

| 2021年度 |

日本フードサービス学会 年報 第26号

Japan Society of Foodservice Studies Annual



招待論文



招待論文

外食業界の革新を駆動した起業家の精神

● 上原 征彦

投稿論文



調査研究報告

サービス品質と生産性の両立を目指した飲食業における経営データ活用の取り組みと新型コロナウイルスの影響

● 竹中 毅、幸島 明男、錦織 浩志、生田 直己



論説

世田谷区内の「まちバル」事例紹介

● 松原 憲之

第26回年次大会



基調講演

サイゼリヤの成長の軌跡 ～飲食業から産業化への軌跡
アフターコロナの外食産業とは～

● 正垣 泰彦



統一論題

調理ロボットを活用したキッチンの進化
～導入の壁と技術の壁～

● 佐藤 泰樹

フラワーカフェにできる働く幸せの作り方

● 福寿 満希



研究委員会セッション

生活者視点から見たSDGsと外食産業の取組

● 肥田木 康正、北濱 利弘



特別講演

DX時代に向けての外食事業の革新

● 上原 征彦、中 麻弥美



自由論題

フードサービス業における感染症対策の
情報発信に対する消費者意識

● 島 浩二

技術革新によって狙うべきフードサービスの本来価値

● 齋藤 訓之、薬袋 貴久



実行委員長挨拶

● 小泉 徹

書評



書評

ジャック・アタリ (著)

『命の経済 ―パンデミック後、新しい世界が始まる―』

● 兼村 栄哲

日本フードサービス学会

Japan Society of Foodservice Studies

日本フードサービス学会年報

第26号

日本フードサービス学会

【目次】

CONTENTS

■ 招待論文 5

外食業界の革新を駆動した起業家の精神	6
日本フードサービス学会 顧問 公益財団法人流通経済研究所 名誉会長 上原 征彦	

■ 投稿論文 27

【 調査研究報告 】

サービス品質と生産性の両立を目指した飲食業における経営データ活用の取り組みと 新型コロナウイルスの影響	28
国立研究開発法人産業技術総合研究所 竹中 毅	
国立研究開発法人産業技術総合研究所 幸島 明男	
株式会社MS&Consulting 錦織 浩志	
ロイヤルフードサービス株式会社 生田 直己	

【 論 説 】

世田谷区内の「まちバル」事例紹介	44
フード&ビバレッジビジネス研究所 代表 松原 憲之	

■ 第26回年次大会 55

【 基調講演 】

サイゼリヤの成長の軌跡 ～飲食業から産業化への軌跡 アフターコロナの外食産業とは～	60
株式会社サイゼリヤ 代表取締役会長 正垣 泰彦	

【 統一論題 】

1. 調理ロボットを活用したキッチンの進化 ～導入の壁と技術の壁～	70
コネクテッドロボティクス株式会社 取締役COO 佐藤 泰樹	
2. フラワーカフェにできる働く幸せの作り方	82
株式会社LORANS 代表取締役 福寿 満希	

【 研究委員会セッション 】

生活者視点から見たSDGsと外食産業の取組 94

康正産業株式会社 代表取締役 肥田木康正
三菱食品株式会社 マーケティング本部戦略研究所 主幹 北濱 利弘

【 特別講演 】

DX時代に向けての外食事業の革新 104

公益財団法人流通経済研究所 名誉会長 株式会社コムテック22 代表取締役 上原 征彦
株式会社コムテック22 シニアコンサルタント 中 麻弥美

【 自由論題 】

1. フードサービス業における感染症対策の情報発信に対する消費者意識 118

大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士(後期)課程 島 浩二

2. 技術革新によって狙うべきフードサービスの本来価値 124

株式会社香雪社 代表取締役/昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員 齋藤 訓之
昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科 准教授 薬袋 貴久

【 第26回年次大会実行委員長挨拶 】

東京都立大学 名誉教授 小泉 徹 134

■書 評 137

【 書 評 】

ジャック・アタリ(著)『命の経済 ―パンデミック後、新しい世界が始まる―』 138

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27号掲載論文募集要項／表彰制度について／編集後記 140

※目次・本文における所属・役職の表記は年次大会(2021年10月2日)当時のものとなりますのでご了承下さい。

招待論文

日本フードサービス学会 顧問

公益財団法人流通経済研究所 名誉会長 上原 征彦

【 招待論文 】

外食業界の革新を駆動した起業家の精神

日本フードサービス学会 顧問 公益財団法人流通経済研究所 名誉会長 上原 征彦

要約

1960年代後半～1970年代前半に、外食業界の主流は、生業型単店経営から企業型チェーン経営に取って代わられる動きが活発化した。これを外食革命と呼ぶことができるが、それが駆動されたのは、当時台頭してきた「革新的起業家」に依るところが大きい。本稿では、妥当と思われる手続きによって、こうした「革新的起業家」の中から5人を選び、既存資料やインタビューによって、彼等の創業までの経過、マネジメントの特性、組織動員力などの実態を探り出した。その結果、彼等に共通する資質として、刻苦精励による「勤勉と信用」を重んじる精神、および、これを基盤とする「関係者を方向づける説得力」を抽出することができた。これは、資本主義が普及して以降、時代を超えて、優れた起業家に共通して見られる特性であることも確認できた。

キーワード

外食革命、革新的起業家、自主開発型起業、権利活用型起業、資本主義の精神、組織動員力、態度能力

1. 考察の焦点と構成

1-1. 新たな問い

既に、我々は、外食業界において1960年代後

半～1970年代前半に興隆期を迎えた事態、すなわち、業界の主流が、生業型単店経営から企業型チェーン経営に取って代わられた事態を外食革命と捉え、それが、起業家やビジネスコミュニティによって、どのように駆動されてきたかを明らかにしてきた（上原, 2020）。そこでは、外食業界の革新と進化を目指して、然るべき人物や組織が展開してきた機能とか成果（上原・加藤, 2019：加藤）に着目する形で、その分析と記述がなされた。こうした機能・成果には、個々の起業家の行動・志向が、それぞれの仕方で大きく作用し、かつ、彼等が関わってきたビジネスコミュニティ等で生成された集合知（西垣, 2013）が有意に影響を与えてきたといえる。

ところで、上記のような個々人の行動・志向が、あるいは、これらによって生み出される集合知が、革命を推進する大きな力に合成されてきたのは何故だろうか。

1-2. 革新的起業家と内面的精神

上記のごとき問いへの答えについては、起業家等のそれぞれの個性に基づく行動が、共通の内面的精神（エートス：行動の根本を規定する信条）を基盤にしており、それが外食革命を駆動する思想的基盤としても機能した、という見方を想定することができる。ここでは、以下のようなことが含意されている。

上原氏の横顔

第2代日本フードサービス学会長（2002～2006年）。北海道出身。専門はマーケティング論・流通論・経営戦略論。1968年東京大学経済学部卒。日本勧業銀行勤務の後、(財)流通経済研究所で研究に従事、明治学院大学経済学部教授、明治大学専門職大学院教授、昭和女子大学現代ビジネス研究所特命教授を経て現職。2010年より(公財)流通経済研究所理事長の他、政府の産業構造審議会では流通小委員会委員長も務めた。

革新的起業家は、意識するしないにかかわらず、彼等に通底する固有の信条（内面的精神）に基づいて各々の行動を展開している。それ故、ある特定の時期に、革新的起業家が多く輩出すると、彼等の個々の行動が、そうした通底する信条によって加乗され、それが当該時期を変革していく駆動力となっていく。外食革命にも、多数の革新的起業家に通底する信条（内面的精神）の加乗が作用したことは間違い無いといってよい。

1-3. ウェーバーの「資本主義の精神」

我々は、本稿で、上記のような内面的精神を捉えようとしているが、ここでは、特に、ウェーバー（1989. 訳：大塚久雄）が述べた「資本主義の精神」を検討する価値があると考えている。上記の研究では、資本主義の開花を駆動した人物には、「勤勉と信用の確保」ともいうべき内面的精神が通底している、という指摘がなされている。

ウェーバーの上記の言明は、経済史学では伝統的に高く評価されてきたが、一般には古典的過ぎると思われることもあり、経営学等のビジネスの研究分野ではあまり注目されていないようである^(注1)。しかし、我々は、ウェーバーが重視した「資本主義の精神」は、現在でも、「革新的起業家の精神」として最も説明力に富む概念の1つだと考えている。

1-4. 研究の概要とその方法

以上のごとき課題に挑戦するために、本稿では、既に上原（2020）で記された、外食革命の推進に有意に関わった人物の中から、代表的な人々を選び、既存資料、および、本人あるいは関係者にインタビューを行ない、そこから彼等に共通する精神（エートス）とそれに基づく能力^(注2)を探り出すことにした。

なお、以降の論旨の多くについては、既に、上原・中（2021）で明らかにされており、本稿は、その一部を再構成したものである。

2. 研究対象とした起業家について

2-1. 起業家等の類型化

我々は、上原（2020）において、外食革命を駆動・推進した起業家等を以下の3つのタイプに類型化した。

- ・タイプA：海外（特にアメリカ）から革新的な外食経営の知識を得たと思われるが、日本発ともいえる外食チェーンを独自に開発・創業した人々
- ・タイプB：タイプAと同様に、日本発の外食チェーンの経営を独自に展開したといえるが、既に創業・継続されてきた事業を、本格的チェーンに改革した人々
- ・タイプC：海外（特に米国）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に依拠しつつ、日本で事業を展開した人々

2-2. 「自主開発型起業」と「権利活用型起業」

上記に該当する起業家等は、上原（2020）でも指摘したように、日本の外食革命に主体的な役割を担っていたが、彼等の戦略展開は、それぞれ、相対的ではあるが、「自主開発型起業」と「権利活用型起業」の2つを両端とする線分上に位置づけることができる。これに基づく、タイプAは「自主開発型起業」、タイプCは「権利活用型起業」に、タイプBはその中間に位置付けることが可能になる。

我々は、外食革命期に躍動した起業家に共通する内面的精神（エートス）を探り出すために、「自主開発型起業」、および、この形態に近い起業の担い手を研究対象にしたいと考える。それは、外食革命のような変革期に事業機会を見出そうとする場合、「権利活用型起業」に比べ、相対的ではあるが、「自主開発型起業」の方に、リスクに果敢に挑戦する精神がより強く要請されると判断したからである^(注3)。

2-3. 研究対象について：5人の人物

したがって、タイプAに含まれる人物、および、タイプBに含まれ、かつ、タイプAに匹敵するような独自性に富む事業を標榜した人物を選んで、彼等に分析の焦点を当てていくのが妥当だと思われる。

上記に基づき、以降では、タイプAから江頭匡一（ロイヤル）、横川寛（すかいらーく）、小嶋淳司（がんこ）、田沼文蔵（グリーンハウス）を、タイプBから松田瑞穂（吉野家）を主たる研究対象としていくことにする。

2-4. 外食文化の形成と上記5人の位置づけ

上記の5人は、日本の外食文化の形成に主導的役割を担った人物として捉えることもできる。まず、日本の外食チェーンの業態は、大きくは、次のように類型化することができる。

* X. ファミリーレストラン系

X1：米国流コーヒESHOPから示唆を得て
日本独自の業態を創造

X2：米国流コーヒESHOPのノウハウ等を
購入

* Y. ファーストフード系

Y1：日本独特のファーストフードを創造

Y2：米国流ファーストフードのノウハウ等を
購入

* Z. その他：日本の既存の外食業態をチェーン 企業に変革

X、Y、Zの属する全てのチェーン経営者が、外食革命を契機として、日本の外食文化の創造も担ってきたといえる。しかし、導入した米国流外食文化とは有意に差別化された、日本独自とも言える食文化の形成に大きく関わったのは、X1、Y1、Zに属する外食チェーン経営者だと見做すことができる。我々は、X1として江頭（ロイヤル）と横川4兄弟（すかいらーく：本稿では3男の寛に焦点を当てる）、Y1として松田（吉野家）、Zとして小嶋（がんこ）と田沼（グリーンハウス）を研究対象とすることによって、日本の近代的外食文化の形成における、より独自性の強い部分をほ

ぼ網羅的に捉えることができたと思う。まず、以下で、この5人の関係に配慮しつつ、外食文化形成のダイナミックスの一側面を述べてみよう。

2-5. 外食文化形成のダイナミックス

外食チェーンを展開する基本技術は、既に上原（2020）で指摘したように、セントラルキッチンを採用と運営にある。米国の外食チェーンの動向を学びつつ、日本で最初にセントラルキッチンを採用したのは江頭であり、これを更に進化させたのは横川4兄弟（本稿では3男の寛に研究の焦点を当てている）である（茂木, 2019）が、江頭と横川は人的にも関係がある。横川は、江頭を訪ね、彼からセントラルキッチンについて詳細を学んだだけでなく、江頭は横川に「ロイヤル」と「すかいらーく」の提携を提案している。この提案は実現しなかったが、江頭に育てられた「ロイヤル」の重役が「すかいらーく」に転職するなど、両者は、互いに関係を維持しながら日本のファミリーレストランの市場拡大を牽引してきた。江頭が構築した潮流を横川が更に拡大したという文脈を読み取ることができ、この文脈が日本の外食文化の底流の1つを形成したといえることができる。

上述の江頭・横川が創り出した文脈は、洋風外食を日本文化につくり替えたものであるが、これへの差別化として、和風外食の特徴を活かしつつ、日本固有の外食チェーンを創ったのが「がんこ」の小嶋である。小嶋も、横川と同様に、江頭が開発したセントラルキッチンを徹底的に学習し、和風型ファミリーレストランという文脈の構築に大きく貢献した。

外食には、上記の文脈の他に、ファーストフード系と給食系がある。前者で、米国のノウハウの導入が殆どを占める中、「吉野家」の松田が日本固有ともいべき牛丼チェーンを設立し、後者では、「グリーンハウス」の田沼が給食市場の拡大と近代化に大きく寄与したといえる。この点については、桐山・他（2005）からも確認できるであろう。

2-6. 研究対象を捉える視座

上述のごとき起業家達が依拠し、かつ、外食革命期の駆動要因の1つとなったと思われる内面的精神（エートス）を探り出すために、まず、以下に見る2つの視座を設定することにした。

視座1. 創業までの経過

革新的なビジネスを創り出す人々は、事業が成功かつ確定するまで、如何なる行動とか志向を経てきたか。

視座2. マネジメントの特徴

上記の起業家が展開したマネジメントには、どのような特徴を見出すことができるだろうか、また、その効果はどうか。

上に述べた2つの視座の各々について、2-3で研究対象と決めた各々の人物の特徴を把握しつつ、そこから共通のエートスを探り出すための示唆を得ていくことにする。

3. 外食業界を革新した起業家の特性：創業までの経過

3-1. 概要

外食革命期に躍動した5人の起業家は、完成事業（成功かつ継続してきた外食事業）に当初から関わってきたわけではなく、様々な変遷を経つつ、完成事業を始める時機を見出すことによって、創業に成功することができたといえる。ここまでの彼等の道程をみると、時間を惜しんで仕事に邁進してきた刻苦精励と、これを背景とする関係者からの信用の獲得が、以後の完成事業での成功に繋がっていくことが読み取れる。

3-2. 創業までの経過①：江頭匡一

【基盤としての教養】

江頭匡一は、梅谷（2012）などによると、日本産業の中核でエリートとして活躍した父親（熊本五高⇒東大⇒産業報国会理事）の下で育ち、当人も明治大学で学ぶなど、文化と教育の観点から見ると、教養を高める機会に恵まれていたといえる。しかし、本人は、勉強よりも、腕白な少年時代を過ごしてきたという。とはいえ、後の江頭を

みる限り、文化と教養を尊ぶ行動が見られ、「育ちの良さ」は否定できないと思われる。

【米軍基地との関係：冒険的商才の駆使】

江頭は、多くのビジネス的変遷を経て、独自の完成事業（ロイヤル）を創業するに至った。まず、若い頃、航空学校に通うなど、飛行機に興味を抱いたことも影響し、第二次世界大戦後、福岡の米軍基地との関わりのなかで幾つかのビジネスを試みてきた（例：「基地でのコック見習い」⇒「米軍の指定商人」⇒「1946年、電気工事会社の設立」⇒「時計・ラジオの修理、および果物や貴金属も販売」）。これが、アメリカ文化との触れ合いを強め、江頭の経営センスの基盤を形成してきたと思われる。1947年、江頭が以前から予想していた軍用為替レートの変更（1ドル50円⇒1ドル270円）があり、そこで、今まで蓄えていた米ドルを日本円に替え、彼は大量の儲けをしたという。ここに、江頭のリスク挑戦型商才（冒険的商才）を見て取ることができる。

【食ビジネスの開始：「学び」と情報収集】

江頭が食ビジネスに大きく関わるのは、春日原米軍基地にベーカリー工場を造った頃からで、以後、米軍基地が民間飛行場になるのを契機に、彼は、1951年に福岡空港内でのレストランをオープンし、かつ、機内食の納入事業を開始するに至った。これが現在のロイヤルの原点となったといえる。なお、江頭は、アメリカの飲食業界の主流が、既に、生業から企業に取って代われ、フードサービスチェーン（日本でいう外食チェーン）が謳歌していた、ということを知っており、日本の飲食業界も、近い将来、アメリカのように大きく変革されていくことを確信していた。しかも、江頭が、この点について、独自に勉強と情報収集に励んでいたことに我々は注目している。「フードサービス」を「外食」と呼んだのは江頭が最初だとされている。

【熱心さと誠実さ、そして信用】

終戦からわずか6年の間に、幾つかのビジネスで成功を収めつつ、外食という本業を見出し得たのは、米軍基地での仕事から関連知識を獲得してきたことも有利に作用したといえるが、何よりもまず、江頭の、スピーディにビジネスを創造する能力と、これを鍛えてきた努力、さらに、時機を捉える冒険的商才に依るところが大きいと思われる。また、こうした江頭の成功への道程は、彼の熱心さと誠実さに対する、関係者による信用の拡大に繋がり、その後の創業とその展開に大きく作用していくことになる。

3-3. 創業までの経過②：横川4兄弟（3男の竟に焦点を当てる）

【「引き揚げ者」経験と刻苦精励】

次に、横川の完成事業までの経緯に注目してみよう。ガスト、ジョナサン、藍屋、夢庵、バーミヤンといった多様な外食業態を展開する「すかいらーく」を創業したのは横川4兄弟であるが、ここでは、主として、商品開発とセントラルキッチンの展開などに大きく貢献した横川竟（3男）に焦点を当てることにする。この横川は、他の3兄弟と共に満州開拓団から郷里（長野県・諏訪）に引き揚げた後、中学卒業と同時に築地の食品問屋に勤め、その後、トラック運転手などを体験しつつ、起業を目指して資金を貯める努力を続けてきたという。当時の横川の刻苦精励はすさまじく、「運送屋に転職。トラックの運転手となった。寝食を惜しみ1日19時間働いた。月給は2万5千円。海苔相場を張って貯蓄の上乗せに成功する幸運もあった」と当時を述懐している（桐山・他、2005：池田&桐山）。

【商才・刻苦精励：食品店の開業】

ここで、我々は、横川に見る、寝食を惜しむ刻苦精励と、海苔相場を張って成功する冒険的商才は、既述の江頭と共通することに気付く。こうした勤勉と商才は、横川4兄弟全員に備わっている気質だといえよう。4兄弟は、それぞれが別々の

職場で通常の勤務者として働いていたが、1962年に、4人が一体となって起業し、現在の完成事業の前身ともいえるべき食品小売店「ことぶき食品」をひばりが丘団地に出店するに至った。そのとき、各々が25万円ずつ出資したというが、それは、現在の貨幣価値でいうと500万円以上になると思われる。一介の勤務者が、当時、これだけの金を出資できるのは、商才の他に、資金を蓄えるために実行してきた刻苦精励に依るものと思われる。

「ことぶき食品」は、店員が赤いネクタイでベージュのブレザーを着込んで接客する、という当時の生業的な食品小売とは異なる方向を築き、4年間に5店舗を追加したが、西友ストアなど大型SM（スーパーマーケット）チェーンが台頭し、「ことぶき食品」は、これらに客を奪われ、衰退の方向を辿ることになる。

【米国視察と外食経営の決意】

そこで、横川兄弟は、ファミリーレストランを開発するに至った。この決定に至るまで、横川兄弟は、順次、渥美俊一（上原、2020）が主宰するアメリカ研修ツアーに参加し、コーヒーショップ、ファーストフードなど、当時、アメリカで隆盛を誇っていた外食チェーンを視察した。そこで、横川は、当時の生業主流の日本の外食業界も、近い将来、アメリカのような外食チェーンが花開く時代に入るという確信を強くした。日本で手っ取り早く展開するには、優れた外食チェーンのフランチャイズ権を購入する方法もあったが、横川4兄弟にとって、その購入金額が極めて高く思われたこともあって、日本で独自の業態を創ることに決めたという。

【信用の獲得と「すかいらーく」への道】

上記の業態が、アメリカのコーヒーショップをより家族向けに改良したファミリーレストランであり、「すかいらーく」であった。なお、ファミリーレストランという用語は、横川4兄弟の上述のとき業態コンセプトを知った日本経済新聞社の記者が発案し、これを世に広めたという（当該記者

と横川次男の亮が相談して考案したという説もある)。創業には、資金調達を含む多くの経営資源が必要となるが、横川の築地時代の勤勉さに同調した関係者や、「ことぶき食品」の経営努力に惚れ込んだ地元の信用金庫などが惜しみなくサポートしてくれたという。

3-4. 創業までの経過③：小嶋淳司

【革新の焦点：日本固有の業態のチェーン化】

江頭と横川によって創業された外食チェーンは、もちろん独自性はあるが、基本的にはアメリカの外食チェーン業態の日本版という性格を色濃く有していた。ところが、小嶋淳司は、日本固有の業態に、アメリカで花開いた外食チェーンの仕組みを導入し、独自の外食ビジネスを展開した。以下では、主として中（2021）に依拠しつつ、小嶋が完成事業「がんこ」を創業するまでの経緯を概観してみよう。

【青少年期の苦勞から得た事業センス】

小嶋は9歳で父親を亡くし、その後、母親はよろず屋を営んで6人の兄弟を育て上げた。小嶋が高校2年の時によろず屋を継ぐことになり、学校にもあまり行けずに働き続け、その中で、商売の厳しさと素晴らしさを学んだという。高校生が商売をしても結果を出せば続けられる、つまり、商売は結果で評価が決まることを身も持って学んだ。地元で客から教えてもらうことは多かったが、和歌山の田舎町では都会と違ってビジネス文化が遅れていると思い、それをいくらかでも改善して地域に貢献できないか、という考えを日々募らせていった。そして、都会の人たちの生活をもっと知りたいと思い始め、兄の帰郷を機に京都の同志社大学に進学した。我々は、小嶋のこうした行動は、大望を抱き、これに向けての刻苦精励を厭わない、という信条に依るものだと考える。

【大学時代に培った商売の思想】

大学生活では、法学部の有名な憲法学者や経済学者から、知識や知恵を吸収すると共に、大学の

外では、京都の有名寺院に通ってお茶を習い、住職からは「商い」の教えを請うなど、人生とビジネスについて貪欲に学び続けた。そこでは、「学問は理念であり、学ぶ志が必要」、「商売は単なる金儲け主義であってはならない」という、以後の小嶋の経営思想に繋がる考え方を強固に身に付けていった。同学年とは年齢差もあるため、そのギャップを埋めるためには、卒業後には就職せず起業することを選択したという。

【探索と検証の重視、そして信頼と信用】

しかし、資金もなく人に頼ることもできない。そんな中でどんな商売が良いかを模索したところ、町で女性の肌着が売れているのを見て、必需的なビジネス、しかも、どちらかというと遅れている産業に参入していこうと決めた。そして、必需的ではあるが、当時、水モノと呼ばれて不安定な業界に位置づけられていた飲食店を営むことにした。そこで、50店ほどの屋台を毎日調査し、客数と客単価を割り出したところ、最も客単価の高いのが寿司店だとわかった。しかし、寿司を握るには技術が必要で、職人を雇うと偏屈で扱いにくい、一方、魚は、大漁の時もあればそうでない時もあり、価格は不安定である。どうしたものかと思いながらも、大阪黒門市場にある高級寿司店で8ヶ月ほど修行する。その修行時代に多くを学び、高級寿司店で食べる人ではなく、大衆、つまり働いている人たちをターゲットとし、美味しくて安いものを提供する店作りを目指した。小嶋のこうした努力と合理性に裏付けられた商才は、関係者の信頼と信用を得て、以後の創業とその発展の基盤となっていく。

【需要創造を目指す刻苦精励】

以上のような小嶋のビジネスへの志向には、江頭や横川にも共通する刻苦精励を読み取ることができる。小嶋は、当初より、顧客創造、需要創造といったマーケティング志向に徹していたが、大阪十三に4坪半の寿司店を起業した。これが「がんこ」の原点となった。小嶋が、チェーン化によ

る多店舗展開に踏み切ったのは、大阪の千里万博でロイヤルが運営していたアメリカ館のレストランをみて、その背後にあるセントラルキッチンの仕組みを知ったことが契機となり、ここから、和食型の外食チェーン「がんこ」の経営が本格化していくことになる。

3-5. 創業までの経過④：田沼文蔵

【教養を培った少年時代】

江頭・横川・小嶋は、消費者向け外食チェーンで日本の外食革命を駆動してきたが、田沼文蔵はコントラクトフードサービス（給食事業：学校や企業が設置する食堂での調理とサービスの提供）を展開することで、外食業界の革新に貢献した。

田沼は、農家の3男として生まれた。農業の他、副業としてマユの生産、煙草の耕作、酒の販売などをする、豪農とは言えぬが、相応の収入を得る環境のもとで育った。父親は文学に通じ、詩歌を作る教養人でもあった（桐山・他, 2005：田中）。田沼も、江頭と同様に、教養が身に付きやすい環境で育ったといえよう。

【学徒動員による戦争体験と「共助」の思想】

田沼も、上記のごとき影響を受け、学問を身につけるため、17歳で上京し、旧制中学・高校を経て早稲田大学に進学したが、1942年、24歳のとき招集令状が届き、仏領インドシナに将校として配属された。ここで、田沼は、多くの部下が目の前で死んでいくのに対して、自分だけが生き延びたことに悲しみ・悔しさ・空しさを覚えたという（桐山・他, 2005：田中）。これが、田沼の人生観、すなわち、何とかして自分と他人が現在の痛みから脱出するための仕事をしたいという志向、これを「共助」と呼ぶならば、田沼は「共助」の人生観を強化していくことになる。これが、関係者の信頼と信用を得ることになって、以後のビジネス展開に大きく作用したといえる。

【学生給食事業の開始と「共助」の展開】

戦地から帰国して1年も経ないうちに、恩師か

ら「慶應大学の学生寮の食事の賄いをしてくれないか」と頼まれた。これが田沼にとっての給食事業の始まりであった。当時は、食糧難で寮生のために食材を集めるのに苦勞をただけでなく、金が足りない学生にも食事を提供し、その他の相談に乗ることも多かった。これは、戦地の体験から強められてきた田沼の「共助」の人生観を反映していると捉えることができるであろう。

【事業の危機と信用力による復活】

しかしながら、1954年に、慶應大学から「食堂の敷地に記念館を建設するので、立ち退いてほしい。代替地は大学で探すが、補助金や立て直しの資金は一切提供できない」という申し入れがあった。田沼にとっては、代替地に払う地代、新たな食堂建設など莫大な投資が必要となる。これを打開するために、田沼は金策に駆け巡ると同時に、慶應大学だけでなく、企業から食堂経営を受託すべく、多数の企業にマーケティングを展開した。1960年に入ると、多くの大手企業から給食事業を請け負うことができた。この成功の裏には、かつて田沼の世話になった慶應大学卒業生が、大企業の管理職となっており、その尽力があったという（桐山・他, 2005：田中）。まさに、田沼の「共助」の人生観が、彼の信用力の確保に作用したともいえるであろう。これによって、グリーンハウスが本格的に稼働することになる。

3-6. 創業までの経過⑤：松田瑞穂

【築地の単店経営：嫌々ながらの承継】

松田は、父親が魚河岸（1899年日本橋＝移転⇒1926年築地）に開いた牛丼店の「吉野家」を、生業から企業に変革しつつ、有名な「早い」「うまい」「安い」という言葉に代表される、極めて効率的なシステムを開発し、独自の牛丼チェーンを創業した。しかし、松田は、当初、牛丼店を継ぐ気は全く無く、中央大学法科に進み、弁護士を目指していた。ところが、終戦直後の混乱期では、松田の望む方向に事態が進まず、家族を食べさせるために、嫌々ながら牛丼店の経営を継いだとい

う（桐山・他, 2005：山口）。

【狭い店での売上目標 1 億円】

そうしたこともあって、当時の魚河岸に見られた職人気質と情に裏付けられた商売（これを、商売の原点と見做す人々は現在でも少なくない）を、松田は極度に嫌い、むしろ、これに反発するかのよう、徹底した合理性を店の運営に持ち込もうとした。牛丼チェーンの吉野家は、こうした松田の合理性に基づいて創業され、現在でも吉野家の経営の基盤の 1 つとなっている。松田の当初の目的は、父親から引き継いだ店舗を、株式会社化して、年商 1 億円の売上を達成することにあった。

【客数の拡大にみる固有の論理】

1 店舗で、牛丼だけで年商 1 億円稼ぐには、日商 30 万円、1 日の客数は少なくとも 1 千人を超えていなければならない、築地で多くの客に好まれていたとはいえ、小さな店舗であるため、客の回転数を極大化しなければならない。これを実現するには、牛丼を「安く」かつ「うまく～毎日食べても飽きない～」（客数の極大化）しつつ、調理を「早く」して直ちに食べてもらう（回転数の極大化）仕組みをつくらなければならない。この方策として、毎日飽きずに食べてもらえるように「和牛とは異なる、コクに拘泥しない、アメリカ産の牛肉」を「薄口のタレ」とタマネギで単純に調理し、早く食べてもらうように工夫したという。

【店内作業に見る合理の徹底】

店内作業についても、たとえば後継者の安部修仁が述懐しているように、「1 度に 2 品以上を提供し、ついでに空いた器を回収するという、両手往復作業の原則を徹底しただけでなく、歩いていたのでは間に合わない、カウンター内で水をまいて滑りながら提供と回収をした」という合理性・効率性も貫いた（桐山・他：山口）。さらに、松田は、徹底的に上記のような合理性・効率性を追求するために、「牛丼を早く・うまく・安く提供する」ことに無関係と思われる事態を出来る限り

排除しようとした。

【世話好きな性格と信用：チェーン化の決意】

こうした合理性・効率性の追求は、松田の経営思想の根幹となっている。職人気質の多い築地で、松田の経営は異質であったが、「吉野家」の成功と松田の世話好きが功を奏し、多くの信頼と信用を得て、これが、少なからず、以後の経営の支えとなっていく。

1 店舗だけでは、年商 1 億円を越えて、2 ～ 3 億円を実現するのは極めて難しい。そこで、松田は、渥美俊一（上原, 2020）からチェーンストア理論を学び、2 号店を新橋に出す頃から、チェーンオペレーションによる多店舗展開を実践していくことになるが、合理性と効率性を追求する、こうした松田固有の牛丼チェーンの台頭が、後に見るように、日本の外食業界の進化にも大きく貢献していくことになる。

4. 外食業界を革新した起業家の特性：マネジメントの特徴

4-1. 概要

ここでは、上述してきた 5 人の起業家の各々について、完成事業の創業後におけるマネジメントの特徴（戦略および従業員への対応などに見られた特徴）に考察の焦点を当てていくが、彼等に共通するのは、時間を無駄に使わない多忙さへの挑戦だといえる。なお、この点については、前述した「創業までの経過」においても既に見て取ることができ、彼等のビジネス展開の基盤として位置づけられる、といって過言ではない。

以下で、特に強調したいことは、彼等が従業員教育には極めて熱心であり、また、自社の繁栄を越えて、業界の革新と進化に多大な貢献を惜しなかった、という点である。

4-2. マネジメントの特徴①：江頭匡一

【新技術採用の先駆者】

上原（2020）からも推察できるが、我々は、外食革命の成功の要はセントラルキッチンを採用

にあると考えている。このセントラルキッチン
を、日本で最初に設けた（1962年）のが江頭（ロ
イヤル）であり、これが、業界にその革新性と有
効性を知らしめる契機となった。彼は、セントラ
ルキッチンだけでなく、食品冷凍技術など様々な
加工・保存技術を駆使した日本最初の外食経営者
としても、高く評価されるべきであろう。江頭は
「この食品冷凍技術が、アメリカのフードサー
ビス業の産業化の礎となったわけです。そして、そ
ういう情報を日本で初めて手に入れたのが、おそ
らく僕でした。まだフローズンのシチューなんて
考えられなかった時代ですよ。僕は、アメリカの
フードビジネス誌を読んでいたから、情報が早
かった。そのころの僕が外食ビジネスについて学
んだことのすべては、アメリカだったとおもいま
す」と述べている（桐山・他, 2005：川島）。

【大阪万博での挑戦と成功】

そして、多くの関係者が赤字を懸念した大阪万
博（アメリカ館）への出展と統轄を、これを断念
したハワードジョンソン社に代わって、ロイヤル
が引き受けた。江頭は赤字を覚悟していたが、そ
れを引き受けることによって、セントラルキッ
チンを中核とする外食チェーンの経営システムを学
習することができるため、長期的には赤字を越え
る利を獲得できると判断したという（梅谷,
2012）。ところが、アメリカ館には実に多くの人々
が来て盛況を呈し、これが、コーヒーショップ（日
本のファミリーレストランの原型となった業態）
やファーストフードなどアメリカ由来の外食
チェーンを日本文化に溶け込ませる端緒となっ
た。こうした良い機会に恵まれ、ロイヤルは、万
博への出展と統轄によって、赤字どころか大きな
利益を創出できた。この点にも、江頭の伶俐な経
済計算（赤字でも、長期的にはそれを回収できる、
という学習効果を見通す計算）と冒険型商才（赤
字覚悟で出店して、儲ける時機を獲得する才能）
を読み取ることができるが、もちろん、この成功
には、セントラルキッチンの中核とした、江頭が
整えてきた外食経営に関する技術や知識の蓄積が

大きく作用したといえる。

【従業員教育の徹底とその固有性】

江頭は、従業員の資質の向上には多大の努力を
注いだ。外食事業を担う従業員は、大きくは、接
客要員、調理人、管理者に分けることができる。
江頭は、この3つの職種に通底する資質として、
費用対効果を極大化する志向と、顧客を大切にす
るマーケティング志向の向上を要請し、特に調理
人には、合理性を欠く、伝統的な職人気質から脱
皮し、近代的な技術を身につけることを要求した。
こうした要請・要求に基づき、江頭は社員教育を
徹底して進めた。それだけではなく、従業員が合
理性やマーケティング志向と相反する行為をし、
これが江頭の目に入ったとき、彼は、その場で当
人を叱ったという（梅谷, 2012）。江頭に言わせ
ると、瞬時に過ちに気付かせる方が、当人の進歩
にとって効果が大きい、ということであろう。

【企業化と職人気質の革新】

外食事業の企業化と革新にとっての難問の1つ
は、当時、職人として鍛えられた調理人は、経済
合理性に反して自己の技術を誇る行為を駆使する
ため、想定した価格で経営を展開することに支障
をきたすことが多かった。そこで、江頭は、日本
では最初とも言える、調理人を育てる独自の教育
機関を設置し、近代的な調理人の育成に注力した。

【業界の進化への貢献】

江頭によるロイヤルの創業と事業展開は、外食
業界の近代化の嚆矢として位置づけられるが、江
頭は、自社の繁栄だけでなく、業界全体の革新と
進化にも貢献すべきだ、また、そのことが自社の
成長にも結び付くと考えていたようである。彼
は、たとえば、「すかいらく」の横川兄弟にセ
ントラルキッチンを公開し、デニーズから営業権
を得ようとした伊藤雅俊（上原, 2020）にも積極
的に助言をしていた。戦略理論からみると、先発
は当該市場を拡大するために、追随者の参入を推
進することによって利を得る機会を見出し得る、

という説があるが、江頭は、この説を知っていたのかもしれない。

4-3. マネジメントの特徴②：

横川4兄弟（3男の竟に焦点を当てる）

【すかいらーくブランドの確立】

横川4兄弟が、「すかいらーく」（当時は「スカイラク」）の1号店である国立店を出したのは1970年で、同年2号店・国分寺店を「ことぶき食品」（既述の、4兄弟によってつくられた食料品店）の2階に、翌年（1971年）には3号店を小金井に出店していく。これを契機に、東京都下という郊外地域に出店網を形成しつつ、その後、日本全国の主要な都市圏地域に多数出店し、ファミリーレストラン系の事業形態としては最大店舗数を誇る「すかいらーく」のブランドを確立していくことになる。

【業態の多様化を支えた新技術の採用】

「すかいらーく」グループの特徴は、総出店数の極大化と、すかいらーく（後に、この業態は、ガスト等に代わっていく）の他に、藍屋・夢庵、ガスト、ジョナサン、バーミヤンなど、和食・洋食・中華をカバーする業態の多様化を図ったことにある。このことは、理論的には、「規模の経済」と「範囲の経済」（上原, 2020）の同時達成を志向したことを意味する。

上記の志向に最も適合する論理が、上原（2020）で述べたセントラルキッチンに機能させる理論である。横川4兄弟は、多店舗展開にセントラルキッチンが決め手となることを知り、その整備にいち早く手を染めていたが、横川（竟）は、次兄の亮と共に、1971年に江頭を訪ね、ロイヤルのセントラルキッチンについて学び、その効果について更なる確信を得た。その後、「すかいらーく」は、出店数の拡大と業態多様化を効率的に進めるため、上原（2020）でも既に述べたように、独自にセントラルキッチンの高度化を図っていくことになる（茂木, 2019）。このようなセントラルキッチンの高度化の他に、横川は、様々な新しい

ことを「すかいらーく」の経営に導入したが、なかでも夕張メロンをメニューに取り込み、そのブランド化に貢献したことは余りにも有名である。

【規模拡大のデメリットの顕在化】

「すかいらーく」が急速に多店舗化を進めることができたのは、上記のセントラルキッチンの高度化の他に、出店におけるリースバック方式（地主や家主に店舗等を建ててもらい、それを家賃に換算して支払う方式）の活用によるものが大きい。多様な業態を経営する「すかいらーく」は、日本で最大の出店数を誇る外食チェーンとなったが、市場が成熟期に達すると、費用対効果の減衰が目立ち、これを打開するために、経営の指揮を、最も果敢な戦略を展開してきたと思われる、3男の横川（竟）が担うことになる。横川は、2006年、「すかいらーく」の抜本的な変革を目指し、そのために経営陣の主導権を強めることを狙って、MBO（Management Buyout：経営者が参加する買収）を仕掛けたが、それが失敗に終わり、横川は経営から去っていくことになる（2008年）。

【JFおよび業界発展への貢献】

上記の横川（竟）は、我々からみると、外食ビジネスに仕事としての執着を持ち、かつ、自分なりの理念の構築とその実現に生涯を賭ける意欲も強かったといえる。既に、4兄弟を代表して、長男の端がJF（日本フードサービス協会）の会長の任を勤め（1981年～1984年）終えたにもかかわらず、BSE問題の後始末のため横川（竟）がJFの会長を引き受けた（2003年～2004年）こと、「すかいらーく」退任後、直ちに「きわむ元気塾」を立ち上げ、新興の外食経営者の指導をしていること、これらから見ても、外食ビジネスに執着し、その理念型を追求しようとする、横川の並々ならぬ意欲を窺うことができるであろう。

【高倉町珈琲の展開とニューコンセプト】

上述の理念型の1つとして、横川は、2013年、東京都八王子市高倉町に「高倉町珈琲」の1号店

をオープンした。関東は直営店、地方はフランチャイズ店、15万人商圈に1店舗という、拡大路線ではない出店戦略を採用しつつ、現在では、全国に30店舗を展開している。この展開には、「すかいらーく」でかつて横川が進化させてきたセントラルキッチンが功を奏しているだけでなく、過去の経験と反省を踏まえて追求してきた、横川のニューコンセプトが活かされている。以下では、これについて見ておこう。

我々は、東京の大井町店を訪れたが、リコッタチーズが練り込まれているふわふわのパンケーキに淹れ立ての珈琲、椅子やテーブルはゆったりとしていて落ち着いた雰囲気、少しレトロ感のある内装で、店内はほぼ満席であった。コロナ感染拡大の前から、既に、距離を保ったテーブル配置でくつろげる空間が広がっていた。高倉町珈琲のコンセプトは「心の休憩所」、食事や珈琲を飲むだけの場所ではなく、くつろげる空間の中でこだわりの珈琲と美味しい食事やデザートを楽しむ。横川は、「我々は少子高齢化時代に迫る『孤独』と対決しなければならない」と語っていたが、まさに、地域コミュニティの中に「高倉町珈琲」を上手くポジショニングし、地域に住む人々のコミュニケーションの場として成功を収めている(中, 2020)。

【公益資本主義と地域コミュニティの創生】

横川は、コロナ自粛中も新しい店舗を開店させ、営業時間短縮、持ち帰り、感染防止策をとりながら地域住民のためのビジネス展開に果敢に挑戦しているだけでなく、いわゆる公益資本主義を標榜しつつ、経営と地域コミュニティとの融合を図るため、店員や従業員にも持株を推奨して、社員の経営への参加意識を高めようとしている。

4-4. マネジメントの特徴③：小嶋淳司

【新技術とチェーン理論の採用】

小嶋が、1店主義からチェーン化への展開に踏み切ったのは、大阪の千里万博でロイヤルが運営していたアメリカ館のレストランを見て、その背

後にあるセントラルキッチンの仕組みを知ったことが決定的な契機となったようである。セントラルキッチンは、既に述べたように、ロイヤルの創業者の江頭がアメリカの外食産業からヒントを得て、日本で初めて採用し、その後、外食産業のチェーン化になくはならない仕組みとして普及していくが、小嶋は、この仕組みを使えば1人の職人の技術を何倍もの成果にすることができるといういち早く確信したといえる。まさに、上原(2020)で述べた、「範囲の経済」と「規模の経済」を結合する論理を小嶋は素早く体得したといって過言ではない。

【信頼と信用の標榜：地域密着型チェーンの展開】

上記の体得を踏まえると、事業の発展にはバイイングパワーやマンパワーが必要であり、例えば、食材の購入で農家と契約するにも一定量の確保が前提となるため、これらの要件を満たすチェーン化が必須となる。そこで、1973年にセントラルキッチンを整備し、配送センターを開設して、ローカルチェーンとしての専門性の確保と地域密着を目指した組織づくりを進めた。バブル時代には本業以外の儲け話がいくつもあったが、一切乗らずに本業で儲けを出して信頼や信用を得ることこそ商売の継続に繋がると考え、ぶれない経営に徹した(中, 2020)。

【戦略的発想：DX時代への対応】

「がんこ」は、関西だけでなく関東にも勢力を延ばし、寿司、和食、炉端料理、トンカツなど8業態で100店舗に届く出店数を誇っている。「すかいらーく」が出店数を増やす余り利益が大きく減ったのと異なり、「がんこ」は、規模拡大と利益確保を両立させている。それは、小嶋が、将来に向けてのDX(Digital Transformation)を想定しつつ、IT化を経営に取り入れること、経営品質を高めることを標榜しつつ、「範囲の経済」の実現に力を注いできたからだと思われる。小嶋のこうした現代的な経済計算能力は、高校時代に既に家業を担い、大学に入ってから「がんこ」創業

に至るまでに培われたビジネス知識の集積と、その間に鍛えられた勘の良さに依るところが大きい。

【従業員とのコミュニケーション：相互教育効果】

小嶋は、従業員に自分のビジネス思想を伝え、彼等が成長してくれることを経営者の重要な役割だと考えていた。もっと正しく言うと、自分のビジョンを社員に知らせることによって、社員から期待される緊張感が、小嶋と会社とが連動した成長に大きく寄与すると考えていた節がある。一見変わっている見解のように感じられるが、よく考えてみると、「教える人と教えられる人が同時に成長する～相互教育効果～」という意味では、極めて妥当な教育観だといえる。小嶋は、もちろん外部講師を招くといった社員教育も十分に行なったが、こうした相互教育効果を更に現実化するため、小グループでの切磋琢磨を意識して、特に店長の能力を高めることに気を遣い、店長と店員による相互教育の展開に努めたという。

【業界およびJFへの貢献】

一方、小嶋も、自社を越えて外食業界の発展にも配慮した。2001年～2003年にかけて、小嶋はJF（日本フードサービス協会）の会長を引き受けたが、BSE問題へ対処した他、特に、「外食事業は地域に密着して育つ」という彼の思想に沿って、日本の各地を回ってJFの会員を増やすことに注力した。この「外食事業の地域密着化」は小嶋の外食の捉え方そのものでもあり、彼の外食事業は、ともすれば各店舗が同質化しやすいチェーン化の弊害を避け、地域の個性にマッチして「しぶとく」「しつこく」生きる外食事業の多店舗化に成功したといえる（中、2020）。

4-5. マネジメントの特徴④：田沼文蔵

【共助の思想による事業の発展】

既に述べたように、田沼は、我々のいう「共助」の思想が功を奏し、慶大OBの支援のもと、1960年頃から多くの大企業を給食先として顧客化し、2年足らずの間に営業所が10カ所、社員200人を

越える規模にまで拡大した（桐山、2005：田中）。これが「グリーンハウス」の飛躍の前段階だとしたら、本格的な飛躍は、1965年のレストランへの進出から始まったといつてよいであろう。

給食事業は、企業内の食堂運営とはいえ、それは本質的に受託事業に過ぎず、委託者の財政事情や戦略変更によって、受託が打ち切られ、あるいは、大きな変更を迫られるリスクを避けることは殆ど不可能である。田沼は、慶大での給食事業の立ち退きの頃から、こうしたリスクへの対応を考えていたようで、1965年のレストラン進出は、リスクマネジメントが彼の経営戦略と一体化していたことを物語っている。なお、経営戦略とリスクマネジメントの一体化は、現代経営理論の真髄となっているが、田沼は早くからこれに気付いていたともいえる。

【多角化の成功とその論理】

田沼は、1966年に新宿にトンカツ「さぼてん」、翌年には高級中華「謝朋殿」をオープンして大成功を収めた。以後、トンカツや中華で業態の多様化を図った他、イタリアンやうどん等でもユニークな業態を開発していく。給食事業で培ったメニュー多様化を促した資源（共通インプット：上原、2020）をレストラン事業にも活かす、という「範囲の経済」で成功したといえる。こうした「範囲の経済」での共通インプットとして最も効力を発揮するのは人材である。田沼は、若い人が希望を持って働ける土壌をつくる努力も惜しまなかった。たとえば、卒業者の殆どが国家試験に合格できる、レベルの高い調理師学校を設立した他、社外から優れた人材を調達してきた。急速な成長と多角化には、人材が最も有効であることを田沼はよく理解していたようである。

【チャレンジ精神と業界発展への尽力】

一方、田沼は極めてチャレンジャブルな経営者であった。業界初のカフェテリア方式の導入、食材に関するサプライチェーンの構築を標榜した卸売会社や精米設備の設立、最新鋭の衛生試験室や

公立学校のために給食センターを創設した。さらには、中国にも進出し、1990年には業界初の株式の店頭公開を実施した（桐山, 2005：田中）。

また、他の優れた外食チェーン起業家と同様に、田沼も、自社を超えた業界の発展に尽力した。1970年代に入ると、外食チェーンの台頭によって、外食産業が人々から注目されるようになったが、「グリーンハウス」の基幹ともいべき給食業界は相対的に地位が低く見られていた。田沼は、これを是正すべく、1974年に日本給食サービス協会を設立して、その初代会長に就任した。それだけではなく、1993年～1996年にはJF（日本フードサービス協会）の会長を引き受け、外食産業教育研修機構の設立（1993年）、日本フードサービス学会の設立（1995年）、阪神淡路大震災（1995年）への対処など、多彩な仕事を熟してきた。

4-6. マネジメントの特徴⑤：松田瑞穂

【早期におけるIT化の推進】

1968年、「吉野家」は、築地での家業から抜け出し、新橋の2号店を出した辺りから、急速に多店舗化を進めていく。この急速な拡大を駆動したのは、松田の合理主義に基づいた新技術の導入であった。牛丼そのものが標準化されたものであるため、松田は、徹底的に無駄を省くと同時に、今でいうIT化に通じる経営技術の獲得・展開に果敢に挑戦し、1971年には小型汎用コンピュータを導入し、入店数、売上、受発注などの計数管理を徹底化し、1980年までには全店オンライン化すると同時に、リアルタイムで全店の状況が把握できるようにした（桐山, 2005：山口）。こうした戦略は、松田の徹底的に無駄を省き、必要な方向のみに注力していく、という独自の合理性に裏付けられている。

【米国への進出機会の把握と規模拡大の陥穽】

松田は、アメリカからの牛肉の輸入に規制がかかるため、こうした規制に右往左往することを避けようとして、1973年に、デンバーに「USA吉野家」を設立し、アメリカでも牛丼店の多店舗展

開を実施していくことになる。こうして、「吉野家」は大企業を目指していくことになるが、独自に標準化された牛丼の需要は、特定ターゲットの絞り込まれたものであり、ともすれば、ターゲットに見合う需要量を超えて出店して急速に利益が落ちていく、というリスクに常に晒されている。「吉野家」も、こうしたリスクを回避できずに、倒産を経験し、1980年に会社更生法を申請し、松田は、経営陣から去ることになる。

【松田に見る人材育成努力】

しかし、「吉野家」は、現在、見事に再生の道を辿り、牛丼の老舗として、相応のブランド力を維持している。この点については、下記に述べる、松田の熱心な人材育成努力が大きく影響しているといえよう。

松田は、外食産業の企業化には何よりも人材が大きく作用すると考え、人材育成にも情熱を注いだ。現在の吉野家の存続に大きな役割を担ってきた安部修仁は、築地「吉野家」でアルバイトをしていたとき、松田に能力を認められ、後継者として「吉野家」の発展に尽くしてきた。その他にも、辛島武、新井克也など、アメリカの「吉野屋」の展開と再建に活躍した人間を育て、将来を見込んだ社員を、積極的に海外に留学させてきた（桐山, 2005：山口）。

【業界発展に貢献した合理的戦略】

さらに、松田は、業界の発展のためにも多大な貢献をしている。たとえばJFの前身たるFCSAの設立にも主導的な役割を担っただけでなく、JFを窓口として、統制品であった輸入牛肉を共同仕入れとし、自社だけでなく、JF会員の輸入牛肉の仕入れコストを下げしていく仕組みを構築した。松田は、「吉野屋」が得た情報やノウハウ、開発ルートの全てを公開し、JFがアメリカへ研修視察団を派遣したときも、デンバーの「吉野家」の施設や情報について、全てを公表したという（桐山, 2005：山口）。松田は、上原（2020）で論じられた集合知（西垣, 2013）の効果とその重要性

を、既に、肌で感じ取っていたのかもしれない。

5. 革新的企業家にみる内面的精神： 勤勉と信用

5-1. 上述した5人にみる共通項

以上、5人の革新的起業家の各々について、成功事業の創業に至るまでの経過、創業後のマネジメントの特徴について論述してきたが、5人は、それぞれ、独自のビジネスを展開してきたが、そこには、以下の4つの共通項を読み取ることができる。

- A. 時間を惜しんで働いてきたこと
- B. 正しい経済計算をするべく努力をしてきたこと
- C. 従業員の育成に熱心で、彼等からの信頼を得てきたこと
- D. 自社を越えて業界のために貢献してきたこと

ここで、AとBは、「時間を惜しまず働くことで、儲ける時機を逃さない」という意味で、同じ志向に基づくと解釈することができる。これを「勤勉：時間を惜しまずスピーディに働くこと（刻苦精励）」と概念化することが可能であろう。

次に、CとDも、「他者から信頼を得る効果を楽しむ」という意味で、同様な効用を得ていると見做すことができる。これを「信用：他者の協力を得る状況をつくること」と概念化することが可能となる。

5-2. ビジネスにおける時間と信用の重要性

ここで、話を変えて、ビジネスを成功させる心構えについて考えてみよう。ビジネスは大きくは2つの局面をもつ。1つは、時機を逃さずに儲けるチャンスを常に掴み取る努力をすることである。そこでは、物事をスピーディに処理するために時間を惜しまず働くことが必須であり、こうした努力に欠けると、時間の動きを捉える能力を身につけることが困難になる。この困難さを克服するためには、「勤勉：時間を惜しまずスピーディに働くこと」が要請される。「急がば回れ」という諺は、「急ぐと損する」を意味するのではなく、

「スピーディに物事を処理することが最も重要であって、そのためには、適切な手順を踏むべきで、さらに、日頃の鍛錬が必要となる」という戦略的態度を強調していると解釈すべきであろう。

いま1つは、ビジネスを革新・進化させていくためには、投資するための資金と周囲の理解を得なければならない。そこでは資金を借りることを可能にし、かつ、顧客や周囲の賛同を得なければならない。資金調達も、顧客や周囲による賛同も、時機を逃さずスピーディに獲得しなければならず、そのためには「信用：他者の協力を得る状況をつくること」が要請される。

ここで、我々は、「勤勉と信用」が、ビジネスの展開、特に起業の必要条件であり、そこには“Time is Money”という思想が基盤となっていることを確認できるであろう。我々が既述してきた5人の革新的起業家の内面的精神（エートス）は、時間（スピード）に裏付けられた「勤勉と信用」を基盤としていると結論づけることが可能となる。

5-3. ベンジャミン・フランクリンの信条

我々は、最近になって益々、資本主義のルールに依拠して成功した起業家やリーダーは、上記のごとき「時間を無駄に使わないスピード：勤勉と信用」を重視する精神を人生の支柱にしていた、という確信を強めている。かの著名なウェーバー（1989・訳：大塚久雄）は、近代資本主義の成立にプロテスタンティズムの倫理が大きく作用したとして、資本主義の健全なる精神を具現した人物の典型的な特性として、ベンジャミン・フランクリン（優れた科学者であると同時に、米国の独立宣言に携わった有能な政治家でもある）の信条を記述している。ここで、その本質を表わす一部を紹介しておこう。

「時間は貨幣だということを忘れてはいけない。一日の労働で10シリング儲けられるのに・・・怠けて半日を過ごすとしたら・・・5シリングの貨幣を・・・むしろ捨てているのだ。」「信用は貨幣だということを忘れてはいけない。誰かが、支払期日を過ぎてからもその貨幣を私の手許に残し

ておくとするば、私は、その貨幣の利息を、あるいは、その期間中にそれのできるものを彼から与えられたことになる。」

5-4. 革新的起業家に宿る「資本主義の精神」： 勤勉と信用

上記のフランクリンが信条としていた思想を「経済を駆動する勤勉と信用」と呼ぶことができる。この勤勉と信用は、「成功は時間との闘いである」ことを物語っており、資本主義の発展には、これがビジネス社会の内的精神（エートス）として大きく機能してきた。

我々が見てきた5人の革新的起業家の「勤勉」と「信用」も、ウェーバーがいう「資本主義の精神」そのものだといってよい。しかし、この精神がプロテスタンティズムの倫理から生まれたものだ、というウェーバーの主張に、我々は、全面的に賛成することはできない。たとえば、江戸時代の貨幣経済の興隆期に台頭してきた商人の精神にも、ベンジャミン・フランクリンの信条と酷似した特徴が見受けられる。こうした江戸期の商人の精神については、小見山（2009）からも確認できる。

我々は、ウェーバーがいう「資本主義の精神」は、昔から革新的起業家やリーダーに必須な要件であり、特に時代の様相が変わる革命期あるいは変革期に台頭・活躍する人物は、この要件を備えていなければ成功し難い、と考えている。プロテスタンティズムも、カトリックの規制を変える革命期（宗教革命）に台頭してきた人々の精神の1つであったと理解したほうが正しいと思われる。

6. 組織動員力に関する調査研究

6-1. 主たる論点

我々は、外食革命を駆動した革新的起業家は、その活動と成果の背後に、“Time is Money”という論理が通底する「勤勉」および「信用」という内的精神（エートス）が宿っていること、また、それがウェーバー（1989, 訳：大塚久雄）のいう「資

本主義の精神」として位置づけられることを明らかにしてきた。しかし、こうした精神を心と頭脳に秘めただけで、革新的ビジネスの成功に向けて、組織を動かすことができるだろうか？いくら優れた精神とか思想を持っていたとしても、これを成功に結びつける能力を有していなければならず、その能力については、「勤勉」と「信用」で直ちにこれを身につけることができる、という保証は何処にもない。特に、ビジネスに於いては、従業員など関係者を、自らの戦略方向に動員かつ導いていくことが成功の必要条件となる。それを組織動員力と呼ぶならば、外食革命を駆動してきた革新的企業家は、どのようにして組織動員力を形成かつ活かしてきたのか。この点については、4-2~4-6で記した5人の「マネジメントの特徴」によると、彼等は、従業員に語りかけ、かつ、その教育に熱心であること等からみて、組織動員力に優れていたことが推察できる。ここでは、このことを更に深掘りしつつ、組織動員力と「勤勉と信用」との関係についても言及してみよう。

6-2. 文献からみた組織動員力

革新的起業家がビジネスを成功させる能力の研究として、Baum and Locke (2004)とDyer, Ggregersen and Christensen (2008)が注目されている（入山, 2015）。前者では、起業家の情熱（Passion）が、従業員とのコミュニケーションを促し、これが企業の成長力を高めること、言い換えれば、経営者の情熱が組織動員力を大きく規定することが強調されている。後者では、革新的起業家は、他者への「問いかけ」、現象の「観察」とそれによる「検証」、他者の知恵を借りる「ネットワークの形成」という4つの能力に長けていることが明らかにされているが、これら4つは、いずれも、我々のいう組織動員力を形成する要因だと解釈できる。

いま1つ、渡辺（2019）は、優れたコンサルティング経験から、ビジネスに携わる人間にとって必要な能力として、知識能力（理論や知識の蓄積力）、スキル能力（理論や知識の活用力）、態度能力（関係者を説得し、かつ、彼等を方向づける能力）の

3つを挙げ、このうち態度能力がビジネスの成否に最も作用することを明らかにしている。実は、この態度能力が、我々のいう組織動員力を大きく規定していることになる。

6-3. 研究の方法

ここでは、前述の5人のうち、より綿密な情報を得るために、研究対象を江頭匡一、横川寛、小嶋淳司の3人に絞り込み、彼等について、上記の組織動員力の内実を探り出していくことにする。我々は、江頭については、彼をよく知る人々（富永眞理、高岡淑雄、宮地明生）に、横川と小嶋については、当人に直接インタビューを試みた。ここでは、彼等の組織動員力の本質に触れることができたと思う（上原・中, 2021）。

7. 外食革命を駆動した革新的起業家の組織動員力

7-1. 江頭の組織動員力

【英国風を組織文化に導入】

江頭は、アメリカの外食事情の把握について先駆的な役割を担ったが、文化的にはアメリカの源流ともいべきイギリスに興味を抱いており、「ロイヤル」という企業名も英国王室をイメージしたものであった。私的な服装や趣味品はもとより、外食ビジネスの全てにおいてイギリス風を志向し、たとえば店舗や事務所まで英国風を装うため、自社固有の設計専門家を雇ったという。それだけでなく、店員の制服や顧客対応においてもイギリス様式を徹底したようである。社員も、この様式に沿うことに誇りを持ち、このことが、社員の統合に相応の効果を発揮したといえる。

【厳格な従業員教育】

さらに、江頭は些細なことでも、気付いたら、直ちに社員に注文をつけたという。それだけではなく、社員に様々な課題を出し、正しく答えるまで問い質し、海外に派遣した人には多くの宿題を委ね、詳細なる報告を求めた。これらは、江頭の社員教育の厳しい一端を表わしているが、これに

耐えた社員は、自信を得ることはもちろん、江頭とのコミュニケーションがスムーズになるため、それが組織行動力の強化に繋がっていく。

【勤勉と信用が生む教育効果】

上述からみると、江頭固有の教育方法が彼の組織動員力の一因となっていることは間違いないが、その効果を更に大きくしたのは、そうした教育の基盤となっている、江頭に備わっている、固有の「勤勉」の励行と「信用」の獲得を、社員が真摯に受け止めたことに依るところが大きい、と推察すべきであろう。

【品性に基づく経営】

なお、我々は、江頭の経営の全貌を把握するために、彼に縁の深い人々（富永眞理、高岡淑雄、宮地明生）にインタビューを試みたが、それぞれの個性によって解釈には違いがあるものの、江頭の上述のごとき品性を尊敬し、これを後世に伝えるべきだという情熱が感じられた。ここに、江頭の卓越した組織動員力と、それを伝播すべきだとする正統性を確認することができたといえる。

7-2. 横川の組織動員力

【自発性を引き出す従業員教育】

横川も、組織を動かしていくには、江頭と同様に、教育が重要であることを認識していたようであるが、横川の方から社員に授ける教育ではなく、社員が自発的に学ぶことを意図した教育を志向しており、この点が江頭と異なる点だといえる。たとえば、横川は、「高倉町珈琲」の経営に於いても、店長や部門長の自発的な能力を引き出すことに重点を置き、こうした店長や部門長が部下の教育を独自に行なうことを奨励している。

【金儲けと社会貢献の両立】

とはいえ、横川は、組織が統合的な行動を展開するためには、経営理念の徹底が重要だと考えていた。その経営理念は「『金儲け』と『社会貢献』の両立」と捉えることができる。この理念は、横

川が、標榜する「公益資本主義」という考え方の下で、「社員の持株」を推奨してきた、という事態と繋がっている。すなわち、『金儲け』と『社会貢献』との両立には、社員1人1人が資本主義社会に正しく参加することを理想とする、横川の「公益資本主義」の信条が反映されている。

【質問に答える姿勢】

一方、横川は、他者からの質問に的確に答えることを億劫がらない、という志向を備えており、これが、社員とのコミュニケーションを推進させ、経営戦略の効果的実践に繋がっているといえる。ここで、我々が横川にインタビューしたときも、当方の質問に丁寧かつ論理的に答えてくれ、親しみと同調を強く感じたことを付け加えておく。

江頭が、当初から経営戦略を固め、これを、環境の変化に合わせてつつ、微調整していく方法を採用したのに対し、横川は、企業の拡大と環境変化に伴い、社員の自発性を取り込みつつ、経営戦略を有意に変えていく方法を駆使しているといえる。こうした違いが、両者の社員への対応に反映されていると見てよい。

7-3. 小嶋の組織動員力

【人々の結合を標榜する経営】

既に示唆したかもしれないが、外食革命時の小嶋の功績の1つは、アメリカ流のセントラルキッチンの中核とするチェーンオペレーションと、伝統的な和食事業とを上手に結合させ、新たなチェーン業態を創出したことにあるといえよう。

我々は、上記のような結合を人々の間にもつくり出そうという志向を、小嶋に見出すことができたといえる。

【社員に理想を語る】

小嶋の経営戦略は、どちらかと言えば、江頭に近く、最初に大枠を決め、これを追求していくタイプだが、一方で、時機に合わせた具体的な決定と修正を行なっていく、という点にも、その特徴が見出すことができる。このような戦略のダイナ

ミックスを、実際の組織行動に移しつつ、成功に結び付けるために、小嶋は社員とよく対話をすることを旨としている。小嶋は、社員に自分の理想を述べ、これを皆で実現することによって、社員が自信を強め、それが更に組織の行動力を強化していくことになる、という信念を持っていたようである。

【牽引者としての機能】

江頭が「自分の意図する方向に社員を変える」統率者、横川が「自分を理解する有能な社員を引き上げる」選抜者であるのに対し、小嶋は「社員の中に入り込んで皆を引っ張っていく」牽引者として位置づけられるであろう。この牽引者としての志向と能力は、小嶋が高校時代からビジネスを担い、大学ではその視野を広げ、卒業後は儲ける商売を徹底的に調査・探索してきた中で、「互いに学び合う」という「人の輪」を会得しながら、そこで鍛えられた成果だと思われる。小嶋が、JFの会長をしていたとき、BSEへの対応の他に、JF厚生年金の設立、日本の各地域を回って外食産業の組織化に努力を惜しまなかったのも、上記のごとき「人の輪」を築くことの重要性を認識、それを実現しようとしてきたからだといえる。

【話に引き込んでいく力】

我々が小嶋にインタビューしていたときの、小嶋の話し方は、物静かではあるが、自然と我々を話の中に引き込んでいく、という雰囲気醸し出す力を備えていた。これが「がんこ」という組織を動員していく力として機能してきたと思われる。

8. 組織動員力を構成する基盤

8-1. 研究対象にみる共通項

さて、以上みてきた3人は、各々が異なる方法で組織を動かしてきた。ここでは、彼等の組織動員力について、その共通項を検討してみよう。

まず、既に述べたように、Baum and Locke (2004)では、起業家の情熱 (Passion) が、従業員との

コミュニケーションを促し、これが企業の成長力を高めること、言い換えれば、経営者の情熱が組織動員力を大きく規定することが主張されている。江頭、横川、小嶋も、人並み外れたビジネスへの情熱を持っており、こうした情熱が、彼等の組織動員力に繋がったと理解することができる。

次に、既に触れたように、Dyer, Ggregersen and Christensen (2008) では、革新的起業家は、①「他者への問いかけ」、②「現象の観察」とそれによる③「検証」、④「他者の知恵を借りるネットワークの形成」に長けていることが指摘されている。我々は、この4つは、組織動員力を形成する主たる要因であると見做すことができると思う。まず、①、②および③は、従業員教育への強い関与の源泉ともいえ、江頭、横川、小嶋も従業員教育には極めて熱心であることに配慮するならば、3人は、これら3つの要因を兼ね備えていたと判断できるであろう。④のネットワーク能力は、自己のビジネスを超えた社会的貢献とそこから得られる信用を基盤としており、既に分析してきたことからみて、江頭、横川、小嶋が兼ね備えている優れた能力の1つであると捉えることができる。

8-2. 組織動員力と態度能力

組織動員力の基礎となる能力を、江頭、横川、小嶋から読み取り、これを要約すると、それは、「説得力：戦略を構成員に同意させ、かつ、行動させる力」と表現することができるであろう。これを更に理論化すると、経営コンサルタントとして成果を上げてきた渡辺和彦のいう「態度能力」(渡辺, 2019) として概念化することができる。以下では、この渡辺 (2019) を基盤にしつつ、更なる検討を加えることによって、革新的起業家の本質にヨリ的確に迫っていくことにする。

8-3. ビジネスの3つの能力：態度能力の重要性

渡辺 (2019) は、ビジネスを遂行する能力として、a 知識能力、b スキル能力、c 態度能力の3つを挙げ、a と b はビジネスを遂行する能力として確かに必要だが、この2つに優れていても、

c に劣るとビジネスを成功に導く確率は著しく低くなること、また、a と b は、もちろん先天的能力も影響するが、経験と訓練によって比較的短期間で多くの人が水準に達することができるが、c については、ヨリ厳しい、かつ、長期的な鍛錬が必要で、これに長けている人は極めて少ないことを、コンサルティング経験から検証している。ここで、a、b、c の各々の内容は以下のように表現することができる。

- a 知識能力：当該ビジネスに必要な知識・理論を十分に吸収できる能力
- b スキル能力：上記の知識・理論を応用して当該ビジネス上の問題を解く能力
- c 態度能力：物事に取り組む姿勢、人への接し方に関わる能力

8-4. 態度能力の内容

ビジネス能力の最大の規定要因となる態度能力に関して、上記の記述だけでは理解され難いが、渡辺 (2019) は、これについて更に詳しく説明しているので、以下にその部分を引用し、その本質に接近してみよう。

「自分の考え（軸、目標）をしっかりと持ち、約束は守り、難しい仕事から逃げない。人のせいにせず自分のやることは何かを第一に考える、人の話をよく聞き、一人一人の違い（一人一人の気持ち）を踏まえた対応ができる、自分の立場と役割を常に意識した行動が取れる、人の役に立つことに喜びを感じる・・・(中略)・・・特に上に立つ人が好ましい態度能力を身につけていると、コミュニケーションを通じて、メンバーのやる気が引き出され、問題が発生しても皆で逃げずに前向きに取り組み、持てる『知識能力』『スキル能力』を総動員して問題を解決する確率があがります。」

上記引用の後半部分(「特に上に立つ人が」以降)は、既に我々が3者(江頭・横川・小嶋)の分析から要約した「説得力：戦略を構成員に同意させ、かつ、行動させる力」を背景とした組織動員力そのものだと思ふことができる。これに対して、前半部分は、この説得力を会得するまでの「心構

え・鍛錬」を指している。

ところで、上記の「心構え・鍛錬」の内容は、既に5-3と5-4で検討した、ウェーバー（1989, 訳：大塚久雄）がいう「資本主義の内面的精神（エートス）：勤勉と信用」に酷似していることに気付くであろう。つまり、組織動員力は「勤勉と信用」に裏付けられている、と推察できる。

9. 纏めに代えて

9-1. 外食革命を駆動した起業家の2つのタイプ

本研究は、上原（2020）の後続として位置づけられるが、その主たるテーマの1つは、1960年代後半～1970年代前半を興隆期とする、日本の外食革命を駆動した革新的起業家の特徴を浮き彫りにすることにあった。こうした起業家は、既に示唆したように、米国の外食チェーンのノウハウを購入して日本で成功した起業家（タイプα）、米国の外食チェーンの理論を吸収しつつ、日本独自の業態を創り上げた起業家（タイプβ）という2つのタイプに分けることができる。

9-2. 外食業界を革新した起業家と「資本主義の精神：勤勉と信用」

本稿では、まず、我々は、上記のタイプβに類型化される起業家に注目し、そこから江頭匡一、横川4兄弟（3男の竟に焦点を当てた）、小嶋淳司、田沼文蔵、松田瑞穂の5人を選び、その創業までの経過、および、マネジメントの特徴を調べた。その結果、彼等には、ウェーバー（1989, 訳：大塚久雄）がいう「資本主義の精神」、すなわち「時間を惜しまずに働く『勤勉』と、そこから得る『信用』を人生の最大の目標とする」という信条を読み取ることができた。

9-3. 外食業界を革新した起業家と「態度能力を源泉とする組織動員力」

次に、上記5人には、組織動員力（社員および関係者を方向づけてビジネスを成功に導く力）が見られることを確認し、これを深掘りするために、

江頭をよく知る関係者、および、横川と小嶋に直接インタビューを実施した。その結果、この3人には、社員を説得し、彼等が自発的に成功に向かうようにする、説得力の基盤となる「態度能力」（渡辺, 2019）があること、そして、この「態度能力」は、上述の「資本主義の精神」に裏付けられていることが推測できた。なお、今回、インタビューを実施しなかった田沼文蔵と松田瑞穂についても、桐山・他（2005：田中、山口）などから、同様な特性を見出すことが可能である。

9-4. 結論と感想

本稿では、外食革命を駆動した革新的起業家は、「資本主義の精神：勤勉と信用」（ウェーバー, 1989, 訳：大塚久雄）をエートスとしつつ、ここから生み出される「態度能力：説得によって構成員の自発的能力を引き出す力」（渡辺, 2019）を身につけた人物である、という結論を導き出すことができたといえる。

成功した革新的起業家の根底には、「勤勉と信用」を生み出す「刻苦精励」という精神が宿っていることを知り、我々も、少しぐらい先天的能力に劣っていても、「刻苦精励」を続ければ成功を享受できる、という努力の重要性を確認できた。しかし、一方で、革新的起業家を調べていくにつれ、彼等の「努力する精神力」が並みではないことを知らされ、改めて「自己の凡庸さ」に気付いた次第である。

謝辞

本研究は、「江頭財団：研究開発助成事業2020」による研究助成を受けた報告書（上原・中, 2021）に掲載された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、外食業界の变革を駆動した革新的起業家についての研究という、未開拓な分野へ挑戦する機会を与えて頂いた財団に、心から感謝の意を表する次第である。

[注]

¹⁾ 経営学系統での、革新的起業家の特性や志向に関連する研究では、後述するように、Baum & Locke (2004) や Dyer, Ggregersen & Christensen (2008) が注目されている。いずれも、革新的起業家にみる特性として、新事業を成功させる能力に関係する要因を明らかにしている。これに対して、ウェーバーは、革新的起業家の内面的精神そのものを捉えようとしている。

²⁾ ここでいう能力については、我々は、上記の経営学での成果の他に、後述するように、渡辺 (2019) がいう「態度能力」も重視している。

³⁾ ここでは、起業のタイプからみた革新性の違いに注目しつつ、研究対象を選ぼうとしていることに注意されたい。実際には、「権利活用型起業」においても、藤田田 (マクドナルド) や大河原毅 (ケンタッキーフライドチキン) など、果敢な起業家精神を発揮して、導入事業を日本に根付かせるために、独自の革新的戦略を展開した人物も少なくない (桐山・他2005：池田、山口&桐山)

- ・ 桐山勝・他 (2005)『外食産業を創った人びと』 (桐山勝・池田宗章・石川秀憲・川島路人・桑原聡子・田中奈保美・山口芳生) 商業界
- ・ 小見山隆行 (2009)「江戸期の商人精神と企業家精神の生成に関する考察」『商学研究』(愛知学院大学) 第49巻第3号
- ・ 中麻弥美 (2020)「おれない経営思想から学ぶ」『公開経営』(2020.10)
- ・ 西垣通 (2013)『集合知とは何か』中公新書
- ・ 茂木信太郎 (2019)『食の社会史』創成社
- ・ 渡辺和彦 (2019)「いま問われているもの：態度能力の向上」『経友』(東京大学経済学部) No.205
- ・ Baum,R. and Locke,E.(2004),“The Relationship of Entrepreneurial Traits,Skill and Motivation to Subsequent Venture Growth”,*Journal of Applied Psychology*, Vol.89
- ・ Dyer,J.,Ggregersen,H. and Christensen,C. (2008),“Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition and the Origins of Innovative Ventures”,*Strategic Entrepreneurship Journal*,Vol.2

[参考文献]

- ・ 入山章栄 (2015)『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』日経BP社
- ・ 上原征彦 (2020)「外食産業の革新と進化に関する研究」『日本フードサービス学会年報』No.25
- ・ 上原征彦・加藤一隆 (2019)「対談：外食産業の現在・過去・未来」『日本フードサービス学会年報』No.24
- ・ 上原征彦・中麻弥美 (2021)『日本におけるフードサービスの歴史的展望』江頭財団2020研究助成事業
- ・ ウェーバー .M (1989：大塚久雄・訳)『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫
- ・ 梅谷羊次 (2012)『江頭匡一に叱られて』商業界

投稿論文

調査研究報告

国立研究開発法人産業技術総合研究所	竹中	毅
国立研究開発法人産業技術総合研究所	幸島	明男
株式会社 MS&Consulting	錦織	浩志
ロイヤルフードサービス株式会社	生田	直己

論 説

フード&ビバレッジビジネス研究所 代表	松原	憲之
---------------------------	----	----

【 調査研究報告 】

サービス品質と生産性の両立を目指した飲食業における 経営データ活用の取り組みと新型コロナウイルスの影響

国立研究開発法人産業技術総合研究所 竹中 毅
国立研究開発法人産業技術総合研究所 幸島 明男
株式会社MS&Consulting 錦織 浩志
ロイヤルフードサービス株式会社 生田 直己

要約

本研究では、日本のファミリーレストランを対象に、サービスの生産性と品質向上を目的として、実際の経営データを用いたいくつかの分析やモデル化の事例を紹介する。多くの店舗を持つ飲食チェーンでは、日々のデータ分析を通して、店舗の多様性を考慮した経営が重要となる。そこで、まず、サービス品質と関係する料理の適正時間での提供率に着目し、提供率と労働生産性、客単価との関係について、全体傾向と各店舗の特性を同時に考慮したモデル化を試みる。次に、主に立地に起因する店舗の多様性を明らかにするために、顧客の来店パターンに基づく店舗のクラスタリングを行い、人時売上高や客単価、提供率との関係性を明らかにする。さらに、客層の多様性に着目し、出品データを用いた特徴分類を通して、COVID-19が売上変動に与えた影響の要因を分析し、コロナ禍での飲食業の経営課題について考察する。

キーワード

生産性、人時接客数、サービス品質、サービス工学、一般化線形混合モデル、クラスタリング

1 はじめに

一般社団法人日本フードサービス協会（2020年8月発表）の推計によると、2019年の日本の外食産業の市場規模は26.4兆円、うち飲食店の売上は14.5兆円であったが、COVID-19の感染拡大とその影響の長期化によって、2020年1月～12月の年間売上高は前年度比84.9%まで落ち込んだ（同協会、2021年1月発表）。中でも、店内飲食を主とするレストランや喫茶業態への影響は大きく、特にパブレストラン／居酒屋業態は売上前年度比約50%の落ち込みとなった。また、特に繁華街に立地する飲食店の方が売上を大きく落としたことも明らかになり、同じ業種の中でも様々な格差が生まれている。

これまで、日本の飲食企業は人口構造の変化に加え経済危機や様々な自然災害に対しても柔軟に適応し、戦略を立て直すことで何度も復活し、その度に組織能力や生産技術を洗練させてきた。しかしながら、COVID-19の感染拡大とその被害は甚大で長期化しており、これまでの経験や戦略が、今後、必ずしも通用しなくなることが懸念されている。例えば、1970年代から、日本の外食産業

竹中氏の横顔

国立研究開発法人 産業技術総合研究所 人間拡張研究センター サービス価値拡張研究チーム長。専門はサービス工学。2002年神戸大学大学院修了、博士(学術)。2002年より東京大学人工物工学研究センター研究員、助手、特任准教授を経て、2009年に産業技術総合研究所入所。2016年よりサービス学会理事。2021年より京都大学経営管理大学院客員教授。「はばたく中小企業・小規模事業者300社」、「日本サービス大賞」等の選考専門委員を歴任。

の成長を支えてきたチェーンストア経営理論（佐藤 1974）では、サービスの標準化と規模の拡大による効率化、好立地条件への出店による一店舗当たりの利益拡大によって、生産性向上を実現してきた。しかしながら、今回の感染拡大防止を目的とした営業時間の短縮や席数の制限、都市部の昼間人口の減少は、好立地条件での密度（店舗の客席数あたりの売上）の増加による生産性向上という従来の基本戦略を適用できない状況をもたらしている。このような大きな環境変化の中では、客観的データに基づく迅速な現状分析と、新たな経営戦略の立案が今後、ますます重要になると思われる。

1.1 消費者意識の変化

COVID-19の飲食業への影響は、消費者意識の変化とも関係している。MS&Consulting社が2020年4月より毎月行ってきた一般消費者調査では、居酒屋の利用に対する抵抗感は、新型コロナウイルスに対する危機感と連動して変化してきたことや、一貫して女性の方が男性より危機意識が高いことも明らかになった（MS&Consulting 2021）。また、同社の2021年1月の調査では、「今後1か月に外食をするならどんなお店に行きますか？」という質問に対して、「普段からよく行くお店（63.5%）」、「感染対策がきちんとなされている店（40.8%）」、「自宅近くのお店（34.5%）」に行きたいとの回答が多かった。一方で、コロナ以前には多かった「行ったことはないが口コミや評判の良いお店」に行きたいと答えた人は15.9%にとどまっていた。つまり、コロナ禍では、馴染みのある信頼できるお店が選ばれていることが伺われる。

1.2 サービス品質と生産性向上

ところで、従来、飲食業の経営においては、QSCと呼ばれる3項目、商品の品質（Quality）、従業員のサービス（Service）、衛生管理（Cleanliness）の向上と管理が重要視されてきた（劉 2013, DiPietro, et al. 2011）。特に日本の飲食業においては、各企業が高いQSCを維持することを目標として、それらを支えるための項目や基準を整備し、定期的に社内でチェックするとともに、外部の覆面調査等も利用しながら、サービスレベルを改善してきた歴史がある。また、QSCを高めるためには従業員のスキルやモチベーションの向上が重要であることから、従業員教育やスキル評価、近年では、従業員満足度調査を積極的に行う企業も多い（竹中 2016）。さらに、従業員満足を起点として、サービス品質全体を高めることが顧客満足高め、企業の収益や生産性につながるというサービス・プロフィット・チェーン理論（Heskett 2008）は、日本でも多くの経営者に支持されており、重要な経営指針の一つとなっている。

このようにサービス品質の向上と生産性の両立は飲食業にとって共通する経営課題であり（Takenaka, et al. 2020, 新村ら 2013）、特にコロナ禍においては、衛生管理等、顧客が安心するサービスを提供することがこれまで以上に求められている。しかしながら、当然、サービス品質を高めるには経営資源（人材や設備、食材等）が必要であり、実際には、多くの経営指標を日々、観測し、サービス品質と生産性を適正な範囲で維持するための努力が必要となる。

1.3 本研究の目的

そこで、本研究では、日本のファミリーレストランを事例として、飲食業におけるサービス品質

幸島氏の横顔

国立研究開発法人 産業技術総合研究所 人間拡張研究センター サービス価値拡張研究チーム 主任研究員。博士(工学)。1992年通商産業省電子技術総合研究所入所。2000年 産業技術総合研究所 研究員(組織改編により)。2015年より東京農工大学工学府 客員准教授、2020, 2021年東京大学 教養学部 非常勤講師などを兼務。モバイルセンシング、機械学習、サービス工学などに興味を持つ。

と生産性の両立を目的として、どのような客観的指標を用いて、経営の意思決定を支援できるか、主にデータ駆動型のサービス設計支援研究を行ってきたサービス工学（Watanabe & Mochimaru 2017, 本村ら 2012, 赤松 2012）の視点から、いくつかの分析事例を示す。多くの店舗を持つ飲食チェーンでは、日々のデータ分析を通して、店舗の多様性を考慮した経営が重要となる。そこで、まず、サービス品質と関係する料理の適正時間での提供率に着目し、提供率と労働生産性、客単価との関係について、全体傾向と各店舗の特性を同時に考慮したモデル化を試みる。次に、主に立地に起因する店舗の多様性を明らかにするために、顧客の来店パターンに基づく店舗のクラスタリングを行い、人時売上高や客単価、提供率との関係性を明らかにする。さらに、客層の多様性に着目し、出品データを用いた特徴分類を通して、COVID-19が売上変動に与えた影響の要因を分析し、コロナ禍での飲食業の経営課題について考察する。

2 飲食業における重要経営指標の整理

2.1 対象とする企業

本研究は、ロイヤルフードサービス株式会社が運営するファミリーレストラン、ロイヤルホストの事例を対象とする。ロイヤルホストは、約50年の歴史を持つ日本を代表するファミリーレストランの一つであり、店舗数は2021年6月現在で219であった。同社では、QSCにA（Atmosphere：くつろげる空間）を加えたQSCAを高めることを基本理念としてきた。また、経営データの活用にも熱心に取り組んでおり、一般的なPOSデータに加え、職責毎、時間帯毎の労働時間やキッチン

ディスプレイ等を用いた料理提供時間データ、各種コスト、光熱費などが、経営管理システムに集約され、様々な経営管理指標を管理していることが特徴的である。

2.2 レストランにおける経営指標の整理

一般的に、不特定多数の顧客が不定期に訪れる飲食店では、来客者数予測に基づく適切な労働投入量と出品予測に基づく食材の仕入れの意思決定が、最終的な労働生産性と利益率に直接的な影響を及ぼす（Takenaka 2020）。また、メニュー開発は、顧客満足度に大きな影響を与えるだけでなく、原材料費率や調理にかかるコスト、注文から提供までの時間が顧客満足度にも大きな影響を与える重要な要素である。このように、様々なデータや経営指標に基づいて最適な意思決定を行うことが、飲食店の経営にとって重要であるが、実際には同じチェーン店でも立地条件や客層、店舗レイアウト等の違いによって、各指標の適正範囲や指標間の相関係数が異なることも多い。したがって、多くの店舗を持つ企業では、データの平均値や分布から全体的な傾向を分析しながら、各店舗の特徴を考慮した意思決定が極めて重要となる。

2.3 サービスを通して得られる経営データと課題の構造

飲食業の経営においては、多くの企業が様々なデータから、日々、確認すべき指標を設定している。しかしながら、様々なデータや指標が取得されたとしても、それらが目的変数と捉えられるか、制御変数にできるか、観測可能だが制御はできない要因（環境変数）なのか、などを考慮し、実サービスをシステムとしてモデル化する上で重要である（Watanabe 2020）。図1に、日本の飲食チェー

錦織氏の横顔

(株)MS&Consulting TRI本部リサーチ部データ活用推進室／チーフデータサイエンティスト。東京大学大学院工学研究科を修了後、(株)MS&Consultingへ入社。2015年より産業技術総合研究所との共同研究にプロジェクトリーダーとして参画。社内初のデータサイエンティストとしてクライアント企業のデータ分析やデータ活用推進の他、サービス学会等での発表も行う。主な研究テーマは顧客満足度や従業員満足度、業績指標などの構造や関連性。

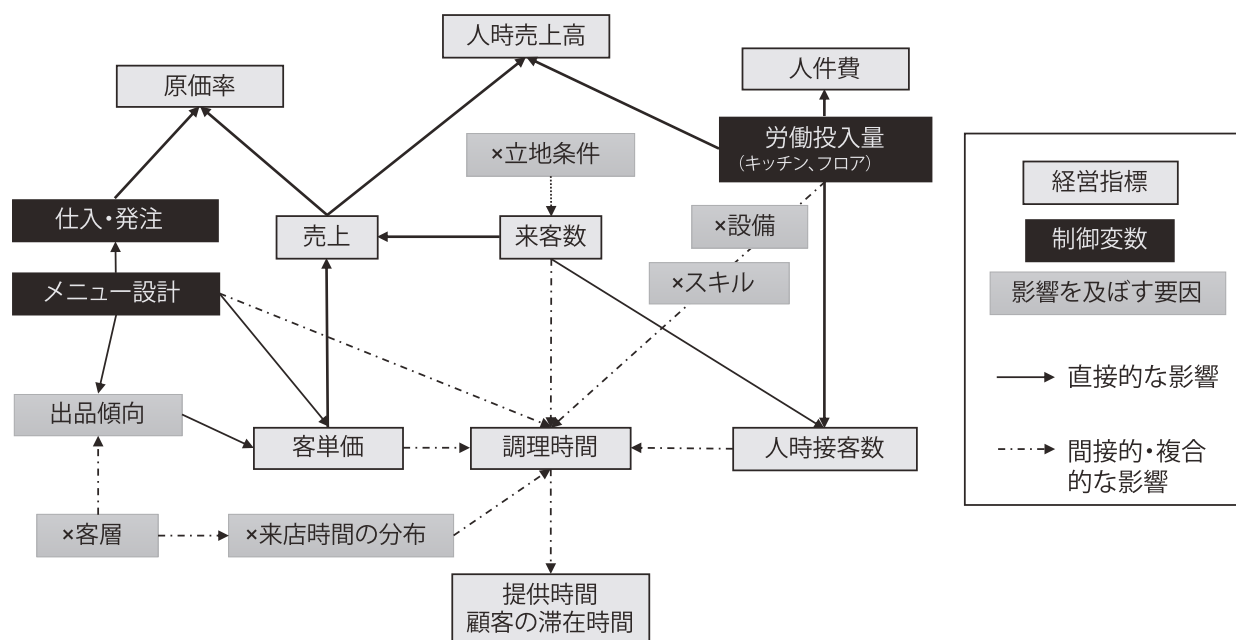


図1 飲食店で取得される経営指標と課題構造

ンで一般的に用いられている業務システム等を通して、各飲食店で観測可能なデータや指標と、課題の構造を模式的に示す。

飲食店の日々の経営において重要な指標としては、顧客の行動に起因する経営指標（来客数、売上、客単価）、店舗の意思決定を通じた制御変数（労働投入量やメニュー設計、食材の仕入・発注）、それらの相互作用の結果として明らかになる経営指標（人時売上高やFLコスト（原価率と人件費））が一般的に用いられる。例えば、人時売上高は、労働投入量と売上から直接的に導かれる労働生産性を示す指標であり、工学的な視点から見ると、目的変数の一つと捉えられるが、実際には一日の中でも時間帯毎に大きく変動しており、一度に多くの顧客が訪れると、投入されたスタッフでは調理や接客が追い付かなくなることがあり、結果、顧客満足の低下につながる。そのため、飲食店で

は、人時接客数や料理の調理時間を確認し、サービス品質を管理することが重要となる。しかしながら、例えば、調理時間には、労働投入量だけでなく、従業員のスキルや厨房設備、店舗レイアウト、注文された料理にかかる手間など、様々な要因が間接的・複合的に影響を与えるため、その背景にある複数の要因を考慮しなければならない。このような経営課題の構造を鑑み、本稿では、まず、人時接客数に着目したサービス品質（料理の提供時間）の変化を既存データから分析し、各店舗の特性を踏まえたモデル化を行うことで、問題の構造を分析する。

3 実データに基づく各店舗のパフォーマンス分析

3.1 人時接客数に基づくサービス品質の分析

対象としたレストランでは、一時間毎、職務毎

生田氏の横顔

ロイヤルフードサービス(株)代表取締役社長。1988年近畿大学商経学部卒業。同年、オージー・ロイヤル(株)入社。2015年ロイヤルホスト(株)東関東営業部部長、2017年同社ロイヤルホスト営業本部長、2018年同社取締役ロイヤルホスト営業本部長を歴任。(商号変更により)2021年ロイヤルフードサービス(株)取締役ロイヤルホスト事業部長、2022年より現任。

の労働投入量が管理されており、時間帯毎の顧客の滞在客数を投入労働時間数で除することによって、人時接客数が計算できる。さらに、接客スタッフが持つハンディターミナルで注文を受けた情報が、キッチンディスプレイを通して厨房スタッフに到達してから、料理が完成し、デシャップ（接客スタッフへの受け渡し口）で完成を知らせる情報の消し込みを行うまでの時間を提供時間として計算してきた。なお、デシャップから客席に料理を運ぶ時間は計測が困難であることから、実際の提供時間とは若干の時間差があることには注意が必要である。また、同社では顧客（一組）毎の提供時間がある時間内であることをサービス品質の管理目標と設定しており、その達成率を提供率としている。例えば、ディナータイムのピーク時に

注文が重なった場合には、調理に多くの時間がかかるため、厨房の生産能力に大きく依存する評価指標である。また、注文された料理の種類によって、必要な調理工程が異なるため、商品との相関も高い。

以下に、2018年7月から2019年1月の7か月間（月締前後の日を除く201日）、212店舗の営業データを対象とした分析結果を示す。図2に、各日における人時接客数、人時売上高の全店舗平均値を計算し、曜日毎にマーカーを変えてプロットしたものを示す。極端な外れ値は集計データから得られた中央値と4分位偏差をもとに機械的に除いた。グラフは土日以外の祝日や休日も特に区別せず、曜日のみで色分けしている。人時売上高は期間中の平均と分散に基づいて平均がゼロとなる

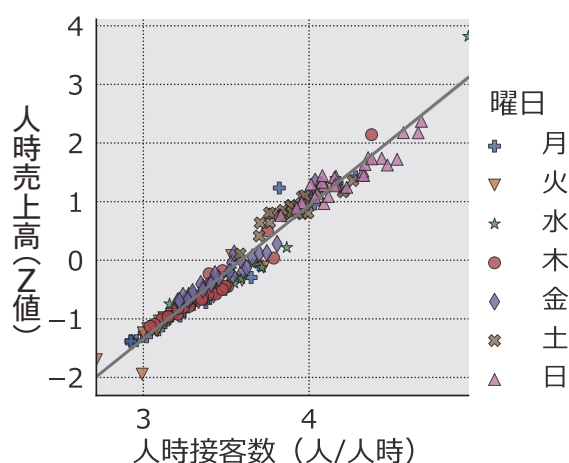


図2 人時接客数と人時売上高の関係

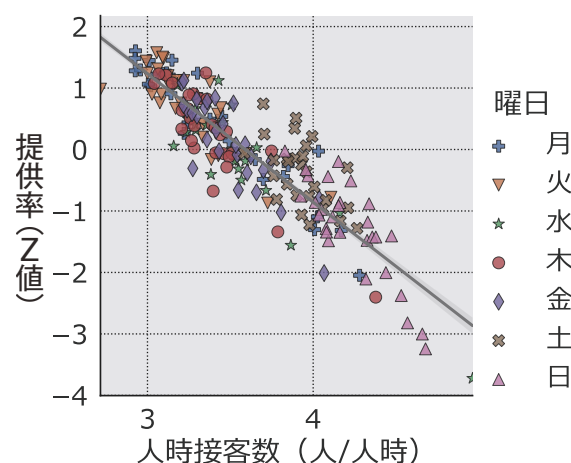


図3 人時接客数と提供率の関係

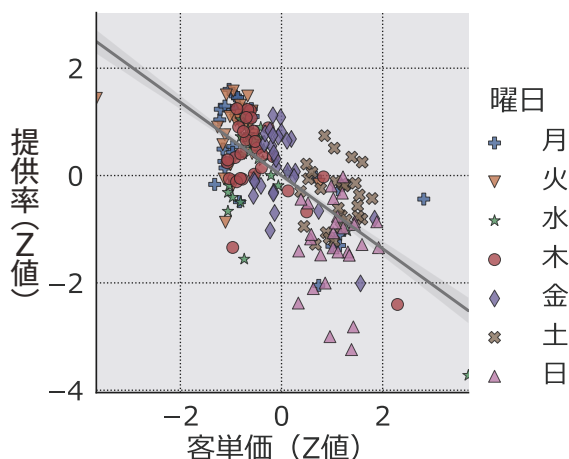


図4 客単価と提供率の関係

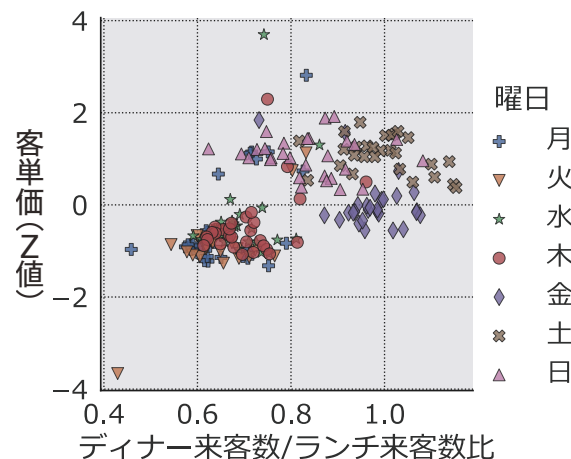


図5 ディナー／ランチ来客数比と客単価の関係

ような標準化を行った値（Z値）にて表されている。まず、図2からわかるように、人時接客数と人時売上高には、強い正の相関がみられるが、週末において、どちらも高い傾向が伺われる。全店舗の傾向としては、休日、特に日曜日に非常に顧客が多い日が発生していることや、逆に月曜日や木曜日には、顧客が予想よりも少ない日が発生していることが分かる。

次に、同じ期間のデータを用いて、人時接客数と提供率の関係をプロットしたものを図3に示す。提供率とは、一組当たりの全ての料理の提供時間が、あらかじめ設定した時間内であった率を示すが、ここでは、その平均値を0として標準化した値を示す。図3をみると、まず、人時接客数と提供率には、全体として負の相関がみられることがわかる。つまり、日曜日などに、一時的に予想を超えて来客数が増え、人時接客数が高くなりすぎると、料理の提供率が低下する日が発生する。同じ期間のデータを用いて、客単価と提供率の関係をプロットしたものを図4に示す。図4も同様に、客単価と提供率には全体として負の相関があり、日曜日は客単価が高く料理の提供率が低い傾向がある。さらに、図5に来店時間をディナーとランチの時間帯に分け、ディナー来客数に対するランチ来客数の比率（ディナー／ランチ来客数比）と客単価の関係を分析する。ディナー／ランチ来客数比は18時から22時までの客数と11時から14

時までの客数の比率を表している。この図から、ディナー客が多い曜日は金曜日と土曜日であることが分かる。一方、日曜日は、客単価は高いものの、必ずしもディナー時間帯に集中しているわけではないことがわかる。つまり、日曜日には、14時～18時の時間帯を含めた幅広い時間帯に来店があり、その変動が大きいことから、オペレーションや労働投入量の調整が難しくなり、結果的に提供率が下がる日が多くなっていることが推測された。

しかしながら、ここまで見てきた傾向は全店舗の平均値であり、各店舗の特徴によって客層や生産能力には違いがあることが推測される。そこで、次節では店舗毎に提供率に与える影響を分析し、客単価および人時接客数と提供率との関係を表現する計算モデルの構築を行った。

3.2 各店舗の提供率計算モデルの構築

料理の提供率はサービス品質を確認する上で重要な指標であり、高い提供率を維持できるように、人時接客数を適切に管理することが重要である。しかしながら、前節での分析結果から、料理の提供率には客単価や曜日、時間帯による混雑パターン、各店舗の設備など多くの要因が関係していることが示唆された。したがって、実際には、各店舗の状況を考慮した詳細な労働投入量の調整がサービス品質と生産性を両立させるために重要だ

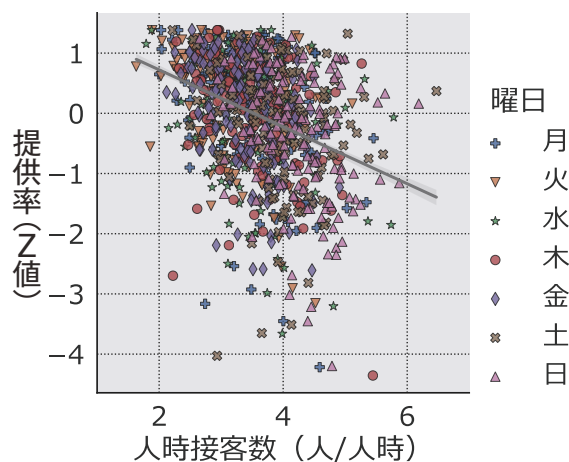


図6 店舗・日毎の人時接客数と提供率
(1,000サンプル)

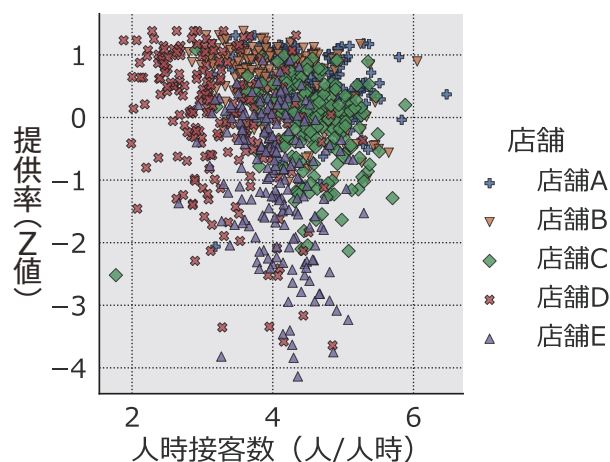


図7 特徴的な5店舗の人時接客数と提供率

と考えられる。図6は、前節と同期間のデータを用い、全店舗の日々の人時接客数と提供率データから、ランダムに1,000個サンプリングしてプロットしたものである。直線は、全体の回帰直線を示している。

全体としては、人時接客数が大きくなるほど、提供率は下がる傾向は確認できるものの、日々のデータには大きなばらつきがみられることが分かる。ところが、立地や客層、客単価等の面からそれぞれ特徴的かつタイプの異なる5店舗のデータを選択して表示すると、図7のようになり、人時接客数と提供率の関係は店舗の特性に応じて異なっていることが推測される。

そこで、我々は、適切な人時接客数の範囲を検討するために、客単価および人時接客数と提供率との関係について個店の特性を考慮した計算モデ

ルの構築を試みた。具体的には、全体の特性と下位の構造（個店）の特性を同時に考慮したモデル化の手法として一般化線形混合モデルを用いた。一般化線形混合モデルは、説明変数の固定効果（店舗共通の特性）と変量効果（個店の特性）を同時に推定することで、個々の違いを織り込んだ回帰モデルを推定するものである。観測データが乏しい個店についても、他店のデータを含めて同時に推定することで、より妥当な計算モデルが構築できる。本研究では、下記の(1)・(2)式により各店舗の提供率と人時接客数、客単価の関係をモデル化した。(1)式は提供率の予測値が上限値(100%)を超えなくするための変数変換を表し、一般化線形混合モデルにより(2)式のパラメータ推定を行うことで提供率の計算モデルを構築した。

$$\text{各店舗の提供率 (\%)} = 100.0 * (1.0 - y_i) \dots\dots\dots (1)$$

$$\ln(y_i) = (\alpha + a_i) * \text{人時接客数} + \gamma * \text{客単価} + (\beta + b_i) \dots\dots\dots (2)$$

ここで説明変数 y_i は、ある店舗 i の1日間の全オーダーのうち目標時間内に料理を提供できなかったオーダーの比率である。目標を達成できないオーダーは少数のため、 y_i は0に近い値にピークを持ち右側の裾が長い分布となる。そこで本研究では y_i の対数変換が正規分布に従うものと仮定し、リンク関数として自然対数 $\ln$ を用いてモデル化している。右辺の線形予測子において、 α 、 γ はそれぞれ人時接客数、客単価に対する標準係数、 β は標準定数であり、 a_i 、 b_i は店舗 i における標準係数 α および標準定数 β との差異（変量）を表す。本研究ではR言語のlme4パッケージ(Bates, et al. 2015)を用いて(1)・(2)式のパラメータ推定を行った。推定したパラメータをもとに、図7で取り上げた5つの店舗と全店舗を考慮した標準の人時接客数と提供率の関係を示したものが

図8のグラフである。提供率の計算においては、(2)式の客単価は店舗の平均客単価を用い、客単価係数 γ は全店舗共通の標準係数を用いた。なお、図8は、2018年7月から2019年1月の7か月間のデータに基づいて推定された各店舗の提供率を示したものであるが、この計算モデルを用いることで、人時接客数および客単価に応じた各店舗の提供率を予測可能である。ここでは、別の期間(2019年2～3月)に得られた実測データをもとに提供率を予測し、実際の提供率との比較を行なった。具体的にはまず下記の(3)式により提供率の各店舗の日毎の絶対パーセント誤差を計算した。そして、その平均値である平均絶対パーセント誤差(Mean Absolute Percentage Error: MAPE)により、その妥当性を確認した。

$$\text{絶対パーセント誤差} = 100.0 * | \text{正解値} - \text{予測値} | / \text{正解値} \dots\dots\dots (3)$$

表1 2-3月データの提供率計算モデルの予測誤差

モデル対象	全店舗平均	店舗A	店舗B	店舗C	店舗D	店舗E
MAPE (%)	8.8	4.9	4.4	9.4	13.2	13.3

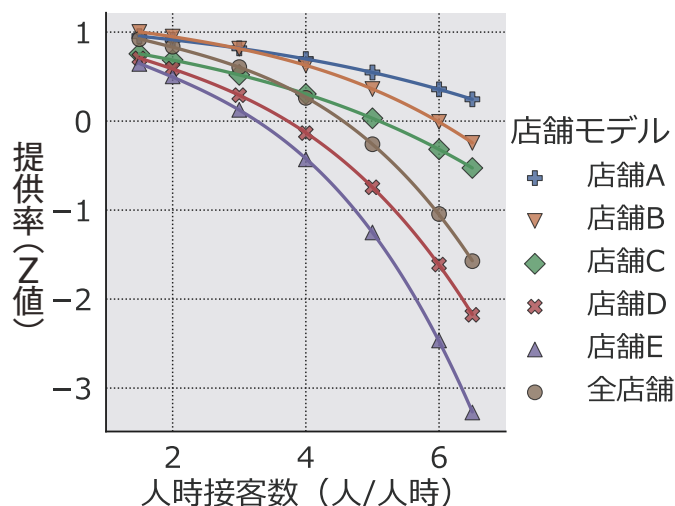


図8 店舗毎の人時接客数と提供率モデル (図7の5店舗)

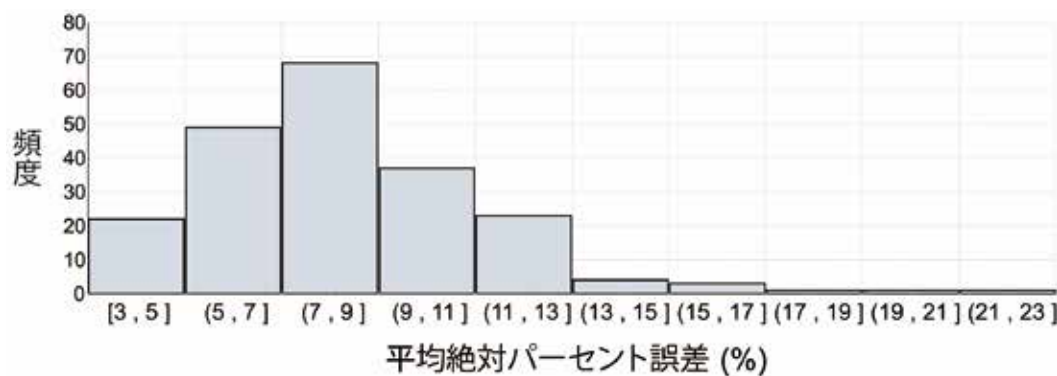


図9 対象全店舗における平均絶対パーセント誤差の分布

全店舗および図8の5店舗に関して、期間中の平均値を計算することで得られたMAPEを表1に示す。また、対象全店舗について得られたMAPEの分布を図9に示す。表1から、全店舗平均のMAPEは約9%と小さく、ピックアップした5店舗に関しても概ね誤差は小さい。また図9の全体分布からわかるように、MAPEはほぼ15%

以下（最小3%、最大22%）に抑えられており、概ね妥当な予測結果が得られている。なお誤差の大きい店舗については提供率が低く分散も大きい傾向が見られた。

本計算モデルを踏まえて、図8にて示した各店舗の提供率とその変動傾向およびその理由について、以下に考察したい。店舗A, B, Cは人時接

客数が高くなっても提供率が落ちにくいことがモデルから示されている。店舗Aは都心の繁華街にあり、来客数が最も高い店舗の一つである。この店舗が人時接客数に影響を受けにくい理由の一つは、都心という立地特徴により、調理時間の短い喫茶や軽食利用客が多いことが推測された。店舗Bはロードサイドの店舗で、古くから近隣の住民に支持される店舗である。家族連れも多く、ステーキやハンバーグなど調理に時間がかかる商品が好まれている。比較的客単価が高いにもかかわらず忙しいときにも高い提供率を維持できるのは、リピーターが多く、来店パターンが予測しやすいことが考えられる。店舗Cは、売上高の高い店舗の一つであるが、ホテルに併設されていることと、複雑な立地上、客層も多岐に渡り、客数の変動も大きい。それにもかかわらず提供率が落ちにくい理由は、顧客の来店パターンが複雑なことで、負荷が平準化していることも考えられるが、今後更なる検討が必要である。一方、店舗D、Eは、得られたモデルから、人時接客数が高くなると提供率が落ちることが図8のモデルから示唆された。店舗Dは郊外で地元住民に人気のある店舗であり、店舗規模は大きくないが、平均客単価が高いことが分かっている。それにより、突然、来客数が増加した日には、提供時間が長くなってしまふことが推測された。このような店舗においては、設備投資などを通して、提供率の改善を図るとともに、需要変動に合わせて、平均的な店舗よりも労働投入量を柔軟に増やすことも選択肢になるだろう。店舗Eはビジネス街に立地するが、繁閑差が非常に大きく、一度に非常に多くの顧客が訪れることがある。このような店舗においては、需要の平準化が難しいため、例えば、今後、メニューの変更や、客席数を動的に制限するなどの工夫が必要だという意見が経営層からもあった。このように、人時接客数や客単価を考慮した提供率の計算モデルを構築することによって、その背景にある各店舗の個別要因や課題が客観的に議論できるようになることは実務上も有用であることを確認した。

3.3 顧客の時間別来店パターンに基づく店舗のクラスタリング

これまで述べてきたように、飲食チェーンでは、立地、周辺環境、店舗レイアウト等、様々な条件の異なる店舗が含まれるため、標準的あるいは理想的な店舗を定義したとしても、実際には、様々な経営指標にはばらつきがある。そのため、本部やエリアマネージャは、各店舗の特徴や制約条件を理解しながら、改善すべき点や戦略を店舗と共有していくことが重要である。

ここでは、主に立地条件と関係が深いと考えられる時間別来客数のパターンに着目して、教師なし機械学習の手法であるクラスタリングの手法を用いて、店舗の分類を行った結果について示す。各時刻における顧客の来客数は立地条件から強く影響を受けるものであり、店舗固有の特徴を反映する主要な指標として選択した。ここではk-meansクラスタリングの手法を用いて分類を行った結果を示す。k-meansクラスタリングでは、対象データの属性を特徴ベクトルとして表し、そのベクトルに基づいて、グループ内距離が小さくなるようにk個のグループのどれかに割り当てる処理を繰り返すことにより分類を行う。ここでは、各店舗の土日祝日と平日の各時間（例えば11時台は11:00~12:00）における来客数から、時間毎の平均値とその総和を求め、各時間の値の総和に対する比率（来店パターン）を各店舗の特徴ベクトルとして用いて分類を行った。使用したデータは、前節と同期間（2018年7月から2019年1月の7か月間）のデータのうち、ホテル併設店舗を除く207店舗を対象として、5つのクラスターに分類（k=5）した。クラスター数kの決定はエルボー法と呼ばれるクラスター分析手法を用いて決定した。エルボー法はクラスター数毎にクラスター内の各点の平均からの距離の2乗の合計値（Within Sum of Squares; WSS）を算出し、WSSの減少の度合いが小さくなった点（エルボー）のクラスター数をkとする手法である。本分析のWSSは図10のように変化しておりk=5とした。分析にはPythonのsklearn.clusterパッケージを用

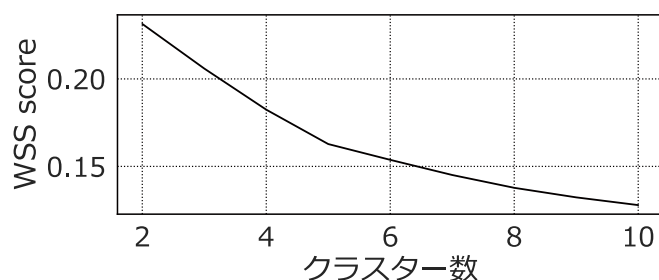


図10 店舗分類のクラスター数とWSSの関係

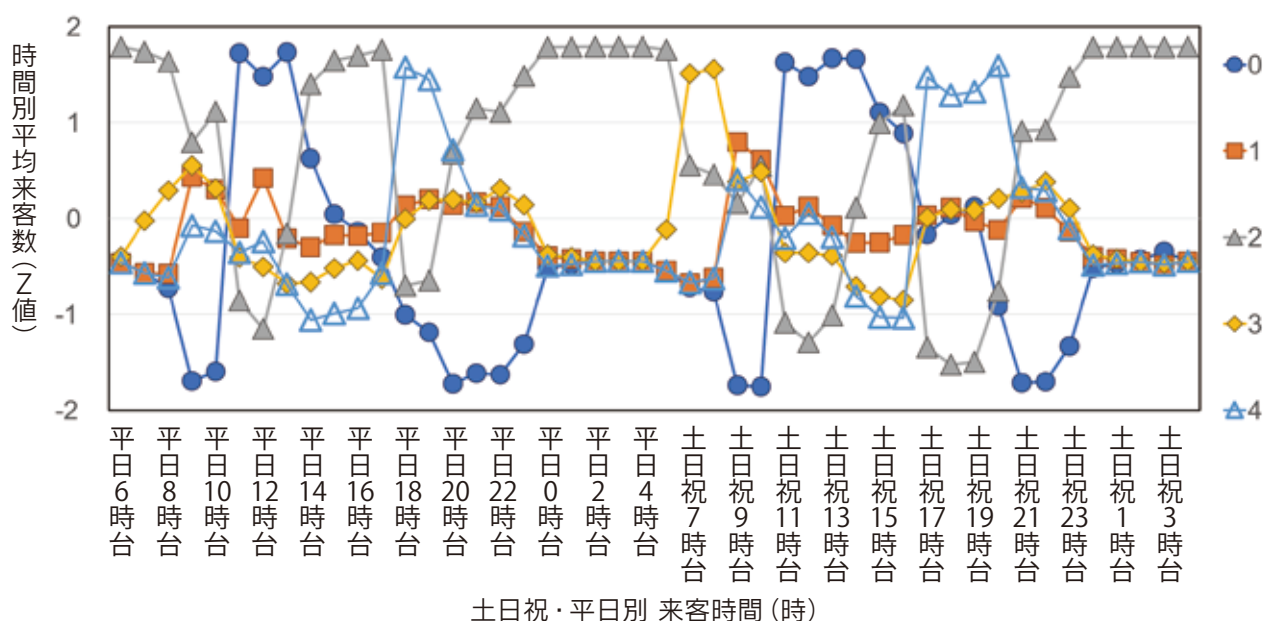


図11 各店舗グループの来店パターンの特徴

いた (Pedregosa 2011)。

次に、図11として、以下に述べる方法で計算した各店舗グループの来店パターンを示す。まず、各店舗の特徴ベクトル (各店舗来店パターン) を、それぞれの店舗グループ毎に平均することで、各グループの特徴ベクトル (平均来店パターン) を計算する。得られた5つのグループ特徴ベクトルの要素毎に平均と分散を求め、各要素 (48時間分) の値をZ値に変換する。変換された特徴ベクトルをグループ毎の来店パターンとしてプロットしたものが図11である。ただし、朝5時台は期間中の来客データが得られなかったため省略した。図11から、クラスター0のグループは平日

のランチと土日祝日の午後の時間帯に来客数比が大きいという特徴を持つグループ (商業施設併設型) であり、クラスター1は休日朝の時間帯と平日のランチ・ディナーの来客数比が若干高いが総じて平均的な傾向であり (郊外朝型)、クラスター2は午後と深夜帯の来客数比が高いグループ (繁華街型) である。3.2節で取り上げた5店舗のうち店舗AとEがクラスター2に相当する。クラスター3もクラスター1同様平均的であるがより早い時間帯の来客数比が高く、午後の時間帯の来客数比が低いことが特徴のグループ (ロードサイド型) である。先の5店舗では店舗Bが相当する。クラスター4はディナータイムの来客数比の高さ

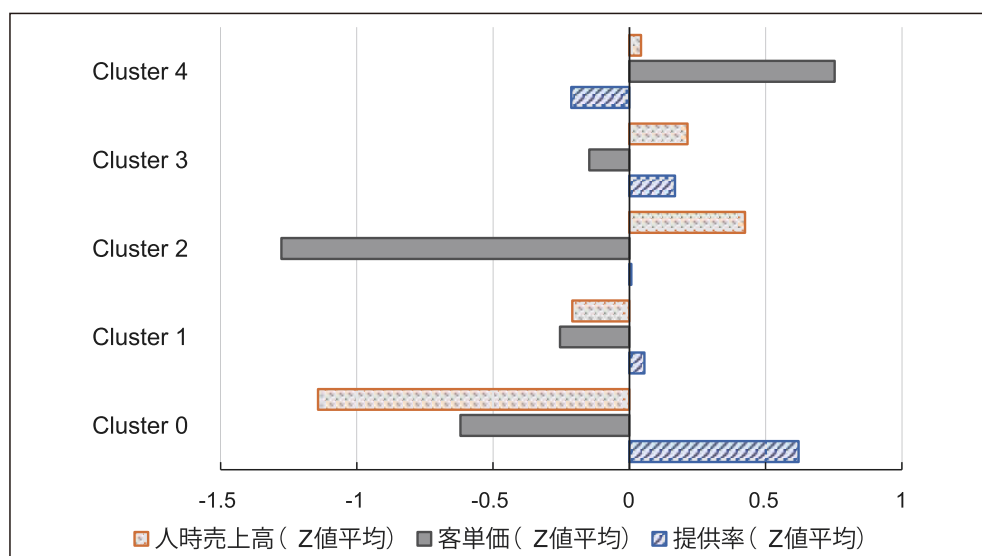


図12 各店舗の人時売上高、客単価、提供率のZ値をグループ毎に平均化して表示

(郊外夜型)に特徴を持つ店舗グループであり、店舗Dが相当する。なお、店舗C店は、前述のようにホテル併設型のため本分析には含まれなかった。

さらに、図12は期間中の営業指標（提供率、客単価、人時売上高）のZ値を求め、各店舗グループについて集計した平均値をプロットしたものである。クラスター1, 3は平均的な店舗であることを反映して、突出した指標が見られないことがわかる。一方で、クラスター4は、平日と休日の夜に来客数が多い傾向が見られることと関係して、客単価が最も高く、提供率が最も低い結果となっている。また、クラスター0は人時売上高と客単価が低い傾向にあるが提供率が高い。これは、平日や休日のランチタイムに来客数が多いことと対応していると思われる。また、クラスター2は、図11からわかるように、アイドルタイムを含めて様々な時間帯に顧客が訪れているため、客単価は低いものの人時売上高が平均的には高くなっている。

以上のように、顧客の来店パターンに着目し、いくつかの店舗群の特徴を発見的に見つけるクラスタリング手法は、立地条件の異なる多くの店舗を持つチェーン店においては有効な手法であると思われる。また、そこから得られた知見をもとに、出店の際の店舗イメージを議論することや、予期

しなかった顧客行動パターンの変化に気づくことも可能となる。次節では、出品傾向の店舗毎の違いをもとにした分析を行うとともに、その背景にある客層とCOVID-19が売上変動に与えた影響について考察する。

4 メニューの出品傾向分析を通したCOVID-19の影響分析

4.1 売上の減少に応じた経営意思決定

COVID-19に伴う一度目の緊急事態宣言によって、東京などでは、2020年4月初めから5月末まで、国民は不要不急の外出を制限するように要請され、酒類を提供する飲食店には休業要請が、酒類を提供しない飲食店には午後8時までの営業とする要請があった。しかしながら、緊急事態宣言が解除された6月以降も、以前のように客足は伸びず、7月には再び感染者数の増加によって、国民の不安が広がりつつあった。そのような中、同社では感染症対策など様々な施策を行ってきた。図13は、2020年6～7月の店舗毎の売上と人時売上高を昨年度比の増減率（コロナ禍以前の2019年6～7月のデータと比較したもの）でプロットしたものである。図中のA, B, C, D, Eは3.2節の5店舗を示す。

外出自粛や出勤制限等によって、ほとんどの店

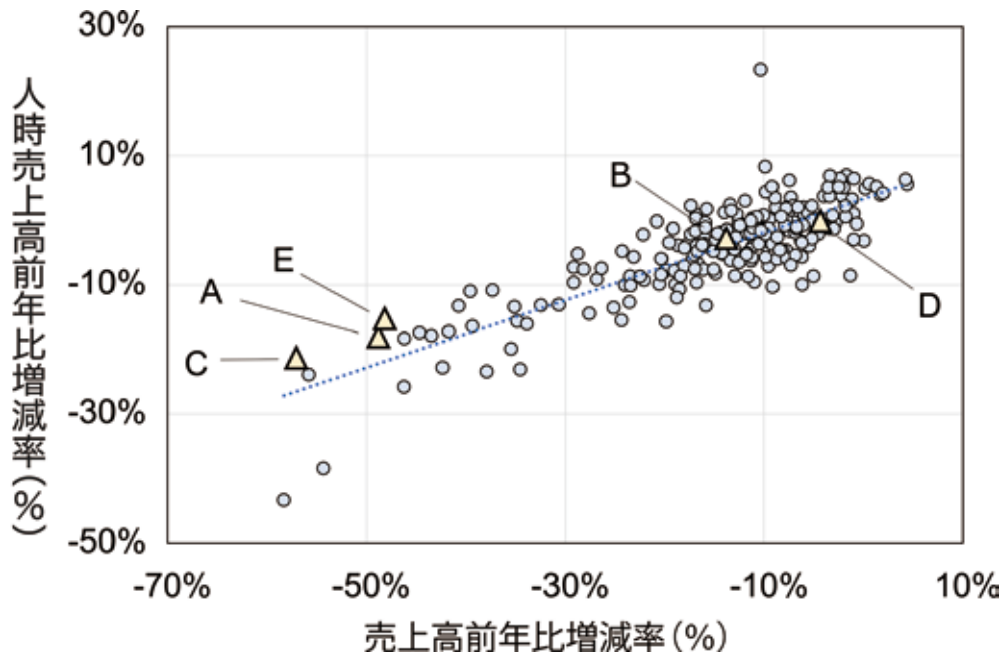


図13 コロナ禍（2020年6～7月期）の売上高の変動と労働生産性の関係

舗が前年度と比べて売上を落としているが、全体として、人時売上高の落ち込みはそれに比べて少ない傾向がみられる。なお、人時売上高が極端に上昇している店舗も含まれるが、この店舗では労働投入量は極端に少なくなっており、地域によってはコロナ禍でスタッフの確保が非常に難しかったことが推測された。また、売上、人時売上高ともに極端に低下した店舗には、駅やホテル併設型の店舗等が含まれていた。ただ、全体的には、コロナ禍においても多くの店舗において、客数の減少に対応した適切な労働投入量の調整ができていたことが伺われる。また、労働生産性の減少幅が小さかったもう一つの要因は、客単価の上昇であったと推測される。この間、全店舗の平均で約10%の客単価の増加となっており、多くの店舗で客単価が増加した。その大きな理由は客層（ビジネス、ファミリー、レジャーなどの利用目的の違い）の変化と考えられる。都市部では、昼間人口が減り、ビジネス客のランチの需要が大幅に減ったため、相対的にディナー客の比率が高まった。一方、住宅地に近いエリアでは、安心できる場所として、馴染みのあるレストランに家族で訪

れ、久しぶりの外食を楽しんだことが、客単価増加の要因ではないかと考えられる。実際、住宅地エリアの売上減少は小さく、都心などの繁華街の店舗やホテル隣接型の店舗での売上減少が深刻であった。逆に、地元のリピーターが多い店舗はコロナ禍においても売上をあまり落とさず、客単価が増加したことで、労働生産性を維持することができたと言える。併せてテイクアウトの利用が増えたことも一因と考えられる。

ただし、COVID-19が各店舗に与えた影響を考えるには、その背景にある客層等の要因を考えることも重要であると思われる。そこで、我々はコロナ以前のメニューの出品傾向を分析することで、店舗の特徴を数値化し、COVID-19が売上変動に与えた効果をさらに分析した。

4.2 メニュー出品傾向を用いた店舗分類と売上変動の要因に関する分析

対象としたレストランでは、グランドメニューや季節メニューを含み、多くの商品を提供しているが、実際の出品傾向は、店舗によって異なる。ここではホテル併設型の8店舗を除いた208店舗

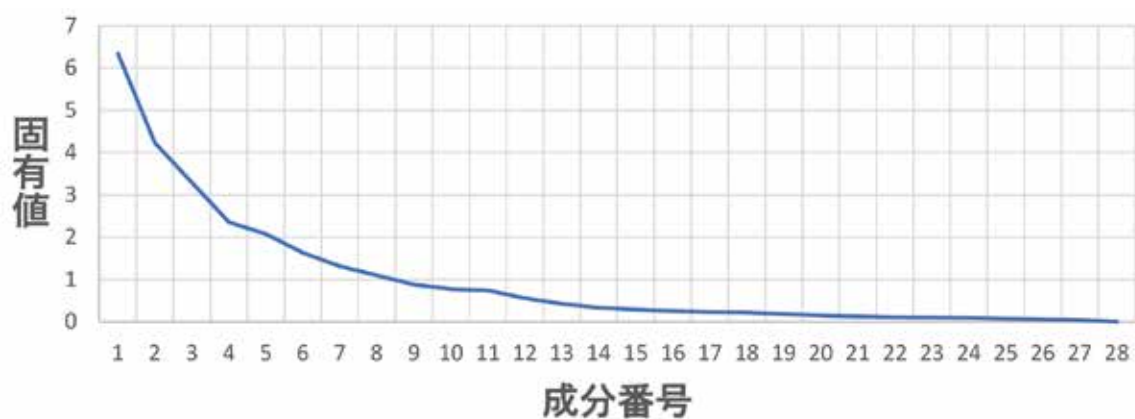


図14 因子のスクリープロット

表2 回転後の因子負荷量

	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6	因子7	因子8
ショッピングカテゴリA	0.933	-0.114	0.088	0.125	-0.021	-0.045	0.013	-0.238
ショッピングカテゴリB	0.879	-0.176	-0.027	0.073	-0.045	-0.075	0.001	0.106
テイクアウト	0.833	0.106	0.045	0.065	-0.082	-0.011	0.105	-0.108
ライス・パン	-0.179	0.991	-0.156	-0.005	0.009	-0.108	0.042	0.114
ハンバーグ	-0.033	0.954	-0.047	-0.113	-0.076	-0.073	-0.188	0.026
ステーキ	0.320	0.671	0.170	0.081	0.003	-0.182	0.007	0.091
おすすめ	0.454	0.457	0.066	-0.121	0.146	-0.100	-0.020	-0.119
お子様	-0.049	0.392	0.068	-0.130	-0.561	0.078	-0.110	0.199
洋食	-0.102	-0.154	0.946	0.057	-0.066	-0.076	-0.058	0.275
サラダ	0.007	-0.096	0.814	0.423	-0.003	-0.018	0.004	-0.127
健康	0.173	-0.028	0.722	-0.174	0.136	-0.174	-0.066	-0.023
フェア	0.394	0.130	0.531	0.046	-0.001	0.018	0.162	-0.093
スープ	0.156	-0.124	0.132	0.943	-0.013	-0.167	0.108	0.153
アルコール	-0.474	0.108	0.041	0.671	0.025	0.038	0.064	-0.335
サンド・ピザ	0.358	0.076	-0.300	0.601	0.272	0.318	-0.138	0.130
サイドメニュー	-0.596	0.001	0.154	0.558	0.144	-0.121	-0.027	0.077
季節デザート	-0.120	0.123	0.193	-0.122	0.878	-0.146	-0.063	-0.021
デザート	-0.054	-0.038	-0.163	0.220	0.866	-0.064	-0.134	-0.163
セット	-0.005	-0.170	0.406	-0.229	0.508	0.289	-0.096	0.245
ランチカテゴリA	-0.066	-0.096	-0.104	0.009	-0.230	0.945	0.058	0.021
ランチカテゴリB	-0.087	-0.327	0.292	-0.040	-0.140	0.773	-0.180	-0.125
ランチカテゴリC	-0.040	0.017	-0.211	-0.222	0.336	0.656	0.298	-0.030
モーニング	0.030	-0.603	-0.090	-0.123	-0.030	-0.202	0.822	-0.043
サブメニュー	0.113	0.229	-0.053	-0.021	-0.258	0.181	0.758	0.047
和風	-0.247	0.272	0.064	-0.031	-0.084	-0.098	0.276	0.797
カレー・スパ	0.082	-0.089	-0.041	0.503	-0.194	0.056	-0.169	0.666
喫茶	0.028	-0.271	-0.576	0.090	0.081	-0.364	-0.077	0.212

表3 売上変動に与えたメニュー因子と重回帰分析における係数

売上変動に影響を与えたメニュー因子	係数
因子1：テイクアウトに関わるメニュー群	0.03
因子2：ステーキやハンバーグ、お子様向けを含むメニュー群	0.02
因子3：洋食やサラダ、健康志向を含むメニュー群	0.02
因子4：サンドイッチやサイドメニュー、アルコールを含むメニュー群	-0.06
因子5：デザートを含むメニュー群	-0.01
因子6：ランチメニュー群	-0.01

に関して、店舗の出品傾向が与える売上変動への影響を分析した。店舗の出品傾向については、コロナ禍以前の2017年12月から2019年11月の間の全メニューの出数データを集計して算出した。同社のメニュー体系上で中分類にあたる28項目の商品が全出品に占める割合を計算し、その値に基づいて因子分析（主成分分析法、プロマックス回転、 $\kappa=4$ （バリマックス回転後の因子負荷量を4乗したもの）、固有値1以上の8因子を抽出）を行い、店舗毎に因子得点（Bartlett法）を計算した。図14に因子のスクリープロットを、表2に回転後の因子負荷量を示す。分析にはIBM SPSS Statistics 26を用いた。

また、売上変動については、2020年6～7月の2か月の各店舗の売上データについて、コロナ禍以前の2019年6～7月のデータと比較することで売上変動を計算し、その要因について分析した。売上変動に寄与した要因を求めるため、8因子を説明変数とし売上変動を目的変数とする重回帰分析を行い、モデルを構築した。多重共線性の有無を示す各因子のVariance Inflation Factorは最大でも1.47であることを確認した。8因子のうち、 $p<0.05$ の6つの因子（因子7と8を除く）について、その係数をまとめたものが表3である（決定係数： $R^2=0.621$ ）。

以下、表3の結果を考察する。まず、売上変動に対し、正の影響を与えたメニュー要因として、テイクアウトに関わるメニュー群を含む第1因子とハンバーグやステーキ、お子様向けメニューを

含む第2因子、洋食やサラダ、健康志向を含むメニューの第3因子が挙げられる。一方、サンドイッチやサイドメニュー（おつまみを含む）、アルコールを含む第4因子やデザートを含む第5因子、ランチメニュー群が含まれる第6因子は売上変動を負の方向に引き下げる傾向が伺えた。これらの結果を解釈すると、まずテイクアウトがもとも強かった店舗群はコロナ禍でも売上を落とすににくかったといえる。また、ハンバーグやステーキ、お子様向けメニューなど同社の看板メニューとなる商品の出品比率が高いのは、住宅地やロードサイドなど、家族でレストランに訪れる地元のリピーターの多い店舗、例えば3.2節の店舗B、Dであり、このような店舗群では売上の減少が少なかった。一方で、繁華街などの店舗（店舗A、E）やホテル併設店（店舗C）ではビジネス客も多く、アルコールを注文する顧客もコロナ禍以前は多かったと思われるが、そのような店舗では大きく売上が落ちている。またステイホーム政策の影響で平日のランチを主力とする店舗も売上を落としたことが推察される。また、平日と比べて、土日に顧客が多い住宅地の店舗ではコロナ禍においても売上や労働生産性が落ち込まなかったことが示され、いくつかの店ではテイクアウトも好調であった。

5 おわりに:飲食業における経営データの活用と新たな成長戦略の立案に向けて

本研究では、日本のファミリーレストランを対

象に、店舗の多様性を考慮した経営戦略の立案支援を目指して、経営データを用いたいくつかの分析事例を報告した。まず、サービス品質と生産性を両立するための適正な労働投入量を検討するために、人時接客数、客単価、提供率の関係性と構造を全店舗のデータを用いて分析するとともに、個々の店舗の特性を考慮した提供率計算モデルの構築を行った。結果、立地条件や客層といった異なる店舗の特徴によって、サービス品質を維持するために必要な労働投入量に違いがあることが示唆された。そこで、店舗の多様性をさらに明らかにするために、顧客の来店パターンによる店舗クラスタリングを行い、得られた店舗グループ毎に、人時売上高、客単価、提供率の傾向を示した。得られた結果は、立地条件等の違いを考慮した経営戦略や、新たな出店戦略を考える際の参考になることを経営層との議論により確認した。さらに、店舗毎の客層の多様性を明らかにするために、メニューの出品傾向の因子分析を行い、コロナの影響による売上変動との関係を分析した。結果、例えば、コロナ以前よりハンバーグなどファミリー層からの支持が高い商品の出品比率が高かった店舗では売上減少が小さかった一方、軽食やアルコール等の出品傾向が高い繁華街の店舗群では大きなダメージがあることも確認された。これらの結果は、コロナ禍においては、好立地条件での密度増加による生産性向上という従来のチェーンストア経営戦略を見直し、よりリピーターに支持されるような店舗経営が重要であることが示唆された。

なお、本論文で用いた分析手法は一般的な統計手法であり、実務的にも利用しやすいと思われるが、今後は、最新の分析技術等も含め、より適切なモデル化手法も検討したい。また、残念ながら、本研究は分析結果をもとにした経営層との議論にとどまっており、今後、新たな施策を実際に導入し、その効果を検証しながら、経営戦略を考えていくことが必要である。人手不足が深刻化する中、従業員のエンゲージメントを高め、顧客への提供価値を高めていくことが、サービス・プロフィット・

チェーンの視点からも重要であり、従業員の行動や心理を踏まえた分析を進める予定である。さらに、IoTなど新たなデジタル技術から得られるデータを活用した業務全体のデジタル化を推進していくことも今後の研究課題としたい。

参考文献

- ・赤松基之 編, 2012, 『サービス工学 —51の技術と実践—』, 朝倉書店.
- ・一般社団法人日本フードサービス協会, 2020, 「令和元年(2019年) 外食産業市場規模推計について」, 日本フードサービス協会ホームページ, (2021年8月取得, <http://anan-zaidan.or.jp/data/2020-1-1.pdf>).
- ・一般社団法人日本フードサービス協会, 2020, 「外食産業市場動向調査令和2年(2020年) 年間結果報告」 日本フードサービス協会ホームページ, (2021年8月取得 <http://www.jfnet.or.jp/files/nenkandata-2020.pdf>).
- ・株式会社MS&Consulting, 2021, 「新型コロナウイルスに関する消費者意識調査」, MS&Consulting ホームページ, (2021年8月取得, <https://tenpoket.com/>).
- ・佐藤肇, 1974, 『日本の流通機構』, 有斐閣.
- ・清水信年, 2016, 「『脱チェーンストア』の現状と課題」, 『マーケティングジャーナル』, 36, 2, 62-77.
- ・新村猛, 赤松幹之, 松波晴人, 竹中毅, 大浦秀一, 2013, 「作業稼働率と品質向上の両立を目指したレストランの調理作業組み換えに関する研究(事例研究)」, 『日本経営工学会論文誌』 63, 4, 258-266.
- ・竹中毅, 錦織浩志, 渋谷行秀, 辻秀敏, 2016, 「サービス・ベンチマーキングによるサービス・プロフィット・チェーンの高度化に関する研究」, 『第4回サービス学会国内大会予稿集』
- ・本村陽一, 竹中毅, 石垣司編著, 2012, 『サービス工学の技術 —ビッグデータの活用と実践—』, 東京電機大学出版局.

- ・ 劉曉穎, 2013, 「飲食事業の経営管理技術の嚆矢とその継承: 1800年代後期の米国初のレストラン・チェーンの経営史研究」, 『立教 DBA ジャーナル』, 3, 97-107.
- ・ Bates, D., Mächler M., Bolker, B., Walker, S., 2015, “Fitting Linear Mixed-Effects Models Using lme4,” *Journal of Statistical Software*, 67(1), 1–48.
- ・ DiPietro, R. B., Parsa, H. G., & Gregory, A., 2011, “Restaurant QSC inspections and financial performance: an empirical investigation,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23, 8, 982-999.
- ・ Heskett, J. L., Jones T. O., Loveman G. W., Sasser Jr. W. E., Schlesinger L. A., 2008, “Putting the service-Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, 72, 2, 164-174.
- ・ Pedregosa, F., et al., 2011, “Scikit-learn: Machine learning in Python,” *Journal of machine learning research*, 12, 2825-2830.
- ・ Takenaka, T. Nishikoori, H. Nishino, N, Watanabe, K., 2020, “Re-design of service systems based on employee satisfaction, customer satisfaction and labour productivity,” *European Review of Service Economics and Management*, 2020, 10, 17-47.
- ・ Takenaka, T., 2020, “Analysis and Prediction of Customer Behaviors for Restaurant Management,” *Service Engineering for Gastronomic Sciences*, 29-41, Springer, Singapore.
- ・ Watanabe K., Mochimaru M., 2017, “Expanding impacts of technology-assisted service systems through generalization: Case study of the Japanese Service Engineering Research Project,” *Service Science*, 9,3, 250-262.
- ・ Watanabe, K., Okuma, T., & Takenaka, T., 2020, “Evolutionary design framework for Smart PSS: Service engineering approach,” *Advanced Engineering Informatics*, 45, 101119.

【 論 説 】

世田谷区内の「まちバル」事例紹介

フード&ビバレッジビジネス研究所 代表 松原 憲之

要約

本稿では、全国各地（約700箇所）で開催されている「まちバル」（一部では「バル街」と称す）をテーマに取り上げた。従来、開催されてきた繁華街や観光地における「まちバル」とは異なり、独自に進化してきた世田谷モデルの「まちバル」を紹介するのが目的である。はじめに、世田谷区における3つのシーズ（取り組みやすさ、資金面でのサポート、人材面でのサポート）を確認したうえで、区内全域の商店街に広がる起爆剤となった具体事例を「八幡山商福会商店街振興組合」と、「千歳鳥山駅周辺5商店街連携実行委員会」に分けて紹介する。区内の商店街で短期間に「まちバル」が広がった理由と今後の課題について述べるとともに、両商店街において実施した参加者アンケートや参加飲食店アンケートおよび、事後検証会などから導き出されたステークホルダーごとの「まちバル7つの効果」についても提示する。

キーワード

ローカルニッチ、ファサードバリア、来店者、生涯顧客、未来売上

1. 世田谷区¹における「まちバル」について

「まちバル」とは、主に飲食店を中心としたチケット制の食べ飲み歩き事業である。実施主体

（地域の商店街や飲食組合など）により多少異なるが、700円券5枚セットのチケットを3,500円程度で購入し、地域に点在する複数の飲食店等を“ちょい飲み&つまみ食い”しながらトライアルの機会をお客様に提供する事業といえる。一方で、飲食店側にとってはトライアルユースの獲得および生涯顧客の育成が大きな目的となる。また、実施主体にとっては個店レベルで成し得ない相乗効果を参加店全体で獲得することを主眼としている。

平成27年2月13日、世田谷区の北西部に位置する八幡山商福会商店街振興組合において区内初の「まちバル」が開催された。その後、区内では毎年のように追従して開催する商店街が現れ、令和2年2月時点では区内25箇所の商店街により45回以上の「まちバル」が開催されるに至った。特に、平成28年からは毎年10回以上の区内開催が定着したことで、毎月どこかの商店街で「まちバル」が開催されているという盛況ぶりである。また、コロナ禍直前の令和2年2月7日～8日には、京王線沿線の区内10商店街が協力し合い、計115店舗による広域連携まちバルの開催が実現した。

わずか5年間で、開催実績ゼロだった「まちバル」が何故、連鎖的に世田谷区内で広がったのかについては、4.1「世田谷区内で『まちバル』が広がった理由」を参照してもらいたい。本節では、その前段に確認できた3つのシーズについて紹介する。一つには、参加店が取り組みやすい事業で

松原氏の横顔

1967年、東京都生まれ。フード&ビバレッジビジネス研究所代表。中小企業診断士（専門領域：外食、酒販、食品、商店街、および販路開拓戦略）。1989年から約20年、サッポロビール㈱にて業務用市場（主に、大阪市中央区、東京都港区）を担当。2011年、法政大学経営大学院イノベーション・マネジメント研究科修了（経営管理修士）。現在、（独）中小企業基盤整備機構において、販路開拓チーフアドバイザーを現職とともに兼務している。

はじめての「まちバル」の巻



出典：世田谷区のまちバル・まちゼミ情報 WEBサイト

図1 まちバル参加店を勧誘する際に活用している四コマ漫画

あったことである。従来型のイベント事業であれば、店主が店舗の外に出て運営をサポートする必要が多々あった。しかし、「まちバル」は自店舗内で実施することができる事業であるため、余計な負荷もかからず、直接お客様に店舗の魅力を伝えることができる。さらに、必要となる経費が、チケットやポスターなどに限定されるため、低予算で運営できるというメリットがある。

二つには、行政が資金面のサポートをしていることである。東京23特別区内では、世田谷区のみが「まちバル」、「まちゼミ²」事業に対する助成金を用意している。各商店街は年間2回まで両事業を行う経費の半分に当たる金額（上限額25万円）の助成を受けることができる。初めて開催する商店街にとっては負担を軽減できる支援策となっている。

三つには、人的なサポート体制が整っていることである。世田谷区では、法人格を持っている商店街振興組合については、中小企業診断士から年間12回の支援を受ける派遣制度がある。既に、区内34箇所の商店街へ24名の中小企業診断士が顧問役として派遣されている。本制度により、「まちバル」の企画立案の際などには、十分な支援を受けることが可能となる。特に、初めて「まちバル」を企画する商店街の参考となるよう、過去の開催記録データの蓄積や提供、解説および、理解しやすい四コマ漫画の提供なども行っている。具体的な事例は、図1の通りである。

このように、「まちバル」には事業としての魅力や可能性があることに加え、行政からの助成金という資金面でのサポート、中小企業診断士による人材面でのサポートがあり、発展過程のなかで

有益な土壌となったものと考えている。

2. 施策活用の具体的な取組み

—八幡山商福会商店街振興組合の事例—

2.1 商店街をめぐる状況

平成25年に世田谷区内で最後発となる42番目の振興組合となった八幡山商福会商店街振興組合は、世田谷区と杉並区の端境に位置する商住混在エリアで京王線八幡山駅北側に広がる駅前商店街として栄えてきた。実施商店街の概要は表1の通りで、比較的小型の商店街といえる。

表1 商店街の概要

実施主体名称	八幡山商福会商店街振興組合
所在地域	東京都世田谷区上北沢4丁目～5丁目 および杉並区上高井戸1丁目周辺
商店街属性	近隣型商店街、地域型商店街
加盟店数	約80店程度（うち飲食店22店舗）
特徴	駅前商店街ながら巨大病院が隣接する特殊な商圈

2.2 施策実施のきっかけ

振興組合では、地元住民から意見を聞く「消費者懇談会」を年に1回開催している。法人設立後、複数年連続して同じような意見が下記2点に集中した。

- (1) 商店街に加盟している店に興味がない、知らない。
- (2) 関心のある店（特に飲食店）はあるが、入りにくい。

以前より、当商店街エリアに点在する魅力的な飲食店の認知度が低いことに危機感を抱いていた理事長の小塚千枝子氏は、個店の情報発信力を上げることが何よりの課題と考えていた。そこで、筆者も加わり検討した結果、料理の美味しさや、雰囲気の良さ、素晴らしい接客サービスを伝え、地元住民が気軽に入店できる“きっかけ”を提供する飲食店活性化事業「まちバル」を実施する案が浮上した。しかし、成功している先行事例は、観光地（夜景の有名な函館、清酒発祥地の伊丹など）や、繁華街であった。駅前商店街とはいえ郊外の住宅地エリアで受け入れられるのか、未知の領域を開拓するような手探り状態でのスタートとなった。



出典：八幡山バル販促物

図2 八幡山パンフレット

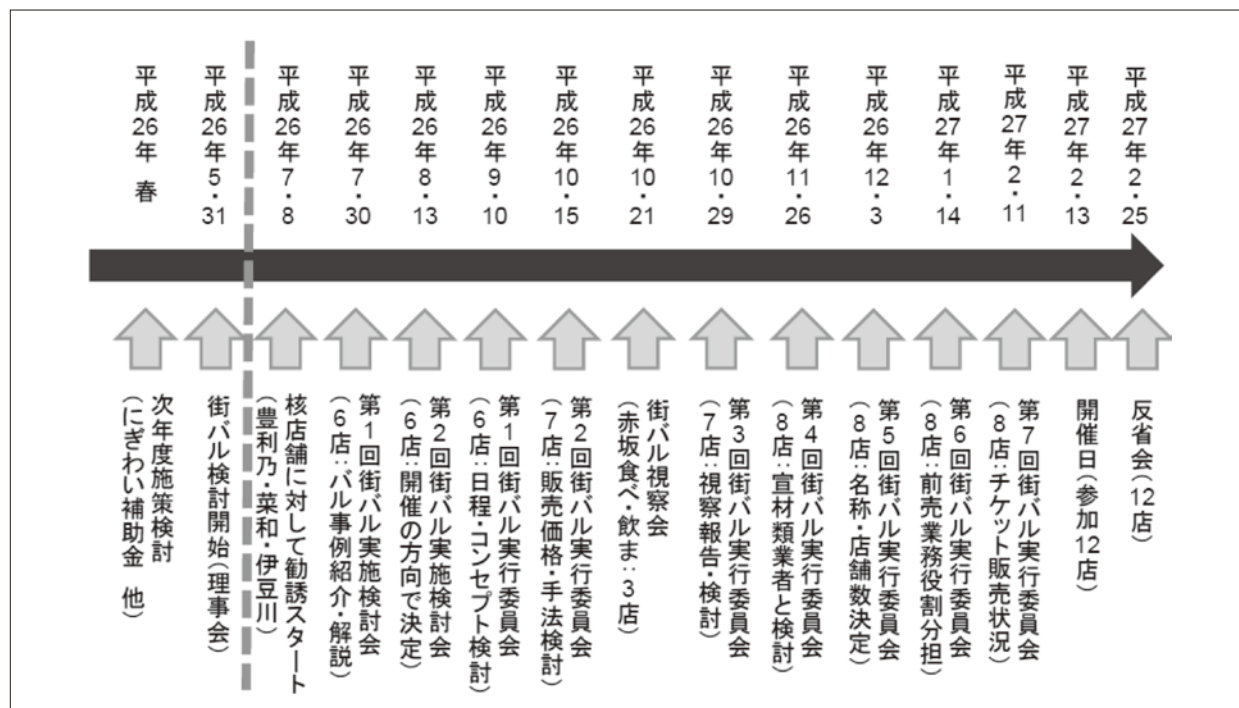


図3 八幡山バル「計画から開催まで」

2.3 実施の担い手とその働き方（キーマンを取り巻く仲間の動き）

飲食部会が組織されていない当商店街において、飲食加盟店と理事会役員とのコミュニケーションは希薄であった。そのため、平成26年7月から始めた初期活動として取組んだのは、旗振り役である実行委員長と、サポート役を担ってもらえそうな飲食店経営者に対して、「まちバル」の目的と効果を説明し、賛同してもらうことだった。活動の口火を切ったのは小塚理事長である。営業時間帯の異なる飲食店経営者とコミュニケーションをとるため、理事長自ら1店1店飲食を伴いながら協力要請を行い、飲食店の名前を「さん」付けで呼び、親近感を醸成しつつ徐々に関係を深めていった。ようやく前向きな飲食店が3店ほど集り、さらに飲食店同士が誘い合うことで目標としていた12店舗へ到達した。

「まちバル」では参加する飲食店が事業の主体者であり、主たる受益者といえる。そのため、通常の事業のように理事会役員や事務局任せでは開催はおぼつかない。しかし、初めての「まちバル」を立ち上げるには、多くの協働作業に取組まなけ

出典⁵: 八幡山バル販促物

図4 看板メニュー&スタッフ

ればいけないのも事実である。特に、個店主義の強い飲食店同士が相互に協働作業を行うのはハードルが高いと考えられた。そのため、実行委員会形式をとって意思の統一を図ることにした。委員長には飲食グループの重鎮であるベテラン経営者を据え、参加全店を実行委員に任命し、全員、まちバル事業へ参画させることで、フリーライダー³を生まない環境を整えた。

2回の実施検討会を踏まえて開かれた初回の実行委員会では、会議へ参加しやすい時間帯（水曜日14：30～15：30の1時間限定）を調整することで、「原則毎回全員出席」をルール化し、開催までに検討しなければならない様々な項目について、十分な準備期間を設けることを決めた。その結果、図3の通り8ヶ月間で計9回もの会合を持つことができた。

実行委員会の初期段階では、想定するお客様像や、そのニーズなどを考察することで、当商店街独自のまちバル計画を策定していった。例えば、提供するバルメニューは「看板メニュー」を基本とし、仮に原価率の高い食材（ふぐ刺しなど）であってもポーション調整や仕入業者との交渉などを工夫⁴することで、価格以上の価値をお客様に感じてもらえるバルメニューを求めた。また、図4の通りパンフレットにはメニュー画像だけでなく、「店内の様子やスタッフの笑顔」を必ず掲載するように義務付けた。他にも、開催当日の営業をまちバル専用（貸切）にするのか、一般フリー客にも開放するのかなど、難しいテーマが次々と降りかかってきた。しかし、開催する目的を「新規来店客の“きっかけ”づくり」、および「リピーター客（生涯顧客）の育成」に絞り、「当日の売上・利益は追求しない」との共通認識が図れていたため、結論を出すのに多くの時間はかからず、次回会合へ持ち越された案件も少なく、迅速な合意形成に役立った。

さらに、初めて開催する「まちバル」の成否を握るポイントとして強く意思統一したのは、前売券の徹底した販売である。他人事ではない（フリーライダーを出現させない）、自らが参画している事業であることを認識して、各店がノルマの

に10セットずつチケットを購入し、責任を持って販売することとした。各店とも思うように売れない日々が続き、販売に対する覚悟を問われることになったものの、平成27年2月13日の開催日が近づくにつれて認知度も上がり、販売実績が著しく伸長した結果、310セット（バラ券1,550枚）まで至った。他方、開催後に飲食業以外の加盟店から「振興組合主催の事業であるにもかかわらず、飲食業のみに特化し過ぎではないのか」との指摘⁶が少数ながらあったことも記しておく。

2.4 施策の効果

本取組みでは、お客様と参加飲食店、商店街、そして地元の地域社会（まち：最寄駅を中心に半径500mのエリア）が三者を包み込むような「四方よし」の関係性を確認できた。お客様は八幡山エリア飲食店の再発見、参加飲食店は新規客と再来店客（生涯顧客）育成機会の獲得、商店街は組織力強化、地元の地域社会（まち）はコミュニティ再生へのきっかけであり、図解すると図5の通りとなる。

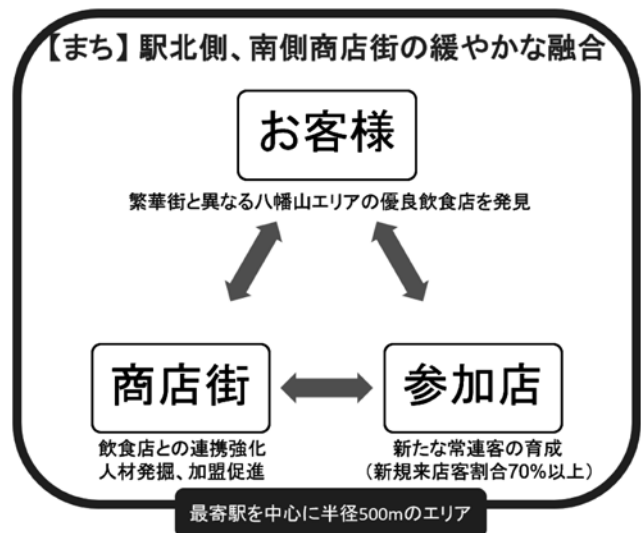


図5 施策の効果

3. 施策活用 of 具体的な取組み — 千歳烏山駅周辺5商店街連携実行委員会の事例 —

3.1 商店街をめぐる状況

世田谷区西部に位置し、区内では二子玉川、三軒茶屋、北沢などに次ぐ商業地である。特急が停車する京王線千歳烏山駅周辺を中心にして南北

に広がる5商店街が合同で「まちバル」に取り組んだ。実施商店街の概要は表2の通りで、区内では大型の商店街を中心とした連携体といえる。

表2 商店街の概要

実施主体名称	千歳烏山駅周辺5商店街連携実行委員会 (烏山商店街振興組合、烏山駅前通り商店街振興組合、 烏山西口駅前商店街振興組合、烏山駅南口商店会、南烏山六丁目商店街)
所在地域	東京都世田谷区南烏山4丁目～6丁目周辺
商店街属性	広域型商店街
加盟店数	約400店程度
特 徴	京王線特急停車駅前の商圈

3.2 施策実施のきっかけ

千歳烏山駅周辺5商店街では、平成18年から青年部を中心に「ちとからパフォーマンスカーニバル」(10月体育の日)を合同で開催してきた実績がある。また、「まちゼミ」にも連携して取り組んできた。一方、区内において「まちバル」が急激に増加傾向を見せ始めたこともあり、数多くの飲食加盟店を抱える当エリアでの開催を検討することになった。

3.3 実施の担い手とその働き方(キーマンを取り巻く仲間の動き)

平成27年10月、5商店街から、それぞれ青年部長、飲食店代表がまちバル実行委員に名を連ね、総勢10名の実行委員会が立ち上がった。通常、予算規模やマンパワー、加盟店数など様々な面で異なる5商店街が連携するのは至難の業であるが、“10年間の信頼関係”が礎となり強みを発揮している。参加予定の飲食店に対する全体説明会も8ヶ月間で3回にわたって実施し、その都度、



出典：千歳烏山バル販促物

図6 千歳烏山パンフレット

齟齬がないように綿密な事前打合せを実行委員会によって行った。その結果、平成28年5月27日の開催当日に参加した飲食店は45店舗に上り、チケットも1,154セット（バラ券5,770枚）まで至った。また、まちバル実行委員長である石澤幸一氏の経営する寿司店では、まちゼミ講座のテーマに「まちバルの楽しみ方」を取り入れるなどして、バル&ゼミの相乗効果を図る試みを行っている。

3.4 施策の効果

本取り組みでも、お客様と参加飲食店、商店街、そして地元の地域社会（まち）が三者を包み込むような「四方よし」の関係性を確認できた。お客様は繁華街裏エリア飲食店の発見、参加飲食店は新規客と再来店客（生涯顧客）育成機会の獲得、商店街は組織力強化、地元の地域社会（まち）は地域間競争の優位性確保であり、図解すると図7の通りとなる。

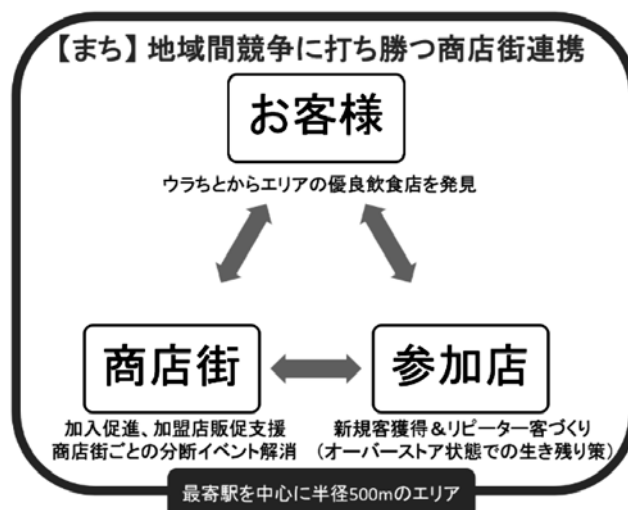


図7 施策の効果

4. 世田谷区内で「まちバル」が広がった理由と今後の課題

4.1 世田谷区内で「まちバル」が広がった理由

特筆すべきは、5年間で1つの行政区域内の商店街群に、ゼロから25箇所へと幅広く浸透した



図8 まちバル7つの効果

事実である。きっかけは、区内最後発の振興組合で加盟店数も多いとはいえない八幡山商福会商店街振興組合がリスクを恐れず、果敢に新しい飲食店活性化事業にチャレンジしたことが挙げられる。振興組合に限らず任意会に対しても、「あの八幡山ができたのなら、うちの商店街にもできる」という機運を高め、「小・中規模商店街のロールモデル」になったことが効果的⁷であった。これによって小塚理事長は区内商店街の勉強会で講師を務めることが多くなり、さらに“まちバル賛同者”を増やすことに繋がったと考えている。

一方、区内商店街の雄である烏山駅前通り商店街振興組合を中心とした5商店街についても、規模の小さい八幡山の先行優良事例⁸を真摯に視察・研究し、自ら企画した複数商店街連携まちバルへ横展開することに成功した。

2つの地域で行われた「まちバル」に共通するのは、開催することで得られる効果を明確に仮説立てし、検証しながら目的に向かって推進したことにある。不明確な目的のまま、従来通りの前例踏襲型（来街者型）イベントを実施する活動とは一線を画したといえる。具体的には、両商店街において実施した参加者アンケートや参加飲食店ア

ンケートおよび、事後検証会などから導き出されたステークホルダーごとの図8「まちバル7つの効果」を参照されたい。

初回の成功が継続開催への動機づけとして重要であることを認識していた両商店街には、当初から相応の“覚悟”⁹が窺えた。この2つの取組みは、商店街規模の大・小、有名・無名を問わず、初開催に向けた覚悟と周到な準備が必須であることを図らずも明確に示す形となった。リーダーや参加店の強い覚悟が、主体的な取組みを生み、フリーライダーを極力出現させない環境を作り、お客様が喜ぶ価値を真剣に考えるに至ったのである。

4.2 今後の課題

(1) 自主財源の確保

現在、世田谷区では資金面でのサポートを受けることができるが、未来永劫、支援を受けられるとは限らない。また、一旦始めた「まちバル」を予算が確保できないという理由で中止することは、楽しみにしているお客様を無視した自己都合と言わざるを得ない。そのため、補助金・助成金に頼らずとも実施できる仕組みを考えておく必要がある。まちバル運営費として参加店から参加費

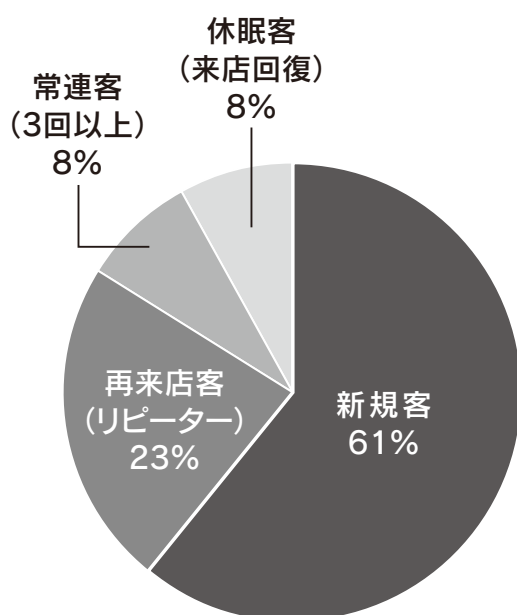


図9 来店した顧客属性

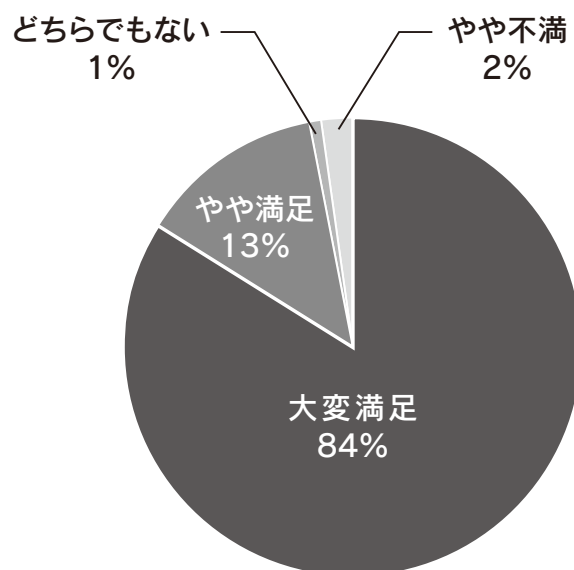


図10 お客様満足度

やロイヤリティ収入（バラ券@100円程度）を得るのは受益者負担の原則から考えると理にかなっており、参加店数が増える（飲食店に限らず、業種業態を超えた取組みも広がっている）にしたがって潤沢な財源となる。今から無理のない継続開催に向けた準備が課題となる。

（2）お客様満足度の継続的アップ

開催回数を重ねるごとに、お客様の事前期待値が高まってくることを想定して、改善のマネジメントサイクルを常に回し続けるのが大切である。単なる割引イベントではなく、お客様が喜ぶ価値を提供する事業であることを再認識することも重要といえる。そのためには、アンケートなどを活用し、お客様の属性やお客様満足度の検証、新たなニーズを把握する継続した努力が必須となる。例えば、どんなにコストパフォーマンスに優れたバルメニューを提供したとしても、通常営業時と異なる店舗状況に忙殺され、退店時のお見送り・声掛けが疎かになれば、後味の悪いクロージングとなり、お客様の「リピートしたい！」という気持ちの薄らいでしまう可能性が考えられる。八幡山商福会商店街振興組合では、図9、10の通り、第一回参加者アンケートで「大満足、満足」と回答したお客様が97%に達したが、その結果に満足することなく第六回（直近）まで95%超を継続して記録している。追隨した区内商店街にとっての課題といえる。

（3）参加する業種業態の拡充

「まちバル」を飲食業に限定した活性化策にしてはいけない。食品小売業やサービス業なども取り込みながら拡充することが大切である。現在、イトインに限らず、お土産バル（物販業、飲食業等のテイクアウト）や惣菜バル¹⁰（食品小売業等のテイクアウト）、体験バル（サービス業等）などのハイブリッド型¹¹を世田谷区に限らず試行している。今後、具体的な成果に繋げていくことが課題となる。

〔注〕

- ¹ 東京23特別区の南西部に位置する基礎自治体。人口と世帯数は東京23特別区第1位、人口密度は第14位の規模である。区内には二子玉川、三軒茶屋、下北沢などの商業地があるものの、面積の90%以上は住宅地である。また、区内には計99箇所の商店街（うち、振興組合45箇所）が存在している。
- ² 主に中小零細の商業者が自ら講師となり、自店舗に関する専門的な技術や知識、ノウハウなどを無料で受講者に提供する少人数制（2～7人）のゼミのことである。店舗スタッフとお客様との信頼関係を醸成するコミュニケーション事業ともいわれている。
- ³ 対価を支払わず便益を得る者あるいは、ただ乗りする者。
- ⁴ 「まちバル」の開催目的を説明し、相互利益に資するとの理解を得て、前向きな協力（例えば、現物協賛、一部値引きなど）を引き出した。
- ⁵ 八幡山商福会商店街振興組合提供。
- ⁶ 「まちバル」の主たるプレーヤーが飲食業であることは論を俟たない。一方で、加盟店より賦課金を徴収している商店街組織としては業種の公平性を担保する必要がある。企画コンセプトは飲食業をメインとしつつも、今後は食品小売業（物販業）やサービス業などに門戸を開くことが肝要と考える。
- ⁷ 区内の「まちバル」未開催商店街向け勉強会において、小・中規模商店街からの多数意見によるもの。
- ⁸ 目的の完遂度、魅力的なパンフレット、徹底した前売券販売などが挙げられるが、310セット（バラ券1,550枚）が購入された事実は数値的なインパクトを残した。通常営業日の客席回転数1.5のところ、平均8.6回転を記録するほどの集客力を達成した。
- ⁹ 商店街における経営資源（人、モノ、金、時間、情報など）を惜しまず投入することを理事会において事前にコミットメントしてから取り組んだ。

- ¹⁰ 向島橋銀座商店街協同組合（通称：下町人情キラキラ橋商店街／墨田区）が主体となって開催している「つまみぐいウォーク」が代表格。
- ¹¹ JR十条駅周辺5商店街（北区）が連携して開催を予定している「まちバル」「みやバル」「体験バル」の融合型が代表格。

【文献】

（和書）

- ・小川孔輔，2010，『マーケティング入門』日本経済新聞出版社．
- ・長坂泰之，2012，『100円商店街・バル・まちゼミ』学芸出版社．
- ・松原憲之，2019，『令和元年度 中小企業施策活用事例集～中小企業診断士による検証と提言～』一般社団法人 東京都中小企業診断士協会．
- ・松原憲之，2021，『令和2年度 地域支援ノウハウ集～地域支援の知の集積～』一般社団法人 東京都中小企業診断士協会．

（WEB）

- ・松原憲之，2021，『はじめての“まちバル”の巻』，世田谷区のまちバル・まちゼミ情報ホームページ（2021年10月31日取得，<http://home.d05.itscom.net/machi/index.html>）．
- ・松原憲之，2018，『世田谷区内に広がる「ちょい飲み商店街（まちバル）」現象（前編）』，東京都中小企業診断士協会城南支部ホームページ（2022年2月21日取得，<https://www.rmjohnan.org/>）．

第26回年次大会

大会テーマ

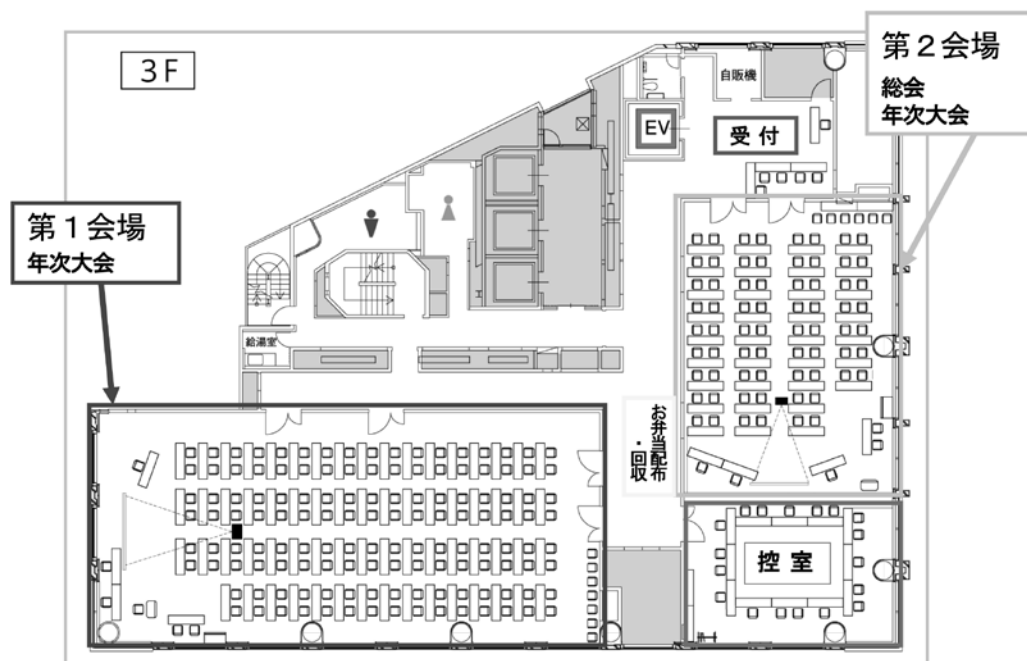
フードサービス業の持続可能性 —テクノロジーとヒューマンウェア—

日時：2021年10月2日(土) 会場：ベルサール神保町（東京都千代田区西神田3-2-1）

第2会場	
9:30 10:00	第26回通常総会
休 憩	
第1会場	
10:05 11:25	基調講演 「サイゼリヤの成長の軌跡 ～飲食業から産業化への軌跡 アフターコロナの外食産業とは～」 正垣 泰彦（㈱サイゼリヤ 代表取締役会長） 司会：立原 繁（東海大学 教授）
昼休み	
12:25 13:25	統一論題1 「調理ロボットを活用したキッチンの進化 ～導入の壁と技術の壁～」 佐藤泰樹（コネクテッドロボティクス㈱ 取締役COO） 司会：小泉 徹（東京都立大学 名誉教授）
13:25 14:25	統一論題2 「フラワーカフェにできる働く幸せの作り方」 福寿 満希（㈱LORANS 代表取締役） 司会：小川美香子（東京海洋大学 食品生産科学部門准教授）
休 憩	
14:35 15:35	研究委員会セッション 「生活者視点から見たSDGsと外食産業の取組」 肥田木康正（康正産業㈱ 代表取締役） 北濱 利弘（三菱食品㈱ マーケティング本部戦略研究所 主幹） 司会：小川美香子（東京海洋大学 食品生産科学部門 准教授）
休 憩	
15:45 17:15	特別講演 「DX時代に向けての外食事業の革新」 上原 征彦（公益財団法人流通経済研究所 名誉会長／㈱コムテック22 代表取締役） 中 麻弥美（㈱コムテック22 シニアコンサルタント） 司会：三村優美子（青山学院大学 名誉教授）
17:15 17:30	実行委員長挨拶 小泉 徹（第26回年次大会実行委員長／東京都立大学 名誉教授）

第2会場	
12:25	自由論題1 「フードサービス業における感染症対策の情報発信に対する消費者意識」 島 浩二（大阪市立大学大学院創造都市研究科 博士（後期）課程） 司会：兼子 良久（山形大学人文社会科学部 准教授）
12:55	自由論題2 「外食産業における特定技能制度の普及に関する考察―他業種の外国人材活用事例を参考に―」 松本 隆志（東京海洋大学食品生産科学部門 教授） 司会：齋藤 文信（高崎健康福祉大学農学部 准教授）
13:25	自由論題3 「技術革新によって狙うべきフードサービスの本来価値」 齋藤 訓之（㈱香雪社 代表取締役／昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員） 薬袋 貴久（昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科 准教授） 司会：白鳥 和生（㈱日本経済新聞社編集局調査部 次長）
13:55	研究助成報告 「グルメ情報サイトのソーシャル化に関する研究 ～「人を感じる」効果の解明と体験価値向上に向けて～」 臼井 浩子（JCOM㈱広報部 アシスタントマネージャー） 司会：中村 仁也（㈱ゴーガ解析コンサルティング 代表取締役）

※プログラム・本文における所属・役職の表記は年次大会（2021年10月2日）当時のものとなりますのでご了承下さい。



基 調 講 演

株式会社サイゼリヤ 代表取締役会長 正垣 泰彦

【 基調講演 】

サイゼリヤの成長の軌跡

～飲食業から産業化への軌跡 アフターコロナの外食産業とは～

株式会社サイゼリヤ 代表取締役会長 正垣 泰彦

はじめに

皆さん、おはようございます。今日は日本フードサービス協会の加藤顧問からの依頼で、「頼むから出てくれ」と言われたので、やっと出てきた。今日は学会ということですが、「私が出てきて話をするのは恥ずかしいな」と思った。論理的でないことを自分の思い込みでしゃべるので、ぜひ勘弁して下さい。

私は東京理科大学で物理をやっていた。恥ずかしくて物理やっていたとは言えないくらい専門的ではなかった。その後大学を出て、フードサービスに縁があって、「食堂業」に来了。

今まで料理を作ったこともなく、食堂業は、まったくの素人だった。本当にこんな中途半端な者がビジネス・経営をやる訳だが、不思議に何とかなった。



正垣 泰彦 氏

た。その何とかなった話をしたい。それは何故かというと、食べ物屋をやって、色々な壁にぶつかった。その時に自分が物理をやっていた「エネルギーの法則」、その法則通りにやった。法則というのはビジネスにも全部通じている。55年間悪戦苦闘してやってみて、本当にそう感じた。だからその法則について、今回皆さんにお話ししたいと思う。

それから「フードサービスの産業化」、サイゼリヤでは農業も含めて、まだ産業にはなっていないと思っている。その挑戦を今まで約55年間やってきた、その軌跡を含めて、お話ししたい。

正垣会長の理念

物理の法則でエネルギーは宇宙の全てを作っている。エネルギーは目に見えず、普遍的なものであるということを私は大学で学んだ。

そして、エネルギーは常に変化している。エネルギーはつながっているが中心はない。エネルギーはすべての色々なものと関係しながら、「調和」していく。よりよくなる方向に変化していく。エネルギーには方向（ベクトル）がある。熱は熱い方から冷たい方にしかいかない。高い方から低い方に流れていく。この法則は不変である。

これは現実社会も同じだと、私は思っている。

正垣氏の横顔

大学在学中の1967年に洋食店「レストランサイゼリヤ」を開業。その後、イタリアで現在の「サイゼリヤ」の原点となる、日本人に合う繊細な味のレストラン「マリアーノ」に出会い、1973年に株式会社マリアーナ商会（1992年に商号を「株式会社サイゼリヤ」に変更）を設立、代表取締役社長に就任する。2009年4月代表取締役会長就任（現任）

自分たちがエネルギーに逆らったことをやったら、うまくいかないし苦しむ。エネルギーの法則に従えば、最高の状態になる。「人間は何のために生きているのか」、「何のために仕事をしているのか」。それはすごく簡単なことで、それは「困っている人を助けるため」。困っていない人を助けるではなくて、困っている人を助ける。何故ならばエネルギーというのは、高い方から低い方へ流れるから。

また、アインシュタインの相対性理論でエネルギーは質量×光速の二乗という法則がある。 $E=MC^2$ といって、想像を絶するような力になる。人間に置き換えれば、人間というものは、誰しもがすごい力を持っている。従業員の人たちを「使える」とか「使えない」とか、いろいろなことを言うが、そのようなことはなく、全部使える。全部すばらしい能力を持っている。これがエネルギーの性質。

私は何事にもこの法則に則って考えている。エネルギーの法則から考えれば、人の役に立つこと、社会貢献のために、仕事をすべきであることを確信している。

エネルギーは自分のために何かするということはない。人間も、人のために、正しく仲良くするために、集まっている。人が集まるというのは、喧嘩したり、自分のために集まるのではない。すべては、より良く仲良くなるために集まっている。

だから「人のために、正しく、仲良く」。これがサイゼリヤの経営理念になっている。

フードサービス業について

「フードサービス」と「農業」は、まだ産業になっていない。産業になっていない理由は色々あるが、この大変なビジネスを、これから必要なビジネスとして産業化していくということが一番大事になる。それは、エネルギーと共鳴しているというか、エネルギーに沿った生き方であり、必ず幸せになる。だから、この21世紀に「フードサービス」や「農業」の「産業化」に携わるということは、非常に生き甲斐のあることだと思っている。

何故、フードサービスはまだ産業化されていないのか。私が食堂業に入って、感じたことをお話しする。一番最初にわかったことは、働いている人たちの給料が安いこと。私は21歳の時から経営者だった。みんなに給料を出さなければいけない。しかし、フードサービスはいくら頑張っても、生涯賃金が他の産業の二分の一以下しかない。給料を出せないということは存続できない。存続できないのは、「生産性の低さ」に原因がある。フードサービスがまだ産業化していない理由は、ここにある。

フードサービスで、吃驚したことの二つ目は、食べ物屋には一番重要な「おいしい」の定義がないこと。「おいしい」ということの定義がないので、「本当においしいとは何か」ということを、自分なりに考えた。「お客さんが何回も来てくれるのがおいしいこと」、「口の中に何回も入ることがおいしいこと」だと考え、最終的に「空気が一番おいしい」という結論になった。何故空気がおいしいかと言えば、「嫌な味」がしないから。

では、一般的においしい味というものはどうか。これは、全部飽きる。「本当においしいとは何か」といったら、一つは「頻度」、二つ目は「用途と価格」で決まる。実際、頻度が高く、よく売れるものがおいしい。よく芸能人がテレビで「おいしい、おいしい」と言っているのは、あれはテレビに出て食べた時に「おいしいのだ」ということであって、そのおいしいというのは、今まで食べたことのない吃驚するような味だったり、もしくはその時にこれはすごいって驚く味だったということ。

しかし、あれを商品として売ったら、しばらくすれば皆売れなくなる。フランス料理を出して、「どうだ、おいしいだろ」って言っても、「おいしいけれど、これ一回食べたならもう何年も食べたくないな」という評価であれば、それはおいしいとは言わない。これはすごく大事なこと。

だから、「本当においしい」ということについて、サイゼリヤでは、「おいしいとは繰り返し食べられるものである」と、はっきり定義づけた。

「おいしいとは何か」の定義も無くて、この業界は「やはり水商売なんだ」と、私は素人でしたので、飲食業に入った時に、そう感じた。

フードサービスの産業化とサイゼリヤの現状

サイゼリヤの創業から55年経過した。「フードサービス産業化計画」。これは、はじめは40年だったのが、次は50年、60年と長くなった。フードサービスの産業化が難しい理由はいくつもある。私が考える産業化にはいくつかのフェーズがある。

まず一つは、創業期の10年。創業期の10年は、何をやっても売れない。売れるというのは至難の業。それが売れるというところまでいくには10年かかる。「商品開発」というが、そんなに売れない。売れるようになるには10年かかる。

次に人材育成。大学を卒業して入ってきた人が40歳というと約20年なので、20年はかかる。人材育成に20年かかる。

その次に、人材とお金がないとビジネスはできないので、「人材と資産」の蓄積が必要になる。これは株式上場すれば、10年間でできる。

そして、最後に産業化に向けた「システム転換期」これが20年で、全体で約60年かかる。

いまサイゼリヤは55年なので、あと5年で産業化。産業化というのは、他産業以上の生涯賃金を働いている人たちに提供できるということ。これが産業化。もちろん社会貢献が前提となる。そういうふうに考えている。

サイゼリヤの現状は、ちょうど最後の「システム転換の期」に入っている。人材と資産の蓄積はもう通り過ぎていて、今いる人材でシステム転換しようという、そこに差し掛かっている。

現在サイゼリヤでは、1年間に2億3000万人くらいの利用客がある。日本の人口の倍くらい。お客様が大事なお金を使って来てくれるので、お客様が増えることが社会貢献だと思っている。2億3000万のお客様を、今後は1年間に10億とか20億とか30億に増やしていく。

2億3000万という客数を平均すると、1日平均60万人くらいで、食事数にすると毎日100万から150万食作っている。店数は、約1500店以上で、売上は年間1500億円となる。

従業員は、パートさんとかを含めて年間のべ約6万人になっている。工場はトータルで、国内で7箇所、海外に2箇所ある。北半球と南半球で気候が違うので、海外は2箇所ある。

また、ここが良いところだがサイゼリヤは研究



所というものを持っている。研究所では、おいしいとは何か、ということを脳波で測ったりして、科学的に研究している。おいしいというのは、売れ続けていくものでなければ、おいしいとはいえない。宣伝してパーツと売れて、パーツと売れなくなるのはおいしいとはいえない。ずっと売れ続けていくものがおいしい。そのノウハウをどうやってためていくか。その研究を行っている。

それから、フードサービスの産業化では、仕入れ＝食べ物の「品質」を自分で決定していくことが重要になる。今、一般的に外食事業者が買っている農産物は、農家や問屋さんが良いと言っている、もしくは自分たちが何となく良いと思っているものだ。

しかし、本来、品質とは、自社のビジネスの用途と頻度に適しているかどうかで決まる。だから、自分で品質を決めなければならない。そのため、サイゼリヤの野菜の場合は、種や肥料、そういった所から研究して、殆どのものがサイゼリヤで作った種、サイゼリヤで作った肥料を使用している。

例えば、レタスは大体直径1メートルくらいのが良い。何故なら小さいレタスなど芯だけで使い物にならない。そして運ぶ効率を考えて、真四角なのが良い。

また野菜は殆どが水分で、水の密度は4℃が一番重たく、4℃は香りも味も損なわない温度帯であるので、当社では温度を4℃に全部コントロールする。畑で収穫した瞬間から4℃。4℃の車で運んで、調理場も4℃になっている。そういうコールドシステムを作らないと、安くてもおいしいものは出せない。仕入れるものの品質を自分たちが決めなければ、産業にならない。

こういったことをしているのが、サイゼリヤの現状になる。では、どのような軌跡を経て、現在に至ったのかについて、順にお話をしたい。

創業期について

学生時代、3月の春休みの暇な時期に、住まい

があった新宿にある飲食店が、いつもアルバイト募集広告をしていて、何故いつも募集しているのが気になり応募したことがフードサービス業に飛び込むきっかけとなった。それまでは、飲食業に関心はまったくなかった。アルバイトを始めると、毎日皿洗いをした。皿洗いは大変なので、店のおばちゃんたちにすごく喜ばれた。喜んでもらえることが嬉しくて、やっていたら、料理長からも「料理を教えてやる」と声をかけられるようになり、無給で働きながら調理を学んだ。そのうち、その飲食店が労働争議等で経営が成り立たなくなった時に、従業員から、あなたが飲食店を起業するならば、ついていくと言われた。それが21歳の時。みんなから「食べ物屋をやってくれば、繁盛店で儲けさせるから」「みんなにもたくさん給料出す」ということで、おだてられて、大学の在学中に、店を始めたのが、本八幡の店だった。

しかし、出した店は八百屋の二階。入り口には八百屋が荷物を出している。そこに船橋からアサリの行商が来て、アサリのむき身売っている。なおさら入り口は見えない、という「最高」にひどい立地だった。そんな立地に出店したため、まったくお客様は来なかった。一所懸命料理を作っても、安くしても、来なかった。それでみんなに給料も払えないという状態が続いた。その時に、「もうこの水商売はやりたくない」「何とかならないのか」と思っていたら、何とかになった。

競争相手のいない深夜の時間帯に営業したらヤクザが来店するようになっていた。ある日、関東と関西のヤクザがケンカを始め、店舗の石油ストーブを投げ合って火事になり店は全焼し、新聞記事にもなった。火事で従業員は泣いていたが、経営は大変なことばかりだったため、燃え盛る炎を見ながら、私はもっと燃えてしまえという気持ちだった。

お金もなく、社員もみんないなくなった。逃げるようにしてやめようと思った。それで、家に帰って、自分の母親に、「店が昨日燃えて、全部燃えて従業員も皆解散。店はもうやめる」と言った。そしたら母親が「もったいない」と言う。「自

分の目の前に起きることは全部自分のためだから、もったいないからもう一回やれ」と言う。私は「そんな、誰が見ても絶対にお客さんは来ないし、店の立地はめちゃくちゃ悪いし、まして下に、アサリ屋や八百屋が出て、陣取っているんだから、絶対ダメだ」と言った。だけど母親には「お前はまだ若いんだから、これから人生生きていくのに、自分の前に起きることは、全部これ以上の最高のことはないのだから、やってみろ」と再度言われた。それで「よし、お袋がこうまで言うんだから、しょうがないからやってみよう」と思い直して、飲食店を再開することにした。

今度は繁盛店になるように、図書館で流行している食材を調べたらオリーブオイルやトマト、チーズなどのイタリア料理の食材があり、イタリア料理は健康的に良いから流行していることが分かった。そこで本八幡周囲にイタリア料理店はなく、嫌がられることもないと思ってイタリア料理店を始めた。「マリアーノ」という店名で、健康的な食事ができる場所にしたいという想いを込めて創業したが、お客様は今回も全然来なかった。

この時に何故うまくいかないのかを考えた。これまでやってきたことは間違いだったと発想を変えた。これ以上おいしいものは作れないし、立地も変えられないが、価格を下げることはできるといことで、お客様のことを純粋に考えて7割引にした。価格を下げながら、せっかく自分の店の下に八百屋と、アサリ屋が出ているから、「八百屋さんとアサリ屋さんの喜ぶ、トップ商品を作ってやろう」と思い、八百屋のレタスを使ったサラダと、ボンゴレ・ピアンゴ（アサリの白ワインパスタ）を作った。そうしたら八百屋とアサリ屋が、店頭で客引きしてくれるようになり、繁盛するようになった。すると核分裂が起きた。

核分裂というのは、一人の人がおいしいと言って、誰かに教える。教えたら、食べた人がまた誰かに教える。そうするとすごい人数になる。核分裂が起きて、あっという間に店は、ダーッと長蛇の列になった。お客さんがあまりに来るので、分散させて隣に店を出そうということになり、出し

ているうちに、1500店舗にまでなった。

このことで何が分かったかということ、「自分の考えが間違っていたこと。」に気が付いた。「自分が儲けること、自分中心に物事を考えること、これはやはりエネルギーに反していること」。そして、「お客さんに喜んでもらう。困っているお客さんに喜んでもらう。これが本当に正しいことだ」ということに気が付いた。

エネルギーは自分のために何かすることはない。だから、人間も、「人のために、正しく仲良くするために、集まっている。」「人が集まるというのは、喧嘩したり、自分のために集まるのではない。すべて、より良く仲良くなるために集まっている。」「人のために、正しく、仲良く」そのような考え方で、サイゼリヤは大きくなった。

コロナ禍について

ここで少し、コロナの話をしたい。今コロナ禍でフードサービスは大変だ、大変だと言われる。しかし、これはエネルギーがしていると考ええると、最終的には必ず、よりよく調和する方向に行く。「ピンチはチャンス」と言われるが、自らの前で起きている現象は、全部自分事としてチャンスと考えるべきである。

コロナでみんな困っている。不況でみんなが困っている。困っていると、店に行くのを選ぶ。一番値打ちのあるところに行く。生活するのに、なくてはならない店に集まって来る。

従って、サイゼリヤにお客さん全然来ない、ということは、まともなことをやってないことになる。値打ちがないから来ない。このことがわかる。だから、自分たちがエネルギーに逆らったことをやったら、うまくいかないし苦しむ。そこに気が付けることが、ありがたい。

不況対策というのは、すべての経費をゼロベースで、無駄が何かということを見直すこと。これが今やるべきことである。その前に「何のために自分はこの店をやっているのか、誰のためにやっているのか」を、やはり考えるべきであり、それ

がコロナ禍にあってすごく大事なことだと思う。何が起きても、それはエネルギーがやっていることだから、それは最終的に最高なことになる。

創業期を超えて

～チェーン理論との出会いから産業化への軌跡

1号店の経営が軌道に乗り、会社の経営理念も決まった。あとビジネスとしてやっていくのに必要な目標として、銀行金利の3倍程度の利益、ROI（投下資本利益率）20パーセント程度を目指すことにした。また、会社のビジョンも作った。ビジョンがないと会社は絶対に大きくならない。ビジョンは、「世界中の困っている人を助けよう」とか途方もなく大きなことだから、我欲がない。私利私欲がない。だから、エネルギーに共鳴する。だから正しい。それで、その時に、1000店舗出店するという大きなビジョンを作った。これらが1号店の創業期に決めたこと。

次に2番目として、人材育成に取り組んだ。会社に入ってきた人をどうやって育成して教育するのか。どこか成熟した見本がないかと思った時に、丁度そのころ、「ペガサスクラブ」というのがあって、誘われて行った。そこで「チェーン理論」の渥美俊一先生に出会った。

渥美先生の話は、すごく楽しかった。しかし、先生からは、「イタリアにその事例がなく、イタリアレストランのチェーン化は難しい」と言われた。でも是非チェーン化したいということで、アメリカ研修に参加して、チェーン理論の勉強をした。

勉強をしたら、アメリカにチェーンができたのは大恐慌の時だとわかった。皆が困っている時、お金が無くて困っている人たちに、きちんとした生活をさせるためにチェーンができたと思った。「エネルギーの法則の通りなんだ」と納得して、勉強を続けた。

最初に勉強したのは、ウォルマートだった。しかし、最初に店に行ったら、お客があまりいない。店舗はバルク積みだし、働いている人は少ないし、商品もひどいと思った。しかし、投資効率が我々

より高い。何故か？お客がいないのは、お客は商品買ったら、さっと帰るから。従業員がいない、作業していないように見えるのは、お客さんが買うものを自分で見れるから。商品が悪いのは、売る方が高くても良いものを良い商品と思い込んでいだけで、毎日使う消費財が良く見えなかっただけ。これは伸びると思ったら、今では売上60兆円のすごい企業になっている。

フードサービスで、一番の企業は、マクドナルドだった。売上高利益率が40%以上で、無駄が全然ない。マクドナルドは、見れば見るほど面白い。それにあの看板は、夜暗くなった場合、黄色の看板が一番目立つ。あの看板が、一番お金がかかってない投資。そういった積み重ねがあって、お客さんに良いものが出せる。

だから、マクドナルドやウォルマートを見て、納得して、これが産業になる道だと考えて、勉強した。マクドナルドに行って、我が社と違うところを1000個ぐらい社員に書かせて、社内で討論した。

次は、「人材と資産」の蓄積に取り組んだ。サイゼリヤの場合、株式上場する目的は、資金調達ではなくて、従業員の生涯賃金を他産業並み以上にする手段として取り組んだ。それで、株式上場した時に、一番最初にやったのは、これまで働いていた従業員に、これまでの残業代も含めて、株を持たせた。株を持たせたら、フェラーリを買う人なども出てきて、ようやく他産業並みになった。次はサイゼリヤにいない人材をスカウトすることにした。その時に必要なのは、「経営理念とビジョン」。当社の場合は農業とフードサービスの産業化のビジョンを掲げて、生産管理技術者など社内にはいない人材や、社長も引っ張ってきた。社会貢献とビジョンがあれば、人材を確保することができる。

その次に取り組んだのは、「海外戦略」。当時、サイゼリヤで売っていたのは「ミラノ風ドリア」。これを半値にする販売戦略から、大量生産のための工場を海外に作る必要があった。工場建設には紆余曲折あり、政府との交渉も大変だったが、

40万坪の工場をオーストラリアに建設できた。

「海外展開」にも取り組んだ。中国はまだ格差があるので、中国の人たちに安くておいしいもの出して喜んでもらおうと思って出店した。海外に現在500店舗くらい出店している。中国への出店にも色々苦勞があり、最初はFCでの出店しか認められず、直接の出店は難しかったが、「FCであれば良いものが出せない。中国のためにやります」ということで、何とか独自の出店を認めてもらえた。しかし、中国でも最初、お客様が全然来なかった。現地のアルバイトに価格がいくらであればサイゼリヤで食事をするか聞いたら、客単価7割減ということだったので、価格を7割下げることにした。社内では反対意見もあったが、価格を下げたことで、またお客様に来てもらえるようになった。中国で面白かったのは、反日デモが起きた時、デモ隊が、当社が日系企業と知っているのか知らないが、サイゼリヤに集まってからデモに行くこと。だからデモがあると、うちは忙しかった。

色々なことがあったが、中国のサイゼリヤは利益が出るようになり、コロナ禍の今では、中国のサイゼリヤの方が日本より利益が出る形になっている。

そして、現在当社でやろうとしているのが、「ナショナルマーチャンダイジングシステム」への「システム転換」。サプライチェーンの中で、製造業と運搬業と倉庫業とは既に産業になっている。農業とフードサービスだけは産業になってない。だけど、このすべてをサイゼリヤでやったら産業になるだろう、ということに取り組んでいる。

それで、ヴァーチャルマーチャンダイジングで、工場で作るところから、運搬と貯蔵と売るところまで全部管理した場合、完全に計画生産ができる。見込み生産ではなく計画生産ができると無駄がなくなる。しかし、これは口で言っても、実際には中々できない。だからこそ、計画生産をやってヴァーチャルにやっていくと産業化できる。今、それに向かって、徹底してやっている。

例えば、サイゼリヤのサラダは、野菜のあるベ

キ品質をまず決めて、それに基づいて、大きくて栄養価があるレタスを、工場でカットし易い形で、全部4℃での温度帯流通で流す。高低差のある斜面地の畑を大規模に利用することで、高低差を武器に順番に生産していく。そうすると毎日採りたて野菜を出荷できる。そういうことをやって、サイゼリヤは安くていいものを作っている。

このヴァーチャルマーチャンダイジングをやると、粗利の理論値が、これまでの二分の一になる。そうすると価格が下げられるので年収200~300万円の人たちが、外食できるような快適な生活・社会ができる。それが、産業化が目指している一つのビジョンになる。

しかし、このヴァーチャルマーチャンダイジングはなかなかできない。日本の流通は商社が強いし、優秀な人材が集まっている。すべての流通に商社が入って来る。南半球に作った当社のメルボルン工場に商社が買いに来ることがあって、商社が買付に来るんだから、産業化も本物だと思ったが、やはり産業化はできない。

産業化ができないのは、やはり「人材」がいらないから。日本フードサービス学会は、フードサービスの人材になる人を教育する学会だと思う。本当に人材教育をやって欲しい。

まとめにかえて

私が、フードサービスに入って、悪戦苦闘して55年間かかって分かったのは、「エネルギーの法則」。エネルギーの法則に沿って考え、行動できれば必ず結果は出てくる。エネルギーの法則に沿ってやってるのに結果が悪いっていうのは、それは本当には法則に沿っていないから。エネルギーの法則に反すれば必ず結果は悪くなる。

だから、現状、「嫌だなとか、苦しいなとか、うまくいかないな」というのは、エネルギーの法則通りにやっていないということ。法則通りにやれば全部うまくいく。それが結論として言いたいことだが、人間っていうのは100%、法則通りにできない。

偉そうに、私も言ってるが、自分もできない。何でできないかというと、人間というのは、生まれてから、一番最初に発達してくるのは感覚だと思う。感覚は自分のためにある。自分の得すること、自分がいいこと、自分が楽しいこと、そのために感覚は発達して来る。そうすると、感情が増えてきて欲望になってくる。

だから、人のために何か出来ない、全部自分のためにやる。自分は人のためにやっているということも、例えば、〇〇活動などの一見利他的な活動などにしても、それは大抵自分のためにやってる。そこが問題。感覚・感情がある以上は、自分の得することばかりやるようになる。その感覚・感情を、困っている人に自分はどうやったら役に立てるか、という感情に変えていければ、必ず、成功する。

それで是非、フードサービス業・外食産業を21世紀の産業にしなければいけない。何故かというと、豊かでない時はスーパーマーケットや、食品売り場の比率が高い。だけど、豊かになっていくとフードサービスの比率がどんどん高くなっ

ていく。世の中が豊かになっていけばいく程、フードサービス業・外食産業の比率が上がっていく。それで満たされていく。豊かなアメリカ社会が、スーパーマーケットの比率とフードサービスの比率が、おおよそ一対一ぐらい。日本は多分、まだスーパーマーケットの比率の方が高い。しかし、外食産業で簡単に美味しい食事を安く提供できれば、この比率は21世紀に必ず逆転する。豊かな食生活が実現できる。

そうすると、残る問題は、フードサービスが産業になっていなくて、働いている人たちにきちんとした給料が出せないこと。だからどうしても、21世紀にフードサービスは産業にしなければいけない。このことが一番の仕事になる。

皆さん、今日集まって来ている人たちにとっては、これが最高の生きがいにつながります。やりがいじゃなくて、生きがいにつながる。それは、エネルギーに共鳴するからです。是非、よろしく願いいたします。

これで私の話を終わらせて頂きます。ありがとうございました。



統一論題

- 1 コネクテッドロボティクス株式会社 取締役 COO 佐藤 泰樹
- 2 株式会社 LORANS. 代表取締役 福寿 満希

【 統一論題 1 】

調理ロボットを活用したキッチンの進化 ～導入の壁と技術の壁～

コネクテッドロボティクス株式会社 取締役COO 佐藤 泰樹

はじめに

調理ロボットの開発に2017年に着手して、早5年が立つが、本日はどの様に壁を乗り越えて、これからどの様に、「調理現場のロボット化を目指していくのか」についてお話したい。

本日は学会という場ですが、過去の失敗談やそれらをどのように乗り越えてきたのか等の具体的な話が中心となると思う。面白いと思う点や、興味がある点があれば、是非ご質問いただきたい。

今、ご紹介いただいたが、私は物理学科出身で、先程講演されたサイゼリヤの正垣会長が話されていた $E=MC^2$ とかエントロピーの法則などを学んできた人間である。コンピュータシミュレーションを大学の時に学んでいたが、あまり向いていなくて、コンピュータの世界から遠のいていた。



佐藤 泰樹 氏

2017年から今の会社（コネクテッドロボティクス株）の代表の沢登とともに、調理ロボットを世界に広めるべく、研究開発をしている。

今日は会社のことを知らない方もいると思うので、①最初に会社の紹介と、②ロボット導入の壁と、③SDGsにどのように取り組んでいくのか、どのようなことが我々としてできるのか、という三段構成でお話したい。

コネクテッドロボティクス社の概要 ロボット開発の経緯

当社コネクテッドロボティクス社は、2014年の設立で、現在の調理ロボットの開発をしているのは2017年からになる。現在35名ほど社員が在籍しており、東京農工大学の中にオフィスを構えている。経済産業省からJ-Startup企業に選出されている。

ミッションは、「食産業をロボティクスで革新する」である。食産業の中でも、きついとか、くさいとか、汚いとかそのような作業があると思う。そういったつらい仕事を、ロボットを使ってなくしていきたい。あとは作り立てのおいしさを届けたい、日本食を世界に広めたい等の想いがある。世界には多様な食生活があると思うので、そういったものをロボットにインストールすることで、世界中で食べられるような世界観を、我々の

佐藤氏の横顔

新潟県出身、2008年上智大学理工学部物理学卒業後、組織コンサルティングのリンクアンドモチベーション、ITベンチャー、外国人就職支援企業を経て、2017年に独立を目指しHIS澤田氏が理事長を務める澤田経営道場に入塾。ロボットたこ焼き店のオクトシェフ店長、ロボットコーヒー店の変なカフェ店長を経験後、2019年より現職。趣味はバドミントン、釣り、ブラジリアン柔術、経産省「始動」3期生シリコンバレー派遣メンバー。

ロボットを通じて作っていききたい。

実際にどんなものを作っているのかを見て頂くのがいいと思うので、今年2月に出展したホテルレストラン ショーの様子をお見せする。展示のコンセプトは、「もし忙しいそば屋さんを一人のオペレーションで回すとしたら」というテーマで作った。「そばロボット」は、茹でるところから、ぬめりを取り、水でしめるところまで、全て自動でやってくれる（図1右上）。一方でどんぶりに盛りつける作業は難しいため、人がやっている。

冷凍のコロッケやかき揚げを揚げて、油切りまでやってくれるロボットは、揚げ物を置いておく台には残量ウォッチャーといって、重さセンサーがあつて、残量が減ってくると、ロボットに通知して、次に何を作るか指示するようになっている（図1左上）。会計時のレジには、カメラでお盆の上に何が乗っているのかを識別して、会計がいくらか金額をはじくことができる。次の映像は皿洗いのロボットである。残留物を捨てて、カメラで何の皿があるのかを識別する。高い皿も、低い皿も色々ありますがカメラで識別している。例えばご飯がついている皿だったら、ブラシでこすった

後、水で流して、食洗器に入れる動作をしている。洗い終わったら、同じ形の皿で積み上げて終了となる（図1右下）。

次の映像は人手の削減にはならないかもしれないが、かわいらしいロボットということで、ソフトクリームを巻くロボットである（図1中央）。

私と一緒にやっている代表の沢登は、東京大学を出て、京都大学の大学院を出ているのだが、実家が山梨で飲食業をしている生まれで、自分がいずれかっこいい飲食店を作りたいということで、最初に外食チェーン企業に入ったが、すごく仕事が大変だと実感したそう。その後は飲食業から離れて十数年ロボットの研究開発に取り組み、2014年に独立した経緯がある。外食産業には低賃金や、過酷な環境や、人手不足、高離職率など、それぞれ問題があるので、その課題に対して、我々としては向き合って解決していきたいと思っている。

皆さんもご存じだと思うが、社会的背景としては、2030年までに644万人の労働人口が失われていく。この644万人のうち一番労働力不足になる



図 1

といわれているのが、サービス産業である。この中には外食産業だけでなく、そのほかのサービス産業も入っていると思われるが、やはり人手が足りないということが外食産業で起こっていく。それを色々な手段を通じて、解決しようという試みがあると思う。女性にもっと活躍してもらおう。働くシニアを増やす、日本で働く外国人を増やす、そして、最後に生産性を上げるというのがあって、昨今だと、DXや、ロボット化などの取りくみがある。様々意見はあると思うが、一番曖昧なのが、この生産性を上げるという方法だと思う。我々はこの生産性を上げる部分で寄与できれば良いと思っている。

ロボットに関しては、人の仕事を奪うという文脈もあるかもしれないが、我々はロボットを導入することによって、人の生産性を1.5倍や2倍などに向上できると考えている。しかし、一人で作業して、残りはロボットが全部やってくれても、一人の残った人が忙しかったり、大変だったりしたら、全然意味がない。その人がやはり余裕をもって、忙しい店でも管理できるロボットを作っていけたらと考えている。働く人が、最大限能力を発揮できるロボットを作れたら良いと考えている。

一方で、外食産業の方々にとってはやはりロボット導入のコストが人件費より安くなければいけない。これが導入の「最大の壁」だと思っている。私の印象では、人件費の半値くらいであれば、皆様に喜んで買っていただけると考えている。目指せ、半分の値段ということを社員に言いながら研究開発に取り組んでもらっている。

今、現状どういったものを作っているかというと、「そばロボット」、「ソフトクリームロボット」、「ゆで麺機省エネシステム」などである。当社はもともと外食産業オンリーでロボットの開発をしてきた。最近では食品工場向けロボットを作っており、今までは人の目でしか判断ができなかったものの検品を行っている。また、惣菜のハンドリング、盛り付けを行うロボットの研究開発を行っている。

「そばロボット」は、JR東日本さんと研究開発していて、単腕のものと、双腕のモデルがあり、共に販売しているものになる。ソフトクリームロボットについては、かれこれ4年作り続けて、ようやく今年10台出荷できたところで、社内で喜んでいる。何故かはわからないが、淡路島でたくさん売れており、10台中4台は淡路島にある。今後は年間20~30台は売れていくと思うので、これから観光などに行かれた場合、高速道路のパーキングなどに結構あって、色々なところで見て頂けると思う。キャラクターは違う顔だったりするが機能は変わらない。かわいいなと思ったら是非ソフトクリームを食べて頂きたい。

「検品ロボット」はどういうものかというところ、例えばハーブのような葉っぱやスパイスやナッツなどの粒状の食材は、海外で検品したものを日本のクオリティに合わせるためには、日本に持ってきてから、もう一回人の目で検品するというプロセスが必要になる。日本の人件費は高いし、海外でその検品のクオリティができれば良いということがあるので、カメラで画像を認識し、人工知能の機能を使って、見分けてそれをロボットで不良品を排除していく取り組みを今行っている。

当社のロボットが過去どういう企業に導入されているかといえば、例えばJR東日本クロスステーションさんに駅の中のそば店などで導入いただいている。来年には、この「そばロボット」は、皆さんがよく乗り降りされる駅ナカに2、3店舗納入される予定のため、見て頂けると思う。今は当社の最寄りの東小金井駅と海浜幕張駅に入っているので、展示会などに行かれる時は、是非立ち寄って頂きたい。あとはセブン&フードシステムさんのポッポさんとか、長崎のハウステンボスなどに導入いただいた実績がある。

コロナ禍でトレンドの変化が結構あった。今、コロナ禍の終盤だと良いと思っているが、飲食業・イートインから、持ち帰り、中食、冷凍食品に購買行動が変化したり、非接触ニーズとか、省人化とか、そういったものに対して、ロボットの導入が広がっていくのではないかと考えており、我々は

チャンスと見ている。

去年配膳ロボットが、一気に1000店規模で導入されたことがあった。我々もロボットのサービスを5年間やって来て、なかなかロボットの導入が進まないと思っていた。配膳サービス一つを取ってみても、1年で千台といった規模で導入されることはなかった現象である。我々のやっている調理ロボットについても、時が来れば、千台、万台という単位で発注いただける世界も、後5年くらいで、来ると思っている。

食産業における好調の分野としては、デリバリー、テイクアウト、モバイルオーダー、配膳ロボット、キャッシュレスなど、ITテクノロジーが絡んできているものが、今、コロナ禍の影響もあって、需要が拡大してきていると考えている。また、健康志向、プレミアム、地域特産付加価値商品ということで、今伸びている産業としては、ファーストフード、寿司、ハンバーガー、から揚げ、あとお弁当など中食ということが伸びている。しかし、皆さん食べる胃袋、総量は一緒ということもあって、外食の方がなかなか厳しい。ウーバーとかコンビニとか、食品メーカーが作られているものが比較的伸びていると思っている。

そのため、我々も、外食向けの例えば「食洗器ロボット」は、今外に食べに行く人がいないので、お客さんが少ない→出る皿の量が少ない→皿を洗う数量が少ない→食洗器ロボットの出番がない。皿洗いのニーズはなくなってきているというのが現状である。

ここからは、ロボットの技術開発面の話についてご説明したい。

技術開発面で我々が難しいと思っていることから話すと、レストラン業態とか居酒屋業態、「多品種少量」と我々は呼んでいるが、お店の中でたくさんの料理を作っている飲食店のロボット化はまだもう少し先になると思っている。

一方で、「単品料理」、そば・うどん・ラーメン等、一つの料理を作っている業態に関しては、ここ5年くらいでロボット化が進んで行くと思っている。特に今注視しているのは、「ハンバーガー・

ポテト」の領域になる。コロナの影響もあって、マクドナルドが好調で、マーケットとしては少しづつ伸びているので、興味を持っている領域である。

「盛り付け・検品」については、食品工場に皆様も行かれたことあるかもしれないが、まだまだ、人手でやっているというのが現状である。ロボットは導入が進んでいるのは、自動車工場とエレクトロニクス産業が中心で、食品工場にはまだ中々入って来ないので、経済産業省の主導で、ロボットで総菜を盛り付けるというプロジェクトがスタートしている。

今は新しい分野としてベックスバーガーさんと一緒にフライドポテトを揚げるロボットの制作に着手している。2021年11月5日に南相馬に実証実験店がオープンする予定である。

その他に「ゆで麺機省エネシステム」というものがある。今はおそば屋さんに行くと、ずっとお湯が沸騰している状態になっている。本当はオフピークの時間帯になると沸騰させておく必要はないけれど、「沸騰させておかなければいけない」というお店のルールになっている場合がある。お客が来ていない時には、自動で制御して沸騰させない状況にしておいて、お客が来た時に直ぐ沸騰させるというシステムを作っている。これに関しては、ロボットは全然関係ない。ただ、我々のロボット制御技術を使えば比較的簡単に作れる。こういう領域というのは結構たくさんあって、厨房機器メーカーの方は、ロボット化等については、できる領域というのがある程度決まっていると感じているようだが、我々はロボットとか、テクノロジーの最先端にいたので、厨房機器メーカーがなかなか作れない電子制御技術の分野に進出して、後付けでゆで麺機省エネシステムのような仕組みを作ったりしている。

あとは「皿洗い」である。コロナ禍で全然ニーズがなくなったが、我々が最初に始めた2017年—2018年頃に外食企業に「何が一番困ってるか」と聞いたら、「皿洗いを何とかしてくれ」ということをすごく相談された。「お金払うから作って

くれ」と言われたので、一生懸命作ったが、コロナが来てしまって、お客が来ないので、皿洗いについては一旦ニーズは落ち着いたと思っている。一方で、またコロナが落ち着いて、人が外食するようになった時に、お店の方で、「スタッフの方が皿洗をしたくない」、「皿洗いのせいで人が辞めてしまう」、という現象は引き続き起きると思うので、そうなった時には、また、皿洗いロボットの研究開発を再開して、皆さんに使ってもらえるものにしたいと思っている。

言い忘れてしまったが、それぞれの調理ロボットについては、ホシザキさん、タニコーさんなどと共同開発しているので、共同研究チームを作ってロボット用のゆで麺機、食洗器などを作って頂いている。

食品工場は国のプロジェクトで、マックスバリュ東海さんに来年3月頃納品させていただくもので、「惣菜の盛り付け」をするものがある。単に盛り付けをするだけのため、簡単だと思われるかもしれないが、スピードの問題と一定量をつかむというのがロボットでは難しく、まだ誰も実現出来ていない。ただ、惣菜の現場で働く方が日本に60万人おり、その方たちが、毎日あくせく盛り付けするという実態がある。決まりきった同じ作業を、もしロボットのできるのであれば、実現したいというニーズがあり、日本惣菜協会と協力して進めている。

ここでまとめると、我々が強みとしているのは「ロボットのコントロール技術」である。各外食企業で、調理工程はマニュアル化されていると思うので、我々はロボットコントローラーを開発して、調理のスキルをロボットに学習させて、「目で見る機能」、例えば、たこ焼きであれば、「焼き加減」であるとか、「焦げている」、「焦げていない」とかそういうものを見ながら判別するというのを駆使して、調理ロボットというものを実現しているというのが、我々の会社である。

フードサービスにおけるロボット導入の「壁」

ロボット導入には色々な「壁」があるので、ここから一つずつ説明していきたいと思う。もし調理ロボットに取り組まれる方がいれば、こういった壁あることを察して頂ければと思う。

まずは、「厨房区画の壁」になる。当初我々は、飲食業は素人だったので、厨房の全体感がわからなかった。ただ、今わかることは、飲食業の厨房区画は全部バラバラであること。そのバラバラの厨房区画に対して、厨房屋さんは、お客さんのニーズに合わせてカスタマイズして、色々な厨房機器を作ってきた。厨房でセットアップして、バラバラに納品してきた。この全てカスタマイズされた厨房区画になっているという現状が、ロボットが入りにくい「壁」になっている。これは、何が悪いということではなくて、今そうになっているのが現状ということであって、ここに対しては、我々はロボットを厨房区画の形態に応じて、パッケージ化して対応している。ただ三角形の厨房区画は色々なパターンがあり、苦戦している。また、厨房区画はかなり狭いため、狭い環境の中で、どうやってロボットを動かすのかというのが、もう一つのテーマになってくる。資料では自動車工場の例を載せているが、これまでの産業ロボットは、ロボットのためのスペースがかなり大きくとられている。それがこれまでのロボットの使い方である。我々はこれまでのロボットの使い方と、導入いただく厨房区画がどうなっているのかというのを、両方検討しながらロボットを作っていかなければいけない。ただ飲食店の方からすると、これまでのロボットの使い方というのは、そもそも全然重要なファクターではなく、うまく実態に合わせて欲しいという要望があるので、厨房にうまく合わせられるよう工夫をしながらやっている。

例えば、たこ焼きロボットを最初に作った例をお話すると、当初はロボットを中心に左右に鉄板を置いた。すると、48個、48個の合計96個を一度に焼けるので、すごい画期的だと我々は思ったが、取り出すところも含めて、通常のたこ焼き

を作るスペースの、1.6～1.8倍のスペースが必要になった。そうするとクライアントの飲食店からは、「何で厨房スペースが広がっているのか」、と指摘される。飲食店の場合、通常の厨房区画より広がることは基本的にNGのため、そうならないように設計する必要がある。また「天井が空いているので、天井を好きに使っていい」、と言われることもあるが、それなりの設備投資がかかってくる。そのため今は壁にロボットを取り付ける形を主に開発している。設備投資がいくらかかってもいいというのであれば、狭い空間に天井とか棚とかをうまく使いことによってロボットを導入することができるが、やはり費用対効果が重要になってくる。クライアントからは、あまり設備投資はかからないように、安く作ってくれという暗黙の指示があると思っており、とにかく安く作れるように工夫している。現在フライドポテトロボットに関しては、スペースや区画が同一のコンテナを使ってロボットを開発している。

次に「料理の種類と品質の壁」ということで、外食には色々な料理があると思う。ロボットによって得意なこと、苦手なことがあるので、そう

いったものに対応する必要がある。

お好み焼きも、既にお好み焼きロボットなどがあるので、すぐできると思われると思うが、実はお好み焼きの種は一定ではないので、一定ではないものを識別するのは、ロボットにはできない。全体をすくってしまうとか、ひっくり返したとき割れてしまうなどがある。そういった問題を解決することになると、ロボットでやる場合、小麦粉の量を減らす、もしくは増やすことになる。または水の量を減らすことで、かたいお好み焼きを作ることになる。そうすると、そもそもお店で出したい味ではなく、ロボットに合わせたものを出すという、本末転倒なことになってしまう。これは僕らはやるべきではなく、お店が出したい味を再現すべきだと思っている。

色々な外食でこれからロボットを使われると思うが、我々以外でも中国やアメリカにも、調理ロボットを作る会社があるが、そういったところに頼んだ時、何を優先するのかというのが、必ず議論の中心になってくる。味なのか、スピードなのか、形なのか。お客さんは必ず「全部」と言ってくる。しかし、全部はできないので我々は優先順

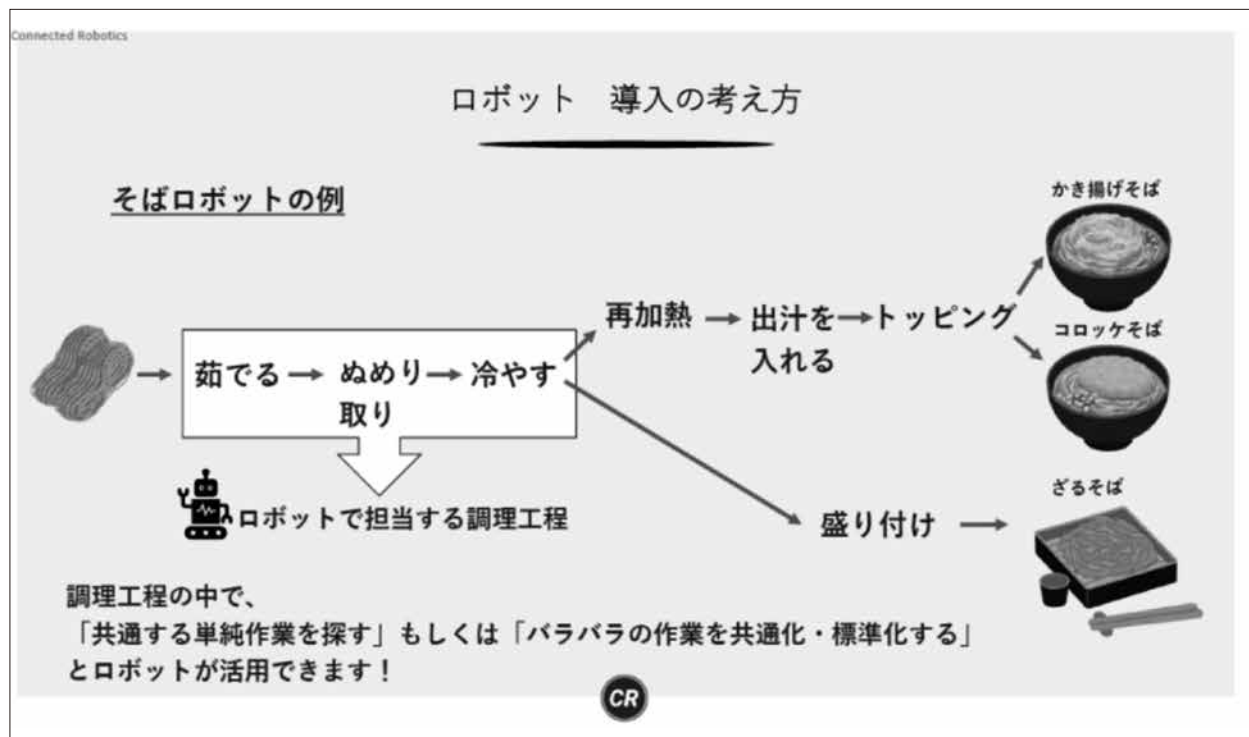


図2

位をつけながら、可能な限り味を再現できるように取り組みを行っている。

ロボット導入の中でも、「どの作業をロボットでやるのか」という問題がある。例えばJRさんの場合、駅のおそば屋さんなので、かなり狭小店になる。狭いスペースの中でロボットを動かす必要があるのですが、どこをロボット化すべきか訊いたところ、一番最初は、「皿洗い、食洗器」、次に「揚げ物」、三番目に「そば」だった。しかし、ロボットが出来ること、出来ないことがあるのと、費用対効果から、「そば」を提案させていただいてやってみることになった。当初は「茹でる、ぬめりを取る、冷やす」という部分しか開発できなかったが、今は、二本の腕にすることで番重にあるそばを取り出すとか、空の番重を移動させるなど作業の幅が広がってきている（図2）。

調理ロボット作る時に、「全工程を作ってくれ」というオーダーはあるが、スピード面や安全面から全部は難しい。例えば、フライドポテトを揚げる工程があるとして、「揚げる」というのは、全体の1割とか2割の時間しかない。それ以外の時間に、「塩をかける」とか、「混ぜる」とか、「袋に入れる」とかの作業がある。袋に入れる作業もなかなか大変なので、そういったところをトータルで考えると、揚げるところ以外に意外と「調理」は時間がかかることがわかる。したがって、どこからどこまでを自動化していくのかが、かなり焦点になる。

たこ焼きは、全行程の8割くらい自動化できた。ほぼ全自動で行ける。インプット、アウトプット、たこをセットする等、人間が行う作業があるが、ほぼ自動化できた。しかし、このロボットに関しては、通常のたこ焼きを調理するスペースよりは、1.6～2倍広くなりすぎてしまったことが、後から振り返ると、広まらなかった要因の一つだと思う。とにかく狭いスペースで作らないといけないというのが、調理ロボットのキーポイントになる。

一度俯瞰した目線で整理すると、飲食業において重要なのは、「料理の味」、「立地」、その次等に「ロボット」がくるので、おいしいものをロボッ

トで作らなければいけないというのと、人に見てもらえる、立ち寄ってもらえる立地に無ければいけないということがある。

この味と立地というのは、飲食業においては、大事なポイントである。しかし、「ロボット化しよう」といった時に、外食企業からは「ロボットを見せたい」から始まってしまう。ロボットをお客様に見せて、「こんな感じでステーキとか焼いてくれたらいい」とか、「こんな感じでカレーのソース盛り付けてくれたらいい」から始まる。しかし、「見世物としてのロボット」はほぼ機能しない。最初はニュース性があって、記者会見などテレビにたくさん出るが、2週間でお客さんはなくなる。おいしくて、安くて、みんなが何回も食べてもらえる味のものを提供し続けるというのが重要になる。人に見てもらって、「おおっ」となるのは、一瞬で価値が無くなってしまうということ、この先1000回くらい言うことになると思うが、どのお客さんに対しても言っている。ロボットをアピールしたいという、その気持ちはわかるが、そこは本質ではない。ロボットを作っているときは新しいもの、世に無いものを作ること、で気持ちが盛り上がるので、本質とは違う部分で盛り上がることは「壁」だと思っている。

「製品開発サイクルの壁」については、これはロボットに限ったことではないが、かなり苦勞する。例えば、「そばロボット」の事例では2019年の10月から開発に着手し、東小金井のお店にプロトタイプが入ったのが2020年3月である。そこからお店に入れて実際に使えるのかという実証実験を行い、その後に正式な製品として量産化する予定であったが、実証実験の段階で、「これだともっと忙しい店では耐えられない」、「スピードをもっと上げてほしい」、「安定性を高めたい」、「止まってしまった後のリカバリーを簡単にできないか」、そういう要望がどんどん出てきて、プロトタイプ2として両腕のモデルの開発を行った。その後、2021年の3月～9月まで実証実験を行い、全ての課題の洗い出しが終わり、今はどうやって量産化していくかの調整を行っている。来年以降

は同じ型式のものが色々なタイプのお店に入っていくことで、店舗の拡大や取引先の拡大につながっていく予定である。何が言いたいかというと、もし調理ロボットを作りたいというのであれば、「量産化レベルにするには2年くらいはかかる」、ということである。とにかく、これを短くしたいというのが我々の思いだが、やはり現場に入れてみないとわからないことがある。現場でどういう作用をするのか。従業員の方がアレルギーを起こして「こんなロボット使えない」、ということも出てくるので、そうならないように、サポートをしながらうまく使ってもらっているのが現実である。幸いにもJRさんには30台導入していただくことが決まっていて、店舗数としてはこれから伸びていく予定なので、今後いろいろなところで見ていただけたらと思う。

次は、「担当者の壁」ということで、これは経験上の話になってしまうが、当初は外食産業はトップダウンの会社が多いと思っていたため、上の立場にいる人に向けて営業を行っていた。だが、実際に話を進めてみると、ロボットを使うのは現場の人なので、「ロボットを導入しても全然使えない」、という話が現場の人からトップの人に上がり、トップの人から、「あのロボットは使えないらしいじゃないか」、という話をいただくことがある。従って、トップダウンで売り込みをしていくのではなく、中間管理職の方、各会社にいらっしゃる店舗開発の担当の方や、建築担当の方とこまめにコミュニケーションを取りながら営業を行っている。現場の方に説明がされていないこともあるので、そういうこともケアをしながら、「三方よし」ではないが、トップの方にも納得していただいて、中間管理職の方に折衷していただいて、現場の方を徹底的にサポートしていくことで進めている。この体制がない限り、「ロボットはなかなか普及していかない」というのが実感としてある。おそらくこれからロボット会社はたくさん出てくると思うが、トップにアプローチしてサポートを全然しないという会社も出てくると思っている。例えば、モバイルオーダーシステム

など、新しいシステムが出てきて、トップの人がやれといって社員が実際に運用するとき、サポートがしっかり受けられないシステムというのは定着しなかったり、使い物にならなかったりする。もちろん、トップの方の方針というのも大事なのだが、現場の方に使ってもらえるようなサポート体制という仕組み自体が必要になるというのが「担当者の壁」だと自分は感じている。

ここからは「技術（ハードウェア、ソフトウェア）の壁」ということで、技術的というか、ロボット業界の話をしてしながら、我々ロボット会社の役割についてお話をさせていただく。まず、ロボット一般のことを説明させていただくと、「産業用ロボット」というのは自動車メーカーなどで使われているロボットで、高速で動くので柵がないと動かせない。このロボットのシェアの8割、9割くらいがファナックや安川電機など日本製となっている。

一方で、我々が扱っている人に当たると止まる仕様の「協働ロボット」はほぼ外国製である。シェア1位はデンマークのユニバーサルロボットで、6割位を占めている。僕らは台湾製のテックマンを使っている。参考に値段をお伝えすると、ユニバーサルロボットは1本310万円くらいで僕らは買っていて、みなさんが買う値段とは少し違う。日本製の、カワダロボティクスが製造しているネクステージは800万～900万円くらいする。こういう値段を知っているのだから、なかなか買いにくいというのがあるが、このアームロボット1本の値段が100万円を切ってくると人件費よりは安く提供できると捉えている。

実は、ロボットを導入しようとなった時に、ロボットは買ってきただけでは動かない。ロボットを動かす人というポジションの人が必要になる。この人をロボットインテグレーター、システムインテグレーターともいうが、この人に頼まないとロボットは動かない。そのシステムを構築する人が我々になる。資料ではベッパーくんを例に挙げているが、ベッパーくんは胸元のタブレットや喋らせる内容の制御をするだけなので、インテグレーションする部分が少ないので簡単な部類にな

と思う。アームロボットになると、ロボット以外にもハードウェアの設計や電気の設計、ソフトウェアやカメラの設定、厨房機器の変更など、全てインテグレーションしないとロボットシステムというのは構築できない。このロボットは購入するだけではなく、インテグレーションする費用が発生するという発想が必要になる。(図3)

それから、「たこ焼きロボット」の場合は、たこ焼きを焼いていない時間もある。人だったらピーク時は焼いて、落ち着いたら洗い物をして、ということができるが、ロボットは場所が固定化されているので、勝手がきかないというか、その仕事しかさせられない、というのが現状である。なので、料理をしないときは皿でも洗ってくれないかなと店員の方は本気で思っていると思う。今後、将来的にはポータブルな、持って運べるような仕組みになってくると思う。ロボットを動かせば、皿洗いもしてくれるというような世界観になれば、もう少し使いやすくなると思っている。

ロボットはどうすれば万能になるのかというのは、AIで有名な東大の松尾豊先生は、ロボット自体に目がつきディープラーニングができるようになると画期的に進化すると言っている。たこ

焼きを例に上げると、焼き加減や焦げをカメラで見ながらピックでつついて回転させている。ロボットから見ると、鉄板のくぼみを格子状に見て、くぼみの中のたこ焼きが回転しているのかどうかを識別しながら、どこをつつけばいいのかを判別している。

この画像認識について現場に入れた時に一つ焦ったことがあった。最初にハウステンボスにこの「たこ焼きロボット」を導入したが、そのロボットを設置する場所は路地に面したところで調理するお店で、厨房には外の光が入る。普通の厨房はお店の中にあるので影響しないが、外に面した厨房では、朝は白色光が、夕方はオレンジ色の光が入り、ロボットから見るとたこ焼きが別物に見えるという問題が起こり、ロボットが全然動かないことがあった。光というのがロボットに及ぼす影響は大きいということだ。特に屋外では光が乱反射するので、難しいところである。

最後に、「原価削減の壁」ということで、厨房自体が一品物の集まりで、定価というものがそもそもないが、もしロボット屋に、「もっと安くしてよ」、と言いたい場合は、1万台発注しないとイケない。でも、そんな数のある店舗は絶対にな



図3

い。従って、それを前提とした注文を我々はとっていかないといけない。発注数の桁が一個増える毎に、5%～10%程度下がると思っていただければいいと思う。それくらいしないと、ロボットの値下げは難しい。我々も頑張って仕入れをするが、なかなか値段が下がらないのが壁となる。そのため、我々としては製品導入に関しては別途どれくらい導入してもらえるのかを契約条項に入れている。それをもとに仕入れをしながら、安くお客さんに提供できるように工夫をしている。

ということで、「調理ロボット導入の壁」について説明をしてきたが、今後どうなっていくのかというと、おそらくアームロボットは、現在は300万程度するが、いずれ10万から100万くらいの値段になってくると思う。これは、中国勢の台頭というのがすごくて、丸パクリのロボットシステムというのが作られているからである。すでにお気づきのことかと思われるが、その生産量というのが、1000台というのではなく、日々1万台、2万台という単位で生産され、世界中にばらまかれている。我々もその中から使えそうなロボットを選んで、お客さんの製品導入の一つにしている。

また、10年くらい経つと、手間のかからないロボットになると見ている。向こう10年くらいは、ロボットというのは手がかかるものだ、と思っていただければと思う。可愛い子供が10年かけて育っていく、という感覚で導入していただければいいと思う。

ロボット開発とSDGs

最後にSDGsの取り組みで、我々がどういう貢献が出来ているのかを合わせてご説明したい。「作る責任」、「使う責任」というところでは、外食産業はどんどんDX化して行って、モバイルオーダーや配膳ロボットの導入など、進んでいっていると思うが、将来起こることとして、AIを使った予測がかなり進むと思う。たとえば、そばだったら、何時に何杯売れるのか、現在は人の勘で予測している。人の勘は結構すごいものだが、それ

よりも精度が高く、何時何分にお客さんが来るかという予測をコンピュータがしてくれるようになる。今は店長さんが、原料をどれくらい発注するか、何時にどれくらいお客が来るから何人バイトを入れないといけないか、というのを店長の勘でやっていると思う。スーパー店長ならロスが少ないなどがあると思うが、それらがAIによって、その能力が無い店長や、バイトの人でも機械の予想通りに作っていくことができる。僕は最近出張が多くて、車に乗っていると、道の中央分離帯に近づく警告音がピピッと音がなったりするが、調理においても同じようになると思われる。塩をかけすぎるとピピッと音がなったり、そういう感じだ。人のガイドを、ロボットやセンサーが行うようになり、レシピ通りに人が作れるようになる。今は考えながら、手順を覚えて作っていくと思われるが、それを機械が人の能力を補填してくれるようになる、という時代があと5年から10年くらいすると訪れると思っている。従って、ロボットに限ってできることではないのだが、センサーやIOTの発達によって、仕入れ、注文、調理の精度が上がり、一番美味しいタイミングで食事を提供することが可能になるとと思われる。

エネルギーについては、「みんなクリーンエネルギーにする、クリーンなエネルギーを作ろう、使おう」という文脈がある。うちはエネルギーを生み出す会社ではないので何とも言えないが、今後は、エネルギーは制御してコントロールする時代になると思う。作られたエネルギーを、お店の方で最小化して使うということができるようになる。今、電気に関しては比較的コントロール方法がわかってきたので、自動制御することで抑えられるようになると思う。例えば、先ほどのゆで麺機省エネシステムを導入するだけでも年間50万円くらいコストを削減できる。だから、年間50万円下げられるので、年間30万円ください、というように営業している。それでも店舗あたり20万円下がるので、100店舗あれば年間2000万円下げられる。そういったことで、電気に関しては省エネができるようになってくると思われる。ガ

スに関しては、自動制御することが危ないと言われているので、あまり手を付けないようにしている。安全なやり方があれば教えていただければと思う。

あとは、働きがいについてだが先ほども言ったとおり、どういう人がこれから飲食業で働き手として台頭してくるのかというと、外国人やシニアの方、そういう人たちである。特に、そば店を一生懸命運営している人は平均年齢55歳と言われていて、これからアルバイトの人の平均年齢が60歳とかになってくると、メニュー数を覚えられない、手順を間違ってしまう、ということが結構起きてくる。そういった時はセンサー類や、カメラ、AIが補助してくれて、「誰でも同じ品質のものを作ることができる」、「簡単に働ける」ということが出来てくるのではないかと思っている。

僕はレストラン業界で働いたことはないが、あれだけの数のレシピを覚える、バイトの方がそれを覚えられないといけないとなると、結構大変なことだと思う。そういうもののトレーニングが不要でキッチンで働けるようになると、働かせる側も気が楽になるのではないかと考えている。

私の説明は以上となります。

【 統一論題 2 】

フラワーカフェにできる働く幸せの作り方

株式会社LORANS. 代表取締役 福寿 満希

店舗の紹介

私たちは、花屋にカフェを併設する店舗を、東京・原宿で運営している。

私は学生時代に、特別支援学校の教員免許を取得し、そこでたくさんの障がいと向き合う子どもたちに出会った。彼ら彼女らの中には働くことに夢を持っている者がとても多くいる一方、それがほとんど叶わない、という現状があることを知った。当時は具体的なやり方がわかっていただけではなかったが、そうした子どもたちの働く夢が叶えられるような大人になりたいと思っており、それが今の仕事につながっている。

2013年、私が23歳のころ、自宅の一角で花屋を始めた。それから3年くらい経ってから、障がい者雇用をスタートし、今に繋がっている。

本日はこのような取り組みと、コロナ禍で私たちがどういうことに取り組んだのか、また弊社の障がい者支援とソーシャルアクションの生み出し方を中心にお話したい。

私たちの想いは「排除なく、誰もが花咲く社会」を「社会的意義と品質」「人と環境」「パートナーシップと柔軟性」で会社を成長させることで実現する、というものだ。会社の成長イコール社会への貢献に繋がっていくような価値を提供すること

を目的に活動している。

今は原宿の店舗、品川天王洲の店舗とフラワーアトリエの3拠点ある。原宿店では花屋にカフェが併設されている。併設された部門として、店舗で運営している。

60名のスタッフが働いているが、そのうちの45名が、障がいや難病と向き合うスタッフで構成されている。こうした店舗運営で障がい者雇用をやっているのは、飲食店ではしばしば見受けられるが、弊社のように花と飲食を組み合わせた形で運営しているところは珍しく、海外からも視察に来ていただいている。具体的なサービスは、花を毎日全国に発送したり、結婚式場と契約して、式で新婦が手元に持つブーケの製作や、会場設営である。イベントや店舗に設置する壁面装飾などは、決められた花材の中で自由な発想で自由に生け込んでいく方が、より美しく自然に見えるということもあって、障がい当事者の方も活躍することができこういった仕事に向いている。

働いている当事者スタッフのうちの9割が女性のスタッフ、8割が精神障がいと向き合う当事者のスタッフである。飲食の部門では、8名くらいがシフトを交替しながら働いているのだが、その8名のうち6名は精神障がい、もう一人は視覚障がい、あともう一人は摂食障がいと向き合う当事

福寿氏の横顔

大学時代の特別支援学校教育実習で、働くことを夢見る障がい児の夢が叶わない現実を知り、いつかこの子ども達の受け入れ先会社を作りたいと思う。

2013年、自身も心を助けられた「花」を軸に、23歳で株式会社LORANS.を設立。“花や緑で社会課題に貢献する”を理念に無店舗のフラワービジネスを開始。現在60名のうち45名の障がいや難病と向き合うスタッフと、フラワーギフトをはじめカフェ併設の花屋の運営を行う。社会起業家として様々な受賞歴を持つ。

2019年、東京都国家戦略特区と連携し「障がい者の共同雇用」を開始。障がい者雇用ハードルを感じる中小企業とチームとなり、新しい雇用創出のあり方を提案している。

者である。接客を伴うサービスでは、どのスタッフも体調に問題がなければ、一般スタッフと同じようなパフォーマンスを発揮して働くことができる。精神障がい当事者はいつも体調が悪いという訳ではない。体調が不安定だと、寝込んでしまったり、通勤の途中でめまいがして遅刻してしまったりするくらいであり、職場の中で誰かに危害を与えてしまうようなことはない。少しだけ気分のアップダウンがあることを除けば、私たちと変わらないことを気に留めていただければ幸いである。

飲食部門について

私の会社は2013年に立ち上げたのだが、飲食部門はその4年後の2017年からスタートした。「日本財団」という、障がい当事者にまつわる問題や子どもの貧困の問題、また海洋プラスチック、マイクロプラスチックの問題など、幅広く取り組



福寿 満希 氏

んでいる財団がある。原宿のお店は、そんな日本財団と共同プロジェクトとして始めた「カフェが併設された花屋」である。

原宿駅から徒歩5～6分くらいのところにあるので、お近くにいらした方はぜひお立ち寄りいただきたい。カフェでは8名のスタッフが自分たちの体調に合わせて、勤務時間を調整して働いている（図1）。

2017年から飲食部門がスタート （2017年5月8日）

「お花屋さんがカフェを作ったら？」の観点で、
“かわいい”がたくさん詰まったカフェへ

図1 LORANS.のカフェ業態紹介

カフェの運営にあたっては、障がい者の雇用を考える以前に、来たお客様に満足いただけるような空間を作っていくことを第1優先にしている。そのためにも、来店したお客様に「福祉的な要素」を感じないような設計をしている。店舗内でも「私たちは障がい者雇用に取り組んでいます」というような文言は入れていない。「福祉的要素」を出しすぎてしまうと、ターゲットが狭まってしまう。そうではなく、例えば近くの表参道や北参道などのおしゃれなカフェに負けないお店をつくり、そこにたまたま働いている人たちが障がい当事者であった、ということにこだわって店づくりを行っている。

原宿のお店をオープンしたことをきっかけに、メディアで取り上げていただく機会が増えた。店の売上が上がるというよりも、求人数が増えたという影響が大きい。コロナ禍では最大50人くらいの障がい当事者が求人待機になった。花きや飲食の部門で、やはりおしゃれな空間で働くという

ことに憧れを持っている人も多いことを実感した。

コロナ禍での取り組み

コロナ禍で私たちがいくつか取り組んだことがあるので、ご紹介したい。

店舗は元タイトインの営業がメインだったが、一旦休業になってしまったケースがあったため、弁当やテイクアウト商品を充実させていくことや、持ち帰って食べていただけるようなドライフルーツのお菓子販売をすることで売上アップを考えた。このフルーツサンドが時流に乗り、これを求めて遠くからいらっしゃるお客様が増えたことで、コロナ禍ではあるがカフェの売上を、前年と同じくらいキープして、ここまで続けて来れた。

テイクアウト商品をつくったことで、それまでカフェの接客が難しかった障がい当事者の雇用を新しくつくることができたことや、今まではお中元やお歳暮のシーズンにお花で売上を作ることが



図2 テイクアウトで販売しているメニュー

難しかったが、6月・12月に新しいお仕事をつくることができたことの意義は大きかった(図2)。

また、休業時には店のスペースがかなり余ってしまうので、それを地域のために何か利用できないかということで、子ども食堂を開店した。開発したお弁当と一輪の花を地域の子どもたちに配布したのだが、最初は渋谷区の実組みで、年間に5〜10万円くらいの補助を受けながらやることができた。それはすべての子どもたちを対象にして行ったのだが、なかには家庭に困難を抱えた子どもたちも含まれていて、そういった子どもたちに食事を届けることで、家族の繋がり機会を提供することができた。それを続けていきたいと思い、より多くの子どもに届けるため企業様の協賛を募ったところ参加企業が増え、1500食と2500輪の花を配布することができた。こうした活動をきっかけとして、地域でお店のことを知らなかったお客様が来てくださり、横の繋がりもできた。今後は、近くの飲食店でロスになってしまう食品を子ども食堂のためにご提供いただいたりして、店同士の繋がりを広げていくこともやっていきたい。

花き業界では、イベントの中止などによりロスフラワーが大量に出てしまい、農家が花を出荷できないことが増えたので、ドライフラワーに加工してインテリアとして新しい商品を作っていくことにも取り組んだ。また「捨てないブーケ」ということで、ブーケは買うのではなく借りるというサービスもしている。

花だけでなく、不織布のペーパーもたくさん余ってしまったので、自粛期間が始まった直後は、鮮やかなラッピングペーパーが余剰となり、結婚式のお仕事がない状態だったため、ラッピングペーパーを使ってマスクを作った。仕事が無くなってしまってどうしようという時に、私たちは何ができるか、ということを考えていくことがとても大切だと思っている。

コロナ禍で障がい当事者の失業率が16%上がってしまったと聞くと、日本全体で失業者が増えたと思う。障がい当事者の働く場も例外なく、失業だったり解雇だったり、そういう方がとても

増えている中で、障がい者雇用を担っていくことにとても難しさを感じた。

そこで、障がい者雇用を促進する仕組み作りにも取り組んだ。複数の企業が、福祉団体と連携をして、企業から福祉団体に仕事の発注をしてもらい、その発注に応じて福祉団体が雇用を増やしていく仕組みを考えた。16名くらいの新規雇用をこの中で生むことができた。こうした仕組みを全国の地方企業を含めて活用していけるように、今後もノウハウを提供していきたい。

障がい当事者スタッフと参加企業の社員が接点を持っていく形で、共同で雇用を作る仕組みは東京都知事にも記者会見で推進をしていくと宣言いただいている。皆様の会社でも障がい者雇用がなかなか進まないことがあるかもしれないが、自社で雇用する以外の選択肢もあることを知っていただきたい。

会社設立の経緯

ここで私が会社を立ち上げたきっかけを、少しお話ししたい。

私が初めて就職した会社はスポーツの仕事だった。学生時代は硬式テニスを12年間やっており、ずっとスポーツで来っていたので、そのままスポーツ関係で就職した。その会社ではプロ野球の担当をしたのだが、その中で選手の社会貢献活動を創るということに関わった。2011年頃、すでに米大リーグでは当たり前になっていたことだが、日本ではまだ選手が社会のために何か活動するということがあまりなかった。

今では車椅子を福祉団体に寄付するとか、そのようなことが少しずつニュースなどで観られるようになっていく。米大リーグでの社会活動を見習って日本でもやっていこうと、色々な球団の選手と相談しながら、一つ一つ企画していった。食の大切さや、動物の殺処分問題などを取り上げた。震災のあった年には、震災に遭った子どもたちが夢を諦めないように応援したいというような選手の想いを企画にした。

当時は「仕事」と「社会貢献」が結びつくとは思っていなかった。仕事というものは基本的には一ヶ月だとか一年だとか、数字を追って、その数字をクリアして、期日が来れば数字を発表し、リセットされ、また1からスタートするというように、数字と戦っていくことが働くということなのかなと思っていた。

しかし、本当に必要なところに本当に必要なものを届けるということの大事さを、このプロジェクトを通して体験できたことが大きかった。売上目標など数字を作るということについては、何のためにその数字をつくらなければならないのか。必要なものを必要な人に届けるためにこれくらいの売上が必要であり、売上を作っていくための意義に自分自身が共感できたので、営業活動がとても楽しかった。今の新卒の皆さんは、就職の際にその会社の理念に共感できるかが、すごく重要だということが、アンケートなどでわかっている。自分自身はこうした社会貢献に役に立つ仕事を続けていきたいと思った。ちょうどその時に別の事業部に異動があったのだが、そこは企業のスポンサー契約を獲得する部門で、スポーツの価値を高めることが仕事であった。自分としては社会問題に直結した仕事に向いていると思ったので、23歳の冬に会社を飛び出した。

まだ若かったので、会社を飛び出したのは良いが、次の就職先がまだ決まっていなかった。それで社会貢献ができる仕事とは何だろうかと自問自答しながら、一度スポーツから離れて真っ白なところから考えた。今、自分自身が興味・関心があることを組み合わせて考えてみようと思い、たまたま大学時代にスポーツ心理学の勉強をしていたため、心理学にはとても関心があり、「心の病気」に類したことに関心が高いことは実感していた。では、それとどういう仕事を組み合わせていけばよいのかと考えたときに、自分の日常生活の中で通勤途中に花屋があり、私はその花屋の前を通るたびに、心がリセットされていくような感覚を覚えたことを思い出した。今日上司に叱られたようなことを忘れられるというような、何かリセット

できることを追求していて、「もしかするとそんな人たちにお花を届けることができれば、日本のストレスの問題が解決できるのではないか」と考え、自宅の一角で花屋をスタートさせた。人づての紹介で花を毎日色々なところに届けていたが、気が付くと他の花屋と変わらないことをやっているなと思った。例えば、某大手企業などは個人のお仕事では比にならないくらい多くのお花を全国のお客様に届けている。私自身が小さな花屋でやっていることがさほど変わらないことに気が付いた。そこで、「花屋ができる社会貢献の形とは何だろうか」と考えた。そこから廃棄されてしまうお花で紙を作る「お花の再生紙」というプロジェクトがスタートした。その経験から、もっとやることはないかと考えていた時に、たまたま福祉施設で花のレッスンを行ってくれないか、とお話をいただいた。

その施設で精神障がいや身体障がいの方にレッスンをしたが、障がい当事者を対象に、花を教える人がなかなか見つからない現実を知った。私は学生時代に特別支援学校に教育実習に行っていたので、最初はどのような感じのレッスンとなるかわからなかった。でもそれぞれが想像以上にスムーズな作業が出来た。人によっては左の手が麻痺してスムーズに動かないケースもあったが、自分なりに工夫をしてしっかりハサミを動かしていた。そういった工夫を自分たちでできるし、周りの人たちと当事者同士で相談しあったりしていた。そうしたことがとてもすばらしいと思った。

私自身の考え方を変えてくれた障がい者雇用

学生時代に子どもたちの卒業後の受け入れ先をつくりたいと思ったことを改めて思い出し、自分だからこそ作れる会社の役割を考えたとき、「花や緑」を通じて「就労困難者の雇用」を創っていくことなのではないかと気が付いた。

障がい者の方の雇用は、フラワーレッスンで出会った一人を、2015年に実習として受け入れる

ところから始まった。会社ができて3年目のことだった。それまでは通常のパートや、アルバイトの方を雇用してきた。とにかく雇用することはなんと大変なことなのか、経営とはなんと苦しいものなのか、と思っていた。

ところが、実習に参加した障がい当事者からは、「自分のために仕事を作ってくれてありがとう」「働く場所があって嬉しい」と言われた。それまでそんなことは言われたことがなかったので、とても驚いた。初めての給料日には、震えた手で給与明細を握りしめて帰っていく姿を見て、すごく胸が熱くなった。今と比べると大きくない会社で、給与を出すということが簡単ではなく、自分たちにとっても会社にとっても非常に貴重な資金だった。そのお金を大切に受け取ってくれる姿をみて、「人を雇用するとは何て素晴らしいことなのだろう」「給与を支払えることってなんて嬉しいことなのだろう」と感じるようになった。

障がい者雇用に取り組んでいなければ、会社を経営したり、人を雇用したりすることは馬鹿々々しいと思って、やめてしまっていたかもしれない。私自身の考え方を覚えてくれた雇用であった。

障がい者雇用への障壁

障がい者雇用に取り組んでいくと、色々な壁があることを知った。

日本の総人口は1億2600万人くらいいるが、そのうちの7.4%、936万人ほどが「障害者手帳」を持っていると言われている。そしてその中の働ける世代（18歳～65歳の世代）が約388万人くらいで、そのうちの14%しか働けていない。つまり残りの333万人の人が未就労の状態で、例えば引きこもっていたり、就職活動をずっと続けていたりして、働けていないという問題がある。

企業には障がい者を雇用する義務がある。障が

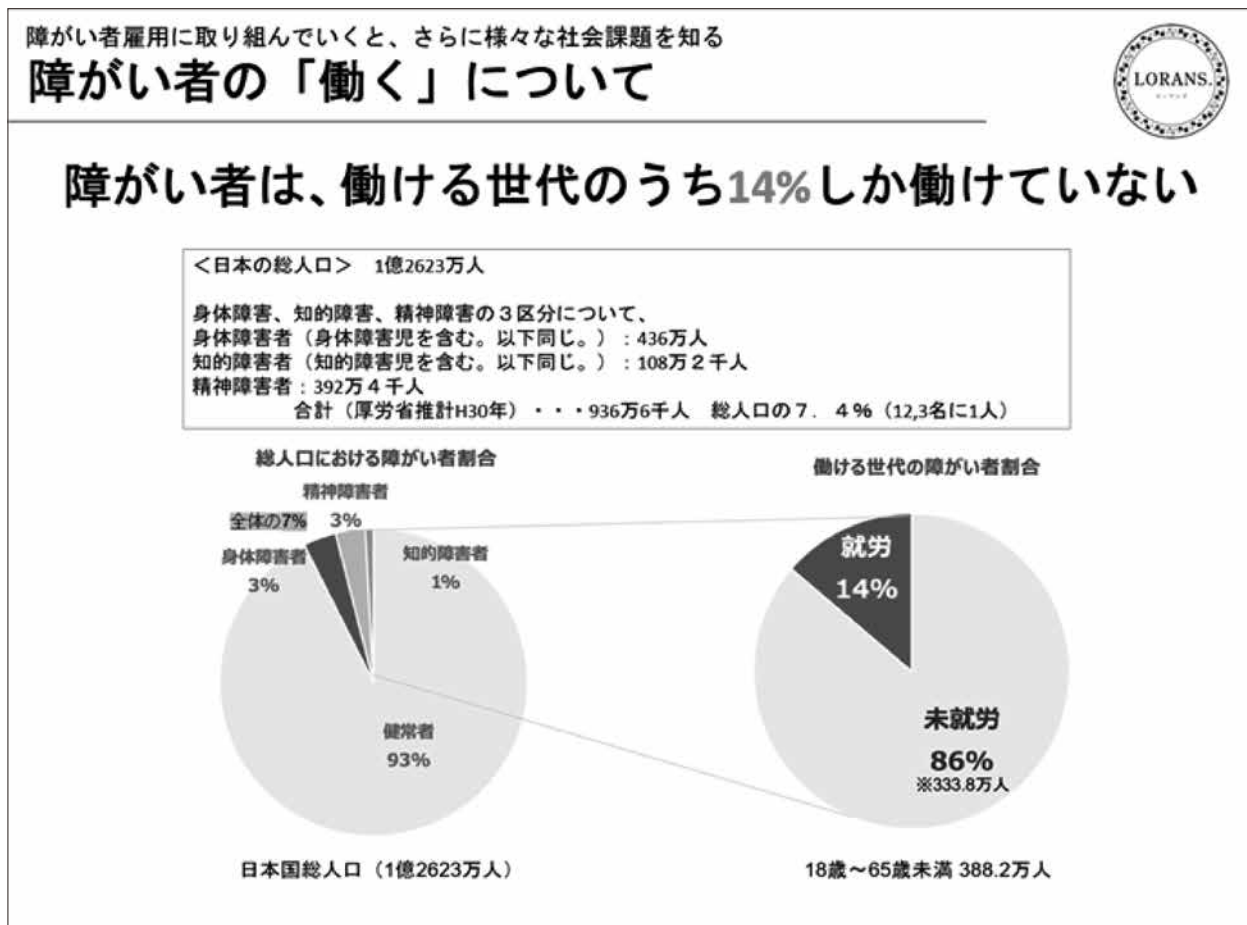


図3 不十分な我が国の障がい者雇用

い者の法定雇用率は、今年の3月に障がい者雇用率が2.2%から2.3%に引き上げになったので、43.5人の従業員に1人の障がい者雇用が必要になっている(図3)。

その達成率は48%で半数を下回っている。そして未達成企業に納付金が発生するのだが、その納付金は一人につき年間60万円課され、それを人数分払う必要がある。その総額は毎年300億円近くが徴収されている。また、企業の中では法定雇用率達成のためだけに障がい者が雇用されるケースがあるという。例えば採用された後にテーブルの準備しかされておらず、何も仕事がない社内ニートなどの現象である。

あとは皆様も記憶に新しいと思うが、行政による障がい者雇用の水増し問題があって、その後多くの求人が行政側から出て採用されたわけである。しかしその分仕事がすぐに確保できるわけではなかったので、半年もたらず直ぐに退職してしまうケースもあった。そこに「働く幸せ」がなくては、長くその場所で働くことができなくなる。障がい当事者の人たちが自分を必要とされている実感とか、仕事を通して愛されているという喜びを得られるための環境を準備していくのが大切なのだと思う。これは私たちが仕事をしているうえで実感しているところである。もともと、自分自身に自信がなかったり、誰にも必要とされていないということや、家庭環境にいろいろな問題があることが、精神疾患を発症してしまう当事者もいる。また職場での人間関係がうまくいわずに孤立してしまったり発症してしまう場合もある。そういう方々が心に温かさをもって働くことができるか、というようなことを環境の中で作っていく必要がある。

障がい者雇用に関する私たちの取組み

私たちが準備したのは、何かあったときに地域と連携できるような医療体制づくり、即ち直ぐに利用できる協力医療機関と提携するという環境づくりである。

あとは障がい当事者が一人だけの対応にならずに複数、近くに3~4人以上はいるような環境でチーム作りを行うことだ。当事者同士で支えあえるような環境を作ることが大事である。そしてすべてを雇用側に頼むのではなくて、当事者自身が発言してそれを採用していけるような雇用環境の整備が必要である。

工夫の一つとして「10回できるジョブチェンジ」という仕組みを取り入れている。

そこに複数のジョブローテーションが書いてあるのだが、障がい当事者が10個くらい選択できるような部署を用意している。例えば、1の部署でどうしても合わなかった場合に、では次は3の部署で挑戦してみても、それでもだめだったら5の部署で挑戦してみようというように、社外研修のようなことができるように準備している。そうかと言って、たくさんの事業部があるわけではないのだが、会社の花や飲食の部門を5~6人くらいの小さなチームに分け、それぞれ少しずつやることを変えている。人間関係のことがあるので、だいたい5~6人くらいが一番いいのではないかと考えている(図4)。

障がい者雇用の場面では、どうしても採用枠が、人事のサポートのみ、といったように限られる場合が多いので、そこに合わなかった場合はもう辞める他選択がなくなってしまう。そうではなく、それ以外の選択肢を準備してあげると定着の可能性が高まる。

そして福祉の有資格者を近くに置いている。LORANS.の中では20人くらいが一般の採用者だが、その半分くらいが福祉の介護関係の資格や教員免許を持っている。理解のあるスタッフが居ることで、理解が難しいことがあっても、受け止めることができる。これで安心して会社に出勤できるような環境になると思う。

私たちは、毎日職場に来なくなり、家族に紹介したくなる環境をいかに作り出すかを考えた。自分がこういうところに勤めているのだということを誇りに思い、それを家族や友人に伝えられるような場所を整えたいと考えている。



図4 LORANS.が採用している「10回できるジョブチェンジ」

こうした取組から障がい者雇用の定着率が平均では半年続く人が48%といわれている中で、今は90%以上の人たちがLORANS.に定着して働いており、一般の2倍くらいの実績を残している。

しかし、なかなか最初からすべてうまくいったわけではなかった。最初の頃は、「配慮」のつもりが「優遇」となってしまう、手を差し伸べすぎて、人が育たず定着せずに人がたくさん辞めていくという時期があった。ではどうしてそうなったのか。

それは、彼らが本当はできることを私たちができないだろうと考えてしまい、私たちがどんどん仕事を引き取りすぎてしまっていた。そのため働く人のモチベーションはどんどん下がってゆき、反対に仕事を引き取った人の仕事量はどんどん増え、結果的に、管理者が一番大変になり、何日も徹夜をして間に合わせるようなことが続いた。

従って、障がい当事者だけでなく、当事者と一緒に働く人の働きやすさも大切にするのが重要であると感じた。一人が特別なのではなく、一緒に働く人全員が特別な一人なのだという意識である。例えば、家族に介護が必要な人がいたり、小さいお子さんを育てながら働いていたりと、障がい当事者だけでなく、働く上での「働きづらさ」というのはすべての人が持っているのではないかと考えている。なので言って終わりなのではなく、誰かがカバーしてくれたらその分をちゃんと返していくという、双方向に支え合う環境を作って行こうというものである。

そして大切なのは私たちも弱みを見せていくことで、サポートする側の人も色々なことを抱えていることを知ってもらうことだ。その結果、相互に支え合えるような関係をつくることができた。「私にもこういうできないことがある」というこ

毎日行きたくなるような、素敵で綺麗な職場作り



精神疾患者の就職後定着率が
全国平均49%のところ、90%以上の定着率

図5 相互理解で進める 働きやすい職場作り

とを、垣根なく情報交換していくとスムーズになっていくこともある（図5）。

このように、働きやすい職場作りは、一方向ではなく互いの配慮が必要である。環境というのは、上司や会社が作ってくれるのではなく、周りの健常者や管理者が作ってくれるわけでもなく、そこで働く一人ひとりの働く工夫のキャッチボールによって築かれていくものである。

障がい当事者と共に社会問題解決に向けたソーシャルアクション

花は、人の心を癒し、幸せをもたらすと言われている。花のその力によって、例えば3ヶ月しか今まで仕事が続かなかった人が、今は6年続いているという精神障がいの当事者もいる。花だったり、綺麗だと感じるものを扱うことが障がい当事者にとってプラスになっている。そんなところか

ら、私たちのソーシャルアクションは図らずともスタートしたわけである。このように私たちは会社を立ち上げて、そこから色々な当事者の仲間を含めてアクションしていった。

今までは社会課題の対象とされていた障がい当事者を、今度は社会課題にアクションしていく当事者に変えていきたいと思っている。先ほどご紹介したロスフラワーに対することや、貧困の子どもたちに対するプロジェクトなどを、当事者と一緒に進めるようなことをスタートしている。

そうしたソーシャルアクションを生み出すために、まず、今どんな社会課題があるのか、自分の業界で社会課題を生み出しているものは何なのかを先に考える。次に、その課題に対して自社のどんな資源を使ってそこにアプローチすることができるのか。できれば持ち出しではなくて、ビジネス上で何か組み込む形でその課題にアプローチで

きないか。そのアプローチを、お客様と一緒に取り組める形にできないかどうか、を考える。そして、その社会課題に自社がアプローチする理由があるのか、どうストーリーを作るのか、といったことを考えながら、新しいプロジェクトを決めていく。

会社の中で「ゼロイチ会議」というものを開催して推進している。これはだいたい3～4人の少人数で、否定語を使わずに、とにかくアイデアを出し合う会議である。立案されたプロジェクトの主担当は、その課題に対して一番熱意のある人で、スキルのある方がその人を補佐する。想いの強い方のほうが、ソーシャルアクションは前進しやすいため、そのような形でやっている。そして、できない理由を探さずに、実行し歩きながら修正するという形で歩んできた。

まだまだ試行錯誤中ではあるが、ぜひ皆さんと情報交換しながら、飲食の部門でも一緒にしたいと思っている。障がい者雇用の面で意見交換したいと思われる方がおられたら、すぐにでも繋がりたいと思っている。

研究委員会セッション

- 1 康正産業株式会社 代表取締役 肥田木康正
- 2 三菱食品株式会社 マーケティング本部戦略研究所 主幹 北濱 利弘

【 研究委員会セッション 】

生活者視点から見たSDGsと外食産業の取組

康正産業株式会社 代表取締役 肥田木 康正

三菱食品株式会社 マーケティング本部戦略研究所 主幹 北濱 利弘

セッション①

康正産業のSDGsに関する取組

肥田木：SDGsについては、皆さんもいろいろな形でお取組みかと思う。どれが正解ということはないので、それぞれで続けられるものが出来ればと思う。たまたま今回弊社で今やっていることをお話しさせていただく機会をいただいた。SDGsというのは、いろいろな方と繋がるきっかけになるものだと考えている。これを機に、いろいろな方のお取組みを教えていただきたい。

弊社は鹿児島、宮崎、熊本を中心に経営している外食事業者で、今、社員が200人くらいで、パー

トも含めると、1000人を超える組織である。店舗としては54店舗を展開している。

SDGsには17の項目とあるが、会社でやっていることを、これに落とし込みをしてみようと考えた。自分たちの主観でやっているものなので、どなたかにご確認いただいて作り上げたものではない。何か参考になる部分があれば、ご利用いただければと思う(図1)。

弊社ではSDGsというよりも、食品リサイクルのことで、環境に関することは絶えずやっていた。弊社の店舗は、焼き肉食べ放題や、回転寿司、和食などをやっているため、店に行くと様々なゴミが出る。蟹や鯛など、歩留まりの悪いものもある。こういうものをもっと改善できないかということ、鹿児島は焼酎が有名な土地で、麹菌を使って発酵させるのだが、店舗から出る食品残さに麹菌を入れ、発酵させてリキッド状の飼料にし、それを豚に与え、それをまた店舗に戻して、店で使う、というリサイクルループに取り組んだ。

環境活動に取り組み始めた頃にLEDが普及し始め、環境室という部署を私の直属の所においた。LEDをどれだけ買ったとか、食品リサイクルの



肥田木 康正 氏

肥田木氏の横顔

1971年鹿児島市生まれ。1996年ワタミフードサービス(株)に入社。2000年父親が創業し経営する康正産業(株)に入社。専務を経て2005年より代表取締役に就任(2021年9月現在、南九州に10業態53店舗を展開)。また、2013年より鹿児島県飲食業生活衛生同業組合の理事長を務める。2008年に当時外食産業で初の『食品リサイクル再生事業』の許認可を受ける。2014年より観光客向け握り寿司体験『康正寿司学校』をスタートさせ、インバウンド需要も取り込んでいる。

関連部門	サステナブルな取組項目	項目詳細	1 気候変動 に関する目標	2 環境を 保つ目標	3 健康と人々の 豊かさを保つ目標	16 平和と公正 な社会を築く目標	17 パートナーシップ による目標
本部	ペーパーレス化への取組	帳票関連を随時電子化することで紙の使用量の削減し、経費削減・地球環境保護・業務効率化に繋げている。			●		
本部	食育への取組	寿司学校・茶道体験教室・職場体験・手洗いマイスター・農業体験を始めとして、当社のもつ、食や衛生の知識を地域と協力しながら伝えていく。			●		●
本部	ボランティアへの取組	地域の清掃活動を主催し、お取引先様の協力を得ながら定期的に活動をしている。					●

図1 康正産業が掲げる目標とSDGsとの連関表

記録を毎年付けていくなどしているうちに、必然的にエネルギー使用量の削減などに広がっていった。課題点としては、継続させられるか、また社内にどう浸透させていって理解を得るか、ということであり、未だに残っている。社内に浸透させていかないと、皆「営業のほう忙しい」と環境活動が二の次三の次になってしまう。

資料にISOとゼロエミッションというのを書いたが、私が25年前、この業界に入ったときに、居酒屋のチェーンに勤めたのだが、急にそこで、ISOとかをやるという話になり、ゼロエミッションと言う単語が出てきた。私は全然意味が分からず、これは何なのかと聞いたら、明日になれば分かると言われた。店舗に行ってみると、ゴミ箱が10個くらい並んでいて、全部分別しなければならぬと言われた。ビールの栓は栓、おしぼりの袋はおしぼりの袋、という感じで分別がはじまった。従って私の中でISOというのは、いささか乱暴だが分類作業だと思っている。外食産業でリサイクル活動の一番のネックになるのはこの分別作業である。ただ何のためにどこまでやるのか、SDGsや環境といったものは、数値目標があるというわけでもないの、難しい面もある。

コロナ禍で起こったこととしては、とにかくお客様がいらっしゃらない、ということである。業務が否定されたというか、「自分たちは何なのだろうか」「何のためにいるのだろうか」という思いに駆られた。いつものように忙しいのなら、そういうことを考える暇が無いから、どれだけ早く出するか、などに考えがいく。私が居酒屋に勤めてい

た頃はもう本当に忙しかったので、朝から晩まで鍋を振っているとか、シェーカーを振っているという感じだった。しかし、このコロナ禍になってからは、店舗の従業員も精神的に疲弊してしまって、お客様同士でも、「あそこが騒いでうるさいから静かにさせてくれ」というご指示をいただくこともあるが、その基準もお客様によって違うので、店内の雰囲気ガシガシしてしまった。また、宴会は出来ないの、フリーのお客様ばかりになった。オーダーも来られてから作るという形になるので、宴会のように事前に準備できないため、バタバタし、売上は低いのに非常に疲労が蓄積した。1年経つともうこの売上数字に馴れてしまい、凄く仕事をやる気が殺がれてしまっているようで、「体がなまってきている」という話を平気でするような状況になっていた。

だからSDGsは今一度、誰のための、自分たちは何屋なのかということ、もう一回考える契機になっている気がする。今まで外食一本でやってきて、急に新しい仕事が出来るといってもないので、どういう風にしていけば良いのか、その中でSDGsをきっかけに出来ないかということも思っている。社内では環境室という所から始まり、今は営業部にマネージャーが十数人居て、その中に、CS（顧客満足）とES（従業員満足）の担当というのが出来たので、その者にSDGsをやらせている。あと元々環境室のところで商品部があったので、その人間を取り込んで、私と三人で、今は1ヶ月に1回、もしくは2ヶ月に1回という頻度で、こういった分類の表を作り上げて、また

これをどういう風に活用していこうかという摺り合わせもしている。

康正産業にとってのSDGs

弊社にとってのSDGsは、「食を通じての取組みを、身の丈に合った活動で、社員が誇れるものとし、稼ぐに繋がるもの」とした。

食を通じた取組みとして、食品リサイクルに取り組んでおり、今後も積極的に取り組んでいく。また弊社のレベルで実施できる取組みを考えた場合、自分の所で出来ることをする。何か飛び越えたことをやるのではなく、まず自分の所で出来ることをやる。そして、社員が誇れるものにしたい、ということがあった。私自身が新卒からこの業界に入って皿洗いからやっているが、飲食業はなかなか肉体労働である。日常的にあまり考える暇も無い。仕事終わること自体で一日が終わる感じである。そんな従業員に対して、コロナ禍の中で、いま全然褒めることがない。何か見つけてあげたい、何か誇れることはないか、と考えた。

焼き肉店をやっているので、キャベツ等の葉物も扱うが、外葉が出る。以前は豚の餌にしていたが、どうしても今は持って行き先がない。従来から取り組んできた飼料化のリサイクルは、豚コレラやコロナが起きて、いま止まってしまっており

農場に色々なものを持ち込めなくなったからである。その代わり、そのキャベツの外葉を数年前から動物園に持って行って、喜ばれている。お猿さんの餌になっている。やっていることは大したことではないのだが、取り組んでいる中で、従業員にとって対外的な評価に繋がるものを何か見つけようと考えた時に、それがキャベツだった。従業員が家族と動物園に行った時に、子供たちに「お父さんのお店のキャベツが餌になっているんだよ」と言える。小さいことだがキャベツの取組みは誇れることだったということだ。

「稼ぐに繋がる」については、これは様々である。本来なら、ステークホルダーとして、外食産業には大きい企業もたくさんあるので、ESG投資などに繋がっていくのだろうが、非上場の弊社のような中小零細には、全くそういうことに繋がるものではない。ただ、SDGsの取組みを通じて、お客様に弊社のファンになっていただくことを目標とした。

まず店が汚くない。まずは食べ物屋なので、食べ物おいしい。そこからサービスが良かったり、雰囲気良かったりがあり、その後の何番目かでこういったSDGsの取組みを評価していただいて、それが長い目で見たときに、弊社を認めていただけるようなものに繋がれば良いと考えている。それが「稼ぐに繋がるもの」、ということだ

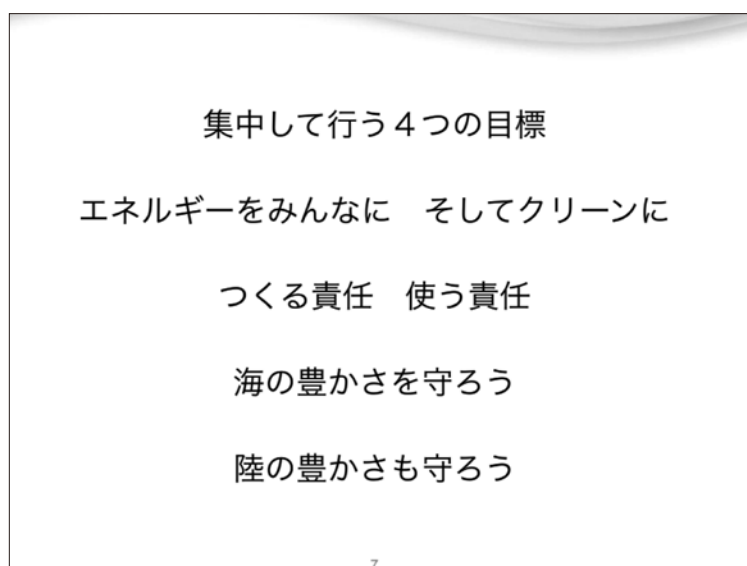


図2 SDGsに基づく4つの目標

ある。

この考えに基づいてSDGsの取組みを17項目の中から4点に絞った。(7)エネルギーをみんなに、そしてクリーンに(12) つくる責任、つかう責任(14) 海の豊かさを守ろう(15) 陸の豊かさも守ろう。まずはこの4つの目標が、仕事をしていれば自然に身についていく流れを作りたい(図2)。具体的な取組みとしては、先ほど述べたように、動物園にキャベツの外葉を持って行くなどして、食品ロスの削減に取り組んでいる。

また、鹿児島は魚種は多いが、漁獲量が少なく最終的に流通しない未活用魚がある。その中に鹿児島の錦江湾では深海魚が取れるがこうした魚の商品化に取り組んでいる。九州は大分で、「りゅうきゅう」という名前で刺身を色々混ぜた郷土料理があり、お茶漬けにして漁師飯みたいにして食べる。無駄がないし、そういう料理の仕方だと魚の大きい小さいは関係なく、うまい出し方があるかもしれないと考えている。

その他の環境の取組みとしては、再生資材の活用で割箸の代わりに竹箸を使用したり、省エネ対策として、25〜26卓あるような大きな焼肉屋では、電気もあちこちにある為、ぱっと見て新人も何所の照明を点けたらよいか分からないから、「お客さんが来たら赤色の印の電気を付ける」など、出来るだけわかりやすく効率的な指示で、電気のオン・オフを徹底している。

地域とのつながり

今後の取組みとして食のマイクロツーリズム(近隣観光)や地産地消などを更に推進していきたい。SDGsの視点で地産地消にこだわることで結果「弊社の商品はフードマイレージにもこだわって開発しています」ということも言える。いろいろな切り口があり、どれが正解というのは無いと思うが、是非ご自分の所で「うちのSDGsとはこれだ」というのを決めていただき、社内での理解を深めていくと良い。またSDGsの一番の理解者は子供たちである。小学生は学校で取り組ん

でいることも多く、理解が深い。身の回りの子供たちから教えを乞うことも良い答えが見つかるのではないと思う。こういった取組みを継続することとともに、参加者を増やして行ってより良い外食産業を目指していきたい。

SDGsに繋がる考え方の発見を進めると共に、既に取り組んでいる方たちとの繋がりを見つけ、自分たちのやる気に変えていこうとしている。こうしたことがコロナ禍を抜け出すためのヒントにならないだろうかと思う。

地元の方のフェイスブックなどを見ていると、農業を勉強したいということで椎茸栽培を始めた方がいて、商品にできない椎茸の有効活用手段としてジェラートを作っている。形が悪いシイタケができたときに、ジェラートにしている。私は椎茸のジェラートは初めて食べたが甘い。私は「規格外の椎茸やジェラートを、弊社の敷地内で売りませんか」と声かけしている。もったいないをなくすための域内共同作業になればありがたい。

今後の展望

全国的に緊急事態宣言、まん延防止等重点措置が解除された昨日10月1日は、社交業や居酒屋さんなどは賑わっていたが、食事中心のお店ではお客様は全然来なかった。消費の順番はまず外出、買い物、食事の順であろう。焦らず目の前の取り組みを進めるしかない。何のための業であるのかを常に考えさせられる2年間だ。コロナ禍において自社の存在意義を再度構築する必要がある。食を通じての取組みで、身の丈に合ったことをできる範囲でやり、みんなが元気になれることをする。最終的には弊社の方ファンの方がほんの少し増えていけば良いと思っている。本日のお話はあくまで地方の会社の取組みなので、ご参考になるかわからないが、これを機会にそれぞれの方の取組みなどを本学会や日本フードサービス協会を通じて教えていただければ、大変有り難く思う。

セッション ②

地方の抱える課題とSDGs

北濱：私は三菱食品戦略研究所で、経済社会の動向や、生活者の意識・行動・生活の変化を分析、研究している。

肥田木社長のお話にもあったが、わが国では、人口減少、少子高齢化が急速に進んでいる。そこへコロナ禍が直撃している今、地方では人口が減って、地域の疲弊が進み、都市部でも単身世帯、夫婦のみ世帯ばかりが増加し、人との交流や、地域コミュニティも消滅して、「自分の住んでいるエリアがこれからどうなるだろう？」という不安が広がっている。

それに、異常気象や災害が多発する上、「子供

の頃とは気候が明らかに変わってしまった！」という実感あり、地球環境問題への関心が、従来にない高まりを見せている。

鹿児島県を見ると、人口減少のスピードが速く、これは非常に深刻な事態だ。

生産年齢人口（15歳～64歳）が、鹿児島県はもう6割を切っている。これは、地域経済や活力を考える上で、凄く厳しい。これから、人口減少と急速な高齢化に伴って、様々な事が起きる。

人口ピラミッドも綺麗な「逆三角形」になっていて、こういう流れの中で、環境や、SDGsが人々の関心を集めている。

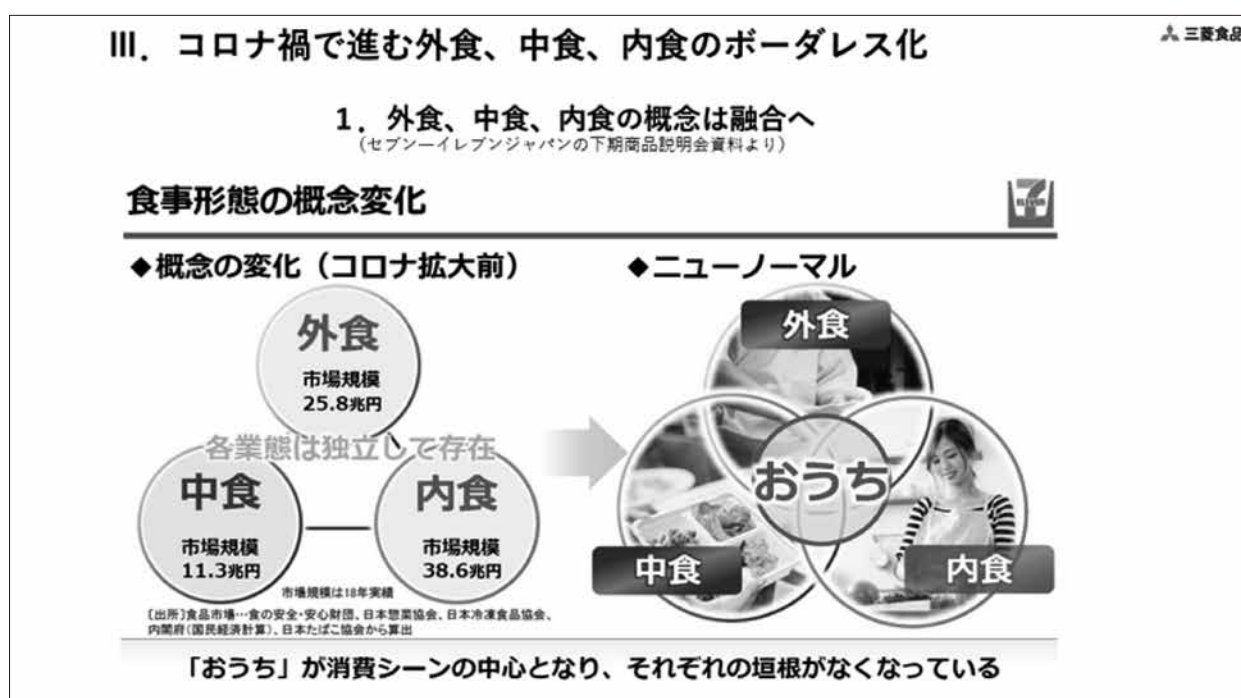


図1 境界がなくなる「外食」「中食」「内食」

北濱氏の横顔

1957年東京都出身。1981年に味の素(株)に入社。外食・中食用営業担当後、生活者調査・研究、商品開発、マーケティング企画に従事。2007年に三菱食品(株)入社。マーケティング本部戦略研究所担当部長として経済社会、生活者動向の研究に取り組み傍ら、外食産業、小売業、食品メーカー等への講演活動や大学での講義など実施。2022年4月、立教大学大学院客員教授、中央大学商学部客員講師就任予定。

食産業をめぐる枠組みの変化

セブンイレブンの資料によると、外食、中食、内食という括りが無くなってきている。コンビニの立場からなので、反論はあろうかと思うが、確かに我々が食に関する生活者の調査をしていると、外食をしたくても行けなくなっている中、今はどこでもいつでも、すぐ食べられる弁当惣菜やパン類、家庭にストックして置いて、湯せんやレンジ調理で食べられる冷凍食品、チルド食品、レトルト食品など、様々な加工食品が簡単に届けて貰える。しかも、技術の進歩で、どれも美味しくなっている。最近はウーバーイーツとか出前館とかが届くし、今は、「どこへ行って、何を買って食べようか？」から「どこから、何を届けて貰って食べようか？」になっている（図1）。

生活者視点から見ると、外食産業、スーパー、コンビニ、ドラッグストア、百貨店など、業態の垣根が一挙に低くなり、小売外食業界で「同質化競争」が進んでいるのだ。

三菱食品は、全国のスーパー、コンビニ、ドラッグストア、百貨店、外食産業、中食産業に、食材を卸している企業なので、色々な業界の浮き沈みや状況を把握出来る立場にある。そこから見えるのは、次の図のような状況である（図2）。

「おうち消費」による外食・中食・内食の境界消失

これまで外食業界は、他の業態にない、独自の世界を持っていた。つまり、お客様に、お店に来て食べていただくということは、誰もやっていなかった。生協の宅配も、家まで配達するサービスは、生協しかやっていなかったが、今やドラッグストアやコンビニにも野菜が置いてあり、家まで配達もしてくれる。お客さんから見ると、どの店も同じサービスをしてくれる感じになってきている。

そういう、「同質化競争」の中で、『地域にとって価値ある企業』としてどう存在感を訴求して生き残っていくか？」が大切な時代になっている。

地域の生活者に、『地域にとって価値ある企業』と認められるためには、サステナブルとか、SDGsとか、環境に対する取組み、さらには地域への貢献が、必須の課題となっているのだ。

小売業、外食企業の経営者、幹部は、異口同音に「コロナでお客様の生活が変わった」と言う。「これからはウィズコロナとかニューノーマルと言われる中で、自分の企業が、地域に如何に貢献し、地域のお客さんに、存在価値を感じて戴くかを、真剣に考えていかなければならない」言う。また「お客様は今我々のことをじっと見つめてい

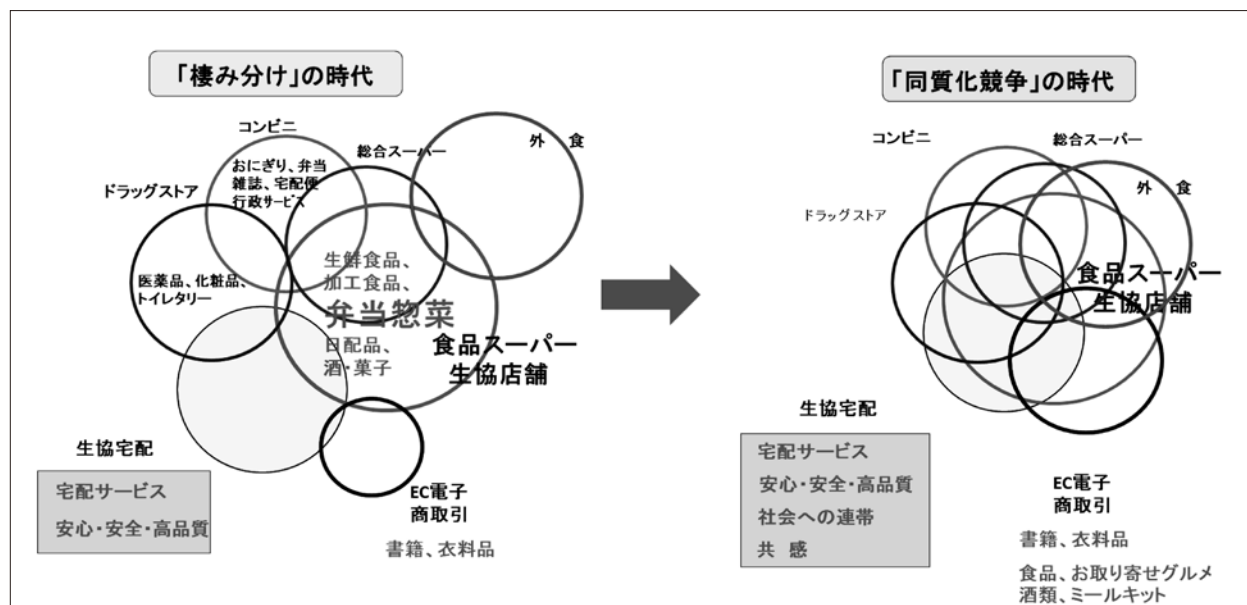


図2 食品業界の「同質化競争」



北濱 利弘 氏

る。『お宅は、一体、地域にどのように貢献してくれる企業なの?』と問いかけられている。」と言う。

スーパーもコンビニも、ドラッグも、外食産業も、これからは、ただ「モノを売るだけでは生き残れない。」ということだ。

生活環境が大きく変わっており、少子高齢化が進む中で、単身世帯と夫婦のみ世帯が増加し、夫婦と子供からなる世帯が減って、顧客像が大きく変わっている。例えば東京都は、人口を世帯数で

割ると、一軒の家に住んでいる人数が2を切ったのだ。1.9なのである。

「夫婦と子供二人」という、かつて「標準世帯」と言われた世帯は、2015年国勢調査で全世帯中26%にまで減っている。

そうした、経済社会や生活の激変の中で、「食品を売っているだけじゃダメでしょ!」「外食産業なら、お店構えて、来てねと言うだけではないでしょ!」という時代を迎えたのだ。肥田木社長が仰っていたが、「我々は何のために存在しているのか」「何を以て、どうやって地域に貢献していくのか」ということがしっかりしていないと、地域で必要な存在とし生き残っていくことが出来ない。

パーパス経営

今、「パーパス経営」ということが盛んに言われている。これは世界的なものだが、企業が本業を一所懸命やっているだけでは、評価されない時代になってきている。「資本主義から志本主義へ」という中で、「何をやるのか?」ではなく、「何故

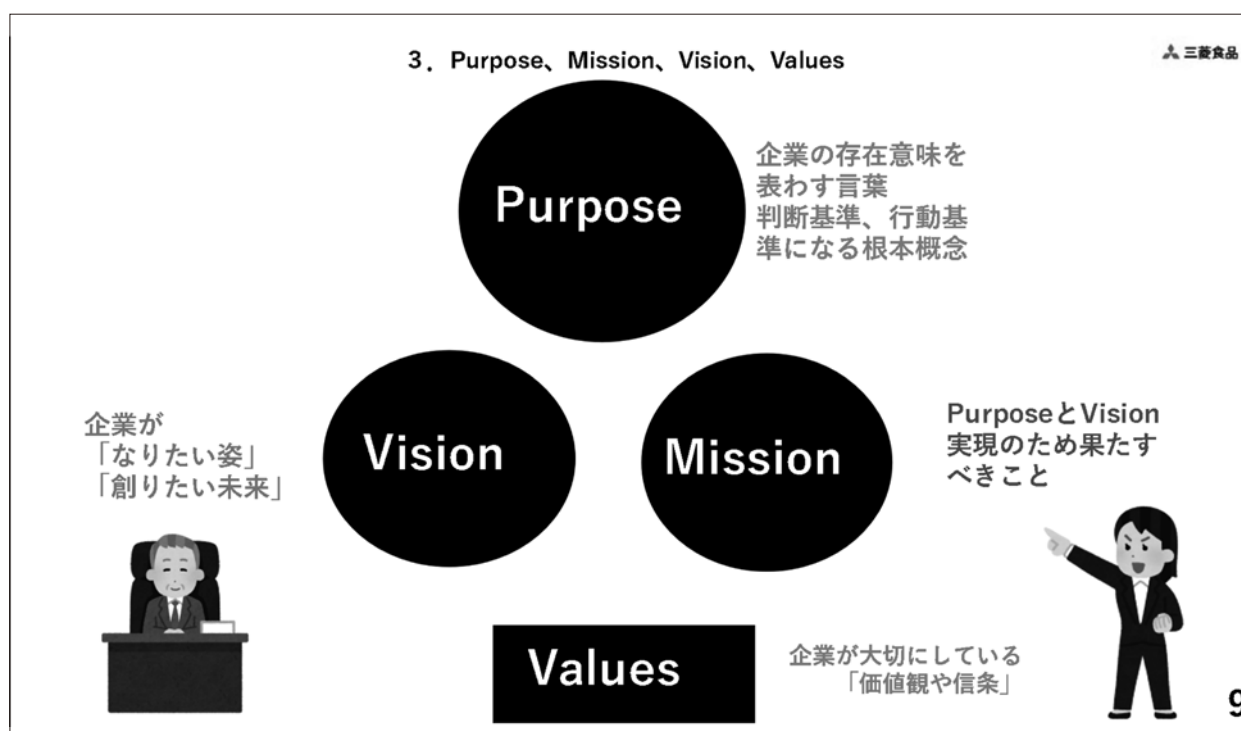


図3 「パーパス」「ビジョン」「ミッション」「バリュー」の関係

やるのか？」から考えるというものだ。「パーパス経営」について書かれた本を読んでいると、毎ページ肥田木社長の顔が浮かんでくる。要するに肥田木さんの仰っていたことを理論付けているのが、今売られている「パーパス経営」の様々な本なのだ。

「それではパーパスとは何なのか」、ということだが、「企業のパーパスとは、自社の強み、自社のこだわり・情熱と、お客様のニーズが重なる部分に生まれてくる」と言われている(図3)。

「パーパス」とは「企業の存在意義」を表す言葉で、それに反するか、反しないかが、企業活動の、全ての判断基準になる。

「ビジョン」とは、将来的にこういう姿になりたい、こういう世の中を作っていきたいというものだ。

「ミッション」とは、「パーパス」「ビジョン」を実現するために、その企業がやらなくてはならない役割である。「バリュー」とは、「パーパス」「ビジョン」「ミッション」を達成するために、その企業が大切にしている価値観である。

サラダショップの例で考えたとき、「パーパス」

は「人々により健康で長い人生を送って貰う。そのためにうちの会社がある!」というものである。「ビジョン」は、「サラダでこの国の人々を美しく健康にしたい。」ということ。

「ミッション」はそのために「野菜嫌いの人でも、おいしく、楽しく食べられ、健康を実現するサラダを提供する。」という訳だ。

「バリュー」はその実現のため、大切にしている価値観のことであり、「好奇心が旺盛であること」「お客さんに対してフレンドリーであること」を価値観として謳うということだ。

世界的なホテルチェーンであるハイアットを例にすると、「パーパス」は「思いやりのもてなしで顧客をリフレッシュし、最高のパワーを引き出す。」ということである。宿泊でも、食事でも、宴会でも、ハイアットホテルに来られたお客様には、ホテルを出ていく時、活力に溢れたスーパーマンになって出て行ってもらえるような「おもてなし」をすることである。

「ビジョン」は、そのおもてなしをし続けたて、将来的に、「世界を人々の思いやりで溢れる世界に作り変えてゆくこと。」だ。

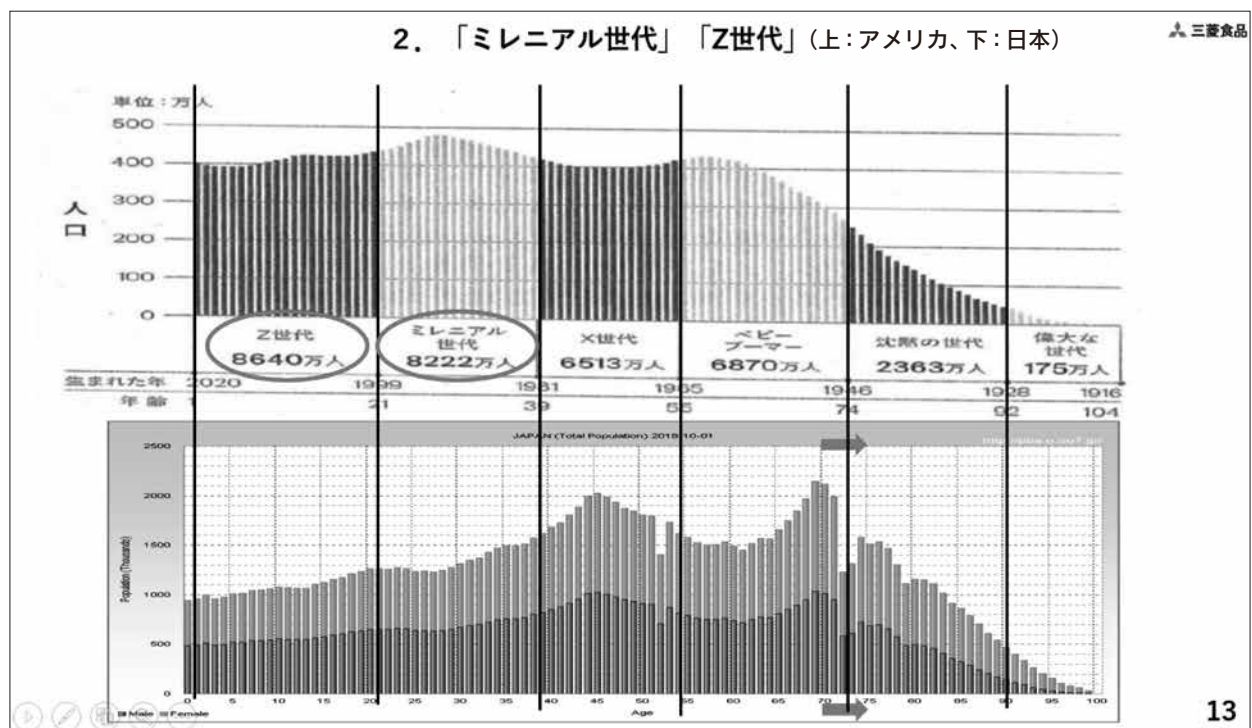


図4 日米両国の人口動態比較

「ミッション」は、ゲストに特別な体験を届け、「ハイアットを利用して良かったね」という体験をして戴くことだ。

パーパスの大事なこととして、「インナーブランディング」と「アウターブランディング」がある。「インナーブランディング」というのは、会社が「こういうことを大事にしたい」ということを、「従業員に共感を得て落とし込んでいくこと」。

「アウターブランディング」とは、「サプライヤー、供給者、お客さん、コミュニティ、株主、これから出てくるいろいろなステークホルダーと共有していくこと」を指す。

「インナーブランディング」では、企業のパーパスと従業員が自分の人生において目指す、人生のパーパスを一緒にするということが重要なポイントとなる。今の若い世代、ミレニアル世代とか、Z世代と呼ばれる人々は、それ以前の世代と、価値観が全く異なる。

大きな企業ではなく、小さくても、その地域に貢献している、地に足を付けて働きたい、という価値観を持っている。つまり、「スタイルよりスタンスを重視する。」という価値観を持っているのだ。

若い世代(ミレニアル世代、Z世代)の考え方

人口動態について、図4の上がアメリカ、下が日本なのだが、ミレニアル世代とZ世代という所に印がついている。日本はこの年代がアメリカより少なく、しりすばみに減って行くのだが、この人達はこれからお客さんとしても、働く労働力としても、外食産業にとって大事な世代である。この人達は先ほどから言っているように価値観が全く違う。

我々の頃は社会科の教科書では、「日本は加工貿易立国で、京浜工業地域、中京工業地域、阪神工業地域、瀬戸内海工業地域、北九州工業地域がある。そして海外から原材料を仕入れてきて、製品にして、輸出して、経済成長していく」と、工業生産拡大による経済成長に力点が置かれてい

た。しかしながら今の社会科の教科書は、地球環境、SDGsが中心だ。肥田木社長が仰ったように、子供達の方が、そういうことに鋭敏なのである。この世代の人たちは、そういう風にして育ってきたから、経済成長より、むしろ地球環境の方が大事だと思っているし、人と共感してやっていくことに非常に敏感なのである。

康正産業も色々な業態を持っていて、これはまさにサーキュラーエコノミーである。再生して回転していくという食品のリサイクルを既に実践されているし、その上で笑顔の溢れる職場を標榜している。康正産業は、食文化を提供するだけではなく、地域の環境や、地域の人の意識を高める、そういう場になっていると思う。ホームページの写真を見て素晴らしいなと思ったのだが、まさに、先ほど申し上げたミレニアル世代、Z世代が生き生きと働いている。

まとめ

冒頭紹介のあった康正産業のSDGsの17項目の表だが、私はとても感動して、話を聞いてすぐ「これをいろんな社長さんに紹介しても良いですか」と伺い、肥田木社長から快くお許しを戴いたので、大手の食品メーカーとか、スーパーとか生協とかに、ご紹介させて戴いている。

すると、みなさんとても感動される。そして「ウチもやらねば！」と言う気になる。康正産業さんの取り組みは、まさに世の中の流れとリンクしている。

これからは、本業に真摯に取り組むことに加え、こうしたサステナブルな取り組みを、地道にやっていかないと、まず地域で生きていられない。

さらには、これから、企業を支えるお客様としても、共に企業を創造する働き手としても大切なミレニアル世代、Z世代、が付いてこない、ということをご報告させていただきたい。

特別講演

公益財団法人流通経済研究所 名誉会長

株式会社コムテック22 代表取締役 上原 征彦

株式会社コムテック22 シニアコンサルタント 中 麻弥美

【 特別講演 】

DX時代に向けての外食事業の革新

公益財団法人流通経済研究所 名誉会長 株式会社コムテック22 代表取締役 上原 征彦

株式会社コムテック22 シニアコンサルタント 中 麻弥美

はじめに

本日の我々の話は、今日明日の問題ではなくて、2040年頃から潮流が明らかになるのではないかと考えている。2040年以降、世の中の状況はガラッと変わると考えている。

飲食店、外食産業の歴史は非常に古い。最初に「飲食店」が文献に出てくるのは紀元前1,600年くらい。紀元前3000年から紀元300年まで、優れた古代文明が開花したが、その時に大きな役割を果たしたのは商業。その商業の発展と、実は飲食店の発展はパラレルの関係にあると推察している。

1. 外食事業の概念とDXの目的

◆外食事業の特性：起源的特性と進化的特性

- 起源的特性 → 「B to Cビジネス」「家庭外食の場の提供」「消費への生産工程の延伸」
- 進化的特性 → 「CK (Central Kitchen) とチェーン展開」「川上への生産工程の投機」「SCM (Supply Chain Management) の導入」

◆DXの目的：効果と効率の更なる追求

- 効果の追求 → 「消費直前での生産工程（延期）の適応化」「柔軟なサービスメニューの差別化」
- 効率の追求 → 「川上での生産工程（投機）の自動化」「諸活動の標準化＆自動化・時間＆空間の克服」

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

2. 変曲点の時代

◆変曲点：数学用語：2階の微分で符号が変わる

- 「現在までの趨勢の方向」が大きく変わる

◆変曲点の典型としての「DXの進化」とその「新時代的意義」

インターネット技術 → AIの機能の進化 ← ビッグデータ処理技術

↓

人間の「行動と思考」の自動化

◆新時代への「問い」：人間が行なってきた作業をどこまで代替できるか？

- AIロボットと人間との社会的分業の将来展望

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

3. シンギュラリティの到来

◆カーツワイル博士（発明家・AI研究の権威）の言明

- ・AIにおけるシンギュラリティ（技術的特異点）が来る！
- ⇒AIが人間の知能と同等になる（2029年）
- ⇒AIが人間の知能を越える（2045年）

◆シンギュラリティの徴候

- ・AlphaGo2016：囲碁で世界トップの棋士（イ・セドル）がAIに敗れる
- ・複雑な「論理構成とデータ処理」にAIを活かして新技術を構築している
- ⇒殆どの金属類はリサイクルで作られる（プラチナ社会の到来）
- ⇒空気から水・食料・ガソリンを生成することができる

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

4. 人間の役割はどうなるか？

◆肉体労働の自動化だけでなく知能労働までAIが担うと、人間はどうなるか？

- ・直感的回答①⇒仕事は全てAIロボットに任せ、人間は享楽と体力鍛錬に集中する
- ・直感的回答②⇒AIを超える天才が生まれ、彼等がAIとその他の人間を制御する
- ・専門家の回答⇒AIにはない人間の能力が作動する新時代が到来する

◆AIにはない人間の固有の能力はなにか？

- ・回答へのヒント①⇒一生懸命生きてきたのに、彼女は、何故、私に冷たいのか？
- ・回答へのヒント②⇒AIは、愛する人を見出して、恋を成就できるか？
- ・回答へのヒント③⇒大友先生と私は偶然に出会って、今日まで交友が続いている（創発：偶然の必然化）

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

上原氏の横顔 6 ページ参照

中氏の横顔

筑波大学経営・政策科学研究科経営システム科学専攻 修士課程修了。

(株)ダスキンヘルスケア、NTTテレマーケティング(株)(現NTTソルコ(株))、NTTソフトウェア(株)を経て、2002年より現職。上智大学経済学部、長野県農大、日本農業経営大学校、神田外語学院にてマーケティング、流通論の講師を務める。

紀元後3世紀以降、ローマ帝国がヨーロッパを支配するようになっていくと、中世に入っていく、文明は一時衰えていく。これがルネサンスまで続き、その後商業が盛んになっていくと、ここでまた外食産業が台頭してくる。

おそらく外食産業の本格的な革新というのは、20世紀に入ってから、アメリカでチェーンオペレーションが始まって以降になると思われる。日本では、1960年代後半から外食産業の変化が始まっていく。ここで面白いのは、「外食産業の発展」と「人の移動」は比例しているということだ。

外食事業の概念とDX

まず、外食事業の「概念規定」。これはダーウィンの種の起源に習って、「起源的特性」と「進化的特性」の両面から考察できる。

「起源的特性」はもともとの種として分類される「業態特性」などの起源を指し、これでいうと、外食事業は、「B to Cのビジネス」、「家庭外の食事」を指し、そして、その場で調理をしてもらうから、「生産の消費直前への延期」という3つの特性を指摘できる。なお、ここで付言すると、生産過程には大きく二つある。一つは、消費者段階直前で生産する場合で、これを延期と言い、消費者から離れて、なるべく川上の方で作ってしまうことを「投機」と呼ぶ。外食の特徴は、生産の延期と、一緒に集まってみんなで家庭とは別の場所で食べる。しかも、それがB to Cとして取引される。この辺りが外食の起源的特性だといえる。

一方で、徐々にせよ、あらゆる業態は進化してきている。外食事業をそうした「進化的特性」で見ると、まず、CK（Central Kitchen）による進化が挙げられる。CKの本質は、これは消費直前で生産していたものを、一部、川上に「投機」することである。基本的なものを川上で作って、それを消費者の段階で更に調理や組み合わせを行っていく。さらに、「情報の標準化」や、「活動の機械化」が進む方向にある。これらは、我々から言うと、SCM（Supply Chain Management）と



上原 征彦氏

かかわる。SCMは、川上から川下まで管理して、そこから利益を取っていく。こうした方向が、これからの進化していく外食産業のモデルの1つだと思う。

いま1つ、外食産業はDX時代に直面し、その影響は二つある。DXの目的は、「効果」と「効率」を同時に達成すること。「効果」の場合、できる限り消費直前で、消費者に対して、好きなものを食べられるようにすること。ひょっとしたら我々の直感だが、将来的にはメニューをなくして、お客が店で好きなものが食べられるようになる。しかもコスト効率が著しく良くなる。これがDXの効用で、そういったものが、2040年以降、出てくるかもしれない。

「効率の追求」とは何か。徹底的な情報を使つての標準化・共有化することである。ただ、効率化の面で日本のDXを見ていくと、商品分類などの標準化やシステムの共有化が遅れている。これが今後かなり進んでいかないと、これからいうDX化が遅れを取ってしまうと思う。

今後の時代の変化と、人間の役割、AIの台頭

現在は「変曲点の時代」だと思う。ここでの変曲点とは、初歩数学で習う2階の微分を指し、上向いてきたのが急に落ちること、下に向いていたのが急に上に上がること等、従来とは異なる趨勢に直面する状況を表現している。こういうのを変曲点という。だから、我々がこれまでの方向とは全く異なる時代に入ることを意味する。それは、

AIの顕著な進化によって、日常の業務の殆どが自動化される時代に入っていくことを指している。では人間はどうするのか。ここが今日の話のポイントになり、人間は「創造力」の担い手になることを強調しておく。

これは、ビジネスだけでなく、人間の社会生活にも大きな影響を与える。例えば、今までの学校教育は、創造力を高める教育ではなく、習って覚える教育で、この辺りも変えていかないと日本は世界の変化から大きく遅れてしまう。

上記のごとき変曲点の時代では、DXが大きな革新を展開させていく。我々は、DXとは、インターネットの発達、コンピュータを使ったビックデータの処理、これらが結び付いて、AIの機能を飛躍的に強化させ、人間の作業を大きく削減させていく影響を発揮すると考えている。このことが、先ほど述べた創造力の時代をもたらすことになる。

ところで、DXの顕著な進化は、人間が行ってきた作業をどこまで自動化できるのか。我々はかなり自動化できていると思っている。だから、今までと違った方向を、我々人間は考えていかないといけない。おそらく2040年を過ぎたら、ビジネスの方法が顕著に変わっていく。ITやAIなどを活かした事業の起業家に話を聞くと、古い経営者とは大きく違っている。古い経営者の特徴は、経営についてかなり優れた経験を上手く説明するが、結局は「頑張れ」を強調することになる。もちろん、このことは悪いことではなく、そこに多くの学ぶべきことがある。

ところが、新しい経営者は、「頑張れ」よりも、



中 麻弥美 氏

「何か作れ」を強調する。ということは、DX時代を担う経営者の最大の関心は「創造力」にあることがわかる。このことが本日の我々の話のポイントになる。つまり、AIと人間との社会的分業関係を明らかにして、その中で、レストランや外食産業がどのような方向を目指すべきか、ということを考えていきたい。

AIをやっている人は直ぐに頭に浮かぶと思うが、「シンギュラリティ」について触れておく。シンギュラリティというのは、技術的特異点と訳す。発明家として有名なカーツワイル博士は、AIにおける技術的特異点がいつ来るのかについて、2029年にはAIが人間の知能と同等になり、2045年には人間の知能を超えると主張している。現在でも、複雑な数学の計算だったらAIは人間よりも早い。ただ、新しい数式を作り出す能力はAIには殆どない。そこは人間の得意とするところだ。我々に言わせれば、既に、AIが人間の知能を超える徴候は見えてきている。

例えば、「AlphaGo2016」すなわち、これは囲碁世界で、AIが李世石（イセドル：韓国）という世界トップの棋士に勝っている。将棋はまだAIに負ける人は出ていないが、将棋の若手の藤井聡太さんは、いつもAIと対話をしている。たぶん彼が強くなっているのは、AIと一緒に学ぶことによって、色んなことが頭に入っているのではないと思う。それから、殆どの金属がリサイクルでつくられ、空気から水や食料、ガソリンができる理論も出来ているが、この理論化にはAIによる複雑なロジックの構成力が大きく貢献している。こうした開発を担当している研究者は工学部を出た人だけでなく、データサイエンティストすなわちAIを使ってデータを分析する人も多い。現象を追って、細かく分析し、分析した要因をつなぎ合わせる人、同じ理科系でも、機械をいじっていた人ではなく、情報を扱っている人、情報を細かく分析する人が発明家になる、そういった時代に入ってきている。

そこで、AIの機能が高まるにつれ、すなわち、物理的労働だけでなく、知能的労働までAIが担

うようになると、人間の役割がどうなっていくか。実は、ギリシャ・ローマ時代の奴隷制度からヒントを得ることができる。ギリシャ・ローマ時代の奴隷というのは、ここでは詳細を省くが、かつてアメリカが利用していた黒人奴隷とは大きく違って、かなり優秀な人も奴隷として（執事や会計士等として）使われ、今のAIと同じ様に使われていたのではないかと推察できる。例えばアリストテレスは余計なことを奴隷にさせ、自分で抽象的な理論を創造していたであろう。このギリシャ・ローマ時代から、人間とAIの分業について推量すると、まず、仕事は全てAIロボットに任せ、人間は享楽と体力管理に注力する、次に、AIを超える天才が出て、彼らがAIとその他の人間を制御する、といったことも考えられる。しかし、近未来のビジネスに焦点を当てつつ、専門家の理論に配慮すると、より妥当な方向が見えてくる。それは、AIに無く、人間に固有に見られる特性だが、これを明らかにする前に、日常的な人間感

情を見ておこう。

まず、好きになった彼女が、自分に注目してくれない場合、これを自分の方に向けるのは難しいし、AIがこの方法を教えてくれるとは思えない。また、AIは人間のように、恋は出来ない。そして、我々は偶然に直面して、ここから新たな生き方を見出す（これを創発という）ことができるが、AIはこれが難しい。これらの例は、いずれも、既に開発されている論理に依存するのではなく、人間が独自の対応策を生み出す必要があることを物語っている。

人間とAIのシステムの違いで、我々が特に注目しているのは、情報とシステムの研究から人間とAIの違いを導き出そうとしている西垣通氏の研究だ。彼によると、AIとは開放システムで、それは、外部からのインプットによって他律的に動くシステムであり、一方、人間は閉鎖システムで、自律的にインプットするものを取り入れ、そこから新たなものを生み出す。このことを以前に

5. 人間とAIのシステムの違い

◆開放システムと閉鎖システム

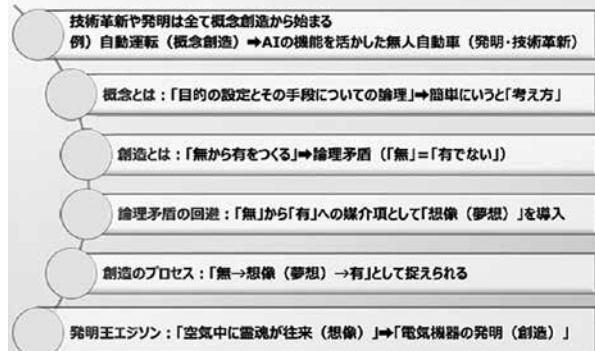
- ・AIは開放システムである⇒外部による「Input→Output」の操作で作動する（他律性）
- ・人間は閉鎖システムである⇒外部による「Input→Output」の操作が効かない（自律性）

◆閉鎖システムのオートボイエーシス（自己生産性）

- ・刺激や操作を取り込んでシステムの自己生産を展開している
 - ⇒人間は、知能的にみて、何を自己生産しているか？
 - ⇒人間は概念を創造するシステムである（概念創造システムとしての人間）

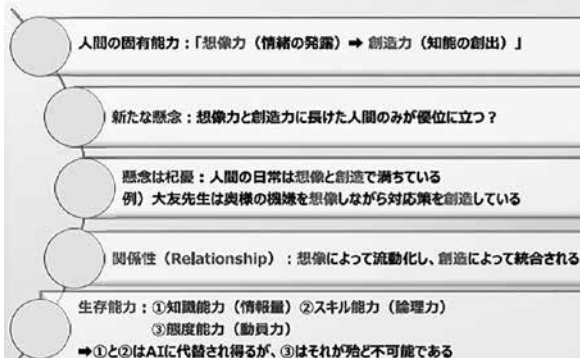
Copyright © 2023 Y. Uehara All Rights Reserved.

6. 人間の知能的自己生産：概念創造



Copyright © 2023 Y. Uehara All Rights Reserved.

7. AIに対する人間の差別化：想像力と創造力



Copyright © 2023 Y. Uehara All Rights Reserved.

8. 人間がヨリ活かされる社会

◆環境適応の効率化：3つのタイプ

- A.生産性（productivity）：一定の環境の下での効率化を目指す
 - B.適応性（adaptability）：趨勢的变化の下での効率化を目指す
 - C.柔軟性（flexibility）：急激な変化の下での効率化を目指す
- ⇒ AとBはAIに代替され得るが、Cはそれが極めて困難である

◆AIは偶然を拾い上げることは難しい

- ・人間は偶然を必然化する（創発を取り込む）ことができる

◆定型と趨勢をAIに任せ、人間はドラマティックに生きる時代が来る

Copyright © 2023 Y. Uehara All Rights Reserved.

説明している学者がいて、これがオートポイエーシス、自己生産性と呼ばれている。人間は、知能的に見て、一体何を自己生産しているか。概念を創造していると見做すことができる。人間は概念を創造することによって、物理的にも何かを創り出すことが可能となる。システム論からいうと、人間は閉鎖システムによって、自己生産、まず、概念を創造し、これを物理的創造に結びつけている。技術革新や発明はすべて概念創造から始まる。例えば、自動運転という概念、これはAIを使って自動車を動かすという物理的発明に連なっている。概念とはなにかというと、これはいろいろな説があるが、簡単に言うと目的とその手段を理論的に明らかにすることだ。考え方というのが概念を易しく説明している。創造とは何かというと「無」から「有」を創り出すことだ。ところが、それは論理矛盾である。なぜなら「無」とは「有でない」ということだから。ここで人間は、「無」から「有」を創れないので、媒介項として、自ら

思い付く「想像」(イマジネーション)を導入する。こうした想像が「有」として位置づけられ、そこから、より具体的な概念や製品仕様などを創造していく。創造力に優れた人は、直前までに、いろいろなことを想像(イメージ)している。私がアメリカで研究していたころ、エジソン研究所に行ったことがあるが、そこで、エジソンは空気中に靈魂が浮いていると常に想像(夢想)していたことを知った。このような想像をもとにして、いろいろな電気製品を創造(発明)していった。人間は創造するためには、何かを想像しなければならない。

想像から創造へ、この二つの連鎖は有能な人しかできないのではないかと、という懸念があるかもしれない。しかし、その懸念は杞憂だ。一般に、人間は、日常的に想像し、創造している。たとえば、私の友人の大友先生は、いつも奥様の機嫌を想像し、これへの対応策を創造している。人間は、多くが想像し、そして創造する、といった行為を

9. 近未来への展望と示唆

- ◆DXの進化:「範囲の経済」が「規模の経済」を凌駕していく
・多品種化(多角化) 経営の機会が拡大⇒地方創生のチャンスが到来
・「技術創造力」と「関係創造力」の共進⇒大学町の構築
- ◆人間同士の良き関係構築が最も重要となる
・本格的なサービス経済化の到来
- ◆「人件費を削る時代」から「人と組織を活かす時代」に変わる
- ◆個々人がAIを使いながら対話と会話を充実させていく時代
- ◆硬直的な制度は減じ、革新を柔軟に行なう制度が繁栄する

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

10. ビジネスとDX①: メトカルフェの理論

個別価値



個別価値
(n-1)v

全体価値 = 個別価値 × 参加者数 = n(n-1)v

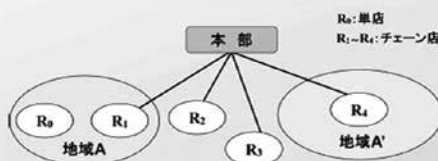
個別価値と全体価値



Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

11. ビジネスとDX②: メトカルフェの理論【系1】

チェーンオペレーション(卸売と小売の結合)の情報縮約機能

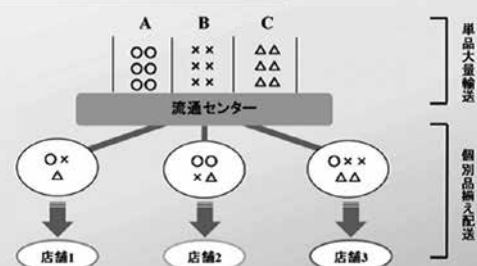


- ・R0は必ずしも地域Aの特性を十分に把握し得ないが、R1は本部に集約された各店舗の情報を「比較」することによって、地域Aの特性を、R0よりも的確に捉えることができる。
- ・地域Aと地域A'とが似ていたとする。このときR1が新しい製品を取り扱い、これがよく売れたとすると、R2もそれがよく売れるであろうと「類推」することが可能となる。しかしR0はこうした類推ができない。

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

12. ビジネスとDX③: メトカルフェの理論【系2】

SCMにみるロジスティクス効率化原理



Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

行なっている。これからの外食産業では、関係性というのがかなり重要になってくる。関係性というのは、相手のことをいろいろ想像しつつ、長期的関係を創造していくプロセスを指す。流動的な想像（イマジネーション）から統合的な創造（クリエイション）に移っていく。恋愛から結婚に至るプロセスも「想像から創造へ」であり、長く連れ添った夫婦が晩年に離婚するのも同様なプロセスを含んでいる。

もう一つ重要なことは、渡辺和彦氏によると、人間は3つの生存能力を持っているという。一つは知識能力、つまり知識の豊富さで、二つ目は知識を活かす能力、すなわちスキル能力である。この2つはAIにもできるが、これだけでは人間は生存できない。いま一つ的能力が必要で、それが態度能力と呼ばれるものだ。態度能力とは、人をその気にさせるという能力を指す。人をその気にさせるということは、本人が持つ雰囲気もあるし、理論だけではなく、相手を説得するためには安心感を与えること、相手の行動を誘発する迫力が必要である。これを我々は動員力と呼んでいる。我々は、外食業界を革新した5人の起業家について研究をしたことがあるが、彼等に共通するのは動員力に優れていることだった。もちろん、彼等は、知識能力、スキル能力にも長けていたが、我々のインタビューにおいても「人を惹き付ける能力」があることをひしひしと感じ取ることができた。おそらく、彼等は「関係を創る能力:関係創造力」に長けていると判断してよいであろう。

もうひとつ、ピーターモットという人が非常に面白いことを言っている。環境適応の効率性には生産性、適応性、柔軟性の3つがあるという。生産性というのは環境が変わらない下で、効率化を目指すもので、例えばレジは忙しくなるとその状況は殆ど変わらないので、レジを打っている人には生産性が要求される。そのレジは昼間から夕方にかけて徐々に忙しくなる。この場合は徐々に変化する環境への適応が要請される。これを適応性と呼ぶ。それに対して、レジを打っている人に突如お客さんが来て何か急ぐ頼み事をしてきたと

き、こうした急激な変化にうまく対応していくのが柔軟性である。生産性と適応性はAI化できるが、柔軟性への対処は人間しか出来ず、そこには瞬間的な創造力の発動が要請される。

さらに、AIが偶然を拾い上げることは極めて難しい。人間は偶然を必然化することも多く、上原も研究者になる前はまじめな銀行員だったが、流通経済研究所の所長の田島義博先生（故人）に会い、彼の魅力に惹き付けられ、次の日には銀行に辞表を出し、今日に至っている。こういう偶然の必然化を創発と呼ぶが、これはAIには不可能だといえよう。これからは定型と趨勢をAIに任せ、人間は変化のダイナミズムに適応していくことになる。将来は、このことを外食産業でも強く意識せざるを得なくなるであろう。

近未来への展望と示唆について、理論的なことを簡単に述べておこう。DXが進化すると「範囲の経済」が「規模の経済」を凌駕するようになる。「規模の経済」では、同じものを量産して単位当たりコストを下げていくが、「範囲の経済」では多品種化・多角化しても単位当たりコストを下げるができる。具体的な話をする、これはもう地方では起こっていることだが、人口が減ってくるとバスもタクシーも営業できなくなるが、地域密着型スーパーマーケットがタクシーやバスを営業して採算を得ている。それは、スーパーマーケットが自動化を図りつつ、余裕を見て店員等がオンデマンドでバスやタクシーを運転しているからである。DXというのは、「規模の経済」よりも「範囲の経済」でその本領を発揮する。

また、大学町の構築と創造力との関連についても述べておこう。創造力には形態的な機能を創っていく「機能創造力（技術創造力）」と人間的な関係を創っていく「関係創造力」の2つがあり、欧米によく見られる大学町は、この2つがあるから、非常に活性化している。大学町が活性化しているところには魅力的なレストランがある。上原は、アメリカで研究していた時、フィラデルフィアにある大学町に住んでいたが、近くのプリンストンという大学町に行ったとき、そこはとても美

しく、フィラデルフィアに勝るとも劣らない「関係創造力」と「機能創造力」に長けていることに感動した。実はこの神田・お茶の水の辺りも昔は大学町になる可能性を秘めていたが、多くの大学が郊外に移り、様相が変わってしまった。日本では創造力が増すような都市計画が極めて少ない。大学町に心地よいレストラン、学生が昼間からビールを飲める様なお店が多数あると、それ自体が創造力を生み出す源泉となっていく。

人間同士の良い関係を作ると、本格的なサービス経済化が到来し、「人件費を削る時代」から、むしろ「人と組織を活かす時代」になる。2040年頃にはAI化とDX化がうまく結びついて進んでいけば、機械化・自動化によって、物理的作業での人件費は大きく削減され、人間を如何に使う組織の創造力を高めるかという時代、その意味で本当に人間（の能力）が活かされる時代になるかもしれない。

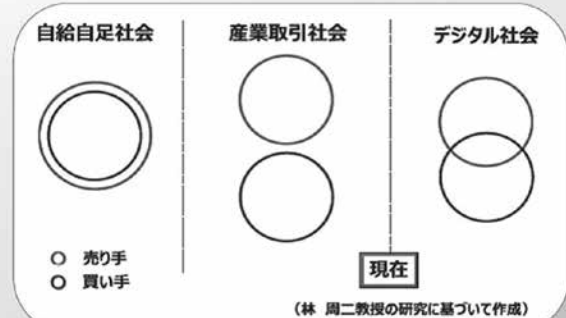
もう一つ、個々人がAIを使いながら対話と会

話を充実させていく時代に変化していく。我々の考えでは、例えば将棋対局では、横にAIを置きながら勝負し、相手の表情や仕草を見ながら自分の新しい手をどう創造していくかという時代、これが創造力の時代の1つの特徴になる。こういう時代になると、硬直的な制度や組織は明らかに衰退していく。制度は繊細であるよりも、むしろ緩やかにしていくべきだが、日本はそういう面でも遅れていると思う。何かやろうとすると、日本の制度では、個々の緻密な取り決めに固執し、データ等の標準化やシステムの互換性が整っていない。その意味では、DX化も遅れる恐れも大きい。

DXの理論と今後のビジネス

これからDXについて話を進めていこう。DXの本質の理解について、我々は2つの理論を使っている。1つはメトカルフェの理論で、私が誰かと2人で付き合う時、お互いの価値をやり取り

13.ビジネスとDX④：トフラーの展望



Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

14.外食事業のSCM (Supply Chain Management) の進化

- 強力なビジネスの条件：「流れの管理：Throughput Management」
 - 「川上から川下への財の流れ」を管理できる経営主体（SCM主体）が優位に立つ
 - 例）鉄鋼高炉メーカー、石油化学プラント、有力鉄道会社 SPA（アパレル製造小売）
- CK（Central Kitchen）を中核とするSCMの進化
 - 「CK→店舗」SCM（部分行程管理）⇒「食材生産→CK→店舗」SCM（全部行程管理）
 - ネットワーク経営の構築による「流れの管理」の共同化
- CKの地位の向上：「生産拠点（自動化）+情報拠点」⇒「管理中枢拠点」

15.外食事業のMerchandising（調理過程）の進化

- CKの情報力：DXによるMD情報（顧客・レシピ・メニュー）の集中と分析
- 2種類の人材の要請：調理人（技術創造力）と接客人（関係創造力）
 - 調理人（技術力によるレシピの創造）⇔ 接客人（五感による顧客関係の創造）
- 調理人とAIとの協働：調理人の創造力 ⇒（変換）⇒ AIによる記憶と調理自動化
- 接客人（「顧客の声」の収集）⇒ AI（ビッグデータ処理）⇒ 調理人（レシピ創造力↑）
- 「会話：調理人⇔AI⇔接客人」⇒「メニュー創造（顧客創造）に向けての集合知」
- CKの強化：フードテックの導入⇒「SDGs等への対応」、「製品開発（物販）への参入」

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

16.外食事業の接客サービスの進化

- 情報コミュニティ（店を囲む顧客集合）の構築
 - チャットボット（Chatbot）の活用
- 地域イベントへの参画
 - 2つのコンセプトの統合⇒「地域の台所」+「情報創造の場」（ファミリーレストラン⇒コミュニティレストラン）
- 2種類の顧客への対応
 - 「AIロボットとの会話を好む客」+「接客人との会話を好む客」
- メニュー作りへの顧客参加
 - 「顧客⇔AI⇔接客人」⇒（変換）⇒「接客人⇔AI⇔調理人」
- 店内での物販の拡大
 - 「CKでの製品開発力の強化」+「AIを介した顧客参加」

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

するが、3人と付き合うと $2v$ 、4人と付き合うと $3v$ となり、 n 人と付き合うと $(n-1)v$ の価値を受け取ることができる。

付き合う人が多ければ多いほど受け取る価値は増えていく。とは言え、現在においては、付き合う人が多くなるほど、個々の関係は希薄化し、 v は小さくなる現象も見られる。ところがDX時代に入ると、遠く離れていても v を高められるようになる。例えば、私の知っている物理学者によれば、日本の中で関係者と物理学の情報を交流し合うよりも、世界中の関係者とのネットワークで交流した方が、ここで言う v が有意に高いという。

各々が受け取る個別価値の全てを合計したものを全体価値と呼ぶが、それは $n(n-1)v$ と表せる。ネットワーク参加者数 n が増えるにつれ、個別価値 $(n-1)v$ は直線的に（1次関数として）しか増えてないが、全体価値 $n(n-1)v$ は放物線的に（2次関数として）大きく増えていく。つまり、関係者から個別に価値をもらうよりも、ネットワーク全体の価値を掌握した方が遙かに大きい価値を獲得できるのである。例えば、セブンイレブン本部の業績の高さは、ここで言う全体価値を掌握していることに依るといって過言ではない。

次に、メトカルフェの理論をうまく使うと、チェーンオペレーションの情報集約機能を高めることができる。個々の店舗は自分の地域のことは他店舗との比較で更によく把握（比較の論理）でき、かつ、地域特性が似た店舗でよく売れている商品は自店舗でも売れると類推できる（類推の論理）。こうした情報システムは、自社だけで無く、他者も巻き込むネットワークを構成すると、物流等の効率化が急速に進むが、日本の場合、各企業とも独自の情報システムで差別化を図ろうとしたため、商品分類データ等の標準化や、システムの互換化・共有化が遅れている。DX時代では、システムは共有し、戦略で差別化する必要がある。それは、センスの豊かな人間が、他者と異なる服で差別化を図るのではなく、同じ服でも着こなしで差別化することに喩えることができる。そこでは創造力が要請されてくる。

また、メトカルフェの理論は、セントラルキッチンに食材等を大量に入れて、これらをお店ごとに分けて配送する仕組みの構築にも応用できる。

もう一つ、林周二東大名誉教授が「トフラーの展望」という概念を図示化している。それによると、世界史での売り手と買い手との関係は、かつての自給自足社会から、現在、売り手と買い手が交換する社会に変わってきたが、これからのDX時代に入ると、売り手と買い手とが協働して財を創るようになる。例えば、将来は、予め、インターネットを通じて顧客とシェフとが協働して料理の仕様をつくり、これを顧客がレストランに行って食べる、という時代が来るであろう。

以上を踏まえつつ、DX時代の外食チェーンがどう進化するかを展望してみよう。

外食産業を捉えるときには幾つかの視点がある。一つはサプライチェーン、二つ目はマーチャンダイジング。いま一つは接客サービスだが、DX時代を考慮すると、経営の多角化にも目を向ける必要がある。

まず、一つ目のサプライチェーンマネジメント（SCM）について考察する。経営史の研究者として有名なチャンドラーが非常に面白いことを言っている。優勢なビジネスの条件は「流れの管理：Throughput Management」にあると彼はいう。

チャンドラーは川上から川下への財の流れを主体的に管理できる経営主体がビジネスで優位に立つという。現代風にいうと、サプライチェーンを管理できる企業の優位性を強調していると思われる。例えば、かつて鉄鋼メーカーや石油プラントが優位を誇ったのは、前者が、顧客からの受注に合わせ、鉄鉱石の輸入から、これを高炉に入れて鋼材にし、さらに成品化するまでの「流れ」を管理でき、後者は、原油の輸入から精製を経て、石油製品をパイプラインを通じて顧客に手渡すまでの「流れ」を管理できたからである。

現在で、有力鉄道業が優位を誇っているのは、レールを敷いて車両を製造して、駅に入ってくる顧客を乗せるまでのプロセス（流れ）を管理でき

ているからである。

そこで、食材生産から調理を経て顧客に料理を食べってもらうまでのプロセス（流れ）を管理できる外食産業が優位に立つといえる。この場合、「管理する」とは他社に任せて、交渉等によってコストを下げようとするのではなく、自社が主体的に介在して、そこから利益を得る、そのための効率的なサプライチェーンを開発していくことを指す。ここで指摘しておきたいのは、外食産業がセントラルキッチンを作ったのも、こうした「流れの管理：SCM（サプライチェーンマネジメント）」に関するイノベーションの一つだという点である。すなわち、外食企業がセントラルキッチンから店までのSCMを展開したことは一つのイノベーションだといえる。近未来においては「食材生産からセントラルキッチンへ、そこから更に店舗へ」という一貫したSCMも展開され、ここまでのSCMは、DXを活かした企業間ネットワークを組むことによって、これを比較的容易に達成できると思う。ただ、日本で問題にすべきは、他社とのネットワークに入ると、差別性とか個性が失われることを心配する企業が多い点である。これは間違いで、先ほども述べたように、インフラが同じでも個性を発揮していくのが、DX時代の人間を活かしたビジネスの本領である。ここで重要なことは、SCMの中核ともいべきセントラルキッチンには、DXによって、顧客、レシピ、メニューなどの様々な情報を集約化でき、メトカルフェの理論に基づく情報縮約機能を発揮できるようになる、ということだ。こうした機能を活かして、調理人と接客人との緻密な連携も可能になる。調理人は機能創造力（技術創造力：料理を創る能力）を、接客人は関係創造力（顧客を創る能力）を保有しているが、セントラルキッチンの情報縮約機能を活かして、機能創造力と関係創造力の効果的な連動（どんな客に、どんな雰囲気、どんな料理味わってもらうと、彼等は満足するか、ということを確認すること）を著しく高め、外食産業の進化を顕著に推進していくことになる。さらに、セントラルキッチンには色々な情報が集まる

ので、これを活かして物販用の製品もつくっていくこともできるし、セントラルキッチンから顧客に向けて、効率的な料理宅配も可能になる（注意：店舗からの料理宅配は極めて非効率だといえる）。すなわち、セントラルキッチンの中核とする情報管理は、多角化を推進する基盤ともなっていく。それだけではない。セントラルキッチンの情報縮約機能および製造機能はフードテック能力を高め、SDGsへの適応を容易にしていける。次に、外食事業の接客サービスが大きく進化していくことに言及する。まず、これからは核家族化が更に進展するため、家族とは異なる集団、すなわちコミュニティがこれに代わり、社会を構成する重要な要素の一つとして台頭してくる。料飲店は、今まで、個々人の他に、家族を重要なターゲットの一つとして位置づけていたが、これからはコミュニティが注目されていく。

その意味で、従来のファミリーレストランに対して、コミュニティレストランという概念も脚光を浴びるかもしれない。こうしたコミュニティとして、地域コミュニティの他に、各々の趣味に応じた多様なコミュニティ、勉強会等の自己研鑽コミュニティ、弱者救済などの社会貢献型コミュニティが形成されてきている。

一方、人間は、このようなコミュニティと関わりつつ、独自の個性を創り上げていく。DX時代における接客サービスは、個々人の特性、各コミュニティのコンセプト、個人とコミュニティとの繋がり等の情報を効果的かつ効率的に収集し、これを活かして料飲店の魅力を創り出していくことができるようになる。例えば、AIロボットに上記のごとき情報を入力しておき、必要に応じて接客人や調理人がAIロボットから情報を引き出し、これを活かしつつ、接客と料理を結び付けて、優れたサービスを創造できるようになるであろう。

もちろん、上記のごときAIロボットを個々の料飲店舗に置き、顧客がこれと対話することで、接客人（店員）をスルーして、好みの料理をAIロボットに持ってきてもらうことも可能になる。しかし、AIロボットによるサービスを嫌う客も

いるので、店員の接客サービスを欠くことはできない。むしろ、店員とAIロボットおよび顧客、この3者を的確に結び付けるのがDXの本質であり、そこに、従来には無い「顧客参加型の革新的な料飲店の魅力」が創造されるようになる。さらに、こうした店舗内に、セントラルキッチンで開発した商品の物販も可能になる。ここでも、AIロボットに今までに開発した商品、これから開発できる商品に関する情報を入力しておく、顧客は、独自に、あるいは接客人を介してAIロボットとの対話が可能になり、これが料飲店舗を活性化していく。

次に、DX時代に入ると、外食産業においても、「ものづくり」や「もの運び」等の自動化が進むため、多角化が容易になってくる。既に述べたように、セントラルキッチンでの製品開発の可能性が更に増すため、その物販もできるようになるし、そうした商品や料理のセントラルキッチンからの

宅配も比較的容易になる。

ただし、こうした多角化は、SM（スーパーマーケット）やCVS（コンビニエンスストア）など他業態でも容易になるため、また、成熟国では、需要が拡大しにくいこともあって、うっかり参入すると競合に巻き込まれ、あるいは需要の長期的確保も困難になるため、利益を創出できないことも多い。特に、コロナ禍で需要が急増したと言われる、店舗からの料理の直接宅配やこれと結びつくクラウドキッチン、ゴーストレストラン等へ軸足を移すことは極めて危険だといって過言ではない。例えば、周知のように、アメリカで大々的に料理宅配を推進して、脚光を浴びたマンチェリーは市場から姿を消している。

上記のようなリスクを避けるためには、外食産業の起源的特性(部分的にせよ生産の延期による、店舗内での顧客による飲食とこれに関わるサービスの提供)と関連付けた戦略の展開が必須となるであろう。DX時代では、確かに業態の違いが希

17. 関連事業への多角化①

✦DXと多角化	・経営資源の「共通インプット」化 ⇒「範囲の経済」の享受
✦多角化の機会	・起源的特性と進化的特性をどう活かすか
✦多角化の脅威	・他業態との競合に晒されないか⇒差別化 or 回避
✦コミュニティビジネス	・まちづくり、高齢者支援、子育て支援、地域資源発掘
✦CKでの製品開発	<物販の方法> ①既存流通（ネット通販も含む）の活用⇒製品のユニーク性に依存 ②各店で構築した情報コミュニティへの直販⇒店の地域密着度に依存 ③料理宅配の活用⇒他業態との競合と今後の需要動向に依存（マンパワー⇒自動運転）

18. 関連事業への多角化②

✦外食事業の起源的特性はホモ・モーベンス（後述：動人）の欲求を捉えている
・人流ビジネス（例：旅行＆宿泊）に関連付けた多角化の機会を探ること
✦「料理宅配＆持ち帰り」の展開：コロナ禍後の業態間競合と需要動向に制約される
・起源的特性（家庭外食事の場合⇒コミュニティ形成の時空）訴求との両立 ・他業態との競合に耐えられるか：SM・CVS・宅配業者等との競合への対処
・コスト効率の高い宅配（例：CKを活かした宅配）に留めること ・Ghost Kitchenの積極展開は危険（例：マンチェリーの破綻、2019年）

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

19. 健全な人間とその本質

✦「人間の知恵」は「動く人間」から生れる
✦「移動する民族」は繁栄する ローマによる版図拡大、ユダヤ人の離散的繁栄、ゲルマン民族の大移動 大航海時代と西欧、アメリカ大陸の発見、グローバル化と移動技術革新
✦コロナ禍（COVID-19）への対応と展望（リスク保有とリスク回避） 「動人の抑制」の極小化 ⇒ 動いても「密でない空間」の拡大

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

20. 外食事業の起源とその復活

✦地中海商業&文明開花・黄金期[B.C.3000~A.D.300：商業・技術（染色・冶金等）]
・「B.C.3000：クレタ人による人流」→「B.C.2500：ギリシャ人の参画」→ 「B.C.500：カルタゴとアテネの台頭」→「B.C.300~A.D.300：マケドニア& ローマ繁栄期」 ・外食の起源と展開：「B.C.1600：パピロニアの居酒屋」→「B.C.600~ A.D.300：ギリシャやローマ等でタベルナとして流行」（B.C.900 料理バカ）
✦商業と外食事業の停滞期[A.D.300~A.D.1100（中世）] ：王権と教会の支配；人流↓
✦「ルネサンス&イタリア商業の台頭」と「大航海」による人流の拡大
・重商主義⇒ホテル・飲食店の展開⇒産業革命 ・日本：参勤交代⇒宿場町・飲食店の台頭

Copyright © 2021 Y. Uehara All Rights Reserved.

薄化していくが、だからといって、起源的特性や創業的特性を無視した多角化を推進していくと、企業の強みを喪失させていく。重要なことは、何よりもまず、起源的特性の、DX時代における強みを創造していくことである。

既に指摘したように、これからの外食産業は、料飲店舗を中核として、多様な個々人の他に様々なコミュニティとの関係づくりが戦略的焦点の一つとなっていく。このことを踏まえると、多角化の方向としてコミュニティビジネスへの参入も考えられる。たとえば、まちづくり、高齢者支援、子供の生活教育等が考えられる。ある地域密着型のSM（スーパーマーケット）では、子供に向けての料理教室を主宰したら、大きな反響があり、その教室に母親までも入会してきたという。こういうビジネスは、外食産業でも強みを発揮できるであろう。さらに、料理を英語で覚えるための幼児教室の開催も、外食産業に適している。

まとめに代えて

ここで健全な人間とその本質について考えてみよう。人間の学術名をホモ・サピエンス（考人）という。そこからホモ・モーベンス（動人）という概念も導き出される。つまり、人間は動くことによって考える力を増強することができる。外食産業の発展はこうした人間の動きを反映しているといえる。次に、動いている間に人間は何をするか。遊ぶことを思いつく。これがホモ・ルーデンス（遊人）という。それから遊びをしている内に何かを創造する。これがホモ・ファブリクス（創人）である。このように動くことによって人間は能力を高めているのである。動くことは外食と大きく関わる。

さらに、「移動する民族」は繁栄する。ローマ人は動いて版図を拡大することによって繁栄した。ところがローマ帝国が大きくなり過ぎて人々が動かなくなり、定着してしまうとローマは衰退に向かう。こうしてヨーロッパに動きがなくなると商業も衰え、文明も衰退に向かった。さらに料

飲店も衰えたという。これがルネサンスに入り、大航海時代を経て、世界が動き出し、産業革命が起こった。それで、また商業が盛んになってレストラン等の外食産業も繁栄していく動きとなった。

ここでコロナ禍について言及しておく。実は、コロナ禍への対応にはリスクマネジメントの知識が必要となる。リスクマネジメントはリスク保有とリスク回避の二つを組み合わせることを指す。リスク保有というのはリスクを受け入れることを指し、コロナに罹患していない人には動くことを許す。コロナに罹患した人をどこかへ隔離することによって、非罹患者はリスクを回避することができる。罹患者の隔離によって非罹患者のリスクを回避し、非罹患者が動くこと、すなわちリスク保有を許す、ということによって「動く人間」の機能を維持することが重要だと思う。罹患者が回復したら、非罹患者に戻して動くことを認める。我々は、コロナ対策には、こうしたリスクマネジメントに基づいて、「動く人間」を保証する戦略が必要だと考える。実は、罹患者が増え、彼等が多く隔離されるにつれ、「動く人間」は少なくなると密は回避できるようになる。これに対して、罹患者が回復して、「動く人間」が増えたと、密が拡大するが、非罹患者による密なので、感染の確率は極小化できる。我々は、コロナ禍への対処は、人流を止めるのではなく、これを如何に確保すべきかに焦点を据えるべきだと思う。古代エジプトの系譜をひいて、紀元前3000年から紀元後300年ごろにかけて、地中海地域に優れた文明が開花し、繁栄した。このとき既に、いろんな染色や冶金等、有効な技術が輩出している。紀元前3000年くらいにクレタ人による地中海での人流が盛んになり、紀元前2500年にはギリシャ人が地中海地域を動き回り、多くの都市国家を構築し、紀元前500年には、カルタゴとアテネが台頭するなど、様々な「人間の動き」が出てくる。さらに、紀元前300年から紀元後300年、この間にマケドニアが台頭し、ローマ帝国が繁栄することになる。こうした文明の発展と「人間の動き」は商業の発展

に依るところが大きい。我々は、外食産業もこれに大きな貢献をしていたと思う。外食ビジネスは、既に、紀元前1600年くらいには存在していたらしい。主要な文献に依ると、紀元前600年あたりには、ギリシャやローマでタベルナ（現在の英語ではTavernと書く）というお酒と食事が楽しめる場所が流行していたという。実は、ギリシャ人やローマ人は家でご飯を食べず、外で食べていたという説も有力だとされている。ところが、紀元後から中世に入り、ローマ帝国が専制主義を強めていくと、商業が衰え、外食産業も衰えた。しかし、ルネサンスでイタリア商業が台頭するようになり、大航海が展開されるようになると、重商主義が生まれ、このあたりから、ホテル・飲食店も活気を帯びてくる。つまり、外食産業は「動人」という人間の本質と大きく関わる形で歴史的に展開されてきたということが確認できる。

日本で外食産業が台頭してきたのは江戸時代からだと思われる。それは、徳川幕府による参勤交代制度によって、人々の動きが盛んになったことに依る。参勤交代を契機として毎年続々と人々が動いてくる。すると、人が動くことによって、宿場町や居酒屋、料飲店などが増えてくる。日本の経済と文化も、こうして人が動くことによって生み出されたといって過言ではない。

結論として、DXの時代になると、物理的作業や事務作業がかなり自動化される。すると、人間の創造力が大きな役割を担うことになる。こうした創造力がむしろAIを動かす。そして、それが新たな人間関係をつくる。外食産業はそうした人間関係を生み出す拠点の一つとして機能する。

自由論題

1 大阪市立大学大学院 創造都市研究科
博士(後期)課程 島 浩二

2 株式会社香雪社 代表取締役
昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員 齋藤 訓之
昭和女子大学グローバルビジネス学部
ビジネスデザイン学科 准教授 薬袋 貴久

【 自由論題 】

フードサービス業における感染症対策の情報発信に対する消費者意識

大阪市立大学大学院 創造都市研究科 博士(後期)課程 島 浩二

1. 報告に至る経緯

社会人大学院に所属する私は、通常業務のなかで飲食店、スイーツ、プライベートサロンなどの開業やリニューアルにあたって、理論の実践と研究の結果を反映しながらコンサルティングを行ってきた。

その一つ、飲食店フレンチ「ノルボル」の新規開業に携わることになり、伊勢志摩サミットが行われた賢島でフレンチレストランの開業をマーケティングの視点からサポートを行った。学会でも既に一度報告した通り、マーケティング理論を全面に押し出し、地域密着型の飲食店としてのマネジメントスタイルを構築した上での開業に至り、研究としても興味深いものがあった。

ただ、開業して2年経ち、軌道にのせるべく、さらに改革を進めていく中で、急遽フードサービスに関わる全ての企業が、存続さえ危ぶまれる状況に陥った。それが、今なお継続するコロナ禍であった。このような状況の中で、小規模企業の多いフードサービス関連の飲食店がどう切り抜けていくのかを念頭に、あらためて、サービス・マーケティングの視点からアンケート調査を実施したのが今回の報告である。

2. コロナ禍に突入したフードビジネス

飲食店としてコロナを体感したのは令和2年3月に厚生労働省から「3密」が発表された頃であった。4月7日の緊急事態宣言では、飲食店だけの休業要請でなく、学校の休校に収まらず、国民対象にステイホームなど人との接触を避けることが政府の方針として打ち出された。この段階で、飲食業界では営業自粛とともに営業存亡の危機がすぐに到来した。飲食店は、あらゆる手段を講じ生き残りを図りながら、ランチやテイクアウトで、再建への対策を講じた。5月には新たに国民に対し「新しい生活様式」が要請され、具体的事例として飲食店内での行動が挙げられている。その後、緊急事態宣言は一旦解除されるものの、再度波が押し寄せてきた。夏は「Go To」などで各地賑わい、おさまったかのように見えていたが、年末ぐらいから状況は一変し、令和3年1月には再度緊急事態宣言が発出され、飲食店に対しては時短要請が行われた。2月には、新たな政策、まん延防止措置が制定され、3月に一旦解除されるものの、また4月から緊急事態宣言が発出された。このように、飲食店は再開したり、休止したり、繰り返しの度に、食材の調達、廃棄、顧客への告知、スタッフの確保に飲食店は追われていた。

当該店舗は、地方都市伊勢志摩に属し、数少な

島氏の横顔

1990年大阪市立大学商学部卒業。その後、大阪市立大学大学院修士課程都市政策(2012年)都市ビジネス(2014年)修了後、現在、創造都市研究科博士(後期)課程に在籍。
インド料理「ガンガ芦屋」、Shima フレンチ食堂「ノルボル」：マーケティングマネージャー。

い病院または学校でクラスターが発生すると、スタッフの家族にも子供や高齢者がいることも多く、その都度、拡散防止のために自主的に休業していたのが現状であった。

緊急事態宣言とまん延防止措置の違いについては、緊急事態宣言は都道府県単位、まん延防止措置は各市町村単位ということで、それぞれに適用されるステージやまん延防止措置では時短要請、緊急事態宣言では休業要請まで含まれ、罰則にまで及ぶ。特に東京では酒類提供を行う場合の条件が付けられた。同一グループでは2名以内、提供時間は11時から19時、重点措置区域外は20時まで、滞在時間は90分以内と内容が具体的になった。7月～8月はさらに状況が厳しくなり、酒類提供は停止。酒類提供の容認条件は「感染が下降傾向にある場合」と厳格化になるなど、酒類提供に関する締め付けが非常に厳しくなった。その間、急激に感染者は減り、9月で宣言が解除された。その中で、酒類提供自粛感染防止対策を講じた店舗を対象にした第三者認証制度の申請をした店舗において、制限を緩和していく方針となった。

3. 外食産業を支える飲食店に与えられた課題

フードサービス業が提供している商品とは何であろうか。シェフが調理する料理、酒類を含むドリンク類、会話を含めたサービス、あとは盛り付ける食器等、設備など食べる空間である。全てを含めてメニューやコースの料金に反映している。コロナ禍に突入した現在においては、感染症対策の整備も求められており、顧客からの安心をまず獲得したいと飲食店は考えてきた。しかし、外食は、利用客とスタッフの間のコミュニケーションだけでなく、利用客間のコミュニケーションを目的とした消費行動であり、対策の導入にあたって、特にサービス面において外食の本来の価値が欠落してしまうのではないかと懸念もあった。運営面からも、対策を導入する設備（備品）の購入費用が掛かることは、収入が見込めないなか、難しい局面を迎えている。

そして、飲食店として、一番大きいことは集客人数が制限されてしまうということであった。これは必然的に大幅な減収を意味している。客席を半分にしたり、値下げをしたり、店によっては売上の半分を占める酒類の販売自粛を余儀なくされた。こういったものがなくなると家賃や人件費等の固定費の比重が大きくなり、飲食店としては死活問題になる。

情報関連と外食産業における消費行動の研究において、飲食店とその利用者の間には情報の非対称性があると言われている。具体的は、食材等の情報は飲食店側の方が情報を持っていて、逆に新規顧客は全く情報のないことが象徴的である。そのような情報の非対称性を解消すべく、グルメ本などの媒体、そしてインターネット上での検索サイトなどが情報提供していくことになる。このような、コロナ禍においては、感染症対策に関する情報はどう取り扱うべきものなのかというところに疑問を感じた。

そこで考えたのが、店舗が実施する感染症対策に対する消費者意識をまず把握しなければならないということであった。どの程度、どのような情報を求めているのか。さらには、情報発信の必要性とそういった対策を価格へ転嫁できるのかどうかという点からアンケート調査を実施し分析を行った。その結果、マーケティングのデザインの側面から消費者意識をモデル化することによって、これからのこういった感染症に対応していけるようなマネジメント設計ができるのではないかと考えた。

4. アンケート調査結果について

令和2年5月の一回目の緊急事態宣言解除後に実施したアンケートでは、一週間以内に飲食店を利用するのかという質問を設けた。同時に新しい生活様式で想定される感染防止対策を15項目挙げ、それぞれに対してSNS、各種媒体にて「店舗内で行うコロナ対策に対する情報についてどの程度必要か選択してください。」と、5件法で質

新型コロナウイルスによる緊急事態宣言が解除 されました。直後から1週間以内に、あなたは 飲食店を利用しますか？	N	%
はい	551	22.9
テイクアウトなら利用します	690	28.6
いいえ	1168	48.5
全体	2409	100.0

図1 緊急事態宣言解除後の飲食店利用に関する調査

問した。内容の項目はスタッフ、設備・備品、利用客の3分野に分かれていた（図1）。

アンケート結果では、宣言解除の店舗利用については「いいえ」が48.5%と約半数、テイクアウトなら利用すると回答したのが28.6%、「はい」と回答した人は、22.9%であった。当時は最初の発出後であったので、やや利用に積極的な回答者がいたのも事実ではあるものの、この結果を受けて、シェフと協議し、急遽テイクアウトの対応を進めた。

当時、大阪の方が東京よりも厳しく、大阪の現状を伝えても、レストランのある三重県では感染が拡大していなかったのも、シェフと現状を共有するのに苦労した記憶がある。しかし、こういったアンケートの結果としての数字を踏まえ、対策をこうじたものの、宣言前の運営状況に戻るまでの道のりは長いという風に感じた。

また、スタッフの感染症対策に関するアンケートでは、「スタッフの体調管理」については46.5%が絶対に必要と回答、「スタッフの手指消毒」も52.3%が絶対に必要と回答。「スタッフの（透明）マスク」に関しては当初は比較的軽く、必要でないと回答者も見受けられた。

設備・備品の感染症対策に関しては、「入口扉・トイレの取手の消毒」が41.6%の方が絶対必要と回答。「食器・カトラリーの消毒」は50.1%が絶対必要。「店舗内の換気」が45%の方が絶対必要。当時はあまり見られなかったが、「他の利用客との距離（仕切）」、「テーブル・イスの消毒」については6割以上の方、かなり必要・絶対必要の中

で回答している。

次に、利用者の感染症対策については、「収容人数の制限」については必要・かなり必要・絶対必要を合わせると7割が必要と回答している。反面、「同行者との横並び」、「レジ廻りでの衝立の設置」については必要ではないと回答した方が他の設問より多く見られたものの、やはり全体では7～8割の方が必要だと考えている。

これらアンケートの15項目全体で「必要でない」と回答している方は7.6%であった。「絶対必要」33%、「かなり必要」が19.1%、「必要」が27.5%となり、総じて79.3%の方がこういった感染症対策の情報提供の必要性を感じていた。これら感染症対策費用について価格に転嫁することについてどう思うかという質問では、「許容する」が26.1%、「どちらでもない」が37.7%、「許容しない」が36.1%ということで、やはり対策費用を価格に転嫁することは容易ではないということがわかった。

5. 感染症対策に対する意識の分析

アンケート調査をもとに、15項目の感染症対策について因子分析を行い、さらに価格への転嫁への意識から共分散構造分析をおこなった。この分析では、感染症対策に関しては、「店舗側の対策」と「利用客側の対策」の2つに大きく分け、意識モデルとしてはアンケートの15対策を店舗側と利用者に分けた。価格への転嫁という点では店舗側の対策はやや許容傾向にあった。利用客側に関

する対策についてはややマイナス傾向（許容できない）というモデルになっている（図2）。

これらをまとめると、総じて必要性に対する意識は高かった。スタッフ自身の消毒や設備・備品の消毒など店舗側が行う感染症対策の情報については、必要性を強く感じている。社会的距離（ソーシャルディスタンス）を前提とした利用客側の感染症対策の情報については、比較的「必要でない」と感じている。ただ、これは「エアゾル」と概念が公表される状況が出る前のアンケートであったので、影響していると考えられる。

感染症対策にかかる費用については、「価格に転嫁する」ことに許容するのは約4分の1で、厳しい消費者意識を感じた。消費者視点からスタッフや店舗の備品・設備にかかわる「店舗側の対策」には「価格への転嫁」が許容傾向にある。その反面、同行者や収容人数など利用客側の対策には「価格への転嫁」への許容がなかった。

飲食店のマネジメントの側面で考えると、売上＝消費単価×人数という基本的構図から、元々単価アップが厳しい中で対策上、人数減が前提となっている。まず席の間隔を空けるということもあり、営業時間の短縮も実質利用人数が減るので、

かなりの売上減が前提となっている。

コロナ禍での2年間で実践してきたことを振り返ると、今回の研究から得た結果をもとにした徹底した感染症対策とその情報発信であった。スタッフ、顧客の健康管理では体温・接触アプリの推奨し、設備対策ではより完全な換気ができるよう修繕をおこない、飛沫対策として、マスクの推奨、パネルの設置を行った。

もう一つは、相次ぐ閉店、時短要請に対する対策への対応として「柔軟なマネジメント」体制の構築を目指し、営業時間では夜営業が難しければ、昼を長くするといったことや、テイクアウトの拡充に取り組んだ。テイクアウトについては口コミが広がり、市役所や企業、病院が職場単位で注文する現象もみられた。他の事例研究では、調理済みまたは調理前の食材の宅配やシェフの出張調理、キッチンカーなども見受けられた。

店舗の所在する三重県では、基本45のチェック項目として、来店者への感染予防、従業員の感染症予防、施設・設備美衛生管理の徹底、デジタル技術の活用、チェックリストの作成・公表、感染者発生に備えた対処方針が挙げられており、第三者認証制度を取得するべく、整備しているところ

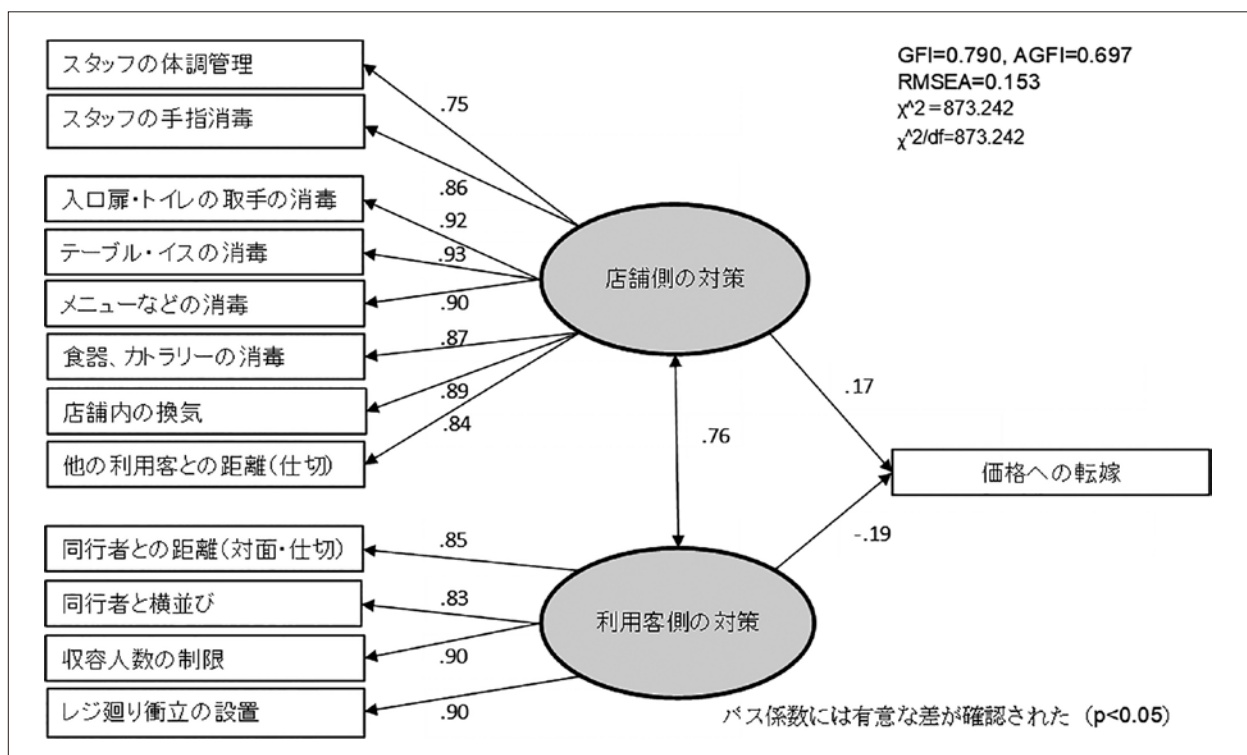


図2 感染症対策に対する意識構造モデル

ろである。

外食については、コロナ禍以前の問題として、衛生管理については厳しく、HACCPの方針が強化されており、温度管理も含めて進んでいたのに、若干は感染症対策に近いものがあったが、やはり会話・コミュニケーションが制限されることは、スタッフと顧客、顧客同士のコミュニケーションが製品・サービスの骨格を担っていることもあり非常に厳しい現状が続いている。現在は、認証制度を取得して、SNS等による情報発信、店舗にはシールを張るなどして、顧客の安心感を高めたいと考えている。

【 自由論題 】

技術革新によって狙うべきフードサービスの本来価値

株式会社香雪社 代表取締役／昭和女子大学現代ビジネス研究所 研究員 齋藤 訓之

昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科 准教授 薬袋 貴久

1. フードサービスに固有とされる価値はあるのか

フードサービス業は労働集約型産業の代表的なものの一つとされ、それ故に、一般に他の多くの産業に比して生産性（労働生産性、資本生産性）は低い。本来、生産性の低さは、産業として解決すべき重要な課題であるが、効率性とそれを実現する合理性の面では食品製造業のオートメーションによるマスコダクツに勝てないという見通しは容易に立つ事情があるため、むしろ、その「非効率性や非合理性の中こそ、フードサービスという業務の意義や魅力、価値がある」と考えようとする傾向はフードサービスに携わる人々の間では根強いものがある。フードサービスに関して「ホスピタリティ」や「手作り」、「こだわり」といったキーワードが多く用いられる所以である¹。

2. 「付加価値」追求の限界

一方で、企業経営者は、労働生産性、資本生産性の向上について強い関心を持っていることは言うまでもなく、フードサービスにおいてもその事情は変わらない。そして、企業運営の指導上、従

業員に対して課題として示されることが「付加価値の向上」である。

なお、フードサービス業について付加価値という言葉が用いられる場合、仕入れた物に付加する価値のユニーク性とそれによる差別化及び高価格維持を可能にするものとして説明されることが多い²。だが、そのことに反して、実際のフードサービス経営では、十分な差別化が実現できていない競合の多い業態においても、また低価格帯の業態においても、付加価値向上は重要な課題と考えられている。こうした事情もいったんは考慮した上で、企業経営における付加価値のより正確な意味は確認しておく必要があるだろう。

一般に付加価値は以下の代表的な2つの計算式で説明される。

1) 日銀方式（加算法）

付加価値＝経常利益＋人件費＋貸借料
＋減価償却費＋金融費用＋租税公課

2) 中小企業庁方式（控除法）

付加価値＝売上高－外部購入価値

すなわち、控除法的に説明すれば、付加価値と

齋藤氏の横顔

（株）香雪社代表取締役 FoodWatchJapan 編集長

1988年中央大学文学部文学科卒業。市場調査会社を経て柴田書店に入社し「喫茶店経営」「月刊食堂」編集者。農業技術通信社に転じ「農業経営者」副編集長。日経BP社に入社し「日経レストラン」記者。日経BPコンサルティングに出向、ブランド評価プロジェクト「ブランド・ジャパン」開発に従事し、後にプロジェクト責任者。2010年（株）香雪社を設立し現職。昭和女子大学現代ビジネス研究所研究員。戸板女子短期大学非常勤講師。

著書に、『農業成功マニュアル』（翔泳社）、『外食業界のしくみ』『食品業界のしくみ』（共にナツメ社）、『有機野菜はウソをつく』（SBクリエイティブ）、『創発するマーケティング』（共著、日経BP企画）、『創発する営業』『農業経営』（共に共著、丸善出版）、などがある。

は「売上高から外部に支払ったものを引いた残り」であり、これを高めることは「売上の最大化とコストの最小化」という古典的な経営指南のスローガンに集約される。一方、その「残り」の使途に着目するのが加算法であるが、加算法の計算式の右辺にある諸項のうち、増大すべきものとして資本家と経営者が最も関心を寄せるのは経常利益なのであって、それ以外の人件費、賃借料、減価償却費、金融費用、租税公課は、通常はいずれも圧縮すべき対象と見なされる。そして、従来のフードサービス業で、これらのうち一般に最も大きな割合を占めるのは人件費である。

そこで、フードサービス業で付加価値向上のための施策として重視されることは、外部購入価値である仕入れ高と、人件費を抑えることとなる。言うまでもなく、フードサービス業が仕入れる主たる商材は食材・食品である。このことから、フードサービスの経営管理の基本としてよく取り扱われるものがF/Lコスト（food and labor costs / 食材原価と人件費の合計）である。このFとLとは一般にトレードオフ関係があると見られており、そのこともあって、「F/Lコストは合計で売上高の何%以内に収めるように」といった指導が行われる（目安とされる比率は状況によるが、概ね60～65%とする指導が多い）。

一般に、F/Lコストのコントロールは、2つの施策の組み合わせによって行われる。人件費を抑えるには、人時生産性を向上させること及び機械化による省人化が主な方法となる。一方、仕入れ高を抑えるためには事業規模を拡大してバイイングパワーを高めることが必要であり、それにはチェーンストア方式を採用することが合理的と考えら

れるが、その実現のためにも、人時生産性向上と機械化による省人化は適しているといえる。

したがって、フードサービス業は冒頭に記したように製造業との差異化のために非効率性や非合理性を表向きには強調しつつも、製造業と同様に、生産性向上のための作業改善、各種工程の機械化、新たなビジネスモデル設計などの研究開発と導入を進めてきた経緯がある（薬袋他2015）。

ところが、半世紀を超える期間に多数の企業がこれに取り組んできた現在、労働集約型産業の形のなかでの経営革新はすでに限界まで行われており、これ以上の革新は難しくなっている。それでもなお、もう一段上の、あるいはこれまでにない全く新しい形での、人時生産性の向上及び機械化による省人化が求められているというのが、現在のフードサービス業が置かれている状況である。

ここで、フードサービスでの業務の改善、革新について、これまでに行われてきたことを振り返った上で、現在から将来にかけて行われていくことを概観する。

3. フードサービスと科学的管理法

まずフードサービスにおける人時生産性向上のための取り組みの歩みを検討する。

その最も初期の取り組みは、オーギュスト・エスコフィエによって行われた。エスコフィエの弟子の一人ユージェヌ・エルボドーは、エスコフィエが行った改革を「テーラーシステムによる自動車工場の工程管理」にたとえている（辻1970、辻調グループ他2012）。

テーラーシステムとは言うまでもなくF. W. テー

薬袋氏の横顔

昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科 准教授

慶應義塾大学総合政策学部卒業。同大学院政策・メディア研究科修士課程修了。NTT本社にて企画・マーケティング業務に従事した後、早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士後期課程満期退学。グローバルビジネス学部設立に携わり2014年より現職。日本フードサービス学会理事。専門領域はマーケティング戦略。

著書に、『創発する営業』（共著、丸善出版）、『創発するマーケティング』（共著、日経BP企画）。論文に、「ヘルスケアビジネスの駆動力」（『流通情報』、流通経済研究所）、「食文化の区分と変遷からみた蕎麦屋の歴史と現在」（共著、『日本フードサービス学会年報』、日本フードサービス学会）などがある。

ラーの科学的管理であり、その要諦は標準作業を定めること、標準作業量（課業）を定めて管理すること、その管理に最適な組織を作ることと言える。実際、エスコフィエはアントナン・カレームなどが前時代に残したレシピや地方料理を集めてレシピの標準化を行い（Escoffier 1903）、ブリガード・ド・キュイジーヌ（Brigade de cuisine / 料理旅団）と呼ばれる標準的な調理者集団の組織モデルをつくり、これによってリッツホテルなどで実際の運営を行った。また、リッツではコースの設定にも本格的に取り組み、商品＝顧客の体験の標準化まで踏み込んだ。

以降も、近代の工業化、物質文明のなかで、各国・各地で調理の合理化、店舗運営の科学的管理は志向され、実現されてきた。とくに、第二次世界大戦後に購買力のある消費者を分厚く抱えることになったアメリカで、ポピュラープライスの小売業とフードサービス業が発達することになった。その市場のなかで、フードサービスの最も際立った進歩を実現し、以降のフードサービス全体に大きな影響を与えたのは、アメリカのマクドナルド兄弟ならびにレイ・クロックらが行った「マクドナルド」の創業とチェーン展開である。

初期の「マクドナルド」は客席を持たない製造業と小売業の複合であった。彼らはその製造部門、販売部門それぞれに、当時採用されはじめ発達の端緒にあった新規技術を取り入れた。

製造部門では、ハインツのような食品製造業やフォードのような自動車産業で導入され研究されてきたライン生産方式及び科学的管理による作業改善を取り入れた。また、販売部門では、セルフサービスとキャッシュアンドキャリーの複合（今日のスーパーマーケット、GMS、コンビニエンスストアが採用している基本的な形態）によって大きな発展を遂げた新しい小売チェーンのノウハウを採用することで、全く新しいフードサービスのスタイルを作り上げた（Love 1986）。

日本のフードサービス研究者の間でよく言われる「1970年＝外食元年」以降、ないしはその契機となった所得倍増計画の発表（1960年）以降、

日本のフードサービス業のメインストリームが志向してきたのは、もちろんこれら科学的管理とチェーンストア方式によるフードサービスであり、前近代に職人である料理人を中心に運営されてきた料理店や宿泊業とは異なる経営管理を取り入れ、さらに独自の研究開発を進めてきた。

なお、モデレートプライス、ベタープライス、ベストプライスなどと呼ばれる高価格帯の業態（例：客単価20,000円以上の専門店等）では、現在でも職人が働き、作業や部品（フードサービスでは食材や調製された食品等）の標準化（マニュアルによる作業）を排除して全面的に「手作り」が行われていると一般には信じられていることが多いが、実際にはエスコフィエやマクドナルド以来の管理や方法を取り入れている。すなわち、経験を積んだ技術者の職場としてのレストランであっても、調理者集団はエスコフィエが考案したタイプの組織を基本とし、レシピ及びその他の作業の標準化を行い、グランドメニューの設定やコースないしプリフィックスの設定という形で顧客の体験の標準化も行い、しかもチェーンストア方式のレストランが使っているのと同様に標準化された食材を少なからず使用することで、シティホテルや軍隊に比べて遙かに小規模な事業所であっても成立する経営を行っている。

したがって、今日事業を継続できている、すべての価格帯、すべての業種業態のフードサービスが、程度や巧拙の差はあっても何らかの形で科学的管理を行い、効率の追求、合理化、生産性の向上を志向していることは明らかである。

4. フードサービスにおける機械化の歩み

次に、フードサービスにおける機械化による省力化ならびに省人化について検討する。

機械化が業務にもたらす便益の原始的な段階は、各種の定規、型、治具等による量、形、温度等の規格化、てこ、滑車、動力等によって作業に必要な体力を軽減することなどであるが、現代の諸産業で重視されているのはトヨタ生産方式でい

う「ニンベンの付いた自動化」である。これは、「異常が発生したら機械がただちに停止して、不良品を造らない」装置の導入によって、人間が行う一部の作業ないしまとまりをもった一連の作業（監視を含む）を機械による作業に完全に置き換え、作業現場に配置する人員自体を減らすことであった（大野1978）。

もちろん、フードサービスの現場でも機械化は進められ、それはまず調理場から進められたが、その初期の取り組みはニンベンの付かない自動化であった。たとえば、ヌーベルキュージーンの旗手らが使い始めたロボクープのようなフードプロセッサ、そば・うどんの製麺のために使われる圧延機など、人間の作業を補助したり、人間が付きっきりで使用したりする装置である。

その後、調理工程については温度と時間を標準化することで安全に一定の仕上がりを得る手法（TT管理／time and temperature controls）が普及すると、人間がかかり切りにならず済む種類の各種の調理機器が開発されていった。

さらに、とくに1980年代後半以降には、加熱工程をプログラム通りに行って、異常があれば自動停止する調理機器が盛んに利用され始める。ピザの宅配、客単価800円の価格帯の新しいファミリーレストランのグループ、ホテル等で急速に採用が進んだスチームコンベクションオーブン、コンベアオーブンなどが代表的なものと言えるが、昨今新しく提案される調理機器の多くは、調理の着手から仕上がりまでが「ニンベンの付いた自動化」に対応した製品になっている（齋藤2009）。

一方、ホール作業や管理業務での機械化、システム化も行われた。

ホール作業に大きな変化をもたらしたものの一つがオーダーエントリーシステム（OES）である。その初期のものは、入力を手書きからボタン押しによる指定に置き換えたものに過ぎず、厨房へ作業指示を通すにはその都度、ステーションに行って端末をサーバー側に物理的に接触させる必要があったが、ほどなくワイヤレス化された。さらに、入力したオーダーを自動的にソートしたり、受注

者に確認指示をしたりといった機能を充実させ、さらに受注端末、キャッシャー、キッチンのモニタ、伝票出力装置など関連する機器をすべて統合したものが標準になっている。そして、現在は受注部分を顧客が操作するタッチパネルや、顧客のスマートホンやPC上のアプリに置き換える（BYOD = Bring your own deviceの顧客への拡大）も急速に進んでいる。

そして、これらの受注提供情報は、OESよりも前に開発され、日本のコンビニエンスストアで先進的な利用方法が開発されてきたPOSと統合することで、マーケティングや販売予測にも活用されていくこととなった。その販売予測は、やはりICT化が進んでいる仕入管理や従業員のシフト管理とも連動、統合していつている。

また、決済については、日本は諸外国に比べてキャッシュレス化が遅れているとされてきたが、コロナ禍以降に普及が進んでいる。これらキャッシュレス決済サービスは、それ以前から普及してきた各種のポイントプログラムによるデータ収集と相乗的に、あるいは置き換わりながら、マーケティングや販売予測の効果・精度をさらに向上させることは間違いない。

さらに、コロナ禍で進んだことのもう一つは、配膳・下膳のロボット化である。それまで配膳の自動化・自動化は回転ずしなどの一部の業態を除いてはあまり見られない、考えられないものであったが、自律的に自走するワゴンの導入の検討、実証も少しずつ進められてきた。ただし、これは省力・省人という、いわゆる「店の事情」によるものという解釈があったため、これまで消費者の反応を見ながら恐る恐る進めるという形であったが、コロナ禍による接近・接触の回避という形で提供側と消費者側とで利害が一致することとなり、導入店ならびに今後の本格的導入を発表している企業が増えている³。

また、コロナ禍ではイートインが減少したり不可能になったりする一方、デリバリー（出前）も大きく伸長したが、配達者の人手不足、労働問題、事故多発などの問題も発生してきている。これに

対して、ドローンや、公道を自走するワゴン、自動運転自動車によるデリバリーの研究が進められ、官民による規格や制度の整備もスタートしている⁴。

5. フードサービスにおける機械化の新次元

さて、人間が行ってきた業務を機械化することに対しては、産業革命以降、労働者からも、消費者からも、伝統的に抵抗感が示されてきた。労働者による抵抗の意味は「仕事が奪われる」という恐れが動機となることが多いが、超高齢社会に突入し、今後もさらに就労人口の減少が予測されている我が国では、業務の機械化、ICT化、ロボット化はむしろ労働力不足を補い得る社会課題の解決策の一つとして期待されるところである。

それでもなお、機械化、ICT化、ロボット化の潮流に対して、「手作りの方がおいしい（はず）」、「生身の人間の仕事のほうが優れている（はず）」といった懐疑的な思考も根強い。

だが現在フードサービスで進められているロボット化、ICT化は、2000年代前半までに進められてきた機械化とは次元が異なる点を押さえておく必要がある。それは、従来の人間の労働を補助しようとする姿勢ではなく、むしろ人間の技術をはるかに超え、また労働や介入自体を高度に排除しようとする姿勢といえるだろう。

たとえば、前述したエスコフィエが、フードサービスの現場に取り入れたティラー型の科学的管理法は、調理者、提供者の能力を引き出すためのものであった。それは、それに続くトヨタ生産方式、あるいはマクドナルド方式に代表される、より進んだ管理手法や、それを支える機器においても同様である。新しい管理手法と機材は、常に、労働者の能力を引き出し、高めるためのものであった。

しかるに、現在の産業が指向しているロボット化、ICT化は以下の特徴を持っている。

①人間が行う作業の模倣を超えたより効率的な手順・作業の追求。

②人間の介入を必要としない標準作業手続き。

③機材の連続配置を通じたジョブの有機的・効率的連結の実現とタスク全体の無人化。

④人間のための空間の圧縮による単位面積当たりの生産性向上。

⑤需要及び消費者行動予測の高度化に伴う緻密なビジネスフロー（販売促進、仕入れ、稼働、廃棄等）の実現。

⑥機材、ジョブ、タスクといった上記ビジネス要素に対する機械学習の導入による、改善活動の高速化・高度化。

これらによってもたらされる経営上の直接的な便益は人件費の圧縮であり、人間特有の管理の難しさや労働問題も極小化できると期待させるものでもある。その意味では、従来の経営管理や機械化の発達の延長のようにも見える。ところが、これがフードサービスや小売業のようなBtoCの商業では、消費体験にかつてない変化を起こすことになる。それは、販売の現場から、売り手側の「人間」がいなくなることである。

BtoCの商業で、消費側の人間が不在となることは、おそらく今後もないだろう。しかし、産業の高度なロボット化、ICT化は、売り手側の人間を不在とすることを可能にし得る。その結果生じるのが、販売現場の非対称化である。

購買を、単純に商品・サービスと金銭との交換であるとするならば、販売側に人間が不在であること自体に問題はなく、経営者は効率化を歓迎し、消費者は価格低下への期待を抱くだろう。しかし、BtoCの商業において、消費者が購買の現場に期待し、必要とするものが、金銭と交換するための価格を持った商品・サービスだけだったのかどうかは、立ち止まって検討しておく必要がある。この点には多面的議論が必要であり、本稿でその全てを検討することは難しいが、ここでは、購買現場の非対称化によって生じる「人間同士の関係喪失」に注目すべきと主張したい。

購買の現場で、売り手側、買い手側双方に人間が存在するならば、質や量の差こそあれ、そこに

は必ず何らかの人間関係が生じる。例えば、数時間をかけて食事を楽しむレストランでは、顧客と店側の給仕者や調理者との間で会話や所作のやりとりが生じる。いわば、モノの交換の前提ないし前工程としての言葉の交換の存在が担保されている。

一方、注文から提供に至る時間消費が秒単位の短時間で済むファストフードや、キャッシュアンドキャリーの小売業では、会話や所作のやりとりに関わる時間や情報量は極小化できるが、ゼロにはならない。そして、店側の一瞬の所作や一言が、継続購買に繋がったり、逆に店全体のレピュテーションやブランドを毀損したりすることは、さまざま報告されているところである。

人的コストがかかったり、ブランド毀損につながったりする部分を、外科的手術のように購買現場から除去してしまうことは、一見、経営の効率化、安全な経営につながりそうにも見える。しかし、あらゆるフードサービスや小売業が、これを現実化させた場合、消費者の行動がプラスにのみ転じるかどうかは予断を許さないと考える。ある消費者が空腹を覚えたり、何らかの食事を摂ろうと思った時、適時的確に、最寄り店舗でそれが提供されることが常識化した社会では、もはや消費者は店選びすらしなくなるだろう。その場合、店の個性は不要となり、ジェネリック化、均質化した店舗間の競争は無意味である。究極的には、商業全体がごく少数のプレイヤーによって寡占化され、主たるプレイヤーは、ロボット化・ICT化の技術とサーバー等のインフラを備えた、いわゆるGAFAが象徴するような超巨大企業となるだろう(Stephens 2021)。

現在の経済社会においては、寡占化の趨勢にブレーキがかかることは考えにくい。ここで示唆されることは、フードサービスが食を扱うBtoCビジネスとして、小売業と強く競合すること、さらには、フードサービスの「小売業化」によって、ビジネスそのものの存在意義が失われていく、フードサービス産業にとってのディストピアの出現である。

6. フードサービスの本来価値としての「関係」

今この段階でフードサービスに従事する経営者の選択肢は2つあるだろう。1つは、フードサービスを新しい小売業としてさらに磨きをかけ、SMやCVS、DgSといった小売業態に対抗し制覇を目指すことである。いま一つは、BtoCの購買の現場にもともとあって、今後、喪失を運命づけられた「関係」なるものに改めて着目し、これをカギとしてフードサービスが本来備えていた価値として改めて打ち出し、小売業との違いを強調し、新しいフードサービスの形を築いていくことである。

その具体的な提案は、筆者である我々の今後の課題として稿を改めたいが、ここでは、そのスケルトンとして、「主人(亭主)」という存在のある店のかたちを指摘しておきたい(薬袋他2015)。酒食を求める客が店に入る時に、入店してよいかどうかを尋ねる場面というのは、小説、映画、ドラマの場面にも描かれる、日常よく目にする光景である。これを単に物理的に席があるかどうか、商品が残っているかどうかといった実利面の確認ではなく、店の主人が主催する「場」に踏み入ることへの許可を請うこととも捉えることができる。これは、前段で述べた、購買の現場にあるはずの「関係」の存在や発生を確認できる一形態である。

商業化する以前の食事は、常に主催者のいる場であったと言える(Attali 2019)。家庭においても、たとえば日本の伝統社会では、囲炉裏の横に座ることができるのは、主人と長男のみというように主催者とメンバーが規定され、限定されていた(柳田1975)。近代化以後の家庭でも、家屋内で「団らん」という言葉で表象される食事の場ができ、そこはやはり家族という、序列ももった社会であった。ムラやイエが象徴する伝統社会では、その主催者は性別規定を伴う場面が多かったわけだが、今日、その必要は全くない。

家族以外の食事の場としては、歴史的には領主が開く酒席や、茶の湯、そしてそれらのしきたり

や作法を汲む、ムラのなかでの冠婚葬祭の宴がある (Okakura 1906、柳田1979)。これらはいずれも、明らかに主催者がいて、その場への参加がゆるされたメンバーが存在する。このような席が商業化した嚆矢は遊郭であろうが、今日に至るまで、完全なロボット化が終わっていないすべての飲食店には、客を迎える主人ないし主人を演じる者が存在し、「いらっしゃいませ」などの言葉によって来店の歓迎・入店の許可を宣言してから購買が成立する形をとっている。

食べたいもの、飲みたいものを得て金銭を支払う、実利的かつ即物的な商業に、この形は必要がない。それは、自動販売機という販売方式が既に体現した形態である。では、自動販売機に対して、消費者は「店への選好」を持っているのだろうか。しかし、多くのBtoCの食提供者が、意識するか否かを問わず、こうした形態を志向する中において、フードサービスとしての特徴、商業としての独自性を打ち出すには、こうした点に着目した研究こそが必要と考えるのである。

【参考文献】

- Attali, J., 2019, *Histoires de l'alimentation: De quoi manger est-il le nom ?*, fayard. (林昌弘 (訳), 『食の歴史』, プレジデント社, 2020年) .
- 株式会社ドゥリサーチ研究所, 2016, 『平成27年度サービス産業の生産性向上を図るためのベストプラクティスの抽出のための調査』, 農林水産省.
- Escoffier, A, 1903, *Le guide culinaire*, Editions Flammarion.
- Love, J.F. ,1986, *McDonald's: Behind The Arches*, Bantam.
- 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』, 第20号, 日本フードサービス学会.
- 大野耐一, 1978, 『トヨタ生産方式』, ダイアモンド社.

- Okakura, K., 1906, *The Book of Tea*, Fox Duffield & Company. (村岡博 (訳), 『茶の本 (改版)』, 岩波文庫, 1961年.)
- 齋藤訓之, 2009, 『外食業界のしくみ』, ナツメ社.
- Stephens, D., 2021, *Resurrecting Retail: The Future of Business in a Post-Pandemic World*, Figure 1 Publishing. (齋藤栄一郎 (訳), 『小売の未来』, プレジデント社, 2021年.)
- Taylor, F. W, 1906, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers.
- 辻静雄 (1970) 『エスコフィエ=ある料理長の生涯: その弟子エルボドーの回想をめぐって』, 柴田書店.
- 辻調グループ・辻静雄料理教育研究所, 2012, 『フランス料理ハンドブック』, 柴田書店.
- 柳田国男, 1975, 『山村生活の研究』, 国書刊行会 (原著は1937年) .
- 柳田国男, 1979, 「酒の飲みようの変遷」『木綿以前のこ』, 岩波書店.

ホームページ:

- 日本フードサービス協会「外食産業とJF」
(<http://www.jfnet.or.jp/jf/gaisyoku.html>)
2022年2月3日アクセス。
- 「配膳・運搬ロボット導入のお知らせ (物語コーポレーション)」
(https://www.monogatari.co.jp/company/_images/20200928news.pdf)
2022年2月3日アクセス。
- 「ガスト」「しゃぶ葉」1000店以上にロボット導入 (すかいらく)
(https://www.skylark.co.jp/company/news/press_release/pk637h000006gkn3-att/211018_Robot_at_Gusto_Syabuyo.pdf)
2022年2月3日アクセス。

【注】

- ¹ 例えば、日本フードサービス協会ホームページ「外食産業とJF」に、外食産業の成熟期 (1991～

1994)の概観として「市場が大きな転換を迫られる中で、外食産業はホスピタリティ産業であるとの意識が高まり、食の質・サービスの見直しもはじまっていました」とあり、外食産業の新生期(2000～)の概観として「外食に関しても、健康志向・本物志向・手作り志向・グルメ志向など多様な価値観が生まれています」といった記載がある。

² 外食産業の労働生産性と付加価値との関連について、業界内で低価格業態が主導するなか、アッププライスの戦略とグレードが高い接客サービスでブランド価値を維持しており、高い付加価値(高品質・高価格帯)の商品を扱う業態で出店して繁盛店化しているとの指摘がある(株式会社ドゥリサーチ研究所2016、p28)。

³ 例として、物語コーポレーション(2020年9月)や、すかいらくグループ(2022年4月)では、配膳・運搬ロボットの大規模な導入が計画された。

⁴ 2022年2月に、ロボットデリバリーサービスの基盤構築と早期の社会実装を目指して、一般社団法人ロボットデリバリー協会(Robot Delivery Association)が設立されている。

大会実行委員長挨拶

東京都立大学 名誉教授 小泉 徹

第26回年次大会実行委員長挨拶

東京都立大学 名誉教授 小泉 徹

中国武漢で発生した「新型コロナウイルス感染症」は世界に広がり、我々の生活は一変した。このことで昨年6月に実施を予定していた、本学会の25回年次大会も中止となった。今回26回年次大会は、前回テーマの「フードサービス業の持続可能性 ―テクノロジーとヒューマンウェア―」を引き継ぎ、開催することができた。

何故このようなテーマ設定にしたかという、日本フードサービス協会が設立された1970年代は多くのファミリーレストラン・ファーストフードが登場した時期だった。1971年にマクドナルド一号店が銀座に出来た時、私は高校2年生だったが、当時はまだ外食は「高価なもの・贅沢なもの」というイメージだった。その後、徐々に週休二日制が定着し週末に家族で食事に行くような郊外レストランが増えて、我々に「家族の団欒・週末の楽しみ」というものを実現させてくれた。それが、セントラルキッチン方式やフランチャイズ・システムの導入、様々なオペレーションのマニュアル化によって効率化が図られ、低価格が実現されていくことで、ファミリーレストラン・ファーストフードは我々の「当たり前」「生活の一部」になっていった。このことは本日ご参加いただいている外食事業者各社のご尽力の賜物であると思っている。

そもそも「サービス」というのは人間が関わる部分が多いので、生産性が低いわけだが、生産性

を高めるために、人間が関わる部分を「デ・カップル」(分離)させ、例えばセルフサービス方式の導入や、機械化や自動化等の取り組みを通じて効率化を進め、低価格化を実現してきたのが、フードサービスの歴史である。

一方で、このように人間が関わる部分が、機械に置き換わっていくと、だんだんサービスの質というのが下がって行く。客の側も「この価格だからこの品質。この品質だからこの価格」と妥協し、納得していた部分もある。

しかしながら、どんなに機械化や自動化が進んでも、人間が行う部分は残るわけで、単に無機質に、食べて満腹になり、満足するものではなく、人間しかできないことは必ずある。必ず残る。そこで本年次大会では、フードサービスにおける「機械ができること」、「人間にしかできないこと」＝「テクノロジー」と「ヒューマンウェア」について議論していきたいと考えた。

予定した本日の大会の流れは、統一論題において、「テクノロジー」については、(株)コネクティッドロボティクス佐藤氏にお願いすることになった。本日、佐藤氏からは、人間が行っていることを機械に代替することで、「効率化」が図れること、また「熟練度」についてもカバーされること等について、例えばソフトクリームを自動で巻くロボットなどを例に、お話いただいた。

一方で、「人間がやるべき問題」というものも

小泉氏の横顔

1977年慶應義塾大学商学部卒業、1982年慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程単位取得満期退学。1984年愛知女子短期大学専任講師、1986年東京都立商科短期大学専任講師、1987年同助教授、1999年東京都立短期大学教授、2005年首都大学東京(現東京都立大学)教授、2020年東京都立大学名誉教授。ランチェスター戦略学会会長、日本フードサービス学会理事、日本ダイレクトマーケティング学会監事、経営関連学会協議会評議員。専門分野はサービス・マーケティング。

出てくる。「ヒューマンウェア」の部分については、(株)LORANSの福寿氏にお願いすることになった。本日、福寿氏からは、働きたくても働く場のない障がい者の支援に尽力されていることを中心にお話いただいた。そして、お二人の話からコロナ禍での状況について「テクノロジー」と「ヒューマンウェア」の二つの点から外食産業を見つめてみようということだった。また、「フードサービスの持続可能性」という観点では、今回SDGsに関する発表について、研究委員会の小川委員長から、素晴らしい研究を続けているグループをご推薦いただき、初めて「研究委員会セッション」を設けた。

そして迎えた本日の大会であるが、基調講演の(株)サイゼリヤの正垣会長のお話では、一番感銘を受けたのは物理法則のエネルギーの話である。エネルギーは常に変化して、差別がなく、平等である。そのエネルギーのように考えれば、「人間は何のために生きているのか」といえば、本来は「人のために」というのがあるべき姿であって、それは必ず「困っている人を助けなければならない」ということである。また、正垣会長のお母様がおっしゃった「自分の前に起きることはどんなことでも自分のためだ」ということは、つまり「自分に対する試練であり、その後努力をしていけば必ず自分に返ってくる」ということだ。そして、「人に喜んでもらうということ」とは、正に外食で「何がお客様に喜んでもらえるのか」を考え続けることに繋がる。しかし、それが自己満足に終始し、目の前で売れるものだけ売っていれば、いつか売れなくなるということでもある。

こういったことが、その後の講演にも繋がっている。統一論題の福寿氏は、ただ単に働く場所のない障がい者に働いてもらうのではなく、その方たちのことを考え、寄り添い、仕事に対しても共感して貰い、参加意識を持って貰えることが大切だと話された。

そのあとの研究委員会セッションの、康正産業(株) 肥田木氏、三菱食品(株) 北濱氏の講演では「インナー・ブランディング」のお話があった。これ



小泉 徹氏

は企業のブランドを、従業員が仕事上どれだけ認識しているか、ということであり、どれだけ経営への参加意識を持っているかということだ。それは当然、従業員満足に繋がり、良いサービスの提供になり、顧客満足へと繋がっていく。そして、これからの企業は「パーパス経営」を志向し、社会や地域に貢献していく上での自社の存在意義を考えなければならないと話された。

最後に特別講演では、上原先生は「色々な情報を使う上で、人間にしかできないこととは、やはり想像力とか、創造性・柔軟性というものが大事だ」とお話された。今後どんなにAIが、我々の生活に浸透してこようと、人間のできることはやはり残っているわけである。「テクノロジーとヒューマンウェア」の中で、機械による効率化は進む。しかしながら人間のやることもまた残る、ということなのではないのだろうか。

今後、フードサービス業の持続可能性を考えていくときには、まず考えねばならないのが「人が出来ることは何か」だ。どんなに時代が進もうとも、「人が出来ること」、「人にしか出来ないこと」を考えることを忘れてはならない。

本日は早朝よりご参加いただいた会場の皆様、ご講演頂いた皆様、そして運営に携わって頂いた、年次大会実行委員の皆様、日本フードサービス協会の事務局の皆様に、御礼申し上げたい。ありがとうございました。

書 評

駒澤大学経営学部 教授 兼村 栄哲

【 書 評 】



『命の経済 —パンデミック後、新しい世界が始まる—』

ジャック・アタリ (著) 林 昌宏・坪子 理美 (訳) 2020 プレジデント社

ISBN978-4-8334-2387-8

駒澤大学経営学部 教授 兼村 栄哲

本書は、ジャック・アタリ (Jacques Attali) 氏が、日本語版の刊行に向けて、2020年6月にフランスのファイヤール (Fayard) 社から出版した自著 *L'économie de la vie* (『命の経済』) に、同年7月16日時点のデータに基づいて加筆した原稿の全訳である。

まずアタリ氏について簡単に紹介しておこう。アタリ氏は、1943年、当時フランス領であったアルジェリアで生まれ、フランスの国立行政学院 (ENA) を経て、1972年にパリ第9大学 (現在のパリ＝ドフィージュ大学) で経済学の博士号を取得した。その後1981年から91年にかけてフランス大統領特別顧問を、1991年から93年にかけて欧州復興開発銀行 (EBRD) 初代総裁を務めた (任期途中で辞任)。

また、ニコラ・サルコジ (Nicolas Paul Stéphane Sarközy de Nagy-Bocsa) 氏、フランソワ・オランド (François Gérard Georges Nicolas Hollande) 氏、エマニュエル・マクロン (Emmanuel Jean-Michel Frédéric Macron) 氏といった第23代～第25代フランス大統領への政策提言をおこない、欧州の政治、経済、社会、文化にきわめて大きな影響を与えてきた。ちなみに、アタリ氏による著書は、わが国でも、これまで数多く翻訳されている。

さて、周知のとおり、2019年12月、中国湖北

省の省都、武漢市において、新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) が確認された。世界保健機関 (WHO) は、新型コロナウイルス感染症について、2020年1月30日に「国際的に懸念される公衆衛生上の緊急事態 (PHEIC)」に該当すると発表し、その後の世界的に感染が拡大している状況や重症度などを踏まえて、同年3月11日に「パンデミック (世界規模での感染爆発)」と判断したことを表明した。

現在、われわれは誰しも、新型コロナウイルス感染症が終息を迎え、以前の世界に戻ることを夢見ているが、アタリ氏は、本書で、以前の世界に戻ることはあり得ないと断言したうえで、パンデミック後の世界はどうなるか、われわれはどのような経済や社会を構築していくべきなのか、について多角的に議論している。具体的な章構成は、以下のとおりである。

はじめに

第1章 命の値段が安かったとき

第2章 未曾有のパンデミック

第3章 一時停止した世界経済

第4章 国民を守り、死を悼む政治

第5章 最悪から最良の部分を引き出す

兼村氏の横顔

平成元年3月に早稲田大学商学部を卒業、平成3年3月に同大学大学院商学研究科修士課程を修了、平成7年3月に同大学大学院博士後期課程を単位取得退学。平成7年4月から平成10年3月まで久留米大学商学部在籍した後、平成10年4月から駒澤大学経営学部に移籍し、平成17年4月から教授。

第6章 命の経済

第7章 パンデミック後の世界はどうなる？

結 論 「闘う民主主義」のために

第1章では、人類がこれまで経験してきた感染症の歴史を紐解いている。

第2章では、新型コロナウイルス感染症の発生国である中国が情報統制を敷き、自国内における新型コロナウイルス感染症の感染状況を隠蔽したために、パンデミックが起こり、事前に有効な対策（例：マスクの生産、感染（が疑われる）者に対する隔離体制の構築、全住民に対して新型コロナウイルス感染症に感染しているかどうかを検査する体制の確保）を講じていなかった多くの国が、中国と同様に、都市封鎖（ロックダウン）や外出制限などの隔離政策を採らざるを得なかった状況を鮮明に描いている。

第3章では、パンデミックによる世界経済の危機がいかに深刻であるか、そしてどれだけ多方面におよぶか、について言及している。具体的には、隔離政策により人々の密集が禁制されたために、医療などの社会の機能を維持するのに不可欠な産業を除く、多くの産業で雇用状況が悪化し、収入が減少したり、職を失ったりする者が急増しているといった直接的な悪影響や、CTスキャン、大腸内視鏡、MRIによる検査などが数多く中止されたことで、新型コロナウイルス感染症とは異なる、未然に防ぐことができたはずの死が近い将来に多発するといった間接的な悪影響が挙げられている。

第4章では、民主主義の下での為政者が国民を守るためになすべきことをしかるべき時機に実行しなかったのではないか、という政治不信が蔓延し、全体主義が萌芽しつつあること、および、それを受けて「安全」を確保するために、国民の位置情報を収集する技術などを利用し、統制的な手法を徹底的に導入する「超監視型社会」と「自己監視型社会」が到来することを危惧している。

第5章では、パンデミックの経験から得られた未来への教訓について述べている。一例として、パンデミックによって外出が制限され、自宅で待

機している時間は、これまでの習慣から解放されて、自己と向き合い、別の存在になる、換言すれば「自己になる」ために利用すべきであることが示されている。

第6章では、今後、「パンデミックとの戦いに勝利するために必要な部門」と「パンデミックによって必要性が明らかになった部門」を発展させていくべきであると主張し、具体的に論を展開している。ちなみに、アタリ氏は、この2つの部門を併せて「命の経済」と命名している。

第7章では、われわれが待ち受ける最悪の事態を可能な限り予測したうえで、あらゆる想像力を駆使しながら、当該事態が生起しないよう努めなければならないとし、予測されるパンデミックやエコロジーの課題とその解決策について言及している。その際、アタリ氏が解決策をサイエンス・フィクション(SF)、テレビゲーム、オンラインゲームなどにも求めている点が、とくに関心を惹く。

結論では、今こそ、「生き残りの経済」から「命の経済」へと、そして「放置された民主主義」から「闘う民主主義」へと移行すべきであると主張したうえで、「闘う民主主義」の原則として、

- ①代議制であること
- ②命を守ること
- ③謙虚であること
- ④公平であること
- ⑤将来世代の利益を民主的に考慮すること

の5つを挙げている。

本書を通じて、アタリ氏は、傍観者や隷属者でなく、みずから主体的に生きる行為者となることの重要性を説いており、事実を直視し、歴史から学び、現状を分析し、未来を見通すことで、われわれは初めて自分の人生を生きられるようになると主張している。

最後に、「今後はこうあるべきだ」という規範論が展開されている本書の後半部分については、抽象的な記述も散見され、私自身が浅学非才であることから、理解できない点や腑に落ちない点も少なからずある。「読書百遍意自ずから通ず」を信じ、繰り返し通読してみようと思う。

『日本フードサービス学会年報』第27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

2022年度発行「日本フードサービス学会年報・第27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：2022年6月30日(木) (27回年次大会の開催時期によって締め切りは延期となる可能性があります。) その場合はHPでお知らせいたします。

『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、2021年4月～2022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。2022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

『年報』第26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。

第26回年次大会は、東京都立大学名誉教授であります小泉徹先生が大会実行委員長を務められ、2021年10月2日（土）にベルサール神保町で盛大に開催されました。テーマは、新型コロナウイルス感染症の影響で中止となった第25回年次大会におけるテーマを承継し、「フードサービスの持続可能性 ―テクノロジーとヒューマンウェア―」でした。

基調講演は、株式会社サイゼリヤの代表取締役会長であります正垣泰彦氏にご登壇いただき、「サイゼリヤの成長の軌跡 〜飲食業から産業化への軌跡 アフターコロナの外食産業とは〜」をご報告いただきました。統一論題では、コネクテッドロボティクス株式会社の取締役COOであります佐藤泰樹氏に「調理ロボットを活用したキッチンの進化 〜導入の壁と技術の壁〜」を、株式会社LORANS.の代表取締役であります福寿満希氏に「フラワーカフェにできる働く幸せの作り方」をご報告いただきました。「生活者視点から見たSDGsと外食産業の取組」を今年度の研究テーマとする研究委員会セッションでは、康正産業株式会社の代表取締役であります肥田木康正氏、および三菱食品株式会社マーケティング本部戦略研究所の主幹であります北濱弘氏にご報告いただきました。また、特別講演は、公益財団法人流通経済研究所の名誉会長であり、株式会社コムテック22の代表取締役でもあります上原征彦氏、および同社のシニアコンサルタントであります中麻弥美氏にご登壇いただき、「DX時代に向けての外食事業の革新」をご報告いただきました。他にも、自由論題では、大阪市立大学大学院創造都市研究科博士（後期）課程に在籍されている島浩二氏に「フードサービス業における感染症対策の情報発信に対する消費者意識」を、東京海洋大学食品生産科学部門の教授であります松本隆志先生に「外食産業における特定技能制度の普及に関する考察 ―他業種の外国人材活用事例を参考に―」を、株式会社香雪社の代表取締役であり、昭和女子大学現代ビジネス研究所の研究員でもあります齋藤訓之氏、および同大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科准教授であります薬袋貴久先生に「技術革新によって狙うべきフードサービスの本来価値」をご報告いただきました。また研究助成報告として、JCOM株式会社広報部アシスタントマネージャーであります臼井浩子氏が「グルメ情報サイトのソーシャル化に関する研究 〜『人を感じる』効果の解明と体験価値向上に向けて〜」の進捗状況を報告されました。当日は、いずれの会場でも、「白熱した議論」が展開され、熱気に満ち溢れていました。

論文に目を転じると、まず、第26回年次大会で特別講演をお引き受けくださった上原征彦氏にお願いし、寄稿していただいた招待論文「外食業界の革新を駆動した起業家の精神」があります。『年報』第25号に引き続き、寄稿をお願いしたにもかかわらず、ご快諾いただきました上原氏には、頭の下がる思いです。

一方、投稿論文は、調査研究報告と論説が1篇ずつとなっています。前者は、国立研究開発法人産業技術総合研究所に在籍されております竹中毅氏他3名による「サービス品質と生産性の両立を目指した飲食業における経営データ活用の取り組みと新型コロナウイルスの影響」です。この調査研究報告は、飲食業界がその提供するサービス品質と生産性を両立させるためには、実際にどの経営データを活用して、どのような策を講じればよいのか、定量的に分析・検討したものであり、会員の皆様にとって関心の高い内容であると思われます。後者は、フード&ビバレッジビジネス研究所の代表であり、中業企業診断士でもあります松原憲之氏による「世田谷区内の『まちバル』事例紹介」です。世田谷区内の「まちバル」が、繁華街や観光地で開催されてきた、従来の「まちバル」とは異なる形で、独自に進化してきた様子がうかがえます。

なお、今後、『年報』に書評も掲載することになりました。今号は、小職が、ジャック・アタリ（著）『命の経済 ―パンデミック後、新しい世界が始まる―』を担当いたしました。ご照覧いただければ、幸甚に存じます。

最後になりますが、『年報』第27号に向けて、学会員の皆さまから研究論文、調査研究報告、論説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26号(2021年度)

2022年3月31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