

# 日本フードサービス学会 RECIPE

VOL. 10

発行日/2003年4月9日

発行/日本フードサービス学会

## ◇巻頭言◇

### 『フードサービス企業の戦略課題とは』

慶應ビジネススクール校長・教授 青井倫一

フードサービス学会の副会長をしています。しかし、まだまだ知識不足のところがあるので関係者からは見当違いと指摘される可能性が高いとは思いますが、事業戦略の視点から4点考えていることを展開させていただきます。

第一は「多様性のマネジメント」という視点です。生物であれ組織であれ、そのものが置かれている環境の要求する多様性以上の多様性を内部に保有していないとその個体の生存可能性が危ぶまれるといわれています。しかし、営利組織にとっては内部の多様性の増加は収益の悪化につながります。したがって営利組織は効率化という形での組織内部の多様性の削減に努力するのが普通です。そこでトップマネジメントの重要な仕事として“明日の企業組織が生存する環境”を想定して、企業内部の多様性を増殖することが浮上します。環境の推移に

じて、企業内部の多様性を増殖したり、削減したりすることがトップマネジメントの仕事となります。現在の日本の状況下では増殖のマネジメントにシフトすべきではないでしょうか。

第二は付加価値を求める事業戦略の構築です。事業戦略の付加価値はwillingness-to-payとトータルコストの格差を拡大することです。価格は競争条件に応じて両者の間に落ち着くでしょう。価格とコストの格差に留意するあまり、willingness-to-pay（顧客が喜んで支払う最高限度額）をいかに高めるかの努力への投資が少し不足しているのではというのは言い過ぎでしょうか。そして、この分野の投資を計算する場合、顧客のターゲティングという基本原理に立ち戻ることが肝要ではないでしょうか。

第三に顧客のサイドに立って考えると、いう“極めてあたりまえ”のことで、顧客にとっての“食のポートフォリオ”がどのようにして形成されているのか、さらに言えば、食を超えて顧客の生活そのものの分析からフードサービス企業の戦略が導出される必要があるのではないのでしょうか。面倒な割には効果があるのかという反論が聞こえてきそうですが、これまでは顧客の選択行動のある面だけを注視するだけで充分だったかもしれません。しかし、ここで少し顧客を遠くから眺めることはどうでしょうか。経営状況が厳しくなると、双眼鏡を捨てて、ますます顧客行動の一部を顕微鏡で観察する傾向が強まります。トップマネジメントは後ずさりして顧客を眺めることを勧めます。

最後は、学会でこれまで議論されてきたフードとサービスの統合という課題です。もっといえばサービスという部分で付加価値を獲得する仕組みの再検討が必要ではないのでしょうか。フードとサービスは顧客にとって“足し算”なのでしょうか、“掛け算”なのでしょうか。それに応じて事業戦略のレセピは大きく変わらねしょう。もし、掛け算であれば、サービスの質の向上をどのようにして担保すべきか、現場の人の“励み”の設計を再検討しなければなりません。

現場という言葉を使いましたが、よくご存知のように、現場とは顧客と企業が

接触する場のことです。市場ともいいません。企業の延長線の末端ではありません。したがってそこで働く人の“励み”をどう設計していくべきか、すこし考察することは無駄ではないと思います。

学習することの重要性は学会だから主張するものではありません。企業環境の変化は既存企業の収益の井戸を枯らせる可能性があります。収益という水の出が悪くなると、もっと深く掘る（もっとがんばれ！）ということになりがちです。それも良い手かもしれませんが、しかし、井戸を掘る場所を代えてみるという選択肢も考えて下さい。収益という鉱脈は環境変化に応じて移動するくせがあります。別の場所をボーリングするという投資を忘れないでください。水が出る保証はありません。だから“取って行なう”というリスクマネジメントを踏まえた戦略的スタンスが必須となるのではないのでしょうか。【了】



## ◇トピックス◇

ここ数年、BSEの発生や食品の虚偽表示や食肉偽装事件などが明るみになったことで、食の安全性に対する消費者の関心が高まっている。この中であって、外食産業の現場でも安全・安心でかつおいしいメニューの提供のため、日々、さまざまな努力が続けられている。今回は現場からの報告として、長年、外食産業界を第一線でリードしてこられた(株)すかいらーく取締役最高顧問、(社)日本フードサービス協会筆頭副会長の横川寛氏にお話を伺った。なお、本稿は信州大学経済学部の茂木信太郎教授にインタビュアーをお願いし、まとめていただいたものである。

### ＜外食産業界が直面する課題は何か？＞

**茂木** 横川副会長は、すかいらーくの創業から今日に至るまで、事業家としてもオピニオンリーダーとしても、常に業界の最前線に立ってこられました。

そうしたご経験と、いわば業界として社会とのコミュニケーションをより強く推進しようとする(社)日本フードサービス協会の筆頭副会長というお立場でご覧になられて、現在、外食産業界が直面するもっとも重大な課題は、何であるとお考えですか。

**横川** 今、消費者の食に対する安全性の信頼が大きく揺らいでいます。およそ事業家たるもの食の安全性の追及がいささかもおろそかになってはならないと思います。

この間、BSE発生の問題やトップブランドメーカーなどの虚偽表示、偽装事件が相次ぎました。政府や大手企業などへの不信感も相当に高まったと思います。その結果、それまでゆるぎないものと思われていた大メーカーも、あっという間に潰れてしまうということも目にしました。

食の安全性をどのように確保し、消費者に安心して食事を召し上がっていただくということは、外食産業界のみならず農業や食品工業にいたるまで、およそフードビジネスに携わるものの一一致したミッション(使命)です。政府の規制や指導の問題ではありません。実際、政府が定める規制の有無にかかわらず、業界として責任を持つ姿勢が必要です。

しかし、この間の出来事は、普段お食事が私たちに生命の根幹を成すものだという当たり前のことを改めて、意識化してくれたという意味では、大きな効用もあったというべきでしょう。これらのことから消費者が学んだことも大きいと思います。



### ＜トレーサビリティシステムに期待できるか＞

**茂木** 食の安全性をどのように担保するかということは、個々の事業者の課題であるとともに、特定の事業者を越えたフードチェーン(食品連鎖)の問題として、社会システムを構築することも必要だと思います。

そこで、政府レベルでも食品安全庁といった新しい官庁構想もあるようですし、トレーサビリティシステムの導入も拡大していますね。

**横川** ただ業界としては、政府任せではだめだということです。また、何かしら新しいシステムが出来ればそれですべて解決かといえば、そんなことはないのです。

フードサービス業界は、もともとおいしい料理を消費者にお届けするために、既存の食材調達ルートにとらわれずに、高品質の食材を探したりしてきました。野菜などは種苗会社と共同で新品種を開発したり、農家には土壌の改良を指示したりして実行してきました。

既存の流通ルートでは、情報が分断されていたものを、われわれのマーチャンダイジングでは、通常の商品管理システムとして事実上のトレーサビリティを実践してきているのです。市場で見つからなければ、自前で作るということも含めて、われわれなりの流通変革を推し進めてきました。

ですから、このシステムにさらに磨きをかけていくということ、業界として弛まぬ努力を継続していくということが必要なのです。

また、この考え方の先には、おのずと消費者の健康への関与や環境問題への対応も含まれてきます。

食の安全性の追及は、われわれが提供する料理がどのように消費者の体を通すか、すなわちどのように消費者の健康に寄与するかという問題意識に、必然的に辿り着きます。

このような場面では、食材の氏素性や土壌特性といったことから、消費者の体の中での作用、そして排便後の行方まで、トータルな品質管理の思想で一貫させようということになりましょう。こうなると、いろいろな分野の学者先生にもご協力していただいて、研究活動を活発にすることが待たれます。協会としても、こういう研究協力に支援を惜しまないと思います。

#### <スローフードは、どう位置づけるか>

**横川** 消費者が自分の食べるものについて改めて関心を強くしているということでは、むしろ物としての食ということだけでなく、食べ方や食事スタイルといったことなども反省しようという機運にあると思います。その意味では、「食育」が大きなテーマだといったほうがよいかもしれない。食の安全性に関する情報も「食育」の課題でしょう。

ところで、「スローフード」が今話題となっていますが、これも食の消費を巡る大きな話題なので、協会でも取り上げた方がよいと思っています。

**茂木** 「スローフード」は、ファストフードの対語のように流通していますが、日本語では、以前から使われている「地産地消」（その土地で取れたものをその土地で消費する）という程度の意味でしょう。

**横川** スローフードという言葉は、現実には、アンチ・ファストフードという意味で使われることが多いようです。あるいは、意図的にそうした使い方を流布しようとしているようにも思われます。これでは、アンチ・チェーンレストランになりかねません。しかし、実際のところ消費者は、ファストフードもスローフードも使い分けをしているのです。また、ファミリーレストランも利用するし会席料理も食べている。

スローフードをファジーなまま使っていると、単純にチェーンレストランを否定する運動になってしまうという危惧があります。

スローフードの提唱の中には、伝統食の見直しとか、在来種の保存とか、職人技への着目とか、われわれフードビジネスに携わるものが共通に関心を抱くことも多いのです。

ですから、協会でもこうした用語の概念規定を図って、整理しておくべきだと思うのです。こうした場面でも、学者先生の適切な整理を期待したいのです。

また、地産地消も、おいしいものは産地に残して、おいしくないものを全国流通させようというようになってしまったらおかしいわけで、もしそうでないのならば、日本という国の中ならば、北海道産のものを九州で食べても地産地消といえるのか。これだと「国産

国消」になりますね。

＜食育はどのように進めるか＞

**茂木** 「地産地消」を「国産国消」と同義とするのは無理があるでしょう。これは、むしろ自給率向上のための国産品推奨運動のようなものでしょう。政策推進の立場からは、「国産国消」は面白いかもしれませんが、もっとも、食育論のなかで考えると、そうした運動もありえますが、

**横川** 食育では、やはり学校教育に期待するところが大きい。学校教育は、国の基本でしょう。ここがしっかりと食育教育を実践するべきだと思います。

食育がしっかりとなされれば、消費者の健康面でも効用は大きいでしょう。先ほどの食で健康を作るといふ我々の使命も、消費者の食育とのコラボレーションで達成されるわけです。

不適切な食生活が要因となって起こる病気は多いと聞きます。すでに、国民の医療費負担は大きなものとなって、社会問題となっていますが、食育の普及は、この社会負担を小さくしていく効果があるはずですよ。

**茂木** 食育は、学校教育の現場だけでは完結しないので、外食産業などフード企業からも積極的に仕掛けていく必要があると思いますが、

**横川** 確かにそうした面もあるでしょう。

しかし、思うに食育が教育の中で重きを置かれないうこととか、フード企業でも省みられる機会が少ないのは、ここ20年ぐらいの風潮、便利さ追求一辺倒、利益追求一辺倒といった風潮があまりに偏った指針となってしまったことが原因のひとつではないかと思えます。

その意味では、この間の産業界の利益優先主義、株主優先主義にも反省すべきところがあるでしょう。何度も強調しますが、私たちの事業は、消費者の食の安全性を保障し、消費者の健康に寄与するという大原則があります。創業者が金持ちになって贅沢な生活をするためのものではありません。

しかし、実際に企業活動の中にいる人たちは、目の利益責任がありますから、なかなか声を大きくしてこういうことがいえません。

業界の社会的な使命について、業界の内外に教授していく役割を、学会に期待したいのです。

**茂木** あらためて、学会活動のよい指針を伺いました。日本フードサービス学会は、実務家と研究者が共同研究できるという特徴を持っています。今日は、業界の発展を期する上で学会が少なくない役割があるのだということも教わりました。数々の宿題は、今後の学会活動にぜひ生かして生きたいと思えます。どうもありがとうございました。

#### 横川 竟 氏 略歴

長野県出身。1962（昭和37）年兄弟とともに、ことぶき食品（有）を設立。  
1974（昭和49年）（株）すかいら一くに商号変更。すかいら一くグループの  
陣頭指揮を執り、現在、同社取締役最高顧問。2002年5月より、日本フード  
サービス協会筆頭副会長

#### 茂木 信太郎 氏 略歴

（財）外食産業総合調査研究センター（外食総研）設立時の研究スタッフ。  
現在信州大学経済学部教授。

## ◇My Study◇

### 『ネット利用の国際比較研究』

#### ●異文化との出会い

国際比較に興味をもったのは院生時代であり、随分古いと言える。今も大学院には多くの留学生が学びにきているが、筆者が大学院に入ったときは、日本人は自分だけで、ベトナム、タイ、台湾、韓国など東南アジアや、フィンランド、フランスなどヨーロッパからの留学生がきていた。当時はその学生たちに日本語を教えるチューター制度ができており、その担当をすることでアルバイト収入となり経済的に助かった。しかし、さらに役だったのはチューター役をすることで、文化や考え方の違いを身近に経験し、それがやがてもっと諸外国について知りたいとか、日本のことを研究しておきたいという気が起きたことである。自分たちと違った国と比較をすることにより、自分を見つめ直すことになる。自国の良いところ悪いところを発見するきっかけにもなる。

また筆者は比較の対象としてフランスを研究することが多いが、これは、学習院大学の田島義博先生を中心に始められた「流通の国際比較」研究プロジェクトに参加させていただき、フランスを分析したことから始まっている。当時も今も、アメリカの資料は多いが、ヨーロッパについては少なく、比較の資料収集のために昔はフランス大使館、商工会議所、JETRO、ECの事務所、国会図書館など回ったものである。やがて在外研究の機会が与えられた時にフ

ランスを選び2年ほど滞在し、その後も数回訪れている。その結果、特にフランスなどヨーロッパ諸国との流通やマーケティングの国際比較研究が主要テーマになってきている。

#### ●新製品への興味

また自分の性格として新しいものが出るとすぐ買いたくなる。良い意味で言えばロジャースの製品普及で言うイノベーターに該当する。別の言葉でいえば新しがり屋とか、だまされやすいおっちょこちょいとも言える。カメラ、ステレオ、ウォークマンからパソコンやPDA（携帯情報端末）、デジカメに至るまで、多くの機種を試し、1年もたずに次の製品に移る場合もある。テキストもパソコンが出始めた20年前に恩師や先輩の先生とともにパソコン活用のマーケティング本も出した。また本という媒体だけでなくCD-ROMを利用したマーケティングテキストも数年前に発売した。しかし、新しいもの好きというのは、筆者に限らず日本人の多くが該当するのではないだろうか。ヨーロッパでは、車の買い換えも日本より長く乗ってからであるし、食器など古いものを大切に利用している。伝統を重んじ、新しいものの利用は評価が定まってから購入するという保守的な姿勢の消費者が多い。



## ●2つの関心の融合

現在の興味の中心は、上記の2つが混在し、ブロードバンドの下でインターネットを利用し、国際比較を行うということである。

たとえば、パリのディスカウント店の状況を知りたい、そんな時にもインターネットが威力を発揮する。サーチエンジンで、パリや安売り、スーパー等という用語を入れれば、在留邦人や留学生、旅行者の印象が日本語で掲載されている。

下記の2つのサイトは、その事例。

(<http://www10.u-page.so-net.ne.jp/fc4/toro/super.html>、ぶらぶら猫のパリ散歩 <http://www.shiniuku-shobo.co.jp/koramu/saito/saito-11.html>)



さらにフランス語で、関連する用語を入れれば、山のようなデータが出てくる。パリで日常のように庶民（どの程度まで含めるかはそれだけで所得分配の論文になる議論）に利用され、日本では、比較的知られていない安売り店といったら ED やタチがある。

## ●安売り店の事例

ED は、ハードディスカウンターの代表でありカルフルが運営している。パリで

暮らしていた頃、友人となった日本人からエドという食品を安く売る店があると聞かされた。パリでエド、エドと聞いて頭の中に浮かんだのは江戸である。日本の食品を扱う店が江戸と言う店名で営業しているのかと思った。当時は私たちが住んでいた地域からは、随分はずれ場所にあった。店は狭く品揃えもハイパーは勿論スーパーなどと比べても小さい。冷凍の陳列ケースも小さく、ダンボール箱に商品が載せてあり、レジは2つで、訪れたときは1つしか利用していなかった。価格は安いようで、昔日本にボックスストアができたのを思い出した。その後調査を兼ねて数回利用したし、きれいな店もある。日本人でも留学生など利用している。

(<http://www10.u-page.so-net.ne.jp/fc4/toro/super.html>)

なお ED の発音は難しく、フランス語ではウーデーと発音、エドでは通じないであろう。

タチ (<http://www.tati.fr/>)

パリの写真（メディア都市パリの現在、<http://ogataa.hp.infoseek.co.jp/parishp/data/menu.html>参照）

ダイエーが提携し店をだすという話が一時期あったのがタチである。この店も入れば安さにびっくりするが衣料中心にアクセサリ、化粧品から台所用品、インテリアグッズと、なんでも揃ってしまうのが魅力といえる。最近では、ジュエリーや旅行など扱う品も増加している。子供服を買ってびっくりした。とても日本では、とても通用しない品質と思われる。「タチというのはパリの下町の超安売り衣料品店で、出稼ぎ

の連中が本国への土産に買いあさる。北アフリカに向かう飛行機の中でその店の大型の買い物袋を持っていない人はいなかった  
(<http://members.tripod.co.jp/davidyt/log073.htm>。)

### ●体験による検証

以上の簡単な事例をだしてもネット利用の便利さがわかるし、企業の比較に欠かせない年次報告書も、大企業であれば、webからダウンロードできる。これなどは昔を思うと考えられない便利さである。しかし、webサーフィンして、随分わかったようでも「百聞は一見にしかず」ということもある。

ヨーロッパの代表的都市は、建物の高さが統一され、町並みがそろっている。電線なども地中化されているのに対し、東京に見られるよう東南アジアの都市は電線が多く景観が違う。これも各種の情報を集めれば分かることではあるが、実際に行けば一目瞭然である。また住んで分かることと言えば日曜日の静かさである。フランスでは、小売店は原則日曜休みであり、生鮮食品を売る市場(いちば)が、場所を決め午前中だけ開いている。道路を歩き交う車も少なくなり、いかにも休みという静けさである。またヴァカンスの時期になるとパリの住民が極端に少なくなり、観光客ばかりになるとか、パリでは犬を飼う人が多く、道を歩くときは下を注意しないとすね被害に遭うなど経験しないと実感しにくい。



## PARIS



さらにパリの3星レストランの味、雰囲気も体験してみなければわからない。筆者が滞在中の時は、5軒の3星レストランがパリにあった。せっかくパリに居るのだからと、これらを予約し食事をとった。やはり評判だけのことはあったが、そのうちの1軒は、サービスも味も納得できなかった。サービスは、観光客をあしらうような態度であったし、味も感心できなかった。こんな店でも3星なのかなと思っていたら、その店は翌年3星から外れていた。これにより、本の評価の確かさが実体験と一致し、その本の確かさが検証できた。今後インターネットのブロードバンド化が進めば、今は観光地などにしか備えられていないwebカメラが各地に置かれ、世界の状況を瞬時に見ることも可能になるだろう。しかし、体験を通じて感じたことで納得できることも数多い。現場を見るという実施調査も大切にしたい。

【投稿：成蹊大学 教授 相原 修】



## ◇My Study◇

### 「おいしさのクオリア」の追究

#### ●「おいしさ」はどこで感じるのか？

昨年5月より大手商品メーカー数社の協力の下、「おいしさのクオリアを探る研究会」を組織化している。クオリア(Qualia)とは最近脳科学や認知科学では注目されている概念で感覚の質や質感といった意味を表す。

例えばこういうことである。我々人間は味覚器から入った化学的・物理的刺激を、脳の味覚中枢に送り、「味」を知覚している。味を感じる感覚器官としては舌や口蓋にある味蕾で、甘味、酸味、塩味、苦味、旨味などの基本的五味を感じ取り、嗅覚器で匂いを感知し、さらに口腔内の触覚で食感などをとらえ、それらを総合して「味」を感じている。味を認識するのは脳である。

だがその味を「おいしい」というように把握するメカニズムはどうなっているのだろうか。「味」から「おいしさ」がどのように創出されるかを解明しない限り、実は本当の「おいしさ」を生み出すことができないのではないか。ここでクオリアという概念がクローズアップされる。クオリアとはおいしいとか美しいとか、香ばしいとか、爽快だとかいう「心」で感じる感覚の質のことである。つまり「味」は脳で感じるのだが「おいしさ」は心で得ている。では心とは何かということになる。脳から心がどのように生み

出されているのが、そこにクオリアの秘密がある。

今までメーカーにしる、外食産業にしる勝手に「おいしい」というモノを規定して、消費者に押しつけていた。だがそれが本当においしいかどうかは誰が保証するのだろうか。「おいしさ」の研究のためには、おいしい(とされる)食物の探究だけでなく、それぞれの消費者(という人)がどうおいしさを感じとっているかということ、人間の認知メカニズムに即して解明をしていかねばならない。それには「心」というものの今日的解明が不可避となってくるのである。

#### ●「おいしさ」をどのように創り出すのか？

こんな研究をやり始めたのも、今まで日本のメーカーにしても、外食産業にしても、食品というモノの研究には非常に深く、幅広くやってきた。その結果、いろんな味や形態を持つ食品がつくり出され、我々の舌や胃袋を満たしてきた。だがその味を感じる人間の側の研究は殆ど顧みられることはなかった。唯一皆同じ人間だから、おいしいものは皆おいしく感じる(はず)という前提で、せいぜい官能検査をするくらいであった。



だがもしこれ以上の味の革新を図っていかうとしたら、人間が感じるおいしさの中身というものを俎上に上げざるを得ない。味覚情報を感覚器官や情報処理回路がどのようにとらえ、分析し、それを「おいしい」という実感にどのように組織化しているのか。そのプロセスを生理学的かつ心理学的に明らかにしない限り、味の探究はできないのである。

このことは人間の脳-身体と心の関係性を明らかにしていくことになる。人間がどういうものを「おいしい」と感じているかを明らかにすれば、それを物理量・化学量に変換して本当に「おいしい」ものを創り出すことも不可能ではなくなる。

しかし人間はすべて同じ生物学的実体をもったヒトではない。さまざまな社会的環境の中でそれぞれに生きている「人」であるし、また自我や性格を持ち、独自の価値観や志向性を持った「ひと」でもある。この“ヒト、人、ひと”という3つの側面が融合化したものが各々の人間であり、かつ現代に生きる生活者である。その複雑系としての人間が感じる「おいしさ」の普遍性とは何なのか。それがおいしさのクオリアなのである。

市場が成熟化し、あえて積極的に消費を求めない今日の生活者に対しては、新たな消費する意味を提示しない限り、消費を拡大していくことは困難になりつつある。その際、食品（食事）を消費するモチベーションを与えるのは、それぞれがどういうおいしさのクオリアを感じるかどうかである。そして多くのヒット商品・サービスは新し

いクオリアを創出したから、多くの人に受け入れられた。

この「おいしさのクオリア」の探究により、食品ビジネスは新たなフェーズを開拓しうるはずだ。そのためには脳科学から認知心理学、社会生物学、文化人類学などあらゆる領域の知見を集約しながら、新しい解析と統合化の方法論を確立しなければならない。それらの学際的研究の流れは、やがて「マーケティング人類学」とでも言える総合的科学的切り開くであろうことを予感しながら、人の心と身体の研究をしているのである。

【投稿】

コミュニケーションシステム研究所所長  
平林 千春】

### ～投稿募集～

編集委員会では、会員のみならず  
まからの投稿を募集しています。

テーマは自由です。

どしどしお送り下さい。

E-mail: [gakkai@ifnet.or.jp](mailto:gakkai@ifnet.or.jp)

で、お待ちしております

## ◇書評・1◇

## 『税をただす』

日本経済新聞社／編 日本経済新聞社 1,600円（税別）

2002年10月 四六判 上製 231ページ



企業は環境適応業といわれる。環境の変化に対応できない企業は消えていかざるを得ない。企業を取巻く環境に大きな変化を与える要因の一つに、官庁法規制の動向が挙げられる。本書は、2002年2月から日本経済新聞紙上で始まった連載「税をただす」の内容を、加筆、修正し、まとめられたものであり、官庁法規制の中で、企業の収益に直接、多大な影響をもたらす日本の税制に多面的な視点から分析を加え、その抱える根深い問題点を浮き彫りにしている。

(社)日本フードサービス協会に於いては、小生が委員長を務める「税務財政委員会」で、業界に大きな影響を与える「外形標準課税」、「パートタイマーの社会保険加入（非課税限度額）問題」等について、研究会を重ねてきた。そして、売上に占める人件費率が高い上、パート比率が高い外食企業にとって、仮にこれらの税制が導入されると、大きな負担増となり、利益の大半が税金で消えてしまうことにもなるため、業界を挙げて導入反対の運動を進めているところである。

本書は、日本の税制が2つの大きな病に罹っていると指摘している。一つは、「税金はお金持ちから取れ」病である。これは、所得の高い人や大企業から取った税金を、所得の少ない人や中小企業などに配分し、「皆で一緒に豊かになろう」という社会主義的なやり方である。高齢化や少子化で高い成長が望めなくなっている上、欧米やアジア諸国との経済競争が激しくなっている日本に、「皆で一緒に豊かになろう」などと言っている余裕はないことは明らかである。本書は、所得が増えても税金が重くならないようにして、個人のやる気を引出したり、企業が新しい事業に挑戦しやすくしないと経済全体の活力を高めることはできないし、日本人が夢を持てる社会は築けないと、警鐘を鳴らしている。

もう一つの病は、「経済より税収が大事」病である。景気の足取りがしっかりしていないのに、消費税のアップに踏み切って深刻なデフレに突入するきっかけをつくってしまった1997年のような誤まった処方箋が再び書かれようとしている。欧米やアジア諸国が、自国企業の競争力の強化や外資誘致を狙っての税制改革を急いでいるのに対し、日本の動きは鈍く、二歩も三歩も後れをとっている。

本書では、各国の法人所得にかかる実行税率の比較データを紹介している。それによると、日本では1999年度の税制改革で46.3%から40.87%に引下げられ、一度は欧米に肩を並べたが、その後、欧米、アジア諸国が相次いで引き下げを行ない、現在は20-30%台が主流となっており、日本は再び、国際水準から取り残された形となっている。中でもアジア諸国での税率引下げが目立っており、タイでは2002年から、外国企業が統括会社をタイに置いた場合、その法人税率を30%から10%に引下げた。また、シンガポールは、2002年から実行税率を1%引き下げ24.5%とし、さらに、2005年には20%に引下げる方針を打ち出している。

さて、今年もデフレ不況が加速し、企業を取巻く環境は一段と厳しくなることが予想される。読売新聞の今年元旦号の社説では、不況下で緊縮財政政策を進めた1930年代の昭和恐慌時の手法と、デフレ不況下で「構造改革」と称してさらなるデフレ推進策を継続している小泉内閣の手法が酷似していることを指摘していた。デフレ不況と企業に負担増を強いる税制が“前門の虎と後門の狼”の如く、立ちほだかっているこん日、本書は、リスク回避の為に、企業人としては一読しておくべき本といえよう。

【株式会社グリーンハウス 代表取締役社長 田沼 千秋】

## ◇書評・2◇

## 『“売る力”を2倍にする「戦略ガイド」』

水口健次 著／日本経済新聞社 619円（税別）／日経ビジネス人文庫  
2002年6月 A6判 並製が-巻 272ページ



『戦略ガイド』のはしがきで、戦略デザイン研究所代表・水口健次さんは、「とにかく現実を実感としてとらえよう。実感として受けとめたものから組み立て直そう」と考えたという。さらに、「戦略は展開されてはじめて戦略だ」とも述べている。

また、マーケティングについて「わかったか」と「できるか」というふたつの視点から、技術よりは信念を、知識よりは実践を重視したいとも記している。

このような背景のもとに書かれたマーケティングの戦略ガイドが、実践的かつ実証的であるのは当然のことである。いくつか例示してみよう。

「会社の中は、朝から晩まで、昨日も今日も、先月も今月も、コストだらけです。…誰もコストを負担しません。ただ足だけです。全コストの負担者を消費者といいます。」ここから当然のことながら、「企業の存続と繁栄の源泉は顧客である」という結論が導きだされる。

また、「こっちが提供している商品から顧客を見るのではなく、顧客が現にやっている生活から商品を見る—そういう努力が要るときなんです」とするならば、おのづから、マーケティングとは「顧客の好意と購買と満足をめぐる企業間競争のノウハウ」と定義される。

また、「モノ・単品」の時代が終り、「コト・ソリューション」こそ現代の願望であるならば、「サービスのブランド化」こそ現代のブランド戦略の中心課題だと強調される。なぜならば、ブランドが「選択の手がかり、信頼の根拠」である以上、ブランドは、モノ・単品から、サービスへと進化するからである。

また、たとえばレストラン・チェーンの売上高が、昨年対比平均7%マイナスとは、なにを意味するか。20%の店はちゃんと利益をあげており、40%の店は、なんとか収支トントンで、残り40%の店が、2ケタも売上を落とし、赤字に転落していることがわかった。だから「全体と平均を捨てよ」、そしてさらに「普通名詞を捨てろ」「『なぜ』を5回いう」「手段と活動、もう一歩のツメが成功を呼ぶ」ととるべき対策を明確に説いている。

1964年、雑誌『近代経営』に、水口さんが執筆された「弱者のマーケティング」を読んで、当時の私は、「あ、ここに、ほんもののマーケティング・マンがいる」と感銘した。それ以来の、それこそ「30年来の3師友」（日経「交遊抄」96年4月）のひとりである。この本は、その水口さんの現論と実践の集大成のコンサイス版、入門編といったらいいのだろうか。

54話、それぞれの文章は、歯切れがよく説得的であり、なによりも実体験と実感にうらづけられている。それこそ固有名詞に満ちた水口さん流の市場法則集ともいえよう。

以上、フードサービスの学問と実践に携わる方々にお役に立つことを祈る。

【キッコーマン国際食文化研究センター 顧問 吉田 節夫】

## ◇連載◇

『フードサービス・  
ワールドワイド2』

ーフードサービスを支える土壌とは

## ●食と食文化への情熱が安全の土台を生む

前年に続き、食の安全・安心には関心を寄せていこうと思うが、国の新たな取り組み方とシステムがついに先日一部発表された。食品安全委員会（仮称）のそれは、学識経験者による科学的な監視体制についてはかなり力の注がれたものとなっているように見受けられるが、生活者の意見や心理を反映した形かどうか疑問視する消費者団体の声も併せて新聞記事となっている。いわく、生産者寄りにならないかという危惧である。こうしたテーマは今に始まったことではないと思うが、日本に暮らす人が全て食の顧客と考えれば、もう少し理解と協力を得られるものにまとめあげられないものであろうか。これを、なんと表現しようか言葉が見当たらないが「人道的監視体制」というような、人間の五感や直感・心理模様を柱としたもう一つの安心システムを構築し、消費と生産現場の距離を埋める新たなパラダイムが望まれているようにも感じる。

それというのも、昨年、スペインはアンダルシア州セビリアで開催されたガストロノミ&ワイン世界会議（本部フランス レストランウォッチングで有名なゴ・ミヨが主宰）に出席し、会場を埋め尽くした関係者の食に対する飽くなき情熱に触れたことを契機に、食の安全と安心そしてそれを信頼に代える社会的仕組みについて考えさせら

れたことに因る。

## ●注目を浴びた「てんぷら」のプレゼンと日本の食生活

今回、たくさんの会議テーマの中から筆者は、健康と食文化のセッションを中心に参加。

展示会場ではスペインの各自治州を代表する農産物プレゼンテーションとそれらを使った仮設レストランでのメニューショーとコンテストが繰り広げられた。

日本から参加した料理人・卸売業者、われわれフードコーディネーター3名を含む一行は、会場内特設スタジオで日本の食生活紹介を行った。スピーチとインタビューの様子は国営テレビで夕食時間帯に放映され、翌日会場内で何度か見たよと声をかけられた。

同時に、会場内で地元の農水産物をオリーブオイルで揚げたてんぷらを供したところ、長い行列が出来た。日本からてんぷら粉と割り箸、敷き紙と四季をあしらった陶器、うちわを持参、テーブルコーディネーションで食文化の演出を試みた。若者は割り箸がことのほか気に入ったようで、ここでも使い方を教えて欲しいと行列が出来た。



オリーブオイルいろいろ

普段はほとんど袖を通すことの少ない浴衣をまとい、てんぶらのサービスと日本の食生活紹介を行ったわけであるが、E U各国の食ジャーナリストから、沖縄の食生活やクリスマスのときに日本では何を食べるのか熱心な質問攻めにあった。

先進工業国では最も寿命の長い日本人、特に沖縄で長寿者が多いという情報は、食の専門家の中に地球規模で浸透しはじめているようだ。

### ●農産物のクオリティーを維持するマンパワー

会場内で目に付くのは、食の職人達。料理人やソムリエ、給仕担当のスタッフに加え日本では見かけない食のプロフェッショナルがいる。

スペインはシェリー酒の原産国、これを樽から取り出すパフォーマンスに人垣が出来る。弓のように撓るながい柄杓形の独特な取り出し具を鮮やかに振り回し空中から細く小さいシェリーグラスに命中させるかのごとく注ぎ入れる。ベネシアンドールという。



「ベネシアンドールのパフォーマンス」

次はドングリで飼育した豚から作る、イベリコ地方独特の骨付き生ハム「ハモン」を取り扱う者には、認定機関による資格が必要となる。製法管理はもとより、ハムの厚さや脂肪と肉の比率がどれほどであれば最高の触感と味わいが出るか、切り方サービスの仕方にも細心の注意を払う。



「骨付き生ハムハモンのサービス」

このほか生産量世界一を誇るオリーブオイルにいたっては、生産から消費現場にまで公務員として品質鑑定管理官を配し、世界一のクオリティーを支えるシステムを構築している。最近日本でも、E Uからのワイン、チーズ、各種オイルの製品ラベルにDOCと印刷されたものを目にするようになった。いわゆる原産地管理証明というトレサビリティである。米国への輸出にはさらに栄養価情報が義務づけられている。

科学的な品質管理に加え、人間の熟練した技術と五感を駆使した職人技と魂が信頼を勝ち得ていることを感じたしだいである。

【投稿】

日本フードコーディネーター協会 理事  
管理栄養士 荒牧麻子

## ◇ 委員会活動報告 ◇

## ◇ 役員会

- 第4回 2002年11月19日(火)  
・ 研究助成制度について

## ◇ 年次大会実行委員会

- 統一論題、自由論題等プログラムについての検討

- 第4回 2002年11月19日(火)  
第5回 2003年1月7日(火)  
第6回 2003年2月28日(金)

## ◇ 編集委員会

- 第4回 2002年12月17日(火)

- ・ 投稿論文査読結果の検討  
・ 表彰制度受賞者の選出

- 第5回 2003年2月5日(水)

- ・ 投稿論文査読結果の検討  
・ RECIPE 第10号編集について

- 第6回 2003年3月31日(月)

- ・ 投稿論文査読結果の検討

## ◇ 研究委員会

- 第3回 2003年1月31日(金)

- ・ 今後の具体的な研究計画について

## ◇ 研究部会

- 第4回 2002年11月29日(金)

「有機JASの現状」

NAOPA (日本有機農産物協会)

副理事長 有福 雄一氏

- 第5回 2002年12月13日(金)

「食の安全」に関する今後の研究の進め方についての検討会

- 第6回 2003年1月31日(金)

「NRAに学ぶ、現場における安全な食品の提供と衛生管理について」

7-17-14-110編

代表取締役 上島 祝雄氏

「フードサービスにおけるITマーケティングとデータの活用」

(財)流通経済研究所

研究員 上田 雅夫氏

- 第7回 2003年2月28日(金)

「わが国におけるHACCPの展開方向」

農林水産省消費生活課

課長補佐 富山 武夫氏

「外食における1日2便配送という

ビジネス・モデル」

元がんこフードサービス㈱

商品部部長 岩村 克己氏

- 第8回 2003年3月28日(金)

「わが国の食品流通における

HACCP導入の現状と課題」

(社)農協流通研究所

研究員 木村 彰利氏

「フードサービスにおいてのサービス品質に

関する研究(日韓比較)」

日本大学大学院 金 世煥氏

「HACCPのEUにおける現実と方向性」

京都大学大学院 工藤 春代氏

## ◇ 情報委員会

- 第2回 2003年1月30日(木)

「書籍の目次案と執筆要領について」

- 2003年度 第1回 4月9日(水)

「書籍執筆の進捗状況の確認」

## ◇ 研究助成審査委員会

- 2003年4月10日(木)

「申請書類の審査」

## ◇ 各委員会今後の予定 ◇

## ◇ 編集委員会(2003年度)

- 第1回 2003年6月10日(火)

## ◇ 情報委員会

- 第2回 2003年5月13日(火)

## ◇年次大会実行委員会からのお知らせ◇

来る5月10日(土)に開催される第8回年次大会。今回のテーマは「フードサービスの社会的貢献度をどう高めるか」です。

当日は、統一論題、自由論題、ヤングセッション、ワークショップ、ジョブマーケティングの各セッションを展開します。

もちろん年に一度の総会も開催し、優秀論文表彰式や決算報告、研究助成制度の合格者発表なども行います。総会には過半数の参加が必要ともなります。(詳細は別に送付するご案内をご覧ください。)

**みなさん、5月10日は明治学院大学2号館に集合しましょう!**

## ◇編集後記◇

RECIPE Vol.10 をお届けいたします。巻頭言は、慶應ビジネススクール校長・教授、本学会副会長の青井倫一先生。事業戦略の視点から、フードとサービスは足し算なのか掛け算なのかという、本学会の自己定義に関わるテーマなど様々の問題提起をいただきました。今後、研究者と実務家とを問わず、熱く議論を進めるべきテーマと、興奮をおぼえました。My Study は成蹊大学の相原修先生、コミュニケーションシステム研究所所長の平林千春氏。相原先生からは、国際比較およびインターネットというお得意の分野につき、先生のお人柄が伝わる楽しい文章をいただきました。平林氏からは、「おいしさとは何か」という、万人が参加しうる、それだけに深いテーマにつき、大変興味深い示唆をいただきました。信州大学の茂木信太郎先生がインタビュアーをつとめられた、すかいらーく最高顧問・日本フードサービス協会副会長の横川寛氏のインタビューでは、一企業を超えた業界としての使命が論じられ、学会への期待が語られました。書評は、株式会社グリーンハウス代表取締役社長の田沼千秋氏、キッコーマン国際食文化研究センター顧問の吉田節夫氏。田沼氏は『税をただす』を挙げられ、個々の企業にとどまらぬ、業界全体に関わる税制問題の重要性につき、ご示唆をいただきました。吉田氏は『“売る力”を2倍にする「戦略ガイド」』を挙げられ、水口健次氏の理論と実践の集大成をコンサイスにした本、ないしは入門編と推薦のお言葉をいただきました。管理栄養士の荒牧麻子先生の連載『フードサービス・ワールドワイド』第二回目は、スペインで行われた「ガストロノミ&ワイン世界会議」につき、ピットなスナップを添えられたレポートをいただきました。

ご執筆を下さいました皆様方に深くお礼申し上げます。また、最後になりましたが、編集実務で大変お世話になりました。(社)日本フードサービス協会専務理事・加藤一陸氏、日本フードサービス協会の内藤裕子さんに、心からお礼申し上げます。

いよいよ年次大会の足音が近づきました。大会の成功を祈念いたしつつ。

【文教大学 専任講師 横川 潤】

## ★ RECIPE にご意見・ご要望を! ★

会員のみなさまからの、RECIPE に対するご意見、ご要望、またはご提案を編集委員一堂心よりお待ちしております。どんな小さなことでも結構です。お気軽に事務局までお送り下さい。(E-mail: [gakkai@jfnet.or.jp](mailto:gakkai@jfnet.or.jp))

編集/日本フードサービス学会編集委員会

〒105-0013 東京都港区浜松町 1-29-6 浜松町セントラルビル 10F (社) 日本フードサービス協会内  
TEL. 03-5403-1064 FAX. 03-5403-1070 E-mail: [gakkai@jfnet.or.jp](mailto:gakkai@jfnet.or.jp)

RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE