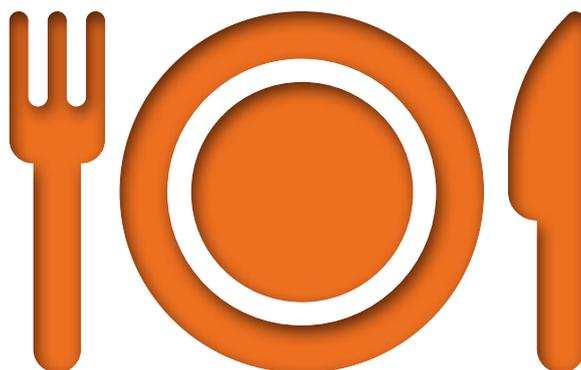


| 2016年 |

日本フードサービス学会 年報 第21号

Japan Society of Foodservice Studies Annual



投稿論文

研究論文

フードサービスチェーンにおけるエコを基軸とした新しいアプローチ法の提案

●花房 輝、金子 孝一

フードサービス産業における物語広告がブランド価値に及ぼす影響

●福田 怜生、深海 牧子

外食産業におけるサービス・モジュール化による新たなサービス創出

●粘 逸彦、西岡 健一、南 知恵子

調査研究報告

英語を母語とする外国人観光客の日本食店に対するニーズとその対応の現状

●カレイラ松崎順子

野生鳥獣(ジビエ)の6次産業化によるバリューチェーン形成に関する研究

●川辺 亮

第21回年次大会

基調講演

インバウンド時代のホテルとフードサービス
～トラベルジャーナリストの視点から

●山口 由美

自由論題

フードサービス領域における研究のさらなる発展のために

●新村 猛

パネルディスカッション

ホスピタリティ産業のインバウンド対応を考える

●肥田木康正、伊藤 泰斗、石川 豊

実行委員長挨拶

●相原 修

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21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. フードサービスチェーンにおけるエコを基軸とした新しいアプローチ法の提案

東京電力ホールディングス株式会社
経営技術戦略研究所技術開発部省エネルギー技術グループ 主任研究員 花房 輝 6
宮城大学事業構想学部 教授 金子 孝一

2. フードサービス産業における物語広告がブランド価値に及ぼす影響

学習院大学経済経営研究所 客員所員 福田 怜生 20
学習院大学経済経営研究所 客員所員 深海 牧子

3. 外食産業におけるサービス・モジュール化による新たなサービス創出

神戸大学大学院経営学研究科 博士後期課程 粘 逸彦 36
関西大学商学部 准教授 西岡 健一
神戸大学大学院経営学研究科 教授 南 知恵子

【 調査研究報告 】

1. 英語を母語とする外国人観光客の日本食店に対するニーズとその対応の現状

東京経済大学現代法学部 准教授 カレイラ松崎順子 52

2. 野生鳥獣(ジビエ)の6次産業化によるバリューチェーン形成に関する研究

株式会社農都共生総合研究所 代表取締役
北海道大学大学院農学院 博士後期課程 川辺 亮 64

■第21回年次大会 79

【 基調講演 】

インバウンド時代のホテルとフードサービス ～トラベルジャーナリストの視点から

旅行作家、ノンフィクション作家 山口 由美 84

【 自由論題 】

フードサービス領域における研究のさらなる発展のために

がんこフードサービス株式会社 取締役副社長
立命館大学経済学部 客員教授 新村 猛 100

【 パネルディスカッション 】

ホスピタリティ産業のインバウンド対応を考える

康正産業株式会社 代表取締役 肥田木康正 114
財団法人宿泊施設活性化機構 事務局長 伊藤 泰斗
株式会社ナイトレイ 代表取締役 石川 豊
コーディネーター：川村学園女子大学観光文化学科 教授 丹治 朋子

【 第21回年次大会実行委員長挨拶 】

日本大学商学部 教授 相原 修 138

■日本フードサービス学会年報第22号掲載論文募集要項／表彰制度について／編集後記 141

※目次・本文における所属・役職の表記は年次大会（2016年6月11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 】

フードサービスチェーンにおけるエコを基軸とした新しいアプローチ法の提案

東京電力ホールディングス株式会社
 経営技術戦略研究所技術開発部省エネルギー技術グループ 主任研究員 花房 輝

宮城大学事業構想学部 教授 金子 孝一

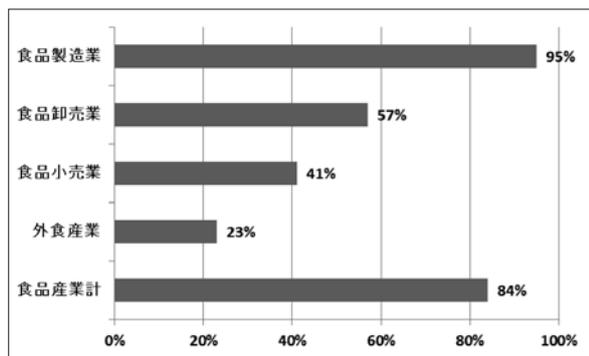
1. はじめに

我国の資源・食料の自給率は低く、国土は海に囲まれた狭い島国である。しかし、文化的には「もったいない」の文化が連綿とあり、COP3で京都議定書を取りまとめるなど環境(エコ)意識の高い国である。その中で、フードサービスチェーンは、全国の様々な地域に調理を行う店舗を持ち、店舗ごとに調理エネルギーを使用し、且つ食品衛生問題が避けられない食材を扱っている。そのため、他産業と比較し賞味期限切れなどにより食材廃棄が避けられないという特殊な側面を持ち、エコの訴求が極めて難しい事業といえる。このため、様々な機関が行う環境ブランド面の評価では、一

般製造業などの企業と比較してもエコへの対応に立ち遅れており、サステナブルな経営には必要な環境面のブランディングでは活路を見いだせないでいる。そこで、フードサービスチェーンにエコというアプローチの提案をする糸口を探したが、先行研究においても、フードサービスチェーンにおけるエコを基軸とした企業行動を直接的に扱い、その対応策の検討手段にまで踏み込んだものは見当たらない。

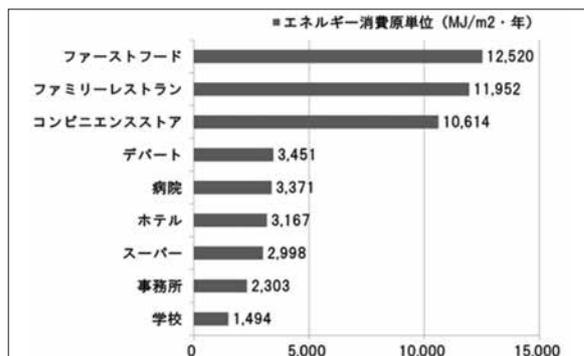
そこで本研究では、萌芽研究として、社会経済的な背景などからエコの概念が変化していく中において、エコの訴求が極めて難しいフードサービスチェーンに対し、環境に対する企業の取り組み

図1 食品産業の食品廃棄物等の再生利用等実施率



出典：農林水産省、食品廃棄物等の発生量及び再生利用等の内訳 (平成23年度)

図2 業務部門の業種別エネルギー消費原単位



出典：環境省、民生(業務)分野における温暖化対策技術導入マニュアル

花房氏の横顔

1964年兵庫県生まれ。東京大学工学部電気工学科卒業。1989年に東京電力(株)に入社、2014年より現職。この間、高調波・瞬停など電力品質の研究、省エネ・省力化をめざした電化厨房機器・システムの開発、省エネ技術の研究に従事。2016年3月に宮城大学で博士(事業構想学)を取得。エネルギー管理士(電気・熱)。1級厨房設備士。

の可視化によりエコの訴求を容易にするツールを提案することで、エコを基軸とした新しいアプローチ法の提案を行う。

2. 背景

2.1 フードサービスチェーンの課題

まずは、フードサービスチェーンのエコに対する課題を整理した。

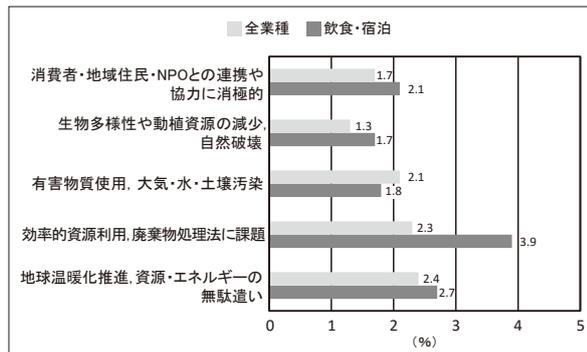
第一に、農林水産省推計によると、食品産業全体の再生利用等実施率が84%であるのに対し、外食産業は23%とかなり低い(図1)。このことより食品廃棄物の再生利用がされていないことがわかる。第二に、業務部門の単位面積当たりのエネ

ルギー消費原単位において。ファーストフード、ファミリーレストランという業種が飛びぬけて大きい(図2)。このことよりフードサービスチェーンは、単位面積あたりのエネルギー消費量が大きいことがわかる。

2.2 企業に対する評価

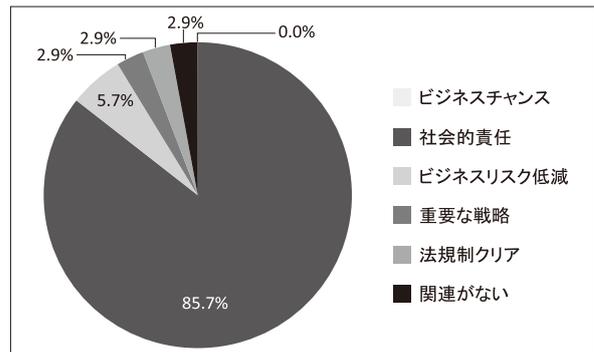
日経B P環境経営フォーラム実施の「環境ブランド調査2010」によると、フードサービスチェーンの企業に対する環境イメージに対する評価は、全業種に対する評価の平均以下である。そのマイナスイメージとして、「効率的資源利用、廃棄物処理法に課題」3.9(全業種平均2.3%)、「地球

図3 フードサービスチェーンの企業に対する評価



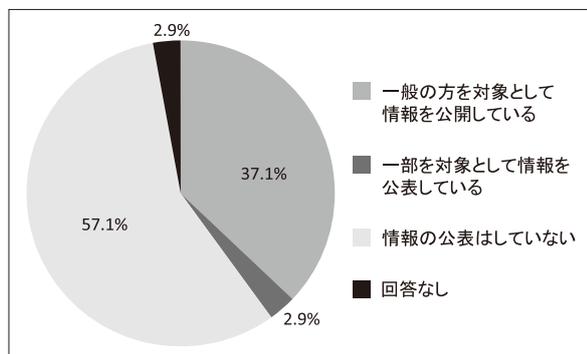
出典：日経B P環境経営フォーラム、環境ブランド調査2010

図4 環境に配慮した取り組みの位置付け



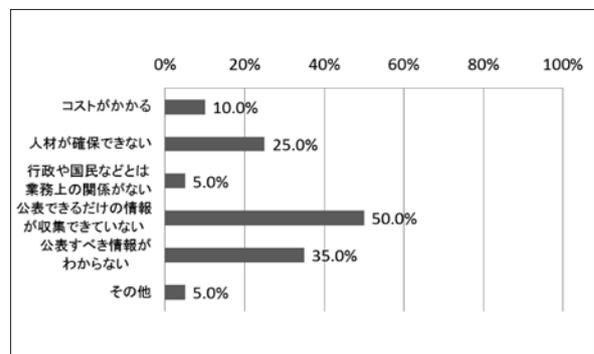
出典：環境省、環境にやさしい企業行動調査結果(平成23年度)

図5 環境に関する情報の公表状況



出典：環境省、環境にやさしい企業行動調査結果(平成23年度)

図6 環境に関する情報を公表しない理由



出典：環境省、環境にやさしい企業行動調査結果(平成23年度)

金子氏の横顔

1953年北海道生まれ。信州大学大学院工学研究科修了、博士(学術)。東京三洋電機(株)(現パナソニック(株))、(株)グリーンハウス、(株)シニトリルジャパンを経て、1999年より現職。国内外の外食・給食、複合商業施設等の事業計画を手掛け、現在は感性工学からのマーケティング技術や食関連事業の新産業化を研究する。

温暖化推進、資源・エネルギーの無駄遣い」2.7% (全業種平均2.4%)を挙げている(図3)。このように、フードサービスチェーンの企業に対する評価として、廃棄物処理法や資源・エネルギーの無駄遣いに対する評価が他業種と比較して低いことがわかる。

2.3 企業側の認識

環境省実施の「環境にやさしい企業行動調査結果」のアンケート結果によると、フードサービスチェーンは、環境に配慮した取り組みについて、85.7%が「社会的責任」と位置付けているが(図4)、環境に関する情報を57.1%の企業が公表していないとの回答であった(図5)。その理由として、第一に「公表できるだけの情報が収集できていない」50.0%、第二に「公表すべき情報がわからない」35.0%を挙げている(図6)。このように、フードサービスチェーンでは、社会的責任として環境に配慮した取り組みを実施する必要性を重々感じているが、環境に関する情報を公表する内容や手法がわからないとのことである。

3. 先行研究

3.1 エコの系譜

「新しい小売ミックス診断—エコ・マーケティング・パラダイムの導入—」(大橋、2003)による

と、環境マーケティングにおけるエコの系譜は、社会的マーケティングから生態学的マーケティング、グリーンマーケティング、サステナブル・マーケティングと変遷していったことが考察されている(図7)。また、「エコビジネス特論」(岸川、2010)によると、環境問題の変化に対し、環境ビジネス論の生成と発展を牽引した主体として、企業、消費者、政府・自治体、国際社会がどう適用してきたかが考察されている(表1)。

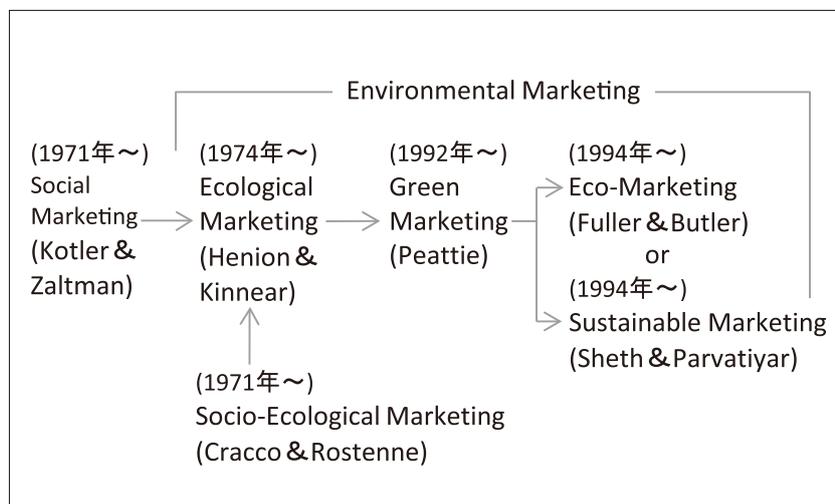
3.2 企業の環境コミュニケーション

「企業の環境コミュニケーションに関する考察」(花田、2005)において、「外食チェーン店が環境コミュニケーションにどう取り組んでいるかということは、顧客層のライフスタイルと関係してくる。したがって、今後これらの業界における環境コミュニケーションの動向は、とくに若年層の市場意識のバロメーターになると考えられる。」と論評されている。

3.3 エコ意識調査

職業別における夕食の外食頻度は、学生の月平均回数が1月あたり7回と他職業に対し特に多い(図8)。「若者のエコ意識にみるレストラン事業のエコブランディングの可能性—フードサービス業界の取り組み事例と学生のエコ意識調査結果よ

図7 環境マーケティングにおけるエコの系譜



出典：大橋正彦、新しい小売ミックス診断—エコ・マーケティング・パラダイムの導入—

表1 環境ビジネス論におけるエコの系譜

項目	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年以降
環境問題の変化	産業公害問題の時代	資源・エネルギー枯渇、国際化の時代		複雑化の時代	
企業の変化	公害対策・環境対応の時代			環境対応・CSRの時代	環境戦略・サステイナビリティの時代
消費者の変化	被害者の時代	傍観者の時代		参画・協働の時代	
政府・自治体の変化	国内法整備の時代		国際的な法整備の時代		提携・支援強化の時代
国際社会の変化	先進国による認識の時代		先進国主導の時代		国際的な合意形成の時代

出典：岸川善光、エコビジネス特論より筆者整理

りー」(花房・金子、2015)で、若年層、とりわけ大学生に着目し、宮城大学事業構想学部の2～3年生にアンケート調査を実施している。回収(有効)総数200人(うち男性71人、女性129人)でアンケートの回答選択肢は5段階尺度である¹⁾。

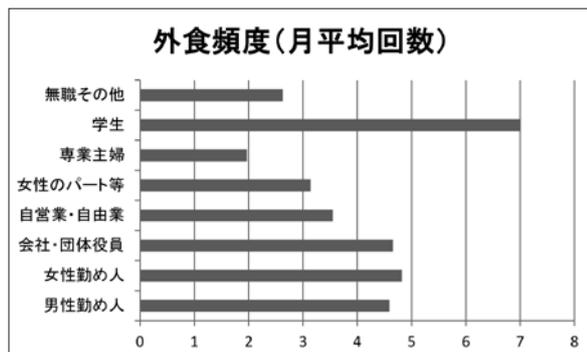
エコ意識調査結果によると、入店したいと思うレストランのエコイメージは、図9のCSポートフォリオの通りである²⁾。図9の中の黒線は、それぞれ平均値・影響度の平均を示す。縦軸の平均値(黒線)以上のイメージは、「食品廃棄物が少なそう」、「リサイクルしてそう」、「オーガニックを大切にそう」、「省エネしてそう」、「地産地消に努力してそう」、「空気を汚さなそう」であった。

レストランがエコだと価格が高くてでも入店してみたいと答えた人の価格ハードルは、図10の通りである。図10より、価格が高くてでも入店した

いと答えた人は合計108人であり、調査人数200人の過半数を占めていた。その中では、10%以上20%未満の価格上昇もやむなしとの回答が一番多かった。したがって、レストランをエコにする費用がかかったとしても、その費用を価格に転嫁できる可能性があることがわかる。

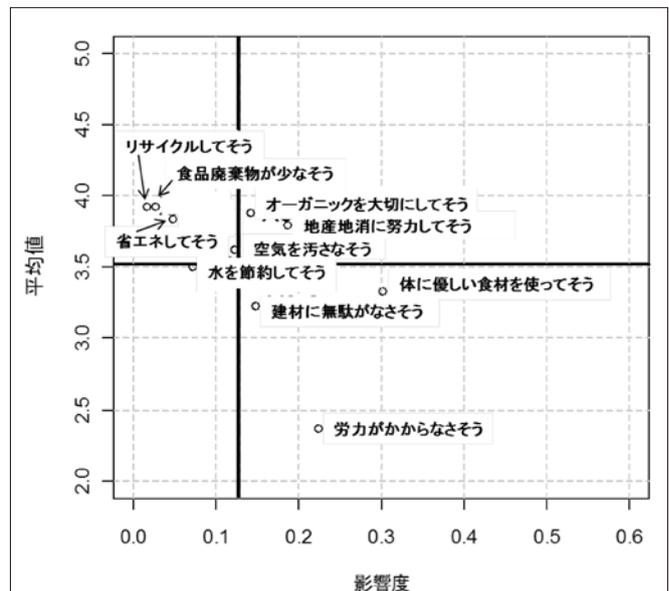
レストランがエコだと価格が高くてでも入店してみたいと答えた人のレストランのエコイメージは、図11の通りである。図11より、「食品廃棄物が少なそう」というイメージが39人と一番多く、「リサイクルしてそう」11人、「オーガニックを大

図8 夕食の職業別外食頻度



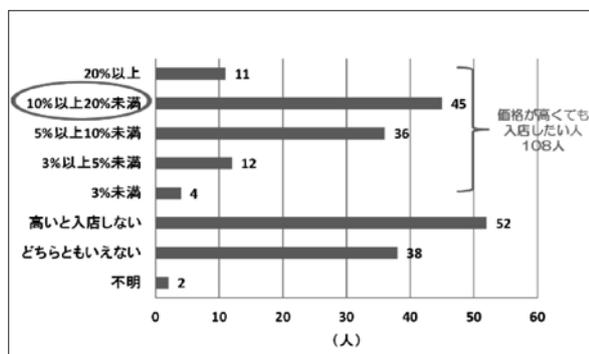
出典：財団法人外食産業総合調査研究センター、季刊 外食産業研究第82号

図9 入店動機CSポートフォリオ



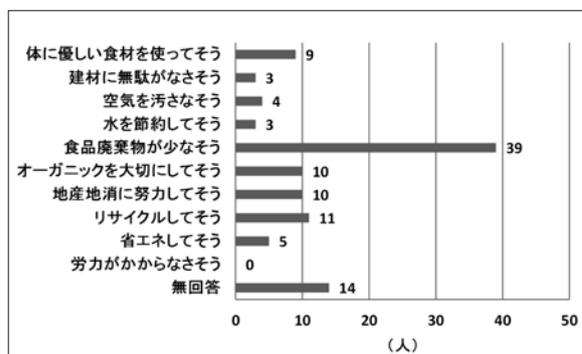
出典：花房輝、金子孝一、若者のエコ意識にみるレストラン事業のエコブランディングの可能性

図10 価格が高くて入店したいと答えた人の価格ハードル



出典：花房輝, 金子孝一, 若者のエコ意識にみるレストラン事業のエコブランディングの可能性

図11 価格が高くて入店したいと答えた人のエコイメージ



出典：花房輝, 金子孝一, 若者のエコ意識にみるレストラン事業のエコブランディングの可能性

切にしてそう」「地産地消に努力してそう」10人、「体に優しい食材を使ってそう」9人、「省エネしてそう」5人の順であった。

4. 研究目的

エコへの対応に立ち遅れておりエコに対する評価が低いフードサービスチェーンは、社会的責任としてエコへの取り組みの必要性を感じているが、エコに関する情報を公表する内容や手法がわからない。また、環境マーケティングや環境ビジネス論においてエコ意識が変化してきている中で、フードサービスチェーンの環境コミュニケーションの動向に若年層の意識が影響するとして、エコ意識調査を実施した先行研究では、価格が高くて入店したいと答えたエコイメージがあった。

そこで本研究では、エコの訴求を容易にするツールを持ち合わせていないフードサービスチェーンに対し、エコの基軸を明らかにすると

もに、CSR報告書やホームページにおける企業の取り組みの可視化によりエコの訴求を容易にするツールを提案することでエコを基軸とした新しいアプローチ法の提案を行う。

5. 研究方法

本研究の目的を実現するために、下記の4ステップを踏むこととした。まず、エコ意識調査結果などからエコの評価項目を選定し、官公庁による社会的規制やフードサービスチェーンでの取り組み状況からエコの評価基準を策定する。エコの評価基準に対し、各企業の取り組みを比較評価できるポジショニングチャートにより企業の取り組みを可視化する。

5.1 エコの評価項目の選定

財団法人日本環境協会エコマーク事務局は、2012年10月1日にホテル・旅館に対し認定基準を

表2 ホテル・旅館認定基準大項目の一覧

A.周辺環境への配慮と利用者との環境コミュニケーション
A-1.周辺環境への配慮に関する基準
A-2.利用者との環境コミュニケーションに関する基準
B.設備、運営による環境負荷低減
B-1.環境マネジメントに関する基準
B-2.廃棄物削減・リサイクルに関する基準
B-2-1.食品廃棄物の削減
B-2-2.食品廃棄物以外の廃棄物削減
B-3.省エネルギーに関する基準
B-4.節水に関する基準
B-5.化学物質に関する基準
B-6.グリーン購入に関する基準

出典：エコマーク事務局ホームページ、認定申請について | エコマークホテル・旅館

表3 エコの評価項目

アンケート調査結果	エコマーク調査結果	エコ評価項目
食品廃棄物が少なそう	B-2.廃棄物削減・リサイクルに関する基準	食品廃棄物削減
リサイクルしてそう	B-2.廃棄物削減・リサイクルに関する基準	リサイクル
オーガニックを大切にそう	A-2.利用者との環境コミュニケーションに関する基準	有機食材
地産地消に努力してそう	A-2.利用者との環境コミュニケーションに関する基準	地産地消
体に優しい食材を使ってそう	A-2.利用者との環境コミュニケーションに関する基準	有機食材
省エネしてそう	B-3.省エネルギーに関する基準	省エネ

出典：花房輝, 金子孝一, 若者のエコ意識にみるレストラン事業のエコブランディングの可能性

表4 調査企業8社の取り組み状況

項目	食品廃棄物削減	リサイクル	有機食材	地産地消	省エネ
内容	年間食品廃棄物量	再生利用等実施率	有機野菜・特裁比率	年間輸送由来CO2発生量	年間エネルギー由来CO2発生量
単位	kg/売上百万円	%	%	t/売上百万円	t/売上百万円
ワタミ	129.83	60.0	45.1	0.199	1.78
アレフ	47.11	80.5	-	0.099	0.84
デニーズ	-	45.4	-	0.028	1.10
吉野家	43.46	60.3	-	-	0.41
KFC	-	73.0	-	-	1.19
モスフード	68.54	49.8	-	-	1.01
マクドナルド	105.31	50.1	-	-	1.11
リンガーハット	53.34	65.5	-	0.112	1.49
平均値	74.60	60.6	45.1	0.11	1.12

出典：各社CSRレポートより筆者整理

制定している。その認定基準と3.3節のエコ意識調査結果より、エコの評価項目を選定する。

5.2 エコの評価基準の策定

前節5.1の評価項目に対し、官公庁による社会的規制やフードサービスチェーンでの取り組み状況からエコの評価基準を策定する。

5.3 エコのポジショニングチャート化

前節5.2の評価基準に対し、ポジショニングチャート化し、各企業が同業他社と比較評価できるツールを提案する。

5.4 企業の取り組みの可視化

フードサービスチェーンの中で店舗数上位10社、環境ブランド調査に掲載されている会社、エコプロダクツ展に出展した会社を調査し、その取り組みを可視化する。

6. 研究結果

6.1 エコの評価項目の選定

財団法人日本環境協会エコマーク事務局のホテル・旅館に対する認定基準は、表2のとおりである。現在の対象はホテル・旅館であるが、今後フードサービスチェーンのさまざまな業態にも認定基準が制定される可能性がある。その認定基準と3.3

節のエコ意識調査結果を比較すると表3のとおりとなり、「食品廃棄物削減」、「リサイクル」、「有機食材」、「地産地消」、「省エネ」の5つのエコ評価項目となる。

なお、「オーガニックを大切にしよう」と「体に優しい食材を使ってよう」は、同意義語ととらえ、「有機食材」にまとめた。

6.2 エコの評価基準の策定

前節6.1の評価項目に対し、官公庁による社会的規制やフードサービスチェーンでの取り組み状況からエコの評価基準を策定した。フードサービスチェーンでの取り組み状況については、外食産業資料集2013年版大手外食チェーンの店舗数上位10社、「環境ブランド調査2010」の飲食・宿泊業に掲載されているフードサービスチェーン、エコプロダクツ展2015に出展したフードサービスチェーンの中から、フード比率の低いカフェを除いた計13社を調査した結果、CSRレポートの中でエコ評価項目5項目の内2項目以上の数値を発表している企業8社(以降調査企業とする)を対象とした。(表4)。

6.2.1 食品廃棄物削減

所轄官公庁の政策・制度として、食品リサイクル法による発生抑制の目標値設定が2012年4月1

表5 発生抑制の目標値

業種	業種区分	発生原単位の分母の名称	目標値
外食産業	食堂・レストラン(麺類を中心とするものを除く。)、居酒屋等	売上高	152 kg/百万円
	食堂・レストラン(麺類を中心とするものに限る。)	売上高	175 kg/百万円
	喫茶店、ファーストフード店、その他の飲食店	売上高	108 kg/百万円
	持ち帰り・配達飲食サービス業(給食事業を除く。)	売上高	184 kg/百万円
	結婚式場業	客数	0.826 kg/人
	旅館業	客数	0.777 kg/人

出典：農林水産省ホームページ、食品廃棄物等の発生抑制の取組

日から食品製造業・食品卸売業・食品小売業に実施された。さらに、2014年4月1日からは、外食産業にも目標値(表5)設定が実施された。この所轄官公庁の目標値を評価基準とする。

6.2.2 リサイクル

所轄官公庁の政策・制度として、2007年11月に公表された基本方針において、食品廃棄物再生利用等実施率の目標設定が実施され、外食産業は2012年度までに40%を達成するよう求められた。その後、2015年7月に公表された基本方針では、2019年度までに外食産業は50%を達成するよう目標が設定された。再生利用等実施率とは、その年度の(発生抑制量+再生利用量+熱回収量×0.95+減少量)÷その年度の(発生抑制量+発生量)であり、所轄官公庁の目標値である再生利用等実施率50%を評価基準とする。

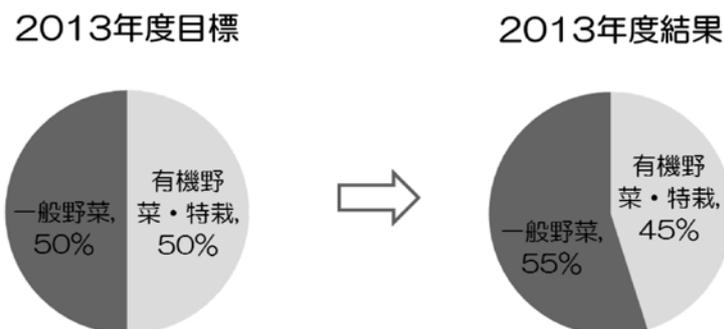
6.2.3 有機食材

2006年12月に成立した有機農業推進法において、有機農業の推進に関する基本方針が策定されたが、フードサービスチェーンに対する目標値等の設定はされていない。外食チェーンでは、居酒屋チェーン店ワタミ1社のみが、有機野菜・特裁比率としてCSR指標(図12)を掲げている。所轄官公庁や外食チェーン他社に目標値がないため、居酒屋チェーン店ワタミで実際に採用しているCSR指標である有機野菜・特裁比率50%を評価基準とする。

6.2.4 地産地消

2011年3月14日に、地域の農林水産物の利用の促進に関する基本方針が公表されたが、フードサービスに対する目標値等の設定はされていない。学校給食において、地場産物の使用割合(食

図12 有機野菜・特裁比率としてのCSR指標



出典：ワタミ、ふれあい報告書2014

材ベース)を、平成27年度までに30%以上とすると設定されている。エコマークの基準では地産地消を輸送時の環境負荷に配慮した食材と定義しているため、地産地消をフードマイレージと捉え、CSR報告書に記載のある売上百万円あたりの年間輸送由来CO₂発生量を評価基準とする。なお、前述表4の通り、調査企業8社の平均値が売上百万円あたり0.11tであるため、これを評価基準とする。

6.2.5 省エネ

所轄官公庁の政策・制度として、省エネ法の改正により、「エネルギー管理の工場単位から事業者単位への変更」が2010年4月1日に施行された。これにより、一定の要件を満たすフランチャイズチェーンについても、チェーン全体を一事業者として捉えられ、事業者単位の規制と同様の規制が導入されることとなった。エコマークの基準は、建物の延べ床面積あたりの年間エネルギー消費量で規定されているが、店舗ごとの延べ床面積や年間エネルギー消費量は公開されていないことが多い。一方、各企業のCSR報告書に記載のある内容は売上百万円あたりの年間エネルギー由来CO₂発生量であるため、これを評価基準とする。なお、前述表4の通り、調査企業8社の平均値が売上百万円あたり1.12tであるため、これを評価基準とする。

6.3 エコのポジショニングチャート化

前節6.2で策定した「食品廃棄物削減」「リサイクル」「有機食材」「地産地消」「省エネ」ごとの評価基準に対し、達成度を図13のように多角的に評価できるレーダーチャートを用いてポジショニングチャート化し、同業他社と比較するツールとする。なお、評価項目順は、価格が高くても入店したいと答えた人のエコイメージの優先順位順に設定した(前述図11)。

図13の評価基準は、食品廃棄物削減については前述表5の目標値、リサイクルについては再生利用等実施率50%、有機食材については有機野菜・特裁比率50%、地産地消については、年間輸送由来CO₂発生量0.11t/売上百万円、省エネについては年間エネルギー由来CO₂発生量1.12t/売上百万円とした。また、図13の各評価基準に対する企業の達成度をエコ度数と定義する。

なお、エコ度数についてであるが、食品廃棄物削減、地産地消、省エネの評価項目については、数値が小さいほど評価が高いため、評価基準を各企業の数値で割った値とし、リサイクル、有機食材については、数値が大きいほど評価が高いため、各企業の数値を評価基準で割った値とした。また、CSR報告書やホームページに公表されていない評価項目については、エコ度を0とした。

図13 ポジショニングチャート

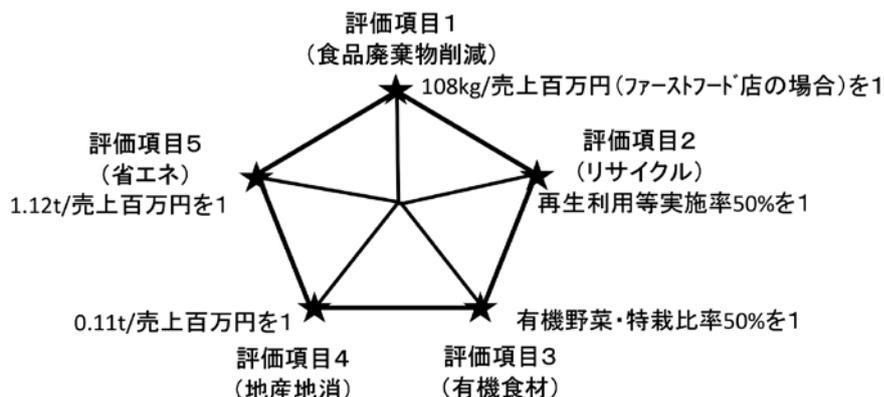


表6 調査企業8社のエコ度数

項目	食品廃棄物削減	リサイクル	有機食材	地産地消	省エネ
内容	年間食品廃棄物量	再生利用等実施率	有機野菜・特裁比率	年間輸送由来CO2発生量	年間エネルギー由来CO2発生量
単位	kg/売上百万円	%	%	t/売上百万円	t/売上百万円
基準	レストラン(種類除)・居酒屋等152 レストラン(種類中心)175 ファーストフード等108	外食産業50	先進的企業の目標値50	平均値0.11	平均値1.12
ワタミ	129.83	60.0	45.1	0.199	1.78
(エコ度数)	1.17	1.20	0.90	0.55	0.63
アレフ	47.11	80.5	-	0.099	0.84
(エコ度数)	3.23	1.61	0.00	1.11	1.33
デニーズ	-	45.4	-	0.028	1.10
(エコ度数)	0.00	0.91	0.00	3.88	1.02
吉野家	43.46	60.3	-	-	0.41
(エコ度数)	2.48	1.21	0.00	0.00	2.70
KFC	-	73.0	-	-	1.19
(エコ度数)	0.00	1.46	0.00	0.00	0.94
モスフード	68.54	49.8	-	-	1.01
(エコ度数)	1.58	1.00	0.00	0.00	1.10
マクドナルド	105.31	50.1	-	-	1.11
(エコ度数)	1.03	1.00	0.00	0.00	1.01
リンガーハット	53.34	65.5	-	0.112	1.49
(エコ度数)	3.28	1.31	0.00	0.99	0.75

出典：各社CSRレポートより筆者整理

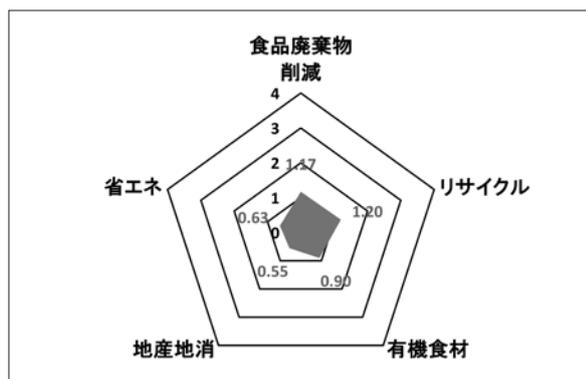
6.4 企業の取り組みの可視化

フードサービスチェーンの調査企業8社の取り組みを本論文執筆時のCSR報告書やホームページからエコ度数としてまとめたものが表6である。表6から調査企業の取り組みを可視化した。

居酒屋チェーン店ワタミでは、農畜水産物等の利用までを含めた計画的な食品循環資源の再生

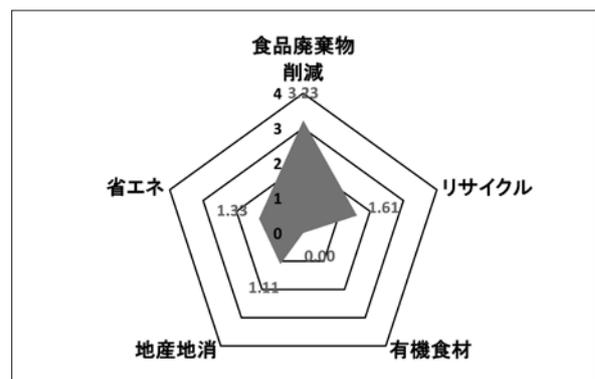
利用により食品リサイクル・ループ³⁾を構築し、2010年5月に環境省、農林水産省から食品リサイクル・ループの認証を取得しており、食品廃棄物削減とリサイクルの2項目でエコ度数が1を超えている。図14がこのチェーン店のポジショニングチャートである。このチェーン店では、他のチェーン店が目標としていない有機食材に目標値

図14 ワタミ



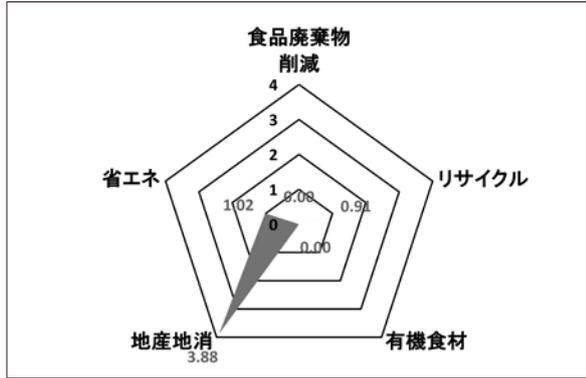
出典：ワタミ、ふれあい報告書2014より筆者作成

図15 アレフ



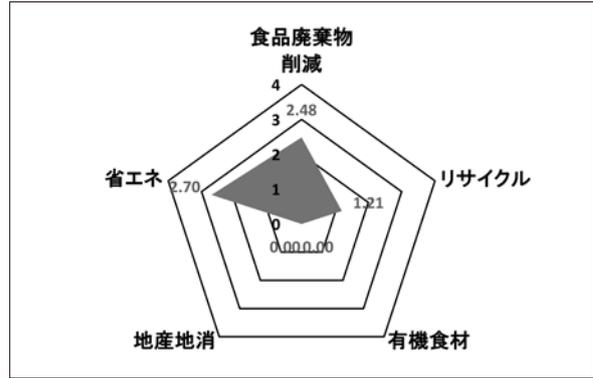
出典：アレフ、2013年度環境報告書より筆者作成

図16 デニーズ



出典：セブン&アイ HLDGS、CSR Report 2015より筆者作成

図17 吉野家



出典：吉野家ホールディングス、コーポレートレポート2014より筆者作成

を定めてデータを公開しており、ポジショニングチャートに表示されている。

ファミリーレストランチェーン店アレフでは、1996年に生ごみリサイクルの研究・実験を開始し、1997年には生ごみ粉碎乾燥処理機の店舗導入を開始している。このように食品廃棄物の発生抑制につとめ、2013年度にはリサイクル率80.5%を実現している。図15がこのチェーン店のポジショニングチャートであり、食品廃棄物削減・リサイクルに力を入れていることがよくわかる。

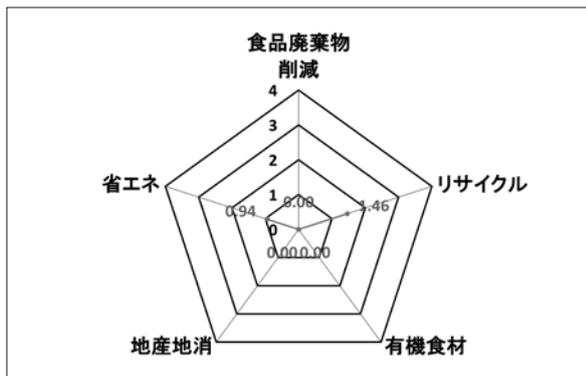
ファミリーレストランチェーン店デニーズでは、首都圏の物流拠点を統合することにより移動距離を削減している。また、現在、ハイブリッド車両の導入を進めている。図16がこのチェーン店のポジショニングチャートであり、このチェーン店では、年間輸送由来CO₂発生量が他のチェーン店と比較して少なく、地産地消の項目が突出し

ている。

牛丼チェーン店吉野家では、店舗の改装時に省エネ照明器具や省エネ空調機器を導入したり、店舗のエアコンに省エネ機能を搭載しお客様の少ない時間帯には省エネ運転機能を設定し通常時間帯の70-75%の電力で運転したりすることにより電力使用量を削減している。また、店舗で給湯設定温度を41℃から38℃に下げることにより、ガスエネルギー使用量を削減し省エネを実現している。図17がこのチェーン店のポジショニングチャートであり、省エネで他のチェーン店に比べエコ度が特に高い。

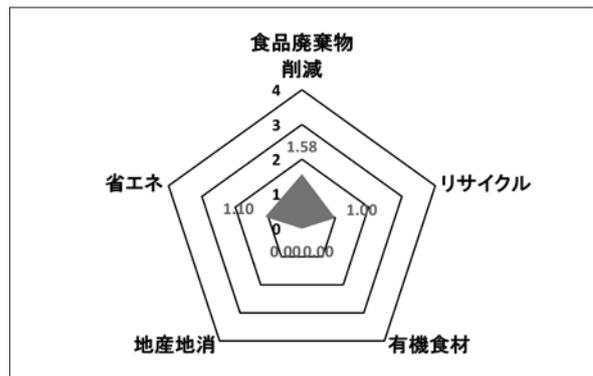
ハンバーガーチェーン店KFCでは、食品リサイクル法に基づいて食品リサイクル率の向上に努め、全店舗で廃油を100%回収し、専門工場で精製し油脂および油脂製品としてリサイクルしている。また、店舗から出た生ごみを堆肥化して農場

図18 KFC



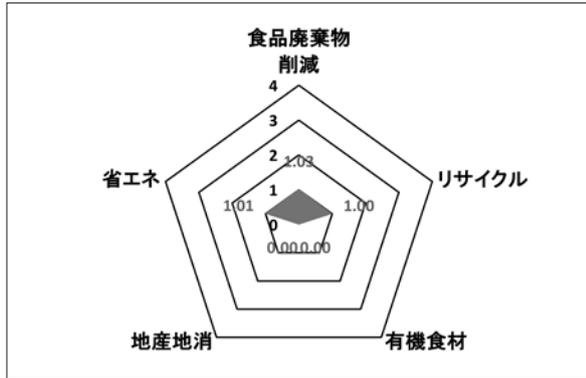
出典：KFCH Communication News 2014→2015より筆者作成

図19 モス



出典：モス、コミュニケーションレポート2014より筆者作成

図20 日本マクドナルド



出典：日本マクドナルド、CSR Report 2014より筆者作成

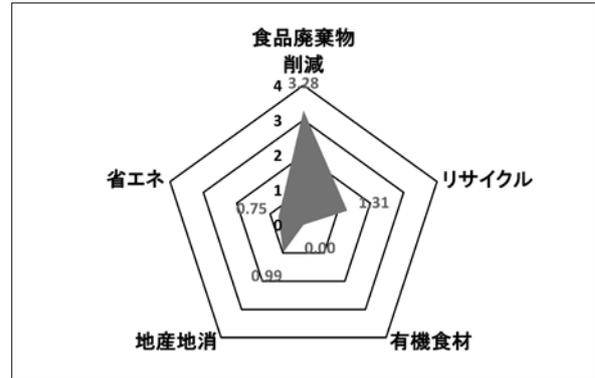
で再生利用するリサイクル・ループに継続的に参加している。図18がこのチェーン店のポジショニングチャートである。このチェーン店では、リサイクルのエコ度数が1.46であり、アレフについて多い。

ハンバーガーチェーン店モスフードでは、1997年より他社に先駆けて、冷凍・冷蔵・常温の三温度帯を一台で配送できるトラックを導入したり、環境配慮型車両を積極的に導入したりするなど配送時のCO₂削減対策を実施している。図19がこのチェーン店のポジショニングチャートである。なお、このチェーン店では、CSR報告書に年間輸送由来CO₂発生量として報告していないため、ポジショニングチャートでは、地産地消の項目が0であるが、CSR報告書に年間輸送由来CO₂発生量を公表することをお勧めしたい。

ハンバーガーチェーン店日本マクドナルドでは、食廃油のリサイクルを100%実施し、その他に一部地域で肥料化、飼料化、バイオマス化によるリサイクルを実施している。また、設備的にはLED照明、インバータ機器、空調集中監視装置などの導入により省エネを実現している。図20がこのチェーン店のポジショニングチャートであり、3項目でエコ度数が1以上である。

中華レストランチェーン店リンガーハットでは、顧客の食べ残しを減らす取り組みとして、自分にあった量を選べる少量メニューを提供している。また、食品リサイクルについては、ごみ回収

図21 リンガーハット



出典：リンガーハットグループ、社会・環境報告書2014より筆者作成

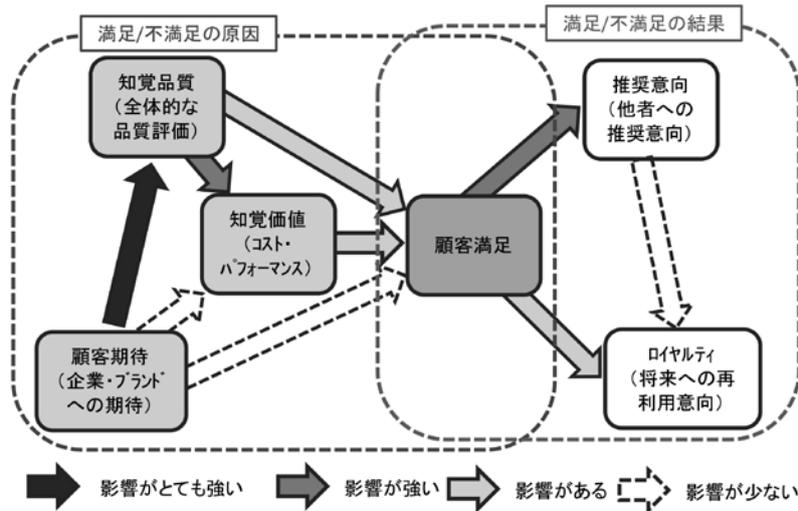
会社と協力のうえ、全社的に食品リサイクル率の向上を掲げて取り組みを実施している。図21がこのチェーン店のポジショニングチャートであり、食品廃棄物削減ついでリサイクルに力を入れていることがわかる。

7. 研究の限界・課題

本研究で提案するツールは、各企業のエコに対する取り組みを可視化しエコを訴求するうえで有効なツールである。しかし、以下のような課題がある。まず第一に、フードサービスチェーンは環境に関する情報を公表する内容や手法がわからず、CSR報告書やホームページに環境面の取り組みや各種データを公表していない企業が多い。このため、ポジショニングチャートが歯抜けとなり、十分に比較評価ができない現状にある。第二に、フードサービスチェーンは環境面の取り組みをCSR側面でしかとらえておらず、CSV(経済的価値と社会的価値の両立)には至っていない⁴⁾。第三に、エコの概念は時代とともに変化していくため、エコの評価基準や評価項目は変化していくと考えられる。

第一の課題については、今後、各企業はCSR報告書やホームページに環境面の取り組みやデータを公表すると考えられる。なぜなら、東京証券取引所は有価証券上場規定の一部改正を2015年6月1日に実施し、その中で「上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡

図22 日本版顧客満足度因果モデル



出典：サービス産業生産性協議会、日本版顧客満足度指数 (JCSI)

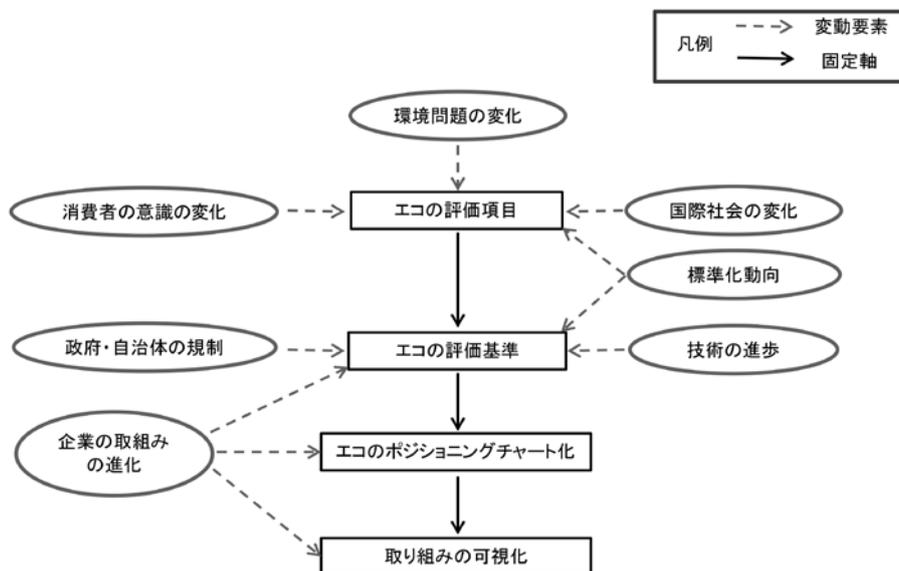
る課題は重要なリスク管理の一部であると認識し、適切に対処するとともに、近時、こうした課題に積極的・能動的に取り組むように検討すべきである。」と掲載し、社会・環境問題をコーポレートガバナンス報告書に記載しなければ上場できないことになったからである。

第二の課題については、フードサービスチェーンでも、顧客にエコというブランドの印象や期待を与え、実際にサービスを利用した際に品質への評価を得られれば、顧客満足度が上がり、推

奨意向やロイヤリティに結びつく可能性がある（図22）。そのためには、本ツールにCSVの視点に立った実践的な戦略オプションを付け加えていく必要がある。

第三の課題については、環境問題の変化により、消費者（対象顧客・意識）、政府・自治体の規制、企業の取り組み等が変化していくことにより、エコの概念は常に変化していく。それらの変化は、図23の点線矢印に該当する変動要素であり、本論文は、図23の実線矢印に該当する固定軸を提

図23 エコの概念の変化に対する本ツールの変動要素と固定軸



供するものである。従って、フードサービスチェーンにおいてエコの概念が変化したとしても、それらの変化に対し、エコの評価項目、エコの評価基準を決め、ポジショニングチャート化、可視化することにより、エコを基軸としたアプローチ法の提案につなげていけるものである。

8. まとめ

本論文では、前述の通り4つのステップを実施し、エコへの対応に立ち遅れているフードサービスチェーンに対し、エコの訴求を容易にするためのツールを提案することでエコを基軸とした新しいアプローチ法の提案を行った。

まず第一に、若者のエコに対する意識調査結果とエコマークの評価項目とを比較することによりエコの評価項目を選定した。エコの評価項目は、「食品廃棄物削減」、「リサイクル」、「有機食材」、「地産地消」、「省エネ」の5項目となった。第二に、官公庁による社会的規制調査やフードサービスチェーンにおける調査企業のCSR、ホームページ調査によりエコの評価基準を策定した。エコの評価基準は、食品廃棄物削減については前述表5の目標値、リサイクルについては再生利用等実施率50%、有機食材については有機野菜・特裁比率50%、地産地消については、年間輸送由来CO₂発生量0.11t/売上百万円、省エネについては年間エネルギー由来CO₂発生量1.12t/売上百万円とした。第三に、この評価基準に対しポジショニングチャート化を行い、各企業が同業他社と比較評価できるツールを提案した。第四に、フードサービスチェーンの調査企業の取り組みを可視化した。

今回提案したエコの訴求を容易にするためのツールは、CSR報告書やホームページに環境面の取り組みや各種データを公表していない企業が多いため十分に比較評価ができない現状にあるが、今後コーポレートガバナンスにより改善されると考えられる。ただ、フードサービスチェーンは現状では環境面の取り組みをCSR側面でしかとらえておらずCSVには至っていないため、本ツールにCSVの視点に立った実践的な戦略オペ

ションを付け加えていく必要がある。

また、今回はフードサービスチェーンに着目したが、フードサービス業界は裾野が広いと、一般飲食業が参照可能な基準とする際には、業界全体の取り組み状況の把握が必要である。さらに、環境問題の変化により、対象顧客・意識の変化、政府・自治体の規制、企業の取り組み等が変化していくため、本ツールの固定軸に沿ってアプローチ法の提案を変化させていく必要がある。

注

¹⁾ 5段階尺度は、「かなりそう思う」：5、「ややそう思う」：4、「どちらともいえない」：3、「あまりそう思わない」：2、「そう思わない」：1の5段階とした。

²⁾ CSポートフォリオのCSとは、Customer Satisfaction (顧客満足)の略で、CSポートフォリオとは、マーケティングリサーチ分野において改善方向発見の手法として満足度データの分析によく使われる統計手法であり、評価項目ごとのレベル(評価平均値)と重要度(総合評価への影響度)を計算し、2次元の図に表現したものである。横軸の影響度は、評価項目ごとに総合評価との相関係数を求めたもので、1に近いほど総合評価と強い関連性がある。

³⁾ 食品リサイクル・ループとは、食品事業者から排出される食品廃棄物から作る肥飼料等で生産された農畜水産物等を、その事業者等が販売する仕組みを言う。

⁴⁾ 2006年にビジネス戦略論の大家マイケル・ポーターとマーク・クラマーの共著となる「競争優位のCSR戦略」が発表され、ビジネス戦略の本流にCSRが位置付けられる大きなマイルストーンとなった。この論文の中で「戦略的CSR」の一環として触れられていたCSVがCSRに代わる新しいコンセプトとして位置付けられ、2011年に発表された「CSV：経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」において、今後は利益の最大化に不可欠な要素となり経済的便益と社会的便益の両面に価値を置くものとしてCSVを提

唱している。

参考文献

- [1] 農林水産省, 食品廃棄物等の発生量及び再生利用等の内訳 (平成23年度)
- [2] 環境省, 民生 (業務) 分野における温暖化対策技術導入マニュアル
- [3] 日経BP環境経営フォーラム, 環境ブランド調査2010
- [4] 環境省, 環境にやさしい企業行動調査結果 (平成23年度における取組に関する調査結果)【詳細版】, <http://www.env.go.jp/policy/j-hiroba/kigyoh23/full.pdf>, (参照2013-6-30)
- [5] 大橋正彦, 新しい小売ミックス診断-エコマーケティング・パラダイムの導入-, 日本経営診断学会論集, 2003, p101-116
- [6] 岸川善光, エコビジネス特論, 2010
- [7] 花田眞理子, 企業の環境コミュニケーションに関する考察-業種別にみた環境報告書の発行動向より-, <http://repo.lib.ryukoku.ac.jp/jspui/bitstream/10519/3853/1/KJ00004465943.pdf>, (参照2013-6-30)
- [8] 花房輝, 金子孝一, 若者のエコ意識にみるレストラン事業のエコブランディングの可能性-フードサービス業界の取り組み事例と学生のエコ意識調査結果より-, 日本感性工学会論文誌 Vol. 14 (2015) No. 1, 特集「第16回大会」p79-86
- [9] 財団法人外食産業総合調査研究センター, 季刊 外食産業研究第82号
- [10] エコマーク事務局ホームページ, 認定申請について | エコマークホテル・旅館, <http://www.ecomark.jp/hotel/nintei/>, (参照2014-5-3)
- [11] ワタミ, ふれあい報告書2014, p45,47,60-61
- [12] アレフ, 2013年度環境報告書, p5,6
- [13] セブン&アイHLDGS, CSR Report 2015, p82
- [14] 吉野家ホールディングス, コーポレートレポート2014, p5,30,33-34
- [15] KFCH Communication News 2014→2015, p3,18
- [16] モス, コミュニケーションレポート2014, p4,32
- [17] 日本マクドナルド, CSR Report 2014, p1,23
- [18] リンガーハットグループ, 社会・環境報告書2014, p6,32-34
- [19] 農林水産省ホームページ, 食品廃棄物等の発生抑制の取組, http://www.maff.go.jp/j/shokusan/recycle/syokuhin/hassei_yokusei.html, (参照2016-3-18)
- [20] 農林水産省ホームページ, 学校給食への地場農産物の利用拡大に向けて, http://www.maff.go.jp/j/shokusan/gizyutu/tisan_tisyo/panfu.html, (参照2016-3-18)
- [21] 資源エネルギー庁, 省エネルギー法の概要, p4
- [22] サービス産業生産性協議会, 2015年度JCSI (日本版顧客満足度指数) 第1回調査結果
- [23] 環境経営学会, 2015年度秋季研究報告大会報告論文 (要旨) 集, p80-81
- [24] ESGコミュニケーション・フォーラム, 戦略的CSRとCSV (共通価値創造)

【 研究論文 】

フードサービス産業における物語広告がブランド価値に及ぼす影響

学習院大学経済経営研究所 客員所員 福田 怜生

学習院大学経済経営研究所 客員所員 深海 牧子

1. 目的

フードサービス産業は、従来競合しなかったスーパーマーケットや百貨店など他の産業とも競争する状況に追い込まれている。また、個々の企業は、市場成熟化や商品やサービスの同質化への対応を迫られ、競争環境を勝ち抜くための一つの方略としてブランド価値を向上させるという課題に取り組んでいる。こうしたことから、これまでフードサービス産業では、ブランド価値を向上させるためにQSCA (Quality, Service, Cleanliness, Atmosphere) に関わる施策が講じられてきた。この施策として、商品の品質だけでなく店舗デザインを工夫したり¹、低価格志向から脱却し料理やサービスの品質を向上させる等が行われてきた²。

一方、ブランド価値を向上させる施策はQSCAに関わるものに限られず、広告やプロモーションなどマーケティングコミュニケーションに関わるものも含まれるが(広瀬 2000)、その有効性は定量的に示されてこなかった。そこで、本研究はブランド価値を向上させるマーケティングコミュニケーション戦略として物語広告に着目し、物語広告がブランド価値を向上させる条件とブランド価値に影響する過程を定量的に明らかにすることを目的とする。

2. 先行研究

2.1 フードサービス産業とブランド価値との関係

ブランド価値を向上させるためには、その構造を解明しなければならない。そのアプローチの一つとして、ブランドに対する消費者の認識から検討するアプローチがある。このアプローチによると、ブランド価値は当該ブランドに対する消費者の「ブランド認知」と「ブランドイメージ」の二つから構成される(広瀬 2000)。さらにブランド認知は、当該ブランドに対する「想起」と「再認」から構成され、ブランドイメージは、特定のサービスに対して消費者が連想する「象徴的価値」と「機能的・属性的価値」から構成される(Padgett & Allen, 1998, p.50)。ここでいう象徴的価値とは、サービスを消費する際のストーリーや背後にある文脈やサービスのコンセプトに基づく価値のことであり、機能的・属性的価値とは、サービスの基本的な品質や機能に基づく価値のことである。

ブランド価値を向上させるためにはブランド認知を向上させるだけでなく、明確かつポジティブなブランドイメージを消費者に構築する必要がある。そのための施策には、料理やサービスの品質、店舗内の雰囲気に対する消費者の知覚を高める(上田・太宰・于 2006)といったQSCAに関わる施策だけでなく、消費者に経験価値を伝

福田氏の横顔

白鷗大学経営学部経営学科卒業。学習院大学大学院経営学研究科経営専攻博士前期課程修了。同大学院経営専攻博士後期課程単位取得退学。2016年より現職。また学習院大学経済学部および明治学院大学経済学部非常勤講師。専門は、消費者行動論、マーケティング論、広告論。

達したり (太宰 2008)、広告態度を向上させたり (Mackenzie, Lutz, & Belch, 1986)、共感を向上させたり (Deighton, Romer, & McQueen, 1989; Escalas & Stern, 2003)、ポジティブ感情を生起させる (Edell & Burke, 1987) などのマーケティングコミュニケーションに関わる施策もある。

近年のフードサービス産業の多くの企業にとって、他業態との競争や市場成熟化により、料理や、サービス、店舗雰囲気などの機能的・属性的価値を向上させることは容易ではなくなっている。このような背景の中、当該サービスを消費する文脈やストーリーといった象徴的価値を向上させる施策の重要性が増している。また、この象徴的価値は、メニューのおいしさといった機能的・属性的価値に影響することが明らかにされており、そのような点からも象徴的価値の重要性が指摘されるようになってきている (広瀬 2000)。

この象徴的価値を向上させるマーケティングコミュニケーションの一つに物語広告の活用がある (Padgett & Allen, 1997)。これまでの研究から、物語広告はそのサービスによって得られる経験価値を間接的に伝達したり、消費者の共感反応を促すことで、そのブランドの象徴的価値を伝達できる (Aaker & Aaker, 2016; Escalas, 2004b) ことが示されている。そうした物語を消費者に伝えるためには、比較的長時間の広告が必要とされるが、近年では、SNSや動画配信サイトが普及し、このような広告を安価に露出可能な環境が整ってきている。このようなことから、物語広告は、ブランド価値を向上させる手段として近年のマーケティング研究において、より注目を集めており、フードサービス産業においてもその活用が期待される。そこで、次では物語広告の効果について、対比される形式である情報広告と比較検討する。

2.2 物語広告の効果

物語広告とは、「問題解決に従事する登場人物が存在し、一連の出来事や行動の結果が描かれている形式の広告」(Escalas, 1998, p.273) と定義される。物語広告の特徴には、(1)時間軸が存在すること、(2)登場人物の目標が設定されていること、(3)登場人物の進展過程が描かれていること、(4)プロットが存在すること、(5)因果関係が存在することなどが挙げられている (Aaker & Aaker, 2016; Deighton, et al., 1989; Escalas, 2004b; Stern, 1994)。例えば登場人物がレストランで家族と過ごす様子を時間軸に沿って描いた広告が、物語広告に該当する。

物語広告と対比される広告形式として、情報広告がある。情報広告とは、商品・サービスについて客観的な情報を伝達する形式の広告である (e.g. Puto & Wells, 1984)。例えば、当該ブランドが提供する料理・サービスの品質や価格が示された広告が、この情報広告に該当する。物語広告と情報広告は描かれる内容が異なることから、両者の広告がブランドイメージに及ぼす影響やその影響過程は異なることが知られている (Escalas, 2004a)。

物語広告は、ブランドイメージの中でも、象徴的価値に影響しやすく、情報広告は、具体的、属性的価値に影響しやすいとされている (Padgett & Allen, 1997)。例えば、レストラン内で登場人物が家族と過ごす様子を描いた物語広告を視聴することで、消費者は登場人物が当該レストランで家族と過ごす経験を疑似的に体験する。また、登場人物が当該レストランに対して抱く気持ちに共感したりする。そのため、物語広告は消費者に間接的に経験価値を伝達できることになる (Deighton, et al., 1989)。共感を向上させたり経験価値を伝達することは、消費者に当該ブランドを身近に感じさせたり (Escalas & Stern,

深海氏の横顔

京都大学理学部卒業。同志社大学大学院ビジネス研究科修了。学習院大学大学院経営学研究科経営専攻博士後期課程単位取得退学。専門は、消費者行動論、マーケティング論。

2003)、温かな気持ちを抱かせることから (Escalas, Moore, & Britton, 2004)、物語広告はブランドイメージの象徴的価値を向上させるとされている。

一方、例えば、国産牛やオーガニックの野菜を使用していることや、店内が広く個室があることなど、料理やサービスの特性を中心に描いた情報広告を視聴することで、消費者は当該レストランが提供する料理やサービスの品質について確信を持つことが出来る。そのため、情報広告は、当該ブランドに対する知覚リスクを低減させたり、知覚品質を高く見積もらせることができる (e.g. Aaker & Norris, 1982; Puto & Wells, 1984)。このようなことから、情報広告はブランドイメージの機能的価値や属性的価値を向上させるとされている。

これまでのフードサービス産業では、物語広告の活用は、情報広告の活用比べて少なかったように思われる。一方、サービスコンセプトの価値や、サービス消費に伴うストーリーに関する価値を伝達すること、すなわち、ブランドの象徴的価値を伝達するためには、情報広告のみでは不十分であり、物語広告の活用が必要と思われる。

それでは、このようなブランド価値の向上に向けて、物語広告が有効となるのはどのような条件であろうか。これまでの広告研究では、広告効果は、広告要因と消費者要因との相互作用によって変化することが示されていることから、本研究では、物語広告と消費者要因である消費者セグメントとの関係に着目し、物語広告が有効となる条件を検討する。

消費者をセグメントする要因として、まず最初に挙げられるのが、当該フードサービスカテゴリの使用経験や使用頻度である。これらは、当該フードサービスカテゴリの「知識」として捉えられる。当該フードサービスカテゴリを使用した程度や、情報探索をした程度が多ければ多いほど、知識量は増加する (Bettman & Park, 1980)。また知識量は、広告処理過程に影響し広告効果を調整することが知られている (e.g. Chaiken, 1980; Petty, Cacioppo, & Schumann, 1983)。したがって、知

識量はセグメントするための重要な要因である。

このように、物語広告がブランド価値に及ぼす影響が知識量によってどのように調整されるのかを検討することはきわめて重要な問題であるにもかかわらず、これまでほとんど研究されてこなかった。そこで本研究では、物語広告が有効となる条件として、当該フードサービスカテゴリに対する消費者の知識量に着目し、知識量が物語広告のブランド価値にどのような影響を及ぼすかについて仮説を構築し検証する。またブランド価値の測定には、ブランド態度を用いる。ブランド価値の測定は、財務的、会計といった企業視点の測定アプローチ、ブランド態度や購買行動といった消費者視点の測定アプローチがある (青木 1995)。消費者視点において、購買行動はスキャンパネルデータを用いて測定され、態度はアンケートデータを用いて測定される。本研究では、消費者視点からのアプローチであること、またアンケートデータを用いることからブランド態度を用いてブランド価値を測定した。

2.3 仮説構築

知識量がブランド価値に及ぼす影響を捉えるために、ここでは広告における消費者の態度形成過程を扱った二重過程モデルを考察する。二重過程モデル (e.g. 精緻化見込みモデル、ヒューリスティック-システムティックモデル) とは、知識や関与といった消費者の能力や動機づけの程度によって、態度形成過程が異なるとしたモデルであり (e.g. Chaiken, 1980; Petty, et al., 1983)、消費者行動研究と広告研究において最も用いられているモデルである³ (Kim, Hayes, Avant, & Reid, 2014; Wang, Bendle, Mai, & Cotte, 2015)。

二重過程モデルによると、能力および動機づけが十分にある場合には、分析的な処理が行われ、商品の品質や広告の説得力といった広告の中心的情報をもとに態度が形成される。一方、能力や動機づけのどちらか一方でも欠けた場合には、直感的な処理が行われ、処理に用いられる情報は、広告に登場する人物が著名であるか否かなどの周辺

的情報となる。また二重過程モデルでは、消費者が目標達成のための情報取得手段として広告を位置付けていることが仮定されている。情報広告は、商品やサービスの情報を中心に描く広告であるため二重過程モデルの仮定に合致している (e.g. 岸 1993)。知識量の多い消費者は、情報広告を分析的に処理することで、当該ブランドの料理やサービスについて、品質が優れたものについては、直感的な処理を行う知識量の低い消費者よりも高い評価となり、優れていない場合には、知識量の低い消費者よりも低い評価となる (e.g. Petty, et al., 1983)。これらの知見を考慮すると、情報広告における態度は、消費者の知識量に影響を受けやすいと思われる。

一方、物語広告の態度形成過程は、二重過程モデルでは説明できないとされている (Escalas, 2004a; Green & Brock, 2000)。物語広告は登場人物を中心とした広告形式であり、物語広告を処理する消費者は登場人物の思考や感情を理解し、登場人物の経験を疑似体験することで、広告を楽しむこともある。このような処理は、分析的な処理とも直感的な処理ともいえない。また、物語広告は、サービスや商品の品質について詳しく記述されていない場合もあり (e.g. Puto & Wells, 1984; 岸 1993)、消費者が広告を情報取得手段として位置づけると仮定した二重仮定モデルが適用できない場合がある。

このようなサービスや商品について詳しく記述されない物語広告については、消費者は当該フードサービスカテゴリの知識を活用して態度を形成することが難しいはずである。したがって、物語広告におけるブランド態度は、知識量によって差異がみられないと考えられる。これらのことから仮説 1 を設定し、この仮説を検証するための研究 1 を行う。

仮説 1 物語広告に対するブランド態度は当該カテゴリの知識によって影響を受けないが、情報広告に対するブランド態度は当該カテゴリの知識に影響を受ける。

仮説 1 は、ブランド態度を従属変数とした仮説

である。ブランド態度は、ブランド価値向上に向けた長期的なマーケティングコミュニケーション戦略の視点から求められる指標であるため、研究 1 では短期的な指標としての来店意図についても測定し、広告形式および当該フードサービスカテゴリに関する知識量が来店意図に及ぼす影響について探索的な検討も行う。

3. 研究 1

仮説 1 の検証に際し、広告の題材はファミリーレストランとした。この理由として、フードサービス産業の中でも、ファミリーレストランは、特に少子化や同質化、市場の成熟化に伴い、競争環境が激化しており、ブランド価値構築が喫緊の課題となっていること (山地・吉田 2014) や、利用離れの要因を探った研究においてマーケティングコミュニケーションの必要性が説かれていること (上田・太宰・星野 2007) が挙げられる。また、実験参加者のデモグラフィック属性は、ファミリーレストランの主たる消費者層の一つである子供を持つ既婚女性とした。

3.1 方法

参加者 調査会社のモニターで、子供を持つ既婚女性 281 名 (年齢 35~45 歳、平均 41 歳) であった。

実験題材 広告は物語広告と情報広告の 2 種であり、媒体は内容を統制するため実験者が作成した印刷広告とし、ブランド名は架空のもの (ファミリーシェフ) を用いた (付録参照)。物語広告の内容は、登場人物を中心に描かれたものであり、料理や店内については訴求されないものであった。一方、情報広告の内容は料理や店内を中心に訴求されたものであり、人物は描かれていないものであった。物語広告のキャッチコピーは「家族との大切な時間」であり、ボディコピーは、母親を主人公として、家族団らんの時間をファミリーレストランで過ごすといったものであった。また広告の画像は父親、母親、子供二人の合計 4 枚から構成されていた。一方、情報広告は、キャッチコピーはなく、ステーキ、サラダ、店内の 3 枚

の画像を中心に構成されていた。情報広告の各画像には、料理や店内の特徴が記載されており、この特徴は通常のファミリーレストランよりも高品質であった(こだわりの国産牛を使った肉汁たっぷりのステーキ、有機野菜のサラダ、等)。

実験計画 広告形式2条件(物語広告、情報広告)、知識2群(高、低)の参加者間計画であった。

手続き 実験は調査会社のウェブ上で実施された。ウェブ上にアクセスした参加者は、広告を見た後、広告に関わる尺度への回答を求められた。尺度は、物語性5項目(Escalas, 2004b)「オープニング、ターニング・ポイント、エンディングがある」「出来事が起こった理由や原因について説明している」「目的を達成しようとしている登場人物が描かれている」「登場人物が考えていることや感じていることを伝えている」「登場人物の生活の変化や進展を伝えている」とブランド態度2項目「良いブランドだった」「魅力的なブランドだった」来店意図2項目「お金があったらファミリーシェフに行きたい」「近くにあったらファミリーシェフに行きたい」であった。参加者は、これら広告に関わる尺度に回答したのち、ファミリーレストランについての知識を尋ねられた。この知識を測定する尺度には、認知的関与尺度(小嶋・杉本・永野 1985)をフードサービス産業に適用できるよう上田ら(2006)が改良したものが用いられた。この尺度は、「ファミリーレストランに対して豊富な知識をもっている」「ファミリーレストランの情報は細かく集める方だ」「ファミリーレストランでの料理やサービスの違いがわかる」「いろいろなファミリーレストランを知っている」の4項目であった。認知的関与尺度は5段階で、その他の項目は7段階尺度で測定された。参加者は、この尺度に回答した後、実験終了が伝えられた。

3.2 結果

分析には、物語性5項目、知識4項目、ブランド態度2項目、来店意図2項目それぞれを平均化した変数が用いられた。その際、各変数の信頼性

を確認するため、Chronbachの α 係数を算出した。一般的に、その値の基準は.70以上とされており(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)、全ての変数において、この基準は満たされていた。

まず各広告形式の操作確認を行うため、物語性($\alpha = .938$)について広告形式条件間で平均値の差の検定を行った。その結果、物語広告は情報広告よりも、物語性の平均値が高かった($t(279) = 8.178, p < .001, d = .973$)。さらに、各広告の物語性について、理論的中央値(4:どちらともいえない)と比較するために1標本検定を行ったところ、物語広告条件は、理論的中央値よりも、有意に高く($t(141) = 2.924, p < .01$)、情報広告条件は有意に低かった($t(138) = -7.798, p < .001$)。これらの結果から広告形式の操作は成功したことが示された。次に知識群を作成するため、知識($\alpha = .907$)を中央値(3.000)をもとに知識高群と知識低群に分けた。なお、知識高群の知識の平均値は3.498であり、知識低群の知識の平均値は1.860であった。

各条件におけるブランド態度と来店意図の平均値を示す(図表1)。まず仮説1を検証するため、ブランド態度($\alpha = .847$)を従属変数として、広告形式要因と知識要因を独立変数とした二要因分散分析を行った(図表2)。その結果、交互作用が認められた($F(1,277) = 7.182, p < .01$, 偏 $\eta^2 = .025$)ため、単純主効果の検定を行ったところ、物語広告条件では知識高群と知識低群の間でブランド態度に差がみられなかった($t < 1, n.s.$)のに対し、情報広告条件では知識高群の方が知識低群よりもブランド態度が高かった($t(277) = 4.528, p < .001, d = .773$)。これらの結果から、仮説1は支持された。さらに、知識低群における広告形式条件間の比較を行ったところ、物語広告条件の方が情報広告条件よりもブランド態度が有意に高かった($t(277) = 2.082, p < .001, d = .499$)。一方、知識高群では、物語広告条件よりも情報広告条件の方がブランド態度が高い傾向がみられたが、統計的有意差は認められなかった($t(277) = -1.692,$

図表 1 研究 1. 各条件におけるブランド態度と来店意図の平均値

	ブランド態度		来店意図	
	物語広告	情報広告	物語広告	情報広告
知識高	4.128 ^a	4.378 ^a	4.372 ^a	4.673 ^a
知識低	4.008 ^a	3.664 ^c	3.961 ^b	4.287 ^b

a,b: $p < .05$, a,c: $p < .01$.

図表 2 研究 1. ブランド態度と来店意図を従属変数とした分散分析の結果

変数名	ブランド態度			F値	偏 η^2	p値
	平方和	自由度	誤差自由度			
広告形式	0.153	1	277	0.179	.001	.672
知識	12.082	1	277	14.186	.049	.000
広告形式×知識	6.117	1	277	7.182	.025	.008

変数名	来店意図			F値	偏 η^2	p値
	平方和	自由度	誤差自由度			
広告形式	6.823	1	277	5.294	.019	.022
知識	11.018	1	277	8.549	.030	.004
広告形式×知識	0.011	1	277	0.008	.000	.928

$p = .092, d = -.270$ 。

次に、来店意図 ($\alpha = .896$) を従属変数として二要因分散分析を行ったところ、交互作用は認められなかった ($F < 1, n.s.$ 、図表 1)。一方、広告形式要因では主効果が認められ、物語広告条件よりも情報広告条件の方が、来店意図が高かった ($F(1,277) = 5.294, p < .05$, 偏 $\eta^2 = .019$)。また知識要因でも主効果が認められ、知識低群よりも知識高群の方が来店意図が高かった ($F(1,277) = 8.549, p < .01$, 偏 $\eta^2 = .030$)。これらの結果から、物語広告よりも情報広告の方が来店意図が高いこと、また広告形式に関わらず知識量が来店意図に影響することが示された。

3.3 考察

研究 1 の結果、ブランド態度を従属変数とした場合、情報広告では知識量が影響するのに対し、物語広告では影響しないことが示された。この結果は、仮説 1 を支持するものである。また、知識低群では、情報広告よりも物語広告の方がブランド態度がポジティブであった。したがって、低知識の消費者セグメントでは、国産牛や有機野菜と

いった機能的価値を重視した情報広告よりも、家族などを題材にした物語広告のほうが効果的であることが示唆された。

この結果に対する代替説明として、情報広告の方が物語広告よりも質が高かったためであるということが挙げられる。しかし知識高群では、物語広告よりも情報広告の方が、ブランド態度がポジティブな傾向が認められた。また、来店意図を従属変数とした場合、物語広告よりも情報広告の方が来店意図が高かった。これは、情報広告に記載されていた国産牛や有機野菜といった特徴が、通常のファミリーレストランよりも高品質なものであったためであると考えられる。その一方で、本研究で題材とした物語広告には、ファミリーレストランのサービスや商品の品質等、QSCAに関する訴求はほとんど行われていない。それにも関わらず、知識量の少ない消費者は、情報広告よりも物語広告に対しポジティブなブランド態度を形成していた。このことから、物語広告の方が情報広告よりも広告の質が高かったため物語広告は知識量の低い消費者のブランド価値を向上させたという代替説明は棄却される。

これらの結果は、フードサービス産業において、QSCA以外の施策としてのマーケティングコミュニケーションが、競争力を高めたり、ブランド価値を高めていく可能性があることを示している。特に、QSCAでの差別化が困難であるフードサービス産業の現状では、ブランド価値の向上に向けて物語広告を活用していくことの意味は大きいと考えられる。ただし、知識が高い消費者では情報広告の方がブランド価値が向上する傾向が認められたため、知識量が多い消費者に対する物語広告の有効性については、検討が必要である。

情報広告に対するブランド態度は、知識量の影響を受けるのに対し、物語広告に対するブランド態度は、知識量の影響を受けていなかった。この結果は、先行研究の知見と合致し、物語広告の処理過程は、分析的な処理や直感的な処理として特徴づけられるものではなく、二重過程モデルでは説明できないことを示唆している。そのため、より効果の高い物語広告を策定するためには、態度形成過程に関する新たなモデルを構築することが必要である。そこで、**研究2**ではフードサービス産業における物語広告がブランド態度に与える影響過程に関する仮説モデルを構築し検証を行う。

4. 研究2

研究1では、消費者が物語広告を処理する際に、ファミリーレストランに関する知識量がブランド態度に影響していなかった。この結果を踏まえ、**研究2**では、その影響過程に関する仮説モデルを提唱し、それを検証する。この過程を捉えることで、当該フードサービス企業のブランドイメージを適切に操作したり、よりブランド価値を向上させていくための物語広告を策定可能になると考えられる。

物語広告の処理過程で生じる消費者の反応状態としては、登場人物への共感や、広告に描かれた状況に関する疑似体験などが指摘されてきた。また、これらの反応状態が生じることで広告効果が高まることが指摘されてきた。物語広告は登場人物を中心として描かれた広告であるため、登場人

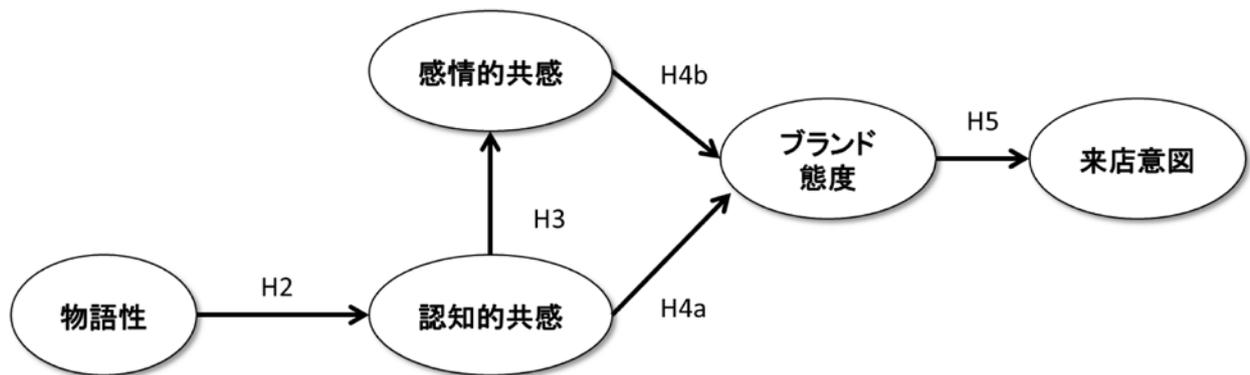
物に対する反応を捉える必要がある。また、消費者が物語広告に描かれた状況を、疑似的に体験するためには、広告に登場する人物の目標や思考や感情を理解する必要がある。これらのことから、物語広告の影響過程を理解するためには、登場人物への共感を扱う必要性が示唆される。そこで本研究では、フードサービス産業における物語広告がブランド価値に影響する過程の反応として、物語広告の登場人物への共感に着目する。

これまでの研究では、共感は、二種類に分けられることが示されている。一つは、登場人物の感情や思考、目標を理解するといった「認知的共感」であり、もう一つは、登場人物になりきったり、登場人物の感情を実際に抱いているかのように感じたりする「感情的共感」である (Escalas & Stern, 2003; Stern, 1994)。各共感の違いとして、認知的共感は消費者が自分の感情を抑制することが可能であり、また自己と登場人物とが異なる存在であることを明確に理解している状態であるのに対し、感情的共感是自己の感情を抑制することが不可能であり、あたかも自己が登場人物であるかのように感じている状態であるといった違いがある (Escalas & Stern, 2003)。

Escalas & Stern (2003) は、各共感に関する尺度を開発し、認知的共感、感情的共感の関係を検討し、認知的共感は感情的共感の基盤となることを示している。物語広告の中の登場人物と同様の感情を抱くためには登場人物の背景情報や目標、感情の理解が必要となるからである。Escalas & Stern (2003) の知見を考慮すると認知的共感に感情的共感に影響すると思われる。

では物語広告は共感にどのような影響を及ぼすのであろうか。物語広告に描かれる中心的な要素は、登場人物の目標や、登場人物の進展など登場人物に関わるものである。また、その他の要素であるプロットや因果関係は、登場人物の行動や心情の変化によって規定される。一方、当該広告がどの程度物語を有しているかを表す「物語性」という概念がある。物語性とは、登場人物や物語の構造が消費者に表象された程度によって規

図表3 物語広告がブランド態度と来店意図に影響する仮説モデル



定され、物語性が高ければ高いほど、消費者に物語が表象されていることが示される (Escalas, 2004b)。このように考えると、物語性は、登場人物の理解の程度を現す認知的共感に影響すると思われる。これらのことから、以下の仮説を設定する。

仮説2 物語性は認知的共感に正の影響を及ぼす

仮説3 認知的共感は感情的共感に正の影響を及ぼす

次にブランド態度に共感が及ぼす影響について考察する。秋田 (1991) は、登場人物への理解が進むことにより、消費者は物語の内容を楽しんだり、面白いと感じることが多くなることを示している。このことは、認知的共感が広告効果にポジティブな影響を及ぼす可能性を示唆している。また感情的共感、物語を消費する際の温かな感情や満足感といったポジティブ感情と強い関連を持つ (Escalas & Stern, 2007)。ポジティブ感情は、ブランド態度をポジティブに導くことが示されている (Edell & Burke, 1987; Escalas, et al., 2004; 安藤 2015)。これらのことから、各共感はブランド態度にポジティブな影響を及ぼすと思われる。そこで、各共感がブランド態度に影響するとした**仮説4a**と**仮説4b**を設定する。

仮説4a 認知的共感
はブランド態度に正の影響を及ぼす

仮説4b 感情的共感
はブランド態度に正の影響を及ぼす

さらに、短期的な広告効果指標である来店意図に影響する要因について考察する。これまでの研究では、広告処理の際に生じる反応は広告態度やブランド態度を媒介して行動意図に影響する一方で、行動意図には直接影響しないことが示されている (Mackenzie, et al., 1986; Spears & Singh, 2004; 青木 1991)。したがって、ブランド態度は来店意図を促進すると思われる。このことから、**仮説5**を設定する。

仮説5 ブランド態度は来店意図に正の影響を及ぼす

また**研究1**では、物語広告におけるブランド態度は知識量の影響を受けないのに対し、来店意図は知識量の影響を受けることが示された。これは、物語広告のブランド態度を形成する際に用いられる情報と、来店意図を形成する際に用いられる情報とが異なることを示している。例えば、ブランド態度を形成する際には、登場人物に関する情報が用いられるのに対し、来店意図を形成する際には、料理や店内の情報や当該ブランドのイメージが用いられている可能性がある。広告で生じる反応はブランド態度を媒介して意図に影響するとした知見と、**研究1**の結果を考慮し、各共感が来店意図に及ぼす影響については仮説を構築せず探索的な検討とする。

仮説2から**仮説5**までを統合した仮説モデルを図表3に示す。この仮説モデルについて検証を行うため、**研究2**を行う。

4.1 方法

参加者 調査会社のモニターで、子供を持つ既婚女性470名(年齢35歳~45歳、平均40歳)であった。

実験題材 実験題材については、**研究1**で用いられた物語広告1種であった。

手続き **研究1**と同様であった。

測定尺度 **研究1**で用いられた物語性5項目、ブランド態度2項目、来店意図2項目に加え、認知的共感3項目(Escalas & Stern, 2003)「登場人物が感じていることを理解した」「登場人物に起こっている出来事を理解しようとした」「登場人物のモチベーションを理解しようとした」と感情的共感3項目(Escalas & Stern, 2003)「まるで私が登場人物の一人であるかのように感じた」「まるで広告での出来事が私に起こっているように感じた」「まるで登場人物の感情が私自身であるかのように感じた」が測定された。これらはいずれも、7段階尺度で測定された。物語性は項目数が多いため、分析には、登場人物に関わる項目「目的を達成しようとしている登場人物が描かれている」「登場人物が考えていることや感じていることを伝えている」「登場人物の生活の変化や進展を伝えている」の平均値と、物語構造に関わる項目「オープニング、ターニング・ポイント、エンディングがある」「出来事が起こった理由や原因について説明している」の平均値の合計2項目が用いられた。

4.2 結果

構成概念の信頼性を確認するため、各構成概念の信頼性指標として、Chronbachの α 係数を算出したところ、その値は十分に高かった(図表4)。そこで仮説モデルの適合度指標を確認するため共分散構造分析を行った結果、モデルの適合度は基準⁴(Hair et al., 2006)を満たしており良好であった(図表5、 $\chi^2(49) = 132.698, p < .001, CFI = .982, RMSEA = .060, GFI = .954, AGFI = .927$)。このことから本研究の仮説モデルは受容された。各構成概念間の標準化パス係数(図表5)をみると、物語性は認知的共感に有意な正の影響($\beta =$

.864, $p < .001$)を及ぼしていた。このことから、**仮説2**は支持された。次に**仮説3**を検証をするため、認知的共感が感情的共感に及ぼす影響について検討した結果、有意な正の影響を示していた($\beta = .564, p < .001$)。この結果から**仮説3**は支持された。

さらに、各共感がブランド態度に及ぼす影響を確認した。まず、認知的共感は、ブランド態度に正の影響を及ぼしていたことから($\beta = .453, p < .001$)、**仮説4a**は支持された。また感情的共感もブランド態度に正の影響を及ぼしていたことから($\beta = .328, p < .001$)、**仮説4b**も支持された。最後に、ブランド態度が来店意図に及ぼす影響を確認したところ、比較的強い正の影響を示していた($\beta = .836, p < .01$)。このことから、**仮説5**も支持された。

ここで、従属変数および媒介変数となっている構成概念の分散説明率をみたところ、認知的共感は $R^2 = .747$ 、感情的共感は $R^2 = .318$ 、ブランド態度は $R^2 = .480$ 、来店意図は $R^2 = .699$ であった。ここで、認知的共感も物語性の影響を強く受けており、また来店意図はブランド態度の影響を強く受けていることから、それらの分散説明率が非常に高くなったものと思われる。

探索的な検討とした認知的共感と感情的共感が来店意図に及ぼす影響のパスをモデルに追加したところ、認知的共感の影響は有意傾向を示し($\beta = .083, p < .10$)、感情的共感の影響は有意であった($\beta = .118, p < .01$)。ただし、これらの影響は弱いものであり、かつこれらのパスを追加した場合においても、モデル適合度の大幅な改善みられなかった($\chi^2(47) = 118.872, p < .001, CFI = .985, RMSEA = .057, GFI = .959, AGFI = .932$)ことから、ここでは、共感が来店意図に及ぼす影響を仮定しないモデルが採用されるべきと判断した。

4.3 考察

研究2の結果から、本研究で提案された仮説モデル(図表2)が支持された。物語性が認知的共感に及ぼす影響は比較的強いものであり、認知的

図表4 研究2. 構成概念とその信頼性、測定項目の平均値と標準偏差

構成概念	α	測定項目	平均値	標準偏差
物語性	.843	物語性(登場人)	4.321	1.032
		物語性(構造)	4.251	1.045
認知的共感	.885	登場人物が感じていることを理解した	4.730	1.318
		登場人物に起こっている出来事を理解しようとした	4.566	1.204
		登場人物のモチベーションを理解しようとした	4.362	1.217
感情的共感	.944	まるで私が登場人物の一人であるかのように感じた	3.909	1.474
		まるで広告での出来事が私に起こっているように感じた	3.872	1.459
		まるで登場人物の感情が私自身であるかのように感じた	3.832	1.483
ブランド評価	.877	ファミリーシェフは良いブランドだ	4.087	1.080
		ファミリーシェフは好きなブランドだ	3.919	1.126
来店意図	.918	お金があったらファミリーシェフにいてみたい	4.126	1.237
		近くにあったらファミリーシェフにいてみたい	4.277	1.251

図表5 研究2. 仮説モデルの適合度指標とパス係数

適合度指標	推定	仮説	パス	パス係数 (標準化)
χ^2 値	132.698	仮説2	認知的共感 ← 物語性	.864 **
自由度	49	仮説3	感情的共感 ← 認知的共感	.564 **
p 値	.000	仮説4a	ブランド態度 ← 認知的共感	.453 **
		仮説4b	ブランド態度 ← 感情的共感	.328 **
CFI	.982	仮説5	来店意図 ← ブランド態度	.836 **
RMSEA	.060			
GFI	.954			
AGFI	.927			

**、 $p < .01$

共感を向上させるためには物語性を高める必要性が示された。また、認知的共感が感情的共感に影響していることが示されたことから、感情的共感の基盤として認知的共感が位置付けられることが示された。

一方、ブランド態度への影響は、感情的共感よりも認知的共感の方が強かった。しかし、Escalas & Stern (2003) では、認知的共感よりも感情的共感の方が強い影響を及ぼすことが示されており、本研究の結果はこれとは異なる結果となっている。本研究は、調査会社を通じて集められた参加者に対し、インターネットを介して行われた。そのため、実験課題への動機付けが、対面式で行われた先行研究の実験よりも低くなり、結果的に感情的共感が生じにくく、その影響が認知的共感よりも弱くなった可能性が考えられる。一般的に、現実の広告視聴場面は、対面式で行われ

る実験での広告視聴場面よりも、広告処理に対する動機付けが低くなると考えられる。そのように考えると、Escalas & Stern (2003) の結果よりも本研究の結果の方が現実場面を反映している結果であると思われる。

認知的共感および感情的共感がブランド態度に及ぼす影響を捉えることで、ブランド態度の分散の48%が説明できることが示された。また来店意図をみると、ブランド態度が来店意図に及ぼす影響は強く、その分散の約70%を説明できることが示された。来店意図やブランド態度は、物語性からの直接効果を仮定していないにもかかわらず、このような高い分散説明率が示されたことから、消費者の処理過程を捉えることで物語広告の効果を正確に捉えられることがわかる。また、ブランド態度が来店意図を向上させることを踏まえると、物語広告はフードサービス産業のマーケティング

ングコミュニケーション戦略として、長期的にも短期的にも有効である可能性が示された。

ただし、本研究で題材とした物語広告は実験者が作成したものであり、またその題材も一種のみであった。そのため、本研究の結果や仮説モデルが、他の物語広告や現実場面の広告に適合するかは不明である。そこで、現実に活用されている物語広告を題材として本研究のモデルを再検証する**研究3**を実施した。なお、ファミリーレストラン業において現実場面で活用されている物語広告が見当たらなかったため、題材はファストフード企業とした。

5. 研究3

5.1 方法

実験参加者 調査会社のモニターで、子供を持つ既婚女性358名（年齢30～45歳、平均39歳）であった。

実験題材 実験題材は、ファストフード企業2社（マクドナルド「初めての注文ちゃんと言えるかな？」、ケンタッキー「sogood」）の動画広告であった。広告は30秒（マクドナルド）と60秒（ケンタッキー）であった。どちらの広告にもその内容の一部に、家族団らんの場面が含まれているが、商品・サービスの品質については直接訴求されていないものであった。

手続きと測定尺度 調査会社のウェブ上にアクセスした参加者は、広告を見るために、再生ボタ

ンを押すように求められた。広告は、再生ボタンを押すとカウントダウンが表示され、カウントダウンがゼロになると再生されるよう設定されていた。参加者は、広告を視聴したのち各尺度に回答するよう求められた。その後、次の広告が呈示され、同様の手続きで広告の視聴および尺度への回答が求められた。なお、尺度は、物語性は5段階尺度で、その他の尺度は7段階で測定された。

測定尺度 **研究2**と異なり、対象企業がファストフード企業であることから来店意図の尺度については、「お金や時間があったらこのブランドの店舗に行きたい」「このブランドの商品を購入したいと思う」の2項目で測定された。また2種の広告間で尺度を統一するためブランド態度の尺度の主語については、具体的なブランド名ではなく「この広告のブランド」とした。その他の項目については**研究2**と同様の尺度であった。

5.2 結果と考察

まず、各広告が物語として認識されているかを確認した。その結果、どちらの広告についても、理論的中央値(3.000)よりも有意に高かった($M_{ケンタッキー} = 3.618, t(357) = 15.590, p < .001$; $M_{マクドナルド} = 3.407, t(357) = 9.479, p < .001$)。どちらの広告も物語広告と認識されていることが示されたことから、得られたデータについて尺度と参加者の2相データに変換した(N = 576)。

各構成概念に関するChronbachの α 係数を算

図表6 研究3. 構成概念とその信頼性、測定項目の平均値と標準偏差

構成概念	α	測定項目	平均値	標準偏差
物語性	.857	物語性(登場人物)	3.547	0.807
		物語性(構造)	3.440	0.827
認知的共感	.936	登場人物が感じていることを理解した	4.885	1.136
		登場人物に起こっている出来事を理解しようとした	4.844	1.125
		登場人物のモチベーションを理解しようとした	4.712	1.191
感情的共感	.965	まるで私が登場人物の一人であるかのように感じた	4.104	1.475
		まるで広告での出来事が私に起こっているように感じた	4.068	1.450
ブランド評価	.952	まるで登場人物の感情が私自身であるかのように感じた	3.988	1.449
		この広告のブランドは良いブランドだ	4.429	1.199
来店意図	.954	この広告のブランドは好きなブランドだ	4.446	1.233
		お金や時間があったらこのブランドの店舗に行きたい	4.377	1.300
		このブランドの商品を買いたいと思う	4.443	1.314

図表7 研究3. 仮説モデルの適合度

適合度指標	推定		
	統合	マクドナルド	ケンタッキー
χ^2 値	186.646	128.121	115.268
自由度	49	49	49
p値	.000	.000	.000
CFI	.983	.979	.985
RMSEA	.070	.075	.069
GFI	.950	.932	.939
AGFI	.920	.892	.903

図表8 研究3. 仮説モデルのパス係数

仮説	パス	パス係数(標準化)		
		統合	マクドナルド	ケンタッキー
仮説2	認知的共感 ← 物語性	.864 **	.866 **	.862 **
仮説3	感情的共感 ← 認知的共感	.559 **	.498 **	.602 **
仮説4a	ブランド態度 ← 認知的共感	.526 **	.468 **	.635 **
仮説4b	ブランド態度 ← 感情的共感	.279 **	.311 **	.196 **
仮説5	来店意図 ← ブランド態度	.896 **	.879 **	.900 **

**、 $p < .01$

出した結果、その値は十分に高いことが確認された(図表6)。そこで、共分散構造分析を用いて仮説モデルの適合度指標を確認したところ、その適合度は基準(Hair, et al., 2006)を満たしており良好であった(図表7、 $\chi^2(49) = 167.498$, $p < .001$, CFI = .983, RMSEA = .070, GFI = .950, AGFI = .920)。このことから本研究の仮説モデルは受容された。また、各パスをみると、変数の影響の正負および有意性については、研究2と全て同様のものであった。なお、このモデルに認知的共感と感情的共感が来店意図に及ぼす影響に関するパスを追加したところ、どちらのパスも非有意であり、モデル適合度の改善はみられなかった。このことから、各共感が行動意図に及ぼす影響はブランド態度を完全に媒介していることが示された。

また、各広告間でモデルの適合度やパス係数に差異がないかを確かめるため、各広告個別に共分散構造分析を行った(図表7)。その結果、マクドナルドの広告は、AGFIが.892であり、基準(.900)を下回り、また、RMSEAが.075と基準(.070)を

満たしていなかったが、他の指標については基準を満たしていた($\chi^2(49) = 128.121$, $p < .001$, CFI = .979, RMSEA = .075, GFI = .932, AGFI = .892)。一方、ケンタッキーの広告は、全ての指標において基準を満たしていた($\chi^2(49) = 115.268$, $p < .001$, CFI = .985, RMSEA = .069, GFI = .939, AGFI = .903)。各広告間でパスを比較すると、有意性や正負が異なるパスはなかった(図表8)。これらのことから、仮説2から仮説5までが全て頑健に支持された。ケンタッキーの広告の方が物語性が高かったため、モデル適合度が高くなったと思われる。一方、マクドナルドの広告のモデル適合度も、適合度基準より、著しく下回ることはなかったため、仮説モデルが受容されたとみなした。一方、探索的な検討として、各共感が来店意図に及ぼす影響を追加したところ、どちらの広告についてその影響は非有意であった。この結果は、先行研究と一致するものである。

以上の結果から、研究3においても仮説モデルは受容され、実験者が作成した印刷媒体の物語広

告だけでなく、フードサービス産業における現実場面において活用されている動画の物語広告についても仮説モデルが適合することが示された。

6. 総合考察

本研究の目的は、フードサービス産業におけるブランド価値向上に向けたマーケティングコミュニケーション戦略として、物語広告に着目し、物語広告が効果的な条件や、その影響過程を定量的に明らかにすることであった。これらを明らかにするために三つの研究を行った。これらの研究で題材とした物語広告は、いずれもブランド価値向上に向けてQSCA以外を訴求した内容のものであった。

研究1の結果、情報広告のブランド態度には、当該フードサービスカテゴリに関する知識が影響するのに対し、物語広告のブランド態度には、この知識の影響がなくなることが示された。また、機能的側面が優れていることを訴求する情報広告よりも、家族を題材にする物語広告のほうが、低知識の消費者セグメントのブランド態度を向上させる可能性が示唆された。**研究2**では、より効果的な物語広告の策定に向けて、物語広告がブランド態度と来店意図に影響する過程について仮説モデルを構築し、それを検証した。その結果、(1)当該広告が物語として消費者に認識される程度(物語性)は、登場人物の理解(認知的共感)を促す、(2)認知的共感は、登場人物と同様の心情や思考を抱かせる(感情的共感)、(3)認知的共感 はブランド態度に影響する、(4)ブランド態度は来店意図に影響する、とした仮説モデルが支持された。**研究3**では、この仮説モデルが、実験者が作成した印刷媒体の物語広告だけでなく、現実場面で活用されているファストフード企業の動画の物語広告にも適合することが示された。この結果から、本研究で提唱した仮説モデルの一般化可能性が高いことが示された。

物語広告の場合、広告の展開や登場人物の目標、思考や感情の描き方がブランド価値に影響を及ぼすため、著名なタレントや専門家が登場しなくと

も、ブランド価値を向上させられることが期待できる。また、物語広告は、新聞、テレビ、ラジオといった広告の露出費用が高い媒体だけでなく、印刷広告といった露出費用が安価な媒体を活用した場合でも、高い効果が期待される(Padgett & Allen, 1997)。さらに近年、普及している動画配信サイトやSNS、自社のホームページなどの媒体は、長時間の広告を安価に露出可能であり、物語広告の露出媒体として適している。

したがって、中小規模のフードサービス企業における物語広告の活用可能性は、高いと思われる。実際、音楽教室や書籍販売などの事業を行っている中小企業、東山堂の広告「披露宴編」は、YouTube上で公開され、泣ける広告として話題となり、270万回以上の再生数を達成した上、音楽教室への入会者は前年比4倍となった⁵。この事実は、物語広告が共感を促進しブランド価値を向上させることを通じて行動意図を促進するとした本研究の結果とも一致するものである。

これまでのフードサービス研究では、マーケティングコミュニケーション戦略の有効性に関する検討がほとんど行われてこなかったが、本研究の結果を踏まえると、ブランド価値の創出に向けて、マーケティングコミュニケーション戦略の有効性は高いと思われる。一方、フードサービス産業がブランド価値向上に向けてマーケティングコミュニケーション戦略を構築する際には、物語広告だけでなく情報広告も同時に活用する必要があると思われる。Padgett & Allen (1997)では、経験価値が重視されるフードサービス産業では、物語広告の割合を情報広告よりも高めるべきであると主張しているが、この主張は定量的に評価されておらず、その検討は今後の研究課題である。

さらに、本研究の実験参加者は、ファミリーレストランの主たる消費者層の一つである子供を持つ女性であった。しかし、市場をより拡大するためには、男性や、若年層の消費者に向けた物語広告の効果を検討する必要がある。さらに、上田ほか(2007)では、ウェブモチベーションリサーチを用いて「父親の忙しさを考えると外食に誘い出

しにくい」という母親の考えに関わる事項が家族での来店を抑制していることを明らかにしている。これらの課題を解決するための物語広告のあり方を検討することも今後の課題である。

謝辞

本研究は、日本フードサービス学会第12回研究助成によって実施された。

注

¹「店舗デザイン」が評価の分かれ目, 日経レストラン, 2000年6月, pp.42-48

² 低価格志向の固定観念を捨て 品質向上でお客を取り戻す, 日経レストラン, 2015年6月, pp.808-810

³ 二重過程モデルは、広告処理に際する合理的な消費者像が仮定されていることにも特徴がある。二重過程モデルの仮定における詳細は、藤原・神山(1988)を参照のこと。

⁴ Hair, et al.(2006)では、共分散構造分析の適合度指標の基準値として、GFI = .900以上、AGFI = .900以上、CFI = .900以上、RMSEA = .07以下を設けている。

⁵「広告受難」の時代、岩手発CMヒットのわけ, 朝日新聞, 2015年5月14日, p.7

付録 実験題材(上:情報広告、下:物語広告)



参考文献

- Aaker, D. A., & Aaker, J., 2016, *What Are Your Signature Stories?*, *Stanford Graduate School of Business Working Paper*, pp.1-22
- Aaker, D. A., & Norris, D., 1982, Characteristics of TV Commercials Perceived as Informative, *Journal of Advertising Research*, 22 (2), pp.61-70
- 青木幸弘, 1991, 広告情報処理に対する関与効果の研究, *日経広告研究所報*, 136, pp.60-68
- 青木幸弘, 1995, ブランド・エクイティ研究の現状と課題, *消費者行動研究*, 2 (2), pp.1-22
- 秋田喜代美, 1991, 物語の詳しさがおもしろさに及ぼす効果, *教育心理学研究*, 39 (2), pp.133-142
- 安藤和代, 2015, 口コミのナラティブ構造が受け手の評価に与える影響—ブログ記事へのナラティブトランスポートーション効果に注目して—, *消費者行動研究*, 21 (1-2), pp.25-46
- Bettman, J. R., & Park, C. W., 1980, Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes: A Protocol Analysis, *Journal of Consumer Research*, 7 (3), pp.234-248
- Chaiken, S., 1980, Heuristic versus Systematic Information Processing and the Use of Source versus Message Cues in Persuasion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 39 (5), pp.752-766
- 太宰潮, 2008, フードサービスにおける経験価値アプローチ～現状の問題点とこれからのマーケティング施策：ロイヤルホストを中心に～, *日本フードサービス学会年報*, 13, pp.32-47
- Deighton, J., Romer, D., & McQueen, J., 1989, Using Drama to Persuade, *Journal of Consumer Research*, 16 (3), pp.335-343
- Edell, J. A., & Burke, M. C., 1987, The Power of Feelings in Undersetting Advertising Effects, *Journal of Consumer Research*, 14 (3), pp.421-433
- Escalas, J. E., 1998, Advertising Narratives: What are They and How Do They Work. In *Representing Consumers: Voices, Views and Visions* (pp. 267-289)
- Escalas, J. E., 2004a, Imagine Yourself in the Product: Mental Simulation, Narrative Transportation, and Persuasion, *Journal of Advertising*, 33 (2), pp.37-48
- Escalas, J. E., 2004b, Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands, *Journal of Consumer Psychology*, 14 (1-2), pp.168-180
- Escalas, J. E., Moore, C. M., & Britton, E. J., 2004, Fishing For Feelings? Hooking Viewers Helps!, *Journal of Consumer Psychology*, 14 (1-2), pp.105-114
- Escalas, J. E., & Stern, B. B., 2003, Sympathy and Empathy: Emotional Responses to Advertising Dramas, *Journal of Consumer Research*, 29 (4), pp.566-578
- Escalas, J. E., & Stern, B. B., 2007, Narrative Structure: Plot and Emotional Response. In T. M. Lowrey (Ed.), *Psycholinguistic Phenomena in Marketing Communications* (pp.157-175). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 藤原武弘・神山貴弥, 1988, 社会説得におけるElaboration Likelihood Modelについての概説, *広島大学総合科学部紀要*, 12, pp.45-55
- Green, M. C., & Brock, T. C., 2000, The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79 (5), pp.701-721
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L., 2006, *Multivariate data Analysis*, 6th ed., NJ: Pearson Prentice Hall
- 広瀬盛一, 2000, ブランド構築における広告とセールス・プロモーション, *日本フードサービス学会年報*, 5, pp.34-41
- Kim, K., Hayes, J. L., Avant, J. A., & Reid, L. N., 2014, Trends in Advertising Research: A Longitudinal Analysis of Leading Advertising, Marketing, and Communication Journals, 1980

- to 2010, *Journal of Advertising*, 43 (3), pp.296-316
- 岸志津江, 1993, テレビコマーシャルの表現特性と消費者情報処理, *消費者行動研究*, 1 (1), pp.47-63
- 小嶋外弘・杉本哲夫・永野光郎, 1985, 製品関与と広告コミュニケーション効果, *広告科学*, 11, pp.34-44
- Mackenzie, S. B., Lutz, R. J., & Belch, G. E., 1986, The Role of Attitude toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness : A Test of Competing Explanations, *Journal of Marketing Research*, 23 (2), pp.130-143
- Padgett, D., & Allen, D., 1997, Communicating Experiences : A Narrative Approach to Creating Service Brand Image, *Journal of Advertising*, 26 (4), pp.49-62
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Schumann, D., 1983, Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement, *Journal of Consumer Research*, 10 (2), pp.135-146
- Puto, C. P., & Wells, W. D., 1984, Informational and Transformational Advertising: The Differential Effects of Time, *Advances in Consumer Research*, 11 (1), pp.638-643
- Spears, N., & Singh, S. N., 2004, Measuring Attitude toward the Brand and Purchase Intentions, *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 26 (2), pp.53-66
- Stafford, M. R., & Day, E., 1995, Retail Services Advertising: The Effects of Appeal, Medium, and Service. *Journal of Advertising*, 24 (1), pp.57-71
- Stern, B. B., 1994, Classical & Vignette Television Advertising Dramas: Structural Models, Formal Analysis, and Consumer Effects. *Journal of Consumer Research*, 20 (4), pp.601-615
- Thompson, C. J., Pollio, H. R., & Locander, W. B., 1994, The Spoken and the Unspoken: A Hermeneutic Approach to Understanding the Cultural Viewpoints That Underlie Consumers' Expressed Meanings. *Journal of Consumer Research*, 21 (3), pp.432-451
- 上田隆穂・太宰潮・星野浩美, 2007, 外食離れ傾向における真の理由の解明: ファミリー・レストランに焦点を当てて～顧客の潜在意識・無意識レベルにおける利用・非利用原因を探る～, *日本フードサービス学会年報*, 12, pp.6-21
- 上田隆穂・太宰潮・于泰来, 2006, 店舗選択時のメニューの重要性と顧客視点からみたメニューのカテゴリゼーション—居酒屋チェーンを事例として—, *学習院大学経済論集*2, 43 (1), pp.1-26
- Wang, X., Bendle, N. T., Mai, F., & Cotte, J., 2015, The Journal of Consumer Research at 40: A Historical Analysis. *Journal of Consumer Research*, 42 (1), pp.5-18
- 山地真矢・吉田隆司, 2014, 激減する食市場を生き抜く外食企業の戦略とは～産業として外食企業に期待されている役割～, *Mizuho Industry Focus*, 161, pp.1-20

【 研究論文 】

外食産業におけるサービス・モジュール化による新たなサービス創出

神戸大学大学院経営学研究科 博士後期課程 粘 逸彦

関西大学商学部 准教授 西岡 健一

神戸大学大学院経営学研究科 教授 南 知恵子

1. 研究背景

外食産業において、チェーン・オペレーションを展開している企業は、本部一括発注による素材調達のコスト削減や、出店戦略による顧客接点の拡大という点で、チェーン化していない企業と比較して競争優位となると考えられる。しかしながら、急激な人口減少や高齢化の進行は、外食市場の規模を縮小させ、外食チェーンも苦境に立たされているという現状がある（日経ビジネス 2016）。ファーストフード・チェーンに代表される、大量調達、大量出店、標準化されたサービス・オペレーションによる、規模の経済に基づくビジネスモデルの有効性に限界があるとすれば、あらたなビジネスモデルが模索されているといえる。

外食サービスの論を俟たず、サービスは物財とオペレーションとの組み合わせから成り立っている。サービスに対するアプローチとして、サービス・オペレーションズ・マネジメントの領域では、サービスの提供プロセス自体を工学的なシステム発想で捉え、オペレーションを分割可能なものとして、この組み合わせ要素に注目する。サービス・モジュールはこの分割された要素である。例えば格安エアラインは、機内食や座席指定を旅客輸送から切り離した例として挙げられる。また、モジュール化に注目すべき理由は、コストを

抑えながら、多様な需要に対応できるマスカスタマイゼーションが達成できるという点にある（Baldwin and Clark 1997; Duray 2002; Sundbo 2002; Chen and Hao 2010）。

本稿では、外食産業としてレストラン・ウェディングのビジネスを取り上げ、「サービス・モジュール」概念を分析上のフレームワークとして導入することにより、多店舗展開でありながら、チェーン・オペレーションに依らない業態の飲食業が、いかにしてサービス開発を行い、業績を拡大しているかについて考察を行う。レストラン・ウェディングは、外食産業からブライダルビジネスへの異業種参入の一つと捉えることができるが、この異業種参入が、企業買収など多大な資本投入によるものではなく、サービスのモジュール化により、サービスの業態つまりオペレーションのタイプを漸進的に変化させることを、本稿では事例分析により明らかにすることを目的とする。また、サービスの業態における漸進的な変化が、顧客側の要望の変化により引き起こされ、サービスのオペレーションのモジュール化がこうした要望変化に対応することにより起こることを示す。

次節以下、サービス・モジュールの理論的背景について論じ、次にモジュール化とサービス開発による市場創出との関係について理論的に検討

粘氏の横顔

2007年台湾国立中山大学経営学部卒業。同年広告代理店入社。2011年神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程。現在、後期課程に所属。

し、レストラン・ウェディングを多店舗展開する事例の研究を行う。分析に基づく発見事項を述べた後、外食産業への提言を行う。

2. 先行研究

2.1 サービス・モジュールとサービス・プラットフォーム

企業が効率良く新しいサービスを開発するには、その開発プロセスが大きく関係していることが既存研究で明らかにされている (e.g. Froehle et al. 2000)。その方法の一つとして挙げられるのが、既存のサービス・オペレーションのシステムを顧客需要によって、部分的に変えることである (Meyer and DeTore 1999)。この方法は「サービス・アーキテクチャー」概念に基づくものである (Voss and Hsuan 2009)。「システム」概念とは、その構成要素が相互に依存関係にあり、全体を構成していることを指すが、アーキテクチャーとはその依存関係の構造のことをいう (Ulrich 1995)。

アーキテクチャー概念は、モノの設計、生産において議論されてきたが、近年では製品アーキテクチャーの概念をサービス・マネジメントに導入し、サービス・アーキテクチャーを分析することで、より洗練されたサービス・デザインの開発に生かすことが期待される (Voss and Hsuan 2009)。さらにサービス・アーキテクチャー概念は、サービスを提供する組織にとどまらず、産業という範囲まで射程にのびて議論される (Voss and Hsuan 2009)。

サービス・アーキテクチャーという概念が提起されたのは比較的新しいことであるが、サービスの生産システムの構成要素をいかに分割するかに関する研究は従前より様々な視点から議論されてきている。サービスオペレーションズ・マネジメントの領域においては、生産性向上に焦点が当てられるが、例えば、消費者とのコンタクト時間と生産効率の改善の関係 (Chase 1981) や、生産効

率を維持しながら、多様化している消費者ニーズに対応する議論が関心を集めている (e.g. Brown, Bessant and Lamming 2013)。このような議論の潮流の中で、サービス・システムの構成要素である個々のサービスをモジュールと捉え、それらを組み合わせることによって、柔軟に市場の需要に対応するということが学際的及び実務的な関心を集めている。つまり、製造業におけるアーキテクチャー概念に基づき、サービス・システムの個々の構成要素を再構成することで、様々な顧客要望に応え、カスタマイズすることが期待されているといえる。ここでサービス・システムとは、個々の要素から成り立ち全体としてサービスを生み出す基盤のことを意味する。そしてアーキテクチャーの性質を把握する二つの視点として、モジュール化と統合化、さらにオープン化とクローズ化とがあり、これらは生産システムをいかに分割し、どの程度外部環境に開放しているかを示す概念である。これらの視点を発展させることにより、近年では、サービス・モジュールとサービス・プラットフォームの概念が提起されることになった。

サービスは特定の空間と時間で提供されるプロセスであると言える。つまり特定のある空間の中で、様々な有形・無形の要素やそれらを繋げるプロセスでサービスは形成される。オペレーションズ・マネジメントの考えでは、有形の要素はサービス・システムを構成するインフラであり、これら有形のインフラの確立によって、サービスの生産ライン (従業員及び消費者) や生産システム (例えば、ホテル、ファーストレストラン) が実現されることになる (Bitran and Pedrosa 1998; Collier and Meyer 1998)。この生産システムが類似していれば、サービスを提供する企業同士が互いに競合することになる (Porac and Thomas 1990; Porac et al. 1995)。

サービス生産システムは、サービスのイン

西岡氏の横顔

1995年日本電信電話(株)ネットワークサービスシステム研究所、2001年西日本電信電話(株)、2009年PhD取得(エジンバラ大学)、2009年～現在関西大学(助教を経て准教授)。

フラとそれらインフラで構成されるサービス空間により形成される「サービス・スケープ (servicescape)」(Bitner 1992)と呼ばれる概念が、マーケティング分野において議論されてきた。サービス・スケープは消費者の行動パターン、心理的反応や認知構造に影響を与えるものとして捉えられ、消費者の認知構造が、業態というものを認識することになる (Ward, Bitner and Barnes 1992)。オペレーションズ・マネジメントの議論では、サービス提供における有形要素の捉え方として、有形要素を通してサービスを提供するという考え方が強いが、一方でマーケティング分野では、生産インフラ以外の有形要素はすべて、店舗スタイルや色など顧客の感情に影響を与えると考え、マーケティング・コミュニケーション要因はすべて有形要素として含まれていると捉える。両者の違いは、サービス・アーキテクチャーにおけるサービスの構成要素の分割のしかた、つまりサービス・モジュールの分割方法に関連する。本稿では、サービスにおける有形要素にはすべてのコミュニケーションを含むというマーケティングの立場ではなく、オペレーションズ・マネジメントの考えにしたがい、有形要素をサービス生産に必要なインフラと限定して議論することにする。

また、サービスのプロセスには、顧客側がサービスを形成するなんらかのインプットを行い、サービス提供する企業と顧客とのインタラクションによって成り立つと捉えられる (Sampson 2000; Sampson and Froehle 2006)。さらに人や、組織、手順自体が、それぞれのサービス・モジュールをつなげることになる (De Blok et al. 2014)。したがって、設計段階でそれぞれのモジュール間のインタフェースの仕様を決めなければならないモノの製造と異なり、サービスでは、サービス・インタフェースを事前に設計することは可能であ

るものの、生産段階に入ってから、顧客とのインタラクションにおいて、その場でモジュール間の繋ぎ方を調整することが可能である。言い換えれば、サービスを個々のサービス・モジュール間の繋がりとして捉え、モジュール間のインタフェースにより、多様なサービス財を繋ぐということが可能になると考えることができる。

そこで、サービスをいかにモジュールとして分割していくかについて考える際に、サービスには主として二つの見方があることに注目する必要がある。一つは成果としての「サービス・アウトカム (service outcome)」であり、もう一つは「生産プロセス (service process)」である (Der laan et al. 2016)。サービスの構成は図1のように、時間と空間といった二つの軸で表現することができる。時間軸に沿って、「財」あるいは「生産プロセス」という単位でサービス・アーキテクチャーを分割することが可能である。空間軸は前述した有形要素単位で分割することができる。リソースのレベルで有形要素を分割することは可能ではあるが (e.g. Prockl and Hsuan 2016)、どのように有形要素を分割するかについては未だ明確な基準がないため、本研究ではサービス生産に必要なインフラである有形要素と企業が提供しているサービス・アウトカムという視点に立ち、サービス・モジュールについて議論することにする。

サービス・モジュールと密接に関連する概念として、サービス・プラットフォームという概念がある。プラットフォーム概念は従来、産業、組織や製品などの様々な分析レベルで議論されてきた。プラットフォームは、システムとして捉えることができ、そのシステムは、固定的なコア要素 (core components) と可変的なサブ要素 (peripheral components) によって構成される (Baldwin and Woodard 2009)。つまり、プ

南氏の横顔

1986年～1988年ミシガン州立大学大学院コミュニケーション研究科(コミュニケーション学研究に従事、MA取得)。1990年～1993年神戸大学大学院経営学研究科。1993年～2002年横浜市立大学商学部(講師を経て助教授)。1998年博士号(商学)取得。2002年～現在神戸大学大学院経営学研究科(助教授を得て現職)マーケティング研究に従事。

プラットフォームシステムを構成するコアとなるモジュールを固定し、サブ要素を変換することによって、企業は効率的かつ安価にモノの生産を行うことができ、そのことにより不確実性の高い市場への対応が可能になると考えられる (e.g. Iansiti and Levien 2004; 今井 1994)。製品プラットフォームと同じように、サービス・プラットフォームもシステムと捉えられるが、サービスの特徴である生産と消費の同時性により、モノの生産システムとは異なると想定される。しかしながら、いずれにしろサービス生産システムにあるコア・サービスを固定し、顧客のニーズによって、サブ要素を変えることで、顧客の多様なニーズを満たすサービスの創出が可能になることが期待されている (Meyer and DeTore 2001)。

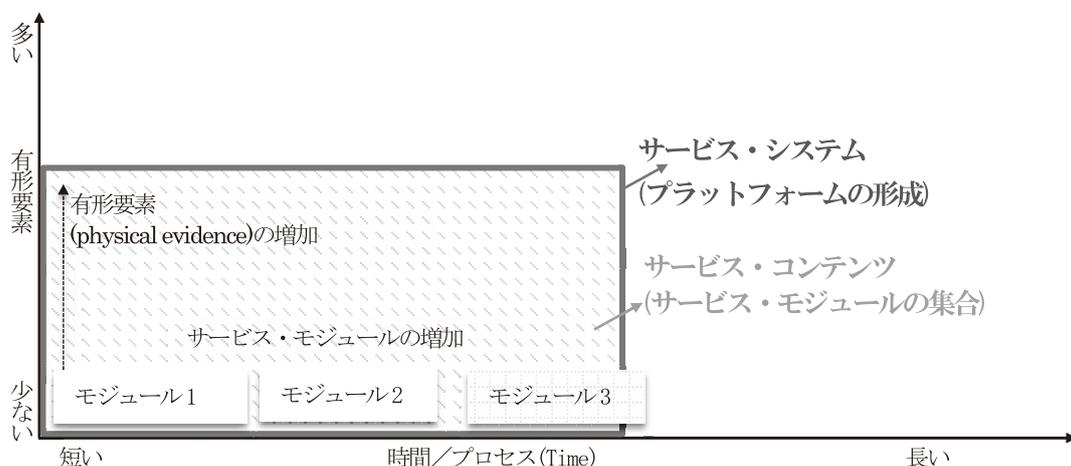
2.2 サービス・プラットフォームの形成

前述したように、サービスは空間と時間といった2つの要素で構成されるため、図1のように2つの軸で表現することができる。サービスの提供システムは、「どのように提供するか (How)」と「何を提供するか (What)」といった2つの要素によって構成される (Roth and Menor 2003)、サービス・システムを設計することにより、サービス提供の仕組み (How) が決まり、提供するコンテンツ (What) を設計することにより、これら2つの要素によって、サービス・コンセプトは形

成されることになる (Johnston et al. 2012)。

図1は、モジュールとプラットフォーム、そしてサービス・コンテンツの関係についての概念図である。まず、特定の空間と時間において、サービスを「どのように提供するか」のシステム形成が、すなわちサービスのプラットフォームであると考えられる。横の時間軸に沿って、様々なサービス・モジュールに分割する (あるいは付け加える) ことができる。また、同様に縦の空間軸に沿って有形要素に分割、あるいは付け加えることができる。ここでサービス・モジュールの集合は、サービス・コンテンツとして考えることができる。サービス・プラットフォームの概念には、サービス生産に必要なインフラそしてその生産プロセスの両者が含まれている。なぜならば、生産に必要なインフラの構成によって、サービス生産プロセスは規定され、それと共に従業員と顧客とのインタラクションをも規定することになるためである。そのため、規定されたプラットフォームにより消費スクリプトが形成されるため、そのプラットフォームは一種の業態だと認識される傾向が高くなる。ファストフード・レストランやホテルなどの業態の定着はその例の一つだと考えられる。ファストフード・レストランの例で考えれば、ほとんどのレストランのサービス・システムは類似し、コンテンツであるメニューによって、他社と差別するケースはよく見られる。

図1 サービス・プラットフォームの形成



出所) 筆者作成

2.3 サービス・プラットフォームによる市場戦略の考え方

サービスのプラットフォーム概念を導入すると、様々なサービス・モジュールを組み合わせることによって迅速に新サービスを創出することは可能になると考えられる。企業は成長し続けるために、新サービスを開発する必要がある (John and Storey 1998)、それによる新規顧客獲得、既存顧客のロイヤリティ向上や企業イメージの向上などの効果を期待する (Easingwood and Percival 1990)。ここで注目したいのは、サービス・プラットフォームとモジュールの概念による新サービス開発と、市場戦略との関係である。従来のマーケティング・セグメンテーションの考え方では、行動、心理的、経済的などの次元で消費者をセグメント (細分化) し、それぞれのセグメントのニーズに応じる製品を提供することを想定してきた。サービスの提供においても同様に考えられてきた。

しかしながら、モジュールによる製品設計では、モジュール間のインタフェースが標準化されているため、製品を構成するモジュールを一部変えれば、同時に複数セグメントにおけるニーズに対応することが可能となる。換言すれば、複数のマーケットのニーズに応えられる最適なプラットフォームを形成すればよいということになるが、モジュールの変更により、製品属性を変更していくことは容易ではないことが指摘されてきた (Sanchez 1999)。

本稿では、サービスのプラットフォームに焦点をあてるにあたり、モジュールの組み換えや追加による新サービス開発と、ターゲットとする市場セグメントとの関連について注目することにする。図1においては、横軸に沿って水平方向に、サービス・モジュール (モジュール3) を追加していくことにより、元々のサービス・プラットフォームを超えていくことになり、そのことは元来ターゲットとしていた市場セグメントに変更や追加、あるいは拡大をもたらすのではないかと考えられる。

3. 研究目的及び研究手法

以上の議論を踏まえ、サービス・モジュール概念を導入して分析することにより、サービス提供企業の市場セグメントやターゲティング、ポジショニングがいかに変化するかを、明らかにすることが本研究の研究目的である。

3.1 研究手法

探索的な研究や、現象の形成要因および仕組みを解明するためには、ケース研究が妥当であると言われている (Voss, Tsikroltsis and Frohlich 2000)。また、探索的ケース研究を通して、対象とする現象の形成要因を解明することが期待される (Yin 2013)。本研究では、サービスをモジュール化することにより、企業が市場でのポジショニング戦略をどのように決定するかを解明するため、比較事例研究を行う必要がある。また、同じプラットフォームに基づいて、モジュール戦略展開の相違を比較することができれば、モジュール戦略の有効性を判断できると思われる。従って、本研究では、一つの企業のもとで展開される4店舗を下位のケースとして、比較する。

3.2 調査対象とデータ収集

レストラン・ウェディング産業を今回の調査対象業界として選定した。ウェディング産業は、婚姻儀礼 (以下婚礼) に関連して物財とサービス財との組み合わせにより、消費者に提供するサービス業の一つであり、消費者側にとっては多財の選択を伴うサービス購入の機会となる。婚礼とは、神前式、キリスト教式など、何等かの形式にしたがった婚姻時の儀礼を指し、日本市場においては、招待客を招く披露宴がともに行われてきた。披露宴は、社会的に婚姻の事実を見える形にし、招待客とともに食事をするのが意味を持つ (南 1998)。ウェディング業界では、挙式と披露宴とをパッケージ化してホテルや専用式場で提供する婚礼プランを開発してきたが、1990年代後半より、レストランやゲストハウスと呼ばれる洋館等の会場で婚礼関連サービスを展開する業態が生まれて

きた。

レストラン・ウェディングは、ウェディング業界においては、婚礼形態の一つになるが、レストラン業にとっては、営業利益をあげる機会となる。披露宴において重要な会食部分をレストランにて行い、婚礼もそこで執り行うということになる。そこでレストラン・ウェディングにおいては、料飲・サービスと婚礼サービスとに分割でき、婚礼サービス自体を一つのサービス・モジュールとして捉えることができる。

ウェディング業界自体は、ホテル中心のパッケージプランから、レストラン・ウェディングや、ハウス・ウェディングによるサービス提供形態へと様々な変遷していること、多様なサービスから成り立つことから、本研究の調査対象として妥当性があるものとして選択した。

本研究にあたり、まず、レストラン・ウェディングの変遷及び婚礼関連産業について、二次データにより分析を行った。日経産業新聞、リクルートブライダル総研および株式会社みんなのウェディングといった、ウェディング関連サービス運営会社によるウェブ上で公開されているマーケットレポートよりデータ収集を行った。さらに、調査対象となった各店舗の店長に対して、あらかじめサービス・モジュールに関連する調査項目を送り、半構造化インタビューを行った。その場で発言の詳細を記録し、(1)企業の歴史沿革、(2)フードビジネス運営、(3)ブライダルビジネス運営、(4)提携会社との関係、という調査項目に基づいたデータを収集した。発言録による情報からサービス・プラットフォームに関する解釈を行った。

4. ケース概要

4.1 レストラン・ウェディングの出現背景

ホテルを会場とし、ホテル側が挙式披露宴を企画、運営するタイプのサービス開発は、婚礼パックとして日本社会に長らく認知されてきたが、1990年代より、画一的なサービス・パッケージを好まない層による、レストラン・ウェディング形態が見られるようになってきた。婚礼のサービス

化には、貸衣装、饗宴の場と飲食の提供、写真撮影、フラワーアレンジメント等の様々なサービス業が含まれており、やがて饗宴自体をホテルではなく、レストランが提供するということが起こってきた。さらに婚礼パックの包括的なサービス・パッケージを支払いたくない消費者層も出現することになる。

統計データによると、2014年の婚姻件数は64万3749組であった(ブライダル総研 2016)。その中で、実際結婚式をあげた組数は把握しにくい、2014年サービス産業実態調査の発表によると、国内婚礼事業所の年間取扱件数は18万件程度であり、約40万組(64.3749-18÷40)の人たちが結婚式をあげていないということが推測される。また、この数字からは、海外挙式は把握できない。結婚式をあげない市場は「なし婚層」と呼ばれ、2015年株式会社みんなのウェディングの調査によって、なし婚層が結婚式をあげない三大理由は「経済的事情」、「授かり婚」、「セレモニー的行為が嫌」と指摘されている。ただし、その中の4割の方が「将来的にあげるかもしれない」と答えており、その実施パターンは「身内だけの食事会」である。したがって、格安婚やフォトウェディング(婚礼写真のみ)などのような価格で「なし婚層」を取り込む企業が多く出現し、ホテルやハウス・ウェディングなどより、シンプルな婚礼サービスを提供するレストラン・ウェディング市場が拡大してきたという背景がある。

具体的には、1990年代後半から2000年代の前半にかけ、結婚式及び披露宴のスタイルが多様化し、格式にこだわらず、自分らしさを重視する消費者が増えてきた。そのため、ホテルではなく、有名なイタリアンレストランで結婚式をあげるカップルが増え、ホテルは積極的に有名レストランをテナントとしてホテル内に取り入れようとしてきた。その時代に、飲食店の情報を集めたウェブサイトの運営企業である「(株)ぐるなび」は関東地方を中心に結婚式、披露宴、二次会ができる情報を紹介し、レストラン・ウェディングコーナーを立ち上げた(日経産業新聞 2001/01/16)。しかし、

当時のレストランはウェディング向けに作られたものではないため、ウェディングに必要な設備(チャペル、控え室、駐車場など)の不備を始め様々な問題があった。その後、2000年代から、レストラン・ウェディングとホテルによるウェディングの隙間を狙って、充実した設備(チャペル、バンケット、庭園など)と専門のプランナーを設置し、一軒家貸切りの会場で挙式披露宴を行うハウス・ウェディングが台頭してきた。こうした会場はレストランより設備・サービスとも優れているため、ハウス・ウェディングブームが起こり、レストラン・ウェディングが一気に減少するということが起こっていた(日経産業新聞 2004/03/17)。近年では、晩婚化やなし婚層などの市場を狙い、設備投資に力を入れ、新たなレストラン・ウェディング需要を取りこむレストランが再び増え始めてきた。2010年代から、結婚式及び、1次会、1.5次会向けの専門レストランが増え、2010年(株)には、ぐるなびはレストラン・ウェディングのための相談プランナーを設置している。

4.2 レストラン・ウェディングのサービス・モジュール

レストラン・ウェディングはレストランにとって市場セグメントを増やす一つの機会として捉えられる。平日はレストランとして通常営業し、週末に宴会需要に対応し、レストラン・ウェディング、2次会を行う。そのため、レストラン営業としての既存の空間や設備はあるが、婚礼専門のプランナーがおらず、婚礼をプロデュースするための関連知識をほとんど持っていない。よって、顧客自身が衣装、フラワーアレンジメント、その他の演出等、婚礼に付帯するサービスを手配することが多い。レストランは空間と料理を主として提供することになる。言い換えれば、レストラン・ウェディングの場合では、顧客自身がプランナーとしての役割を果たしていると言える。個々のサービスをモジュールとして捉えると、顧客自身がモジュールについてインタフェースとなっていることになる。

それに対して、ホテルや専門式場による婚礼

パッケージの場合は、挙式前の式場見学、成約、打ち合わせのプロセスと挙式当日の結婚式、披露宴を個々のモジュールとして捉えることができる。婚礼サービスの提供において、当日に挙式し、披露宴を行うためには、スケジュールに従って様々なサービス・モジュールを遂行していき、そのための管理が必要となる。そのため事前準備として、式場側と顧客との間の打ち合わせの回数は平均して3~4回程度が必要となる。管理と遂行のために、ホテルとハウス・ウェディングの場合は専門のプランナーを配置し、プランナーは事前準備のサービスを管理し、挙式当日には、料飲、メイクアップ、撮影、誘導などそれぞれの部門スタッフが披露宴や挙式の進行などのサービスを提供する。

レストラン・ウェディングは、宴会で人前式の形態で挙式を行うため、婚礼という観点では、そのカジュアルさの程度が高く、挙式披露宴が1次会、その後の式場から離れた場所で行うパーティーを2次会と呼ぶのに対し、レストラン・ウェディングは近年では1.5次会と呼ばれる場合もある。

4.3 ケースA

ケースAは神戸三宮を中心に、徒歩7~8分圏内に5店舗のレストランを展開している企業である。A社は設立当初はレストランとして飲食業に専念していたが、なし婚層の需要が高まると予測し、レストラン・ウェディングに参入した。レストラン運営としてのプラットフォームを基盤として、2006年から順次、5店舗を展開し、披露宴の2次会及び1.5次会市場に参入した。その中の一店舗はチャペルが設置され、運営方式が、レストラン・ウェディング形態というより、ハウス・ウェディングの運営方式に近い。本研究対象から外すことにした。以下にA社の取り組みを分析する。分析手順は、一次、二次資料に基づき、(1)サービス・コンセプトに基づく市場の捉え方、(2)サービス・モジュールの抽出と分析、(3)サービス提供におけるシステム構築、(4)パフォーマンス比較、という分析枠組みと調査項目に従って行う。

表1 婚礼関連の宴会サービスのタイプと特徴

	1次会	1.5次会	2次会
目的	婚姻の事実の披露	海外挙式後の食事会での婚姻の事実の披露	他会場での挙式披露宴後の祝賀パーティー
招待客	親族、職場関係	親族、職場関係、友人	友人
参加費用	祝儀制	祝儀制会費制	会費制

出所) インタビューをもとに筆者作成

(1) サービス・コンセプトに基づく市場の捉え方

A社では、レストラン・ウェディングを行うの際に、レストラン自体の利用目的、新郎新婦と招待客との社会的な関係、参加者の費用の支払い方すなわち祝儀制か会費制かによって、自社の提供するサービス形態を変え、1次会、1.5次会及び2次会サービスを提供している。表1のように、1次会は親族や職場関係が参加するという点でフォーマルなものであるのに対して、1.5次会、2次会となるにつれ、カジュアル度が増す。2次会では、新郎新婦と歓談できるスタイルである。しかし、1次会と2次会の間である1.5次会のターゲット層やニーズに関する概念は曖昧で、顧客の要望によって、1次会あるいは2次に近い規模や形態で提供される。

(3) サービス・モジュールの抽出と分析

A社が提供しているサービスは主に「料飲サー

ビス」と「結婚式サービス」の二つのモジュールに分けることができる。また、結婚式サービスは「見学サービス」、「式進行のプロデュースに関する打ち合わせ」、「付帯サービスのコーディネートに関する打ち合わせ」と「式の進行の担当」という四つのサービス・モジュールで構成される。ちなみに「料飲サービス」は「料理・飲料の提供」というサービスで構成される。

1次会と2次会のサービス提供において、A社の1次会サービス形態は、トータルな婚礼サービスとして提供し、サービス・モジュールをA社か提携会社側がインタフェースとして組み合わせ、管理している。これに対して、2次会の婚礼サービス提供では、婚礼サービス自体のサービス・モジュールを、顧客側がモジュールのインタフェースとして、選択するのがほとんどである(表2)。

(4) サービス提供におけるシステム構築

表2 レストラン・ウェディングにおけるサービス・モジュールと顧客とのコンタクト

		1次会	1.5次会	2次会
料飲サービス	見学サービス(試食)	○	○	○
	料理の提供	コース	コース・大皿料理	大皿料理 ビュッフェ
婚礼サービス	見学サービス(式場)	○	○	○
	打ち合わせ (式進行プロデュース)	○ 3~4回	△ 基本的に1回で、顧客によって 増やすことができる	△ 一回のみ
	打ち合わせ (付帯サービスのコーディネート)	○ A社、 または提携会社	△ 顧客ニーズによって、A社、 あるいは提携会社に任せる	×
	打ち合わせ (式の進行の担当)	○ A社、 または提携会社	△ 顧客ニーズによって、A社、 あるいは提携会社に任せる	×

出所) インタビューをもとに筆者作成

●空間および設備

A社の4店舗の広さはそれぞれ着席で100人程度、立席で120人程度が収容できる。また、この4店舗のハード面については、二つのタイプ、高級感溢れる空間設計のものとかジュアルな設計のものに分けることができ、前者を店舗X型、後者を店舗Y型とする。高級感のある店舗X型では、平日のレストラン営業以外、1次会と1.5次会需要をターゲットとする。それに対して、カジュアルなY型店舗では平日のランチ、ディナー以外は、カジュアルな1.5次会、あるいは2次会需要の層をターゲットとしている。

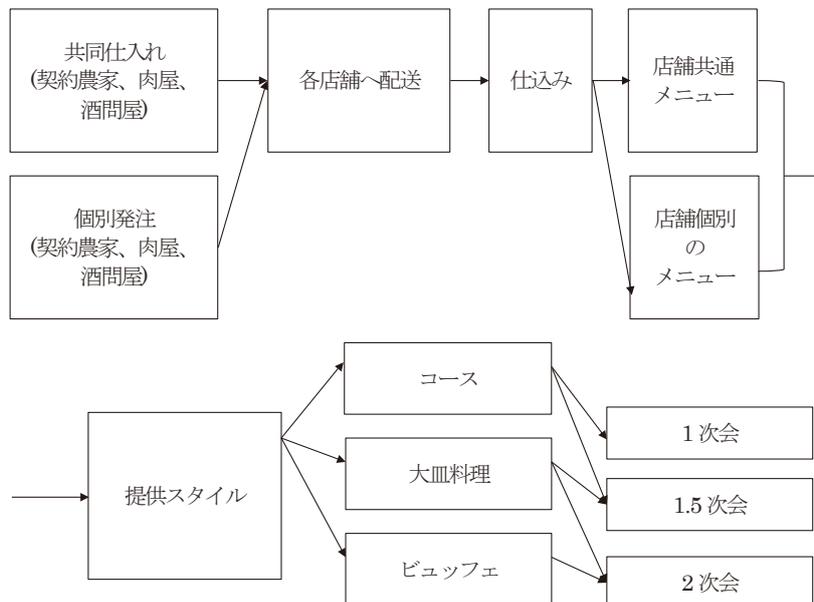
設備投資に関して、1990年代のレストラン・ウェディングが、レストランとしての設備をそのまま使用していたのに対し、A社はレストラン・ウェディング運営のための設備に投資している。具体的には、控え室、着替え室を設置し、トイレも複数設置している場合がある。また、ホテルや、ハウス・ウェディングで行われる演出のための設備投資には及んでいないが、従来のレストラン・ウェディングと差別化するために、7面のプロジェクターとスクリーンを一店舗に設置し、段階的に他の店舗にも導入している。

●料理提供スタイル

料理の提供スタイルに関して、A社の取り組みは以下の通りである。まず、料理提供プロセスにおいて、4店舗の仕入調達を共通化し、総料理長が共通のメニューを企画している。これにより生産農家から大量仕入をすることができる(図2)。各店舗の独自性を出すために、それぞれの店舗に専任のシェフがおり、独自のメニューを開発している。店舗間で3分の1のメニューは共通であり、その他は各店舗の独自メニューとなっている。メニューを共通化するメリットは、店舗間でスタッフがそれぞれ支援できる体制を組めるからである。

1次会から2次会までの複数の婚礼宴会需要層に対応するために、A社は既存のレストラン運営のプラットフォームをベースとして、料理の提供スタイルを店舗というサービス提供のフロント・プロセス(顧客接点プロセス)で再構成することによって、1次会と2次会及び1.5次会の顧客ニーズに対応している。A社では、1次会の宴会では、フォーマルなスタイルを求める顧客が多いため、コース料理を提供している。それに対して、カジュアル感が求められる2次会では、ほとんどがセルフサービスのビュッフェスタイルで料理を提供している。1.5次会では、顧客のニーズに応じて、

図2 料理提供システム



出所) インタビューをもとに筆者作成

料理のスタイルを変えている。顧客がフォーマル感を求めれば、コース料理を出し、テーブルまで料理を運ぶサービスを提供する。それに対して、2次会に近いカジュアル感が求められれば、大皿で料理を提供する。A社は料理の提供形態を変えることにより、婚礼関連宴会市場の異なるセグメントに対応している。

また、X型の1店舗ではコース料理を提供しているため、料理を提供するスタッフの数は2~3人必要となる。それに対して、Y型の3店舗ではビュッフェスタイルであるため、料理を補充するスタッフ1人だけで、対応可能である。

●婚礼サービスの展開

婚礼サービスのための打ち合わせ、及びコーディネートは非常に工程数を要する作業であるため、ホテルとハウス・ウェディングでは、専門のプランナーが存在する。A社では1次会の提供において、婚礼サービスを求める顧客が多いため、店舗Xでは専属のウェディング・プランナーと契約している。店長が打ち合わせの作業を担当する場合もある。挙式と付帯サービスのプロデュースを提供することによって、打ち合わせの回数が増え、打ち合わせ後の業務記録、連絡事項なども作成しなければならないため、店長の負担が大きくなる。そのため、店舗Xは神戸にあるプロデュース会社と提携し、共同で婚礼サービスを提供している。プロデュース会社と提携することによって、店舗Xの店長の業務量を増やすことなくレストラン運営と同様に、場所と料理の提供だけで、レストラン・ウェディングを行うことが可能となる。

それに対して、2次会では、プロデュースを必要とするサービスを求める顧客が少ないため、2次会の宴会開催はほとんどレストランの運営自体に影響を与えていない。

1.5次会においては宴会目的によって、婚礼および付帯サービスのプロデュースが求められる場合と求められない場合がある。顧客の要望を確認するものの1.5次会という概念は曖昧で、どのように顧客のニーズを把握するかは大きな課題の一

つとなっている。A社は1.5次会というサービスを提供していることをプロモーションしているが、実際には、1.5次会、2次会、1次会という三つの分類ではなく、1.5次会をさらにフォーマル需要とカジュアル需要の二つの顧客層に分類し、カジュアルな1.5次会を求める顧客を2次会のセグメントに分類し、フォーマルな1.5次会を求める顧客を1次会セグメントに入れて対応していることが調査により明らかになった。

(5) パフォーマンス比較

●レストラン営業

店舗X型と店舗Y型のパフォーマンス比較について表3に要約した。店舗Xは1次会及び1.5次会の需要を中心として展開したため、高級感のあるサービス、すなわち婚礼サービスとコース料理を提供している。これに対して、Y型3店舗は2次会と1.5次会を中心に展開しているため、カジュアル感のあるサービスをビュッフェスタイルでサービス展開している。

宴会需要よりも、むしろレストラン業としては平日の営業が大きな重要性を持つ。A社はレストラン・ウェディングを行うためのサービス・プラットフォームを構築したが、婚礼関連の宴会需要が平日のレストランにおける通常営業に対して与える影響を以下のようになる。まずキャパシティの問題として、店舗Xの設定はコース料理であるため、ランチは2500円~3000円のコース料理、ディナーはそれ以上の価格帯のコース料理を提供しているため、需要の変動が激しくなると、調理や配膳スタッフの配置が難しくなる。よって、店舗Xは予約制で需要変動をコントロールしている。高マージン低回転のオペレーションシステムとなるが、100~120名のキャパシティの施設でありながら、平日ランチの時間にはコース料理提供のため、最大20名しか対応できないことになる。また、平日には、全く入店顧客がないというような時期もあった。

それに対して、店舗Y型の平日のランチ提供は、日ベースで60~80人程度を集客しているため、比

較的好調といえる。ランチとディナーもビュッフェスタイルで提供しているため、調理後は、需要変動に関わらず、料理を補充するスタッフ1人を配置すれば対応できる。そのため、回転率を高める目的で、ランチ時間に街頭で消費者の目を引く広告POPを出して集客し、売上げを増加させている。

料理の提供スタイルにより、両店舗の人件費コストも変わる。店舗Xはコース料理であるため、料理を配膳するスタッフは2～3人必要であるため、人件費はトータルコストの約28%を占めている。それに対して、Y型3店舗では、調理後は需要変動に関わらず、店内のスタッフ1人だけで対応できるため、人件費はトータルコストの20%に抑えることができる。

● 婚礼に関する営業

婚礼サービスに関する営業においては、店舗Xは大きな課題に直面している。店舗Xは婚礼1次会及び1.5次会を提供しているため、顧客側から見るとハウス・ウェディングとの比較対象になりやすいという問題である。この場合には設備投資についての意思決定が必要となる場面がある。近年、宴会での演出を求める顧客が増えているため、ハウス・ウェディング形態は、邸宅などのハー

ド面の構造、特徴をいかした演出を行いやすいというメリットがある。A社のようなレストラン業においては、婚礼用の演出のため設備面に投資すると、十分な集客が見込めなければ回収できなくなる。

ハウス・ウェディングが婚礼に関する打ち合わせをプランナーが担当するのに対し、レストラン・ウェディングの場合は、店長がレストラン運営に加え、婚礼の宴会部分も担当する部分が出てくるため、リソース的には限界が出てくることになる。

サービス・モジュールについて、ホテルやハウス・ウェディングの場合は、プランナーを通じて会場側がモジュールの組み合わせを管理することで成り立つビジネスであるため、顧客側が挙式披露宴に、衣装や花、演出等、式場側の提供に依らず、顧客側が持ち込むことには「持ち込み料」を請求するしくみとなっている。一方で、レストラン・ウェディングでは、顧客側がサービス・モジュールを選び、レストランに持ち込むことになるので、レストラン側からすると、「持ち込み料」をとるよりも、むしろ積極的に顧客側にサービスを企画して持ち込み、運営してもらう方が理にかなうことになる。

また、レストラン・ウェディングにおいて、婚礼のプランナーを提携など、アウトソーシングす

表3 A社店舗タイプ別比較

	店舗X (1店舗)	店舗Y (3店舗)
キャパシティ	100人(着席)、120人(立席) 控え室(1室) トイレ(2室)	100人(着席)、120人(立席) 控え室(1室) トイレ(2～3室)
セグメント	1次会、1.5次会	1.5次会、2次会
店舗形態	高級感	カジュアル
仕入れシステム	共通	共通
料理提供	コース	大皿、ビュッフェ
料理サービス提供	シェフ(1～2人) スタッフ(1～3人)	シェフ(1人) スタッフ(1人)
ウェディング・サービスの提供	プランナー(1人) 店長(1人)	ほとんどなし(顧客に任せる)
平日レストランの営業パフォーマンス	最大20人(コース料理、2500～3000円)	60～80人(ビュッフェ) 1200円
人件費	28%	20%
婚礼	年間40組 平均単価200～250万	年間200組 平均単価100～120万

出所) インタビューをもとに筆者作成

ることに伴う課題も発生している。専属のプランナーはホテルやハウス・ウェディングでのウェディングプランニング経験に基づいて、1.5次会を求める顧客に対応する傾向があるため、必ずしもレストラン・ウェディングを希望する顧客の需要を把握しているとはいえず、1次会を提供するかのように対応してしまうと、成約率が低くなるという問題がある。この点においては、Y型店舗のターゲット層は2次会及びカジュアル感の1.5次会を求める層であるので、そもそも婚礼サービスを求める顧客が少なく、有ったとしても顧客自身が婚礼サービスをコーディネートすることが多い。そのため、婚礼関連の宴会サービスを提供するといっても、施設のみを提供し、その中のサービス・コンテンツを顧客や顧客が指示する第三者に任せるということになる。したがって、店舗Yは既存のレストラン営業を保ちながら、負担増なく、ウェディング・サービスを展開することができる(表3)。

5. 分析結果

第2節の理論的背景において、サービス・モジュールとそれから構成されるサービス・システムとの関係を、サービスを提供するプロセスの時間軸と有形要素との2軸で表される分析フレームワークとして、図1の形で提示した。さらに、そのサービス・モジュールが個々の顧客要望に対応する形で、あらたな市場が創出される可能性があることについて論じてきた。ここで調査事例から明らかになったことをもとに、フレームワークに

沿って分析を行う。

婚礼市場では、ホテルとハウス・ウェディングという婚礼に関するそれぞれのサービスのシステムがある。ホテルにおけるサービス・モジュールは、婚礼(プロデュース、打ち合わせなど)、披露宴(料飲)、および宿泊という3種類に大きく分けられる。有形要素については、最低一つか複数の式場と宴会場という設備のモジュールを持つ。さらに、宿泊施設及び駐車といったサービス・モジュールを有する。それに対して、ハウス・ウェディングのサービス・システムは、婚礼と披露宴というサービス・モジュールから成り立つが、宿泊サービスの提供は行われていない。提供サービスの数はホテルの方が多いのに対し、ハウス・ウェディングでは限られた個々のサービス・モジュールの質や水準で競争しているといえる。有形要素である設備面では、ハウス・ウェディングでは、式場と宴会場の数は一つだけであることが多く、宿泊及び駐車場のサービス・モジュールも持っていない。これらサービス・モジュールの内容と数、サービス提供の範囲について、A社を含めて比較したものを表4として要約する。

この比較を、先の図1のサービス・システムのフレームワークに当てはめると、図3のように、ホテル、ハウス・ウェディング提供者、A社のサービス・モジュールとサービスの提供範囲が表される。

まず、婚礼サービスは主に婚礼サービス・モジュールと宴会サービス・モジュールで構成されている。そのため、婚礼サービスのプラットフォーム

表4 ウェディング・サービスにおけるサービス・モジュール抽出・比較

	ホテル	ハウス・ウェディング	A社	
			店舗X	店舗Y型
サービス・モジュール	<ul style="list-style-type: none"> ●婚礼サービス ●宴会サービス ●宿泊サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ●婚礼サービス ●宴会サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ●婚礼サービス ●宴会サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ●婚礼サービス (打ち合わせ回数が少ない、あるいは顧客に任せる) ●宴会サービス
サービス・範囲	<ul style="list-style-type: none"> ●式場 ●披露宴会場 ●宿泊設備 	<ul style="list-style-type: none"> ●式場 ●披露宴会場 	<ul style="list-style-type: none"> ●披露宴会場 	<ul style="list-style-type: none"> ●披露宴会場

出所) インタビューをもとに筆者作成

ムは交点1で構成される長方形で考えることができる。宴会場と宴会サービスのみ提供するレストランの営業プラットフォームは交点3で構成される。また、宴会サービス、婚礼サービス及び宿泊サービスを提供しているホテル運営のサービス・プラットフォームは交点2で構成されることになる。

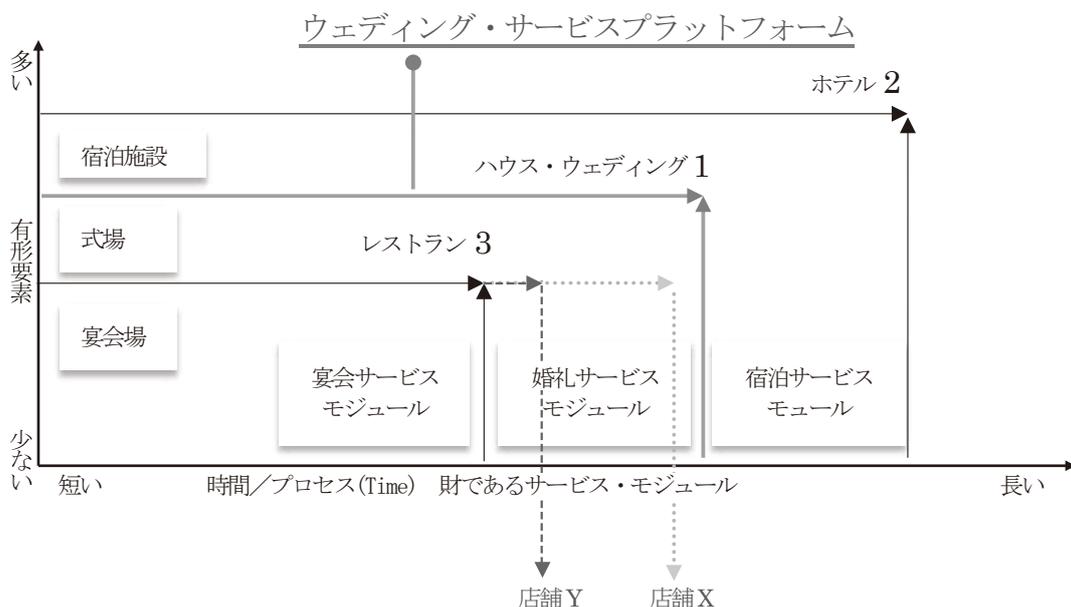
A社は既存のレストラン営業のサービス・プラットフォームをもとに形成していたが、婚礼というサービス・モジュールを追加することによって、1次会、1.5次会及び2次会の婚礼市場に進出したといえる。店舗Xはこのフレームに基づく、ハウス・ウェディング形態の婚礼サービスを提供しているのに対して、店舗Y型3店舗はレストラン営業をベースに、ウェディング・サービスを一つのモジュールとして追加することにとどまっている。しかしながら、この婚礼サービスのモジュールは、レストラン営業の付加価値となるサービスとして捉えている。営業面からみると、店舗Yのほうが平日のレストラン営業と婚礼関連の宴会営業のバランスを保つことができている。また、婚礼サービスを顧客自体の企画や運営に任せる場合が多いため、平日の営業も影響を受ける部分が少なく、人件費も抑えられることができ

ている。これに対して、店舗Xでは、レストラン・ウェディングの営業の比重を大きくした結果として、平日の営業にリソースが割けず、人件費も多くなっていることが指摘される。

またインタビュー結果からは、婚礼サービスに営業や人的面で比重をかけると、潜在顧客側からはハウス・ウェディングとの比較対象にされやすくなるが、ハウス・ウェディングと比較して設備面で劣るため、顧客から選択されないという問題が起こることが明らかになった。つまりここで、サービス・モジュールを追加することにより、異なるサービス・プラットフォームの業態と同様に顧客側に知覚されると、知覚されたプラットフォーム内での競争が起こることになる。具体的にはレストラン・ウェディングは、サービス・モジュールを拡張することにより、ハウス・ウェディング形態と競争しなければならないことになる。

インプリケーションとして、サービス・モジュール化を進め、他のサービス業界と競争する上で、設備など有形要素において優位性を持ってない場合は、サービス・プラットフォーム拡張の軸において、水平的に、つまりサービス提供プロセス自体に関するサービス・モジュールを追加する戦略の

図3 ブライダル市場におけるサービス形成



出所) 筆者作成

方が有効であると考えられる。

6. 結論

本稿では、外食産業において、サービス・モジュール概念を導入することにより、サービス開発と新市場開拓が可能になることを、レストラン・ウェディングを対象とし、多店舗展開するレストランへのデータ収集に基づく事例研究を通じて、明らかにした。

本稿の貢献は、サービス・プロセスと有形要素との両軸で形成されるサービス・システム(プラットフォーム)とが、1.5次会市場等の新市場創出との関連で分析できるフレームワークを提示したことにある。サービス・モジュール概念を外食産業に導入することのメリットは、サービス提供のオペレーションを分割可能にし、組み合わせや追加を考えることにより、業務改善のみならず、新市場への進出や、市場創出につながることを示唆した。このことのメリットは、チェーン・オペレーションが基本的に規模の経済に基づく競争優位を目指すのに対し、サービス・モジュール化戦略は、中小規模の企業でも採りえる戦略であることが主張できる。多店舗を加速的に増やしていくような戦略と比較し、サービス・モジュールの追加は漸進的な業態改革や市場参入の方法といえ、大規模資本を必要とせず、トライアル&エラーを繰り返しつつ、市場対応できるというメリットがある。一方、本研究からは、サービス・プラットフォームは顧客側のサービス・モジュールに対する知覚に依るところが大きく、モジュール化戦略に基づいてプラットフォームを変更する場合に、有形要素において自社が劣るような、プラットフォーム内の競争をすることになるのは望ましくないということである。

結論として、外食産業でビジネス展開をする企業は、サービスをモジュールから成り立つシステム発想に立ち、自社のサービス・プラットフォームが顧客にどう知覚されるのか分析することが必要となろう。外食産業においては、婚礼や宴会需要への対応のみならず、サービスのモジュールを

追加することにより、例えば業態の異なる多店舗展開を行う場合も想定され、またケータリングや物販を行う場合などもある。このような場合に元々のサービス・プラットフォームにおけるモジュールの構成を認識し、どのような方向性に拡大しようとしているかをコントロールすることが必要となる。さらにサービス・プロセスを追加する軸へのサービス・モジュールをどう追加すべきか、顧客にとって価値のあるモジュールは何かを検討していくことが、新しいサービス・プラットフォームに基づく市場創出につながるということを考えるべきであろう。

謝辞

本研究は、日本フードサービス学会第12回研究助成を受け、その成果を公表するものである。

【参考文献】

- Baldwin, C.Y. and Clark, K.B., 1997, Managing in and Age of Modularity, *Harvard Business Review*, Vol.75, No.5, pp.84-93.
- Baldwin, C.Y. and Woodard, C.J., 2009, The Architecture of Platforms: A Unified View, *Platforms, Markets and Innovation*, Edward Elgar, London, pp. 19-44.
- Bitner, M.J., 1992, Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees, *Journal of Marketing*, Vol.56, No.2, pp.57-71.
- Bitran, G. and Pedrosa, L., 1998, A Structured Product Development Perspective for Service Operation, *European Management Journal*, Vol.16, No.2, pp.169-189.
- Brown, S., Bessant, J. and Lamming, R., 2013, *Strategic Operations Management 3rd edition*, Routledge.
- Chase, R. B., 1981, The Customer Contact Approach to Services: Theoretical Bases and Practical Extension, *Operations Research*,

- Vol.29, No.4, pp.698-706.
- Chen, J., and Hao, Y., 2010, Mass Customization in Design of Service Delivery System: Review and Prospects, *African Journal of Business Management*, Vol.4, No.6, pp.842-848.
- Collier, D.A. and Meyer, S.M., 1998, A Service Position Matrix, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.18, No.12, pp.1223-1244.
- De Blok, C., Meijboom, B., Luijkx, K., Schols, J., and Schroeder, R., 2014, Interfaces in Service Modularity: A Typology Developed in Modular Health Care Provision, *Journal of Operations Management*, Vol. 32, No. 4, pp. 175-189.
- Der laan, M.E., Broekhuis, M., Offenbeek, M. and Ahaus, K., 2016, Service Decomposition: A Conceptual Analysis of Modularizing Services, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.36, No.3, pp.308-331.
- Duray, R., 2002, Mass Customization Origins: Mass or Custom Manufacturing?, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.22 No.3, pp. 314-328.
- Easingwood, C.J. and Percival, J., 1990, Evaluation of New Financial Services, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.8, No.6, pp.3-8.
- Froehle, C.M., Roth, A.V., Chase, R.B. and Voss, C.A., 2000, Antecedents of New Service Development Effectiveness—An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices, *Journal of Service Research*, Vol.3, No.1, pp.3-17.
- Iansiti, M. and Levien, R., 2004, *The Keystone Advantage*, Harvard Business Press.
- 今井 賢一, 1994, オープン・アーキテクチャー時代の産業組織と企業経営—多層ネットワークにおける新たな分業経営, プラットフォーム・ビジネス, *InfoCom REVIEW*, 1994年冬季特別号, pp.5-11.
- Johne, A. and Storey, C., 1998, New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography, *European Journal of Marketing*, Vol.32, No.3, pp.184-251.
- Johnston, R., Clark, G. and Shulver, M., 2012, *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, Pearson Education Limited.
- Meyer, M.H. and DeTore, A.D., 1999, Product Development for Services, *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.3, pp.64-76.
- Meyer, M.H. and DeTore, A.D., 2001, PERSPECTIVE: Creating a Platform-Based Approach for Developing New Services, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 188, No. 3, pp. 188-204.
- 南 知恵子, 1998, 『ギフト・マーケティング 儀礼的消費における象徴と互酬性』, 千倉書房
- Porac, J.F. and Thomas, H., 1990, Taxonomic Mental Models in Competitor Definition, *The Academy of Management Review*, Vol.15, No.2, pp.224-240.
- Porac, J.F., Thomas, H., Wilson, F., Paton, D. and Kanfer, A., 1995, Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers, *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, No.2, pp.203-227.
- Prockl, G. and Hsuan, J., 2016, 3PL vs. 3PL – Implications of Individuality and Standardization Embedded in the Configuration of Offerings, *Proceedings of 23rd International European Operations Management Association Conference on Operations Management*, Trondheim, Norway.
- Roth, A.V. and Menor, L., 2003, Insights into Service Operations Management: A Research Agenda, *Production and Operations Management*, Vol.12, No.2, pp.145-164.
- Sampson S.E., 2000, Customer-Supplier Duality and Bidirectional Supply Chains in Service Organizations, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, No.4, pp.348-364.
- Sampson S.E. and Froehle C.M., 2006, Foundations and implications of a proposed unified

- services theory, *Production and Operations Management*, Vol.15, No.2, pp.329-343.
- Sanchez, R., 1999, Modular Architectures in the Marketing Process, *Journal of Marketing*, Vol.63, special issue, pp.92-111.
- Sundbo, J., 2002, The Service Economy: Standardization or Customization? *The Service Industries Journal*, Vol.22, No.4, pp. 93-116.
- Ulrich, K.T., 1995, The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm, *Research Policy*, Vol.24, No.3, pp. 419-440.
- Voss, C., Tsikriktsis, N. and Frohlich, M., 2002, Case Research in Operations Management, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.22, No.2, pp.195-219.
- Voss, C.A. and Hsuan, J., 2009, Service Architecture and Modularity, *Decision Sciences*, Vol. 40, No. 3, pp. 541-569.
- Ward, J.C., Bitner, M.J. and Barnes, J., 1992, Measuring the Prototypicality and Meaning of Retail Environments, *Journal of Retailing*, Vol.68, No.2, pp.194-220.
- Yin, R.K., 2013, *Case Study Research: Design and Methods*, 5th edition, Sage.
- 日経ビジネス, 外食崩壊—賞味期限切れのチェーン店, 2016/05/16, No. 1841

参考資料

- リクルートブライダル総研, 婚姻組数予測, ブライダル総研ホームページ, http://bridal-souken.net/research_news/konin.html (参照2016/06/28)
- 株式会社みんなのウェディング, みんなのウェディング「ナシ婚」に関する調査2015, みんなのウェディングホームページ, <http://www.mwed.co.jp/press/release/20150312140000> (参照2016/06/28)
- 経済産業省, 平成26年特定サービス産業実態調査: 22冠婚葬祭業, 経済産業省ホームページ <http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/tokusabizi/result-2/h26.html> (参照2016/06/28)
- 日経産業新聞, 2001年1月16日掲載記事
- 日経産業新聞, 2004年3月17日掲載記事

【 調査研究報告 】

英語を母語とする外国人観光客の日本食店に対するニーズとその対応の現状

東京経済大学 現代法学部 准教授 カレイラ松崎順子

1. はじめに

2003年に外国人旅行者の訪日促進を目的とした官民一体の事業であるビジット・ジャパン・キャンペーン (VJC) が開始され、その結果外国人旅行者の数は2008年には約835万人、その後東日本大震災の影響で一時的な減少は見られたが、2013年には約1,036万人に達し、初めて念願であった1,000万人を超した。さらに、2013年に「和食：日本人の伝統的な食文化」がユネスコ無形文化遺産に登録され、2020年度の東京オリンピックに向けて、フードサービス産業、特に、日本食を提供するフードサービス産業は外国人観光客に対応するための様々な取り組みを行うものと思われる。

よって、本研究では**研究1**においてインターネット上の日本食店に対する英語のレビューから英語を母語とする外国人観光客のニーズはどのようなものであるかの調査を行い、**研究2**では自治体や日本の主な観光地の日本食店における外国人観光客に対する対応(メニューなどの外国語表記・従業員の英語などの外国語対応)の現状を明らかにし、2020年度の東京オリンピックに向けて全国的に増え続ける外国人観光客に対応するため、日本のフードサービス産業、特に日本食店は今後どのような準備をしていくべきかを示唆していく。

2. 訪日外国人に関する調査

訪日外国人に関する調査は観光庁や総務省など

が定期的に行っており、たとえば、平成27年7-9月期訪日外国人消費動向調査結果(国土交通省観光庁、2015)によると、訪日前に期待していたこと、日本滞在中にしたこと、さらに、次回日本を訪れた時にしたいことのいずれにおいても「日本食を食べること」が最も選択率が高く、訪日外国人にとって「日本食を食べる」ことが最も関心の高いことであることがわかる。また、2015年度に訪日した外国人において最も多い国籍は、中国であり、ついで韓国、台湾、香港、米国となっていたが(日本政府観光局、2016)、満足した飲食の割合をこれらの国別に見てみると、中国は「魚料理(寿司を除く)」(21.4%)、韓国は「肉料理」(24.6%)、台湾は「ラーメン」(27.5%)、香港は「魚料理」(22.1%)、米国は「寿司」(24.9%)であり、国により好みはかなり異なるのがわかる。

一方、訪日外国人旅行者の国内における受入環境整備に関する現状調査(総務省・観光庁、2016)によると旅行中困ったこととしてあげられたのは、無料公衆無線LAN環境(46.6%)、施設等のスタッフとコミュニケーションがとれない(英語が通じない等)(35.7%)、多言語表示(20.2%)、多言語地図、パンフレットの入手場所が少ない(18.8%)、割引チケット、企画乗車券の情報の入手(14.9%)であった。

以上のことから訪日外国人の多くが日本食に高い関心を持っていること、さらに、様々な施設に

カレイラ氏の横顔

早稲田大学社会科学部卒業後、津田塾大学大学院文学研究科英文学専攻コミュニケーション研究言語教育修士課程・後期博士課程単位修得、2015年に東京学芸大学大学院連合学校教育学研究科にて博士号取得。東京未来大学こども心理学部専任講師を経て、2012年より現職。

においてスタッフと英語が通じないためにコミュニケーションが取れないと感じており、また、多言語に表示されていないことに困っていることがわかる。

3. 研究1

3.1. 目的

研究1では日本の主な観光地の日本食店に対する外国人観光客のTripAdvisor上の英語のレビューのデータベースを作成し、テキストマイニングソフト¹により、ことばネットワーク分析、単語頻度分析、係り受け頻度分析、および注目分析を行い、英語を母語とする外国人観光客の日本食店に対する意見・感想などを明らかにしていく。

3.2. 方法

研究1ではテキストマイニングソフトText Mining Studio5.1を使用してTripAdvisor上にある日本食店に対する英語のレビューの分析を行った。具体的にはTripAdvisor上の東京・大阪・京都の観光地において英語のレビューが記載してある店舗の最新のレビューを各店舗につき10~50件選択し、合計で1,001件(寿司屋358・てんぷら屋74・お好み焼き屋227・居酒屋95・ラーメン屋247)のレビューを分析対象にした。

テキストマイニングは「質的な言語データ(テ

キスト)の中に埋もれている情報を掘り起こし、活用するための方法である。テキストマイニングにおいては、まず得られた言語データを品詞や活用といった形態素レベルや主語と述語の係り受けなどの構文レベルで解析し、その結果を分析や分類して提示するといった作業が行われ」(山西, 2011, p.111) ている。Text Mining Studio5.1はテキストに付随する属性を活かした様々な分析ができ、その結果をグラフィカルな表示で表現することができる。

研究1では以下のような分析を行った。

1. ことばネットワーク分析：属性とことば、また、ことば同士の関連性の強さをネットワーク図で図示する。関連性の指標として、単語同士の係り受け関係もしくは同時出現(共起)の確率を用いる。
2. 単語頻度解析：単語の出現回数を検討する。
3. 係り受け頻度解析：係り受けの出現回数を検討する。
4. 注目分析：最低信頼度60%、共起出現回数2回以上のものを抽出し、その単語の表現や共起を検討する。

3.3. 結果

TripAdvisor上にある日本食店に対する英語のレビューにおいてどのようなことが話題に

図1 日本食店に対する英語のレビューのことばネットワーク分析の結果ⁱⁱ

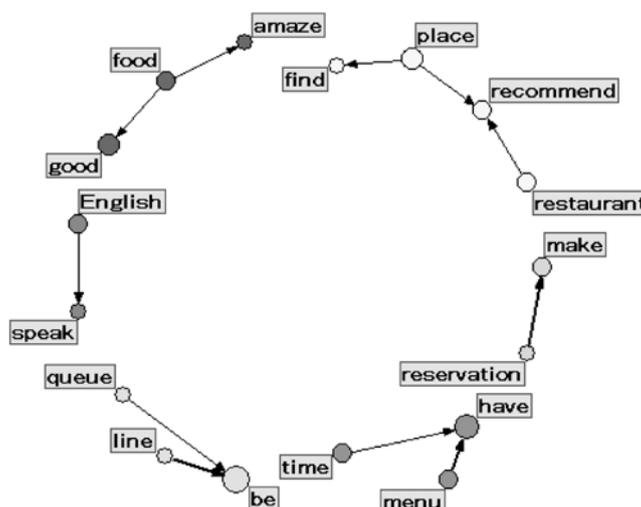


表1 日本食店に対する英語のレビューの単語頻度解析結果

単語	頻度
be	1160
have	762
good	636
place	516
that	482
restaurant	456
do	445
food	440
go	408
get	368
sushi	362
great	351
one	346
make	311
experience	309
try	297
all	289
wait	288
order	282
recommend	261
eat	255
Japanese	253
chef	252
time	246
English	245

なっているかを明らかにするため、最初にことばネットワーク分析を行った。その結果、[find・place・recommend] [reservation・make] [have・time・menu] [be・line・queue] [speak・English] [good・food・amaze] の6つのグループに分かれた(図1を参照)。さらに、単語頻度解析(表1を参照)および係り受け頻度解析(表2を参照)を行った結果、[good] [great] [food-good] [food-amaze] [food-great]、[recommend] [place-recommend]、[reservation-make]、および[wait] [queue-be] [while-wait] [hour-wait] [minutes-wait] [queue-have] が多く使われていることが明らかになった。以上のことから、薦められたところに予約をして日本食店に行くこと、並んで待つ人が多いこと、さらに、食べた食事は素晴らしい

表2 日本食店に対する英語のレビューの係り受け頻度解析の結果

係り元単語	係り先単語	頻度
reservation	make	34
menu	have	32
line	be	29
English	speak	25
food	good	25
place	recommend	25
time	have	24
queue	be	23
food	amaze	22
place	find	21
restaurant	recommend	21
food	great	20
sushi	have	20
while	wait	20
experience	have	19
food	cook	18
hour	wait	18
fish	fresh	17
food	delicious	17
queue	have	17

と思っている人が多いということが推測できる。

また、[English] [English-speak] および [menu-have] も多く使われていることから、英語を話すということとメニューに関して多くの意見が上がっていることがわかる。ゆえに、これらについてより詳細にどのような意見が多くあげられていたのかを調べるため、Englishおよびmenuに関する注目分析を行った。

最初にEnglishの注目分析を行った。表3より前提単語として[menu+ない]が現れたときに[English]が結論単語として同時に出現する確率は90.01%で、共起ルール数が10であることから英語のメニューがないことに関する意見が10回出現したことがわかる。さらに、前提単語として[speak]および[speak+ない]が現れたときに、[English]が結論単語として出現する確率はそれぞれ75.47%と65.00%であり、共起ルール数が[speak]においては80で、[speak+ない]に関しては26であることから、英語を話す、または英語

表3 Englishに関する注目分析の統計結果

前提単語 ⁱⁱⁱ	結論単語	信頼度	サポート ^{iv}	共起ルール数 ^v	前提単語頻度	結論単語頻度
menu + ない	English	90.91	0.12	10	11	270
sufficient	English	80.00	0.05	4	5	270
speak	English	75.47	0.93	80	106	270
limited	English	71.43	0.06	5	7	270
translation	English	66.67	0.07	6	9	270
speak + ない	English	65.00	0.30	26	40	270
read + ない	English	62.50	0.06	5	8	270
girl	English	60.00	0.04	3	5	270
girl	speak	60.00	0.04	3	5	106
sign + ない	English	60.00	0.04	3	5	270
sufficient	speak	60.00	0.04	3	5	106

を話さないということに関する意見が合計で106回出現したことがわかる。さらに、前提単語として [sign + ない] が現れたときに [English] が結論単語として同時に出現する確率は60.01%で、共起ルール数が3であることから英語の看板がないことに関する意見が3回出現したことがわかる。以下はそれらの例文である。

[English] ・ [menu + ない]

英語のメニューがなくて困ったというレビューの例

- ・ Actually there was no English menu and we needed to order by using the machine.
- ・ It would help to have someone who speaks Japanese with you as there is no English menus available.
- ・ The problem for non-Japanese clients is no English menu and very little understanding of English from the staff as well.

英語のメニューがなくても困らなかったというレビューの例

- ・ There was no English menu, but the server knew enough to explain the different ingredient options.
- ・ There is no English menu but if you can't read Japanese, they speak enough English to help out.

- ・ No English menu, but our server spoke enough to communicate with, and had no problem doing a veg version, even checking whether an egg was OK.
- ・ Food is amazing. There is no English menu but they have picture of everything.

[English] ・ [speak] のレビューの例

- ・ The chefs were great to speak to and so helpful with explaining the dishes.
- ・ The owner/manager spoke excellent English was very personable, friendly.
- ・ Once we waited for about 30 minutes, we were seated by the owner. He spoke excellent English and joked around with us. He asked if it was our first time trying this food and we told him it was. He told us he would make us something special.
- ・ I've been facing English problems in Japan but not in here. And you can get amazing food and smile from part time workers. One of part time workers can speak English very well.
- ・ The staff speak English and provide an English menu which helps the ordering.
- ・ The staff were charming, and did their absolute best to speak English, which made me comfortable.

- ・ Our server was outstanding and very friendly and he spoke a little English which helped us out a lot.
- ・ My sushi chef spoke English quite well and was able to at least tell me the type of sushi I was eating.
- ・ The team spoke sufficient English to make communication easy.

[English] ・ [speak + ない]

スタッフが英語を話せなくて困ったというレビューの例

- ・ If you don't speak proper Japanese, just don't try this place. I visited here yesterday with my husband...spoke Japanese from the moment we sat on the bar. She said she doesn't understand English and she responded only when we order food in Japanese. We felt embarrassed and unwelcomed here. If you are tourists from overseas and don't speak Japanese, don't go to this place. The staff will just ignore you.

スタッフが英語を話せなくても困らなかった・よいところだったというレビューの例

- ・ Service here was excellent. They did not much speak in English, but they got used to serve foreigners.
- ・ The chef and his wife don't speak English, but are very friendly and the atmosphere is magical.
- ・ It was my first time and they welcomed me with open arms and even though they did not speak much English, they were happy to accommodate and have a full blown conversation with you.
- ・ The chefs couldn't speak much English but we were very welcoming.
- ・ We were very impressed with the place and the waiters were very nice although they don't speak English.
- ・ I and my family were so impressed with

their service even they couldn't speak English. They served us attentively with great Japanese manner. That's why I saw many Japanese people in the the Ginza branch. For the person who would like to enjoy not only the food but also real Japanese culture, I strongly suggest to go to this branch.

スタッフが英語を話せなくても写真があったので困らなかったというレビューの例

- ・ Restaurant's staffs do not speak English but the menu offers pictures of dishes.
- ・ They don't speak English but the menus are illustrated with pics.
- ・ The chefs don't speak much English and my Japanese won't service dinner order, so we fell back on the picture menu, pointing and holding up fingers for the number of pieces we wanted.
- ・ Servers speak very little English. I spoke a little Japanese. English and pictures on the menu (thankfully! Wow!).

English ・ [sign + ない] のレビューの例

- ・ Can be difficult to locate if you don't read Japanese as there is no English sign but look for the green sign with the white Japanese characters opposite a hotel.
- ・ If you think you can't find it, keep looking, it is still there. There is no sign in English of the name.

つぎに menu の注目分析を行った。表 4 より前提単語として [album] が現れたときに [menu] が結論単語として同時に出現する確率は100%で、共起ルール数が2であることからメニューとアルバムに関する意見が2回出現したことがわかる。以下が [album] と [menu] が共起している例文である。

- ・ An easy place for non-Japanese speakers- they provide a photo album menu.

表4 menuに関する注目分析の統計結果

前提単語	結論単語	信頼度	サポート	共起ルール数	前提単語頻度	結論単語頻度
album	menu	100.00	0.02	2	2	256
menu + ない	English	90.909	0.12	10	11	270
menu + ない	be	72.727	0.09	8	11	4579

- ・ They have a photo album menu (so worries about what to order) . They also have staffs who can speak moderate English.

3.4. 考察

研究1をまとめると英語を母語とする外国人観光客の中には英語のメニューがないこと、英語の看板がないことなどに困っており、さらに、英語が話せるスタッフがいることを高く評価しているレビューも多く見られたが、一方で、英語が話せるスタッフがない場合でもスタッフが親切に対応している場合には「困らなかった」「素晴らしかった」と評価しているレビューが多く見られた。また、料理の写真が掲載されたメニューがある場合はスタッフが英語を話せなくても困らなかったというレビューが多く見られたことから、料理の写真が掲載されたメニューがあることがコミュニケーションの大きな手助けになっているといえるであろう。さらに、看板が日本語でのみ書かれていたために見つけることが難しかったという意見がいくつか見られたことから、外国人観光客が多い観光地の飲食店では店名をローマ字で看板に記していくことが必要であろうと思われる。

4. 研究2

研究2では受け入れる側である日本食店の現状を調べてみることにした。最初に日本政府観光局(JNTO: Japan National Tourism Organization、正式名称: 独立行政法人 国際観光振興機構)のJapan Restaurant Searchにより、英語のメニューと英語が話せるスタッフがいる全国の日本食店の現状を調べ、さらに、Web上において現在英語などのメニューの作成支援をどのような自治体が提供しているかを調べた。最後に、日本の主な観光地の日本食店において外国人観光客に関するインタビューを行い、受け入れる側である日本食店の現状に関する調査を行った。

4.1. JNTOの公式ガイドのホームページ上での調査

JNTOの公式ガイドのホームページ上にあるJapan Restaurant Search (2016年9月2日検索結果)において英語のメニューの有無・英語が話せるスタッフの有無について検索を行った。日本食店は全国で合計18,807店舗であった。表5は英語のメニューがある・英語が話せるスタッフがいる日本食店の地域別の軒数と割合である。英語のメニューがあるレストランは全国で2,446軒(全体の約13%)であり、英語が話せるスタッフがいる

表5 地域別の英語のメニューのある・英語が話せるスタッフがいる日本食店の軒数と割合

地域	英語のメニューがある		英語が話せるスタッフがいる		英語のメニュー・英語が話せるスタッフがいる		合計	
	軒数	割合(%)	軒数	割合(%)	軒数	割合(%)	軒数	割合(%)
関東	1,304	53	631	53	390	57	8,867	47
関西	512	21	260	22	137	20	4,001	21
九州	242	10	122	10	79	12	1,574	8
北海道	100	4	36	3	20	3	649	4
その他	288	12	135	12	58	8	3,716	20
合計	2,446	100	1,184	100	684	100	18,807	100

表6 自治体が提供しているWebサービス

	Web名	メニュー作成支援	指さし会話シート	その他
東京都	EAT東京 ^{vi}	英語をはじめとする 12か国語	英語をはじめとする 12か国語指さし会話シート	
千葉市	千葉おもてなし SHOPガイド ^{vii}	英語をはじめとする 14か国語	英語をはじめとする 14か国語の指さし会話シート	食品ピクトグラム ^{viii}
鎌倉市	フード鎌倉 ^{ix}	英語をはじめとする 6か国語	英語をはじめとする 6か国語の指さし会話シート	メニューの翻訳対応表・各店舗 にあったメニューを有料で作成
藤沢市	FUJISAWA Foodies ^x	英語をはじめとする 7か国語	英語をはじめとする 7か国語の指さし会話シート	食品ピクトグラム
横浜市	外国人観光客受入 のための多言語対 応支援メニュー ^{xi}		英語をはじめとする 4か国語のシーン別会話集	29か国語に対応している 多言語音声翻訳アプリ 「VoiceTra」を提供

表7 外国語のメニュー

言語	軒数
英語	17
ローマ字	2
英語・中国語・韓国語	2
合計	21

日本食店は合計で1,184軒（全体の約6%）であった。さらに、英語のメニューが置いてあり、英語が話せるスタッフがいる日本食店は合計で684軒（全体の約4%）であった。

表8 外国人観光客と行うコミュニケーション方法に関する回答例

コミュニケーション方法	件数	回答例
英語を話す	20	<ul style="list-style-type: none"> 必要な英会話はみんな覚えています。 英語で料理の説明をきちんできるように練習しています。 スタッフが全員英語でメニューの説明・食事の説明ができるようにトレーニングを受けています。入店ときに英語がいか日本語の説明がいか聞いています。 スタッフは英語で接客ができるようにしています。 研修などはないけれども英語での料理の説明の英文は用意してあるので、それらを熱心な人は読んで暗記しています。 片言の英語で。
身振り手振り	5	<ul style="list-style-type: none"> 身振り手振りでコミュニケーションしています。 通じないときは身振り手振りで。
英語・中国語・韓国語で	1	<ul style="list-style-type: none"> お客さんの国籍に合わせて言語を変えます。
英語・中国語	1	<ul style="list-style-type: none"> 英語、中国語を話せるスタッフがいます。宗教上食べられないものなどを事前に伺います。

4.2. 自治体が提供するWeb上のサービス

Web上において現在英語などのメニューの作成支援をどのような自治体が行っているかを調べた結果（2016年4月26日検索結果）、以下のような自治体がメニューの作成支援・指差し会話シートなどを提供していた（表6を参照）。

その他、福岡市・長崎市・仙台市・宇治商工会議所・石川県・奈良県が多言語のメニュー作成支援や指さし会話シートの提供などを行っている。

4.3. 飲食店へのインタビュー調査

日本の主な観光地の日本食店27軒（関東14軒・関西10軒・北海道3軒）を2015年10月から2016年3月に訪ね、外国人観光客に関するインタビューを行った。なお、選定方法は、英語を母語とする外国人観光客が多く来ると思われる地域、すなわち

4.2. で明らかになった英語のメニューや英語が話せるスタッフが多い関東・関西地域の駅や観光地に近い日本食店を無作為に訪ね、インタビューに応じてくれたところを調査対象にした。さらに、日本全体では中国人や韓国人などアジア系の観光客が多いなか、オーストラリア人など英語を母語とする外国人が比較的多く来るといわれている北海道においても調査を行った。インタビュー内容は以下の3点である。

1. 外国語のメニューはありますか。
2. 外国人観光客とはどのようにコミュニケー

ションを行いますか。

3. 外国人観光客が来たとき困ることなどはありますか。

表7は外国語のメニューに関する回答結果である。27軒中19軒が英語のメニューを提供していた。

表8は外国人観光客と行うコミュニケーション方法に関する回答例である。合計すると27件中23件が「英語を話す」と回答していた。

表9は「困ることがない」、表10は「困ることがある」に関する回答例である。「困ることがない」において最も多かった回答は「写真が掲載された

表9 「困ることがない」に関する回答例

「困ることがない」の分類	件数	回答例
写真が掲載されたメニューがあるので	5	<ul style="list-style-type: none"> • 写真があるので、それを指せばわかります。 • 写真のメニューがあるので、指せばわかるので、わからないときは絵を描いています。 • 写真のメニューあるので。 • 写真のメニューがあるので、指せばわかるので、あまり困らない。 • 特に外国語メニューを作成して置いてはありませんが、お客様には写真を見てオーダーをしてもらっています。
わからないときは書いてもらう	2	<ul style="list-style-type: none"> • 中国人で英語も日本語もできないとき、わからないときは書いてもらいます。
その他の回答		<ul style="list-style-type: none"> • 英語のメニューがあるので。 • 英語のトレーニングを受けているので。 • 身振り手振りで。 • 来る人はそばが何かをわかっているので、あまり難しい質問はないです。 • 単語を並べて、コミュニケーションしています。 • 接客するときはネタなどに関してわかりやすく、面白い説明を心がけています。 • 日本人客と外国人観光客を区別していないので、特に困ることはない。そもそも区別すること自体が失礼にあたる。 • 多くの外国人が翻訳機や翻訳サイトを使っているの、それを日本語に訳してくれるので助かっています。

表10 「困ることがある」に関する回答例

「困ることがある」の分類	件数	回答例
言っていることがわからない	4	<ul style="list-style-type: none"> • 言っていることがわからない。 • 何を言っているかわからないことがあります。
その他の回答		<ul style="list-style-type: none"> • 食べ物の注文に関してはまったく困らないけれども、道を聞かれたり、注文と関係ないことを聞かれると困ります。 • いろいろ言われてもわからないので、そういう時は英語ができる人を呼んできます。 • 英語圏の方は英語が話せないスタッフでも知っている英単語を組み合わせたりして対応することができますが、中国人の場合はコミュニケーションが難しいと感じています。単語を知っていても発音が上手く出来ず通じない場合があります。 • 中国人のマナーが悪くて困ります。

表11 「英語のメニュー」「英語が話せるスタッフ」および「困ったことがある・ない」に関するクロス表

	英語のメニューがある	英語が話せるスタッフがいる
困ったことがない	13	12
困ったことがある	8	8

メニューがあるので」であった。

最後に、「英語のメニューがある」・「英語が話せるスタッフいる」と「困ったことがない」・「困ったことがある」に関するクロス表を作成した(表11を参照)。英語のメニューがある、または英語が話せるスタッフがいると回答したところでも困ることがあると回答した日本食店は8軒であった。なお、英語の話せるスタッフがいると回答しても困ることがあると回答した日本食店の多くは英語での接客の研修や料理を説明する英文などが提供されていないところが多かった。

4.4. 考察

研究2をまとめると、東京、千葉、横浜などいくつかの自治体において無料で利用できる多言語メニューの作成支援や多言語の指さし会話シートを提供していたが、Japan Restaurant Searchの検索結果によると英語のメニューがある、または、英語が話せるスタッフがいる日本食店は全体の約1割程度であった。また、日本食店の数は関東・関西のほうが圧倒的に多いため、それに比例して英語のメニューや英語が話せるスタッフも関東と関西に集中していた。特に、関東は割合的にも他の地域よりも英語のメニューや英語が話せるスタッフがいる日本食店が多いことが明らかになった。

また、今回インタビューを行った日本食店で、英語のメニューがある、または、英語でコミュニケーションを行っているという店舗が半数以上あったが、それらのうち4割近くの日本食店では外国人観光客とのコミュニケーションにおいて困ることがあると回答していた。一方で、英語のメニューがなく、さらに、英語ができるスタッフがいても食事の写真が掲載されたメニュー

を提供しているところでは外国人が来てもあまり困らないと回答しているところが多く、研究1でも明らかになったように料理の写真が掲載されたメニューが外国人観光客とのコミュニケーションの大きな手助けになっているといえるであろう。

5. 全体の考察

ここでは研究1および研究2の結果から、全体的な考察を行っていく。

第一に、英語を母語とする外国人観光客の中には英語のメニューがないことに困っているレビューがいくつか見られたが、英語のメニューがなくても英語が話せるスタッフがいたために、あるいは料理の写真が掲載されたメニューがあったために困らなかったというレビューもいくつか見られた。一方で、英語のメニューがあると回答した日本食店のうち4割の日本食店が外国人観光客とのコミュニケーションにおいて困ることがあると回答していたことから、英語のメニューを提供するだけでは十分ではないことがわかる。英語でメニューを表記するだけでは具体的にどのような料理か想像できないことが多い。よって、英語のメニューを準備するだけではなく、下記で述べるような写真のメニューを準備するなどさらなる工夫が必要であろう。

第二に、英語のメニューがなく、英語が話せるスタッフがなくても料理の写真が掲載されたメニューがあったので困らなかったという意見が英語を母語とする外国人観光客のレビューにいくつか見られた。また、日本食店側においても英語のメニューがなく、英語が話せるスタッフがいないとしても料理の写真が掲載されているメニューがあったので、外国人観光客が来ても困らなかったと回答している日本食店がいくつかあった。上述したように英語のメニューを提供するだけではどのような料理か容易に想像できないが、料理の写真が掲載されているメニューがあれば、写真をみることにより、どのような料理なのか想像でき、指で指しながらコミュニケーションがで

きる。ゆえに、英語のメニューを作成し、英語が話せるスタッフを常駐させられないような小さな日本食店などでは料理の写真を撮って、料理名をローマ字で書き添えるだけでも外国人観光客とのコミュニケーションがかなり改善されるのではないかとと思われる。

最後に、英語が話せるスタッフがいる日本食店は全国的にはまだ1割にも満たなかったが、今回は外国人が多く行くと思われる日本食店で調査を行ったために、8割以上が英語でコミュニケーションを行っていた。その中でもいくつかの店舗では「必要な英会話はみんな覚えている」「英語で料理の説明をきちんできるように練習している」「スタッフが全員英語でメニューの説明・食事の説明ができるようにトレーニングを受けている」「スタッフは英語で接客ができるようにしている」などと回答しており、外国人観光客とのコミュニケーションにおいて困ることがないと回答した日本食店の多くは、このようなフードサービス産業の接客に特化した英文を配布するか、あるいは、英語での接客のトレーニングなどを行っている日本食店であった。つまり、単に英会話ができる程度では外国人観光客からの様々な質問や要求には十分に対応することができないといえる。ゆえに、外国人観光客と問題なく円滑にコミュニケーションを行うためには、メニューを説明する英文などをスタッフに配布し、さらに、日本食店で接客を行う際に必要な英語表現、たとえば、席への案内、注文の取り方、料理の説明の仕方などを学べる英語の研修を行う必要があるといえるであろう。

一方で、英語が話せるスタッフがいることを高く評価しているレビューや英語が話せるスタッフがいなかったことに対する不満が書かれたレビューがいくつか見られたが、英語が話せるスタッフがいなくてもスタッフが親切に対応している場合には「困らなかった」「素晴らしかった」と彼らを評価しているレビューも多く見られた。これらのことから英語で対応したほうが外国人観光客とのコミュニケーションがより円滑に行われるとい

えるが、たとえ日本語のみの対応であったとしても誠心誠意こめて接客した場合にはそれが十分に外国人にも伝わるといえるであろう。よって、外国人観光客に対応するための環境を整えていくことは必要であるが、より重要なことは接客の態度であると示唆できる。

6. おわりに

本研究では、TripAdvisor上の日本食店に対する英語のレビューから英語を母語とする外国人観光客のニーズ、および日本の主な観光地の自治体や日本食店における外国人観光客に対する対応の現状を調べた結果、円滑に外国人観光客とコミュニケーションを行うためには、英語でメニューを表記するだけでなく、料理の写真を掲載したメニューを作成し、さらに、接客に特化した英文を配布したり、接客に必要な英語表現を学ぶための研修を行ったりする必要があるということが明らかになった。

最後に本研究の今後の課題について述べていく。自治体が提供している多言語メニュー作成支援サイトを利用したことがあるかなど、どのように英語のメニューを作成したのかを今回の調査では日本食店に詳細には聞けなかった。また、今回調査を行った日本食店はどこも自治体が準備している指さし会話シートを利用していなかった。しかしながら、指で指しながらコミュニケーションができるという点では指さし会話シートも外国人観光客とのコミュニケーションにかなり役立つのではないかとと思われる。よって、今後は自治体が提供している多言語メニュー作成支援サイトや指さし会話シートが実際にどの程度現場の声を反映したもので、どのような効果があるのかなどを2020年度の東京オリンピックに向けて検証していく必要があるであろう。

謝辞

本研究は日本フードサービス学会第12回研究助成を受けて行われたものである。審査員の先生方からは多くの示唆に富むご意見をいただきました

た。心から感謝を申し上げます。

引用文献

国土交通省観光庁, 2015, 訪日外国人消費動向—訪日外国人消費動向調査結果及び分析平成27年7-9月期報告書—, <http://www.mlit.go.jp/common/001107026.pdf>, (2016年6月1日)

総務省・観光庁, 2016, 「訪日外国人旅行者の国内における受入環境整備に関する現状調査」結果, <http://www.mlit.go.jp/common/001115689.pdf>, (2016年6月10日)

日本政府観光局, 2016, 国籍/月別訪日外客数(2003年~2016年), http://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/.q6g7o0000027zc0-att/since2003_tourists.pdf.pdf, (2016年6月1日)

山西博之, 2011, 教育・研究のための自由記述アンケートデータ分析入門—SPSS Text Analytics for Surveys を用いて、「より良い外国語教育研究のための方法」外国語教育メディア学会(LET)関西支部、メソドロシー研究部会2010年報告論集, 110-124

脚注

ⁱ 「抽象的な、直感的な経験を操作可能な尺度や基準など、測定可能な速度に変更するため、分析者の恣意によって偏らない結果を抽出し、分析の方向を決めることができる」ため、本研究ではテキストマイニングのソフトを使用して分析を行った。贅育子・三宅絢花(2014)「母性看護学実習に対する女子学生の実習前のイメージ、実習中感じたこと、実習後の思い—テキストマイニングによる分析—」『ヒューマンケア研究学会誌』第5巻2号, p.21

ⁱⁱ ノード間のリンクの太さはこの出現回数に対応しており、ノードの大きさはその単語の頻度に比例している。また、クラスター間の関係は中立である。

ⁱⁱⁱ 前提単語・信頼度・結論単語：信頼度とは、単語A(前提単語)が現れたときに単語B(結論単語)

が同時に出現する確率を表す。この値は0~100の間で与えられ、もしこの値が100ならば単語Aが出現するときには必ず単語Bも同一文中に出現していることを示す。値が50ならば単語Aが出現する文章もしくは行のうち半数において単語Bも同時に出現していることを示す。

^{iv} 文章もしくは行全体に対して共起ルールが満たされた割合を表している。すなわち、共起ルールを全体文章数もしくは全行数でわったものを0~100のパーセンテージで表している。

^v ある単語と他の単語が同一文章中もしくは行に出現した事象を共起ルールといい、共起ルール数とはその共起ルールが発生した数、すなわち、単語Aと単語Bが同時に出現しているような文章や行の数を示す。

^{vi} EAT東京 <http://www.menu-tokyo.jp/menu/>

^{vii} 千葉おもてなしSHOPガイド <https://omotenashi-chibanet/create/>

^{viii} 宗教戒律上「食べてはいけないもの」、ベジタリアン、または食物アレルギー等によって「食べられないもの」のある人に向けた料理に使用する食材を絵で示している。

^{ix} フード鎌倉 <https://foodkamakura.com/> 鎌倉市とNPO法人JIAOLIU(ジャオリユウ)鎌倉が、協働事業として行っている。

^x FUJISAWA Foodies <http://www.fujisawa-foodies.jp/create/>

^{xi} 外国人観光客受入のための多言語対応支援メニュー <http://www.welcome.city.yokohama.jp/ja/ycvb/glossary/> 公益財団法人横浜観光コンベンション・ビューロー(YCVB)が作成

【 調査研究報告 】

野生鳥獣(ジビエ)の6次産業化によるバリューチェーン形成に関する研究

株式会社農都共生総合研究所 代表取締役
北海道大学大学院農学院 博士後期課程 川辺 亮

1. はじめに(研究の背景と目的)

日本の農村部、特に中山間地域では鹿や猪を中心に鳥獣被害の拡大が深刻な問題となっている。その被害軽減対策として、鳥獣の捕獲による個体数調整が行われている。従来わが国では鹿肉や猪肉は、伝統肉として食用されてきた経緯があるが、食肉として利用される量は極めて少なく、捕獲された鹿肉、猪肉の大部分が廃棄されているのが現状である。

一方、欧米においては、これらジビエ(野生鳥獣の食肉)は古くから高級食材として扱われており、シェフがそれらを求め農村部に移住し、オーベルジュと言われる宿泊つきレストランを経営する例も多くみられる。これは単に高級食材の顧客への提供にとどまらず、農村における鳥獣被害の軽減や、さらには新たなコミュニティの醸成にも繋がっている。つまり、わが国では廃棄されているジビエに、欧米では「価値」を見出し、さらに鳥獣被害問題の解決の一翼も担っているのである。

近年のわが国農村における鳥獣被害の増大や過疎化を考慮すると、ジビエの有効活用が多くの地域課題を解決するための重要な契機となると考えられる。

鳥獣被害とジビエの活用に関する研究は河田幸視「どうしてジビエ利用は進みにくいのか」や松井賢一「ジビエ料理の普及は獣害対策につなが

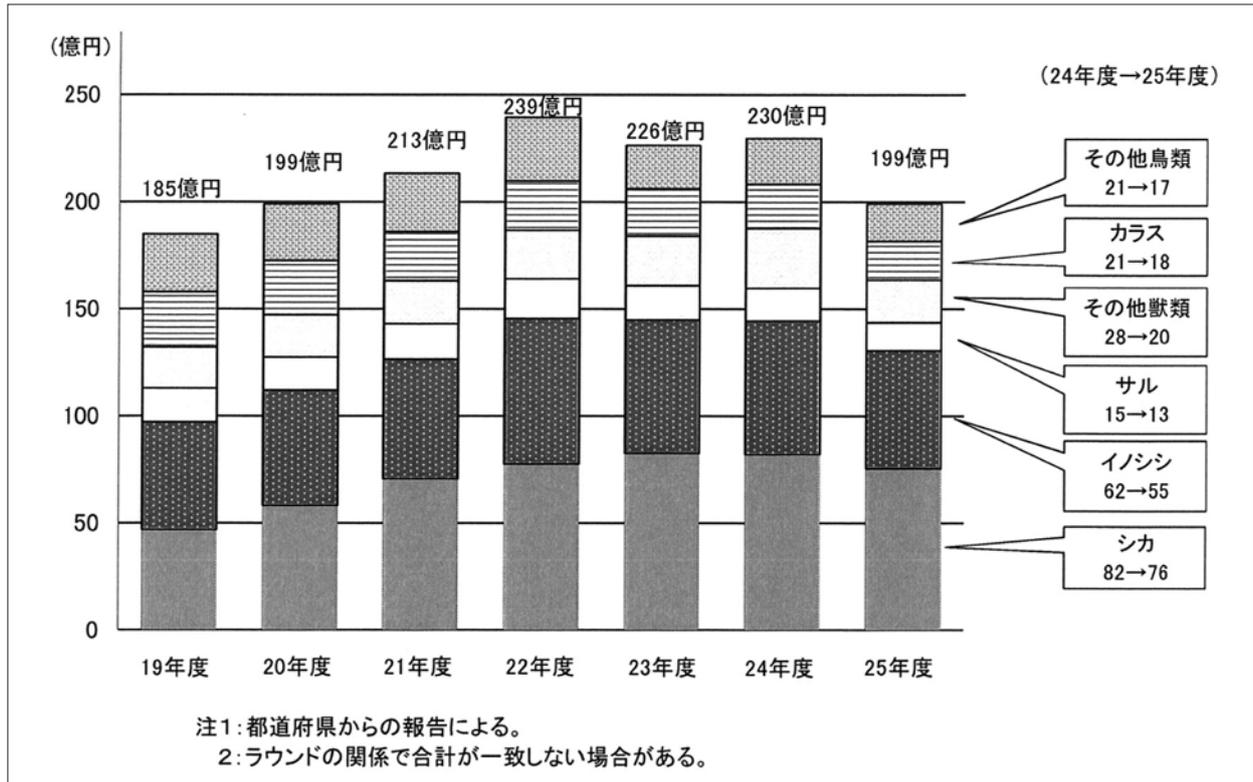
るのか」、小谷浩治「どうすればジビエの活用が地域活性化に繋がるか」、高柳長直「中山間地域農業を守る『ジビエ』の商品化：和歌山県日高川町」などがある。特に、高柳は、野生の鳥獣を「農山村の貴重な地域資源」として位置づけ、「これを加工したり、観光と結び付けたりして、地元の人々の所得を増やし、経済を活性化させることは、まさに6次産業化である」¹としている。また、地域活性化と6次産業化についての研究は、川辺亮の「6次産業化による『地域内発型バリューチェーン』の構築」などが挙げられる。しかし、ジビエにおける6次産業化バリューチェーンに関するものは見当たらない。よって本論では、農山村のジビエにおける6次産業化バリューチェーンの形成過程およびその要因を検討する。そのために、

- ①鳥獣被害の現状と対策を整理し、「鳥獣利活用」の方法の一つとして6次産業化があることを指摘する。
- ②次に、ジビエ(鹿肉と猪肉)を地域資源とする6次産業化のバリューチェーンが形成された事例を取り上げ、その過程を分析する。
- ③それを踏まえ、野生鳥獣を地域資源とする6次産業化がバリューチェーンとして確立され、恒常化させていくための課題を提示することとしたい。

川辺氏の横顔

1967年東京生まれ。和光大学経済学部卒。アメリカ留学を経て、食品メーカーにおいて商品開発、プロモーション等を担当。退職後、農都共生総合研究所に参加、代表取締役に就任。全国各地で地域活性化や6次産業化人材の育成などに取り組む一方、北海道大学大学院農学院食料農業市場学研究室にて研究活動を行っている。

表1 野生鳥獣による農作物被害額の推移



出所:「鳥獣被害対策の現状と課題」農林水産省、2013年2月

2. 鳥獣対策の現状と農村の6次産業化

2.1. 鳥獣被害の現状

野生鳥獣は今、その農作物被害及び地域資源の「食材化」の、2つの観点から注目されている。

農林水産省が平成25年9月にまとめた被害額の推移をみると、21年度以降200億円を上回り、農林水産業被害は深刻化・広域化している。被害のうち、全体の7割が鹿、猪、猿によるものであり、特に、鹿、猪の被害増加が顕著となっている。

そして、鳥獣被害深刻化の要因としては「生息域の拡大(少雪傾向も関係)」「狩猟による捕獲圧の低下(狩猟者の減少・高齢化)」「耕作放棄地の増加、過疎化・高齢化等に伴う人間活動の低下」が指摘されている(農林水産省 2013)。

2.2. 鳥獣被害軽減対策の現状と6次産業化

一般的に、野生鳥獣による農作物被害対策として、個体数調整、被害防除、生息環境管理、担い手の確保、鳥獣の利活用がある。

ジビエの活用は言うまでもなく、下記表2中「捕獲鳥獣の食肉等としての利活用」に該当するが、捕獲された鳥獣肉は、捕獲鳥獣の1割程度しか利活用されていないのが現状である。

一方、地域活性化や6次産業化の観点からは、次ページの表2に示した様々な対策を前提として、鳥獣利活用拡大のための取り組みが重要ではないだろうか。なぜなら、鳥獣利活用の拡大こそが、新しい経済的価値を生み出すものと考えられるからである。その、鳥獣肉に新しい価値をもたらす有効な方法の一つとして6次産業化がある。野生鳥獣対策を、被害防止「対策」ととどまらない、地域活性化の一つの「方法論」として位置づけることにつながると考えるからである。

また、農林水産省では「近年、捕獲した鳥獣の処理加工施設の整備に対する関心の高まりとあわせて、処理加工施設も全国で増加傾向」としており、実際に、平成20年12月42か所だった処理加工施設数は、平成26年6月には146か所へ増加し

表2 鳥獣被害軽減対策

対策	概要
個体数調整	鳥獣の捕獲
被害防除	侵入防止策の設置、追い払い活動 等
生息環境管理	鳥獣のエサ場や隠れ場所の除去 等
担い手の確保	実施隊の設置促進
鳥獣の利活用	捕獲鳥獣の食肉等としての利活用

出所：「鳥獣被害対策の現状と課題」農林水産省、2013年2月

表3 捕獲鳥獣の処分の状況

捕獲現場での埋設処理	約8割
ゴミ焼却場等で焼却処理	約5割
食肉利用	約1割

出所：「鳥獣被害対策の現状と課題」農林水産省、2013年2月

ている²。

この処理加工施設も、鳥獣捕獲後の利活用のための前段階的施設であり、その増加は、食肉等としての利活用の増加を準備するものであるといえる。

2.3. 地域資源としてのジビエと6次産業化

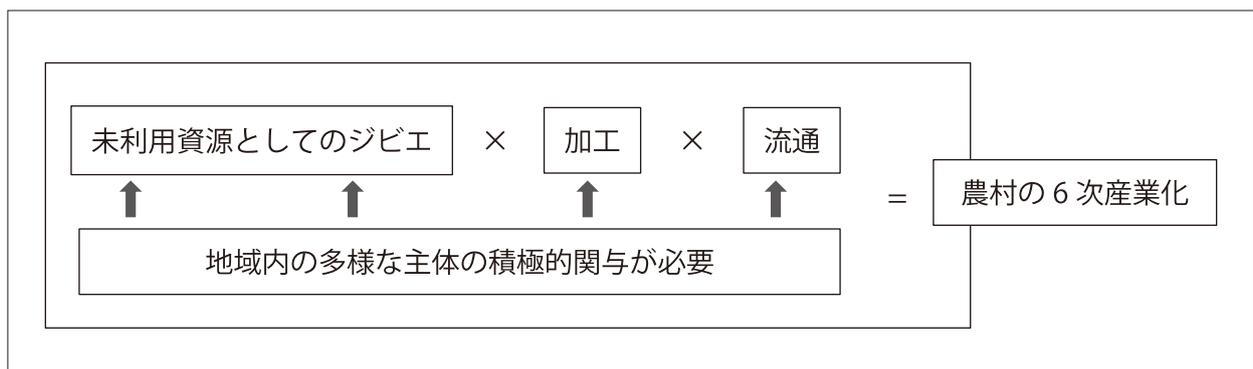
「ジビエ」は言うまでもなく、「捕獲」後のテーマとして前景化してくる。ジビエは元々、フランス等においては、日常的に食される食材の一つとなっているわけだが、日本においては、捕獲者の自家消費(と隣近所へおすそ分け)や一部料理屋、レストランのグルメ向きメニューの提供に留まっていると言ってよい。捕獲後の鳥獣肉の食材としての利用が進めば、そこに付加価値が発生することになり、捕獲が農作物被害の軽減にもたらす効果は変わらないとしても、地域経済に好影響を与えることになる。

現状では、捕獲した野生鳥獣は大部分が埋設さ

れており、食肉として利用されているのは極くわずかである。この、現在捨てられている肉を食用(一部は食用以外にも)として利用すること、これが農作物被害削減を地域活性化に結び付けるためのポイントである。換言するならば、「捕獲」⇒「解体」⇒「販売」⇒「流通」⇒「消費」というフローをいかに確立していくかという問題であると同時に、未利用資源として野生鳥獣を捉える立場から、地域資源に立脚した農産物等の高付加価値化戦略である6次産業化という視点を援用すると、ジビエの食材化は、野生鳥獣のバリューチェーンの形成であるともいえる。

さらに、それは、地域内の様々な人的資源の連携が要請されるため、農業者等の一次産業から発した事業が、加工、流通・販売事業者等の協力によって「地域資源の付加価値創造」につながる点で、「農業の」の6次産業化を超えて、地域としての『農村の6次産業化』と呼ぶべきものとなる。

図1 農村の6次産業化



3. 鹿と猪におけるジビエの6次産業化バリューチェーンの可能性

3.1. わが国の野生鳥獣の食利用

かつてこの国では広範に野生鳥獣の食利用が行われ、現在でも、鹿肉や猪肉が食されている地域は多数存在する。

興味深いのは、中世においても狩猟は農作物被害対策として行われていたことである。原田信男は「狩猟には農作物を食い荒らす野獣を退治し、作物を保護する意味もあった。この場合、農民は弓矢よりも陷阱などの罠で獣を獲ったであろうし、現実にはこうしたケースのほうがはるかに多かったと思われる。勿論狩猟は食肉を目的とするばかりでなく、鹿などは角や皮からの加工品が日常生活に重要な役割を果たした」と記している³。

江戸以前においても、宗教上の禁忌もあり、必ずしも大っぴらに食されていたわけではないが、文明開化以降は、多くの野生鳥獣が食されてきた。

例えば、農文協刊・日本の食生活全集「聞き書

き神奈川の食事」には、次のような記述がある。

「箒沢の男たちはみな鉄砲の鑑札を持っていて、肉が食べたくなると山へ出かける。猟をするのはおもに冬である。(中略) かもしかは、谷川を隔てた山の中腹にいるのが家から見えることがあり、大型で撃ちやすく、危険が少ないので人気がある。水辺につくってあるわさびを持って山に行き、仕留めたかもしかの背中肉を切りさいて湯気の立つのをわさび醤油で食べる」⁴

また、同「聞き書き佐賀の食事」は次のように記している。

「多良村大字糸岐小字蕪田の約半数は秋から冬にかけて猟をする。山ではうさぎ、きじ、鳩などがとれる。たまにはいのししとかたぬきもとれる。(中略) いのししは、肉を汁や味噌炊きにする。かば焼きにもする」⁵

いずれも「大正の終わりから昭和の初めころの〇〇県の食生活を再現したものです」との記述があり、既に100年程度が経過している。1世紀前

表4 各種調査に見るジビエの食経験・食意識

狩猟と野生獣肉(ジビエ)に関するアンケート調査 滋賀県琵琶湖環境部、2009年5月	
回答者166人	<ul style="list-style-type: none"> 回答者の6割が食経験あり。そのうちの約9割が猪、6割弱が鹿。 鹿の食経験ある人のうち、4分の3は「家族や友人からもらった」、同数で「レストランや旅館などで注文した」 「衛生管理がきちんとされているのか不安」を選択した人が60%。 条件(周知、安価な値段、衛生面安全基準、普及啓発、購入機会増加)が整えば積極的に食べようとするかという質問に対して、7割の人が「半年に1回程度以上」、「月1回程度」、「月10回程度」のいずれかを選択。
くしろエゾシカシンポジウム 釧路短期大学・釧路市、2011年3月～2013年2月	
	<ul style="list-style-type: none"> 8割強がエゾシカ肉の摂食機会を持っており、とりわけ全体の3割は、2か月に1回以上の頻度でシカ肉を摂食。 北海道全体で「エゾシカ肉を食べた経験がある」人は5割。釧路・根室圏では特徴的に7割。 譲渡による入手は、盛んに行われている。
野生鳥獣の料理に関する調査 特定非営利活動法人SCOP、2012年	
	<ul style="list-style-type: none"> 「野生鳥獣を食べる文化」を知っている人が89.5%に対して「ジビエ料理」という言葉を知っている人は51.3%。 年代別にジビエ料理の認知度をみると特に「70年代以上」の認知度が低い。 居住地別のジビエ料理の認知度は「甲信越居住者」が突出して高く、約9割の人が知っている。 ジビエ料理には、「高級感」「希少性」「美味しさ」というイメージが持たれている。 今後、野生鳥獣の料理を食べたい人は約7割。逆に、野生鳥獣を食べたくないとする人は約3割おり、その理由としては「肉に臭みがある」「野生鳥獣を食べることに抵抗があるから」等。

出所：滋賀県「狩猟と野生獣肉(ジビエ)に関するアンケート調査」、釧路短期大学・釧路市「くしろエゾシカシンポジウム」、特定非営利活動法人SCOP「野生鳥獣の料理に関する調査」

のことと言えはその通りだが、逆に言えばわずか100年前のことでもあり、ジビエの摂食に関しては、消費者の間に障壁はないと考えられる⁶。

3.2. 現代の消費者のジビエ食意識

一方、現代の消費者は野生鳥獣をどのように見ているのかをいくつかの調査でみておく。「野生鳥獣由来食肉の安全性確保研究班」のインターネット調査⁷によると、ジビエ料理の摂食経験は、3年以内に1回以上食べたことがあるのは、猪で全体5万人の調査対象者のうち、7,308人、鹿で同じく5,253人と、それぞれ14.6%、10.4%となっている。また以下のような調査でも、摂食経験、摂食意向には強いものがあることが明らかであるといえる。

3.3. ジビエ (鹿肉、猪肉) の食サービスの現状

—文献調査から

現在、ジビエがどのように食として提供されているかを整理したのが表5である。前出の調査⁸によれば、「野生動物の肉をどのような状況で食べたか」との問いに対して、鹿肉、猪肉いずれの場合も、最も多くの回答を得たのは「レストラン等で調理された野生動物の肉の料理を食べた」で鹿肉2,980人、猪肉4,048人となっている。また、「野生動物の生肉を買って(あるいはもらって)自分の家で調理した」がいずれの場合も2位を占めているが、このうち、「『もらって』自分の家で調理した」は表6のうち、「自家消費、おすそわけ」の範疇に入ると考えられる。

一方、現在、ジビエが提供されている場面ある

表5 野生動物の肉をどのような状況で食べたか

	① 自分で捕獲・処理した野生動物の肉を自分で調理した。	② 野生動物の生肉を買って(あるいはもらって)自分の家で調理した。	③ 野生動物の冷凍肉を買って(あるいはもらって)自分の家で調理した。	④ レストラン等で調理された野生動物の肉の料理を食べた。	⑤ 加工されて売っている食品を食べた。
鹿肉	139人	1,034人	812人	2,980人	579人
猪肉	159人	1,491人	1,284人	4,048人	687人

出所：野生鳥獣由来食肉の安全性確保研究班「野生鳥獣食肉の安全性確保に関する報告書」2014年3月

表6 ジビエが提供されている場面あるいは業態等

	カテゴリー	概要
付加価値を生まない消費	自家消費・おすそわけ	(捕獲が行われている山間部農村等における消費)
付加価値を生む消費(供給)	季節と通年メニューを提供する地元レストラン等	多くは9月～11月の捕獲期に、ジビエそのものを調理し、また、パテやソーセージ等の加工によりメニューを提供している。相対取引により材料のジビエを調達している例もある。また、鹿肉の提供を通年化している高級レストランや猪料理専門店もある。
	ジビエ料理専門店	東京でいえば、「焼きジビエ炭打 罌」(港区、中央区)、「炉とマタギ」(中央区)、「レストランアルペラータ」(新宿区)、「レストランアラジン」(渋谷区)、「マノワ」(渋谷区)、「ジビエ猪鹿鳥」(杉並区)など。
	大手チェーン店	カレーチェーン「Coco 壱番屋」や、ジェイアール東日本フードビジネス株式会社が展開するコーヒーショップ「ベックス」、「ベッカーズ」「駅のそば処あずみ」などが、地域限定、期間限定でジビエメニューを提供
	加工品販売	ジビエのレトルト商品の開発・販売。 イオンは長野県内11店舗で県内産ニホンジカの生肉(冷凍)や加工品を通年で販売

出所：各種資料から筆者作成

いは業態は、以下表6の通りである。かつては「自家消費・おすそ分け」が主流であったと思われるが、昨今では後述の事例分析の例示のような、ジビエの価値を都市圏における修業等によって理解し中山間地へUターンののち起業したシェフによるレストランや、都市圏にもさまざまな業態のジビエ料理専門店が見られる。それだけでなく、ファストフードチェーンの取り組みも登場し始めている。ジェイアール東日本フードビジネス株式会社が展開するコーヒーショップ「ベックス」では、2016年夏、「信州ジビエ夏鹿カレー」を、同じく「ベッカーズ」では、「房総ジビエ猪肉のスパイシーピタポケット」が販売された。同社は、「JRグループで取り組む、6次産業化に向けたものづくりプロジェクト「のもの1-2-3」の取り組みの一環として、鳥獣被害対策で調達された鹿肉や猪肉を活用したメニューを販売」しているもので、2011年から開始されている⁹。このように、中山間地や都市圏のレストラン・専門店やファストフードまで、ジビエのメニューが多様化し、グルメ層から一般層まで多くの消費者へ提供できる食材であることが示唆されていると考えられる。

3.4. 飲食店における鹿肉利用状況

飲食店における鹿肉利用に関する調査¹⁰から、バリューチェーンに係る問題に関して、調査結果を見ておく。まず、鹿肉の提供時期については、「年間を通して鹿肉を提供している」のは全体のほぼ半分で、最も多かったのは「12月」の93%で、「11月から2月にかけて」が8割を超えている。当該飲食店が扱っている鹿肉の産地を見ると、最も多いのが北海道60.8%、次に大差で長野県の9.4%、ニュージーランド8.8%、岐阜県4.4%などとなっている。また、野生か養鹿かでは、75%が「野生のみ」と答え、「両方」が13.3%と、国内では野生鹿肉を扱っている店舗が9割弱となっていることがわかった。

次に仕入先をみると、「食肉販売業者」53.6%、「知り合い」47.5%であり、「その他」の中には回答者自ら狩猟を行うものも含まれるため、「知り

合い」「猟師」などを含めて個人対個人の調達が行われている様子が浮かび上がる。

一方、同調査による「鹿肉料理の提供開始時期」では、「2001年～2009年」が46.5%と約半分を占めており、日本への本格欧州料理の導入など、飲食店側でジビエへの関心が高まり価値を認め始めている結果と捉えられる。この傾向はさらに高まると考えられる。

同調査は、鹿肉供給の課題として、「安定した供給体制」¹¹「衛生面の解決・消費者への啓蒙」「日本独自の製品の開発」を挙げていることも付しておきたい¹²。

4. 事例分析 大分県竹田市および豊後大野市

鳥獣肉の食提供サービスが行われている大分県竹田市と豊後大野市の事例を検討する。当該2地域を選定したのは、2市ともに典型的な「中山間地域」であり、それ特有の地域課題としての鳥獣被害問題を抱えている。また、竹田市は厚生労働省「地域雇用創造事業(パッケージ事業)」、豊後大野市では農林水産省「食のモデル地域育成事業」を始めとした各種事業に取り組んでおり、地域活性化への意欲が高く、上記の事業等を通して、住民のネットワークができており、地域内結束力が高いとみられること、及び筆者は以前より当該自治体の政策立案や実施等に関わっていることから、地域住民らで行う鳥獣被害対策を各種補助事業を通じて支援していることや、鳥獣肉の利活用がレストランでの提供などの形で行われていることを知りえたからである。

さらに、竹田市には「鳥獣被害対策実施部隊の設置」「鳥獣被害防止捕獲緊急対策事業」のような野生鳥獣に特化した事業のほか、「竹田市市民提案型地域活力創造事業補助金」があり、豊後大野市は、女猟師2名の起業のために農産加工所「そら」を開設するべく、「女猟師による獣肉加工所整備事業」として県の「地域活力づくり総合補助金」を受けている等、鳥獣被害対策としての政策的下支えがあることも選定理由の一つである。

調査は、平成27年5月から10月にかけて、竹田

市のジビエを扱うすべての事業者、豊後大野市のジビエ事業者を訪問し、ヒヤリング調査によって行った。竹田市のヒヤリング対象は、欧風料理等のオーナーシェフ、寿司店店主である。料理の種別を変えることによって、ジビエ料理と呼ばれるものの大枠を把握することを目的とした。また、豊後大野市では、加工食品メーカーを対象とした。地域資源（1次産品）の加工・販売は、6次産業化の一つの柱と考えるからである。

4.1.1. 事例・フレンチレストラン「C」(シェフMさん、竹田市)

「開業のきっかけそのものが、竹田にジビエがあったから。猟師さんが、市からの委託という形で、捕ってもその場で捨てる」といった話を聞いて。

フランスなどでは、食の楽しみのために捕っているのに」。鹿肉、猪肉は捕獲者Kさんより調達。月6kg程度を仕入れ。「どちらかと言えば、市内より、よそから来た人のほうが物珍しがって食べる。うちはほぼ最初から、万人にうけるように、ハンバーグで提供しています」。「肉の品質が安定しないのは、家畜ではないので仕方ない。夏場だと脂身が全然なく、ハンバーグにしても食感がごりごりしてしまうが、それが良いという人も。そのため、品質が一定しないのもジビエの特徴と捉え、ネガティブには考えていない」。

地元の顧客に加え来訪者に食べられていることは地産来消の可能性を感じさせ、また、季節によるジビエの品質のばらつきを是としていることはジビエ料理の通年化への示唆となる。

表7 事例・フレンチレストラン「C」のまとめ

業態	フレンチレストラン
調達	地元捕獲者より直接仕入れ
調理	万人受けするハンバーグを定番としつつ、素材の品質に応じて柔軟に調理を行う。
課題・考察	<ol style="list-style-type: none"> 1) 「品質安定は課題だがそれをプラスに、季節毎の味わいを」→『旬の味わい＝季節毎の変化を楽しむ＝地域ブランド』という考え方と同義。 2) 市民にとって鹿・猪は珍しくなく、もらって食べる機会があるが、食べ方を知らず、鍋で食べるなど。→ 食べ方提案が必要。 3) 観光などの来訪者も顧客として有望 → 「ジビエ」→ 『ジビエ料理(価値)』として市民の新しい喜びと観光資源への転換・変容・発展。

表8 事例・イタリアンレストラン&バー「R」のまとめ

業態	イタリアンレストラン&バー
調達	捕獲者兼中間業者
調理	本格メニューと大衆的なメニューを織り交ぜ顧客に寄り添った料理を提供。
課題・考察	<ol style="list-style-type: none"> 1) 顧客の先入観払拭、イメージ改善。 2) (豚肉や牛肉に比べて) 価格が高い。 3) ホールスタッフのセールストーク。 4) 美味しさ、魅力をまだ伝えきれていない。→ 問題意識を持ちつつ、その課題解決＝普及啓発に向けた商品開発等の活動を進めている。結果的に、狩猟者等との課題共有によって、世代を越えた地域の新たなコミュニティの醸成が進みつつあり、ソーシャルキャピタル(社会関係資本)が構築されつつある。

4.1.2. 事例・イタリアンレストラン&バー「R」 (シェフKさん、竹田市)

東京の有名レストランで修業後、2012年に竹田に帰郷。空き家紹介、地元イベントへの出店を通して培った、地域の人々との関係を基盤にレストランを開業。地元で獲れた鹿や猪のほか、地場食材の料理を提供。ジビエメニューは、猪肉のグリエ、パテ・ド・タケターニュなど。「鹿肉・猪肉は狩猟者と店の間のハブ的機能を持ち、自身も捕獲者の中間業者(大阪より移住・Uさん)から仕入れている。毎月30kgをめどに調達したいが、現状は半分程度」。Uさんと共に、商品開発や販路開拓等に取り組んでいる。「竹田の人は、鳥獣を食べなれているからか、先入観があり、あまりいいイメージは持っていない。たぶん、都会から訪れる人に対してのほうがジビエは合っているのかも」「衛生面」「調達のシステム化と体験を通じた顧客の理解促進」「トライしやすいメニュー開発」などが課題である。

仕入れを「捕獲者と店のハブ的機能を持つ捕獲兼中間業者」から行っていることが特徴であり、このような中間業者を介在させることによって調達の安定性を担保している。

4.1.3. 事例・寿司店「K」(店主Kさん、竹田市)

経営者Kさんは大阪、福岡などの寿司店で修業の後、帰郷して開業した。父親が猟師をしていたため、「せっかくの自然の恵みを有効利用したい」と考え、寿司店でありながら希望者へジビエ料理を提供している。箱罌を10個ほど保有し、自身で猟を行う。昨年は5月から10月までに猪60数頭を

捕獲したが、そのうち肉質のよいものを調理へまわしているという。秋のカラメン(未経産のメスの猪)が最も肉質が良いとされ、鹿はくくり罌猟のみで捕獲を行う。猟の師匠であるSさんが所有する解体所に解体を依頼している。猪は「しし鍋」で、鹿は催事等の際にロースト(スペアリブ)で提供することが多いという。また、季節限定で自身の経営する市内別店舗にて猪出汁と地元野菜のスープと猪チャーシューによる「ししラーメン」を提供している。

4.1.4. 竹田市のレストランにおけるジビエ提供 事業者の特徴と連携構造

竹田市のフードサービス事業者が指摘していたことで、興味を引くのは、都会に比べてジビエに接する機会と場が豊富にあるにもかかわらず、レストランなどでは、オーダーすることは少ないということである。おすそ分けによって、頻度多く食べているだけに、わざわざレストランでは食べないのである。このことは、ジビエの地産地消モデルを検討する際に留意する必要がある。一方、店舗には旅行者が訪れることが多いという事実は、地産来消というモデルの可能性を感じさせる。

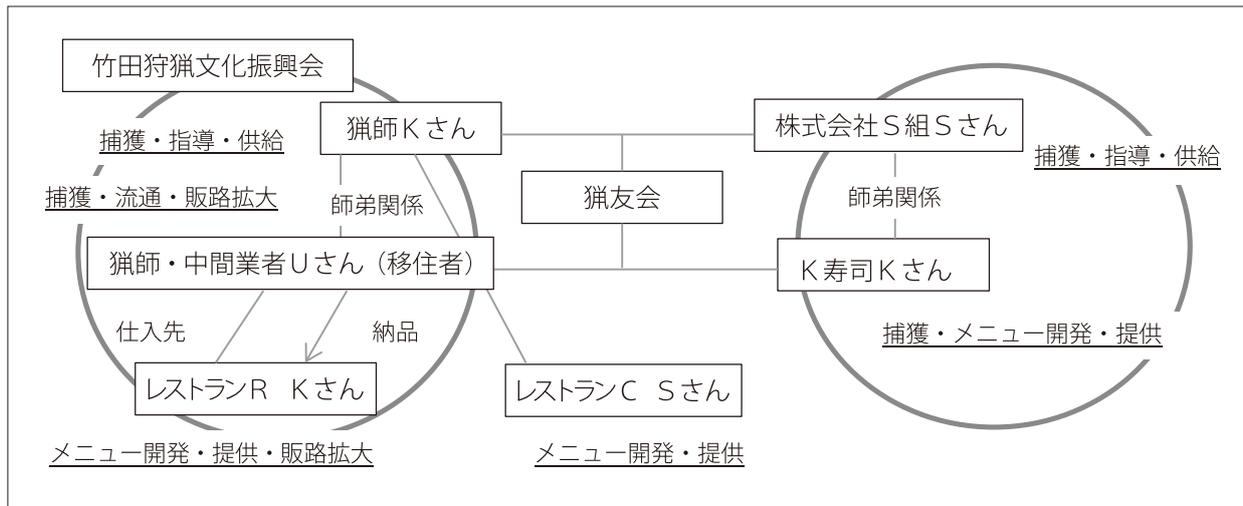
ここで地産来消とは、地域外から当該地域に“来”訪する観光客等による消費のことをいい、具体的には、観光客が名物料理を食することなどがこの範疇に入る。その意味から、例えば、ジビエ料理を組み込んだアグリツーリズムの開発などの取り組みなどは極めて重要となる。

また、ジビエにとって大前提とも言うべき安全、衛生管理面の担保については、インタビュー

表9 事例・寿司店「K」のまとめ

業態	寿司と日本料理
生産	自らが狩猟にて捕獲・解体
加工(調理)	肉質の良いものだけを素材として、猪鍋やローストとして提供。
課題・考察	捕獲→一次加工→調理→提供までを自身で行う＝「一人バリューチェーン」ともいうべき例。一次処理にあたって、血抜き等にも注意を払い、料理人の職能が活かされている。また、自らの狩猟の師匠が保有する解体処理施設を利用している点からも、内発的に構築されたコミュニティが機能していると言える。

図2 竹田地域のジビエに関する連携構造



出所：筆者作成

に答えてくれた方々は、下記の竹田狩猟文化振興会が随時開催する安全に関する講習会等への参加によって、また、それを自店に持ち帰り、衛生管理の徹底を図っていると口々に答えてくれた。

以上を、竹田市に構築されたジビエに係る様々な関係という観点から整理すると、図2のようになる。

後述のように、竹田市においては、竹田狩猟文化振興会がジビエ・コミュニティの中心となっていることがわかる¹³。

4.1.5. 事例・食品加工会社「N」(代表取締役Iさん、豊後大野市)

大分県豊後大野市の有限会社Nは、「OITA GIBIER」シリーズとして「鹿肉のサムライ煮」「鹿肉と生姜の赤ワイン煮」そして「豊後のシシめし

の素」を販売している。猪肉や鹿肉は、同市で「女猟師の加工所」を開いている姉妹(Hさん、Tさん)が罾で捕獲したもの。的確な血抜きと女性ならではのキメ細やかな解体によって得た猪、鹿肉を、食品加工会社「N」のIさんが、自らの出身地である豊後大野市の、地元ならではの調理法で開発した。Iさんは「ジビエは当初から頭にあったが、元々知り合いであった女猟師のお二方に30数年ぶりに再会したのが直接のきっかけとなりました」と語る。2015年3月にジビエ事業を開始した。従業員は5名。将来的には、イートイン+アンテナショップとなるような直営店を作れたらと考えている。大分県の平成26年度地域活力づくり総合補助金による支援を受け、加工機器整備(レトルト食品用高温高圧殺菌機)を行っている。

現在、販路は道の駅あさじ、大分航空ターミナ

表10 事例・食品加工会社「N」のまとめ

事業主体の性格	食品加工会社
生産	罾による捕獲を行う女性猟師からの仕入れ
加工	自社工場で作るレトルト食品(「鹿肉のサムライ煮」「鹿肉と生姜の赤ワイン煮」「豊後のシシめしの素」)を製造
流通	道の駅あさじ、大分航空ターミナル(株)、(株)トキハ、大分一村一品(株)等での直売及び卸販売
販売	

ル(株)、大分県物産協会、(株)トキハ、大分一村一品(株)、(株)ベストアメニティ、中川政七商店、G7食品システム、(株)ジャポニクス、(株)三菱食品等である。なお、「女猟師の加工所」は、道の駅あさじにおいて、鹿肉、猪肉の直売も行っている。

4.2. 竹田市の支援施策

以上の竹田市、豊後大野市の事例の大きな特徴の一つが、地域内にジビエ・コミュニティともいうべきものが形成されていることである。具体的には、竹田市の事例においては、竹田狩猟文化振興会や猟友会がコアとなって、師弟関係にある猟師、彼らから食材としてのジビエを調達するシェフなどによるコミュニティが、豊後大野市においては、捕獲者と加工業者の個人的関係を中心にしたコミュニティがジビエ利活用のきっかけともなり、推進力ともなっているのである。また、ジビエのような地域性の高い資源の6次産業化を検討する場合、地域行政の役割も大きいものがある。特にそれが、鳥獣被害対策の一環として行われていることを考慮すれば尚更である。なぜなら、6次産業化は、極端に言えば、生産のみに従事していた農業者等が、加工や流通・販売に参入することであり、そこには人脈、資金、ノウハウ・スキル等、従来農業者が保有していない資源の壁があ

るといえるが、この壁をなるべく低くすることを、様々な事業や補助金等によって行政が行うことによって、6次産業化が進展すると考えるからである。

ここでは、竹田市の支援施策をみておきたい。

竹田市には「鳥獣被害対策実施部隊の設置」「鳥獣被害防止捕獲緊急対策事業」など、野生鳥獣に特化した事業のほか、「市民提案型地域活力創造事業補助金」のような提案型補助金がある「市民提案型地域活力創造事業補助金」は、「過疎化、少子高齢化の著しい」竹田市において、「公共的な活動を営む団体等が自らが暮らす地域の課題解決又は活性化するために自主的に取り組む市民提案型地域活力創造事業に対し」補助金を交付するもので、前述の2つのレストランへ鳥獣肉を提供しているKさん、Uさんなどが所属している「竹田狩猟文化振興会」が、これを受けている。この振興会は、都市部を中心にジビエの販路開拓を行う、ジビエ加工品のサンプル開発を行う等をミッションとしており、レストラン事業者のビジネスとのシナジー効果が期待されているのである。

5. 事例から見たバリューチェーンの各段階における課題

捕獲から消費者へのジビエ提供に係る各主体別に、課題を挙げると以下ようになる。ここで浮

表11 ジビエ関連主体別にみた「課題」

ジビエ関連主体	課題
捕獲段階	捕獲者の高齢化への対応、捕獲者の育成・組織化、世代継承(技術継承等)
一次加工・二次加工段階	一次処理(絶命へのタイムラグや血抜き等)による食材としての価値の維持、衛生面の徹底管理、一次加工段階における二次加工からのニーズ把握とそれへの対応 等
流通段階	季節性を踏まえた保存・保管、デリバリー体制と販路の確保
鳥獣食提供段階(フードサービス)	安全・衛生面の徹底管理、安定調達先の確保、品質の季節内ばらつきへの対応、魅力を感じさせるメニュー開発、ジビエの魅力を語れるスタッフの育成、地域にあってはジビエの地域ブランド確立 等
鳥獣食提供段階(加工品メーカー)	安全・衛生面の徹底管理、安定調達先の確保、商品開発、販路開拓等のマーケティング戦略と実施、地域にあってはジビエの地域ブランド確立 等
消費段階	消費者の啓蒙、情報発信、魅力的なレシピ開発 等

出所：各種資料、ヒヤリング調査から筆者作成

かび上がってくるのが、それぞれのセクターが個別に課題を解決することには限界があるということである。一つのセクターの課題解決には、その前後段階の協力・連携が必須である。例えば、一次加工段階において、流通段階からの発注の内諾や仕様の提示がなければ、新たな投資に踏み切れない、また、安全・衛生面一つをとっても、一次加工者側から、捕獲者への持ち込みの際の留意点等の要望を出し、フードサービス側からは、一次加工者との間で、料理しやすく、かつ、安全性を担保できる納入方法等を検討するといったことである。

つまり、課題の解決は、個別事業者において行われるのではなく、事業者間連携によるバリューチェーン総体としてその解決が図られることが望ましい。言い換えるならば、地域内発型バリューチェーンの形成と軌を一にした取り組みこそが重要と考える。

竹田市の事例からは、ジビエのレストランでの提供時の課題として、安全性の更なる追求、野生鳥獣の肉であることに由来する季節による肉質の変化は措くとして、同じ季節内における安定した品質の肉の安定的な調達、安心して任せられる加工場などが必要であることが明らかになった。また、豊後大野市の事例からは、加工品開発における新商品の必要性や販路問題も指摘できる。これらを農村の6次産業化の視点に敷衍すると、以下のように言える。

- ①ジビエを6次産業化における地域資源として把握すること。
- ②上記に基づき、行政的な支援も必要。これは鳥獣害対策の効果を高めることにつながる。
- ③地域活性化の観点からは、付加価値が地域内にとどまるようなバリューチェーンの形成が望ましい。
- ④一方、消費拡大のためには、都市住民へ向けたフードシステムの構築が必要になり、逆に言えば、自家消費レベルに留まっていたは経済行為としての付加価値創造は果たせないため、地産地商、地産地消もあって然るべき、と考える。

6. 6次産業化によるジビエ・バリューチェーン

6.1. 地域内発型バリューチェーンの形成

6次産業化とは、地域資源の高付加価値化にはかならない。つまり、自家消費用に加工し、その余りを近所の人におすそ分けしたり、安価に販売したとしても、それは外形的に6次産業化であっても、ここで課題となっている「6次産業化」ではない。

言い換えるならば、資源の生産、その加工、それを販売するという各段階に、価値（バリュー）が発生しなければならない。そのことによって、地域にそれまでになかった価値がもたらされる。このことを農村（地域）の6次産業化と呼ぶことができる。

そこで、重要になってくるのが、6次産業化の各関連セクターすべてに、いかに価値をもたらしかであり、それを地域内循環・連鎖型のバリューチェーンとして形成していくかであると言える。

6.2. 地域内発型バリューチェーンの形成

「バリューチェーン」とは、企業が競争優位を図るための戦略の一つであるが、地域活性化という観点からは、バリューは「地域内に留まる付加価値の総体」として捉えるべきである。個々の事業者が生み出す付加価値が地域外にフライトすることなく、地域に留まることが担保されるチェーンという意である。かつて川辺は「内発型バリューチェーン」に関して、以下のような要件を持つものと仮定した¹⁴。

- a) 事業者要件：「事業の立ち上げを行う者が当該地域内の個人、法人であること」である。外発的に発生した事業を地域で展開する（誘致する）ことは第1番目に排すべきことを明確にする。
- b) 地域資源要件：「原材料となる農産物等の地域資源は当該地域内で生産されること」である。地産地消のうち「地産」の方を要件とする。
- c) プロセス要件：「事業のプロセスが主として地域内の個人、組織、団体等の連携で担われること」である。「立ち上げ」とともに、事

表12 ジビエの6次産業化バリューチェーン(仮説)

機能	 生産	 加工 (一次)	 加工 (二次)	 流通・販売
付加価値	鳥獣被害をもたらす鹿、猪を捕獲し、それを、加工所に納め、また直売することによる所得の発生。	仕入れた鹿、猪を解体し、加工・販売することによる付加価値の発生。(二次加工を経ず、直販の場合もある)	一次加工された鹿肉、猪肉を原料として加工食品を製造することによる付加価値の発生。	仕入れた鹿肉、猪肉及び加工食品を消費者に料理メニューとして、また、加工食品として提供することによる付加価値の発生。
想定される主体	地域内の捕獲者	地域内の捕獲者、 地域内の加工処理施設	地域内外の 加工食品会社	地域内の農産物直売所、 道の駅、地域内外の流通 事業者、フードサービス 事業者等

業化にむかった活動等も地域内で行われることも重視する。

d) バリュー要件:「事業化によって生み出されるバリューの総体が地域に留まることを担保するシステムとして構築されること」である。

特に、d)については、基本的には、生産から販売までを地域内で行うことが理想だが、都市の購買力に期待する場合、あまりに原則的であることが事業展開の自由度を奪いかねないため、生み出されたバリューを地域に留めるための工夫や姿勢が窺えるかというレベルとしたのである。

6.3. ジビエの6次産業化バリューチェーン

6次産業化のバリューチェーン形成は、以下のように、セクターごとに付加的な価値を生み出していくための一連の流れであり、これらが地域内で行われることによって、そこで生まれる価値が他地域にフライトすることなく、地域内に留まることをめざす。しかし、前述の「バリュー要件」にあるように、都市の購買力に期待する場合、販売等についてあまりに原則的であることが事業展開の可能性を奪う危険性があるため、「生み出されたバリューを地域に留めるための工夫や姿勢が窺えるか」という要件レベルと考えたい。

これまで見てきたジビエの事例を上記のような地域内発型の6次産業化バリューチェーンの考え

方にあって、各セクターにどのような価値をもたらすかを中心にまとめると、表12のようになる。

7. 結論と考察

ジビエは我々にとって、古くて新しい食材である。古いというのは文字通り、わが国でも古くから食されてきたという伝統のことであり、新しいというのは、高齢化・過疎化、環境破壊などのきわめて現代的な問題群が収斂する形で鳥獣被害が重大化し、それによって前景化したのがジビエであるという意味においてである。

本稿では、第2項において野生鳥獣被害の現状と、農村の6次産業化と地域資源としてのジビエ利活用の可能性を検討し、第3項において、わが国のジビエの食利用の現状を把握することによって、ジビエの将来性を示唆した。また、第4項では、事例分析を行うことによって、地域内において野生鳥獣の付加価値を創造する6次産業化によるバリューチェーンの形成要因は、品質の安定したジビエを調達し供給できる捕獲者・流通者と、付加価値創造化できる技術やセンスを持った加工業者・飲食業者(シェフ)等とのコミュニティの醸成による流通関係(相互補完関係)であることを明らかにした。

さらに、第5項においては、ジビエのバリューチェーン各段階の課題に触れ、第6項において、

地域内発型バリューチェーンの在り方を示した上で、竹田市及び豊後大野市の事例から、ジビエの6次産業化バリューチェーンの、仮説としての定式化を行った。ここで仮説とするのは、事例の対象が竹田市及び豊後大野市に限定され、かつ一般モデルを得るには少数にとどまっているからである。

ジビエのバリューチェーン形成上の課題は、

- ①鹿肉、猪肉の安定供給という観点から、捕獲者の高齢化への対応、世代継承、育成等
- ②加工、流通、提供の各段階における安全安心の徹底管理
- ③魅力あるメニュー、加工品の開発
- ④ジビエに関する情報の提供による消費者の啓発などである。

また、地域活性化に貢献するという観点からは、ジビエにおける6次産業化バリューチェーンは、地域内の関連主体の連携によって形成され、継続的に機能していくことが重要である。そこに生まれるジビエ・コミュニティともいべきソーシャルキャピタルの存在こそがジビエの食利用の拡大、ひいては鳥獣被害軽減を担保していくことになると考えられるからである。

地域資源としてのジビエの価値を見つめ直し、捕獲者・流通者・加工業者及び飲食業者・シェフ等のコミュニティの醸成による有機的な連携が地域において内発的に構築され、地方行政の政策としても支えられる理想的なスキームが、多くの農村において生まれていくことを期待したい。

謝辞

本調査研究報告は、日本フードサービス学会第12回研究助成制度によって行われたものです。このような機会を与えていただいたことに、深甚なる感謝を申し上げます。有難うございました。

注

¹ 高柳長直、2014、中山間地域農業を守る『ジビエ』の商品化：和歌山県日高川町、地理、古今

書院59-3、p.43

² 農林水産省、2013、「鳥獣被害対策の現状と課題」

³ 原田信男、1997、中世の狩猟・漁撈と庶民生活、『全集日本の食文化4』雄山閣出版、p.237

⁴ 農文協編、1992、日本の食生活全集「聞き書き神奈川の食事」農文協、p.241

⁵ 農文協編、1991、日本の食生活全集「聞き書き佐賀の食事」農文協、p.303

⁶ 河田幸視は、「どうしてジビエ利用は進みにくいのか」において、ジビエがなぜ、日本では伝統料理として残らなかったのかとし、その理由の一つとして、ヨーロッパは狩猟民族、日本は農耕牧畜民族であることから、前者では貴族文化の一部としてスポーツハンティングの形で行われてきたのに対し、日本では狩猟は害獣駆除の一環として農民が行ってきたことを指摘している。

⁷ 野生鳥獣由来食肉の安全性確保研究班、2014、「野生鳥獣食肉の安全性確保に関する報告書」

⁸ 注7に同じ

⁹ ジェイアール東日本フードビジネス株式会社 ニュースリリース2016年7月8日付

¹⁰ 五十嵐優、丹治藤治、小泉聖一、小林信一、2010年、飲食店等における鹿肉の利用に関する調査報告、日本鹿研究、全日本鹿協会2010年3月

¹¹ 鹿肉及び猪肉の潜在供給量は、それぞれ2,463トン、1,630トンと推計できる。これは、環境庁「狩猟及び有害捕獲等による主な鳥獣の捕獲数」による捕獲実績値である鹿513,300頭、猪452,900頭をベースに食肉への利用率20%とし、平均体重(鹿、猪ともに60kgとした)に、食肉歩留まり率(鹿40%、猪30%)を乗じて算出した。

¹² 鹿肉の潜在需要については、公益社団法人日本技術士会北海道本部エゾシカ研究委員会は平成25年2月6日レポートにおいて、2,000トンと推定している。また、猪肉の実需量は最低でも13トンという数字がある。これは、農林水産省捕獲鳥獣食肉利用促進協議会の作成になる「野生鳥獣被害防止マニュアルーシカ、イノシシ(捕獲獣肉利活用編)ー」(平成23年3月作成)中の参考資料「5.加工処理業者及び実需者における捕獲獣肉(シカ、

イノシシ)の取り扱い実態とニーズに関するアンケート調査」に基づく、加工処理施設(12施設)の食肉向け及び加工食品向け販売量の集計値である。

¹³ ジビエの取引がどのように行われているのかについて付記しておきたい。狩猟者兼流通業者であるU氏が、市内レストラン(RとC)に卸し販売を行っているが、その際、一般的な一律何%といった中間マージンは設定せず、また、キログラム当たりの卸値(定価)も存在しない。野生鳥獣(猪、鹿)は個体差が大きいいため、U氏が解体処理後の肉質等を個別に鑑定した上で卸値を決めるからである。このことは、竹田市におけるジビエ流通の特徴を示しているといっている。つまり、供給側と需要側のまさに相対取引によって行われることで、ジビエの質が担保されているのであり、相互の信頼関係に基づくジビエ・コミュニティであればこそその在り方である。

¹⁴ 川辺亮、2013、「6次産業化による「地域内発型バリューチェーン」の構築」、『フードシステム研究』

参考文献

- ・ 旭屋出版編集部編、2014、魅力広がるジビエ料理、旭屋出版
- ・ フェリペ・フェルナンデス＝アルメスト、2003、食べる人類誌、早川書房
- ・ 五十嵐優・丹治藤治・小泉聖一・小林信一、2010、飲食店における鹿肉の利用に関する調査、日本鹿研究、全日本鹿協会2010年3月
- ・ 今村奈良臣、1998、地域に活力を生む農業の6次産業化、財団法人21世紀村づくり塾
- ・ 小田切徳美、1994、日本農業の中山間地帯問題、農林統計協会
- ・ 小田切徳美、2009、農山村における新たな経済一危機の下での新展開、JA総研レポート春号
- ・ 河田幸視、2011、どうしてジビエ利用は進みにくいのか、畜産の研究、養賢堂、vol.65 No.7
- ・ 川辺亮、2013、6次産業化による「地域内発型バリューチェーン」の構築、フードシステム研究、日本フードシステム学会
- ・ 小谷浩治、2016、「どうすればジビエの活用が地域活性化に繋がるか」、山林、大日本山林会
- ・ 釧路短期大学・釧路市、2013年、「くしろエゾシカシンポジウム」資料、2013年
- ・ 斉藤修、1999、地域内発型アグリビジネスの論理、フードシステムの革新と企業行動、農林統計協会
- ・ 斉藤修、2010、食料産業クラスターと地域ブランド、フードシステム研究、日本フードシステム学会
- ・ ブリア・サヴァラン、1963年、『美味礼讃』白水社
- ・ 自由民主党農林漁業有害鳥獣対策検討チーム編、2008、Q&A早わかり鳥獣被害防止特措法、大成出版社
- ・ 滋賀県琵琶湖環境部自然環境保全課、2009年、狩猟と野生獣肉(ジビエ)に関するアンケート調査
- ・ 鈴木謙一、2006、フランス美食の世界、世界文化社
- ・ 総務省行政評価局、2012、鳥獣被害防止対策に関する行政評価・監視結果報告書、総務省
- ・ 高橋正郎、2002、わが国フードシステムと農業、フードシステムと食品流通、農林統計協会
- ・ 高柳長直、2014、中山間地域農業を守る『ジビエ』の商品化：和歌山県日高川町、地理、古今書院
- ・ 寺島健彦・川上栄子、2015、6次産業化としてのシカ肉の利用、農の6次産業化と地域振興、春風社
- ・ 特定非営利活動法人SCOOP、2012年、野生鳥獣の料理に関する調査
- ・ 日本経済新聞社・産業地域研究所、2015、高まる野生の嗜好―若者「ジビエ」に関心、日経消費インサイト9月号
- ・ 農文協編、1991、日本の食生活全集「聞き書き 佐賀の食事」農文協、p.303
- ・ 農文協編、1992、日本の食生活全集「聞き書き 神奈川の食事」農文協、p.241
- ・ 農林水産省生産局、2009、野生鳥獣被害防止マニュアル：イノシシ、シカ、サル、カラス：捕

獲編、農林水産省

- ・農林水産省、2013、鳥獣被害対策の現状と課題
- ・野津喬・須永重夫編、2009、よくわかる鳥獣被害対策のポイント：被害防止から活用まで、大成出版社
- ・原田信男、1997、中世の狩猟・漁撈と庶民生活、『全集日本の食文化4』雄山閣出版、p237
- ・ポール・フリードマン、2009年、『世界食事の歴史～先史から現代まで』東洋書林
- ・捕獲鳥獣食肉利用促進協議会編、2011、野生鳥獣被害防止マニュアル：シカ、イノシシ：捕獲獣肉利活用編、捕獲鳥獣食肉利用促進協議会
- ・牧野厚編、2010、鳥獣被害：むらの文化からのアプローチ、年報村落社会研究、農山漁村文化協会
- ・槇平龍宏、2011、地域農業・農村の6次産業化とその新展開、農山村再生の実践、農文協
- ・松井賢一、2009、ジビエ料理の普及は獣害対策につながるのか？ - 「鹿肉利活用」のポイント は「販路の確保」と「調理法の普及」、農業と経済、昭和堂、3月号
- ・野生鳥獣由来食肉の安全性確保研究班、2014、「野生鳥獣食肉の安全性確保に関する報告書」
- ・山内昶、2014、食の歴史人類学、人文書院
- ・若林さち子、2014、現地報告 信州ジビエ研究会の活動と振興、日本鹿研究 全日本鹿協会

◆
【 第21回年次大会 】
◆

—第21回年次大会プログラム—

大会テーマ

「フードサービス業の新展開」

日時：2016年6月11日(土)

会場：日本大学商学部(東京都世田谷区砧5-2-1)



3号館2階「講堂」	
9:30 9:55	第21回通常総会
10:00 11:30	<p>基調講演 「インバウンド時代のホテルとフードサービス～トラベルジャーナリストの視点から」</p> <p style="text-align: center;">山口 由美 (旅行作家、ノンフィクション作家) 司会：横川 潤 (文教大学国際学部 准教授)</p>
休 憩	
11:40 12:40	<p>助成研究報告 1 「日本料理店の外国人観光客に対する現状と 英語を母語とする外国人観光客の日本料理店に対するニーズ」 カレイラ松崎 順子 (東京経済大学現代法学部 准教授)</p> <p>「野生鳥獣(ジビエ)の6次産業化によるバリューチェーン形成に関する研究」 川辺 亮 (株農都共生総合研究所 代表取締役) 司会：小泉 徹 (首都大学東京オープンユニバーシティ 教授)</p>
昼 休 み	
13:40 14:40	<p>助成研究報告 2 「外食産業におけるサービス・モジュール化による新たなサービス創出に関する研究」 粘 逸彦 (神戸大学大学院経営学研究科 博士後期課程) 西岡 健一 (関西大学商学部 准教授) 南知 恵子 (神戸大学大学院経営学研究科 教授)</p> <p>「ファミリーレストラン業における共感を呼ぶ物語広告に関する研究 —来店意図とブランド評価の向上に向けて—」 福田 怜生 (学習院大学経済経営研究所 客員所員) 深海 牧子 (学習院大学経済経営研究所 客員所員) 司会：中村 仁也 (株ゴーガ 取締役)</p>

日本フードサービス学会第21回年次大会
フードサービス業の新展開



休 憩	
14:50	自由論題 「フードサービス領域における研究のさらなる発展のために」 新村 猛 (がんこフードサービス(株) 取締役副社長) 司会: 小林 哲 (大阪市立大学商学部 准教授)
15:50	
休 憩	
16:05	パネルディスカッション 「ホスピタリティ産業のインバウンド対応を考える」 肥田木康正 (康正産業(株) 代表取締役) 伊藤 泰斗 (財宿泊施設活性化機構 事務局長) 石川 豊 (株ナイトレイ 代表取締役)
17:45	コーディネーター: 丹治 朋子 (川村学園女子大学観光文化学科 教授)
17:45	実行委員長挨拶
17:50	相原 修 (第21回年次大会実行委員長 / 日本大学商学部 教授)

3号館1階食堂「アゼリア」	
18:00	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(2016年6月11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 】

インバウンド時代のホテルとフードサービス

～トラベルジャーナリストの視点から

旅行作家、ノンフィクション作家 山口 由美

箱根富士屋ホテルと山口家

富士屋ホテルの名前を聞いたことがあるだろうか。創業は1878年、明治11年。創業者は、山口仙之助という人物で、この人が、私の曾祖父となる。仙之助には娘が3人と息子が1人、長男がいた。通常なら、長男が次を継ぐが、ちょっと経営には不向きな感じの趣味人だった。そのことを、仙之助はまたよくわかっていたので、富士屋ホテルの経営を安泰にするためには、長男に継がせるのではなくしかるべき人物にと思い、娘3人全員に婿を取った。

長女の婿にあたるのが、山口正造という人物で、この人は単に富士屋ホテルの経営者というだけでなく、ホテル業界全般に大変大きな役割を果たした。私が聞いた話では、立教大学の観光学科も、この正造が亡くなった時のお香典をもとに資金が集まり学校になったと言われている。この正造が実質的には2代目だったが、社長という肩書は、一応長男が継いでいたので、富士屋ホテルの資料館などに行くと、2代目が山口脩一郎という長男で、正造は3代目と書いてある。だが、実質2代目はほとんど何もしていないので、富士屋ホテルの経営を創業者から継いだのは、この正造ということになる。

正造は、昭和19年に亡くなり、そのあと経営を継いだのが、次女の婿の山口堅吉になる。この堅吉が、私の祖父という関係になる。ただ、私は、創業者とは、実は血縁的なつながりにはならない。堅吉は次女の婿に来たが、次女が早くに亡くなって後妻を迎え、私は、その後妻の千代子との間の娘のその子ということになる。そして私の父、山口祐司は、私の母、つまり千代子と堅吉の娘、裕子(やすこ)のもとに来た婿という関係になる。

この富士屋ホテルの物語にご興味のある方は、『箱根富士屋ホテル物語』という本がある。これが私にとっての最初のノンフィクション作品で、作家としての私のキャリアのスタートは、自分の家のバックグラウンドを書いた『箱根富士屋ホテル物語』だったということになる。

旅する作家

もう少し幅広く、この富士屋ホテル以外にどんな仕事をしてきたかというお話をしたい。『箱根富士屋ホテル物語』を書く以前から、大学卒業後、私は海外旅行とホテルの業界紙などで、ずっとフリーライターをしていた。著名、無署名に関わらず多くの記事を書き、地を這うような感じの旅の取材をずっと続けてきていた。そういう仕事の中

山口氏の横顔

1962年箱根町生まれ。慶應義塾大学法学部法律学科卒業。海外旅行とホテルの業界誌のフリーランス記者を経て作家活動に入る。旅を主なテーマにノンフィクション、紀行、エッセイなど幅広い分野で執筆。欧米、アジアのほか、南太平洋、アフリカなど、世界各地を取材旅行で訪れる。2012年、『ユージン・スミス 水俣に捧げた写真家の1100日』で第19回小学館ノンフィクション大賞を受賞。主な著作に『箱根富士屋ホテル物語』(小学館文庫)『アマン伝説 創業者エイドリアン・ゼッカとリゾート革命』(文藝春秋)『世界でいちばん石器時代に近い国 パプアニューギニア』(幻冬舎新書)『一度は泊まってみたい 粋な宿、雅な宿』(潮出版社)『熱帯建築家 ジェフリー・パワの冒険』(新潮社)など多数。日本旅行作家協会会員。日本エコツーリズム協会会員。

で、いくつかの出会いがあった。今日の後半の話に繋がるが、私自身の一つの転機になったのは、1980年代の後半に初めてアフリカに行ったこと。それからちょうど同じ頃、日本でダイビングのブームがあり、「Cカード」というライセンスを取ったこと。この2つが、私の興味を、より赤道に近いほう、あるいは辺境地と言われるような、単に都市だけではないエリアに持っていきっかけになった。

今から思えば、この興味を持ち続けたことが、その後、色々と役に立つ情報に早く辿り着いた一つの理由だったのではないかという気がする。私は、訪れた国の数をカウントする趣味はないほうだが、ある時、「ちょっと数えてみて」と言われて数えてみたが、50を少し超えるぐらいだった。欧米のみならず、アジア、アフリカ、それから南太平洋などの国々をこれまで旅してきた。そして、この『箱根富士屋ホテル物語』を出して以降は、ノンフィクション作家としての活動をしてきた。

ノンフィクションに関しては、必ずしもホテルやリゾートということではなく、より広い人物ものなども書いている。例えば、私の本来のテーマから一番遠いところで言うと、ユージン・スミスというアメリカの写真家で水俣病を撮った人がいる。この人の日本での活動を書いた『ユージン・スミス 水俣に捧げた写真家の1100日』が、2012年に、小学館のノンフィクションの賞をいただいた。なぜ、そんな全然関係ないテーマを書いたのかというと、実は、このユージン・スミスのテーマに行きあたったのも旅がきっかけだった。

ユージン・スミスの水俣でのアシスタントをしていたカメラマンがいる。先ほど、いろいろ辺境地にも興味を持つようになったという話をしたが、そのカメラマンとインドやパプアニューギニアをご一緒したことがある。その旅のつれづれで、「実は若い頃こんなことをしていた」という話を聞いて、それが作品になった。旅というのは、いろいろな思いがけないものをもたらしてくれるものだ。



山口 由美氏

エイドリアン・ゼッカとの運命的な縁から生まれた『アマン伝説』

同じ2012年に、やはり、今となっては一つ大きな作品である『アマン伝説』という本を出版した。これもノンフィクション。アマンリゾートをご存じだろうか。こちらのスライドは、1987年にタイのプーケットに開業したアマンの最初のホテル、アマンプリ。

このアマンというのは、リゾートの形を変えたホテルだった。それまで、高級ホテルというのは、大きい規模のものだった。例えば、日本でも、最初の東京オリンピック以後にできたオークラにしても、それ以前からある帝国にしても、ニューオータニにしても、大きな規模を持っている。大きな規模ですべての機能を持ったホテルというのが高級ホテルだと考えられていた。しかし今、より小さいスケールのもを高級ホテルと呼ぶようになってきている。いわゆるスモールラグジュアリーという言い方をし、小さいものこそが高級ホテルだということに一つ先鞭をつけたのが、このアマンリゾートになる。

特に客室がいわゆるヴィラスタイル、日本でいうところの離れを持つホテルがアジアリゾートはじめ、世界のリゾートでも今は常識になっている。その最初が、このアマンとなる。もう一つの特徴は、いわゆるローカルの文化、地元の文化を、建物であるとか、食事に取り入れている。それま

でホテルというのは、どちらかというとき世界のどこであっても洋食を出すものという定義があった。もちろん、オークラが和食を出したりということはあったが、アジアなどでもそうだった。いわゆるタイ料理とかインドネシア料理を出すのではなく、西洋料理を出す。でも、アマンプリではタイ料理を出す。2件目のバリ、インドネシアのアマンダリでは、もちろんインドネシア料理を出す。そういうことの先駆けとなった。

そしてもう一つ大きい特徴は、印象的なプールがあることだ。プールというのは、そもそも泳ぐためのもので、アマン以前のプールというのは、わりとそっけない感じの泳げればよいという感じのプールだった。しかし、リゾートの一つのアイコン、象徴的なものとして、プールというものを見るものとして捉え直したのが、このアマンの一つの役割だったのではないかと思う。ちなみに、インフィニティプール、ホライズンプールとも言うが、ご存じだろうか？要するに、水面が景色と一体化している、向こう側にストーンと落ちてしまうような感じのプールをインフィニティプールと言う。リゾートはもとより、今は、日本の旅館の露天風呂などでも、世界を席卷したプールのスタイルになる。インフィニティプールは、アマンダリで非常に有名になった。だが、実は、もともとはアマンではなく、ジェフリー・バワというスリランカの建築家を作ったのが始まりだ。このバワについても、隈研吾さんと私の共著がある。もし、インフィニティプールを最初に作った建築家

アマンダリのプール



©Yumi Yamaguchi

はどんな人だったのだろうとご興味のある方は、そのへんも検索していただければと思う。

これらのいろいろな今のリゾートの形の原点となったのが、アマンリゾートだった。アマンリゾートの創業者は、エイドリアン・ゼッカという人物だ。エイドリアン・ゼッカというと、いかにもヨーロッパ的な響きがあるが、実は、華僑の方。ゼッカというファミリーネームはボヘミアの名前で、実際にこの方の血の本当にわずかな何分の一だけはヨーロッパの血が入っているが、ファミリーとしてはどういうバックグラウンドかという、インドネシア華僑になる。

華僑はどこでもお金持ちだが、インドネシアの華僑というのは単にお金持ちというだけでなく、欧米で教育を受けるという習慣がある。エイドリアンとか、英語名を使うことが多い。彼は、わりと自分の出自はミステリアスで明かさなかったし、ポートレートも撮らせない人だった。今、ご覧いただいているゼッカの写真はわざわざ上海に行って撮って来た。上海でラグジュアリートラベルのトラベルマートの様なものが開催され、その会議でゼッカが賞を受賞するという情報が入った。壇上に登った時がチャンスだと思い、ジャーナリストとして会議に参加し、やっと撮って来た写真だ。

このなかなか出自を明かさないエイドリアン・ゼッカのインタビューを取るといのは、なかなか大変なことだ。それができたから私の本があるのだが、これが思わぬところで繋がった。先ほど紹介した、私の祖父の堅吉は始めの妻が早くに亡くなったので後妻として千代子を迎えたが、その千代子の兄の娘が、実は、作家の曾野綾子になる。遠い親戚となるが、作家同士ということもあり、曾野綾子とは私も行き来があった。

ある時、曾野綾子に「あんた、今、何やってるの」と言われて、「あまりご興味もないと思いますが、アマンリゾートという」と言ったら、「え、アマン?」と言って、「私、アマンを作った人の兄嫁と仲良しよ」と、いきなり言われた。ゼッカ家に日本人がいるらしいと、噂には聞いていたが、

ここにいたか、と非常に驚いた。実は、曾野綾子と聖心時代の仲良しが、エイドリアン・ゼッカの兄のもとに嫁いでいたのだ。このびっくりのつながりに、私は大変驚き、「何、会いたいの?」と言われて、「はい、会いたいです」「じゃあ」という話になった。そういうファミリーホットラインを通じて、実は、エイドリアン・ゼッカとはインタビューをすることができた。

さらに、もっと驚いたことがある。ゼッカはインドネシア華僑という話をしたが、出身はジャワ島のスカブミという町になる。スカブミは、ガイドブックで見ても出てこないほどの、本当に用事がなければ行かないような高原地帯の町だ。先ほどの富士屋ホテルの話をした際に、堅吉の先代にあたる正造という立教大学の創設のきっかけとなった人物の話をしたが、この正造が、実は、生前、南洋を旅することが好きだった。まさかと思いながら、一応、念のためと思い、インタビューの前日に、正造の旅行記をチェックしたところ、なんと、スカブミに正造が行っていたのだ。しかも、そこに1泊している、と。そのことを、ゼッカとの間をつないでくれたゼッカの姪の方に連絡したところ、そのホテルはゼッカ家が営業していたホテルだと言われた。

さらに驚いたのは、スカブミで正造は何を思ったか、床屋に行き髪を切っている。その床屋は日本人の床屋だったと書いている。そのことも姪の方に言ったら、その床屋は、長いことスカブミにいた日本人の床屋で、ゼッカ家は、皆、そこで髪を切ってもらったとのことだった。本当に驚きのつながりで、私はエイドリアン・ゼッカに会って、いきなり、まずその話をしたら、これでつかみはオッケーだった。話さないと言われていた出自についてまで話しは及び、結局3時間近く話し、あまりに前史に及んだため、アマンリゾーツが開業したという話になったら、残り15分になっていた程だった。

他のどこにも似ていないということ

そんな感じでいろいろ書いてきたが、『一度は

泊まりたい粋な宿、雅な宿』という本についても紹介したい。今まで私は、どちらかという海外ばかり旅をして来た。ある意味、感覚は外人みたいな感じになっている。日本に目を向けるようなきっかけになったのが、この本のもとになった総合月刊誌『潮』の『一度は泊まってみたい「日本の美」に会う宿』という連載だった。ここで、粋な宿、雅な宿というタイトルを付けているが、このキーワードのきっかけになった方というか、ホテルがある。庭のホテル東京をご存じだろうか。水道橋にあるホテルだが、もともとは旅館で、その後ビジネスホテルになり、現在はセンスのいいブティックホテルになっている。このホテルは、訪日外国人に極めて人気があり、トリップアドバイザー等でも評価がとて高い。欧米もアジアも含めて、あらゆる国の個人客からの評価が極めて高いホテルだ。日本庭園の中庭があり、部屋の設えにもちょっと和のテイストがある。ものすごいトップラグジュアリーというのではないが、2万円代ぐらいの値段で、非常に和のテイストが味わえて快適で、そして個性がある。

この社長の木下さん曰く、「庭のホテル東京の和は、京都の雅な和ではなくて江戸の粋な和なんですよ」と。なるほど、日本の美には、雅と粋というちょっと対照的な、でもそれぞれに魅力的なコンセプトがあるんだなということに気付かされ、それは非常に面白いと思った。もともと取材をした時に、粋と雅を分けていたわけではないが、実際に取材した宿を見てみると、見事にどちらかに当てはまるということに気付き、これをタイトルにした。

もう一つ、木下さんがこのホテルに関しておっしゃったことで、非常に重要なキーワードがある。「どんなホテルを作りたいのかと考えた時に、私は、他のどこにも似ていないホテルを作りたい」とおっしゃった。他のどこにも似ていないホテルを作るためには、すべての人に満足してもらわなくてもいいと考えたそう。これは、今のホスピタリティー産業において非常に重要なキーワードだと思う。教わったということではなく、

たまたま彼女が大事だと思って行きついたことが、まさに、今の時代のトレンドと合致していた。だから、外国人が皆こぞってここに泊まりに来たんだなということに気づかされた。

他のどこにも似ていない宿というのは、私がこの連載で取り上げてきた宿とも共通するものだった。日本の特に都市ホテルなどでは、海外と比較して、この条件に当てはまるところがわりと少ない。平均点はクリアしている。けれども、なんだか金太郎飴のようによく似ていて、どれもどんぐりの背比べなのだ。エッジが効いていないというか、他のどこにも似ているホテルが殆ど。このコンセプトというのが、おそらくインバウンドにおいて、いろいろな側面で、非常に大事なキーワードだと思う。

他のどこにも似ていないということは、まず、日本がそうでなければならぬし、それぞれの地域がそうでなければならぬし、さらには、それぞれの宿やレストランや施設がそうでなければならぬ。日本というのは、やはり平均点を求めすぎる。そして、すべての人を満足させようと思う施設が多すぎるような気がする。ただし、商売をやっている、すべての人が満足しなくてもいいと言い切るのは、なかなか勇気がいることだ。だが、例えば大都市のホテルであるとか小規模なリゾートであるとか、そういうものというのは、マーケットのサイズは小さいものだ。よって万人に受けようとするよりは、コアなファンを作るほうが、それは成功することが多い。

この、他のどこにも似ていないという言葉と共通するような言葉で、現在のホスピタリティー産業においてラグジュアリーホテルがよく使う言葉がある。複数のホテルが、おそらくコンセプトに使っていると思うが、センス・オブ・プレイスという言葉。その場所の感覚というのは特別なものという意味。センス・オブ・プレイスという言葉は、本当に、1社のみならず、またかというぐらい、特にラグジュアリーホテルは、いろいろなところがこれをコンセプトだ、キーワードだと言って使っている。その場所ならではのもの、その

土地ならではのもの、そのホテルならではのもの、それが今、大事ということの一つの証明なのではないかという気がする。

世界を旅した中で気づいたこと

私が世界を旅した中で、日本の印象がどんな感じだったかということのを少し紹介したい。平均的な食のレベルというのは、日本はやはり海外に比べて非常に高いと思う。特に味や盛り付けの繊細さというのは、なかなか適わない。非常に高級なところはもとより、そうでないところまで、比較的、味がきちんとしている。例えばコンビニのお弁当やサンドイッチがこんなにおいしいというのも衝撃的な話だ。

例えば、イギリスとかアメリカとかに行くと、おいしいところは別だが、その辺のガソリンスタンドとかでサンドイッチなど買くと、どこをどう考えたらこういうまずいものが作れるかというような、殺人的にまずいものに出会ったりする。この問題には、いろいろ食の文化の背景なのかという気がするが。

アメリカの食文化の原点で、非常に面白い、なるほどと思ったエピソードを紹介したい。アメリカという国は、ニューヨークのような東海岸、それから、サンフランシスコを中心とした西海岸、それから、一部シカゴなどの大都市部、このへんの食のレベルは、言うまでもなく大変に高い。素晴らしいレストランがあって、非常に高い食のレベルがあるが、私たち日本人は、アメリカというところをアメリカだと思っている。ニューヨーク、サンフランシスコ、シカゴ、特に東と西の端をもって、私どもは、ああ、あれがアメリカだと思う。しかし、アメリカの真実は、その真ん中にある。多くの人間はその真ん中に住んで、その真ん中にある食文化がアメリカの原点なのかなと思った経験がある。それを教えてくれたのがグランドキャニオンという国立公園だった。

グランドキャニオンという国立公園に、エルトバというクラシックホテルがある。スイートルームから外を眺めると、まさにグランドキャニオン

エルトバホテル スイートのテラスとダイニングで供されるステーキ



©Yumi Yamaguchi

がそこに見える、グランドキャニオンの懐にあるようなホテルだ。これが、アメリカ人にはものすごい人気で1年前から予約がいっぱいで、私も取材に行く時に3カ月前に現地のホテル関係者に相談したら、「何を言ってるんだ。3カ月前に予約が取れるわけがないでしょう」と言われた。それで仕方がないので、近くにある宿に泊まり、通いで取材をした。

外観は、ちょっとログハウスの建物になっている。ダイニングではこのようなステーキが供される。どちらかというとながティブな意味で出したが、1年前から予約ができないというホテルにしては、ちょっとワイルドだと思わないだろうか。ちなみに、取材は『家庭画報』で世界遺産の宿という触れ込みだった。料理の撮影をしていた時に、カメラマンが首をかしげながら撮っていたが、最後にこのステーキが出てきた時に、ついに彼はシャッターを押さなかった。掲載するのはもう無理だと思ったのだと思う。

このワイルドなテイストというのが、やはりアメリカの原点なのだ。1年前から予約が取れないホテルのこのダイニングルームでは、アメリカ人たちが皆、無上の幸せに満ち満ちた顔でディナーを食べている。

実は、このエルトバホテルは、アメリカのファストフードの原点となったところでもある。この創業者は、アメリカの鉄道の食堂車と駅の食堂の経営をしていた。この人の経営のコンセプトと

というのが、どこに行っても同じメニュー、同じ味が出るということで、のちにアメリカのファストフードの原点になったと言われている。それがアメリカでなぜ大事だったかと言うと、西部開拓時代においては、日々が生きるための戦いだったからだ。次にいつ食事ができるかわからない、しかも、食事ができたとしてもそれが腐っているかもしれない。命がかかっている話となる。どこでも同じメニューが同じ味で食べられるというのは、おそらく日本人ではわからない感覚だと思う。西部開拓を体験したアメリカ人ならではのありがたいコンセプトだったわけだ。そのありがたいコンセプトがのちに発展していったのが、アメリカのファストフードなのだ。どこに行っても同じメニュー、同じ味。その原点は西部開拓にあったのかと思って、この時に、なるほどという気がした。少し話はずれるが、アメリカというと、銃の規制などもよく問題になる。なぜ銃を持たなければいけないのか。この真ん中のあたりを旅して、西部開拓時代の歴史を知ると、彼らの事情も理解できる。アメリカ人の原点は、大陸の真ん中にあり、そして、そこに食の原点もあるなと思った次第だ。

先ほど、日本では殺人的にまずいものが少ないというお話をしたが、今、世界的に比べると、コストパフォーマンスもいいと思う。非常に高品質なものが、決して平均的には高くない料金で食べられる。特に、銀座などのランチのコストパフォーマンスの高さは、世界の都市でも群を抜いている

と話す外人の方が結構多い。しかし、日本は、なぜか物価が高いという妄想がまだ海外にはある。よって、だいたい日本に来ると、食のレベルの高さもだが、物価も安いので驚いて帰る。総じて言うと、食のコストパフォーマンスは非常にいいと驚いて帰ることが多いと聞く。

JNTO（日本政府観光局）の事務所がパリにあり、ヨーロッパのラテンの国々を管轄してるが、今の話しはヨーロッパ人の総合的な評価でもあるということを知った。しかし、海外と比べて一部高額なものがある。果物とか一部農産物だが、これは、高いけれども品質がすごい。私は海外で、日本に行ったことが無さそうな現地の方に、「日本ではメロンとサクランボがものすごい高いんだよ」という笑い話をするところがある。1個100ドル以上のメロンがある、1箱100ドル以上のサクランボがあると言うとみんな驚く。海外の通常感覚では、果物にそんなに高品質なものを求めない。しかし、日本はすごい。その事が知られて来て、今、中国の富裕層の間では贈答品などにも非常に人気があるようだ。例えばリンゴ。日本のリンゴは本当に大きい。先日、カナダに行った帰りに、部屋にあったリンゴを1個持ち帰り、家にあった日本のリンゴと比べてみたら、普通のスーパーの安いリンゴでも、倍ぐらい違う。パプアニューギニアに行った時に、あるオーストラリア人の家族と一緒にいた。そのオーストラリア人の家族に「日本に行ったことがある？」と聞いたら、「スキーで行ったことがある」と。「何が良かった？」と聞いて、雪が良かったと言うかな、お寿司がおいしかったと言うかな、温泉が良かったと言うかなと思ったら、リンゴだと言う。「大きなリンゴがすごかった」と言って、「だから写真を撮ったんだよ」と、白馬のスーパーで撮った写真を見せてくれた。え、リンゴなのか、と思ったが、農産物の価格は高いけどクオリティーが高いということ、これは、日本人はあまり気が付いていないが、世界的に見たらすごいことなのだと知った。そのへんのことを、もっともっと日本はPRすべきじゃないかと思う。日本には、まだ知られてい

ないいいところがたくさんある。

キーワードはワイルドとリモートとラグジュアリー

少し海外の話に戻りたいと思う。冒頭でアフリカに行ったのが一つの私の大きなきっかけになったと申したが、最初に行ったのは、1980年代の後半だった。90年代にも1回行ったが、2000年の初めに行ったアフリカが私には衝撃的で、その後、リゾートにおける考え方や見方が変わり、それからアフリカに足繁く通う理由にもなった。そのきっかけになった南アフリカのシンギータというホテルを紹介する。

まだ、シンギータ自体も全然有名でない頃、たまたま女性誌の取材で行った。ラグジュアリーなラウンジがあるが、その先はもうアフリカのサバンナが広がっている。ゾウだのキリンだのライオンだのがいる。このラグジュアリーが自然のど真ん中にあるということに私は非常に驚いた。今でも、まだまだ日本は自然豊かな環境と、ラグジュアリーというのが非常に離れているものと考えている方が多いと思うが、この合体に度肝を抜かれた。

施設もサービスも、当時、アジアリゾートが隆盛を極めている時代だったが、アジアリゾートが東になっても適わないのではないかという衝撃を受けた。客室も非常にラグジュアリーで、オールスイートのヴィラとなっている。ここに滞在して日中はサファリに出掛け、ライオンだ、ゾウだ、キリンだといっぱい見て、夜帰ってくるとまた驚かされる。皆さん、ターンダウンというサービスをご存知だろうか。夕方、一回ハウスキーピングが入って、普通はちょっとお水やチョコレートを置いたりしてお掃除するというサービスだが、このシンギータのターンダウンは半端じゃなかった。ここまで置かれてしまうと逆に入りにくいと思ってしまうほどのろうそくで飾り付けられ、まったく違う空間にターンダウンで作り変えられているのに衝撃を受けた。今、旅館が、どちらかというホテルに近付いて、チェックインしたらプラ

イバシーを重んじて、お部屋に入らないという動きになっているが、むしろ、今、ラグジュアリーは積極的に中に入って、こうやってしつらえを変えていくという働きかけをしている。だから、本来的には、布団を上げたりしている旅館というのは、こういう文化を持っていたのだから、もうちょっと、このターンダウンを日本の宿も考えてもいいのかなと思った。そのくらい非常に衝撃的だった。すると、2004年に、アメリカの旅行雑誌『トラベル・アンド・レジャー』と『コンデナスト・トラベラー』の両方でシンギータは、2冠、世界一のホテルにランキングになった。びっくりしたのもさもありなんだったのだ。今では、シンギータというのは世界のラグジュアリーの市場ではすっかり有名なブランドになった。シンギータで買ってきたシャツを来ていると「シンギータ行ったの？」なんて言われるくらいだ。

もう1件、タンザニアのセレンゲティ国立公園を紹介する。セレンゲティというのは、世界遺産でもある動物が非常に多いところだが、ここにもシンギータがある。セレンゲティ国立公園では、ヌーの大移動に会えた。BBCのドキュメンタリーの真ん中に自分が入っていたような体験ができて、それでいてホテルはとでもラグジュアリーなのだ。私が行ったのがちょうど2010年頃。もしかしたら、これは、南アフリカのシンギータを超えたかもしれないなと思っていたら、やはり2012年に、タンザニアのほうの世界一になった。

こういうアフリカのサファリロッジに象徴されるような、いわゆるワイルド、ウィルダネスという言い方もする、野生とか大自然みたいなものとラグジュアリーの融合が一つのキーワードである。要するに辺境である、離れているということ。これは、日本人があまり気付いていないところだが、特に欧米の富裕層は、不便であることをとて喜ぶ。遠くて不便だというと「わお！」と言う。「ここから先はプライベートのセスナに乗り換えて2時間くらいかかるのよ」と言うと、「わあ、素敵ね」と言う。遠いということ、不便であるということが一つの価値であるということにも衝撃を受けた。このへんが一つ、特に富裕層旅行の、今、一大潮流になりつつある。こういう要素が、日本のインバウンドで、今一番もっとも欠けている部分なのではないかという気がする。インバウンドというと、団体で来る爆買い、そちらのほうに目が向いているが、実は富裕層マーケットというのに日本はまだまだ取り込めていない。

富裕層というと、何かちょっとすかしたような感じがあるが、もう一つ知られていないことがある。富裕層市場は環境に優しいというコンセプトだ。どういうことかと言うと、富裕層旅行というのは、1人の方がたくさんのお金を使う。少ない入れ込み数で高い経済効果が得られる。それに早くから目を付けていた国がある。幸せの国、ブータンだ。ブータンは幸せなだけでなく、大変したたかな国でもあった。ブータンでは、実は、

シンギータのロッジ



©Yumi Yamaguchi

ヌーの大移動



©Yumi Yamaguchi

観光ビザ、入国ビザを取るには、1日あたり二百数十ドル必ず使うというような契約というか、予約をしないとビザが下りない。よって、バックパッカーとかは入国出来ない。ちなみに、先ほどご紹介したアマンリゾート、ここがブータンに初めて入った外資系リゾートになる。幸せの国ブータンというのは、実は早くから意図的にこうした富裕層マーケットに狙ってきている。日本だと、比較的、京都などが自治体でこういう方向に目を向けている。しかし、まだまだ富裕層旅行というものに、「は？何？それ、うちとは関係ないよ」という感じで言うところが多い。しかし、より環境に負荷をかけずに、世界的な評判は上げながら観光立国になっていく時に、この富裕層マーケットというのは、本当に欠かせないジャンルだと思う。

シンギータのブレイク以後、世界のトップリゾートというのは、どのように変化しているのか、もう少し、より最近の例などをお話したいと思う。最近、そういったランキングでより目立ってきているのは、インド、中南米、あと、北米。北米のリゾートというのは、今までそんなになかったが、最近、すごく出てきている。どういうところかという、都市もないことはないが、必ずしも都市ではない。アメリカであるのに、聞いたこともないようなところにあるようなリゾートが入ってきているケースが多い。アメリカで多いのは、ランチ(牧場)リゾート。もともと牧場であったところにラグジュアリーな宿泊施設を作ったところが、今、ランキングの上位に上がってきている。だからアメリカでも、さっきリモートというコンセプトを言ったが、いいホテルというのは必ずしも都市ではなくて、本当に不便で不便で、拠点となる空港から車で2時間も3時間もかかる、もしくは、ヘリやセスナでしかアクセスできないようなところに、皆が憧れるラグジュアリーリゾートが今できている。そういうトレンドが出来てきている。

そしてガストロノミーも

それともう一つ、先ほど、ワイルドとリモート

とラグジュアリー、この3つがコンセプトだと言ったが、これに実は、食、美食、ガストロノミーも加わってきているのが、近年の傾向ではないかと思う。先月、5月に行ってきたばかりのカナダのリゾートの写真をお見せしたいと思う。カナダのバンクーバーは、皆さんよくご存じだと思うが、バンクーバーの対岸にバンクーバーアイランドという大きな島がある。その下のほうのビクトリアという町は有名だが、島自体は非常に大きくて、ここは非常に自然に溢れている。よくアラスカのクルーズなんていうのは、ここの間のところのパスセージを抜けて行くのがコースになっている。非常に豊かな自然があると同時に、ほとんど携帯も通じないようなりモート、辺境地でもある。

そのバンクーバーアイランドの対岸にニモベイというリゾートがある。アクセスは唯一ヘリか水上飛行機となる。バンクーバーからバンクーバー島の北部にあるポート・ハーディーというところまで国内線で1時間ぐらい。プロペラの20~30人乗りぐらいの小さい飛行機で移動する。そこから先は、チャーターセスナ、もしくはヘリのみでのアクセスになる。大変なラグジュアリーリゾートだが、携帯電話は一切通じない。それから、Wi-Fiは、ごくまれに1日1回、ふっと入るかどうかという感じ。彼らはどうしているかという、衛星電話を用意していて、お客様には、何か緊急事態がございましたらどうぞお使いくださいと。バンクーバーという比較的メジャーな都市も近くといえば近くののだが、こんなワイルドなところ

ニモベイの外観



©Yumi Yamaguchi

があったのかと驚いた。水上飛行機で降りると、宿泊棟とは別に、パブリックの施設がある。本当に森の中、何もない中にこれが浮遊しているような状態で建っている。

先ほど、アフリカのサファリロッジでもあったが、夕方はたき火が灯される。たき火を囲むシチュエーションというのは、位置を問わず、こういうワイルドなところでは定番だ。ちなみに、日本でも、星のや富士というのが最近開業し、こういうのがひとつ目玉になっているが、この火を囲むというのは、やはり、このワイルドなところでは非常に重要なのだ。どんなアトラクションがあるかという、野生動物はたくさん出てくる。夏になるとクジラが来て、ホエールウォッチングもできる。それからシャチも、アザラシも見ることが出来る。そして陸には、クマもいる。クマは、日本ではどちらかというと怖いという感じだが、わりと積極的に見に行くものとなっている。クマがサーモンベリーを食べに来るというのがわかっていて、サーモンベリーの森でベリーを摘みつつ、状況を見ながらクマを見に行く。摘んだサーモンベリーは、あとでデザートになったりする。こういう辺境な自然豊かなところで、本当に地元で取れたそのままの食材を使ったシンプルなスタイルの、でもとてもおいしい食事を提供している。

客室は比較的シンプルだが、ここもハウスキーピングがすごいので驚いた。ちなみにターンダウンをまめにするというコンセプトは、アマンリゾートから始まっている。お客の動きを実にまめに見ている。例えば、お客さんがプールに来たり、ディナーに行ったところを見ると、ササササッと部屋に入って片付けをする。これがアマンマジックなどと呼ばれ、サービスの素晴らしさが称賛されている。先ほどのアフリカのシンギータのターンダウンは、その変化球版だったが、ニモベイも、こんな辺境にあって、ホテルの部屋としてはさほどスーパーラグジュアリーでもない非常にシンプルなものだが、ハウスキーピングはほぼアマン状態だった。なにせ、部屋が9室なので常にお客の動向を見ていて、出掛けたらパッと入って

お掃除をする。それは見事だった。行った時に一緒に来ていたのが、アメリカの西海岸、カリフォルニアから来た同性愛の女性同士のカップルだったが、大金持ちで、世界各地を旅している、典型的なラグジュアリートラベラーだった。世界津々浦々を旅しているような彼女らに、「どう、ここ、気に入った？」と聞いたら「うん、気に入った。特にハウスキーピングすごいわね」と言っていた。このターンダウンサービスというのは、今の時代、ひとつ決め手なのだ。

食事についてももう少し説明したい。なにせ辺境地なので、たくさんメニューがあるわけではない。朝食などももう決まっていて、例えばある日は、スクランブルエッグにベーコン、それにコーンブレッドの付け合わせ。ある意味、非常にシンプルな、そんなに奇をてらったものではない。しかし、このコーンブレッドをはじめとして、とにかくおいしかった。それには驚いた。夕食のメインは、魚料理で、豆のコロッケが付け合わせ。これは、エスニックな感じのちょっとインド風の味付けになっていた。なかなか工夫も凝らされていて、ベジタリアン対応とかがここは非常にきちんとしている。ベジタリアンの方になると、豆のコロッケがツーポーションとかになる。常にベジタリアンのことを頭に置きながら一品の決めでやっている。ベーカリーがあり、アイスクリームからパンから全部作っている。たった9室だが、このデザートとパンのレベルの高さにも、非常に驚いた。

また、先述のカリフォルニアから来たカップルと話をしていた、「他にどこか気に入ったところある？」と聞いたら、「そうね、食事がおいしかったといえば、ペルーのアマゾンで行ったアクアエクスペディションズのエリア号が良かったわよね」という話になった。私もたまたま行ったことがあるので、そこを紹介したいと思う。

ペルーのアマゾンに、船に乗って、まさに探検という感じで野生動物を探しにクルーズする。冬になると温泉に入るので有名なカピバラや、ナマケモノ、巨大な大蛇、アナコンダも出る。こんな

非常にワイルドなところだが、アマゾンの夕日は本当に真っ赤に燃えるようで綺麗だった。こういうところでシャンパンのサービスをする。一日、探検用のボートに乗って探検をして、夕方ぐらいに夕日の美しく見えるところで、何艘かのボートが全員集結して横に繋げられて、そこでシャンパンのサービスが始まる。この夕日を見ながら酒を飲むという習慣は、この手のワイルドロッジでは非常に多くある。アフリカでも一般的で、サンダウナーという。夕日を見ながら一杯やる。これが一つのメインイベントになっている。たき火を燃やすのというのは単にキャンプでもやるが、特にサンダウナーはやはりラグジュアリーリゾートならではのコンセプトなのだ。

食事はベーシックなペルー料理だった。ペルー料理は、最近、世界的に非常に話題になってきている。理由の一つは、日系人が多くて日本のテイストが入っているということもあると思う。ペルー料理と別に、日本料理の影響がより強い日系料理というのも、かの地では一個のジャンルとしてポピュラーになってきている。

そして、もう一つが食材の豊かさ。ペルーは、クスコ、マチュピチュのある高地からアマゾンまで、ものすごい標高差があって、いろいろな自然の様相を持っていて、それぞれの食材がある。この豊かな食材というのがペルー料理の一つのコンセプトかと思う。ここはアマゾンなので、アマゾ

ンの食材を使う。アマゾンならではの植物やアマゾンから採った魚を使い、非常にプレゼンテーションも綺麗で、非常においしい料理を提供してくれる。

インバウンド時代における日本のフードサービス

インバウンド時代におけるフードサービスの、日本がもっとこうしたらいいのではないかという部分のお話もしたい。

まず一つ、日本料理というのは、本当にこの十数年ぐらいで極めて高い評価になってきた。大昔、おそらく戦前ぐらいというのはまったく評価をされていなかった。それこそペリーが来航した時などは、幕府のもてなしでは、とんでもないものを食べさせられたなんていう表記が残っているぐらいで、なかなか長いこと理解は得られなかったが、近年、非常に高い評価になってきている。

日本料理が、日本の魅力ではない時代がどれほど長かったかという、ひとつエピソードがあるので紹介させていただく。1974年にモナリザが日本で初公開され、この時の文化大臣をしていたのでモナリザ大使などとも呼ばれた、アンドレ・マルローというフランスの非常に有名な文学者がいる。アンドレ・マルローは、アジアの文化に非常に関心が深く、日本に対して、様々な評論を書いている。つまり日本文化にはただならぬ造詣

アクアエクスペディションズのアリア号とサンダウナーの様子



©Yumi Yamaguchi

を持っていた人物だった。このアンドレ・マルローが、当時、熊野にあるあづまやという旅館に泊まっていた。それだけ日本文化に精通していたアンドレ・マルローでも、箸が使えなかったので、あづまやの女将は彼のために、ナイフ、フォークを用意したそうだ。さらには、日本料理はハードルが高いだろうということで、飯田深雪先生という方に師事してフランス料理を習っていた女将の親戚を呼び寄せて、和食とフランス料理と両方用意したそうだ。そして、アンドレ・マルローが何に一番喜んだかという、デザートのリモンパイだったという。日本文化に造詣の深いアンドレ・マルローにしても、やはりリモンパイだったというのが、1970年代なのだ。

そんな時代を経て、急速に日本料理は評判を得るようになった。今、私が海外で思うのは、特に寿司に関しては、もはや日本人の手を離れて一人歩きしているという印象だ。比較で言うと、イタリア料理のピザやパスタ、スパゲティに近いと思う。ピザなどに関しては、結構世界のどんな辺境に行っても、イタリア人の影も形もないところで、ちょっとおかしくはなっているけれども、なんだか皆さんがパーティーの時などに嬉しい食べ物として存在している。同じようなことが寿司にも起きてきている。もう日本人が影も形もないようなところでも、なんだかパーティーの時などになると嬉しい食べ物として評価を受けてきている。

南アフリカのとあるホテルに泊まった際、朝食に寿司が並んでいた。誰が作ったんだろうと思って料飲部長のインド人に聞くと、ニコニコしながら「うちの台湾人のシェフが作ったよ。寿司は中国料理だよ。」とまったく真面目に言われた。「え、違うの？だって中国人が作って中国人が嬉しそうに食べているけど。え、中国料理じゃないの？」と、本当に言われて驚いたことがある。そのくらい、寿司というものは、もう作る人も食べ手も、日本人の手を離れているのだとアフリカの地で思った。

そのくらい日本料理は受け入れられてきているのが、日本の食というものが、まだまだインバウ

ンドの障壁になっているのかなと、私なりに気付いたことをいくつかお話ししたい。

第一に、日本人は、なんとなく、人はなんでも食べるというのを前提に物事を考えているところがあると思う。給食の時に、なんでも残さず食べましようという教育のせいなのだろうか。ようやく最近、ハラール対応とかアレルギー対応とか、そこらへんに対して注意がいくようになったが、それでも、いわゆる宗教や体調の問題以外で、人が好みや主義、主張で食べないものがあるということに対して優しくないと思う。

私の主人が甲殻類のアレルギーなのだが、食事で苦勞をしている。甲殻類が使われる料理の代表としてパエリアが挙げられるが、かえってスペインに行くと、全然苦勞はしない。本当に、こういう食べられないものがあるという者に対して、日本は、すごく優しくないのかなという感じがしている。

最近、特にハラールなどは、非常に目がいくようになったようだが、ベジタリアン対応は必須だと思う。特に欧米の富裕層は、ベジタリアンの率が非常に高い。例えば、9室ぐらゐのリゾートで泊まっていると、絶対、1人や2人はベジタリアンがいる。よって、メインのチョイスは肉、魚、ベジタリアン、これがもう平均的なスリーチョイスになっている。

あと、こういったいわゆる辺境地のリゾートで、もうメニューがフィックスされている場合は、必ず事前に、ゲストに「食べられないものはありますか」と聞いてくる。それで前もって、仕入れからきちんと対応する。ちなみに、うちの夫が魚介類、甲殻類が食べられないと言ったが、ほぼ同じタブーを持っているのが、実はユダヤ教になる。よって、サファリなんかではユダヤ教の対応をしているので、ユダヤ教と同じだと言えば全然問題が無い。事前に伝えれば、ありとあらゆる対応してくれる。このへんが、日本は本当に遅れていると思う。

今、比較的多く来日している中国や韓国の人、わりとなんでも食べる系の人たちなので、意識が

そこまで行っていないのだと思う。しかし、まだ眠っているもう一つの大きな市場、インドには大勢のベジタリアンがいる。ベジタリアン対応は、今後とても重要になってくるし、日本が非常に遅れている部分だと思う。

それから、連泊を前提とした食事の提案が乏しいということも問題だと思う。特に旅館では、食事が一夜限りの大ごちそうなので、1泊だったらいいが、続いたら少ししんどいという食事の出し方になっている。そうした問題に対して出てきたのが、いわゆる泊食分離のコンセプトだと思うが、これも良し悪しだと思う。例えば京都や、あるいは軽井沢とか、食のオプションがたくさんあるところでは泊食分離をすれば問題は解決するが、辺境地で泊食分離されてもオプションが無い。

星のや竹富島では、やはり泊食分離がされているが、いかんせん、竹富島では、ホテル以外には居酒屋くらいしかない。そういうところではやはり、単に分離するのではなくて、連泊しても大丈夫な食のあり方というのを提案してもらいたいと思う。

先ほど紹介したニモベイのようなラグジュアリーなワイルドロッジの食事パターンはだいたい決まっていて、まず、サンダウナーなり、あるいはホテルのどこかたき火が見えるようなところやバーなどで一杯やる時に、ちょっとおつまみが出る。そのあとは、前菜かスープにメイン、そしてデザートのスリーコースとなる。決してフルコースではなくスリーコース。それで毎日毎日、工夫を凝らして、飽きないように変化をつけていく。

これは日本料理でも対応できるはずだ。メインのおかず、ちょっといくつか小鉢があって、汁物があって、それに、もし一杯やるのだったらちょっとおつまみが出て、それにデザートが出る。そんなに大ごちそうではない、けれども、それ自体は非常に気配りがあって、地元の食材を使ったおいしい食事を連泊するということを前提で出していくというような宿があれば、連泊の需要が、インバウンドのみならず日本人も高まると思う。本当に、これが日本では、遅れている。

私自身がどこかに行こうと思っても、例えば、沖縄のリゾートで1週間過ごすということはしない。私が、国内よりも海外のリゾートを選ぶのは、日本の宿泊施設では連泊者向けの食事の工夫がないからだ。例えば、ビーチリゾートのフィジーなどでは、スモールラグジュアリーが多いが、本当に1週間泊まっても飽きさせない。とてもシンプルで、前菜とメインとデザート、そして時々、週に1~2回、ビュッフェになるというような感じだ。それなのに飽きさせない。連泊を前提とした食事の提案、このへんは、日本がもっと進んでほしいと思うところだ。

基本、日本料理はウエルカムで、世界の潮流でもある。しかし、和朝食が続くのはしんどい。「おいしい日本料理は食べたい。でも、和朝食は、1~2回のお試しだったらいいんだけど、毎日きついですよね」というような話を聞く。特に地方に行くと、夕食にフレンチを出しても朝食になると和食になる場合が多い。

それから例えば、日本ではフレンチや洋食を出しても、特に宿泊して出る場合、もちろんそれは日本人の好みというところもあるのだが、わりとちょこまか、ちょこまか、たくさんのコースになるケースが多い。特に日本の女性は、ちょっとずつたくさん食べたいというニーズがあるので、一概にそれがいけないとは言わないが、わりと外人は、それが続くとストレスだったりする。1~2回のイベントは良い。松花堂弁当とか綺麗でかわいいし、懐石はすごく素敵だ。しかし、どうして洋食もこんなにちょこちょこ出てくるのかな、と腹の中では思っているケースが結構多いのではないかという気がする。

もちろん都市部の外資系ホテルや、一般的なレストランとかでは、非常に高いレベルの世界のあらゆる料理が食べられるのが日本だが、地方に行くとそのへんはまだまだなのかなという感じがする。

なんで日本に来ないの？

私は、これまでお話ししてきたような、都市と

は限らない世界のいろいろ自然豊かなところを数々旅しているが、最近、特にインバウンドというのにちょっと興味を持つようになってから、そこで会う人たちに努めて「日本に行ったことある？」と聞くようにしている。そうすると、ラグジュアリーリゾートでは、極めて高い確率で「ノー」という答えが返ってくる。

最近、そこから「なんで来ないの？」とたたまかけることにしている。そうすると、いろいろな答えが返ってきて非常に面白い。日本人である私は、はたと考える。そこにインバウンドの一つの弱さが出ているのかもしれないが、まず、「すごい都市のイメージがある」と。「自然豊かなところが楽しめるというイメージが全然ない」と。「私たちは、そういう自然がいっぱいあるところが好きだから別に。だって、東京や京都でしょ。都市には興味がないの。だから行かないの」という声をずいぶん聞く。日本には、いくらでも自然があるのに生かされていない、インバウンドが楽しめるようなところになっていないのだ。

日本のインバウンドのほとんどは、東京、京都、大阪、北海道、それから空港がある千葉、ここで入れ込み数のほとんどを占めていると言われている。地方はまだまだ数が少ない。その、まだまだ数が少ない中に豊かな自然があり、そして豊かな食文化もある。しかしながら、外国人が受入れられるようなかたちにまだなっていない。そんな事を、私は、バンクーバーアイランドの森の中であったり、アフリカのサバンナであったりで、ふと感じることがある。

それから、もう一つの障壁として言葉の問題があって、二の足を踏んでいる外国人も多い。さらに、物価が高いという妄想を持ってらっしゃる方が多い。富裕層は別に払うことは厭わないが、コストパフォーマンスが悪いという妄想を持っている方が結構いる。

そして、忘れられない一言がある。タイのソネバキリというアマンと並ぶような、タイでも有数のラグジュアリーリゾートがある。そこに滞在した際に、とあるインドの富裕層の家族連れと一緒

になった。世界の各地を金に糸目を付けずに旅している家族だった。いつもの通り、「日本に行ったことある？」と聞くと、「いや、ない。でもね、行きたいんだよね。」と言って、桜の話とかをしてすごく盛り上がった。ひとしきり盛り上がったあと、最後に一言、ポツンと言われた。「僕たちの食べるもの、あるのかな」彼らはベジタリアンだった。そのタイのリゾートでは、「すごい、ここの食事おいしいよね」と大満足していた。ちなみに、タイは今、フランスでのアジア方面の旅行者数が、中国を抜いて最大となり、大変な観光立国だ。この一言に、日本の考えなければいけない部分があるのかなと思う。インド人のふっと後ろを向いて「僕たちの食べるもの、あるのかな」と言われた一言が本当に忘れられないでいる。

◆
【 自由論題 】
◆

【 自由論題 】

フードサービス領域における研究のさらなる発展のために

がんこフードサービス株式会社 取締役副社長
立命館大学経済学部 客員教授 新村 猛

フードサービスに対する科学的アプローチ

本日、紹介する我々の取り組みは、結局、自分たちが現場で仕事をやっている上での「なぜ？」という疑問や課題をアカデミックに説いてみた内容となる。

私はもともと、ビジネスマンになるのではなく、研究者を目指していた。偶然がんでアルバイトしていた関係で、社員として入社した。研究に対するモチベーションに対して理解の深い創業者の元、仕事を続けながら学び続けるという選択肢を取ることができた。学士-修士課程では文系であり、MBAではヒューマンリソースを専門として文系の研究をしていた。しかし、博士課程へ進む時にふと考えた。外食産業とは、人が何らかの活動をしてモノを作っている。お客さまもまた人であって、何らかのサービスを受容して「満足、不

満足」を感じている。人間についてもっと学ぶ必要があると感じ、人間工学、サービス工学といった理系の博士課程に進んだ。

「何らかの方法で人を測る」ことが私の研究内容となる。初期の研究は労働投入量をいかに減らしていくか。これからの人口減少社会で、我々のように技術者を抱えた商売の場合、「技術者になって身を立てる」という若い人たちの減少は、商売としての成長性の限界—衰退を意味する。生産現場で技術者がどんどん減ってくる中で、いかに商品や接客のクオリティを維持するのかということを実際に考えないと、2040年、50年、60年を考えた時に限界が来る。

次の研究は、お客さまの満足、不満足を測ること。こちらが良かれと思ってサービスを提供しても、お客さまは「いや、そういうサービスは今望んでないんだよ」ということもある。反対にこちらが意図していない結果によってお客さまは満足することもある。「どのようにすればお客さまは喜ぶのか、どのようになればご不快にになってしまうのか」というような内容が私の取り組む主なフィールドになる。

我々のやっている研究の簡単な内容についてご紹介したい。今日は主にサービスの現場における人間の仕事の仕方を改善することに絞ってお話するが、その前提として理解しておきたいことは「サービス財の特性（無形性、同時性、消滅性、



新村 猛氏

新村氏の横顔

1990年アルバイトとしてがんこフードサービス(株)入社。調理、営業、人事、経営企画を経て、2003年取締役管理本部長、2013年取締役副社長（現任）。立命館大学客員教授、国立研究開発法人産業技術総合研究所人間情報研究部門客員研究員、サービス学会理事。筑波大学大学院博士課程システム情報工学研究科修了。博士（工学）。

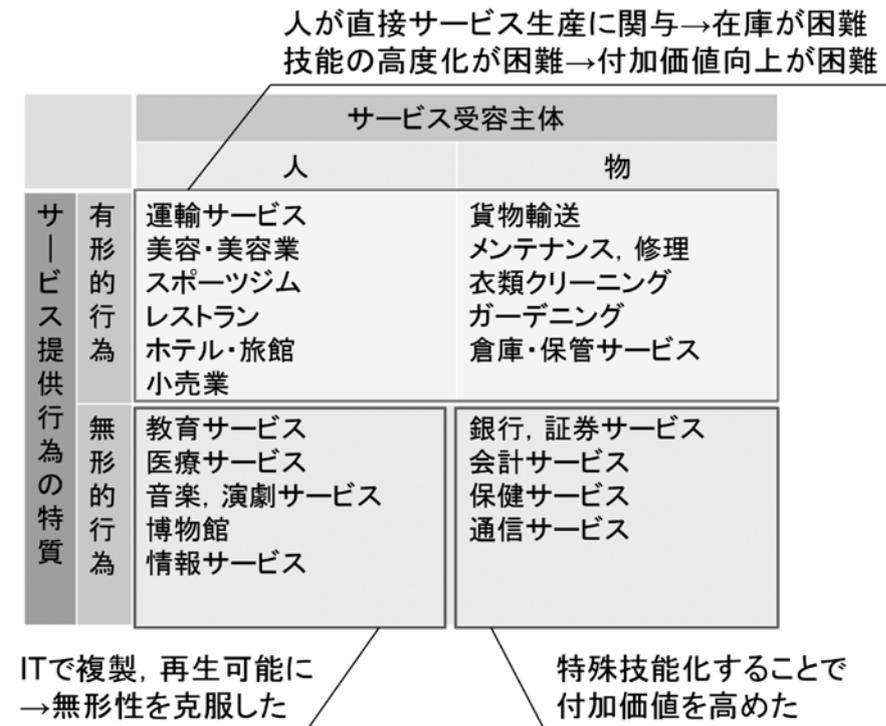
変動性)である。今回は、この無形性、同時性あたりのお話をしたい。

サービス財の特性をわかりやすく理解する例として散髪屋やマッサージ屋を挙げて説明しよう。散髪やマッサージというサービスは無形であるため、サービス自体を在庫できない。その結果、散髪屋やマッサージ屋は人の待機という形でサービスを在庫する。予約ゼロで完全にフリー客しか来ないという現場の場合、従業員はお客さまが来るまで何も出来ない。いつお客さまが来るかわからないので、最低1人は人を立たせておかなければならない。ところが、いつお客さまがたくさん来るかわからない、予測可能性が低下すればするほどその最大値がわからないので、「1人じゃ怖いよな。人はもう1人置いておきたいよな」と、人の投入をある程度確保しなければならなくなる。

一方、製造業が扱う有形財の場合、製品というモノで在庫出来る。我々外食産業は料理が介在するため、何らかの料理を在庫することは不可能ではないが、製造業ほど在庫期間が長いわけでは

ない。当社の場合、例えば寿司であれば、握って10分も経ったものなら乾いて食べたくなくなる。在庫期間が極端に短いため、モノ(料理)が介在するといえども、サービス財の特性が強い業界である。その結果、需要(お客様の数や注文)よりも供給(従業員数)が多い場合は投入労働量の無駄(人件費の無駄)が起こり、逆の場合機会損失やサービス品質の低下が起こる。つまり、サービス産業の労働生産性は「需要と供給の最大公約数で決定される」ということになる。

ここまでは理系的な話だが、次は文系的な話でサービス産業の低生産性を説明する。サービスマーケティングの専門家であるクリストファー・ラブロックのサービス分類を加工して、サービス産業を4つのグリッドにしてみた。例えば、かつては録音技術のなかった音楽業界は録音、録画技術でサービス財(音楽)を在庫可能にしたため、1曲をストリーミング配信して数百万DLを実現し、巨大な市場を創出している。また、銀行や保険サービスは知識や技能を高度化することで負荷



a research center of AIST

図 サービス産業の分類 (C, Lovelockの分類に基づく)

価値を高め、生産性を向上させている。一方、外食や宿泊、小売業は身の回りにあるコモディティーなサービス、かつ顧客接点で人が価値を生み出すという産業特性上、これらの方法による付加価値増を図ることは困難である。

過日、予備校を見学してきた。私の想像では教室が幾つかあって、先生が講義していると思ったのだが、みんなパソコンに向かってジーンと黙っている。思わず予備校の方に「何ですか？」と聞いてみたところ「教室があって講義をしているのは、もう古い。今は好きなように学生さんが来て、見たいときに好きな授業を見るんです。」と言われた。それで私が「講義でないとやっぱり迫真の伝わるものが無いのでは。」と聞くと、「うちの目的は偏差値を上げることだから、学習の効率性のほうが大事なんです。」との答えだった。

仮に15コマの授業を受けるとして、そのうち「半分は私、もう理解している」という人は、授業をやっている時にボーッとしなければならない。VTRの場合は2倍速、3倍速でスキップが出来る。一方、よく分からないコマの場合、オンタイムの授業では2回も3回も繰り返しては聞けないがVTRの場合は2回、3回繰り返し見て学ぶ。それでも分からなかったときにはじめてチューターに教えてもらう。何となく腑に落ちる部分と落ちなかった部分があるが、教育のクオリティーの問題ではなく、こういうサービスの場合はITを持ち込みやすいということが解った。

一方、我々の業界も既にITは導入しているが、お客さまとの接点を全てIT化できるかというとなかなかできない。どうしても従業員が介在せざるを得ないため、接客部門の効率化は簡単ではない。そこで、当社の場合はまずバックヤードの改善から取り組んだ。

厨房での作業効率化

具体的な事例として、シミュレーションの導入について説明する。シミュレーション自体は製造業でやり尽くされて古いが、それをサービス業に導入した事例は、CVSのカウンターやパーク設

計など一部の事例はあるが、サービス現場全体のシミュレーションを行った事例は少ない。当社は神戸大学大学院の藤井准教授が半導体工場の研究で作成したプログラムを外食向けにアレンジしたものを用いている。お客さまの注文データをPOSで計測して従業員の労働投入は勤怠管理でデータを取ってくる。この仕組みそのものは大したものではないが、非常に苦勞したのがデータベースだった。

例えば、ハンバーガー1個を作るためのリードタイムや作業場所のデータベース構築はさほど難しくはないが、和食の場合は作業が複雑なので簡単に構築できない。例えば懐石料理。懐石料理で当社が使う素材数は300ある。300種類の魚、野菜、肉の仕込み作業をどう計算するか。または6つ、7つの調理場でバラバラに調理してアッセンブルする場合はどうするのかというデータベースが無い。全部計測しなければならない。

2つ目に出てきた問題はスキル。調理長と、中堅と、アルバイトでは、作業のリードタイムが違う。クオリティーの話は置いておいたとしても、リードの違いというのはどのように制御するのか。人のスキルとスピードの相関、ないしはこの料理、この調理のジャンルはできる・できないという計測が困難であった。約2年間、担当者を付けて、ストップウォッチで計って、VTRを撮って、データベースを作って、それでシミュレーションを回して見て、実際の料理の提供時間と全然合わないということを繰り返しながら、ひたすらデータベースを組み上げるという作業をやってきた。

実際のシミュレーション画面をみていただく。時間は1倍速から1,000倍速まで回すことが可能である。各々のカラーのボックスは調理機器の種類となる。オレンジのチェックボックスが従業員を表している。矢印が料理。どこでどういう料理を作っているかということを表している。左側が1階の寿司場、こちらが6階の和食の厨房でこれがリフトでつながっているということで、このようなものをザーッと使いながらリードタイムと稼働率を計算している。

シミュレーションの結果はガントチャートで記述される。調理機器別の集計と作業員で集計する場合の2通り。画面の例はオペレーター別で集計されたもの。これで場所別の稼働率を見ることが出来る。稼働率の上限を超えているような場合は当然、料理提供に遅れが発生しているので、労働投入量を増やすか設備を増やすこととなる。稼働率の低い人たちは、例えば調理場所を移動して複数の調理場所を1人で担当できるようにする。設備のレイアウトないしは人員配置というのを見直すということをやっていく。

これはシミュレーションで示した1つの結果だが、要はどういう厨房の配置と設備量であればリードタイムは何分かかるかを分析し、できるだけお客さまをお待たせしない、スムーズなオペレーションはどれがいいのかということを探る。現時点では図面は人間がひいている。設備の担当者であったり、研究者であったり、我々で図面を何回も描き直して、シミュレーションに投入して検証するというをやっている。

現在はもう少し進化させて、遺伝的アルゴリズムを用いたシミュレーションを開発している。将棋の世界と一緒。我々の描いたベストな厨房の図面とコンピュータが導き出したベストな厨房図面のどちらが良いかを比較するようなものと理解していただければよい。人間の頭脳は探索的に物事を考える能力は高く、ある程度正しい解を求めることができるが、すべての組み合わせを検討して最良の解を導くほど膨大な計算はできない。一方、コンピュータは膨大な繰り返し計算が得意なため、最適解を求めることが可能である。

実際に机上で計算したとおりのリードタイムになるのかを検証するため、実際に2,000ぐらいの料理のリードタイムを計測して検証したところ、概ねシミュレーションで描いたとおりの結果が出ている。しかし、例えば逐次生産するような料理、例えば寿司は生産する技術者の技能で料理の提供時間が決定される。そのため、レイアウトが良からうが、設備のレイアウトが良からうが、提供者が一緒であれば料理のスピードは一緒になる。

一方、煮物、揚げ物、焼き物というのは、1作業で複数の料理を作るバッチ生産ができるので、比較的シミュレーションに基づいた設備量の再設計によって料理提供時間の改善が可能である。

もう一つは投入労働量について検討していきたい。横軸は一日あたりの売上であるが、最下限が80万で上限が260万。縦軸は労働投入量(労働時間)であるが、最下限が80時間で、上限が109時間である。労働時間は設備改善後15パーセント程度下がっており、明らかに投入労働量が減少していることが確認できる。ただし、売上げの変動によって投入労働量が変化している可能性があるため、設備を変える前、変えた後の売上げの平均差に有意性があるかを確認する必要がある。等分散と仮定したT検定の結果、1パーセント水準で売上に有意差がないので、売上はあまり大きく変わっていない。ゆえに、設備レイアウトの改善によって投入労働量が低下したと考えられる。

この実験でもう一つうれしかったのは、売上の変化に対する投入労働量の最適化である。これは当初に狙ったわけではなかったが、結果として投入労働量が近似直線状にだいたいぶん寄ってきている。設備改善前の売上げと投入労働量の相関が0.42であったが改善後は相関が0.65から7と大きく改善している。意図したわけでは無いが何とかお客さまの需要変動に対する投入労働量の適正化指数も上がってきている。

しかし、この15パーセントの投入労働量の低下が全ての店舗で再現されているわけではない。何度か試しても、反応に差が出てくる。やはり立地状況と注文に拠るものだと思う。例えば予約率が高い場合と低い場合。飲み客が多いとどうしても寿司とか刺身とか、いわゆるバッチ生産しにくいものの注文に偏り、ハードウエアでレイアウトを変えてもなかなか反応しない場合がある。幾つかの要因はあるようだが、とにかくこういうことで投入労働量は下げられるらしいことが解ってきている。

一方、設備レイアウトの改善の従業員に対する影響を、エスノグラフィーで観察したりデプスイ

インタビューをかけたらずっと調査しているが、最初は従業員からの反発がある。「なんでこんなに忙しくなって、俺らの給料は上がらないのだ」と。要は従業員の投入労働量が減って稼働率が上がるということは、従業員の負担が増えることになる。「それに対して俺たちのインセンティブは何なんだ」と。一方で「料理がスピーディーに出て、おいしいと言われて、やっぱりやりがいを感じた」という意見もあった。稼働率とインセンティブという人事制度的側面や、品質向上によるモチベーション向上など、文系的アプローチによる従業員満足度改善も併せて議論していく必要がある。

稼働率が上がってお客さんにスムーズに料理が届くことそのものがサービスのクオリティーを上げる。当然従業員はやる気が出るというのはあるが、一方で出てくるのはそれに対する処遇ということ。インセンティブシステムをきちっと組み合わせないと駄目だということである。

料理の提供時間を顧客満足度指標、投入労働量の低下を経営者満足度指標、従業員インタビューのスコアを従業員満足度指標としてグラフにすると、すべての場合ではないがともに上昇する傾向にある。かれこれ7~8年やってきたが、この取り組みによって、いわゆる「三方よし」は不可能ではないと考えている。投入する人員が減り、人件費率も下がり、お客さんにスピーディーに料理は出せるが、従業員の負担が増えることで従業員満足度が下がることは無いとは言い切れないのではないか。こういうものを改善して行って、できるだけ再現率の高い生産現場の作り方を考えていきたいと思っている。

フロアでのおもてなし向上と作業効率の両立

次の情報提供は、「おもてなし」について。調理場のほうは料理をする場所が決まっているし、注文データも取っているのでシミュレーションしやすい。しかし、「おもてなし」は非常に状況依存度が高く、場所的制約や時間的制約を受けないため、シミュレーションが困難である。ファース

トフードの場合ならシミュレーション可能だが、我々のようなディナーレストランで、かつ大型店の場合、シミュレーションをするのは少し難しい。そこでアズイズを測ってみようと、従業員の測位、位置計測をしてサービス改善をするという取り組みを試みた。

コアな技術は二つ有る。まず1つは従業員の位置計測データを再現する際に、「どこで作業しているかを一目瞭然にする必要性」である。そのために導入したのが3次元CGの制作技術だが、サービス現場での実用化を考慮した場合、なるべくお金はかけたくないということで開発したのが、デジカメで写真を撮って画像データを与え、当該店舗の図面データと照合して自律的に3次元CGを作るプログラムである。時間が15分ぐらいかかるが、図面をスキャンしてある程度のxyの軸を置いて「このフィールドこのフィールドの写真」と与えると、計算しながらこういうモデルを作ってくれるというものである。

もう一つは位置計測のデバイスである。開発に5年ぐらいかかった。屋内ではGPSが使えないため、屋内の位置測位は簡単ではない。屋内では衛星と通信して位置を特定するというのは無理なので、衛星通信に頼らない自律的計測が出来るものを開発した。いろいろなセンサを組み合わせたけど、バッテリーは持たない、熱暴走する、位置が荒れるということで、結構大変だった。高さは気圧計で採っている。30分ごとの気圧を全部計測して、メッシュ5センチで一応5センチごとに動くと5センチの位置移動が分かるという精度まで何とか持ってくるのが出来た。向いている方向は地磁気で、棒磁石を使いながら真北に対して何度向いているかを1度単位で計測する。歩速度とかはジャイロセンサで取ろうということで、センサを5つ組み合わせている。大きさはスマートフォンの4分の1ぐらいまで何とか持ってきている。

今やっているのはその位置計測だけではなくて作業内容も推定すること。従業員が何をしているかを統計量に置き換える時に、タイムプリズムの様なものを使って人間がカチカチと1個の動作を

統計量にすることは可能だが、効率的ではない。そこで、人間の重心の動きのデータから作業内容を推定するため、作業辞書を作ろうということで今、位置推定だけではなくて作業推定をやるようとしている。

今、粒度的に言うと20種類ぐらいの作業が信頼性95パーセントの水準である。多分現場で使おうと思うと、もう一桁増えて300種類ぐらいの作業について99パーセントの有意水準に持っていきたいということで苦労している。これは測位システムの画面例である。右のデータベースはPOSの注文データ。このグリーンの豆粒みたいなのは、お客さん。カラーの線が従業員で、色は従業員のIDを表している。スピードは1倍速から1,000倍速で、リアルタイムで見るか一気に見てしまうかということが一応できるようにしている。実際に統計解析をするのは大変なので、コマンドを選ぶと統計データや統計結果を参照することができる様になっている。例えば、全投入時間に対するお客さまのフィールドにいる時間の比率とか、バックヤードに下がっている時間の比率とか、従業員1人あたりの注文個数の比率とかそのようなものを測れるようにしている。いわゆる統計解析を勉強していないアルバイトにもサクサクと使ってもらえるようなレベルを目標に作っている。

実際に我々はこれらのシステムを使ってQC活動に展開しているが、忙しくて見るができないという意見もあり、直感的に可視化できるようにヒートマップにする、といった工夫をしている。人によって感想も様々なので、見せ方ってなかなか難しいなと実感している。これをQC活動にアプライして注文量を計測し、従業員や作業の無駄取りをした。その結果、従業員も時間の余裕が出てくるので、それでお薦め販売をしたりすることによってどれぐらい販売量が増えるのかなということを見てみた。有意な値で注文量が増えているが、どのぐらい増えたのかというと、1組当たり1個。ただ、この1個をどう評価するか。当社でお客さま1人当たりの注文皿数というのは2.5。当然1人で食べに来るお客さんだけでなくて2

人、3人、4人がいるので、1テーブル当たりの注文1個というのを高いと見るか低いと見るかは人それぞれだが、仮に3人で来て 2.5×3 で7.5。7.5に対して1というとなかなかインパクトのある結果になるのではないかな。

次は従業員の教育に使った例を紹介する。動線を従業員に見せて教育する意義は、スポーツの動画学習に似ている。例えばゴルフを練習するとき自分のスイングを画像にとって分析したり、上級者のVTR画像を見て学習することがよくある。実際に画像診断というのをやってみると、自分のスイングの画像を見て「自分はもうちょっとまいいはずだ、何でこんな下手なんだ」とがっくりするが、やはり自分の実際のオペレーションを画像で見るとするのは極めて重要だ。

なかなか接客時間を確保していない人に対して、十分接客時間を確保している人たちとの動線の違いを提示し「あなたはこう動いていますよ。別のスタッフはこう動いていますよ」というのを見せながら従業員の動線会議をする。そのことによって「左側に寄っている人たちは右に寄ろうか」ということをやってみた。これは従業員の教育にアプライしてみたという内容だ。

次の事例は、まだ完成していないが、先ほど言ったような3次元のCGを作る技術が出てきたので、それとシミュレーターをつなごうとしている。つないで何をするのかということで、実際にこれは立川の新店を設計するときにアプライしたのが、まず1つは店舗を設計した段階で中に入りたいというモチベーションである。我々も設計の図面を見てこれでいいなと思ったが、実際に現場で作業をすると難しいということがある。棚が足りない、狭い、広い、お客さんの後ろを通れないなど、いろいろな不具合が出てくる。そこで実際に図面を起こして見て、3次元CGを作ってみて、実際にその店舗でのオペレーションの操作性をきちっと計測してみたいということが1点。

二つ目は、従業員を店舗設計に参加させたいということ。概ねトップと設備担当者とデザイナー

で設計するが、彼らも現場のオペレーションから離れている。今のメニューやオペレーションでいうと、こういう設備でいけるかいけないかを一番判断をできるのは従業員となる。ところが従業員を設計の現場から追い出している店がある。誰が従業員かという、当然店長、調理長も、女将さんとかパートであり、彼らこそ、現場の最前線で戦っている。やはり普段、スーツを着て本部にいる人間がレイアウト設計をしてしまうと、真実と遠くなってしまう。

三つ目は何を意図しているかという、テクスチャー。クロスとか床材とか天井は、我々はサンプルを見てものを決めるが、実際に作ると「ああ、失敗したな」ということがある。「クロスを見て、床を見て良かったけれど、組み合わせるとちょっとなあ」ということで、やはり風合いという問題がある。そういうものを事前にチェックしたいと。

もう一つやろうとしているのは、店長教育のゲーム開発である。我々の場合は比較的大きい店が多く、一番大きい店で敷地面積が2,500坪、営業面積が400~500坪、ないしは6階建てのビルが全部店舗なので、店運営をするスキルを修得するための時間が非常に長い。その結果、店長を育てるのに結構時間がかかるので、そこをスムーズに育成するためのオペレーションシミュレーターが出来ないものかと、取り組んでいる。

このシミュレーターで、解決できていないシンプルな問題がある。5分ほど没入すると、実際の動きとコンピュータが提示する画面がずれて酔ってしまうのだ。多少、改善はされてきているが、60分ぐらいは酔わないように精度を上げていかなないと難しいということで技術開発をしている。

以上が、主にサービスオペレーション、現場の作業を改善していくための事例紹介だ。

サービス学会における産学連携と文理融合へのチャレンジ

次にフードサービス学の発展のために少し自分の体験談をお話したい。私が主に活動しているサービス工学は、当領域が形成される前から研究

に関わり、現在所属しているサービス学会は、学会設立時から関わって来た。今日はサービス学会の活動を紹介しながら、「以て他山の石をする」ということで、フードサービス学会の参考にしていただければと思う。

ちょうど私が博士課程に進学して理系に移った頃、日本の学者がサービスを研究対象にするべきかどうかという議論をしている黎明期であった。今から10年から15年ぐらい前のことである。修士課程では学生として勉強しているだけであったが、博士課程に進学するとともに産総研の顧問として活動していたので、研究者たちの議論の中に入るようになっていった。そのときに遭遇したいくつかの出来事を紹介したい。

ドクターを取ろうと思って論文投稿を始めるために「外食産業の労働時間の改善する」とか、「お客さまの何とか」といったテーマを挙げると、なかなかこの論文誌も「うちじゃサービスは論文投稿の対象にはならないよ」ということで受け付けてくれない。サービスの研究ないしはフードサービスの研究という論文を取り下げて、技能計測とか例えば人間の動きの計測というふうに書き直して投稿しなおした。つまりフードサービスを対象とすると、なかなか受け取ってもらえなかった時期があった。

このことは、かなりのショックだった。「何だ、自分たちのやっていることは研究じゃないのか」、「よそへ行ってこれって、じゃあどこへ行きゃいいの」と。論文を投稿しても「サービスないしはサービス工学なるものを、わが論文誌の研究対象・掲載対象としない」ということが結構あった。近年やっと大きい学会でサービスの特集を組んだり、フィールドレポート、エリアエディタ制を設けたりしてくれているので、やっと少しだけ前進したかなと思うが、そういう時代もあったということだ。

もう一つは、ある審議会の技術戦略マップを作るという委員会で20人ぐらいの学者と共に議論をする機会があった。その中で「サービス工学を自分の研究の中心にする人なんていないよ」という

意見を聞いた。要は「助成金が付いているから、政府が今そちらに重点投資をしようとしているからであって、サービスを本気で研究する人は出てこないよ」なんて、本気で言っている。これも驚きだった。

さらには、ある大学では「大阪の飲食店が何をしに来たのか」と言われた。社会人の大学院を設置し、産業界で頑張っている人たちに学位を授与すると謳っている時代であるのに。産業界とは重厚長大な製造業であって、「我々のように飲食業の人間が飲食業の研究をして学位を取るとするのは駄目なのか」と、この一言は結構ショックだった。今世界中でサービスサイエンスについての論文が学会で取り上げられ、著書が発行されたりしているが、たかが10年、15年前はこの程度の認知だったということだ。

こうした中で、ある先生を中心にサービスを学問にするぞという人たちが立ち上がり、徐々に仲間も増えて現在に至っている。その旗を振っていたのが吉川弘之先生だ。当時東大の工学部長で、後に東大総長になられてから産総研の初代理事長をされた方である。「サービスなんて研究じゃない」なんて言われていた時代に「サービスを研究対象にすべきだ」と言い出したのが吉川先生だった。東大がサービス工学の研究部門を置いたのは2002年。先ほど話したショックなエピソードが2005年前後であることを考えると、慧眼と言わざるを得ない。そのような時代から既に、海のものとも山のものとも分からないような領域に対して研究部門を作って、学者を集めるということをやっていたわけだ。これが日本におけるサービス研究の始まりである。

このフィールドが注目されたのは、残念ながら予算であった。2006年、第1次安倍政権において経済成長戦略大綱、いわゆる骨太の方針で「サービス産業を経済成長の双発エンジン」と位置づけ、「そのために研究開発を振興する」ということで、予算が15億付いた。その15億という予算が呼び水になったのか、研究者たちがわーっと集まって来てサービス工学は流行となり、ひとつのストリー

ムが出来た。ところが政権交替により事業仕分けがあり、その15億がスパッと切られると、ほとんどの研究者たちはスッと潮を引いていった。確かに予算が付いて政府の後押しがあるというのは1つのプースターにはなったのかもしれないが、サービスは自分の研究の中核じゃないと思っている人たちがやはり多かったのだ。当時サービス工学は「はやり病(やまい)」的な要素があったと思う。今、サービスというと政府はサービスロボットとAIとビッグデータあたりを言っている。予算もすぐこちらに行ってしまうと、サービス工学研究ということはちょっと置いて、今はそういった領域に予算の軸足が移った。

しかし、こういう流れの中でもサービス研究の価値に気づき、サービス研究を専門にするという人たちが徐々に出てきたのも事実である。サービスを研究する拠点を作ろうと、各地の大学で徐々にサービス工学研究センターやサービス研究プログラムが立ち上げられていった。東大、京大、筑波大、神戸大、近畿大などである。そして、その中で中核的な役割をはたしている研究者たちが、お金がないので資金を拠出し合って立ち上げたのがサービス学会である。一度トレンドになってスッと引いていく人もいた中で「これは真剣にやらなければいけない」と踏ん張って残った人たちが学会を立ち上げて、そこから再び徐々に徐々に研究の輪が広がっていったということだ。

このあたりが「フードサービス学のさらなる発展のために」ということへの1つのヒントになるかもしれない。学問として成り立たせるためにまず一番重要なのは、「自分がこの分野を引っ張って立つんだ」という研究者の存在だ。サービス学の世界では一番有名な方で、東大名誉教授の新井民夫先生がそれに当たられると思う。当時は精密工学会の会長だったと思うが、「何で今さらサービス？」という声もあったと思うが、新井先生が実際にお金を持ち出して、自分たちの一派は全員サービス研究をする、ということで確りとラインを作り、「うちの研究室、我々の研究所がサービス研究をするんだ」ということで、リスクを持っ

て立ち上げられた。個人、一人一人の責任感と使命感というのが結局大事であり、うまくいった要因だと思う。

しかしながら、そのサービス工学を自分の専門とする研究者が現在どの程度出て来たかという、やはり心許ない状況である。「自分の研究のアプライ先の1つとしてサービス学はあるが、私はサービス学の専門家じゃない。」という人たちがまだまだ多い。サービス学を研究して学位を取り、そしてサービス学研究室ということで助教になり、准教授になり、教授になるという人たちは未だそんなに多くない。ただし私は、悲観していない。先の新井先生の門下生が教職に就いて育てた人たちが、今ちょうどマスターを出るかドクターに行くかというぐらい。そういう所を経た人たちが3年から5年後にはポスドクになり、そして5年後から10年後には准教授になる。そういう人たちがサービス学を専門とするのだと思う。やはり「サービス学なるものを自分の専門にするのだ」という若い人たちを増やして行って、彼らが研究者になり弟子を育てるということをしていくべきで、これはまだ道半ばかなと感じている。サービス学の裾野を広げるのは創始者たちが育てた世代以降がこれからどう増えていくかによると思う。

フードサービス学の確立のために

サービス学会設立時に「産学連携」と「文理融合」の二つのキーワードを持ったが、これがなかなか困難な道のりであった。文系の研究者と理系の研究者では研究の考え方、論文の書き方、学会運営の仕方など、いわゆる「お作法」に大きな相違がある。サービス学も、フードサービス学も文理融合のフィールドだ。しかし、文系と理系の研究者たちが一緒に論文を書く、ないしは一緒に本を作る、一緒に学会運営をする文化がなかったため、問題意識や手法の統一をするのに手間がかかる。私自身はもともと文系、今は理系なので両方の手法が理解できるが、通常はどちらかの領域で研究を継続している人が多く、この壁は想像以上に高い。

もう一つ、産学連携がなかなかうまくいかない。産業界の人たちのニーズと、研究者のアウトプットは違うので、「一緒に研究をやりましょう」というときは良いが、やり続けていると「何となく違う」ということで、産業界は研究者たちに場所貸しする、みたいな意識になってしまう。なかなか産学連携がうまく進まないところが悩みの種である。

産学連携について、我々のやっている取り組みの実情について少し説明したい。企業側として共同研究を遂行する上で難しいと思うのは、従業員のモチベーション。研究者の人たちは論文を書きたいから一生懸命研究をするが、従業員は「何でこんなデータを取るのか?」「何でこんな日誌帳を付けるのか?」「何で働いている時、1時間ごとにこのテストを受けるのか?」と。やはり面倒くさい。「その研究をやっていくことが、自分たちの仕事をよくするんだ」ではなくて「また負担が来た」ということになる。現場の人たちにとって、研究に参加することの意義や価値を見出すことは簡単ではない。

ただ、当社が比較的スムーズに産学連携を実行できたキーワードは、「QC活動」にあると思う。サービス産業はQCを取り入れて40年経つが、バブル崩壊と共にQCをやめたサービス産業は多かったものの、当社はQC活動を継続してきた。ゆえに、データを取って、分析をして、仮説を立てて、改善するという事に慣れている調理長たちや店長が多かった。創業者である小嶋が地道にQC活動をやって、他のサービス産業がやめていった中でも継続してきた財産が生きたのだと思う。理論的に物事を考えて問題を解決していくということを、現場に文化として根付かせないと産学連携の研究は難しい。

産学連携と文理融合の課題について、幾つかのデータで説明していきたい。先ほどのサービス学会の450編の論文を全部読んでみて、何を研究しているのだろうということを分析してみた。データを見ると、基礎研究や試験段階の論文が多く、理論を社会実装するところまではいっていない。

つまり、論文を書き貯めていっても、未だ社会に実装して結果が出るころまでなかなか持ち込めていない。すると、産業界からは「基礎研究に必要な人間の心拍数とかどうでもいい。その前に先ず現場を良くしてほしい」という意見が出てくる。なぜならば、実務家はすでに顕在化している課題と向き合い続けているため現状把握よりもソリューション志向になるからである。

一方、研究者はまず基礎理論研究をして現状を分析し、「ある条件下では同じ結果が出る」一定の再現性が見込まれるモデルや理論を確立するという方法論を取らなければならない。その法則性の実社会で適用可能かを検証するために現場適応して確認するため、課題解決はどうしても最終局面にならざるを得ない。目的は一緒なのだが、解決のための過程が違うため、研究者のモチベーションと実務家のモチベーションが一緒にならない。その結果、産学連携が途中で頓挫してしまうのである。

また、研究というのは最終的に論文を書く必要があるわけで、そのために必要なのは元データである。私も産総研で研究に従事するときに経験するが、データ供出を断られることが多い。企業はデータを出したがる。POSデータを出さない、IDデータを出さない、財務データを出さない。それで問題を分析しろとなっても、元データがないので解析のしようがない。我々が「すみません、IDは隠します。個人情報はいりません」、「会社の企業情報、機密情報はいいです。御社も上場企業ですから、それで問題がないようにします」と言ってもデータは出さない。現場は「物事を知りたい、深めていきたい」と言うが、取締役クラス以上の人たちが「何でデータを出さなくてはならないのか」と言う。すると元データに接触できず、分析できないということが起こってくる。「ちょっと見せたくないな」と思うデータでもきちっと見せていくということをしないと、質の高い分析結果は出てこない。論文を書くための、少し面倒くさい研究や実験、ないしは結果の考察に付き合わなければいけない。研究の目的と方法

論も理解し、協力しないと、研究者たちと10年、20年と長期にわたって協調するのは難しい。

一方、「産業界の使命」というと、例えばブランドの価値を向上することであり、当然お客さまの満足度を上げることであり、例えば結果としての収益を上げることである。企業は日々戦争をしているわけで、研究者は「何とか1カ月、データを探らせてください」と言うけれど、データを探っている現場でも毎日お金を頂いて商売しているわけであり、その瞬間でお客様の満足が決定づけられ、ブランド価値が棄損し、または向上していく。実務家にとっては毎日が実践の場であり、実験や試験の場ではない。研究者が現場で研究を実践する場合は、こういった実務家の実情、または意識を理解し、謙虚な気持ちで、かつ現場を乱さないように研究にとり組まなければならない。

フードサービス学発展のための提言として、サービス学会の現状を紹介したい。サービス学会の課題でもあり、フードサービス学の発展のために重要なテーマ、論文だと思う。サービス学会は、理事という肩書のみを持つのではなく、積極的に研究し、論文投稿する学会幹部が多い。現状、学会活動を活性化させるため、負担は大きい国内大会と海外で国際会議を、何とか年1回やっている。当然、数多くの論文投稿が必要になるが、理事達が率先して論文を積み上げている。論文の集積がなければサービス学なんていうフィールドが出来ない。その集積がなくて、誰が研究しようとするのか。

言い方は悪いが、質は低くてもいいから、まず山を作らないと。山がどんどん積み上がっていつか高くなるのだから、まずはやはり研究をしている人たち、特に会員であり、理事であり、会長自らが論文を書く。当然クオリティーの高い論文、低い論文が混じるかもしれないが、学会運営を支える人たちが率先しなければ、会員、しいては非会員が積極的に論文投稿をしようとは思えない。

サービス学会立ち上げ時から4年経過するが、何とか国内の論文450編、国際会議280編の論文が

投稿されている。質的には当然いいもの、課題の残るものは混在するが、まずは皆が研究し、文章化するという活動を継続し、拡大することがサービス学研究の生命力を強化する。また、サービス学を自分のコアな研究領域として認識し、積極的に論文を書くということが重要ではないかと思う。他分野の研究者たちからの批判に耐え得る、1本芯の通った理論を作らないとサービス学が確立された学問領域ということではできない。フードサービ学会が20年かけて蓄積した智の集積、特に査読のついた原著論文の質と量こそが過去の成果であり、これからの論文数、質が今後のフードサービス学の質を決定する。

2つ目に、「自分の研究は、サービス学だ」と言う研究者がどこまでいるかという問題である。例えば大学の研究者情報の専門分野の1行目に「サービス学」と書いているか。先ほど紹介した新井先生は今、名刺にもホームページにも「私はサービス学の研究者」と書いておられる。やはり自分が「第一の研究分野はサービス学である」という人たちをどこまで増やすか。我々も学会員としてサービス学を盛り上げるという意味では「研究の第一分野は何ですか」と聞かれたら「サービス学です」と言うべきで、どこまでそういう仲間やコミュニティを増やしていけるかということが重要ではないかなと考えている。

二つ目は、日本フードサービス協会そのものの悲願であり、我々の悲願でもある、大学に研究拠点を作ること。先ほど申し上げたように、なぜサービス学が進んだのかといえば、東大が研究センターを作った、それも2002年に設置したというところがいちばん大きい。やはり大学で食をサイエンスとして、アカデミックとして研究するという拠点をどこまで作れるかというのが重要ではないかなと思っている。

新たな動き～立命館大学食科学部の新設

最後に関西にできる新しい食科学部について紹介する。実は10年前にフードサービス協会にもお願いして食の大学院を作ろうとした。橋下徹氏が

府知事になって、府市連携事業の一つとして大阪府大と大阪市大が合併しようという話が出た。まずその前段階として大学連携をやろうという話になり、大阪だから食で連携しようということになり、府市連携で食の大学院を作る検討会を立ち上げたが、最終的には文科省の審査に通らず、頓挫したという過去があった。しかし、将来に向かって「食を研究したい、教育したい」という人たちが現れた時に我々の経験を残そうということになり、そのときの提案内容を慶應大の上山真一先生や、民博の石毛直道先生が提言書という形にまとめ、東京財団がそれを引き取って提言書にまとめたところでお蔵入りになったのが10年前。

そのお蔵入りになったものを数年後に立命館が発掘してきて「これで新しい学部を作ろう」ということになった。私も実際に設置準備委員会の外部委員に入っていたが、学内でも「食なんかで学生が来るのか。研究になるのか。」ということで結構議論が紛糾したが、何とか準備委員会の人たちがまとめ上げ、現在文科省に設置申請をする段階まで来ている。2018年にバachelor(学部)、2020年にはマスター(修士課程)を開設する計画だ。修士課程は、当然アンダーグラデュエイトの学生も取るが、実際に食関係のビジネスで活躍している社会人にも来てほしい。

今我々は食科学(Gastronomic Sciences)を3つの領域に分けている。一つはマネジメント。当然研究のアウトプットとして産業振興があるわけで、食と経営というものを中心軸として考えた。二つ目は、フードカルチャー、これはいわゆる「ガストロノミー」に近い。イタリアの食科学大学でやっているような、例えばおいしさと文化とか、ワイン学とか、醸造学とかそういうもの。またはおいしさを言葉で表現するにはどうしたらいいかといった修辞学や、食と歴史、食と哲学なるフィールドを教育する。三つ目はフードテクノロジー。例えば官能検査によるおいしさの分析だけではなく、人間の認知とおいしさの関係だとか。そういうことについて研究、教育をしたい。1学年が300人、合計1,200人なので学部としてはそんなに

巨大ではないが、一つのまとまった塊になるのではないかと思っている。専門科目については、フードサービス学という観点で見た場合は、未だ補完すべきところもあると思っている。足りない分野については新たに研究者の方においでいただくと共に、そういう分野をやりたいという若い人たちを育てて、その研究拠点として形成していければと思っている。

フードサービス学科ないしは食学科、食学部というものが、例えば宮城大学とか中村学園大学という所で一部出来てきたが、何とか関西にも立命館に食科学部を作るといことで皆さんのフードサービス学の発展のための少しでもお助けになればということだ。またこちらのフィールドでもいろいろな研究が一緒にできればと思っているので、その際はよろしく願いたい。

◆
【 パネルディスカッション 】
◆

【 パネルディスカッション 】 ホスピタリティ産業のインバウンド対応を考える

康正産業株式会社 代表取締役 肥田木康正

財団法人宿泊施設活性化機構 事務局長 伊藤 泰斗

株式会社ナイトレイ 代表取締役 石川 豊

コーディネーター：川村学園女子大学観光文化学科 教授 丹治 朋子

インバウンド対応への関心の高まり

丹治：私自身は外食産業とホテル産業のマネジメントがメインの研究テーマだが、ここ3年ほどは文部科学省の委託事業で専門学校と大学との連合体を作り、インバウンド対応ができる中核的な人材を育成するための教育プログラムづくりに携わってきた。

今、東京だけではなく各地で、外国人旅行者を非常に多く見かけるようになってきた。築地市場の周辺では、日本人より外国人のほうが多いのではないかというくらいの状況で、特に東京、大阪、

京都は飽和状態で宿が見つからない、団体バスの確保もままならない状況になってきている。外国人旅行者は、まだ地方の隅々まで行っているとはいえないが、国策として訪日外国人旅行者を増やそうとしている今、より多くの外国人旅行者を迎えることになろう。

そういう中で「食」は観光者にとってなくてはならない存在であって、当然、様々な対応が必要になってくる。このパネルディスカッションは、フードサービスだけにフォーカスせずに、フードサービスと同様に多くの外国人旅行者を受け入れ、食も提供している宿泊産業も含めて、ホスピタリティ産業という括りでやらせていただきたい。

本日の登壇者を紹介したい。一人目は多くのホテルの現場にて経営改善の取り組みをしてこられ、昨年9月にはご自身で宿泊産業の新しい団体を創設された、財団法人宿泊施設活性化機構事務局長の伊藤泰斗さん。伊藤さんには、宿泊業が現在直面する事柄について、成功例だけではなく、なかなかうまくいかない事例なども含めてお話いただく。

続いて、鹿児島を中心に九州でふあみり庵はいから亭、寿しまどかなどを展開している康正産業

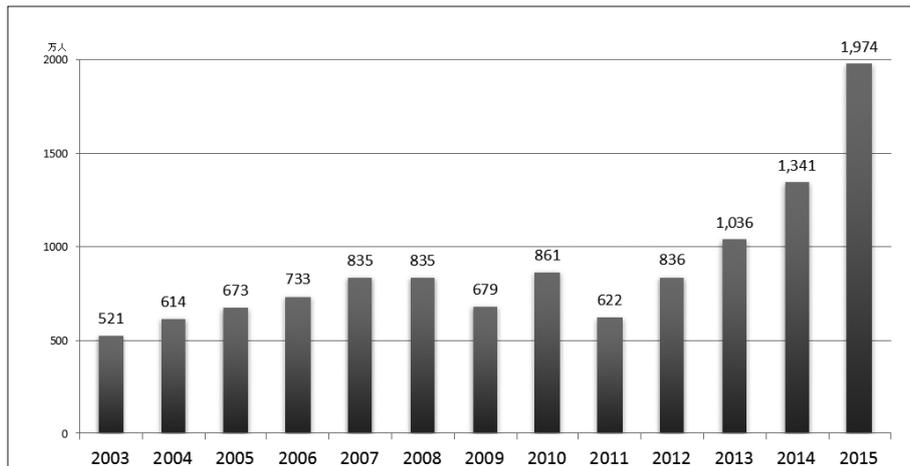


丹治 朋子氏

肥田木氏の横顔

1971年鹿児島市出身。1996年ワタミフードサービス(株)入社。2000年康正産業(株)入社。2005年より現職。2013年より鹿児島県飲食業生活衛生同業組合の理事長、2014年より(一社)日本フードサービス協会の副会長を務める。近年では、観光ツアー客増加を受け、2013年7月より社内に観光営業課を設置。年間約8万人の観光客を受け入れる。2014年10月より、握り寿司体験ができる『康正寿司学校』をスタート。2016年6月中旬には、『康正寿司学校』の修了8888人目を迎える。

訪日外客数の推移



(資料) 日本政府観光局 (JNTO) 資料より作成

株式会社代表取締役肥田木康正さん。康正産業では、外国人向けに、握りずしの体験ができる寿司学校という非常に興味深いプログラムを展開している。その取り組みなどもお話いただく。肥田木さんは、日本フードサービス協会の副会長でもおられる。

そして三人目は、ツイッターなどのSNSの位置情報やつぶやいた内容、画像などのビッグデータを複合的に分析して情報提供をされている株式会社ナイトレイ代表取締役社長石川豊さん。観光業界で注目を集めている外国人旅行者の行動分析ツール inbound insight という興味深いサービスを中心にお話を聞いていきたい。

パネリストからお話を伺う前に、インバウンドの現状について、データを確認しておきたい。まず、訪日外客数の推移をみながら外客誘致の状況を整理したい。2003年、当時の小泉首相が観光立国宣言をした。日本の総理大臣が観光振興を政策に掲げたのは、戦後初めてのことであり、大きな話題になった。そこから継続してインバウンド振

興政策が進められてきている。訪日外客数もこのグラフの通りじわじわと増えていっているが、2008年秋のリーマンショックや、その翌年の新型インフルエンザの影響もあって、2009年には落ち込んでしまった。その後、またもち直すが、東日本大震災で再び減少した。そして、もう一度徐々に増え、2014年から2015年は非常に大きな伸び方をしている。特に円安の影響やビザの要件の緩和などさまざまなことがあり、去年は1973万7409人も外国人旅行者が日本を訪問している。日本政府はさらに2020年には4千万人、2030年には6千万人にしようとしている。

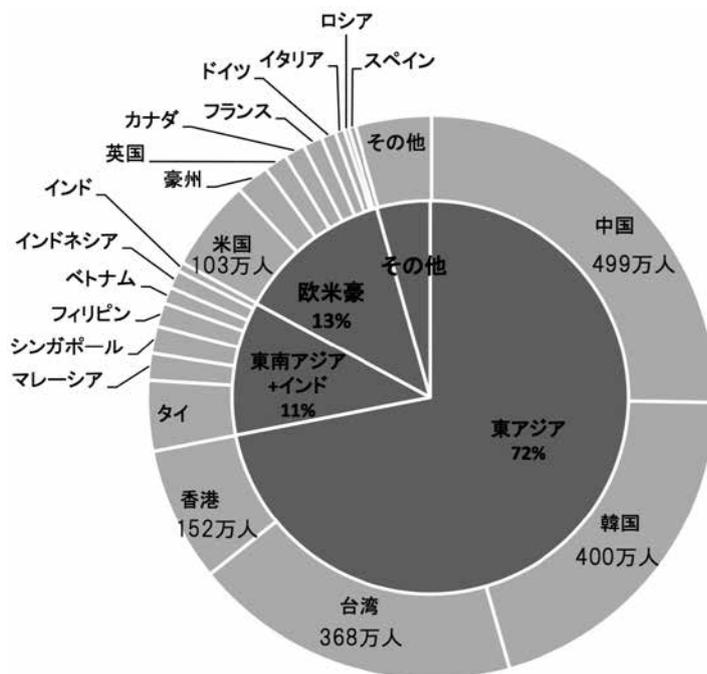
では、国別のデータをみると、今年の1月に発表された速報値では、アジアからの訪問が圧倒的に多く、中国が4分の1くらいで499万人、韓国が400万人、台湾が368万人、香港が150万人と続き、東アジアだけで全体の72パーセントに上る。そこに東南アジア、インドを加えると、8割がアジア、インドからとなる。

そもそもインバウンド政策を推進し始めた背景

伊藤氏の横顔

一橋大学商学部から三井住友銀行、日本総合研究所を経て、デロイトグループのコンサルティング会社に入社。コンシューマービジネスの経営戦略担当として、主にホテル/スーパーマーケットなどの経営戦略策定・業務改善・評価業務に従事。その後、ホテルの運営会社を創業。主としてホテル、旅館等のターンアラウンドを主眼においた運営受託業務を手掛ける。自身もアセットマネージャー責任者としてデザイナーズリゾート旅館や地方のグランドホテル、アーバンリゾートホテルの現場に身を置き、特に集客に注力した経営改善を実施。関与したホテル・旅館は40軒以上に及ぶ。会社売却後、デロイトトーマツFAS(株)において、ホテル業界に対してアセットマネジメント業務を提供。2013年期末に退職し、2015年9月に宿泊施設の政官広報・業界内広報・一般国民広報を担務する(財)宿泊施設活性化機構を創設。

2015年の国・地域別訪日外客数と割合



(資料) 日本政府観光局 (JNTO) 2016年1月発表

には、これまでのような若年人口の増加が期待できない中、外客誘致も含めた成長産業として観光産業に注目したということがある。こうした経済的な理由の他にも、観光という草の根レベルでの国際交流を活性化し、国際社会の中で日本のプレゼンスを高めるという文化的・社会的意図もある。

こうしたインバウンド政策と外客誘致の現状を踏まえた上で、パネリストの皆さんにバトンタッチしたい。自己紹介や事業の紹介とともに、それぞれの現在のお取り組みの状況を語っていただきたい。

宿泊産業からみたインバウンド対応のポイント

伊藤：私は一貫してホテルに携わり、大規模から小規模までほぼ現地に滞在して業績の改善を行っ

てきた。金融再生も一部あるが、基本的には業績の再生を行ってきた。その中で、特に宿泊業においては法的なものが整備されておらず、理論上施策が行えないというケースが散見され、政官広報・業界内広報・一般国民広報という3つを担務するJALFという団体を創設した。創設にあたっては政官からの要請もあり、既存の業界4団体をサポートする業界広報団体という名目をもって、年会費1万円で宿泊業界のさまざまな情報提供、特にナレッジ・シェアというものを中心に行っている。多数の業界有力者を結集し、業界のレベルアップを目指した活動をしている。実際はいくつかのホテルのコンサルティングも同時に担務している。

本日は、「選ばれるための原則」についてお話

石川氏の横顔

2005年(株)ネットエイジ(現ユナイテッド(株))入社。新規事業やネット広告事業で日々データを活用した業務推進を行う。2011年(株)ナイトレイを創業し、ロケーションインテリジェンス事業を開始。独自開発の位置情報に特化したSNSデータ収集と解析システムによる日本国内の消費者行動データや人気施設データを提供開始。2015年「inbound insight」をリリースし、訪日外国人のSNS行動解析による裏付けデータ提供サービスを開始。現在3200社以上が利用する国内最大級の訪日外国人対策サービスとなり、NTTドコモや経済産業省との外部データ連携によってSNS解析データ以外の統計データにも対応。幅広い企業や自治体のインバウンド対策やプロモーション戦略をサポート中。

したい。私はこれを徹底しなければ成功はないと常々実感している。まず、『トレンド』：時代の潮流を捉えることと、『ニーズ』：消費者の行動を読むことで、ユーザーに選ばれる。これは当然の話かと思うが、この概念を理解できていないホテルや旅館があまりにも多く、この原則の指導を中心に業績改善を行っている。これは釈迦に説法かと思うが、【トレンド】というのは社会の変化に伴って消費者のニーズが変化し、それに応じた特徴を持つ商品、サービスを求めるようになる傾向のことであり、「新しいニーズの群れ」といういい方ができる。これは世の中全体が求めているマクロニーズというものとなる。一般的に【ニーズ】と呼ばれるものは、個々人の具体的な要望が隠れたもので、マイクロニーズという呼び方をしている。単なるわがままなのか隠れたニーズなのかの見極めが非常に重要であろう。(スライド1)

注目すべきポイントは、トレンドとニーズを捉えるために情報収集、観察等を日常的に行ってい



伊藤 泰斗氏

く必要がある点。大枠で注目すべきポイントは以下の3つ、①多いモノ・コト、②手間がかかっているモノ・コト、③変わったモノ・コト。これらに注目したい。

これらをインバウンドの視点で考えると、①多いモノ・コトは、つまり、たくさん存在するものやみんなが行っていること、流行、定番が何かとい



スライド 1

丹治氏の横顔

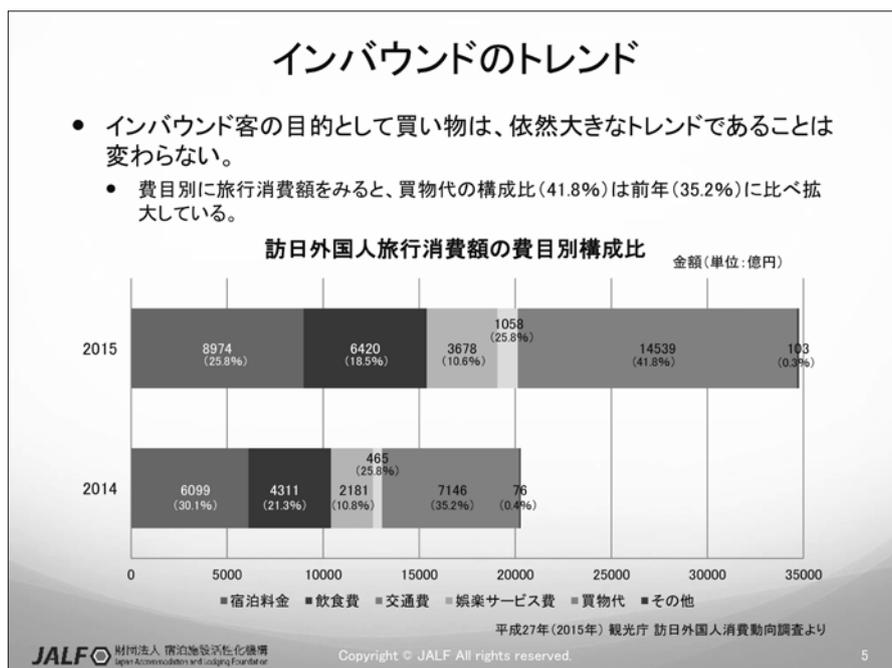
立教大学大学院観光学研究科博士課程後期課程単位取得満期退学。修士(社会学)。大阪明浄大学(現大阪観光大学)専任講師を経て2005年より川村学園女子大学専任講師となり、2015年より現職。同大学目白観光文化研究所所長、立教大学観光学部兼任講師を兼務。専門はホスピタリティ・マネジメント。特に外食産業とホテル産業の経営に関する研究・教育に携わる。2013年より3年にわたり、文部科学省の「成長分野等における中核的人材養成の戦略的推進事業」のインバウンド対応ができる中核的ホテルマン育成に関するプロジェクトに参画。日本フードサービス学会理事。

う点である。例えば、現在では下火になりつつある「爆買い」もそのひとつ。日本で流行っているものを見たい、欲しいというニーズから、多くのインバウンドゲストも伊勢丹に立ち寄る。②手間がかかっているモノ・コトは、何か行方際、手間がかかっているもの、あるいは行動のこと。いわゆる面倒、無駄というものの解決。簡単に言えば、ショッピング荷物の運搬とか免税の手続きなどにある。最後の③変わったモノ・コトは、インバウンドゲストにとって普段見かけない変わったもの、普段しない行動。特別感、非日常、異文化というあたりになる。古くは自動販売機がおもしろかった。今は畳やメイド、アニメ、コンビニ。このキーワードにフックをかけて、インバウンドゲストのニーズを探るということを宿泊施設では行っている。

インバウンドのトレンドについてしてみると、2015年は8974億円の宿泊料金、6420億円の飲食料、3678億円の国内交通費、1058億円の娯楽サービス費、そして、1兆5千億円あまりの買い物代で構成されている。(スライド2)

この構成比の推移を見ると、買い物が最も増えている。宿泊費もそれなりに増えているが、シェアとしては落としている。飲食も21%から18%に

シェアとしては落としているが、額としては約1.5倍成長している。この中でどのように取り組んでいくかというのが宿泊業界の課題となる。インバウンド集客が成功している簡単な事例として、サンシャインシティプリンスホテルを紹介する。ご存知かもしれないが、トレンドである買い物の聖地、池袋に立地するホテルであることを最大限にアピールしている。まず1つは、当たり前だが、前述した通りの立地であるということアピールし、認知させることが重要である。さらに、認知した上でここだけの特典を提供するという特別感、来館動機を与え、地域の商業施設と共同で行う。この「アライアンス」というのも当然キーワードだと思っている。これでインバウンドゲストの集客に力を入れている。池袋は巨大な百貨店や、そのすぐ近くに点在する専門店、ドラッグストア、飲食店、そしてアニメの聖地としてアニメイト、さらに家電量販店が多数ある。インバウンド客からも聖地として十分認識されている立地だ。これはインバウンド客が求めているものがほぼそろっている立地(聖地)だとインバウンド客に伝えるという努力を惜しまず行ってきたことの賜物である。さらには購入物のホテル配送もしくは空港配送というインバウンドならではの特典も付けている。



スライド2

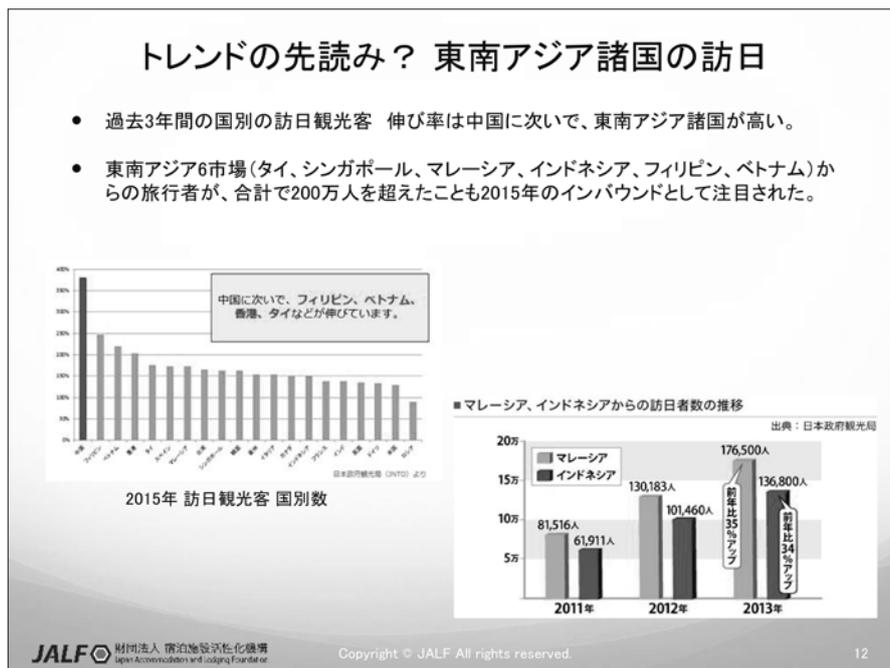
さらに、何のニーズがあるかを正確に捉え、具体的な情報を常に提供することで信用を築いているということもキーワードとなる。皆さんにとって当たり前かもしれないが、海外の旅行関係者が何をほしいのかを会話から忠実に抽出して、それを提供している。例えば、宿泊施設であればフロア面積の表示やバイキング料理のメニュー構成など。つまり、「バイキングですよ」というだけでは全く興味関心に響かないので、どういうメニュー構成なのかをかなり細かく表示して信用を築き上げた。さらには、周辺にある展望台や水族館、百貨店やビックカメラなどの商業施設の情報も入れて、アジアインバウンドの誘客につなげるということを実際に行っている。

サンシャインシティプリンスは、震災後の2011年の4月は平均客室稼働率が19%だった。この19%というのは、当時のホテルとしては悪くない数字だったが、海外の旅行会社と提携を取り、インバウンド向けの破格のキャンペーン料金を打ち出して、同年8月には中国客を前年対比95%まで回復させるという政策をとっている。台湾やタイにいたっては200%まで拡大した。つまり、訪日観光観光客の取り組みを大きく行った。その年の10月の国慶節の時期には中国客が前年対比150%

超となり、2012年1月には250%超を記録した。現在もおよそ8割が中国人宿泊客だ。日頃の信用構築の基盤に加えて、震災後の状況等つまりニーズの情報発信を徹底したことで驚異のスピードでインバウンド客の戻りを実現した事例として宿泊業界では語り継がれている。

さらに、コンセプトルームなるものを作り、アニメイトと組んで「おそ松さんルーム」も販売した。コンセプトルーム宿泊プラン1日1室限定で6万円。1名～6名までならば何人で泊まっても6万円なので、中国人グループの平均5～6名で利用すると格安になる場合もあるが「ルーム6万円で売れちゃうのか」と宿泊業界ではショックをもって受け入れられている。もう1つ、「薄桜鬼」という女性向け恋愛アドベンチャーゲームのコンセプトルームを、これもアニメイトと共同で作った。本当は6月30日までの2カ月限定だったが、完売したために7月31日まで期間延長。設備投資ゼロでかなりの収益を上げているという状況だ。

もう1つ視点として東南アジア諸国の訪日概況がある。東南アジア諸国で見るケースと大中華圏というエリアで見るケースがあるが、今回は東南アジア諸国で見てみると、対シンガポール、マレーシア、インドネシア、フィリピン、ベトナム



スライド3

いという問題ではもはや無いと強く発していきたい。例えば、日本のホテルではよく「ホテルからコンビニ3分」とか「コンビニ30秒」とか「隣がコンビニです」と案内しているが、それらは韓国人や中国人には全く意味をなさない。韓国人や中国人にはローソンが人気となっている。なぜかという、中国国内や韓国国内のブログには「プレミアムロールケーキが非常においしかった」「三食食べてしまった」というような話が相当数で掲載されており、プレミアムロールケーキを食べたいがために日本に来るという需要すら存在しているとみられている。したがって、彼らにとってコンビニとはセブンイレブンでもサークルK サンクスでもなく、ローソンがいかに近いかがポイントになる。そのために宿泊施設がFIT (Foreign Independent Tourist: 訪日個人客) に選ばれている以上、ローソンへの距離がどれくらいかということを書かなければいけない。まさにカスタマイズというのはそういうことで、「ローソンへ何分」ということを明記しなければいけないのである。

めでたいことに台湾、香港、タイ、シンガポール各々訪日のピークが各国で全て異なっており、インバウンドを受け入れることによって平準化されてくる。宿泊施設としては一国だけではなく、いろいろな国の多様なインバウンドを受け入れていく、そして、多言語化していくということが収益を上げていくポイントであるとみられている。

最後に、キャンセル料についての話であるが、特定の国の方々は躊躇なくキャンセルすると言われている。宿泊とレストランでは少し特性が違うが、フランス人にはレストランを気軽にキャンセルされるように思う。その対策として、例えば京都のプロパティでは、菊乃井は京都のホテルのコンシェルジュ経由でないと予約を受けない。他にも、料金の国別コントロールを行ったり、繁忙期の予約制限、特定の国の人の予約は繁忙期には受けない、もしくは、料金の事前決済を行ったり、キャンセル料の没収、非返還を行ったりという具合に防衛策が考えられるかと思う。この辺りはホ

テルですらあまり実践されていないので、小規模なレストランではさらに行われていないように感じている。しかし、利用客があふれる状況のレストランもしくはホテルに発展したのならば、キャンセルにおけるシステムが十分に受け入れられてくるので、このような具体的な対策を打たれるのも1つのポイントではないだろうか。

寿司学校という体験型プログラム(康正産業の取り組み)

肥田木：私どもは鹿児島、宮崎、熊本、大分で飲食店を商っている。もともとは社交業、マンモスパブからのスタートだったが、今は外食を営んでいる。

私どもの業態としては、和食焼肉の業態をふみり庵はいから亭という屋号でやっている。他に回転ずし、会席、焼肉の単体、buffetタイプのものをやっております。

今回は、寿司学校という、外国人のお客様に寿司を握って自分で食べていただくという体験型施設について紹介する。最初に見ていただくほうが早いので3分ほどの映像をみていただく。

ビデオ(ナレーション)：最近急増している外国人の観光グループ。渡されたのは白い法被と帽子。これから始まるのは外国人観光客に人気上昇中の康正寿司学校。実際に寿司を握る体験をするので。香港でも人気の寿司。生徒の皆さん興味津々です。観光客全員が初めての体験です。先生は寿し清か(さやか)のフレスポジャングルパーク店の店長の鎌田さんです。

(ビデオ出演) 鎌田店長：右手をピースします。ネタの上に乗せます。1、2、3、よいしょ。

ビデオ(ナレーション)：大きな身振り、そして、太鼓の音。外国人観光客に分かりやすく楽しめるようにと工夫がされています。去年3月から始まり、450名ほどが体験したそうです。

(ビデオ出演) 観光営業課 課長 松崎：海外のお

お客様が来れば、食事は絶対に1日3回摂る。楽しさがあって、しかも、お寿司という専門性のものが自分で握って食べられる。もっとお客様に満足していただけるようなことができるのではないかなということからスタートした。

ビデオ(ナレーション)：握った後はランチタイム。自分で握った寿司の味は格別なようです。

(ビデオ出演) 客1：オイシイ！ オイシイ！
イチバン！

(ビデオ) ナレーション：一人一人に修了証書と記念品を渡して終了です。

(ビデオ出演) 客2：This is tasty one. Taste is very good.

(ビデオ出演) 客3：Very easy. Really. No problem.

(ビデオ出演) 鎌田店長：太鼓だったり、ジャスチャーだったりとか、そういう形でいろいろ工夫をしながらやって来た。利用客が増えている状態なので、更に楽しく、質を上げていくかというのが今後の課題となっている。

ビデオ(ナレーション)：今、鹿児島には多くの外国人観光客が訪れています。去年、鹿児島県



肥田木 康正氏

内の外国人宿泊客数はおよそ27万人。前年比25.3パーセントの伸びです。牽引しているのは鹿児島との定期直行便がある台湾、韓国、香港、中国のアジアからの外国人客で、全体のおよそ8割。鹿児島でのアジア熱は高まっています。

肥田木：ご覧いただいたように、お客様にはこういう格好(肥田木氏自ら、康正寿司学校オリジナルの法被と帽子を着用し登場)をして参加いただいている。

インバウンド事業に取り組んだきっかけは、九州新幹線が開通したことにある。今まで福岡から

	2040	2010	増減率
鹿児島県	1314057	1706242	-23.0
鹿児島市	519563	605846	-14.2
霧島市	111767	127487	-12.3
鹿屋市	87659	105070	-16.6
薩摩川内市	77359	99859	-22.3

スライド5

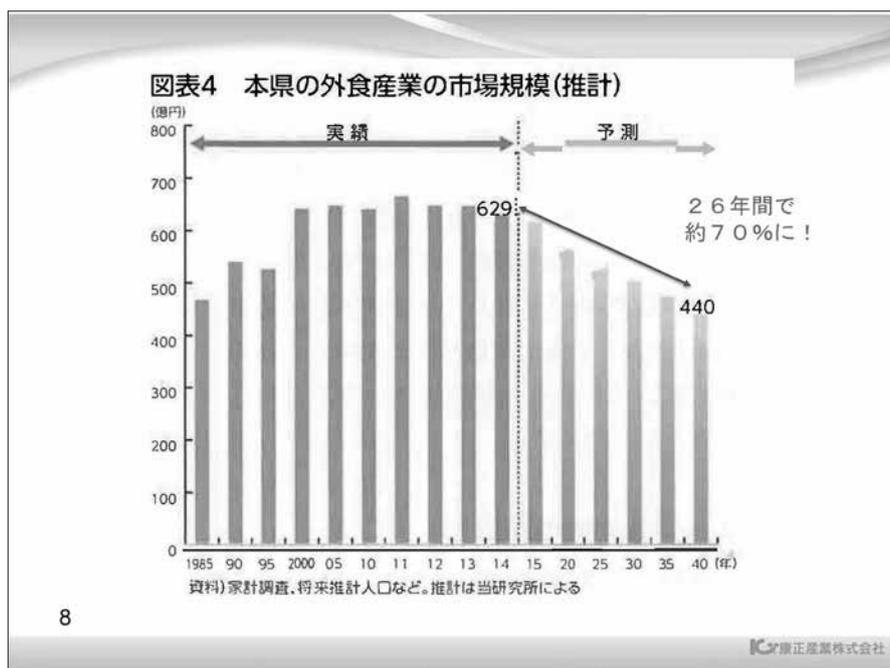
鹿児島まで2時間半くらいかかっていたのが1時間20分で来ていただけるようになり、いわゆる福岡インの鹿児島アウトという方を獲得できるようになった。また、クルーズ船の入港ができるので、船旅の方もお越しになる。それから、現在、直行便が仁川と上海、香港、台湾と4便あるので外国人旅行者の人数が増えている。加えて、実は食事でご苦労されているという方のお話も結構いただいていた。私どもはハラルまでは対応できていないのだが、単純に精進料理みたいなもの、肉や魚が食べられないとかベジタリアンの方などがいらっしゃる場合、それに対応する施設があまりないということから、これならお役に立てるのかなと思いで取り組んでいる。

鹿児島自体は人口が減少している地方都市なので、今、県知事号令のもと県を挙げて、少子高齢化も含めとにかく減っていく人口を交流人口で埋めようとしている。宿泊していただく日数を増やして、定住人口の減を交流人口で補おうと官民一体となって一生懸命取り組んでいる。鹿児島の人口は、30年後には23%、40万人くらい減ってしまう。県内人口上位4つの市を見ても、どこも10%以上の減少が予想されている。人口が減る中で、商いをやるのは非常に難しい。当然、私どもは郊

外のロードサイドでやっているのも、なんとか人口減に歯止めをかけたいところだが、自分たちでできることはないので、新しいお客様の層をつかまえていこうと模索している。今まで、県内や周辺といった地域のお客様を迎えていたのが、新幹線が開通して、県外からの国内旅行者、そして、海外の方までもう1つ進めてみようとしている。(スライド5)

最近出された鹿児島県の市場規模予想では、2040年の売り上げが70%に落ちるという数字が出ている。これは人口減がそのまま反映されていることだと思う。フードサービス協会から出ているデータでも1997年が外食のピークで29兆円という売り上げが直近では24兆円くらいまで落ち込んでいるので、約2割程度の減となっている。それからさらに7掛けとなる。国の全体のデータと鹿児島単体を比べるのは意味がないかもしれないが、やがては半分近くの売り上げになるということで、何かしら新しい層を掴まないといけないというのが現実問題だ。(スライド6)

取り組みの具体的な事例をいくつか紹介したい。4カ国語に対応したメニューを作っている。県の観光連盟などにしっかり監修してもらっている。結果的にお客様は指さしにはなってしまった



スライド6

りするが、とにかく分かりやすい状況を作っているかと試みている。

これはよくある顔抜きのパネルで結構好評だ。(スライド7) 穴の部分に顔を入れて写真撮影をしていただく。ウェルカムボードも用意し、できるかぎり国ごとの言葉に変えるようにしている。また、当然ながらWi-Fiも整備している。パワーブロガーでどうしても写真を撮ってアップしたいという方がいらっしゃる。フォロワーが15万人という方もいらっしゃるの、そういう方々の力もいただきたいと考えている。最初の頃はドコモやソフトバンクに限定していたが、当然、海外の方にはそういうキャリアのものは全く意味がないので、フリーのWi-Fi環境をつくり上げて取り組んでいる。

手前どもは和食焼肉という業態を持っているが、1つの団体様の中でお肉が食べられない方やお魚が食べられない方の対応ができるというところが1つの強みなのかもしれない。とにかく細かい部分にまでお客様よりいろいろご指示をいただくが、焼肉屋の場合は焼肉しかないのではなかなか細かい対応ができない。私どもの場合は、お昼に来ていただいて、また夜も来ていただくこともできる。

鹿児島で、とある外国人エンターテイナーが多数参加する大規模な興行があったときに、ケータリングをお受けした際、事前に細かい要望の記された資料が届いた。いろいろな国の演者がいるので、それぞれに対応したものをと言われたが、結果的に日頃からそういうご要望を受け入れてやってきたので、さほど苦労しなかった。和食焼肉ということで、食材の幅が広く、なんでもできることが功を奏しているのかもしれない。

寿司学校に関してはとにかく体験をしていただきたい。私の個人的な考えでは、今までのツアー旅行の行程の中で食事はそれほど大事にされておらず、あくまでも観光地と観光地とのポイントであったように思う。前の場所を出るのが遅れるとご飯の時間が短くなるとか、急いでいるときには予定より早く出られるということがある。どちらかという時間調整に使われることのほうが多かった。

この寿司学校は体験型であり、最初に法被と帽子をつけていただいて、記念の集合写真を撮る。そして、握りの体験とお食事の後に、修了証書の裏に写真を添付し、カバーに入れたものをお渡ししている。とにかく楽しんでいただきたく、おおもね喜んでいただけているようだ。食事の時間は



スライド7

45分あるとありがたいのだが、場合によっては30分くらいでと言われることもある。以前は本当にスポット的だったが、今はだいたい1コマ90分でやっており、1つの観光地とまではいかないが、食事だけではなく若干滞在していただく場面、もしくは、1つのプログラムとして認知していただけるようになってきている。

最後に、寿司学校の単月ごとの客数を紹介する。2015年に1000名達成、2016年2月には5000名を達成した。ちょうど来週の6月16日には、8888名を突破する予定だ。東アジアの方にとって、8は縁起の良い数字なので8888名を記念の番号とした。もちろん団体でいらっしゃるの「どなた」ということではないが、その中でくじ引きをしていただくこともある。前回の記念の番号の時は20名くらいでじゃんけん大会をやっていただいて、勝ち上がった方にセレモニーという形で寿司ケーキをお作りした。地方でやっていく中で、かつ、海外の旅行者の方がいらっしゃる中で、食事の場面と異文化を知っていただく機会につながればと思って進めているところだ。

丹治：衣装まで着替えていただいて、ありがとうございました。この寿司学校の対象は外国人旅行者だけ？

肥田木：今のところはそうだが、報道などに出た際に食育で使いたいというお問い合わせなどもいただいている。少しずつ広げていければと思っています。

SNSの位置情報等を活用したインバウンド客の行動解析 (inbound insight の紹介)

石川：先ほどご紹介いただいた、inbound insight というサービスの紹介をさせていただく。訪日外国人の方々が日本に来てどこで何をしているのかというような情報がなかなか探しにくく、調査しにくい。そこが分ればもう少し具体的な戦略や精度の高いアプローチができるのではないかと考えている企業が多い中で、今までそういうサービス



石川 豊氏

がなかった。その問題を解決するために情報を提供している私たちのサービスの内容と、そのサービスをどんな企業がどういう使い方をしているのかについてご紹介できればと思う。

外国の方がなぜ日本に来るのか。富士山や和の雰囲気、桜などさまざまなものに魅力を感じているようだ。また、爆買いもある。この写真は僕が泊まったあるホテルでの光景。朝ロビーに行ったら外国人客の荷物が山積みになっていた。家電量販店の買い物袋が沢山見られる。

先ほど数字の話が出ていたが、去年は実際に2千万人ぐらゐの入国があり、飲食については6400億円ほど支出された。

2020年、もしくはその先にかけて訪日外国人が4千万人とか6千万人来日することを、また、消費金額でいえば、今、合計が3.5兆円ですが2020年には8.8兆円となることを国が目指している。このような状況の中でちゃんとデータを見てアプローチを考えていかなければいけないだろうという機運が民間でも公共でも非常に高まっている。

私たちの一番の強みは、SNS、インターネット上に公開されている情報を位置情報として解析して、日本人も含めてインターネットでよく発信している人たちが実際にどんな場所にいつ行って、また、その場所の魅力はどんなものがあるのかということを特に位置に限った形で解析している点です。

そこでやっているサービスがこちらの画面イ

メージの通りinbound insightというウェブツールだ。(スライド8)

ウェブサイトを運営する方だとグーグルアナリティクスというホームページ解析サービスをよく使われると思うが、私たちのサービスはそのイメージで地球上や日本中をグーグルアナリティクスするみたいな感じだ。外国の方たちがこんな場所に行って旅行を楽しんでいるとか、こんな場所で購買しているとか、何を買っているとか、どのくらい滞在があるのかということが地図上から解析できるサービスになっている。

ホームページでは無料プランを開くことができる。無料で使う機能も多数リリースしているので、少しでも気になったら一度inbound insightのホームページを検索されて登録いただければと思う。

内容で特に強いのがSNSの解析で、無料プランとPROプランという形がある。無料プランでは外国人たちが何を言っているのかまでは分からないが、どこにどれくらいの人がいるのかという雰囲気だけ地図上で全部提供している。無料プランにはない内容で、実際の投稿写真や感想、周遊のルートなどさまざまな機能をPROプランという形で提供している。(スライド9)

私たちがinbound insightをつくったのは、二

年くらい前に、企業から「ナイトレイ、なんで、このSNS解析の位置情報解析技術を使って外国人をやってくれないんだ」、「やってくれたら発注するよ」という要望が複数あったため。去年の4月にリリースしたところ、メディアでも池上彰さんの番組や日経新聞、宣伝会議などさまざまな所で、視聴者や読者がこういう情報をやっぱり求めているよねという目線で取り上げられる機会が非常に増えてきている。

企業が私どものデータをベースに、自社内でデータ解析して、自社のビジネスもしくは店舗に関係ある所だけを競合も含めて解析すると、また全然違うアウトプットになるのではないかと思っている。

非常に注目していただいているので、企業との連携もベンチャーながら結構していて、大きい所でいうとドコモがある。ドコモもKDDIも基地局のログデータ解析をがんばっていて、外国人について、どこの国の人が何十万人入国しているという情報はあっても、九州だとどうだろうとか、北海道だと違う傾向があるはずだということに関してなかなか情報がないという部分に対して、彼らはSNSではなくて基地局のログデータを解析することで情報提供をしている。

inbound insightの中では他のサービスと提携



スライド8

して、SNSデータ以外にも例えば統計データプランや訪日消費データプランを提供している。経産省と連携しているものもあり、最早、SNSだけでは見えてこないような、統計的データなど定量的な信頼できるデータもinbound insightの中で見ることができる状況まで進捗してきている。

実際の利用事例として、今、画面上で実際に動いているところを少しお見せしたい。こちらがinbound insightのログインした画面。例えば、先ほど無料プランといったものはこういう形でヒートマップになっている。実際はここに発信しているテキストとか、どこの国の人かを解析した結果などを翻訳して、例えばタイの人がなんて言っているかというような解析した結果も持っているが、このページではヒートマップという形で表示している。どんどんズームしていけば今の京都駅の南側と北側ではどんな感じなのかを見ることができる。画面右下には、今日の朝から1カ月前までの最新のデータを僕らが解析した結果を基にして提供しているサービスが表示されている。

PROプランでは、先ほどのヒートマップに、実際には投稿内容を1個1個解析した結果や翻訳した内容、それから、そこに添付されている写真がすぐに見られるようになっている。ツイッターやウェイボという誰でもアクセスできる非常に

オープンなプラットフォームで、グーグルで検索すればほとんど出てくるような情報しかないが、全部を位置として解析して、この投稿がどの施設に紐付いているのか、その投稿をしたAさんの国籍はどこなのかなど高度な解析を入れることによって非常に分かりやすく外国人の動向を知ることができるツールになっている。(スライド10)

このツールの特徴はいろいろ検索できるところで、例えば周遊ルートの検索(実際に複数の場所に行っていたとしても、発信があった場所しか結べないが)。同じ人が発信した地点を結ぶと、その人の周遊ルートが分かる。やはりゴールデンルートと言われている東京・大阪間にたくさん人が来ていることが分かる。とはいえ、北海道にも結構人が来ていて、意外と網走や稚内、阿寒湖辺りまで足を運んでいる人がいることも見えてくる。どういうルートで訪問されているのかということまで見えてくるのが特徴といえる。

キーワード検索もできる。例えばここに「温泉」と入れると、すぐに温泉に関連した投稿をしている人だけをフィルタリングして取り出し、どんな投稿をしているのかをタイムライン形式で写真とセットで見ることができる。すると、例えば、タイ人の方は「こういう所に対して、友達にこう伝えようと発信している」というものが如実に見え

inbound insight
提供メニュー

無料プラン



PROプラン (SNS解析)



9
Nightley Inc. Confidential & Proprietary


スライド9

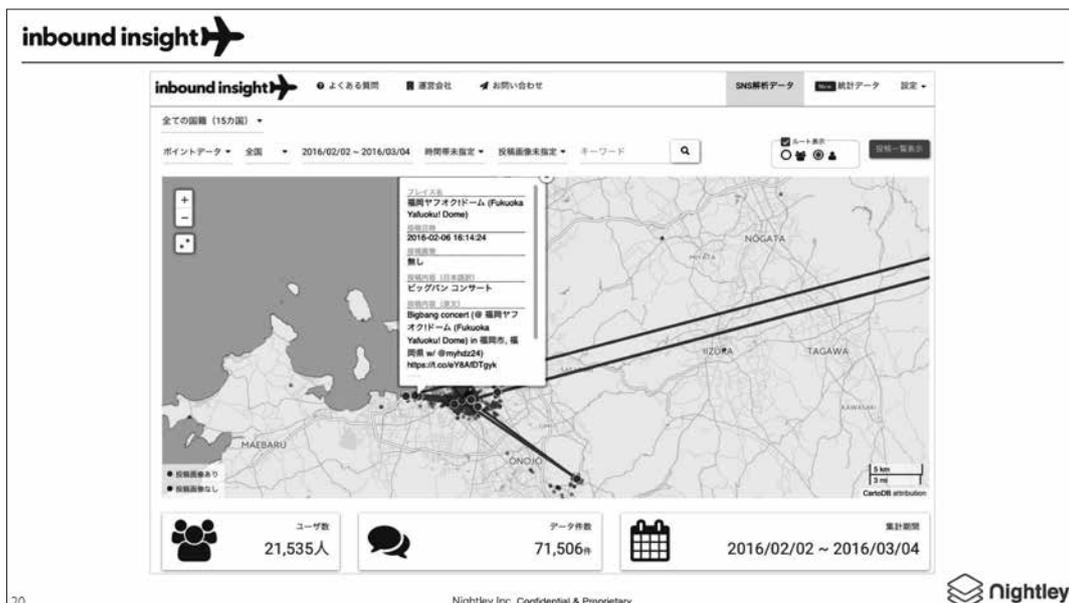
てくる。データを見てすぐ売り上げを上げるというよりは何か仮説があったときにこういうデータで裏付けを取って、やっぱりこういうアプローチの仕方をするところの国の人たちに訴求できるというようなことが探しやすいツールになっている。現在、15カ国のデータを表示できるが、中国人にフォーカスすれば中国人だけを見ることが出来る。

人気の施設などもこのツールで見ることが出来る。一件一件見るのは大変なのでとにかく人気の所を探して、そこの近くでビジネスをすれば、外国人が集まっているからインバウンドの売り上げを立てる上で有効だという考え方もあるので、人気の施設を県や国籍ごとに集計して簡単に提供するという機能もある。例えば、東京タワーで実際に投稿している人はどんな国の人で、どういう投稿をしているのかということがすぐに分かるサービスもある。

また、中国の人たちが何万人入国しているという数字は簡単に入手できるが、実際にはどの地域に多くて、どの地域には全然いないということまでは、国の統計調査などでは明らかにされていない。ドコモと提携している我々のツールではそのところもカバーができる。このツールを積極的に使っている所はデータ活用やデータ解析による意思決定を積極的に考えている企業が多く、私

もの登録者数は、現在3300社ぐらいで、有料版を使っている企業が100社弱ぐらいになってきている。導入企業を見てみると、業種は限られておらず、幅広い領域でインバウンド市場をねらっているという機運が高まっていると感じている。あえて使いやすい業種を挙げるならば、やはりプロモーションに関連する業種だと思う。誰にターゲットングして、何を訴求して効果を上げるかを考えると、もっと具体的には個店というよりは広いエリアやたくさんのお店を持たれている企業が、自分たちの店舗の中でも明らかに外国人がいない所やチャンスがあまりない所と、なんの対策もしていないけれども近くに外国人がたくさん来ている所はデータ上や現実上ではあるはずなので、そこをきちんと可視化できたらマーケティングをもっとうまくやれるだろうからデータを見たという例が多い。また、これまでは新規出店で店舗を探すときに、不動産会社からの提案を受けて選定していたが、この無料プランのデータを見ただけでも取りあえず出店したほうがよさそうなエリアがすぐ分かるということで、無料プランをもっと使おうという話もあった。

先般、「ブランドオフ」というブランド品販売店の社長と役員陣と一緒に「ガイヤの夜明け」という番組の取材を受けた。先ほど伊藤さんからサ



スライド10

ンシャインシティプリンスホテルの話があったが、池袋エリアに出店する際に、外国人って実際はどの道を通っているのか、池袋に来ている人たちは何をしているのかを僕らのツールを使って実際に可視化した。その結果、サンシャイン60に向かう通りの先の水族館やホテル、それから、アニメイトなどがある所に外国人が集中している、明らかな傾向が見えてきた。ここで実際の打ち手として看板広告をしっかりと出していこうとか、ブランド品販売だと結構呼び込みもやりそうなので、実際の投稿内容から外国人が多そうな時間帯を考慮して呼び込みの戦略を考えた。

また、特定の場所が気になったときにも、細かく見ることができる。例えばディズニールンドを見たとき、どんな投稿がされているのか、投稿した人はどこか他の場所にも行っているのかということも分かる。福岡を見た場合、訪日外国人は太宰府天満宮などに寄り道したりと、福岡をかなり周遊している。この人たちはわざわざ九州まで来てくれているわけだが、実際には北海道にも行っているかもしれないし、1週間や2週間の旅行行程の中でいろんな所を楽しみを求めているわけで、もう少し広い範囲で彼らの具体的な動きを見ることができると、時系列的な要素で見ることが出来る。

熊本地震があった時に、外国人が本当にいなくなってしまったのかどうかということを見てみる。地震前には、熊本や湯布院、阿蘇山などが非常によく回られているのが分かる。地震後は、福岡辺りはまだ外国人がいるが、そもそも発信もできないし、中心部になかなか行かれてないということも見えてくる。これは逆に何かイベントをやったときなどに効果測定として使えるだろう。

先ほどの統計データも例えば中国人だったらこうだけど、韓国人だとか、というように、滞在場所などに明らかに違いがある。例えば、入国者数が同じくらい、もしくは、中国人のほうが多かったとしても、九州でビジネスをやるという意味ではやっぱり韓国人が重要だということが数字や実際のビジュアルで見えてくると、戦略を考え実行していく上で上司に説明するのもすごく楽だという話もよく寄せられる。

訪日消費プランで、特定の場所を選択した状態で消費金額を推定することもできる。例えば飛騨高山を選択したところ、2015年に香港人が飛騨高山で210億円ぐらいを使っていると推定されるという結果が出た。この地域での富裕層と一般層の割合を推定した結果も合わせてみる事ができる。チャートによって、国籍別で滞在者の多い国を見ることも出来る。ここでは香港人の割合が非



スライド11

常に多くて半分ぐらい。その次が中国人で、その次が韓国人。このように消費金額をしっかりと見ながら戦略を立てたい、KPI的に見ていきたいという企業からの要望が多くあるので、金額を見られるようにしようということで最近リリースした機能だ。(スライド11)

ここまではツールの話だったが、解析した結果データの提供もしている。データをもっと自分たちでも活用していこうという企業はビジュアル化してみたり、韓国人の周遊ルートを月ごとに色分けして、1年間にどんな所によく行って、どういうルートで回っているのかを一目でわかるように可視化したりしている。もっと分かりやすく人気施設のランキングを集計して、USJとディズニーランドだったら、やっぱりUSJのほうが方がまだまだ人気がありそうということも見てくる。日本人にはディズニーランドのほうが人気あるのになぜだろうということも可視化することもできる。グラフのオレンジ色が中国人を示していて、やはり中国人が多めな所が多いが、オレンジ色以外の別の国籍の人を見てみると、例えばダイバーシティや築地市場では中国人が少なめになっている。国籍別の傾向を見たり、もっとデータ集計して時系列上で正月から花見の時期までという形で人気のエリアや自分たちの店舗もしくは

競合の店舗への入り込みの集計をしていくと、キャンペーンをやったときに突然集計結果が伸びたり、突然へこんだりということが見えてくるので、「ここって何があったの」みたいなことを見ることもできるデータの提供をやっている。(スライド12)

集計自体は、レポート会社と組んでデータを提供してレポート化することもやっている。

「具体的に人員配置をどうするか」とか、「インバウンドの免税システムを全店舗に導入するのが一番いいが、そんなに予算はないので自分たちの会社の中で100という予算をインバウンド対策に投入するときに、どういう投入の仕方をしていくと一番効率的なのか」みたいなこともこういうデータを見ていくと算出できたりする。出店計画についても同様に使われている。それから、リスクやニーズを検知したいというリクエストも非常に多い。一部メーカーだと購買の具合を見てみたいというリクエストがある。どういう文脈で自社商品が買われているのかとか、競合の商品と自社の商品の違いみたいのところを見たいなど。他にはプロモーションで、代理店が裏付けとして利用することもできる。プロモーションを大きな会社に提案する際に裏付けがないとなかなか刺さらないとか、もしくは、そのプロモーションを採用す



スライド12

る側の企業が根拠となるデータを自分たちで持っていないと、その提案が良いのか悪いのかの判断ができないので、自分たちでもちゃんとデータを見て判断していきたいというようなことを言われたりもする。

業界ごとに使いやすいと思われるツールや使い方を用意しているの、気になることがあればご質問をいただければと思う。

丹治：SNSを使っている世代は若い人に偏っているというイメージが私の中ではあるが、年齢の偏りみたいなものは？

石川：やはり、あると思う。国籍ごとにも異なり、正確にドンと出てこないの程度推測にはなるが、20代、30代が非常に多い。私たちも統計データの織り込みを積極的にやっていて、例えばターゲットとして若手層ではない所を狙っている企業や、もう少し偏りのないデータで見たいという企業もあるので、そのときはSNSではないプランが採用される確率が高い。

インバウンドの現場で見えてくるのは…

丹治：ありがとうございます。非常に多岐にわたった話を聞くことができた。伊藤さんからは宿泊業界で今どういうことに直面しているのか。重要なキーワードをたくさん挙げていただいた。康正産業の肥田木さんからはエンターテインメントとして外国人旅行者をどうやって楽しませるのかという観点から非常に具体的なお話を伺うことができた。そして、石川さんからは、IT業界で開発された、マーケティング戦略を立てていくときの1つのツールとして使えるものをご紹介いただいた。パネリストの皆様方、それぞれでお互いに聞いてみたいことがあれば。

肥田木：先ほど、おそ松さんの部屋が6万円と聞いてびっくりしたが、日本のアニメを知る機会というのは海外でも多いのだろうか。一般に放送されているのか、それとも、自分たちで取りに行く

感じなのか。

伊藤：ある程度海外のブログ等で流れている。日本で人気のアニメや漫画は、現地でも大きな市場となっており、自動的に周知されていくフェーズにあります。ほとんどの漫画はすでに現地語になったものが、海賊版も含めて多くある。

肥田木：それほど時間軸がズレずに流行る部分があるということ？

伊藤：新しいアニメに関してはほとんど時間軸のズレはない感じだと思う。

石川：肥田木さんはご自身の店舗で、スマホで写真撮って明らかにSNSに発信しているなどか感じるか？いわゆるパワーブロガーみたいな発信をしている人たちは自分たちの持っているアセットに対してどんなところに刺さってくるというか、どんな写真を撮っているか、という中で意外だったことなどは？

肥田木：私の所はお客様自身が寿司を作る所なので、やっぱり出来上がったものをアップされることが多い。風景より人を撮っている部分のほうが多く多い。自分たちが何かしているところを撮っている。日本人だとわりと山だのなんだのって感じだが、料理だけをアップされている方もいる。寿司を握っている時間よりも撮っている時間のほうが長いという感じの方が多いような気がする。

伊藤：必ずしもホテルではないかもしれないが、仲良くなった外国人に「ちょっと何を写真に撮っているか見せてよ」と言ってみせてもらったところ、ひたすら全部自動販売機の写真というのがあって、その方はニュージーランド人だった。「なにこんな撮ってるの」「これなにがおもしろいの？」と聞いたら、「だって日本人だってニュージーランドに来て羊を撮ってるんだよ」と。意外

と自分が珍しいとは全く思っていないところこそ盲点がいっぱいあるなど、この体験で気がついた。

丹治：仰る通り、意外なところに食いついてくることがある。日本人はわりと何を見たか、何を食べたかみたいなものをいっぱい撮りたがるが、海外から来ている方と一括りにしてしまうのも少し乱暴だが、「何をしたのか」「そこでどんな楽しい体験をしたのか」みたいなところにすごく注目されているような感じがする。また、国によって「珍しい」と感じるポイントは異なるようだ。

石川さんにお伺いするが、日本のいろんなコンテンツの中で、先ほどキーワードランキングがあり、ディズニーランドなどが上位に出ていたが、意外なものがランキングの上位にきたことは？

石川：「〇〇高校」のようなものが出てくる。だいたいアニメ寄りの話で聖地っぽい話なのだが、一番出てくるのが鎌倉高校。ご存知の方もいると思うが、「スラムダンク」の舞台だ。江ノ電の踏切があって、その先が道路で、その先に海が見える。ちょっと上から撮るとアニメのオープニングに出てくる風景が撮れるという所。そこではスラムダンクのユニフォームをわざわざ持って来て2人で着て写真を撮るみたいなものが結構出ており、かなりコンスタントに上位に出てくる。

丹治：先日、学生とのバスツアーで鎌倉に行った時にも、「ここがスラムダンクの〇〇がいつも溜まっていた場所です」というアナウンスがあり、学生たちがどよめいていた。アニメというのは1つ強いコンテンツかもしれない。

肥田木さんに伺いたい。インバウンド対応をしようというときに、「今まで外国人とほとんどしゃべったことがない私に、きちんとした対応ができるのかしら」と一歩を踏み出せないとか、実際に対面したときにそのような不安から顔が曇ってしまって、外国のお客様からは「拒否された」「外国人だから差別された」と勘違いされるような、お互いが不幸になるような構図があるような感じ

がしている。取り組みを開始する段階で、そのような後ろ向きの声はあったらどうか。また、それを乗り越えるためになさってきたことをお話しいただきたい。

肥田木：とにかく一番明るい人を持ってきた。先ほどのビデオに出てきた店長はうちの会社で一番ニコニコしている社員で、外国語は全くできないと思う。ただ、ツアーコンダクターの方や添乗員の方とはすごく仲良くするように心がけている。通訳の方にも衛生的なことをしていただいた上で横に立ってもらい、一言一言を通訳していただくような形でやっている。いつも同じ通訳の方とは限らないが、慣れてくると、店長よりも通訳の方本人がパフォーマンスをされるようになる。お互いに慣れていきながらというところだ。最初はやはり「どうしますか？」という不安はあった。ただ、まずは「習うより慣れろ」ということで始めた。あまりそこを大きな問題にさせなかった。事前に「外国の方はこうだよ」とか「バイキングだと全部持っていられるよ」とかいろんな話しはあった。確かにそういうことはゼロではないが、それは慣れるしかないという結論で私は進めた。ですから、問題は逆に起こさせなかったような気がする。担当者は明るい人で、別におじいちゃんでもおばあちゃんでも小さいお子さんでも対応できる人間なので、別に外国の方でもなんであれ目の前に座っていただいて、食事をしていただくというところは変わらないという考え方でやっているようだ。

丹治：とにかくまずやってみよう。しかも、そこに適材適所の人員を配置してやらせて、それを周りを見せて、他の従業員の皆さんが「私もできそう」というように動いていくような感じ？

肥田木：そうすることを先にした。ただ、最初のうちは逆にいうと「先生」になりすぎてしまって、握り方が違うと「違うっ」とか。それも大間違いで、とにかく楽しんでいただくことを優先するというでやっている。

丹治：インバウンド対応は本当に幅が広い。今、世の中にはインバウンド対応マニュアルみたいなものがすごくたくさん出ている。例えば、農水省も2010年に一度、レストランでのインバウンド対応マニュアルを出していたが、今年、新たに『飲食事業者のためのインバウンドガイドブック』が発行されており、宗教対応も含め、非常に細かいことが書かれている。まだご覧になっていない方には是非読んでいただきたい。

全体を俯瞰して見ると、まず、外国のお客様が今もたくさん来ており、これからもさらに増える。国籍も様々である。この現状を知り、海外からのお客様を迎える心の準備をしておくというのが重要で、心の壁を作らないようにする必要がある。

その次に、外国のお客様に限らず、全てのお客様が、どういったところに不便さを感じているのか、先ほど伊藤さんのお話しにあったように、手数がかかるもの、困っているものは何なのかとか、ニーズはどういったところにあるのかということを知る。他国の常識や好みなどがある程度知る。日本人にとって当たり前すぎてどこが不満なのか分からないようなことが、海外のお客様の不満だったりする。

少し前に、ウズベキスタンの方々と話した際、「日本人はお店で笑顔で挨拶してくれてやさしいのに、なんでどこでも氷の入った冷たい水を出してくるんだ。病気になるじゃないか」と言われたことがあった。「それをお店で言いましたか」と聞いたら、「言わない」「言えない」と言っていた。冷たい飲み物を避ける文化はいろんなところにある。そういう他国の常識と日本との違いを擦り合わせて知ってゆく。

ただ、日本人はやさしくて真面目な方が多くて、なんでもかんでも合わせようとしてしまいがちだが、そんなことしていたら、現場の方々がかたびれ果ててしまう。日本のやり方を知らせて、こちらに合わせてもらう部分も考えていきたい。

もう一方で、宗教の問題、アレルギーの問題などは合わせてもらうわけにはいかない。最近、欧米ではグルテンアレルギーが増え、セリアック病

といった重篤な症状のものも増えてきている。こういうことには、こちら側から歩み寄る必要がある。また、すごく好んでもらえるニーズを捉えて、その対応をして集客するというのも対応としてはあるだろう。康正寿司学校はその好例といえよう。その際、情報発信も重要である。近隣にニーズにマッチした人が来ていても全然気づいてもらえないのでは困る。事前準備、情報発信、現場での対応、このへんのところに整理されていくのかなと思う。ニーズを捉える際に、ナイトレイのデータを活用すると、より精度の高い取り組みができる。

特に、どの部分を先方に合わせ、どの部分をこちらのやり方に合わせてもらうのか。このあたりの匙加減が非常に難しく、それぞれの事業者に任せられるところだろう。

では、お三方に今後の方向性や課題等についてお聞かせ願いたい。

今後の課題について

石川：私たちはデータ分析またはデータ提供という形でがんばってきたが、データを見ただけでは売上げが上がらなかったり、ビジネス課題が解決しなかったりする。その先の打ち手となるような、わざわざ日本に来て、まさに今日本にいる外国人に向けた広告配信の手法だったり、例えばインフルエンサー広告だったり、事前のブランディングにつながるようなところが今後の課題だと思う。ターゲットが見えてくると、そこに対して「何をやるの？」という話にすぐなるが、ナイトレイ単独で提供するのはまだまだ難しいと思うが、いろいろな会社と組みながら最終的にエンドユーザーが課題を解決したりインバウンド対策をしたりということをよりスムーズに進めていただくサポートをしていきたいと思っている。具体的には、免税や広告、レポート、コンサルなど、そういう打ち手となるソリューションを持っている企業と実際にそれを採用したいとか成功事例などを知りたいと考えている担当者が集まるようなセミナーや交流会みたいな場を月1回ぐらいのペー

スでやっていこうと考えている。

丹治：去年、学会で出版した『現代フードサービス論』という書籍の第7章が中村先生の書かれた情報の章で、「情報というのはまず集めて、分析して、すごく重要なのが意思決定の支援をどういうふうにするのかという部分だ」と書かれているが、まさにそこの部分のお話だったと思う。ありがとうございます。

肥田木：今とにかくお迎えすることの入口に立ったので、今後これをどういう形にもう少し広げていけるのかを考えたい。先述の通り、食事という点の場所だったものを、面に広げたい。観光の中で、食事は入店されてお帰りになるまでの間の1コマを担当する。全体での整合性や他の所と結びつけると面白くなるものがあるかもしれない。例えば、餌やり体験とか。近くに養殖業がたくさんあるので、そういう所で餌をやった魚を次の場所で食べられるという形も考えられる。水産業は衰退しており、後継者をはじめとしたご苦労がいろいろ多いように思う。鹿児島にはまだまだ多くの観光資源がある。そういう所に行って体験して、次の所で食べられるとか、生産者の方に旬のものや地域のを提供いただくとか。私どもはある意味いろんな加工ができるので。実際の食品となると海外に持って帰れるものかどうかはまた難しいところで、国ごとでの問題があるが、レシピとかそういうものを付けて、例えばカタログのような形で提供するところまでいくと、もう少し地域の活性化とか生産者の方との連携というところもできるかと考えている。

もう1点は、今のところは寿司学校の対象は外国の方だけだが、日本人の方に対象を広げてゆきたい。そもそも魚を食べない子どもが増えてきているので、子どもたちに興味関心を持ってもらえるように漁協と組んで子どもに市場を見学してもらったり、道の駅に漁協の方に来ていただいて、魚をそこで揚げて、説明をするとか、3貫ぐらいでだが子ども向けの寿司学校などを始めたりして

いる。外国の方へのサービスから、日本のお客様に広がりが出て、魚食の文化の普及につながればいいなと思っている。

丹治：お子さんへの食育の機会は、その親御さんの食育にもつながる。私は親の世代の食育も重要だと思っている、こういう機会が増えることを希望する。ちなみに今は団体客がメインだろうか？

肥田木：団体客がメインだが、先ほどのパワーブロッガーの方が発信されると、FITの方が「2人なんだけど」などとやって来る場合もある。お客様2人にスタッフ4人ぐらいで対応ということではできないので、いずれ、そういう方々の時間帯を集約できれば個人客を組み合わせてやってみることも可能だと思う。今はいらっしゃった方に合わせてやっている感じなので、映画館方式のように何時の回というふうにできるくらい集まっていたければ。FITの方に対しては4千円いただいているが、今度はそれをどう取りまとめていくかというところが課題になると思う。そうすると、ツアー会社とか関係なく本当にダイレクトにいらっしゃるので。会場を変えるなりして取り組まないといけないのかもしれない。

丹治：予約は今どのような形だろうか？

肥田木：予約センターにダイレクトに来たり、メールで来たり色々。だいたい慣れた方に関してはいきなりお電話が来ることもある。今まではツアー会社とだけでしたが、今は確かに間口が広がってきている。ただ、地方の場合はまだ団体客ばかりですから、FITの方はそんなにいらっしゃらないし、FITの方に向けてのインフラというか表示板を含めてまだまだだと思う。そのへんのところも含めて何かルートができれば取り込めるのかもしれない。

丹治：今のお話を伺っていて思い出したが、Foods of New York Toursといういわゆる着地

型旅行商品を販売しているニューヨークの会社があって、そこはグルメツアーを複数催行している。街の説明を受けながら、徒歩で地域の小さな店のおいしいものを試食して回るもので、10年くらい前には、お寿司づくりを体験するツアーもやっていた。この会社の基本的な募集の仕方がまさに肥田木さんのおっしゃる映画館方式で、毎日数回催行している。ネット上で予約して、クレジットで決済までしてしまうというやり方。FITが増えたら、そのような仕組みを肥田木さんの所でも可能になるかと思う。

肥田木：取り組んでみます。

伊藤：今のお話を伺っていて疑問に思ったのは、外食産業の皆様ならば釈迦に説法とは思いますが、基本的に地元民にウケないと観光客にもウケないという法則がある。したがって、今、インバウンドで売れているのを見ると、やはり日本人に選ばれているものが、外国人FITにもウケている。外国人対象のみというのは今後ますます難しくなってくるように感じている。仮に初めての訪日者を対象にされているとしても。われわれが今一番ホテルに情報発信している内容は、インバウンドは外国人、外国人はみんな一緒だと思ったら絶対負けるということ。メインランドチャイナの方のリピーターは今ほとんどいなく、8割は日本が初めてという方。しかし、香港の方は5人に1人が日本は10回目という方になる。そうなると、それを十羽一絡げに「外人はどうせリピーターにならないよ」と固定概念で判断すると全く意味をなさない。常に『トレンド』と『ニーズ』の両面から情報を得る。その上で先ほどのターゲティングの話である。「インバウンドを迎え入れている目的は何か」ということを必ず設定させた上で対処していくことが重要なことである。

もう1つは多言語化の話で、今、宿泊業界では多言語化とか言語障壁は全く考えられなくなった。翻訳電話サービスというものが急速に出てきて、公共団体がずいぶん提供しているので、従業

員が外国語をしゃべれる必要は皆無となっている。宿泊施設の方が扱っている言語が多いのかもしれない。英語と中国語がしゃべれるということだけでも、かなり気が遠くなる話であるが、更にアラビア語と韓国語がしゃべれた方がよいとなると全く対応ができなくなる。そこは近代出てきたサービスおよびITで処理していくべきと考えられることに定着してきたことはお伝えしておきたい。先ほど言語障壁でちょっとビビってしまう従業員がいるんじゃないかという話があったが、今やもうそんなことを言っているのは仕事自体が成り立たないので、全部翻訳電話で対応する。月額3980円から2万円前後でサービス提供されているので、これを積極的に受け入れていくということではほぼ業界内コンセンサスがとれてきたのかなと実感している。

丹治：お話しいただいた翻訳サービスというのは、以前みたことがあるが、例えば電話回線やネット回線を使って別のところにいる通訳者に接続して、やり取りするタイプのもの？

伊藤：そうです。

丹治：ありがとうございます。ではここで、フロアの皆様からも質問を受けたいと思う。

インバウンドの推進に「適当な速度」は？

質問者：非常に実践的な部分と、解析の部分と良いお話をお伺いして、大いにインスパイアされた。早速、inbound insightのサイトをスマホで拝見したが、その中でフラッシュAヒートマップが、すさまじいスピードで変化していることを実感した。その速度ということに非常に興味があり、今インバウンドと言うと、増やす話がわれわれ側に聞こえてくる。私は普段は京都に居り、外国人旅行者が急激に増えたことによってある種の軋轢とかネガティブな影響が漏れ聞こえて来る。適当な速度というものが議論されているのかどうか。それによってまた日本のことをよく知らないある国

の方々が自分たちのルールで日本に入ってきて、地元の方とトラブルを起こすようなこともあり得るのではないかと。速度と情報提供このあたりの考え方を今どういう所で議論されているのかということをお客様の皆様のご経験を踏まえて教えていただければと思う。

伊藤：これは宿泊業界だけではなくて民泊系の話も含めて議論をしている。先ほど出てきたがインバウンドの外貨獲得額が3.5兆円になり、これは自動車部品輸出額より大きくなって、日本国における外貨獲得手段の五指に入るようになった。そもそも、政府の存在意義というのをご存知のように国民生活の向上および維持ということにつながる。人口が減る中で国民生活を向上させることはかなり難しいので維持させていくにはどうしたらいいのかという話になると、やはり外貨獲得、国際収支をプラスにということになるが、貿易収支は二度と黒字にはならない。赤字額がだんだん広がって行く中で金融収支と旅行収支に頼るしかない。ただ、金融収支は現状ですでに均衡しているので、旅行収支の拡大を期待するしかない。もしこれが嫌なのであれば、国民生活のレベル感は必然的に下がっていく。これは原発が嫌かエレベーター、エスカレーターをどれくらい我慢するかという話で、本当は原発は嫌だけれどもエレベーター、エスカレーターは我慢できないからしょうがないかみたいなことが国民的コンセンサスだとすれば、それに準じたような話になってくるのかなと思う。

肥田木：今のところ我が社では対応できていると思うが、これがもっと大勢の外国の方がお見えになったときに、もともとのお客様との兼ね合いも出てくる。最近ではインバウンドのお客様も条件がいろいろ出ている。例えば掘りごたつでは厳しいから椅子・テーブルでないと駄目だとか、ツアーの中身や構成によるのかもしれないが、いろいろな場面がある。飲食店の場合だと、バスの動線や、駐車スペースの問題もある。いわゆるインバウンド専用の施設をつくってというところまでは対応

していないので、先ほどのデータを見ながら「どの辺がいいだろう」というのをもっと考えた上で、道路事情とか、そのへんの対応での問題が今後出てくるのかなと理解している。

石川：当社のデータを見ると、民泊の話も今出たが、ホテルのキャパシティで訪日外国人を結構受け入れられるというところの話は重要だと思う。やはり、旅行業界で僕らのデータが使われる時、外国人がまだ来ていない所にどうやって呼び込んでいくかとか、魅力的な観光資源をどう伝えていくかという課題が出る。結構、訪日外国人の一種集中的なことが各地方にあたりするので、そこを散らしていく。もっと魅力的な発信をして、そこに行ってみたいと思わせるみたいところでホテルの需要などはカバーできそうだなという話はよく出る。明らかに訪日外国人の訪問地が偏っているということは如実に出ています。

丹治：この話しはきくと尽きないことだと思う。ただ、無理を強いられて受け入れる側が不幸になるという構図は不健康だと思うので、それを解消するためには「こういう文化で、こういう振る舞いをしています」とか、あるいは「日本ではこういうふうには振る舞っていただくのがスタンダードで、ぜひその通りお願いします」というような情報のやり取りを何度もやっていくしかないのかなと思う。先ほど基調講演の中でも、かつて日本人も団体での海外旅行をはじめた頃はいろいろ振る舞いをして問題視されたこともあった。それが今は変わってきているので、地道なやりとりによって解消される部分もあるだろう。

以上で終了させていただく。ご清聴ありがとうございました。

◆
【 大会実行委員長挨拶 】
◆

第21回年次大会実行委員長挨拶

日本大学商学部 教授 相原 修

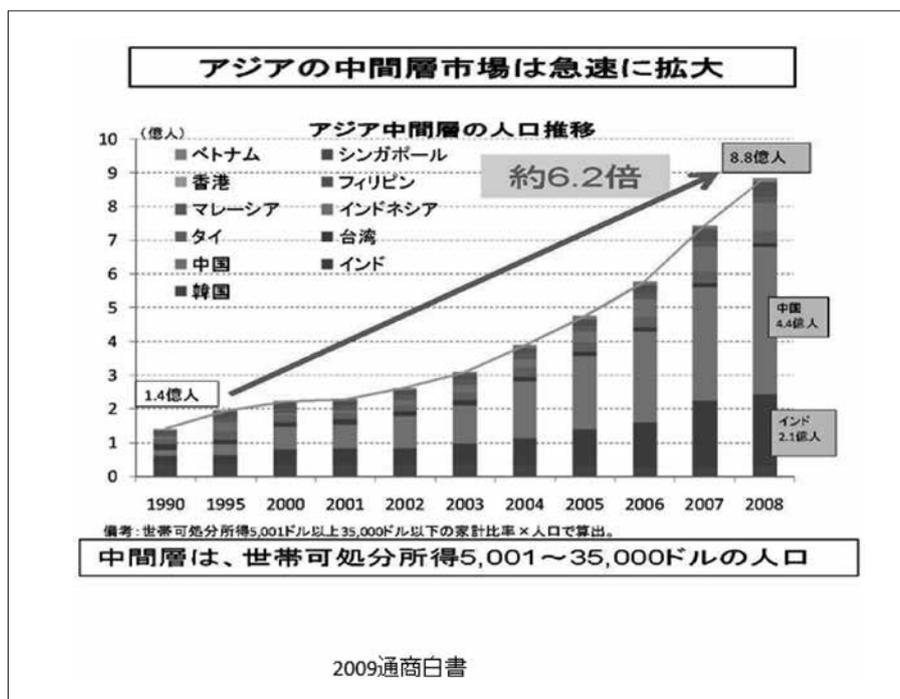
今日は有益な発表や刺激的な発表が多く、本当に知的好奇心を掻き立てられた。まずは、発表された先生方に深く感謝する。また、非常に長い時間お聞きくださった皆さんにもお礼を申し上げたい。

今回のテーマは「フードサービス業の新展開」であるが、私は2010年に成蹊大学で開催された第15回全国大会の「フードサービス産業の新潮流を探る」においても大会実行委員長を務めた。その時は、フードサービス業が、明るい未来を迎えるための様々な取り組みを研究し、それらが新潮流となっていくかをテーマとした。

これはその時に使った資料で、2010年の発表な

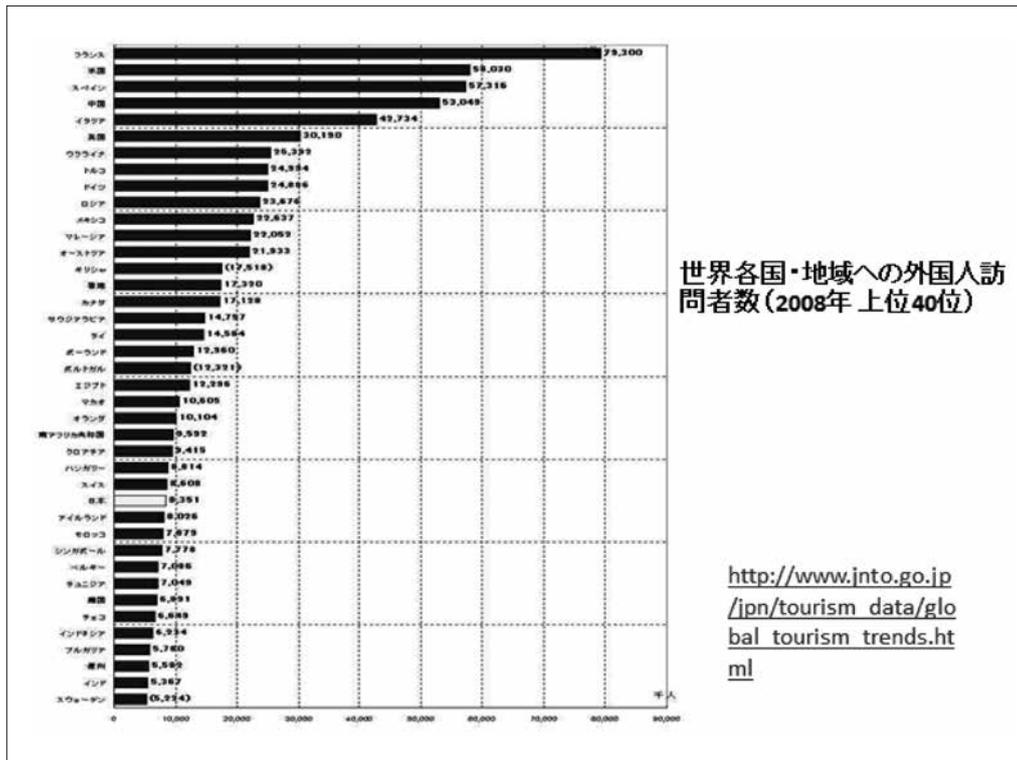
のでデータは2009年度通商白書からのものになる。その時アジアの中間市場がこれから非常に伸びてくる、外食もアジアにチャンスがあるという話をした。今回、学会賞を受賞なさった関西学院大学の川端先生もそのことをかなり細かく研究されており、まさに6、7年前からこういう研究分野があったことになる。

また当時、外食市場規模はちょっと沈んでいるが、国内市場は介護や観光といった産業が伸びてきており、介護は、医食同源という言葉もあるように、病気になる前に食でケアするといった市場をうまく取り込むことによって食の市場も大きくなるという話もした。



相原氏の横顔

1949年神奈川県横浜市生まれ。1972年一橋大学商学部卒業、1977年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得(満期退学)。1977年～1980年成蹊大学経済学部専任講師、1980年～1986年助教授、1986年～2011年教授。2011年3月定年退職、名誉教授。1992年～1994年パリ高等商業学校(ESCP)客員研究員。2011年4月より現職。2012年より日本フードサービス学会副会長、2016年より同会長。



これもその時示したスライドであり、このデータは2008年なので、日本にはまだ外国人訪問者が800万人ぐらいしか来ていない。しかし、この市場がもっと大きくなれば外食市場も大きくなると予測したが、今まさに、ここ数年はインバウンド市場が大変大きくなってきている。

なって「卸・小売業・飲食店」という形で、やっと飲食店というものが認知されるようになってきた。それが1989年には国際標準産業分類で「ホテル・レストラン」として一つの大きな分類になっており、日本は少し遅れて2002年に「飲食店・宿泊業」が一つの分類として設置されるようになった。このことはフードサービス産業が全産業の中でも、かなり重要な役割を担うものとして認められたと理解できる。

日本標準産業分類

- 飲食業の位置
- 1949年「卸売業および小売業」小売りに分類
- 1972年「卸、小売業、飲食店」大分類に表記
- 2002年「飲食店、宿泊業」
- 1989年国際標準産業分類「ホテル、レストラン」として分類

視点が変わるが、これは日本標準産業分類の分類である。昔、飲食業は小売業の中に入っており、今から見ると食品小売りの関連分野的な、本当に小さな位置づけでしかなかった。それが1972年に



相原 修氏

東		西
インバウンド消費	横綱	妖怪ウォッチ
アナと雪の女王	大関	ハリーポッター in USJ
錦織 圭	張出大関	羽生 結弦
格安スマホ	関脇	iPhone6

また、先ほどの話と関連するが、こちらは日経MJヒット商品番付(日経MJ 2014年12月3日号)である。2014年はインバウンド消費が横綱になっている。訪日外国人数は、去年が1900万人でやがては4000万人になっていくと予想されている。今、アパホテルの中には1泊3万円と言う時も有り、ホテルの大量オープンが続いている。そういう市場はまさにブルーオーシャン(競争相手のいない領域)で、競争者がいるところでのコストカット競争とは違う。これからはもっとそういうところに目をつけたほうが良いのではないか。

パネルディスカッションでも話題になったが、15年後に世界の人口の4分の1がイスラムの人たちになるとすれば、ハラール市場もどんどん重要になってくる。そのような市場をどんどん開拓していくことが重要になるだろう。

さらに、ウーバー、民泊というような新しい技術を利用した新しいマーケットもどんどん出てきている。ウーバーを利用した人を対象にレストラン案内を行う等などの新手法による市場創出も考えられる。Googleでは写真を撮るとすぐに何カロリーかわかる技術も出てきている。これらの新技術を活用し、新たなビジネスを考えることで、これから新しいライフスタイルが生まれてくるだろう。そういうことをフードサービス学会としても研究していく。

また日本フードサービス協会では菊地さんが会長になられた。日本フードサービス協会とも一緒にコラボレーションして、これからも新しい手法をどんどん研究していきたい。

私は学生に向かって、未来はどんどん変わっていくが「未来を変えていくのは自分たちである」

というアラン・ケイさんの言葉をよく紹介している。このアラン・ケイさんの言葉どおりに外食を新しく変えていきたい。そのための研究を今後も継続していきたい。

今日は本当に長い間ご参加いただき誠にありがとうございました。

『日本フードサービス学会年報』第22号掲載論文募集要項

日本フードサービス学会 会長 相原 修
編集委員長 小林 哲

2017年発行「日本フードサービス学会年報・第22号」に掲載の投稿論文などの募集要項は下記の通りです。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と）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、Microsoft Word（本文はMS明朝、見出しはMSゴシック）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）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 和文は全角文字、算用数字は半角文字を使用して下さい。なお、文中に欧文文字の単語を書く場合も、半角文字を使用して下さい。
 - ④ 句読点は、「。」と「、」で表記して下さい。
 - ⑤ 項目立てする際、節には「1. ○○」、「2. ○○」など、項には「1.1 ○○」、「2.2 ○○」など、順番に番号をつけて下さい。
 - ⑥ 図と表は明確に区別し、それぞれ順番に番号をつけて下さい。表については表頭中央に、図については図下中央に、ゴシック体で番号とタイトルを表記して下さい。他の文献の図表をそのまま引用した場合には、図表の下部に「出典：日本フードサービス協会（2016），13」のように引用文献・箇所を示して下さい。他の文献の図表を参考にした場合には、図表の下部に「出典：日本フードサービス協会（2016），13をもとに作成」のように記載して下さい。また、他の文献のデータ等をもとに執筆者が集計・加工した場合には「日本フードサービス協会（2016），13をもとに作成」のように記載して下さい。いずれの場合も、引用・参考にした文献を参考文献リストに記載して下さい。
 - ⑦ 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。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い合わせして下さい。なお、著作権者の了解を得ることなく、他者の写真を転用しないようにして下さい。

⑧ 文章中の数式はイタリック体を用い、全体を通して (1)、(2)、……などと順番に番号をつけて下さい。行頭に全角2文字分のスペースをあげ、前後をそれぞれ1行ずつあけてください。

⑨ 注記は、本文中の該当箇所に上付き文字で番号をつけ、注記自体は本文の後に、一行あけて [注] の見出しの下に一括して、番号とともに記載して下さい。

⑩ 参考文献は、本文の後（注記がある場合は、注記の後）に、1行あけて [文献] の見出しの下に、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。欧文・和文のものを一緒にして並べて下さい。なお、下記のように表記して下さい。欧文の書名はイタリック体にて表記して下さい。

(単行本) (和書) 著者名, 出版年, 『書名』 出版社名.

・上原征彦, 1999, 『マーケティング戦略論』 有斐閣.

(洋書) 著者名, 出版年, 書名, 出版社名.

・Kotler, P., 1967, *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall.

・Williamson, O. E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.

(雑誌) 著者名, 出版年, 「論文名」『雑誌名』, 巻(号), 論文の初ページ終ページ.

・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』, 4, 29-30.

著者名, 出版年, “論文名,” 雑誌名, 巻(号), 論文の初ページ終ページ.

・Copeland, M. T., 1923, “Relation of Consumers, Buying Habits of Marketing Methods,” *Harvard Business Review*, 1, 283-289.

(WEB) 著者名, 最終更新年, 「WEBページの題名」, WEBサイトの名称, (参照日付, URL)

・青井倫一, 2008, 「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, (2008年10月10日取得, <http://www.jfgakkai.jp/kaicho.htm>).

※ただし、最終更新年が不明な場合には参照年を表記し、WEBページの題名が不明な場合には省略可能です。

⑪ 文中での参考注および引用注は、句点の前に、下記のように表記して下さい。なお、著者が3名以上の場合には初出の際には全著者の姓を書き、2度目以降は第1著者の姓を書き、和文文献では“ほか”、欧文文献には“et al.”を書き添えて下さい。また、引用注の場合は、該当ページ数も表記して下さい。

(書籍) (上原 1999)、(小林ほか 2005)、(Copeland et al. 1923)

※ページ数を表記する場合、(上原 1999, 45)

(WEB) (青井 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：**2017年5月31日(水)**

『日本フードサービス学会』表彰制度について

(1) 学会賞

フードサービスに関して書かれた、2016年4月～2017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。2017年4月末日までにご推薦（自薦・他薦問わず）下さい。

尚、推薦の際には学会所定の推薦書を提出いただきますので、まずは事務局までご連絡下さい。報奨金は以下の通りです。

学会賞：10万円 1～2名

(2) 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：5万円 1名

優秀賞：3万円 2名～3名

奨励賞：1万円 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。

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21号が完成しましたのでお送りいたします。

第21回年次大会は、今期から新学会長になられた相原修先生（日本大学商学部教授）が大会実行委員長を務め、「フードサービス業の新展開」をテーマに、6月11日、日本大学商学部で盛大に開催されました。

基調講演には、旅行作家でノンフィクション作家の山口由美氏をお迎えし、トラベルジャーナリストの視点から「インバウンド時代のホテルとフードサービス」というテーマで、興味深いお話を伺いました。また、同じくインバウンドをテーマとしたパネルディスカッションでは、肥田木康正氏（康正産業株式会社代表取締役）、伊藤泰斗氏（財団法人宿泊施設活性化機構事務局長）、石川豊氏（株式会社ナイトレイ代表取締役）にご登壇いただき、丹治朋子先生（川村学園女子大学観光文化学科教授）のコーディネートのもと、ホスピタリティ産業のインバウンド対応に関して活発な意見交換がなされました。さらに、自由論題では、がんこフードサービス株式会社取締役副社長で立命館大学経済学部客員教授の新村猛氏から、サービス学の成果を踏まえたフードサービス研究発展のための提言がなされ、今後のフードサービスの方向を探る上で非常に有意義な年次大会だったと思います。

一方、投稿論文は、研究論文が3篇、研究調査報告が2篇の計5篇となっており、その内容は、フードサービスにおけるエコ度の評価方法、物語広告の有用性、サービスモジュール化による新たなフードサービスの創出といった企業経営に関わる問題から、インバウンドに対する対応の現状や6次産業化によるジビエの活用状況といったフードサービスを取り巻くホットな話題まで幅広い内容となっておりますので、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22号に向けて、学会員の皆様からの研究論文、論説、調査研究報告の積極的な投稿をお願い申し上げます。なお、投稿する際の混乱を避けるため、執筆要項を一部変更しましたのでご確認いただければ幸いです。よろしくお願いたします。

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21号 (2016年)

2016年11月30日発行

発行人 相原 修

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