

日本フードサービス学会

RECIPE

VOL. 30

発行日／2014年8月25日

発行／日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

「和食」のユネスコ無形文化遺産登録の意義

日本フードサービス学会 理事

小林 哲（大阪市立大学経営学研究科 准教授）

2013年12月4日、「和食：日本人の伝統的な食文化」が、自然を尊重する日本人の心を表現し、伝統的な社会慣習として世代を越えて受け継がれていることが評価され、ユネスコの無形文化遺産に登録されました。これは、日本の食文化が世界に認められたことを意味するものであり、実務家・研究者を問わず日本の食に携わる者にとって非常に喜ばしいことだと言えます。

しかし、ユネスコは、無形文化遺産登録の商業利用を厳しく制限しています。と言うのも、ユネスコの無形文化遺産登録制度は、伝統的な価値を有しながら、近年の急速な環境変化により衰退傾向にある文化を再認識し、維持・継承することを目的としているからです。これは、食関連の無形文化遺産として最初に登録された「フランスの美食術」も例外ではありません。食の都フランスでさえ、その伝統的な食文化は衰退傾向にあり、いかにそれを維持し次世代へ継承するかが大きな課題となっています。

日本が世界に誇る食文化も、今日、大きく変化しています。そこで、日本の伝統的な食文化をいかに維持・継承するかが問題となりますが、昔の食生活に戻すのはさすがに無理です。そこでポイントとなるのが、和食とは何かという点です。なぜなら、食の内容が時代とともに変化していても、そこに日本の伝統的な食文化が反映されていれば、それを和食と呼ぶことができるからです。

ところで、一言で和食と言っても、ハレの日や日常、地域や季節により、その内容

は大きく異なります。こうした多岐にわたる和食の中で、和食文化の保護・継承国民会議会長の熊倉功夫氏は、1つの汁物と3つの菜（おかず）からなる「一汁三菜」がその基本形だと言います。そこで、一汁三菜から和食の特徴を探ってみると、以下のような項目があげられます。

①汁物料理：和食の特徴は、汁物すなわち水を多く使用した料理にあります。汁物を日常食とする国は以外に少なく、良質の水を有する日本ならではの習慣だと言えます。

②魚を中心とした主菜：周りを海に囲まれ、川も多く、新鮮な魚介類が入手しやすいことや、仏教の影響で長らく肉食が禁じられていたことが、料理に磨きをかけ、お刺身に代表される日本固有の魚料理を生み出したと言えます。

③野菜を中心とした副菜：温暖な気候に恵まれた日本は、野菜や山菜の宝庫です。彩り豊かな野菜は食卓を華やかにしてくれます。

④常備食を利用した副菜：食材が少ないときの保存食でありながら、植物性乳酸菌食品の漬物やカルシウムを多く含む佃煮など栄養面でも優れた料理です。

⑤米飯：一汁三菜と共に供される米は、三大栄養素のひとつ炭水化物の主要摂取源であり、どんな菜（おかず）にも合う魔法の主食です。

⑥栄養バランスの良さ：これまで一汁三菜の各料理に注目してきましたが、和食はそれ全体としても大きな特徴を有しています。そのひとつが栄養バランスの良さ。これら

の料理と一緒に食すことで、タンパク質(主菜)、ビタミンやミネラル(副菜)、炭水化物(主食)をバランス良く摂取することができます。

⑦季節表現の豊かさ：和食は、副菜に多く使用される野菜類に限らず、主菜に用いられる魚も季節により大きく変化し、全体として季節感が表現しやすい料理だと言えます。

⑧油を使用しない調理法：汁物でも触れましたが、和食は煮る・炊くなど水を使用した調理が多用されており、炒める・揚げるなど油を使用した調理が少ないのが特徴です。これが、栄養バランスの良さとともに、健康食としての和食を支える大きな要素となっています。

⑨豊かな表現力：彩り豊かな食材や、季節感あふれる料理のみならず、その料理を盛り付ける器、カウンター越しの調理、部屋のしつらえなど、味覚のみならず、視覚・臭覚・聴覚・触覚など五感を通して味わえるのも和食の大きな特徴です。

⑩口内調理：一汁三菜は、各々別々に食べるのではなく、ご飯とともにこれらを交互に口に運び、口の中で混ぜて食べるのが普通です。つまり、食べる人も料理人であり、料理は口の中で最終的に完成すると言えます。

以上、一汁三菜を通して和食の特徴をみてきました。もちろん、和食のあり様はさまざま、これらの特徴をすべて兼ね備えていなければ駄目といった堅苦しいものではありません。たとえば、日本を代表する料理として必ず名前があがる「天ぷら」と

「しゃぶしゃぶ」。天ぷらは、和食の特徴である魚や野菜を食材として用いますが、油を使用して調理します。しゃぶしゃぶも同じです。水を使用した健康的な調理法ですが、食材はお肉です。

そして、国民食であり、海外でも人気の「カレーライス」と「ラーメン」。どちらも海外で発祥した料理ですが、かたちを変え日本で定着した料理であり、先ほどあげた和食の特徴のいくつかを有しています。

これは、割烹などの俗にいう日本料理だけが和食ではないことを意味しています。もちろん、日本の伝統食である日本料理は、和食の特徴を有しています。しかし、それだけが和食ではありません。先にあげた天ぷら、しゃぶしゃぶ、カレーライス、ラーメンも、日本人の食文化の中で培われた立派な和食です。むしろ、伝統的な部分を引き継ぎながら、自然環境や嗜好の変化に合わせて変わっていくことに「和食らしさ」があると言えます。

ここにフードサービスに関わる者の役割があります。日本人の食を大切にす文化を尊重しながら、新たな可能性を求めて食の革新を目指す。その最前線にいるのがフードサービス業であり、その個々のがんばりが結果として和食すなわち日本人の食文化の維持・継承につながるのです。食のジャンルは関係ありません。日本において、また、日本人を対象として食を提供する者なら誰でもその資格があります。自らが大切に思い世界の人々に誇れるもの。それが和食であり、ユネスコが認めた無形文化遺産だと言えましょう。



RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE

◇My Business◇

タニザワフーズ株式会社 代表取締役社長 谷澤憲良氏に聞く

『外食の真なる産業化を目指して』

インタビュー・構成：立原 繁（東海大学観光学部 教授）

横川 潤（文教大学国際学部 准教授）

マルチブランドのフランチャイジーとして有名なタニザワフーズ株式会社の谷澤憲良社長に、会社設立の経緯、現在の多彩な展開、そして今後の構想について縦横無尽にお話し頂きました。

外食はまだ真の産業化がなされていない、学会には業界をもっと叱咤激励し、また学科やコースなどの設立を通じて産学協同を進めていきたい……そう語る谷澤社長の熱意に、インタビュアーも押されっぱなしの一時間半でした。

* * *

一まずは、繊維（ニット）業から、外食産業への転換をされた経緯をお聞かせ下さい。

そもそも当社は、先代にあたる私の父、谷澤毅が昭和 22 年、若干 20 歳の時に、谷澤メリヤス工業所を設立したことから始まりました。昭和 20・30 年代は繊維産業の黄金時代でしたので順調に事業は拡大しました。昭和 42 年には谷澤ニット商事株式会社となり、その頃は、大人物に比べて買い替えサイクルが早いということで子供向けニット製品を中心に製造しておりました。しかし昭和 40 年代に入ると、安い輸入品に押されて、繊維業にとっては厳しい時代となり、当社も繊維事業に変わる新しい事業を考え始めました。

丁度その頃、私どもの工場があった岡崎市周辺の土地の値段が毎年倍々に高騰しておりました。そこで、昭和 47 年に一毅建設地所株式会社を設立し、不動産事業に参入したところ、「ステーキのあさくま」



谷澤ニット商事（当時）の社屋と工場と社名板



当時は主に子供向けニットを生産

が岡崎に出店する情報を得ました。早速、あさくまの当時の社長である近藤誠司さんを訪ねてみたところ、「谷澤さん、あなたのところでやった方がいいよ。」と言われたのです。私どもは不動産屋として土地を提供するだけのつもりでしたので、全く外食など考えてはおりませんでした。近藤さん曰く、丁度うちの工場が大きな主要道路の交差点の角となる地点にあるために、非常に良い立地だと云うのです。しかし、私どもも未だその当時は繊維で働いている人もいますから工場を全部壊すわけにもゆきません。そこで敷地の半分を使って「あさくま」をオープンしました。それが昭和 50 年のこと。ここからがフードサービス業への参入となります。オープンしてみると、当時我々も岡崎の繊維業と

しては五指に入る規模でしたから、「谷澤のところが、レストランを始めるらしい」ということで注目され、連日お客さんが殺到し、1～2時間待ちは「ざら」という状況が続きました。そしてオープン一カ月の売上げが約3千万円、現在の価値でいうと1億円程度となったのです。そこで、外食のフランチャイジーを繊維、不動産に次ぐ我が社の3本目の柱として考えることにしたわけです。しかし、喜んでばかりもいられませんでした。外食業界では、流行っている店の隣に同じような店を作るという出店の常套手段があります。私どもの「あさくま」の隣に、同様のファミレスが出来るといった情報が入ってきたのです。急いでそのファミレスの本社に行き、「どうか隣は勘弁して下さい」と頭を下げました。結局、隣は避けてもらえたものの、道を挟んで斜め向かい側にそのファミレスは出来ました。そしてどうなったかといえば、隣の土地の地主さんがうちに来て、「谷澤さん、うちの土地、どうかしてくれよ」と言われたのです。その頃、アメリカに研修に行き、「これからはハンバーガーの時代だ」と思っておりまして、「では、マクドナルドだ」と思い立ち、直ぐにマクドナルド本社に行ったわけです。しかし当時のマクドナルドは、例外的な2店を除いては、フランチャイズはやっておりませんでした。そこでマクドナルドは諦め、「ロッテというしっかりした会社がついているから」という理由で「ロッテリア」をその隣の土地にオープンしました。しかし、この隣同志の出店が思わぬ好結果をもたらしたのです。「あさくま」はどちらかというとディナーが主な需要、一方「ロッテリア」は日中の利用が多い。つまりお互いの駐車場が昼と夜で上手い具合にローテーションをしてくれたわけです。これは後々のショッピングセンター開発事業のヒントともなりました。



ステーキのあさくま 岡崎店



ロッテリア 岡崎店



そしてその頃にはフードサービス事業も軌道に乗りましたので、繊維事業からは撤退し、昭和53年には社名も現在のタニザワフーズ株式会社と変更しました。それゆえ、「あさくま」、「ロッテリア」に続き、さらに三つ目のブランドが欲しいと考えておりました。繊維業の頃に三菱商事との取引がありましたので、その三菱商事が持っている「ケンタッキー・フライド・チキン」を三つ目のブランドとして同じく昭和53年にオープンいたしました。そこからは、この3ブランドでまずは30店舗、売上30億円を目指しました。



ケンタッキーフライドチキン 岡崎店



ーそして現在9ブランドを抱える、メガフランチャイジーとなられたわけですが、そのポートフォリオの在り方は？

現在、当社は「2020計画」というものを掲げております。文字通り、2020年までに店舗を200店とし、複合商業施設「ハビット」の開発を100か所とすることを目標としております。そして無借金経営で、ROAは15%にしたいと思っています。

ビジョン 2020

マルチメガ
フランチャイジー

フードサービス店舗数

目標 200 店



ケンタッキーフライドチキン



ピザハット



サーティワンアイスクリーム



サブウェイ



吉野家
YOSHINOYA



びっくりドンキー



リンガーハット



大戸屋
ごはん処
OOTOYA



サンボウル

新ブランド **X1** 新ブランド **X2**

ハビット

複合商業施設の
開発と管理

目標 100 カ店



ハビットプラザ



ハビットフードコート



ハビットタウン



ハビットスクエア



ハビットフードパーク

ビジョン 2020

受講対象者							OFF-JT プログラム									
年齢 世代	技術課題	等級	職位	報酬の基本型	能力	職務 本質	必要資格	ベガサスセミナー受講 (選抜研修)	チェーンストア理論		職位別 (階層別)	年次別	本部研修	共通受講		
50	アドミニストレーション	6級	執行役員	職務給	スペシャリスト	責任	執行役員 資格認定	●トップ対象セミナー ●専門実務(技術)	チェーンストアシステム講座	海外視察 研修	●社外セミナー		KFC ビザハット	●タニザワイズム(理念教育) ●3KM(目標管理) ●ストアコンパリゾン		
40	マネジメント	5級	マネジャー				スペシャリスト資格認定	●スタッフ対象セミナー ●専門実務(技術)			●リーダーシップ研修 ●社外セミナー		サブウェイ			
32	マネジ コントロール	4級	エリアマネジャー				トレーニー 資格認定	●ストアマネジメント ●FS業のチェーン化原則			●アドバンスエリアマネジメント研修 ●ベーシックエリアマネジメント研修		サーティワン			
29	マネジ コントロール	3級	スーパーインテント	能力給	トレーニー	義務	SI資格認定 実技試験	●店内作業実務			●マネジメント・ディベロップメント・プログラムⅤ (ファイナシヤル・アナライズ研修)		吉野家			
26	コントロール		ストアマネジャー				店長資格認定 実技試験	●中堅育成セミナー			●マネジメント・ディベロップメント・プログラムⅣ (オペレーションコントロールシステム研修)		びっくリドンキー			
25	オペレーション	2級	ファーストアシスタント マネジャー	作業実力給	ワーカー		作業25種類 実技試験	※原則、社内開催の チェーンストアシステム講座 受講修了者が対象。			●マネジメント・ディベロップメント・プログラムⅢ (ストアマネジメント研修)	●3年目研修	大戸屋			
24			セカンドアシスタント マネジャー				作業25種類 実技試験				●新人訓練テキスト補完講座	●マネジメント・ディベロップメント・プログラムⅡ (システムマネジメント研修)	●2年目研修		リンガーハット	
23		1級	アシスタントマネジャー				作業15種類 実技試験				●新人訓練テキストⅢ・Ⅳ	●マネジメント・ディベロップメント・プログラムⅠ・Ⅱ (シフトマネジメント研修) ●新入社員研修	●フォローアップ研修Ⅱ	かつや		
22			新入社員 入社後6ヵ月間				作業10種類 実技試験				●新人訓練テキストⅠ・Ⅱ	●マネジメント・ディベロップメント・プログラムⅠ (シフトマネジメント研修) ●新入社員研修	●フォローアップ研修Ⅰ			

タニザワ大学教育体系図 (2014 年度) より一部抜粋

一複合商業施設「ハビット」の戦略は？

我々の抱えるブランドの出店は主にショッピングモールです。ショッピングモールが出来てこそ、店舗も出せる。そしてフードサービス事業を拡大しつつも、不動産事業も続けておりました。この間、三井不動産販売やミサワホーム等とも特約店契約をして住宅販売をしたりもしておりましたが、今はこの複合商業施設「ハビット」の開発に集中しています。大手のような規模は難しいので、主に約 300 坪から 3000 坪の小型施設がメインです。一番小さい施設ですと、テナントが 2 店。駐車した車から直ぐに店に入れます。各施設には当社の外食店舗を 2 店舗程出店し、後は他の企業からのテナントを募集します。「ゼビオ」や「ニトリ」、「王将」、食品スーパー等に入ってもらっています。

一谷澤社長は日本フードサービス協会の教育研修委員長を長らく務められ、自社でも企業内大学「タニザワ大学」を設置するなど、人材教育に力を入れてこられました。が、やはり外食業界は「人」ですよ？

全くその通りです。ですから我々はコンスタントに大学新卒採用を続けてまいりました。そして、社内の「タニザワ大学」において段階的で体系的な階層別教育に取り組んでおります。「スペシャリスト」の育成には約 20 年はかかります。つまり新卒で入ってやっと 40 歳くらいでものになる。その間、我が社を辞めてしまう人も残念ながらいる。しかしその人が他の外食企業に移ったとしても、そこで我が社の教育が生きればそれで外食産業の底上げができるので良いと考えています。

私は、協会の教育研修委員長時代から大学内での「寄付講座」開設に腐心してきま

した。よく学生は外食でのアルバイト経験のみで外食産業を嫌厭しますが、それは「ワーカー」としてしか外食企業を見ていないからです。本部というマネジメント部門での計画、設計がきちんとしていないから現場にしわ寄せがくる。本部できちんとした設計が出来ていれば、店舗に指示が下りて来た時には作業はより簡略化・平準化がされているわけです。ですから、私は大学内でマネジメント教育をしてほしいのです。今までの大学は製造業に直結した学部ばかりでしたが、3次産業の学部が出来ても良いはずなのです。小売り、流通、サービス業にはまだこれから可能性があるのですから。

外食産業創生期の頃に入社された社員の方々は本当に優秀な方が多く、そういった方々が講師となり、それぞれの専門である「マーチャンダイジング」なり「チェーンストア理論」なり「アカウンティング」なりを大学で講義すればどれだけ有益なことかと思うのです。

ー「MY21」活動にも注力されておられますが？

こちらは開始当時にメンバーが付けた名称ですが、「みんなでやろう 21 世紀」の略です。欧米においては、会社はオーナーのものという考えがありますが、日本では、社員、お客様、地域、取引先等々さまざまなステークホルダーがある。我々の商売も地域のお客様に支えられています。ですから地域に根ざした社会貢献活動を行おうというものです。先ほどお話ししました通り、当社は「人づくり」に力を入れており、特に「徳育」を重視しております。「MY21」活動はその徳育の場でもあります。「あゆみの箱募金」から始まってその他にもさまざまな募金活動、清掃活動、地域文化の発展のための支援などを行っています。また地元の名古屋文理大学に社員を講師として派遣し、業界人材の育成支援も行っております。

ーどの老舗会社も事業継承の困難性に直面しておりますが、事業継承をどのようにお考えですか？

老舗とは 100 年を超えて言うそうですが、我が社は 67 年目です。ですから 100 年を目指して 3 分の 2 まで来たところです。当社も今年から 3 カ年の新計画を進めているところで、継承を始めたところです。先ず長男を副社長に据えました。以前は色々な方に株を持っていたいておりましたが、結局また買い戻しを進めて、まさにファミリービジネスです。

よく「あの人は人徳がある」など言われますが、その人の徳は孫に現れると聞いたことがあります。33 年後の 100 周年の時に、長男が社長なのか次男がなっているのか、または孫がなっているかもしれません。つまり、老舗として生き残っている企業はそのオーナー家族に徳がある。とにかく継続こそが大切だと思っています。



谷澤 憲良 氏

ー最後に学会へのご意見をいただけますか。

折角のフードサービス学会なので、もっと産学一体となつての活動が出来たらよいと思います。具体的には、医・薬系の学会のようなどころでは学会が「これ！」と提唱したことに関連業界は一斉に付き従うわけです。それくらいにインパクトのある実務への応用を、フードサービス学会からもご提示いただきたいのです。そのためには、先ほどの大学寄付講座も含め、特に業界の大手企業はもっと連携して協力をしてゆかなければならないとも思っております。



地域みなさまに支えられているタニザワフーズだからこそ、地域みなさまに恩返しをしたい。
そんな思いからMY21推進運動が始まりました。

伊賀川を美しくする会



クリーンパトロール



伊賀八幡宮の清掃



あゆみの箱



特別支援学校サンボウルご招待



活動状況(平成26年7月現在)

- ①自然環境の保護
 - ・伊賀川を美しくする会へ稚魚協賛15回(毎年1回)
- ②清掃活動
 - ・クリーンパトロール 338回(毎月1回)
 - ・伊賀八幡宮の清掃(毎月1回)
- ③児童養護施設支援
 - ・あゆみの箱募金35回、累計2,788万円(毎年1回)
 - ・あゆみの箱サンボウルチャリティーボウリング大会(第4回)
 - ・児童養護福祉施設食事会12回(毎年1回)
 - ・特別支援学校生徒をサンボウルへご招待(H26年6月より)
- ④地域文化の発展支援
 - ・徳川記念財団事業 岡崎10回・浜松1回(毎年1回)
 - ・家康文庫へ本の寄贈5回(毎年1回)
- ⑤施設の開放・見学
 - ・サンボウルの親子ボウリング教室(累計42回)
- ⑥各本部を通しての支援
 - ・食育セミナー(大戸屋)年3回
 - ・サーティワンのユニセフ募金

児童福祉施設食事会



徳川記念財団事業への協賛



家康文庫へ本の寄贈



サンボウル親子ボウリング教室



あゆみの箱チャリティーボウリング大会



大戸屋食育セミナー



サーティワンのユニセフ募金



KFCのWFP募金



名古屋文理大学での講義の実施



愛される店をめざして・・・
地域に根ざした社会貢献活動を応援して行きたいと思います。



タニザワフーズ株式会社

タニザワフーズ㈱
MY21 パンフレットより抜粋

◇My Study◇

『インバウンド（外国人旅行者）対応をめぐって』

丹治 朋子（川村学園女子大学生生活創造学部観光文化学科 准教授）

街で見かける外国人旅行者の姿

先日、学生を引率して浅草周辺を視察した。久しぶりに歩く浅草寺の仲見世で聞こえてくる外国語は、驚くほど多彩になっており、ほとんどが英語以外だった。

スカイツリーのそばでは、インドなまりの英語で道案内を求められた。路線バスで観光しているという青年、日本人にも難しい路線バスを、日本語がわからない外国人観光者が乗りこなすとは！その度胸に感心し、日本が外国人にも観光しやすい国に変わりつつある様子を実感した。

本稿では、筆者が研究テーマの一つとしている、インバウンド（外国人旅行者）対応について、訪日外客増加の現状とともに整理していく。

訪日外客の増加

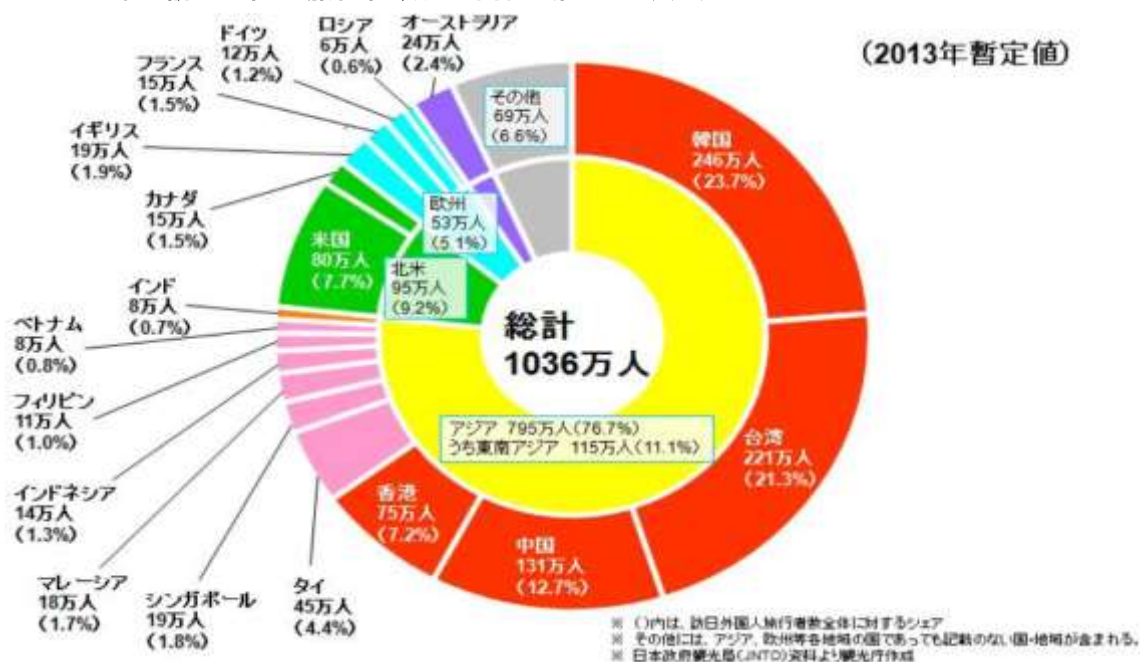
我が国では2003年より観光立国を推進している。中でも外客誘致は重要な政策課

題の一つであり、SARS（重症急性呼吸器症候群）、リーマンショック、東日本大震災などの困難に直面しながらも、2003年には521万人だった訪日外客数は、2013年には1036万人に増大し、この年に初めて1千万人の大台を突破した。日本政府観光局の発表によると、今年6月までの外客数は既に626万人を超えており、全ての月で前年を上回っていることから、今年は昨年を大きく上回ることが見込まれる。

日本政府による訪日外客数の最新の目標値は、東京オリンピック・パラリンピックが開催される2020年に向け、「2千万人の高み」を目指すことが発表されている¹⁾。また、近い将来に3千万人になることを目指して、訪日外国人旅行者の受け入れ環境整備も推進されている。

以下の図は、外客の国・地域別割合を示したものである。アジアからの観光者が全体の3分の2にのぼる。

図 2013年の訪日外国人旅行者数及び割合（国・地域別）



(出典) 観光庁資料

減り続ける日本の人口

2005 年 12 月、「日本の総人口が前の年に比べて 2 万人減った」「人口が戦後初めて減少した」とマスメディアが一斉に報道した。この年に行われた国勢調査の集計結果の速報を受けてのものである。その後、「人口減少社会」という言葉が本格的に広まっていった。

実際には、2006 年から 2010 年までは、1 億 2,800 万人前後とほぼ横ばいで推移していたため、この間は厳密に言えば「人口静止社会」であり、人口減少社会に移行したのは 2011 年からとされる。そして、2050 年には 9,707 万 6 千人になると推計されている(国立社会保障人口問題研究所中位推計による)。

今後、総人口が減り続ける日本において、外客誘致は経済活性化のための重要な施策と位置づけられているのである。

インバウンド対応の基本

では、産業界にはどのような対応が求められるだろうか。

筆者は、2013 年度に文部科学省の補助金を受けて実施された「成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業」の中で、ホテルにおけるインバウンド対応に関するインターンシップモデル構築を担当した。

この研究の詳細については紙幅の都合上紹介できないが、この研究において、インバウンド対応の基本を整理したので紹介したい。

海外からのお客様を迎える際の基本となるポイントは次の 3 つである。

- ①基本的に日本人のお客様と同じ気持ち、姿勢で対応する
- ②お客様の国や地域の文化や旅行形態を知る(メインターゲットから順次着手)
- ③日本の特性を知る(海外との違い、文化、歴史、地理、観光情報等)

インバウンド対応に際し、とにかく、各国語を学ぼうとか、お客様の国や地域の習慣に合わせようなどを第一義的に考えてしまいがちだが、全世界、すべての国や地域の人々に合わせる事は不可能であり、そのような対応を行っている国はどこを探しても見当たらない。これらは、日本のアイ

デンティティを見失うことにもなりかねない上、日本のお客様からは、「外国人ばかりちやほやして・・・」と言われてしまうだろう。もっとも重要なことは、日本人のお客様と同様に歓迎の気持ちをもって応対することにある。海外からのお客様は、自分自身がこの地で歓迎されているかどうかを、日本人以上に気にするものである。「同じように歓迎している」という気持ちをきちんと伝え、実践する必要がある。

とはいえ、宗教や生活習慣によっては、観光客の側に歩み寄るべきこともある。例えば、イスラム教徒のお客様からは、戒律に則った食事提供が求められるだろう。ただし、宗派等によってその厳密性は異なる。イスラムの教えには、絶対に守らなければならないことと、環境に合わせて対応してよいことがある。後者の解釈は個人によって異なることもあり、実に複雑だ。イスラム教のお客様を受け入れるには「ハラール認証をとればよい」という単純な話ではないのである²⁾。

このように相手の事を知るのが 2 つ目のポイントである。前掲の訪日外国人旅行者の国・地域別割合や、自店あるいは地域への訪問者の動向をみて、重点国や地域を絞って勉強し始めるとよいだろう。

別の事例を挙げると、筆者がウズベキスタンの観光事業者に講演した時、受講者から、「日本のお店はどこも笑顔で挨拶をしてくれて嬉しい。ウズベキスタンでは買うと決まったお客様にしか挨拶をしないものだからすばらしい対応だと思う。しかし、なぜレストランで氷入りの水を出すのか？あれほど不親切なことはない」といわれたことがあった。詳しく聞くと、ウズベキスタンでは、無料の温かいお茶を提供する事が一般的であり、冷たい飲み物は体に悪いと考えているとのことであった。これは、日本とウズベキスタンの二国間のちょっとした文化違いであるが、こうした細かい「違い」を明らかにして、対応策を考えていくと、きめの細かい日本らしいおもてなしができるだろう。

日本との違いを確認するためには、あらためて、日本の独自性を学び直す必要がある。日本人にとって当たり前のことでも、海外では通用しないことがたくさんある。

これが3つ目のポイントである。

②と③を比較して、どの部分を相手に合わせて変更すべきなのか、どの部分は日本のやり方を説明してこちらにあわせていただくのかを考えなければならない。

フードサービスをはじめとした接客の現場では、お客様と従業員が直接やり取りをする。この特性は、サービス・マーケティングでは「不可分性」と名付けられている。接客するスタッフだけでなく、お店の提供システムに従って行動するお客様も商品の一部ということである。双方の行き違いによるストレスは、当事者であるお客様とスタッフそれぞれにかかるだけでなく、同じ空間をシェアする他のお客様にもかかってくる。これらを軽減するためにも、②と③の擦り合わせは丹念に行う必要がある。外国人旅行者を「マナーが悪い」と評価している場面をよく見かけるが、この原因のほとんどは文化の違いによるものであり、マナーが悪いのではなく知らないだけということがよくあるのだ。

こうした文化の行き違いを少しずつでも解消していけば、旅行先としての日本の評価は上がり、外国人旅行者を受け入れる側のストレスも軽減されるのではないだろうか。そして、旅行者の評価は、各事業所、あるいは各場面でなされるものであり、1箇所のマイナスが全体の評価に大きく影響してくる。したがって、お客様に接する一人一人のスタッフが知識を持ち、対応を考えられるような仕組み作りが急務であろう。

この他に、現場スタッフの言語力に関しては、まず英語が通じるスタッフの配置が急がれる。他の言語は無理に習得する必要はなく、まずは挨拶程度でもよい。それよりも易しい日本語で説明できるように教育する方が汎用性は高くなるのではないだろうか。

なお、2008年に国土交通省がまとめた『多様な食文化・食習慣を有する外国人客への対応マニュアル ～外国人のお客様に日本での食事を楽しんでもらうために～』は、各国の食習慣を知る上で非常に貴重な資料である。(http://www.mlit.go.jp/common/000059429.pdf) (最終閲覧 2014年8月20日)

注

1) 2014年4月11日、国土交通省観光庁発表による。(http://www.mlit.go.jp/kankocho/news08_000201.html) (最終閲覧 2014年8月15日)

2) 実際にマレーシアのハラル認証を日本で取ることはほとんど不可能と言われている。また、日本を訪問するイスラムの方々の多くは、このレベルの対応までは求めているという。

参考資料

岡本伸之編著、2013、『観光経営学』朝倉書店。

学校法人浦山学園富山情報ビジネス専門学校編、2014、『インバウンド対応が出来る中核的ホテルマン育成のためのカリキュラム、達成基準および産学連携インターンシップモデルコース・評価指標報告書』観光庁、「ビジット・ジャパン事業について」(2014年4月1日) http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kokusai/vjc.html (最終閲覧 2014年4月5日)。

Kotler, P. et. al. 2003, Marketing for Hospitality and Tourism 3rd ed., Prentice Hall. =2003, 白井義男監訳、『コトラのホスピタリティ&ツーリズム・マーケティング第3版』ピアソン・エデュケーション。

千野雅人「人口減少社会「元年」は、いつか？」(総務省統計局『統計 Today』No. 9) (2009年7月3日、2012年11月28日追記)、http://www.stat.go.jp/info/today/009.htm (最終閲覧 2014年4月5日)。
内閣府編、2013、『平成25年度版 高齢社会白書』印刷通販



◇書籍紹介◇



『創発する営業』

上原征彦・小林哲・齋藤訓之・中麻弥美・薬袋貴久 著

丸善出版 ¥1,500 (税別)

平成 26 年 1 月 20 日 単行本 223 頁

ISBN 978-4-621-08449-6

なお、本書は電子書籍としても販売されている。

薬袋 貴久 (昭和女子大学グローバルビジネス学部 准教授)

マーケティングの事例が戦略の問題として語られる一方、営業に関わる事例の多くは、属人的な成功譚として認識され、組織的な取り組みとして語られることは少ない。しかし、ビジネス現場において時折耳にする「我々がつくったものを営業部門がうまく売ってくれない」、あるいは「我々が売りたいものを製品企画部門がつくってくれない」といった作り手と売り手との間に生じる緊張関係の背後には、販売の成果（売り切ること）に対する不確実性の存在という、組織としての解決力を発揮すべき課題がある。

マーケティングの本質は、売れるものをつくること、即ち需要創造を通じて販売を省略する（販売の不確実性を減少させる）点にあると言われるが、そこで創造される需要は、顧客側に知覚可能な状態でア priori に存在するというよりも、企業・顧客間の関係性を基盤とした相互交流によって「創発的に」生み出される場面が多いことに注目すべきである。とするならば、需要創造には、企業が顧客の声を取り込むだけでは不十分であり、提案する価値をめぐって顧客との間に何らかの合意を醸成する営為としての「営業の役割」が求められるだろう。

本書は、『創発するマーケティング』（2008年、日経 BP 企画）に引き続き、上原征彦先生を中心に、こうした問題意識を共有する DNP 創発マーケティング研究会の研究グループによって上梓された。前半の中心は、IC カードの展開に果たした営業のケースを読み解き、創発を需要創造に結び付ける論理を探る試みである。

IC カード開発の経緯は、「長期的な計画は無く、その都度思いついた行動が繰り返され、行動を規定する準拠枠そのものが超短期的で頻

繁に変わる」といった、言わば三日坊主的行動の連鎖にあって、関係者達が、目的成就への情熱を持つ「目的志向条件」、現在の課題を素早く探し次の行動に移る「行動変革条件」、目的の期限内達成を担保する「時間意識条件」、社内外の関係者と一過性でない関係を確保する「関係構築条件」、事態に合わせて目的を柔軟に再定義する「目的解釈条件」という 5 つの要件を遵守することで、機会を失することなく、ひとつの文脈に結実させた事例である。

対話形式で読みやすく構成されたこのケースは、出版に先立って電子書籍として無料公開され、本書の作成過程からも創発が生み出されるよう Facebook 上で読者によるディスカッションが行われた。議論の様子は巻末に掲載されている。

また後半では、関係者間の情報共有によって営業のコーディネート機能を高めたクロネコヤマトのセールスドライバーによるサービス開発、異質なものととの相互作用によって自己組織的な創発の場づくりに成功した B-1 グランプリ、組織の権限関係を創発の契機を活かす方向に変化させ、独自のマーケティング・ガバナンスを築き上げたロッテの菓子の商品開発など、多様な事例に基づく考察が収められている。特に、組織の構成員が、創発を生み出す自由や機会を担保できるようなガバナンスのあり方（計画・管理との付き合い方）についての議論に注目してほしい。

参入と退出が頻繁で、日々激しい競争にさらされているフードサービス業界においては、顧客から選ばれる理由を価格のみに帰着させないワクワクするような創発体験が必要である。本書が、そうした内なる解決力を引き出すきっかけとなるならば幸いである。

◇活動報告◇

(平成 26 年 3 月 6 日～平成 26 年 8 月 25 日)

3月7日（金）理事会

- 創立 20 周年記念出版事業について
- 役員改選について
- 各委員会事業進捗確認
- 入会審査

4月14日（月）

フードサービスマネジメント研究部会

- 「サービスパーソンが発する『暗黙知』の一考察」

中富商事(株) 代表取締役 中富貴仁 氏

4月25日（金）理事会

- 平成25年度事業報告及び平成26年度事業計画案について
- 平成25年度収支報告及び平成26年度事業予算案について
- 役員を選任の件について
- 第19回年次大会進捗について
- 第11回研究助成採択について



5月10日（土）第19回通常総会・年次大会（於：学習院大学）

5月10日（土）

第19回通常総会（於：学習院大学）

- 平成25年度事業報告の件
- 平成25年度収支決算承認の件
- 役員選任の件
- 平成26年度事業計画の件
- 平成26年度収支予算の件
- 第15回論文賞・学会賞の発表
- 第11回研究助成採択者の発表

5月10日（土）

第19回年次大会（於：学習院大学）

○基調講演

「新たなビジネスモデルの源泉～職業体験施設『キッザニア』と、食と農のテーマパーク『オークビレッジ 柏の葉』の挑戦」
KCJ GROUP(株) 代表取締役社長兼CEO 住谷栄之資 氏

○パネルディスカッション

1. 「フードサービス業界における人材確保のための取組み」

(株)グルメ杵屋 執行役員総務部門長 加藤誠久 氏、タニザワフーズ(株)開発グループハビットチームSC開発担当 河木智規 氏、UCCフードサービスシステムズ(株) 総務人事室長 中農康太 氏

2. 「フードビジネス業界における人材活用の視点」

味の素(株) 人事部グローバル人事グループ長 松澤巧 氏、(株)藤居事務所 代表取締役社長 藤居譲太郎 氏、宮城大学事業構想学部 准教授 高力美由紀 氏

○セッション

1. 「100年企業への理念共有と人材育成PDCA」

(株)ねぎしフードサービス 代表取締役社長 根岸榮治 氏

2. 「最近の労務問題における危機管理」
フランテック法律事務所 弁護士 金井高志 氏

3. 「インターナル・マーケティング～内部顧客の満足はサービスにどのような影響を与えるか」

首都大学東京オープンユニバーシティ 教授 小泉徹 氏

4. 「人形町今半のホスピタリティ～外食経営への思い～」

(株)人形町今半 代表取締役社長 高岡慎一郎 氏

5. 「オーナーシップ：サービス・プロフィット・チェーンの新たな展開」

亜細亜大学経営学部 教授 川又啓子 氏

○自由論題5題

6月23日（月）

フードサービスマネジメント研究部会

○「フードサービスにおける人材確保と定着率について学会発表のフィードバック」
静岡産業大学経営学部 特任教授 服部勝人 氏、タニザワフーズ(株)開発グループハビットチームSC開発担当 河木智規 氏、学習院女子大学大学院修士課程 楠野恭巳 氏、名古屋工業大学大学院博士前期課程 伊藤公佑 氏

6月27日（金）編集委員会

- 年報19号投稿論文査読分担
- 年報19号編集について
- 会報『RECIPE』編集について

6月30日（月）理事会

- 各委員会組織について
- 創立20周年記念事業について

7月7日（月）研究委員会

- 2014年度研究部会実施について（プログラム策定ならびに運営分担）

7月28日（月）理事会

- 創立20周年記念事業について
- 組織対策委員会（仮称）組織について
- 入会審査

8月4日（月）編集委員会

- 年報19号投稿論文査読結果の検討
- 年報19号編集について
- 会報『RECIPE』編集について

8月20日（月）研究部会

○「データから読み解くフードサービス」
(株)日本経済新聞社編集局調査部 次長 白鳥和生 氏、(株)外食産業新聞社『外食日報』編集長 管則勝 氏



8月20日（水）研究部会（於：JFセンター会議室）

日本フードサービス学会 創立20周年記念年次大会開催概要決定

先般開催の理事会にて、次回年次大会を創立20周年記念大会とし、下記概要にて開催することが決定しました。実行委員会は理事会が兼任することとなり、委員長は江口学会長が務めます。大会テーマ、プログラム等詳細は、後日改めてご案内させていただきますので
 乞うご期待下さい！**先ずは、日程のご確保をお願いします。**

開催日：2015年6月6日(土)

会場：東京都内（予定）

実行委員長：江口泰広(学習院女子大学国際交流学部・教授、本学会長)

これまでの大会概要

回	実施年月日	大会テーマ	実行委員長	会場
1	1996年1月27日	豊かで美しい食文化の創造		日本海運倶楽部
2	1997年1月25日	「顧客シェアの創造」ーすてきな食の安全と豊かさを求めて	村田昭治	ホテルニューオータニ東京
3	1998年1月24日	いま、美 価値 哲学のあるフードサービスビジネスの構図	村田昭治	日本海運倶楽部
4	1999年1月23日	フードサービス産業の進化の方向 ー消費と競争の変化に如何に対応するかー	田島義博	日本海運倶楽部
5	2000年1月22日	21世紀に向けてのフードサービスの変革 ー地域社会、競争への適合、サプライチェーンの構築ー	上原征彦	日本海運倶楽部
6	2001年1月20日	変わるフードサービス産業の成長モード	上原征彦	日本海運倶楽部
7	2002年1月26日	新世紀フードサービスの再考	江口泰広 (梅沢昌太郎)	学習院大学
8	2003年5月10日	フードサービス業の社会的貢献をどう高めるか	梅沢昌太郎	明治学院大学
9	2004年5月14日 15日	フードサービス業の過去・現在・未来を考える	吉田節夫	パシフィコ横浜
10	2005年5月14日	フードサービス産業の“これから”を考える	青井倫一 (吉田節夫)	TOCビル
11	2006年5月13日	フードサービス産業の“価値”を考える ～その創造とコミュニケーション～	江口泰広	学習院女子大学
12	2007年5月12日	フードサービスの生活インフラ化を考える	青井倫一	慶應義塾大学
13	2008年5月10日	フードサービス産業におけるCSRを考える	三村優美子	青山学院大学
14	2009年5月9日	フードサービス産業のraison d'être<存在理由>を問う ～明るい未来を開く新機軸とは～	疋田 聡	東洋大学
15	2010年5月15日	フードサービス産業の新潮流を探る	相原 修	成蹊大学
16	2011年5月15日	フードサービスの新たな地平線を探る ～今、顧客が求める価値とは何か？～	藤居譲太郎	明治大学
17	2012年5月12日	フードサービス業の今後を考える	青井倫一	青山学院大学
18	2013年5月11日	フードサービス 成長への突破口ー新たな競争力の源泉ー	横川 潤	学習院女子大学
19	2014年5月10日	フードサービス 成長のための人材活用と教育	上田隆徳	学習院大学

◇RECIPE にご意見ご要望をお寄せ下さい◇

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同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。お気軽に下記事務局までご連絡下さい。

日本フードサービス学会編集委員会（役職・氏名 50 音順）

委員長 小林 哲（大阪市立大学経営学研究科 准教授）
委 員 小川美香子（東京海洋大学先端科学技術研究センター 助教）
兼村 栄哲（駒澤大学経営学部 教授）
立原 繁（東海大学観光学部 教授）
丹治 朋子（川村学園女子大学観光文化学科 准教授）
中村 仁也（株式会社ゴーガ 取締役）
薬袋 貴久（昭和女子大学グローバルビジネス学部 准教授）
横川 潤（文教大学国際学部 准教授）



◇編集後記◇

RECIPE 第 30 号をお届けいたします。

巻頭言は、昨年、ユネスコの無形文化遺産に登録された「和食」を取り上げ、料理そのものではなく、その背後にある和食の特徴を 10 の観点から整理しています。本文でも述べているように、和食は、ジャンルを超えて日本で供されるすべての食に当てはまる言葉です。これを機会に、業界全体で和食の維持・継承に努め、フードサービスの発展につながればと思います。

My Business は、マルチブランドのフランチャイジーとして有名なタニザワフーズ株式会社の谷澤憲良社長にお話を伺いました。マルチブランド・フランチャイジーという新たな事業形態のパイオニアである谷澤社長は、その事業を確立した今日においても、新たな施策に着手し、日々革新を続けており、多くの方にお読みいただきたいインタビュー記事になっています。

My Study は、川村学園女子大学の丹治朋子先生です。今日、その増加が東京に限らず地方都市でも実感されるようになった外国人旅行者の実態や対応方法について、丹治先生のご研究を通じた意見が述べられており、その対応に迫られている方はもちろんのこと、このビジネス・チャンスを活かそうとしている人にとっても、大いに参考になるかと思います。

書籍紹介は、上原征彦先生他が書かれた『創発する営業』（丸善出版）です。顧客から選ばれするためのワクワクするような体験を引き出す「創発」をテーマとしており、フードサービスに携わる方にも有益な内容になっています。ぜひ、ご一読いただければと思います。

【日本フードサービス学会 理事・編集委員長 大阪市立大学経営学研究科 准教授 小林 哲】

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

一般社団法人 日本フードサービス協会 内

TEL. 03-5403-1060 FAX. 03-5403-1070 E-mail: info-gakkai@jfgakkai.jp

RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE RECIPE