

| 2015年 |

日本フードサービス学会 年報 第20号

Japan Society of Foodservice Studies Annual



投稿論文

研究論文

食文化の区分と変遷からみた蕎麦屋の歴史と現在

●薬袋 貴久、中 麻弥美、上原 征彦

フードサービス業界における人財確保と定着率の向上
—学生アルバイト離職構造の解明—

●服部 勝人、河木 智規、楠野 恭巳、中農 康太、伊藤 公佑

調査研究報告

アジア系外食チェーンによる海外進出の実態とその特徴
～日系外食企業の海外進出への示唆～

●川端 基夫

外食企業の国際マーケティング戦略に関する事例調査

●李 美花

創立20周年記念大会

基調講演

ホスピタリティ経営と東京オリンピックに向けた
インバウンド戦略

●定保 英弥

パネルディスカッション

次世代を担う経営者が語る成長戦略

●小嶋 達典、谷澤 公彦、石倉 知忠、横川 潤

学会創立20周年によせて

●岡島 正明、横川 端、上原 征彦、青井 倫一、懸田 豊

創立20周年記念大会実行委員長 (学会長)挨拶

●江口 泰広

日本フードサービス学会

Japan Society of Foodservice Studies

日本フードサービス学会年報

第20号

日本フードサービス学会

[目 次]

C O N T E N T S

■ 投稿論文 5

【 研究論文 】

1. 食文化の区分と変遷からみた蕎麦屋の歴史と現在

昭和女子大学グローバルビジネス学部 准教授 薬袋 貴久…… 6
株式会社コムテック シニアコンサルタント 中 麻弥美
昭和女子大学現代ビジネス研究所 特命教授 上原 征彦

2. フードサービス業界における人財確保と定着率の向上—学生アルバイト離職構造の解明—

静岡産業大学経営学部 特任教授 服部 勝人…… 24
タニザワフーズ株式会社 開発チームSC開発担当 河木 智規
一般社団法人フードコンシャスネス研究所 理事 楠野 恭巳
UCCフードサービスシステムズ株式会社 総務人事部部長 中農 康太
UCCフードサービスシステムズ株式会社 伊藤 公佑

【 調査研究報告 】

1. アジア系外食チェーンによる海外進出の実態とその特徴～日系外食企業の海外進出への示唆～

関西学院大学商学部 教授 専任講師 川端 基夫…… 36

2. 外食企業の国際マーケティング戦略に関する事例調査

大阪成蹊大学マネジメント学部 准教授 李 美花…… 50

■創立20周年記念大会 65

【 基調講演 】

ホスピタリティ経営と東京オリンピックに向けたインバウンド戦略

株式会社帝国ホテル 代表取締役社長 東京総支配人 定保 英弥…… 70

【 パネルディスカッション 】

1. 次世代を担う経営者が語る成長戦略

がんこフードサービス株式会社 取締役副社長 小嶋 達典…… 82
タニザワフーズ株式会社 取締役副社長 谷澤 公彦
株式会社つばめ 取締役副社長 石倉 知忠
司会：文教大学国際学部 准教授 横川 潤

2. 学会創立20周年によせて

元 農林水産省 大臣官房長 中央大学大学院公共政策研究科 客員教授 岡島 正明…… 92
日本フードサービス学会 初代副会長 元 株式会社すかいらーく 会長 横川 端
日本フードサービス学会 第2代会長 昭和女子大学現代ビジネス研究所 特命教授 上原 征彦
日本フードサービス学会 第3代会長
明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 研究科長・教授 青井 倫一
司会：青山学院大学総合文化政策学部 教授 懸田 豊

【 創立20周年記念大会実行委員長(学会長)挨拶 】

日本フードサービス学会 会長 / 創立20周年記念大会 実行委員長
学習院女子大学 名誉教授 江口 泰広…… 106

■日本フードサービス学会年報第21号掲載論文募集要項／表彰制度について／編集後記…… 111

※目次・本文における所属・役職の表記は年次大会（2015年6月6日）当時のものとなりますのでご了承下さい。



【 研究論文 】



【 調査研究報告 】

【 研究論文 】

食文化の区分と変遷からみた蕎麦屋の歴史と現在

昭和女子大学グローバルビジネス学部 准教授 薬袋 貴久

株式会社コムテック シニアコンサルタント 中 麻弥美

昭和女子大学現代ビジネス研究所 特命教授 上原 征彦

1. 本稿が依拠する理論的文脈と分析仮説

1.1 本稿の課題¹

本稿では、外食産業の歴史的展開とその現在の状況が、多かれ少なかれ、文化区分の形成と変容²で説明できるという見方から、蕎麦屋を分析対象として幾つかの仮説を立て、その歴史的文献研究と現状についてのデータ分析から、この検証を試みることにしたい。

1.2 文化区分の形成と変遷

文化（ここでいう文化とは「ある集団に固有に見られる価値と行動パターンで、他の多くの人々にも認知され得る事象」という一般的な見方をさす）は、一般にハイ・カルチャーとポピュラー・カルチャーとに分けられる³。前者は、当該文化を享受するためには知識を得るための学習が必要とされ、そのことが趣味や教養の上品さを誇ることに深く関連する価値観を形づくる。後者は、それほど学習しなくても当該文化を享受でき、生活の利便化や簡略化（ここでいう簡略化とは省力化を基礎とするものである）、娯楽などへの志向に強く結びついている。こうした大衆的志向は過去の価値観に囚われない若者から顕在化してくる。もちろん、この顕在化には、技術革新という供給側の要因が大きく作用する。

殆どの文化は大衆の生活利便化志向・生活簡略

化志向や娯楽志向などから生み出され、その意味では、文化が形成される初期段階はポピュラー・カルチャーの様相を呈する⁴。そこから、当該文化を教養化・作法化する動きが展開され、それがハイ・カルチャーとしての伝統を築き上げながら長期的に存続することになる。例えば歌舞伎や能も、その発生期には大衆娯楽であったが、時代を重ねるごとに通人や好事家、上流階級によって知識や教養が蓄積され、ハイ・カルチャー化していく。クラシック音楽やシェークスピア劇にも、同様なハイ・カルチャー化の動きが見られる。

上述のごときハイ・カルチャーにおいては、確かに作法や知識が時代と共に洗練されるという意味では時間的変化を伴うが、一方で伝統的蓄積を維持するために、時代の変化から自立しようとする。つまり、生活の変化や技術革新などを積極的に取り込んでいくという性格は希薄化していく。こうした動きは「文化の神聖化」とも呼ばれる⁵。

一方、ポピュラー・カルチャーにおいては利便化・簡略化・娯楽化などにかかわる技術革新を積極的に取り入れつつ、大きく様変わりしていく。例えば、歌舞伎を演じた芝居小屋は、台頭してきた浪曲や無声映画などの上演に力を入れ、新たなポピュラー・カルチャーをつくり出していく。アメリカにおいて、ハイ・カルチャー化したオペラに代わって、ミュージカルが生み出されたのは、

薬袋氏の横顔

慶應義塾大学総合政策学部卒業。同大学院政策・メディア研究科修士課程修了。早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士後期課程研究指導認定満期退学。日本電信電話㈱等を経て、昭和女子大学人間社会学部専任講師。同大学グローバルビジネス学部の設立に携わり、2014年より現職。

まさに、ポピュラー・カルチャーの革新性そのものを物語っている。ここで、ポピュラー・カルチャーのこうした革新性は、ハイ・カルチャーで蓄積された一部の様式を積極的に取り込んでいく、ということに注意されたい。たとえば、オペラに代わってミュージカルが生まれたことは、大衆音楽劇がオペラの一部を取り込んで、ミュージカルという形式が創造されたことを意味する。また、歌舞伎小屋で浪曲や無声映画が演じられたとき、そこでは歌舞伎の言い回しが有効に使われた。これは、技術革新が異なる様式の結合から生じることからみても、きわめて当然の論理だといえる。

1.3 食文化における区分の生成と変化

さて、食文化、特に外食文化には、上述のごときハイ・カルチャーとポピュラー・カルチャーという文化区分の形成と変容が見られ、この側面から、外食産業の長期的な構造変化を説明することが可能である。すなわち、フランス料理（宮廷型コース料理VS大衆型アラカルト）、中華料理（宮廷料理VS屋台料理）、日本料理（会席料理VS町内食堂）などという伝統的な料理を見る限り、上記1.2で述べたようなハイ・カルチャーとポピュラー・カルチャーの文化区分の形成と変容が見られる。特定地域や特定国において昔から存続してきた料理を売る外食産業には、ハイ・カルチャー化とポピュラー・カルチャー化という文化区分の形成と変容が見られるはずだ、というのが我々の見方である。日本には寿司屋や蕎麦屋などという伝統的な外食産業が存続してきた。これらには、こうした文化区分の形成と変容を典型的に認めることができるであろう。

1.4 本稿で検証すべき分析仮説の導出

本稿では、日本の伝統的な外食産業のひとつとして蕎麦屋に着目し、その文化区分の形成と変容、

および消費者の蕎麦屋の選好について分析していく。上述の1.2および1.3の文脈に蕎麦屋を位置づけるならば、次のような分析仮説を導出することができる。

<仮説1>日本の蕎麦屋は、当初、大衆が手軽に利用できるポピュラー・カルチャーとして生まれた。

<仮説2>時を経るにつれ、手打ち技術や飲食作法（例えば、蕎麦を汁につける作法や酒を飲む作法など）がハイ・カルチャーとして認識され、いわゆる老舗が誕生し、これが現在まで続いている。

<仮説3>大衆向けの蕎麦屋（屋台や食堂など）もポピュラー・カルチャーとして存続したが、この領域において、他業種・他業態でも採用している革新的技術を活用する新しい蕎麦経営が台頭してくる。

<仮説4>革新的技術を採用した蕎麦経営は、老舗の品質の良さを革新的技術によって取り込もうとする。

<仮説5>多くの消費者は、蕎麦の知識や作法の学習を必要とする老舗（ハイ・カルチャー）ではなく、ポピュラー・カルチャーに位置づけられる蕎麦屋を選択する。

<仮説6>特に、生活の利便化とか簡略化を追求する層は、技術革新を採用した新しい蕎麦経営を選択する（それは、ポピュラー・カルチャーでの経営の技術革新は生活の利便化・簡略化を狙うものが多く、売り手のこうした標的顧客がこれに呼応しようとするからである）。

<仮説7>消費者において、高所得者層は老舗などで高額な蕎麦を食べる割合が高い（蕎麦の知識や作法を得るための金銭的余裕を享受できると推察されるからである）。

<仮説8>高齢者ほど老舗などで高額な蕎麦を食べる割合が高くなる（蕎麦の知識や作法が蓄積

中氏の横顔

筑波大学経営・政策科学研究科経営システム科学専攻修士課程修了。NTTテレマーケティング(株)(現NTTソルコ(株))、NTTソフトウェア(株)を経て、2002年より現職。

される確率が高いと推察されるからである)。

本稿では、上述の8つの仮説を検証することを念頭において、以降では、まず歴史的文献研究を行ない、次に、蕎麦屋の現状を説明するデータの分析を行なうこととする。

2. 蕎麦店の史的展開とファストフードチェーンの台頭

2.1 江戸蕎麦切にみる業態の原型とその変化

現在、我々が食する「蕎麦」は、蕎麦粉を捏ねて、延した生地を包丁で細く線状に切った「麺食」としてのそれであり、こうした今様の蕎麦食を「蕎麦切」と呼ぶ。蕎麦切の調理法が登場する以前は、専ら、蕎麦の実を米に混ぜて炊く「粒食」や、蕎麦掻きのように煉って食する「粉食」を意味していた。蕎麦切の起源や伝播には諸説あるが、江戸開府を期に京都や大阪から人の移動と共に江戸に伝えられ、概ね16世紀後半にはその調理法が登場したと言われている⁶。

江戸で蕎麦切の商いが登場するのは、江戸時代初期のことである。江戸の麺食は、1700年代初期まで饅頭や素麺が優勢で、蕎麦切は付け足しに過ぎなかったが、商いとしての原型は、麵の煮売り屋台(麵の夜売りをする屋台見世)であった。これは、天秤棒に商品を下げて、繁華街や飯場など人の集まる場所を求めて移動販売する行商の一種である。麵の夜売りは、貞享3年(1686年)の御触書⁷によって、煮売り仲間から独立した業種として認知され、その筆頭に位置づけられる程一般化した販売方法となった。

しかし、江戸の3分の2が焼失した明暦の大火(1657年)後、夜間に火を扱う煮売り商の営業は、度々火災の原因となることから、夜売りの禁止や営業期間の限定(陰暦9月から翌年の雛の節句まで)など、幕府の規制対象となったが、その実効性は薄く⁸、時代が下って寛政年間(1789-1801

年)末頃から取締りが緩められ、営業期間も延長された(江原他2009)。火起こしに手間がかかる江戸期において、冬の夜に暖かな麵を手早く食べられる夜売りの屋台は、間食、腹ふさぎとして庶民に重宝されたと思われる。

寛文年間(1661-1673年)には、繁華街を中心に饅頭や蕎麦切を商う店の定地化が進んだが、依然として麺食は饅頭優位であり、屋台食、店舗食共に、その商いは惣食屋の域を出なかった。惣食屋とは、蕎麦や饅頭、飯、酒などを、愛想なく一杯ずつ盛り切りする店の意である。見る間に頓く(はやく)できる、あるいは行きがかりに食すから「見頓」という表現もあるように、ファストフードとしての利便性はあるものの、下賤で不衛生な食というイメージもあった。

江戸中期(元禄から寛政年間:1700年代)になると、麺食において蕎麦切が勢力を伸ばし始め、蕎麦店も次第に惣食屋の域を脱して専門店化し、各店が、商品に屋号とは別の独自の名目をつけて売り出すようになる。

その背景には製法の革新があった。従来の蕎麦切は、今様の茹でた蕎麦切ではなく、蕎麦を湯通しする代わりに蒸籠で蒸して供するスタイル⁹の「蒸し蕎麦」が主流で、汁も垂れ味噌で仕立てたものであった。「茹でたて」の蕎麦切の普及には、つなぎに小麦粉(割り粉)や鶏卵、山芋などを使用して麵にコシを出す製法が登場してからであるが、寛延4年(1751年)に、時の粹人である日新舎友喬子が記した『蕎麦全書』によると、その頃には、既につなぎが普及しており、店舗も、芳野蕎麦(吉川屋)、玉垣蕎麦(玉屋)、雪巻蕎麦(楠屋)、重箱けんどん(福山)、富士見ぶっかけ(駿河屋)など工夫を凝らした品書きで客を迎え入れようとした(日新舎友喬子2006)。このように、繁華街に定地化した蕎麦店は、独自の美味しさを競うようになり、好事家の文書に繁盛店の模様が

上原氏の横顔

東京大学経済学部卒業。日本勧業銀行(現みずほ銀行)、(財)流通経済研究所、明治学院大学経済学部助教授、同教授、ペンシルバニア大学客員教授、明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科教授を経て、2015年より現職。

多く記録されるようになった¹⁰。

一方、屋台食では、麵の煮売り屋台が「夜蕎麦売り（夜鷹蕎麦）」として隆盛し、午後9時から午前5時まで売り歩いた。錦絵にも描かれた「夜蕎麦売り」の屋台は、天秤棒の両端に縦長の道具入れが付き、店を張る時には、これが屋台の柱となる簡素な作りで、雨除けの屋根を付けたものもあった。宝暦年間（1751-1764年）になると、洗練された屋台の「風鈴蕎麦」が登場した。屋台に風鈴を下げて目を引くだけでなく、簡単な種物を加えた蕎麦切を洒落た器で提供するなど、従来の提供方法に飽き足りない客層を狙って差別化を図ったと考えられる。

江戸時代後期、その商業活動が最盛期を迎える文化・文政期（1804-1830年）になると、元禄期以前の饅頭優位が後退し、江戸の麵食として蕎麦切が圧倒的に優勢となり定着した¹¹。その背景には、関西から運ばれる淡口醤油（下り醤油）に代わり、野田や銚子で醸造される濃口醤油（関東地廻り醤油）が江戸に広く流通したことが挙げられる¹²。「手繰った蕎麦の先を少しだけ汁につけて、一気に啜り込むのが粋」という江戸庶民の矜持もこの頃に誕生したといわれている。

蕎麦食は、年越し蕎麦など、節季や年中行事と結び付き、庶民生活に根付くと同時に、蕎麦店においても、蕎麦食の取り揃えとしての蕎麦前（酒）やつまみの充実、工夫を凝らした新メニューの考案が競って行われた。玄蕎麦から僅かしか取れないさらしな粉を使用し、そのつながりにくさを克服する工夫を凝らして、色合いや風味を出す「変わり蕎麦」は、江戸中期から培われた蕎麦職人の技の表現である。また、天麩羅蕎麦、鴨南蛮蕎麦、おかめ蕎麦といった種物との組み合わせによるメニュー開発は、蕎麦食に話題性や流行を呼び込んだ。

座敷を備え、節季の設えに嗜好を凝らした高級蕎麦店が出現するのもこの頃である。団子坂藪蕎麦の別名を持つ蔦屋は、武家屋敷を改装した店舗を構え、浴場を設けて客に洒落た浴衣を提供するなど、蕎麦を気持ちよく、楽しく食べてもらうエンターテインメント性を備えた新業態を開発し繁

盛した（太野2010）。人々は蕎麦食に、味わいだけでなく食文化としての楽しみ方や食べ方、遊び心や美意識を求めるようになったといえよう。

江戸期を通じて、蕎麦切は、庶民が間食として利用する低サービスのファストフードとして屋台から始まり、繁華街に定地化して製法が洗練され、独自性と評判を巡る競争が起こり、次第に高級化して店舗が格上げされていった。食としての蕎麦切も、石臼で手挽きした粉を手打ちにした田舎蕎麦風の無骨な麵から、つなぎの工夫によって喉ごしのなめらかな麵となり、やがては、稀少で新規なメニューや楽しみ方に関心が集まるなど、食文化としての広がり¹³を獲得したと言えよう。かくして蕎麦切は、江戸を代表する食の象徴となり、喜田川守貞が記した『守貞謄稿（序は嘉永6年:1853年）』によれば、幕末の万延元年（1860年）には、江戸市中に3,763軒の蕎麦店が営業するまでに隆盛した。

2.2 蕎麦切受難の時代と老舗の復興

しかし、明治期以降、西欧化の風潮の中で、因習的な食や手間のかかる製法を敬遠する一方、目新しい食や効率的な製法が尊重され、伝統的な蕎麦切受難の時代が始まる。明治16年（1883年）に発明された製麵機が改良され、大正から昭和にかけて広く普及したことによって、老舗の暖簾店においても、伝統的な手打ち技法は次第に顧みられなくなっていく¹⁴。戦中戦後の混乱期には、物資統制下で代用食となった蕎麦の質が低下し、終戦から高度成長期にかけて、ラーメン店や洋食店の成長を尻目に、街の蕎麦店では、時流に翻弄される中で献立が猥雑化した。かくして外食の主流から外れた蕎麦店は、店員を募集しても集まらない程の衰退産業となってしまった（太野2004、神田雑学大学他2004、江原他2009）。

こうした風潮に危機感を抱き、蕎麦づくりを魅力ある職業に復活させる方策として、昭和40年頃（1960年代中頃）から、伝統的蕎麦切の必須要件である手打ち技法の復興に取り組んだ人々がいる。途絶えかけた技法を復活させたのは、砂場系、

更科系、藪系など老舗暖簾の一部の継承者達であり、また、徒弟制から切り離された外部の独学者達である。その背景は様々であるが、特に後者の復古運動を、蕎麦研究家の白澤孝一は、「そば切りのニューウェーブ」と名付けた。その牽引者は、昭和48年（1973年）に徒弟制に依らないセミナー形式で技術を学ぶ日本そば大学講座を開設した一茶庵店主の片倉康雄と、彼に学び、影響を受けて独立した店主達である（太野2004、岩崎1997）。

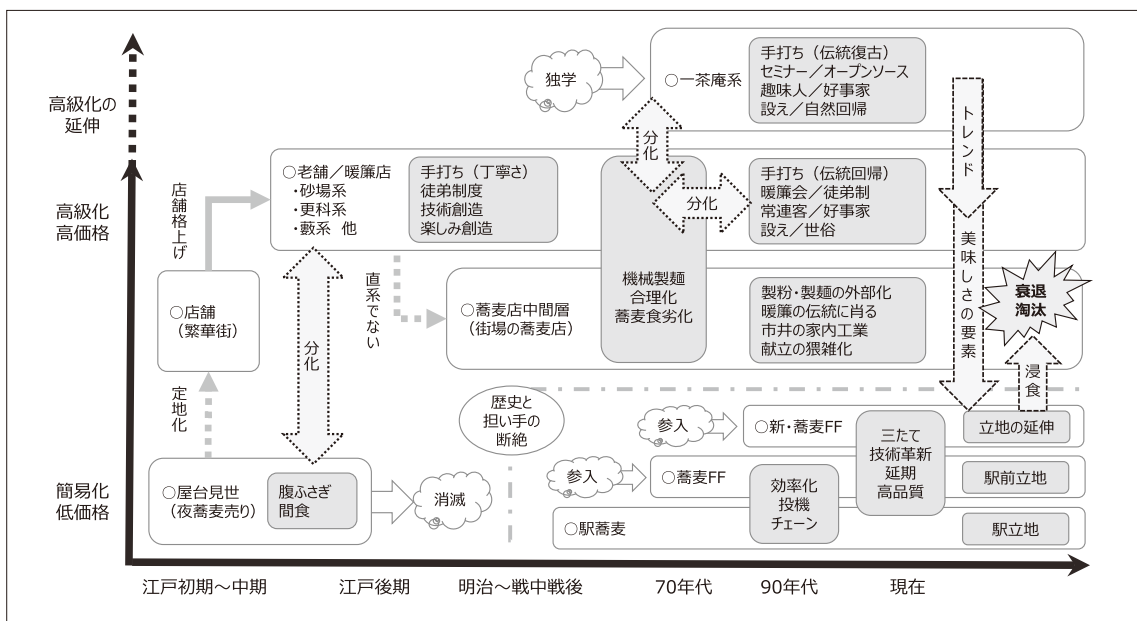
「そば切りのニューウェーブ」は、復古者達が研究対象とした技法に注目すると、3つの時系列的な区分に分けることができる。第1期は、二八¹⁵などつなぎを使った「手打ち」技法の復活、第2期は、自家製粉の導入とそこで得られた良質の粉を使用した「生粉打ち」技法への挑戦、第3期は、自然への憧憬というテーマ性追求と「手挽き」による江戸初期の蕎麦切の復活である。これら復古運動に連なる蕎麦店に共通する特徴は、①国内産玄蕎麦の使用、②自家製粉、③粗挽き、④生粉打ち（またはつなぎを感じさせない麺）、⑤個性的な店舗の建築と内装、⑥伝統に囚われない什器や備品の導入、⑦自然との共生を意識した立地である（太野2004）。設えにかけた手間を表現した空間において、古典技法としての「三たて（挽きたて、打ちたて、茹でたて）」がもたら

す蕎麦切本来の美味しさが、現代的な新鮮さに転化し得たことで蕎麦店の格上げが実現し、復古的技法の導入という 이슈が、高級店を標榜する条件のひとつとして認知されたのである（片倉2014）。こうした高級店は、老舗として、文化区分論というハイ・カルチャーの地位を維持し続けているといえよう。

2.3 蕎麦ファストフードチェーンの台頭

一方、「そば切りのニューウェーブ」と時を同じくして、ポピュラー・カルチャーの世界に起こった動きを見逃してはならない。それは、「蕎麦ファストフード」のチェーン化である。

江戸時代の夜蕎麦売りが体現していた蕎麦食利用の利便性は、長らく、移動導線の結節点としての駅構内に立地した小規模な立ち蕎麦店（駅蕎麦）が担ってきた。その原初的姿は、機関車入替などによって生じる停車時間の腹ふさぎとして特定の駅で営業するスタイルであったが、都市化の進展と共に通勤通学客が多く利用する駅に続々と開店していった（鈴木2015）。駅蕎麦店は、路線毎に異なる業者が運営し、長らく群雄割拠の状態が続いていたが、チェーン店の仕組みが日本に紹介された昭和40年代（1965-1974年）以降、鉄道会社主導の系列店化が進んだ。



図表1 蕎麦店リポジショニングの歴史的レビュー 筆者作成

また、この時期、店舗も小さく装備もシンプルな駅蕎麦形式に注目し、参入コストの高い駅構内ではなく、駅前立地を求めて、チェーンオペレーションの本格的な導入による多店舗展開を試みた異業種の参入が起こった。後に検討する「富士そば」や「小諸そば」といった「蕎麦ファストフードチェーン」の登場である。それは、材料の集中仕入れによる効率化を基盤とし、工程のマニュアル化や装備の標準化を駆使するチェーンオペレーションというイノベーションの採用であった。このイノベーションがもたらしたものは、蕎麦切をめぐる人本主義的な技術継承や担い手の連続性との遮断である。

かくして、上述した両極の変化の埒外に、製粉や製麺の他者依存（ないし機械依存）や、献立の陳腐化といったイナershyaの中に身を置く、街中のありふれた飲食店としての蕎麦屋（これを蕎麦店中間層と呼ぶことにする）が取り残されたのである（図表1）。

2.4. 現在の蕎麦ファストフードチェーンに関するケーススタディ

我々は、ポピュラー・カルチャーにおけるイノベーションの旗手として位置づけられ得る、蕎麦ファストフードチェーンの現状を把握するために、昭和40年代（1965-1974年）以降に事業拡大した「箱根そば（1965年創業：私鉄系駅蕎麦の雄）」、「富士そば（1966年創業：駅前立地のパイオニア）」、「小諸そば（1974年創業：オフィス立地の開拓者）」の先発3社に加え、時代が平成に移ってから登場した「ゆで太郎（1994年創業：蕎麦ファストフードのニューフェイス）」についてのケーススタディを実施した¹⁶。蕎麦ファストフードチェーンの展開を見てみると、立地の動きと店内オペレーション（製麺・調理）の動きの双方に、特徴的な変化が見て取れる。以下では、紙幅の制約上、我々が得た知見の概略を記述するに止めたい。

駅蕎麦は、駅構内において、狭いスペースと簡易な装置をもって利便性訴求型のスタンド形式による店舗形態を長らく展開し得たが、それは、新

規参入の困難な仕切られた競争環境の中でこそ可能であった。我が国にチェーンオペレーションが紹介された昭和40年代（1965-1974年）以降に、「富士そば」や「小諸そば」が参入し、同様のスタンド形式の店舗を展開できた立地が、駅構内ではなく駅周辺の一等地やビジネス街であったという点もそれゆえであろう。「箱根そば」のように、駅蕎麦業界においてもチェーンオペレーションの導入は魅力的で、特定の路線のみ管理する私鉄事業者は、早期に着手できたと考えられる。その意味で、駅構内から駅前一等地へ、駅前繁華街からビジネス街へ、という立地の変化は、導線を読む立地戦略と、移動中の利用から昼食への需要の波及がその成否を左右したため、限られた立地をめぐる「仕切られた競争の外延化」という点において、チェーン全体としては安定的に棲み分けし得る状況にあった。

一方、蕎麦店の歴史的経緯において検討したように、「三たて（挽きたて、打ちたて、茹でたて）」に象徴される蕎麦の美味しさを生み出す術は、ファストフードとは対極のスローフードを志向する高級蕎麦店が持つ技であり、素材加工の延期化を前提としている。この時点において、その美味しさの意味を知る顧客も増えつつあった。

蕎麦ファストフードも、他のファストフードチェーンと同様に、アルバイト店員が調理に従事できるよう前処理を施して、店頭での調理工程を削減する必要が求められる。その際、外部の事業者へ委ねるか、自社のセントラルキッチンでの加工を採用するか、原材料をなるべく原体のまま配送して店頭調理ができるよう従業員をトレーニングするかは、事業者側の選択となる（日本フードサービス学会2015）。製麺や調理を他社に依存する形態から転換し、セントラルキッチンの採用によって自家製麺・自家調理を実現した各蕎麦チェーンに共通してみられる「茹でたて」の標榜は、蕎麦の美味しさの源泉が、「生産・加工の延期」費用の負担割合に依存することを示している。

1990年代半ば以降、対同業だけでなく、対CVSなど繁華街での競争が激化し、メニューの

多品目化志向か更なる専門化志向かの選択を求められた時、蕎麦好きを追いかける過程で、その美味しさを生み出す術としてのイノベーションを獲得した事業者が市場に参入し、新たな立地の展開を模索し始めた(斎藤2011)。その代表が「ゆで太郎」であり、その到達点は、店内製麺、追加的店内調理を通じた「三たて」という生産・加工の可能な限りの延期化と、機械化によるその費用の削減である。かつて利便性訴求によって失われたスローフードとしての蕎麦の美味しさの要素を、トータルにかつファストに提供しようとする「ゆで太郎」が求めた立地戦略は、現象としては、駅構内から繁華街へという動きを更に外に延伸したと見える。しかしその実は、美味しさを復活させるイノベーションの提案であり、「人の導線に寄り添わざるを得ないモデル」から、「人を招き入れるモデル」への転換を、サブブへの出店を通じて表現するファストフードのステージアップであった。

3. マクロ動向の分析

3.1 分析の意図と使用データ

外食産業における蕎麦店の市場規模がどのように変化してきたか、また、年代別(年齢区分別)にどのような外食品目にどのくらい出費されている

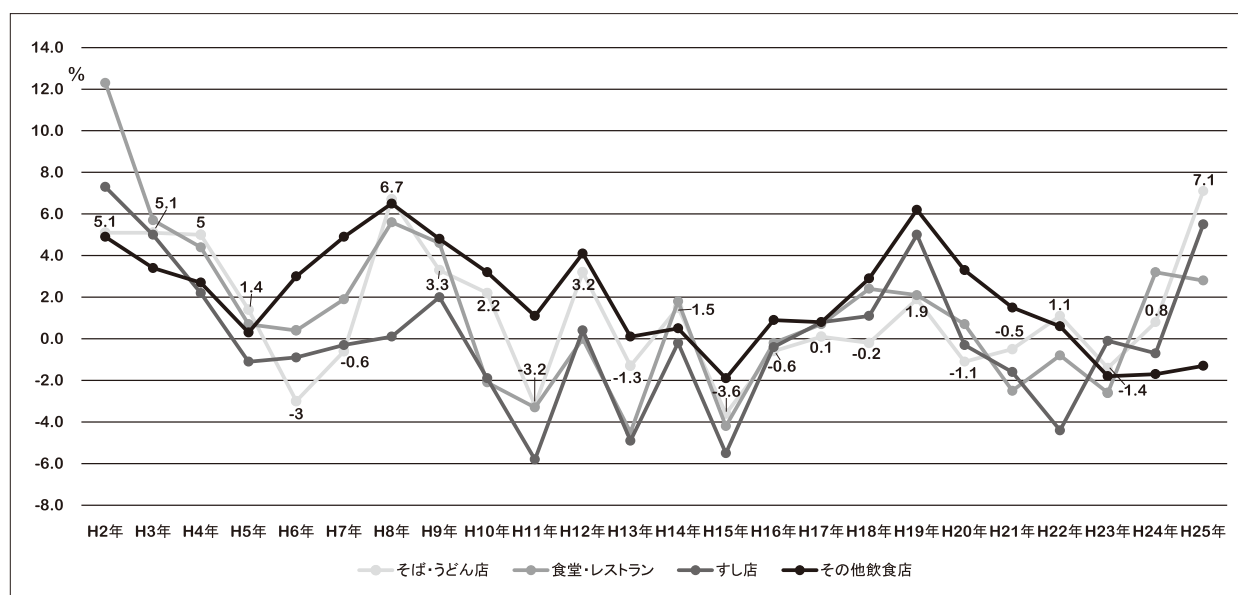
るか、その中で蕎麦をどのように位置付けているかといった傾向を探るため、公益財団法人食の安全・安心財団が発行する『2014年度改訂版 外食産業データ集』のデータを活用して、以下にマクロ動向の分析を行なった。

3.2 外食産業市場規模について

外食産業における市場規模増減率の推移をみると、**図表2**のように平成2年度では「食堂・レストラン」が12%を超えて二桁成長をしているのに対して、他店は5%~7%の成長に留まっている。その後、景気の動向などにも左右され各店の増減率に変化はあるものの、直近の平成25年度のデータをみると、「食堂・レストラン」は3%程度の増加率であり、「その他飲食店」ではマイナス成長を示しているが、「そば・うどん店」では7.1%、「すし店」も5.5%の増加率となっている。これは、「そば・うどん店」や「すし店」では、近年ファストフード的なチェーン展開が台頭し、そのシェアを拡大しているからだと推察される。

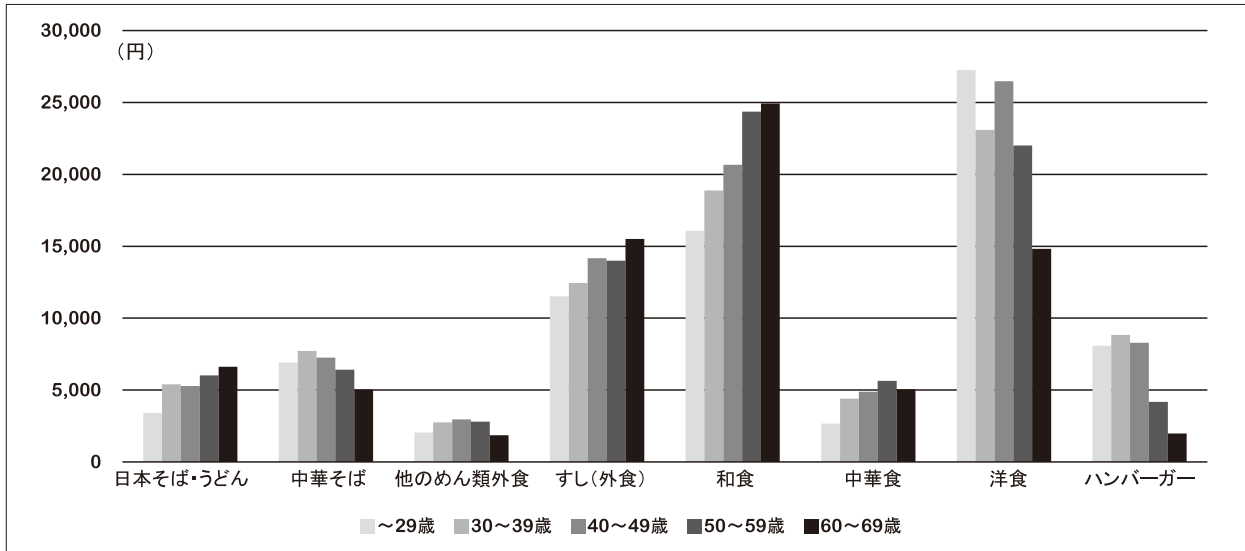
3.3 年代別外食費内訳

年代別に外食費の傾向を**図表3**でみてみると、「中華そば」、「洋食」、「ハンバーガー」は若年層(20代)、次いで中堅層(30~40代)により好まれ



出典：2014年度改訂版 外食産業データ集 公益財団法人 食の安全・安心財団(P12 外食産業市場規模増減率の推移 より)

図表2 外食産業市場規模増減率



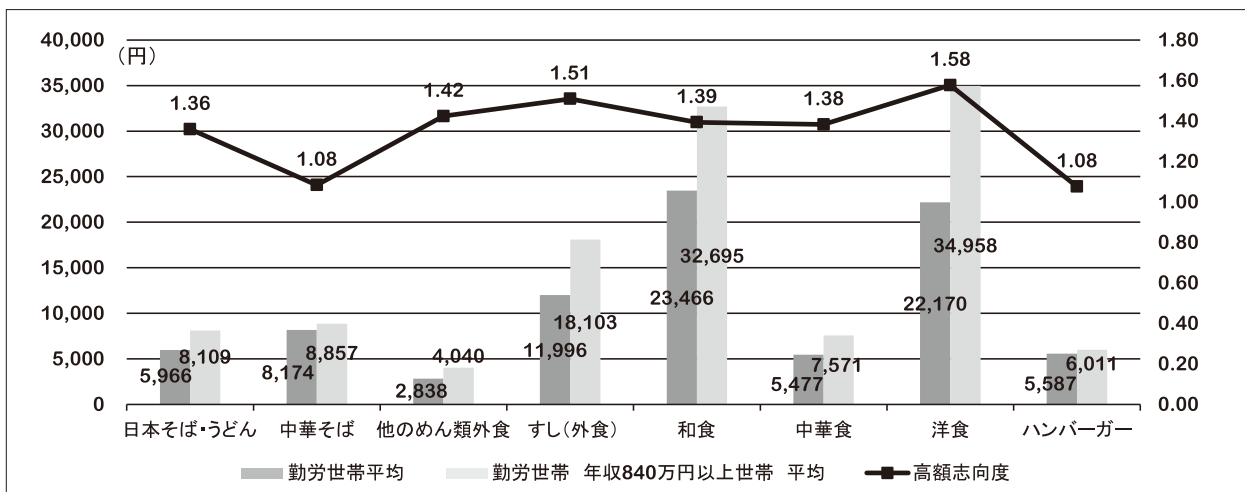
出典：2014年度改訂版 外食産業データ集 公益財団法人 食の安全・安心財団 (P122「二人以上世帯」の1世帯当たりの外食「年間」支出金額【品目分類】より)

図表3 年代別外食費内訳

ている。外食費として20代の「洋食」が最も金額が高くなっている。一方、「そば・うどん店」、「すし店」、「和食」は年代が上がるとともに外食費が高くなる傾向にあり、特に「和食」の60代は他の品目と比較して最も高い。また、「ハンバーガー」は20代～40代までの消費が中心であり、60代ではあまり好まれていないことがわかる。また、年代が高くなるにつれ、日本の伝統的な品目である「そば・うどん」、「和食」、「すし」などを好む傾向にあることがわかる。

3.4 勤労世帯の外食品目別高額志向度

ここでは、勤労世帯の年収が外食品目別の支出額にどのように関連づけられるかをみるため、勤労世帯における外食費の平均支出額と、勤労世帯年収840万円以上世帯の平均支出額を図表4のように棒グラフで表した。勤労世帯年収840万円以上世帯のトップ3は「洋食」、次いで「和食」、「すし」であるが、勤労世帯年収の平均支出額と比較して年収840万円以上世帯の特徴を捉えるために、折れ線グラフで示した外食品目別高額志向度を算出



出典：2014年度改訂版 外食産業データ集 公益財団法人 食の安全・安心財団 (P122「二人以上世帯」の1世帯当たりの外食「年間」支出金額【品目分類】より)

図表4 勤労世帯年収840万円以上の外食支出

した。これは、勤労世帯年収840万円以上世帯の平均支出額を勤労世帯平均支出額で割った値である。「洋食」、「すし」については1.5以上と高く高額志向が相対的に高い品目であることがわかる。次いで「他の麺類」、「和食」、「中華食」、「日本そば・うどん」の順となり、これらにも高額志向層の存在がうかがわれる。一方、「ハンバーガー」、「中華そば」については1.08と世帯年収の差はあまりみられず、高級化が進んでいない低価格帯の品目であることがうかがえる。

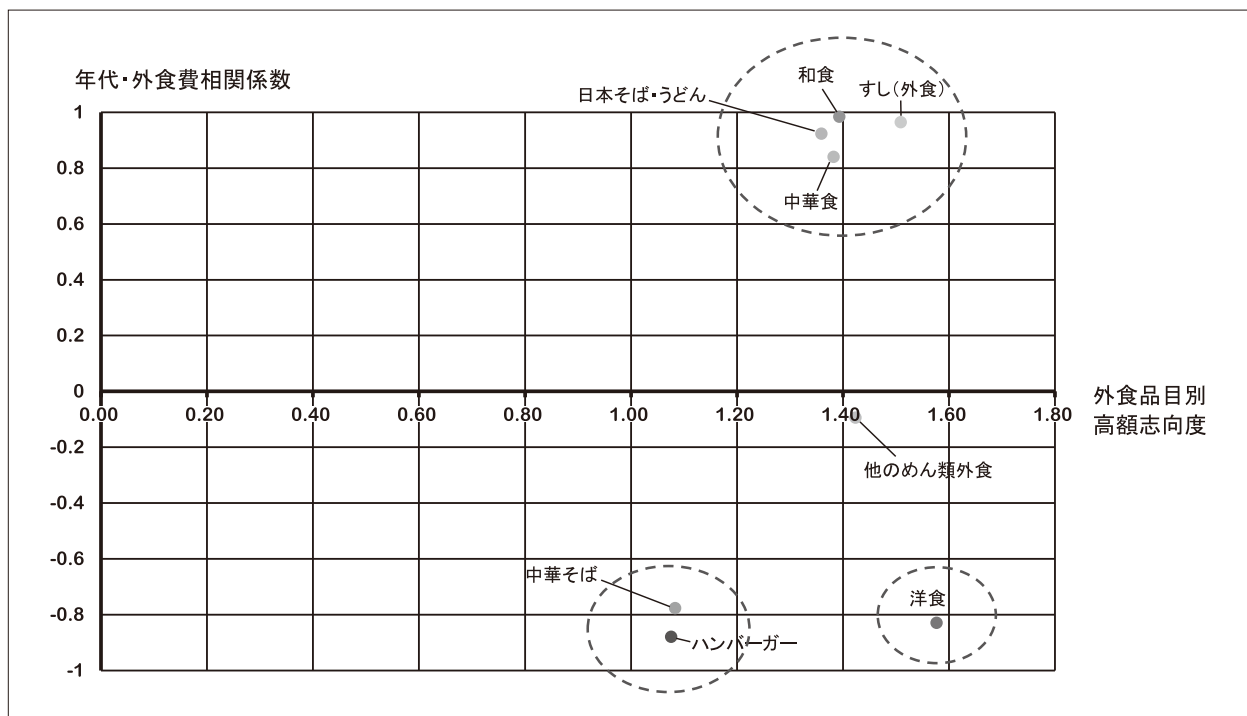
3.5 外食品目別高額志向度と年代・外食費相関係数

前述の外食品目別高額志向度と、年代・外食費の相関係数がどのような関係にあるのかを品目別に見てみた。年代・外食費の相関係数とは、世帯年齢階級（20代～60代）と年間外食費支出金額との相関を品目別で算出したものである。横軸に外食品目別高額志向度を、縦軸に年代・外食費の相関係数を取り、各品目をプロットしたのが図表5

である。「すし」、「和食」、「日本そば・うどん」、「中華食」は高額志向が高く、かつ年代が上がるにつれその支出額も高くなっている品目である。「洋食」については、高額志向は高いものの若年層に好まれていることがわかる。一方、「中華そば」、「ハンバーガー」は、どちらかといえば低額志向の品目であり、若年層が多く消費していることがうかがえる。

3.6 まとめ

上述のマクロデータの分析結果を踏まえると、日本の伝統的な食である「すし」、「和食」、「日本そば・うどん」は、年齢が高くなればなるほどその外食需要は大きく、高額志向の傾向にあり、老舗志向も推察されることがわかった。一方、「ハンバーガー」、「中華そば」は若年層に好まれており、高額志向は低い。このことから、大衆志向が中心である蕎麦ファストフードチェーンにとって、老舗ほどではないが、年齢層の高い人々の高額志向ニーズも捉えるチャンスがあるのかもしれない。



出典：2014年度改訂版 外食産業データ集 公益財団法人 食の安全・安心財団
 (P112「総世帯」の1世帯当たりの外食「年間」支出金額【品目分類】、
 P122 平成25年「二人以上世帯」の1世帯当たりの外食「年間」支出金額【品目分類】より)

図表5 外食品目別高額志向度と年代・外食費相関係数

4 蕎麦に関する消費者調査

4.1 調査の意図と概要

前項では外食産業のマクロデータからみた蕎麦食の外食動向や特徴を分析したが、本項では消費者による蕎麦の意向や印象、どのくらいの頻度で蕎麦を食しているか、といった実態についてインターネット調査を実施した。概要は以下のとおりである。

①調査の目的

1都3県在住の10代～60代の男女を対象に、蕎麦に対する意向及び印象を探るとともにどのような蕎麦店に行き、1週間にどの程度の頻度で蕎麦を食べているかを明らかにすることを目的とした。

②調査の時期

2015年4月8日(水)～13日(月)

③調査事項

- ・プロフィール（性別、年齢、居住地、職業、未既婚）
- ・蕎麦の選好度合いと印象について
- ・直近1週間（昼、夜）で外食・中食をする場合にどの業態に行ったか
- ・どのような蕎麦店によく行くか

④調査方法

インターネット調査(パネルデータを活用)

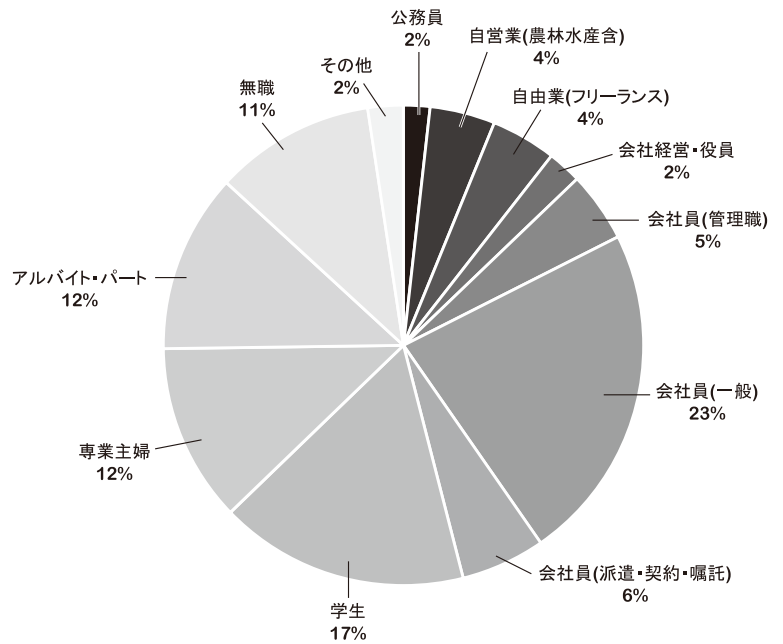
4.2 調査対象のプロフィール(図表6参照)

- ①有効回答数：1,800人
- ②性別・年代：男女10代～60代（各150人）
- ③居住地：1都3県（東京、神奈川、千葉、埼玉）
- ④未既婚：既婚（含離別・死別）が48.5%、未婚が51.5%
- ⑤職業：会社員（役員・管理職・派遣等含）が35.5%と最多、次いで学生が16.8%

4.3 集計結果：蕎麦の選好度合いについて(図表7参照)

1,800サンプル全体では、「好き」と回答したのは50.7%と半数を超え、「どちらかとい

図表6 性別・年代別居住地と職業



		全 体	東京都	神奈川県	千葉県	埼玉県
全 体	(人)	1800	782	428	258	332
	(%)	100.0	43.4	23.8	14.3	18.4
男性10代	(人)	150	57	47	19	27
	(%)	100.0	38.0	31.3	12.7	18.0
男性20代	(人)	150	63	35	26	26
	(%)	100.0	42.0	23.3	17.3	17.3
男性30代	(人)	150	70	31	18	31
	(%)	100.0	46.7	20.7	12.0	20.7
男性40代	(人)	150	63	25	32	30
	(%)	100.0	42.0	16.7	21.3	20.0
男性50代	(人)	150	62	36	23	29
	(%)	100.0	41.3	24.0	15.3	19.3
男性60代	(人)	150	56	32	24	38
	(%)	100.0	37.3	21.3	16.0	25.3
女性10代	(人)	150	60	42	18	30
	(%)	100.0	40.0	28.0	12.0	20.0
女性20代	(人)	150	76	27	17	30
	(%)	100.0	50.7	18.0	11.3	20.0
女性30代	(人)	150	68	38	25	19
	(%)	100.0	45.3	25.3	16.7	12.7
女性40代	(人)	150	62	40	20	28
	(%)	100.0	41.3	26.7	13.3	18.7
女性50代	(人)	150	79	32	20	19
	(%)	100.0	52.7	21.3	13.3	12.7
女性60代	(人)	150	66	43	16	25
	(%)	100.0	44.0	28.7	10.7	16.7

図表7 蕎麦の選好度合い

		全体	好き	どちらかという好き	どちらともいえない	どちらかという嫌い	嫌い
		(人)					
全体	(人)	1800	913	511	275	70	31
	(%)	100.0	50.7	28.4	15.3	3.9	1.7
男性10代	(人)	150	62	51	24	9	4
	(%)	100.0	41.3	34.0	16.0	6.0	2.7
男性20代	(人)	150	71	50	25	2	2
	(%)	100.0	47.3	33.3	16.7	1.3	1.3
男性30代	(人)	150	95	31	17	3	4
	(%)	100.0	63.3	20.7	11.3	2.0	2.7
男性40代	(人)	150	93	39	18	0	0
	(%)	100.0	62.0	26.0	12.0	0.0	0.0
男性50代	(人)	150	101	31	12	5	1
	(%)	100.0	67.3	20.7	8.0	3.3	0.7
男性60代	(人)	150	89	45	13	1	2
	(%)	100.0	59.3	30.0	8.7	0.7	1.3
女性10代	(人)	150	53	50	25	16	6
	(%)	100.0	35.3	33.3	16.7	10.7	4.0
女性20代	(人)	150	70	40	30	7	3
	(%)	100.0	46.7	26.7	20.0	4.7	2.0
女性30代	(人)	150	66	48	30	4	2
	(%)	100.0	44.0	32.0	20.0	2.7	1.3
女性40代	(人)	150	60	53	28	7	2
	(%)	100.0	40.0	35.3	18.7	4.7	1.3
女性50代	(人)	150	75	33	30	10	2
	(%)	100.0	50.0	22.0	20.0	6.7	1.3
女性60代	(人)	150	78	40	23	6	3
	(%)	100.0	52.0	26.7	15.3	4.0	2.0

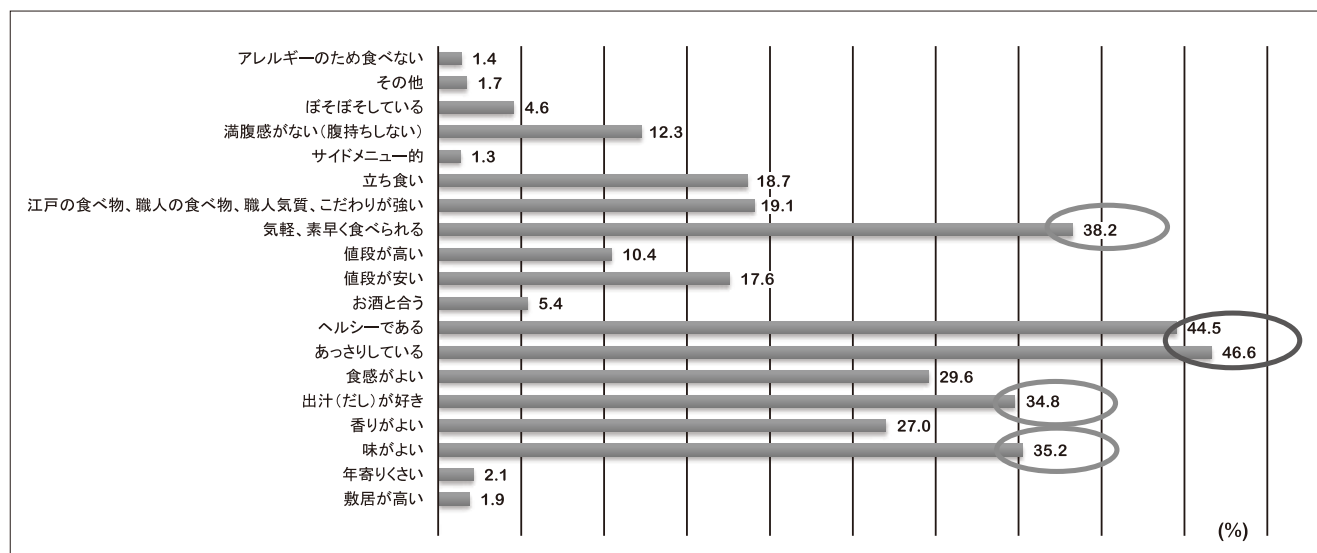
うと好き」を合わせると、全体の8割近くを占める。男女年代別でみると、「好き」と回答したのは男性50代が67.3%と最も多く、次いで男性30代が63.3%、男性40代が62%と女性より男性の方が蕎麦を好む傾向にある。一方、「嫌い」、「どちらかという嫌い」をみると、女性10代が14.7%と最も多く、次いで男性10代の8.7%となっており、他の世代と比較すると選好程度は低いと考えられる。しかし、蕎麦は日本の伝統的な食のひとつで多くの人々が認知してきた経緯もあり、集計結果からは総じて親しまれていることがわかる。

4.4 集計結果:蕎麦の印象について(図表8、図表9参照)

蕎麦の具体的なイメージや印象について質問したところ、サンプル全体では、「あっさりしている」、「ヘルシー」という印象が4割を超えて最も多く、次いで「気軽、素早く食べられる」、「味がよい」、「だしが好き」が3割を超えた。健康的で和食の特徴を生かしている品目であり、そして「気軽に素早く食べられる」ことが蕎麦ファストフードの展開に寄与したといえる。

男女別年代別でみると、「男性30代~50代」は「立ち食い」のイメージが強く、女性は「あ

図表8 蕎麦の印象について



図表9 蕎麦の印象について(性別・年代別)

		敷居が高い	年寄りくさい	味がよい	香りがよい	出汁(だし)が好き	食感がよい	あつさりしている	ヘルシーである	お酒と合う	値段が安い	値段が高い	気軽、素早く食べられる	江戸の食べ物、職人の食べ物、職人気質、こだわりが強い	立ち食い	サイドメニュー的	満腹感がない(腹持ちしない)	ぼそぼそしている	その他	食べない	アレルギーのため
全体	(%)	1.9	2.1	35.2	27.0	34.8	29.6	46.6	44.5	5.4	17.6	10.4	38.2	19.1	18.7	1.3	12.3	4.6	1.7	1.4	
男性10代		0.0	6.0	28.7	17.3	22.7	23.3	37.3	20.0	0.0	22.7	6.7	31.3	18.0	12.7	2.0	8.7	7.3	0.0	1.3	
男性20代		2.7	3.3	40.7	26.7	34.0	32.0	46.0	42.0	3.3	24.7	12.7	39.3	16.7	23.3	0.7	13.3	4.0	1.3	1.3	
男性30代		2.7	1.3	36.7	29.3	36.0	30.0	42.7	40.0	9.3	26.7	12.7	36.7	18.0	34.0	0.7	13.3	2.0	1.3	3.3	
男性40代		2.0	2.0	39.3	27.3	40.0	31.3	40.7	40.7	6.0	24.7	8.7	42.0	14.7	31.3	2.7	14.0	0.0	1.3	0.7	
男性50代		1.3	0.7	42.7	33.3	38.0	32.7	33.3	40.7	10.0	15.3	7.3	43.3	20.7	34.7	1.3	11.3	2.7	2.7	0.0	
男性60代		0.7	1.3	40.0	21.3	40.7	47.3	53.3	47.3	7.3	15.3	13.3	44.0	16.7	21.3	2.0	11.3	1.3	0.7	1.3	
女性10代		2.0	4.0	28.0	20.7	31.3	23.3	42.0	44.0	0.7	23.3	4.7	30.7	14.0	8.7	1.3	9.3	6.7	2.0	2.0	
女性20代		4.7	2.0	42.0	34.0	34.0	24.7	58.0	56.7	5.3	17.3	12.0	39.3	24.0	14.7	2.0	13.3	6.7	2.0	1.3	
女性30代		1.3	1.3	29.3	25.3	26.0	22.0	48.7	50.0	4.0	9.3	10.7	30.7	14.7	12.0	1.3	14.7	3.3	2.7	2.7	
女性40代		2.0	0.0	29.3	34.0	36.0	21.3	49.3	53.3	6.0	14.0	8.7	38.7	20.7	14.0	1.3	12.7	6.0	3.3	0.7	
女性50代		2.0	1.3	32.0	22.0	33.3	23.3	58.7	48.0	6.7	9.3	9.3	39.3	22.7	10.7	0.7	12.7	8.0	2.7	0.7	
女性60代		1.3	2.0	34.0	32.7	45.3	43.3	49.3	51.3	6.0	8.0	18.7	43.3	28.0	6.7	0.0	12.7	6.7	0.7	1.3	

図表10 ここ1週間で昼にどの業態に行ったか

さりしている」、「ヘルシーである」が5割近く、健康意識が高いことが伺える。一方、「男女60代」については「食感がよい」という印象が5割近くを占め、他の世代と比較すると蕎麦の伝統を好み、空腹を満たすだけでなく、それを味わう志向が強いと考えられる。

4.5 集計結果：ここ1週間で昼に外食・中食をする場合、どの業態に行ったか(図表10参照)

直近1週間での昼食に関して、どの業態を利用したかを質問したところ、各業態で1回以上利用したと答えた結果を図表10のように集計した。サンプル全体では、「コンビニ店」で惣菜などを買い求めているのが32.3%と最も多く、次いで「ハンバーガー等のファストフード店」が20.6%となっている。就業中の人たちには時間的制約もあり、昼食の出費を抑えようとするのと相俟って手軽に済ませる傾向が伺えた。

		全体	蕎麦店	ハンバーガー等のファストフード店	牛丼店	中華・ラーメン店	寿司店(回転寿司含む)	コンビニ店(調理済の惣菜等の食品)
全体	(人)	1800	238	371	212	338	162	581
	(%)	100.0	13.2	20.6	11.8	18.8	9.0	32.3
男性10代		150	18	52	31	27	9	47
		100.0	12.0	34.7	20.7	18.0	6.0	31.3
男性20代		150	28	41	34	32	14	60
		100.0	18.7	27.3	22.7	21.3	9.3	40.0
男性30代		150	23	30	23	32	7	59
		100.0	15.3	20.0	15.3	21.3	4.7	39.3
男性40代		150	33	29	29	36	8	54
		100.0	22.0	19.3	19.3	24.0	5.3	36.0
男性50代		150	26	26	29	49	11	46
		100.0	17.3	17.3	19.3	32.7	7.3	30.7
男性60代		150	31	14	17	37	22	27
		100.0	20.7	9.3	11.3	24.7	14.7	18.0
女性10代		150	13	48	20	23	19	70
		100.0	8.7	32.0	13.3	15.3	12.7	46.7
女性20代		150	6	37	10	17	8	62
		100.0	4.0	24.7	6.7	11.3	5.3	41.3
女性30代		150	11	29	7	20	16	47
		100.0	7.3	19.3	4.7	13.3	10.7	31.3
女性40代		150	14	25	5	19	12	47
		100.0	9.3	16.7	3.3	12.7	8.0	31.3
女性50代		150	12	21	4	20	15	41
		100.0	8.0	14.0	2.7	13.3	10.0	27.3
女性60代		150	23	19	3	26	21	21
		100.0	15.3	12.7	2.0	17.3	14.0	14.0

図表11 ここ1週間で夜にどの業態に行ったか

		全体	蕎麦店	ハンバーガー等のファストフード店	牛丼店	中華・ラーメン店	寿司店(回転寿司含む)	コンビニ店(調理済の惣菜等の食品)
		(人)						
全体	(人)	1800	112	169	150	258	214	297
	(%)	100.0	6.2	9.4	8.3	14.3	11.9	16.5
男性10代		150	6	18	21	28	16	31
		100.0	4.0	12.0	14.0	18.7	10.7	20.7
男性20代		150	15	21	25	30	19	40
		100.0	10.0	14.0	16.7	20.0	12.7	26.7
男性30代		150	10	19	20	28	14	37
		100.0	6.7	12.7	13.3	18.7	9.3	24.7
男性40代		150	16	14	21	28	23	34
		100.0	10.7	9.3	14.0	18.7	15.3	22.7
男性50代		150	14	9	17	22	16	14
		100.0	9.3	6.0	11.3	14.7	10.7	9.3
男性60代		150	9	7	9	15	22	17
		100.0	6.0	4.7	6.0	10.0	14.7	11.3
女性10代		150	10	21	13	28	25	27
		100.0	6.7	14.0	8.7	18.7	16.7	18.0
女性20代		150	3	20	7	19	17	38
		100.0	2.0	13.3	4.7	12.7	11.3	25.3
女性30代		150	5	18	6	18	10	20
		100.0	3.3	12.0	4.0	12.0	6.7	13.3
女性40代		150	12	11	6	19	17	17
		100.0	8.0	7.3	4.0	12.7	11.3	11.3
女性50代		150	7	6	1	15	19	12
		100.0	4.7	4.0	0.7	10.0	12.7	8.0
女性60代		150	5	5	4	8	16	10
		100.0	3.3	3.3	2.7	5.3	10.7	6.7

男女世代別でみると、男性10代は「ハンバーガー等のファストフード店」が34.7%と最も多く、次いで「コンビニ店」、「牛丼店」となっている。一方、女性10代は「コンビニ店」が46.7%と他世代と比較して最も多く、次いで「ハンバーガー等のファストフード店」が32%であり、昼食時にコンビニエンスストアを利用する頻度はかなり高い。男女20代も「コンビニ店」が40%を超えて最も高いが、男性20代については「ハンバーガー等のファストフード店」、「牛丼店」、「中華・ラーメン店」、「蕎麦店」が20%前後とそれぞれの業態を週に平均1回程度利用していることがわかる。男性30代～40代は「コンビニ店」が4割弱と高いが、男性40代の「蕎麦店」の利用は22%、と他と比較して最も高くなっている。男女60代をみると「コンビニ店」

は10%台とかなり利用頻度が低くなり、「蕎麦店」「寿司店」の利用が平均より高い割合を示している。「ハンバーガー等のファストフード店」は、男女10代～20代を中心に利用されており、「蕎麦店」、「牛丼店」、「中華・ラーメン店」は男性の利用率が高いことがわかる。一方、寿司店（回転寿司含）の利用率は相対的に女性の方が高い傾向にある。

4.6 集計結果：ここ1週間で夜に外食・中食をする場合、どの業態に行ったか(図表11参照)

直近1週間で夕・夜食に関して、どの業態を利用したかを質問したところ、サンプル全体では、「コンビニ店」で惣菜などを買っているのが16.5%と最も多く、次いで「中華・ラーメン店」が14.3%、「寿司店」が11.9%、と続き、「蕎麦店」は最も低く6.2%となっている。昼食と比較すると全体的に各業態への利用頻度は低くなっていることがわかる。

男女世代別でみると、男性10代～40代、女性10代～20代は「コンビニ店」の利用が2割を超えて最も高いが、昼食時の利用

ほどではない。「ハンバーガー等のファストフード店」は男女10代～30代での利用が12%～14%と平均より高く、「中華・ラーメン店」、「牛丼店」については男性10代～50代が平均より高く、昼食同様に女性より男性の割合が多い。一方、「蕎麦店」については、男性40代が10.7%と最も多いが、昼食時に男女60代の割合が高かったのに比べ、夕食は平均を下回り、「寿司店」の割合が上がっている。

4.7 集計結果：どの蕎麦店に良く行くか(図表12参照)

蕎麦を食べる際にどのようなお店を利用しているか、を質問したところ、サンプル全体では、「近隣に昔からある蕎麦屋」が31.4%と最も多く、次いで「駅前・駅近くにあるチェーン系蕎麦屋(小

諸そばや富士そばなど)」が25.1%、「そば店舗には行かない」が20.3%、「駅構内にある駅蕎麦」が20.1%、「老舗有名のれん蕎麦屋」が19.6%と続く。

男女世代別でみると、男性10代～50代は「駅構内にある駅蕎麦」、「駅前・駅近くにあるチェーン系蕎麦屋」、「郊外にあるチェーン蕎麦屋」を利用する割合が高い。一方、女性は「そば店舗には行かない」が25%前後と男性から比べると割合は高くなっているものの、「ファミリーレストラン」や「近隣に昔からある蕎麦屋」の利用は平均より

高い。また、男女とも50代～60代は「近隣に昔からある蕎麦屋」や「老舗有名のれん蕎麦屋」の利用が3割を超えている。男女10代～20代では、「コンビニ店」で蕎麦を購入している割合が2割には達していないが平均より高く、蕎麦店舗への来店頻度は低いが弁当の品目として選択されていることがわかる。

4.8 まとめ

今回の消費者調査の集計結果から、大きく5

図表12 どの蕎麦店に良く行くか

	全体	老舗有名のれん系蕎麦屋 (砂場・藪・更級など)	近隣に昔からある 蕎麦屋	駅構内にある駅蕎麦屋(あじさい茶屋・箱根そばなどのホームや改札近く、駅ビルなど)	駅前・駅近くにあるチェーン系蕎麦屋(小諸そばや富士そばなど)	駅から離れた郊外にあるチェーン系蕎麦屋(ゆで太郎など)	天やなどの天丼ファストフードチェーン	和食ファミリーレストラン	夢庵・華屋与兵衛などの和食ファミリーレストラン	コンビニ店	その他	そば店舗には行かない
全体	(人)	1800	353	565	362	452	152	112	243	180	64	365
	(%)	100.0	19.6	31.4	20.1	25.1	8.4	6.2	13.5	10.0	3.6	20.3
男性10代	(人)	150	15	33	45	39	14	13	8	21	4	29
	(%)	100.0	10.0	22.0	30.0	26.0	9.3	8.7	5.3	14.0	2.7	19.3
男性20代	(人)	150	19	38	36	51	18	14	18	23	2	26
	(%)	100.0	12.7	25.3	24.0	34.0	12.0	9.3	12.0	15.3	1.3	17.3
男性30代	(人)	150	23	45	43	64	19	9	17	13	1	30
	(%)	100.0	15.3	30.0	28.7	42.7	12.7	6.0	11.3	8.7	0.7	20.0
男性40代	(人)	150	32	47	44	59	19	8	12	18	3	21
	(%)	100.0	21.3	31.3	29.3	39.3	12.7	5.3	8.0	12.0	2.0	14.0
男性50代	(人)	150	35	47	57	56	16	8	15	12	7	14
	(%)	100.0	23.3	31.3	38.0	37.3	10.7	5.3	10.0	8.0	4.7	9.3
男性60代	(人)	150	46	70	41	50	13	7	20	3	5	15
	(%)	100.0	30.7	46.7	27.3	33.3	8.7	4.7	13.3	2.0	3.3	10.0
女性10代	(人)	150	16	37	20	29	12	12	22	16	7	38
	(%)	100.0	10.7	24.7	13.3	19.3	8.0	8.0	14.7	10.7	4.7	25.3
女性20代	(人)	150	28	39	11	21	10	12	31	24	5	39
	(%)	100.0	18.7	26.0	7.3	14.0	6.7	8.0	20.7	16.0	3.3	26.0
女性30代	(人)	150	24	53	16	24	7	6	24	18	7	42
	(%)	100.0	16.0	35.3	10.7	16.0	4.7	4.0	16.0	12.0	4.7	28.0
女性40代	(人)	150	29	53	15	25	10	10	27	13	1	41
	(%)	100.0	19.3	35.3	10.0	16.7	6.7	6.7	18.0	8.7	0.7	27.3
女性50代	(人)	150	40	52	17	21	10	8	24	11	7	33
	(%)	100.0	26.7	34.7	11.3	14.0	6.7	5.3	16.0	7.3	4.7	22.0
女性60代	(人)	150	46	51	17	13	4	5	25	8	15	37
	(%)	100.0	30.7	34.0	11.3	8.7	2.7	3.3	16.7	5.3	10.0	24.7

つのが明らかにされた。

- ①蕎麦は日本の伝統的な食で多くの人々に知られてきた経緯もあり、全体の8割前後の人たちに好まれている。彼らの大多数は街の一般的な蕎麦屋か蕎麦チェーンを利用している。
- ②蕎麦は健康的で和食の特徴を活かしている品目だと捉えられていること、そして、「気軽に素早く食べられる」ということ、この2つが蕎麦ファストフードの台頭を促したと推察される。
- ③蕎麦の文化や伝統を知る60代は、「味」や「食感」を楽しむ志向があり、近隣にある蕎麦屋や老舗有名暖簾店に行く割合が高い。
- ④男性20代～50代は駅蕎麦や駅前蕎麦チェーンを利用することが多いが、昼食が中心であり、これらの多くは「牛丼店」や「中華・ラーメン店」のように、手軽で利便性を追求したカテゴリーの一つとして駅蕎麦や駅前蕎麦チェーンを位置づけている。
- ⑤昼食用蕎麦での「コンビニ店」の利用は3割を超え最も多いが、特に10代～50代の男性（殆ど

は通学者や通勤者だと推察される)において「コンビニ店」の利用が多くなっている。総じて蕎麦食においても「コンビニ店」の利用が多いことに気づく。「コンビニ店」の惣菜コーナーに陳列されている蕎麦を購入する人々が少なくないことがわかった。

5. 要約と結論

言語が共通する国や地域では、変化をしながらも大枠の文化カテゴリーで括ることができ、かつ、現在まで長く続いている固有の伝統的分野が存在する。このような分野は当初は大衆文化（ポピュラー・カルチャー）として普及していくが、暫くすると品質や作法などにこだわるハイ・カルチャーが生み出される。ハイ・カルチャーは変化を伴いながらも固定的な伝統様式をつくり出しつつ、大衆から乖離した静的な部分を維持しようとする。一方、ポピュラー・カルチャーでは大衆の生活の変化に合わせ、これを効率的に実現しようとするイノベーションが台頭してくる。

図表13 分析仮説とその検証結果

仮説	導出した分析仮説	分析仮説の検証
<仮説1>	日本の蕎麦屋は、当初、大衆が手軽に利用できるポピュラー・カルチャーとして生まれた。	2.1および2.2の記述から<仮説1>は支持されたといえる。
<仮説2>	時を経るにつれ、手打ち技術や飲食作法がハイ・カルチャーとして認識され、いわゆる老舗が誕生し、これが今日まで続いている。	2.3および2.4の記述から<仮説2>は支持されたといえる。
<仮説3>	大衆向け蕎麦屋もポピュラー・カルチャーとして存続したが、この領域において、他業種・他業態でも採用している革新的技術を採用する新しい蕎麦経営が台頭してくる。	2.3および2.4の記述から<仮説3>は支持されたといえる。
<仮説4>	革新的技術を採用した蕎麦経営は、老舗の品質の良さを技術革新によって取り込もうとする。	2.4の記述によって<仮説4>は支持されたといえる。
<仮説5>	多くの消費者は、蕎麦の知識や作法を必要とする老舗ではなく、ポピュラー・カルチャーに位置づけられる蕎麦屋を選択する。	4.8の①、②の記述から<仮説5>は支持されたといえる。
<仮説6>	特に、生活の利便性とか簡略化を追求する層は、技術革新を採用した新しい蕎麦経営を選択する。	4.8の②、④の記述から<仮説6>は支持されたといえる。
<仮説7>	消費者において、高所得者層は老舗など高額な蕎麦を食べる割合が高い（蕎麦の知識や作法の習得に金銭的余裕が必要だから）。	3.6の記述から<仮説7>は支持されたといえる。
<仮説8>	高齢者ほど老舗などで高額な蕎麦を食べる割合が高くなる（蕎麦の知識や作法が蓄積される確率が高いから）。	3.6の記述から<仮説8>は支持されたといえる。

日本において蕎麦屋で括れる文化カテゴリーも上述のような伝統的分野として捉えることができる。本稿では、このような蕎麦屋の分野は、ポピュラー・カルチャーとハイ・カルチャーの区分の形成と変容という視点で分析すべきだと考え、蕎麦屋の変遷と現状に関する8つの分析仮説を導出し、これを歴史的文献研究（ケーススタディを含む）と、現状の蕎麦屋の実態を把握するためのデータ分析（マクロデータ分析と消費者調査）によって検証することにした。結論として図表13に示すように、これら8つの仮説は支持されたといえる。以下にこれを要約して述べることにする。

まず、仮説1～4を要約すると「日本の蕎麦店は大衆向け文化（ポピュラー・カルチャー）として生まれ、その後、少数ながら品質や作法にこだわるハイ・カルチャーが地位を確立していくが、一方で、ポピュラー・カルチャーにおいてイノベーション的な業態が台頭し、これが高品質化を効率的に実現する手法も開発する」というものであるが、これは歴史的文献研究（ケーススタディを含む）によって支持されたといえる。具体的には、蕎麦店は屋台として生まれ、これが大衆化していく中で、品質や作法を重視する蕎麦店が伝統的位置を確保するようになる。その後、チェーンオペレーションという経営イノベーションを基盤とした蕎麦ファストフードチェーンが台頭し、大衆のニーズを把握していくが、これらの中には、例えば「ゆで太郎」のように、老舗が誇ってきた蕎麦づくりを効率的なシステムで実現する蕎麦屋も出現している。

次に、仮説5～8を要約すると「多くの消費者は、老舗（ハイ・カルチャー）ではなく、その他の蕎麦屋（ポピュラー・カルチャー）を選択し、特に生活の利便性を追求する層は技術革新型の新業態を選ぶが、高齢者や高所得者においては高額な老舗を選好する確率が高くなる」となるが、これはデータ分析（マクロデータ分析と消費者調査）によってほぼ支持されたといえる。具体的には、多くの消費者は普通の蕎麦屋か蕎麦ファストフードチェーンを利用しているが、特に利便化や簡略

化を求める若者においては後者が選択される確率が高くなる。一方で老舗を選ぶ層もあり、その多くは蕎麦に高い金を払おうとする高齢者や高所得者であると推察された。

謝辞

学会編集委員会ならびにレビュアーの貴重なコメントに心より感謝申し上げます。

注

¹ 本研究は、日本フードサービス学会第11回研究助成制度によって行われたものである。本論文の執筆は、薬袋貴久が第2章、中麻弥美が第3章及び第4章、上原征彦が第1章及び第5章をそれぞれ担当した。また共同研究者の小松裕長は研究支援を担当した。

² 文化が高級層向けと大衆向けというように区分される傾向にあることは、多くの文化社会学研究者によって指摘されているが、本稿の考え方に最も近いと思われる研究の1つとして、レヴィーン（常山訳2005）を挙げることができるであろう。

³ この用語も多くの文化研究者が使用しているが、本稿では中本（2003）に依拠した。

⁴ 文化はポピュラー・カルチャーとして生み出されるというのは常識的見解であるが、中本（2003）は、これを事実だと言い切っている。

⁵ この用語は、レヴィーン（常山訳2005）が使用している。

⁶ 本稿における蕎麦切の歴史は、市井の研究家である新島繁、太野禎郎、岩崎信也の業績に負うところが大きい（新島2011、太野2010、岩崎2003）。特に新島は、古文書を読み解くだけでなく、道具類や錦絵、小説、新聞などから、それまで単なる大衆食として研究の対象とは目されなかった蕎麦の文化的側面を炙り出し、蕎麦食研究の基礎をつくりあげた。

⁷ 貞享3年御触書は、火災防止を目的に煮売り商の移動販売を禁止しており、「餛飩蕎麦切其外何ニ不寄、火を持あるき商売仕候儀一切無用ニ可仕

候」と表現されている（岩崎2003）。ここでは、煮売り商の代表例として、饅頭や蕎麦切といった種類の商いが挙げられている点に注目したい。

⁸ 煮売り商の夜の営業を規制する「江戸町触」は、明暦の大火の4年後の寛文元年（1661年）に出された。規制対象の煮売り商には、店舗と屋台（振り売り）の双方が含まれる（江原他2009）。こうした町触は度々発布されており、注7の貞享3年御触書もその一例である。

⁹ 現代の「せいろ蕎麦」のように蒸籠に蕎麦を盛るスタイルは、その名残である。

¹⁰ 新島（2011）は、『蕎麦全書』の他に、名店案内の『富喜地座位（1777年）』や『七十五日（1787年）』、大名が世情を記録した『豪遊日記（1785年）』など、当時の文献から蕎麦繁盛店の記事を収集して紹介している。特に『七十五日』には、店名に庵を付した蕎麦店が複数記録されているが、その由来は、蕎麦好きの庵主が檀家に蕎麦切を振舞い、次第に繁盛店並みの盛況となった称住院支院「道光庵」の評判に肖ったものだといわれている。

¹¹ 文化8年（1811年）の「町触」によれば、江戸市中の食べ物屋7,603軒の内、菓子屋2,866軒、煮売茶屋2,374軒、饅頭・蕎麦屋718軒、蒲焼屋237軒、寿司屋217軒、料理茶屋938軒、獣肉店19軒であった（江原他2009）。

¹² 享保11年（1726年）の江戸の醤油入荷量は13万2,829樽で、その内、下り醤油が10万1,457樽と76.4%を占めた。時代が下って文政年間（1818-1830年）になると、江戸に流通した醤油は年間約125万樽に増加し、内訳は120万樽が関東産、2万樽余りが下り醤油となるなど比率が逆転した（小栗2008）。

¹³ 蕎麦食が、江戸期の文芸や絵画の中で、いかに表現されているかを扱った研究として鈴木（2010）がある。

¹⁴ 後に手打ち技法復活の嚆矢となる暖簾店「本むら庵」においても、この当時は機械打ちの麺を商い、9割は出前であったという（太野2004）。

¹⁵ 「二八蕎麦」の流行は、享保年間（1716-1736年）以降と言われている。二八の解釈には、16文を意

味する対価説と、蕎麦粉8割、つなぎの小麦粉2割を意味する配合率説があり、好事家の間で論争となっている。注目すべきは、品質が低下した江戸時代後期の「二八蕎麦」が駄蕎麦の代名詞と化してしまったため、同時代の高級店は、「手打ち蕎麦」や「生蕎麦」の表現を使用し、「二八蕎麦」との差別化を図った点である（新島2011）。製麵機登場以前の時代性を考慮すると、「手打ち」の原初的意味は、「機械打ち」の対義語ではなく、手仕事として「丁寧に打たれた蕎麦」を意味していたと解釈できよう。

¹⁶ ケースの検討にあたって、池田智昭（株式会社ゆで太郎システム代表取締役）、齋藤訓之（フードジャーナリスト）、小松裕長（共同研究者）の各氏から貴重なご示唆を賜った。ここに記し感謝申し上げたい。

参考文献一覧

- 江原絢子、石川尚子、東四柳祥子（2009）『日本食物史』、吉川弘文館。
- イトウエルマ（2014）『立ちそばガール！：そばこのファストで奥深い世界』、講談社。
- 岩崎信也（1997）『蕎麦と生きる：一茶案友蕎麦片倉康雄伝』、柴田書店。
- 岩崎信也（2003）『蕎麦屋の系図』、光文社新書。
- 神田雑学大学、吉田悦子（編著）（2004）『江戸ソバリエ』、マキノ出版。
- 片倉英統（2014）『ライフスタイルとしての蕎麦屋：「自分らしい」蕎麦屋の開き方』、幹書房。
- レヴィーン・L・W（常山菜穂子訳2005）『ハイブラウ／ロウブラウ：アメリカにおける文化ヒエラルキーの出現』、慶應義塾大学出版会。
- 中本進一（2003）「ハイ・カルチャー／ポピュラー・カルチャーにおけるヘゲモニーの転換と領有に関する一考察」、『一橋法学』、Vol.2、No.3、一橋大学大学院法学研究科、pp925-952。
- 日本フードサービス学会（編）（2015）『現代フードサービス論』、創成社。
- 新島繁（2011）『蕎麦の事典』、講談社学術文庫。
- 日新舎友蕎子（2006）『現代語訳「蕎麦全書」伝』、

ハート出版。

小栗朋之(2008)「醤油製造技術の系統化調査」、『技術の系統化調査報告』、第10集、独立行政法人国立科学博物館、pp131-208。

齋藤訓之(2011)「“ネオ立ち食いそば”の最新動向」、『そばうどん』、第41号、柴田書店、pp92-100。

柴原書店書籍編集部(編)(1991)『そば・うどん百味百題』、柴田書店。

鈴木弘毅(2013)『東西「駅そば」探訪：和製ファーストフードに見る日本の食文化』、交通新聞社。

鈴木弘毅(2015)『全国駅そば名店100選』、洋泉社。

鈴木健一(2010)『風流 江戸の蕎麦』、中公新書。

太野禎郎、TGそばの会(2004)『蕎麦無限』、展望社。

太野禎郎(2010)『蕎麦手帳』、東京書籍。

公益財団法人食の安全・安心財団(2014)『2014年度改訂版 外食産業データ集』。

ホームページ

- ・ダイタングループ(富士そば)
<http://fujisoba.co.jp/>(参照2015-5-23)
- ・三ツ和株式会社(小諸そば)
<http://www.k-mitsuwa.co.jp/>(参照2015-5-23)
- ・株式会社小田急レストランシステム(箱根そば)
<http://www.odakyu-restaurant.jp/>(参照2015-5-23)
- ・信越食品株式会社(ゆで太郎)
<http://www.yudetarou.com/>(参照2015-5-23)
- ・株式会社ゆで太郎システム(ゆで太郎)
<http://yudetaro.jp/>(参照2015-5-23)

【 研究論文 】

フードサービス業界における人財確保と定着率の向上

—学生アルバイト離職構造の解明—

静岡産業大学経営学部 特任教授 服部 勝人
タニザワフーズ株式会社 開発チームSC開発担当 河木 智規
一般社団法人フードコンシャスネス研究所 理事 楠野 恭巳
UCCフードサービスシステムズ株式会社 総務人事部部長 中農 康太
UCCフードサービスシステムズ株式会社 伊藤 公佑

1. はじめに

外食産業において、多くの企業が「安定した労働力の必要性」を認識している。その中でも、労働力の大半を占めるパートやアルバイト（以下、PAと表記）の定着率を高めるための取り組みがされているのにも関わらず、PAの獲得には苦戦し、その上、獲得したPAの離職率が他の多くの業種よりも極めて高いともいわれている。

外食産業は、PAの労働比率が高い中で、特に学生アルバイト（以下、SAと表記）の割合が非常に大きいという特徴がある。採用したSAが早期に離職した場合、経営上、応募・採用・教育費の一部が損失となってしまっただけでなく、未習熟なSAの増加によるサービス品質の低下にも繋がっている。従って、企業は、応募・採用・教育の効率化を図り、人財確保の為にSAの身体的・精神的な側面を十分考慮した経営管理が必要となっている。

本研究は、早期離職がどのような要因で発生するかを解明するために、アルバイトの雇用形態かつ学生の意識を対象にした独自のアンケート調査

を実施し、因子分析の結果を踏まえて離職要因の推察を行った。また、共分散構造分析によって就労期間と離職要因との関係及び要因間関係を数式化することで、早期に発生しやすい離職要因を考察した。

2. 予備調査と問題設定

2.1. 離職理由の予備調査

予備調査では、2014年の1月にSAの具体的な離職要因を調査する目的で複数大学の学生608名に対し飲食店での就労経験や離職理由を問う記述アンケートを実施した（詳細は2014年日本フードサービス年報第19号を参照）。自由記述の離職理由を解析した結果、主に6つの項目に分類された。それらは「リーダーシップ」「人間関係」「働きやすさ」「仕事内容」「教育や成長」「金銭」に関するものであった。ただし、離職時期と時給には相関が見られないことが判明した。自由記述箇所に対する回答率は15%ほどであり、比較的早期に離職した経験を持つ学生が全体の4分の1以下であったため、離職時期の関係を分析することは

服部氏の横顔

法政大学経営学部卒業。東洋大学国際地域学部、同大学院国際地域学研究科の教授、高崎商科大学商学部特任教授などを経て現在に至る。ホスピタリティ・マネジメントを専門として研究。ホスピタリティ学会会長。著書に『ホスピタリティ・マネジメント学原論』『ホスピタリティ学のすすめ』などの単著・他。

できなかった。

2.2. 問題設定

離職の理由は離職者の数だけ存在する。しかし全ての離職理由を異なる要因とみなすことは問題解決を煩雑にすると思われる。そこで図1のように離職理由をいくつかの要因に分類し、できるだけ重複しないように推察する必要がある。2.1節の予備調査において、離職理由をいくつかの要因に分類することはできたが、これらの要因が明確に区別されるかは検証できていない。離職要因を客観的に区別するためには、定量的な検証が必要となる。そこで、「①離職の要因を推察する」ことを第1の問題として設定した。

次に、早期の離職を対象とする本研究では、離職理由の影響力の強さよりも、離職理由が出現するタイミングに着目する。このため、就労期間と離職要因の関係を明らかにすることが重要な意味を持つと考えられる。図1の場合、早期にSAが離職する理由は要因1である可能性が高い。離職要因が現れる時期に傾向があるのであれば、早期離職に影響する要因に対応する方が適切である。このため、離職要因と就労期間を併せて調査することで、両者の関係性を明らかにする必要がある。

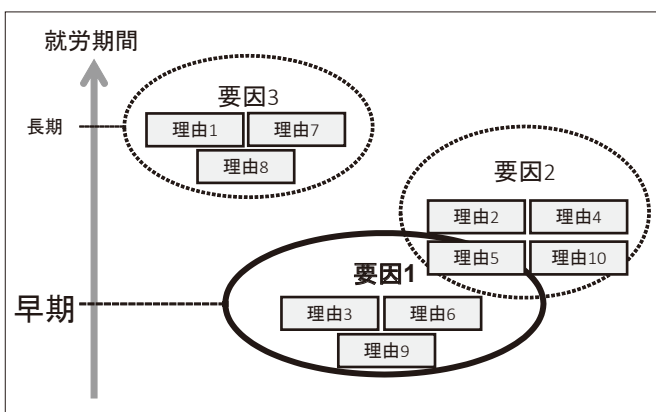


図1：離職要因の分類と、就労期間との対応イメージ

そこで、「②就労期間と離職要因との関係を検証する」ことを第2の問題として設定した。ただし、早期という言葉の定義は許容コストや企業の評判など、何がどの程度重視されるかで変化する。例えば6か月で離職したSAが居た場合に、それを早期離職と考える企業もあれば、十分継続したと考える企業もいると考えられる。そこで、早期離職の絶対的な基準は設けないこととした。

3. 研究方法

3.1. 問題①「離職の要因を推察する」への対応

3.1.1. 離職要因の内容の仮定

定量アンケートで用いる質問は、予め設定された離職要因に沿って作成した。アンケートの作成では、2.3節の離職理由の予備調査で得られた項目のうち、離職時期と相関の無かった金銭を除く以下の5要因を参考にした。なお、ここで紹介する要因はいずれも否定的な意味合いを持つものとした。

- リーダーシップ……店長や社員など、SAに指導する立場の従業員が離職理由として挙げられた記述をまとめた項目である。上司の指導に対するいい加減さ及び仕事での頼りなさとしてこの言葉の意味を捉える。
- 人間関係……同僚や職場の雰囲気など、一緒に働く人物やグループが離職理由として挙げられた記述をまとめた項目である。この言葉はSAと、上司や同僚との関係の悪化として捉える。
- 働きにくさ……勤務の時間帯や長さの不都合、通勤の不便さが離職理由として挙げられた記述をまとめた項目である。
- 仕事内容……タバコなど衛生面での不快さや、体質的な問題や体力不足などの身体的負荷が離職理由として挙げられた記述をまとめた項目で

河木氏の横顔

法政大学工学部経営工学科卒業。一毅建設地所(株)入社(現タニザワフーズ(株)に統合)。同社にて「三井のリハウス岡崎店」店長、タニザワフーズ(株)へ転籍。経理所属にて以下財務・経営企画・KFC事業部・店舗開発部を歴任し、執行役員、人事開発グループ長、取締役・タニザワ大学学長。2013年より現職。2010年より名古屋文理大学健康生活学部、2015年より日本大学生産工学部・千葉商科大学サービス創造学部において非常勤講師。現在に至る。

ある。

●**教育と成長**……仕事のレベルや仕事に対する意識など、SAの成長とそれを支える教育や仕事内容が離職理由として挙げられた記述をまとめた項目である。この言葉は仕事の単調さ、マニュアルの内容、働くことによる自身の成長、自身の能力が活かしているか、教育プログラムは適切か、自分たちの意見が汲み取られているかなどに対する不満として捉える。

3.1.2. 定量アンケートの実施方法と質問項目

アンケート調査は、愛知県、東京都及び群馬県にある4つの大学の協力を得て、質問用紙により2014年4月に実施した。調査対象者は飲食店でのPA経験がある学生に限定し、学生でもフルタイムの就労者、及びその経験がある人物は対象としていない。質問用紙は協力を頂いた大学講義の担当者によって講義前後の時間に学生へ配布され、回答用紙はその講義時間のうちに回収された。記入漏れ、単調な回答を除いた有効回答数は557名中305名だった。

表1：調査対象者の属性

属性	選択肢	人数	属性	選択肢	人数	属性	選択肢	人数	
学年	1	3	業態	ファストフード	36	仕事	厨房	28	
	2	219					接客	144	
	3	65					両方	128	
	4	18					その他	5	
性別	男	109		ディナー	32		期間	3日	9
	女	196		喫茶、カフェ	61			3週間	19
経験	現職	198						その他	44
	離職	107		未回答	38			1年	95
						1年以上		80	

表2：離職理由の具体的な質問内容と回答の集計
(数値は回答1～5段階の平均値)

リーダーシップ	上司が頼りないと感じた	2.5
	上司の指導がいかげんだった	2.6
人間関係	店長・マネージャーとの人間関係が悪くなった	2.46
	同僚との人間関係が悪くなった	2.13
働きにくさ	通勤が不便だった	2.27
	勤務時間の都合が悪かった	2.97
仕事内容	体質や体力不足など身体的負荷が生じた	2.01
	深夜勤務、長時間労働が苦痛だった	2.6
	タバコなど衛生面で不快に感じた	2.3
教育と成長	マニュアル通りの仕事で退屈だった	2.14
	作業マニュアルの内容に疑問を感じた	2.18
	この飲食店で働いても成長できないと感じた	2.7
	自分の能力を活かしきれいでないと感じた	2.5
	教育プログラムが適切でなかった(又は無かった)	2.4
その他	従業員の意見を拾い上げる仕組みが無かった	2.62
	就職や閉店、解雇、引っ越しなどで仕方なく	1.99

アンケートでは、調査対象者に自身の属性、離職時期、離職要因に関して質問した。対象者の属性別分布と離職時期は表1に、離職理由の具体的な質問内容と回答の集計は表2に示した。対象者の属性として、学年(1～4学年)、性別(男、女)、就労状況(現在勤務中、辞めたことがある、経験なし)、仕事(厨房、接客、両方、その他)、業態(ファストフード、ファミレス、居酒屋、ディナーレストラン、喫茶・カフェ、その他)を質問した。離職までの期間は学生の就労時間数に対する記憶が曖昧であることを考慮し、「3日以内、3週以内、3ヶ月以内、1年以内、それ以上」のように日にち以上の単位で表現した。属性の偏りとして注意しなくてはならない点に、学年は2年生が全体のほぼ4分の3を占めること、性別は女性が男性の倍に近いこと、飲食店での就労経験は現職が離

楠野氏の横顔

近畿日本ツーリストグループ(株)ツーリストサービス12年間勤務。ジュニア野菜ソムリエ取得、日本料理アカデミー準会員、日本フードサービス学会会員、2015年 学習院女子大学大学院国際文化交流研究科修士課程修了、(一社)フードコンシャスネス研究所理事、現在に至る。

職の倍に近いこと、仕事は厨房の人数が全体の10分の1に満たないことなどがある。

離職要因は「飲食店を辞めた／辞めたい／働きたくないと思う理由として当てはまるものを教えてください」という前置きを行った上で質問した。質問事項はリーダーシップ、働きやすさ、仕事内容、人間関係、教育と成長の仮定から作成された15の項目に、就職や閉店、解雇、引っ越しなどの場合を加えた16項目からなる。各質問の答え方には5段階のリッカート尺度「1. まったくあてはまらない 2. あてはまらない 3. どちらでもない 4. あてはまる 5. 最もよくあてはまる」を採用した。

3.1.3. 定量アンケートによる離職要因の抽出

離職要因ごとに複数の質問を作成すれば、同じ離職要因に基づく質問に対する回答は似たような傾向を示すと考えられる。これは、質問の内容が共通の離職要因から影響を受けているためである。これを利用して離職要因を抽出するために、定量アンケート調査で得られた16の質問への回答に対し、複数の質問項目に影響を与える共通の要因（因子と呼ばれる：離職要因）を見つけ出すための因子分析を行った。アンケートは5つの離職要因を想定した内容となっているが、要因が分解又は統合される可能性も存在する。このため因子分析では、因子数を4～6つと変更しながら解釈可能な因子数に絞り込んだ。因子分析における回転にはプロマックス回転を用いた。また、因子分析には統計ソフトのRで提供されているpsychパッケージを用いた。

3.2. 問題②「就労期間と離職要因との関係」への対応

3.2.1. 就労期間と離職要因の関係

問題②では、離職要因が現れるタイミングに着

目し、就労期間と何らかの関係があることを仮定している。ただし、就労期間と離職要因との関係は原因と結果や影響の送り手と受け手というような直接的な関係ではない。しかしながら、就労期間に応じてSAが教育を受け、職務を遂行し、人間関係を構築するなどの出来事を経験し、それらの出来事が離職要因の発生に繋がると考えれば、就労期間によって離職要因の発生を説明できる可能性がある。そこで、このような就労期間と離職要因との関係を、SAの意識という視点から分析した。

就労期間と離職要因との関係は、問題①のSAに対する定量アンケートで得られた結果を分析することで検証した。SAは、アンケートの質問内容が自身の離職理由（もしくは辞めたいと思う理由）としてどの程度当てはまるかを5段階で評価した。SAは同時に、就労期間（3日以内、3週以内、3ヶ月以内、1年以内、それ以上の5段階）や彼らの属性についての質問にも回答した。この段階ではアンケート回答者が現在飲食店で勤務中なのか、離職経験者なのかは分けない。アンケートからは現在働いているSAからリアルタイムな離職に繋がり得る要因が得られ、また離職経験者からは実際の離職理由が得られた。

就労期間がより短い場合に離職理由として当てはまる・よく当てはまると回答された項目が

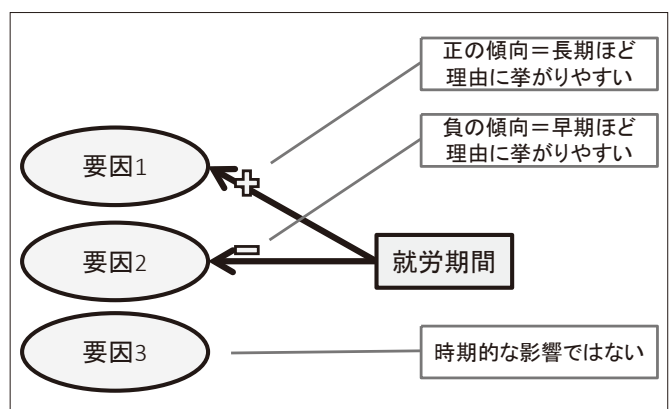


図2：就労期間から離職要因への影響

中農氏の横顔

関西大学商学部卒業。UCC上島コーヒーショップ本店入社（現UCCフードサービスシステムズ株）。店長、ブロック長を経験後、本社営業企画、マーケット開発室、FC事業部、上島珈琲店営業部を歴任し、2009年より現職の総務人事部部長。

あれば、その離職理由は早期離職に影響をもたらす可能性を持つ。これは離職理由の当てはまり具合に対し、就労期間が負の傾向を持つことを表す(図2)。逆に就労期間が1年以上など早期とは呼びにくい場合、就労期間は正の傾向を持つといえるだろう。また、就労期間に対し離職要因が無関係に近い形で存在し、両者の対応がほとんど観察されない場合も考えられる。この場合の離職要因は就労期間に関わりなく影響を与えると解釈できる。注意すべきこととしては、どのパターンになるにしても、それは離職要因の出現タイミングの傾向を示しているのであり、離職要因の影響の強さには言及していないということである。

3.2.2. 就労期間と離職要因との関係検証手法

就労期間と、離職要因との関係を統計的に検証するために、分析用ソフトのAmos20を用いて共分散構造分析をした。本研究では、離職理由(観測変数)の因子分析で得られた離職要因を潜在変数として扱い、就労期間(観測変数)との関係を定量的に表す。このためモデルの作成に当たっては、観測変数である就労期間から、潜在変数である離職要因へのパス(因果関係や影響構造を意味する)を設定した。このモデルにおける就労期間の離職要因に対する影響と、構造の信頼性を評価することで、離職要因が時間的な特徴を持つかどうかを検証した。

モデルがどのくらい現実のデータを反映しているのか信頼性を測る指標には、GFI(1に近いほど想定したモデルと現実のデータの整合性が取れていることを示し、0.9以上を目安とする指標)、AGFI(1に近いほどよく、0.9以上ならアンケートの回答をよく反映していることを表す。数式上GFIより小さい値を取るため、0.85以上なら悪くはない当てはまりとしてモデルの解釈を行うこと

とした。)、RMSEA(0.05以下なら現実のデータをよく反映し、0.08以下なら悪くはない、0.1未満は論理的な整合性を検討したうえで採択の可否を決定するグレーゾーンで、0.10以上なら採択すべきではない)を用いた。

4. 離職要因の抽出及び就労期間との対応分析結果

4.1. 因子分析による離職要因の抽出結果

問題①の離職の要因を推察するために、定量アンケートの回答に因子分析を行った。16の項目からなる離職理由に対し因子分析を行ったのが表3である。5つの要因が存在すると仮定して作成されたアンケートであったが、因子分析で採択されたのは4つの因子の場合であった。

第一因子は、上司の指導のいいかげんさや上司が頼りないこと、教育プログラムが適切でないことに関する3つの質問で構成されている。この因子には、リーダーシップの項目として作成された質問に、教育プログラムに関する質問も組み合わさっている。教育や指導の側面が強調され、それらが個人の役割に収まりきらないことから、第一因子は「指導のしくみへの不満」と命名した。第二因子は、マニュアル通りの仕事への退屈さ、成長できないこと、自分の能力を活かしきれないことについての質問から構成されている。想定していた教育と成長の項目のうち、教育に関する質問が抜け落ち、仕事を通じた能力の発揮や向上に関する質問が残っている。それらの質問を組み合わせ、第二因子は「仕事と成長への不満」と命名した。第三因子は、深夜勤務や長時間労働の苦痛、体質や体力不足、勤務時間の都合の悪さについての質問から構成されている。身体的な負担と労働時間の不便さを組み合わせた項目と考えられるが、後述の内的整合性の指標である α 係数が低い値を示していたため、因子としての採択には

伊藤氏の横顔

2013年 名古屋工業大学工学部都市社会工学科卒業。2015年 名古屋工業大学大学院工学研究科社会工学専攻博士前期課程修了。同年ユーシーシーフードサービスシステムズ㈱入社。現在に至る。

表3：質問項目に対する4つの共通因子と影響の強さ

No.	質問内容	指導のしくみへの不満	仕事と成長への不満	身体的負担や不便	人間関係の悪化	共通性
b10	上司の指導がいいかげんだった	0.993	-0.098	-0.020	0.001	0.996
b12	上司が頼りないと感じた	0.786	-0.051	-0.052	0.050	0.626
b14	教育プログラムが適切でなかった(又は無かった)	0.559	0.184	0.093	-0.065	0.359
b3	マニュアル通りの仕事で退屈だった	-0.276	0.840	-0.179	0.232	0.868
b7	この飲食店で働いても成長できないと感じた	0.200	0.693	0.010	-0.173	0.550
b9	自分の能力を活かしきれていないと感じた	0.010	0.633	0.189	-0.104	0.447
b13	深夜勤務、長時間労働が苦痛だった	-0.125	0.054	0.647	0.022	0.438
b11	体質や体力不足など身体的負担が生じた	0.020	-0.250	0.645	0.228	0.531
b8	勤務時間の都合が悪かった	0.026	0.073	0.567	-0.061	0.331
b6	店長・マネージャーとの人間関係が悪くなった	0.467	-0.079	-0.121	0.530	0.520
b2	同僚との人間関係が悪くなった	0.026	-0.026	0.127	0.693	0.498
b1	就職や閉店、解雇、引っ越しなどで仕方なく	-0.118	0.108	0.100	0.180	0.068
b4	通勤が不便だった	-0.198	0.066	0.124	0.400	0.219
b5	作業マニュアルの内容に疑問を感じた	0.150	0.393	-0.065	0.323	0.286
b15	タバコなど衛生面で不快と感じた	0.189	0.060	0.161	0.175	0.096
b16	従業員の意見を拾い上げる仕組みが無かった	0.444	0.232	0.108	0.080	0.269
累積因子寄与率		0.161	0.282	0.336	0.444	
クロンバックの α 係数		0.82	0.74	0.64	0.70	

表4：因子間の相関係数

因子間相関	指導のしくみへの不満	仕事と成長への不満	身体的負担と不便さ	人間関係の悪化
指導のしくみへの不満	1.000	0.534	0.595	0.425
仕事と成長への不満	0.534	1.000	0.515	0.369
身体的負担と不便さ	0.595	0.515	1.000	0.461
人間関係の悪化	0.425	0.369	0.461	1.000

悪化は他の因子との相関が比較的低いことが判明した(表4)。また、相関係数は全体的に0.3後半から0.6未満の数値であり、特別高い相関を示しているといえるような因子は見受けられなかった。

至らなかった。第四因子は、店長やマネージャーや同僚との人間関係の悪化についての2つの質問で構成されている。2つの質問はともに人間関係を表すことから、「人間関係の悪化」と命名した。

α 係数は因子の内的整合性(まとまりの良さ)を表す指標である。質問項目が多く、同じ因子を設定した質問の回答傾向が似ていて、なおかつ様々な回答傾向の回答者が多い場合に1に近い値を示す。今回の因子分析における第三因子の α 係数は、0.64と最も低くなっている。 α 係数は明確な基準が設定されていないが、0.7以上や0.8以上が基準と言われるため、第三因子は3つの質問のまとまりという点で信頼性を満たさない。各因子の相関係数を算出したところ、人間関係の

4.2. 因子分析による離職要因の抽出結果に関する考察

離職の要因を推察する目的で定量アンケートの因子分析を行った結果、「指導のしくみへの不満」「仕事と成長への不満」「人間関係の悪化」の3つの因子(離職要因)を採択するに至った。

第一因子である「指導のしくみへの不満」の命名の理由は、この因子が上司に関する2つの質問だけでなく、教育プログラムに関する質問にも影響を与えていた点である。この質問の存在によって、単に人物やその人のスキルを指すのではなく、SAへの教育機能という視点が見つかった。離職要因の所在を個人や個人の能力に帰結させてしまうことは問題解決の手段を制限してしまうため、指導のしくみという捉え方にした。

第二因子である「仕事と成長への不満」は、もともと教育と成長の視点で作成された質問群の一部に影響を与えていた。特に教育に関する質問は、予想に反して第二因子の影響を受けていなかった。すなわち、教育と成長という2つの要因の隔たりが因子分析によって明らかになった。第二因子が影響する質問を見てみると、マニュアルどおりの仕事で退屈だったという質問への因子負荷量（質問b3：0.840）がそれ以外の質問の因子負荷量（質問b7：0.693、b9：0.633）よりも大きい。このことから第二因子は、特定の仕事を何度か繰り返したSAの自身の成長が期待できないという意識を反映しているのではないだろうか。仕事に関する教育を受けた後だからこそ、仕事の中で自分が成長できたかどうかを判断できるとも思われる。また、SAが離職理由として想起する際の教育と成長は、異なる要因に基づくと考えられる。

第三因子は因子としての内的整合性を表す α 係数の値が低かったため、離職要因には採択しなかった。しかしながら、質問項目の重要性が否定されたわけではない。第三因子の影響を測定するための質問が適切でなかった可能性もあると考えられる。

第四因子は店長・マネージャーとの人間関係と、同僚との人間関係の悪化の2つの質問項目からなっている。2つの質問には同じ人間関係という言葉が使われているため、第四因子の生成は必

然的であり、新たな知見を得ることは難しい。

4.3. 共分散構造分析による就労期間と離職要因との関係検証結果

就労期間と離職要因との関係を検証するとともに、離職要因間に影響構造が無いかどうかを同時に分析していく。就労期間と離職要因との関係を検証する目的で共分散構造分析を行った結果、305名を標本にした就労期間と離職要因のモデル（図3）が得られた。矢印はパスと呼ばれ、因果関係や影響の方向を表す。パスの横に表記される数字はパス係数の標準化推定値を示し、影響や因果の強さを表す。このモデルでは、就労期間から離職要因への影響構造が存在すると仮定している。一方で離職要因どうしの関連性は探索的にモデルを組み換えることで決定した。モデルの組み換えにおいてパスを選択する際は、Amosの基本出力である推定値のパス係数の値が0である（因果関係が無い）確率を参照した（ワルド検定、5%水準）。最終的なモデルの適合度は、GFI = 0.949、AGFI = 0.900、RMSEA = 0.084となっている。GFIやAGFIの値は良好だが、RMSEAの値が指標の基準からするとグレーゾーンの結果となった。

図3のモデルより、就労期間から「人間関係の悪化」と「仕事と成長への不満」に対し正の関係が確認された。このことは、就労期間の長さがSAの離職理由として該当するという意識を強めたことを表している。一方で就労期間から「指導のしくみへの不満」へパスは有意な値とならなかった（約31%の確率でパス係数が0となった）。よって「指導のしくみへの不満」は就労期間によらず増減するものと考えられる。潜在変数どうしのパスでは、「指導のしくみへの不満」から「人間関係の悪化」及び「仕事と成長への不満」に対する正の影響が見られた。これは、「指導のしくみへの不満」がその他の離職要因を高める影響を持つことを表しているといえる。

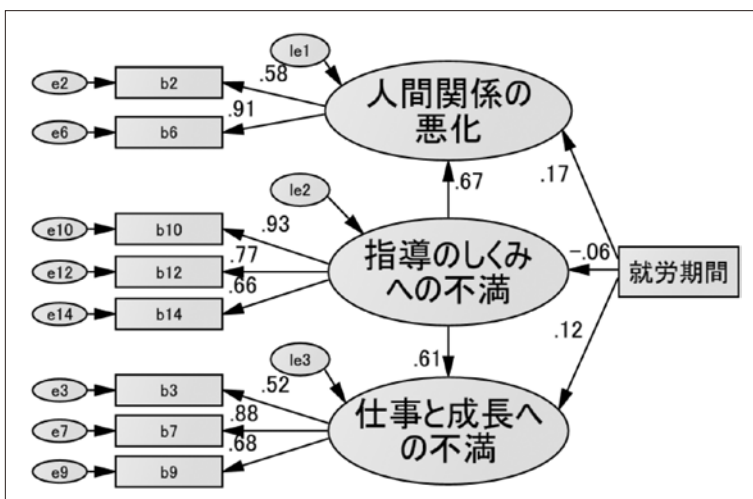


図3：305名を標本にした就労期間と離職要因の対応モデル

4.4. 就労期間と離職要因との関係

就労期間は、離職要因である「人間関係の悪化」「仕事と成長への不満」に対して正の影響を与えていた。このことは、就労期間が長くなることでSAの離職要因に対する意識が強くなったと解釈できる。一方で、就労期間と「指導のしくみへの不満」は、相関や因果などの関係を持たなかった。このことから、「指導のしくみへの不満」は就労期間によらない離職要因となっているといえる。「指導のしくみへの不満」は、「人間関係の悪化」と「仕事と成長への不満」に対し正の影響を与えていた。これは、SAが指導のしくみに対して不満を抱いている場合、その他の離職要因への意識が強くなると解釈することが可能である。

すなわち、SAにとって教育が適切でなかったことや、指導する者がいい加減であったという意識は、その後の自身の成長に対する不満や、人間関係が悪いという意識にも繋がり得る。SAが就労にあたって最初に関係を築くのは大抵の場合指導者であることや、「仕事と成長への不満」「人間関係の悪化」は就労期間が長くなると意識されることを考え合わせると、「指導のしくみへの不満」は時間的な先行性も持つと考えられる。離職要因間のパス係数、就労期間との対応、教育が就労初期に行われると考えられることから、「指導のしくみへの不満」が他の離職要因に影響を与えるといえる。ただし、モデルの適合度指標のうち、RMSEAがグレーゾーンの値であるため、信頼性に不安があることも考慮しなくてはならない。この原因が明らかにならない限り、分析の結果がSAの離職要因を説明しているとはいえない。

モデルの適合度指標が低い原因の一つとして、母集団を分類した場合に集団によって就労期間や離職要因間の関係構造が異なることが挙げられる。就労期間と離職要因との関係を分析する際、**図3**のモデルでは現在飲食店で就労中のSAと既に飲食店を離職したSAの両方をまとめて分析した。二者は実際に離職したかどうかという点で異なる。また、現在就労中のSAはリアルタイムの仕事に対する不満を答え、離職したSAは実際の

意思決定材料を答えるという点でも有用である。ただし、二者の違いが、モデルそのものの違いとなって現れる可能性が存在する。二者を一緒に分析することは、構造が異なるモデルを一緒に分析することになり、モデルの適合度が減少する原因にもなり得る。このような状況は現在就労中・離職に限らず、性別の違いや仕事内容（厨房・接客・両方）の違いからも生まれると考える。

4.5. 条件別のモデル分析結果

就労期間と離職要因との関係について条件別のモデル分析を行った。作成したモデルに当てはめるデータをSAの属性で区切り、個別にパス係数とその安定性、モデル全体の適合度を算出したものが**表5**である。ワルド検定において、5%の有意水準で非有意とみなされたパスも排除しないで表記している。上から属性の人数、就労期間から離職要因へのパス係数（括弧内は5%水準で有意か否かを○×で表す）、モデル全体としての適合度指標（各指標の目安に基づいて○×△を付与）を記述している。

属性別のモデルにおいても、就労期間から全ての離職要因に対する因果と、「指導のしくみへの不満」から残り2つの離職要因に対する因果を仮定した。適合度が最も低い厨房業務を除き、どの条件においても「指導のしくみへの不満」から残りの2つの潜在変数へのパス係数は有意であった。就労期間から延びるパスは、条件によって有意か非有意かが分かれた。

女性のみモデルにおいては、就労期間からの影響が有意だったのは「人間関係の悪化」のみである。このことは、就労期間の長い女性SAほど上司や同僚との人間関係の悪化が離職理由によく当てはまると回答したことを表している。また、属性を女性に絞った場合に今回取り上げた適合度指標がすべて良好な値となっている。RMSEAは0.66と、悪くはない値となった。属性を離職経験者のみに絞った場合、就労期間から離職要因に対するパス係数が全て不安定になった。このことは、離職経験者の回答には就労期間と離職要因との関

表5：条件別モデルの標準化パス係数と適合度

属性	性別		離職経験		仕事内容		
	男性	女性	現職	離職	厨房	接客	両方
人数	109名	196名	198名	107名	28名	144名	128名
就労期間→人間関係	0.05(×)	0.19(○)	0.17(○)	0.06(×)	0.14(×)	0.17(○)	0.19(○)
就労期間→指導のしくみ	0.00(×)	-0.09(×)	0.04(×)	-0.18(×)	-0.14(×)	-0.02(×)	-0.09(×)
就労期間→仕事と成長	0.18(×)	0.09(×)	0.19(○)	0.11(×)	-0.24(×)	0.12(×)	0.20(○)
指導のしくみ→仕事と成長	0.63(○)	0.62(○)	0.62(○)	0.59(○)	0.63(×)	0.61(○)	0.66(○)
指導のしくみ→人間関係	0.60(○)	0.73(○)	0.67(○)	0.71(○)	0.27(×)	0.64(○)	0.69(○)
GFI	0.902(○)	0.953(○)	0.916(○)	0.932(○)	0.752(×)	0.937(○)	0.932(○)
AGFI	0.809(×)	0.907(○)	0.836(×)	0.868(△)	0.515(×)	0.876(△)	0.867(△)
RMSEA	0.113(×)	0.066(○)	0.111(×)	0.078(○)	0.206(×)	0.078(○)	0.081(△)

ワルド検定 (× : $p > 0.05$, ○ : $p \leq 0.05$)

× : $GFI < 0.9$, ○ : $0.9 \leq GFI$

× : $AGFI < 0.85$, △ : $0.85 \leq AGFI < 0.9$, ○ : $0.9 \leq GFI$ or $AGFI$

◎ : $RMSEA \leq 0.05$, ○ : $RMSEA \leq 0.08$, △ : $RMSEA < 0.1$, × : $0.10 \leq RMSEA$

係が見受けられないことを表している。

次に適合度が比較的良好なモデルとしては、仕事内容が接客と厨房の両方の場合が挙げられる。このモデルでは就労期間から「人間関係の悪化」「仕事と成長への不満」への因果が見られた。その他にも適合度指標が悪くはないモデルとしては仕事内容が接客の場合が挙げられる。このモデルにおいても就労期間と「人間関係の悪化」に正の関係が見られるが、接客と厨房の両方に対して「仕事と成長への不満」に関するパスが非有意となっている。属性を分けることで適合度が低下したのは男性の場合と現職者の場合、そして厨房業務の場合である。特にRMSEAが悪化しており、3つのモデルすべてが0.1を超えており採択するべきではないといえる。

4.6. 条件別のモデル考察

分析対象を女性に絞った場合、就労期間が長くなるほど離職理由について人間関係が当てはまるという回答の傾向が強くなると考えられる。一方で、4.3節のモデルで見られたような、就労期間から「仕事と成長への不満」という関係は見られない。分析対象を離職者に絞って分析されたモデルは就労期間から離職要因に対するパス係数の確率が全て5%水準を満たしておらず、離職要因の時期的な特徴は見受けられなかった。ただし就労

期間から「指導のしくみへの不満」へのパス係数が0である確率は7.5%であり、この値はデータ数によっては改善されることもあるため、今後の研究課題としたい。

分析対象を接客の仕事内容に絞った場合、就労期間から「人間関係の悪化」に対する影響が見受けられたが、これには接客担当の144名中、115名が女性であったことが大きく関係していると考えられる。よって接客担当独自の傾向であるとは言いきれない。厨房と接客の両方の仕事を担当していたものに絞った場合、適合度は悪くはない当てはまりであった。尚、このモデルのRMSEAは就労期間から「指導のしくみへの不満」を排除することで0.079へと改善された。この条件では就労期間から「仕事と成長への不満」のパス係数が正の値を示しており、この値が全体での分析時に反映されたものと推察される。この条件に当てはまるSAは、128名中75名が3ヶ月以上、36名が3週間以上勤務しているため、一通りの業務を覚えた回答者の割合が多い。「仕事と成長への不満」の特徴を最もよく表す質問は「この飲食店で働いても成長できないと感じた」であるため、もう覚えることが無い=成長できないと捉えたSAが存在する可能性は否定できない。

条件別に分析することで適合度の上昇するモデルもあれば、そうでないモデルも存在する。分析

対象を現職、男性、または厨房に絞った場合、どのモデルもRMSEAが0.1を超え、モデルとして採択するべきではないという結果となった。

以上の条件別のモデル分析からは、SA全体を標本としてモデルを構築した場合の適合度(RMSEA)の低さに関する示唆が得られた。男性や現職、また厨房業務のSAのアンケート回答を分析対象にした場合、データがモデルにうまく当てはまらないことが判明した。厨房業務の条件は母数が非常に少ないことが影響した可能性も存在するが、男性のSAは109名、現職のSAは198名と少なくない標本数である。これらの構造そのものが成り立たないグループがデータ内に存在したため、全体としてのRMSEAの値がグレーゾーンになったと考えられる。

5. まとめ

5.1. 分析結果のまとめ

飲食業での就労経験を持つSAに行った定量アンケート調査では、「従業員の意見を拾い上げる仕組みが無かった(平均2.62)」「この飲食店で働いても成長できないと感じた(平均2.7)」「勤務時間の都合が悪かった(平均2.97)」などの質問項目がよく当てはまるという回答を得られた。

調査結果を因子分析した結果、「人間関係の悪化」「指導のしくみへの不満」「仕事と成長への不満」の3つの離職要因を推察することができた。「人間関係の悪化」は上司と同僚の2者との関係を示す。「指導のしくみへの不満」は上司の指導の様子や教育プログラムに対しSAが感じる不満を表す。「仕事と成長への不満」には、SAが仕事に感じる成長性や自身の能力適性の有無が含まれる。仕事と成長への不満には「この飲食店で働いても成長できないと感じた」という質問も含まれるため、比較的大きな影響を持つと考えられる。ただし、アンケート集計時に高い数値の回答を得ていた一部の質問に影響する要因は今回のアンケートで抽出することができなかった。

これらの離職要因を利用して行われた共分散構造分析では、就労期間の伸びに応じて、「人間関

係の悪化」や「仕事と成長への不満」を抱くSAが増加する傾向が見受けられた。一方で、「指導のしくみへの不満」と就労期間の関係は見受けられなかったため、この離職要因は就労期間によらず影響を与える要因であると解釈できる。また、「指導のしくみへの不満」が残り2つの離職要因の影響を強くする因果関係も見受けられた。このことは、就労初期の指導が、その後の指導者との人間関係の構築や、SAの仕事や成長に対する意識に影響することを示唆している。

調査対象者を現職と離職、性別や仕事内容など条件別に分析したところ、男性・現職・厨房の回答結果はモデルに適合しなかった。一方で回答データを女性や離職者、接客担当者に絞った場合、モデルの適合度に改善が見受けられた。ただし、女性に絞った場合は就労期間が長いほど「人間関係の悪化」が離職要因となる傾向がある一方で、実際に離職に至ったSA(性別問わず)はそのような傾向が見られなかった。仕事内容が厨房と接客の両方のSAのみを取り出した場合は、就労期間が長いほど「仕事と成長への不満」が離職要因となりやすい影響が見受けられた。条件別のモデル分析により、性別・就労状況・仕事内容などの属性が異なることが、就労期間から離職要因への構造そのものを変化させることが判明した。

早期離職を減らす目的で行われた調査と分析からは、早期になるほど特定の離職要因が意識される有意な傾向は見つからなかった。ただし分析の過程で、「指導のしくみへの不満」が他の離職要因を意識させる原因となることが示唆された。このことから、早期に限ったことではないが、SAの「指導のしくみへの不満」を小さくすることが、その後の離職の選択肢となる要因への意識を低下させると考えられる。

5.2. 今後の課題と展望

SAの定着率向上のために、早期に離職するSAの意識に着目し、アンケート調査と分析を行ったが、研究を進める過程で不足データが生じたことから、十分な推察ができない箇所も存在した。「指

導のしくみへの不満」を構成する要素については、指導者の姿勢と教育プログラムの適切さを質問項目として取り扱った。ただし、指導者という人的側面への質問が多いため、それ以外の質問も検討する必要があるだろう。何を以て指導のしくみと捉えるかは人によって異なるため、多面的な質問の仕方が必要となる。SAの意見を拾い上げるしくみや、勤務時間の都合など、アンケートで最もよく当てはまると回答されたにも拘わらず、要因が抽出できなかった項目も存在する。これらの背後にあると考えられる要因は、大きな影響力を持つことが予測されるため、要因の適切な測定を今後の研究課題の1つとしたい。

アンケート回答者を条件別に分析した際、あるグループでは仮定したモデルが成り立つが、別のグループでは成り立たないという、モデルとしては極めて不完全な事態が発生した。条件によらず、離職のメカニズムを包括的に説明できるモデルの構築は、外食分野の研究における大きな課題であるといえる。

本研究の取り扱った範囲は離職要因の解明やその時間的な特徴を探るまでであった。しかしながら、実際に早期離職を解決するためには、問題を特定して対策を打つプロセスが不可欠である。そのような問題に対し工学的なアプローチを持ち込んだ研究も、今後取り組むべき、重要な課題であると考えられる。

6. 謝辞

本研究を進めるに当たり、日本フードサービス学会の江口泰広 会長（学習院女子大学 名誉教授）より多面的かつ貴重な示唆を頂戴したことに感謝の意を表します。また、研究に不可欠な情報を提供して頂いたインタビュー企業の皆様方、並びに日本フードサービス学会・フードサービスマネジメント研究部会の皆様方に感謝を申し上げます。最後に、研究活動に対し多大な支援を日本フードサービス学会様より賜ったことに感謝いたします。

参考文献

- [1] DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部, 2009, 【新版】動機付ける力ーモチベーションの理論と実践, 第1刷, ダイヤモンド社
- [2] Frederick Herzberg, Bernard Mausner, Barbara Bloch Snyderman, *The Motivation to Work*, 12th printing, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, p.113
- [3] 服部勝人, 河木智規, 楠野恭巳, 伊藤公佑, 2014, フードサービス業界における人財確保と定着率の向上, 日本フードサービス学会年報, 第19号
- [4] 大石展緒, 都竹浩生, 2009, Amosで学ぶ調査系データ解析, 第1刷, 東京図書株式会社, pp.1-80,151-233
- [5] 豊田秀樹, 2012, 共分散構造分析 [数理編]ー構造方程式モデリングー, 第1刷, 株式会社朝倉書店

◆
【 調查研究報告 】
◆

【 調査研究報告 】

アジア系外食チェーンによる海外進出の実態とその特徴

～日系外食企業の海外進出への示唆～

関西学院大学商学部 教授 川端 基夫

1. 問題の所在

日本の外食企業の海外進出は1950年代に始まるが、それが本格化するのは1970年代に入ってからである¹⁾。とはいえ、2000年頃までは多い年でも20件余りの進出しか見られなかった。それが明らかな増加に転じるのは2003年のことであり、以後は急増傾向をたどるようになった。とりわけ2011年以降は毎年100件を超えるようになり、2014年は165件と過去最高になった。2010～2014年末までの5年間での累計は662件に達している。戦後の進出の総数が1,395件²⁾（進出年判明分のみ）であるため、その半数近く（47%）が直近の5年間における進出であることが分かる。外食業界では、少子高齢化や人口減少などによる国内市場の狭隘化、国内市場での競争の激化、などにより国内での今後の成長が危惧されている。一方で、海外市場の機会拡大への期待が高まっていることから、この急増傾向は当面の間は継続するものと推される。

ところで、日本の外食企業の進出先を見ると、その74.4%がアジア地域となっている³⁾。それに次ぐのが米国市場で12.6%を占めているが、欧州は3.7%しかなく、南米や中東への進出に至っては各々1%にも満たない。このようにアジアに大きく偏った海外進出が、日本の外食国際化の1つの特徴となっている。

以上のように、海外進出は急激な進展を見せているが、海外進出が活発化しているのは何も日本

の外食企業に限ったことではないことには注意すべきである。日本からの進出が集中するアジア市場に限って見ても、すでに韓国、台湾、シンガポールなどを母市場とする外食企業（本稿ではアジア系外食企業と呼ぶ）の国際化が急速に進展してきているからである。後述のように、それらの中には日本の外食企業をはるかにしのぐ規模とスピードで国際化を進める企業もみられる。また、アジア系外食企業の中には、寿司や刺身などの日本食を提供する企業も含まれており、さらには日本人が経営するアジア系外食企業も存在していることにも留意が必要である。

つまり日本の外食企業は、アジア市場において、進出先の外食企業のみならず、このようなアジア系外食企業との競合にも直面している（あるいは今後直面する）のである。ところが、このようなアジア系外食企業の国際化の実態やその行動については、ほとんど明らかにされていない。そこで本稿では、このようなアジア系外食企業の海外進出の実態を明らかにし、それらの国際化の背景と要因を明らかにし、そこから今後の日本の外食国際化に対する示唆を抽出したい。

2. 主要なアジア系外食企業の海外進出実態

2.1 海外に100店舗以上を展開するアジア系外食企業

さて、アジア系外食企業の国際化は、どれく

川端氏の横顔

1956年生、大阪市立大学大学院修了、博士（経済学）、専門は国際流通論、アジア市場論。主著に『アジア市場を拓く』（2011、第24回アジア・太平洋賞）『日本企業の国際フランチャイジング』（2010、日本商業学会賞）『アジア市場のコンテクスト』（東アジア編2006、東南アジア編2005）など。

らの規模で行なわれているのであろうか。表1は、海外に100店舗以上出店しているアジアの主要外食企業を捉えたものである。2015年の春時点で、その数を国別に見ると、日本が13社であるのに対して、韓国9社、台湾7社、香港とシンガポ

ルが各2社、フィリピンが1社となっている。日本が最多ではあるものの、韓国や台湾にも多くの国際的な外食企業があることが分かる。

また、海外店舗数を見ると、とくに韓国や台湾の外食企業の中には日本の大手外食企業よりも店

表1 海外に100店舗以上を展開するアジアの主要外食チェーン

母国	企業名	主な店舗ブランド	主要業態	海外店舗数	海外市場
日本	ダスキン	ミスタードーナツ	ドーナツ	2,700	6
	重光産業	味千ラーメン	ラーメン	700	11
	吉野家インターナショナル	吉野家	牛丼	650	9
	モスフードサービス	モスバーガー	ハンバーガー	320	8
	麦の穂	ピアードパパ	シュークリーム	220	18
	ペッパーフード	ペッパーランチ	牛肉グリル料理	200	13
	サイゼリア	サイゼリア	イタリア料理	130	5
	壱番屋	CoCo 壱番	カレー	120	8
	グリーンハウスフーズ	新宿さぼてん	とんかつ	120	8
	プレナス	やよい軒	和食	120	4
	ハチパン	8番ラーメン	ラーメン	110	2
	元気寿司	元気寿司	寿司	110	6
	ワタミインターナショナル	和民	居酒屋	100	7
韓国	Delice	Deli Manjoo *	鯛焼きなど	600	10
	Cafebene	Cafebene *	カフェ	580	15
	Genesis	BBQ *	フライドチキン	500	30
	Relay International	Red Mango	飲料	400	18
	Lotteria	Lotteria *	ハンバーガー	350	5
	Paris Croissant	Paris Baguette	ベーカリー	170	4
	Bonchon	BONCHON	フライドチキン	150	5
	Eweon	TUDARI	焼き鳥	140	2
	CJ foodville	TOUS les JOURS	ベーカリー	130	7
台湾	億可国際飲食	CoCo 都可	飲料	2,150	9
	美食達人	85度C	カフェケーキ	520	3
	休閒國聯	鮮芋仙	デザート	370	4
	六角国際事業	Chatime 日出茶太 *	飲料	220	19
	聯發国際餐飲事業	Sharetea 歌腳亭	飲料	160	15
	長沂国際實業	Comebuy *	飲料	110	11
	争鮮Sushi Express	争鮮迴轉寿司	寿司(持ち帰り含)	110	4
香港	大家樂集團	大家樂 *	中華ファーストフード	120	1
	美心集團	美心西餅	ベーカリー	130	1
シンガポール	Bread Talk Group	Bread Talk	ベーカリー	700	17
	翡翠餐食集團	Crystal Jade *	広東料理	120	10
フィリピン	Jollibee Foods Corporation	Jollibee	ファーストフード	100	7

注1) *印の付いた企業は日本に進出済み。

注2) 進出先数は中国、香港、マカオ、台湾を別々にカウント。

注3) 海外店舗数は概数(2014～2015年時点)。ミスタードーナツの店舗数にはフィリピンでの屋台型店舗やコンビニ内店舗を含む。

出所) 各社HPおよび各種報道を基に筆者整理

舗数が多いものが少なくない。日本ではミスタードーナツの店舗数が約2,700と突出しているが⁴⁾、台湾にも2,000店舗を超える企業が存在している。

さらに進出市場数で見ると、アジアで最も多くの海外市場に進出しているのは、韓国のフライドチキン・チェーンのB B Qが30カ国と群を抜いているが、同社はマスター・フランチャイズ契約自体は既に57カ国と結んでいるため、今後も出店先は拡大し続けると推測される。2位は台湾のタピオカミルクティー・チェーンのChatimeで、19カ国に進出している。3位が日本のピアードパパと韓国のRed Mangoで18カ国、5位がシンガポールのBread Talkの17カ国となっており、進出市場数については日本企業の優位性はさほど感じられない。

加えていうなら、表中の「*」印が付いたブランドは、既に日本市場にも進出済みとなっている。

2.2 アジア系外食企業の国際化行動の特徴

ここで、アジア系外食企業と日本の外食企業と比較した場合の大きな差違（特徴）を2点だけ述べておきたい。

1点目は、中国への出店が日本とは比較にならない規模で行われていることである。台湾や香港、シンガポールの外食企業は華人系であるため当然といえなくもないが、韓国の外食企業も店舗数ベースで見ると、海外店舗全体の40-50%を占めるとされる⁵⁾。日本の外食企業も中国に進出するものが多いが、先述のごとく筆者の調査では件数ベースで16%程度にとどまっておらず、しかも2011年をピークに最近では進出が減少してきている。日本の外食企業が中国を進出先に選ばなくなっている背景には、2012年秋に起きた反日暴動の影響（中国リスクへの不安）もあろうが、基本的には中国市場での競争の激化が進んでいることや、東南アジアをはじめとする他の新興国の市場拡大が進んでいることから、進出先が分散化してきたことを示している。

2点目は、日本と比べてストレート・フランチャイズ方式で進出する企業が圧倒的に多いこと

である。ストレート・フランチャイズ方式とは、現地企業（パートナー）とマスター・フランチャイズ契約を結び、現地での投資と運営をすべて委ねる方式である。メリットとしては、基本的に自らは投資を一切行わないため、投資リスクがゼロの状態では海外進出が可能となることや、現地市場を熟知したパートナーによってスピーディーな事業拡大が可能となることが挙げられる。

しかし、反面、契約通りの運営が行われているかモニタリング（監督）を継続的に行わねばならず、そのコスト（モニタリングコスト）が大きくなることや、現地での運営の失敗によるブランドの毀損が生じることがある。すなわち、ブランド管理リスクの増大である（川端2010）。

したがって、日本企業の場合は、現地パートナーと合弁会社を立ち上げて、日本側からも責任者を派遣して運営にあたりたり、独資で子会社を立ち上げて自らの責任で運営にあたるなど、ブランド管理リスクの回避のために、あえて投資を行う（投資リスクを負担する）方式を選択することが多い。筆者の調査によると、日本の外食企業のストレート・フランチャイズ選択率は、2010年以降の直近5年間では50%を超えるレベルになってきたが、アジア系外食企業と比べると非常に低いのが実態である。

このことから、一般に、アジア系の外食企業は海外での成長スピードが日本の外食企業と比べて非常に早いことが特徴となっている。

では、以下の3と4では、アジアの中でもとくに国際化が進んでいる韓国と台湾の外食企業に焦点を当て、主要な外食企業が具体的にどのような国際化行動を取っているのかを明らかにしていきたい。

3. 韓国の外食企業の国際化—その実態と特徴—

3.1 広域での国際化を進める韓国の外食企業

表2は、韓国の主要外食企業の主な進出先を見たものである。これを見ると、総じて中国や米国市場での店舗数の多さが目につくが、一方でサウ

表2 韓国の主要外食企業の海外進出先

	主な店舗ブランド	主要業態	海外店舗数	進出市場	進出先
1	Deli Manjoo	鯛焼きなど	600	10	米国400、台湾34、フィリピン45、サウジアラビア12、ベトナム10
2	Cafebene	カフェ	580	15	中国500、米国25、台湾13、サウジアラビア4、モントル4、カンボジア2
3	BBQ	フライドチキン	500	30	中国150、米国110、フィリピン25、スペイン5、トルコ11、サウジアラビア8、イラン2
4	Red Mango	飲料	400	18	米国275、メキシコ50、フィリピン25、クウェート6、インド5、エジプト2、ウルグアイ1、パキスタン1、エルサルバドル1
5	Lotteria	ハンバーガー	350	5	ベトナム208、日本86、インドネシア31、中国16、カンボジア1

注) Deli Manjooの進出市場数は同社HPでは約70となっているが、詳細は未公表のため、本表では筆者が確認できた10市場となっている。

出所) 各社HPおよび各種報道を基に筆者整理

ジアラビア、トルコ、イラン、エジプト、ウルグアイ、パキスタンなど、日本企業がまだ視野に入れていない市場にすでに進出を果たしていることが分かる。

また、表3はアジアで最多の30カ国への進出を果たした韓国のGenesis社の国際化の現状をみた

表3 Genesis社の海外展開(2015年5月時点)

進出先	店舗数	進出先	店舗数
米国	110	ドイツ	2予
カナダ	2	フランス	2予
中国	150	イギリス	5予
台湾	5	アイルランド	2予
日本	12	スペイン	5
モンゴル	12	ポーランド	1
ベトナム	35	ハンガリー	1
バングラディシュ	5	ロシア	2予
ミャンマー	12	トルコ	11
マレーシア	25	サウジアラビア	8
シンガポール	10	アラブ首長国	1
フィリピン	26	イラン	2
カンボジア	11	豪州	5
インドネシア	19	フィジー	5
インド	5	ブラジル	9

注) マスターフランチャイズ契約済みの市場数は57。なお表中の店舗数欄で「予」と記した市場は2015年中に進出し出店する店舗数を意味する。

出所) Genesis社内部資料

ものである。同社は、中国と米国での店舗展開が中心ではあるが、バングラディシュやミャンマーといった所得の低い新興市場や、欧州、中東、南米など、非常に広域での展開を行っていることが見てとれる。

このような韓国の外食企業の積極的な国際化行動には、どのような背景があるのだろうか。また、なぜ中東や中南米など、外食企業にとっては一見するとインフラも市場も未成熟なところに進出をすることが可能となるのであろうか。以下、この2つの問題を明らかにしていきたい。

3.2 韓国外食業界の特性と国際化

韓国の外食業界の特徴は、一言で言えば、国内市場での過当競争と成長余力の小ささということに尽きる。具体的には、表4のようになる。

表4 韓国外食業界の実態

	韓国	日本
FC業界に占める外食の割合	72.40%	42.20%
外食チェーン数	2,251	550
1,000人当たりの外食店数	11.6	5.9

出所) 韓国フランチャイズ協会資料および日本フランチャイズ協会資料

まず、フランチャイズ業界に占める外食企業の割合は7割を超えており、外食企業同士の加盟店の奪い合いが激化している。次に外食チェーンの数を見ると、2,251と日本の半分以下の人口の国にも関わらず日本の4倍ものチェーンがひしめき合ってパイの奪い合いをしていることが分かる。さらに人口1,000人あたりの外食店舗数を見ると11.6店と、日本の約2倍の密度となっており（ちなみに米国や中国の約3倍）、店舗間競争も激しいことがうかがえる。このようなことから、韓国の外食業界では国内市場では成長の余地がないとみなされており、それが積極的に海外市場を目指す企業が多くなる大きな要因となっている。

この結果、小規模チェーンであっても海外に目を向ける企業が多く、さらには韓国内にはほとんど店舗を有さず、海外事業に集中する企業まで現れてきている（表1のRed MangoやBONCHONなどがその例にあたる）。表2で韓国の外食企業が世界各地の新興国に進出していることを示したが、これも各社が争うように国際化を進めているため、他企業がまだ目を付けていない市場にいち早く進出して先行者利益を得ようとしていることの表れだと見ることが出来る。

3.3 韓国での海外進出の支援体制

このような国内市場の狭隘さによる海外市場指向の強さは、韓国では外食分野に限らずあらゆる産業領域で見られるものであるが、韓国政府はそのような進出企業に対して積極的な進出支援を行っていることが1つの特徴と言える。外食分野においては、政府が資金を出し韓国フランチャイズ協会を通して様々な支援（資金支援を含む）を行っているのである。その主な例を挙げると、以下のようなものになる。

- ①チェーン本部のCEO向けの進出研修会（韓国フランチャイズ協会主催）
 - 海外進出を促すための研修会（講師代などの支援）
- ②海外でのフランチャイズショー（見本市）への出店支援

- 海外でのフランチャイズショーにおいてパートナーを募集する展示ブースの賃貸料と担当者の派遣費（航空券代）をフランチャイズ協会が負担

③進出実務の支援

- 現地法人設立ノウハウの支援、マスター・フランチャイズ契約書作成の支援（契約書ひな形の作成）、専門家やコンサルティング会社を介した課題解決支援（コンサル料の支援）

もちろん、日本でもジェトロや経済産業省、クールジャパン機構、日本フランチャイズ協会などによる様々な支援がなされている。とはいえ、②のような支援は日本では行われていない。

たとえば、筆者が視察した2014年10月のシンガポールでの国際フランチャイズショーでは、会場中央部に韓国の大規模な共同ブースが設けられ、20社以上の企業が出展をして大きな存在感を放っていた。いうまでもなく、これは②の成果である。これに対して、同じ会場の日本の外食企業は、小規模なブースで個別に展示を行っている企業が数社見られたのと、民間のコンサルティング会社が海外未進出の外食ブランドを関西から10社程度率いて参加していた程度にとどまり、支援の差が存在感の差として如実に現れる結果となっていた。

3.4 業態特性と海外進出との関係

先述のごとく、韓国の外食企業は日本の外食企業がまだ視野に入れていない中東諸国や中南米諸国あるいはアフリカ諸国にもすでに進出している。なぜ、そのような新興国に次々と進出できるのであろうか。

この答えの1つは業種（業態）特性にある。たとえば、表2の海外店舗数で1位のDeli Manjooは、日本の鯛焼きを一口サイズにした小さな焼き菓子などを販売する企業である。厨房設備は屋台並みのもので済み、スペースも小さくてよいため、店舗投資の負担も軽くなる。また、特別な調理ノウハウも不要でありスタッフのトレーニングの必要性が低いことも利点といえる。このような投資の小ささやノウハウ的な容易さの観点から表2を

再度見直すと、上位にランクされている外食は総じて投資額が小さく高度なノウハウを要さない業態であることが分かる。このことから、広域的な国際化を可能にしている要因の1つには、当該企業の業態特性が関係しているとみることができる。

3.5 外食企業の海外進出と製造業の国際化との関係

一般に、外食企業が海外進出するにあたっては、現地でのオペレーション・システムを構築しなければならない。具体的には、①食材の安定供給体制（加工・保管を含む）、②店舗開発システム、③人材育成システムの3つを現地で構築することが要件となる（川端2013b、2013c）。新興市場に参入するにあたって、まず必要となることは①の食材調達ルートと加工システムの構築である。すなわち、必要な食材をどこから調達し、どこで衛生的に加工・保管（冷蔵）し、そしてどのように店舗まで運搬するのか、といった問題である（新興国での食材調達と加工の難しさについては川端2013aを参照のこと）。

では、韓国の外食企業は、中東や中南米、アフリカなどの発展途上国でこの問題をどのように解決しているのだろうか。

この疑問を、フライドチキンのBBQを世界30カ国で展開する先述のGenesis社の担当者に尋ねてみたところ、基本的には韓国の製造業が進出している市場に着目しているとの回答を得た⁶⁾。つまり、フライドチキンを提供するBBQにとって、鶏肉の調達ルートは自社で構築可能であるが、難しいのが鶏肉を加工・保管するセントラルキッチンの構築や配送であるとされる。韓国の製造企業はかなり広域的な国際化が進んでおり、今やアフリカや中東諸国、中南米諸国も含めて世界中に展開している。その中でも、機械系、特に食品・厨房関係の機械メーカーが進出している市場を選び、それらの韓国系製造業が有する企業間ネットワークを手がかりにして必要な加工機器や取引先情報を集め、食材を加工・保管するセントラルキッチンを構築すると共に配送システムも構築すると

いうのである。韓国系製造業のネットワークは、現地のオペレーションの基盤を構築する際に極めて重要な役割を果たしているとのことであった。

実際、同社は本年中にアフリカのナイジェリアとガーナで店舗を立ち上げる予定であるが、それらの市場でも韓国系製造業のネットワークを利用して、既にオペレーションの基盤が構築されつつあるとのことであった⁷⁾。この事実から、進出市場の選択にあたっては、所得などの市場要因ではなく、川上のサプライチェーンの構築のしやすさという観点も重要になることが伺える（川端2014a、2015a）。

3.6 食文化適応問題への対応

外食企業が新しい市場に進出をする場合には、大きく2つことが課題となる。1つは前述したオペレーション・システムの構築を如何に実現するかであるが、今ひとつは現地の食文化への適応化をどう果たすのかということである。具体的には、①使用食材の修正（ハラール対応など含む）、②調理法の修正、③味の修正、④提供手法の修正（量や盛り付け、セットの仕方など）、⑤価格の調整などをさす。しかしこれらは、どのように適応すべきかが理解できれば、比較的容易に対応が可能となる。実際、日系の外食企業も進出先ごとに多様な適応化を行っている。その意味では、食文化適応は必ずしも市場参入に際しての決定的な障壁にはならない。

問題は、適応化自体にあるというよりも、食文化的な観点から見て自社の商品（メニューや味）がどのような食文化摩擦を生じさせているのかを「把握することの困難さ」にあるといえる。この点で日系の外食企業は、筆者がこれまで見てきた限りでは、いわば泥縄式の「把握」と「理解」がなされてきた感が強い。ところが、先のBBQの場合は世界の食文化情報を戦略的に分析する体制が構築されていた。韓国企業がすべてBBQのようなことをしているわけではないが、韓国企業の国際化への意気込みを知るケースとして、簡単に紹介しておきたい。

さて、BBQでは「世界食文化科学技術研究所」という組織が設置され、そこに40名の専任スタッフが配属されている。このうち、6名はマーケティング調査チームに属し、市場ごとのマーケティング上の情報を収集・分析している。残りの34名は開発チームに所属し、市場ごとの有望メニューの分析を行っている。具体的には、ソース(調味料)、食材、調理法、ディスプレイなどに関する調査・分析を行い、自社の商品開発に取り込もうとしているのである。日系の外食企業には、これほどの規模で世界の食文化を研究する組織を有する外食企業は見られず、BBQの国際化に向けての真剣な姿勢が伺える。

ところで、韓国系の外食企業にはチキン(鶏肉)を主たる食材とする企業が多いが、このことも海外進出が盛んな(しやすい)ことと無関係ではない。チキンという食材は、宗教的なタブーとは基本的に無関係な食材であり、それ自体が地球規模で受容されうるグローバル食材としての資質を備えているからである。

4. 台湾の外食企業の国際化—その実態と特徴—⁸⁾

4.1 中国大陸市場に集中する台湾の外食企業

表5は台湾の主要外食企業の進出先をみたものである。これによると、まず台湾の外食企業は中国大陸への出店が極めて多いことが目を引く。大陸市場への進出の多さは、いうまでもなく、民族的な同一性(大陸出身者の多さ)や、台中間の政

治経済的な関係による台湾企業ならではの優位性を反映したものである。大陸への出店集中度(大陸店舗数/海外店舗総数)を見ると、CoCo都可在97%、85度Cが96%、鮮芋仙が95%と上位企業においても非常に高くなっている。一方で、国際化があまり進んでいない中小の外食企業は、海外店舗のすべてが中国大陸にある企業も多く見られるのである。つまり、台湾の外食企業にとっては、中国市場での成功が取りも直さず国際化の成功となっていることが分かるのである。

4.2 タピオカドリンク業態の台頭と広域化の要因⁹⁾

また、表5からは、国際化が進む上位企業には、飲料すなわちタピオカドリンクの企業が多く含まれていることも見てとれる。これは台湾の国際化の大きな特徴である。タピオカドリンクとは、台湾で開発された飲料で、甘めの冷たいミルクティの中にタピオカで作った小さなボールを入れ、それをミルクティと一緒に太めのストローで飲むタイプのドリンクである。近年はアジアのみならず、米国や欧州でも見かけるようになっており、世界中で普及しつつある飲料といえる。

表5において、タピオカドリンク企業の進出市場数を見ると、Chatimeが19市場、Shareteaが15市場、CoCo都可在9市場と、総じて他業態よりも広域化が進んでいることが分かる。なぜタピオカドリンク企業は広域での国際化が進展しているのだろうか。その要因は、以下の4つが挙げられる。

表5 台湾の主要外食企業の海外進出先

	主な店舗ブランド	主要業態	海外店舗数	進出市場	主要進出先
1	CoCo都可在	飲料	1239	9	中国1200、タイ16、米国10、南アフリカ3、フィリピン1
2	85度C	カフェケーキ	511	3	中国492、米国14、豪州5
3	鮮芋仙	デザート	374	4	中国356、韓国3、マレーシア5、豪州10
4	Chatime 日出茶太	飲料	220	19	中国100、香港11、マレーシア16、米国11
5	Sharetea 歌脚亭	飲料	160	15	中国53、マレーシア15、インドネシア35

出所) 各社HPおよび各種報道を基に筆者整理

①食材が有するグローバル性

そもそもタピオカドリンクは、使用食材自体が世界の多くの地域・市場で受容可能な要件を満たしている飲料だといえる。まずタピオカは天然植物由来のデンプンであり、グルテンフリー食品でもあり、アレルギー対応食品でもある。ティーも茶葉であるため、ミルクさえ入れなければ、ベジタリアンでもどんな宗教の人々でも飲むことができる。また、ティーの種類やミルク・砂糖のある無し、トッピングなども含めて非常に選択肢が多いため、自分に合わせた安全なドリンクがオーダーできる点もメリットとなっている。

タピオカドリンク・チェーンが、なぜ国境を容易く越え、また食文化との摩擦も無く多くの人々に受容されるのかは、この使用食材の特性やオーダーメイド性（食材や味の柔軟度の大きさ）がもたらしている部分が大きい。

②ビジネスモデルのシンプルさ

タピオカドリンクは、原液、タピオカ、トッピング類からなる。主要材料は各社のオリジナルなもので台湾から輸出している企業がほとんどだが、食材の種類も少なく、また標準化もやりやすいため、食材管理が容易である。また、来店客はカップの大きさ、ティーの種類、氷の量、砂糖の量（標準から無糖まで6段階ある）、タピオカボールの量、トッピングを注文票に記入するので、店頭の店員はそれに従ってカップに順に入れていくだけの作業となる。しかも、その作業は専用のマシンで行われるので、実質的にはボタンを押すだけの作業となる。それは、特別なトレーニングを受けていないアルバイトでも間違いなくこなせる作業内容となっている。

この食材管理と店頭作業の単純さこそが、タピオカドリンク企業が広域的な国際化を実現することが可能な1つの要因と言える。というのも、アジアを初めとする外食業界では一様にジョブホッピングが激しく¹⁰⁾、店頭でのノウハウ蓄積が難しいことが、しばしば外食の発展の阻害要因となっ

ているからである。これに対して、日本では従業員の定着率が比較的高いため、外食企業においても店頭のノウハウ依存度が高くなる傾向が見られるが、それが海外進出を行った際に障害となっている。

③店舗規模・設備の小ささ

タピオカドリンク店の特徴は、何と言っても大きなスペースを要さず、厨房設備も小さいことにある。タピオカドリンクは持ち帰り方式（顧客は歩きながら飲む）なので、店はカウンターがあれば事足り、カウンター内の作業場も小さなシンクとドリンクを混合する小型のマシン、食材の保管スペースがあれば基本的には事足りる。したがって、ショッピングセンターの通路や階段下の空きスペースなど、ちょっとした空間に出店することが可能となる。

これは、取りも直さず、店舗建設コスト（初期投資）の低減と家賃や光熱費（ランニングコスト）の低減に大きく貢献することとなり、店舗の利益率を押し上げる要因となっている。

何より、この店舗特性が加盟者（フランチャイジー）の投資負担を小さくするため、フランチャイズ方式での店舗拡大を促進させる要因となっている。

④エリア・フランチャイズ制の活用

①②のような業態特性を生かしつつ、各企業はフランチャイズの仕組みに工夫を施して店舗数を増大させている。

一般に、フランチャイズ方式で海外に出る場合には、2つの手法がある。1つは1国レベルの広域市場を1企業に委ねるマスター・フランチャイズ方式であり、今ひとつは狭いエリアに限定して店舗展開権を与えるエリア・フランチャイズ方式である。後者は、都市ごと・地域ごとに異なるパートナーと契約をすることをさす（米国の場合は州ごと）。大きな資本力や高度な出店ノウハウを有するパートナーと組む場合は前者が、規模の小さなパートナーと組む場合や市場内に密に店舗展開

が可能な場合は後者が選択されることが多い。前者の場合は、パートナーに当該市場（国）全体をまとめて委ねるため手間はかからないがリスクも大きくなる。一方、後者の場合はエリアごとにリスクを分散できるメリットがあるものの、パートナーが増える分、パートナーの統制コストが大きくなる。

さて、台湾のタピオカドリンク・チェーンは、中国大陸で戦略的にエリア・フランチャイズ方式を採っている。具体的には、人口100万人を1つの目安として、市場を細分化して多くのパートナーと契約しているのである。中国大陸には1000万人クラスの都市も多いため、1つの大都市に何人もの加盟者が存在しているケースが生じている。これにより、加盟者は自らが熟知する比較的狭い範囲の市場を担当することとなり、市場動向を踏まえた適切な出店が可能となる。

また加盟者との契約では、毎年の最低出店数が定められているが、店舗の利益の半分を手にすることが出来るため、加盟者は積極的に店舗数を増やしていくこととなる¹¹⁾。しかも隣接するエリアの加盟者との市場競争を余儀なくされるため、スピーディーに店舗を増やしていくことがより大きな利益につながる事となる。先述のごとく、1店当たりの出店投資は小さく、また店舗スタッフの確保がしやすいことも、店舗を短期間に増大させやすい要因となっている。なお、エリア内の出店はすべて現地パートナーによる直営店となっており、現地パートナーの運営責任が明確になっているため、台湾の本部としては効率的に海外店舗のモニタリングやガバナンスが可能となっている点も注目に値する。

以上の①②③④が、近年、台湾のタピオカドリンク・チェーンが急速な国際化を遂げている要因である。これらの要因は、外食企業が広域での国際展開をスピーディーに成し遂げるための鍵といえ、日本の外食企業にとっては示唆に富むものといえる。

4.3 85度Cの中国大陸での成長とその要因

台湾の外食企業が中国大陸依存であることはすでに述べたが、その中でもとりわけ大陸での急成長を成し遂げたチェーンが、表1で海外店舗数2位に付けている「85度C」である。この企業が中国大陸で成長した要因は、大きく2つあった。以下、順に見ていきたい。

①大陸に合わせた業態の転換

この企業は、台湾では手ごろな価格のケーキと珈琲を提供する店として急速に発展してきた。店内には席も用意はされているが、数は少なく、持ち帰りが中心の小型で高回転の店舗となっている点の特徴である。

しかし、大陸進出に当たっては、慎重な市場調査結果をベースに業態を転換することにした。すなわち、中国大陸ではケーキ市場よりもパン市場の方が大きいことや、イートインを希望する消費者が多いことを踏まえて、焼きたてパンを中心として、それにケーキとカフェメニューを加えた品揃えとし、店内に多くの座席を確保して、店内ですぐに食べられるようにしたのである。

その結果、台湾と比較して店舗面積は約3倍にまで拡大した。もちろん、家賃負担も増大したため、家主と提携して共同経営を行うことで家賃の低減化をはかったり、24時間営業の導入や宅配サービスで売上げを増やしたりすることで家賃比率の低下に努めた。

とりわけ、力が入られたのは、パンやケーキの価格のリーズナブルさ、品質の安定性、それに品揃えの充実であった。顧客に飽きさせないため、とくにパンは1日に何度か入れ替えられ、来る度に異なるパンが食べられるようにされている。このようなパンの品揃えの豊富さが、パン需要が拡大する上海の消費者の心を掴んだのである。このようなオペレーションを実現する鍵は優秀なパン職人の存在であるが、そのために同社は自社株保有のインセンティブを職人に付与するなどして人材の確保に努めている。

②生産ノウハウの標準化

前述のようにパン職人はオペレーションの鍵を握ることになるが、一方で優秀な職人を採用するコストや人件費は経営を圧迫する要因にもなるし、そもそも店舗数が増大していく中で、質の高い職人を揃えることには限界もある。また、職人に依存し過ぎると商品の出来具合にバラツキが生じてしまうことにもなる。そこで85度Cでは、優秀な職人の確保をしつつも、職人の違いから生じる商品のバラツキを減少させるべく、パンとケーキの品質の標準化（職人依存からの脱却）をめざした取り組みも進めてきた。

具体的には、パンについては、生地を工場で一括生産し、それを冷凍にして各店舗に配送して店舗で焼き上げる方式にしたのである。この方式自体は、日本では1980年代からベーカリーチェーンで用いられているものであるが、中国大陸での冷凍輸送インフラの発展に合わせて導入したものである。

ケーキについても、工場で一括して焼き上げ、店舗では最後の仕上げ作業（飾りやトッピングなど）だけを行う方式を採っている。ケーキのトッピング材料も工場から各店舗に一括供給され、マニュアルに従った標準化された手順で仕上げが行われている¹²⁾。

海外では社会インフラや法制度、あるいは気候や水が大きく異なるため、母市場のノウハウを再現することが難しくなる。したがって、店頭でのノウハウ依存度を如何に小さくして店舗ごとのバラツキを小さくし、商品やサービスの標準化を図るのが重要となる。85度Cの中国大陸での成功は、500店舗近くある店舗の標準化との闘いであったことを認識すべきであろう。

5. アジア市場への進出パートナーとしてのアジア系外食企業

本稿では、アジア系外食企業を日系外食企業のアジア市場での競争相手として位置づけて分析を進めてきた。しかし、現実には、それらは必ずしも競争相手にとどまらないことは認識すべきであ

る。すなわち、アジア系外食企業は日系の「進出パートナー」としての側面も持ち合わせているのである。そこで、香港とシンガポールにおける現地外食企業のパートナー性に焦点をあて、アジア系外食企業の多面性の一端を明らかにしていきたい。

5.1 香港から中国大陸へ

表1でも見たように、香港の外食企業で大規模に国際化を進めているのは、大家楽集団（カフェ・ド・コラル）と美心集団（マキシム）の2社である。両社は、中国大陸に深いコネクションとネットワークを有している。そこで近年では、日本の外食企業が両社と提携をして、大陸に進出しようとするケースも見られる。具体的に見ていきたい。

①大家楽集団（カフェ・ド・コラル）

この企業は香港で生まれた中華系のファーストフード店である。香港に330店、大陸に120店を展開している。この企業が有する大陸でのネットワークを利用すべく、2014年に提携したのが日本のグルメ杵屋であった。大家楽は、香港でグルメ杵屋の日本食チェーンを展開するのみならず、マカオや広東省にも展開する予定とされる。グルメ杵屋側からすれば、大家楽と組むことで香港のみならず中国大陸への進出も果たせることとなる。また、2015年になると、サンマルクも大家楽と「鎌倉パスタ」を香港、マカオ、大陸に展開する提携を結んでいる。具体的な展開はこれからであるが、共に大陸へのゲートウェイとして香港の外食企業を活用しようというケースである。

なお、大家楽は2012年に台湾の85度Cが香港に進出した際の香港側のパートナーでもあり、アジア系外食企業同士の連携も含めた複雑な競争—協調関係が進展していることが伺える。

②美心集団（マキシム）

この企業は香港最大の外食企業であり、自社のレストランやベーカリーチェーンと共にスターバックスも展開している。この企業と2005年に提携したのが、回転寿司チェーンの元気寿司である。

元気寿司は、1995年にシンガポールのパートナーと提携して香港市場に参入していたが、2005年にシンガポールのパートナーが香港の権利を美心集団に売却したため、期せずして美心集団が新たなパートナーとなった。美心集団は、2010年に深センに元気寿司を出店、以後、広州、上海、北京、成都、重慶、杭州、蘇州へと店舗を拡大してきた。元気寿司からすれば、美心集団のネットワークと資本で大陸に出店できたことになる。現在は、中国大陸に37店舗を出店している。

また美心集団は、2011年に博多ラーメンチェーンの一風堂とも提携し、香港と広東省への展開を図っている。

5.2 シンガポールのアジア系外食企業

シンガポールのアジア系外食企業は、日系の外食企業にとっては、東南アジア周辺国市場へのゲートウェイとしての意味を有している。シンガポールには、日本人が経営する外食企業グループが複数存在しており、現地の有力なパートナーとなり得る可能性も持っている¹³⁾。具体的に見ていきたい。

① Bread Talk Group

この企業は2000年創業の現地企業であるが、焼きたてベーカリー店「Bread Talk」で急成長を遂げた企業であり、特に中国大陸でのパン食ブームに乗って大陸での店舗数を急拡大させてきた。2013年時点で、中国大陸だけで420店舗（香港含まず）を展開し、海外全体（17カ国）で約700店舗を有している¹⁴⁾。

同社と提携をした日本の三宝ラーメン（新潟）は、2009年にまず上海に出店、翌年にシンガポールに出店している。シンガポール企業も華人系企業が多いため、中国大陸へのゲートウェイになり得ることを示す例と言える。

② Komars Group

日本人が経営するシンガポールのコンサルタント会社で、もとは日本の理容チェーン「QBハウ

ス」のシンガポールでのフランチャイジーをしていたが、その後は外食領域に進出している。2007年に毘沙門ラーメン（北海道）がこの企業と提携してシンガポールで展開を始めたが、2010年にはKomarsによってタイにも進出を果たしている。日本人による経営であるため、言葉の壁や文化の壁が無く、中小企業にとっては安心できるパートナーといえる¹⁵⁾。

③ Japan Food Holding

日本人が経営するシンガポールの外食企業で、1997年に味千ラーメンのフランチャイジーとしてスタートした。現在は、麵屋武蔵や大阪王将などの日系外食企業のシンガポール側のジーとなっている。また、味千ラーメンのインドネシア（2003）、マレーシア（2007）、ベトナム（2011）でのパートナーでもある。シンガポールでのパートナー契約が、東南アジア一円の展開につながったケースとして興味深い。

④ RE&S Enterprises

日本人が経営するシンガポールの大手外食企業で、寿司チェーンのICHIBANBOSHIを初めとする独自ブランドのチェーンを展開している。近年ではマレーシアやベトナム、ロシアにも進出している。日系であるため和食系に強く、日本から来る外食企業にとっては有力な競争相手となる可能性もある。

シンガポールには、これ以外にも日本人が経営する外食企業が複数ある。香港の外食企業もそうであるが、これらは、ある時は日系の競争相手としても機能するが、別の時には日系外食企業の国際化のパートナーとして機能するという2つの側面を持ち合わせている。アジア系外食企業にも多様なものがあり、むしろそれらを海外進出にどのように活用するのかという視点が必要となろう。

6. 結び

以上の分析と考察から、日本の外食企業の今後

の海外進出に対するいくつかの示唆が浮かび上がってくる。最後に、それを整理しておきたい。

韓国や台湾の外食企業の国際化が日系外食企業に与える示唆は、一言で言えば、広域での国際化を実現するための要件が示されていたことだといえる。具体的には、韓国のDeli Manjooや台湾のタピオカドリンク・チェーンに見る、業態やビジネスモデルの特性である。初期投資が少ないこと、店舗スペースが小さいこと、食材が限定され標準化や管理が易しいこと、調理ノウハウが不要なことなどの特性が、広域での国際化が可能な条件となっているように推察できる。また、メニューについても、使用食材が宗教の影響を受けにくいチキンや、ベジタリアンやアレルギーの人々でも受容が容易な自然系のタピオカであることも大きな要件となっている。

これに対して、日本の外食企業は、初期投資や店舗規模が比較的大きい業態が多く見られる。また、使用食材も複雑で多岐に及ぶものが多く、宗教的にもライフスタイル的にもそのまま受容することが出来ない人が少なくなかろう。したがって、海外進出に当たっては、まずは商品（使用食材や調理法）を再検討し、そして設備も含めた店舗フォーマットや調理ノウハウなどの見直し（修正）を行い、設備やノウハウへの依存度を軽減することで、広域的な国際展開が可能な条件を整える必要がある。

また、韓国の外食企業が韓国系製造業と連携しつつ、アフリカや南米に進出している事実は、川下の市場条件（所得の高さなど）に目が行きがちな外食企業の市場選択に対して、逆に川上のサプライチェーンの視点から捉えるという新たな視角の必要性を教えている。また、外食・サービス業の国際化が、製造業の国際化と絡み合って進展する性質を有することを示唆している点も重要と言える。

さらに、香港やシンガポールにおける現地外食企業との競合＝協調関係は、海外進出（市場参入）の多様なあり方を示唆しているといえ、それらとどのような関係を結ぶのが、今後の日系外食企

業の海外戦略にとって重要な課題となる。

本研究は、一義的にはアジア系外食企業の国際化実態を明らかにするものであったが、結果的には日本の外食企業の国際化が有するさまざまな課題を明らかにすることとなった。海外の外食企業は、十分な情報開示がなされていない上にアプローチ（ヒヤリング調査など）も難しいため、検証が難しい部分も少なくなかったが、それらも含めて残された部分は今後の課題としたい。

注

¹⁾ 終戦後は日本政府（大蔵省）による外資の持ち出し規制が行われていたため、海外に外食企業が進出しようとしても、なかなか認可が下りなかった。これが自由化されるのが1964年であった。この年には海外渡航も自由化されたことから、香港やマカオ、ハワイや米国西海岸などを日本人観光客が訪れるようになり、さらに日本企業の海外駐在員も世界の主要都市で増大するようになったことから、海外で日本食への需要が急速に高まっていった。このような状況を受けて1960年代の後半から多くの外食企業が海外進出を模索するようになり、1970年代に入ると海外進出が本格化していった。なお、日本の外食業の海外進出史に関する詳細は、川端（2015b）を参照のこと。

²⁾ 1企業が1市場（国・地域）に進出したことを「1件」とカウントしたものであり、店舗数のことではない。したがって同じ「1件」の進出でも、数百店舗に達している進出の場合もあれば、1店舗のみの進出の場合もある。ちなみに、2014年末時点で海外に存在する日本から進出した外食企業の店舗数は合計で約9,100店余りに達している。

³⁾ アジアの中でも中国大陸が最多（16%）を占めるが、2012年秋に起きた中国での反日暴動以降は、東南アジアとりわけベトナムやカンボジアといった新興市場への進出が増えている。詳細は川端（2015b）を参照。

⁴⁾ ミスタードーナツの店舗数の大部分はフィリピンの店舗である。フィリピンには、屋台型の簡

便で小規模な店舗が多く見られ、それが数値を押し上げている。

⁵⁾ 韓国フランチャイズ協会（ソウル）でのJeong, Seok, Yang氏へのヒヤリング（2015年5月6日）

⁶⁾ Genesis本社（ソウル）でのPark, Ho, Jin氏へのヒヤリング（2015年5月7日）。

⁷⁾ 同上

⁸⁾ 台湾の的外食企業の国際化に関しては、川端2014cを参照のこと。

⁹⁾ この節の記述はChatime（六角国際事業）の国際業務管理部・石虔宙氏へのヒヤリングを基にしている（2014年9月28日）。

¹⁰⁾ 筆者が台湾や東南アジアで外食関係者にヒヤリングを行ってきた結果では、店舗スタッフの場合は1年でほぼ100%入れ替わるとする声も多く聞かれた。

¹¹⁾ 加盟者の出資額は、総計150～200万円（約3,000～4,000万円）程度になる。

¹²⁾ 何秀玲「因地制宜85度C海外展店戦略」『経済日報』2012年8月27日付より。

¹³⁾ これらは日本の外食企業の海外進出におけるサポーターチェーン・インダストリーとして機能することもある。海外進出におけるサポーターチェーン・インダストリーについては、川端2014a、川端2014b、川端2015aを参照のこと。

¹⁴⁾ 同社Annual Report2014年版より。

¹⁵⁾ この企業は「ラーメンチャンピオン」という日本ラーメンを集めた商業施設を運営していることでも知られ、シンガポール内に3カ所、香港に2カ所ある。なお、この企業は2014年10月に日本の大手外食企業であるダイヤモンド・ダイニングに買収され、同社の東南アジア戦略の拠点となった（事業内容は変わっていない）。

参考文献

川端基夫, 2010, 日本企業の国際フランチャイズ
ング, 新評論

川端基夫, 2013a, 日系ラーメンチェーンによる海
外での食材調達システムの構プロセス, 商学論
究(関西学院大学), 60-4, pp.325-341

川端基夫, 2013b, 外食グローバル化のダイナミズ
ム, 流通研究(日本商業学会), 15-2, pp.1-21

川端基夫, 2013c, アジアへの外食チェーンの進出
とそのダイナミズムの検討, 関西経済白書(ア
ジア太平洋研究所)2012年版, 第3章5節所収

川端基夫, 2014a, 外食企業によるアジアでのサブ
ライチェーン構築とサポーターチェーン・インダス
トリーの役割, 2013年度APIR報告書(アジア太
平洋研究所), 第5章所収

川端基夫, 2014b, 日系外食企業のサポーターチ
ェーン・インダストリーの役割, 商学論究(関西学院
大学), 62-1, pp.41-59

川端基夫, 2014c, 台湾系外食チェーンの急速な国
際化とその要因, 流通情報(流通経済研究所),
No.510, pp.41-49

川端基夫, 2015a, 外食チェーンのアジア立地展開
とバリューチェーン, 鈴木洋太郎編著, 日本企
業のアジア・バリューチェーン戦略, 新評論, 第
6章所収

川端基夫, 2015b, わが国外食業の海外進出史, 商
学論究(関西学院大学), 63-2, pp.1-37

【 調査研究報告 】

外食企業の国際マーケティング戦略に関する事例調査

大阪成蹊大学マネジメント学部 准教授 李 美花

1. はじめに

社会・経済・文化などが異なる国での事業展開は国内市場なら経験する必要もない些細なことまで経営課題になってくる。日本でお墨付きを得たビジネスモデルであっても失敗してしまう事例は少なくない。

本稿では、海外進出にあたって戦略を立案する際の示唆点を得るため、韓国に進出を果たした日系外食企業を対象にサービス・マネジメント・システムに沿ってその取り組みについてまとめたものである。

本研究が上記の課題を設定するのは、以下のような問題意識に基づくものである。

サービス経済化につれてサービスに対する関心が高まっている。サービス産業（74.5%）は2011年の日本全体の経済活動別（産業別）GDP構成比（名目）のうち、最も高い比重を占めている¹⁾。

外食業は製造業、小売業、サービス業すべての側面を持っているものの、仕様書通りに製品を大量生産する製造業とも製品を仕入れて販売する小売業とも本質的に異なる。また提供する商品・サービス（料理）というのは毎回の顧客接点（MOT）において人によって作られ提供されるがゆえにサービス品質を均一に維持・管理することは困難である。たとえば、従業員の態度いかんによって顧客が感じるサービス品質は異なってくる。これを「人による製品価値変化」という。そしてサービス品質は時間と環境とともにその価値が変化し

ていく特質を持つ。たとえば、熱いスープを30分ほど放置すると冷たくなり、その商品がもつ本来の価値は失ってしまう。これを「時間による製品価値変化」という。同じコーヒーであっても場所と雰囲気によってその価値は変わってくる。これを「環境による製品価値変化」という。このようにサービス品質というのは価値変化による制限的な特性（知覚品質の異質性）に着目すれば何らかの変数によって評価されているのである（浅井俊之・越島一郎，2008）。

日本の外食産業はチェーン・システムを導入（標準化・単純化・専門化）することでその制限的な特性を克服して産業化してきた（原勉・稲垣勉1985）。しかし国内の少子高齢化の進展及びそれに伴う市場縮小を背景に、市場規模は29兆702億円（1997年）をピークに年々縮小傾向にある。一方、アジア市場は若年層の人口割合が高く消費意欲が旺盛で経済の高成長が見込まれる魅力的な市場として認識され、これまでは国内市場のみを対象としてきた日本の外食企業の進出が本格化しつつある。これはかつて米国のレストランチェーンが国内市場の飽和、競争激化を背景に海外へ進出したように（Preble and Hoffman, 1995）海外進出が増加しているのである²⁾。とりわけ韓国では日本食に対する需要を取り込もうと韓国の企業（特に大手財閥系）と日本の外食企業との提携による進出のケースが2010年以降より増加している³⁾。

これまで外食業を対象とした学術研究は小売業

李氏の横顔

（独法）中小機構（SMRJ）の経営支援情報センター（研究員）にて3.11水産業復興調査に関わった後、現職に至る。長年、外食企業の海外進出をサポートする経営コンサルタント活動のほか、日韓の外食情報を発信する執筆活動。専門分野はフードビジネス、フランチャイズシステム。

の国際化研究の一部（国際フランチャイジング）として扱われてきた。さらに社会的な関心とその重要性の割には小売業に比べて認識が乏しい⁴⁾。川端基夫（2008）は、日本外食企業の海外進出に当たり商標の不正使用、メニュー・味の変更、商品と店舗の品質の保持、店長不足、食材調達といった諸課題について指摘した。そして鶴岡公幸（2008）は、中国外食市場における日本外食企業の事業展開について5社を対象に事例調査を行った。ジェトロ（2012）は、韓国の外食産業について概況と日系外食企業を対象に調査報告書を公表した。茂木信太郎（2013）は、日本外食企業の海外進出について年度別に変遷を整理し、事例調査を実施した。李美花（2011）は、韓国における日本食と日本酒ブームに着目して日本の企業にとって韓国市場は有効な市場であることを指摘した。

このように日本外食企業の海外進出に関する先行研究は、現地の概況を把握、進出と成功事例のまとめ、企業の現地化戦略、などといった現地調査型の概要的な報告書が主流であり、サービス観点から外食が持つ制限的な特徴を考慮しているとは言い難い。また日韓において外食企業の韓国市場進出は重要な意義を有するにもかかわらず、外食企業を対象とした研究は十分とは言い難い。

そこで、本稿では外食サービスがもつ制限的な特性（知覚品質の異質性）に着目して、近年、韓

国に進出した日系外食ブランドの現地での取り組みをサービス観点から解明することを試みた。

2. 韓国における外食市場の変遷と概況

2.1 韓国の外食市場事情

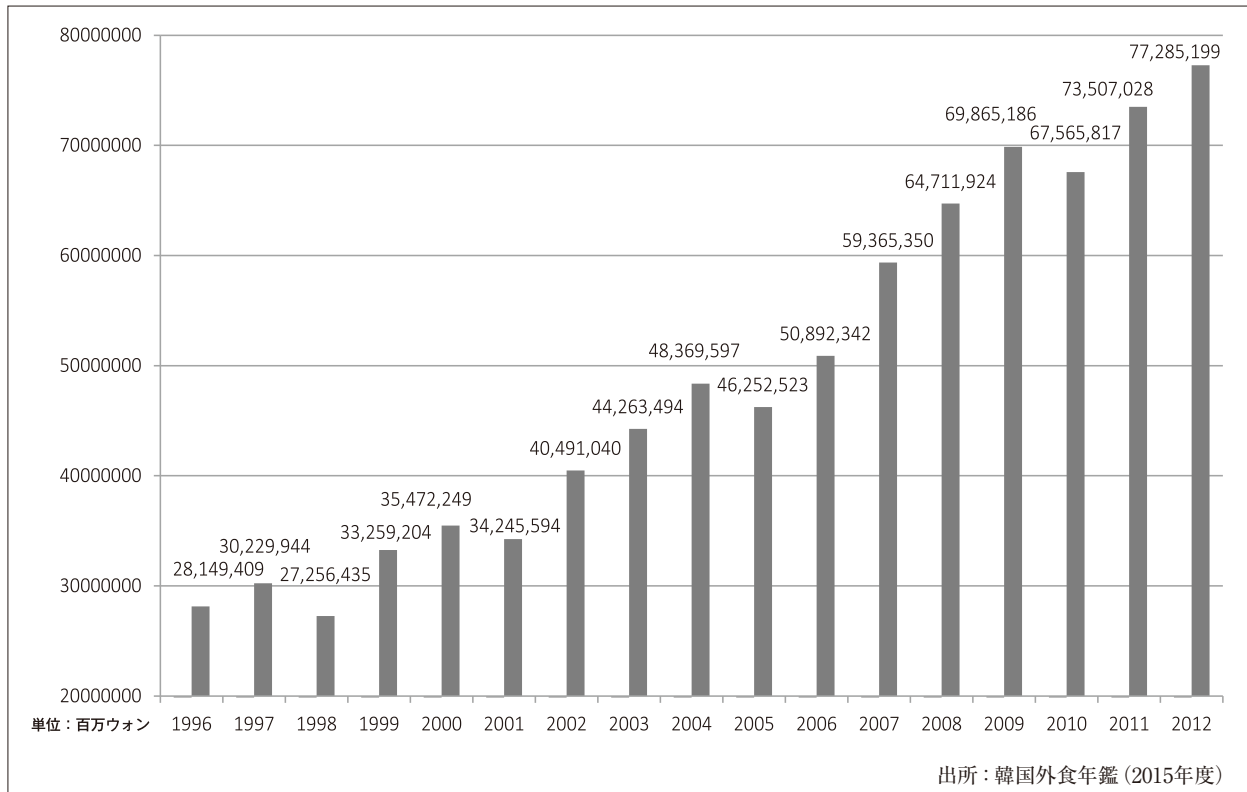
韓国における外食産業の変遷を年代別に分けると、韓国戦争以降から経済開発が盛んだ「胎動期」、ソウル江南地区の開発が盛んになった「導入期」、アジアゲーム（1986）とソウルオリンピック（1988）があった「成長期」、多国籍ファミリーレストラン進出が相次いだ「高度成長期」、IMF経済危機があった「低迷期①」、狂牛病や鳥インフルエンザ（AI）など食の安全性が問われた「成熟期」、ラーメン、串焼き、お好み焼きなど多様な日本食レストランが拡散した「低迷期②」、健康志向による食が見直された2011年以降から現在を「低成長期」、で分けられる（表1）。

日本と韓国の外食産業化パターンは国際的なイベント誘致と国民ライフスタイル変化（可処分所得の増大、女性の社会進出、家族世帯構成の変化）という点において類似した傾向が伺える。日本の場合、東京オリンピックと大阪万国博覧会の開催以降、米国チェーンレストランを中心とする多国籍外食企業の上陸（1971年マクドナルド・KFC、ミスタードーナツ）によって飲食業の産業化が始まった⁵⁾。一方、韓国は1986年アジ

表1 韓国における外食産業の変遷

胎動期 ～1976	国を挙げて経済復興の「セマウル運動」が実施されて粉食が奨励された。韓・中・日本料理、喫茶店、カフェ、専門飲食店が出現
導入期 1977～1982	フランチャイズ・システムが導入され、「外食業」が初めて用語として使用された
成長期 1983～1988	ファミリーレストランの導入と零細フランチャイズチェーン店が乱立
高度成長期 1989～1996	大企業の外食業進出が相次ぐ。ピザ・麺の専門店が人気となり、産業として急成長を遂げる
低迷期① 1997～2001	IMF経済危機があり、価格破壊メニューの登場、激辛料理、創作飲み屋が人気を集めた。特に2000年初期は企業型外食企業の崩壊、FR業界の低迷・衰退が目立った
成熟期 2002年～2007年	狂牛病や鳥インフルエンザ（AI）が発生。ドーナツ、ワッフルなどデザート類が人気で「価値消費」が流行した
低迷期② 2008～2010	ラーメン、串焼き、お好み焼きなど多様な日本食レストランが拡散。ソウル市内の主要な商圈（弘大、江南、など）では和風居酒屋やラーメン、オムライスなどの日本語看板が軒を連ねている（李美花2011）
低成長期 2011～現在	健康とヒーリング重視となり、顧客の価値消費と真の食物に対する関心度が高まった

出所：韓国外食年鑑（2015年度）



グラフ1 韓国外食市場の規模推移(1996~2012)

アンゲーム、1988年ソウルオリンピックの開催以降、多国籍外食チェーン企業の進出が始まり平均5.8%の成長率で急成長を遂げてきた。

グラフ1は韓国外食市場の規模推移を表したものである。2001年の約34兆ウォンから、2004年に約48兆ウォン、2007年に59兆ウォン、2010年に、67兆ウォンを超え、2011年に2001年に比べて2倍近い68兆ウォン（事業所数は586,297店）まで飛躍的に成長を遂げた⁶⁾。

2.2 業界別の外食市場動向

韓国において1998年から2004年にかけて日本大衆文化が段階的に開放された⁷⁾。そして2006年には訪日韓国観光客の査証免除措置⁸⁾によって両国の民間交流が活発となった。特に日本で放映された韓国ドラマのヒットや2002年ワールドカップの共同開催がきっかけとなり親韓ムードが高まった。それまでは日本料理は高級料理としてイメージが強かったものの、日本の食文化を中心に諸文化が韓国の若者に浸透するようになった。

韓国農水産食品流通公社（aTセンター）が実

施した「国内外食トレンド調査報告書」（2013年1月、外食消費者3000人を対象）によると、業種別のレストラン嗜好度において日本式レストランが最も高い46.1%、次は（焼き）肉専門店41.1%、洋食店34.7%、韓定食専門店33.8%、パイクング専門店8.9%の順であった。日本式レストランを選択した理由としては“新鮮な食材を使っているから”という答えが最も多かった⁹⁾。

以下では、韓国外食市場を理解するために韓国外食年鑑（2015）を参考に2014年度の業界動向を参照する。

まず「韓食業界」は、韓国同伴成長委員会¹⁰⁾の大企業の出店制限を背景に、30代~50代をメインターゲットにした大手外食企業の韓食ビュッフェ店の出店が相次いだ。次いで「給食業界」は、給食事業のみの成長限界に直面し、事業多角化を図った。業界大手のOur Homeは多国籍レストランチェーン「タコベル」を導入した。20世紀には最もトレンドイな業態であった「FR業界」は、同伴成長委員会の大企業出店制限と業態の陳腐化から脱出できないまま低迷が続いている。「居酒

屋（飲み屋）業界」は、上半期「セウォルホ」の大惨事による自粛ムードが広がり、酒類消費が前年対比3割ほど減少した。「粉食業界」は、食事概念よりも間食として食されてきた粉食（粉料理）がまともな“食事”として利用されるシーンが定着した。消費者の健康志向が高まり、高級食材を使った「プレミアム・キムパ（海苔巻）メニュー」などが人気となった。「コーヒー業界」では、カフェ業界の海外進出が活発となった一年であった。また国内ではスターバックスの高級店舗「スターバックス・リザーブ」といった高級プレミアムコーヒー業態が人気となった。「チキン業界」は、TVドラマ“星から来たあなた”がアジアで大ヒットし、韓国人にはポピュラーな「チメック：チキンとメックジュ（ビール）の造語」を食べることが、韓国を訪れる中国人観光客の必須コースとなった。「FF業界」は、零細自営業者の割合が低く大企業が95%を占めていることでその実効性が問われ、中小企業適合業種として指定されなかった。「ピザ業界」は、海外市場進出が目立った。「デザート業界」は、かき氷と蜂蜜をトッピングした韓国独特なソフトアイスクリームが人気となり、前年度より市場規模は約8000億ウォンで2倍以上も成長した。「イタリアン業界」では、他業界に比べて目立ったヒット商品がなく存在意義が問われている。

以上のように韓国外食市場はリーズナブルなメニューと低価格に焦点を当てるマーケティング手法で厳しい経営環境を乗り越えようとする企業努力が見られる。韓国の消費者は料理の味はさることながら見栄えと環境を重視する。また日常から離れる非日常状態の「シーン」を提供することは重要な要素となる。このような韓国人の特性を理解した店舗作りが不可欠であろう。

2.3 日系外食企業の韓国進出の現況

1980年代欧米から多国籍外食企業が続々と韓国に参入してきた。韓国ソウル市内¹¹⁾にある代表的な商圈（明洞、江南、鍾路、など）には、KFC（米国）、マクドナルド（米国）、ピザハット（米国）、

スターバックス・コーヒー（米国）など欧米からの外食ブランドが中心であった。

2010年以降は日系外食ブランドが大人気を呼ぶと日本食に対する韓国人の需要を取り込むために、以前にもまして韓国の中堅・大手財閥系外食企業との提携による事業展開が相次いだ¹²⁾。お好み焼き、寿司、ラーメン以外にも和風バーガーや日本式の洋食、ジャパニズダイニング、等々多様な日本の外食ブランドの進出が目立った。お好み焼き「ほてぢゅう」1号店を2011年に出店した「ほてぢゅうグループ」代表取締役栗田英人氏は新聞インタビューで日本市場と類似な事業展開が可能で韓国で経験を蓄積してからアジアそして世界へ進出するという海外市場への進出戦略を語った¹³⁾。すなわちアジア市場の中でも韓国市場は日本食に対する高いニーズと日本式サービスに対する高い理解度を持つ有望な市場であるといえよう。

表2は、韓国に進出した日系外食ブランド（5年以内）リストの一部を掲載したものである。

韓国の大手財閥系のGSリテール社が、ドーナツ専門店の「ミスタードーナツ」（2007）を導入し、韓国最大のインスタントラーメンメーカーである農心（ノンシム）社と日本最大カレーライスチェーンの「CoCo壺番屋」（2008）との提携によって進出を果たした。そして、韓国コロロン（KOLON）社はシュークリーム専門店「ピアード・パパ」（2009）を導入した。愛敬グループ系列AKプラザはラーメンチェーン「博多一風堂」とハヤシライス専門店「東京ハヤシライス倶楽部」（2011）を導入した。そして、日本大手お弁当専門店の「ほっともっと」は財閥系DONGWONG水産（YKフードサービス）と2012年、ソウルに1号店を出した後、首都圏に3店舗を開店した。はらドーナツが2011年、モスバーガーが2012年、居酒屋チェーン大手のワタミが2013年5月、日本国内で148店を展開する鍋料理専門の居酒屋「赤から」が2013年9月ソウルに1号店をFC形態で出店させた。

ところで韓国進出を果たしたものの、数店舗しか出店できず足踏み状態で現状維持か撤退してし

表2 韓国に進出した日系外食ブランド(最近5年以内)

店舗名	企業名(日本)	企業名(韓国)	業種・業態	進出年度
ミスタードーナツ	(株)ダスキン (Mister Donut)	GS Retail Co., Ltd.	ドーナツ	2007
カプリチョーザ	WDI International	Iris Company	ピザ・パスタ	2007
California Pizza Kitchen	WDI International	Iris Company	ピザ・パスタ	2007
鶴橋風月	イデア	風月コリア	お好み焼き	2007
がぜん	EKC	オーガニックコリア	居酒屋	2007
ろばだや	ろばだやレストラン	ろばだやソウル	居酒屋	2007
CoCo壱番屋	(株)壱番屋	韓国カレーハウス (Nong Shim 系列)	カレー	2008
てっぺん	株式会社てっぺん	Teppen Korea	居酒屋	2008
ピアード・パパ	(株)麦の穂	SHEET MEAL (コーロン系列)	ベーカリ	2009
Paulbassett	YSテーブル	Maeil 乳業	コーヒー	2009
Kitchen Salvatore	YSテーブル	Maeil 乳業	ピザ	2009
かつぱ寿司	カッパ・クリエイト株式会社	カッパ・クリエイト株式会社	回転寿司	2009
一餅 イチモチ	上きし屋	上きし屋 (直営店)	スウィーツ	2010
白木屋	(株)モンテローザ	Monterozza	居酒屋	2010
がってん寿司	(株)アールディーシー	Gaten Korea	回転すし	2010
博多もつ鍋 やまや	株式会社やまや食工房	Maeil 乳業	もつ鍋	2010
ラーメンせたが屋	株式会社せたが屋	SETAGAYA KOREA	ラーメン	2011
博多一風堂	(株)力の源カンパニー	AKプラザ (愛敬グループ系列)	ラーメン	2011
はらドーナツ	株式会社むく	(株)未来はらドーナツ	ドーナツ	2011
あきんどスシロー	AKINDO SUSHIRO CO., LTD	スシローコリア	回転すし	2011
ぼてぢゅう	ぼてぢゅうグループ	(株)エストフード	お好み焼き	2011
MIST	(株)CHABUYA ジャパン	(株)ラルーチェ (Laluce)	ラーメン	2011
東京ハヤシライス倶楽部	い志井グループ	AKプラザ (愛敬グループ系列)	ハヤシライス	2011
ALOHA TABLE Seoul	株式会社ゼットン	ALOHA TABLE Seoul	ダイニング	2011
モスバーガー	(株)モスフードサービス	MOS BURGER KOREA Co.,Ltd.	バーカー	2012
大阪王将	イートアンド株式会社	E & G FOODS CO.,LTD	中華	2012
ほっともっと	(株)プレナス	YK Food Service.,Ltd. (Dongwon 水産系列)	お弁当	2012
丸亀製麺	株式会社トリドール	TORIDOLL KOREA CORPORATION	うどん	2012
ワタミ	ワタミ株式会社	GNSワタミフード&ビバレッジサービス	ダイニング	2013
赤から	甲羅	*現地企業とのFC	鍋料理	2013

出所：各種資料及びホームページより筆者作成。
注）紙面上の制約により一部だけを掲載。

まった日系外食ブランドも少なくない。ファミリーレストランのココスが1988年に進出し、長年韓国人から愛されたものの2003年に撤退した。ほかにも、ドトールコーヒー（1988年進出、1996年撤退）、すかいらく（1994年進出、2006年撤退）、吉野家（1995年進出、1998年撤退）、フレッシュネスバーガー（2003年進出、2009年撤退）、オムライス亭（2005年進出、2009年撤退）などが数年で撤退してしまった。その失敗事例の共通する点は、まず日本外食企業がもつ固有のビジネスモデル価値（正統性、匠精神、日本的な素朴さ、日本

ならではの独特な雰囲気演出など）を韓国市場では生かせず、単に商品（料理）のみを販売したことが挙げられる（李美花、2006年）。そして、現地パートナーに現地の運営管理を任せっぱなしすぎてしまい、コントロールが利かなくなったことである。また有望かつ潜在価値が高い韓国市場ではあるが、見えない参入障壁（慣習）も多い。韓国の独特な古き商慣習である賃貸システム（権利金制度）¹⁴⁾ は外国企業の立場からは理解しきれない制度である。これは店舗を借りるときに新築物件以外の店舗を賃貸すると必ずといっていいほど

ついてくるもので韓国進出を躊躇させる要因となる。最近のトレンドとしては権利金の要らない商業施設（フードコート）を中心に开店する日系企業が多い。

3. 韓国に進出を果たした日系外食企業の事例

本章では、韓国に進出を果たした日系外食企業（4社）の取り組みをサービス・マネジメント・システムに沿って検討する。

サービス・マネジメント・システムとはサービス・マネジメントを実際に行っていく上での基本的な仕組みである。五つ要素「サービス・コンセプト、マーケット・セグメンテーション（ターゲット）、サービス・デリバリー・システム、イメージ、組織理念や文化」で構成される（Richard Normann, 2001, pp57-60）。これらの要素は単独に機能するのではなく相互に関連しあいながら全体として一つのシステムを作り上げる。第一のサービス・コンセプトとは、どこまでを戦略の領域とするのかマーケティング範囲を決めることである。顧客側が持たない特別な技能や技術を核とする専門的能力、ノウハウ提供、これまでは無かったサービス、など顧客ニーズに応じてサービス商品として具体化して顧客に提供する特定便益のことである。第二のマーケット・セグメンテーション（ターゲット）とは、顧客をある属性によって分類し、特定ニーズを持ったグループに明確化することである。第三のサービス・デリバリー・システムとは、特定の顧客に提供しようと計画するサービス・コンセプトを具現化するサービス活動の仕組みであり、モノ製品であれば「工場」に当たる。第四のイメージとは、心の中に思い浮かべる像のことで、正確な現実の反映というよりも心理的に抽象化・単純化されることである。一般には一定のイメージを抱いた人はそのイメージにしたがって行動し結果的にそのイメージを強化していく。たとえば、働いている従業員にとっては仕事に対する意識に影響を与える。自分は一流ホテルの従業員だと高い意識を持って行動することで、結果的に高品質サービスを提供すると考えら

れる。最後の第五の組織理念や文化とは、当該企業のビジネスのやり方や方針を指す。企業活動において判断基準となる独自の経営理念、組織文化、社風、等といった価値システムのことである。人間は一定の動機と行動の妥当性、適切さの判断基準といった価値システムによって行動する。

3.1 ジャパニーズ・ダイニングレストラン「ワタミ」

日本における若者のアルコール離れや消費市場の先行きが不透明の中、居酒屋業界の市場環境は厳しい。一方で、経済の高成長が見込まれているアジア諸国へ視野を広げようとする企業が増えつつある¹⁵⁾。

日本国内で居酒屋業態「和民」など約640店舗を展開するワタミは、初の海外1号店（2001年）を香港に開いた後、台湾、上海、深セン、広州、マレーシア、フィリピンなどアジアを中心に次々と展開地域を拡大している。現在、主力ブランドである「和民」、日本料理「和亭」（香港）、Japanese Restaurant & Cafe「Kitshen J」（香港）、の3つブランドを展開している¹⁶⁾。2015年1月現在、進出国は、香港33（和民：18、和亭：13、Cafe Kitchen J：2）を中心に、中国40（深圳：10、上海：23、広州：4、東莞：1、蘇州：2）、台湾17、シンガポール8、マレーシア3、フィリピン3、カンボジア1、韓国1、の8カ国で、海外店舗数は106店舗となる。今後の海外外食事業部門を成長原動力の一つにするために、5年後は今より約3倍伸ばした店舗数230で約200億円の売上高の規模に成長させる計画である。

海外進出のきっかけは、1999年に現地の香港人から「和民」を出店したいというオファーを受けたことである。原則的にグループ理念や経営目的を共有した社員に限定してFC契約を結んでいた。

そこで、その香港人を社員として国内の外食店舗で経験を積ませて店舗運営に必要なワタミの理念経営や経営者として必要なノウハウを習得させた。以降、現地パートナーとして関係を維持しつつ2000年7月、香港に和民（中国）有限公司を設立し、2001年11月に「和民」Humphreys

Avenue店を出店させた。さらに2005年1月和民餐飲有限公司を中国の深圳に設立し、中国本土1号店として「和民」萬象城店を深圳市に出店を果たした。同年5月には台湾に合弁で三商和民股份有限公司を設立、11月には台湾1号店として「和民」忠孝店を台北市に出店させた。そして、同年12月には海外事業部を設置して本格的に海外展開促進に乗り出した¹⁷⁾。

海外進出方式は、香港、中国、台湾、シンガポール（2009年出店）では現地法人を設立して単独資本による直営経営方式を取っている。その他、マレーシア（2011年進出）とフィリピン（2012年進出）はFCによる進出形態であり、韓国（2013年進出）では合弁会社（持ち分法適用会社による展開）により進出形態で2020年までに約100店舗を出店する計画である。江南1号店に続いて5月末にはソウル・鍾路に2号店をオープンさせたが、現在は1店舗のみ（江南店）を展開中である。

韓国市場についても数年間検討し続けてきた結果、手羽フライドチキン最大大手の「BBQ」を展開するパートナーのジェネシスと出会い、合弁会社「GNSワタミフード&ビバレッジサービス（GNS WATAMI Food And Beverage Service）」

を設立して進出を果たした。

3.2 うどん専門店「丸亀製麺」

丸亀製麺は日本一の店舗数を誇るセルフ形式の讃岐うどん専門店である。店名にあるように店舗に製麺機を設置し、お客様の目の前で調理を行うなど「手づくり感」、「できたて感」、「安心感」を感じさせる臨場感あふれている。製麺、ダシ、ショウガなどの薬味など店内調理にこだわる。国内店舗数は848店舗（トリドールグループ2015年1月31日現在）。海外では10カ国で84店舗（オーストラリア：1店、台湾：9店、インドネシア：15店、ロシア：5店、香港：5店、韓国：9店、中国：21店、タイ：14店、ハワイ：2店）を展開している。海外展開ブランドは、オーストラリアの1店舗（ラーメンチェーン「博多ん丸」を除いて「丸亀製麺」である。ハワイ・韓国・オーストラリア・台湾・ロシアは100%独資子会社を設立した¹⁸⁾。中国・香港は合弁会社による進出であり、インドネシアとタイは現地の企業とのFC契約による進出である。

初の海外一号店（2011年4月1日オープン）のワイキキ店は今でも売上高1位を誇る繁盛店であ

表3 「ワタミ」の取り組み

進出準備	韓国で日本食・日本酒が人気→市場性があると判断し、進出を決定。本格的な海外進出のために海外事業部を設置。現地調査による情報収集やJETRO資料などを活用	
パートナー	国によって進出方式は異なる。パートナー選定基準は現地で円滑な店舗出店が遂行できること	
サービス・マネジメント・システム	サービス・コンセプト	海外では単なる居酒屋スタイルではなく、ダイニング・レストラン・コンセプトをとる。快適な空間づくり（空間）、安全・安心・手づくりの商品開発（美味しさ）、サービスレベルの向上（人）の3つにこだわる。本物の日本食をリーズナブルな価格帯で展開
	マーケット・セグメンテーション	メインターゲットは日本食をファッションとして捉える消費性向を持つ20代～30代の若い女性
	サービス・デリバリー・システム	江南店は1・2階、300㎡の広さで100人を収容可能。食事と飲酒が一緒に楽しめる和風のモダンスタイルのカジュアルなレストランスタイル。味の現地化よりもメニューの楽しみ方を提案する現地化。日本と変わらないメニューを提供しているが、一品料理一皿を注文してシェアする韓国人の飲酒スタイルにも対応
	イメージ	「和」をテーマに時間・空間を楽しむ場としてイメージをアピールし続けている→日本式カジュアルダイニングのイメージを広めて定着させていく。
	組織理念や文化	積極的に現地の人材を登用し、経営管理者に関しては日本から派遣している。日本からの派遣社員がグループ共通の行動基準に基づいて現地社員を対象に教育する。グループ社員としての意識を向上させるために現場でのOJT教育をはじめ、現地の正社員を対象に海外研修（日本研修）を行っている

る。同社はハワイ1号店の成功により自信が付き、中国、韓国、ロシア、インドネシア（FC）、タイ（FC）など次々とアジアを中心に多店舗を展開してきた。海外1号店としてハワイを選択した理由は、今後、国内だけではなく世界を舞台に事業を展開するにあたっての出発として最もビジネス環境が整えている市場としてハワイが適切であると判断したからである¹⁹⁾。今後、急速に発展するアジア市場に積極的に進出する計画である²⁰⁾。

韓国では2012年12月21日に「丸亀製麺」弘大店（1号店）を出店した以降、新村店、江南店、

KINTEX店、U-PLEX中洞店、現代百貨店、明洞店、上岩MBC店、GSベリー店、エンターシックス漢陽大店の9店舗を展開している（2015年1月31日現在）。その中でも江南店は平日平均600人～700人が来店する繁盛店になった。

3.3 日本生まれの和風ハンバーガー「モスバーガー」

日本を訪れた外国人なら少なくとも一度はモスバーガー看板を見たことがあるだろう。モスバーガーの知名度は特にアジアで高い。

初の海外進出は、1989年台湾に合弁会社を設立

表4 「丸亀製麺」の取り組み

	進出準備	ハワイ1号店の成功→アジア市場を中心に世界を舞台に事業展開
	パートナー	ハワイ・韓国・オーストラリア・台湾・ロシアは100%資本子会社。中国・香港は合弁会社を設立して進出。インドネシアとタイは現地の企業とFC契約
サービス・マネジメント・システム	サービス・コンセプト	基本コンセプトは讃岐うどんが味わえる日本の典型的な田舎を想定。まるで日本にいるような雰囲気演出。臨場感があふれる雰囲気演出（実演は来店客の楽しみの一つであり、付加価値となる）。海外店舗でも日本と同じくお客さんが来店すると「いらっしゃいませー」と従業員が元気に一斉に挨拶する
	マーケット・セグメンテーション	日本では大衆的なうどんチェーンとして老若男女を問わず幅広い客層。現地では全年齢層で最も新しいものに対して積極的に受け入れようとし、日本式の文化の理解度が高く、口コミで自ら自社にとって代わってSNSなどを使って自らマーケティング活動をする20代の若い女性客をメインターゲット。客単価は約600円前後。ところが、地域において想定したターゲットと以外の客層も多く訪れる。韓国のKINTEX店は年配の方がメイン顧客層で、江南店はオフィス街ということでサラリーマンやOLが多く、新村店は韓国に滞在する外国人客が多い
	サービス・デリバリー・システム	現地でも日本と同じ品質・サービス提供を貫く。現地での食材調達率は9割程度。オペレーションも日本とほぼ変わらない。現地の食文化を考慮してコアとなる要素は守りつつ、現地人のニーズ（味）に合わせた現地化を図る。国内では提供しない沢庵を韓国では無料で提供しており、ダシの塩分を控えめにして味の調整を行っている。国によって店内の雰囲気を変えている。ロシアの場合は他の海外店舗に比べてモダンスタイルのインテリアにして店内雰囲気を強調している。中国、韓国、タイなどアジアでは日本スタイル（同じインテリア・同じメニュー等）が受けるが、ヨーロッパに近いロシアでは日本を前面に押し出すよりもシックで洗練された内装の方が受ける。コアとなる要素に関しては妥協しない一方で、現地のお客さん好む味がある場合はそれに応えるための現地化を進める。基本メニュー5つ。その以外のメニューは2～3か月毎に変える。現地のスタッフのアイデアと本社の専門スタッフ意見を収斂してメニュー構成を変えている。麺のコシ具合も国によって調整する。タイでは太くてコシのある麺ではなく、すすりやすい細めの麺が現地人に好まれることで現地仕様の細い麺を出している。そして、日本ではうどんと一緒に稲荷かおにぎりをサイドメニューとして添えるがロシアではロール寿司を出す
	イメージ	現地の消費者に丸亀製麺のこだわりをアピール。旬の食材を使ったフェアの開催。マスメディアを通じての広告や値引きは原則的にしない
	組織理念や文化	日本の本社から現地の責任者として清水取締役が単身赴任で常駐して基本的な経営の枠を決める。各店舗の実質的な運営と実務に関しては現地社員が担当するシステム。現地社員の比率は95割。韓国法人事務所には正社員（事務4人と店長4人）が8人、契約社員（パートナー）を含めると50人ほど。トリドールの精神を伝えるため、現地の正社員には日本本社で研修を受けさせる。なお、日本本社との連絡は電話・メールを主で定期的にテレビ会議を利用する

してから1991年1号店の出店から始まる。以降、シンガポールに1992年合弁会社を設立して翌年1993年に1号店を出店させた。台湾とシンガポールでの経験を活かして「アジアのモス」を目指して積極的な海外市場の開拓を推進してきたものの、1990年代半ば頃、会社方針が一変して「国内事業への戦略集中」となり、一旦海外進出がストップ状態となった。以降、海外店舗の好業績から本社の経営戦略は再び「海外出店強化」へと変更となった。現在の海外店舗数は、台湾238店舗、シンガポール28店、香港14店（2006年10月、2007年3月1号店）、タイ6店（2006年12月）、インドネシア2店（2008年11月、2008年12月1号店）、中国22店（2010年2月）、豪州5店（2011年4月）、韓国10店（2012年2月）、8ヵ国で325店舗となった（2015年1月現在）。

モスバーガーは海外進出の際には出資が要らないライセンスやフランチャイズ契約ではなく、合弁会社による進出方式を貫いている。その理由は

モスバーガーのコンセプトを現地パートナーに丁寧・正確に伝え、ブランドコンセプトを維持するためである。ただし、採算的かつ将来的に市場規模の見込みが多店舗を展開する市場ではなかった香港とシンガポールの場合は100%出資の進出形態である。日本からは2人の社員を派遣しており、現地合弁会社の社員は20人余りである。出資比率は韓国側が多く日本のモスバーガーの方は少ない。海外進出方式は現地の企業からの熱々なオファーをうけ、まずは合弁会社を設立して1号店を出店するパターンである。現地パートナー選定において互いに経営理念が共鳴でき、モスバーガーに対して熱意と情熱を持つことこそ重要なポイントである（阿部氏）。株式会社メディアウィルを現地パートナーとして決めた理由は、情報力はもちろん現地でモスバーガーを成功させたい気持ちで最も強かったからだという。株式会社メディアウィルはもともと「フリーマーケット」無料情報誌で韓国を代表生活情報メディアとして成

表5 「モスバーガー」の取り組み

	進出準備	数年前から韓国の企業から出店希望のオファーが寄せられた。また来日韓国人（2014年260万人）・長期滞留者（留学生）の増加→モスバーガーのブランド認知度が上がったこと、文化的な共感が形成されたと判断。現地情報を収集するために調査実施
	パートナー	現地パートナー企業の選定基準は長くビジネスをともにできるかどうかの信頼問題。決して現地任せはしない。日本からある一定以上の資金を投資しており、駐在員も派遣
サービス・マネジメント・システム	サービス・コンセプト	韓国市場は市場成熟度からみても日本とビジネス環境が類似しており、日本と変わりのないサービス・コンセプトで店舗展開
	マーケット・セグメンテーション	韓国は1979年ロッテリアの1号店を皮切りに外資系ハンバーガーチェーンが登場。ハンバーガー世代は現在の20代と30代。20代後半から30代女性をコアターゲットとして設定したが、実際は幅広い客層が利用
	サービス・デリバリー・システム	ビックマックの価格とローカルフード単価が現地で価格設定の基準となる。要するに現地人が出せる価格を勘案して価格設定。また為替レートにより価格設定が変わる。たとえば、韓国の場合は円にすると日本より価格が高くなるが、台湾は円にすると日本より安くなる。現地で生産された野菜を仕入れて店舗で加工することを原則としており、「新鮮」と注文の後の作る「手作り」に貫いている
	イメージ	高品質・高付加価値のハンバーガーをアピール。日本ブランドであることを大々的には宣伝しない
	組織理念や文化	“HDC運動”（ホスピタリティ：Hospitality、デリシャス：Delicious、クリーンネス：Cleanliness）を通じて理念を浸透させている。HDCレベル維持するために現地では年4回、日本でも年1回以上社内審査制度を設けている。また現地人材への接客に関するナレッジ移転として現地ビジネスが軌道に乗るまで日本から商品開発、マーケティング運営などコーチングできる専門人材（店長、スーパーバイザーを駐在員として）を派遣して売場運営や人材教育をサポートしている。現地の人材向け（現地オーナー、店長）の教育は、日本での研修制度がある。また日本の店舗で実践的にOJT教育もある。そして現地国のオフィス、店舗にてさらに店舗経理やPOS、オフィス設計といった研修がある

長し、現在は総合情報メディアを中心に印刷・流通・外食事業を展開している。

韓国1号店（チャムシルロッテ店）が2012年2月28日オープンした以来、現在10店（チャムシルロッテ店、江南駅店、シンチョン現代店、水原AKプラザ店、セントラルシティー店、明洞中央店、建大ロッテ店、江南区庁駅店、中洞現代店、光復ロッテ店）で現在10店を展開中である（5年以内に50店を出店する予定）。

韓国進出にあたって情報収集はジェットロより基礎情報を参考にして現地調査項目を基にフィージビリティ調査を行った。さらに平日・休日、朝昼晩のケースに分けてメインストリートの体感調査、現地のショッピングセンターを視察するなど現地状況を確認した。国によって社会・文化・経済の特性が異なる。特に現地の従業員教育に関しては常に必要である。現地の経営が軌道に乗ったら財務と営業に関して現地人材に任せる方針をとっている。それまでの現地における人材教育は主にマニュアルを活用して社員会と店長会、パート・アルバイト会を毎日開いて常に教育している。全店舗10店舗のうち7店舗が結果的に商業施設の出店となっているが、こだわっているわけでもない。といってもチャムシルロッテ店を韓国1号店としてオープンさせたが、同年遅れてオープンさせた路面店の江南駅店をシンボリックな意味を持たせて1号店として位置づけられている。

物件探しは不動産ビジネスを展開しているパートナー企業の豊富な情報とコネクションを活用した。モスバーガーが国内で培ってきたノウハウを現地パートナー企業と共有し、いくつの物件候補の中で両方の意見をまとめて選別・検討している。今までは日本の味を守るためにコアな原材料は日本から輸入してきたが、現在は日系企業の工場を利用して委託生産して調達している。

3.4 お好み焼き「ほてぢゅう」

1946年食い道楽の街・大阪玉出で誕生した「ほてぢゅう」は、株式会社東京フード（本社：東京都渋谷区、代表取締役社長：栗田英人）が展開す

る大阪の老舗お好み焼専門店である。特性ソース、白いマヨネーズで味づけたお好み焼きは日本を代表する国民食として愛され、一つの食文化として根を下ろした。“ソース料理を食べる場”を提供することで日本の麺文化を世界に広げようというミッションを基に新業態を次々と出店している。ソースとともに歩んできたというほてぢゅうは世界中にソース料理を食べてもらう環境を整備する（場の提供）ために海外進出を図っている。

初の海外1号店は1978年9月に独自資本で出店させた米国のハワイ（三越デパートのレストラン街）にある。その以降、シンガポールに10店、韓国に3店、台湾に1店、3ヵ国で9店舗を展開している。海外進出方式は原則的に現地パートナーとのFC契約である。2003年1月上海（JV）、2008年10月シンガポール（FC）、2011年8月韓国（FC）、2012年4月台湾、2014年1月にはタイ（FC）に出店を果たしており、フィリピン（FC）、ロシア（FC）への進出も具体的に交渉中である。さらにマレーシア、インドネシア、ベトナム、などへの現地調査を進めている。主な海外展開ブランドは、お好み焼き業態「ほてぢゅう」（海外を含めて46店）である。そして、フードコート専門業態の「ほてぢゅう屋台」と「てっぱん屋台」（海外を含めて27店）、モダン焼きの専門業態「ほてや」（3店）、讃岐うどん業態「香蔵」（3店）、カジュアルイタリアン・カフェ&パール「BASTA HIRO」（1店）、など立地ごとにブランドを段階的に展開している。店舗数は、国内71店、海外12店を合わせると83店を展開している（2013年11月22日現在）。今後はアジア圏を中心に店舗展開（5年間に100店舗）を加速する。現地での店舗展開に当たり、中心街にフルラインアップのメニューを提供するレストランタイプ「ほてぢゅう」を出店させ、そこから得た検証データと地元居住者が多いエリアで検証して得たデータを併せて現地ニーズに合わせてメニューを絞込み、手軽な価格で提供するフードコート業態「ほてぢゅう屋台」で多店舗展開をする。フードコート業態の場合、効率的に食材を使えるようにメニューを絞り込ん

で徹底的にコストコントロールを行っている。

韓国の現地法人「株式会社エストフード (ESTFOOD)」の社長とは長年、親交のある間柄であり、ソウルと京畿道を中心に5年間20店以上を出店する計画である。現地パートナー企業によって「(株)エストフード」が2011年6月9日設立された同年、お好み焼き「ぼてぢゅう」の1号店「D-CUBE店」が8月26日ソウル市にオープンした。以降、2012年4月27日「明洞店」(閉店)、8月15日「京畿店」、2013年5月17日「AK plaza:水原店」、5月21日「現代百貨店:貿易センター店」(閉店)、の3店舗を展開している。そのうち、韓国進出1号店の「D-Cube店」が最も売り上げ(月1000万円ほど)が高い。韓国市場は昔から文化交流が日本と最も深い国であり、どの国よりもビジネスとして日本の食文化を展開しやすいと捉えているという(橘川氏)。

4. 事例からの示唆

本節では、サービス・マネジメント・システム

を援用して韓国に進出を果たした日系外食企業(4社)の取り組みを検討した結果、以下のような示唆点を得た。

まず、一つ目は、海外進出意欲の先に信頼できるパートナー企業の選定である。本稿で取り上げた4社のうち、「丸亀製麺」以外は現地パートナー提携によるものである。現地パートナーとの連携によるメリットは物理的・時間的なコストだけではない。現地事情(消費者の暮らしや不満やニーズなど)に詳しいパートナーとの協力的な関係は強いコンピテンシーとなる。そして、現地パートナーに求められる能力とは現地マーケット動向に詳しく法律、税務、マーケティングなどの能力を兼ね備えることである。なお現地パートナーを極めるポイントは自社ブランド優位性に共感し、愛着を持ってその魅力を打ち出す力を持っているかどうかである。ここで必ずしも同業種に限定する必要はない。

二つ目は、日本式サービスで差別化を図るための現地マネジメントである。韓国に進出した日系

表6 「ぼてぢゅう」の取り組み

進出準備	各種セミナー・海外進出フォーラムを主宰して関連企業とのコミュニケーションを図り、そこから得たマルチ情報元より情報収集や事前調査を活用。それをベースに店舗開拓ルート確保。①デベロッパーや金融機関関係の取引先、②JETRO、農林水産省、国土交通省など政府機関、③同業界団体「社団法人アジアフードビジネス協会」など	
パートナー	現地の個人または法人パートナーとはFC契約	
サービス・マネジメント・システム	サービス・コンセプト	日本の麺文化を世界に広げるミッションをもってカジュアルな雰囲気でお好み焼きを楽しめる場を提供している→海外においても日常的に喫食するメニューとしてお好み焼きを位置づけている
	マーケット・セグメンテーション	ターゲットは限定していない。強いて言えば新しいものを受け入れることに対して抵抗感の低い若年層をメインターゲットとして設定
	サービス・デリバリー・システム	内装はモダンな雰囲気を演出。ソースなどコアとなる食材は日本から調達。現地での出店はまず中心街にフルラインアップメニューを提供するレストランタイプ「ぼてぢゅう」を出店。そこから得られた検証データ、地元居住者が多いエリアで検証して得たデータを併せる。現地ニーズに合わせたメニューを絞込んで手軽な価格で提供するフードコート業態「ぼてぢゅう屋台」で多店舗展開。韓国でも現地人の好みに合わせるために積極的に現地食材をメニューに活用。日本よりも辛みを強くしたり、韓国人の食生活において欠かせないキムチと一緒に提供。因みにシンガポールでも現地人に鮭が大人気なのでサイドディッシュで鮭を添えているという
	イメージ	日本のソース料理といえば、ぼてぢゅうの味を思い浮かべられることを目指す
	組織理念や文化	海外現地の人材教育は大阪本社で海外現地の店長候補を対象に約2週間の宿泊研修を実施。理解しやすくするためにルールを明確にして実際の見本を提示しながら日本式サービススタイルを現地スタッフに染み込ませるために繰り返して教育を行う

レストランを訪れる韓国人が期待するのは料理だけでなく日本を感じさせる雰囲気（店内のデコレーション、内装、オブジェ）や特有の日本式サービスである。サービスがもつ特性から明文化できない個別の対応や繊細なサービスをいかに海外でマネジメントしていくのか。モスバーガーは日本から語学より異文化を理解するベテランスタッフを派遣して韓国現地の人材を対象にOJT教育を通じて日本式サービスマインド教育を徹底して行っていた。日本特有なサービス精神を現地スタッフに伝えるサービス現地化は高い顧客満足につながる。

最後の三つ目は、現地の食文化を理解した現地ニーズ対応である。グローバル統合とローカル適応という戦略的概念がある（浅川和宏, p125）。前者はグローバル規模で標準化する効率の論理に基づき、後者は現地特有の環境に対する適応論理に基づく。近年のグローバル市場ではどちらか一方を優先するといったトレードオフ（二律背反）関係ではなく、両者を同時に追求しうる最適化戦略を図っていかねばならない。どんなに日本での成功が顕著であっても現地市場の特性にも配慮し、グローバル標準のサービス質を維持しつつ現地国の文化、習慣、伝統、価値観を尊重することである。本国での成功体験がそのまま通じるわけではない。今後日本の外食企業が韓国人の食文化に根を下ろしていくためにも現地の食文化と融合させたメニューを開発し続けることは重要である。丸亀製麺は現地の代表的な味や食材を活かした融合メニューを作り出していた。さらに韓国人には塩辛く感じるうどんダシの塩分を減らして提供したり日本では生姜おろしとネギ、ゴマ（薬味）のみを無料で出しているが、韓国では沢庵も無料で出していた。

5. まとめ

日系外食企業は長年にわたり海外進出から蓄積した経験を持っているものの、外食業が持つ制限的な特性や韓国市場ならではの特異性もあり、進出初期の計画通りにはいかず苦戦するケースも少

なくない。

韓国に進出を果たした日系外食企業のうち、4社の事例からは「信頼できるパートナー企業と提携し、日本式サービスで差別化を図るための現地マネジメントを構築しながら、韓国の食文化を踏まえた現地ニーズへの対応」といった示唆点を得た。現地で改めてブランドを創造する感覚を持って受け身的な現地化「順応」ではなく、意識的に環境に働きかける現地化「適応」に努めていたことである。単なる日本ブランドをそのまま進出させるのではなく、ビジネスコンセプトを現地に合わせていくためにマーケティング戦略を修正しながら着々と事業展開を行うことが成功へのポイントであろう。

最後に本研究の限界を指摘しておきたい。本稿では最近韓国に進出を果たした日系外食企業のみを対象とした限界をもつ。したがって本稿における結論を安易に適用し、一般化することはできないと考えている。本件に関しては今後の研究課題として委ねたい。

参考文献

- Chan, Peng S. and Justis, Robert T. ,1990, "Franchise Management in East Asia," *Academy of Management Executive*, Vol.4, No.2, pp.75-85
- Preble, John F. and Richard C.Hoffman ,1995, "Franchising Systems Around the Globe: A Status Report," *Journal of Small Business Management*, April, 33(2): 80-88.
- Richard Normann,2001, *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons,LTD, Third Edition.
- 原勉・稲垣勉, 1987, 外食産業の知識, 日本経済新聞社
- 浅川和宏, 2003, グローバル経営入門, 日本経済新聞社
- 近藤隆雄, 2007, サービス・マネジメント入門, 生産性出版

近藤隆雄, 2012, サービス・イノベーションの理論と方法, 生産性出版

東洋経済新報社, 海外進出企業総覧(国別編), 2013年版

韓国統計庁, 2011, 食品産業統計情報, 卸売・小売業調査: 卸売・小売業やサービス業総調査

韓国外食情報, 2015, 韓国外食年鑑(2015年度)

日本農林水産省, 2006, 海外における日本食レストランの現状について

李美花, 2006, 韓国における多国籍外食企業の進出と戦略に関する調査(紀要), 立教大学大学院ビジネスデザイン研究科, 立教ビジネスデザイン研究, 第3号, pp75-87

李美花, 2008, 日韓企業における国際フランチャイジングの状況, アジア経営研究, 第14号, pp.229-240

浅井俊之・越島一郎, 2008, 外食産業におけるサービスマネジメントに関する研究, Journal of the International Association of Project & Program Management, Vol.2, No.2, PP.49-59.

川端基夫, 2008, 増大する日本の外食チェーンの海外進出-食ビジネスの国際化とその課題, 流通とシステム, No.135, pp.72-78

鶴岡公幸, 2008, 中国における日系外食チェーンの事業展開, 宮城大学食産業学部紀要, 2(1), pp.75-82

李美花, 2011, 韓国における日本食ビジネスの現状-日本食と日本酒のブームを中心に-, 日本近代学研究, 第31集, pp.253-268

独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)(ソウル事務所), 2012, 韓国の外食産業

茂木信太郎, 2013, 外食産業のアジア進出について, ホスピタリティ・マネジメント, Vol.4 No.1, 亜細亜大学, pp.59-74

独立行政法人日本貿易振興機構(ジェトロ)(生活文化・サービス産業部サービス産業課), 2013, 平成24年度第2回サービス産業の海外展開実態調査

日本外食新聞, 日本の粉文化世界に通じるか, 2012年1月25日付

日経産業新聞, サービス業の東南ア進出, 2面, 2013年10月10日付

注

¹⁾ 出所: 内閣府ホームページ「経済活動別(産業別)GDPの構成比(名目)」

²⁾ 出所: 日経産業新聞, 2面, サービス業の東南ア進出, 2013年10月10日付

³⁾ 一方、韓国外食企業の海外進出が進み、70か国で126社にのぼる(2014年現在)。ブランドは144にのぼり、そのうち、韓食は58で最も多い。韓国外食企業の海外店舗数(2013年)は、3723店(中国992店、米国951店、東南アジア580店、アジアその他69店)となった。一方、撤退した例も49件にのぼる(2014年12月)。国内外食市場の競争激化、外食FC業界をめぐる規制による売場確保の混乱、中小企業適合業種選定など規制の強化による新しい市場開拓および事業多角化といった背景で2006年以降、韓国外食企業の海外進出が本格化された。その背景は2003年以降の韓国ドラマ(大長今)がアジアで爆発的にヒットし、韓国サービス製品に対するニーズが高まったことである。韓流消費層は好きなスターの化粧法、ファッションなどを真似て韓国の化粧品、衣類など購入したり、韓国語の歌詞を理解するためにハングルを習ったり、積極的に韓国文化を学習する人が急増している。ここで韓国政府側による外食企業の海外進出サポート体制は注目すべき点である。

⁴⁾ 主に小売業は参入形態として国際フランチャイジングを対象とした先行研究が蓄積されている(Hackett, 1976; Justis and Chan, 1990; Hoffman and Preble, 1991; Quinn and Alexander, 2002)。

⁵⁾ 米国の外食産業は1960年~70年代初期を高度成長期、1970年代後半を成熟期で区分する。この時期に米国発のチェーンレストランが続々と日本に上陸し外食産業の近代化に多大な貢献を果す。

⁶⁾ 出所: 韓国統計庁, 2011, 食品産業統計情報, 卸売・小売業調査: 卸売め小売業やサービス業総調査

⁷⁾ 日本大衆文化は、1998年10月に訪日した韓国の金大統領の「21世紀の韓日パートナーシップ」を

受けた日本側の小淵総理が訪韓し、1999年3月に「韓日アジェンダ21」を打ち出したことで、1998年から4回にかけて段階的に開放され、2004年1月1日をもってほぼ全面的に開放となった。

⁸⁾ 観光などを目的に短期間日本を訪問する韓国人に在留期間90日以内なら恒久的に査証免除を2006年3月1日から施行され、訪日韓国人の増加につながった。

⁹⁾ 1回の外食支払い費用の平均額は10万ウォンであるが、日本食レストランは最も高い14万ウォン。

¹⁰⁾ 韓国同伴成長委員会による「外食業規制」・「中小企業適合業種」があげられる。同伴成長委員会の新規出店制限とは、駅周辺の利便性が高い商圈100m以内ないし2万m規模の多衆利用施設内のみ、店舗をオープンできるように定めたことである。

¹¹⁾ 日系外食企業のほとんどが首都のソウルに1号店を出店させている。ソウル周辺地域（京畿道と仁川市）の人口を加えると韓国の総人口の約半分に対応する2,500万人の巨大市場商圈となる。

¹²⁾ 海外進出統計データによると製造業に比べて現地法人をおく日系外食企業の進出わずか24社でいまだに少ないのが現状である。現地法人で韓国に進出した外食企業は、壺番屋、ワタミの2社のみである（出所：東洋経済新報社、2013）。

¹³⁾ 出所：日本外食新聞、日本の粉文化世界に通じるか、2012年1月25日付より抜粋。

¹⁴⁾ 権利金には、一般的に誰が運営しても基本的に得られる利益の「営業権利金」と、開店時に投資した施設費用に対しての「施設権利金」、そしてその物件の商圈の集客力を示す「商圈（パダク）権利金」の3つに構成される。

¹⁵⁾ 手作り居酒屋の「甘太郎」などを展開するコロワイドがベトナムなどに進出。「塚田農場」エーピーカンパニーにもシンガポールに進出。

¹⁶⁾ 中間層向けのブランドは「和民」で客単価が2～3割安いより利用しやすいブランドは「和亭」。

¹⁷⁾ 2008年10月29日これまでの海外事業部を発展解消し、WATAMI INTERNATIONAL. Co. Ltdを香港に設立した。

¹⁸⁾ トリドールは、香港において100%出資による

海外子会社の統括持株会社「東利多控股有限公司」を設立した。アジア地域における経営、事業統括をはじめ、現地の事情に即した柔軟かつ効率的な運営が期待されるほか、その他地域における子会社の業績や資金等の管理を担うことで、海外における更なる展開の加速と子会社管理に係る負担軽減を見込む。これまで、海外の各国において子会社を設立し、事業基盤を固めつつ店舗展開を図ってきたが、海外展開の進展に伴い子会社を含む関連会社が増加し、総合的な管理の必要性が増したことに対応したもの（出所：「流通ニュース」、2012年09月11日）。

¹⁹⁾ 葛西氏によると、ハワイの人口は120万人に対して年間100万人の日本人が訪れているという。ハワイ人の3人のうち一人が日本語を喋るほど、最もビジネスを展開するにはじめやすいところだと判断したという。

²⁰⁾ ベトナム1号店は2014年1月にホーチミン市内にオープンさせ、その後3年以内に10店舗を展開する予定。進出形態は、現地のパートナー企業（ベトナムで水産加工物製造や飲食店経営などを行う現地の企業でLOTUSグループが新たに設立した運営会社）とフランチャイズ(FC)契約を締結した。

◆
【 創立20周年記念大会 】
◆

—創立20周年記念大会プログラム—



大会テーマ

「フードサービス グローバル化戦略への視点」

日時：2015年6月6日(土)

会場：学習院女子大学（東京都新宿区戸山3-20-1）

2号館地下1階「やわらぎホール」	
9:30 9:55	第20回通常総会
休 憩	
10:00 11:10	<p>基調講演 「ホスピタリティ経営と東京オリンピックに向けたインバウンド戦略」</p> <p>定保 英弥（株帝国ホテル 代表取締役社長・東京総支配人） 司会：立原 繁（東海大学観光学部 教授）</p>
休 憩	
11:20 12:50	<p>助成研究報告 「フードサービス業界における人財確保と定着率の向上」</p> <p>服部 勝人（静岡産業大学経営学部 特任教授） 河木 智規（タニザワフーズ(株) 開発チームSC開発担当） 楠野 恭巳（(一社)フードコンシャスネス研究所 理事） 中農 康太（UCCフードサービスシステムズ(株) 総務人事部部長） 伊藤 公佑（UCCフードサービスシステムズ(株)）</p> <p>「外食企業の国際マーケティング戦略に関する事例調査」 李 美花（大阪成蹊大学マネジメント学部 准教授）</p> <p>「食文化の区分と変遷からみた蕎麦屋の歴史と現在」 薬袋 貴久（昭和女子大学グローバルビジネス学部 准教授） 中 麻弥美（株コムテック シニアコンサルタント） 上原 征彦（昭和女子大学現代ビジネス研究所 特命教授） 司会：木立 真直（中央大学商学部 教授）</p>

昼休み	
13:50	自由論題 「アジア系外食チェーンによる海外進出の実態とその特徴」 川端 基夫 (関西学院大学商学部 教授) 司会: 相原 修 (日本大学商学部 教授)
14:50	
休 憩	
15:00	パネルディスカッション1 「次世代を担う経営者が語る成長戦略」 小嶋 達典 (がんこフードサービス(株) 取締役副社長) 谷澤 公彦 (タニザワフーズ(株) 取締役副社長) 石倉 知忠 (株)つばめ 取締役副社長) 司会: 横川 潤 (文教大学国際学部 准教授)
16:00	
休 憩	
16:15	パネルディスカッション2 「学会創立20周年によせて」 岡島 正明 (元 農林水産省 大臣官房長 / 中央大学大学院公共政策研究科 客員教授) 横川 端 (日本フードサービス学会 初代副会長 / 元 (株)すかいらーく 会長) 上原 征彦 (日本フードサービス学会 第2代会長 / 昭和女子大学現代ビジネス研究所 特命教授) 青井 倫一 (日本フードサービス学会 第3代会長 / 明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 研究科長・教授) 司会: 懸田 豊 (青山学院大学総合文化政策学部 教授)
17:45	
17:45	創立20周年記念大会実行委員長 (学会長) 挨拶
18:00	江口 泰広 (日本フードサービス学会 会長 / 学習院女子大学 名誉教授)

互敬会館 (3号館)	
18:10	懇 親 会
19:30	

※プログラム・本文における所属・役職の表記は年次大会 (2015年6月6日) 当時のものとなりますのでご了承下さい。

◆
【 基調講演 】
◆

【 基調講演 】

ホスピタリティ経営と東京オリンピックに向けたインバウンド戦略

株式会社帝国ホテル 代表取締役社長・東京総支配人 定保 英弥

帝国ホテルの紹介

まず帝国ホテルが現在どういう体制で日々お客さまをお迎えしているかという紹介を簡単にさせていただきます。私は学習院大学を卒業し、1984年に帝国ホテルに入社している。ホテルを志望して入ったのは、父が航空会社に勤務していたということもあり、もともとこの業界に興味があり、人と接する仕事に就きたい、また海外と関わり合いがある会社に入りたいということで帝国ホテルに入社した。

入社してからの仕事の経験は、ほとんど営業である。宴会、宿泊、そしてセールス等々の担当を中心にずっとやってきた。入社してから最初の1年半は、ベルマンとか客室の清掃、あと調理の担当、レストランのウェイター、そして上高地帝国ホテルにも3~4カ月放り込まれて、そこでレストランのウェイター、それから皿洗いの毎日という、まさにホテルの現場を経験することができた。基本的にはずっと東京にいるが、1990年代に4年間口サンゼルス営業所でのいわゆるアメリカでの日本向けの営業を担当したこともあり、大変いい経験だったと思う。東京の総支配人を現在も兼務している。6年前の2009年に帝国ホテル東京の総支配人に就任し、株式会社帝国ホテルの社長には2年前、2013年に就任している。

現在、帝国ホテルが「帝国ホテル」ブランドでホテル事業を展開しているのは東京、大阪、上高地の3拠点である。競合しているホテルには、国

内のみならず、世界中にホテルの店舗を展開しているグループが大変多いが、私共は東京を中心にこの3拠点でやってきている。これからも大きく展開していく予定は特に考えていない。おかげさまで今年ちょうど開業125周年を迎えるが、上高地の帝国ホテルは日本で初めての山岳リゾートホテルということで80周年を超えている。大阪は来春で20周年。基本的には東京を中心に帝国ホテルブランド、帝国ホテルの宣伝をしながら、国内外からのお客さまをお迎えしてきているという状況だ。

提携ホテルのハレクラニとワイキキパークホテルはホノルルの大変有名なリゾートホテルであるが、現在私共帝国ホテルの筆頭株主が三井不動産であることから、ハレクラニとワイキキパークホテルは三井不動産が100%オーナーということで、日本における予約の受注や営業活動、PR活動のお手伝いをさせていただき提携関係にあるということである。

国内の営業所は現在、名古屋と大阪と福岡にある。海外はアメリカのニューヨークに1拠点。そして、やはりアジアからのお客さまが大変増えているので、昨年の秋にシンガポールに営業所を開けて、アジアにおける営業活動を強化しているところである。

東京は現在931室の客室がある。宴会場が約30、レストラン、バーは全部で20近くの大変大きなホテルである。従業員数は1,800人いるので、

定保氏の横顔

1961年7月6日生まれ。東京都出身。1984年 学習院大学経済学部卒。同年帝国ホテルに入社。2004年営業部長、2008年帝国ホテル東京副総支配人兼ホテル事業統括部長、2009年取締役常務執行役員兼帝国ホテル東京総支配人。2012年専務取締役、2013年4月社長に就任、総支配人も兼務。

客室1部屋当たり大体2人という、ホテルを運営していく上では理想的な体制かなと思う。大阪が381室に対して従業員数が500人。上高地が74室に対して従業員数は100人。上高地は毎年東京からメンバーを派遣している。4月の末から11月初旬までの年間大体200日の営業である。東京のような規模のホテルは最近少なくなってきているが、個人のお客さまのみならず、いわゆるグループのお客さま、そして国際会議も開催できるような、ホテル業界で言うとグランドホテルという、最近増えている外資系のホテルとはまたひとつ違う面を持っている。

リーマンショック、東日本大震災までの売上構成とその後の売上構成はやはり変わっている。最近では、ご存じのとおり、日本に来日する外国人のお客さまの数がおかげさまで急激に増えているので、宿泊客室の売上が順調に伸びている。全体の中の宿泊の構成比もだんだん上がってきている。東京の宿泊の構成比が20%、レストランが20%、宴会が35%。外販事業はバターを造ったり、お惣菜を造ったり、缶詰のスープを造ったりしているが、大変伸びてきているフィールドの事業であり、10%。そして、帝国ホテルのタワーの建物の中に企業や、あとは弁護士事務所、クリニック等に貸し出している賃貸スペースがある。ここの収入が安定経営の大きなプラス要因となっているが、ここの部分で大体15%。以前は、宿泊で大体全体の3割ということで、宴会の構成比と大体同じだったのだが、一度、東日本大震災以降大きく落ち込んだ。現在では3割近くに戻ってきている。

東京にあるホテルは、いわゆる世界の一流ホテルと比べても、全体的に宴会の売上構成が高い。外資系資本のホテルと比べても圧倒的に宴会構成比が高いということで、まだまだ宴会事業は東京にあるホテル事業の柱となっているというのが特徴として申し上げられる。

少し帝国ホテルの歴史を紹介させていただく。今年11月3日でおかげさまで開業125周年を迎えるが、1890年に日本の迎賓館として誕生したのが私共帝国ホテルである。時の外務大臣、井上馨卿



定保 英弥氏

の提唱であったということであるが、欧化政策を進める明治政府が帝都東京の中心に国内外の賓客をお迎えするための立派な宿泊施設が必要だということによって誕生したのが私共帝国ホテルである。生みの親は井上馨卿であり、渋沢栄一さん、大倉喜八郎さん、当時の財閥のトップが皆さんそれぞれ出資をさせていただいて誕生したホテルである。筆頭株主は明治政府、宮内省であったということである。

日本で初めてのホテルは、さかのぼって1860年に横浜に誕生している。その後いくつか横浜、東京を中心にホテルが誕生したが、やはり施設的に大変貧弱であったということのできたのが帝国ホテル。当時の客室数で60部屋。隣が鹿鳴館であったようである。鹿鳴館で毎夜繰り広げられるいろいろな舞踏会、レセプションに参加される大事なお客さまをもてなすための宿泊施設という意味合いもあったようである。現在の帝国ホテルの日比谷公園に向かいちょうど左側が鹿鳴館の跡地である。

最初の建物は、ドイツ風のネオ・ルネッサンス方式の大変素敵な建物だった。帝国ホテルが今ある場所と全く同じ場所である。2代目の本館は、1923年9月1日にアメリカの有名なフランク・ロイド・ライトさんという建築家がデザインして誕生した。日本人で初めての林愛作という総支配人がいて、林愛作とフランク・ロイド・ライトが大

変態意な仲だったということで、ライト氏に依頼したところ快く受けていただいて、帝国ホテルの2代目の建物が誕生した。

ご存じのとおり、1923年9月1日は関東大震災が起きた日であり、ちょうど12時前にこのライト氏の建物の開業披露パーティーを予定していたところ、大地震が発生してしまった。ライト氏はもともと日本のことをよく研究し、熟知し、浮世絵の大変有名な収集家であったとも聞いている。従って、ライト氏は地震が非常に多いという情報を得た中で、当時から地震に耐え得る技術、デザイン、技法を取り入れて誕生したホテルであったということである。周りの建物がほとんど倒壊して消失してしまった中で、影響は受けたが、運良く帝国ホテルのライト館自体はしっかり残った。現在では名古屋の近くの犬山にある明治村という所に、このライト館の玄関の部分が移設されている。明治村の中でもどうも一番人気のある建物のようである。

現在の帝国ホテルの本館は1970年に誕生して45年経っている。60部屋の建物からスタートして、ライト館で270部屋。そして、いよいよ日本経済も乗り、大阪で万国博覧会が開催され、ジャンボジェット機が就航し大量輸送時代の幕開けということで、ホテル業界も客室をどんどん増やしているという流れの中で、私共も新しい本館をオープンした。当方で777室まで一気に客室を増やしている。

そして、日本で初めての商業施設とホテルの複合ビルとなる現在のタワーの建物は1階から4階がショッピングをお楽しみいただけるエリアで、その上がオフィススペース、その上がホテルの客室、プールなどなどということになっている。海外へ行っても大きな都市では珍しくないが、日本で初めて都心でこういうスタイルでタワーという建物をオープンさせた。一部、テナントやオフィスの賃貸スペースがあり、安定的な経営をしていく上では非常に重要な収入源になっている。

上高地の帝国ホテル、今年は4月26日に営業をスタートさせている。大阪の帝国ホテルは、来年

の春でおかげさまで20周年を迎える予定である。

帝国ホテルから生まれたサービス：ランドリー、ホテルウエディング、バイキング

皆さまもご出張、それから夏休みにご家族と一緒にご旅行に行かれる場合、ご宿泊の際、ホテルのランドリーサービスをお使いになる時があると思うが、日本で初めてこのサービスをスタートしたのが帝国ホテルである。もう百年以上前になる。先ほど申し上げた林愛作という支配人が導入した。海外から長旅を終え、日本に着き、いわゆる衣類を洗濯し、プレスのサービスをするという必要性があり、当時は洗濯部としてサービスをスタートしている。現在でも帝国ホテルの社員がランドリーというセクションに配属され、その技術を身に付け、お客さまへのサービスを提供させていただいている。

キアヌ・リーブスさんというアメリカの俳優が、以前私共のホテルに泊まった時にこのサービスを受けられている。20年ほど前のSF映画で彼が主演した際に、キアヌ・リーブスさんの着ていた白いワイシャツが汚れたシーンがあり、本当にアドリブだったようだが、リーブスさんが自分で「洗濯を頼みたい。東京の帝国ホテルで頼むような洗濯だ。」と言ってくれたほど、技術的には高いということをちょっとご披露させていただきたいと思う。

帝国ホテルのやはり主要な事業である宴会事業は、売上の的にも大変大きい。その中でも婚礼という事業はまだまだ私共にとっても大変重要である。以前は年間で1,000組か1,100組お手伝いをさせていただいていたが、現在では大体950組前後。結婚適齢期に達する人口がやはりだんだん減ってきているので、これからも組数は減っていくであろうと思うし、立派なホテルが東京にもこれだけ誕生したので、競争も厳しくなると見込んでいる。

ライト館がオープンした1923年、都心にある神社が関東大震災で倒壊・消失してしまったということで当時の支配人が、そうであればホテルの中で式も挙げられて、新郎新婦、ご家族で写真も撮

れて、美容着付けもしっかりできて、最後に披露宴を開催できると、一貫してウエディングのサービスをホテルの中でご提供しようということでホテルウエディングが誕生した。当時から披露宴はホテルの中で開催されていたが、いわゆる式から写真から美容着付けから披露宴と一貫したサービスをスタートさせたのは帝国ホテルであるということである。

今日はフードサービス学会の総会であるので、これは必ず申し上げなくてはいけないと思った。バイキングというレストランのサービスの形態をご紹介したのも、実は私共帝国ホテルである。現在でもインペリアルバイキング「サール」という本館の17階で朝食・昼食・夕食のサービスを提供させていただいている。ご存じのとおり、北欧の料理スタイル「スモーガスボード」を、後の料理長になった村上信夫が北欧に出向き、研究して持って帰ってきて、皆さまにご紹介をさせていただいた。ほぼ60年近く前になる。おかげさまで現在でも大変混雑しているレストランである。

申し上げたように、日本の迎賓館として誕生して、その後は時代の流れ、お客さまのニーズの中で、原点に立ち返りながらやってきた。原点は、「日本の迎賓館として誕生した」ことである。私も経営的にどうしようかな、営業的にどうしようかなと色々迷った場合には、必ずこの原点に立ち返りながら、最終的な結論を下すようにはしているが、その時代の流れ、お客さま、マーケットのニーズに合わせ、変えるべきものを変え、変えてはならないものを守る、その選択を続けてきた。長いこと同じ場所でやっているのだから、こういう繰り返しをずっとやってきている。

帝国ホテルのブランドを高める

業界のいわゆる変遷を少しご紹介させていただく。おかげさまで、帝国ホテルは独占の時代が大変長かったが、今は本当に競争で大変だ。前回の東京オリンピックが1964年に開催されているが、そのタイミングでオープンした主立ったホテルが、山の上ホテル、今改修されている赤坂プリン

スホテル、パレスホテル、ホテルオークラ、ヒルトン、ホテルニューオータニである。

オリンピックが終わってからは、大阪での万博開催と大量輸送時代の幕開けというタイミングで、私共も本館を新しくし、京王プラザホテル、品川プリンスホテルがこのタイミングで誕生している。

そしてその後に、外資系のホテルがこれだけ出そろった。営業的には相当競争も厳しくなっている。これは本当に大変で困っているが、東京というブランド価値を考えると、これでニューヨークとかロンドン、パリと同じように、いわゆる5つ星・6つ星ホテルの主立ったホテルは大体出そろった。従って、東京オリンピックをまた迎えることができることになったのではないかなと私は思う。こういうホテルが出そろおうと、われわれ帝国ホテルとしてももっとサービスのグレードを上げようと努力していく。そういった意味では、東京のブランド価値も上げ、競争原理が今業界で働いているということからすると、よいことである。一方で正直、もうこれ以上は勘弁してもらいたいとも思っている。

ブランドを支える3要素ということで、これは皆さまのそれぞれの企業でも同じことだと思う。非常に単純でシンプルなことで、私共もよく社内で話をしているのは、まず「ハードウェア」、いわゆる施設面。それから、「ソフトウェア」、サービスの仕組み、組織、マニュアルと申し上げてよろしいかもしれない。そして、最後は何といても「ヒューマンウェア」、人材。この3つの要素をしっかりと高い所で維持しながら、さらに向上していく。バランスをちゃんと取っておくことがすごく大事だと思う。例えば施設が多少劣っていたとしても、最後のヒューマンがしっかりしていれば、また行こうかなという気持ちにもなるかもしれないが、やはりこの3つがバランス良く高品位に保たれていることが非常に重要だとわれわれは思っている。

実は2020年のオリンピックに向けて、帝国ホテルとして大きな改修は予定はしていない。赤坂プ

リンスホテルが新しくなり、またホテルオークラも改修すると聞いているが、5年前に120周年を迎えた時に、本館を中心に180億円を投資した。大きな改修は既に済ませているので、2020年に向けては部分的にはメンテナンスをしながら、ハードウェア、施設面の向上は図っていくが、特に大きな改修は予定していない。今後もしっかりメンテナンスをしていかなければいけないと思っている。

フランク・ロイド・ライト氏のデザイン、意匠、雰囲気が残っているスイートが1部屋だけ帝国ホテル東京の中にある。これは日本に1つ、世界で1つだけだと思うが、ベッドルームが2つあって、1泊40万円である。ぜひ皆さま、ご利用いただければと思う。

先程も申し上げたが、婚礼の組数は減ってきている。大変お世話になっている帝国ホテルの顧客層の年齢は、正直申し上げてちょっと高い。やはりどうしても60歳・70歳前後ということになるのだが、次世代のファンづくりをしていくためにも、婚礼事業というのは引き続き大変重要な事業だと思っている。もともと客室であった所を改修し、あえて新婦の式・披露宴前の美容着付け、お支度をやる部屋であるブライズサロンとして誕生させている。今後も婚礼事業については、引き続きしっかりと投資をしながらやってまいりたいと思っている。

申し上げたように、ブランドが利益を生み、利益がブランドを強くする。長年ずっと帝国ホテルブランドでホテルの商売をやらせてきていただいているが、そこで生み出された利益はしっかりブランドを維持・向上するために投資を繰り返していく。この投資は当然施設のみならず、人材育成の投資もしっかりやっていく。私共は、二部ではあるが、上場企業であるので、当然株主の皆さまにも還元していく。そういうサイクルをしっかりと回していきたい。これは当然のことで、スタッフともよく話しているのだが、とにかくサービス向上を一生懸命やろう、笑顔でお客さまを迎えよう。そうすればお客さまが増えて、お客さまが増

えれば売上も上がり、利益も確保できるので、それをまた施設、人材、給与・賞与、それから株主の皆さまに還元する。そうすれば、またスタッフ、われわれの社員全員のモチベーションが上がって、もっと頑張ってお客さまをどんどん増やしていこうということになれば非常にうれしいと思っている次第である。

ソフトウェアは、仕事の仕組みとか組織、マニュアルである。今外国人が増えてきている中で、どこにマンパワーを集中させるか。単純にそういうことである。時代のマーケットの変化、ニーズに合わせて、体制を柔軟に変えていくということも非常に重要と思っている。

メイド・イン・ジャパンのホテルとしての矜持

最後は、皆さまの企業でも一緒だと思うが、やはりヒューマンウェアである。人材をどう力を付けていくかというところがすごく重要だと思う。特に私共はホテル、サービス業であるので。これだけ都心に新しいホテルがいっぱいできているが、私共は1890年に誕生したメイド・イン・ジャパンのホテルだというプライドというか、矜持(きょうじ)、自覚は持っている。アドバンテージは持っているので、新しく入ってきているホテルに対して競争して勝っていくためには、やはりサービスのグレードをしっかりと上げていくということが大事だと思っている。

今私にとっての一番重要な経営課題はやはり人材の育成をどうやっていくかということであるので、今一番ここに力を入れている。なかなか難しいのだが、全員がいかに少しでもレベルを上げていくかということが重要な課題だと思っている。

『文藝春秋』に企業広告を掲載させていただいている。「こんなサービスをやっているんです」と、地道な小さなサービス、細かい点を、少しご紹介させていただきたいと思う。これはいわゆる上位者、上司、総支配人なり社長が「このサービスをやれ」とスタートしたものではない。現場の担当者たちが、「お客さまにとってこれが一番いいだろう」ということで、自分たちで考えて始めてい

るサービスである。

「ポケットマネーは1万円」と書いてある広告がある。帝国ホテル東京の玄関に皆さまが例えばタクシーとかハイヤー、バスで着くと、ドアマンという最初に皆さまが接するホテルマンがいる。このドアマンは、いつでも1万円を5千円札1枚と千円札5枚に両替できるようにして、ポケットに持っている。例えば、外国人のお客様が成田にお着きになられて成田エクスプレスで東京駅までお越しになられて、東京駅から帝国ホテルまでタクシーで移動されたとする。1,000円前後、ワンメーター内ではちょっと来れないと思うが、10分もかからないで到着できる。こういうときにお客様が、例えば米ドルなりユーロを日本円に両替されていたとしても、1万円札しか持ち合せずに、タクシーのドライバーに渡すと、「お客さん、細かいのを持っていませんか?」と言われることも有りうる。そんな時、私共のドアマンがお客さまの1万円をすぐ両替できれば、お客さまはすぐお支払いをされてスムーズにタクシーを降りてチェックインができる。ドアマン全員が必ずこの1万円セットを持っている。そんなサービスをやっている。

「紙くずはもう一泊します」というコピーの広告。宿泊されたビジネスマンの方が、大事な書類を前日宿泊した帝国ホテルの客室の「〇〇号室のごみ箱に忘れてきちゃったかな?」という問い合わせが入る。そういう場合にすべての客室のゴミをもう一泊取っておくと、「出てきました」というお話ができるわけである。女性の方だとちょっと大事な指輪とか身に付けるものをぼろっと落としてしまったという場合に、出てくるケースもある。全客室931室、全てのゴミを取っておくことはスペース的には本当に大変な事になるが、現在もゴミの一泊保存をしており、万が一の場合に備えているというサービスである。これも客室の清掃の担当者の発案で始めたサービスである。

「2度目のモーニングコールもあります」という広告。私も出張に行くと、自分の目覚まし時計とか、ホテルの備付のいわゆるモーニングコール

で自動的にかけられる時計でもセットするが、帝国ホテルでは自動的なモーニングコール以外にも、お客さまが直接交換台オペレーターに「明日の朝7時にモーニングコールをお願いします」とお願いされた場合は、交換台オペレーターの担当者が自分の声で直接「おはようございます。定保さま、7時でございます」ということでモーニングコールをする。最近外国人の方が大変増えてきているが、「このお客さまは二度寝しちゃうんじゃないかな」と。これはお電話をした交換台オペレーターの担当者の感覚というか、センスにもよるが、数分後にもう一回「お目覚めですか?」と電話するのである。これで助かった人が何人かいらっしやった。

現場の発想でこういうサービスが出てきているということは、私としても大変うれしいことである。いかにお客さまに帝国ホテルでの滞在を快適にスムーズに楽しんでいただいて、また来ていただけるようにするかということで、全員頑張っている。

サービス向上運動も取り組んでいる。「さすが帝国ホテル推進活動」という非常にシンプルなもの。「さすが帝国ホテルでしたね、〇〇さん」と名指して褒めていただけるようなスタッフを増やす。年間大体1500~1600通ぐらいお客さまからコメントレーターが来る。私も全てに目を通すようにしている。お客さまで半分以上は「さすがでした」、「大変良かったです」、「また来たいです」とお褒めのお言葉をたくさん頂くが、中には「帝国ホテルともあろうものが、どうしたんですか」というお叱りを受ける場合もある。私たちに対する評価は、究極を言えば「さすが」か「ともあろうものが」しかない。「コーヒーのお代わりをお願いしたかったのに、全然来てくれなかった。」そういうお手紙も頂く。本当に基本的なことがちゃんとできていないと、やはり怒られる。

いい事例も悪い事例もできる限り共有している。東京だと1,800人全員で共有する。いいことはまねをして、悪いことは二度と起きないように改善をしようという運動である。褒めていただい

た事例に対しては、スタッフを表彰している。月間で言うと大体4~5名、年間で40~50名表彰して、1人年間大賞を決めている。ここにいらっしゃるフード関係の皆さまの企業でもそれぞれ同様の運動をやっていらっしゃると思う。非常にシンプルな活動であるが、職場組織の活性化、従業員のモチベーションを上げていくには非常に良いと思うし、結構これで社内が盛り上がる。1999年、ちょうど外資系のホテルがどんどん出てくる時に、われわれ帝国ホテルのサービスをもっと良く上げていこうということでスタートして、ほぼ15年ぐらいいやっている運動である。表彰対象には、例えば私共の靴磨きを担当している社員以外のスタッフも含まれる。帝国ホテルのサービスに関わっているスタッフを、褒めていただいた事例については、全員ちゃんと表彰しようということでやっている。

数カ月前に『文藝春秋』に掲載した広告で「お客様の姿は見えなくても、感謝の心をお伝えしたい」というものがある。少し古く2008年の年間大賞の受賞事例だが、大阪でご宿泊されたお客様がルームサービスをオーダーされ、届けた女性の担当者がいた。お部屋にお届けして、内容を確認して、全部きれいにセットして、サインを頂いて退室した。非常に感じが良くて、サービスも良かったからだと思うが、そのお客様は閉まったドアのスコップを通して覗いていたのである。閉まったドアに向かって、そのルームサービスの担当者は深々と頭を下げて帰っていったということで、「素晴らしい」というお手紙を頂いた。私もその手紙を読んで大変うれしかったし、感激をした。やはりこういう姿勢とか心がわれわれ日本人ができるサービスなのではないかなと思っている。海外からいらっしゃるお客様からよく言われることがある。例えば新幹線に乗って名古屋、大阪、京都に行って、また帰ってきた方々から聞いた声の中で、「ミスター一定保、日本はやっぱりすごいな」。新幹線に乗る車掌も運転手も清掃担当者も、新幹線に乗る前にお辞儀をして入って、降りた時にまたお辞儀をして降りていると。これに外国人の方はびっくりされていた。こういうと

ころに日本のサービスのおもてなしの原点があるのではないかなと私は思う。閉まったドアにルームサービスの担当者がちゃんとお辞儀をしているかどうかをわざわざ確認されたお客様がいらっしゃるって、これはまたびっくりしたのだが、その時はちゃんとやっていたということで良かった。

こういうサービス向上は本当に細かいことで、自分で申し上げるのも僭越だが、日本を代表するホテルとして、この辺も大事にこれからも少しでも多くの細やかなサービスの積み上げをしながら、ファンづくりにつなげていきたいと考えている。

今年も帝国ホテルには134名の新入社員が入社した。最初に、「まずこれは社会人の基本、帝国ホテルマンの基本、帝国ホテルウーマンの基本だよ」ということで教えるのが、9つの実行テーマである。非常に単純なことであるが、まず「挨拶」はちゃんとしよう。当然ホテルマンはサービスに携わる社会人であるので、「清潔」か、「身だしなみ」はちゃんとしているか。まず3つをちゃんとやろうと。次の3つが「感謝」の気持ちを持って、「気配り」を忘れずに、「謙虚」でいるか。そして、最後に少しホテルマンとして、ホテルウーマンとしてキャリアを積んだ結果、「知識」が備わり、「創意」工夫をしながら、いろいろなことに「挑戦」できるということになろうかと思う。

この挨拶、清潔、身だしなみ、感謝、気配り、謙虚、知識、創意、挑戦というのが私共の9つの実行テーマということで、小さなブックレットになっているものを全社員が持ち歩いているが、この辺が何をやる上でも非常に大事なことかなと思う。お客様と接する接客部門の担当者にとっても大事だし、例えば人事、総務、経理にいたる担当者にとっても重要なポイント。いわゆる社会人として重要であり、ホテルマンとして重要だと思っている。

インバウンド戦略と企業理念

インバウンド戦略と企業理念というところを少しご紹介させていただきたいと思う。ご存じのと

おり、昨年1年間で来日する外国人客数は1,340万人を数え、今年はこの勢いだと1,500万人、1,600万人に達していくだろうと。2020年までには2,000万人というのが政府の目標だが、少し前倒ししながら、2,500万人というラインも見えてきたという報道もあった。

今の帝国ホテルの宿泊の構成であるが、大体60%が日本人、40%が外国人である。リーマンショックまでは大体フィフティーフィフティー、50%が日本人、50%が外国人だったが落ちてしまっ、今4割に戻り、間もなく5割に戻っていくだろうという状態になってきている。

外国人の中では、もともとアメリカが一番大きなマーケットであった。企業関係の出張で、やはりアメリカからいらっしゃる方々が大変多いので依然としてUSAというマーケットが私にとって一番大きなマーケットだが、現在欧米で約2割弱、アジアがもともと全体の大体1割だったのだが、今は15~16%ぐらいまで伸びてきている。中でもやはり一番伸びているのは中国。ゆくゆくは欧米からいらっしゃる方々を全体の2割、アジアから2割、残り1割をそのほかの国、そして日本人となるのではないかと見ている。どこかの地域に偏ると、何か起きたときに大きく数字が落ち込む可能性があるので、私共としてもバランスをうまく取って上げていくということを常に考えている。

また、国際会議が東京でも大変多く開催されるようになってきている。お台場、幕張、横浜、東京のみならず、京都と、いろいろな所で国際的なイベントが開催されている。MICEというふうと呼んでいるが、Meeting、Incentive、Conference (Conventionと申し上げてもしよしいかもしれない)、そしてExhibitionという頭文字を取ってMICEと、われわれの業界では非常に注目している。国交省観光庁も力を入れている。国際会議をもっと誘致しようということである。東京、日本はまだまだ世界でもアジアでも上位ではない。特にシンガポールとか香港とか相当頑張っている国、都市がある。こういった所に追い付いていかなければいけないと思うし、これからはどんどん

上がっていくと思う。

今の政権になってから、おかげさまでホテル業界も為替が変動し円安になり、株価が上がり、そしてASEAN各国に対するビザ発給要件の緩和がされ、そしてオリンピックが決まったという大変いい流れがずっと来ている。特に大きな出来事がなければ2020年まではこのままで行けるという期待を持っている。従って、その中でも国際会議、国際的な学会、イベントを誘致するというのは非常に大きな経済波及効果があり、雇用面でもプラスに働くので、われわれは周辺地域のホテル間や東京国際フォーラムと連携を取りながら、MICEへの取り組みに力を入れて行きたいと考えている。

2012年にIMF・世界銀行の年次総会という大変大きな国際会議が東京で久しぶりに開催された。もともとエジプトで開催される予定であったようだが、いろいろな政変もあり、エジプトで開催するのはちょっと適切でないということで、日本の復興をアピールする絶好のチャンスということもあり、日本政府、財務省が手を挙げ、東京での開催が決まったと聞いている。IMF・世界銀行に加盟する188カ国の財務大臣・中央銀行総裁が集う大変大きな会議であった。帝国ホテルでは、多数の会議と総理主催の大きなレセプションが開催された。東北の復興をアピールしようということで、東北の日本酒や和食をふんだんに使った和のイメージを全面的に押し出し、3,000名の皆さまが集まった素敵なパーティーであった。

大変うれしかったことに、無事、年次総会も終わり、IMFラガルド専務理事を中心にIMF・世銀の首脳の皆さんがお帰りになられる時に、「ホテルのサービスが良く、あとお料理も大変おいしかったです」とおっしゃっていただいた。やはり日本、東京は安全で安心で、インフラも整っていて、食べ物もたいへんおいしい。総会会場、ホテル、いろいろな所をシャトルバスが走っていたが、このバスも時間どおりにほとんど狂いなく来る。そして、ホテルの中もしくは、総会会場となった東京国際フォーラムでも予定時間通りに、内容も

計画されたとおりに間違いなくセットがされている。サービスされるコーヒー、紅茶も温かいものが、クロワッサン、サンドイッチと共に時間通りにきれいにサービスされる。われわれ日本の感覚だと当たり前のことなのだが、海外の皆さまから見るとこういったところに大変驚かれていた。総会自体が大変スムーズに予定どおりに進んで終わることができた。ほかの国ではなかなかこういうわけにはいかないそうである。

1890年に誕生して以来125年間、ホテルの商売をやりながら、国内外のお客さまをお迎えしてきた。これからも、メイド・イン・ジャパンのホテルというプライドというか矜持を私は持っているし、絶対おごってはいけませんが、全スタッフにそういう気持ちでやっていこうと言っている。だから、今後も民間外交の窓口として、日本のおもてなしの心をこの東京の地で、そして大阪の地で、上高地の地で発信していこうということである。

当然、将来帝国ホテルとして、例えば国内、海外に条件がしっかりそろえば新しいホテルを出す可能性はもちろん全くゼロではないが、われわれの競合ホテルのように、いろいろな場所にホテルを出して発信していこうという予定はない。やはり東京のこの地でしっかりサービスのレベルをさらに上げながら、来るお客さまに対して日本の素晴らしさ、日本のサービスの良さをお伝えしてまいりたいというふうに考えている。

大きな費用をかけた改修ではないが、現在、一部タワーの客室のいわゆる快適性、居住性を向上する工事を行っている。そして、やはり和のおもてなしとして、和服を着た着物の担当者を配置している。私共は931室客室があると申し上げたが、和室は無く全て洋室である。この和服の担当者たちも外国人の方々には自分たちで鶴を折って、いわゆるメイクベッドの際にサイドテーブルに置くなどのサービスも一生懸命やっている。ご到着の時には、海外では出てこないと思うが、お茶とおしほりをご用意したりしている。

再三申し上げているが、今後はやはり人材育成が大変重要なテーマである。いわゆる世界に出て

も通用できるホテルマン、ホテルウーマンをこれから1人でも多く育成していきたい。その中でもやはり重要なのは、英語力のレベル。英語でなくてもいいのだが、語学力の向上を一生懸命やる。あとレストランサービス技能のさらなる向上を図っていくということが大変重要だと思っているので、この辺にも毎年予算を多くかけながら、人材育成という大変重要なテーマについて一生懸命取り組んでいる。

今年の1月にジュニア・ワールド・パストリー・チャンピオンシップという若手のパストリーシェフ、スタッフが集まるワールドカップがイタリアで開催された。日本を代表して参加した私共のチームがおかげさまで総合優勝を果たして帰ってきている。このようなコンクールは、会社としても社内的にもしっかりバックアップをしながら、どんどん海外に出て、いろいろな国から参加している皆さんと競争しながら、切磋琢磨しながら、レベルを上げていくということにも力を入れて行きたいと思っている。22歳以下が対象の大会であったので、出場した彼らはまだ入社して2年で優勝を見事勝ち取ったということである。

スポーツの選手も基礎ができている選手はやはり長続きするし、安定的な成績を残せる。ホテルマン、これは社会人と申し上げてもよろしいかもしれないが、基本的なことをちゃんと基本どおり、当たり前のことをしっかり当たり前にやるというのが非常に大事だと思う。

先ほど申し上げたサービス向上運動では、やはり当たり前のことが当たり前にできていないと、「帝国ホテルともあろうものが、どうしたんですか」と怒られる。だから、人事、経理、総務担当でも社内の書類は決められたルールに則って、ちゃんと書いて回そうということも言っているし、これが非常に重要なところだと思っている。

また、帝国ホテルでは代々受け継がれてきている考え方は、「100-1=99ではなく0」である。お客さまが滞在している間、どこか一つのチーム、部署がお客さまのご期待にお応えできなかったら、これはもう0である。宴会、パーティーをご

計画いただいて、開催していただいて、例えば他のサービスや料理は全部よかったのに、飲み物の担当者がちょっとお客さまにご迷惑をかけたなら、これはもう0だという考え方である。従って、全てのチーム、部署が横の連携をしっかりと取りながら、いかにサービスのレベルを上げていけるかというのが大事だと思っているので、なかなか100点は難しいのだが、この「-1」をなくすということをしっかり今後やっていきたいと考えている。

ホテルの企業理念の一部をちょっとご紹介させていただくと、「国際的ベストホテルを目指す企業として、最も優れたサービスと商品を提供することにより、国際社会の発展と人々の豊かでゆとりある生活と文化の向上に貢献」していきたいという言葉がある。

125周年を迎えるということを何度も宣伝をさせていただいたが、「心で迎える。心を結ぶ。」というキャッチコピーを付けて、全員で胸にバッジを着けて今一生懸命やっている。いわゆる日本ならではの帝国ホテルならではのおもてなしの心を持ってお客さまをお迎えして、2020年も大事なのだが、2021年以降を見据えた中で帝国ホテルのファンを世界中につくっていこうという気持ちでやっている。

外国資本のホテルが多数進出しているので、メイド・イン・ジャパンのホテルとしての気持ちを忘れずに、一番大事なのはサービスの向上についてとことん追求するということだと思っている。それが好きで私も帝国ホテルに入ったので、今後もその点の維持・向上については力をしっかり入れて、まずは2020年に向かって準備をして行きたいと考えている。

◆
【 パネルディスカッション 】
◆

【 パネルディスカッション 1 】

次世代を担う経営者が語る成長戦略

がんこフードサービス株式会社 取締役副社長 小嶋 達典
タニザワフーズ株式会社 取締役副社長 谷澤 公彦
株式会社つばめ 取締役副社長 石倉 知忠
司会：文教大学国際学部 准教授 横川 潤

各社の紹介

小嶋：当社は、大阪で和食を中心にした創業53年の会社だ。大阪の十三で、4坪半の寿司屋からスタートし、今、関西と東京を合わせて97店舗の展開をしている。当時、時価でしか売っていなかった寿司を何とか大衆の皆さんにおいしく食べてもらおうとして、全ての寿司に値段をつけることを最初にやり出したのが現会長の小嶋だ。現在、旗艦として、屋敷シリーズという江戸時代の大屋敷等を利用した店舗を展開している。大阪平野や京都高瀬川二条苑などがある。私は主に大阪の本社で営業全体を見る部署で携わっている。今日のパネルディスカッションでは、いろいろ話を聞きながら、勉強していきたいと思う。

谷澤：当社は外食をフランチャイズのみで運営している会社で、ケンタッキー、吉野家、びっくりドンキー、サーティワンアイスクリーム、大戸屋、リンガーハット、ピザハット、サブウェイ、かつやの9ブランド、95店舗、愛知、静岡、山梨県下で経営をしている。昭和50年、ちょうど私が生まれた翌月に、ステーキのあさくまというブランドからフランチャイジーをスタートした。語弊があるかもしれないが私自身、40年、外食と共に育って来たと思っている。今は取締役副社長として会社の経営全般を見ているが、このパネルディ

スカッションを通していろんな学びができるのかなと思っている。

石倉：つばめグリルというレストランをやっている。現在23店舗。東京の都内と神奈川の一部のエリア、非常に限られた地域の中でやっている。今年85周年を迎えて、50億円ちょっとの売り上げと、185名の社員と、あとはアルバイトが、今、700人ぐらい。最近、色々な所で見かけるが、アルミホイルで包んだ包み焼きハンバーグという商品の元祖は、私どもではないのかなと思っている。他にも丸ごとトマトを使ったサラダというものが、名物のうちの1つ。つばめグリルというブランドのレストランと、あと幾つか惣菜業を展開しており、品川駅前店がうちの旗艦店となる。商業施設、駅ビルかデパートへの出店が多い。惣菜業は今、品川、東京、恵比寿の3店舗に出している。全て大体20坪弱ぐらいの大きさ。割と好調で、今年は年商で5億を超えるかなという感じだ。牛、豚を1頭ずつ買ってハンバーグにするのが、私どもの特徴だ。効率追求型というよりは、本格的調理をどのように実現するかということのためにセントラルキッチンを持っている。ハンバーグは店舗でひき肉にして作ることを大事にしている。国産の食材にこだわってやっているが、100周年に向けて、あと15年なので、従業員とお客様と、取引させて

小嶋氏の横顔

1992年 佛教大学社会学部応用社会学科卒業。同年 京都「桜田」にて料理修行。1995年 三洋電機(株)入社。1997年 がんこフードサービス(株)入社。2013年 現職。



小嶋 達典氏

いただいている生産者の方と、どうみんなを幸せにしていくかというようなことを目指してやっていきたいと思っている。

外食産業は衰退期？

外食に就職したくない学生たち

横川：私の個人的な問題意識で、外食産業は今、衰退期ではないかと思っている。私は文教大学で15年以上、学生と接してきた。15年前は、結構外食産業に行きたいという学生はいた。さらに30年前とか言えば、割と世間一般で一流大学と言われている人たちが、普通に外食産業に就職をしたという時代であった。ところが今、大半の学生が、フードサービスのバイトの経験は結構ありながら、ことごとく「外食には就職したくない」と言う。これをもって外食は少し衰退期に入ってしまったのではないかと思っている。今、学生の中にも非常に優秀な方は結構いると思う。それは単に頭がいいということではなくて、人柄であるとか、人望とか、リーダーシップとか、そういうことも含めて、どの産業からも欲しいと思われるような学生がどうも外食に行ってくれない事を、個人的に本当にくやしく思っている。4年制大学の新卒に

なかなか選んでもらえないという状況に対して、まず率直にどのように思っているかということをお三方に伺いたい。

石倉：現状から言うと、この数年はリクルート系の媒体で募集をしているが、説明会はしている。大体毎年8回ぐらいしていると思うが、毎回20人から、多いときで30名ぐらいの学生が来られるが、全体の採用が大体毎年30人弱ぐらいの中、4大卒の新卒の採用は3ないし4人位ある。

谷澤：横川先生の言われた問題は、最近のことだという認識はあまりない。過去から、決して選んで来ていただけるような価値にはまだまだなっていないと感じる。

そもそも当社は、外食産業だという認識は持っていない。社長は「我々は外食を通じての教育産業だ」という認識をしている。どうやって学生に選んで来てもらうかという、今も昔もそう変わらない。ただ、一時的な風評等で採用しにくくなっているのは事実としてあるかと思うが、10年前、20年前と比べて、特別採用しにくいのかというと、決してそうではない。もちろん全体の学生の数が減っている中で、よりそれが顕著になっているというのは、事実としてはあるのではないかなというのは感じている。

小嶋：弊社の場合は和食ということで、より若い世代からは敬遠される点は多々あると思う。毎年50人か60人ほど新入社員を採っているが、4年制卒業は10名ぐらいで、あとは高卒生。高卒生というのはやはり、自分で店を持ちたいという夢を持って修業の場として来る人も多い。大卒は、店を持ちたいという人もいるが、正直何がしたいのだろうというのを感じ取れない人もたくさんいる。ちょっと微妙かなという感じはする。

谷澤氏の横顔

1975年6月29日生まれ。愛知県出身。1998年 愛知大学経済学部卒業。同年 名古屋銀行入社。2002年7月 タニザワフーズ(株)入社。2004年 取締役。2010年 専務取締役。2014年 取締役副社長。



谷澤 公彦氏

本社志向と現場力

横川：私は、大学でもフードサービスを教えて、ゼミでも外食を中心にやっている。吉野家さんを始め、過去にもいろいろなフードサービスの会社と一緒に研究してきた中で、学生もだんだんみんな認識が変わってくる。また、フードサービス協会に冠講座をいただいて、パネラーのお三方のお父さん全員にも、講師としていらしていただいた。全部で10人ぐらいの社長さんにお話をいただくと、みんなすごく認識が変わる。「外食もいいかな」と言い出すので、よくよく聞いてみると、本社なら絶対に行きたいと言う。現場はもういいと。アルバイトを高校3年間やって大学でも3年間やったから6年間、私は現場をやっていると。まあ1年ぐらいは現場もいいかもしれないが、とにかく本社で採用してくれるのなら、私はすぐにでも行きたいということを言う。やはり現場で働いていて、その店長さんや社員さんを見ていて、こうはなりたくないという様なことをよく言われる。学生の「本社なら行っていいぞ」というような声に対して、いかがにお考えでしょうか。

小嶋：本社ならいいという人は、正直なところ絶

対採らない。外食産業は、現場があって本社がある。現場の集合体が会社であると思っているから。だから、現場でしっかりとできるメンバーでないと、本社に移っても現場のメンバーをまとめることができない。ただ単に優秀だから、経理ができるから本社で経理をやりたいと言われても、簿記専門学校を出た人のほうが、よっぽどすぐに使えると思う。本社に来て何がしたいのかというのをしっかり持っていないと、多分この人は優秀だから本部に異動するというのは基準にはないと思う。やはり現場ありき。自分たち経営者側は、現場でもまとめていける人間というのを、より求めていっていることになる。

谷澤：学生に逆に質問したいと思うが、本社に来て何をしたいのか。当社はフランチャイズ専門の会社なので、特に本社に来て、商品開発の仕事が無い。小嶋さんや、石倉さんのところは商品開発を必ずするので、そういうところを目指していきたいというのは、イメージとしては分かるのが、タニザワフーズという会社において、逆に本社で働くというイメージは、なかなか持ちにくいと思う。うちでは店長の次にエリアリーダーという、スーパーバイザーに近いような職位の、店長たちをとりまとめる職位がある。お店とそのスーパーバイザー、エリアリーダーは何が違うかという、要は、関わる人の数が違うというのは確かにあると思う。会社として、この仕事は教育産業だという認識が非常に思いとしては強いので、より多くの人と関われる部署に上がりたいから本社に行きたいということであれば、小嶋さんが言われたように、やはり段階を踏んで行ってもらいたいと思う。いきなり1年、2年の短い期間で店長たちをまとめ上げる力というのはなかなか難しい。ものすごいベテランのいろいろなタイプの店長もいるし、やはりある程度段階を踏んでいながら

石倉氏の横顔

1995年 慶應義塾大学法学部政治学科 卒業。同年 サッポロビール(株)入社。1998年 (株)つばめ入社。2001年 営業部副部長。2005年 営業部部長。2009年より現職。

やってもらわざるを得ない。我が社では、人に関わる部分と、店舗開発ということが、本社の仕事だと思っている。本社での仕事を理解して、そうした仕事をしたいと言える人も確かには居る。しかし今だと正直、20年ぐらいかかりながら、そのポジションにやっと来られるような状態だ。これからは10年ぐらいの短いサイクルで、そういう人たちを育て上げていかないといけないと思っている。本当は、本社というよりも、自分が何をしたいのかという表現をはっきりしてもらわないと、ミスマッチがずっと起こってしまうのかなと思う。

石倉：飲食をしている会社の本部で、大まかに2つ分けると、営業系とサポート系とあると思う。営業系というのは、当然店舗の運営、開発もあり、仕入れもある。サポート系というのは、総務や経理など。4大卒の学生に限って言えば、私自身もそうだったが、飲食業界に飛び込む理由というのは、もうこれ以上勉強したくないなというのが本音としてはあると思う。勉強するのだったら体を動かして、ほかの人よりも早く偉くなってやろうとか、私は気が利くから、どちらかという人と話すのが好きだから、そこの自分の能力を使って、何か成功したいなという人が来るのだと思う。いきなり、経理とかそういうサポート系というのは難しいところがあると思う。一方の営業系というのは、すごく有名な大学を出たところで、じゃあそれが「何ができるの？」という話になる。やはり商売の方向性を決めなければいけないし、経験がないといけない。ある程度お客様がどういう嗜好があるのかとか、働いている仲間がどうなのかとか、いろいろなことを知らないといけない。営業系に関しては、必ず現場の経験がないと、当社の場合は本社ではなかなかポストがないと思う。一方でサポート系の経理だとか、メニュー開発でも食品分析、そういうポジションは、現場を1年ぐらいはやってもらおうが、農大出身の学生さんとか、あとは経理専門にやってきた学生さんとか、そういう方のポストはあるとも思っている。商社があって、銀行があって、メーカーがあって、飲

食がある。同級生の中で一番早く偉くなるには、他の業界へ行くよりも飲食が良いかもしれないというのが、かつての学生が飲食に飛び込む理由だったのかもしれない。しかし、最近の学生は、早く偉くなるよりも休みが安定していて、みんなから割と格好良く見られるのがいいと思うようだ。良い悪いではなく、価値観の変化もあるので、その辺にすごく難しさもあるのかなと思っている。

就職のミスマッチを埋める方策：インターンシップ

横川：私もフードサービスの経営者や幹部の方とお目にかかり、「とにかく本社がいいって話はあるのですけどね」というと、ほとんどはみんな、私を全否定する。本社というものがあって、そこに行きたいというのは、少し甘えというか、あまりにも概念的に世の中を見すぎていると思う。外食産業、フードサービスを選ぶというときには、現場に対する愛情がなければこれはやはりもう論外だ。やはり結構な時間、現場を経験して愛情があるから、その上で本社というのであれば、多少論理もいくのかなと思う。

今日の大会の発表の中で、良い事例を見つけた。エー・ピーカンパニーのハイブリッド社員制度。店舗従業員が本社の希望部署に1年間、週1日の体験就業。部署間の相互理解、希望者自身がキャリアプランを支援。私もほぼ同じ事を考えていた。学生は、半年あるいは1年間、インターンシップをさせていただく。一番理想的な形としては、普段は現場でアルバイトをして、週に1回、財務だとか、あるいは店舗開発とか市場調査とか仕入れとか、場合によっては経営戦略とかいうところで、そのスタッフのお仕事ぶりを見させていただく。場合によっては、商品提案を1年かけてやらせてもらう。そのフードサービスが大量の4大生を採用する必要はまったくない。少し賛否あると思うが、4大の中でも極めて優秀な人間が士官候補生として入っていく。年によっては、4大はゼロでも全然構わないと思う。ただ、折角すごく優秀なやつがいる以上は、その半年ないし1年間、じっくり

とお互いに能力を確認し合う。学生側は、その会社の魅力というものをいろいろと押さえながら、自分はこの会社のこのセクションに行ってみたいなどと判断する。逆に、会社側は、この子はこのセクションをやらせると、10年後には何とかなるかもしれないとかいう感じで。中国の有名なことわざで、1年の計は、穀物を植える、10年の計は樹を植える、100年の計は人を育てるといふようなことがあるので、出来上がった人を採るのではなくて、新卒の本当にゼロから鍛え上げて、その会社の人材になっていくと、そういうイメージをハイブリッド社員制度を見て思った。そういう可能性というの、いかがなものか。

谷澤：本当に必要だと思う。学生のうちにアルバイト経験がある方というの非常に多いと思う。アルバイトのワーカーとしてのスキルというの、確かに、そのアルバイトをしているうちは上がる。ただし、仕事がそれだけじゃないのだよというのを会社としても色々を教えないといけないと感じる。そもそもアルバイトをやりながら、店長の仕事というの本来何をすべきなのかという話を聞く機会というのなかなかない。ハイブリッド社員制度のようところで、いろいろなことを聞く機会をもっと提供するというのも必要だろうし、本社では実際こういうことをしているということも伝えて行かないと、確かに選んでもらえないだろうなど。

石倉：すごく難しい話だと思う。学生と話していて、「今までこういう勉強してきたから、こういう仕事につきたいのです」と言うが、それはきっかけなのかもしれないが、あまり関係無いことも結構ある。私は政治学部を出ているが、私の部下は地理学部出身だったり。飲食とは関係のない人たちがその中でいろいろ経験を積んでいって、初めはできないけど、そのうちにできるようになると。仕事というの、時間がかかると思う。

考え方が2つあって、できるから雇うという中途採用的な考えと、新卒を採用してできないとこ

ろでずっと育ててあげて、出来るようになろうねという考え方。その辺で、学生と企業相互が交流する機会をもつというのは、すごくいいことだと思う反面、なかなか当社に置き換えると難しいのではないかなとも思う。

小嶋：弊社でも、アルバイトから社員になりたいという人が、年々減ってきている。年に1人ぐらはいはいるが。それは多分現場での社員とのコミュニケーション、特に店長とのコミュニケーションがしっかりとれていて、多分その店に対する愛情というのを持てた人が、その様に思えるのかなと感じる。大学生のインターンシップで、店に来て現場を見て下さいねと言っても、ただ1アルバイトで終わってしまって、何も分からないまま「しんどいな」という思いで帰っていくと思う。やったことがない初めてのことをやる時って、精神的にもしんどいし、肉体的にもしんどいし、一番大変だと思う。更にインターンシップで来ているという肩書があると、余計現場のメンバーの見方も変わってくるのと違うかなと思う。

本部に異動させるというのも1つの方法であり、それは本部の仕事を見せるというより、現場と本部の壁を無くしていくための手段なのかなと思っている。現場のメンバーの中には、「本部は何をしているのだろう」という思いを持つ者も少なくはない。やはり週1回来ることによって、「現場のために、店のために、こんなことを考えてくれているのだ」というのが見えるというか、見せていく。現場を本部に上げて、本部の仕事を少し勉強しなさいという意味ではないと思う。

横川：これは非常にディープなテーマだと思う。例えば経済学部を出て、更に会計を勉強して、会計のセクションに非常に適性がある人がいたとする。果たしてその人の10年後を保証するかどうか、それは分からない。打ち合わせで小嶋さんが「商品開発というのは1人でいい」と仰った。これは、目からうろこだった。天才が1人いればいい。メーカーも同様の考えで、結構大きい会社でも、発想

する人間というのは大体本当に1人。ディーンアンドデルーカは、ディーンさんとデルーカさん2人で始めた倉庫の格好良い店が、今、世界中、特に日本で非常に人気を博している。二人の発想は、鍛えてできるものではなく、生まれつきのものだと思う。そういう人が、ただ1人、会社にいれば素晴らしいなど。これはもう採用とは少し違う話になってくる。その一方でこれは私の持論だが、生え抜きで店舗を長いことやって本社に来た人間に商品開発は絶対に出来ない。最初に考えるのは、コストをどうやって下げるかということ。そして、いかに早く提供ができるか、手間が掛からないかということを考える。当然、それらは後から考えてもいいはず。何かポツッと出てしまう。発想とはそういうものだと思う。現場のあることをやって、本社でしっかり勉強して、それから商品開発というルートは、それはそれで問題だろうと思う。

アメリカでは、大半のフードサービスの会社が、士官候補生と、一般職の採用が完全に分かれている。それで現場の人は、生涯現場ということで。そのため、現場の役員が出る。普段は現場にいて、たまに本社に行って、本社と話をする。中枢は全部MBAが仕切ってやっていて、結構うまくいっているケースもある。そして、ものすごく現場と本社は仲が悪い。私もアメリカで少しインターンシップを経験しているので知っている。ところがそれが、経営的に決して悪くないというか、うまくいっているケースもあったりする。人材の話というのは非常に重要であり、これを今日はもうおしまいというわけにはいかないが、いよいよテーマ本題の成長戦略に入りたい。

学者でも実務家でも散々言われていることだが、売り上げを増やすだけが成長ではないだろうという論調が今、主流になってきている。お三方にとって、わが社、あとは自分にとっての成長というのは一体何だろうかということに是非伺いたい。

本当の成長とは……

石倉：成長というのは難しいと思う。当社は、



石倉 知忠氏

今、東京の中だけで展開している。地方や、海外への出店の話もあるが、個人的な思いでは、直営でやりたいと思っている。日本の洋食は、和食の延長だと考えている。しかし日本やアジアは、意外に自国の食材を使わないで料理を作っている。特に欧米に行くと、何かこれはすごく特殊なことだと思う。当然やるからには、自分たちは国産の食材を使って農家の方たちとやりとりしながらこだわりを持って行きたい。株主総会で訳の分からない質問をされたら嫌だなあとと思うと、会社はそんなに大きくしたくない。でも、一緒に働いている仲間がいるわけで、ある程度規模は保つてないといけないとも思う。2020年の東京オリンピック迎いに向けてどの会社も目標はあると思うが、当社としては積極出店をするつもりはない。今、売上52億円少し欠けるぐらいだが、60億円まではいかないだろうなど、そんな感じで思っている。ハンバーグをやっているが、今、牛肉の値段がすごく高騰している。われわれが使っている和牛の価格は、おととしの秋ぐらいから、ほぼ2倍になってしまっている。生産者も、間に入っている肉の業者さんたちも揃って高く提示している。だけど、最終段階の販売するわれわれが、値上げ分をまだ転嫁していない。今のところはまだもっているんで、何とか持ち出し社内で吸収している。そうすると、彼らの思うとおりの値上げに応じられない。それがすごく特殊な例かということとそうで

はなくて、みんながその状況に陥っているから全員利益が減って行って、一生懸命やっているのに、誰もハッピーになっていかない。こういう状況は、やはり良くないと、この1年間ずっと思っている。まずは一緒に働いてくれる仲間ありきで、その次に、買ってくださるお客様というのもすごく大事でもあるし。ハッピーのバランスというのは結構いろいろあると思うが、最終的な結果が売り上げなのかなと思っているので、やるからには結果というか利益はきちんと出したい。その部分の還元も、関連する人たちには分配しなければいけないと思っている。

横川：打ち合わせのときに石倉さんは、学生にとって格好良い会社という定義が随分変わってきたのではないかという話をされていた。その辺、少しお話をいただきたい。

石倉：大体私から上の世代の4大卒の学生は、就職のときにたくさん選択肢があった。メーカー、金融、商社、飲食もあった。どちらかと言うと、飲食を選ぶ人というのは、私も含めて——私は家業ですから、やらざるを得なく、やった部分があるが、例外なくみんな、勉強は嫌いだと思う。早く偉くなる手段として飲食を選んだという人が多い。でも、今の学生を見ていると、早く偉くなるという選択肢はない。「店長、なりたい？」というのと、「いや、なりたくないです」。最近では、ホールをやってから、調理になりたいという4大卒の子が結構いる。で、チーフを目指しているのかというと、そうでもない。ただ、自分の価値観の中で、納得できるものを一生懸命作って売りたいのだという子が、結構増えてきている。今の学生というのはすごくおとなしいという声もあるが、すごく真面目。自分のその価値観により近いものを探して就職する。それはそれでまっとうなのかなと思うが、偉くなるといういろいろな可能性が開けることもある。しかし、価値観も変わってきているのかなと思っている。

横川：成長ということで、若い人の価値観、世界の価値観は随分変わってきているということがあると思う。

谷澤：価値観自体が随分変わってきていて、成長というものの定義の仕方が変わってきているのだろうなという気がする。ただ、会社の規模も、少しずつでも成長はしていけないと、雇用も増やしていけないし、それこそ給料も増やしてあげられない。やはり成長というものは必要だと思う。成長というのは、個人一人一人がいかに成長していくかということ。要は、去年の自分より今年どれだけ成長できたのかなというところが、会社の成長につながっていく、それしかないと思っている。外食に関わるのが好きなので入社して来てくれたわけで。外食というのは、お客様に料理を提供して、そのあとに、「おいしかったよ。ありがとう」と、多分どの業界よりも言ってもらいやすい職種なのだろうな。だからこそ、外食業に入った後は、モチベーション高く働き続けてくれる要因だと思う。ほめられたい、成長したいという要望に対し、実現の場を作らなければならない。成長しながら永続させていかないと、社員、スタッフたちの働く場がなくなってしまっては元も子もない。他のお店で働くよりも、うちで働きたいという思いがあるはず。会社の規模が成長する以上に、一人一人が来年、半年後、自分自身がどうなりたいたいかを考えていくことで、結果的に会社も成長していくのだろうなと思う。

うちの社長が、100店舗ぐらいだった状態のときに200店舗にしたいという数的な成長部分の話をした。もちろん、社長が言ったことなので、それは目指していかないといけない。ただ、それは結果的に社員が成長していけば、きっと200店舗になるはず。200店舗になるような状況をどのように作っていくのか。恐らく、個人の力をどうやって高めていくのか、もう外食は特にそこしかないはずなので、それをこれからも考え続けていくしかないと思う。簡単そうで、簡単ではないような気はする。

小嶋：弊社の社長も、本当に100店舗より100年企業を目指していると言っている。店舗数というのは結果であって、まずは続くための努力をしていきましょう。これからの時代はどうか分からないが、その中でも生き残っていく。これは別にマイナスの考えではなくて、それも1つの成長なのかなと思っている。残るためには、時代の変化に対応していかないといけない。会社の体質も作っていかないといけない、新しい業態も作っていかないといけないと考えている。それと、外食産業の市場規模が24兆円弱だが、食品全体で言うともっと大きな市場となる。その中でも、自分たちがもっと入っていかないといけないのと違うかとも考えている。いつまでも皆さんは外食してくれる。これから本当に高齢者が増えてきて、家でなかなか作らない人も増え、高齢者が都心にも出てくる。そして女性の社会進出にともない、外食というのはまず増えてくるだろうなど。それもどうなるか分からないので、新しい市場のほうにも手を出していかないといけない。先ほど申した100店舗、「数ではないですよ」と言いながらも、この外食産業は店舗数を増やしていかないと社員に夢を与えられない。例えば今、5店舗で5人の店長がいるとする。若い人が入ってきた時、5店舗のままだったら店長がやめるまでは一生店長になれない。次の店長をやりたいという夢を持ってもらうためには、店舗を増やしていかないといけない。一生店長でいられるわけではないので、次に店舗を束ねるSVになってもらわないといけない。その次に営業部長になってもらうという夢を持ってもらわないといけないので、やはり数というのが必要になってくる。そこは自分たちの価値観もあるが、成長戦略、各々の会社の考え方というのがあると思う。

石倉：小嶋さんの話にすごく同感する。多分弊社だけではなくて、他社もすごく決定的に同じだと思うが、昔は採用した新卒の数だけ店舗というのは出さないといけないというのが、オーナーの使命として何となくあったような気がする。しかし



横川 潤氏

今、偉くなりたい人と偉くなりたくない人のバランスが難しいというか、面白い。10人採ったら、1人は偉くなりたいのだけど、他の多くは今のまま維持して自分の価値観にあって、何となくハッピーに生きていけばいいと考えているような気がする。出店のスピードが昔ほど加速しなくてもいい理由がここにあるような気がする。何となく親の世代と少し違ってきているところなのかなというのは、ほんやりと今思っているところである。

小嶋：外食産業というと、本当に学生からすると、3Kと昔からずっと言われている。くさい、格好悪い、きつい。今、その価値観のところ、自分は上を目指すのだという人と、そうではない人の条件を変えていってもいいのかなと思う。社員だけど、短時間労働でそれ以上昇進しないという雇用形態も作っていかうと。この前、大手小売業が発表したと思うが、1日4時間労働とし、それ以上の職種にはならず、給料も上がらないという雇用形態だった。働くより、自分のライフタイムの方に時間を使いたいですよという人もいるし、主婦で子育てにしっかりと時間を取りたいという人も出てくるのだろう。外食産業もそういう雇用形態にしていけないとならないと思う。昔みたいに、店を開ければお客さんが入ってきて、夜の閉店まで絶えず居る状態の店というのは、ほとんどない。実質ピークと言うと、もう本当に1日4時間ある

かないかだと思うので、そういった時間帯を使った就業形態というものを作っていてもいいのかなと思う。

大学・学会に望むもの

横川：社員のニーズに合わせて、いろいろな形態がありうるということも、私も大いに賛成だ。小嶋さんが仰ったように、食品を含めるとものすごく大きい産業になって、介護・医療を含めると、とんでもない巨大で断トツに大きい市場になる。業態を増やすということも必要だが、食ということ 키워ドにして、全く違う仕事をやっていく。これは非常に重要だと思う。一方、色々な問題が起きている。SNSで変な写真を撮って拡散される。異物混入、食中毒もある。あれだけの数の食品、料理を売っているのに完全に避けられるものではない。風評被害というのは、5年もあれば何とかもとに戻るとは思うので、5年間それを支えるほかの柱があるか。やはりリスクヘッジとして違う業態、または違う方法、あるいは違う産業。例えば、Apple社。卓上の、デスクトップのコンピュータから始まって、次は稼ぎ頭が音楽に代わって、今はスマホになったというように、主力業態が変わっている。外食の市場規模は一時、30兆円あったのに、5兆円は他にとられてしまった。であれば、それを奪い返す。または、全く違うことで、1兆円、2兆円増やすということが、あってほしいと思う。そのためにはやはり、優秀な人間を採らなきゃいけないと思う。

最後に、大学教育、または学会に対してのご要望を伺いたい。

谷澤：名古屋文理大学にフードサービス学科というのが出来て、再来年度の3月に4年間フードサービスのことを学んだ初めての卒業生が出てくる。その学生たちを受け入れる側として我々は何をしたらいいのか考えていけないといけない。せっかく卒業してきても、一般の学生と同じ採用でいいはずはない。そのことは本当に学会を含めて、早急に議論をしていけないといけない。今後

も、アメリカのように100カ所以上のフードサービスに関する学部を持った学校をつくらうという思いがあるので、学会でその辺の話をしっかり詰めていってほしいなというのを願っている。

小嶋：フードサービス学科があることすら知らなかった。受け入れ側の現場はそういう状態だと思う。私たちも日本フードサービス協会に加盟しているが、協会会員でも知らない会社のほうが多いのではないかなと思う。やはり受け皿はつくっていかないといけないと思う。普通の新卒と同じでは、何のためにフードサービスについて勉強してきたのだらうと、自己満足に終わる可能性もあるのではないかなと思う。

あとは、フードサービスの楽しさというの、大学でしっかりと教えていってもらいたい。先ほど格好良いという話もあったが、「あの店、格好良いから、働きたいな」と思ってもらえるような店づくりを、自分達はしていかないといけないと思った。

石倉：パリのレストラン業界というのは、法律が厳しい。フランスというのは週に35時間労働制で、働ける人はすごく少ない。一時期頻繁にパリに行っていたことがあって、見ると必ず日本人の若い女性がキッチンの中にいる。その店のオーナーと話してみると、日本人の女性は一生懸命働いてくれて素晴らしいという。こういうふうにはサポーターとして、実はすごく若い人というのは優秀だなと思って見ている。教育の方向性として、トップにならなければいけない教育なのか、それともサポートでもいいよという生き方を提案するのか。多様性ではないが、サブとして自分は、全ての責任をとりたくないという若い方は最近多いのかなと思う。自分はトップではなくサブとして一生懸命やりたい、そういう人たちが実はマーケットとして潜在的に若い人の中であって、その人たちからもっといろいろな面白いことが出てくるかもしれない。私も会社の中では、思いついたいいかげんなことばかり言っているが、それを若い

社員達が一生懸命真面目に実現化に向けてやってくれる。そういうみんなの共存というのもあると思うので、何かそういう多様性をもう少し考えた教育というのがあってもいいのかなと思っている。

【 パネルディスカッション 2 】 学会創立20周年によせて

元 農林水産省 大臣官房長
中央大学大学院公共政策研究科 客員教授 岡島 正明

日本フードサービス学会 初代副会長
元 株式会社すかいらく 会長 横川 端

日本フードサービス学会 第2代会長
昭和女子大学現代ビジネス研究所 特命教授 上原 征彦

日本フードサービス学会 第3代会長
明治大学専門職大学院グローバル・ビジネス研究科 研究科長・教授 青井 倫一

司会：青山学院大学総合文化政策学部 教授 懸田 豊

日本フードサービス産業の揺籃期

横川：私は実務経験者という立場でパネラーを務めさせていただく。1932年生まれなのでだんだん友人達も鬼籍に入ってしまった。今日の出席者は、学生さんの他は恐らくフードサービス業界とフードサービス学会にとって、第2あるいは第3世代の方々だと思う。私から見ると、世代が変わってしまっている方々が多い。私は業界のOBで、この学会の創立に携わらせていただいたという立場で今日は話したい。

今から45年ほど前、1970年あたりに、日本におけるフードサービス産業化が始まったと言われていた。その頃、われわれ第1世代が期せずして共にこの業界に立ち上がった。例えば、名古屋のあさくま、餃子の王将、牛丼の吉野家。そして、すかいらく、ケンタッキーフライドチキン、マクドナルド、ミスタードーナツ、ロイヤルホスト、

モスバーガー、それぞれ1号店をこの時期に出している。

当時日本では、流通業が既に産業化に向かって先を走っていた。セルフサービスのスーパーマーケットがあちこちに姿を現していたこの時期に、それらの指導をされていたのが、日本リテイリングセンターの渥美俊一先生だった。渥美先生の議論は、徹底して当時、「アメリカに学べ。アメリカの企業からノウハウを買え。もしくは真似をしろ」というものだった。アメリカで実験が済んで成功した流通と外食などの企業を、そのまま日本に持ち込めという宣託だった。タイミングとしては、資本の自由化が始まり、外資の入ってくることが魅力だった時代に重なる。私どもが創業をしたすかいらくは、年商3億円ぐらいの小売商店経営をやっていたが、スーパーマーケットの出現により、このままでは潰れるかもしれないという

岡島氏の横顔

1977年 東京大学経済学部卒業。同年 農林省入省。1987年 在フランス日本国大使館一等書記官。1993年 食品流通局企業振興課外食産業室長。2003年 大臣官房予算課長。2004年 林野庁林政部長。2005年 大臣官房総括審議官。2006年 総合食料局長。2007年より、大臣官房長。2009年 農林水産省退職。2010年 青山学院大学総合文化政策学部客員教授、2011年 中央大学大学院公共政策研究科客員教授。2014年 政策研究大学院大学非常勤講師。現在に至る。

ところに来ていた。われわれは兄弟で仕事をしてきたが、渥美先生に相談に伺ったところ、先生はこちらの話を途中で遮って、「すぐに店を売り払って田舎に帰り、農業でもやりなさい」と仰る。つまり「あなたがたはこれからチャレンジしても無駄」と宣告されたわけだ。理由として、「アメリカと提携するために必要な5億円ぐらいの資金調達ができそうもない。今から勉強しても間に合わない。これから一気にチェーンストアによる革命が起こって、まごまごしている店はすべて潰れるから」と仰った。ショックだった。しかし、われわれは先生のおその助言に反して、強引にすかいらーくを立ち上げた。ここで引き下がったら、すべて過去の苦労が水の泡となるし、夢も希望もない。「やめてたまるか」というのが正直な気持ちであった。しかし先生とは決裂せず、その理論は勉強しながら、独自に一歩ずつ、1号店作戦を進めた。小売業からフードサービスに変わるわけで、当然何も分かってはいない。先生のアメリカ視察セミナーにも参加をして、アメリカのチェーン店の立地、商圈、商品、チェーンオペレーションなど、見よう見まねにできる限り何でもやった。それを日本流に直して、アメリカ型ではないファミリーレストランを展開したのがすかいらーくである。

アメリカのセミナーで非常に感銘したのは、30人ぐらいのグループで店に入りこんで、あちこち見てまわり、質問などをしても嫌な顔ひとつせず、何でも教えてくれたこと。その懐の深さは、いまだ忘れられない。すかいらーくは幸い1号店が成功して、東京の郊外、多摩地区で、5年間に30店のチェーンの展開が出来、さらに100店へと突っ走った。

1974年に日本フードサービスチェーン協会が発足して、1会員社として加盟をした。ただ、正直手いっぱいでは協会活動の手伝いなどとてもできる



横川 端氏

状況ではなかった。1981年になって、不二家の藤井会長からのご指名で、2代目のフードサービス協会の会長を引き受けさせていただいた。すかいらーくの経営者として24年間の在任中、大規模店舗法など問題も数多くあったが、私は主に人材開発に精を注いだ。協会としては外食の産業界のモデルをやはり主にアメリカに求め、米国のレストラン協会と連携し、さらにコーネル大学から学ぶためのJF／コーネルフードサービスマネジメントスクールを定期的に開校した。1989年、コーネル大学の厚意でアメリカの現地セミナーを実施し私も参加した。広大な美しいキャンパスを見学した後、特別教室での授業を参観したが、何と牛肉の解体の授業であった。天井からつり下げられた大きな親牛の肉を切り分けながら、教授が丁寧な解説をしていたのだ。

日本フードサービス学会の設立、 業界が期待したものは

そして1995年、日本フードサービス学会が発立された。学会設立の機運が高まってきたきっかけは、チェーン展開をする協会の先駆者たちが、人

横川氏の横顔

初代日本フードサービス学会副会長(1995～2002年)。第2代(社)日本フードサービス協会(現(一社)日本フードサービス協会)会長(1981～1984年)。1932年生まれ。長野県諏訪青陵高校中途退学。諏訪精工舎(現セイコーエプソン)に入社。1962年 兄弟4名で食料品店を創業。1970年 転業し(株)すかいらーくとなり同社取締役会長。2008年引退。

材の確保と能力開発のための教育機関、すなわちフードサービス大学の必要を痛感したからである。また、アメリカのコネル大学の理想的な有り様を見て、教えを乞うようになったからである。あのような大学を日本でも作れないかという思いが当然のように沸き上がってきた。そこに至るまでは、日本フードサービス協会の中にカレッジを作り、人材開発のプログラムによって定期的にセミナーなどを催した。さらに、既存の大学の中にフードサービス学科を設けてもらえないかという働きも行った。学会の発足にあたっては、フードサービス協会の役員をはじめ、外食産業に関心の深い学者の先生方、それから、監督官庁である農林水産省とその外郭団体、産業界の経営者の方々にもご指導とご協力をいただいた。理念として掲げたのは、フードサービス産業に関する理論的実証等の学術的研究を促進する。理論学術的体系を整備し、関連産業の発展に寄与するというものであった。そのフードサービス学会の発足にあたって、初代会長の奥住正道先生は、「学問的研究はもとより、フードサービスに付随する産業の協力を得て、学会のありようを探っていく。出る杭は打たれるというが、むしろ、出る杭は育てるという一味違う学会にしていきたい」と仰られた。このように活動を始めた学会が10周年を迎えた際、名誉会長となられていた奥住先生が、会報において学会の10年間を総括されている。そして20周年を迎えた今、現会長の江口先生が、同じく会報の最新号において、「学会は活発な活動を展開して、業界にさまざまな貢献をしてきたつもりであるが、フードサービスを専門とする教員、研究者がまだ十分に集まってはいない。また、フードサービス大学設立構想もまだ十分に進んでいな

いのではないか」というようなことを仰っておられる。

このような経緯を踏まえて、この20年の成果と課題がどうであったか、今日ご一緒させていただいているパネラーの先生方に分析、ご提言、ご協力をお伺いしたいと私は思っている。

官の立場からの期待は

岡島：私は、ちょうど20年程前、当時農林水産省の外食産業室長というポストにいた。その関係で今日、ここでこういう大先輩の方々と一緒に、席を同じくすることになったのだと思う。

私自身も実は一度だけ学会設立準備会合ということに出させていただいた。錚々たる先生方、野田一夫先生、衛藤藩吉先生、宇野政雄先生、田内幸一先生、田島義博先生、村田昭治先生等々が集まられていた。学者の先生方というのは、上品な方が多いだろうなと思っていたが、実際は罵声が飛び交うような大激論をすぐに始められて、何にもまとまらないで終わってしまい「これは本当どうなるのだろうか」と思った記憶がある。実はその強烈な印象しか残っていない。改めて考えると、やはり世代によって随分違うのかなということを感じる。横川さんがおっしゃられたように、実は10年前のフードサービス協会の30周年の際に出版された本『外食産業を作った人々、時代に先駆けた19人』には、横川さんを始め、本当に著名な19人が出ている。大体この方々というのは、1930年代生れだと思うが、やはり持っておられるパワーというか、エネルギーがとても違う。世代論でいくと、上原先生、青井先生は恐らく1940年代の方で、私自身は1954年生まれで50年代。諸先輩方を見ると、「とてもじゃないけど、あの

上原氏の横顔

第2代日本フードサービス学会長(2002~2006年)。北海道出身。専門はマーケティング論・流通論・経営戦略論。1968年東京大学経済学部卒。日本勧業銀行勤務の後(助)流通経済研究所で研究に従事、明治学院経済学部教授、明治大学専門職大学院教授を経て現職。2010年より(公財)流通経済研究所理事長の他、政府の産業構造審議会で流通小委員会委員長を務める。主要業績に、『農業経営』(編著、丸善出版、2015年)、『価値づくりマーケティング 需要創造のための実践知』(共著、丸善出版、2014年)、『創発する営業』(編著、丸善出版、2014年)、『日本の流通政策』(共著、中央経済社、2009年)、『創発するマーケティング』(日経BP社、2008年)、『マーケティング戦略論』(有斐閣、2000年)ほか多数。



岡島 正明氏

エネルギー、パワーはないな」と思いながら育ってきた。いわゆる団塊の世代の1つあとが私たちが。やはり、世代論というのも実はすごく面白い切り口になってくるのかなと感じている。

官の立場から言うと、奥住先生が書かれているが、産官学協働の理念でということがある。農林水産省は、どちらかという、やはり農業、漁業、林業という第1次産業と接する機会が多く、大手メディアに取り上げられるのは、産官学というよりは、むしろ政官業。要するに、政官業、大体そのあとに付くのが癒着という言葉で、どうもマイナスイメージとなる。ところが、産官学というふうに取り上げられると、協働とか、極めてポジティブなイメージとなる。そういう意味で官としても、当然のことながら産の方々あるいは学の方々と、共に働きながらポジティブに前に進めていく新たな視点というのが生み出せるのではないかという、すごい大きな期待を持っている。実は日本フードサービス学会の生い立ちからして、一方で極めて規制的なことに対して批判的な方々が

集まられているのかなという感じがしている。行政が一番得意としているのは、ある意味規制の分野である。規制を使わない形での行政というやり方、展開の仕方、そういうものがむしろ、ある意味で公平な観察者というか、学の方々から提言していただくと、官としても非常にありがたいなという思いも込めて、学会はますます発展していただければと思っている。

2代目会長として

上原：私に2代目会長をやってくれと依頼されたのは、奥住先生と田島先生からだ、正直、私は引き受けたくなかった。それは、フードサービスを総合科学で私の手に負えないと思ったからだ。一方では農学が必要で、他方で食品科学も必要。さらに経営学も必要。それから場合によっては、社会学的なコミュニケーション理論も必要となる。自分がどの立場から入っていかうかということ考えたのだ。私はこのフードサービスの全貌を捉えられる学者はいないと思う。なぜなら、学者はある程度専門化されていくわけで、この全貌を捉えられる学者がいたとしたら、かなりいい加減ではないか。こう考えたら、逆に気が楽になった。私にとってフードサービスの一番いい捉え方は、経営の立場からだと思う。経営学とか経営戦略という学問があるが、アメリカのMBAスクールでは、大体経営者を育てることを目的としている。大きく分けると3つの部門が成立する。1つは、金づくり、これはファイナンス。もう1つは組織づくり、マネジメント。もう1つは顧客づくり、これはマーケティング。アメリカのビジネススクールというのは、時にはファイナンスが人気があって、時には顧客づくり、マーケティングに

青井氏の横顔

第3代目日本フードサービス学会長(2006~2012年)。1969年 東京大学工学部卒業、1975年 同大学院経済学研究科博士課程修了、1981年 ハーバード大学ビジネススクール博士号取得。1980年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、1990年 同教授、2001~2005年 慶應義塾大学大学院経営管理研究科委員長、慶応ビジネススクール校長。2011年~明治大学専門職大学院グローバルビジネス研究科教授。主要業績に、『リーダー企業の経営』(共著、ダイヤモンド社、1989年)、『新版 マーケティング原理』(共訳、ダイヤモンド社、1995年)、『インタラクティブマネジメント』(共著、ダイヤモンド社、1996年)、『アレキサンダー最強の帝王学』(訳、三笠書房、2005年)ほか多数。

人気がある。日本で一番人気があるのは、組織づくり、マネジメントだ。アメリカではマネジメントというのは、日本ほど人気はないということがある文献で読んだことがあるし、アメリカの何人かの先生からもそのように聞いている。なぜなら、やはり顧客づくりと金づくりで戦略が決まり、これに合わせて組織が動いているからだ。では、顧客づくり、組織づくり、金づくりのうち、フードサービス業は何を焦点に置くべきか。私はやはり顧客づくりだと思う。私はもともとマーケティングと流通が専門なので、「まあいいだろう。この辺に焦点を合わせて勉強をしておけば、どうにか2代目をうまくやっていくことができ、3代目にバトンタッチできるだろう」と考えた。

ここで、顧客づくりについて、少し詳しく述べたい。一番重要なのは、同じ顧客づくりでもオリジナリティを訴求して、固定客化を図っていくのが最も有効だ。ここでは、特に顧客と接するような人材開発が非常に重要となる。ある意味で私は、やはり教育ではないかと思った。私はたまたま大学で教育をしているので、これも何かに活用できるのではないかと思った。特に、食と農を近づけることにかかわる教育が重要だ。これは、農林水産業から顧客接点までのバリューチェーンとかサプライチェーンを作っていく方向を指す。

それからビジネス教育では、やはり儲けることを教えることが非常に重要となる。最近、企業の社会的責任とか社会貢献とかいわれるが、一番重要なのは、企業の社会貢献はマーケットを通じて行うことだ。市場を通じた社会貢献でないと、企業にとってほとんど意味がないと思う。

例えばある会社が、芸術振興のような社会貢献をしていたとしても、もっとやるべきことは、作っている商品を更に良くして、もっと安く売ることが基本的な社会貢献だと思う。むしろ重要なことは、市場で得た利益と、自分の持っている経営資源を合わせて社会貢献していく。市場で儲けるというこの考え方を、神聖なる概念として再定義していくことが要請されている。

フードサービス業はよりシームレスに

次に、フードサービス業をどう見ていくかということについて述べてみたい。私が流通とかマーケティングを分析するときの1つの視点とするのが、顧客を集めるようなビジネスから、顧客に近づくビジネスへの変化である。ファミリーレストランが日本に出てきた頃、ちょうどフードサービス業の企業化が始まったと言える。既にそば屋とか伝統的な個店があったところに、ファミリーレストランが素晴らしい活気が出てきた。家族4人で家庭料理と差別化されたおいしいものを食べられる。そこに行くときは車で行くことが多くなっている。すなわちお店に人を集めるのが主流だった。ところが今や、フードサービス業は、大きな流れとして、より顧客に近づく方向に進んでいると思う。例えば宅配、また、コンビニエンスストアはお店を増やすことによって、どんどん客に近づく。そのとき、私たちは考えなければならないのは、オムニチャネルだ。皆さんもご存じだと思うが、店舗とネットを使って、どちらからでも買えるようにして、その相乗効果で業績を伸ばす。こういうことが、これからフードサービスにも出てくるだろうと思い、その辺を展望したい。

例えば、あらかじめネットで私の好きなレストランを予約しておいて、お金をどこで払うか。お金はセブン-イレブンで払うことができるようになるだろう。そうすると、私とセブン-イレブンとレストランとが繋がる。そして、私が予約したレストランが出す美味しい料理を、早速セブン-イレブンが商品にしてしまうことができる。このような新しい方向、言い換えればオムニチャネルは、流通ではもう当たり前の動きになっている。そういう方向でフードサービス業もお客にどんどん近づく。だから宅配も、コンビニエンスストアも中食も、それから普通の外食産業も、これは全部シームレスに結び付いて、お客に接近していくだろうと思う。これが一つの大きな流れである。競争理論からいうと、このオムニチャネルは色々と問題を抱えている。ネットで一気に繋がってしまうと、1人勝ちとなる。そこに対抗していくためにどう



上原 征彦氏

するのか。企業は個性を発揮することとなる。お店であれ、商品開発であれ、オリジナリティのあるブランド開発がこれからの企業成長の大きな決め手になっていくのではないか。

3代目会長は

青井：なぜこういう学会ができたのか。官としての、岡島さんのお話しは注文だった。横川さんも岡島さんもお二人ともジェントルマンなので露骨には言っていないが、自分たちの期待したことを学会はやっていないというのが、本音だと思う。それに対して本来、弁明するのが2代目会長の上原さんだが、弁明をすっ飛ばして自説を述べているので、若干私の方で弁明とは言わないが幾つか申し上げたい。

1つは、産官学。これをどう、Win-Win-Winに持っていくことができるか。これに関してはなかなか難しい。産官学というのは、大体それぞれ合わないものなので。合うのなら、あえて産官学とは言わないと思う。今になって反省を込めて言うとしたら、やはり産官学の協調と言うが、やるためにはそのためのシステムとしてそれなりのコーディネーションが必要だったと思う。実は日本の学会と言うか、学者は、こういうコーディネーションをやっていることの価値はアメリカに比べてあまり認めない。だから、非常に大変であることは皆さんご存じの通り。質の悪い学者を集めて

1つのプロジェクトをやろうと思ったら、これは大変で、なだめすかし、脅し、金でつり、興味でつり、最終的に1つのプロジェクトが出てくるのだと思う。これに関して学会は、研究部会とか、研究助成とかそういうかたちやってきた。本来なら、学会、それから産官でもって、今は何がこのフードサービスの世界で課題なのだろうかということについて、ディスカッションを定期的に持つべきだったと思う。同時に、上原さんは総合科学と言ったが、私から見るとフードサービスというのは、統合ビジネスだと思う。その意味ではいろんな人たちのサポートを受けて、この世界は伸びていくのだと思う。その観点から言うと、フードサービス学会はどちらかというと、マーケティングの先生方に偏りすぎた。以前も何度か言ったと思うが、マーケティングの学者は、今動いているものに対して非常に敏感に反応する人たちだと思う。それは悪くはないが、そっちのほうに学会の資源が割と偏ってくるというのは、フードサービスの世界にとってはそんなにハッピーなことではないのだと思う。これからグローバル化してくるとして、やはりロジスティクスの問題をどうしていくのか、今日も議論で出たと思うが、人の問題はどうしていくのか。色々な課題で、やはりリスクというものがある。このリスクがいったん顕在化すると、この勝負の世界というのは非常にいびつなカタチになってくるのだと思う。同時に、栄養はどうしていくのか。そういういろいろな分野、ある意味ではフードサービスと書くからには、学会に所属しないが、その分野のエキスパートとされる人たちとどう連携していくか、ますますフード業界にとって必要になってくるのだと思う。

もともとは横川さんが言われたように、学校をつくりたい。職業志向から学校をつくりたいのだと思う。だけどやはりこれは昔からある考えだと思う。フードサービスは、コーネルのような外食大学を作りたい。ここ最近10年を見ると、美容師はどうしていくかとなると、やはり学校を作りたい。これが六本木のハリウッド大学院大学が

そうだと思う。それから、ファッションの世界も、やはりファッション大学を作りたい。これは新宿に1つあると思う。やはりこういう人たちと会っていると、どうかたちの大学がいいのか、1つ考えないといけない問題がある。ハリウッドビューティの理事長に言われたのは、日本には美容師として非常に腕のいい人はいっぱいいる。ファッション業界でもデザイナーとして非常に優秀な人たちがいる。ただ、アメリカと比べると、それは個人の領域にとどまって、経営の領域に拡がりをもたないという。その意味では、すべての美容師の方に経営の勉強をしてもらうのではなく、その中の何人かの人にやはり経営センスを身につけて欲しい。同じことは、ファッションの世界でもいろいろなところに出てくる。そういう形の学校をどう設計していくかというのは、これからの課題だろうと思う。農業の世界も同じような問題で大変だろうと思う。このフードサービスの世界は、その前にチェーンオペレーションという形の見本がアメリカにあったので、そちらに皆さん突っ走られたのだと思う。また、相変わらず出てくるのは、全国いろいろなところで、1つの店としては非常に素晴らしいのだが、それを、そのオーナーが伸ばしていくのがいいと考えているかどうかは別として、伸ばしていくためには何らかの経営の助け、上原さんが言う経営のマネジメントという要素に多分重要になってくるのだと思う。世代というのが、キーワードで出た。ファウンダーというのは、ジャングルで生きている人だ。あまり頭を使っていると食われてしまうので、まずは動く。2代目というのは、木の上で育った人。親の犠牲で学校に行かせてもらって、もっともらしいことを学んでくる、本当に役に立つかどうかは別問題だが。初代は、そのビジネスのイメージが頭の中であるのだと思う。それを要するに実現するだけ。ところが、2代目、3代目は、それを頭で考えなければ駄目なのだ。そこが多分2代目、3代目の難しいところだ。外食大学でいろいろな形で、教育というのは必要になってくるのかもしれない。ただ若干、ファウンダーというか初

代から見ると2代目、3代目は、頭で理解しようとして、エネルギーと言うか、アニマルスピリッツが欠けてきていると言う人が多い。年寄りみんな子どもに向かって「俺が若いときは……」と同じようなことを言うが、時代はそのようなものですが、ただ、やはり平均的に見て、日本の場合は良い社会になって来ているので、ケインズが言ったようにアニマルスピリッツは多分、欠けてきているのだと思う。

多様な分散型産業として

やはりこの外食産業、今は多分、規模的には24兆ぐらいですか。かつては30兆までいって、落ちてきたときに日経ビジネスに「半熟ビジネス」とからかわれた。それでも24兆というのは、日本の中では結構大きな存在感があって、雇用に対しても貢献している。地域に対しても貢献している。ではなぜ、そんなに注目されないのか。この世界というのは、参入障壁が低いので、これから入ってくる人たちのエネルギーに注目したい。それぞれ時代の動向をうまくつかんで、皆さんは入って来る。このエネルギーをベースにしながら、このフードサービスという業界は伸びてきているだろうと思う。いろいろな形で散らばっているのに自動車業界のトヨタ的な存在はない。逆に今は、こういう多様な分散型の産業というものの存在感を日本社会にどうアピールしていくか。このために産官学の協調をどうかたちで設計していくかというのがこれからのそれぞれ3つの業界の課題になってくるのだろうと思う。

ディシプリンは問わずに業界の横でぶつかり合う

懸田：青井先生のご専門は、もともと経営工学で、この学会はどちらかというマーケティング寄りすぎるとのことだが、他の領域から見た感想は。

青井：私のキャリアは、もともとは不確実性下の意思決定だ。フィリップ・コトラーも、もともとその分野にいた。あまり稼げない分野なので仕方なく、コトラーはマーケティングに、私は競争戦

略に動いた。フードサービス学会というのは、学会の中もいろいろな多様性がある。これがフードサービスマーケティングとなると、割とすっきりしたかたちの学会になるのだろうが、面白さはなくなってくると思う。この学会は研究会然り、色々なところで、バックグラウンドの違う人がお互いにぶつかり合いながら議論していくことによって何かが出てくる。そのためにはやはり、コーディネートするプロデューサー的な人の能力が必要になってくるのだろう。この世界は24兆円、これからまた多分伸びて、色々変わっていく。非常に面白い世界になってきて、色々な人が業界の中に新規参入はすれども、フードサービス学会の中には、なかなか人は入ってこない。ここをどう解決していくかというのが、1つの課題だと思う。ディシプリンは問わずに、色々な人がぶつかっていくことが必要だと思う。どうしてもマーケティングの研究者というのは、ディシプリンベースで動くという悪い癖がある。ディシプリンベースの自分に近い世界ですっきりと生きていくというのが、学者としてはやりやすいのかもしれないが、やはりこの学会は、フードサービス業界という非常に魅力的なところに横に来て、研究していくということが特徴だ。

もう1つは、もう少し長いスパンでこの業界の発展を見る視点が多分必要になってくると思う。少なくとも、フードサービス協会と同じことをしていたら、学会の価値は無い。学会は、産官学の中でも、御用学者になったら話にならないし、ほとんど無意味になる。産官学の中で学会としての他の2つに対する差別化を考えていくのは非常に重要な課題ではなからうかと思う。

産官学のコーディネーターが必要

懸田：産官学コーディネーションする人材というもの、学会の中にどれだけいるのかとか、育成できたのかということのご指摘ですが、上原先生のお考えは。

上原：その通りだと思う。研究者はやはり片一方



青井 倫一氏

で、コーディネーターでもある。アメリカと日本の研究の一番の違いは、研究者を評価するときに、日本では3人で書いた論文に点数を3点あげようとしたら、3で割って1人1点にしてしまう。しかし、世界の大半のやり方は、3人の各々に3点を与える。つまり、組織的な研究というのがこれから重要になるので、私たちは組織的研究の訓練をしないといけない。具体的にはなかなか難しい。まず1つやりたいのは、埋没している情報をどういうふうに取り上げるかということだ。フードサービス協会の歴史をずっと辿りあげることが非常に重要だと思う。何年に何をしたか、そこと世界との関係を見ていくと何かが見えてくる。それからもう1つ、フードサービス協会が出している報告書を体系化すればなお効果的だ。そういう手元にあるデータの集積が重要だ。これを組織的にどう考えているのか。非常に地道な研究を長期的に積み上げていくことによって、コーディネートとか組織的な動きとか、総合科学の芽が見えてくると思う。

青井：今、上原さんが言ったように、非常に重要なのは、例えば今、別の研究では、ヘルスケアの世界でそういうことをやっている。言葉は少し固すぎるが、知の構造化だ。もっと言えば、このフードサービスの世界でいろいろな経験の中で、この分野はここまで進んでいるけど、この分野は誰も

手を付けていないとか、ある種のレビューペーパー的なものが必要だ。殊にこの世界に入ってくる若い人たちにとって、先輩たちがやった研究があるというのはやり易いが、自分のオリジナリティを出すにはなかなか難しいところがある。学会のリソースをフードサービスという世界を産官学協調しながら、こちらの分野に誘導すべきだと思う。この分野をもうこれ以上研究しても、大して成果は出ないとか、そういうシグナル、メッセージを送るというのは学会として非常に重要になってくるのだと思う。ところがレビューペーパーを書いても今の学会だとあまり業績にならない。だから学者はみんなレビューペーパーは書かない。ただやはり人材をどう育てていくとなると、上原さんみたいな全体像が見える人がレビューペーパーを書かれてはと思う。

懸田：岡島さん、この20年間の学会を見て、欠けているところ、あるいはどうあるべきかというようなことをお話し下さい。

岡島：私自身も行政から身を引いて6年になる。元行政官という立場で今のお話を伺っていて、やはり学会というのは、学者の方々の集まりであり、かつ、学者の方々というのは、今の上原先生、青井先生の論争というか、建設的なご意見をいただいても、それぞれが寄ってたつ何かディシプリンを持っておられる、何か得意わざを持っておられる。それに対して行政官というのは、何1つ得意技を持っていない。決めたものも何もなく、とにかく世間から批判を受けないようにするバッティングピッチャーみたいなものだ。対して上原さんとか青井さんとかというのは、決め球もあるし、いろいろな技を持っておられるということで、面白いなあと思う。一方では、フードサービスそのものというのは極めて、総合というか統合というか、そういう分野がある。そういう中でやはり学会からキラキラする発信をされるということが、全体を進めていく上で重要なことなのではないかなと思う。それから、個別の企業はまさにアニメ

ルスピリットというか、成長というのがすごく重要なことだと思う。成長は、売り上げや店舗の増加だけではないというような話もあるが、少なくともポジティブな成長というのがある。官の立場からすると、業界全体の成長とは何かということ、今改めて聞かれているのだろうと思う。青井先生がおっしゃられたように売上高が落ちてくる、イコール、駄目なことなの？ ということであるし、先ほど上原さんがおっしゃられたように、中食であるとか、いろいろなところがシームレスになっている。食べる側からすると別に外食だ、中食だ何かだということではなくて、やはりおいしいものを食べたいとか色々な思いがある。業界として成長することをポジティブに捉えたときに、どういうことを考えていけばいいのかということ、切れ味の鋭いディシプリンを持った方々に提案していただければ、すごくいいのではないかなと感じた次第だ。

外食産業大学構想はいかに……

人材の問題を考える

懸田：横川さん、当初は大学構想が根底にあってこの学会を創り、紆余曲折があって、大学は出来かかっても出来なかった。その辺りはいかがですか。

横川：かなり前から実務を離れたので、今は1顧客の立場で業界を、あるいは学会を見ている。正直私が考えたことが今はどうなっているかということ、少し申し上げたい。我々の時代とは、まったく違う問題が続々と現れており、業界で経営をする方々は、本当に先が見えにくいような気がする。それに学会が対応できるかということ、大変難しいことになる。今はどんどん境がなくなっていて、何屋さんか分からなくなりつつある。外食という言い方も、このままそれで言い続けられるのか。多分皆さんお気づきのように、外食屋は外食を売っているが、コンビニエンスストアに行くと、調理を目の前でしながら売っている。あれは中食か外食かと、いろいろ議論が出る。そのよう

にとにかく境がなくなっている。これから先、10年先を見据えてロングスパンでものを考えるときに、どう考えて、そして技術や能力というものが今からどのように準備していけばいいのかと非常に難しい課題の前で立ち往生しているような状態ではないかと思う。人材の開発の問題について、前のセッションでも取り上げられていたが、人をどう育てるかということになると社会全体を見回して、外食に有利な風は吹いていない。残念ながら最近の週刊ダイヤモンド誌の中で、学生の就職したい会社のランキングを見ると、残念ながら外食の「が」の字も出てこない。つまり、優れた学生さんたちから見ると、魅力がないし、そこへ行って情熱を傾けてみたいというようなことが見えていない。そういう問題に対して、企業ごとそれぞれが暗中模索をしている。そういう企業の悩みと問題、新しくどんどん変わっていく世の中の移り変わりを学問的にどう捉えて、そして何をすべきかというようなことになると、これはやはり学会と業界が一体で考えないといけないのではないかなと思う。学生さんは学生さんの立場からもの考え、実務担当者、あるいは協会のようなところは、その立場からもの考える。人材育成の問題も含めて、それらが1つになって取り組むことが必要なのではないかなと私は感じている。

懸田：市場自体に境目が無くなり、何がフードサービスというのか分からなくなってきた中でわれわれの研究対象自体もなくなっている。上原先生は学会としてどう考えていくべきと思われますか。

上原：繰り返すが、現在あるデータから意味を読み取っていくべきだ。人間というのは非常に面白いもので、抽象的なことから具体的なものに持っていくのは、きわめて難しい。逆に、具体的なものから抽象的なものに体系化していく、これは人間の知的本能に近い。それから、企業を見てみると、人が集まらなくて、試験の点数的には優秀でない人を入れたときに、実は企業は成長している。

逆に、成熟化してくると、非常に点数的に優秀な人が入って来る。すると、成長は止まっている。新しい企業は点取り虫を呼び込まない。それぐらいの気持ちを持ってもいいのではないかな。楽観的だと思われるかもしれないが、そう確信している。

懸田：マーケットがボーダレスになっていくということに対して、元行政マンとしてのお考えを。

岡島：昔はやはり、転職にある意味マイナスイメージがあったと思うが、今はそうではなくなって来ている。雇用する側も、転職者を評価するようになってきたのではないかなと思う。横川さんにお伺いしたいが、成長する過程で、異業種の方が、特に管理部門等にどんどん来られたと思う。今から20年前に、それこそすかいらーくさんとかいろいろ企業に伺って、管理部門の方に会うと、大体別の業種の方で、まあまあいろいろあって、それぞれ入ってこられていた。いろいろな世界を見てこられた方が集まっていた。そこに横川さんのようなリーダーシップがある企業が、やはり伸びてきたのではないかなという感じがする。大学の先生を前にして失礼だが、人材育成というのはなかなかむずかしいのでは。学校で学ぶことも極めて重要かもしれないが、いろいろなところで様々な経験をされるということが、やはり重要なのではないかという気もしている。

横川：実務的に発展途上のところから少し大きな産業に成熟していく段階では、いろいろなステップを踏んでいくこととなる。企業の柱として働いてもらう人たちというのは、どうしてもプロパーになる。これはもう思想が植え付けられているのでどんなことがあってもこの会社で、一緒に苦労していこうという考え方を持っている。正直言って、外から優秀な人に来てもらって、こちらの足りないところを補ってもらうということになると、なかなかその辺は簡単なことではないような気がする。アメリカのワインスタイン教授は、ITなど世界最大の技術開発がアメリカで圧倒的な成功を



懸田 豊氏

おさめているのは、アメリカ人が優秀だからではないと言っている。その鍵は移民政策にあったと。世界中から極めて優れた頭脳を、大量に投入して研究開発をしている結果の成功であると。製造業の時代からサービス業の時代に舵が切れ、この流れはさらに加速するという話したが、それをフードサービスに当てはめたらどうなるかと考えてみた。外食産業というものの基本は、やはりお客さんという対象に、何ができるかということが基盤にあるわけで、そんなにITの人と一緒にしてもらったら困るということになると思う。優秀な学生さんがどうしても就職には踏み切れなかったというケースを幾つも知っている。最近も、非常に優れたゼミの学生がいるので雇ってみる気はないかというお話をいただいた。良い学生さんならばいつでも入ってもらっていいんじゃないかなって、橋渡しをしようと思ったが、その学生さんは入ってから何をさせてくれますかと。自分の希望は、入社するからには思い切った仕事をしたと。そこでいろいろ話し合いをしたが、結局は踏み切らなかった。育成と、それからその成長に合わせての人材の活かし方が、十分に理解してもらえなかったのだと思う。人材の開発というのは、企業ごとに変なエネルギーを使っているのか、本当にその核心を突いてやっているのか。やはりこれは1つの課題として大事に取り組んでいかなきゃいけない問題ではないかと思っている。

青井：アメリカは、ある意味では移民のエネルギーで生きている。で、優秀なタレントと、マネーを集めるような仕組みが出来ている。もともと歴史が無く、豊かでなかったところに、ヨーロッパで食えないやつが集まって来て、どう国を設計するかという中で優れたものが出てくる。難民の人もどこに行きたがるかという、アメリカに行きたがる。日本や中国、ヨーロッパには行きたがらない。アメリカにはやはり夢があるということだ。行った人が全部夢を見られるわけではないが、やはり夢をつかめるというメカニズムを持っているのがあの国だろうと思う。アメリカの1つの考え方というのは、やはりマーケットというものを信用して、リスクは全部個人に背負わせるということかたちで、何回失敗してもチャレンジ出来る。失敗したことによってペナルティではなく、やはり常にチャレンジというのをあの国はずっと奨励しているのだと思う。日本とかアジアを見ると、マーケットは市場主義でいくのがいいのかどうかと最近迷っている。かつての終身雇用がいいとは言わないが、多くの日本人にとってみると、リスクは組織が背負ったほうが、個人は割とリスクに対してチャレンジする。何かやったときに、お父ちゃん、お母ちゃんと子どものおまんまは食べるようにしているということ。本人は失敗したら2階級落ちるかもしれないが、そういうときのほうが、生き生きと働くという人もいるのだろうと思う。同時に、これは最近ファミリービジネスとか出てきている事象だが、日本では、企業が伸びるためには、悪縁をどう切って、良縁をどう結ぶか。マネジメント、これは欧米理念、ネットワークというのかもしれない。悪縁を切るというの、衰退産業はやめるとか、いろいろな形が出てくる。良縁というのは、産業別に言えば、これから伸びるところに資源を取り込んでいくなどいろいろな形があるのだと思う。社会学者に聞くと、縁がない一番の最適例はマネー。福沢諭吉は日本国内どこでも福沢諭吉。だから、マネーというのは、無縁の究極になるのだと思う。これがアメリカ式のマネー至上主義というかたちになって、これは

これで1つ面白いことかもしれないが、日本というコミュニティにそれが合うかどうかという議論が1つある。

もう1つは、これから殊に若い人は、どういう職業が長持ちするのだろうかと考える。つまりそこに、価値があるのだろうか。AIとかICが進んでいくと、われわれの職業はどうなるのか。機械にわれわれの仕事がどんどん奪われている。マネジメントは、生産性の向上と言うが、生身の人間からしたらどうなってくるのか。結構機械が代替しにくいのは何かというと、パターン認識があるとか議論があったりする。なかなかコンピューターは、あれでいろいろなパターン認識はできない。コンピューターが伸びてきて、AIが伸びてきたらどうするかと、チェスの元世界チャンピオンのポール氏に聞いたら、彼は「ノープロブレムと。俺はハンマーを持っていく」と答えた。要するに、人間がクリエイティブにできるのは、現場ルールをかえることだと、要するに、コンピュータを叩けば勝てるということだ。日本の羽生さんはもう少しスマートで、どう考えたかという、「いや、大丈夫ですよ。ルールを変えればいいのですよ。するとまたシステムエンジニアがいっぱい考えて、いろいろソフトをやるから、その分だけわれわれは、まだ生活はできます」と。多分これからはやはり、付加価値を確保できる職業というか、身につける技能というのは何だろうかという、意外と古典的な、昔では専門学校で教えたようなやつが最後まで残るかもしれない。これは単に私の妄想かもしれない。そしてやっぱり境界線は消えていく。皆さん方が考えないと駄目なのは、これからどういう境界線を設定すると、フードサービスのビジネスがよりやりやすくなるのだろうかということ。人間の頭の中で、すべてが動くことは無理。全部動いたら、ソリューションは出ない。だから、どこかで固定する。ただ、今までの既存の業界、既存の国境、既存の専門性というもの境は、だんだん低くなっていく。どういう線、幾何学で言うと補助線です。どう引けば、われわれはもうちょっと簡単にものを考えられるか

なというのは、1つ必要になってくるのだろうと思う。

ここで研究が出てくる。この食の世界というのは、満腹にするというところから、今、先進国では、ヘルスケアをどうするかにシフトしていると思う。多分、リーバもそうですし、それからネスレもそうだと思う。同時に後進国においては相変わらず、食えないために死んでいる人がたくさんいる。食の世界の研究者はどこに目を付けるかということによって変わってくると思う。同時にアフリカでいろいろな飢饉があるというのは、ピュアウォーターの偏在がある。日本にいるとピュアウォーターなんていうのは、タダだと思う人はいっぱいいるが、世界的には、クルードオイルとピュアウォーターの偏在というのが、いろいろな形で問題を起こしている。ことに食の世界は、この原油の問題と、ピュアウォーター2つ問題がある地域に偏りつつある。これが世界の経済だ。いろいろな形に発展し、強いては日本におけるフードサービス業界のこれからを考えていく産官学、それらの分野で考えていく人にとっては、大きな問題になってくるのだと思う。

学会が本当に発展するために

懸田：恐らく皆さん方と共通の認識として、学会はそれほど発展してないのではないかと。外からご覧になった岡島さん、あるいは横川さんが、学会の発展のために何を今やらなきゃいけないのというのを一言ずつ。

岡島：横川さん、上原さん、青井さんの話を聞いて、改めて境がどんどんなくなっていくことは事実なのだろうと私自身も思うが、一方で新しい境というものができてくるのかどうなのか、すべてが境がなくなってフラットになっていくだけなのではないか、これをどう考えるのかなということが、実はすごく気になっている。グローバル化というのはよく言われるが、必然なのか、そうでないのか。実はこのことを考えて、ぐるっとまわると、やはりフードサービスに随分関係してくるの

かなという感じがしている。こういうことは、経営学ではないのかもしれないが、そういうことも含めて考えていただけると、すごく何か新しい発信をしていただけるのじゃないかなという感じがした。

横川：私は現役時代に、人の問題を中心に仕事をしておりましたから、いつまでたっても人から離れられない感じがする。ものを開発するという能力は、誰にでもあるわけではない。それは非常にもう本当に限られた人であるという思いが私の場合ずっと続いている。社員がどんなに多くなっても、そういう能力を持つ人間は、ごく1人か2人だということになってしまうわけだ。これをどうやって発見するか、あるいは、どうやって発掘して導いてくるかということになると、なかなかくじ引きじゃないが、難しい。母集団の多いところから、そういう人を何らかの形で見つけていくということになると、やはり協会、学会に魅力を感じて、優秀な人がこっちを向いてくれるということしかないかなと思う。まだ自分そういうことをする必要はあるし、人の大切さということで、全体の認識を高めていったほうがいいかなと思う。

青井：われわれの世代までは、アルバイトから社長になったというのは、それなりの評価はあった。今の若い人にとってみると、それよりはもう少しスマートにやってみたいという気もあるのだろうと思う。業界もやはり変わらざるを得ないと思う。そのために、いろいろなかたちでコンサルも含めて、学会もどう考えていくかというのは重要だろうと。この世界、時計でいけば、長針でものを考えるか、短針で考えるか。やはりこの世界は面白いですから、時計の針で見るといろいろな新しいモデルが出てきて、いろいろな形で消費者が変わっていく、流通も変わりつつある。サプライヤーも変わる、機械メーカーも。われわれが関心を払うべきだったのは、機械メーカーと言いますか、装置メーカーというか、そういうところがものすごく貢献している点。それに比して、先ほど

言った水の問題とか、地球の温暖化とか、これはある意味では短針の世界になってくるので、今日考えなくても、明日もそう変わらないだろうという議論だが、いつかはこういう問題は直面してくる。こういう問題に関しては多くの学者が担当するわけではなしに、何人かの人はここを認めないと駄目だろうと思う。業界がどうなっていく、グローバル化はどうなってくるかとなると、長針の領域になるかもしれない。多くのマーケティングの先生方が非常に変わる世界に興味を持たれていろいろなかたちで提言されるのは、非常にいいことだろうと思うが、学会のリソースアロケーションからすると、もう少し長針と短針の問題に関して関与する人があれば、もっと学会としたら面白いかなと思っている。

上原：人間は自己イメージで生きている。就職を目指す若い方にも言いたいが、自己イメージというのは、実際に行動を起こしていると変わる。自分がこれに向いていると思っても、やってみれば変わる。つまり、これが学者の世界にも必要なのだ。フードサービスのいろいろな事象を見て、自分が自己イメージをかえることから、新しいものが見えてくる。境界のなくなる話が出たが、経営戦略とは何なのか。それは個別企業が新しい境界を創ることだ。これは初めて事象にあたってみて、自己イメージが変わるということと同じだ。

これから就職する方に、こういう職業につきたいと思って就いても、自己イメージは変わるのだから、手近なことから実践して欲しい。そういうことが重要だということを最後に言わせていただく。

◆
【 大会実行委員長挨拶 】
◆

創立20周年記念大会実行委員長(学会長)挨拶

日本フードサービス学会 会長 / 創立20周年記念大会 実行委員長
学習院女子大学 名誉教授 江口 泰広

今回の大会テーマの趣旨に関しては、配布資料『RECIPES32号』の6ページ「大会運営の基本視点」をご覧ください。

本日のセッションの中でたくさんのご指摘を頂いたが、全部にコメントをすることはできないので、ごく簡単なコメントをさせて頂く。

先ほどから日本のフードサービス産業は人が集まらないとの指摘がある。その理由は簡単で、フードサービス産業に魅力がないからであろう。今日のフードサービス産業の一番大きな課題は、フードサービス産業の魅力をどう作るか、ということだ。先ほど横川潤さんが指摘されていたが、ファミリーレストランと呼ばれる業態が台頭した当時は業界に魅力があった。

ファミリーレストランは新業態というよりも、むしろ新ビジネス・モデル開発に近いものだったと思われる。そこには人々や社会がそれに注目し、そうした新しい企業や職場で働きたいという期待を抱かせるようなイノベーションがあった。未来をもつ若者たちの目を輝かせるようなパワーと魅力があった。

評価や分析視点で意見は異なろうが、それ以降個々の改善はあったものの、目に見えるイノベーションと呼べるような大きな変革はほとんど見ら

れなかったように思われる。(もちろん情報技術等々の活用に関してはイノベーションが少なからずあったが。)

もともと学生は時代や社会あるいは企業のことを十分理解しているとは言い難いし、一般的にリクルートの決まったパターンの本しか読んでいないので、本当にいい企業、優良企業などはほとんど知らない。

私はマーケティングが専門なので、一般的には知られていないものの優良企業が沢山あることを知っている。フードサービス産業にも優良企業や魅力的な企業は少なくない。就職の支援活動をするのもわれわれ教員の仕事の一つであり、フードサービス産業の話もするが、残念ながら彼らの就職選択肢の中になかなか入ってこない。これがポイントだと思う。

フードサービス業界の最大の課題の一つは、業界をいかに魅力的な産業、企業にするかだと思う。産業の一般論と個別企業論は分けて議論しなければいけないが、先ほど諸先輩から示唆に溢れたご指摘を沢山頂いたので改めて課題を整理し、学会として取り組む優先順位をつけていかなければならないと思う。これからこの業界を担っていく若手経営者、次世代を担う経営者の方々たちの社会

江口氏の横顔

(助流通経済研究所を経て、ロータリー財団大学院奨学生としてNorth Texas State Univ.(現Univ. of North Texas)、Boston Univ.のMBAに留学。経営学とマーケティングを専攻。(助)日本総合研究所主任研究員(立教大学、学習院大学非常勤講師)、駿河台大学経済学部/大学院教授を経て、1998年 学習院女子大学創設と共に国際文化交流学部教授(2015年3月まで)。2015年6月より同大 名誉教授。

Fisher College (Boston, USA) 名誉理事、福島学院大学監事、フードコンシャスネス研究所所長、日本フードコーディネーター協会理事、ソーシャルプロダクツ普及推進協会(APSP)会長他。

所属学会：日本フードサービス学会(2002年度、2006年度学会大会実行委員長、2010、2011年度副会長)、日本商業学会、日本広報学会、Association for Asian Studies (AAS) 他。

著書に『マーケティングのことが面白いほどわかる本』(中経出版/累積14.4万部)、『マーケティングの英語』(NOVA)、『IT革命で変わる 新しいマーケティング入門』(中経出版)、『新製品開発マネジメント』(共著：ダイヤモンド社)、『変革期の流通』(共著：日本経済新聞社)『日本の経営』(共著：ダイヤモンド社) 他。

日本フードサービス学会 創立20周年記念大会 フードサービス グローバル化戦略への視点



江口 泰広氏

意識・経営意識が次の産業を作っていくと思う。

その意味で先程の若手経営者の方々のご意見で若干危惧したことがある。ご自身たちの当該企業への考え方や視点は良いと思う。しかしフードサービス産業の社会的意義あるいはご自身の企業の社会的意義に関する考え方や意識をもう少し明確にしていきたいと思う。

企業の成長の定義という話で、横川潤さんが素晴らしい質問をされた。私は(一社)ソーシャルプロダクツ普及推進協会(A P S P)の会長を拝命している。ここでは毎年社会に対して優れた活動をしている企業の表彰を行っている。今年で3年目になるが、今回のアワードで優秀賞をとったのはプレミアム・アイスクリームで知られるベン&ジェリーズ(本社米国バーモント州)という会社である。ご周知の方もおられると思うが、同社は一時期セブン-イレブンと提携を通じて商品を日本で販売したが、短期で撤退したことがある。

同社の経営者はベン・コーヘンとジェリー・グリーンフィールドの二人である。同社創業の意志は「面白くない仕事は仕事じゃない。面白い仕事はエネルギーの源泉だ。俺たちには何もないが、

自分たちが一番好きな本物のアイスクリームを作ろう」ということで、自分たちが妥協しない高品質なアイスクリームを作ることによって、今日ではアメリカで30数%以上の市場シェアを占めるハーゲンダッツに対抗する最大のライバルになった。

先日この日本担当の女性マネジャーにA P S Pの研究会で講演をして頂いた。彼女は講演の中で「売上高を上げることは当たり前です。私の仕事の評価は売上高を上げることもさることながら、自分たちの商品を通じて社会にどのような影響を与えたか、社会をどう動かしたかなのです」とおっしゃった。これは極めて重要なポイントで、もはや優良企業の条件は売上や利益を超えた、新たな段階にあることを示唆している。

通例企業の発展段階として、Good Company(良い企業)、次はExcellent Company(超優良企業)、その次にExciting Company(感動企業)となるが、その次が現在問われているテーマで、特にグローバル化をする時の最大のテーマはAdmired Company(称賛される企業)だ。

Admired Companyは『フォーチュン誌』が世界の4000社以上の企業の中から選んでいる。日本

にはトヨタを始めとする素晴らしい優良大企業が沢山あるが、その上位に日本企業の名前は見られない。称賛されるということは他の視点で見ると、それはReputation（尊敬を受ける）企業ということでもある。これはもはやグローバルスタンダードとなっている。

日本の企業もそのレベルに早く行かなければいけないし、フードサービス業界も例外ではない。こうした成長の定義を決めたときに業界の定義も決まってくると思うし、業界の定義と同時に社会的な価値、意味ができると思う。

新しい仕事観や人生観をもつ若い人たちは、それを見てどういう企業に行けばいいのか、どういう産業に行けばいいのか選ぶ。皆さま方には、ぜひともこのAdmired Companyを目指して頂きたい。ちなみに食関連ではスターバックスが第5位にいる。

Admired Companyの条件は9つ（革新性、経営の質、製品・サービスの質、人的管理、社会的責任、財務の健全性、長期投資、資産運用、国際競争力）があるが、その中で一番最初に挙げられているのは革新性：イノベーションである。

イノベーションは極めて重要だ。ここ20年間を見て、革新的な業態、革新的な技術がフードサービス産業から生まれてきただろうか。それは業態開発でも人的育成でも何でも構わない。やはり革新的であることが魅力的な産業、企業を作るのだと思う。未来に希望を託す若者たちは目を輝かせている。フードサービス産業はその未来に目を輝かせる瞳を吸収できるような存在でなければならない。

魅力的な産業、魅力的な企業になるためにどうするか。否、フードサービス産業の中にはすでに魅力的な企業は少なからずあるはずだ。しかし、その魅力の価値伝達が上手くできていないのではないか。そこが大切なのだと思う。

今まで、この業界は店長を憧れの仕事として教育プログラムを展開してきた。憧れの店長を作るのが今の教育のプログラムのはずだが、現実ではその店長の多くが煩雑な仕事と過労で疲弊してい

る。もちろん全てではないが、店長職に魅力を感じない状況が進展しつつある。

未来をもつ多くの若者がアルバイトという形でフードサービス産業の仕事を経験している。これは視点を換えればインターンシップととらえることができるが、そこでの経験の多くが彼らの期待に応えられず、この業界だけには行きたくないと思わせてしまう状況を作っている。

そうした気持ちをもたせてしまっている要因の一つに店長のあり方がある。ところが業界はその店長を作るために一生懸命プログラムを作っている。価値創造の視点が違っている。新たな視点で店長が生き生きできるような、また憧れられるような仕組みを作るべきだ。

ビジネスは科学といわれるように、もっと科学性（科学的視点）をもつことが大切だ。サービス産業あるいはモノとサービスの接点をどうしていくかを科学的に確りと分析し考察しないと、今求められているホスピタリティーといわれる高度なサービスは展開できない。サービスの科学化に関して確りと議論することが必要だと思う。

やはり成長の定義を決めることが大切だと思う。個々の企業には成長の段階があっている。伊那食品工業(株)というこんにやくを作っている会社がある。「わが社は1%も成長する必要はない」といっている。そんなことよりも社員がとことん楽しんでくれればいいといいながら、実は昼休みになったら全部電気を消す。コストを下げろなどといわないが、「こうやってコスト削減したものは全部君たちのゲーム旅行、ボーナスに反映されるんだよ」というと、みんな自主的に電気を消しコストを削減する。

こういうかたちの仕組みづくりあるいはモチベーション作りは、他業界では既に多くの企業がやっている。常々、“他業界の常識は当業界の常識となる”といっているが、フードサービス産業はあまりにも自分の産業ばかりを見過ぎているように思える。私はコンサルティングでいろいろな産業の企業を見てきたので、こんな視点やシステムを導入すればいいのと思うものが沢山ある。

イノベーションは同じ業界から生まれにくい。「異質なものをぶつけることによって革新が生まれる」とシュンペーターは指摘したが、まさに至言である。もっと視野を広くし、他産業のヒントを学ぶべきである。

視野の拡大という意味で、20周年のメインスピーカーにホテル産業を選んだ。モノを提供しサービスを提供するという意味では、フードサービス産業もホテルも全く同じだが、彼らは何が違うのか。

帝国ホテルは基本的に海外進出はしないという。グローバル化は外に出たほうが華やかな話題が提供できかつやり易いかもしれないのに、むしろ今もっている資源に徹底的に磨きに磨きをかけて世界最高レベルに昇華させ、それをもってしてグローバル化戦略と位置づけている。これは素晴らしい視点だと思う。今回あえて他産業の、それも外に出ないホテル産業の雄をメインスピーカーとしたのはこの理由からである。

定保社長の話の中に「さすが、帝国ホテル」といわせしめたいという言葉があった。そしてそれを実現するためには、「現在あるものを確り磨ききらないと外に出てもダメなのだ」とあったが、それは確りとした企業理念やディシプリンがなければ組織は動かないことを意味している。ディシプリンを再確認するという意味では、フードサービス業界を作り上げた志高い先達のチャレンジ精神、あるいはその時の考え方や意識等々をもう一度学ばなければいけないと思う。

先ほどの「パネルディスカッション2」において、境界がなくなるということがいわれていたが、これは当然のことだ。全てのビジネスはサービス産業である。その中には情報という見えないサービスだけを提供する情報寄りのサービス産業もあれば、メーカーというモノを通じてサービスを提供するモノ寄りのサービス産業もある。

フードサービス産業は食べ物とサービスを有機的に結びつけて価値創造をするサービス産業だ。基調講演を頂いたホテルも、施設と食べ物と人間を通じて価値あるサービスを提供するサービス産

業である。情報寄りであろうがモノ寄りであろうがあらゆるビジネスがサービス産業である限り、価値創造のための諸要素を融合させるのは当然のことである。新たな価値創造のためには、むしろ積極的に垣根を取らなければ次のステージに進めないということだと思う。過去の視点や行動では、未来を生きぬいていけないということである。

ところで境界がなくなるのであれば、フードサービス産業の独自性をどう作っていくかが大きなテーマになる。なぜならば、戦略とは売上高を考えることではなくて、違いを考えることが本質だからだ。

今日の類似化社会では、差別化という名の脱類似化が戦略の基本である。したがって、それを考えるのが業界のトップ、あるいはそれを提起するのがわれわれ学会の仕事の一つではないかと思う。

同時に業界全体の成長戦略をどうしたらいいのか。融合する中で自分たちのアイデンティティー、独自性をどう作っていくのが大きな課題となる。残念ながらフードサービス産業だけをテーマにして仕事をしている研究者は本当に少ない。院生の発表が少ないのもとても残念なことだ。院生には是非、このフードサービス学会には多様な研究テーマがあるということを伝えて頂きたい。

われわれは外部の世界にフードサービス産業の魅力伝えきれていない。価値伝達が確りできていないということが最大の問題だと思う。フードサービス学会やフードサービスの研究に魅力を感じてもらってこそ、当学会を担う次世代の人たちが出てくる。あるいは市場において若い人たちがこの産業に魅力を感じる。

その際に大切なことがある。一度作られたイメージはなかなか壊れない。“イメージは事実より重い”。イメージを変えることが非常に難しいことはご周知の通りである。相当抜本的なことをやらない限り、このイメージは当分の間変わらないだろう。

フードサービス業界は店長が疲弊してしまっている現場を通じて、日々現業の中でイメージを壊す作業をやっている。店長が疲弊してしまってい

る現場の構造を改善し、店長が仕事のしやすい仕組みを作るだけでもイメージ回復には貢献しよう。もちろん一般社員やアルバイトの労働環境の整備も極めて重要である。

もし店長がシンボルであるならば、過去にあったように、店長が嬉々として働いて、ああいう人になりたいと思わせるような魅力的な位置づけにしなければならない。そういう人たちを作るためにどうするか。どういう仕組みを作るのか。人間と機器の組み合わせをどうするのか。

ビジネスホテルで、いつも顧客満足ナンバーワンになっているホテルにスーパーホテルがある。チェックインやお金の勘定というサービスは全部機械でやっている。人間は人間でしかできないサービスを行っている。ビジネスホテルでありながら7種類の枕から好みの一つを選べる。全部社員から出てきたアイデアだ。帝国ホテルに7つの枕があるかどうかは知らない。

こうした参考になる先行事例が沢山あり、それを拾ってくるだけで結構いろいろなことができる。もっと視野を広げ、問題意識をもつことが大切だ。まさに“問題意識の数が解決の数”なのである。過去の累積情報と経験はそれなりに意味をもつが、既存の情報と経験だけではもはや生きていくことはできない。

本日は議論すべき沢山のテーマを頂戴したが、これらを会員諸氏と精査していきたい。近年ダイバーシティの重要性が問われているが、いろいろな視点や価値観をもった人が入ってきて、初めて革新が生まれる。学会そのものも、もっといろいろな方々にお声をかけ、一緒に手を組み、そして研究の内容を質・量ともに高めていきたい。そのために本日ご参加の皆さま方には、お知り合いの方々に是非ともお声かけをお願いしたい。

本日は皆さま方に積極的にご参加頂き、議論をして頂いた。大会だけでなく研究会等、個々の活動にもぜひともご参加を賜りたい。この創立20周年を期に、魅力的な業界と学会を創り上げていくために、皆様方のお知恵とお力を拝借したい。

有難うございました。

■■ 『日本フードサービス学会年報』 第21号掲載論文募集要項 ■■

日本フードサービス学会
会 長 江口 泰広
編集委員長 小林 哲

2016年発行「日本フードサービス学会年報・第21号」に掲載の投稿論文などの募集要項と表彰制度は下記の通りです。皆様の積極的な投稿をお待ちしております。

- (1) 投稿資格：本学会員であること
- (2) 内容分野：フードサービスに関わる分野で、産業や学問研究の発展に寄与する内容、かつ会員に役立つもの、及び会員間の相互交流を促す有意義な内容を有するもの。フードサービスの経営に何らかのインプリケーションがあること。
- (3) 投稿区分：下記のうち、いずれの区分かを明記する。
 - ① 研究論文(いわゆる学術論文の水準で、学術上の業績にカウントできるものです。)
 - ② 調査研究報告
 - ③ 論説(自由な意見の表明で、どちらかといえば気楽なもので、産業界会員の方も応募しやすいものです。)
- (4) 分量：上記①②は、A4版・15頁(横書き、1頁の字数44字×40行、11ポイントの書体を使用のこ)を上限とします。(図表・注記を含めます)
上記③は、A4版・10頁(同上)を上限とします。(図表・注記を含めます)
- (5) 執筆要領：
 - ① 原稿は原則として、MS office の Word で作成し、提出して下さい。
 - ② 1ページ目は表紙とし、(イ)投稿区分(上記(3))、(ロ)論文タイトル、(ハ)執筆者氏名、(ニ)所属機関、(ホ)住所、電話、FAX、メールアドレスを記載して下さい。本文は2ページ目から始めて下さい。
 - ③ 項目の区分は、章には1., 2., 3., …, 節には1.1, 2.2, …などと順番に番号を付けて下さい。
 - ④ 図、表及び写真はコントラストの強いものを用意して下さい。なお、カラーの図・写真掲載の場合は実費が必要です。あらかじめ事務局に問合せ下さい。
 - ⑤ 注記は、一括して本文の後にまとめ、番号順に列挙して下さい。
引用文献は、一括して本文の後(注記がある場合は、注記の後)にまとめ、第一筆者の姓のアルファベット順に並べて書いて下さい。なお、下記のように表記して下さい。
(単行本) 著者名, 出版年, 書名, 出版者, 該当頁
上原征彦, 1999, マーケティング戦略論, 有斐閣, p. 50
Kotler, P., 1977, *Marketing Management*, Prentice-Hall, pp.20-36
(雑 誌) 著者名, 出版年, 論文名, 雑誌名, 巻, 号, 出版者, 該当頁
太田幸治, 1999, 牛乳の製品変革に関する一考察, 日本フードサービス学会年報, 第4号, 日本フードサービス学会, pp. 29-30
Copeland, M.T., 1923, Relation of Consumers, Buying Habits of Marketing Methods, *Harvard Business Review*, April, pp.283-289
(WEB) 著者名, WEB ページの題名, WEB サイトの名称, URL, (参照日付)
青井倫一, 日本フードサービス学会の多様性を求めて, 日本フードサービス学会ホームページ, <http://www.jfgakkai.jp/kaicho.htm>, (参照2008-10-10)
 - ⑥ 文中での引用注は、句点の前に、下記のように表記して下さい。
(書 籍) (上原 1999)、(小林ほか 2005)、(Copeland, et al, 1923)
(WEB) (青井 <http://www.jfgakkai.jp/kaicho.htm>, 2008)
- (6) 掲載について：投稿論文などは、学会の目的に合致しているか否かを基本に査読し、学会誌編集委員会が採否を決定します。投稿論文の査読は次のような諸点について、学会誌編集委員会の依頼するレビュアーが評価し、その評価に基づき同委員会が採否を決定します。この場合、投稿者にリライトをお願いすることもあります。
<査読項目> (A)テーマがフードサービスに関する (B)産業や学問研究の発展に寄与する (C)会員に役立つ (D)論旨、主張の明確さ (E)読みやすさ
上記(3)、投稿区分①の研究論文の場合は、(F)独創性 (G)論拠の明確さ、客観性 (H)研究方法の妥当性、適切性が加わります。
- (7) 締め切り：2016年5月31日(火)

■■『日本フードサービス学会』表彰制度について■■

(1) 論文賞

年報掲載の論文から優秀と認めたものを、賞状と報奨金をもって通常総会時に表彰します。選考は編集委員会で行います。報奨金と表彰の対象区分は以下の通りです。

【報奨金】

最優秀賞：10万円 1名 優秀賞：5万円 2名～3名
奨励賞：5万円 1名～2名（最優秀賞の該当者がいない場合）

【表彰の対象区分】

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。

(2) 学会賞 ※従来の「特別賞」から名称変更しました。

フードサービスに関して書かれた、2015年4月～2016年3月までに発刊された図書、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。2016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。報奨金は以下の通りです。

学 会 賞：5万円 1～2名

◆お問い合わせ先：〒105-0013 東京都港区浜松町1-29-6 浜松町セントラルビル10階
日本フードサービス学会事務局
E-mail: info-gakkai@jfgakkai.jp TEL.03-5403-1060 FAX.03-5403-1070

編 集 後 記

『年報』第20号が完成しましたのでお送りいたします。

第20回年次大会は、学会創立20周年記念大会ということで、学会長の江口泰広先生自ら大会実行委員長を務め、「フードサービス グローバル化戦略への視点」をテーマに、6月6日、学習院女子大学にて盛大に開催されました。

20周年記念大会ということで、歴代の学会長や学会の創立にお力添えいただいた方々を迎え、学会および日本のフードサービス業界の20年の歩みを振り返りながら（パネルディスカッション2）、直近のテーマであるインバウンドの増加や東京オリンピックへの対応についてお話を伺うとともに（基調講演）、これからのフードサービスを担う若手経営者にお集まりいただき、これからの成長戦略について議論しました（パネルディスカッション1）。単に過去を振り返るだけでなく、これからの20年を見据えたフードサービスの過去・現在・未来を考える非常に有意義な大会になったと思います。

また、助成研究報告では、フードサービス業界の長年の課題である人材確保や定着率向上に向けた研究（服部勝人氏他）や、フードサービスのグローバル化において先を行くアジア系外食チェーンの研究（川端基夫氏）、そして、韓国を中心とする日本のフードサービス業のグローバル化に関する研究（李美花氏）など、大会テーマに沿った興味深い報告もあり、その成果が研究論文および調査研究報告として本年報に掲載されておりますので、年次報告の記録とともに、お目通しいただければ幸いです。

最後になりますが、次号の第21号に向けて、学会員の皆様からの研究論文、論説、調査報告の積極的な投稿をお願い申し上げます。

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

日本フードサービス学会年報
第20号（2015年）

2015年10月31日発行
発行人 江口 泰広
発 行 日本フードサービス学会
〒105-0013 東京都港区浜松町1-29-6 浜松町セントラルビル10F
TEL.03-5403-1060 FAX.03-5403-1070
編 集 日本フードサービス学会編集委員会



日本フードサービス学会
Japan Society of Foodservice Studies