

## 日本フードサービス学会

VOL. 12

## RECIPE

発行日/2003年12月  
発行/日本フードサービス学会

Research, Communication and Information for Professional Foodservice Encouragement

## ◇巻頭言◇

「顧客との経験共有の  
重要性」

青山学院大学 三村優美子

この夏、全国の温泉ファン憧れの黒川温泉を訪れた。熊本空港から雄大な阿蘇の大観峰を超えて車で約90分、深い山の中に美しい桃源郷がある。軒のコンビニエンスストアもない現代の隠れ里である。週末はほとんど満室状態というなかで、幸いにも渓流沿いの露天風呂が評判の宿に泊まることのできた。デフレ現象が持続し100円ショップなど低価格訴求の業態が依然として競争力を発揮している一方で、確実に消費者の意識は変わりつつある。その消費の基軸移動とマーケティングのあり方を考えるうえで、一つの象徴として「黒川温泉」は重要な手がかりを与えてくれる。そこでのキーワードは、顧客視点に立った質（クオリティ）の追求と経験共有である。

サービス・マーケティング研究で有名なL.L.Berryは、他の2人の論者ととも「Managing the Total Customer Experience（全体的顧客経験のマネジメント）」（Sloan Management Review, 2002 Spring）と題する興味深い小論を発表している。顧客経験の理解が重要な意味を持つのは、顧客がそのサービスの質を判断する手がかりには、論理的に判断する物理的機能要素と、匂い、音、手触り、視覚、味などを通して感じる感覚的要素の二次元があり、高度なサービスほど後者の重要性が高くなるからである。

世界最強といわれるウォルマートに十分対抗しているターゲットの成功は、感覚的（情緒的）次

元の顧客価値を高める努力が行なわれているためである。

Berryらはマネジメント手法として経験監査（Experience Audit）を提案しているが、顧客（患者）視点に立って有形・無形の手がかりを整備した大学病院救急部門の例などが紹介されている。顧客経験のマネジメントには、顧客への視点移動と顧客との経験共有が決め手となる。

1990年代は、日本経済の停滞とともに社会不安と緊張感が高まった時代であった。コスト削減と価格破壊は確かに一時的には成功し収益を生むが、商品やサービスの提供者と消費者の関係は希薄になり、消費者の心は離反していく。また、便利ではあるが無機質な場に消費者は疲れていた。あまりにも論理中心の硬い枠組みが迫ることで、消費者が何を感じているかが分からなくなっていたといえよう。黒川温泉ブームは、そのような乾いた消費の場に対する一種の反動といえる。ただし、それ以上に、バブル消費とその後の長き停滞のなかで日本の消費者が知識や経験を深め、その感覚を磨いていたことが重要である。イギリスのコッツウォルズ、フランスのプロバンス、イタリアのトスカナ地方などの生活感覚に刺激されながら、日本の風土や美意識に適合する生活様式が生まれつつある。それは日本的スローライフと呼ばれる現象であり、その中心に新しい食の世界がある。

日本の消費者は世界で最も“質”にうるさいといわれる。また味付け、素材、季節感、美的表現、香り、食器との調和など、これほど食のあり方にこだわる消費者は他にない。それだけに、日本の消費者を満足させ支持を得たならば十分世界に通じるといってよい。成熟し洗練された顧客と出会い対話することで食のビジネスも磨かれていく。そこに新しい食ビジネスの可能性を期待したい。

【了】

## ◇日本フードサービス学会理念（第1次案）◇

日本フードサービス学会が、1995年3月に設立されてから今年で8年となりますが、昨年より役員会を中心に学会の理念についての検討がなされております。今回は、副会長（キックマン国際食文化研究センター顧問）の吉田節夫氏におまとめいただいた学会理念の第1次案をご紹介します。

### この案について、ぜひご意見をお寄せ下さい！

ご意見は、12月末日まで、下記の学会事務局で受け付けております。

E-mail ([gakkai@jfnnet.or.jp](mailto:gakkai@jfnnet.or.jp)) または、FAX, 03-5403-1070

お一人でも多くの方のご意見、ご感想をお待ちしております。

日本フードサービス学会事務局 〒100-0001 東京都千代田区千代田1-1-1 日本フードサービス学会会館

### 1. フードサービス業の食品（食料）産業における位置づけ

#### (1) フードサービス業は、食品産業の三男である。

母なる大地と海から生まれた「農水産業」を両親とするならば、産業革命以降の産業化の歴史、産業としての規模、集中度、成熟度などからみて、「フードサービス業」は三男といえよう。即ち、

＜つくる＞という「食品製造業」は長男、

＜売る＞という「食品流通業」は次男、

＜食べる＞という「フードサービス業」は三男である。

もっとも新しく、もっとも遅れて誕生した産業である。

#### (2) 食品製造業、食品流通業に学ぶべきこと。

フードサービス業は、「厨房」において＜つくる＞という観点から、製造の側面をもち、他方、「食堂」においてサービスを＜売る＞という観点から、流通の側面をもつ。従って、需要・供給の両面から、多くのマネジメントの理念と技術を、ふたつの産業から学ぶべきであろう。

#### (3) フードサービス業が主張すべき強み。

一方、おくれて産業化を果たしたフードサービス業が、食品製造業、食品流通業にない強みはなんだろうか。

豊かな食の消費のもとで、顧客の願望は、食品製造業の「モノ・単品」レベルではなく、食品流通業の「モノ・コーディネート」でもない、「コト・コーディネート」というレベルである。

即ち、“酒を買う”から“ワインとしょうちゅうとつまみを買う”へさらに、“親しい友人と食事し、酒を飲みながら話をする”である。

「FOOD」ではなく、「MEAL」である。

また、食品製造業は、直接、顧客と接点をもたず、食品流通業は直接、顧客と接点をもつとはいえ、その接点は「購買」（支払い）という瞬間にすぎない。それにたいして、フードサービス業は、注文から支払いまで、顧客と一定時間、接点をもちうる。また、食品製造業の画一性にたいし、フードサービス業は多様性が生命である。

## 2. フードサービス業のあるべき姿

### (1) フードサービス業は、「生命産業」である。

「頂きます」ということばに代表されるように、多くの生物の生命を育み、生命を頂き、そして人間の生命を育てている。自然の恵みに感謝し、感謝をこめて生命という素材を生かしきらなければならない。

### (2) フードサービス業は、「健康創造産業」である。

20世紀、抗生物質で病気を治す時代から、21世紀は、食と生活習慣で健康に暮らすことが求められている。

ちなみに、WHOが定義する健康とは、「たんに病気ではないということではなく、肉体的、精神的、そして社会的に完全によい状態」をさす。

### (3) フードサービス業は、「コミュニケーション産業」である。

家族、友人、グループなど、家庭・職場・地域などのコミュニティにおけるコミュニケーションの中核に、フードサービス業が位置する。

“食卓のない家”に代って、“テーブルを囲んでのコミュニティ”(Friendly Table)を、フードサービス業がになう。

### (4) フードサービス業は、「ハイテク、ハイタッチ産業」である。

食材の調達、メニュー開発、顧客管理など、産業化にあたっては、高度の情報技術を駆使するとともに、FOODではなく、MEALを提供する高いHOSPITALITYが求められる。

### (5) フードサービス業は、「食文化産業」である。

フードサービス業は、たんに胃袋を充たす(ハラのたし)だけではなく、また健康を提供する(カラダのたし)だけではなく、食文化の一翼をになう(ココロのたし)産業である。

上記5つは、互いに補いあいつつ、「顧客満足」という頂点にむかって、登山道の役割を果たす。これらを通じて、たえず成長しつづける産業として、フードサービス業は、たんに膨張(量的拡大)ではなく、革新(質的改善)を求めつづける。

## 3. 日本フードサービス学会のあるべき姿

### (1) フードサービス業=円の周辺ではなく、楕円の2つの中心である。

上記、フードサービス業の食品産業における位置づけ、フードサービス業のあるべき姿に思いを致すとき、当学会のあるべき姿は、おのづから見えてくるであろう。

フードサービス業は、21世紀、「家庭の食」(内食)という円の中心の外縁に位置する「外食」ではなく、「家庭の食」と「社会(コミュニティ)の食」という楕円形の2つの中心のひとつをになう。

### (2) フードサービス業の「革新」と当学会の「革新」。

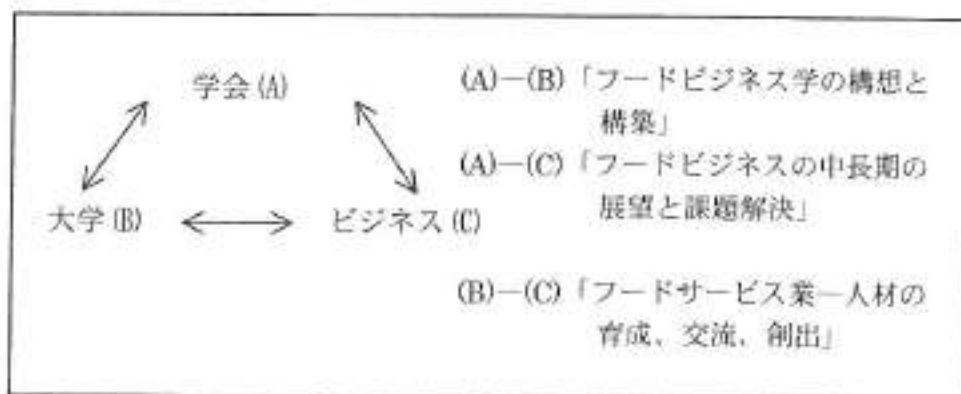
フードサービス業に「革新」が求められる以上、当然当学会にも「革新」が求められる。当学会は、「フードサービス」(FOOD SERVICE)の「科学」(SCIENCE)と「ビジネス」(BUSINESS)に即して、学際的、業際的、国際的に調査、研究、発表、そして助成などを通じて、直接的には、フードサービス学会及び会員、間接的にはフードサー

ビスにかかわる大学（教授・学生）、研究機関及びフードサービス業、最終的には、ひとびとのフードサービスの向上に資することを目的とする。

### （3）学会活動の基本的位置づけ

#### ①序、学会「理念」の再検討と Triangle Relations の活性化

上原会長の下、まず、学会「理念」の再検討を図るとともに、学会（A）、大学（教授・学生）（B）、フードサービス業（C）三者の関係の活性化をいちだんとすすめる。



#### ②フードサービス業の構想と構築

上原会長の「フードサービス学」構想をもとに、中期的にその構築を図る。

基礎研究—3つの分野（食品科学—FOOD SCIENCE、食品流通—FOOD DISTRIBUTION、サービス—NEW SERVICE、HOSPITALITY）

応用研究—CSのためのマーケティング

#### ③フードサービスの中長期の展望と課題解決

ビジネスが直面する、当面、中長期の課題（ニーズ）の解決のために産学協同の実を挙げる。

（注）フードサービス業の短中期・プラグマチックな課題、中長期・アカデミックな課題について、学会及びJ.F.が、研究助成を本年度から実施する。

#### ④フードサービス業—人材の育成、交流、創出

フードサービスにかんして大学（教授・学生）とフードサービス業の交流を積極的にすすめる、次代のフードサービス業をになう明日の人材の育成、創出を図る。

#### ⑤結：「理念」にもとづく「目標」の設定と、目標達成のための「方策」と「スケジュール」の作成

1. 日本フードサービス学会の「理念」(VISION)の再検討をすすめる。
2. 次に、理念にもとづく具体的な「目標」(GOAL)を設ける。
3. さらに「目標」達成のための「方策」(HOW TO)と、その「スケジュール」(SCHEDULE)を明確化する。

それぞれの方策について、優先順位 (PRIORITY) をつけて、集中的に諸資源を投入し、その担当（各委員会、役員、会員）と中期（3年）スケジュールにもとづいて、着実に実行をすすめる。

以上

## ◇My Business◇

### 「コントラクト事業の

### リーディングカンパニーを目指して」

#### 関西洋フードシステムズ

代表取締役社長 幸島 武 氏

#### インタビュアー

文教大学 専任講師 横川 潤  
ブランドゥワン 代表 新田都志子

今回の「My Business」は、レシピ編集部の横川と新田が（株）西洋フードシステムズの池袋本社におじゃまし、幸島武代表取締役社長にお話をお伺いしました。西洋フードシステムズは、これまでの外食中心の事業展開から事業所内のカフェテリアの運営や、ヘルスケア・フードサービスの提供をはじめとする「コントラクト事業」にその中心を転換しているところです。本インタビューでは、今後の展開や学会に対する要望などをお聞きしました。

#### レストラン事業からコントラクト事業へ

レシピ編集部（以下、レシピ）コンパス・グループとの提携から2年ですが、その間のビジネスの変化についてお聞かせください。

幸島 私が社長に就任した当時、売上高の7割がレストラン、3割がコントラクト・フードサービスといった構造でしたが、現在ではコントラクト・フードサービスが6割強、レストランが4割弱というようにレストランの会社からコントラクト・フードサービスの会社に変化してきています。われわれは、ロードサイドレストランのビジネスからは撤退し、レストランは商業施設内立地を中心に展開しています。

レシピ 日本におけるコントラクト事業の

現状はどのようなものですか。

幸島 日本の外食市場において、コントラクト・フードサービス・ビジネスは約4兆円です。そのうち約2兆円が社員食堂（弁当含む）、1兆円超が病院給食などを含むヘルスケア部門、5000億円が学校給食、残りはその他施設での給食となっています。この分野での主要企業には、病院給食が主体である日清医療食品、シダックス、グリーンハウス等の国内企業の他に、エームサービスやレオックジャパン（旧ソデッソジャパン）といった外資が手がけた企業があります。将来的にはコントラクト・フードビジネス4兆円市場の10%規模の売上高を持つコントラクト・フードサービス企業が出てくるのではないかと思います。

現在の4兆円市場には、ゴルフ場や結婚式場、サービスエリア等でのコントラクト・フードサービスの売上は含まれていません。欧米では刑務所や軍隊の給食サービスはコントラクト・フードサービス・ビジネスの一つの分野となっています。日本でも学校給食分野なども含めて、今だ委託運営が進んでいない分野においても、ビジネスの可能性が大きくなっていくのではないかと考えています。

レシピ そのような中で、コンパスグループの特徴はどのようなものですか

幸島 コンパス・グループは世界90カ国以上でコントラクト・フードサービスを中心に事業展開しており、その多国籍展開の強みを活かした、「グローバル・コントラクト」という戦略を採っています。これは、世界中にグループ企業や事業所、工場などをもつクライアントと契約し、世界全拠点でのフードサービスをコンパス・グループが一括受託するというものです。これに従い、名前は申し上げられませんが、日本でも今年4月から当社が受託運営を始めたクライアントもあります。コンパス・グルー



ブにおいても日本のマーケットで一定の規模と経験をもったオペレーターが存在するということが強みになるわけです。

### レストラン事業の経験がもたらす差別性

レシビ コントラクト事業を進める上で、これまでに築かれたレストランのブランド力やノウハウは優位になりますか。

幸島 コントラクト・フードサービス業界ではブランドを持たない企業が多く、そういう意味では圧倒的に優位性を保てます。カフェテリアのラインに、ブイトーニのスパゲティ、ルノートルのパン、牛井の吉野家、といったブランドを取り込んでいくことによって、「賤い食」の延長にある社員食堂ではなく、様々な「街中のレストラン」の味を楽しめる社員食堂であることを前面に打ち出していくことができます。また、すし職人たちがその場で握りずしを作って提供する寿司キャラバンや本格的な数種類のカレーメニューを提供するカレーキャラバンといったレストラン・ビジネスでのノウハウを活かしたイベントを実施するなど、工夫を凝らしたサービスを提供しています。夕方以降、居酒屋のノウハウを活かしたバイキングをカフェテリアで実施して、前年比100%を超える実績を残している事業所もあります。

レシビ レストラン事業は今後も縮小と言うことですが、今のお話を伺うとレストラン・ブランドの重要性を感じます。

幸島 一部収益が上がっている店を残してはいますが、ロードサイドの路面店からは基本的には撤退しています。しかし、駅前商業施設内のレストランにはわれわれのブランドは維持していくつもりです。当然ながら、競合が激しいなかでブランドを維持するためにはそのブランドを磨く必要があります。さまざまな顧客のニーズに対応できる調理技術やサービスの質を向上させていくことが重要なのです。

### 今後の進むべき道

レシビ それでは、今後の御社の展開についてお聞かせください。また、フードサービス全体はどのような方向へ進むと思われますか。

幸島 私は、日本の人口動態が大きく変わりマーケットも変化してきているのに対して、フードサービス業界にはそれほどの変動が起きていないのではないかと考えています。外食のトータルマーケットサイズは1997年をピークに毎年縮小しています。日本では生産年齢人口（15歳～64歳）は1995年をピークに減少に転じています。その時からすでに少子高齢化は起きていたわけです。これからもこの状況はますます進み、レストランマーケットはこれ以上拡大していくことはないでしょう。新しく消費者の支持を得て伸びていく企業も出てくるとは思いますが、トータルマーケットが右肩下がりになっていく状況の中で、多大な保証金を支払い新しい店舗に投資して利益を上げていくことは大変なことです。2007年以降に総人口の減少が始まり、2020年以降は、毎年人口の0.5%、70万人ずつ減っていくと予測されています。人口70万人というと相模原市の人口とほぼ同じ規模です。さらにいえば人口100万人未満の県は全国に鳥取県、島根県、福井県、高知県などがありますので、1年間で一つの県の人口が減るという状況なのです。我々のチェーンレストランは大丈夫だと思っけていても、必ずこの人口動態変化の影響を受けるでしょう。そこで、私は、今後は囲い込まれたお客様を対象としたフードサービスに切り換えなければならないと考えたのです。コントラクト・フードサービスに特化し、人口減少と同時に進む少子高齢化に対応して、老人介護施設や病院施設内でのビジネスを拡充していけば成長していけるのではないかと考えたのです。そして、そのためにも従来当社が弱かったヘルスケア部門の強化に取り組んでいます。

レシビ ヘルスケア部門以外で今後力を入れられるのはどのような分野ですか。

幸島 従来のビジネススタイルでは衰退しつつある結婚式場の運営などにも注目しています。いくつかの結婚式場運営に既に取り組んでいますが、ある施設ではウェディング専門のコンサルタントと協力し、一流のシェフにメニュー監修をお願いし、デザートバーなどを新設して、レベルの高いレストランウェディングを提案できるようになりました。

少子高齢化が進み、子供の数が減れば、当然子ども一人にかけられる費用は増えていきます。ウェディング費用であっても同様です。子供が3人いれば一人200万円しか結婚式にかけられなくても、2人であれば一人当たり300万円払うことも可能です。一人であれば500万円から600万円費やすことも無理ではなくなってきました。それだけの費用を費やして行うウェディングに選ばれるチャペル、レストラン、トータルパッケージを提供できるか否かが鍵になります。そのチャンスをうまく掴めるかどうかはビジネスの成否につながっていくのではないかと考えています。

商業施設内レストランについては次のように考えています。今、3世代、つまりおじいちゃん、おばあちゃんが子どもや孫と食事をする適当な場所がそれほどありません。現在のおじいちゃん、おばあちゃん世代は年金も含めてお金を持っていますから、孫と一緒に食事には必ずそれなりのお金を費やしてくれます。金融資産1300兆円のうち90%は65歳以上が所有しているとも言われています。彼ら彼女らの財布をどのように開かせるかが重要で、その受け皿としてのレストランが必要であり、そこにビジネスの可能性を見えています。

#### 学会に望むこと

レシビ 学会には、今後どのようなことを望まれますか。

幸島 一つには、先ほど申し上げた人口動態についての研究があっても良いのではないかと思います。日本のフードサービスビジネスは、まだソーシャル・インフラストラクチャーとはなりえていないと考えていますので、外食産業が果たすべき責任、すなわちソーシャル・レスポンシビリティなども研究対象となり得るのではないのでしょうか。

リサーチは、マーケット全体を対象とするのではなく、細分化されたマーケットを対象にして、ミクロの視点で行う必要があるでしょう。店ごとに立地が違い競合関係も異なり、売上に差がでてくるわけですから、各店舗に与えられた条件を前提にしてマーケットを捉えていかなければならないと考えます。

レシビ 最後に、今後どのような会社を目指されているのかお聞かせください。

幸島 吉野家の安部社長と一緒にアルバイト時代から30年間同社でフードサービスに取り組んできましたが、西洋フードシステムズに移ったときに、吉野家の営業利益を超えようと思いました。売上高が4000億円を超えれば、達成できる計算になります。また、バランスシートをできるだけ軽くして、営業利益率は低くても、総資産に対しては高利益率を確保していきます。

現在、新しい人事システムの導入に取り組んでいますが、社員の意識も随分変わってきています。人に関してさらに言えば、外食産業で働く女性は多いのにも関わらず、当社でも女性が十分に活用されているとはいえません。新卒の栄養士が管理栄養士となり、結婚や出産といった時期をはさんでも一生働くことのできる会社を作りたいと考えています。

レシビ 本日はお忙しい中、どうもありがとうございました。

## ◇My Study その1◇

### 『フードサービス研究への道』

上武大学ビジネス情報学部 教授  
林 一雄

#### ●魚屋・料理屋に生まれ育って

私にとって、フード・マーケティング研究およびフードサービス研究との関わりは、私の生い立ちに深く関係している。私は、1948年、新潟県新井市で魚屋と料理屋を営む「内田屋」に生まれた。魚屋と言っても、魚を中心とする生鮮食品から乾物や瓶・缶詰などの加工食品までを取り扱う食料品店であった。小売を営むと同時に、学校や病院などの事業所への食材の配達も行ってた。料理屋としては、新年会や忘年会、結婚式や法事などの宴会を中心に、仕出し・弁当なども扱っていた。経営は10人程度を雇用する規模であったが、仕入れは父自身朝早く、隣町高田市にある卸売市場に出かけていた。料理屋の調理も免許を持つ父の仕事であった。母は、昼間は魚屋での顧客対応、夜は料理屋での接客を行っていた。そして、その仕事は夜遅くまで続いた。忙しい父母と遊んでもらえる時間は少なかったが、父母が働く姿を間近に見ていたので、淋しくはなかった。小学校に入る頃には、私自身、盆・暮れの繁忙期には店の手伝いをするようになっていた。

1960年代に入り、ダイエー、イトーヨーカ堂、西友などの総合スーパーマーケットが台頭し、「流通革命」が叫ばれるような時代となり、「内田屋」も魚屋という出で立ちから、名実共に総合食料品を取り扱う食品セルフサービス店に改装し、「スーパーマーケット内田屋」として再出発した。

#### ●マーケティングとの出会い

大学への進学を決める時、若干の迷いはあったが、家業を継ぐ覚悟で、商学部を選び、早稲田大学商学部に入学することが出来た。学部の授業では、「マーケティング」という経営の新しい考え方・技法に出会い、大いに勉学の意欲が喚起された。早速、原田俊夫先生がお世話されていた「市場調査研究会」というサークルに入り、市場調査の実務を中心に、実践的なマーケティングを経験することが出来た。卒業を控えた時期、父の病気もあり、家業の経営状態はあまり芳しいものではなくなっていた。父母との相談の上、家業を継ぐことは諦め、大学院でマーケティングの勉強を続けることにした。ちなみに「スーパーマーケット内田屋」は、その数年後、父の死により1号店のみで閉鎖することになった。

早稲田大学大学院商学研究科では、宇野政雄先生に師事し、消費者行動論や消費者主義運動の勉強を中心に行った。修士課程から博士課程に進むことも考えたが、社会に出てマーケティングを実践したいという意識が高まっていた。当時、生意気にも、就職するなら、あくまで「就職」であり、「就社」はしたくないと考えていた。自分が大学で学んだマーケティングを専門的に活かすことが出来そうな就職先として、経営コンサルティング会社である(社)日本能率協会を希望し、コンサルティング事業部に採用された。

(社)日本能率協会では、クライアントへのコンサルティング業務を通して、マーケティングをはじめ、生産・経理・人事など企業経営の全般に渡って携わることが出来た。セーラー万年筆、日本専売公社、富士ゼロックスでは、営業活動を中心とするマーケティングの実際を体験し、太陽物産、日清製油、カスミでは、それらに加え、フード



(食品)の生産・流通・販売の現場を経験した。プロジェクトの一員として、各企業の優秀なメンバーの方々と共に仕事をする事が出来たことを感謝している。

#### ●フード・マーケティング研究への熱中

(社)日本能率協会で5年半勤務した後、縁あって(社)農協流通研究所に入社することになる。(社)農協流通研究所では、調査研究部長であった梅沢昌太郎氏(現在・日本大学商学部・大学院教授)と共に、農林水産省からの委託調査研究、および全農・経済連からのコンサルティング依頼業務に対応した。農林水産省でも、当時新しく設置された食品流通局からの委託で、水産練製品、ハム・ソーセージ、パン、食用油など、品目別の流通実態調査および流通効率化構想策定調査を手掛けた。また食品工業における国産原料・輸入原料調達実態調査、さらには農業と食品産業の連携の可能性を探る農工連携に関する調査研究をも行った。全農からの依頼としては、園芸部からのじゃがいも・たまねぎ等農産物の流通に関する調査研究と共に、開発研究部からの依頼で、全農が開発・生産・販売を担当する果汁飲料・乳製品・米加工品などの新製品の消費者調査をベースとするマーケティング戦略提案をも担当することが出来た。

(社)農協流通研究所での約18年間の仕事を通して、農林水産省、農業組合関係者はもちろんのこと、食品メーカー、食品流通業、外食産業、そして関連する各種団体の方々と知り合えたことは、自分にとって大きな財産である。(社)日本フードサービス協会の加藤専務理事にお世話になったのもこの時代である。

#### ●フードサービス研究に向かって

(社)農協流通研究所での勤務と共に、19

85年からは高千穂商科大学(現在・高千穂大学)の非常勤講師として、「消費者行動論」「商業経営論」を担当させてもらった。専任教員として本格的に学生の教育・指導に当たるようになったのは、1997年上武大学(群馬県・伊勢崎市)に勤務してからである。現在、担当している科目は、「商学概論」「消費者行動論」、さらに「フード・マーケティング」「ホスピタリティ・マネジメント」である。

「フード・マーケティング」は半期約15回の授業であるが、生鮮食品・加工食品を対象に、その生産から流通、消費を取り上げて、フード・システムに関わる各マーケティング主体の活動の実際、および今後の経営のあり方について講義するものである。その中では、外食産業、中食産業も取り上げている。

「ホスピタリティ・マネジメント」は、サービス・マーケティングと類似のものである。しかし、顧客満足と共に従業員満足の重要性を強調するため、顧客と従業員の相互関係を重視する新しい概念であるホスピタリティを使用している。

日本フードサービス学会が提唱する「フードサービス」は、「フード・マーケティング」と「サービス・マーケティング」の結節点である。いずれは、「フードサービス・マーケティング」という科目を大学の授業に取り入れるため、より一層の研究を続けて行きたい。【了】



## ◇RECIPE 塾◇

## 『部分市場を精密かつ創造的に極める』

(学) 学習院 院長 田島義博

市場が文字通り無限の小市場、もしくは部分市場から成り立っていることは言うまでもない。どんな大企業だろうが、総合企業だろうが、全体市場というか、トータル・マーケットを対象にしている企業はないのであって、誰もが極めて微小な部分市場 (micro partial market) を対象に事業を行っている。それはフードサービス業にしても全く同様である。業界の中で、最も幅の広い年齢層や客層を相手にし、最も幅広いメニューを提供している企業はどこか、私にはちょっと思いつかないが、それにしても対象市場は限定されているはずである。ところが、多くの企業が自分の対象とする部分市場を十分には研究していないし、市場の特性を究め尽したとは、とてもとても言えない状態である。

全体市場を年齢、所得水準、居住地、職業、趣味、その他の基準で分割すると部分市場が得られると一般には考えられる。分類基準を小さくして行くと、そこで得られる部分市場も限りなく小さくなって行く。このような細分化は正確には断片化であって、断片としての部分市場は規模的に小さすぎて、まともなマーケティングを行うことは困難である。いくら効率化しても、マーケティングにはマーケティングとしての費用がかかるから、それを回収する見込みのないような小さい市場では、マーケティングは少なくとも企業としては成り立たない。これは「分割型」、「細分化型」、「断片化型」の部分市場の捉え方に限界があることを示している。

部分市場の捉え方には、他にもいろいろある。価値観という基準でえらぶ場合、健康・安全・美・自然など、それぞれの価値基準に強い関心を持つ人たちがおり、有効なマーケティング提案があれば、それを受け入れるという形で、需要が顕在化し市場が形成される。ここで大切なことは、人々が共鳴する新しい価値を発見する能力と、それをマーケティング・プランとして計画化し提案し、需要を顕在化させる能力である。新しい価値の発見ができないのは、マーケターが人間を本当に見ていないからである。通常、「いくらお金を使ってくれるか」、つまり財布としてしか人を見ていない嫌いがある。いい提案ができないのは、同質的発想に慣れすぎているからである。その点では、マーケターは自分が市場の捉え方においても、固定観念に陥ってはいないかどうか、常に反省する必要がある。

固定観念に陥ってはいないかどうかチェックするために、企業のマーケターや研究者の皆さん、シニア・マーケットと言った場合、どんなイメージを描くか考えてみてください。老人で（当然だが）、収入はなく（年金はあるが先行き不安）、可哀想なんてイメージでは、何のマーケティング・プランも出て来ないだろう。現実には、国際的に著名なオペラの引越し公演のS席（カップルで10万円以上）、掛け流しの露天風呂を持つ秘湯の宿（夫婦で6万円以上ぐらい）、かつての料亭などが一般の客も受け入れるようになった、ちょっと高級な夕食、そうした今日の高級消費を支えているのはシニアたちである。そこでは明らかに価値観の転換が見られる。シニア市場だけでなく、固定観念では新しく成長する部分市場は発見もできないし、提案もできないだろう。部分市場の精密研究に若い想像力のある研究者の挑戦を期待したい。【了】

## ◇My Study その2◇ 『最近の研究領域』

学習院大学 教授 上田隆徳

元総理大臣の竹下登氏の言葉に「ぼけの4段階」という以下のような言葉があったと記憶している。

「第一段階：人の名前が出てこない。第二段階：人の顔が出てこない。第三段階：チャックを上げるのを忘れる。第四段階：チャックを下ろすのを忘れる。」

幸い第四段階（ひょっとしたら解説が必要かもしれない）まで到達しておらず、第1段階半くらいのところで留まっている。このような感じで健全にぼけが進行中であるが、新しいものには何か惹かれるものを感じる。それで最近では、新しい技法をマーケティングに応用できぬかということに取り組みつつある。

### ●新技法以外の研究：価格研究

これらについて述べる前に他の領域についても少々述べておきたい。新技法に関心をもちつつも研究のベースは、今のところ、昔からやっている価格研究においている。この領域もいくらかやったが、まだ残した領域がたくさんある。例えば「流通プライシング（特にメーカーの対卸・大手小売）」、「グローバル・プライシング」、「e コマースにおけるプライシング」などである。一部手を付けつつあるが、これらはライフワークとしてじっくりやっていくつもりである。特に「グローバル・プライシング」は、非常に複雑な分野であると感じている。ハイキングに来たのに、眼前に断崖絶壁がそびえ、どうしようかなと考えているような感じがする。移転価格問題、関税、合弁問題など多くのハードルがある。ゆっくりやるしかないであろう。

「流通プライシング」は、価格研究領域において最近最も関心が高い領域である。現在の価格研究をみると自分の研究を含めて、最終価格を扱ったものがほとんどである。しかしながら、価格は何も最終価格だ

けでなく、中間段階の価格も多く存在している。実は、メーカー視点に立てば、この中間段階の価格は、利益の大源泉である可能性が極めて大きい。というのは、対卸への出荷価格には、ボリュームディスカウントや各種リベートなど多くの割引項目がある。しかしながら、メーカーによっては、割引項目で担当者が異なる、引き継ぎ時にうまく伝わらない、どんぶり勘定である割引項目がある、取引相手によって特殊な割引項目がある…など多くの理由があり、いくら割り引いているかが把握できていないところが多い。これは、割引を受ける卸も同じことである。項目によっては割引をうける担当者が異なる、割引をうける単位が個別であったり全体であったりする、伝票価格に載っていない割引項目もある、扱い品目が多く、製品アイテム毎の仕入れ原価を伝票価格のみで計算している等で、自社がいくらで仕入れているかが正確に把握できていないこともある。つまり売り手も買い手も価格が正確にわからないということが現実に行っているのである。ただし、普通にメーカーの人に聞いても、「うちはちゃんとわかっている」と言う答えしか返ってこないことが多い。しかし実態は、どうも違うようである。この種の問題は、企業のかんりの協力が必要であり、話も聞けないことが多いが、今年の最後から少しずつ調査に入るつもりである。

### ●新技法の応用研究

さて話を新技法に戻そう。関心を持って研究を少しずつ進めているのが、「ニューラルネットワーク・モデル」、「テキストマイニング」、「複雑系の応用である Agent Model」の3つである。

#### (1)ニューラルネットワーク・モデル

これはデータマイニング・ツールの一種であるソフトウェアに含まれていることが多い。現在、SPSS社のクレメンタインを利用しているが、操作に慣れれば非常に手軽に利用できるソフトウェアである。長所としては、従来の重回帰分析やロジットモデルなどがある範囲内でしか曲線形を変化させられないのに対し、このニューラルネ

ットワーク・モデルは、いかなる曲線形もとらうる点が多い。従って、需要曲線、例えば価格と売上数量の関係などを採る際も、本当の関係をその自由な曲線形で推定できる可能性が大である。すでに集計レベルのPOS データなどで試してはいるが、本当に知りたいところは、非集計レベル（世帯別データを用いた分析）の分析である。個人毎に適用するのは、データ数の制約で今のところ困難であるが、世帯の特性をダミーなどで表現すれば、セグメントごとの真の価格と売上数量との関係を描くことは可能である。これも現在進行形である。

## (2) テキストマイニング

これは、アンケートや WEB サイトで採取できる自由回答データを分析する技法である。上記のニューラルネットワークと同様で、やはりものを言うのは分析ツールであり、ツールを利用できる環境にあるかどうか大きい。そういう意味で、大学院生も所属する大学の研究環境で研究スタイルが変わるため、大学院で利用できるソフトウェア等のチェックは大事である。

ただし、テキストマイニングの領域も簡単に分析・報告するような目新しいものを使ってみるという段階は過ぎているので、これからはアイデア勝負の段階になると思われる。現在、グループで研究を進めていることがある。それは、過去の何十年の新聞記事から「外食」と「メニュー」で検索して、それらの記事をテキストマイニングにかけるのである。記事検索結果は、かなりの数にのぼった。これらからキーワード等を取り出し、それらの出現率を時系列分析にかける。その周期性を確認し、四半期ベースで今後の出現キーワードを推定する。これらの結果から今後の外食メニューの流行を予測しようというものである。ただし、これにも多くの困難が想定される。例えば、革新的なキーワード出現の取り扱いをどうするか等である。外部の研究助成2件にグループで応募したが、どちらも落とされたのは、これらの不確定要素の処理方針が示されていない点によるものかも知れない。不確定要素は、どんな研究にもつきものであり、研究の進行中に解消してゆくもので

ある。いままでもそうであったが、今回も解消できるものと楽観視している。これも瞬天気の性格によるものであろう。

## (3) 複雑系の応用である Agent Model

現在、新設された日本フードサービス学会の助成金を頂いて研究は進行中である。富士総研のお二人との共同研究であり、C言語を使ってのプログラミングは全面的に富士総研の中村仁也氏に依存している。この Agent Model は、簡単に言えば、コンピュータ上に仮定の消費者を多人数発生させ、その振る舞いのルールをインプットして、相互作用させて、消費者の判断基準情報が入り替わり、行動が変化していく過程を利用してシミュレーションを実施するモデルである。いわば人工市場であり、そのルールのインプットが最も重要となる。最初のモデルづくりは、演繹的にルールを作り出し、乱数などを用いて消費者の反応度に変化をつける。また消費者の影響度（オピニオンリーダーの程度等）も多様化させて、実際のデータに最もよく当てはまるようにモデルのパラメータ（係数）を調整するのである。これにより、「ブラジルで蝶が舞うと、アメリカでハリケーンが起きる」という従来の手法では捉えきれなかった複雑系現象を再現していく。現在取組中の「BSEによる来店客数変化のシミュレーション」のように、社会現象の分析に向けた手法である。今後の適用可能性は無限に大きいと考えている。

以上、最近の研究領域について述べてきた。ちょっと欲張りすぎで1つ1つに割ける時間が不足気味なのが苦しい。しかしながら、上記以外にもグローバル・マーケティングにおけるケース執筆にも関心があるし、やりたいことは山ほどある。後7~8年で半分だけ引退して人生を楽しもうと考えているが、それまでは、ほけの四段階も第三段階までに留めてがんばってみようかなと考えているこの頃である。【了】





## ◇書評・1◇

『The Myth of Market Share: Why Market Share Is the Fool's Gold of Business』

Richard Minter, Crown Business, October 2002 (ISBN:0609609882)

ハードカバー:181頁 2,068円



これまで市場シェアでリーダーシップを確保することは、価格主導を握ることを意味し、それは企業にとって利益確保（収益極大化）に不可欠な行動であるという認識が一般的であった。

この考え方の根拠は、「圧倒的な市場シェアを獲得すれば、その市場に参入しているどの企業よりも大きな利益を享受できる可能性が高い」（『ハーバード・ビジネス・レビュー』（ブルーム/コトラー、1975年）という論文等が象徴的に表わしている。

しかし最近の実証的研究では、市場シェアの高さが必ずしも高収益性に結びつくとは限らないという、これまでの“常識的理論”に再考を促す問題提起がなされている。そうした問題提起をしている1冊が同書である。

同書には以下のような指摘がされている。「90年代後半に米国のコンサルティング企業が、米国の240業界、3000社以上の企業を調査したところ、市場シェア・ナンバーワン企業が利益率で業界トップであるという事例は、全体の29%しかなかった」。

視点を変えれば、この調査結果は、「市場シェア・ナンバーワンでありながら、収益性で業界ナンバーワンになれない企業が実に70%以上存在するということを物語っている」。

過去の戦略理論の常識では、成長率の高い業界では市場シェア重視の戦略が不可欠であることが指摘されてきた。ところがこの常識に反して、「高成長業界においても市場シェア・ナンバーワン企業が業界トップの収益性を確保している率は27%で、全業界の平均である29%を下回っている」という結果が得られたのである。

同調査は、これらの結果を総資産利益率という指標で分析しているが、「たとえ自己資本利益率で利益を測定しても、結果はほぼ同じである」。

周知のとおり、もともと市場シェアと収益性の関係はバゼルやペイン等の学者によって提起・研究されてきた。これまで多くの企業の戦略指標となってきた、この理論上の主要な戦略メリットには、ごく簡単にいえば、①市場支配力による価格主導権の確保、②規模経済の効果、③シェア拡大と利益拡大、④経験曲線による効率向上、等々がある。

しかし同書では、実証的研究によって、これらの理論上の指摘が必ずしも当てはまるとは限らないとして、それぞれに解説を加えている。

そして、「たとえ圧倒的な市場シェアを確保できたとしても、実質的には価格主導権を発揮することは至難の技であり、市場シェアが市場の主導権と価格決定力につながるという保証はどこにもない」と結論づけている。

確かに市場シェア自体は必ずしも競争優位の源泉たり得ない。なぜなら、それはさまざまな創意工夫に基づいた戦略行動による持続的な競争優位の結果であって、原因ではないからである。

同書は学術書ではないが、著者の多様な経験から得た問題意識を背景に、通念化されている理論も再点検する必要があることを促す有効な1冊であろうと思われる。（翻訳書が出ているので参考にしたい）。



翻訳書『なぜ企業はシェアで失敗するのか！』 単行本 237頁 1,600円

リチャード・ミニター著、吉川明希訳、日本経済新聞社 2003年8月

【学習院女子大学 教授 江口 泰広】

## ◇書評・2◇

## 「いつからファーストフードを食べてきたか」

佐藤 昂 著 日経BP社 単行本:238頁 1500円

● 食生活を変えた米国型ファーストフードはどう変わるか

最近、食の世界ではスローフードやトレーサビリティが話題になっているが、この本は今や食生活に欠かせないファーストフードの日本上陸と発展の物語である。本のタイトルである「いつからファーストフードを食べてきたか」という表現が不思議でないくらい日常生活に定着してしまった感のあるファーストフード。そのルーツを語ったのがこの本だ。

アメリカに行ってマクドナルドがあるのに驚いた子供がいるのも不思議でない今日だが、この産業はわずか30年前の日本にやってきたのだ。当時米国から上陸してくるアメリカンファーストフードは若者に人気があってかっこよかった。カウンター方式のセルフサービスも新鮮だった。今、外食企業トップを占めるマクドナルド1号店が銀座にオープンしたのは1971年。歩行者天国がスタートし始めた時期とかさなり、カップヌードルやハンバーガーを歩きながら食べるのは「日本の食文化を壊す」などの年配者・識者の意見が飛び交っていた時代がなぜか懐かしい。

著者は日本マクドナルド創業期に参画した後、日本ケンタッキー・フライド・チキンのマーケティング部長、代表取締役を経て現在は同社の顧問。企業に長く勤務した実際体験をベースに、ファーストフード産業の形成過程が読み物タッチで語られていて気軽に読める。過去、外食産業にたずさわってきた読者ならば自分のビジネス経験と比べて見るのも面白い。著者の専門分野であるマーケティング視点からの考察も所々に入っており、単なる読み物に終わらせていない部分は、少し硬い内容だが納得できる指摘が多い。話に出てくる企業はマクドナルド・KFCに始まりファミリーレストランやモスバーガー、ミスタードーナツ、シェーキーズそして近年のドトールコーヒーやスターバックスにまで及んでいる。また外食と競合する状況になってきたコンビニや中食の影響分析もあり内容は豊富だ。著者でないと語れない身近に見た経営者のリーダーシップスタイルや、米国本社との関係話は人間味を感じさせるドラマだ。

しかしながらこの本ユニークさは著者が過去30年間ビジネスの現場で実際に考え行動した結果を分析・考察し、今後の外食市場動向を予測している点にある。今までは「憧れの米国型消費社会」が市場拡大をもたらしてきたが、今後は「成熟した生活文化消費社会」が事業戦略や食行動に大きな影響を与えるだろうと予測する。読み物としてのファーストフード戦国誌というよりも、大学等での教材にも使える「フードビジネス産業論」といってもよい。

現在、学会では今後の取り組むべき研究分野についての議論を進めているが、外食産業に関心を持つ学生や研究学者はもちろん、一般読者にも面白く読める。創業者が次々と引退していく今日この頃であるが、記録としての価値は十分にある本だ

【藤居事務所 代表取締役社長 藤居 譲太郎】

## ◇委員会活動報告◇

### ◇ 拡大役員会

- 第2回 2003年10月21日(火)  
 ・「フードサービス学の理念」の検討  
 ・「フードサービス学の体系化」の検討  
 ・各委員会の進捗状況について  
 ・第2次研究助成制度募集について  
 ・新規加入者と退会者の報告  
 ・広報委員会、理事会制度の検討

### ◇ 年次大会実行委員会

- 第1回 2003年9月24日(水)  
 ・第9回年次大会実行委員会紹介  
 ・実行委員会のすすめ方について  
 ・開催場所と日程の確認
- 第2回 2003年10月22日(水)  
 ・大会テーマの検討  
 ・次回以降日程の確認
- 第3回 2003年11月26日(水)  
 ・大会テーマの決定  
 ・年次大会内容の検討
- 第4回 2003年12月17日(水)  
 ・プログラムについて

### ◇ 情報委員会

- 第2回 2003年7月29日(火)  
 ・出版書籍の原稿執筆状況の確認
- 第3回 2003年10月7日(火)  
 ・出版書籍執筆状況中間報告
- 第4回 2003年12月4日(木)  
 ・出版書籍原稿の検討

### ◇ 研究部会

- 第1回 2003年8月29日(金)  
 ・「食文化と、食生活と、  
 フードサービス業と」  
 キョコマン国際食文化研究センター  
 顧問 吉田 節夫 氏
- 第2回 2003年9月26日(金)  
 ・「フードサービス学の理念についての

### 検討会」

- 第3回 2003年10月31日(金)  
 ・「日本フードサービス学会の皆様にも  
 お役にたつかも知れない流通小売業  
 にみるCS特集・他」

中田研究室 代表 中田安彦

- 第4回 2003年11月28日(金)  
 ・「外食産業における農畜産物の産地ブ  
 ランド形成に関する研究—産地ブ  
 ランド形成のダイナミズムの解  
 明」

専修大学 専任講師 佐藤康一郎

- ・「Agent Based Simulationによ  
 るフードサービス業界における社  
 会現象のモデル化～発生する社会  
 現象メカニズムの解明と対  
 応:BSE と牛肉フードサービスを  
 事例として」

学習院大学 教授 上田 隆穂

- ・「製品・サービスの意味形成と進化の  
 メカニズム-牛乳とフードサービ  
 スを事例として」

明治学院大学大学院 太田 幸治

- ・「フードサービス産業における食品表  
 示および、メニュー表記のあり方」

株式会社サクリエイティブネット

取締役 道畑美希

### ※各委員会今後の予定

### ◇ 年次大会実行委員会

- 第5回 2004年3月4日(木)

### ◇ 研究部会

- 第5回 2003年12月26日(金)  
 第6回 2004年1月23日(金)  
 第7回 2004年2月27日(金)

### ◇ 拡大役員会

- 第3回 2004年1月27日(火)  
 第4回 2004年4月20日(火)

## ◇事務局からのお知らせページ◇

### ◇ 第9回年次大会 大会テーマ決まる！！

『第9回年次大会』は、**2004年5月14日(金)、15日(土)**パシフィコ横浜にて  
 (社)日本フードサービス協会30周年記念ジャパンフードサービスショーと同時間開催！  
 大会テーマは「**フードサービス業の過去・現在・未来を考える**」です。  
 報告を予定されている方、参加される方、日程の確保をお願いいたします。  
 詳細については実行委員会にて決定、ご案内してまいります。乞うご期待！

◇ **学会HPが開設されました！アドレスは <http://www.jfgakkai.jp/>**  
ぜひアクセスしてみてください。ご覧になった感想などもお寄せ頂ければ幸いです。

**◇年報第9号掲載投稿論文を募集しています！**

詳細は募集要項をご覧ください。事務局にお問い合わせ下さい。

**◇第2回研究助成制度支給対象研究の募集を開始します！**

昨年より始めました研究助成制度の第2回募集を開始いたします。詳細は「研究助成募集要項」をご覧ください。事務局にお問い合わせ下さい。

**◇編集後記◇**

RECIPE Vol.12 をお送りいたします。巻頭言は副会長の三村優美子・青山学院大学教授がお書きくださいました。バブルが崩壊し、論理中心の枠組が支配的になる中、黒川温泉のように感覚的要素で優れていればブームになりうるという例を呈示され、多くのご示唆を下さいました。また同じく副会長の古田節夫・キッコーマン国際食文化研究センター顧問には、学会の理念について、フードサービス業とは何か、学会、大学、ビジネスはいかに相互連関すべきかなど、多岐に渡るご提案を頂きました。林一雄・上武大学教授は、ご自身の経歴をもとに研究のバックボーンをお書き下さいました。私自身、飲食店を営む家に生を受けましたので、共感しながら拝読いたしました。今回スタートの「RECIPE 録」では、田島義博・学習院院長が、シルバーマーケットを例に、固定観念に陥る弊について教えを下さいました。深い内容を平易にお書きになる文章に接し、改めて感嘆を禁じませんでした。上田隆徳・学習院大学教授は、「最近の研究領域」と題され、新技法の応用研究として、ニューラルネットワーク・モデル、テキストマイニング、Agent Model をご紹介下さいました。学会の助成金を受けられ、BSE と来客数の問題をご研究中ですが、一学会員としてご報告をととても楽しみにいたしております。マイビジネスは、幸島武・關西洋フードシステムズ代表取締役社長に、コンパスグループの一員となった現状、日米フードサービスの現状と将来についてインタビューしました。編集は、インタビューにご同行いただきました新田都志子・プラン・ドゥ・ワン代表のお手を煩わせました。ありがとうございます。幸島社長の溢れんばかりのエネルギーを、紙面を通じてお伝えできれば幸いです。江口泰広・学習院女子大学教授の書評は、「なぜ企業はシェアで失敗するのか」。ファーストフード業界のリーダー企業マクドナルドが軌道修正を余儀なくされている今、フードサービス業にも大いに参考になる書をご紹介下さいました。藤居謙太郎・兼徳居事務所代表取締役社長は、佐藤昂氏の「いつからファーストフードを食べてきたか」をご紹介下さいました。学会運営でも多大のご協力をいただいている佐藤氏ですが、私も拝読し、その草創期からファーストフード業界の現場に居られた方ならではの説得力ある文章に感銘を受けました。錚々たる方々から充実した原稿をいただき、迫力ある内容となりました。最後に実務面の一切について、加藤一隆・日本フードサービス協会専務理事には大変お世話になりました。有り難うございました。

文教大学専任講師 学会編集委員会 RECIPE 編集担当 横川潤

**◇「季刊誌 RECIPE」へのご意見・ご要望・投稿を募集しています！**

RECIPE への率直なご意見・ご要望・ご提案をお寄せ下さい。また、ご投稿も随時募集しております。詳細は事務局までお問い合わせ下さい。

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. 03-5403-1060 FAX. 03-5403-1070 E-mail: [gakkai@jfnct.or.jp](mailto:gakkai@jfnct.or.jp)

RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE