

| 2019年 |

# 日本フードサービス学会

## 年報 第24号

---

Japan Society of Foodservice Studies Annual

---



### 投稿論文



#### 研究論文

外食チェーンの新興国進出に先立つ現地消費者の理解  
～ベトナムでの外食チェーン展開を想定して～

●長島 直樹

外食における大学生の店舗選択行動および消費行動に関する考察  
—SNS時代における感性消費を背景に—

●和泉 志穂、井上 重信、赤岡 仁之

外食企業の外国人雇用実態と特定技能制度の導入に関する  
質的調査分析

●松本 隆志、小川 美香子



#### 調査研究報告

ジビエをおいしく安全に調理する  
～加熱調理におけるおいしさと安全性の関係を探る～

●迫井 千晶、秋元 真一郎、山田 研、五領田 小百合

輸入事業者A社におけるスリランカ紅茶の流通経路と品質管理体制

●野上 和子、小川 美香子



#### 論説

京阪神大都市圏内郊外における飲食店の立地動向  
—2000年と2014年の吹田市—

●郭 凱鴻

### 第24回年次大会



#### 基調対談 & 基調対談後記

外食産業の現在・過去・未来

●上原 征彦、加藤 一隆

外食産業の現在・過去・未来

基調対談（加藤一隆・上原征彦）から得た理論的示唆

●上原 征彦



#### 特別講演

ベーカリーから見た伝統と変革

●木村 周一郎、秋元 巳智雄

“生かされている哲学” —経営者哲学が企業を創る—

●徳山 孝、大平 浩二



#### パネルディスカッション

サステナブル・シーフード ～世界の動向と日本の取り組み

●勝川 俊雄、大野 和彦、竹内 太一、長谷川 琢也



#### 自由論題

飲食店開業におけるサービス・マーケティングの実践

●島 浩二

# 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24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 】

##### 1. 外食チェーンの新興国進出に先立つ現地消費者の理解 ..... 6 ～ベトナムでの外食チェーン展開を想定して～

東洋大学経営学部 准教授 長島 直樹

##### 2. 外食における大学生の店舗選択行動および消費行動に関する考察 ..... 24 —SNS時代における感性消費を背景に—

武庫川女子大学生生活環境学部 専任講師 和泉 志穂  
武庫川女子大学生生活環境学部 准教授 井上 重信  
武庫川女子大学生生活環境学部 教授 赤岡 仁之

##### 3. 外食企業の外国人雇用実態と特定技能制度の導入に関する質的調査分析 ..... 40

東京海洋大学食品生産科学部門 教授 松本 隆志  
東京海洋大学食品生産科学部門 准教授 小川美香子

#### 【 調査研究報告 】

##### 1. ジビエをおいしく安全に調理する ～加熱調理におけるおいしさと安全性の関係を探る～ ..... 54

エコール辻東京 教育研究推進室長 迫井 千晶  
エコール辻東京 教授 秋元 真一郎  
辻静雄料理教育研究所 所長 山田 研  
辻静雄料理教育研究所 研究員 五領田小百合

##### 2. 輸入事業者A社におけるスリランカ紅茶の流通経路と品質管理体制 ..... 62

東京海洋大学大学院海洋科学技術研究科 博士後期課程 野上 和子  
東京海洋大学食品生産科学部門 准教授 小川美香子

#### 【 論説 】

##### 京阪神大都市圏内郊外における飲食店の立地動向 —2000年と2014年の吹田市— ..... 78

立命館大学大学院文学研究科 博士後期課程 郭 凱鴻

## ■第24回年次大会 ..... 89

### 【 基調対談 】 & 【 基調対談後記 】

#### 外食産業の現在・過去・未来 ..... 94

公益財団法人流通経済研究所 理事・名誉会長 上原 征彦  
一般社団法人日本フードサービス協会 顧問 加藤 一隆

#### 外食産業の現在・過去・未来 基調対談（加藤一隆・上原征彦）から得た理論的示唆 ..... 104

文責：公益財団法人流通経済研究所 理事・名誉会長 上原 征彦

### 【 特別講演 】

#### 1. ベーカリーから見た伝統と変革 ..... 116

株式会社ブーランジェリーエリックカイザージャパン 代表取締役 木村周一郎  
ファシリテーター：株式会社ワンダーテーブル 代表取締役社長 秋元巳智雄

#### 2. “生かされている哲学” —経営者哲学が企業を創る— ..... 126

勇心酒造株式会社 代表取締役社長 徳山 孝  
ファシリテーター：明治学院大学経済学部 教授 大平 浩二

### 【 パネルディスカッション 】

#### サステナブル・シーフード ～世界の動向と日本の取り組み ..... 136

東京海洋大学産学・地域連携推進機構 准教授 勝川 俊雄  
海光物産株式会社 代表取締役／株式会社大傳丸 漁労長 大野 和彦  
株式会社土佐料理 司 代表取締役社長 竹内 太一  
ヤフー株式会社CSR推進室東北共創 Gyoppy! プロデューサー 長谷川琢也

### 【 自由論題 】

#### 飲食店開業におけるサービス・マーケティングの実践 ..... 152

大阪市立大学大学院創造都市研究科 後期博士課程 島 浩二

#### ■日本フードサービス学会年報第25号掲載論文募集要項／表彰制度について／編集後記 ..... 157

※目次・本文における所属・役職の表記は年次大会（2019年6月8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 】



【 論説 】



## 【 研究論文 1 】

# **外食チェーンの新興国進出に先立つ現地消費者の理解**

## **～ベトナムでの外食チェーン展開を想定して～**

東洋大学経営学部 准教授 長島 直樹

### 1. はじめに

近年、BRICsやASEAN10に代表される新興国の成長率は先進国を上回り、先進国企業による新興国進出は世界的に活発化している。従来、日本企業による新興国進出は製造業が中心であったが、新興国都市中間層の増加に加え、ライフスタイルの欧米化に伴うサービス・ニーズの高まりを背景に、非製造業の進出も増加基調にある。

新興国の若年中間層は、総じてモノの充足だけでは満足せず、生活の利便性・快適性を希求し、娯楽を享受することを以前よりも強く望むように

なった(JETRO 2017;Kharas 2010;中谷 2010等)。

図1は、日本企業による主要な新興国現地法人の業績を示している。2008～2018年の10年間の変化をみると、製造業は売上高、経常利益ともに増加、売上高経常利益率も上昇する一方、飲食業や外食チェーンのビジネス展開を含む非製造業<sup>1</sup>は売上増の半面、経常利益は減少、売上高経常利益率が大幅に低下した。

2018年の売上高経常利益率は、製造業の6.6%に対し、非製造業は4.5%にとどまっている。売上増と利益率低下の同時進行は、進出企業が増加する一方で、失敗比率の上昇を示唆している可能

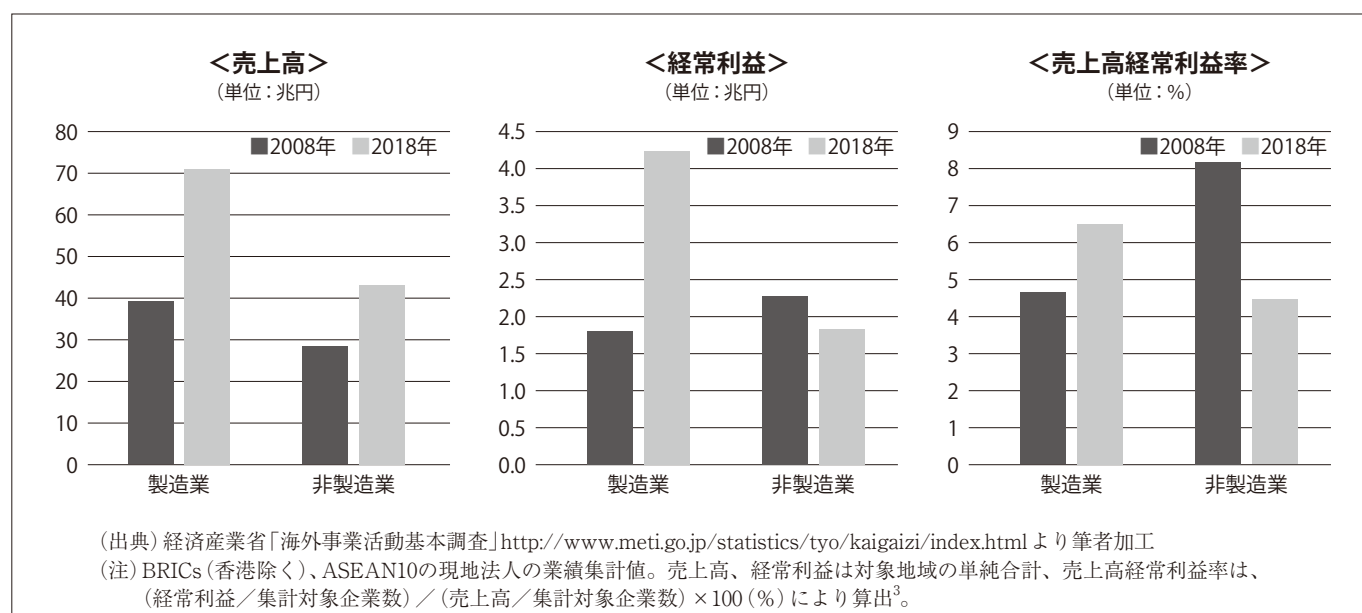


図1 新興国現地法人の業績：2008～2018年

### 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。

性が高い。

新興国進出後の事業失敗に関しては、マネジメント要因、マーケティング要因が論じられてきた (McDermott 2010; 丹下 & 金子 2015等)。本研究は「消費者理解不足」というマーケティング要因に着目し、進出前段階の消費者調査<sup>2</sup>による特性把握という視点から、その可能性を検討することとする。

当問題意識の背景には、図2に示されるように、新興国へ進出する日系サービス関連企業の約4割が、事前に消費者理解のための調査を実施しないという事実がある。制度・規制・優遇措置・許認可事務や現地提携パートナーに関する問題意識が高いことは、これらの要因が「うまくいかなければ事業自体が成立しない」ノックアウトファクターである以上、致し方ないことではある (芳野 2015等)。

しかし、マーケティングの意識を後回しにすることも、同様にビジネスにとって大きなリスクとなることを近年の業績が示唆しているのではないだろうか。

## 2. アプローチ

### 2.1 考え方

進出前の現地理解には限界がある。現地消費者の理解も、一定期間滞在した上で生活に根差した価値観やライフスタイルを体感することによって初めて、製品やサービスに対する態度・利用行動が正確に理解される (Green & White 1976; Maheswaran & Shavitt 2000; Uusitalo 2001等)。これは広く受け入れられている考え方だが、「進出前は理解困難」とする無条件の前提が、図2に示されるような事前理解の試みを消極化する面もあるのではないだろうか。不十分ではあっても、簡易調査でどの程度までわかるのか試行することは、特に実務面からの要請が大きいと考えられる。

価値観に関しては、ホフステッドによる代表的な枠組み (Hofstede 1983, 1984; Hofstede & Hofstede 2001; Hofstede, Hofstede, & Minkov 2010) のほか、もう少し製品・サービス寄りの理解を模索する枠組みがある (川端 2011, 2017等)。いずれも長島 (2018) で概要を述べ、事前調査による正確

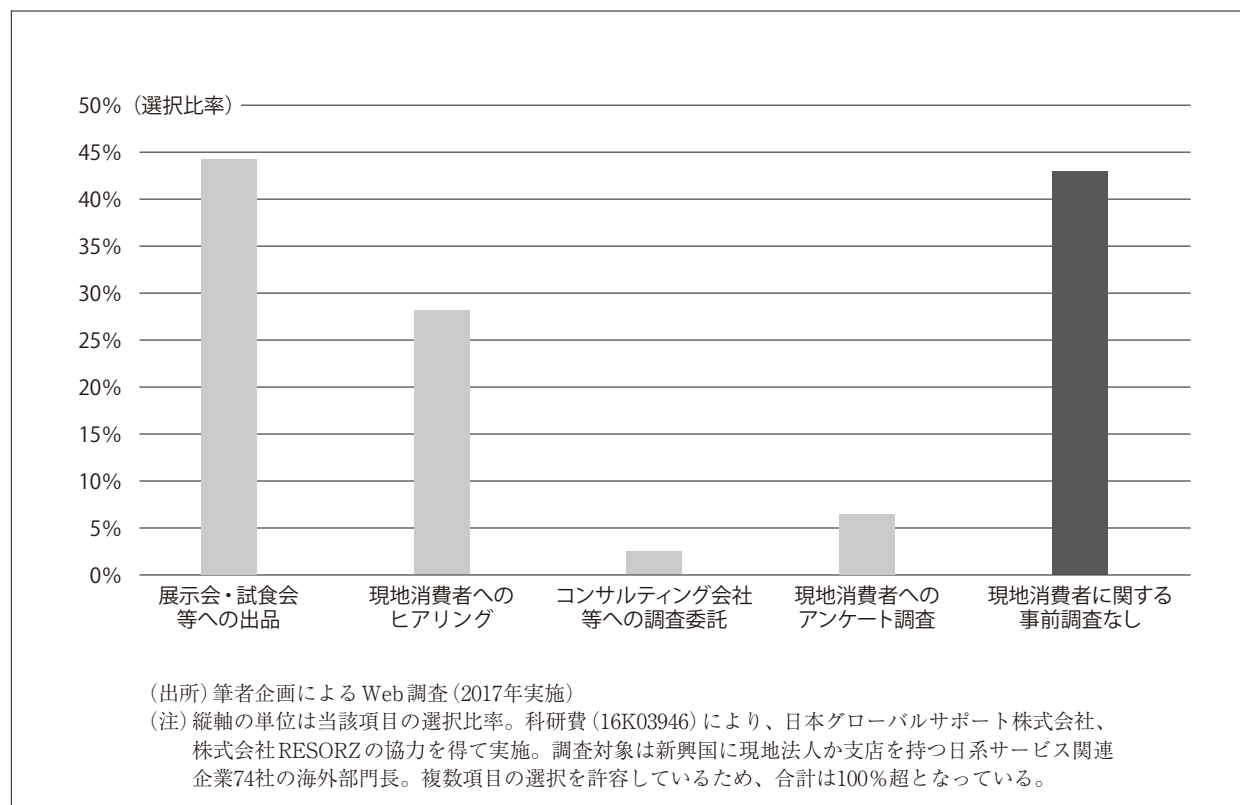


図2 消費者理解のために事前に実施する項目



な把握が困難である点、また実際に展開する製品・サービスとの関連が把握しづらい点を論じた。

本研究は、実際に展開するサービスに即して、現地消費者の態度・行動を把握する方法を模索する。具体的には、

- 1) 「進出先の既存サービス」「日本国内のサービス」を利用者評価の視点から比較すること
- 2) 日本企業の進出国でのサービス展開に対する現地の期待感を観察すること

を2つの柱とする。ベトナム都市中間層をターゲットとした外食チェーン展開を対象とし、調査・分析結果に基づき検討する。外食サービスは消費者理解を要する典型的な対消費者サービスの1つであるとともに、ベトナムは今後、直接投資の増加が見込まれることから、本研究の対象とした<sup>4</sup>。

上記の項目1)は、顧客満足(以後、CSとする)、ロイヤルティ変数を中心に変数間関係の比較を行うこととする。変数間関係を比較するのは、「スケール等価性」を考慮することが目的である。この点を明確にするため、一例を挙げる。

QSR (Quick Service Restaurantの略で日本のファストフード・ファミリーレストランの双方を含む概念)に対するCS調査を想定しよう。まず、一国のCS分布について考える。ある国で0~10点(11段階)の8点を中心に分布しているとして、何がわかるだろうか。「評価は高い」と考えられるだろうか。その際、「よいサービスを提供するQSRが多いから」なのか「QSRのレベルは高くないが、顧客が満足する傾向にあるから」なのか、また「満足していなくても調査に対して高めの評価をしがち」なのか——等々、多くの可能性が考えられる。一国のCS分布だけからわかることは限定的と言えよう。

次に、CS分布の二国間比較を考える。例えば、ベトナム・日本で比較すると、実はベトナムでは日本よりもCS水準が高い<sup>5</sup>。このことから、「ベトナムのサービスは日本よりも優れている」と考えられるだろうか。おそらくは、「サービス水準よりも、消費者の知覚の問題」と推測する観察者が多いと思われる。背景には、ベトナムでは外食

を「家族や仲間との楽しみの機会」で利用することが多いといった背景があるかもしれない。以上は、二国間比較と基本的な知識から可能となる推論である。

上記のような二国間比較は、一国の調査で意味特定が困難なケースにおいて、推論の一助となる。しかし、比較の前提は「感じ方が同じならば表明する評価も同じ」という「スケール等価性」に他ならない。10点満点の評価において、「5点を中立な点(良くも悪くもない点)とする」等々、調査時に指定・依頼するにせよ、評価のスケールが各国民によって異なる可能性は排除できない(Kotabe & Helsen 2008等)。

しかし、例えば「CSの部分要素とみられるスタッフの応対とCSの総合評価の関係性を2国間で比較する」ケースを考えると、部分要素と総合評価に対する評価態度の傾向に一貫性がある限り、変数間関係は異質性を軽減する。さらに、複数の部分要素とCSの関連を両国間で比較できれば、比較の結果は「スケール異質性」に対してより頑健になる。例えば、「日本では要素AとCSの関連性が大きいが、ベトナムでは要素Aよりも要素BとCSの関連性が大きい」と判明すれば、スケールは等価でなくても比較の根拠は補強され、推論の幅も広がる。

すなわち、変数間比較には「相対化する」意味がある。以上の理由から、本研究の2国間比較は「変数間関係」の2国間比較とする。CSとロイヤルティに即し、CSの規定要因、ロイヤルティの行動面・態度面の関連性、CSとロイヤルティの連動性——の3点から検討する。

上記の項目2)に関しては、「集計して丹念に観察する」ことが基本的方針となる。これは「機能の等価性」が成立していない可能性を考慮するものである。つまり、日本とベトナムでは外食チェーンに期待される役割が若干異なる可能性がある。

例えば、マクドナルドの例を挙げると、新興国では日本のファミリーレストランに近い機能を果たしているケースが多い<sup>6</sup>。調査対象が両国で対

比すべき対象かという観点から精査することは必要だが、「機能の等価性」を調査前に担保することは通常は困難である。実務的観点からは、利用実態、利用目的、期待される価値等の側面から、「機能の異質性」を見極めることが調査目的となろう。

## 2.2 調査概要

ベトナムにおける調査概要を表1に示す。調査対象は、ハノイ、ダナン、ホーチミンに居住する中間所得層以上及びその予備軍の計1,073人である。調査はオンライン・モニターを利用したネット調査で、年齢や性別による割付は行っていない。過去3カ月以内に利用した飲食チェーン店（QSRまたはコーヒーショップ）での体験に基づき、利用状況（場所・時間・目的）や評価を尋ねている。評価対象の項目は、CS、ロイヤルティ（過去1年の同一店利用回数、再利用意図、愛着の有無、

推奨意図）、個別要素ごとの評価（立地、店内の清潔さ、メニューの幅・選択肢、料理／飲み物の美味しさ、スタッフの応対等）、事前の期待水準との乖離——等である。また、自身の体験に基づく評価のほか、日本の外食チェーン店のベトナム展開を想定し、利用の際の予算、利用頻度、利用目的、利用のための条件（継続的な利用に「絶対必要な条件」と「あれば嬉しい条件」）を尋ねた。

「2.1 考え方」の項目1）に関し、日本でも同様の調査を実施した（長島 2018）。日本調査は都市部の750人を対象とし、ベトナム調査と同一の質問票に拠った<sup>7</sup>。CSとロイヤルティの変数間関係に関する分析結果はベトナムと日本の消費者を対比して示すこととする。なお、項目1）ではQSRを検討対象とするため、ベトナムの調査対象サンプルは557人（日本は500人）である。

QSR利用者557人の内訳をみると、各都市のサンプル数は、ハノイ（182人）、ダナン（196人）、ホー

表1 ベトナム都市部中間層を対象とした調査の概要

|               | 概 要                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <有効回答数>       | 1,073人（QSR利用者：557, コーヒーショップ利用者：516人）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <調査対象><br>：年齢 | 20～69歳（男性433人、女性640人）                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ：地域           | ハノイ（320人）、ダナン（350人）、ホーチミン（403人）の居住者                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ：世帯年収         | 世帯月収500万VND以上                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| ：その他の条件       | 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こと、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>        | 2018年10月5日～30日                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <調査方法>        | オンライン調査、Fun Japan Communicationsが管理するオンライン・モニターを利用                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <質問項目>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>*基本属性（年齢、性別、居住地、世帯年収等）</li> <li>*飲食チェーン店名、場所（都市部か郊外か、オフィス街か住宅街か）、利用時間、利用目的</li> <li>*当該経験に対する満足度（総合評価）</li> <li>*当該経験の個別要素に対する評価（立地、店内の清潔さ、メニューの幅・選択肢、料理／飲み物の美味しさ、スタッフの応対、店内の雰囲気（装飾・BGM等）、会計時の丁寧さ、価格の妥当性・納得性等）</li> <li>*回答対象の店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）</li> <li>*事前期待と実際の経験との比較（総合的に考えた場合、及び個別要素ごと）</li> <li>*日本の外食チェーンの進出を想定した際の「利用目的」「利用頻度」「許容コスト」</li> <li>*日本の外食チェーンの継続利用のために「絶対必要な条件」「あれば嬉しい条件」</li> </ul> |

チミン(179人)であり、男性(44.3%)、女性(55.7%)とやや女性の割合が高い。また、サンプルの年齢構成は20代(47.6%)、30代(36.6%)、40代以上(15.8%)と若年層が多く、ベトナム全人口の平均年齢が約30歳であることと整合している。

所得階層に関しては、中間層予備軍を月収225～375ドルとする考え方に即し、世帯月収500万VND(ベトナムドン)以上を調査サンプルの要件とした<sup>8</sup>。

予備軍(500～750万VND)、中間層(750～3,000万VND)、富裕層(3,000万VND～)の構成比は、QSR利用者を対象とする557人のサンプルでは、それぞれ22.6%、66.4%、11.0%となる。コーヒーショップ利用者は富裕層の比率が5.0%とやや少ないが、中間層はほぼ同水準(69.2%)である。この構成比はベトナムの現状を概ね反映している。なお、項目2)の日本サービスに関する期待感に関しては、調査サンプル全体の1,073人を対象とする結果を提示する。

### 3. 分析結果

本章では、調査に基づく分析結果を提示する。まず、3.1において「2.1 考え方」の項目1)に即して、CSとロイヤルティ関連の「変数間関係」についてベトナム・日本の両国を比較する。

#### ①CSと個別要素の関係性

#### ②ロイヤルティの行動面・態度面の関連性

#### ③CSとロイヤルティの連動性

に関する分析結果を示す。次いで、3.2において項目2)に即し、日本の外食チェーンによるベトナム進出を想定し、現地消費者の期待感に関する調査結果を提示し、検討を行う。

### 3.1 CS・ロイヤルティ変数の二国間比較

まず、CSに関して、個別要素の評価と総合評価としてのCSの関係性に着目する。「料理／飲み物の美味しさ」「スタッフの応対」等の個別要素がどのように総合評価としてのCSを規定するかに関しては多くの研究蓄積がある。本研究では、Stauss & Weinlich (1997), Mittal, Ross, & Baldasare (1998)等を踏襲し、影響の非対称性を考慮する。

図3は典型的な2種類の個別要素を示している。すなわち、

①当該要素の評価が高いときはCSとの相関が小さく、低いときにCSとの相関が大きい「当たり前要素」

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「魅力追加要素」

の2種類である。前者は、CSの低下に繋がりや

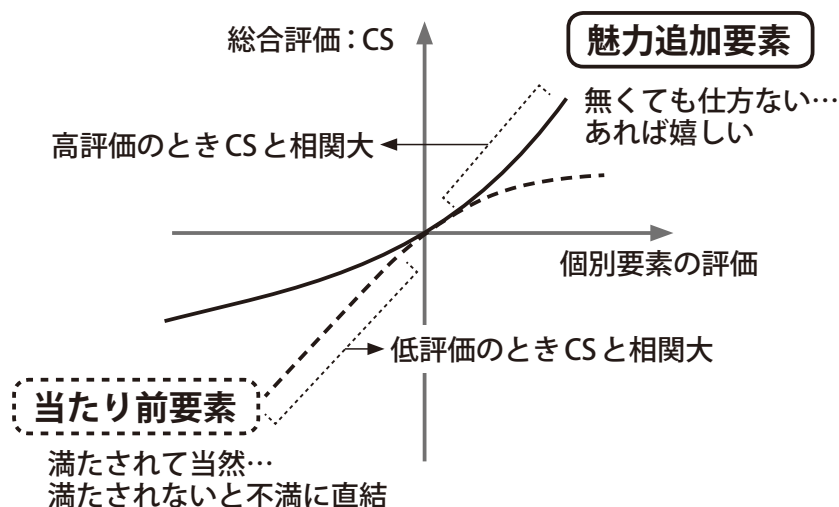


図3 「当たり前要素」と「魅力追加要素」の概念図

すく、後者はCS向上に寄与しやすい要素と解釈することができる。逆に、CSが高い理由として「魅力追加要素」の充足が挙げられやすく、CSが低い理由として「当たり前要素」の不充足が指摘されやすいことも推測できる。

「当たり前要素」「魅力追加要素」を特定する方法として、定性調査であるCIT（Critical Incident Technique）のほか、相関係数を用いる定量調査も可能である。定性調査では理由に関するラダーダウン等の反復質問が必要になるため、本分析では相関係数を用いる。すなわち、個別要素の評価を高低で2分し、その要素の評価とCSの相関を計測して相関係数を比較する。当該の個別要素の評価が低い場合にCSと相関が高ければ「当たり前要素」、その個別要素の評価が高い場合にCSと高い相関があれば「魅力追加要素」と推定され

る<sup>9</sup>。CS向上という経営課題に対し、「まずは当たり前要素をすべて平均値まで引き上げ、その後に自社が得意とする魅力追加要素に選択的に投資し、その要素を平均値超まで伸ばす」との含意があるため、個別要素がいずれの性質を持つか特定・分類することは戦略上有効である。

表2の結果をみると、両要素に2, 3項目ずつ該当するのが日本であり、一方のベトナムでは多くの要素が「当たり前要素」と判定される。ベトナムでは、「立地」「店内の清潔さ」「メニューの幅・選択肢」「料理／飲み物の美味しさ」「スタッフの応対」「店内の雰囲気（装飾・BGM等）」「会計時の丁寧さ」「価格の妥当性・納得性」が「当たり前要素」、「目的を考慮した料金」「自身の所得を考慮した料金」が「魅力追加要素」と判断できる。

表2 「当たり前要素」「魅力追加要素」の推定：相関分析

|    | 個別要素群↓個別要素の評価値→ | ベトナム  |       | 日本    |       |
|----|-----------------|-------|-------|-------|-------|
|    |                 | 平均未満  | 平均超   | 平均未満  | 平均超   |
| 1  | 立地              | 0.556 | 0.328 | 0.334 | *     |
| 2  | 店内の清潔さ          | 0.507 | 0.270 | 0.441 | 0.315 |
| 3  | メニューの幅・選択肢      | 0.483 | 0.394 | 0.336 | 0.392 |
| 4  | 料理／飲み物の美味しさ     | 0.480 | 0.373 | 0.398 | 0.405 |
| 5  | スタッフの応対         | 0.453 | 0.343 | 0.484 | 0.339 |
| 6  | 店内の雰囲気（装飾、BGM等） | 0.442 | 0.314 | 0.404 | 0.344 |
| 7  | 会計時の丁寧さ         | 0.431 | 0.250 | 0.388 | 0.260 |
| 8  | 価格の妥当性・納得性      | 0.427 | 0.314 | 0.319 | 0.374 |
| 9  | 椅子・テーブルの快適さ     | 0.365 | 0.269 | 0.392 | 0.308 |
| 10 | 会計時の迅速さ         | 0.362 | 0.211 | 0.384 | 0.263 |
| 11 | 目的を考慮した料金       | 0.292 | 0.434 | 0.292 | 0.337 |
| 12 | 自身の所得を考慮した料金    | 0.251 | 0.408 | 0.266 | 0.351 |
| 13 | 待ち時間（注文～提供）     | 0.208 | 0.294 | 0.372 | 0.222 |
| 14 | 他の顧客の服装・態度・うるささ | 0.199 | 0.342 | 0.233 | 0.402 |
| 15 | 待ち時間（入店～着席）     | *     | 0.369 | 0.322 | *     |

（注）個別要素の評価値が平均に等しいケースはなかったため、「未満」「超」と表記している。また、相関係数0.400以上のセルに網掛けを付した。  
\*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。



|                           |   | 態度的ロイヤルティ<br>(愛着) |             |
|---------------------------|---|-------------------|-------------|
|                           |   | 高                 | 低           |
| 行動的<br>ロイヤルティ<br>(リピート行動) | 高 | 真のロイヤルティ          | 見せかけのロイヤルティ |
|                           | 低 | 潜在的ロイヤルティ         | ロイヤルティなし    |

|                           |    | 態度的ロイヤルティ<br>(愛着) |              | 合計   |
|---------------------------|----|-------------------|--------------|------|
|                           |    | 高                 | 低            |      |
| 行動的<br>ロイヤルティ<br>(リピート行動) | 高  | Vietnam 19.9      | Vietnam 37.3 | 57.2 |
|                           |    | Japan 4.6         | Japan 21.4   | 26.0 |
|                           | 低  | Vietnam 8.3       | Vietnam 34.5 | 42.8 |
|                           |    | Japan 4.6         | Japan 69.3   | 73.9 |
|                           | 合計 | Vietnam 28.2      | Vietnam 71.8 | 100  |
|                           |    | Japan 9.2         | Japan 90.8   | 100  |

(注) Dick & Basu(1994)の考え方による。ロイヤルティの高低は、サンプル分布等を考慮し、以下の基準によって分類した<sup>10)</sup>。

・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): 対象店への愛着を「大いに感じる」、同(低): 左記以外

図4 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

日本よりも多くの「当たり前要素」がある点には留意を要する。例えば「店内の雰囲気(装飾・BGM等)」「会計時の丁寧さ」などは見過ごされやすい要素ではないだろうか。また、これらの要素を試食会や展示会等で特定することはほぼ不可能である。一方、「こうした多数の要素が平均程度の評価であれば、一定のCS獲得は可能」との示唆にも繋がる。

次に、ロイヤルティにおける行動面・態度面の関連を検討する。Dick & Basu(1994)はロイヤルティの行動面・態度面を峻別する必要があるとし、図4上部の分類を提唱した。すなわち、行動(リピート行動)、態度(愛着)ともに高い水準であれば「真のロイヤルティ」、リピート行動があっても態度が伴わないケースは「見せかけのロイヤルティ」、逆にリピート行動はないが態度が好意的な場合は「潜在的ロイヤルティ」とした。

図4下部は、ベトナムと日本のQSR利用者が

いずれの категорияに分類されるか、割合を示している。行動面・態度面とも、ベトナムは日本よりもロイヤルティの水準が高く、「真のロイヤルティ」を示す顧客の比率は日本の4倍以上に達している。一方、「見せかけのロイヤルティ」に分類される割合も日本を上回る。行動的ロイヤルティは高水準でも、つまり高頻度のリピーターになっていても、態度的ロイヤルティ(愛着)を伴わないため、選択肢が限られていることや習慣によってリピートしている可能性が高い。そうであれば、リピートする固定客ではあっても、他の選択肢が出てくると比較的簡単にスイッチングが起きると推測される。

「変数間関係」の最後に、CSとロイヤルティの連動性を両国で比較する。外食のような対消費者サービスでは、マーケティング活動の目標としてロイヤルティの獲得を掲げるケースが多い。また、通常はそのための必要条件はCS向上とされ

る (Oliver 1999等)。ロックイン効果やスイッチングコストを高めることによってリピーターを増加させる施策もあり得るが、態度面も含めたロイヤルティの獲得はCSが前提となるケースが多い

と推測される。しかし、CS向上がどの程度ロイヤルティに連動しているかは個々のケースに即して検証する必要がある。

図5はCSレベルを4分割した上で、各レベル

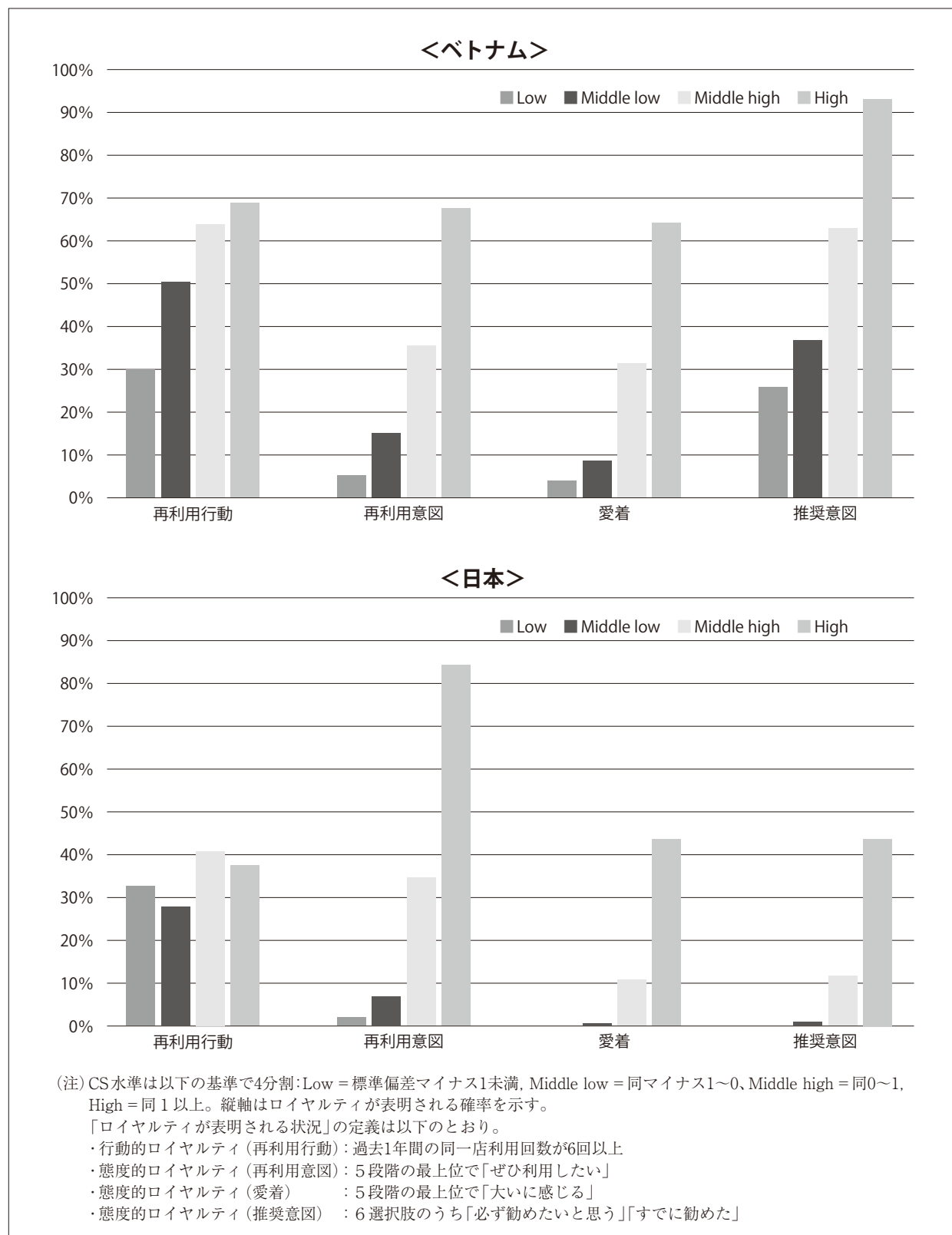


図5 CSとロイヤルティの関連性

表3 推奨意図(3段階)への影響: 順序ロジットモデルによる推定結果

|               |              | <ベトナム>   |       | <日本>     |       |
|---------------|--------------|----------|-------|----------|-------|
|               |              | パラメータ推定値 | p値    | パラメータ推定値 | p値    |
| 閾値            | $\alpha_1$   | -4.551   | 0.000 | -2.374   | 0.000 |
|               | $\alpha_2$   | -2.893   | 0.000 | 0.039    | 0.915 |
| CS水準<br>パラメータ | $\beta_{11}$ | -3.854   | 0.000 | -25.332  |       |
|               | $\beta_{12}$ | -3.057   | 0.000 | -3.534   | 0.000 |
|               | $\beta_{13}$ | -2.078   | 0.000 | -1.775   | 0.000 |
|               | $\beta_{14}$ | *        |       | *        |       |
| 利用頻度<br>パラメータ | $\beta_{21}$ | -0.673   | 0.000 | -0.525   | 0.015 |
|               | $\beta_{22}$ | *        |       | *        |       |
| Cox & Snell   |              | 0.236    |       | 0.289    |       |
| Nagelkerke    |              | 0.276    |       | 0.357    |       |
| McFadden      |              | 0.139    |       | 0.206    |       |

(注) \*基準値として0に設定。以下のモデルによる。

$\Pr(k_j \leq i) = \exp(\alpha_i - \beta_{1j}X_{1j} - \beta_{2k}X_{2k}) / [1 - \exp(\alpha_i - \beta_{1j}X_{1j} - \beta_{2k}X_{2k})]$ ,  $\alpha_i$ : 3段階を分割する閾値  $i=1, 2$

$X_{1j}$ : CS水準 (1=Low ~ 4=Highの4段階、定義は図5と同じ)  $j=1, 2, 3, 4$

$X_{2k}$ : 利用頻度 (0 = 低利用頻度, 1 = 高利用頻度、定義は図5と同じ)  $k=1, 2$

のCSでどの程度のロイヤルティが獲得されているか、「ロイヤルティが表明される割合」として図示したものである。行動面のロイヤルティとして、「過去1年間で同一店に6回以上訪れていること」、態度面のロイヤルティのうち、再利用意図は「ぜひ利用したい」(5段階の最高ランク)と表明していること、愛着は「(愛着を)大いに感じる」と表明していること(同)、推奨意図は「(親しい友達や同僚に)必ず勧めたい」(同)もしくは「すでに勧めた」と表明していること——を各側面におけるロイヤルティの表明とみなしている。

図5によると、ベトナムではCSとロイヤルティが明確に連動していることがわかる。低水準のCSではロイヤルティの獲得は覚束ない半面、CS向上は確実にロイヤルティの獲得に繋がると推測される。これは、いずれの側面のロイヤルティに関しても成り立っている。

一方、日本では行動的ロイヤルティはCS水準とあまり関係がない。また、愛着や推奨意図はCSと一定の関係性が認められるものの、高水準のCSもなかなかロイヤルティの獲得に繋がらないことがうかがえる。これに対して、再利用意図はCSと非常に明確な関係がある。

日本では、満足した顧客は「また来たい」と思う一方、「この店が好き」あるいは「友達に勧めよう」という感情には繋がりにくいと推測される。「ロイヤルティの梯子」(Christopher, Payne, & Ballantyne 2002)の中で、Client(リピーターとなっている得意客)からSupporter(対象ブランドに愛着・ファン感情を持つ顧客)やAdvocate(対象ブランドを推奨し、新たな顧客創造に寄与する顧客)への経路が狭いと解釈できる。

CSと推奨意図の関係を分析するために、推奨意図を従属変数、CS水準と利用頻度を独立変数とする順序ロジットモデルによる推定を実行した。推奨意図はReicheld(2003)に従い3段階に集約している。

推奨意図(勧めたいと思うか)の5段階のうち1~3(全く思わない~何とも言えない)はDetractor、4(やや思う)はPassively satisfied、5(必ず勧めたい)及び行動済みの6(すでに勧めた)がPromoterに対応する<sup>11</sup>。表3に推定結果を示す。

ロジットモデルのパラメータ推定値は、限界効果等に翻訳しないと解釈できない。本分析の独立変数はすべて質的変数のため、それぞれの独立変

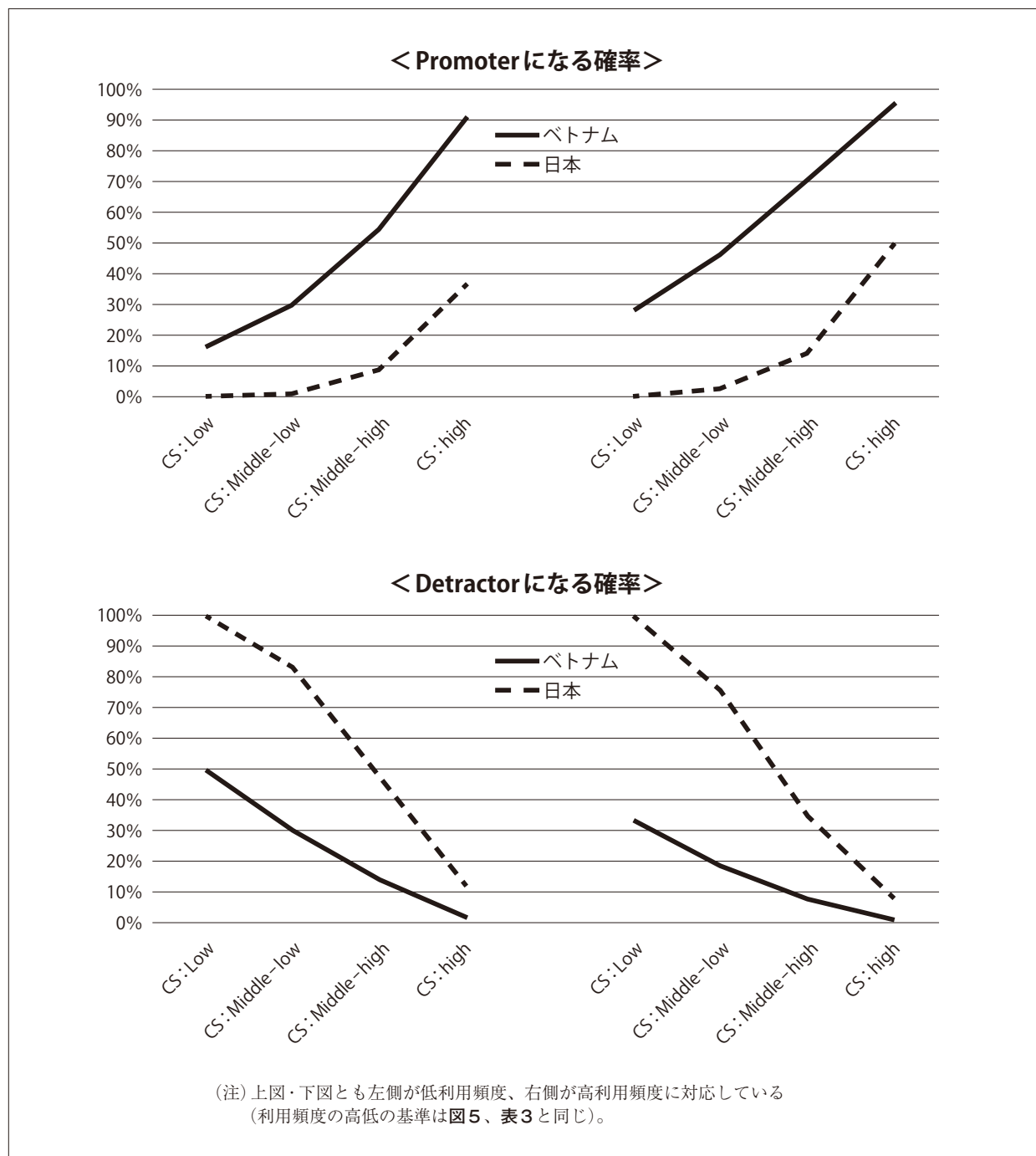


図6 CS水準と Promoter 確率・Detractor 確率の対応

数値に対応した確率 (Detractor, Promoter になる確率) を求め、図6に示す。

図6の Promoter になる確率 (上図)、Detractor になる確率 (下図) において、ベトナムは実線、日本は点線で示している。いずれも利用頻度の低い顧客が左側、高い顧客は右側に配置した。利用頻度による違いは両国とも顕著ではない。

図6上図によると、ベトナムの顧客が Promoter

になる確率は、いずれのケースも日本を上回っており、その意味で全般に Promoter になりやすいことがわかる。同様に、図6下図から、ベトナムでは Detractor になる確率は低い。また、上図の折れ線がすべて右上がり、下図の折れ線がいずれも右下がりとなっていることから、両国とも CS 水準が低いほど Promoter になり難しく、Detractor になりやすい点、逆に CS 水準が高いほど Promoter



になりやすく、Detractorになりにくい点は共通である。ただ、各確率には上記のような水準の違いが観察される。さらに、CSの変化に対する感応度が異なる。

ベトナムでは、上図で傾斜が日本よりも急であり、下図で緩やかになっていることから、CS向上に対するPromoter確率の感応度が高く、CS低下に対するDetractor確率の感応度は低いことがわかる。また下図から、日本ではCS水準が4段階の最低になると、ほぼ確実にDetractorになることも読み取れる。

### 3.2 日本の外食チェーンに対する期待

以下は「2.1 考え方」の項目2)に即し、日本企業による外食チェーン展開を想定した上で、ベトナム都市部消費者の期待感を探る。長島(2018)が今後の課題とした「利用のための条件」を内容とする。事前ヒアリング調査<sup>12</sup>で挙げられた18項目に関し、「継続して利用するために絶対に必要な条件」及び「(絶対必要ではないが)あれば嬉しい条件」を複数回答(3項目まで)で尋ねている。「当たり前要素」「魅力追加要素」に対応する個別要素を特定することが目的である。前節では、体験評価に基づいて相関係数によって両要素を推定したが、本節は仮想状況で質問しているため、言語表現で選択肢を設定した。また、「立地」「価格」は必ず入るため、それ以外を選択肢とした。選択肢18項目を付属資料に掲載する。

「当たり前要素」は、選択比率の高い順に(以下のカッコ内が選択比率)、

- ①メニューの飲食物に和食・抹茶・和菓子など日本的な要素が入っていること (29%)
- ②店内が清潔であること (27%)
- ③スタッフが丁寧に礼儀正しく応対してくれること (25%)
- ④スタッフが笑顔で明るく応対してくれること (24%)
- ⑤スタッフの接客に日本らしさが入っていること (23%)
- ⑥メニューにある飲食物が自分の好みに合っていること (23%)

ること (23%)

⑦店内の装飾に日本らしさが入っていること(23%)となった。以上が選択比率20%以上の項目である。「日本らしさ」の要素と「QSC (Quality, Service, Cleanliness)」の要素に分けられる。一般的な外食の目的から、事前仮説はQSCが「当たり前要素」、日本らしさは「魅力追加要素」としたが、「日本らしさ」が当たり前と捉えられ、中でも「メニューの日本らしさ」は1位に挙げられたことは注目に値しよう。

これに対して「魅力追加要素」は、上記「当たり前要素」との重複を除くと、

- ①テーブルや座席のスペースが十分に居心地の良いこと
- ②店内の装飾がきれいなこと
- ③心置きなく長時間いられること
- ④メニューの選択肢が多いこと
- ⑤お店の他の客層が上品で店内がうるさくないこと

となり、主として「空間や時間の快適さ」に関する項目が挙げられている。

以上は全般的傾向だが、日本的要素への期待・要請は日本に対する知識・関心の影響を強く受けると推測される。本研究の調査では「あなたの日本に関する、知識・興味は以下のいずれに相当するか」の質問を設定した。3択で

- ①ほとんど知らないし、興味もない (5.0%)
  - ②少ししか知らないが、興味はある (訪ねてみたい) (68.3%)
  - ③良く知っている (訪ねたことがある) (26.7%)
- との結果を得た。当面のターゲットは②、③のグループと思われる。各グループにとっていかなる要素が「当たり前要素」「魅力追加要素」となっているか点検する。本節では便宜上、上記グループ②を「興味派」、グループ③を「知日派」と表記する。

図7に、「当たり前要素」「魅力追加要素」として挙げられた項目をグループ別に示す。グループによる差が有意水準5%で有意、かついずれかのグループで20%超の選択比率があった項目を記載

### <当たり前要素>

|          | 待ち時間：<br>案内まで | 待ち時間：<br>提供まで | 店内の<br>清潔さ | メニューに<br>日本的要素 | <参考><br>禁煙・分煙<br>の配慮 |
|----------|---------------|---------------|------------|----------------|----------------------|
| ①興味なし    | 33%           | 20%           | 17%        | 20%            | 4%                   |
| ②興味派     | 13%           | 17%           | 30%        | 25%            | 12%                  |
| ③知日派     | 8%            | 12%           | 24%        | 40%            | 8%                   |
| ①～③比較のp値 | 0.000         | 0.083         | 0.033      | 0.000          | 0.034                |
| ②&③比較のp値 | 0.024         | 0.041         | 0.063      | 0.000          | 0.053                |

### <魅力追加要素>

|          | スタッフの<br>応対：丁寧 | 他の客層：<br>上品 | メニューの<br>選択肢 | 参考<br><参考><br>他の客層：<br>楽しさ・賑わい |
|----------|----------------|-------------|--------------|--------------------------------|
| ①興味なし    | 37%            | 7%          | 15%          | 13%                            |
| ②興味派     | 21%            | 18%         | 21%          | 4%                             |
| ③知日派     | 21%            | 22%         | 15%          | 7%                             |
| ①～③比較のp値 | 0.020          | 0.038       | 0.083        | 0.008                          |
| ②&③比較のp値 | 0.970          | 0.164       | 0.038        | 0.087                          |

(注) 各要素に対して、選択比率が最大のグループ(①～③)に網掛けを付した。  
表中の「①～③比較」は分散分析(F検定)、「②&③比較」はt検定のp値を示す。

図7 対日意識による利用条件の違い：当たり前要素・魅力追加要素

した。「参考」の表記がある項目は、差は有意だが、選択比率が20%未満の項目である。

「当たり前要素」からみると、「待ち時間」を重視するのは圧倒的に①の「興味なし」のグループである。これに対して、②の「興味派」は「店内の清潔さ」、③の「知日派」は「メニューの日本らしさ」を最も重視している。なお、選択比率はやや低いが、「禁煙・分煙への配慮」は清潔感を必要とみなす「興味派」によって重要視されていることがわかる。

次に、「魅力追加要素」をみると、「スタッフの丁寧な応対」は「興味なし」グループで選択比率

が最も高い。「他の客層の楽しさ・賑わい」も全般に選択比率はやや低いものの、「興味なし」グループに重視されている。これに対して、「他の客層の上品さ」は「知日派」において、「メニューの選択肢が幅広いこと」は「興味派」にとって重要であることがうかがえる。

以上の結果から、当面のターゲットとなる「興味派」「知日派」は同質的グループではなく、各々が固有のニーズを示す別グループとみなすことが適切であろう。ターゲティングにおいても、少なくとも進出当初はいずれか一方に絞る方が、注力すべき要素が明確になる。「知日派」にはメニュー

等において日本と同様にすることが求められる一方、「興味派」には清潔感など、いわゆる日本的と感じられる要素を前面に出すことが必要であろう。また、このグループにはメニューの現地風アレンジも含め、多様な選択肢を提供することが望ましいと推測される。

#### 4. 結び

本研究では、消費者理解のための調査項目として以下を提示した。

- 1) CS・ロイヤルティに関する二国間比較：変数間関係の比較
  - ①CSと個別要素の関係
  - ②ロイヤルティの行動面・態度面の関連性
  - ③CSとロイヤルティの連動性
- 2) 日本サービスへの期待：継続利用のための条件

得られた知見は以下のように整理される。外食サービスは、「サービス体験」の提供である。「美味しい」「安い」だけでなく、スタッフや店舗・店内環境を含め、「心地よさ」「感じよさ」「楽しさ」の提供が必要である。日本では常識だが、ベトナムでも同様である。こうした各要素の感じ方が許容水準に達することがCSの獲得に繋がる。ベトナムでは個別要素のうち多くの要素が「当たり前要素」に該当し、装飾・BGM、椅子・テーブル、会計の丁寧さ等も含め、1つ1つ丁寧に消費者の評価が平均的水準に達するように積み重ねることが必要である。こうした要素の低評価が全体的な不満足に繋がっていることを分析結果は示唆している。

ただ、この点は評価値間の関係、すなわち個別要素の感じ方と全体としての満足度（CS）の関連から導かれる推論であることには留意を要する。例えば、「会計時の丁寧さ」が「当たり前要素」となっている点は、この評価が平均以下であれば、日本でのケース以上にCS低下に繋がやすいという意味である。当然ながら、同水準のオペレーションに対する感じ方は両国で異なるため、消費

者による感じ方を見極めればよいことになる。ただ、日本企業による進出の際も、試食会や展示会だけでは見落とされがちな影響力の大きな評価項目が存在することは認識する必要がある。

ロイヤルティの面からみると、リピート行動は旺盛でも心理面が伴わない「見せかけのロイヤルティ」が日本以上に多い。ベトナムの外食チェーンでは、新規出店に伴う乗り換え（スイッチング行動）が起きやすいと推測される。さらに、CSとロイヤルティの連動性はいずれの側面からみても、非常に明瞭であり、日本の消費者のような曖昧性、消極性はみられない。CS向上のための投資はロイヤルティの獲得に確実に結びつくと期待される。

日本サービスへの期待の面からみると、継続利用のためには、いわゆるQSCとともに日本的要素・日本らしさが必須の要件となる。全体的傾向として、すなわち調査サンプル全体を対象とした集計値として「メニューの日本らしさ」が要請されていることに加え、特に日本をよく知っている消費者層においてその傾向が顕著であることも判明した。こうした必要条件を満たしたうえで、居心地の良さ、長時間滞在可など、時間的・空間的な快適性を提供できれば、追加的な魅力になる。

詳細に検討すると、「日本をよく知る層」「日本に興味を抱く層」は別セグメントであり、提供すべき価値も異なると推測される。つまり、前者には日本と同様の仕様が、後者には「日本イメージを体现する」という意味での日本らしさが求められている。ただ、興味を抱く人々が、いつかよく知る人たちに変わっていくプロセスも意識し、変化に適應することも必要であろう。

同様に、既存サービスに対する要請（表2）と、新規サービスに対するそれ（図7）が、一部QSC関連の共通性を持ちながら、異なる結果を示した点も注目に値しよう。日本企業のサービス展開という文脈では、当初「日本らしさ」への期待感が先行する可能性が高いものの、時間経過とともに、既存サービスに対する評価基準に収敛していく可能性もある。進出後も期待感や日本らし

さに訴求し続ける工夫、つまり埋没を防ぐための工夫が必要となるかもしれない。

以上の検討結果から、CS・ロイヤルティを中心とした変数間関係とその国際比較、及び日本企業への期待を観察することは、マーケティング方針に関して一定の示唆に繋がることになる。勿論、これらの項目に関する調査は、ビジネス・エスノグラフィー等の詳細な調査を代替するものではないし、生活者の深い価値観を解明するものでもない。しかし、進出前の情報としては有用と考えられる。

また、調査の対象・範囲は自社が展開する商品・サービスや調査目的に合わせて設定すべきことは言を俟たない。本研究では、QSRという広いカテゴリーを扱ったが、例えば麺類のチェーン展開であれば、調査対象を地場企業によるフォアの提供チェーンに絞り込む選択肢、また比較等の目的から特定業態に絞らないという選択肢もあり得よう。

方法論的な観点からは、項目1)において「変数間関係の比較」を相対化・重層化の手段とした。しかし、相対化・重層化は変数間関係の比較だけでなく、評価値の属性間比較や近隣業種間比較を二国間で比較する方法も考えられる。例えば、単純なCS分布を考えても、CSが高い消費者属性は二国間で異なる可能性がある。また、QSRとコーヒーショップのCSは一方の国では前者が高く、他国では逆といった現象も起こり得る。こうした相対化・重層化を行った上での二国間・多国間の比較は、スケール異質性軽減の観点のみならず、推論の幅を広げる意味でも有効であろう。

項目2)に関しては、利用のための条件だけでなく、予算・利用頻度・利用目的等に関する情報も活用可能である。この点は長島(2019)が扱う。海外進出に先立つ事前調査は時間や費用との戦いであり、制約下で実施可能な内容・項目を取捨選定することとなる。

本研究は2つの視点、つまり「既存サービスのCS・ロイヤルティを対象とした変数間関係」「日本サービスへの期待感」から新興国への進出前に

現地消費者の特性を理解し、マーケティング方針に関する示唆を得ることを目的とした。この枠組みは、ベトナムの外食サービスに関しては有効に機能し得ると思われる。

しかし、既存サービスがない新サービスを展開するケースでは、本枠組みは適用できない。地道なヒアリング等に拠るしかないのだろうか。海外進出前に実行可能な簡易的な方法論の模索を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の第15回研究助成のもとに実施したものである。研究と発表の機会を頂いたことに深く感謝申し上げたい。なお、匿名の査読者の先生方からは有益なコメントを多数頂戴したことに厚く御礼申し上げる。

## 〔注〕

<sup>1</sup> 非製造業には、本稿が扱う外食（カテゴリー名は「宿泊業・飲食サービス業」）のほか、卸売業(2,928社)、サービス業（経営コンサルタント業、純粋持ち株会社、広告業など786社）、運輸業（563社）、情報通信業（419社）、小売業（294社）等が含まれる（社数は2018年時点でのBRICs, ASEAN10諸国への進出企業数）。「宿泊業・飲食サービス業」単独の公表値はなく、「その他非製造業」に含まれる（当分類で325社が上記地域に展開）。ただし、外食企業の中には現地法人を現地パートナーとの合弁とし、実質的な運営をパートナーに委嘱しているため、経営コンサルタント業（公表値は「サービス業」）と分類されるケースもある。

<sup>2</sup> コンサルティング会社等によると、進出前のフィージビリティ・スタディ（FS）は多くの場合、1～3カ月の期間で実施し、総費用は初期投資額の5%が目安とされる。したがって、FSの中で消費者調査を行う場合、期間・費用とも抑制的にならざるを得ず、アンケートやヒアリングを実施するにせよ、簡易的な調査に限定される。実態は



自社で実施する場合も、出品会・試食会などで来場者の反応を確認する程度にとどめ、本格的な消費者理解は進出後に模索する傾向にある。期間・費用の制約から、コンサルティング会社もこの方針を是認・推奨することが多い。こうした傾向は、インドまたはベトナムで事業展開する日本企業11社に対するヒアリングによって裏付けられた。調査方法の詳細はNagashima & Nagashima (2019)を参照されたい。

<sup>3</sup> 売上高と経常利益で集計対象企業数が異なることにより、1社当たり経常利益と1社当たり売上高の比率を求めている。

<sup>4</sup> 例えば、日本政策金融公庫による企業アンケート調査によると、2016～2018年の3年連続でベトナムが投資有望国の1位となっている（2018年の2位は中国、3位はインド）。また、2015年の「ASEAN経済共同体（AEC）」発足以降、成長率が高進したCLMV（カンボジア・ラオス・ミャンマー・ベトナム）は、投資先として注目される。中でもベトナムはGDP、人口規模が大きいと、有望視される傾向にある。

<sup>5</sup> 後述の調査による。本稿では「変数間比較」に焦点を当てているため、単一調査項目に関する分布（単純集計）を提示しないが、0～10点（11段階評価）で、ベトナムはCSの平均値が7.64点（最頻値は8点）、日本は平均値6.10点（最頻値は5点）との結果が得られた。

<sup>6</sup> ただし、オフィス街では新興国でも日本と同様、主としてオフィスワーカーのためのファストフード店として機能している場合もあるので、一概に論じることはできない。

<sup>7</sup> MS & Consultingが管理するオンライン・モニターを利用し、東京、名古屋、大阪の都市部に居住する20～69歳の男女を対象とした（長島2018）。本研究で使用するベトナム語の調査票作成に際しては、予見を持たない2人の翻訳者による折り返し翻訳を実施し、整合性チェックに基づき文言を再修正した。この手続きによって「翻訳の等価性」の確保に努めた。

<sup>8</sup> 調査時点（2018年7月）の為替レート、1円＝

約200VND、1ドル＝約110円とすると、225ドルは約500万VNDに相当する。所得階層に関しては、Boston Consulting Groupの定義を踏襲した。<http://www.asia-plus.net/whyvietnam.html>（最終閲覧日2019.8.14）による。

<sup>9</sup> 近藤（2004）は「コアサービス・サブサービス」、嶋口（1994）は「本質要素・表層要素」との用語を用いている。この場合、「サブサービス」や「表層要素」が「重要ではなく付随的価値にとどまる」との誤解を防ぐため、本稿では「当たり前要素・魅力追加要素」と表現する。品質管理論の分野で、「当たり前品質・魅力的品質」（狩野他1984）の類似概念があるが、意味と文脈において本研究と若干異なるため、同一用語の使用は回避した。

<sup>10</sup> Dick & Basu（1994）は具体的な基準（操作化）について論じていない。「態度的ロイヤルティ」に関しては、Garland & Gendall（2004）において0～10のスケールを用い、0～7を「低」、8～10を「高」に対応づけている。本研究の5段階では低いほうから「1～4」を「低」、「5（最高位）」だけを「高」とする操作化がこれに近い。「行動的ロイヤルティ」の操作化（どの基準で高頻度利用者とみなすか）に関しては、対象サービスごとに異なり、サンプルを2分する観点から分割する例が多い。本研究もこの考え方を踏襲し、ベトナム・日本ともに過去1年に5回以内を「低頻度利用」、同6回以上を「高頻度利用」と対応づけた。

<sup>11</sup> Reicheld（2003）は、推奨意図を10点満点で表し、0～6点をDetractor（ブランドに悪影響を与えかねない顧客層）、7～8点をPassively satisfied（ブランドにとって影響が中立的とされる顧客層）、9～10点をPromoter（推奨行動によってブランドに好影響を与える顧客層）としていることと対応している。ただし、Reicheldは「今後親しい友人に推奨したいか否か」だけに基づく選択肢を設定しており、行動が完了している（すでに推奨した）ケースを考慮していない。本研究では、「すでに推奨した」事実は「今後実行するつもり」以上の確実性があるため、選択肢に含めた。

<sup>12</sup> 表 1 に示すアンケート調査のいくつかの質問に、適切な選択肢を設定することを主目的として、2018年 8 月 8 日にベトナム人10人にフォーカス・グループ・インタビューを実施した。外食体験の満足・不満足要因、日本外食チェーンのベトナム展開を想定し「継続利用のために必要な条件」「あれば嬉しい条件」等を尋ねた。

## [文献]

- ・ Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D., 2002, *Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ・ Dick, A. S. & Basu, K., 1994, "Customer Loyalty: Towards an Integrated Conceptual Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), 99-113.
- ・ Garland, R. & Gendall, P., 2004, "Testing Dick and Basu's customer loyalty model," *Australasian Marketing Journal*, 12(3), 81-87.
- ・ Green, R. T. & White, P. D., 1976, "Methodological considerations in cross-national consumer research," *Journal of International Business Studies*, 7(2), 81-87.
- ・ 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.
- ・ JETRO, 2017, 「拡大する ASEAN 市場へのサービス業進出～地域横断的な視点からサービス業進出・拡大の方策を探る」JETRO（日本貿易振興機構）報告資料, 1-102.
- ・ 狩野紀昭, 瀬楽信彦, 高橋文夫, & 辻新一, 1984, 「魅力的品質と当り前品質」『品質』, 14(2), 147-156.
- ・ 川端基夫, 2011, 『アジア市場を拓く』新評論.
- ・ 川端基夫, 2017, 『消費大陸アジア』ちくま新書.
- ・ Kharas, H., 2010, "The emerging middle class in developing countries," *OECD Development Center Working Paper*, 285, 1-61.
- ・ 近藤隆雄, 2004, 『サービスマネジメント入門』生産性出版.
- ・ Kotabe, M. & Helsen, K., 2008, *Global Marketing Management, (4<sup>th</sup> edition)*, John Wiley & Sons.
- ・ Maheswaran, D. & Shavitt, S., 2000, "Issues and new directions in global consumer psychology," *Journal of consumer psychology*, 9(2), 59-66.
- ・ McDermott, M. C., 2010, "Foreign divestment: The neglected area of international business," *International Studies of Management & Organization*, 40(4), 37-53.
- ・ Mittal, V., Ross, W. T., & Baldasare, P. M., 1998, "The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions," *Journal of Marketing*, 62, 33-47.
- ・ 長島直樹, 2018, 「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」『日本フードサービス学会年報』23, 6-23.
- ・ 長島直樹, 2019, 「新興国の顧客セグメンテーションに関する検討～ベトナム外食チェーンの顧客分析から～」東洋大学『経営論集』93, 13-27.
- ・ Nagashima, N. & Nagashima, Y., 2019 "A Thought on Foreign Market Entry Processes: From the Cases of Japan's Service Businesses," *American Journal of Management*, 18(4), 89-103.
- ・ 中谷哲弥, 2010, 「新興国における中間層の拡大と観光－インドにおける国内観光の動向を中心として」『奈良県立大学研究季報』20(3), 127-155.

- ・ Oliver, R. L., 1999, "Whence consumer loyalty?" *Journal of Marketing*, 63 (4\_suppl1), 33-44.
- ・ Reicheld, F., 2003, "The One Number You Need to Grow," *Harvard Business Review*, 2-10.
- ・ 嶋口充輝, 1994, 『顧客満足型マーケティングの構図』 有斐閣.
- ・ Stauss, B. & Weinlich, B., 1997, "Process-oriented measurement of service quality: applying the sequential incident technique," *European Journal of Marketing*, 31(1), 33-55.
- ・ 丹下英明 & 金子昌弘, 2015, 「中小企業による海外撤退の実態—戦略的撤退と撤退経験の活用—」 日本政策金融公庫総合研究所 『日本政策金融公庫論集』 26, 15-34.
- ・ Uusitalo, O., 2001, "Consumer perceptions of grocery retail formats and brands," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(5), 214-225.
- ・ 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（日本語訳・抜粋）

### CSに関する質問文

最初に選んだレストランもしくはカフェの利用体験を振り返って、総合的に評価すると、以下のスケールのどれに相当しますか。お食事や飲み物の味、選択肢の豊富さ、値段、店内環境、雰囲気、スタッフの対応などすべてを考え合わせて、総合的に評価してください。最低は0点（怒りを覚えた）、最高は10点（感動した）、普通（良くも悪くもない）を5点とし、以下のスケールを目安として、0～10点の点数のうち1つに○をつけてください。

|          |       |       |       |       |       |       |       |        |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|
| 0点       | 1点    | 2点    | 3点    | 4点    | 5点    | 6点    | 7点    | 8点     | 9点    | 10点   |
| .....    | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... | .....  | ..... | ..... |
| 最低       | 悪い    |       | やや悪い  |       | 普通    |       | やや良い  |        | 良い    | 最高    |
| (怒りを覚えた) |       |       |       |       |       |       |       | (感動した) |       |       |

（注）個別要素（17項目）に関しても同様の尺度（10点満点）で体験時の評価を尋ねている。

### 行動的ロイヤルティ（利用頻度）に関する質問文

#### 同一店の過去1年間の利用回数

その（同一の）お店をよく利用されていますか（○は1つ）。

- ① 初めて利用した
- ② 過去に利用したことはあるが、最近1年では初めて利用した
- ③ 最近1年間に2～5回利用している
- ④ 最近1年間に6～10回利用している
- ⑤ 最近1年間に11～20回利用している
- ⑥ 最近1年間に21～30回利用している
- ⑦ 最近1年間に31以上回利用している

### 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

あなたはその店をもう一度利用したいと思いますか（○は1つ）。

- ① 二度と利用したくない
- ② あまり利用したいとは思わない
- ③ 何とも言えない・わからない
- ④ まあ利用してもよい
- ⑤ ぜひ利用したいと思う



### 愛着

あなたはその店に愛着を感じますか（○は1つ）。

- ① 全く感じない
- ② あまり感じない
- ③ 何とも言えない・わからない
- ④ やや感じる
- ⑤ 大いに感じる

### 推奨意図

そのお店を親しいお友達や同僚にお勧めしたいと思いますか（○は1つ）。

- ① 全く思わない
- ② あまり思わない
- ③ 何とも言えない・わからない
- ④ やや思う
- ⑤ 必ず勧めたいと思う
- ⑥ すでに勧めた

### 日本チェーン店を想定：当たり前要素

日本のファミリーレストランの利用を想定するとき、価格や立地以外の要素で、あなたがそのお店を利用し続けるための絶対に必要な条件は何ですか。（3つまで選択して下さい）

- ① テーブルに案内されるまでの待ち時間が長くないこと
- ② 注文してから提供されるまでの待ち時間が長くないこと
- ③ スタッフが笑顔で明るく応対してくれること
- ④ スタッフが丁寧に礼儀正しく応対してくれること
- ⑤ スタッフの接客に日本らしさが入っていること
- ⑥ 店内が清潔であること
- ⑦ テーブルや座席のスペースが十分で居心地の良いこと
- ⑧ 店内の装飾がきれいなこと
- ⑨ 店内の装飾に日本らしさが入っていること
- ⑩ 店内のBGMが自分の好みにあっていること
- ⑪ お店の他の客層が上品で、店内がうるさくないこと
- ⑫ お店の他の客層が楽しい人たちで、適度に賑わって活気があること
- ⑬ 心置きなく長時間いられること
- ⑭ 無料でWi-Fiが使えること
- ⑮ 禁煙・完全分煙の配慮があること
- ⑯ メニューにある飲食物が自分の好みに合っていること
- ⑰ メニューの選択肢が多いこと
- ⑱ メニューの飲食物に和食・抹茶・和菓子など日本的な要素が入っていること

### 日本チェーン店を想定：魅力追加要素

日本のファミリーレストランの利用を想定するとき、価格や立地以外の要素で、あなたがそのお店を利用し続けるための「あれば嬉しい」条件は何ですか。（3つまで選択して下さい）

（選択肢は上記の質問と同一。但し、重複を避けるため、「当たり前要素」で選択された選択肢は消去される仕組みをウェブサイト上に設定した）

## 【 研究論文2 】

# 外食における大学生の店舗選択行動および消費行動に関する考察 —SNS時代における感性消費を背景に—

武庫川女子大学生活環境学部 専任講師 和泉 志穂

武庫川女子大学生活環境学部 准教授 井上 重信

武庫川女子大学生活環境学部 教授 赤岡 仁之

### 1. はじめに

総務省(2019)によると、13歳から59歳の年齢層でのインターネット利用率が9割を超える現在、その接続端末の主流は、49歳以下の年齢層においてパソコンからスマートフォンへと移行している。2010年に1割程度であったスマートフォン保有率は急速に普及し、2017年にはパソコンの保有率を初めて上回り、現在では約8割の人がスマートフォンを保有していることが報告されている。

このように、近年の消費者のメディア環境は、パソコンと携帯電話の登場でデジタルへと移行し、スマートフォンの登場によりモバイルへと移行してきている。とりわけ、13歳から19歳の年齢層において、パソコンの保有率やパソコンを利用したインターネット接続率が4割程度にとどまっていることを考えると、若年層でのメディア環境のモバイル化は顕著であり、今後さらなるICTの進化により、若者を分岐点とした外食に伴う店舗選択行動や消費行動、延いては、消費者のコミュニケーションや購買行動が急速に変化していくことが予期される。そこで本研究では、20歳前後の若者の代表として大学生に焦点を当てた研究を遂

行する。

既に一部の大学生の間では、情報探索手段としての検索ツールがYahoo!やgoogleなどの検索エンジンから、本来は副次的なサービスであるはずのソーシャル・ネットワーキング・サービス(以下SNS)の活用へと変化してきていることから、外食の分野でも、ホットペッパーグルメや食べログ、ぐるなびなど、これまで認知度・使用頻度ともに高かった飲食店検索サイトの活用は低下し、InstagramやTwitter、YouTubeのようなSNSや動画共有サイトを活用する新たな店舗検索情報処理プロセスが登場してきていることが考えられる。

実際に、大学生の外食店舗選択行動を見ると<sup>1)</sup>、メニューや価格、立地などの基本情報に加え、クーポンによる割引やクチコミの掲載、オンライン予約システムの実装など、本来、利便性が高いはずの飲食店検索サイトを活用せず、Instagramを中心としたSNSに投稿されている画像や動画の中から、「かわいい」「楽しそう」という主観的かつ感性的な判断で店舗選択をしているケースが見られた。飲食店検索サイトに掲載されているテキスト情報ではなく、ハッシュタグ(#)を活用することでキーワード検索を行い抽出された写真や動

---

#### 和泉氏の横顔

1982年生まれ。武庫川女子大学生活環境学部情報メディア学科卒業後、2004年より同学科助手を経て、2010年より非常勤講師として勤務。2016年武庫川女子大学大学院生活環境学研究科博士後期課程修了。博士(情報メディア学)。2017年より現職。この間、2009年からは武庫川女子大学生活美学研究所の非常勤助手を経て2017年より研究員として所属。A.F.T.主催感性マーケティングセミナーを終了し、現在は、感性と色彩に関する研究を行う。

画などの視覚情報を感性的に処理するこのような店舗選択行動は、元来、味や値段という客観的な指標に基づく理性的な判断を重視する傾向にあった外食分野において、感性を重視する消費者が存在し始めていることを示している。

他方、SNS時代が到来したことにより、ホテルが用意したウエディングプランに沿って結婚式を挙げるといような、店舗側が提供するストーリーをそのまま受け入れ消費する若者だけでなく、新郎新婦に縁のある場所を会場に結婚式を自分たちで作らあげるといような、主体的にストーリーを構築し消費する若者が登場してきている<sup>2)</sup>。大学生の外食においても、店舗でただ美味しい食事をするというだけでなく、記念日（誕生日や結婚記念日など）に、家族や友人、知人などと、どのように思い出深い時間を過ごすかを考慮し、自らその時間を演出するといような、ストーリーを重視する主体的な消費を行う大学生を目にする機会も増加した。大学生の外食店舗での消費行動は、従来よりも主体的なものへと変化していると言えよう。

そこで本研究では、外食店舗が提供するストーリーに顧客が便乗する消費行動を「オリジナル型」、顧客が主体的にストーリーを構築する消費行動を「カスタマイズ型」とし、外食における店舗選択時の重視項目（理性重視／感性重視）と、外食店舗でのストーリー消費行動（オリジナル型／カスタマイズ型）の2軸を用い、大学生の外食店舗における選択行動と消費行動を類型化することで、SNS時代における感性消費を背景とした新たな消費者像を抽出することを目的とする。

このような問題意識に立ち、まず第2章では、消費者行動研究における感性の重要性と店舗選択に関する研究についてレビューする。そして、第

3章では、外食店舗での消費者の主体性に関する研究をストーリー消費の登場とカスタマイズ化していく消費者という視点から整理する。これらを踏まえ、第4章では、新たな消費者像として導出した仮説を検証することを目的に大学生に実施した調査について報告する。最後に、調査結果により得られた消費者類型から、本研究におけるSNS時代の外食産業に対する戦略的インプリケーションを提示して結びとしたい。

## 2. 消費者の外食店舗選択と感性

### 2.1. 消費者行動研究における感性

HolbrookとHirschmanにより感性研究の重要性を主張する論調が登場するまでの消費者行動研究は、科学的かつ客観的に消費者行動を実証するアプローチ手法が用いられることが主流であった。とりわけ、Bettman（1979）に代表される消費者情報処理理論は代表的なもので、堀内（2004）によると、調査対象となる消費者は合理的な情報処理者であるという前提のもと、消費者の理想と現実との間に何かギャップ（問題）が生じた場合に、消費者がそれを解決するまでの一連の選択行動を情報処理という観点から論じるものであった。

しかし、問題解決のための情報処理という観点では説明できない芸術鑑賞のような消費が登場してきたことで、研究に行き詰まりや矛盾が生じるようになる。そこで登場したのが、芸術消費を事例に、消費者の消費経験に伴うさまざまな感情体験を分析する必要性と感性研究の重要性を指摘する消費経験論である（Holbrook and Hirschman 1982, Hirschman and Holbrook 1982）。Holbrookらは、消費者の感情経験であるFantasy（無意識の思考や変性意識状態）、Feeling（好き

---

#### 井上氏の横顔

1965年生まれ。1991年慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程終了（商学修士号）。2004年中央大学社会人大学院国際研究科修士課程修了（国際会計修士号）。1991から2004年まで㈱読売広告社での勤務を経て、1996から2000年Yomiko Advertising USA, Inc. 代表。2004から2014年までは㈱デルフィスに勤務。2010年より武庫川女子大学生生活環境学部非常勤講師、専任講師を経て、2018年より現職。専門は、広告コミュニケーション、ソーシャル・キャピタルと関係性マーケティング。

嫌い、愛憎、許容と嫌悪など喜怒哀楽といった感情状態を含む反応)、Fan (楽しい活動やその他の娯楽の追及) という3つのFに焦点を当てることで、消費者が商品の使用・利用によって経験する楽しさや面白さ、快適さなどを、従来の情報処理理論のような実証主義的方法(仮説演繹的手法)ではなく、主に解釈主義的方法(解釈学や記号論)を用いて論じている<sup>3)</sup>。

このような解釈学的方法を擁護する研究として、相対主義的な科学観を擁護する研究(Anderson 1983, Peter and Olson 1983)や、定量的研究の偏重を批判し、定性的研究の重要性を指摘した研究(Deshpande 1983)が登場している(松尾・赤岡 2014)。1986年には、録音・録画技術を駆使することで消費者にインタビューを行いながら全米を20人程度の研究者で旅行するConsumer Behavior Odysseyという調査プロジェクトがBelkにより実施されている(ベルク2001)。このプロジェクトで得られた結果は、多くの解釈学的方法として結実し、マーケティング学界において定性調査が認知される契機となり、その後の研究手法として観察やデプス・インタビュー(深層面接法)が採用されるようになったことで、後に「ポストモダン」と呼ばれるようになる(Sherry 1991)。

また、感性研究の重要性を指摘したHirschmanらの消費経験論では、消費者は非合理的な感情で動くという前提のもと、その快楽的反応をhedonic consumptionと提唱し、日本では快楽的消費(石井1993)や快楽型消費(西原1994)、快楽消費(堀内2004)などと訳されている。この非合理的な感情は感性と言い換えることもでき、1980年代以降、伝統的な手法としての消費者情報処理理論に対し、感性を用いるポストモダ的な

研究としての非実証主義的研究が台頭する(桑原2006)。

この一連の流れを受け、消費者情報処理理論においても感覚的な判断としての感情が取り扱われるようになる。その代表がPetty and Cacioppo (1983)の情報処理理論の修正モデルとしての精緻化見込みモデル(ELM: Elaboration Likelihood Model)である。ELMでは、消費者の態度形成は消費者の動機づけの程度と能力に依存し、理論的に決定する中心的ルートと感情的に決定する周辺ルートに分岐することが示されている。このような研究は、Bettmanに代表される消費者情報処理モデルを補足していく研究であり、消費者の論理的な意思決定だけでなく、感性的な意思決定も認める研究となっている。

以上のように、感性を用いた研究が注目を集め始めた1970年から1980年代にかけては、米国のみならず日本においても高度経済成長期が終焉を迎え、安定成長期や成熟期という量的消費から質的消費へと消費者の購買行動が変化した時代である。これにより、企業の差別化手段としても感性が注目され始める。1990年代には、消費社会の成熟化に伴う消費者の変化に対する企業のマーケティング戦略における実務的な要請により、消費者は客観的で具体的な個別情報だけでなく、主観的で抽象的な統合情報さえも同じ情報という概念で捉えていることを前提とした消費者主観の情報処理研究の時代へと進展していく(新倉2012)。

2000年代には、消費者の経験価値に焦点を当て、消費を全体的な経験価値として扱うことで、理性支配による消費と情緒支配による消費の双方を認める折衷主義的な方法論をとるSchmitt (1999, 2003)の研究や、Schmittの経験価値に感性工学的アプローチを採用することで、より実証的に消

#### 赤岡氏の横顔

1961年生まれ。慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了後、武庫川女子大学生生活環境学部専任講師、准教授を経て、2011年より現職。その間、HEC(フランス)の訪問研究員として、フランス人のミネラルウォーターの消費行動についてのフィールドワークを行う。単著として『ローテーションとマーケティング戦略』(芙蓉書房)、共著として『コンテクストデザイン戦略』(芙蓉書房)、『戦略的マーケティングの構図』(同文館)他多数。



費者の感性を解明していこうとする長沢（2002, 2005）のような研究へと発展している。

このように、感性を用いた研究は増加しているにも関わらず、その定義は学術的に統一されておらず、辞書上の定義、哲学的定義、心理学的定義などさまざまある。そこで本研究では、「包括的・直観的に行われる心理的活動およびその能力、とくに、印象評価や創造・表現、理論によらない思考や判断（感性知）などにかかわる認知過程」（藤永2013, 93）という心理学的な定義を「感性」の定義として採用する。したがって、本研究で用いる感性とは、美しさや居心地良さなどの認知評価はもとより、嗅覚のように感情を伴う感覚のような知覚的印象の認識も感性の範疇に含まれ、経験価値や情緒的価値、快楽消費なども広義で同意として使用する。

## 2.2. 店舗選択と感性についての研究

消費者の店舗選択に関する研究は、これまでさまざまな研究がなされてきたが、感性的な要素に焦点は当てられていない（清水2004, 峰尾2011）。そのような中で、感性的要素を店舗選択に取り入れた研究を行ったのが三浦である。

三浦（2000）は、購買に際し重視するものが対象製品の思考型属性であるか、感情型属性であるかにより、消費者の店舗選択が変化することを示唆し、先行研究（Vaughn1980, 1986, Ratchford 1987, 三浦1994）から、思考型属性を「客観的評価基準が存在する製品機能や価格」、感情型属性を「客観的評価基準がなく、判断が主観的になりやすい色・デザイン・香り・味・手触り・音（五感に関わるもの）、また製品および企業イメージなど」（三浦2000, 82）と定義している。そして、消費者の店舗選択行動を認知的関与と感情的関与の程度を示す2軸を用いて類型化することで、消費者は思考型属性を重視するような家電製品を購入する場合は、思考型属性に関する高要約度情報が提供される店舗を選択すること、感情型属性が重視される衣料品を購入する場合は、イメージなどの感情型属性を前面に訴求するファッションビ

ルのような店舗を選択することを明らかにしたが、外食店舗の選択には言及していない。

外食店舗の選択と選択基準属性に焦点を当てた論説としては新田（2002）の研究がある。コーヒーショップをケースとして、大学生を対象にアンケート調査を実施した結果から、店舗選択時の基準は消費者の状況により異なること示唆している。新田は、店舗選択の基準属性を20個ほど設定しているが、その中で感性的な属性といえるものは「イスの座りごちがよい」「感じの良いBGMがかかっている」「雰囲気が良い」という3個だけであり、重視される属性が感性的であるか理性的であるかという側面には触れていない。

## 3. 外食店における消費者の主体性

### 3.1. コト消費におけるストーリー消費の重要性

昨今、消費はモノ消費からコト消費へと変化していると言われている。その要因として次の2つが考えられる。

まず、基本的な耐久消費財の普及により、モノを持っているということに対する価値が小さくなったことが挙げられる。消費者の求める豊かさは、量的なものから質的なものへと変化し、個人の感受性やライフスタイルに対応した個性的な消費行動が主流となる。消費者が個性化することにより、企業と消費者との間には乖離が生じたことから、消費者にライフスタイルを提案するマーケティングが注目され始める（村田・井関・川勝1979）。

次に、市場に流通している商品のコモディティ化が挙げられる。企業が提供する商品の機能や品質は、技術が円熟すると共に均一化され、消費者にとってはどのメーカーのモノを購入しても大差ない状態となった。これにより、商品やサービスを使用したことで得られる体験（コト）に価値を見出すようになる。

以上のことから、近年はコト消費が重視されてきている。しかし、このコト消費という分野は時代により変容してきていることを東（2019）は指



摘し、次のように整理している。

東（2019）によると、高度経済成長期が終焉を迎え、消費者が生活者として生活の質を追求するようになった1970年代のコトとは、ライフスタイルを意味していた。その後、消費の多様化・個性化がさらに進み（経済企画庁国民生活局1984）、他者との差異化を求める時代となった1980年代のコトは、記号を意味するようになる。Baudrillard（1970）や大塚（1989）も、消費者が単なるモノではなく記号としてのモノや記号としての物語を消費することを述べている。1990年代には、商品のコモディティ化を背景に、モノの使用よりも経験や思い出に残るような感情体験をするための消費へと変化し、コトとは、体験を意味するようになる。

コト消費と密接な関係がある消費として、モノを使用する背景や過程を楽しむストーリー消費があり、近年は、このストーリー消費が重視されてきている。

例えば、本田技研工業株式会社は、創業者の名前をブランドに残すことで、そこに関連するストーリーを連想させ、より多くの消費者を共感させることで価値を生み出している。また、ダイハツ工業株式会社のTANTOのCMでは、家族の日常生活で自動車を実際に利用するストーリーをユーモラスに描くことで、消費者に商品の使用シーンを容易に想起させている。

このストーリー消費で成功したのがハーレーダビッドソンジャパンである。代表取締役の奥井（2008）は、当時の消費者のことを、商品に備わった機能的な要因だけでは購買決定に至らず、商品のストーリー性や使用による快感や満足感というような感情的経験から得る価値を重視していたとして、自社としてストーリーを作り出す仕組みを提供したことが成功の要因であったと分析している。当時の消費者は、単に大型バイクを乗り回していたのではなく、仲間と集い多様なイベントに参加することを通して、ハーレーダビッドソンの商品やサービスを消費し、その歴史・伝統・文化を理解するという感性的価値を体験することで、

自己実現のための消費をしていたのである（東2019）。このようなストーリーを重視した消費は、記念日などを祝うために外食店舗を利用するなど、外食の分野においても見受けられる。

### 3.2. カスタマイズ化していく消費

近年、外食店舗において店舗が提供するストーリーに顧客が便乗する消費行動（オリジナル型）だけでなく、顧客が主体的にストーリーを構築していく消費行動（カスタマイズ型）が登場し増加していることは第1章で述べた。

小野（2019）は、企業の課題である顧客個々の好みやニーズに対応する手法について、「カスタマイズ」と「パーソナライズ」を用いて整理している。カスタマイズとは、顧客主導の活動であり、自身の要求を口頭で伝え、複数のオプションから選択できるハイエンドユーザーが主役になる行動のことである。一方で、企業が主導となり、個々の顧客に合った製品・サービスやその提供方法に関して個別対応を行うのがパーソナライズである。大学生がハンバーガーセットを注文する際、フライポテトをサラダやナゲットに変更し、ソフトクリームを追加するのはカスタマイズ行動であり、ハンバーガーセットを検索している際に過去の検索・注文履歴から顧客に最適なセットを提案するのはパーソナライズ活動である。

このようなカスタマイズ行動は、大学生が利用するファストフード店では当然のごとく行われているが、例に挙げたようなメニューに対するカスタマイズ行動に加え、現在では店舗での時間をいかに過ごすのかというストーリーに対するカスタマイズ行動が増加してきている。

実際に大学生がSNSで収集してくる外食店舗写真を見ると<sup>4)</sup>、誕生日ケーキを盛り付けたデザート皿に、チョコペンを利用した店舗側のサービスとして、ディズニーなどの人気キャラクターが描かれたデザートプレートが映ったものが多数見られた。現在は、このような店舗側のサービス提供の有無、提供されるサービスの見た目（デザートプレートのかawaiiさとデザイン性の高さ）やカ

スタマイズ性（どこまでの要望を容認してもらえるか）を基準に店舗検索をしている大学生も存在している。

## 4. 調査結果

### 4.1. 調査の目的

ここまでのレビューを通し、大学生の外食店舗選択行動における検索ツールとしてのSNSの活用と、感性的な評価を重視した店舗検索情報処理プロセスの萌芽、顧客による独自ストーリーでの外食店舗の活用が見られることから、外食分野の新たな消費者として、「食に対し理性よりも感性を重視し、ストーリーを自ら構築することで外食を楽しむ消費者が登場してきている」という仮説を導出した。

この仮説を検証するため、本研究では、表1に示したように外食店舗選択時の重視項目「理性重視／感性重視」と、外食店舗での消費行動としてのストーリー構築主体「オリジナル型／カスタマイズ型」の2軸を用いることで大学生の類型化を試みることを目的とする。外食店舗を選択する際に、理性ではなく感性を重視し、かつ、消費者がストーリーを自らカスタマイズして消費していく表1の第Ⅳ象限（感性重視、カスタマイズ型）にあたる部分が、従来には見受けられなかった外食に対する新たな消費者領域にあたる。

齋藤・田嶋（2014）は、消費者行動研究をその研究対象の集計水準から次の3つに整理している。Howard-ShethモデルやBettmanモデルなどブランド選択行動モデルに代表される個別の消費者選択行動を研究するもの、商品分類研究におけ

る消費者の類型化や市場細分化のような類型化研究をおこなうもの、最後に新商品の普及過程の研究に代表されるような市場形成に関する研究の3つである。

類型化研究の先駆的研究として、Copeland（1923）の商品分類研究、Martineau（1958）の社会階層研究、1960年～1970年代に行われた市場細分化研究やライフスタイル研究、1980年代に行われたAssaelモデル（関与×知覚差異）などがあるが（齋藤ほか2014）、外食の店舗選択および消費行動に着目し提示された枠組みはない。加えて、実証志向が強い個別の消費者選択行動研究に対し、類型化研究は戦略的志向が大きいことから、大学生の外食店舗選択と消費行動を類型化することは、外食産業における戦略的インプリケーションを提示するために有益であると考えられる。

### 4.2. 予備調査の概要と結果

大学生の外食における店舗選択行動および消費行動の類型化を行うにあたり、予備調査として大学生を対象としたグループインタビュー調査を実施した。

調査実施期間は2018年10月の1ヵ月間で、1グループ6人とし、日程を変えて3回、合計18人の被験者（平均19.5歳、SD = 0.7）を調査対象とした。被験者の組合せは、日頃から活動を共にする友人コミュニティによる消費行動の偏りを防ぐため、最低3つ以上の被験者コミュニティ分散するよう選出した。

インタビュー時間は1時間とし、調査内容は、外食や食に対する意識、外食店舗の情報収集方法と選択基準、外食店舗での消費行動や事後的な行

表1 外食店舗選択および消費行動での消費者分類

|           |      | ストーリーの構築主体    |                   |
|-----------|------|---------------|-------------------|
|           |      | 店舗サイド（オリジナル型） | 消費者サイド（カスタマイズ型）   |
| 店舗選択の重視項目 | 理性重視 | I             | II                |
|           | 感性重視 | III           | IV. SNS時代の選択／消費行動 |

動について設定した。

グループインタビュー調査を実施した結果、次の5つの傾向が確認された。

まず、大学生が外食店舗の情報収集・発信に最も使用するツールがInstagramであることが確認された。食べたいものが明確な場合は、ハッシュタグとキーワードで関連画像を検索し、抽出された画像を参考に店舗選択を行っていた。他方、食べたいものが曖昧な場合は、Instagramに流れてくる画像情報から「美味しそう」だと感じた写真の店舗を選択していた。

次に、食に対する関心が高い大学生は、普段から「美味しそう」「かわいい」「行きたい」と感じる飲食店情報を画像も含めて蓄積していることが確認された。その情報を飲食店エリア別に分類して蓄積するなど、自分好みの飲食店データベースを持ち歩いている大学生も存在した。誰かと外食をする場合にも、同伴者と当日の気分や用途に合わせ、このデータベースから店舗選択を行っていたことがわかった。

そして、外食店舗検索時には、SNSと飲食店検索サイトの2つを2段階で検索する大学生が最も多いことが確認された。2段階検索には、どちらを優先するかで2つのルートが存在する。先にSNSを活用し、自身の基準（かわいいか、美味しそうか、画像が多く抽出される＝人気店であるか）に合致する画像を検索・抽出し、気に入った画像の店舗に対しての評価（クチコミ）や価格を、飲食店検索サイトを活用して確認する「SNS優先ルート」と、飲食店検索サイトでの評価上位店舗を先に検索し、目ぼしい店舗が見つかり、その店舗のビジュアル（メニュー、店舗の雰囲気）をSNS上に投稿されている画像で確認する「飲食店検索サイト優先ルート」である。特に味を重視する大学生の場合には、数値化されている評価が3.5以上は必須という理性的基準を持つ者も存在した。

さらに、大学生は食事の種類（夕食／昼食）により、優先ルートを使い分けていることが確認された。昼食やカフェなどコストが低く店舗選択ミスのリスクを許容できる食事の場合は見た目を重

視したSNS優先ルートが多く、夕食のようなコストが高く店舗選択ミスのリスクを回避したい食事の場合は、味の評価を重視するため飲食店検索サイト優先ルートが多い結果となった。

最後に、食への関心が低く、外食に対しての拘りも低い大学生は、外食店舗を検索しないことが確認された。このような大学生は少数であるが、外食時に飲食店が集合したエリアへ直接赴くことで、そこにある店舗の外観、食品サンプル、メニュー表など限られた店舗と情報の中からその時の気分を優先して外食店舗を選択していることがわかった。

以上の結果から、大学生の外食店舗検索には多様な手法があること、食への関心度により検索手法が異なること、2段階での外食店舗検索を行う大学生が多く、そこには2つのルート（SNS優先ルート／飲食店検索サイト優先ルート）があることが確認できた。

#### 4.3. アンケート調査の概要

大学生の外食における店舗選択行動および消費行動を調査するため、Google Formsを利用したWebアンケート調査を2018年12月の1ヵ月間で実施した。

調査対象は、首都圏（東京・神奈川・千葉・埼玉）と京阪神奈（京都・大阪・兵庫・奈良）に住む17大学に通う日本人大学生835人である。有効回答率は89.2%で有効回答者数は745人（平均年齢20.3歳、SD=1.2）となった<sup>5)</sup>。

アンケート調査では、年齢、性別、所属タイプ（共学／女子大、2年制／4年制）、現在の居住地や出身地など基本属性に関する項目のほか、朝食摂取状況や自炊状況、食事あたりのコストなど、食への関心度や食に対するライフスタイルに関する項目、外食店舗選択時の項目別重視度や外食店舗情報の受発信状況、イベントサービスの利用状況などの店舗での消費行動に関する項目について調査した。



#### 4.4. アンケート調査の結果

まず、外食店舗を選択する場合、大学生の何割が感性を重視しているのかを調査するため、店舗選択時に理性的な条件（価格、味、立地の3項目）と、感性的な条件（雰囲気、かわいさ、楽しさなどの項目）のどちらを重視するかを尋ねた結果、78.9% (588人) が理性的条件を重視し、21.1% (157人) が感性的条件を重視しているという結果となった。

また、外食店舗でカスタマイズを行う大学生はどの程度存在するのかを調査するため、誕生日などを外食店舗で祝う場合、店舗が用意したサービス以外に自ら工夫をして演出（あるいはサプライズ）をしているかを、

「1：演出する」

「2：どちらかといえば演出する」

「3：どちらかといえば演出しない」

「4：演出しない」

の4段階尺度で評価をしてもらった。その結果、「演出する」回答した大学生は14.4% (107人)、「どちらかといえば演出する」のは32.6% (243人)、「どちらかといえば演出しない」のが27.8% (207人)、「演出しない」と回答したのが25.2% (188人)となった。この4段階尺度のうち、「演出する」「どちらかといえば演出する」の2つをカスタマイズ型の大学生、「演出しない」「どちらかといえば演出しない」の2つをオリジナル型の大学生と分類するならば、カスタマイズ型は47.0% (350人)、オリジナル型は53.0% (395人)となり、約半数はカスタマイズ型であることが示された。

さらに、店舗選択時の重視項目（理性重視／感

性重視）と、店舗でのストーリー構築（オリジナル型／カスタマイズ型）の2軸で類型化した結果を表2に示す。

4類型に属する人数比の偏りを検討するために $\chi^2$ 検定を行ったところ、有意な人数比率の偏りが見られた（ $\chi^2=266.30$ ,  $df=3$ ,  $p<.001$ ）。

表2の内訳を見ると、第1象限にあたる「理性オリジナル型」は44.4% (331人)と4類型で最も多く、第2象限の「理性カスタマイズ型」は34.5% (257人)と2番目に多く、第3象限の「感性オリジナル型」は最も少ない8.6% (64人)であった。本研究で仮説として導出した新たな消費者像である店舗選択時に感性を重視し、店舗内でストーリーをカスタマイズして消費する「感性カスタマイズ型」の大学生にあたる第4象限は、全体の12.5% (93人)という結果となった。

そこで、この4類型には各々どのような特徴があるのかを調査するため、一次元配置分散分析を行った結果を図1に示す。

今回類型化した4類型において、26項目中22項目で統計的に有意な差が示された。有意差が示された22項目中、店舗選択時の「価格」と「味」の重視度を除く20項目において感性カスタマイズ型の大学生がいずれも最も重視していることが見て取れる。

一方で、有意差が示されなかった項目から、今回調査した大学生全体の傾向を整理すると、朝食は週に3～5回摂取し、週に1～2回は自炊を行うという食のライフスタイルであること、食への興味・関心は高く、飲食店を選択する際はどちらかというと自分で店舗選択を行いたいという意向

表2 外食店舗選択および消費行動での類型化結果 (人)

|           |      | ストーリーの構築主体  |             | 合 計          |
|-----------|------|-------------|-------------|--------------|
|           |      | オリジナル型      | カスタマイズ型     |              |
| 店舗選択の重視項目 | 理性重視 | 331 (44.4%) | 257 (34.5%) | 588 ( 78.9%) |
|           | 感性重視 | 64 ( 8.6%)  | 93 (12.5%)  | 157 ( 21.1%) |
| 合 計       |      | 395 (53.0%) | 350 (47.0%) | 745 (100.0%) |

が強く、店舗選択時には「立地」をやや重視する傾向にあることがわかった。

これらを踏まえ、仮説で述べた感性カスタマイズ型の大学生が他の類型とどのように異なるのかを調査するためTukeyによる多重比較を行なった。その結果、感性カスタマイズ型が他の3類型よりも統計的に有意に重視している項目は「外食店舗情報探索度」「外食新店舗探索意向度」「外食店舗情報探索度 (Instagram)」「外食店舗情報発信度 (Instagram)」の4項目であることが実証された。

さらに、大学生は予算制約が関係することか

ら、食事当たりのコスト意識への4類型の影響を分析するために分散分析を行った結果、「外食 (夕食) の単価」( $F(3,741)=5.51, p<.001$ )、「外食 (夕食除くカフェ等) の単価」( $F(3,741)=6.24, p<.001$ )の双方において0.1%水準で有意差が示された。Tukeyによる多重比較の結果、夕食の場合、理性オリジナル型が想定しているコスト(1,769円)と、理性カスタマイズ型(2,015円)、感性カスタマイズ型(2,252円)が想定しているコストとの間に有意差があり、オリジナル型よりもカスタマイズ型の方が夕食にコストをかける意識が有意に高く、その中でも感性カスタマイズ型

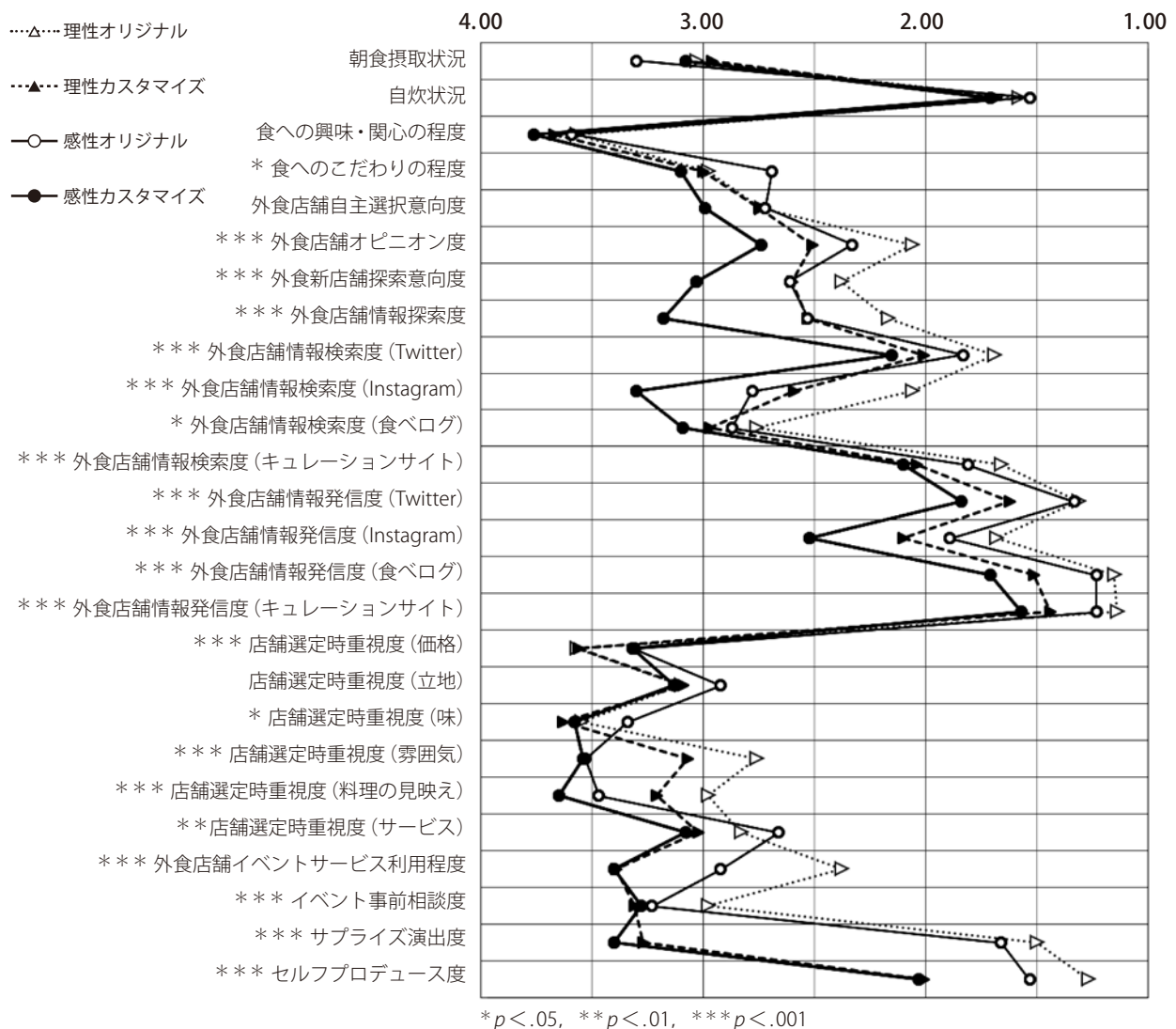


図1 4 類型によるプロフィール



表3 類型別外食店舗探索ルート

|           |      | ストーリーの構築主体                     |                                |
|-----------|------|--------------------------------|--------------------------------|
|           |      | オリジナル型                         | カスタマイズ型                        |
| 店舗選択の重視項目 | 理性重視 | SNS⇒検索サイト：28%<br>検索サイト⇒SNS：50% | SNS⇒検索サイト：39%<br>検索サイト⇒SNS：49% |
|           | 感性重視 | SNS⇒検索サイト：52%<br>検索サイト⇒SNS：31% | SNS⇒検索サイト：63%<br>検索サイト⇒SNS：26% |

がよりコストをかけることがわかった。

また、カフェなどのような夕食を除く外食に対しても、理性オリジナル型（906円）と感性カスタマイズ型（1,125円）との間に統計的に有意な差が示されたことから、感性カスタマイズ型は他の類型よりも客単価が高いことが実証される結果となった。

そして、この4類型において、4.1で示した大学生が外食店舗検索で行う2段階検索の優先ルート（SNS優先ルート／飲食店検索サイト優先ルート）に差があるのかを調査した結果を表3に示す。

表3より、感性を重視する大学生はSNS優先ルートを活用し、理性を重視する大学生は飲食店検索サイト優先ルートを活用する傾向が強いことが示された。また、理性オリジナル型は、Instagramや検索サイトの不使用率が約3割に上り、他の類型（約1割）より高いことも明らかとなった。

## 5. 本研究における戦略的意義

本研究により、戦略的意義として明らかになったことは次の3つである。

### 5.1. 感性的評価の重要性

今回のアンケート調査結果では、外食店舗を検索する際に感性を重視する大学生は約2割にとどまる結果となっていた。しかし、表3を見ると、どの類型においても優先ルートは異なるものの2段階検索をしている割合が約8割という結果となっている。つまり、現在の大学生が外食店舗検索時に感性的な要素を重視する割合は2割である

ため、外食店として感性的な要素を強化しても大学生には効果が薄いということではない。予算制約もある大学生が店舗検索時に優先するのは感性的な要素ではあるが、そこで抽出された店舗に関しての最終確認は感性的な要素で行っており、この2つの要素を必要とする大学生がどの類型でも約8割も存在するということが明らかとなったと言えよう。したがって、外食店は感性的な要素の強化が今まで以上に必要となる。

### 5.2. カスタマイズ型志向の重要性

外食店舗での消費行動の特徴として、カスタマイズ型の大学生が約5割も存在する結果となっている。その背景には、現在の大学生の消費傾向が影響していることが考えられる。現在の大学生は、「ゆとり」「さとり」という言葉でひとくくりにされがちであるが、藤本（2015）は、大学生らがつくる流行や文化を整理し、その行動や消費の傾向として、「ゆとり」「さとり」という言葉のイメージには必ずしも当てはまらない新しいマインド「つくし<sup>6)</sup>」が芽生えつつあることを示唆している。欲がなく、消費をしないとされる大学生も、仲間とのつながりを大切にしており、“みんなで”楽しみたい・喜びたい、自分一人ではなく“誰かのために”ということに関しては、他の世代にはない食欲さを持っているのである（藤本2015）。このような「つくし」世代が増加したことにより、外食店舗でいかに相手を喜ばせ、みんなで楽しむかを考えた結果がカスタマイズという行動に反映されていると考える。

また、SNSの浸透により、大学生のコミュニ

ケーションや消費行動は大きく変化してきている。彼らはインターネット時代における新たな消費者セグメントであるデジタル・ネイティブ<sup>7)</sup>世代であり、情報発信型の消費者である。そのため、自分たちでカスタマイズしたストーリー消費を撮影し、SNSで拡散していく。これにより、一昔前よりも情報収集が安易になったことでカスタマイズのネタを入手することも容易になったことで、カスタマイズに対する敷居が低くなったことも一つの要因であると考ええる。

このようなカスタマイズ型の消費者に対応するためには、店舗として消費者との共創の程度を考慮したサービス設計が必要となってくることが予想される。

例えば、消費者のカスタマイズを店舗側が全面的にバックアップする共創の程度が高い店舗<sup>8)</sup>や、ほぼ完全に消費者に全てを任せる共創の程度が低い店舗づくり<sup>9)</sup>なども考えられる。今回、外食分野におけるオピニオンリーダーとして導出した「感性カスタマイズ型」の大学生は、顧客単価も高く、企業や飲食店から提供される情報からではなく、Instagramなどで自ら「発見」した情報が起点となるDECAX<sup>10)</sup>型の消費行動であることから、この類型を満足させるサービスを飲食店として提供することが必要不可欠である。

### 5.3. 若者の外食カテゴリーリーダー

本研究で実証した「感性カスタマイズ型」の大学生が、今後の外食分野における若者のカテゴリーリーダーとなりうると考える。

感性カスタマイズ型の大学生は、全体の12.5%にとどまる結果となったが、この数値はRogers (1963) のイノベーター理論ではアーリーアダプター（初期採用者）に該当する。流行に敏感で自ら情報収集や発信、判断を行う消費者であるアーリーアダプター<sup>11)</sup>は、オピニオンリーダー（インフルエンサーとも呼ばれる）となって他者の意見に主導的に影響を及ぼす特徴がある（Kats and Lazarsfeld 1955）。

また、SNS時代の到来により、消費者が商品を

購入するまでの流れは劇的に変化・多様化している。1980年代までのように企業から提供された情報で商品を購入するAIDMA型から、2000年代以降は、能動的に経験や評価を発信する消費者の増加でAISAS<sup>12)</sup>型へと変化している。そして、スマートフォンの普及により、商品やサービス情報を共有・発信するコミュニケーション関心層が増加したことでDual AISAS<sup>13)</sup>型へと変化してきている。

さらに現在では、スマートフォンなど消費者が日常的に触れるデバイスから、消費者が見たいと思うコンテンツを入口にすることで、気になる情報をまずは発見してもらうというDECAX型の消費行動が登場してきている（井上2017）。感性カスタマイズ型の大学生は、まさにこのDECAX型であることから、外食分野におけるオピニオンリーダーであると言えよう。

重ねて、昨今、インターネットの普及により、大量の情報を容易に受発信することが可能となったことで、幅広い領域で深い知識を有し、積極的な情報発信を行う「リーディング・コンシューマー」という消費者が登場している（宮田・池田2008、池田2010）。

リーディング・コンシューマーは、幅広い知識を有することに対する他者からの期待に応えようとしており、他者から情報を得た場合は自分も情報を伝達しようという互酬性があり、情報を他者と話題にする楽しさを共有したいという意向が高いため、クチコミ会話の活性化や購買活性化に影響を与えられている（宮田・池田2008）。リーディング・コンシューマーの特徴は、今回類型化した感性カスタマイズ型の特徴に合致していることから、感性カスタマイズ型の大学生は、SNS時代において、情報の普及と購買を刺激するために重要な役割を担う新しい消費者像であると考ええる。

## 6. おわりに

本研究は、大学生という限定された対象ではあ

るが、SNS時代における消費行動の一端を説明したことに意義がある。感性カスタマイズ型に分類される大学生は未だ多くはないが、大学生の中でも情報や感性に対する感度が高く、SNSを使いこなす消費者がこの領域にあたることから、この象限に該当するカテゴリーリーダーの萌芽と特徴を示すことができた。これら大学生の消費行動は、次世代を担う消費行動とも言える。

また、性差や地域差による店舗選択行動およびそこでの消費行動をベースにした分析<sup>14)</sup>や、次世代の大学生との比較、現在の大学生の5年後を追加調査するなどの経年比較の必要性も感じている。

## 謝辞

本研究は、日本フードサービス学会第15回研究助成のもと遂行したものである。記して謝意を表したい。また、大学生へのアンケート調査に協力いただいた各種大学関係者、被験者の学生、外食店舗インタビューに協力いただいた事業者のみなさまに記してお礼申し上げたい。

## [注]

<sup>1)</sup> 本研究で実施したグループインタビュー調査(4.2)の結果からも示されている。

<sup>2)</sup> 仲間たちと野菜を育てるために大阪府枚方市で畑をレンタルしていた若者夫婦は、その畑がある農園「杉・五兵衛」を会場に手作りの「農園ウェディング」を行っている。また、よさこい経験者である若者夫婦は、よさこいを踊った経験のある京都駅前の梅小路公園で「ピクニックウェディング」を行っている。このように、ホテルなどではなく、夫婦や仲間と縁のある場所を会場として選択し、料理や装飾、当日の司会進行などを本人とその仲間たちが楽しみながら企画・運営するような結婚式が登場してきている。

<sup>3)</sup> 実証主義的方法をとるモダン研究に対し、解釈主義的方法をとるポストモダン研究について

は、桑原(2001, 2006)を参照されたし。

<sup>4)</sup> 本研究で実施したグループインタビュー調査(4.2)の結果より。

<sup>5)</sup> 首都圏の有効回答者数は、男性129人、女性150人の合計279人である。一方で、京阪神奈は、男性213人、女性253人の合計466人である。全体のうち、45.9%(342人)が男性で、54.1%(403人)が女性であった。

<sup>6)</sup> つくし世代とは、「自分たちのフィーリングで、コスパを徹底しながら、つくし、つくされ、みんなでハッピーになろうとする」ような「『つくしの精神』を自然に体得し、日常的な行動原理、消費原理としている若者たち」のことを指す(藤本2015, p.216)。

<sup>7)</sup> PCやビデオゲーム、携帯電話、インターネットなどに生まれたときから囲まれて育ち、意識することなくそれらを自由に使いこなす若者世代のことで、井上(2017)は、「1995年以降に生まれ、インターネットおよびソーシャル・メディアやSNSを自由自在に操り、コンテンツ消費をするだけでなく、自ら情報やコンテンツを加工・制作し、それを発信する若者世代」(p.43)と定義している。

<sup>8)</sup> 大阪(梅田)に「COLORS」という店舗がある。この店舗は、ランチタイムはパン食べ放題などで主婦層を対象とし、ディナータイムは、女子会・誕生日などに使えるプランを用意している。ヒアリング調査をした結果、貸し切りや半貸し切りという提供もしており、結婚式の2次会や企業の宴会などに使用されている。過去には、プロポーズのために1人で貸し切りにした顧客もあり、店舗側のスタッフはインテリアの変更や演出の要望などにも全面的に協力し、最終的にはフラッシュモブでの公開プロポーズを成功させている。

<sup>9)</sup> 大阪(心斎橋)にある「ダイニング居酒屋 TAKUNOMI」は、ほぼ完全に消費者に全てを任せするスタイルで成功を収めている店舗である。自宅のような部屋を時間で貸し出し、フリードリンクの料金のみ必要であるが、それ以外は基本的に持ち込みが可能な店舗となっている。ママ友によるランチ会や各個室に設置されたゲームを活用



したゲーム関係のオフ会、コスプレ関係のオフ会などにも利用されているという。自宅で飲み会をしたくない現代の大学生などにとっては、宅飲みを外食店舗で行えることは魅力的であろう。

<sup>10)</sup> Discovery (発見) → Engage (関係) → Check (確認) → Action (購買) → eXperience (体験と共有) という消費者行動モデルのことである。消費者が自ら発見し、共有するというのが、従来型の消費者行動モデル (AISASやDual AISASなど) とは異なる。

<sup>11)</sup> 図1に示したように、「感性カスタマイズ型」の大学生は、外食店舗オピニオン度 (他者から外食店舗について相談されることが多い)、外食新店舗探索意向度、外食店舗情報探索度、外食店舗情報発信度などが他の類型と比較し有意に高いため、アーリーアダプターであると考ええる。

<sup>12)</sup> Attention (注意) → Interest (興味) → Search (検索) → Action (購買) → Share (情報共有) という消費者行動モデルで、インターネット時代の新しい消費者行動モデルである。

<sup>13)</sup> AISASを買いたい消費者の行動モデルとするならば、他方、広めたい消費者の行動モデルも存在し、双方を縦軸と横軸に配置した新たな消費者行動モデルである。広めたい消費者のAISASとは、Activate (起動・活性化) → Interest (興味) → Share (情報共有) → Accept (受容・共鳴) → Spread (拡散) である。

<sup>14)</sup> 性差、地域差に関しては、外食の単価や外食店舗情報の受発信に関して統計的に有意差が示されているが、誌面制約の関係上、別紙で報告する予定である。

## [文献]

- ・ Anderson, P. F., 1983, "Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method," *Journal of Marketing*, 47 (4), 18-31.
- ・ Baudrillard, J., 1970, *La Société de Consommation*, Editions Gallimard. (今村仁司・塚原史 訳, 1979, 『消費社会の神話と構造』 紀

伊國屋書店)

- ・ ベルク・ラッセル, 2001, 「ポストモダン・マーケティングの技術」『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 26(6), 64-73.
- ・ Bettman, J. R., 1979, *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Addison- Wesley Publishing Company.
- ・ 電通マーケティング戦略研究会, 1985, 『感性消費理性消費—消費市場のニュートレンドをつかめ』, 日本経済新聞社.
- ・ Deshpande, R., 1983, "Paradigm Lost' : On Theory and Method in Research in Marketing," *Journal of Marketing*, 47 (4), 101-110.
- ・ 藤本耕平, 2015, 『つくし世代「新しい若者」の価値観を読む』 光文社.
- ・ 藤永保, 2013, 『最新心理学事典』, 平凡社.
- ・ 東利一, 2019, 『顧客価値を創造するコト・マーケティング—ビジョンで紡ぐ共創関係』 中央経済社.
- ・ Hirschman, E. C. and Holbrook, M. B., 1982, "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions," *Journal of Marketing*, 46(3), 92-101.
- ・ Holbrook, M. B. and Hirschman, E. C., 1982, "The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feelings, and Fun," *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- ・ 堀内圭子, 2004, 『“快楽消費”する社会—消費者が求めているものはなにか』 中公新書.
- ・ 池田謙一, 2010, 『クチコミとネットワークの社会心理』 東京大学出版会.
- ・ 石井淳蔵, 1993, 『マーケティングの神話』 日本経済新聞社.
- ・ 井上重信, 2017, 「第2章 インターネット時代の消費行動の変化と諸類型」, 堀越比呂志・松尾洋治 『マーケティング理論の焦点』, KMS研究会監修, 26-50.
- ・ Katz, E. and Lazarsfeld, E. R., 1955, *Personal Influence The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*, Free Press, (竹

- 内郁郎 訳, 1965, 『パーソナル・インフルエンサー・オピニオン・リーダーと人びとの意思決定』 (培風館)
- ・ 経済企画庁国民生活局編, 1984, 『消費構造変化の実態と今後の展望』, 71-73.
  - ・ 桑原武夫, 2001, ポストモダン・アプローチの展開と構図, 『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』, 26(6), ダイヤモンド社, 118-112.
  - ・ 桑原武夫, 2006, 「第8章 ポストモダン消費者研究」, 田中洋・清水聡 (編) 『消費者・コミュニケーション戦略—現代のマーケティング戦略④』 有斐閣, 203-230.
  - ・ 松尾洋治・赤岡仁之, 2014, 「第6章 市場の理解における諸問題2—ポストモダンの研究の諸問題」 KMS研究会・堀越比呂志 (編著) 『戦略的マーケティングの構図—マーケティング研究における現代的諸問題』 同文館出版, 154-179.
  - ・ 峰尾美也子, 2011, 「業態選択行動研究における店舗選択行動研究の意義」 『経営論集』, 78, 135-148.
  - ・ 三浦俊彦, 1994, 「製品類型別マーケティングから消費者類型別マーケティングへ」 『マーケティングジャーナル』, 52, 50-64.
  - ・ 三浦俊彦, 2000, 「消費者の店舗選択行動の類型化—認知的関与と感情的関与を中心に」 『中央大学企業研究所年報』, 21, 73-89.
  - ・ 宮田加久子・池田謙一, 2008, 『ネットが変える消費者行動：クチコミの影響力の実証分析』 NTT出版.
  - ・ 村田昭治・井関利明・川勝久編著, 1979, 『ライフスタイル全書—理論・技法・応用』 ダイヤモンド社.
  - ・ 長沢伸也 編著, 2002, 『感性をめぐる商品開発—その方法と実際』 日本出版サービス.
  - ・ 長沢伸也, 2005, 『ヒットを生む経験価値創造—感性を揺さぶるものづくり』 科学技連出版社.
  - ・ 新倉貴士, 2012, 「第6章 情報処理のメカニズム」, 青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司 『消費者行動論』, 有斐閣, 159.
  - ・ 西原達也, 1994, 『消費者の価値意識とマーケティング・コミュニケーション』 評論社.
  - ・ 新田都志子, 2002, 「消費者の店舗選択と選択基準属性に関する状況の影響」 『日本フードサービス学会年報』, 7, 日本フードサービス学会, 121-124.
  - ・ 大塚英志, 1989, 『物語消費論』 新曜社.
  - ・ 奥井俊史, 2008, 『ハーレーダビッドソンジャパン実践営業革新』, ファーストプレス, 5.
  - ・ 小野譲司, 2019, 「個別対応—信頼関係生む契機に」 日経産業新聞, 11.
  - ・ Peter, J. P. and Olson, J. C., 1983, "Is Science Marketing?," *Journal of Marketing*, 47 (4), 111-125.
  - ・ Petty, R. E. and Cacioppo, J.T., 1983, "Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement," *Journal of Consumer Research*, 10(2), 135-146.
  - ・ Ratchford, B. T., 1987, "New insights about the FCB grid," *Journal of Advertising Research*, 27(4), 24-38.
  - ・ Rogers, E.M., 1963, *Diffusion of Innovations*, Simon and Schuster,.
  - ・ 齋藤通貴・田嶋規雄, 2014, 「第5章 市場の理解における諸問題1—行動科学的消費者行動研究の諸問題—」 堀越比呂志 (編著) 『戦略的マーケティングの構図』 同文館出版, 119-153.
  - ・ Schmitt, B. H., 1999, *Experiential Marketing : How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT, and RELATE to Your Company and Brands*, Free Press, (嶋村和恵・広瀬盛一 訳, 2000, 『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』 ダイヤモンド社)
  - ・ Schmitt, B. H., 2003, *Customer Experience Management : A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, Wiley-VCH, (嶋村和恵 訳, 2004, 『経験価値マネジメント』 ダイヤモンド社)
  - ・ Sherry, J.F., Jr., 1991, "Postmodern Alternatives: The Interpretive Turn in Consumer Research."



- in T. S. Robertson and H. H. Kassarian (eds.),  
*Handbook of Consumer Behavior*, Prentice-Hall.
- ・清水聰, 2004, 『消費者視点の小売戦略』千倉書房, 61-62.
  - ・総務省, 2019, 「平成30年通信利用動向調査の結果」, 総務省ホームページ, (2019年6月5日取得, [http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531\\_1.pdf](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/data/190531_1.pdf)) .
  - ・Vaughn, R., 1980, "How advertising works: A planning model," *Journal of Advertising Research*, 20(5), 27-33.
  - ・Vaughn, R., 1986, "How advertising works: a planning model revisited," *Journal of Advertising Research*, 26(1), 57-66.



## 【 研究論文3 】

# 外食企業の外国人雇用実態と特定技能制度の導入に関する 質的調査分析

東京海洋大学食品生産科学部門 教授 松本 隆志  
東京海洋大学食品生産科学部門 准教授 小川美香子

## 1. 背景

我が国の人口は1920年の国勢調査開始以来、2016年に初めて減少に転じ、今後も減少することが予想される。2019年1月現在の人口は約1億2,650万人であり、前年同月に比べて約26万人減少し、中でも生産年齢人口である15～64歳人口は約7,553万人と約53万人も減少し、少子高齢化と労働力不足が加速している（厚生労働省 2018）。

一方で、生産年齢人口の減少を補うように、外国人労働者数は急速に増加している。2016年に100万人を超え（約108万人）、2018年には約146万人に達しており、この数は2008年の約48万人の3倍、2013年の約71万人の2倍に相当する。

労働力不足は日本に限ったことではない。外国人労働者の受け入れは北米や欧州などが先行し<sup>1)</sup>、また、2020年に中国では2,000万人、韓国では30万人の労働人口の不足が推定されている

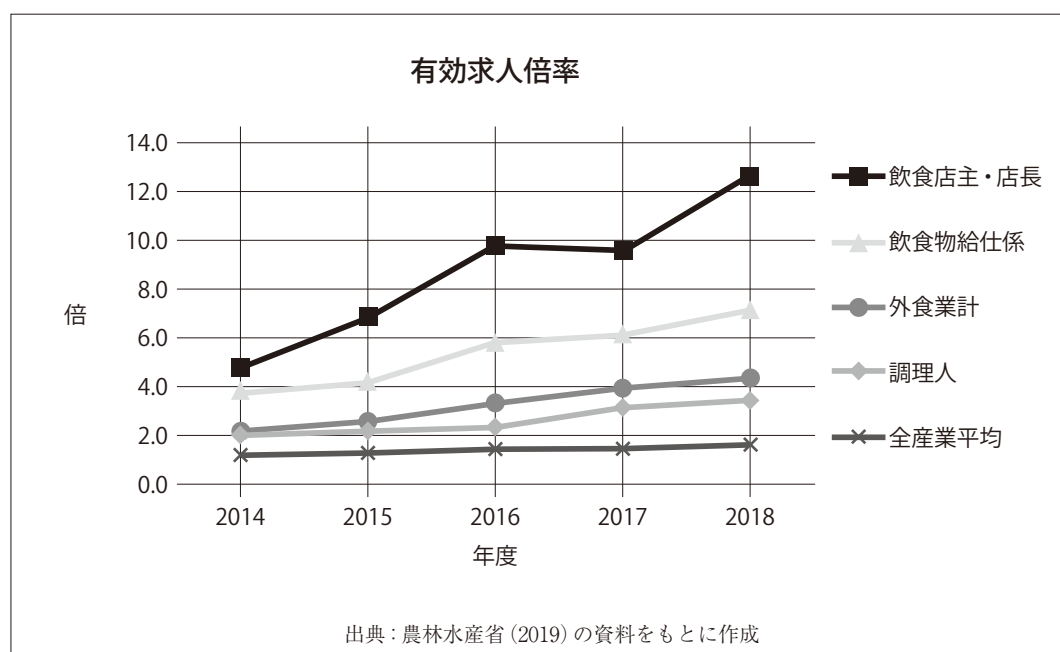


図1 外食産業の有効求人倍率

### 松本氏の横顔

1989年3月京都大学農学部食品工学科卒、博士（農学）。味の素㈱にて、2004年食品研究所食品評価・解析グループ長、2010年品質保証部食品事業担当部長、2012年川崎工場品質保証部長、2015年タイ味の素社出向 品質保証部長を経て、2018年10月から現職。2019年1月より、飲食料品製造業及び外食産業に係る特定技能1号検定試験策定委員会委員。

(United Nations 2019)。これらのことから、国内外で労働力の争奪戦が起き、外国人労働者が国と会社を選ぶ時代になることが予想される<sup>2) 3)</sup>。

日本国内において、外食産業は労働力不足が顕著な産業の一つである。図1は直近5年間の外食産業の有効求人倍率の推移を表す。全産業の平均は2014年の約1.1倍から2018年の約1.6倍まで上昇したのに対し、外食産業全体(図1の外食業計)の倍率は2014年の約2.0倍から2018年に4.0倍超と、全産業の平均の約2.5倍に上り、上昇率が高い。役割別には、特に飲食店主・店長の倍率が12.0を上回るほどに増加している(厚生労働省 2019)。

外食産業における労働力不足を外国人雇用によって解決する検討は、約30年前の1990年5月にすでに行われており、一般財団法人日本フードサービス協会の総会において、システムづくりが必要であると提言されている(日本フードサービス協会 2019)。

その後、1993年に出入国管理法(以下、入管法)

により技能実習が制度化されたが、2018年11月に「医療・福祉施設給食製造」が技能実習制度の対象職種に追加されるまで、外食産業は対象外とされ、制度を活用できない状況であった。

深刻化する労働力不足に対して、2018年12月臨時国会で改正入管法が成立し、2019年4月1日に施行されて特定技能制度が導入された。外食産業を含む14分野が、国内で十分な人材を確保することができない特定産業分野として、特定技能を持つ外国人を雇用できるようになった。

## 2. 特定技能制度の概要

改正入管法により、技能実習など従来の外国人労働者の在留資格に加えて、特定技能1号・2号の新しい資格が創設され、外食産業は特定技能1号の特定産業分野に含まれることになった(図2)。それに伴い、技能実習制度における対象職種である「医療・福祉施設給食製造」から特定技能1号への移行が可能になった。

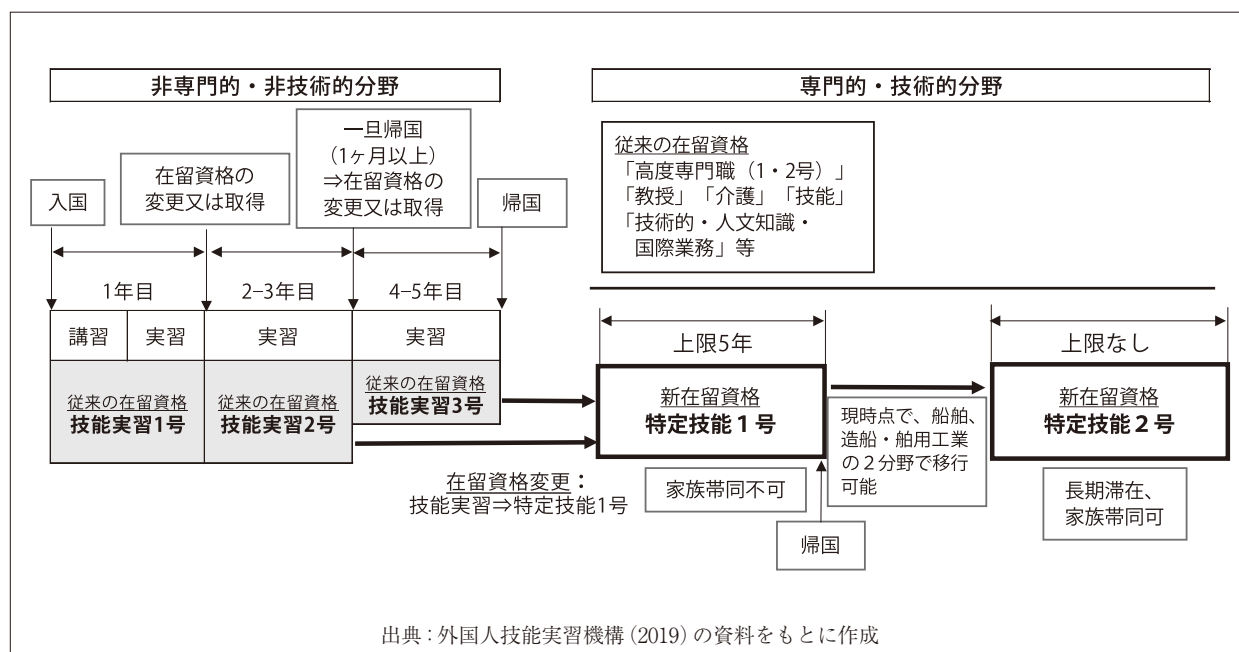


図2 従来と改正後の出入国管理法

### 小川氏の横顔

2003年慶應義塾大学経営管理研究科(MBA)、2010年政策・メディア研究科(博士(政策・メディア))修了。2007年より東京海洋大学勤務。現在、学術研究院准教授、食品安全や流通の情報管理に係る研究に従事する一方、農林水産省のHACCPやトレーサビリティ関連事業の委員を務める。



表1 改正入管法の施行による外国人労働者の受け入れと労働力不足の見込み数

| 業種          | 5年間の受け入れ見込み数(万人) | 5年間の労働力不足見込み数(万人) |
|-------------|------------------|-------------------|
| 介護          | 6.0              | 30                |
| 外食          | 5.3              | 29                |
| 建設          | 4.0              | 21                |
| ビルクリーニング    | 3.7              | 9.0               |
| 農業          | 3.7              | 13                |
| 飲食物品製造業     | 3.4              | 7.3               |
| 宿泊          | 2.2              | 10                |
| 素材加工        | 2.2              | 6.2               |
| 造船・船用工業     | 1.3              | 2.2               |
| 漁業          | 0.9              | 2.0               |
| 自動車整備       | 0.7              | 1.3               |
| 産業機械製造      | 0.5              | 7.5               |
| 電気・電子情報関連産業 | 0.5              | 6.2               |
| 航空          | 0.2              | 0.8               |
| 合計          | 約34.5            | 約145.5            |

出典：衆院法務委員会（2018）の資料をもとに作成

（注）送り出し国はアジア9カ国：フィリピン、ネパール、ミャンマー、カンボジア、ベトナム、インドネシア、タイ、モンゴル、中国

政府は改正入管法の施行による外国人労働者の受け入れと労働力不足の見込み数を算出している（表1）。外食産業において5年後に29万人の労働力不足が見込まれる中で、生産性向上（5年間で11.8万人程度）と国内人材の確保（5年間で11.8万人程度）を行ってもなお不足すると見込まれる数を上限に、5年間の受け入れ見込み数は5.3人と算出された。

特定技能制度において、外食産業に必要な人材の要件は次のように想定されている。飲食物調理や接客の業務は状況に応じて臨機応変に作業内容を変える判断力があること、ホスピタリティといった価値を作り出すこと、また飲食店に勤務する場合、食中毒防止のために、HACCPを含む食品衛生の知識

表2 特定技能1号（外食）と2号の制度の内容

|                | 特定技能1号                                                                                | 特定技能2号               |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 特定産業分野         | 外食他13分野                                                                               | 建設、造船・船用工業の2分野       |
| 在留期間           | 1年、6カ月又は4カ月ごとの更新、通算で上限5年                                                              | 3年、1年又は6カ月ごとの更新。上限なし |
| 家族の帯同          | 基本的に認めない                                                                              | 要件を満たせば可能（配偶者、子）     |
| 受け入れ機関又は登録支援機関 | 支援の対象                                                                                 | 支援の対象外               |
| 採用             | 直接募集、または登録支援機関（国内外のあっせん機関等）を通じて採用                                                     |                      |
| 転職             | 同一業務区分内又は試験等によりその技能水準の共通性が確認されている業務区分内で可能                                             |                      |
| 給与水準           | 日本人と同等以上                                                                              |                      |
| 技能水準           | 外食業技能測定試験；「衛生管理」「飲食物調理」「接客全般」について、知識、判断能力、計画立案能力を測定する筆記試験<br>※技能実習2号を修了した外国人は試験等免除    | 試験等で確認               |
| 日本語能力          | ・生活や業務に必要な日本語能力を試験等で確認（技能実習2号修了で免除）<br>・「国際交流基金日本語基礎テスト」（国外）または「日本語能力試験（N4以上）」（国外、国内） | 試験等での確認は不要           |

出典：出入国在留管理庁（2019）の資料をもとに作成

（注）登録支援機関：個人又は団体が受入機関から委託を受けて、住宅確保等の支援を行う機関。技能実習制度における監理団体は、その責任と監理の下で技能実習生を受け入れ、各企業における技能実習の適正な実施の確認と指導を役割とする。

表3 日本語能力試験の認定の目安

| レベル | 認定の目安                                               |
|-----|-----------------------------------------------------|
| N1  | 幅広い場面で使われる日本語を理解することができる                            |
| N2  | 日常的な場面で使われる日本語の理解に加え、より幅広い場面で使われる日本語をある程度理解することができる |
| N3  | 日常的な場面で使われる日本語をある程度理解することができる                       |
| N4  | 基本的な日本語を理解することができる                                  |
| N5  | 基本的な日本語をある程度理解することができる                              |

出典：国際交流基金等（2019）

を有することなどである（法務大臣等 2019）。

これらの要件と、給与水準が日本人と同等以上とされることから、明文化はされていないが、外食産業において想定する人材は、例えば外食店における店長や店舗におけるリーダークラスと推察される。

要件を満たす人材を選抜するための外食業技能測定試験として「衛生管理」「飲食物調理」「接客全般」の科目で筆記試験が行われ、日本語能力については、日本語能力試験のN4（基本的な日本語を理解できるレベル）以上が求められることとなった（表2、3）。

技能実習制度では企業は監理団体（表2の注）を通じて外国人を採用し、転職は認められていなかったのに対し、特定技能制度では企業が直接、或いは登録支援機関（表2の注）を通じて採用し、外食の区分内であれば転職が可能である。在留期間の上限がなく家族の帯同が可能な特定技能2号に対して、特定技能1号は在留期間が5年に定められ、家族は帯同できない。

### 3. 特定技能制度の論点と本研究の目的と方法

#### 3.1 特定技能制度の論点

外食産業における外国人雇用の実態や、新制度である特定技能制度についての文献調査を行ったところ、先行研究は少なかった。そこで、本項では、外国人雇用や特定技能制度に関する雇用手順や労務管理に関する文献も含めて説明した上

で、新聞記事から特定技能制度に関する論点を整理する。

布施（2019）は改正入管法の施行による外国人労働者の雇用と労務管理に関する変更点を報告している。杉田（2019）は外国人雇用の実務、具体的には技能実習制度からの移行、採用から勤務開始までの手続きに関して報告している。矢澤（2019）は受入企業が行う特定技能制度における入管の手続きについて報告している。また、高倉（2019）は入管法を踏まえて、特定技能制度で採用する外国人の労務管理のポイントについて説明している。

これらの報告はいずれも、入管から雇用、労務管理に至る実務に関する内容である。大坂（2019）は、技能実習の対象職種に外食産業の「医療・福祉施設給食製造」が追加され、特定技能1号への移行が可能になったことを挙げて、技能実習制度の目的（日本の技能、技術又は知識を開発途上国等に移転し、人づくりに貢献する）と実態との乖離を指摘したが、特定技能制度の課題や論点について、具体的な言及はしていない。

2018年12月臨時国会で改正入管法が成立してから、盛んに特定技能制度のことが新聞に取り上げられるようになった。外食産業が対象となった特定技能1号を含めた特定技能制度に関する論点は、新聞報道の内容も含めて考えると大きく以下の3つにまとめられる。

まず、特定技能1号の人材に求められる技術水準と日本語能力について、企業が求めるレベルと

の整合性が論点の1つである。例えば、日本語能力試験においてN4以上であるが、外食産業では顧客との意思疎通が重要な業務もある中で、それが妥当かどうか、である<sup>4)</sup>。

次に雇用企業の役割である。技能実習制度では外国人労働者は主に監理組合が受け入れ、企業に斡旋するのに対して、特定技能制度では企業が直接募集をするか、登録支援機関（第三者機関）を通じて受け入れる。日本人と同等以上の賃金で、かつ生活支援までを行うことになり、受入企業は支援計画の作成から、採用までのプロセスやルール、体制を整備しなくてはならないので、制度ができて即雇用するのは簡単ではない<sup>5)</sup>。

最後の論点は、特定技能1号の労働力不足に対する有効性である。2019年2月、法務省の説明会において、企業関係者から、特定技能1号から2号への対象拡大に関する質問があった。それに対して、業界のニーズを踏まえて所管する省庁が判断する、とその時点で回答された<sup>6) 7)</sup>。外食産業では技能実習制度や留学生の在留資格から特定技能1号への移行はできるが、特定技能1号の在留期間は5年に定められ、2号への移行は未定である。また、同一業務区分であれば転職が可能であることから人材が流動的になることが予想される<sup>3)</sup>。

### 3.2 本研究の目的と方法

前項の通り、外食産業における外国人雇用の実態や特定技能制度の活用に係る研究蓄積は少ない。

そこで、本研究では、外食企業における外国人雇用の実態を明らかにした上で、特定技能制度の活用に関する示唆を導くことを目的とする。

研究方法としては、まず、外国人雇用の実態については、各企業の内部情報であり、プロセスや構造が明らかではないため、外食の個別企業を対象とした企業調査として、インタビューによる質的調査を行った。インタビュー項目は、外国人雇用の状況、採用や教育の仕組みのほか、特定技能制度に関する見解、活用可能性、課題、要望・期待とした。次に、インタビューの分析結果を、前項の論点をふまえて考察し、特定技能制度の活用

に関する示唆を導いた。

インタビューデータは、グラウンデッド・セオリー・アプローチ（GTA）（戈木2016）も参考にしながら、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）（木下 2007）によって分析した。

木下（2007）によると、M-GTAは、質的データに密着した分析から、対象の変容のプロセスを明らかにする理論を創り出すために、GTAの分析作業を簡素化した手法である。実務に携わる人々によって実践で活用される理論を提供することを目的としているため、本研究に適すると考えた。また、M-GTAの特徴は、データ収集を分析に先行してまとめて実施する点にある。複数の外食企業の状況を聴き理解したうえで分析に臨むことが、分析する際に一貫性が保たれると考えた点も、M-GTAを採用した理由である。

具体的な分析手順は、まず、各社のインタビュー内容を書き起こしてテキスト化した。テキストの一部を具体例として抽出し、分析ワークシートに転記、分析ワークシート内で、具体例から定義、概念と順に抽象化する作業を行なう。この作業を反復することで、複数の分析ワークシートを得た。分析ワークシートをグループ化し、カテゴリー名を付与した上で、カテゴリー間の関係を表す結果図を作成した。

更に、結果図を文章で表したストーリーラインを作成し、生の声を含めて全体の情報を整理して考察を行った。なお、分析ワークシートに関しては企業を特定できる内容であり、秘密保持のために掲載を割愛した。

本研究は対象が限られた質的研究であり、一般化には限界があるが、外食産業における外国人雇用のプロセスや構造の一端を明らかにする研究の第一歩である。そして、実態と論点を踏まえ、特定技能制度をどう活用するか、外食企業にとっての可能性を示す点で意義があるといえる。

また、外食産業における労働力不足を改善するために導入される特定技能制度が、施行される直前の時点における外食企業の期待や懸念、活用可

表4 外食企業3社のインタビュー概要

|          | A社                                                      | B社          | C社          |
|----------|---------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| 目的       | ・外国人の雇用状況（アルバイト、正社員）、採用、教育<br>・新制度に対する見解、活用可能性、課題、要望・期待 |             |             |
| 手法       | 半構造化インタビュー                                              |             |             |
| 日程       | 2019/1/23                                               | 2019/1/25   |             |
| 時間       | 10:00～10:50                                             | 11:30～12:45 | 13:30～14:12 |
| インタビュー対象 | 人事総務課課長他                                                | 人事チームリーダー   | 人材開発部長他     |

能性の記録として、今後の制度運用を担う企業のみならず、行政にとって、或いは、将来の制度評価・改変に際して、意義のある研究といえよう。

## 4. 企業調査の結果

### 4.1 インタビュー概要

2019年4月に改正入管法が施行される前の同年1月に、各社の採用や人事に係る担当に対して、外国人雇用の実態、採用時に求める要件と採用後の教育、特定技能制度に関して、「3.1特定技能制度の論点」を念頭に、予め用意しておいた質問を行いつつ、質問に対する回答以外の内容も、ある程度自由に発言してもらう半構造化インタビューを行った（表4）。

調査対象は、一般社団法人日本フードサービス協会に調査目的を説明し、事業者を紹介してもらう機縁法で選定した。一般社団法人日本フードサービス協会からの紹介を基にメールで調査依頼をし、協力が得られた外食のチェーン店を展開する3事業者を対象とした。

3事業者は、ファミリーレストラン、レストラン、丼物店など、それぞれが複数業態を運営している。機縁法を用いた理由は、外国人雇用に関するインタビューで、一般に企業の内部情報として管理され、社外に公表されない内容を含むことと、特定技能制度の開始を直前に控えた時期であることから、信頼関係が必要と判断したためである。

### 4.2 結果図とストーリーラインの作成

各社のインタビューデータをM-GTA法で分析し、結果図とストーリーラインを作成した。

結果図は、背景色の白い長方形一つ一つが、カテゴリー名を表す。カテゴリー名を、「採用要件」、「採用の仕組み」、「教育の仕組み」「外国人雇用の実態」「教育の実態」「新制度に対する懸念とアイデア」の6グループに分類し、それぞれ枠で囲んだ。枠の中で類似するテーマのカテゴリー名がある場合は、点線で囲んだ。

結果図は、上方の左から右に、時間軸に沿って、採用要件から教育の仕組みのプロセスを配置し、矢印でプロセスの進行順序を表した。上方の採用や教育の要件や仕組みに対して、下に雇用や教育の実態を配置し、両方向矢印により対応関係を示す。また、今回の調査対象とした特定技能制度を「新制度」として、新制度に対する懸念とアイデアを、右下方に配置した。

ストーリーラインのなかで、「下線」がカテゴリー名を表す。

なお、各社の記述に、新制度に関して詳細が決まっていない旨の声があるが、インタビューを行ったのは2019年1月下旬の時点であり、その後3月20日に行政機関から特定技能制度の運用要領や方針が発表された。

#### 4.2.1 A社について

A社の結果図を図3に示す。結果図を元に作成したストーリーラインは以下の通りである。



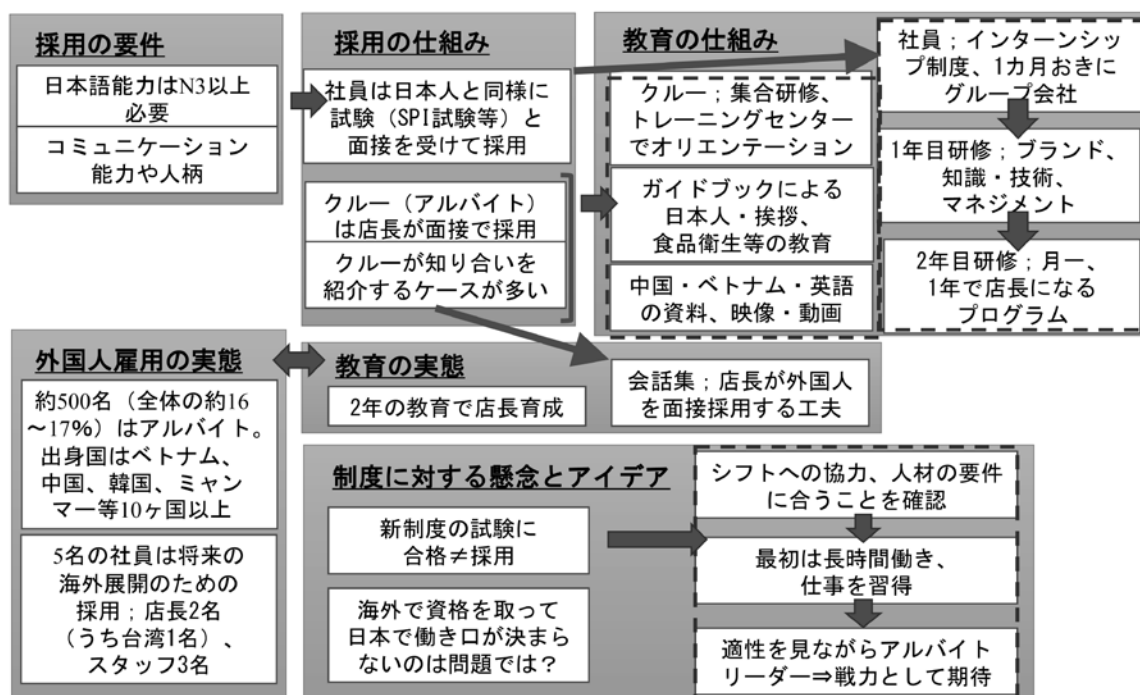


図3 A社のM-GTA結果図

### ＜採用制度と外国人雇用の実態＞

採用の要件は、「日本語能力N3以上が必要」であり、「コミュニケーション能力や人柄」が重要視され、「専門知識というよりは、飲食業においては理解して話せることがポイント」とのことであった。

採用は、「クルー（アルバイト）は、店長が面接で採用」し、明確なルールはないものの、「会話集：店長が面接で外国人を採用する際の工夫」等があり、工夫がされている。また、「クルーが知り合いを紹介するケースが多い」実態もある。本当に人手が足りない時は、外国人専門の派遣会社に頼むこともある。

一方、「社員は日本人と同様に試験（SPI等）と面接を受けて」採用する。「基準に該当する人であれば、面接、次に役員面接を経て採用に至ります。毎年1名ずつ、海外向けの仕事をしています。」

外国人雇用の実態としては、「約500名（全体の約16～17%）はアルバイト」であり、「出身国はベトナム、中国、韓国、ミャンマー、他10カ国以上」に上る。ここ数年でベトナムの人が増えており、そ

の理由として「まじめで素直で、ホスピタリティが非常に高く、日本語もよく覚えて勤勉な人が多く、（A社に）合う」と評価していた。外国人で「5名の社員は海外展開のための採用で、店長2名（うち台湾1名）、スタッフ3名」であった。台湾の1名は、台湾に帰国し働いている社員である。

### ＜教育制度と実態＞

社員は採用後、「インターンシップ制度で、1カ月おきにグループ会社を回る」。その後、「1年目研修：ブランド、知識・技術、マネジメント」に入る。ここでは、「ブランドの理解や、知識や技術の習得、店を任せるためのマネジメントの教育、更に店舗では、No.2の副店長になるプログラムの教育を受けます。」

次は、「2年目研修：月一、1年後に店長になるプログラム」によって「日本人と同じぐらいの期間で店長になります。」A社の教育では、「2年で店長育成」という目標があり、そのための充実した教育プログラムが組まれていた。また、研修には、HACCPやアレルギーの内容も含み、新制度の



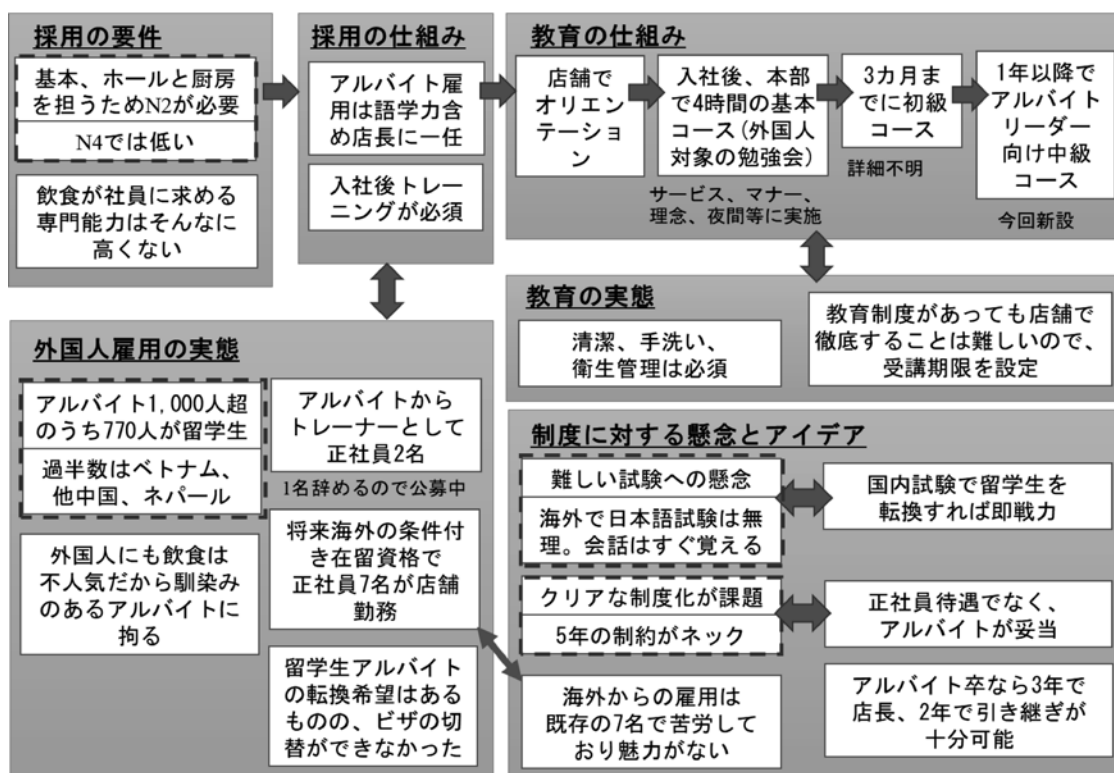


図4 B社のM-GTA結果図

技能水準に掲げられる内容に重なる部分があった。

「クルー向け集合研修はトレーニングセンターでオリエンテーション」が行われる。「ガイドブックによる日本人の性質・習慣、挨拶、食品衛生の教育」であり、具体的には、時間厳守などの日本の習慣や規律、手洗いや髪を縛るなどの食品衛生についての教育が行われる。

また、A社において出色であるのは、外国語の教育資料である。日本語だけではなく、「中国語、ベトナム語、英語の教育資料、映像や動画」によって、理解を進めるような工夫がある。これは外国人労働者によって作成され、外国人同士での教育に使われる。教える側は能力やロイヤリティが向上し、教わる側は母国語で分かりやすく理解が進むものと思われる。

#### <新制度に対する懸念とアイデア>

「新制度の試験に通った人を即採用することはない」とのことで、「シフトへの協力等、求める

人材に合うことを確認」し、採用が検討される。

「海外で資格を取って日本に来て、働き口が決まらないのは問題かもしれない」との問題提起があった。

「最初はある程度長時間働いて仕事を習得」してもらい、「適性を見ながらアルバイトリーダー」という責任者として登用するイメージで、「5年の縛りはありますが、十分に「戦力として期待」できます。」と、特定技能1号による人手不足の改善の可能性が示された。

#### 4.2.2 B社について

B社の結果図を図4に示す。結果図を元に作成したストーリーラインは以下の通りである。

#### <採用の仕組みと外国人雇用の実態>

採用の要件は、「基本、ホールと厨房を担うためN2が必要」であり「N4では低い」とされ、「飲食が社員に求める専門能力はそんなに高くない

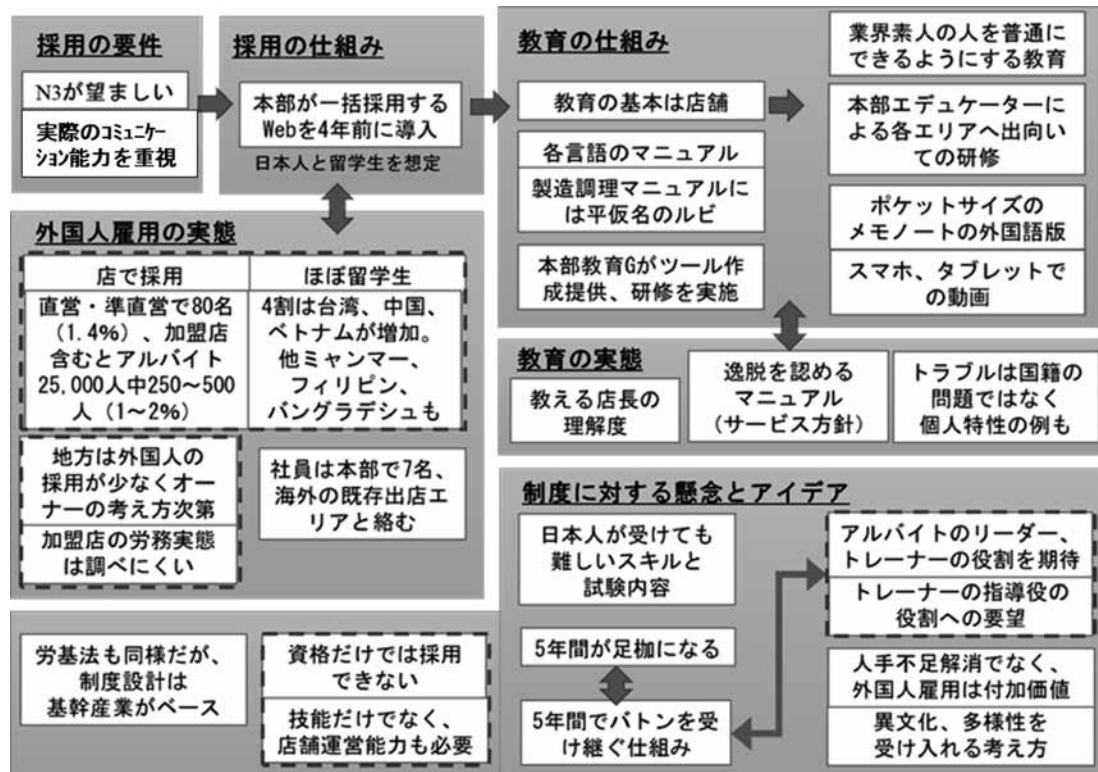


図5 C社のM-GTA結果図

い」との言明が聞かれた。採用の仕組みは、「アルバイト雇用は語学力含め店長に一任」されており、「入社後、トレーニングが必須」である。

外国人雇用の実態としては「アルバイト1,000人超のうち770人が留学生」で、「過半数はベトナム、あとは中国、ネパール」からの人材という状況であった。「アルバイトからトレーナーとして正社員になった2名」がいるほか、「将来海外の条件付き在留資格で正社員7名が店舗勤務」に従事している。「外国人にも飲食は不人気だから馴染みのあるアルバイトに拘る」のが実態であり、正社員を確保することが難しい様子が窺えた。

また、「留学生アルバイトの転職希望はあるもののビザの切替ができなかった」という経験があった。事業者も留学生も雇用の継続を望みつつも、アルバイトから正社員への転換が難しい実態がある。

#### <教育仕組みと実態>

教育について、「店舗でオリエンテーション」が

行われた後、「入社後、本部で4時間の基本コース(外国人対象の勉強会)」を受け、サービス、マナー、理念を教えられる。段階的に、「入社後3カ月までに初級コース」、その後は、リーダーになれそうな人材が「1年以降でアルバイトリーダー向け中級コース」を受講する仕組みであった。中級コースは「今回新設された」とのことであった。

教育の実態としては、「清潔、手洗い、衛生管理は必須」であり、「教育制度があっても店舗で徹底することは難しいので受講期限を設定」することで、現場において守ることができる制度となるよう運用面の工夫があった。

#### <新制度に対する懸念とアイデア>

「海外で日本語試験は無理、会話はすぐ覚える」という認識から「難しい試験への懸念」が語られた。「国内テストで留学生を転換すれば即戦力」とあるという言明からは、留学生を活用できる制度へのニーズが窺える。

また、雇用する側としては「5年の制約がネック」であり、技能実習や特定技能2号等の他の制度との棲み分けも含め、詳細が決定された「クリアな制度化が課題」であると指摘した。B社においては、在留期間の「5年の制約がネック」とされながら、「アルバイト卒なら3年で店長、2年で引き継ぎが十分可能」と、特定技能1号の人材活用の見通しが示された。新制度で求められる「正社員処遇でなく、アルバイトが妥当」ではないか、との見解も示された。その見解の背景には、海外から雇用した人材が、実際に会社が本国で活躍して貰いたい時期がきた際に、本人は本国に帰国したくない、というミスマッチが起こることがあり、(正社員として)「海外からの雇用は既存の7名で苦勞しており、魅力がない」という経験を踏まえてのことであった。

#### 4.2.3 C社について

C社の結果図を図5に示す。結果を元に作成したストーリーラインは以下の通りである。

##### <採用制度と外国人雇用の実態>

採用の要件は、「N3が望ましい」が、試験結果だけではなく「実際のコミュニケーション能力の高低を重要視したい」とのことであった。採用の仕組みとして、日本人と外国人を想定して「本部が一括採用するWebを4年前に導入」した。

外国人雇用の実態としては、「店で採用」し、外国人労働者は「ほぼ留学生」が占める。「直営・準直営で80名(アルバイト全体の約1.4%)、加盟店含むとアルバイト25,000人中250~500人(1~2%)」である。

出身国は「4割は台湾、中国。ベトナムが増えてきた他、ミャンマー、フィリピン、バングラデシュもいる」とのことであった。「地方は外国人の採用が少なくオーナーの考え次第」であり、「加盟店の労務実態は調べにくい」実情がある。既に採用した「社員は本部で7名、海外の既存出店エリアと絡む」ため、そのエリアの出身者である。

##### <教育制度と実態>

飲食店では、「業界素人の人を普通にできるようにする教育」が必要である。C社では、「教育の基本は店舗」であり、「各言語のマニュアル」が整備され、「製造調理マニュアルには平仮名のルビ版」がある。「本部教育G(グループ)がツールの作成提供、研修を実施」しており、「ポケットサイズのメモノートの外国語版」の利用度が高く、近年では「スマホ、タブレットでの動画」コンテンツの提供がある。

教育ツールもさることながら、C社における出色の取り組みは、「本部エドューケーターが各エリアに出向いての研修」である。チェーン展開をする企業の中でも異色であり、その実績は30年を超える。同日に複数回開催されることもあり、通算では、年間約250回開催される。

店舗での教育は、「教える店長の理解度」が大きく影響する。マニュアル通りのオペレーションが本来であるが、あえて「高度な逸脱を認めるマニュアルは「サービス方針」」ともいえるものであり、外国人にはなかなか理解が難しいこともある。ただ、「トラブルは国籍の問題でなく個人の行動に起因」して、「外国人だから、ということではない」という言明があった。

##### <新制度に対する懸念とアイデア>

「労基法(労働基準法)も同様だが、制度設計は基幹産業がベース」になることが多いと思う。飲食は、「資格だけでは採用できない」し、店長やリーダーであれば、「技能だけでなく店舗運営能力も必要」である。「日本人が受けても難しいスキルと試験内容」であればなおさら、新制度での採用は一概には難しいかもしれない。

ただ、「5年間で足枷になる」可能性もある一方で、「5年間でバトンを受け継ぐ仕組み」を作ることができれば、今回の制度の活用可能性もある。実際、現場では、「アルバイトリーダー、トレーナーの役割を期待」する声や、「トレーナーの指導役の役割への要望」もあり、外国人活用の場も考えられる。今後は、「人手不足解消でなく、外



「国人雇用は付加価値」であり、「異文化、多様性を受け入れる」という考え方に変えていく必要がある。

#### 4.3 3社の調査結果のまとめ

##### ＜採用制度と外国人雇用の実態＞

採用の要件として、技能水準を示した企業はなく、入社してから必要な内容を教育することが基本であった。日本語能力としては概ねN3以上が求められる。外食店においてホールと厨房を兼ねる業務に就く場合など、正確なコミュニケーション能力が求められる場合に、N2以上を必要とする企業がかった（B社）。

一方で、N3が望ましいとして、他社と同様にコミュニケーション能力を求めながらも外国人の母国語の資料や動画など、従業員教育を充実させて、採用してから教育に力を注いでいる企業がかった（C社）。

採用について、新制度の試験に合格して即採用するということではなく、各社とも試験をした上で採用する点では共通であり、面接を行ってコミュニケーション能力を確認する。アルバイトについて、3社とも店或いは店長が採用をしているが、雇用の実態と相関して採用の仕組みなどが変化しているように推測された。

A社においては、店長がアルバイトを採用し、採用されたアルバイトが知り合いを紹介するという効果が生まれていた。また、店長が採用するための手助けになるようにと、会話集が作成されている。B社においては、入社後にトレーニングが行われている。C社においては、本部がWebで採用をして俯瞰的に人材不足を解消しようとする活動も行われていた。

外国人雇用の実態に関して、外国人労働者として最も多かったのは留学生などのパート・アルバイトが担う給仕業務であり、各企業における外国人労働者の9割以上を占めた。出身国はほとんどが新制度の送り出し国であるアジア9カ国であった（表1）。3社に共通して、ベトナムと中国の出身者が多く、特にベトナム出身者はA社とB社

で一番多く、C社においては増加の傾向であった。ベトナム出身者が多い理由の一つは、「まじめで、ホスピタリティが非常に高く、日本語もよく覚えて勤勉な人が多い」というベトナム人の特徴に関するA社のコメントに表れているのではないだろうか。

社員として採用している人は、将来の海外展開を想定して採用したか、或いはすでに海外に出店している国の出身者で、3社とも数名ずつ在籍して、日本で働いた後にその国で活躍することを期待する人である。

「人手不足解消でなく、外国人雇用は付加価値」であり、「異文化、多様性を受け入れる」（C社）というコメントに象徴されるように、3社にとって外国人労働者はすでに欠かせない存在である。

新制度の人材の雇用について、3月行政機関から新制度の運用要領や方針の発表、4月改正入管法施行の前の1月にインタビューを実施したということもあり、ほとんど言及されなかった。ただ、社員として採用して在留期間後の進路に会社と社員間でミスマッチが起きて、社員数名（の労務管理）で苦勞しているというコメントがかった（B社）。

##### ＜教育制度と実態＞

各社とも教育はすでに体系化され、または体系化を検討中であり、教育の実態と相関して必要性に応じる形で教育の制度が充実してきたのではないかと推測される。

A社においては、2年で店長を育成するという目標の下でインターンシップ制度、1年目・2年目研修が行われて、実際に2年で育成する成果が上げられていた。B社においては、店舗の教育に加えて、本部での基本コースと初級コースが行われ、更には中級コースが新設されるとのことであった。C社においては、店舗における教育に差が出ないように、本部エドューケーターによるエリア研修が行われ、またメモノートの外国語版や動画などのツールが使われている。

### ＜新制度に対する懸念とアイデア＞

新制度の資格取得が即採用ということではなく、A社は「シフトへの協力等、求める人材に合うことを確認」し、C社は店長やリーダーになるには「技能だけでなく店舗運営能力も必要」と、各社が求める人材の要件が示された。

「在留期間が5年に制約されていることをネック、足枷として挙げた企業があった（B、C社）。技能実習制度や留学生の在留資格から特定技能1号に移行が可能であるが、それでも数年で育成した人材が去ることは損失である。

一方で、新制度の人材の在留期間中に、3社ともアルバイトリーダーや店長に育成する教育プログラムがあり、人手不足の改善には十分につながる可能性が示された。

## 5. 考察と今後の研究

### 5.1 考察

3社から外国人労働者の実態と新制度の意識に関する多くの有益な情報を得ることができた。その調査結果から一般化に導くことはできないが、M-GTA法によって結果図とストーリーラインを作成することで、新制度を考える上で多くの示唆を得ることができた。「3.1 特定技能制度の論点」で挙げた論点に対応させる形で、「4. 企業調査の結果」を基に以下の通り考察した。

まず、新制度と外食企業の人材レベルの整合性について、技能水準に関しては、受験までの学習に加えて、入社後に企業から教育を受けることもあり、問題ないを考える。それよりも、各社ともコミュニケーション能力を重視し、日本語能力については概ねN3以上であったが、業務に正確性が必要であるためN2を求める企業から、N3を望ましいとする企業まで開きがあった。

新制度の人材に求められる日本語能力のN4以上については2社の要求レベルよりは低いが、今後、国内外で外国人労働者の争奪戦になることが予想されるので、むしろ新制度の人材を積極的に採用して、教育によって能力を向上させるという

姿勢が必要になってくるのではないだろうか。

調査した3社について、最も特徴が表れていたのは教育の仕組みであった。教育プログラムによって、アルバイトリーダーや店長へ昇格する明確な目標が示されたり、外国人同士で教育をしたり、ロイヤリティが向上し、外国人労働者が自分の将来設計を考える上で非常に有効であると考ええる。すでに現状の教育プログラムで実績があり、新制度で採用される人材は十分な戦力になりうると考える。

次に新制度による雇用企業の役割に関して、これまで数名の外国人社員の雇用で苦勞しているというコメントがあり、賃金面や生活支援など、新たな検討事項が加わるため、簡単ではないことが予想される。当面は国内でアルバイトとして働く留学生が在留資格を変更するのが現実的なことの一つであると考ええる。今後は、国内外で新制度の在留資格を得た人材がスムーズに就職できるよう、行政による明確なプロセスや仕組み作り、受入企業においても支援計画の作成から、採用までのプロセスやルール、体制作りが必要になると考える。

最後に新制度の労働力不足に対する有効性について、在留期間5年の制約があっても、3社とも2～3年でアルバイトリーダーや店長に育成する教育プログラムがあり、5年の間に後進を育成するのも並行して行って人材をつなぐことで、人手不足の改善には十分につながる可能性が示された。また、技能実習制度や留学生の在留資格から特定技能1号に移行することにより、更に最長で5年の延長は可能であるが、その間教育した人材が企業を離れるのは大きな損失である。外食産業が特定技能2号の対象になり、1号から2号への移行で期限なく雇用が可能になれば、更に有効になるのではないだろうか。

また、海外展開している企業、或いは今後考える企業が、外国人労働者を特定技能1号の制度で5年間育成し、期間終了後、海外のチェーン店などに人材供給をするのは、その企業から人材が流出するのを防止し、より有用な制度の活用方法に



なりうる。

## 5.2 今後の研究

本研究は改正入管法が施行される前に外食企業に行ったインタビューに基づいている。その後、特定技能制度が導入された。これから、外食企業が制度を活用し、特定技能1号の人材の採用が進んでいくであろう。今後の研究としては、継続して外食企業における特定技能制度の活用状況を調べるとともに、外国人労働者や行政、支援組織等、多様なステークホルダーの視点から法と制度に関する調査を行い、外食産業のための制度の改訂や活用について研究し、外食産業の人材不足の改善に貢献できればと考える。

## 謝辞

最後に、本研究に協力していただいた外食の各企業とインタビューに応じて頂いたご担当、並びに一般社団法人日本フードサービス協会の方々に、この場をお借りして深く感謝致します。

## [注]

- <sup>1)</sup>『日本経済新聞』,「働く外国人を増やす」, 2019.1.1朝刊
- <sup>2)</sup>『日本経済新聞』,「特定技能」試験始まる」, 2019.4.16朝刊
- <sup>3)</sup>『日本経済新聞』,「外国人と働く1 「金の卵」始まった争奪戦」, 2018.12.25朝刊
- <sup>4)</sup>『朝日新聞』,「外国人受け入れ策 疑問だらけ」, 2018.12.26朝刊
- <sup>5)</sup>『朝日新聞』,「新制度の運用要領 公表、外国人受け入れ対応後手」, 2019.3.21朝刊
- <sup>6)</sup>『朝日新聞』,「日本で働きたい 391人が挑戦」, 2019.4.15夕刊
- <sup>7)</sup>『朝日新聞』,「新在留資格 あと2カ月なのに」, 2019.2.7朝刊

## [文献]

- ・一般社団法人 日本フードサービス協会, 2019,「特集 新制度下の外国人労働者の受け入れ」, 会報ジェフマンスリー2019年3月号, 2-6.
- ・大坂恭子, 2019,「改正出入国管理法の問題点」『労働総研クォーターリー2019春季号』, 26-35.
- ・外国人技能実習機構(2019), 技能実習制度について「技能実習制度の仕組み」(2019年6月15日取得, [https://www.otit.go.jp/info\\_seido/](https://www.otit.go.jp/info_seido/))
- ・木下康仁, 2007,『ライブ講義M-GTA』弘文堂.
- ・厚生労働省, 2018,「人口動態推計」2018年人口動態統計月報年計(概数)の概況, 厚生労働省ホームページ(2019年6月15日取得, <https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/jinkou/geppo/nengail8/index.html>)
- ・厚生労働省, 2019,「一般般職業紹介状況(平成30年12月分及び平成30年分)」厚生労働省Press Release(2019年6月15日取得, <https://www.mhlw.go.jp/content/11602000/000485204.pdf>)
- ・国際交流基金、日本国際教育支援協会, 2019,「日本語能力試験 N1～N5の目安」(2019年6月6日取得, <https://www.jlpt.jp/about/levelsummary.html>)
- ・戈木クレイグヒル滋子, 2016,『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 改訂版—理論を生み出すまで』新曜社.
- ・衆院法務委員会, 2018,「政府が提示した試算」衆院法務委員会理事懇談会2018.11.14
- ・出入国在留管理庁, 2019,「在留資格「特定技能」について」2019.4
- ・杉田昌平, 2019,「特定技能制度開始で外国人材雇用の実務はどう変わる!」『ビジネスガイド2019 May』, 870, 6-14.
- ・高倉光俊, 2019,「政省令を踏まえた労務管理のポイント」『ビジネスガイド2019 May』, 870, 24-31.
- ・農林水産省食料産業局, 2019,「外食業分野における新たな外国人材の受入れ」(2019年6月15日取得, <http://www.maff.go.jp/j/shokusan/>)

gaisyoku/attach/pdf/gaikokujinzai-27.pdf)

- ・ 布施直春, 2019, 『外国人労働者の雇用と労務管理』 中央経済社.
- ・ 法務大臣、国家公安委員会、外部大臣、厚生労働大臣、農林水産大臣, 2018, 「外食業分野における特定技能の在留資格に係る制度の運用に関する方針」 農林水産省ホームページ (2019年6月15日 取得, [www.maff.go.jp/j/shokusan/gaisyoku/gaikokujinzai.html](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gaisyoku/gaikokujinzai.html))
- ・ 矢澤めぐみ, 2019, 「知っておきたい「特定技能」と入管手続き」『ビジネスガイド2019 May』, 870, 15-23.
- ・ United Nations, 2019, 「World Population Prospects」, United Nationsホームページ, (2019年6月15日 取得, <https://population.un.org/wpp/>)

## 【 調査研究報告 1 】

# ジビエをおいしく安全に調理する

## ～加熱調理におけるおいしさと安全性の関係を探る～

エコール辻東京 教育研究推進室長 迫井 千晶

エコール辻東京 教授 秋元 真一郎

辻静雄料理教育研究所 所長 山田 研

辻静雄料理教育研究所 研究員 五領田小百合

### 1. 背景

ジビエ (gibier) とは、狩猟によって捕獲された食肉としての野生鳥獣のことを意味するフランス語で、英語ではゲーム・ミート (Game meat) という。代表的なものとして、シカ、イノシシ、ノウサギ、マガモ、ヤマバトなどがある。

歴史的にみれば、野生鳥獣を食する文化は日本にも存在する。縄文時代は、ノウサギ、シカ、イノシシ、クマなどが冬場に狩猟によって捕獲され、季節の常食とされていた (小林1996)。仏教伝来以降も、禁忌とされながら、奈良、平安、室町を経て、江戸時代を通じて現在まで、絶えることなく食されてきた。

奈良時代、万葉集では、シカやイノシシが食物としても害獣としても詠われており (原田2005)、江戸時代、イノシシは山くじらや牡丹 (ぼたん)、シカは紅葉 (もみじ)、鶏は柏 (かしわ) などと言い換えられ、薬食いと称して食べられていたことが知られている (中澤2018)。

一方、現代においては、増えすぎた野生鳥獣が農林業へ与える被害が深刻化している。高齢化が

進む農業生産者の中には、鳥獣被害が原因で離農に追い込まれる者も少なくない。

このような状況を受け、農林業への被害を軽減し、シカやイノシシといった野生鳥獣を本来の適正数に戻すため、国は捕獲を強化し、野生鳥獣のジビエとしての利活用を、その被害軽減と地域活性化をつなぐ施策の一環に位置付けた。

即ち、2013年には「抜本的な捕獲強化対策」が環境省・農林水産省により策定され、2014年には「野生鳥獣肉の衛生管理に関する指針 (ガイドライン)」 (以下「ガイドライン」と呼ぶ) が厚生労働省より通知され、2016年には「鳥獣被害防止特措法」が改正され、その目的規定に捕獲した鳥獣の食品としての利用等が明記されるとともに、利用促進のための規定が新設された (農林水産省2019, 鳥獣被害の現状と対策)。

しかし、農林水産省の調査によると、野生鳥獣による農作物被害金額は、2017年度で前年度より減少したとはいえ約164億円あり、2017年度にはイノシシ62万頭、シカ58万頭の計約120万頭が捕獲されているが、捕獲されたイノシシやシカは、埋設や焼却されることがほとんどで、食肉として

#### 迫井氏の横顔

エコール辻東京 教育研究推進室長。管理栄養士。武庫川女子大学食物学科卒業。1997年学校法人辻料理学館に入職。専門はHACCP、食品衛生学。(一社)日本ジビエ振興協会主催の国産ジビエ料理セミナーでは、食品衛生講師を担当。学外の研究機関と共にジビエを美味しく安全に食べるための研究も進めている。また、飲食店、製菓店で運用できるHACCPについての研究や、おいしさを軸にした調理、製菓における教育研究を学内外で推進している。

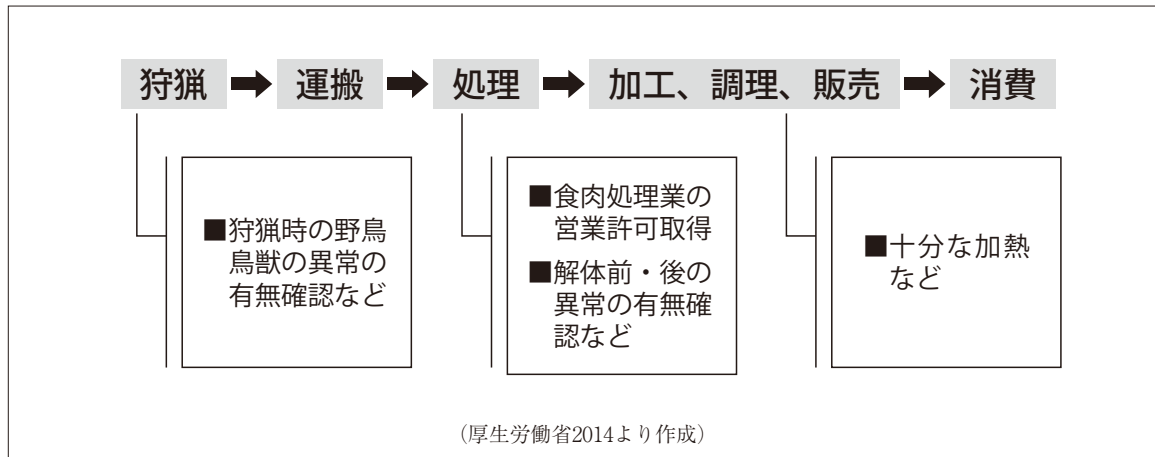


図1 野生鳥獣肉の衛生管理に関する指針 (ガイドライン) について

の利用されるのはまだその一割程度に過ぎない（農林水産省2019、捕獲鳥獣のジビエ利用を巡る最近の状況）。

さて、ジビエ利用促進のための大前提はその安全性の確保である。前述した「ガイドライン」とは、野生鳥獣肉を安全に食べるための指針として、狩猟⇒運搬⇒処理⇒加工・調理・販売⇒消費と、工程ごとに安全性の確保を図り、川上から川下へとそれをボタンタッチしていくことで、ジビエを安全に提供しようとするものである（図1）。

食肉処理施設での衛生的な解体処理、適切な温度での流通など、フードチェーン全体の安全管理が肝要である。このガイドラインの中でも「調理」、「消費」の中で「十分な加熱」がポイントとされているが、それは非加熱や不十分な加熱を原因とする食品事故が、過去相次いで発生しているからである。シカやイノシシの生焼けの肉、漬け、刺身による食中毒、そして、イノシシの肝臓の生食では死亡事故まで起こっている（高井2018）。

衛生的な環境で生育された家畜と異なり、育成環境を管理できないジビエの食肉としての課題の

最終ラインを守るのは、「十分な加熱」による喫食時の安全性の確保である。そして「ガイドライン」において、その条件は「野生鳥獣肉による食中毒の発生を防止するため、中心部の温度が摂氏75℃で1分間以上又はこれと同等以上の効力を有する方法」とされた（厚生労働省2014）。

しかし、この「同等以上の効力を有する方法」が「75℃で1分間以上」と異なる具体的な中心温度×加熱時間は提示されなかった（以下すべて温度は中心温度を指す）。

ところで、「75℃で1分間以上」での加熱が容易な煮込みなどの調理法はあるものの、脂が少なく厚みのある鹿肉などを網やフライパンやオーブンなどでしっとりおいしく仕上げるためには、料理人にとっても75℃のみという加熱温度のハードルは高い。また、現状では1割程度でしかない食肉利用率を上げるためには、食肉としての安全性はもとより、おいしさも追及する必要がある。

現在では、厚生労働省のホームページでも、「食肉の加熱条件に関するQ & A」、「野生鳥獣肉に関するQ & A」（厚生労働省2018）で、中心部75℃

#### 秋元氏の横顔

エコール辻東京 西洋料理（フランス料理）教授。1992年エコール辻東京に入職し、後進の育成にあたる。1999年から2001年フランス・リヨン郊外にある辻調グループフランス校シャトー・ド・レクレールに勤務し、本場のフランス料理への造詣を深める。2001年に帰国し現在に至る。日本調理科学会会員。（一社）日本ジビエ振興協会主催の国産ジビエ料理セミナーでは、調理実習の講師を担当。農林水産省「ジビエ利用拡大専門家チーム」メンバー。



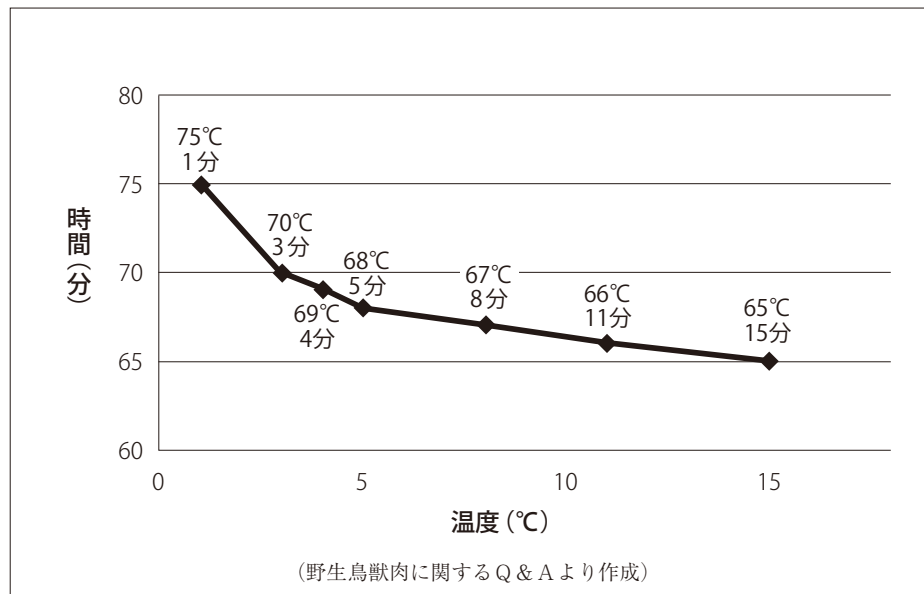


図2 中心温度75℃ 1分間と同等以上の温度・時間

1分と同等な加熱殺菌の条件として、65℃ 15分、66℃ 11分、67℃ 8分、68℃ 5分、69℃ 4分、70℃ 3分といった温度と時間が公開されている。(図2)

## 2. 目的

すでに述べたように、ジビエの食肉としての利活用を推進するには、安全性とともにおいしさを担保する必要がある。しかし、食肉に関して安全性とおいしさを等価値で関連させた研究は見当たらない<sup>1)</sup>。

そこで本研究では、75℃ 1分と「同等」の条件として妥当とされる、より低い中心温度×加熱時間において、理化学的測定（成分分析、物性測定）を通じておいしさの評価を実施することで、安全でおいしいジビエの調理条件を探索することを目的とした。

## 3. 方法

### 3.1 実験材料および使用機器

シカ肉は、体重32～33kg、年齢3～4歳、雌を用いた。部位はロースとし、サイズは縦7cm、横6cm、厚み3cm、重さ約80gに切り揃えた。

調理法は、伝統的にフランス料理で用いられている低温での調理に着目し、温度の安定的維持が容易なスチームコンベクションオーブを用いた調理法を採用した。そして、75℃ 1分と同等の条件として妥当とされる、より低い中心温度×加熱時間での調理可能性を検証することとした。

使用したスチームコンベクションオーブは、Cook Everio MIC-5TB3（ホシザキ）で、中心温度計としては、データ記録用（以下データロガーと呼ぶ）：HiTemp-140（MK Scientific）、目視確認用：TP-100MR（サーモポート社）を用いた。いずれも校正済のものを使用し、後者は前者と同

### 山田氏の横顔

辻静雄料理教育研究所 所長。立教大学卒業。同大学院文学研究科フランス文学専攻博士前期課程修了（文学修士）。1992年辻静雄料理教育研究所に入所。1995年－1999年辻調グループフランス校勤務。2002年より（学）辻料理学館に転籍。教育本部長、キャリアセンター長を経て、現在、辻調理師専門学校 校長特別補佐（教育研究担当）も兼務。（一社）日本ジビエ振興協会理事。

等の温度帯を表示することをあらかじめ確認した。

### 3.2 安全性評価（加熱条件）

今回の実験では、75℃ 1分と「同等」の加熱殺菌効果を示すと目される条件のうち、65℃ 15分、68℃ 5分の2種類を選び、75℃ 1分とともに3つの中心温度×加熱時間で実施した。検体のシカ肉は、塩の脱水作用による肉汁（肉の水分）の損失を防ぐため、調味をせずに使用し、1/2サイズのホテルパン1枚に、10検体を配置した。

予備実験において、スチームコンベクションオーブンは、熱源から遠い庫内前方の温度が上がりにくいことが判明していたため、当該箇所に配置される検体に中心温度計のセンサーを装着した。中心温度計は、データロガー、目視確認用の各1個計2個を使用し、いずれも上記箇所に配置される検体の中心部に針を刺した。

目視確認用中心温度計を使用した理由は、データロガーでは即時の温度確認ができないためである。スチームコンベクションオーブンは、ホットエアーモードで、ダンパーを閉めた状態（湿度100%）で使用した。水蒸気を利用するコンビモードやスチームモードではなく、ホットエアーモードを選定した理由は、スチームコンベクションオーブンを持たない調理場で、ガスオーブンや電気オーブンで代用しても再現可能な加熱条件とするためである。

スチームコンベクションオーブンの調理温度を指定温度に設定し、庫内が設定温度に達した時点で検体を入れ、加熱開始とした。スチームコンベクションオーブン付属の庫内温度表示と目視確認用の検体の中心温度表示をみながら、1分毎に後者の温度推移を記録用紙に記録し、検体の中心温度が指定温度65℃、68℃、75℃に達した時点から、

それぞれ、できるかぎり温度変動がないように調整しながら加熱を継続し、指定時間で加熱を終了し、検体を庫内から取り出し、滅菌袋に入れ、速やかに氷冷した。

### 3.3 おいしさ評価（成分分析、物性測定）

成分分析（うま味成分）、物性測定（やわらかさ、ジューシーさなど）は、機器を用いた評価方法である。機器を必要とするこの成分分析、物性測定については、（一社）食肉科学技術研究所に検査依頼した。加熱方法、中心温度、加熱時間など、安全性評価とすべて同条件で調理したシカ肉を、速やかに氷冷、その状態で同研究所に提出した。シカ肉は常温（25℃）に戻され、上記の理化学的測定が実施された。この実験は2018年9月13日から10月5日の間に、測定された。

味を評価する「うま味成分」は、グルタミン酸、イノシン酸、うま味強度の項目で分析した。うま味強度とは、グルタミン酸とイノシン酸の相乗効果によるうま味の強度を示すものである。また、食感を評価する「テクスチャーおよびジューシーさ」は、硬さ、凝集性、弾力性、圧搾肉汁率を測定した。

各試験方法については、グルタミン酸は生体液分析法（アミノ酸分析法）、イノシン酸は高速液体クロマトグラフ法、テクスチャーはテンシプレッサー法、圧搾肉汁率は濾紙重量法が用いられた。

## 4. 結果

### 4.1 安全性評価（加熱条件）

検体の中心温度の推移を示すものとして、目視確認用中心温度計の表示を1分毎に手で記録したものと、データロガーで自動記録されたものを比

---

#### 五領田氏の横顔

辻静雄料理教育研究所 研究員。調理師、博士（理学）。東京医科歯科大学大学院 博士課程修了。専門はデータサイエンス・社会疫学・公衆衛生学。2015年 米ハーバード公衆衛生大学院、2014年、2016–2018年 国立研究開発法人 医薬基盤・健康・栄養研究所にて、人とのつながりと食事等、社会行動科学に関する研究に従事。現在は、東京医科歯科大学、獨協医科大学、民間の研究機関とともにおいしさとQOLを主軸に学際的な研究を進めている。

較しつつ、安全性の担保状況を確認した。図3の点線がデータロガー、実線は目視確認用の記録である。

いずれの温度でも、立ち上がりに多少差はあるものの、検証温度に達する頃にはほぼ近似値を示した。すなわち、75℃、68℃、65℃、いずれの設定温度においても、緩やかな温度上昇を示し、設定目標温度に達するまでに要した時間は、それぞれ約30分、15分、17分であった。

また、その後、それぞれ設定温度を保持したまま1分、5分、15分の加熱を完了した。つまり、目標とする温度に達してから必要な時間、加熱されており、中心部75℃ 1分と同等な加熱殺菌の条件を十分に満たしていることが確認できた。

#### 4.2 おいしさ評価（成分分析、物性測定）

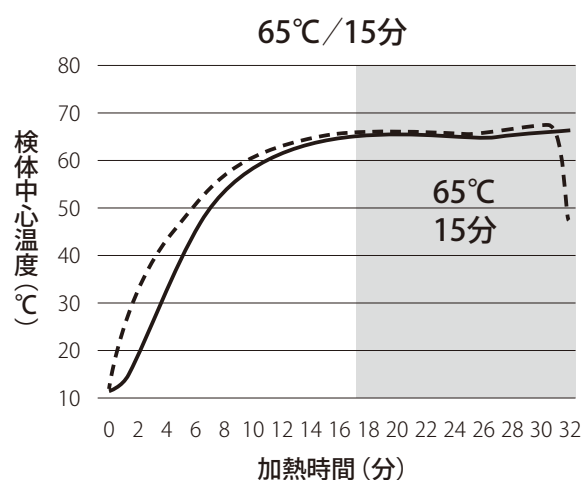
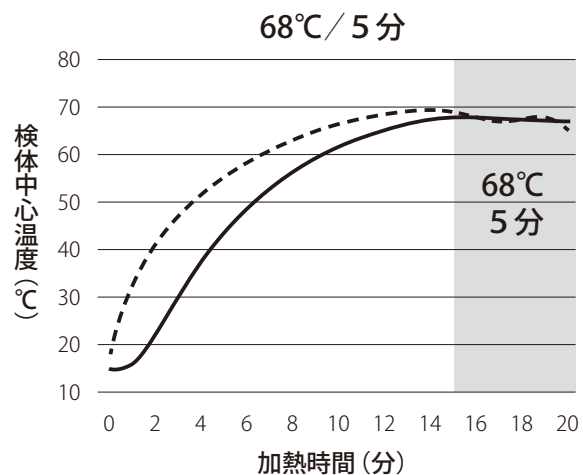
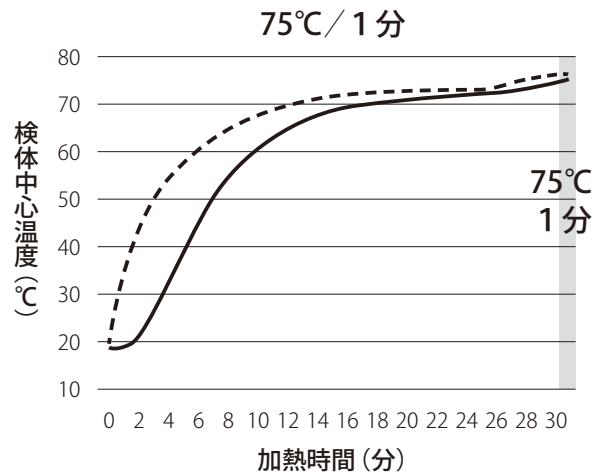
うま味成分の分析結果は、各項目それぞれ以下のような分析結果となった。グルタミン酸は、68℃ 5分>65℃ 15分>75℃ 1分の順に、大きい数値を示し、よりうま味が強いという結果を得た。イノシン酸は、68℃ 5分>75℃ 1分>65℃ 15分の順に、大きい数値を示し、よりうま味が強いという結果を得た。

また、グルタミン酸とイノシン酸の相乗効果を示す、うま味強度も、68℃ 5分>75℃ 1分>65℃ 15分の順に、大きい数値を示し、よりうま味が強いという結果を得た。

すなわち、うま味成分においては、すべての項目で68℃ 5分の数値がもっとも好ましく1位、グルタミン酸以外のすべての項目で、75℃ 1分が2位、65℃ 15分が3位の順位となった。

テクスチャーについては、各項目それぞれ以下のような分析結果となった。硬さは、65℃ 15分<68℃ 5分<75℃ 1分の順に小さい数値を示し、より軟らかいという結果を得た。凝集性は、65℃ 15分<68℃ 5分<75℃ 1分の順に小さい数値を示し、より噛み砕きやすいという結果を得た。

弾力性は、65℃ 15分>75℃ 1分>68℃ 5分



(実線は目視観察用、点線は実測用ロガーの測定記録を示す)

図3 スチームコンベクションオーブを用いたシカ肉検体中心部における温度推移

表2 シカ肉のおいしさ評価(成分分析、物性測定)

| 試料名称(鹿ヒレ肉)             |                          | 75℃<br>① | 75分℃<br>② | 75℃<br>③ | 68℃<br>① | 68℃<br>② | 68℃<br>③ | 65℃<br>① | 65℃<br>② | 65℃<br>③ | 75℃<br>平均 | 68℃<br>平均 | 65℃<br>平均 |
|------------------------|--------------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| うまみ成分<br>(mg/100g)     | グルタミン酸                   | 20.2     | 23        | 12.7     | 19.4     | 35.8     | 38.6     | 21.3     | 16.8     | 24.6     | 18.6      | 31.3      | 20.9      |
|                        | イノシン酸                    | 30       | 26.6      | 65.2     | 34       | 52.8     | 44.2     | 13.3     | 19.9     | 27.7     | 40.6      | 43.7      | 20.3      |
|                        | 旨味強度                     | 0.76     | 0.77      | 1.02     | 0.82     | 2.34     | 2.12     | 0.37     | 0.42     | 0.85     | 0.85      | 1.76      | 0.55      |
| テクスチャー<br>および<br>圧搾肉汁率 | 硬さ(kgw/cm <sup>2</sup> ) | 5.43     | 5.05      | 8.16     | 4.59     | 5.92     | 5.25     | 4.27     | 4.91     | 3.69     | 6.21      | 5.25      | 4.29      |
|                        | 凝縮性                      | 0.48     | 0.45      | 0.54     | 0.45     | 0.52     | 0.47     | 0.51     | 0.48     | 0.43     | 0.49      | 0.48      | 0.47      |
|                        | 弾力性(%)                   | 79.4     | 74.4      | 71.2     | 70.3     | 71.4     | 72.4     | 71.5     | 75.2     | 79.1     | 75        | 71.4      | 75.3      |
|                        | 圧搾肉汁率(%)                 | 42.2     | 40        | 34.1     | 41.8     | 39       | 38.3     | 37.5     | 40.5     | 42.6     | 38.8      | 39.7      | 40.2      |
| n = 3の平均               |                          |          |           |          |          |          |          |          |          |          | 1位        | 2位        | 3位        |

【数値の見方】

- グルタミン酸：大きいほど旨味が強い
- イノシン酸：大きいほど旨味が強い
- 旨味強度：大きいほど旨味が強い
- 硬さ：小さいほど軟らかい
- 凝集性：小さいほど噛み砕きやすい
- 弾力性：大きいほど弾力性がある
- 圧搾肉汁率：大きいほどジューシー

の順に大きい数値を示し、より弾力があるという結果を得た。圧搾肉汁率は、65℃ 15分>68℃ 5分>75℃ 1分の順に大きい数値を示し、よりジューシーであるという結果を得た。

すなわち、テクスチャーにおいては、すべての項目で65℃ 15分の数値がもっとも好ましく1位、弾力性以外のすべての項目で、68℃ 5分が2位、75℃ 1分が3位の順位となった。(表2)

## 5. 考察

上記の結果より、うま味成分とテクスチャーで、順位がまったく異なるため、うま味成分とテクスチャーでは、加熱温度・時間との関係性が異なる可能性が高いことが判明した。

すなわち、テクスチャーにおいては、加熱温度が低いほど、柔らかい、噛み砕きやすい、ジューシー、といった比較的単純な温度との関係性が想定された。

一方、うま味成分については、グルタミン酸、イノシン酸、旨味強度のいずれにおいても最も温度が高いわけでも低いわけでもない68℃ 5分が1位、次いで凡そ75℃ 1分が2位、65℃ 15分が3位となっており、単純に高低だけではない微妙な温度条件や持続時間も影響することが想定され

た。ただし、今回はn= 3のサンプル数であったため、これらの想定を検証するためには、サンプル数を増やして実験を継続する必要がある。

ジビエは、家畜に比べて個体差が大きく、また小さい個体から採取できる試料には限りがある。したがって、ある程度の試料のバラツキを考慮して実験しなければならない。また、シカ肉のpHや年齢差が、保水力や色調、硬さ、せん断力といった肉質へ影響する研究結果もある(松原、田畑、渡辺、中川1995)。

また、物性測定において、より柔らかいこと、より噛み砕きやすいこと、より弾力性があること、よりジューシーであることが、実際に人が食べたときによりおいしいと感じる根拠足りうるのかという疑問もある。

## 6. 結論

75℃ 1分と同等の加熱殺菌の条件とされる68℃ 5分、65℃ 15分で加熱調理されたシカ肉は、安全性においては同等の評価である。

しかし、おいしさの評価(成分分析・物性測定)においては、75℃ 1分、68℃ 5分、65℃ 15分の違いが大きな差異を生む可能性が示唆された。

また、伝統的なフランス料理のノウハウでは、



60℃以下の低い温度での加熱の方がおいしいとされることから「もっとも低い65℃での加熱調理がもっともおいしいだろう」という予測もあったが、必ずしもそうではない可能性、さらには、加熱する温度と時間の微妙な差異が肉のタンパク質の熱変性に、ひいては、おいしさに大きな影響を与える可能性が示唆された。

また、これは料理人がジビエを加熱する温度と時間を調整することで、安全性のみならず、おいしさを科学的にコントロールできる可能性が示唆されたということでもある。

今後は、こうしたジビエ特有の条件も考慮し、サンプル数を増やして、理化学的測定実験を継続することともに、今回実施できなかった、人が実際に食べたときのおいしさの評価（官能評価）を、そのためのパネルの育成とともに、実施していく予定である。

そして、おいしく安全な加熱条件、調理法、そしてジビエをより楽しく、おいしく食べることのできる喫食方法も含め、野生鳥獣被害の軽減と共に、フードサービス業界の発展にさらに貢献する所存である。

## 謝辞

本研究の一部は、日本フードサービス学会第15回研究助成制度により行った。中間発表、口頭発表、査読において、数多くの有益なご指摘をいただいた同学会および関係者の皆様に深謝の意を表します。また、日本ジビエ振興協会、および、エコール 辻 東京 西洋料理部門の方々に感謝いたします。

## [注]

<sup>1)</sup> 2010年、食品安全委員会は「食中毒を防ぐ加熱」において、食肉についても加熱状態と安全性の関係を視覚的にもわかりやすく紹介している。しかし、当然のことながらここに「おいしさ」への言及はない。

## [文献]

- ・ 原田信夫, 2005, 『歴史のなかの米と肉』 平凡社.
- ・ 小林達雄, 1996, 『縄文人の世界』 朝日出版社.
- ・ 厚生労働省, 2014, 「野生鳥獣肉の衛生管理に関する指針（ガイドライン）について」, 厚生労働省ホームページ, (2019年6月21日, <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11130500-Shokuhinanzenshu/0000065509.pdf>)
- ・ 厚生労働省, 2018, 「食肉の加熱条件に関するQ & A」, 厚生労働省ホームページ, (2019年6月21日, <https://www.mhlw.go.jp/content/11130500/000365043.pdf>)
- ・ 厚生労働省, 2018, 「野生鳥獣肉に関するQ & A」, 厚生労働省ホームページ, (2019年6月21日, <https://www.mhlw.go.jp/content/11130500/000365098.pdf>)
- ・ 松原甲, 田畑広之進, 渡辺理, 中川勝也, 1995, 「鹿肉を利用した保存食品の開発」, 兵庫農技研報（農業）(2019年10月12日, [http://hyogo-nourinsuisangc.jp/3-k\\_seika/kenpo/khn43pdf/khn4316.pdf](http://hyogo-nourinsuisangc.jp/3-k_seika/kenpo/khn43pdf/khn4316.pdf))
- ・ 中澤克明, 2018, 『肉食の社会史』 山川出版社
- ・ 農林水産省, 2019, 「鳥獣被害の現状と対策」, 農林水産省ホームページ (2019年6月21日, <http://www.maff.go.jp/j/seisan/tyozyu/higai/attach/pdf/index-306.pdf>)
- ・ 農林水産省, 2019, 「野生鳥獣のジビエ利用を巡る最近の状況」, 農林水産省ホームページ, (2019年6月21日, <http://www.maff.go.jp/j/nousin/gibier/attach/pdf/suishin-70.pdf>)
- ・ 食品安全委員会, 2010, 「食中毒を防ぐ加熱」, 食品安全委員会ホームページ (2019年6月21日, <https://www.fsc.go.jp/sonota/shokutyudoku-kanetu.pdf>)
- ・ 高井伸二, 2018, 「流行するジビエー安全に食べるためにー」, 国民健康センターホームページ, (2019年6月21日, [http://www.kokusen.go.jp/wko/pdf/wko-201808\\_05.pdf](http://www.kokusen.go.jp/wko/pdf/wko-201808_05.pdf))



## 【 調査研究報告2 】

# 輸入事業者A社におけるスリランカ紅茶の流通経路と品質管理体制

東京海洋大学大学院海洋科学技術研究科 博士後期課程 野上 和子

東京海洋大学食品生産科学部門 准教授 小川美香子

## 第1章 序論

### 1.1 背景

日本の食料自給率は概ね40%前後で輸入食品に依存する現状がある一方、輸入食品に対する消費者の不安は大きい。現在、政府の水際対策である輸入食品監視業務に、命令検査及びモニタリング検査が含まれるが、破壊を伴う検査を全ての食品に対して実施することは現実的に不可能である。2017年度の輸入に対する検査対象は全体の8.2%で、その0.03%に当たる821件が法違反であった(厚生労働省 2019)。

継続的に再輸入される食品等の場合、検査審査により、食品衛生法に定める検査結果の提出が不要とされることがある。こうした場合、流通前に食品の安全性を確認する手段や頻度は企業に委ねられるため、なんら確認されなかった食品が流通する可能性は否定できない。これらの理由により、輸入食品は、水際対策によって監視され安全性を確保したものだけが市場に流通している状況にあるとは言えない。実際に食品等の収去検査では、食品衛生法に逸脱した輸入食品が国内市場で流通していた事例がある(厚生労働省 2019)。

輸入食品に対する消費者の不安とは何に起因するものなのだろうか。中嶋は消費者が抱く食品への不安について考察し、「食の安心」とは消費者

が望んでいる安全性を確実に確保できると予測している状態、すなわち「安全性への確信」を持つことと定義した。そのうえで、安全と安心の間に適切な行動への予測として「信頼」が関与するモデルを示し、消費者が食の安心を得られるかどうかは、食をめぐるステークホルダーに対してどの程度信頼をもてるかによって決まると指摘した(中嶋 2016)。

輸入食品の場合、国産よりステークホルダーが判りづらいことが信頼をもてない要因のひとつであると捉えれば、流通構造を明らかにすることは消費者の不安の解消につながると考えられる。食品ごとに異なる流通構造と安全性の確保に向けた仕組みを解明するには、対象を限定し事例研究を積み重ねていくことが必要である。これが、本研究に取り組んだ背景である。

### 1.2 用語の定義

あらかじめ、本稿で使用する用語を整理する。

#### 1.2.1 品質について

品質とは、ISO 9000:2015 用語及び定義では「本来備わっている特性の集まりが、要求事項を満たす程度」と定義される(日本規格協会 2019)。

さらに、農産物や食品の品質については「製品に意識を向けた品質」、「生産プロセスに意識を向

---

#### 野上氏の横顔

環境コンサルタントを経て、社会人学生として東京海洋大学大学院 海洋科学技術研究科 食品流通安全管理専攻を2019年に修了。現在、同大学院応用環境システム学専攻の博士後期課程1年。現職は小売業の品質管理部門で食品をはじめとする品質管理業務を担当。

けた品質」、「消費者に意識を向けた品質」という3つの領域で区分されると指摘されている<sup>1)</sup>(新山 2001)。

本稿は、主目的のひとつが輸入事業者の品質管理体制の解明であるため、「製品に意識を向けた品質」、「生産プロセスに意識を向けた品質」を品質の概念として採用する。また食品は、食の機能を果たすために摂食可能な状態が前提であるため、安全性の確保は食品の品質に必須の条件と考える。

### 1.2.2 流通構造、流通経路について

石川は「流通機構」を、モノの流通をそれに関わる主体または機関の取引関係の全体としてみる場合の概念で、通常は一国の流通機構全体、または製品(商品)別の流通機構を指すとし、「流通構造」について、流通機構の構成主体が全体としてまとまった機能をする集合体としてみるときの用語と定義した。

また、「流通経路」の概念については、社会的視点からみたモノの移動経路、一般には所有権の移転の連鎖で関係づけられる経路で、商流経路、物流経路、資金流経路(決済経路)、情報流経路などが組み合わされ流通経路が構成されると定義した(石川 2004)。

本研究はスリランカ一国の紅茶の流通機構のなかで、各構成主体の機能と集合体としての機能をとらえることを目的とし、日本に紅茶を輸入する一事業者に関する事例研究を行うため、石川の定義した「流通構造」「流通経路」という用語を採用する<sup>2)</sup>。

### 1.2.3 基礎条件について

新山は、フードシステムの構造の変化は完全に内生的に生じるわけではなく、外部の社会的条件、

フードシステムを基礎づける諸条件にも規定されるとし、その諸条件を「基礎条件」と定義した。

フードシステムを基礎づける主な条件として、

- (a) 商品特性(処理・加工の必要性、腐敗性、品質標準化の度合いなど)
- (b) 企業や消費者の意思決定・行動を基礎づける制度、慣習、ルール、文化
- (c) 同じく企業や消費者の意思決定・行動を規制したり促進したりする公共政策(法令、政策)とその政策主体としての国家ないし公権力があげられる。またフードシステムの外部条件として、
- (d) 社会的技術条件(処理・加工・輸送・保管に関わる社会的技術レベル)
- (e) 社会的市場条件(労働、土地、資本などの社会的市場条件など)

がある。また、

- (f) 他国のフードシステムとの競争関係や国際的貿易ルール

も、重要性を増してきた外部条件としてあげられる(新山 2001)。

本稿は新山の定義に基づき、流通構造を規定する諸条件として「基礎条件」という用語を用いる<sup>3)</sup>。

## 第2章 目的・方法

### 2.1 目的

消費者の食への不安とは、食品をめぐるステークホルダーに対して信頼が持てず安全性への確信がない状況であり、食の安全と信頼問題を解決するためにはリスクの評価や対策のための手段の開発、それを支える制度の設計について、学術的な分析が必要である(中嶋 2016)。

輸入先国におけるステークホルダーの状況を、社会的に不確実であり信頼できない状況として消

#### 小川氏の横顔

慶應義塾大学の経営管理研究科(MBA)及び政策、メディア研究科を修了(博士(政策・メディア))。2007年より東京海洋大学に勤務。現在、学術研究院食品生産科学部門准教授、食の安全や流通の情報管理にかかわる研究に従事。水産物トレーサビリティ協議会会長。



費者が捉えた場合、輸入食品に対する消費者の不安は、その食品がどこで誰にどのように作られ輸入されたのかなどの情報が不足した状況といえよう。輸入食品に対する消費者の不安を解消するためには、輸入先国における食品の流通構造の解明にむけて、個々の食品および輸入事業者ごとに異なる流通経路とステークホルダー間の安全性の確保に向けた仕組みを解明する必要がある。

そこで本研究は、事例研究を通じて輸入先国における輸入事業者の生産と流通を中心とした流通経路と、流通経路を構成するステークホルダーの品質管理体制を解明することを目的とする。

輸入事業者は、設計品質を確保した製品を輸入するために様々なステークホルダーから構成される流通構造の中から取引先を選択し、流通経路を構築する必要がある。また、食品輸入事業者の場合、食品の安全性の確保は責務であり、生産から販売にいたるまでの様々なステークホルダーの行動の監視や、輸入食品の品質及び安全性の検証が必要である。

食品は多様な流通構造をもつ（新山 2001）。したがって多様な流通構造のなかでは、個々の事例を分析し、検証結果を蓄積する必要がある。そこで本研究は、個々の流通構造解析結果の蓄積にむけて、国内で流通する製品及び加工原材料のほぼすべてが輸入品で構成される紅茶を対象として事例研究を行う。近年の紅茶製品の原材料となる紅茶茶葉は、地方特産品の「べにふうき紅茶」などごく一部の場合を除き輸入品であり、輸入量最大となる輸入先国はスリランカである（日本紅茶協会 2012；日本紅茶協会 2015；日本紅茶協会 2018）。

本研究はスリランカ紅茶を中心に扱う輸入事業者に関して、流通経路と品質管理体制を解明することを目的とする。

## 2.2 方法

本研究は2段階で実施した。まず、流通構造の枠組みとなる基礎条件を文献調査によって確認した。新山の示した6つの基礎条件には、商品特性や法令、政策、他国との競争関係などを含むため、

論文に加え一般書籍、政府機関刊行物、ウェブサイト、事業者団体の統計情報などを参考にした（新山 2001）。

つぎに事例研究を行った。スリランカの包装済紅茶製品を扱う輸入事業者を対象としたインタビューによる企業調査である。企業調査で収集した情報は、現場で記帳した記録をもとに文書と図で取りまとめた。記録は、事業者側の担当者が確認したうえで出した修正指示を加筆した。

## 第3章 先行研究

フードシステムの解明を目的とした研究は、複数の研究者により様々な品目で行われてきた<sup>4)</sup>。しかし、日本国内で流通する輸入紅茶について、流通構造や流通経路、紅茶輸入事業者の品質管理体制の解明に焦点を当てた先行研究は確認できない。これまでの輸入紅茶の研究は、例えば鈴木や栗原の事例研究のように、茶葉生産労働者の生活環境や労働環境に焦点をあてたものが多い（鈴木 2008；栗原 2015）。

ここではフードシステムの研究論文のなかで、新山によって提示された「多種類の産業の連鎖からなるフードシステムの分析枠組み」のなかの「基礎条件」となる部分について確認しておく（新山 2001）。

新山は、多段階の連鎖を形成し商品の生産と供給を行う食品に特有の産業組織の全体構造にせまる手法として、全体像をいくつかの副構造に分割する構造論的な全体像の把握手法を考案した。そのなかで「基礎条件」は、フードシステムを基礎づける諸条件として定義されている。諸条件については第2章で述べたとおり多岐にわたる文献調査が必要であった。そこで基礎条件に関する内容は先行研究に含めず、第4章に別章としてまとめた。

## 第4章 基礎条件

本章では、基礎条件として、

- (a) スリランカ紅茶の商品特性
- (b) スリランカ紅茶の制度・ルール
- (c) スリランカ紅茶に関する公共政策(法令、政策)
- (d) スリランカ紅茶の社会的市場条件
- (e) 他国のフードシステムとの競争関係や国際的貿易ルールについて確認する<sup>5)</sup>。

#### 4.1 スリランカ紅茶の商品特性

国際標準化機構ISO 3720によれば、紅茶とは嗜好飲料に適するものであり、原材料はカメリア・シネンシスに属する耐寒性が優れる中国種もしくは熱帯性のアッサム種の変種に限られる。それらの葉、芽及び柔らかな茎を原料とするもので、酸化発酵を促す萎凋と呼ばれる重要な初期工程や仕上げの熱風乾燥など、いくつかの工程を適切に進め製造されたものと定義される。茶の製造における発酵とは、生の茶葉の中に含まれている天然の発酵酵素であるポリフェノール・オキシターゼの活性に起因する(稲田 2016)。

スリランカにおける紅茶の製造工程を図1に示す。紅茶の原料となる生茶葉は、農園で摘採され計量後に隣接する荒茶工場に運ばれる。生茶葉は貯蔵せずすぐに製造工程に入る。茶葉は始めに萎凋という初期の発酵工程に入り、揉捻という加圧工程、発酵を止める乾燥工程、茶葉の大きさを区

分する等級分けを経て、バルク袋に包装され完成する(The Sri Lanka Tea Board 2019a)。

#### 4.2 スリランカ紅茶の制度・ルール

##### 4.2.1 スリランカの紅茶認定制度

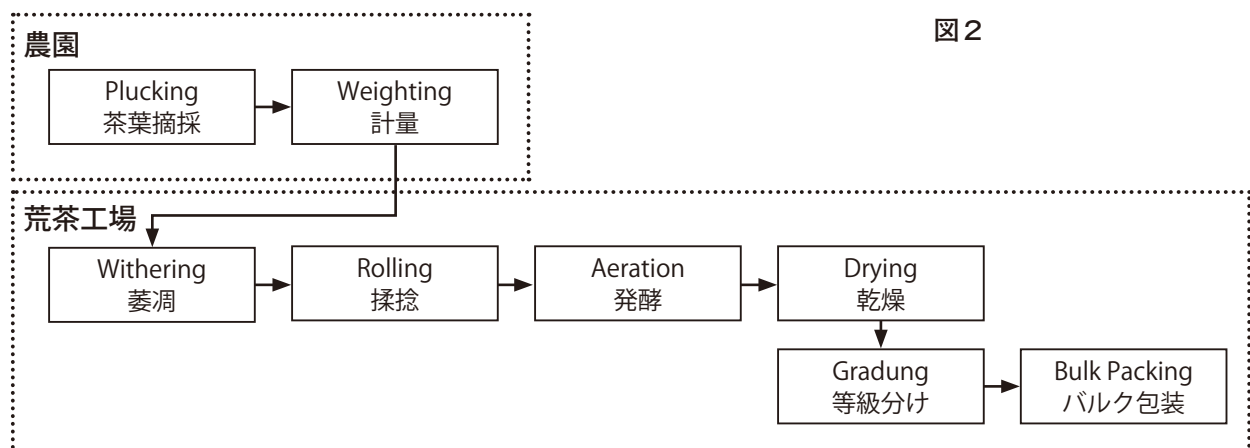
スリランカ紅茶関連法「1974法律第14号 Sri Lanka Tea Board Law (2003年第29決議)」の規定により、製品に「CYRON TEA」の名称を使用し販売するためには、100%スリランカで栽培した茶葉を使用、ISO 3720の規定条件に適合、政府検査機関の官能検査に合格という3条件に適合することが必要である。

3条件に適合したうえで政府機関である Sri Lanka Tea Board (以下、SLTB) に製品を登録すると「CYRON TEA」認証が与えられ、図2に示すライオンをデザインしたセイロンティーロゴマークの使用許可が出る(The Sri Lanka Tea Board 2019d)。



出所:「Guidelines For the Use of Lion Logo」(The Sri Lanka Tea Board 2019d) から引用

図2



出所: The Sri Lanka Tea Board 2019a より筆者作成

図1 スリランカの紅茶製造工程(純オーソドックス製法)

#### 4.2.2 スリランカ紅茶の地域認証制度について

スリランカは島国であり中央に高い山脈を有する。季節風が吹く多様な気候や標高の違いや土壌の質により茶葉の生育には地域的な多様性が生まれ、これらの産地の違いは風味や水色にそれぞれの個性を生み出す。

農園は標高によって低地（ロウグロウン、標高0から600m程）、中地（ミディウムグロウン、標高600から1,200m程）、高地（ハイグロウン、標高1,200m以上）のいずれかの標高区分に属する。標高区分ごとに紅茶の味・品質などをみると、ハイグロウンの紅茶は独特のデリケートな味と爽やかな渋みを持ち色は明るく、ミディウムグロウンの紅茶の渋みはやや弱いものの味は力強く、ロウグロウンの紅茶は色が濃く渋みも強いのが特徴である。

スリランカ政府は、地域認証制度によって製品名や商品パッケージに使用できる産地名称を規定し、登録制度によって製品を管理する。これは地域認証産地名称を乱用させないための対策である。ヌワラエリヤ、ウダプセワラ、ウバ、ディンブラ、キャンディ、ザバラガムア、ルフナの7箇所が地域認証制度の指定地域である。製品にこれらの産地名称を使用するには、生茶葉の生産地であることに加え、荒茶は当該産地の製造工場で製造することが条件とされる。また、製品の登録条件には、SLTB関連機関による官能検査によってその地域の紅茶の個性が確認されることが含まれる。これらの条件を満たし、登録された紅茶は、製品に地域認証紅茶ロゴマーク（図3）を表示することが出来る（The Sri Lanka Tea Board 2019e）。

#### 4.2.3 スリランカの輸出用紅茶製品に関する規制

スリランカの主要な輸出品である紅茶は、政府主体で品質や安全性が確認される（カワサキ機工 2016）。

SLTB関連機関は輸出紅茶に対してISO 3720の適合性検査を行う。検査は公認オークション前と輸出前に行われる。また、2008年4月に、鉄、鉛、カドミウム等重に関する規格基準、一般生菌、かび・酵母、大腸菌類等に関する微生物規格基準、残留農薬に関する規格基準を取り入れたガイドラインとしてSri Lanka Tea Board Standards/Guidelines for Teaを制定した（The Sri Lanka Tea Board 2019f）。

#### 4.3 スリランカ紅茶に関する公共政策

##### 4.3.1 スリランカ紅茶関連法

スリランカの紅茶関連法は、3法が主軸となり、SLTBが茶産業に関わる全ての管理を担う（カワサキ機工 2016）。

まず、SLTBの設立と18項目の権限事項を規定した「1974法律第14号 Sri Lanka Tea Board Law（2003年第29決議）」がある。「1974法律第14号 Tea Control Act（1993年第3決議）」は茶園経営に関する法であり、「1974法律第14号 Tea（Tax and Control of Export）Act（1985年第51決議）」は公認オークションと輸出に関する法である（カワサキ機工 2016）。

また、紅茶関連産業を行うにあたりSLTBへ登録し業許可を取得する必要がある（The Sri Lanka Tea Board 2019c）。

##### 4.3.2 スリランカにおける紅茶政策

経済の基盤となる紅茶産業は、SLTBにより統



出所：「TEA-GROWING REGIONS」(The Sri Lanka Tea Board 2019e) から引用

図3 地域認証制度ロゴマーク



括される（カワサキ機工 2016）。

SLTBの機能は、海外バイヤーやブランドオーナーへの情報提供や支援、国内の輸出業者、トレーダー、製造業者、栽培者への指導や支援、セイロンティーの認定、地域認証制度に基づく認定、輸出茶の品質監視、セイロンティーの販売促進、紅茶市場のデータ収集と解析など、多岐にわたる（The Sri Lanka Tea Board 2019b）。

スリランカ政府は、規格外紅茶の輸出量増加による輸出価格の下落や高品質を謳うセイロンブランドの品質低下を懸念し、輸出用紅茶にISO 3720品質基準に対する適合検査を実施している。しかし現状では検査機関の処理能力が限られ対応が追いついていない（カワサキ機工 2016）。

#### 4.4 スリランカ紅茶の社会的市場条件

摘採後の生茶葉は、発酵が始まる前に製茶工場に運び、製茶作業にとりかかれないとしないので、茶園と製茶を行う加工工場の立地関係は密接なつながりを持つ（稲田 2016）。

茶園経営の形態は大別して「小農経営」と「大農経営」があり、小農経営（スモール・ホールディングズ、以下スモール・ホルダー）とは家族、または部落・村単位で小規模に行う茶園経営の形態である。

一方、大農経営（プランテーション）とは19世紀の前半から始まったイギリス・オランダの旧植民地での生茶葉生産の方式で、茶樹の栽培だけを行う単一栽培をベースとする（稲田 2016）。

スリランカのスモール・ホルダーの多くは4ヘクタール以下の農地で生茶葉生産を行う小規模農家である。多くの場合製茶は行わず、農地に隣接する荒茶工場、もしくは農地に隣接するプランテーションに生茶葉を販売することが統計資料から示唆される。また他のプランテーションから生茶葉を買い入れ、生産するプランテーションが存在することが統計資料から明らかとなった（The Sri Lanka Tea Board 2019g）。これより、全てのプランテーションに荒茶工場が併設しているわけではないことが示唆される。

鈴木は1990年代後半から2000年代前半の頃のスリランカ紅茶農園居住労働者の事例研究を行うなかで、スリランカ紅茶産業の歴史的背景や農地管理者の変遷について探求し、現状の農園の経営主体を類型化した。

スリランカ紅茶産業は、植民地時代にプランテーション産業として確立した。

欧州諸国からの独立後、大規模プランテーションの経営は引き続き、外国企業によって行われることが多かった。1970年代の政権交代によって発足した政府は、改革政策として主要産業である紅茶産業を全て国営化した。しかし、この政策は紅茶産業を衰退させ、結果として国の財政危機を招いた。1990年代、政権交代によって発足した政府は、新たな改革政策としてごく一部のプランテーションを除き、経営を再び民営に戻した。こうした政権交代における歴史的な流れを引き継ぎ、現在の主要な農園経営主体は、スモール・ホルダー、国営の公営農園、民営の農園会社（以下、地域プランテーション会社）に区分される（鈴木 2008）。

栗原はスリランカ紅茶プランテーションの労働者に関する研究報告の中で、紅茶のバリューチェーン概要図を提示した。概要図の輸入先国における構造は、紅茶プランテーション農園（プランテーション会社／紅茶会社）からオークション、現地ブローカー、商社／貿易商／国際ブローカーを通じ、輸入後は直接卸問屋、もしくは一度、飲料メーカーを通じて卸問屋に通じる流れに分岐し、卸問屋から飲食店、小売店を通じ、最後が消費者となる（栗原 2015）。

本稿では次章で企業調査の結果を示す際に、栗原の図を元にスリランカ紅茶の流通経路の枠組みを作図した。

#### 4.5 日本におけるスリランカ紅茶の競争関係

日本国内で消費する紅茶の競争関係について、近年の輸入品と国産品の状況から確認する。紅茶の輸入量は2011年の19,802トンピークに減少傾向で推移しているものの、輸入に依存する傾向は変わらない。国産紅茶は一時期生産を再開した



が、流通状況は2010年の94トン以降は統計的な数値に現れていない。

小売用包装済紅茶製品が中心となる3kg以下の直接包装の紅茶の輸入は2,000トン前後で推移しており、主に加工原料として使用する工業用バルク紅茶は2011年の17,408トン进行ピークに2016年で12,977トンと減少傾向で推移している。

近年5ヶ年間の主要輸入先国は、輸入区分において3kg以下直接包装区分はスリランカが第1位、ついでケニア、インドの順で、バルク紅茶区分ではスリランカが第1位、ついでインド、ケニアの順となっている。2つの輸入区分のどちらも輸入量はスリランカが第1である（日本紅茶協会2012；日本紅茶協会2015；日本紅茶協会2018）。

## 第5章 事例研究

### 5.1 企業調査の概要

本稿は、インタビューを依頼する企業の条件として、スリランカ産の生茶葉だけを使用してスリランカ国内で製品を仕上げ、個包装済紅茶製品を輸入する輸入事業者を対象としている。

この条件に適合し、スリランカ紅茶を扱う輸入事業者の品質管理および品質保証の担当者を対象にインタビューを実施した。質問項目は、  
 (1) 輸入先国における取引先の選定と関係性  
 (2) 製品規格の決定から製品輸入までの工程  
 (3) 品質管理方法、確認項目、確認のタイミングなどである。インタビューは面談方式で行い、面談後の連絡はメールを使用した。

本稿では機縁法によりメールで調査依頼をし、協力が得られた3社のうち、A社における2017年度までの物流及び情報流、品質管理体制を報告す

表1 企業インタビュー概要

|          |             |
|----------|-------------|
| 企業名(非公開) | A社          |
| インタビュー日時 | 2018年3月5日   |
| 面談者      | 茶類事業部 Y様、W様 |
| 場 所      | 都内A社本社      |



出所：栗原(2015)をもとに筆者作成

図4 スリランカ紅茶流通構造の枠組みと構成主体

る。一般に企業の内部情報として管理され、社外に公表されない内容を含むため信頼関係が必要であると判断し、機縁法を用いた。A社は、食品輸入業者及び食品販売業者で、紅茶以外の食品も取り扱う。A社選択の理由として、複数名に対するインタビューが可能であったこと、情報収集量が最も多かったことをあげる。

また、収集した情報をもとに筆者が作図した流通経路やインタビュー結果要旨について、複数名の担当者によって確認されたうえで修正指示が出され、筆者が改善した流通経路は当社の状況と合致することが再確認されたことから、2019年4月の時点で、3社のなかで最も適確に事実を反映していると筆者が判断したことを加筆する。インタビューで得た情報は、輸入先国の取引先を中心とした関係者の情報を抽出し文書化した。

また、輸入事業者との関係性を明確にするため、

流通経路の作図により各経営主体間の関係性を可視化した。品質管理体制も同様に作図し可視化した。なお、事例研究の作図には、5.2 流通経路の枠組みに示す図4の枠組みを使用した。

## 5.2 流通経路の枠組み

インタビューによって得た情報を取りまとめるにあたり、本稿では栗原が提示した紅茶のバリューチェーン概要図に一部修正を加えた。修正した理由は、紅茶関連法の2法「Sri Lanka Tea Board Law」、「Tea (Tax and Control of Export) Act」により、経営主体の配置を変更する必要があった(図4)。

紅茶関連法の定義では、公認ブローカーの役職区分はオークションの出展紅茶の評価、出展紅茶の情報公開、オークションにおける仲卸業である。したがって、公認ブローカーの配置はオークシ

ン後ではなく、オークションの工程に配置することが適切である。

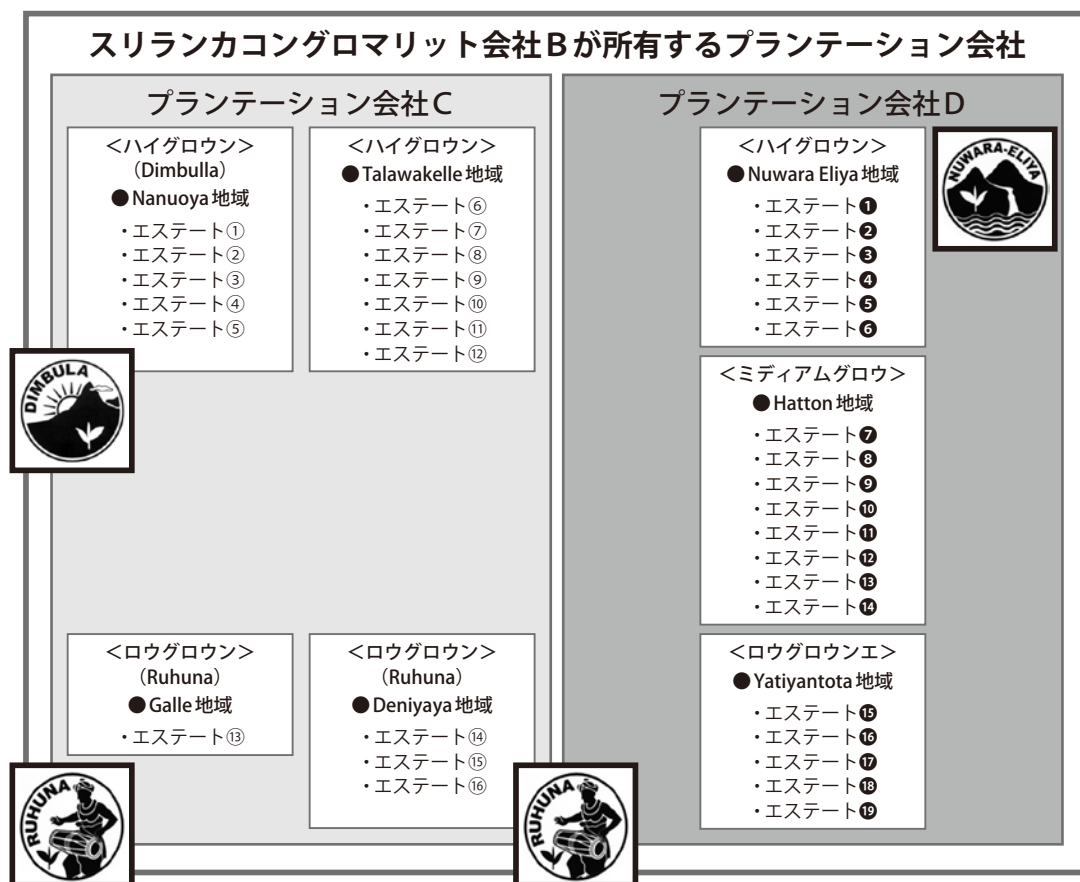
この枠組みを使用して、A社の輸入先国における直接の取引先と間接的な取引先について情報をまとめ、流通経路として可視化したものが図6、図7である。

## 5.3 企業調査の範囲と設定

本稿は、輸入紅茶の流通経路のなかでも輸入先国における原材料の茶葉生産から輸出と日本国内への輸入までを主な調査対象としている。

調査対象となる流通経路とその中で行われる品質管理は、図4に示す茶葉農園、荒茶工場、オークション、製品工場、輸出倉庫、輸入倉庫から構成される工程枠を用いて図6および図7に示した。

以下で流通経路は、川上の茶葉農園から荒茶工場、川上のオークションから川中の輸入倉庫につ



出所：インタビュー及びコングロマリット会社Bのウェブサイト情報より筆者作成  
 注：エステートとは本文中の農園に該当する。

図5 スリランカコングロマリット会社Bが所有する2つのプランテーション会社およびエステート

いてそれぞれまとめた。また品質管理体制は、仕様決定の工程と市場に流通した商品のモニタリング調査を加味したうえで、川上のオークションから川中の輸入倉庫を中心にまとめた。

### 5.3.1 企業調査結果 川上の流通経路

A社は、輸入する紅茶製品の原材料としてプランテーション内の農園で収穫される生茶葉のみを使用し、プランテーション内に併設する荒茶工場で仕上がる荒茶を指定している。

選択するプランテーション会社C、プランテーション会社Dは、4.4 スリランカ紅茶の社会的市場条件で示した地域プランテーション会社に区分される。これら2つの地域プランテーション会社の所有者は、スリランカ法人Bである（以下、コングロマリット会社B）。

コングロマリット会社Bは、スリランカ国内で生産される紅茶の約3.8%を製造する。また、約19,500ヘクタールの農地の使用权をもち、全標高

区分（ハイ～ロウグロウン）に、44の紅茶・ゴム農園を所有する。それらの農園の中には、4.2.3 スリランカ紅茶の地域認証制度で示したヌワラエリヤ、ディンブラ、ルフナの地域認証名を使用できる農園が含まれる（図5）。

また、農園及び荒茶工場の中には、ISO 22000：2005、ISO 9001：2008の国際認証を取得しているものが含まれる。

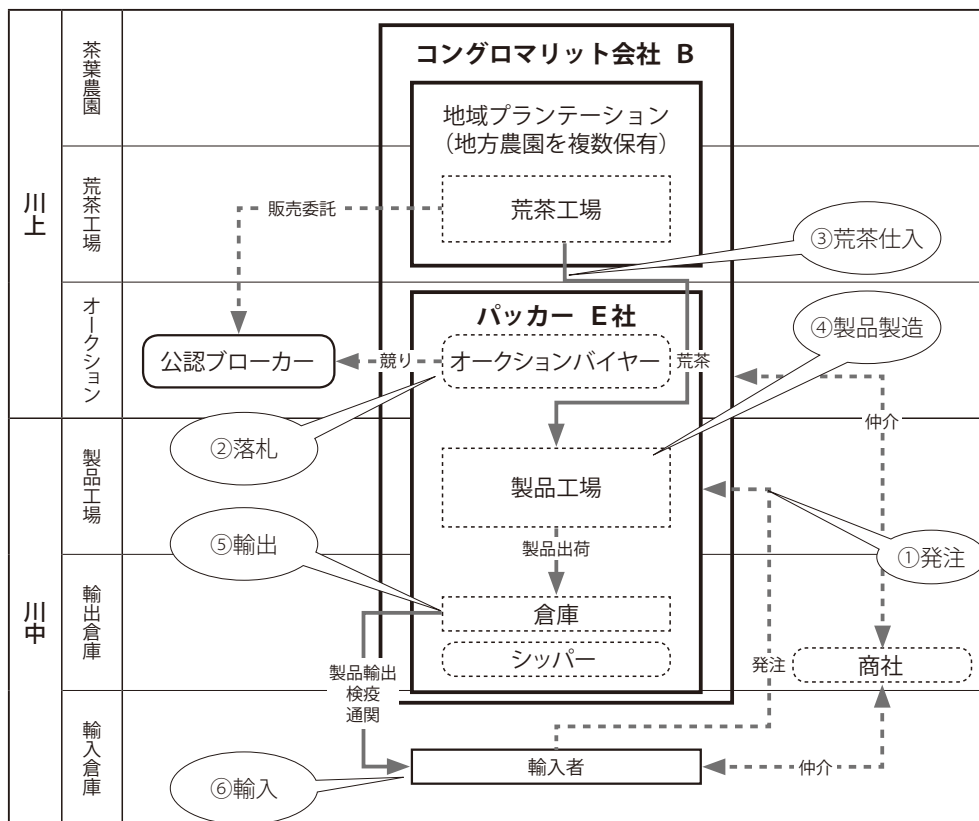
### 5.3.2 企業調査結果 川上から川中の流通経路

A社はバルク紅茶と包装済の紅茶製品のどちらも取り扱う。本稿は、輸入時の荷姿のまま流通し消費者に届く包装済の紅茶製品を調査対象とした。

A社のスリランカ紅茶流通経路を図6に示す。

- ①発注                      ②オークション荒茶落札
- ③荒茶仕入                ④製品製造
- ⑤輸出                      ⑥輸入

が一連の工程である。A社は、取引先にパッカー企業E社を選定し、荒茶の仕入れ、紅茶製品の製



出所：A社インタビュー情報より筆者作成

図6 A社のスリランカ紅茶流通経路

造、輸出を委託している。

パッカー企業E社は、4.3.1 スリランカ紅茶関連法で示した事業者登録のうちオークションバイヤー、パッカー業者、倉庫業者、輸出業者の登録しており、本業である紅茶製品製造のほか倉庫業、輸出業も担う。したがって、委託された業務は、組織の中でオークションバイヤーとして荒茶を仕入れ、政府のGMP認証を取得している自社工場で紅茶製品を製造し、輸出前に自社倉庫で保管し、輸出指示で輸出することが可能である。輸入にいたる流通経路において、②荒茶落札から⑤輸出まで、パッカー企業E社のなかで行われる。

また、プランテーション会社C及びDとパッカー企業E社は、コングロマリット会社Bが所有

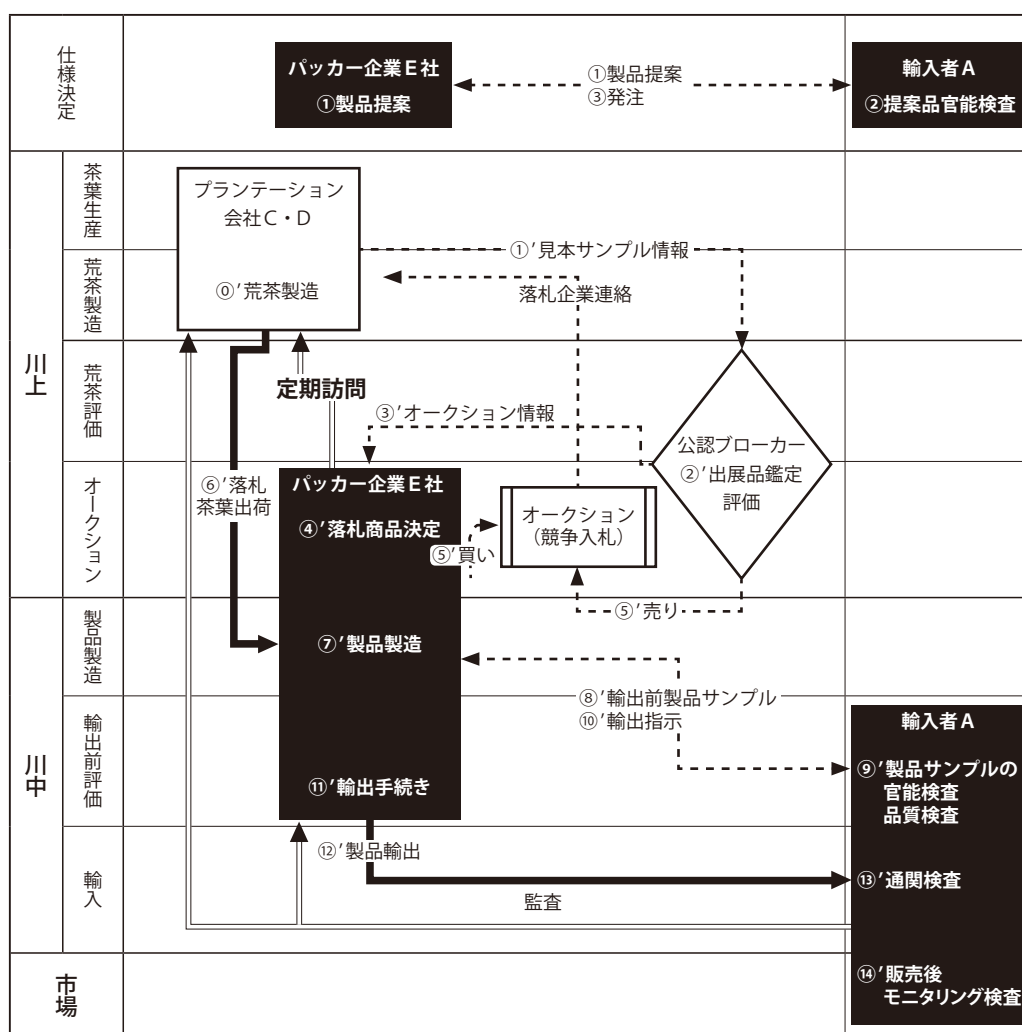
する系列企業である。しかし、系列会社であっても紅茶製品に使用する荒茶は、4.3.1 スリランカの紅茶関連法で示した1974法律第14号 Tea (Tax and Control of Export) Act (1985年 第51決議) により、オークションを通じて入荷する(図6)。

なお、スリランカ紅茶のオークション通過率は約98%であり、プライベートセール等の取引が非常に少ないことを加筆する(The Sri Lanka Tea Board 2019f)。

### 5.3.3 企業調査結果 川上から川中の品質管理体制

A社の川上から川中の品質管理体制を図7に示す。まず製品の仕様を決定する工程として、

①製品提案 ②提案品官能検査 ③発注



出所：A社インタビュー情報より筆者作成

図7 A社のスリランカ紅茶品質管理体制



がある。つぎに茶葉生産から紅茶製品の輸出、日本国内への輸入の工程について、

- ①'荒茶製造                      ①'見本サンプル情報
- ②'出展前鑑定評価            ③'オークション情報
- ④'落札商品決定                ⑦'製品製造
- ⑧'輸出前見本サンプル
- ⑨'製品サンプルの官能検査・品質検査
- ⑩'輸出指示                    ⑪'輸出手続き
- ⑫'製品輸出                    ⑬'通関検査
- ⑭'販売後モニタリング検査

がある。なお、仕様決定と一連の輸入工程を区分するため、輸入工程の記号にはダッシュ（'）をつけている。

### （1）製造工程および管理手順の決定

A社は、製品の製造について、取引開始前に設備や作業手順、製品検査手順を規定している。また、製造工程について、A社は定期的にプランテーション会社CおよびD、パッカー企業E社の現地監査を行う。監査時に不適切な事項が確認された場合には現地で改善指示を出し、実施状況を確認し、結果の検証を行う。

パッカー企業E社は、スリランカ国内では大手企業であり、多くの海外企業と取引経験がある。取引開始当時、A社の要求事項は他国よりも多く、また、安全に関する品質管理の要求事項は厳しいものだった。現在運用されている日本輸向け製造ラインの作業手順や製品検査手順は、これまでの長期取引のなかでA社の要求に基づき改善を積み重ね、パッカー企業E社のなかで徐々に構築されてきた成果物である。

ここでの品質管理は、製品に意識を向けた品質管理だが、作業手順によって行われる一連の製造工程には、一般衛生管理規定による行動、異物検査、微生物検査などの各種検査など、安全性の確保に向けた品質管理が含まれる。

### （2）製品仕様の決定

製品仕様の決定は、図7に示す①パッカー企業E社が提案品を作成し、②A社が官能検査によっ

て提案品を確認し、製品仕様を決定する工程で行われる。

### （3）製品製造および品質管理

製品の製造は、あらかじめ2社間で取り決めた手順によって規定に基づき、図7に示す①②で製品仕様が決定され、③発注された時点で、パッカー企業E社は、公認ブローカーが提供する2週間後の③'オークション情報の中から④'落札商品決定を行い、⑤'オークションで対象品を落札し、⑥'落札茶葉・入荷をしたのち、⑦'製品製造、⑧'輸出前製品サンプルを日本のA社に送り、A社が⑨'製品サンプルの品質検査を行い、⑩'輸出指示が出たのち、⑪'輸出手続きを行い、⑫'製品輸出を行う工程で行われる。なお、⑦'製品製造には、A社と事前に取り決めた異物検査、微生物検査、官能検査が含まれる。

ここでの品質管理は、製品に意識を向けた品質管理と生産プロセスに意識を向けた品質管理、安全性の確保に向けた管理が含まれる。

### （4）輸入および品質管理

輸入後の工程は、A社主体で行い図7に示す⑬'通関検査を経て製品を輸入する。⑭'販売後モニタリング検査は、市場に流通した製品についてA社が買取調査を行う。調査項目は、官能検査、残留農薬検査などである。ここでの品質管理は、製品に意識を向けた品質管理であるが、残留農薬検査の実施を鑑みれば、安全性の確保が主体といえよう。

### （5）品質管理の主体

図7に示す川上から川中の品質管理は、パッカー企業E社が多く関与する。とくに川中の④'落札商品決定から⑫'製品輸出までの工程は、パッカー企業E社が主体である。また、パッカー企業E社によるプランテーションの定期訪問は、自主的な取組みである。パッカー企業E社が頻繁にプランテーション内の農園を訪問するという行動について、5.3.4でパッカー企業E社の定期訪

問の機能を確認する。

#### 5.3.4 取引先における自主的取組み

インタビューによって得られた情報によって、パッカー企業E社の担当者が頻繁にプランテーション内の農園を訪問していることが明らかとなった。その目的は、A社が指定する茶葉産地の農園の茶葉生育状態や農薬使用状況などの確認である。また、頻繁な訪問による監視により、自家栽培以外の茶葉混入の抑止につなげる。

自家栽培以外の茶葉とは、近隣のスモール・ホルダー等がプランテーション内の荒茶工場に納入する生茶葉であり、プランテーションはこれらの買い入れ生茶葉を使用して荒茶を製造することが少なくない（The Sri Lanka Tea Board 2019f）。こうした、混入の抑止は、茶葉生産状況から正確なトレーサビリティを行うために必要である。

茶葉栽培状況の把握や、他者からの生茶葉受入れ防止に向けた監視は、A社の原材料に対する品質要求をパッカー企業E社担当者が把握したうえで行う取り組みであり、社内で行う原料受入検査や帳票確認にとどまらず外部へ働きかけ、流通経路全体の作りこみの工程の中で行う品質管理といえよう。

また、農園への訪問によって農園の労働環境の確認や農園に住み込む農園労働者の生活環境の把握が可能となる。これはパッカー企業E社が企業姿勢として掲げる倫理的取り組みとして行う、農園労働者への生活支援につながる行動と推測することもできる。SLTBによれば、摘採条件は紅茶の品質に大きな影響を与えるとされ、摘採を中心に行う農園労働者が良好な状態で労働することは、良質な原料の確保にもつながることが期待される（The Sri Lanka Tea Board 2019a）。

#### 5.3.5 インタビューのまとめ

##### （１）流通経路について

A社の流通経路の川上は、複数の地域認証農園を所有するプランテーション会社C、Dであり、川中は、インテグレーション化したパッカー企業

E社であった。川上、川中の企業は、系列会社であり、コングロマリット会社Bが所有していた。

また、A社のスリランカにおける取引先は、長期取引のあるパッカー企業E社であった。A社は、長期取引において流通経路を変えることなく、取引するパッカー企業E社は、A社の要求に応え川上の状況把握によって原料を確保していた。

##### （２）品質管理について

A社は、取引先であるパッカー企業E社について、日本の消費者が求める品質要求の熟知、川上から川中の全て工程の把握、品質管理能力を高く評価している。ここでの品質管理は、製品に意識を向けた品質と生産プロセスに意識を向けた品質の両者を含む。

A社は、パッカー企業E社が農園を頻繁に訪問していることについて、産地の異なる複数の農園を把握することで産地ごとに異なる様々な荒茶の特徴を捉え、A社にかわり具体的な商品仕様を設計している能力を評価している。ここで意図する品質管理は、製品に意識を向けた品質管理能力が中心である。また、定期訪問による監視により荒茶の品質を確保していることを評価している。ここで意図する品質管理は、生産プロセスに意識を向けた品質と安全性の確保という品質管理能力が中心である。

また、販売価格に見合う茶葉の選定を行い、オークションバイヤーとして輸入事業者の価格設定範囲内で原料を落札する荒茶確保の工程は、A社の製品に意識を向けた品質を熟知していることで一任できる工程であり、製品に意識を向けた品質管理能力を評価している。

なお、スリランカのオークションは、外国企業の参加が認められず、現地法人のバイヤーが代行する。

以上より、A社は取引先であるパッカー企業E社について、A社の要求する製品特性を熟知しており、安全性の確保も含め品質管理能力と品質管理体制を評価することによりスリランカにおける品質管理を一任していることが明らかとなった。

## 第6章 考察

### 6.1 流通経路に関する考察

本稿で対象としたA社は、取引先にインテグレーション化の進むパッカー企業E社を選択したことにより、荒茶落札から紅茶製品製造、保管、輸出に至る川中の全工程を1つの経営主体に委託することが可能であった。

また、川上、川中のそれぞれの経営主体である2つの地域プランテーション会社とパッカー企業E社の所有者は、同じコングロマリット会社Bであったことから、パッカー企業E社は、系列会社である地域プランテーション農園を頻繁に訪問することが可能であった。そのような条件のもとで、パッカー企業E社担当者は、農園を頻繁に訪問し、農薬の使用状況などを含めた茶葉の生育方法について現場を監視するとともに、日本輸出用となる茶葉生育状況を観察し、毎週2回開催されるオークションの落札のタイミングを決定していた。

パッカー企業E社担当者が、農園を頻繁に訪問する理由のひとつに、スリランカ政府による輸出紅茶の品質管理体制の問題がある。4.3.2 スリランカにおける紅茶政策で言及したとおり、スリランカ政府は、規格外紅茶の輸出量増加による輸出価格の下落や、高品質紅茶産地としてのセイロンブランドの品質低下を懸念し、紅茶関連法によって、輸出用紅茶にISO 3720の品質基準への適合を必須とする。また、ガイドラインSri Lanka Tea Board Standards / Guidelines for Teaにより、重金属、微生物、残留農薬の規定値を制定する(The Sri Lanka Tea Board 2019f)。しかし、現状では、検査機関の処理能力が限られ対応が追いつかず、公認オークションで競売にかけられる週10,000～15,000ロットのサンプル事前検査と輸出前の再検査のうち、実際に行われるISO 3720の規定に基づく検査実施率は全体の1%に満たない。また、実際に行われている検査は、多くの場合官能検査のみである。こうした現状についてカワサキ機工株式会社の報告は、政府が行う輸出紅茶に対する現状の監視体制に問題があることを示

唆している(カワサキ機工 2016)。

オークション前の荒茶、輸出紅茶の多くが未確認である現状において、政府によって紅茶の品質基準が担保されていると断言できない状況にある。こうした状況下で、パッカー企業E社担当者が農園を監視することは、輸入紅茶の安全性を確保する重要な機能といえる。パッカー企業E社の自主的な取り組みをA社は高く評価している。

また、パッカー企業E社は、食品衛生、品質に関するA社の要求事項を熟知しており、川中となる紅茶製品工場内の日本輸出紅茶用製造ラインでは日本の基準に合わせた厳格な品質管理が実施されている、とA社は評価する。

A社とパッカー企業E社のあいだでは、A社の要求事項について取引開始時点の両者の十分な協議にはじまり、長期取引における関係の中でさらに熟知されながら経験が重ねられ、現状では紅茶の品質について両者が共通認識を得ていることが明らかとなった。以上の理由から、川上から川中の品質管理をA社がパッカー企業E社に一任し、パッカー企業E社はA社に替わり、チャネルリーダーとして、一連の流通経路の主体となる品質管理者になっていると考察する<sup>6)</sup>。

### 6.2 取引先の選定について

A社は、長年の紅茶輸入取引で構築されたパッカー企業E社の品質管理体制を信頼し、現在も取引先にパッカー企業E社を選定している。インタビューのなかで「信頼できない取引先は、次回取引を辞めてしまうし、業界の中で噂が広がって、企業として生き残れなくなる」という発言があったことから、パッカー企業E社は、A社の信頼を裏切らないと期待されている。

またA社は、長年の取引経験からパッカー企業E社の品質管理能力を把握しており、輸入先国の一連の品質管理業務を委託(アウトソーシング)している。

川崎は、こうした組織間の信頼について、価値の共同創出を要因としてあげる(川崎 2019)。価値の共同創出とは、共有のアイデンティティの開



発、場所の共有使用、共同製品を作ることや共通の目標を創り出すこと、共有された価値へのコミットメントという4つの活動を含む。A社とパッカー企業E社の関係には、日本仕様の紅茶の品質について、長期にわたる取引のなかで探求し続けた結果、4つの活動すべてが含まれる。

また、パッカー企業E社担当者は、輸入事業者A社にかわり、農園を頻繁に訪問し、原料の安全性を確保するために農園を監視するいっぽうで、茶葉の生育状況を見極め、オークションの落札に有利な情報を収集している。輸入事業者A社は、この自主的取り組みを高く評価している。こうした担当者の行動が、A社の高い評価を受けることは、川崎が提言するように、組織間コミュニケーションにおいて、境界連結者が果たす大きな役割であり、組織間信頼の維持の要因であると考えられる（川崎 2019）。

以上により、継続的な取引先の選定理由は、A社が長年の取引でパッカー企業E社の能力を把握し行動を熟知すること、価値の共同創出があること、組織間コミュニケーションにおいて境界連結者が存在することで個人的信頼が形成されており、組織間信頼が維持されていることなどが要因と考察される。

## 第7章 結論

スリランカの主要輸出品である紅茶において、流通構造外部の社会的条件や、構造の枠組みを基礎づける諸条件である基礎条件は、政府機関であるSLTBが一元管理する紅茶関連法が多岐にわたり規定するものであった。関連業者は紅茶関連法の業区分において政府に登録する必要がある。したがって、紅茶の流通構造を構成する業体系は法が規定するといえよう。

また、川上の荒茶工場と川中の構成主体の取引には、公認オークションが規定され、荒茶のオークション通過率は約98%となっている。今回の事例から、売り手となる川上の荒茶工場と買い手となる川中の構成主体が同じ組織内である場合も、

流通経路は垂直統合をとりにくい要因が法規制にあることが示唆される。こうしたことから、スリランカにおける紅茶産業は、基礎条件の多くを法が規定し、流通構造の枠組みは、法が定めるといえよう。

こうした枠組みの中で、A社は川上となる農園はプランテーションを、川中はインテグレーション化したパッカー企業を選択していた。A社の流通経路において、長期的取引関係にあるパッカー企業E社はスリランカ国内におけるチャネルリーダーとして、川上の茶葉農園の摘採から川中の輸出にいたる工程を管理する。

原価に大きな影響を与えるオークションの荒茶落札をはじめ、A社が取引先であるパッカー企業E社に管理を一任する理由は、自社の外部となる川上の農園の状態をA社以上に熟知し、A社に替わり農園を監視しているからであり、過去の取引経験に基づき、現状の管理体制を高く評価するためである。

また、パッカー企業E社の川中の製造工程について、A社とパッカー企業E社は、長期取引のなかで日本の食品衛生法、消費者の嗜好などに配慮した日本仕様の紅茶を輸出するために価値の共同創出をしてきた。このように組織間信頼を形成し維持する現状が、A社の取引の継続の理由と考察する。

本稿ではA社の事例から、今後中進国や後進国の事業者と取引を行う輸入事業者が流通経路を設計する際に重要な課題は、輸入先国における対象品目の産業構造の把握と、取引先との組織間信頼の形成と結論する。A社の事例研究から、組織間信頼の形成と維持は、輸入食品の品質と安全性を確保する上で要諦になるといえよう。

しかし、本稿は、長期取引を行う1社の事例を扱ったものであり一般化できない。パッカー企業E社を含むスリランカ側の企業調査や、より多くの流通経路の解明、長期および短期取引の事例研究の蓄積が、今後の研究課題である。



## [注]

<sup>1)</sup> 農産物や食品の品質には3つの領域が区別されるようになってきたといわれる。第1は、製品に意識を向けた品質、第2は、生産プロセスに意識を向けた品質、第3は消費者に意識を向けた品質である。第1の品質概念は、実験的な方法で測定できるとされるもので、製品に体现された自然科学的な属性に着目したときの品質把握をさすものとされる。第2の品質概念は、有機農業や伝統的な生産方法、ISO 9000（あるいはHACCP）シリーズのような品質管理システムにしたがった生産、あるいは生産物が生産される地理的な場所などに着目した品質把握をさす。第3の品質概念の意味は、消費者が社会的行動や発言をとおして、自ら品質を定義するような概念であり、製品の属性には何ら反映しない新たな要素である（新山2001）。

<sup>2)</sup> 食品の場合、流通機構、流通構造の概念と同義の概念であるフードシステムという用語を用いることがある。フードシステムという用語の定義のなかで、流通構造の一部を構成する流通経路と同義の用語が無いため、本稿では流通構造、流通経路という用語を用いる。

なお、新山の先行研究を引用する際、フードシステムを流通構造に置き換えて考察する部分がある（新山2001）。

<sup>3)</sup> 新山はフードシステムの概念の中で「基礎条件」という用語を定義している（新山2001）。しかし、本稿では、流通経路という用語を使用するにあたり、新山の定義にあるフードシステムを流通構造に置き換え、「基礎条件」を定義した。

<sup>4)</sup> 他品目の研究として、例えば大住による大かぶ・千枚漬などの研究報告がある（大住2015）。

<sup>5)</sup> 本稿は、(b)習慣や文化、(d)社会的技術条件に言及していない。スリランカにおける紅茶産業は、植民地時代に構築された産業であり、プランテーションにおける労働力として、インドから移住したエスレートタミルと、スリランカに現住していたシンハラ族などの確執問題がある。この間

題が、紅茶産業にどのような影響を与えているのかという点については、本研究とは違う視座から解析すべきであると考ええる。

また、スリランカ紅茶は、現在も図1に示す純オーソドックスという古典的な製法が中心であり、機械化による技術革新などは確認されていない。以上の理由から、(b)習慣や文化、(d)社会的技術条件は除外した。

<sup>6)</sup> 本稿では、川上の生産から川中の輸入に至る一連の流通経路の構成要素で、リーダーシップを持って流通経路を管理・運営する構成主体をチャネルリーダーとした。

## [文献]

- ・石川和夫, 2006, 『基礎からの商業と流通』, (株)中央経済社.
- ・稲田信一, 2016, 『紅茶入門（食品知識ミニブックスシリーズ）』（改訂版）, 日本食糧新聞社.（本書は、日本紅茶協会顧問（当時）清水元が編集・執筆した初版に加筆・修正したものであり、2019年11月現在、清水元, 2016, 『紅茶入門（食品知識ミニブックスシリーズ）』（改訂版）も流通する）
- ・JICA・カワサキ機工株式会社, 2016, 「JICA スリランカ民主社会主義共和国茶成分分析計による品質管理を通じた紅茶産業競争力向上に関する案件化調査業務完了報告書2016年」, (2019年9月27日取得, [http://open\\_jicareport.jica.go.jp/pdf/12268892.pdf](http://open_jicareport.jica.go.jp/pdf/12268892.pdf)).
- ・神代英昭, 2005, 「こんにゃくのフードシステムの構造的変貌」, 『フードシステム研究』, 11, 3, 日本フードシステム学会, 2-16.
- ・川崎千晶, 2019, 『組織間信頼の形成と維持』, 同文館出版株式会社.
- ・厚生労働省, 2018, 「平成29年輸入監視統計」, 厚生労働省ホームページ, (2019年9月27日取得, <https://www.mhlw.go.jp/content/000350783.pdf>).
- ・栗原俊輔, 2015, 「バリューチェーンと労働者を

- めぐる一考察」,『宇都宮大学国際学部研究論集』, 40, 1-12.
- ・ 中嶋康博, 2016, 「食の安全・信頼の構築と経済システム」, 斎藤修監修, 『フードシステム学叢書 第2巻 食の安全・信頼の構築と経済システム』, (財)農林統計協会, 1-14.
  - ・ 日本紅茶協会編, 2012, 『紅茶統計』, 日本紅茶協会.
  - ・ 日本紅茶協会編, 2015, 『紅茶統計』, 日本紅茶協会.
  - ・ 日本紅茶協会編, 2018, 『紅茶統計』, 日本紅茶協会.
  - ・ 日本規格工業会, 「JIS品質マネジメントシステム-基本及び用語JISQ9000:2006 (ISO 9000:2005) (用語編抜粋)」, (2019年10月14日取得, [http://www.page-kintora.net/ISO\\_9000-JISQ\\_9000-2006.pdf](http://www.page-kintora.net/ISO_9000-JISQ_9000-2006.pdf)).
  - ・ 新山陽子, 2001, 『牛肉のフードシステム—欧米と日本の比較研究—』, 日本経済論評社.
  - ・ 大住あづさ, 2015, 「大かぶ・千枚漬のフードシステム」, 『フードシステム研究』, 22, 3, 日本フードシステム学会, 181-192.
  - ・ 則藤孝志, 2011, 「梅干しのフードシステムの空間構造分析」, 『フードシステム研究』, 18, 1, 日本フードシステム学会, 18-28.
  - ・ 鈴木睦子, 2008, 「スリランカ紅茶農園におけるタミル労働者のエンパワメント—農園空間の市民社会形成との関係で」, 『アジア太平洋研究科論集』, 11, 233-266.
  - ・ 高橋正郎, 1997, 「フードシステムとその分析視覚—構成主体間関係の展開とその新たな構築—」, 高橋正郎編集, 『フードシステム学の世界 食と食料供給のパラダイム』, (財)農林統計協会, 3-29.
  - ・ The Sri Lanka Tea Board, 「SRI LANKA TEA BOARD, MANUFACTURING」, (2019年9月27日取得a, <http://www.srilankateaboard.lk/index.php/features/fine-ceylon-tea/manufacturing>).
  - ・ The Sri Lanka Tea Board, 「SRI LANKA TEA BOARD」, (2019年9月27日取得b, <http://www.srilankateaboard.lk/index.php/the-sri-lanka-tea-board/item/82>).
  - ・ The Sri Lanka Tea Board, 「Registration Forms / Annual Renewals」, (2019年9月27日取得c, <http://www.srilankateaboard.lk/index.php/registration-forms/category/4-registration-forms-annual-renewals>).
  - ・ The Sri Lanka Tea Board, 「Guidelines For the Use of Lion Logo」, (2019年9月27日取得d, [http://www.srilankateaboard.lk/images/sltb\\_downloads\\_new/Guidelines%20For%20the%20Use%20of%20Lion%20Logo.pdf](http://www.srilankateaboard.lk/images/sltb_downloads_new/Guidelines%20For%20the%20Use%20of%20Lion%20Logo.pdf)).
  - ・ The Sri Lanka Tea Board, 「TEA-GROWING REGIONS」, (2019年9月27日取得e, <http://www.srilankateaboard.lk/index.php/features/the-importance-of-origin>).
  - ・ The Sri Lanka Tea Board, 「Sri Lanka Tea Board Standards/ Guidelines for Tea Sri Lanka Tea Board Law No. 14 of 1975 Tea Control Act No 51 of 1957 Tea (Tax & Control of Export) Act No 16 of 1959 Sri Lanka Tea Board (Import & Export) Regulations 1981」, (2019年9月27日取得f, [http://www.srilankateaboard.lk/images/sltb\\_downloads\\_new/Sri\\_Lanka\\_Tea\\_Board\\_Standards\\_Guidelines\\_for\\_tea.pdf](http://www.srilankateaboard.lk/images/sltb_downloads_new/Sri_Lanka_Tea_Board_Standards_Guidelines_for_tea.pdf)).
  - ・ The Sri Lanka Tea Board, 「The Sri Lanka Tea Board Annual Report」, (2019年9月27日取得g, <http://www.srilankateaboard.lk/index.php/2014-02-26-10-02-57/downloads/category/3-annual-reports>).

## 【 論説 】

## 京阪神大都市圏内郊外における飲食店の立地動向

—2000年と2014年の吹田市—

立命館大学大学院文学研究科 博士後期課程 郭 凱鴻

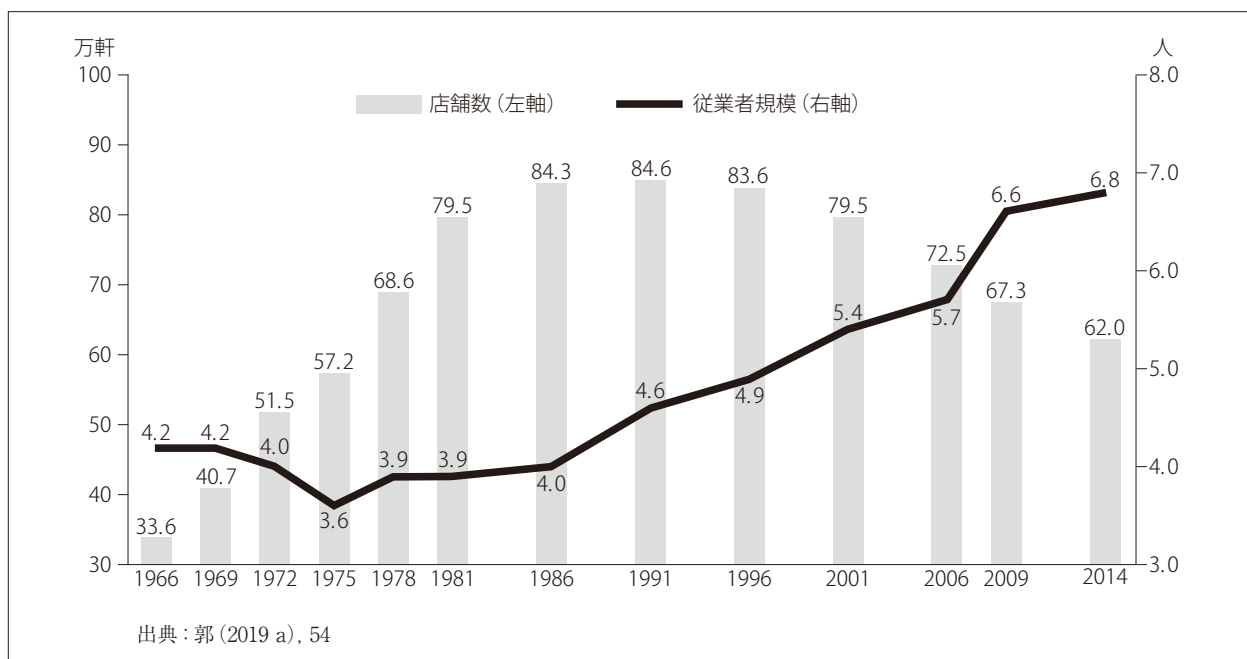
## 1. はじめに

2000年代以降、日本の外食産業<sup>1</sup>は、高度経済成長期から増加した飲食店が大幅に減少する中で、従業者規模（1店舗当たり従業者数）が拡大を継続していることに特徴づけられる。具体的には、飲食店の店舗数は、1966～1981年に33.6万軒から79.5万軒へと急速に増加し、1981～2001年に横ばいで80～85万軒を維持していたが、2001～2014年に80万軒から62万軒へと大幅に減少した。一方、飲食店の従業者規模は、1981～2001年に3.9人から5.4人へと本格的に拡大した。2001年以降

では、この拡大傾向も続けており、2014年の時点で6.8人に達した（第1図）。

2000年代以降の飲食店の店舗数と従業者規模の間で鮮やかなコントラストが生じた要因は、零細な単独店が大幅に減少し、従業者規模の大きなチェーン店が増加したことによるものであるといえる（茂木2005）。郭（2019 b）は、2000年代以降のこうした動向を「外食産業再編期」と呼び、京阪神大都市圏における飲食店の立地特性<sup>2</sup>の変化を500mメッシュの店舗数と従業者規模の統計データにより明らかにした。

さらに、郭（2017; 2019 a）は、『タウンページ』



第1図 全国における飲食店の店舗数と従業者規模の推移（年）

## 郭氏の横顔

2008年上海HP（ヒューレット・パカード）会社システムエンジニア職勤務。2014年3月和歌山大学大学院教育研究科地理学専修修士課程修了。2014年4月より立命館大学大学院文学研究科地理学専修博士課程後期課程在学。

を用い、京阪神大都市圏の大阪市と和歌山市の主要商業集積地を対象とし、再編期における飲食店の立地特性の変化を、それぞれ明らかにした。その結果、チェーン店は、大阪市の都心部で増加し、逆に和歌山市の中心部で減少した。単独店は、大阪市と和歌山市のいずれにおいても、大幅に減少したが、顕著に減少した業種を細かくみると、大阪市は喫茶店を中心とする軽飲食店で、和歌山市はスナックをはじめとする遊興飲食店である。

大阪市と和歌山市は、再編期における飲食店の立地特性の変化に大きな差異がある。その要因の1つは、1990年代後半以降、大都市圏構造別の都市によって、社会・経済的な変化が異なることであると考えられる。京阪神大都市圏は、他の大都市圏と同様に、中心から順に、中心市・内郊外・外郊外<sup>3</sup>といった3つの構造を有する（小長谷2002）。上述した大阪市と和歌山市は、中心市と外郊外の都市に、それぞれあたる。中心市の大阪市は、京阪神大都市圏の核心として、人口・産業が高度に集中したために、商業などが発達している。一方、和歌山市は、地方都市として、人口減少・少子高齢化や産業衰退などで、商業の空洞化に直面している。

しかし、大阪市と隣接した都市、つまり内郊外では、飲食店の立地特性がどのような変化が起こったかを明らかにされていない。これらの都市は、人口の高齢化や住宅の老朽化などの問題を抱えているが、交通の利便性が外郊外と比べ高いために、商業・業務施設、マンションなどが集積することが期待される。これにより、大阪市と隣接した都市における飲食店の立地特性の変化は、大阪市と和歌山市と異なる結果が得られることが示唆された。

したがって、本研究では、既往研究の成果を踏まえ、京阪神大都市圏内郊外に位置する吹田市を対象とし、再編期における経営形態別・業種別飲食店の立地特性変化を解明することを目的とする。

本研究の構成は、以下の通りである。まず、2.で対象地域と研究方法を説明し、3.では、吹田市における飲食店の立地特性とその変化を整理す

る。そして、4.では飲食店の立地特性とその変化要因を解明する。最後の5.では、本研究から得られた知見を提示する。

## 2. 対象地域と研究方法

### 2.1 対象地域

高度経済成長期の京阪神大都市圏の人口は、とりわけ大阪市を中心に集中し、さらに内郊外の都市に拡大した。その結果、大阪市と内郊外の都市の間で、広範の市街地連担地域が形成されたことは、一般的である。しかし、高度経済成長期における内郊外の都市であっても、臨海部と内陸部によって、人口の変化が異なる。臨海部の都市では、内陸部の都市と比べ、重工業の拡大により、人口などがはやめに集中した<sup>4</sup>。さらに、内陸部の都市においても、一様な人口の変化を必ずしも経験するわけではない。たとえば、市域がほぼ平野である東大阪市<sup>5</sup>・八尾市などは、大阪市の東部からあふれ出した工場と住宅によって、住工混在のスプロール化した市街地ができた（生田2011）。これに対し、大阪市の北部と隣接した吹田市は、南の平野部と北の丘陵部からなる。南の平野部では、大阪市と隣接し、飲食物・化学工場、商業・業務施設、マンションなどが集積している。北の丘陵部は、大阪市と離れているが、1960年代の千里ニュータウンの開発と1970年の日本万国博覧会の開催を機に、鉄道や国道の延伸整備事業とともに、計画的に開発された。ここは、土地利用の混在の程度が低いことから、生活環境に優れている。その結果、1970年代前後の吹田市では、人口の増加や活発な産業活動が目立った。

以上から、内郊外の臨海部または内陸平野部の都市における人口の集中や市街地の形成のプロセスは、大阪市でもみられる。たとえば、大阪市の東部と東大阪市の間で、同様の住工混在地域が形成したことである。飲食店の立地特性変化を検討する際に、これらの都市と、大阪市または大阪市の一部の地域で、多くの類似的な結果が得られると考えられる。これに対し、吹田市全体は、人口



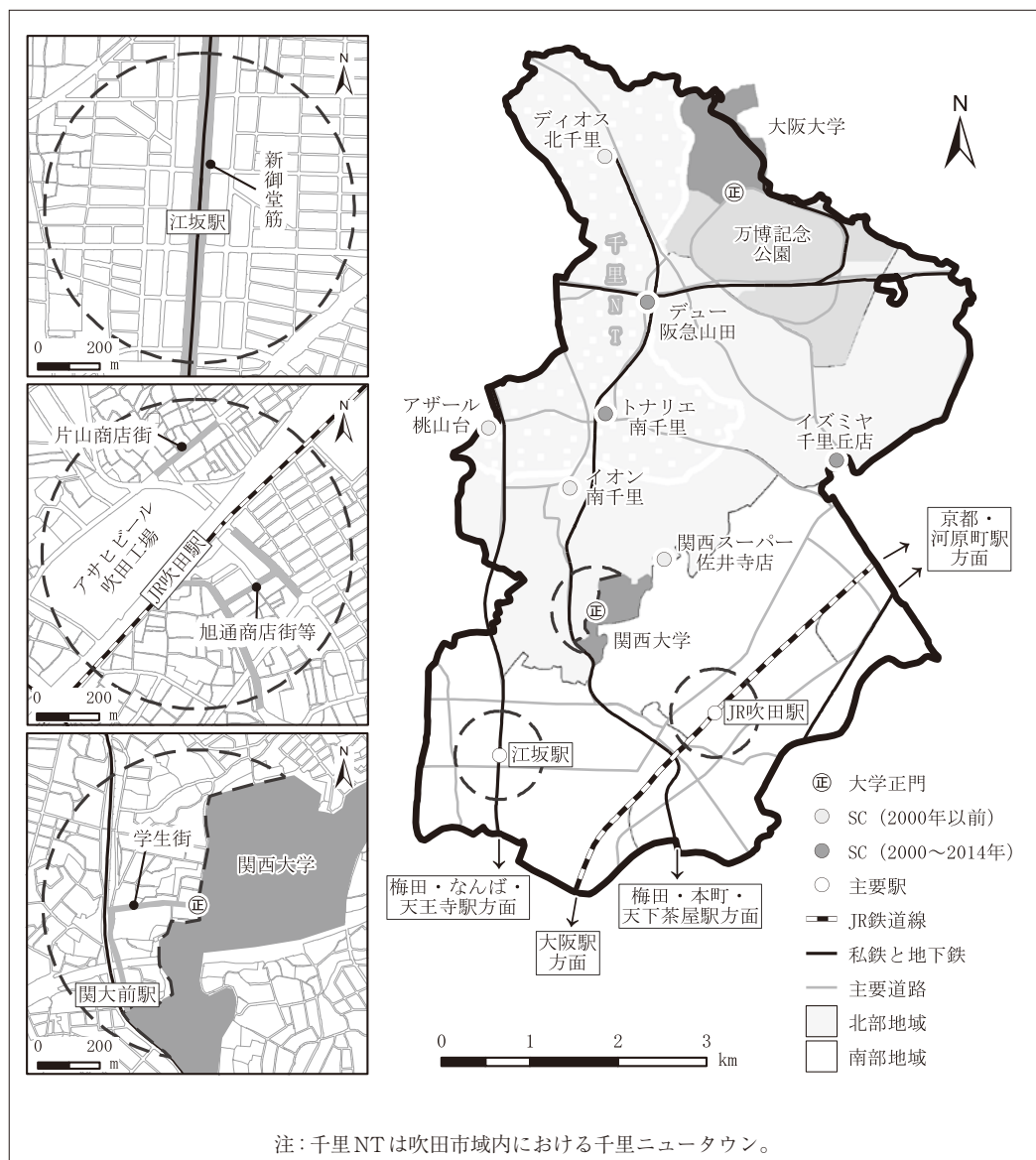
の集中や市街地の形成に前述した都市と比べ異なるプロセスを経たといえる。これに対応した飲食店の立地特性変化は、大阪市および内郊外の他の都市との差異が大きいと考えられる。したがって、本研究は、大阪市を中心とした内郊外に位置した、かつ丘陵部での住工混在の程度が低い吹田市を対象として取り上げることとする。

吹田市の『第3次総合計画』に掲載された市域の区分を参考に、本研究では、6つのブロックを北部地域と南部地域に大別した。南部地域(豊津・江坂・南吹田地域、JR以南地域、片山・岸部地域)は、平野部であり、大阪市の淀川区・東淀川区と隣接したため、商業や工業が発達した。一方、丘

陵部である吹田市の北部地域(千里山・佐井寺地域、山田・千里丘地域、千里ニュータウン・万博・阪大地域)では千里ニュータウンをはじめとする大規模な住宅地が建設された(第2図)。このことから、吹田市における飲食店の立地特性の変化は南部地域と北部地域によって、異なることが推察される。

## 2.2 使用するデータ

飲食店の立地を把握する有効な分析資料としては、『経済センサス—基礎調査』(2006年以前は『事業所・企業統計調査』)と『タウンページ』がよく利用される<sup>6</sup>。しかし、市区町村やそれよりも



第2図 対象地域

細かな空間単位での経営形態別・業種別の飲食店のデータは、『経済センサス—基礎調査』に公表されていない。これに対し、『タウンページ』には、掲載された各飲食店の業種、店舗名、住所という情報を再加工し、GIS上で活用できる飲食店の空間データと属性データに転換できるメリットがある。なお、この2つの分析資料間の相違点についての詳細は、拙稿（郭2019 a）に譲ることとする。

具体的には、飲食店の住所にアドレスマッチングを適用し、個々の飲食店の空間的位置を点データとして特定することができる。点データを用いることで、飲食店と主要商業集積地との空間的近接性をより精確に把握することができる。そして、飲食店の店舗名からは、チェーン店と単独店といった経営形態を把握することが可能である。本研究では、飲食店の経営形態に関しては、チェーン名（商号や商標など）と本支店名の組合せを持つ飲食店をチェーン店とみなし、これら以外の飲食店を単独店とみなすことにした。さらに、飲食店の業種は多岐にわたるが、『日本標準産業分類（2007年第12回改定）』をベースに、類似的な特性を有する業種を便宜的に集約した。その結果、本研究では、飲食店を、一般飲食店、専門料理店、軽飲食店、居酒屋等、遊興飲食店のいずれかの業種に分類することにする。

## 2.3 分析方法

本研究では、既往研究の成果を踏まえ、吹田市における飲食店の立地特性の変化を把握するために、江坂駅とJR吹田駅の周辺、主要道路沿線、ショッピングセンター（以下、SC）、関西大学正門周辺を主要商業集積地として取り上げる。

まず、江坂駅は、1970年に地下鉄御堂筋線の延伸整備とともに開業した。現在の江坂駅の周辺は、商業・業務地に特化し、大阪府北部の都心エリアと位置づけられる<sup>7</sup>（第2図）。JR吹田駅は、1924年に現在の位置に移転してから、その周辺では、旭通りをはじめとする複数の商店街と、産業道路（大阪府道14号）沿線の片山商店街が、それぞれ形成されたため、古くから吹田市の商業の中

心地として発展した<sup>8</sup>。そこで、上述の2つの主要駅の周辺では、吹田市域内で他の鉄道駅と比べ、飲食店の集中が顕著だと考えられる。そして、本研究は、江坂駅とJR吹田駅の周辺を具体化するために、高阪・三瓶（2006）と『2011年北部大阪都市計画区域マスタープラン』を参考にして、それぞれの中心点から半径500mを対象範囲とした。

道路沿線に沿っては、自動車利用者を対象としたロードサイド型の飲食店が多数立地することから、本研究では、主要道路沿線については、国土数値情報の『1995年道路第1.1版』に掲載された吹田市の一般国道、一般府道、主要地方道いずれの中心線から左右100mを対象範囲とした。

集客力の高いSCには、小売店舗などを利用する時に外食需要が生じると考えられる。そこで、吹田市におけるSCは、日本ショッピングセンター協会の『都道府県別・政令指定都市別・市町村別SC一覧』（2015年）に掲載された9軒を対象とする。ただし、そのうち2軒が上述した江坂駅とJR吹田駅の周辺に1軒ずつ立地したため、これらはSCから除外した。

次に、関西大学（千里山キャンパス）の正門から、阪急関西大前駅に至るまでの商店街が、関西随一の学生街である（杉本2008）。ここでの飲食店の消費者の中心が大学生であると考えられることから、主要駅周辺、主要道路沿線、SCと比べ、消費者層に大きな差異が存在する。そして、現地調査により、飲食店を含む商業施設は、第2図で示した学生街以外でも、関西大学正門の周辺において多く立地している。関西大学の正門を中心とした半径500mの対象範囲には、上述した学生街とそれ以外の飲食店を概ね含んでいる。

なお、以下では、空間単位を統一するために、すべての飲食店の点データを500mメッシュに集計し、500mメッシュ単位で空間分析を行う。

## 3. 吹田市における飲食店の立地特性の変化

### 3.1 吹田市における飲食店の概要

前述したように、吹田市の北と南によって、地

第1表 経営形態別飲食店の店舗数の変化(2000年と2014年)

|                        | チェーン店       |             |            | 単独店         |             |            |
|------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|------------|
|                        | 2000<br>(軒) | 2014<br>(軒) | 増減率<br>(%) | 2000<br>(軒) | 2014<br>(軒) | 増減率<br>(%) |
| 吹田市全域                  | 200         | 235         | 17.5       | 1,202       | 599         | -50.2      |
| うち主要商業集積地              | 175         | 210         | 20.0       | 899         | 483         | -46.3      |
| 主要商業集積地対<br>市全域の割合(%)  | 87.5        | 89.4        |            | 74.8        | 80.6        |            |
| 北部地域                   | 62          | 74          | 19.4       | 333         | 188         | -43.5      |
| うち主要商業集積地              | 46          | 60          | 30.4       | 190         | 132         | -30.5      |
| 主要商業集積地対<br>北部地域の割合(%) | 74.2        | 81.1        |            | 57.1        | 70.2        |            |
| 南部地域                   | 138         | 161         | 16.7       | 869         | 411         | -52.7      |
| うち主要商業集積地              | 129         | 150         | 16.3       | 709         | 351         | -50.5      |
| 主要商業集積地対<br>南部地域の割合(%) | 93.5        | 93.2        |            | 81.6        | 85.4        |            |

出典：『タウンページ』により作成。

域的な特徴が異なるために、第1表は、吹田市全域、北と南部地域別と、それらの主要商業集積地で、飲食店の店舗数と増減率をそれぞれ示したものである。

2000～2014年の吹田市全域では、チェーン店は、200軒から235軒へと17.5%増加し、単独店は、1,202軒から599軒へと半減した。このことにより、吹田市では、チェーン店の増加傾向と単独店の大幅な減少という再編現象が『タウンページ』のデータでも確認できる。

また、飲食店が市全域に対して主要商業集積地に立地する割合をみると、2000年と2014年のチェーン店と単独店は、いずれも高い割合で維持されている。たとえば、チェーン店は2000年で87.5%、2014年で89.4%、単独店は74.8%と80.6%である。そこで、吹田市における飲食店は、主要商業集積地で集中するという立地特性を持つことが認められる。

### 3.2. 経営形態・業種別の飲食店の立地特性の変化

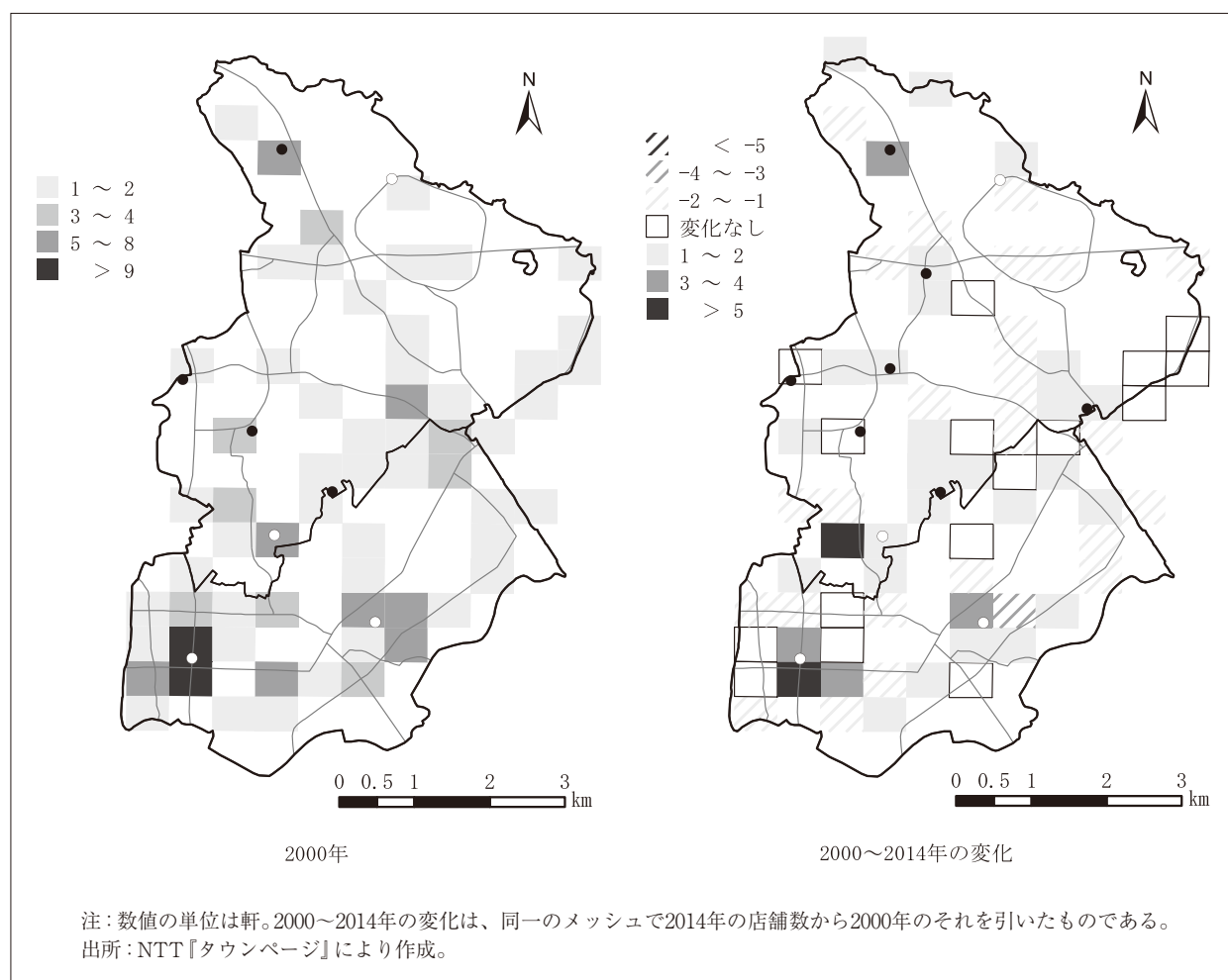
本節では、主要商業集積地における飲食店の立地特性とその変化を把握すると同時に、経営形態別と業種別の店舗数の変化を比較する。

まず、主要商業集積地においてチェーン店の立

地特性とその変化を確認する。チェーン店が5軒以上出店したメッシュは、2000年時点で南部地域の江坂駅とJR吹田駅の周辺と、北部地域の関西大学正門周辺や、北端のディオス北千里などで、分布していた(第3図)。2014年になると、3軒以上増加したメッシュは、JR吹田駅周辺より、江坂駅周辺で集中している。一方、北部地域におけるチェーン店の店舗数は関西大学正門周辺で最も増加し、これ以外に、SCが立地したところで、増加傾向がみられる。なお、吹田市全体からみると、主要道路沿線では、チェーン店の増加、変化なし、減少のメッシュが混在している。

各主要商業集積地におけるチェーン店の店舗数の変化をみる(第2表)。2000年時点のチェーン店は、江坂駅周辺、JR吹田駅周辺に、77軒、18軒がそれぞれ立地した。2014年に、両駅のチェーン店が同様に25%前後で増加し、依然として4倍の差を保持している。江坂駅周辺のチェーン店の業種をみると、居酒屋等が、14軒から31軒へと倍増した。

また、北部地域の関西大学正門周辺とSCにおけるチェーン店は、店舗数が南部地域の主要駅周辺と比べ少ないが、その増加率が顕著である。注目に値するのは、関西大学正門周辺でチェーン店



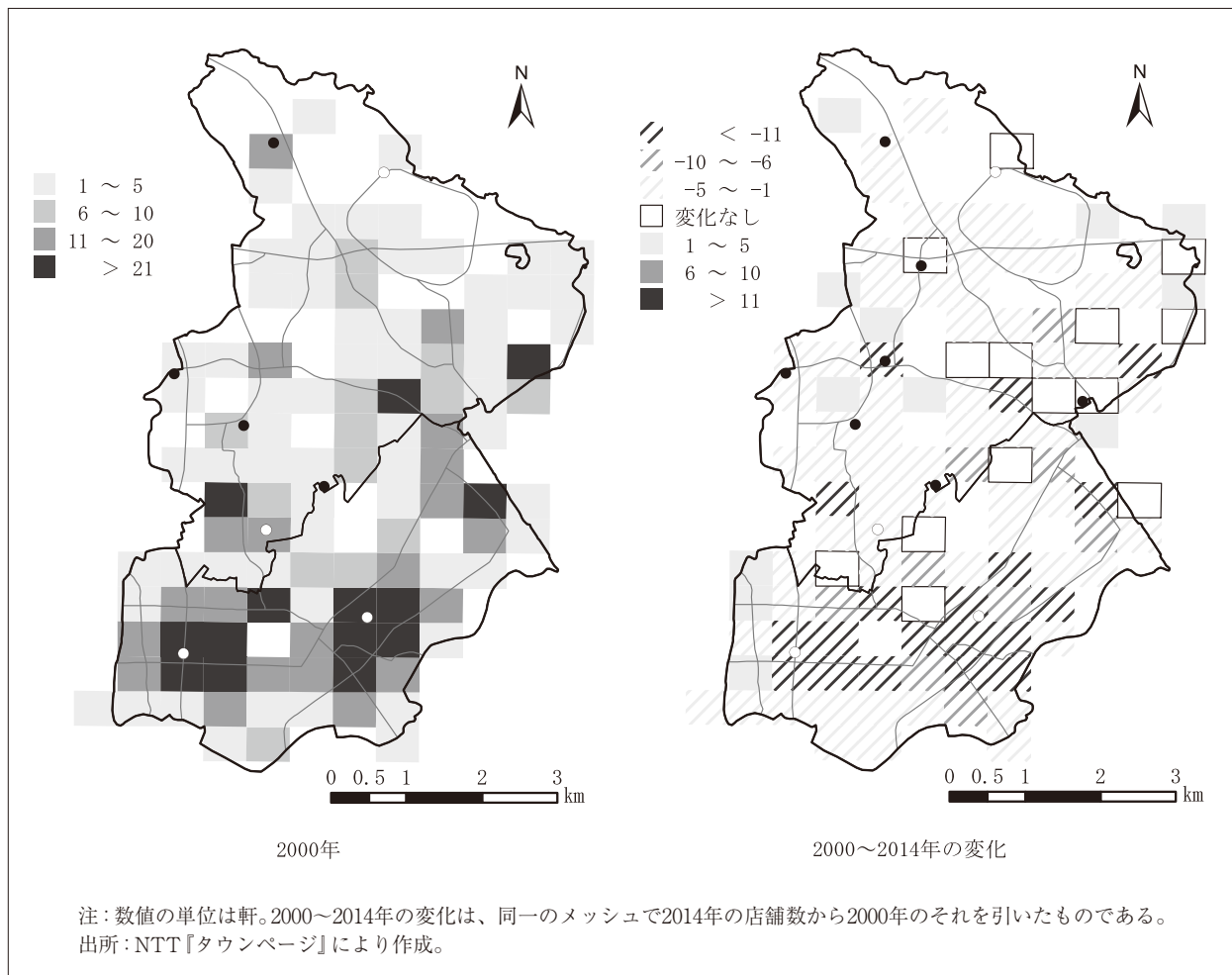
第3図 チェーン店の分布とその変化

第2表 主要商業集積地における飲食店の店舗数の変化(2000年と2014年)

| 経営形態         | 業種     | 江坂駅<br>周辺 |      | JR吹田駅<br>周辺 |      | 関西大学<br>正門周辺 |      | SC   |      | 主要道路沿線<br>(北部地域) |      | 主要道路沿線<br>(南部地域) |      |
|--------------|--------|-----------|------|-------------|------|--------------|------|------|------|------------------|------|------------------|------|
|              |        | 2000      | 2014 | 2000        | 2014 | 2000         | 2014 | 2000 | 2014 | 2000             | 2014 | 2000             | 2014 |
| チェーン店<br>(軒) | 一般飲食店  | 17        | 12   | 7           | 4    | 4            | 3    | 4    | 6    | 9                | 9    | 10               | 7    |
|              | 専門料理店  | 41        | 47   | 5           | 8    | 2            | 6    | 6    | 10   | 14               | 9    | 16               | 17   |
|              | 軽飲食店   | 3         | 5    | 1           | 2    | —            | —    | 1    | 3    | 2                | 3    | 1                | 1    |
|              | 居酒屋等   | 14        | 31   | 5           | 9    | 1            | 7    | 2    | 2    | 1                | 2    | 7                | 6    |
|              | 遊興飲食店  | 2         | 1    | —           | —    | —            | —    | —    | —    | —                | —    | —                | —    |
|              | 合計     | 77        | 96   | 18          | 23   | 7            | 16   | 13   | 21   | 26               | 23   | 34               | 31   |
| 単独店<br>(軒)   | 増減率(%) | 24.7      |      | 27.8        |      | 128.6        |      | 61.5 |      | -11.5            |      | -8.8             |      |
|              | 一般飲食店  | 33        | 18   | 34          | 10   | 10           | 4    | 1    | 1    | 19               | 8    | 37               | 13   |
|              | 専門料理店  | 74        | 55   | 44          | 30   | 11           | 13   | 10   | 10   | 59               | 40   | 114              | 51   |
|              | 軽飲食店   | 37        | 10   | 32          | 10   | 12           | 10   | 4    | 4    | 23               | 6    | 51               | 9    |
|              | 居酒屋等   | 28        | 26   | 25          | 25   | 5            | 4    | 1    | 4    | 11               | 13   | 35               | 27   |
|              | 遊興飲食店  | 58        | 27   | 53          | 22   | 3            | 2    | 1    | 1    | 22               | 13   | 53               | 18   |
|              | 合計     | 230       | 136  | 188         | 97   | 41           | 33   | 17   | 20   | 134              | 80   | 290              | 118  |
|              | 増減率(%) | -40.9     |      | -48.4       |      | -19.5        |      | 17.6 |      | -40.3            |      | -59.3            |      |

出典：『タウンページ』により作成。





第4図 単独店の分布と変化

の居酒屋等が、2000年の1軒から2014年の7軒へと多く増加したということである。この点は、主要駅である江坂駅周辺に共通していると考えられる。

SCでは、2000年の13軒から2014年の21軒へと61.5%増加した。その増加率は、北部地域で関西大学正門周辺に次いで高い。主要道路沿線は、北と南部地域での増減率が、それぞれ-11.5%と-8.8%であり、いずれの地域においても、大きな変化がみられない。そして、業種別をみると、2000～2014年の専門料理店の変化は、SCで6軒から10軒に増加した一方、主要道路沿線（北部地域）で14軒から9軒へと減少した。

次に、単独店の立地特性とその変化を検討する。2000年に単独店が11軒以上立地したメッシュは、主に南部地域を中心に広く分布し、江坂駅とJR吹田駅の周辺には連続している（第4図）。この

ような多くの単独店が立地したところでは、2000～2014年の単独店の減少が最多である。

たとえば、第4図をみると、2000年に単独店が顕著に集中した江坂駅とJR吹田駅の周辺では、2014年になると11軒以上減少したメッシュが多く分布していることがわかる。一方、北部地域においては、単独店は2000年時点で主に10軒以下のメッシュが広範囲にわたっているために、店舗数が南部地域と比べ多くないといえる。したがって、2014年に入っても、北部地域での単独店の減少があまり顕著ではない。

また、主要商業集積地における単独店の変化をみると、SCは、単独店が17.6%で増加し、唯一の単独店が増加した主要商業集積地である（第2表）。しかし、その店舗数が単独店全体に占める割合が極めて小さい。

一方、多くの単独店が集中した主要駅周辺と主

要道路沿線では、それぞれの店舗数が40%以上で大幅に減少した。ただし、業種別でみると、江坂駅とJR吹田駅という主要駅周辺では、居酒屋等の変化が他の業種と比べ、安定している。

#### 4. 飲食店の立地特性変化の要因

前章において、吹田市では経営形態別および業種別の飲食店の立地特性とその変化を検討した。その結果、チェーン店は、南部地域の江坂駅周辺で大量に集中し、北部地域でSCと関西大学正門周辺の増加率が高い。チェーン店の業種を詳細にみると、居酒屋等は、主要商業集積地の類型にかかわらず、江坂駅周辺と関西大学正門周辺で、顕著に増加するという立地傾向が確認された。専門料理店は、SCで増加したことに対し、主要道路沿線で減少した。

一方、単独店は、主要駅と主要道路沿線で大幅に減少した。本章では、前章までに明らかになった分析結果を踏まえ、吹田市における飲食店の立地特性とその変化の要因を考察する。

まず、江坂駅周辺では、前述したように大阪府北部の都心エリアとして、商業施設や、オフィスビル、マンションなどが大量に集中している。そして、江坂駅とJR吹田駅の1日当たりの乗降客数を比較すると、2002～2014年の江坂駅とJR吹田駅は、9.0万人以上と0.8万人前後を、それぞれ保持している<sup>9</sup>。江坂駅は、通勤や集客で重要な役割を果たしていると考えられる。さらに、居酒屋等の主要な消費者層が「会社員」と想定される<sup>10</sup>ことから、チェーン店の居酒屋等が、江坂駅周辺で倍増したことは当然ともいえる。

しかし、本研究では、学生街という性格を持つ関西大学正門周辺においても、同様にチェーン店の居酒屋等が多く増加したことも指摘できる。その要因としては、以下の2点が挙げられる。1点目に、大学生も、重要な居酒屋の消費者層である。北田（2011）は、大学生88名を調査対象とし、「よく飲む、時々飲む」の割合は61.4%であり、「居酒屋」は飲酒場所の全体の51.9%を占め、最も高

い割合だと指摘されている。

2点目の要因は、関西大学正門周辺では、建築物の用途制限による影響が小さいことである。吹田市には、複数の大学が存在しているが、その中で、キャンパス敷地面積が最も大きな大学は、関西大学と大阪大学（一部が茨木市にある）である（第2図）。関西大学は、在籍の学生数が多いうえ<sup>11</sup>、その周辺の建築物の用途制限が、大阪大学より、厳しくないといえる<sup>12</sup>。したがって、関西大学正門周辺は、飲酒率が高い大学生という消費者層と最も近い出店場所であると考えられる。

次に、北部地域におけるチェーン店の専門料理店は、SCで増加したことに対し、主要道路沿線で減少したという点について、検討する。2.1.で述べたように、丘陵部である北部地域の多くは、住宅地に特化して開発されている。「都市計画情報すいた」ウェブサイトに掲載された用途地域の分布図をみると、北部地域は、万博記念公園以外に、概ね「第一・二種の低層・中高層住居専用地域」である。商業集積が形成しやすい地域と考えられる「近隣商業地域」または「商業地域」は、北部地域で分散している。その中で、「近隣商業地域」は、各SCの周辺などにある。そこで、SCの新規出店とともに、チェーン店の専門料理店が、増加したことに対し、北部地域の主要道路沿線の大半では、ロードサイド型の飲食店の出店が、厳しい規制<sup>13</sup>を受けていると考えられる。

そして、『平成29年版吹田市統計書』に掲載された「主要路線の車両交通量（平日）」における北部地域の9つの観測地点から得られた結果をみると、2005～2015年の変化は、万博記念公園の周辺（5つの観測地点の合計値）で13.4万台から12.0万台に、千里ニュータウン（2つの観測地点の合計値）で1.7万台から1.3万台に、関西大学の西で4,512台から3,379台に、それぞれ減少し、イズミヤ千里丘店の南で1.2万台を維持している。したがって、北部地域の主要道路沿線におけるチェーン店の減少は、厳しい出店の規制を受けているうえ、車両交通量が減少する傾向にあることによるものであるといえる。

なお、近隣の各都市の間では、広範の市街地連担地域が形成されたために、他の都市の主要商業集積地が与える影響は無視できない。具体的には、豊中市域内の千里ニュータウンに立地した千里中央駅（江坂駅と同路線）の周辺は、豊中市の北部の中心地として計画的に開発されている。この地域では、大規模な商業施設、銀行、マンションなどが多く集中した。これにより、その商圈は吹田市の北部地域などに及ぶ可能性があると推測できる。これは、北部地域の主要道路沿線におけるチェーン店の専門料理店の存続に影響を与えていると考えられる。

最後に、吹田市の単独店は、主に南部地域の主要駅と主要道路沿線で大量に集中した。業種別の変化をみると、居酒屋等という業種は、既往研究の結果（郭2019 a）と同様に、主要駅周辺に指向して立地する特性が顕著であるが、単独店と比べ、チェーン店の方は増加し続ける傾向にあると考えられる。そして、南部地域の主要駅と主要道路沿線における居酒屋等以外の業種は、いずれか大幅に減少した。これは、再編期における単独店は、少子高齢化の進行による後継者不足（難波田2006）や、弁当・惣菜がコンビニエンスストアやスーパーマーケットで販売され始めたこと（茂木2005）、経済不況により遊興飲食などへの支出が減少したこと（郭2017）などにより、大幅に減少したと考えられる。

## 5. おわりに

本研究では、吹田市を対象とし、地域的な特徴に従い、北部地域（丘陵部）と南部地域（平野部）に大別したうえ、各主要商業集積地を定義した。これに基づいて、再編期の吹田市における経営形態別と業種別飲食店の立地特性とその変化の要因を検討した。

その結果、吹田市におけるチェーン店は、南部地域で多く集中し、北部地域での増加率が最も高いという地域別の差異が認められた。具体的に、南部地域の江坂駅周辺では、大阪府北部と吹田市

の都心エリアとして、膨大な消費者層が存在するために、チェーン店が大量に集中した。そして、北部地域の場合は、関西大学正門周辺での大学生の外出需要が高いことと、複数のSCが新規に出店したことは、チェーン店の増加に大きな寄与をした。さらに、チェーン店の業種を詳細にみると、居酒屋等は、主要商業集積地の類型にかかわらず、江坂駅周辺と関西大学正門周辺で、顕著に増加するという立地傾向が確認された。一方、再編期の単独店は、吹田市の地域的な特徴に応じ、南部地域で集中し、北部地域で分散したが、主要駅と道路沿線で大幅に減少した。

## 注

<sup>1</sup> 従来、飲食業は零細で生業的な性格が強かったが、1960年代後半から大規模な外食企業が出現してチェーン化が進み、「外食産業」という言葉が使われるようになった（内田1981）。

<sup>2</sup> 飲食店の立地特性については、基本的に、多数の人々が定常的に滞留・通過する場所であるほど、飲食店を含む商業施設は多く立地する傾向にあると考えられる。たとえば、鉄道駅の周辺では、鉄道の利用者や近隣の商業施設での消費者が多く、大きな外食需要が見込まれる。また、幹線道路に沿って、自動車利用者を対象としたロードサイド型の飲食店が多数立地する。集客力の高いショッピングセンターにも、小売店舗や娯楽施設を利用する時に大きな外食需要が生じる（郭2019 ab）。

<sup>3</sup> 戦後、郊外化が大規模に進展し、高度経済成長期ごろまでに、大阪市隣接諸市の範囲が、高度経済成長期以降、外縁部の自治体が、大阪市と機能的に結び付いた通勤圏となった。前者を内郊外、後者を外郊外という（小長谷2002）。

<sup>4</sup> 1947～1960年の大阪市とそれと隣接した臨海部の堺市と尼崎市における人口は、93%、74%、75%で増加した。これに対し、大阪市と隣接した内陸部の東大阪市と吹田市は、50%と66%で増加した。

<sup>5</sup> 1967年に布施市、河内市、枚岡市が合併し、大



阪府下31番目の市として東大阪市が発足する。

<sup>6</sup> 『経済センサス』と『タウンページ』の店舗数を比較すると、前者では、2001年で1,460軒、2014年で1,201軒であり、後者（重複掲載等調整済）では、2000年で1,402軒、2014年で834軒である。郭（2019 a）で大阪市の結果と同様に、2014年時点で『タウンページ』の方が過小評価された。

<sup>7</sup> 『第3次総合計画』<https://www.city.suita.osaka.jp/library/seisaku/pdf/zenbun.pdf> 2019年3月3日閲覧。

<sup>8</sup> 前掲7。

<sup>9</sup> 大阪市と吹田市の統計書により、江坂駅は、2002年で96,299人／日、2007年で90,319人／日、2014年で95,495人／日であり、JR吹田駅は、8,242人／日、7,846人／日、7,960人／日である。

<sup>10</sup> 日本政策金融公庫によると、酒場、ビヤホールを利用する顧客の72.2%が「会社員」で占められる。[https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/seikatsu25\\_1218a.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/seikatsu25_1218a.pdf) 最終閲覧日：2016年7月15日。

<sup>11</sup> 2017年に、関西大学の千里山キャンパスは、24,152人（大学院を除く）で、大阪大学の各キャンパスの合計は、15,358人（大学院を除く）である。<https://www.atpress.ne.jp/news/138605> 2019年7月1日閲覧。

<sup>12</sup> ①「都市計画情報すいた」ウェブサイトに掲載された用途地域の分布図により、関西大学正門周辺における学生街は「近隣商業地域」に、大阪大学正門周辺は「第二種中高層住居専用地域」に、それぞれ立地していることがわかる。<https://www2.wagmap.jp/suita/PositionSelect?mid=1> 2019年7月1日閲覧。②「第一・二種の低層・中高層住居専用地域」に指定された地域では、最大の床面積でも、1,500m<sup>2</sup>までの一定条件の店舗や事務所等が建てられる。他方、「近隣商業地域」または「商業地域」に指定された地域には、建築物の延べ床面積規制がない。

<sup>13</sup> 前掲12の②。

## 文献

- ・ 生田真人, 2011, 『東南アジアの大都市圏 拡大する地域統合』 古今書院。
- ・ 郭 凱鴻, 2017, 「外食産業再編期における飲食店の立地動向—2000年代の和歌山市を例として—」『地理学評論』, 90-6, 578-589.
- ・ 郭 凱鴻, 2019 a, 「外食産業再編期における大都市の飲食店立地特性変化—2000年と2014年の大阪市を事例として—」『立命館地理学』, 31, 53-68.
- ・ 郭 凱鴻, 2019 b, 「2000年代以降の外食産業再編期における飲食店の立地特性変化—京阪神大都市圏を事例とした小地域分析—」『地理科学』, 74-4, 印刷中.
- ・ 北田豊治, 2011, 「大学生における飲酒行動と態度に関する研究」『愛知学院大学教養部紀要』, 59, 81-90.
- ・ 小長谷一之, 2002, 「大都市圏立地構造の再編と21世紀京阪神都市圏の将来像」, 小玉 徹編, 『大都市圏再編への構想, 東京大学出版会』 東京大学出版会, 29-48.
- ・ 高阪宏行・三瓶喜一, 2006, 「GISを利用した中心地の抽出—東京都23区を例として—」『地理情報システム学会講演論文集』, 15, 85-88.
- ・ 茂木信太郎, 2005, 『外食産業の時代』 農林統計協会.
- ・ 難波田隆雄, 2006, 「企業合理化に伴う企業城下町の中心商業地の変容—兵庫県相生市を事例として—」『地理学評論』, 79, 355-372.
- ・ 杉本貴志, 2008, 「学生街」, 関西大学ホームページ, (2019年5月5日 取得, [http://www.kansai-u.ac.jp/Fc\\_com/outline/essay2/2008/01/4.html](http://www.kansai-u.ac.jp/Fc_com/outline/essay2/2008/01/4.html)).
- ・ 内田清隆, 1981, 「郊外型ファミリーレストランの展開構造—首都圏近郊に立地する外食チェーンを中心として—」『経済地理学年報』, 27, 116-134.





◆  
【 第24回年次大会 】  
◆

## —第24回年次大会プログラム—

### 大会テーマ「フードサービス業の伝統と革新」

日時：2019年6月8日（土）

会場：東京海洋大学 品川キャンパス（東京都港区港南4-5-7）



| 白鷹館 1 階 講義室  |                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9:30<br>9:55 | <b>第24回通常総会</b>                                                                                                                                                                                                                     |
| 10:00        | <b>基調対談</b><br><b>「外食産業の現在・過去・未来」</b><br>上原 征彦（（公財）流通経済研究所 理事・名誉会長／（株）コムテック22 代表取締役）<br>加藤 一隆（（一社）日本フードサービス協会 顧問）<br>司会：相原 修（ハリウッド大学院大学 教授）                                                                                         |
| 休 憩          |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 11:20        | <b>特別講演 1</b><br><b>「ベーカリーから見た伝統と変革」</b><br>木村周一郎（（株）ブーランジェリーエリックカイザージャパン 代表取締役）<br>ファシリテーター：秋元巳智雄（（株）ワンダーテーブル 代表取締役社長）                                                                                                             |
| 12:30        |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 昼 休 み        |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 13:30        | <b>研究助成報告 1</b><br><b>「外食チェーンの新興国進出に先立つ現地消費者の理解～ベトナムでの外食チェーン展開を想定して～」</b><br>長島 直樹（東洋大学経営学部 准教授）<br>司会：小泉 徹（首都大学東京オープンユニバーシティ 教授）                                                                                                   |
| 14:05        |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 14:05        | <b>研究助成報告 2</b><br><b>「外食における大学生の店舗選択行動および消費行動に関する考察——SNS時代における感性消費を背景に——」</b><br>和泉 志穂（武庫川女子大学生生活環境学部 専任講師）<br>井上 重信（武庫川女子大学生生活環境学部 准教授）<br>赤岡 仁之（武庫川女子大学生生活環境学部 教授）<br>司会：中村 仁也（（株）ゴーガ解析コンサルティング 代表取締役）                           |
| 14:40        |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 14:40        | <b>研究助成報告 3</b><br><b>「ジビエを美味しく安全に調理する～加熱調理における美味しさと安全性の関係を探る～」</b><br>迫井 千晶（エコール辻東京 教育研究推進室長）<br>秋元 真一郎（エコール辻東京 教授）<br>山田 研（辻静雄料理教育研究所 所長）<br>五領田小百合（辻静雄料理教育研究所 研究員）<br>司会：東 徹（立教大学観光学部 教授）                                        |
| 15:15        |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 休 憩          |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 15:20        | <b>パネルディスカッション</b><br><b>「サステナブル・シーフード～世界の動向と日本の取り組み」</b><br>勝川 俊雄（東京海洋大学産学・地域連携推進機構 准教授）<br>大野 和彦（海光物産（株） 代表取締役／（株）大傳丸 漁労長）<br>竹内 太一（（株）土佐料理 司 代表取締役社長）<br>長谷川琢也（ヤフー（株）CSR推進室東北共創 Gyoppy! プロデューサー）<br>司会：小川美香子（東京海洋大学食品生産科学部門 准教授） |
| 16:30        |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 休 憩          |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 16:35        | <b>特別講演 2</b><br><b>「“生かされている哲学”——経営者哲学が企業を創る——」</b><br>徳山 孝（勇心酒造（株） 代表取締役社長）<br>ファシリテーター：大平 浩二（明治学院大学経済学部 教授）                                                                                                                      |
| 17:45        |                                                                                                                                                                                                                                     |
| 17:45        | <b>実行委員長挨拶</b><br>小川美香子（第24回年次大会実行委員長／東京海洋大学食品生産科学部門 准教授）                                                                                                                                                                           |
| 17:50        |                                                                                                                                                                                                                                     |



| 白鷹館2階 多目的スペース |                                                                                                                                              |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13:30         | <b>自由論題1</b><br>「外食産業再編期における大都市の飲食店立地特性変化—2000年代以降の大阪市を事例として—」<br>郭 凱鴻（立命館大学大学院文学研究科 博士後期課程）<br>司会：小林 哲（大阪市立大学経営学研究科 教授）                     |
| 13:55         | <b>自由論題2</b><br>「飲食店開業におけるサービス・マーケティングの実践」<br>島 浩二（大阪市立大学大学院創造都市研究科 後期博士課程）<br>司会：薬袋 貴久（昭和女子大学グローバルビジネス学部 准教授）                               |
| 14:20         | <b>自由論題3</b><br>「輸入事業者A社におけるスリランカ紅茶の流通構造と品質管理」<br>野上 和子（東京海洋大学大学院海洋科学技術研究科 博士後期課程）<br>小川美香子（東京海洋大学食品生産科学部門 准教授）<br>司会：齋藤 文信（高崎健康福祉大学農学部 准教授） |
| 14:45         | <b>自由論題4</b><br>「外食産業における外国人労働者の実態調査と改正出入国管理法への対応」<br>松本 隆志（東京海洋大学食品生産科学部門 教授）<br>小川美香子（東京海洋大学食品生産科学部門 准教授）<br>司会：立原 繁（東海大学観光学部 教授）          |
| 15:10         |                                                                                                                                              |

| 楽水会館1階 大会議室 |              |
|-------------|--------------|
| 18:00       | <b>懇 親 会</b> |
| 19:30       |              |

## 併催プログラム『外食インカレ2019』説明会

| 楽水会館1階 大会議室 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13:30       | 『外食インカレ2019』実施概要説明ならびに『外食インカレ2018』の振り返り<br>伊藤 匡美（『外食インカレ2019』実行委員／東京国際大学商学部 教授）                                                                                                                                                                                                                                     |
| 13:45       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 13:45       | 「外食産業の現状と課題」<br>秋元巳智雄（『外食インカレ2019』実行委員長／㈱ワンダーテーブル 代表取締役社長）                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 13:55       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 13:55       | <b>課題テーマに対する外食企業からの解題</b><br>1. 「生産性向上におけるモスバーガーの取り組み事例」<br>近藤 孝昭（㈱モスフードサービス 人材開発部長／㈱モスシャイン 代表取締役社長）<br>2. 「ロイヤルグループにおける働き方改革の取り組み」<br>野々村彰人（ロイヤルホールディングス㈱ 常務取締役）<br>3. 「人形町今半来日顧客対応の系譜（インバウンドヒストリー）」<br>高岡 哲郎（㈱人形町今半 代表取締役副社長）<br>4. 「インバウンド獲得と外国人スタッフ戦力化を同時に進める2 in 1施策」<br>竹花 将孝（㈱ワンダーテーブル「モーモーパラダイス」歌舞伎町本店 支配人） |
| 14:35       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 14:35       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 14:35       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 14:35       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 14:35       | <b>質問コーナー</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

※プログラム・本文における所属・役職の表記は年次大会（2019年6月8日）当時のものとなりますのでご了承下さい。







【 基調対談 】



【 基調対談後記 】



## 【 基調対談 】

# 外食産業の現在・過去・未来

公益財団法人流通経済研究所 理事・名誉会長 上原 征彦

一般社団法人日本フードサービス協会 顧問 加藤 一隆

### はじめに

上原：皆さん、おはようございます。加藤さんと私は、ジェフ（JF：一般社団法人日本フードサービス協会：JAPAN FOODSERVICE ASSOCIATIONの略称）の資料を基礎にして、1960年代後半から2000年代に至るフードサービス業の変遷を幾つかの時代に区分し、その時代区分ごとに、環境変化とジェフの活動、およびフードサービス業界の適応行動を関連づけつつ、フードサービス業の史的展開を把握し、その未来を展望する作業を行ってきました。これを上原の問題意識で纏めて「対談後記」として掲載するつもりですが、本対談では、ジェフという業界全体を眺望できる機関で活躍されてきた加藤さんからお話を伺うことに焦点を絞りたいと思います。

まず1960年代後半から1970年代、ジェフの草創期と言ってよいでしょう。経済がピークに向かっている一方で、業界では企業化への動きが見られ、チェーンオペレーションが採用され始めました。この時期にちょうどジェフも設立に向けて動き出しています。この辺について加藤さんのご発言をお願いします。

### 日本フードサービス協会の草創期 (1960年代後半から1970年代)

業界団体のはじまり：協会は誰のため、なんのために活動するのか

加藤：今日はこのような機会を与えていただき感謝を申し上げます。上原先生には私どもの協会の草創期からお世話になっております。農林水産省の認可を得て協会ができたのが昭和49年です。しかし昭和46年時点に、認可団体としてではなくFSCA（フードサービスチェーンアソシエーション、通称「FSCA（フスカ）」）という、業界のリーダーの方々が集まり、奥住正道先生の流通論、とりわけチェーンストア理論を勉強する会がすでに始まっていました。ちょうどその頃（昭和44年）、日本で第1号のショッピングセンター玉川高島屋ができ、奥住先生は「これからショッピングセンター時代が始まる。全国に2,000店舗のショッピングセンターが生まれる。」といったお話をされていました。それならばこのショッピングセンターに集まり、勉強会の仲間がショッピングセンター内に店を構えていこうということで、フスカが発足したのです。

しかし奥住先生は、「自分たちのお金もうけのためにこの勉強会をしているのではない。あなた

---

### 上原氏の横顔

第2代日本フードサービス学会長（2002～2006年）。北海道出身。専門はマーケティング論・流通論・経営戦略論。1968年東京大学経済学部卒。日本勧業銀行勤務の後、（財）流通経済研究所で研究に従事、明治学院大学経済学部教授、明治大学専門職大学院教授、昭和女子大学現代ビジネス研究所特命教授を経て現職。2010年より（公財）流通経済研究所理事長の他、政府の産業構造審議会では流通小委員会委員長も務めた。主要業績に、『農業経営』（編著、丸善出版、2015年）、『価値づくりマーケティング 需要創造のための実践知』（共著、丸善出版、2014年）、『創発する営業』（編著、丸善出版、2014年）、『日本の流通政策』（共著、中央経済社、2009年）、『創発するマーケティング』（日経BP社、2008年）、『マーケティング戦略論』（有斐閣、2000年）ほか多数。

たちだけではなく、もっと多くの同業者と共に、業界全体でこのマーケット（市場）を創っていくことが大事なのだ。」と言われ、そこから発展的に昭和49年に社団法人日本フードサービスチェーン協会（通称ジェフ）という形になりました。

その草創期の頃より、上原先生には食のサプライチェーン、流通論を私どもの勉強会でお話しいただいております。先生のお若い頃からずっとジェフとお付き合いいただいております、協会創立35周年の記念講演会でも、『国際化時代における外食の経営問題』と題して講演していただきました。また日本フードサービス学会の初代会長の奥住先生に続いて第2代会長に就任されてからは、特にこの業界へのご指導は大きいものがあります。本日は私どもの業界の歴史を語ればいいと仰っていただいておりますので、現在の顧問という立場からお話をさせていただきます。私は常々、協会は誰のため、何のために存在するのかということを考えながら協会事業を行ってきましたが、今回は協会創立の理念を確認するたいへん良い機会ではないかと思います。

私どもの協会は、先述のように奥住正道先生がファウンダーです。奥住先生は、戦後まもなくアメリカからNCR（ナショナル金銭登録機）という会社の計算機を持ち帰り、後に日本NCRに入社しました。アメリカから輸入したNCRの金銭登録機を商店などに販売しながら、経営のコンサルティングもしていました。「この機械を導入すれば、従来の対面販売に頼ることなく、棚に商品を並べて最終的にキャッシュ決済する非常に近代的な商店経営ができ、店をチェーン化して店舗数を増やすことができるので、流通産業としての地位を確立できる」と、奥住先生は商店街の店主た



加藤 一隆氏

ちに指導されたのです。金銭登録機を使えば、販売管理から仕入管理だけでなく販売戦略に至るまで、データに基づいた商店経営ができると説かれたのです。

奥住先生はチェーンストアの理論を伝えるために、業種別に経営者を集めて勉強会を開きました。この勉強会が現在、各種の業界団体となっています。

チェーンストア業界では、当初はイトーヨーカドー、ダイエー、ジャスコ、ニチイ、西友等々の限られた経営者らが勉強会のメンバーでしたが、その後発展的に日本チェーンストア協会が設立されました。

またスーパーマーケットの業界も、現在は各種の団体に分かれています。ローカルチェーンからナショナルチェーンまで元はと言えば奥住先生の勉強会からスタートしています。実は青山の紀ノ国屋は、日本NCRからナショナル金銭登録機を導入した日本初のセルフサービス方式のスーパーマーケットです。奥住先生はそこを原点に、多くの経営者にセルフサービス方式の経営指導、

#### 加藤氏の横顔

（一社）日本フードサービス協会の前身、日本フードサービスチェーン協会の草創期（1971年～、当時はFSCA…Food Service Chain Associaton）より、外食産業ジェフ厚生年金基金、全国外食産業ジェフ健康保険組合、（株）ジェフグルメカード、（財）外食産業教育研修機構、（特非）日本食レストラン海外普及推進機構、（公財）食の安全・安心財団等々の設立・運営に携わり、各団体の常務理事、専務理事、代表取締役社長等々の役員を歴任。現在は、（株）ジェフグルメカード 代表取締役社長（2009年～）、（一社）日本フードサービス協会 顧問（2016年～）を務める。



出店指導をし、経営者が集まって日本セルフ・サービス協会が出来ました。現在この協会は全国スーパーマーケット協会と合併しています。

日本ショッピングセンター協会も奥住先生の勉強会から始まっています。先ほどの玉川高島屋ショッピングセンターが現在非常に大きな中核店になっておりますが、ショッピングセンター協会はテナント側とディベロッパー側、双方の企業を統合した業界団体活動をしています。

フランチャイズチェーン協会も同様です。フランチャイズチェーン協会の初代会長は不二家の藤井和郎さんですが、われわれジェフの初代会長も務められました。さらにフランチャイズチェーン協会の飲食関連の会員の方々はジェフの中心メンバーでもありました。例えばジェフの初代の副会長は京樽、吉野家、銀座アスター、ニュートーキョー、森永キャンディーストア等の方々が務められました。そして理事会の主要メンバーになられたのがロイヤルの江頭匡一さん、すかいらーくの横川端さん、日比谷松本樓の小坂哲瑯さんといった方々でした。後にケンタッキーフライドチキンやモスバーガー等の方々も集まってこられました。

このように、奥住先生を囲む業種別の勉強会から、それぞれの業界団体が生まれたわけです。もともとは、自分たちの業態をマーケットとして確立するための勉強会でしたが、奥住先生の指導のもとに、世のため人のため、消費者のため、地域社会のために、各業界で互いに競争力を高めていくことが大事なのだという発想の転換があり、それならば単なる仲間内の勉強会ではなく、社団法人として政府の認可を得て活動していこうということになったのです。そして、これら各業種の人々を全部集めて横断的にフラットな形の勉強会として、ASCC（アドバンスト・ショッピング・センター・カンファレンス）も開いていました。このASCCのリーダーがそれぞれ各協会の会長になられたという経緯があります。

以上の協会はいずれもジェフ以外は全て通産省所管の流通サービス業です。ジェフだけがなぜ農

林省（当時）の所管となったのかと言いますと、当時の外食店舗は飲食店として保健所から営業許可証をもらい、保健所が管轄する環衛組合に加入していました。環衛組合の中には、そば組合、すし組合、中華料理の組合等々、業種別の飲食店組合がいろいろあり、それらの領域で保健所の指導、つまり厚生省の行政指導を受けました。基本的には衛生管理の指導で、食中毒対策とかゴキブリ退治といった領域を超えません。私どもジェフの経営者もそういう域にいましたが、当時は外食産業も高度成長を謳歌する時代になっており、これからますますチェーン化理論を具現化し、出店をしていかなければという意識を持っているわけです。外食産業が店舗展開を進め成長産業としての地位を確保するために一番大事なのは、やはり人材と食材のマネジメントです。食材を価格・品質・量それぞれにおいて安定的に確保していくことができて初めてチェーンストアが生まれていく。そのためには食材を行政的にコントロールしている農林省とタッグを組んだほうが良いということです。加えて当時の環境要因もあります。1969年に自主流通米制度がスタートし、米余りの時代に入りました。もともと農林省は国内の生産者を育成する、守るという農政でしたが、余ってきた米を消費者のほうに向けて、マーケットの中に卸していくところまでを行政としていかなければならなくなっていた時期でした。

昭和46年には食品流通局という、今の食料産業局の前身の食品流通行政を担う局が出来ました。その食品流通局の中に企業振興課という、食品産業・外食産業の振興をつかさどる課が新設されました。そういう流れの中でわれわれも、厚生省の保健所の行政指導よりも、食料品流通を担う局と外食産業所管の企業振興課が出来た農林省に窓口になってもらおうということになり、厚生労働行政にさよならをして農林水産行政こんにはという形で認可申請したのが昭和49年です。

農林省も末端の消費者を確保するという行政に転換しようとしていましたので、外食産業の経営者の話を聞いて、もしかしたらこの業界は農林省

の食料行政の大きなサポーター役になってくれるのではという、ポジティブなマインドの官僚もいたわけです。そういう方とお付き合いに恵まれたおかげで、昭和49年、スムーズに農林省から社団法人の認可を得て日本フードサービスチェーン協会が発足したという経緯があります。

また1970年の大阪万博も大きな環境要因でした。ロイヤルの創業者の江頭匡一さんは、この大阪万博で外食産業の活躍を牽引されました。ここでの外食企業の活躍で1970年は「外食産業元年」と言われるようになり、現在も折に触れ言及されています。

この大阪万博でケンタッキーフライドチキンの1号店が誕生し、アメリカからやって来たファーストフードという業態が非常に大きく脚光を浴びました。また、ロイヤルのセントラルキッチンシステムを活用したファミリーレストラン用のメニューが、万博会場で何十万人もの来場者に提供され、たいへんな成功を収めます。ファミリーレストランという業態とケンタッキーフライドチキンという言葉が、この大阪万博の年に流通の世界に飛び込んできたのです。

また、外資の自由化をきっかけに、サーティワンアイスクリームやデニーズ、ミスタードーナツ、マクドナルドといったアメリカのナショナルチェーン、ビッグチェーンが続々とやってきました。そのほとんどが、昭和49年にスタートしたジェフの活動に合流したのです。

もう一つ、外食産業界の重要な動きとして、1965年（昭和40年）には、ジェフ初代会長を務められた藤井氏の不二家が証券取引所で一部上場を果たし、不二家はファミリーレストランとケーキショップをフランチャイズで全国展開しました。藤井さんは奥住先生のチェーンストア理論の勉強会の優等生でした。フランチャイズ協会の初代理事長になられ、外食事業者の勉強会でもリーダーとしてジェフの前身のFSCAの代表者になり、そして1974年のジェフ設立のときには初代会長になられたのです。

私自身は協会事務局の一員として、協会設立の



上原 征彦氏

書類作成や勉強会の受付などをしながら、アメリカの全米レストラン協会（NRA）の資料やデータを手に入して、そこに記されている「フードサービス」という言葉をどのように訳すべきかと考えていました。サービスを訳すと、供給などという意味になる。今になって、このサービスというのはアメリカ国防省の軍事のサービスとまったく一緒なのだと気づきました。軍隊の鉄砲や弾、それから食料、そういうものを供給するというサービス。これは実は、今春亜細亜大学を退職された茂木信太郎先生が『食の社会史』という本で「兵食」として書かれている。私もNRAの資料から多くの情報を得ていたことをお伝えしたかったため、供給の話までさせていただきましたが、以上がジェフ草創期の歴史です。

上原：ありがとうございます。歴史家がよく言いますが、同じ時代に優秀な人が多数出てくる、という典型的な事象だと思います。

ところで、今の加藤さんのお話を聞いてわかると思いますが、ジェフの草創期の段階で、既に現在のフードサービスの姿がだいたい見えていますね。歴史家が言うところの、あらゆるビジネスコミュニティは最初のときの理念が後に影響してくるということだと思います。つまり、ビジネスコミュニティの中核たるジェフという業界団体がかなり大きな影響を与えていることもわかります。次の時代に入ると、オイルショックがあっても、

フードサービスも高度成長期からの隆盛が続いて、ファミレスを核とした革新的な業態が現れます。ちょうどこの時期にジェフは設立を公的に宣言します。この辺について、加藤さん、お願いします。

## NRAに学び、自立する業界団体をめざす

加藤：業界全体の近代化と発展を目指した活動がいよいよ、この1974年（昭和49年）に業界団体ジェフとして始まります。早速、ジェフは機関誌『ジェフマンスリー』を発行しました。1975年の2月に創刊しましたが、今年44年が経過して、5月現在で通巻458号になります。

そしてもう一つ、ジェフの原型は全米レストラン協会（NRA）に学ぶということでしたから、この1974年にジェフの事務局と当時の設立発起人の会社の方々とでアメリカのNRAの本部を訪問し、NRAはどんな活動をして会員企業に貢献するのですかと尋ねました。当時のNRAはすでに創立55周年でした。

NRAは毎年、シカゴの大きな会場でNRAショーというレストラン・食品サービス関連のビジネスショーを開催していました。その運営収入を会員サービスの原資として、会員に対する教育を実施するなど、業界のために頑張っているという話を聞きました。

また、そうして得た資金の一部を使って政治的な活動もしていく。つまり、業界の不利益を除去し、業界の利益を振興するわけです。そのために政治家のアクションを注視する政治研究会（PAC）が中心となり、ロビー活動を行う。また会員各社には地元の国会議員に働きかける草の根運動を奨励する。こうして政治的なパワーを作っていく、業界の主張をしていくのだと言うのです。私どももNRAのような組織になっていけばいいなと思い、NRAを参考として活動を続けています。

ジェフではまず資金調達のために最初に食材の共同仕入事業を始めることにしました。当初、協会は賛助会員と正会員を合わせて80社ほどしか集

まっておらず、会費だけではやっていけませんでしたから、協会は自分たちで稼いでいこうよということで、皆さんのご意見、ご指導を得ながら始めたのです。

1975年には、畜産振興事業団の輸入肉売り渡し入札に参加できる資格を取得しました。協会の創設メンバーの一人で吉野家の創業者、松田瑞穂さんは、ジェフが牛肉の入札団体になれるように積極的に活動されました。当時はホテルもしくは肉屋さんの団体だけが入札の指定枠を持っていました。農林省畜産局所管の団体として全国食肉連合会があり、ハム・ソーセージの製造販売メーカーの団体、消費者の団体、ホテルなどが入っていました。外国人旅行客にアメリカの安い肉を提供して、ホテルの観光客を増やしていこうということで、大都市の有名ホテルのようなところにアメリカ産牛肉の輸入枠を渡すという“ホテル枠”がありました。

ホテルにそういう特別の枠があって外食産業にないのはおかしいじゃないかということで、われわれも枠を申請しましたが、外食業界は食品流通局が担当です。肉の行政には全くタッチしていませんので非常に弱い。したがって私どもは農林族議員との交渉活動もやりました。そして社団法人が共同購入をやるからには、世間的にも会員各社に対しても納得してもらえる、きちんとした理屈が必要です。ただ手数料やお金を取って、賛助会員である流通や商社の方々と同じ土俵で競争をするのではない。むしろ外食産業の団体の事務局自体が、生産者や消費者との関係の中で、ビジネスとして食材の売り買いに直接触れるようにしなければ、食材の流通課題は解決できないという理屈を構築したのです。

実は当時、米については消費者価格と生産者価格とがあり、売り買いの価格自体は国が握っていました。われわれは食糧庁の単価の中で米を買うことになるのですが、大きなチェーンになっても基本的には卸しから買うことはできない。東京の米屋さんから買わなければ東京の外食店では使えない。千葉に出店したので東京から千葉のお店に



運んだとしたら、それは食管法違反だと、本当に今では考えられないようなことがいっぱいありました。ですから米の共同購入も始めました。ジェフブランドのコメの規格と価格を作り、納入条件を決めました。それに参加してくれたのは、食管法違反すれすれの届け出や購買に関与してくれるお米屋さんでした。既特権を持っているお米屋さんとは違うので、組合から脱退して私どもの事務局の代わりに事を進めるという、たいへんなご苦勞がありました。このような協力者を得て協会活動をやってきたのだと、つくづくそう思います。

牛肉は畜産振興事業団の入札指定団体になれたので、吉野家などの会員企業が消費する肉の多くは同事業団から入札で買い取っていました。牛肉問題ではいろいろな不便を感じたことから、牛肉自由化の運動をしたことがあり、その辺が動機となって政治活動が生まれたともいえます。

もう一つ、米と肉以外に主要な食材として食用油がありました。当時最も価格が安定しない食用油を、共同購入することで価格を安定させるという実体験を業界に提案しようということで始めました。食用油は現在でも、海外の天候、輸入船やコンテナの条件、マーケットの状況などで価格が大きく変動します。油は、副産物の油かすと油、この二つの商品の状況によって大きくぶれることがあります。食用油を安定的に確保するために、ジェフ食用油というブランドを作り、指定した工場で作られたジェフブランドの油を会員社に安定的に安く供給するという実験もしました。

いずれにしても、そういう理屈をつけて主要食材を中心に共同購入事業をやり、そこで得た資金でその後の協会活動として後ほど出てくるジェフグルメカードや公益財団法人外食産業教育研修機構などの設立につなげました。

また第1回の海外研修旅行として米国のNRA本部に行き、たいへん勉強させていただきました。

さらに、政府系の日本開発銀行から融資を受けられるような産業界にもなりました。それまでの外食産業がお金を借りるといえば商工組合とか小さな信用金庫からで、都市銀行や政府系の銀行か

ら融資を受けることなどありませんでしたが、農林省の認可を受けた団体になったからできたことだろうと思っています。

1979年の協会設立5周年には、11月にホテルニューオータニにて、今後を展望しながらジェフ設立の理念をもう一度確認する記念式典を行いました。この1年前から、ジェフ厚生年金基金の設立を5周年記念事業の中核とするべく、認可申請の活動をしており、式典では基金の設立認可を受けたことを発表しました。それまでの外食産業では退職金制度などほとんど無く、辞めていく人には独立資金のお金を渡せばいいとか、店舗（のれん）を渡せばいいといった考え方が主流でした。しかしチェーン化で店の数を増やしていくのであれば、今後はやはり退職金制度をきちんと社内に作らなくてはいけないということで、退職金の社外積立ができる制度としてジェフ厚生年金基金を作りました。実はすでにジェフの設立趣意書には、健康保険組合を作ります、外食産業大学を作りますと謳ってはいたのです。

われわれはアメリカの外食産業が全米の約200の大学から人材を確保していると聞いておりました。5周年記念式典では、われわれもアメリカに学んで、まずは日本の既存大学の中に外食産業学科を作ろうという「外食産業大学構想」を当時の藤井会長が宣言しました。そしてアメリカのコーネル大学と当時の日本では新しかった観光学科をもつ立教大学とを組み合わせ、立教－コーネルサマースクールの開校を宣言し、翌年からスタートしました。

さらに5周年記念の一番大きな事業としてNRA国際セミナーを開催しました。アメリカNRAの会長以下、政治活動委員会、教育委員会、広報委員会、政府規制対策委員会、組織活動委員会といった各委員会の委員長ご夫妻を日本に招き、ジェフの各委員会の委員長や委員を交えてパネルディスカッションを実施しました。その後、NRAの一行は東京から箱根を経て京都、大阪へ行き、ジェフの大阪の会員と交流し、さらに広島まで行ってから名古屋に行き、そして東京に帰



るという、約2週間にわたっての日本各地の会員との交流後、帰国しました。

上原：1979年あたりがジェフとフードサービスにとって一つの飛躍が始まる時代だと思います。チェーンオペレーションの普及と、川下だけの販売から川上に向けてのシステム構築が始まりますが、その中核がセントラルキッチンの展開です。ジェフも共同仕入機構などつくってそれを助成しました。もう一つ、NRAの特長は特定政党に依存しないことです。政党に囚われずに、よい政策の選択と提案をおこなうこと、この思想を受け継いだのがジェフで、この点でも団体としての自立性を確認できます。さて、1980年代はどう動いたでしょうか。

### 確固たる組織づくり（1980年代）

加藤：外食産業はピープルビジネスという認識のもと、業界従事者の福利厚生の実現を図る目的で、5周年記念事業で厚生年金基金の設立を決めました。そして早くも翌1980年の7月には、東京都外食産業ジェフ健康保険組合の設立認可を得ています。そのまた1年後には近畿外食産業ジェフ健康保険組合が出来ます。1年ちょっとの間に厚生年金基金と健康保険組合を作ったということで、当時の厚生省の担当者もびっくりしたほどです。先ほど申し上げたように、ジェフは健康保険組合の設立を協会設立宣言にも入会のメリットとして入っていたのです。それで協会の設立のときから厚生省と折衝していましたが、当時は米と健康保険組合と国鉄の三つを3Kと言って、国の非常に大きな財政赤字でしたので、健康保険の設立は閣議決定で認められませんでした。しかし厚生省のアドバイスで、先に厚生年金基金を設立すれば、基金を母体にして健康保険組合を作ることができるのではないかということです。それでわれわれは厚生年金基金を先に作ったのです。

このようにして東京の健康保険組合を作ったら、近畿の会員社からなぜ東京だけだとの声が上

がりましたので、東京の認可を受けてすぐに大阪の申請を出しました。しかし考えてみれば、その次は名古屋だと言われたら、健康保険組合づくりで事務局が終わってしまいます。どうにか広域的な健康保険組合に名前を変えられないかと厚生省と相談して、大阪健康保険組合を近畿に修正し認可申請をしたのです。後に、近畿と東京を合併して全国ジェフ健康保険組合に統合しました。

このように、われわれの業界の活動を理解してくれるような行政や、それをサポートしてくれる方々のご協力を得ながら、ジェフの活動を広げていくことができたと思っております。

1980年の立教—コーネルフードサービスマネジメントスクールでは、ちょうどコーネル大学の大学院を卒業したばかりの菱沼徹臣さんにティーチングアシスタントになっていただきました。講師として来日されたケービン教授の愛弟子であった菱沼さん自身と奥さまにテキストを翻訳してもらいました。同じくコーネルの大学院の卒業生であるグリーンハウス現社長の田沼千秋さんにもティーチングアシスタントになっていただき、このサマースクールは成功裏に終わりました。それ以来、このスクールは約10年間で7回の開講をしました。コーネル大学の決まりでエバリュエーションノート（まとめの評価）を受講生からセミナー終了時に出すのですが、当時の外食産業の経営者は情熱が溢れていましたので、「コーネルの先生の話は実務に沿ってわれわれの役に立つ。特にケーススタディーは素晴らしいのでそれを中心にやって欲しい。立教の先生の講義は要らない。コーネルのアシスタントの立場でコメントをする程度にしていきたいと思います。」とか、ストレートな回答が来ます。その回答結果をコーネル大学だけでなく立教大学の先生にも見せたら、立教大学の先生が怒りだし、「われわれ自身にも立場がある。学風が違うからこんな書き方をするので、コーネル大学のやり方でいいと言うのなら、もうわれわれはやりたくない。」とおっしゃる。立教大学の一部の若手の先生からは、「非常に貴重ないい経験ができるし、これから立教もこういう方法で

やっていきたい。」と、ジェフを支持していただいたのですが、長老の先生方は、「われわれは外食産業でなくてもホテルで食っていける。」ということで、立教－コーネルスクールは無くなりました。その後は、ジェフコーネルフードサービスマネジメントスクールという名称に変えて1991年まで続けました。フードサービス学会の先生方にはお聞き苦しかったかもしれませんが、大事なことですでお話をさせていただきました。

ほかにも公害防止の対策セミナーとか労務セミナー、店長セミナーなど、ジェフは創立時から非常に熱心に教育活動をしています。店長セミナーは、フードサービスカレッジという名前に変えて、その後も継続しました。

1984年の協会創立10周年には、11月23日を「外食の日」に設定しました。また、第1回ジャパンフードサービスショーを開催しました。これは冒頭申し上げたアメリカのNRAがNRAショーで大きく成長したことを受けてのものです。われわれは創立10周年目にしてようやく晴海の展示会場でジャパンフードサービスショーを開催し、2004年の第10回ジャパンフードサービスショーまで20年間で計10回、つまり2年に1回開催してまいりました。このほか、1984年は現在も引き続き実施しているジェフ愛の募金運動ですとか、協会のその後の主要な事業がスタートした非常に記念すべき年だったと思います。

## 流れの管理が事業あるいは産業の優位性を決める

上原：残り時間が少なくなってまいりましたので、少しまとめる方向にしましょう。チャンドラーという有名な経営史家は、大きく成功している企業は、「対談後記」で上原が事例で示しているように、「流れの管理」をうまく行なっている、と述べています。「流れの管理」とは、Throughput Managementの訳ですが、原料から生産、そして販売に至るプロセスを効率的に管理する仕組みをつくることです。フードサービスにおいては、自然の恵みとかかわる農林水産畜業か

ら生産・加工を経て、店頭サービスまでを効率的に管理していくことを指します。ジェフの動きをみると、フードサービス業は、こうした「流れの管理」に向かっているといえます。最後に、加藤さん、ぜひ学会とか協会に述べておきたいことがありましたらご示唆いただければ幸いです。

## 社会の動きや会員のニーズを先取りし、自ら具現化するジェフ

加藤：私の話はほとんど最初の10年で終わってしまっていて、残りの30年間に触れておりません。その後を簡単に紹介させてください。

1988年の牛肉とオレンジの輸入自由化のときに、ジェフは「外食産業から農業者へのメッセージ」を出しました。農業問題に対する提言です。経団連が「前川レポート」を発表したのに対して、食材を使っている外食産業から世の中に対して、自由化についてどう考えるかというメッセージを出さないとおかしいねという発想から、当時のジェフの新藤喜久治会長がまとめたものです。それは私たちと共においしいものを作って消費者に提供しましょう、そのために親戚づきあいをしましょうというメッセージでした。実は、農業の自由化なんて怖くない、私ども外食産業の求めるものを作れば基本的には自由化なんて対抗することができるという意味も込めてです。そこから農業者との連携ということで、現在も産地見学会やフードサービスバイヤーズ商談会などをやっています、みんなで産地の圃場に行ったり、商品開発や調達について話し合ったりして、農業と食との連携事業を続けています。

また、1992年には多摩大学において寄付講座を実施しました。皆さんには外食産業大学あるいはフードサービス学会設立のきっかけになったということを確認していただいて、今後の活動をお願いしたいと思います。

1993年には外食産業教育研修機構を作りました。これは1990年に発表した「外国人雇用に対する提言」に基づき、技能研修の外国人を引き受ける受け皿として作ったという経緯があります。今

年、外国人雇用を認める特定技能制度が発表され、外食産業も含めて14業種が対象になりましたが、われわれはすでに1990年時点で次のような「外国人雇用に対する提言」を発表しています。つまり、内外人平等の条件で外国人雇用を確保し、国際化に貢献していこう。具体的な送り出し国と受け入れ国の間にネットワークをつくり、食文化の交流や食材の交流だけではなく人の相互交流も図ろう。そして出身国にジェフの会員が進出して店舗を作った際には、店長や幹部候補生の務めが果たせるように育てようというもので、相互の国の外食産業が成長発展する雇用の仕組みを提言しています。

それ以外にも、環境問題に対する提言もしております。1993年の5月、「外食産業の環境問題に関する行動指針」を発表し、今日の地球環境や最近の食品リサイクルにおけるプラスチックの問題についても基本的な提言をしました。これはその後、国の食品リサイクル法あるいは容器包装リサイクル法といった法律に対応する、われわれ業界の指針になっていきます。

つまり、私どもの協会は世の中の動きや会員のニーズを先取りしながら、政府や政治に対して、われわれはこういう活動をします、こういうことをしたらいかがですかと、積極的に提言し、その提言を具現化する協会活動を実施するというスタイルで、本日までやってきております。

食品リサイクル法や容器包装リサイクル法の基本的な主管行政として農林水産省がありますが、ただ単に役所の指導を受けるのではなく、業界団体としてのジェフから具体的な対応策を提案していく必要があるかと思っております。

上原：今回、皆様にお渡しした資料は、我々がかなり苦勞して作ったものです。是非、読み通していただきたいと思います。加藤さん、ありがとうございました。





## 【 基調対談後記 】

# 外食産業の現在・過去・未来

## 基調対談(加藤一隆・上原征彦)から得た理論的示唆

文責：公益財団法人流通経済研究所 理事・名誉会長 上原 征彦

### はじめに

加藤一隆（JF {一般社団法人フードサービス協会|顧問}）と上原征彦（DEI {公益財団法人流通経済研究所|理事}）は、2019年6月8日のフードサービス学会年次大会において、表記のテーマで対談を行なった。加藤と上原は、この対談に向けて、資料の作成と整理にかなりの時間を費やしたが、対談ではこの全てに言及することはできなかった。

本稿は、上記の両名が作成した資料の全体的概要を明らかにするために、また、上原固有の学術的観点を強調したいために、上原が独自に作成したものである。したがって、研究成果は加藤にも大きく依存しているが、本稿の文責は上原にあることを了承してほしい。

### I. 本研究の特徴

#### 特徴1：編年体方式の採用と時代区分

歴史記述には編年体方式と紀伝体方式とがあるが、本研究では、編年体方式を採用し、1960年代後半から未来に向けての外食産業の発展とその時代的な特徴を掴むために、8つの時代に区分することにした。その各々とその時代における外食産業の展開特徴を以下に示しておく。

- \*1960年代中期～1970年代初期：企業化（生業からの脱皮）への胎動
- \*1974年～1979年：ファミレスを核とする外食革命の開始
- \*1980年～1984年：多様化するニーズへの対応
- \*1985年～1989年：百花繚乱の外食産業

\*1990年～1994年：成長の謳歌と後退

\*1995年～1999年：新たなフードサービス業の台頭

\*2000年～2004年：低成長時代に向けた戦略の模索

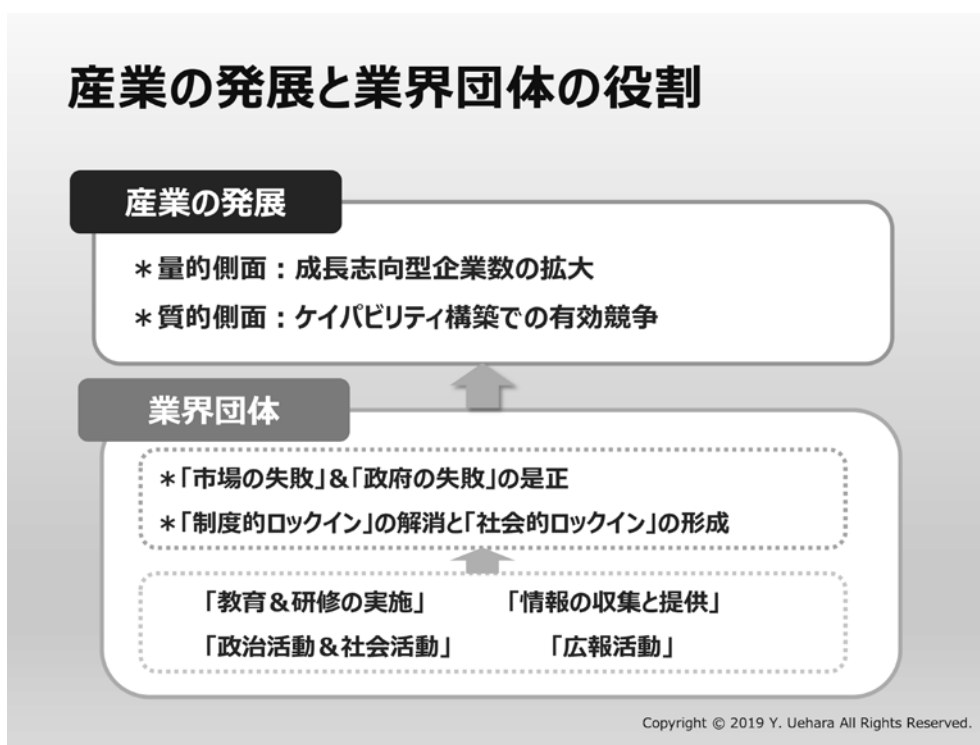
\*2005年～未来：未来に向けて変わるフードサービス

#### 特徴2：業界団体の動きの把握

外食産業の史的展開を深掘りするためにJF（Japan Food Service Association：一般社団法人日本フードサービス協会）の動きにも目を配った。それは、歴史を現象として捉える編年体の分析から意味ある示唆を多く得るためには、業界主流の意向とか問題意識などを的確に把握する必要があると判断したからである。ここで、産業の発展と業界団体との関係について、図表1で説明してみよう。

産業史研究からみると、産業の発展を示す変数は大旨2つ想定できる。1つは、成長志向型企业数の拡大、つまり経営拡大と多角化を標榜する企業数が増えているかどうかである。いま1つは、価格の安さだけでなく、自社固有の強みを構築した差別化、言い換えればケイパビリティ（コアコンピタンスを生み出す源泉）の創出による有効競争の効果をどれほど高めているかということである。

業界団体は、上記の2つの変数を高めるために、個別企業では出来ないこと（個別企業が行なうと利益が出ない：市場の失敗）と政府にも頼れないこと（政府が行なうと非効率になる：政府の失敗）を行ない、かつ、業界の発展を阻害する制度の撤廃（制度的縛りからの開放：制度的ロックインの



図表 1

解消)、および、変化する社会への適応(社会との良好な関係の構築:社会的ロックインの形成)を目指して設立され、行動を展開する機関である。その主たる具体的活動として、「教育・研修の実施」「情報の収集と提供」「政治活動・社会活動」「広報活動」を挙げることができる。

## Ⅱ. JF(一般社団法人日本フードサービス協会)の位置づけ

パワーのある業界団体と長期的に牽引する人物の存在

JFは外食産業の発展を目指して、1960年代後半から構想され、1970年代中期に設立に至った業界団体である。日本にも多数の業界団体がある。しかし、加盟企業の会費に殆ど依存し、政府への請願団体として機能しているだけの団体が多く、教育・研修や共同事業など多様なビジネスを自力で展開することを標榜しつつ、業界や社会に大きな影響を与えるパワーを確立した団体は意外に少ない。後者に位置づけられる業界団体(パワーを

確立した希有な業界団体)として、さしあたってJPC(公益財団法人日本生産性本部)、JACDS(日本チェーンドラッグ協会)、そしてJF(一般社団法人日本フードサービス協会)を挙げることができるであろう。

一般に業界団体の代表者(会長)は加盟企業の社長から選ばれ、限られた年数の任期で交代する仕組みになっている。この点についてはJPC、JACDS、JFも同じであるが、ここで強調したいのは、これらの優れた団体には、有能かつ勤勉な代表者(会長)の他に、組織の活動に長期的に貢献し、これを牽引していく「影のリーダー」ともいべき卓越した行動力を示す人物が存在している点である。JPCには郷司浩平、JACDSには宗像守が存在したし、JFには、現在、加藤一隆が顧問として健在である。彼等には、強烈な個性を駆使しつつ、必要だと思うことは果敢に実行していく、という共通項を読み取ることができる。

欧米で機能を発揮している業界団体の特徴として、いま1つ、支持政党を決めず、当該団体の思

想に賛成する政治家を組織化する戦略を展開していく点を指摘できる。上記3つの業界団体は概ねこれに適合しており、特にJFとJACDSは政治家の組織化に長けていると判断できる。

以上から、JFが優れた業界団体の1つであること、この運営に加藤一隆が多なる貢献をしてきたこと、これが日本の外食業界の史的展開に少なからず影響を与えてきたこと、この3つを確認しておく必要がある。

### Ⅲ. フードサービスの史的展開

#### 1960年代中期～1970年代初期（参照：図表2）

1960年代中期～1970年代初期は、戦後の経済成長がピークに向かう時期で、外食産業は、生業から企業に脱皮する動き、チェーン化への動きを見

せ始めた。生業から企業への脱皮の典型として、日本で早くから多店舗展開をしてきた不二家が1965年に一部上場をしたこと、また、外食チェーンの萌芽として、ロイヤル、モスバーガー、スカイラークなどがこの時期に1号店を開設したことが挙げられる。さらに、他業界や海外からの外食チェーン業界への参入がみられ、新しい動きが始まった。

注目しなければならないのは、奥住正道（日本フードサービス学会初代会長）が、チェーンオペレーションを核とする流通ビジネスの近代的経営手法を学ぶための勉強会を展開したことである。

図表2に示した流通関係の様々な業界団体は、この勉強会から生まれたといって過言ではない。JFもこの勉強会に端を発している。こうした点からみると、外食産業の企業化・チェーン化の動

## ◇ 1960年代中期～1970年代初期

| 環境要因                                                                                                                                                                                                                                                | JFに関連する活動                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 外食産業(フードサービス産業)の動き                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>【ピークに向かう戦後経済成長】</b><br><br>* 日本人口が1億人突破（1966年）<br>* GNPが米国に次いで第2位（1968）<br>* 資本自由化（1967～1970）<br>➡ 飲食業100%自由化<br>* 東名高速道路開通（1969）<br>* 自主流通米制度（1969）<br>* 大阪万博（1970）<br>“外食産業元年”<br>➡ 外食企業の多数出展<br>* ドルショック（1971）➡ 円の変動相場制<br>* 第1次オイルショック（1973） | <b>【JF設立に向けての準備段階】</b><br><br>* <b>奥住正道（当学会初代会長）を中心とする流通&amp;サービスに関する勉強会</b> ➡<br>日本チェーンストア協会<br>日本スーパーマーケット協会<br>日本セルフ・サービス協会<br>日本ショッピングセンター協会<br>日本フランチャイズチェーン協会<br>日本専門店協会<br>* ASCC [Advanced Shopping Center Conference] の結成（1970）<br>* FSCA（Food Service Chain Association）の設立（1971）<br>不二家、吉野家、森永、京樽、松本楼<br>銀座アスター、ロイヤル、大丸物産<br>ニユーターキー、コックドール等々 | <b>【企業化への胎動：新業態の萌芽】</b><br><br>* 生業脱皮の幕開け<br>例) 不二家が3大証取で一部上場（1965）<br>* チェーンレストランの萌芽（1号店開設）<br>例) 日本企業の出現<br>「ロイヤル」「モスバーガー」「すかいらーく」など<br>例) 他業界からの参入<br>「ドムドム：ダイエー」「ロッテリア」など<br>例) 海外チェーン参入or提携導入<br>「KFC」「マクドナルド」「デニーズ：IY」など |

Copyright © 2019 Y. Uehara All Rights Reserved.

図表2

きは、大きくは流通革命の一環として進められ、この潮流を早くから見通した奥住の業績は高く評価されるべきだと思う。

また、この時代は、資本の自由化が進められる中で、大阪万博が開催され、いまでいうグローバル化の徴候が見え始めた時期でもある。現在のJFをつくり出したメンバーが先導して大阪万博に多数の外食企業を出展させることに成功した。加藤などJFに貢献してきた人々は、これを「外食産業元年」と呼んでいる。

#### 1974年～1979年（参照：図表3）

1974年～1979年の日本経済は、高度成長の罫ともいえるべきオイルショックから抜け出すことから始まったが、需要が旺盛で、インフレ型経済の繁栄を享受できた時代だといえる。

業界では、ファミレスの台頭に代表されるチェーン化が普及し、市場の拡大と本格的な変革が進められた。そこでは、セントラルキッチンを中心とする工販分離など、店舗と卸売過程を効率的に繋ぐサプライチェーンの構築、さらにアルバイトの大量採用や長時間営業などが視野に入ってきただけでなく、資本と経営の分離、FC（フランチャイズチェーン）やリースを活用した出店数の拡大など、経営規模の効率的拡大が志向されるようになった。

JFが設立されたのもこの時期で、食材等の共同仕入れや輸入牛肉の入札資格の取得など、JFは経済基盤の確立に努力しただけでなく、外食産業のサプライチェーンの構築にも大きく寄与したといえる。さらに、JFは、厚生年金の設立など、外食産業の社会的基盤の構築にも力を入れ、これ

### ◇ 1974年～1979年（JF創立5周年）

| 環境要因                                                                                                                                                                 | JFに関連する活動                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 外食産業(フードサービス産業)の動き                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>【オイルショックからインフレ型繁栄へ】</b><br><br>* 金脈問題で田中首相退陣 (1974)<br>* 沖縄海洋博：384万人 (1975)<br>* 成田国際空港開設 (1978)<br>* 宮城MGTD7.5大地震 (1978)<br>* ソニー「ウォークマン」発売<br>* 東京サミット開催 (1979) | <b>【JFの設立と基盤形成期：揺籃とその克服】</b><br><br>* 社団法人「日本フードサービスチェーン協会」(JF)の設立 (1974)<br>* 第1回 JFアメリカ研修 (1975)<br>* 食材等の共同仕入事業 (1975)<br>米・牛肉・食用油<br>* 畜産振興事業団の輸入牛肉売り渡しへの入札資格を獲得 (1975)<br>* 日本開発銀行融資の確保 (1978)<br><br><b>JF 5周年記念事業 (1979)</b><br>* JF厚生年金基金の設立<br>* JF外食産業大学構想<br>* JF/NRA国際セミナーの開催<br><b>NRA (全米レストラン協会) との交換理事制度の開始</b><br>* □□ (JFマーク) と標語「あなたの満足が私共の幸せです」 | <b>【ファミレスを核とする革命の開始】</b><br><br>* 郊外立地の展開 ➡ SCへのテナント出店など<br>* 工販分離による効率化 ➡ セントラルキッチンなど<br>* アルバイトの大量採用 ➡ 長時間営業と合理化など<br>* 資本と経営の分離 ➡ FCやリースの活用など |

Copyright © 2019 Y. Uehara All Rights Reserved.

図表3



が1980年のジェフ健保の設立に繋がっていく。特に注目すべきことは、アメリカ研修等の教育システムが確立され、NRA（全米レストラン協会）との交流が開始され、グローバルレベルでの技術移転が本格化したことである。

#### 1980年～1984年（参照：図表4）

1980年～1984年は、規制緩和とグローバル化が開始された時期で、外食産業にもニーズと業態の多様化が進み、海外企業との提携も増え、郊外立地等ニューロケーションも多くなってきた時代である。コーヒーショップ、ハンバーガー業態の増加、ローストビーフ店や回転寿司の台頭などが脚光を浴びてきた。また、持ち帰り弁当も台頭し、これが、後のコンビニの中食の繁栄に繋がっていく。ここでは、特に、質量ともに人材の確保が強

く要請されるようになったといえる。

JFにおいても、ジェフ健保の設立、労務研究会の開設など人材確保へのサポートも含め、コーネル大学との共催研修、フードサービスカレッジやTQC研究会の開催など人材と経営品質の高度化に取り組んだことが注目される。

#### 1985年～1989年（参照：図表5）

1985年～1989年は、日本は、いわゆるバブル期で金銭的豊かさの絶頂期に入り、いわゆるJapan as No.1を謳歌した時期である。外食産業も百花繚乱の様相を呈し、ファーストフードの出店数の大幅な拡大、ファミレス企業の業態多様化戦略などが目立つ一方で、居酒屋の拡大と繁栄、ピザ宅配の台頭が見られた。消費者もバブルに浮かれ、女性の社会進出がますます進む中で、家庭から繁

## ◇ 1980年～1984年（JF創立10周年）

| 環境要因                                                                                                                                                                                                 | JFに関連する活動                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 外食産業(フードサービス産業)の動き                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>【規制緩和とグローバル化への幕開け】</b><br>＊レーガン大統領の誕生（1981）<br>＊上越新幹線：「大宮―新潟」開通（1981）<br>＊中曽根内閣の成立（1981）<br>＊ロッキード裁判で田中角栄元首相に実刑判決（1983）<br>＊牛肉・オレンジの輸入枠拡大（1984）<br>＊日本人の平均寿命：男女とも世界一（1984）<br>＊働く主婦が50%を越える（1984） | <b>【確固たる組織づくりへ】</b><br>＊ジェフ健保の設立（東京1980、近畿1981）<br>＊第1回立教－コーネルフードサービスマネジメントスクールの開催（1980）⇒JFコーネルFSMSへ1991年まで続く<br>＊労務研究会の開設（1981）<br>⇒新規学卒者の採用と定着を目指す<br>＊大卒予定者向けリクルートセミナーの開催（1982）<br>＊TQC研究会の開催（1982）<br>⇒JF・QCサークル発表大会（1984～）<br>＊日本フードサービスカレッジの発足（1983）←店長セミナーから発展<br><b>JF10周年記念事業（1984）</b><br>＊「JF愛の募金」の開始<br>＊第1回ジャパンフードサービスショー<br>＊11月23日を「外食の日」に | <b>【多様化するニーズへの対応】</b><br>＊ファミレスの第2形態たるコーヒーショップ<br>＊ハンバーガー業態の増加<br>＊ローストビーフ店の出現<br>＊脚光浴びる回転寿司<br>＊持ち帰り弁当店の台頭<br>＊ニューロケーションの誕生<br>例）ポートアイランド、ららぽーと、ディズニースクエアなど<br>＊海外企業との積極的＆対等的な提携<br>＊外食産業の株式上場ラッシュ |

Copyright © 2019 Y. Uehara All Rights Reserved.

図表4

華街に出て飲食を楽しみ、かつ、中食の利便性も注目され始めてきた。

一方、企業化された多様な外食チェーンのシェアが高まるにつれ、中小フードサービス業から出店反対の動きも出てきただけでなく、このころから人手不足が大きく問題視されるようになってきた。こうした変化に対して、JFは、チェーン企業のみを団体加入の対象にするのではなく、中小の外食企業も団体に取り込み、両者の共存共栄を目指すと同時に、人手不足やグローバル化への対応として、外国人雇用問題にも目を向け始めた。さらに、農産物の輸入自由化が進む中、農業との関係をどう築くか、という点にもJFは積極的に取り組むようになった。こうした問題は政治の動きと大きくかかわるため、従来の政治活動を更に効果的にすべく外食産業政治研究会を組織した。

## 1990年～1994年（参照：図表6）

1990年～1994年は、バブルの謳歌から崩壊に向かい、経済成長も鈍化し、消費の冷え込みが見え始めたこともあって、フードサービスの既存店の売上が縮小し始めただけでなく、コンビニの中食の台頭などによって外食企業のシェアが奪われ始めた時期であった。その意味で外食産業は変革期にさしかかったといえる。

上記のような変革期にあってJFは幾つかの対策を講じて、そのパワーを拡充してきた。外国人雇用についての提言、業界の需要拡大のためのジェフグルメカードの開始、外食産業にかかわる環境問題への対処などが注目される。

上記で重要なことは、川下に位置づけられた外食企業が、1970年代には卸売過程を巻き込むサプライチェーンの構築に関与し、1980年代には更に

## ◇ 1985年～1989年

| 環境要因                                                                                                                                                                                                                                                                                        | JFに関連する活動                                                                                                                                                                                                                                                                                | 外食産業(フードサービス産業)の動き                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>【バブル期とJapan as No.1の謳歌】</b><br>＊つくば博：入場者数2033万人（1985）<br>＊民営化：NTTおよびJT（1985）<br>＊男女雇用機会均等法の施行（1986）<br>＊NTT株の一般投資家へ売り出す（1986）<br>＊国鉄民営化：JRグループ発足（1987）<br>＊ブラックマンデー：NYで株価暴落（1987）<br>＊瀬戸大橋「坂出一児島」開通（1988）<br>＊リクルート事件発覚（1988）<br>＊昭和天皇崩御：年号「平成」（1989）<br>＊天安門事件（1989）<br>＊ベルリンの壁崩壊（1989） | <b>【社会適応戦略の取り組み】</b><br>＊外食産業政治研究会の設立（1985）<br>＊協会名称の変更（1985）<br>日本フードサービスチェーン協会<br>➡日本フードサービス協会<br>＊海外研修ツアー 欧米豪州・中国<br>＊農業問題への提言「外食産業から農業者へのメッセージ」（1988）<br>＊国際シンポジウムPAN-PACIFIC '88<br>「食と文化の相互理解」（1988）<br>➡視野をアジアに拡大<br>＊外国人雇用問題懇談会（1989）<br>計7回 ➡ 1990年の提言へ<br>＊外食産業排水規制問題説明会（1989） | <b>【百花繚乱の外食産業】</b><br>＊ファーストフードの出店数の大幅な拡大<br>＊ファミレス企業の業態多様化戦略<br>＊「行列ができる」店の台頭<br>＊居酒屋の拡大と繁栄<br>＊ピザ宅配の出現<br>＊「バブル型繁栄の陰」の現出<br>・人手不足の拡大<br>・外食チェーン出店への反対運動<br>➡大型小売出店への反対運動に呼应 |

Copyright © 2019 Y. Uehara All Rights Reserved.

図表5

川上に位置づけられる農業にかかわり、そして1990年代には農業に自然の恵みを与える環境問題に取り組んできたことである。つまり、外食企業が川下から川上に向けて垂直的な延長を進めてきていることがJFの活動から推測できる。

さらに、JFは、変革期における外食企業の経営の質を高めるために、外食産業教育研修機構を設立する傍ら、都道府県支部活動の充実を図ってきた。

#### 1995年～1999年（参照：図表7）

1995年～1999年は、バブル崩壊後の成長鈍化期に入り、外食産業に対抗するテイクアウト型中食（たとえばコンビニ）が更に伸張し、外食企業の売上が停滞する中、カフェブーム、焼肉ブーム、回転寿司ブームが目立った時期であった。さら

に、BSE問題を契機として食の安全・安心問題も提起され、JFもこれに対処しつつ、さらに環境問題にも取り組む傍ら、有機等農産物に関する認証制度を設けるに至った。

また、阪神大震災が生じて、外食企業は、こうした災害への対応も迫られることになり、この意味からも社会的適応力の強化が要請されるようになった。JFは、こうした外食企業の転換期を意識しつつ、JF構造改革検討委員会の設置など多面的な社会活動を展開し始めた。

#### 1999年～2004年（参照：図表8）

2000年～2004年は、日本初のBSE発生とこれへの対処も含め、食中毒や鳥インフルエンザなどの食に関する事件が生じただけでなく、低成長時代が本格化し、外食企業にも抜本的な戦略変更が

### ◇ 1990年～1994年（JF創立20周年）

| 環境要因                                                                                                                                               | JFに関連する活動                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 外食産業(フードサービス産業)の動き                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>【バブルの謳歌と崩壊への道】</b><br>＊ 湾岸戦争とブッシュの勝利宣言 (1991)<br>＊ 牛肉輸入自由化スタート (1991)<br>＊ PKO協力法案可決 (1992)<br>＊ バブルの崩壊過程に入る (1992)<br>＊ 皇太子 & 雅子さんの結婚の儀 (1993) | <b>【パワー拡充に向けて】</b><br>＊ 「外国人雇用に関する外食産業からの提言」 (1990)<br>＊ 全国都道府県支部活動への取り組み (1992)<br>＊ 多摩大学寄付講座 (1992)<br>＊ 全国共通お食事券 株式会社ジェフグルメカードの設立 (1992)<br>＊ 「外食産業の環境問題に関する行動指針」 (1993)<br>＊ (財) 外食産業教育研修機構の設立 (1993)<br><b>JF20周年記念事業 (1994)</b><br>＊ 従業員表彰<br>＊ '94ジャパンフードサービスショー<br>＊ NRA特別セミナー<br>＊ 店舗クリニックツアー等 横浜パシフィコで開催 | <b>【成長の謳歌と後退の兆し】</b><br>＊ 海外への進出の増加<br>「モスバーガー」「吉野家」の米国進出など<br>＊ 海外からの提携参入の増加<br>「サブウェイ」「ハーゲンダッツ」など<br>＊ 地方からの台頭<br>「ココス」「びっくりドンキー」など<br>＊ 1992年夏頃からブレーキがかかる<br>・バブル崩壊と消費の冷え込み<br>・既存店売上の縮小傾向<br>＊ CVSの台頭⇒外食企業のシェアが奪われ始める |

Copyright © 2019 Y. Uehara All Rights Reserved.

図表6

要請され、これが実施され始めた時期でもある。業界ではISO14001（安全・安心・環境）を取得する企業が増えると同時に、スローフードや食育などが重要視されるようになった。さらに、需要減少に伴う価格競争の激化に対処するため、M & Aを含む業界再編成も進んできた。また、物販小売ではデジタル技術を基盤としたEC（Eコマース）が台頭してきているが、クックパッド、オイシックス、セコムの「お取り寄せ」など新たな食プラットフォームの台頭が外食企業にも大きな影響を与え始めた。

JFは、新時代に対処するため、新たな挑戦を開始している。農産物の監査・認証制度の確立、環境への取り組みと食品リサイクル問題への対処、デジタル化社会への適応に向けてのJFフーズインフォーマット事業の開始など、新時代に向け

て積極的に動き出した。

## 2005年～未来（参照：図表9）

2005年以降は東日本大震災や北海道胆振東部地震に代表される災害を経験し、食糧保存問題や国土保全など新しい適応が外食産業にも要請されてきた。さらに、グローバル化による多民族化、デジタル社会化などへの対応が外食産業の未来に必要とされるようになり、農業、フードサービス、生活者を繋ぐバリューチェーンをどう再編成するか等、様々な課題が突きつけられるようになった。

JFは、ミラノ万博でのレストラン運営、日本食レストラン海外推進機構の設立などで食のグローバル化に対処し、食の安全・安心財団の設立、信頼性向上のための自主行動計画の策定、外国人労働者の受け入れ体制の整備などで外食企業の社

## ◇ 1995年～1999年（JF創立25周年）

| 環境要因                                                                                                                                                                                                                    | JFに関連する活動                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 外食産業(フードサービス産業)の動き                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>【バブル崩壊と成長鈍化：政策的苦闘】</b><br>＊ 阪神淡路大震災（1995）<br>＊ 新食糧法の施行（1995）<br>⇒米の生産・流通・販売が原則自由<br>＊ 英国でBSE騒動（1996）<br>＊ 岡山県でO157発生（1996）<br>＊ 消費税5%スタート（1997）<br>＊ 相次ぐ銀行経営の破綻（1997）<br>＊ 東京湾アクアライン開通（1997）<br>＊ 長銀・日債銀の一時国有化（1998） | <b>【転換期への対応開始】</b><br>＊ 阪神淡路大震災への対応（1995）<br>＊ JF構造改革等検討委員会（1995）<br>＊ 日本フードサービス学会の設立（1995）<br>＊ O157発生への対応（1996）<br>HACCPの概念・「食品の安全な取り扱い方」ダイジェスト版・事業継続計画（BCP）等危機管理対策マニュアル<br>＊ 浜松町オフィス・JFセンターの開設（1997）<br>＊ ブロック協議会の発足（1997）<br><b>JF25周年記念事業（1999）</b><br>＊ 国際フォーラム「パン・パシフィック99」<br>＊ 有機等農産物に関する監査・認証（JF認証）制度 | <b>【外食企業に対抗するフードサービスの台頭】</b><br>＊ 低価格化への動き<br>＊ 外食産業の売上の停滞<br>＊ テイクアウト市場が伸びる<br>＊ カフェブーム・焼肉ブーム・回転寿司ブーム<br>＊ 外食企業のHMR（Home Meal Replacement）戦略の導入が増え始める<br>＊ 成熟期を迎えた宅配ビジネス<br>＊ 有機農産物等を取り込む素材戦略が台頭<br>＊ コンセプトダイニングが好調 |

Copyright © 2019 Y. Uehara All Rights Reserved.

図表7



会適応力を高めようとしている。ここで特筆すべきことは、JFが、新食材としてのジビエの定着を図ろうとしている点である。鹿や猪などの非家畜動物は、農地等を荒し、居住環境を破壊していく。こうしたジビエを食材とすることは、食供給の確保と環境保全に結び付き、外食産業の社会貢献としても高く評価されるであろう。

#### Ⅳ. 終わりに～まとめに代えて～

##### 経営の発展段階：2つの潮流

以上、外食産業を1960年代中期から過去・現在・未来を展望してきたが、そこには幾つかの潮流を見出すことができる。たとえば、我々の分析から、

＊「生活と経営の一体化」⇒「企業化に向けての合理化」⇒「社会適応に向けての革新」

＊「生業からの脱皮」⇒「サプライチェーンの構築と効率化」⇒「業態の多様化」⇒「業界再編成」

といった2つの潮流を読み取ることができるであろう。しかし、我々は、こうした常識的な潮流だけでなく、大きく発展する産業や、業界をリードする企業にみられる固有の潮流を抽出できたので、以下にこれを述べておく。

##### Throughput Management

経営史で有名なチャンドラーは、発展している産業では、原料⇒製造⇒販売という川上から川下までの「流れ」を首尾良く管理できる企業、すなわち Throughput Management を展開できる企業が業界をリードし、これが業界全体の発展に結びつくことを見つけた。たとえば、鉄道業は駅に

## ◇ 2000年～2004年

| 環境要因                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | JFに関連する活動                                                                                                                                                                                                                                                                   | 外食産業(フードサービス産業)の動き                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>【新時代に向けての警告的徴候】</b><br>＊食品リサイクル法成立(2000)<br>＊雪印乳業中毒事件(2000)<br>＊アメリカ同時多発テロ事件(2001)<br>＊米国エンロンの倒産(2001)<br>＊雪印食品偽装牛肉事件(2002)<br>＊農水省「食と農との再生プラン」(2002)<br>＊身体障害者補助犬法の制定(2002)<br>＊BSE対策での国産牛買い取り事業に絡んだ不正の発覚(2002)<br>＊SARSがアセアン・中国で猛威(2003)<br>＊食品安全基本法(2003)<br>➡食品安全委員会<br>＊米国初のBSE感染牛(2003)<br>＊米国産牛肉の輸入停止(2003)<br>＊山口県で鳥インフルエンザ(2004)<br>＊京都で鳥インフルエンザ(2004)<br>＊消費税総額表示および外形標準課税の導入(2004)<br>＊新潟中越地震(2004)<br>＊スマトラ沖地震津波災害(2004) | <b>【新時代へのチャレンジ】</b><br>＊農産物のJF監査・認証制度(2000)<br>＊JFフーズインフォーマット事業の開始(2000)<br>＊環境への取り組みと食品リサイクル法への対応(2001～)<br>＊ <b>日本初のBSE発生への対処(2001～)</b><br>＊相次ぐ食品偽装への対処(2002)<br>＊輸入牛肉セーフガード発動への対処(2003)<br>＊年金制度改革反対の活動(2003～2004)<br>＊米国BSE発生・牛肉輸入停止への対応(2004～)<br>＊外形標準課税導入への対処(2004) | <b>【低成長時代に向けての戦略模索】</b><br>＊ISO14001(安全・安心・環境)取得企業の増加傾向<br>＊専門化や新業態開発が進む<br>＊外食デフレの進行<br>＊ラーメンブームの展開<br>＊デパ地下がHMRとして注目される<br>＊業界再編の動き<br>＊食の見直し運動：スローフード、食育など<br>＊外食経営者(創業者)の交代が相次ぐ |

Copyright © 2019 Y. Uehara All Rights Reserved.

図表 8

顧客を入れ込み、これに線路や列車の製造プロセスを繋げたから、鉄鋼業は受注生産から原料確保までの流れを押さえたから、石油プラントは原油から精製を経た石油製品をパイプラインで顧客に提供するプロセスを管理できたから、それらは大きく発展したと述べている。これに対して、農業は川上での生産管理に、生業型外食企業は川下での販売に止まったから、大きな発展を遂げることができなかったといえる。

### フードサービスと Throughput Management

さて、我々の分析から示唆されることは、フードサービス業も、生業時代の川下管理からチェーン化を契機とした流通管理、そして農業等との繋ぎの強化、さらには農業の基盤たる自然の保全というプロセスを効率的かつ効果的に管理していく

方向に進んでいくこと、それをJFがサポートしつつ、未来を切り開いていくことが確認できたと思う。

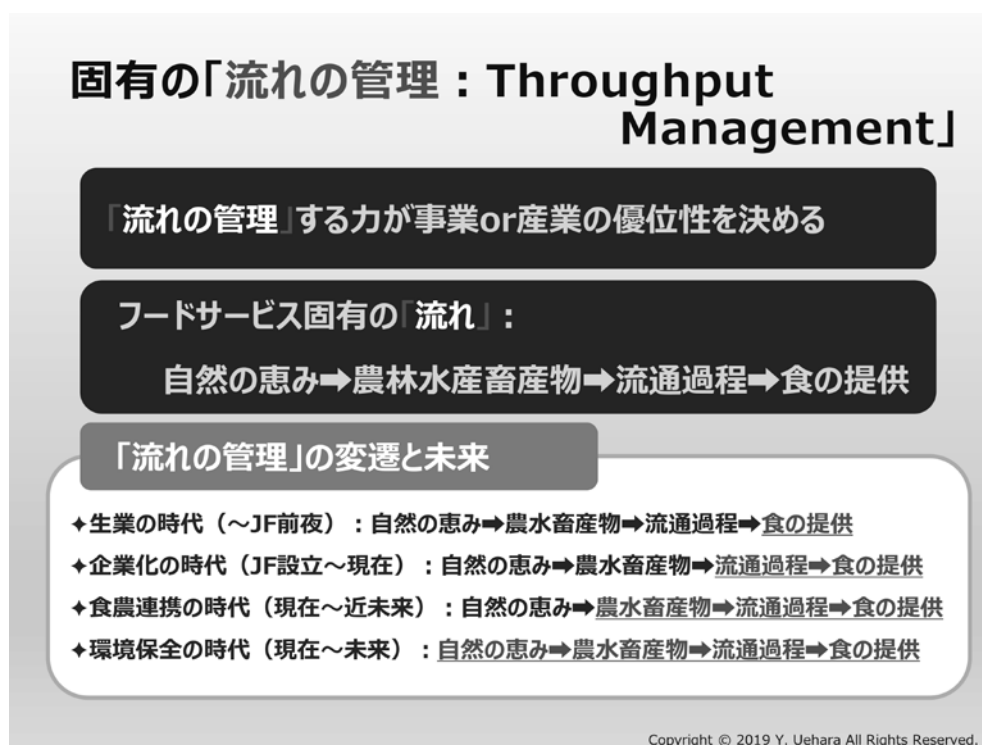
すなわち、図表10に示すように、フードサービス業にも、「自然の恵みを得るための地球環境保全」⇒「安全な農畜産物の生産」⇒「流通過程の適切な管理」⇒「食の正しい提供」という「流れ」を川下から川上に向けて辿ろうとする歴史を見出すことができる。ここに、フードサービス業の未来を期待することが可能になるであろう。

## ◇ 2005年から未来に向けて

| 環境要因                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | JFに関連する活動                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 外食産業(フードサービス産業)の動き                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>【未来への課題】</b><br>＊消費者庁の設置(2009)<br>＊災害への対応<br>東日本大震災(2011)、北海道胆振東部地震(2018)等を踏まえた対応<br>・国土強靱化 ・逃避計画<br>・食糧保存 ・食糧供給<br>＊グローバル化への適応<br>歴史的教訓:分断主義との相克の中でのグローバル化<br>・世界巡回1日圏 ・時空超越型交流<br>・多民族化 ・国内市場⇒世界市場<br>＊デジタル社会への適応<br>・自力処理領域の拡大<br>・IT&BD&AIによる自動化<br>・合理的判断の蓄積と活用<br>・ネットコミュニティとリアルコミュニティの補完関係 | <b>【2005年以降のJFの成果と将来計画】</b><br>＊NPO法人日本食レストラン海外推進機構(JRO)の設立(2007)<br>＊信頼性向上のための自主行動計画(2008)<br>＊JF35周年記念事業(2009)<br>・JF「われわれの誓い」<br>・外食産業中期ビジョン<br>＊(財)食の安全・安心財団(2009)<br>⇒公財へ(2013)<br>⇐外食産業教育研修機構(1993)<br>＊東日本大震災の被災地対応(2011)<br>＊ミラノ万博でのレストラン運営(2015)<br>＊外国人材受け入れ制度の対象業種に指定(2018)<br>＊JFのこれから<br>新食材としてのジビエ | <b>【フードサービスの未来】</b><br>＊フードサービスの海外進出<br>＊多民族化への多様な対応<br>＊ネットによる生活者の参加<br>⇒新たな顧客プラットフォーム(顧客接点)<br>＊ネットで「農林水産業等」―「フードサービス」―「生活者」を繋ぐ協働関係の構築 |

Copyright © 2019 Y. Uehara All Rights Reserved.

図表 9



図表10

## 【参考文献】

### ◆JF作成資料

- \*『JF中期ビジョンに関する報告書』1985年
- \*『外国人雇用に関する外食産業からの提言』1990年
- \*『外食産業の環境問題に関する行動指針』1993年
- \*『外食の未来を見つめて：1960年代後期～1994年』1994年
- \*『外食の未来を見つめて：1995年～2004年』2005年

\*『外食産業の信頼性向上のための自主行動計画』2008年

\*『外食産業の中期ビジョン報告書』2010年

\*『外食・中食におけるアレルギー情報の提供に向けた』手引き

### ◆その他の文献

\* Chandler (1977), *The visible hand*, Harvard University Press

\* Teece, Pisano and Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management" *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7

◆  
【 特別講演 】  
◆



## 【 特別講演 1 】

# ベーカリーから見た伝統と変革

株式会社ブルーランジェリーエリックカイザー ジャパン 代表取締役 木村周一郎

ファシリテーター：株式会社ワンダーテーブル 代表取締役社長 秋元巳智雄

### 日本のパンの歴史を背負うパン屋の長男に生まれて

秋元：今日はベーカリーから見た伝統と革新ということで、木村社長からお話をいただきたいと思います。まず木村社長の生い立ちやプロフィールをお話いただきたいと思います。

木村：私、1969年の生まれです。大体パン職人になるには、早ければ中学卒業、多くは高校卒業後に専門学校へ行ってから現場に入るのが普通なのでは、なぜか4大を出て、しかも法律の勉強をしてしまったという、あまりパン職人としてはいい学歴ではございません。さらに大学を出たのが1991年。ものの見事にバブル絶頂期で、国家公務員一種と公認会計士、弁護士以外は好きなところに入れる、そんな状況でした。

結局、生命保険会社に就職するのですが、学生時代スキーばかりやっていたので、先輩に「お前、何やってるんだ」と首根っこつかまれて、そのまま千葉県鴨川辺りに隔離されて勝手に決まってしまった就職先でした。当時は、生保と損保の違いも解らなかったほどです。

たまたま実家が約150年続くパン屋の長男でしたので、両親からそろそろパン業界に入らないか

と言われ、かなりエリートコースを歩んでいたと自分では勝手に思っていたのですが、1997年に生命保険会社を辞めてアメリカに留学します。そこはAIB（アメリカ製パン研究所）というFDA（アメリカ食品医薬局）の外部団体で、パンを主軸にした研究機関、製パンの機械の研究ですとか、あとパンというものを基礎化学の見地から解析しているようなところでした。

AIBのサニテーションの基準などは、今世界で最も厳しいといわれているので、ご存じの方もいらっしゃると思います。そこにいた後に、ニューヨークで当時一番評価の高かったAmy's Breadに入ります。英語でいうとインターンシップといいますが、平たくいうとただの“小僧”をしておりまして。その後フランスに行き、エリック・カイザーのもとで働いて、日本に戻ってきました。日本に戻る際、カイザーからプロポーズされ、一緒にやろうということで彼のパートナーとなり、事業展開をやることになりました。

秋元：本日のテーマ「伝統と革新」ということで、木村さんのDNAにパンの老舗という血が流れていたということですが、その辺は小さいときから、意識していたのでしょうか？

---

#### 木村氏の横顔

1969年生まれ。慶應義塾大学法学部卒業後、千代田生命保険相互会社（当時）に入社し、法人営業を担当する。27歳のとき、パン作りの修業のため退社。アメリカ国立製パン研究所にて発酵と製パンを学ぶ。ニューヨークの製パン店勤務を経てフランスへ渡り、エリック・カイザー氏のもとで修業を積む。2000年9月、カイザー氏のパートナーとして会社を設立。フランス伝統のパンを提供する“メゾンカイザー”をオープンする。“パンのある幸せな食卓、パンのある素敵な生活”をコンセプトに、2019年現在40店舗展開する。

木村：そうですね。ずっとそういうふうに刷り込まれていると、パン屋にならなきゃいけないのかなと勝手に思っていました。本当は日本航空のパイロットになろうかなと思っていました。ところが就職説明のはがきの束が送られてきた中に日本航空には、パイロットの項目がない。

どうしたことかと思っているうちに、先輩につかまってしまい生保の会社に行ってしまった。やはり実家が日本のパンの歴史を背負っていますので、どこかでこの歴史というのは継承していかなければいけないのかな、という覚悟みたいなものは小さいころからありました。

### 人生の岐路：保険屋からパン道を極めるためにアメリカ・フランスで修行

秋元：結果的には、家業をそのまま継がれるのではなく、新たな事業、日本でまた新たなパンの文化を広げるということになられた。今の事業の話をしていただきたいと思います。

木村：私が1997年にアメリカに行き、2000年に帰ってきて会社を作ります。2001年が1号店の開業でした。当時はパートさんを入れて7人で、27坪の店からスタートした小さいパン屋でした。フランスの伝統的なパン作りを全く変えずに、日本のお客さまのパン習慣にどうやって紹介していくのか、これを一つの企業の存在価値、理念として持っていこうとなりました。

わかりやすくいうと、ワインやパスタは今や日本の国民食になった。ところが、パンは、本来のヨーロッパと同じ食べ方が実は日本には根付いていないのです。パスタは僕が子どものころ、スパゲッティと言っていた。それがいつの間にか普通



木村周一郎 氏

にご家庭でも食べるようになり、ワインもかなり高級品だったものが安くなり、日常で飲まれるようになってきた。

しかしパンといえば、現在でもほとんどのお客さまがコンビニやスーパーで買って食べる、食パン、ロールパン、菓子パン、惣菜パン以外、ほぼ日本には存在しない。いわゆるヨーロッパのようなパンの食べ方というのは、テーブルセッティング化していないと成立しないのですね。ところが今の日本のパンの食べ方というのは、ちょっと忙しいときのワンハンドスナックになってしまっている。ですから、ヨーロッパのパン文化としてのパン食が、日本では全然根付いていないということで、この理念を作らせていただきました。

千代田生命で、私は法人営業を担当しておりました。法人営業は、いわゆる会社の総合窓口です。株を買ったり、融資したり、ないしは商品でいうと企業保険とか退職金の外部積立の運用をさせていただいておりました。なかなか楽しい部署だったのですが、「そこに何があったのか」と、親父に捕まってしまって。転勤になる話が出たときに

#### 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。

親父から「実家に戻ってこないか」と言われ、困ってしまって、私の上司を交えて「3人で話しましょう」となって、ゴルフをしに行ったのです。

私、ゴルフが下手で、林の中からグリーンに乗ってしまいましたのです。親父と部長は話しながらフェアウェーを行って、そのホールが終わった後、次のティーグラウンドに行くまでの間、部長から言われたのは「おう木村、お前会社辞めることになったから」と、そんな話でした。非常に自分の意図しないところで、どんどんどんどん話が進んでしまいました。

たまたまその当時、パン業界の重鎮たちが、酒飲み話の上で、自分たちの考え得る最高のパンの英才教育を、パンを知らない人に施したら、どんなパン屋を作るか見てみたいよねといって、いわゆるパンの虎の穴みたいなカリキュラムを作ったそうです。

「でもやる人なんていないよね」となったところで、どうも木村屋の長男がこの業界に入ってきたぞということで、そのカリキュラムをそっくりそのまま私に押し付けられて、アメリカに行って基礎化学をやって、ニューヨークの一番売れている店に入って帰ってきたわけです。

一見楽に見えるのですが、これだけで実は主要言語3つあるんです。英語で勉強して、ニューヨークのパン屋さんの内側はスペイン語なのです。中南米系の方ばかりなので。フランスに行ったらフランス語になる。語学能力というよりは、忍耐とその場のノリで何とかする。そういう能力をかなり求められることでした。なかなか大変でした。

Amy's Breadは、チェルシーマーケットにあるパン屋です。このチェルシーマーケットは昔、ナビスコの本社ビルだったのですが、その後廃墟となり、麻薬の売買に使われる危険な地域となっていました。そこで、当時ニューヨークの市長だったジュリアーニが、明るくすれば悪い人が来なくなると考えて、倉庫兼ショッピングモールとして再生したところです。

私が働いていたころは、まだ一部で麻薬の取引

があったり、男娼の人がうろうろしていて、目の前で3人が殺されました。ちょっと夜になると荒れ果てているのですが、そのような状況で、夜中の勤務も経験しました。

エリック・カイザーと会って、「まかないをくれれば、タダで使い込んでください」とお願いをして、パリに行きました。きっとこの世の中で最も安い労働力は自分なんじゃないかなと思っていた。パン3つで15時間ぐらい働いていましたから。お昼を食べている時間がないのです。お昼はバゲッドサンドイッチが準備してあるのですが、噛んでいる時間がないので飲み込んで食べる。コーヒーは熱くて飲めないの、水で薄めて一気に飲み干す。そんな生活をしておりました。

それが終わった後に、カイザーのパートナーになりましたので、このまま日本に戻ったら、もう一生小麦粉まみれの生活をするのだろうなと思ひ、人生ラストワンチャンス、せっかくなのでヨーロッパで嫁さんを見つけて帰るか、「どこかもう1箇所、半年でいいから行かせてください」と頼んでみました。自分の好みでいうと、できればスペイン、次イタリアみたいなことをお願いしたのですが、カイザーから「バカ者」と。

ここに来るまで英語で苦勞して、フランス語で苦勞して、その上に女のためにスペイン語だ、イタリア語だとふざけるなということで、なぜかイスラエルに行くことになります。結局、イスラエルに行ってよかったのです。英語とフランス語で仕事できたということが一つ。

もう一つは、イスラエルは世界で一番のコーヒーの激戦区なのです。スターバックスが唯一撤退したのがイスラエルでした。やはりイスラム教の人、ユダヤ教の人はお酒を飲まない。でもキリスト教の人も、ユダヤ教の人も、イスラム教の人も、みんなコーヒーは飲むということで、コーヒー屋さんは夜中の2時でもどこかのクラブのようにお客さまの行列ができて、入るのが大変なのがイスラエルだったのです。

そこでコーヒーが一番売れている店でパン作りをしていました。しかもタダでしたから「何か記

念品をあなたに買ってあげたい」と言われたときに、もう迷わず「コーヒー豆5キロください」と。その5キロを成分分析して作ったのが弊社のコーヒーです。ちょっとした宣伝でした。

そしていよいよ、会社を設立するのですが、とりあえず会社を作ってしまうと、パートナーシップで簡単な契約書を作ってしまうというところからスタートしました。

### 新しいマーケットへの挑戦：製パン業からパンのある素敵な生活にするホスピタリティ産業へ

秋元：今回は革新というテーマになりますが、コンビニとかスーパーとか街のパン屋さんのものが主流の日本独特のパン文化に対して、新しいパンの価値を作るってということで、創業当初は非常に苦労されたかと思います。

木村：そうですね。もう少し簡単にパン屋ってできるものだろうなと思っていたのです。実際にやってみると、周りのパン屋さんの先輩たち、メーカーの人たちが、もうご注進、ご注進とやって来る。「あなたのやろうとしていることは、ずっと100年近くほかのパン屋さんがやろうとして失敗してきたことだ。絶対失敗するからおやめなさい」と。フランスパンの専門店をみんなやりたいのだが、絶対売れない。そういうものだけを扱ったパン屋さんは失敗すると。「どうしてフランスパンは売れないのですか」と聞くと、「日本人は欧米人に比べて、あごの力、咀嚼をする力が弱いから、あんな硬いパンなんか食べやしませんよ」と。「だからソフトフランスとかそういうのを作って、もうちょっと日本寄りのパン屋さんにさせたほうがよろしいのではないですか」という話をずっとされました。そうなのかなと思いつつ、自分の仕事の能力がなかったのでフランスパンの専門店にしてしまったのですが、非常に苦労しました。

たまたま1999年に僕がパリに行ったときに、エリック・カイザーが向こうの新聞で「パリナンバー



秋元巳智雄 氏

1のクロワッサン」というタイトルをとりましたので、クロワッサンは黙っていても売れるだろうと思っていましたが、どうしてもバゲットが売れませんでした。それ見たことかとみんなから言われました。ただ私はちょっと性格がひねているので、そこでマーケティング結果に疑問を投げかけたのです。

ある夜の横須賀線か何かの下り電車を見たら、サラリーマンのおじちゃんたちがすごく幸せそうな顔をしてさきイカ、スルメをしゃぶりながらビールやお酒を飲んでいる。スルメイカとバゲット、どっちが硬いかな？ そう思いながら麻布十番を歩いていたら、堅焼きせんべい屋さんがいっぱいあるのです。堅焼きせんべいとバゲットはどっちが硬いかと。そう思いながら、もう一度カイザーと打ち合わせでパリに行ったら、おじちゃんがやはりバゲットを食べている。フランスにも菌の悪い人はいる。どうやって食べているのだろうと見ていると、スープやコーヒー、カフェオレにつけて食べたりしているわけです。マーケットがないのではなく、パンのある生活習慣とか、パンの食べ方を知らないだけなんじゃないかなというあたりから、自分の中でどんどん考え方が変わっていきました。

非常にラッキーだったのは、先輩に首根っこつかまれて生命保険会社に入ったことでした。生命保険会社に入って初めて教わった仕事は、逃げ回るお客さまを追いかけて、机に座らせて申込書に



サインをさせることでした。ですから物を売ることに對しての抵抗がまるでないのです。

しかも今までやっていたのは紙切れ1枚に毎月1万3,000円払ってくださいとかですから、おいしいパンを提供して230円ですなんてちっとも心が痛まないのです。それどころかお客さまの笑顔が目の前で見られるっていうのは、本当に素晴らしい仕事だなということで、真剣にパンを売ることになります。

その結果、行き着いたのが、いわゆる製造業としてのパン屋さんというものを辞めてしまおうと。要はパンがある素敵な生活というものをお客さまと一緒に分かち合っていたらいい、その結果としてパンを買っていただくという、パンをフックにしたホスピタリティ産業にしまおうと考えたわけです。いわゆるライフスタイルを提案し、お店に来ることが楽しくなる、そういう空間をどう作り込んでいこうかということを考え始めました。

あるとき近所の奥様が店にいらして、何も買わないで帰られた。不思議に思い「何かお探しのものはありましたか？」と声をかけてみました。「いや、探しているものはない。何か面白いものを見に来たけどそれもない。」と。買い物かごを持っていらしたので中身が気になって教えていただくと、白身のお魚のお刺身、サラダと肉じゃがの材料でした。それにご飯と味噌汁がそのお宅の夕食だったんですね。シロガネーゼと言われる人たちの食生活も意外と普通だなと思ったのですが、そこで生命保険会社出身としては考えまして、何が何でもこの人にパンを売らないと気が済まないんです。

その結果、サラダはそのまま放っておこう、味噌汁ちょっと1回お休みいただいて、肉じゃがはブイヨンか何かと一緒に煮込んでポトフにしてください。そうするとパンが出てきやすい。刺身はどうしようと必死に考えて、オリーブオイルと塩をかけて、柑橘系ちょっと添えていただいたら、すごくおいしいカルパッチョという料理になる。「いかがですか？ 合うパンはこちらでございま

す」って、かなり押し売りして買っていったいただきました。これだけ押し売りしたら、2度とこの奥様は戻ってこないなと思っていたのですが、次の日スキップしながらその奥様が店に戻っていらしたのです。その理由を伺ったところ、主婦にとって一番嫌なことは、炊事・洗濯ではなく、掃除でもなくて、献立を考えることがすごい苦痛らしいです。

当時の私もそうでしたが、折角作ってくれた食事を、反応しないで食べ終えていました。ですから小さいころ、「今日、何食べたい？」と母によく聞かれていたのは、献立を必死になって考えていたのです。昨日のお昼は唐揚げだった、今日はカレーを食べそう、夜ご飯はとんかつを食べていたから魚にしようとか、鍋にしようとかって。ところがそれを、無反応のまま食べ終わられたときの徒労感というのは、主婦にとっては本当の苦痛でしかなかったらしいのです。

昨晚、お刺身を盛り付けかえて、肉じゃがとサラダとご飯と味噌汁をだしたら、無反応で終わっていたはずの夕食を、カルパッチョとポトフを作ってパンを出したところ、ご家族が「どうしたの？ 今日洒落ちゃって」と反応を示してくれたのがすごくうれしかったと言って、戻ってきてくださったのです。

つまり、冷蔵庫の中の食材と、ないしはスーパーで買ってきた食材と、目の前のパンをどうやって組み合わせたら、お客さまは楽しくパンを買っていただくかということに気付くのです。

その当時は「食材とパンをどうやってマリアージュさせるか」などとかっこいいことを言っていたのですが、もう少し噛み砕いて、パンのある素敵な生活というものを基軸にして、お店を考えていこう。パンを焼いている人は、パンを焼くことによって、接客するスタッフたちは、お客さまとコミュニケーションをすることによって、お客さまにパンのある素敵な生活を提供することに参画する喜びを感じてもらう。

お客さまは自分で実際に買って、召し上がっていただいて、そのパンのある素敵な生活というも

のを実感していただく。この3者、みんながパンのある素敵な生活というものをキーワードにして、集まって笑顔になれるところをメゾンカイザーにしていこうっていう定義付けにしました。そうすると、ストンとわかりやすいのかなと。

コレド日本橋の店を出して、何年かしましたらリーマン・ショックがあり、同じビルの上にあったメリル・リンチというアメリカの金融機関が破綻しました。それまで景気が良かったメリル・リンチの外国人社員の方たちが、急にお金が無くなってしまって、うちの試食のパンを口に入れて、水道の水でお腹を膨らませて食事が終わってしまうのです。要はコンビニの200円ぐらいのお惣菜も食べられない。そのときに「この人たちはどうせ買わないから追い出しちゃいましょうか」みたいな話があったのですが、いや、そうではないと。

なぜなら、パンのある素敵な生活というものを基軸にしているのだから、物を買わなくてもいいし、そこで楽しい時間を過ごしていればいいと思ったのです。そのうちに、そのメリルがバンク・オブ・アメリカになり、再雇用された人たちはお金が入るようになって、また買いに来てくださる。

外資系企業の方で、ご自分で焼いたパンをお店に持ってくる方がいました。「どうもここら辺がうまくいかないのだけど、どうしてだろう。」と相談しにいらっしゃる。うちのスタッフたちが「いや、こうですよ、ああですよ」とか言いながらやる。次回また持ってきて、「うまくいった。よかったよかった。」などというコミュニケーションがそこでとれるだけでもいいのです。要はお店に来る習慣がついてくれれば、何かの拍子に買ってきてくださるからそれでいいよねというふうになってしまったのです。それが非常によかったのではないかなと今では思っています。

特にコレド日本橋というのはかなり思い入れのあるお店で、去年の我々の決算で38億円ぐらいの売上がありまして、多分今年の終着が50億円を超えてくるかなぐらいの感じですが、お店を作った当時は3億円のときでした。3億円のときに1億5,000万円借金して作ったのがコレド日本橋だった

んです。ですから、ここは非常に情動的に大切にしている店で、借金にまみれてお店を出したばかりのころは、日商200万円ぐらいの売上がありました。ところが従業員の人たちが仲違いを始めて、ケンカばかりしている店になったら、200万円の売上が40万円まで落ちてしまったのです。

1億5,000万円借金している私は、どのビルから飛び降りたら一番痛くないかなとか思いながら、空を眺める日が何日か続きましたが、おかげさまで今、1日平均70万円ぐらいにお店も戻ってきて楽しくやっております。

### 取引先との取り組み：フランスの味を再現するための国内生産

ここで少し、原料へのこだわりについてお話します。当初、フランスパン用の粉は、自分たち用に挽いてもらったものをフランスから輸入していました。フランスの、ランジスという市場のある港町からスエズ運河を抜けて、日本に2カ月かけてやってくる。その間に赤道を2回通るので粉が熱くなり、酵素が活性化してしまって、いいフランスパンが逆に作れない。ないしは粉虫がわいて使い物にならない。そうしたことから、どうしても自分で、日本で粉を開発する必要があって、メゾンカイザートラディショナルという粉を日清製粉に作ってもらいました。3年がかかりましたが、ほとんどは日清製粉を説得することに時間を要しました。商品をプロトタイプから作り上げるのは、大体3回ぐらいのセッティングで終わりました。でも非常にいい粉です。

バターは雪印に作ってもらっています。2001年頃は牛が足りなくて、乳が不足しているときでした。そのときにどこからも分けてもらえるバターがない。たまたまクラーク博士生誕150周年関係の記念行事で作った文化財としてのバターの設備装置チャーンという樽で作ったバターが、値段が高すぎるために雪印に残っていました。それをうちが買うということからお取引が始まりました。

2000年にちょうど雪印が脱脂粉乳で事故を起こして、社長の対応が悪かったということで、日本

中のスーパーマーケットや業者が雪印を市場からロックアウトしました。そのときに日本の取引業者の中で私だけが事故を起こした工場に見学に行き、そのバターを作っているところを見て、そこに何の相関性もないことを確認しました。たまたまコレド日本橋の店をオープンさせるときと時期が重なったことで、日本中でうちだけが発注量を5倍に増やしたことを粹に感じてくれていて、おかげで我々の使うバターは、今でも制限をつけないできちっと作ってくれています。

私がいた千代田生命も、その後破綻しましたが、破綻する直前に、他の生命保険がものすごくエグい営業をかけるのです。「リーディングカンパニーはリーディングカンパニー同士とお付き合いしましょう」とか言って。そういうのに揉まれていましたので、やはりお取引先をきちっと守り切るというのは我々の一つの社会的使命なのではないかということを教わったのも生命保険からでした。おかげで強い同盟が我々にできていると確信しております。

**秋元：**木村さん、ルヴァンリキッドのことだけ少し解説をしていただけますか。

**木村：**ルヴァンリキッドを平たくいうと、天然酵母だと言うひとがいましたが、昔のパンの作り方です。ところが、昔のパンの作り方が世界中で途絶えたときがありました。第一次、第二次世界大戦のときです。世界中が深刻な小麦不足になるわけです。少ない小麦の量で多くの人たちを食べさせなければならず、膨らませるためにイースト菌をたくさん入れてパンを作る製法が出てくるのは世界大戦からです。

ところが第二次世界大戦が終わって、小麦が潤沢にとれるようになってからもパン屋さんは、効率的な製造方法を知ってしまったので、昔の作り方に戻ることができなかったのです。そして戦争が終わって30年ぐらいの間、パンの消費量が年々落ちてくるのです。

フランスにおいても、パンはお腹を満たすため

にあるもので、おいしいものじゃないという考え方が定着してしまったのです。そこで昔ながらのパンの作り方に1回戻ろうよという人たちが出てきます。

例えば小麦粉も、そのあたりから石臼挽きという言葉が注目されるようになり、ルヴァンリキッドという、いわゆるライ麦でおこして小麦と水でついでいったドロドロの種でパンを作っていこうという人たちが出てきます。古い生地とか、それ用に作った生地状のパン種というのもあります。でも液体状のほうが攪拌できるので、常に均一なものができて管理がしやすいということでルヴァンリキッドが使われるケースが多いです。

多くのパン屋さんが間違っているのですが、ホップでおこしたから何とかとか、ブドウでおこしたからブドウの香りがしてよいなんていうのは嘘です。全部それはただのスターターであって、そこから小麦でついでいるから、最終的には香りは一緒になるはずなのです。使用法が間違っている人は結構多いです。天然酵母という言い方も本当は間違いで、殆んど中身は乳酸菌です。パンの中で乳酸菌は熟成させることはできるけど、ガスを作ることがあまり上手くはない。ちょっと扱いづらいので、我々は発酵時間だけで大体17時間から20時間ぐらいをかけています。

**秋元：**メゾンカイザーのお客さまっていうのは、恐らく決して高いと思って買っていないですよ。ね。普通のパン屋さんと比べて、価格は倍以上します。クロワッサン1個200円です。決して、木村さんのところは高価格だからもうかっているということではなくて、質のいい小麦粉やバターを使って、手間のかかる方法で作っているところがやっぱりおいしさの秘密になっています。ですから、自分のところのお店だけではなくて、高級なホテル、また、高級なレストランが、木村さんのパンを使いたいという方が多いわけですね。

私どものUnion Square Tokyoとかミシュランの星を持ったJean-Georges Tokyoでも、やっぱり木村さんのパンを使いたいといって取引をさせ



ていただいております。

また、Lawry's The Prime Ribでは、木村さんにパンの監修をしていただきました。

**木村：**先ほどお話したとおり、全然フランスの作り方は変えていません。売り方を変えているだけなので。ですから日本に来てホームシックになってしまったフランス人が、うちの店によくいらっしゃるということがありました。

レストラン業界に対して転機となったのは、洞爺湖でサミットのときのG8プラスワンのパンのレシピを、全部私が書きました。うちから職人を送り込んでサミットを乗り切ったということがありましたので、そこに集まっていたコックさんたちへのインパクトが大きかったようです。その人たちが東京に帰って直ぐにうちにパンの発注をくださるようになり、その辺りから、パン屋さんとしてのステータスが少し上がったような気がします。あくまで気なのですが。

しかもメゾンカイザーってカタカナのルビを振りませんでした。するとカイザーと読める人がほとんどいないのです。おかげでよくわからないけれども、何かちょっと文化的なパン屋さんだね、みたいな雰囲気がついてきたのも、洞爺湖のサミットあたりからです。

## 失敗から、快進撃へ：新しいブランドと多店舗展開

人生いろいろな失敗をしておりますが、最大の失敗は海外展開をしてしまったことです。私が海外を転戦してきたので何となくできちゃうだろうと思って、最初台湾に行って、韓国のお店を開けて、調子に乗ってシンガポールに行っちゃえと。シンガポールは税金が安いし、ひょっとしたらそこでひと財産置いておけるかもしれないと思ってシンガポールに行ったのですが、結局外国語で仕事ができるのは会社の中で僕1人だったのですね。ほかにできるスタッフがいらないのに、勝手に事業所を作っちゃったもので、シンガポールに月2往復とかしなきゃいけなくなってしまいました。

一番ひどいときが0泊3日で帰ってくるとか。そういうことをしているうちに、だんだん私の体力が消耗してきて、もう海外はやめようと。身の丈に合ってなかったということで、海外事業は1回引き払いました。ただしおかげさまでデベロッパからの引きが強かったので、そういう面では新しい業態等々を含めて大体今40店舗ぐらい展開させていただくようになってまいりました。

大森にプロダクションユニットを作りましたが、これは日本航空の機内食を受けることになって作りました。実際の店舗を見ていただくとわかるのですが、ほぼオープンキッチンでライブ感のある店ばかり作っていましたが、航空会社に卸すようになり、やはり異物混入してはいけないということで、初めて工場を作りました。作ったものの、町場のパン屋が工場を作ってもあんまり意味がなりません。JALから品質管理の人を招聘して、品質管理部というものを今やっと創業20年になって作っているような状況です。

**秋元：**メゾンカイザーをどんどん拡大しながらも、ここ数年では、新しいブランドを作り新規事業をされていますが、新しいコンセプトをご紹介しますか。

**木村：**はい。コーヒー屋を始めました。今5店舗あります。何というか、某大手のコーヒーショップに行っても、あまり食べるものがない。そこで「うち、フードには強みがあるな」という話をしていたら、某銀行の若手の人に「じゃあ、スタバとかに卸すのですか」と聞かれました。卸してしまうと、価格からいって、ただの下請けになってしまうので嫌でした。

イスラエル修行時代に得たコーヒー豆の成分を分析した結果があるので、何となく作れるのではないかなと思い、社内の反対の嵐の中で無理くり作った結果、5店舗も出来てしまいました。

1店舗目を銀座1丁目に出したときは、パンの食物販と飲食店の違いというところで、初めて本気でつまずきました。どうしたものかと思ってい



たときに大阪の阪急3番街のフードコートに小さい6坪のお店を出します。ここで少しオープニング企画のスタッフを入れ替えて対応してみたら結構うまくいって、6坪で1,000万円弱ぐらい売れました。「この辺でいけるかも」みたいな大きな勘違いと気合と勢いで5店舗いってしまったというのが現状です。これを今後は少しゴリゴリ進めていこうかなと思っています。

我々のパン屋というのは1店舗出すのにもものすごい投資がかかります。40坪ぐらいの店でも、設備投資だけで1億5,000万円ぐらいかかってしまいます。それに職人さんの育成。ちょっと堪えがきかないとすぐ辞めてしまう。リクルート何だかんだってやっていくと、もう大変です。

あるとき麻布十番を歩いていたらスターバックス、タリーズはお客さまであふれかえっている。ところがその向かいにあったパン屋さんのコーヒーコーナーがスッカスカなんですね。それを見て立てた仮説が、ひょっとしてパンが邪魔なんじゃないかなと。やはりパンって作るのが大変ですから、思いが強過ぎるから、パンを全面に出したくなってしまう。パン屋がパンを否定した店を作ってもいいのかなと。

焼き立てのクロワッサンとクッキーのコーヒー屋さんっていうのをやって、パン入門編みたいにしたほうがよいのではないかなと思って作ってみたら、結構、仮説として当たってきたのかなという感じです。パン屋さんに目的外で入らなければならず、ちょっとコーヒー1杯のコーナーという感覚で入る人がいなかったということなのですね。

他にもカフェっていうのを、3、4店舗やっていました。ところがものの見事に全部赤字でした。食物販と飲食業というのは全然似て非なるものであることに気付いていなかった。しかし我々の仕事はパンを売るのではなく、パンのある素敵な生活というものをお客さまと共有化していこうというのを一つの会社の理念に定めていましたので、パンのある素敵な生活の体験ゾーンを我々が作っていく必要があると思ったのです。

しかし、カフェという言葉は日本ではどうも悪

だったようです。まず働く人がいない。コックさんたちはカフェで働くためにフランス料理を勉強してきたのではないと言い出すし、お客さまもカフェという言葉からいいものを提供されるとは期待していच्छらない。

しかもパン屋がやると、お昼はワサワサしているけれども、夜は全然お客さまがいच्छらずにもったいない。そこでカフェという言葉抹消して、それに変わるようなリブランディングを試みました。カフェではなく、テーブルにしたらどうだろうということで、ブレッドボウルみたいなメニューを入れて、事業を仕掛けてみました。おかげさまで少しずつ成果が出てきたのかなと思っています。

さらに夜を強くするために、今いろいろと試しているところです。ビール屋さんやワイン屋さんを呼んでイベントをやっていこうとか、お見合いパーティとか合コンパーティ事業をとっていこうということで、結婚相談所みたいなところとタイアップしたり、そういうことをやって徐々に人を集めていこうとしております。

パン屋のやっている店というのと、女子会の場になってしまうのです。女子会をする人たちからすると安くて、クオリティの高い、要はコストパフォーマンスのいいお店を知っているということが、女子会のヒエラルキーの中で高いところに位置します。ワインの出方を見るとわかるのですが、女子会の人たちは一番安いワインから順に飲み上がっていく。当然コストパフォーマンスを求めてくるから客単価がとれない。長居していくらでもおしゃべりする内容がある。これ飲食店として最悪です。

一方で、若い女の子を連れた40代、50代のおじさんの財布のひもは緩む傾向にあるということで、どうしたら男の人が来られるのかということを実際に悩みました。

ある店では、お手洗いの照明を変えて、タレントのメイクアップルームみたいな鏡にしました。光がパッと顔に当たって、周りが暗くて。そうしたらいい笑顔が出るのです。お手洗いから出てき

たときの女性陣の顔が非常に自信満々な顔になって出てくる。こうした取り組みが奏功して、夜は、男性と女性のお客様が少しずつ増えてきたところなんです。今、いろいろと試行錯誤をしているところなんです。

さらにパンが邪魔だねというあたりから、渋谷ストリームに四兵衛というお店を出しました。日本全国パンの講習会で回ったときに、おいしいものをいっぱい食べさせてもらって、それを全部メモして、片っ端から仕入れてみました。ディスカバー・ジャパン、おいしいものをもう1回再発見みたいをやってみたら、なぜかジビエに多く行き着いて、ジビエ料理を取り扱う店になってしまいました。この四兵衛では、衛生的に鳥獣を処理して美味しい肉にできるところを回って、僕が買い付けてきます。そのうちミイラ取りがミイラになってしまって、私自身が鉄砲打ちになって山に入ることになってしまったのがこの店です。

BaKING SHUというのは、四兵衛をやるときに「パン屋さんもつけてください」と言われて、やむなく作った店でした。作ったのはよいのですが、東急から、焼きそばパンが渋谷の街の欠番商品なので、「おいしい焼きそばパンを作ってください」というリクエストがありました。たまたま北海道で私の仲間が、ジンギスカン焼きそばというのを仕掛けているところでした。多分、B級グルメでこれから出てくると思います。

ジンギスカン焼きそば協議会というのを勝手に作ったので、そこでのぼりとかをたくさんもらってきて、ジンギスカン焼きそばパンというのをここで仕掛けよう。それから、今まではフランスパン専門店でやってきたので、あんぱん屋の子どもなのにあんぱんというものを作っていなかったのです。ここで一発あんぱんを作るかということで、たまたま日本橋にお店を出したときからお世話になっていた榮太樓さんからあんこを提供してもらって、和菓子屋さんのあんこを使ったあんぱんというのをやってみました。

## パン業界に優良な経営モデルを確立する

**秋元：**できればこの新しいメゾンカイザー以外のブランドも皆さんに見ていただきたいと思います。では最後に、木村さんが今後を考えていらっしゃることを少し教えてください。

**木村：**今考えているのは、誤解を恐れずにいうと、パン屋という業態は、ブラック企業であったことによって利益が出ていたのですね。従業員の人たちは、最低15時間ぐらいは毎日働いていたし、当然残業代なんかも出なかったことによって利益が出ていた。ところが今そういうことができなくなってきて、そうするとパン屋さん自身がどうやって利益を出したらいいのかわからなくなってきている。

しかし今、値上げをする環境にはないのですね。材料費も、人件費も上がってきている。労働力も少なくなってきた。他にもっと楽な稼ぎ口がある。でも価格帯を上げられない。みんなが困っている中でも、きちっとやれば経営できることを業界の中に知らしめていくのが、私の中で今重要なことではないかなと思っています。

**秋元：**今、木村さんのお店では、クロワッサンが年間500万個売れているそうです。すごいですね。& COFFEEというのは、このクロワッサンとコーヒーを楽しむというお店なので、ぜひ行っていただきたいと思います。

木村さん、本当にありがとうございました。

## 【 特別講演 2 】

### “生かされている哲学” —経営者哲学が企業を創る—

勇心酒造株式会社 代表取締役社長 徳山 孝

ファシリテーター：明治学院大学経済学部 教授 大平 浩二

#### はじめに

大平：今回このようなセッションの機会をいただき、フードサービス学会の相原修会長、大会実行委員長の小川美香子先生、ありがとうございます。それからまた改めまして、フードサービス学会の皆さまにも厚く御礼を申し上げます。

こちらにいらっしゃるのが、勇心酒造の徳山孝社長です。遠いところをおいでいただきまして、本当にありがとうございます。併せて同社の前常務で、同社で長く研究開発の責任者をされていた、東京大学の元教授の大久保明先生、ありがとうございます。それから同社の素材開発の責任者でもいらっしゃる徳山敬明部長にもおいでを頂いております。

経営者哲学といいますと、松下幸之助さんとか稲盛和夫さんという名前が思い浮かぶと思います。実際、経営者哲学というものが企業経営とどのように具体的に結びつくのかにつきましては、なかなか分かりにくい部分があります。特に本日、ご参加の先生方の多くはマーケティングや経営学がご専門と存じますが、それをどう実証的に捉えるかは、非常に難しい問題です。確かに松下さんや稲盛さんがおっしゃっていることは非常に深い内容を持っています。それは松下さんや稲盛さんそれぞれの環境や状況の下で徹底的に考え抜

かれたものであるからだと思います。ですから、今日の徳山さんのお話しも、徳山さんの長い間の思索の一つの結果であると思います。他の者が間接的に申し上げるよりも、直接ご本人の声でお聞きいただくのが一番いいのではないかと思います、徳山さんにご無理を申した次第です。それでは徳山社長、よろしくお願いいたします。

#### 歴史の流れの中の今

徳山：ただいまご紹介いただきました、勇心酒造の徳山と申します。本日はこのような機会をいただきましてありがとうございます。

本業は酒屋なんですけれども、今現在は清酒の原点に立ち返り、「生かされている」という考えに立った「日本型バイオ」という方法論、技術を開発し、お米の総合利用研究に取り組んでおります。基本の考え方を中心にご紹介をさせていただきます。皆さまの参考になればと思っております。

それでは、歴史の中で今現在、どのような段階であるのかと申しますと、今、人類は三つの大きい問題に直面していると思います。

一つは、人間と自然の乖離がますます大きくなってきたこと。二つ目は、モノと心のバランスが崩れてきたこと。三つ目には、地球有限の問題

---

#### 徳山氏の横顔

1941年香川県生まれ。1964年 東北大学農学部卒業後、東京大学大学院化学系研究科入学。1969年 同大学院修了・農学博士。同年 国税庁醸造試験所入所。1972年 勇心酒造株式会社設立（創業は安政元年）代表取締役。長年の研究と試行錯誤の末に、お米と微生物との複雑な相互作用を研究。医薬部外品の新規効能として国内4素材のうち2素材の認可を受けている。特に皮膚の水分保持能改善効果をもつライスパワー No.11は多くの人々に愛用されている。

に直面したこと。

これらの兆候は昭和30年代においても、すでに多くの分野で見られていました。例えば、四日市ぜんそくであるとか、水俣病であるとか、イタイイタイ病とか、といった公害問題・環境問題でも騒がれましたし、地域の問題としてみても、農耕に根差した地域社会が、崩壊の一途をたどっています。

今、ちょうど時代が大きな転換点に来ているのではないのでしょうか。人類が直面している諸問題の背景には、17～18世紀の産業革命があると思われます。これらの状況を通じて基本的に問われているのは、西洋的なモノの考え方、すなわち、生きていくという考え方とか人間中心主義の考え方の行き詰まりです。過去4、5世紀世界を席卷していたのですが、18世紀頃からこういう考え方により、行き詰ってきたのではないのでしょうか。これからは、むしろ東洋哲学と言ったらいいいでしょうか、「生かされている」という考え方を基本に、創造と科学を合一して、身近な問題を一つ一つよりよいものにして次の時代へ送っていくことが必要です。

こういう考え方を多くの方々にわかってもらうためには、生活の場を通じてわかってもらうのが一番の近道。そのためには商品が必要。商品を作るのには素材がなければできないですからね。そこで、清酒の原点に立ち返り、「生かされている」という考え方に立った「日本型バイオ」という方法論、技術を創出し、お米の総合利用研究を開始したわけです。

歴史の中の今を見てみますと、現代人は20万年頃前に誕生し、1万年前に農耕・牧畜という一つの技術革命が行われています。この結果、生み出された成果により社会革命と言ったらよいので



徳山 孝氏

しょうか、都市国家が建設されていきます。約5,000年前のことです。

その後、紀元前5、6世紀に文化革命と言ったらいいいでしょうか、人間とは何か、自然とは何か、生命とは何かということを世界中、軌を一にして追求した時代があるのですが、この時アテネで発生したのが、科学であり、キリスト教の旧教、仏教、儒教、道教、ほとんどが紀元前5、6世紀に発生しており、その後、17～18世紀頃産業革命が起こっており、これは一つの技術革命であったのではないかと思います。そういう意味では産業革命は、人口もエネルギー消費も対数増殖しており、それがピークに達したのが今の現代社会です。ですから、今人類が直面している諸問題の背景には、産業革命があるのではないのでしょうか。

また、その奥には西洋的なものの考え方、すなわち生きていくという考え方、人間中心主義の考え方があるのではないかと考えております。

## なぜ「ライスパワー」か

徳山：なぜ「ライスパワー」かについてですが、

### 大平氏の横顔

1951年香川県生まれ。慶應大学大学院商学研究科博士課程単位取得。明治学院大学経済学部教授。専攻は経営学説史、経営組織論。ケルン大学客員教授(91年～92年)。上海理工大学兼任教授、経営哲学学会元会長。日本経営教育(現マネジメント)学会元常任理事、日本経営学会理事、日本学術会議研究連絡委員等を歴任。著書に『ステークホルダーの経営学(第2版)』中央経済社、『生かされている哲学—勇心酒造 徳山 孝の革新経営』PHP研究所など。



最初にお米を取り上げたのはどういう観点から取り上げたのかと申しますと、三つの理由が挙げられます。

一つは、日本の気候風土、国土の狭さを考えると日本にはお米しかないということ。それは世界の食料の三分の一がお米で、三分の一が麦ですが、麦は耕地面積が米の二倍必要です。太陽エネルギーの転換率も麦より米の方がかなり高いものですから、日本の国土の狭さを考えると、日本人はお米でしか生きていけません。

二つ目に、米はかつては清酒、焼酎、甘酒、味噌、酢、麴、米菓など、数多くの用途が開発されてきましたが、明治になって近代科学が導入されて以降、用途開発がほとんど行われていません。

三つ目には、米は長年にわたって日本人の身体、精神、文化を形成してきました。「生かされている」という考え方の原点は米にあるということです。

そこで清酒の原点に立ち返って創出したのが、「日本型バイオ」という考え方、技術だと思っております。ご存じのように「西洋型のバイオ」というのは、目的を達成するのに遺伝子を組み換えていくわけです。単純明快ではいいのですが、自然界にないものを生み出すため、必ず副作用の問題がついてまわります。

それに対して、私どもの開発した「日本型バイオ」というのは、目的を達成するのに多くの微生物の力を借りて達成していく、そこに使われる微生物は、かつて食品に使われていた微生物ですと、人体実験も終わっており、しかも生命本体をいろうわけでもないで、付加価値も高く非常に安全なものができます。これは単なる技術にとどまらず、「生かされている」という考え方を具現化したものです。

だから、できあがった「ライスパワーエキス」も「生かされている」という考え方を具現化したものです。原料の米も方法論も「日本型バイオ」という技術、製法も、できた製品（エキス）の効能も「生体機能健全化剤」で、それはつまり「生かされている」ということです。このように、すべて「生かされている」という観点からできてお

ります。

変革期には原点に返ることが必要なんですけれども。人間社会成立の原点とは、家族制度と地域共同体が両立したところにあるのではと思われます。それは個の主体性の確立により両立するものであると思います。個の主体性とは何か、については後程お話させていただきます。

稲作民族は、自然に左右される、すなわち、自然に生かされているということですけど。狩猟民族は狩りをして生きていくという考え方。それに対して、米というのは、治水を伴いますので、そういう意味で生物的にも社会的にも「生かされている」という考え方。私たちは、清酒の原点に戻り、「日本型バイオ」という考え方、技術を創出したわけですが、清酒の原点とは、日本人の自然観と日本の気候風土が生み出したもので、すなわち、「生かされている」という考えに立ち、微生物の存在すらわからなかった時代に、自然との対話の中に生み出されたものです。

「生かされている」つまり、日本文化の原点に米の文化、それに高温多湿の風土が合わさって、醸造発酵の技術・文化が生まれたということです。そういう意味では、日本の文化の一つの原点の核になっているのではないかと考えております。

清酒の特徴は、四つに分かれております。

一つは麴でアスペルギルスオリゼ（*Aspergillus oryzae*）を導入したことです。アスペルギルスオリゼを導入して成功したのは世界中で日本だけ。安全なアスペルギルスオリゼを導入することにより、多様な活性酸素を持ち、糖化力も高くなりました。清酒だけでなく醤油とか、味噌とかはアスペルギルスオリゼのおかげでできました。

二つ目は、酏（酵母を純粋培養する工程を酏といい、酒母になるもの）における微生物遷移の活用、三つめは醪、最後に火入れになります。火入れは、世界的にはパスツールが発見したと言われていますが、低温殺菌のことです。ですから、低温殺菌のことをパスツリゼーションと世界的には言われています。ところが、日本の方が古い時代に発見されております。日本の場合、火入れとい

う形で織田信長の時代に既に文献に見られ、300年も昔から発見されております。

## ライスパワーエクスとは

徳山：このような考え方を基本に生み出された「ライスパワーエクス」の特徴ですけれども、一つは、「生体機能の健全化」ということです。どういうことかといいますと、西洋薬のように対症療法薬ではなく、患部であれ身体全体であれ、生体の本来持っている機能そのものを健全化し、病気を予防、治療します。だから、効果がシャープでしかも安全です。生命の本来持っている機能を正常化しているということで、予防剤にもなれば、根本治療にもなります。二つ目には、「安全性が高い」ということです。三つ目には、利用用途の幅が非常に広いわけです。

日常生活を通じ、あらゆる飲食品や化粧品として用いることで、病気の予防・治療、健康維持、老化防止等がはかれます。だから、薬にも食品にも化粧品にもなるということです。

「ライスパワーエクスNo.11」は、平成13年に厚生労働省から新規効能「皮膚水分保持能の改善剤」として承認を受けました。新規効能は現行薬事法が想定していなかった効能です。当時は、とても画期的なことでした。平成元年頃研究が始まりましたので、許可になるまでに十数年かかりました。

例えば、「ライスパワーエクス」と従来の保湿剤の違いですが、従来の保湿剤っていうのは、コラーゲンとかヒアルロン酸とかセラミド、尿素も保湿剤になると思いますが、吸水物質を皮膚表面に付着するだけで皮膚に対する効果は認められておりません。

一方、「ライスパワーエクスNo.11」は、皮膚の水分保持能を改善する効果が認められており、まず、皮膚深層部、基底層まで浸透して、角化細胞を活性化させます。そしてセラミドを内側から増大させ、皮膚の水分保持能を改善します。表皮が生まれ変わるのに4週間かかりますが、皮膚の角質層（皮膚の上層部）までおよそ2週間。剥がれ



大平 浩二氏

落ちるのに2週間。合計4週間。それで4週間継続塗布後には、キメ細やかな、みずみずしい皮膚にしていきます。スンプ法といって皮膚表面の状態を皮膚レプリカ採取する方法で確認しました。

また、人工的に荒れ肌を作り、皮膚の水分保持能の変化をみていきました。水、ヒアルロン酸、クリーム基剤は、2週間経過後もまだ元の状態に回復していませんが、「ライスパワーエクスNo.11」は、5日後には元の状態まで回復し、1週間後、2週間後とずっと皮膚水分保持能を改善し続けています。

世界初の「皮膚水分保持能改善剤」、「ライスパワーエクスNo.11」の役割ですが、健全な角質層がバリア機能の役割を担っていますので、皮膚水分保持能が健全な強い角質層は、紫外線、微生物、アレルゲン、等々皮膚にとってよくないものの皮内侵入を防ぐことができます。そして皮膚内のセラミドを増大させることにより、水分の蒸発を防ぎます。

それに対して、皮膚水分保持能が障害された皮膚、つまりバリア機能が障害された皮膚は、敏感肌やドライスキン（ドライスキンとは、アトピー皮膚、カサカサ皮膚、乾燥皮膚、老化皮膚、荒れ肌等を指します）の状態ですが、外部からの抗原や刺激物質が皮膚内に侵入します。そのバリア機能が障害された皮膚を皮膚水分保持能が改善された健全な皮膚にするのが、「ライスパワーエクスNo.11」です。

「ライスパワーエキスNo.11」の利用用途としては、外用剤への展開と化粧品への展開と両方考えられます。

そもそも「アトピー性皮膚炎の発症予防及び悪化防止剤」として研究を開始したのは、平成の初め頃、学齢期の児童にアトピーが多発して、アトピーになると痒い、子供の精神形成上問題になり、何とかしなければならぬ。ということで、荒瀬誠治先生（徳島大学医学部名誉教授）と一緒に開発に取り組みました。アトピーとは、なんやらかんわない不思議なものということで治療の定義がないので、治療剤は成り立たないわけです。

臨床試験をやったところ、クリーム剤型で47例中、有用率89.4%。エキスそのものでも35例中、約9割で非常に有用率が高い。このようにアトピー皮膚を本来の肌に近づける効果があります。

もう一つの効果がかゆみです。かゆいからかく、かくからますます悪くなる。バリアがやられてしまう。非常にかゆみが増大します。悪循環に陥ります。これを断ち切るのに大体2週間できれいに治っております。

「ライスパワーエキスNo.11」の作用機序は、ドライスキンにも素早く働き、低下したセラミドをはじめとする角質細胞間脂質量を体の中から増大させ、バリア機能を改善します。人工的荒れ肌におけるセラミド量の変化においても、1週間でセラミドが4割増大。角質細胞間脂質総量においても、5割増大しております。安全性についても、エキス、そしてエキス配合のクリームまで、蒸留水以上に安全性が高いことが認められました。

一緒に共同研究をしていただいた【荒瀬誠治先生】の当時のコメントですが、「まもなくライスパワーエキスから作られた理想的なスキンケア外用剤が世に出ます。ライスパワーエキスと健康についての関係を医学的にみて正しい方法で追求すればもっと夢は広がるはずです。」

「ライスパワーエキスNo.11」を利用した機能性化粧品の展開として、【ライースリベアシリーズ】【リエイジングエッセンス】があります。スキンケアの基本は、「ライスパワーエキスNo.11」・「皮

膚水分保持能改善剤」でまず健康なお肌をつくること、老化を防ぐことです。

発酵法の組み合わせで、お米から優れた効果を持った色々な「ライスパワーエキス」が生まれてきております。その特徴は先程も申し上げましたが、「生体機能健全化剤」です。

例えば、「ライスパワーエキスNo.6」について、ニキビとして見ると、ニキビというのは、皮脂腺で皮脂が作られていますが、毛穴を通して出て、皮膚をカバーするわけです。量が多量に出すぎると目詰まりを起こします。そこでアクネ菌が生えてくれば殺菌剤、炎症が起これば、消炎剤を使う、この二つの方法しかありませんでした。いわゆる対症療法ですが、それに対して「ライスパワーエキスNo.6」は、毛穴の中の皮脂腺にまで浸透して脂質代謝にからむ皮脂分泌を抑制します。だから予防剤にもなれば、根本治療にもなります。これが、「生体機能健全化」ということです。

それから、体の内用の素材として、「ライスパワーエキスNo.101」、安全で効果の高い抗潰瘍機能をもつ素材があります。

【元秋田大学医学部第一内科教授、現順天堂大学医学部消化器内科教授、渡辺純夫先生】の当時のコメントですが、「ライスパワーエキスは、現在使用している医薬品と同等かそれ以上の効果があります。うまく活用すれば医学はもっと進歩するんじゃないかと思います。」

お米ですから、酒類、飲料、ドリンク、乳製品、食品、健康食品等多くの製品に利用できます。

## ライスパワープロジェクト

徳山：このような考え方及び研究成果をふまえ、多くの方々とライスパワープロジェクトを推進しようとしております。

まず、基本理念ですが、「生きていく」という考え方の時代から「生かされている」という考え方の時代へ。この基本理念を多くの方々に理解していただくために、私達はまず、お米の総合利用研究から始めたわけです。



ライスパワープロジェクトは、【元東京藝術大学教授、河北秀也先生】と一緒にスタートさせました。当時、河北先生は、「ライスパワープロジェクトは現代最先端のプロジェクトである」また「石油が米に変わるという事も夢ではない」ともおっしゃいました。

ライスパワープロジェクトの目的の一つですが、お米の総合利用研究を通して、米の新たな用途開発をするというのがあります。ライスパワープロジェクトの中で、米の総合利用研究を指導し、その中心的役割を果たしているのが、大学の研究者の諸先生方がメンバーの中心となっている「天然物薬用研究会」です。

「天然物薬用研究会」は、米を中心とした天然物のもつ可能性の追求、及びその研究を通じ地球にも、人にも安全な素材を開発するとともに、新しい科学像を求めていこうとする科学者の集まりです。会長は、東京大学名誉教授、山崎素直先生、その他大勢の先生が参加してくれました。

初代会長は、【元富山医科薬科大学和漢薬研究所長、萩田善一先生】でした。萩田先生は「ライスパワーは日本人が世界に提供できるものをたくさん持っている。みんなで世界に繰り出したいものですね。」と言われました。【元東京大学教授、大久保先生】にもこの当時からお世話になっております。

そして、ライスパワープロジェクトの目的のもう一つに、世界に貢献できる新たな価値観の創出と世界への発信を目指すことをあげていますが、2011年2月22日～3月4日まで、日本とフランスの文化交流事業で「日本のこころ 週間」というのがフランスでありました。そこで講演を行いました。これは、俳人の黛まどかさんが文化交流大使になっていたので、シンポジウムでの講演と文化講演と二つ講演をやって参りました。

お米一粒の中にも、様々な問題解決の鍵があります。項目をあげれば、

■資源、環境問題への取り組み

■世界に貢献できる新たな価値観の創出

■日本のアイデンティティーの創造

■お米の総合利用研究への取り組み  
等があります。

## 「生かされている」とは

徳山：次に、「生かされている」とは、どういうことかお話しします。

人間というのを真ん中に置いてみると、60兆の細胞によって人間の体を形成しておりますが、その背景には農林水畜産、その背景には微生物・動植物、その背景には自然があります。社会的な面から見ると、人間の原点は、考える力・思考にあり、思考とは意思＝心です。「生かされている」とは、主体性を持って諸々の背景の中に浮かぶ一点です。つまり、個の主体性とは、諸々の背景をふまえた意思の決定が主体性です。人間独自の特徴とは、考える力・思考にあります。思考とは、意思＝心であり、心には善も悪も、本音も建前も唯心も唯物も、あらゆる相反するものを持っています。背景をふまえたこれら相反するものの合一、すなわち意思の決定が主体性なのです。

このような観点から見ると、企業とは遺伝子のない自己増殖系であると思います。環境に合えば急速に大きくなりますが、ひと度環境が変われば消滅してしまいます。これが企業の姿だと思います。

生物と同様に企業にも遺伝子が重要です。この遺伝子に相当するのが、理念であり倫理・家訓であると言えます。これがしっかりしていれば多くの困難に耐え荒波を乗り切って行けると思われます。理念がきちっとしていれば迷うこともないし、行き詰まることもないと思います。倫理・家訓がきちっとしていれば、判断基準を間違えることもないのではないのでしょうか。

企業の永続にもう一つ重要なのが、混乱期、変革期には常に原点に返ることだと思っています。

原点とはそのものがよって立つ基本でありそのものの本質であるといえます。そう考えれば原点とは普遍のものであり、時代によって変わるものではありません。そこによって立つ限り、その企業はいつの時代でも新しい時代を拓いていけるの



ではないでしょうか。

すなわち、企業の永続には理念、倫理、家訓と常に原点に返ることが重要です。

オパーリンが生命起源説の中で、蛋白起源説を唱え、例としてコアセルバートをあげております。これは、アミノ酸の水溶液にpHや温度など一定の条件を与えてやりますと、グロブリンの構造体を作ります。しかし、遺伝子がないゆえちょっとした条件の変化で一瞬にして元の水溶液に戻ります。まさにこれが企業の姿ではないでしょうか。だから企業が成功すると社会奉仕や文化や倫理などを言い出すのは、遺伝子を求めているからだと思われる。私たちは企業を始める前からこれを持っておくべきだと考えております。

勇心酒造の社訓は「不義にして富まず」です。また、企業における倫理・理念とエゴ活力のバランスについては、51対49が丁度良いと考えております。倫理・理念さえあれば、企業がお金儲けをすることが悪いことではないと思います。

## おわりに

大平：どうもありがとうございました。実は徳山さんの「生かされている」という言葉は非常にわかりにくいと思います。稲盛さんが、「世のため、人のため」とおっしゃいましたが、これもある意味では非常に難しい。それで、屋上屋を重ねますが、私なりに少し説明をさせていただきたく思います。

微生物や麹菌の中で、一番私どもに身近なのは腸内細菌だと思います。皆さま方ご存じだと思いますが、例の善玉菌、悪玉菌、日和見菌というのがあって、彼らは普通2：1：7の割合で腸内に住んでいます。この割合が一番バランスよくできているそうです。私たちは、悪玉菌を0にして、善玉菌を3にする。あるいは日和見菌も善玉菌のほうに変えたほうがよいのではないかと思いますよね。誰だって、できるだけ善玉菌を増やそうとする。

しかし現実には、あまり善玉菌ばかり増やすと

善玉菌がなまけて働かなくなる。逆に言えば、大腸菌にもいろいろな種類があるそうですが、中でも例えば、アルコール分を生成するような菌もある。よく考えてみると、そもそもこの善玉とか悪玉とか日和見菌といった、ネーミングや分類そのものがまずおかしいのではないかと思います。彼ら自身が、自然の中では2：1：7という、一見なんの論理的な関係に見えない形ながらも、うまくバランスを取って人間のおなかの中できちんと健康維持に作用している。一見混沌と見えるけれど、これが本来の自然の形ではないかと感じたのです。

勝手な推測ですが、徳山さんが「生かされている」と思われたのは、もしかしたらこういう複雑で混沌と見える自然の姿、例えて言うと、麹菌と酵母と乳酸菌とお米との相互作用を、ありのままに見ている中でそれらの割合を感得されたのではないか。この微生物という生き物が、微妙なバランスを取って相互に関係している。そしてそこでこのバランスの中に、今まで私たちが気づいていなかった何らかの新しい働きがあるのではないか、ということを徳山さんは発見されたと思うんです。これはある種の感性みたいなものだと思います。換言すれば着想、思いつきのようなものです。大げさな言い方ですが、アインシュタインが特殊相対性理論を思いつくと同様で、突然の発見だと思います。西洋科学に特徴的ないわゆる実証主義的な分析をしていくと、こういう発想はなかなか出てこない。これは、そうした混沌としたバランスを全体として感動し感じるという感性の部分ではないかなと思います。

私たちは、実証ということによって、見えるものだけに目を向けて、そのデータだけを分析している。本当は見えないけど大事な部分をもししたら、初めから見ないようにしてしまっているのではないかと思います。先ほど、徳山さんのお話の中で、西洋の科学と日本と科学との「合一」とおっしゃった。「合一」というのは、ノット・バットではなくて、恐らく今まで日本人の私たちが忘れていた全体をみる感覚に根差しているので

はないかなと思います。かつての日本人は、こうした自然のバランスを感性で見る力をもっと持っていたのではないのでしょうか。

これは、科学哲学という発見の論理ではなくて発見の感性みたいな感じものでしょう。そういう部分をおそらく徳山さんは何十年か前にご自身で感得された。その部分というのは、なかなか言葉で伝えるのは難しく、多分、徳山さんの思いの中におありにある。それが徳山さんなりの表現で言えば「生かされている」となるのではないのでしょうか。

たまたまお酒の会社のお生まれであったので、原料のお米と微生物との間の複雑な関係をそうした感性でもって結びつけられたのではないかと思います。ですから、決して実証的な分析ではなく、感性でもって結びつけられたのではと思ったわけです。それを大きく上昇的に統合(合一)した一つのまとまりというふうにおっしゃっているのではないか。そうした感性が創られる思想的舞台が「生かされている」という哲学ではないかと思うわけです。

私が余計なことを言ったものですから、却ってややこしくなったかもしれませんが、今日は徳山さんから提供していただいた要約版の本もございますので、あとでお時間あるときにお読みいただければともおもいます。

以上で徳山孝さんの「生かされている哲学」のご講演を終わらせていただきたいと思います。皆さまありがとうございました。



◆  
【 パネルディスカッション 】  
◆



## 【 パネルディスカッション 】

### サステナブル・シーフード ～世界の動向と日本の取り組み

東京海洋大学産学・地域連携推進機構 准教授 勝川 俊雄

海光物産株式会社 代表取締役／株式会社大傳丸 漁労長 大野 和彦

株式会社土佐料理 司 代表取締役社長 竹内 太一

ヤフー株式会社CSR推進室東北共創 Gyoppy! プロデューサー 長谷川琢也

#### なぜ今、サステナブル・シーフード？

勝川：最初に、水産資源の持続可能性が、外食産業に与える影響について考えてみましょう。

平成の初め頃には、居酒屋の安くて大きな魚の代表選手といえばホッケでした。学生時代にホッケのお世話になった方は、この中にも多くいらっしゃると思います。では、お皿からはみ出るような大きなホッケを最後に食べたのはいつだったか思い出せますか。昔はどこの店にでもあった大きなホッケを最近は見かけなくなって久しいのではないのでしょうか。もし、ホッケがあったとしても、昔のような安い値段ではないでしょう。

ホッケの漁獲量は、平成10年をピークに激減しています。今、北海道でもホッケは、ほとんど捕れていません。もう海にホッケが少なくなったので、一部の漁業者はホッケを捕りに行くのを辞めてしまっているくらいです。そのために、価格が高くなって、今や大きなホッケは高級魚になっています。でも、コンビニには、いつでもホッケが並んでいるので、消費者にはホッケが少なくなったという実感は持てないでしょう。コンビニのホッケの製造元に産地を聞いてみると、アラスカ産かロシア産です。つまり、日本のホッケがなく

なっても、外国のホッケが供給されるので、消費者はホッケが減ったことに気が付かない。そういう仕組みになっています。日本のホッケは減って、小さいものが姫ホッケという名前で売られています。その隣で、大きくて脂がのった外国のホッケが高く売られている状況になっています。

実は、減っているのはホッケだけではありません。日本の魚は、だいたい減っています。農水省が漁業者にアンケートを取ったところ、9割の漁業者が、魚が減っていると回答しています。魚が増えていると答えた漁業者は0.6パーセントしかいませんでした。今日は漁業者にも来ていただいているので、後ほど現場の声を聞いていこうと思います。

こちらが日本の沿岸漁業の現況です。外国船の漁獲の影響が少ない沿岸の漁業も直線的に生産量が減っていています。減少直線を伸ばしていくと、2050年くらいにゼロになります。そう遠くない将来、漁獲量が無くなるようなペースで今も魚が減っているわけです。魚がなくなると、魚食文化も成り立たないので、日本の魚食文化は危機的状況にあるといえます。魚が減り、漁業者も減り、われわれの食卓から魚が減っていく、そういう負のスパイラルのなかで、水産物の供給が難しくな

---

#### 勝川氏の横顔

東京大学水産学部卒業後、東京大学農学生命科学研究科にて博士号取得。1998年、東京大学海洋研究所助教に着任。2008年、三重大学生物資源学部准教授に着任。2014年、東京海洋大学 産学・地域連携推進機構 准教授に着任。水産学会論文賞、水産学会奨励賞受賞。主な著書としては、「漁業という日本の問題」(NTT出版)「魚がたべられなくなる日」(小学館新書)など。

りつつあります。ホッケのように原価が上がったり、仕入が不安定になったりして、水産関連の外食に影響を与えています。

日本の漁獲量は減少しているのですが、世界的に見ると魚の天然魚の生産量は減っていません。天然魚の漁獲はほぼ横ばいで推移していて、養殖が年間6パーセントのペースで増えているので、漁業生産は全体として増えているのです。日本では、養殖生産も減少傾向です。このように国内外で異なるトレンドになっているのです。

FAO（国連食糧農業機関）が2年に1回、世界の漁業の動向をまとめたレポートを出しています。2018年版に、世界の主な主要漁業国の漁獲量が2016年から2030年までに何パーセント変化するか予測した結果がまとめられていました。それによると、世界の漁業生産は18パーセント増えるそうです。先進国も途上国も漁業生産を増やすなか



勝川 俊雄 氏

で、漁獲が減ると予測されているのは日本と韓国だけでした。日本と世界の状況は全く異なることがわかります。

実は世界の中でも水産業が成長している国は多いのです。アメリカ、ノルウェー、EU、オセアニ

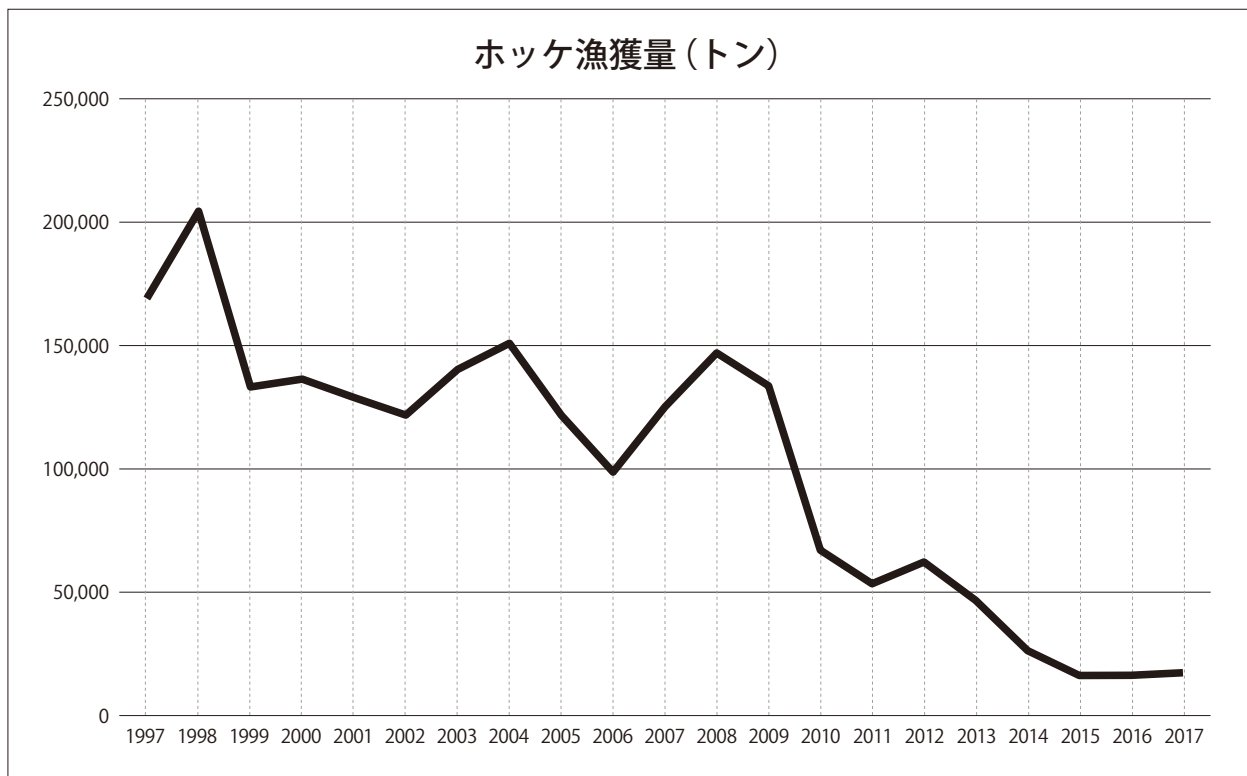


図1 ホッケ漁獲量(トン)

平成30(2018)年度ホッケ道北系群の資源評価より引用。

#### 大野氏の横顔

明治大学商学部産業経営学科卒業と同時に父の経営する(株)大傳丸に入社。現在、大傳丸六代目漁労長。1989年同業の中仙丸と海光物産(株)を設立。1993年 両社の代表取締役役に就任。スズキの活メ神経抜きを「瞬メ」と命名し、「漁魂」とともに商標を登録。

アなど多くの先進国で、漁業が成長産業になっています。これらの国の共通点は、国が主導で漁獲規制をしていることです。卵を産む親を十分に残せるように漁獲量を規制しているので、日本のホッケのように魚を減らしすぎません。日本でも、昨年末に70年ぶりに漁業法が改正されて、国際標準の漁獲規制を導入することが決まっているので、今後に期待したいところです。

漁獲規制をすると、漁獲量が一時的に下がります。その下がった漁獲で漁師は生活していかなければなりません。魚を獲らないことを選択した生産者を、消費者が応援して、支えていく仕組みが必要になってきます。今日は、持続可能な漁業をどのように応援するかという話をしたいと思います。

持続可能な漁業は、漁業者のみの努力では実現困難です。短期的な収益だけを見ると、先のこと

を考えずに、魚を捕れるだけ捕った方が儲かるからです。魚が減った不利益は、みんなで均等に被ることになります。つまり、適切な規制をせずに放置しておくと、持続性を無視して魚を獲る人たちが、その他の漁業者を淘汰していくことになるのです。ですから、きちんと未来につながる漁業をやっている人たちを応援する仕組みを社会が作らないといけません。

この魚のマーク、見覚えが有る人、意味がわかる人いますか。外食の方でもご存知の方は少ないですね。実はこれ『水産エコラベル』というもので、消費者が持続可能な水産物を選んで応援するための仕組みです。持続可能な漁業をやっているかどうか、厳正な審査をパスした水産物だけが、このマークをつけることができます。欧米だと、多くの外食・小売りが、調達方針として既に採用しています。例えばロンドンオリンピック、リオ

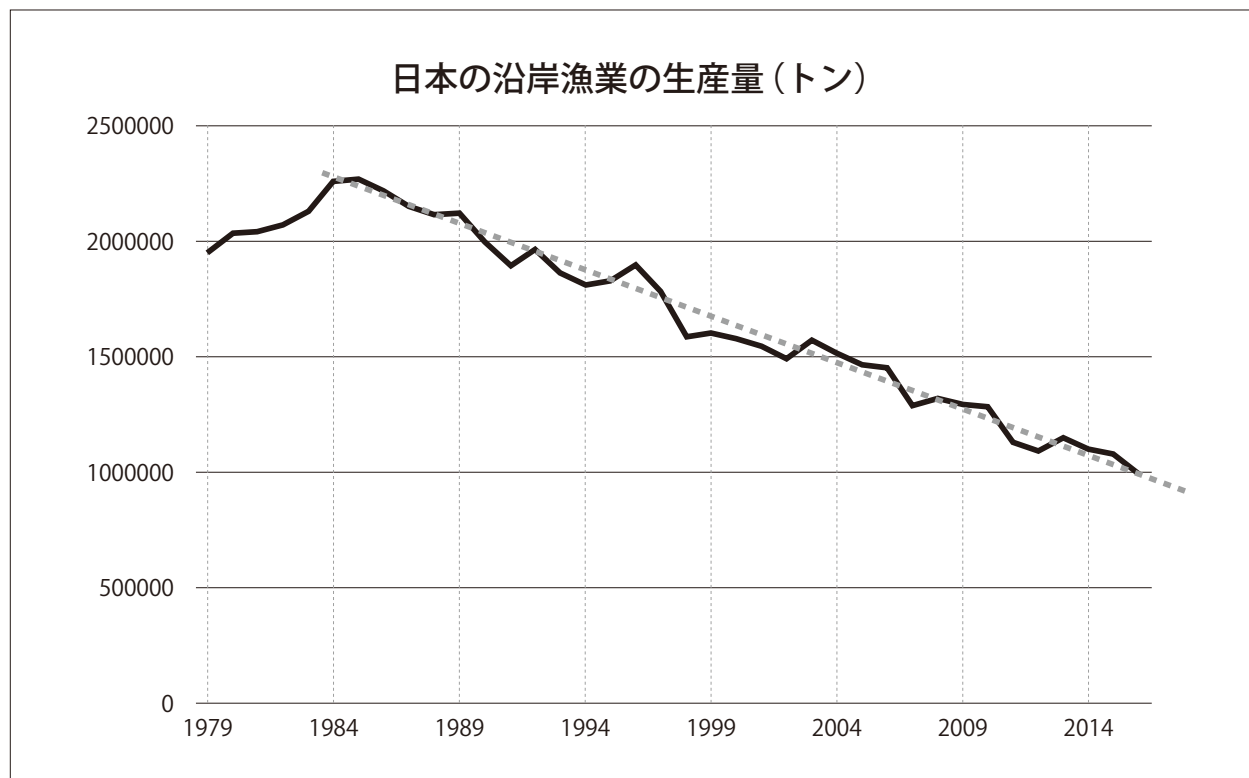


図2 日本の沿岸漁業の生産量

（農水省 漁業養殖業統計年報より引用）

#### 竹内氏の横顔

祖父の代から続く(株)加寿翁コーポレーション（現(株)土佐料理 司）に入社。常務、専務を経て1996年に3代目社長に就任。土佐料理店「衾保希」、「司」などを運営する一方で、（一社）『海の幸を未来に残す会』の代表理事、高知カツオ県民会副幹事長としても活動中。

オリンピックでは「MSCのエコラベルをもって  
いる魚を、オリンピックで調達する」としていま  
した。今、全世界の天然資源の13パーセントが、  
既にこの認証を持っていて、消費者の41パーセン  
トが認識をしています。世界のマーケット、特に  
欧米市場で魚を売る場合には、こうした認証は不  
可欠になっています。エコラベルがないと「うち  
の店では扱えません」と言われてしまうのです。

水産エコラベルのデファクトスタンダードであ  
る、MSC (Marine Stewardship Council: 海 洋  
管理協議会) は、世界38カ国、1,030万トンの漁  
獲が認証を受けています。日本でも北海道のホタ  
テなど、いくつかの漁業が認証を取得していますが、  
まだまだ少数派です。日本国内では、消費者  
の認知度が低く、認証を受けても売り上げに直結  
しないので、漁業者に認証を取るインセンティブ  
がありません。

アメリカのスーパーマーケットの鮮魚コーナー  
に行くと、エコラベルが表示されています。それ  
ぞれのエコラベルの説明もあり、お客はエコラベ  
ルの意味を理解した上で、選ぶことができます。組  
みになっています。サステナブル・シーフードを  
消費者が応援する動きが広がるなかで、外食産業  
がオピニオンリーダーとしての役割を果たして、  
未来につながる魚食というライフスタイルを提案  
しています。

なぜ外食が重要なのか。サステナブル・シー  
フードを優先的に調達することで、持続可能な漁  
業を応援できるだけでなく、持続可能な食材を選  
ぶことの意味を消費者に発信することができるの  
です。持続可能性という文脈で、生産の現場と消  
費の現場をつなぐことによって、企業のCSRに  
もつながります。アメリカだと、持続可能な水産  
物しか提供しないと宣言をしているレストランが

あって、売り上げの何パーセントかをサステナ  
ブル・シーフードに取り組むNGOに寄付するとい  
った動きが広がっています。サステナブル・シー  
フードを提供するレストランが集まり、サステナ  
ブル・シーフードのイベントをやっていて、ファ  
ンを増やしています。

日本でも徐々にそういう機運が高まってきました。  
一昨年、私の所に、シェフ向けのサステナブル・  
シーフードの勉強会を開催して欲しいという  
話がありました。シェフの皆さんは、レストラン  
の営業が終ってからでないと集まらないので、夜  
中の12時にスタートして朝の2時ぐらいまで勉強  
会をしました。会場が一杯になるぐらい多くの  
シェフが集まりました。勉強会メンバーの中か  
ら、Chef for the Blueという有志のグループが立  
ち上がり、サステナブル・シーフードを使ったお  
弁当を企画するなどの活動を行っています。

サステナブル・シーフードを盛り上げていく  
上で非常に大事なことが『つながり』です。今朝の  
基調講演で、印象に残っているのが、自然の恵み  
から消費までをつなげていくことが大事だとい  
うお話しでした。まさにわれわれがやっているこ  
とも同じで、魚食文化を未来に残すには、水産資源  
が持続可能でないといけないし、漁業経営も持  
続可能でないといけないし、さらに水産物消費も  
持続可能でないといけない。魚食文化を持続可能  
にすることは、漁業者だけでも、消費者だけでも  
できないのです。みんながつながって、未来につ  
ながる魚食のあり方を考える必要があります。

今日のパネルには、サステナブル・シーフード  
の普及に一緒に取り組んでいる仲間にも来ていた  
だきました。みんなで議論をしていきたいと思  
います。

まず竹内社長。この前『カンブリア宮殿』に出

#### 長谷川氏の横顔

千葉大学卒業後、ITベンチャー企業に入社。2003年 中途採用でヤフーに入社。2012年7月に設置されたヤフーの東北エリア  
拠点「ヤフー石巻復興ベース」(現・石巻ベース)の現場リーダーとして、多くの事業・プロジェクトを立ち上げる。2014年「カッ  
コいい、稼げる、革新的」の「新3K」を掲げ、三陸の漁師の担い手不足解消や漁業のブランド化をめざす(一社)フィッシャー  
マンジャパンを設立、事務局長に就任。



演されたばかりで、土佐料理の名付け親の『土佐料理 司』の3代目の社長です。

それから、東京湾のスズキ巻き網漁業者の大野さん。活け締め神経抜きをした鮮度抜群のスズキを『瞬メ』というブランドで販売し、高付加価値化に努めています。また、持続可能な漁業を目指して、様々な取り組みもされています。

そして長谷川琢也さん。彼はフィッシャーマンジャパンという漁業者の団体の代表であり、またヤフーの社員でもあります。ヤフーの社食に大野さんの魚を取り入れるなど、様々な取り組みをされています。

それではお三方にご自分の取り組みを、簡単に説明していただきたいと思います。では、まず大野さんから。

### 日本の魚が減っている、漁師が減っている、魚食が減っている

大野：はい、いよいよ来年、あと412日に東京オリンピックが迫って参りましたが、東京オリンピックにはぜひとも東京湾で捕れた魚を提供したいと東京湾で働く漁師として願っています。乗組員に発破をかけて、アスリート、観光客、東京にやってくるひとたちにぜひとも江戸前の魚を提供して江戸前の魚の素晴らしさを発信しようじゃないかという取り組みを始めました。

当初は、MSCだとかHACCPだとかそういったものが全く眼中にありませんでした。東京湾と

いえば、高度経済成長期に埋め立て開発が進み、われわれの漁場が狭められていました。私のおやじの言葉で言うと「もはや、東京湾も兵どもが夢の跡」と。東京湾漁業も自分の代で終わりだと申しておりました。船橋漁協の組合員数、生産額は右肩下がりです。イワシが全然取れなくなり、底引きもカレイとかゴチとかいった底生生物がとれなくなった。それでみんな、スズキに頼ることになりました。結果的に船橋市がスズキ類の水揚げ日本一ということになったのですが、他のものが捕れなくなったというのが現状です。

オリンピックに向けてまず、本県の森田健作知事から千葉県ブランド水産物に認定され、全漁連の全国プライドフィッシュの漁師を選んだ本当においしい魚というのにも認定されたのですが、オリンピックに出すにはそんなローカルなブランドではダメで、きちんとした国際標準を満たさなければならぬ。持続可能な漁業で漁獲した魚でないと、国際的なイベントには出せないということを知るわけです。

そしてMSCの予備審査に取り組みましたが、東京湾のスズキに関して科学的な資源評価が全くなされていないため、具体的な数値目標が設定できません。「この分だとMSCの本審査はダメですよ」と言われ、オリンピックに出せないなんて、地元で働く漁師としてなんとそんな情けないことはないじゃないかということで、どうしたらいいか考えました。

そして、FIP (Fisheries Improvement Project: 漁業改善プロジェクト) と呼ばれる漁業改善計画を、日本で初めて私どもが取り組むことになりました。要はMSCレベルに漁業を改善していくための、具体的な細かな操業記録です。何月何日、どこで、緯度経度、水深何メートル、何センチのスズキが何キロくらい獲れたのか。コノシロなど、スズキ以外の魚についても、何がどのくらいいたか、こと細かに1年間記録したものをアメリカのNGOに提出しました。非常に大変な作業でしたが、私どもはきちんとうるものを管理していますよということを示しました。



大野 和彦 氏

さらに、産卵期のスズキは獲らないということをして長年やっております。11月にスズキが卵を持ちますが、そのときにコハダ、コノシロを漁獲します。その中に混じっているスズキを一生懸命見つけ出しては放流しています。われわれのこうした努力といいますか、取り組みが評価いただきまして、FIPの審査でAランクに評価をいただきました。オリンピックに向けて、モチベーションが非常に上がってきているというところです。

一方でマリンエコラベルジャパンという日本独自の水産エコラベルがあります。こちらの認証は得ているのですが、まだまだMSCと比べて認知度が少ない。国際的にはまだ日本のエコラベルというのは認められていないところです。

サステナブル・シーフードの市場における評価は、悲しいですがまだまだ未成熟です。先ほどのように網に入った魚も産卵期には放流する。本当は市場に出せば値段がついて売れる魚を逃がしているの、自分たちの収入は減ってしまう。それを補うには、漁師はマーケットの皆さんに組み込みを理解してもらえないのです。でも、「あなたたちの魚は素晴らしい。鮮度がいい。おいしい。取り組みも素晴らしい。でも、もう少し安くならないの?」といわれるのが悲しい現実です。

もう一方では認証ありきで、MSCというラベルが付いてさえいれば国内産にこだわらない。日本にこういった認証制度が浸透しない原因の一端は、そこにあるのではないかと思います。

消費者とか流通業者、もちろん漁業者、行政機関もそうですが、消費者、流通業者の意識改革というのがすごく大事になってくるのではないかなと思います。やはり漁業資源というのは日本の共有財産であると誰もが認識を深めるということが一番大事だと思います。

われわれ漁業者もそうです。「海、魚は俺たち漁師のもの」ではないのです。行政もIUU (Illegal, Unreported and Unregulated; 違法・無報告・無規制) の取り締まりをきちっとする。トレーサビリティをきちっと確立するというのが大事だと思います。そしてまた、消費者や流通業者は、

知る権利があります。自分たちの共有財産を使う話なので、もっともっと声を上げるべきだと思います。

やはり、世界に向けては江戸前のブランドを発信したい。国内に向けては責任ある持続可能な漁業を実践するという成功事例を作りたい。2030年のSDGsへの取り組みも、さらに加速していきたい。少し恐れ多いですが、衰退する漁業を成長産業に転換させる足掛かりにしたいと。私どものSDGsへの取り組みとしては、もちろん海の豊かさを守ろう、それから使う責任、さらにパートナーシップで目的を達成しようということを自社の配送トラックにも掲げて推進しています。

われわれの運搬船が入港する船橋漁協の背景には、ららぽーとTOKYO-BAYがそびえています。こんなミスマッチな景観は、なかなかないのではないかなと思います。一度死にかけた東京湾でも、江戸時代から脈々と残ってきているこの江戸前漁業の価値を、令和の時代も次の世代につなげていきたいと、今取り組んでいる最中です。

一番申し上げたかったのは、魚が本来持つ価値を最大限に引き出す責任ある持続可能な漁業を国内外に発信し、地球の利用の仕方、その中での日本の水産業と魚食文化の普及です。

長谷川：みなさんこんにちは。ヤフー、フィッシャーマンジャパンの長谷川と申します。私、誕生日が3月11日です。生まれも育ちも東京で、途



長谷川 琢也 氏

中からは横浜で育ったのですが。

3.11、自分の誕生日にこんなことになってしまったということで、最初はボランティアで飛び込みました。ですが、もう腰も弱くて腕も力がないので、泥かきとか全然ダメで。むしろ足手まといでどうしようと思っていた時に、民間の企業に所属しているということを武器にしようと考えて、ヤフーという会社のサラリーマンとしてコミットしたいなという思いで東北に飛び込みました。2012年に石巻に支社を作りたいですといったら認められて、そこからずっと石巻と東京を行ったり来たりしております。拠点は石巻です。

何を復興の中心に置くべきかといろいろ考えて、東北沿岸部、石巻には漁師がいて、水産加工屋がいて、そこから外貨を獲得するような形で水産業が盛り上がってきたということで、やはり漁業を何とかしたいなと思いました。

しかし、生産者や水産業従事者がどんどん減っているということに気づきました。それは震災に関係なく、以前から減っていました。品質や鮮度にこだわった漁師もこだわってない漁師も同じ箱に入れられて、同じ値段で買い取られてしまうというような、モチベーションの低下が起こったりします。今日のテーマど真ん中ですけども、魚が小さくなったり減ったりしている。これはまずいぞということで立ち上げたのがフィッシャーメンジャパンという団体です。

自分も含めて首都圏の、都市の消費者が生産のことを全く知らなくなっている。だけど、魚が好きだとか回転寿司行きたいと言う。それは良くないなということで、まず、生産者の思いや普段の生活を消費者に伝え、生産者と消費者を近づけたいということで、クリエイティブ面に力を入れて、漁師たちをチーム化して、1人でできないことをみんなで解決していこうという取り組みを始めました。フィッシャーメンジャパンのホームページにプロモーションムービーが載っていますので、ぜひ見てください。

フィッシャーメンジャパンの漁師からは、ヤフーとして外から応援するだけでなく、メンバー

に入ってくれと言ってくれました。そのときにフィッシャーメンという言葉が生まれました。漁師だけでなく、魚屋だけでなく、もう漁業をなんとかしようという人をフィッシャーメンという職種にしてみようと。そういう志の人を増やしていけば、漁業は変わるのではないかと。

キツイ、汚い、危険というネガティブなKではなく、カッコよくて、稼いで、革新的な新3Kで漁業を変えようというミッション、ビジョンで立ち上がっております。まずは漁師の魚が減っているのを何とかしたいという思いで、漁師を増やす活動をしています。県内外から若くて漁師になりたいという人を、担い手がいない漁師とマッチングしています。単なる従業員ではなく、その土地に根を張って、なんならそこに墓を建てて死ぬぐらい、地域の担い手に成りうる人材を増やすということでやっています。小さい漁村にここ数年で30人くらいやる気のある漁師を増やしました。

数年前に少し話題になったのですが、世界初漁師のモーニングコールサービスといものをやりました。若者に漁業に振り向いてもらいたいけど、なかなか振り向いてくれない。若い人が苦手なことを漁師が得意なことで助けたら、もっと振り向いてくれるのではないかとということでリサーチをしたところ、世界的に若者は早起きが苦手だということがわかりました。どうやら、世界的に漁師は早起きですので、そのマッチングでPRやりました。実際に朝、本当に電話をして若者を起こすというようなことをやって、かなり漁業が盛り上がって、広告賞をとれたりしました。

ほかにも、消費者と漁業者をつないでくれる民間企業をどんどん巻き込もうということでいろんな活動をしています。例えば、アパレル企業が漁師も若い人も着られる服を作って、漁業をもっと活性化をしようとか。

ビックデータカンパニーが、ビックデータ商品開発をやったり。航空会社が、漁師になりたい人の航空券代を持ちますといった、CSR活動に取り組んでくれたりもしています。会場の皆さんのほうがプロだと思いますが、われわれも生産者と



消費者を直接つなげるなら飲食店をやってみようと、直営の飲食店を二つほどやっております。必ず漁師が店に来て、プレゼンをして、漁師ナイトというようなイベントをやったり、漁師のお母さんがストーリーと一緒に調理をしてお客さんに食べてもらい、自分たちの漁村のものを運ぶというようなことをやったりしています。

最初は復興支援の意味で行っていましたが、やはり日本は島国で海に囲まれていますので、海の課題は東北だけのものではなかったということで、われわれの取り組みにいろんな問い合わせをいただくようになりました。漁師も減って、魚食も減ってしまっていると。日本の数字が右肩下がりになっているのに、世界は右肩上がりになっているということで、われわれの事例をきっかけに、北海道から九州まで他の地域の漁業の活性化みたいなことも最近はやらせていただいています。

今一番悲しいのは、親が子どもに「漁師を継ぐな」とか、「勉強して俺より賢くなって、いい会社行け」とかそういうことを言うてしまうということです。島国日本のすごく誇るべき職業である漁業の状況が悲しくて、それを何とかしようという思いで、今全国を回っております。神経絞めの素晴らしい『藍の鱈』プロジェクトを九州で立ち上げたりとか、北海道利尻島の昆布・ウニの活性化を漁師みんなでやろうということを手伝ったりしています。

一応ヤフーの社員ですので、海にばかりいるわけにも行かず、日本人の魚好きをもう一度消費者に思い出してもらおうという情報発信をヤフーでやっております。Gyoppy! (ギョッピー) という海をハッピーにして、日本で知ってもらって、そのあとみんなでアクションにつなげるようなメディアもやっております。このメディアには、今回の大野さんとか勝川先生の豊洲のプロジェクトをはじめ、いろんな取り組みをしている人を紹介して、消費者に知ってもらおうということをやっています。

最近ようやくSDGsがいろんなところでとりあげられるようになりました。『ソトコト』という

結構若い人が見る雑誌でも、入門ということで『14番 海の豊かさを守ろう』取り組みをフィッシャーマンジャパンとかヤフーがやっていますよということ伝えていただけるようになってきました。社内でも、自分達もちゃんとやろうぜということで、社員が全員参加できるSDGsって何だろう？ ということで、社食に持続可能な海産物を導入することを少しずつやっております。

Gyoppy! にも出ていただいた那智勝浦の持続可能な取り組みを目指しているマグロや、フィッシャーマンジャパンの仲間が宮城県で養殖している銀鮭などを社食で出して食べてもらうというようなこともやっております。

**竹内：**土佐料理司の竹内です。今日は勝川さんから『カツオ県民会』の話をするようにと言われてやって来ました。うちの会社は、外食を102年やっています。土佐料理という形で鮮魚を主体にした業態を始めたのが1964年のオリンピックの年で、55年になります。外食をやっている立場からお話をさせていただきますと、本当に魚は減っています。特に、天然の沿岸の鮮魚が減っています。

私自身、1990年くらいから全店の魚の仕入れを20年くらいずっとやっていました。最初の頃は高知での仕入れだけで東京大阪のお店にも毎日送れていましたが、90年をちょっと過ぎたあたりから高知だけでは間に合わなくなりました。魚が減っているからです。



竹内 太一氏



それからさっきお話しがあったダウンサイジングですね。大きな魚から獲りつくされて、小さい魚ばかりになっていく。最後には、小さな魚すら捕れなくなっていくという流れです。さっきのホッケの話もそうです。そういうことが全ての魚種で進行しているのではないかという疑問を持ったのが、もう2000年頃でしょうかね。このままではいけないのではないかという疑問も持ちながら、2010年くらいまでやっていました。そして、土佐料理店開店50周年の何かやろうという時に、勝川さんと一緒に『海の幸を未来に残す会』という、日本の特に沿岸の漁業の資源の回復に取り組むNPOを立ち上げました。

高知には、カツオ学会というのがあります。そこに呼ばれて、カツオがすごく減っている問題について話をしました。それがきっかけで、高知県をあげてカツオを守る運動をしようということになったのが、今日これからお話しする『カツオ県民会』です。

2017年に設立した組織で、わが社の100周年と重なり、ちょうど区切りがいいので、それじゃやりましょうという安易に引き受けましたが、なかなか大変でした。そのときに、マスコミも一緒にやってゆくことで勝算があるかもしれないと思って、高知では購買シェアが75パーセントの高知新聞社の社長に監事になっていただきました。会長は尾崎高知県知事です。それから高知大学の副学長。高知商工会議所の会頭、高知県かつお漁協の組合長などが代表幹事です。このように高知の経済界は全部巻き込みました。そのくらいでやらないと、前に進まないだろうと思ったからです。たまたま私の知り合いにそういう人が多かったもので。月に2回幹事会というのをやっています。

経営者がまずは勉強しなければいけないということで、分科会も開いています。高知県の県魚であるカツオを知る勉強会には、高知県で有力な経営者陣が集まりました。水産業者は県で5パーセントいないのに、大勢の人が集まるのは、皆がカツオのことを好きだからです。これだけのメンバーに月2回集まっていただけなのはありがたい

ことだなと思っております。

高知県はカツオが県魚ですけど、皆さんのご出身、もしくは関係ある産地にも県魚みたいなものがあると思います。例えば、徳島県なら太刀魚かもしれません。資源管理なんて大上段に構えず、そういう魚を各地で盛り上げることによって、日本の水産資源管理に興味を持って、守る活動ができたらいなということで、カツオ県民会は立ち上げました。

県魚のカツオがテーマなので高知新聞が本当に協力的で、この2年間で連載を5本やってくれました。だいたい2カ月ずつ、全てカツオをテーマに。高知県民の方もカツオが減っているということは、あまりピンときてないですね。

和食が世界遺産になりましたが、日本はこのままいくと、天然の日本の魚が扱えなくなることがそんなに遠くない時期に高い確率で起きると僕は考えています。うちが和食をやっているからといって、こういう活動をしているわけではありません。日本としてそれでいいのかということです。自分の店でつかう魚の事だけを考えたら、今後しばらくは集めることは出来ます。日本の天然魚が無くなっても、海外の持続可能な漁業で獲られた冷凍魚を買うこともできます。でも、それを出し続けることで良いのかどうかですね。

私としては、持続可能な日本の漁業を再生させたい。そのためにはどうしたらいいか。カツオだけでなく、他の天然の魚のほとんどかそういう状態ですので、これはどうしてもやらなければならないということでやっています。

ちなみに、カツオの話に戻しますと、1990年には1本釣りだけで10万トン捕れていました。巻き上げはもっとです。それが去年の1本釣りは2万5千トンです。それも小型の魚がすごく多い。3キロアップのおいしいといわれるカツオが本当に減っている状況です。

それから中西部太平洋地域がカツオの産卵地域ですが、そこでの巻網の漁獲量が1985年当時は90万トンでしたが、今300万トンを超えている。産卵場で大量に漁獲されることで、日本にカツオが

回遊してこなくなっているのです。

これからカツオが日本に回遊してくるよう運動をするのがカツオ県民会。なかなか遠くの話になるのですが、高知県がカツオを守らなくて誰が守るのみたいな話から、今でも続けてやっています。カツオだけではなく、他の魚も同じ状況だと思います。

われわれフードサービスというのは一次産業と密着した業界ですので、別に魚でなく農業でもいいわけです。SDGsの12番『つかう責任つくる責任』にもあるとおり、一次産業を守り、未来に残すというような動きを、われわれ外食産業はしなくてはいけないんじゃないかと、私は思っています。これからSDGsは、日本も当然ですが、世界中でビジネスチャンスにも成りうると思います。正しいことをやりながらビジネスを広げるといようなことができないか、今模索をしています。

ちなみにSDGsの14番というのが海の豊かさ、15番が陸の豊かさですね。このへんは外食産業が本当に重要なキーを持っていると思いますので、みなさんもぜひ、特にチェーン店の方は量が多いですから、社会的影響力も多いと考えていただけると、単なるビジネスチャンスというよりも、社会性のある企業になれるのではないかと考えています。

**勝川：**大野さん、漁業の現況として実際、資源としての魚がいなくなっているというお話でしたが、現場ではどう思っていますか？

**大野：**はい、皆さんおっしゃるとおり、漁業現場では大きな魚だけ狙っているわけではないのですが、だんだん大きなものが少なくなって。合言葉が「魚いなくなったよね」とか「小さくなったよね」と言いながらも捕らなきゃならないから捕っているのが現状です。それで、正直者がバカを見てしまう。ルールを守ってやっている奴が、だんだんだんだん淘汰されてしまって、ずるい奴だけが生き残ってしまっているみたいところはあります。

**勝川：**長谷川さんは、もともと漁業とは無関係だった時には、日本の漁業が未来につながっていない現状を、ご存じではなかったのですよね。

**長谷川：**そうですね。全然漁業とは関係なかったので、そういうところはわからなかったです。漁業者でも若い世代は、おじいさんたちの「昔は稼げた」という言葉にピンとこない。これから世代交代がどんどんおこっていく中で、捕れていた、捕れてないとか、稼げる、稼げないということが昔の話しとなって、いい意味でわからなくなってきていると思います。ですから、年配漁業者の資源管理に対するアレルギーみたいなものも、上手に世代交代ができると思います。

また、スマホで漁獲高とかをシステムで管理しましょうといったところは、やはり先輩漁師さんたちだとアレルギーがあったりするのですが、そういうこともなくなるのかなと思うと、外から来た人間としては、捕れているか捕れていないかという意識の差みたいなのところの世代交代が何かキーになってくるような気はしています。

## 日本でサステナブル・シーフードを盛り上げていくために

**勝川：**未来につながる漁業の在り方のモデルケースが欲しいですね。資源を残しながらきちんと漁業経営を成り立たせてゆく。そのためには、ある程度魚価をあげないとならない。今の魚の価格だとなかなか難しい部分がありますよね。その持続的な漁業の価値というのを理解してもらって、適正価格で買ってもらうという仕組みを作っていかなければいけないかなと思います。

大野さんはFIPとか持続可能な漁業に対していろんな取り組みをされていますが、そういったものって、魚の価格に反映されてきますか。

**大野：**FIPに取り組んでいることを、チラシを何千枚も作って飲食店さんに配って伝えようとしたのですが、なかなかでした。「魚がいいのはわかるのだけでも、もうちょっと安くなんないの」と

やはり言われてしまう。われわれの取り組みには、それなりに費用もかかります。そのところを理解いただかないと、漁業経営が持続可能ではなくなってしまうという心配はあります。

**勝川：**そうですね。いろいろな意味で今の日本の魚食は未来につながっていない。魚はいなくなる、漁師も食っていけないからいなくなる。また、消費の現場でも魚が減って肉が増える。そしてまた、消費者も魚を食べなくなる。この悪循環を何とかしなければいけない。ここでたぶん魚の価値というものを考え直す必要があると思っています。

今までは、うまいとか、新鮮とか、食材としての価値に対するコストパフォーマンスという一つの軸でしか水産物の価値を評価してこなかったわけです。だからどこの鮮魚コーナーでも「安いよ、うまいよ、新鮮だよ」というセールストークになっています。水産物の価値を広く捉えて、持続可能な漁業で獲られているかなどの別の価値を評価していかないと、サステナブル・シーフードは広まって行かないという気がします。

大野さんに伺いたいのですが、例えばMSCとかそういう世界的な基準でサステナブルな漁業をやっていこうと思っても、現状ではなかなか漁業者個人だと限界がありますよね。

**大野：**おっしゃるとおりです。審査の費用が1千万円以上かかりますし、時間も1年半とかかかっちゃいます。われわれみたいな沿岸の零細漁業者レベルでは、魚の漁獲をコントロールするためにそれだけの投資をして、回収できる見通しは、とても立たないわけです。でも、こうしていかないと、あれよあれよという間に東京湾の漁業が滅びてしまうのではないかと。本当に現場での危機感を感じています。

東京湾、一度埋め立て開発で死んだ海ですが、ここでもしこのビジネスモデルと言ったら大げさですけど、そういったものが成功すれば、日本全国の沿岸で「東京湾でできたのだから、俺たちもできるよね」という漁師さんたちが増えてくれる

のではないかと期待をしています。

**勝川：**その場合、がんばって漁獲量を増やしていくという従来の漁業のモデルは、もう成り立たないですね？

**大野：**おっしゃるとおりだと思います。

**勝川：**卵を産む親魚を十分に残したうえで、利益を出せる漁業に変わらないといけませんよね。そういったときにやはり大野さんたちの取り組みの価値を理解して、買ってもらうことがすごく大事になると思います。

長谷川さんの社食での取り組みをされていますが、手応えはいかがですか。

**長谷川：**「そうは言ってもね」ということをおっしゃりたい方もいると思います。お客さんに値段をどう転化するのか。結局、漁師から高く買いたい気持ちあるけれど、いろいろな競合もいる中でお客さんに対して値段をいきなり上げるのは難しいわけです。そのせめぎ合いが、どうしても出てきてしまうなと思います。

われわれがやりたいのは、全員できちんと正しい流通を作るということがやりたいのです。つまり、消費者には知ってもらったうえで「だからまあちょっと高くてもしょうがないよね」というところまでいかないと。いきなり漁師が流通の人たちに「俺ら、いいことやっているのだから高く買ってくれよ」と言うだけではダメだと思います。それもあってメディアをやったりしています。

あとは実証実験として、自分たちの社食で社員に伝えながら、ちょっと値段を上げた料理を出して価値を伝えています。やはり、ターゲットとなる社員の方の意識によって、取り組みが上手く行くか行かないかが決まって来ます。一応ヤフーは、東京のITの会社で、自分がこういう変わったことをやっていることを他の社員が知ってくれているので、きちんとメディアを作って自分が喋ったり、漁師さんを連れてきて喋ってもらった



りすると、納得してもらえ、非常に好評です。

もう一つ大切なのは、やはり味ですね。大野さんのスズキは素晴らしく味もおいしいですし、きちんとシェフとも打ち合わせを何度もさせていただいて、どのような形で提供するのがいいのかというのを、きちんと話し合っていて出しています。まさに流通のみんなでチームを組んで、どうすべきかを話し合っている結果としては、すごくみんながハッピーになっている取り組みでないかなと思っています。

**勝川：**やはり、ストーリーや取り組みの意味を知ってもらおうと、お客さんに納得してもらえ部分って必ずありますよね？

**長谷川：**そうですね。

**勝川：**ただ、こういった取り組みは受け手を選ぶような気がします。ストーリーに価値を感じて対価を払える消費層じゃないと、難しいかもしれません。そういう意味でいうと、アッパークラスからの方が入りやすいのかなという気もしますが。

**長谷川：**まさに、それこそマーケティングだと思います。どういう層に、どういう価格で、どういうストーリー、コンテンツを提供していくかを、当然考えなければいけないと思っています。正直、社食なのでランチ6,000円とかいうわけには当然いきません。

うちも超アッパーとはいかないので、スペシャルメニューだと800円とか1,000円くらいの海鮮丼として、若い社員も含めて買ってくれるようになっています。そこでもやはり、作戦をどう練っていくかということですね。

**勝川：**竹内さん、飲食店の視点でお伺いしたいと思います。調達がどんどん厳しくなっていく中で、持続可能な食材だけ、エコラベルを持っている水産物だけを使うというのは、相当難しいですよね。

**竹内：**まず日本に、エコラベルが付いている鮮魚がないですね。

海外、例えばノルウェーのサバとかシャケを大量に捕って、それでMSCを取得したものが輸入されて来ています。日本の場合、そういう認証制度がまだ確立されていないというのもあるし、必ずしもMSC認証の魚が、日本人にとっておいしいとは限らないという問題もあります。いろいろ難しい問題があって、いきなり持続可能な魚を日本で調達するというのは難しいです。

私どもは十分なクオリティの水産物を調達するために、漁法やサイズを産地に指定しています。ただしそうすると、だんだんと供給量が少なくなるという問題が起きてくるのです。だからこそ、日本の漁業を再生したいと思っています。

一概に今日、明日から持続可能な魚を調達するというのは難しい。今日本で起きている現象で僕が一番気になっているのは、壱岐対馬の方にクロマグロの産卵場所があって、クロマグロが産卵期に集まる習性を生かして、まき網で一網打尽にして本マグロを捕っているのです。それを捕って一部の量販店が天然のクロマグロ、本マグロが安くおいしく食べられますという流れですね。持続可能性の真逆をやっているわけです。そのことを誰もあまりわからない、気が付いていない、直そうとしない。一部の漁師さんが声を上げていますが、漁師さんの声って小さいのです。

やはり、外食産業くらい裾野の広いところからやっていくことが必要だと思うし、このままでは本当にあと10年したら魚を調達できなくなるかもしれない。うちもそのためにしゃぶしゃぶ屋さん、すき焼き屋さんも他所にならってやる予定ですが、魚をこれ以上調達できないとなれば、これ以上、今のような業態を続けることは難しいですね。

できたらおいしい魚をずっとこれからも未来の子供たちのために提供できるように、うちだけではなく日本の飲食店全体で取組んでいけたらと考えています。

**勝川：**海外から輸入した持続可能な水産物を応援



する仕組みというのも選択肢としてあります。大規模な漁業では、かなりの割合でMSCのエコラベルを取っています。

例えば「セブンプレミアム」の水産品を調べてみると、だいたい6割から7割くらいMSCを取っていたりします。だから大規模に輸入魚中心に販売しているところは、結構カバーできているかと思っています。ただ、日本国内で頑張っている漁業を応援しようとなるとなかなか難しい。認証の仕組みもないですから。

**竹内：**MSCを使える業態ってあると思います。例えば給食会社とかでは既に取り組んでいるかもしれません。ただコストは少し上がります。給食というのは値段を上げれないので、そのトレードオフをどうするか。持続可能なものを調達したいのだけど、悩んでいるところはあると思います。

**勝川：**長谷川さん、フィッシャーマンジャパンも養殖のエコラベルAIP (Aquaculture Improvement Project：養殖漁業改善プロジェクト) 取得を目指していますよね。手応えはいかがですか。

**長谷川：**フィッシャーマンジャパンの取り組みの一つとして銀鮭の養殖をしています。宮城県が養殖銀鮭、国内で日本一の生産量を誇っています。その漁師の一人がAIPという、まさに大野さんの取り組まれているFIPの養殖版の取得を目指しています。

エコラベルの途中の過程を全部オープンにして、こういうところで漁業改善していきますよというのをやっています。いろんな方の協力のおかげで、その取り組みを評価していただいて、今、西友さんが全国数十箇所でも取り扱ってくださっています。営業に行ったときに飲食の皆さんに言われるのが「何それ、おいしいの」「それ安いの」という話になるのですね。「そのAIPとかASC (Aquaculture Stewardship Council：水産養殖管理協議会) って何だっけ」という程度の理解しかない。それはつまり、消費者もそれを知らない状

態で、付加価値とは言えない状態を意味するので、「やっぱりその認知が上がるまでは、うちはいいわ」みたいなことになります。

逆に、こういう事情を理解したうえで、「これからの時代はSDGsだし、持続可能なことをやらなければ」と、トップダウンで経営者の方がやれということ現場のバイヤーさんに落としてくださって取り組むというパターンもあります。

あともう一つの事例として、石巻の牡蠣はMSC認証を昨年うまく取得できました。しかも比較的広域で100人ぐらいの漁師が同時に取ることができました。今、イオンさんで取り扱いをいただいています。また、輸出においては国際認証が有利に効くというところもありますので、そこをめがけて今一生懸命やってるというような状況です。

**勝川：**これまでの水産ビジネスは、うまい、安い、新鮮、という水産物の実質的価値のみに着目して、販売をしてきました。文化的・情緒的価値を伝える仕組みがなかったのです。歴史、調理法、生産者、地域性、持続可能性といった、別の価値をきちんと伝えることで、消費者が感じる価値を高める余地は大いにあります。ただし、文化的・情緒的価値を伝えるのは、生産者だけでは不可能です。消費者に情報を伝えるには、外食や小売に関わってもらい、文化的・情緒的価値を消費者に伝える仕組みを模索していきたいですね。

**長谷川：**先ほど自己紹介のときにお伝えしたように、われわれ直営店を二つほどやらせていただいています。中野駅徒歩2分くらいのところに『魚谷屋』という宮城居酒屋をやっていますが、それを立ち上げるときに勝川先生にもアドバイスをいただきました。それはまさに、今のコミュニティ型の消費、コミュニティ型の飲食ということで、漁師がきちんと消費者に説明して、海産物を食べてもらうということをやっています。われわれが見込んでいた当初の客単価よりも、そのコミュニティが育ってくると確実に単価が上がってきたと

いう実績があります。

必ず月1回、漁師がくるという日を設けていますが、SNSを含めた告知をすることでその日の客単、売り上げは確実に他の日よりも高いという実績も出ています。そういう場で、きちんと海産物の国際認証というものを伝えるということをしていくと、そのコミュニティに参加してくれたお客さんが、今度それを個々で発信して下さるということで、さらにジワジワとそれが広がっていくというようなことが起きています。

ちょうど『魚谷屋』は再来週で3周年ですが、この3年で、まさに勝川先生が今ご説明してくださったようなことは実感としてあります。これからの消費行動の中で重要になってくるのではないかなと思っています。

世界では、意識の高い消費者が、環境団体を作ってスーパーや飲食店をこういうものをやってないところを攻撃するというようなことで、それを恐れて漁業者や流通の皆さんが認証の活動をされているということもあります。日本はさすがにそういう文化ではないと思いますが、いい消費をしていこうというムーブメントは必ず起こってくると思っています。間違いなくこれからはやってくるというか、流れとしてくるのではないかなと思います。

**勝川：**欧米では環境団体が中心になり、MSC認証を得たサステナブル・シーフードを勝ち組にしようという動きが進んでいます。

しかし、世界の仕組みを日本の漁業に今すぐ持ってくるのは現実的ではありません。日本の中で頑張っている生産者の取り組みを、消費者まで価値として届けるための仕組みからつくる必要があります。そういう仕組みは生産者だけではつくれないので、飲食店は大きな役割を果たすことができます。みんなで協力して、未来につながる魚食文化を築いていきましょう。



◆  
【 自由論題 】  
◆



## 【 自由論題 】

# 飲食店開業におけるサービス・マーケティングの実践

大阪市立大学大学院創造都市研究科 後期博士課程 島 浩二

## 1. はじめに

### 1.1 研究の目的と背景

地域密着型の飲食店は、小規模店舗が多く、限られた資本の中で、起業、運営して行くことが求められている。無理のない持続可能な最適化された規模での安定した店舗運営を実現するためには、マーケティング理論に裏打ちされた事業（計画）が必要とされる。

ただ、一般的に開業となると、初期に多額の資本を要することもあり、主にブランディング、製品のルックスや店舗の内装などのデザインと称される意匠に重きを置くため、理想が追求されるあまり、身の丈を超えることが多い。開店後3年5年を乗り越えるためには、当初より、理論に則ったマーケティング・デザイン（設計）が必要である。

2018年12月に開業した飲食店において、約8カ月にわたる開業準備にマーケティング担当として関わる中で、マーケティング、とりわけサービス・マーケティングの理論を前提としたブランドの構築、店舗や製品、人的設計を実践した。この実践事例を通して、導入された起業、開業におけるマーケティング・デザインの体系を整理するとともに、開業後（3カ月）の現状において、計画と現状とのギャップについて、中間報告を行う。

### 1.2 計画と現状

本研究では、飲食店の新規の開業準備段階にお

いて、ブランド、店舗設計や製品・サービスの構築など計画に関する意思決定に関し、導入したマーケティング及びサービス・マーケティング理論を、店舗の円滑かつ持続的運営を念頭に整理した。そして、開業後に行った一次データ調査（アンケート、現在も継続中）から、実際の顧客像、利用者による満足度や飲食店の製品・サービスに対する評価について、中間報告を行う。

最終的には、提供する製品・サービスについて料理人が調理する料理という製品だけでなく、顧客との接点である人によるサービスを考慮した店舗設計、マーケティング・デザインから、顧客の評価により検証を行い、これからの飲食店の起業、開業の在り方を考察することが到達点と考える。

### 1.3 本稿の構成

まず、第2章で起業（開業）において導入したマーケティング理論を整理すると同時に、フードビジネスの属する外食産業におけるサービス・マーケティングの要素を付加し、マーケティング・デザイン（設計）を試みる。

そして、第3章では、開業後実際に利用した顧客を対象としたアンケートから、計画と現状のギャップの中間報告をまとめ、第4章では、これらの現状を踏まえた店舗マネジメント、そして本研究について今後の課題について整理し、本研究のまとめとする。

---

#### 島氏の横顔

1990年大阪市立大学商学部卒業。その後、大阪市立大学大学院修士課程都市政策（2012年）都市ビジネス（2014年）修了後、現在、創造都市研究科後期博士課程に在籍。

## 2. 飲食店起業（開業）におけるマーケティング理論

### 2.1 マーケティング・マネジメント・プロセス（理論体系）

今回、主にKotler（2000）が提唱する、5つのステップから構成されるマーケティング・マネジメント・プロセスを採用した（図1）。特に、フードサービスにおいては、サービスに関する比重が大きいため、サービス・マーケティングの要素（近藤 2010）を付加した。

マーケティング・マネジメント・プロセスは、「R→STP→MM→I→C」の5つのステップで示されている。まずは、計画の策定段階である市場参入の出発点として調査（Research）を行う。そして、顧客を分類したうえで標的グループを設定し、自社製品・サービスから得られる価値を他社と差別化したうえで顧客に提示する戦略（STP）を組み立て、顧客が製品・サービスの位置づけを理解できるよう企業視点の4Pや消費者視点の4Cなどマーケティングを構成する各要素を結合させる手段を設定する戦術（MM）構築する。

これらの3つのステップに加え、計画の実施（I）段階、最終段階として、結果を監査、評価することにより市場の反応を確かめ、成果の向上

のために改善する管理（C）の2つのステップを合わせて、5つのステップから構成される。現実においては、STPで位置づけられ、MM（マーケティング・ミックス）で各々のマーケティング要素により設定されたブランドと、実施段階において提供する価値や、顧客が享受する価値が一致しない企業が多いとされている（近藤 2010）。

### 2.2 サービス・マーケティングの実践の概要

今回の飲食店開業に際し、既に、体系化された5つのステップの中で、サービスに関する比重が大きいフードサービスにおいては、3つ目のステップMM（マーケティング・ミックス）においてサービス・マーケティングの3Pの要素を付加し、最後のCのステップでは、サービスの評価を取り入れ、フードビジネスにおける独自のマーケティング・デザイン（設計）を試みた。

報告の要旨においては、詳細には触れないが、開業準備段階で行ったマーケティング活動について整理する。

第一に、製品・サービスを提供する財の構成要素を抽出し、飲食店における店舗と利用者（消費者）との関係の特性を確認した。そして、第二に、サービス・マーケティングの要素を付加したマーケティング・マネジメント・プロセスを開業準備

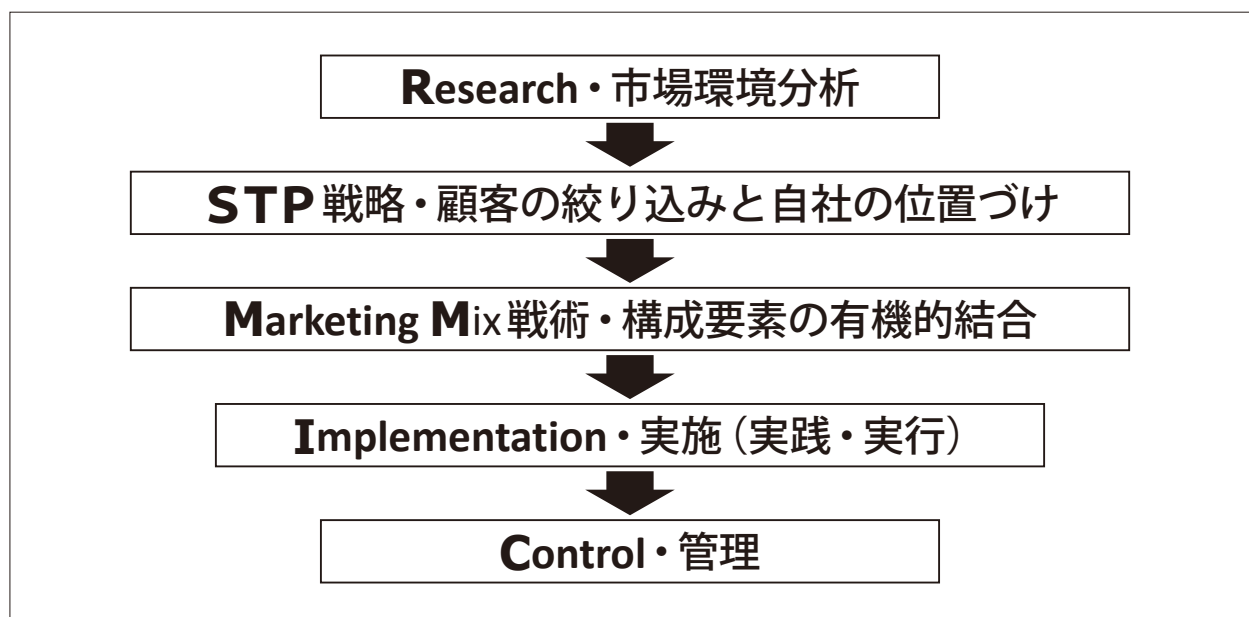


図1 マーケティング・マネジメント・プロセス

と並行して実施した。対象とする地域を含む顧客像（消費者）の設定を中心に、店舗の位置づけまでの過程、さらには、店舗運営をマーケティングに加え、サービス・マーケティングに必要とされる要素に分解することにより、店舗、スタッフ、顧客（消費者）を取り巻く環境を整理した。

特に、サービスを提供する組織である店舗と顧客（消費者）が直接的に相互作用を行う場であるサービス・エンカウンターに着目し、限られた人材、固定化された空間の中で、最大限にサービスを提供できるよう、効率化された機能性を主眼として、サービス・マーケティングの手法を店舗設計に導入した。

### 3. 計画と現状のギャップの中間報告

#### 3.1 アンケートの実施

計画策定（開業準備）の段階は開業とともに計画の実施の段階（Ⅰ）へと移行した。そして、最後の管理（Ⅲ）の段階においては、開業（実施）後の状態に対して評価・分析を行うにあたり、提供するサービスの品質を測定するために開発された尺度であるサーブクォールを採用し、実際の顧客（消費者）を対象にアンケートを実施した。

アンケートは、開業後3ヵ月間で、分析に十分な時間や実数が取れないため、今回は、中間報告とさせていただく。

アンケートとしては、飲食店の提供する財を構成する要素として、料理、サービス、メニュー、店内内装の4項目についての満足度と、サービス品質を判断する5つの基準として挙げられている信頼性、反応性、確実性、共感性、有形性の側面の21項目の設問に渡り、実際の飲食店の来店者を対象として、7件法にて行った。

#### 3.2 アンケート結果

アンケート結果のうち、顧客の属性に関して、図2にまとめた。

環境分析（R）において、ターゲットとする地域は、地域密着型の観点から鉄道主要駅に近い立地の店舗を中心に、徒歩圏、主要駅周辺（バス利用含む）の志摩市（阿児町）が5割、自家用車、鉄道を利用する県内が4割、他府県に関しては1割を想定した。実際のところ、徒歩圏、主要駅周辺が66%と多く、三重県内で86%を占め、県外の利用者が14%と多いことが分かった。

性別に関しては、男女比30：70を想定していたが、18：82と圧倒的に女性が多かった。また年齢層については、ターゲットを地元在住者や勤務者で主に女性客の仕事仲間や子育て中のママ友、子供を含めたファミリー（2世代家族）といった20代、30代を想定していたが、50代以上で53%、40代以上で75%を占めるなど、かなり年齢層が高いことがわかった。

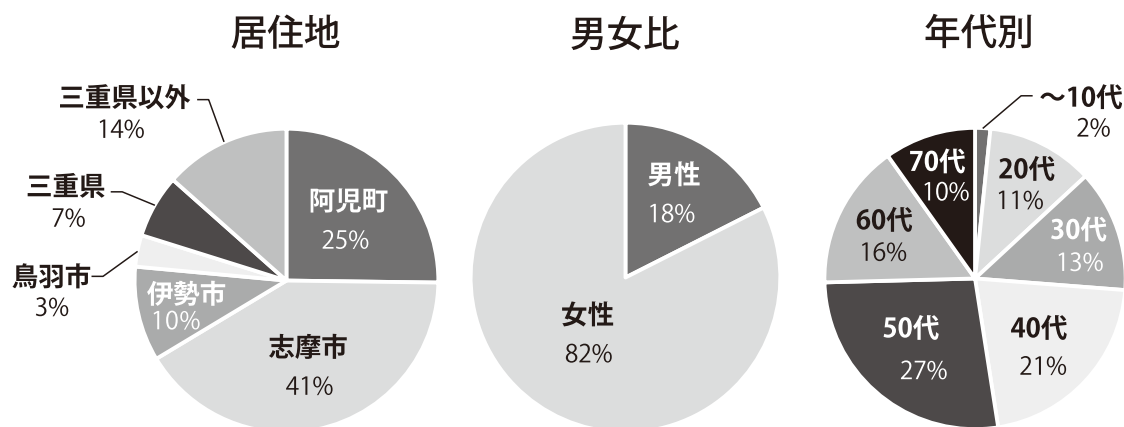


図2 顧客の属性

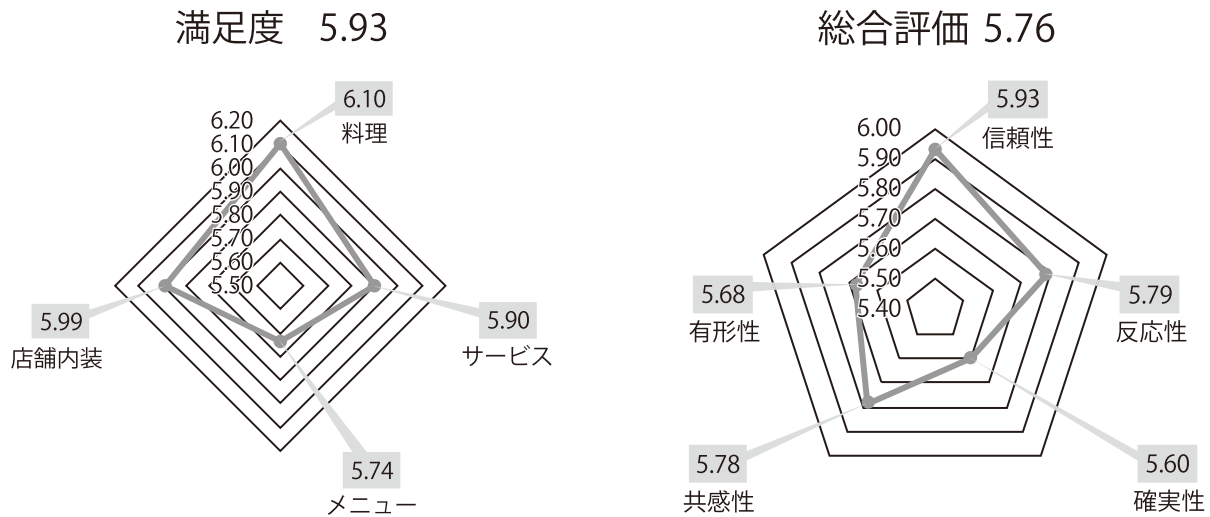


図3 満足度・サービスのサービスの総合評価

満足度及び評価に関しては、7件法によるアンケートを実施したので、得点として1から7までを振り分け、平均値を算出した。

満足度に関しては、平均5.93に対し、料理6.10、店舗内装5.99と概ね良好なものの、サービスが5.90、メニューが5.74と低い。サービスの総合評価においては、平均が5.76に対し、信頼性が5.93と最も高く、反応性が5.79、共感性が5.78、そして有形性5.68、確実性5.60と続いた。

### 3.3 アンケート結果の分析

アンケート結果から、開業直後の顧客像としては、地域としては徒歩圏、主要駅周辺（バス利用含む）の志摩市（阿児町）で、性別は女性がほとんどで、年齢は40代以上しかも70代までの高い年齢層が利用していることがわかった。

サービスに関しては、当初よりパート・アルバイト対応であったため、想定内と考えられるが、メニューに関しては、顧客のより深い満足のためには改善の余地があると考えられる。

サービスの総合評価としては、専属の社員が不在な状態でも一定の評価を得ており、サービス・マーケティングの要素を付加したマーケティング・ミックスが構造的に機能した結果、シェフの技術に関する信頼性が下支えとなり、顧客に対す

るサービス・スタッフの反応性が顧客との共感性を生み、評価に結びついていることが分かった。

## 4. 中間報告及び今後の課題

### 4.1 中間報告

今回の飲食店開業に際し、マーケティング担当者の当事者として、関わるにあたり、マーケティング理論を前提とし、体系化された、市場環境の分析、(戦略・戦術)計画の策定、開業準備（実施）、評価と改善（管理）の5つのステップを実践した。

特に、サービスに関する比重が大きいフードサービスにおいては、3つ目のステップMM（マーケティング・ミックス、戦術）においてサービス・マーケティングの3Pの要素を付加し、最後のC（管理）のステップでは、サービスの評価を取り入れ、フードビジネスにおける独自のマーケティング・デザイン（設計）を試みた。

そして、最終段階であるC（管理）において、サービスの品質を測定するために開発された尺度であるサブクオルを採用し、実際の利用客（顧客）を対象にアンケートを実施した。これにより、顧客の属性に関しては策定計画と現状のギャップを、策定された計画の実施による顧客の満足度、サービスに対する評価を明らかにすることができた。



地域としては徒歩圏、主要駅周辺（バス利用含む）の志摩市（阿児町）で、女性がほとんどで、40代以上しかも70代までの高い年齢層が顧客の中心で、満足度、サービスに対する評価双方において、好感度を得ているものの、提供するメニューやサービスの有形性、確実性については評価がやや低かった。これらの結果の分析を踏まえ、改善や新規の計画に着手することが最終段階段階のC（管理）において重要であることが確認できた。

#### 4.2 今後の課題

STP戦略の修正点としては、徒歩圏、主要駅周辺（バス利用含む）の地域に密着しながら県外の顧客を、女性の高齢者を含む40代以上の顧客にきっちりと対応していくとともに、20代、30代の女性及び男性の顧客を掘り起こすためのMM戦術を検討すべきである。

また、顧客満足度を念頭に置いたメニュー構成や、店舗の設備・備品などの有形性、サービス提供の確実性を高めるための改善が求められている。

報告の要旨においては、計画と実施後の現状のギャップに焦点を当てたため、現実設定したマーケティング・マネジメント・プロセスの具体的内容（詳細）に触れなかったが、今後の課題として、策定した計画のなかで戦略、戦術の具体的内容と顧客の満足度、サービスに対する評価の個別の要因との関係性を深く分析することにより、より精度の高いマーケティング・デザイン（設計）の構築が求められる。そのためにも、期間などを区切りながら、計画的にプロセスを重ねていくことを念頭に、マーケティング活動を継続していきたい。

#### 参考文献

- [1] フィリップ・コトラー，木村達也訳，2000，『コトラーの戦略的マーケティング』，pp. 20-36, 296-306
- [2] フィリップ・コトラー，月谷真紀訳，2001『マーケティングマネジメント・ミレニアム版』，

ピアソンエデュケーション

- [3] フィリップ・コトラー，平林祥訳，2002，『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』，ピアソンエデュケーション，pp. 7-17
- [4] 近藤隆雄，2010，『サービス・マーケティング』，第2版，生産性出版，pp.142-167，pp.182-216
- [5] フィスク／グローブ／ジョン，小川孔輔他訳，2005，『サービス・マーケティング入門』，法政大学出版局
- [6] ラブロック&ウイ爾ツ，武田玲子訳，2008，『サービス・マーケティング』，ピアソン・エデュケーション

# 『日本フードサービス学会年報』 第25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

2020年発行「日本フードサービス学会年報・第25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：**2020年6月30日(火)**

# 『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、2019年4月～2020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。2020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、必ず事前に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24号が完成しましたのでお送りいたします。

第24回年次大会は、東京海洋大学准教授の小川美香子大会実行委員長のもと、「フードサービス業の伝統と革新」をテーマに、6月8日、東京海洋大学品川キャンパスで盛大に開催されました。

外食産業の現在・過去・未来と題した基調対談では、日本フードサービス学会第2代会長の上原征彦先生と日本フードサービス協会顧問の加藤一隆氏が、日本フードサービス協会の歴史を振り返りながら1960年代の黎明期からの日本のフードサービス業の発展を業界団体史の視点からひも解いていただきました。

特別講演では、(株)ブーランジェリーエリックカイザージャパン代表取締役の木村周一郎氏が、(株)ワンダーテーブル代表取締役社長の秋元巳智雄氏のファシリテーターのもと、ベーカリーから見た伝統と革新についてお話いただきました。また、勇心酒造(株)代表取締役社長の徳山孝氏には、明治学院大学経済学部教授の大平浩二先生のファシリテーターのもと、ライスパワーで新事業創出を可能にした徳山氏の経営者哲学についてお話いただきました。

パネルディスカッションでは、東京海洋大学産学・地域連携推進機構准教授の勝川俊雄先生、海光物産(株)代表取締役・(株)大傳丸漁労長の犬野和彦氏、(株)土佐料理司代表取締役社長の竹内太一氏、ヤフー(株)CSR推進室東北共創 Gyoppy! プロデューサーの長谷川琢也氏にご登壇いただき、サステイナブル・シーフード（持続可能な海洋食資源）に対する世界の動向と日本の取り組みについて活発な議論がなされました。

一方、投稿論文は、研究論文が3篇、調査研究報告が2篇、論説が1篇となっており、その内容は、外食チェーンの新興国進出に先立つ現地消費者の理解、SNS時代の大学生の外食における店舗選択行動の分析、外食企業の外国人雇用の実態や特定技能制度導入に関する調査、ジビエを美味しく安全に調理する方法に関する考察、スリランカ紅茶の品質管理体制、京阪神大都市郊外の飲食店の立地動向の変化など、フードサービス学会らしい多岐にわたる内容に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25号に向けて、学会員の皆様からの研究論文、論説、調査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24号 (2019年)

2019年11月30日発行

発行人 日本フードサービス学会 会長 相原 修 (ハリウッド大学院大学)

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

委員長 小林 哲 (大阪市立大学)

委 員 赤岡 仁之 (武庫川女子大学)

兼村 栄哲 (駒澤大学)

高力美由紀 (新潟食料農業大学)

薬袋 貴久 (昭和女子大学)

小川美香子 (東京海洋大学)

川村 大伸 (名古屋工業大学)

辻 ひろみ (東洋大学)



---

日本フードサービス学会  
Japan Society of Foodservice Studies