

日本フードサービス学会

RECIPE

VOL. 13

発行日/2004年12月22日

発行/日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

『フードサービス産業の過去・現在・未来を考える』

第9回年次大会実行委員長 吉田節夫

日本フードサービス学会の第9回年次大会が、5月14日、15日の両日にわたって、パシフィコ横浜で開催された。

本大会が、例年と異なる点は、日本フードサービス協会創立30周年記念事業と連動して、日時・場所を同じにしたこと、そして昨年から設けられた研究助成の報告がなされたことである。

大会テーマは「フードサービス産業の過去・現在・未来を考える」。“賢者は歴史に学び、愚者は経験に従う”(ビスマルク宰相)といわれるように、フードサービス産業の過去の教訓に学び、よりよき未来を模索する機会になればと考え、創業者である米濱・横川両氏と奥住前会長によるシンポジウム、つづいて、統一論題として①グローバル化②人材育成③食教育についての実務家・研究者のコンビによる報告がなされた。あわせて、回顧・展望・課題があきらかになったと考

えている。

伊藤元重・東大教授による基調講演は、フードサービス産業は、食にともなう特殊な要因はあるものの①市場の成熟化②情報投資などの技術革新③国際化の3つは、いずれの産業にも共通の課題であり、これからの生き残り競争には、これまでの同質化から、他社と違うことをするという差別化が求められると強調された。

自由論題は、デバ地下市場、フードテーマ・パークビジネスといった今日的なテーマと、マーケティングのニューパラダイム、経営者の哲学といった根源的なテーマが対照的に採りあげられた。

6人による研究報告及びワークショップは、自主研究・プロジェクト研究という2つの助成の成果をうかがうに十分でありそこから『フードサービス業における情報化戦略とテクノロジー』と題す

る著作も誕生した。

ヤングセッション、ジョブマーケティングにおける若手研究者・院生・学生の活発な参加も将来に希望を抱かせるものであった。

大会宣言では、「日本フードサービス学会理念（第1次案）」（昨03年12月、RECIPE Vol.12）にもとづいて、

- ① フードサービス学の体系の構築
- ② 産学共同のいっそうの推進
- ③ これからの人材育成の強化

の3点が指摘された。このうち、①については、上原会長をはじめ3人の問題提起がすでになされており、こんご研究部会などでさらなる討議・展開が求められる。

②については、研究助成制度の充実・活用、とくにその追加募集（「安全と安心を実現するフードサービス産業のシステムとはなにか」）にたいする若手研究者・実務者の積極的な参加を期待したい。

③については、すでに2つの大学で外食産業寄付講座（年間にわたる「外食産業の軌跡と革新」）が実施されており、この充実した講義内容が学会員・JF会員の情報資産として共有化されることを願っている。

さて、大会の懇親会の席上、上原会長から、「こんごの課題は、質量ともに大会参加者を充実させること」という指摘があった。これを真摯に受けとめるとともに、日本フードサービス学会は、ひとり

年次大会があるのではなく、編集・研究・情報各委員会の活動、年報・RECIPEの充実、研究助成制度の活用といった日常の諸活動の成果であり、果実であることに改めて思いをいたしたい。

ともあれフードサービス産業は、「食事」(MEAL)を提供することで食品製造業・食品流通業の「食物」(FOOD)とこととなり、食事を消費するための「時間」と「空間」を提供することで中食とことなると私は考える。

来年の第10回年次大会にむかって、それぞれの立場でなにをなすべきかを明確にして、着実に歩を進めることを願ってやまない。

終りに、実行委員の方々の献身的な協力と、事務局の精力的な業務の遂行に心から感謝する次第である。



◇トピックス◇

(株)吉野家ディー・アンド・シー代表取締役社長、(社)日本フードサービス協会筆頭副会長の安部修仁氏に、BSE問題に関してお話を伺いました。なお本稿は学会編集委員・横川潤がインタビューをつとめ、まとめたものである。

—まず全頭検査について伺いたいと思います。いまだに全頭検査を望む声が少なくないのですが。

安部 率直に言うとその声は少し恥ずかしいなというのが印象です。それ自体が世界に通る論理になっていない。経験の浅いアマチュアが、怖いもの知らずで、プロに説教しているようなものです。背景に世界の牛肉処理の流通事情や実態に対する無知があると思います。識者の議論も、全頭検査というのはやはりサーベイであって、ビーフとしての安全性のスキームづくりというのは、サーベイとは別の方法、手段というのがあるということに、だんだん寄ってきているところです。食品安全委員会などのレポートも、大部煮詰まってきた感があります。

—業界の多くの方が、自己責任でもう食べてもいいのではないかとっています。

安部 今回の輸入停止問題が象徴的だと思いますが、牛肉に限らず、行政が規制すべきものは厳しく規制をして、絶対に供給のチャンスをつくってはいけません。一方で、不安感、安心感という情緒的なことに、左右されるその領域はやはり選ぶ側・使う側の選択に任せるべきだと思います。その分、表示等はもっとわかりやすく、詳しい情報として提供すべきです。これは徹底的に行政がその責任において可らなければいけないと思います。

—情報開示が十分でないために、変にヒステリックになってしまったというところはありませんか。

安部 そうですね。行政的判断やら措置やらある思惑で、安全にもかかわらず、不安という主張の迎合のもとに、そこに規制をはめるというのは、やはり選択の幅を狭めてしまう。それは生活の豊かさの定義からすると、どんどん貧しくしてしまいます。しかもコスト高につながり、一見安全に向けて消費者のためにというお題目を言いながら、突き詰めると本当は消費者利益に全然立っていないということが、いっぱい現存している。

まず専門家の示す危険か安全かの科学的な根拠に沿って、行政は立法化したり、運用をしたりすべきだと思います。一方で自由に任せる部分、情報開示という表示問題は、もっと広くやっていかないといけない。そういうこともある部分遅れている。表示に対して偽証とか詐称にもっと厳しい罰則規制が必要です。消費者も自分の認識をもっと正しく、いろいろなことを把握しなくてはならないというような問題意識を持つと思います。

—消費者が賢くならなければ、いくら情報提示されたとしても、自分では判断できませんよね。

安部 そうです。どういう人に対してどういう影響があるかということへの勉強も必要になっていくと思います。それでいうとテレビの影響に専ら支配されている。多くの場合、番組のレギュラーコメンテーターは、専門外のことで必ずコメントを求められます。そのでたらめが多いこと。結果としてもものすごい影響を及ぼしていることが少なくないことを、テレビのコメンテーターも、番組編成上での表現の仕方について、もっと認識すべきかと思っています。

—それを具体的にひしひしとお感じになった経験というのはございますか。

安部 あるコメンテーターがしたり顔で、断言するんです。「アメリカの牛肉輸出は日本に対しては、5%もないのだから、全頭検査をしたところでどうってことないのだから、やればいいんです」と。量的にいうと3%ですが、これは頭数的に言うとも8割になる。全然それらの背景も知識もない発言でも、聞いた人は「何であんなことを頑なに拒否しながら、自分たちの論理ばかり押しつけるんだらう」ということになります。

例えば我々が使っているショートプレートというあばらの肉については、1頭で10キロくらいしか取れません。だからトン数的、重量的にはアメリカの生産量の3%程度でも、牛の頭数にすると、今3,500万頭、アメリカでは年間屠畜されている数からすると、3,000万頭近くになります。重量と頭数がバラレルなわけではないのです。だから全然違うということなんです。

しかし以前に比べると、マスコミの意識やら報道の仕方というのは、かなりまともになってきているという気がします。今回のことはやはり新聞社と民放各局のそれぞれが、時間経過ごとに、認識の深まり方の違いで、報道の仕方というのは全く異なっていることをつくづく思いました。

——週刊誌などにはちょっと客観性を欠いているなと思う記事もありますが。

安部 あの類の週刊誌は大なり小なり、社会風俗問題とか、BSEの本質問題、輸入再開問題という本質論よりも、日米の対立の構図であるとか、営利主義者、つまり企業というのは、全部道徳悪であるという前提から始まっていますから。

利害当事者が主張してもなかなか届かないということ、本当に身につまされました。なかなかそう思われませんが、僕は吉野家が困るからという立場とか考えて主張したことは一遍もないんです。消費者、日本の国益にとってどうかという立場でしか、考えなかったつもりです。それで主張

し続けていたつもりですがなかなか通らない。時間はかかりますが、オビニオンリーダーたちと相対でロジックと実態をわかってもらいながら、彼らがつくる世論の情勢以外にはないと考えました。専らディスカッションをしていくような場を、積極的につくっていったのです。

USDAの農務省の、担当の人たちとも協議をしましたが、向こうにも感じたのは、日本の実情とか温度観について全く知らないし、認識していないことです。両方と相対でコミュニケーションを重ねるほどに、歴史と文化的背景の違い、宗教性の違いがものすごく大きいことを感じました。

少し専門的になるかもしれませんが、今日本でもアメリカでも問題にしているのはアニマルヘルスのBSEの問題ではなく、本当はヤコブ病問題とビーフという食べ物の問題で、カウという牛の問題とは別の、本当はカテゴリーで分類しないといけないということが1つあります。

感染異常プリオンを食しないということがヤコブ病回避の唯一の対策です。異常プリオンが発生するというのは、月齢を重ねた牛にそれが発生するというは、ご存じのとおりだと思います。

日米の違いでは、アメリカは8割以上が若い牛でしかない。使っているのは18カ月が中心で、24カ月までの月齢の牛しか、我々と取引しているミートパッカーは扱っていないんです。それは吉野家のためだけにということではなく、そのIBPという最大手の扱っているビーフは若い牛で、ドメスティックも輸出用も習慣的に全部若い牛に限定しているのです。なぜならフィードロット、穀物飼育の期間を延ばすと脂肪質になるし、それからコストもかかる。アメリカは赤身のビーフの方に嗜好がありますから、勢い若い牛が限定的に流通されることは、嗜好、品質の面でもコストの合理性の面でも、大方限定されるのです。

——嗜好のちがいが問題も複雑化していますね。

安部 そうでない30ヶ月以上の月齢のビーフやカウを扱っているところも零細なところで1割から2割あります。アメリカの事情でいうと大手4社、強いて言うと5社でアメリカの3,500万頭を流通させている、8割のシェアをこの4社で持っている。これらは徹底的に近代的に衛生的に管理されている工場です。

日本の場合にはさしの入った脂肪質の牛の方が、嗜好が高いので、結果として月齢を重ねる。歴史的に1頭単位で取引されるという習慣性です。つまり逆に言うとイギリスなどでは30カ月以上は、食用に回さない。30カ月未満の牛は検査もしないで供給する。未だ100人以上ヤコブ病が発生した、あのイギリスでさえ、若い牛はヤコブ病の原因になるプリオンに育ってない。厳密には若い牛にも異常プリオンが発生するものもありますが、研究の結果、若い牛のそれは食べても病理原因のたんばくに育っていないということを学説的にも症例的にも発表されています。

日本は単頭ベースで、しかも170カ所の食肉処理場があります。そこで年間120万頭の牛を処理している。そうすると小さなところでは1日10頭も処理していないことになります。IBPの場合は、日本の170カ所でやっている全量よりも、1社で15倍ぐらいの処理をやっている。1つの工場だけで日本の年間処理量の1.2倍ぐらいはやっていることとなります。

日本は全頭検査も、若い牛の検査も、結局は同じことにやってしまう。それと月齢を重ねているから、検査しないといけないシェアが非常に高いという土壌を持っています。

一方、200年以上のカウボーイの歴史を持つアメリカや、いわゆるビーフ先進国であるEUは、彼らの歴史的文化的背景と常識観で日本を見るから、何で若い牛まで、しかもアメリカの場合は8割方の3,000万頭に及ぶ、必要のない若い牛まで全部検査しろというばかばかしい要求をするのかとなり、日本人は経済と安全を秤にかけて経済を

とっているという見方をしているんです。合理性の思想から彼らは無駄なことはやりたくないのです。何にもわかっていないビーフ後進国の日本人に、そのことを要求されるということは、自分たちの思想に反するというわけです。

——欧米は肉食の歴史が長いですからね。

安部 だからアメリカだけではなく、EU全土でも、一番厳しい国が24カ月以上を検査しています。

——それはどこですか。

安部 それはドイツ、フランスだったかな。ドイツは100万頭以上、30カ月未満では出なかったから、24カ月をまた30カ月に戻したという動きになっています。OIE（世界獣疫事務局）という国際的基準を作るところも、若い牛まで全部検査するなんてことは、未来永劫絶対に基準にしません。

だから最初に海外に日本の全頭検査を要求するという声について、僕は恥ずかしいということ、申し上げた背景はそういうことです。

日本は国内でBSEが起こったときにやはり不安にかられて消費が4割になりました。不安を払拭するために全部検査するということで、安心を獲得した。それは実に有効な政治判断だったと、僕は思います。それは業界側も含めて、日本中がそのことは評価して、そういうことになった。ただそのときに安心感を醸成したという刷り込みの延長が、全部検査をしないと心配だということから、なかなか、その呪縛から解けていない。

——消費者側もそういうところがありますね。

安部 日本の全頭検査支持にはメンタリティがあるということ、アメリカは理解しないとけない。今までの全量でないとしても、30カ月未満の若い牛、もっと言えば24カ月未満の牛だけ限定

的に日本への輸出の対象にする。しかも特定の危険部位は全部除去する。それからボンレス、つまり背骨の周りの肉、だからTボーンと骨つきカルビだけは、それに類するので、これだって安全なのですが、初動としてそこは我慢してもらって、ほかのステーキやらタンやら焼き肉の内臓の安全な部分の肉やらショートプレートや、危険部位以外の肉に限定するというのを僕らは早くから提案しているのです。しかも大手の4社は、4工場に日本のほとんど全量に近い、輸出用の工場は指定できるから、そこに工場指定をして。

—まず大手から始めて。

安部 とりあえず初動のところ、1割ぐらいは我慢をして、日本で輸入していた9割方はカバーできるから、そういうところに指定工場をつくって、厚生労働省であれ、農林水産省であれ、その検査官がそこに駐在して、そこから認証を出す。そういう3つぐらいの条件整備で、アメリカのシステムやらインフラを破壊しないで、そのことは簡単にできるのです。

アメリカ側は改善提案も含めて、説明をすべき立場だったにもかかわらず、何ら変えないで説得をしようとしているのです。彼らは日本の事情を全然知らない、自分たちの常識観としてこんなに乖離がある。

残念ながらそういう少しずつの違いが、結局政治問題に発展していく。僕なんかもちよっと想定外だったのは、こんなに長くなるはずがないと、論理的に実態的にもっと楽観していました。停止はあるかもしれないが、僕らの在庫期間内には解決するに違いないと甘い見通しでした。

—安全性とかに対する尺度が、それぞれかけ離れているのですね。

安部 そうですね。やはり国民性の違いで、やは

り日本人は情緒的。論理性とか科学性よりもまず情緒的に安心、不安で先に決めていこうとする危うさがビーフの問題に限らずあるでしょう。本当は安全なのに不安のために規制をはめてしまう。今ビーフの輸入問題で言うと、それは安全という認識を持った上で、それを欲しい人、食べたい人はいるんだと。その人たちの買うチャンス、食べるチャンスを不安という情緒だけで、そのチャンスを奪ってくれるなど。それを奪う権利は無いのではないかと、僕らは主張しているわけです。

ある意図を持った行政、不安にかられた消費者の人たちが主張している「消費者のために」の消費者とは、どこの誰のことをいっているのでしょうか。それはサイレントマジョリティで、もう声高に顕在化しているオピニオンは、マイノリティオピニオンというふうにはしか僕は思えません。

ただ全頭検査というようなことで聞かれると、僕だって完全に何の条件もなく聞かれたら、やった方がいいというに決まっています。コストもかからないし、何も制約もダメージもなければ、何だって飽きるまでやった方がいいということになるわけです。それはこういう理由・コスト・ダメージがありますということと比較して、どちらがいいですかというふうには聞かないことには、それはイエスの答えにはなっていない。それはある意図を持った、ある結論に導く質問の投げかけになって、今世論は輸入に向けて、アメリカに全頭検査を要求した方がいいか、しない方がいいかということに、単純設問になっている。

例えばえさの交叉汚染とかいろんな危険性ばかりが喧伝されましたが、常細の1~2割のところ取材に行って、その分の問題だけ持って帰ってきて報道しているから、見る側は一事が万事というふうになってしまうのです。

—サイレントマジョリティとは確かにそうですね。この問題だけでなく、ある特定の主張を持った方々が声高に叫ぶ意見が、まるで市民全体の意

見のように捉えられがちです。

安部 最近特に思うのは、マスコミとか国とか特に消費者団体のいう消費者像というのは、よく見ると小売りの消費者しか消費者として捉えていない。残念ながら外食ではその意味でもポジションを上げないといけないのですが、フードサービスのお客さんたちを、国もマスコミも消費者とはいっていないのです。

やはり食べ物でいくとスーパーに買い物に行く人たちのみが消費者。小売りと外食の素材に対するポジションの違いというものもありますが、そのことは全然世間はわかっていないということが大変なんです。小売りはやはりサプライヤーから素材として調達して陳列している。これは日々変わることが当たり前になっている。

外食の場合の素材は、定番商品の中心的なマテリアルだから、これは完成度が高ければ高いほど、やはり一定の素材でなければいけないという条件を持っているのです。

——割と製造業に近い感覚というか。

安部 そうです。だから簡単にその素材を代替しようと思っても、品質の面と価格の面、その他で、簡単に代替できないという事情が、小売りと外食の素材の位置の違いとして特徴的にあるのです。これは国もマスコミも、とりわけ外食に対しての理解が、極めて乏しい。残念ながらそれはやはり位置が低いからです。つまり外食のお客さんたちは消費者とされていないのです。それがサイレントマジョリティということにもなっている。つまり声高の小売りの人たちは、小売りのシーンの消費者像として、自分たちの体験の延長でしか言わない。消費者団体の方々は、牛丼なんか食べたことがないんです。自分たちは消費していないから、小売りでの常識観、消費者観念、感覚で言うから、小売りよりももっときつい外食という世界、産業

分野は、ろくなことはやっていないと考えるのでしょう。営利のためには、人の健康なんか考えないような水商売、飲食店が、という位置ですよ。

どちらかというと言議派はあまり声高に言っていない。あるいはそういう人たちの声は、反対論者にかき消される。特に小売りも外食も、食の分野の安全に向けてというようなことは、これは聖域でして、ここに踏み込むのはタブーです。

僕らはマーケティング上、安心をどう醸成していくかという活動をしているのです。そのことがいわば売り上げにつながっていく、イメージにつながっていく。だから1人でもマイナスの解釈をするかもしれないということには、述べない方がいい、触れない方がいいのです。

それで世間はこの問題については、否定論の方が多数だから、これはもうみんな乗る。本音はちょっと違うかなあと思っても、それを言うのは危険だという動物的感覚があるから、それは本当にタブーです。これに異論を唱え出す場合は、それは徹底的に貫徹させて、その人は勝たないと抹殺されかねない。

——今回のことで、反対に消費者と吉野家さんとの心理的な距離が、非常に近くなったのではないのでしょうか。インターネットなどを通じて、消費者の方から新しいメニューを提案するといった例もあります。

安部 大変ありがたい確認でした。自分で言うとは大変不適当な言い方になってしまいますが、まっとうな中心軸の理念の発揮みたいなことが、歴史的にずっと連続していたことへの評価だと思っています。ある種のブランドへの信頼として、あるいは親近感や、愛着というようなことで、受け止めていただいたことに僕らは驚いています。

——社長のご意見から、吉野家の牛丼はこうでなくちゃいけないとか、いろんな意味でのこだわり

を非常に感じますが、歴史的に変えたくないところはありますか。

安部 そうですね。ご質問に沿ったことになるかどうかわかりませんが、単品でやっている非常にユニークな業態特性だったものですから、メニューを増やす、増やさないみたいなことに象徴される議論は、絶えずありました。

特に倒産のときはやはり全否定、今までのあり方をすべて根元から否定して、ゼロからやり直すことをよしとするという議論が絶えずありました。しかし再建がうまくいったのは、うちの場合、優秀な管財人団の中で、まず変えないことのいくつかを先に据えたからです。そこに成功の原点の要素があったことを僕らは学びました。

横川さんの御一族なんかも、実に希有な、やはり有能な集団です。絶えず変え続けるという概念のもとに、改革の基本軸を間違えていないという連続性を歴史で持っている。

僕らの場合も突き詰めていくと実は一緒なのかもしれない。変えないものというのはカテゴリ別にいってもせいぜい3つぐらいの要素しかない。それを据えると、それ以外は全部変えていかなければいけないので、非常に気軽に換えられる。換えることは、常にリスクを持つということかもしれない。そういう意味では僕らは非常に臆病でコンサバティブということでもあります。今回、牛井をいったん中断したのは、世間から見るとものすごい勇気かもしれませんが、僕らにとっては何か、何でもいから牛井をやり続ける方が勇気があることなんです。長期レンジでいうダメージやらということからすると、だから短期対応が長期的にはむしろダメージになるということは、結構多いんです。いろんな歴史観の中から言うと、同じテーマでも長期レンジで右の判断になる。ショートレンジだと左の方が有利ということは、結構あります。その場合はどちらを選ぶかということ、ロングレンジの判断に寄った方が基本的に間違い

がないとは思いますが、当社はどこよりも失敗の学習の方を豊富に重ねてきましたから。

——もし輸入が再開された場合、今のメニューはどうされますか。今まで単品ゆえのコスト管理の仕方が培われてきたと思いますが。

安部 難しいところです。ユーザーやら市場の評価は、客数に現れると思いますから、それが第一の評価の物差しだと思います。もう1つは当然株式会社も公開しているわけですから、ビジネスモデルとして、何が一番優秀で有効かといういうことで、端的に言うとROIというか、店という単位でいうと、店というアセットに対してのリターンのROAかもしれません。それはビジネスモデルで、客数獲得数と収益性といいますが、その2点でそれは計らなければならないと思うんです。

イメージとしては、大方はやはり昨年12月24日の単品の状態に戻すことが今のところ本命だろうと思います。そのときになって100店なのか200店なのか、1~2割のユニットなのか、今の業態の延長をやっていかなければいけないというか、やることは有効だろうというふうに思います。その継続の仕方を店別の分類にするのか、全体の中で牛井に、この間にコア商品に育ててユーザーがしっかりついたものをそのまま残すかという選択は、もうちょっと見通しが立ってからするつもりです。それぞれの商品の評価も、まだ流動していますし。僕らの目標1店平均700食を目標に、牛井のない吉野家への商品開発やらメニューミックスの改廃やらということ、それからテイストアップ、プライスダウンやらということをあらゆる視点で、今同時並行でやっているところですから。直前のところでどういう姿になっているかというのは、今とは全然違う姿が想定されますので、そのときに判断した方がいいだろうと思います。けどこうなったらこれが最も有効だろうというようなことは、戦略シミュレーションとして、今の

段階からやっておかなければと考えています。

初動のところでは、僕らは最初の3カ月はファーストアクションとって、4カ月目からセカンドアクションという考え方で進めてきました。

ファーストアクションというのは端的に言うところ、いつでも再開したら、全部戻すという前提で、再開されなければこの計画はその時点を持って中止というのが、ファーストアクションでした。そうすると商品の調達の方法も、継続取引のリスクを相手にも負わせなくていいという限定性の中でやっている。それからキッチンにもエクイップメントは加えないということでやっているのも非常にクオリティ感もお値打ち感も、限定的なもの。しかも1,000店規模でやれるものということでしたから、実に限定的なものでした。

セカンドアクションは素材から入るし、継続取引を前提にするし、ものにはよっては道具も厨房に入れていくし、お値打ち感を高めていくアプローチの条件作りですから。それはある種の継続性を持っていないと、サプライヤーへのコミットメントができない。ですから今度セカンドアクションに入ると、オール・オア・ナッシングというわけにはいかないということに、もう既になっているし、商品部にも営業にも継続するんだという保証を与えないと、彼らは玄関を超えての踏み込みができないんです。つまりお値打ち品をつくれないう。つまりそのためにどうしても残さなくてはいけないうニットはあります。

——今回のメニュー変更にあたって、高齢者や女性の取り込みといったことはお考えになりましたか。

安部 まだデータベースでしっかり申し上げられるほどのサンプルにはなっていませんが、現象としては、随所にあります。例えば女性には豚井の方があっさりしているという人もいらっしゃいます。いくらしゃけ丼は、ちょっと組み合わせと

ポーションなんか変えて、今実験を始めているところ。我々のこれまでの観念は井一品完結型。強いて必然の中で考えさせられるというテーマを与えられた今、当社が進化していく、非常にいい状況を与えられているというふうには思います。

——個人的な意見としては、何も高齢者とか女性まで踏み込まなくてもいいだろうみたいなことも感じますが。

安部 僕なんかもどちらかというところの感覚です。要するに吉野家の存在感として、他に代替できない存在でありたいという観念からすると、あまりあれもこれもというのは、それ自体存在感を損ないかねないという思いはあります。僕の美意識からすると、実はやりたくない。

だから僕はやはり本部マネジメント組織というのは役割認識で、会長なんか非常にいい言葉を教わりました。社会のリーダーとしての使命は、事実の前には謙虚でなければいけないと。それは我々の観念の押しつけではなくて、その物差しはやはり客数であり、収益性であり、この両立であると。自分のこうしたいという思いを超えて、その事実があれば従わなければいけないのです。

実は去年の秋から、MIPプロジェクトという3つのプロジェクトを作りました。つまりコア吉野家派の、非常にもっと削っていくという、吉野家太郎というのか、わかりやすく言うと、それに中高年、あるいは女性の客層を広げるといふ吉野家次郎というのか、花子というのか。それから定食屋さんの、何でもあるファーストフード定食というような3つの仮説テーマの業態分類で、プロジェクトがスタートしていました。

1,000店までは単一吉野家で特化し、より強いstrongestにしていくために、ある種リスクテイクをしていく。1,000店から1,500店に向けては、そういうシェアにはならないまでも、わかりやすく

言うとは3つの分類を500店ずつのシェア分類された3つの形態。それはファサードも横タイプも違うものとして同居させていくことが、ドメスティックのトータルのポテンシャルを増やしていくとか。1,000店の限界性を2,000店にしていく。数字的に言うとは1,000億が2,000億になれるということの、多分アプローチのテーマだろうなというところで、去年の秋からプロジェクトは実はスタートしていました。その中の2つ目と3つ目のプロジェクトを合わせた様なものを今、否応なくやらされています。

——M I Pは何の略ですか。

安部 Merchandising Improvement Projectだったか。企画室長が英語好きでして。訳の解らない頭文字を付けました。

——フードサービス学会を中心とした研究者、そしてこれから社会に出る学生に対して、何かご意見、ご提言をいただけますでしょうか。

安部 異分野にあまり物申すのはちょっと口はばったいという感じがありますが。1つのテーマで深掘りをずっと続けていくというような学者の方々が、1人でも2人でも増えていただければと期待しています。

横川先生より上の世代の先生方の商業論とか、外食論というのは、非常に率直なところ、広く浅くというふうな印象を拭えません。ですから横川先生世代以下の方々には、何かテーマを決めて、さっき言った深掘りを徹底的にやっていただきたいのです。やはり何回も突き当たると思います。でもその突き当たった先にまだ実はもっとあって、さらに限界だと思った先にもっとあって、というところにその人のオリジナルの筋脈があるに違いないと思います。特にうちは単品でやっている経験からそういうことを感じます。深掘りしている

間に、そこの周辺で派生しているいろんな疑問がどんどん出てくるはず。それらの疑問どんどん解こうとしている間に、たった1つのテーマの深掘りが、その周辺を豊富なものにし、結果として全部整合されて、その周辺のだれも知らないこと、あるいはメカニズムしている原理の発見になっていくのです。場合によっては最初のテーマから、周辺で出てきた疑問への派生が、そちらの方が本命になったりするかもしれないですね。それでも僕は良いと思います。外食の分野とか実は商業分野で本当の専門は出てないように見られます。

学生の方に申し上げるとしたら、社会に出ると皆、同じように等しく問題やら障害やら、いわゆるハザードが、絶対に例外なくあります。そのときにどうそのハザードと、きちんと向き合えるかが、人間性やら人間力を、健全に育っていくための原点じゃないかと思います。

——最後に。今度フードサービス学会と経営哲学会がジョイントで経営哲学の勉強を始めました。安部社長の哲学をお聞かせいただけますか。

安部 やはり人間への関心をどれだけ高く熱く持てるかということです。松下幸之助なんか、人間というものの特性をどう正しく認識するかということが経営だというようなことをおっしゃっていました。

つまりところ人間への関心とか愛情の発揮というのは、正しく認識把握して、そのことをどう発揮し続けるかということに尽きる。その上で技術論とかセオリーとか、という道具がタイムリーに活用することだろうと思います。

——大変勉強になりました。たくさん課題をいただいたような感じがします。

※本稿は、2004年4月23日のインタビュー内容に基づいて構成されております。

◇My Study◇

『第8回年次大会報告』

去る5月15日の日本フードサービス学会年次大会では、「フードサービスと経営者の哲学」というテーマで報告をいたしました。当日、報告会場に参りましたら、本学会会長の上原征彦先生、本学会編集委員長の疋田聰先生、日本経営哲学学会会長の大平浩二先生のお顔が見え、「これは大変なことになった」と慌てふためくと同時に、報告の準備をしながらつねに先生方を意識していましたから、大いに張り合いを感じました。持参したPCを会場のプロジェクターに接続しようとしたら、うまく適合しなかったので、急遽、上原先生のPCを拝借しました。上原先生の「胸」ならぬ「PC」を拝借するわけですから、すこし緊張が和らぎました。

報告は、まず「哲学とは何か」を整理するところから始めました。広辞苑によりますと、哲学には「学問（または科学）一般、世界・人生の根本原理を追求する学問」および「経験などから築き挙げた人生観・世界観」という意味があり、一口に哲学と言っても二通りの意味を示すこととなります。すなわち哲学は、「科学」であるか「人生観」であるかという意味上の乖離があります（乖離①）。また経営という局面における考え方である「経営哲学」は、しばしば個人生活の人生観である「哲学」と乖離します（乖離②）。三菱自動車の事件にしても、雪印の事件にしても、あるいは浅田農産の事件にしても、許すことのできない事件ではありますが、もしかしたら事件の当事者は、個人としては正しい人生観を持ち、よき父であり、よき社会人であったかも知れません。もしそうであったとすれば、経営上の考え方（または経営上の圧力）が個人の人生観を押しつぶしたの

に他なりません。最後に経営学やマーケティングは「学問（一般）」であっても「（物理学に代表される）科学」ではないかも知れないという、積年の論争があります（乖離③）。「哲学」という言葉をフードサービスの実務と研究という立場から整理すると、この三つの乖離に突き当たってしまいます。

そもそも私が「経営哲学」に関心を持ったのは、上原先生が本会会員に日本経営哲学学会とのジョイントを呼びかけられ、早稲田大学で開かれました日本経営学学会部会に本学会会員有志が合流、その席上で大平先生をご紹介いただいたことに始まります。大平先生は本学会に日本経営哲学学会編『経営哲学とは何か』をご恵贈くださり、さっそく拝読しましたところ、すっかりのめり込んでしまいました。ことに吉田民人先生の「新科学論」には衝撃を受けました。「新科学論」は経営学やマーケティングを「設計科学（ミッション・オリエンテッド・サイエンス）」と位置づけます。そして「惑星地球文明の構築」を「目的的理念」に、「徹底した情報循環システムの構築（望ましい物質循環の再建）」を「手段的理念」に掲げます。すなわち経営学やマーケティングの研究とは、あるミッション（使命）のために、実務家と研究者がある仮説の理論的・経験的妥当性を吟味・検証することである、と説きます。

新科学論は先に挙げた三つの乖離克服の可能性を示します。まず、実務家と研究者は「惑星地球文明の構築」という、いわば「人生観」的「目的的理念」を掲げるわけですから、経営という局面における考え方である「経営哲学」と個人生活上の人生観である「哲学」との「乖離②」を克服しうるといえます。そして新科学では、経営学やマーケティングは「設計科学」である以上、物理学や生物科学ほどの厳密性を問わず、それ以上に、「上位の価値命題との整合性」および「経験的妥

当性」を問題にし、人生観的「目的的理念」と学問(科学)の合致を問います(科学たる哲学と人生観たる哲学の「乖離①」の克服)。その要件を満たしさえすれば、経営学やマーケティングは「新科学」に属する「学問(科学)」といえます(「乖離③」の克服)。

すわち新科学は、「目的的理念」という考え方を導入することにより、実務や学問の在り方を理想主義的に規制するのですから、学問に「価値判断」を差しはさまぬ、従来の社会科学とは立場を異にします。思い切って大胆な説とはいえ、第二次世界大戦後に顕著になった諸問題——核問題、環境問題、民族問題、消費者問題等々——を考えると、人類共通の「目的的理念」を掲げることなしには、私たちは生存すらおぼつかぬ状況にあるといえます。ドラッカーが唱え続けてきた「企業の社会的責任」は、ついに経営上の最上位概念、あるいは強制されるべき義務になったと思うのです。ドラッカーは述べています。「企業は社会の許しなくして存在できない」。「社会や経済はいかなる企業をも一夜にして消滅させる。企業は社会や経済の許しがあって存在しているのであり、有用かつ生産的な仕事をしていると見なされるかぎりにおいて、存在を許されているに過ぎない」。企業が一夜にして消滅する様は、まさに私たちが現在つぶさに見ているところですし、そうした意味でたとえば利潤の極大化を最上位概念にすることは、もはや許されぬ時代になりつつあると感じます。

このような流れと呼応して、アメリカでは「ミッション・ステートメント」への関心が高まり、アニュアル・レポートにはミッション・ステートメントとして、会社の事業定義や存在意義が必ずといってよいほど記載されるようになりました。アメリカの経営者を対象にした調査で、「この十年間でもっとも力を入れた経営上の施策」、およ

び「もっとも成果を上げた施策」を質問したところ、「ミッション・ステートメント」を挙げた回答が一番多かったという報告もあります(『世界最強の社訓』パトリシア・ジョーンズ ラリー・カハナー著)。ミッション型経営の例としては、スターバックスはミッション・ステートメントを明示した上で、それを現場の人事評価にまで落としこんだプログラムを開発・実施しています。日本経済が「失われた十年」を過ごしている間に、アメリカ経済はリセッションから立ち直り、バブルをさえ経験しました。その成長を支えたのは、IT産業の興隆、大規模なリストラ、リエンジニアリングといった表だった要因の他に、ミッション・ステートメントのような地道で書生論的な議論があったことは、意外に知られていない事実ではないかと思います。わが国にも古くから、社是・社訓、あるいはモットーやスローガンは存在していましたが、「惑星地球文明の構築」といった目的的理念に合致し、さらに具体的ヴィジョン、具体的行動規範にまで落としこめるミッション・ステートメントを、新たに作り直さねばならぬ時期にきていると感じます。報告ではわが国フードサービス業のミッション・ステートメントを例に挙げて、そうした視点から論評を加えていきました。

これからも優れたミッション・ステートメントを掲げたフードサービス企業はますます増えていくでしょうし、もはや時代の要請であると思います。今後も一研究者としてそうした流れを応援し、研究を通じて貢献していきたいと願っています。実務家の立場からは、実務の現場に居ずして何が言えるか、という声もあるかも知れませんが、実務の現場に居ないからこそ理想を言い続けられわけですから、どしどし言い続けていきます。それこそが研究者としてもっとも大切な仕事であると信じつつ。

【投稿：文教大学 専任講師 横川 潤】

◇書評◇



『味のなんでも小事典』

甘いものはなぜ別腹？

日本味と匂い学会編/講談社 1,040円(税別)

2004年4月 新書版 290ページ

この本を買ったのはきわめて個人的な動機によるものだが、化学、生理学、分子生物学、栄養学、臨床医学などの分野に素人である評者が読んで面白かったので、取り上げた。

評者は食品を提供するある組織に対し、商品の自己評価基準をどうつくるかの提言をする作業をしている。最近いろいろな不祥事が頻発し、「企業の社会的責任」(CSR)を問う声が高くなっている。この組織も例外ではないので、日常の実態をきちんと評価分析し、マネージメントレベルを高めたいというのがねらいである。提言をする委員会は大学教授、ジャーナリスト、流通業者、消費者運動の実践者など外部の専門家から組織されている。議論が進むにつれて、「魅力ある商品づくりへの取組」という評価指標の評価項目として、食品の「安全」「健康」「態度」「価格」とならんで「食味」として「おいしさ」の面でも満足感を得られる商品づくりをしているか」を加えるべきだとの意見が出た。

確かにレストランでもいわゆる「おいしい店」と「まずい店」はある。「うまい弁当、まずい弁当」も存在する。100年ほど前、池田菊苗氏が昆布だしの味を決めているのがグルタミン酸であることを発見し、この味を「うま味」と命名した。その後、鰹節、干し椎茸からイノシン酸、グアニル酸が発見され、甘味、塩味、酸味、苦味とならんで「うま味」は5つの基本味のひとつとされ、学術用語となっている程度の知識を持っていた。しかし、「おいしさ」というものは客観的に評価できないのではないかと、評価指数に加えるのに反対した。

評者が勉強している分野では、おいしいとかおいしくないというのは同一の人が同一の食品をたべても時と状況によって変わってくる。心配があったり、おいしい食品を食べたあとなら、おいしくないと感じる。従業員のサービスや店の雰囲気が悪ければやはりおいしくない。「おふくろの味」という通り、幼児体験にも左右されるし、年齢によっても好みは変わるから、「おいしさ」というのは評価指標として適当ではないというのが反対の理由だ。これに対し一定比率以上の人が「おいしい」と感じれば、指標となると逆の主張も出された。

試験前の学生ではないが、「味」についてにわか勉強を迫られ、手にとったのが本書である。この本は講談社が出版している科学書のブルーバックスのシリーズの一冊である。食塩の代用品はなぜない。「コク」って何。「脂」のおいしさはどこで感じるか。冷たいと甘味をあまり感じないのにぬるいと甘く感じるのは、鼻をつまむとなぜ味がわからなくなるか。子供が嫌いなパセリが、大人になるとなぜ食べられるか。主食はなぜ飽きない。味覚の感度に人種差はあるか—こういった間に本書は答えている。

編者の「日本味と匂い学会」は、38年の歴史のある学会で、調理の技術、食べ物の生産、栄養などはターゲットにしていない。味とにおいを身体がどう受けとめ反応するかというしくみを研究する人が構成メンバー。一流の料理人が誤った味覚の知識を情報発信していることもあるので、正しい知識を身につけてほしいという願いから、出版したものらしい。しかし、「なぜうま味のあるスープやだしの味が口の中に余韻として残るのか」「味の記憶はどこに保存されているのか」などもまだわかっていないという。「うま味」が商品評価基準になるかどうか以上に大切な未解決の問題が多いらしい。

【流通科学大学 教授 栗原宣彦】

RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE

◇ 委員会活動報告 ◇

◇ 拡大役員会

第2回 2004年 8月18日(水)

第3回 2004年10月19日(火)

- ・ 学会の組織運営について
- ・ 自主研究助成制度合否について
- ・ 各委員会の進捗状況確認 等

◇ 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1回 2004年 9月27日(月)

第2回 2004年10月25日(月)

第3回 2004年11月22日(水)

第4回 2004年12月20日(月)

◇ 情報委員会

第1回 2004年9月21日(火)

- ・ 本年度テーマの設定

「顧客の声を活かすフードサービス情報戦略について」

◇ 各委員会今後の予定 ◇

◇ 研究部会

第1回 2005年1月21日(金)

第2回 2005年2月25日(金)

第3回 2005年3月25日(金)

第4回 2005年4月15日(金)

◇ 情報委員会

第2回 2005年1月31日(月)

◇ 編集後記 ◇

RECIPE13号をお届けいたします。諸般の事情が重なり、刊行が当初の予定より遅れてしまいました。早くから御原稿をいただいております、吉田節夫先生、栗原宜彦先生、そしてハードスケジュールの中、お時間を割いて下さいました安部修仁社長には、心からお礼申し上げますと同時に、この場をお借りしてお詫び申し上げます。

吉田先生の「フードサービス産業は食物(Food)ではなく食事(Meal)を提供する」というお言葉には大いに意を強くいたしました。栗原先生は食品についての委員としてのお立場から、含蓄に富む書評を下さいました。改めて「食」という世界の深さに思い至りました。そして安部社長からは、BSE問題の渦中におられるお立場でありながら、あくまで客観的かつ明快に問題の本質をご解説くださり、目から鱗が落ちる思いでした。

来る2005年が、学会と業界のため、明るい年であることを祈念いたしつつ、

【学会編集委員・文教大学 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: info@jfgakkai.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. 03-5403-1060 FAX. 03-5403-1070 E-mail: info@jfgakkai.jp

RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE