

日本フードサービス学会

RECIPE

VOL. 39

発行日／2019年3月8日

発行／日本フードサービス学会

◇巻頭言◇

食の産学連携

～『外食インカレ2018』を振り返って～

日本フードサービス学会 理事
専修大学商学部 教授 奥瀬 喜之

昨年、日本フードサービス学会ならびに日本フードサービス協会としては初めての、学生を対象としたコンテスト『外食インカレ2018』が開催された。全国の大学から138件の応募を頂くことができ、11月の最終報告会に至るまで、成功裏に進めることができた。これもひとえに協賛企業をはじめ、日本フードサービス学会および日本フードサービス協会の多くの方々のお力添えを頂いたからこそであり、この場をお借りして外食インカレ実行委員の一人として心からの感謝の意を表したい。

11月17日に日本青年館にて開催された最終報告会では、二次審査を通過した6チームから熱のこもったプレゼンテーションが披露された。外食インカレ審査員長で日本フードサービス協会会長の高岡会長からは、「一番の印象は非常に楽しかった。出てくるアイデア、アイデアが、どれも我々が考えている以上のものだった。とても一企業では考えられないようなアイデアを提案してくれた」とのコメントを賜った。実際に外食産業をけん引しているトップからこのような言葉を頂けたことは、学生ばかりではなく実行委員としても、うれしい限りである。

また、参加した学生たちにとっても、外食インカレが有意義な機会であったことは想像に難くない。特に最終報告会に残った

6チームは、実務の最先端で外食産業の未来について真剣に考えている実務家に、自らが考えた企画提案を披露する経験を得た。その経験は少なからず緊張を帯びていたかもしれないが、同時に、なかなか成し得難い経験でもあったに違いない。それぞれが少なからず手ごたえを感じ、今や、自信をもってその後の学生生活を踏み出してくれているものと思う。何よりも、実務家との質疑応答や懇談を通して、外食産業をより身近なものとして捉えてもらえるようになったのではないかなと思う。

そして、外食インカレの恩恵に預かったのは、企業や学生ばかりではない。かくいう私もその恩恵に預かった一人である。今回、外食インカレをともに作り上げてきた実行委員の仲間をはじめ、これまで膝を突き合わせて語り合う機会の少なかった実務関係者の方々と、気をおかずに話をする機会を得ることができた。そのことを通じて、外食産業の素晴らしさ、また外食産業が抱えている課題にもリアリティをもって感じることができるようになった。私自身が、マーケティング研究、消費者行動研究を専門とする研究者として、どのように外食産業という業種を見つめ、関わっていくべきなのか、少しずつ見えてきた気がしている。まさしく産学連携の果とってよいであろう。今度は実務関係者の皆様にお返しをし

◇My Business◇

株式会社ワンダーテーブル 代表取締役社長 秋元巳智雄 氏 に聞く
『外食における市場開拓とフィロソフィー経営』インタビュー・構成 小林 哲（大阪市立大学経営学研究科 教授）
薬袋 貴久（昭和女子大学グローバルビジネス学部 准教授）

2018年12月26日、世界の魅力的な外食ブランドを日本へ誘致し展開するなど、外食ビジネスの国際化やホスピタリティの分野でオピニオンリーダーとして活躍する株式会社ワンダーテーブル代表取締役社長、秋元巳智雄氏にインタビューを行った。あわせて、「外食インカレ2018」実現の先導的役割を担った同氏に、その総括と展望を伺った。

ー2018年7月、「Peter Luger Steak House（以下、Peter Luger）」との日本における店舗展開の独占契約が話題になりました。開店が楽しみです。どのようにアプローチされたのですか。

秋元 「Peter Luger」は、130年以上の歴史の中で、熟成肉のステーキを世界に広め、ミシュランはもちろんのこと、一般ゲストによる格付けサービス、ザガット・サーベイで30年以上に渡り上位にランキングされ、全米トップとも言われているステーキハウスです。これまで、恐らく何百という会社がオファーをしてきたと思います。

実はこの件は、ビジネスの話から入ったのではないのです。僕らは、ステーキが好きですから、オーナーと会う機会があって、一緒に食事をして、話をするようになったからこそやりたくなった。何度も会ううちに信頼が醸成されて、ちょうど1年程経った時に互いの気持ちが重なり合った。このステーキを僕らが再現できたら、日本のお客様に喜んでもらえると思ったのです。



秋元巳智雄氏

ーワンダーテーブルのミッションに、「市場を拓き、嬉しい時間（とき）を創る」とあります。「市場を拓く」とは、また「嬉しい時間（とき）」とは、どのようなことをさしていますか。

秋元 僕たちは、ミッション、ビジョン、バリューズに分けて、フィロソフィーをつくっています。まず、ミッションにある「市場を拓き」というのは、「ブルーオーシャン戦略」であり、すでにある市場でライバル企業と激しい差別化や価格競争で戦うのではなく、ライバルが少ない新しい市場を自ら開拓して、そこで優位に事業を行うことをしています。社内では、ライバルの少ない市場をニッチ市場と呼び、ニッチ市場でトップを取れるブランド展開をしています。

企業哲学

■Wondertable Philosophy

ミッション 常に挑戦し続ける事
市場を拓き、嬉しい時間を創る

ビジョン 2020年度に向けてのあるべき姿
卓越したブランドとホスピタリティで
世界のお客さんを魅了できる外食企業となる

バリューズ すべての行動の基本となる事

1. 自分を大事にする
2. 仲間を大事にする
3. お客様を大事にする
4. 社会を大事にする



㈱ワンダーテーブル提供

例えば、「Barbacoa」という僕たちの代表的なブランドがあります。「Barbacoa」は、ライバルの多いステーキ業態ではなく、シュラスコ（ブラジル風バーベキュー）に特化したブランドです。本格的なシュラスコのお店は東京でも十数件ですが、その内6軒が僕たちのお店です。僕たちは25年にわたって常にもっとおいしいサラダ、もっとよいお肉の提供に挑戦してブランドを磨き、「Barbacoa」をトップブランドに育てあげてきました。「Barbacoa」の価格帯は、競合店よりも1,000～2,000円程度高いのですが業績は好調です。

よいものを提供して、それに見合った価格を提案し、お客様からご支持を頂けるようなビジネスモデルをつくる。価格競争に巻き込まれることなく、適正に展開できる。それが、「市場を拓く」ということを大切にしている所以です。その市場の中で「嬉しい時間（とき）」をつくるビジネスをやっています。

－「嬉しい時間（とき）」というのは、なかなか聞かない言葉ですね。

秋元 あえて「楽しい時間（とき）」という言葉を使いませんでした。社員一人ひとりに対して、来店されたお客様の「嬉しい時間（とき）」とは何かを考えて行動しようと問いかけています。ある人が何か行動しないと相手は「嬉しい」という言葉を使わないですね。例えば、二度目の来店なのに僕の名前を覚えてくれて嬉しかった、シェフが好みの塩加減を調整してくれて

嬉しかったなど、社員が何らかの意思を持って働き行動することが大切なのです。「嬉しい時間（とき）」は、ホスピタリティの発揮ともいえるでしょう。

－ワンダーテーブルのビジョンに「卓越したブランドとホスピタリティで世界のお客さんを魅了できる外食産業となる」とあります。「卓越したブランドとホスピタリティ」とは何をさすのでしょうか。

秋元 ビジョンは、将来に向けてのあるべき姿を提示するものです。今は2020年に至る6年間の中期計画に対応させています。「卓越したブランド」というのは、ニッチな市場で、高い専門性とクオリティの商品やサービスを提供し、ユニークな体験ができるワンダーテーブルらしいブランドをしっかりと磨いていくという意味です。

例えば「Obica mozzarella bar（以下、Obica）」は、いわゆるイタリアンではなく、モッツァレラチーズの専門店という新しい市場をつくってきました。このジャンルは、僕たちが一番初めに日本で展開し、競合は数社しかありません。そこでモッツァレラをめぐる高いクオリティのオペレーションを組んでユニークな体験を提供しています。「Lawry's The Prime Rib（以下、Lawry's）」でも、お客様の目の前でサラダをつくったり、お肉をカットしたりといったユニークな体験がある。一方、「Union Square Tokyo」や「Jean-Georges Tokyo」は、既存の料理ジャンルの専門店ではありませんが、ニューヨーク料理とかモダン・フレンチといった新タイプのニッチなブランドなのです。

－フュージョンでもないのですか。

秋元 フュージョンという捉え方は広すぎます。「Jean-Georges Tokyo」のメニューは、技術的にはフレンチですが、人種のあるつぼのニューヨークらしく、味付けがスパイシーだったりアジアンだったりする。その意味でモダン・フレンチなのです。ニューヨークの多様な人々が、よりエキサイティングなフランス料理を食べたくなった時、それは、「Jean-Georges Tokyo」の

料理になる。ただ料理するのではなく、また仕組みに甘えるのではなく、高いクオリティでユニークな体験ができる僕たちらしいブランドとして磨いていく「卓越したブランド」のひとつということです。

―卓越という言葉には、より良く変化していくという意味が込められているんですね。

秋元 この20年間、「モーモーパラダイス（以下、モーパラ）」や「鍋ぞう」といったカジュアルなブランドにおいても、もっとおいしくしゃぶしゃぶやすき焼きを食べられないかということはずっと考え続けています。

また、ブランドだけでなく、ホスピタリティにおいても、より良くしていこうと努めています。僕たちはサービスとホスピタリティを分けて考えています。マニュアル化でき、教育できるものがサービスです。これは仕組みの問題ですから、サービスは上司や会社の責任です。お客様に笑顔で「いらっしやいませ、おすすめはこちらです。」と挨拶することは教育できるわけです。

一方、二度目の来店なのに名前を覚えてくれていて嬉しかった。これは、ホスピタリティの発揮です。しかし、ホスピタリティとは概念なので、いかにしてホスピタリティを具体的に発揮するかということは、なかなか教えられるものではない。お客様に感動して頂くために、上司や先輩の姿を見て、社員自身が関心をもって自ら発揮したいと思わない限りはできないですね。サービスだけではなく、ホスピタリティを発揮してお客様を魅了しようという姿勢が「卓越したホスピタリティ」です。

―世界を意識したのはいつの時点からでしょうか。

秋元 海外進出を本格的に意識しはじめたのは2012年の中期計画からです。僕たちには、世界のブランドを日本で展開してきた約25年にわたる歴史があります。

「Barbacoa」は24年、「Lawry's」は17年、「Union Square Tokyo」が11年、

「Obica」「Terres de Truffles, Tokyo」は10年になります。こうした積み上げの歴史の中で、海外の外食ブランドを日本でしっかりオペレーションするという点では、企業としてリーダーシップを発揮できるポジションに育っていると自負しています。海外進出についても、台湾に会社を作ったのが20年以上前、タイのFCが15年前であり、外食企業の中では、比較的、早期より海外進出しています。



㈱ワンダーテーブル提供

また、インバウンドの取組みですが、バブル崩壊後、失われた20年という不景気の時代があり、多くの日本人は外食を控えてしまった時期があった。30坪程の飲食店の売上には店長力が重要ですが、もともと100～300坪の店舗が中心の僕たちにとっては、店長の実力だけでは如何ともし難く、当時の僕は、宇宙人でもいいから来店してほしいという気持ちでした。そんなときに、店舗を見たら香港、台湾からのお客様がたくさん来店していることに気付いた。そこで、僕らは旅行代理店と組んでツアーのピックアップに取り組んだわけです。このように、後から中国やASEANのビザ緩和があってインバウンドという言葉が出てくる以前より取り組んでいます。

インバウンド、海外ブランドの誘致、海外進出という3要素について、ノウハウの蓄積があったので、2012年の前中期計画で、「人とブランドを磨いて世界で戦える会社を作ろう」というビジョンを打ち出し一気にドライブをかけたわけです。

当時は、先程の3要素の芽が出始めた時期である一方、2008年のリーマンショック、2011年の震災の影響を受けて何十件も店を閉めざるをえない苦難の時期でもありました。大量にお店を整理する中で、世界で戦う会社をめざすという宣言は、社員にとって興ざめを感じるメッセージだったかもしれません。でも当時の僕は、それを3年間言い続けて、過去最高益を更新し続け、2014年に中期計画をやり遂げた時には本当に世界で戦える会社になってきた。世界のお客様を魅了できる会社をめざすという現行の中期計画はそのアップデートです。

ー自社が展開する海外ブランドをどのように選定されているのかに興味があります。

秋元 単にビジネスだけを考えて、海外ブランドを日本に持ってきたらうまくいかないでしょう。ブランドは成功要因の一つでしかありません。僕は、ブランドをオペレーションする会社自体が大切だと思っており、オペレーターがブランドに対してどんな理念で取り組むかが成功の核だと思っています。

当然、失敗やトラブルは付き物ですから、ブランドの名声以上にトラブルを乗り越えられるような経営者同士の信頼関係がつかれるかが重要です。これは海外進出のパートナーに対しても同様です。ただ、こちらの場合は、これに加えて先方の資金力が重要です。僕らのしゃぶしゃぶ店は店舗面積が大きく、テーブルに1つずつ電磁調理器を設置するなど設備投資が必要になるからです。

ー海外ブランドの導入も自社の海外展開も、そのままの移転かローカライズによる適応かは重要な選択肢になりますが。

秋元 僕らは、いずれの場合でも、基本的にはローカライズを前提にしません。でも本物感やブランドコンセプトを突き詰めた上で、若干のローカライズが必要な場面はあります。ローカライズできる能力の重要性が分かった上で、何を大事にすべきか

考えられないと駄目ですね。それでも相手との間の齟齬は起こり得るのです。

ー一生で終わりではなく、育てていくということですね。トリップアドバイザーを見ると、新宿区は飲食店数の登録日本で8,600件以上ありますが、今は1位が新宿三丁目の「鍋ぞう」、2位が歌舞伎町の「モーパラ」ですね(※取材当時)。SNSのインフルエンサーにアピールするなどの工夫があるのですか。

秋元 いや、それはないです。むしろ僕たちは、中国語、英語、韓国語など単に多言語対応するのではなくて、僕たちの理念を理解し、日本人が日本のお客様に説明するように、しゃぶしゃぶやすき焼きのおいしい食べ方を外国のお客様に母国語で丁寧に説明できる外国人を雇用し戦力化しています。そうした説明ができないと、すき焼きなのにゴマダレを付けたり、生卵を鍋の中に入れたりなど、外国のお客様もおいしく食事が楽しめないし、満足にもつながらない。銀聯カードやアリペイでの決済など、ハード面での対応は当然ですが、ソフト面で喜んで頂くことが大切です。

2017年には2,800万人の外国人が日本全国にやって来たわけですが、当時僕らが展開する51店舗に外国人のお客様だけで35万人が来店されました。新宿の「鍋ぞう」に行くと日によって8割がインバウンドのお客様です。外国人にとって新宿や歌舞伎町は鍋の聖地などと言われていますが、テレビ取材を受けるとうちのお店がよく出てきます。それは、メニューや多言語対応できるスタッフ、Wi-Fi環境、お客様のクチコミ情報など、外国人の皆さんが安心して来店し喜んでもらえるような仕組みが整っているからだと思っています。

ーすごいですね。よく日本人は小規模店舗で品質を上げるのが得意と言われていますが、大きな店舗のマネジメントはシステムにしないと難しいですね。

秋元 僕ら自身が国際化して、日本人のお客様に行ってきたことを外国人のお客様にも伝えることに取り組まなければなり

ません。だから、フィロソフィーもお店や店長によって浸透の度合いが異なっているのではないのです。だから僕は、動画を見て確認テストをするようなeラーニングの仕組みを持っています。外国人スタッフ向けの英語版もあります。外国人を雇用し、それを戦力化して、外国人のお客様に喜んでいただくのです。

ー「Lawry's」には、ジョージさんという名物スタッフがいますね。

秋元 当初は日本語が話せるアフリカ人といった感じでしたが、彼の場合は、ホスピタリティの素養を持っていたのだと思います。そこに僕らの企業理念が伝えられて彼にはピンと来たのでしょう。

「Lawry's」は、女性スタッフがドレスを着てフロアサービスをする仕組みですから、メインのサービスマンではない彼らにも新たな役割をとということで、ワゴンで食後酒を勧奨するアイデアが発端でした。彼は自らその役割を育て、お客様と色々なコミュニケーションをするようになりました。彼の出身国当てクイズをして、正解すると、ガーナ出身なのでガーナチョコレートあげるといった会話をしたりね。

ワンダーテーブルには、アルバイトが約2,500人、そのうち外国人が約600人働いています。だから、僕たちのお店は、すでに外国人がいないと成り立たなくなっています。フィロソフィーも、日本語、英語、中国語、タイ語、ポルトガル語で周知しています。彼らの位置づけは日本人従業員の補完ではなく、十分に戦力化された人材なのです。外国人が普通の日本人よりも給与が安くて休みがないといった話を聞きますが、よくそんな会社が成り立つと思うわけです。

ーなるほど。では、4つのバリューズ(①自分を大切に、②仲間を大切に、③お客様を大切に、④社会を大切に)についてはいかがですか。

秋元 バリューズは、価値基準(=行動の基本)を示しています。4つのバリューズについて、僕は、どれも大切だが順番がポ

イントだと社員に言っています。外食でも、お客様第一主義を掲げる企業は多いのですが、僕はあえてそうしていません。僕は、社員やアルバイトの皆さんに、自分を大事にするというのは、不機嫌でつらい状態にならないように、自分を磨き成長できるように、各自が心身をコントロールしマネジメントしてくださいと言うのです。また外食で働く人の中には、家族を二の次にする方も多いのですが、僕たちは家族の協力無くして気持ち良く働くことはできませんから、家族に感謝する。そして自分を大事にできる人は、隣の仲間のことも考えられる人でもあります。

まさに、モチベーションの高い人が仲間を大事にしている状態こそが、「いい店」であり、お客様は「いい店」に喜んでくださる。お客様を大事にできるようになったら売上も利益も上がってくるから社会に貢献できるわけです。「いい店」はこうやってつくるということをバリューズは示していると考えています。

ーでは、「いい店」づくりに向けた教育システムについて教えてください。

秋元 知識や技術は後でも教えることができますから、まずは採用の段階でワンダーテーブルに合う人材かどうか、そのパーソナリティを見極めることが大切です。僕たちは、過去の経歴や経験を重視するのではなく、ホスピタリティの「タネ」を持っているかどうかを見ます。お客様に喜んでもらいたいという方はハッピーになりますが、ただ料理を作りたいという方、フィロソフィーと聞いて面倒くさいという方は向かないですね。具体的には「カシコイ社員」と言っていますが、カシコイというのは頭が良いという意味ではなく、感謝(カ)、親切(シ)、好奇心(コ)、飲食が好き(イ)ということなのです。

ー確かに、料理が作りたいという人と喜んでもらいたいという人の2タイプがいますね。

秋元 ええ。そこには、教育では変われな

い部分と言いますか、センスと言いますか、人がもともと備えている何かがあるという認識を持っています。ですから、入口を大事にしています。

教育の仕組みは、色々備えていますが、まずガイドブックという教科書があります。これは、指南する材料のひとつでしかなくて、それを覚えて、それを基盤に仕事をしようというわけです。ですからマニュアルではありません。この通りにすればできるなんてことはないわけです。

ワンダーテーブルには、ガイドブックに加え、個々の社員の成長に合わせて、誰が誰のために、いつ、どんな手順で何を教えるかを示すトレーニングラインというシステムがあります。またワンダーテーブルカレッジという研修制度をつくり、社員の

段階に合わせてプログラム化しています。最近人気の研修は、レストランの英会話ですね。

こうしたガイドブックや研修については、目下eラーニング化を進めており、専用のアプリを構築しました。社員のランクに応じて、コンテンツにいつでもアクセスできますし、履歴も確認できます。また、こちらから一斉に連絡事項を伝達できるだけでなく、社内の通報制度にも対応していますので、ハラスメントに関する通報や、トラブル対応、事故対応の検索や質問も簡単にできます。トラブル対応については、ガイドブックでカバーしている事例もありますから、情報を整理することは、皆が有効に時間を使うことにつながります。



㈱ワンダーテーブル提供

一働き方改革の一つでもありますね。

秋元 外食として、働き方改革の重点項目は長時間労働対策です。アルバイトも含め、労働時間の見える化、労務環境のモニタリングと個別指導のための仕組みを3年前からつくっています。とはいえ人手不足も深刻な課題ですから、現場の状況に合わせて単純業務の機械化や外注化を実施したりして、個々人の業務負担軽減に取り組んでいます。年齢が上の世代の店長の中には、長時間働くことを苦にしない人がいます。でも、外食で働く若い世代の社員へのメッセージとして、上の世代の意識を変えないとなりません。その点でも、プロフェッシ

ョナルは重要なキーワードです。時間のボリュームが減っても、一人ひとりが成長意欲を持って高いパフォーマンスを発揮できるプロの仕事を実現し、働き甲斐のある会社になろうとしているのです。

ーさて外食インカレでは、いろいろとお世話になりました。率直な感想をお聞かせください。

秋元 こちらこそありがとうございました。

率直な感想としては、生みの苦しみだったなというものです。大会運営自体は、すばらしいチームが結成されたので心配し

ておりませんでした。一番不安だったのは、学生の皆さんが興味を持ってエントリーしてくれるかどうかでしたが、37 大学から 138 チームが集まり、大きな達成感につながりました。

次なる不安はプレゼン内容でしたが、最終選考の 6 チームは、僕が想像していた以上のレベルでした。審査員を務めて頂いた経営者や省庁の皆さんも、未来のことを一生懸命考えた報告を高く評価してくださり、外食業界としても気づきをたくさん貰ったはずです。

ただ、外食インカレは 1 回で終わる企画ではなく、継続しないと意味がないと思っています。だから大学の先生方には、学生が外食に興味を持って研究することを勧め

ていただきたいと思います。外食インカレの継続によって、学生の外食を見る目が少しずつ変わってくることを期待します。大学生の就職希望業種ランキングでは、外食は下から 2 番目の不人気業種です。ですから、外食は、人生を賭けて働くに相応しいやりがいのあるビジネスであるということの理解を進めたい。また、食は文化であり、食は日本の代表的な産業でもある。そこにも興味を持ってもらいたいです。

一同感です。学会としても、ここから先を育てたいと思っております。
本日はありがとうございました。

【以上、談】



『外食インカレ 2018』最終審査・表彰式 (2018 年 11 月 17 日、於 日本青年館)

大学生・大学院生が提案する「外食産業の未来」 『外食インカレ 2019』を実施します

(一社) 日本フードサービス協会、日本フードサービス学会との共催にて実施したビジネスアイデアコンテスト『外食インカレ 2018』は、全国の大学から全 138 チームの応募をいただき、2 回の書類選考を経て、最終審査では 6 チームによるハイレベルなプレゼンテーションが繰り広げられました。

このたび、『外食インカレ 2018』に引き続き、

『外食インカレ 2019』を実施いたします。

募集テーマ、スケジュール等については改めて

お知らせしますが、大枠は前回に倣ったものとなる予定です。



◇My Study◇

沖縄地方部会を振り返って

日本フードサービス学会 研究委員
秋田県農業試験場経営企画室 主任研究員
齋藤 文信

昨年10月、初の沖縄県での開催となる地方部会（沖縄地方部会）が、沖縄県との共催により開催されました。当日の模様と開催準備に関わる機会がありましたので、その内容をご紹介します。

1. 開催概要

沖縄地方部会は、2018年10月26日（金）沖縄県那覇市おもろまちの沖縄県立博物館・美術館（おきみゅー）にて、「おきなわ食材の店」登録証交付式に併催する形で行われました。テーマを共催者である、沖縄県（農林水産部流通・加工推進課）と協議し、沖縄県地産地消シンポジウム「つながる地産地消—観光・外食と地域の活性化—」として開催しました。会場の選定には沖縄県農林水産部のご協力により、県立博物館・美術館の講堂という沖縄県内有数の格式ある施設で開催することができました。

シンポジウム当日は県内外から約180名の方々をご参加され（県外からの参加は約20名で当学会以外の方もいらっしゃいました）、盛会となりました。また、開催の様子は28日付の琉球新報に掲載されています。

このシンポジウムは、3部構成で進行し、第1部は前述の「おきなわ食材の店」登録証交付式、第2部は基調講演として相原会長による開催あいさつの後に、農林水産省食料産業局産業連携課高橋広道課長による講演、続いてロイヤルホールディングス株式会社菊地唯夫会長兼CEOによる講演が行われました。当初は、当学会会員でもある食料産業局新井ゆたか局長が基調講演を行う予定でしたが、急な公務のため高橋氏が登壇されたものです。そして第3部は、基調講演者のお2人に加えて、パネリストとして沖縄県農業協同組合（JAおきなわ）農業事業本部久高成次統括参事役、

ホシザキ沖縄株式会社平田公夫代表取締役社長、株式会社沖縄ファミリーマート商品部小林健祐部長によるパネルディスカッションが、伊波紗友里キャスターの司会により行われました。

2. 基調講演・パネルディスカッションの内容

まず高橋課長による基調講演は、「地産地消及び6次産業化の推進について」と題し、統計データを紹介しながら、沖縄では観光客が増加していることを踏まえて沖縄独自の食材を活かすことがカギになるという講演を賜った。続いて菊地会長からは、「外食産業の持続的成長と地方の活性化」と題し、ロイヤルHDでの経営計画策定を紹介いただき、ビジネスモデルごとに経営戦略を変えていくことが重要であるといった戦略論に関わることや、付加価値の源泉について、従業員の働き方改革に関する話題など多岐にわたる内容でご講演を賜りました。

パネルディスカッションでは、まず基調講演者2名（コメンテーター）以外の3名のパネリストから、企業・団体紹介と地産地消に関わる取り組み状況の説明が行われました。久高統括参事役からはJAおきなわのファーマーズマーケット（直売所）出荷会員は9,300名であること、マンゴーシーズンには県外からの利用客が増えること、直売所を仕入れの場に使う飲食店が多いこと、本島中部の店舗は米軍関係者の利用も多く、なかでも切り花が良く売れることなどが紹介されました。平田代表取締役社長からは、社員9名からスタートし167名の社員数となっていること、飲食店やホテルなどフードサービス向け機器が事業の主力であることを活かし、地元沖縄の食材を活用したメニュー開発支援プログラムを提供していること、最近ではイン

バウンド対応支援も積極的に行っていることが紹介されました。そして小林部長からは、徹底したローカライズを進めていること、観光立地の8店舗では離島のいいもののセクションとして離島の特産品を販売していることや、県内すべての大学が参加（当初は4大学でスタート）する実践型の商品開発インターンシップ「学P沖縄リーグ」を開催していることが紹介されました。



会場の様子（パネルディスカッション時）

コメンテーター、パネリストによるディスカッションでは、地元の人が支持しなければ地産地消は成立しないこと、仕入れの際に買ったたくのは買い手（外食）側が利益を出せていないことが要因であること、直売所の販売額が多い県（上位5県）は花き販売額の多い県と重なっていることが紹介されるなど、活発な議論が行われました。



ご登壇された皆様

3. 開催に向けての準備

この沖縄部会の開催に際して、沖縄県側の窓口となった沖縄県農林水産部流通・加工推進課の方々にはご尽力いただきました。改めてお礼申し上げます。

2017年6月に加工推進課に伊藤研究委員長と共に訪問し、第1回目の打ち合わせを行いました。その後3回ほど沖縄を訪問して開催に向けて濃密な打ち合わせ・意見交換を重ねました。また4回目の打ち合わせの際には、ロイヤルホールディングス株式会社経営企画部コーポレートコミュニケーション城島孝寿部長補佐（現顧問）にもご同席いただきました。

沖縄開催への足掛かりは、伊藤委員長の人的ネットワークにより形成されており、その土台固めをするために、複数回の沖縄訪問を敢行したものです。足掛かりがあるとはいえ、沖縄県庁に強いパイプがあるわけでもなく、当学会が何者なのかを説明す

るところから打ち合わせは始まりました。私も地方公務員の端くれであるので、窓口側の状況を斟酌して、過去の地方部会の開催内容をまとめた簡単な資料を作成（もちろん2014年開催の秋田部会についても紹介！）のうえ、打ち合わせに臨みました。当然のことながら、学会の地方部会を共催するような予算は県側にはありませんので、いかにして開催するかというのが腕の見せ所となりました。そして、後半2回の打ち合わせ後には、酒席を設けて率直な意見交換が行われました。山あり谷ありの打ち合わせでしたが、無事に沖縄部会が終了したことは何よりです。

職場からは沖縄まで何をしに行っているのだろうかと思われていた目で見られることもありましたが、沖縄の第1次産業に関わる方々や、ホテル・フードサービス業界の方々と名刺交換を行う良い機会ともなりました。この出会いが後輩研究員の現地

調査に活用できるようになったことや、沖縄でのコメ消費の状況と秋田米(あきたこまち)の評価を知る機会になるなど、地方部会を支えるのも決して手間ばかりではなく、自分の業務(研究)にも良いことがたくさんあるものだ実感しています。

4. おわりに

この沖縄部会は、沖縄という魅力ある地域で開催できたこと、基調講演者のお2人の魅力ある講演であったこと、パネリストの方々が地元沖縄の魅力を引き出そうと日々奮闘されていることから、盛会となりました。

ご参会された沖縄在住の方(ホテル・観光業界勤務)と話をしましたが、大変勉強になったこと、普段なかなか聞くことので

きない企業のトップマネジメントによる講演・パネルディスカッションが刺激的でとても良かったという感想が聞かれました。

ご登壇された皆様には、ご多忙のところ有益なお話をいただき、誠にありがとうございました。菊地会長には年次大会、山梨部会に続き沖縄部会にもご登壇いただき、心よりお礼申し上げます。末筆とはなりましたが、皆様にお礼申し上げます。

研究委員会では、全国47都道府県での地方部会開催に向けて日々奮闘しているところです。地方部会に限らず、研究委員会にご協力いただける方を絶賛募集中です。皆様の積極的なご参加をお待ちしております。

日本フードサービス学会 地方部会開催実績

- 2007年・・・香川県(香川大学、香川県、高松市との共催)
- 2008年・・・大阪府(慶應大阪リバーサイドキャンパスにて単独開催)
- 2009年・・・石川県(石川県鳳珠郡能登町との共催)
熊本県(熊本県との共催)
- 2010年・・・福岡県(アクロス福岡にて単独開催)
愛知県(愛知学泉大学との共催)
- 2011年・・・鹿児島県(九州経済産業局主催)
- 2012年・・・京都府(京都産業大学にて単独開催)
- 2014年・・・秋田県(秋田県との共催)
- 2015年・・・愛知県(愛知大学にて単独開催)
- 2016年・・・山梨県(山梨県との共催)
- 2017年・・・兵庫県(スイーツ学会との共催)
- 2018年・・・沖縄県(沖縄県との共催)



2019年度開催の地方部会も、ただ今、鋭意企画中です。
開催概要は7月頃にリリース予定です。
乞うご期待ください!

◇書籍紹介◇



増補改訂版 『外食マーケティングの極意』

竹田 クニ 著

言視舎 1,800 円（税別）

2018 年 12 月 改訂・新版単行本 194 頁

ISBN-10: 4865651349

ISBN-13: 978-4865651348

大阪市立大学経営学研究科 教授 小林 哲

外食産業は、顧客と直接接する産業であり、顧客のニーズやその変化に敏感なはずである。しかし、思いのほか外食産業は顧客ニーズや消費動向を読み解くのが不得意だと、筆者は主張する。筆者の竹田クニ氏は、(株)リクルートで様々な仕事を経験した後、ホットペッパーグルメリサーチセンターの立ち上げとともに飲食情報事業に携わるようになり、現在、外食産業のコンサルティングをはじめマーケティング全般に関する執筆、講演、政策提案を行うなどマルチに活躍している。本書は、筆者が自ら行ったデータ分析や関係者のインタビューをもとに、過去の成功体験や現在のブームにとらわれず、これからの外食産業に必要な視点や考え方を提供するために書かれている。

本書は、まず第1章で外食産業を取り巻く外部環境について考察している。ここで重視しているのは、経験や定性的データではなく、定量データを用いてマクロ的、長期的、そして構造的に外部環境を捉えることである。こうすることで、自ら直面する外部環境が客観的に把握できるようになり、他社と異なる独自戦略の構築が可能となる。

第2章は、個別店舗の顧客分析の方法が書かれている。ここで重要なのが「鳥の目」「魚の目」「虫の目」の3つの目である。虫の目とは物事を俯瞰的に捉えることで、店舗が存在する街の構造を把握することを意味する。魚の目は変化を捉える目で、当該地域における人気店や繁盛店の動向を意味する。そして、虫の目は対象を細かく捉える目で、顧客がどのような状況で何を目的に来店しているのか知ることを示

す。競合店を分析する際も、内装やメニュー、接客サービスなど店舗側の施策に目が行きがちだが、顧客分析、特に虫の目で競合店の顧客を分析することが有益だと筆者は言う。

第3章は、今日のブームやトレンドの背景にある消費者の価値観について考察している。ここで筆者は、三浦展氏の『第4の消費』の概念を援用し、今日のブームやトレンドの背景に“イミ消費”があると指摘する。ただし、これは従来のモノ消費やコト消費の価値が低下したことを意味するものではない。イミ消費の視点からモノやコトを見直すことが今日求められているのである。

そして、第4章は、これからの外食産業の進化を支える「ITC活用」「機械化・ロボット化」「共同化・集中化」「人材マネジメント」の4つの要因について述べている。外食産業の最大の課題は生産性の向上にある。しかも、いかにパフォーマンスを下げずに（逆にパフォーマンスを上げて）コストを削減することが、今後ますます重要となる。そのためには、今日他産業のイノベーションをハード・ソフト両面で取り込む必要があると言う。

本書は、過去の成功体験や周りの雰囲気にならなれず、当たり前のことをしっかり考え実行することの大切さを、あらためて私たちに教えてくれる。また、それらをバラバラに行うのではなく、各施策を関連づけて戦略的に展開する重要性を気づかせてくれる。今のやり方に限界を感じたときや新たな方法を模索するときに、ぜひ読みたい一冊である。



日本フードサービス学会

学会賞推薦のお願い

賞金 10万円、1～2名を予定

フードサービスに関して書かれた、2018年4月から2019年3月までに発刊された図書、
ならびに当会年報以外の雑誌（一般誌・業界誌・他学会誌問わず）に掲載された論文を対象とし、
編集委員会での審査の上、学会賞として表彰します。2019年4月末日までに事務局までご推薦
（自薦・他薦問わず）下さい。

尚、推薦の際には学会所定の推薦書を提出いただきますので、先ずは学会事務局までご連絡下さい。



日本フードサービス学会年報第24号

掲載論文募集中！

2019年発行「日本フードサービス学会年報・第24号」に掲載の投稿論文を募集しております。
詳しくは、「年報23号」巻末の募集要項をご参照ください。皆様の積極的な投稿をお待ちしております。

投稿受付締切 2019年6月30日（日）

※当学会誌の発行は年1回です。投稿をご検討の方はご注意ください。

なお、年報掲載の論文から優秀と認められたものを、賞状と報奨金を持って通常総会時に表彰します。選考は編集委員で行います。表彰と報奨金の区分は以下の通りです。

【報奨金】

最優秀賞 5万円・・・1名
優 秀 賞 3万円・・・2～3名
奨 励 賞 1万円・・・1～2名（最優秀賞の該当者が無い場合）

【表彰対象の区分】

区分	最優秀賞	優秀賞	奨励賞	評価点
研究論文	○	○	○	独創性（知への貢献）
論説	—	○	○	主張のインパクト

※表彰の対象は、「研究論文」と「論説」としますが、編集委員会の判断により「調査研究報告」も表彰の対象とすることもあります。

日本フードサービス学会第24回年次大会 『フードサービス業の伝統と革新』

フードサービス業の市場規模は25兆円を超えるものの、近年は横ばい傾向にあります。外食チェーンの売上は対前年比で前年並み、惣菜市場規模は対前年比でわずかに増加、料理品（惣菜・弁当）小売業販売額はやや増加、といった状況が、平成29年度の食品産業動態調査の報告です。マクロで見れば、近年のフードサービス業に大きな変化はありませんし、今後も、日本の人口動態の緩やかな減少傾向を踏まえれば、変化は緩やかなものでしょう。

しかし、これらはあくまで、マクロの視点です。ミクロの事象に目を向ければ、数々の変化があり、フードサービスを担う事業者には、そうした経営環境の変化に応じて、様々な機会があると考えられます。例えば、2020年の東京オリンピック・パラリンピックの開催は、和食をはじめとする我が国の伝統、文化をアピールする好機でしょう。逆に、ハラルやコーシャ、ビーガンといった、これまで馴染みの薄かった食文化、慣習への対応も機会です。

思えば、2018年は、今後の食材や人材のグローバルな流れを、大きく変えるであろう出来事が重なりました。環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定（TPP11協定）は、3月にチリで署名されて以降、日本を含む7か国が国内手続きを

終えたことで、12月30日に発効することが確定しています。6月の食品衛生法の改正を受け、2～3年後にはHACCP（危害要因分析・重要管理点）に沿った衛生管理の制度化が始まります。12月の国会では、日本とEUの経済連携協定（EPA）の承認や、新しい在留資格で外国人労働者を受け入れる出入国管理法の改正が行われました。民間でも、11月に、日本発の食品安全規格であるJFS-C、ASISGAPが、国際的な組織であるGFSIの承認を取得しています。

さらに、フードサービス業には、食品ロスの削減、プラスチックストローの廃止、マリンエコラベル食材の使用など、地球規模での環境や資源管理への配慮が期待されています。

大きな時代の潮流のなかで、フードサービス業は、まさにこれから、伝統を守り、革新を重ねていくこと、環境・社会・経済の視点から、世の中を持続可能にするための先陣を走ることが期待されています。こうしたフードサービス業を支える研究として、本学会には、理論研究、事例研究、実証研究、国際比較研究、歴史研究など、多様なアプローチからの研究が期待されています。

今回の大会では、『フードサービス業の伝統と革新』をテーマにプログラムを企画しております。第24回年次大会で、フードサービス業について活発な議論ができますよう、学会員の皆様におかれましては、奮ってのご参加をお願い申し上げます。

日本フードサービス学会第24回年次大会 実行委員長
東京海洋大学食品生産科学部門 准教授
小川 美香子

開催日 2019年6月8日(土)
会場 東京海洋大学(品川キャンパス)

3月末に、第24回通常総会召集通知とともに、
大会プログラム兼参加申込書をお送りします。
まずは日程のご確保をお願いします。



◇編集後記◇

RECIPE 第 39 号をお届けします。

本号の巻頭言は、産学連携プロジェクトとして昨年初めて実施された『外食インカレ 2018』の概要に関して、実行委員のひとりである専修大学商学部教授の奥瀬喜之先生にご報告いただきました。奥瀬先生が言われるように、多くの方のご協力のもと、産学両方にとって有意義なプロジェクトになったと思います。引き続きご協力お願いいたします。

My Business は、(株)ワンダーテーブル代表取締役の秋元巳智雄氏にお話を伺いました。(株)ワンダーテーブルは、Peter Luger Steak House など海外の有名レストランやシェフの日本での展開をサポートするとともに、独自ブランドを立ち上げ、海外への進出も積極的に行っています。経営哲学からブランド展開、そして従業員教育に至るまで筋の通った信頼関係に基づく経営は、非常に魅力的で学ぶべきところが多々あります。ぜひご参考いただければ幸いです。

My Study は、研究委員の齋藤文信氏（秋田県農業試験場経営企画室主任研究員）に、2018 年 10 月 28 日に開催された沖縄地方部会についてご報告いただきました。沖縄地方部会は、沖縄県農林水産部の皆様をはじめ多くの方のご協力により、沖縄県内外から 180 名の参加を得て盛況に終わることができました。あらためて皆様のご協力を感謝いたします。

書籍紹介は、竹田クニ著『増補改訂版外食マーケティングの極意』です。(株)リクルートのホットペッパーグルメリサーチセンターで得られた膨大なデータと、多くの外食産業のプロへのインタビューから得られた情報を、竹田氏のフィルターを通して取捨選別しまとめた本書は、まさに外食マーケティングのエッセンスが詰まっています。書籍紹介により、著書に対する理解が深まり、新たな気づきが得られれば幸いです。

最後に、学会賞の推薦依頼および年報 24 号の掲載論文募集案内も掲載しておりますので、お目通し下さいますようお願いいたします。

【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 教授 小林 哲】



◇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。お気軽に事務局までご連絡下さい。

(E-mail info-gakkai@jfgakkai.jp)

日本フードサービス学会編集委員（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 教授）
委員 赤岡 仁之（武庫川女子大学生活環境学部 教授）
小川美香子（東京海洋大学食品生産科学部門 准教授）
兼村 栄哲（駒澤大学経営学部 教授）
川村 大伸（名古屋工業大学大学院おもひ領域 准教授）
高力美由紀（新潟食料農業大学食料産業学部 教授）
辻 ひろみ（東洋大学食環境科学部 教授）
薬袋 貴久（昭和女子大学グローバルビジネス学部 准教授）

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