

| 2020年 |

日本フードサービス学会

年報 第25号

Japan Society of Foodservice Studies Annual



投稿論文

研究論文

割箸にみる文化的役割
～フードサービス業における店と客との関係性からの考察～
●小倉 朋子

論説

タピオカブームにおける台湾茶飲料店の立地展開
—2013～2019年の東京都区部—
●郭 凱鴻

招待論文

招待論文

持続可能性を高める、食による地域創生
●上田 隆穂

外食産業の革新と進化に関する考察
～外食革命とSCMそしてビジネスコミュニティ～
●上原 征彦

フードサービス・ビジネスの展開と課題
～テクノロジーとヒューマンウェアの視点から～
●東 徹

日本フードサービス学会年報

第25号

日本フードサービス学会

[目次]

CONTENTS

■投稿論文 3

【 研究論文 】

- 割箸にみる文化的役割 ～フードサービス業における店と客との関係性からの考察～ 4
株式会社トータルフード 代表取締役 小倉 朋子

【 論説 】

- タピオカブームにおける台湾茶飲料店の立地展開 18
—2013～2019年の東京都区部—
大阪商業大学 JGSS 研究センター 研究員 郭 凱鴻

■招待論文 27

1. 持続可能性を高める、食による地域創生 28
学習院大学経済部 教授 上田 隆穂
2. 外食産業の革新と進化に関する考察 44
～外食革命とSCMそしてビジネスコミュニティ～
公益財団法人流通経済研究所 理事・名誉会長 上原 征彦
3. フードサービス・ビジネスの展開と課題 62
～テクノロジーとヒューマンウェアの視点から～
立教大学観光学部 教授 東 徹

■ 討 報 80

■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 81

投稿論文

研究論文

株式会社トータルフード 代表取締役 小倉 朋子

論 説

大阪商業大学 JGSS 研究センター 研究員 郭 凱鴻

【 研究論文 】

割箸にみる文化的役割

～フードサービス業における店と客との関係性からの考察～

株式会社トータルフード 代表取締役 小倉 朋子

1. 本研究の背景と目的

地球環境問題がクローズアップされた1990年代から2000年代初頭、森林破壊や二酸化炭素発生などの問題は、「割箸論争」に発展した。フードサービス業にも変化がみられ、客側は自分の使い慣れた箸を持参して外食の際にも使用する「マイ箸運動」がクローズアップされた。提供側の飲食店においても、客に提供する箸を割箸から樹脂製のリターナブル箸に移行する店舗が増加した。

マイ箸運動が落ち着いた現在では、持ち帰り惣菜店や弁当、コンビニエンスストアなどの中食においては割箸が主に利用されている。また、外食では、ファーストフード店や居酒屋等においては樹脂製の箸も使用されているが、懐石料理店や老舗割烹、老舗寿司店、ホテル内レストランなど客単価が高い飲食店においては、割箸の提供が主流にみられる。

SDGsが話題となり、地球環境保全に対する取り組みがフードサービス業においても注目される昨今である。外食における割箸の使用の是非は、今後も議論される可能性はあるだろう。

しかし、使用の是非を議論されても尚、現在ま

で割箸が国内のフードサービス業において欠かせない存在となっていることに、本研究では注目したい。フードサービス業において割箸は、利便性や価格の側面に価値を置いているが、その役割以外の役割について研究する。

箸を主に使用して食事をする国の中で、割箸を使用するのは日本の特長のひとつである。高級料理店など使用が一部に見られるものの、諸外国において割箸は一般的とはいえない。

また、ナイフ、フォークといったカトラリー¹を主に使用する国においても、日本の割箸のような未使用の道具を毎回使用する習慣はない。さらに日本国内においても、家庭においては割箸ではなく塗箸の使用が主流となる。このことから、割箸には、家庭内の日常の食事とは一線を画す特別な役割があるのではないだろうか。割箸を日本の文化としてとらえ、その価値を見出し、伝えることで、フードサービス業の活性化、日本人はもとより訪日外国人客の日本食に対するより深い理解、さらには日本の食文化全体への評価に繋がるのではないかと考える。

そこで本研究では、フードサービス業における割箸の文化的役割について研究する。わが国の箸

小倉氏の横顔

(株)トータルフード代表取締役。食の総合コンサルタント。青山学院大学教育学部卒。仕事と並行し、2020年東洋大学大学院国際観光学博士前期課程修了。大学卒業後、トヨタ自動車(株)広報、国際会議運営ディレクターを経てカナダ留学し、AMHA認定フード&ホスピタリティビジネスディプロマ11種取得。1997年より食の仕事を始め、2011年法人化。食品関連のメニュー開発、および一連のフードプロデュースを行うほか、食の総合教室「食輝塾」を主宰。トレンド分析、食文化、健康・ダイエット、テーブルマナーなど専門分野は広く、多角的に食の提案を行なう。2002～2006年戸板女子短期大学非常勤講師、2005～現在、亜細亜大学非常勤講師兼務。2012～2020千葉県農政審議会審議委員。2008年～日本箸文化協会代表。単著にベストセラー『世界一美しい食べ方のマナー』（高橋書店）、『愛される一人店の作り方』（草思社）ほか多数。教本共著も多い。
<http://totalfood.jp/>

の歴史を踏まえつつ、食文化の視点から割箸を捉えることでその役割を明らかにする。

2. 割箸の概要

2.1 歴史とフードサービス業の関係

割箸の始まりには2つの説があり、ひとつは14世紀、後醍醐天皇が吉野の皇居にいた1336～39年頃、下市から杉箸の献上をしたのが始まりとする説である（藤原 1988, 36）。もうひとつは19世紀に巡礼僧だった杉原宗庵が吉野の地で吉野地方の樽丸割りを目にしたことから、杉木の余材を利用して下市にて割箸を作らせたのが始まりという説である（向井ほか1977, 44）。屋外で弁当を食べた後には、作った箸は折って捨てる風習があったことや（中西 1959）、箸の起源から考えると、当時の箸はおそらく使い捨てであったらと推察できる。

杉の素材の生産地でもある吉野地方で割箸の製造が盛んになった要因のひとつに雨量が挙げられる。吉野地方は年間降雨量が高いことで木々が育ち密集してしまうことになり、杉を一定期間ごとに間引く必要が生じ、間引かれた杉が様々な用具として使用された経緯がある。（向井ほか 1977, 44）。

さらなる要因は、江戸時代になり大阪と江戸を結ぶ樽を運ぶ廻船の出現にて酒樽用の杉材の需要が高まったためとされる。吉野地方は供給地として酒樽生産の廃材を割箸に加工した（向井ほか 1977, 44）。江戸時代には料理茶屋が多く出来たため、酒樽を再利用した割箸は、客に未使用の箸を提供できることに加え管理が容易であったことから、需要が高かったと推察できる。

江戸時代の初期には、日本橋に白箸屋九郎が店を構え、京の一条新町では、天皇の箸を作る商いととも箸屋が定着した。さらに江戸時代中期には、多くの料理茶屋などの飲食店が江戸だけで6000店でき、食事の場が家庭から外食へと広がりを見せた。芝居見物やお花見、行楽などの余暇の過ごし方も盛んになり、フードサービス業は江戸時代に確立されたといっても良いだろう。

江戸の鰻屋では竹の割箸である「引裂箸」「割かけ箸」が出現する。竹串は鰻を刺すには裂け易く、匂いにつきにくく油も浸みこみにくい等の利点から重宝され、その後京都や大阪の鰻屋でも引裂箸は広まった（勝田 1990, 238-239）。

また同時期に、蕎麦粉を団子状にした蕎麦掻きに代わって生まれた細長い形状の切り蕎麦は、箸で早く食べやすいことから生まれたと言われていた（勝田 1990）。さらに各藩の包丁方²によって地方料理の技術が伝えられて、現代の郷土料理店が発達した。郷土の特性を活かした箸や竹箸が添えられ、飲食店における箸の種類も全国に広がりを見せた（勝田 1990, 238-239）。

以上のことから、江戸時代には人や物資の動きとともに飲食店が流行し、東西に流通していった。箸が人と人との結びつきや料理との結びつきを深める役割も果たしていたといえるだろう。

現在使用されているような形の割箸が全国に回ったのは、明治30年頃とされている（向井ほか 1977, 44）。飲食店は、会席料理から軽食を出す店まで業態のバリエーションが広がり、交通機関も整って商売の往来が盛んになり割箸の需要も増大した（勝田 1991）。

明治から大正初期にかけて5種類の割箸が考案され、割箸も産業化される（勝田 1991）。さらに大正時代には中国の都市部へ輸出されるようになり、吉野の下市町の割箸は、奈良県の重要物産のひとつと指定されるまでになる（藤原 1988）。その後器械の開発に伴い、昭和初期には、杉素材でなくても種々の木々が割箸の原料になり得るようになったといわれる（向井ほか 1977, 44）。

2.2 素材と種類別特徴

現存する木製の割箸は主に「丁六」「小判」「元禄」「利休」「天削」の5種類に分類され、料理や店の格や状況などに応じて使い分けをする。割箸の素材は主に木製と竹製がある。割箸の名称の由来は、徳川時代の貨幣の名前をつけたものや、吉野杉の割箸の産地にあたる下市町の箸問屋や生産者によるものが多い（本田 1973）。

表1 木製割箸の分類

名称	形状	長さ (cm)	用途
丁六	溝、割れ目などの加工がない	16	大衆品
小判	頭部の角を削り小判型	21	大衆、中級品
元禄	四つ角を削り割れ目に溝加工	21	中級品
利休 (利久)	平面両細の両口箸。杉、檜素材	26, 24, 18の3種	高級品
天削	頭部を斜めにカットし、角取り溝加工はないが、箸先は加工	24~18	高級品

出典：一色 (1991), 25, 116をもとに筆者作成

「丁六」は、割箸の頭部の形が長方形で、割れ目に溝をつけるなどの手を施してはいない箸である。箸の上部を残した約4分の3に割れ目があり、長さは16~17cmと短い。最も安価で大衆割箸として、主に大衆飲食店や工場の社員食堂、駅弁などに使用されたが、現在はほとんど流通していない。丁六の名称は、江戸時代の銀貨の丁銀、丁六に由来し、丁六銀貨は一般庶民に使われた貨幣であることからその名がついた (勝田 1991, 105)。

「小判」は、丁六の角の部分の削り使いやすくなった箸で、大衆食堂などで利用される。頭部から見て貨幣の小判形に見えることが名前の由来とされる。丁六は明治10年、小判は明治20年代に、両者とも奈良県吉野郡下市町の寺小屋の教師、島本忠雄によって考案された。

「元禄」は、正式には元禄小判といい、四つ角を削って滑らかにし、かつ、割れ目に溝を作って割れ易くした割箸である。明治30年代に下市町にて考案されている。元禄時代、徳川幕府の財政悪化により、勘定奉行だった萩原重秀が、老中の柳沢吉保の意向を受けて金の含有量が少ない貨幣を造幣した。これが元禄小判と呼ばれていたことから、割箸の元禄は、割れ目に溝の分の木材の分量が少ないということで、その名がついたとされる。しかし小判箸よりは高級箸に位置する (勝田 1991, 105)。現在のコンビニエンスストアなどで提供される箸は概ね元禄である。

「利休」は、割れ目に溝があり、箸の両側が細くなっている「中平両細」の割箸である。割箸ではない利休箸は「ばらりきゅう」「らんちゅう」ともいい、区別される。また、休むことを飲食店が嫌ったことから、「利休」ではなく「利久」の漢字も用いられる。千利休の考案と言われる。

両細の形は、片側は神が口にする場所とされ、神とともに食する神人共食の場で用いるといわれているが、利休は茶事のほか、高級割箸として高級和食店や懐石料理、会席料理を出す飲食店等でも用いられる。吉野杉が最高級品とされ、手触りや香りの良さから特に赤杉が重宝されている。

普段使いの割箸の最高級品種とされる「天削」は、箸の頭部分が鋭角にカットされていることが名前の由来とされる。箸先の角をなくしているので、口当たりが良い。大正5年に考案され、吉野杉を用いて下市町にて急速に発展し、全国の天削の90%の生産量を占めるに至った (勝田 1991)。

木製の割箸の長さは、1寸を3cmとした場合、6寸、7寸、8寸と表記されていた。筆者調べでは、現在もっとも消費される元禄箸は21cmが多く、コンビニエンスストアや惣菜店等で配布される割箸の長さは主に19~22cmであることから、現在流通しているのは7寸の割箸が主流といえる。また、会席料理店や料亭などで使用する割箸の種類は天削や利休になり、長さは7寸超になる傾向にある。表1は、流通されている木製の割箸について、種類別に特徴をまとめたものである。

竹製の割箸の主な生産地は熊本で、次の3種類に名称が統一されている。「九重」は長さ19.5cmと17.5cmの2種類で大衆弁当に使用される。「阿蘇」は長さ21cmで、料理茶屋に納める一級品と弁当用の大衆品がある。「霧島」は長さ24cmで高級料理店に使用されている。

2.3 生産方法と環境

割箸の生産は、二酸化炭素排出や木材伐採などの考えから環境に悪影響を及ぼすとみる向きもあるが、日本の割箸は製材端材の有効活用法のひとつとして発展したとされる。

しかし戦後の高度経済成長に伴って需要量が増加すると、海外で大量生産するようになり、現在では国内需要の9割以上を安価な中国産が占めている（井上 2017）、（森林・林業白書 2012）。輸入の割箸が増加した要因として、国産の約3分の1の低価格の賃金で生産可能であること（井上 2017）に加えて、国内のフードサービス業や量販店などのチェーン化とともに割箸の流通手段が変化したことも考えられる。チェーン店に一括して卸す包材・食材業に割箸も組み込まれたことで、流通に乗りやすい安価な海外生産割箸が主流となっていったと考えられる（田中 2007）。

いっぽう林野庁は、国産材の需要が拡大すれば日本の森林整備が進むことなどから、国内の森林保護のためにも循環型の伐採の必要性があるという考え方を推進している（礼文森林事務所 2014）。金銭面を超えた割箸の付加価値を見出すことは、こうした森林保護にもつながると期待される。

3. 割箸の使用環境別にみる役割の相違

割箸は、使用される状況に応じて種類が使い分けられている。そこで本章では、割箸の使用環境別にその役割を研究する。また、儀式と茶事と来客について、3.1にて定義し、区分する。

3.1 本研究における儀式・茶事・来客の区分

儀式、茶事、来客について、以下のように考え、

区分しておく。

儀礼と儀式の相違は定説が見受けられないため、本論では「儀式」に統一して記述する。

「儀式」を辞書で引くと、以下のような記述があった。

- ・『広辞苑』：ふだん自分が生活したりつきあったりするのとは全く次元を異にする世界（に属すること）。
- ・『大辞林』第三版：ふだんの生活とは大きくかけ離れていること。一定の作法・形式にのっとり行われる行事。慶弔に際して行われる行事や組織体が行う行事など。朝廷で行う公事・祭事の礼式作法。
- ・『新明解国語辞典』：ふたり以上の人が集まって何かのために厳粛に行う行事。
- ・『日本大百科全書』：儀式は集団的で、より非宗教的な儀礼をさす。習慣化された行為をさし、動物行動学などにおいては、人間も含む動物全般にみられる慣習化された行動をさすものとして使われる。

この限りにおいて「茶事」は日常と考えることもできるが、儀式と考えることもできると推察する。しかしながら茶事には、『大辞林』による「一定の作法・形式にのっとり行われる行事」と、『新明解国語辞典』による「ふたり以上の人が集まって何かのために厳粛に行う行事」の記述に重なる内容がある。加えて、倉林（2011, 30-46）は、茶道を「芸術の儀礼文化」だと述べていることから、茶事を儀式として捉えることが妥当と考えられる。このため、本論では、茶事は儀式のひとつとする。

また、「来客」についてであるが、披露宴、葬儀などのような儀式は、客人を招く来客の場としての要素ももっている。しかし、主に日常の食事において招く場を「来客」とするのが一般的であることから、本論においても「来客」は「儀式」とは分けして記述する。

3.2 割箸を主に使用する環境

割箸を主に使用する場合の箸の役割について研究する。

3.2.1 家庭内と外食における箸の選択

家庭で使用する箸は、主に塗箸が使用されている。安土桃山時代には、属人器³として箸は使用され、使い捨てではなかった（本田 1973）。①使用する個人が箸を選び、②使用する人間が特定され他者は使用しないため、家庭の中で使用される箸の役割は、一個人と料理との往来に留まるといえる。

このように、家庭の中の箸には属人性が存在するが、外食や中食の場においては、割箸が提供され属人性は消滅する。さらに、家庭の中では、箸を選択する主導権は使う個人にあるが、外食や中食の場においては一変して主導権は企業側となり、企業の意向が反映される。家庭内では割箸以外の自分の趣向の箸を使用していたとしても、飲食店内では客は同じ種類の割箸を使用することになり、長さや素材も一律になる。すなわち自分が使用する箸だが、その選択権は店に委ねることになる。

西洋のカトラリーを主に用いる国や、箸を用いる日本以外の諸外国も、外食において店側から提供された食具⁴を使用するのは日本同様であるが、日本以外の諸外国は家庭内においても食具に属人性をもたない。また、家庭と外食、中食の場によって、食具の種類や形状に明確な区分けはない。

3.2.2 外食の割箸

フードサービス業にとっての割箸を選択する理由として、衛生的で安価である、洗浄や乾燥などの工程の簡素化、料理を選ばない汎用性など、利便性と合理性に富む備品としての理由が考えられる。一度だけの使用であることが明白で、一回で道具としての役割を終えるため、客に提供する他の食器と比較して、飲食店はこだわりをもち箸の選択をしてはいない傾向があるといえるだろう。

外食におけるの箸は、店の業態による明確な分

類はない。しかし、客単価10000円以上の懐石料理や会席料理を出す都内の飲食店20社に筆者が電話アンケートを行ったところ、全店が天削や利久といった高級割箸を使用していた。また、牛丼チェーンやランチの定食売価1000円前後の店や焼肉店においては、割箸と樹脂箸の両方が見られる。しかしながら、ラーメン店ではほぼ100%の店で麺類に適した割箸を使用することから、選択される箸の種類は、客単価とともに、業態によって相違が見られると考えられる。すなわち、各業態に適した箸の役割があり、箸の種類が異なるということである。

また、割箸の提供方法は、箸袋入りで提供する店と、箸立や箸箱に入れて提供する店に分類されるが、客単価が高く、伝統的な和食を提供する店では袋入りで提供する率が高いと考えられる。また、高級和食店においては、箸帯⁵付き箸を提供する場合も見られる。すなわち、属人器ではないものの、高級店では個人に対してのサービスを示唆する提供方法になっていると確認できる。

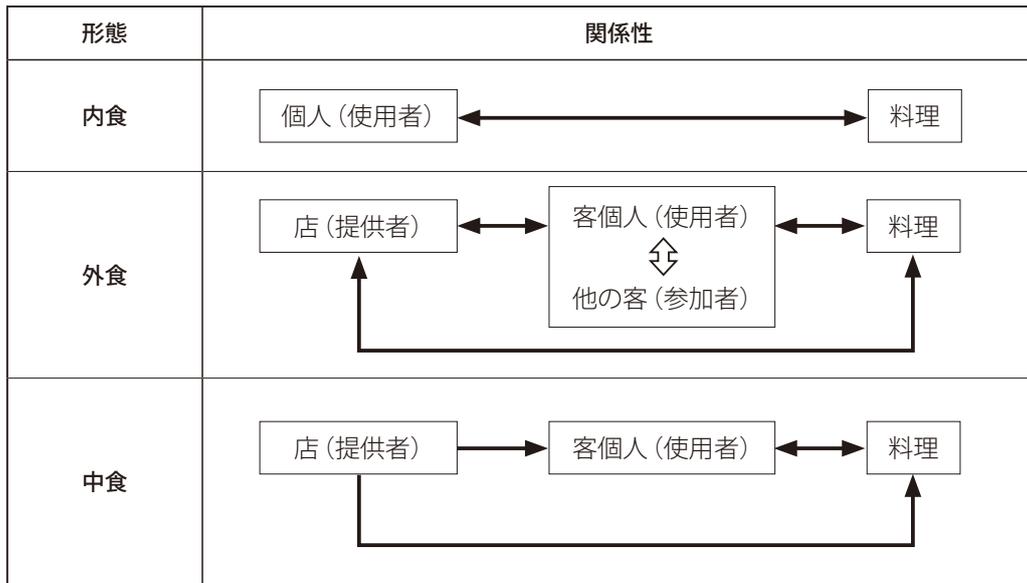
以上のことから、外食における箸の役割は、家庭内のような使用する個人と料理の間に留まらないことを確認した。すなわち外食は、①箸を選び提供する店側の存在と意思があり、さらに②使用する個人と他の客が同一の箸を使用するといった関係性をもつ点が、家庭内の箸の役割とは異なる。

3.2.3 中食の割箸

中食においては、主に料理に適した種類の割箸が提供されるが、箸を使用する場所は家庭内であることが想定できるため、店側から提供された割箸を使用するのか、自分が所有している塗箸を使用するのか使用する箸を選択することが可能である。そのため箸を選択する主導権は、店側と使用する個人の双方に存在する。

このことから、中食に使用する箸の役割は、外食同様に使用者と料理の往来に留まらないが、外食との違いは、提供された割箸は、使用者個人と料理との間に役割を留める点であるといえる。

また、食べ終えた後の箸の役割には家庭、外食、



出典：筆者作成

図1 食事形態別にみる箸をとりまく関係性

中食それぞれに違いがみられることがわかった。家庭内の場合、料理を食べた後にも塗箸は洗浄されて再び使用者に戻り、役割が繰り返される。外食では、食後に使用者（客）から提供者（店）に割箸は一端戻すが、店内では再利用されず割箸の役割は終わる。中食では、料理を口に運ぶ役割の後、割箸は提供者や使用者に戻ることはない。以上を踏まえて、食事形態別にみる箸をとりまく使用者、提供者、料理との関係性を図1に示す。

3.2.4 来客の割箸

家庭内にて使用する箸は塗箸が基本である。しかし客人を招く際には、たとえ家庭に招く場合においても塗箸ではなく割箸を出すことは珍しくない。またその場合は、招く側も、たとえ自分の居住空間だとしても客人と同様の割箸を使用する。このことから、食べる場所や状況によって箸の選択は変わるものの、来客の場には、むしろ他者との関係性が優先され箸は選択されるといえる。客人を招く際に使用する割箸は、高級箸であるとされることから天削や利休が適切だとされている。

3.2.5 仏事の割箸

仏事の席には割箸を用いる。種類には特別な決

まりはない。

葬式の後に出される食事は、参列者をねぎらう意味のほか、本来は神人共食の「直会⁶」の意味をもつ（新谷 2004, 85-95）。葬儀や初七日、四十九日などの仏事の際の食事用の箸は「悲しみを持ち続けないように」という理由から塗箸ではなく一度きりの使用の割箸が用いられる（本田 1973, 103）。

先祖の精霊を迎える御盆には、精霊棚に割箸で足をつけて牛や馬を模ったナスや胡瓜などの農産物を供えるほか、白玉団子やそうめんなどの料理を供える。そしてそれらお供え物を仏様に召し上がっていただくためのものとして、竹箸や割箸が供えられる（新谷 2004）。

いっぽう慶事の席には、「割る」意味を避けて割箸は使用しないのが原則である。両側が細い形状の「両口箸」のうち、柳でできた白木の「祝箸」、別名「柳箸」を用いる。正月に柳の箸が用いられる理由として、鳥越（1980, 135）は、柳は神聖な木として神を呼ぶとしている。また折れにくく縁起が良いとされ、白木の香りが邪気を祓うといわれている。さらに、一色（1990, 67）は、一般的に両口箸は、神と人が片方ずつ口をつける神人共食の箸で、歳神様の霊を招く正月の信仰に合致す

表2 使用用途別箸の種類

用途		割箸	形状	材質
祭祀			中太両細の両口箸	柳、檜など白木
慶事			天削、利休	祭祀同様
仏事		割箸	天削、利休	木、竹
食事	個人用		片口	塗箸、唐木箸、合成樹脂、金属ほか
	来客用	割箸	天削、利休、元禄	木、白箸、竹
	外食用	割箸	天削、利休、元禄、小判	桧、白樺、栗、竹、素木ほか
	取り箸	割箸ほか	片口、中節、両細、天削、利休	竹(青竹、城竹、ごま竹、すす竹)、木
茶事	個人用		利休	吉野杉の赤肌
	取り箸		中節、天削ほか	青竹、ごま竹
	菓子用		片口	黒文字
調理	魚肉用 (真菜箸)		片口	木、竹、金属
	野菜用 (菜箸、盛り付け)		片口	木、竹、金属
火箸			片口	金属

出典：一色(1991), 11をもとに筆者作成

るとしている。また、茶事の場においても、割箸は使用せず、両口箸の利休(利久)が用いられる。

このように、箸は使う用途や環境によって箸の種類が分かれることが確認できた。表2は、儀式用を含めた現代の使用用途別の箸の種類と特徴をまとめたものである。その中で割箸を使用するか否かについて区分して示している。

3.3 その他の要素の役割 箸袋・箸立

商業用の割箸の付属品としての「箸袋」は、天削が生まれた同じ年の1916年に、大阪の職工によって衛生面の観点から箸袋入りの割箸が作られたのが始まりとされる(樋口 1976)。

また、飲食店では割箸を箸入れや「箸立」に入れて提供する店もある。「箸立」は、「箸染」とも呼ばれる。箸染は赤ん坊が生誕100日目に初めて箸を使って食べ物を食べる真似をして、赤子から人間へ移行する儀式のこともいう。初めて箸を用いる儀式名に割箸を入れる容器をあてるのは、日本人が箸を昔から神器として扱い、神聖なものとして捉えている経緯が背景にあると考えられる

(樋口 1976)。樋口(1976)は、神聖な箸で自分の魂を支えているという考えが箸の個人用をつくり、割箸に発展し、いろいろなタブーを生んだと述べている。

4. 箸の属人性の相違と分類

本論では、これまで日本における食事の場において使用する箸の種類と使われ方の相違について理解を深め、それらの背景について述べてきた。その結果、日本において、箸はその使われる場所だけではなく、主に主催側や提供する側の考えや慣習に基づき選択されることが理解できた。

また、現代においては、主に家庭内に限って使用者の趣向で箸は選択され使用されるが、そのほかの場では、箸に属人性がなくなり、個人の趣向によらない箸を使用するようになる。このことから、日本人は、家庭内の食事では自分専用の箸を使いながら、他人と共に食事をする場では全員が同種類の箸を用いる慣習をもつことが明らかになったといえる。

表3 食具の箸の属人性の分類と特徴

	属人性	使用環境	割箸	形状
	食具の箸	有	家庭	無
無		来客	有	両口、片口
		外食	有	片口、両口
		中食	有	片口
		仏事	有	片口
		慶事	無	両口
		茶事	無	両口、片口

出典：筆者作成

また、属人性が無くなるのは、慶事と仏事の双方の儀式の場においても同様であるが、儀式においては割箸を使用する場と使用しない場があることも理解した。すなわち、箸に属人性がない環境の中に、割箸を使用する場と使用しない場の双方があるということである（表3）。

フードサービス業においても、客は同じ種類の箸を使用している。以上を踏まえて、フードサービス業における割箸の役割を研究するにあたり、公共の場において同席者が同じ種類の箸を使用する意味と箸の役割について調査する。

5. 儀式における箸の役割

日本の箸は儀式において、神のための祭器として特別な役割をもつ慣習をもち、食事に用いる以前の日本における箸の使用の原点とされている（勝田 1989）、（本田 1978）、（山内 1978）。また、その慣習は現在も存在する。このことから、フードサービス業における割箸の文化的役割においても、儀式における箸の役割に起因し、現在にも通じていると推察できる。そこで本章では、儀式における箸の役割について研究する。

5.1 神人共食の儀式と箸

日本の箸は3世紀頃に中国から伝わり、当初は祭器として使用され（勝田 1989）、弥生時代の儀

式において、神々を祀る聖なる祭器としてきわめて重要な役割を果たしていたとされる（山内 1978, 67）。現在でも祭器として用いられる箸は神人共食のための祭祀、すなわち儀式用である。同様のものは中国や韓国ほかアジア各国ではみられない。

このように、日本の箸は儀式の際の神に供する神器でもある。本田（1997）は、儀式に供する箸は、擬人化した神がこれを使うという意味において、神と人との結合手段だと言及している。そしてその神が使った箸と同様の箸を使用して共に飲食する「直会」の儀式は、神の魂をわが身に呼び込むことを願ったものだと述べている（本田 1997, 67）。さらに、直会は、「神と人とが共食し合うことを意味する」（水島 1988）とともに、「祭ごとの中で最も重要な儀式である」と複数の先行研究で述べられている（水島 1988, 77）、（山口 1999）、（一条 2012, 87）、（倉林 2002, 177）。

以上のことから、全ての祭ごとにおいて直会の儀式があり、その儀式において箸が神と人を結びつける役割をもっていると考えられる。

5.2 儀式にみる共同意識と箸の役割

4章で確認したように、儀式の場においては、各儀式によって定められた特別な箸を参加者全員が用いる。一条（2016, 22）は、「儀式は共感の源となりうる。冠婚葬祭とは人々の共感を生み出す

装置であると言ってよい」と指摘している。披露宴で感極まって花嫁やその親族が泣くシーンや、葬式において弔辞を聞いて同様に悲しみにくれる共感などが例に挙げられるだろう。

また、浜本（2003）は、「祭りの信仰の対象は集団全員の崇敬の対象であり、したがって祭りは共同体の儀式でしかありえなかった」と述べている（浜本 2003, 295）。

日本では儀式においては参加者が全員同じ箸を使う。そうすることで、互いが儀式の場で、同じ意をもつ集団であることの認識が高められているのではないだろうか。慶事の際には、祝箸を使用することによって、互いに喜びを共有する集合体としての認識が深まると考えられる。

現代の儀式の場のひとつの茶事では、参加者が協力して一斉に行う箸を使った作法がある。たとえば食事が終了した際に、客人全員で一斉に箸を御膳の上に落とす作法では、箸を落とす音によって、別室にいる亭主に食事が終了したことを伝える合図となる。箸により壁で隔てた作り手と食べ手の間に意思の伝達が可能となり、双方の気持ちをつなぐ役目を果たしているといえる。また、これは客同士の総意によって成り立つ作法である。

料理を大鉢から各自が取る取り回し⁷の作法では、全員が一人分の適量を均等に取らなくてはならない。すなわち共同体としての全員の協力が求められるのである。

さらに、食べる道具以外の使用においても、箸は人生の重要な節目の儀式に多く用いられている。例えば葬儀においては、箸によって火葬された骨を同席者全員でつなぐ「骨上げ」の儀式があり、一同の協力によって成立するため、互いの悲しみを共鳴させる共同意識につながると考えられる。

このように、儀式のもつ意義のひとつとして、集団の共感やつながりの強化があるとなれば、儀式における箸に関しても、そのような役割につながる可能性をもつと考えられる。

6. 割箸にみるフードサービス業における顧客との関係性

儀式から始まったとされる日本の箸の役割は、儀式のみならず現代の日常の使用にも移行されていると考えられる。フードサービス業にて、割箸や割箸の箸袋の利用により、店と客との関係性の強化や客同士の共同意識強化につながる事例は少なくない。

6.1 箸袋を用いた事例

割箸用の箸袋の事例を挙げる。奈良市の辰巳雄基氏は、欧米のチップの代わりに箸袋で折り紙をして店の従業員に感謝の意を伝える「ジャパニーズチップ」運動を全国に展開し、47都道府県179店舗の協力を得た（阿部, 2017）。同氏が勤務していた居酒屋では、活動1か月後に客の食べ残しが23%減少する結果となり、感謝の気持ちの芽生えとともに「客側に食器を綺麗にする欲求が生まれた」と辰巳氏は述べている。また、箸袋に従業員への感謝のメッセージを書く客も多く、店とのコミュニケーションに繋がったとしている。

京都府丹後地方では、郷土料理の「ばら寿司」の普及を目的として市内20店舗でキャンペーンを展開した。食べた感想を客に箸袋に書いてもらい、客との交流の一環に箸袋を使用した。

店から客への伝言ツールとして箸袋を用いる事例も多数見られる。東京都赤羽駅内の鶏料理専門店では、八丁味噌入り親子丼のPRを箸袋に記載し売上向上を狙った（荷宮, 2018）。箸袋がPOP板の役割になる事例といえる。また、店主が箸袋に花の絵を描く千葉県「源平うどん」では、季節ごとに箸袋を収集に来店する客も増えたことから、集客に貢献しているといえる。

割箸や箸袋を本来とは異なる用途に用いる事例もある。山梨県内におけるリサイクル食器の製造、販売を行うES製品事業組合では、広げると25センチ四方の紙ナプキンにもなる割箸用の箸袋を2009年に開発している。さらに電話溝端紙工印刷が製造した「割箸トントン相撲」は、使用後の割箸と箸袋を組み立てて紙相撲となるキットで、

優れた包装技術を選ぶ「日本パッケージングコンテスト2016」の包装アイデア賞を受賞している。このように、箸袋の利用により、飲食店と客の関係性の強化につながりことも可能といえる。

6.2 割箸を用いた事例

割箸に付加価値をつけ、「使い捨て」ではない割箸の価値を見出した事例として、吉野町の吉野杉を用いた産官学協同プロジェクトの、割箸にレーザーで日本古来の紋様を彫刻した「紋様割箸」の事例や、同じ奈良県で、割箸に健康長寿や子孫繁栄などの文字をはめ、「御守り割箸」としてアンテナショップで一膳300円、500円で販売した事例がある。フードサービス業においても、コンセプトを構築させ、店からのメッセージ性のある品として有効活用することは可能だろう。

割箸を再利用させる活動の参加も、顧客が店に共感し、評価する要素になり得ると考えられる。京都女子大学では食堂の使用済み割箸を回収して、他大学内の専用器械を使って炭化し、民間企業で販売している事例がある。

6.3 割箸の利点

そもそも割箸の利点のひとつに木材がもつ生理的リラックス効果が挙げられる。国立研究開発法人森林研究・整備機構森林総合研究所の実験結果では、無塗装の木材に触れた際には「あたたかい」「やわらかい」といった印象をもつとともに、非木材への接触に比べて最高血圧の上昇が低く抑えられ、生体が受けるストレスが小さいことが示唆されたとしている（林野庁 2019）。また、別の実験では、木材（無塗装ナラ材）、タイル、大理石およびステンレスに触れた際、木材への接触が他素材に比べて脳前頭前野活動の鎮静化と、ストレス時に高まる交感神経活動が抑制され、生体を生理的にリラックスさせる結果が出たと発表した（林野庁 2019）。こうした木材の利点は、フードサービス業において、特に肌触りの良い割箸を提供する店にとっては、顧客が店の割箸を見直す情報として応用できるだろう。

7. 考察

これまでに明らかになった、一定の環境下において同席者が用いる同じ種類の割箸の役割について、および、割箸に関連した個々の関係性について整理し、その結果を踏まえてフードサービス業における割箸の文化的役割について考察する。

7.1 同じ種類の割箸を用いる意味

- 1) フードサービス業を含め、家庭内においても他者が伴う食事では、同席者は主に同じ種類の割箸を使用する。それは同席者への気遣いや共同意識の表れであると考えられる。
- 2) 儀式に用いられる箸は様々な関係性を示唆する。儀式では、神のために特別な箸が用いられるが、直会にて、神とともに参列者が同じ箸で飲食をすることは、神と人との結びつきを示唆している。儀式のひとつとされる茶事では、箸を用いて客同士が行う共同作業の作法があり、箸が互いの関係を円滑にさせる役割をもつ。

このような結果を踏まえ、日本の割箸が儀式に起因していることから、同じ種類の割箸を使用することは、提供者と使用者を結びつける役割をもつとともに、使用者同士の共同意識の強化に寄与すると考える。すなわち、「神と人」「人と人」「神、人、食事」といった様々な関わりにおいて、割箸はその関係性の強化につながる役割をもつと考えられるだろう。

以上のことから、フードサービス業において、客が使用する同じ種類の割箸は、店と客との結びつきの強化とともに、店の客としての客同士の共同体意識の形成に寄与する可能性をもつと考察する。

7.2 環境・もてなしと割箸との関係性

- 1) 割箸の文化的役割は、「木と日本人」の関係性に深く関与しているといえるだろう。①出

土された箸から、もともと日本の箸の素材は木材であり、また、②木材から得られる生体への良い効果が近年に研究される以前から、木々の肌触りの良さは箸を評価する要素であった。さらに、③祝箸に霊木として柳を選ぶなど、日本人が抱く木への神秘性は箸の役割に通じている。④割箸は森林保護のために出た廃材を利用して作られたのが始まりである。このようなことを総合的に捉えると、割箸は、素地の木であることに価値があり、日本の木の文化を具現化したものといえるのではないか。

- フードサービス業においても、素材に着目し再考することで、割箸の新たな顧客の評価を引き出す可能性があると考えられる。たとえば、木材の生体への影響を考慮すれば、高級店では肌触りの良い箸によりリラックスした時間を提供し得るだろう。さらに、国産割箸は、環境保護につなぐ役割としての期待もある。
- 2) 割箸のもてなしの文化はフードサービス業における「顧客と店」との関係性につながる。江戸時代に、割箸の流通は東西の食文化とともに、フードサービス業の発展に寄与した。また、当時の割箸は酒樽の再利用により、客へのもてなしを目的とした未使用の箸として作られるようになった。他者を思い他者のために役割をもつ点は、使用者が自分の使用を目的とする塗箸との役割の相違点と考えられる。

現代においては、割箸の種類は様々であるため、業態によって店の特性を活かし、かつ、顧客の立場にたった選択が可能である。たとえば麺料理の場合は滑りにくい箸、繊細な料理には先が細い箸などである。独自の割箸を作れば話題性もあるだろう。

箸立入りで割箸を提供する場合も、客に対してもてなしの意を示すことは可能だ。実例では一人客を意識した人気の焼肉店において、通常は卓上にある箸立を客席下の引き出しにしまう提供に変え、高評価を得ている。引き出しにより衛生的な印象であることと、

一人客専用の引き出しに入れることで、客に対して箸本来のパーソナルな提供の印象を生んだのだと考える。

このように、業態によって差異はあるものの、提供方法からも、もてなしの意思を割箸で表現することは可能であり、店と客との関係性の強化につながる役割が見出せるだろう。

以上のことから、割箸は、儀式にみる参加者共通の箸としての役割の要素、日本の箸の原点である木材の箸としての役割の要素、さらには、もてなしの意をもつ日本の箸の役割の要素の全てをあわせもつ箸であると考えられる。また、属人性がない箸としての役割をもちながら、他人と共有しない個人専用の箸であることから、属人器の要素をあわせもつといえるだろう。それは、フードサービス業において客ひとりひとりに対するもてなしの気持ちの表現になると考える。すなわちフードサービス業において割箸は、人を想い、環境に気遣う、日本の文化的配慮を示唆する道具になり得ると考察する。割箸の価値を再考することは、日本の食文化の再確認となり、フードサービス業の発展に繋がるのではないかと考えている。

8. 今後の課題

本研究では、フードサービス業における割箸の新たな役割の可能性について見出していった。割箸は、フードサービス業の販売戦略のツールとして多角的な側面から有効であり、さらに、店と客の双方に多くの物語を生む可能性をもつものではないだろうか。加えて、衛生的であることから、割箸は店と客の双方に安心感を提供できるため、これからも価値は保たれると推察する。今後は、そのような情報を店へ提供する方法について考える必要があるだろう。また、現在は、新型コロナウイルス禍の環境であるが、やがて訪日外国人客が来店可能な状況になった際には、さまざまな客層に対してのアプローチも可能と思われる。情報提供した後の店舗の展開状況を調査するととも

に、店を訪れた内外の顧客の反応について確認することを今後の課題とし、研究を重ねたい。

[謝辞]

本研究の遂行にあたり、調査にご協力いただいたフードサービス業の各企業ほか、多くの関係者の方々に深く感謝申し上げます。

[注]

- ¹ 食卓用のフォーク、ナイフ、スプーンなどの総称
² 料理人をさす
³ 特定された人だけが使用する食器
⁴ 食べ物を口に運ぶ道具の総称
⁵ 箸の2本を結ぶ紙製の帯
⁶ 儀式の一環として神と人が同じものを共に食べる
⁷ 大皿にある料理を各自が自分の分を取って次にまわすこと

[文献]

- 朝日新聞, 2017, 2, 15, 「ブームの卵マリオン 割箸セットで紙相撲対戦」『朝日新聞』, 夕刊4面.
 阿部竹虎, 2017, 4, 1, 「箸袋でお店に感謝 ジャパニーズチップ」『中日新聞』, 朝刊22面.
 一条真也, 2016, 『儀式論』 弘文社.
 一色八郎, 1987, 『日本人はなぜ箸を使うのか』 大月書店.
 一色八郎, 1990, 『箸の文化史 世界の箸・日本の箸』 御茶ノ水書房.
 一色八郎, 1991, 『箸』 保育社.
 一般社団法人木を活かす建築推進協議会, 2012, 「平成23年度木のまち・木のいえ担い手育成抛事業成果報告書」, 林野庁ホームページ, (2020年4月10日取得, <https://www.rinya.maff.go.jp/j/kikaku/hakusyo/24hakusyo/pdf/21hon6-3.pdf>).
 井上雅文, 2017, 「割箸論争」『農林金融』, 2017,

16-17.

- 今井悦子, 2002, 「食卓風景に関する研究 I —埼玉県を中心とした地域の居住者における食器の属人性に関する実態調査—」『日本食生活学会誌』, 13, 2, 121-127.
 NPO法人木づかい子育てネットワーク, 2018, 「平成30年度森林王帯林業の動向」『森林林業白書』, 第4章木材産業と木材利用, 2010-2015.
 大島裕司, 2007, 「一膳の割り箸から考える国内山林問題」, 日本総研ホームページ, (2020年5月5日取得, <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=7021>).
 小倉朋子, 2006, 『箸づかいに自信がつく本』 リヨン社.
 小倉朋子, 2011, 『箸づかいが上手になればビジネスは成功する』 商業界.
 勝田春子, 1989, 「食文化における箸についての一考察：わが国における箸の変遷（第1報）（弥生時代～鎌倉時代）」『文化学園リポジトリ研究紀要』, 20, 205-215.
 勝田春子, 1990, 「食文化における箸についての一考察：わが国における箸の変遷（第2報）（室町時代～江戸時代）」『文化学園リポジトリ研究紀要』, 21, 231-241.
 勝田春子, 1991, 「食文化における箸についての一考察：わが国における箸の変遷（第3報）（明治時代～昭和時代）」『文化学園リポジトリ研究紀要』, 22, 102-113.
 兼友素子, 1993, 「割箸の生産・流通・消費の変化」『林業経済』.
 (株)兵左衛門, 2020, 「お箸の選び方」, 兵左衛門ホームページ, (2020年6月1日取得, <https://www.hyozaemon.co.jp/culture/saho/>).
 川島啓, 中村研二, 佐賀浩, 佐藤清志, 2014, 「企業による復興事業事例3：間伐材を活用した高級杉割箸で林業と地域を再生」『年次学術大会講演要旨集』, 29, 556-558.
 木村敏, 1972, 『人と人之間 精神病理的日本論』 弘文堂.
 倉林正次, 2002, 『祭りのこころ』 おうふう.
 財務省貿易統計, 2017, 「品別国別表」, Trade Statistics

- of Japan, (2020年4月10日参照).
- 佐藤敬一・鹿住貴之, 207, 『割り箸が地域と地球を救う』創森社.
- 新谷尚紀, 2004, 『日本の行事と食のしきたり』青春出版社.
- 高桑進, 2012, 『わりばし一膳の革命』里山学研究中心報告書.
- 田中昭宏, 2012, 3, 15, 「特産ばら寿司のPR月刊」『丹後新聞』, 29面.
- 田中淳夫, 2007, 『割り箸はもったいない? 食卓からみた森林問題』ちくま新書.
- 津田眞激, 1994, 『日本の経営文化21世紀の組織と人』ミネルヴァ書房.
- 鳥越憲三郎, 1980, 『箸と俎日本人の生活文化史2』毎日新聞社.
- 中西寛編, 1959, 『大和の民族』大和タイムス社.
- 荷宮和子, 2018, 3, 10, 「帰ってきた食ベテツの女」『朝日新聞』週末版.
- 日本産業新聞, 2009, 10, 28, 「ES製品事業組合、紙ナプキンでハシ袋、1枚で2役」『日本産業新聞』, 21.
- 日本造林協会, 2020, 『民有林森林整備施策のあらまし 令和元年度版』日本造林協会.
- 浜本隆志・柏木治(編), 2003, 『ヨーロッパの祭りたち』明石書店.
- 樋口清之, 1976, 『食べる日本史』柴田書店.
- 藤原繁, 1988, 「箸の文化と割り箸の歴史地理 奈良吉野下市の割り箸を主として」『兵庫地理』, 33-34.
- 本田總一郎, 1978, 『日本料理技術選集 箸の本』柴田書店.
- 松原喜久憲, 2006, 「企業が取り組むグラウンドワーク活動との関わり」『農業土木学会誌』, 74, 2, 119.
- 水島裕, 1988, 「食生活史と宗教(その十) 一神饌一」『金城学院大学論集. 家政学編』, 27, 77-93.
- 宮川敬之, 2008, 『再発見 日本の哲学 和辻哲郎一人格から問柄へ』講談社.
- 向井由紀子・橋本慶子・長谷川千鶴, 1977, 「わが国における食事用の二本箸の起源と割り箸について」『調理科学10(1)』, 4-46.
- 向井由紀子・橋本慶子, 2001, 『箸』法政大学出版.
- 文様割箸, 2017, 「吉野町監修紋様割箸プロジェクト」, (2020年7月1日取得, <http://mony-waribashi.jp/project.html>).
- 山内昶, 2000, 『ものと人間の文化史食具』法政大学出版局.
- 山口光子, 1999, 「日本料理における盛りつけの美学 神饌に見る盛り方」『相愛女子短期大学研集』, 46, 131-138.
- 林野庁, 2012, 『2012年度森林・林業白書』林野庁.
- 林野庁, 2019, 『平成30年度 森林・林業白書』「第1部 第4章 第3節 木材利用の動向(1)」, 平成30年度森林及び林業の動向, 林野庁, (2020年5月5日取得, https://www.rinya.maff.go.jp/j/kikaku/hakusyo/30hakusyo_h/all/chap4_3_1.html).
- 礼文森林事務所, 2014, 「礼文の森から」, 林野庁ホームページ, (2020年4月17日取得, https://www.rinya.maff.go.jp/hokkaido/koho/koho_net/library/pdf/rebun2014_3.pdf).
- 和辻哲郎, 2007, 『人間の学としての倫理学』岩波文庫.

【 論説 】

タピオカブームにおける台湾茶飲料店の立地展開

—2013～2019年の東京都区部—

大阪商業大学JGSS研究センター 研究員 郭 凱鴻

1. はじめに

近年の日本では“タピオカブーム”といわれる現象が起こっている。日経BP社が毎年発表する「ヒット商品ベスト30」の中で、タピオカは2018年の22位から、2019年の2位に躍進したことが注目された。もともとタピオカとは、トウダイグサ科のキャッサバの根茎から抽出されたでん粉である。現在、タピオカという単語は、タピオカを粒状に加工したタピオカパール入りの茶飲料を意味することが多い。

日本で“タピオカブーム”が生じた要因は主に2つ考えられる。その1つは台湾旅行や台湾の美食に対する人気急激に高まっていたことである(桑原2018)。タピオカ茶飲料は、1980年代に台湾において発祥し、その味や食感、パッケージデザインが進化している(陳2017; 洪・雲2020)。そして、日本旅行業協会の2014～2019年の「旅行動向調査」¹⁾に掲載された海外人気旅行先をみると、台湾への旅行はゴールデンウィークと年末年始のいずれにおいても第1位である。このような背景において日本人にとって台湾のタピオカ茶飲料を体験する機会が増えているかもしれない²⁾。同時に、後述するように、SNSでの拡散によっては、

タピオカ茶飲料に対する認知度が高まっている。

2つ目は、若年層が写真共有サイトInstagramなどのSNSを用いてタピオカ茶飲料に関する情報を拡散させたことである。タピオカ茶飲料のパッケージデザインやそれを「飲むこと」自体ある種のファッション性を有するために、いわゆる「インスタ映え」³⁾する写真の共有や拡散の影響を受けて、タピオカ茶飲料の需要が若年層の間で拡大したと考えられる(大野2019)。たとえば、和泉・井上ほか(2019)は、大学生はインスタグラム(Instagram)を中心としたSNSでの写真などから、主観的かつ感性的な判断で店舗などを選択するようになったことを指摘した。さらに、タピオカ茶飲料は、基本的に甘い味の商品が多いことから、特に若年層の女性の間で人気を博している(松井2019)。

このようなブームを受けて、タピオカ茶飲料を提供する、新たな飲料店の開店が盛んにメディアで報じられた。しかしながら、事業所関連統計などに未だに反映されていないことから、全国の店舗数を体系的に把握することは難しい。ただし、財務省貿易統計によると、2019年1～6月の日本全国のタピオカの輸入量は4,471トンで、2018年同期の4.3倍程度へと急増した。このことは、タピオカ需要の高まりを示すとともに、タピオカを扱う店舗

郭氏の横顔

2006年北京聯合大学卒業、2007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年和歌山大学大学院教育研究科修士課程修了。2020年立命館大学大学院文学研究科博士課程修了。2020年大阪商業大学JGSS研究センターポスト・ドクトラル研究員。専門は都市地理学、GISと都市空間研究。主な論文は「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—」『日本フードサービス学会年報』, 2019, 24, pp78-87。「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』, 2019, 74-4, pp218-234。「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』, 2017, 90-6, pp578-589。

数が増加したことを示唆する。郭（2017, 2019 a, b）は、飲食店は業種によって、ターゲットとする消費者層が異なるため、その立地特性に大きな差異が存在していることを指摘した。これらの知見を踏まえると、“タピオカブーム”に呼応して、この新たな業種の店舗がどのような立地特性を持つのかを解明することは、都市地理学および外食産業研究において重要な研究課題となると考えられる。

したがって、本研究の目的は、タピオカ茶飲料を代表する台湾ブランドの茶飲料店⁴（以下、台湾茶飲料店）を研究対象として、東京都区部における立地特性を明らかにすることである。なお、2020年2月後半以降は、新型コロナウイルスが日本の社会・経済に大きな打撃を与えている。ウイルスの感染を予防する「3密」の回避⁵などによる消費者の激減は、茶飲料店を含む飲食店全体に

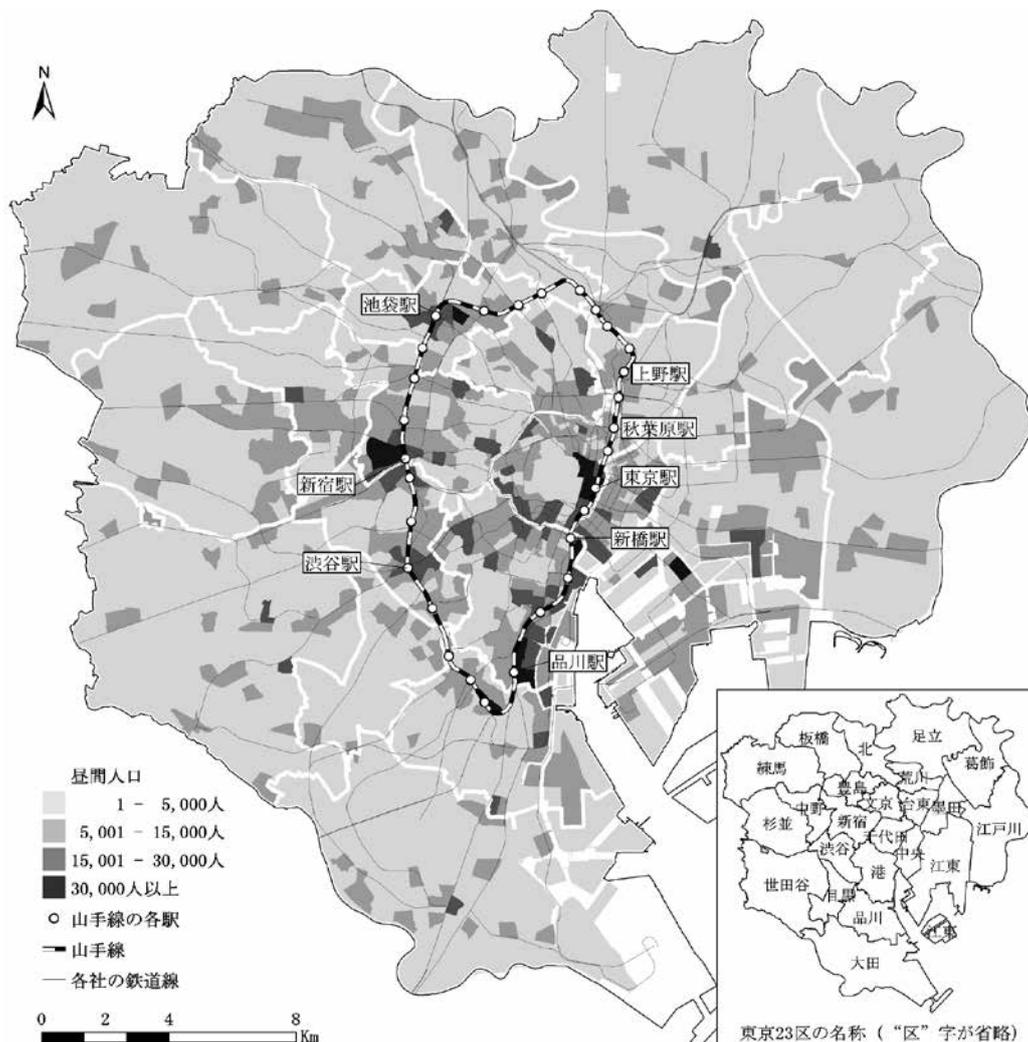
影響を与えることが推察される。本研究は、新型コロナウイルスの流行前と浸透の期間、収束後で飲食店の空間的な変化の対比研究において重要な参考となりうる。

本研究の構成については、まず、2. で研究対象地域と研究方法を説明したうえで、3. では2013～2019年の東京都区部における台湾茶飲料店の立地変化を検討する。次に4. では台湾茶飲料店立地変化の要因を考察する。最後に5. では、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

本研究は、2015年『国勢調査』の東京都23区に基づき、対象地域を設定した（第1図）。東京都



第1図 対象地域

総務局により、2019年12月の東京都の総人口（夜間人口）は、1,395万人であり、その中で東京都区部は965万人である。そして、東京都区部では、さまざまな政治的・経済的機能が集積しているのみならず、商業・娯楽・ファッション関連の産業も発達し、最新動向の発信地として機能している。

一般的に、飲食店の大半は昼間人口が多いところであるほど集中する。第1図の2015年の昼間人口⁶の分布図をみると、15,001人以上のところは、主にJR山手線の沿線に分布している。しかし、JR山手線の西側と東側を比べてみると、西側の新宿駅の周辺では、多くの昼間人口が集中しているが、東側の東京駅から品川駅にかけての広い範囲で集中した昼間人口は、より顕著である。したがって、新たな業種としての茶飲料店は、飲食店立地の一般性を持ったのかを注目する必要がある。

なお、後述する台湾ブランドのチェーン茶飲料企業の16社がチェーン展開している店舗数は、全国で約180軒、東京都区部で90軒である。つまり、全国の台湾茶飲料店の半数は東京都区部に集中している。

2.2 使用するデータ

前述したように、公式の統計またはNTT『タウンページ』などには、「タピオカ」、「茶飲料店」

のような新たな業種（カテゴリー）がないことから、茶飲料店に関するデータの収集が非常に困難である。本研究は、日経BP社が発表した2019年の「ヒット商品ベスト30」や、ソーシャルワイヤー会社がInstagram投稿ハッシュタグに基づいて、発表した調査記事などに掲載された台湾ブランドのチェーン茶飲料企業を研究対象とする（第1表）。

第1表で示したのは、台湾ブランドのチェーン茶飲料企業の名称とそれぞれのホームページのURLと海外を含む全ての店舗数、企業創業の年次、主要商品の類型⁷である。企業創業の年次をみると、16社のチェーン企業のうちの半数は、2010年以降創業した企業である。ここでは、各チェーン企業の主要商品の類型に差異があり、伝統的なミルクティー以外、フルーツ系または黒糖系などの茶飲料を主要商品としたチェーン企業が少なくない。したがって、茶飲料の味や食感、パッケージデザインなどは、各社の主要商品の類型によってかなり異なる。

2.3 分析方法

ここでは、“タピオカブーム”における台湾茶飲料店の出店動向を詳しく把握するために、東京都の区（部）別とチェーン企業別のみならず、時期別に検討する必要がある。しかしながら、1.

と2.2で述べたように、事業所関連統計などには、「タピオカ」、「茶飲料店」のような新たな業種（カテゴリー）がないことから、台湾茶飲料店の年次の増減変化（店舗の開業と廃業の立地変化）を詳細に把握することは非常に難しい。そして、「タピオカ」、「茶飲料店」の立地変化に関する既往の研究と既存のデータはほとんどないために、特に廃業した店舗の立地変化を検討しがたい。

したがって、入手したデータの制限と既往研究成果の欠如の

第1表 研究対象の基本情報

チェーン茶飲料企業名	ホームページ	総店舗数 (海外を含む)	創業年次	主要商品の類型
春水堂	https://www.chunshuitang.jp/	約70軒	1983年	ミルクティーなど
CoCo 都可	https://cocofreshotkyo.amebaownd.com/	約4000軒	1997年	黒糖系、フルーツ系など
COMEBUYTEA	https://comebuytea.jp/	約20軒	2002年	フルーツ系など
chatime	https://chatime.jp/	約1000軒	2005年	ミルクティーなど
TP TEA	https://jp.tp-tea.com/	台湾で約250軒	2005年	ミルクティーなど
Gong cha	https://www.gongcha.co.jp/	約1100軒	2006年	ミルクティーなど
CHA NUNG	https://www.chanung.jp/	台湾で約60軒	2007年	ティー、ミルクティーなど
Milksha	http://milkshoptea.com/	台湾で約200軒	2007年	ミルクティーなど
珍煮丹	https://truedan.jp/	約100軒	2010年	ミルクティーなど
THE ALLEY	http://www.the-alley.jp/	約300軒	2013年	ミルクティーなど
萬波	https://wanpotea.jp/	約50軒	2014年	ティー、ミルクティーなど
KOI Thé	https://koithe.jp/	約270軒	2015年	ティー、ミルクティーなど
一芳	https://yifangtea.com.tw/	約1000軒	2016年	フルーツ系など
TIGER SUGAR	https://tigersugar.com/	約190軒	2017年	黒糖系など
吉龍糖	https://www.jilongtangjapan.com/	約30軒	2018年	黒糖系など
幸福堂	https://xingfutang.com.tw/	約100軒	2018年	黒糖系など

注：企業の創業年次順（小→大）に並んだ。

影響を受けて、本研究では、2019年12月末の時点に経営している店舗を対象とする。対象店舗全体の出店期間は2013～2019年になるが、その中の8割以上が、2018年と2019年で集中して出店した。第2図に示したような年次別の出店の頻度分布は、右側の2018年と2019年に歪んでいるために、本研究では、対象店舗の出店期間を2013～2015年（3年間）、2016～2017年（2年間）、2018年、2019年という4つの時期に分ける。

また、各時期の台湾茶飲料店の立地特性と時期別の立地変化を比較するために、東京都区部における店舗の分布図を作成する。各店舗の住所は、GISのアドレスマッチングを適用することで、個々の店舗の空間的位置を点データとして特定することができる。また、それらに各店舗の開業年次を加えて、時期ごとの店舗の位置を地図に反映することができる。

3. 台湾茶飲料店の分布変化

3.1 2013～2019年の変化

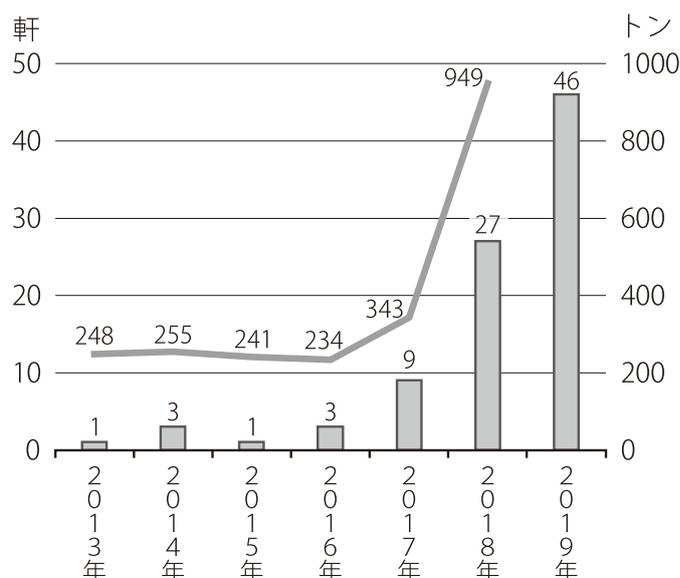
第2図は、2013～2019年の東京都区部における台湾茶飲料店の年次推移と、2013～2018年の「タピオカとその代用物」の東京港の輸入量の年次推移である。2013～2015年の3年間の店舗数は、わずか5軒であった。2016～2017年で開業した店舗数は12軒で、2013～2015年の5軒より倍以上に増加した。このことより、東京都区部における台湾茶飲料店の増加のスピードがやや上がったことがみられる。しかし、2013～2017年の店舗数は、1桁推移しており、最高でも2017年の9軒であることから、2017年以前に大きな変化がみられない。これに対応して、「タピオカとその代用物」の輸入量は、2013年から2016年まで240トン前後で横ばいになり、2017年の時点は343トンへと増加した。

2018年の時点の店舗数は、2017年の3倍の27軒へと急増した。さらに、2019年の時点の店舗数は46軒に達し、2013～2018年の

6年間で開業した総店舗数より多い。一方、店舗数の増加とともに、2018年の「タピオカとその代用物」の輸入量は、949トンへと急に拡大し、過去最高値となった。したがって、2018年と2019年という短期間で増加した店舗数と「タピオカとその代用物」の輸入量の急増から、東京都区部などでは“タピオカブーム”の出現が明確に認められる。

3.2 企業別の年次変化

研究対象とした台湾ブランドのチェーン茶飲料企業は、計16社である。その中で、春水堂、CoCo都可、chatime、Gong cha、THE ALLEYの5社は、2017年以前の東京都区部でそれぞれに出店した（第2表）。他社より早期から東京都区部に進出したこの5社は、2018年以降において、出店数に大きな差異がある。具体的に、春水堂は、2013～2017年で5軒あり最も多く、2018年以降の新規の店舗数が3軒で逆に減少した。これに対して、Gong chaとTHE ALLEYは、いずれも2017年以前の店舗数が4軒あったが、2018年以降でそれぞれの店舗数は、15軒と16軒に大幅に増加している。2018年以降において、Gong chaとTHE



出典：台湾ブランドのチェーン茶飲料企業の16社のホームページと東京税関 (<https://www.customs.go.jp/tokyo/content/toku3101.pdf>) により作成。

第2図 台湾茶飲料店およびタピオカとその代用物の輸入量の推移

ALLEYの2社の店舗数の合計は31軒に達して、全体16社の73軒の4割強を占めた。

2018年以降、東京都区部に新規進出した企業は、COMEBUYTEA、TP TEA、CHA NUNG、Milksha、珍煮丹、萬波、KOI Thé、一芳、TIGER SUGAR、吉龍糖、幸福堂の11社であり、トータルで25軒の店舗が出店した(第2表)。このことから、上述したGong chaとTHE ALLEYの2社の大量出店を除き、多くのチェーン企業の進出は、2018年以降の東京都区部における店舗の急増に貢献しているといえる。たとえば、COMEBUYTEA、CHA NUNG、Milksha、珍煮丹、萬波、TIGER SUGAR、吉龍糖、幸福堂は、2019年に初めて進出した。

2013~2019年の店舗全体は、東京都の17区に分布しているが、細かくみると、区部であっても、店舗の分布の度合いは様でない。渋谷区では、33軒の店舗が集中している。新宿区は、15軒の店舗を有しており、渋谷区に次ぐ2番目に多い区であるが、その店舗数は渋谷区の半分以下である。他の15区の店舗数はいずれも、1桁台にとどまっ

ており、最多の世田谷区でも7軒である(第2表)。したがって、台湾茶飲料店は、東京都区部の広範に分布しているが、なかでも渋谷区には集中して立地しているといえる。

3.3 空間的な立地変化

2013~2015年の3年間で出店した5軒の店舗の場所は、JR山手線周辺およびその内側に立地している(第3図)。ただし、その中の3軒は、渋谷駅を中心とする半径約1.5kmの範囲で集中している。2016~2017年の店舗数は12軒で、2013~2015年の5軒より倍以上に増加した。この2年間で出店した店舗は、主にJR山手線の沿線で立地している。そして、2016~2017年の店舗の立地を細かくみると、JR山手線の沿線の東側(上野駅以北から品川駅まで)と西側(池袋駅から渋谷駅以南まで)に、大きな差異が存在している。東側の新橋駅の周辺では、1軒のみの店舗が新規出店した。これに対し西側において、店舗は新宿駅の周辺から渋谷駅の周辺にかけて多く集中している。

2018年の時点では、新規開業した店舗数は27軒

第2表 東京都区部における期間別・チェーン企業別の店舗数の変化

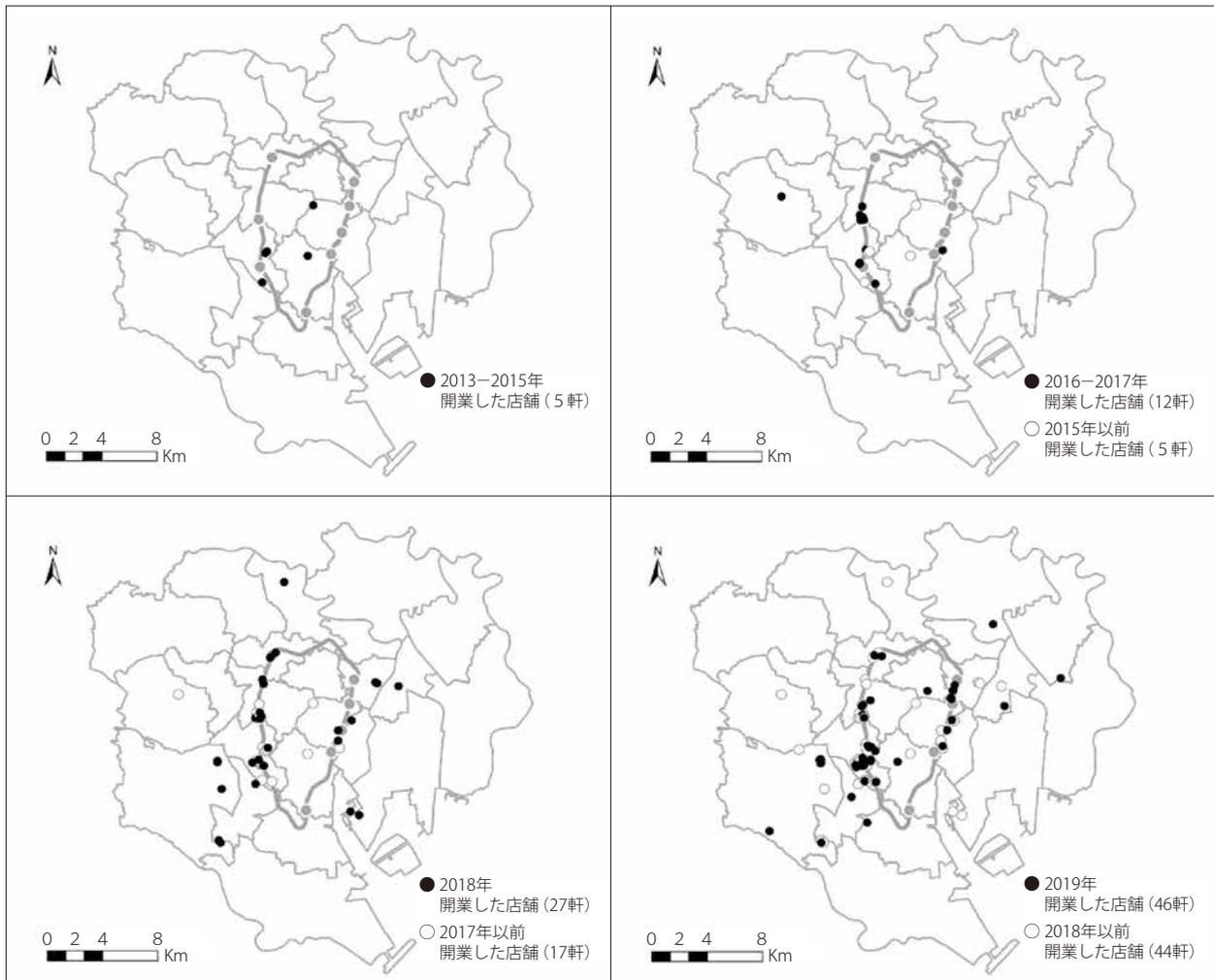
	春水堂	CoCo都可	COMEBUYTEA	chatime	TP TEA	Gong cha	CHA NUNG	Milksha	珍煮丹	THE ALLEY	萬波	KOI Thé	一芳	TIGER SUGAR	吉龍糖	幸福堂	合計
港区	1				1	1											3
北区						1											1
葛飾区				1													1
豊島区				1	1	1											4
墨田区				1						1 1							3
目黒区							1			2 1							4
品川区							1										1
千代田区	1			1	1					1 1							6
渋谷区	2	2		1	3	1	1 1 1 2	1	1	2 2 4	2	1		1	2	1	33
世田谷区				1			2			2	1						7
台東区							1 1				1		1				4
文京区		1															1
新宿区	1		3	1		1 1 1	1			2			1 1	1			15
中央区		1		1			1										4
江東区		1															1
杉並区						1											1
足立区					1												1
合計	8	7	1	11	5	19	2	1	1	20	4	2	4	2	2	1	

注：■は2013~2015年、■は2016~2017年、■は2018年、■は2019年である。単位は軒である。
出典：台湾ブランドのチェーン茶飲料企業の16社のホームページにより作成。

で、これは2013～2017年の総店舗数の1.6倍に上る。それらの出店の場所には、東京都区部の周辺部に拡散して立地する傾向があることがみられる(第3図)。たとえば、世田谷区で3軒、北区と江東区、墨田区で1軒ずつである。しかし、店舗の大半は、JR山手線の沿線で集中し、特に西側への出店がさらに拡大した。具体的に、新宿駅と渋谷駅の周辺では、多くの店舗が出店し続けるうえ、新宿駅から池袋駅にかけての範囲にも、4軒の店舗が立地した。その一方で、東側の沿線では、わずか3軒の店舗が出店しているにすぎず、2018年時点での台湾茶飲料店の立地は、東側と西側の間で顕著な差異があることがみられるようになった。

2019年の店舗数は46軒に達し、2013～2018年の総店舗数の44軒より多く、店舗の増加のスピード

が大幅に上昇した。2019年の店舗の出店場所は、2018年のそれとほぼ一致する。たとえば、店舗の大半は、JR山手線の沿線で集中し、そして東京都区部の周辺部での店舗は、分散して立地し続ける(第3図)。また、2019年の46軒の約3分の1が渋谷駅を中心する半径約1.5kmの範囲で密集して出店したことは、2018年に比べ最も異なる点である。第3図から、渋谷駅の周辺における台湾茶飲料店は、塊状的な分布特徴(クラスター)がみられる。新宿駅の周辺における店舗は、渋谷駅に次いで多く集中していることがみられるが、その集中の規模は、渋谷駅の周辺より小さいと考えられる。一方、JR山手線の東側における新規の店舗は、上野駅から新橋駅にかけての沿線で線状的な分布を形成した。



出典：台湾ブランドのチェーン茶飲料企業の16社のホームページにより作成。

第3図 台湾茶飲料店の立地変化

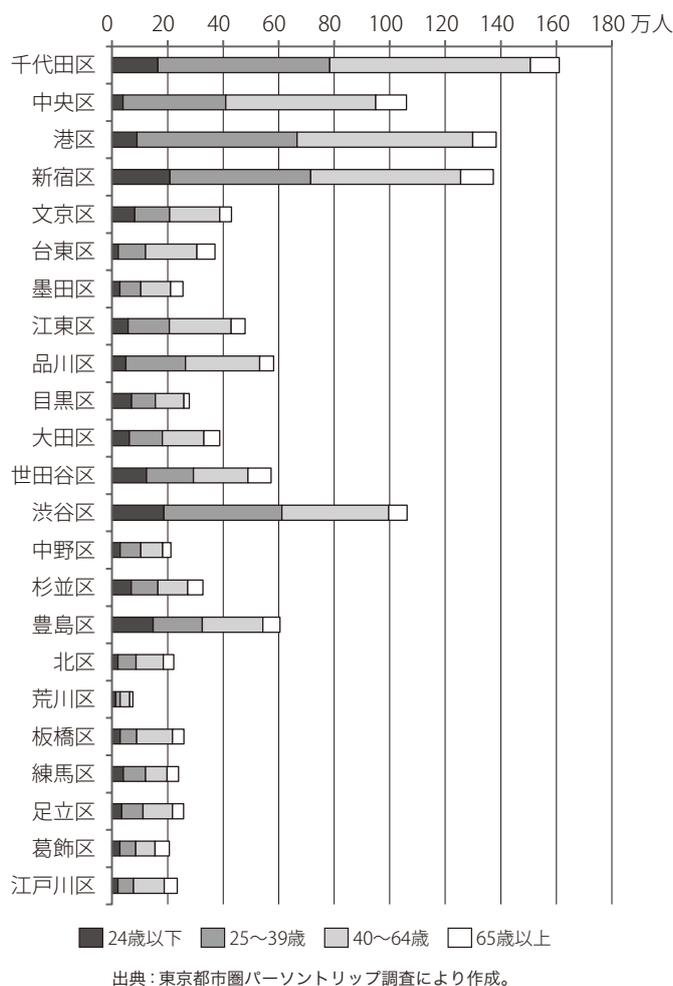
4. 立地変化の要因の考察

前章では、2018年以降の東京都区部における“タピオカブーム”に呼応して台湾茶飲料店の店舗数が増加していることが確認できた。続いて、東京都区部を対象として、時期別、企業別、出店の場所別に基つき、台湾茶飲料店の店舗数の拡大と立地変化を検討した。その結果は、多くのチェーン企業の進出は、2018年以降の店舗の急増に貢献している。そして、2013～2017年の出店した店舗は、その数量が非常に少ないものの、JR山手線の西側での新宿駅から渋谷駅にかけての集中する傾向があった。2018年以降、大幅に増加した台湾茶飲料店は、主にJR山手線の沿線で拡大しているが、東側より西側への出店が顕著である。特に、2019年の時点で多くの店舗の出店場所は、渋谷駅の周辺に特化して、塊状的な分布特徴（クラスター）がみられた。

本章では、前章までで明らかになった分析結果を踏まえ、台湾茶飲料店の店舗数の拡大と立地変化の要因を考察する。まず、タピオカの発祥地である台湾では、膨大な飲料店の需要が存在しており、その中で茶飲料店は飲料店全体の半分程度を占めた（曾・尤ほか2016）。台湾財政部の統計によれば、2019年の飲料店全体は23,849軒であり、2018年のそれと比べて、約3%で微増した。実は、台湾の一部のチェーン茶飲料企業は、早期から中国大陸・香港や韓国などのアジア圏を中心として進出している（陳2017；洪・雲2020）。一方、近年から、日本では“タピオカブーム”を契機に、茶飲料店の需要が拡大している。したがって、新たな市場を奪い合うために、2018年以降の短期間で、多くの台湾ブランドのチェーン茶飲料企業は、合作または独資の形で東京都区部をはじめとする大都市に進出した。同時に、企業の増加は競争によるサービス・商品の質の向上と店舗数の拡大に大きく寄与していると考えられる。

次に、2015年の東京都区部の昼間人口は、

主に東京駅から品川駅にかけての範囲や新宿駅の周辺で分布した（第1図）。一般的に、飲食店は、昼間人口が多いところであるほど集中する。しかし、郭（2017、2019 a, b）は、飲食店は業種によって、ターゲットとする消費者層が異なるため、その立地特性に大きな差異が存在していることを指摘した。1. で言及したように、茶飲料の消費者層は主に若年層である。若年層の日常の活動空間を把握するために、ここでは、東京都市圏交通計画協議会の「2018年のパーソントリップ調査データ」に基づいて、東京都区部での男女別・年齢別の（平日）滞留人口⁸の分布図を作成した。滞留条件については、滞留時刻を「9～22時」⁹に、滞留目的を「私事（買物など）」に設定した。第4図で示したように、JR山手線の東側に位置した千代田区と中央区、港区での39歳以下の滞留人口は、西側の渋谷区と新宿区、豊島区の合計と



第4図 東京都区部の年齢別の（平日）滞留人口の分布

の差が大きくない。しかし、24歳以下の滞留人口は、逆に西側の3区のほうで多く分布している。このことから、24歳以下の滞留人口は、平日の私事（買物など）行動に、空間的な差異が顕著であることがわかった。したがって、2018年以降の台湾茶飲料店は、主にJR山手線の沿線で拡大している中で、東側より西側への出店が顕著である。

最後に、JR山手線の西側であっても、台湾茶飲料店の分布は一様ではない。これは、上述した年齢別の差を除いて、男女別の活動空間に大きな差異が存在していると考えられる。1. で述べたように、タピオカ茶飲料は、見た目とパッケージのデザインなどに、個性やファッション性を有するうえに、基本的に甘い味のものが多いことから、特に若年層の女性で拡大している傾向がある。JR山手線の渋谷駅の周辺では、公園通り、センター街、道玄坂などの繁華街が「若者の街」として賑わいをみせている。そのうえ、渋谷駅を中心する半径約1.5kmの範囲では、日本のファッションの発信地としての原宿や表参道、代官山が立地し、若年層の女性向けのアパレルや美容院などのファッション関連のオフィス・店舗が大量に集積している。「2018年の東京メトロメディアデータ」の駅別の統計によると、この範囲に位置する明治神宮前〈原宿〉駅と表参道駅、恵比寿駅の1日利用者数の合計は、65万人であり、その中の33.6%の利用者が16～39歳の女性で、6割の利用目的がショッピング、レジャー、プライベートなどである。渋谷駅の周辺は、若年層の女性向けのファッション産業などが集中しているところに特化するようになった。したがって、主要な消費者層をターゲットとするために、台湾茶飲料店は、渋谷駅の周辺で塊状的な分布（クラスター）を形成し、ここで同業種の集中現象が顕著となったと考えられる。

5. おわりに

日本においては近年、“タピオカブーム”といわれる現象が起こっている。その背景は、台湾旅

行や台湾の美食に対する人気の高まりと、SNSにより若年層でのタピオカ茶飲料の需要の増加にある。しかし、事業所関連統計データの欠如によって、“タピオカブーム”に呼応した茶飲料店の空間的な展開については明らかになっていなかった。本研究では、東京都区部に店舗展開している台湾ブランドの茶飲料店を研究対象として、時期別、企業別、出店の場所別にに基づき、台湾茶飲料店の店舗数の拡大と立地変化とその要因を明らかにした。

その結果、2018年以降の東京都区部において、台湾茶飲料店が大幅に増加していることによつて、“タピオカブーム”の出現が確認できた。多くのチェーン企業の進出は、2018年以降の店舗の急増に貢献している。また、2013～2017年に出店した店舗は、その数量が非常に少なくても、JR山手線の西側での新宿駅から渋谷駅にかけての集中傾向があった。2018年以降、大幅に増加した台湾茶飲料店は、主にJR山手線の沿線で拡大しているが、東側より西側への出店が顕著である。特に、2019年の時点で多くの店舗の出店場所は、渋谷駅の周辺に特化して、塊状的な分布特徴（クラスター）がみられた。

しかし、新型コロナウイルスの感染の拡大と、若年層での消費行動の変化は、茶飲料店の出店の展開に大きな影響を与えていると考えられる。今後、“タピオカブーム”は終焉を迎えるか、または飲食店の新業種の1つとして定着するか、を注目し続ける必要がある。

注

¹ <https://www.jata-net.or.jp/data/trend/ranking/index.html> 2020年9月11日閲覧。

² 台湾においてタピオカ茶飲料は、街のいたるところで売られており、日本人観光客が滞在中に必ず飲む「定番グルメ」の1つとなった。<https://www.sankeibiz.jp/business/news/190622/bsd1906220910001-n1.htm> 2020年9月11日閲覧。

³ インスタグラム (Instagram) の投稿には他人が「いいね！」を付けられる機能があり、「いいね！」の数が多い写真を「インスタ映え」と呼ぶ。「インスタ映え」は、「2017新語・流行語大賞」候補30語の1つであった。SNSの投稿者のみでなく、スマートフォンユーザーもいつしか「インスタ映え」を意識して写真を撮るようになった。
<https://www.nippon.com/ja/features/c03806/>
2020年6月1日閲覧。

⁴ 店舗の名前・商標や商品のロゴなどによって、台湾のブランドかどうかを判別することができる。

⁵ 「3密」とは、密閉空間、密集場所、密接場面である。「3密」の回避は、新型コロナウイルス感染によるクラスター（集団）の発生を防止することである。

⁶ 総務省によると、昼間人口は、当該市町村の常住人口に当該市町村への流入人口と当該市町村からの流出人口を加減して算出した人口である。昼間人口は、常住人口（夜間人口）に対比している。

⁷ 各台湾ブランドのチェーン茶飲料企業のホームページに掲載されたメニューにより確認した。

⁸ 滞留人口 (De facto population) は、特定時点(時間帯)における人口の分布を意味する。居住人口から当該時点における不在者を差し引き、また居住者以外の一時的な滞在者を加えた人口として定義することが出来る (鈴木・関本2010)。

⁹ 主に茶飲料店の経営時間を基準とした。

[文献]

[日本語文献]

- ・和泉志穂・井上重信・赤岡仁之, 2019, 「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—」『日本フードサービス学会年報』, 24, 24-38.
- ・大野萌子, 2019, 「なぜ若者は「タピオカミルクティー」に並ぶのか」, 東洋経済, (2020年9月11日取得, <https://toyokeizai.net/articles/-/280208>).
- ・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, 「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—」『日本フードサービス学会年報』, 24, 78-87.
- ・桑原恵美子, 2018, 「タピオカドリンク大戦争 ブーム再燃の理由とは?」, 日経クロストrend, (2020年5月8日取得, <https://xtrend.nikkei.com/atcl/trn/pickup/15/1008498/073101399/>).
- ・鈴木英之・関本義秀, 2010, 「滞留人口を用いた商圈分析モデルのための検討」, 日本経営診断学会第43回全国大会, 145-148.
- ・松井博代, 2019, 「タピオカブームの裏にある女性インサイトとは? インスタ映えだけではないスイーツブーム」, Yahoo! ニュース, (2020年5月8日取得, <https://news.yahoo.co.jp/byline/matsuihiroyo/20190712-00133666/>)

[中国語文献]

- ・陳彦淳, 2017, 「貢茶集團展店四百家 穩坐韓國第一品牌」, 財訊雙週刊, 529, (2020年5月8日取得, <https://www.wealth.com.tw/home/articles/10848>).
- ・洪伯邑・雲冠仁, 2020, 「跨國飲食中的國族建構: 臺灣珍珠奶茶在越南的本真性邊界」『中國飲食文化』, 16-1, 207-248.
- ・曾敏婷・尤依白・陳亮宇・張佳蕙, 2016, 「品牌形象設計應用之創作論述—以台灣手搖飲料企業形象設計案為例」『圖文傳播藝術學報』, 313-336.

招待論文

- 1 学習院大学経済部 教授 上田 隆穂
- 2 公益財団法人流通経済研究所 理事・名誉会長 上原 征彦
- 3 立教大学観光学部 教授 東 徹

【 招待論文 】

持続可能性を高める、食による地域創生

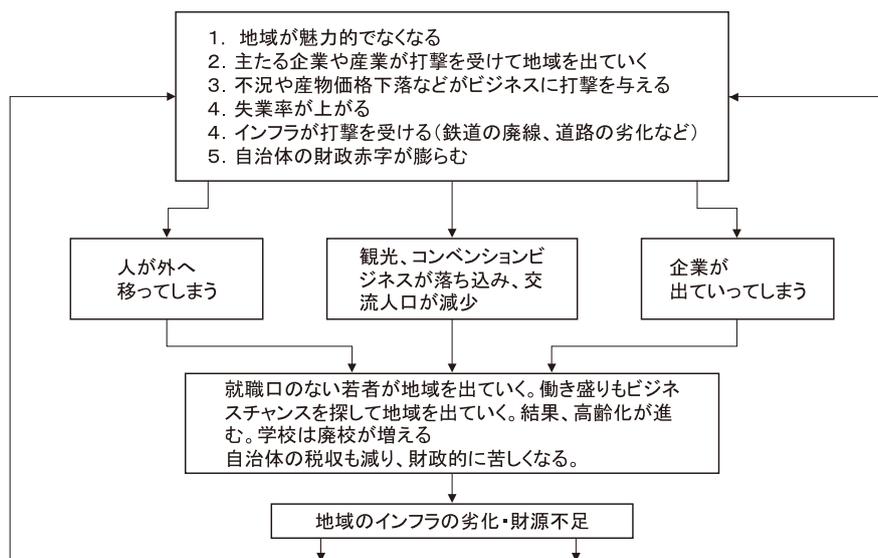
学習院大学経済学部 教授 上田 隆穂

1. はじめに

まず地域の成長および衰退のダイナミクスを考えてみたい。コトラー他 (Kotler, 1997) は、アメリカにおける地域成長と衰退のダイナミクスについて詳しく述べているが、アメリカと日本とは事情が全く異なると思われる。アメリカでは都市の衰退とともにスラム化して犯罪が増え、住みづらい町となるが、日本の環境ではそうはなりにくい。日本では若者や働き盛りの住民が就業機会や

ビジネスチャンスを探して地域を去り、高齢者が残され、静かにはなるが、人そのものがいなくなっていくというパターンを辿りやすい。日本の過疎地の現状をみれば一目瞭然である。工業化の進んだ都市、例えば鉱山のある町でも廃れれば同様になっていく傾向がある。

この衰退の仕方をみると、コトラーの地域衰退のダイナミクスを日本的に書き直して図1-1のようなパターンになると考えられる。元からの過疎地は別として、まさに過疎地と呼ばれる日本の

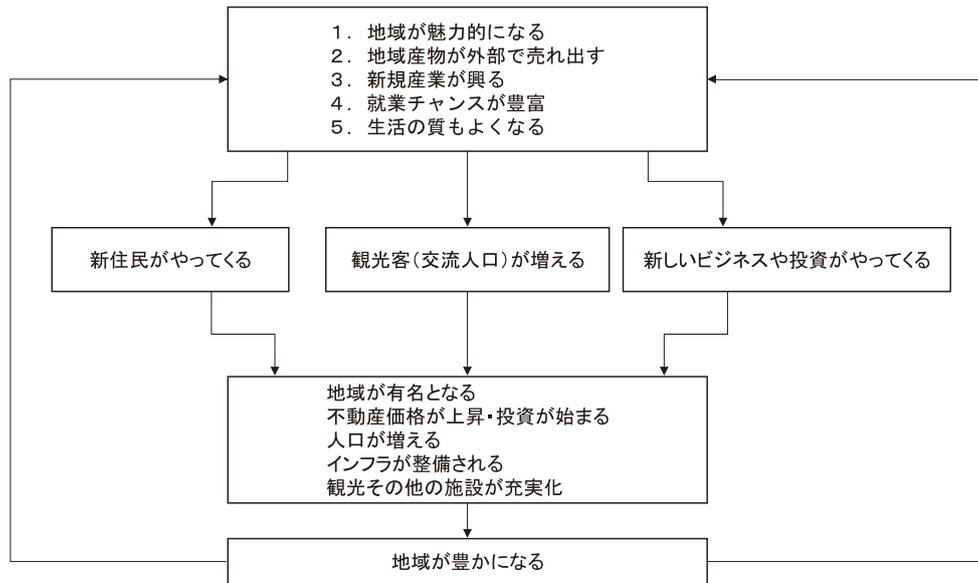


出典：P. コトラー他 (1997)「地域のマーケティング」東洋経済新報社 第2刷り p7を大幅に改変

図1-1 地域衰退のダイナミクス

上田氏の横顔

1978年東京大学経済学部卒業、(株)東燃入社。1982年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。1985年一橋大学大学院商学研究科博士課程単位取得退学。1985年一橋大学商学部助手。1986年学習院大学経済学部専任講師。1987年同助教授。カリフォルニア大学ロサンゼルス校客員研究員を経て、1992年学習院大学経済学部教授。2000年学習院大学博士(経営学)。2009年から2010年まで学習院大学経済学部長。専門はマーケティング論。日本商業学会副会長、日本消費者行動研究学会会長、日本フードサービス学会理事、日本マーケティング学会理事、(公財)日本醸造協会評議員、(一社)日本アイスクリーム協会学識理事、学習院マネジメントスクール所長等も歴任。主な著書は、『生活者視点で変わる小売業の未来 希望が買う気呼び起こす商圏マネジメントの重要性』(株)宣伝会議、2016年)、『買い物客はそのキーワードで手を伸ばす～深層心理で消費者インサイトを見抜く「価値創造型プロモーション」～』(ダイヤモンド社、2011年)、『日本一わかりやすい価格決定戦略』(明日香出版社、2005年)など多数。



出典：P. コトラー他 (1997)「地域のマーケティング」東洋経済新報社 第2刷り p5を大幅に改変

図 1-2 地域成長のダイナミクス

多くの地域は、このパターンを辿っていると考えられる。しかるに衰退しかけている地域はこの衰退パターンを避け、成長もしくは維持の地域活性化戦略を立てる必要があるが、それは地域成長のダイナミクスへの移行を意味する。

同じくコトラーの地域成長のダイナミクスを書き換えたものが図 1-2 である。多くの日本の成長している地域はこのダイナミクスに当てはまっていると考えられる。すべての成長条件が一度に揃わなくても、何か 1 つ起こり、それがある臨界点を超えれば、成長の輪はダイナミックに回りだすものと思われる。強い地域産品ブランドが生まれれば、ビジネスチャンスが生まれ、それにかかわる企業も増え、成長のダイナミクスの輪は回りだす。また一度映画や大河ドラマで有名になれば、強い地域空間ブランドができ、同様の結果を生むのである。しかしながら、それも賞味期限があり、力を失えば、再び衰退のダイナミクスが働きだし、衰退へと回転しだす。地域活性化は常に、この 2 つのダイナミクスのバランスであり、気を抜くことは許されないのである。つまり持続可能な地域活性化を実現する必要がある。

2. 持続可能な地域活性化

持続可能な地域づくりとは、単発でイベントを開催し、集客してお終いという次元のものとはレベルの異なるものでなければならない。このためには、地域活性化が成り立ち、継続していくための仕組みづくりと住民自身の強い意思と参加が必要であり、加えて事業を支えるのに十分な資金、つまり利益を産みだす必要がある。図示すれば図 2-1 のように、仕組みと住民参加が車の両輪と考えられる。そして継続的な利益がその土台と



(注) パーツとして用いたタイヤは、楽天市場のダンロップのタイヤ画像を利用した。
https://item.rakuten.co.jp/tiredealer/0425/?gclid=Cj0KCCQjwk8b7BRCaARIsAARRTL5Ek8-UmtuKWDDXGaVsumaKE9AuV3CevzfSbMJxUE2IXXD8zcaWjocaAmajEALw_wcB&scid=af_pc_etc&sc2id=af_113_0_10001868&icm_acid=288-622-

図 2-1 地域創生の「仕組み」と「地域住民の意思と参加」

なる。ただ単に「よそ者」がやってきて、何かを作っても住民の参加がなければいつか衰退のパターンに組み込まれてしまう。衰退した工業団地などがその事例であろう。またたとえ住民発案の祭りのようなイベントでも、その資金を賄うことができなければ継続は望めない。自治体に資金のほとんどを依存する若者主催のイベントはよく見られるが、資金的な自立性がなければ、盛り上がりも一時的なものとなる。

3. 地域創生の仕組みを考えるための沖縄離島のケース

たとえば筆者が構想する沖縄のラム酒のケースで考えてみたい。このケースは、沖縄3社のラム酒メーカーを取材した結果、構想しているものである。各社の簡単な紹介に先立ち、「仕組み」の定義をしておく。ここでいう仕組みとは、地域創生を行うための組織とその構成員の役割であり、それらの構成員の役割が有機的に連動し、1つの目的に向かって進む形のこととする。

さてラム酒の原料は、サトウキビであり、サトウキビから黒糖をつくり、それから精白糖を作る

際に廃糖蜜ができる。この廃糖蜜はえぐい味の粘度高い、黒い液体であり、そのものは食用にはできない。これをモラセスと呼び、これを発酵させてラム酒を作る方法が1つである。精白糖を作らず、黒糖を最終製品にする場合には、副産物である廃糖蜜は必然的に作られないことになる。もう1つのラム酒は、サトウキビジュースを絞り（ハイテスト・モラセスと呼ぶ）、これを発酵させてつくるアグリコール・ラムである。

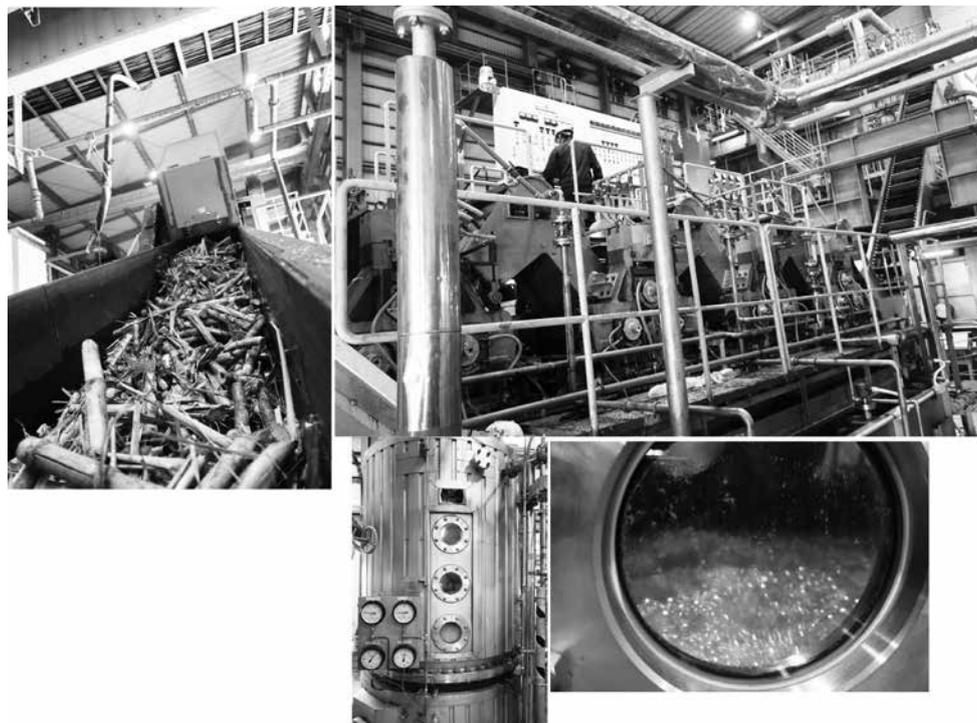
サトウキビは、多くの諸島がある沖縄の主要農産物であり、それは台風銀座である沖縄が風に強い作物を必要としたという理由による。2020年9月の台風10号は南大東島を直撃したが、農作物がサトウキビ以外であれば、大変な被害が出たと思われる。

黒糖を生産する島は、伊平屋島、伊江島、粟国島、小浜島、与那国島などがある。精白糖を生産する工場のある島は、宮古島、南大東島などがある。

黒糖の生産現場は、写真3-1にあるとおりである。これはJAが経営する、台湾からそう遠くない与那国島の工場である。

沖縄の代表的な酒と言えば、泡盛であるが、泡

写真3-1 与那国島の黒糖工場(筆者撮影)



盛の主原料はタイ米であり、輸入したものである。それよりは地元で大量生産しているサトウキビを利用の方が自然であろう。そしてそれとは比較にならない問題点が国内の砂糖には存在する。

3-1 日本における精糖の問題

田中（2016）によれば¹、砂糖の原料は大きく分けて甘しょ糖（サトウキビ）と、てん菜糖（砂糖大根、ビート）の2種類に分かれており、両方とも国内で生産されている。甘しょ糖であるサトウキビは主として沖縄で生産されており、てん菜糖であるビートは北海道で生産されている。割合としては、甘しょ糖が国内産糖の約2割である。

また砂糖の年間国内消費量は約200万トンだが、そのうち輸入が70%、国内産が30%となっている。問題はその価格差であり、国内産糖は輸入糖に比べて2～5倍である。そのため、政府が国内の砂糖生産農家を保護せざるを得ない状況となり、砂糖の貿易を管理し、関税をかけることにより価格差を調整し、関税で得た金額で生産農家を補助している（砂糖価格調整制度）。補助に関して不足する分は国内の消費者と製糖会社が負担する仕組みとなっている。この価格差はビートよりもサトウキビの方が大きく、ビートの価格はサトウキビの1/3程度である。

しかしながら、人口減少と消費者の砂糖離れにより、砂糖の国内需要は次第に縮小傾向にあり、製糖工場に関しては過剰設備の問題も出てきている。それを裏付けるように沖縄の倉庫には、行き場のない黒糖が倉庫に積みあがっているという話も聞こえてくる。現実に、八重山毎日新聞2020年2月20日号によれば²、黒糖生産が、ここ4年間平均的な年間販売量の7,000～7,500トンを上回る9,000トン台で推移しているため、2,000～3,000トンが在庫となる見通しで、今後、工場の経営悪化と生産農家への影響が懸念されているという。これに加えて、TPP（環太平洋経済連携協定）の中でも、現在、砂糖は例外的に価格調整が認められているが、いずれ関税の低下、撤廃もありうる話である。そうなると沖縄県の農家数の76%がかか

わり、農地面積の62%、農業生産額の30%を占めるサトウキビは壊滅的打撃を受けることになる。よってこのサトウキビの転用問題は、非常に重大な意味をもってくるのである。そこで注目されるのは、サトウキビを原料とするラム酒の付加価値である。

3-2 国産ラム酒の現状

WANSによると2018年には世界で約13億1752万リットルのラムが販売された³。世界のラム市場は1992年から伸び続けて2011年にピークを迎えた。その後若干の減少傾向をみせながら、2018年は回復しつつある（2018年は対前年比+1.7%）。販売金額をみると、販売数量の減少にかかわらず、金額的には増加を続け、2003年に比べると倍以上になっている。これは付加価値化を示すものだろう。

振り返って国産ラム酒をみると、ラム酒はスピリッツに分類され、その統計データはかなり少ない。ただ人気の輸入ラム酒であるバカルディをみると、低アルコール傾向に流れる中で、国内販売数量を伸ばしており、『バカルディ ジャパンの主要ブランドの販売数量は、2016年に約48万3600ケース（1ケースは、750ml瓶が12本）となり、前年から12%増加した。2012年の約28万7400ケースと比べると、大幅に伸びている。牽引したのは、プエルト・リコの工場で作られるラム酒「Bacardi（バカルディ）」と、160年以上の歴史を持つスコッチウイスキー「Dewar's（デュワーズ）」だ。』とあるように⁴、輸入ラム酒は国内において成長を遂げている。日本国内では、9割以上が輸入に依存していて、国内のラム酒輸入量は、約211万L／年（720mlボトル換算で約300万本に当たる）でほぼ124億円の市場規模である⁵。

国内種類のリキュール・スピリッツ類は2003年においては、全体の7%の市場規模であったが、2016年には15%と規模拡大をしている⁶。具体的なデータは入手できないが、ラム酒もこの中で同様に伸びているものと思われる。国産ラムの輸出も実施されており、2016年に15,994L（34,548千

円)、2017年に16,576L (37,319千円)、2018年に34,727L (50,262千円)が国税庁調べでわかっている。これらはフランスを中心に世界に徐々に認知されているようである⁷。沖縄は3社がラム酒を生産しているが、その生産量はまだまだ小さい。

3-3 沖縄ラム製造3社

2020年6月から7月末にかけて3回沖縄を訪れ、株式会社グレイス・ラム(南大東島)、株式会社多良川(宮古島)、株式会社伊江島物産センター・伊江島蒸留所(伊江島)を回ってきた。これらの位置関係は図3-1に見る通り沖縄本島を中心とした3つの島に分散して存在する。

このうち南大東島と宮古島は精白糖の精製工場が存在し、黒砂糖を精白するときにする廃糖蜜が副産物としてでるため、モラセスラムであるラム酒ができるが、伊江島には黒砂糖工場で、精白糖は製造しないため、廃糖蜜はできず、サトウキビを絞ったジュース(ハイテストモラセス)からアグリコールラムを製造する。他の2島でもアグリコールラムは製造している。また宮古島と伊江島

では環境省がらみの「バイオマスエタノールパイロットプラント」の実証実験がなされており、この実験プラントがラム酒製造に転用されている。

●株式会社グレイス・ラム(南大東島)

もともと沖縄電力の社内ベンチャー(金城祐子社長)から始まった事業で、住民参加で一部株式を島の自治体が所有し、事業に対して非常に好意的であるという。工場は、南大東島の自治体の応援で廃飛行場の建物を転用し、わずか1億円で装置を整え、もともと泡盛・アセロラワインづくりの現工場長である玉那覇氏を引き抜き、酒造免許を獲得して2004年から稼働している。はじめ3年間は給料もでなかったほど困窮を極めたという。沖縄電力が成績不振の際にグレイス・ラムを切り離すとき、ヘリオス酒造(酒造会社)が引き受けたが、当時の評価は1円であった。金城社長はこれで一時的に気落ちしたが、繁栄のための努力を継続中である。

また添加物をあえて使わない素材の味の個性的な味のラムであることが製菓メーカーにも評価さ



<http://www.okinawa-kaeru.net/yanbaru/what-yanbaru.html>に加筆

図3-1 沖縄における3ラム酒製造工場

れ、原料として使われている。今では、主力商品であるCORCOR赤ラベルと緑ラベル（度数40度）で年間37,000本を生産し、外国の品評会においても評価が高い。金城社長は、世界中に南大東島を知ってもらえる会社になることが目標であり。もっと島の人たちに喜ばれるようなことをやっていきたいと述べている。

写真3-2 金城祐子社長および社長を主人公とした小説



金城社長

●株式会社多良川（宮古島）

もともと老舗の泡盛メーカーであり、1948年創業で今年2020年に73年目となる。社長は3代目であり、アメリカにも2000年頃から参入している。ラム酒を作るきっかけはMY17という優れた酵母の存在であり、隣接する製糖工場から見つかったものだ。バニリンという成分を普通の四倍含んでいた。創業当時は黒糖酒を作っていたので、さとうきびでこの酵母を使ったら面白いのではと考え、ラム酒製造に適用した。MY17は当酒蔵オンリーだという。

ラム酒は、2018年から作り始めた。もともと国の実験プロジェクトのバイオエタノールの設備を社内に置かせてあげていたが、そのプロジェクトが終わって使わなくなったので、払い下げを受けてラム製造用に変えた。実験棟だったので製造量が少ないのが課題となっている。1回仕込んで80Lでき、3,000L作るとすると月に6回は仕込むことになる。酒造免許取得に必要な6,000Lがマックスである。

大きな特徴としては、原料も水も作っている人

写真3-3 グレイス・ラム工場（筆者撮影）



間も全て宮古産であると砂川拓也社長は述べる（写真3-4参照）。社長の考えとして、日本の国内ではラム酒市場が非常に小さく、本場に入って採まれて帰ってきた方が日本には受け入れられるだろうが、多良川の場合は逆転の発想で宮古島だけでやっていて、宮古島の酒を出すという戦略を考え、宮古島という個性を強調するという戦略をとった。ラム酒のブランド名は、マクガンであり、

これはヤシガニを意味する宮古方言である（写真3-5参照）。

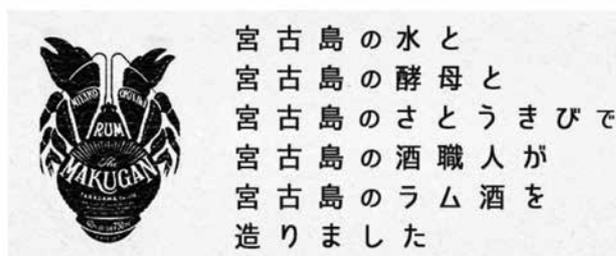
●株式会社伊江島物産センター・伊江島蒸留所（伊江島）

「かいざんエコマガ」によると⁸、この蒸留所は、アサヒビール、環境省等、伊江村の共同研究事業で「バイオマスエタノールパイロットプラント」

写真3-4 株式会社多良川（筆者撮影）



写真3-5 多良川のラム酒 マクガン



https://taragawa.co.jp/?page_id=16573

の実証実験（200～2009年度）の跡地であるプラントを転用したものであり、第3セクターで運営されている。このプラントの有効な活用が模索されたが、伊江島で栽培されるサトウキビからラム酒を作ることになったという話である。既存のプラントで、原料の压榨から発酵までを賄い、蒸留器は自治体が新設したものである。国の沖縄離島振興特別対策事業が活用されて、伊江島蒸留所となった。ラム酒製造に必要な技術はアサヒビールが提供し、定期的に指導が入ることになっている。また生産量が年間6,000L以上必要な酒類製造免許の取得の際にはグレイス・ラムの助言があったという。

浅香真氏（製造責任者）によると年間63度数換算で約1万L以上生産しており、現在、フランス、イタリア、イギリスに輸出している。720ml換算では年間15,000本ほどになる。主力ブランドは

「イエラム サンタマリア」であり、伊江島に咲くテッポウユリがヨーロッパで聖母マリアの花として愛されていることに由来する。ホワイトラムだけでなく、ゴールドラムも出しており、ダークラムは限定販売で時々出している。最も売れているのはゴールドラムである。この蒸留所を写真3-6に示しておく。

株式会社伊江島物産センターの松本常務によると「伊江島の名を売ることは、一次産業に利益を還元し、島内に雇用を生み、ひいては産業を育てていくことになります。島らっきょうや小麦、冬瓜など品質が良いと認められていても、”伊江島”の名前はなかなか広がらない。そこで付加価値をつけた商品を開発して、島のブランド価値をより高めていくことにしたんです。ラム酒も、380年の歴史を持つ伊江島のサトウキビをそのまま出荷するのではなく、形を変えた伊江島ブランドとして

写真3-6 伊江島蒸留所（筆者撮影）



世界に向けて販売していきます」ということであり⁹、イエラム サンタマリアという地域産品ブランドから伊江島という地域空間ブランドを強化し、それにより伊江島産の地域産品ブランドを強化していく目的が見られる。

4. ラム酒のケースを参考としたこれからの「仕組み」と「住民の意思と参加」

4-1 地域創生の仕組み

まずこのケースを用いて、今後のラム酒による沖縄の地域創生の仕組みを考えてみたい。まず図4-1を参照されたい。重要なのは地域創生の実現と持続である。したがってその枠組みとしてはこのスキームが沖縄でサトウキビを生産する離島全体および本島で実現できれば、サトウキビ農家の安定とラム酒に関わる2次産業、そして地域産品ブランドとして観光客を呼べ、彼らに対するサービス業の育成という6次産業化の輪が回り、産業のすそ野が広がり、地域成長のダイナミズムが働き、地域創生が成り立つものと考え得る。

まず沖縄県の後押しで、前述のラム酒メーカー3社が推進のコアシンボルとなり、日本ラム協会とは別に琉球ラム協会(沖縄ラム協会でもよいが、

伝統的でシンボリックな名称は琉球かと思われる)を設立し、沖縄の地銀がベンチャー・キャピタルとなり、3社の生産能力を拡大し、そしてサトウキビを生産する沖縄離島および本島に同様のラム酒メーカーの起業の支援を行い、同時に酒類製造免許獲得をはじめ、多方面での指導・協力をを行う。これらの新規メーカーは琉球ラム協会に所属し、製造その他の技術指導を受ける。そして生産したラム酒の出口として重要な販売部門は、大手酒類メーカー、大手小売り、株式会社沖縄県物産公社などが担当する。これらのパートナーシップは相互にwin-winでなくてはならず、共存共栄を目指す必要がある。大手酒類メーカーは、自社の品揃えの一環として琉球ラム酒ブランドを有名にすることにより、地ビールのように利益獲得のブランドとして取り扱うことができよう。これらのパートナーシップはSDGsの重要な要素であり、持続可能性において重要である。

またここで登場する沖縄県物産公社は、地域商社の機能を持ち、多くのプロモーションなどを含むマーケティングの実践を担当することでその機能を果たすことができる。

この琉球ラム酒ブランドにおいては、品質の良

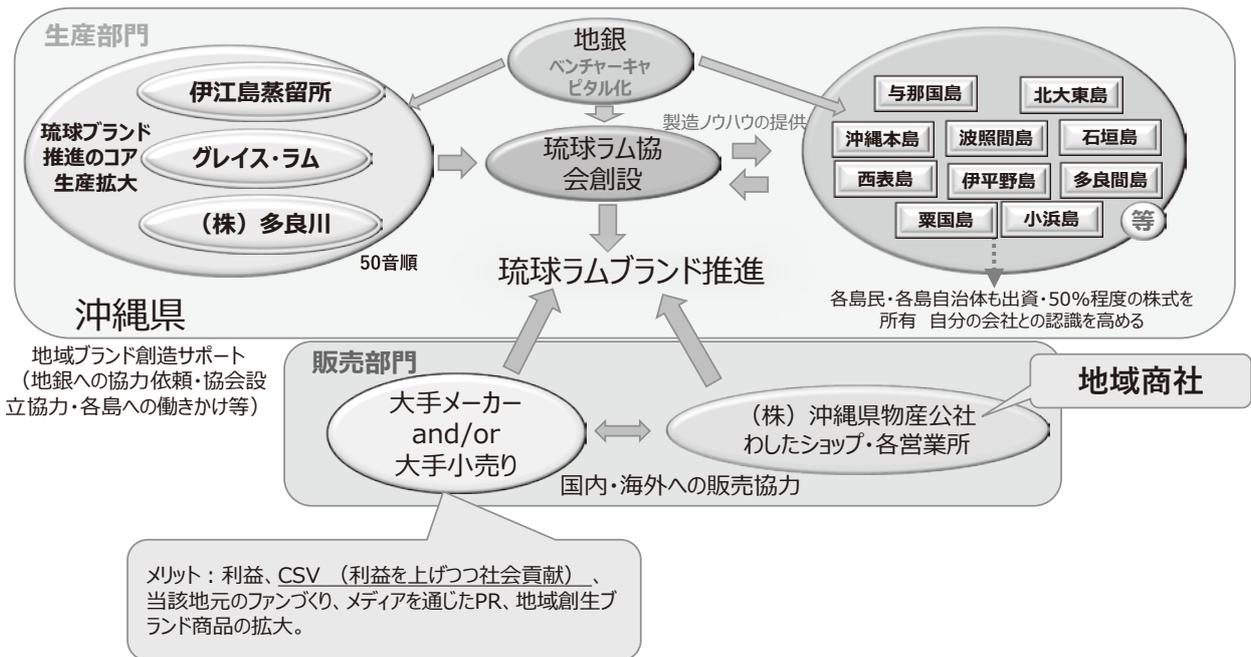


図4-1 持続可能性の高い地域創生「琉球ラム」ビジネス・スキーム

いものだけを認め、ある一定の品質レベルに至らないものはブランド・イメージの維持のために野球でいう1軍には入れないようにして、2軍で鍛えて、その品質を磨いてから1軍に登録すべきである。そのためにも厳しい指導とチェックを必要とする。この結果、札幌のラーメン横丁・横浜中華街のように誘客力の強い集合ブランド（傘ブランド）となる可能性がある。そして個々のラム酒ブランドは切磋琢磨し、自己ブランドを磨く必要があり、ますます全体の底上げとなろう。この個々の差別化を図示すると図4-2のようになる。

この図の第1次元では国産ラム（国産資本の程度）であり、その中でも第2次元（各諸島独自のサトウキビ使用率：島純度）の島純度の高いラム酒である琉球ラムというブランドを形成し、これから製造に入る沖縄諸島もここに属し、この集合ブランドを沖縄全体で育成する。これが第1段階である。そして第2段階で、この中で新しい差別化次元を創造し、他のラム酒から差別化をはかり、個別ブランドを磨いていくなどである。たとえば、潮の流れのない海底洞窟で熟成させたラム酒など物語性が高く、面白いと考えられる。

結果的に強力な個々のブランドと知名度の高い全体ブランドの創造につながり、個別にがんばるよりも知名度が上がり、収益も拡大しよう。その結果、地元就業機会増加により、高校卒業生等に地元での就業機会を増やすとともに、地元の正当な利益を拡大する。

以上が仕組みに関する議論展開である。

4-2 住民の意思と参加

この参加に関しては、前述のグレイス・ラムにおいて、島の自治体が株式を一部所有し、当社を応援するという形ができています。したがって原料調達にも好意的であり、ベンチャー企業として資金の乏しい工場建設の時も飛行場跡を居抜きで利用させてもらうなどの協力を南大東島自治体から得ている。金城社長によると、株式の半分を島民に所有してもらうのが理想ということであったが、沖電から引き継いだヘリオスが51%で筆頭株主、金城社長が34%、南大東村役場が10%、当初の常務である浦崎真由子氏が5%という構成になっている。

前述のように伊江島蒸留所も自治体が入った第

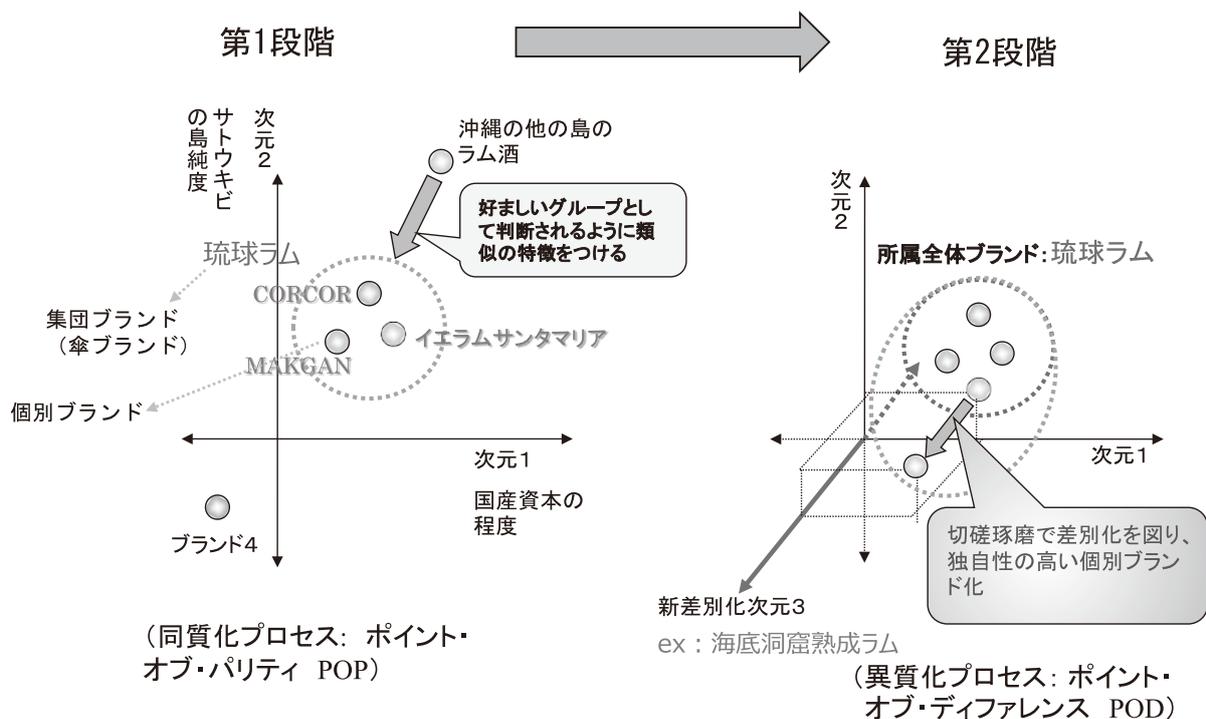


図4-2 琉球ラムブランドの差別化 (集合ブランドと個別ブランド)

3セクターである。そのため、地元の地域産品ブランドとして地域空間ブランドを強化することを期待されており、地元の応援が強い。

理想的なのは、島民自身が株を所有し、地域を代表するシンボル企業として存続することであるが、それも過疎で小さな地域であればなおさら必要とされる存在となりうるだろう。持続可能性という観点からは、図2-1で示した「住民の意思と参加」は必要不可欠な要素の1つである。

5. 重要な外部企業および地域商社とのパートナーシップ

沖縄のラム酒のケースを中心に仕組み、住民の意思と参加、そしてパートナーシップ、差別化の重要性について述べたが、まだ構想段階であり、実現に至っていない。ほぼ実現に近く、筆者がプロデュースしている他の例として、「お節料理」のお節に関する「奥能登ブランド」と「八重山琉球ブランド」のケースがあり、そこで外部企業（組織）および地域商社とのパートナーシップの重要性を説明したい。

地域活性化を行うにあたって、その難易度を下げる最大の方法は、専門性の高い、地域外の企業とパートナーシップを創り、地域企業ともに利益を出しつつ、持続可能性の高い事業を興すことだと感じている。特にお節料理素材を地域創生の対象地域で生産し、加工度を地元でできるだけ高めることは、お節料理の素材が多岐にわたるため、地元で関わる生産者および企業の数が多く、その経済効果は大きい。お節に関して、現在、大量生産メーカーでは冷凍技術を用いることが多く、夏に生産を始めて、冷凍保存をしつつ、注文をとって、12月に出荷し、元日に食べ頃になるように自然解凍調整がなされる。ホテルや旅館などのように12月末の数日間生産して出荷するスタイルでは、数多くのお節を生産することは生産や保管が集中するため、困難なのである。そのため、冷凍技術を用いれば、素材の仕入れ、

加工も時期的に偏ることは少なく、時間的に余裕が持てるのである。

今回のケースでは、筆者が関わりを持つ、岐阜県恵那市にあるお節の一貫生産メーカー、株式会社銀の森コーポレーションに声をかけ、奥能登および沖縄で、今までなかった地域産品ブランドとしてのお節料理を創ろうという提案を行った。2代目である渡邊好作社長は、前から類似の構想を考えていたということもあり、実施することを決めた。

まずこの銀の森コーポレーションについて説明すると、詳しくは、上田（2014）¹⁰を見て頂くとして、お節の一貫生産メーカーとしては日本最大規模であり、年間24万5千セットを生産・販売している。お節の市場規模に関しては、日本全国で400万セットの市場規模であり、生産せず、アソートメントして販売するA社が40万セット、B社が



https://www.mlit.go.jp/kokudoseisaku/chisei/kokudoseisaku_chisei_tk_000118.htmlを加工

図5-1 奥能登の2市2町

30万セットである。それに次ぐ規模が銀の森である。銀の森の販売先シェアは、東京が70%、関西が20%、その他（ネット販売のO社を含む）が10%である。奥能登、沖縄で生産するお節もふるさと納税の返礼品や大市場である関東での販売が見込まれる。また現在すべての素材を奥能登、沖縄で生産することも難しく、一部は銀の森の従来品でカバーし、徐々に奥能登、沖縄での割合を増やしていこうというものである。

沖縄と奥能登のケースは、進め方において両者類似しているため、奥能登でのケースで外部企業（組織）および地域商社とのパートナーシップの重要性を説明していく。まずその目的は次のようになる。

①おせちによる地域創生

地元でおせちの素材獲得、現地加工度を徐々に上げていくこと、奥能登ブランド化、主に地域外に販売

②地理的表示つまりGIマーク取得し、テロワール化を図ること

③若者へのおせち文化の継承、拡大

地域の素晴らしい素材が正当な評価を受けておらず、安売りされていて、正当な利益の得られない企業、業者が、この結果として、パートナーとなり、素材、加工品に付加価値が付き、地元経済

が潤う。そして奥能登ブランドを育て、地元のおせち製造技術の向上をはかり、高校卒業生に地元での就業機会を増やし、定住促進を目論むことが可能となる。

このケースでは地域内での幅広いパートナーシップ、つまり域外の企業としての銀の森コーポレーションおよび販路協力としての大手小売チェーンとのパートナーシップ、地域商社とのパートナーシップについて解説する。このパートナーシップの根底にあるのは、CSRから発展したCSVである。このCSVとは、Creating Shared Valueの略語で、利益を上げつつ、社会貢献をすることである。これに持続可能性(Sustainability)が追加されるとSDGsの概念に入ることになる。

ここで奥能登とは、能登町、穴水町、輪島市、珠洲市の2市2町を指している。図5-1を参照されたい。筆者が古くから関わり、地域振興総合アドバイザーを務めているのは能登町であるため、能登町を中心とする枠組みを作り、今回のプロジェクトを推進してきた。まず仕組みの図をしめすと、図5-2のようになる。

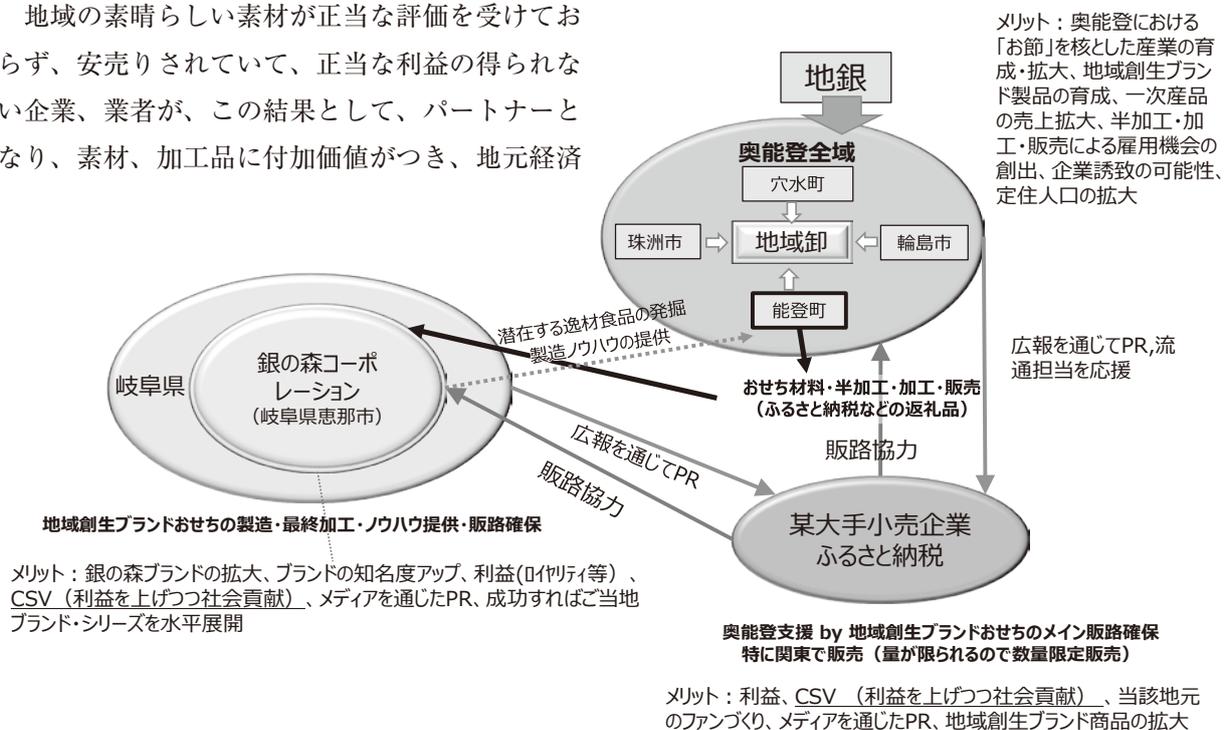


図5-2 奥能登お節プロジェクトの仕組み
(地域・内外メーカー・小売企業のパートナーシップ)

奥能登地域独自では、奥能登全体の素材を生かした、付加価値の高い『プレミアムおせち完成製品』を作り上げる力が乏しいと思われ、ここに熟練したノウハウを持つ銀の森が指導することにより、付加価値を高めることが可能となる。しかも冷凍お節技術を取り入れることにより、生産期間を夏頃から開始することができ、生産期間の偏りを大幅に減少させられる。そして奥能登地域において、素材の量・出荷のタイミングを取りまとめる役割を持つのが地域商社であるが、該当する地域商社がないため、個人で事業を行っている卸にその役割を担ってもらうことになった。この地域のとりまとめ役を探すのが最も困難であり、時間を要した。このことは沖縄でも同様であり、自治体の協力を得て探し出し、交渉により決まった。銀の森の方針として2022年の正月用のお節を目指し、来年度に実験的に300セットを試験生産し、徐々に生産量を拡大していくことを予定している。この完成品は、某大手小売業チェーンの協力を得て、販売することになっている。さらに奥能登のふるさと納税の返礼品にもなる予定である。

ブランド化に際しては、3つの段階をとる予定である。第1段階では、奥能登には優れた素材はたくさんあるので、素材を集め、加工できるものは可能な限り現地で加工することにより、利益を地元に残し、できないものはそのまま銀の森で加工する。第2段階では、奥能登地域内で地元企業による学習を通じて加工度を徐々に上げていく。この段階で加工工場などの投資が必要となり、地銀や信用金庫の出番が来ると思われる。第3段階では、奥能登でお節の一貫生産ができるようになることが理想である。これにより『銀の森奥能登お節ブランド』の拡大が可能となるだろう。この結果、地元若者の雇用促進につながり、過疎化対策となる。さらにこのプロジェクトでは、お節の箸や器に関して有名な輪島塗を買い取りやレンタルで活用して、この伝統産業にも刺激を与える試みも検討している。

このように外部企業（ここでは銀の森と某大手小売チェーン）および地域商社（このケースでは

地域卸）とのパートナーシップの重要性を示すことができたと思われる。地域外の有力企業を巻き込むことができれば、地域創生も格段に効率良く進めることができる。今回は奥能登お節ブランドの事例で述べたが、同様に沖縄石垣・八重山お節ブランドも同様の進展を見せている。

6. 地域産品ブランドをいかに外部へアピールするか

ラム酒やおせちに関して、いくらいいものできたとしても、いかにして地域外へアピールするかについては具体的な方法を述べては来なかった。アピールがまずいと外部への販売はなかなかうまく行かない。そうなる資金の回収も遅れ、地域担当者、特に応援する地域住民の士気も低下する。次は筆者が2020年3月に取材したコスタリカにおけるコーヒーのアピール方法の事例を、誌面数の制約から簡潔に述べる¹¹。

この事例では、地域内のコーヒー栽培者がグループ化し、地域内で規模を拡大し、内部でコーヒーミル（収穫したコーヒーの実を飲める珈琲豆に加工する工場）を設置し、ブランド化したコーヒー豆を海外に輸出している。栽培した果実の豆をそのまま出荷するのに比べると加工プロセスを加えたことでコーヒーの付加価値がかなり上がっている。

コスタリカは太平洋と大西洋に挟まれた小さな国で多様な気候が存在し、コーヒー栽培に適した地域が多い。もとはアメリカ大手のバナナ資本が入っていたが、今ではコーヒー生産の方が特徴的である。このコーヒーファームのうちブラックハニーという優れたコーヒー豆を加工生産する特定の地域、コスタリカの最高峰3,820mのチリボグランド山のチリボ地域を対象となるコーヒーファーム・リベンス農園がある。このコーヒーの差別化ポイントとして、コスタリカ・コーヒーの独自の精製法である「ハニープロセス」がある。ハニープロセスはナチュラルとウォッシュトの中間的な精製方法で、通常は外皮と果肉を取り除き、さらにその内側にあるミューシレージという粘着

写真6-1 リベンス農園のコーヒー豆 (筆者撮影)



生の赤い実を乾燥させた豆



2層の皮をむいた生のコーヒー豆 (いわゆるグリーンピーン) これをローストして茶褐色のコーヒー豆となる。

質を洗い落としてから乾燥させるところを、ある程度のミュシレージを残したまま乾燥させている。この独自性の高いプロセスによりミュシレージに含まれる糖分が豆の中に濃縮され、より甘くフルーティな味わい、そして深いコクを持ったコーヒーになる。そしてこのミュシレージをどの程度残すかによってコーヒー豆は次のように細分化されている。

- ・ブラックハニー 全く除去しない
- ・レッドハニー 20~25%除去
- ・イエローハニー 50%程度除去

- ・ゴールデンハニー 75~80%除去
- ・ホワイトハニー 90%程度除去

リベンス農園は、このうちブラックハニーに特化している。

写真6-1は、乾燥させた果実のままのもと剥いたコーヒー豆である。

このコスタリカのリベンス農園を有名にしたアピール方法 (コンクール入賞) は、図6-1に描かれている。

左端は、地域内の農園がグループ化して規模を拡大した様子を描き、そしてマイクロミル化 (小

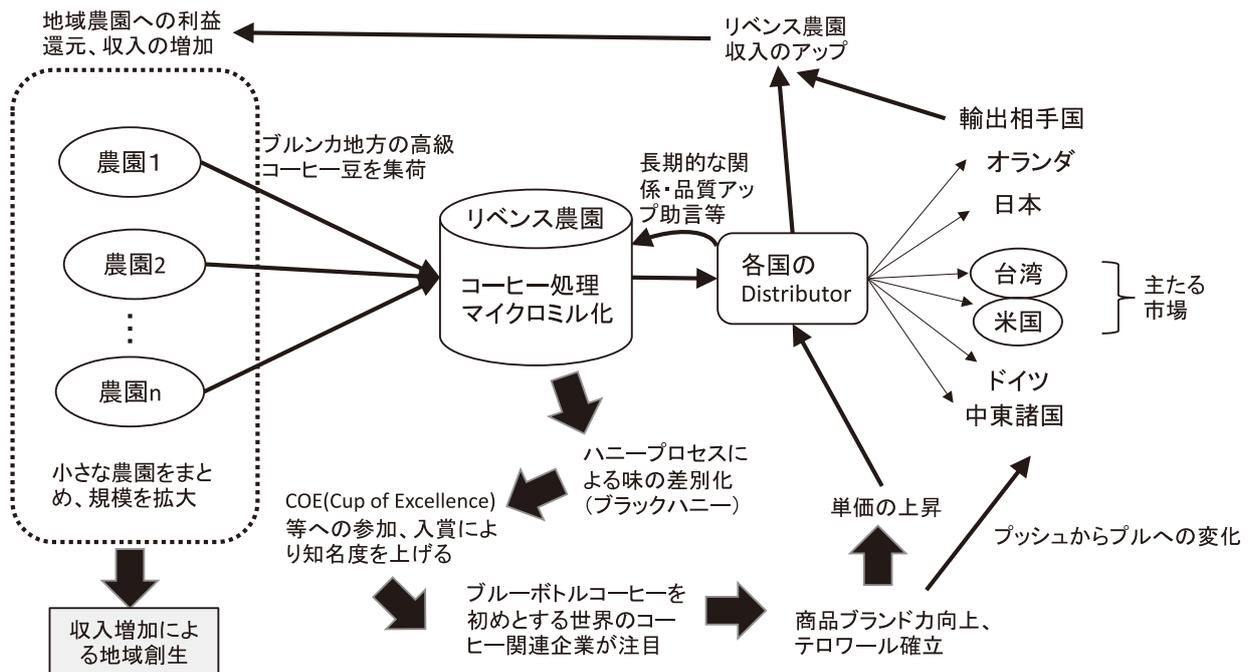


図6-1 リベンス農園のイノベーションと地域創生

加工工場化)した農園がブラックハニー製法で豆の差別化を果たし、長い苦難の末、2014年のマイクロミルのコーヒーの格付けで最も由緒あるカップ・オブ・エクセレンス (COE) 賞のドメスティックブランド (国内ブランド) 賞を受賞した。続いて2015年にCOEに入賞し、一躍、国際オークション生豆となり注目を浴びるようになった。そして2016年にはブルーボトルコーヒーも注目するようになり、赤ワインを思わせる芳醇な香りが特徴であるその豆は、2019年について同大会において2種類の豆で第5位と第20位、二賞の同時受賞を果たした。ブラックハニーでの5位入賞は史上初であるという (写真6-2)

世界大会での受賞は、オリンピックでメダルを獲得するようなものであり、世界中のコーヒー産業が注目する結果となった。

このようなアピールは非常に強力である。前述のケースでもラム酒に関してはコンクールに当たるものは存在する。地域商社が主体となって、どんどん大会に出品すべきである。ただお節に関して存在しないと思われるため、お節協会を作り、全国大会を開催する試みをして良いかと思われる。

写真6-2 2019年COE大会において2種類の豆で第5位と第20位の同時受賞



出典: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=2650651078296401&set=p.2650651078296401&type=3&theater>
エステバン氏のフェイスブックより許可を得て掲載

7. まとめ

今回は地域創生事業である沖縄のラム酒に関する構想、そしてほぼ完成に近づいている奥能登お節・琉球八重山お節のケースを用いて、地域創生にはマーケティングのみならず、学際的なアプローチが必要であることを解説した。地域ブランディングは、地域創生において、マーケティング理論に基づく非常に重要な存在であるが、ここで述べた仕組み、地域住民の意思と参加の両輪があってはじめて地域創生事業はスタートができ、これをベースとしてこの地域ブランディングを利用し始めるものである。そしてこの中には、マーケティングの重要概念である差別化があり、パートナーシップ (いわゆる戦略的提携) があり、外部へのコミュニケーションなどの、主としてマーケティング技術が数多く用いられ、これらが有機的に絡み合っ、地域創生は成り立つ。その際、必須ではないのだが、専門知識のある外部企業との提携、そして地元の流通・マーケティングを担当する地域商社の存在があると事業のスピードが上がり、かつ成功する確率は高まっていく。

地域創生事業にはマーケティング、政治や社会学など個別領域での話が多く、いまだ十分とは言えない今回のような総合的視点の研究でもある程度の貢献があれば幸いである。今後は、さらに多くの分野を学際的に取り入れて地域創生の事業や研究を進めていく必要がある。

そして忘れてならないのは、パートナーシップのメンバーがそれぞれに利益を得られる前提があつてこそ地域創生事業は持続可能なものになっていくのである。今後このような総合的な議論が続々と後に続くことを祈りつつ結びとしたい。

【謝意】

本研究は科研費基盤研究B (19H01540) (代表: 上田隆穂) によるものである。また執筆の際のインタビュー実施においてご協力頂いた (株) グレ

イス・ラムの金城祐子社長、玉那覇力工場長、(株)多良川の砂川拓也社長、(株)伊江島物産センター・伊江島蒸留所製造責任者の浅香真氏、南大東村観光協会の桃原祥子事務局長、JAおきなわ与那国支店の瑞慶覧隆氏には心から感謝申し上げたい。また沖縄本島および石垣島でお節に関して、ご親切に案内頂いた日本トランスオーシャン航空(株)執行役員の金城智子氏、八重山支社八重山営業所所長の黒島勝氏、石垣市企画部商工振興課物産振興係長の西銘基恭市、石川県の奥能登お節に関して、石川県能登町ふるさと振興課地域戦略推進室山本秀明氏、そして一緒にお節プロジェクトを進めている(株)銀の森コーポレーションの渡邊好作社長、中村栄行氏、渡辺一貴氏、またここで名前を挙げきれないお世話になった多くの方々にも厚くお礼を申し上げたい。

[文献]

¹ 田中高 (2016) 『日本精糖の現状と課題について～縮小する市場と経営環境～』、産業経済研究所紀要、第26号、6月、pp.37-60.

² <https://www.y-mainichi.co.jp/news/36165>

³ <https://wandsmagazine.jp/archives/7124>

⁴ <https://www.businessinsider.jp/post-529>

⁵ 「沖縄県産（南大東島産）ラム酒製造販売事業」株式会社グレイス・ラム

https://www.env.go.jp/council/24woman/y24201/mat02_3.pdf#search=%27%E3%83%A9%E3%83%A0%E9%85%92++%E5%9B%BD%E5%86%85%E9%9C%80%E8%A6%81%27

⁶ 「国内酒類業界の動向」2018年6月株式会社三井住友銀行

コーポレート・アドバイザー本部企業調査部
https://www.smbc.co.jp/hojin/report/investigationlecture/resources/pdf/3_00_CRSDReport065.pdf#search=%27%E3%83%A9%E3%83%A0%E9%85%92++%E5%9B%BD%E5%86%85%E9%9C%80%E8%A6%81%27

⁷ 株式会社 ジェムインダストリーズHP

<http://jem-industries.co.jp/alcohol/spirits/>

⁸ <http://www.kaiho-ri.jp/wp-content/uploads/2011/09/9c244d53f6ea9b622e916c682b229126.pdf>

⁹ 同上の「かいぎんエコマガ」<http://www.kaiho-ri.jp/wp-content/uploads/2011/09/9c244d53f6ea9b622e916c682b229126.pdf>

¹⁰ 上田隆穂 (2014) 『利用者の心の原点を追求する『銀の森コーポレーション』』 販促会議連載、No.189、pp.140-143.

¹¹ 上田隆穂 (2020) 『小規模コーヒーファームのイノベーティブな成長戦略と地域創生～コストリカの小規模コーヒーファーム (Micro Mill)、リベンス農園の調査から～』 学習院大学経済論集 No.57 (1・2合併号)、pp.1-17.

【 招待論文 】

外食産業の革新と進化に関する考察

～外食革命とSCMそしてビジネスコミュニティ～

公益財団法人流通経済研究所 理事・名誉会長 上原 征彦

1. 研究方向と概念構成

1-1. 本研究の目的

本研究は、昨年の本学会での研究報告（上原、2019c）における分析・記述をベースにしつつ、以下のような視野で、新たな考察を試みたものである。

まず、本研究では、外食産業（フードサービス業：料飲サービスを売る小売機関）の主流（業界をリードしていく主役）が、生業（家族&単店経営による料飲店）から企業（事業型経営による外食チェーン）に代わっていく動態を「外食革命」として規定する。そして、これに僅かに先行した「流通革命」（物販小売機関の主流が生業的小売店から企業型小売チェーンに代わっていく動態）と比較、関連させながら、我々が主題とする外食革命の特徴を浮き彫りにしていく。

上記を踏まえつつ、外食チェーンが、現在に至るまでどう展開してきたか、また、そこには将来に向けてどんな徴候が見出されるか、という展望を行なうこと、さらに、こうした業界の動態には、その能力を活かして創業した個人（起業家など）がどう影響するのか、そして、そこには如何なる

ビジネスコミュニティ（後に詳しく述べられるが、業界ごとに構成される、企業および経営者の集合体を指す）が形成されるのかを明らかにすること、本研究では、主として、これらに焦点を当てた洞察を試みていく。

1-2. 本研究の現代的意義

なお、本研究は、過去の歴史的事象の考察ではあるが、きわめて現代的な意義を内包し、かつ、新時代に向けての示唆を提示することを意図している。すなわち、業界の革新と進化には、相応の数の優れた起業家などが輩出すると同時に、彼等をネットワーク化するビジネスコミュニティが形成され、これによって業界の地位も高められていくという事象を確認することができ、そこに、普遍的論理を見出していく価値があることを我々は主張したい。たとえば、米国においては、革新を標榜するIT起業家の輩出と、シリコンバレーという或る種のビジネスコミュニティの生成とが、共振しながら相乗効果を生み出す形で、今日のIT業界の成長と進化を駆動してきたといえる。これと同様な相互作用（共振作用）が、外食チェーンの起業家の台頭および外食革命の進展と、ビジ

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。(公財)流通経済研究所理事長の他、政府の産業構造審議会・流通小委員会委員長など多数の公職も務めた。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。

ネスコミュニティの1つたるJF (Japan Food Service Association: 日本フードサービス協会) の生成・展開との関係にも見出し得るであろう。

1-3. 本論文での人物の記述について

本研究は、歴史的事象の分析であるため、そうした事象には、多くの起業家を始めとして様々な人物が関わっている。我々も、テーマとする事象に関わる主要な人物を出来る限り適切に俯瞰すべく努力をしたが、そこには、重要な人物について言及していない、という意味での漏れが多くあるかもしれない。この点については読者の指摘をお願いしたい。なお、本論文で記述対象とした人物の肩書き等は、事象に関わった時点でのそれとした。また、現在では故人となっている方々も多いが、歴史記述の慣例にしたがい、その表示を省略することにした。

1-4. ビジネス革命とその展開：産業革命の例

外食産業の主流が生業から企業に代わっていく事態は、ビジネス革命の典型的パターンの1つとして捉えることができる。ここでいうビジネス革命とは、特定の地域(国)の特定の業界で生じ、多くの場合、各地域に(世界に)広がっていく事象で、共通の革新的経営技法(イノベーション)を採用する新企業群が、旧企業群に代わって、業界の主流になる事態を指している(林, 1962, 田島, 1962, 田島, 2004, 上原, 1999a, 上原, 2020b)。

最も多くの業界を巻き込んだ有名なビジネス革命は、イギリスで18世紀の後半に起こった産業革命だといえよう。それは、多数の業界を含む製造業において、ビジネスの主流が「手工業を採用していた企業群」から「機械工業を標榜する企業群」に代わっていった事態を指している。このとき、新たに台頭してきた企業群によって採用されたイノベーションは、蒸気機関を中核とする動力機械化技術の飛躍的な向上に立脚した経営革新であった。この産業革命は、世界に広がり、現代の先進国の発展の基盤をつくり出していくことになる(望田他, 1999)。

1-5. 本研究とビジネス革命：流通革命と外食革命

産業革命は、その後、製造業だけでなく、他の多くの関連産業への動力機械化技術の普及を促しつつ、地域的にも他の国々へ広がりを見せ、各国の事業の主流において、生業から企業への転換が起こるに至った。しかし、小売業界や外食業界では、多くの国において、少なくとも20世紀中葉までは生業が主流を占めていたといえる。

日本で、小売(以下、小売という場合、主として物販小売を指す)業界において生業から企業への転換が有意に始まるのは1950年代後半(林, 1962, 田島, 1962, 上原, 1999)からであり、外食(以下、外食という場合、主として、料飲サービス小売を指す)業界では、JFの資料の多くから推察すると、1960年代後半からだを見做すことができる。いずれも、チェーンオペレーションという、当時、欧米から移転されてきたイノベーションを採用した企業群が、単店経営に依拠する生業に取って代わっていく時期である。本研究では、林(1962)および田島(1962)による命名に依拠しつつ、前者(小売業界における主流の交代)を流通革命と呼ぶことにする。これに対比すべく、後者(外食業界における主流の交代)を外食革命と名付けることにしたい。

1-6. 革命の概念について

ここで、革命のより普遍的な概念について付言しておこう。既に示唆したように、革命とは、ある集合体の基本的性格の方向とその進化を主導する主役が交代していく事態を指す。一般に、革命は、その定着の方向が見出し得る状態になるまでには、開始から相当の時間が経ることを要する。この点が、政治の世界の例でいうと、クーデタと異なる点である。クーデタは急激な権力(権力者あるいは権力機構)の交代であり、それは瞬間的に終始する事象であるが、革命は、権力機構だけでなく、政治の仕組みや性格も変えていくより長期的な動きを伴う事態(例えば、かつての共産主義革命をみても、それが比較的長期を要したことが解る)を指す。

1-7. ビジネス革命とその興隆期

イギリスで18世紀後半に起こった産業革命が、イギリスおよび先進諸国で定着する方向が見出せるようになるためには、少なくとも100年は要している。したがって、上述してきた流通革命および外食革命も、その定着方向が見出せるようになって以降、現在まで、それほど多くの時間を経ておらず、しかも、今でも、小売チェーンや外食チェーンが、各々の業界での主役を担っている限り、流通革命も外食革命も、依然として、継続中だといえるかもしれない（一部の論者には、最近の流通の変化を第2次～第3次流通革命などと呼ぶ傾向も見られるが、そこでは「主役・主流が誰から誰へ交代していくか」については必ずしも明示化されていない）。

ただし、革命は、上記のごとく、比較的長く続くとはといえ、そこには興隆期を見出すことができる。ここでいう興隆期とは、主役交代による「業界潮流の変化率」が有意に大きい期間を指している。我々は、後述するように、流通革命の興隆期を1950年代後半～1960年代前半、外食革命のそれを1960年代後半～1970年代前半と捉えることにしたい。

1-8. 外食革命 vs 流通革命：比較と関連づけ

なお、外食革命を流通革命の一環として捉える見方もできる。それは、両方とも、チェーンオペレーションを採用した起業家の台頭であり、小売チェーン起業家と、外食チェーン起業家とが、同じビジネスコミュニティに参加していたこともあった（後述）からである。さらに、既に述べたように、流通革命の興隆期は1950年代後半～1960年代前半、外食革命のそれは1960年代後半～1970年代前半と捉えることができ、興隆期を均してみると、両者は、連続しており、同時代の事象と見做すことも可能だからである。

しかしながら、後述するように、チェーンオペレーションの捉え方が、小売チェーン起業家と外食チェーン起業家とでは異なる点を識別でき、より具体的には、SCM（Supply Chain Management：

サプライチェーン管理）への対処が両者では異なっていたことを考慮すると、むしろ、両者は、別の事象として捉え、その違いと関係を明らかにしていくべきだと考える。

1-9. 起業家の台頭とその役割

各業界の変革には、既に示唆してきたように、比較的少数の起業家、それも当該業界とは異なる分野から参入する起業家によって、有意な役割が担われることが多い。それは、既存企業の経営者は、業界固有の束縛に囚われるため、変革には消極的になってしまうこと（Abernathy, 1978, Christensen, 1997, 小城, 2016, 上原, 2020a）、また、冒険的な事業には、個性とこれを反映した独特な体系化が必要となるため、優れた個人の創造力（アリエティ, 1996）と、それによる戦略的統合が要請されること（小城, 2016, 上原, 2019a, b）、これらの要因が業界の動向に少なからず作用するからである。

外食革命においても、比較的少数の起業家によるチェーン経営の展開と、その方法論が他の多くの経営者に伝播する事態が、その推進力の1つになったことは間違いない。したがって、本研究でも、この点に焦点を当てた説明が試みられる。

1-10. ビジネスコミュニティとその役割

ビジネス革命は、多くの場合、上記のごとき起業家から得られる多様な情報が有志によって共有されて初めて、それが本格的に推進される。言い換えれば、後述される集合知（西垣, 2013）の創造とその活用が業界を変革する駆動力の1つとなる。こうした集合知の機能を担いつつ、業界の変革と展開を推進していく基盤となるのがビジネスコミュニティである。

本研究では、上記のビジネスコミュニティの典型として2つのタイプに注目していく。1つは、業界としての姿が明確になっていない時期から、台頭する起業家などに情報提供や教育サービスを施してきた機関であり、いま1つは、業界としての体裁が整えられるようになった時期に、その構

成員が集団化して創設する公式的な機構である。我々は、前者を「私塾型機関」と呼び、後者を「業界団体」と呼ぶことにしている。

一般に、ビジネス革命の前夜には私塾型機関が、その推進と以降の展開には業界団体が大きな役割を担うと見做すことができる。本研究においても、外食革命の前夜に私塾型機関が担った役割、こうした私塾型機関の動きと業界団体（具体的にはJFを指す）の生成との関係、さらには、外食革命以降に業界団体が展開してきた機能などについて、記述と洞察を試みていく。

2. チェーンオペレーションとSCMおよび『流れ』の管理

2-1. チェーンオペレーションの基本概念

既に指摘したように、外食革命とこれに先行した流通革命を駆動した革新的経営技術はチェーンオペレーションである。このチェーンオペレーションについて、日本では、単なる多店舗展開として理解する人々が多いが、それは正しくはない。そこで、まず、チェーンオペレーションの基本概念について触れておこう。なお、ここでは物販小売を念頭において、チェーンオペレーションを説明するが、その本質は料飲サービス小売においても変わらない。

チェーンオペレーションは、欧米で開発された経営技術で、これを小売経営に活かす企業を小売チェーンと呼ぶことができる。このチェーンオペレーションの本質的性格に注目すると、それは、卸売と小売を統合する経営技術として捉えることができる（したがって、公的な事業所統計では、小売チェーンの本部は、卸売業に位置づけられている）。より具体的には、既に上原（1993、1999）が詳しく論じているように、こうした経営統合によって、多店舗展開に繋がる商流（仕入先等から自社の多数の小売多店舗に向けた商取引経路の構築）と物流（構築した商流に従って商品を物理的に各店舗に納入するまでの輸・配送の展開）の2つを統合させつつ、これを効率的に制御する仕組みを基盤として運営されるビジネスがチェーンオ

ペレーションである。

なお、付言するならば、卸売機能とは、上述の「商流と物流の統合」から「店舗としての小売経営」を除いた機能を指している。

2-2. チェーンオペレーションとSCM

上記のごときチェーンオペレーションは、より新たな概念に依拠するならば、それは、財の生産から各店舗での販売に至るSCM（Supply Chain Management：サプライチェーンの管理）を直轄する経営だと考えてよいであろう。ここでいうSCMは、生産から消費までの流通過程を、多段階取引に任せるのではなく、一貫して統合すべき供給プロセス、すなわちサプライチェーン（SC：Supply Chain）として捉え、これを主体的に管理していくことを指す。

なお、最近、ここでいうサプライチェーンをバリューチェーン（Value Chain）と呼ぶ（大泉、2020）ことも増えているが、バリューチェーンは、元々、経済学者ポーターが、競争戦略を論じる際に、取引が繋がっていく経済プロセスをValue Chain（価値連鎖）と名付けた（Porter, 1980）に過ぎず、それは、経済学でいう産業連関表と概念的に近い。本研究では、経営管理たるSCMの対象として、サプライチェーンという概念を位置づけることにしている。こうしたSCMを有効化させる組織や経営の在り方については、既に多くの研究がなされてきたが、Kim（2007）などが精力的な研究として高く評価されている。

2-3. 『流れ』の管理とチェーンオペレーション

我々は、こうしたSCMは、有名な経営史学者Chandler（1977）が『流れ』の管理：Throughput Management』と呼んだ概念とほぼ同じ文脈にそれを位置づけることができると判断している。Chandler（1977）では、財に価値を付加していく形態変換過程および流通過程において、川上から川下までの「流れ」を主体的に管理できる企業や産業が優位に立つことが、歴史的に明らかにされている。たとえば、かつて鉄鋼高炉メーカーや

石油プラントが優位を確保できたのは、前者が顧客からの受注に応じて鉄鉱石の取得から鉄鋼成品の生産を経て、その販売に至るまでの「流れ」を管理でき、後者は原油輸入から精製を経て石油製品をパイプラインで固定客に渡すまでの「流れ」を管理できたからである。また、鉄道業が現在でも主要な地位を確保しているのは、レール設置と車両製造を経て、これを動かすまでの「流れ」の全てを管理し、それを、駅に入ってくる顧客に直ちに提供できるからである。

さて、チェーンオペレーションは、流通過程を統合・管理するSCMに基づく経営技術を基盤としつつ、これに多店舗展開を繋ぐことによって、「『流れ』の管理」という優位性を獲得することを目指している、と捉えることができる。ここで、それは、卸売過程の内生化（卸売事業の直轄化）によって得られる、小売経営の優位性そのものだ、ということを確認しておく必要がある。

2-4. 流通革命と日本の小売チェーンの戦略

ところが、流通革命の主役として台頭してきた日本の小売チェーンの殆どは、本来のチェーンオペレーションとは異なる方策を採用した（この点が後述する外食チェーンと異なるところだというのが我々の論点の1つである）。つまり、日本の小売チェーンは、多店舗展開をチェーンオペレーションの主要目的として位置づけ、これに注力しつつ、SCMの重要な機能として位置づけられる物流の殆どは卸売業者など仕入先に任せてきた（卸売過程の外生化）。それは、日本では、昔から、卸売業者が全国各地の中小専門小売店に商品を購入することができる、という仕組みが伝統的に整備されていたため、小売チェーンは、これを活用することによって、直ちに多店舗展開に注力することができたからである。しかも、上記の「卸売業者の存在に依拠して全国に商品を流通できる機構」を利用することによって、小売チェーンは、自地域を越えて、全国各地にスピーディに出店することができた。まさに、日本の小売チェーンは、既存の機構に依拠しつつ、出店数を増やしてきた

といえる。現在でも、大手小売チェーンの多くは、上述のように出店数を増やすことによって、規模効果と取引パワーを獲得する傾向が強く見られる。

彼等が採用したチェーンオペレーションが、日本の伝統的な卸売機構を活用し、物流という作業の殆どを自社で行なわなくても済むという意味で、それは、極めて効率的なビジネスモデルであったといえる。しかも、一方で、こうした小売チェーンの成長に合わせ、日本の卸売業界でも多品目化と寡占化が進み、「業種別卸売業者から業態型総合卸売業者へ」という変革が見られたことにも注目すべきであろう。その意味で、製（メーカー）→配（卸売企業）→販（小売企業）という多段階型流通を残しつつも、日本の流通機構は大きく変わるに至った。まさに、小売チェーンの台頭に呼応しつつ、「流通機構（特に卸売機構）の大変革」すなわち流通革命が推進されてきたのである。

2-5. 日本の小売チェーン戦略に関する課題

我々は、日本の小売チェーンの成長原理たる、既存の卸売機構に物流の殆どを委ね、SCMに大きく関わらない方式は、当時の量的成長を謳歌できる時代においては、「物流等のSCM投資を削減でき、かつ、素早く出店数を拡大できる」という点では極めて効率的であり、その意味で妥当な戦略だと考える。しかし、そこには、以下にみるような課題も提起される。

SCMを内生化（SCM事業を直轄化）することは、物流や生産などに介入する程度を高めることでもあり、そこから多くの知識（資源）を獲得できるが、SCMの外生化（SCM事業の外注化）は、既述の「『流れ』の管理」の軽減を意味しており、そうした資源蓄積の機会を顕著に狭めてしまうことになる。

たとえば、物流は流通過程で最もコストが掛かる作業の1つであるが、これを効率化することによって大きな利益を得るだけでなく、デジタル化を活用したイノベーションが最も進む分野に携わることができる。歴史を紐解いてみても、物流を中核とするサプライチェーン技術は、時代が変

わっても、不可欠な機能であると同時に、航海術、動力技術、鉄道技術、航空技術、デジタル技術などのイノベーションを果敢に導入できる機会が多い分野だといえる。

SCMを外注に頼ることは、多かれ少なかれ、商取引等に関する制度（外部的な制度）に依存することを意味している。「あらゆる優れた戦略は、その変革無しには、時代に取り残される：そのためには創造的破壊が必要だ」という思想（Schumpeter.1954）に配慮するならば、外部的な制度に大きく依存した戦略は、新時代へ適応していく場合の足枷となり、新たな利益機会を見失わせることに連なるかもしれない（上原. 2020. a. b）。

3. 日本の外食革命と革新的経営の展開

3-1. 料飲店(単店経営型生業)から外食チェーン(多店舗展開型企业)へ

以上、流通革命と小売チェーンの記述に多くの紙数を割いてきたが、それは、これと対比しつつ、以降で論じる外食革命と外食チェーンの特徴をより明確化したかったからである。

さて、革命（外食革命）前夜までは、外食事業の殆どは生業で営まれていたが、中本（2003）を踏まえつつ、食文化の視点からみると、それは、以下のaとbの2極から構成されていたと見做すことができる（葉袋・中・上原. 2015）。

a. ハイカルチャー型料飲店

高級フレンチレストラン、高級割烹、高級中華料理店など、卓越した料理人の技術をブランド化した料飲店を指す。企業化している料飲店は少なく、職人の技術力を活かした家業的経営が多い。このハイカルチャー型料飲店は、現在でも存在しているが、相変わらず少数で、希少性と付加価値的差別化を訴求している。

b. ポピュラーカルチャー型料飲店

蕎麦屋、丼物屋、うどん屋、ラーメン屋、街の食堂などが、家族労働によって単店舗で経営されていた。職人的技術力はそれほど要求されず、商店街などでの立地によるメリットを活か

して小規模かつ零細な生業を営む料飲店であり、当時の外食業界の殆どはこの種の生業型料飲店で占められていた。

日本の外食革命は、主として、上記bの分野で生じた「主流となる担い手」の交代として捉えることができる。より具体的には、bにおいて、単店経営を旨とする料飲店（生業）が、多店舗を効率的に展開する外食チェーン（企業）に取って代わられるプロセスを指す。この外食チェーンは、多店舗展開をセントラルキッチン（後述）という技術革新に繋げることによって、効率的なSCM（Supply Chain Management：サプライチェーン管理）を標榜することができた。我々は、外食チェーンの台頭・展開を中核とする経営の進化の1つの側面を、サプライチェーンの構築を目指す動態、言い換えれば、SCMに向けての進化として捉えることができると考える。こうした捉え方は、従来、あまりなされていなかったが、たとえば道畑（2010）は我々と同様な問題意識に依拠しているし、茂木（2019）もSCMの思想に立った論理を展開しているといふ見做し得る。

また、外食チェーンが狙った顧客は、ポピュラーカルチャー層ではあるが、一方で、外食チェーンは、こうした客層に向けて、ハイカルチャー品質を効率的に提供できる方向（葉袋・中・上原. 2015）も模索してきた、という点にも注目すべきであろう。

3-2. セントラルキッチンとSCM

ここで、外食革命で台頭してきた外食チェーンが採用したチェーンオペレーションは、日本の流通革命で小売チェーンが標榜したそれとは異なり、多かれ少なかれ、より積極的にSCM（Supply Chain Management：サプライチェーンの管理）の実践を目指すものであった、ということ強調しておく必要がある。

チェーンオペレーションの主たる機能は、多店舗展開とこれを効率化するためのSCMの展開に求められる。しかし、日本の流通革命で台頭してきた小売チェーン（企業）は、既に述べたように、

「メーカーから自社店舗への物流」の殆どを既存の卸売業者などに任せ、自らは多店舗展開に注力してきた。しかし、外食革命で台頭してきた外食チェーンは、セントラルキッチンと多店舗展開を効率的に結びつけることによって、SCMを視野に入れる方向に進んできた、ということに注目すべきであろう。

外食革命より前に繁栄を謳歌した生業型料飲店の多くは、魚屋、八百屋、肉屋などという業種別小売店から食材を仕入れていた。少し規模が大きくなると、食材卸や生鮮市場の仲卸から仕入れることもあった。ところが、外食革命で台頭してきた外食チェーンは、各店舗で食材を仕入れる機能を本部に集約し、そこで調理と加工の一部も担いつつ、これを各店舗に配送するというシステムを採用した。これがセントラルキッチンである。このセントラルキッチンは、各店舗が使う食材を一括して仕入れることによって、また、今まで各店舗に分散していた調理&加工を集中化することによって、それぞれ、規模効率の達成と人件費の削減を可能にすることを狙った。そうしたセントラルキッチンは、川下への配送の効率化、および、川上からの食材調達を自社で操作できる機会の拡大を可能にした。こうして、外食革命で台頭してきた外食チェーンは、流通革命で台頭した小売チェーンとは異なり、SCMを視野に入れながら、生業的料飲店が依拠してきた食材流通機構の利用を減らしつつ、独自の仕組みをつくり出す動きを見せてきた。

3-3. 外食経営の高度化と進化の方向

料飲店は、殆どが生活者に財を販売する業態であり、事業分類統計としてみると、それは「販売機関としての小売」ともいうべきカテゴリーに分類される。しかし、料飲店は、販売形態は小売であるが、調理・加工という生産過程を取り込む業態であって、その意味で、料飲店を製造小売と見做すのが正しい。言い換えれば、外食事業は、生産と販売が経営的に一体化した事業である。企業化を目指して売上を拡大しようとするとき、この

生産と販売とを一緒に行なう料飲店舗を多数つくるだけでは、店数に比例して売上額は増えるとはいえ、これに応じて生産場所（店を兼ねる）も多く新設しなければならず、生産の規模効率が効かないため、また、多くの調理人を雇わねばならないため、費用対成果からみて、多店舗化による利益拡大は殆ど不可能になる。

そこで、これを可能にするためには、各店舗での生産と販売の一体化を別の仕組みに置き換えねばならず、この置き換えをサプライチェーンの構築と結び付ける役割を担ったのがセントラルキッチンである。すなわち、店舗での生産の少なくとも一部をセントラルキッチンに集約し、そこから各店への配送を担うことによって、生産の規模効率の飛躍的向上と人件費の大幅な削減を実現しつつ、川下と川上を結節するSCM（Supply Chain Management：サプライチェーン管理）を展望できるようになったといえる。

我々は、ここで、上記のごときSCMの強化は、これからも、外食チェーンの環境適応力の増強に有意な機会を与えることを強調しておきたい。外食チェーンは、セントラルキッチンの方法を活用することによって、販売から分離された生産固有の知識、さらに、分離された販売と生産を繋ぐロジスティクスの知識などを多く獲得できることになる。これは、自力でSCMを展開する方向から得られた経営資源そのものの蓄積に繋がり、生産の拡充による物販の事業化、物流能力を活かした配送事業の展開など、多角化の機会を広げていくことにもなる。

3-4. デジタル化とセントラルキッチンの論理と革新

いま1つ、これも既に触れたことであるが、デジタル技術の進化を最も活かせる分野の1つがSCMの革新だということも強調しておきたい。デジタル化（DX：Digital Transformation）を有効に活かせる契機は、多くの機能が渾然一体となっている世界において、各々の機能を一度切り離し、これらを新たに繋ぎ直して別の世界を構成

していく場合だといってよい（高岡2012）。まさに、渾然一体となっていた販売と調理・加工および仕入れを、セントラルキッチンを通じて、それらの分離と再構成を実現しようとする契機をつくり出したのが外食革命だといえる。こうして再構成した世界を効率的に操作できるのがデジタル技術である。これからは、機能の切り離しと再構成を目指す世界を更に進化させるために、システム要素の標準化と共有化が必須であり、この方向でのデジタル技術の積極的な活用が外食チェーンにも強く要請されてくるであろう。このデジタル化は、おそらく、セントラルキッチンの進化と高度化を中核として進んでいくと推察できる。

セントラルキッチンの現在までの進化については、茂木（2019）が、調理工程を「A. 下調理」→「B. 中調理」→「C. 最終調理」という連鎖で捉え、セントラルキッチンが「A」だけでなく、「A→B」の工程まで担うことによって、SCMの効率を高めたこと、さらに、「セントラルキッチンでの調理」と「店舗までの配送」とを関連づけた、効率的調理工程が開発されてきたことを明らかにしている。これを、理論的に展望すると、以下のように説明することができる。

顧客の欲求に肌理細かく対応するためには、もちろん、各々の業態に必要な品揃え幅の制約があるとはいえ、可能な限り、最終調理によるメニュー数を多くしなければならない。しかし、これを、出来る限り、効率的に（低コストで）実現するためには、投入量（労働力・食材数・輸配送車数など）の極小化も図らねばならない。すなわち、「アウトプット種類数／インプット種類数」の極大化を図ることである。このことは、「1種類のインプット」が「多種類のアウトプット」に活用されることを意味する。こうしたインプットは古くから「共通インプット」として概念化されている（Panzer & Willing, 1981）。たとえば、何台ものトラックが食材ごとに各店舗に納品していた事態から、多種類の食材で調理した様々な半成品を数少ないトラックで一括納入する事態への変化は、トラックの共通インプット化として、また、従業

員が1つの作業しか担っていなかった事態から、自動化などによって多数の作業が出来る事態への変化は、労働力の共通インプット化として、それぞれ、捉えることができる。実は、セントラルキッチンの中核とする革新は、SCMに必要な資源の共通インプット化に大きく貢献してきたし、これからも貢献していくといえる。

さらに、上述のPanzer & Willing（1981）は、共通インプット化によって経営効率が高まる状態を「範囲の経済」と呼んでいる。「規模の経済」では、多品種化すると、単位当たりコストが上昇するが、「範囲の経済」では、共通インプット化によって、多品種化しても単位当たりコストを下げるのが可能となる。デジタル化は、経営資源の共通インプット化と、SCMにおける機能の組み替えを同時に行ない、経営において「範囲の経済」を実現するための強力な武器となる。

4. 外食革命とその進化を駆動した要因

4-1. はじめに：何が外食革命を駆動させたか

以上、1960年代後半～1970年代前半に興隆期を迎えた外食革命とその特徴（強調点：外食チェーンにおけるSCMの展開とその将来展望）について論じてきたが、如何なる事象がこれを駆動させてきたのか。この点に関して、我々は以下の4つに注目している。それは、(1)生活と食文化の変化、(2)革新的起業家の台頭、(3)大阪万博による影響、(4)ビジネスコミュニティの生成と展開、の4つである。以降では、これらについての言及から論を進めていく。

4-2. 生活と食文化の変化

経済成長に伴う所得の増大は、生活者の食文化を大きく進化させた。1956年に経済白書「もはや戦後ではない」が出され、国民の経済生活も活況に向かった。これに続くかのように、1960年には池田内閣による所得倍增政策が開始された。この辺りから、生活の洋風化が一段と進み始め、人々の消費意欲も高まっていく。東京オリンピック

(1964年)を経ると、従来の必需を満たすだけの生活から、随意的消費も楽しもうという生活観が強まってくる。そして、大阪万博(1970年)は、後述するように、食の洋風化と外食の普及をもたらす決定的な契機となっていく。

人々が外食に興味を抱くようになると、従来のハイカルチャー型料飲店にも目を向けるようになったが、形式張ったフランス料理店や割烹などが多く、しかも、馴染みの高額所得者層を固定客としていたため、一般の生活者にとっては敷居が高く、「好きなときに味わえる」という感じではなかった。そこで、台頭してきた外食チェーンは、「ハイカルチャーでの美味しさと豊かさ」に迫る品質を、「リーズナブルな価格とカジュアルな様式」によって、人々に提供することを狙い、これが、ポピュラーカルチャー層を大量に吸引することになって、外食革命を駆動していくのである。ここには、文化論的にいうと、「革新は、ハイカルチャーに挑戦するポピュラーカルチャーから生み出される」という経験則(葉袋・中・上原、2015)を見出すことができる。

4-3. 革新的起業家の台頭①：その類型化

文化や社会・経済などの変革は、同時代に台頭した革新的な人々との相互作用で展開されてきた。たとえば、ルネサンス(文芸復興期)では、ダンテ、ダ・ビンチ、ボッカチオなど多彩な人物が活躍し、幕末から明治維新にかけては、坂本龍馬、西郷隆盛、木戸孝允などが体制の変革に大きな役割を担った。外食革命も、革新的な起業家の台頭と果敢な行動によって展開され、現在の外食業界の進化も、彼らによる影響を色濃く残している。ここで、外食革命と起業家との関わりからみた脈絡を述べておこう。

現在でも続いている外食企業の中には、外食革命の興隆期とその前後に、チェーンオペレーションとその中核たるセントラルキッチン、或いは、これに類似した仕組みを展開し始めた起業家によって創設されたものが少なくない。こうした起業家は、以下の3つのタイプに分けることができ

るであろう。

タイプA：アメリカ等から革新的な外食経営の知識を得たとは思われるが、日本発の外食チェーンを独自に創業した人々で、例えば、以下を挙げることができる。

- ・江頭匡一(ロイヤル)
- ・横川4兄弟(すかいらく)
- ・小嶋淳司(がんこ)
- ・田沼文蔵(グリーンハウス)
- ・櫻田慧(モスフード)

タイプB：タイプAと同様に、日本発の外食チェーン経営を独自に展開したが、既に創業されていた事業を本格的チェーンに変革した人々で、例えば、以下が挙げられる。

- ・松田瑞穂(吉野家)
- ・佐竹宰治(美濃吉)
- ・田中博(京樽)

タイプC：アメリカ等の外食チェーンを日本に導入し、そのブランドとシステムを活かして日本で事業展開をした人々で、例えば、以下を挙げることができる。

- ・藤田田(マクドナルド)
- ・大河原毅(ケンタッキーフライドチキン)
- ・伊藤雅俊(デニーズ)
- ・鈴木清一(ミスタードーナツ)

上に挙げた起業家は、日本の外食革命の興隆期およびその前後に活躍した人々の全てではないが、日本の外食チェーンの生成と進化に貢献した人々の典型だといって過言ではない。もちろん、上記の他にも多数の起業家が、外食革命とその後の業界の進化に大きく関わったと思われるが、上に掲げた人々は、標本として全体をほぼ反映していると思ふべきであろう。

4-4. 革新的起業家の台頭②：注目すべき動き

我々は、外食革命によって生み出された業界の基本潮流(本研究では、これを、主としてSCMの進化に関わるプロセスとして捉えてきた)を更に深掘りするために、上述の起業家とその業績の

うち、以下の事象に注目している。

まず、タイプAのうち、多様なメニューを提供し、かつ、人々の食生活の主要な分野にかかわる業態を展開した起業家に着目すべきであろう。すなわち、日本で最初にセントラルキッチンを開発し、かつ、日本で洋風のファミリーレストランを展開した嚆矢ともいべき江頭と、そのシステムを更に広げた横川兄弟（特に、多くの業態を開発した横川竟に注目すべきだ）、和食のメニューの多様化で江頭・横川等との差別化を図った小嶋、給食の領域で競争優位を築いてきた田沼、といった4起業家の戦略と行動が我々の興味を引く。彼等は、外食産業の戦略的基盤をSCMとして捉え、この進化を追求してきた点で、業界の中核として位置づけられる。

次に、SCMの中核たるセントラルキッチンの展開について、江頭から横川に連なる脈絡について注意深い洞察を試みていく必要がある。日本の外食経営者として、最初にセントラルキッチンを設置・展開したのは江頭であり、その効率的仕組みを開発・進化させてきたのは横川だとされている（茂木2019）。おそらく、「江頭⇒横川」という技術の「移転&革新」を追求することによって、外食業界のSCMの展望について、重要な示唆を得ることができるであろう。

そして、後述する業界団体としてのJF（日本フードサービス協会）の活動とかかわりつつ、外食業界の発展に大きく寄与した起業家として、松田とその後継者の安部修仁、さらにJFの会長や委員会のリーダー（委員長）を歴任した起業家等に注目すべきだと思う。松田は、JFの前身たるFSCA（フードサービス・チェーン・アソシエーション）の設立で大きな貢献をただけでなく、JFの会員が輸入牛肉を安く手に入れるべく、共同仕入れ機構の結成にも尽力した。なお、松田の後を引き継いだ安部も、JFの活動に有益な示唆と知見を与えつつ、JFが設立した安全安心財団（食の安全・安心財団：田沼が初代理事長）やJRO（日本食レストラン海外普及推進機構：大河原が理事長）の機能強化に大きな役割を担ってき

た。他に、JFの地域活動の普及に力を入れた小嶋の業績も高く評価できるであろう。いま1つ、給食ビジネスの発展を主導した田沼文蔵と、これを基盤に多角化を進めている子息（田沼千秋）のJFへの貢献（集合知の拡充）も注目に値する。

4-5. 大阪万博の影響：江頭の英断

1970年に開催された大阪万博は、予想を超えた盛況を呈して、来場者数は6420万人（1日平均35万人）に達した。このとき、米国で外食チェーンとして有名なハワードジョンソンが、万博会場のアメリカ館で外食施設を運営する権利を放棄したのに代わって、ロイヤルの江頭が、これを担うことになり、同時に、ロイヤルはステーキハウスをアメリカ館に出店した。ここで、江頭は、福岡に設置していたセントラルキッチンから、半調理品や食材を万博会場にピストン輸送して、セントラルキッチンの成果を業界に知らしめ、ロイヤルの運営・出店も大成功を収めた。このアメリカ館には、ロイヤルのステーキハウスの他に、江頭の主導のもと、ケンタッキーフライドチキンを始め、米国由来のハンバーガーショップ、コーヒーショップが設置され、人々に新たな食文化を提案し、これが外食産業の革新を駆動する要因の1つとなったといえる。

4-6. ビジネスコミュニティの生成と展開① ：集合知を創造する仕組み

起業家等によって散在的に生み出された革新が、ビジネス革命として、業界を変えていく潮流をつくり出していく過程では、散在している革新情報を共有する機構が生み出されることが多い。こうした情報の共有は集合知（西垣2013）として機能する。

情報の共有は、大きくは、2つのパターンに分けられる。1つは、理論・事実・データという客観情報、言い換えれば形式知の共有である。こうした形式知の共有は、デジタル化が進むにつれ、加速度的に人間の手を離れ、自動的に記憶・操作されるようになる。いま1つは、そうした形式知

を人間が創造的に使い熟した成果、言い換えれば、暗黙知（Polanyi, 1966）を基礎とする人間知あるいは知恵（上原2019b）の共有である。我々がいう集合知とは、後者でいう知恵（人間知）の共有を指す。

ビジネスの世界で、上記のごとき集合知を構成していく機構（知恵が集まる機構）の1つとして、ビジネスコミュニティを挙げることができる。こうしたビジネスコミュニティは、単なる知恵の混合体ではなく、知恵の主体たる人間が交流する場でもあり、この交流を通じて、各々の異なる知恵が、より高次元なアイデアに統合かつ戦略化されていく方向を目指さねばならない（西川2011）。すなわち、ここでいうビジネスコミュニティは知恵の統合機能も担う組織だといえる。

ところで、上で述べたビジネスコミュニティの典型として、既に指摘したように、私塾型機関と業界団体の2つを挙げることができるが、各々を比喩的に捉えるならば、たとえば、明治維新という革命に繋がる集団を例にとると、吉田松陰が主宰した松下村塾は私塾機関に、薩摩と長州による薩長同盟は業界団体に、それぞれ対応づけることが可能であろう。

ここで、外食革命とその後の展開に大きな影響を与えたビジネスコミュニティを挙げておこう。私塾型機関としては、ペガサスクラブ（主宰者：渥美俊一）と奥住マネジメント研究所（主宰者：奥住正道）が、業界団体としては、JF（日本フードサービス協会）が、それぞれ、外食業界の革新と進化を大きく駆動したビジネスコミュニティだといえる。

4-7. ビジネスコミュニティの生成と展開②

：渥美と奥住の貢献とその違い

外食革命とその後の展開に大きな影響を与えた私塾型機関の主宰者として、渥美俊一と奥住正道について述べてみよう。

渥美は、読売新聞の経営担当記者をしていたが、1960年頃から、チェーンストアに関する理論家として名を成し、1962年にチェーン理論の研究と普

及を標榜して、ペガサスクラブを主宰した。そのころ台頭してきた小売チェーンの創業者（例えば、ダイエーの中内功、イトーヨーカ堂の伊藤雅俊、ジャスコの岡田卓也、マイカルの西端行雄・岡本常男、ユニーの西川俊男など）の殆どが渥美に師事した。それだけでない。我々は、松田（吉野家）、横川（すかいらーく）、小嶋（がんこ）などといった多くの外食チェーン創業者も、少なくとも一度は、渥美に師事を乞うたことに注目している。渥美のチェーン理論は、小売チェーンは、多店舗展開に重きを置き、既存の流通機構に委ね得る機能は、そこに全て外注すべきだ、ということ強調していた。SCMの多くを卸売機構に任せる形で展開された流通革命は、渥美のこうした理論を色濃く反映していたといえる。

一方、奥住は、NCRで金銭登録機を普及させる仕事をしていたが、小売店などにセルフサービスを中核とする経営の合理化の相談に乗る機会が多くなり、コンサルタントとして、NCRから独立するに至った。そうした中で、チェーン理論の普及も重要だと気づき、1971年には、小売店や料飲店の近代化を目指して、奥住マネジメント研究所を設立した。奥住は、個々の小売チェーンの量的成長を推進する指導に重きを置くというよりも、むしろ、業界が結束して革新を展開していく方向を推奨した。この点が渥美と異なっていると言えるであろう。

奥住の最大の功績の1つは、料飲店・小売店による業界団体の結成の重要性を強調し、その実現に努力した点にあるとあって過言ではない。さらに、奥住は、業態別に団体をつくることを推奨した。奥住が主催したチェーンストアの勉強会には、当初、中内功（ダイエー）、伊藤雅俊（イトーヨーカ堂）、岡田卓也（ジャスコ）など蒼々たるメンバーが参加し、それが日本チェーンストア協会の結成に連なった。また、スーパーマーケットの業界団体は、現在、幾つかに分かれているが、これらには奥住が主宰する勉強会から生まれたものが多い。なお、奥住は、日本セルフ・サービス協会（1958年）、日本ショッピングセンター協会

(1973年)、日本フランチャイズチェーン協会(1972年：この団体には外食チェーンの多くも参加している)、日本専門店協会(1989年)など多くの業界団体の設立に関わってきている。

ここで強調しておきたいことは、外食分野の革新・進化に最も貢献してきた業界団体として、JFを挙げることができ、このJFの前身たるFSCA(フードサービスチェーン・アソシエーション：1971年)の設立には、後述するように、奥住が主導的役割を担った、という点である。

4-8. ビジネスコミュニティの生成と展開③ ：外食チェーン起業家の学習的移動

さて、外食革命の展開に関わった起業家、たとえば、小嶋(がんこ)、横川(すかいらーく)、松田(吉野家)などを含む、多くの外食チェーンの創業者が、少なくとも一度は、渥美の指導を受けたことが確認できる。それは、渥美が強調した多店舗展開に魅力を抱き、かつ、渥美の主宰するアメリカ研修において、コーヒーショップやファーストフードの華々しさを目の当たりにして、多大なる刺戟を受けたからであろう。

しかし、暫くすると、彼等は、渥美から距離を置き、奥住が主導する方向、言い換えれば、FSCAからJF設立に向かう潮流に同調し、これに協力・参加していくようになる。

上記のような、外食チェーン創業者の、「渥美」塾から「奥住」塾への学習的移動は、流通革命から外食革命への推移とも係わっているが、その内実的理由は、多店舗展開に注力した小売チェーン創業者と、SCMと多店舗展開との連動に配慮した外食チェーン創業者との戦略的思想の違いを反映している、と捉えることもできる。

5. 業界団体JFの機能と展開

5-1. JFの設立に向けての胎動

私塾的機関を母体にして、そこから公的な業界団体が生み出されることが多い。JF(日本フードサービス協会)も、奥住が主宰した業態別勉強

会の1つ(外食業態の経営層が集まる勉強会)から生まれた。この勉強会と関連して、日本でも、ショッピングセンターの時代がくるという気運が高まってきて、1970年に、奥住の指導の下にASCC(Advanced Shopping Center Conference)が結成された。そのASCCには、ショッピングセンター内でのテナント運営を目論んで、当時の有力外食企業の経営者が多く参加していた。彼等が、奥住の協力を得て、より専門的な外食経営に関するノウハウの共有を目指して、1971年に、任意団体FSCA(Food Service Chain Association：フードサービスチェーン協会)が結成されるに至った。これを母体として、JF(1974年に「社団法人日本フードサービスチェーン協会」、1985年には「社団法人日本フードサービス協会」と名称変更して、チェーンだけではなく、単店経営の事業者も加入するようになった)が設立された。

5-2. 名門企業の経営者による基盤づくり

ここで、「ASCC→FSCA→JFの設立」という過程で、特に初期の活動には、外食革命と呼応して台頭してきた新しい外食チェーンの創業者だけでなく、むしろ、外食業界でかなり昔から競争優位を誇っていた企業の経営者層が熱心に動いた、という点にも注目すべきであろう。たとえば、藤井和郎(不二家)、薄井良次(北浜⇒高瀬)、田中博(京樽)、小坂哲朗(松本楼)、太田芳雄(銀座アスター)、干田弘義(スエヒロ)、広瀬文一(森永キャンデーストア)などである。なかでも、藤井は、JF設立期(1974年)から1980年までの6年間、JFの会長として、その体制づくりに多大な貢献をした。彼等は、日本の経済や生活の顕著な変化を鋭敏に感じ取り、外食業界が、従来の生業的体質から脱却すべきだという信念と思想に基づいて、自らのビジネスを変えていくための集合知を求め、その形成を図ってきたといえよう。

上記の動きと相俟って、松田(吉野家)が、チェーン展開と食材仕入れに関して、積極的に情報をJFに提供した他、江頭(ロイヤル)、横川(すかいらーく)、小嶋(がんこ)、大河原(ケンタッキー

フライドチキン)、櫻田(モスバーガー)などの、新たに台頭した創業者がJFに参加し、その発展に寄与していくことになる。ここにおいて、従来の有力経営者群と新たな創業者群との思想的繋がりができ、これが日本の外食業界のレベルアップに連なっていく。JFが創設されていくプロセスでの成果の1つは、こうした脈絡を築いた点にあるといえよう。

5-3. 業界団体に要請される活動とJF

我々は、JFが、上記の脈絡を更に進化させ、今日に至るまで、多くの事業の展開を可能にする、集合知の充実と豊富化を実現しつつ、多くの会員を組織化してきたことに注目している。ここで重要なことは、当該団体の集合知の充実と、そこに会員を誘引する要因とは、相互に作用し合い、その団体の機能展開を大きく駆動していく、という点である。言い換えれば、前者(集合知の充実)は、後者(当該団体に会員を誘引する要因の充実)を必須とする。この必須項目として、以下のような業界団体の活動を挙げることができる。

* 会員の事業力を強化するための諸活動

- ・ 情報提供
- ・ 共同事業
- ・ 福利厚生
- ・ 教育
- ・ その他

* 社会に適合&貢献するための諸活動

- ・ 安心&安全の追求
- ・ 関連業界との協調
- ・ 社会への提案
- ・ その他

* 事業活動に係わる制度の改善を求める政治活動

- ・ 監督官庁への提案&対応
- ・ 政策&法令への提案&対応
- ・ その他

JFは、上記の諸活動ごとに委員会をつくり、そこに有能な経営者等をリーダー(委員長)としつつ、積極的な戦略を展開することによって、集合知を時流に適應させながら、業界団体として確固たる地位を築いてきたこと、我々はこの点に注目している。まず、ここで、JFが現在までに実

施してきた主要な活動を見ておこう。

5-4. JFの主たる活動展開①

：会員の事業力を高める活動

会員の事業力を強化する活動として、まず、情報提供の充実と持続が注目される。JFは、創立当初から機関誌を発行し続けてきただけでなく、様々な情報紙を随時発信してきている。現在でも、JFを尋ねれば、資料や口頭によつて的確な情報を手に入れることができる。

有効な共同事業も行なわれてきた。当時、輸入規制が強かった牛肉の輸入枠を獲得して、会員のための共同仕入れを実施(1975年)したことを皮切りに、食材や資材の共同購入を積極的に行ない、会員の食材入手に資したことも評価されている。時代は後になるが、会員の売上拡大を意図してグルメカードを発行したこと(1992年)も会員の事業展開に功を奏したといつてよい。

福利厚生事業として、外食企業の従業者のためのJF厚生年金基金の設立(1979年)やJF健康保険組合の設立(1980年)が挙げられる。こうした事業は、外食産業の社会的評価を高め、かつ、その近代化・企業化に大きく寄与したといえる。また、グローバル時代を背景とした労働力を確保するために、「外国人雇用に関する外食産業からの提言」(1990年)を作成し、外食産業が確保すべき外国人労働力の拡充を目指してきた。

一方、JFは、当初から、教育&研修事業には力を入れており、海外研修を、殆ど毎年、行なってきただけでなく、1980年には「立教・コーネル・フードサービスマネジメントスクール」という国際的な研修事業を成功させ、これが外食産業研修機構など後の教育プロジェクトの展開に連なっていくことになる。こうした教育&研修事業の更なる飛躍として、後述するフードサービス学会という学術団体が設立されていく。

なお、JFは、教育事業の展開において、当時の経営学・マーケティング理論の学者として大御所ともいべき宇野政雄(早稲田大学教授)、野田一夫(立教大学教授)、村田昭治(慶應義塾大

学教授)、田内幸一(一橋大学教授)、田島義博(学習院大学教授)などを組織化して、彼等から強力な支援を得ており、このことが、JFの会員の事業力の向上と、学術団体の設立などに大きく寄与したことも知っておく必要がある。

5-5. JFの主たる活動展開②

：社会に適応&貢献していく活動

JFは、社会適応&貢献活動として、様々なことを実施してきた。主要なものとして、QCサークルや公害防止セミナーなどを展開してきたが、特に、BSE問題を契機として、食の安心・安全を真摯に考えていく活動を熱心に推進してきたことにも注目すべきであろう。それは、2013年には「安全安心財団:食の安全・安心財団」が設立され、食の安全を判断するための情報を的確に発信していくプロジェクトの展開に繋がっていく。

また、日本食のグローバル化を推進するために「JRO:日本食レストラン海外普及推進機構」が設けられ、積極的な活動を行なっている。さらに、関連業界への広がりをもつ動きとして、各地の農家や農協との契約栽培などへの取り組みが当初から行なわれてきたが、それは、後に「外食産業から農業者へのメッセージ」(1988年)という情報発信にも連なっていく。こうした活動は、外食チェーンの台頭(外食革命)を担った起業家が、セントラルキッチン機能を高めるために、川下と川上とを繋ぐSCMの拡充を標榜してきたことと深く関連しているといえる。

業界を超えた一般的な社会貢献活動として、「JF愛の募金」箱を会員企業の店頭置き、釣り銭や小銭を寄付してもらうことを続けている他、災害時等への援助など、福祉の観点から、外食産業と社会との触れ合いを築く努力をしてきた。

JFの社会活動のメルクマールの1つとして、「日本フードサービス学会」の設立(1995年)を挙げることができる。学会設立は、会員企業の事業力強化を狙ったJFの教育研修の発展と成果にも関連して生み出されたといえるが、一方で、JF創立に関わった奥住正道などが、外食産業の

地位を高める社会活動の一環として学会設立の必要性を早くから訴え、それは、JFが組織化した有力学者(5-4で記された大御所ともいべき学者)および多くのJF会員に自覚され、このことが「日本フードサービス学会」(初代会長:奥住正道)の成就に結び付くことになったといえる。特に、1990年半ば頃から、学会を併設する業界団体が増え始め、その殆どは任意団体等に止まっているが、「日本フードサービス学会」は、日本学術会議で認定された学術団体としての公的な資格を得ている。この点にも、JFと関係者の並々ならぬ情熱を読み取ることができるであろう。

5-6. JFの主たる活動展開③

：制度の改善等を求める政治活動

あらゆる業界団体は、当該業界に有利な制度と政策を求め、積極的な政治活動を行なっている。この政治活動を主たる目的として作られた業界団体も少なからず存在し、そこでは、「A.会員の事業力を高める活動」や「B.社会に適応&貢献していく活動」は、政治活動の手段としてしか位置づけられていないことも多い。もちろん、JFも、政治活動を積極的に展開してきたが、それは、上記AおよびBの活動の効果を極大化する方向に沿って展開されてきた、と推察することができる。この点に係わることとして、以下の2つを指摘しておく必要がある。

業界団体の多くは、政治活動を効率的に進めるべく、監督官庁との関係を維持し、これを有効に活用しようとする。その一環として、監督官庁から、当該団体の「専務理事クラス」を派遣(天下り)して貰い、この「専務理事クラス」に当該団体を主導する権限を与えることも多い。しかも、そうした業界団体では、監督官庁から派遣された「専務理事クラス」は、ある期間ごとに交代することが多い。このことは、当該団体と監督官庁とが、組織的には長期的に関係を保ちながらも、人事的には新陳代謝を推進していく、というメリットがある一方、当該団体固有の戦略(上記AとBに関する戦略)を長期的かつ独自に展開できる余

地が狭くなる、という恐れも生じてくる。このような問題に対処するために、JFでは、監督官庁から派遣された「専務理事クラス」と協力しつつ、団体の「生え抜き」が主体的に戦略を展開できる仕組みを設けてきた（この点は、6-2でもより具体的に述べられるので、それと関連づけて読み取ってほしい）ことは注目に値する。

次に、業界団体の殆どは、時の政権与党に密着する形で、当該団体の要求を政策に反映させようとしている。これは、政治活動として必要であり、もちろん、JFも政権与党には相応のアプローチをしているが、一方で、JFは、政権与党に偏らず、自己の方針に同調する多くの政治家に情報を提供しつつ、これを通じて政治活動を展開しようとしてきた。これは、JFが親しくしているNRA（全米レストラン協会：National Restaurant Association）から学んだと思われるが、そうした不偏不党は、JFの自律性と戦略的活動の持続性に大きく寄与したと思われる。

6. JFに関する評価とこれを支えた人材

6-1. 外食産業進化へのJFの貢献

以上述べてきたように、JFは、日本の外食チェーンの台頭とその後の業界の発展に大きく貢献してきた。というよりも、外食革命とJFの創設が殆ど繋がっており、その後の外食チェーンを中核とした外食産業の進化もJFを基盤として推進されてきた、と見做すこともできる。この点にこそ、集合知としてのJFの機能を高く評価できる根拠を見出すことが可能となる。

本格的な検証は、今後のより実証的な研究に委ねざるを得ないが、恐らく、数多の業界団体の中でも、業界の革新と進化に深く関わった点では、JFはトップクラスの評価を得ることが可能だと推察される。JF創設に貢献した奥住正道は、既述のごとく、チェーンストア協会など多数の業界団体の設立に関与してきたが、その奥住が、JFの事務局長と常務理事（後に専務理事）を長らく努めた加藤一隆（後述）などに、「私が設立に係わっ

た業界団体の中で、JFが最も優れた団体になった」と述懐していたことからみても、我々の推察は間違っていないといえる。

JFの優れた点は、既に述べた活動展開からみても推察できるが、その都度必要な策を時流に合わせて実施するだけでなく、会員企業の「事業力」「社会適応力」「政治的発言力」を継的に高めるために、持続的な努力によって成果を積み重ねてきたことにある。その意味で、JFにおいては、集合知の統合による長期的戦略の展開が重要視されてきたと見做すことができる。

6-2. JFの戦略展開を支えた組織的特徴

一般に、業界団体が上記のごとき戦略を長期的に関連づけて展開するのは、決して容易なことではない。以下では、この点について論じておこう。

業界団体では、一般に、最高責任者たる会長は会員企業の社長から選ばれ、その殆どの任期は数年に止まることが多く、事務局長の役割を担う人物も会長企業からの出向者が担当するケースが多い。また、監督官庁から派遣される「専務理事クラス」も任期が長いとは言えず、何度も交代することによって、当該団体と監督官庁との関係を長く維持しようとするケースが多い。そこには、会員企業や監督官庁の構成員の多くに、当該団体の運営にかかわる機会を経験してもらうことによって、当該団体への関心を希薄化させないという意図を読み取ることができる。

しかし、一方で、上記のごとき仕組みでは、5-6でも触れたが、業界団体固有の戦略を、長期に渡って展開していくための連続性を確保することが難しくなってしまう。JFは、多かれ少なかれ、この困難さを克服してきたといえよう。その1つが、委員会制度の活用である。JFは諸活動ごとに長期的に戦略を展開するための委員会を設け、そこに有能な経営者等をリーダー（委員長）として配置してきた。

いま1つ、5-6で述べたことをより具体的に繰り返すならば、戦略展開の連続性を確保する方法として、たとえば、会員企業の社長を兼務する「会

長」や、監督官庁からの「専務理事クラス」のみが団体運営に関わる権限を占有するのではなく、当該団体「生え抜き」の担当者にも長期的な運営に関わらせる責任と権限を与える仕組みを整えることが必要であろう。ここで、我々は、JFが、こうした仕組みを整え、かつ、そこには然るべき「生え抜き」担当者が相応の役割を担ってきたことを指摘しておく必要がある。この点は、次の6-3で更に明らかにしたい。

6-3. JFの戦略展開を支えた人材について

JFで長期的戦略が功を奏してきたのは、1つには、歴代会長の任に当たった「外食チェーン経営者」の能力と努力に依るところが大きい。そのことは、歴代会長の多くが、外食革命の前後で勇躍した経営者、あるいは、その刺戟を受けた優れた経営者で担われてきたこと、また、彼等が、業界の高度化を図る施策を実行しつつ、その社会的地位を高める努力を続けてきたこと、そこに既述の委員会制度が機能してきたこと、これらの事実からも容易に推察できる。

いま1つ、比較的長きに渡って、上述の歴代会長の各々が長期的戦略の展開を引き継いでいくための状況の整備と戦略の実行に関わってきた「生え抜き」とも言い得る人物がおり、彼がJFの成果を大きく高めるのに重要な役割を担ってきたことも知っておくべきであろう。それが加藤一隆である。加藤は、JF創設に向けて奥住正道や革新的経営者などが躍動していた頃から、彼等と関係を持ちつつ、1980年～1990年にJFの事務局長、それ以降は常務理事（後に専務理事）を努め、現在は顧問に任じられている。5-4、5-5、5-6に記したJFの活動展開も、加藤によって戦略化され、成果が導き出されていなければ、失敗に終わったものが少なくないであろう。

なお、多様な企業から構成される機関を集合知として機能させ、かつ、優れた成果を上げている業界団体ほど、たとえば上記の加藤のような人物が重要な役割を担っている、という仮説を我々は想定している。業界団体におけるこうした「個人

役割⇔組織成果」という相互依存関係については、今後、より適切な実証研究（業界団体を標本とする統計的検証など）が要請されるであろう。

【謝辞】

本研究は、「江頭ホスピタリティ事業振興財団」による研究助成を受けた報告書に掲載される一部を基礎としつつ、これを再構成したものである。我々に、外食革命の研究という未開拓の分野へ挑戦する機会を与えて頂いた財団に、感謝の意を表する次第である。

また、本研究における1つの特徴は、業界団体についての考察を試みた点にある。実は、この点の研究の重要性については、林周二（東大名誉教授）と奥住正道（日本フードサービス学会初代会長・名誉会長）の両先生が早くから指摘していたところでもある。我々の研究は、こうした指摘に触発されたものであり、ここに両先生に感謝の意を表しておく。

【哀悼】

我々が本論文を書き上げたのは8月中旬であったが、その後直ぐに、奥住正道先生の訃報に接した。本論文を奥住先生に読んで頂く機会を失ったのが残念でならない。ここに、先生のご冥福をお祈りする次第である。

【参考文献】

- ・アリエティ.S (1996)『創造力』（訳：加藤正明・清水博之）新曜社
- ・上原征彦（1993）「VCの概念と中小小売業者の組織化」『経済研究』（明治学院大学）No.96
- ・上原征彦（1999）『マーケティング戦略論』有斐閣
- ・上原征彦（2019a）「企業経営には個人の知恵が効く」『公開経営』2019年10月
- ・上原征彦（2019b）「創造力を生み出す経営」『公

- 開経営』2019年12月
- ・上原征彦 (2019c) 「外食産業の現在・過去・未来：基調対談 (加藤・上原) から得た理論的示唆」『日本フードサービス学会年報』No.24
 - ・上原征彦 (2020a) 「迫られる流通戦略の革新 (1)」『公開経営』2020年3月
 - ・上原征彦 (2020b) 「迫られる流通戦略の革新 (2)」『公開経営』2020年4月
 - ・大泉一貫 (2020) 『フードバリューチェーンが変える日本農業』日本経済新聞出版社
 - ・小城武彦 (2016) 「組織の衰退メカニズムと文化の影響」『東京大学学術機関リポジトリ』
 - ・高岡詠子 (2012) 『シャノンの情報理論入門』講談社 (ブルーバックス)
 - ・田島義博 (1962) 『日本の流通革命』日本能率協会
 - ・田島義博 (2004) 『流通の進化』日経事業出版センター
 - ・中本進一 (2003) 「ハイカルチャー／ポピュラーカルチャーにおけるヘゲモニーと領有に関する一考察」『一橋法学』Vol.2、No.3
 - ・西垣通 (2013) 『集合知とは何か』中公新書
 - ・西川アサキ (2011) 『魂と体、脳』講談社 (メチエ)
 - ・林周二 (1962) 『流通革命』中公新書
 - ・道畑美希 (2010) 「フードサービス産業の食材開発・サプライチェーンの構築：その歴史と現在、そして今後の方向」『観光学研究』No.9
 - ・薬袋貴久・中麻弥美・上原征彦 (2015) 「食文化の区分と変遷からみた蕎麦屋の歴史と現在」『日本フードサービス学会年報』No.20
 - ・茂木信太郎 (2019) 『食の社会史』創成社
 - ・望田幸男他 (1999) 『西洋近代史研究入門』名古屋大学出版会
 - ・Abernathy, W. J. (1978), *The productivity dilemma*, Johns Hopkins University Press
 - ・Chandler (1977), *The visible hand*, Harvard University Press
 - ・Kim, S. W. (2007), "Organizational structure and the performance of supply chain management",

- International Journal of Production Economics, Vol.106
- ・Christensen, M.C. (1997), *The innovation's dilemma*, Harvard Business School Press.
- ・Panzar, J.C. and R.D. Willing (1981), "Economics of Scope", *American Economic Review*, May
- ・Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, University of Chicago Press
- ・Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press
- ・Schumpeter, J. (1954), *History of Economic Analysis*. 『経済分析の歴史』(東畑精一・福岡正夫訳) 岩波書店. 2005年～2006年

【参考にした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 I : 1960年代後期～1994年』1994年
- * 『外食の未来を見つめて II : 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』2017年

【 招待論文 】

フードサービス・ビジネスの展開と課題

～テクノロジーとヒューマンウェアの視点から～

立教大学観光学部 教授 東 徹

はじめに

「外食産業元年」といわれる1970年から半世紀。外食産業は、大衆消費市場の広がりとともに発展し、その存在感を高めてきた。

70年代から80年代には、効率的な店舗運営とチェーン化による規模拡大を図ると同時に、均質なフードサービスを大量・安価に提供し、人々により手軽に外食を楽しむ機会を提供することで成長を遂げていった。

人々の所得水準の向上に加え、女性の社会進出、核家族化・単身世帯の増加等、人々の生活構造・生活意識の変化に伴って「市場購入型」の消費様式が広がり、「食の外部化」が進んでいった¹⁾。さらに生活の24時間化、モータリゼーションの発達に伴う人口の郊外展開に合わせて、年中無休・24時間営業や郊外型店舗など、時間や立地の面でも事業の広がりをみせていった。

外食産業の成長・拡大の基盤となったビジネスモデルは、ファストフードやファミリーレストランから、居酒屋、定食、丼物、そば・うどんやラーメン、回転寿司、鍋物・・・等々、様々な食のジャ

ンル・領域に広がり、外食チェーンは、人々の食シーンにおける存在感を高めていった。

1990年代に入ると、バブル崩壊以降の経済停滞の影響を受け、さらに存在感を増す中食に圧迫されて外食需要は停滞し、市場は成熟化の様相を呈するようになった。需要が停滞する中、企業・店舗間の競争はより激しさを増し、消費者のデフレ・マインドもあって、フードサービスにおける低価格路線が浸透し定着していった。

外食チェーンは成長する市場において新規出店を続けることにより収益を増加させ、事業規模の拡大を実現してきた。しかしながら、一方で外食市場が成熟段階を迎え、外食需要が停滞・頭打ちとなり、もう一方で新規出店の拡大を可能にしてきた労働力の確保が困難になることによって、外食チェーンの量的拡大の限界が見えてきた。

成熟化した外食市場において、食のニーズは多様化し、単においしい食事を手軽に（あるいは手早く）リーズナブルな価格で食べられる機会を求めるとどまらず、「ヘルシー」、「安全・安心」、「季節感」、「地域性」等を求め、さらには「贅沢な時間消費」、「人々の交流機会」、「エンターテイ

東氏の横顔

1962年3月岩手県陸前高田市生まれ。専門分野は、商学・マーケティング。観光、サービス（ホスピタリティ）、地域振興にかかわるテーマを中心に研究。北海学園北見大学商学部教授、日本大学商学部教授を経て、2010年立教大学観光学部教授。現在、観光研究所所長、観光ADRセンターセンター長。学会では、現在、総合観光学会副会長、日本フードサービス学会理事を務める。経済産業省、観光庁等の委員会委員のほか、自治体の観光振興計画・ビジョンの策定等にも参画。豊島区民泊サービスのあり方検討会座長、笠間市観光振興基本計画策定委員会委員長等を歴任。現在、山梨県観光推進会議座長、釜石市観光審議会顧問、港区観光振興ビジョン検討委員会委員長を務める。主な著書は、『旅行産業論』（[共著]、(公財)日本交通公社、2016年）、『現代マーケティングの基礎知識[改訂版]』（[共編著]、創成社、2017年）、『新現代観光総論（第3版）』（[共著]、学文社、2019年）など多数。2020年10月1日から日本経済新聞（やさしい経済学）で「これからの観光を考える①～⑩」を連載。

ンメント性]、「ファッション性」といった、飲食を超えた経験価値を楽しむ場を求めるなど、人々の食欲の満たし方、食の楽しみ方には様々なものがある。

多様な食のニーズに応えるとともに、熾烈化する競争の中で自らのポジショニングをより明確にすることが求められる一方、フードサービスを支える労働力の不足という事態に対応するためには、より働きやすい職場環境づくりを通じて、従業員スタッフの力を発揮できる仕組みづくり、多様・多才な人材が働くことのできる就業機会をつくり出すことも重要な課題といえよう。

本小稿では、「外食産業」の成立と成長・拡大、成熟化した外食市場における新たなビジネス展開の可能性と課題について検討するとともに、フードサービス・ビジネスの展開にとってテクノロジーとヒューマンウェアがどのようなかわりをもってきたのか、そしてどのような可能性を開こうとしているのか、考えてみたい。

1. 「外食産業」の成立と成長

1.1 「外食産業」を成立させたテクノロジー ～フードサービスの工業化～

わが国において、「外食産業」という呼称が用いられるようになったのは1970年代であるといわれている。ファミリーレストラン・チェーンやファストフード・チェーンの登場など、それまでの個人経営の飲食店とは異質の革新的経営を行う企業に対してそうした名称が与えられ、次第に社会に定着していった²⁾。

個人経営の飲食店では、調理、接客サービス等、店舗運営のほぼすべてを、個人の経験に基づく知識・スキル、直感や思いつき、さらには見た目や人当たりなどの属人的要素も含めて、人的資源、すなわちヒューマンウェアに依存していた。しかし、「外食産業」と呼ばれる革新的企業は、同様にフードサービスを提供するビジネスではあっても、ヒューマンウェアに依存しきった「飲食店経営」とは全く異質なフードサービス・ビジネスを

めざした。調理、接客を含めて、ほぼすべてのサービスを「標準化」することで、店舗運営の合理化・効率化を図るだけでなく、多店舗展開を可能にし、スケールメリットを追求することをめざした。いわば、「いつでも、どこでも、誰にでも、同じサービスを大量安価に提供する」フードサービス・ビジネスをめざしたのである。

「外食産業」を成立させた経営の原理、あるいは革新性は、端的に言えば、ヒューマンウェアに依存しきった飲食店経営のあり方をネガティブにとらえ、近代社会における経済発展をもたらす原動力となった製造業のシステム、すなわち標準化・機械化された生産システムによって製品を大量かつ効率的に生産し、安価に提供する仕組みをサービス業にも適用しようとしたものである。いわばフードサービスの「工業化(industrialization)」をめざしたのである。

サービスの工業化³⁾は、サービスの提供過程を標準化し、省力化とサービスの均質化を実現し、それを基盤として多店舗展開を行いスケールメリットの追求を可能にする手法である。「外食産業」においては、セントラルキッチン導入や店内における「調理の機械化」、調理・接客のマニュアル化等「サービスの標準化」、店舗施設の外観や内装、従業員のユニフォーム等「可視的要素の統一化」を推し進め、いつでも、どこでも、誰にでも、同じサービスを大量安価に提供する仕組みづくりとその印象づけを行ったのである。

「外食産業」は、機械化という「ハードテクノロジー」と、マニュアル化、可視的要素の統一化といった「ソフトテクノロジー」を導入し、フードサービスにおけるヒューマンウェアへの依存度を可能な限り低下させ、店舗におけるオペレーションの標準化とサービスの均質化によってチェーン展開を実現し、フードサービスにおけるスケールメリットの追求を可能にした。そうした経営の革新によって「外食産業」は成立したのである⁴⁾。

1.2 基本モデルの確立と拡大

旧来の飲食店経営を革新したテクノロジー導入

の基本的な考え方は、いわば「脱ヒューマンウェア」であった。ヒューマンウェアへの依存度が高い飲食店経営には、調理・接客等、様々な面でミスやバラツキ、ムダが生じやすいこと、さらに人件費がかさむといった問題点があった。それらを解決する方法の一つは、ハードテクノロジーによるヒューマンウェアの代替化である。これは、調理を機械化し、店内での調理作業を簡素化することにより、調理における質の安定性と作業の迅速性を向上させ、省力化による人件費の削減を図ることを主たるねらいとしたものである。

もう一つの方法は、マニュアル化による作業の標準化である。これによりヒューマンウェアがもたらすミス・バラツキ・ムダの発生確率を低下させるとともに、特段の訓練や経験を要しないオペレーションを可能にしたのである。

「外食産業」における重要な経営課題は、店舗運営の効率化とチェーン化による規模拡大であった。

店舗運営の効率化にとって不可欠な課題は、人件費の削減である。これは、従業員数の削減とともに、熟練労働に頼らない作業過程を実現することによって可能となった。セントラルキッチン方式は、料理の品質を安定させるだけでなく、店内調理の簡素化を実現し、調理・接客等、作業のマニュアル化により、無駄を省き、バラツキを縮小させることが可能になった。これにより、特に訓練や経験を必要としない、いわば少し慣れば誰でもできる作業システムの構築が実現し、非正規労働による店舗オペレーションを可能にすることで、人件費削減を実現したのである。

チェーン化による規模拡大にとって不可欠な課題は、料理や接客サービスの均質化と、店舗運営に要する労働力を確保することである。「少し慣れば誰でもできる作業システム」と従業員の非正規化は、労働力の質的な制約を軽減させることにつながり、量的確保も容易にした。

このように、「外食産業」は、ハード、ソフト両面におけるテクノロジーの導入によって、フードサービスにおけるヒューマンウェアへの依存から脱却し、店舗運営の効率化とチェーン化による

規模拡大を実現したのである。

「外食産業」は、効率的な店舗運営とチェーン化による規模拡大を図ると同時に、均質なフードサービスを大量・安価に提供し、より手軽に外食を楽しむ機会を提供することで成長を遂げてきた。そうしたビジネスモデルは、様々な食のジャンルに広がるとともに、人々の生活行動の時間的・空間的拡大に応じた事業機会をとらえた展開を行っていった。人々の生活が多様化し24時間化していくのに合わせた年中無休・24時間営業店舗の展開、モータリゼーションの発達と人口の郊外展開に合わせた郊外型店舗の展開など、食分野における大衆消費市場の広がりに合わせて、さらにその中での「需要を取りこぼしなく獲得する」かのように、食のジャンルや価格帯の広がりにとどまらず、時間や立地など、より広範な食の需要をカバーするような事業展開をみせていった。

2. 外食市場の成熟化とフードサービス・ビジネス

2.1 外食市場の成熟化と競争激化

人々の生活構造、生活意識の変化に伴い、「外食産業」は多くの消費者に受け入れられ、1980年代を通じて、成長を遂げていった（外食産業の成長期）。人々の所得水準の向上によって、消費生活における「食の外部化」が進み、それにつれて外食市場は成長を続け、90年には25兆円を超える規模にまで拡大した。しかし91年のバブル経済崩壊以降、停滞傾向を示し、成熟市場の様相を呈するようになっていった。

バブル経済崩壊後の「失われた10年」と呼ばれる時代の中にあって、食の外部化の拡大も頭打ちとなり、「中食」の台頭もあって、外食市場は成熟期を迎えたのである。

市場の伸びが止まったにもかかわらず、外食チェーンは成長型のビジネスモデルを大きく変えることなく新規出店を続けたため、「限られたパイ」の中で互いに事業規模の拡大を図る過当競争状態となっていく。加えて、消費者も経済の停滞が続く中、低価格志向を顕著に示し、外食市場に

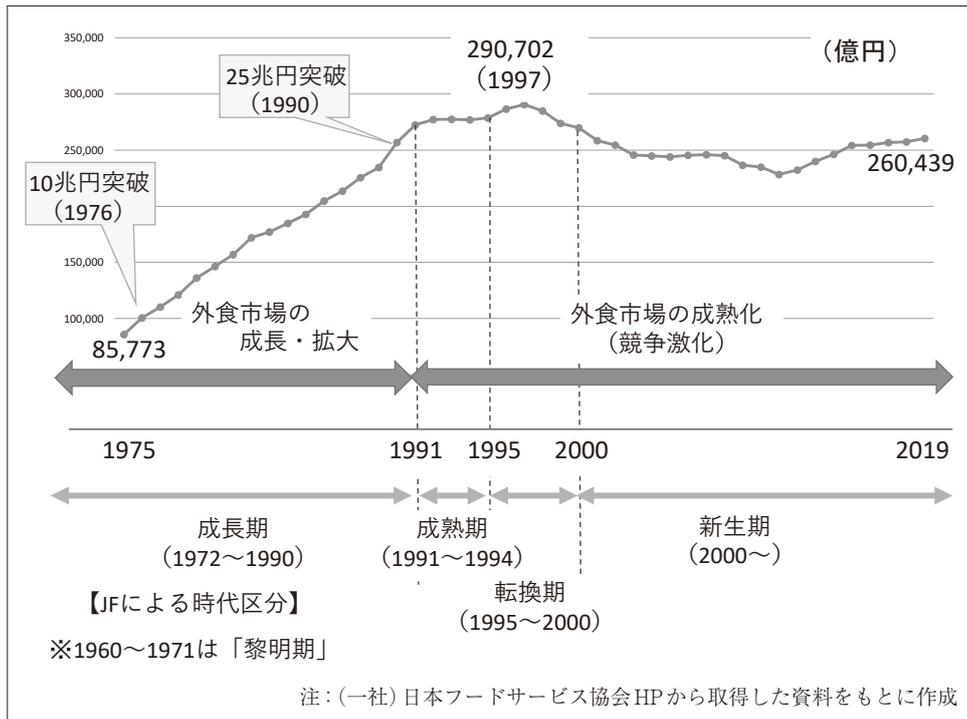


図1 外食市場の規模とその推移

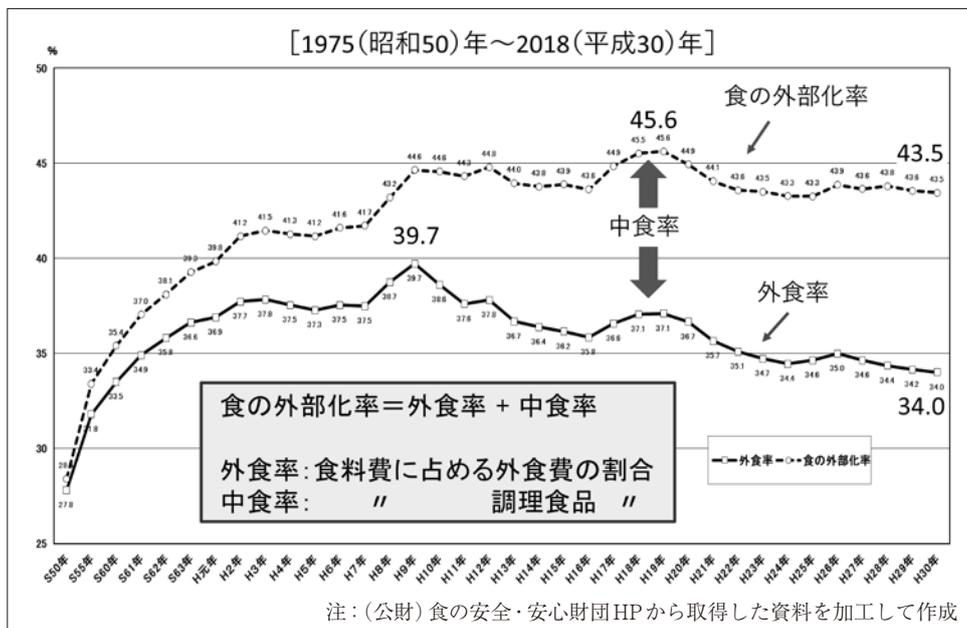


図2 外食率と食の外部化率の推移

における価格競争が激化していった。

そうした外食市場の状況は、次第に企業の収益を圧迫するようになり、コスト圧力の上昇は、これまでも増して食材コストと人件費の切りつめを必要とするようになった。こうした状況は、食材調達コストの上昇（円安による輸入食材コスト

の上昇、物流コストの上昇、国内における生鮮食料品価格の上昇等）と労働力確保の困難性が高まれば、さらに収益を圧迫する事態につながる「危うい構図」となっている。特に労働力の確保については、全体として労働人口の減少傾向がみられる中で、労働時間や待遇等の条件から「外食産業

=ブラックな企業・業界」というイメージが広がり、その困難性が次第に深刻さを増していくことになるのである。

2.2 量的拡大の限界

「外食産業」の基本的なビジネスモデルは、チェーン化による多店舗展開を前提に組み立てられている。外食チェーンは成長する市場において新規出店を続けることにより収益を増加させ、事業規模の拡大を実現してきた。しかしながら、一方で外食市場が成熟段階を迎え、外食需要が停滞・頭打ちとなり、もう一方で新規出店の拡大を可能にしてきた労働力の確保が困難になることによって、外食チェーンの量的拡大の限界が見えてきた。

市場が停滞する中での規模拡大競争は、既存店の収益を悪化させる事態につながりやすい。外食チェーンは、新規出店によって売上げの拡大を図ると同時に、既存店の見直しを通じて収益性の改善を図る必要に迫られる。既存店の業績不振をカバーするために新規出店によって売上げの増加を図るものの、出店コストの負担に加え、既存店の不振によって全体として収益性の低下を招く場合もある（増収減益）。逆に新規出店を減らし、出

店コストを抑えるとともに、業績不振の既存店を見直し整理することで、収益性は改善するが、新規出店による売上げの拡大が抑制されることになる（減収増益）。つまり一方的に規模拡大を続けることの困難性に加え、スクラップ&ビルドのバランス、サイクルによっては、増収減益と減収増益を繰り返す循環に陥ることも考えられる⁵⁾。

さらに、人材確保の困難さが量的拡大の限界をもたらすことになる。これまで旺盛な新規出店を可能にしてきたのは、それを支える労働力が十分に確保できたことによる。しかしながら、店舗のマネジメントを担う正規従業員はもとより、現場のオペレーションを支える非正規労働力もまた確保が容易でない事態となっている。労働人口そのものの減少と、勤務時間や賃金等の労働条件において他業種との人材獲得競争における優位性が得られないことが原因と考えられる。量的な意味での人手不足も問題であるが、質的な意味で、職場モラルの低下にも結び付いていることがより問題を深刻化させている。ヒューマンウェア依存度を低下させてきた業界とはいえ、それはゼロにはならない。マニュアルさえあれば誰でも働けるがゆえに労働力の確保が容易であると考えられてきた

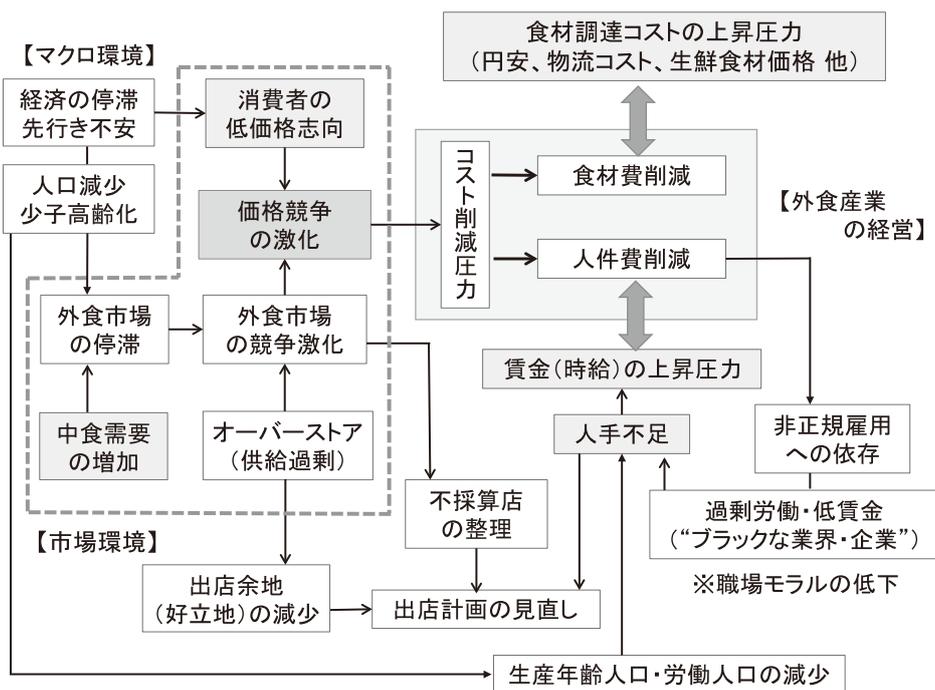


図3 成熟期における外食産業の構図

外食チェーンも、人材確保の面で壁に突き当たっている⁶⁾。

3. 成熟市場におけるフードサービスの課題と方向性

3.1 成熟市場におけるフードサービスの展開可能性

産業需要が停滞する成熟期には、製品（企業が市場に提供する便益）－市場関係の見直しが必要となる。フードサービスにおいては、外食市場が成熟化する中での閉塞感を打開するために、既存店改革はもちろん、市場範囲、事業領域、業態の見直し等が課題となる。

①新市場への進出（海外出店）・・・市場が停滞し、飽和状態にある国内市場での出店拡大には限界があることから、海外に新たな市場機会を求め、さらなる規模拡大をめざす方向性をとる戦略である。例えば、今後経済成長と人口増加による大衆消費市場の拡大が期待される地域（例えばASEAN諸国等）、日本に対して好意的で高い関心をもった地域等への出店拡大が考えられる。インバウンド（外国人の訪日旅行）もこうした機会を広げることにつながるかもしれない。

この方向性は、基本的に既存の業態やビジネスモデルを海外市場に拡張適用するものであり、外食チェーンの確立した、機械化、マニュアル化等

の既存テクノロジーによってヒューマンウェアを抑制・制御する仕組みを海外に移転するものである。既存のビジネスモデルを異文化の地に拡張適用するわけであるから、国内での展開以上にヒューマンウェアの抑制・制御が必要になる可能性もある。

海外進出に当たっては、食材を現地で調達可能か、日本から輸出するか、メニューや価格水準の現地化を行うかどうか、といった課題が考えられる。

海外への出店は、新たな市場機会の獲得をめざすものではあるが、途上国への出店の場合、現地への投資、雇用機会の提供、事業ノウハウの移転という意味で現地経済への貢献をなすという側面もある。

②多様な分野への事業拡大（多角化）・・・海外進出によらずに、国内市場の中で事業機会を見出し、事業分野の拡大を図る戦略である。新型コロナの感染拡大に伴って増加したテイクアウトやデリバリーなど、これまでの飲食型店舗経営とは異なる分野への事業拡大をより積極的に展開することである。飲食型店舗を拠点としてこれらの方法を兼営することももちろん可能であるが、専門的に展開する方法もあるだろう。「テイクアウト専門型」の場合には、商店街やオフィス街等の需要の多い立地条件の選択が必要となるが、飲食スペースに要する店舗面積を確保する必要はなくなる。キッチンカーを使って移動型で行うことも可能であろう。「デリバリー専門型」の場合も同様に飲食スペースに要する店舗面積の確保が必要ないことに加え、さらに立地条件の制約も少なくなるから、相対的に低コストでの出店が可能になる。

テイクアウト型、デリバリー型においては、受注から納品までのリードタイムの短縮が求められるため、調理から販売またはデリバリーのプロセスを迅速化することが必要である。スタッフには業務の正確かつ迅速な遂行が求められる一方、店内調理の簡素化・機械化によって迅速化を図ることも必要となる。デリバリーについては、自社でデリバリースタッフを雇用するだけでなく、既に

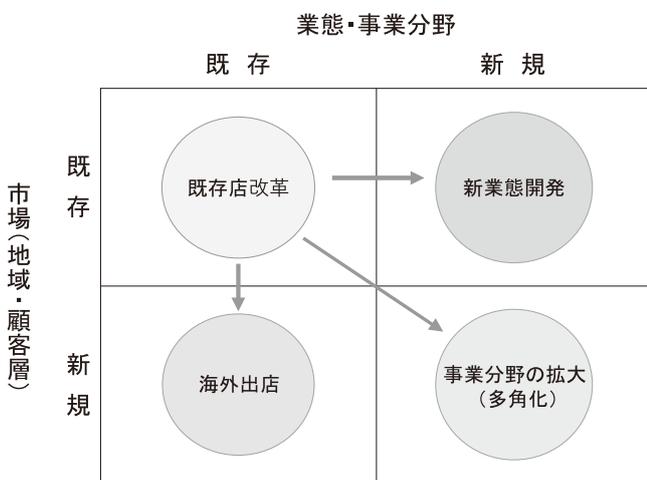


図4 成熟市場におけるフードサービスの展開可能性

発達・普及しているデリバリーサービスにアウトソーシングを行うことも可能であろう。

このほか、「人材派遣型」フードサービスを展開することもできよう。小規模であれば、個人宅やパーティ会場等にスタッフを派遣し、オーダー内容に応じて出張料理サービスを提供する。相対的により大規模かつ安定的なものでは、企業や学校、病院や介護施設、公共施設、さらには、ホテルや「道の駅」等、様々な飲食施設の受託運営を行う「コントラクト事業」を展開することも可能であろう。基本的には、調理・接客スタッフの派遣を行うことになるため、テナント出店とは異なり、店舗施設の設置コストを抑えることができる。外食チェーンなどでは、セントラルキッチンを活用することも可能であろう。

これまで多様な外食業態を展開する企業は見られたが、これからは、外食から中食、さらには内食（家庭用冷凍食品のほか、食材セット、料理キットなどの店舗販売・ネット通販等）⁷⁾、関連サービス事業（料理教室、食に関連したレジャー施設、健康と食のコンサルティング等）、異業種との協業化（食品や健康機器メーカー、農業法人、レジャー産業等）をも含めて、広範な食のニーズをカバーする総合的フードビジネスを多角的に展開する企業あるいは企業グループが少なからず出現する可能性もある。

③新たな店舗・営業形態（業態）の開発・・・必ずしも規模拡大によらない事業戦略の方向性は、新たな店舗・営業形態（業態）の開発と、それによる既存店のリノベーションを図ることであろう。外食チェーンがこれまで展開してきた業態の多くは、より低価格（リーズナブルな価格）・より手軽（カジュアル）・より無難な外食機会を人々に提供してきた。そうしたこれまでの提供便益を超えた新たな業態による事業展開を図るためには、エンターテインメント性やホスピタリティを

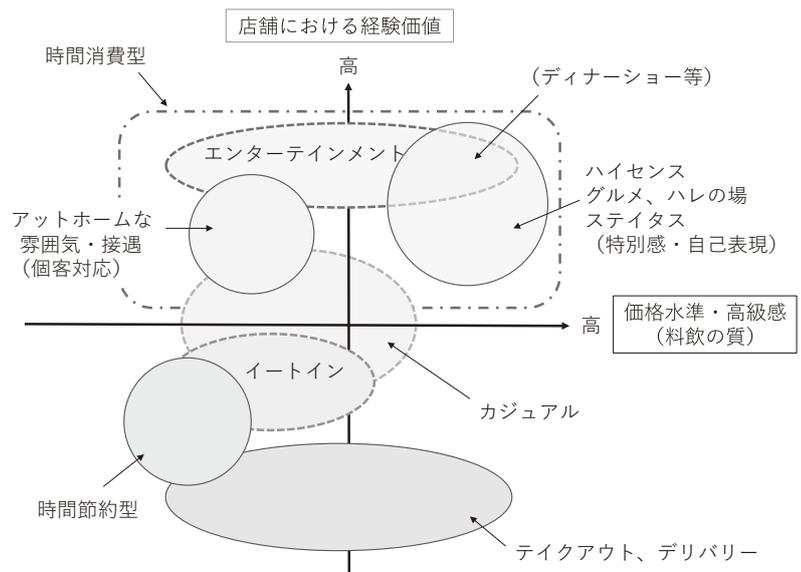


図5 様々なフードサービス業態のポジショニング

重視するなど、店舗における経験価値の視点から新たな業態を開発したり、あるいは「時間節約型⇔時間消費型」、「モノ消費型⇔コト消費型」、「低客単価型⇔高客単価型」などの軸で、既存の店舗とは異なる便益を提供し、新たなポジショニングを行うことで、新たな需要を獲得し得る業態の開発を行うことが求められる。例えば、VR・AR等のテクノロジーを活用した店舗空間演出やエンターテインメント性あふれるパフォーマンスのほか、丁寧で人間味あふれる個客対応型の接客（ホスピタリティ）などが考えられる。前者のような業態の場合、新たな設備投資や店舗改装コストが増大すること、後者の場合には、必要となるスキルやセンスをもった人材の確保・育成が課題となる。

④既存店の改革・・・成熟市場においては、既存店の改革も重要な課題となる。メニューの見直しや開発、接客方法の改善のほか、営業時間の短縮なども課題となる。テイクアウトやデリバリーサービスの導入、スマートフォンを使ったモバイル予約の受付、セルフオーダーやセルフレジ、完全キャッシュレス店舗や時短営業店舗の実験も行われはじめて⁸⁾。

表1 成熟市場におけるフードサービスの戦略課題とテクノロジー、ヒューマンウェア

	テクノロジー	ヒューマンウェア	課題等
【出店拡大】 ◆海外出店	※既存ビジネスモデルの拡張適用 ・機械化 ・マニュアル化	・調理・接客等におけるヒューマンウェアの抑制・制御 ※国内以上に必要？	・食材調達の現地化or 輸出？ ・メニュー、価格水準等の現地適応化？
【多様な分野への事業拡大】 ◆テイクアウト型 (キッチンカーを含む) ◆デリバリー型	・店内調理の迅速化(簡素化・機械化)	・受注・販売業務、デリバリー業務の正確性、迅速性	・適切な立地の選定 ・デリバリー・スタッフの雇用、アウトソーシング
◆人材派遣型 出張料理サービス コントラクト事業	・予約サイトの活用 ・セントラルキッチンの活用	・調理・接客スタッフの派遣	・予約サイトとスペースシェアリング・サイトのリンク(ダイナミックパッケージ化) ・企業、学校等のアウトソーシング需要の開拓
◆総合的フードビジネスの多角的展開			・異業種との連携
【新たな業態開発】 ◆経験価値を重視した業態開発	・VR・AR等の活用による店舗空間演出、エンターテインメント性	・調理・接客スタッフによるエンターテインメント ・ホスピタリティ	・設備投資負担 ・人材の確保・育成
【既存店の改革】 ◆顧客の利便性向上 ◆効率化 ※ cf. 図10	・モバイルオーダー ・調理、運搬、洗浄作業等の分野へのロボット技術の導入 ・調理機器の高性能化 ・セルフオーダー、セルフレジ、キャッシュレス化等 ・AI による需要予測	・接客方法の見直し(ホスピタリティ)	・店舗の生産性向上 ・従業員の業務負担の軽減(働きやすい職場) ・サービスの向上を通じた集客力・満足度・客単価の向上

既存店改革においては、モバイルオーダーの導入など、顧客の利便性を向上させることに加え、調理、運搬、洗浄作業等の分野へのロボット技術の導入や、調理機器の高性能化、セルフオーダーやセルフレジ、キャッシュレス化の推進等、テクノロジーの導入による店舗の効率化と業務改革を通じて、従業員の業務負担の軽減を行い、それを顧客に対するサービスの充実に向けるという点が重要である。サービスの向上を通じて集客力と満足度、客単価の向上に結びつけ、既存店の収益改善を図るとともに、働きやすい職場環境をつくることで従業員の確保・定着を図ることが求められる。

3.2 業態開発に向けたフードサービスの構造とデザイン

フードサービスの核となる便益(フードサービス・コア)を創り出す基本的要素は、「飲食物」「調理・接客サービス」「店舗(施設・空間)」である。フードサービス業態の基本的な型は、これら諸要素の組み合わせパターンによって決まる。新業態の開発にあたって便益要素の組み合わせパターンを構想する場合、飲食物、調理・接客サービス、店舗(施設・空間)という三つの便益要素を必ず用いなければならないわけではなく、後述するストア・コンセプトに基づいて柔軟に組み合わせ、独自の業態を生み出せばよい。

店舗型の場合、これら三要素すべての組み合

わせとなる。料理のジャンルやグレード、調理・接客スタッフのスキルやセンス、店舗の空間演出等をそれぞれどのようなものにし、どう組み合わせるかによって店舗のフォーマットが決まるのである。店舗はサービス提供の舞台装置(サービス・スケープ)であり、顧客に提供を約束した価値のエビデンスとなる重要な要素である⁹⁾。

非店舗型フードサービスの場合は、便益の基本要素のうち店舗(飲食スペース)を除いて構成される。店舗という重要な便益要素を除外することで、店舗における経験価値は得られないが、逆に店舗における飲食スペースの確保という制約を取り除くことで、異なる便益を提供することが可能になる。テイクアウト、デリバリー、出張料理サービス等は、家庭や職場で気を遣わず手軽に飲食ができる、パーティー・スペースや屋外なども含め好みの場所で食を楽しめる、といった店舗型とは異なる便益、経験価値を顧客に提供する。

顧客は提供された便益がある状況(目的、時間、同行者等、顧客がおかれた個別の状況、店舗の立地を含む)の下で、自らの感覚、知識やセンス等の「消費能力」を通じて体験し、自らの価値観に照らしてそれを意味づけ、共感することを通して「経験価値」を得るのである¹⁰⁾。

新たな店舗フォーマットあるいは新たな店舗ブランドの開発は、その基本的な考え方であり方針

である「ストア・コンセプト」を策定し、それに基づいて便益要素の組み立てをデザインし、それを実現するために必要なテクノロジーとヒューマンウェアの活用方法を選択・決定することになる。

ストア・コンセプトは、店舗フォーマットや店舗ブランド開発の基本となる考え方であり、その策定に当たっては、少なくとも①どのような顧客にどのような経験価値を得る機会・場を提供するか、②顧客に提供することを約束する店舗独自の価値、独自の訴求点(Unique Selling Proposition: USP)を明確にする必要がある。よりコンセプチュアルな店舗ブランドの開発を行う場合には、いかなる社会的価値(持続可能性(SDGs)、フェアトレード、スローフード、生産者や地域との絆・・・等々)の実現をめざすかを明確にすることも必要となる¹¹⁾。そうした店舗ブランドの開発においては、実現をめざす社会的価値を、店舗という場や提供されるフードサービスを通じて可視化し、エビデンスを示すことによって、顧客の共感を得る仕掛けづくりが求められる¹²⁾。

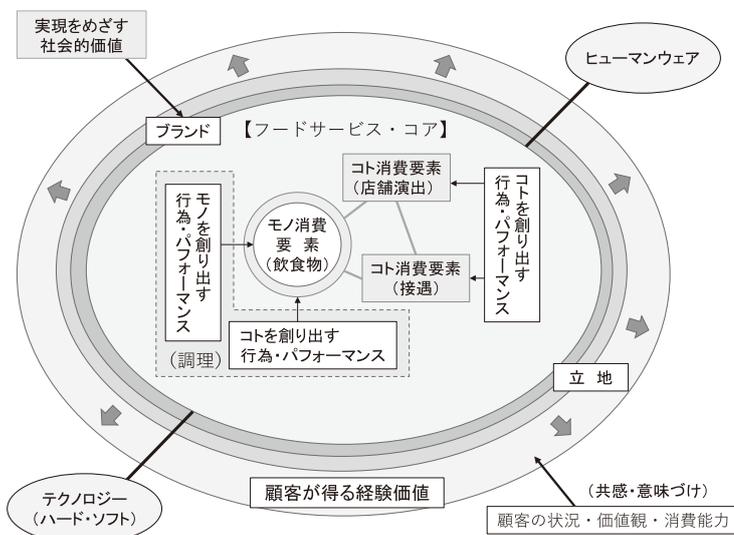
4. フードサービスにおけるテクノロジーとヒューマンウェア活用の課題

4.1 フードサービスにおけるヒューマンウェアの活用と課題

ヒューマンウェアの再評価

標準化・工業化されたフードサービスを提供する外食チェーンが拡大し、市場における存在感を増すことで、ヒューマンウェアを基礎としたフードサービスは、顧客の知覚マップにおける相対的な距離感を通して、(意図すると否とにかかわらず)独自のポジションを獲得していった。

工業化されたものでない限り、基本的にフードサービスは、程度の差こそあれ、トレーニング(修行)や経験を積んだ調理・接客スタッフのスキルやセンス等、ヒューマンウェアに依存したビジネスである。高品位・高価格になるほど、その洗練さが求められるし、食事に特別な意味づけ(記念日等)を求め、価値



Shostack (1977) に着想を得て作成。

図6 業態開発に向けたフードサービスの構造とデザイン

ある時間を楽しむ、さらにはアットホームな雰囲気と気さくな会話が心を和ませ癒すこともあるなど、「飲食以上の価値」を求めるニーズを満たす上で重要な役割を果たしてきたのは、ヒューマンウェアである。

外食チェーンがよりカジュアルな外食機会をリーズナブルな価格で提供することで、成長し、拡大を続ける一方、洗練された調理のスキルやセンスによって独自の価値を提供する高級店が注目を浴びようになる。1980年代中頃から、いわゆる“グルメ・ブーム”が沸き起こり、バブル経済を追い風に高品位・高価格のレストランをはじめ、美食を求めるニーズ・需要がフードサービスに向けられていった。食にこだわるコミック、美食をテーマにした雑誌やテレビ番組等、メディアが様々な形で食に関する情報を提供し、さらに90年代には一流料理人が料理対決をする番組が人気を博するなど、食に対する社会の関心が高まり、それに伴って、洗練されたスキルやセンスを発揮する「料理人個人」が脚光を浴びるようになったのである¹³⁾。

バブル経済崩壊後は、美食を求めつつも、よりリーズナブルな価格の店舗に需要がシフトするようになるが、料理人個人に注目する傾向は続いた。現在でも有名料理人たちは、自店での調理のほか、テレビ番組への出演、地域振興など様々な場面の食のプロデュース等、多彩な活躍を見せることも珍しくない。

ヒューマンウェアの特長を活かす仕組みづくり

フードサービスを「ホスピタリティ・ビジネス」¹⁴⁾ としてとらえ、ヒューマンウェアの特性を活かしたサービスを展開するためには、調理や接客に当たるスタッフのスキルやセンスを十分に活かす仕組み、マニュアル化されたサービスからは得られない便益を提供する仕組みづくりが求められる。より具体的には、(特に、高品位・高価格型店舗の場合) スタッフに対する業務の管理統制とは異なり、事業の理念や店舗が顧客に提供すべき価値を共有しながら、業務遂行において

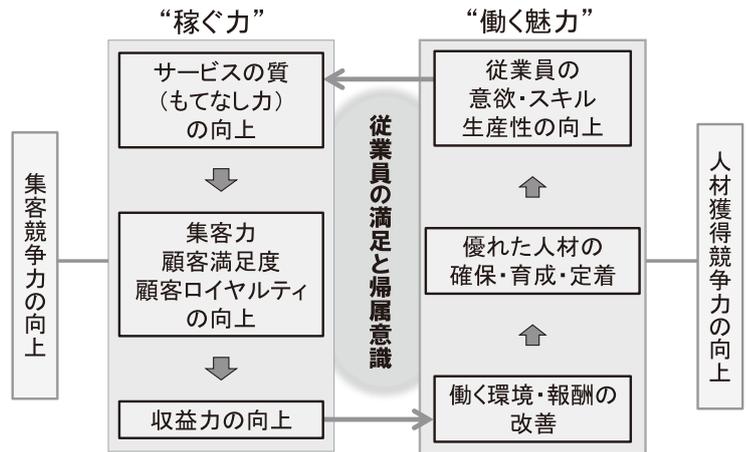


図7 サービス業における稼ぐ力と働く魅力の循環モデル

はスタッフの自由裁量度を高める仕組みである「エンパワーメント」が必要となる。標準化・ルーティン化が困難な業務が多く、状況に応じた臨機応変な対応、個客に対応するサービス等、ヒューマンウェアの特長こそが求められる場合には、エンパワーメントが有効であるし、業務の経験を通じて自らのスキルアップをめざす向上心溢れる従業員スタッフにとってもそうした仕組みが必要となる¹⁵⁾。ただし、そのような人材を確保・育成するのはそう容易なことではないし、採用や教育訓練、待遇条件等でより高いコスト負担が求められる。

サービス業においては、しばしば「従業員満足(ES)は顧客満足(CS)に通ず」と言われる¹⁶⁾。フードサービスにおけるホスピタリティ型サービスは、マニュアルさえあれば誰でも提供できるものではない。優れた人材の獲得・育成はもちろん、従業員の報酬と働く環境の向上を図り、従業員の満足度と帰属意識を高め、定着を図ることが、サービスの質を高め、顧客満足度と収益力の向上につながる。そうした仕組みづくりが求められる。

優れた人材の確保・育成、経験やスキルをもった人材が働く魅力を感じ、定着する職場環境をつくり出すためには、「稼ぐ力と働く魅力」の双方を同時に高める仕組みの構築が求められる。

感情労働への配慮

ホスピタリティ型サービスを提供する場合、対人関係スキルとともに、自らの感情を的確にコントロールしながら顧客にサービスを提供することが求められる。従業員はこうした「感情労働 (emotional labor)」という働き方に従事するがゆえに、対人関係から生ずるストレスを強く感じることになる。表面的な言動と心の中で抱いている感情とが不協和を引き起こし、ストレスが増大すると「バーンアウト (burnout)」と呼ばれる症状が出て、心的な消耗、意欲や達成感の低下が起り、離職につながることもある¹⁷⁾。これを避けるよう、労働環境づくりや従業員スタッフに対するケア、さらにはレジリエンスを支援する等の配慮が必要となる。

4.2 フードサービスにおけるテクノロジー活用の可能性と課題

脱ヒューマンウェアのためのテクノロジー

先に述べたように、従来のフードサービスにおけるテクノロジー導入の基本的な考え方は、「脱ヒューマンウェア」であり、テクノロジーによるヒューマンウェアの代替化と統制・管理であった。調理過程の機械化・簡素化により、品質の安定性、作業の迅速性を向上させ、省力化による人件費の削減を図るとともに、マニュアル化による業務の標準化とそれに基づく従業員スタッフの統制・管理を図ったのである。これによりミス・バラツキ・ムダの発生を防ぐと同時に、非正規従業員を中心とした店舗オペレーションを可能にし、人件費を削減したのである。

「外食産業」はテクノロジーの導入による脱ヒューマンウェア化によって、店舗運営の効率化と、チェーン化による規模拡大を実現したのである。

テクノロジー導入の新たな意味

●顧客の利便性の向上・・・人々の生活に根付いたツールであるPCやスマートフォンを活用した事前予約システムとweb決済を導入することで、顧客にとっては来店前にゆっくり商品を選択する

ことができるし、待ち時間の減少、支払いの簡便化といった利便性が向上するだけでなく、カウンターでの対応時間が短縮され、企業にとっても効率化につながる。また外国人観光客やハンディキャップのゆえに店舗でのコミュニケーションが難しい顧客に対しては、タブレット・オーダーを利用することも有効であろう。もちろん、こうしたシステムに対応が難しい顧客については、接客スタッフがサポートすることで補う仕組みがあればより効果的となる。

●需要変動など不確実性への対応・・・フードサービスにおいては、季節や曜日、時間帯はもとより、天候や気温、店舗周辺の状態、さらにはそれらに影響を受けた通行量等による、需要の変動が発生しやすく、人員の過不足や食品ロスを発生させる原因となる。店内混雑は顧客にとっても不利益であるから、ICTを使った店内の利用状況の配信を行うことで需要の分散を図る方法もあるが、より進んで、AIを活用したデータ分析ツールの導入によって、需要予測の精度を上げることができれば、食品ロスの削減、人員配置の適正化等が期待できる。このことを通じて店舗の生産性を向上させ、収益性の向上を図り、従業員の報酬や労働環境の改善につなげることができれば理想的である¹⁸⁾。

さらに予約管理システムの構築により、人為的なミスやそれによるトラブルを減少させることにつながるし、web決済と連動することでキャンセル対応の自動化も可能になる。予約管理と需要予測を連動させれば、必要な人員の算出が可能になり、さらに従業員の勤務シフト登録システム(シェアリング・エコノミーの活用も含む)を構築し、これと連動させれば勤務シフトの自動化の可能性も出てくる。

●店舗における経験価値の向上・・・オーダーしたものが乗り物に乗って運ばれてくる回転寿司の演出は子供連れを楽しませているし、スポーツ観戦を通してエキサイティングな体験と一体感を楽しむスポーツバーなど、飲食空間にエンターテインメント性を取り入れる店舗もある。今後は、

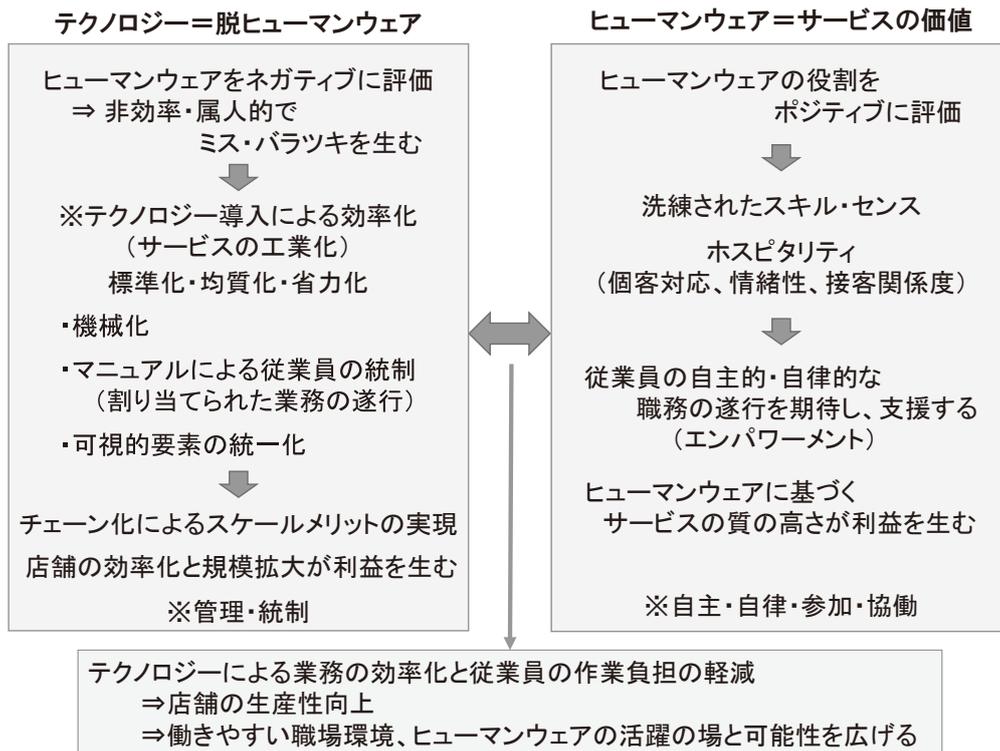


図8 フードサービスにおけるテクノロジーとヒューマンウェア活用①

VRやARといったテクノロジーを駆使することで、都会のビルの中にいながらビーチサイドでサンセット・ディナーを楽しむ雰囲気演出したり、地下のバーにいながら満点の星空のもとでカクテルを楽しむような演出を行うことも可能になるだろう。

人にやさしく働きやすい職場環境づくりのためのテクノロジー

人手・人材不足が深刻化してくる中で、従業員スタッフを確保していくためには、24時間365日営業からの脱却を含め、働きやすい職場環境づくりに努めるとともに、多様な人々が就業できる機会としてのフードサービスといった視点も求められよう。こうした環境を実現するためには、かつてのような「脱ヒューマンウェアのためのテクノロジー」ではなく、従業員スタッフの作業負担を軽減し、彼らが働きやすく、力を発揮できる環境をつくり出す、すなわち「ヒューマンウェアを活かす環境づくりのためのテクノロジー」の導入が求められる。

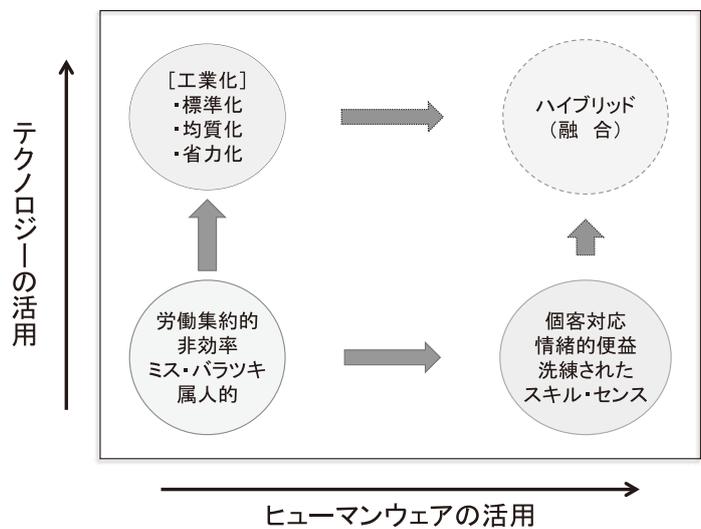


図9 フードサービスにおけるテクノロジーとヒューマンウェア活用②

テクノロジー導入の考え方

ICTやAI、VR、ロボティクス・・・等々、様々なテクノロジーが発達する中、それらをフードサービスの経営革新に向けてどう使いこなすか、どう活かすか—それは自らの抱える問題点・課題をいかなるものとしてとらえ、どのような解決を

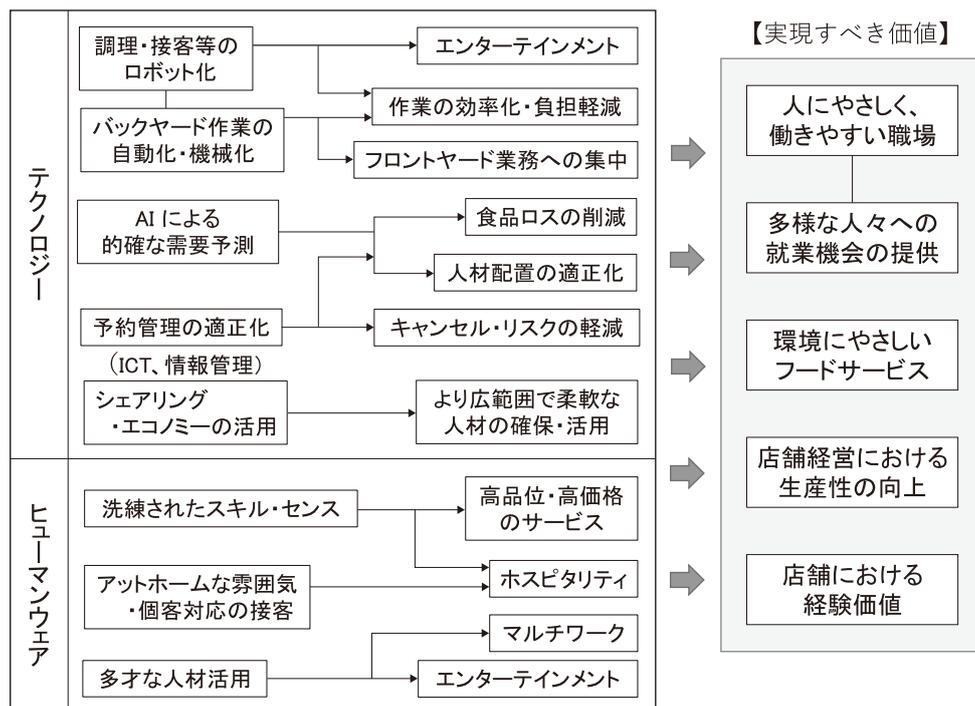


図10 フードサービスにおけるテクノロジーとヒューマンウェア活用③

めざすのか、それがいかなる利益をもたらし、誰をどのように幸せにするのか、さらにはどのようなフードサービスの将来像を思い描くのか等、基本的な考え方を明確にしたうえで、それに向けていかなる特性・可能性をもったテクノロジーを見つけ出し、導入していくのかといった点を検討しながら戦略的に進める必要がある。

テクノロジーの導入・活用には、もちろんそれなりの設備投資とスキルをもった人材が必要となる。しかし、それは大企業のみが実現可能なものではない。中小規模の単独店経営でも十分導入が可能であり、その可能性は既に開かれている。

おわりに

過言を恐れずに言えば、サービスを人間の行為・パフォーマンスであるにとらえる限り、サービスを消費するということは、それを提供する人間の思いやこだわり、感性を受け止め、スキルやセンスの生み出す便益を享受し、楽しむことで経験価値を得ることなのかもしれない。しかし、製造業を中心とした近代経営が追求した効率性やスケー

ルメリットにとって、サービスのもつヒューマンウェア依存性は、欠点であり足枷と映った。「外食産業」を生み出す原動力となったサービスの工業化は、そうした考え方から生まれたものであろう。もちろん、サービスの工業化が飲食店経営を「近代化」させ、「外食産業」の成立と成長を導いてきたことは確かである。急速に成長・拡大を遂げ、外食市場における圧倒的な存在感を示す外食チェーンに対して、ヒューマンウェア依存度の高いフードサービスは、調理や接客のスキルやセンスを洗練させ、あるいは個性的な店舗演出にこだわり、あるいは人間的温かみと個客対応を“売り”にするなど、各々独自の魅力・訴求点を見出すことで、生存領域を確保してきた。消費者もまた、自らのニーズや好み、TPO等にあわせてチェーン店と「それ以外」の店舗（個人経営の小規模店等）をそれぞれの特徴に応じて使い分けてきたように思われる。

新型コロナの影響で、フードサービスは大きな痛手を被り、テイクアウトやデリバリーに生存の道を見出してきた。飲食における「モノ消費」の性格が強まったといえることができるかもしれな

い。店舗での経験価値を感じる機会そのものが減り、飲食店を訪れたとしても店内での会話を控えるなど、飲食を「コト消費」として楽しむ機会はめっきり減ってしまった。

「コロナ後」のフードサービスの姿をどのように思い描くか。店内での飲食サービスを行わないテイクアウトやドライブスルー専門の店舗、デリバリー専門の店舗が増加するかもしれない。ロボットが接客をしたり料理を運んでくれる店舗、食が目的というよりエンターテインメントを楽しむことを主目的とする店舗が現れ、増えていくかもしれない。外食産業を展開してきた企業が、中食、さらには内食分野へも事業領域を拡大し、モノ消費型からコト消費型の業態を多角的に展開する「総合的フードビジネス企業」に発展していくかもしれない。

フードサービス・ビジネスは、モノ消費とコト消費、テクノロジーとヒューマンウェアをどのように使い分けていくのか。あるいはそれらをどのように組み合わせ融合させて、人々の食欲を満たし、食を楽しむ機会・場を生み出していくのか。その使い分け、多様な組み合わせパターンが、新たな時代のフードサービス業態の可能性と多様性を生み出し、フードサービス・ビジネスの新たな地平を開き、食の世界の豊かさを生み出していくことが期待される。

[注]

¹⁾ 消費様式には、多くの生活時間を家計内での最終加工に投じて、手間暇かけた消費を行う「時間集約的で家計内生産型の消費様式」と、できる限り家事を外部化し、加工度・完成度の高い製品やサービスを利用した消費を行う「時間節約的で市場購入（外部化）型の消費様式」がある。食においては、前者が内食、後者が外食ということになる。中食は、消費者の購買動機からすれば、かなり後者に近いものとして位置づけることができよう。消費様式の選択は、時間コストのほか、所得（予算制約）、世帯人員、価値意識、消費技術、

製品・サービスの相対価格等にも影響を受ける。青木（2010）を参照。

²⁾ 1970年に、すかいらーく、ケンタッキー・フライドチキン、71年にはマクドナルド、ロイヤルホスト、72年にはモスバーガー、ロッテリア等、外食チェーンの先駆となった企業の1号店が相次いで開店した。その契機となったのは、69年の第2次資本自由化と70年の大阪万博であるといわれている。詳しくは、茂木（2015）、横川（2015）を参照。こうした状況を受け、72年には柴田書店から、田所吉忠『これからの外食産業』が、74年には『日経流通新聞』の連載「はばたく外食産業」をもとにした『日本の外食産業』が日本経済新聞社から刊行されている。「外食産業」という呼称が定着していったのはこの頃であろうと思われる。³⁾ 「サービスの工業化」はLevitt（1976）によって提唱されたものである。

⁴⁾ 今日では、「外食産業」という名称は、人々の外食需要を満たすサービス業一般をさすものとして広範囲（広義）に用いられるようになっているが、「外食産業」という名称が登場した歴史的事情を考慮すれば、狭義には、旧来の飲食店経営を革新し、店舗オペレーションの標準化・効率化とサービスの均質化によってチェーン展開を実現した企業群を指すべきものといっていよい。

⁵⁾ 立教大学観光研究所「ホスピタリティ・マネジメント講座」におけるロイヤルHD菊地唯夫会長の講義（2020年9月29日）を参考にした。

⁶⁾ 子安（2019）によれば、「外食産業の世界では『人繰り』がうまくいかない『人材ショート倒産』が起きつつあるというのは、もはやジョークではなくなっている」という。

⁷⁾ ロイヤルHDの野々村彰人氏は、「冷凍食品市場は年々成長している。消費増税に伴う軽減税率適用で需要の高まる内食市場を取り込むため、当社としてもおいしい冷食を作ってきた歴史を生かし、『ロイヤルデリ』ブランドを立ち上げ、次の事業の柱に育てていく。2030年までには100億円規模の事業にしたい」と意欲を示している。（流通ニュース、2019）

8) 日本マクドナルド (2020) は、2020年2月、顧客のニーズに寄り添った快適な店舗体験を提供するべく、「おもてなしリーダー」「テーブルデリバリー」「モバイルオーダー」を導入した「未来型店舗体験」を全国に拡大していることを発表した。同社は、こうした取り組みを通じて、「テクノロジーを活用しつつ、・・・“人のぬくもり”や“ホスピタリティ”をさらに融合させることで、これまでにない快適さをどなたにも感じていただけるような店舗体験へとサービスを刷新」する方針であるという。

9) 「サービススケープ (servicescape)」は、サービス提供が行われる物的環境 (Bitner, 1992) を指し、顧客の利便性や快適性の向上だけでなく、企業のセンス、伝統や格式、グレード、顧客に対する心配り等を表現する手段であり、顧客にそれらを伝え、気づきを与えるフィジカル・エビデンスの役割を果たす。

10) ここでは、経験価値を「顧客が特定の場において、時間消費や対象への共感・意味づけを通じて感じ取る価値であり、思い出に残る印象深い出来事として記憶されるもの」ととらえている。経験価値について詳しくは、(Pine&Gilmore, 1999) を参照。

11) 近年、フードサービスの経営者の中には、事業規模の拡大を求めず、自らが大切にし、その実現をめざす価値を従業員や顧客と共有し、店舗を通じて実現しようと考えている人々が現れはじめてきているという。子安 (2019) は、「最近の経営者は『単純な規模拡大を目指していない』・・・自分が好きなモノや領域を見定め、その美味しさや魅力を人々に伝えていくことに意義を見いだすタイプの経営者が増えている。・・・彼らはその対象への愛を顧客に語りかけたり、生産者と密に繋がったり、従業員とのチームビルディングに励んだり、店のあるエリアの活性化に貢献しようとしていたりする」としている。さらに子安 (2019) は、「『どのような価値を提供しているのか?』という問いに答えられない飲食店は次第に淘汰されていくだろう」と指摘し、そのキーワードとして「コ

ミュニティ」「コミュニケーション」「サステナビリティ」「循環」「地域とのつながり」「生産者・生産地」「共感」「コラボレーション」「チーム」などを挙げている。

12) このような社会的な関心事 (social cause) に対する共感を得ることやそれを自らのビジネスの訴求点として取り入れる取り組みは、「コーズ・リレイテッド・マーケティング」と呼ばれることもある。世良 (2014) は、コーズを「良いことなので、援助したくなる対象」であるとし、「組織がコーズ支援を行い、それをコミュニケーションすることにより、マーケティング目標の達成を促進するための戦略」がコーズ・リレイテッド・マーケティングであるとしている。

13) こうした現象を横川 (2015) は、「シェフのスター化」と呼んでいる。洗練されたスキル・センスを発揮する有名料理人を紹介したものとして、例えば、榎 (2004) などがある。

14) ホスピタリティ・ビジネス、あるいはホスピタリティ産業は、フードサービスや宿泊、旅行・観光等の分野を含むものとして包括的にとらえることもある (Powers, 1995) が、ここでは以下のように狭義にとらえる。もともと「ホスピタリティ」は、一般の人々が、他の人々を無償で、自発的に歓待しようとする精神とそれに基づく行為を意味していた。それが丁寧で好ましい印象を与える接客対応が求められるサービスの「理念」として用いられるようになった。ホスピタリティ型サービスは、「自発性と無償性に基づく歓待の精神」を理念とし、「個客」に対して、「ハイコンタクトな接客」を通じて、「情緒的な便益」を中心に提供する行為である。そうしたサービスを提供するための訓練を受け、スキルを身につけた「プロによるもてなし」として提供するのが「ホスピタリティ・ビジネス」である。ホスピタリティおよびホスピタリティ産業については、例えば、Powers (1995)、前田 (2007) 等を参照。

15) Lovelock & Wright (1999) によれば、エンパワメントは「従業員に、上司の指示をいちいち仰がなくても、サービス上の問題の解決法を自ら

見つけ出したり、顧客のニーズや要望に応える適切な意思決定を行うことのできる権限を与える」ことであるとしている。エンパワーメントについては、Lovelock & Wright (1999, 2002) を参照。

¹⁶⁾ Heskett et.al (1994) によって提唱された「サービス・プロフィット・チェーン (service profit chain)」はこうした考え方に基づいている。

¹⁷⁾ 感情労働という考え方は、Hochschild (1983) によって提唱された。

¹⁸⁾ 伊勢おはらい町にある「えびや大食堂」(資本金500万円・従業員数44人) は、AIを活用した来店客数の予測システムを開発し、高い精度で翌日の来客数、メニュー別の注文数を時間帯ごとに予測することで、スタッフを効率よく配置して食材・料理の準備ができるようになり、料理提供時間の短縮だけでなく、無駄な仕入れも回避でき、廃棄コストを大幅に低減することを実現した。予測精度は90%を超え、食品の廃棄ロスも70%以上削減することに成功している。その結果、2012年からの4年間で売上を4倍、利益率を10倍に増加させることに成功し、その成果を従業員の働き方改革につなげ、完全週休2日制、残業なし、9～15日間(2017年度実績)の特別休暇の付与、有給休暇消化率80%を実現している。さらに2018年には「データを使って店舗を経営する。その考え方を日本中に広め、実践する方が増えることで、飲食の現場で働く人たちが、もっと高い給料をもらえるようにしたい。売上管理などの手間を減らして、もっと接客や商品開発などに時間をさけるようにしたい。そのためにも、当社が作った仕組みを販売し、手伝いをしていきたいと考えています」として、独自開発したシステムを販売する会社「EBILAB」(えびラボ)を立ち上げた。全国約40社が導入しているという。

「えびや」の経営改革については多くの紹介資料があるが、ここでは、生成発展(2019)、cnet japan(2017)を参考にした。

[文献・資料]

- 青木幸弘, 2010, 「消費行動と消費パターンの分析」, 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩『マーケティング』有斐閣
- Bitner, M.J., 1992, "Servicescapes : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees," *Journal of Marketing* 56 (April).
- cnet japan, 2017, 「“老舗ベンチャー”えびや大食堂が『的中率9割』のAI事業予測をサービス！ITビジネスに参入決断した『その理由』」(2020年10月20日参照、https://japan.cnet.com/extra/ms_ebiya_201710/35112861/2/)
- Heskett, J.L., T.O.Jones, G.W.Loveman, W.E.Sasser, Jr., and L.A.Schlesinger, 1994, "Putting the Service Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, (March-April). (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳, 2005, 『いかに「サービス」を収益化するか』ダイヤモンド社所収)
- Hochschild, A., 1983, *The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling*. (石川准・室伏亜紀訳, 2010, 『管理される心』世界思想社)
- 子安大輔, 2019, 「外食産業で今、何が起きているのか?」『マーケティングホライズン』2019年4月号。日本マーケティング協会のwebサイト(2019年5月14日)(2020年10月15日参照、<https://www.jma2-jp.org/article/jma/k2/categories/555-mh190401>)
- Lovelock, C. and L.Wright, 1999, *Principles of Service Marketing and Management*. (小宮路雅博監訳、高畑泰・藤井大拙訳, 2002, 『サービス・マーケティング原理』白桃書房)
- Lovelock, C. and L.Wright, 2002, *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd ed.
- Levitt, T., 1976, "The Industrialization of Services," *Harvard Business Review*, (September-October)
- 前田勇, 2007, 『現代観光とホスピタリティ—サービス理論からのアプローチ—』学文社

- 三井住友銀行コーポレート・アドバイザー本部
企業調査部, 2017, 「外食産業の現況と今後の方向性」2017年6月 (2020年10月1日参照,
https://www.smbc.co.jp/hojin/report/investigationlecture/resources/pdf/3_00_CRSDReport021.pdf)
- 茂木信太郎, 2015, 「フードサービスの歴史」日本
フードサービス学会 (2015) 所収
- 日本フードサービス学会編, 2015, 『現代フード
サービス論』創成社
- 日本フードサービス協会HP
- 日本マクドナルドニュースリリース (2020.2.6)
(2020年10月20日参照, <https://www.mcdonalds.co.jp/company/news/2020/0206e/>)
- 野村清, 1983, 『サービス産業の発想と戦略』電通
大室健, 2019, 「外食企業の現状と今後の戦略の方向性」『Mizuho Industry Focus』Vol.220、み
ずほ銀行調査部, 2019年10月3日 (2020年10月
1日参照, https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/mif_220.pdf)
- Pine, B.J. and J.H. Gilmore, 1999, *The Experience Economy : Work is Theater & Every Business a Stage*. (岡本慶一・小高尚子訳, 2005, 『[新訳] 経験経済』ダイヤモンド社)
- Powers, T., 1995, *Introduction to the Hospitality Industry*, 3rd ed.
- 流通ニュース (2019.12.23) (2020年10月20日参照,
<https://www.ryutsuu.biz/report/1122315.html>)
- 榊芳生, 2004, 「日本のグランシェフ—皿を彩る55
人のアーティスト—」オータパブリケーションズ
生成発展: テクノロジーで変革する中小企業の未
来 (2019.07.30) 「神様も驚くAI経営—来客予
測で食品ロス激減—」(2020年10月20日参照,
<https://change.asahi.com/articles/0018/>)
- 世良耕一, 2014, 『コース・リレイテッド・マーケ
ティング—社会貢献をマーケティングに活かす
戦略—』北樹出版
- 食の安全・安心財団HP
- Shostack, G.L., 1977, "Breaking Free from Product
Marketing," *Journal of Marketing* (April),
(Lovelock, C., 1984, *Service Marketing*, 所収)
- 横川潤, 2015, 「フードサービスの日米比較—フ
ードサービスとレストラン—」日本フードサービ
ス学会 (2015) 所収
- Zeithaml, V.A. and M.J. Bitner, 2003, *Services
Marketing*, 3rd ed.

訃 報

日本フードサービス学会名誉会長・初代会長の奥住正道先生におかれましては、2020年8月12日午後7時40分、老衰のため享年96歳にてご逝去されました。

奥住先生は、1960年代より業界団体の必要性を説かれ、日本フードサービス協会の設立に尽力され、当初より顧問として外食産業の近代化を図られました。またいち早く、フードサービスを学問として捉える必要があることを説かれ、1995年には日本フードサービス学会の初代会長に就任され、本学会の礎を築かれました。

ご生前の当会に対する御貢献に深く感謝申し上げます、謹んでご冥福をお祈り申し上げます。



奥住 正道 先生

※公益財団法人流通経済研究所 名誉会長(当会第2代会長)上原征彦先生より、追悼文を会報RECIPE43号(2021年2月発行)にお寄せいただいております。あわせてご参照ください。

おくずみ まさみち

奥住 正道先生のご経歴

1924年(大正13年)生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業。日本NCR(株)入社後、我が国の揺籃期の先導的立場でスーパーマーケットの指導にあたる。同社MMM(モダン・マーチャンダイジング・メソッド)大学学長として、流通業界・外食産業界の近代化と業界の組織化の指導にあたる。1971年、(株)奥住マネジメント研究所を設立、同社代表取締役役に就任。1974年、日本フードサービス協会設立の中心となり、外食産業の近代化に向け指導にあたる。外食産業以外にも日本セルフサービス協会、日本チェーンストア協会、日本ショッピングセンター協会、日本フランチャイズチェーン協会、日本専門店協会の顧問等を務めた。

早稲田大学商学部大学院講師(1972年～1993年)、NHK商業専科常任講師(1983年～1994年)、多摩大学総合研究所客員教授(1992年)、亜細亜大学経営学部講師(1994年)を務めた。

農政審議会食品産業部門専門委員、食品産業政策協議会外食産業部会特別委員、外食産業経営技術革新推進調査協議会委員、ニューフードサービス推進優良事業者表彰事業審査委員、外食産業展望検討委員会委員長(いずれも農林水産省)を務める。また、1995年から2001年まで日本フードサービス学会会長を務めた(初代会長)。

主著に「フランチャイズシステム」(ダイヤモンド社)、「証言戦後商業史」(日本経済新聞社)、「チェーンストア総点検」(ビジネス社)、「専門店経営の秘訣」(東洋経済新報社)、「専門店」(日本経済新聞社)、「外食産業の未来戦略」(外食産業の未来戦略PART 2)(マネジメント社)、「外食産業最前線」(実教出版)、「顧客社会」(中央公論社)等多数。

『日本フードサービス学会年報』第26号掲載論文募集要項

日本フードサービス学会 会長 立原 繁
編集委員長 兼村 栄哲

2021年発行「日本フードサービス学会年報・第26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・参考文献を含めます）
上記③は、A4版・10頁（同上）を上限とします。（図表・注記・参考文献を含めます）
※頁数は表紙を除いてカウントします。規定を超えるものは一切受理しません。
- (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、提出してください。
 - 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）要約（和文、400字以内）、
 - (ニ) キーワード（5つ程度）、（ホ）執筆者氏名、（ヘ）所属機関、
 - (ト) 住所、電話、FAX、メールアドレスを記載してください。本文は2ページ目から始めてください。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ください。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ください。
 - 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ください。
 - ⑥ 図と表は明確に区別し、それぞれ順番に番号をつけてください。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ください。

⑦ 図、表及び写真はコントラストの強いものを用意してください。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てください。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ください。

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ください。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ください。

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、(和書)、(洋書)の順に、(和書)は第一筆者の姓の50音順、(洋書)は同じく第一筆者の姓のアルファベット順に並べてください。なお、下記のように表記してください。欧文の書名はイタリック体にて表記してください。

(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ください。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.”を書き添えてください。また、引用注の場合は、該当ページ数も表記してください。

(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する (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：2021年6月30日(水)

『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、2020年4月～2021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。2021年4月末日までにご推薦（自薦・他薦問わず）ください。

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ください。報奨金は以下の通りです。

学会賞：10万円 1～2作品

(2) 論文賞

年報掲載の論文から優秀と認めたのものを、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編

優 秀 賞：3万円 2～3編

奨 励 賞：1万円 1～2編（最優秀賞の該当論文がない場合に表彰することもある）

【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25号が完成しましたので、お届けします。併せて、諸般の事情により、例年よりも大幅に遅れてお届けしますこと、深くお詫び申し上げます。

本来ですと、東京都立大学名誉教授であります小泉徹先生を大会実行委員長として、昨年6月に第25回年次大会が開催される予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の影響で中止となってしまいました。そのため、今号には、従来ありました、年次大会にかかわる「大会報告」「プログラム」「基調講演（基調対談）」「パネルディスカッション」などがございません。その代わりに、本学会に多大な貢献をもたらされている3人の先生に寄稿をお願いし、招待論文として取り扱わせていただきました。

具体的には、上田隆穂先生による「持続可能性を高める、食による地域創生」、上原征彦先生による「外食産業の革新と進化に関する考察 ～外食革命とSCMそしてビジネスコミュニティ～」、東徹先生による「フードサービス・ビジネスの展開と課題 ～テクノロジーとヒューマンウェアの視点から～」、の3篇です。いずれの論文についても興味深く、示唆に富んだ内容です。

一方、投稿論文は、研究論文と論説が1篇ずつとなっています。前者は、小倉朋子氏による「割箸にみる文化的役割 ～フードサービス業における店と客との関係性からの考察～」です。『年報』では、従来、主として文化の観点から議論される投稿論文が少なかったため、会員の皆様にとって関心の高い内容であると思われれます。後者は、郭凱鴻先生による「タピオカブームにおける台湾茶飲料店の立地展開 —2013～2019年の東京都区部—」です。前号の『年報』に掲載されている先生の「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—」と併せてお読みいただければと思います。

最後になりますが、次号の『年報』に向けて、学会員の皆さまから研究論文、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
駒澤大学経営学部 教授 兼村 栄哲

日本フードサービス学会年報 第25号 (2020年)

2021年2月25日発行

発行人 日本フードサービス学会 会長 立原 繁 (東海大学)

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 兼村 栄哲 (駒澤大学)

副委員長 薬袋 貴久 (昭和女子大学)

委員 赤岡 仁之 (武庫川女子大学) 川村 大伸 (名古屋工業大学)
高力美由紀 (新潟食料農業大学) 小林 哲 (大阪市立大学)
辻 ひろみ (東洋大学) 若山 大樹 (駒澤大学)



日本フードサービス学会
Japan Society of Foodservice Studies