞれの役割を果たし、コミュニティのつながりを再構築するとされている。「認知症にやさしいまちづくり」を通じた地域再生である。

実際に、飲食店の認知症カフェ事例では、いずれも地元の医療福祉機関と連携しており、認知症の人、家族、専門職、関心のある高齢者が訪れていた。他の店と協力して啓発活動を担うようになった例もある。

地域の集いの場を支える飲食店は、認知症サポーター、認知症カフェや「認とも」等の仕掛け

を利用して、「認知症にやさしいまちづくり」、ひいては地域再生の拠点となりうる。飲食店にはコミュニティ・カフェ（地域サロンを目指した喫茶店等）等の地域サロン支援の蓄積がある。

現在、あらためてコミュニティのつながりの再構築と言われるように、暮らしの中での人と人とのつながりが薄くなり、地域課題を解決するための基盤が弱まっており、従来の地域サロンの支援にとどまらない重装備な支援が求められるようになっていくが、認知症サポーター、認知症カフェや「認とも」等の仕掛けによって、飲食店は、現在の地域課題に対応して、当事者と地域の人たちが出会い、支え合う取り組みを作り出していくことができる。

そして、当事者（認知症の人）を向かい入れるための配慮は、介護家族の意見の中にある。トイレの水洗設備の操作をわかりやすくする等の工夫を行い、「認知症にやさしい店」をうたい、事前に申し出があれば、メニュー予約、トイレに近い個室風の席の確保、必要に応じたおしぼりや紙エプロンの提供ができること、加えて、認知症の人が一人で来店した際には事前に決めてある席に案内して、事前に決めてあるメニューを提供し、後日、家族等に請求すること等ができることをポスター等で掲示しておくのである。

「認知症にやさしい店」の評判は認知症の人と介護家族だけでなく、地元の関心のある人たちを呼び寄せて、一層「認知症にやさしい店」を作り出していくことになる。

「認知症にやさしいまちづくり」の拠点は身近なところにあり、多様な形態で複数あることが望ましいため、多くの飲食店での展開が期待される。コミュニティのつながりを再構築する場において、すべてを個々の店舗だけでする必要はない。多くの職員が「認とも」になっており、日頃から認知症の人に対応できる職員がいて、認知症カフェ等の認知症に対応したサービスを提供している「日常対応型」だけでなく、何人かの職員が「認とも」になっており、予約等に応じて認知症の人に対応できる職員を準備でき、職員派遣等で認知

症カフェを応援することを含め、一時的またはイベント的に認知症に対応したサービスを提供できる「必要時対応型」、基本的な認知症への理解に基づいて場所貸し等に対応しながら、「認とも」

や認知症に対応したサービスを外から導入する「必要時対応型」がある。

多くの飲食店に取り入れられ、発展的に展開されることが期待される。

表6 認知症の介護家族からの意見

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	インタビュー等の内容(抜粋)
[メニュー表示と対応]	〈メニューに写真等が欲しい〉	《メニューがわかりにくい》	「ウィンドウのところにあれが出てるから、そこで『ああ、あれがいい』とかやった」
	〈ゆっくり待って欲しい〉	《メニューを決めるまで時間がかかる》	「本人に決めさせたいけど、店員さんに悪いなとも思うしね」 「また後と言えはいい」
	〈かかる時間や熱い等の情報を教えて欲しい〉	《注文から時間がかかる》	「『時間がかかりますよ』とか言ってくればね、店もね」
		《頼んだメニューを忘れる》	「頼んだの忘れちゃう」
[量の選択肢]	〈少量メニューが欲しい〉	《メニューに熱い等の情報がない》	「鉄板ジューっていうのも危ない」
		《食事の量が多い》	「食べきれない、多いからね、一人前ね」
[配膳時の配慮]	〈同席者の配膳を揃えて〉	《認知症の人は持ち帰らない方が良い》	「持って帰ってもね、それがいつのかわからないの、早く食べないの」
	〈切り分ける道具、紙エプロン等が欲しい〉	《同席者の配膳がバラバラである》	「介護者の方が先に来て、本人のが後からが一番困る」 「バラバラにくるしね」
		《切り分ける道具があれば良い》	「(小さい皿や切る道具は) あればいいよね」 「和食なんて箸で分けるの大変だもんね」 「ハサミあればいいよね、お肉でも切れるしね、一口大にね」
		《紙エプロンがあれば良い》	「(エプロンが) 紙でもいいし、あればいいなって」 「この辺、べろべろになるんですよ」
[食事中等の配慮]	〈家族の話を聞いて欲しい〉	《手ふきが必ず欲しい》	「ぬれティッシュがないところがあるんだよね、ナフキンはあるんだけどね」 「おしぼりでいいから」
		《うるさくする》	「おいしくない(大声で)『マズっ』とかね」 「これは結構、恥かいたりする」
		《なじみの店をつくる》	「なじみになって、ちょっときてますからって前もって言うておくとか」
		《介護者からもっと伝えるべき》	「困っているかどうか相手がわからない。もっと積極的にこっちから言わないと」
[卓上の物の移動を自由にさせて欲しい]	〈事前に家族に目の前のものを片付けさせて欲しい〉	《認知症を理解して欲しい》	「(認知症への配慮を家族がしようとして)『いいですか』って言ったとして、それが『何ですか』ってなって一回話さないといけないというのも手間」
		《机のナフキンや爪楊枝をポケットに入れてしまう》	「一度ポケット入れたものを、返しますから使ってくださいっていうわけにいかないでしょ」 「(家族が前もって)2つ、3つ置いておいて、後は隠しちゃう」
		《取り放題は難しい》	「回転ずしとかね、いっぱいっちゃう」

7.3. 今後の課題

本稿では、認知症サポーターと認知症カフェを取り上げて、「認知症にやさしいまちづくり」における飲食店の可能性を考察した。特に飲食店における認知症カフェははじまりつつある取り組みであり、日常的に認知症に対応したサービスを提供している「日常対応型」、必要時に対応する仕組みがある「必要時対応型」はともに1事例ずつの紹介にとどまった。今後も継続的に全国の事例

の経過を追い、条件や課題等を含めたまとめが必要である。

加えて、飲食店の認知症に関する理解や対応を進めることは、認知症によって外食利用が減った顧客を取り戻すだけでなく、いわゆる高齢者への対応の質を高め、超高齢社会において新たなメニューやサービスにつながり、また、職員の介護離職の予防、若くして認知症になった職員の継続雇用及び退職に向けた支援に役立つとしていた

カテゴリー	サブカテゴリー	コード	インタビュー等の内容(抜粋)
[支払時の配慮]	〈席で支払う等この店でもできるようにしてほしい〉	《席で支払いができると便利》	「誰かがついていている場合は、(レジでの支払時に) についている人がちょっと」 「テーブルで支払っていうのも今あるから」
		《レシートを欲しがる》	「レシートに固執するのは本人だからね」 「こたわる人はいるの、お金のことはね」
[来店、帰宅時の対応]	〈靴やコートの預かりの支援をして欲しい〉	《靴をぬぐところは大変》	「靴脱いで上がる場所だと、他人のを履こうとしたり」
		《コートを間違える》	「いいのを着て行った時に限ってそうなる」
[予約等での特別対応]	〈席の場所、メニュー選択、特別食の持ち込み等を予約できるようにしてほしい〉	《個室・特別席対応》	「個室がとれれば言うことない」 「トイレが近くてね」 「付属品として、エプロンとナフキン多め」
		《事前に注文できると良い》	「(注文から時間がかかることについて) 前もって注文するのもいいよね、席がなかったりすると最悪だし」
		《特別食の持ち込みができれば良い》	「持ち込んだら盛りつけしてくれる」 「(持ち込んだら) その器でちゃんと出してくれる」 「お店から出てきたというので一緒に食べられる」
[トイレの配慮]	〈トイレの位置や広さ、設備の位置に配慮してほしい〉	《トイレに近い席が良い》	「大きいホテルなんかだとレストランからトイレまで遠いところもある」
		《広い洋式トイレが必要》	「多目的トイレでなくても、トイレのスペースをちょっと広めてくれればそれで十分」
		《トイレトペーパーやボタンに手が届かない》	「手すりボタンに手が届かない」 「トイレトペーパーが取りづらいのね、さらに体ひねらないと取れないとかね」
	〈トイレのスイッチをわかりやすくしてほしい〉	《照明が消えていて、スイッチの場所がわからない》	「入って真っ暗で、中に入るのに電気のスイッチの位置がわからないのよ」
		《水洗設備がわかりにくい》	「水を流すのがハイカラになって横につくようになってる」 「レバーがない」
		《障害者用トイレのドアのボタンがわかりにくい》	「ボタンで開け閉めするのがあるよね、あれができるかなって人がいるよね」
[認知症フレンドリー店等をわかりやすく]	〈情報があまりない〉	《障害者トイレの案内サインはあまり使わない》	「更新されてなければ意味がない」 「誰でも彼でも見られるわけではないからね、若い人はそういう活動ができるけど」

が、認知症の人の外食利用以外の部分について事例を示すに至っていない。

今後、飲食店における「日常対応型」等の広がりによって、これらの事例の蓄積が可能になると考える。継続的に先駆的な事例を集め、認知症の人の外食利用以外の観点を含めて調査を行う必要があり、今後の課題としたい。

謝辞

本研究は、日本フードサービス学会第13回研究助成を受けて実施しました。助成を受けることで、飲食店の認知症の取り組みについてまとめることができました。良い機会を与えていただきありがとうございました。

注記

¹⁾ 認知症サポーターの養成は新オレンジプランが出される以前の2005年から行われている。新オレンジプランで800万人の数値目標がかかげられた。

なお、認知症に関連して、認知症サポーター、認知症カフェがはじまる以前から、一人暮らし高齢者等の「見守りネットワーク」、認知症の人の一人外出時の検索を行う「SOSネットワーク」が行われている。「見守りネットワーク」は一人暮らし高齢者宅を訪問する宅配業者等、「見守りネットワーク」は検索に有利な交通機関等が中心であり、認知症サポーター、認知症カフェの動向を受けて、認知症サポーターがいる店が「見守りネットワーク」や「SOSネットワーク」に加わったり、認知症カフェが「見守りネットワーク」や「SOSネットワーク」の啓発の拠点になったりしている。

²⁾ 福祉理容店幸のとりの視察及びインタビュー等による。

³⁾ 函館朝市協同組合連合会の視察及びインタビュー等による。

⁴⁾ ローソンさいたまシティハイツ三崎店の視察及びインタビュー等による。

文献

Alzheimer's Disease International, 2016, 「Dementia Friendly Communities – Global developments」, Alzheimer's Disease International.

Alzheimer's Disease International, 2017, 「Netherlands - Dementia Friendly Communities」, Alzheimer's Disease International ホームページ, (2017年10月6日取得, <https://www.alz.co.uk/dementia-friendly-communities/netherlands>).

Alzheimer's Scotland, 2017a, 「Building a Dementia Friendly Community Tips For Shops and Businesses」, (2017年10月6日取得, https://www.alzscot.org/assets/0001/2870/Hints_and_Tips_for_Shops_and_Businesses.pdf).

Alzheimer's Scotland, 2017b, 「Dementia… Everyone's Business」, Alzheimer's Scotland ホームページ, (2017年10月6日取得, https://www.alzscot.org/assets/0001/4677/Dementia_Everyone_27s_Business.pdf).

Alzheimer's Society, 2013, 「Building dementia-friendly communities : A priority for everyone」, Alzheimer's Society ホームページ, (2018年8月20日取得, http://www.actonalz.org/sites/default/files/documents/Dementia_friendly_communities_full_report.pdf).

Alzheimer's Society, 2017, 「Register to become a Dementia Friend」, Alzheimer's Society ホームページ, (2017年10月6日取得, <https://www.dementiafriends.org.uk/register-digital-friend>).

長寿社会文化協会, 2014, 『コミュニティカフェガイドブック 神奈川県版』, 長寿社会文化協会.

Dカフェまちづくりネットワーク, 2017, 「Dカフェは目黒に10店」, Dカフェまちづくりネットワーク ホームページ, (2017年10月6日取得, <http://d-cafe.kazekusa.jp/>).

- 恵庭市, 2013, 「にぎやかで楽しい認知症カフェを岩村で開催」, 恵庭市ホームページ, (2017年10月6日取得, <http://www.city.ena.lg.jp/news/2013/2013-11/20131126sasayuricafe/>),
- 府中市, 2017, 「認知症見守り等支援事業」, 府中市ホームページ, (2017年10月6日取得, <https://www.city.fuchu.tokyo.jp/kenko/korenokata/nintisyo/dementia-mimamori.html>).
- 函館新聞, 2017年9月4日掲載, 「おでかけリハビリ広がる イオン湯川店で試験へ」, (2017年10月6日取得, <https://digital.hakoshin.jp/news/medical/25119>).
- 飯能市, 2016, 「ひだまりカフェ案内パンフレット」, 飯能市ホームページ, (2017年10月6日取得, <https://www.city.hanno.lg.jp/article/detail/820>).
- IGRいわて銀河鉄道, 2017, 「IGR地域医療ライン」, いわて銀河鉄道ホームページ, (2017年10月6日取得, <http://www.igr.jp/wp/sales-info/i-line>).
- いわき市, 2017, 「認知症カフェ事業『オレンジカフェ以和貴』&『その他のカフェ事業』」, いわき市ホームページ, (2017年10月6日取得, <http://www.city.iwaki.lg.jp/www/contents/1454293773647/index.html>).
- 株式会社アイシマ, 2017, 「レストラン風の音」, 株式会社アイシマホームページ, (2017年10月6日取得, <http://www.aishima.co.jp/shisetsu/resutoran/kazenooto.html>).
- 河北新報, 2016年6月16日掲載, 「高齢者地域住民と交流 北都銀が認知症カフェ」.
- 春日井市, 2018, 「認知症カフェ(おれんじプラスカフェ)及び介護者支援センター」, 春日井市ホームページ, (2018年1月25日取得, <https://www.city.kasugai.lg.jp/fukushi/kaigo/027640.html>).
- 国際大学グローバル・コミュニケーション・センター, 2015, 「認知症の人にやさしいまちづくりガイド」, 国際大学グローバル・コミュニケーションセンターホームページ, (2017年10月6日取得, http://www.glocom.ac.jp/project/dementia/wp-content/uploads/2015/04/dfc_guide.pdf).
- 厚生労働省, 2015, 「認知症施策推進総合戦略(新オレンジプラン)」, 厚生労働省ホームページ, (2018年8月20日取得, https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-12304500-Roukenkyoku-Ninchishougyakutaiboushitaisakusuishinshitsu/02_1.pdf).
- 厚生労働省, 2017a, 「認知症サポーターとは」, 厚生労働省ホームページ, (2017年10月6日取得, <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000089508.html>).
- 厚生労働省, 2017b, 「認知症カフェ実施状況」, 厚生労働省ホームページ, (2017年10月6日取得, <http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000116743.pdf>).
- 厚生労働省, 2017c, 「認知症カフェ等を活用したボランティアによる居宅訪問(「認とも」)や家族向け介護教室等の推進」, 厚生労働省ホームページ, (2017年10月6日取得, <http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12300000-Roukenkyoku/0000116745.pdf>).
- 江東区, 2017, 「認知症カフェ 認知症になっても安心して暮らせるまちづくりを目指して」, 江東区ホームページ, (2017年10月6日取得, <http://www.city.koto.lg.jp/211502/fukushi/koresha/ninchi/87326.html>).
- キャラバンメイト連絡協議会, 2018a, 「認知症サポーターの養成状況」, 認知症サポーターキャラバンメイトホームページ, (2018年4月6日取得, <http://www.caravanmate.com/result/>).
- キャラバンメイト連絡協議会, 2018b, 「5. 全国規模の企業・団体での認知症サポーターキャラバン実施状況」, 認知症サポーターキャラバンホームページ, (2018年1月25日取得, <http://www.caravanmate.com/result/>).
- NHK, 2018, NHKハートネット「シリーズ 認知

症に“やさしいまち”第1回いきいきと過ごせる居場所とは?」, 2018年2月放送.

認知症フレンドシップクラブ, 2017a, 「市内のスターバックスコーヒー全店でDカフェが始まります!」, 町田Dマップ(β版), (2017年11月22日取得,
<https://www.dementia-friendly-machida.org/2017/09/18/市内のスターバックスコーヒー全店で%EF%BD%84カフェが始まります/>).

認知症フレンドシップクラブ, 2017b, 「フレンドシップサポーター(サポ友)」, 認知症フレンドシップクラブホームページ, (2017年10月6日取得,
<http://dfc.or.jp/friendshipsupporters>).

認知症介護研究・研修仙台センター, 2016, 「認知症カフェの実態に関する調査研究事業」, 認知症介護研究・研修仙台センター.

認知症の人と家族の会, 2013, 「認知症カフェのあり方と運営に関する調査研究事業報告書」, 認知症の人と家族の会.

沼津市, 2017, 「高齢者あんしんサポート店一覧」, 沼津市ホームページ, (2017年10月6日取得,
<https://www.city.numazu.shizuoka.jp/kurashi/fukushi/kaigo/chiikishigenmap/anshinsup/ichiran.htm>).

レストラン食楽工房, 2016, 「介護食」, レストラン食楽工房ホームページ, (2017年10月6日取得,
<http://shokuraku.co.jp/care/>).

流通ニュース, 2017年9月28日掲載, 「ローソン／千葉県初となる介護拠点併設型のケアローソン出店」, 流通ニュースホームページ, (2017年10月6日取得,
<https://ryutsuu.biz/store/j092818.html>).

Sainsbury's, 2016, 「Sainsbury's becomes first retailer to trial Slow Shopping concept」, Sainsbury's ホームページ, (2017年10月6日取得,
<https://www.about.sainsburys.co.uk/news/latest-news/2016/29-08-2016>).

Sainsbury's, 2017, 「Our inspiring cares」, Sainsbury's ホームページ, (2017年10月6日取得,
<https://www.about.sainsburys.co.uk/discover>

more/our-stories/2017/20-06-17-carers-week).

佐藤知美, 吉田留美, 中西敏子, 他, 2016, 「施設入所中の若年性認知症の人が認知症カフェに外出することの有用性の検討」, 日本認知症ケア学会誌, 15, (2), ワールドプランニング, PP. 513-521.

塩釜市, 2017, 「認知症になっても安心して暮らせるまちづくり」, 塩釜市ホームページ, (2017年10月6日取得,
<https://www.city.shiogama.miyagi.jp/choju/fukushi/fukushi/kaigo/ninchisho.html>).

島岡昌代, 山崎尚美, 南部登志江, 他, 2015, 「認知症カフェに関する実践報告」, 畿央大学紀要, 12, (2), 畿央大学, PP. 53-57.

砂川市, 2017, 「認知症支援ボランティアぼっけ」, 砂川市ホームページ, (2017年10月6日取得,
<https://www.city.sunagawa.hokkaido.jp/shisei/kyoudou/shiminkatsudoudantai/pokke.html>).

高崎市, 2017, 「地域のつどいの場・認知症カフェ一覧(平成29年8月末現在)」, 高崎市ホームページ, (2017年10月6日取得,
<http://www.city.takasaki.gunma.jp/docs/2017020100014/files/tudoinoba.pdf>).

武地一, 2016, 『認知症カフェハンドブック』, クリエイツかもがわ.

丹野智文, 2017, 『丹野智文 笑顔で生きる』, 文藝春秋.

十勝毎日新聞, 2017年1月11日掲載, 「認知症カフェスタバ支援 店員派遣、コーヒー提供 帯広」.

矢吹知之, 2016, 『認知症カフェ読本 知りたいことがわかる Q&A と実践事例』, 中央法規.

家根朋子, 2014, 「認知症カフェにおける初期認知症者支援の実践」, 人間文化研究所年報, 30, 奈良女子大学, PP. 133-143.

全国介護タクシー協会, 2017, 「介護タクシー配車MAP」, 全国介護タクシー協会ホームページ, (2017年10月6日取得、<http://kaigotaxi-info.jp/>).

【 調査研究報告 2 】

日本での韓国飲食店の現状と変遷、そしてその特徴に関する実証研究
—東京都新大久保地域を中心に—

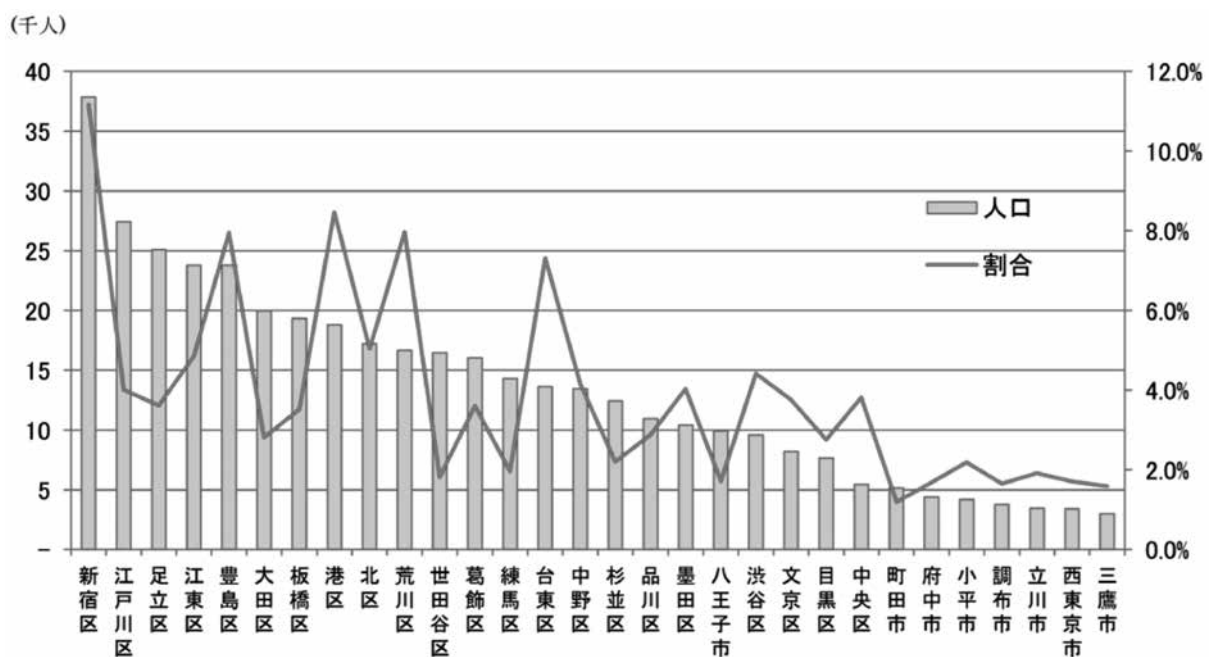
いわき明星大学教養学部地域教養学科 准教授 金 世煥

1. 研究背景と目的

「東京2020オリンピック」の開催ということもあり、日本の観光コンテンツに憧れ日本を訪れる外国人観光客が年々増えている¹。それに連れて、訪日客受入先としてのインバウンド事業である宿泊施設や外食関連事業も業績を上げており、東京都内で外国人が多く集まって生活している「エス

ニックタウン」として有名な大久保地区も例外ではない²。

日本で「エスニックタウン」といえば、在日韓国人と朝鮮人集中地区や三大中華街(横浜中華街・神戸南京町・長崎新地中華街)に加えて、新宿区新大久保コリアタウンと池袋チャイナタウン、そして浜松市や群馬県大泉町のブラジル人集中地区などが挙げられる。これらのエスニックタウンに

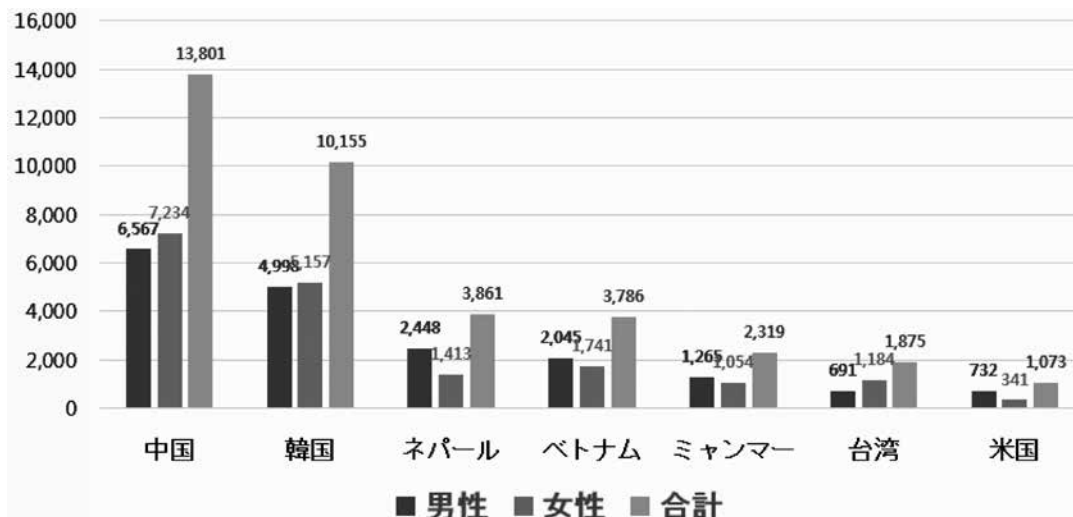


出典：東京都生活文化局 (2016), 「多文化共生社会実現に向けた現状と課題」, 10. より再引用. 元は東京都総務局, 2015, 「東京都の人口 (推計) - 外国人人口」 (2018年5月30日習得, https://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/chiiki_tabunka/tabunka/files/0000000737/soan2.pdf).

図1 東京都内区市町村別在住外国人人口・割合 (上位30位) (2015年10月現在)

金氏の横顔

1998年2月 (韓国) 慶南大学大学院経営学科修士課程修了 (マーケティング専攻)。2005年3月日本大学大学院商学研究科博士後期課程修了 (マーケティング専攻) (商学博士)。2015年3月～現在いわき明星大学教養学部地域教養学科准教授。現在、(一社) 政経文化交流会理事長。(韓国) 中小企業銀行 (現IBK企業銀行)、(特別法人) 韓国生産性本部ブランド経営センターにて企業調査・企業コンサルタント等を経験。



出典：新宿区（2018），新宿区住民基本台帳「外国人住民国籍別男女別人口」（2018年5月30日習得，<https://www.city.shinjuku.lg.jp/content/000237311.pdf>）。

図2 新宿区の外国人住民国籍別男女別人口（単位：名、2018年5月1日現在）

については、様々な学問分野からアプローチがなされ多くの研究成果があげられつつあるが、フードサービス関連研究者による成果（特にエスニックタウン内の韓国飲食店分野）は殆どないのが現実である。エスニックタウンを対象とした研究が少ない理由は、研究対象が異民族（外国人）と言った「エスニック集団」であったため、言葉などのコミュニケーション問題や異文化に対する理解まで時間を要することなど見えない壁が存在するからである。

東京都生活文化局（2016）³によると、新宿区は他の区に比べて外国人の滞在割合が一番高く（図1）、2018年5月1日現在、新宿区が発表した「外国人住民国籍別男女別人口」⁴によるとこのなかで中国（13,801人）に続き韓国人（10,155人）の居住（図2）や事業所、特に韓国関連店舗（飲食店や雑貨店など）が圧倒的に多いと言われている。新宿区の中でも特に新大久保地域は「新宿コリアタウン」とも呼ばれ、多文化共生地域としても有名である。

総務省の多文化共生の推進に関する研究会報告書（2006）⁵によると、多文化共生とは「国籍や民族などの異なる人々が、互いの文化的ちがいを認め合い、対等な関係を築こうとしながら、地域社

会の構成員として共に生きていくこと」と定義している。新宿区には現在、約4万1千人の外国人が暮らし、区民の約12%が外国人であり、こうした外国人が多く住み暮らすことを区の特性として積極的にとらえ、国籍や民族等の異なる人々が互いの文化的違いを認め、理解しあい、共に生きていく「多文化共生のまちづくり」を推進している。

本稿では新宿区新大久保地区の韓国飲食店の経営状況（席数、看板メニュー、販売価格、提供サービスの形態、経営方式など）を日韓関係の出来事⁶を根拠に、形成期（1990年～2002年4月）、発展期（2002年5月～2012年8月）、成熟期（2012年8月～現在）と命名したうえで、この地域での韓国飲食店の変遷過程を韓国飲食店の経営者インタビュー調査を通じて時系列に追跡することで、発展過程の時期別特徴と現状の課題を明らかにすることを目的とする。

製品ライフサイクル理論（PLC）では、導入期、成長期、成熟期、衰退期と4つの段階で命名されているが、ここでは地域発展の過程として、現在も進行中であることから、衰退期を除いた、形成期、発展期、成熟期の三つの段階に区分している。

日韓関係の出来事を基準に、この三つの段階に区分した理由は、この地域が日韓の政治関係に左

右されやすい標的市場であり、売上の低下や訪問客が減少するなど、政治や外交問題などの外部要因が主な原因で、韓国飲食店の業績が悪化してしまう問題を抱えているからである。

2012年から現在を成熟期と命名した理由は、この地域で競争優位を獲得するために、韓国飲食店側が顧客をより満足させるためのメニューの独創性やサービス商品などの魅力を工夫しないとイケない時期であったためであったためである。

2012年に竹島問題が勃発して以来、韓国飲食店の経営者らは、このような外部要因に影響を受けにくい体力づくりを目指していることから、この時期を成熟期と命名している。

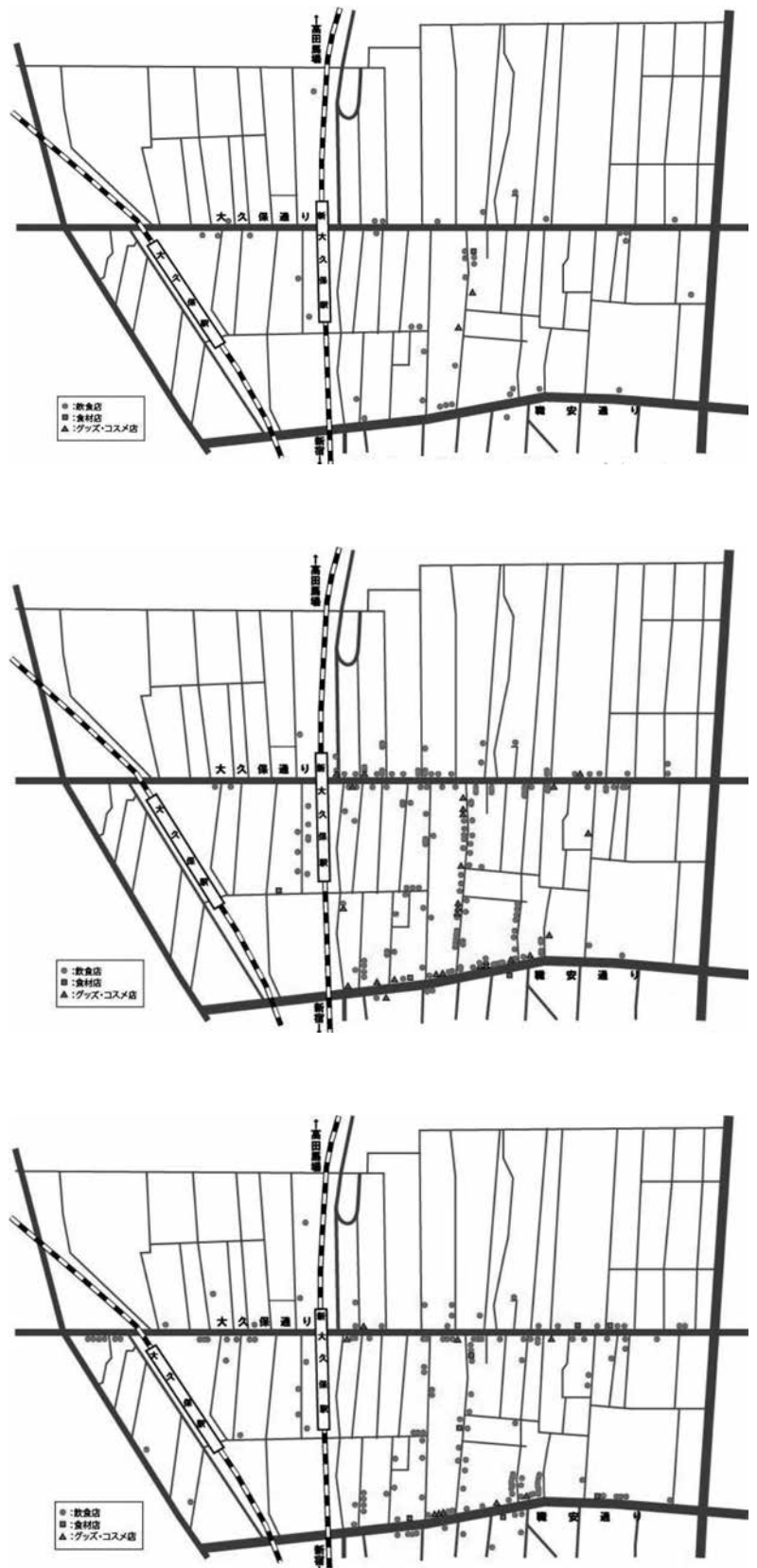
2. 「新大久保 코리아タウン」の形成過程

1983年、中曽根首相による2000年までの「留学生10万人計画」を背景に、韓国の旅行が完全自由化された1989年から来日韓国人が増えることとなり、1980年代後半から1990年頃、歌舞伎町で働く外国人女性に加えて、大久保地域に語学学校や専門学校が林立し、新たな仕事を求め「New comer」を中心に大久保地域に住み始めた。

1965年の「日・韓国交正常化」を基点に、1965年以前に渡日した人々を「Old comer」と呼び、その後日本に来た韓国人を「New comer」と名付けたという⁷。

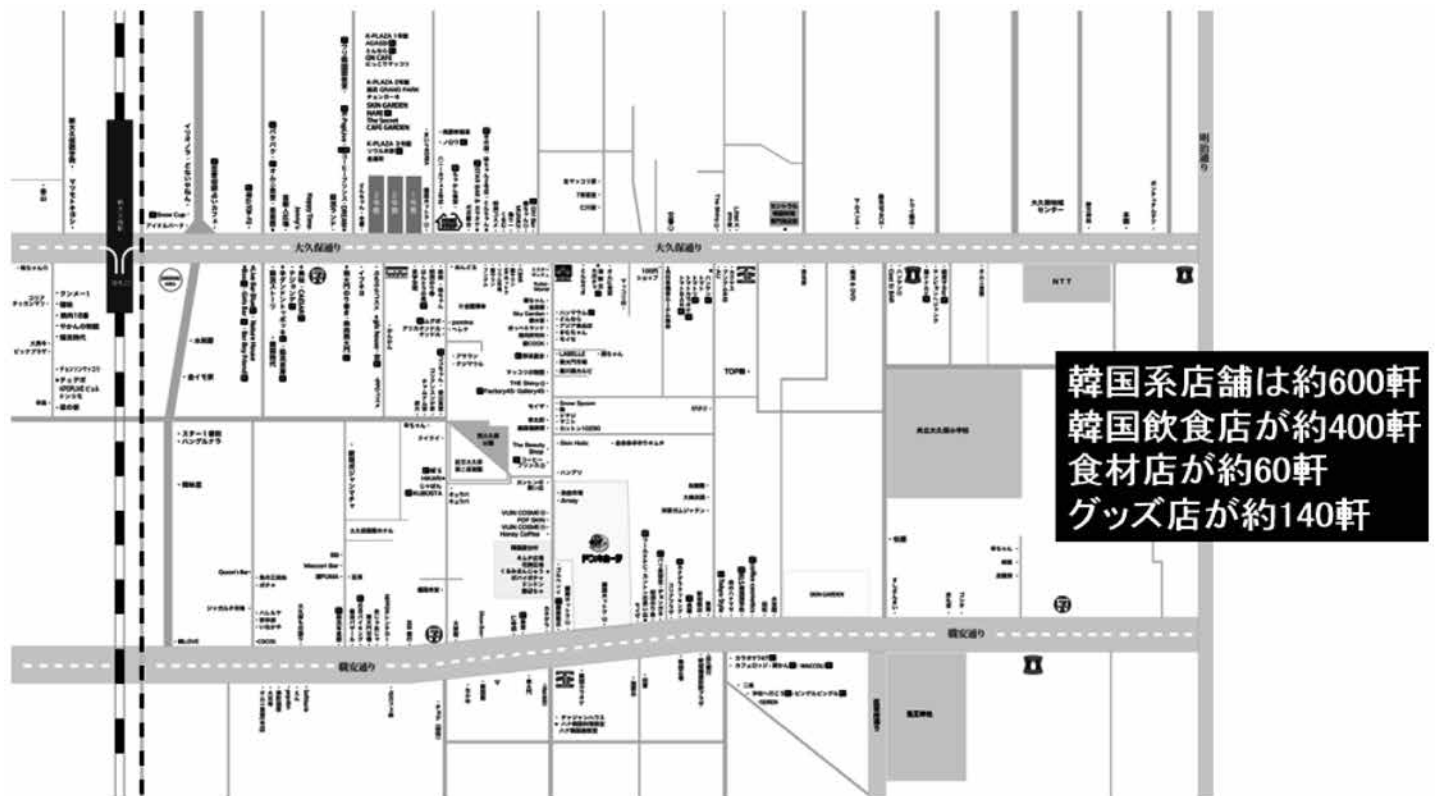
「Old comer」はよく在日韓国人と呼ばれており、民団と朝総連に分けられる。これに反して「New comer」は、韓国関連企業の駐在員、ビジネスマン、そして留学生などで構成された人々である。

稲葉(2008)⁸によると、1990年代中頃、大久保地域は東南アジアの人たちが多く住むまちとして雑誌などで紹介され、「エス



出展：西岡美樹(2011),「外国人集住地域における地域の変容—東京都新宿区・大久保地域を事例に一」, 大阪市立大学, 15-17. (2018年5月30日習得, http://www.lit.osaka-cu.ac.jp/user/yamataka/nishioka_m.pdf).

図3 大久保地域の韓国系店舗の増加過程
(2001年、2008年、2011年)



出展：WOW 新大久保、(2018年5月30日習得, <http://www.wowsokbjp/map/>).

図4 大久保地域の韓国系店舗の現状(2017年)

ニックタウン」としてのイメージが定着したという。

また、大久保地域の韓国系店舗の増加過程を調査(図3)した西岡(2011)によると、2000年初期段階から韓国系店舗の参入が始まり、ホスト住民や大久保地域近隣に住む外国人を対象とした商売を中心に展開しており、2002年から加熱した韓国人同士の無分別な空き店舗の奪い合いにより賃貸料が跳ね上がることとなったという。ここでの韓国系店舗とは、韓国の料理やグッズ・化粧品など韓国発の文化を商品として販売している店舗のことをいう。

2011年の地価公示によると、路地(新宿区大久保1-14-7)の地価は470,000円/m²であったのに対し、大久保通り(新宿区百人町1-16-14)の地価は1,560,000円/m²であった⁹ことがそれらを物語っている。

以上のように、大久保通りを中心に2000年頃か

ら韓国飲食店の参入(約150店舗)が多く見られ、2002年「日・韓共同ワールドカップ」の開催から吹いた韓流ブームのおかげで、新大久保地域を中心に韓国飲食店が急増することとなった。

しかし、今回のインタビュー調査によると、2012年8月から日韓関係が竹島問題などで悪化し、少し回復の日差しが見えるものの、現在も売上の低下や訪問客の減少などのような韓国飲食店の経営状況は未だ低迷しているという。2002年までに韓国飲食店は40店舗しかなかったものが、現在はその10倍の400店舗にもものぼるほど勢いを増している¹⁰(図4)。

今回の調査では回答が得られなかったが、経済規模(店舗数)面で急成長してことにつれて、実際の経営状況(採算性)や運営実態はどのようなになっているかを、今後追加調査する必要があると考えられる。

表1 調査目的と調査方法

調査目的	韓国飲食店の変遷過程を時系列に追跡し、時期別特徴と現状の課題を明確にすること
調査範囲	新宿区新大久保地区の韓国飲食店173店舗（1990年からの21店舗を含む）
調査方法	韓国飲食店を営んでいる経営者インタビュー調査（非構造化深層インタビュー）
調査項目	席数、看板メニュー、販売価格、提供サービスの形態、店舗数、経営方式など
創業時期の区分・店舗数	形成期：日韓共同ワールドカップの開催以前（1990年～2002年4月） 調査：21店舗 発展期：日韓共同ワールドカップの開催以降（2002年5月～2012年8月） 調査：78店舗 成熟期：日韓関係が冷却した韓国（前）李大統領の竹島訪問（2012年8月～現在） 調査：173店舗
調査期間	2017年8月～2018年4月

出典：筆者作成。

3. 調査目的と調査方法

本稿の調査目的で述べたように、韓国飲食店の173名の経営者インタビュー調査を通じた発展過程の時期別区分と調査方法は(表1)の通りである。

ここでの韓国飲食店とは、韓国料理をメインとして提供しており、看板やメニューに「韓国料理」と表記している店舗のことをいう。「Old comer」の場合、既に日本国籍を取得している在日韓国人も多いため、国籍は問わなかった。

また、韓国飲食店の経営者を「Old comer」18店舗と「New comer」155店舗に分けて調査することで異なる経営方式での特徴を調べようとした。

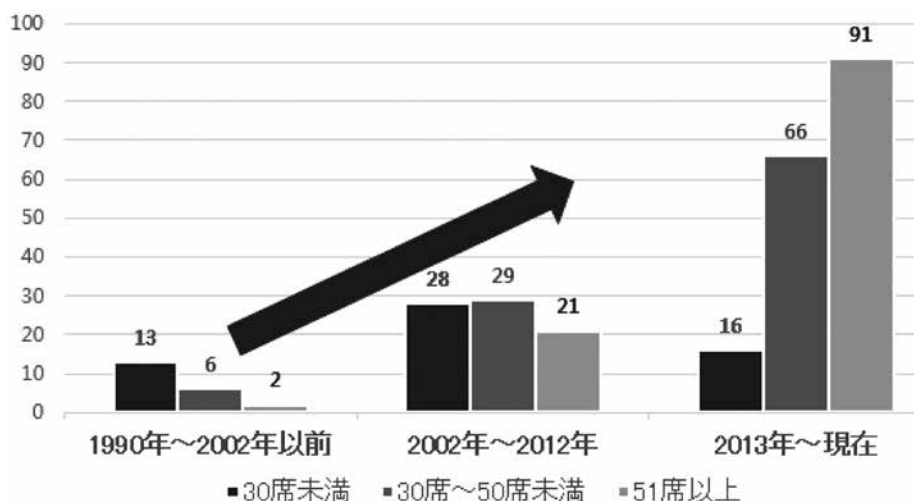
現在営業している韓国飲食店の約400店舗の半数に至る190店舗の経営者インタビューを試みたが、実際有効な回答が得られたのは1990年から経営していた21店舗を含む173店舗(91%)であった。

173店舗の調査対象者は、より正確な関連情報を収集するために、大久保で韓国飲食店を営んでいる複数の知人からの紹介（機縁法）で選び、深

表2 調査回答者の属性（n=173）

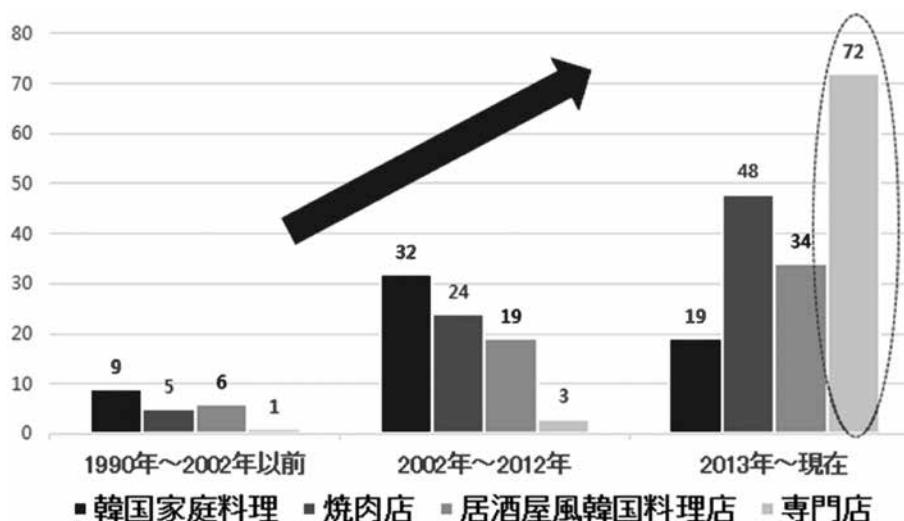
属性項目	属性内容
経営者の性別	・形成期：21店舗（男性 19名、女性：2名） ・発展期：78店舗（男性 72名、女性：6名） ・成熟期：173店舗（男性152名、女性：21名）
経営者の年齢	・形成期：21店舗（50代：1名、60代以上：20名） ・発展期：78店舗（40代：12名、50代：32名、60代以上：34名） ・成熟期：173店舗（20代：3名、30代：26名、40代：38名、50代：59名、60代以上：47名）
OldとNew comerの区分	・形成期：21店舗（Old comer：18店舗、New comer：3店舗） ・発展期：78店舗（Old comer：18店舗、New comer：60店舗） ・成熟期：173店舗（Old comer：18店舗、New comer：155店舗）

出典：筆者作成。



出典：筆者作成。

図5 韓国飲食店の規模の変遷（単位：店舗数）



出典：筆者作成。

図6 看板メニューの変遷（単位：店舗数）

層インタビューを行った。調査資料は、調査者本人が訪問時に質問者が口述筆記した調査票を後日集計し、分析を行った。

4. 研究調査結果

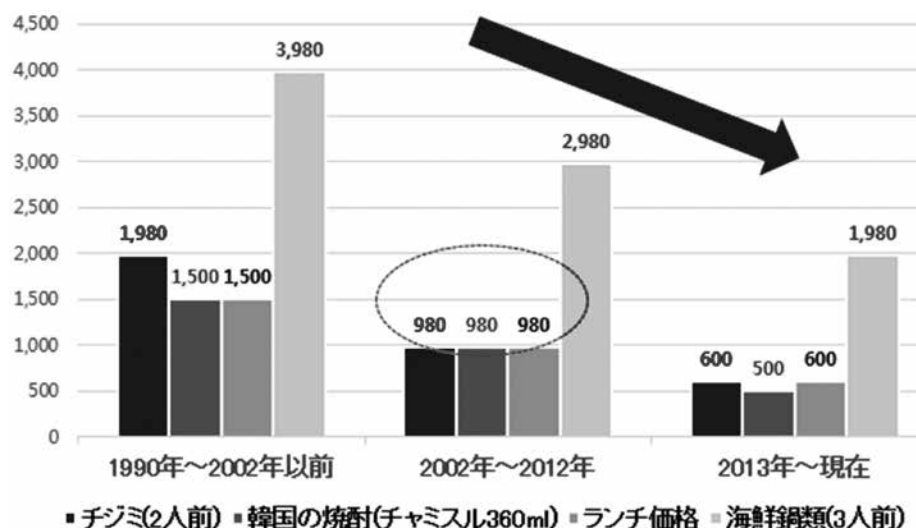
まず、回答者の属性は(表2)の通りで、2012年に入ってから40代以下の経営者(29名の16.76%)が増えているのが特徴である。

次に、調査した韓国飲食店の規模の変遷(図5)

をみると、形成期では30席未満が21店舗のなかで13店舗(61.9%)を占め、小規模経営が中心であったことが分かる。

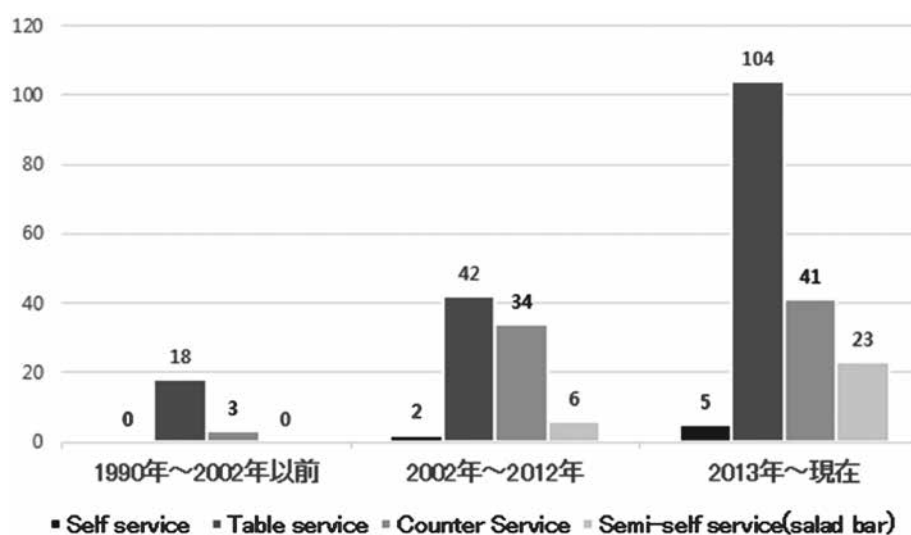
その後2013年に入ってから51席以上の大型店舗が主流(91店舗の52.6%)になっていた。

また、看板メニューの変遷(図6)では形成期の場合、韓国家庭料理と焼肉店の割合が半数以上(11店舗の52.4%)で専門店が殆ど(1店舗)なかったことに対し、2013年に入ってから専門店¹¹が増(72店舗の41.6%)していることから、新大久



出典：筆者作成。

図7 看板メニューの販売価格の変遷(単位：店舗数)



出典：筆者作成。

図8 提供サービスの形態の変遷(単位：店舗数)

保地域を訪問する人々に韓食に対する様々なニーズに応じていると推理される。

三番目に、調査した韓国飲食店の看板メニューの販売価格の変遷(図7)では、形成期の場合チヂミの値段が1,980円であったのに対し、2013年に入ってから600円程度まで値下がったことがみて分かる。この理由としてはチヂミのレシピが一般人に共有・公開され、誰もが手軽に作れるようになり、韓国料理としての特別感(家庭内で作

れない)がなくなってしまったことにその背景があると考えられる。

例えば、日本製粉、日清製粉、そして米久など数多くの食品メーカーがチヂミセットを販売している。

また、2002年からの発展期でのチヂミと韓国の焼酎(チャミスル360ml)、そしてランチの値段が全部980円と統一された回答を得られており、その時期には他の韓国店舗との暗黙の価格談合が

表3 新大久保地域における韓国飲食店の変遷過程による特徴 (1990年～2018年)

時 期	店舗規模	看板メニュー	販売価格	提供サービスの形態
形 成 期 (1990年～2002年4月)	小	家庭料理	競争店舗不在による 高価格での提供メニュー	テーブルサービスが中心
発 展 期 (2002年～2012年8月)	中	焼肉と 居酒屋風料理店	競争店舗出現による 中価格での提供メニュー	テーブルと カウンターサービスが中心
成 熟 期 (2012年8月～2018年)	大	専門店と焼肉店	競争店舗の積極的な参入による 低価格での提供メニュー	テーブルサービスが中心

出典：筆者作成。

表4 「New comer」と「Old comer」の運営方式の違い (n = 173)

区分	New Comer	Old Comer
主なメニュー	韓国家庭料理	焼肉
営業展開の類型	個人店が中心で一部チェーン化	個人店よりはチェーン化
出店地域	新大久保駅周辺の特定地域	特定しない
対象顧客	韓国人 (40%以上)	日本人中心 (90%以上)
従業員の構成	韓国人、韓国人留学生	日本人
メニューの構成	本場中心 (流行を取り入れた)	現地化・フュージョン化
食材の仕入れ先	韓国の流通業者が中心	日本の流通業者
韓国料理専門の調理師	多い	殆どいない
価格差別化	競争が激しい	競争が少ない
味やメニュー、 経営方針に対するプライド	弱い	強い

出典：筆者作成。調査サンプル：New comer155店舗 (89.6%)、Old comer18店舗 (10.4%)。

あったことをインタビュー調査でわかった。

最後に、提供サービスの形態の変遷 (図8) では、形成期にはテーブルサービスが主であって (18店舗、85.7%)、その傾向は2013年に入っても変わりなく (104店舗、60.1%)、韓国料理店のサービス提供方式¹²はテーブルサービスが中心¹³であることが再確認された。

5. 調査結果のまとめ

調査結果を先述した時期区分にそって、その特徴を (表3) のようにまとめた。

また、今回のインタビュー調査を通じて、「New comer」と「Old comer」の運営方式の違いを明らかにし、その特徴を (表4) のようにまとめた。

しかし、富士経済の調査 (2016)¹⁴によると、韓国飲食店の分類として韓国料理と焼肉料理は別のものであるという意見もあったが、この地域では焼肉専門店が少ないことから同じ韓国飲食店として分類し調査を行った。

6. 結論

韓国飲食店の経営者173名を対象としたインタビュー調査を通じて、以上のように運営方式の特徴と変遷過程を整理することができた。

また、新大久保地域という限られた商圈の中で急激な店舗数の増加がもたらす以下のような様々な問題が発生しているのも把握できた。その問題点として、まず、4Pの側面から見ると、商品やサービスの差別化なしの同業種との価格 (Price) 競争あるいは価格談合 (980円というメニューの価格)、韓国家庭料理をベースとした類似メニュー (Product)¹⁵の提供、韓国食材料を流通させている同じ仕入れ先や流通経路 (Place) を通しての食材料 (調味料などを含む) の類似性、店舗ごとの独創的なPR活動なしの韓流に依存した広報 (Promotion) などの4Pの問題が挙げられる。

今は韓国を旅行した日本人 (2,311,447人/2017年) が多くなり¹⁶、韓国食に対する予備知識を持つことによって、もっと新しいコンセプトの韓国飲食を求めるようになった。従って、韓国飲食店が持続可能な成長をするためには、顧客のニーズを正確に反映したフードサービス戦略が求められるのであろう。

次に、(表3) のように、「New comer」と「Old comer」の運営方式の違いをみると、中華料理やカレー専門店のように、韓国飲食店の大衆化¹⁷までには至ってないことが理解できる。

三番目に、限られた地域での空き店舗の取り合いによる賃貸料の増加 (2005年対比約250%増) が経営状態を圧迫しており、それによる固定費の増加でより積極的な投資や新メニューの開発などが難しくなる悪循環が懸念されとの意見が多

かった。

参考文献

- ・稲葉佳子, 2008, 『オオクボ都市の力—多文化空間のダイナミズム』学芸出版社.
- ・カレイラ松崎順子, 2016, 「英語を母語とする外国人観光客の日本食店に対するニーズとその対応の現状」, 日本フードサービス学会, 『日本フードサービス学会年報』第21号, 52-63.
- ・金世煥, 2004, 「フードサービス産業における知覚品質に関する研究 (日韓比較)」, 日本フードサービス学会, 『日本フードサービス学会年報』第8号, 29-38.
- ・金世煥, 2005, 「日韓フードサービス産業における顧客満足モデルに関する実証研究」, 日本消費経済学会, 『日本消費経済学会年報』第26集, 235-241.
- ・齋藤譲司, 市川康夫, 山下清海, 2011, 「横浜における外国人居留地および中華街の変容」, 地理空間学会, 地理空間 4 (1), 56-69.
- ・新宿区, 2018, 新宿区住民基本台帳「外国人住民国籍別男女別人口」. (2018年5月30日習得, <https://www.city.shinjuku.lg.jp/content/000237311.pdf>) .
- ・総務省, 2006, 「多文化共生の推進に関する研究会報告書」. (2018年5月30日習得, https://www.soumu.go.jp/kokusai/pdf/sonota_b5.pdf) .
- ・総務省統計局 (編), 2018, 『日本の統計2018』(一社) 日本統計協会.
- ・東京都生活文化局, 2016, 「多文化共生社会実現に向けた現状と課題」, 10. (2018年5月30日習得, https://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/chiiki_tabunka/tabunka/files/0000000737/soan2.pdf) .
- ・西岡美樹, 2011, 「外国人集住地域における地域の変容—東京都新宿区・大久保地域を事例に一」, 大阪市立大学, 1-44. (2018年5月30日習得, http://www.lit.osaka-cu.ac.jp/user/yamataka/nishioka_m.pdf) .

- ・ 日本政府観光局 (JNTO), 2018, 「統計データ (訪日外国人・出国日本人) - 訪日外客数 (年表)」. (2018年5月30日 習得, https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/since2003_tourists.pdf).
- ・ 日本フードサービス学会 (編), 2015, 『現代フードサービス論』 創成社.
- ・ 富士経済, 2016, 「料飲店、ファミリーレストランなど8分野71業態調査 - 国内外食産業 市場調査 (2)」. (2018年5月30日 習得, <https://www.fuji-keizai.co.jp/market/16080.html>).
- ・ JTB総合研究所, 「アウトバウンド日本人海外旅行動向」. (2018年5月30日 習得, <https://www.tourism.jp/tourism-database/stats/outbound/>).

注

- ¹ 日本政府観光局 (JNTO), 2018, 「統計データ (訪日外国人・出国日本人) - 訪日外客数 (年表)」. 日本政府観光局によると、2012年の訪日外客数は8,358,105名であったが、2013年初めて1千万人(10,363,904名)を超え、2017年には28,691,073名で、東京オリンピックが開催される2020年までには5千万人の外国人観光客を誘致しようとしている。(2018年5月30日 習得, https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/since2003_tourists.pdf).
- ² 今回のインタビュー調査によると、1日平均約10万人以上の観光客が「新大久保コリアタウン」を訪れるという。
- ³ 東京都生活文化局, 2016, 「多文化共生社会実現に向けた現状と課題」, 10. より再引用。元は東京都総務局, 2015, 「東京都の人口 (推計) - 外国人人口」 (2018年5月30日 習得, https://www.seikatubunka.metro.tokyo.jp/chiiki_tabunka/tabunka/files/0000000737/soan2.pdf).
- ⁴ 新宿区, 2018, 新宿区住民基本台帳「外国人住民国籍別男女別人口」 (2018年5月30日 習得, <https://www.city.shinjuku.lg.jp/content/000237311.pdf>).
- ⁵ 総務省, 2006, 「多文化共生の推進に関する研究会報告書」 (2018年5月30日 習得, https://www.soumu.go.jp/kokusai/pdf/sonota_b5.pdf).

- ⁶ 日韓共同ワールドカップの開催以前 (1990年～2002年4月) を形成期、日韓共同ワールドカップの開催以降 (2002年5月～2012年8月) を発展期、日韓関係が冷却した韓国 (前) 李大統領の竹島訪問 (2012年8月～現在) 時期を停滞期と命名して調査研究を行った。
- ⁷ 筆者本人が2001年から2012年まで在日本韓国人連合会 (通称: 韓人会、本部は新大久保、2001年設立) の事務次長と事務総長として勤めた経緯があったため、関連情報を耳にすることができた。
- ⁸ 稲葉佳子, 2008, 『オオクボ都市の力 - 多文化空間のダイナミズム』 学芸出版社.
- ⁹ 西岡美樹, 2011, 「外国人集住地域における地域の変容 - 東京都新宿区・大久保地域を事例に -」, 大阪市立大学, 40-43. (2018年5月30日 習得, http://www.lit.osaka-cu.ac.jp/user/yamataka/nishioka_m.pdf).
- ¹⁰ 韓国の料理やグッズ、そして化粧品などを販売している韓国系店舗は現在約600店舗にのぼる。
- ¹¹ 専門店とはサンギョプサル (豚バラ) 焼肉専門店、野菜にお肉とごはんを包んで食べるサンパップ専門店のように特定看板メニューを中心に営業している店舗を意味する。そして居酒屋風韓国料理店とは韓国のお酒を中心に販売 (売上の割合で6割以上) しており、韓国料理はつまみ程度という店舗のことを指す。
- ¹² 韓国料理店のサービス提供方式を Self Service、Table Service、Counter Service、Semi-self Service (salad Bar) の4つに分類し調査を行った。
- ¹³ 韓国料理は提供される品として基本となるご飯とスープ以外におかずがメインである場合が多く、無料でおかわり自由の所が殆どである。そのため、テーブルサービスが韓国料理店の一つの特徴とも言える。
- ¹⁴ 富士経済, 2016, 「料飲店、ファミリーレストランなど8分野71業態調査 - 国内外食産業 市場調査 (2)」. (2018年5月30日 習得, <https://www.fuji-keizai.co.jp/market/16080.html>). 調査対象として東洋料理を韓国料理、焼肉料理、焼肉テーブルオーダーバイキング、ホルモン料理、高級中華料理、

一般中華料理、点心料理と分類しており、エスニック料理としてメキシコ料理、インド料理、東南アジア料理と3つに分類している。

¹⁵ どの店舗も韓国家庭料理(キムチチゲやチヂミなど)をメニューとして必ず入れている。

¹⁶ 日本人海外出国者数は2017年基準で17,889,292名であった。JTB総合研究所,「アウトバウンド日本人海外旅行動向」.(2018年5月30日習得, <https://www.tourism.jp/tourism-database/stats/outbound/>).

¹⁷ 韓国飲食店の大衆化とは、経営者の枠が一般民衆の間に広まることを言い、韓国飲食店の経営者が在日韓国人ではなく、日本人も積極的に参入する状況になることを言う。

◆
【 第23回年次大会 】
◆

—第23回年次大会プログラム—

大会テーマ

「フードサービス業の近未来 —新技術・戦略・新視点—」

日時：2018年6月2日（土）

会場：東洋大学 白山キャンパス 1号館（東京都文京区白山5-28-20）



1号館1階 1102教室	
9:30 9:55	第23回通常総会
10:00 11:10	基調講演 1 「日本マクドナルドのフランチャイズビジネス」 下平 篤雄（日本マクドナルド(株) 代表取締役副社長兼最高執行責任者（COO）） 司会：伊藤 匡美（東京国際大学商学部 教授）
休 憩	
11:20 12:30	基調講演 2 「サイエンスとテクノロジー、感性と直感、フードビジネスの未来」 丸 幸弘（(株)リバネス 代表取締役 CEO） 司会：東 徹（立教大学観光学部 教授）
昼休み	
13:30 14:05	新規事業記念講演 「外食産業の展望と人材について」 秋元巳智雄（『外食インカレ2018』実行委員長 (株)ワンダーテーブル 代表取締役社長） 司会：伊藤 匡美（東京国際大学商学部 教授）
休 憩	
14:10 14:55	統一論題 1 「フードサービス業の海外進出～新興国進出に先立つ現地消費者理解～」 長島 直樹（東洋大学経営学部 准教授） 司会：大崎 恒次（専修大学商学部 准教授）



休 憩	
15 : 00	統一論題2 「フードコートイノベーションに向けた基本的考察」 浅井 俊之 (株)イオンイーハート ケータリング本部 ケータリング事業改革マネジャー) 司会：小川美香子 (東京海洋大学食品生産科学部門 准教授)
15 : 45	
休 憩	
15 : 55	統一論題3 「有識者調査結果からみるフードサービス業の近未来」 大瀬良 伸 (東洋大学経営学部 准教授) 司会：住谷 宏 (東洋大学経営学部 教授)
16 : 30	
16 : 30	パネルディスカッション 「フードサービス業の近未来」 パネラー：近藤 孝昭 (株)モスフードサービス 人材開発部長) 白鳥 和生 (株)日本経済新聞社 編集局調査部次長) 城島 孝寿 (ロイヤルホールディングス(株) コーポレートコミュニケーション部長補佐) 戸田 史朗 (株)ワンダーテーブル 取締役営業サポート部長) コーディネーター：住谷 宏 (東洋大学経営学部 教授)
17 : 20	
17 : 20	実行委員長挨拶
17 : 30	住谷 宏 (第23回年次大会実行委員長／東洋大学経営学部 教授)

1 号館 1 階 1101 教室	
13 : 30	助成研究報告 「認知症にやさしいまちづくりにおける飲食店の可能性—認知症カフェ、認知症サポーター店を取り上げて」 大橋 美幸（函館大学商学部 准教授） 14 : 05 司会：小泉 徹（首都大学東京オープンユニバーシティ 教授）
休 憩	
14 : 10	自由論題 1 「小規模ワイナリーの経営戦略に関する研究—山梨県のワイナリーにおけるテイスティングルーム・マネジメントの現状調査—」 江口 智子（昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員） 14 : 55 司会：小林 哲（大阪市立大学商学研究科 教授）
休 憩	
15 : 00	自由論題 2 「日本での韓国飲食店の現状と変遷、そしてその特徴に関する実証研究—東京都新大久保地域を中心に—」 金 世煥（いわき明星大学教養学部 准教授） 15 : 45 司会：徳江順一郎（東洋大学国際観光学部 准教授）
休 憩	
15 : 55	自由論題 3 「フードサービスチェーンにおけるエコを基軸とした新しいアプローチ法の提案と社会経済的な背景の最新動向について」 花房 輝（東京電力ホールディングス(株) 経営技術戦略研究所技術開発部需要家エリア 主任研究員） 16 : 40 司会：川村 大伸（名古屋工業大学大学院おもひ領域 准教授）

8 号館 1 階「TRES DINING」	
17 : 45	懇 親 会
19 : 30	



併催プログラム『外食インカレ 2018』説明会

1 号館 3 階 1305 教室 他	
13 : 30 14 : 05	産学連携事業『外食インカレ2018』参加企業ブース出展
休 憩	
14 : 10 15 : 20	産学連携事業『外食インカレ2018』事前説明会 1 ・ 実行委員会によるコンテスト概要説明 ・ 外食企業社員による講演 1) 渋谷 彩 (株)モスフードサービス 会長・社長室秘書グループ リーダー) 2) 城戸 詩織 (ロイヤルホールディングス(株)『GATHERING TABLE PANTRY』店長) ・ 協賛企業との交流会 司会：奥瀬 喜之 (専修大学商学部 教授)
休 憩	
15 : 50 17 : 00	産学連携事業『外食インカレ2018』事前説明会 2 ・ 実行委員会によるコンテスト概要説明 ・ 外食企業社員による講演 1) 関矢 晴香 (株)人形町今半 経営企画室PMO) 2) 浅井 俊之 (株)イオンイーハート ケータリング本部ケータリング事業改革マネジャー) ・ 協賛企業との交流会 司会：奥瀬 喜之 (専修大学商学部 教授)

※プログラム・本文における所属・役職の表記は年次大会 (2018年6月2日) 当時のものとなりますのでご了承下さい。

◆
【 基調講演 】
◆

【 基調講演 1 】

日本マクドナルドのフランチャイズビジネス

日本マクドナルド株式会社 代表取締役副社長兼最高執行責任者(COO) 下平 篤雄

はじめに

皆さま、おはようございます。マクドナルドの下平です。今日はよろしくお願いいたします。

昨今、弊社もある程度、ビジネス状況が良くなって、報道でもマクドナルドの業績回復の施策について取り上げられることが多くなっている。皆さんもその辺に興味があるかと思う。しかし今回はフードサービス学会というポジションを考え、さまざまな外食ビジネスの方と、研究者及び学生の双方に何かのプラスになるようなお話の方が良いのかなと考え、あえてマクドナルドのフランチャイズビジネスをお話しさせていただく。



下平 篤雄 氏

まず私の略歴だが、1978年にマクドナルドに入社して、以来40年間ずっと同社に在籍している。店長からキャリアを積んで、スーパーバイザー、ハンバーガー大学の副学長、新宿本社に行っからは総務のリーダーとして仕事をした。総務のリーダー時代の10年間は、創設者の藤田氏のアシスタントとして、ずいぶんこのビジネスについて勉強をした。その後営業に戻って、事業部長、地区本部長として現場の方で指揮を執ってきた。

藤田さんがビジネスを退かれて、原田前社長のときは、主にコミュニケーション本部と、事業本部を担当する上席執行役員として働いてきた。フランチャイズ拡大の責任者だったが、拡大が一段落した2009年に、原田さんから「責任を取ってちゃんとフランチャイズのビジネスやってこい」と言われて、フランチャイズビジネスをしているある企業に転籍をして、2009年から2015年までフランチャイジーとして働いた。

2015年、マクドナルド自体が少し厳しい状況になってしまった時、サラ・カサノバと私は2004年から10年まで一緒に仕事していたので「一緒にやらないか」ということで連絡をもらった。そして2015年からは今の役職で、お客さまのためになんとかこのビジネスを成長させたいということで邁進、努力している。

下平氏の横顔

1953年東京生まれ。1976年国学院大学法学部卒業後、1978年日本マクドナルド(株)(現日本マクドナルドホールディングス(株))に入社。2002年執行役員中央地区本部長、2002年日本マクドナルド(株)(現日本マクドナルドホールディングス(株))の会社分割により新設された子会社に転籍。2004年執行役員コーポレートリレーション本部長、2005年執行役員営業推進本部長、2005年日本マクドナルドホールディングス(株)取締役、日本マクドナルド(株)代表取締役に就任。2007年日本マクドナルド(株)上席執行役員コーポレートディベロップメント本部長。2009年クオリティフーズ(株)出向、2011年クオリティフーズ(株)入社 執行役員副社長、2015年1月日本マクドナルド(株)入社上席執行役員フィールドオペレーション本部長、2015年3月日本マクドナルドホールディングス(株)、日本マクドナルド(株)代表取締役副社長兼最高執行責任者(現職)に就任。

マクドナルドビジネス

今、日本マクドナルドの状況はご存じだと思うが、約2,900店舗に年間14億人のお客さまに来ていただいている。世界レベルでは約3万7,000店舗。約120カ国でこのレストランビジネスを展開している。

特徴的なことは、例えば日本の地方、青森でいたい年商1億円程度の店と、地球の裏側のブラジルで10億円売のお店がある。ただしどちらの店舗のシステムも、グローバルなブランド、事業戦略で運営されているが、ビジネスはローカルに根ざしている。これがマクドナルドのフランチャイジーの強みだと思っている。

少し歴史を振り返って、マクドナルドの1号店の話をしたいと思う。

マクドナルドコーポレーションを会社として創業したのがレイ・A・クロックで、1955年に創設。ただこのマクドナルドレストランは、マクドナルド兄弟が、カリフォルニアのサンバーナディノで1948年に1号店を開店している。

この最初のマクドナルドの店は、非常に変わっていた。機器とレイアウト、そして従業員の動きを科学的に研究して、いかに安くおいしいものが大量に販売できるかというシステムを考えたのが、マクドナルド兄弟だった。ちょうどこの時期フォード社が大量生産により、車を非常に買いやすくしたのと全く同じようなシステムをマクドナルド兄弟が作った。ただその素晴らしいオペレーションシステム、ビジネスモデルは残念ながらカリフォルニアでの運営にとどまっていた。

そこに当時、レイ・A・クロックというシェイクミキサーのセールスマンが現れた。マクドナルド兄弟のオペレーションシステムに感激して、新しいビジネスデザインを添えてぜひこれを展開したいと、マクドナルド兄弟に依頼した。その当時のマクドナルドのビジネスモデル自体は、今も全く変わってない。おいしいハンバーガーを手頃な価格で、あたたかいおもてなしと迅速なサービスで、明るい、楽しい、そして清潔な空間でご提供

する。

このビジネスモデルを支えているのが、大量販売を可能にするオペレーションシステム、いわゆるクオリティ、サービス、クリンリネス、そしてバリュー、このQSC & Vがマクドナルドのビジネス理念そのもので、世界のフランチャイズ化を可能にしている。

マクドナルドのフランチャイズ・ビジネスモデル

次にマクドナルドのフランチャイジービジネスとして、拡大について話したい。

マクドナルドのレイ・A・クロックの1号店はシカゴのデスプレーンズにあった。もともとマクドナルドをフランチャイズ展開をしたかったレイ・A・クロックが、フランチャイズ拡大のためのショールームとして開設した店だった。

本によると、レイ・A・クロックは15人目のオーナーオペレーターという位置付けになっていた。ではこの15番目のオーナーオペレーターがなぜ世界的な創業者まで発展し得たのか。それは彼が一つの次の原則をきちんと守ったから。

フランチャイズの原則、変えてはならないもの、そして変えなくてはならないもの、それを明確にする。先ほどのビジネスモデルQSCとV。これは絶対に変えてはいけない。レイ・A・クロック以前のオーナーオペレーター達は、勝手に時間のかかるメニューを加えるなど、さまざまな変更を事業に加えた結果、大失敗をした。

もう一方で変えなければいけないこともたくさんある。マーケットも、お客さまもどんどん変わっていく。

例えばフィレオフィッシュという商品は、1962年にオハイオ州のオーナーオペレーターが開発した。オハイオ州では宗教上の習慣で、金曜日はお肉を食べない。ハンバーガーが売れなくて困っていたところ、オーナーオペレーターが「じゃあ魚を売ろうか」ということで、フィレオフィッシュも作った。これが大成功して、マクドナルドのシステムは、それを受け入れた。「これはいいね」こ

れで全米中にこのメニューが拡大して、大人気メニューになった。

また、マクドナルドではフランチャイジーのことオーナーとは呼ばずに、オーナーオペレーターと言う。実際にお店を「一緒にやる人」という意味が込められている。現場から離れた人は経営に要らない。これもまたマクドナルドのフランチャイジーシステムの大きな原則の一つである。

そしてもう一つ重要なこととして「3本脚の椅子」と例えられる理念の実行がある。フランチャイジービジネスにとって一番重要なことで、言われれば当たり前のことだが、これを実行するのが非常に難しい。

3本脚とは、マクドナルドのシステム、フランチャイズ・オーナー、そしてサプライヤーを意味し、この三つが互いにそこにWin Winでなければならない。3本脚なので、1本が短かったり、1本が長かったりすると倒れてしまう。常に均等に互いに助け合い、Win Winでいるということが、このマクドナルドのフランチャイズの成長について大事な原則となる。

マクドナルドシステムでは、フランチャイジーとサプライヤーの成功なくしては絶対にビジネスの成功はないという強い理念がある。これが3本脚の本質、椅子の話。今でも、この3本脚の本質についてはかなり社内で教え込んでおり、全社員がこれを実行しようと努力している。

マクドナルドの日本でのビジネス変革

日本マクドナルド、フランチャイズビジネスのフェーズ1

次にこうした理念が、日本でビジネスとしてどのように育っていったかをお話ししたい。

日本第一号店は1971年にオープンした。全米ではクロックの思惑通り、このビジネスは瞬く間に大きなレストラン経営として発展し、次は海外へということで、最初にカナダ、プエルトリコへ1967年に進出した。1971年に初めて太平洋を越えて、このビジネスが日本に来了。この日本での成

功は、マクドナルドのコーポレーションにとって、大変な勇気を得る成功であった。日本というまったく食文化が違う国でも、このビジネスは成功するというベストな確証を彼らは得て、世界展開に拍車がかかった。

ではその日本のフランチャイジービジネスの変遷について話したい。

先ほど言った、マクドナルドのフランチャイズの原則をきちんと守って実行したのが、日本マクドナルド創設者の藤田田氏。言葉で言うと、グローバルシステムファーストとアクトローカル。これは今やグローバルでフランチャイズに携わる方々にとっては、使い古されたワードだが、実際やってゆくのは非常に大変なことで、これを日本で着実に実行したのが藤田田氏だった。

1971年に銀座店をオープン。アクト・ローカルという観点で注力したのが、3つのこと。オペレーションなどは全く変えていない。

藤田田氏が、徹底してローカライズしたのは店舗開発。店舗開発は各国の習慣や、文化が違うので、これは完全にローカライズの世界。

そしてサプライチェーン。彼はそのときにもうグローバルのサプライチェーンのシステムがあったにも関わらず、日本の企業のサプライチェーンにこだわった。一つの理由はグローバルの購買のみによるリスクを避けるため。国内だけの購買であつたらコストの問題等がある。うまく国内のサプライヤーの皆さんを巻き込んで、グローバル購買とのバランスをとれた日本独自のサプライチェーンシステムを作ったというのが藤田氏のローカライズの基盤だ。

そして、三つ目はマーケティング。これ実は枠組みは全部グローバル。ただ藤田氏は、日本の文化に合ったマーケティング手法、いわゆるコミュニケーションのテクニカルの部分でうまく変えていった。

ご存知の方も多いと思うが、アメリカでは「マクダーナル」であつたものを、藤田田氏は当たり前のように勘で、カタカナで簡単にマクドナルドと変えた。コマーシャルのテーマソングで、「味

なことやるマクドナルド」というのを作った。これはいかにも日本的なアプローチだった。このように日本のオーナーオペレーターとして、ローカライズに徹底したのが成功の鍵だった。

もう一つマクドナルドらしい事実として、レイ・A・クロック氏が藤田氏にオーナーオペレーターとして日本を託したときの条件はただ一つ。「日本で成功すること」だった。

具体的には、最初のロイヤリティはたった1パーセント。無いのに等しい。これはどういう意味かというと、さっき言った3本脚の椅子。フランチャイズの成功なくしては、このマクドナルドのシステムは絶対に成り立たないという基本的な考え方に則っている。

今や歴史上、大変有名となった銀座店の大成功で、マクドナルドは一挙に日本のお客さまが親しみを感じるハンバーガーチェーンとなった。実のところアメリカは、銀座出店には大反対だった。当時、アメリカのマクドナルドの店はほとんど、ロードサイドのドライブインのお店。ファミリー客中心のビジネスモデルだった。

実は、茅ヶ崎にドライブインとして1号店が決まっていたのを藤田氏が変わってしまった。「日本は銀座や」と。それも三越、あの銀座のど真ん中にオープンする。これはとてつもないローカライズであるのだけれど、これをやってしまうのが藤田氏のすごさだと思う。今から考えても、銀座のあそこのど真ん中に店を作るなんて、できないかもしれない。それを当時において、やってしまう発想と半ば強引なやり方というのは、彼がマクドナルドのビジネスの本質を理解していたということ。この銀座店の成功で日本のマクドナルドは大きく成長したわけだ。

フランチャイズ・オーナーとしての藤田氏の歴史をちょっと振り返ってみたい。まず、ローカライズの視点でまとめてみると、オープンからこれまで、だいたい10年ずつでビジネスモデルを変え、第五期に渡る。今は第五期に入っているということでご理解をしていただきたい。

第一期は1970年代、第二期は80年代、第三期が

90年代、そして第四期が2000年代から2014年まで。だいたい10年ごとに区切られるが、第四期だけ変わっている。では、それぞれ期について少し詳しく説明してゆく。

第一期の70年代は、新しい食文化を作っていこうと、繁華街を中心に出店を進めた。大きな宣伝になるからである。例えば関西1号店は大丸に出すというように。要するに繁華街の中心、駅前の一番人が集まるところに店を作っている。これはマクドナルドというビジネスの原点でもある。

もう一つ理由があって、客席が必要なかったから。当時まだまだ会社としてお金がない。1店舗作るのに大変な金がかかる。しかし、カウンターだけの客席のない店というのは、非常に投資コストが低い。だからその店舗開発におけるローカライズの手法として、独自の店舗契約というすごい魔法を使った。

普通、店舗契約は賃貸契約で資金があって、投資をしてもらって、われわれが敷金、礼金出して、そして「商売をさせてください」というのが、通常のビジネスのやり方。しかし、藤田氏は営業委託という契約をした。「全部を地主さんが出してください。その代わり、この売り上げの何パーセント差し上げます」という契約。地主のオーナーさんに全部投資させる。でもその見返りは「こんなセールスが高いのだから、信じられないほど収入が入ってくるよ」と。藤田氏は、ビジネスモデルとして日本のポイントをよくわかっていたというのがこの第一期のマネジメント。

第二期になると、少し変化が出て来る。10年間でまず繁華街の一番重要なところの出店もほぼ埋まり、次はどうするか。ちょうど日本の社会が大きく変わった。核家族がどんどん増えて、車社会に転換し、郊外が発展していく。ファミリービジネスというのが非常に拡大していった時期だった。

そこでアクト・ローカルとしては、方向転換をして、繁華街からドライブスルーのお店を作る。まだまだマーケットがあるので、郊外に100席から200席の客席を有する大型のドライブスルーを作った。そしてファミリーのお客さまに大歓迎さ

れた。ファミリー客の誘引のさまざまな施策をした。もしかしたらご記憶にあるかもしれませんが、マクドナルドでのバースデーパーティーなどをこの時期全店で積極的に展開し、ファミリーの絆、特にママへの訴求を強化したのがこの80年代だった。

第三期になると、状況が悪化し、繁華街への出店もうほとんど終わり、80年代のモデルであったローカルの大型ドライブスルーのお店を作ることが難しくなった。

90年代最初の1、2年はビジネスとしての成長は大きく止まった。「さてどうしようか」ということで、次に藤田氏が注目したのがもっと小さな商圈。大型商圈、大型ドライブスルーの店に隙間がいっぱいある。この隙間をどうやって埋めていくかという戦略に大きく変化したわけだ。いわゆるサテライト戦略。小型店舗を隙間マーケットに全部持っていくという商法。92、3年からこの、小型店舗の急速展開、大量出店が始まり、私は総務から営業部長になり、1年間になんと500店舗以上オープンしたという時期もあった。

2000年には店舗数が3,600店舗となり、セールの面的にも2001年には4,389億円のセールスを獲得した。2002年ではこれまで最高の店舗数となる3,891店舗。藤田氏としてはここが一つのゴールだった。

次の第四期、2000年代となると、もう藤田さんもリタイアした。ここで一番大きな問題が発生した。藤田氏がリタイアしということは、日本をリードするオーナー・オペレーターがいない。グローバルのコーポレーションがいるが、これは株を持っているだけであって、ローカルでビジネスを実際に動かす人がいなくなってしまった。

2001年にBSEの問題があったこともあり、ここが一番苦しかった。1997年頃から大量出店を続けたから、7年間連続でマイナス。そして2002年からの期間は、システムワイドでも大きく5年間連続売上げを下げたしてしまった。

マクドナルドとして、どういう展開をしていくのか。ここは低迷期で、迷っていた時期だった。

2004年に新たな社長として原田氏が就任して、さまざまな戦略を展開した。ビジネスモデルとしてはあまり変えなかった。一つだけ大きく変えたのは、真のフランチャイズ化だ。

具体的な施策としてこの2004年から2015年の間、店舗のリストラを実施した。小型店舗を大量に出して、ブランド的にも少し問題があった。フルメニューではない店もたくさん出店した。店舗は、それほどセールスが高くないと、なかなか投資ができない。

もう一つは、もっとお客さまへの窓口を開ける施策を展開した。代表的なのは、24時間営業。そしてもう一つはバリューのプレミアム化。一般的にはディスカウント戦略ということで、さらに多くのお客さまに来ていただくように窓口を広げて、これも大成功した。それで2010年は最高の、5,427億円のセールスを獲得した。これが第四期、2000年代の特徴。

原田氏はマーケターとしての手腕を発揮したが、もう一つ大きなチャレンジをした。資本効率をよくして、もっと時代にあったビジネスモデルを作るというのが大きな改革。それが本当の意味でのフランチャイズだ。

「フランチャイズって昔からあったのでは」と言われると思う。しかし、2003年フランチャイズは、442名もいた。ただ、この442名の95パーセントは元社員で、2001年のフランチャイジーの売上げ比率は24パーセントに過ぎなかった。一オーナーあたりの店舗数は少なく、社員フランチャイズで、本当のフランチャイズではなかった。

簡単に言うと、店長という社員の代わりに、オーナーオペレーターとして、元社員を置くようなフランチャイズモデルで、藤田氏がオーナーオペレーターで、社員と社員フランチャイジーで店舗運営をしているというビジネスモデル。そこにグローバルの新たなメスを入れて、原田氏が本格的なフランチャイジービジネスに転換をしたのがこの時期。これには時間がかかり、2000年からだいたい2015年までの時間が必要だった。ここまでは、日本マクドナルドのフランチャイズビジネス

のフェーズ1となる。

更なるビジネス成長

日本マクドナルド、フランチャイズビジネスのフェーズ2

それではフェーズ2では、どんな展開になるか。まず何に注力したかという点、今までは日本という一つのマーケットで、藤田氏がフランチャイジーのオーナーとして見ていた。これをもっと地域で展開していく。国のオーナーオペレーターから地域のオーナーオペレーターへ。

極端な言い方をすると、各地域に藤田田を置くという考え。これは大きな転換。真のフランチャイジービジネスモデルとなる。

地域に根差したビジネス展開をし、もっと深化し、深く地域に根差すことによって、さらに地域の活性化と共に人材を発展させていこうというのがこれからのフランチャイズビジネスの技術である。そのために何が必要で重要なのかということを紹介するために、ビデオをご覧頂きたい。

これまでコミュニティーリレーション活動の重要性について、難を抱えてきました。しかしロス報道でのマクドナルドの話ほど説得力をもって語りかけて来る例はありません。このビデオは地域での活動が評価され実を結び、信頼が高まることを示します。

1992年4月、ロサンゼルスサウスセントラル地区。60年代以降最悪の大暴動が発生しました。黒人男性に暴行を加えた白人警官が無罪となったことに端を発し、民衆は暴徒と化しました。商店は略奪され、あちこちで火の手が上がりました。被害は街中に及び、損害は数十億ドルに達しました。破壊、略奪、放火が続発し、全くの無法状態でした。店の向かいのコンビニは、最初の夜だけで実に4回も火を付けられました。全く信じがたい光景でした。しかし現場から新たな情報も入ってきました。

「向かいのマクドナルドを見てください。この

交差点ではマクドナルドだけが唯一無傷のまま残っています。」

この地域にはマクドナルドが30店舗以上あり、どれも非常に目立つ場所にあります。周りの建物はみな焼かれています。被害にあったマクドナルドは1店舗もありません。1、2店舗残ったというなら幸運だったのだと言えるでしょう。しかし周囲が灰と化しているときに30以上もの店舗が営業を続けているのです。その理由は。

「私たちは地域の一員なのです。ビジネスとしてだけでなく、個人としても地域のことを心から考えているのです。」

「マクドナルドは地域の一員だと誰もが分かっているのです。」

「地域の人々が私たちの日々の努力を認めてくれたのだと思います。」

「長年に渡る地域での活動や、お客さまとの信頼関係が評価されました。」

地域での活動はマクドナルドが今もビジネスを続けていられる理由の一つです。ドナルドマクドナルドハウスは最も目につく、地域奉仕の最初の取り組みです。ロサンゼルスには大きなニーズがあり、拡大が図られています。

「骨髄移植を受ける患者家族のため現在400万ドルをかけて、ハウスを増築中です。」

これはマクドナルドファミリーではよく聞く話です。しかしそれだけではありません。マクドナルドが組織するハセア（Hasea）は、ヒスパニックの教育に資金援助を行っています。「この地域の学生が大学に進学するには、奨学金が必要です。高校さえ卒業していない人もたくさんいて、退学率は50パーセントです。ですから大学教育を受けるには後押ししてくれるのが必要なのです。」

ハセア（Hasea）の活動は始まりに過ぎません。アジア太平洋青少年リーダーシッププログラムが新設され、今年は1000ドルの奨学金が5人の学生に贈られました。1968年に設立されたルー・ダンツラーのチャレンジャーズプログラムはオーナーオペレーターが長年に渡りサポートしている活動です。彼らはサウスセントラル地区の子ども

たちのリーダーとして手本を示しています。ヒスパニックアートコンテストに参加する子供たちの絵のように、プログラムにはカラフルなものもあれば、シンプルなものもあります。またエキサイティングなプログラムも、そうでないものもあります。しかしそれぞれのプログラムが気にかけてくれる人がいるという安心感を地域全体に与えています。他の人の助けを借りることもあります。南カリフォルニアのマクドナルドでは、店内プロモーションを通じて選挙登録を推進しています。この学校では、オーナーオペレーター、カリフォルニアの州務長官、そしてドナルドマクドナルドが子供たちに投票することの大切さを教えています。

「マクドナルドが行う地域活動の価値を知りたい人がいるかもしれませんが、この前の暴動で、店舗がみんな焼かれてしまっていたらその再建にいくらかかったかを考えればいいのです。再建にかかるコスト、休業中に失われるセールス、それが地域活動の本当の価値です。このような活動を行っていたからこそ、周りがみんな焼かれてしまったときに、マクドナルドは無事だったのです。大切なものを見失わず、地域での奉仕活動を続けていければ、マクドナルドに対する評価と信頼は、さらに高まるでしょう。」

どのオーナーオペレーターにも英雄になるチャンスはあるでしょう。しかし地域奉仕には、日頃から時間を投資している必要があります。ロサンゼルス の出来事がそのことを教えてくれました。地域への還元はわれわれの義務であり、その活動は実を結ぶ。

ありがとうございました。まとめさせていただきますと、フランチャイズビジネスの変革、成功へのキーワード。

一つは地域のお客さまにつながる店舗体験をつくること。そして、地域の皆さんの成長を支援。そしてオーナーオペレーター自ら成長していくこと。そして、次の人材をその地域で作っていくこと。その結果として、地域、社会への貢献を実行

していくことがいかに必要かというのがこのビデオが言わんとすること。

日本マクドナルドのフランチャイズビジネスの基本を簡単にまとめると、藤田氏、自身がフランチャイジーオーナーとして日本全体のマーケットを拡大し、ビジネスモデルを確立した。そして今、日本には974のミニマーケットがある。その974のミニマーケットにおいて、オーナーオペレーターがこのビジネスをもっと深化させ、そして地域の皆さまに貢献することで、共に成長していこうというのが、次のわれわれが目指すフランチャイジービジネスとなる。

マクドナルドのレストランとしてのビジネスモデルは、簡単に言えば全時間帯、ブレイクファスト、アイドルタイム、スナック、ランチ、ディナー、そして深夜の時間、さまざまな時間帯にお客さまを来ていただく。そして客層も全客層を対象としている。地域によって、主婦の方が中心であったり、サラリーマンが中心であったりもある。最近では特に朝からスナックタイムにかけて大変多くのシニアのお客さまが増えている。

そして、マクドナルドには、さまざまな販売手段がある。客席でゆったりお食事を楽しんでもいただくこともできるし、もちろん持ち帰ることもできる。家族でテイクアウトされたいときはもちろんドライブスルーがあり、最近ではデリバリーというものもある。さまざまなお客さまにご提供できるサービスというのがマクドナルドのビジネスモデル。いわば、多様なマーケットに展開、そして位置できるのがわれわれのビジネスモデルであり、様々な違う性格のマーケットに対応出来、変化し得るビジネスモデルだということが大きな特徴である。

フェーズ1からこれからフェーズ2へ移行するにあたって、フランチャイジーの構造改革をまずやっていこうとしている。フランチャイジーの売上げ比率を24から70パーセントに変えた。運営店舗数、実質の持ち店数も、1.5店舗から10店舗以上。セールスで言うと、平均で年間18億円から20億円ぐらいである。規模の大きいオーナーだと200億

円ぐらいのセールス。一企業として十分な経営が出来る規模に変化した。

また、サポート体制も変えた。組織が今まで全店をサイドラインにして、新宿本社がトップダウンでマネジメントしていたのを、大きく地域ごとに変えた。東日本、中日本、そして西日本の3つの地域ごとにサポート体制を確立して、地区本部長をそれぞれに置いた。オーナーオペレーターには、ビジネス上の色々な変化があるので、いかに早く決断しサポートするか、いちいち新宿本社のマネジメントの承認を待っていたらできない。地域で迅速に意思決定ができるようにした。

体制が整った現在、本当のフランチャイズ企業になろうとしているところだ。オーナーオペレーターも責任をもった経営がより求められている。

フランチャイジーオーナーに求められるチャレンジは三つある。先ほど申し上げたように、新しいフランチャイズのビジネスモデルを実行する。

一つは、地域のお客さまとのエンゲージメント。二つ目は、地域の皆さんとのエンゲージメント。そして三つ目は、投資の実施。これにはオーナーオペレーターの責任として、継続的な投資をしなければいけない。成長して、キャッシュフローが向上したら、次に投資をする。その繰り返しをきちんとやっていく。お客さまの店舗体験に対する投資、人への投資、そして地域の投資。その三つの投資をきちんとやっていただく。

マクドナルドはオーナーオペレーターにほとんど権限委譲し、ビジネスも任せている。まだまだ理想には達していないが、今向かっているのはそのようなフランチャイズビジネス。

もう少し具体的にお客さんのエンゲージメントについて申し上げますと、店によって、さまざまなお客さまがいらっしゃり、時間帯のセールスも、ピークのタイミングも違う。ドライブスルー、インストア、フードコートのお店、全くやり方が違う。多様なニーズに対応できる店を作らないと、来られたお客さまに満足していただけない。

店ごとに合ったマーケット、お店づくりというのは、長年そこでビジネスを展開しないとわから

ない。それは、直営店ではできない。

そしてもう一つ、投資といった部分は、お客さまのニーズは変化するので、常に新しい感覚の、新しいデザインの、そして使いやすいお店にオーナーオペレーターはするべきで、重大な責任がある。

そして人へのエンゲージメント。採用という部分で見ても、地域の皆さん方の働く場所を提供するだけではなく、オーナーオペレーターには、働いている人たちを幸せにすることまで責任がある。働いている人を幸せにするために成長させていくことが一番重要だと思う。積極的でさまざまな人への投資が必要だと思う。

今、全社それからシステムで、ナショナルハイアリングキャンペーンというものを春と秋と冬に実施している。これは実は採用が目的ではなく、本来の目的はここのキャンペーンを機会に、地域のお客さまと交流すること。その結果、採用に結びつけられたら良い程度に考えている。

マクドナルドのビジネスを地域のお客さまに理解してもらおう。これが一番大きな目的で、それがきっかけとなって店舗で働いていただいて、成長していただいたら最高だと思う。この人材育成については、オーナーオペレーターに非常に責任がある。

先ほど申し上げた通り、その地域で次のオーナーオペレーターを作るという意味がある。これはすごく重要な責任で、まず自身のビジネスのため、システムのために、そして地域のためにも。地域からオーナーオペレーターを作っていくという強力な意志と、そして自分自身の中でのコミットメントがなければならない。

オーナーとして「それをやってください」ということで、皆一緒に努力をしている。そして地域への貢献では、各地域でオーナーオペレーターが中心となって、少年野球やサッカー、北海道ではアイスホッケーと、さまざまな形でスポーツ支援をしたり、地元の警察とタイアップして防犯笛の贈呈や、交通安全教室を実施したり、積極的に地元で皆さんとともに支援をしているが、まだまだ

足りないと思っている。

例えば学童野球は、全国1万2,000チームがある。そこに参加するチームのメンバーは24万人ぐらいになる。ただし、全国レベルではなくて、その地域で、お店で支援をしていくということが非常に重要となる。

本社のわれわれにも責任があるので、お客様とのエンゲージメント、人へのエンゲージメント、地域への貢献については、きちんとしたスコアや調査結果を全部見ている。全店、各店舗、オーナーオペレーターの様々なスコアを非常にシビアに見ている。そして地域貢献という目でみると、長い間の地域活動することによって、当然セールスが変わってくるし、一つの指標としてわれわれは肝に命じているところだ。

われわれが目指す真のフランチャイジービジネスというのは、マクドナルドの店舗が存在することで、その地域が活性化することである。そして地域貢献することで、フランチャイズビジネスがさらに進化し、マーケットが活性化する。そして人の成長、地域の成長を通じて、一緒に街づくりをしていこうというのがわれわれの今目指しているところだ。

まだまだ道半ばで、やることもいっぱいある。謙虚になって、お客さま、そして地域の皆さま方、そして本部のわれわれとしてはオーナーの声も真剣に伺いながら、地域の皆さん方とハッピーになれるように努力していくことが、われわれのビジネスの次のフェーズかなと思っている。

先ほど3本脚の椅子の話をした。フランチャイジーオーナーとサプライヤーとそしてマクドナルドのシステム、共に助け合って、そして支え合って、一つ一つの力を最大化すること。そして最大化をすれば、チームとしてのパワーは10倍でも20倍にもなる。これがフランチャイジービジネスとして、一番重要な点だと思う。

この3本脚の椅子の関係と力の結集へのコミットメントを表すのに、われわれは「POWER of ONE」というスローガンを2016年より掲げている。

さらに2016年には「進化」、2017年は「飛躍」、

そして2018年は「挑戦」とサブスローガンを設定している。この挑戦には、ビジネスモデルの挑戦という意味もあるが、これまでのビジネスのリカバリーにはお客さまのご協力とご支援があって、私たちのビジネスがある。このお客さまのご期待にどうやってお答えするかという、次のわれわれの挑戦だ。そうした意味で、原点に返り、ゼロベースで全てのオーナーオペレーター、そしてスタッフの社員、一人一人が挑戦をしてこうと今、「POWER of ONE 挑戦」をテーマに構造改革を進め、新しい成長に向けてチャレンジをしている。

このわたしたちの思いを象徴的に表現しているビデオをご覧いただき、私の話は終了とさせていただきます。

全国のマクドナルドの社員、そして14万人のクルーやフランチャイズオーナー、サプライヤーが「POWER of ONE」のスローガンをダンスで表現している。自発的に動画を投稿して来てくれた。そういう観点で観ていただき、何らかのご参考にいただければ幸いです。本当にありがとうございました。

【 基調講演 2 】

サイエンスとテクノロジー、感性と直感、フードビジネスの未来

株式会社リバネス 代表取締役CEO 丸 幸弘

フードサービスの未来は・・・

まず、フードサービスの未来は、明るいか暗いか。こんな議論をしている時点でもうナンセンスで、明るいに決まっている、というのが私の答え。

1960年代から1990年初頭までは、高度経済成長期にはまって、日本のフードサービスも大きくグロスしてきた。その中で、どんどん形を変え、しっかりとしたフランチャイズビジネスモデルができ、成長してきた時代が過去にはあった。

その後、ちょっと下がって来た。当然、胃袋が減れば売り上げは減る。そして今、グラフが伸びているが、これはインバウンドが増えているから、という考察ができる。非常にシンプルな話で、胃



丸 幸弘 氏

袋の数だけしか食べ物は、食べられない。結局は、人口の問題で、人は食べるので、どんなサービスがあろうか食べ物が胃袋に入る。

しかし、日本国内では高齢化が進んでおり、1人当たりが食べる量は今後減ってくるだろう。「じゃあ、インバウンドを頑張ろう」というのもいいが、私は和食や、日本の文化は、どんどん海外に出せろと思っている。

今、日本を除いてほとんどの国の人口が伸びている。例えばフィリピンは、2025年には日本の人口を超えるという予想だ。フィリピンにフランチャイズで進出している会社は、今のうちに直営に変えてどんどん拡大してゆけばよい。

もっと人口の成長予測が大きいのは、インド。中国に出ているみなさん、気を付けて欲しい。人口が減っていくが、減り方のインパクトも大きいのが中国。胃袋の数イコールその売り上げと単純に考えると、こういう予測ができる。

では、未来はどうなるか。アフリカが面白そうで、急拡大する。今、世界の人口70億人が、100億人になると言われている。日本だけで考えなければ、現在の食料の供給量では確実に食料問題が起こる。食の提供のチャンスは、今の何倍も必要になってくるといのが予測できる。つまり、グローバルに考えたら、フードサービスは、今後最も人類に貢献する仕事であり、かつ、最も大きな

丸氏の横顔

㈱リバネス代表取締役CEO。博士(農学)。1978年神奈川県横浜市生まれ。幼少期4年間をシンガポールで過ごす。東京大学大学院農学生命科学研究科博士課程修了。博士(農学)。大学院在学中の2002年に理工系大学生・大学院生のみでリバネスを設立。最先端科学の「出前実験教室」を日本で初めてビジネス化。世界中の研究者・技術者の知を集める「知識プラットフォーム」を通じて、経営資源や技術を組み合わせて新事業のタネを生み出す「知識製造業」を営む。年間200以上のプロジェクトを進行中。ユーグレナ技術顧問など、多数のベンチャー企業の立ち上げにも携わるイノベーター。

成長市場であるというのが、僕が分析した結果だ。

では、市場が縮小していく日本で何ができるのか。そこで重要なのが、サイエンスとテクノロジーを取り入れていくことだと考えている。日本のすべての企業の経営者は、日本の労働人口が減っていく問題に直面している。特に、つらい仕事はあまりみんなやりたがらない。知識労働に変わっていく中で、重労働がまだまだある日本のフードビジネスはどうすべきか。

僕も学生時代のアルバイトは、全て飲食店だった。すごく重い荷物を運んで、夜勤もやっていた。ただ、まかないなど、ちゃんと食があったので、時給なんて関係なかった。学生にとってアルバイトをしながら食事も提供されるのがすごくうれしかった。結局、飲食店というのは、非常にたくさんの雇用を生んでいるが、人口が減ると働いてくれる人も減ってくる。これは胃袋が減ることと同じくらい大きな問題だ。世界的には、非常に大きなマーケットの中で、日本という市場だけがシュリンクしていくというびつな現象が起きている。

社会実装型の研究者として

遅ればせながら自己紹介をしたい。まずリバネスという会社は誰も知らないと思う。私、丸幸弘と申します。理系のバリバリの研究者。大学の中の面白い研究を世に出して、世界を変えようとしている。私が、この学会に講師として招かれて合流し、ここで何が起こるかというのが、今日の化学反応だと思う。

私はもともと生命科学をやっていて、この分野の研究で博士号までとっている。その中でたぶん一番有名なのが、ミドリムシ。ユーグレナという会社を知っている方は？ ユーグレナという会社は、僕が立ち上げに関わった会社で、ここで、食という意味で繋がってくる。

他にもいろいろと社会実装型の研究をやっている。研究室の中において論文を書く研究者ではない。面白い研究があったら、企業の方と組みなが

ら事業化する。

研究というのは論文だけが全てではない。研究というのは、世の中に使われてなんぼだと思っている。40社ほど自分で会社を作ったが、友達の会社を手伝ったりして、これも100社を超えている。研究者をやりながら、経営者をやって、さらに研究をプロデュースする仕事もやっている。

幼少期はシンガポールにいた。中学・高校時代はバスケットボールとかバイクに熱中していた。千葉ジェッツというBリーグのプロバスケットチームは僕が作った。大学時代は、バンドを組んでCDを作った。就職活動もしたことないので、こんな人生になっている。

なぜ研究者になったかという、予備校時代に生命科学と出会ったから。予備校の先生が「子どもができるのは、精子と卵子がくっついて、人の体になっていく」と話した後にチョークを置いて、「今日話したことは、どんな原理なのか、9割はわかっていない。人の体になるのは、わかっているのだけど、この間で何が起きているのかは全くわかっていない」と言われた。全くわかっていないのに、僕らは生まれてくる。生命現象の多くは解明されてないのに、僕らは社会生活をしている。生命って、不思議で面白いと思った。その瞬間に、研究者になって、人とは違うことをやろうと、人が発見しないことをやろうと直感で思った。

就職しないとまずいよとか、普通の人は大企業に行くらしいよとか、稼がなきゃいけないらしいよとか、僕にとっては全く面白くない。働きたくないわけではないのだけど、何か違う。わくわくしたい。だから食を選ぶ時もわくわくしたい。

僕はマクドナルドへ行くとわくわくする。何か匂い出しているのではないかな。何らかのテクノロジー持っているのではないかな。スターバックスでも同様のことを感じる。たぶん、匂いを活用したマーケティングをしているのではないかな？ と考えたりする。僕は、コーヒーでいうと、他のブランドの方が好き。しかし、海外へ行ったらスターバックスがあると、安心してしまう。恐らく人間の直感と感性に何か働きかけている。でも、感覚

で楽しいということは、人間にとってすごく大事なこと。これこそが、生命科学だろう。

僕は大学へ入って、藻類の光合成の研究をして学問に目覚めた。緑色のツブツブのミドリムシ。藻類が、CO₂を吸収して酸素を吐き出しているおかげで、地球上に酸素が行き渡り、われわれは呼吸が出来る。ミドリムシをもっと上手く使えば、もっともっと面白いことができる。こうして僕は、学問に目覚めた。

自分が、問いを持っているかどうか。疑問をもつことが大事。学生は就職活動にも疑問を持って欲しい。フードサービスにも疑問を持って欲しい。お金を稼ぐためのサービス業なんてやってはいけない。人をわくわくさせるようなサービス業をやらないと。僕ら研究者は、自分で問いをたてることが仕事なのだ。僕は、自分で問い、疑問を立てた。その疑問に関して、学んでいく。学んでいくときの基礎が、勉強なのだ。みんな詰め込むから勉強が嫌いになる。最初から自分で問いをもって、その問いに対して、何をやってもいいよと言ったら、とてもわくわくするわけだ。

すべての会社の就職活動は形を変えた方がいい。「弊社のこれをやってください」じゃなくて、「あなたの疑問、全部やっていいよ、うちの会社で」、「あなたがやりたいこと、全部やっていいよ」というように変えていくと、若い人たちがガンガンやって来るはず。

僕は大学院から東京大学に移って、博士号を取った。今度は、マメ科植物、高等植物の研究と、土壤微生物の研究をやった。これも全て事業化している。藻類はユーグレナになり、高等植物の研究は、ずっと箱の中で植物を育てていたの、ファームシップという日本一の規模の植物工業のベンチャー企業もやっている。

学生ベンチャーからの出発

研究者は、何でもやる。「世の中にできないことなんか絶対ない、できる」と考えてから検討する。仲間を集めて、絶対に解決できないことはな

い。だから僕は、一生涯、研究者をやりたい。今でもずっと研究を続けている。

リバネスの始まりは科学・技術で世界の課題を解決したいという15人の学生でつくった会社だった。僕が24歳の時。ビジネスモデルは無い。資本金は、たったの360万円。親に、「サークルつくるから」と言って資金を借りた。それからもう16年経った。

今、リバネスのブレンである本体は、約70人の怪しい研究者。心理学、物理学、工学、最近だと、サステナビリティサイエンス（持続可能学）の専門家、経営学の人もある。文系、理系は実はあまり関係ない。MBAもいる。とにかく、修士号取得者以上が集まっている。僕が考えて、議論するのが好きだから。議論というのは、知識の化学反応を楽しむためにある。

人はすぐに解釈、結論を求めたがるが、考えるプロセス自体が、人間の幸福なのだ。すぐお金の話とか、すぐ結論の話とか、そういうことに本当は興味が無いのではないか。人類が豊かで、わくわくしていて、笑顔で、みんなが過ごせればいい。それが科学者としての僕の考え方。僕らの理念は簡単で、お客さまに寄り添ってない。科学技術の発展と、地球貢献を実現する。これ以外興味が無い。実現するっていうのは、しなければいけないので、絶対にする。

では、どう実現するか。僕ら研究者を、企業が使えばいい。リバネスが、大きな企業の中に入って、一緒になって、会社と世界の課題を解決し、地球貢献を実現する。きっと、今日のご縁で、マクドナルドは、われわれと一緒に何かをやるかもしれない。あれほど店舗があるのなら、一発課題が解決できたら、バーンっと広がる。僕らが、今からマクドナルドをつくるのに、多分200年くらいかかる。だったら、今あるあの素晴らしいシステムの中で、課題があるならば、それを解決したら、一気に広がる。あんなインフラを使わない理由はない。

僕がやりたいのは、ビジネスではなく、社会課題の解決なのだ。そうやって今、アメリカ、マレー

シア、シンガポール、イギリス、東京、大阪、熊本、沖縄、鶴岡に、ランチがあり、プロジェクトが進んでいる。

僕らは、とにかく研究者が集まって、一般の人にわかりやすくサイエンスを届けて、そのサイエンスを使って、確実に世の中を変えていく。つまり、僕らが、持っている知識をどんどん使ってくださいという会社だ。

会社として一番最初にやったことは、学生でも簡単にできることだった。今まで学んできたことを、下の人に教えること。「よし、最先端科学の出前実験教室やってやろう」。当時、理科離れの問題が世間で取り上げられていた。そんなわくわくするサイエンスを誰も面白いと思っていない。

博士をとると、就職先がない。みなさんの税金を使って学んでいる東京大学の博士。だけど、その博士が、世の中に使われていない。東京大学の博士は、すべからく大企業が雇うべき。だから、脳みそにある僕らの最先端のテクノロジーを小中高に出前しようと考えた。

リバネスは、社会貢献から始めた。全ての投資家に「ビジネスにならない」、「最先端の遺伝子組み換え実験とか、細胞培養の研究を小学校3年生にやって、何か受験に役立つのですか?」と言われた。こんなにわくわくするのに、受験に関係なかったら、親は金を払わないという。ディズニーランドの高額なパスポートにだって、親は子どもの笑顔が見たいから、わくわくするから買うのに。ディズニーランドが成り立って、何でこの科学のわくわくが成り立たないのか、僕らはまったく理解できなかった。だから、全員の反対を押し切って、最先端の科学の実験教室をやりまして、日本全国に案内をばら撒いた。

これが、ラッキーだった。「理科離れ解決、大学院生立ち上がる」と日経新聞にドーンって出た。1回しか実験教室はやってないのに。すると予想外に、うちで出前授業やって欲しいといったオファーが殺到した。現役の東大生や、東工大生が、最先端の科学を教えるというのは、私立の学校にとっては、集客になるから。それで、僕らは、若

い大学院生を集めて、どうやってわかりやすくサイエンスを伝えるかを考えて、それを小中高に出前した。そうすると、若い生徒、子どもたちは、サイエンスにとっても興味を持つ。

僕ら大学院生は、自分の持っているサイエンスとか、テクノロジー、これを子どもたちにわかりやすく伝えるとスキルが上がる。その大学院生たちが、例えば、研究所に行く時の面談が、とてもわかりやすい。就職活動でも、話しがとても面白いから、「うちへ来ない?」となる。大学院生の博士が、うちに来ると、全員大企業に雇われてしまう。これをその後ビジネスとしてどう拡大したかということ、今、大企業の研修になっている。

大企業の研究所には研究者がいっぱいて、大企業の中もなかなかコミュニケーションがうまくいってない。もしくは、自分のやっている会社の理念や、自分のやっている素晴らしい方法を伝えるという経験をしない社員が多いということで、大企業の研修として、サイエンスの出前実験教室というのを、今、100社以上の会社でやっている。15年間で、10万人以上の子どものために出前実験教室をやることになった。

実は今年、中学1年生の時に僕らの授業を受けた子が、東大の修士へ行って、僕らの会社に入社した。彼は、中学の時からリバネスを知っているから、大きい会社だと勘違いしている。彼曰く、「リバネスが教えてくれたからサイエンスに興味を持って、わくわくして生きて、大学で研究成果を残した。リバネスが出前実験教室に来なかったら、今の僕はいない。僕はまたそれを、次の子どもたちに伝えたいのです」と。正直、すごく感動した。ずっと世の中を教育から変えられると思ってやってきたが、本当にうれしかった。

実験教室を受講した子どもたちの10万人の内、何パーセントかから、こうやってわが社に入社したり、パートナー企業に就職して、また一緒に実験教室をやっている。こういったことは、実際にやってみないとわからない。

だいたいリバネスについてお分かりいただけたかと思う。サイエンスとテクノロジーをわかりや

すく伝えるのをビジネスにしている。小中高に行けば、教育。企業には、最先端の科学を届けて、新規事業の開拓。また、足りない技術ピースの改革、それと、共同研究。いろんなことやっている。

僕らは、知識のプラットフォームだ。Googleで検索して結果が出て来なかった場合は、リバネスに電話を。僕らは、情報を集めていない。先生の脳みその中を、直接持っている会社だ。

最近、僕らの業界では、「ググったの次は、リバった、だな」と言っている。少なくとも、僕らと一緒にやっている吉野家さんでは、そういう話になっている。情報プラットフォームは、Googleとかを使えばいいが、知識プラットフォームはリバネスを使う。

僕らは、プラットフォームビジネス。企業がわれわれのお客さまで、われわれをガンガン使ってくれるパートナーになってきている。企業の課題と、われわれの持っている「なぜ」を組み合わせ、知識製造業ということをや。その製造したものを、またその起点で渡すと、社会が変わる。これが、これから絶対に必要だ。このフードサービス学会、フードサービス業界においても。

サービスから、僕は、フードテック業界になっていけないといけないというふうに考えている。そこでリバネスは、4の大きなプロジェクトを始めている。教育のプロジェクト、人材育成のプロジェクト、研究開発のプロジェクト、そして、新しい業をする創業のプロジェクトをやっている。リバネスの社員はたったの70人、グループ会社を入れると203名でプロジェクトに取り組んでいる。福幸城ファーム、ライナ、琉球食鶏など。

実は、フードサービス学会的に言えば、飲食業も16店舗ほどやっている。別に飲食業をやりたかったわけではなく、僕らにとって、飲食業は、実験場なのだ。

サイエンスとテクノロジーは飲食店を再定義する

今日のマクドナルドさんの基調講演は、非常に歴史的な、まさに、右肩上がりパワーって来て、

フランチャイズで大成功し、カスタマイズ、ローカライズをしてという話だった。もうあんなことは、二度とできないと思う。やはりその時代の天才が作ってきているわけだ。僕は、それをマネしようとは思わない。彼らをリスペクトした上で、次にわれわれが何をすべきか。飲食店って、何？ 一番の競合は、コンビニだし、もしかしたら、Amazonかもしれない。やはり飲食業には、大きな課題がある。すぐマネをされるからだ。

例えば、マクドナルドが出てくれば、ハンバーガー屋がバーッと出てくる。牛井で吉野家が出てくると、いろんな牛井業態が出てくる。すぐに類似される。真似をする。すると結局、人材マネジメント論になってしまう。人材マネジメント論、組織論、フランチャイズ論。そして安心と安全がだんだんごっちゃになってくる。安心というのは、心の問題で、安全というのは、テクニカルの問題だ。

それと、食料調達の問題があって、レタスの値段が上がると、利益がみんな下がる。さらに、今後人材の問題が出て来る。労働集約的で、ワンオペで問題になるなど、多くの課題がある。ただ、飲食業は恐らく最も人を雇用している業態だと思うので、なくなったら困る。残さないといけないのに、課題がいっぱい。再定義とは、このまま改造して、この課題を全部直していくということだ。

ところで、未来の食はどうなるのだろうか？ 飲食店を使うのか、コンビニみたいになるのか、それとも家の中で食べるようになるのか。それとも、何かもう、点滴して栄養をとるのか。食べるのはバーチャルか、実は、そんな研究も始まっている。2025年には、家に居ながらバーチャルで高級料理を食べるという時代がくるといふ仮説を持った人たちもいる。

例えば、パリの超有名なパティシエのレストランで食べたいという声がある。パリの店とまったく同じ味で、まったく同じ雰囲気にしたって、鼻の下に器具を装着して、テクスチャーを感じさせて、みんなでワイガヤしながら、パリの店に自分が憑依して食べられる時代が来るのではない

か。研究者は大真面目にこの研究をやっている。面白くないだろうか？ この設備を売るのは、飲食業になるのか？ これも食の提供であり、サービスの提供だ。フードサービス学会的には、NGか、OKか。こういう会社ができて、飲食業だと言い始めたら、どうなるのだろうか。

次に、サプリメントについて。僕、ユーグレナをつくった張本人で、現在は同社の技術顧問をしている。遺伝子の検査も進んで、スマホの中に自分の遺伝情報を入れて、自分の動いた歩数や、心拍が全部取られ、オフィスに座った瞬間に、今日、最もあなたの体に合ったサプリメントがスッと届く。これももう、実験が始まっている。

これは、食？ それとも何？ でも、食べるし、飲む。つまり、僕が歩いて、お腹がすいたのを、センサーが勝手に感知し、僕が座った瞬間に、今、あなたは、ごはんを食べるべきだってスッと出てくる時代。さあ、これは何なのか。

では皆さんは、何の肉を食べる？ 今、豚肉、牛肉、鶏肉がメインだが、イスラムの方は、豚肉を食べない。宗教上牛を食べないところもある。では、鶏肉を中心にビジネスをやったら、面白いのではないだろうか。

ところで、牛を育てると3年間がかかる。牛が、どのくらいCO₂とメタンガスを出すか計算してみたい。これに対して食べている部分はかなり少ない。骨と皮は捨てている。そうであれば、肉の部分だけを培養して、3週間で食べられるようにしたらどうだろうか。これは、何肉になる？ 牛のiPS細胞なので牛肉なのか？

この実験も、始まっていて、もう培養肉は出来ている。今のところ、このくらいのハンバーガーが、作成費用3千万円くらい。今回、あるベンチャーが、それを、3000万から、30万までコストを下げる事が出来た。これが3万円になり、3000円になると食べられる可能性が出てくる。

3年かけないで、神戸牛の細胞からハンバーガーを3週間で、環境負荷なく、つくれるような肉が出てきたとき、マクドナルドのハンバーガーは変わるかもしれない。こんな時代が、もう実は

来る。たぶんこの肉なら、ハラルは屠畜の方法だけなのでイスラム教の方も食べられる。

飲食店、飲食業、飲食サービスとは、どこまでをサービスとするのか。そして、そこにテクノロジーが入った時に、新しい業態や考え方が出てきたときに、そこを再定義していく時代がくるのではないか。店舗を増やすというフォーマットから、店舗もある、というフォーマットに変わっていくのではないか。これから、いろんな技術が入ってくる、流通の技術、もちろんHRの技術、つまり、人のところですが。あと、ロボティクス、AI、IoT、VR、AR、人の感性や感覚に訴える技術はすべて、フードテックの会社は、取り入れていかなければいけないということですね。

実は、テクノロジーがあるから、世界に広がっていく。僕は、マクドナルドは、テクノロジーと不動産の会社だと思っている。テクノロジーがあったから、あれだけ早いものが作れて広がった。素晴らしいと思う。だから、そこは再定義がされている。当時の個人がやっていた自営業という飲食業態を、あの時期に再定義したのが、マクドナルドなのだ。とても素晴らしいことだと思う。そして今、次の再定義の時期がやってきたのだという感覚を僕は持っている。

リバネスグループの飲食店では、発酵学の知識を活かしてVector Beerというおいしいビールも作っている。馬、牛、魚も売っている。やはり、飲食業の再定義をするという研究は、飲食店を持ってなかったらできない。だから、僕らは、フランチャイズで店を広げたかったわけではない。われわれにとって、この飲食店は実験場なのだ。いろいろセンサーつけて試してみたりしている。

僕らには、農学部卒の人たちもたくさんいるので、先ほどの新しい肉も作る。初めて細胞でお肉を作って、どこかへ売り込んだとしても、恐らく難しい。そうであるならば、うちの店で、「世界初で食べられます」と言ったら、みんな興味を持って来るはずだ。だから、飲食店舗を持っておくと、実験場になる。だから、ミドリムシのラーメンを

作ったときも、ミドリムシのコースを作ったときも、すべてのプレスリリースは、われわれの飲食店でやった。僕にとっては、すべてが研究所だ。

今度は、日本最安値の牛を、山林畜産というかたちでつくろうと思っている。山が荒れている、グラスフェッドの、山でつくる牛がいたら、もう少し面白いかなということで、細胞も作っている。やはり畜産業も含めて、課題を解決できないかなということに取組んでいる。

他にも、すべての国産の畜産業の課題解決っていうのをやっていて、最近、畜産AIで、豚の病気がわかるようにする開発もしている。AIの開発もあと1、2年で完結する。

エビがどのくらいエサを食べたかということも、わかるようになってきている。農業の分野にも、どんどん僕らの技術が入って行って、農業分野が、活性化し、利益を上げている。

実は、僕らが最初に自社以外の飲食業と組んだのは、サブウェイだった。レストランの中に、植物工場を作るというプロジェクトを始めた。今もそうだが、野菜の価格が天候によって乱高下する。だいたい多くの飲食店はメニューを固定しているの、野菜が高騰していても出さないわけにはいかない。すると、野菜に半分以上のコストを持っているサンドイッチチェーン店なんかだと、レタスの値段が高くなると、赤字になってしまう。だから、安定的に安く手に入るような植物工場技術が発展すれば、ヒョウが降ろうが、大雪になろうが、ちゃんと野菜が作れるだろうということで、初めて店産店消という言葉を作ったのが、われわれの会社だった。

店で作って、店で消費するっていう考え方ができないかということで、実証実験を初めて外部の飲食チェーン店と組ませていただいた。その経験がうまくいったので、今10億円くらいの売上を出している日本最大の植物工場の会社、ファームシップという会社の支援をしている。

今、野菜の総流通量の半分くらいは植物工場の野菜となっており、いろいろなところへ流通させていただくところまで実績を伸ばしている。実験

して、ニーズがあれば、植物工場はできる。そこから自分で投資をして、野菜を届けるというところまでを、一気通貫でやる。そこで、またいろいろな出会いがある。

吉野家さんとの出会いもその一つ。最近、ニュース等で取り上げられたが、吉野家さんが、突然ロボットで皿洗いを始めた。クルーの方に、作業で何が一番嫌ですか？ と聞いたら、やはり皿洗い。では何が一番楽しいですか？ と聞いたら、お客さまとの接点だった。人間として残るものは、そこだなと思った。僕も飲食店でアルバイトをしていた時は、料理をしたり、提供したりするのは好きだったが、溜まったお皿を見るとげんなりした覚えがある。だからこの皿洗いをロボットが出来たらすごいなと思っていた。

あとは、僕もアルバイトで店長のようなことを任されていたが、シフト管理がひどく大変だった。しかしそれも、どんどんアルゴリズムにしていくと、人だけじゃなくて、いろんなかたちができる。つまり、サイエンスとテクノロジーによる食のバリューチェーンの再構築をしていくことと、先ほど、色々とアイデアを出したが、さらに飲食店という考え方、飲食業、飲食サービス、フードサービス、フードビジネスの未来としては、ここまでがフードサービスと言おうぜという再定義。両方が必要なんじゃないかなと僕は考えている。

感性と直感を信じる

ところでみなさんは、直感的に生きているだろうか？ 当たり前を疑って欲しい。「それは、当たり前だから」って言われると、僕は3秒で萎える。それはもう、考えることを放棄している。自分の感性や直感で、嫌だなとか、いいなっていうものを信じるべきだ。若い学生にとっては、特にそれが正しい。大人の言うことなんか聞いちゃいけない、絶対に。

そこで、僕は今までにない食の生産ということで、コオロギに注目をしている。コオロギのベンチャーを作る計画もある。今度は、昆虫食じゃな

いかって、考えている。

僕は、出雲という後輩と一緒にユーグレナという会社を作った。彼は、こんなに日本では食料を残しているのに、バングラデシュではお腹を空かした人がいると、19歳のときにはじめてバングラディッシュへ行ったそうだ。たくさんの食料を、お腹を空かしているみんなにあげようと持って行ったらしい。そして、お腹を空かせている人がわーっと集まってくると思ったが、誰も来ない。そこに米があって、パンが腐っていて、食料はもう山ほどある。でも、お腹がパンパンに腫れていて、目が見えない子どもたちがいっぱいいる。お腹を空かせている人なんていない。むしろ栄養失調なのだ。

日本も戦後、栄養失調だった。ビタミンAが足りない、ビタミンEが足りない、それで、肝油を飲んだり、サプリメントで日本は課題を解決し、そしてみんなが知識をつけたから世界で第2位の大国になった。栄養素が足りなければ、学力は、向上しない。まさに、日本は、栄養素の問題を解決して、豊かな国を手に入れた。

バングラデシュは、栄養が足りていない。出雲君の中で激震が走ったらしい。何で21世紀になって、インターネットが出て来て、Googleがあんなに稼いでいるのに、一方、バングラデシュでは、目が見えない子がいて、未だに栄養失調が解決されていらない。

そして僕は出雲君から「お前ら研究者だろ、この栄養失調の問題を解決しろよ」って言われた。これは、すごいことだ。彼は研究者ではない。ただ、現場に行って、現場で見て、その直感で、「おかしい」って言った。これが、起業家のすごいところだと思う。僕は、彼のその精神と、アントレプレナーシップに魅了されて、「わかった、手伝うよ」ということで、ユーグレナという藻類を使った会社と一緒に立ち上げた。

僕は、技術顧問として、研究者側として常任した。今、東証一部に上場して、時価総額1千億円くらい。大成功したわけだ。やはり、ビジョンが無ければ世の中は動かせない。まずは、研究者を

取り入れて試行錯誤の上、世界で初めての大量培養に成功して、おいしくないサプリを4,000万円で作ったら1個も売れなかった。

そのあと、彼は子どもたちにクッキー配り出した。もうだめだ、潰れるなと僕は思っていた。そうしたら、子どもたちが助けてくれた。子ども達が、「お母さん、ユーグレナって、ヒーローなんだよって」言ってくれたのだ。それで、ミドリムシクッキーに火がついた。それから大企業の助けもあって、東証一部に上場させていただいた。今は、バイオジェット燃料の開発もするような、バイオ系のリーディングカンパニーに育った。

今ではバングラデシュの学校に、ミドリムシクッキーを配っている。GENKIプログラムとって、バングラデシュの学校にミドリムシクッキーを配るだけで、学力が上がっていく。栄養を補給するだけで、学力が上がる。別に、ミドリムシを食べさせたかったわけではない。地球上で、一個の細胞の中に最も栄養素の多い生き物が、たまたまユーグレナだった。だから、彼は、いろんなインタビューで「栄養失調が解決できるならばミドリムシじゃなくても良かったのです。」と言っている。

超異分野のサイエンスとテクノロジーで、食の価値は高まる

新しい食ということで今、代謝インプリンティング技術を使って鹿児島大学の先生たちと牛の山林畜産やろうとしている。最も早く太る牛をつくっていこうという技術開発を進めている。

牛肉に関してもう一人、研究者を紹介したい。彼、羽生君はオックスフォード大学で博士を取って、元東芝の研究者だった。宇宙で、牛肉を食べるには、牛を持ってくるわけにはいかないということで、宇宙農業の発想から始めた方だ。

東芝が、宇宙のプロジェクトをやめてしまったので独立して、ある日リバネスに来て、「これから人類は、火星、月、行きます。あと、食料の問題や、荒れ地の問題があると、細胞で食料をまかなう時代が来ます。だから、一緒にやってほし

い。」と。減茶苦茶だが、この人、五か国語を操る天才だ。天才が見ている夢を僕は実現したいと思って、立ち上がりから3年間支援してきた。すると本当にできてしまった。あと、10年後の僕の誕生日に彼は、細胞農業で作ったステーキを食べさせてくれると約束している。

僕が最近夢中になっているコオロギにも、ゲノム編集技術を持ったチームがいて、コオロギに、少し編集技術をする、と、相当栄養素を蓄えられる。このくらいの箱で、2000匹飼える、高密度培養器というの、もうプロトタイプは作ったので、これをバットと棚に敷きつめると、ごく狭いスペースで膨大なたんぱく質が作れる。それをパウダー化すると、みなさんの食卓に届けやすくなる。今流行っている、高タンパク質低カロリー。

なぜ、僕らのところにこういうベンチャー企業が集まるかというと、先ほどから言っている、新しい業を起すってところで、僕らは、テクノロジーの育成をやっている。テックプランターという名で、たくさんの新しい概念やアイデア。

20年後にこの技術が、世の中を変えるのだというテクノロジーを持った人たちを集めて、一緒になって、新しい業をつくる、創業するというエコシステムを作った。これに大企業が入ってきてくれて、これらの企業と共に、資金をどんどん注ぎ込んで未来をつくるということをや。これは、2014年の1月26日、僕の誕生日に日本から始めて、今は、世界に広がっている。来週は、ベトナム、その次が、タイ、その次が、インドネシア、その次が、シンガポール、その次が、イギリス、その次が、シリコンバレー。すべての世界のテクノロジーをリバネスに集める。ですから、みなさん、使ってくださいって話になる。

これからは、異分野同士が組まないと、新しいことは始まらない。逆に、異分野を知らないと、新しい世界に行けない。そのために始めたのが「リバネス研究費」。僕らが稼いだお金を、研究者に研究費としてどんどん配っている。多くの研究者に、「その面白い研究だったら、お金あげるよ」と、どんどん配る。

奨学金として、学生の間、お金貸しますよって言う企業はよくある。みんなと同じ事をしても面白くない。僕は、研究者に対する研究促進するための研究費を作っている。これは、領収書も、結果報告もいらない、何に使ってもいい。その代わり、研究を前に進めてくださいと、お金を研究者に配る。みんな、ちゃんとプロジェクトを進めていく。

リバネスの面白いところは、一人一人のクエスチョン、課題感で、プロジェクトを始めるところ。リバネスには、70人のコアがいるが、それぞれ1人3つくらい、自分は、こういう課題に対して、こういうプロジェクトやりたいと言って、勝手にやっている。決まった事業はない。福田君という人間が、豚を作り、塚田君という人間が、植物工場を作った。

先日、ワールドビジネスサテライトに、プランテックスという植物工場のベンチャーがでたが、実はリバネスがやっている。塚田君が、植物工場を勝手にやっているわけだ。一人一人の熱から新しいプロジェクト生んでいる。これを僕らは、「QPMIサイクル」といっている。「何を疑問に思っているか？ 何を解決したいか？」そして、「それに対して情熱はあるか？」この2つしか聞かない。

よく企業では、計画を持ってこいといわれる。PDCAだ。プランから始まるが、未来はノープラン。だから、パッションを持ってこい、と僕は言う。事業計画なんて、そのパッションの集まりが、たまたま計画になる。だから、クエスチョンとパッションを大事にしている。パッションが集まって、メンバーとミッションが生まれる。

QPMIサイクルというのは、21世紀そして、22世紀に、つながる人類の進化のためのサイクルだ。PDCAは、今の既存の事業の中でやればよい。もし、新しいことをやりたいのなら、QPMIサイクルというサイクルを覚えて欲しい。

今すごく仲良くさせていただいている吉野家ホールディングスでは、超異分野であるリバネスを取り入れていただいて、QPMIサイクルの概念

も全部の社員の方が、理解していただいた上で、長期ビジョンをつくっている。「早い、安い、うまい」はもちろん当たり前だが、キーワードとして、「人、健康、テクノロジー」だと言っている。あの吉野家ホールディングスが、すごくないだろうか？

「リバネス研究費」も、テックプランターも吉野家さんは全部やっている。こうやって、超異分野を取り込んで、QPMIサイクルを回しているの、ガンガン新しいことが進んでいる。元トヨタという、超異分野の方を迎えて、未来を作るぞ、とやっている。今日いらっしゃる研究者の方、飲食業界の課題解決につながる研究にお金を出すりバネス研究費の吉野家賞が募集中なので是非応募して欲しい。

最後にリバネスグローバルとして、今日は、アグリホールディングスという会社を少し紹介したい。

食のグローバルバリューチェーンを作ろうと、われわれも資本に参加している。やはり日本の農業、解決したいことがある。日本の農業がシュリンクするのは、日本の人口が減っているから。そうならば、胃袋が増えているシンガポール、マレーシア、フィリピン、インドネシアに、そのまま食を流通させて、飲食業をやっけしめおうと始まった会社だ。シンガポールでおにぎり屋さんを5店舗やっている。日本の米をそのままダイレクトに持って行って、おにぎりにして売っている。

それと、弁当という文化をつくって、売っている。「SAMURICE」で検索していただくと、出てくる。とりあえず、テスト店舗5店舗、これ以上店舗展開は、たぶんしない。

デリバリーサービスを始めたり、もう一つは、「JAPAN POINT」という新しい仕組みを作り、シンガポール国内にいる全部の日本食レストランに流通を作って行く。海外の飲食店で、日本のフードと書いてあるのに、タイ米使っていたら意味がない。日本の和食文化をきちんと、自分たちがフランチャイズをするのではなく、僕らが、裏方に入って、全部の店に米を入れていく。一緒になって、日本の食文化を作っていこうとプラット

フォームを作っている。これは、JALとも提携して実施しているポイントなので、シンガポール行った時はぜひ使って欲しい。いろんなものが貰える。

この会社、また異分野を取り込もうということ、第三者割当増資をして、どんな会社が入ってきたかという、農業とか、飲食業ではない。農業機械の小橋工業という会社と、日本ユニシスというインターネットのベンダー側をやっているところと、ロート製菓が、一緒に入って、食の健康を研究開発したいと。1億2千万円の資金調達をして、グローバルバリューチェーンを作って、日本のフードサービス、フードグローバルバリューチェーンを作ろうってことをやっている。

超異分野のサイエンスとテクノロジーで、その価値は高まる。ご清聴ありがとうございました。

◆
【 新規事業記念講演 】
◆

【 新規事業記念講演 】 外食産業の展望と人材について

株式会社ワンダーテーブル 代表取締役社長 秋元巳智雄

司会：東京国際大学商学部 教授 伊藤 匡美

はじめに

秋元：今年、産学連携で『外食インカレ』という、大学生を対象とするビジネスアイデアコンテストの企画をスタートした。その事業の主旨も踏まえて少し話したい。

テーマが、「外食産業の展望と人材」と壮大だが、私の考え方や、弊社が取り組んでいる事業を通じて、外食＝（イコール）「面倒くさいな、ブラックだな」ではなくて、「外食産業、結構面白いぞ、おもしろいぞ」ということが少しでも皆さんに伝えられたら良いと思う。

簡単にプロフィールを。私は、来月で49歳にな



秋元 巳智雄 氏

る。テレビで活躍するような外食産業の経営者には、アントレプレナー、起業家の方が多いと思う。私は、今の会社を自分で作ったわけではないが、入社をして、今3つの会社の代表をしている。戦国武将でいうならば、どちらかという立身出世タイプだ。

私は社員に、「うちの会社では頑張れば、部長にも取締役にもなれるし、社長にもなれるよ」と言っている。やはり人が成長する会社にしたいし、自分もがんばって成長してきた。あるカリスマがいて、その人の手腕だけで会社は拡大したけど、カリスマの命とともに会社の寿命が終わってしまうということではなく、きちんと会社を仕組化していく、または人が育っていく、そんなことが大事ではないかと思いながら、私も社業をやっている。

今回の『外食インカレ』の企画もだが、どれだけ世の中のためになるかということが、自分の人生においてとても大事だと思っている。直接的な社業と関わらずに、経済産業省のお手伝いをさせてもらったり、ホスピタリティ関係の団体の理事をしたり、そして今回のテーマである『外食インカレ』の実行委員長なども引き受けている。

今日は多くの学生にご参加いただいているが、やはり好きな事を見つけて、それを一生懸命やる

秋元氏の横顔

1969年埼玉県生まれ。大学卒業後、(株)ミューブランニング&オペレーターズに入社、数多くの飲食店を手掛ける。1997年に富士汽船(株)(現(株)ワンダーテーブル)へ転職し、事業革新を推進。営業部長、購入部長、取締役を経て、2012年より代表取締役社長となる。2013年に Wondertable Thailand を、2015年には Wondertable USA Corporation を設立し、両社の代表取締役社長にも就任。社長業と並行し、経済産業省グローバルサービス委員会の座談会メンバー、NPO日本ホスピタリティ推進協会理事、(一社)日本フードビジネス国際化協会の理事等を務める。

ことによって世の中のためになる、誰かの役に立つということが仕事なのではないかと思うし、人生ではないかと思っている。好きな外食産業、サービス産業の役に立てたらと、こうした様々な活動をしている。

自社の紹介

私どもの会社の概要だが、1946年創業で、歴史は長い。長い歴史のなかで、いかに経営者がその時代にあった経営ができるかということがとても大事だと考えつつ、事業の組み立てをしている。

今、国内の年商が126億円だが、実は店舗数は51店舗しかない。通常126億円ぐらいの年商だと150店舗から200店舗ぐらいの店舗数がある。つまり、51店舗で、126億円をたたくということは、1店舗辺りの売上が高い、ヒット率が高いというのが当社の特徴だ。

一方、グローバル化はとても大事だと思っている。今、8カ国、67店舗を海外に展開している。また、会社としていくつか賞をいただいている。「人材の教育理念をきちんと持っている」とか、「高いサービスレベルを発揮できるような仕組みがある」とかいう点を評価いただいたようだ。

そして、当社のブランドのポートフォリオだが、学生の方も、しゃぶしゃぶ・すき焼きのブランドで、「モーモーパラダイス（モーパラ）」って聞くと行ったことある人もいるかもしれない。

それと、海外の有名店、優れた店とライセンスを取って、私どもが日本で展開するということをやっている。しゃぶしゃぶ・すき焼き以外で私たちが作った独自ブランドもある。「私たちが作ったブランドを世界に広げる」事業と、「世界の素晴らしいお店を日本で展開する」事業をやっており、外食産業のなかでも非常にユニークな戦略を

取っている。

皆さんも良くご存知の、外国人経営者の方も当社の店によくいらっしゃる。つまり、グローバル感覚を持った人やエグゼクティブの人の来店が多く、特に記念日にご利用いただくケースも多い。これが弊社の事業戦略になっている。

インバウンド戦略

少し、インバウンドの話をしたい。訪日外国人観光客数は、2011年600万人、翌年830万人と伸びてきて、当時、安倍総理は「2020年までに2千万人にするぞ」と言った。我々産業界は、「あと数年後に、2千万人いくのかいな」というふうに思っていたら、実績では2015年にほぼ1,970万人ということで、もう前倒しで大体達成しているわけだ。

今、政府の方は「2020年の段階で4千万人、5千万人、6千万人、観光立国にしようよ」と言っている。5、6年前は我々も全く信じられなかった。しかし、世の中の流れは速い。今、ホテルをたくさん造っているが全く追い付かない。

外食も状況は一緒だ。まだまだ外国人がいっぱい来るが、外食産業全体として対応が追いついていない。だから、もっと多くのグローバルな感覚を持った若い方が私たちの産業で働くことによって、今よりもさらに世界を基準とした仕事ができるのではないと思う。

昨年、日本全体で2,800万人の外国人が来た。そして、たかだか51店舗の当社店舗だけで、年間35万人の外国人のお客さまが来ている。これは私たちが10年以上前から、「外国人のお客さまを呼ぼうよ」と、「ただ来ただけじゃなくて、よろこんでもらおうよ」ということをずっと一生懸命やってきたから。私は社員に「世界のお客さまを

伊藤氏の横顔

2002年青山学院大学大学院経営学研究科博士後期課程満期退学。2002年千葉経済大学経済学部専任講師。2006年同助教授。2008年東京国際大学商学部准教授。2013年より同教授。専門は流通・マーケティング、食と地域活性化。

魅了できるような外食企業にしよう」と日頃より言っており、企業のビジョンとしても掲げている。

日本人は若い人も含めて大体、「ぐるなび」、「食べログ」を見るが、海外の人は見ないし、それらを知らない。彼らが見るのは「Yelp」だったり「トリップアドバイザー」だったりする。私たちは積極的にそれらのサイトと連携を図っている。

「トリップアドバイザー」のエクセレンス認証を受けていると、「この店は、海外の人が行ってもちゃんとしてくれるな」と、ハードもソフトも評価をされる。私たちは今、昨年の実績で13店舗がエクセレンス認証をいただいている。

日本で一番飲食店が多いのは、当然ながら東京都。そのなかで一番多いのが新宿区だ。新宿区の飲食店のトリップアドバイザーの登録だけで、8,900店舗登録されている。実際は2万軒以上あるらしいが。先週の段階で「新宿区 トリップアドバイザー」で検索すると、私どもの店が1位だった。しかし、何もしないと1位は取れない。大体有名なラーメンチェーンや回転寿司が1位になる。企業側があまり努力をしなくても、インバウンドの人たちの口コミでどんどん評判が広がるから。

トリップアドバイザー上位のラーメン店に行くと、並んでいるのはほとんどが外国人。実際はもっと、おいしいラーメン屋さんもあるはずだが、みんなそこに行く。外国人は、ネットで検索して上位に出てきたから店へ行くので、我々も上位に出るよう努力をしている。それにはやはり、私たちのホスピタリティを外国人に対しても提供するというのを積み重ねたからで、現段階では1位になっている。

アウトバウンド戦略

一方、アウトバウンドだが、国のデータによると今海外には、B級グルメもある程度含めた日本食レストランが11万8千軒あるそうだ。これ、3年前のデータでは8万軒だった。5年前はたかだか5万軒。今、爆発的に海外で日本食のお店が増

えている。ただし、このうち日本の会社関わっているのは1割、まだ1万軒ちょっとしかない。例えば、サイゼリヤさんで300店舗ちょっと。ワタミさんも、やはり300軒ぐらい。そして、我々が今67軒で、一風堂さんが今75軒。そこそこの企業でも、海外店舗が50軒程度あれば、「結構多いね」と言われる。

では、他の日本食レストランは誰がやっているのか。ほとんどは、現地の人が日本食だと儲かると思ってやっている。または、中国や韓国系の人々が「日本食は儲かるから」とやっている。先ほど、私たちのブランドの紹介をしたが、私は海外にライセンスを組んでいる人たちがいるので、よく出かけてゆく。

先日はイタリアへ行ってきたが、やはり滞在3日目ぐらいになるとラーメンが食べたくなる。トリップアドバイザーで探して現地のラーメン屋へ行くと、めちゃくちゃ流行っている。だが、出てきたラーメンは、麺は確かにラーメンだが、スープがうどんのスープだった。

去年ロシアに行った時には、おもしろい業態に出会った。すし&ピザ。この組み合わせ、日本ではあり得ない。つまり、「日本食は儲かる」ということで、現地の人がやっているから。やはり私たちがもっともっと世界に出て本当においしい日本食と「おもてなし」の文化を、世界に伝えて行きたいと思っている。

人材育成

今、私たちは3つの業態で、8カ国で67店舗を展開している。世界を基準にしてやっていきたいと考えている。私たちの作ったブランドを世界に広げる一方で、日本の店にも35万人の外国人が来ている。当社社員の多くが、英語の勉強をよくしていて、日本にいろいろがどこにいろいろが世界のお客さまを喜ばせるという思いで働いている。

うちでは、採用面接の時、知識・技術はあまり関係ないと言っている。大事なものは、ホスピタリティの種を持っていること。『感謝できて、親切

で、好奇心があって、飲食が好き』そんな人を求めている。

なんとなく、ある一定の時間だけ働けば成長するかというと、なかなか難しい。そこで効率的に勉強できるようないくつかの仕組みを設けている。外国人もいるので、理念的なものもEラーニングで映像を使って全員に同じように最適な情報を伝えるようにしている。マニュアルの仕組み、一人一人を教育する仕組み、学校のような研修の仕組みを組み合わせ社員の成長を助けるようなかたちで実施している。特に「称賛する」ことが大事だと思い、「フォーラム」と呼ぶ社内アワードのイベントを実施し、社員を表彰することもしている。

日本の外食産業の市場規模が一番大きかったのが、1997年。そのときの市場規模は、29兆円。一番落ちたときは2004年に23兆円まで落ちた。今は25兆円まで戻ってきた。恐らく、2020年のオリンピックの少し先ぐらいまでは若干伸びると思う。

しかし、これから日本の外食市場はどんどん下がっていくと予測される。とはいえ、20兆円以上のビジネスがある。20兆円というと、日本国内の自動車産業と鉄鋼業を合わせたぐらいの市場規模はあると言われている。だから、世界の外食市場においては、多分直近では中国が一番になっていると思うが2位がアメリカで、恐らく日本が3位ぐらい。そういう意味では、規模自体は縮小しても、世界的に見たらとても大きな市場規模であるということと同時に、日本において飲食業で働いている人は440万人もいる。これぐらい大事な産業になっている。

GDPのシェアも2012年の段階で19.8パーセント。製造業18.1パーセント。就職したい会社を考えると、安定思考で製造業が挙がるかもしれない。しかし実際は、サービス産業、外食のGDPの割合というのは非常に高いわけだ。つまり、外食は世の中に求められている成長産業だということを私は言いたい。中でも、グローバル化というのはキーだし、カッコよく働くということが大事なのではないか。

『外食インカレ2018』実施の経緯

どうして『外食インカレ』を実施することにしたかということ、司会の伊藤先生からもよく言われるが、「学生にとって、飲食店はバイトはするけど、就職したい産業ではない」と。

「店長いつも疲れている」、「せっかく就職して、私の未来がこの店長だったら、とても働きたくない」みたいなことを、大学の先生から聞かされる。確かにそういう会社もあるかもしれない。でも、それだけではない。これは長い活動になるかもしれないが、学生の皆さんに外食が世の中に求められている産業だということを理解してもらい、興味を持ってもらいたい。そんな思いでこの『外食インカレ』というビジネスアイデアコンテストを企画した。

今業界でいくつかのキーワードがある。それは、今日の学会のテーマでもある、テクノロジーや、ダイバーシティ、インバウンドであるとか色々ある。コンテストの課題として私たちは挙げているので、学生の方には大いに外食の未来というのを考えてもらって、企画書を作ってもらいたい。賞金は30万円。3人一組なので、1人10万円が使える。そんな企画になっているので、ぜひ奮って、応募していただきたい。

詳細はこのあと2回に分けて、3階の教室で説明会を実施する。外食産業にも、ちゃんとした会社は結構ある。これから実施する説明会では、外



伊藤 匡美氏

食企業で活躍している若手社員による講演もある。学生の方はぜひ参加いただきたい。

外食の真の魅力とは

伊藤：秋元社長、どうもありがとうございました。

外食はみんな大好きなので、やはりいい人材が参入するような業界になって欲しいと思う。秋元社長は大学生のときから外食の世界にずっと従事していらした。どこが外食の魅力なのだろうか？

秋元：食と商売をリアルに感じるのがおもしろい。今、たまたま私は社長という仕事しているが、飲食店の場合は、仮に店長であってもお店のアルバイトリーダークラスでも、商売しているという感覚がある。だから、一生懸命頑張ればお客さま喜んでくれて売上が上がる。よく、店舗毎に目標を作ることが有るが、一生懸命目標を仲間と一緒に頑張って達成したときの喜び、お客さまがまた来てくれたときの喜び、そういった喜びを持って働けるというのはとっても幸せな仕事なんじゃないかなと思う。

震災の時、計画停電などで、東京も街中が暗くなったことがあった。そのあと少しずつ明りも点けられるようになってイベントもやるようになって、「街に明るさが戻った。街に活気が戻った。」というニュースが出た。そのときの映像のシーンは何かといえば、みんなが楽しく飲んでいる姿だった。ある意味、それが飲食店のすばらしさであり、そういった使命を帯びた仕事なのではないかと思っている。

伊藤：今、「たまたま社長をやっている」というお話だったが、確かにご経歴を拝見すると、アルバイトをやり、そのあと外食のコンサルテーションをやり、マネージャーもやり、コンペ担当もやり、そして今、トップマネジメント、というふうに変えて外食に携わってこられている。それぞれのキャリアのなかで、「このときこういうことを学んだ」というのがあれば、教えて欲しい。

秋元：外食のプロデュースとコンサルティングをしているときには、色々なキャラクターの社長のところに行って開拓だとかを提案をした。世の中には様々な人がいるんだなと思った。特に私が若いときは、外食には強烈な社長ばかりだった。人を見るというところではいい経験ができたと思う。今の会社に入っても、いっぱい失敗しているが、大事なはその失敗からどう学べるかということだと思う。本当に色々な経験ができる点がおもしろい。

外食企業は、「ヒト、モノ、カネ、情報」すべてを扱うので、総合的にその会社のマネジメントが勉強できるのが、またおもしろい。

伊藤：今、「外食の社長さんはすごく個性的なおもしろい方が多い」という話だったが、経産省の委員として、サービス業全般をご覧になられて、他の産業、ホスピタリティ産業と比べて、外食産業はどんな特徴がある産業だろうか。

秋元：外食産業は正直いうと、経営者の個性である程度の規模まで行けてしまう。だから、外食産業全体のノウハウの構築というのはまだまだ出来ていないと思う。それが私たちの業界の課題だと思っている。そういう意味で、やはり産業のレベルを上げたい。

そこで、私も『外食インカレ』の活動やいくつかの勉強会だとか団体の理事をさせていただいている。「その社長や創業者が亡くなったら、大丈夫？」みたいな会社が多いわけで。そういう意味で、業界のスタンダードを確立してレベルアップしていく必要があると思っている。

伊藤：外食のアルバイトをなさっているときから、チームワークが魅力だったというお話だったが、外食になぜチームワークが必要なのか。

秋元：カウンター5席の店だったらチームワークはいらない。でも、事業としてそれなりの席数でやっているの、1人だけでは店のオペレーショ

ンは成り立たない。特にうちは「ロウリーズ」というお店があるが、400席あって年間10億円を1店舗で売る。だから、1人優秀な人がいるだけではまかなえない。

スタンダードのレベルを上げてそのなかでも情報共有をして、今日初めて来たお客さんだろうが3回目だろうが、そのお客さんが喜ぶような仕組みにしていかなければいけない。そういう意味では、やはり教育もそうだが、チームワークでもって、少し穴があってもそれを支えるようなかたちにしておかないと、お客さまにもう1度来ていただくということにはならないと思っている。

伊藤：先ほど紹介いただいた教育システムというのは、やはりそのおもてなしを仕組みにするための仕掛けとなるのだろうか？

秋元：「あとは店長に任せるよ」というのでは、無責任だと思う。きちんと仕組みのなかで運用できるようにしないと。優秀な店長の下に入ったアルバイトはいいだろうが、そうでない場合はアンラッキーになってしまう。多少は店長のレベルも関係するとは思いますが、最低限うちで働いたらそれなりのスタンダードが学べるというようにしている。

伊藤：今、「悪い店長さんの下に就いたら」という話だったが、どの産業でも上司が悪くて・・・というのはあると思う。外食の場合、それがすごく大きく影響するのかなと思う。そういう意味でも、ご紹介いただいたような教育システムが非常に必要なのだと思う。ああいったものを取り入れるときにベンチマークとした企業だとか、「こういうような業界のエッセンスを入れたい」といったものはあるか。

秋元：理念教育については、リッツカールトンさんとかデイズニーランドさん。外食だけではなく、いわゆるサービス産業の優秀な企業から学んだ。

仕組みというところでは、無印良品の先代の会

長である、松井さんに非常に良くしていただいた。池袋の本社へ伺ったら、「自分の店という感じで、自由に見ていいよ」とまで言っていただいて、無印良品さんの成功のノウハウみたいなものを勉強した。

伊藤：こういった教育システムを取り入れる前と後とでは、社員の方に変化はあった？

秋元：当社は、「売上高とか店舗数を拡大化する」というよりも、「社員がどれだけ長く働きたくなるような会社にするか」と、「ブランドをどれだけ長くもたせるか」ということを大事にしている。「社員が安心して働ける」には、仕組みがあるのとないとでは違う。すぐに効くかどうかはではなくて、長い目で安心して働けるようなものに繋がっていくのではと思う。

伊藤：最近、秋元さんの右腕の戸田さんという方のインタビュー記事を拝見したら、2014年に入社した社員がそのままいらっしゃるとか。すごく定着率がいいなと思った。やはり、みなさんあまりお辞めにならない？

秋元：辞めないけど、やはり人手不足には困っている。人員はもっと欲しい。勤続3年を超えると、ほとんど辞めない。それぐらい社員はうちの会社が好きみたいで。

伊藤：きっと、お仕事がおもしろいのだと思う。おもしろさについて、少し具体的に教えて欲しい。ワンダーテーブルさんの業態開発が気になる。海外から優れたブランドを持ってくる一方、鍋系のブランドに代表されるオリジナルブランドも開発されているが。

秋元：実は、海外から持ってきたブランドこそ、業態開発力が必要だと思っている。自分たちで作るものも、もちろん業態開発ではあるが。

最近、コンビニで「よなよなエール」というク

ラフトビールを見かけると思う。そのレストランである「YONAYONA BEER WORKS」のロゴもライセンスも当社がやっている。ドラフトで10種類以上のビールが飲めるという店で、一からメニューも作れるし、ロゴも作れる。やはり今、SNSのマーケティングなども大切なので、そういったことは、大体若い子に企画から任せている。マーケティングの勉強にもなるし、それがリアルに当たったか外れたかが分かるのもおもしろいと思う。

海外からバラバラで持ってきて、だいたい日本ではうまくいかない。そんなに日本のお客さんは甘くない。日本で成功するためにアジャストするわけだ。

先日、「ロウリーズ」という店を赤坂に、「オービカ」というお店は六本木ヒルズでリニューアルオープンを迎えたが、やはりそのマーケットに合うようにしている。むしろ私たちの方が本国よりもお金もかけるし、格好いい店にしていたりもする。それは本部の指示でやるのではなく、私たちのクリエイティブでやるということを大事にしている。

伊藤：アジャスト成功事例を教えてください。

秋元：いろいろとあるが……。今はやめてしまったが、「ロウリーズ」を作った当初、ランチが暇だったのでプライムリブカレーというのを売って小さなヒットだった。

あと、プライムリブ重というのも作った。当時、アメリカ側の副社長は「うちのお店で箸を使うのは許さない」と言っていたようだが、とりあえず1回食べてみると、すてきな箸とお重で出したら、「これ、もう最高だ」と認めてもらえた。実はサラダバーも本国ではやっていないが、日本では採用をしている。

伊藤：外食産業は今後、横ばいもしくは、縮小といった感じだが、外食の未来はどうなっていくとお考えか。

秋元：外食の未来は、午前中のマクドナルドさんやリバネスさんのお話にもあったとおり、グローバルというところでは明るい。なぜなら、日本の人口はこれから減っていくけど、世界的にはどんどん増えている。

そんななかでうちが「モーパラ」を展開しているタイに行って「何が食べたい」と聞くと、1位がタイ料理ではなく、日本食。自国の料理よりも日本食を食べたいという。大きなショッピングモールへ行くと、100軒レストランあるうちの50店舗は日本食レストラン。それぐらい世界の日本食マーケットにはこれから伸びていく。

日本人、日本企業はまだまだシャイなので、外に出ていない。大体他の国の人にやられてしまっている。だからこそ、これからの世代が、世界に向けて日本のこのすばらしい食文化を広げていければ、非常に明るい未来があると思う。日本の市場においても、若干下がってはいても20兆円以上はある。アセアン全部を足してもまだ足りないわけで、まだまだ成長出来るのではないかなと思っている。

伊藤：最後に、今回の講演タイトルが「人材について」なので、外食産業に今後、どんな人材が必要かを教えてください。

秋元：やはり、使命を感じながら働かないとやりきれない。だから、「この仕事がやっぱり好きだ」、「食文化を広げる役目なんだ」とそんな思いを持ってもらえたらうれしい。

我々の仲間も今、非常に環境を良くしようとしている。休みの取り方や、残業の問題。今、どの産業をみても、悪いことをしたらすぐ告発されるようになっている。当社でも、通報制度みたいなものがある。店長が無理してプレッシャーをかけると、本社に電話がかかるような仕組みになっている。だから、悪いことなんてあんまりできない。「自分が好きな仕事って何なんだろう」と考えたとき、「自分たちのクリエイティブ」や「好きなこと」というところで選んでくれたらうれしい。

伊藤：『外食インカレ』が成功するように、我々大学の教員も、産業界からのご協力も仰ぎながらやっていきたいと思うので、よろしくお願いします。ありがとうございました。

秋元：今日いらしている大学の先生方には、ぜひ学生さんにこのインカレに参加するようにお願いしたい。また、学生の方には賞金を競ってぜひ知恵を絞ってこの『外食インカレ』に企画を出していただきたい。よろしくお願いします。ありがとうございました。

◆
【 統一論題 】
◆

【 統一論題 】

フードコートイノベーションに向けた基本的考察

株式会社イオンイーハート ケータリング本部 ケータリング事業改革マネジャー 浅井 俊之

1. はじめに

株式会社イオンイーハートでは、2018年1月に、日本の商業施設において初めて、スマートフォンによる注文・会計が行えるソリューションの導入を行った。

本サービスを導入するにあたり、筆者がこれまで提案を行ってきた「外食産業のバリューチェーン・モデル」や「IDEF0モデリング手法の活用によるオペレーション分析」の手法が、それぞれベースとなる業界の異なる、外食業界側の株式会社イオンイーハート、ソリューションベンダー、商業施設とのコミュニケーションにおいて、非常に役立った。

本ソリューションを知ってから、テスト導入を行うまでの期間も約4ヶ月と非常に短期間で行うことができたのも、各ステークホルダーの認識あわせを、共通のフレームワークで行うことができたからであろうと思われる。

本報告は、日本初のソリューションを導入するにあたり、どのように考え、進めたのかを報告するものである。

2. 外食産業について

外食産業は、日本フードサービス協会によると、25兆4,169億円と言われている。しかし、これは金銭の話であり、どれだけの時間を外食に割かれているかについては考慮されていない。外食とは時間で換算すると、年間で110時間使っていると推察したが(図1)、これは食事をする時間であり、その前後には、「行列に並ぶ」「席を探す」「料理を待つ」「片付ける」といった食事とは別の時間が発生しており、これは外食の付加価値とならないことである。

外食産業について	
外食産業市場規模推計：	25兆4,169億円
飲食店(居酒屋除く)：	13兆8,767億円
(出所：一般社団法人 日本フードサービス協会)	
一人あたり年間外食数(客単価1,000円、人口1.27億人として)	約110回
一日3食、年間1,095回の食事機会のうち	約10% を外食に使ってる
外食時間@1時間として、年間自由時間@8時間(睡眠8時間、仕事8時間) 2,920時間	約4% を外食に使ってる

図1 外食産業について(筆者推算)

浅井氏の横顔

2001年(株)グルメドール(現(株)イオンイーハート)入社。2008年名古屋工業大学大学院工学研究科社会工学専攻博士後期課程入学。2012年同大学院卒業博士(工学)。2012年(株)ツヴァイ出向ウエディング事業責任者。2014年イオン(株)デジタル事業戦略チーム出向。2015年イオンドットコム(株)出向マーケティング責任者。2017年(株)イオンイーハート帰任。ケータリング本部ケータリング事業改革マネジャー。調理師。

昨今、原材料費の高騰や、人件費の高騰などにより付加価値の創出が困難となっていることから、既に発生しているオペレーションを、「削る」、「減らす」などをすることにより顧客が感じるマイナス要素や、店舗が発生させているマイナス要素を削減して、相対的に付加価値を上げることを考えることも必要であろうと考えてきた。

3. フードコートとは

フードコートとは、商業施設の発展とともに広がってきたものであるが、フードコートの当初のイメージは、「席を自由に選べる」「同じグループでも、それぞれ好みに応じた料理ジャンルを選べる」「すぐに食べることができる」といったものであった。客は「早い、安い」といった部分に価値を感じており、レストランのように「席へ案内される」ことも、「料理を運んでくれる」ことも、

「食べ終わった食器を片付けてくれる」こともなくとも利用してきた。

しかし現在のフードコートは、料理の単価がレストランと同程度となってきており、また専門店化が進んだことでフードコートの人気が高まり、席の混雑度が高まるようになり、それに伴い「席がなかなか見つからない」「行列に並んで注文するのが面倒」「片付けもしないといけない」といった不満が発生するようになってきている。

4. 新たなソリューションによる改善

フードコートの改善を行うに当たり、フードコートと一括りにして、課題解決を行うことは困難であることから、まずはオペレーションプロセスの特定を行った（図2）。

この作業により、客を起点としたオペレーションプロセスを、「座席をみつけるまで」「料理を注

抽象的に表現すると・・・レストランとフードコート違い

今回は対象外	今回、対象とする領域	今回は対象外
- 着席時間が読める - 待っていれば座れる	- 着席したら、注文する - 料理がテーブルまで運ばれる	片付けなく ていい
店を探す 待つ 席に着く	注文する 料理待つ 料理提供	食事 会計
レストラン		
フードコート		
席を探す 席に着く	店を探す 並ぶ 注文会計 席に戻る 受取り 席に戻る	食事 片付ける
- 着席時間が読めない - 探し続けないと座れない	- 席を決めて、店を決める。 - 注文のために並ぶ - 料理提供まで席に戻る - 料理を取りに行く - 料理を受け取ったら、また席に戻る	後片付けを 求められる。
- レストランに比べて、フードコートはお客さまに依存するオペレーションが多い - 現代のフードコートは、専門店化が進み、価格帯もレストランと同価格帯になってきており、サービス価値の向上を図らないと、お客さまの感じる付加価値を低減させてしまう可能性がある。		

図2 フードコートとレストランのオペレーションプロセス比較

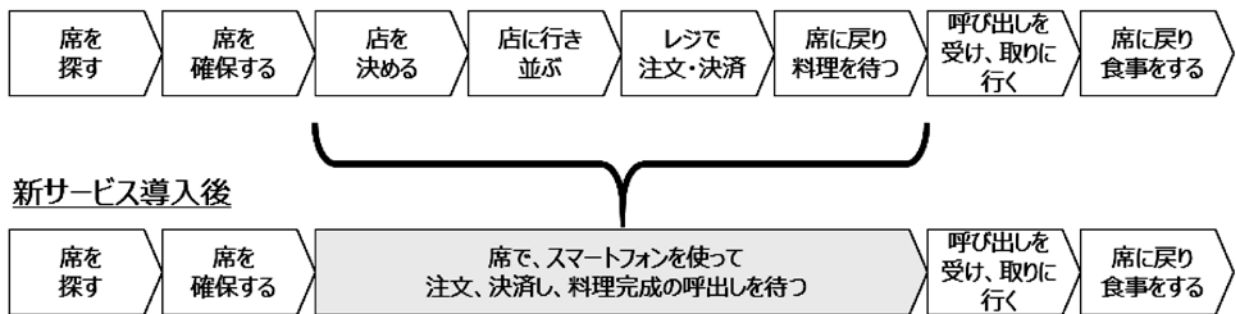
現状

図3 客のプロセス変化

文し、食べ始めるまで」「食べ始めて、退店するまで」の3つに分類した。

今回導入を行ったソリューションを、単純にフードコートの改善ソリューションとして位置づけると、席を探すことは改善できないのか、食事のあとの片付けは改善できないのかと、それぞれの立場から、様々な意見が出てくることは容易に想像できたが、あえて事前にオペレーションプロセスを特定し、図示し、それぞれの立場のステークホルダーの共通認識のフレームワークとすることで、どの領域を改善するのかについても共有できた。

このプロセスを分析するにあたっては、客の行動プロセスを規定するだけでなく、IDEF0モデリング手法を活用することで、それぞれのプロセスで発生する制約条件や、客の要求を達成するにあたり店側が提供できる資産などの特定も合わせて行った。

これはソリューション発見から導入までを短期間で進めるには非常に有用な方法であったと考えている。

5. Putmenu とは

フードコートの改善のために活用した putmenu とは、ボクシーズ株式会社が開発したスマートフォン用アプリである。客の持つスマートフォンにアプリをダウンロードすれば、客の端末から注文が行え、決済まで行えるものである。

当初、本ソリューションを知ったときは、「注文0分、会計0分」というコピーのように、機能性に注目したものであったが、顧客のオペレーションプロセスを従来のものと、導入後のものとを比較した（図3）ときに、客の移動の削減、行列に並ぶ時間の削減が実現できることがわかった。

これはすなわち、「小さな子どもを持つ母親が、子どもを抱えながら注文のために行列に並ぶことを不要にする」「席から注文に行くための動線と、注文が終わってから席に戻る動線を削減することができることで、フードコート内の延べ通行料の削減ができる」といった、目に見えない付加価値を創出することができると思えることができ、これまでのフードコートで顕在化されていなかったが、顧客にとっての不満につながっていたであろう要素を削減することに貢献できると考えた。

余談ではあるが、この視点で、本ソリューションの価値を発表したところ、導入初日に30社を超える多くのメディアに取材を行っていただくことにつながった。

6. 店側のメリット

本ソリューションを導入したことで、店側のメリットの創出を行うこともできた。

これまでのフードコート店舗においては、レジで注文を受けて料理の製造が始まる形態をとってきた。この方法では、レジの受注能力が、店舗の製造上限を規定することになる。

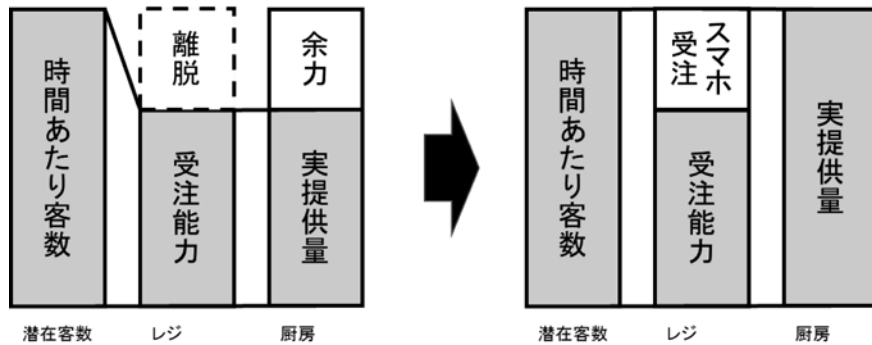


図4 スマホ受注による受注可能数の変化概念図

たとえば、1組あたりのレジ対応可能数が60秒/組であった場合、1時間の受注可能上限は60組ということになる。よって厨房の製造能力が100組/時間あったとしてもレジが制約となり60組分の料理しか作ることができなかった。これが行列となったり、離脱による機会損失となったりしてきた。

しかし、本ソリューションは、客のスマートフォンから注文することができるため、レジ外受注ができるようになった。1時間の受注可能上限が60組であったものが、スマートフォン決済導入により、厨房の製造能力である100組/時間まで受注可能となったのである（図4）。

これは客単価1,000円とすると、4万円の売上獲得機会を創出できることとなる。投入労働時間が同一であっても、それによって獲得できる売上高を上げることを可能とした。

今後、ますます高騰していくことが予想される人件費のことを考えると、このソリューションは外食産業にとって、大きな意味のあるものであると考えられる。

7. おわりに

これまで、フードコートの価値を向上させる手法といえば、テナントの専門性の向上や、設備の向上などに目を向けられてきており、客の生産性の向上や、客の心理的負担の軽減といった部分の改善は、なかなか進められてこなかった。これは

飲食店事業者の考えるフードコート、デベロッパーの考えるフードコート、これらの業界のビジネスベンダーが考えるフードコートの形が、それぞれ違うものであったからであろうと考える。今回、新しいソリューションを導入するにあたり、それぞれの立場の人が、共通のフレームワークで議論できるようにすることから始めた。

この手法を最初に行うことで、当初想定されていた「注文がスマホでできる」「会計もスマホでできる」といった機能的価値だけではなく、客にとっての価値、店にとっての価値を具体的にイメージすることができ、これにより、日本ではじめての導入であったにもかかわらず、4ヶ月という短い期間で導入できたのでであろうと考える。

フードコートは、今後の外食産業において、さらに重要な業態になるであろうと考えているが、これからのフードコートを考えるにあたっては、下記について深く考慮する必要があるだろう。

- ①専門性を維持しつつ、客に付加価値を感じさせるためには、サービスの改善が必要である。
- ②レストランであれば、店が行うサービスを、フードコートでは客に担わせているということを実感する
- ③フードコートの形態を維持し続けるのであれば、客に担わせているオペレーション効率を向上させるか、客に担わせているオペレーションを削るかなくすかする。

上記を実現するには、これまでにない新たな視点が必要となるが、そのためには外食、システム、

決済、デベロッパーといった業界が別々に考えるのではなく、これらの業界が、業界の括りに囚われず、幅広い視点でフードコートを捉えていく必要があると考える。

そのためにも、外食産業を規定するフレームワークを構築することは、ますます重要になっていくと考える。

【 統一論題 】

有識者調査結果からみるフードサービス業の近未来

東洋大学経営学部 准教授 大瀬良 伸

1. 研究の背景と目的

人口構造の変化（少子高齢化）、インバウンド消費の増加、インターネットやロボット、人工知能（AI）に関する技術の進展など、フードサービス業を取り巻く環境は大きく変化している。フードサービス業が成長を遂げるためにはこうした変化への適応が不可欠である。こうした問題認識のもと、5年後の変化を予想するという観点でアンケート調査を実施した。

本報告の目的は、2018年2月～3月にかけて有識者（主として大学研究者およびフードサービスに携わる実務家）を対象に実施した調査（「フードサービス業の近未来に関するアンケート」）の結果を報告し、フードサービス業の近未来について議論するための共通基盤となる情報を提供することである。

2. 調査概要

調査項目の設定にあたって、本学会会員である実務家に対して事前のヒアリングを実施した。フードサービス業の近未来を予想するために欠かせない環境要因、予想される変化の方向性について調査をし、最終的に以下の項目を選定した。すなわち、（1）業態別店舗数、（2）現在抱えている問題の深刻度、（3）多角化・新規市場開拓（海外進出）、（4）環境の変化、（5）AIやロボット

の活用である。

調査は2018年2月24日～3月31日の期間にWebを利用して実施し、研究者（日本フードサービス学会会員および東洋大学教員）および実務家（日本フードサービス学会会員、およびその関係者）に回答を依頼した。最終的に237の回答が得られたが、集計には休職者や退職者を除いた205の回答を用いた（研究者81、実務家124）。

3. 集計結果

（1）業態別店舗数の予想

フードサービス業態として取り上げたものは以下のとおりである。すなわち、ファーストフード（和風、洋風、麺類、持ち帰り米飯・回転ずし）、ファミレス（和風、洋風、中華、焼肉）、パブ・ビアホール、居酒屋、ディナーレストラン、喫茶・カフェの6つの業態である。

ファーストフード業態については、全体的に「今と変わらない」もしくは「今よりもやや減少している」という回答が多くを占めたが、「麺類」や「持ち帰り米飯・回転ずし」については、減少よりも増加するという回答のほうが多かった。

ファミレス業態については、すべてのファミレス（和風、洋風、中華、焼肉）において、「やや減少する」という回答が最も多かった（和風56.1%、洋風56.1%、中華49.3%、44.4%）。

そのほか、パブ・ビアホール、居酒屋、ディナー

大瀬良氏の横顔

東洋大学経営学部准教授。2008年早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。早稲田大学商学部助手、東洋大学経営学部講師を経て、2015年より現職。

レストランについては、「やや減少する」という回答が最も多かった（パブ・ビアホール53.7%、居酒屋53.7%、ディナーレストラン48.8%）が、喫茶・カフェについては減少よりも増加を予想する回答のほうが多かった。

店舗数については、「今と変わらない」「やや減少する」という予想が多くを占める業態が多く、中でもアルコール飲料を提供する機会が多い業態（「パブ・ビアホール」「居酒屋」「ディナーレストラン」）ではその傾向が顕著であった。その一方で、「喫茶・カフェ」や「麺類」「持ち帰り米飯・回転ずし」など和風のファーストフードについては増加するという回答のほうが多かった。

（２）現在抱えている問題の深刻度

調査では、現在抱えている問題として、人手不足、生産性の低さ、原料費の高騰、全面禁煙、予約の無断キャンセルを設定した。また、測定は「今よりも問題はかなり深刻になっている」「今よりも問題はかなり解消している」を両極とする５点尺度で行った。

集計の結果、深刻さが増していると予想されたのは、人手不足および原料費の高騰であった。とくに人手不足については「今よりも問題はかなり深刻になっている」という回答が最も多かった（56.1%）。

それに対し、生産性が低いという問題、全面禁煙の問題、予約の無断キャンセルについては解消されているという予想であった。とくに全面禁煙については、「今よりも問題はかなり解消している」という回答が最も多く（60.0%）、多くの店舗において全面禁煙が導入されるという予想が多かった。

また、経営上の問題として深刻度が増すことについて、自由記述による回答を求めたところ、もっとも多く上がった問題は、人手不足（自由記述全体の21.8%）であり、人材不足（12.8%）、経営困難（7.4%）、食材入手困難（6.9%）がそれに続いた。

（３）多角化・新規市場開拓（海外進出）

フードサービス業における事業の多角化の進展予想については、「かなり減少する」「かなり増加する」を両極とする５点尺度で回答を求めた。その結果、最も多くの回答を得たのは、「やや増加する」であった（57.1%）。

またその内容（複数回答３つまで）について多く選択されたのは、給食サービス（59.5%）、サービス付き高齢者向け住宅などの福祉関連事業（57.6%）、農業（51.2%）であった。すなわち、多角化の方向性としては、給食サービスや高齢者施設等へのサービスなど新しいターゲット層へのマーケティング活動の展開、もしくは、川上統合（原材料調達）によって、原材料費高騰に対応する、安定的な原材料確保に努めるという方向性が示された。

新市場開拓（海外進出）がどの程度進展するかという予想についても、多角化と同じ尺度で回答を求めた。その中で最も多くを占めた回答は、「やや増加する」であった（62.4%）。また、海外進出が進展する業態（複数回答３つまで）について回答を求めたところ、多く選択されたのは、ファーストフード（麺類）（69.3%）、ファーストフード（持ち帰り米飯・回転寿司）（67.8%）、ファーストフード（和風）（46.8%）であった。このことから、ファーストフード業態とりわけ、和風をキーワードとする業態が海外進出を行うという予想が多いことが示された。

（４）環境の変化

フードサービス業を取り巻く環境の変化について捉えるため、以下の項目を設定した。すなわち、ニーズの変化（中食に対する需要、外食に対する需要、在日外国人の利用、外国人観光客の利用）、店舗展開（フランチャイズ展開、シニア層をメインターゲットとする店舗メニューの単価水準）、労働環境（給与水準、外国人労働者）である。測定は「今よりもかなり減少する」「今よりもかなり増加する」を両極とする５点尺度によって行った。

中食に対する需要について、最も多かったのは「今よりもやや増加する」であった。また、外食に対する需要については、「今よりもやや増加する」「今と変わらない」「今よりもやや減少する」の回答が同程度であった。つまり、需要に対しては外食よりも中食のほうが増加するという予想が多かった。

在日外国人の利用、外国人観光客の利用については、最も多かった回答はどちらも「今よりもやや増加する」であったが、回答値は外国人観光客のほうが大きかった。つまり在日外国人の利用、外国人観光客の利用ともに今よりも増加するが、より増加すると予想されるのは後者であるという結果であった。

店舗展開のうち、フランチャイズ展開に関しては「今よりもやや増加している」の選択が39.0%で最も多かったが、「今と変わらない」「今よりもやや減少している」の選択もそれぞれ29.3%、24.9%と多かった。また、シニア層をメインターゲットとする店舗については「今よりもやや増加する」が最も多く、次いで「今よりもかなり増加している」であった。つまり、シニア層を対象とする店舗は増加するという予想であった。メニューの単価水準については、「今よりもやや増加している」の選択が68.3%と圧倒的に多かった。

労働環境のうち、給与水準については、「今よりもやや増加する」の選択が55.6%と最も多く、次いで31.2%が「今と変わらない」を選択した。つまり全体としてはやや増加するという予想が多かった。また、外国人労働者については、「今よりもやや増加する」が53.7%、「今よりもかなり増加している」が40.0%となり、大きく増加することが予想された。

(5) AIやロボットの活用

AIやロボットの活用については、接客業務に関する項目（入口での挨拶・受付、座席案内、注文聞き、注文品の運搬、決済）とバックヤードでの業務（調理・料理の盛り付け、食器洗い、清掃、納品、資材・原材料発注）の10項目を設定し、「まっ

たく進展しない」「非常に進展する」を両極とする5点尺度で回答を求めた。

接客業務に関する項目については、挨拶・受付、注文聞き、決済において「かなり進展する」の選択が最も多かった（それぞれ、37.1%、36.6%、44.9%）。このうち決済業務については、「非常に進展する」の選択も多く（28.8%）、接客業務に関する項目の中では最も進展することが予想された。

バックヤードでの業務については、食器洗い、製造、資材・原材料発注において「かなり進展する」の選択が多かった（それぞれ、36.1%、37.1%、37.1%）。

また、AIやロボットの活用が最も進展する業態に関する予想（複数回答3つまで）については、ファーストフードを選択する回答が多かった（洋風:81.0%、持ち帰り米飯・回転寿司63.4%、和風:55.6%）。

4. まとめ

本調査は研究者、実務家を対象として、現状に対する実感を踏まえてフードサービス業の近未来（5年後）について回答を求めたものであり、販売データ等を用いて未来を予測するという視点は持っていない。したがって、予想の妥当性を保証するということについては限界がある。しかしながら、得られた回答からはおおまかな傾向をつかむことはできるであろう。

食の安全・安心財団（2017）によると、フードサービス業全体の市場規模は、近年、拡大傾向にある。また、日本フードサービス協会（2018）による調査では、全業態というカテゴリーで捉えたときの店舗数、客数、客単価は増加している。これらの調査からは、フードサービス業全体の成長という視点に立てば、やや明るい見通しが立ちそうである。

今回の調査で明らかとなったのは、業態によってそうした見通しはまったく異なっているということである。本調査では、ファーストフード業態

あるいは喫茶・カフェ業態については、店舗数や海外進出の増加が期待される一方で、それ以外の業態、とくにアルコール飲料の提供が多い業態については苦戦することが予想された。これには外国人のニーズへの適応のしやすさが影響しているように思われる。

ファーストフード業態は、他の業態に比べれば明るい見通しであるようだが、原材料の高騰は深刻な問題であるかもしれない。本調査は業態ごとの問題を特定する設計ではないため十分な考察はできないが、この業態の成長は、手軽さや食事費用の安さが支持されてきた側面があるとすれば、原材料費の上昇分をメニュー単価に反映することは難しいかもしれない。

また、人材不足はフードサービス業全体において深刻な問題であることがあらためて示された。業務のマニュアル化の程度が高いファーストフード業態や喫茶・カフェ業態では、外国人労働者の雇用促進やAI・ロボットの導入によってある程度その問題は解消されるかもしれないが、より高度なサービスレベルが要求されるディナーレストランにおいては大きな脅威となりうる。

AI・ロボットの導入は、サービス業においてはとくにフードサービスやホスピタリティにおいて進められているが、それが経営（指標）に及ぼす影響、とりわけ顧客に与える影響については進展が見られるが、十分には解明されていない。この点については産学連携による検証が期待される。

謝辞

調査設計や学会会員関係者への回答依頼に際しては多くの方々にご協力いただきました。心より御礼申し上げます。

主要参考文献

食の安心・安全財団（2017）.「外食産業市場規模推移」<http://anan-zaidan.or.jp/data/>
 日本フードサービス協会（2018）.「JF外食産業市

場動向調査」http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html

◆
【 パネルディスカッション 】
◆

【 パネルディスカッション 】 フードサービス業の近未来

株式会社モスフードサービス 人材開発部長 近藤 孝昭
株式会社日本経済新聞社 編集局調査部次長 白鳥 和生
ロイヤルホールディングス株式会社 コーポレートコミュニケーション部長補佐 城島 孝寿
株式会社ワンダーテーブル 取締役営業サポート部長 戸田 史朗
コーディネーター：東洋大学経営学部 教授 住谷 宏

「有識者調査」実施の経緯

住谷：実はパネルディスカッションをやろうとなった時に、近未来をテーマとすると、皆さんの考えることがバラバラになるだろうということで予め有識者調査を行った。会場の皆さんと結果を共有した上で、パネルディスカッションをやりたいということで、このような（統一論題3の「有識者調査結果」の報告に続けての）企画となった。

今、大瀬良先生のお話を聞かれて、違和感を覚えた数字はなかっただろうか？



住谷 宏氏

近藤：私どもの属するファストフードのカテゴリーで見ると、客数の動きが非常に大きく出ている。2015年ということで、自分たちも含めていろいろ起きた出来事が相当影響しているのだろう。非常に現実的なところを見ていると感じる。

白鳥：私は実務家ではないが、研究者と実務家の比較の中で、人手不足に対する深刻度の考え方、感じ方というのはやはり実務者の方が如実であり、本当に現場で苦勞されているなど感じた。

AI、ロボットの導入

住谷：基本的にこれから、このアンケート調査で聞いたことについて、各社の取り組み、考えについて質問をさせていただく。まずは、今実験中ということもあって直ぐに導入するわけにもいかないだろうが、AIやロボットの導入について、どのような取り組みをされているか。報道でかなり出ている、ロイヤルさんいかがだろうか。

城島：当社、ロイヤルグループにおけるロボットの取り組みということに関して述べさせていたく

近藤氏の横顔

1962年愛知県生まれ。大学卒業後、(株)モスフードサービスに入社。直営店店長、地区マネージャー、スーパーバイザー、営業課長、教育課長、人事課長を経て、2014年より人材開発部長となる。また2017年にはモスグループの障がい者雇用を推進強化するため、特例子会社として(株)モスシャインを設立し、初代代表取締役社長に就任（人材開発部長兼務）。



城島 孝寿 氏

前に、さっき白鳥さんが言われたとおり、人の不足感というのはすごく大きいものがある。これから人口が減少する中で持続的な成長をするために、今一番何が必要なのか、グループ全体で共通認識としてあるのは、やはり生産性の向上しかあり得ないと思っている。ですから、生産性の向上は必須の経営課題と考えている。

生産性をどう捉えるかという、私どもとしては分母の部分はやはり効率性の向上。分子の部分は付加価値の向上と、新規事業の開拓としている。外食産業の場合は、サービスの提供と消費が同時なので、分母を小さくすると分子まで影響される。私どもは一番気を付けることは、分子に影響を与えない形で導入することである。

具体的には、セントラルキッチンで製造ラインのピッキング作業においてアームロボットを導入して実験を進めている。2番目は、店舗のバックヤードのディッシュウォッシャーでロボットの実験を進めている。これは産学連携で、大学名は出せないが、既に1店舗で導入している。

それと報道で出たが、去年の11月にGATHERING TABLE PANTRYというR&D店舗をオープンし

た。この店では働き方改革というものと生産性をどう両立していくのかが大きなテーマになっており、いろいろな実験をしているところだ。具体的に言うと、ITを活用したセルフオーダーとキャッシュレスの決済をベースに、新しいシステムを作っている。それと連動した形でキッチン等でもペーパーレス化を進めている。

また、自社のセントラルキッチンで作った加工度の高い料理の食材を、パナソニックさんと共同でマイクロウェーブコンベクションオーブンを活用しおいしい料理が提供できるような実験を行っている。共同で調理のプログラミングを開発し、ボタンを押せば調理ができる。結果として、私どもの店舗では平均すると40パーセントぐらいのスペースをキッチンに当てているが、それが20パーセントぐらいに削減できた。

戸田：当社は企業規模でいうとロイヤルさんやモスさんみたいに大きくないので、当社でできることを考えて進めている。例えば、全店に予約システムを導入して、なるべく電話ではなくウェブによる予約に移行していこうとしている。他にも、自動釣り銭機や、集配サービスなど、いわゆる作業の部分でどこまで軽減ができるかを、市販のものを取り入れながら徐々に進めている。

やはり単一の中小企業では、ロボットなどの開発はどうしてもできないので、出来れば業界全体として取組んでもらえたらと思う。そして廉価なサービスで提供できるようになると、業界全体の生産性が大きく改善されるのかなと、期待をしている。

また、店長の一番の仕事といえば、その日の売り上げ予測をして、その日1日の計画を立て店舗運営をしていくこと。その売り上げ予測は、予約数や天気、去年や現在の売り上げ傾向など、いろ

白鳥氏の横顔

1967年長野県生まれ。1990年明治学院大学国際学部卒業後、日本経済新聞社入社。小売り、外食、食品メーカー、流通政策などを取材。日経MJデスクを経て2014年から調査部次長（現任）。2016年日本大学大学院総合社会情報研究科博士前期課程修了。消費生活アドバイザー、國學院大学経済学部非常勤講師（マーケティング）



戸田 史朗 氏

んなことを考えながらやっていくわけで。それをAIでできるようになるとシフト組みも発注も何もかもスムーズにいく。これは現実的に出来ることだと思っていて、業界全体でそうしたシステムの開発が出来たら役に立っていくのかなと思っている。

近藤：当社ではレジ一体型自動釣り銭機、キッチンの中ではオートフライヤーなどが実験段階に入っている。加盟店が大方を占めるチェーン構成なので、設備投資・研究開発に、どれだけかけられるかという現実的な問題も多い。そういった意味では、業界を上げてというようなことが出来れば、大きな力になると思う。また、海外ではセルフオーダーの仕組みが台湾の店舗で進みつつあり、日本でも試行したいと考えている。

人手不足から来る問題というのは当然大きな課題だが、今働いている方、この先携わっていただく方々の負荷軽減も大きなテーマである。こういうことがあるからこの業界の仕事はキツイ、こういうことがあるから嫌だ、という負荷を軽減するためにも、AIやロボット、自動化、省力化、無

人化に期待するところは大きい。

住谷：どうもありがとうございます。白鳥さんには、AIやロボットの導入についての質問項目、あるいはその活用が特に進展する業態といったような調査項目があったが、それについて単純集計の結果というか感想をお願いできればと思う。

白鳥：実は日経新聞も今AIを始めている。今日のテーマとは関係ないが、企業の決算短信をもう自動的にAIが記事化するような取り組みをしている。新聞記者も企業のニュースリリースをそのまま横を縦にするような仕事っていうのは無くなって来ているのが実態ではないか。

今回のアンケート結果を見ると、商品を席まで運ぶとか、席への案内というのは指数が低かった。AIとかロボット化がなかなか進まない部分というか、進めちゃいけない部分という認識なのではないだろうか。やはりお客さんとの接点で、席まで人間の手でお届けすることでおいしさを感じてもらえるっていうところは、無くしてはいけない部分でもあるのかなと思う。

特に実務家の方たちがそう思っらっしゃる点を注目した。それから、ファストフードがロボットやAIの導入に適した業態だということが、結果として当然なのかなあと思っている。

先ほど城島さんの話のバックのところのシステム化というか集中化とかそういうところの進展が本当に大きいし、それが先ほど近藤さんが言った負荷軽減ということにつながるといった。その辺りを興味深く読ませていただいた。

経営の多角化について

住谷：日経流通新聞を読んでいたら、ロイヤル

城島氏の横顔

1953年佐賀県佐賀市生まれ。1976年3月立教大学経済学部卒業。同年4月ロイヤル(株)入社。1977年1月ベーカリー事業部配属、福岡市内の店舗の店長を経験。1981年ロイヤルホスト東京本部に転属。売店担当、業務部、購買部等を担当。1996年ロイヤルグループ初代広報部長。2008年定年退職。現在シニア社員、会長のサポート、広報部長補佐。

ホールディングスの会長さんの「肉体労働がロボット、それから頭脳労働はAI、感情労働は人間だ」というような言葉が載っていた。感情労働というのが接客で、人と人との間ということらしい。そういう結果が今回、アンケート集計の結果にも出ていたようだ。私としては、ロボットが客席に案内して、オーダーも無人で、料理も無人で持ってくるというような店も出てきたらよいのではという気もしている。

フードサービス事業の5年後の成長についての有識者調査は、あまりはっきりとしない結果になっている。要するに、今ははっきり分からない段階だというふうに私は読み取った。多角化については、たぶん皆さん進むだろうという予測だ。給食サービスだとか、サービス付き高齢者向け住宅などの福祉関連事業とか、農業というのが結構大きい。これらについてそれぞれの企業ではどのような取り組み、あるいは取り組みの可能性があるのかを教えていただける範囲で結構なのでお願いしたい。すでにロイヤルホールディングスさんはホテルチェーンを持っていたらして、多角化されているわけだが。

城島：多角化について、二つ述べさせていただきたいと思う。住谷先生が言われたとおり、当社では、創業のときから多様な事業を展開しています。例えば機内食が創業の事業で、その後にレストラン、ベーカリー、アイスクリーム、セントラルキッチン、そしてホテルを展開しています。このように異なる事業を多く有しているのが、ロイヤルグループの特徴だと思う。

その中で、多角化された経営のポイントは二つあると思う。

一つは、さまざまな事業を有しているので、何

か決定するときにグループ全体という視点で判断するということ。それを、社内では「ユニバース」と言っているが、グループ全体という空間軸を使いながら判断している。

もう一つは、全ての事業が好調ではないので、悪くなった事業に対して時間をかけながらゆっくりと、改善、改革していく。つまり短期的に結果を出すのではなく、長期的にその事業価値を最大化させいく「時間軸」というのが非常に大切なことであると思う。私どもは、この空間軸と時間軸を大切にしながらグループ経営をおこなっている。

それともう一つは、レストラン事業でも色々な業態があるので、ひとつの戦略で成長させることはできない。例えばシニアとインバウンドに親和性がある、「天井てんや」は「規模の拡大」。

反面、付加価値を高めて3世代やちょっとした日常のハレのときに選んでいただきたいと思っている「ロイヤルホスト」や「ロイヤルガーデン」等は「質の成長」。つまりその業態が属している市場の成長力と、人の供給力（手当）という二つの面で、業態（ブランド）ごとに成長戦略を変えている。

今後の多角化に関して具体的にどういう事業がいいのか明言は出来ないが、自社のポートフォリオ、グループの強化につながるものであれば、具体的な検討の対象になると思う。

戸田：弊社では国内では直営店、海外ではフランチャイズ、合併で飲食店の経営をしている。今は飲食店の経営に特化をしているが、将来的には多角化を考えている。ただし、全く関係のないことではなくて、フードビジネスに関わるものというところで。

例えば、弊社は比較的早くに、予約とか顧客の

戸田氏の横顔

(株)ワンダーテーブル取締役。1993年新卒入社、モーモーパラダイス、バルパッコア、ベリーニ等で支配人を経験。2000年よりオフィス勤務となり、営業のサポート部門を担当するとともに、国内FC事業、新規出店、ブランド開発、社内フォーラムの立上げや現場力強化プログラムの策定等に取り組む。一旦、SVを経験後、2012年より営業サポート部長、2014年に取締役に就任。

システムを導入し活用してきたので、そういったシステムを活用した売り上げの作り方のノウハウでコンサルをやるとか。レストランで勤務経験のある人間がちゃんとコントロールする予約センターをやるとか、そういったお店の外に出してもできるようなレストランのサービスの部分を新しく事業化するとか。

また、今後、原材料を安定的に確保することが困難になってくると思うので、農業とか畜産に関わっていけるのか、などを多角化の中で考えている。午前中のリバネスさんの「胃袋が少なくなっていけば市場規模は小さくなっていく」という話もあり、多角化は飲食店以外の新しい市場で売り上げを作っていくという考え方であるが、フードビジネスで多角化を検討しているのは人の確保の一面も考えにある。

私たちは、長く働ける会社を作っていこうと考えているが、人によっては現場ではないところを望んでいくメンバーが出てくる。そうしたメンバーに、現場以外の次の仕事と考えるとときに、今までやってきたことを生かせるような仕事というのをどうやって作っていけるかというのも、多角化の中で検討しているところだ。

近藤：私どもモスグループでは長年にわたり農業と関わっている。農業法人に出資をし、「モスファーム」という名称で全国に8法人が稼働している。すでに周りにあるようなものとの緩やかな繋がり、或いは今との距離感がもう少し縮まったカタチが現実的だと思っている。

また、加盟店をどう支え、広がりや繋がりをいかに創るか、それによりどのように働き方が変わるのかということを考えている。

住谷：白鳥さん、多角化について、具体的にどういった分野に関わってゆくことが考えられるだろうか。

白鳥：給食サービスや福祉分野、農業というのが。ちょうどアンケート結果にも入っており、なるほどと思った。横の多角化と縦の多角化という先ほどの農畜産関係とか、バーティカルなインテグレーションでの多角化が、今後の大きな課題だと思う。なかなか、農業はもうからないし、多様な食材を扱っているからと、主要食材以外にもっと裾野を広げてしまったら難しい。

今、業態の垣根がなくなって来ている。外食とか中食とか小売とかの垣根をある程度取っ払った形で、食を提供することで、ビジネスチャンスはまだまだある。特にカミサリーとかセントラルキッチンを持っているところの稼働率を上げるという点で、食材を一次加工をしたり二次加工をしたものを供給したりするようなビジネスというものではないかと思った。

さらに、ライフスタイルの提案がある。今、食



白鳥 和生 氏

住谷氏の横顔

1953年秋田県生まれ。1976年横浜国立大学経営学部卒業。その後、横浜国立大学大学院修士課程、日本大学大学院博士後期課程を経て、1983年千葉商科大学商経学部専任講師。助教授、教授を経て、1993年から東洋大学経営学部教授となり、現在に至る。現在、経営学部マーケティング学科長。博士(経営学)。主な著書としては、『商学通論[九訂版]』(共著)同文館出版、2016年、『流通論の基礎 第2版』(編著)中央経済社、2013年、『地域金融機関のサービス・マーケティング』(編著)近代セールス社、2006年、『利益重視のマーケティング・チャンネル戦略』(単著)同文館出版、2000年、などがある。

の分野は、モノよりコトへという話になっているが、雑貨屋だとかアパレルが飲食の分野に非常に入ってきている。そういうところをもう少し本業を外食とする企業たちも見習わなきゃいけないところがあるのではないかなと思う。

住谷：今の白鳥さんのご意見についていかがだろうか。

城島：外食産業の成長の時代は各社が競争し拡大してきた。しかし成熟の時代は競争の部分と共に、協調の部分が必要になってくると考える。例えばセントラルキッチンとか物流とか、あるいはAIにおいて、各社が共通して利用できるプラットフォームが開発できればよいと思う。

住谷：モスフードサービスさんは、もう「モスファーム」というものをお持ちとのことだが、今年になってから、特に農業の自動化についての情報がものすごく多い。特に菓物の完全自動化の工場が非常に沢山出来ている。自分で農場を作って、自分で供給するという企業がこれから主流になるのだろうか。完全自動化にすれば例えば3割、市価を下げるなんてことを、ある植物工場の社長は言っていたが。そうであれば、そちらから購入した方が、安定供給できるのではないかなと思うりするが、そういう意見についてはどう思われるか。

近藤：農産物をどう定義づけるかだが、野菜工場の製品は半ば工業製品的とは言え、効率という意味では相当優れたものであり、野菜の機能という点から言えばクオリティーは高いと思う。

一方で私どもは約2,900軒の契約農家さんと考え方をどう共有していくか、また作り手の思いをどうお客さまに伝えていくかということにも力点を置いているので、どこまで人が絡んだ方がいいのかということはある。我々にとってすごく大きな研究テーマだと思う。実際、外部からいろいろなお話を頂戴している。

海外進出について

住谷：実際スーパーに行くと、今は工場で、自動で作った野菜の売り場を設けているスーパーも出てきていて、むしろそちらの方が有機野菜よりも安全だという意識も一方ではあるようだ。味がちょっと違うかなというような意見もあるようだが。

次に海外進出について、ロイヤルさんは進出する計画が新聞に出ていたが改めてお聞きしたい。

城島：ロイヤルグループの海外進出は、生産性向上の分子にあたる「新規市場の開拓」ということで、今後とも積極的に展開していく。当社の場合、今までの海外進出は失敗の連続だったが、1991年に台湾で大手の企業と合併し、現在「ロイヤルホスト」を14店舗展開している。

次に現在のグループの海外事業の主力は、「天井てんや」である。2013年の10月にタイでFC展開をスタートした。現在タイで7店舗、それから少しインドネシアは苦戦しているが3店舗、フィリピン8店舗の合計18店舗を展開している。

当社のレストラン事業は多くの業態を持っているが、海外展開に関しては「天井てんや」が一番優位性があると判断している。「天井てんや」は「日本てんやから世界てんやへ」という大きな目標があり、2020年までに最低海外で50店舗展開したいと考えている。そして今年中に台湾と香港に出店し、その次のステップとして、アジア以外の地区へ展開していくことになると思う。

展開の方法も、これまでFC展開をしていたが、台湾はわれわれが直接出資をする合併で展開していくことが決定した。それらがうまく進むことを前提に、てんやに次ぐいろんなブランドのレストランやホテルの展開を研究しているところだ。ロイヤルホールディングスとしては、今後ますます海外展開を強化していきたいと考えている。

戸田：当社も1997年に台湾で合併会社を作り、そこから進出を進めている。今、国内が51店舗、海外は合併かフランチャイズで展開しているが、67

店舗ある。実は海外の店舗数のほうが多い。

アジアを中心に8カ国、「モーモーパラダイス」というしゃぶしゃぶとすきやきのレストランを中心に展開をしており、実は私たちも台湾で6店舗天井屋をやっている。国内市場がシュリンクしている中、海外の和食市場は伸びており、その拡大市場にて私たちの作った和食のブランドを世界に展開していくという考え方である。

海外店舗数が国内店舗数より多くなっているが、それは震災がきっかけである。私たちの会社の国内店舗は、ほとんどが東京にて展開している。そのため、もし東京直下の地震が起きたときにわれわれの機能はほとんど止まってしまう。そのときに少なくとも今いる正社員を1年間は雇用できるぐらいの利益を作っていこうと考えたときに、どこかに儲ける部分を作らなければならない。その一つとして海外事業に着目し、既に海外展開はしていたが、震災以降、より海外を集中して展開してゆこうとなったのが、海外店舗数の方が多くなっている結果につながっていると思う。

海外では、私たちのブランドはあまりローカライズせずにやっている。ローカライズしてしまうと、現地のしゃぶしゃぶ屋との違いがなくなってしまうため、日本発のブランドということを実際立たせて売っていくというやり方をしている。その考え方は他のブランドも変えずに、これから展開をしていこうと思っている。



近藤 孝昭氏

近藤：私どもも、海外展開は大きな柱、成長エンジンにしていきたいと経営プランの中でも明確に掲げている。91年の台湾が本格出店の始まりだが現在、海外店舗は350ほどになった。今はアジア・オーストラリアに展開をしている。オーストラリアは将来のヨーロッパ、北中南米を視野に入れた位置づけとなっている。

基本的には合併で進めているが、これまでのアジアエリアは味覚や風土、習慣が日本と共通するところも多く、日本のスキームをベースに展開することが出来た。今後、ヨーロッパで展開したときには相当いろいろな違いや、学ぶべきが出てくるだろう。これまで同様にパートナー企業との連携が肝になると思う。

ミラノ万博に参加をさせていただいた際も、いろいろ勉強になることが多かった。日本では料理の熱い冷たいは明確なほうが良いとされるが「熱すぎる。ぬるいくらいが良い」とか「コーラを常温で欲しい」などの声は行ってみて分かったことだった。更に研究を重ねながら、いろいろな情報をインプットして進めていきたい。

住谷：では白鳥さんの方から、フードサービス事業の海外進出についてのお考えなり、感想をお願いしたい。

白鳥：やはり人口減少の中、国内のマーケットがシュリンクするということで海外に活動を見出すことは一つの流れだと思う。原材料の調達も、海外に拠点を持つことによる商リスクヘッジということもあるのかなと思った。加えて、今の若い外食企業の人たちは、創業からすぐにもう海外へ展開を見据えている例が本当に多い。時代が少し変わってきた印象がある。

人手不足問題について

住谷：海外にはどんどん行ってほしいと思う。それでは次にフードサービス業の人手不足問題、これは解消するのか、しないのか。アンケートでも

一番深刻な問題だった。どんな取り組みをされているかをご紹介いただきたい。

城島：人手不足というのはまだまだ緒に就いたばかりで、こんなものではない。当社としては非常に厳しい見方をしている。例えば生産年齢人口（＝15歳から64歳の人口）は2017年が7,600万人だが、2050年の予測は5000万人。2060年はなんと4,400万人になる。2060年は2017年対比で58パーセント（▲3,200万人）である。これだけ人口が減っていく。会社としては生産性を確実に高めて、成果を働いている方に還元していく。そしていろいろな施策を打ちながら、当社グループで働いてくれる方を確保しないと会社が存続出来ないという認識である。

私どもも以前は退職率が大変高く結果として2001年から2009年まで新規採用を行わず、潜在成長率が大幅に落ちてしまった。その後2010年から、ちょうど現会長の菊地が社長になったときから新規採用を再スタートした。入社していただいた方が退職せずに定着、成長していくために、いろいろな手を打っている。

具体的に言うと、新入社員が4月に入ってくるが、当社は多くの事業を展開しているので、1カ月単位でそれぞれの事業で研修をしてもらう。「ロイヤルホスト」に行って、次に行って、また工場に行って。そして11月にどこの事業に行きたいかアンケートをとり、採用する事業会社とマッチングがうまくできたらその会社に配属される。

これはコック職でも同じだ。私どもは最初から調理職として採用するが、11月までは本部の扱いになって、様々なところで研修し、基礎的調理技術などを身に付けてもらうということをしている。

その結果2010年の退職率が10パーセントだったが、やっとここ3年間3パーセントまで落ちてきた。いかに働き方改革を行い、生産性を上げながら、働く先として選んでいただける企業になるかというのが一番大きな課題である。

戸田：私たちの会社では年間で10店舗、20店舗、店舗数が増えていくような展開はしておらず、年間2店舗とか3店舗ぐらいの増で進んでいる。出店の引き合いはあるが、スタッフの採用と成長に合わせてセーブしているところだ。例えば、業界全体としては外国人雇用が難しいという問題がある、今、特定の5業種は緩和を検討するとされているが、その中に外食は入っていない。そういった問題は、国や業界を挙げて検討してほしいと切実に思っている。

また、私たちはもちろん採用の努力をしているが、出るところも止めないといけない。いわゆる退職の問題は、学べる環境を作るなどの努力をしている。飲食で働きたくないとか、就職したくないとかいうのであれば、嫌だと思うこと以上に魅力的なことを作っていくとか、もしくは嫌なところを少なくすとか。そのあたりを考えて、飲食での働き方というのを変えていかないと、退職の根本的な問題は解決しないと思う。働きがいの改革を、今、真剣に考えているところだ。

近藤：私どもはパート、アルバイト、非正規雇用の方に頼るところが多い業態なので、今では経営母体が異なる組織である加盟店も含めて、パート、アルバイトの一括採用の仕組みを導入している。それは加盟店への支援という側面もある。

外国人労働力も中心戦力になる時代が間違いなくやってくることを見越して、直営店では一部の店舗で専門学校等と連携した採用テストも始めている。

また、巷でモスジバーと言われるような、われわれの先輩層の方々の活躍という成功事例もあるので、シニア人財のより積極的な活用を進めている。これにはオペレーションのシンプル化や、負荷軽減が不可欠だと思う。

さらに先を考えると、やはり若い方々へのアピールも不可欠で、外食インカレでの取り組みの大きな狙いもそこにある。われわれの業界で働くことの意味、イメージアップ、これも同時に進めていかなければいけないと考えているので、幾つ

かの手法を併せ持って動かすことが大事であろう。

住谷：先ほどまでのAIとか、多角化とか、海外進出とか勢いが良かったが、ここに来て急に暗いトーンになってしまった。白鳥さんもいろんなところをご覧になっていて、何か景気づけるようなことをおっしゃっていただけないだろうか。

白鳥：この前、特にスーパー、コンビニの対象にした営業の女性の方たちと懇談する機会があった。就職するときに、営業は私ちょっと勘弁してほしいなあという人が多いと思う。でも実際に話を聞いてみると、営業になって非常におもしろいと。なぜなら、時間に自由がきくという話をされて、生き生きとされている営業女子の方にお会いした。少し食わず嫌いのようなところがあるような気がする。外食で働くということもしかり。

やはりイメージアップが必要だ。英語で言うところのクールって感じ。そこで働いていることがカッコいいと思ってもらえるような雰囲気づくりとか、キャリアアップとか、キャリアパスの明確化などをしていただくと学生も入って来易くなるのではないかなと思った。

フードサービス業で働くことの魅力

住谷：では最後に、城島さんと戸田さんと近藤さんは結構長くフードサービス業にお勤めになっていると思う。フードサービス業で働くことの魅力について一言ずつお願いしたい。

城島：私は、略歴にもある通り、定年を過ぎてシニア社員として勤務している。今年の10月末で65歳なので、会社をおいとましないといけないような立場の人間だ。1970年代から現場を含めていろいろ経験をさせていただいた。やはり、お客様との接点が、飲食企業の原点であると思う。

ロイヤルでずっと勤めることができたのは、4月に入社して最初に研修をした福岡の新天町の店での出来事だ。

ある日、老夫婦が来店されて、新入社員の私に、「よく料理の内容が分からないから、君、おいしいメニューをちゃんと前菜からデザートまで自分で考えて提案してちょうだい。」と言われた。私も新人なりに、一生懸命考えてお料理を選びサービスをしたら、帰られる際に寄ってこられて、「どうもありがとう。とても美味しかった。」と握手をしてこられた。このひとつの出来事が、ロイヤルで働こうという原動力になった。

色々なこと、本当に辛いこともたくさん経験したが、このような現場の楽しさ、お客様との接点、お客様にいかにか喜んでいただくか考えて実践していくことが、外食産業の魅力の原点ではないかと思う。

戸田：接客が本当に楽しかったことと、若い頃に1店舗預けてもらったこと。そこの売り上げが少なくとも年商1億とか2億あるわけで。そのマネジメントを、若いときから任せてくれて色々やらせてくれるというのは、すごくおもしろいなと思って飲食という商売にはまっていった。飲食に限らず、どんな商売でも大変なこともつらいことはあるけど、そういうおもしろいことがあるから皆さん続けられていると思っている。僕はたまたまそれが飲食だったということだ。

今、一番悔しいのは、業界のイメージがブラックで、食わず嫌いじゃないが、よく分からないのに入る前にそのイメージで業界を見てしまう。外食も他の仕事と同じだと思っているので、先入観ではなく、まずは同じように見て、やってみて、気に入った人は入ればいいし、そうじゃない人は違うところに勤めればよい。大学生向けのビジネスアイデアコンテスト「外食インカレ」みたいな企画も、外食業界を知るというきっかけになればと思っている。

近藤：店長は一つの事業所を任されるわけで、これはある意味社長業を20代半ばで経験できたとも言え、今思えば凄いことだったなあと思う。ただ残念ながら当時の自分はそのことに気付かず、異

業種の友人から「おまえ、年商1億越えのビジネス、そこのトップをやっているんだよね」と言われて正直、ネガティブなことも考えていたがそのときに「あっ」と本質に気づかされた。

また、最近思うのは人が食事をするときの笑顔って、限りなく本音の、深いところから出る、取り繕ったものではないということ。人の歓びをいつも身近で見ることができることも、われわれの仕事の醍醐味ではないかなと感じる。

質疑応答

住谷：ありがとうございます。それでは、フロアの皆さまからご質問をいただければと思う。貴重な人材が前に揃っているのです、どうぞ遠慮なく。

質問者1：だいたい近未来というと10年ぐらいかなと思うが、今後10年間での利用者ニーズの変化について予想を伺いたい。先ほど多角化の話が出たが、むしろ私は、縦横、縦は農業から不動産とかまでであると思うが、この縦横の既存業態の流動と取捨選択から新しい業態が出てくるだろうと思っている。あくまでもベースになるのは利用者の利用ニーズの変換であろうと思っているが。それについてお考えをお伺いしたい。

住谷：利用者ニーズの変化について、どなたかお答えいただけるだろうか。

城島：非常に難しい質問だと思う。お客様のニーズが変化していく世の中において、ロイヤルグループは一体何を指すのかだと思う。それぞれの企業にはDNAがあって、できるもの、できないものがある。日常の中でちょっとした潤いを感じていただく、そういった機会に私どものお店を選んでいただけるように私どもも準備をしていきたいなと思っている。

選んでいただく店になるためには、いろんな要素があると思う。値段、味、いろんなサービスもあるかと思う。そういったものを含めて、一言で

言うと、例えば「モスバーガー」さんらしさ、「ロイヤルホスト」らしさというのを提案しながらお客様とのコミュニケーションしていくことが事業を進めていくことじゃないかなと思っている。答えになっていないと思うが、私なりの考え方を述べさせていただいた。

戸田：何のために飲食店に行くのかというところを、たぶん突き詰めて考えると思う。おなかを満たすだけだったら別にコンビニでもスーパーでもなんでもいい。明確な答えはないが、ロイヤルさんらしさだったり、モスさんらしさだったりを作って、そこに行かないと得られないものを作っていくことが必要と考える。

今、私たちは専門性が高く、ユニークなそのレストランでしか体験できないようなブランドを展開することで、飲食店へ行く目的を作ろうとしている。しかし、それだけではないような気がして、5年後、10年後ぐらいになってくると、世の中のそのニーズはどこまで逆に変わっていくのかは正直分からず。現段階では、3年後くらいを見据えながら考えてやっている。

近藤：飲食だけではないかもしれないが、機能重視型という部分と、リアルな人対人のコミュニケーション重視型というものに食事も二極化して進んでいくのではないかと感じることもある。特に東日本大震災以降、ランチはテイクアウトしてデスクで摂るといったスタイルが増えたように、機能としての部分がウェイトアップされているのではないかと。とにかく時間のない中で用を足す的なスタイル・シーンは変化の一例だと思う。

一方、コミュニケーションを欲する部分、こちらも絶対なくなることはないと思う。更にまったく別の概念も出てきて、食べるということが相当変わっていくのではないかと想像する。

白鳥：消費者の変化を考えると、時間の問題。買い物をする時間がない、料理を作る時間がないから時間を省きたい。そして今、食べる時間を省き

たいという人が結構いる。いろいろな役割、お父さんの役、サラリーマンとしての役、町内会の役とか、今、一人の人間のやっていることがすごく多くなっている。時間の配分の仕方というのが、どんどん変わってくるし、10年後どうなってくるのかというのは一つ気がかりなのかなと思った。

住谷：ありがとうございます。後、ご質問がある方。

質問者2：先ほどロイヤルさんのお話で肉体労働がロボット、それから頭脳労働がAIで、感情労働が人というお話があった。確かに直近を見ると人手不足で色んな産業でロボット、AIを中心としたシフトが起きていると思う。逆に、ロングレンジで見ると人が余るのではないかという気がする。そういう中で最後まで人が必要な産業が外食産業ではないかというふうに思っている。そういったことに向けた取り組みや、お話しいただけることがあれば、お聞きしたい。

住谷：そういう明るい未来になることを望んでいるが、今のところはそういうことは考えられないという状況のようだ。何か城島さん、ありますか？

城島：非常に難しいことだ。人によるサービスとか、おもてなしというのはやはり外食産業の根源的な価値の部分である。だから外食産業におけるイノベーションというのは、人を置き換えるのではなく、お客様へのサービスがスムーズに負荷なくできるように、人を活かすためのイノベーションであるべきと思っている。

住谷：ちょうど時間になった。これで終わらせていただきたいと思う。どうもありがとうございます。

◆
【 自由論題 】
◆

【 自由論題 】

小規模ワイナリーの経営戦略に関する研究

—山梨県のワイナリーにおけるテイスティングルーム・マネジメントの現状調査—

昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員 江口 智子

1. はじめに

ワインをめぐるグローバルな構図は、急速かつ本質的な変化を遂げている。このような中で、国内で生産した葡萄を100パーセント原料とし、国内で醸造し瓶詰めした「日本ワイン」は、その品質が目覚ましい躍進を遂げ、今では国際的なコンクールで賞を獲得するなど国内外において注目と評価が確実に高まりつつある。品質向上のみならず、国内においては新規ワイナリーが全国規模で増加している。ワイン産業は、葡萄栽培（1次産業）、ワイン醸造（2次産業）、ワイン提供（3次産業）までを含む、典型的な「6次産業」として期待されているほか、ツーリズムとも結びつくことで、地域経済の活性化においても大きな期待が寄せられている。各地域においては、ワイン用の葡萄栽培やワイナリーの新設を目指す人材を集め、そうした人材を地域に移住させるような試みがいくつも見られる。ワイン特区制度を活用し、小規模ワイナリーの設立を支援する補助金制度の整備や、栽培や醸造に関する研修・講座を実施し、ワイナリーを起業しようとする個人・団体を積極的に支援・誘致している。しかしながら、設立したワイナリーが持続的にビジネスとして成立するのかという意味でのワインビジネス・マネジメントという考え方は、残念ながら十分に認識され

ているとは言えない。グローバルに競争する、高度に複雑化したワインビジネスにおいては、海外から輸入されるワインとの本格的な競争に直面することが避けられない。競争上の優位性の確立や、利益を生み出す仕組みの構築、将来に向けた現実的な計画立案など、新規に起業される多くの小規模ワイナリーが、ビジネスとして成立し経営を持続するためには、どのような経営戦略が求められるのか、という議論が必要になっている。

2. 小規模ワイナリーにおけるテイスティングルーム・マネジメント

欧米を中心としたワインビジネスの研究においては、小規模ワイナリーの経営にとって、テイスティングルームを充実させることによる直接販売の増加が重要であると考えられている。いわゆるワイナリーに併設された試飲施設をどのように運営するかを問題にしている。テイスティングルームでは、客はワインを試飲するだけでなく、多くの場合そこでワインを購入することも可能になっている。ワイナリーにとっては、ワインを直接販売できるこの場を充実させることで、様々なメリットを得ることができると主張されてきた。まずは利益率の高さである。卸売業者や小売業者に渡るはずのマージンをワイナリーが得るからである。このマージンは小売価格の50%になることも

江口氏の横顔

2005年3月立教大学社会学部卒。2005年4月(株)みずほコーポレート銀行(現(株)みずほ銀行) 入行、2012年3月早稲田大学大学院経済学研究科博士前期課程修了。2012年4月(株)ヴィノテーク入社、2014年4月より現職。

珍しくないため、ワイナリーにとって一本当たりの利益は大きく異なることになる。(サッチ&マツ 2010)。また、ワインやワイナリーのブランド・コンセプトを客に直接伝え、客の意見を聞く場となることからリサーチ・ラボの役割も担うことになる (Thach 2007)。さらに、客がテイスティングルームで経験する肯定的な感情が、客とワイナリーの“強い情緒的結合”や“長期的な関係性”を構築する機会をもたらし、客のワイナリーやワインへのブランド・ロイヤルティとコミットメントを高める (Nowak and Newton 2006)。そしてこれらは訪問時を超えて続き、ワイナリーを再び訪れる可能性とワインを再購入する確率に影響を及ぼすことが示唆されている (Gill et al 2007)。

このような利点は、小規模のワイナリーでその効果が大きい。なぜなら、小規模ワイナリーは大規模ワイナリーに比べてワイン生産コストが高く、それゆえ卸売業者や小売業者に渡るはずのマージンをワイナリーが得ることができる直接販売に頼らざるを得ない (Gary 2010)。また、小規模ワイナリーは幅広い顧客基盤を保有することが難しいうえ、そもそも生産本数が少ないことからワインに限られた場所でしか販売することができず、小規模ワイナリーほどテイスティングルームの存在が重要となる (Lucia 2012)。日本におけるワイナリーを規模別にみると、283社 (平成28年度) のうち年間生産数13万本未満のワイナリーが190社で全体の82%を占めており、年間生産数130万本以上のいわゆる大手ワイナリーは7社で全体のわずか3%である。このことは、小規模ワイナリーが多くを占める日本のワイナリーにおいては、すでに述べた欧米で主張されているテイスティングルームのメリットを享受しやすく、その重要性がワイナリー経営にとって大きな役割を担うと言える。

こうしたテイスティングルームの重要性は欧米において様々に議論され、検証されてきただけでなく、大学におけるワインビジネスの講座においても重要な科目としてカリキュラムに組み込まれている。その一方で国内においては、テイスティ

ングルームに関する学術的研究は存在せず、またワイナリーにおいても、テイスティングルームの重要性がそれほど認知されてはいないのが現状である。以上を踏まえ、本稿では日本における代表的なワイン産地であり、ワイナリー数においても現在国内最多である山梨県のワイナリー経営におけるテイスティングルーム・マネジメントの現状を調査した。

3. 調査方法と結果の概要

調査は、山梨県のワイナリー81社のうち、山梨県ワイン酒造組合に所属し、住所が確認できるワイナリー76社にアンケート調査表を郵送した。調査期間は2017年9月30日から10月31日までとし、回答数は53社 (回答率70%) であった。質問は以下の9項目とした。

1. テイスティングルームの有無
2. 来客のスタイルは予約制か自由制か
3. 試飲スタイルは立席か着席か
4. テイスティングルームに関する6項目 (5段階評価)
4-1. 施設の総合的な充実度
4-2. 景色の良さの充実度
4-3. 清潔度の充実度
4-4. ワインをサーヴする人のワインの知識の充実度
4-5. ワインの注ぎ方などの作法の充実度
4-6. 従業員のホスピタリティ、おもてなしの充実度
5. 全体の売上に占める直接販売の比率
6. マーケティング戦略について
6-1. 顧客へのメール (電子媒体) の配信の有無
6-2. 顧客へのニュースレター (紙媒体) の配布の有無
6-3. 固定客への個別マーケティングの有無
7. ワイナリーのホームページの有無
8. メディアへの露出の有無
9. 他社と比較した過去5年間の利益性 (5段階評価)

図1 アンケート調査 質問項目

回答が得られたワイナリー53社のなかで、テイスティングルームを併設しているワイナリーが43社（81%）、併設していないワイナリーが10社（19%）と、現在では多くのワイナリーがテイスティングルームを開設している。

テイスティングルームを開設しているワイナリー43社の客の受け入れのスタイルは、自由制が28社（65%）、予約制が9社（21%）、両方が6社（14%）であった。試飲のスタイルは、カウンターでの立席が27社（62.8%）、テーブルへの着席が8社（18.6%）、両方が8社（18.6%）であった。

テイスティングルームにおける6項目の充実度は、Gomez（2010）が指摘した「テイスティングルームにおいて顧客満足度を高める要素」を参考に設問した。充実度が高い・やや高いと回答したワイナリー数が最も多かった項目は、ワインをサーヴする人のワインの知識の充実度であり、次に従業員のホスピタリティ・おもてなしの充実度であった。

ワイナリーの売上に占める直接販売の比率は、2割未満が25社（51%）、5割以上は8社（16%）にとどまり、全社平均では2.3割であった。

マーケティング戦略について、メール（電子媒体）の配信の有無、ニュースレター（紙媒体）の配布の有無、固定客への個別マーケティングの有無について質問した。いずれの項目においても、実施していないワイナリーが70%以上であった。

ホームページは40社（75%）が開設し、メディアへの露出は29社（55%）がすでに何らかの形で経験があると回答した。

他社と比較した過去5年間の利益性は、回答した48社のうち高いと答えたのは8社（17%）、やや高いは4社（8%）、どちらでもないは23社（48%）、やや低いのは6社（12%）、低いのは7社（15%）であった。

4. 調査結果の分析と考察

欧米において主張されている小規模ワイナリーがとるべき戦略は、テイスティングルームを充実

させることによって利益率が高い直接販売比率を高め、そのことがワイナリーの収益を向上させるというメカニズムであるが、本調査結果を用いて、山梨県のワイナリーにおいてこのメカニズムが機能しているかについて分析を行った。分析の枠組みはふたつ、「テイスティングルームが充実しているワイナリーは直接販売の比率が高い」、「直接販売の比率が高いワイナリーは利益性が高い」とした。前者については、テイスティングルームにおける6項目の5段階評価と直接販売比率の相関を求めたところ、6項目すべてにおいてまったく相関はみられなかった。後者については、直接販売比率とワイナリーの利益性の相関を求めたところ、相関係数は $r = -0.12$ となり、まったく相関はみられなかった。このことは、テイスティングルームの運営に力を入れても直接販売には結びついておらず、さらに直接販売比率が利益性に貢献するとは言えないということである。欧米において主張されている、テイスティングルームを充実させることが直接販売につながり、利益率の高い直接販売が伸びることでワイナリーの利益性が向上するという小規模ワイナリー経営がとるべき戦略のメカニズムが、山梨県のワイナリーにおいては見られないということが考察された。

さらに、ワイナリーの利益性に有意に影響を及ぼしている項目を明らかにするため重回帰分析を行った。アンケート調査の質問項目を説明変数とし、ワイナリーの利益性を被説明変数とした。その結果、ワイナリーの利益性に有意に影響を及ぼしているのは、ホームページの有無、テイスティングルームの清潔度、テイスティングルームの総合的な充実度であった。

5. おわりに

本稿では、山梨県におけるテイスティングルーム・マネジメントの現状調査を行った。欧米で主張されてきた、小規模ワイナリーがとるべき戦略としてテイスティングルームの充実が直接販売に結び付き、ひいてはワイナリーの利益性を高める

というメカニズムが機能しているとはいえない現状が明らかとなった。さらに、ワイナリーの利益性を高めるには、ホームページを開設し、テイスティングルームにおいては清潔度と総合的な充実度を高めることが重要であることが分かった。今後は、直接販売に結び付くテイスティングルームの要因やそのあり方をより詳細に分析し、日本における小規模ワイナリー経営がとるべき戦略の方向性を考えるとともに、ワイナリーの長期持続的發展に必要なワインビジネス・マネジメントという視点から、さらなる研究を深めていきたい。

Nowak, L. I. and Newton, S. K., 2006, "Using the tasting room experience to create loyal customers", *International Journal of Wine Marketing*, Vol.18 Issue3, pp.157-165.

リズ・サッチ, ティム・マッツ, 2010, 『ワインビジネス』（横塚弘毅ほか監訳）昭和堂

[文献]

Gary Zucca, 2010, "Direct to consumer sales in small wineries: A case study of tasting room and wine club sales" (<http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2010/04/Direct-to-consumer-sales-in-saml-winerie-paper.pdf>), 2017.11.20.

Gill, D., Byslma, B. and Ouschan, R., 2007, "Customer perceived value in a cellar door visit: the impact on behavioural intentions", *International Journal of Wine Business Research*, Vol.19 No.4, pp.257-275.

Gomez, M., 2010, "Increasing customer satisfaction improves tasting room sales", *Appellation Cornell*, Research Focus Issue 4 November, pp.1-6.

Thach Liz, 2007, "Trends in wine tourism", *Wine Business Monthly*, (<https://www.winebusiness.com/wbm/?go=getArticle&dataId=50125>) 2017.11.18.

Lucia Annalicia Janney, 2012, "Factors that create a positive tasting room experience for the current millennial generation" (<http://digitalcommons.calpoly.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1111&context=agbsp>), California Polytechnic State University, 2017.11.18.

【 自由論題 】

フードサービスチェーンにおけるエコを基軸とした新しいアプローチ法の提案と社会経済的な背景の最新動向について

東京電力ホールディングス株式会社

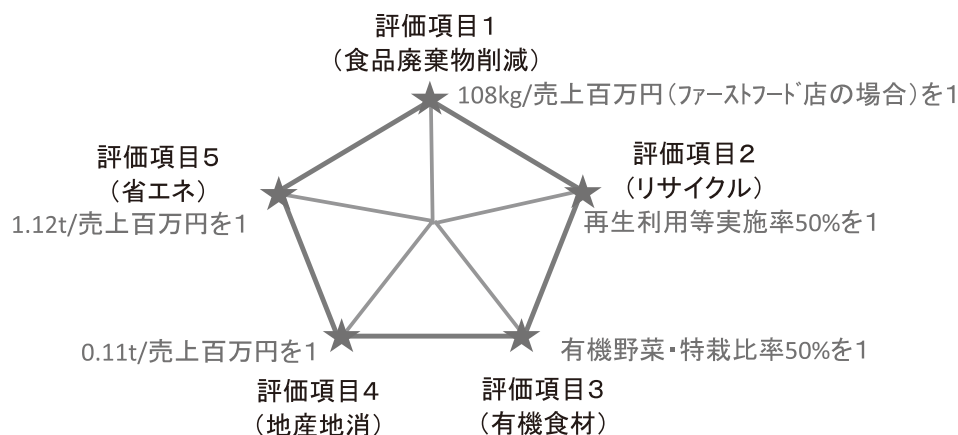
経営技術戦略研究所技術開発部需要家エリア 主任研究員 花房 輝

1. はじめに

我国の資源・食料の自給率は低く、国土は海に囲まれた狭い島国である。しかし、文化的には「もったいない」の文化が連綿とあり、COP3で京都議定書を取りまとめるなど環境（エコ）意識の高い国である。その中で、フードサービスチェーンは、全国の様々な地域に調理を行う店舗を持ち、且つ食品衛生問題が避けられない食材を扱っており、賞味期限切れなどにより食材廃棄が避けられないという特殊な側面をもち、エコの訴求が極めて難しい業界といえる。

そこで、本学会の年報第21号に掲載された先行研究では、萌芽研究として、社会経済的な背景などからエコの概念が変化していく中において、エコの訴求が極めて難しいフードサービスチェーンに対し、環境に対する企業の取組みの可視化によりエコの訴求を容易にするツールを提案した。

本報告では、上記先行研究の内容に加え、その後の飲食店におけるエコマーク認定基準の制定など、社会経済的な背景の最新動向について報告するとともに、エコの概念の変化に対するエコを基軸としたアプローチ法の有効性を検証する。



出典：日本フードサービス学会年報第21号 (2016), 13

図1 ポジショニングチャート

花房氏の横顔

1989年東京大学工学部電気工学科卒業。現在、東京電力ホールディングス(株)経営技術戦略研究所技術開発部需要家エリア主任研究員。この間、高調波・瞬停など電力品質の研究、省エネ・省力化をめざした電化厨房機器・システムの開発に従事。博士(事業構想学)。エネルギー管理士(電気・熱)。1級厨房設備士。2006～2008、2018年日本厨房工業会設備士資格委員会委員。2016年日本感性工学会事例研究賞。2017年日本フードサービス学会奨励賞。

2. 先行研究

2.1 エコのポジショニングチャート

先行研究「フードサービスチェーンにおけるエコを基軸とした新しいアプローチ法の提案」(花房・金子、2016)では、「食品廃棄物削減」「リサイクル」「有機食材」「地産地消」「省エネ」ごとの評価基準に対し、達成度を図1のように多角的に評価できるレーダーチャートを用いてポジショニングチャート化し、同業他社と比較するツールとした。

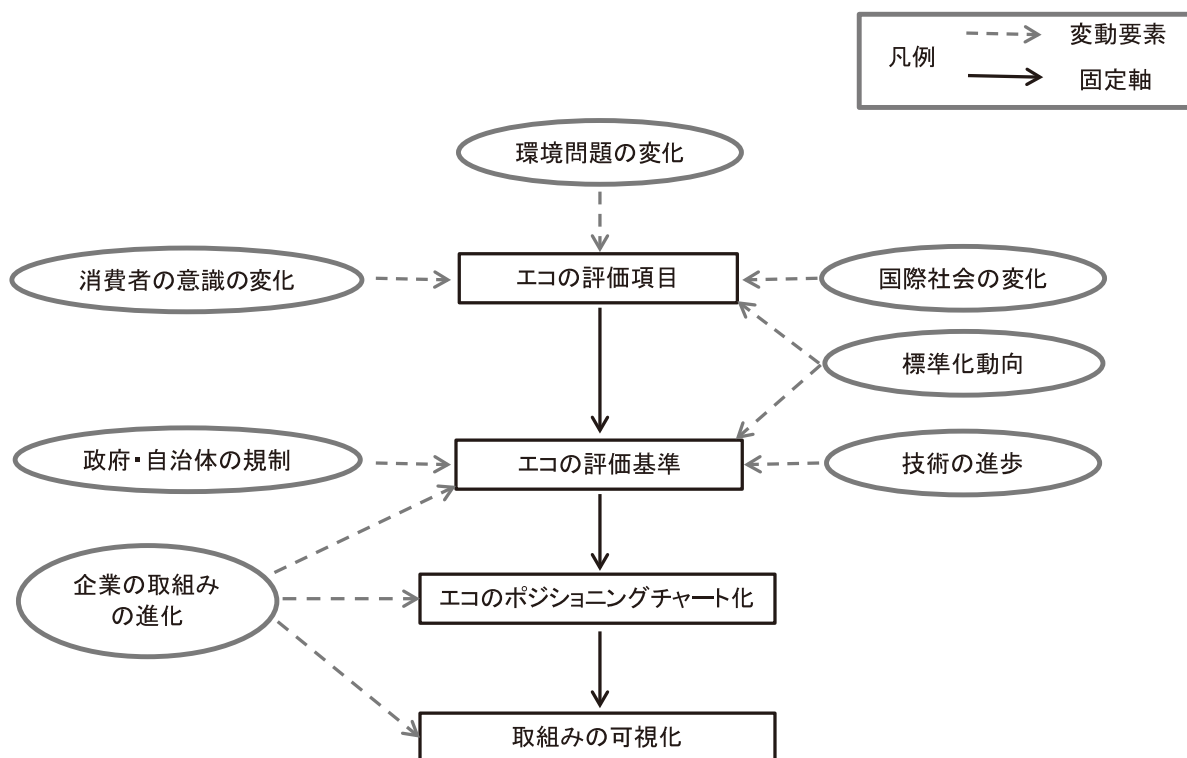
2.2 エコのポジショニングチャートの限界と課題

エコの概念は時代とともに変化していくため、エコの評価基準や評価項目は変化していくと考えられる。環境問題の変化により、消費者の意識、政府・自治体の規制、企業の取組み等が変化していくことにより、エコの概念は常に変化していく。

それらの変化は、図2の点線矢印に該当する変動要素であり、先行研究は、図2の実線矢印に該当する固定軸を提供するものである。従って、フードサービスチェーンにおいてエコの概念が変化したとしても、それらの変化に対し、エコの評価項目、エコの評価基準を決め、ポジショニングチャート化、取組みの可視化という4つのステップを固定軸とすることにより、エコを基軸としたアプローチ法の提案につなげていけるものとしていた。

3. 本報告の目的

本報告では、その後の飲食店におけるエコマーク認定基準の発表など、社会経済的な背景の最新動向について報告するとともに、エコの概念の変化に対するエコを基軸としたアプローチ法の有効性について検証する。



出典：日本フードサービス学会年報第21号(2016), 17

図2 エコの概念の変化に対する本ツールの変動要素と固定軸

表1 エコマーク「飲食店」の認定基準の構成と認定要件

No.	評価カテゴリー	必須項目	選択項目 (最大ポイント)	備 考
1	環境に配慮した食材と仕入れ	—	11 p	選択項目で得られる最大ポイントには、それぞれ「その他」の3pを含む。
2	食品ロス削減とリサイクル	1 p	12 p	
3	店舗の省エネと節水	1 p	12 p	
4	店舗備品・設備の環境配慮	—	10 p	
5	環境を意識した店舗運営	1 p	9 p	
6	環境コミュニケーション	1 p	9 p	
合 計		4 p	63 p	
認定要件		25 p 以上 (必須 4p+選択 21p 以上)		

出典：エコマーク事務局，エコマーク商品類型No.505「飲食店 Version 1.0」認定基準書，2

4. 社会経済的な背景の最新動向

4.1 飲食店におけるエコマーク認定基準

財団法人日本環境協会エコマーク事務局は、2017年9月1日に「飲食店」に対し認定基準を制定している。その認定基準の構成と認定要件は、表1の通りである。

「飲食店」に対する認定基準の中で、数値基準を制定している項目として、食品廃棄物等の発生抑制については、表2の目標値クリアで2ポイントを取得できる。食品リサイクル法に基づく食品

循環資源の再生利用等実施率については、表3の目標値クリアでポイントを取得できる。有機食材等の使用については、

- (1) 地元でとれた食材の使用
- (2) 有機農産物等または特別栽培農産物の使用
- (3) 出荷規格外の野菜・水産物などの食材の使用
- (4) 食品リサイクルによる肥料や飼料で育成した食材の使用

の合計の食材の年間購入量の割合が表4を満たす場合にポイントを取得できる。

表2 食品廃棄物等の発生抑制

業種区分	売上高当たりの発生量
食堂・レストラン(麺類を除く)、居酒屋等	152 kg/百万円
食堂・レストラン(麺類に限る)	175 kg/百万円
喫茶店、ファーストフード店、その他の飲食店	108 kg/百万円

出典：エコマーク事務局，エコマーク商品類型No.505「飲食店 Version 1.0」認定基準書，4

表3 食品循環資源の再生利用等実施率

再生利用等実施率	ポイント
50%以上	2p
80%以上	3p

表4 有機食材等の使用

年間購入量の割合	ポイント
10%以上	1p
20%以上	2p

出典：エコマーク事務局，エコマーク商品類型No.505「飲食店 Version 1.0」認定基準書，34

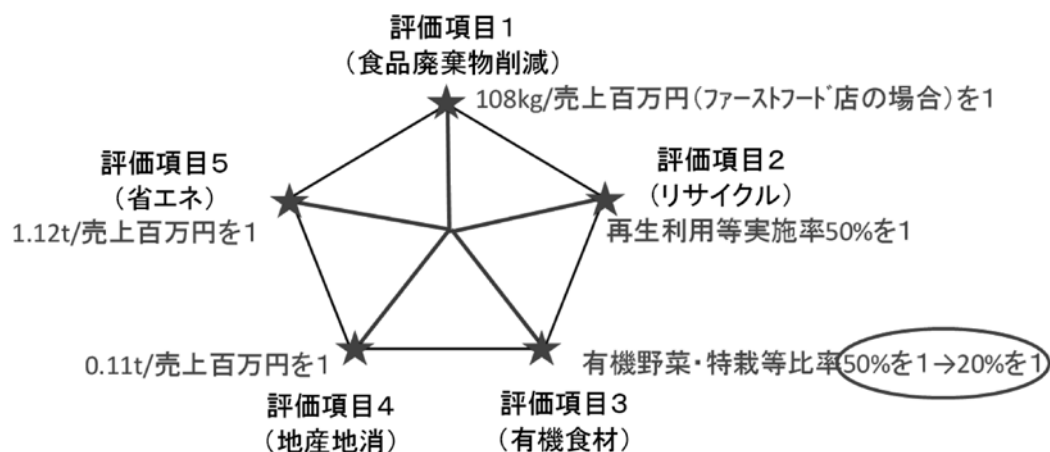


図3 ポジショニングチャートの修正

5 有効性の検証

5.1 エコのポジショニングチャートの修正

新しく制定された「飲食店」におけるエコマーク認定基準において、2ポイントを取得できる数値基準と先行研究の評価基準を比較し、評価項目「食品廃棄物削減」「リサイクル」については基準が同じなので、評価基準をそのままとした。評価項目「有機食材」については、評価基準を図3のように、有機野菜・特裁比率50%を有機野菜・特裁等比率20%に変更した。

6. まとめ

先行研究では、4つのステップにより、エコの訴求が難しいフードサービスチェーンに対し、エコの訴求を容易にするための新しいアプローチ法を提案した。

今回、「飲食店」におけるエコマーク認定基準の制定により標準化動向が変化したことを報告したが、先行研究のアプローチ法は、4つのステップを固定軸にすることにより、今後のエコの概念変化に対し、柔軟に適用できることが検証された。

今後、IoT、AI、調理ロボットなどの技術の進歩や企業の取組みの進化を取込み、フードサービスチェーンの取組みの可視化を継続していきたい。

参考文献

- [1] 花房輝, 金子孝一, 2016, 「フードサービスチェーンにおけるエコを基軸とした新しいアプローチ法の提案」, 『日本フードサービス学会年報』, 21, p6-19.
- [2] エコマーク事務局, エコマーク商品類型No.505「飲食店 Version 1.0」認定基準書, p2-4
エコマーク事務局ホームページ,
(2018年6月30日取得, https://www.ecomark.jp/restaurant/505V1_a.pdf).

『日本フードサービス学会年報』第24号掲載論文募集要項

日本フードサービス学会 会長 相原 修
編集委員長 小林 哲

2019年発行「日本フードサービス学会年報・第24号」に掲載の投稿論文などの募集要項は下記の通りです。皆様の積極的な投稿をお待ちしております。

(1) **投稿資格**：本学会員であること

(2) **内容分野**：フードサービスに関わる分野で、産業や学問研究の発展に寄与する内容、かつ会員に役立つもの、及び会員間の相互交流を促す有意義な内容を有するもの。フードサービスの経営に何らかのインプリケーションがあること。

(3) **投稿区分**：下記のうち、いずれの区分かを明記する。

① **研究論文**（いわゆる学術論文の水準で、学術上の業績にカウントできるものです。）

② **調査研究報告**

③ **論説**（自由な意見の表明で、どちらかといえば気楽なもので、産業界会員の方も応募しやすいものです。）

(4) **分量**：上記①②は、A4版・15頁（横書き、1頁の字数44字×40行、11ポイントの書体を使用のこと）を上限とします。（図表・注記を含めます）

上記③は、A4版・10頁（同上）を上限とします。（図表・注記を含めます）

(5) **執筆要領**

① 原稿は原則として、Microsoft Word（本文はMS明朝、見出しはMSゴシック）で作成し、提出して下さい。

② 1ページ目は表紙とし、

（イ）投稿区分（上記（3））、（ロ）タイトル、（ハ）執筆者氏名、（ニ）所属機関、

（ホ）住所、電話、FAX、メールアドレスを記載して下さい。本文は2ページ目から始めて下さい。全てのページの下部中央に通しのページ番号を表記してください。

③ 和文は全角文字、算用数字は半角文字を使用して下さい。なお、文中に欧文文字の単語を書く場合も、半角文字を使用して下さい。

④ 句読点は、「。」と「、」で表記してください。

⑤ 項目立てする際、節には「1. ○○」、「2. ○○」など、項には「1.1 ○○」、「2.2 ○○」など、順番に番号をつけて下さい。

⑥ 図と表は明確に区別し、それぞれ順番に番号をつけて下さい。表については表頭中央に、図については図下中央に、ゴシック体で番号とタイトルを表記してください。他の文献の図表をそのまま引用した場合には、図表の下部に「出典：日本フードサービス協会（2016）、13」のように引用文献・箇所を示してください。他の文献の図表を参考にした場合には、図表の下部に「出典：日本フードサービス協会（2016）、13をもとに作成」のように記載してください。また、他の文献のデータ等をもとに執筆者が集計・加工した場合には「日本フードサービス協会（2016）、13をもとに作成」のように記載してください。いずれの場合も、引用・参考にした文献を参考文献リストに記載して下さい。

⑦ 図、表及び写真はコントラストの強いものを用意して下さい。カラーの図・写真掲載の場合は実費が必要です。あらかじめ事務局に問い合わせして下さい。なお、著作権者の了解を得ることなく、他者の写真を転用しないようにして下さい。

⑧ 文章中の数式はイタリック体を用い、全体を通して (1)、(2)、……などと順番に番号をつけて下さい。
行頭に全角2文字分のスペースをあげ、前後をそれぞれ1行ずつあけてください。

⑨ 注記は、本文中の該当箇所に上付き文字で番号をつけ、注記自体は本文の後に、一行あけて [注] の見出しの下に一括して、番号とともに記載して下さい。

⑩ 参考文献は、本文の後（注記がある場合は、注記の後）に、1行あけて [文献] の見出しの下に、第一筆者の姓のアルファベット順に並べて書いて下さい。欧文・和文のものを一緒にして並べて下さい。なお、下記のように表記して下さい。欧文の書名はイタリック体にて表記して下さい。

(単行本) (和書) 著者名, 出版年, 『書名』 出版社名.

・上原征彦, 1999, 『マーケティング戦略論』 有斐閣.

(洋書) 著者名, 出版年, 書名, 出版社名.

・Kotler, P., 1967, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall.

・Williamson, O. E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.

(雑誌) 著者名, 出版年, 「論文名」『雑誌名』, 巻(号), 論文の初ページ終ページ.

・太田幸治, 1999, 「牛乳の製品変革に関する一考察」『日本フードサービス学会年報』, 4, 29-30.

著者名, 出版年, “論文名,” 雑誌名, 巻(号), 論文の初ページ終ページ.

・Copeland, M. T., 1923, “Relation of Consumers, Buying Habits of Marketing Methods,” *Harvard Business Review*, 1, 283-289.

(WEB) 著者名, 最終更新年, 「WEBページの題名」, WEBサイトの名称, (参照日付, URL)

・青井倫一, 2008, 「日本フードサービス学会の多様性を求めて」, 日本フードサービス学会ホームページ, (2008年10月10日取得, <http://www.jfgakkai.jp/kaicho.htm>).

※ただし、最終更新年が不明な場合には参照年を表記し、WEBページの題名が不明な場合には省略可能です。

⑪ 文中での参考注および引用注は、句点の前に、下記のように表記して下さい。なお、著者が3名以上の場合には初出の際には全著者の姓を書き、2度目以降は第1著者の姓を書き、和文文献では“ほか”、欧文文献には“et al.”を書き添えて下さい。また、引用注の場合は、該当ページ数も表記して下さい。

(書籍) (上原 1999)、(小林ほか 2005)、(Copeland et al. 1923)

※ページ数を表記する場合、(上原 1999, 45)

(WEB) (青井 2008)

(6) 掲載について：投稿論文などは、学会の目的に合致しているか否かを基本に査読し、学会誌編集委員会が採否を決定します。投稿論文の査読は次のような諸点について、学会誌編集委員会の依頼するレビュアーが評価し、その評価に基づき同委員会が採否を決定します。この場合、投稿者にリライトをお願いすることもあります。

<査読項目> (A) テーマがフードサービスに関る (B) 産業や学問研究の発展に寄与する
(C) 会員に役立つ (D) 論旨、主張の明確さ (E) 読みやすさ

上記(3)、投稿区分①の研究論文の場合は、

(F) 独創性 (G) 論拠の明確さ、客観性 (H) 研究方法の妥当性、適切性が加わります。

(7) 締め切り：**2019年6月30日(日)**

『日本フードサービス学会』表彰制度について

(1) 学会賞

フードサービスに関して書かれた、2018年4月～2019年3月までに発刊された図書、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、まずは事務局までご連絡下さい。報奨金は以下の通りです。

学会賞：10万円 1～2名

(2) 論文賞

年報掲載の論文から優秀と認めたものを、賞状と報奨金をもって通常総会時に表彰します。選考は編集委員会で行います。報奨金と表彰の対象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名～3名

奨 励 賞：1万円 1名～2名（最優秀賞の該当者がいない場合）

【表彰の対象区分】

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。

お問い合わせ先

〒105-0013 東京都港区浜松町1-29-6 浜松町セントラルビル10階

日本フードサービス学会事務局

E-mail : info-gakkai@jfgakkai.jp TEL.03-5403-1060 FAX.03-5403-1070

編集後記

『年報』第23号が完成しましたのでお送りいたします。

第23回年次大会は、東洋大学教授の住谷宏大会実行委員長のもと、「フードサービス業の近未来—新技術・戦略・新視点—」をテーマに、6月2日、東洋大学白山キャンパスで盛大に開催されました。

基調講演ではお二人の方に登壇いただき、日本マクドナルド(株)代表取締役副社長兼最高執行責任者の下平篤雄氏には、「日本マクドナルドのフランチャイズビジネス」というテーマで、日本マクドナルドのフランチャイズビジネスの変遷を3期に分けて説明いただくとともに、さらなる成長を求めて新たなフェーズに入ったフランチャイズビジネスにおいて、フランチャイジーの地域貢献活動が重要な鍵となることをお話いただきました。

また、(株)リパネス代表取締役CEOの丸幸弘氏には、「サイエンスとテクノロジー、感性和直感、フードビジネスの未来」というテーマで、社会実装型の研究者である丸氏が、その研究フィールドとしてフードサービスに注目する理由や、超異分野のサイエンスやテクノロジーで食の価値が大きく変わることを、グローバルな視点とご自身の社会実装の経験をもとにお話いただきました。どちらの基調講演も、大会のテーマである「フードサービスの近未来」を考えるのに相応しい内容だったと思います。

そして、パネルディスカッションでは、(株)モスフードサービスの近藤氏、(株)日本経済新聞社の白鳥氏、ロイヤルホールディングス(株)の城島氏、(株)ワンダーテーブルの戸田氏が登壇し、大会委員長の住谷コーディネーターのもと、今大会のために行った有識者調査を参考にしながらフードサービスの近未来について活発な議論がなされました。

なお、本大会では、学生を対象とした「外食インカレ2018」の説明会を、併設プログラムとして開催しました。「外食インカレ2018」は、今年度から新たにスタートした産学連携事業ですが、このような事業を始めるに至った経緯について、(株)ワンダーテーブルの秋元社長に新事業記念講演と銘打ってご講演いただきましたので、お目通しいただければ幸いです。

一方、投稿論文は、研究論文が1篇、調査研究報告が2篇となっており、その内容は、フードサービスが海外に進出する際の簡易調査の方法、認知症にやさしいまちづくりにおける飲食店の貢献可能性、東京都の新大久保地域における韓国飲食店の変遷と現状に関する分析など、フードサービス学会らしい多岐にわたる内容となっておりますので、こちらもぜひお目通しいただければと思います。

最後になりますが、次号の第24号に向けて、学会員の皆様からの研究論文、論説、調査研究報告の積極的な投稿をお願い申し上げます。

日本フードサービス学会 編集委員長

大阪市立大学経営学研究科 教授

小林 哲

日本フードサービス学会年報 第23号 (2018年)

2018年11月30日発行

発行人 相原 修

発 行 日本フードサービス学会

〒105-0013 東京都港区浜松町1-29-6 浜松町セントラルビル10F

TEL. 03-5403-1060 FAX. 03-5403-1070

編 集 日本フードサービス学会編集委員会



日本フードサービス学会
Japan Society of Foodservice Studies