

| 2023年度 |

日本フードサービス学会

年報 第28号

Japan Society of Foodservice Studies Annual



投稿論文



研究論文

地域ブランディングにおける外食産業の有用性
—ペイジアンネットワークによる食文化資産と訪問意向
の因果関係分析—

● 藪野 祥太、小林 哲



調査報告

コロナ禍による「食による地域おこしイベント」の変化
：函館西部地区バル街の事例研究

● 松下 元則

第28回年次大会



大会趣意書

フードサービス・ビジネスの新たな地平

● 東 徹



基調講演

フーディーが日本を再生する！

● 柏原 光太郎、丹治 朋子

フードサービスと理念経営～持続可能な経営を目指して～

● 庄司 大



統一論題

フードサービスの新たな地平—産学連携の挑戦

● 田淵 俊彦、川口 洋、田淵ゼミ、横川ゼミ、横川 潤



統一論題シンポジウム (パネルディスカッション)

フードサービス・ビジネスの新たな地平

● 遠山 正道、岩成 和子、田淵 俊彦、川口 洋、横川 潤



自由論題

賞味期限切れ食品の利活用における現状と課題

—コペンハーゲンの事例を基に—

● 丹治 朋子、高力 美由紀

ホテル料飲部門の課題と今後の可能性

—先行研究のレビューを中心に—

● 西山 桂子



大会総括・閉会挨拶

フードサービス・ビジネスの新たな地平

● 東 徹

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28号

日本フードサービス学会

[目 次]

C O N T E N T S

■ 投稿論文 5

【 研究論文 】

- 地域ブランディングにおける外食産業の有用性
—ベイジアンネットワークによる食文化資産と訪問意向の因果関係分析— 6
- 流通科学大学商学部 専任講師 藪野 祥太
大阪公立大学経営学研究科 教授 小林 哲

【 調査報告 】

- コロナ禍による「食による地域おこしイベント」の変化：函館西部地区バル街の事例研究 22
- 福井県立大学経済学部 准教授 松下 元則

■ 第28回年次大会 39

【 大会趣意書 】

- フードサービス・ビジネスの新たな地平 42
- 第28回年次大会実行委員長 立教大学観光学部 教授 東 徹

【 基調講演 】

1. フーディーが日本を再生する！ 46
- 一般社団法人日本ガストロノミー協会 会長／ガストロノミープロデューサー 柏原光太郎
コーディネーター：宮城大学食産業学群 准教授 丹治 朋子
2. フードサービスと理念経営～持続可能な経営を目指して～ 58
- 株式会社アレフ 代表取締役社長 庄司 大

【 統一論題 】

- フードサービスの新たな地平—産学連携の挑戦 70
- 桜美林大学芸術文化学群 教授 田淵 俊彦
株式会社SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役 川口 洋
桜美林大学 田淵 ゼミ
亜細亜大学 横川 ゼミ
コーディネーター：亜細亜大学経営学部 教授 横川 潤

【 統一論題シンポジウム（パネルディスカッション） 】

フードサービス・ビジネスの新たな地平 80

株式会社スーパーストックトーキョー 代表取締役／株式会社 The Chain Museum 代表取締役 遠山 正道
株式会社東京一番フーズ 専務取締役 岩成 和子
桜美林大学芸術文化学群 教授 田淵 俊彦
株式会社SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役 川口 洋
コーディネーター：亜細亜大学経営学部 教授 横川 潤

【 自由論題 】

賞味期限切れ食品の利活用における現状と課題—コペンハーゲンの事例を基に— 92

宮城大学食産業学群 准教授 丹治 朋子
新潟食料農業大学食料産業学部 教授 高力美由紀

ホテル料飲部門の課題と今後の可能性—先行研究のレビューを中心に— 100

杏林大学外国語学部 准教授 西山 桂子

【 大会総括・閉会挨拶 】

フードサービス・ビジネスの新たな地平 106

立教大学観光学部 教授（第28回年次大会実行委員長） 東 徹

■日本フードサービス学会年報第29号掲載論文募集要項／表彰制度について／編集後記 112

※目次・本文における所属・役職の表記は年次大会（2023年12月2日）当時のものとなりますのでご了承下さい。

投稿論文

研究論文

流通科学大学商学部 専任講師 藪野 祥太
大阪公立大学経営学研究科 教授 小林 哲

調査報告

福井県立大学経済学部 准教授 松下 元則

【 研究論文 】

地域ブランディングにおける外食産業の有用性

— ベイジアンネットワークによる食文化資産と訪問意向の因果関係分析 —

流通科学大学商学部 専任講師 藪野 祥太
大阪公立大学経営学研究科 教授 小林 哲

要約

地域ブランディングは、名称としての地域(ブランド)の魅力を高め、実態としての地域(製品)の認識を変えることで、その評価を高めることを目的としている。その中核をなすのが地域ブランド・エクイティであり、地域にかかわる様々なブランド連想から形成される。中でも重要な役割を担うのが食文化資産であり、特に外食産業は、旅行者の訪問意向に大きな影響を及ぼす。そこで、本稿では、小林(哲)(2020)で提唱された修正地域ブランド資産—価値評価モデルの一部を使用し、ベイジアンネットワーク分析を用いて、地域の食文化資産に対する旅行者の認識が、当該地域の訪問意向にどのような影響を及ぼすのか、大阪と京都を例に比較検討した。その結果、外食産業を含め地域の食文化資産に対する旅行者の認識が、その訪問意向に大きな影響を及ぼすこと、そして、その影響が地域ごとに異なることを明らかにした。

キーワード

地域マーケティング、地域ブランド、観光マーケティング、食文化資産、バイズ統計

1. 研究背景

2023年11月15日、日本政府観光局(JNTO)は、10月の訪日外国人旅行者が、新型コロナウイルス感染症拡大後、初めて2019年同月を上回ったと発表した¹。また、日本人国内旅行消費額も、2023年1月～3月期に2019年同期を上回り、新型コロナウイルス感染症発生前の状態に戻りつつある²。そのため、日本各地では地域の活性化に向けてより一層、国内外の旅行者を呼び込む取り組みが進められている。

旅行者を自らの地域に呼び込む方法として重要な役割を担うのが「地域ブランディング」である。名称としての地域(ブランド)の魅力を高めることで、旅行者から見たその地域の認識を変え、結果として地域の評価を高めることが目的である。つまり、旅行者に当該地域に対してどのようなイメージを抱かせるかによって、地域に対する評価が変化することを意味する。

そのイメージの根源となるのが、地域ブランド資産であり、食文化資産や歴史文化資産、自然資産など6つの資産から構成される(小林(哲)2020)。中でも地域ブランディングにおいて重視されるのが食文化資産である。その理由として

藪野氏の横顔

流通科学大学商学部マーケティング学科 専任講師

2016年大阪市立大学理学部卒業。2023年同大学院経営学研究科 後期博士課程修了。博士(商学)。2023年より現職。専門はブランディング、消費者行動。

は、食は人々の関心が高いこと、自然環境に大きく影響を受けるために地域ごとに差異が表れやすいことなどがあげられる。旅行者にとっては、地域の食文化資産との接点が外食産業となり、地域ブランディングにとって重要な役割を果たす。

本研究では、地域ブランディングにおける外食産業に着目し、旅行者の食文化資産に対する認識が訪問意向に及ぼす影響について、大阪と京都を対象として調査する。旅行者は一般的に地域ごとに異なる認識を抱いていることが考えられる。しかし、その認識が訪問意向にどのような影響を及ぼすのかは明らかではなく、同様の認識を抱いていてもそれが等しく訪問意向に影響を及ぼすとは

限らない。そのため、食文化資産と訪問意向の構造を地域ごとに把握したうえでその構造を地域間で比較し、差異を明らかにすることを目的とする。

2. 地域活性化における地域ブランディングへの注目

2.1 地域活性化における旅行者の重要性

旅行者は、地方に限らず日本の経済活性化に大きな役割を担う。なぜなら、旅行は、旅行目的に直接かかわる費用のみならず、現地への移動、現地での飲食や宿泊、お土産の購入など、幅広い分野の消費をもたらすからである。例えば、**図1**に示された2019年の国内観光消費(訪日外国人を含む)

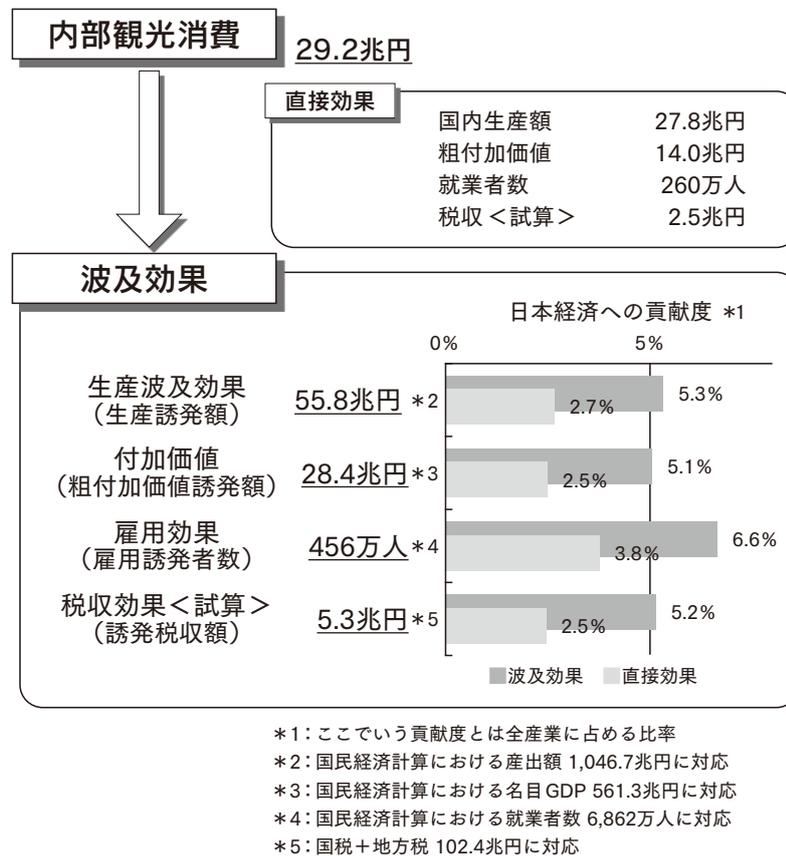


図1 国内観光消費(訪日外国人を含む)がもたらす経済波及効果(2019年)

出典:観光庁(2019), 305をもとに作成

小林氏の横顔

大阪公立大学経営学研究科 教授

1984年明治学院大学経済学部卒業。1989年慶応義塾大学大学院商学研究科後期博士課程単位取得退学。1990年大阪市立大学助手、専任講師、准教授、教授を経て、2022年から現職。博士(商学)。専門は地域ブランディング、マーケティング。

む)をみると、旅行にかかわる直接消費が29.2兆円なのに対し、その波及効果は89.5兆円と直接効果の3倍以上あり、GDPの5%以上を占めていることが分かる³。

このような理由もあって、1990年代に入り、政府は、観光産業に力を入れ始めた。その一例が訪日外国人旅行者(インバウンド)の増加である。1985年のプラザ合意以降、急速に円高が進んだこともあって、日本人の海外旅行者(アウトバウンド)が大幅に増加し、1995年には、アウトバウンドが1,530万人なのに対し、インバウンドが335万人と、アウトバウンドが大幅に上回っていた(赤松 2007)。そこで政府は、観光産業における国際収支を是正するため、1996年4月、「ウェルカムプラン21(訪日観光交流倍増計画)」を提言し、2006年までの10年間に訪日外国人旅行者を倍増(700万人に)する計画を立案する。そして、翌1997年6月には、訪日外国人旅行者の地方への訪問を促すため、「外国人観光旅客の来訪地域の多様化の促進による国際観光の振興に関する法律(外客誘致法)」を施行する。その結果、2006年までの目標だった700万人を超え、2015年には、日本人の海外旅行者数を上回るなど、順調に推移していた(図2参照)。

そして、この動きに呼応するように、日本各地で都市部の日本人や訪日外国人を自らの地域に呼び込む努力が始まる。そのひとつが、旅行者を受け入れる側の地域(着地)側が、その地域の観光資源を活用した観光商品や体験プログラムを企画・販売する「着地型観光」である(中小企業基盤整備機構 2016)。着地型観光は、①出発地ではなく到着地が主体となり旅行商品を企画すること、そして、②地域活性化の手段として到着地の関係者を巻き込んだ旅行企画であることが特徴であり、2006年頃から日本観光研究学会をはじめとして研究分野でも注目されるようになった(小林(裕) 2022)。

2.2 地域経営の課題

前節で説明したように、地域活性化を行う上で旅行者を増やすことが重視されているが、その理由は地方が置かれている今日の状態にある。

本来、地方自治体は、当該地域の住民や企業が納める税収を財源として、彼らが求める行政サービスを提供するという自給自足型の地域経営を行うことを想定している⁵。しかし、これが成立するのは、地域内の住民や企業が増加し、経済活動が活発に行われている場合であり、地域内の住民

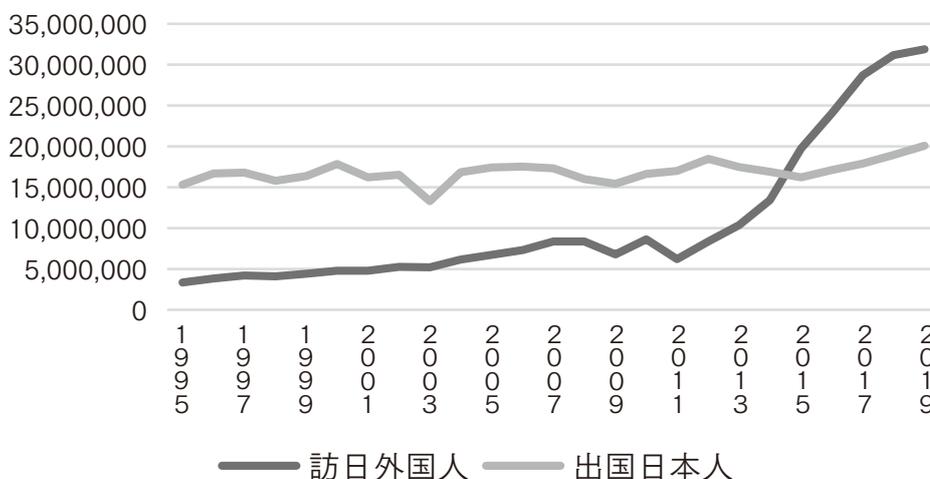


図2 インバウンドとアウトバウンドの推移(1995年~2019年)⁴

出典: 日本政府観光局(2023b)をもとに作成

や企業が減少すると、税収が減少し行政サービスが低下するため、住民がさらに減少するという悪循環が生じる。

こうした状況を打破するために打ち出されたのが「地方創生」である。2014年に発足した第二次安倍内閣は、東京への一極集中を是正し、地方の人口減少に歯止めをかけるには、若者が働くための就労環境と生活環境の整備が必要であり、仕事人が人を呼び、人が仕事を呼ぶ好循環をつくることが不可欠だと言う⁶。そして、地方が有する資産を活用し、外部のヒト・モノ・カネを獲得することで、地方の持続的発展を促そうとする。

ここに、地方が旅行者に注目する理由がある。すなわち、住民や企業が減少したことで弱体化した地方経済を、旅行者を呼び込むことで活性化し、地域経営の悪循環を断ち切ろうとしているのである。

2.3 地域マーケティングから地域ブランディングへ

上述した旅行者を獲得する方法として、重要な役割を担うのが「地域マーケティング」である。地域マーケティングは、地域を製品とみなし、標的となる地域外の住民や企業のニーズを満たすことで、地域の目的達成を目指す (Kotler et al. 1993)。

そして、この地域マーケティングの新たな手法として注目されているのが「地域ブランディング」である。地域ブランディングは、1980年代後半に登場したブランド・エクイティ概念に基づくマーケティング手法であり、ブランド・エクイティは、ブランドの有する資産価値を表し、ブランドが付与された製品に好影響をもたらす (Keller 1993)。

地域ブランディングは、このブランド・エクイティが製品に及ぼす影響を地域マーケティングに活用するものであり、「名称としての地域(ブランド)」の魅力マーケティング活動により高め、「実態としての地域(製品)」に反映することで、実態としての地域に対する認識を変え、その評価を高める (小林(哲) 2016)。本来、地域名は、特定の地理的空間を他のそれと区別するための記号

に過ぎない。しかし、それをブランドとみなすとき、地域名はそれ以上の価値を有する。事実、「北海道」「京都」「銀座」などの地域名は、その地域の産出物の認識に影響を与え、その価値を高める効果を有している。

3. 地域ブランディングにおける外食の役割

3.1 地域ブランディングのための地域ブランド資産

ところで、地域ブランディングの中核をなすブランド・エクイティは、どのように形成されるのだろうか。地域ブランド・エクイティは、個々の人々が当該地域に有するブランド連想(当該地域に関連した記憶)から構成される。例えば、「京都」のブランド・エクイティは、京都という地名から連想される「清水寺」「金閣寺」などの寺社仏閣、「嵐山」「祇園」といった風景や街並み、そして「宇治茶」「八つ橋」などといった当該地域の食文化に対する連想からも構成される。そして、これらのブランド連想が有機的に結合しブランド・イメージとなり、実態としての地域やその産出物に影響を与える。

そこで、地域ブランド・エクイティになり得るブランド連想を「地域ブランド資産」と呼ぶことにする。地域ブランド資産には、有形・無形を問わず地域にかかわるすべてのものが含まれ、その分類方法にも様々なものが存在するが、ここで、地域ブランド資産を網羅的に把握し、各地域のブランド・エクイティを横断的に比較できる「修正地域ブランド資産—価値評価モデル」を紹介する (図3参照)。

修正地域ブランド資産—価値評価モデルは、菅野・若林(2008)が提唱した「地域ブランド資産—価値評価モデル」の修正版であり、以下の特徴を有している⁷。

第1に、単に地域ブランド資産の特徴を記述するだけでなく、地域ブランド資産と地域ブランド成果との関係、そして、両者を結びつける地域ブランド価値について言及している点である。第2

地域ブランド・エクイティ

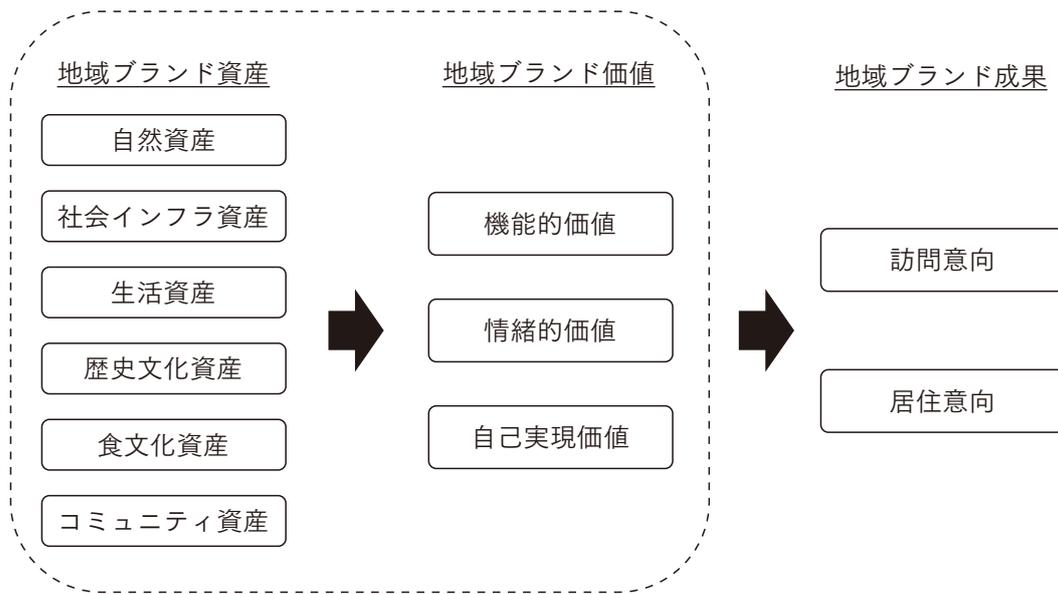


図3 修正地域ブランド資産—価値評価モデル

出典：小林(哲)(2020), 189

に、「自然資産」「社会インフラ資産」「生活資産」「歴史文化資産」「食文化資産」「コミュニティ資産」など地域ブランド資産の多様な側面を網羅的に捉えている点である⁸。第3に、このモデルが様々な地域に適用可能であり、各地域の地域ブランド・エクイティを比較できることである。

3.2 地域資源における食文化資産の重要性

上述した修正地域ブランド資産—価値評価モデルにおいて注目すべき点として、地域ブランド資産の中に「食文化」が独立したブランド資産として存在することがあげられる。

地域の食文化は、地域住民の食習慣に依拠しており、その意味で生活資産とみなすこともできる。同時に、ミシュランガイドの星付きレストランに象徴されるように観光目的にもなり得るため、観光資産とみなすこともできる。観光資産は、人為的か否かで自然資産と歴史文化資産の2つに分けられるが、食文化は、使用する食材において自然環境の影響を大きく受け、料理方法や食事作法は人為的な影響を受けることから、自然資産と歴史

文化資産の両方の性質を有している。したがって、食文化資産は、他の複数の資産の性質を併せ持つ包括的な地域ブランド資産だと言えよう(小林(哲) 2023)。

そして、食文化資産は、他の地域ブランド資産と比較して、以下のような特徴を有している(小林(哲) 2016)。第1は、食に対する人々の関心の高さである。食欲は人間の基本欲求のひとつであり、誰しも日常生活の中で定期的に生じる。第2は、食が有する地域との関係の深さである。食文化は、自然環境の影響を受けやすく、地域間の差異が表れやすい。第3は、食文化が有する経済波及効果である。食文化は、食材を提供する農業、畜産業、漁業などの第一次産業、それを加工し価値のある食品を製造する第二次産業、さらに、それを販売する流通業や、調理し提供する飲食業などの第三次産業に至るまで多様な産業とかがわっている。

もちろん、上述した特徴は、程度の差はあるもののすべての地域ブランド資産が有する特徴である。しかし、食文化資産において特に顕著であり、

地域活性化を目的とする地域ブランディングにおいて食文化資産が注目される理由はここにある。

3.3 地域ブランド資産における外食産業の重要性

ところで、修正地域ブランド資産—価値評価モデルの食文化資産は、本稿末の付録にもある通り「美味しさ」「料理の独自性」「食材の独自性」「外食の充実」の4つの要因から構成される。ここで、外食産業が地域ブランド資産としてどういう意味を持つのか示しておこう。

第1に、外食産業は、旅行者にとって、食を通して当該地域の自然や文化に接するタッチポイントとなる。宮城県の南三陸町が、東日本大震災によって被災した際、復興の手助けとなったのが、彼らがデスティネーション・キャンペーンのために開発した「南三陸キラキラ井⁹」である。その開発に携わった「志のや」大将の高橋修氏は、「地域の食材を使った料理を提供するとき、当然ながら南三陸の自然や人々の暮らしについて、お客さんに語ることになる。これが地域とお客さんとの関係を深める」と言う(小林(哲) 2018)。旅行者にとって外食産業が地域の自然や文化へのタッチポイントとなる一例である。

第2に、外食産業における地域食文化の有用性である。郷土食やご当地グルメは、外食産業において、和食や中華などと同様、料理カテゴリーのひとつとなっている。たとえば、グルメレビューサイト「食べログ」では、郷土食を検索ワードに登録している店舗が、2022年12月10日時点で10,894店舗あり、数はそれほど多くないものの一定割合存在している(小林(哲) 2023)。

第3に、ご当地飲食チェーンの存在である。ご当地飲食チェーンとは、特定エリアで展開している飲食チェーンであり、ご当地レストランやローカル飲食チェーンとも呼ばれる。また、ローカル物販店を含め、ローカルチェーンと呼ばれることも多い。そして、ご当地飲食チェーンは、旅行目的となり得るコンテンツとしても注目されている¹⁰。例えば、静岡県内で34店舗展開している炭焼きハンバーグを中心とするファミリーレストラ

ンの「さわやか」や、人口約25万人の函館市とその周辺のみを展開しているにもかかわらず、年間約240万人が訪れる「函館ラッキーピエロ」などがそれである¹¹。

以上、外食産業は、地域ブランディングの食文化資産として重要な役割を担う。そこで、次章では、外食産業を含む食文化資産が旅行者の訪問意向に対して、どのような影響をもたらすのか、旅行者の訪問意向を、修正地域ブランド資産—価値評価モデルの「訪問意志」「宿泊訪問」「複数訪問」の3つの観点から考察する(付録参照)。

4. 食文化資産と訪問意向の関係に対する比較分析

4.1 調査概要

前節で示した通り、保有する食文化資産が地域によって異なることから、それらが旅行者の訪問意向に及ぼす影響も地域によって異なることが予想される。そこで本稿では、修正地域ブランド資産—価値評価モデルを一部適用し、食文化資産と訪問意向との関係性を確認する。調査対象都市として「大阪市」「京都市」を選び、インターネット調査を行った。調査データは、(株)マーケティングアプリケーションズのSurveroidTMを用いて、近畿圏外に居住する20歳以上60歳未満のモニターを対象に収集した。その際、年代・性別についてほぼ均等になるようにした。

本稿では地域ブランディングの性質を考慮し、近畿圏外に居住するモニターのみを対象としている。その理由は次の通りである。第1に、地域ブランディングの目的の1つに外部資源の獲得があげられ(小林(哲) 2016)、地域外の人々に働きかけることが重要視されるためである。第2に、地域外のモニターの保有する各地域に対する知識量を考慮したためである。近畿圏内居住者と近畿圏外居住者では、「大阪市」「京都市」に対する知識量が大きく異なるため、二者が混在すると因果関係の解釈に影響を及ぼす可能性がある。

インターネット調査の実施期間は2020年3月11日から12日の2日間とし、289名から回答を収集

表1 有効サンプルの年齢×性別分布

年齢	大阪						京都					
	男性		女性		計		男性		女性		計	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
20歳～29歳	34	(49%)	35	(51%)	69	(24%)	34	(49%)	35	(51%)	69	(24%)
30歳～39歳	34	(49%)	36	(51%)	70	(25%)	34	(49%)	36	(51%)	70	(25%)
40歳～49歳	38	(51%)	36	(49%)	74	(26%)	38	(51%)	36	(49%)	74	(26%)
50歳～59歳	35	(51%)	34	(49%)	69	(24%)	36	(51%)	35	(49%)	71	(25%)
計	141	(50%)	141	(50%)	282	(100%)	142	(50%)	142	(50%)	284	(100%)

注：男性・女性列の%は横比、合計列の%は縦比

表2 有効サンプルの現居住地域×性別分布

地方	大阪						京都					
	男性		女性		計		男性		女性		計	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
北海道	6	(29%)	15	(71%)	21	(7%)	6	(29%)	15	(74%)	21	(7%)
東北地方	7	(33%)	14	(67%)	21	(7%)	7	(33%)	14	(67%)	21	(7%)
関東地方	66	(51%)	64	(49%)	130	(46%)	68	(52%)	64	(49%)	132	(47%)
中部地方	32	(57%)	24	(43%)	56	(20%)	32	(56%)	25	(44%)	57	(20%)
中国地方	9	(69%)	4	(31%)	13	(5%)	9	(69%)	4	(31%)	13	(5%)
四国地方	5	(63%)	3	(38%)	8	(3%)	5	(56%)	4	(44%)	9	(3%)
九州地方	16	(48%)	17	(52%)	33	(12%)	15	(48%)	16	(52%)	31	(11%)
計	141	(50%)	141	(50%)	282	(100%)	142	(50%)	142	(50%)	284	(100%)

注：男性・女性列の%は横比、合計列の%は縦比

表3 有効サンプルの各都市への訪問状況

訪問状況	大阪		京都	
	N	%	N	%
月に1回以上行く	5	(2%)	6	(2%)
年に1回以上行く	26	(9%)	15	(5%)
過去に行ったことがある	173	(61%)	191	(67%)
行ったことがない	78	(28%)	72	(25%)
計	282	(100%)	284	(100%)

した。その際、モニターに対しては地域ブランド資産要素に関する24項目、地域ブランド価値に関する15項目、地域ブランド成果に関する6項目を評価させた。また、大阪市および京都市での居住経験や訪問頻度についても同時に回答させた。なお、質問項目全体については小林(哲)(2020)に、本稿で使用した質問項目については付録に掲載している。

本稿では上述の通り、近畿圏外居住者から見た大阪市と京都市についてそれぞれで分析を行い、その結果を比較する。したがって、この289名から大阪市の有効サンプル群と京都市の有効サンプル群を生成する必要がある。それぞれの有効サンプル群を生成するにあたり、大阪市・京都市のそれぞれで居住経験がある人、通勤・通学でほぼ毎日

通っている人を除いた。これらの人は現居住者と同様の地域に対する知識量を保有すると判断したためである。この結果、大阪市における有効サンプルが282名、京都市における有効サンプルが284名となった。有効サンプルの分布は表1から表3の通りである。

本稿では地域ブランディングにおける外食産業と地域に対する訪問に焦点を当てて議論を進める

表4 食文化資産および訪問意向に対する評価の地域間比較

		大阪		京都		t値
		平均	(SD)	平均	(SD)	
食文化 資産	美味しさ	3.38	(1.07)	3.43	(0.95)	0.59
	料理の独自性	3.34	(1.02)	3.57	(0.94)	2.84 *
	食材の独自性	3.06	(0.88)	3.40	(0.89)	4.65 *
	外食の充実	3.53	(1.09)	3.40	(0.90)	1.47
訪問 意向	訪問意志	3.34	(1.11)	3.65	(1.06)	3.41 *
	宿泊訪問	3.22	(1.10)	3.55	(1.06)	3.60 *
	複数訪問	3.11	(1.14)	3.41	(1.13)	3.09 *

* p<0.05

ため、インターネット調査にて収集した項目のうち地域ブランド資産要素にあたる食文化資産の4項目、および地域ブランド成果にあたる訪問意向の3項目を分析に使用した。これらはすべて5点尺度(1:まったく思わない~5:かなりそう思う)で評価をさせた。そこでまずは、大阪市と京都市に対する評価の差異を、表4をもとに確認しておく。なお、ここではt検定をもとに大阪市と京都市での有意差の有無を確認した。

分析の結果、食文化資産においては料理の独自性と食材の独自性、訪問意向においてはすべての変数で有意差が認められ、京都市の方が高い値を示した。加えて、有意差は認められなかったものの美味しさにおいても同傾向となった。一方で、外食の充実については地域間での有意差が認められず、かつ大阪市の方がやや高い値を示した。したがって、食文化資産と訪問意向の両方で京都市の方が大阪市よりも評価が高い傾向にあることが分かった。

これらの項目について調査時は5点尺度で評価させたが、本稿の分析で用いるベイジアンネットワークにおけるモデルの単純化および解釈性向上のため、順序尺度の名義尺度化を行った。そこで、1~2で評価した回答を「そう思わない」、3と評価した回答を「どちらでもない」、4~5で評価した回答を「そう思う」として尺度を変更した。それぞれの変更前後の回答比率は表5および表6の通りとなっている。

4.2 ベイジアンネットワークとは

本稿においては、食文化資産と訪問意向の因果関係構造を明らかにするため、ベイジアンネットワーク分析を用いた。まずはベイジアンネットワークにおける基本事項を整理しておく¹²。

ベイジアンネットワークとは、事象や変数間の因果関係を有向非巡回グラフを用いて確率的に表現する分析手法を指す¹³。「事象Xがxという確率で発生する場合、事象Yはyという確率で発生する」という関係が成り立つのであれば、事象Yは事象Xに依存しており、因果関係があるといえる。このような因果関係を複数の事象間で条件付き確率¹⁴をもって計算し、グラフに示したものがベイジアンネットワークであり、図4のように表される¹⁵。

グラフの因果関係は、事象間をつないだ矢印で

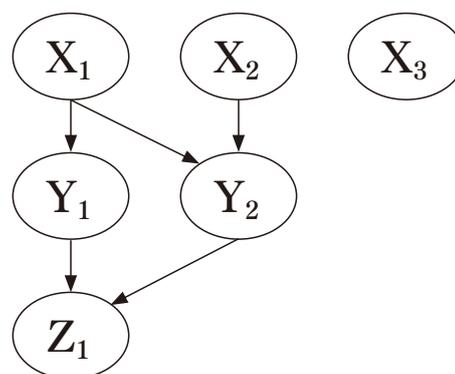


図4 ベイジアンネットワークのグラフ

表5 大阪市に対する評価の回答結果と尺度変更

大阪	食文化資産								訪問意向					
	美味しさ		料理の独自性		食材の独自性		外食の充実		訪問意志		宿泊訪問		複数訪問	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
かなりそう思う	38	(13%)	29	(10%)	11	(4%)	58	(21%)	37	(13%)	28	(10%)	31	(11%)
まあそう思う	102	(36%)	99	(35%)	64	(23%)	90	(32%)	102	(36%)	96	(34%)	74	(26%)
どちらでもない	92	(33%)	115	(41%)	156	(55%)	94	(33%)	87	(31%)	96	(34%)	107	(38%)
あまり思わない	30	(11%)	16	(6%)	32	(11%)	23	(8%)	32	(11%)	35	(12%)	36	(13%)
全く思わない	20	(7%)	23	(8%)	19	(7%)	17	(6%)	24	(9%)	27	(10%)	34	(12%)
計	282 (100%)		282 (100%)		282 (100%)		282 (100%)		282 (100%)		282 (100%)		282 (100%)	

大阪	食文化資産								訪問意向					
	美味しさ		料理の独自性		食材の独自性		外食の充実		訪問意志		宿泊訪問		複数訪問	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
そう思う	140	(50%)	128	(45%)	75	(27%)	148	(52%)	139	(49%)	124	(44%)	105	(37%)
どちらでもない	92	(33%)	115	(41%)	156	(55%)	94	(33%)	87	(31%)	96	(34%)	107	(38%)
そう思わない	50	(18%)	39	(14%)	51	(18%)	40	(14%)	56	(20%)	62	(22%)	70	(25%)
計	282 (100%)		282 (100%)		282 (100%)		282 (100%)		282 (100%)		282 (100%)		282 (100%)	

表6 京都市に対する評価の回答結果と尺度変更

京都	食文化資産								訪問意向					
	美味しさ		料理の独自性		食材の独自性		外食の充実		訪問意志		宿泊訪問		複数訪問	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
かなりそう思う	33	(12%)	46	(16%)	30	(11%)	28	(10%)	60	(21%)	50	(18%)	50	(18%)
まあそう思う	102	(36%)	102	(36%)	90	(32%)	98	(35%)	116	(41%)	112	(39%)	92	(32%)
どちらでもない	118	(42%)	115	(40%)	140	(49%)	133	(47%)	73	(26%)	84	(30%)	87	(31%)
あまり思わない	17	(6%)	10	(4%)	12	(4%)	11	(4%)	19	(7%)	20	(7%)	34	(12%)
全く思わない	14	(5%)	11	(4%)	12	(4%)	14	(5%)	16	(6%)	18	(6%)	21	(7%)
計	284 (100%)		284 (100%)		284 (100%)		284 (100%)		284 (100%)		284 (100%)		284 (100%)	

京都	食文化資産								訪問意向					
	美味しさ		料理の独自性		食材の独自性		外食の充実		訪問意志		宿泊訪問		複数訪問	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
そう思う	135	(48%)	148	(52%)	120	(42%)	126	(44%)	176	(62%)	162	(57%)	142	(50%)
どちらでもない	118	(42%)	115	(40%)	140	(49%)	133	(47%)	73	(26%)	84	(30%)	87	(31%)
そう思わない	31	(11%)	21	(7%)	24	(8%)	25	(9%)	35	(12%)	38	(13%)	55	(19%)
計	284 (100%)		284 (100%)		284 (100%)		284 (100%)		284 (100%)		284 (100%)		284 (100%)	

表現される。この矢印の元が原因を表し、矢印の先が結果を表しており、「原因→結果」の関係性を示す。図4において、事象Y₂に着目すると、事象Y₂は結果であり、その原因として事象X₁と事象X₂があることが分かる¹⁶。また、結果を示す事象Z₁に着目すると、原因が事象Y₁と事象Y₂となっており、原因と結果が入れ替わりながら事象間でつながりあっていることが分かる。その一方

で、ベイジアンネットワークにおいては事象X₃のように他のどの事象にも矢印でつながっていない、つまり因果関係を持たないものも抽出することができる。

また、ベイジアンネットワークの特徴は、因果関係の有無による構造把握にとどまらない。上述した通り、ベイジアンネットワークは、事象や変数間の因果関係を確率的に表現したグラフであ

る。ベイジアンネットワークを構築する際、まず既存の知識やデータを使用し、各事象の発生有無をすべて踏まえた事前確率が計算される。その後、ベイズの定理を用いることで、観測された事象と因果関係を持つ事象の発生確率を連鎖的に変化させることができる¹⁷。この変動後の確率を事後確率と呼ぶ。事後確率を計算することで、ある事象が関係する他の事象にどの程度寄与しているか明らかにすることが可能となる¹⁸。

ここで、本稿でベイジアンネットワーク分析を用いた理由について簡単に整理しておく。小林(哲)(2020)では、修正地域ブランド資産—価値評価モデルに基づき、「地域ブランド資産」「地域ブランド価値」「地域ブランド成果」に関する計45項目の変数の関係性を確認するため共分散構造分析(Structural Equation Modeling:以降、SEM)を行っている。そして、食文化資産が訪問意向に対して影響を及ぼすことを明らかにしている。

本研究では、食文化資産と訪問意向に着目し、「美味しさ」「料理の独自性」「食材の独自性」「外

食の充実」と、「訪問意志」「宿泊訪問」「複数訪問」の観測変数間の直接的な関係性を確認する。そのため、潜在変数を確認する必要はない。また、ベイジアンネットワークについては変数間の線形関係を仮定する必要がなく、SEMと比べてもベイジアンネットワークの方がより自由なモデリングが可能となる。加えて、特定の変数についてある値を入力することで、変数間の確率的变化を確認する感度分析が可能である。以上から、ベイジアンネットワーク分析が適切であると判断した。

4.3 分析結果

食文化資産と訪問意向の因果関係について、ベイジアンネットワーク分析を用いて確認する。本稿ではBayoLinkS(Ver.9.1.1)を使用して分析を行った。まず、大阪市と京都市のベイジアンネットワーク構造をもとに食文化資産と訪問意向との因果関係をそれぞれ見ていく。

図5に示された大阪市のベイジアンネットワーク構造を確認すると、美味しさは訪問意志、宿泊

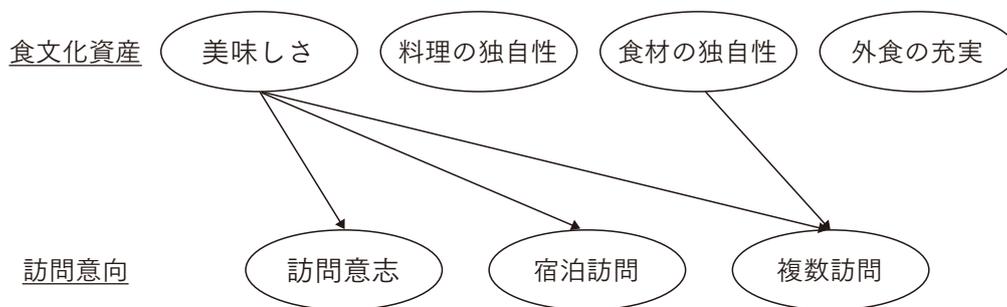


図5 大阪市における食文化資産と訪問意向との因果関係

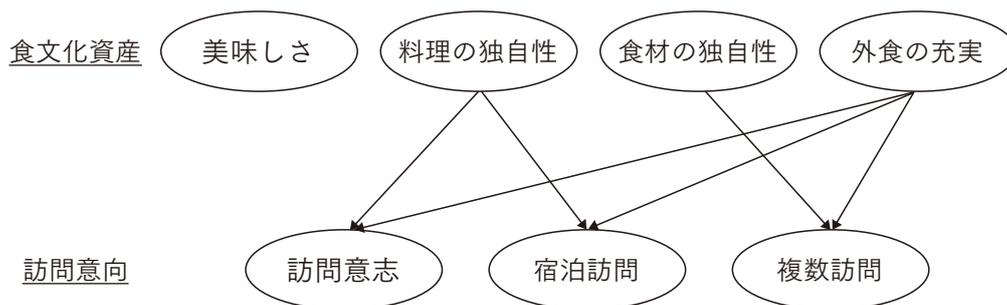


図6 京都市における食文化資産と訪問意向との因果関係

表7 大阪市と京都市の相互情報量

	大阪			京都		
	訪問意志	宿泊訪問	複数訪問	訪問意志	宿泊訪問	複数訪問
美味しさ	0.244	0.210	0.141	0.000	0.000	0.000
料理の独自性	0.000	0.000	0.051	0.058	0.079	0.000
食材の独自性	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.053
外食の充実	0.000	0.000	0.000	0.102	0.089	0.115

訪問、複数訪問に対して影響を及ぼし、食材の独自性は複数訪問のみに対して影響を及ぼしていることが分かる¹⁹。また、料理の独自性および外食の充実、訪問意向の3変数と因果関係を持たないことが明らかとなった。

続いて、**図6**に示された京都市のベイジアンネットワーク構造を見てみる。大阪市とは違い、美味しさは訪問意向の3変数と因果関係を持たないことが分かった。また、料理の独自性は訪問意志と宿泊訪問に対して、食材の独自性は複数訪問に対して、外食の充実、訪問意志、宿泊訪問、複数訪問に対してそれぞれ影響を及ぼしていることが分かった。

ベイジアンネットワーク構造から明らかとなるのは、要素間の因果関係の有無までである。そこで、相互情報量を確認してみる。相互情報量とは、因果関係の強さ、つまり各変数の影響力の大小関係を表す統計量であり、値が大きいほど影響力は大きい。

表7は大阪市と京都市の相互情報量を示したもののだが、大阪で訪問意向の3変数に影響を及ぼす美味しさは、訪問意志への影響が最も大きく、次いで、宿泊訪問、複数訪問の順になっている。また、複数訪問に影響を及ぼす美味しさと料理の独自性に関しては、美味しさの影響が大きいことがわかる。

一方、京都市をみると、訪問意向の3変数に影響を及ぼす外食の充実、複数訪問に対する影響が最も大きく、次いで訪問意志、宿泊訪問の順になっている。また、外食の充実以外に、訪問意思と宿泊訪問に対しては料理の独自性が、複数訪問に対しては食材の独自性が影響を与えるが、すべ

ての変数において外食の充実の影響度がより大きくなっている。

以上の通り、ベイジアンネットワーク構造より大阪市と京都市では食文化資産と訪問意向の因果関係が異なること、さらには食文化資産を構成する4要因が訪問意向を構成する3変数に及ぼす影響力の大小関係が異なることが明らかとなった。

4.4 考察

ベイジアンネットワークの分析結果について考察する。その際、**図5・図6**に示された因果関係分析および**表7**の相互情報量に加え、因果関係分析に示された食文化資産に対する評価が訪問意向の評価にどの程度影響を及ぼすのか事後確率を用いて議論するため感度分析²⁰を行った(**表8**参照)。**表8**の事前確率とは、食文化資産の結果に関わらず訪問意向の各変数に対して「そう思う」と回答する確率を指す。また、事後確率とは、食文化資産の各変数について消費者が「そう思う」と回答した場合に、訪問意向の各変数に対して「そう思う」と回答する確率を指す。そして、訪問意向の事後確率が事前確率と比較してどの程度変化するかを示した。

ベイジアンネットワークの分析結果をみて、まず興味深いのは、食文化資産の評価とそれが訪問意向に及ぼす影響が異なるという点である。**表4**の食文化資産の評価をみると、大阪は、外食の充実に対する評価が最も高く、次いで、美味しさ、料理の独自性、食材の独自性の順になっているが、**表8**の感度分析をみると、訪問意向に対して、外食の成実は影響せず、美味しさと料理の独自性が影響を与える。一方、京都に対する食文化資産の

表8 感度分析の結果

	大阪			京都		
	訪問意志	宿泊訪問	複数訪問	訪問意志	宿泊訪問	複数訪問
事前確率	0.489	0.438	0.387	0.593	0.551	0.477
事後確率						
美味しさ	0.748 (+25.9%)	0.685 (+24.7%)	0.590 (+20.3%)	—	—	—
料理の独自性	—	—	0.522 (+13.5%)	0.706 (+11.3%)	0.685 (+13.3%)	—
食材の独自性	—	—	—	—	—	0.537 (+5.9%)
外食の充実	—	—	—	0.741 (+14.8%)	0.719 (+16.8%)	0.691 (+21.4%)

評価では、料理の独自性が最も高く、次いで、美味しさ、そして、同率で食材の充実および外食の充実の順になっているのに対し、訪問意向に大きな影響を与えるのは、相対的に評価の低い外食の充実となっており、食文化資産の評価とそれが訪問意向に及ぼす影響に差異が生じる。

また、地域間で比較してみると、食文化資産の美味しさと外食の充実の評価に関して、大阪と京都で差異はないものの、大阪の訪問意向には美味しさが、京都の訪問意向には外食の充実が大きな影響を及ぼしており、地域間でも食文化資産の評価とそれが訪問意向に及ぼす影響に差異が生じる。以上の結果は、食文化資産の評価とそれが訪問意向に及ぼす影響および食文化資産と訪問意向の関係は地域ごとに異なっており、食文化資産に対する評価や、全国あるいは他地域の食文化資産と訪問意向の関係から、特定地域の食文化資産と訪問意向の関係を推定することができないことを示している。

さて、食文化資産の評価に差がないものの、大阪では美味しさが、京都では外食の充実が訪問意向に対して大きな影響を与えるのはなぜだろうか。それは、大阪と京都の食文化資産の構造が影響していると考えられる。大阪の代表的な食文化である「たこ焼き」や「お好み焼き」は、同類の料理を提供する店舗が数多く存在し、価格も手頃なことから利用しやすい。しかし、大衆料理の色合いが強いため、特段の美味しさを感じなければ、

あえて訪問してまで食べようと思わない。一方、京都は、京料理という言葉に象徴されるように、料理の独自性が強く認識されており魅力的であるものの、高級で敷居が高く、どこでそれを食したらよいかわからない。したがって、それを食す場所に関する知識が増えると、訪問意向が高まることになる。

以上の考察は、直接検証したわけではなく仮説の域を出ないが、大阪において美味しさが、京都において外食の充実が訪問意向に大きな影響を与える理由だと言えよう。なお、大阪の美味しさに関して、訪問意向に対する感度(+25.9%)が最も高く、次いで、宿泊意向(+24.7%)、複数訪問(+20.3%)となっており、京都の外食の充実に関しては、逆に複数訪問(+21.4%)が最も高く、次いで、宿泊訪問(+16.8%)、訪問意志(+14.8%)となっているのも、上述した食文化資産の違いが影響していると思われる。

また、大阪において、美味しさ以外に料理の独自性が複数訪問に影響を及ぼしたり、京都において、外食の充実と料理の独自性が訪問意志および宿泊訪問に影響を及ぼすのに対し、複数訪問に対しては、料理の独自性ではなく、食材の独自性が大きく影響を及ぼすことも、各地域の食文化資産の構造や、それが及ぼす効果を考える上で重要な手がかりになると言えよう。

5. 結びにかえて

本稿では、近畿圏外居住者の大阪市と京都市に対する評価をもとに、地域ブランディングの中核となる食文化資産に着目し、食文化資産が訪問意向に及ぼす影響を考察した。小林(哲)(2020)では修正地域ブランド資産一価値評価モデルを提示し、地域ブランド資産・価値・成果の関係性を、SEMを用いて考察しているが、観測変数をもとに生成された潜在変数間の影響を確認するにとどまっている点に課題が残る。そこで、本研究ではベイジアンネットワーク分析を用いることで、食文化資産を構成する観測変数に着目し訪問意向との関係性を明らかにした。その結果、地域によって食文化資産と訪問意向における因果関係の構造が異なり、かつ因果関係の強さも異なることが明らかになった。

本稿における学術的貢献は、修正地域ブランド資産一価値評価モデルに対してミクロな分析を行った点にある。小林(哲)(2020)では、地域ブランド資産・価値・成果の計45観測変数に対してSEMを実行し、**図3**に示した¹¹潜在変数間の関係性が明らかにされ、マクロな視点から地域ブランド・エクイティと地域ブランド成果の関係を確認した。しかし、地域ブランド資産の個々の観測変数と地域ブランド成果の関係性までは明らかにされていない。

そこで、本稿では、食文化資産と訪問意向という限られた要因ではあるものの、よりミクロな視点から分析を行うためベイジアンネットワーク分析を行った。その結果、食文化資産の4要因と、訪問意向の3変数との関係性が明らかとなった。SEMは、潜在変数を導入することで複雑な構造の因果関係を明らかにすることができ、マクロ視点での分析に適している。一方、ベイジアンネットワーク分析は、潜在変数を構築することなく観測変数間の関係性を直接測定できることからミクロ視点での分析に適しており、これらの分析手法を併用することでより精緻な分析が可能となる。近年、マーケティング分野においてSEMを用い

た研究が多くなっているが、変数を統合せずにミクロ視点から分析を行うという点で、本研究は今後の研究拡張に役立つと思われる。

また実務的貢献としては、大阪市と京都市の2地域に対して、比較可能な方法で旅行客の食文化資産に関するブランド連想と訪問意向の因果関係を明らかにした点にある。ここで注目すべきことは、食文化資産に対する評価の高さが、訪問意向の高さに必ずしもつながらないことである。例えば、外食の充実に対する評価は、大阪市と京都市で有意差がないにもかかわらず、訪問意向に対する影響は、京都市に存在するもの大阪市には存在しなかった。このように、食文化資産が訪問意向に及ぼす影響は、地域によって異なるため、両者の関係性を理解することで、各地域に適した地域ブランディングを行うことができる。

その一方で課題も残る。第1に、大阪市と京都市のみを調査対象としている点である。例えば、神戸市や奈良市も近畿圏内における主要観光地であり、これらと比較することでより精緻な地域間比較が可能となる。また、各地域の地域ブランディングの方向性を検討するうえでも重要な示唆が得られるだろう。第2に、地域ブランド資産の中でも食文化資産に絞って調査を行っている点である。大阪市と京都市はともに、食文化資産以外の地域ブランド資産も重要であることは間違いない。そのため、本稿と同様の分析手法を用いることで各地域における現状をより精緻に把握することが可能となる。また、地域ブランド資産における食文化資産の位置づけも知ることができる。加えて、地域ブランド資産の各要素間の関係性、つまり要素間の交絡作用についても今後確認する必要があると考える。例えば京都では、歴史文化資産が豊富ではあるが、その近隣に外食が充実しているかどうか訪問意向に対して影響を及ぼすことも考えうる。第3に、地域ブランド成果において、訪問意向に絞って調査を行っている点である。地域活性化の方法として、旅行客を増やすだけでなく、その一部を居住者に移行する段階的政策を採用することが多い。その観点から、訪問意向に

とどまらず居住意向に関しても同様な分析を行うことで、両者のギャップを認識し、地域としてどういった点に注力すべきか、どういった点を地域外の人々に訴求すべきか、より深い示唆が得られるであろう。

謝辞

本研究は、科研費(19H01540)および科研費(23K18815)の助成を受けたものである。

注

¹ 詳細は日本政府観光局(2023a)を参照のこと。なお、本稿では、旅行者と観光客を同義とし、旅行者と表現する。

² 詳細は観光庁(2023)を参照のこと。

³ 国内観光消費(訪日外国人を含む)29.2兆円の内訳は、日本人国内宿泊旅行が17.5兆円(60.0%)、日本人国内日帰り旅行が4.8兆円(16.4%)、訪日外国人旅行が5.4兆円(18.4%)、日本人海外旅行(国内分)が1.5兆円(5.2%)となっている。

⁴ 新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、2020年以降はグラフに記載していない。

⁵ 地域経営の変遷に関しては、小林(哲)(2021)を参照のこと。

⁶ 地方創生に関しては、内閣府(2014)を参照のこと。

⁷ 菅野・若林(2008)の「地域ブランド資産—価値評価モデル」と「修正地域ブランド資産—価値評価モデル」の相違点など、詳細な説明は小林(哲)(2020)を参照のこと。

⁸ 菅野・若林(2008)は、「社会インフラ資産」を「経済インフラ資産」と呼んでいるが、その中には医療や教育に関するインフラも含まれており、必ずしも経済活動に関するインフラに限らないことから、資産の内容は変えず、名称のみ「社会インフラ資産」に変更した。

⁹ 南三陸キラキラ丼は、①四季に応じて地元の旬な食材を使用すること、②食材の量をグラム単位

で厳守すること、③宮城県産の白米を使用することを条件に南三陸町の飲食店で提供される海鮮丼である。その内容は、季節によって異なり、春は季節の魚介類と春野菜を使用した「春つげ丼」、夏は無添加のウニを使用した「うに丼」、秋は魚種の多さを活かした「秋旨丼」、冬はイクラを主とする「いくら丼」となっている。

¹⁰ 例えば、RETRIP(2022)や農林水産省(2020)を参照のこと。

¹¹ 詳細は農林水産省(2020)を参照のこと。

¹² 本稿では、ベイジアンネットワークの活用に着目して整理したため、数学的・統計学的な詳細は繁柘他(2006)、鈴木・植野(2016)を参照のこと。

¹³ 有向非巡回グラフとは、要素間を矢印でたどった場合に循環することがない、つまり元に戻ってくることがないグラフを指す。

¹⁴ 条件付き確率とは、ある事象が他の事象の条件のもとでどれだけ確率的に発生するかを示す確率の概念を指す。通常確率ではある1つの事象の発生する確率のみに着目しており、条件付き確率のような特定の条件は与えられていない。

¹⁵ 各事象のことをノードと呼び、矢印をリンクと呼ぶ。また、リンクの先に位置するノードを子ノード、リンクの元に位置するノードを親ノードと呼ぶが、本稿においてはこれらの用語は用いずに議論を進める。

¹⁶ 事象 Y_2 は事象 X_1 と事象 X_2 と因果関係を持つ。この場合、事象 Y_2 の確率分布は、「 $P(Y_2|X_1, X_2)$ 」と表現され、事象 X_1 および X_2 が与えられた下での事象 Y_2 の発生確率を意味する。これらの条件付き確率を計算することで、因果関係の有無をもとにグラフを描いている

¹⁷ ベイズの定理を含めたベイズ統計については、藪野(2021)を参照のこと。

¹⁸ 事後確率の計算に関しては、「原因→結果」だけでなく「結果→原因」の推論も可能となっている。ベイジアンネットワークと近い分析手法としてニューラルネットワークがあるが、ニューラルネットワークの場合は一方向のみの推論となっているので、この点でベイジアンネットワーク分

析とは異なる。

¹⁹ ここでの「影響を及ぼす」とは、食文化資産への回答が、訪問意向に対して「そう思う」と回答する確率が変化することを意味する。

²⁰ 感度分析とは、ある事象の発生有無が明らかとなった場合に、他の事象の事後確率が事前確率と比較してどの程度変化したのかを評価する手法を指す。

文献

- ・赤松宏和, 2007, 「「観光立国」は実現するか? —観光振興に向けた取組の変遷とこれからの課題—」『立法と調査』, 269, 3-17.
- ・観光庁, 2023, 「旅行・観光消費動向調査2023年1-3月期(速報)」, 観光庁ホームページ, (2023年10月18日取得, <https://www.mlit.go.jp/common/001609928.pdf>).
- ・観光庁, 2019, 「旅行・観光産業の経済効果に関する調査研究」, 観光庁ホームページ, (2023年10月18日取得, <https://www.mlit.go.jp/common/001579306.pdf>).
- ・菅野佐織・若林宏保, 2008, 「ブランデッド・シティ構築戦略と資産」『マーケティングジャーナル』, 27(3), 82-96.
- ・小林哲, 2023, 「食文化の「商品化」—地域ブランド資源としての食文化」『食の展望: 持続可能な食をめざして(フォーラム人間の食 第3巻)(南直人編)』, 農山漁村文化協会, 6章, 183-206.
- ・小林哲, 2021, 「コロナ禍での地域ブランディング—地方活性化の点と線—」『マーケティングジャーナル』, 41(1), 29-40.
- ・小林哲, 2020, 「地域ブランド成果の相違が地域ブランド資産—価値構造の評価に与える影響: 修正地域ブランド資産—価値評価モデルに基づく定量分析」『三田商学研究』, 63(4), 183-202.
- ・小林哲, 2018, 「地域資本としての食文化—宮城県南三陸町の「キラキラ井」と「さんこめし」を例として—」『vesta(食文化誌ヴェスタ)』, 111, 8-11.
- ・小林哲, 2016, 『地域ブランディングの論理—食文化資源を活用した地域多様性の創出』有斐閣.
- ・小林裕和, 2022, 「着地型観光の再解釈と地域観光企業—島根県 隠岐旅行舎を事例として—」『観光マネジメント・レビュー』, 2, 2-11.
- ・繁樹算男・植野真臣・本村陽一, 2006, 『ベイジアンネットワーク概説』培風館.
- ・鈴木讓・植野真臣(編), 2016, 『確率的グラフィカルモデル』共立出版.
- ・中小企業基盤整備機構, 2016, 『着地型観光商品開発・販路開拓事例ガイドブック』中小企業基盤整備機構.
- ・内閣府, 2014, 「まち・ひと・しごと創生総合戦略」, 内閣官房・内閣府総合サイト地方創生, (2023年12月1日取得, https://www.soumu.go.jp/main_content/000332459.pdf).
- ・日本政府観光局, 2023a, 「訪日外客数(2023年10月推計値)」, 日本政府観光局ホームページ, (2023年11月16日取得, https://www.jnto.go.jp/news/20231115_monthly.pdf).
- ・日本政府観光客, 2023b, 「年別 訪日外客数、出国日本人数の推移(1964-2022)」, 日本政府観光局ホームページ, (2023年10月18日取得, https://www.jnto.go.jp/statistics/data/marketingata_outbound_2022.pdf).
- ・農林水産省, 2020, 「地域に根づいたご当地飲食チェーン(aff(あふ)2020年12月号)」, 農林水産省ホームページ, (2023年10月18日取得, https://www.maff.go.jp/j/pr/aff/2012/spe1_04.html).
- ・藪野祥太, 2021, 「マーケティング分野におけるベイズ統計の適用」『経営研究』, 72(1), 201-219.
- ・RETRIP, 2022, 「旅行で1度は訪れたい! 日本全国の人気ローカルチェーン店13選」, RETRIPホームページ, (2023年10月18日取得, <https://rtrp.jp/articles/94787/>).
- ・Keller, K. L., 1993, "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity,"

- Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. *industry, and tourism to cities, states, and nations*, New York: Free Press.
- Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment,*

付録

表9 本稿で使用した変数とその質問項目

構成概念	要素	質問項目
食文化資産	美味しさ	食べ物が美味しい。
	料理の独自性	地域独自の料理（調理法や食べ方など）がある。
	食材の独自性	地域固有の特産物（農作物、海産物、畜産物、酒など）がある。
	外食の充実	飲食店が充実している。
訪問意向	訪問意志	大阪／京都を訪れたいと思いますか。
	宿泊訪問	大阪／京都に宿泊したいと思いますか。
	複数訪問	何度も大阪／京都を訪れてみたいですか。

【 調査報告 】

コロナ禍による「食による地域おこしイベント」の変化： 函館西部地区バル街の事例研究

福井県立大学経済学部 准教授 松下 元則

要約

本稿では、コロナ禍に起因する「食による地域おこしイベント」の変化を検討するために、函館西部地区バル街(以下、バル街)の事例研究を行った。具体的には、コロナ禍による開催中止期間の直前に開催された第32回と直後に開催された第33回を比較して、「コロナ禍による3年間の開催中止期間を経て、バル街にどのような変化が生じたのか」、という問いの解明を試みた。分析に使用した資料・データは、バル街を主催する函館西部地区バル街実行委員会のメーリングリストとチケット集計表、バル街マップ、バル街レポートである。分析の結果、コロナ禍による3年間の開催中止期間を経て、①開催規模の縮小と②参加店の新旧交代、③参加者の回遊範囲の縮小が生じたことが明らかになった。分析結果からは、バル街の開催エリアの中心部に位置する末広町のレジリエンスが他の町よりも高い可能性などが示唆された。

キーワード

函館西部地区バル街、コロナ禍、開催規模、回遊範囲、レジリエンス

1. はじめに

2020年から感染が拡大した新型コロナウイルス感染症の影響(以下、コロナ禍¹)により、日本各地の様々な「食による地域おこしイベント」が中止・休止に追い込まれた。2022年頃から再開されるようになったけれども、コロナ禍を経験した「食による地域おこしイベント」に生じた変化の実態解明は進んでいない。本稿の目的は、函館西部地区バル街(以下、バル街)の事例研究にもとづき、コロナ禍に起因する「食による地域おこしイベント」の変化を検討することである。より具体的には、「食による地域おこしイベント」の代表事例であるバル街が、コロナ禍による3年間の開催中止期間を経て、どのように変化したのかを明らかにする。

1.1 研究対象

バル街は、北海道函館市でスペイン料理店のオーナーシェフを務める深谷宏治が考案した、飲み歩きイベントである。函館山と函館湾に面した函館市西部地区(以下、西部地区)で、2004年から毎年春と秋に各1日開催されており、コロナ禍による3年間の開催中止期間を経て、2023年5月

松下氏の横顔

福井県立大学経済学部准教授

中央大学総合政策学部卒業。2007年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。函館大学商学部専任講師、准教授を経て、2012年より現職。主な論文は「サントリー・中国事業の史的展開：上海ビール市場における流通革新と既存能力群の融合」、「函館西部地区バル街の集客メカニズム」、「COVID-19流行下の飲食店の取組み：＜経営者111人の自己採点＞の計量テキスト分析」など。

20日に第33回が、9月10日に第34回が開催された。バル街の参加者は複数の参加飲食店（以下、参加店）を巡り、各店の料理とドリンク、参加者間のコミュニケーション、西部地区の景観などを、銘々の方法で楽しむ。既存の地域資源とシンプルな仕組みで、毎回4,000人以上の参加者を西部地区に吸引しているバル街は、「食による地域おこしイベント」の代表的な成功事例の1つである（松下 2013）。

バル街は日本各地で開催されるバル・イベントのルーツでもある。伊丹まちなかバル（兵庫県伊丹市）、カリアンナイト（愛知県刈谷市）、立川バル街（東京都立川市）、ながおかバル街（新潟県長岡市）、バルウォーク福岡（福岡県福岡市）など、バル街を模倣したバル・イベントが日本各地で開催されている。開催地が増加した背後で、バル街を主催する函館西部地区バル街実行委員会（以下、実行委員会）は、日本各地からの視察に対応し、開催ノウハウの無償提供を続けてきた（角谷 2016）。

これらの点が評価されて、バル街は2017年度グッドデザイン賞と同ベスト100、同特別賞（地域づくり）を、2019年には第41回サントリー地域文化賞を受賞している。グッドデザイン賞の受賞理由は、「バル街ほど、全国に広まった食による地域興しイベントはないのではないだろうか。ルーツとなる函館では、すでに今年で14年目、28回の開催。函館ではそれがすべて、行政による補助金や助成金を受けずに行われているイベントだということだから恐れ入る。・・・（中略）・・・しかも全国各地からの視察に対応し、他地域での開催に関しては無償でノウハウを提供している。その活動に敬意を表して、ベスト100受賞となった」というものである²。バル街は、日本各地で開催されるバル・イベントのルーツであり、「食による地域おこしイベント」の代表事例なのである。

1.2 先行研究

コロナ禍に起因する「食による地域おこしイベント」の変化の実態解明は進んでいないので、イ

ベント全般と飲食サービス業を対象を拡げて、先行研究を確認しておきたい。

まず、日本国内のイベントに関して、感染拡大を防ぐために2020年3月以降、各種イベントが開催中止になり、各種イベントが行われるイベントスペースの臨時休業が増加した。2020年4月～5月の緊急事態宣言中、イベントスペースはイベント中止や休業を余儀なくされ、90%以上の施設が休業した（町村ほか 2021）。コロナ禍により日本各地でイベントや行事が中止・休止に追い込まれたが、その後、イベント業界では非接触型イベントなどが開催され（笠原 2021）、都市祭礼では開催規模を縮小しての再開が試みられた（武田 2022；山崎ほか 2022）。日本各地の都市祭礼は、2020年にはほぼ全てが中止されたが、2021年に一部が規模を縮小して開催され、2022年からは全国的に再開された（武田 2023）。

飲食と会話をとまなわないイベントや都市祭礼では、参加者の接触機会を減らしたり、開催規模を縮小しながら、2021年から再開が試みられたが、バル街とバル・イベントの再開は1年以上、遅かった。2022年に伊丹まちなかバルとカリアンナイト、ながおかバル街、バルウォーク福岡などが再開され、2023年に函館西部地区バル街が再開された³。「食による地域おこしイベント」のなかには屋外で会話をとまなわないものがあり、それらと比べてもバル街とバル・イベントの再開は遅かった。その理由は、店内飲食と会話をとまなうので、感染拡大リスクが他よりも高かったからである。

次に、「食による地域おこしイベント」の担い手である飲食サービス業は、コロナ禍の影響が最も大きい産業の1つだった。対顧客接点のオンライン化、リモートワークの導入が難しく、事業内容という意味でも働き方という意味でも、これまでと同じやり方を継続することが強いられたため、事業に大きな影響が出るとともに、種々の組織対応も遅れていた（服部ほか 2020）。経営環境の変化に対応するために各企業では様々な取り組みが行われたが（王 2022；松下 2022；高力 2023）、

2022年に実施されたアンケート調査によると、従業員30人未満の小規模な企業では、コロナ禍により約9割の店舗で営業利益が減少した。回答企業の経営者らは、「新型コロナウイルス感染症拡大により一旦離れた客は戻ってこない」、「従業員を減らし、自ら定休日も働いている」、「人出が少ないため工夫をしても効果がない」と述べており、コロナ禍は飲食サービス業の経営環境を変化させた(平田 2023)。

イベント全般と飲食サービス業に関する先行研究から、コロナ禍の影響は他のイベントよりも「食による地域おこしイベント」で大きく、「食による地域おこしイベント」のなかでもバル街とバル・イベントで大きかった可能性が示唆された。バル街は日本各地のバル・イベントのルーツであり、「食による地域おこしイベント」の代表事例でもあるので、コロナ禍に起因する「食による地域おこしイベント」の変化を検討するのに、バル街は最適な事例なのである。

1.3 研究方法とデータ

本稿では、コロナ禍による開催中止期間の直前に開催された第32回と直後に開催された第33回を比較して、「コロナ禍による3年間の開催中止期間を経て、バル街にどのような変化が生じたのか」という問いを解明する。基本的には第32回と第33回の比較を行うが、第33回の特徴を明確にするために必要な場合には、第34回など他の開催回も分析対象に加えた。分析に使用した資料とデータは、函館西部地区バル街実行委員会メンバーリスト(以下、実行委員会ML)⁴とチケット集計表⁵、参加者に配布される各開催回の『バル街マップ』⁶、参加店に配布される各開催回の『バル街レポート』⁷である。この他に、筆者が2009年から実施している、バル街と実行委員会での参与観察の成果を、資料とデータの解釈に使用した。以下では、「開催概要の変化」、「参加継続率の変化」、「参加店の変化」、「町別の軒数シェアと来店者数シェアの変化」の順に、分析結果を確認する。

2. 開催概要の変化

通常は半年ごとに開催されてきたバル街が、コロナ禍により3年半、開催されなかった。2019年9月1日(日)に第32回が開催された後、3年の開催中止期間を経て、2023年5月20日(土)に第33回が開催された⁸。代替イベントも開催されなかったので、完全な開催中止だった。

バル街の開催が中止されたのは、今回が2度目だった。1度目は、2011年4月17日に開催予定だった第15回が東日本大震災の影響で中止された。2011年9月9日に第16回が開催されたので、開催中止期間は半年だった⁹。この時は完全な開催中止ではなく、4月17日に「バルまち応援会」というチャリティーイベントが開催された。開催中止期間が短く、類似の代替イベントが開催されたため、開催中止期間の直前(第14回)と直後(第16回)の開催回で、参加店と参加者の行動、イベントの開催概要に変化は生じなかった。しかし、今回は開催中止期間が3年で、代替イベントも開催されなかったので、再開後のイベントの開催概要に変化が生じていた可能性がある。本章では、チケットの販売チャンネルと価格、参加者数、参加店数を比較して、第32回と第33回の開催概要の違いを検討する。

2.1 販売チャンネルの変化

バル街のチケットには、前売券と当日券、端数チケットの3種類がある¹⁰。当日券と端数チケットは、開催当日に実行委員会が函館市地域交流まちづくりセンター内に開設する、バル街の総合受付「バル街i」でのみ販売される¹¹。チケットの9割を占める前売券は、全参加店と販売協力店¹²、松柏堂プレイガイド¹³、ローソン宝来町店、実行委員会メンバー(以下、実行委員)、インターネット予約などを通じて、開催日の1ヵ月前から前日まで、販売される。なお、各販売チャンネルで取り扱うチケットの数(以下、チケット取扱数)は、毎回、実行委員会が過去の販売実績に基づいて割り当てている。

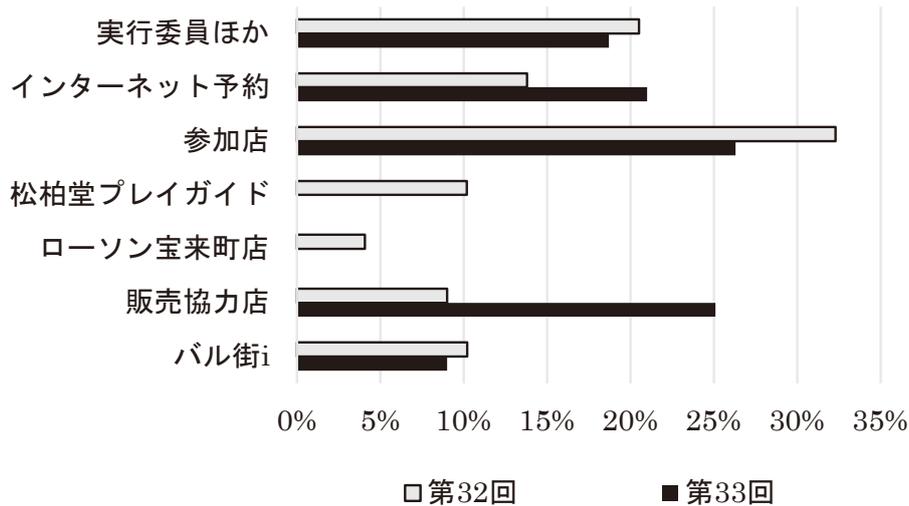


図1 第32回と第33回のチケット販売チャネルのシェア比較 (販売実績値)

出典：函館西部地区バル街実行委員会チケット集計表(各開催回)より作成

図1は、第32回と第33回の各販売チャネルのシェアを比較するために描かれている。図からは、松柏堂プレイガイドとローソン宝来町店のシェアが0%になったことと、インターネット予約と販売協力店のシェアが増加したことが分かる。松柏堂プレイガイドとローソン宝来町店は、前売券の主要な販売チャネルで、第32回のシェア合計は14%だったが、開催中止期間中に閉店した。そのため実行委員会は、販売協力店の1つであるcafe Drip Drop (以下、Drip Drop) とインターネット予約のチケット取扱数を増やした。

Drip Drop とインターネット予約が増やされた理由は、他の販売チャネルよりも購入しやすいからである。閉店した松柏堂プレイガイドは西部地区の1店を含めて市内に5店あり、ローソン宝来町店はコンビニエンスストアなので、誰でも気軽にチケットを購入しやすかった。その機能を代替するために選ばれたDrip Dropは、西部地区の中心部にある函館市地域交流まちづくりセンター内にあるので訪れやすく¹⁴、閉店した松柏堂プレイガイド十字街店とローソン宝来町店からも近かった。インターネット予約は、開催当日に「バル街i」でチケットを受け取って代金を支払えば良いので、より気軽に購入することができる¹⁵。開催中

止期間中に松柏堂プレイガイドとローソン宝来町店が閉店したけれども、誰でも気軽に前売券を購入できる機能を、販売協力店の1つであるDrip Drop とインターネット予約が代替したので、参加者の利便性の低下や混乱は生じなかった。

2.2 チケットの値上げ

チケット価格は、第12回(2009年9月11日)¹⁶から第32回まで、前売券が1冊(5枚1綴り)3,500円、当日券が1冊(5枚1綴り)4,000円、端数チケットが1枚800円だったが、第33回に値上げされた。前売券が4,000円、当日券が5,000円、端数チケットが1,000円になった¹⁷。それにともない、各参加店に支払われる還元金はチケット1枚につき一律700円となり、第32回までよりも100円増額された¹⁸。チケットが値上げされた理由は、食材価格などの高騰にともない、各参加店に支払う還元金を増やす必要があったからである。還元金の増額は参加店の実情に沿うもので、例えばバル街に10回以上参加している参加店(以下、常連参加店)の経営者の一人からは、「チケット値上げがなければ参加しなかったかも」¹⁹という感想が、実行委員会に伝えられている。

値上げされたにもかかわらず、第33回のチケッ

トは短期間で売り切れた。開催1ヵ月前の4月20日に発売された前売券が、インターネット予約では4月26日に、Drip Dropでは4月27日に、それぞれ完売した。また、開催前日までに、91%の参加店で前売券が完売した。完売しなかった参加店は、西部地区以外から参加する飲食店(以下、特別参加店)や初参加の飲食店(以下、初参加店)であった。開催当日には、前売券を購入できなかった人が当日券を求めて、「バル街」が開設される函館市地域交流まちづくりセンターの前に行列を作り、整理券が配布された。11時30分に販売開始された当日券は11時50分に完売し、端数チケットも17時50分に完売した。

2.3 参加者数と参加店数の減少

チケットが短期間で売り切れ、チケット使用率も99.9%と高かったけれども、第33回のチケット販売数と参加者数は第32回よりも減少した²⁰。チケット販売数は、前売券が第32回よりも685冊少ない3,723冊、当日券と端数チケットの合計が135冊少ない364冊であった。それにともない参加者数は820人減って、4,087人であった。第33回の参加者数は、第32回よりも17%減少した。

チケット販売数と参加者数が減少した原因は、参加店数の減少にある。第33回の参加店数は56軒で、第32回よりも20軒少なかった。全ての時間帯で営業中の参加店数が減少し、全参加店の営業時間の合計(以下、総営業時間)は113時間減って、350時間であった。サービス供給能力を超えてチケットを販売すると、店頭や店内での待ち時間が長くなったり、営業時間中に料理やドリンクが売り切れるなどして、参加者の満足度が低下する。そのような事態を避けるために、実行委員会では毎回、参加店全体のサービス供給能力を概算して、チケットを売りすぎないようにしている。第33回は参加店が減少して、参加店全体のサービス供給能力が低下したので、実行委員会が販売するチケットの数を減らした結果、参加者数が減少したのである。

2.4 開催規模の縮小

第32回と第33回を比較すると、参加店数は76軒から56軒に減り、総営業時間は463時間から350時間に減り、参加者数は4,907人から4,087人に減った。チケットは短期間で売り切れて、チケット価格は値上げされたけれども、実行委員会が発売するチケットの数を減らしたので、チケット売上額は約70万円減少した。第32回には1,700万円を超えていたチケット売上額が、第33回には1,700万円を下回った。コロナ禍が生じた後(以下、コロナ禍後)に開催された第33回は、コロナ禍が生じる前(以下、コロナ禍前)に開催された第32回よりも、参加店数と参加者数、チケット売上額が減少して、開催規模が縮小したのである。

3. 参加継続率の変化

3.1 参加打診店の増加

参加店数が減少したのは、実行委員会が対策を怠ったからではなかった。2023年1月に始まった第33回の開催準備の初期段階から、参加店数を減らさないための対策が検討されていた。具体的には、1月24日の会議で開催日が決定され、2月16日の会議で参加を打診する飲食店(以下、参加打診店)を大幅に増やすことが決定された。

ここで簡単に、参加店の決定プロセスを確認しておこう。実行委員会は、開催3ヵ月前の会議で、参加打診店を決定し、各店を担当する実行委員の割り振りを行う。その翌日から、実行委員は担当店を1軒ずつ訪れたり、電話をかけて、参加を打診する。参加打診店がバル街に参加する場合には、開催2ヵ月前までに、実行委員会へ参加申込書を提出する。このようなスケジュールで、参加店は決定される。開催回によって参加店数が異なるのは、毎回、参加打診店の数と参加率が異なるからである。

ここで注意が必要なのは、参加打診店を決める段階で、実行委員会が飲食店を選んでいる点である。西部地区で営業している飲食店であれば、無条件で参加店に加われる訳ではない。参加打診店

は、前回参加店と元参加店と新規候補店の3種類で構成されている。前回参加店と元参加店は、バル街に参加したことのある飲食店で、バル街で提供した料理などのサービスが実行委員会の求める基準を満たしていた店である²¹。新規候補店は、バル街に参加経験のない西部地区などの飲食店で、実行委員がプライベートで客として来店して満足度が高かった店や、実行委員の周囲の信頼できる人たちの評判が良い店、参加希望の申し出があった飲食店から選ばれる。基本的な選定基準は、バル街の参加者が満足できるサービスを提供可能かどうか、というものである。そのため飲食店側が参加を希望しても、実行委員会で検討した結果、参加を断られるケースもある²²。

3年間の開催中止期間を経て、第33回は従来通りに開催準備が進められた。スケジュールと基本的な手順、参加店の選定基準は同じだったが、第33回には従来と異なる特徴が3つあった。第1に、参加打診店が23軒、増加した。第32回は93軒だったが、第33回は116軒だった。第2に、参加打診店に占める新規候補店の比率が、高くなった。第32回は11%だったが、第33回は29%だった。第3に、参加打診店の参加率が低下した。第32回には82%だったが、第33回は48%だった。

第33回は参加店が前回より20軒減少したけれども、実行委員会が新規候補店を中心に参加打診店を増やしていなければ、さらに減少幅が大きかったと予想される。

3.2 参加継続率の低下

第33回に参加店数が減少した主な原因は、前回参加店の参加継続率が低下したことだった。第32回の参加店79軒のうち、第33回にも参加したのは38軒だった。図2から確認できるように、第33回の参加継続率は48%で、過去最低だった。第2回～第34回の平均は85%で、第32回は86%、第34回は84%なので、第33回の参加継続率は突出して低かった。

通常は開催間隔が半年だけれども、第32回と第33回の間隔は3年半だったので、開催間隔が参加継続率に影響していた可能性がある。しかし、図3から確認できるように、3年半間隔の参加継続率でも、第33回の48%は過去最低だった。コロナ禍前の第32回(2019年9月1日)には、第25回(2016年4月22日)の参加店77軒のうち52軒が参加しており、3年半間隔の参加継続率は68%だった。第8回～第33回の平均は63%なので、第33回は平均を15ポイント下回っていた。また、3年半

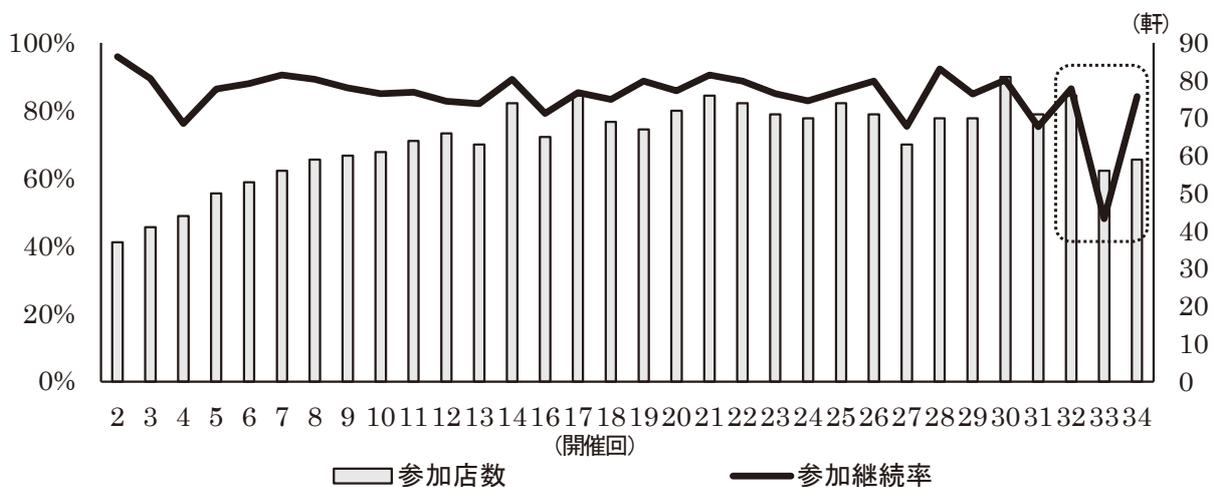


図2 前回参加店の参加継続率の推移

出典：『バル街マップ』(第1回～第34回)より作成

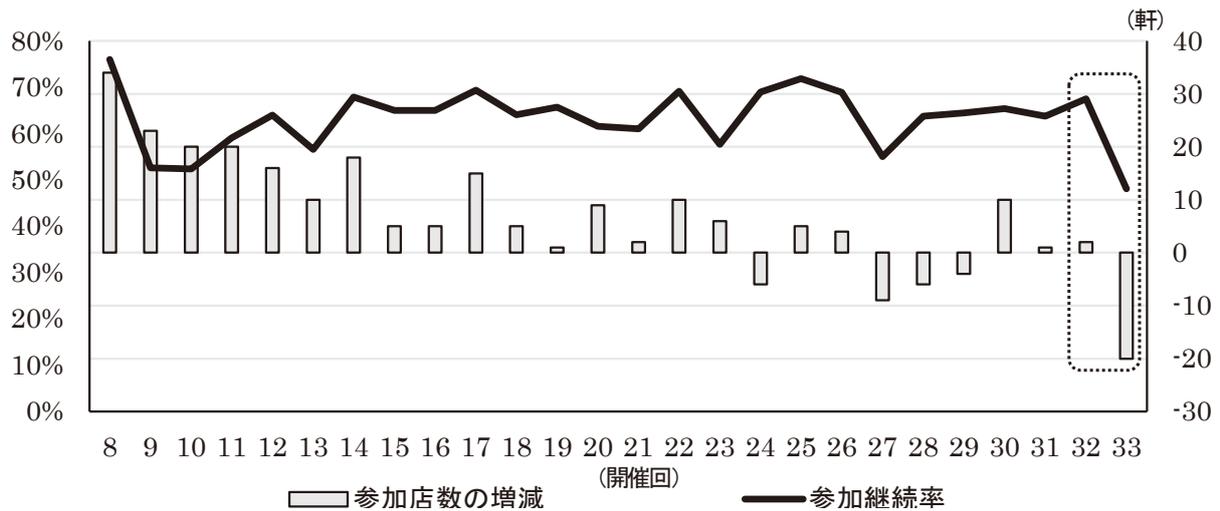


図3 3年半間隔の参加継続率と参加店数の増減

出典:『バル街マップ』(第1回~第33回)より作成

前と比べた参加店数も、第33回はマイナス20軒で、最も減少幅が大きかった。第33回の参加継続率の低さは、開催間隔の長さだけでは説明できないのである。

開催間隔の長さ以外に、開催中止という事態の影響を受けている可能性がある。東日本大震災の影響で中止になった第15回(2011年4月17日開催予定)の後に開催された、第16回(2011年9月9日)の参加継続率を確認する。1年ぶりに開催された第16回には、第14回(2010年9月12日)の参加店77軒のうち61軒が参加しており、参加継続率は79%だった。開催間隔が1年と3年半で異なるので、単純に比較できないけれども、開催中止後という点で共通している第16回と第33回を比較しても、第33回の参加継続率の低さが際立っていた。

3.3 不参加理由

なぜ、第33回の参加継続率が低下したのだろうか。実行委員会MLに送信された参加打診結果に基づいて²³、参加打診店の不参加理由を確認する。なお、参加を打診されたが不参加だった店(以下、不参加店)のうち、実行委員会MLで不参加理由(複数回答)が報告されたのは、第32回が18

軒、第33回が40軒であった。第33回の40軒は、不参加店(60軒)の2/3に相当する。

図4は、第32回と第33回の不参加理由を比較するために描かれている。共通点は、どちらも「体制が整わず」が最も多かった点である。第33回の特徴は、「通常営業が多忙」と「人手不足」が多かった点である。その他に、第33回には「閉店」が3軒²⁴、「経営者変更」が2軒あった。

第33回に「体制が整わず」を理由にあげた不参加店は、13軒(33%)²⁵だった。「体制が整わず」とは、バル街に参加するためには通常営業時を大きく上回る人数の来店者にサービスを提供する体制を整える必要があるけれども、それができなかったことを指している。第5回~第34回の参加店1軒あたりの平均来店者数は293人で、なかには千人以上が訪れた参加店もある²⁶。通常営業時の数倍~数十倍の来店者数に対応するために、事前の食材などの仕入れと仕込み、当日の調理と盛り付け、接客、洗い物などに関して、通常とは異なるオペレーションと担い手が各参加店で必要になる。それらの体制が不十分だったり、整っていないことが、第32回と第33回の最も多い不参加理由だった。なお、第33回の不参加店が実行委員会に伝えた理由には、「食事提供の準備中で5

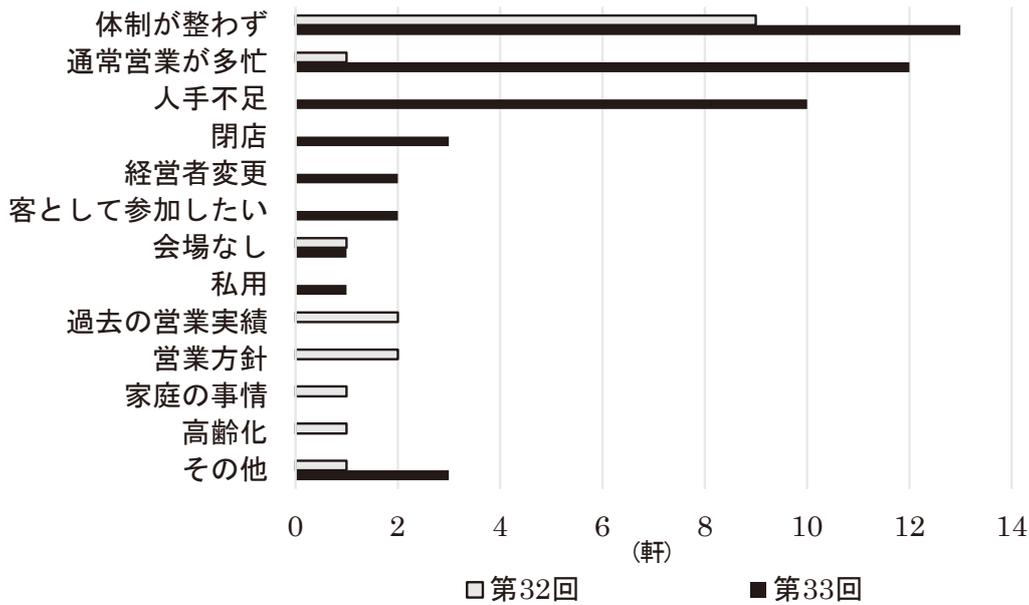


図4 第32回と第33回の不参加理由(複数回答)の比較

出典：函館西部地区バル街実行委員会MLより作成

月は無理²⁷や「オーナーが変わり、飲食部門がまだ開けてない²⁸」というものが含まれていた。

第33回の不参加理由で2番目に多かったのは、「通常営業が多忙」だった。第32回には1軒(6%)だったが、第33回には12軒(30%)に増加した。第33回には、「すでに団体予約でぎっしり。残念ですが参加できません²⁹」「今回も参加したかったのですが、忙しくてバルまで手が回らないため、申し訳ないのですが今回は参加を見送ります³⁰」など、「通常営業が多忙」が3割を占めていた。

「通常営業が多忙」なのは、コロナ禍による行動制限が解除されて、外食需要が急速に回復しただけでなく、第33回が5月の土曜日に開催されたことも影響していた。第32回までは、西部地区の飲食店が最も賑わう土曜日と、観光客が最も多いゴールデンウィークと夏休みを避けて、開催されてきた。それまで4月に開催されてきた「春のバル街」が、飲食店の賑わう5月の土曜日に初めて開催されたことが、「通常営業が多忙」という理由が増加した要因だが、「西部地区の一部の飲食店が、通常営業で手一杯で、バル街に参加する余力を失った」可能性も示唆された。

第33回の不参加理由で3番目に多かったのは、「人手不足」だった。第32回には0軒だったが、第33回には10軒(25%)に増えた³¹。不参加店が実行委員会に伝えた理由には、「バル街には参加したいが、通常の募集にも集まらなくて困っている³²」「コロナ禍で従業員が減り、通常営業は家族とパートで何とかやっているがバル街は難しい³³」というものが含まれていた。コロナ禍後の人手不足は、バル街への参加を難しくするだけでなく、通常営業にも影響を及ぼしていたのである。

以上のように、「体制が整わず」と「通常営業が多忙」、「人手不足」が、第33回の主要な不参加理由であった。これらの理由により、これまで参加してきた店(以下、既存参加店)が不参加となり、第33回の参加継続率が低下した。また個々の不参加理由には、西部地区の飲食店の一部で、バル街に参加する余力が失われた可能性を示唆するものが含まれていた。

4. 参加店の变化

4.1 新旧交代

参加継続率の低下が一因となって、第33回には参加店の新旧交代が進んだ。図5は、第11回～第34回の参加店数と初参加店の比率（以下、初参加店率）の推移を示している³⁴。第33回は参加店数が減少する一方で、初参加店率と初参加店数が過去最高・最多を記録した。初参加店率は29%で、第11回（2009年4月19日）～第34回の平均9.8%を大きく上回っていた³⁵。初参加店数は16軒で、第11回～第34回の平均6.8軒を大きく上回っていた。これらの事実は、開催中止期間中に西部地区で飲食店の新規出店が行われていたことを意味している。各店のWebページとSNS、食べログ、『北海道新聞』などで、特別参加店4軒を除いた西部地区の初参加店12軒について確認したところ、10軒が2020年8月以降に新規出店していた³⁶。第33回には、前回参加店の参加継続率が過去最低だったが、初参加店の軒数が過去最多だったので、参加店の新旧交代が進んだのである。

また、第33回に初参加店が増加したことと、第34回に参加継続率が回復したことからは（図2参照）、コロナ禍に対するバル街のレジリエンス（Resilience）の高さを読み取ることができる。レ

ジリエンスという概念は自然科学から社会科学まで幅広い領域で用いられているが（Zolli&Healy 2012；水野 2019）、本稿では「不測の事態や危機に直面した際に、そこから迅速に復旧できる能力」（中川編 2020）を指している。初参加店の増加と参加継続率の回復からは、コロナ禍という不測の事態から迅速に復旧できる能力がバル街に備わっていたことが、確認された。

新旧交代の「旧」に分類される、第32回が最終参加回だった西部地区の参加店29軒のうち、初参加だった4軒を除いた25軒の平均参加回数は15.0回で、参加期間に単純換算すると7年半だった。参加回数別の軒数は、30回以上が3軒、20回以上30回未満が5軒、10回以上20回未満が7軒だった。第32回が最終参加回だった参加店（以下、「第32回の最終参加店」）の中には、バル街を代表する複数の常連参加店が含まれていた。例えば、「南部坂」は第1回から32回連続で、「MOSSTREES」は第2回から31回連続で、「ヴィクトリアン・ローズ」は第4回から29回連続で、バル街に参加していた。その他にも、「ボーダー」と「ロマンティック・ロマンティカ」、「みなとの森」、「Pazar Bazar」、「shirokuma」などの常連参加店で、第32回が最終参加回となった。

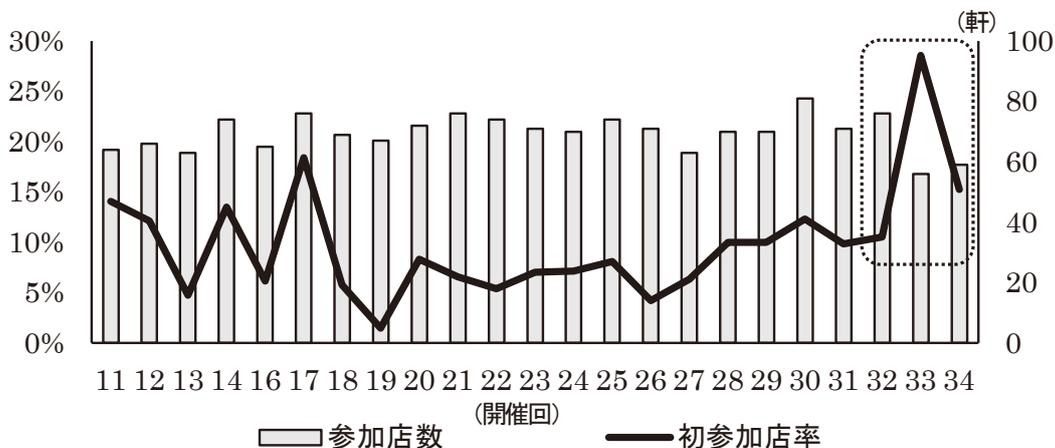


図5 参加店数と初参加店の比率の推移

出典：『バル街レポート』（Vol.11～33）と『バル街マップ』（第11回～第34回）より作成

4.2 「第32回の最終参加店」と「第33回の初参加店」の来店者数の比較

初参加店のなかには、西部地区以外(市内、道内、道外)から参加する特別参加店が含まれており、西部地区の参加店とは置かれている環境も行動パターンも異なる。本節では、西部地区に立地している参加店を対象を絞って、第33回の初参加店の集客力を検討する。なお、第33回の初参加店16軒のうち、12軒が西部地区に立地しており、そのうちの8軒が末広町に立地していた。

西部地区の「第32回の最終参加店」と「第33回の初参加店」の来店者数を比較すると、前者の方が多かった。「第33回の初参加店」(12軒)の開催当日の平均来店者数は273.6人で、参加店全体の平均341.3人を下回っていた。また、開催当日の来店者数の合計は延べ3,283人で、参加店全体の17%を占めていた。その一方で、「第32回の最終参加店」(29軒)の開催当日の平均来店者数は314.5人で、参加店全体の平均311.7人よりも僅かに多かった。また、開催当日の来店者数の合計は延べ9,121人で、参加店全体の39%を占めていた。第32回と第33回では参加者数と参加店数が異なるので単純に比較できないけれども、「第33回の初参加店」と「第32回の最終参加店」には、1軒

あたりの平均来店者数に40.9人、来店者数の合計人数に延べ5,838人の差があった。集客力に関して、「第32回の最終参加店」の抜けた穴を、「第33回の初参加店」が埋めるには至らなかったのである。

4.3 集客力の逆転

図6は、西部地区以外からの特別参加店も含む全ての参加店を対象に、第21回以降の初参加店と既存参加店の1軒あたり平均来店者数を比較するために描かれている³⁷。初参加店の平均来店者数が既存参加店よりも多かったのは、第23回と第24回、第28回、第29回、第32回の計5回であった。それ以外の計9回は既存参加店の方が多かった。なお、第21回～第34回の平均は、初参加店が297.4人、既存参加店が308.7人だったので、両者に大きな差はなかった。

初参加店と既存参加店の集客力が逆転することは過去にも観察されているが、第32回から第33回にかけては、それぞれの平均来店者数が過去最多を更新しての逆転が生じた。第21回以降で、初参加店の平均来店者数が最も多かったのが第32回で、既存参加店の平均来店者数が最も多かったのが第33回だった。第32回には初参加店の1軒

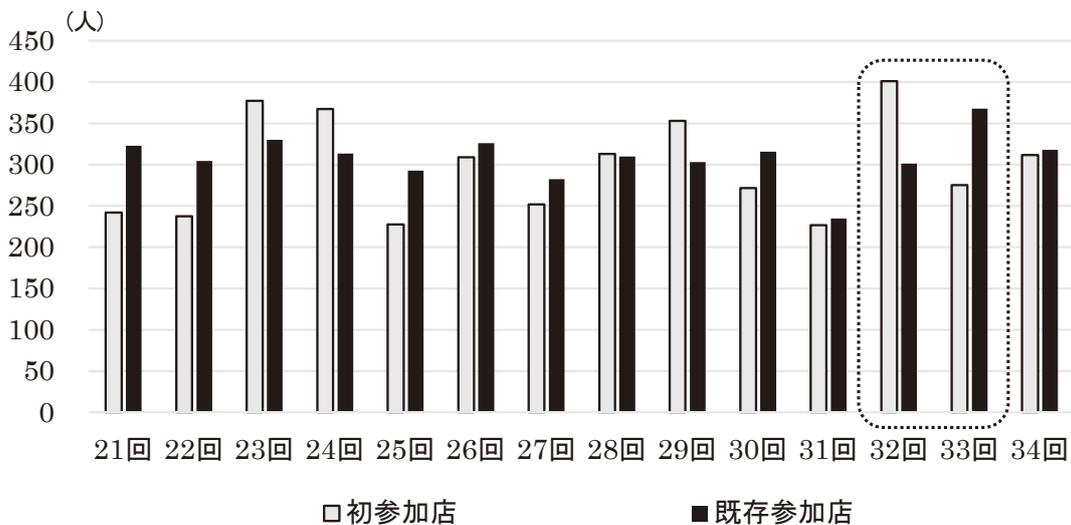


図6 初参加店と既存参加店の開催当日の1軒あたり平均来店者数の比較

出典：函館西部地区バル街実行委員会チケット集計表(各開催回)より作成

あたり平均来店者数が400.9人で、既存参加店の301.2人を大きく上回っていたが、第33回には既存参加店の1軒あたり平均来店者数が367.7人で、初参加店の275.2人³⁸を大きく上回っていた。コロナ禍前の第32回には、初参加店の方が1軒あたり平均来店者数は多かったけれども、コロナ禍後の第33回には既存参加店の方が多かった。コロナ禍の前後で、初参加店と既存参加店の集客力に、逆転が生じていたのである。

なぜ、このような逆転が生じたのだろうか。参加者の視点に立つと、訪れたことがないけれども関心があった飲食店を訪れることは、バル街の醍醐味の1つである³⁹。それとは相反するが、「毎回、最後はこの店」というように、「お気に入り」の参加店を毎回、訪れるリピーターも少なくない。第32回から第33回にかけての初参加店と既存参加店の集客力の逆転は、第32回には前者の基準で初参加店が多く選ばれ、第33回には前者と後者の基準で既存参加店が多く選ばれた可能性を示唆している。第33回は3年半ぶりの開催だったので、新規参加者が前者の基準で既存参加店を選ぶとともに、「いつもバル街で訪れていた店を、3

年半ぶりに訪れたい」と考えたリピーターが後者の基準で既存参加店を選んだ。コロナ禍による開催中止期間は、参加者全体に占める新規参加者の比率を高めるとともに、リピーターの行動パターンを一時的に変化させた可能性が示唆された。

5. 町別の軒数シェアと来店者数シェアの変化

コロナ禍後に参加店の新旧交代が進んだことにより、西部地区の各町の参加店数の比率（以下、軒数シェア）と来店者数の比率（以下、来店者数シェア）が変化した可能性がある⁴⁰。本章では、町別の軒数シェアと来店者数シェアの推移を検討する⁴¹。

5.1 町別の軒数シェア

図7は、第1回以降の軒数シェア上位3町の推移を確認するために描かれている。第1回以降、町別の軒数シェアの第1位～第3位は、末広町と元町、宝来町が占めてきた。末広町は第1回からトップシェアを維持してきたが、第32回までは増減を繰り返しながら、緩やかな減少傾向にあり

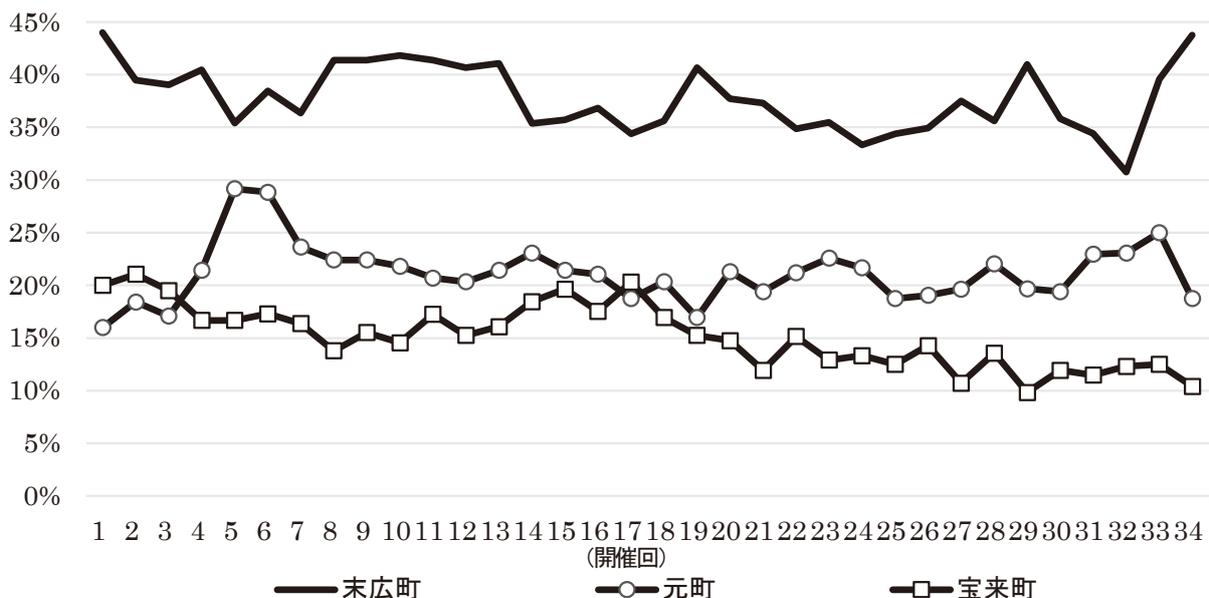


図7 上位3町の軒数シェアの推移

出典：函館西部地区バル街実行委員会チケット集計表（各開催回）より作成

た。しかし第33回に増加に転じた。第32回に31%だった軒数シェアは、第33回に40%、第34回に44%に増加して、第34回には第1回と並んで過去最高を記録した。コロナ禍後、末広町への参加店の集中が進んだのである。このように末広町の軒数シェアが増加した理由は、他の全ての町で参加店数が減少するなか、末広町のみ参加店数がほとんど変わらなかったからである。末広町の参加店数は、第32回に20軒、第33回に19軒、第34回に21軒だった。

末広町に隣接しており、バル街の開催エリアの中心部に位置している元町は、第4回以降(第17回を除く)、軒数シェア第2位を維持してきたが、コロナ禍後の推移は末広町と異なっていた。第32回に23%だった元町の軒数シェアは、第33回に25%に増加したが、第34回には19%に減少した。末広町は第33回から増加し続けているが、元町は増加後に減少に転じた。同じ開催エリアの中心部に位置していながら、末広町と元町の軒数シェアの差が拡大した原因は、初参加店数の差であった。第33回と第34回の初参加店の軒数と町別シェアが、末広町では8軒(67%)と3軒(43%)

だったのに対して、元町では2軒(17%)と0軒(0%)だった。どちらも第32回には1軒(17%)だったが、コロナ禍後に差が拡大した。開催エリア中心部内でも、末広町への参加店の集中が進んだのである。

これらの発見事実からは、コロナ禍に対するレジリエンスが町ごとに異なり、末広町は他の町よりもレジリエンスが高かった可能性が示唆された。

5.2 町別の来店者数シェア

図8は、町別の来店者数シェアの上位3町の推移を確認するために描かれている。各参加店の来店者数と立地に基づいて、町別の来店者数シェアを求めたところ、第21回以降、シェア第1位と第2位を、末広町と元町が占めていた。シェア第3位は、第32回まで宝来町が占めていたが、第33回以降は大手町が占めている。

末広町と元町のシェアは、第32回に減少し、第33回に増加した。その一方で、宝来町と大手町のシェアは、第32回に増加し、第33回に減少した。開催中止期間を経て、増加・減少の傾向が逆転したのである。第33回に増加した末広町と

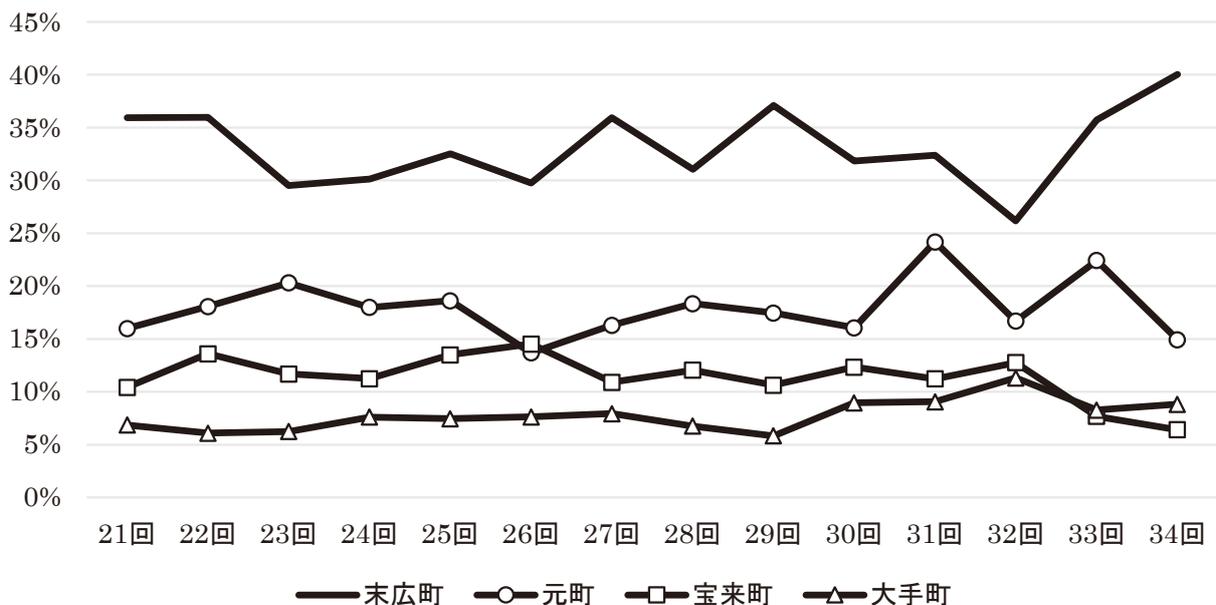


図8 上位3町の来店者数シェアの推移

出典：函館西部地区バル街実行委員会チケット集計表(各開催回)より作成

元町では、その後の傾向が異なり、末広町は増加を続けたけれども、元町は第34回に減少した。末広町の来店者数シェアは、第32回には26%だったが、第33回に36%、第34回に40%へと増加した。西部地区の全ての町のなかで、第33回以降、来店者数シェアが増加し続けたのは末広町のみで、第34回に過去最高を記録した。コロナ禍後、末広町の参加店を訪れる参加者が増え、末広町への参加者の集中が進んだことが、明らかになったのである。

5.3 回遊範囲の縮小

コロナ禍前から末広町は軒数と来店者数の両方でトップシェアを維持していたが、どちらもコロナ禍後に増加した。それにともない開催エリアの中心部に位置する、末広町と元町の軒数シェアの合計と来店者数シェアの合計も増加した。軒数シェアの合計は、第32回には54%だったが、第33回に65%、第34回に63%となり、第33回以降は60%を超えるようになった。来店者数シェアの合計も、第32回には43%だったが、第33回に58%、第34回に55%となり、第33回以降は50%を超えるようになった。第33回以降、開催エリア中心部に位置する末広町と元町のシェアの合計が2種類とも50%を超えるようになったことから、コロナ禍後、参加店が開催エリア中心部により集中するようになり、参加者も中心部の参加店をより多く訪れるようになったことが明らかになった。参加店と参加者の開催エリア中心部への集中、そのなかでも末広町への集中が進んだのである。

これらの発見事実は、参加者が飲み歩く回遊範囲が縮小したことを意味している。バル街は西部地区全域に点在する参加店を、参加者が銘々の方法で飲み歩くイベントであり、これまで実行委員会は弁天町や谷地頭町など、西部地区の中心部から離れた場所の飲食店へ積極的に参加を打診して、参加者が飲み歩く回遊範囲の拡大に取り組んできた。しかし、コロナ禍による3年間の開催中止期間を経て、参加者の回遊範囲が縮小した。コ

ロナ禍後に開催された第33回は、コロナ禍前に開催された第32回よりも参加店数と参加者数、チケット売上額が減少して、開催規模が縮小しただけでなく、参加者が飲み歩く回遊範囲も縮小したことが、明らかになったのである。

6. おわりに

本稿の目的は、「コロナ禍による3年間の開催中止期間を経て、バル街にどのような変化が生じたのか」という問いを解明することである。分析の結果、以下の3つの発見事実と示唆が得られた。

第1に、バル街の開催規模が縮小した。第32回よりも第33回は、参加店数と参加者数、チケット売上額が減少し、開催規模が縮小した。開催規模縮小の原因は、参加店数の減少であった。「体制が整わず」と「通常営業が多忙」、「人手不足」、「閉店」、「経営者変更」などの理由により、第33回は前回参加店の参加継続率が過去最低で、個々の不参加理由からは西部地区の一部の飲食店がバル街に参加する余力を失った可能性が示唆された。

第2に、参加店の新旧交代が進んだ。第33回は初参加店数が過去最多を記録した一方で、前回参加店の参加継続率が過去最低で、参加店の新旧交代が進んだ。初参加店の増加からは、コロナ禍後も西部地区で飲食店の新規出店が継続していたことが確認され、西部地区で開催されるバル街のレジリエンスの高さが示唆された。

第3に、参加者の回遊範囲が縮小した。開催エリアの中心部に位置する末広町と元町の軒数シェアの合計と来店者数シェアの合計がどちらも50%を超えるようになったことから、参加店と参加者の中心部への集中が進み、参加者の回遊範囲が縮小したことが明らかになった。また、他の全ての町で参加店数が減少するなか、末広町のみ参加店数がほぼ変わらなかったことから、コロナ禍に対するレジリエンスは町ごとに異なり、開催エリア中心部に位置する末広町のレジリエンスが他の町よりも高かった可能性が示唆された。

以上の分析結果に基づくと、「コロナ禍による

3年間の開催中止期間を経て、バル街にどのような変化が生じたのか」という問いに対して、「①開催規模の縮小と②参加店の新旧交代、③参加者の回遊範囲の縮小が生じた。開催エリア内でも町によってレジリエンスが異なり、開催エリアの中心部に位置する末広町のレジリエンスが他の町よりも高い可能性が示唆された」と結論づけられる。

ただし、これらが一時的な変化だったのか、不可逆的な変化だったのかは、現時点では判断できない。第34回の参加継続率はコロナ禍前の水準に戻っているため、①開催規模の縮小は一時的な変化であった可能性が高いけれども、②参加店の新旧交代と③参加者の回遊範囲の縮小が今後も進展する可能性は否定できない。一時的な変化と不可逆的な変化の見極めが、今後の課題として残されている。

[謝辞]

調査にご協力くださった函館西部地区バル街実行委員会の皆様に、深く感謝申し上げます。

[注]

¹ 「コロナ禍」は「新型コロナウイルスの感染拡大で引き起こされるさまざまな災難や不幸、経済的・社会的影響など複雑な状況」を一言で表す語だが(NHK放送文化研究所, https://www.nhk.or.jp/bunken/research/kotoba/20200701_4.html, 2024年2月28日閲覧)、本稿では経済的影響に焦点を当てる。

² グッドデザイン賞HP, <http://www.g-ark.org/award/describe/46066>, 2023年12月6日閲覧。

³ 例外的な事例として、三田バル(兵庫県三田市)と福島バル(大阪市福島区)は、感染予防対策をしながら2020年秋に開催された(石原 2021)。

⁴ 実行委員会MLには実行委員全員(2023年12月時点で16人)が登録されており、バル街に関する報告と連絡、相談、簡単な案件や期限が迫っている案件の意思決定が行われている。2009年から

実行委員会で参与観察を行っている筆者も、調査・研究のために実行委員会MLに登録されている。

⁵ 実行委員会の内部資料。本研究のために御提供いただいた。

⁶ 前売券と当日券と同封されているバル街マップ(A2サイズ・両面)には、参加店情報(場所と営業時間、アピールコメントなど)とチケットの使用方法などが記載されている。

⁷ 毎回、開催後に実行委員会は『バル街レポート』を作成して、参加店に配布している。同レポートには、各回の参加店数とチケット販売数、チケット回収枚数などの情報が掲載されている。

⁸ バル街は毎年、春(4月)と秋(9月)に開催されてきたので、厳密には「春から秋まで」と「秋から春まで」の開催間隔は異なるが、大まかな開催間隔は半年である。しかし、第32回と第33回の開催間隔は3年半であった。開催間隔が通常よりも3年長く、この期間を開催中止期間とみなす。

⁹ 第14回と第16回の開催間隔は1年であった。通常よりも長い半年間を開催中止期間とみなした。

¹⁰ 参加店では、チケット1枚と引き換えに、料理1皿とドリンク(e.g., ワイン)1杯が提供される。

¹¹ 端数チケットは、前売券か当日券の台紙を提示することで、1人4枚まで購入できる。

¹² 第32回の販売協力店は10軒、第33回は11軒であった。販売協力店は飲食店(非参加店)や小売店などで構成されており、そのなかの一部の店は西部地区以外に立地している。

¹³ 松柏堂プレイガイドは函館市内に5店舗あり、コンサートやイベントのチケットの対面販売を行っていた。2020年6月20日に、経営者の高齢化により、全ての店舗が閉店した(『北海道新聞』朝刊全道, 2020年5月30日, p.28.)。

¹⁴ 地域交流まちづくりセンターは、「市民交流やNPOなど市民活動の支援、観光案内をはじめ地域情報の発信を通じ、函館地域のコミュニケーションやまちづくり活動をサポート」する公共施設である。Drip Dropは、その1階のフリースペースに隣接した喫茶コーナーである。

¹⁵ インターネット予約以外で前売券を購入する

と、開催日より前にバル街マップを入手して、参加店選びを事前に行えるというメリットが参加者にはある。事前にバル街マップを見ながら参加店選びをすることがバル街の楽しみの1つだと話している参加者が、筆者が確認しただけでも複数人いる。

¹⁶ 開催回後の括弧内の年月日は、開催年月日を示している。以下、同様。

¹⁷ 前売券よりも当日券の値上げ額が大きい理由の1つは、前売券の比率を上げることで参加者数の事前把握の精度を高め、その情報を各参加店の料理などの準備に活かす狙いがあった。しかし、第33回の前売券と当日券の比率は「91：9」で、値上げ前の第32回の「90：10」とほぼ変わらなかった。

¹⁸ チケットの種類に関係なく、各参加店には参加者から回収したチケット1枚につき700円の還元金が実行委員会から支払われる。実行委員会はチケット売上額と還元金の差額から、バル街マップなどの制作費用、販売協力店と参加店などへのチケット販売手数料(1冊200円)を支払っている。なお、各参加店から参加料は徴収されていない。カネの流れの詳細については、松下(2013)を参照。

¹⁹ 実行委員会ML(2023年3月29日)。この発言は、「チケットを値上げして、還元金が増額されていなければ、参加していなかったかもしれない」という趣旨である。

²⁰ 第33回のチケットの売れ行きと使用率は、他の開催回と大きく変わらない。一部の開催回を除き、バル街のチケットは毎回、売り切れており、チケット使用率が99%を上回る状態が続いている。

²¹ 前回の参加店が参加打診店に加えられないケースは、ごく稀である。

²² 参加店選定の詳細については、松下(2013)を参照。

²³ 各実行委員には担当店が割り振られており、打診結果は逐次、実行委員会MLで報告される。

²⁴ 実行委員会が事前に閉店を把握して、参加を打診しなかった数軒の飲食店は含まれていない。

²⁵ 軒数の後の括弧内の%は、各回の不参加理由に占める比率である。以下、同様。

²⁶ 第5回以降を対象としているのは、資料制約による。

²⁷ 実行委員会ML(2023年3月18日)。この発言は、「(別の経営者から経営を引き継いだばかりで)食事の提供体制が5月までに整わない」という趣旨である。

²⁸ 実行委員会ML(2023年3月2日)

²⁹ 実行委員会ML(2023年2月17日)

³⁰ 実行委員会ML(2023年3月18日)

³¹ 第32回まで「人手不足」は「体制が整わず」に含まれていたが、第33回から独立した理由として回答されるようになった。「人手不足」は第32回以前も問題だったが、第33回以降に深刻化した。

³² 実行委員会ML(2023年3月15日)

³³ 実行委員会ML(2023年3月3日)

³⁴ 第11回以降を対象としているのは、資料制約による。

³⁵ 第33回には、初参加店率が増加した過去の開催回とは異なる特徴があった。これまで初参加店率が増加した開催回では参加店数が増加していたが、第33回は参加店数が減少した。不参加の既存参加店と初参加店が同時に増加して、前者が後者よりも多かったのは、第33回が初めてだった。

³⁶ 残り2軒の新規出店時期は、2018年12月が1軒(2019年には参加店の選定基準を満たしていなかったが、2023年には満たしていたので初参加)、不明が1軒だった。なお、①第33回の初参加店は第32回以前に参加を打診されておらず、②参加店の選定基準は開催中止期間の前後で変化していない。

³⁷ 第21回以降を対象としているのは、資料制約による。

³⁸ 特別参加店が含まれているので、西部地区の初参加店の平均273.6人とは値が異なる。

³⁹ 参加者の行動については、松下(2011)を参照。

⁴⁰ 函館市が2019年に公表した『函館市西部地区再整備事業基本方針』の対象地区は、12町(入舟町、船見町、弥生町、弁天町、大町、末広町、元町、青柳町、谷地頭町、住吉町、宝来町、豊川町)である。歴代の参加店には12町の他に、大手町と

東川町、栄町の飲食店も含まれているので、本稿では15町の町別シェアを分析した。バル街の開催エリアについては、松下(2013)を参照。

⁴¹ 2種類のシェアを分析する意義については、沼上(1991)を参照。

[文献]

- ・石原肇, 2021, 「コロナ禍における開催期間の延伸によるバルイベント開催の実現：兵庫県三田市と大阪市福島区を事例として」『大阪産業大学人間環境論集』20, 25-38.
- ・王昊凡, 2022, 「コロナ禍に直面した飲食店の事業継続：現場主義の柔軟性をもつ可能性と限界」『人文学部研究論集』48, 37-57.
- ・笠原幸一, 2021, 「コロナ禍におけるイベント業界の現況と今後の視点」『イベント研究』12, 68-81.
- ・高力美由紀, 2023, 「コロナ禍における外食企業のマネジメントの実態と今後の展望：企業の取り組み事例を通して」『日本フードサービス学会年報』27, 22-36.
- ・角谷嘉則, 2016, 「函館西部地区バル街から伊丹まちなかバルへの情報提供とその経路」『流通研究』19(1), 67-82.
- ・武田俊輔, 2022, 「コロナ禍における都市祭礼のレジリエンス：長浜曳山祭の再開を事例として」『月刊自治研』64 (755), 20-27.
- ・武田俊輔, 2023, 「コロナ禍状況における都市祭礼とそのフィールドワーク：祭礼をめぐる関係性・身体性の変容と地域社会における質的調査の状況」『社会学年誌』64, 21-37.
- ・長聡子・樋口秀, 2016, 「ながおかバル街によるまちの賑わい創出：来店機会創出イベントの効果と課題」『日本建築学会計画系論文集』81(723), 145-1152.
- ・中川功一編, 2020, 『感染症時代の経営学』千倉書房.
- ・沼上幹, 1991, 「数量シェア－金額シェア・マトリックスによる競争戦略の解釈法：液晶ディスプレイ産業への適用」『組織科学』24(3), 74-89.
- ・服部泰宏・岡嶋裕子・神吉直人・藤本昌代・今川智美・大塚英美・工藤秀雄・高永才・佐々木将人・塩谷剛・武部理花・寺畑正英・中川功一・中園宏幸・宮尾学・三崎秀央・谷田貝孝・原泰史・HR総研, 2020, 「新型コロナウイルス感染症への組織対応に関する緊急調査：第二報」, IIRワーキングペーパー, WP#20-11 (<http://pubs.iir.hit-u.ac.jp/admin/ja/pdfs/show/2391>).
- ・平田貞代, 2023, 「新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受ける小規模企業の外食サービスの経営に関する分析」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』33, 93-102.
- ・町村敬志・長島祐基・栗原真史・杉山怜美・高橋絢子・辰巳智行・Fung Wan Yin Kimberly・山内智瑛, 2021, 「COVID-19自粛とイベントスペース：東京イベントスペース2020データ分析から」『一橋社会科学』13, 91-115.
- ・松下元則, 2011, 「函館西部地区バル街の集客メカニズム」『食生活科学・文化及び環境に関する研究助成研究紀要』24, 191-199.
- ・松下元則, 2013, 「函館西部地区バル街の概観：歩み・参加者行動・仕組み」『福井県立大学論集』41, 87-112.
- ・松下元則, 2022, 「COVID-19流行下の飲食店の取組み：“経営者111人の自己採点”の計量テキスト分析」『地域公共政策研究』32, 17-29.
- ・水野由香里, 2019, 『レジリエンスと経営戦略：レジリエンス研究の系譜と経営学的意義』白桃書房.
- ・山崎翔史・野上昌孝・中島伸, 2022, 「コロナ禍における祭礼行事の運営の影響に関する研究」『日本建築学会技術報告集』28 (70), 1432-1437.
- ・Zolli, A.& Healy, A.M., 2012, *Resilience: Why Things Bounce Back*, Free Press (須川綾子訳, 2013, 『レジリエンス 復活力：あらゆるシステムの破綻と回復を分けるものは何か』ダイヤモンド社.)

第28回年次大会

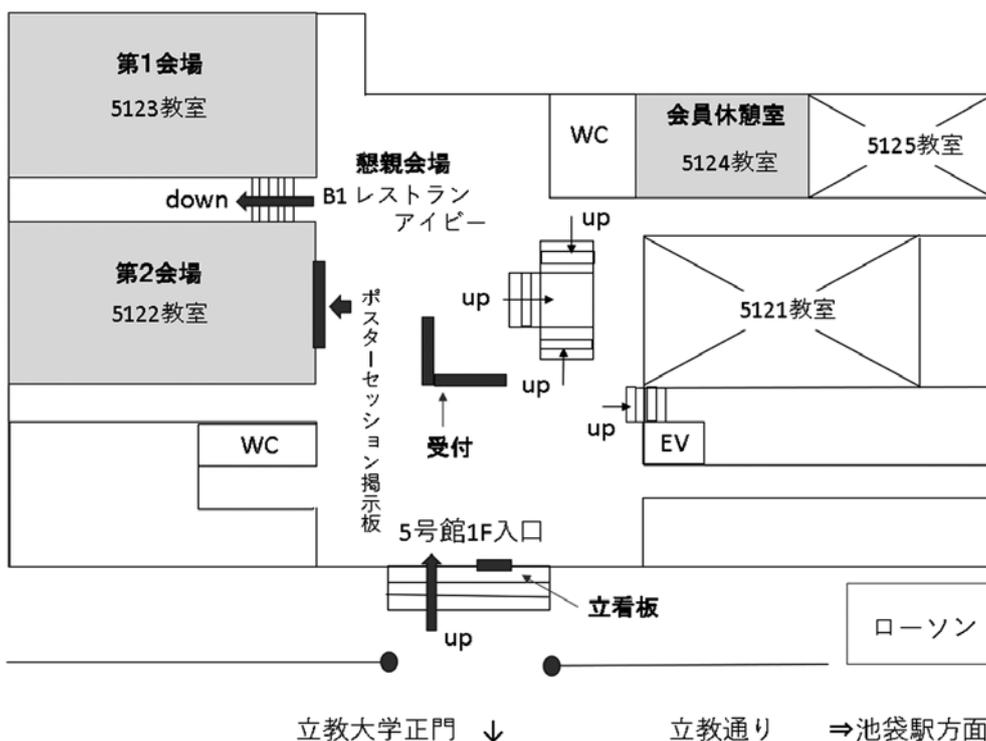
フードサービス・ビジネスの新たな地平

日時：2023年12月2日(土) 会場：立教大学池袋キャンパス5号館(東京都豊島区西池袋3-34-1)

第1会場(5123教室)	
10:00	開会挨拶(会長)
10:05	基調講演1 「フーディーが日本を再生する！」
11:30	柏原光太郎(一社)日本ガストロノミー協会 会長/ガストロノミープロデューサー 司会：丹治 朋子(宮城大学食産業学群 准教授)
休憩	
11:35	基調講演2 「フードサービスと理念経営～持続可能な経営を目指して～」
13:00	庄司 大(㈱アレフ 代表取締役社長) 司会：立原 繁(東海大学観光学部 教授)
昼休み	
14:00	統一論題研究報告 「フードサービスの新たな地平—産学連携の挑戦」
15:00	田淵 俊彦(桜美林大学芸術文化学群 教授) 川口 洋(㈱SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役) 桜美林大学 田淵ゼミ 亜細亜大学 横川ゼミ コーディネーター：横川 潤(亜細亜大学経営学部 教授)
15:00	研究助成報告1 「フードサービス業と国内農業の連携—契約取引から企業の農業参入まで」
15:30	齋藤 文信(高崎健康福祉大学農学部 准教授) 司会：白鳥 和生(日本経済新聞社 総合編集センター調査担当部長)
休憩	
15:40	統一論題シンポジウム(パネルディスカッション) 「フードサービス・ビジネスの新たな地平」
17:10	パネリスト：遠山 正道(㈱スーパーストックトーキョー 代表取締役/㈱The Chain Museum 代表取締役) 岩成 和子(㈱東京一番フーズ 専務取締役) 田淵 俊彦(桜美林大学芸術文化学群 教授) 川口 洋(㈱SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役) コーディネーター：横川 潤(亜細亜大学経営学部 教授)
休憩	
17:15 17:45	第28回通常総会
17:45	大会総括・閉会挨拶
18:05	東 徹(第28回年次大会実行委員長/立教大学観光学部 教授)

第2会場 (5122教室)	
14:00	自由論題研究報告 1 「賞味期限切れ食品の利活用における現状と課題 ―コペンハーゲンの事例を基に―」 丹治 朋子 (宮城大学食産業学群 准教授) 高力美由紀 (新潟食料農業大学食料産業学部 教授) 14:30 司会：小泉 徹 (東京都立大学 名誉教授)
14:30	自由論題研究報告 2 「ホテル料飲部門の課題と今後の可能性 ―先行研究のレビューを中心に―」 西山 桂子 (杏林大学外国語学部 准教授) 15:00 司会：徳江順一郎 (東洋大学国際観光学部 准教授)
15:00	研究助成報告 2 「飲食店の衛生管理に対する消費者意識と事業者意識」 小川美香子 (東京海洋大学食品生産科学部門 准教授) 内田 光 (東京海洋大学大学院海洋科学技術研究科 博士後期課程) 15:30 司会：中村 仁也 (㈱コーガ解析コンサルティング 代表取締役)
5号館地下1階「レストラン アイビー」	
18:10	懇親会 19:40 司会：丹治 朋子 (宮城大学食産業学群 准教授)

※プログラム・本文における所属・役職の表記は年次大会（2023年12月2日）当時のものとなりますのでご了承下さい。



大会趣意書

フードサービス・ビジネスの新たな地平

第28回年次大会実行委員長 立教大学観光学部 教授 東 徹

わが国のフードサービス・ビジネスは、今ようやくコロナ禍に「耐える段階」から、「立ち直る段階」へと差し掛かりました。人々の行動は次第に活発化しつつあり、コロナ禍前の水準にはまだ及ばないものの、訪日外国人観光客も増えはじめています。外食需要の回復によってコロナ禍という未曾有の危機から立ち直りつつあることはもちろん明るい兆しではありますが、単にコロナ禍前に戻るのではなく、フードサービス・ビジネスがさらに「前へ進む段階」に向け、様々な課題に向き合うことが求められているのではないのでしょうか。

*

人口減少社会に入ったわが国において、様々な産業分野でビジネスを支える人材の不足が顕著となり、産業間・企業間で人材獲得競争が熾烈化しつつあります。賃金水準や働く環境を他産業と比較したとき、フードサービス・ビジネスは、熾烈な人材獲得競争の中で必要な人材を確保し続けることができるのでしょうか。賃金や労働時間などの条件の改善ばかりでなく、国籍やジェンダーはもちろん、しょうがいをもつ人々なども含め、多様な人材を受け入れ、人々がイキイキと働くことができる環境を整えることで、フードサービス・ビジネスが「働く魅力のある場」になるために取り組むことも重要な課題です。

*

円安が続く中、エネルギー・コストの上昇や輸入食材価格の上昇は、フードサービス・ビジネスの経営を圧迫しています。しかしながら、物価高と実質賃金の低迷に苦しむ消費者の生活防衛意識とフードサービスに対する低価格志向が続く限

り、人件費を含めたコスト上昇分に見合う価格の引き上げを行うのはそう簡単なことではありません。安い輸入食材が容易に調達でき、非正規労働力の確保も容易だった時代のビジネスモデルは成り立たなくなっています。営業日数・営業時間の短縮、ロボティクスの導入による生産性の向上、労働力の効率的な活用などの取り組みも進んではいますが、効率化だけでなく、提供するメニューやサービス、ストアフォーマットの革新を含めた新たな価値創造が求められています。「手頃な価格で気軽に美味しい食事ができる」だけで消費者を引き付け続けることはできるのでしょうか。コロナ禍の中、テイクアウトやデリバリーなどの中食の需要が高まりました。コロナ禍が落ちつきをみせはじめた今、中食(モノ消費)にはない外食(コト消費)ならではの楽しみ(経験価値)をあらためて創造する取り組みが求められているのではないのでしょうか。「美味しいものを食べるのではなく、美味しく食べる」「食を楽しむ」ということの意味をあらためて問い直すことから始めなければならないのかもしれない。

*

環境問題に取り組むことも重要な課題です。様々な産業分野にSDGsの考え方が広がり、取り組みがみられる中、フードサービス・ビジネスにおいても、環境負荷の低減に取り組むことが求められています。各店舗から排出される食品残さや調理・加工後の廃油などの廃棄物の減少を図る取り組みのほか、食品残さの肥料化や飼料化、廃食用油の燃料化など、リサイクル事業に積極的に取り組む企業もあります。こうした比較的大掛かり

な取り組みとは別に、小規模な飲食店がAIを活用した需要予測モデルを構築し、需要予測の精度をあげて店舗における食品ロスを大幅に低減した例もあります。フードサービスと生産者が連携することで、安全・安心で環境にもやさしい生産を実現することにもつながるかもしれません。また、エネルギー消費の抑制という面から年中無休・24時間営業も見直す必要が出てくるかもしれません。ビジネスの「パーパス(存在意義)」が求められ、「エシカル消費」「応援消費」といった新たな消費者行動がみられはじめた今、環境問題への取り組みが新たな価値を生み出すことにつながるかもしれません。

*

安全・安心な食材はもちろん、安定的な食材確保を図るため、生産者との連携が必要になっています。外食から卸売流通、さらには食材の生産までも垂直統合し、食のサプライチェーンを自ら構築し展開する企業も現れています。安全で美味しい食材の生産から流通、食材の持ち味を活かし演出するフードサービスまで一貫して取り組もうとしているのです。いわば第三次産業側からの六次産業化を進めているとも言えます。フードサービスと食材生産者とが連携する取り組みは、フードサービスが質の良い食材を安定的に確保するだけにとどまらず、国内農水産業にとっては安定した需要の確保にもつながります。安い食材を大量に確保することから、生産者の経営の安定と持続性にも配慮しながら「ともに良質の食材を育み、その持ち味を活かす仕組みづくり」へ、さらには食料自給率の向上に向けた国内生産者の支援に取り組むことも、新たな時代に向けたフードサービス・ビジネスの課題なのかもしれません。

*

これまでのようなチェーン化による規模拡大の推進という成長期型のビジネス展開はもはや限界に達しています。外食需要は既に1990年代から成熟段階に達し、限られたパイをめぐる競争になっているにもかかわらず、各企業が新規出店を繰り返せば、既存店の業績悪化を招くことにな

ります。企業は新規出店による売上増大か、既存店の立て直しや整理による収益構造の改善か、こうしたジレンマに陥ることになります。さらに人材確保の困難性が増す中、規模拡大を繰り返すビジネス展開は限界にきているのではないのでしょうか。人材不足やエネルギー・コストが上昇する中、年中無休・24時間営業は非効率であるだけでなく、環境配慮の面からも見直されるべきかもしれません。これまでの「成功方程式」にこだわらない新たなビジネスモデルの構築が求められているように思われます。

*

第28回年次大会は、「フードサービス・ビジネスの新たな地平」をテーマとしました。フードサービス・ビジネスが3年の長きにわたって苦しんだコロナ禍から立ち直り、さらに次代に向けて前へ進むための様々な課題を多角的に議論したいと考えたからです。研究者の皆様による研究成果の発表はもちろん、企業で実務に携わっている皆様からの問題提起や提言などを広く募集しております。会員の皆様の活発な議論を通じて、ともにフードサービス・ビジネスの新たな時代を展望しようではありませんか。

基調講演

- 1** 一般社団法人日本ガストロノミー協会 会長
／ガストロノミープロデューサー …………… 柏原光太郎
コーディネーター：宮城大学食産業学群 准教授 …………… 丹治 朋子
- 2** 株式会社アレフ 代表取締役社長 …………… 庄司 大

【 基調講演 1 】 フーディーが日本を再生する！

一般社団法人日本ガストロノミー協会 会長／ガストロノミープロデューサー 柏原光太郎
コーディネーター：宮城大学食産業学群 准教授 丹治 朋子

○はじめに

ここ半年ほど「地方創生」の仕事が多くなった。地方を食で活性化させることにはとても未来があると思うので、そういったお話をできればと思う。

日本ガストロノミー協会は、スペイン・サンセバスチャンにある美食倶楽部にルーツがある。サンセバスチャンのあるバスク州では男性が料理をする文化があるが、一方で厨房は女性のものとして、仕方ないので男性たちは外でキッチンを借りて料理を作って楽しむソーシャルクラブのような美食倶楽部が150くらいあり、1900年頃からの130年ほどの歴史がある。

日本でも同じようなことをしたいということで、日本ガストロノミー協会として現在は渋谷の参宮橋で活動を行っている。それとともに「食の熱中小学校」というものの校長をしている。もともと10年ほど前から各地の廃校などを利用して、その地方の特色を発信する「熱中小学校プログラム」という大人のカルチャースクールのような取り組みがあった。実際にやってみると、プログラ

ムの半分以上が「食」のことなので、食専門の「熱中小学校」を東京に作り、食にこだわっている東京の人が地方に行って交流を図ることで、東京の知見を地方に伝えられるのではないかとということで、「食の熱中小学校」というものが2023年から始まった。私も昨年、和歌山県すさみ町というところに行ったが、すさみ町はレタスの栽培を日本で初めて行ったところだそうで、初日はレタスを収穫しながらレタスの歴史を学び、2日目には伊勢エビの刺し網漁を体験した。刺し網漁では、伊勢えびではなくて、網にかかって捨てられていた「未利用魚」を採って、炭であぶって食べながら、こうしたフードロスが減らす取り組みについて話したりした。

私は出版社の編集者をしていたが、いつの間にか食に関わることばかりようになっていて、今日は「フーディーが日本を再生する」というテーマで、「地方を食で再生しよう」という試みについて話したい。

柏原氏の横顔

1963年東京生まれ。慶應義塾大学経済学部を卒業後、株式会社文藝春秋に入社。「週刊文春」「文藝春秋」「オール読物」編集部を経て「文春文庫」編集長、デジタル戦略事業局長、新規事業開発局長を務め、食のEC「文春マルシェ」の立ち上げを行い、チーフプロデューサーを務める。1967年から続いたグルメガイド「東京いい店うまい店」編集長も務めた。2018年、スペインのバスク州サンセバスチャンにある食の社交倶楽部「ソシアデガストロノミカ(美食倶楽部)」を日本に立ち上げようと「一般社団法人日本ガストロノミー協会」を設立、会長に就任。有名シェフ、生産者、地方自治体などとのイベントを行い、食の多角的な楽しみを行うハブのような存在として活動する。いっぽう、食ベログでは「グルメ著名人」としてフォロワー5万人以上。「dancyu」「味の手帖」「食ベログマガジン」など多数のメディアに執筆するほか、メディアサイト「note」にて飲食業界の日々のキュレーションを毎日行い、外食産業関係者とのつながりも深い。地方とのつながりでは軽井沢を起点とした地方創生を行う。また丸の内に2021年に出来たプライベート倶楽部「OCA」ボードメンバーとして地方と東京をつなぐさまざまな活動を企画。

○日本は貧しくなった?

「日本は貧しくなった」という議論がある。いわゆる「ビッグマック指数」を見ると、2023年7月の日本は450円となっており、アメリカはその倍近くの813円である。シンガポール、韓国、タイにも負けている。ブラジルやメキシコにも負けている。日本はGDP世界3位の国だと偉そうにできない時代だというのは事実だと思う。では、その中で、日本が世界に冠たるものは何か。それは実は「食」になる。

2021年10月、コロナ禍の真っ最中に、世界規模でアンケートをとった。「コロナ禍が明けたいところ」として、日本が1位となった。なぜ日本に行きたいと問いかけると、「おいしいものを食べたいから」というのがトップであった。日本は「食」で世界に価値を発信できる。

コロナ禍で海外に出られない中、国内旅行を行った人には、日本の良さを「再発見」した人が多く、その点は良かったと思っている。私の知人でかなり高級な宿を経営している人がいるが、「実は2020年、21年はとても儲かった。日本中から旅にきてくれた」と言っていた。

いまインバウンドは一回の旅行で平均21万円を使うという。瀬戸内海の遊覧船は、2泊3日で150万円くらいするが、満室で予約が取れない。4回も5回も行く人もいる。九州の豪華列車「ななつぼし」も同じだ。お金をかけてでも、おいしいものを食べたい、おいしいものを食べられるところへ行きたい、という人が多い。そういうところが日本にはたくさんある。

○日本の最後の資源は美食である

日本の食がどれくらい豊かか。1967年段階で、東京は「東京いい店うまい店」という本にフランス料理、中国料理、イタリア料理、ドイツ、スペイン、ハンガリー、イスラム料理、等が掲載されていて、世界一の美食の都市だと認識されていた。つまりミシュランが発見する前から、とっくに世



柏原 光太郎 氏

界一の美食の都市であった。食に関して我々は、一朝一夕ではなく、長い年月をかけて日本の最強コンテンツとして積みあげてきた。小池知事も2030年まで、「東京を世界一の美食都市にする」と言っている。日本の象徴たる東京を美食の都市にすることは、つまり日本が美食の国になることだと思っている。観光庁がガストロノミーツーリズムを推進していることも、その表れである。

○フーディーとは何か?

ガストロノミーツーリズムを体現する、「食」だけを目的に観光する人のことを「フーディー」と呼ぶ。わかりやすく言うと「食のおたく」である。金に糸目をつけずおいしいものを求めて世界中を回る人たちのことであり、ある日はチベットの山奥に行き、次の日には北欧のレストランに行き、それをブログで紹介するといった人たちである。2008年に「99分、世界美味めぐり(原題・フーディー)」という映画があり、世界のトップフーディーの生活が描かれている。ネット、SNS、ブログなどの普及で、世界中の富裕層がフーディーのブログ等をフォローしていて、単なる「食のおたく」の自己満足ではなく、経済的な相乗効果が生まれている。

例えば富山の山奥に「レヴォ」という素晴らしいレストランがあることが分かると、そこにだけ行って帰ってくるわけではないので、レストラン

フーディーとはなにか？

- フーディーとは食オタクのこと
- 彼らはどんな遠くでも出かける
- 世界中のレストランを食べまわり、SNSに投稿
- しかし、フーディーをイノベーターとすると、富裕層のアーリーアダプターがフーディーの行くレストラン情報を注視
- レストランを中心に観光に出かける
- わざわざ行くに値するレストランが「デスティネーションレストラン」
- 日本各地にも続々できる
- レストラン+宿泊施設がオーベルジュ

を中心に観光して、それが近隣の金沢、能登、長野へとどんどん広がっていく。その推進役の役目を果たするのがフーディーだと思っている。日本でもわざわざ出かけて行く価値のあるレストランを意味する「デスティネーションレストラン」や、宿泊施設と一緒にあった「オーベルジュ」も増えてきており、ガストロノミーツーリズムが本格化してきた。

○世界のガストロノミーツーリズムの象徴はスペイン・サンセバスチャン

ガストロノミーツーリズムは、欧米では20世紀から盛んである。その象徴であるサンセバスチャンは美食の都として「まちおこし」をした世界中で最も成功した例だ。私は「旧市街のバル」、「美食倶楽部」、「レシピのオープンソース化」、「美食大学の設置」、の4つの要素が成功の秘密だと考えている。中でも「レシピのオープンソース化」が一番の原動力になった。料理の世界でよく言われる一子相伝による修行では、20年修行したらようやく大将のレシピを教えてもらえるというような閉鎖的な慣習が日本では続いたと思うが、サンセバスチャンでは、レシピを共有しているため、旧市街にはバルが100軒あるがどこに入っても一定以上のおいしさが共有される。観光客はどの店

に行っても失望することがない。しかし、そのような中で抜きん出た存在になりたい、料理の研究がしたいという人のために、サンセバスチャンには「美食大学」が設立された。サンセバスチャンはわかりやすい例だと思うが、世界中には様々な特徴のガストロノミーツーリズムがあり、そういったところを訪ねて世界中を旅しようというのが、現在ガストロノミーの世界ではうけている。

○日本でのガストロノミーツーリズム、ラグジュアリーツーリズムの可能性

日本ではどんなものがあるのかというと、前述した富山にあるオーベルジュ「レヴォ」は、豪雪地帯にあり、車でしか行けない山奥で、細い道をくねくね行った先にある3部屋しかない宿であるが、世界中から食通が訪れる。

また、北九州市戸畑区の「照寿司」もフーディーには有名だが観光資源は一切ないところにある。九州中の良い魚を集め、酢飯も考え、カウンターも改装した。最初は空回りだったが、普通の大柄な寿司職人だった店主が、睨んで握りを出すポーズをしたところ、それがSNSでバズって世界中から人が訪れる人気店となり、飲み放題5000円だったメニューが、いまではコース30000円になった。サウジアラビアにも支店を構えるまでに

世界のガストロノミーツーリズムの象徴はスペイン・サンセバスチャン

- 欧米では20世紀からガストロノミーツーリズムが隆盛
- わかりやすい象徴がスペイン・サンセバスチャン
- 「美食の都」を作った4つの要素（旧市街のバル、美食倶楽部、レシピのオープンソース化、美食大学の設置）
- イタリアの収穫祭、フランスのローカルガストロノミー、北欧のサステナブルガストロノミー、アメリカのファームトゥテーブル、ペルーのアマゾンクルーズ、中国のラクダにのる砂漠グランピングなど世界中がガストロノミーツーリズム、ラグジュアリーツーリズムで観光を牽引



なっている。食というのがとても力のあるコンテンツだということの象徴のような事例だと思う。

帯広のオーベルジュ「エレゾ エスプリ」も飛行場から1時間以上かかる海に面した寂しい場所にあるが、ジビエなど帯広の食材にこだわった料理を提供している。また、静岡の鮮魚店「サスエ前田魚店」の場合は、前田さんが目利きする魚を使いたいがために広島から静岡にわざわざ移住し、店を移転したシェフもいるほどで、鮮魚店がガストロノミーツーリズムの中心になっている事例である。ポストニセコと言われる白馬では1泊100万円のコンドミニウムができ、五つ星のホテルも作られることが発表された。2024年からは地方都市間でプライベートジェットをシェア運用するホンダジェットの事業も始まるなど、コロナ禍を経てここ3年程で、いろいろな意味で地方に食を使ったツーリズムを増やしていこうという動きが、日本各地で増加している。

○地方自治体が続々「美食経済圏」を構想

こういった動きを、地方自治体も把握していて、ガストロノミーツーリズムにどんどんお金を入れ

ていこうとしている。主だったところだけでも三重県、新潟県、山梨、奈良県、静岡県、富山県、石川県、福井県などでも事業が進んでいる。東京は世界一の美食都市を目指しているし、大阪万博ではテーマの一つが食である。メディアでも「美食経済圏」に関する報道が多くなってきている。

デスティネーションレストランは、地方にあればどこでも成り立つわけではなく、それには素晴らしい食材があって、それを作る生産者や、地域を盛り上げる仕掛人がいて、それを地方自治体が後押しする、といった「その地域をもっと盛り上げよう」という動きが必要なことが、メディアから一般の人たちへと知られてきているような気がする。

○インバウンドの飛躍的な増加 ～「高付加価値旅行者」の誘客推進

インバウンドが飛躍的に増加している。コロナが収束する中で、訪日客数は戻ってきている。2023年9月で4ヶ月連続200万越えとなり、コロナ前の回復率96%とほぼ2019年並みに戻ってきている。中国からの訪日客がまだ4割しか戻っていない中での96%であり、これで中国が戻って

きたら、あっという間にコロナ前は超える状況である。京都では物凄い数の外国人が来ており、オーバーツーリズムも問題になっている。2024年は3500万前後と予想されている。

いま日本の観光庁は、インバウンドの中でも富裕層を増やそうとする動きがある。彼らを「高付加価値旅行者」といい、1回の旅行で100万円を使う人を指す。2019年では、この層の総数は全体の1%ながら消費金額は11.5%であり、ここを増やせば消費が増える。

高付加価値旅行者の誘客に向けた支援策の答申が出ており、その中ではプライベートジェットやスーパーヨットを日本へ入れるための体制整備や、空飛ぶ車の開発など壮大な構想もあり、1泊100~200万円も見込んでいる。2023年には北海道から沖縄まで、全国11ヶ所のモデル観光地を選定している。

構想だけでなく、いま様々な方が同様の趣旨の発言を行っていて、例えば雑貨ブランド francfranc の創業者の高島郁夫氏は「日本には富裕層という「格好悪い」「良くない」という風潮があるが、実際はそう言い聞かせることにより高級なコンテンツを作っただけではないか」と言っている。また元参議院議員の田村耕太郎氏は、海外の起業家と話をする時「日本に良いベンチャーがいるか」という話ではなく「日本に良い寿司屋やラーメン屋はいないか。いくらでも投資する」という話になる。世界のトップレベルの起業家から見ても、日本の食が一番の投資先だと考えているということだと思う。

○日本が誇る美食ルート

私なりに日本が誇る美食ルートを考えてみると、わかりやすいところでは「北陸」がある。北陸新幹線ができて、食で観光できるルートが出来た。特に富山県が発見され、発展した。さらに福井は2024年3月に延伸されるので力を入れている。福井県にはオーベルジュ補助金というのがあり、最大2.5億円の補助金を出しているが、面白

いところでは、日本酒のオーベルジュを2024年秋に開業予定の「黒龍酒造」がある。ただし「大人のための観光施設」なので、利用できるのは20歳以上のみになるとも聞いている。そうすると、福井から能登、金沢、とオーベルジュに泊まって、美食を楽しもうというツーリズムが出来るのではないか。すると100万円どころではなく、1人300万円くらいお金を落としてくれるのではないかと気がする。その他には伊勢から熊野古道、那智勝浦とめぐる「紀伊半島美食街道」もある。

○「日本の地方に世界から行く」時代に

こうしてみると、日本の地方に、世界から来る時代はもう来ている。食がそのキーコンテンツなのは言うまでもなく、フードビジネスを使って地方を豊かにする時代が来た。

これまでは地方で5000万円の補助金があっても、100万円ずつ50件に均等に渡して、結局何も出来ず仕舞いというようなことが多かったと思う。今後は、キーになる「食のヘンタイ(変態)」これは「いい意味で食のこだわった人」を見つけ育てて、そこからトリクルダウンが進むことで、周辺地域が富むような形で、地方を活性化させようというものになると、私は考えている。ただ問題になるのが2次交通で、ようやくライドシェアの話が出てきたが、地方での移動をどうするかが難しい課題となっている。

私は地方を活性化させるキーワードとしては「ローカル」を徹底的に掘り下げ、自分の地方を俯瞰的にみる、相反することを同時にやるのが大切だと思う。自分の地方の良さを深掘りし、同時にそれは、外から見たらどうなのかをきちんと理解することだ。例えばうちの米は旨いといっても、たしかに旨いかもわからないが、旨い米は日本中にある。その米でお客を集客できるのか、となると俯瞰的に見なければ分からない。そのためには、いままでの横並びの議論ではなく「ヘンタイ」と言われる人たちを育てる方向になっていかねばならない。

私はこのところ富山の取り組みにかかわっているが、その成長戦略会議において、新田知事からは「これから我々はえこひいきをする。えこひいきをすることで頑張っている人が報われるようにする」という話があり、私は勇気づけられた。えこひいきをした結果、県民全員が豊かになれば、それはそれでいいということで、これは大切な事だと思っている。結局地方を活性化する、インバウンドが地方に来るということは、当然、羽田空港や成田空港から来るということで、即ち東京が活性化することだ。こういったことで日本全体が活性化していけば良いと思っている。食が最高のコンテンツだとお判りいただけたと思う。みなさん自信をもって、食で地方をそして日本を豊かにしていただきたい。

——後半は、司会の丹治朋子氏との対談形式で、講演が行われた。

丹治：ご講演ではご自身の体験に基づき「日本を活性化する、元気にする」ために「フーディー＝食のヘンタイ」によって、ドラスティックにものごとが変わっていく、という示唆に富んだお話をいただいた。

私自身、観光の学部・学科を卒業し、その中でも食に関心があったので、外食産業を90年代から研究し、そこから「観光や食のことも原稿を書いてくれ」と依頼を受け、2000年頃からフードツーリズムについて書いてきた。日本の観光コンテンツは、文化、景観、素晴らしいものが沢山あるが、とりわけ食には突出した特徴があり、海外と比べて独自性が高い。来て食べてみないと分からない。食は強いコンテンツだと常々思っている。



丹治 朋子氏

た。柏原さんは何十年も前からそのことにお気づきだった。観光コンテンツとして、食はどのような役割を果たすか、一人の人がお金を落とすだけでなく、フーディーたちがそれを発信し広げる。文化的に自分の地域について誇りを持つと、食が、観光コンテンツとして地域に力を付けていくものとして、どのような役割を果たすのかについて、改めてお話しいただければと思う。

柏原：これまでは、そこの地域のお寺を見に行く、お祭りを見に行く、そのついでに美味しいものを食べるという観光が多かったが、いまはまず食で、おいしいものを食べに行き、そこで新たな文化に出会う、と考えている方が多いのではないかと。おいしいものを食べると「なぜここに、これがあるのか」となる。その答えを、地元の皆さんが、目を輝かせて自信をもって答えてくれる。たとえば先日、福井の方から「越前ガニが何故、鳥取の松葉ガニよりおいしいのか」について熱弁された。「越前ガニは身の繊維が長いので茹でたものを頬張って食べるおいしさがある。松葉ガニは繊維が

丹治氏の横顔

宮城大学 食産業学群フードマネジメント学類 准教授

立教大学大学院博士課程後期課程単位取得満期退学(修士(社会学))。大阪明浄大学観光学部専任講師、川村学園女子大学観光文化学科教授を経て2022年4月より現職。専門はフードサービス論。著書に「フードサービスと環境問題」『現代フードサービス論』(共著)所収、創成社、2015年)、「災害復興における「食」(『復興のエンジン』としての観光』(共著)所収、創成社、2020年)等。国立研究開発法人科学技術振興機構「共創の場形成支援プログラム」(COI-NEXT)の2021年度採択プロジェクト「美食地政学に基づくグリーンジョブマーケットの醸成共創拠点」に2023年より参画。

細かいので鍋にしかできない」とのことだった。これは鳥取へ行くと全く違う答えを得るのかもしれないが、食が文化になっていること、そこからその土地の地質を研究する、色々な楽しみ方が出てきている。私の知り合いで美食地質学をやっている方がいるが、そういった方面に展開できると思う。

丹治：美食地質学は地域の気候、風土、文化と密接にかかわっている。そういった地域とのかかわりの部分については、ただ何も考えずに食べに行っただけでは、なかなかわからない。なぜこの料理がおいしいのか、なぜこの料理がこの地域に根差しているのかなどについては、どのようにして教えているのだろうか。人によってはただ食べたい人もいるので匙加減が難しいのだが、実際にフーディーの皆さんが行かれる高級なお店の現場では、皆さんどうしているのか。

柏原：ここ20年くらいで一番進歩したのは、インターネットによる情報の流通量と質だと思う。玉石混交なところはもちろんあるのだが、インターネットがこれだけ発達したのはすごいことで、たとえば能登半島を旅したいとき、グーグルやチャットGPTから、いまや山のように情報が出てくる。その中で、私が知りたいのは、魚なのかジビエなのか野菜なのか、など自分の好みを見つけ出ししていくと、どんどん情報が増えていく。そして、インターネットの長所として双方向性のコミュニティが作りやすいことがある。いまの若い方は、教え合うことに躊躇が無い。どうしても自分が調べたことは自分のものと考えがちだが、若い人にはお互い教え合うことで「みんなのもの」とする価値観があると思う。われわれもコミュニケーションを自ら取りに行くと、地方の方はどんどん教えてくれる。それが旅の楽しさになってくるのではないか。

丹治：いまは欲しいと思った情報はネットですぐに手に入る世の中になっている。地域産品のアピールにはストーリー性が大切で、良い食材や料

理があるから食べに来てという情報だけでは集客には不十分で、それを象徴するストーリーを告知すべきだということもよく言われている。

柏原：お客のニーズはそういった方向で動いてきており、やはり地方の飲食店がいま何をすべきかという、ストーリーを紡ぎだして、何が優れているのかをどんどん発信していかなければならない。先ほどの北九州市の「照寿司」にしても、彼らもおいしい魚を探し、おいしい寿司を作る努力をしてきたからこそ、フーディーに出会えた。どうやったら発見してもらえるのかというのは決まった答えは無いので難しいところだが、やはりきちんとした情報の発信とその裏付けとなる事実や努力が必要だと思う。

丹治：頑張る料理人と、それを評価するフーディーの皆さんの相乗効果で、さらに研ぎ澄まされた良いものが生まれるという事か。

柏原：食を中心に考えると、それが入り口となり、まずは行ってみると、おいしいものを食べるだけではないので「行ってみたら、こんな絶景がある」というその地域での複合的な楽しみが出てくる。そして、いろいろな楽しみを基に観光する人が増えていけば、出会えば出会うほど、楽しみの面も広がっていく。長いスパンで考えると地域の教育などが充実していれば「移住しようか」という話にもなる。

丹治：いま、おっしゃったのは、観光客への情報発信(=教育)ではなく。

柏原：子供の教育環境のことである。いま結構言われているのは「移住」が旅の先にあることだ。たとえば富山県氷見に「魚とサウナ」という不思議な宿泊施設を作った若い人がいる。彼はもともと氷見とは全く接点がなく、東京のスーパーマーケットに就職し、鮮魚担当になって「魚の現場を見たい」という思いから氷見を訪ね、土地に魅力

を感じ、起業を決心し、定住した。それで魚の次にサウナが好きだから、サウナも併設した宿泊施設を作った。そのようにして移住される方が多い。その際に中長期的に一番の問題となるのが「子供の教育の充実」と「自身の健康と病院」である。

丹治: 観光が、究極で行き着く先は移住にあるというお話でしたが、きっかけとなる突出した素晴らしい料理人を、地域で出していくためには、自然発生的に出てくるのを待つのではなく、いろいろな仕掛けもこれから必要なのではないか。既に何かしておられる地域などはあるか。

柏原: いま地方でガストロノミーツーリズムを推進する動きがある。新潟でガストロノミーアワードなどの表彰事業があったり、2022年には奈良で国連世界観光機関(UNWTO)の「ガストロノミーツーリズム国際シンポジウム2022」などがあった。もちろん良いことではあるが、官がやるとパッションが下がる。民間が頑張ってくれるといいなとやはり思う。

富山はうまくいっている例で、富山には3人の「ヘンタイ」がいるとよく言うが、ひとりがオーベルジュ「レヴォ」を作った谷口シェフ、もうひとりが富山郊外の岩瀬にある「満寿泉」という日本酒を出している酒蔵の榊田社長で、彼は自分が大好きなレストランを酒蔵のある岩瀬に連れてきてしまい、岩瀬を美食の町にした。食が好きな人にとっては、岩瀬は寿司から和食、イタリアン、フレンチまで、おいしいものが全部そろそろ。そして氷見にいる釣氏である。彼はもともと魚問屋の方で、ワイナリーをオーベルジュにするなど氷見を食の町にすることを目指している。この3人の「ヘンタイ」の民間人がいて、知事が「えこひいき」しようといっているように、そこに投資する連関が出てくればよいと思う。

丹治: しかし、その「ヘンタイ」の方々に相応の財力、人間力など備わっていなければ動かないの

ではないか。

柏原: 財力が無くても、いまはクラウドファンディング等、それを支えるやり方はたくさんある。財力はあるに越したことないが、パッションが一番大事だ。

丹治: 本日は色々な外食企業の方がいらしているが、ガストロノミーツーリズムを活性化させる動きに対して、企業としては、これからどういう関わり方ができるのか。お考えを聞かせていただきたい。

柏原: 日本人は判官びいきなところがあるので、個人の店舗を応援する風潮があり、またそれが長く続いたと思う。しかし、それがいまだんたん変わってきている。

それは何故かという、シェフの方の技術がとも上がってきたことで、個人の才能だけというよりも、さらにプラスして、デザインや立地など全体のコンセプトメイキングをすることが必要になってきている。そういう意味で、外食産業のように、総合力を使っているものに対する評価が、いま高まっている。食だからおいしさに越したことはないが、おいしいものを作る価値について、単純においしいものを作るのであれば、フードテックがこれだけ発達したいまでは、そんなに難しくない。それにどのような付加価値を付けていくかが、大事な競争になっている。天才的な料理人はこれからも出てくると思うが、それだけではなく、総合力で人を呼び寄せることが、外食産業と呼ばれる人たちが持っている強い力ではないかと思う。

丹治: 飲食店の企画運営を手掛けるバルニバービ社が、淡路島の西海岸の路線バスも通っていなかったところに、食の施設を作り、いまや若者に大人気なエリアになって、活性化している。これもガストロノミーを軸として地域活性化した事例かなと思う。

柏原：バルニバービの社長とは、地域活性化についての座談会をさせていただいたことがあるが、本当にそういう良い例だと思う。彼が考えていることはやはり、田舎の何も無い所に街を作り、人を呼び寄せる。まず食を中心において、それで食だけではないニーズをとらえて、宿泊やバーなどに拡げて行って、そこに人を留まらせる仕組みを作っていく、というのは、新たな考え方だと思う。既存の条件の良いところに店を出すのではなく、希望を売りにするという若い人にやりがいのあるシステムを作り上げたのではないかと。

丹治：今日のお話は、私には滅多に行かれないような、高価な飲食店などのお話が多かったが、そのように突出して高い店などに富裕層を呼び寄せ、彼らがお金を落としていって、情報発信をすることで、地域の活性化していく、トリクルダウンに繋がって行くということか。

柏原：トリクルダウンは、安倍政権でよく話がされていた。三角形の頂点に位置する一番上の人が成功すると、富がシャンパンタワーみたいにこぼれて浸透していく。あの頃は金持ちしか優遇されなかったではないかという批判もあるが、トリクルダウンという考え自体は昔から経済学にある。私は決して高いものがすべてだとは思っていない。ただ、高いものを否定し続けた日本が、横並びで来たことの失敗により、お金を入れてもうまくいかなかった。そういう意味では、お金持ちという意味ではなく、失敗を恐れない「ヘンタイ」にお金を投じていくべきだ。それでその人が富裕層になったのならば、それは喜んであげようよ、と思う。

富山県は新田知事が唐突に「寿司と言えば富山県と言われたい」と言い出していて、10年後までに、そういう認識の人を全国で90%まで増やすにはどうしたら良いかと、アドバイスを求められた。

富山は、富山湾があり新鮮な海産物がたくさんあって、新鮮なことを「きときと」という。富山

に限らずおいしい食材がある地域では、技術でどうこうするのではなく、新鮮な素材をそのまま活かして提供するところが多い。富山もそういった寿司屋がほぼ9割で、おいしい酒の肴に「きときと」の魚で、おいしい寿司を握ってもらい「これで5~6000円ならいいよね」という評価で、それはすごい良いことなのだが、なかなかそのために人が富山に来るのは難しいのではないかと思う。

いまや世界中の人が日本の寿司を食べたいが、やはり寿司と言えば東京の江戸前寿司が世界標準となっている。富山にもっと江戸前のおいしい店が開店して、10軒ほどもできればそれがフックになり、世界中から人が来るだろう。そうしたらそんなに高いお金を取らない地元の寿司屋にも波及して「5000円でこんな旨い寿司が食べられる」という気づきから、その地方ごとの独自の文化が発見されていくのではないかと。

丹治：感銘を受ける話だ。突出して価格の高いところから、周辺の色々なところに目を向けていく流れかと思う。

私は先日、デンマークのコペンハーゲンに行った。そこで有名な「ノーマ」という、世界一に何度も選出されているレストランの方にお話を聞く機会を頂戴した。コロナ禍で店を営業できなくなった際にハンバーガーをテイクアウトで販売したところ好評で、現在のベーカリー事業や「ポプルバーガー」というハンバーガーショップの人気につながっている。そんなに高いわけでないが、店内はノーマの影響が色濃く組み込まれ、花や植物がきれいに飾られていて、とても賑わっていた。このように、突出したものとそのDNAの影響を受けた何かがその地域にちりばめられていくと、もっと活性化するのではないかと。そのような事例はほかにもあるのだろうか。

柏原：いま世界の料理の潮流は、北欧料理とペルー料理だと言われている。これらの地域は食材が決して豊かでないから、たとえば発酵や熟成などの調理技術が進歩した。2023年の春に期間限

定でノーマが京都に出店したが、帰る時に「醗酵の技術を勉強したいので、北陸で醗酵をしている店を見学させて欲しい」と相談があり、福井、能登、富山での、味噌、魚醤といった醗酵を使った古い日本の技術を紹介したら「とても面白かった」と帰っていった。もしかしたら魚醤を使った料理などが出来てくるかもしれない。

丹治: 海外では醗酵や出汁なども興味があるそうだが、さきほどのノーマのハンバーガー店では、ヤマブシタケのバーガーが4600円くらいで販売されていて、メニュー表には味付けが「ダシ・リダクション(出汁ソース)」と書かれていた。日本に強い関心を持っていることを感じた。

柏原: ノーマの方が、かつお節を作る技術を応用して「カボチャ節」つくったということで、おみやげにいただいた。カボチャの水分を抜いて燻したものだ。日本のいろんな技術を向こうの考え方に当てはめると、こういうものが出来る、という事が考えられる。

丹治: ここで会場の方からご質問やご感想など、あればお伺いしたい。

質問者: 私はホスピタリティマネジメント学科の学生で、飲食店のアルバイトをしているのだが、働く側としても、日本ならではの食は何なのかをやはり発信していく必要があると思っており「おもてなし」については、我々も日々考えている。柏原先生は、食における日本ならではの点についてお考えをお聞かせください。

柏原: 日本人とは良くも悪くも、突き抜けることよりも調和することの方がうまい民族なのだろうなと思っている。だからこそ逆張りと言うか、「ヘンタイ」みたいな人たちをもっと発見していかなければならない、と思っているところである。ただ、それは1つ必要なことだけど、やはり長所を伸ばすことも必要なのだ。だから、日本の元々

持っている長所である、色々なものを総合させていく、色々なことを進化させていくということによって、新しいものを生み出すというのに、日本は長けている。

例えば、私が若い頃、多国籍料理が流行った時期があったが「多国籍料理」とかいうと「フランス料理やイタリア料理というジャンルを突き詰められない人がやっている、何か中途半端なもの」というネガティブなイメージを、昔の私は持っていたが、いまのイノベーション料理とかフュージョン料理というのはそうではなくて、これだけ情報が多い中で「イタリア料理だけではなく、フランス料理も中華も、もしかしたら日本料理をも含む、全部の要素を使っておいしい料理を作ろう」というものだ。そういう世の中になっている中、日本人が持っている総合的な力を統合して、それで新しいことをするという特性が、いまこそ活かされて良い時期になっていることなのではないか。

丹治: 今回の講演のコーディネートをやっていただいた亜細亜大学の横川先生にぜひ、一言頂戴したい。

横川: 私は柏原さんと20年くらいのお付き合いがあり、相当ディープな付き合いをしてきたので、色々な議論を散々やってきた。日本人の特性と国民性とはかなり真逆の話なので、かなり難解な話だと思っている。たいへん面白い話だったが、日本は「ヘンタイ」を見つけて育てるということは、ものすごく下手くそだ。これからもうまくないだろうけれども、見つけて育てていくことは、本当に賛成だ。「ヘンタイ」を見つけるクリエイター、それから柏原さんのような、そういう「ヘンタイ」ぶりをサポートする「ヘンタイ」的プロデューサーが必要だ。たとえば今日のシンポジウムのパネラーで参加されるスーパーストックトーキョーの遠山氏は、日興証券創業者のお孫さんであり、飛び切りの「ヘンタイ」なので、彼のような人が、やはり活躍しなければならないし、そういうクリエイティブなひとは探せば結構いっぱいいる。

また、柏原氏と微妙に意見が違う点は、日本人は役所に弱いので、やはり役所の力を最大限に使った方が良い。役所の力を活用する中で「ヘンタイ」を発掘して、そして「ヘンタイ」プロデューサーがそれを推進するとよいのではないか。

個人的には、経済も重要だが国威発揚も重要だと思う。フランスがあれだけ尊敬されているのは、美食の都なこともある。スペインは30年くらい前までは美食の都という意識は全くなかったが、サンセバスチャンなど、いまこの世界中からすごく期待されて人気になった。

丹治：素晴らしくまとめていただいた。もう時間になってしまったので、本日はここで締めさせていただきます。柏原先生、本日はどうもありがとうございました。

【 基調講演 2 】

フードサービスと理念経営 ～持続可能な経営を目指して～

株式会社アレフ 代表取締役社長 庄司 大

○はじめに

ご紹介を賜りました、株式会社アレフの庄司と申します。

先ほど最初の基調講演で柏原様から、ガストロノミー(美食)についてお話を聞かせて頂いた。私も仕事柄、「いままで食べたものの中で一番おいしかったものは何か」と聞かれることが多い。私は1日3度食事をしたとして、生まれてから大体4万9千回の食事をしている計算になる。本日会場に参加されている学生の皆さんは大体私の半分以下の年齢なので、大体2万回くらいは食べている。その中で「一番おいしかったのは何か」と聞かれれば、先ほどの話を聞きながら、思い返すと、それは1999年のイタリア、ナポリ郊外だった。

○いままで食べたものの中で一番おいしかったもの

おいしいイタリア料理を日本で提供できないかとモツァレラチーズの勉強のため、現地に行っているところだった。何とか技術を習得しようと非常にギラギラした気持ちで、水牛を飼育している生産者の視察に、朝から行っていた。そのあと朝食のため、近くの飲食店にいったが、店はまだ閉まっていて、そこの店員が、私が生産者から買っていたチーズを見て、「そのチーズは良いチーズ

だから、それでカプレーゼを作ってやる」と言われた。本当にごく簡単にモツァレラチーズにトマトとオリーブオイルを合わせただけのものだったが、そのカプレーゼを食べたとき、私の中で「敗北」を感じた。この空気、この太陽の下、このトマトの酸味、そしてモツァレラチーズの甘味。これを日本で表現するのは無理だと思った。それよりは、このカプレーゼを食べるために日本人はここにきて食べる方が幸せだと思った。

そういう経験があったことは忘れていたが、先ほどのガストロノミーの話を聞いて、ふと思い出した。私は5万回近く食事をしているが、不思議なもので、何かきっかけがあると、その1回を思い出す。そのカプレーゼを食べたときに、そのカプレーゼに出会うために、ここ来たのだと感じた。私の人生の中でも何事にも代えがたい「一皿」の経験となった。以上が私の美食の経験になる。

○フードサービスと理念経営

当社のSDGsの取り組み・環境への取り組みについて、進んだ取り組みをされているとお話を頂くことがある。また、何をきっかけに取り組みされたのか。どうしてそこまで取り組みをされるのか。どうやって継続しているのか。といった質問をされることが度々ある。どうしてだろうと考え

庄司氏の横顔

岩手県盛岡市出身。1994年、関連会社の有限会社アレフ牧場(現株式会社牧家)に入社後、乳製品開発、店舗・物件開発に携わり、1998年から同社の代表取締役として経営を行う。その後、2009年12月に株式会社アレフ取締役、2010年6月に専務取締役に就任し、ハンバーグレストラン「びっくりドンキー」チェーンの経営に参画。2011年6月から現職。

た場合、そこは経営理念、企業の持っている価値観、考え方に起因することが多い。皆様の中には堅苦しいと感じる方や、時代錯誤と感じる方もいるかもしれないが、本日は経営理念のお話をしたい。

まず、我が社の紹介をして、そのあと「商業界」との出会いについてお話したい。商業界というのは雑誌社で他の団体だが、我が社においては重要な出会いとなっているため、お話させていただく。

・(株)アレフの概要

我が社は1968年に盛岡市に「ハンバーガーとサラダの店 べる」という店を開店した。岩手県で創業したが、現在は北海道の札幌市に本社があり、資本金は1億円。会社としての売上は約428億円(2023年3月期)、従業員数は正社員で747名、パート従業員は3,017名(1日8時間換算平均人数)となっている。主な事業は、レストラン事業、食品加工製造販売事業、フランチャイズ事業、となっていて、これ以外には環境事業などがあり、我が社の特徴となっている。

主力業態の「びっくりドンキー」は全国45都道府県に343店舗を展開しており(2023年11月末時点)、直営店は130店、フランチャイズ店は213店になっている。フランチャイズ加盟社数は30社で、フランチャイズも含めたチェーン全体の売上は、2022年度で614億円である。今年度はコロナも明けて売上も上がる予定で、コロナ禍前の2019年と比べても、お陰様で好調に推移している。

当社の店舗は、「居抜き店」(もともとある店舗をそのまま利用すること)も多く、多様な外観の店が多いが、内装は客席に「仕切り」のあるすこし特徴的な造りにしている。新型コロナウイルス感染症による緊急事態宣言などが発出した際には、飲食業は大きな影響を受けたが、当社の業績は意外と底堅く、回復も早かったのには、このような店の造りが影響していると思われる。

他のレストラン事業としては、「ディッシャーズ」というハンバーガーをメインとしたよりカジュアルな業態で、今度、新店が錦糸町にオープン予



庄司 大氏

定である。また、「小樽倉庫No.1」というのは、ビアパブ併設の醸造所(マイクロブルワリーパブ)で、「らくだ軒」は恵庭市にある環境のテーマパーク事業に併設しているレストランになる。その他、ティーカフェ「ゴンチャ」などのフランチャイジーにも挑戦している。

・自社工場の展開

そして、我々の会社の特徴の一つでもあるが、レストランが全国に約340店舗ある中で、様々な自社工場を展開している。全国8カ所(札幌、岩手、福島、埼玉、大垣、大阪、福岡、沖縄)にハンバーグなどの食品工場があり、それ以外には小樽ビールの「醸造所」が札幌近郊の銭函に、また、びっくりドンキーで使うコーヒーの焙煎を行う「ローストファクトリー」が札幌にある。関連会社の(株)牧家という会社が北海道伊達市にあり、乳製品の製造と、酪農を行っていて、びっくりドンキーの「ソフトクリーム」原料や「ヨーデル」などは伊達市の工場で作っている。

ハンバーグについては、年間で6,000万枚を製造している。6,000万枚というのはイメージしにくいので、積み上げた高さでいうと、約1,200kmになり、地球の外気圏に達することが分かった。もうちょっとで宇宙に届く。東京スカイツリーが約600mなので、スカイツリーには当社の工場の製造能力の約5時間分で届く。

コーヒー豆については、グアテマラ、エチオピア

ア、ペルー、ブラジルの生産者と直接契約している。生産者は単一農家で、我々の買付量の3倍以上の出荷量の農家と契約するようにしている。そうでないと我々が取引をやめた場合彼らの生活に影響が出てしまう。契約農家とそこで働く労働者の生活が左右されないように買付割合はセーブして、安定取引を目指している。

ビールについては、ドイツ人のブラウマイスター（ビール職人）に約二十数年前に来てもらって、自社でドイツビールを製造している。その職人はビールの伝統的製法に純粋で、「ドイツビールの製法を守らなければいけない」ということで、工場を作る時も、全国の水のサンプルを3か所送ったところ、小樽が一番良いということで現在の工場ができた。水以外のことは小樽のことは全く知らなくて、小樽に来てから初めて「こんなに寒いとは知らなかった」と言っていた。ドイツビールに対してプライドと自信と使命感をもって日本に来てくれた、すごい男なんだと思っている。今はドイツに帰っているが、引き続き麦芽やホップの輸入を手伝ってもらっていて、彼が作ったビールの品質が安定して作れるようフォローしてもらっている。

その他の事業としては、北海道恵庭市にエコロジーテーマパーク「えこりん村」を開業して、羊の飼育などに取り組んでいる。これは創業者である先代が、非常に食に対するこだわりがあり、環境に対しても関心と使命を感じて、「環境負荷を軽減し、持続可能な社会の形成に貢献したい」という思いで取り組んだものである。

○商業界との出会いについて

ここからは、先代（庄司昭夫氏）の創業のころの「経営理念」の話になる。

先代は当初、就職で上京し、その後ジャズドラマーを目指していたが、1967年24歳の時に先代の母が倒れたことをきっかけに、盛岡に帰郷し、実家が経営する旅館業を手伝うことになった。

その頃、「商業界」主宰の経営セミナーに参加

したところ、飲食関係の懇談に誘われ、商売への不安について話したところ「この若者は、今何をすべきなのか」ということを先輩経営者が一晩話し合ってくれた、という話をよく聞いたことがある。

結局、一晩では結果は出なかったが、とある経営者から「この一晩では君はどういう経営をしたのか、すべきなのかわからなかったと思うが、君にはこの一晩でこれだけの知り合いが出来たんだから、全国の経営者のところを回って勉強してみたらどうか」との提案を受けた。これをきっかけに全国行脚に出かけ、札幌、福島、和歌山、大阪などの先輩経営者を訪ねて回り、様々なことを学ばせていただいたところからスタートしている。

その結果、大阪のハンバーガーショップで学ばせていただいたことで、盛岡で「ハンバーガーとサラダの店 べる」という13坪の小さな店を開業した。先代が25歳と非常に若い時、今の私より若い時だ。本日会場にいる学生の方も恐らく21～22歳、非常に大事な時期だと思う。このように当社の始まりはハンバーグディッシュではなく、ハンバーガーだった。

○小さな店であること恥じることはない

「小さな店であることを恥じることはないよ。
その小さなあなたの店に人の心の美しさを一杯に満たそうよ」

この詩は、戦後、商業界¹のゼミナールの講師などをされた岡田徹氏の詩集に収められた一篇で、我々としては非常に大切なものである。13坪の盛岡の店のキッチンに飾って、先代はこれを見て自分の心を慰めたり、奮い立たせたりしていた。いまでも我々の343店舗すべての店にはこの詩が飾ってある。

この詩に書いてあることは大事だと思う。詩では「小さな店」と捉えているが、私たちは大なり小なり、自分の仕事の中で、「これをやっているとどうにかなるのかな」、「細かいことだな」、「何か

つまらないことだな」、「変わり映えしないな」とか思ったりする瞬間や、自分たちのやる気・気持ちを進めるのに困難な瞬間というのが、たびたびある。その時に色々な事のせいにしたり、人と比べてどうだということを恥じる前に、目の前の小さな仕事だとか小さな一歩だとかを大事にして、人の心の美しさだとか、人に対する思いやりや気配りを大事することが大切なことだと思う。

他人が気を遣わないところや細部へこだわって、それが価値となることを信じてトライする。そういう美しさで自分たちの小さな仕事を満たしていこう、ということで今でも大事にしている詩である。

この詩以外にも先代が大事にしてきた「言葉」を紹介したい。

「お茶席は四畳半 いつも行き届くからです
この店は小さい だから隅々までが
お客様のためにあります」

小さいから恥ずかしいのではなく、だから隅々まで気が行き渡るのだと、〈お茶席〉というこの詩に触れて、先代は“わずか13坪”のこの店をむしろ誇りに思ったわけです。

我々のようなチェーンストア企業でも、はじめは「大きくなければ」、「店数が多くなければ」といったことを志向するような企業ではないということだ。われわれが持っている価値というのはもうすこし違うところにあることを本日は共有できたらと考えている。

「喰うために 商売するなかれ
食うのが目的で 生きるなかれ
生きるがために喰い 商売するために儲けよ
だが忘れるな 何がために生きるのか
何がための 商売か」

これは私が幼少期の時に非常によく聞かされた言葉になる。先代もこの詩に触れ、“真の店づくり”への意欲をかき立て、創業店「べる」で実践し続けた。

○商業界 商売十訓

我々も独自に経営規範とか使命とかの言葉を作るが、これから起業する方がもしあれば、そのまま経営規範として使える、非常にバランスの取れた「十訓」だと思う。

商業界 商売十訓

1. 損得より先きに善悪を考えよう
2. 創意を尊びつつ良い事は真似ろ
3. お客に有利な商いを毎日続けろ
4. 愛と真実で適正利潤を確保せよ
5. 欠損は社会の為にも不善と悟れ
6. お互いに知恵と力を合わせて働け
7. 店の発展を社会の幸福と信ぜよ
8. 公平で公正な社会的活動を行え
9. 文化のために経営を合理化せよ
10. 正しく生きる商人に誇りを持って



Copyright © 2023 Aleph Inc. All Rights Reserved.

25

「商業界 十訓」

今はもうないが、商業界では2月に本ゼミがあって、参加者は皆この十訓を唱える。私は17歳で商業界に出会って、非常に多くの感銘を受けた。いまだに私の拠りどころになっている。何か厳しい判断を強いられた時に、どう考えるべきか、何を優先すべきかを考える、拠りどころとなっている。

○損得よりも善悪を考えよう

これを見たときに、まず我々はよく「損得より善悪が先」だと理解してしまうが、そういう単純な事ではない。もちろん悪いことはだめです。しかし、時に悪ではない、今まで慣習上やっけてきていることで、限りなくホワイトに近いグレー、ここをどうするかということだと思ふ。

事業を継続するためには、利益はもちろん必要である。しかし、会社が上げた利益を何に分配すべきか、利益を高めるためにそれを使うのか、正すべきことのためにその利益を使っていくべきなのか、その判断が非常に難しい場合が時折ある。

先代が大事にした言葉でも、「何がために生きるのか、何のために食べるのか」ということを考えたときに、貧しければ、生きていくために必要であればパンを盗まなければならないことだってある。ただパンを盗まなくて済むような仕事にありつけて、人に迷惑をかけずに働けて、家族が後ろ指を指されずに済ますために、そのためにまっとうな「職」や「仕事」がある。これは大事なことだと思ふ。

そうであれば、その利益とは更なる利益を生むためだけに、投資をすればいいものか。そのためだけではなく、正しく生きるためにある程度の富が必要だということであれば、得た富というのは、これまでは問題が表面化していなかったが、今になって様々な問題になっている「社会の不平等」や「格差」などを正すことに使うことも、非常に重要なことだと思ふ。

そういったように、正しく生きるために、やはり利益は出さなければいけない。だから私は利益

だけがすべてではないと、言う気はない。ただ、正しさを逸脱してまで求める利益については、やはり歪みを生むのではないだろうか。

また「欠損は社会のためにも不善と悟れ」という言葉がある。商業界の商売十訓は、20年以上向かい合っている言葉であって、自分が経験してきたものの見方を変え、方向を変え、現在も様々な事を教えてくれる言葉である。

○我が社の「経営、企業使命」、「経営理念」

我が社の「経営、企業使命」であるが、「人間の健康と安全を守り育む事業の開拓」、「人間の福祉を増大する事業の創設」、「自然を大切にすることの事業の展開」を掲げている。これらは、今後実現していかなければいけないことであり、先代の願いでもある。

現在の外食産業があるのは、先輩たちのお陰である。コロナ禍を乗り越えられたのも、いま活躍してくれている当社の社員のお陰だ。そして、今至らないことがあるとすれば、それはこれから我々が解決していかなければならない使命である。

次に我が社の「経営理念」は「人間の尊重を原点に置き、活力ある経営をする。そして偏りや歪みの無い調和を保つ」、「よりよい品をより安く大衆の側に立つ」、「損得よりも善悪が先」、「お客様、我々、全ての幸福を目的とするが、お客様あつての我々という姿勢を守る」である。

そして「経営規範」は「企業は社会の中に存在し、社会の不足や不満、問題を解決することをもって、その存在根拠とする」というものだ。

非常に堅苦しい、説教がましいような話を続けているかもしれないが、これは先代が「商業界」に出会い「人の役に立ちたい」、「人に後ろ指を指されるような仕事はしたくない」といった想いや、いろいろな経験からそのようなことを感じて先代がまとめてきた考え方である。

これらが具体的にどのような形で我々の店や会社に見られているのかについて、「商業界」の言葉とともに、いくつかご紹介したい。

“店は客のためにある”。お客様は、安全で安心な食材で調理された、温かくておいしいハンバーグを、きれいな空間でゆったりしたテーブルで、楽しい食事をするを目的に来店される。

“ライフ・ワーク・バランス”や賃上げなどが言われているが、お客様はお腹が空いておいしいハンバーグが食べたくて来店されるのであって、私たちの給料を上げるために来店されるわけではない。「政府は最低賃金を上げると言っているから、今月もう1回びっくりドンキーに行かなきゃ」と言って来てくれるわけではない。あくまでお客様が、お腹が空いたとき、おいしいハンバーグを食べたいときに、たまたまうちのハンバーグを思い出してくれて「びっくりドンキーがいいかな」と思いながら選んでいただける。店はまず根本的にお客様のそういったニーズに応えるためにあると思っている。

“店員とともに栄える”これはやはり、従業員の「所得の改善」、「労働環境の改善」、「社会的地位の向上」が、非常に大事なことである。あるヨーロッパのデザイナーが「日本の伝統工芸は本当に素晴らしい。ただ、それに関わっている人々の生活水準に魅力を感じない」と言った。これは非常に大きな問題だと思う。私たち外食の仕事を見た時に、人手不足で苦勞をしている。それは「外食の仕事に従事することに、従事する人間に魅力を

感じない」と評価されてしまっているからである。これは私たち外食企業の責任である。

まず、しっかり所得面と、労働環境の改善が必要である。パワハラがあつたり、職場で挨拶がないという状況は、あり得ないことだ。やはりお互いを尊重できるような職場環境が必要である。

それから「社会的地位の向上」が必要である。ファミリーレストランの従業員に対して、“彼らはマニュアルだけ守って仕事しているのだろう”と言われる。これは我々にとって非常に悔しい言葉だ。そのように評価されているということは、我々の力不足だと思う。びっくりドンキーで働く、外食のチェーン店で働く、外食産業で働くということを、今以上に尊敬されるものにしていかなければいけない。

“店主とともに滅びる”。この場合店主とはどういう人か。社長だろうか。株主だろうか。お客様が店主だろうか。従業員一人一人が店主だろうか。どれもあっているようで、どれもちょっと漠然としている。

店主というのは、やはり店に関わって、その店を自分事のように考える人だと思う。例えば、自分の所得が満足であれば、それで満足だろうか。いやいや、給料が上がっても“あいつ嫌な奴だな”と思われていれば嫌だろう。給料が上がっても、“家がだらしないよな”と言われれば、やはり近

店は客のためであり

店員とともに栄え

店主とともに滅びる

所からそういう目で見られたくないから掃除する。職場も自分事として考えたい。

利益が出るからこれは仕方がない、ということではなく、二択で簡単に割り切れないことをしっかり考える努力が必要だと思っている。そういう意味で、店や職場、会社を自分事として主体的に考えられる人が店主だろう。その結果、お客様にとって、より価値が高くなるように努力を続けていくこと必要だ。

○マニュアルを超えた取り組みで 称賛された事例

宮城県のびっくりドンキー多賀城店での話だが、2022年1月16日0時15分に、同地区において津波注意報及び避難指示が発令された。当時店内には30数名のお客様と、店長、従業員の計7名がいたが、人命を最優先するため、お客様から代金をもらわずに避難を促した。この店の対応は当たり前のことではあるが、当時話題になった。

報道いわく“避難指示が出て速やかにお代をいただくずにお客様に避難を促した、宮城県のびっくりドンキー。東日本大震災の災害を乗り越え、マニュアルを超えた対応”、“津波注意報が出て間もなくびっくりドンキー多賀城店がとった対応に賞賛の嵐”。この件で、嬉しい反面、複雑な気持ちにもなった。評価された点が、“マニュアルを超えた対応”だったからだ。

マニュアルとは「基本的なことを形にしたもの。発生するかもしれないリスクや問題を未然に防ぐもの」で、お客様から信用していただくには、マニュアルは無くしてはならない物、大前提として守られるべき物である。我々のマニュアルでは、“お客様及び自らを含めた従業員の安全確保を最優先にする”ことを基本姿勢とし、今回のような避難指示は「原則臨時休業し避難すること」になっている。「代金収受の有無」については記載されていないが、生命の安全を最優先するというマニュアルの趣旨を現場が理解し、柔軟に対応した結果だと考えている。

人の性格や心が十人十色であるように、お客様

のニーズもそれぞれ異なる。マニュアルだけを守っていても、すべてうまくいくわけではない。しかし、状況の対応や不測の事態は必ず起きる。そういう時のために人がいる。そうした場合、それぞれが自分で状況を判断し、個別に対応することが求められるが、その判断基準には標準化されたマニュアルの内容を把握し理解することが絶対に必要である。マニュアルを悪者にしたり、マニュアルを軽視するのではなく、マニュアルが持つ意味をしっかりと伝えていくことが重要だと思っている。

○コロナ禍の取り組み

新型コロナウイルスの影響で、当社の「客数」は一度大きく2019年比を割り込んだものの、様々な施策を行ったことで、現在は売上も客数もしっかり回復している。コロナ禍の間、当社がやってきたことについてお話をしたい。

・平常時におけるマネジメントの重要性

国の助成金や金融機関からの支援により、店舗閉鎖や従業員の削減もせずに、商品品質も変えることなく維持できた。これも非常に重要なポイントだった。コロナで日本がまずいぞとなってきたときに、すぐに当社の財務と話をして、今年いくらショートするか予想を立てた。それを基に金融機関に相談したところ、ほぼ即答レベルで「大丈夫、支援しますよ」と回答をもらった。そのため、リストラすることなく、1年耐えることができた。次の年のことは様子をはっきりしてから対応を考えようと、何とか1年凌いで、店を減らさずに済んだ。これができるのは金融機関の支援のお陰もあるが、やはり日ごろからの財務の正確なマネジメントだと思う。これがないと、一体いくら足りなくなるのかが、自分たちでもわからない。また金融機関にもしっかりと説明して、理解いただくことができない。「そんなに赤字になるのか。いやそれで足りるのか」といった、やりとりをするだけで、1か月という時間がかかってくる。正しく

あるためには「利益」もそうだが、やはり平常時のマネジメントというものが、非常に大切だと実感した。

・店舗での取り組み

「モーニング営業」、「テイクアウト商品の拡充」、「テーブルトップオーダー」にも取り組んだ。これは非接触ということで非常によかった。そして「会議のオンライン化」、「デジタル化」も進めた。

「モーニング営業」、「テイクアウト」などはコロナ禍で非常に拡充したもののだが、実をいうと、コロナ禍で始めたことは一つもない。すべてコロナ以前に1店舗、2店舗レベルで実験してきたものだ。企業としては、日頃から色々なことを想定し、完全でなくても「こういうものが必要かもしれない」ということをチャレンジしていける、余裕が必要だと思う。

店舗メニューのタブレットオーダーへの切り替えは、直営店を中心に進めている。これまで、店には木製の大きなメニュー表があり、あれがびっくりドンキー創業以来の価値たらしめんものなので、あれを店からなくすとは何事かという強い戒律があった。しかし、タブレット端末に替えた店舗のお客様からは大変便利ということだった。その結果、客数が増え、客単価も上がり、一人当たりの買い上げ点数も増えた。今まで自分たちが無意識に縛られていたことを思い知らされた次第である。

私たち店側からすると、お店が混んで並んでいると「今日もいっぱい来てくれた」と安心する。しかし、お客様からしてみれば、例えば小学生の子どもがいて、仕事が18時に終わった後に、びっくりドンキーに食事に行くと、30分待ちますと言われたら、子どもをお風呂に入れて、そして宿題があったり、寝かせる時間が無くなってしまう。我々からすれば「お客様が来てくれるんだから、並んでいただくことは悪いことじゃない」と考える一方で、入り口でお客様が待っていることを長い間軽視してきたことでもあると思う。店舗でお客様が無駄な時間を過ごさないで済むように、現

代の技術を用いて改善していくべきではないかと思っている。

また当社では年に8回の重点販売を行っており、例えば大きなサイズの「ガリバー」メニューなどのキャンペーンを行っている。ハンバーグの重量は400グラム。次回販売する際は、ぜひトライしていただきたい。

・SNSの取り組み

当社は3年前に「SNSチーム」を立ち上げたが、私は勘違いをしていた。若手社員との懇談で、その気持ちを汲み取って経営に活かすために、話し合いの場を作りたいなどと偉そうなことを言って集まってもらった席で、彼らに「今、我が社に何が足りないと思うか」と聞いたところ「SNSをもっと活用すべき」と言われた。それを聞いて何とかせねばと思ったが、何ともできないのだ。その時に、間違った考えだったことに気が付いた。若手社員の意見を聞いて、それを経営に取り入れるのではなくて、若手社員に経営に参画してもらわなければいけないことに気が付いたのだ。

そういうことで、専属の「SNSチーム」を立ち上げた。当時すでに当社にはいろいろなSNSを合わせて20万人くらいのフォロワーがいたが、私はその数字の意味がわかっていなかった。ただ、メンバーからは「300店のチェーン企業ですよ。一体年間に何名のお客様が来店していると思うのですか。それで20万のフォロワーというのはとても少ないですよ」と言われた。私は目標を設定する際「フォロワーが今20万くらいなので、40万～50万フォロワーは欲しいな。きっと目標は一年でプラス15万とか20万と言ってくるのかな」と思い、目標設定を聞いたら「100万です」と言われたので任せることにした。彼らには「フォロワー数を増やすことに集中して、そのために必要なことを提言してほしい」、「我々はそれをしっかりフォローする」と約束をしたところ、1年と少しで登録数が100万人を超えていった。すごいと思った。当然年配の者がコンプライアンス等でフォローはしているが、極力、彼らに任せ

た。リテラシーなども、われわれよりもむしろ高い意識を持っている。デジタルリスクなど、いろんなリスクについて考えていかなければならないが、信頼している。

○持続可能な事業運営

・食材調達

事業継続のための食材調達は重要な課題になっており、海外からの食材調達も重要である。よく国産といわれるが、日本の国土面積、農地面積、人口密度は、他の農業大国と比較すると、一筋縄ではいかないことがわかる。日本の国土面積はニュージーランドより多いが、農地面積はニュージーランドの方が倍以上ある。人口密度は半分以下だ。

・労働条件

外食産業では、企業からはよく「働きがい」などの話をする場合が多い。しかし、まだ他産業と比べて給与が低い。給料をまだ上げていかなければならない、という使命を持って、人件費はコストではなくて、むしろ目的としてこれに取り組んでいかなければならない。当社でも来年の新卒採用から賃金をベースアップするつもりである。学生の皆さんは、自分にとって最善の就職先を選択して、良い社会人へのスタートを切っていただきたいと思う。

世界の物価水準の指標ではビッグマック指数が有名だが、我々はそれと同時に平均年収とか、パートアルバイトの平均時給等を合わせてみるようにしている。この指標は、原材料などが高騰した際に商品価格が適切かどうかを判断する重要な指標の一つとして使っている。

○SDGsの取り組み

最後に、何故SDGsに取り組んでいるのかについて、簡単にお話をしたい。現在、企業理念やパーパス、社会貢献などが言われる。エネルギーや環

境の取り組みは、当社はスタートが早かった。食の安全やトレーサビリティについても関心が高かった。無農薬・減農薬など、農薬の使用についても常に意識してきた。

何故現在オーストラリアやニュージーランドから牛肉を仕入れているのか、これは1996年にクロイツフェルト・ヤコブ病が牛肉を介して広まったからで、その原因は家畜の飼料(肉骨粉)だとされた。社内でも早くから議論があり、日本と米国の飼料の使用状況を確認したがクリアではなかった。それで、牧草で飼育し、リスクが低いオーストラリア・ニュージーランドなどの牛肉に2年間をかけて切り替えた。ちょうどアメリカでBSEが始まり、日本から牛肉が無くなると大騒ぎした1年前には、輸入先を切り替えていた。当社は食の安全・トレーサビリティを重視していたし、先代は経営理念として、真剣に取り組んでいた。真剣にというよりは、先代は本気で自分たちの仕事は「食は人を良くする」ことであると考えていた。

現在重視されているSDGsでは、企業が得意な分野、当社の場合は環境やエネルギー、食の安全の分野に注力し、利益を上げていけば、事業を続けられるという時代でもない。苦手なゴールにも取り組む必要がある。現代社会の要求はSNSの普及もあり世界レベルになっている。これからは世界の問題は自分の問題として考える必要がある。

現在の多様な必須課題をバランスよく進めているかを測る指標として、このSDGsは優れたものであると感じている。われわれも取り組みを「環境活動」から「SDGs活動」に重点を切り替えている。

当社ではSDGs活動の取り組みを3つに分けて取り組んでおり「ポジティブ」なものとは、社会の中でお客様や地域社会と繋がる点を指す。「ネガティブ」なものとは、我々が経営すると資源を使う点であり、環境への負荷を低減していく取り組みだ。「ニュートラル」なものとは、社会のために、会社の中から行う働きかけであり、ジェンダーや国籍、人権等に関することだ。この取り組みで重要なのは線を引かないことだ。よく「女性



が」と言われる。「女性が子供を育てなければいけない」「女性が〇〇しなければいけない」と言われる。しかし、果たしてそこだけにスポットライトを当てて良いものか。一言で言えば、性別や年齢は関係ないと思う。各個人それぞれの生活のステージに合わせて、働き方や雇用の在り方を考え直していくのも、これからの企業の役割だと思う。

・食品ロス(食べ残し)削減の取り組み

当社の環境の取り組みは進んでいると言われるが、SDGsと照らし合わせて考えると、それぞれの課題がみえてくる。

食品ロス(食べ残し)削減の取り組みでは、お子様が2回完食すると、次回来店時にデザートをプレゼントする「もぐチャレ!!」というお子様完食応援イベントを行っている。他には家庭の廃食油回収、それを活用したバイオ燃料の製造やバイオガス発電なども実践している。

また食材調達では「持続可能な食材調達」に取り組んでおり、牛肉については草食動物である牛本来の姿を大切に、牧草、乾草、サイレージを主体に育てる放牧技術とその環境が整っている生産者と契約するようにしている。牧草による肥育な

ので、視察に行った場合には、牧草の「草」「根っこ」「土」をよく見ている。生産者にとっても牧草は非常に重要で、その生育状況によって、生育状況が異なるので、牧草の育ち方を見て、仕入れ数量等の調整をしている。

お米については、田んぼは多くの生きものが住む生物多様性豊かな場所ということで、より生きものが住みやすい配慮をしたり、生産者の皆さんが田んぼの「生きもの調査」をするなどして、住むべき生態系を維持している。そのため農薬の使用制限にも取り組んでいて、除草剤の散布を1回以下に制限して育てたオリジナル米を2006年から全店導入している。

○食は人を良くする

「食は人を良くする」と教えられた。外食産業は、お客様・働く人などにとって、より良い場所でありたいと思う。健康や食の安全が脅かされたりすることがないのはもちろんのこと、人間として尊重される場所でありたいと思う。ハラスメントなどは、当たり前が無い職場でなければいけない。外食産業は、国から課されている食品安全や

食品衛生などさまざまな規制に加えて、自主的な取り組みも行っている。そのような安全安心の施策に取り組みつつ、目に見えない感情、期待、言葉に向き合う仕事だ。我々はそういう仕事に「誇り」を持っている。「外食のような素晴らしい仕事に就きたい」と思ってもらえるような産業にしていきたいと本気で考えている。それは誰かがやってくれるわけではない。そういった産業になるよう、当事者となって進めていかなければならない。人は食べなければ生きることができないことを考えると、外食産業は社会にとって必要な産業である。コロナ禍のこの3年間を通じて、外食産業とは、改めて人を良くする場所であるように、努めていきたいと思っている。

[注]

¹ かつて日本の小売・流通などに関する書籍を刊行していた出版社で2020年に裁判所から破産開始決定を受けた。飲食店などの店長などを対象にしたセミナーなども開催していた。

統一論題

桜美林大学芸術文化学群 教授	田淵 俊彦
株式会社SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役	川口 洋
桜美林大学	田淵 ゼミ
亜細亜大学	横川 ゼミ
コーディネーター：亜細亜大学経営学部 教授	横川 潤

【 統一論題 】

フードサービスの新たな地平—産学連携の挑戦

桜美林大学芸術文化学群 教授 田淵 俊彦

株式会社SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役 川口 洋

桜美林大学 田淵 ゼミ

亜細亜大学 横川 ゼミ

コーディネーター：亜細亜大学経営学部 教授 横川 潤

横川：今回は、桜美林大学田淵教授、(株)SUU・SUU・CHAIYOO川口社長にも協力いただいた取組について発表を行いたい。

そもそもの経緯は、27回の年次大会で、(株)SUU・SUU・CHAIYOO川口社長の講演のコーディネーターを私がさせていただいた縁で、ゼミの学生を巻き込んだ取組ができないかをお願いしたのがきっかけで、今回「亜細亜大学横川ゼミ」と「(株)SUU・SUU・CHAIYOO」との産学連携のプロジェクトになった。

桜美林大学の田淵教授は、私とは大学以来40年の付き合いだが、2023年3月までテレビ業界で長年活躍をされたあと、大学に移られた。今回川口社長との産学連携の取組の話をしたところ、映像教育の視点から田淵ゼミの学生も参加して、ドキュメンタリー映像として記録に残したら良いのではないかということになり、今回映像としてまとめた。

まずは映像をご覧になっていただいて、その後、川口社長と田淵教授にコメントをいただいて、ゼミの学生にも発表をしてもらおうと思う。



横川 潤氏

横川氏の横顔

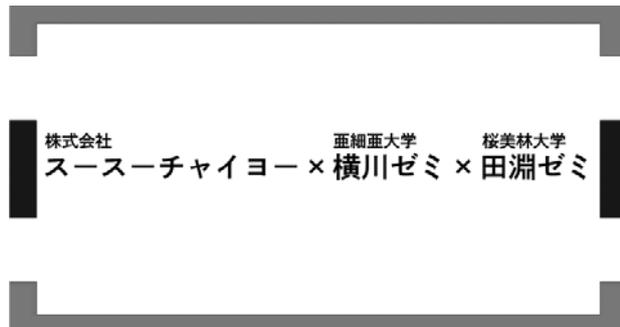
父(横川端)、叔父(茅野亮 横川寛 紀夫)が(株)ことぶき食品(株)すかいらくの前身)を創業した1962年、長野県諏訪市に生まれる。1986年慶應義塾大学法学部法律学科卒業。1988年慶應義塾大学商学研究科修士課程修了。1992年ニューヨーク大学ビジネススクールにてMBA(マーケティング専攻)取得。文教大学国際学部国際観光学科教授などを経て、現在、亜細亜大学経営学部ホスピタリティ・マネジメント学科教授。日本フードサービス学会副会長。主著に「〈錯覚〉の外食産業～超熟業界のマーケティング論」(商業界)。

亜細亜大学横川ゼミ×(株)SUU・SUU・CHAIYOO 産学連携の取組(ドキュメンタリー映像)

制作：桜美林大学 田淵ゼミ

①タイフェスティバル東京2023への参加

- ・亜細亜大学横川ゼミの学生が、代々木公園での「タイフェスティバル東京2023」(2023年5月20日・21日 於：代々木公園)に出店した(株)SUU・SUU・CHAIYOO社の屋台の店員となり参加した。
- ・タイフェスティバルへは、(株)SUU・SUU・CHAIYOOとしては今回14回目の参加となる。



②商品開発への取組

- ・ゼミ生はそれぞれ、インターンを行う店舗ごとのチームに分かれ料理を試作した。
- ・(株)SUU・SUU・CHAIYOO川口社長へのプレゼンを行った。
- ・川口社長からは「相手が喜ぶこと(ニーズ)を考えることが大事で、また店舗販売のためにメニューのクオリティを上げる必要がある。」と講評をいただいた。



チーム大井町店



③各店舗で実際に販売

- 学生たちが提案したメニューは実際に各店舗においても提供された。
- 新橋店ではライスペーパーを揚げた「ポピア・トード・トムヤム」を、大井町店ではパクチーの天ぷら「ソムナム・パクチー・トード」を、市ヶ谷店ではココナッツアイスを添えた揚げバナナ「グルアイ・トード」を、府中店では豚骨ロースを使用した「ムー・トード・ガティアム」をそれぞれ提供した。
- 接客を通してお客様を笑顔にすることを心掛け、店舗を盛り上げた。



スूसーチャイヨーと亜細亜大学 横川ゼミの共同制作



横川：それでは、まず株SUU・SUU・CHAIYOOの川口社長に感想をいただきたい。

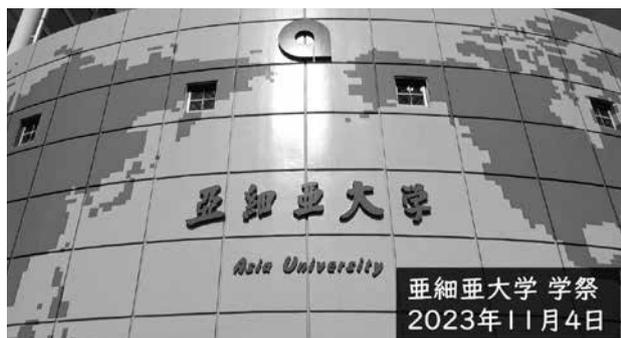
川口：外食産業や飲食店に携わる、また興味のある学生の方にぜひ見ていただきたいと思う。すばらしかったと思う。当初はタイフェスティバルという集客の大きい祭りにおいて、横川ゼミの学生の皆さんに手伝っていただくという話からはじまり、次にそれを映像にする、さらにメニュー試作、店舗での販売から、さらに学園祭への出店という流れがどんどん出来て、壮大なプロジェクトになった。すばらしい取り組みと映像をありがとうございます。



川口 洋氏

④亜細亜大学 学園祭での販売

- 亜細亜大学 学園祭 アジア祭 (2023年11月4日) では、SUU・SUU・CHAIYOO 社での事前販売で一番売れた「ムー・トード・ガティアム」を販売する予定だった。
- 実際に販売されたものは「タイ風揚げバナナ」。
- 理由は、学園祭では衛生管理の問題で豚肉が扱えなかったことと、バナナはあまり手がかからず食品安全面でリスクが少ないためだった。
- 制限のある中で、最大限に取り組む学生たちのもとに、川口社長も来店し「美味しい。最初少し揚げすぎだったが、直ぐ修正されていた。」との評価があった。
- これからもSUU・SUU・CHAIYOO 社と横川ゼミの挑戦は続く。



(ドキュメンタリー映像終了)

横川：次に、桜美林大学の田淵先生お願いします。

田淵：今回の取り組みは、半年間という期間、亜細亜大学の学生が頑張っている姿を映像で追うというものであった。本学の学生が撮影させてもらったが、学生にとって授業を受けながら決められたスケジュールのなかで撮影するというのは、困難だった。桜美林大学のモットーは「学而事人」即ち人のために役に立とう、というものだ。私が教えている映像教育でも、どうやって社会のために役立つことができるのかを考えて実践するようにしている。今回は、亜細亜大学横川ゼミの皆さんが頑張っている姿をちゃんと記録して、それを



田淵 俊彦 氏



桜美林大学 田淵ゼミ

なるべく多くの方に見ていただきたいと思った。「外食産業はすばらしいな、学生とのコラボはすばらしいな、おもしろいな」という人が一人でも増えれば、世の中の役に立つのではと思ったからだ。ご協力いただいた方々に感謝している。

横川：それでは、まず桜美林大学の学生さんから、このプロジェクトを終えての感想をお話したい。

田淵：最初にゼミ代表が全体の目的を話して、そのあとにゼミ生がそれぞれのテーマの「学び」について説明したい。

桜美林大学 田淵ゼミ代表 達本：私たちは田淵ゼミの1期生として活動してきた。ゼミでは他の活動と同時進行で「映像で社会の役に立つ」という目標を立て、今回の横川ゼミとの産学連携を進めてきた。今回、制作した映像は、横川ゼミと(株)

SUU・SUU・CHAIYOO社の共同企画を撮影し、ドキュメンタリーとして作成した。

今回、横川ゼミで、タイフェスティバルへの参加からレシピの試作、店舗や学際でのタイ料理の提供までを密着して撮影し、私たちが多くの学びがあった。田淵ゼミからは「撮影・取材」、「編集」、「初めてのドキュメンタリー制作」の3つのトピックについて、私たちがこの期間に得たものをお話したい。

同大学 田淵ゼミ 青木：田淵ゼミには学外での撮影や取材の経験がある学生はほぼいなかった。そのような状態から始めた「撮影・取材」の学びについてお話ししたい。映像制作は2023年5月から11月まで行った。

一つ目は、映像は相手があって成り立つものなので、あくまで私たちは「お邪魔するだけ」という意識を持つことが必須であることだ。このことで自然と“相手第一”で動くことができる。この撮

川口氏の横顔

学生時代、旅にはまり40カ国以上へ渡航。外務省でアラビア語の専門家として中東に5年半勤務。中東勤務中渡航したタイで、人と料理に魅了され、2004年11月、東京自由が丘に「タイの食卓クルン・サイアム」を開業。「タイ料理とタイ文化の普及を通じて成長と貢献」という理念の元、東京都内14店舗、バンコクにライセンス店を1店舗展開。2020年5月より冷凍タイ料理の通販卸「スースーデリ」をスタート、製造拠点となるスースーファクトリーも開設。2022年2月、農業法人スースー・アグリを設立、千葉県市原市にて、ぞうの堆肥他を利用した循環型のタイ野菜栽培に取り組んでいる。

影が“どの場面で”“どのように使用され”“何のためにつくるのか”などの、当たり前の説明をきちんとするなど、当たり前の気遣いを忘れないことが「制作者の必須事項」であることを実感できた。

二つ目は、取材する際の質問内容を考える「軸」を定めることの大切さだ。今回、私たちが制作したのは、横川ゼミを半年間追ったドキュメンタリーだが、私たちが気になったことを聞いただけでは、ただの世間話になってしまうが、制作した映像を見てくれる視聴者が求める情報や、学生や社長などの出演者のリアルな感想を引き出せるような、よく練られた質問を投げかけることで「世間話」から「取材」になる。それを行うために、質問内容を考える「軸」が必要であり、大切であると、取材を経験して体感した。

この半年間、ゼロからドキュメンタリーを制作し、非常に貴重な経験ができたことで、多くのことを学び、習得することができた。今回得たことは、ゼミ生全員が映像制作時だけでなく、日常生活の中でも、考え方やものの見方に活かすことができた。今後も、積極的に映像制作に携わり、経験したことを最大限に活かした活動をしていきたい。

同大学 田淵ゼミ 井上：映像制作の「編集段階」についてお話をさせていただきたい。田淵ゼミのメンバーは、授業で編集ソフトは使うことはあったが、実際に自分たちで撮影したものを一から編集した経験はほとんどいなかった。映像制作をする際は、どんな作品を作るのか、企画構成を決めたうえで進めるが、今回は企画構成の前に撮影があり、事実を記録していく、という形で撮影した。そのため10分前後の映像を作るのに編集段階で10時間以上の素材を確認し、400以上のカットか

ら映像に必要なものを見つけ出さなければならなかった。素材を選ぶ段階で、かなりの時間を要し、1分のカットを繋げるのに1時間以上かかった。そこからナレーションを考えテロップを付けたし、音量を整え、映像の色を鮮やかにして各自が分担した映像をつなぎ合わせる。限られた時間のなかで初めてのことであったため、編集を担当したゼミ生にはかなり負担があった。しかし授業でたくさんの意見を出し合い、修正を重ね、助け合うことで映像も良いものに成長した。

編集作業は、PCで黙々とカットを繋ぎ合わせるイメージがあったが、ビジュアルでどう見せるのか、どのカットをつなぎ合わせるとどんなストーリーが作られるのか、テロップはどんな効果を表すのか。など単なる作業ではない重要な段階であることを知った。田淵ゼミにおける、初めてのドキュメンタリー作品を完成させて、皆様に観ていただくことが出来て、うれしく思っている。

同大学 田淵ゼミ 渡邊：ドキュメンタリー制作について学んだことについてお話をさせていただく。私たちは、今までドキュメンタリー作品を作ったことはなかったため、この取り組みはドキュメンタリーとは具体的にどういうものなのか考えるとところから始まった。ノンフィクションの映像から起承転結がある映像作品に再構成するのは難しく、その方法も知らないことに最初は戸惑いを感じた。被写体の人々が何の目的があって行動しているのかを映像としてあらわさなければならないことに苦戦した。構成をどうするかなどの問題は、構成表をしっかりと作れたことで撮影を滞りなく進められたと思う。

ドキュメンタリーにはどのような映像が必要か、

田淵氏の横顔

1964年兵庫県生まれ。慶應義塾大学法学部を卒業後、(株)テレビ東京に入社。主として世界各地の秘境を訪ねるドキュメンタリーを手掛けてきた。訪れた国は100カ国以上。「連合赤軍」「高齢初犯」などの社会派ドキュメンタリーやドラマ作品も数多く手がけ、受賞歴多数。ディレクター、プロデューサーとして37年間勤務したテレビ東京を退職し、現在は桜美林大学芸術文化学群ビジュアル・アーツ専修 教授。著書に『混沌時代の新・テレビ論』『弱者の勝利学 不利な条件を強みに変える「テレ東流」逆転発想の秘密』『発達障害と少年犯罪』『ストーカー加害者 私から、逃げてください』『秘境に学ぶ幸せのかたち』等。日本文藝家協会正会員、日本映像学会正会員、芸術科学会正会員、日本フードサービス学会正会員

何を映すべきなのかが、最初はわからず意見を言えなかったが、映像を撮るにつれて、こういう映像が欲しい、もう少しこうしたいという気持ちが出てきて撮影が次第に楽しくなった。

初めてのドキュメンタリー作品の製作は、わからないことも多く、失敗も経験した。どういう段階を踏めばドキュメンタリーが出来上がるのか、また試行錯誤する流れが勉強になり、よい映像を作るための努力に変わっていくのを実感することができた。ゼミ生のみんなと話し合いながら、最後までやり遂げることができたことはこれからの自信になっていくと思う。この経験を活かし、今後もより良い映像作品に関われるように頑張っていきたい。

横川：5月の代々木公園のタイフェスティバル以来、半年のお付き合いをして、桜美林の学生さんとはタイフェスティバルではじめてお目にかかった。半年間でとても成長したと思う。田淵先生のご指導が良かったのだと思う。川口社長にも素晴らしい機会を提供してもらい良かった。

それでは、次に横川ゼミの学生から発表したい。

亜細亜大学 横川ゼミ代表 三浦：全体を通して自分なりに考えたことをお話したい。私はマキャベリが好きで「君主論」では「リーダーは助言だけに耳を傾けることは良くない」という話があるが、このプロジェクトの中でもそのような学びが

あった。

現代は「不安の時代＝VUCA(変動性・不確実性・複雑性・曖昧性)」にあると言われるが、このことを私は前から憂いており、その時代の中で私たちがゼミ活動をしているという認識のもと、このプロジェクトを進めてきた。

「協働と共創(Collaboration and Re-Creation)」という言葉があるが、今回は(株)SUU・SUU・CHAIYOO社と、そして田淵ゼミの方々との「協働」の中で「新しい価値」を作っていくことをやってきた。商品提案から開発、店舗販売ということで、ゼミでプレゼンをする中で、できたものを提案して、その価値を伝えてきた。

そのなかで、私は、ストーリーを作るということについて「インキュベーション(う化させる)」ということが大事だと考えた。何か計画通りにいかなかったとしても、それを温めて、たまごからヒヨコを産む。そのようなことが今回のプロジェクトを経験してわかったことだ。

同大学 横川ゼミ 吉永：私たちが(株)SUU・SUU・CHAIYOO社とコラボして参加した「タイフェスティバル東京2023」についてお話したい。大規模なフードフェスに出店側として参加することは私たちにとって初めての経験だったため、とても貴重な体験をすることができた。その中で、私たちが気づいたことは、来店するお客さんが



亜細亜大学 横川ゼミ

とっても活気があってフレンドリーな印象の方が多ということだ。常連のお客様が来店するなど、SUU・SUU・CHAIYOO社とお客様の繋がりを強く感じた。従業員とお客様という立場ではなく、友達のような雰囲気の中で仲良く話している姿がとっても印象に残った。

私たちがこの貴重な体験の中で得たことは、自分自身が楽しむことの重要性だ。たくさんのお客様の来店があって私たちはものすごく焦ってしまったが、(株)SUU・SUU・CHAIYOO社のスタッフの方は、すごい自分自身が楽しんでいて。私たちは大変過ぎて気づけていなかったが「飲食業では仕事をこなすことではなくて、時間その時間を一緒にお客様と一緒に楽しむことが大切だ」と改めて気づいた。

タイフェスティバルでのコラボの後、私たちは、(株)SUU・SUU・CHAIYOO社に商品提案を行った。商品提案を行う際は、実際にタイフェスで出会ったお客様を思い浮かべたり、また大学生らしい商品とは何かを考えて商品提案を行った。私たちにとってタイ料理はこれまであまり身近な食べ物ではなかったので難しさはあったが、何度も試行錯誤して、何回も試作を繰り返し、新しい商品を川口社長に提案することができた。

同大学 横川ゼミ 西尾：試作した商品を(株)SUU・SUU・CHAIYOO社の店舗で販売させて頂くことが出来、店舗での販売も手伝わさせていただくことになった。実際のお客様と接する機会もあり、そのなかで感じたことが「やはり実際のお客様の声を聴くこと」は非常に大事だということを感じた。

私たちは今までメニュー販売では「いいメニュー」を作るという観点で活動してきたが、実際に店舗でお客様の声を直接聞くことによって「こういう意見もある」、「こういう考え方もある」と理解することができたことが大きな学びだと考えている。

また、お客様が非常にフレンドリーな方が多く「ありがとう。美味しかったよ」と声をかけていただいて、それですごく笑顔を見せて頂ける、元

気をいただけたと感じている。また、メニューについては、私たちの口から直接説明して紹介する機会をいただいたことも良い経験になった。

同大学 横川ゼミ 福田：垂細垂祭では3日間、(株)SUU・SUU・CHAIYOO社とのコラボ商品を販売した。得られたことが2つあり、1つ目が経営学的な実践的な知識を活かす場を与えていただいたこと、そしてもう1つが、ゼミ全体として学園祭についてのノウハウと知識が得ることができたことだ。

今回3日間のうち1日目と、2日目・3日目は状況が異なりお客様の客足の差が大変あった。そのため、そこを考慮した仕入れや、お客様の需要を考えて、バナナを売るのも、1本で売るか2本で売るかなど、さまざまなパターンをたくさん考えるという、実際に需要を考えるという、経営学的な知識を活かす、機会を与えていただいた。

また、横川ゼミでは今回はじめての出店であったため、知識、経験がなく、スケジュールの管理が大変難しかった。悪戦苦闘したが、今回得られたノウハウ・経験については、ゼミの後輩に持たせる大きな財産となったと考えている。

横川：今回、(株)SUU・SUU・CHAIYOO社の川口社長や、桜美林大学田淵教授とコラボさせていただき、学生も本当に良い経験ができたと思う。私が師事した立教大学教授の故野田一夫先生は学問には非常に懐疑的で「仮説検証などよりも、むしろ人間的に成長することが大事だ。そのためにも、姿勢を正して大きな声で発表せよ」等と説いていたが、私も年々野田先生の考え方に近づいてきた。今回の取組でも若い人たちは教室にいるときより、とても楽しそうに接客していた。今の若者は接客能力が本当に高かった。

日本の外食産業・外食チェーンでは良いサービスとは何かの定義がこれまでされずに来てしまったのではないか。もちろん京都などの格式の高い料亭では優れたサービスが提供されているが、チェーン企業では良いサービスの定義が曖昧なま

来てしまったのではないか。日本のサービスが一番という話もあるが、世界に行けばもっと良いサービスもある。

日本のサービス業はこれまで試行錯誤の連続だったが、これから素晴らしいサービスが開花するだろうと思う。今の若い人はコミュニケーション能力が高く、レベルの高いサービスをしている。日本のサービス元年はこれからだと思う。

私はこのフードサービス産業が、皆が憧れて入ってきてくれる業界になって欲しいと願っている。これだけ素晴らしい若者が沢山いるのだから、何とかこの業界に入って活躍をしてほしい。

フロアの皆さんから感想、ご意見等いただければと思う。

質問者：今後の連携はどのように進められていくのか。ご予定などあればお聞かせいただきたい。

横川：川口社長のような企業のトップが、今回のような取り組みに、ここまでのめりこんでくれるというのは、なかなかないことだ。大体60才くらいになると、疲れて飽きてくる。田淵先生は教授になってまだ1年たっていないので、やる気満々であり、私も若返ったような気がする。これを何とか継続して行かれないかという事で、日本フードサービス学会の産学連携委員会において、かつてコンクールがあり色々な大学からの連携事業があった。本件もなるべく大きな内容にしていきたい。

川口：学生の発表を聴いたが、しっかりされていて、強いハートが伝わって良かった。

当社はミッションやビジョン、意欲を重視していて「従業員も楽しむことで、お客様や周りも楽しくなってもらいたい」と考えているが、横川ゼミの発表では、そういったお店の雰囲気が学生の方にも伝わっていて良かった。田淵ゼミの発表では、私もインタビューを受けたが、取材方法や、編集やナレーションなど、裏で色々なことを考えていることがわかって感心したし、びっくりもした。今は世の中の動きが激しいので、特に映像や

SNSなどは、大人はなかなかついていけない。普通は年上が若手を指導するが、こういったことについては、リバースマンターとして、若い人に年上の人が教えを乞うた方が良いと思う。

今回開発してもらったメニューの「揚げ春巻き」は、一部手を加えて麻布台店で実際に出して好評である。私は34才で公務員を辞めてタイ料理店を始めた。料理も作れない素人だったが、素人だからわかることもある。フレッシュな意見が大事だ。今回も学生の方から学ばせてもらった。

田淵：横川先生と私のつながりというと、学生時代、司法試験合格を目指すサークルに入っていたことだ。夏休みは勉強するために合宿をしていたが、そんななか横川先生と私は、勉強そっちのけで宴会担当を一生懸命やっていた。いま考えると、とてもよい経験になっていたのだと思う。

この学会での報告内容を学生から聞いたのが数日前だった。私は何も指導をしていなくて、こう喋れとか全然言っていなかったのだが、ちゃんとこういうことを考えていたのか、とびっくりした。教えない方が自分で自主的にいろいろ調べるといふ「教えない教え」というのもあるのではないかなと思う。

先ほどの横川ゼミの発表も素晴らしかった。タイフェスティバル、商品開発、学園祭、という3段階での学びを、自分たちでしっかりと総括していると感心した。ご質問のあった今後の連携については、これまで、産学連携というと通常は学生が商品を考えるなどといったことがメインであった。今後は、映像とのコラボがフード業界を盛り上げる新しい形の産学連携だと考えているので、さらなる研究を進めていきたい。広がりを作っていく例として、今回の三者の取組みは意義があった。

横川：なかなか最近の年次大会にはない熱気を感じる。この年次大会は田淵先生のデビューであり、これからは学会のスターになって欲しい。このあとのシンポジウムでも登壇いただくので、活発な討論をしたいと考えている。

統一論題シンポジウム (パネルディスカッション)

株式会社スーパーストックトーキョー 代表取締役 /株式会社The Chain Museum 代表取締役	遠山	正道
株式会社東京一番フーズ 専務取締役	岩成	和子
桜美林大学芸術文化学群 教授	田淵	俊彦
株式会社SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役	川口	洋
コーディネーター：亜細亜大学経営学部 教授	横川	潤

【 統一論題シンポジウム (パネルディスカッション) 】 フードサービス・ビジネスの新たな地平

株式会社スープストックトーキョー 代表取締役 遠山 正道
株式会社 The Chain Museum 代表取締役

株式会社東京一番フーズ 専務取締役 岩成 和子

桜美林大学芸術文化学群 教授 田淵 俊彦

株式会社SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役 川口 洋

コーディネーター：亜細亜大学経営学部 教授 横川 潤

横川：今日は「フードサービス・ビジネスの新たな地平」というテーマで、個性豊かな皆さんに十分に語っていただきたい。お一人ずつお話をお願いしたい。

遠山：私は(株)スープストックトーキョー(以下SST)というスープのチェーン店の仕事からは既に5年くらい離れ、いまは(株)The Chain Museum(ザ・チェーン・ミュージアム)というアートの仕事をやっている。先日、麻布台ヒルズに「Gallery & Restaurant 舞台裏」というベルギーシェフが料理を提供する店を出した。また六本木にも台湾料理の「アートかビーフンか白厨(パイチュウ)」という店も出店している。両方ともギャラリーがあって飲食店を併設している。ギャラリーとバーの組み合わせはこれまでもあったが、ギャラリーと食の組み合わせはありそうでなかった。

アートは100万円、200万円と単価が高い。食とはお互いが折り合いながら良い関係性を保って

いると考えている。私は食と同時にアートを提供することを目指しているが、なかなかそれができる人はいないと思ってやっている。実際、店ではアートの部分と食の部分の責任者がそれぞれ競い合って頑張っているので、店の名前や店の写真の撮り方一つ取っても決めるのが難しい。両方楽しみながらできる私のようなポジションでないと難しい。

「舞台裏」という店は、光のある表舞台があって、暗幕の裏の部分にこそ文化が生まれるというコンセプトで、実際の店も作っている。17世紀のパリのカフェで文化が育まれたように、暗がりの中で、語ったり、食事をしたりすることで文化が生まれる。食はやはり良いと思う。5年たってまた食に戻ってきた。食とアートはとても良い組み合わせだと思っている。

遠山氏の横顔

株式会社スマイルズ 代表

株式会社スープストックトーキョー代表取締役

株式会社 The Chain Museum 代表取締役

1962年東京生まれ。慶應義塾大学卒、三菱商事を経て2000年株式会社スマイルズ代表。「Soup Stock Tokyo」、「PASS THE BATON」、「刷毛じょうゆ 海苔弁山登り」などを展開。その他「The Chain Museum」、「Art Sticker」「新種のimmigrations」、女子美術大学教授、東京ビエンナーレなどでは作家として活動。YouTube「新種の老人」は撮影／編集／音楽を一人で行い小さな表現活動を継続している。

○個展からスープストックキョーという共感、自分ごと

私は元々商社でサラリーマンをやっていたが、10年たった時に、自分はこのまま定年を迎えても満足しないだろうと思い、絵の個展に取組んだ。それが大きなきっかけとなり、現在まで至っている。

SSTをやっているときも、ビジネスをアートに置き換えると説明し易かった。SSTではマーケティングの際も調査をしない。これが流行っているからやるという気持ちが無くて、自分たちが何をやりたくて、やるべきだからやるというのがスタートだった。

それは私の場合は絵の個展から始まっている。絵は自分で発意して、自分で絵を書いて、直接お客さんに手渡しして、直接評価される。それがとても楽しくて、「これはサラリーマンをやっている場合じゃないし、これはビジネスも同じはずだ」と思って起業をした。そして食とかりテールなど手触り感のあるもの、「自分ごと」のもの＝自分から発意して直接手渡せるものをやりたいと考えた時に、スープが生まれた。スープをやってみるととても楽しくて、絵の個展よりも楽しくなり、その後20年間、スープを作り続けている。

スープの方がアート以上に人間的な暖かみや広がりがある。私の母は6年前に亡くなったが、亡くなる前日の夜に、うちの参鶏湯スープを飲んでもらうことができた。それが最後の食事になった。

とても情熱を傾けながらSSTでビジネスに取り組んできたが、この5、6年は再びアートにも興味が戻ってきて、スープビジネスは人に任せて、いまはアートに注力している。

アートの場合は、個展を開く際に、コンサルタントに「次は何の絵を描くか」と相談することはない。それこそが大事なところだ。何をやりたいのか、何をすべきか、その「根っこ」のところは、ビジネスでも同じで、なぜやるのかという問いを常にする。アートも同じでコンテクスト＝「根っここのところ」に常にさかのぼる、というのが似ているところだと思う。

スープのビジネスをしていて「失敗」という考



遠山 正道氏

えは私にはあまりない。もちろん閉店することはあるが、失敗という感じはしない。絵も同じで、例えば絵の場合10枚絵を描き、7枚売れて3枚売れなかったとしても、その3枚を失敗作とは呼ばない。「可愛い娘」がまだ家に3人いるようなものだ。飲食店も赤字で閉店する場合はあるが同様に、自分たちがやりたいことをやっていれば、たまたま金銭的には赤字になることはあっても失敗という感じはない。考え方としては、かなりのプロダクトアウトである。たとえば、私は「刷毛じょうゆ 海苔弁山登り」という海苔弁屋もやっている。この店のロゴは私自身が筆で書いてデザインした。銀座で一号店を出すことになったときに、丸の内などであればビジネスマンやOLが来ると想像がつくが、「銀座ではどういってお客さんが来て、どこで食べるんだろうね」と開店一週間前に担当部長に訊いたら、「うーん、わかりません」「だよね」といったやり取りがあった。それでも、何とかやれている。海苔弁は弁当業界では安い弁当の代名詞になっているのに、なんで海苔弁屋をやっているのかといえば、単純に「海苔弁」が好きだからである。自分たちが「好き」なことを一生懸命やっているだけだ。しかし、思えばいまは作り手自身が「好きでもない商品」がなんと多い世の中かと思う。だから「誰かの好きに溺れたい」と思うわけだ。

当社では、私も含め社員は「自分ごと」という

のを、いつも心がけている。その結果、私が経営をやる場所がなくなってしまった。私は弁当屋の一号店の店長をやっていたが、レジは私よりうまい女の子がいる。調理も人事も、経営も私よりうまい人間がいる。いよいよ私のやる事が無くなり、次のやりたいことを見つけ出してやっている。それが今の私のアートの仕事だと思っている。

SST設立のときの企画書には「共感」を書いた。「スープに共感した仲間と、スープで共感したお客様と関係性ができれば、広がっていく」といった物語風の企画書だった。この「共感」が大事だと思っている。

スープ屋は数ある職業の中では飲食業であり、飲食業にはたくさんのメニューがあり、スープに似たものには、ラーメンがある。もし仮に私が最初にラーメンという共感を持って店を始めていたら、店の従業員も客も8割は男性客で、いまのSSTとは正反対の全く違う会社になっていたと思う。たぶん本日の講演もしていなかったのではないか。このように「元々持っているもの、何をしたいのか、何に共感しているか」などを大事にしている。

○ピクニック期

「ピクニック期」とは何か。これは説明が難しい。私はこれについて、いま本も書いている。「仕事」というのは実はすごく楽で、これまでの世の中では人生の8割くらいを「仕事」にかまけていれば、人生済んでいた。「仕事」は「ビジョン」や「ゴール」も与えてくれるし、「給与」まで与えてくれる。ただ今後の世の中は「仕事」は減ってしまうと思う。AIやロボットの登場で半分くらいになってしまうかもしれない。外食産業の店舗数も多過ぎではないか。SSTは1999年当時、店舗展開は50店舗までとして始めて、いまだに50店舗のままで、ちょうどよかったと思っている。外食でも他の事でも同じだが、必要とされれば増やす意味があるが、世の中は「過剰」なことが多すぎると思う。

また、ある大学にいった時に、学生に「成功」か「安定」のどちらを望むか問うたところ、8割が「安定」と答えた。これは「安定」が良いというよりは、今の若い人は自分だけ利益を得るような「成功」には嫌悪があるようだ。自己中心的で排他的な人間を好まず、ソーシャルマインドが高い。

このように、今後「仕事」や「成功」だけにかまけられなくなったときに、私が仮に100歳まで生きるとすれば、あとまだ40年ある。これが「ピクニック期」である。「ピクニック」というのはあくまで比喩だが、「ピクニック」は野原に自分と仲間しかおらず、「ミッション」も「ビジョン」も「ゴール」もなく、スポーツのように勝敗もない「ただいるだけ」の状況だ。私は今61歳で、22歳から仕事をして、105歳で死のうと思っているが、現在はサッカーでいうとハーフタイムが始まったくらいで、あと40年ほど生きると思う。その時に仕事にかまけていられれば良いのだが、人生にとって大切なもの、幸福などを考えると、実は簡単ではない。40年間いかにして自分として「幸せを自立できるのか」という勝負になる。

ここで一つの切り口として、「自分ごと」として考えると「アート」だと思う。アーティストは放っておいても一人で何かやっている。アートは自分の中から出てくる。そこではもうお金などの価値観ではなくなると考えている。「幸せってなんだろう」とか一人一人が考えた際に、もう1周、2周して「食」というのも、とても大事なことだ。ビジネスとしての食でも良いが、個人が「食べる事って何だろう」と振り返ることも重要である。これからはすべてがそれぞれの「自分ごと」だと思う。家族でも社員でもそれぞれが自分の幸福を実現することがよい。会社もそうだ。コロナ禍の時に社員に言った。「まさか自分の人生を会社に依存しないでよ。あなたの人生はあなたが主役で、あなたのものでしかないのだから、自分で設計してね」と。「会社がサポートできるところは何とかするから、何かあれば言ってね」と伝えた。つまりところ自らの幸せは自分で見つけなければならない。私の場合はアートであり、何かを生み

出すものだ。何かに依存するのではなく、小さくても下手くそでも良いから自らの「発意」で何かを「企てる」こと。サラリーマンだとそこを忘れてしまう。小さくてもよいから早く何かをやってみる。企てること。表現すること。これから必要なことだと思う。

「食」も一つの切り口なので食を通じて、どうやって一人一人が人生を楽しんでいけるかを追求すると、ひるがえってビジネスとして必要とされる人間になると思う。



岩成 和子氏

岩成：私たち(株)東京一番フーズは、食の豊かさを守ることをモットーにして「とらふぐ亭」「寿し常」などの和食レストランを70店舗ほど運営している。「自分達で説明できないものをお店で提供して満足いただけるのか」というところを出発点に、食にこだわっているうちに、自ら養殖して、加工をやり、サプライチェーンも構築している。本日は当社がニューヨークにも店を作ったことを含め、当社の取り組みについてお話ししたい。

○6次産業化の取組、海外出店

国内では水産物のサプライチェーンを作り、6次産業化にも取り組んでいる。私たちは平戸で養殖をする中で、「平戸の海を守りたい」との思いから、SDGsの14番目「海の豊かさを守ろう」という事を、若い人とともにやっている。色々な大変だがやりがいはある。日本の養殖はこれからさらに発展していくと思う。養殖に15年程取り組む中

で、日本の海・水産物が素晴らしいので、海外にも紹介していきたい、輸出していきたいということになり、ニューヨークに「WOKUNI(うおくに)」という和風レストランを作った。しかし直後にコロナになり大変だったが、やり続けていたところ、ニューヨークの皆さんに受け入れてもらえ、いまでは1日平均200人以上の方にお越しいただいている。2023年の(一社)日本フードサービス協会の米国研修でも直接視察に来ていただいた。

我々の取り組みは、まず自分たちで魚を育て、運び、トレーサビリティもしっかり行い、店で提供するという取り組みで、将来は水産の輸出もしていきたいと考えている。6年前に「WOKUNI(うおくに)」をニューヨークに作り、日本から一尾丸のまま持ってきたマグロの解体ショーを客の前で行う「Tuna Auction(ツナオークション)」を行っているが、これがとても評判となった。「ツナオークション」では、解体しながら希少部位の説明や、

岩成氏の横顔

昭和47年4月 株式会社インテック入社
 昭和48年4月 財団法人流通経済研究所入所
 平成8年4月 東京水産大学(現東京海洋大学)助教授就任
 平成21年11月 株式会社東京一番フーズ入社、執行役員システム部長就任
 平成25年12月 同社執行役員マーケティング担当部長就任
 平成27年12月 同社取締役就任
 平成28年12月 同社常務取締役就任
 平成28年12月 同社子会社(株)長崎ファーム監査役就任(現任)
 平成30年12月 同社専務取締役就任
 令和3年12月 同社マーケティング担当取締役就任(現任)

日本の食文化、どの部位も余すところなく活用できること、そしてわれわれがどの様な考えで取り組んでいるかなどについて説明した上でオークションを行い、その希少部位を調理して提供している。ニューヨークの人々は「商品の価値について、きちんと説明してもらいたい」という要求が非常に強い。こちらから「自分たちで養殖場をやっている」というと「グレート」と言われる。ニューヨークではきちんと説明すれば、きちんと評価される。養殖場の温度管理や運搬などは非常に工夫して取り組んで、ニューヨークに一番いい状態でマグロが届くように努力している。ニューヨークの店にマグロを送ることになったからこそ、われわれのマグロのレベルが上がったと思う。このような「ツナオークション」を月一回おこなっており、このようなことを継続して行っているのはニューヨークで当社だけではないかと思う。

○サステナビリティはお客様満足につながる

われわれは「Aqua Farming(養殖)」は「Sustainable(持続可能性)」につながり、最終的に「Customer Satisfaction(顧客満足)」につながると考えて、それをキャッチフレーズにして取り組んできた。コロナ後にサステナブルな取り組みへの認知度や評価は上がり、「全米12のサステナブル・レストラン」に選ばれるまでになった。サステナビリティの価値は日本だけで飲食事業を行ってはいわからなかった。ニューヨークでの高い評価は当社の従業員にとっても大きなモチベーションになり、取り組みを推進する力になっている。2024年10月には、ブロードウェイに新店舗を開店する。そこへは日本の産地の方と一緒に、養殖魚を持って行き、日本の海をイメージした取り組みを行う予定である。

田淵：私は1986年テレビ東京に入社し、一貫して制作畑にいた。テレビ局では、制作だけをやり続ける人間は一握りだが、私はずっと制作畑を歩み、ずっと番組を作り続けてきた。初めは旅番組

を作り、その後バラエティ番組やドラマ制作にも携わり、最終的にはドキュメンタリー番組を27年間やった。チベットやアマゾン、アフリカなどの秘境にも出向き、100ヶ国以上を訪問し、制作したドキュメンタリー番組は99に上る。2023年の3月、37年間務めたテレビ東京を退職し、桜美林大学ビジュアル・アーツ専修で「映像教育」を行っている。番組制作を基にした著作も出版している。

○コンテンツとしてのフードサービス・ビジネスの新たな展開

本日、私は「新時代、フードサービスの次の時代」という視点からお話しをしたい。日本は戦後、高度経済成長期以降、電機・自動車などさまざまなコンテンツを売ってきた。バブル崩壊後の景気の長期低迷の中、そのコンテンツも頭打ちということで、次に政府が目をつけたものの一つに日本食というコンテンツがある。岩成様からもお話があったが、日本食そして日本食文化を輸出しようという戦略で、皆さんもご存じのように、農水省が旗振り役となり、品物だけでなく、文化も一緒に発信し伝えていくものだ。これは日本食文化を一つの「コンテンツ」ととらえて売っていく戦略である。

そして、近年政府がもう一つ力を入れているコンテンツが「映像コンテンツ」である。文化庁を中心に日本を映像コンテンツ大国として売り出そうとしている。例えばフランスのカンヌで毎年開かれる「MIP(春はMIPTV、秋はMIPCOM)」というテレビコンテンツの見本市がある。世界各国からバイヤーが集まり、番組などのコンテンツを買って帰って自国で放映などするもので、日本のテレビ局が参加して番組を売っている。この旗振りをしているのが経済産業省と文化庁だ。私が制作した『破獄(はごく)』、『ハラスメントゲーム』等の番組はこの見本市でグランプリをとった。グランプリをとったことで、放映後何年もたっているが、配信などで収益を生んでいる。

本日、提案したいのは、このようないま日本が

海外に販売していきたい「食」と「映像」のコンテンツの融合や協働が新しい展開を生み出すのではないかということだ。これまでボーカロイド（音声合成技術の総称で、人工的に歌声を合成して歌わせることができる）が歌って日本各地のおいしい食を紹介する、というコンテンツもあったが、どれも消化不良で中途半端な感が否めない。

○「学生」というファクターを活用したコンテンツ

そこで統一論題でも紹介した「学生とコラボ」するというのはポイントではないかと考えている。先ほど遠山社長は「アートとフード」のコラボ、という話をされた。これからの時代はコラボ、何かと何かを掛け合わせる事＝ハイブリッドが大切になるのではないかと考えている。本学でも学生による産学連携をやってきたが、これに映像を絡めていくのが大切ではないか。たとえばテレビ東京は『孤独のグルメ』など食に関するドラマを作ってきた。その学生版を作るのも良いと思う。学生は視聴者、消費者やお客様に近い立場のため、これまでのPRコンテンツよりも、コメントに対しての信憑性が出るのではないかと思う。いまYouTubeなどでもショート動画が流行っている。皆さんの店の依頼により、1分くらいのショートドラマにまとめれば、話題を呼ぶのではないかと考えている。私からは学生というファクターを使った視点からの提案をお話させていただいた。

川口：私はもともと外務省にいた。学生時代、さまざまな国を回る中、ちょうど中東にいた時に湾岸危機が起きたため、中東に関心を抱き、アラビア語を専門とし、外務省で働いた。20代後半に初めてタイへ行った際、その魅力の虜になり、タイ料理屋をオープンしたいという気持ちを抑えられなくなった。そして外務省を辞め、35歳からタイ料理一筋でやっている。今タイ料理店を16店舗と、コロナ禍以後は工場を東京大森に作り、冷凍タイ料理の販売を、BtoCとBtoBいずれも手

掛けている。2年前に千葉県市原市の2ha弱の農地で、唐辛子とタイのハーブを栽培している。近隣動物園の象の糞を利用し堆肥を作り、地力を生かした農業に取り組んでいる。麻布台ヒルズには、市原の農産物をふんだんに使い、小湊鉄道から枕木の廃材をカウンターに利用した店舗も出店している。地元の方々の期待を背負いながら店舗を運営している。私はタイ料理もさることながら、タイ人に魅力を感じている。彼らは今を生きている。先の不安にとらわれず、過去のことにこだわらず、他人と比べず、自分が幸せだという価値観を持っている。そういった魅力も日本人に伝えたいと思っている。

当社のビジョンは「ハッピータイランドを世界へ届ける！」で、ハッピーを広げること目標にしている。私は、基本的に頼まれごとを引き受け、相手に喜んでもらい、そういった積み重ねで人生は開けていくものと考えている。

○コロナ禍後の課題

当社の現在の課題について、いくつかお話ししたい。外食産業はコロナで大きな痛手を被った。近頃は物価も上昇している。またタイ食材の会社は規模が小さいところが多く、今後の事業継続が不透明なところもあり、物の調達自体も困難が生じている。

また人材確保も苦勞している。我々の店舗は外国人が7～8割で、元々はそれほど人材に困らなかったが、例えばこの11月にコックが辞め、アメリカのワシントン州へ行くという。そこでは給料が2倍以上になるという。私は「おめでとう」と送り出すほかない。また、タイから新しく人材を確保する際にも、日本へ行くか、韓国に行くか、ニュージーランドに行くか迷っている、という話を聞く。コロナ以後は海外との賃金差が際立ってきたので、危機感を抱いている。

○必要とされる存在になる努力

ではどうしたらいいのか。このような中で商売を続けていくためには、仕入れ先にとっても、従業員にとっても、われわれが「必要とされる存在になること」=自分たちの価値を高めていくことを一生懸命していくことが大事だ。つまりわれわれは飲食店なので、QSCを高め、売価を上げ、より給料を高め、高騰する仕入れ値にも適正に対応していく。実際に賃金は、7月に2%上げ、10月にまた7%ほど上げた。4月に16%ほど売価を上げたので、何とか払えるのではないかと考え、思い切ってやった。

必要とされる存在になる努力をしていくことは、ロイヤルホスト(株)の元副社長の故井上恵次氏から指導を受けた。井上先生の指導は、お客様に喜んでいただくことで、客数伸ばして、売上伸ばして、最終的に従業員の喜びにもつなげていく「喜び追及」というものだ。実際の店舗でも客数中心にマネジメントを組み立てる考えで、われわれもそれを中心に取り組んできた。

○減点主義から加点主義へ

これまでの外食業界は、長引くデフレにより、例えばファミリーレストランだと、昔は2000万円売り上げていたのに、今は1000万円ほどしかない場合は、食材を変えてやりくりし、人を減らす、という「減点主義」が一般的だったと思う。しかし現在は人件費も物価も高騰する中で、減点主義ではやっていけない。むしろこの店を維持するためには、どれだけの売上が必要で、それにはこれだけのお客さんに来てもらう必要があり、来ていただくためには喜んでもらえないと来ていただけないので、そのための努力を真摯に追及していく、という「加点主義」的な考えが今後は必要だ。タイ人も同じような考えで、1000円しかないのがまんする、ではなく、1200円にするにはどうするかを考える。日本人もこれからは、加点主義で喜びを追及していかないと

思っている。海外出店などにも挑戦したいが、どこで頑張るにせよ、喜んでもらって、必要とされる存在にならないといけないと思っている。

横川：ありがとうございました。本日は「フードサービスビジネスの新しい地平」というテーマで、4名のパネラーの方に力強いお話をいただいた。改めて共感するところが多々あった。

遠山様のおっしゃるように、絵を描くときにコンサルタントに相談しない、というのはまさにその通りだ。私もエッセイを書いてきたが、その際も「どんなのを書けばよいですか」などは、誰にも相談したことはない。いまのマーケットのトレンドは関係ない。やりたいことをするのが重要というお話だった。フードにあっては「洗脳する」ことが大事だと思う。おいしいかどうか、という判断基準はどこにもない。実際、流行っている有名なコーヒーチェーンのコーヒーがおいしいのかも、本当のところは分からない。

岩成様からは、海外展開についてお話があった。海外展開はやってみないと分からない。文化的な障がいもあるが、いまは追い風であるのは確かで、その力強いお話は感銘を受けた。

また、田淵先生からは、学生による『孤独のグルメ』というたとえ話もあったが、学生とのコラボというのは本当に魅力的で、コラボをぜひやってみたい。フードサービス学会に所属する教員のとりえは何かといえば、学生を持っていることなので、フードサービス企業の皆さまは我々をぜひ活用していただきたい。

川口社長がおっしゃるように、必要とされないと生き残れない、というのは本当にその通りだ。最近ニュースで訊くところによると、コンサルタント業の倒産が増えている。本当に必要とされていないと、必要ではないところからどんどん切られていくということだ。学生の皆さんも、就職をする際には、この仕事を本当に世の中に必要とされているのかということをよく考えて欲しい。

会場の皆さんからも、何か聞いてみたいことがあれば、質問をお願いしたい。

質問者：この学会では「食のヘンタイ」という言葉が印象に残っている。横川先生のおっしゃるように、洗脳できるかがカギだと思う。食の魅力を多くの人に伝えるには、いかにその人を「ヘンタイ」として洗脳できるか、が重要だと思っている。

私は大学の学生で専攻はマーケティングであるが、マーケティングの本質はセールスを不要にすること、商品が自然と売れることと習った。例えばアメリカでは「これ良いですよ」と言ってしまう、それが良いねとなって、ビジネスが成り立つ。一方、日本の場合は違う。ワンクッションおいた間接的な国民性がある。

フードサービスに、より多くの人に関わってもらうために、その人を洗脳するために、日本というマーケットでは、どのような仕掛けや取り組みが有効かを伺いたい。

横川：「洗脳すること」をもう少し柔らかく言うと「説得すること」、「ファンを獲得すること」だと思うが、食という主観的な世界で、リピーターをどう得るのか。日本の特殊な国民性の中で、どう展開していくか、それぞれお考えをお願いしたい。

岩成：ニューヨークでは、エビデンスがあって、きちんと説明し、率直にアピールすると、また来てくれる。日本では状況が少し違う。とらふぐ亭でも、「ふぐが良いですよ」ということを伝えるのに、直接言うのではなく、水槽にふぐを泳がせて、取り出して、さばいて、新鮮ですよ、という「仕掛け」をずっと作ってきた。「安心・安全」とわざわざしゃべらなくても、そういう仕掛けで、納得していただいていた。しかしここにきて、身近なキャンペーンを行っていて、家でふぐを食べてもらおうアピールをしているが、説明の仕方などはニューヨークとは勝手が違うと感じている。そこはやはり映像の見せ方や従業員教育を工夫しているのが現状である。

横川：次に遠山様にお答えいただきたいが、私は音楽が好きで、ビートルズのマニアである。しか

しビートルズの音楽自体は実はどこまで良いのかわからないが、その魅力にやられてしまって「オタク」になった。アートの視点からも絡めて、ファンに良いと信じ込ませるには、どの辺にポイントがあるのか。

遠山：ロンドンにロイヤル・カレッジ・オブ・アート (Royal College of Art) という世界有数の美術学校がある。そこの彫刻の先生は「きちんと鑑賞者の足を止めさせなければならない」と言う。日本ではあまりそういうことは言わない。「足を止めさせる」というと、アートの世界では少しエンタメ的になるリスクがある。しかし、アートのど真ん中の、本流の教育でも、お客さんに関心を持ってもらわなければ、コミュニケーションが始まらないから、それが大事だと教育している。そのための止まり木や、ある種の余白、気になる点が必要だということだ。

アートでいうと、私は作家と鑑賞者が50対50の関係でありたいと思っている。作品を中心に考えると、作家性が100であると考えてしまうが、例えば、夕日があった場合、10人いたらそれぞれが違う印象を持っている。夕日を見て、悲しい思い出がある人や、勇気が湧く人、恋人を思い浮かべる人もいるかもしれない。夕日は一つだが、10人いたら10人の感じ方がある。アートも10人いたら、鑑賞者ごとに、その作品が立ち上がってくる。

横川先生が言うように、食もすごく主観的なものなので、一人一人が持っている自分の中の経験とか物語を、食の空間なりに合致させたときにすごく良い関係性ができると思う。それには、アートも食も、先ほどから「自分ごと」といっているが、「意志」のような「なぜこれをやっているか」というものが必要になる。

これが良い例かわからないが、青山にある繁盛しているレストランのオーナーから、個人的な理由で続けられないので「遠山さん引き継いでくれ」と言われたことがあった。知り合いなのでわかったということで、「うちでやりたいが」と経営会

議にかけたが、結局否決されたことがある。経営会議では「誰がやるのか」、「レストラン事業部がやるのであれば、その場合のモチベーションは何か」などががんがんと質問が出た。結局突き詰めると、店をやる理由には「どうやら人気があって儲かるらしい」といったことしかなかった。自分たちがやる以上は自分たちでやりたいことがあり、またやるべきであり、メニューや店の名前を自分たちで決めたい。そうでなければやる意味がわからない。「遠山さんがいつも言っている事じゃないですか」「そうだね。だめだね」ということになった。

自分たちがやりたくてやることをしっかり持っていないと、最初の会話すら始まらない。会話が始まったら、お客さんが10人いたら、10人の感じ方があって、そこから良い関係性が築けていけると思う。

横川：作り手は自分の思いや意味があって、受け手は受け手で様々なとらえ方がある。永遠の課題かと思う。続いて田淵先生お願いします。

田淵：私は経営者ではないので、番組を作ってきた立場から会場の質問に答えると、レストランを番組に置き換えた時に、番組はどういうことで「洗脳」していくかという答えはシンプルに一つで、それは「プロモーション」だ。

番組やメディアは情報を伝える。情報は伝わらなければ意味がない。たとえば芸術のように、わかる人に伝われば良いというものではなくて、情報は伝わらなければ意味がない。テレビ番組も自分たちが作ったものがどんなに崇高なものでも、伝わらなければ意味がない。そういった観点から、食に関して考えると「おいしいよ」「他の店にないものがあるよ」といった情報が伝わらないと意味がない。洗脳するにはプロモーションが不可欠であり、いままでは大規模にお金をかけて宣伝してきた。しかし、これからはお金を使ったから伝わるという時代ではない。今後のやり方としては、そんなにお金をかけず配信映像を使うことができるかもしれない。先ほどのように、学生を

使うと何らかのアイデアがあるかもしれない。今回は例として学生の話をしたが、他にも方法はあると思うが、答としては、プロモーション、情報をきちんと伝えることだ。

横川：いまは受け手の方がメディアに対して敏感で、リテラシーが高いので、確かに素人である学生を使うという余地はあるのかもしれない。それでは次に、川口様お願いします。

川口：やはり自身の価値を上げていくことが重要だと思う。メニューの価値を上げて、魅力的になれば、買ってもらえる。ただしその価値はオーバースペックである必要はなく、相手が何を求めているか把握することが大事だ。

つつい商品が良ければいいと考えがちだが、商品力だけでなく、営業などの力で、相手側が何を求めているかに気が付く力が重要で、何の価値を高めていくべきかを把握することが必要である。たとえば、当社はタイ料理の冷凍食品を扱っているが、辛さのレベルはこの程度で良いなど、求められることを把握して、何の価値を高めていくかを常に考えていかなければ、喜んでもらえない。

一方で、価値を伝えていくことは、なかなか難しいことで試行錯誤している。

横川：それぞれの方からご回答いただき深堀できたと思う。会場の皆さんの方で、最後に確認しておきたいことはあるか。

質問者：川口社長に質問したい。経営の話をしていて、「コロナの時厳しかった」ということだが、100年以上続けている企業は、自分たちの経営で最も重要なことは、経営が苦しく、何かをしなければいけない時に、「何かを変えないために何かを変える必要がある」という話を聞いたことがある。何を変えずに行くべきか。

川口：お客様の喜びの追求し、企業価値を上げていく等の王道経営としての理念的な部分は変えな

い。そのほかには、これは先ほどお話しした井上先生の教えだが、「お客様は変化を求めている」ということだ。タイ料理屋であれば、ガパオやトムヤムクンなどの基本的なメニューは変わらないが、それをおいしくしていく努力を絶えずしていく。あまり突拍子の無いことはしない、それが真実かと思う。一つのメニューを作るのに何年もかけており、進化させていきたい。

質問者： 外食業界の新たな地平という事で、日本の料理は、世界中から褒められながら、円安で安く食べられ、みな安い賃金で働いている。これでは日本は植民地と一緒に。一番の問題は、生産性の低さから、給料を上げられないことだ。ここを改善しなければ、どんなに素敵な夢を語っても、何も解決しない。おいしさに、こだわればこだわるほど、生産性を落としてしまう。もっと生産性が上がって、外食産業で働く人にとって、魅力的になるにはいかがすれば良いか。

遠山： あまりリアリティのない回答かもしれないが、今後は産業や仕組みの話から、個人の話になると思う。これからは個人がそれぞれ主(あるじ)となって、分母の小さなビジネスの集合体であることが求められるのではないか。大きな産業が悪いわけではないが、大きな産業はどうしても分業になる。ビジネスは小さければ小さい程、一人の役割が大きくなり、情熱がそのまま成果に結びついてくる。私はこの一年、YouTubeで「新種の老人」という番組を作っている。撮影や音楽の編集など、すべての作業を完全に一人でやっている。そうすると「表現」が楽しいのだ。これからは細分化して個人化していく時代になると思っている。食の世界はそれに向いている業界で、一人一人のセンスや情熱、人生がかかわる世界だと思う。

思えば商社にいたころと、いまの仕事を始めて以降の違いは、「人生」という言葉をよく使うようになったことだ。サラリーマンだと「人生」というのは少し厄介なものであり、仕事とは関係ないとみなされ、そういった話が出てくることは少

ない。飲食は一人一人に小さな城があり、一人一人の人生をビジネスに重ねられる領域だと思う。そういうことをうまく差配していく方向はどうだろうか。

岩成： 当社は6次産業化をやっていて、外食だけでなく養殖や流通を手掛けている。組織の中で流動性が生まれることで、個人が様々な経験ができるため、どんどん個人が成長していく。たとえば、店舗でメニューを勧めるにしても作った人間が営業した方が、効果は高く、スタッフ自身の満足度も高い。ニューヨークのチップ制度は、自分のしていることを相手が率直に評価してくれるため、スタッフ自身がより勉強し、成長することで生産性が上がる面がある。

田淵： 経営者ではなく消費者に近いところから申し上げると、結論は「プラスアルファの付加価値」だと思う。たとえばアートな要素であれば、「おしゃれな雰囲気」であり、タイ料理であれば、食材という事で「タイに貢献している気持ち」であったり、養殖であれば、それを理解して「海にやさしく携わっている」ことなど、食べるということ以外のプラスアルファの付加価値が何かあると、とても良いのではないかと、個人的には思っている。

川口： 「生産性」というとコスト削減の話ばかりになることが多いが、プラスの方向で価値を高めていくことで、生産性を上げていきたい。

横川： 最後に「付加価値」というキーワードがでて、すこし明るい地平線が見えたのではないかと。ありがとうございます。

自由論題

宮城大学食産業学群 准教授 丹治 朋子

新潟食料農業大学食料産業学部 教授 高力美由紀

杏林大学外国語学部 准教授 西山 桂子

【 自由論題 】

賞味期限切れ食品の利活用における現状と課題

— コペンハーゲンの事例を基に —

宮城大学食産業学群 准教授 丹治 朋子
新潟食料農業大学食料産業学部 教授 高力美由紀

1. 研究の背景と目的

2015年、ニューヨークの国連本部で開催された持続可能な開発サミットにおいて、「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための2030アジェンダ」が採択された(United Nations 2015)。この中で、「持続可能な開発目標(SDGs)」について述べられている。その目標12「つくる責任つかう責任」において、ターゲット12.3として「2030年までに小売・消費レベルにおける世界全体の一人当たりの食料の廃棄を半減させ、収穫後損失などの生産・サプライチェーンにおける食料の損失を減少させる」と削減目標を明確に示している。このように食品由来の廃棄物削減が世界的な課題とされている。

日本では、本来食べられるのに捨てられてしまう食品を食品ロスと定義している(農林水産省2023)。2021年のデータを確認すると、国内の食品ロスの総量は約523万トンであり、事業系は約279万トンと過半を占める。そのうち外食産業からの排出量は約80万トンである。不可食部を含む食品廃棄物の総量をみると、外食産業は約148

万トンであり、食品廃棄物の54%が食品ロスということになる。食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律(食品リサイクル法)では、外食産業の2024年までの再生利用等実施率の目標は50%と設定されているが、2021年時点での達成状況は約35%にとどまっている。

他方で、小売業では食品ロス削減のために、賞味期限切れ商品や、外見が悪く、一般の小売販売に向かない規格外の生鮮品を専門に取り扱う小売店やネット販売のサイトが誕生している。他にも、スーパーマーケットやコンビニエンスストアなどがフードバンク活動に携わるなど、既に多様な取り組みが始まっている。外食産業においても、規格外の生鮮品を取り扱うなどの取り組みはみられるものの、賞味期限切れ商材を取り扱うことへの消費者側の抵抗感が大きいためか、積極的に取り組む事は難しい状況にある。また、チェーンレストランでは一定量、一定品質、一定価格の食材の取り扱いが原則であり、規格外食材はこの流通の仕組みになじまないという点も課題として挙げられる。

本研究では、食品ロス削減を始めとして、持続

丹治氏の横顔

宮城大学 食産業学群フードマネジメント学類 准教授
立教大学大学院博士課程後期課程単位取得満期退学(修士(社会学))。大阪明浄大学観光学部専任講師、川村学園女子大学観光文化学科教授を経て2022年4月より現職。専門はフードサービス論。著書に「フードサービスと環境問題」「現代フードサービス論」(共著)所収、創成社、2015年)、「災害復興における「食」(「復興のエンジン」としての観光」(共著)所収、創成社、2020年)等。国立研究開発法人科学技術振興機構「共創の場形成支援プログラム」(COI-NEXT)の2021年度採択プロジェクト「美食地政学に基づくグリーンジョブマーケットの醸成共創拠点」に2023年より高力とともに参画、本研究もその一環である。

可能なサプライチェーンの構築において、先進的な取り組みを行っているデンマークのコペンハーゲンでの小売を中心とした事例を紹介し、日本における食品ロス対応、特に賞味期限切れ食品の利活用、とりわけ、フードサービス・ビジネスにおける今後の取り組みに関する方向性等を検討することを目的とする。

2. 食品ロスの概念と先行研究

日本では、前述の通り、「本来食べられるのに捨てられてしまう食品」を総称して食品ロスと呼んでいる。また、食品リサイクル法においては、食品廃棄物を「食品が食用に供された後に、又は食用に供されずに、廃棄されたもの」「食品の製造、加工又は調理の過程において、副次的に得られた物品のうち、食用に供することができないもの」と定義している。

これに対し、国連をはじめ海外では、捨てられている食べ物のうち、収穫から小売やフードサービスの前段階までで失われているものをFood Lossとし、小売店、フードサービス、家庭において廃棄されているものをFood Wasteと呼び、いずれも不可食部分を含む。このように、日本と海外では用語の定義が異なるため、Food Lossを食品ロス、Food Wasteを食品廃棄物と直訳すると意味が通らなくなることがある。このことを踏まえた上で、冒頭のSDGsの目標を確認すると、フードサービスにおいては2030年までに一人当たりのFood Wasteを半減させるという数値目標が明確に設定されている。これは、2015年の基準値に対して半減することを目指したものである。

なお、本研究においては、日本の定義に沿って「本来食べられるのに捨てられてしまう食品」を食品ロスと表記し、続くデンマークの事例においては、賞味期限切れの食品ロスの削減と利活用に焦点をあてる。なお、国連の定義によるFood Wasteについて言及する際には英語表記として区別する。

賞味期限切れの食品の削減及び利活用に関する

先行研究を挙げると、賞味期限切れ食品の官能検査(西山他 2013)、賞味期限延長の技術開発(野呂他 2023)、在庫管理による売り切りについて情報学のアプローチより(吉田他 2019)、食育の観点による研究(吉原他 2022)、食品品質表示と消費者行動(佐藤他 2012)、社会福祉のアプローチによるフードバンクの研究(渡辺 2022)、法的/政策的課題に関する研究(李 2023)、賞味期限間近の商品の流通(関藤 2017)などがある。

3. コペンハーゲンにおける食品ロス削減の事例

3.1 食品ロス削減の先進国、デンマーク

デンマークは2010年から5年間で国全体のFood Wasteの量を25%削減した。これは、セリーナ・ユールなどによるStop Wasting Food運動によって、大企業を含む事業者の商習慣や国民の生活習慣、関連する法律などを変えていくことで達成したものである。

図1はデンマークにおけるFood LossとFood Wasteを削減するための階層を示したものである。この図の上に行くほど、取り組みとしての優先度が高い。順にみていくと、Preventionは廃棄物になる前に削減する努力をすべきというものであり、Re-Useは人間または家畜が食べるという

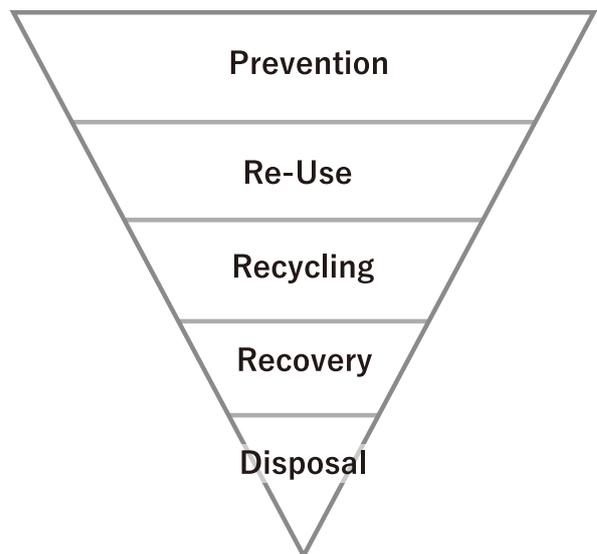


図1 デンマークにおける食品廃棄物対策の階層
(資料) European Environment Agency (2023), 7 をもとに作成

利用方法を指す、特に人間による消費が推奨されている。Recycling はリサイクルであり、デンマークではさまざまな規模のコンポスト化施設が各地にある。Recovery はメタンガス発酵させてエネルギーとしてリサイクルする手法であり、最後に残ったものがDisposal、つまり廃棄されることになる。利活用の方法としては、人間が食べるということが重視されているのである。

3.2 Stop Spild Lokalt の取り組み

コペンハーゲンの事例としてまず取り上げるのは、「食品廃棄」を「ローカル」で「ストップ」させようという意味¹が団体名となっている「Stop Spild Lokalt(ストップ・スピルド・ロカルト、以下SSL)」である。SSLは、創設者兼代表のRasmus Erichsen(ラスムス・エリクセン)氏が、彼がまだ17歳だった2016年に設立したNPO団体である。彼は、父との暮らしのなかで、夕食の残りを捨てているのを見てずっと疑問に思っていた。あるとき、年配のカップルがFacebookで「残り物を取りに来ませんか」と呼び掛けているのを見て、父と一緒に「これだ、この取り組みを仕組

みとして作ろう」と思ったという。彼らもまたFacebookで、かご数個のわずかな食品を配布することを呼びかけることから取り組みを始めた(図2)。

SSLはデンマーク最大の「ボランティア団体」と称し、賞味期限切れやパッケージの破損などで販売できない商品や見た目が悪くなっている生鮮食品などをスーパー等の小売店から集め、経済困窮者などに無料で配布する。120の町でFacebookグループを作っており、約25万人の登録者がいる。

現在、全国31か所の配給所で1,100名のボランティアが、1日30~35トンの食品廃棄物(余剰物)を7万5千人に配布する。2022年には1万1,000トンの食品を取り扱った。

SSLの活動には3つの柱がある。一つには、食品ロスを削減する、二つには、経済的に苦しい人々を援助する、三つには失業者や精神的な問題を抱える人などが元気になる「場」を提供する、というものである。彼ら・彼女らはボランティアに参加することで、仲間と出会い「他人(ひと)」のために働くことによって、自分たち自身が元気づけられて社会復帰に繋がる場合もあるという。



図2 SSLのメンバーと取り扱っている野菜

写真左: エリクセン氏が示しているのは、一番初めに作ったFacebookの呼びかけの画面。わずかな食品の取り扱いから始まった。

写真中: 理事の一人、ユリア氏とエリクセン氏の父。

写真右: スーパーから届けられた余剰生鮮食品。

高力氏の横顔

広島大学大学院地域研究研究科修士課程修了。フードシステム総合研究所、セゾン総合研究所を経て、西洋フード・コンパスグループ(株)(現コンパスグループ・ジャパン(株))の企画室、HR(ヒューマンリソース)にて勤務後、2008年宮城大学事業構想学部(現事業構想学群)にてマーケティング科目等を担当、2018年4月より現職。著書に、『現代フードサービス論』(共著、創成社)、『フードシステム学全集第3巻 食品流通の構造変動とフードシステム』(共著、農林統計協会)等。論文に、『震災復興における『ビジネス・プラットフォーム』の形成』(『研究論文集「地域活性研究」Vol.12』、地域活性学会)等

活動はあくまでボランティアであるが、シフト表もある。

活動には多様なパートナーも欠かせない。廃棄する食品を提供する生協、Selling Group、REMAなどの小売業者、卸売業者、配送に関して援助するガソリンスタンドチェーン、同団体のマネジメントを助ける弁護士事務所や経理の専門家、そして、調理学校も協力者である。これらパートナーたちは、SSLに協力することで、SDGs目標にコミットすることとなり、社会のレピュテーションを上げることができるというメリットとなる。

調理学校では学校内のレストランでSSLの食材を使ってパートナーのシェフに美味しい料理を作ってもらい、団体を応援してくれている要人たちを招待して「廃棄食材から作ったグルメな食事」をふるまい、さらなる支援へと繋げている。

ヤコブ・イェンセン食料・農業・水産大臣の後押しもあり、パートナー企業の開拓はさらに進む。2023年からは国家予算で補助金を獲得しており、同年11月には大手卸売業者であるDageofa Foodserviceとの全国規模での協力関係が結ばれた。エリクセン氏は、組織化して7年経つが、活動は安定的に伸長しており、デンマーク社会におけるSSLの「信頼」が醸成されてきたと考えている。

31か所ある配給事務所を2028年までには100か所にして、デンマークのスーパーマーケットの食品廃棄物の半分を活用することを目標とする。また、1日7万5,000人の食事提供を30万人までに増やすことを目標としている。

しかしながら、課題もある。一つには組織化と

それに伴う資金調達である。現在エリクソン氏一人が給料を得ているが、今後の展開を考えると4～6名の人員が必要となる。そのためにも資金や運用のためのキャッシュが必要となってくる。現在の活動の基盤はボランティアやパートナー企業の「献身」「寄付」である。組織を拡大し、活動を継続していくためにも安定的な資金調達をどのように行っていくか、が大きな課題となっている。

3.3 Wefoodの取り組み

次に取り上げるのは、Wefood(ウィフッド)である²。同社は世界初の「余剰品(Surplus)の専門スーパーマーケット」と銘打っている。事業内容は、賞味期限切れ商品、ラベルの間違いや包装が破損した商品等をパートナー企業(スーパーマーケット等)から仕入れ、市場価格の3～5割引きで販売する。利益は、NGO団体であるDCA(ダン・チャーチ・エイド)を通じて南スーダン等の貧困に苦しむ人たちに寄付している。

代表者はヤン＝マルティン・ミルケセン氏で2016年2月にアマー店がオープンした。現在、コペンハーゲン市内ではアマー店のほかにノアブプロ、シューハウンの3店があり、コペンハーゲン以外の都市、オーフス、ヴァイレ、オーブローに3店舗、併せて6店舗を展開している。4名の雇用者以外、300～400名のボランティアによる運営を行っている。

実績は表1のとおりである。活用された食料は2020年には353トンであったが、2022年には420トンとなった。また寄付額は2020年には2,647,000DKK(デンマーククローネ)で約5,823万4千円、2022年

表1 Wefoodの実績の推移

		2020	2021	2022
実績	活用された食料;トン	353	416	420
	寄付額;DKK (円;1DKK≒22円)	2,647,000 (58,234,000)	3,105,570 (68,322,540)	3,050,000* (67,100,000)

出典:Wefood(2023)をもとに作成

*2022年の総売上額は1,004万DKK(2億2088万円)。



図3 Wefoodでの取り扱い商品

写真左：ブロッコリサラダ、写真中：大量のパン、写真右：アイランド陳列されたフレーバー紅茶。

には3,050,000DKKで約6,710万円となった。ちなみに、2022年の総売上高は1,004万DKKで約2億2,088万円であった。

今回の調査で訪れたのは2号店であるノアプロ店である。1日の来客数は概算で200~300名であり、ちなみに小規模店舗であるシューハウンは50名~120名の来客数となっている。

ここでは様々な取引先から大量に仕入れて、少しでも安価に提供して売り切ることには力を入れる。たとえば、**図3写真左**のブロッコリサラダはネットスーパー「nemlig.com」から入手したものである。大量のパン(写真中)は大手スーパーのフーテックスから入手し1袋600~800g、10DKKで販売されているが、近所の手近スーパーマーケットのブルーセンであれば25DKKである。1ℓ、8.5DKKのミルクも5DKKや6DKKで購入できる。消費者は、まずここで買い物をした後に、近隣のスーパーマーケットに向かうという。

また、Wefoodの商品はバラエティに富む。「ファラフェル」といったエスニック食材も取り扱いがあり、「バスマティ・ライス」などの穀物類も粒が割れた商品を別所にある穀物倉庫でリパックして「Wefood」ブランドで販売する。1か月で416箱売れた人気商品の白身魚の一口サイズのフライなどの冷凍食品もある。菓子材料のメーカーとして人気のあるドイツの「Dr.Oetker(ドクター・オッカー)」の商品が並ぶ棚がエンド陳列として設置されており、廃業する間屋から格安で仕入れたフレーバー紅茶が島陳列(アイラン

ド陳列)されている。食品だけではなく衣類も取り扱っている。専用の倉庫もあり、月に200~300着、9,000DKKの売上があるといい、ヴァレイ店では売上の3分の1が衣類だ。

「エンカル」であり、「お得」であり、お宝さがしの楽しさがある品揃えによる「エンタテインメント」性を兼ね備えた店舗となっている。

同社事業の成功の背景には、2014年に「賞味期限切れ」商品の販売が緩和され、スーパーマーケットでも賞味期限切れ商品をまとめ売りするなどの取り組みが進んだことがある。また、賞味期限切れ商品を積極的に購入させるための表示の工夫等が政府主導で推進されるなど、消費者意識の変化を推進した。

同社もパートナー企業とのWin-Win関係が構築されている。例えばヨーロッパ最大規模の乳製品メーカー「Arla(アーラフーズ)」のデンマークで最も大きな工場と契約していることが挙げられる。乳製品は賞味期限が短い。大量に消費するミルクを20~30%安く購入できることは消費者にとっては大きな魅力となる。

店舗は低所得者層が多い地域に立地する。やはり少しでも安く購入したいという消費者は多い。17時以降はさらに値引きされる、金曜日の15:00~18:00は試食もある、といった「お得情報」に消費者は敏感である。金曜日の試食タイムに1週間の25%を売り上げるという。

Wefoodの課題の一つにはボランティアの確保

がある。年金受給者が主戦力であるが、学生もいる。1週間に3回程度、3～4時間で依頼しており、募集はFacebookで行ったり来店客に声掛けしたりしているものの、慢性的に不足している。

二つには「ロジスティクス」であるという。コペンハーゲン市内に3店舗あるが倉庫は1か所となっている。集荷についても全て自分たちで行う。調達先が広範に及ぶ場合、商品のピックアップや各店舗への配送など相当の労力が必要となる。

4. 考察

賞味期限切れ食品の廃棄量(食品ロス)削減のためのフードサービス・ビジネスにおける取り組みの方向性についてどのように考えればよいだろうか。

一つには、まず、食品ロスが生じる「場」と「ロスする食品(余剰食品)」を利用する「場」はどこかを確認し、フードサービス・ビジネスをその「場」と捉えた場合どのような課題が考えられるのか、ということがある。

食品ロスが生じる「場」には、生産地、メーカー、小売業、外食産業、家庭といった「場」が想定される。各々の「場」でどのように食品ロスを削減するかが問われる。では、「ロスする食品(余剰食品)」を利用する「場」はどこか。ここでも生じる場と同様に、生産地、メーカー、小売業、外食産業、NPO団体、家庭、などが想定されるの

である。各々の「場」でどのように「ロスする食品(余剰食品)」を利活用するのか、単独ではなく、事例でみたような「連携」も含めて想定していく必要があるだろう。

このことをフードサービス・ビジネスに当てはめると、食品ロスを削減し「ロスする食品」を利用する取り組みは可能である。しかしながら、ロスする食品を利用する取り組みにおいて、「利益を出す」仕組みをつくることに関しては課題も多い。そもそも「ロスする食品(余剰品)」は不定期であり、量が不安定であり、不特定品目であり、品質にばらつきがある。これら特徴のすべては常に一定量を特定品目において同じ品質の材料を求めるフードサービス・ビジネス「チェーン」の食材調達の前提に反する。しかしながら、今後ますます、多くのフードサービス・ビジネス、とくにチェーン企業においては企業としてSDGsへの貢献が求められる。不定期で量が不安定で不特定品目で品質のばらつきがある「食材」の活用もその一環として取り組むべき課題であることには間違いない。

二つには、コペンハーゲンの事例からもわかるように、こうした取り組みにおいてはNPO団体等コーディネーターあるいはプラットフォーマーの役割をどう担うかという点である。図4にあるように、SSLの場合は、SSLがプラットフォームとなり、パートナーたちとの連携によって実需者への提供が円滑に行われていたと考えられる。

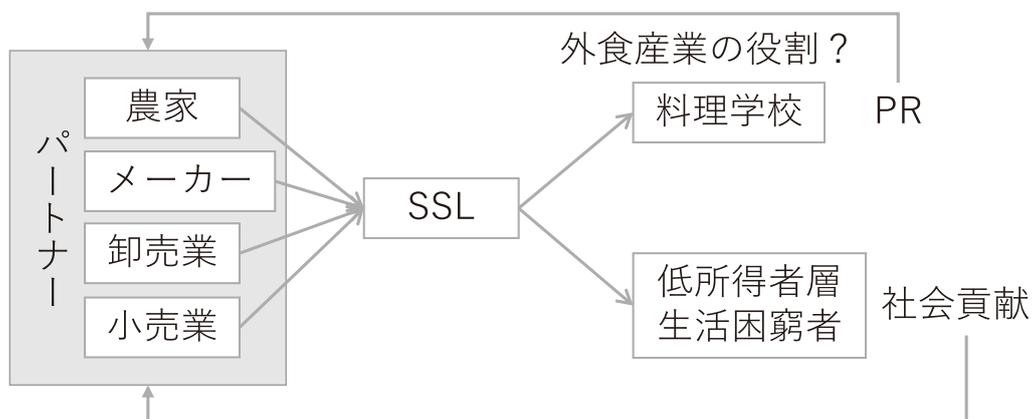


図4 プラットフォーマーとしてのSSL

翻って日本ではどうだろうか。NPOとしては「日本もったいない食品センター」、「セカンド・ハーベスト・ジャパン」等フードバンクが挙げられる。フードシェアリングプラットフォームとしてはKURADASHIやTABETEなどがある。食品ロス削減WEBプラットフォーム企業としては、食ベチョク、TOYOSU-ICHIBA、ポケマルなどがあり、小売業でもファミリーマートのように「フードドライブ」などの取り組みがある。

しかしながら、直接的な「廃棄食品」購入のプラットフォームは多くはない。つまり、先の「場」で考えると「ロスする食品を利用する場」はコペンハーゲンと比較すれば日本ではまだ活性化していない。その背景には消費者意識の差や、あるいは生活の困窮度合いの差があると現時点においては推察される。

5. フードサービス・ビジネスにおける今後の課題

以上の事例研究等を踏まえて、あらためてフードサービス・ビジネスに何ができるのか、今後の研究視点も含めて整理しておきたい。

一つには、食品ロス(余剰食品)の利活用においては、本来的には外食産業の強みを活かせる、ということである。チェーンであっても個店であっても素材は「調理して提供する」ことが原理原則である。したがって、食材の外形を気にする必要がないメニューも多い。さらに、昨今チェーンであっても地域限定のメニューや期間限定のメニューなど「限定的に」提供するメニュー対応も行われている。

二つには、コロナ禍を経て、あらゆるフードサービス・ビジネスは転換点に立たされており、「新たな価値」をどこで生み出すのか、模索している状況にあることだ。だからこそ、SDGsへの貢献といったエシカル消費への対応を推進していく意義はある。

三つには、フードサービス・ビジネスは常に「ひと」が基盤の産業であり、「ひと」とくに昨今の若者は「やりがい」や「(環境にやさしいなど)

社会的意義・意味」を求める傾向がある。店舗でのオペレーションの単純化は人材育成に繋がりにくい。店内調理の充実、臨機応変なメニュー管理改訂(クラウドでのレシピ管理)やタイムリーな情報発信(「本日はこの食材が入ったのでこのメニューを追加します、ぜひご来店を!」など)、DXの推進と同時に「フードサービス・ビジネス」システムの再構築があっても良いのではないだろうかと考えるのである。

今後の研究では、取り組みが可能となる要素、また取り組みが成果をあげるための要素-業種、業態、事業規模(店舗数)、立地、理念、ひと、等-は何かについて検討していきたいと考える。

なお、本研究はJST共創の場形成プログラムJPMJPF2110の支援を受けたものである³。最後に今回調査にご協力いただいた団体、企業の皆様に御礼申し上げます。

[注]

¹ インタビュー調査は2023年9月12日(火)、デンマーク、コペンハーゲンの同団体の事務所にて実施した。

² インタビュー調査は2023年9月11日(月)、デンマーク、コペンハーゲンのノアプロ店にて実施した。応対者はストアコーディネーター Claus Wedel Petersen(クラウス・ヴェデル・ピーターセン)氏。

³ 詳細は、「美食地政学に基づくグリーンジョブマーケットの醸成共創拠点」公式サイトを参照していただきたい。(2023年11月23日取得, <http://gastro-geopoli.com/gastro/>)

[文献]

FAO編, JAICAF訳, 2011, 『世界の食料ロスと食料廃棄 —その規模、原因及び防止策—』 JAICAF.
佐藤みずほ, 中野冠, 2012, 「食品廃棄低減化のための食品品質表示」『日本食生活学会誌』, 23 (3),

- 166-173.
- 関藤 竜也, 2017, 「社会貢献型ショッピングサイト「KURADASHI.jp」: 食品ロス削減を目的とした、まったく新しいソーシャルビジネス」『都市清掃』70 (340), 615-622.
- 西山邦隆, 山田和歌子, 2014, 「「賞味期限切れ」の食品は、いつまで食べられるか」『東北女子大学・東北女子短期大学紀要』, 52, 29-38.
- 野呂 渉, 高橋 誠, 赤塚 昌一, 奥西 智哉, 渡辺 聡, 2023, 「長期保存中の無菌化包装米飯におけるヘキサナールの挙動と包装資材の品質への影響」『日本食品科学工学会誌』70 (3), 129-137.
- 農林水産省, 2023, 「食品ロスとは」, (2023年11月23日取得, https://www.maff.go.jp/j/shokusan/recycle/syoku_loss/161227_4.html#1).
- 吉田 結花, 吉野 孝 他, 2019, 「食品ロスの削減を目的としたPOSデータを用いた見切り販売の分析」『第81回全国大会講演論文集』2019 (1), 511-512.
- 吉原 愛実, 和田 有朗, 2022, 「小学生を対象にした食の循環や食品ロスに関する意識の現状把握と動画視聴によるそれらの意識におよぼす影響」『土木学会論文集』, 78 (5), I_71-I_78.
- 李 斗領, 2023, 「食品ロスの法的・政策的課題」『立正法学論集』, 57 (1), 1-35.
- 渡辺 一城, 2022, 「地域福祉における「食」の社会的活動」『天理大学社会福祉学研究室紀要』, 24, 23-32.
- European Environment Agency, 2023, *Waste prevention country profile Denmark*. (2023年11月23日取得, https://www.eea.europa.eu/themes/waste/waste-prevention/countries/2023-waste-prevention-country-fact-sheets/denmark_waste_prevention_2023).
- Food Nation (2020) “Food loss and waste Case collection By Denmark”.
- Landbrug & Fødevarer (2023) “Food waste in Denmark initiatives, regulation and environmental impacts”.
- United Nations, 2015, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, (2023年11月20日取得, <https://sdgs.un.org/2030agenda>).
- Wefood, 2023, 「Wefood公式ホームページ」(2023年11月25日取得, <https://www.noedhjaelp.dk/wefood>).

【 自由論題 】

ホテル料飲部門の課題と今後の可能性

— 先行研究のレビューを中心に —

杏林大学外国語学部 准教授 西山 桂子

1. はじめに

Airbnbの台頭とコロナ禍を契機に、グローバルホテルチェーンを中心に海外ではホテル料飲部門が注目されるようになってきている。長年、採算性の低さから縮小傾向にあったホテル料飲部門が、地域の独自性を演出するため、あるいは、利用客の満足度を高め収益を伸ばす要因として見直されているのである。とくに2000年代以降、日本を含めた世界の主要なホテルチェーンが競って開業したライフスタイルホテルでは、個性の表現としてホテル内レストランが欠かせない存在になっている。

東アジア、とくに日本はホテル料飲部門先進国である。旅館も含めた宿泊施設全般についていうならば、その料飲部門はさらに豊かな実績をもつ。しかしながら、これまで宿泊施設、とくにホテル料飲部門が研究対象として取り上げられることは少なかった。そこで、まずはこの分野の先行研究のレビューから、これまで議論されてきたホテル料飲部門の課題を整理し、今後の研究において取り組むべき命題を明らかにしたいと考えた。

2. ホテル料飲部門とは

これまでホテルの料飲部門(一般にFood and Beverage Departmentを略してF&Bと呼ぶ)といえ、主役の宿泊部門に対しての脇役であり、副次的な収益源として位置づけられてきた。1990年代以降に進んだ経営合理化の流れの中で、多くのホテルは料飲部門を縮小するか、または宿泊特化型ホテルに転換することを選択した。これは世界のホテル産業全体の傾向であり、日本のホテル業界も例外ではなかった。

上記の理由として、ホテル料飲部門の比較的低い収益性と高い人件費、オペレーションの複雑さが指摘される(Mun et al. 2021など)。料理人や調理スタッフには特別な資格や経験、知識が求められ専門性の高い領域である。とりわけレストランは需要の予測を立て難く、高い収益性を期待することが難しい。

オペレーションの難易度が高いとされるホテル料飲部門であるが、日本においては売上全体に占めるその割合は他国に比べると著しく高い。例えば、東京のホテルでは売上全体の半数を占め、大阪においても52%が料飲売上である。これは料飲売上比率が同様に高いとされるソウルの46%や香

西山氏の横顔

京都府出身。博士(観光学)。ホテル勤務時、立教大学ホスピタリティマネジメント講座をきっかけに大学院へ進学。ホテルでは料理長秘書などを経験した。

専門はホスピタリティビジネス(とくに宿泊産業)。京都大学経営管理大学院観光経営科学MBA特定研究員を経て2018年4月より現職。

著書に『グローバルオペレーターが変えるホテル経営: マネジメント契約はホテル産業に何をもたらしたか』(単著, 白桃書房)、『観光概論(第10版)』(共著, JTB総合研究所)がある。

港の45%を上回る数字である(Horwath HTL 2018)。

3. なぜ注目されるようになったのか

2017年前後から米国ホテルチェーンを中心に料飲部門をホテルの差別化の源泉として活かすべきだという議論が盛んになった。この背景には、2008年にAirbnbが登場したことによるホテル業界の焦りがある(Doggrell 2020)。地域との関わりや地域住民との交流を重視するAirbnbに対して、ホテルは料飲部門を前面に出すことにより地域の特色を演出できると考えたのである。とくにデザイン性と個性を強みとするライフスタイルホテルは、レストランを重要な付帯施設と位置付け、外部企業に委託せず直営することも多い。

コロナ禍において普及したマイクロツーリズムも、この傾向を後押しした。マイクロツーリズムで注目されたのは、ホテルの低稼働期を支える地元住民の存在である。地元住民が利用できる料飲部門の充実は必然の結果であったと考えられる。さらに今後は、ガストロノミー・ツーリズムとともにホテル料飲部門が一層注目されるであろうことも期待されている(Mun et al. 2021)。

これまで、ホテル料飲部門についてはその役割と貢献が様々に議論されてきた。例えば、顧客がホテルを選ぶ時には朝食の有無やその内容を重視していることやレストランの評判がホテルのブランド価値を高め、その結果として客室単価を上昇させている可能性があるといった点が指摘されている(Ibid.)。

4. ホテル料飲部門に関するこれまでの議論と先行研究

ホテル料飲部門に関する研究や議論を、次の5つの領域に分類した。

①ホテル料飲部門の効果測定

料飲部門がホテルにとって有益なのか否かを経営合理性の観点から分析したものである。例として、料飲部門の経済効果はホテルの価格帯によっ

て異なることを示した研究(Mun et al. 2019)や、国や地域によって効果が異なることを証明しようと試みた研究(Mun et al. 2021)がある。客室稼働率向上などの直接的効果よりも、顧客満足やブランド価値の高まりなどが間接的に収益増加に繋がる可能性を示唆した研究が多い(例えば、Wu and Liang 2009など)。

②料飲部門の内製化と外注化

ホテル料飲部門については、アウトソーシングに関連する議論がもっとも盛んである。ホテルの財務あるいは人的資源の制約から料飲部門をアウトソーシングするケースは多い。しかしながら、ホテルとレストラン企業の関係においては利害対立も生じやすく、組織文化の擦り合わせや人材交流が不可欠である(Hemmington and King 2000)。料飲部門の成否はホテルブランドへ与える影響が大きく(Ibid.)、また各ホテル特有のオペレーションが必要であるため(Mun et al. 2021)、慎重な検討が必要である。

③シェフ/調理スタッフとサービススタッフに関する議論

人手不足や勤務時間の長さに加え、ゲストの期待に応える難しさや部門間連携不足などがホテルの料飲サービススタッフのストレス要因になっていることを示した研究(Sathe and Pol 2019)がある。また、ホテルシェフにとって創造性が発揮できる環境であれば職務満足が高まることを明らかにした研究(Tongchaiprasit and Ariyabuddhiphongs 2016)なども挙げられる。

④ホテル料飲部門固有の課題と戦略的活用

ホテル料飲部門には、売上が宿泊予約状況に左右されることや宿泊客以外に認知してもらうことの難しさ、表通りから見えない場所での営業などマーケティングの問題がある。ホテル料飲部門固有の課題を明らかにし、他部署との連携が重要であることを強調したLee et al. (2019)の研究は、ホテルが料飲部門を戦略的に活用していくための示唆に富む。

⑤料飲部門の人材育成と高等教育

ホテル経営の中でも一番管理が難しい料飲部門

である。この分野の教育は重要であるに違いない。にもかかわらず、厨房テクノロジーの進化や経営環境の変化に教育が追いついておらず、フランス料理などの高級料理を前提とした教育に疑義を呈する研究が以前から存在する (Riley 2005, Wood 2007)。また、かつてホテルでは料飲部門の経験と知識が総支配人への昇進に不可欠なものとされたが (Ladkin 2002など)、料飲部門が外部の企業に委託され宿泊特化へとシフトするに伴い、状況は変化してきたといえる。料飲部門がホテルの個性を表現する最良の手段であるならば、総支配人のキャリア形成も見直されることになるのではないかと考える。

5. ホテル料飲部門の課題と今後の研究領域

街のレストランと比較して、ホテル料飲部門は料理人やサービススタッフが創意工夫を発揮し難い環境にあることが、おそらく最大の課題であるだろう。厨房のレイアウトや全体設計に参加できないことも少なくない。メニューなどの新商品の開発にも街場のレストランにはない制約がある (Uygun et al. 2019)。ホテル料飲部門が新たな価値を生み出し、様々な挑戦を行うためには部門間連携の難しさなどの阻害要因を可能な限り取り除く必要があると考えられた。

一方で、ホテル料飲部門ならではの強みというものも検討する必要がある。HOTERES (2023年9月15日号) は、グローバルな視点をもつ総支配人とローカルな視点をもつ料理人が協働することにより、強い料飲部門が構築できる可能性を取材している。料飲部門には、食材調達など地域に根付いて活動していなければ難しい部分もあれば、一方では世界中から訪れるゲストの要望に応えるためにグローバルな視点も必要である。

また、これまでの研究では料飲部門のアウトソーシングを前提とした議論が多く、外部企業とどのように協働するかを問題にしていた。しかしながら、コロナ禍以後あるいはAirbnbの登場以前から、ゲストはホテルの料飲部門でユニークな

経験をしたいと強く希望していることが伺える (McCracken 2018など)。地域の特色を学び、その地域の個性をホテルという装置の中で演出するためには、外部企業に委託するよりも自らコンセプトを作り、独自の商品とサービスを提供する方がゲストの期待に応えることができるのではないかと。さらに、グローバル展開を進める日系ホテルチェーンにとっては料飲部門の直営ノウハウは強みとして蓄積され、日本の食を世界に発信する力となるに違いない。ホテル業界では現在の拡大を志向する経営の限界も指摘され (Doggrell 2020など)、実際に日本国内でも一つ一つのホテルを丁寧な地域と対話しながら作っている企業が注目を集めている。そのような状況において、ホテルの料飲部門は大きな役割を果たすのではないかと考える。

6. おわりに

宿泊産業のルーツは、旅人に無償で安眠と食事を提供していた時代に遡ることができる (Peyer 1987など)。宿泊業と料飲は一体であった時代が長く続いたが、経営効率を追求するとともに料飲提供が削減されるようになった。現在、料飲部門は宿泊施設の個性の表現として改めて注目を集め、宿泊業とフードビジネスがうまく組み合わせれば大きな収益源になると期待されている。このような状況であるが、ホテル、広くは宿泊施設の料飲部門についての研究はほとんど未着手の状態である。旅館に代表されるように日本では泊食一体の歴史が長く、その中にヒントがある可能性も高い。十分に網羅できたとはいえないが、これまでの議論や研究を土台に具体的な研究を進めたいと考えている。

【参考文献】

Doggrell, K., 2020, *Checking out: What the rise of sharing economy means for the future of the hotel industry*, Bloomsbury Publishing.

- Hemmington, N. and C. King., 2000, “Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256-261.
- Horwath HTL, 2018, “Asia Pacific: Quality F&B is back on the table,” *Industry Report* (May, 2018).
- HOTERES, 2023, 「輔車相依—支配人と料理長—」『週刊ホテレス』, 9月15日号, 16-35.
- Ladkin, A., 2002, “Career analysis: a case study of hotel general managers in Australia,” *Tourism Management*, 379-388.
- Lee, S., K. Lee., B. Chua and H. Han, 2019, “Hotel restaurants’ challenges and critical success factors in Klang Valley, Malaysia: the inseparable roles of support centers and revenue streams,” *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(1), 16-43.
- McCracken, S., 2018, “Guest desires reshaping the landscape of hotel F&B,” *Hotel News Now*. (2023年10月15日取得, <https://www.costar.com/article/1068240466/guest-desires-reshaping-the-landscape-of-hotel-fb>)
- Mun, S. G., L. Woo and K. Seo, 2021, “Importance of F&B operation in luxury hotels: the case of Asia versus the US,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 125-144.
- Mun, S.G., L. Woo and S. Paek, 2019, “How important is F&B operation in the hotel industry? Empirical evidence in the U.S. market,” *Tourism Management*, 75, 156-168.
- Peyer, H., 1987, *Von der Gastfreundschaft zum Gasthaus Studien zur Gastlichkeit im Mittelalter*, Verlag Hahnsche Buchhandlung. (= 岩井隆夫, 1997, 『異人歓待の歴史—中世ヨーロッパにおける客人厚遇, 居酒屋そして宿屋』ハーベスト社.)
- Riley, M., 2005, “Food and beverage management: A review of change,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (1), 88-93.
- Sathe, S. and R. Pol, 2019, “Operational challenges faced by food and beverage service employees in five star hotels of Pune and Mumbai city,” *Think India* 22(10), 391-402.
- Tongchaiprasit, P. and V. Ariyabuddhiphongs, 2016, “Creativity and turnover intention among hotel chefs: the mediating effects of job satisfaction and job stress,” *International Journal of Hospitality Management*, 55, 33-40.
- Uygur, A., M. Ogretmenoglu and G. Caliskan, 2019, “Innovation and new product development: delving into food and beverage managers’ perspectives,” *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 2993-3013.
- Wood, R., 2007, “The future of food and beverage management research,” *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(1), 6-16.
- Wu, C. and R. Liang, 2009, “Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury hotel restaurants,” *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 586-593.

大会総括・閉会挨拶

立教大学観光学部 教授 東 徹

【 大会総括・閉会挨拶 】 フードサービス・ビジネスの新たな地平

立教大学観光学部 教授（第28回年次大会実行委員長） 東 徹

昨年(2022年)まではコロナ禍に「耐える段階」であったが、現在(2023年)では、人々の行動が徐々に正常化・活発化するのに伴って外食需要も回復しつつあり、「立ち直る段階」に入ったと見てよい。さらに、「前へ進む段階」に向け、フードサービスの課題やあり方を考えようというのが今年次大会の趣旨である。ただ「コロナ禍前に戻る」のではなく、新たな時代のフードサービスのあり方をともに構想し、めざすべき方向を見出し、そこに向けた課題を考える「未来志向」の大会にしたい。今大会のテーマを「脱コロナのフードサービス」ではなく、「フードサービス・ビジネスの新たな地平」としたのはそうした思いからである。

バブル経済崩壊以降、日本の社会・経済は「失われた10年」が20年になり、30年になり、もしかすると50年になるのでは・・・、といわれるほど、長い停滞感・閉塞感の中にある。社会構造的には、人口減少・少子高齢化が止まらず、労働力の不足と消費の停滞がこれから先も続くことが懸念されている。そのようなマクロ環境の中で、フードサービス・ビジネスは存続・成長の途を模索していかなければならない。

外食市場は1991年以降「成熟段階」に入った。外食市場の規模は、1997年がピークであり、以降四半世紀の間この水準を超えるに至っていない。成熟期になって四半世紀以上が経ち、既に「右肩上がりの成長」は過去のものであるにもかかわらず、外食チェーンは成長期の成功モデルを脱し切れていないように思われる。24時間・365日営業が当たり前。店を出せば出すほど売り上げは増大する。労働力(非正規雇用)はいくらでも集まる。そんな時代は終わったのではないか。市場が成熟段階に入った時代の新しいビジネスモデルが必要とされている。

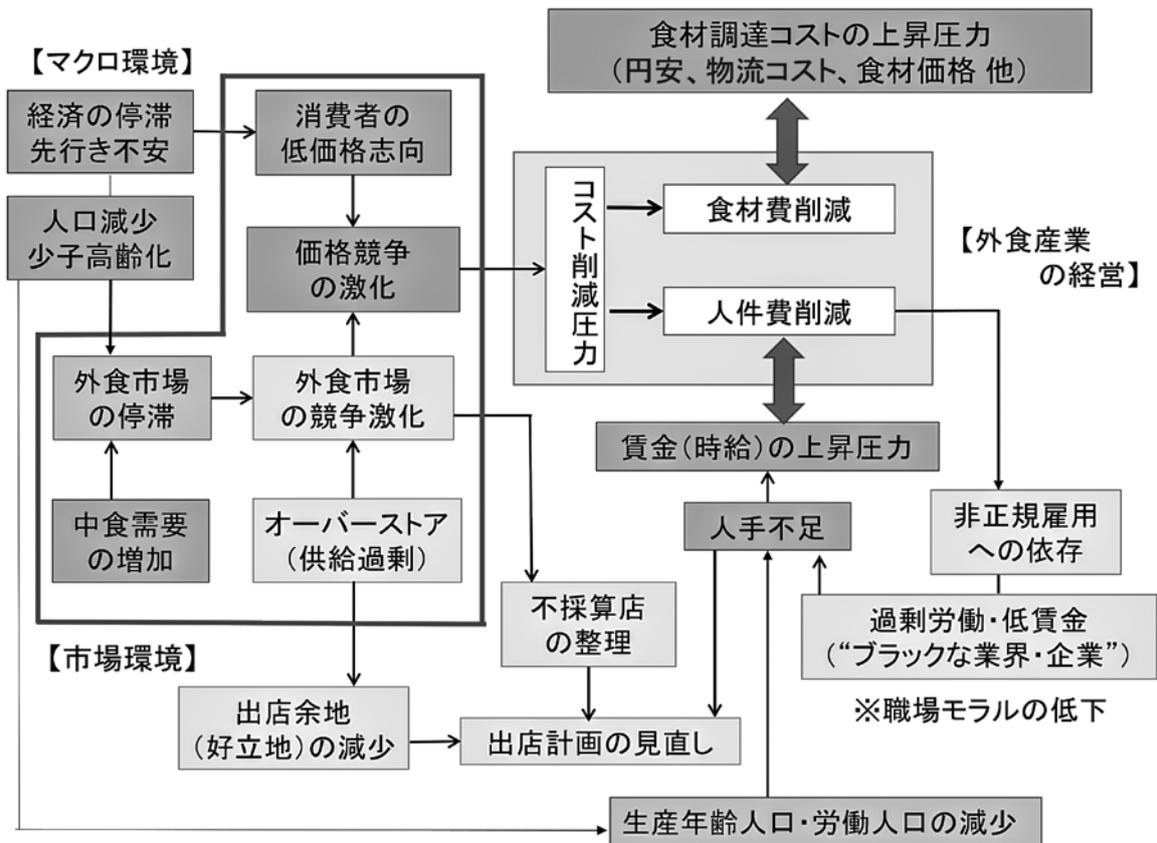
外食市場が成熟期に入って久しいにもかかわらず



東 徹氏

東氏の横顔

1962年3月岩手県陸前高田市生まれ。専門分野は、商学・マーケティング。観光、サービス、地域振興にかかわるテーマを中心に研究。北海学園北見大学(現・北海商科大学)商学部教授、日本大学商学部教授を経て、2010年立教大学観光学部教授。日本フードサービス学会理事。主な著書は、『旅行産業論』([共著]、(公財)日本交通公社、2016年)、『現代マーケティングの基礎知識[改訂版]』([共編著]、創成社、2017年)、『新現代観光総論[第3版]』([共著]、学文社、2019年)など多数。日本経済新聞(やさしい経済学)「これからの観光を考える①~⑩」(2020年10月)の連載ほか、寄稿多数。



ず、外食チェーンは、かつての成長モデルを改めず、ひたすら新規出店による規模拡大を続けているように見える。市場が右肩上がりの成長・拡大をしている成長期であればともかく、市場が低成長あるいは横ばいとなって「限られたパイをめぐる競争」となる成熟期においても、各社が新規出店による規模拡大を続ければ、市場全体としてオーバーストア、供給過剰となり、競争激化の結果、既存店の業績悪化を招くことになる。新規出店は増収につながるが、既存店業績が悪化すれば減益につながる。新規出店を一時抑制して既存店のテコ入れ・整理を行い、全体の収益構造を改善したのち、再び新規出店による増収を図る方向に転じたとしても、結局は、増収減益→減収増益→増収減益・・・を繰り返すことになり、ロイヤルホールディングス(株)の菊地会長いうところの「悪魔のサイクル」に陥ってしまうことになりかねない。

消費者の低価格志向が依然として続いていることも、経営を圧迫する要因の一つである。デフレ

時代の消費マインドが続く一方、外食チェーンに対しては、「安くて、手軽に、そこそこ美味しいものが食べられる」というイメージがあり、そうしたニーズを受け止めることが期待されている。成熟した市場において、オーバーストアによる競争激化の中、低価格志向の消費者ニーズを受け止め集客を図るためには、低価格に見合うコスト削減が必要になる。しかし、食材費や人件費を削減してFL比を下げようにも、円安による輸入食材価格の上昇や人手不足による人件費上昇の中では困難な状況にある。人件費については、労働人口そのものが不足し、さまざまな産業で慢性的な人手不足が生じている中で、多くの店舗を抱える外食チェーンが各店舗のオペレーションを支える十分な量の労働力を低賃金で確保するのは困難である。さらに、エネルギー・コストや物流コストの上昇も経営を圧迫する要因となる。来年には「物流の2024年問題」もあり、コスト上昇だけでなく、サプライチェーン自体の不安定化も懸念されている。

新規出店による規模拡大を図る成長期モデルを続けるためには、需要が拡大し続けるのはもちろん、増え続ける店舗のオペレーションを支える労働力が容易に確保できるという前提がある。市場の成熟化と慢性的な人手不足という経営環境の変化は、外食チェーンの経営を支えてきた成長・拡大型のビジネスモデルの前提がもはや成り立たなくなつたことを意味している。

24時間・365日営業の店舗を増やし続けることで売上規模の拡大を図るビジネスモデルは、それを支える労働力の確保が必要である。にもかかわらず、店舗のオペレーションを支える非正規雇用の労働力が不足しているだけでなく、各店舗のマネジメントを担う人材である正社員も不足しているのが実情である。24時間営業をしているにもかかわらず、深夜など時間帯によっては正社員がおらず、アルバイトだけでオペレーションをしていることも少なくないといわれる。そのような中で「バイトテロ」と呼ばれる問題が生じる。それは、単にアルバイトのモラル低下という問題にとどまらず、マネジメント不在であるにもかかわらず長時間営業を続けることによって生じた問題である。また一方で、長時間営業は、経営効率の面からも見直される必要がある。来店客数も客単価も相対的に低くなる時間帯に、オペレーション・コストに見合う売上が確保できているのだろうか。労働力確保が難しくなっている今、効率面からも24時間・365日営業を見直す時期に来ている。外食チェーンには、「安い賃金・キツイ労働」というイメージがある。それを払拭できなければ、オペレーションを支える非正規雇用の労働力の確保はもちろん、店舗のマネジメントを担う正社員を確保することも困難である。24時間・365日営業の店舗を増やし続け、売上規模の拡大を図るビジネスモデルは、既に限界に達しているのである。

売上重視の規模拡大から、成熟した市場と現代の経営環境に見合った適正規模のオペレーションによる収益重視のビジネスモデルへの転換が求められる。

外食市場の成熟化による外食店舗間の競争激化に加え、食の外部化率が停滞する中、外食と中食との競合も激しくなる。コロナ禍の中、デリバリーやテイクアウトが人々の生活の中により浸透したことで、これからの外食需要は減少していくのだろうか。「食べる」ということの意味を再考し、中食では得られない外食ならではの経験価値を提供するビジネス展開、さらには、コロナ禍の中で一部試みられたように、外食だけでなく、中食、さらには自社工場(セントラル・キッチン)で生産した食品の販売を通じて肉食にまで進出し、食の需要をより広くカバーする外食・中食・肉食を横断した多角的なビジネス展開が広がる可能性もある。

食材の質の維持・向上や調達安定化に向け、フードサービス企業と食材生産者との連携が進む可能性もある。さらには、岩成様からご紹介があったように、フードサービスを展開する企業が自ら食材の生産・加工・卸売をも手掛け、最終的には料理として提供するまでの過程を自社主導のサプライチェーンとして構築するビジネスもはじまっている。これは、フードサービスを提供する第三次産業から遡及的に行われる「六次産業化」であり、第一次産業から第二次産業、そして第三次産業に至る各段階を垂直的に統合し、多角的に経営するビジネスモデルである。安心・安全な食を安定的に供給するとともに、良質な食材の生産とその持ち味を生かす仕組みをフードサービス主導のサプライチェーンとして構築する。これができればトレーサビリティも容易である。この試みは、フードサービス・ビジネスの新たな展開として注目すべき事例である。

フードサービス・ビジネスは、「手頃な価格で手軽に飲食ができる」というイメージをもたれることが多いように思われる。外食チェーンがその典型である。しかし、消費者の食に対するニーズ・行動は多様である。時間節約型消費としての外食、安心・安全な食、レジャーや社交としての食、食を通じて地域の文化を感じる、さらには食を通

じて豊かな時間を享受する・・・等々さまざまなニーズがあるだろう。そうした多様なニーズのどこにフォーカスし、ポジショニングを明確にするかが、新たな業態の開発やサービスの創造につながる。同じ食でも、中食はモノ消費だが、外食はコト消費の性格が強い。この点が中食にはない「外食ならではの価値創造」につながるヒントになる。コト消費とは店舗における時間消費を通じて、経験価値を得ることである。店舗は単に食事をする場所というだけではなく、「食を楽しむ時間と空間、技を提供する場」と考えれば、店舗演出やサービスに独自の特色をもった「わざわざ出かけるに値する」店舗づくりにつながり、あるいは新たな外食業態が生まれるかもしれない。パネルディスカッションでも「アートの視点で店舗経営を考え直してみよう」という提言があった。こうしたことをヒントに新たな外食業態やサービスが生まれていくかもしれない。

柏原様の基調講演を拝聴して、「ガストロノミー＝美食」とは何か、我々にとって「食を楽しむ」ということの意味や可能性について考えさせられた。美食というと、世界中の高級レストランを食べ歩く、高級食材を使った料理や有名シェフが経営するレストランの料理を食べるといったように思われるが、それだけではなく、「食の背後にある物語」「食が育まれた舞台―その土地柄、歴史や文化」「作り手のこだわり」「美味しく食べるための工夫」・・・等々に思いを致し、感じ取りながら食を楽しむということではないのか、そのように感じた。「フーディー」といわれる美食家たちが美味しい料理や世界の食通たちが注目するレストランを求めてデンマークやペルーなど世界中を旅することやスペインのサンセバスチャンに食を楽しもうとする人々が世界中から訪れることを「ガストロノミー・ツーリズム」と呼んだり、食を楽しむことを主目的とした観光行動を「フード・ツーリズム」と呼ぶこともある。多くの人々にとって、訪れた先の食を味わうことは旅の楽しみの一つである。しかし、旅先でその土地の料理

を味わうだけでなく、食材の生産環境や食文化を育んだ土地柄、作り手の思いやこだわりなどにふれ、あるいは思いを致しながら食を楽しむことで、観光体験の質が高まり、より深く思い出に刻まれるように思う。そこにこだわるならば、「食を楽しむ旅」ということは「食(food)を育んだ風土」を訪ね、その恵みや持ち味、知恵や技を知り、食べる体験を通じてそれらを楽しむことであるように思われる。本日の研究発表でも、宿泊業における食の重要性について取り上げられた。ホテル経営は、「ハコ」を売るビジネスととらえれば、価格の操作によって客室稼働率のアップや効率的な収益確保を追求することが重要になるが、一方では、競合との差別化を図り、集客力を高めるファクターとして食が重要な役割を果たすことになる、ということだろう。また、宿泊客が「旅人」であることを考えれば、地域の生産物や食文化を楽しむことができる機会を提供し、「泊まる」だけでなく、その地を訪れた意味や滞在する楽しさを享受できるサービス提供を行うべきだということにもなる。

(株)アレフの庄司社長からは、環境問題への取り組みについてお話をいただいた。食品残さの飼料化・肥料化、廃油の燃料化など、廃棄物の削減とリサイクルを同時に進めているというお話もいただいた。サステナビリティの視点から資源の有効活用や環境負荷の低減に取り組むことは社会的に有意義なことではあっても、直接的な収益につながりにくいことや資金的な余裕のなさなどから、積極的な取り組みや仕組みづくりにつながらない面もある。いかに社会的に有意義なこととはいえ、それを実行に移すには経営者の理念、確固たる信念にもとづく強いリーダーシップが大事だということを経営者のお話を聞いて感じた。そうした社会的に意義のある取り組みをなそうとする経営者の理念に共感し、それが組織文化として社内に浸透することで、従業員が「働く意義」を感じることも重要な点であろう。

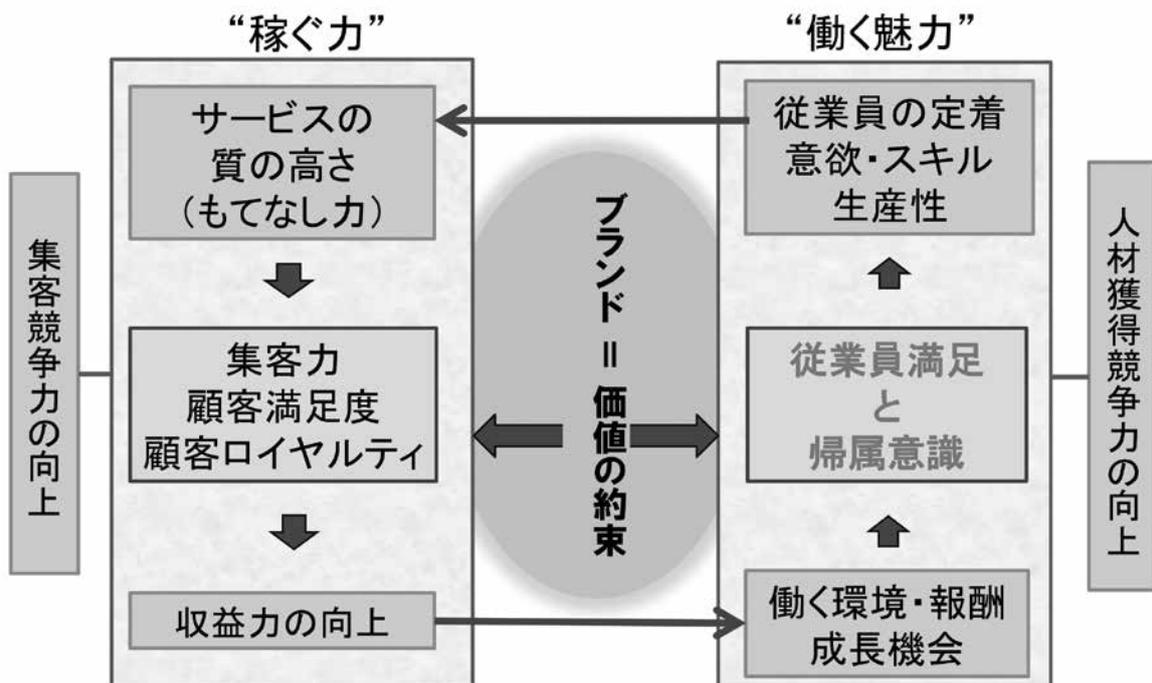
これからのフードサービスを考えるうえで、環

境問題は避けて通れない問題であろう。今大会に限らず、これまでも食品ロスに関する問題提起や提言があった。食品ロスの削減や廃棄物のリサイクルの取り組みは、(株)アレフのような大規模な取り組みだけでなく、地方の小さな飲食店がAIを使った高精度の需要予測を通じて、「賄いのご飯も残らない」ぐらい、無駄の少ない食材活用や食品ロスの削減につなげている例もある。環境に配慮した事業展開という意味では、エネルギー消費の面から深夜営業を見直すことも今後の課題となるだろう。営業時間の短縮化は、エネルギー消費の抑制だけでなく、労働力の確保、さらには店舗経営の効率化という点からも検討すべき重要な課題となる。

環境の変化が食材生産に影響を与えはじめている。近年、東北でタチウオが獲れ、北海道でブリの水揚げが増えるようになった。地域で漁獲・水揚げされる魚種が変わってきており、これからは農水産物の主産地が変わっていくかもしれない。地域の生産環境が変化し、生産物が変わることで、地域の食文化、郷土食や名物料理も変わっていくのかもしれない。さらには、暑さに強いイネ

など、新たな農産物の品種や栽培方法が開発される必要もあるだろう。そうした環境の変化を食にかかわるビジネスはどうとらえ、どう対応していくべきなのか、そうした課題もあるだろう。

「多様な人材が、生き生きと働くことができる職場、前向きに働くことができ、やったことが報われる達成感のある企業にしたい」。そういったお話もあった。フードサービスは、はたして「働く魅力」のある企業・産業になれるのだろうか。フードサービスだけでなく、さまざまな産業が人材不足に悩み、人材獲得競争が激しくなる時代がきたように思われる。その中でフードサービスは生き残っていけるのだろうか。「働く魅力」をつくり出せなければ、よいサービスを提供できる人材は集まらない、育たない、定着しない。すぐれた人材がいるからこそ、サービスの質が高まり、顧客満足度やロイヤルティも高くなり、収益力も上がる。つまり「稼ぐ力」が生まれる。収益を働く環境や報酬の改善につなげ、従業員満足や帰属意識を高めることで、すぐれた人材の確保・育成・定着を図り、質の高いサービスを提供する体制を



構築する。そうした「稼ぐ力と働く魅力の循環構造」をつくり出す必要がある。

ブランドは「価値の約束」であるといわれる。それは顧客に対してだけでなく、従業員に対しても同様であろう。ブランドは、顧客に対してサービスや体験の質を保証するだけでなく、それを選択し、利用することでポジティブな感覚(ex.満足感や幸福感、自己肯定感など)を生み出す。従業員に対しても、その企業や店舗で働くことが、従業員の生き甲斐や成長、達成感につながり、社会的意義を感じられるなど、ポジティブな感覚が得られることを「約束する」。そうした働く場としての企業・店舗ブランドをいかに構築するかが、人材獲得競争が激しくなる時代における重要な課題であろう。

フードサービスは、「安い賃金・キツイ労働」というイメージを払拭できるだろうか。特にすぐれたスキルも経験も必要なく、マニュアルにしたがって働いてくれさえすれば店はまわる。非正規雇用・非熟練の労働力中心でも運営できる店舗だからこそ、人件費が安く、低価格が実現でき、急速に規模を拡大することができる。そんなビジネスモデルをいつまで続けられるのだろうか。

若者たちの職業観を聞いてみて気づいたことがある。彼らは、職業を所得獲得、つまりおカネを得るための手段としてだけではなく、「自分が成長できる仕事や環境」「自分のしている仕事が生かされている自覚が得られる職業」を求めている者が多くなってきているように感じられる。フードサービスは、そうした職業観、意識をもった若者たちを受入れる環境をつくれるだろうか。

フードサービス・ビジネスは、成長時代を支えた過去の成功モデルを見直す時期に来ている。コロナ禍に耐え、立ち直り、さらに前に進もうとしている今、我々は、フードサービスの未来にかかわる大事な「分岐点」に立っているのではないか。新しい地平を見据え、新時代にふさわしいビジネス展開を模索していくべき時である。

本日は、柏原様の基調講演からはじまり、「食べることの意味や可能性」について考えさせられ、ガストロノミー・ツーリズム、環境問題、六次産業化など、食をめぐる今日的な展開や課題について、さまざまな視点から取り上げられ、提言がなされた。来年度以降の大会では、今大会での問題提起をふまえ、是非「新しいビジネスモデル」の提言をいただき、それをもとに活発な議論が展開されることを期待して、今大会の締めくくりとしたい。

本日はご参加いただき、ありがとうございました。

『日本フードサービス学会年報』第29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

2024年度発行「日本フードサービス学会年報・第29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**（学術論文としての完成度が高く、研究の学術的貢献が十分に認められ、『年報』に掲載することが有意義と認められるもの。）
 - ②**研究ノート**（研究論文に準ずるもので、『年報』に掲載することが有意義と認められるもの。）
 - ③**調査報告**（定量的ないし定性的な調査報告（事例研究含む。）として『年報』に掲載することが有意義と認められるもの。）
 - ④**論説**（ざっくばらんに自由に意見を表明するものであり、産業界会員の方も応募しやすいもの。）
- (4) **分量**：上記①～③は、A 4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④は、A 4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、本文中の該当箇所の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) 産業界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研究論文、②研究ノートの場合は、

(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：29回年次大会の開催時期によって締め切りは年度後半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

学会賞・論文賞

学会賞・論文賞の詳細については、以下のウェブサイトをご覧ください。

日本フードサービス学会 HP > 活動内容 > 表彰制度
(http://www.jfgakkai.jp/activities/4_index_detail.html)

※なお、2024年度の応募については、2025年4月末日を予定しています。

お問い合わせ先

〒105-0013 東京都港区浜松町1-29-6 浜松町セントラルビル10階
日本フードサービス学会事務局
E-mail : info-gakkai@jfgakkai.jp TEL.03-5403-1060 FAX.03-5403-1070

編集後記

『年報』第28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、一昨年度や昨年度以上に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28回年次大会は、立教大学観光学部教授であられます東徹先生が大会実行委員長を務められ、2023年12月2日（土）に立教大学池袋キャンパス5号館で盛大に開催されました。全体のテーマは、「フードサービス・ビジネスの新たな地平」でした。

基調講演は2つでした。一般社団法人日本ガストロノミー協会の会長であられます柏原光太郎様による「フーディーが日本を再生する！」と、株式会社アレフの代表取締役社長であられます庄司大様による「フードサービスと理念経営 ―持続可能な経営を目指して―」です。統一論題では、「フードサービスの新たな地平 ―産学連携の挑戦―」をテーマに、桜美林大学芸術文化学群教授であられます田淵俊彦先生、株式会社SUU・SUU・CHAIYOOの代表取締役であられます川口洋様、桜美林大学田淵ゼミや亜細亜大学横川ゼミの方々にご報告いただきました。統一論題シンポジウム（パネルディスカッション）では、「フードサービス・ビジネスの新たな地平」をテーマに、株式会社スーパーストックトーキョーの代表であられます遠山正道様、株式会社東京一番フーズの専務取締役であられます岩成和子様、先に述べました田淵先生、川口洋様、の4名をパネリストとしてお招きし、亜細亜大学経営学部教授であられます横川潤先生によるコーディネートの下、フロアからの質問も出て、熱い議論が展開されました。

他にも、自由論題では、宮城大学食産業学群准教授であられます丹治朋子先生と新潟食料農業大学食料産業学部教授であられます高力美由紀先生のお二人に「賞味期限切れ食品の利活用における現状と課題 ―コペンハーゲンの事例を基に―」を、杏林大学外国語学部准教授であられます西山桂子先生に「ホテル料飲部門の課題と今後の可能性 ―先行研究のレビューを中心に―」をご報告いただきました。また研究助成報告では、高崎健康福祉大学農学部准教授であられます齋藤文信先生が「フードサービス業と国内農業の連携 ―契約取引から企業の農業参入まで―」を、東京海洋大学食品生産科学部門准教授

であります小川美香子先生と同大学大学院海洋科学技術研究科 博士後期課程の内田光様のお二人が「飲食店の衛生管理に対する消費者意識と事業者意識」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。

今号における投稿論文に目を転じると、研究論文と調査報告が、それぞれ、1篇ずつとなっています。具体的には、流通科学大学商学部専任講師であります藪野祥太先生と大阪公立大学経営学研究科教授であります小林哲先生による研究論文「地域ブランディングにおける外食産業の有用性 ―ベトナムネットワークによる食文化資産と訪問意向の因果関係分析―」と福井県立大学経済学部准教授であります松下元則先生による調査報告「コロナ禍による『食による地域おこしイベント』の変化 ―函館西部地区バル街の事例研究―」です。いずれも、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。

最後になりますが、今号の『年報』から掲載論文における投稿区分が、「研究論文」、「研究ノート」、「調査報告」、「論説」に変更されました（参照：日本フードサービス学会HP > 活動内容 > 研究発表 > 刊行物への投稿 年報掲載論文募集要項 (http://www.jfgakkai.jp/presentation/2_index_detail.html))。学会員の皆さまからの積極的な投稿をお待ちしております。

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28号 (2023年度)

2024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 川村 大伸 (名古屋工業大学) 小林 哲 (大阪公立大学)
辻 ひろみ (東洋大学)



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