

| 2017年 |

日本フードサービス学会

年報 第22号

Japan Society of Foodservice Studies Annual



投稿論文

研究論文

ISO 22000検証の要求事項に関する討論型組織研修の実践と意義の一考察

●澤田 保夫、小川 美香子、湯川 剛一郎

飲食店検索サイトに対するeロイヤリティの形成要因に関する研究
—プラットフォーム型サイトにおけるネットワーク効果に注目して—

●中川 正悦郎

外食事業者が懸念するアレルギー混入要因および食器洗浄機を介した混入実態と対策

●小川 美香子、小林 征洋

日本の飲食店チェーンの盛衰に関するQCA（質的比較分析：Qualitative Comparative Analysis）を用いた探索的研究

●東 伸一

調査研究報告

フードビジネスにおける障害者雇用の動向
—地方の中小規模事業者を対象とした文化人類学的考察—

●中岡 志保

第22回年次大会

基調講演

フードサービス産業の持続的成長
（ロイヤルグループの取り組みを事例として）

●菊地 唯夫

事例講演

サービス産業の生産性向上とフードサービス
—産学連携サービス経営人材育成事業のねらいを中心に—

●阿部 尚行

パネルディスカッション **問題提起**

飲食業を再定義する —飲食業の真の産業化を目指して—

●河村 泰貴

パネルディスカッション

フードサービス産業における産学連携を考える

●高岡 慎一郎、秋元 巳智雄、河村 泰貴、阿部 尚行、立原 繁

チャレンジセッション

農業支援による安定供給の確保とトンガ産バニラの販売拡大の可能性

●齋木 克之、小川 美香子

「日本ワイン」による地域ブランド化のプロセスに関する一考察
—都農ワインの事例を通して—

●大熊 美音子

物語広告を活用した広告戦略に関するケーススタディ

●福田 怜生

実行委員長挨拶

●立原 繁

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22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. ISO 22000検証の要求事項に関する討論型組織研修の実践と意義の一考察

東京海洋大学大学院 海洋科学技術研究科食品流通安全管理 専攻 澤田 保夫 6
東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 准教授 小川美香子
東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 教授 湯川剛一郎

2. 飲食店検索サイトに対するeロイヤルティの形成要因に関する研究

—プラットフォーム型サイトにおけるネットワーク効果に注目して—

亜細亜大学 経営学部 専任講師 中川正悦郎 22

3. 外食事業者が懸念するアレルギー混入要因および食器洗浄機を介した混入実態と対策

東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 准教授 小川美香子 38
東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 助教 小林 征洋

4. 日本の飲食店チェーンの盛衰に関するQCA（質的比較分析：Qualitative Comparative Analysis）を用いた探索的研究

青山学院大学 経営学部 教授 東 伸一 52

【調査研究報告】

フードビジネスにおける障害者雇用の動向 —地方の中小規模事業者を対象とした文化人類学的考察—

社会福祉法人みどりの町 障害者就業・生活支援センター 就業支援担当 中岡 志保 66

■第22回年次大会 81

【基調講演】

フードサービス産業の持続的成長（ロイヤルグループの取り組みを事例として）

ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長兼CEO
一般社団法人日本フードサービス協会 会長
日本フードサービス学会 副会長 菊地 唯夫 86

【 事例講演 】

サービス産業の生産性向上とフードサービス ―産学連携サービス経営人材育成事業のねらいを中心に―

経済産業省 商務情報政策局サービス政策課 課長補佐 阿部 尚行 …… 102

【 パネルディスカッション 】 問題提起

飲食業を再定義する ―飲食業の真の産業化を目指して―

株式会社吉野家ホールディングス 代表取締役社長 河村 泰貴 …… 108

【 パネルディスカッション 】

フードサービス産業における産学連携を考える

株式会社人形町今半 代表取締役社長 高岡慎一郎 …… 116
株式会社ワンダーテーブル 代表取締役社長 秋元巳智雄
株式会社吉野家ホールディングス 代表取締役社長 河村 泰貴
経済産業省 商務情報政策局サービス政策課 課長補佐 阿部 尚行
東海大学 観光学部 教授 立原 繁
コーディネーター：文教大学 国際学部 教授 横川 潤

【 チャレンジセッション 】

1. 農業支援による安定供給の確保とトンガ産バニラの販売拡大の可能性

サンデン商事株式会社 執行役員・グローバルビジネス企画室 室長 齋木 克之 …… 132
東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 准教授 小川美香子

2. 「日本ワイン」による地域ブランド化のプロセスに関する一考察 ―都農ワインの事例を通して―

立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 博士課程後期課程 大熊美音子 …… 136

3. 物語広告を活用した広告戦略に関するケーススタディ

学習院大学 経済経営研究所 客員所員 福田 怜生 …… 140

【 第22回年次大会実行委員長挨拶 】

東海大学 観光学部 教授 立原 繁 …… 144

■日本フードサービス学会年報第23号掲載論文募集要項／表彰制度について／編集後記 …… 145

※目次・本文における所属・役職の表記は年次大会（2017年6月3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 】

ISO 22000検証の要求事項に関する討論型組織研修の実践と意義の一考察

東京海洋大学大学院 海洋科学技術研究科食品流通安全管理 専攻 澤田 保夫

東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 准教授 小川美香子

東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 教授 湯川剛一郎

1. 研究背景

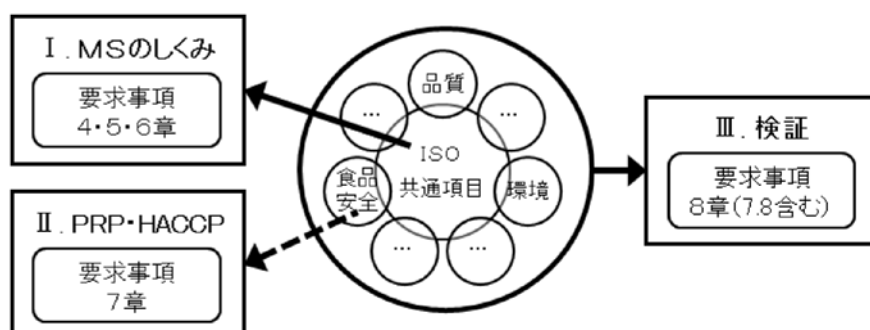
ISO 22000：2005「食品安全マネジメントシステム—フードチェーンのあらゆる組織に対する要求事項」(以下、ISO 22000という。)は、食品安全に特化したマネジメントシステム規格である。マネジメントシステム(以下、MSという。)とは、「方針及び目標並びにその目標を達成するためのプロセスを確立するための相互に関連する又は相互に作用する組織の一連の要素」と定義され¹⁾、ISO 22000は、業務改善または経営改善のツールとして広く普及している。第三者による認証が可能で、食品工場のみならず、大手ハンバーガーチェーンの関連会社やユニフォームのクリーニング業者などさまざまなフードチェーンの組織が認証登録し

ている。

この規格の意義は、認証という社会的な制度とともに、食品安全のしくみの基準・指針というガイドラインの側面を持ち合わせていることである。そのために要求事項を規定しているが、組織の規模や地域を問わず、あらゆるフードチェーンの組織が適用できるように作成されているため、要求事項の文章は抽象的な表現にならざるを得ない。

ISO 22000は、序文と8つの章から構成され、4章から8章が要求事項に該当する。4章の「食品安全MS」、5章の「経営者の責任」、6章の「資源の運用管理」は、食品安全MSのしくみに関する要求事項であり、7章の「安全な製品の計画及

図1 ISO 22000要求事項の3つの枠組み



澤田氏の横顔

國學院大学文学部文学科を卒業。ハンバーガーレストランの店長としてフードサービス業務に携わる。2017年3月東京海洋大学大学院食品流通安全管理専攻を修了(海洋科学修士)。現在は、パン食品工場において製造現場の品質管理業務に従事。

び実現」は食品安全特有のPRPやHACCPの管理を中心とした要求事項である²⁾。8章の「食品安全MSの妥当性確認、検証及び改善」は、4章から7章のしくみを運用した上での検証から改善に向けての要求事項であり、PDCAサイクルのCとAに該当する(図1)。しかし、いったん構築した4章から7章の「目標を達成するためのプロセス」の検証不足により、食品事故が繰り返されている現状がある。

検証に関する抽象的な要求事項を、どのように学び、理解し、運用するかは、組織の食品安全MSの有効性に関わることである。本研究では、組織における検証の学習に着目した。

2. 先行研究

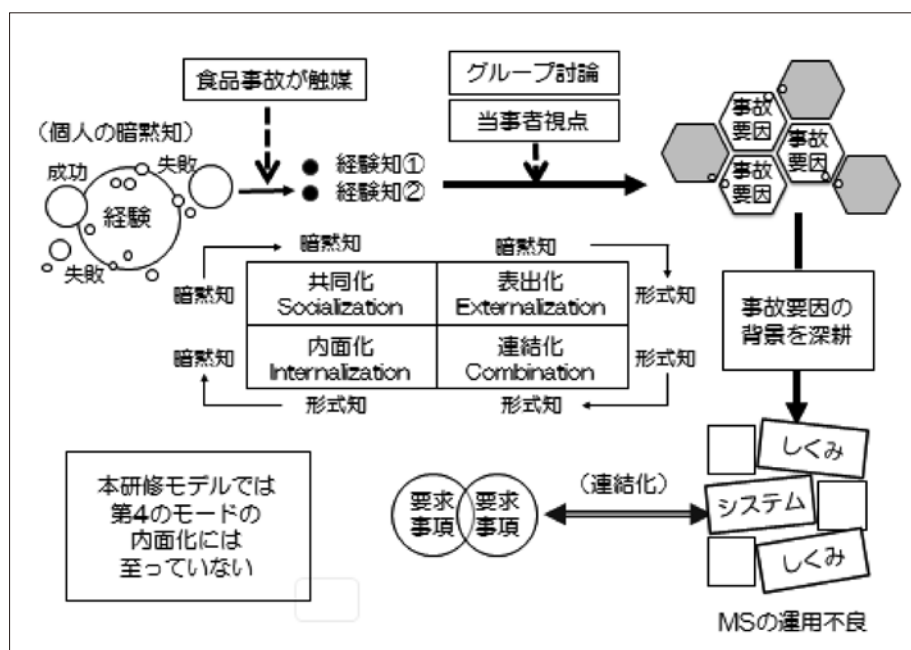
2.1 食品事故からISO 22000要求事項の理解を深める討論型組織研修

外部研修機関によるISO 22000要求事項の一般

的な導入研修は、抽象的な要求事項のしくみやシステムのあるべき姿の解説が中心であり、研修時間の制約から講義型でおこなわれる。そこで、澤田(2017)は、要求事項のあるべき姿とは反対の食品事故の失敗事例をもとにした討論型の組織研修モデルを提案した。食品事故の事例を討論することは、しくみやシステムの失敗事例から要求事項を見直し、日常業務に結びつけて理解を深めることに効果的であった。

この研究では、野中・竹内(1996)が提唱した暗黙知と形式知の相互の変換活動であるSECIモデル³⁾にあてはめて、討論型の組織研修による理解の促進のプロセスを分析した(図2)。暗黙知とは、言葉や文章で表わすことの難しい主観的な身体知であり、形式知とは、言葉や文章で表現できる客観的で理性的な知である。野中・竹内(1996)は、暗黙知はあくまで個人のものにすぎないが、経験を共有して形式知化し、組織やチームによ

図2 SECIモデルと食品事故事例から学ぶプロセスの関係



出典：野中・竹内(1996) p.93 4つの知識変換モデル(中央の図)をもとにした澤田(2017) p.69を改変

小川氏の横顔

システムエンジニアを経て、慶應義塾大学の経営管理研究科(MBA)および政策・メディア研究科を修了(博士(政策・メディア))。2007年より東京海洋大学大学院食品流通安全管理専攻に勤務、現在、食品生産科学部門准教授、食の安全や流通の情報管理にかかわる研究に従事。

て表出化させることで知識の創造に結びつく」と指摘した³⁾。澤田 (2017) で提案した討論型の組織研修モデルでは、食品事故の事例が契機となって、個人のさまざまな成功や失敗の経験知 (暗黙知) が呼び起こされる。そして、経験知に食品事故の当事者の視点が加味されることによって、事故要因 (形式知) は、要因の背景にある組織のしくみやシステムの運用不良の具体例として、要求事項 (形式知) と連結される。このプロセスにより要求事項の理解が促進されることを導き出した⁴⁾。

澤田 (2017) と同様に、討論型の組織研修の有効性については、Art Kleiner & George Roth (1997) も主張している。彼らは、経験を活かせ

ない企業の組織的学習の課題として「企業は集団で行動しているにもかかわらず、学習する時は1人1人がバラバラであり、情報や意見収集を実施しても組織全体で有意義に活用しきれていない」と指摘した。その解決方法として、企業の重大な出来事を物語風に記述した資料をもとにした学びのグループディスカッションを提唱した。この有効性について、第1に「グループディスカッションにおいて集団で一緒に考える新たな場が提供されること」、第2に「何がうまくいき、何がうまくいかないかといったマネジメントに関する一般化された知識体系を構築することができる」と述べている⁵⁾。

表 1 検証に関する3つの要求事項

要求事項の項目	要求事項の内容
7.8 検証プラン	検証プランは、検証活動の目的、方法、頻度及び責任を規定すること。検証活動は次の事項を確認すること。 a) PRPが実施されている。 b) ハザード分析へのインプットが継続的に更新されている。 c) オペレーションPRP及びHACCPプランの要素が実施され、かつ、効果的である。 d) ハザードレベルが、明確にされた許容水準内にある。 e) 組織が要求するその他の手順が実施され、かつ、効果的である。(後略)
8.4.2 個々の 検証結果の評価	食品安全チームは、計画した検証(7.8参照)の個々の結果を体系的に評価すること。検証によって、計画した方法への適合が実証されない場合、組織は、要求される適合を達成するための処置をとること。そのような処置には、次の事項のレビューを含めること。しかしそれらに限定されない。 a) 既存の手順及びコミュニケーション経路 b) ハザード分析の結論、確立したオペレーションPRP及びHACCPプラン c) PRP d) 人的資源の運用管理及び教育・訓練活動の有効性
8.4.3 検証活動の 結果の分析	食品安全チームは、内部監査及び外部監査の結果を含めて、検証活動の結果を分析すること。分析は、次の事項のために実施すること。 a) システムの全体的なパフォーマンスが、計画した方法及び組織の定める食品安全マネジメントシステム要求事項を満たすことを確認する。 b) 食品安全マネジメントシステムの更新又は改善の必要性を明確にする。 c) 安全でない可能性がある製品が、より多く発生することを示す傾向を明確にする。 d) 監査される領域の状態及び重要性に関する、内部監査プログラムの計画のための情報を明確にする。 とられたあらゆる修正及び是正処置が有効であるという証拠を提供する。(後略)

出典：日本規格協会 (2005) Food safety management systems - 食品安全マネジメントシステム p.16, p.20

湯川氏の横顔

京都大学理学部生物物理学科卒業。農林水産省においてJAS、食品表示制度の企画・運営、ISO 22000の検討に参画。2012年から東京海洋大学大学院食品流通安全管理専攻教授。食品関連法規、HACCPシステム、技術者倫理などを担当。公益社団法人日本技術士会農業部会長。

2.2 組織が検証を運用する上での課題

ISO 22000規格の検証に関する3つの要求事項(表1)で求められることは、7.8項では、ルールや手順及びハザードの管理など個別要素の検証活動の計画であり、8.4.2項では、個々の検証結果(7.8項)を体系的に評価すること、8.4.3項では、体系的な評価(8.4.2項)と監査の結果から組織の食品安全MSを分析することである。

認証登録組織であるISO審査登録機関13社を対象としたアンケート結果(月刊HACCP 2015)では、審査を通して不適合が生じやすい要求事項として5社が検証を取り上げている。その理由が9つ示されているが、内容の重複を考慮して代表的な理由5つを表2に抜粋した。表2で、不適合の理由①は要求事項の7.8項の課題であり、②は8.4.2項の課題である。また、③は8.4.3項の課題であり、④と⑤は3つの要求事項への取組みに関する課題であるといえる。

一方、日佐(2006)は、製造現場における現実的な管理の優先順位を、生産管理、品質管理、食品安全管理の順であると述べた⁶⁾。納期の順守や生産性向上などの生産管理、不良率削減などの品質管理は、課題が数値に明確に表れるため、日々の業務の中で検証がタイムリーに行われる。しかし、食品安全管理は、数値で明確に確認できない前提条件プログラムも重要な役割を果たしているため問題が顕在化しにくく、水面下において小さな問題が少しずつ蓄積される場合がある。過去の

食品事故は、こうした小さな問題のはずだった要因が成長し、複数の要因が重なった時に、食中毒の発生や製品回収等の取り返しのつかない問題として顕在化する場合が多い⁷⁾。

こうした状況を防ぐためには小さな異常に気づく感覚を養い、維持することが必要である。しかし、畑村(2006)が失敗学の視点から「人は見たくないものは見えない」と述べたように⁸⁾、組織におけるPDCAサイクルの検証の運用は容易ではない。そのためにISO 22000規格は、あらかじめ組織に見合った検証活動を計画し、検証活動によって食品安全の問題点を顕在化するしくみづくりを求めている(7.8項)。

3. 研究目的及び研究方法

3.1 研究目的

澤田(2017)では、ISO 22000の要求事項の枠組み(図1)に準じて、4章から6章のMSのしくみに関わる討論型の組織研修(I)と、7章のPRPとHACCPの管理に関わる討論型の組織研修(II)を実践した。その実践を通して、食品事故からISO 22000要求事項の理解を深める討論型組織研修モデルを提案した。本研究では、4章から7章を運用したうえで必要となる8章「食品安全MSの妥当性確認、検証及び改善」の要求事項を対象とする研修に着目し、検証に関する討論型の組織研修(III)を実施して、その意義、要求事項の理解の促進に対する有効性および課題について

表2 検証に関わる不適合の具体的な理由(抜粋)

不適合の理由		基準となる要求事項
①	多岐にわたるPRPや組織で決めた手順に対して、現状を無視して頻度を決めてしまうため、計画と実際の検証活動に違いがある。	7.8 検証プラン
②	検証プランの結果をもとに、体系的な評価が実施されていない。	8.4.2 個々の検証結果の評価
③	個々の検証活動の評価結果と監査のインプットが十分でなく、分析は実施しているが、改善プロセスにつながるような十分なアウトプットがなされていない状況がしばしば見られる。	8.4.3 検証活動の結果の分析
④	3つの検証の要求事項のつながりを理解していない。	7.8、8.4.2、8.4.3
⑤	検証プランの不具合に起因して、関連する8.4.2項、8.4.3項が有効に機能せず、組織が直面しているリスクを察知できていない。	7.8、8.4.2、8.4.3

出典：月刊HACCP(2015) ISO審査登録機関から見た食品安全MSと規格の運用時の課題 p.36-49

明らかにした。

3.2 研究方法

はじめに、組織における食品安全MSの検証に関する学習方法の調査をもとに、検証に関する研修を設計し、討論型の組織研修を実践した。そして、受講者のアンケートおよび討議内容から研修の評価（有効性）と課題を分析した。さらに、澤田（2017）で実施したⅠのMSのしくみに関わる研修とⅡのPRPとHACCPの管理に関わる研修との違いを分析し、Ⅲの検証に関わる研修の特徴（難しさ）および検証に関する研修の意義について考察した。

4. 検証の学習方法と課題

一般に、要求事項を学ぶ際、規格解説書等から自主的に学習する場合と外部研修機関の研修を受講する場合の2つがある。本章では、それぞれの検証に関わる学習内容と、組織における従業員への検証に関わる教育の内容について整理し、課題を指摘する。

4.1 規格解説書の解説内容

規格解説書では、いわゆる「What to do（何をすべきか）」に留まる要求事項について、「How to do（どう取り組むか）」のポイントが解説されている。また、マニュアルの作成例を提示している場合もある。要求事項のポイントの解説は、要求事項を理解する上で気づきとなり、マニュアルの作成例は、しくみの構築例として組織のMS構築に寄与する。しかし、これらに頼りすぎると、一般的なMS構築に留まり、組織に合致したMS構築の妨げになる場合がある。

一方、検証に関する要求事項については解説に加えて、表1で示した検証の3つの要求事項と改善に向けての要求事項の関係について図を用いるなどして説明することが多い。関係を表した図は、机上の学習において全体像を理解することには効果的である。しかし、検証という食品安全MSのPDCAサイクルのCの要求事項の理解を深める

ためには、実務の面から具体的な検証の運用を考える場が必要であると思われる。

4.2 外部研修機関の研修内容

外部研修機関で実施されている食品安全MSの検証に関わる研修には、HACCP内部検証とISO内部監査の2つがある。研修の領域がHACCPとISO 22000の違いはあるが、架空の食品工場のHACCPの文書や工場の管理状態の写真または映像および製造記録の資料などをもとに、問題点を検討する内容である。HACCP内部検証の研修では、主にHACCPの7原則12手順が検証の基準となり、ISO内部監査の研修では、要求事項が検証の基準となる。

湯川（2015）は、「control（管理）とは、適合・不適合を判定することができるプロセスであり、management（マネジメント）とは、プロセスを開発するための手順のようなシステムの運営である」と述べている⁹⁾。この違いで考えるならば、外部研修機関の検証に関する研修は、時間的な制約から、基準に対する「control（管理）」の不適合を見つけ出す研修に留まりがちであり、「management（マネジメント）」の議論にまで展開することが難しいといえる。

4.3 組織における従業員への検証についての教育と課題

組織の従業員への検証に関わる教育は、規格解説書等による学習または外部研修機関の研修で知識を獲得したISO担当者および管理者が展開する。その際、実際の業務に結びつけて学ばせることが多い。例えば、苦情の対策を一定期間運用した後の有効性の検証や自主点検などの検証活動を通して学んでいく。こうした業務を通して学習させる手法は間違っていない。

しかし、規格の要求事項が、食品安全MSの基準・指針であるならば、実際の業務をもとに検証活動を学んだ上で、あらためて検証の要求事項（形式知）と照合し、個別の要求事項およびそれらのつながりを体系的に理解する学習が不足している

と考えられる。そうした結果が、2.2で前述した検証で不適合が生じやすい理由の5つに表れていると思われる。

5. 検証に関する研修の設計

研修目標は、食品事故の事例をもとに規格の3つの検証の要求事項の理解を深めるとともに、3つの要求事項のつながりを実務的かつ体系的に理解してもらうこととした。

5.1 ケース事例の選択とケース討議の設問

ケース事例は、2012年8月に発生した白菜浅漬けO157食中毒事件を取り上げた。この事件は、基本的な食品安全のルールや手順の不順守が要因の1つとして考えられた事件である¹⁰⁾。MSの視点で考えるならば、ルールや手順の不順守を顕在化できなかった検証活動の不備が背景にあり、7.8項の検証プランからスタートするケース討論の教材に適すると考えた。

ケース討議の設問を表3に示す。これらの設問は、検証の3つの要求事項それぞれに対応する。個別の設問により対応する要求事項についての理

解を深め、さらに、一連の討議により3つの要求事項相互のつながりの理解を促進すると想定した。

5.2 ケース教材の作成

はじめに、受講者の意識合わせとして、浅漬けの商品特性を理解させるために、厚生労働省が発行している「HACCP入門の手引書—漬物編—」の資料の一部を、読み合わせ教材とした。

次に、事件の経過を共有する読み合わせ教材として事後にまとめられた公的な報告書等ではなく新聞記事を採用した。新聞記事は、事件の経過が順を追って理解しやすく、事件当時の社会の現実感を共有できる資料と考えた。なお、組織の食品安全MSの検証のしくみは把握が難しいため、ケース討議②と③の教材として、架空の現場巡回による自主点検と内部監査およびISO審査の3つの報告書を用意した¹¹⁾。

5.3 研修の構成

研修の構成は、要求事項の解説ありきで討論が縛られないよう、はじめにケース討議①の設問に対する討論を実施することとした。次に①に対応

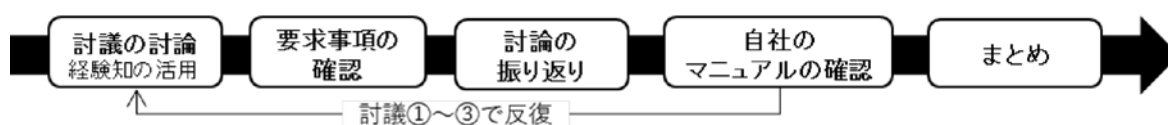
表3 ケース討議の設問と対応する要求事項

ケース討議の設問		対応する要求事項
①	どのような検証活動が必要だったか	7.8項 検証プラン
②	生産ラインの体系的な評価	8.4.2項 個々の検証結果の評価
③	次回の内部監査のテーマの設定	8.4.3項 検証活動の結果の分析

表4 検証に関わる研修のケース教材

1	HACCP入門の手引書—漬物編—	・製品説明書、製造工程一覧図、HACCPプラン
2	北海道新聞朝刊	・2012年8月12日の紙面「100歳代女性O157感染で死亡」
		・2012年8月17日の紙面「通常の倍以上の原料を殺菌」
		・2012年9月6日の紙面「消毒液足さず薄まる」
		・2012年9月21日の紙面「漬け石・たる消毒せず」
		・2012年9月29日の紙面「保健所の再現試験で最終結論」
3	架空で作成した報告書（3つ）	・自主点検報告書 ・内部監査報告書 ・ISO更新審査報告書

図3 研修の構成



する要求事項を読み合わせし、改めてケース討議①を振り返る。さらに、ケース討議①の最後に自社の食品安全MSマニュアルの該当部分の読み合わせをおこなうこととした。このマニュアルには、自社の食品安全の具体的なしくみやシステムが記述されており、実際の業務と結びつけて理解を深める狙いである(図3)。①に続き、ケース討議②、③も同様に討論を進め、最後にまとめをおこなう構成とした。

6. 研修の実践と評価、課題

研修は、某食品メーカーの組織研修の一環として、ISO規格の内部監査員養成研修コース以上を受講し、外部監査にも立ち会っている管理者5名を対象に2017年1月に実施した。

6.1 ケース討議①「どのような検証活動が必要だったのか」

はじめに「どのような検証活動が必要だったか」を討論し、次に7.8項の要求事項を読み合わせして、討論を通して引き出された検証活動が7.8項の要求事項の表1のa)からe)のどれに該当するかを整理した(表5)。

次に、検証活動の自主点検を例にとって4つの方法と目的を示した(表6)¹²⁾。これらをもとに、自社のマニュアルを読み合わせして、自社の検証活動を振り返った。振り返りでは、日ごろ実施している具体的な検証活動の目的を再認識する機会となった。

6.2 ケース討議②「生産ラインの体系的な評価」

架空の自主点検報告書の資料(表7)を追加し

表5 ケース討議①の討論結果と該当する7.8項の検証プランの項目

「どのような検証活動が必要だったか」の討論結果	7.8項で該当する項目
・生産管理や衛生管理の記録(帳票)の確認	a) c) e)
・生産管理状況及び衛生管理状況の現場の確認、現場巡回等	a) c) e)
・製造手順書及び衛生管理手順書の適切性と有効性の検証	c) e)
・ハザード分析及びHACCPプランの見直し	b) c) d)
・自主点検	a) c) e)
・最終製品の細菌検査	a) b) c) d) e)

表6 自主点検の方法と目的

	方 法	目 的
①	本社の衛生関連の部署による現場検査	・工場内従業員ではあたりまえ(景色)になってしまっている管理の検証
②	当該ラインの製造責任者による現場確認	・製造責任者による現場目線の検証
③	他のラインの製造責任者による現場確認	・他のラインの指摘だけでなく良い取組みの検証
④	製造部門以外の部署による現場の確認	・お客様目線での検証

て、個々の検証結果から体系的な評価を討論した。討論の際に、受講者からは「体系的とはどういうことか」という質問が出されたが、「一定の枠組み」という言葉の意味を答えるに留めて、自分たちで「体系的」について考えてもらった。次に8.4.2項の要求事項を読み合わせして、要求事項の体系的な評価の表1のa)からd)の項目別に

整理した(表8)¹³⁾。

受講者たちから討論によって引き出されたこれらの体系的な評価には、「HACCPのプログラムが文書上のものに留まっている」や「なぜルールや手順が出来たのか教え込まれていない」といった表現に見られるように、第三者としての客観的な指摘に留まることなく、受講者の経験や製造現

表7 架空の報告書「自主点検報告書」

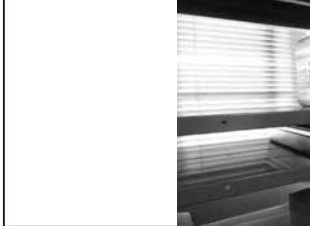
			
①製造現場の高所配管にホコリがたまっている。定期的な清掃が必要。	②加工室にコバエの捕獲が8匹確認されているが、対策が取られていない。	③テプラテープのはがれが見られた。	④PB製品リニューアル前の包材が包材保管室に置かれたままになっている。
			
⑤「7種の野菜づけ」の製品に使用されている「りんご酢」の原材料の保管の下に、「りんご酢」を使用しない調味料液が保管されており、交差汚染の可能性がある。	⑥冷蔵庫に保管されていた調味料液の使用期限シールが期限の記入がない。	⑦温度計の一部が破損したままになっている。	

表8 ケース討議②の討論結果と該当する8.4.2項の項目

「生産ラインの体系的な評価」の討論結果	8.4.2項で該当する項目
・チェック表の確認体制ができていない。	a)-①既存の手順
・管理職と製造現場の従業員とのコミュニケーションが弱いのではないか。上からの連絡だけでなく、下からの意見の吸上げが弱いので、組織としての一体感が不足している。	a)-②コミュニケーション経路
・殺菌液を目分量で測っていることは、HACCPのプログラムが文書上のものに留まっており、製造現場で共有されていない。	b) ハザード分析の結論、確立したPRP及びHACCPプラン
・殺菌液の濃度確認やアレルギー原材料の交差汚染防止の保管など大事なことが見過ごされている。	c) PRP
・ルールや手順を作りっぱなしで、従業員への落とし込みが不十分のため、ルールや手順の形骸化が進行しつつある。なぜルールや手順でできたか、なぜルールや手順を守らなければいけないかをしっかり教え込まれていない。	d) 人的資源の運用管理及び教育・訓練活動の有効性
・日々の生産業務で手一杯で、仕事がやり終えていないことが散見される。人手不足の問題か、人がいても人件費削減のために、非生産性の清掃や製造現場の衛生管理にしわ寄せが来ている。	e) 上記以外

場の現実的な状況が含まれていた。

6.3 ケース討議③「次回の内部監査のテーマの設定」

最後に、「次回の内部監査のテーマの設定」を検討した。その理由は、表2のISO審査登録機関のアンケート結果における不適合の理由③の「改善プロセスにつながるアウトプットが不十分」の指摘に対応すると考えた。ケース教材とした架空のISO審査の報告書の抜粋(表9)および討論結果を(表10)に示す。討論結果として、表8や表9に見られるルールや手順の不順守といった課題に対して「チェック表の確認体制の実施状況としくみの有効性」や「従業員の教育と力量管理」が内部監査のテーマに設定されている。このようにケース討議③では、検証活動の分析をもとに受講者の業務経験を加味して改善に向けての適切なテーマ設定が反映された。

6.4 研修のまとめ

研修のまとめとして、討議の状況を鑑みて2つの題材を取り上げた。第1に、自社の失敗事例の

振り返りである。ケース事例を他山の石として、自社の食品安全MSの不確かさを考えてもらうためである。第2は、第一者監査(内部監査)、第二者監査(取引先監査)、第三者監査(ISO審査)の違いの再確認である。とりわけ、ケース討議③を通して認識した内部監査の役割と可能性をあらためて共有するためである。

6.5 研修の評価

受講生には、研修前後の理解度の5段階自己評価(表11、表12)と自由記述評価をよせてもらった。表12から、本研修を通して検証の要求事項の一定の理解が進んだことがわかる。その理由として、例えば「ケース討議によって具体的な事例から要求事項を捉えたので、イメージがわきやすかった」、「自社の食品安全MSマニュアルを確認することにより、ケース討議と要求事項及び自社の取組みの3つがつながり、理解が深まった」といった評価がなされた。

自由記述によると、ケース討議①の評価として、「(7.8項は)主語がない要求事項であり、効果的な検証には、さまざまな職種や職員の従業員の視

表9 架空の報告書「ISO 22000審査報告書」の抜粋

総合評価結果	審査での検出課題のほかに、規定と実態との不整合など細部の問題がありました。従業員の方々の食品安全のMSに対する理解及びシステムの運用ともに不十分な面が見られます。食品安全のMSが経営に有効なシステムとなるためには、単にISOの要求に対応した形式的なシステムで止まることなく、貴工場の体制や業務実態に合わせて、しくみを見直しして運用していくことが必要です。
検出課題①	8月23日の「殺菌工程チェック表」を確認したところ、14時台の次亜塩素酸ナトリウムの濃度の測定が150ppmでした。基準の200ppmを下回っていましたが、対応の記録が記入されていません。
検出課題②	白菜切断機の拭き取り検査において、一般生菌数が社内基準値を上回っているが、「不適合及び是正処置報告書」が発行されず、改善の内容が確認できませんでした。
検出課題③	浅漬けラインで7月8日に発生したゴム手袋の破片混入の苦情における「不適合及び是正処置報告書」を確認したところ、是正処置として「従業員へ指導した」と記入されていました。再発防止策としては不十分な面が見られます。

表10 ケース討議③の討論結果

「次回の内部監査のテーマの設定」の討論結果	
・チェック表の確認体制の実施状況としくみの有効性	・PRPやHACCPの効果的な内部検証について
・製造現場内のコミュニケーションの状況について	・従業員の教育と力量管理について

点の必要性を認識した」とあった¹⁴⁾。

また、ケース討議②の評価として、「目標および行動計画の立案の際の前期のサマリーにおいて、8.4.2項のa) から d) の項目のすべてではないが、ある程度体系的な評価を実施していることに気づいた」とあった。さらに「あらためて要求事項として理解することにより、体系的な評価について考える機会につながった」と述べている。

これらの受講者の意見から、ケース討議をもとに検証の要求事項を学ぶことは、湯川 (2015) を援用すれば、不適合を探し出す「control (管理)」の視点に留まることなく、しくみやシステムを評価する「management (マネジメント)」の視点からの理解が深まったといえる。

6.6 研修の課題

受講者からは「本研修はマネジメントの上級者向けには良いが、(それでも) 難しかった」という意見があった。さらに、「実際の現場でPDCA サイクルをまわしていくために、製造ラインの責任者レベルにも理解しやすいケース教材が必要であ

る」との提案があった。今後の研修の課題として、より討議に入り込みやすいケース教材の見直しが必要である。

7. 考察

研修の討議内容および研修の評価と課題をもとに、検証に関する組織研修の特徴(難しさ)とケース教材の見直しの方向性および意義について考察した。

7.1 検証に関わる研修の特徴(難しさ)

検証に関わる研修の特徴(難しさ)について、澤田 (2017) で実施したMSのしくみに関わる研修 (Ⅰ) およびPRP・HACCPに関わる研修 (Ⅱ) との比較から考察した(表13)。

はじめに、ケース教材から比較した。Ⅰの研修のアクリフーズ農薬混入事件の第三者検証委員会調査報告書は、組織の管理体制や各部門および担当者の当時の考え方や判断の根拠が、資料の文面から想定しやすい。一方、今回用いた新聞記事および架空の報告書では、それらを文脈から読み取

表11 研修前後の理解度の自己評価のレベル

	研修前の理解度の自己評価	研修後の理解度の自己評価
評価5	3つの要求事項のつながりを理解していた	3つの要求事項のつながりを理解した
評価4	各要求事項を理解していた	各要求事項を理解した
評価3	8章の2つの検証を理解していた	8章の2つの検証を理解した
評価2	なんとなく理解していた	なんとなく理解した
評価1	要求事項を理解していなかった	要求事項を理解できなかった

表12 研修前後の理解度の自己評価の推移

	研修前の理解度の自己評価	研修後の理解度の自己評価	研修前後の理解度の変化
受講者① 食品工場 製造係長	3	5	+2
受講者② 食品工場 製造課長	3	4	+1
受講者③ 本社品質保証 係長	2	4	+2
受講者④ 本社品質保証 係長	2	3	+1
受講者⑤ 取引先 品証担当者	3	5	+2

ることが難しく、受講者の想像に委ね過ぎたといえる。例えば、ケース討議②の体系的な評価における自主点検報告書が、問題点の羅列に留まり、問題点の背景にある組織の管理体制や報告者の立場や判断基準などに関する情報がなかった。

自主点検報告書とともに、当該組織の管理体制や各部門および担当者の業務の現状が垣間見える資料が必要と考えられた。それによって、図1のSECIモデルにあてはめた研修のフロー図における個人の経験知（暗黙知）が掘り起こしやすくなり、当事者および当該組織の立場で事故要因が考えやすくなる。その結果、事故につながるMSの不備の背景が把握しやすくなる。

次に、討議の論点から比較した。ⅠのMSのしくみに関する研修では、受講者が食品事故の要因から見出した各要求事項が論点であり、ⅡのPRP・HACCPに関する研修では、ルールや手順の管理が論点である。それに対して、Ⅲの検証に関する研修の論点は、個々の検証結果から体系的な評価を試みて、MSを分析し検討することであり、中でもケース討議②の「体系的な評価」が論点の中核となる。図2のSECIモデルにあてはめれば、形式知化された事故要因から、事故要

因の背景を探る作業が加わる。さらに、ⅠやⅡで明らかにした複数の事故要因をつなぎ合わせて組織のMSを分析する作業が追加される。受講者から討議のはじめに「体系的とはどういうことか」と質問があったが、「一定の枠組み」という回答に留めたことで、MSの上級者といえども体系的に評価しMSを分析、検討することが難しかったと考えられる。体系的な評価の討議に入り込みやすい研修の工夫が必要である。

7.2 検証に関する研修のケース教材の見直し

7.1で示した、検証に関わる研修の難しさを克服するためのケース教材の見直しとして、2点が考えられる。

第1に、組織の管理体制や各部門および担当者の当時の考え方や判断の根拠が垣間見える資料への見直しである。こうしたケース教材として、技術者倫理の分野における「ギルベイン・ゴールド」という教材が参考になる。この教材は、環境汚染や公益通報の問題を論点とし、社会的な組織の背景やさまざまな立場の登場人物が設定されて、それぞれの立場での考えや言動が描かれたドラマ仕立ての教材である。このケース教材のように、該

表13 3つの研修の比較

	Ⅰ. MSのしくみに関わる研修	Ⅱ. PRP・HACCPに関わる研修	Ⅲ. 検証に関わる研修
食品事故	アクリフーズ農業混入事件	白菜浅漬けO157食中毒事件	白菜浅漬けO157食中毒事件
ケース教材	第三者検証委員会調査報告書	HACCP入門の手引書 新聞記事	HACCP入門の手引書 新聞記事・架空の報告書
受講者の属性 ¹⁵⁾	・内部監査員研修受講者×5名 ・品質管理担当者×14名 ・食品工場従業員×3名	・食品工場従業員×3名 ・食品工場従業員×7名	・内部監査員研修受講者×5名
ケース教材の評価	組織の各部門及び担当者の当時の考え方や判断が時間の経過とともに把握しやすい。	基本的なルールや手順の不順守が食中毒発生の要因であり、新聞記事から把握しやすい。	個々の問題点の自主点検や監査報告書だけでは、組織のMSの運用状況が読み切れない。
討議の設問	・なぜ対応が遅れたのか？ ・どのような対応が必要だったか？ ・要求事項のどのしくみが脆弱か？	・なぜCCPが守られなかったのか？ ・どのような管理が必要だったか？ ・HACCPはいつ見直すべきか？	・どんな検証活動が必要だったか？ ・体系的な評価の実践 ・次回の内部監査のテーマの設定
討議の論点	マネジメントシステムの共通項目の要求事項を食品事故から理解する。(要求事項4章～6章)	食品安全規格特有のPRPやHACCPのマネジメントを食品事故から理解する。(要求事項7章)	検証の要求事項を食品事故から理解する。 (要求事項7.8項を含む8章)

当組織の生産管理の背景や従業員の第一人称の発言や考え方を交えた物語風のケース教材の作成が必要といえよう。

第2に、体系的な評価の討議に入り込みやすい研修にするための見直しとして、設問を**8.4.2項**の要求事項で求められている「体系的な評価」ではなく、「事故要因の背景にあることは何か」および「複数の事故要因から共通するしくみの弱点は何か」という設問に変えてみる工夫が考えられる。現象面の検証結果の不適合から踏み込んだ討議が期待でき、製造ラインの責任者レベルにもわかりやすい設問といえる。

7.3 検証に関する討論型の組織研修の意義

検証に関する討論型の組織研修の意義を、第1に、検証の要求事項の形式知の理解の観点から、第2に、経験を活用する組織学習の観点から考察した。

7.3.1 検証の要求事項の形式知の理解

受講前の検証の要求事項の理解度のアンケートでは、内部監査員研修を受講しているにも関わらず検証に関する要求事項の理解度が低い傾向（評価2～3）がみられた（表12）。すなわち、評価3の「8章の2つの要求事項の理解」に留まり、評価5の「3つの要求事項のつながりの理解」に及んでいなかった。

このような理解不足の要因の1つに、ISO 22000規格の文書の構成において、**7.8項**の検証活動の計画から、**8.4.2項**へ続く要求事項の項目が離れていることがあると思われる。**7.8項**は、検証の取組みのスタートであるが、HACCPの7原則12手順の中の手順11の検証に相当するため、8章の「食品安全MSの妥当性確認、検証及び改善」ではなく、7章の「安全な製品の計画及び実現」に組み込まれている。MSが「目標を達成するための相互に関連する又は相互に作用する組織の一連の要素」であるならば、3つの検証の要求事項の相互の関連を理解させるための一連の研修が必要であろう。

さらに、**7.8項**を含む8章の検証の要求事項は、4章から7章にかけてのPDCAサイクルのCに該当し、食品安全MSの形骸化を防ぎ、新たなしくみやシステム創造の礎となる要求事項である。ISO 22000規格は、食品安全のしくみの基準・指針というガイドラインの側面を持ち合わせていることを考えれば、MSの一定の運用後に改めて検証の要求事項という形式知を学習する機会は不可欠であろう。

今回実施した研修の受講者は、MSの知識を持つ管理者であったが、受講者の自由記述に見られたように、製造ラインの責任者レベルにも検証の要求事項の理解を促進するための研修が必要となる。受講者は、部下である製造ラインの責任者が検証の要求事項を理解し、現場で活かすことが必要であると認識している。その理由は、さまざまな階層のリーダーの目線による検証の運用が組織レベルのMSの向上につながると考えているからである。

7.3.2 経験を活用する組織学習と検証の取組みの関係

Art KleinerとGeorge Roth (1997) は経験を活かす組織学習のポイントとして、「集団で一緒に考える場が提供されて、何がうまくいき、何がうまくいかないかというマネジメントに関する知識体系の構築」がおこなわれることをあげている。この「マネジメントに対する知識体系」のマネジメントとは、ISO 22000でいえば、4章から7章の要求事項に対応する個々のしくみであり、相互のプロセスである。そして、「何がうまくいき、何がうまくいかないかというマネジメントに関する知識体系の構築」とは、「食品安全MSの妥当性と検証及び改善」を求める検証の要求事項と通じるものである。すなわち、他社の食品事故をもとに討論し、自社のMSの検証につなげることは、他社の経験を活用する組織学習となる。それは、**7.8項**の検証活動の方法の1つとなり、**8.4.2項**の自社のしくみの体系的な評価の契機となり、**8.4.3項**の自社のMSの分析へと続く1つのプロ

セスとなり得る。

なお、組織のMSの検証という視点で考えるならば、食品事故に限らず、品質や労働安全の事故事例も十分に活用できる。例えば、1999年9月に発生したJCOにおける原子力の臨界事故は直接的には労働安全の事故ではあるが、組織の管理者層と現場の従業員との危機意識の乖離や事故発生後の対応など、食品安全MSの観点から討論できる事例である。それはとりも直さず、失敗の経験を活用することであり、分野にこだわらない組織の基本的なMSの検証の機会になり得る可能性を持っている。

経験を活かすこととは、起きてしまったことの再発防止は当然として、失敗（＝事故）の未然防止に役立てることに意味がある。しかし、人は、起きてもないことを未然防止することは簡単ではない。人は、経験していないことを創造することは簡単ではない。そうであるならば、繰り返される他社の事故事例を組織研修に活用し、討論し、検証する機会を重ねることで、個人としても組織としても、危機意識を繰り返し掘り起こしていくことが求められているのではないだろうか。そうした失敗事例の検証の積み重ねによって、顕在化しにくい食品安全管理の小さな異常に気づく感覚が養われ、維持され、個人および組織の事故未然防止につながることを期待される。

8. おわりに

本研究では、検証に関する討論型の組織研修を実践し、研修の評価と課題を分析し、検証の要求事項の理解を促進する組織研修の有効性と意義の一端を明らかにした。なお、今回の研修は、SECIモデルの第3のモードである連結化の段階に留まり、第4のモードの形式知から暗黙知への内面化につながる自社のMSの見直しと実践には至っていない。

第4のモードに展開するためには、繰り返される他社の失敗（＝事故）を契機に自社のMSを見直し、実践を議論する場が必要となる。それは組織研修という特別な時間を設けることなく、全体

会議のような場でも可能である。また、部署やチームごとのミーティングの場でも可能である。一般に広くおこなわれる管理職の「安全・安心」の訓示に留まることなく、会議で、自社のMSを議論することを提案したい。議論では、検証の要求事項という形式知を学んだリーダーによる自社のMSの見直しと実践に踏み込んだ検証のファシリテートが期待できる。

MSの要求事項は抽象的な表現であるが、組織に合わせて具体化されるしくみは無限である。さらに、いったん構築した組織のしくみを、運用後に検証することで創造される新たなしくみは無限にある。検証の積み重ねは、組織の食品安全MSの形骸化を防ぎ、組織に合致した食品安全MSの成熟に貢献する。検証に関する抽象的な要求事項を、どのように学び、理解し、運用していくかは、組織の食品安全MSの有効性に関わってくる。

今後は、課題で示したように、実務的なストーリーをもとに食品安全MSの検証に関わる要求事項の理解を深めるケース教材の見直しをおこない、現場の担当者レベルの研修に役立てることにチャレンジしていく。

注

¹⁾ ISO 22000や環境分野のISO 14001などのマネジメントシステム規格は、ISO 9000：2015（日本語訳としてJIS Q 9000:2015）を引用規格として、共通のMSの用語を定義している。

²⁾ PRP (Prerequisite Program) は「前提条件プログラム」と訳され、従業員の衛生管理や清掃の徹底などの一般的な衛生管理のことである。HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) は、一般には「ハザード分析に基づく重要管理点」と訳され、食品および工程のハザード（危害）を分析して、重要管理点を設定して管理する手法である。ISO 22000は、PRPやHACCPの管理手法にPDCAサイクルによるMSを合わせたものである。PDCAは、Plan（構築）－ Do（運

用) - Check (検証) - Act (改善) の継続的な改善のサイクルである。

³⁾ 野中・竹内 (1996) では、ホームベーカリーの事例を取り上げて、開発者たちが熟練パン職人のパン生地のにじりの技術(暗黙知)の経験を共有し、にじりの技術を言葉によって明示的に形式知化して、商品化に至ったプロセスが詳細に紹介されている。

⁴⁾ 図2の学びのプロセスを具体的に説明する。アクリフーズ農薬混入事件をケースとして取り上げた澤田 (2017) の研修 I の例では、異臭の原因判明に多くの時間が費やされたことが事故要因の1つであった。その要因の背景に、本社と工場の品質管理部門の苦情対応の認識の違いが見られた。例えば外部検査の必要性について、本社としては1つの見解を提示したつもりだったが、工場側は指示と受け止めたため原因追求が遅れた。受講者は、ケースによって、本社と工場の間だけでなく、さまざまな部門間の認識の違いから起こる失敗の経験(暗黙知)が呼び起こされ、第三者的な視点からの客観的指摘に留まることなく、当事者の視点で事故要因(形式知)を捉えることができた。さらに、「本社と工場の苦情対応の明確な線引きはあったのか」「苦情対応フローが文書としてあっても共有されていなかったのでは」という事故要因の背景を探った。前者は苦情対応の責任と権限の不明確さ、後者は組織内部のコミュニケーション不足というしくみやシステムの運用不良(形式知)に考えが行き着いた。こうしたプロセスを通して、事故要因(形式知)が最終的に要求事項(形式知)と結びつき、抽象的な表現である要求事項の文脈(意図)の理解が促進された(連結化)。事故要因のどこに焦点を絞るかは、受講者の経験知によってさまざまである。

⁵⁾ Art Kleiner & George Roth (1997) のラーニングヒストリーと呼ばれるケース教材は、2段構成となっており、下段には出来事に直接関与した人たちの談話などが記載され、上段には第三者による分析が記載されている。

⁶⁾ 日佐 (2006) は、食の安全をやみくもに主張す

るのではなく、管理の小さい食品安全管理を見る際には、生産管理という大きな枠組みの中で考えることが必要であると述べている。

⁷⁾ 畑村 (2000) は、労働安全で用いられるハイリッヒの法則を取り上げて、1件の重大事故の陰には29件の軽度のクレームがあり、29件の軽度のクレームの陰には300件の認識された潜在的失敗があると述べている。また、「失敗は成長する」として、早い段階での対応の必要性を述べている。一方、澤田(2017)は、10件の食品事故を調査して、直接的な原因のほかに複数の要因があることを分析し、事故原因や要因を顕在化できなかった検証のしくみの不備が背景にあることを指摘した。

⁸⁾ 畑村 (2006) は、「人は見たくないものは見えない」という人間の特質に触れて、「現地・現物・現人」という三現主義の重要性を述べている。

⁹⁾ 湯川 (2015) は、ISO マネジメントシステム規格の要求事項は、controlできるプロセスについて設けられていると述べている。すなわち、外部研修機関のISO内部監査員養成研修の目的は、要求事項に対する適合と不適合の線引きを理解することといえる。

¹⁰⁾ 白菜浅漬けO157食中毒事件では、基本的な食品安全のルールや手順の不順守として、たるやザルなどの器具類の用途分けや清潔区域と準清潔区域の管理の徹底不足などが見られた。また、白菜を殺菌する次亜塩素酸ナトリウム溶液が目分量で作成され、濃度の測定管理が未実施などの食中毒発生の要因が新聞記事に記載されている。

¹¹⁾ 要求事項の8.4.2項には、「個々の検証結果を体系的に評価すること」とあるため、新聞記事で明らかになった問題点に追加する検証結果として、架空の自主点検報告書を作成した。また、要求事項の8.4.3項には、「内部監査及び外部監査の結果を含めて、検証結果を分析すること」とあるため、架空の内部監査報告書と外部監査報告書としてISO審査報告書を作成した。なお、本食品事故事例の組織のISO 22000の取組み状況は考慮していない。

¹²⁾ 要求事項には「検証プランでは、検証活動の

目的、方法、頻度及び責任を規定すること」とあり、自主点検を例に検証活動の目的を考える機会とした。検証活動の目的を明確にすることにより、検証自体が単なる活動や手段に留まって形骸化に陥らないように理解してもらうためである。また、前述したISO審査登録機関のアンケート結果①では「現状を無視して検証活動の頻度を決めてしまうため、計画と実際の活動に違いがある」と指摘されている。自主点検の具体的な目的の明確化は、組織にとって無理のない有効な検証計画の体系化に不可欠である。

¹³⁾ 表1の8.4.2項a)の「既存の手順及びコミュニケーション経路」は、既存の手順とコミュニケーション経路の2つに分類した。また、要求事項には「これらのa)からd)に限定されない」とあるため、「e)上記以外」の項目を追加した。

¹⁴⁾ 検証に関わる3つの要求事項において、8.4.2項と8.4.3項の主語は「食品安全チーム」であり、組織自身が決める食品安全チームというマネジメントチームが体系的な評価を実施して、改善の取組みにつなげることとなる。しかし、7.8項の要求事項には主語がない。組織で起こっている小さな問題を顕在化させて、体系的な評価のデータとして活用するために、さまざまな職種及び職位の担当者による検証活動を求めている。

¹⁵⁾ IのMSのしくみに関わる研修は、責任と権限や組織内のコミュニケーションを論点とするため、さまざまな職位の受講者への研修が可能であり、IIのPRP・HACCPに関する研修は、食品安全のルールや手順を論点とするため食品工場の配属研修と新入社員研修で活用した。

【文献】

[1] 飯塚悦功、2010、『ISO 9001認証の社会的意義と責任』第16回JAB/ISO 9001公開討論会資料、p.2
[2] 月刊HACCP、2015、「特別アンケートISO審査登録機関から見た食品安全マネジメントシステム規格の運用時の課題」『月刊HACCP』4月号、p.36-49

[3] 澤田保夫、2017、『食品事故からISO 22000要求事項の理解を深める討論型組織研修モデルの提案』東京海洋大学大学院 修士学位論文
[4] 須賀弘、2015、「脱マンネリ化経営に役立つISOマネジメント」『企業法務A2Z』、p.46
[5] 高木晴夫・竹内伸一、2006、『ケースメソッド教育ハンドブック』慶応義塾大学ビジネススクール、p.10、p.68、p.46
[6] 野中郁次郎・竹内弘高、1996、『知識創造企業』講談社、p.91-95、p.149-158
[7] 畑村洋太郎、2000、『失敗学のすすめ』講談社、p.16-31
[8] 畑村洋太郎、2006、『失敗学実践講義』講談社、p.221-244
[9] 日佐和夫、2006、「第1編ISO 22000の国際標準化動向」「第5編ケーススタディ（事例研究）」池戸重信編著『よくわかるISO22000の取り方・活かし方』日刊工業新聞社、p.23-25、p.282-308
[10] 平林良人、2011、「心に入ったシステムを作れるかどうかのカギ～研修の特徴は実践的であること」『ISOマネジメント 12月号』日刊工業新聞社、p.1-3
[11] 札野順・夏目賢一、2015、『新しい時代の技術者倫理』放送大学教育振興会NHK出版、p.26-50、p.166-180
[12] 町田高広、2016、『水質事故ケースを用いた水道事業体向け討論型授業の開発』東京海洋大学大学院 修士学位論文
[13] 湯川剛一郎、2015、『ISO 22000改訂の最新動向』JRCA食品安全セミナー資料より、p.9
[14] Art Kleiner、& George Roth、1997、「ラーニング・ヒストリー：経験を企業に活かす法」『ハーバードビジネスレビューブックスナレッジ・マネジメント』ダイヤモンド社、p.185-206
[15] ISO 22000：2005（食品安全マネジメントシステムーフードチェーンのあらゆる組織に対する要求事項；Food safety management

systems – Requirements for any organization
in the food chain) 日本規格協会、p.16、p.20

- [16] JIS Q 9000 : 2015 品質マネジメントシステム-基本及び用語 2015年11月発行

【 研究論文 】

飲食店検索サイトに対するeロイヤルティの形成要因に関する研究 —プラットフォーム型サイトにおけるネットワーク効果に注目して—

亜細亜大学 経営学部 専任講師 中川 正悦郎

1. はじめに

2013年以降、日本においては代表的な飲食店検索サイトが相次いで飲食店のオンライン予約サービスを本格化させた。同サービスの普及は、消費者行動や飲食店の販促活動に新たな変化をもたらすとともに、飲食店検索サイトの収益モデルにも大きな影響を与えうるために、飲食店検索サイト間の競争に対しても重要な影響を及ぼす可能性が考えられる。

これまでの飲食店検索サイトの代表的な収益モデルは、サイト上への飲食店情報の掲載を中心とする飲食店に対する販促支援サービスを提供する対価として、飲食店からサービス利用料を徴収するモデルが一般的であった。しかし、飲食店のオンライン予約サービスの開始に伴い、成功報酬型の収益モデルを新たに採用することが可能になった。すなわち、自社のサイトを経由して飲食店の予約が成立するという実績に応じて、飲食店から送客手数料を受け取るという収益モデルである。また、このような成功報酬型の収益モデルを採用しない場合であっても、オンライン予約サービスでは、飲食店側に各サイト経由の送客数がこれまで以上に客観的に示されるため、飲食店が、販促に利用する飲食店検索サイトを選択する基準として、各サイトの送客力がより重視されるようになることが予想される。それゆえ、飲食店検索サイト間の競争においては、消費者によるサイトへの

アクセス数を増やすことにより、メディアとしての価値を高めるだけではなく、自社のサイトを経由した飲食店の予約という消費者の行動までも導くことがより重視されるようになって考えられる。もっとも、オンライン上での消費者のサイト間移行に伴うスイッチングコスト¹はきわめて低く、消費者は、わずかな操作で他のサイトに容易に移行できてしまう (Chen and Hitt 2002; Yang and Peterson 2004)。そのため、消費者が継続的に特定のサイトを利用して飲食店の予約を行うように囲い込むことは非常に難しいともいえる。そこで、本稿では、消費者が特定の飲食店検索サイトを繰り返し利用して飲食店の予約を行うという行動を導くためには、特定のサイトに対する消費者のeロイヤルティを形成させることが重要であると考え、その形成要因を明らかにすることを目的とする。

また、この点を明らかにするうえで、飲食店検索サイトが飲食店と消費者のマッチングを図る一種のプラットフォームであることに注目する。顧客がどのプラットフォーム型サービスを選択するかは、そのプラットフォーム固有のサービス特性だけではなく、その製品・サービスを利用するユーザーネットワークにより発揮されるネットワーク効果によっても影響される (Frels, Shervani, and Srivastava 2003)。そのため、消費者がいずれの飲食店検索サイトを継続的に利用するかは、サイ

中川氏の横顔

早稲田大学法学部卒業。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。同研究科後期博士課程単位取得退学。博士(経営学)。2015年4月より亜細亜大学経営学部専任講師。専門はマーケティング論、消費者行動論。

トの操作性やデザインといったサイト固有の特性だけではなく、サイトを利用するユーザーのネットワークによっても大きく影響されるものと考えられる。したがって、飲食店検索サイトで働くネットワーク効果は、特定のサイトに対する消費者のeロイヤルティに対しても影響を及ぼす可能性が考えられる。そこで、本稿では、飲食店検索サイトで働くネットワーク効果が、サイトに対する消費者のeロイヤルティに対してどのようなメカニズムで影響を及ぼしうるのであるのかについて仮説を導出し、その経験的妥当性の検証を行う。

2. 先行研究

2.1. eロイヤルティの先行要因

伝統的なブランドロイヤルティ概念は、消費者が、ある一定期間にわたって示す、製品カテゴリー内における1以上のブランドに対する優先的な態度的および行動的反応と定義される(Engel, Kollat, and Blackwell 1982)。この定義が示す通り、ロイヤルティを測定するうえでは、態度的次元および行動的次元の両方が含まれるべきであると指摘されている(Gremler 1995)。本稿の中心となる概念であるeロイヤルティは、この伝統的なロイヤルティ概念をオンライン環境において捉え直したものであり、あるeビジネスを繰り返し利用した購買行動を導く、当該eビジネスに対する好ましい顧客の態度と定義される(Anderson and Srinivasan 2003)。

以下では、先行研究において指摘されてきたeロイヤルティの主な先行要因について整理する。まずeロイヤルティの先行要因として最も注目されてきた概念は「満足(satisfaction)」であろう(Taylor and Strutton 2010; Valvi and West 2013)。満足とは、消費者のある製品・サービスに対する事前の期待と成果の間の知覚される乖離によって引き起こされる感情的反応と定義される(Oliver 1980, 1981; Tse and Wilton 1988)。この定義は期待不一致モデルに基づくものである。期待不一致モデルとは、顧客が満足であるか不満であるかは顧客の事前の期待とその後の成果によっ

て決定するとするモデルである(奥瀬 2008)。すなわち、事前の期待が成果よりも高い場合には負の不一致(negative disconfirmation)が起こり、顧客はその財・サービスに対して失望したり、不満を持ったりし、他方、顧客が財・サービスから得られる成果が事前の期待よりも高い場合には正の不一致(positive disconfirmation)が起こり、顧客はその財・サービスから満足を得ることになり、さらに、期待と成果が同じ場合には、事前の期待と同程度の成果を確認(confirm)することになる(奥瀬 2008)。そして、先行研究においては、消費者の満足はeロイヤルティを高めることが確認されている(Anderson and Srinivasan 2003; Kim, Jin, and Swinney 2009; Valvi and West 2013)²。

また、「信頼(trust)」もeロイヤルティの先行要因であることが指摘されている。信頼という概念は組織間関係、個人間関係、あるいは、ブランドに対してなど、多岐にわたる文脈や対象において用いられており、その概念は多義的なものといえる。例えば、Morgan and Hunt (1994)は、当事者が交換相手の信頼性(reliability)や誠実さ(integrity)について確信を持っている場合に信頼が存在すると概念化している。また、Chaudhuri and Holbrook (2001)は、ブランドに対する信頼を、平均的な消費者が、あるブランドの定められた機能を果たす能力を頼りにしようとする意思であると定義している。このように信頼の定義は様々であるが、信頼という概念に共通する特徴としては、不確実性を伴う環境において、その不確実性を低減させることに関連する概念ということであろう(Doney and Cannon 1997)。本稿では、信頼という概念をChaudhuri and Holbrook (2001)の定義に基づいて捉える。すなわち、飲食店検索サイトに対する信頼を、飲食店を選択するうえでの当該サイトのパフォーマンスに対する消費者の確信の程度を示す概念として捉える。そして、信頼もまたeロイヤルティに対して正の影響を及ぼすことは複数の研究で確認されている(Lee, Kim, and Moon 2000; Gefen 2002; Harris and Goode

2004 ; Flavián, Guinalíu, and Gurrea 2006)

さらに、「知覚価値 (perceived value)」もまた e ロイヤルティの先行要因として指摘されている。知覚価値とは、製品・サービスから得られるベネフィットとそれを得るために消費者が費やす様々な犠牲の大きさとの比で捉えられる (Zeithaml 1988 ; 小野 2010)。また、そうした消費者が費やす犠牲には、製品・サービスの入手価格や入手費用などの金銭的成本に加えて、手間暇や心理的成本など非金銭的な犠牲も含められる (Zeithaml 1988 ; 小野 2010)。そして、知覚価値は、顧客が他の代替的サービスを探す必要性を低下させることによって、e ロイヤルティを高めることが指摘されている (Anderson and Srinivasan 2003; Harris and Goode 2004 ; Luarn and Lin 2003; Quan 2010; Yang and Peterson 2004)。

その他、企業がコントロール可能なサイトの具体的特性も e ロイヤルティの先行要因として指摘されている。例えば、Srinivasan, Anderson, and Ponnnavolu (2002) は、製品・サービスや取引を個々の顧客ごとに適合させること (Customization)、e リテラーと顧客の間での双方向的なコミュニケーションが可能であること (Contact interactivity)、顧客に対して適切な情報やインセンティブを提供すること (Cultivation)、顧客の購買前および購買後に顧客とのインターフェースにおける活動に注意を払うこと (Care)、顧客間で製品・サービスに関する意見や情報を交換できるコミュニティ

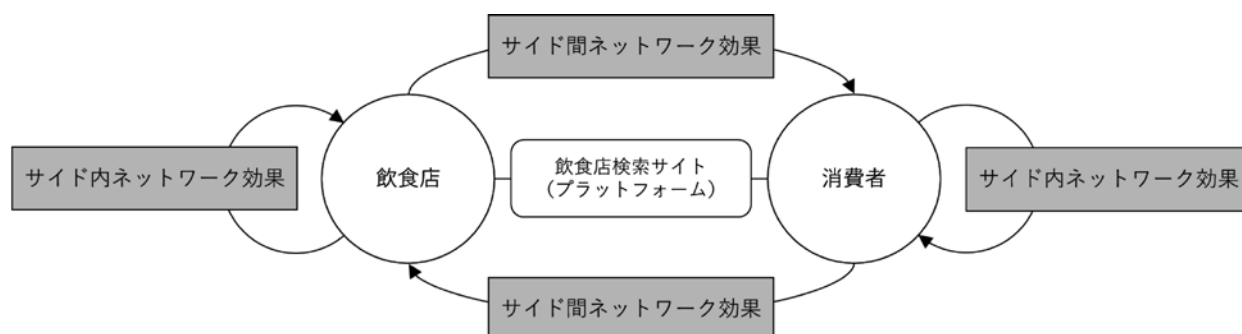
が存在すること (Community)、幅広い品揃えを提供すること (Choice)、サイト上でのテキストやグラフィックスといった e リテラーのもつ全体的イメージを示すもの (Character)、これらの要素が e ロイヤルティに正の影響を及ぼすことを確認している。

このように e ロイヤルティの先行要因としては、これまで様々な概念や具体的なサービス特性が指摘されてきた。本稿ではこれらの要因の中でも、消費者にとっての情報探索手段としての飲食店検索サイトの価値に関連すると考えられる要因に注目する。さらに、新たに飲食店検索サイトで働くネットワーク効果に対する消費者の知覚が、サイトに対する e ロイヤルティに対して影響を及ぼす可能性を含めて e ロイヤルティの形成モデルを構築していく。

2.2. マルチ・サイド・プラットフォームにおけるネットワーク効果

マルチ・サイド・プラットフォームとは、2 者以上の顧客もしくは参加者グループ間で直接的な相互作用を可能にすることによって、主に価値が創り出される技術、製品、サービスのことである (Hagiu 2014)。本稿が対象とする飲食店検索サイトも、飲食店と消費者という異なるユーザーが、飲食店検索サイト上で直接的に相互作用でき、そのような相互作用によって価値が創り出されるサービスであるから、マルチ・サイド・プラット

図1 マルチ・サイド・プラットフォームにおける2種類のネットワーク効果



フォームの一種であるといえる。

このようなプラットフォーム型の製品・サービスでは、ネットワーク効果が働くことが指摘されている。すなわち、顧客がある製品・サービスを利用することで得られる効用は、当該製品・サービスを利用するユーザー数が増えることにより、さらに高まるという効果である (Katz and Shapiro 1985)。また、マルチ・サイド・プラットフォームにおいては、次の2種類のネットワーク効果が働くとしている。1つ目は、サイド間ネットワーク効果であり、それは図1で示される通り、プラットフォームの両サイドに存在する異なるユーザーグループが相互作用する好循環の関係で示される。すなわち、一方サイドのユーザー数が増加すれば、他方サイドのユーザーにとっての当該プラットフォームの価値が高まるため、他方サイドのユーザー数も増加し、それは逆サイドのユーザー数のさらなる増加を導くという関係である (Eisenmann, Parker, and Van Alstyne 2006; Hagiu 2014)。飲食店検索サイトの場合でいえば、ある飲食店検索サイトを利用する消費者数が増加すれば、飲食店にとっては販促媒体としての当該サイトの利用価値が高まり、当該サイトを利用する飲食店数も増加するようになる。当該サイトを利用する飲食店数が増加すれば、消費者にとって情報探索手段としての当該サイトの利用価値がさらに高まり、さらに消費者サイドのユーザー数も増加するという好循環の関係で示することができる。2つ目は、サイド内ネットワーク効果であり、図1で示される通り、一方サイドのユーザー数の増加が、同一サイドのユーザーにとっての当該プラットフォームの価値を高めることになり、同一サイドのユーザー数の更なる増加が導かれるという好循環の関係として示される (Eisenmann, Parker, and Van Alstyne 2006)。飲食店検索サイトの場合でいえば、ある飲食店検索サイトを利用する消費者数が増加すれば、消費者によって投稿されるクチコミ情報はより多く蓄積されるようになり、消費者にとって飲食店を評価するうえで情報探索手段としての利用価値が高められる。そ

の結果、消費者サイドのユーザー数のさらなる増加が導かれるという好循環の関係で示することができる。

2.3. ネットワーク効果に対するユーザーの知覚とその影響

ネットワーク効果に関する研究は、経済学、経営学、マーケティングなどの分野において、様々なアプローチから行われてきたが、それらの中でもネットワーク効果に対するエンドユーザーの知覚とその影響に注目した研究が見られる。例えば、Frels, Shervani, and Srivastava (2003) は、企業内のOSの採用意思決定において、OSのユーザーネットワークの規模や補完財のネットワークの規模に関する意思決定者の知覚が、組織内での資源配分に対して有意な影響を及ぼすことを確認している。Strader, Ramaswami, and Houle (2007) は、eメールサービスについてのネットワーク効果の知覚が、当該eメールサービスの有用性の知覚に影響を与えることを確認している。また、Kim, Kang, and Cho (2013) は、SNSがもつネットワークサイズに関する消費者の知覚が、当該SNSの知覚価値に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。これらの研究が示す通り、ユーザーがある製品・サービスにおいて、どの程度ネットワーク効果が働いていると知覚しているかは、ユーザーの製品評価や製品選択に対して重要な影響を及ぼすといえる。

3. 仮説の導出

消費者にとっての飲食店検索サイトの主な利用目的は、飲食店を選択するための情報探索であることから、消費者が特定の飲食店検索サイトに対してeロイヤリティを形成する重要な要因は、情報探索手段としての当該サイトの利用価値が高められることであると考えられる。また、サイトで働くネットワーク効果はその利用価値に影響を及ぼすとすれば、そのメカニズムとしては、当該サイトにおけるユーザーベースの拡大に伴い、サイト上で提供される情報の量やその質的な変化が生

じ、それが情報探索手段としての当該サイトの利用価値に影響することが考えられる。

ここで、飲食店検索サイトにおける情報発信者について考えてみると、現在では、飲食店だけではなく、消費者もまた、多くの飲食店検索サイトにおいて情報発信者として重要な役割を果たしている。それゆえ、ある飲食店検索サイト上で提供される情報の量やその質の変化は、当該サイトを利用する飲食店と消費者という2つのユーザーベースの規模によって影響されることが考えられる。したがって、それら2つのユーザーベースの規模に影響を与えるサイド間ネットワーク効果、および、サイド内ネットワーク効果は、いずれもサイト上で提供される情報の量やその質に対して影響を及ぼし、情報探索手段としての当該サイトの利用価値に影響を及ぼすことが考えられる。また、その結果、消費者のサイトに対するeロイヤリティに対しても影響を及ぼす可能性が考えられる。そこで、本稿では消費者が2種類のネットワーク効果がどの程度働いていると知覚しているかに注目し、その消費者の知覚が、いかなるメカニズムでeロイヤリティに対して影響を及ぼすのかについて仮説を導出していく。なお、本稿では、消費者の飲食店検索サイトに対するeロイヤリティを問題としていることから、消費者サイドから見たサイド間ネットワーク効果とサイド内ネットワーク効果の影響を捉えることとする³。

まず、サイド間ネットワーク効果の知覚が及ぼす影響について検討する。サイド間ネットワーク効果が働くことは、消費者サイドとは逆サイドにあたる飲食店サイドのユーザーベースが拡大することを意味し、それに伴いサイト上に掲載される飲食店数や飲食店から発信される情報量の増加がもたらされるであろう。その結果、消費者があるサイトでの情報探索において負担する情報探索コストに比して、当該サイトから得られるベネフィットは高まると考えられる。したがって、消費者が、あるサイトで働くサイド間ネットワーク効果の程度を高く知覚しているほど、当該サイトの知覚価値は高くなると考えられる。以上より次

の仮説を設定する。

H1：サイド間ネットワーク効果の知覚は、サイトの知覚価値に対して正の影響を及ぼす

次に、サイド内ネットワーク効果の影響について検討する。本稿では、サイド内ネットワーク効果が働くことは、同一サイドである消費者サイドのユーザーベースが拡大することを意味する。先述の通り、多くの飲食店検索サイトにおいて、消費者も飲食店に対する評価をクチコミなどの形式で発信していることから、消費者サイドのユーザーベースが拡大するほど、消費者起点の情報はより多く蓄積されることになる。そして、このことによりサイト上で提供されるクチコミ情報の信頼性が高められるという影響が考えられる。なぜなら、クチコミ情報は本来的には個人の主観的評価にすぎず、個々のクチコミ情報は必ずしも信頼性が高いとはいえないが、同一店舗に対する消費者の評価が蓄積されることで、その評価は次第に客観性の高い情報へと収斂していくことが考えられるからである⁴。また、サイトで提供される情報の信頼性が高まることにより、当該サイトのパフォーマンスに関する消費者の確信の程度も高められると考えられる。したがって、消費者が、あるサイトで働くサイド内ネットワーク効果の程度を高く知覚しているほど、当該サイトの信頼は高くなると考えられる。以上より次の仮説を設定する。

H2：サイド内ネットワーク効果の知覚は、サイトの信頼に対して正の影響を及ぼす

次に、飲食店検索サイトに対するeロイヤリティの直接的な先行要因の関係性について検討する。本稿では、2種類のネットワーク効果の知覚が影響を及ぼすと考えられる、サイトの知覚価値、サイトの信頼に加えて、多くの研究においてeロイヤリティの先行要因として指摘されてきたサイトの満足を加えて、これらの関係性についての仮

説を設定する。

まず、サイトの知覚価値とサイトの信頼の関係であるが、サイトの知覚価値が高まれば、消費者は負担する情報探索コストに比して、高い便益を得られると知覚するために、当該サイトのパフォーマンスについての確信の程度も高まることが考えられる。したがって、サイトの知覚価値は、サイトの信頼を高めると考えられる。また、先行研究においても、オンラインサービスにおける知覚価値が信頼を高めるという関係性が示されている (Harris and Goode 2004; He, Li, and Harris 2012; Karjaluoto et al. 2012)。

また、サイトの知覚価値が高まれば、消費者は負担する情報探索コストに比して、より高いベネフィットが得られるために、当該サイトに対して満足する可能性も高まることが考えられる。このようにオンラインサービスにおける知覚価値が、ユーザーの当該サービスに対する満足に対して正の影響を及ぼすことも示されている (Yang and Peterson 2004; Kuo, Wu, and Deng 2009; Deng et al. 2010; He, Li, and Harris 2012; Valvi and West 2013)。

さらに、サイトの知覚価値が高まるとユーザーが代替的なサービス提供者を探索する必要性が低下するために、サイトの知覚価値はeロイヤルティに対して直接的に正の影響を及ぼすことが考えられ、このような関係性も複数の研究において示されている (Harris and Goode 2004; Luarn

and Lin 2003; Quan 2010; Yang and Peterson 2004)。以上より、次の3つの仮説を設定する。

H3：サイトの知覚価値は、サイトの信頼に対して正の影響を及ぼす

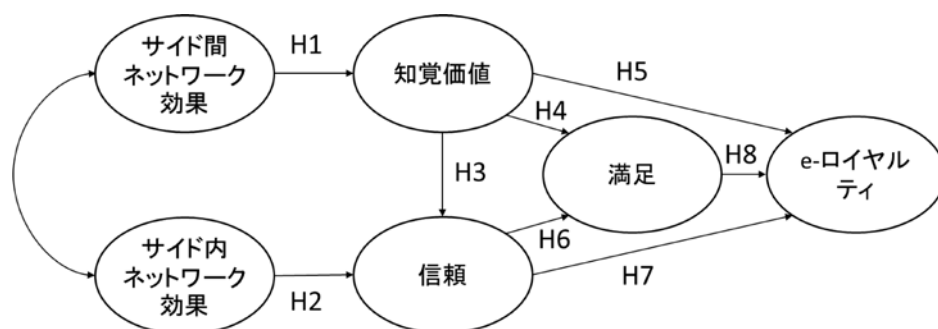
H4：サイトの知覚価値は、サイトの満足に対して正の影響を及ぼす

H5：サイトの知覚価値は、サイトに対するeロイヤルティに対して正の影響を及ぼす

次に、サイトの信頼が及ぼす影響であるが、オンライン上のサービス提供者に対する信頼は、当該サービスに伴う不確実性や複雑性を低下させる役割を果たしており (Gefen, Karahanna, and Straub 2003)、そのような不確実性や複雑性の低下は、サイトに対する満足につながる事が考えられる。また、先行研究においても、サイトに対する信頼により、満足が高まることは複数の研究において示されている (Chiou 2004; Kim, Jin, and Swinney 2009; Deng et al. 2010)。

また、サイトに対する信頼が形成されると、当該サイトの利用に伴う不確実性が低下するために、消費者が他の代替的サービスを探索する必要性は低下し、消費者の当該サイトに対するロイヤルティは高まると考えられる。このように信頼がロイヤルティを高めるという関係性もこれまでの研究において確認されている (Lee, Kim, and Moon 2000; Gefen 2002; Harris and Goode

図2 本稿の分析モデル



2004; Flavián, Guinalíu, and Gurrea 2006)。以上より、次の2つの仮説を設定する。

H6：サイトの信頼は、サイトの満足に対して正の影響を及ぼす

H7：サイトの信頼は、サイトに対するeロイヤルティに対して正の影響を及ぼす

これまでの研究において、eロイヤルティの先行要因としても最も注目されてきた概念が満足であろう。不満足な顧客は、他の代替案を探索する可能性が高まり、現在取引をしている企業に対する依存を低下させようとする (Anderson and Srinivasan 2003)。それゆえ、消費者がサイトに満足するほど、他の代替的サービスを探索する必要性は低下し、eロイヤルティが高められると考えられる。また、このような関係性は先行研究においても示されている (Anderson and Srinivasan 2003; Kim, Jin, and Swinney 2009; Valvi and West 2013)。以上より、次の仮説を設定する。

H8：サイトの満足は、サイトに対するeロイヤルティに対して正の影響を及ぼす

以上の仮説で示される関係は図2で示される分析モデルとして表される。以下では、この分析モデルの経験的妥当性について検証を行っていく。

4. 実証分析

4.1. 検証方法

調査対象者

仮説を検証するためにマーケティング調査会社のモニターに対する調査を実施した⁵。まず、調査対象者を絞り込むためのスクリーニング調査を実施した。調査対象者は飲食店検索サイトの利用経験が一定以上あることが必要であるため、日本全国に住む20代から60代までの男女に対して、飲食店検索サイトの利用頻度に関する質問を行った。具体的なスクリーニング条件は、過去1ヶ月以内に飲食店検索サイトを利用して飲食店を選ん

だ経験が3回以上あることとした。

また、飲食店検索サイトの中には、飲食店が主導して情報提供が行われるサイトと消費者が主導して情報提供が行われるサイトが存在すると考えられ、このようなサイト特性の相違がeロイヤルティの形成メカニズムに対して何らかの影響を及ぼすことも考えられる。そこで、その影響についても併せて検討するために、飲食店主導型サイトの例として「ぐるなび」を、消費者主導型サイトの例として「食べログ」を選択し⁶、最も利用した飲食店検索サイトとして「ぐるなび」と回答した210名、「食べログ」と回答した210名を抽出した。これらの合計420名の回答を分析対象とした。なお、性別や年代の偏りによるバイアスの影響を低下させるために、男女比および各年代の比率は予め等しくなるように設定したうえで抽出を行っている。

測定尺度

調査に用いた測定尺度は先行研究において採用された測定尺度を原則として用いたが、本稿の調査対象である飲食店検索サイトに即して適宜ワーディングの修正を行った。各構成概念を測定するために用いた尺度は表1で示す通りである。

まず、ネットワーク効果の程度は、現時点でのプラットフォームが保有するユーザー数 (現在サイズ) および、プラットフォームが将来時点での程度のユーザー数を保有しているかに対する顧客の期待 (将来サイズ) によって規定されることが指摘されている (Economides and Himmelberg 1995)。そこで、本稿では、これらの観点からネットワーク効果に対する顧客の知覚を測定している Frels, Shervani, and Srivastava (2003) の尺度を参考としながら、必要に応じて本稿の調査対象に即するように、質問項目のワーディングを修正した。サイド間ネットワーク効果、サイド内ネットワーク効果ともに現在サイズを測定する項目として2項目を、将来サイズを測定する項目として2項目を用いている。サイトの知覚価値は、小野 (2010) の尺度、および、Parasuraman, Zeithaml,

and Malhotra(2005)の尺度から3項目を採用し、必要に応じてワーディングの修正を行った。サイトの信頼、サイトの満足、eロイヤルティの尺度は、いずれもAnderson and Srinivasan (2003)から、それぞれ3項目を採用し、必要に応じてワーディングの修正を行った。サイトの知覚価値以外の質問項目は、表1で示される各質問項目について「全くそう思わない」から「非常にそう思う」までの7段階で測定しており、サイトの知覚価値は、各質問項目について「非常に劣っている」か

ら「非常に優れている」までの評価を求める形式により7段階で測定した。なお、回答者は、自身が最も利用頻度が高い飲食店検索サイトを念頭に各質問への回答を行っている。

各尺度の信頼性を確認するために、Cronbach α 係数を算出したところ、全ての変数で基準とされる.70以上の値であり、各測定尺度の信頼性は十分に高いことが確認された。また、収束妥当性については、各潜在変数から観測変数への因子負荷量、および、Average Variance Extracted (AVE)

表1 測定尺度の一覧

潜在変数	質問項目	α 係数	平均	標準偏差
サイド間 ネットワーク効果	飲食店検索サイトの中でも、このサイトは最も多くの飲食店を顧客として抱えていると思う	.881	4.80	1.154
	飲食店が情報を発信するために、このサイトは最も多くの飲食店に利用されていると思う		4.75	1.114
	将来において、飲食店検索サイトの中でも、最も多くの飲食店がこのサイトを利用していると思う		4.66	1.108
	今後数年にわたって、さらに多くの飲食店がこのサイトを利用して情報を発信するようになると思う		4.78	1.129
サイド内 ネットワーク効果	飲食店検索サイトの中でも、このサイトは最も多くの消費者を顧客として抱えていると思う	.899	4.72	1.075
	飲食店検索サイトの中でも、このサイトが最も多くの消費者に利用されていると思う		4.80	1.103
	将来において、飲食店検索サイトの中でも、最も多くの消費者がこのサイトを利用していると思う		4.66	1.075
	今後数年にわたって、さらに多くの消費者がこのサイトを利用して飲食店を探すようになると思う		4.71	1.068
知覚価値	このサイトを利用するために、あなたが投じた金銭的費用や労力に対してあなたが得られた全体的な価値	.844	4.77	.994
	このサイトを利用するために、あなたが支払った金銭的費用に対してサイトの品質が見合っている程度		4.64	.948
	競合する飲食店検索サイトと比較した、このサイトのお得感		4.80	1.008
信頼	飲食店を選ぶために、このサイトは信頼できる	.893	4.87	1.036
	このサイトは、飲食店をうまく選ぶために頼りになる		5.11	1.031
	このサイトのパフォーマンスは私の期待に達している		4.79	1.069
満足	私はこのサイトを利用して飲食店を選んだことに満足している	.833	4.93	1.055
	このサイトを利用したことは賢い選択であった		4.88	.977
	このサイトを利用して飲食店を選んだことは正しいことであったと思う		4.87	1.060
eロイヤルティ	飲食店を探す際は、いつでもこのサイトを利用しようと思う	.850	4.75	1.195
	飲食店を探す際に、私にとってはこのサイトが最善のサイトである		4.61	1.114
	私はこの飲食店検索サイトを利用することが好きである		4.89	1.056

によって判断した。各潜在変数から観測変数への因子負荷量は、.70を上回っていることを確認した (Bagozzi and Yi 1988; Fornell and Larcker 1981)。また、AVEに関しても、すべての潜在変数において、基準とされる.50を上回っていることを確認した (Fornell and Larcker 1981)。したがって、本稿で用いた測定尺度は十分な収束妥当性を有していると判断できる。さらに、弁別妥当性の確認としては、潜在変数間の相関パラメータを1.0に固定し、潜在変数間に完全な相関関係を課した制約モデルの χ^2 値と、潜在変数間の相関に制約を課さない非制約モデルの χ^2 値を算出し、これらの χ^2 値の差異を確認したところ、制約モデルと非制約モデルの χ^2 値差は0.01%水準で有

意であった。したがって、本稿で用いた測定尺度は十分な弁別妥当性を有すると判断できる (Anderson and Gerbing 1988; Segars 1997)。

4.2. 仮説の検証結果

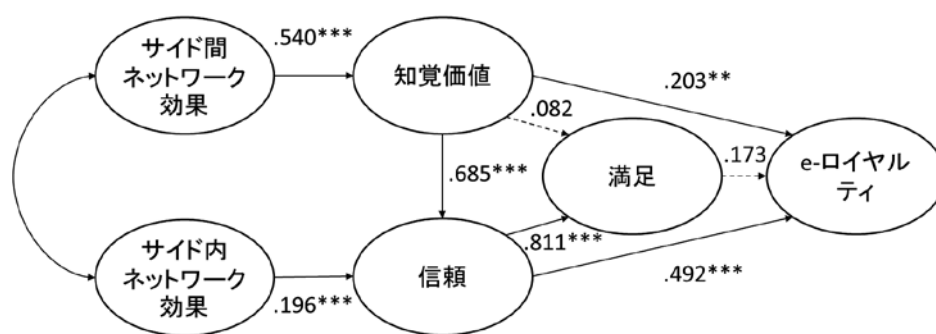
次に、仮説検証にあたっては、サンプル全体を用いて構造方程式モデリングによるパス解析を行った。まず、分析モデルに対するデータの適合度を示す指標 ($\chi^2/\text{df} = 2.406$, CFI = .963, GFI = .913, AGFI = .887, RMSEA = .058) は、AGFIが0.9をやや下回っているものの、他の指標はいずれも基準を上回っており仮説モデルは十分な適合度を有すると判断できる (Bagozzi and Yi 1988; Hair et al. 2009)。

表2 サンプル全体の分析結果と仮説検証のまとめ

仮説	独立変数		従属変数	β	仮説検証結果
H 1	サイド間ネットワーク効果	→	知覚価値	.540***	支持
H 2	サイド内ネットワーク効果	→	信頼	.196***	支持
H 3	知覚価値	→	信頼	.685***	支持
H 4	知覚価値	→	満足	.082	不支持
H 5	知覚価値	→	eロイヤルティ	.203**	支持
H 6	信頼	→	満足	.811***	支持
H 7	信頼	→	eロイヤルティ	.492***	支持
H 8	満足	→	eロイヤルティ	.173	不支持

*** = .1%水準で有意、** = 1%水準で有意、* = 5%水準で有意

図3 サンプル全体の分析結果



※実線は有意、破線は非有意

*** = .1%水準で有意、** = 1%水準で有意、* = 5%水準で有意

そこで、このデータに基づいて仮説検証を行った。まず、サイド間ネットワーク効果の知覚は、サイトの知覚価値に対して有意な正の影響を及ぼしており ($\beta = .540, p < .001$)、H 1 は支持された。また、サイド内ネットワーク効果の知覚は、サイトの信頼に対して有意な正の影響を及ぼしており ($\beta = .196, p < .001$)、H 2 は支持された。したがって、2種類のネットワーク効果の影響に関する仮説はいずれも支持されたといえる。

次に、サイトの知覚価値はサイトの信頼に対して有意な正の影響を及ぼしており ($\beta = .685, p < .001$)、また、eロイヤルティに対しても有意な正の影響を及ぼしており ($\beta = .203, p < .01$)、H 3 および H 5 は支持された。しかし、サイトの知覚価値はサイトの満足に対しては有意な影響を及ぼしておらず、H 4 は支持されなかった。次に、

サイトの信頼はサイトの満足に対して有意な正の影響を及ぼしており ($\beta = .811, p < .001$)、また、eロイヤルティに対しても有意な正の影響を及ぼしており ($\beta = .492, p < .001$)、H 6 および H 7 は支持された。一方、サイトの満足はeロイヤルティに対して有意な影響を及ぼしておらず、H 8 は支持されなかった。

4.3. サイト間の比較分析

次に、飲食店主導型と消費者主導型というサイト特性の違いが、サイトに対するeロイヤルティ形成要因に影響を及ぼす可能性について検討した。具体的には、全体のサンプルを、最も利用する飲食店検索サイトとして「ぐるなび」と回答した回答者210名、「食べログ」と回答した回答者210名の2群に分け多母集団同時分析を行った。

図4 らるなびの分析結果

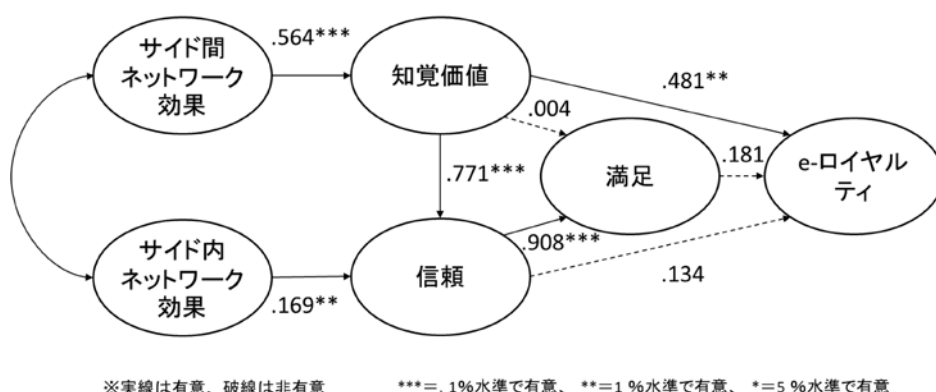
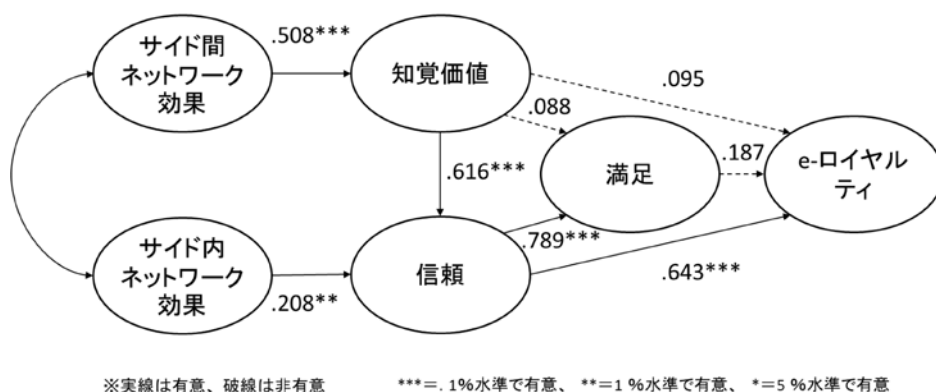


図5 食べログの分析結果



モデルの適合度を示す指標 ($\chi^2/\text{df} = 1.899$, CFI = .954, GFI = .870, AGFI = .830, RMSEA = .046) は、AGFIはやや低い値であるものの、他の指標と併せて判断すると、適合度が悪いとはいえず、許容可能な適合度を有していると判断できる。

まず、「ぐるなび」については、サイド間ネットワーク効果の知覚は、サイトの知覚価値に対して有意な正の影響を及ぼしており ($\beta = .564$, $p < .001$)、また、サイド内ネットワーク効果の知覚は、サイトの信頼に対して有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .169$, $p < .01$)。次に、サイトの知覚価値はサイトの信頼に対して有意な正の影響を及ぼしており ($\beta = .771$, $p < .001$)、またeロイヤルティに対しても有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .481$, $p < .01$)。しかし、サイトの知覚価値はサイトの満足に対しては有意な影響を及ぼしていないという結果であった。また、サイトの信頼はサイトの満足に対して有意な正の影響を及ぼしているが ($\beta = .908$, $p < .001$)、eロイヤルティに対しては有意な影響を及ぼしていないという結果であった。さらに、サイトの満足はeロイヤルティに対して有意な影響を及ぼしていないという結果であった。

次に、「食べログ」については、サイド間ネットワーク効果の知覚は、サイトの知覚価値に対して有意な正の影響を及ぼしており ($\beta = .508$, $p < .001$)、また、サイド内ネットワーク効果の知覚は、サイトの信頼に対して有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .208$, $p < .01$)。次に、サイトの知覚価値は信頼に対しては有意な正の影響を及ぼしていたが ($\beta = .616$, $p < .001$)、サイトの満足およびeロイヤルティに対しては有意な影響を及ぼしていないという結果であった。また、サイトの信頼はサイトの満足に対して有意な正の影響を及ぼしており ($\beta = .789$, $p < .001$)、eロイヤルティに対しても有意な正の影響を及ぼしていた ($\beta = .643$, $p < .001$)。さらに、サイトの満足がeロイヤルティに対して有意な影響を及ぼしていないという結果であった。

5. 考察

本稿の目的は、飲食店検索サイトに対するeロイヤルティの形成要因について、2種類のネットワーク効果の影響を加味して明らかにすることであった。いずれの分析結果においても、サイド間ネットワーク効果はサイトの知覚価値に対して、サイド内ネットワーク効果はサイトの信頼に対して正の影響を及ぼしていることが示され、2種類のネットワーク効果は、サイトの知覚価値やサイトの信頼を介してeロイヤルティに間接的に影響を及ぼすことが示された。このことから、ネットワーク効果は一般的に議論される新規顧客の獲得によるユーザーベースの拡大だけではなく、既存顧客の維持という点においても重要な影響を及ぼしていることが示唆されたといえるであろう。

また、飲食店主導型サイトと消費者主導型サイトを比較した結果、両者ではネットワーク効果の影響はいずれのケースでも同様の関係が確認されたものの、eロイヤルティの直接的な先行要因に関しては異なる結果が示された。すなわち、飲食店主導型サイトである「ぐるなび」の場合は、サイトの知覚価値がeロイヤルティの直接的な先行要因となるのに対して、消費者主導型サイトである「食べログ」の場合は、サイトの信頼が直接的な先行要因となることが示された。このような相違が生じた要因としては、各サイトの中心となる情報の特性に違いが見られるため、それぞれのサイトを継続的に利用する消費者の動機においても違いが見られる可能性が考えられる。

飲食店主導型サイトは、ジャンル、価格帯、立地といった基本的情報に加えて、おすすめメニュー、食材やその産地に関する情報など飲食店が発信する情報を中心としたサイトである。これらの情報は、店舗やメニューに関する客観的情報であるといえる。このような客観的情報は、飲食店検索サイトのシステム上で構造化しやすく、検索システムに比較的なじみやすい情報であると考えられる。そのため、消費者が飲食店の評価基準を事前に有しているのであれば、サイトの検索システムを利用することで、消費者が求めている情

報をわずかな探索努力で取得でき、飲食店選択に伴う情報探索コストを大きく低下させることができるであろう。つまり、飲食店主導型サイトを継続的に利用している消費者の主な動機としては、飲食店選択の際に、少ない労力で求めている情報を取得したいということが考えられる。それゆえ、飲食店主導型サイトの場合には、サイトの知覚価値がeロイヤルティの直接的な先行要因であるという結果が示されたと考えることができる。

他方、消費者主導型サイトは、消費者によって投稿されるクチコミ情報など消費者を起点とする情報を中心としたサイトである。このような情報は、多様な消費者の個々の経験が詳細に記された情報であり、サイトのシステム上での構造化には比較的なじみにくく、個々のクチコミ情報を探索するためには、消費者は一定以上の情報探索コストを負担する必要があるであろう。一方で、外食サービスは実際に経験する前にその品質評価が難しい経験財⁷であるが、他者の実際の経験が記されたクチコミ情報は、その品質評価をするうえでは非常に有用な情報になりうると考えられる⁸。したがって、消費者は、そのような情報を利用することで、飲食店選択に伴う不確実性を低下させることができるものと考えられる。つまり、消費者主導型サイトを継続的に利用している消費者の主な動機としては、他者の経験や評価を参考にすることにより、飲食店選択に伴う不確実性を低下させたいということが考えられる。それゆえ、消費者主導型サイトの場合には、サイトの信頼がeロイヤルティの直接的な先行要因であるという結果が示されたと考えることができる。このようにeロイヤルティの先行要因の違いについては、各特性のサイトを利用する消費者の動機の違いをその要因として考えることができるが、この点については今後のさらなる検証が求められる。

次に、今回の分析結果では、多くの先行研究で示された結果と異なり、サイトの満足がeロイヤルティに対して有意な影響を及ぼさないという結果が示された。この一要因としては、先行研究との分析対象の違いが考えられる。先行研究では主

に商品の購買を目的としたECサイトが分析対象とされているのに対して、本稿では、情報探索を目的としたサイトを分析対象とした。情報取得のみを目的とする情報探索型のサイトは、ECサイトと比べると複数サイトを併用することに伴うコスト、すなわち、マルチホーミングコストが相対的に低いことが考えられ、複数サイトの併用が相対的に起こりやすいことが考えられる。このような場合においては、消費者の特定のサイトに対する満足が、当該サイトに対するeロイヤルティに必ずしも結びつかないという可能性が考えられる。この点についても今後のさらなる検証が必要になるであろう。

6. おわりに

本稿の主な学術的貢献は、プラットフォーム型サイトで働く2種類のネットワーク効果の影響に注目し、それらのネットワーク効果の影響を組み込んだeロイヤルティ形成モデルを提示できたことである。また、分析結果からは、ネットワーク効果が間接的にeロイヤルティに対して影響を及ぼすことが示され、既存顧客を維持していくうえでも重要な影響を及ぼすことを確認できた。このことにより、eロイヤルティ研究だけではなく、プラットフォーム研究に対しても新たな知見を提供できたと考えている。

次に、本稿の実務的貢献としては、飲食店検索サイト間の競争において、自社サイトに対する消費者のeロイヤルティを形成させるというマーケティング課題の重要性が高まる中で、同課題に対する具体的示唆を示すことができたことである。分析結果からは、飲食店検索サイトに対するeロイヤルティを形成するうえでは、サイトに対する知覚価値を高めていくこと、あるいは、サイトに対する信頼を高めていくことの重要性が示唆されたが、それらのうち、いずれが重要であるかはサイトの特性、すなわち、サイトが飲食店主導型であるのか、それとも消費者主導型であるのかに依存する可能性が示された。したがって、飲食店検索サイトに対するeロイヤルティを形成

するうえでは、まず自社のサイトがいずれの特性を強く有しているのかを検討することが重要となるであろう。

最後に、今後の課題を示す。本稿では、サイト特性の違いによる影響を検討するために、「ぐるなび」と「食べログ」という代表的事例を取り上げ、比較検討を行ったが、今後は他の飲食店検索サイトの事例も含めた分析を行うことにより、飲食店主導型と消費者主導型というサイト特性の違いによる影響が一般化可能性の高いものであるのか、さらなる検証を行っていくことが必要であろう。また、多くの先行研究では、eロイヤルティの先行要因として満足があげられているが、本稿の分析結果では異なる結果が示されたことから、いかなる条件下においては満足がeロイヤルティに結び付き、いかなる条件下においてはそうではないのかについて、その条件を明らかにすることもまた今後の重要な研究課題であると考えられる。

謝辞

本研究は、日本フードサービス学会第13回研究助成を受け行われ、その成果を公表するものである。

[注]

¹ Burnham, Frels, and Mahajan (2003) 参照。

² ただし、一方では満足がロイヤルティに及ぼす影響が必ずしも強くないことを指摘する研究も存在する (Dai, Salam, and King 2008)。

³ 本稿において、サイド間ネットワーク効果は、消費者サイドから見た逆サイドにあたる飲食店のユーザーベースの規模に関する消費者の知覚として捉えられ、他方、サイド内ネットワーク効果は、同一サイドである消費者のユーザーベースの規模に関する消費者の知覚として捉えられる。

⁴ 池尾 (2003) では、ネット・コミュニティにおけるコミュニケーション濃度が高いほど、当該ネット・コミュニティにおける情報の信頼性が高められることが指摘されている。

⁵ 調査は2016年12月13日から2016年12月16日にかけて行われた。

⁶ 日本における代表的な飲食店検索サイトとしては、「ぐるなび」と「食べログ」があげられるが、これらのサイトはサイト上での情報発信に関する考え方が異なっている。すなわち、「ぐるなび」は飲食店の情報は飲食店自身が発信していくべきであるとの考え方のもと、飲食店が主導してサイトにおける情報発信が行われているサイトといえる。他方、「食べログ」は消費者から投稿される多様な評価が飲食店選択においては有益な情報であるという考え方のもと、消費者が主導してサイトにおける情報発信が行われているサイトといえる。

⁷ 経験財とは、購入前に製品・サービスの品質の評価が困難であり、購入後に実際に使用・経験することにより品質評価が可能な財のことを指す。他方、購入前に製品・サービスの品質評価が可能な財は探索財と呼ばれる (Nelson 1970)。

⁸ Huang, Lurie, and Mitra (2009) は、サイト上の他の消費者からの製品レビューは、消費者の製品購買の可能性を高めることを確認したうえで、その影響は、探索財の場合よりも経験財の場合により大きいことを確認している。

参考文献

- Anderson, J.C., and Gerbing, D.W., 1988, "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.
- Anderson, R.E., and Srinivasan, S.S., 2003, "E-satisfaction and E-loyalty: A contingency framework," *Psychology & Marketing*, 20, 2, 123-138.
- Bagozzi, R., and Yi, Y., 1988, "On the evaluation of structural equation models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 1, 74-94.
- Burnham, T.A., Frels, J.K., and Mahajan, V., 2003, "Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*,

- 31, 2, 109-126.
- Chang, H.H., Wang, Y.H., and Yang, W.Y., 2009, "The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on emarketing: Moderating effect of perceived value," *Total Quality Management & Business Excellence*, 20, 4, 423-443.
- Chaudhuri A., and Holbrook, M.B., 2001, "The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty," *Journal of Marketing*, 65 (April), 81-93.
- Chen, Q., Rodgers, S., and He, Y., 2008, "A critical review of the e-satisfaction literature," *American Behavioral Scientist*, 52, 1, 38-59.
- Chen, P. Y., and Hitt, L. M., 2002, "Measuring switching costs and the determinants of customer retention in internet-enabled businesses: A study of the online brokerage industry," *Information Systems Research*, 13, 255-274.
- Chiou, J.S., 2004, "The antecedents of consumers' loyalty toward internet service providers," *Information & Management*, 41, 6, 685-695.
- Dai, H., Salam, A.F., and King, R., "Service convenience and relational exchange in electronic mediated environment: An empirical investigation," *Proceedings of the 29th International Conference on Information Systems (ICIS 2008)*, 63.
- Deng, Z., Lu, Y., Wei, K.K., and Zhang, J., 2010, "Understanding customer satisfaction and loyalty: An empirical study of mobile instant messages in China," *International journal of information management*, 30, 4, 289-300.
- Doney, P. M., and Cannon, J.P., 1997, "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 61, 2, 35-51.
- Engel, J.F., Kollat, D.T., and Blackwell, R.D., 1982, *Consumer Behavior, 4th ed.* New York: Rinehart and Winston.
- Eisenmann, T., Parker, G., and Van Alstyne, M., 2006, "Strategies for two-sided markets," *Harvard Business Review*, Oct. 2006.
- Economides, N., and Himmelberg, C., 1995, "Critical mass and network size with application to the US fax market," Working Papers 95-11, New York University, Leonard N. Stern School of Business, Department of Economics.
- Flavián, C., Guinalíu, M., and Gurrea, R., 2006, "The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty," *Information & Management*, 43, 1, 1-14.
- Fornell, C., and Larcker, D.F., 1981. "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, 18, 1, 39-50.
- Frels, J. K., Shervani, T., and Srivastava, R. K., 2003, "The integrated networks model: explaining resource allocations in network markets," *Journal of Marketing*, 67 (January), 29-45.
- Gefen, D., 2002, "Customer loyalty in e-commerce," *Journal of the Association for Information Systems*, 3, 1, 27-51.
- Gefen, D., Karahanna, E., Straub, D.W., 2003, "Trust and TAM in online shopping: an integrated model," *MIS Quart* 27, 1, 51-90.
- Goode, M.H., and Harris, L.C., 2007, "Online behavioural intentions: an empirical investigation of antecedents and moderators," *European Journal of Marketing*, 41, 5/6, 512-536.
- Gremler, D.D., 1995, "The effect of satisfaction, switching costs, and interpersonal bonds on service loyalty," Doctoral Thesis. Arizona State University.

- Hagiu, A., 2014, "Strategic decisions for multi-sided platforms," *MIT Sloan Management Review*, 55, 2, 71-80.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C., 2009, *Multivariate Data Analysis, 7th edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Harris, L.C., and Goode, M.H., 2004, "The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics," *Journal of Retailing*, 80, 2, 139-158.
- He, H., Li, Y., and Harris, L., 2012, "Social identity perspective on brand loyalty," *Journal of Business Research*, 65, 648-657.
- Huang, P., Lurie, N.H., and Mitra, S., 2009, "Searching for experience on the web: An empirical examination of consumer behavior for search and experience goods," *Journal of Marketing*, 73, 2, 55-69.
- Karjaluoto, H., Jayawardhena, C., Leppäniemi, M., and Pihlström, M., 2012, "How value and trust influence loyalty in wireless telecommunications industry," *Telecommunications Policy*, 36, 8, 636-649.
- Katz, M. L., and Shapiro, C., 1985, "Network externalities, competition, and compatibility," *American Economic Review*, 75, 424-440.
- Kim, Y., Kang, J., and Cho, B., 2013, "Investigating the role of network externalities and perceived value in user loyalty toward a SNS site: Integrating network externalities and VTSL model," *Proceedings of The Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS)*.
- Kim, S., and Noh, M. J., 2012, "Determinants influencing consumers' trust and trust performance of social commerce and moderating effect of experience," *Information Technology Journal*, 11, 10, 1369-1380.
- Kim, J., Jin, B., and Swinney, J.L., 2009, "The role of e-tail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16, 4, 239-247.
- Kuo, Y. F., Wu, C.M., and Deng, W.J., 2009, "The relationships among service quality, perceived value, customer satisfaction, and post-purchase intention in mobile value-added services," *Computers in Human Behavior*, 25, 4, 887-896.
- Lee, K.C., and Chung, N., 2009, "Understanding factors affecting trust in and satisfaction with mobile banking in Korea: A modified DeLone and McLean's model perspective," *Interacting with Computers*, 21, 5, 385-392.
- Lee, J., Kim, J., and Moon, J.Y., 2000, "What makes internet users visit cyber stores again? key design factors for customer loyalty," *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems*, 305-312.
- Luarn, P., and Lin, H.H., 2003, "A customer loyalty model for e-service context," *Journal of Electronic Commerce Research*, 4, 4, 156-167.
- Morgan, R.M., and Hunt, S.D., 1994, "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Nelson, P., 1970, "Information and consumer behavior," *Journal of Political Economy*, 78, 311-29.
- Oliver, R.L., 1980, "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," *Journal of Marketing Research*, 17 (November), 460-469.
- Oliver, R.L., 1981, "Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings," *Journal of Retailing*, 57 (Fall), 25-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Malhotra, A., 2005, "E-S-QUAL a multiple-item scale for assessing electronic service quality," *Journal of Service Research*, 7, 3, 213-233.
- Quan, S., 2010, "Assessing the effects of e-service quality and e-satisfaction on internet banking

- loyalty in China,” *Proceedings of the 2010 International Conference on E-Business and E-Government*, 93-96.
- Segars, A., 1997, “Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research,” *Omega*, 25,1, 107-121.
- Srinivasan, S.S., Anderson, R., and Ponnnavolu, K., 2002, “Customer loyalty in e-commerce: An exploration of its antecedents and consequences,” *Journal of Retailing*, 78, 1, 41-50.
- Strader, T.J., Ramaswami, S.N., and Houle, P.A., 2007, “Perceived network externalities and communication technologies acceptance,” *European Journal of Information Systems*, 16, 54-65.
- Taylor, D.G., and Strutton, D., 2010, “Has e-marketing come of age? modeling historical influences on post-adoption era internet consumer behaviors,” *Journal of Business Research*, 63, 9-10,950-956.
- Tse, D.K., and Wilton, P.C., 1988, “Models of consumer satisfaction formation: An extension,” *Journal of Marketing Research*, 25, 2, 204-212.
- Valvi, A. C., and West, D. C., 2013 “E-loyalty is not all about trust, price also matters: Extending expectation-confirmation theory in book selling websites,” *Journal of Electronic Commerce Research*, 14, 1, 99-123.
- Wetzels, M. G., Odekerken- Schröder, G.J., and van Oppen, C., 2009, “Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration,” *MIS Quarterly*, 33, 1, 177-195.
- Yang, Z.L., and Peterson, R.T., 2004, “Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs,” *Psychology & Marketing*, 21, 10, 799-822.
- Zeithaml, V. A., 1988, “Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence,” *Journal of Marketing*, 52, 3, 2-22.
- 池尾恭一, 2003, 『ネット・コミュニティのマーケティング戦略—デジタル消費社会への戦略対応—』 有斐閣.
- 奥瀬喜之, 2008, 「顧客満足概念とその測定に関する研究の系譜」『専修商学論集』, 88, 55-59.
- 小野譲司, 2010, 「JCSIによる顧客満足モデルの構築」『マーケティングジャーナル』, 30, 1, 20-34.

【 研究論文 】

外食事業者が懸念するアレルゲン混入要因および食器洗浄機を介した混入実態と対策

東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 准教授 小川美香子

東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 助教 小林 征洋

第1章 はじめに

1.1 背景

近年、日本国民の3人に1人は何らかのアレルギー疾患を持っており、深刻な社会問題となっている。特に食物アレルギーは重大で、人口に対して数～10%程度の割合で食物アレルギー患者がいると推定されている（小川 2004, 高柳ほか 2009, 板垣 2006）。平成11年度における東京都の調査では、3歳児までに食事が原因と思われるアレルギー症状を起こした乳幼児は9%であったが、平成26年度の調査では21%と2.3倍となった（東京都健康安全研究センター 2015）。アレルギー原因食品としては、発症数に着目すると卵、乳および小麦が特に多く、続いてピーナッツ、果物類、魚卵および甲殻類の順に多い（海老澤 2014）。これに加え、成人においては魚類アレルギーも多く、またそばも重篤になりやすいことから重要視されている（海老澤 2014）。特に食物アレルギーは生命を維持するために不可欠な食物によって引き起こされるので、米、小麦などの農産物や卵、牛乳などの畜産物がアレルギーの原因となる場合は、他の食物アレルギーよりも深刻な問題となる。食物アレルギーは他のアレルギー疾患とは異なり、多量のアレルギー誘起物質（アレルゲン）に暴露される可能性が高い。そのため、アナフィラキシーショックと呼ばれる重篤な症状が惹起されやす

く、場合によっては命に関わることもあるために注意が必要である。

食物アレルギーとは、「食物によって引き起こされる抗原特異的な免疫学的機序を介して生体にとって不利益な症状が惹起される現象」とされる（海老澤ほか 2016）。アレルギーは発症の機序によって即時型（抗体を介したヒスタミン等による炎症）、細胞傷害型（免疫細胞による抗体を介した自己細胞の攻撃）、アルサス型（補体による自己細胞の融解）および遅延型（免疫細胞による抗体を介さない自己細胞の攻撃）の4つに分けることができる。食物アレルギーは、通常、食後2時間以内に発症し、80%のケースで食後30分以内に症状が現れる。アレルゲンが腸管から吸収されると、消化管や皮膚、気管支、鼻粘膜など、外界と接触する組織に存在する免疫細胞からヒスタミンなどが放出される。その結果、皮膚症状（蕁麻疹など）や口腔内の腫れなどの粘膜の症状、喘鳴などの呼吸器の症状、血圧低下などの症状が現れる。症状が2つ以上の臓器で現れた場合は、たとえ症状が軽症であってもアナフィラキシーと呼ばれる。さらに、血圧降下や呼吸困難、意識障害が伴う重篤なアナフィラキシーはアナフィラキシーショックと呼ばれ、最悪の場合には死に至る危険性もある。アナフィラキシーとアナフィラキシー

小川氏の横顔

システムエンジニアを経て、慶應義塾大学の経営管理研究科（MBA）および政策・メディア研究科を修了（博士（政策・メディア））。2007年より東京海洋大学大学院食品流通安全管理専攻に勤務、現在、食品生産科学部門准教授、食の安全や流通の情報管理にかかわる研究に従事。

ショックは混同されがちであるが、上記のようにそれぞれの定義は異なっている。しかし、一般の人々はこれらの単語を区別して使用してはいない場合が多い。

アレルギー患者の中には、加工食品の摂取によって、重篤なアレルギー症状を発症するケースがある。このような状況を受け、日本では食物アレルギーをもつ消費者の健康危害発生の防止のために、食品表示法によって加工食品に対して7品目の特定原材料(乳、卵、小麦、そば、落花生、えび、かに)の容器包装への表示が義務付けられている。また、特定原材料に準ずるものとして、その他の20品目については容器包装へ表示が奨励されている。特定原材料等の表示は、アレルギー患者にとって食生活のQOL (quality of life) 向上に欠かせないため、改善の検討がなされてきた。

しかし、この制度にはいくつか問題点がある。一点目として、特定原材料に準ずるものについては表示の有無が任意で、消費者は非表示の加工食品の摂取が可能か否か判断できない点である。二点目として、特定原材料等の抗原交差性¹⁾が考慮されてない点である。例えば、容器包装への表示が奨励されている魚類はサバとサケに限定されているが、魚類間で抗原交差性があることから、魚類アレルギー患者は様々な魚の摂取でアレルギーを発症する(Kobayashi et al. 2016)。三点目として、消費者庁は、外食で提供される料理や予め容器包装されずに販売される食品について、供給者に対して自主的な記載を求めているが、義務ではない。大手外食事業者を中心に、一部のレストランやファーストフード店などでは、メニューに特定原材料等を記載したり、ホームページから商品にどのアレルギー原因食品が含まれているかを検索できたりする場合もあるが、多くの外食企業や中食企業および個人経営店では、食物アレルギー対策が十分に浸透していない。

外食・中食に必要とされるアレルギー対応として、食物アレルギー患者家族(以下、患者家族)が求める項目は、食物アレルギー物質一覧表の提供(96%)、店員の食物アレルギー教育(93%)、アレルゲンメニューの提供(69%)、コンタミネーション対応(専用の調理器具や使い捨ての箸の使用など)(55%)、メニューの個別対応(ゴマを抜く、別の食材に替えるなどの対応)(51%)である(外食・中食産業等食品表示適正化推進協議会 2014)。正確な情報管理とコミュニケーション、および、調理や提供の過程でコンタミネーションを起こさないオペレーションが求められていると言えよう。さらに、Bock et al. (2001) は、米国で致命的なアナフィラキシー症状を呈した32事例のうち6事例がレストランでの食事(他は家庭、学校、キャンプ等)であったと報告している。外食事業者のアレルギー対応には細心の注意が必要である。

飲食店におけるアレルゲンのコンタミネーション²⁾とは、異なる2つの料理のそれぞれの調理、提供およびその他の工程において、一方の料理の食材等が他方に混入し、他方の料理がその食材等に汚染されることである。コンタミネーションは、アレルギー症状を誘発する原因のひとつと考えられ、また、フードチェーンのどこででも起こりうる深刻な問題である。Taylor & Bumert (2010) は、食品製造事業者と比べ、外食事業者によるコンタミネーションではアレルゲンの含有量が高くなりがちであり、レストランにおける深刻なアレルギー症状の発生頻度と関連するであろうにも関わらず、実際の発生頻度など、リスク分析をするための定量的なデータが不足していると指摘した。この状況は日本でも変わらない。食物アレルギー対応の社会的重要性が高まる一方で、外食事業者のアレルギー対応の現場では、コンタミネーションが、実際にどのような環境で、どのようなオペレーションをしたときに、どの程度起こるかの

小林氏の横顔

東京海洋大学応用生命科学専攻博士課程を修了。神奈川県衛生研究所薬事毒性・食機能グループにおいて機能性食品の研究に従事。2010年より東京海洋大学食品流通安全管理専攻に勤務。現在は東京海洋大学食品生産学部門で食の安全にかかわる研究に従事。

データが不十分である。今後はデータを基にコミュニケーションやオペレーションを設計し、運用することが求められる。

1.2 研究概要

本研究の目的は、飲食店厨房におけるアレルギーのコンタミネーション要因を分析し、コンタミネーションの有無を検証したうえで、コンタミネーション予防策を検討することである。

研究は3段階で実施した。まず、外食事業者インタビュー調査を実施し、アレルギー対応の現状と、コンタミネーションに気を付けているアレルギー原因食品やオペレーションを明らかにした。次に、実店舗で拭き取り検査を実施し、ELISA（エライザ）とウエスタンブロッティング³⁾によりコンタミネーションの有無を検討した。最後に、これらを踏まえ、予防策を検討した。

第2章 外食事業者インタビュー

外食事業者インタビューでは、アレルギー対応の実態を明らかにしたうえで、次の段階でアレルギーの検出を行う対象を選定する。本章では、前提となるアレルギー患者家族の外食行動や発症経験、関連する先行研究をまとめたうえで、調査概要と調査結果を示す。

2.1 アレルギー患者の外食行動

消費者調査で、食物アレルギーの人を含まずに同居の家族と外食をする頻度で、「ほぼ毎日」から「年に数回」までを足すと72%であるのに対し、同様の質問票を用いて実施した患者家族調査で食物アレルギーの人を含む同居の家族と外食をする人は84%である。患者家族は、他の家族と同様かそれ以上の頻度で外食を利用するといえる。さらに、患者家族調査では、外食で食物アレルギーの発症経験がある人（53%）のなかで、アナフィラキシーを起こした人は52%に上った。また、発症したことを店舗に伝えた人は33%で、事業者側が把握しているよりも多くの発症事例があると推測される（外食・中食産業等食品表示適正化

推進協議会 2014）。

患者家族が外食に求める対応では、一覧表による情報提供と店員教育が上位であったことは前述の通りである。食物アレルギーの情報提供に関しては、携帯電話とQRコードを活用し加工食品の原材料情報提供サービスの開発検証や、アレルギーテーブルによるパターン認識を提案した一連の研究がある（小川・田中 2008, 斉藤・小川 2009, 田中ほか 2009）。これらを踏まえ、小川ほか(2010)は、外食店におけるITを活用した食物アレルギー情報提供に関する研究を実施した。大手外食事業者の協力で、顧客とのコミュニケーションを支援するために、スマートフォンを活用した店員向けの情報提供ツールを開発、有効性を検討した。その結果、IT単独の情報提供は、患者家族に支持されず、掲載できる情報量やデザイン上の制約がある紙（メニュー、一覧表）や、記憶力や知識によって対応にばらつきが生じがちな人（店員）を補完するツールとしての活用が妥当であるとした。

顧客が飲食店に求めるのはITより人によるサービスであったということは、専門知識のある従業員の確保や、食物アレルギー教育がやはり重要であるといえよう。外食企業で、顧客へのアレルギー対応が「あまり十分でない」または「十分でない」と自己評価した企業は67%であった。アレルギー対応の課題は、「仕入れ情報からメニューへの展開」36%、「アレルギーの専門知識を持った人材の確保」32%、「アレルギー問合せへの適切な対応が分からないこと」14%で（外食・中食産業等食品表示適正化推進協議会 2014）、正確な情報を伝える際、あるいは、適切な従業員教育を行う際の前提となる情報管理や専門人材の確保の段階から課題を抱えている状況であった。特に中小事業者にとっては、単独でアレルギー対応に取り組むことは困難であろう。

2.2 インタビューの目的と概要

本調査の目的は、飲食店厨房におけるアレルギーのコンタミネーション要因を分析することである。大手外食事業者4社の品質保証部門の管理者

表1 大手外食事業者インタビュー概要

事業者	日 時	場 所	対 象
A社	2017/2/1 13:00～14:30	本社	品質保証部門管理者、担当者
B社	2017/2/3 13:00～15:00	運営店舗	品質保証部門管理者
C社	2017/2/8 10:30～12:00	本社	品質保証部門管理者、担当者
D社	2017/2/8 16:00～17:30	本社	広報部門管理者、品質保証部門担当者

または担当者を対象に、2017年2月に各社の本社または店舗を訪問し、品質保証部門の管理者、担当者等に半構造化インタビューを実施した(表1)。質問項目は、(1)飲食店でのヒヤリハット経験や事故事例、(2)アレルギー対応状況、(3)コンタミネーションに気を付けているアレルギー原因食品やオペレーションである。

調査対象の選定は、機縁法によりメールで調査依頼をし、協力が得られた4事業者とした。4事業者は、ファミリーレストラン、レストラン、和

食店、丼物店など、それぞれが複数業態を運営する事業者である。機縁法を用いた理由は、ヒヤリハット、事故事例などは、一般に企業の内部情報として管理され、社外に公表されない内容を含むため、信頼関係が必要であると判断したためである。

2.3 調査結果 ヒヤリハットおよび事故事例

インタビューの結果(表2)、4事業者共にヒヤリハット経験があり、また、事故については「幸い大きな事故事例はない」と回答した1社も含

表2 ヒヤリハット経験、事故事例

分 類		詳 細※1	事故分類※2
調理	共用	そば・うどんは同じ茹で釜を使用する。	ヒヤリハット
		そば・うどんは同じ茹で釜を使用しており、お客様から「そばが入っていた、アレルギーだったら大変だよ」と指摘されたことがある。	ヒヤリハット
	誤使用	単純な手順間違いで本来使用しない食材を使用した。	ヒヤリハット
	交差汚染	食材が飛ぶ、落ちることがある。イクラが別のメニューに落ちてしまうなど。	ヒヤリハット
	除去ミス	「～を抜いてくれ」との要望が複数あり、一部変更し忘れた。	ヒヤリハット
	除去ミス	ウリ科を除くで要望で、ズッキーニを出してしまった。現場でウリ科との認識が無かった。食べたお客様がイガイガしたとのこと。	事故
配膳	誤配	カニの寿司を配膳してしまった。カニだと見て判るので、お客様からひどく叱られたが大事にならなかった。	ヒヤリハット
コミュニケーション	外国人従業員の言葉の壁	「卵は入っていますか」との問合せに「付いていません」と回答した。卵は添付されていないという意味だったが、原材料に使用していた。	事故
情報管理	食材とメニューの対応	2005年に、メニューの仕様変更で使われるようになった卵の情報が反映できておらず顧客がアナフィラキシーを発症した。食材の規格書情報とメニュー情報(一覧表)との紐付けを行なうメニュー登録時に操作ミスで抜けてしまった。2007年に、専門部署を設置した。	事故
手順も食材も間違っていないのに発症した事例		キッズメニュー。社内で検証、調査したところ、食器洗浄機の故障で規定の温度まで上がらなかった事が判明し、洗浄時の洗い残しによるコンタミネーションが疑われた。その後、低アレルゲンメニューは、使い捨ての皿、カトラリーに変更した。	事故
		社内で検証、調査したが原因不明だった。メインのハンバーグではなく付け合わせ等での交差汚染が疑われたため、対応食のスタンバイの手順を徹底した。例えば、作業は新しい使い捨ての箸を使用する、必ず手袋を着用する、缶詰食材等の移し替え容器を区別する、移し替え時は必ず新しい器具を使用する、等。	事故

※1「詳細」の1項目は1事業者の回答を示す。 ※2「事故」は軽微でもアレルギー症状を呈した事例。

め、4事業者全てが食物アレルギーに関する事故の経験があった。インタビューからは、外食事業者がこうした経験をアレルギー対応の見直しに活用しつつも、作業ミス防止や従業員教育が課題である様子が窺える。なお、今回のインタビューでは、1事業者は直近の数年の記録を見ながらの回答であったが、3事業者は回答者の記憶を辿りながらの回答であったため、各事業者のヒヤリハット、事故事例を全件網羅したものではない。

また、ヒヤリハット経験や事故事例を語るなかで、アレルギー対応をした際に顧客に感謝された経験や、普段食生活で制約を持つ子供達が、食べられることで驚いたり笑ったりする様子を、喜んだり涙したりする家族を見て、自分もらい泣きしたという感動を語った者もいた。

2.4 調査結果 アレルギー対応

患者家族がアレルギー対応として外食・中食に

表3 アレルギー対応策

分 類		詳 細※
メニュー 開発	予防策	取り違え防止のため、低アレルゲンメニューと一般食で似た食材や食器を使わない。 (例. メニュー、メニュー名、皿・カトラリー)。
	バリエーション	アレルギー児のための対応メニューを、2つから1つに減らしたところ、患者家族からのクレームが非常に多く、ただちに元に戻した。選択肢があること(メニューバリエーション)が重要である。
オペレーション	対応ルール	運用上、考えられることを想定し対応を検討。
	対応店舗	アレルギー対応を行なう特定の店舗以外は、基本的には当日対応しない。
	食材	食材は本部調達、店舗での加工食品の小口買いは一切禁止。
	アレルゲン	10品目(特定原材料7品目である乳、小麦、卵、そば、落花生、エビ、カニに加え、ゴマ、大豆、ナッツ類)を除去する一括対応を行うことで、現場も誤使用や誤配といったミスなく対応できる。
	担当者	店長や料理長に準ずる人など担当者を決め一人で対応。
コミュニケーション	確認方法	年間700～800件の問合せがある。顧客とは事前確認のうえ、来店当日の確認を行なう。 例えば、醤油が使用可能な調味料であれば、和食では提供できるメニューの中が広がる。 団体客にレストランでの食事ではなく、弁当を提供することがある。アレルギー対応は必須だが、個人の好き嫌いへの対応は難しい。主催者や旅行会社が介在し、食べる本人に直接事前確認できないため、アレルギー関連は書面で事前に(未成年の場合は保護者の)承認を得て対応する。
	問合せ対応	「入っていますか」の問合せにはアレルギーか確認し、必ず従業員が一覧表を見てお答えする。 食材を確認されたら、お客様に一覧表をお渡しする／webで確認いただく。
情報管理	規格書	サプライヤーから正確な情報を2～3次原料まで記入して貰う。食材の規格書は必須提出である。 規格書情報の仕様変更は関係者に自動的にメールで通知する仕組みがある。 規格書情報の管理は本部で行なう(確認、審査、関連各所への連絡)。
	メニュー連動	原材料とメニュー(一覧表)の紐付けを行なう。 規格書情報とメニュー情報との連動をもれなく行なう。
	HP連動	規格書情報は、本部管理のHPと連動し、同時更新される仕組みがある。
	店舗での管理	一覧表の管理、店舗への連絡は業態毎に品管部門が行なう。 店舗で一覧表を印刷・保管するルールあり(差し替えはメールや社内サイトで告知する)。 アレルギー対応店では、一覧表(メニュー別原材料表)による対応をする。
	研修	アルバイト、店長など、職掌ごとに食物アレルギー研修を実施する。事故防止のため安易に対応しないよう教育する。最悪、死に至ることや、なぜそれが危ないかを知って貰うことが重要。
教育	マニュアル	イラストを多用したマニュアル。
	情報共有	経営陣へのレポーティングを義務化。 担当者で事例共有。 日頃から注意喚起し、事故があれば通達で全社共有。

※「詳細」の1項目は1事業者の回答を示す。

求める項目は、食物アレルギー物質一覧表の提供 (96%)、店員の食物アレルギー教育 (93%)、アレルギーメニューの提供 (68%)、専用の調理器具や、都度新品の割箸を使った作業等のコンタミネーション対応 (55%)、ゴマを抜く、別の食材に替えるなどのメニューの個別対応 (51%) の順であった (外食・中食産業等食品表示適正化推進協議会, 2014)。そこで、本調査でも、対象の4外食事業者が取り組んでいるアレルギー対応について尋ねた (表3)。外食事業者は、ヒヤリハット経験や事故事例を踏まえ、自社のバリューチェーンの各段階で社内のルール作りを行い、従業員教育を工夫している様子が窺える。

2.5 調査結果 特に気を付けている対象

コンタミネーションに特に気を付けている、および懸念しているアレルギー原因食品やメニュー、オペレーションについて尋ねた (表4)。アレルギー原因食品やメニューについては「特にない (全て気を付けている)」といった回答もあったが、特定原材料7品目の全てまたは一部との回

答が大半であった。具体的なオペレーションについては「揚げ油」、「茹で釜やてぼ」を介したコンタミネーションとの意見が2件、食器洗浄機を介したコンタミネーションが3件であった。アレルギー原因食品とオペレーションの組み合わせとして言及されたパターンとしては、卵と食器洗浄機の組み合わせが3件と最も多かった。そこで、本研究では、食器洗浄機を介した卵アレルギーの残留、移行を対象に、実店舗での拭き取り検査を行ない、コンタミネーションの有無を検討することとした。

第3章 食器等に付着したアレルギーの検出

外食事業者インタビュー調査を踏まえ、食器等に付着したアレルギーの検出検査 (以下、アレルギー検査) を実施した。本章では、アレルギー検査に関連する先行研究をまとめたうえで、本研究での検査の目的、方法、結果について報告する。

3.1 食物アレルギー発症の機序と閾値

食物が摂取されると、食物中のタンパク質は胃や腸で分解され、小腸の上皮細胞に取り込まれる。

表4 特に気を付けている、および懸念しているアレルギー原因食品、オペレーション

業 態	アレルギー原因食品	内 容※
ファミリーレストラン	そば、落花生、乳、卵、小麦	メニュー更新、切り替え時に特にそば、落花生に注意。乳、卵、小麦も気を付ける。
ファミリーレストラン	そば、落花生、乳、卵、小麦、エビ、カニ	食器洗浄機からアレルギー対応キッズメニューの皿へのアレルギーの移行。
ファミリーレストラン	卵	モーニングの卵メニューで卵が固まって食器に付着しやすい。食器洗浄機で洗浄しきれぬかが疑問。
ファミリーレストラン	エビ	揚げ油を共用する他のメニューへのアレルギーの移行。
ファミリーレストラン	特にない (全て気を付けている)	将来的には原因食品が入っているグラム数を表示したい。量について問合せがあるため。
ファミリーレストラン	そば	茹で釜、てぼを共有することによるそばのコンタミネーション。
レストラン	エビ、カニ	揚げ油からのアレルギーのコンタミネーション。
レストラン	エビ、カニ	調理器具の共用が最大の課題。アルコール拭き取りで除去できるかが疑問。
和食店	そば	うどんとそばで茹で釜、てぼを共有することによるそばのコンタミネーション。
丼物店	卵	食器洗浄機を介したアレルギーの移行の可能性。

※「内容」の1項目は1事業者の回答を示す。

しかし、小腸上皮に障害が認められると、アレルゲンは未分解もしくは消化不十分なまま小腸より吸収され (Ventura, et al., 2006)、血液に乗って全身へと運ばれる。この食物のタンパク質にアレルギーを持つ体質の人の場合、吸収されたアレルゲンによってアレルギーが惹起される。食物アレルゲンとなりうるタンパク質は、構造的に堅牢であったり、変性 (タンパク質の構造が崩壊すること) してもアレルゲン性を失わなかったりするものが多い。こうしたアレルゲンは、加熱してもアレルギー発症に関わる構造が破壊されずにアレルゲン性が残存することや、変性した状態でもアレルゲン性が保たれることがあり、必ずしも加熱がアレルゲン性の消失に役立つとは限らない。

アレルギー発症の閾値については様々な報告があるが、Bindslev-Jensen et al. (2002) は多くの食物アレルギーにおいて、アレルギー患者100人当たり1人が平均310 μg (0.00031g) のアレルゲン摂取でアレルギーを発症すると推定している。特に、卵は閾値が低く、卵アレルギー患者100人当たり1人が24 μg で発症が現れると考えられ、100万人に1人が33ng (0.000000033g) のアレルゲンの摂取でアレルギー症状が現れると推定されている。これを卵の重量に換算すると、卵アレルギー患者100人当たり1人が数百 μg の卵の摂取でアレルギーを発症すると考えられる。

3.2 アレルゲンの残留および移行の可能性

卵アレルギーは発症の閾値が低いことから、微量のアレルゲンの混入でもアレルギーが誘発されるリスクが高いといえる。これに加え、卵には耐熱性アレルゲンが存在することが報告されており、高温洗浄した食器や調理器具の洗い残し、食器洗浄機の洗浄液を介したアレルゲンの移行なども、アレルギー事故のリスクとなることが考えられる。卵アレルゲンであるオボムコイドは高い耐熱性を示し (Urisu et al. 1997)、加熱ではアレルゲン性を低減できない。卵白タンパク質のうち約80%がオボムコイドなどのアレルゲンであり (Abeyrathne et al. 2013)、60gの卵1つあたり約

3gのアレルゲンが含まれている。この量は、他の食品中のアレルゲンに比べて著しく多い。また、この量はアレルギー発症の閾値 (24 μg) の約10万倍にあたり、アレルゲンの絶対量が多いが故に食器や調理器具の洗い残しなどの事故のリスクが高いと考えられる。

タンパク質が熱変性すると、疎水性の内部が露出し、疎水性を示すプラスチックやガラス等に吸着しやすくなる (油と水を混ぜると油は油同士で集まろうとする原理と同じ)。そのため、加熱調理をした食品や、未加熱で提供されたものでも洗浄時に熱水に晒された食品の場合、アレルゲンが変性して食器等に吸着する恐れがある。さらに、洗剤による洗浄は完璧ではなく、例えば卵を入れた容器を洗剤とスポンジで洗浄しても、容器からは卵タンパク質が検出される (妻木ほか 2011, 橋本ほか 2014)。また、食器や調理器具に傷が付くと、アレルゲンが傷内部に入り込むと予想され、洗浄が不十分になることも考えられる。熱に強いアレルゲンは食器洗浄機等を介してアレルギーを発症させる可能性が捨てきれない。外食店舗では、食器洗浄機の洗浄液を反復して使用することがあり、水切れをよくするためのリンス水を最後に使用せず、洗浄液が付着したままで洗浄を終えている場合もある。この場合、洗浄液から食器等へアレルゲンが移行する可能性は高い。

これらのことから、アレルギー発症の閾値が低い食品や、アレルゲンの含有量が多い食品は、食器等における洗い残しや食器洗浄機を介したアレルゲンの付着について検討する必要がある。

3.3 アレルゲン検査の目的

洗浄済みの食器にアレルゲンが付着している場合、誤配やアレルギー原因食品の意図せぬ混入に比べると、事故のリスクは低いと考えられる。しかし、極めて微量のアレルゲンの摂取によってもアレルギーを発症する患者はいるため、そのリスクの可能性を検討する必要がある。また、外食事業者インタビューの結果から、特に気を付けている、および懸念しているアレルギー原因食品、オ

ペレーションが、食器洗浄機を介した卵アレルギーの残留、移行であることが判った（2.5参照）。そこで、実店舗で使用した食器におけるアレルギーの残留および食器洗浄機の洗浄液を介したアレルギーの食器への移行を調べ、コンタミネーションリスクの定量的な解析を行うことを目的とした。

3.4 アレルギー検査の方法

アレルギー検査は、外食事業者インタビューに協力頂いた1事業者が運営する店舗で実施した。

複数ある店舗のうち、事業者がアレルギー検査を実施する店舗を選択した。検査には、店舗で実際に使用されている器を用いた。また、食器洗浄機による洗浄は、その店舗で行われている手順に従った。まず、普段、親子丼の提供に使用されており、かつ、食器洗浄機で洗浄、乾燥済みの器をアルカリ洗浄し、乾燥後直ちに綿棒で拭き取って試料を回収した。次に、この器を、親子丼を提供せずに食器洗浄機で洗浄し、乾燥後、速やかに再度綿棒を用いて試料を回収した（洗浄液を介した

表5 ELISAおよびウエスタンブロッティングの結果

実験の種類	試験日	器番号	ELISA (ng/cm ² or ng/ml)	ウエスタンブロッティング
器（移行の検査； 親子丼未提供かつ 食器洗浄機洗浄前）	1日目	1	< 19	ND
		2	< 19	ND
	2日目	3	< 19	ND
		4	< 19	ND
	3日目	5	< 19	ND
		6	< 19	ND
器（移行の検査； 親子丼未提供かつ 食器洗浄機洗浄後）	1日目	1	< 19	ND
		2	< 19	ND
	2日目	3	< 19	ND
		4	< 19	ND
	3日目	5	44.7 (= 15.7 μg/器)	陽性
		6	< 19	ND
器（残留の検査； 親子丼提供後かつ 食器洗浄機洗浄後）	1日目	7	< 19	ND
		8	< 19	ND
	2日目	9	< 19	ND
		10	< 19	ND
	3日目	11	< 19	ND
		12	< 19	ND
食器洗浄機用 バスケット	1日目	—	< 194	ND
	2日目	—	< 194	ND
	3日目	—	395	陽性
壁（食器洗浄機内部）	1日目	—	< 63	ND
	2日目	—	< 63	ND
	3日目	—	< 63	ND
洗浄液	1日目	—	< 6.9	ND
	2日目	—	< 6.9	ND
	3日目	—	10.4	陽性

—, 実施せず; ND, no data.

移行の確認検査)。また、普段親子丼の提供に使用されている器で親子丼を提供し、食器洗浄機で洗浄を行い、乾燥後に速やかに綿棒を用いて試料を回収した(残留の確認検査)。器の拭き取った箇所は食品が接触する内部表面で、面積は 350cm^2 であった。食器洗浄機用の食器用バスケットおよび食器洗浄機の内部壁面の綿棒による拭き取りも行った。食器洗浄機は食器と同じ高さとなる内部壁 100cm^2 を対象とした。バスケットは中央にある食器を支える突起部分5本を選んだ(32.2cm^2)。さらに、使用後の洗浄液1mlを回収した。拭き取り用綿棒としてはワイプチェックTE-302(佐藤化成工業所)を用いた。食器洗浄機はホバート社製のもの(品番AM3-2053-04)であった。洗浄液は昼の営業中(11:30~14:30)に同一のものを再利用し、乾燥仕上げ用リンス水は使用しなかった。上記全ての試料は昼の営業時間終了後に回収し、同一の作業を3日間(月、火、水)に亘って行った。これらの試料を、定量検査としてELISAに、確認検査としてウエスタンブロッティングに供した³⁾。ELISAにはFASTKITエライザVer.Ⅲ卵(日本ハム)を、ウエスタンブロッティングにはFASPEK卵ウエスタンブロットキット(オボムコイド)(モリナガ)を用いた。

3.5 アレルゲン検査の結果

検査の結果を表5に示す。ELISAの結果、アルカリ洗浄後の全ての器6つ(器番号1~6)からは卵アレルゲンは検出されなかった(検量線範囲外)。一方、これらの器を、親子丼を提供せずに食器洗浄機で洗浄したところ、3日目の1つの器(器番号5)で $44.7\text{ng}/\text{cm}^2$ の卵アレルゲンが検出された。これを1つの器全体に移行した卵アレルゲンに換算すると $15.7\mu\text{g}$ となる。親子丼提供後の器に関しては、6つの器(器番号7~12)のいずれも卵アレルゲンは検出されなかった(検量線範囲外)。食器洗浄機用バスケットからは、3日目のみ卵アレルゲンが検出された($395\text{ng}/\text{cm}^2$)。洗浄液についても3日目のみで卵アレルゲンが検出された($10.4\text{ng}/\text{ml}$)。その他は全て陰性であっ

た。ELISAによる定量検査で陽性が認められた試料について、ウエスタンブロッティングによる確認検査を行った。その結果、いずれも陽性であり、ELISAでの結果は確かに陽性であることが確認された。なお、3日間の昼の営業における客数の変動は1、2および3日目がそれぞれ178、142および183人で、提供された親子丼の数は1、2および3日目がそれぞれ16、10および20食であった。

第4章 総合考察

本章では、外食事業者インタビュー調査と食器等のアレルゲン検査の結果を踏まえ、総合考察を行う。外食事業者インタビューおよびアレルゲン検査それぞれの結果に対する考察を記述したうえで、外食事業者にとっての示唆と、フードサービス業界としての課題を述べる。

4.1 アレルギー対応のリスクと意義

外食事業者インタビューの結果から、4事業者ともヒヤリハット経験、事故事例を有し、経験をアレルギー対応に生かしていること、教育、作業手順の徹底に努めていることなどが明らかになった。コンタミネーションで特に気を付けているのは、特定原材料7品目の一部あるいは全てであり、食器洗浄機、揚げ油、茹で釜の共用など、複数の調理手順に対する懸念が示された。コンタミネーションは飲食店事業に関連するオペレーションの全ての段階で発生しうるものであり、品質保証部門の管理者、担当者らは、そのリスクを認識すると同時に、人が介在するフードサービス産業故の教育や手順の徹底の困難さを認識し、アレルギー対応に危機感を抱いていることが明らかになった。一方で、アレルギー対応の経験として、小児(家族)であれ成人であれ、顧客の喜びを見たり、感謝をされたりした経験も語られた。アレルギーを持つ子供達の食べられることへの素直な驚きや笑顔に涙する家族を見てもらい泣きしたという感動経験を語った者もいた。アレルギー対応は、人の生死に関わる大きなリスクも伴う反面、家族の

思い出や、ビジネス接待の場と関わり、仕事へのやりがいや、事業としての意義の大きさを認識できる機会でもあるといえよう。

4.2 食器洗浄機を介したアレルゲンの移行

今回のアレルゲン検査の結果では、アルカリ洗浄した後に親子丼を提供せずに、食器洗浄機で洗浄した器（器番号5）から卵アレルゲンが検出された。この器は、食器洗浄機による洗浄前にはアレルゲンが検出されなかったことから、食器洗浄機を介したアレルゲンの移行が起りうることが確認された。今回使用した食器洗浄機は、洗浄液を反復使用する仕様になっている。また、今回は実際に店舗で実施している洗浄の手順に従い、乾燥用リンス水を使用しなかった。そのため、恐らく、アレルゲンを含む洗浄液が器に付着したまま乾燥したために、器からアレルゲンが検出されたと考えられる。一方、同じ3日目の他方の器（器番号6）からはアレルゲンが検出されていない。今回は店舗で実際に使用されている器を用いたが、器には無数の傷があり、傷の状態は器によって異なるため、傷に残った洗浄液が前者（器番号5）の器に多かったものと推察される。なお、3日目の親子丼提供後に洗浄を行った器（器番号7～12）から卵アレルゲンが検出されなかった理由については、器の傷の状態によるものと推察される。ただし、ELISAで陰性であった器に関しては、定量値が検量線範囲外であっただけであり、実際にはアレルゲンの付着がある可能性は高い。3日目のみにおいて、食器用バスケットおよび洗浄液から卵アレルゲンが検出されており、3日目は卵アレルゲンによる汚染が大きかったと考えられる。これに加え、3日目の親子丼の注文数は1日目および2日目より多く、他の卵料理が提供されたと思われる全体の客数自体も多かったことから、アレルゲンの食器洗浄機を介した器へのアレルゲンの移行があったものと考えられる。

全ての事業者がコンタミネーションの要因として、食器洗浄機を介したアレルゲンの移行に懸念を抱いているわけではない。しかし、実際にアレ

ルゲンの移行は起りうることから、食器へ移行したアレルゲンが更に料理へ混入するのであれば、事業者は移行を想定した事故防止の取組み（洗浄液の反復使用をしない、洗浄液の交換を頻繁に行う、使い捨ての食器を使用する、など）を行うことが必要となる。

4.3 器に付着したアレルゲンと患者の閾値

アルカリ洗浄後に親子丼を提供せずに食器洗浄機で洗浄を行った器については、3日目の1つの器（器番号5）で15.7 μ gの卵アレルゲンが検出された。Bindslev-Jensen et al. (2002) によれば、卵アレルギー患者100人当たり1人が24 μ gでアレルギーを発症し、100万人に1人がわずか33ngで発症すると推定している。日本における卵アレルギー患者は数十万人はいると予想されることから、仮に、拭き取り検査と同等の量の卵アレルゲンが、器から食品に移行した場合は、相当数の患者において混入した卵アレルゲンが閾値を超えると考えられる。卵アレルギー患者は親子丼を食べないからといって、親子丼専用の器を使用すればよいとは限らず、卵料理を含む他のメニューと食器洗浄機を共有している場合は注意が必要であるかもしれない。

食器洗浄機を介して移行するアレルゲンによる事故のリスクが考えられるが、アレルゲンを含む料理の提供される数や、洗浄液およびリンス水の交換の頻度、さらにはアレルゲンの吸着効率が異なる食器の素材や塗装など、様々な項目を考慮してリスクを考えなければならない。その上で、アレルギー患者の発症の閾値に基づき、事故のリスクを判断しなければならない。

4.4 卵およびその他食品のアレルゲンの食器への吸着

タンパク質と食器の相互作用は比較的強固であり、橋本ほか(2014)は給食用食器に残留する卵アレルゲンの検討を行った結果、洗剤とスポンジを用いて洗浄を行っても、食器から卵アレルゲンが検出されることを報告している。また、卵に限

らず乳や小麦でも洗剤とスポンジを用いた洗浄ではアレルギーを食器から落とし切ることができない(妻木ほか 2011)。

タンパク質は親水性を示す部分を表面に配置し、疎水性の部分はタンパク質の内側に埋もれている。タンパク質が熱により変性すると、タンパク質の構造が崩壊し、疎水性部分がタンパク質の表面に露出するようになる。プラスチックなどの水はけのよい食器は疎水性であるが、加熱によりタンパク質が変性して疎水性部分がむき出しになると、疎水性の食器表面に吸着してしまう。高温洗浄は油污れを落とすには有効であるが、タンパク質吸着の観点から考えると、変性して除去しにくくなり有効ではない。また、タンパク質の表面は全てが親水性であるわけではなく、部分的に疎水性を示す部分も存在する。そのため、加熱洗浄を行わずしてもタンパク質の吸着は起こりうる。また、ガラスやステンレスでは疎水性相互作用に加えて静電氣的相互作用も関わっており(吉田 2003, 崎山 2012)、吸着の機序は単純ではない。

アレルギーの食器への吸着は食器の素材によって大きく異なると考えられる(例えばポリプロピレンに比べてポリスチレンはタンパク質の吸着能が高い)。また、食器の表面加工によってもアレルギーの吸着は異なると予想される(ホーロー加工に比べてウレタン塗装はタンパク質の吸着が多い)。食器の素材や表面加工によってコンタミネーションの程度が高まるといえるが、逆に低吸着の食器を使用することにより事故のリスクを低減できる可能性もある。

4.4 コミュニケーションおよびオペレーションに関する示唆

事故防止では、顧客とのコミュニケーションが重要となる。アレルギー検査により、食器洗浄機を介した卵アレルギーの移行は必ずではなくある程度起こる可能性が示された。そこで、外食事業者としては、メニューの原材料を正確に伝えるだけでなく、コンタミネーションのリスクを認識したうえでのコミュニケーションやサービスが望ま

れる。例えば、調理器具(食器洗浄機)や食器等で、何を共用しているかを顧客に伝えることが考えられる。また、重要なのは、リスクに対し、どのような対策やオペレーションをしているかを伝えることである。こうしたコミュニケーションに際しては、適切な教育を受け、言語に不自由のない責任者もしくは従業員による対応が必要だろう。

今回はコンタミネーションが発生する条件や要因の特定には至らなかったが、オペレーションに関しては、アレルギー対応をする器は食器洗浄機で洗浄後、使用する前にアルカリ洗浄を行う、顧客の要望に応じて使い捨ての器を提供できるよう用意する、食器洗浄機の洗浄液の交換ルールを、時間(ランチ後、営業終了後など)でなく、使用回数や条件(客数、メニュー提供数など)で見直すといった対策が考えられる。飲食店ごとにメニューや客層、時間や手間、経済的負担や従業員の状況に合わせ、場合によっては対応しないという選択肢を含め施策を検討することが重要であろう。

4.5 業界としての対応

今回の調査は4事業者のインタビューであり、一般化には限界があるが、食物アレルギー対応や事故防止が、成人に加え小児の顧客が多く利用する業態を運営する大手外食事業者にとっては、ある程度当り前のこととして実施されているといえる。

一方で、アレルギー対応は各事業者の方針や経験に基づき実施されているともいえる。品質保証部門の管理者、担当者は、ヒューマンエラーや事故リスク、食材情報の管理の困難さなど、アレルギー対応の危うさを認識しつつ日々の業務に当たっている。彼らは、店舗でどこまでアレルギー対応をするか、どのようにコミュニケーションやオペレーションルールを設計し、それらが規定通り運用される体制をいかにして構築するかでそれぞれで試行錯誤しており、事業者間で情報交換等がされるような環境にはないように見受けられる。

消費者庁(2014)では、患者等にとって必要な

情報提供の内容及びその提供方法と、外食等事業者による自主的な情報提供の促進に向け、基本的な留意点が整理された。社団法人日本惣菜協会(2011)は、アレルギー情報を含めた情報提供ガイドラインを提供している。これらのように、外食・中食事業者のアレルギー対応を支援する動きはあるが、一事業者での取組みを前提にしたものであり、フードサービス業界として食物アレルギーに関する情報共有や対応のノウハウの横展開という視点は見られない。特に、今後は中小外食事業者にもアレルギー対応が求められる。他社のヒヤリハット経験、事故事例から学び、大手事業者の対応やノウハウを中小事業者が活用できれば、フードサービス業界全体としてのアレルギー対応の促進や底上げにつながると推察される。

第5章 おわりに

5.1 結論

本研究では、飲食店厨房におけるアレルゲンのコンタミネーション要因を分析し、コンタミネーションの有無を検討したうえで、コンタミネーション予防策を検討した。

大手外食事業者4社を対象としたインタビューの結果、4事業者全てがヒヤリハット経験、事故事例を有し、特にコンタミネーションに気を付けているアレルギー原因食品は、「特になし(全て気を付けている)」および特定原材料7品目の全てまたは一部であった。厨房でのコンタミネーションに関する懸念で複数あった回答は、アレルギー原因食品で卵、乳、小麦、そば、エビ、カニであり、オペレーションとしては食器洗浄機、揚げ油、茹で釜を介したアレルゲンの混入であった。

外食事業者インタビューを踏まえ、アレルゲン検査として、食器洗浄機を介した卵アレルゲンの残留および移行の有無を検討した。都内の卵メニュー提供店舗で3日間に亘って試料採取を実施し、ELISAによる検査の結果から、卵メニューを提供せずに食器洗浄機で洗浄を行った食器(食器洗浄機を介した移行)、食器洗浄機用バスケットおよび洗浄液から卵アレルゲンが検出され(い

ずれも同一日)、ウエスタンブロットリングによる検査で間違いなく陽性であることを確認した。

食器洗浄機を介した卵アレルゲンの移行は必ずではなく、ある程度起こる可能性がある。外食事業者、飲食店としては、アレルゲン検出結果等のデータに基づいて、実行可能性を考慮したうえで、オペレーションの見直しやコミュニケーションのあり方を検討することが肝要である。

5.2 今後の課題

今回のアレルゲン結果では、不検出のサンプルが複数あり、実店舗で条件が一定しない点を考慮する必要がある。また、食器および食器洗浄機からの検出であり、実際に摂取する食品からの検出ではないことに留意が必要であるが、今後の課題としては、残留と移行における条件の特定(メニュー提供数、客数、食器洗浄機の機能や設定、食器の劣化状況、予洗い状況等)、実店舗でのより多くの検証、条件を限定したモデル実験が求められる。また、今回は卵と食器洗浄機との組合せでコンタミネーションの有無を検討したが、今後は、他のアレルギー原因食品、他のオペレーションにおいても同様にデータを蓄積し、コンタミネーション予防や事故防止に活用していく必要がある。

従来、外食事業者にとって、食物アレルギー対応は、一部の特別な事情を持った顧客に対する対応でCSR(Corporate Social Responsibility)の一環であり、大手事業者の取組みと位置づける傾向があったように思われる。一方で、外食事業者が食物アレルギー対応に取り組む場合、メニュー開発、原材料調達、原材料の規格情報管理、店舗での食材管理から調理、配膳に至るオペレーション設計、従業員教育など、バリューチェーンのあらゆる局面における取組みが必要となる。つまり、食物アレルギー対応は、本業に関わる活動であり、CSRというよりは、CSV(Creating Shared Value)と位置付ける方が適切であろう。この点は、大手であろうと中小であろうと変わらない。

また、高齢化や健康志向、訪日外国人の増加等

を踏まえると、疾病、障害、信条、信仰などを理由に、食生活に何らかの制約を持つ人々は今後増加すると考えられる。咀嚼・嚥下の容易性や、生活スタイルや宗教的規律に配慮したメニューなど、何らかのサービスを提供していくことが求められる。多様化するニーズや細分化する市場に、フードサービス業界として効率的効果的に対応するためには、食物アレルギー対応もこうした多様性対応の1つとして、各事業者の経験や知識、ノウハウを共有し活用する場や、データを蓄積し科学的裏付けを踏まえたオペレーションやコミュニケーションを検討しマネジメントしていく仕組みを構築する必要がある。

注

¹⁾ 抗原交差性とは、複数の動植物にアレルギーを引き起こす能力（アレルゲン性）があり、それぞれのアレルゲンの類似性から患者がこれらの動植物に同様にアレルギー反応を示すこと。

²⁾ コンタミネーションとは、元は科学実験分野の専門用語で、本来混入すべきでない物質が、意図せず環境に混入することを指す。コンタミネーションのうち、検査試料やサンプル間での混入をクロスコンタミネーションという。飲食店厨房でのアレルゲンの混入は、料理間の混入であり、クロスコンタミネーションを用いるのが妥当と考えられるが、日本語では、両者は厳密に区別して使用されない傾向があるため、本稿では、一般に用いられる「コンタミネーション」に表記を統一した。

³⁾ ELISA（エライザ；酵素結合免疫吸着法）とは、測定したい物質の量を調べる方法（定量検査）である。ウェスタンブロッティングとは、分子量を調べる方法で、ELISAではできない陽性と偽陽性を区別する目的（確認検査）に活用することもできる。

引用文献

- ・海老澤元宏, 2014,『厚生労働科学研究班による食物アレルギー診療の手引き2014』国立病院機構相模原病院臨床研究センター。
- ・海老澤元宏・伊藤宏明・藤澤隆夫監修, 日本アレルギー学会食物アレルギー委員会作成, 2016,『食物アレルギー診療ガイドライン2016』協和企画。
- ・小川正, 2004,「最近の食物アレルギー事情とその対策－低・抗アレルギー加工食品の開発と食生活」『ビタミン』, 78(12), 599-608.
- ・小川美香子・田中あやか, 2008,「携帯向け食物アレルギーチェックサイトに対するユーザー評価」『経営情報学会2008年春季全国研究発表大会予稿集CD-ROM』, E2-3, 175-178.
- ・小川美香子・田中あやか・野田啓一・河合亜矢子, 2010,「顧客と店員のコミュニケーション支援に関する研究：ITを活用した外食店における食物アレルギー情報提供」『フードサービス学会年報』, 15, 6-19.
- ・外食・中食産業等食品表示適正化推進協議会, 2014,『平成25年度 食料品バリューチェーン構築支援事業 加工食品製造・流通指針策定事業 報告書』外食・中食産業等食品表示適正化推進協議会。
- ・斉藤恵里依・小川美香子, 2009,「外食産業における食物アレルギー対応の効果的施策」『経営情報学会2009年春季全国研究発表大会予稿集CD-ROM』, D3-2, #54.
- ・崎山高明, 2012,「卵白タンパク質のステンレス鋼表面に対する付着挙動」『日本食品科学工学会誌』, 59(5), 227-230.
- ・社団法人日本惣菜協会, 2011,『惣菜・弁当（持帰り）の情報提供ガイドライン』社団法人日本惣菜協会。
- ・消費者庁, 2014,『外食等におけるアレルゲン情報の提供の在り方検討会中間報告』消費者庁。
- ・妻木陽子・河本奈緒子・川崎知佳・木村南美・森石悠里, 2011,「洗浄条件の違いが食物アレルギーのコンタミネーションに及ぼす影響」『広島女学院大学論集』, 61, 167-173.
- ・橋本博行・吉光真人・清田恭平, 2014,「給食用

- 食器の卵アレルギーの残留性比較」『日本家政学会誌』, 65, 681-687.
- 板垣康治, 2006, 『平成16, 17年度地域保健推進特別事業(国庫補助事業) 食物アレルギーによる発症予防事業 総合研究報告書』 神奈川県衛生研究所.
 - 高柳昌幸・根本英一・品川浩康・倉持美香・大嶋繁・久津間信明・土橋朗・斎藤侑也・小林大介, 2009, 「アレルギー症状の保有とその対処に関する全国消費者アンケート調査」『薬学雑誌』, 129(8), 983-991.
 - 田中あやか・折田明子・小川美香子, 2009 「携帯電話による食の情報提供の可能性と課題」『経営情報学会2009年秋季全国研究発表大会予稿集CD-ROM』, A2-1, 13-16.
 - 東京都健康安全研究センター, 2015, 『アレルギー疾患に関する3歳児全都調査(平成26年度) 報告書』, 東京都健康安全研究センター.
 - 吉田貴充・浅野肇・サントス ホセ・祁志美・孫立賢・高津章子・加藤健次・松田直樹, 2003, 「ガラス表面へのヘモグロビン初期吸着過程のLangmuir吸着等温式を用いた検討」『表面技術』, 54(5), 358-362.
 - Abeyrathne, E. D., Lee, H. Y., Ahn D. U., 2013, "Egg white proteins and their potential use in food processing or as nutraceutical and pharmaceutical agents--a review," *Poultry Science*, 92(12), 3292-3299.
 - Bindslev-Jensen, C., Briggs, D., Osterballe, M., 2002, Can we determine a threshold level for allergenic foods by statistical analysis of published data in the literature? *Allergy*, 57(8), 741-746.
 - Bock, S. A., Muñoz-Furlong, A., and Sampson, H. A., 2001, "Fatalities due to anaphylactic reactions to foods," *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 107(1), 191-193.
 - Kobayashi Y., Hige J., Imamura S., Hamada-Sato N., 2016, "Study of the cross-reactivity of fish allergens based on a questionnaire and blood testing," *Allergology International*, 65, 272-279.
 - Taylor S. L., Baumert, J. L., 2010, "Cross-Contamination of Foods and Implications for Food," *Current Allergy and Asthma Reports*, 10(4), 265-270.
 - Urisu A., Ando H., Morita Y., Wada E., Yasaki T., Yamada K., Komada K., Torii S., Goto M., Wakamatsu T., 1997, "Allergenic activity of heated and ovomucoid-depleted egg white," *Journal of Allergy and Clinical Immunology*, 100(2), 171-176.
 - Ventura M. T., Polimeno L., Amoroso A. C., Gatti F., Annoscia E., Marinaro M., Di Leo E., Matino M. G., Buquicchio R., Bonini S., Tursi A., Francavilla A., 2006, "Intestinal permeability in patients with adverse reactions to food," *Digestive and Liver Disease*, 38(10), 732-736.

謝辞

本研究は、日本フードサービス学会第13回研究助成を受けて遂行された。また、外食事業者インタビューやアレルギー検査にご協力頂いた事業者、関係者の皆様に記して御礼申し上げたい。

【 研究論文 】

日本の飲食店チェーンの盛衰に関するQCA (質的比較分析: Qualitative Comparative Analysis) を用いた探索的研究

青山学院大学 経営学部 教授 東 伸一

1. 研究背景と問題意識

物を食べるという日常的な行為は、しばしば、生理的欲求を充足するために行われる低次の人間行動として捉えられ、生活の表層としてのみ食が位置付けられることがある。しかしながら、実際には食は生活の基盤をなす不可欠な要素のひとつである。食生活は、個人の嗜好や習慣を映し出す鏡であり、その鏡を通してその人物の性格や健康状態、さらには所属する社会の特徴を浮き彫りにする。民族や国民国家といった集計単位から眺めれば、そこに特徴的にみられる食品の選択行動や食習慣の中に、文化の様式や系統、そしてその発展段階についての推論を行うことができよう (樋口 1996, 安達 2004)。

それと同時に、ある民族や国、地域における食生活の変化とその潮流および動態は、生活世界の変容の程度やそのプロセスを直接的、間接的に表出化させる現象である。いわば、文化の過去、現在とその将来の姿を照射する、社会の重要な側面である。それだけにとどまらない。食生活の変化、つまり飲食料品をめぐる財とサービスの消費の変容は、その生産と流通のあり方とも密接な関係にある。

流通論の領域では、財やサービスの流通のしくみの形成をうながす主たる要因として課業環境 (タスク環境)、そしてそれらの流通のあり方に制約を加える諸条件としての制約環境に着目する。前者は、流通の社会的仕組み (流通システム) にその役

割 (課業) を与える生産と消費のあり方として一般に理解されている。後者を構成する要因としては、情報コミュニケーション技術 (Information and Communication Technologies: ICT) や物流技術を含む交通・通信の技術とインフラ、さらには流通機能行為を遂行する上で不可欠な技術の発展、流通に関連する経済政策 (流通政策) の状況、人口動態をはじめとする社会構造変数の状態、さらにはそれらの影響を受けながら変動する労働市場や資金調達市場の傾向などが挙げられる (鈴木ら 2016, 田村 2001)。同様の図式は、食の生産と消費、そして流通にもあてはまり、外食サービスの発展プロセスを捕捉する際にも有効であると考えられる。

日本における外食サービスの歴史を俯瞰すると、そこには多くの出来事史が埋め込まれている。樋口 (1996) は、毎年の猛暑期を迎える前に鰻を食し、体力の維持を図る習慣が奈良時代の支配階級の間ですでに普及していたことに言及している。のちに川魚の漁が盛んになり、やがてより広範な消費者層の間で土用丑の日における鰻の摂食が慣習的に行われるようになった。田村 (2013) は、旅 (移動) と財・サービスの消費行為の不可分性に着目し、『鳥獣戯画』に女性の旅人が描かれている事実を強調する傍らで、当時の旅人の安全と健康を支える基盤としての宿や軽食サービスの重要性を指摘している。

江戸期以降の外食については、茶店、そば、天

東氏の横顔

1973年生まれ。University of Stirling 博士前期課程、Heriot-Watt University 博士後期課程を経て、Heriot-Watt University 助手。流通科学大学附属流通科学研究所 専任講師 (2003-05年)、青山学院大学経営学部 専任講師、准教授を経て、2017年4月より現職。

ぶら、川魚料理などの店舗や屋台、握りずしなどのファストフード、さらには置屋・座敷と連携した料理屋などが広く普及していたことが記録されている(石毛 2015)。茂木(2005)は、「貨幣経済と都市の発展のみられるところでは、人々の外食生活とそれを支える外食提供施設がそれなりに賑わっていたのではないかと推測されるが、我が国の歴史を遡ってみると、江戸時代にはっきりとした外食生活を描くことができる」とし、江戸時代に賑わいをみせた当時の「ファストフード」である「そば・すし・天ぶら」店の登場と普及を、日本における外食文化の黎明期として認識している。江戸幕府の成立と参勤交代制の導入を契機に、当時の江戸は世界有数の大都市となったが、人々が日常生活を送るうえで不可欠な財ならびに支配階級の顕示的消費の対象となる奢侈品・嗜好品の生産部門は周縁地域において未発達であった。そこで、「天下の台所」と呼ばれた大坂(現在の大坂)をハブとする各種産品の大集積地が生まれ、同地と江戸を結ぶ流通の社会的仕組みが生成するに至った(石井 2003)。のちに越後屋が世界最大の売上高と従業員数を誇る小売商としての地位を確立したことも、このような背景によるものであった。翻って、外食文化に目を向けると、明暦の大火(1657年)の罹災者が大量に江戸に流入したことと、参勤交代制度にしたがい妻子を郷里に残して江戸に単身赴任する男性が大量集中したこと、さらにはそうした単身者の間で食事作法に拘泥することなく江戸前の材料で調理された安価な食事を素早く喫食することに対する需要が高まったことに、本格的な外食業の萌芽が認められるようになった(茂木 2005)。

しかしながら、これらの店舗は一様に小規模零細であり、生業的性格を色濃くしていた。多店舗化の事例が発生する場面もしばしば見られたが、それらは既存店舗の店主が弟子に対してのれん分けを認める場合に限定されていた。この時期までに生成した外食業の特徴を鑑みると、それらは、有体財と比較した際に明らかになるサービス商品固有の特性の強いものであったと考えられる。すなわち生産と消費が不可分であるがゆえサービス

の提供に先駆けた事前の(半製品を含む)生産が困難かつ、均質的なサービス提供に関するマニュアル化や標準化を通じた大規模な反復複製の機会についても大きな制約を受けていた。

現代の日本における外食サービスの特徴づける多様性は、明治・大正から昭和初期にかけて、その草創期を迎えた。なかでも明治維新を境とする文明開化の潮流のもと、古代から断続的に引き継がれてきた肉食の禁忌が緩和され、肉食を中心とする欧米の食文化による影響が甚大となり、牛鍋店のチェーンストア化や和洋折衷の調理・提供法による洋食店の隆盛、さらには中間層を標的市場に据えた定食店の発展に大きく寄与したと考えられている。

大正期になると、「消費の殿堂」としての地位を築くことになる百貨店に設けられた大食堂が、同業態の小売店舗が提供する娯楽機能の重要な部分を占めるようになったが、そこでも「お子様洋食(お子様ランチ)」に見られるような和洋折衷様式の洋食メニューが広く提供された(初田 1999)。家族のレジャーへの対応のみならず、当時増加傾向にあった都市の勤労者の間での外食需要に呼応する形で、須田食堂を代表とする安価な洋食店の多店舗経営も目立つようになった。また、大規模な店舗経営の嚆矢は、サッポロライオン、ニュートーキョー、京樽、鮎忠など、戦前に創業された外食店舗の登場に見られた。

このように、日本の外食業は戦前期までにその原型を形成させてきたと捉えることができるが、その本格的な近代化の過程は1950年代半ば頃に始まる高度経済成長期の終盤、すなわち1970年代前半から加速することになった。高度経済成長は国民全体の所得水準を大幅に引き上げるとともに、所得階級間の消費水準の差異を縮小させ、日本の歴史上はじめて大衆消費社会の誕生をもたらすに至った。革新的な耐久消費財の普及は家事時間を大幅に低下させた。豊かになった自由時間を充当した娯楽や社交に対する需要が増加した。女性の社会進出の芽生えもその影響の一端を受けている。所得増加と相まってエンゲル係数もこの時

期急速な低下経路を辿ったが、その傍らでは生産技術の進展と歩調を合わせる形で家事労働の外部化が進んだ。加工食品の普及や外食サービス利用の増加はその一端を占めた(田村 2011)。こうした潮流のもと、小売流通部門におけるチェーンストア・オペレーション(C/O)の台頭と普及に続く形で、飲食サービス領域においても外資自由化を背景としてC/Oの採用を通じた外食サービスの工業化(嶋口 1994)・産業化が進展し、個別企業による規模拡大政策の遂行が顕著な傾向となった。

一方で、近年では加工食品・調理品流通における経路支配力を高める組織小売業者の間で発展をみる、加工食品メーカーや卸売業者・物流業者などを包摂した組織間関係の強化に根差した小売事業システム(小売フォーマット)の競争力が高まり、産業化期に外食サービス企業が蓄積してきた知識・ノウハウ基盤を凌駕する傾向が高まっている。その結果、中食市場が急速に拡大し、外食サービス市場が浸食される状況が顕著となっている。このことは、飲食チェーンによる事業モデルの再構築が一部で迫られる状況を生み出し、その要請にこたえた外食チェーンは逆風のもとで事業システムの革新を繰り返しながら成長を遂げている。

本研究は、高度成長期を日本の飲食サービス業の発展過程におけるひとつの転換点として認識し、それ以降の産業としての発展段階の各区分における外食チェーンの盛衰を規定したと考えられる「条件の組み合わせ」とは何であったかについて、質的比較分析(Qualitative Comparative Analysis Method: 以下QCA)の方法を用いて探索的に分析することを目的とする。本稿では、まず本研究の観察対象となる「外食サービス」の範囲について、先行研究およびマクロ統計の収集基礎となる日本標準産業分類を踏まえて定義する。これを受けて、研究方法として採用したQCAの方法論的基礎と本研究におけるその妥当性について検討する。続いてQCAを用いた分析の手続きを示した上で、分析結果の解釈を行い、若干の示唆を得ることを試みる。これらを踏まえ、本研究における諸制約を示すとともに、今後の研究課題への接続可能性につ

いての展望を行うものとする。

2. 本研究において分析対象とする「外食サービス業」とその動態

かつて「多産・多死」構造を指摘されることの顕著であった小売業と比較しても、日本の飲食サービス業は、そのダイナミックな構造変化に特徴づけられている。直近での改廃業の状況のみをとってみても、本研究で分析対象とする外食サービスの事業所数について、2009年からの5年間において約9万7000事業所が新規開設された一方で約10万1000事業所が廃業を余儀なくされていることが明らかになる(経済センサス基礎調査2014)。典型的な「多産・多死型産業」といって過言でない。それは、種々な環境変化に対して柔軟な適応が要求されることの証左でもある。

日本の飲食サービス業は、高度成長期の末期にあたる1970年代前半に工業化・産業化に向けて急速な転換を遂げ始めた。この過程は、飲食サービスの生産とその消費の変容、資本自由化などの制約環境の変化、高度成長による所得水準の向上がもたらした大衆消費社会化、核家族化、若年人口の都市部への大量集中、モータリゼーションによる消費者のモビリティの上昇、そして女性の社会進出の芽生えによる家事労働の外部化需要の増加など、種々な課業環境、制約環境による影響を受けて進行するものであった。

一方、飲食業の内部では、資本自由化のもと、フードサービスの先進地域として認識されていたアメリカ合衆国の飲食サービス・チェーンが相次いで日本市場に上陸する状況が生じた。国内の外食企業の間でも、外資企業からの知識移転を通じてノウハウを吸収し、C/Oによるオペレーションの効率化を基軸に成長を指向する起業家が相次いで登場した。当時、台頭し急速な成長を遂げた飲食チェーンの間では、大規模な投資を伴わない形で加工食品メーカーの調味料や原材料分野での研究開発能力と生産能力を仕様書発注によって活用し、完成度の高いメニューの大量生産体制が確立された(横川 2013)ことも指摘しておく必要が

表1 戦前期から1970年代の産業化の萌芽期を経て現代にいたる日本の飲食サービス業の変遷

主なできごと	
草創期	戦前期 ビアホールなどが大規模経営をおこなうが、大多数の飲食店は小規模零細。 □同一の名称をもつ店舗が多店舗ある場合は、のれん分けによるもの。
	戦終～1960年代前半 □飲食店の営業原則禁止（飲食営業緊急措置令,1947） □飲食業の営業許可制（1949年） □アルコールを提供する形態の飲食店を中心とする外食サービスの復興 □進駐軍による欧米の食文化の流入と、その外食業における起業家行動への影響（e.g.江頭匡一、藤田田） □ペガサスクラブ（渥美俊一）の影響を受けたチェーンストア・オペレーションの普及が始まった □モータリゼーションと郊外型飲食店（e.g.あさくま）、 □耐久消費財の普及による家事時間の減少などにより、余暇時間が上昇し、娯楽のひとつとしての外食が広がりを見せ始める。
	1960年代後半～1970年代 □加工食品の普及（インスタントラーメンなど）や畜産技術の発展をうけたラーメン店の普及（単独店、チェーン店舗）と肉食の広がり（ハンバーグやステーキなど）～ハンバーグ、ステーキレストランの台頭 □中心市街地のレストランやその伝統的代理機能としての百貨店食堂が依然として重要な位置を占める □大阪万博の展示を起点として、KFCやロイヤルによるカフェテリア、ステーキハウス、テイクアウト店などが導入される □第二次資本自由化（1969）により、外食業における外資導入が広がるe.g.KFC（三菱商事とJV）、ミスタードーナツ（ダスキン）、ウィンピー（東食）、ダンキンドーナツ（レストラン西武） 【ハンバーガーレストランの登場】 □日本マクドナルド □ドムドム（ダイエーの独自FF） □モスバーガー 【団塊世代の成人にともなう、居酒屋チェーンが台頭】天狗、庄や、村さ来、つば八など（養老乃瀧はすでに600店舗）
第1期	1970年代 【ファミリーレストランの台頭】 □すかいらーく（アメリカのコーヒeshopを日本型のファミリーレストラン（FR）に転換 □デニーズ（イトーヨーカ堂が米デニーズと提携し、アメリカのコーヒeshopを再現展開） □ロイヤルホスト（アメリカのコーヒeshopのメニューに焼肉を加えたメニュー構成）：セントラルキッチンとリースバックによる多店舗化の推進
	1970年代～1980年代前半 【モータリゼーションの進展と飲食業の郊外化】 □ファミリーレストラン（FR）とファストフードレストラン（FF）による郊外出店の加速 【伝統的な喫茶店の衰退】（FR）やファストフードレストラン（FF）との競争、ペーパードリッップの世帯普及による伝統的な喫茶店の衰退とチェーンストア・オペレーションを採用した喫茶店の台頭 e.g. ドトールコーヒeshop（DCS）によるキャッシュ&キャリー型カフェ、カフェ・ラミル、（1980年代後半には）外資系のカフェ・セボール（フランス）、チボー（ドイツ）が進出 【ディスコの隆盛とカフェバー】 □深夜営業をおこない、コーヒー、ソフトドリンク、アルコール類、料理を提供する e.g. 長谷川実業（グローバルダイニング）
	1980年代後半 【若者の間による居酒屋の受容と耐ハイの普及】 □養老乃瀧、天狗、庄や、いろはにほへと、つば八、村さ来などが、各種料理をメニューにそろえた「総合居酒屋」化し、飲酒＝主、食事＝従 という伝統的な居酒屋のメニュー構成が転換した。 □耐ハイブームと相まって、FC化を推進したつば八や村さ来を中心に、多店舗化が大きな進展をみた。 【郊外立地の回転寿司店の急進】 □70年代の寿司コンベア、80年代の自動寿司握り機・ロボットの量産化により、大型回転寿司レストランの郊外立地が進む e.g. 元気寿司、アトムボーイ、かつぱ寿司など 【郊外ファミリーレストラン（FR）の多様化】 □和食ファミリーレストラン e.g. 藍屋（すかいらーく）、和食さと（サト）、華屋与兵衛など □その他のメニューへの多様化 e.g. バーミヤン（すかいらーく） 【バブル期における業種拡大とチェーン店による取り込み】 【ファストフードレストラン（FF）による相次ぐ値下げや増量の実施】 □マクドナルド「サンキューセット」、ロッテリア「サンパチトリオ」など（1987）
	1980年代後半～1990年代 【ファストフードレストラン（FF）における業態内競争の激化とその帰結】 □マクドナルドによる「ベーコンマックバーガー」、「フィレオチキン」、「てりやきマックバーガー」、「チキンタツタバーガー」などの導入＝FF主要チェーンの中心商品を標的化したものであると同時に、ハンバーガーレストランが成熟期に向かう中、メニューの拡大と現地適応化による市場深耕を図るものであった。 【ファミリーレストラン（FR）における多様化の一層の進展】 【中食、宅配による外食への影響の増加】 □FCによるドミノ・ピザの多店舗展開とピザ・ハットなど同種宅配業者による競争の激化 □ロック・フィールドや若菜による惣菜店の登場 【農産物輸入自由化の影響】 90年代初頭までにプロセスチーズやトマト、牛肉、オレンジなどの輸入自由化となり、焼肉や有機野菜、シーフードを使用するメニューの開発が顕著になった。
第2期	1990年代 【バブル期の終焉と低価格ファミリーレストラン（FR）】 □ジェットオープンの使用を前提としたメニューとオペレーションの導入と呼び出しボタン、ドリンクバーなどが採用された。 e.g. すかいらーくのカスタムへの転換、バーミヤン、（創業時より低価格指向を継続してきた）サイゼリヤやびっくりにドンキーは居抜きや肩代わり出店により急速に成長 【居酒屋の低価格化】 □客単価2,500円程度の居酒屋の登場：和民（元養老乃瀧FC）、白木屋（元つば八FC）、甘太郎（コロワイド）、はなの舞（チムニー）など 【新たな居酒屋市場の生成】 □グローバルダイニング、際コーポレーション、ワンダーテーブルなどが、客単価4000円前後で30代後半以降をターゲットにしたこだわりの居酒屋を開発。
第3期	2000年代 【食品表示と食の安全性に関する重要性の高まり】 □食品偽装や優良誤認・有利誤認表示に関する問題や残存農薬、BSE問題など、生産、流通、外食産業、消費者、政府のすべてに関連する食の安全・安心をめぐる課題の解決が重要視されるようになった。 【1990年までに形成された外食産業の構造変化】 □1990年代に急成長を遂げた企業群による既存外食チェーンの買収を通じたグループ企業化とそれらを契機とする再編プロセスの進行：ゼンショー、コロワイドなど

(出所：今 2013；初田 1999；『月間食堂』2011；石毛 2015などをもとに筆者作成)

ある。これらを礎として飲食チェーンの事業モデル（フォーマット）を支えるために不可欠なバックエンド（backend）要素としてのセントラル・キッチン（CK）方式が定着し、食材の集約と半調理品のチェーン店舗への供給をつかさどる物流、そしてそれらを制御するための情報伝達に関するシステムの発展がもたらされた。これと時を同じくして株式市場の制度整備が進行していたことも、これら成長指向の飲食チェーンが直接金融による資金調達を図る上での大きな助成的役割を果たしていたといえよう。このような諸条件が同一時期において重なったことで、日本の飲食サービス業は、サービスの標準化、工業化を通じた産業化への経路を歩むことになり、個別企業の間での成長指向も顕著となった。

表1は、戦前期の外出サービス草創期から高度経済成長期終盤の産業化の萌芽期を経て、1980年代の多様化期とバブル経済崩壊後の90年代、そして外出サービス内部における競争の熾烈化に加え、加工食品や持ち帰り料理品流通において経路支配力を強めた組織小売業者が加工食品メーカーの開発技術・ノウハウと卸売業者や物流専門業者の物流能力をその情報能力を起点に吸収・活用しながら中食市場の深耕に注力し始めた点に特徴づけられる2000年代の再編期に至る大きな4つの時代区分を、現象面からの記録・観察にもとづいて整理したものである。本研究においては、このような長期的動態を踏まえ、多様な業種、規模、企業・経営形態、店舗形態に彩られた産業構造のもと、その規模面で最も大きな比重を占める主要外出チェーンの複数事例を用いて、第1期から第3期のそれぞれにおいて、それらの成否の鍵を握ったと考えられる条件の組み合わせについての検討を試みる。

この目的に鑑みると、本研究における分析対象としての飲食サービスは「営利行為として不特定多数の消費者に対して提供される」（塩田 1980）ものであり、「世帯外の主体が営利目的にしたがって世帯外で調理し、世帯外で喫食される」（岩淵 1996）ものとして捉えられる。ただし、これ

らには学校給食や社員食堂など産業用使用者に対する包括的外食サービスの提供の側面を色濃くするものも包含されているため、それらを除外した外出サービスを本研究の分析対象として設定することとした。

総務省の日本標準産業分類との対応関係からその範囲を定義すると、同分類における飲食店—「食堂・レストラン」、「そば・うどん店」、「すし店」、「その他の飲食店（ファストフードのハンバーガー店やお好み焼き店を含む）」— および「喫茶店」、「居酒屋・ビアホールなど」の喫茶・酒場を包含する外出サービスが該当する。これらは、一般的な諒解を得られるところの外出サービスといってよいだろう。なお、この範囲定義にしたがって本研究の分析対象から除外される外出サービスないし小売形態は、「料亭」、「バー・キャバレー・ナイトクラブ」、「料理品小売業」となる。「持ち帰り・配達飲食サービス業」においては、店内での飲食設備を有する場合で、上記研究対象範囲に含まれる事例のみ、当該形態の飲食店として認識している。

ここで本研究の分析対象としての外出サービス業の範囲を前提として、1970年代以降の長期時系列による構造変化の動態について「事業所・企業統計調査」「経済センサス活動調査」（総務省、各年）のデータをもとに考察しておこう。ここで定義した範囲による外出サービス業の市場規模は、外出サービスの工業化・産業化の萌芽期である1975年時点では4兆4,512億円であったが、1980年代半ばにかけての10年間に於いてその水準は10兆5,570億円まで急増した。この傾向は長期的に持続し、90年には13兆7,775億円に、97年には過去最高値である16兆2,805億円の年間販売額を記録するに至った。これは、小売業における年間販売額がそのピークである147兆円に到達した時期と重なっている。その後は年間小売販売額の減少トレンドと類似したパターンを辿り、外出サービスの年間販売額は2004年までに1割強の低下を記録し、14.3兆円まで縮小した。これ以降の時期における期間平均の販売額伸び率は

1.2%と平行線を辿り、2011年の時点で14.5兆円に若干の回復を見せている。

こうした傾向の背景では、合計特殊出生率の長期低落による人口の減少、高齢化率の急速な上昇、90年代後半からの断続的な景気低迷による価格競争の熾烈化が作用していると考えられる。また、コンビニエンスストア(CVS)やスーパーをはじめとするチェーンストア、百貨店の地下食料品売場(「デパ地下」)、一部の料理品持ち帰りチェーンによる弁当や総菜分野における製販統合型のオペレーションの強化によって、従来の外食サービスの利用者の間での消費支出が中食市場に遷移していることも指摘される。

次に事業所数と従業者数の推移を捉えていこう。本論で定義した外食サービス業における事業所の総数は1986年に約64.3万のピークに達したが、それ以降は減少局面が継続し、2012年には約50.6万事業所まで低下するに至った。一方で個人事業所と法人事業所の構成比については、80年代初頭の時点で個人事業所が全体の85%以上を占めていたのに対し、次第に法人事業所の比重が高まり、90年代に入るとその構成比が20%を超え、現在ではその水準は35%を上回る。また、一事業所当たりの従業者数および年間販売額は、同期間において3.9人から7.4人へ、1,360万円から2,860万円へと大幅な増加傾向を辿っている。これは、小売業において観察された傾向と類似しており、全体的な店舗数が減少する一方で、一店舗当たりの規模が増加するトレンドである。個人経営の事業所に対する法人事業所の優位性が顕在化するとともに、種々な形態をとる多店舗経営による事業所の比重が増加したことを示唆している。

この点を今少し掘り下げてみよう。経済センサス(各年)のデータから、事業所開設年別の経営形態区分の構成比をみると、1980年代半ば以前は10%にも満たなかった多店舗経営による新規事業所の比重がそれ以降に急上昇し、1985年からの10年間に開設された事業所のうち20%弱が多店舗経営による事業所が占めるようになった。さらに、続く10年間においてはその数値が30%

を上回り、その後は35%前後の水準が維持されていることがわかる。新規参入と廃業数の推移から考察すると、外食サービス業は依然として参入障壁が低く、参入と退出が盛んな産業であることが確認されるが、上記を踏まえると、一事業所当たりの規模が相対的に大きい外食チェーンの存在感が高まっていることも同時に明らかになる(Azuma and Tamaki 2017 Forthcoming)。

3. 質的比較分析(Qualitative Comparative Analysis Method:QCA)と本研究におけるその妥当性

小売業における店舗間の競争は、その小売ミックス(retailing mix)を構成する諸属性とそれらの総体が生成するイメージを通じた差別化を通して遂行される(崔, 原, 東 2014)。店舗立地や品揃え、接客サービスの有無とその内容、価格水準、販売方法、店舗の内外装のグレード、営業時間、駐車場の有無と大小などがその代表的な属性である。これら小売ミックスの要素を通じて発揮しうる小売流通サービスの水準を高めるためのバックエンド(backend)の仕組み—すなわち商品開発や商品調整、商品調達における組織間関係のあり方、一次・二次物流の効率と効果を高めるための商流・物流・情報流のあり方、さらには組織文化—も小売事業モデル(小売フォーマット)としての持続的優位性を構築・維持・強化するために不可欠であると考えられている(矢作 2004, 田村 2008)。

小売店舗が有する小売ミックス上の特徴を形作る店舗属性は多様であり、そのバックエンドの構成はさらに複雑である。したがって、商圈の重なる複数の小売店舗間の競争において特定の店舗に消費者の選好が集中した場合を想定しても、個々の消費者がその店舗を選択する因果のロジックは単一ではないだろう。また、複数の店舗属性に対する評価が結合することで当該店舗の選好という結果が導かれることもある。いいかえると、店舗選好に至る店舗属性の評価は、個々の属性への評価を加算したものであるわけではなく、ある特定の要因同士の結びつきによって高まったり、低下

したりするということである。また、特定店舗を選好する際の理由は、それを利用しない理由にはならないこともある(リウー=レイガン 2016)。

岩淵(1996)は、飲食業の市場は顧客と店舗の間に生じる空間的・時間的距離が決定的な意味をもつ市場であるとしている。店舗に向向する際の貨幣費用や時間費用、肉体的・心理的費用などの消費者費用が発生することから、個々の店舗の商圈規模が自ずと制約されるという見解である。地域市場性の強い小売業においても共通して見られる特徴であり、それは長らく小売商の規模的成長を阻む要因であった。これを克服するために登場した方法がチェーンストア・オペレーションである。外食サービス業においても、経営する店舗ネットワークの拡大、つまり多店舗化という形態をとることで、上記の空間的・時間的距離による消費者アクセスの問題の解決を図りつつ、経営規模の拡大が指向されるようになった。ここでいう多店舗化とはチェーンストア化に他ならない。本質的に同型な店舗を統一的なオペレーション・システムのもと、本部による一定の中央統制にしたがって運営しようとする方法である。この方法をとることで、種々な業務のマニュアル化・標準化が進み、複数の店舗において均質的なサービスが安定的に同一の価格帯で提供されることになる。

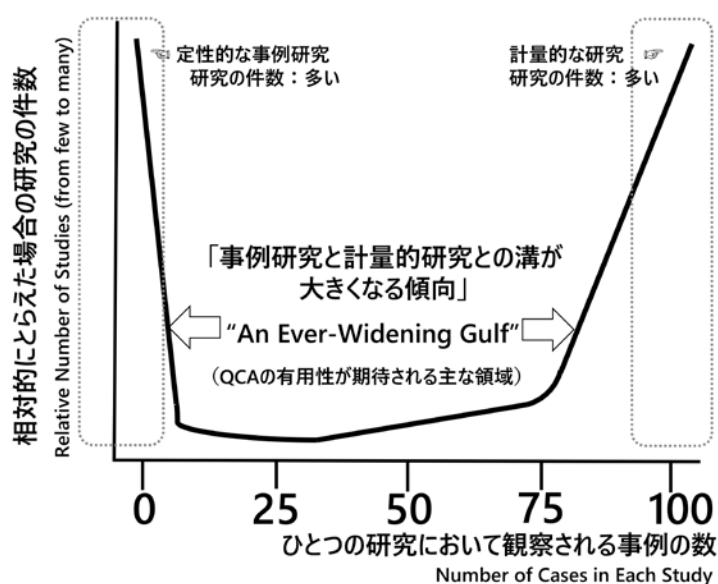
小売業におけるC/O化と同様に、外食サービスにおけるC/Oを通じた多店舗化は、多数の地域市場の消費者が当該外食業者の店舗へのアクセスに対しての空間的・時間的制約から解放されるとともに、妥当な消費者費用を負担するだけでその店舗の利用が可能となる。このように物理的な店舗アクセスの問題が解決すると、消費者の間での外食サービス店舗選好における立地要素が単独でもつ重要性は低下する可能性がある。また、小売業における小売ミックス概念を用いてすでに検討した通り、消費者の間の店舗選好において店舗属性の組み合わせのパフォーマンス

スが問題になるような要因については回帰モデル($Y = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + bX_4 + e$)による統計分析が妥当ではないかもしれない(横山 2016)。

こうした事由に鑑み、本研究ではファジィ集合に基いた質的比較研究(fsQCA:fuzzy set Qualitative Comparative Analysis)を用いた検討を試みることにした。階級・階層や貧困、自由や民主主義、さらには経営組織による行動など、社会科学において研究対象となる事柄は、連続変量としてではなく、社会的意味世界に立脚したカテゴリとして認識されるべき場合が多い。その種の事柄に関する経験的知見は、連続変量間の関係ではなく、集合(論理)関係として捉えるほうが適切であると認識することができるだろう。

QCAの創始者であるCharles Raginは、このような考えのもと、伝統的な統計的因果分析アプローチとは認識論的前提を異とする方法論としてのQCAを提唱した。QCAは、研究対象とする社会現象とそれを生起させる諸条件との関係を集合演算・論理演算をモデルとしたブール代数によって2値表現し、複雑な条件組み合わせ式を用いて把握する方法として登場した(csQCA:crisp set QCA)(Ragin 1993, 鹿又ほか編 2001, 石田 2009, 石田 2017)。結果(outcome)を生み出す原因条件(causal conditions)やその組み合わせ(configurations)

図1 QCAの開発をめぐる背景



(出所: Ragin, 2000に加筆して作成)

の探索に適している方法である（Ragin 2000, 2008）。QCAは当初、各原因条件についての「Yes」または「No」（集合への「帰属」または「非帰属」）の2値による演算を前提として構築された。しかしながら、2値によるクリस्प集合（crisp set）の論理では集合関係における中間的な度合い（例えば、民主化の度合いなど）を扱うことができないことから、Raginはファジィ集合の考え方を導入することでQCAの方法論的拡張を試みた。つまり、集合への部分的所属を容認し（キャリブレーションの手続きを踏んだ上で）連続変数を扱うことのできるファジィ集合QCA（fsQCA）を提唱することになったのである（石田 2009）。QCAの手法が提唱された背景には、社会科学領域における研究方法の二極化の存在がある。一方では単一ないしごく少数の事例を深く洞察する事例分析が進展し、他方では大量サンプルを用いた多変量解析が進展をみている。これら二極の間の溝は深まり、中間的な方法論の不在が懸念されていた。政治学を専門領域とする研究者であるRaginは、政治学や歴史学において研究対象となる事象が各々一回限り発生するユニークな事例であり、類似事例の発生件数も限定されている点に着目した。このような状況では、大量のサンプルを用いた計量的な方法論を適用することは不可能である。この種の

制約の下で因果関係のメカニズムを考察することを期待できる方法として、RaginはQCAを開発し、その有効性を提唱した。

上述の通りQCAは、統計的因果分析とは異なる認識論的前提に立脚して開発された研究方法である。その主な特徴を伝統的な統計的因果分析との比較にもとづいて整理すると表2に示す通りとなる。第一に、QCAは少数サンプルしか得られない状況においても因果関係の推論を可能とする方法論である。第二に、QCAを導入することによって、説明変数間に存在する交互作用の想定を置くことができるため、複雑な因果経路（メカニズム）の考察が許容されることになる。

これらに関連して、QCAの次のような特徴を挙げることができる。

- ①加法（加算）定理を仮定しない：結果を生じさせるいくつかの条件が同時に存在し、因果の組み合わせを構成しているとする。
- ②因果関係の一様性を仮定しない：たとえば、要因X1が要因X2と結びついたときには結果を生じさせるかもしれないが、要因X3と結びついたときには結果を生じさせないといった因果の多様性を許容する。
- ③因果対称性（Causal Symmetry）を仮定しない：ある結果をもたらす原因と、ある結果が生じな

表2 伝統的な統計的因果分析とQCAの比較

Conventional Template		Alternate Template	
前提となる考え方		前提となる考え方	
Variables	変数	Sets	集合（組み合わせ）
Measurement	測定	Calibration	較正、目盛調整
Dependent variables	従属変数	Qualitative outcomes	質的な結果
Given populations	所与の母集団	Constructed population	構成された母集団
Correlations	相関	Set-theoretic relations	集合論上の理論的関係
Correlation metrics	相関行列	Truth tables	真理表
Net effects	効果	Causal recipes	因果の複雑な組み合わせ
Counterfactual Estimation	反事実推定	Counterfactual analysis	反事実分析

（出所：Ragin 2008をもとに作成）

いことの説明はそれぞれ異なるという立場をとる（因果非対称性）。

- ④必要条件と十分条件の峻別：QCAのアルゴリズムを通じて、結果を導く条件パターンすべてに共有される条件である必要条件と、必ず結果を生じさせる条件である十分条件の峻別が行われる。

4. QCAによる分析の手続き

本研究においてQCAを用いた分析を実施するにあたっては、主要外食チェーンに関するデータを収集し、分析に使用可能なフォーマットに整理

されたデータセットを作成するプロセスが不可欠である。このためのデータソースについては、「日経流通新聞（日経MJ）」が1974年度から毎年実施している「日本の飲食業調査」全42回分から、本研究の対象として定義を行った外食サービス業の範囲に含まれる各年上位30プレイヤーを抽出する形態を採用した。これらをデータセットとして入力・整理したところ、分析期間となる42年間を通して55事例が観測された。これをチェーン単位に再集計すると、分析対象となる事例の総数は39に集約された。

つぎに、分析対象となる外食チェーン39事例

表3 fsQCAによる分析のために抽出した原因条件と結果変数とそのキャリブレーション

	属性	F or C	詳細	備考	妥当性
X ₁	店舗でのサービス水準	Fuzzy	①フルサービスのテーブルサービス=1.0 ②完全なセルフサービス(cash & carry)=0 ③①と②の間(回転寿司、ラーメン店、牛丼店など)=0.5		小売ミックス概念の援用
X ₂	客単価の水準(価格水準)	Fuzzy	8分位を用い、0円=0.0, 999円以下=0.13, 1000~1999=0.25, 2000~2999=0.38, 3000~3999=0.5, 4000~4999=0.63, 5000~5999=0.75, 6000~6999=0.88, 7000~=1.0	食ベログデータ	小売ミックス概念の援用
X ₃	マルチフォーマットの程度	Fuzzy	他フォーマットを有さない=0.0, 1つの他フォーマットあり=0.13, 2つの他フォーマットあり=0.25, 3つの他フォーマットあり=0.38, 4つの他フォーマットあり=0.5, 5つの他フォーマットあり=0.63, 6つの他フォーマットあり=0.75, 7つの他フォーマットあり=0.88, 8つ以上の他フォーマットあり=1.0		小売ミックス概念の援用
X ₄	メニューの内容	Fuzzy	和食のみ=0.0, 和食の割合が大きい=0.3, 和食と外国食が同程度=0.5, 外国食のシェアが高い=0.8, 完全に外国食=1.0		小売ミックス概念の援用
X ₅	アルコール提供の有無	Crisp	主として飲酒をおこなう場所である=1.0, 主に食事をする場所である=0.0		小売ミックス概念の援用
X ₆	利用目的	Crisp	家族や友人などと複数で長時間利用する=1.0, 単独ないし少人数で比較的短時間利用する=0.0		茂木(1997)
X ₇	資本・出自タイプ	Fuzzy	外資系やJV=1.0, 外国企業の影響を受けて設立=0.5, 完全な日本企業=0.0		田村(2011)
X ₈	FC方式の採用の程度	Fuzzy	FC店舗比率の実数をデータとして用いる(0.0~1.0)。	FC店舗比率	矢作(2004)
X ₉	創業時期	Fuzzy	1954年以前=1, 1955-1979年=0.75, 1980-89年=0.5, 1990-1999年=0.25, 2000年~=0		
Y	結果変数	Crisp	当該期間におけるトップ企業群全体と比較した場合の、当該企業の相対的成長率: 倍率が1以上=1, それ未満=0		

に共通する多店舗展開の成否にかかわる9つの要因の抽出を試みた。ここでは、産業分類上の位置づけも近接し、店舗を通じたサービスの提供という側面において共通性を有し、学術研究の蓄積が豊かである小売流通領域における諸研究にみられる小売ミックス概念を援用する形で条件の設定を行った(表3参照)。

1つ目の条件は、店舗において顧客に提供されるサービスの水準である。フルサービス形式と、キャッシュオン・デリバリーに従った(セミ)セルフサービスの両極が存在する。2つ目は、メニューに掲載された料理の価格である。この条件の設定に際しては、来店客一人あたりの単価(客単価)の相対的な水準を代理指標として用いている。具体的には、消費者生成型の飲食店情報サイト「食べログ」に掲載されている一人当たり単価の平均値を算出した。3つ目に設定した条件は、各外食チェーンによる他のフォーマットの外食店経営の有無とその程度である。多角化・多フォーマット化の程度である。4つ目は、メニューの内容についてである。ここでは、日本食をメインとした和食の場合と、海外の食文化を取り入れた外国食をスケールの両端に配置することで、店舗で提供されるメニューの起源(ethnic origins)による専門化と折衷メニューによる多様化の程度を考慮した。5つ目は、アルコールの提供についてである。利用する顧客層、時間帯などの影響によって左右されるものもあるが、飲酒を主目的とする店舗と食事(喫食)を中心とするサービスを中核とするものとを対照化することが可能である。6つ目は、店舗内の雰囲気、客層に関する条件である。大衆居酒屋のように複数人数で楽しむことを主目的とする店舗と、効率的で手早い喫食機会を提供する機能型の店舗を、この属性の両端に据えることができる。

7つ目は、企業の資本についてである。外国法人、または外国人が一定程度以上の出資を行っている外資系外食企業と日系外食企業が想定される。高度経済成長期以降の日本の外食サービス業の発展過程においては、外資系企業によるチェー

ン店舗が大きな役割を果たした時期も顕著であり、また、それらに影響を受けたり、それらから組織的な学習を行ったりした日系企業が台頭する潮流も存在した。8つ目の条件は、多店舗展開におけるFC方式採用の有無である。多店舗展開に際してFC加盟店を募り組織間関係を活用して比較的短期間に大規模な展開を図る場合もあれば、運営する店舗すべてまたは殆どが直営店方式で経営されるケースも顕著である。また、これらの中間形態としての混合型がある。最後に、9つ目に設けた条件は、各外食チェーンの創業時期である。戦前から創業している老舗企業も存在すれば、1990年代に創業した、新興勢力として認識される企業も存在する。これは、古参企業が種々な経験と学習を通じてその内部に蓄積した組織資源やそれらを活用するための組織能力、あるいは老舗としての伝統のシグナルなどが、新興企業の間にもみられる環境変化に対する迅速な意思決定や業務システム面での新規性に対して発揮しうる優位性の可能性を検討することを目的にしている(Azuma and Tamaki 2017 forthcoming)。

分析対象となる外食チェーン事例の間での成功を生み出す条件の組み合わせパターン(configurationsないしcausal recipesと呼ばれる)についての論理式をfsQCAを用いて導くためには、上記のステップに従って収集・整型された39事例のデータを真理表と呼ばれる形式に変換する必要がある。具体的には、次に示す6段階の作業を行った。

まず、①前述した理論的妥当性の検討を経て、外食チェーン企業による多店舗展開を成功に導いた(結果)と考えられる9つの原因条件(causal conditions:原因変数)の抽出を試みた。これに続く段階では、②これら9つの原因条件のコード化を行った。本研究ではfsQCAを用いるため、キャリブレーション(calibration:較正)と呼ばれる目盛り調整の手続きが不可欠である。各条件についてのメンバーシップ、つまり完全所属(1)、完全非所属(0)と両者の間に位置する値の所属度合いを、閾値(threshold value)の設定によって区分する作業である。本研究では、表3に示す

形で原因条件の設定とそれらのキャリブレーションを実施した。なお、一部の原因条件については、その性格上、2値による設定を行っている。次に③結果 (outcome) 変数のコード化を行う。本研究は探索的な目的に沿って遂行されていることから、ここでは成・否の2値を用いた単純化されたコード化を行った。これら2値を峻別するために、本研究における観察対象となる各期間における当該事例の相対的売上高成長率が1以上をとれば成功(1)、そうでなければ失敗(0)というコードを付与した。原因条件と結果変数のコード化が完了すると、④作成したデータ行列を用いて真理表 (truth table) アルゴリズムを分析し、不完備真理表を完成させる作業を行う。ここでは、論理的に存在しうる原因条件の構成パターンとそれに対応する事例数、さらにはその組み合わせの妥当性についての判断が行われる。さらに⑤不完備真理表に示されるPRI整合性のスコアに基づいて、原因条件の組み合わせに関する妥当性という意味での performance に1ないし0の値を与え、完備真理表とする。最後の段階では、⑥ここで作成した完備真理表からブール代数を用いた標準分析 (standard analysis) を実施し、分析結果の妥当性を示す各指標を確認しながら、結果を生み出す原因条件とその組み合わせを特定し、結果の解釈を試みた。

5. 分析結果の解釈

上記4にてQCAによる分析のための手続きを段階ごとに整理したが、ここでは、fsQCAを用いた真理表分析を通じて導出された解をもとに検討を行いたい。fsQCAでは複雑解 (complex solution)、中間解 (intermediate solution)、最簡解 (parsimonious solution) という3つの解が算出される。このうち、複雑解は、経験データが存在する真理表の行のみから導出される。それに対して最簡解は、すべての解の中で最も複雑でない解のことで、中間解は集合関係と複雑性の両方の点で中間にある解で、最簡解の部分集合であると同時に複雑解の上位集合である。本研究においては、その探索的な性格から原因条件として想定される要因を多数設定し

たことと、事例数が39に上り、QCAを用いた分析としては観察数が多くなることから、論理残余が多数発生している。この点に鑑み、論理残余についていかなる想定も設けない複雑解を用いることが最も適切であるという判断を行った。

前述の通り本研究では日本の外食サービスの発展過程を3つの時代区分を用いて捉えているが、第1期のデータからは意味のある組み合わせを見出すことができなかった。一方で、第2期(1990年代)および第3期(2000年代)の真理表を用いた分析からは、それぞれ、探索的研究を目的とするQCAの観点から妥当と認識することが可能な組み合わせパターンが発見された。この結果を以下、表4および表5に示そう。

fsQCAによるブール解析の結果、第2期および第3期のデータセットにおいて、それぞれ1組、3組の条件組み合わせ (configuration) が得られた。整合性 (consistency / raw consistency) の値はすべて1となることが理想ではあるが、ある程度高い数値が記録される場合には、その組み合わせをもつ事例が多店舗展開を通じた成長に成功している傾向にあるということが示唆される。この数値は、検証的な研究における場合には0.80以上が最も望ましいとされるが、0.65以上であれば一般に十分であるとされる。探索目的による発見型の研究の場合には、0.50以上でも意味があると判断される(田村 2015)。被覆度の各スコアは、条件組み合わせパターンの重要性、すなわち、どれくらいの事例がこの組み合わせパターンによって結果に至っているかの指標である。素被覆度は、成功事例のうちで、それぞれの条件組み合わせパターンをもつ事例が占める割合のことである。固有被覆度 (unique coverage) は成功事例のうちで、特定の条件組み合わせパターンをもつ事例が占める比率のことである。

解整合性 (solution consistency) は析出された条件組み合わせパターンをもつ事例のうちで、成功事例が占める比率、解被覆度 (solution coverage) は、成功事例のうちで、析出された条件組み合わせパターンをもつ事例が占める比率を表してい

る。第2期の分析結果から解被覆度は0.6、第3期の分析結果から解被覆度は0.796という値が算出された。多店舗展開成功事例のうち、第2期では約60%、第3期では約80%の事例が、析出された条件組み合わせパターンをもつということになる。今回算出された解整合性、すなわち真理表分析における原因条件構成が十分である条件整合性（田村 2015）の値については第2期で0.096、第3期で0.404と、とくに前者において低い数値が観測された。この点については因果事実の探索と発見を主とする今回の研究の目的にしたがって、確証事例が析出されたことを重視する形をとった。複数の条件組み合わせを用いたブール解析を反復実施した結果として得られたのが、表3および表4に示す4種の条件組み合わせであるが、これらとは異なる組み合わせ条件の存在を完全に否定できない点もあわせて指摘しておく。

以下、表4および表5に示した条件組み合わせ

について解釈を試みる。第2期で析出された条件組み合わせでは、①セルフサービス形式で、②客単価の相対価格が低く、③他業態の経営を行っており、④提供されるメニューが和食で、⑤主としてアルコールを取扱う店ではなく、⑥1人や2人といった少人数で短時間利用する、⑦日系企業であり、⑧FC展開を行っていない、もしくは数少ないFC店しか有さない外食チェーン企業 となり、これは「松屋フーズ（松屋）」に該当する。

第3期における条件組み合わせ1では、①セルフサービス形式で、②客単価の相対価格が低く、③他業態の経営を行っており、④主としてアルコールを取扱う店ではなく、⑤1人や2人といった少人数で短時間利用され、⑥FC展開を行っていない、もしくは数少ないFC店しか有さず、⑦創業時期が比較的古い外食チェーン企業が多店舗展開成功の傾向にある。具体的に当てはまる外食チェーン企業は、「ゼンショー（すき屋）」、「松屋

表4 第2期（1990年代）における成功の条件組み合わせ

条件組み合わせ	店舗でのサービス水準	客単価の水準（価格水準）	マルチ店舗の程度	メニューの内容	アルコール提供の有無	利用目的	資本・出自タイプ	FC方式の採用の程度	整合性	素被覆度	固有被覆度
	0	0	1	0	0	0	0	0	consistency	raw coverage	unique coverage
解整合性 (solution consistency)			0.096						0.600	0.096	0.096
解被覆度 (solution coverage)			0.600								

表5 第3期（2000年代）における成功の条件組み合わせ

条件組み合わせ	店舗でのサービス水準	客単価の水準（価格水準）	マルチ店舗の程度	アルコール提供の有無	利用目的	FC方式の採用の程度	創業時期	整合性	素被覆度	固有被覆度
								consistency	raw coverage	unique coverage
条件組み合わせ1	0	0	1	0	0	0	1	0.778	0.133	0.133
条件組み合わせ2	1	0	0	0	1	1	0	0.541	0.054	0.049
条件組み合わせ3	1	0	0	0	1	0	1	0.772	0.221	0.217
解整合性 (solution consistency)			0.404							
解被覆度 (solution coverage)			0.796							

フーズ(松屋)」、「トリドール(丸亀製麺)」である。

条件組み合わせ2では、①フルサービス形式で、②客単価の相対価格が低く、③他業態の経営を行っておらず、④主としてアルコールを取扱う店ではなく、⑤家族や友人など複数人数で長時間利用でき、⑥FC展開にある程度力を入れ、⑦創業時期が比較的新しい外食チェーン企業が多店舗展開に成功していると判断される。具体的に当てはまる外食チェーン企業は、「王将フードサービス(餃子の王将)」を挙げることができる。

条件組み合わせ3では、①フルサービス形式で、②客単価の相対価格が低く、③他業態の経営を行っておらず、④主としてアルコールを取扱う店ではなく、⑤家族や友人など複数人数で長時間利用でき、⑥FC展開を行っていない、もしくは数少ないFC店しか有せず、⑦創業時期が比較的古い外食チェーン企業が多店舗展開に成功していたと解釈される。具体的に当てはまる外食チェーン企業は、「あきんどスシロー(スシロー)」、「くらコーポレーション(くら寿司)」、「ココスジャパン(ココス)」、「サイゼリヤ」、「ジョイフル」である。

これらの結果を踏まえると、1990年代から現在に至るまでの外食サービスにおける成功タイプのひとつは、不況期に強い廉価型のセルフサービスと和食ファストフードであることがわかる。2000年代になると、家族や友人と楽しめる廉価なフルサービスと和食レストランも希求されるようになった。さらには、回転ずしとファミリーレストランというかつて隆盛を極めた外食チェーンの形態が、店頭およびバックエンドにおける革新をともなって再興していることも指摘することができるだろう。

6. 結論

本研究は、高度成長期以降に急速な進展をみた飲食サービス業の「産業化」プロセスとその後の展開に着目し、QCAの手法を適用することによって、飲食店チェーンの盛衰に影響を与えうる原因条件の組み合わせについて探索的に分析することを試みた。その結果、日本の飲食サービス業の発

展プロセスにおける主要段階を3つの時期に区分した場合、第2期にあたる1990年代および第3期にあたる2000年代において、それぞれ1パターン、3パターンの条件組み合わせを有するプレイヤーが台頭したことが明らかになった。

要約すると、1990年代には不況に耐えうる事業システムを構築したセルフサービスの和食ファストフードの台頭が顕著であり、2000年代以降になると、家族や友人と楽しめるフルサービス型の廉価な和食レストランと並び、店頭の事業フォーマットを構成する店頭の業務システムとバックエンドの改革を推進した回転寿司チェーンとファミリーレストランの再興がひとつの潮流となっていることが指摘された。

既述の通り、QCAは統計学を基礎とする伝統的な因果推論の手法とは異なる認識論的視座に立脚した方法論であるため、本研究においてはQCAに依拠した分析を試みるにとどめた。ダミー変数を用いた重回帰分析を試行するなど、本研究において作成したデータセットに格納されたデータを統計解析によって分析し、QCAを通じて得られた知見と比較することは、本論に続く研究における課題として取り組んでいる(Azuma and Tamaki 2017 Forthcoming)。また、本研究においては、日本の「トップ外食チェーン」を観察対象として設定していたことから、研究方法としてのQCAの特異性・有用性について、分析結果の解釈を通じて明確に示すことが困難である点も指摘する必要がある。というのは、「日経外食業調査」の長期時系列のランキング変遷を整理するだけでも、直感的に上記のような解釈を行うことが可能であるからである。

他方、本研究のように、ある程度まとまった期間において安定的な成長を遂げた外食チェーン群を観察対象とするのではなく、未だ本格的な規模拡大段階に到達していない勃興期の外食チェーン群についての深い事例知識に基いたQCAによる分析を行うことは、研究方法としてのQCAの有効性がより発揮されることが促されるものと考えられる。実務的な示唆の面でも、より有意義になる

ことが期待される。また、因果推論に用いる「結果」指標についても精緻化を進めることが求められる。これらの点については、本研究の延長線上で実施している継続研究において解決・改善を図るべき課題として位置付けている。

参考文献

安達巖, 2004, 『日本型食生活の歴史 新装版』新泉社.
石井寛治 2003, 『日本流通史』有斐閣.
石毛直道, 2015, 『日本の食文化史』岩波書店.
石田淳, 2009, 「ファジィセット質的比較分析の応用可能性—fsQCAによる人間開発指数の再構成—」『理論と方法』, Vol.24, No.2, 203-218.
石田淳, 2017, 『集合論による社会的カテゴリー論の展開』, 勁草書房.
岩淵道生, 1996, 『外食産業論—外食産業の競争と成長』白峰社.
鹿又伸夫・野宮大志郎・長谷川計二(編), 2001, 『質的比較分析』ミネルヴァ書房.
今柊二, 2013, 『ファミリーレストラン「外食」の近現代史』光文社新書.
塩田長英, 1980, 『外食産業の虚像と実像』日本経済新聞社.
嶋口充輝, 1994, 『顧客満足型マーケティングの構図—新しい企業成長の論理を求めて』有斐閣.
鈴木安昭(著), 東伸一・懸田豊・三村優美子(補訂), 2016, 『新・流通と商業 第6版』有斐閣.
田村正紀, 2001, 『流通原理』千倉書房.
田村正紀, 2008, 『業態の盛衰』千倉書房.
田村正紀, 2011, 『消費者の歴史—江戸から現代まで』千倉書房.
田村正紀, 2013, 『旅の根源史』千倉書房.
田村正紀, 2015, 『QCA 質的比較分析 スモールデータで因果を探る』白桃書房.
崔 容熏・原頼利・東伸一, 2014, 『はじめての流通』有斐閣.
初田亨, 1999, 『百貨店の誕生』ちくま書房.

樋口清之, 1996, 『食べる日本史』朝日新聞社.
茂木 信太郎, 2005, 『外食産業の時代』農林統計協会.
矢作敏行, 2004, 「チェーンストア—経営革新の連続的展開」, 石原武政・矢作敏行(編), 2004, 『日本の流通100年』有斐閣, 第6章所収.
横川寛(2013)『外食業成功の法則』エフビー.
横山斉理, 2016, 「流通・マーケティング研究におけるQCAの適用可能性」, 日本商業学会関東部会, 2016年9月17日, 於 慶応大学三田キャンパス.
ブノワ・リウー, チャールズ C. レイガン(石田淳, 齋藤圭介 監訳), 2016, 『質的比較分析(QCA)と関連手法入門』晃洋書房.
Azuma,N, Tamaki,Y., 2017 Forthcoming, “A Longitudinal Study on the Japanese Food Service Industry ? An Application of fsQCA,” Aoyama Business Review.
Ragin, Charles C., 2000, Fuzzy-Set Social Science, University of Chicago Press.
Ragin, Charles C. , 1987/2014, The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies, University of California Press.
Ragin, Charles C, 2008, Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond, University of Chicago Press.

謝辞

本研究は、フードサービス学会による研究助成のもと遂行したものである。記して謝意を表したい。横山斉理氏(法政大学経営学部教授)には、QCAの基礎と応用について数々のご教示を賜った。玉置佑規氏(青山学院大学大学院経営学研究科、現 長崎文化放送)には、小職研究室の年間活動として位置づけたQCAを用いた研究活動にご尽力いただき、本稿と関連する論文の共同執筆を行っている。また、本稿の査読過程において貴重なご意見を賜りました審査員の先生方にも感謝申し上げたい。

【 調査研究報告 】

フードビジネスにおける障害者雇用の動向

—地方の中小規模事業者を対象とした文化人類学的考察—

社会福祉法人みどりの町 障害者就業・生活支援センター 就業支援担当 中岡 志保

1. はじめに

日本における障害者の就労を支援する施策は、世界大戦によって急増した身体障害者としての傷痍軍人を対象として開始された（社会福祉士養成講座編集委員会2016）。身体障害、知的障害、精神障害の三障害の就労および雇用に関する施策の変遷（表1）を概観すると、長い間身体障害者に限定されてきたことが窺える。それが変化してきたことは、障害者とされる範囲が、時代を経るごとに拡大されてきたことを意味する。

厚生労働省による委託事業として開始され、15年を迎えた「障害者就業・生活支援センター」も、企業と障害者とを結ぶ支援機関として地域に定着してきた。この間、障害者雇用を取り巻く環境や捉え方も大きく変化してきた。事業が10年を経過したころには、知的障害者を雇用対象とした集団雇用のノウハウが蓄積され、一地方である広島県の尾三地域¹では、そのノウハウを持つ企業によるコンサルタントが入り、特例子会社の設立が相次いだ。が、2年後には人手不足が深刻化して

表1 三障害の就労および雇用に関する施策の変遷

年	障害者の就労に関する施策等
1938 (昭和13)	厚生省創設
1947 (" 22)	厚生省から労働省が分離、職業安定法制定、公共職業安定所設置
1949 (" 24)	身体障害者公共職業補導所開設
1950 (" 25)	精神衛生法制定（精神障害者を精神病院に入院させる趣旨であり、就労支援なし）
1952 (" 27)	身体障害者職業更生援護対策制定
1958 (" 33)	職業訓練法制定
1960 (" 35)	身体障害者雇用促進法制定、身体障害者雇用率制度導入
1971 (" 46)	精神薄弱者福祉法（現知的障害者福祉法）制定、施設で就労支援実施
1976 (" 51)	身体障害者雇用義務化、身体障害者雇用納付金制度導入
1988 (" 63)	障害者の雇用促進等に関する法律に改め施行、知的障害者も実雇用率に算定
2001 (平成13)	厚生労働省発足
2002 (" 14)	障害者就業・生活支援センター事業創設
2006 (" 28)	精神障害者（手帳所持者のみ）も実雇用率に算定
2018 (" 30)	精神障害者（手帳所持者のみ）の雇用義務化

出典：2015（平成27）年度版 就業支援ハンドブックを参考に作成

中岡氏の横顔

保育士後、広島大学大学院社会科学部国際社会論専攻満期退学（博士：学術）。京都大学大学院文学研究科グローバルCOE研究員、婦人保護施設婦人相談員、短期大学等講師を経て、現在社会福祉法人みどりの町 障害者就業・生活支援センター 就業支援担当者。

きた。就労者が定着したことにより、求職中の障害者の減少が顕著になったのである。加えて、人口も加速度的に減少することが予測されている。

厳しい人手不足にあっては、障害者雇用が生産性の低下を招くのではないかと、全く障害者雇用を検討したことのない企業も多い。反面、尾三地域を管轄するみどりの町障害者就業・生活支援センターが出入りしている、障害者雇用に取り組む企業からは、「即戦力になっている」という声が相次ぎ、定着者も安定した生活を送っている。人口減少による人手不足の全体をカバーすることはできないにしても、地方の、中小規模事業者が多く占める市町では、障害者が確実に企業の力となっていることが窺える。では、障害者を雇用する中小規模の企業は、人材を活かすこと以外に、どのような意味を見出しているのだろうか。

1.1 先行研究と目的

これまで、障害者雇用に関する研究は、厚生労働省所轄の独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 障害者職業総合センター（以下、略称であるJEEDを用いる）が公的に担ってきた。JEEDは厚生労働省に則した機関ということもあり、研究報告書『NIVR (National Institute of Vocational Rehabilitation)』のなかの「中小企業における障害者雇用促進の方策に関する研究」(独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構 障害者職業総合センター2013)は、常用雇用従業員56人以上² 300人の中小企業が対象となっている。常用従業員56人を下回る企業は、障害者雇用が義務づけられていない。そのため実雇用率算定の要件を満たしていないことから実数化されず、あまり分析対象とされてこなかったことが窺える。

こうしたなか、影山摩子弥の『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか？経営戦略としての障がい者雇用とCSR』(CSR: Corporate Social Responsibility; 「企業の社会的責任」とも言われる)では、第2章で50人未満の企業も対象としており、その点は高く評価できる。また、これまで「大企業を中心とした自主的な取り組み」

(厚生労働省広島労働局職業安定部職業対策課2016, 11)と見なされてきたCSRという概念を、中小企業にまで押し広げて議論しようと試みた点も注目される点である。しかし、彼の著書は、業績を上げている中小企業の事例を用いて、そこから経営戦略としてのCSRを導き出したものではなく、中小企業に向けて、大企業の例を踏まえ、時代を捉える経営戦略がCSRだと言う、そのための本となっている。

なぜCSRなのかということについて影山は、「対自的感性主義」(理性を意識的に感性のために使うという意味)の時代にあっては、CSRをうまく経営戦略にすることで、利害関係者の評価を得ることができるとする(影山2013)。また、「CSRの主旨は、『企業は、利害関係者の期待やニーズに応えなければ、生き残っていけない』…利害関係者とは、企業によって影響を受け、企業に影響を与え返してくれる人や組織で、顧客や社員、株主、行政機関、地域住民」(影山2013, 177)と説明する。影山の著書を踏まえると、障害者雇用は、利害関係者を意識した経営戦略としてのCSR、と捉えることができる。

しかし筆者の関心は、CSRは果たして中小零細企業にも該当しうる概念なのだろうか、というところに至る。というのも、ピーター・ドラッカーはマネジメントの観点から、社会的責任には限界があると述べているからである。その限界とは、つまるところ権限の限界である。企業をはじめ組織は、その目的とする本来の機能を果たすことが最大の社会的責任である。権限と責任はひとつのものであり、社会的責任を負うことは、社会的権限を要求することになる。社会の深刻な病気には全て関心を示さなければならないものの、マネジメントは、問題や病気に関する社会的責任を要求されたならば、その責任に伴う権限が妥当かどうかを考慮する必要があるとする(ドラッカー2001)。国が障害者雇用を義務付けていない常用従業員50人未満の企業は、少なくとも影山の言う利害関係者の一部とされる行政機関としての厚生労働省から、障害者を雇用する責任を求められ

ていない。そのため、それに関係する権限を要求することもできない³。

上記を踏まえ、本稿では、地方で営まれている中小規模のフードビジネスに注目した障害者雇用の動向を提示する。そこで中小規模事業者の取り組みから見えてきた、経営戦略に欠かすことのできないとされるCSR（あるいは類似した何か）について、文化人類学的な視点から、新たな知見を提供することを目的とする。

本稿は、2016（平成28）年7月から2017（平成29）年5月までに、筆者がみどりの町障害者就業・生活支援センターで就業支援担当者として参与観察を行った状況と、インタビューに協力して下さった企業の状況をデータとして用いている。みどりの町障害者就業・生活支援センターから見えてくることに関して言えば、①障害者就業・生活支援センター事業の開始と同時に実施してきた、障害者雇用の変遷がデータとして把握できる、②広島県内の政令指定都市である広島市を中心とした障害保健福祉圏域⁴（以下圏域とする）を除くと、県内では平均的な規模の圏域であり、一地方が置かれている状況を大まかに把握することができる、と考えている。

本稿では、企業側の視点を反映している「障害者雇用」という用語のみで語られてきた既存の枠組みに、社会福祉における障害者の「就労支援」という視点を取り入れた。また、近年は「障害者」「障がい者」といった表記も散見されるが、ここでは厚生労働省に準じ、「障害者」と表記する。なお、本稿で用いた例では、個人が特定されないよう、必要に応じて文意が変わらない範囲で変更していることをあらかじめ断っておきたい。

2. 「フードビジネス」の範囲

本研究を開始するにあたり、「フードサービス」をどのように捉えるかという問題に直面した。一般社団法人日本フードサービス協会による「平成27年外食産業市場規模推計について」に綴じられた「外食産業市場規模推計値（平成25年（2013）～平成27年（2015））」⁵の分類によると、外食産

業とは、飲食店や宿泊施設に代表される営業給食と、学校や病院等の集団給食とでまとめられた給食主体部門、そして喫茶店・居酒屋や料亭・バーでまとめられた飲食主体部門を指す。これに料理品小売業が加わることもある。しかし尾三地域の実態を見ると、固定資本の導入により製造業化したり、多様化したりと、外食産業と明確に把握しづらい企業もあった。その例を挙げてみよう。

①昭和30年代に設立された従業員50人未満の小規模弁当会社から、昭和の終わりに分かれたU社は、現在流通団地に本社を置く。今では真空パック等の技術も加わり、病院食や学校給食、PB惣菜などを手掛ける従業員400名以上の企業となり、拡大し続けている。大型器材によって調理がなされているが、外観からは何かの製造業にしか見えない。また日本標準産業分類に基づくハローワークの産業分類および労働災害補償保険⁶は、小売業となっていることもあり、外食産業と把握できたのは、障害者雇用求人が出た時であった。

②V社は当初、家庭向け食材配達のレストラン・イージーやスーパーを数店舗経営していたが、現在では食品に特化した業務用スーパーを展開し、無農薬野菜の農園や、野菜の袋詰め作業を行う特例子会社を設けた。同時に近隣農家が毎朝収穫したばかりの野菜を持ち込み、それを買取る。商品にならない色や形の悪いもの、葉が落ちたものも、新鮮な野菜であることに変わりないとして買取る。それらを使用したレストランを数店舗展開し、2～3年のうちにホールディングス化した⁷。

③あるいは、地元では昔から材木店として知られていたが、輸入材木に圧され（と地元の人は語っていた）、異業種である飲食店を展開したケースも見られた。この材木店は商工会議所名簿では飲食店となっていた。

何をもって外食産業と呼ぶのか、それは各企業の、その時のアイデンティティによる自己申告なのかもしれない。ただ、多様化した外食産業を捉えるうえで手掛かりとなったのが、資本主義の文脈であった。

フェルナン・ブローデルによれば、資本主義

とは、「(交換の基礎を、たがいに求め合う需要におくのと同程度あるいはそれ以上に、力関係におく) 権力の蓄積であり…他に多くあるのと同様な一つの社会的寄生物なのである。一言で言えば、商業世界の階層社会(ヒエラルヒー)」である。「上部の階は、それが乗る下部の階がなければ存在しえないのも事実で」あるという(ブローデル1995, 3)。下部は(物質生活としての)非一市場経済、その上に(交換価値を有する)市場経済が形成され、その上部に計算と投機(を行う企業家)が現れる。ブローデルは、時を経てもこれらの層が併存しているという意味で、階層社会と表現し、上部の活動を資本主義的な活動と見做している。それに倣えば、外食産業に従事する企業も上部から下部まで存在していると言えるだろう。②は自社で下部を構築した例と言えるのかもしれないし、①②③は異なる層の商人とも言えよう。

ブローデルの論を踏まえ、本稿では「フードサービス」よりも若干広い意味合いを込めて、外食産業の下部として支え、かつ影響下にあると思われる食品製造業や、①②のように産業分類では小売業や食品卸業となっている企業も含めて、「フードビジネス」という語を用いて参与観察の対象とした。それは、人の「お金と引き換えに(即時的に消費する)食物を購入し、皆がほぼ定刻に消費する」という行為の前段階にある、食物の製造工程や製造・販売現場をより幅広く見つめた結果である。

3. 広島における障害者雇用の状況

全国的に障害者就業・生活支援センターは、圏域ごとに置かれている。広島県の場合、7圏域あるため7カ所に設置されている。圏域人口が最も多いのは広島市を中心とした圏域で、137.1万人、次いで福山市を中心とする圏域で52.2万人となる。この次に尾三圏域(みどりの町が管轄)の25.3万人が続く。以下、圏域人口が多い順に、25万人、22万人、14.5万人、9.2万人となっている。尾三圏域は、政令指定都市である広島市を中心と

した圏域を除くと、県内では平均かそれより若干多い規模となっている。

3.1 労働局およびハローワークのデータ

広島労働局のデータ⁸では、2016(平成28)年6月現在、県内民間の法定雇用率達成企業は48.2%、実雇用率1.99%となっている。法定雇用率・実雇用率ともに常用従業員50人以上の企業が集計の対象である。しかし、人口約14万人の尾道市に置かれたハローワーク尾道管内の2016(平成28)年雇用保険加入者のデータでは、障害者雇用を行っている企業の51%が常用従業員50人未満の小規模事業所であったという。この数値には、短時間労働者や雇用保険未加入者が含まれていないため、彼らを含めると、もう少し数値が上がるのが予測される。

次に、広島労働局のデータの産業分類別実雇用率をみると、広島県の宿泊・飲食サービス業は1.00%であった(全国平均は1.83%⁹)。この数値は、広島労働局の調べでも、全国的に最下位だろうということであった。同局地方障害者雇用担当官からは、「産業分類が間違っているとは考えにくい」ということと、「広島は(県外に本社を置くホテル等が多く、県内に本社があるのは)中小規模の事業者が多く、障害者雇用を行う余裕がないのだろう」というコメントを得た。それに関しても、参与観察からは、2.「フードビジネス」の範囲のところで紹介したV社のような、届け出を飲食業で出していない多業種展開している企業が、尾三圏域およびその周辺部ではしばしば見られ、そうした企業をV社の他、清掃業、青果卸業で把握した。後者は、常用従業員50人未満の企業ではあるが、アルバイトを含め100名程度を抱え、複数店舗を運営しているケースである。いずれも市町を超えて活動が広がっており、市街地化、観光地化ともリンクしている。こうしたことを加味すると、数値化された労働局のデータから把握できる障害者雇用の状況には、限界があると言えるだろう。

3.2 みどりの町障害者就業・生活支援センターの取り組み

母体である社会福祉法人みどりの町は、精神薄弱者（現知的障害者）の入所授産施設として創設された。当初から「就労自立」を目指し、地域の自営業者や下請等中小零細企業に働きかけ、入所者の雇用の受け皿を広げてきた。当時、障害者雇用に関する助成金はほぼ、小規模事業者を想定した内容であったという背景もあり、障害者の主な受け入れ先は自営業者や下請等中小零細企業であった。国全体で見ると、1990年代は中小企業が障害者雇用を牽引してきた時代であったが、それが変化し始めたのは2000年代頃からである（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構編2013）。このことは、「日本のCSR経営元年」（川村2003, 1）とされる2003（平成15）年以降の、大企業の動きを反映したものなのかもしれない。

みどりの町障害者就業・生活支援センターの登録者の状況は表2のとおりである。登録者は600名程度で、半数が知的障害者である。表3は過去3年間の障害種別登録状況である。2016（平成28）年では、知的障害者にかわって精神障害者数が多くなっている。知的障害者の減少は今後も予測されている。出生率の低下に加え、発達障害という概念の発見により、知的障害ではなく発達障害に組み込まれてきている、等の理由による。

障害の種類が変化するということは、障害者の活躍の場も変わることを意味している。個人差はあるものの、これまで、雇用の大部分を占めていた知的障害者は、体力があり、休むことなく出勤すると言われてきた。そして（食品を含め）製造業のレーンに立って行う単純作業のような労働に

従事してきた。知的障害者を多く雇用するためのノウハウも、特例子会社を中心に蓄積されてきた。しかし近年、知的障害者あるいは精神障害者とされてきた人の中には、少なからず発達障害が含まれていることに、福祉関係者や雇用の現場に携わる者は気付いてきている。一人ひとりの障害の度合いや能力特性が一律でないことも把握されてきた。そこで、これまで以上に個別の適性能力を見極めていくことが課題となっている。

なお、身体障害者に関して言えば、尾三のような小規模圏域では、肢体に障害のある者は都心部に出て就労することが多い。広島市内で事務職をしたいという相談も年に何件かあり、実際に就職している者もいる。福祉的支援の必要がない者は、障害者就業・生活支援センターには登録しないだろう。そうした理由で尾三圏域では、身体障害を持つ登録者数は少なくなっている。

3.3 障害者の職場体験実習にみる、障害種別に 関わりなく受け入れ可能なフードビジネス

障害者雇用をすすめるために、A市では約10年前から職場体験実習を企画してきた。2016（平成28）年度は、従業員20人以上の企業275社にアンケートを送付した。回答数は91社（回答率33%）であった。このうち、体験の受け入れが可能と回答した企業は23社、困難と回答した企業が68社であった。それぞれ業種別にまとめたものが図1と図2である。受け入れ可能と回答した企業はほぼ、すでに障害者を受け入れている企業であった。

図1と図2を比べてみると、図1で食品製造や介護事業等で受け入れ可能が多いのに対し、図2

表2 障害種別登録状況

	身体	知的	精神	その他	合計(名)
在職中	30	199	94	30	353
求職中	31	110	96	13	250
その他	0	8	1	0	9
合計(名)	61	317	191	43	612

表3 年度別障害種別登録状況

	身体	知的	精神	その他	合計(名)
H.26年度	5	40	31	4	80
27年度	7	34	17	9	67
28年度	3	19	27	8	57

出典：2016（平成28）年12月末現在 みどりの町障害者就業・生活支援センター年次報告より

では建設業や鉄鋼業、船舶製造業で圧倒的に受け入れ困難が多くなっており、業種によって二分されていることが分かる。図2で塗りつぶしの色が薄い業種は、現在雇用が義務化されている身体障害者と知的障害者の就労が困難と認められている業種で、法定雇用率に除外率が設定されている。この業種の雇用は、近年まで身体障害者、ことに肢体に障害のある者の事務職雇用に限定されていた。厚生労働省による平成28年障害者雇用状況の集計結果¹⁰からは、宿泊・飲食サービス業も、同様に身体障害者を事務職で雇用してきたことが窺える。

平成28年障害者雇用状況の集計結果を見ると、宿泊・飲食サービス業の雇用率達成企業割合は43.8%と、民間企業全ての達成割合48.8%よりも5ポイント低くなっている。次に障害種別を見ると、身体障害者の労働者数が最も高くなっていた。なかでも、重度の知的障害者が960人であるのに対し、重度の身体障害者は1,691人と2倍とまではいかないまでも高くなっていた。他方で、重度以外の障害者を見ると、身体障害者が2,624人であるのに対し、知的障害者は3,583人となっている。重度障害者はダブルカウントとなるため、普

通に計算すれば、知的障害者の雇用人数の方が多いが、重度障害者を2人とカウントすると、身体障害者の人数の方が多くなる。

雇用率を達成するには、重度の身体障害者を雇用し、最低限の配慮で済まし、通常の業務をこなしてくれた方がいいと、これまで企業では考えられてきた。未だにその考えを堅持する企業もある。そうしたなかで、A市の職場体験実習アンケートは、身体障害者の事務職という枠を超えて、現場で受け入れることができる業種として、フードビジネスの可能性を把握できたことになる。

図1の受け入れ可能と回答した食品製造業7社のうち、常用従業員50人未満は4社であった。食品小売業2社のうち1社が50人未満、飲食業1社は50人未満の企業であった。図2で受け入れ困難と回答した食品製造業4社は、全て50人未満の企業であったが、既に障害者を雇用している企業が3社で、「今年雇用し始めたばかりで手探り状態のため、今年は見送りたい」「既に数人の障害者を雇用しているため、体験者にしてもらう仕事が見当たらない」等の理由を挙げていた。

図1の食品製造業7社と、図2の食品製造業4社、計11社のうち、給食や弁当等を製造する、

図1 職場体験実習受入可能業種

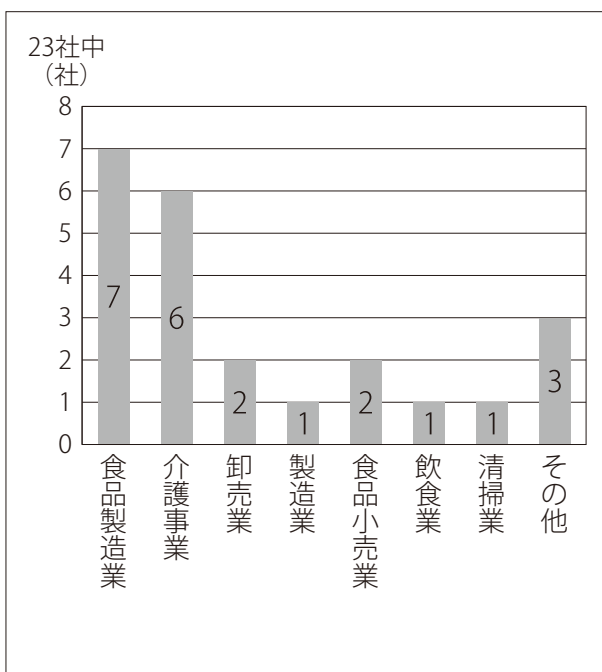
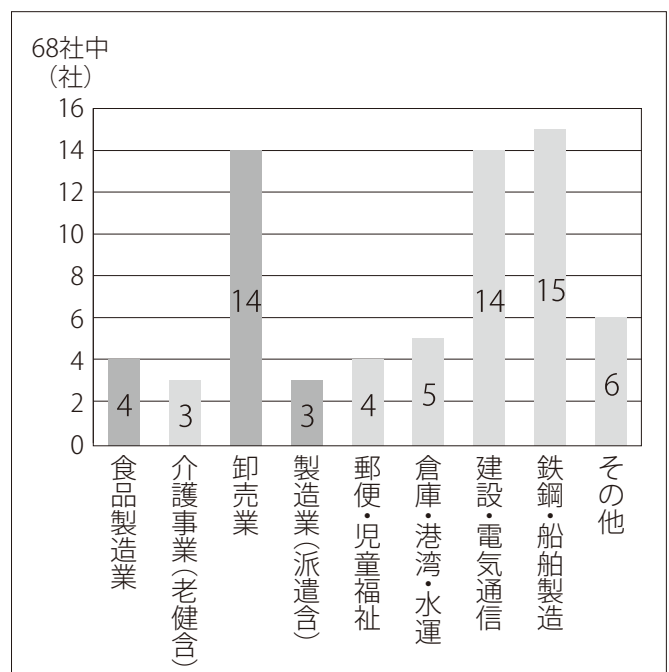


図2 職場体験実習受入困難業種



出典：2016(平成28)年度A市職場体験実習アンケート集計結果より作成

給食主体部門に属する企業が4社、喫茶店に併設された工場での製造作業を行う飲食主体部門に属する企業（産業分類では卸売業となっている）が1社、計5社が外食産業に属する企業であった。**図1**の受け入れ可能な企業23社のうち、喫茶店と飲食業が1社ずつ、計2社あるということからは、接客を伴う飲食店での受け入れも、仕事の切り出しさえすれば決して難しいことではないことが窺える。

障害者を受け入れているフードビジネスはいずれも、接客を伴わないか、あるとしてもそれがメインではない業務に従事している。多様な障害者の能力に気づいた企業は、知的障害や発達障害を持つ人にパソコンを一台ずつ用意し、マーケティングの仕事を切り出す等、障害種別に関係なく、様子を見ながら個々の適性に応じた勤務体制を整え、受け入れている。あるいは、長時間働くことが困難な精神障害を持つ人には、短時間の受け入れを検討するなど、雇用率が義務付けられていない常用従業員50人未満の企業だからこそできる、柔軟な対応も見られる。個人差はあるものの、多くの障害者が臨機応変さの求められる対人業務を苦手とする。その点への配慮さえあれば、並はずれた集中力と感覚により、通常の数倍の速度で作業をこなす能力の持ち主にも出会えるだろう。

4. 継続就労に向けた「障害者」の捉え方

2006年に障害者自立支援法が施行されたことで、欧米に倣い、施設ではなく、地域で就労し、自立した生活を送るための行政サービスが提供されることになった。親なき後も自立した生活を送るために、就労し続けることをサポートする福祉サービスが現在までに整備されてきた。障害者の経済基盤を整えるためには、継続就労が不可欠となる。そこで障害者雇用において、欠かすことのできない視点について触れてみたい。

4.1 就労のためのアセスメントの捉え方

みどりの町障害者就業・生活支援センターは、2016（平成28）年、厚生労働省事業である就労移

行等連携調整事業を県より受託した。この事業の柱は就労アセスメントを実施することである。その際ポイントとなるのは、仕事ができるかできないかを判断するというものではなく、あくまでもどの業務に向いているのか、伸びしろはどこにあるのか、その仕事を行うことで、本人がどこまで成長することができるのかを見極めるものである。障害者の就労支援における福祉的な考え方の根底には、本人にとって働くことのできる環境、たとえば生活リズムがつかめ、働く意欲が継続されている、といったことが整えば、働くことは可能であるという認識がある。実際、障害者手帳を取得しても、等級は判定で変わることもある。障害は固定化して捉えられがちであるが、決してそうではない。それらを踏まえたうえで、就労の入り口で、本人や保護者同意のもと、アセスメントを行う。アセスメント内容は、基礎的日常生活、対人関係、作業力、作業態度等の領域を設けており、42項目を4段階評価で点数化するものである。

4.2 「障害者」ではなく、顔と顔の見える関係性で個別に理解される経験

松嶋健は、精神病院を閉鎖した国の成功例として知られるイタリアで、精神保健に関するフィールドワークを行った。そこから、精神科医のフランコ・バザーリアがなぜ精神病院を一掃し、精神疾患を持つ人も地域精神保健サービスを利用しつつ、地域で暮らすことが必要だという思考に至ったのか、彼の思想に触れつつ『プシコ ナウティカ——イタリア精神医療の人類学』（松嶋2014）を著した。以下、興味深い内容についてまとめてみたい。

「精神医学は『人間』をエポケーすることで、距離をとった客観的で抽象的な知と権力を再生産する。バザーリアは逆に『病気』をエポケーすることで、人間をモノ化する装置を転倒させる。だがそれは同時に、病人の主体と出会う危険を受け入れることでもあった…なぜ主体と出会うことが危険なのか。それはおそらく、人間的な主体であるというところにこそ狂気が存するからである。

それを恐れるからこそ、精神医学は狂気を医療化し、『精神疾患』という概念に閉じ込めようとするのだ」(松嶋2014, 142)。この精神病院を解体する実践は、精神医療から精神保健へという変革のなかで、地域へと展開されていく。壁で隔てられた施設の内部と外部の他者が〈出会う〉場であり、居心地良く住まう場としての〈地域〉が、患者が主体的に生きるためには重要である。それは〈顔〉の見える直接的な関係性におけるコミュニケーションを可能にする。

直接的な関係性については、「第Ⅱ部第3章、直接的な関係と〈真正性の水準〉」でさらに説明されている(松嶋2014, 178-180)。直接的な関係は、レヴィ＝ストロースが唱える〈真正性の水準〉をも満たす。〈真正性の水準〉は、レヴィ＝ストロースが「五千の人びとが作る社会は、五百の人々の作る社会と同じではない」と、まず〈規模の問題〉を提示しているように、人口規模が大きくなればそれだけ、マスメディア等の媒体に媒介され、単純化された間接的なコミュニケーションが不可欠となってしまう。そこでは「障害者」や「高齢者」と「」に入れられたカテゴリーと、極度に単純化された「危険性」や「弱者」といったイメージとが結びつく。そうではなく、「個別なもの」や「特定なもの」としての〈名前〉や〈顔〉の見える関係性のなかで、一人の人間として他の一人に具体的に理解されるという経験を積み重ねることにより、カテゴリーから連想される、イメージに由来した恐れは減少する。それはつまり〈質の問題〉にも関わってくるということである。意外にも、大きい規模の政治よりも小さい村での政治のほうが、より複雑性の水準は高くなる。なぜなら、一人一人の思想が、身の上話や家庭状況といった個別の状況も考慮されたうえで解釈され、そのもとで決議されることになるからである。病院から地域への転換において必要だったことは、〈真正性の水準〉における関係性のなかで理解されることであった。

「障害者」とカテゴリー化するのではなく、地域のなかで、顔の見える関係で個々が理解される

経験の重要性は、障害者が雇用される現場においても同様に言えることである。障害者と一括りにするのではなく、個別に、顔と顔の見える関係で理解され、雇用されることで、就労継続はより可能となる。

5. フードビジネスにおける障害者雇用の状況

5.1 顔と顔の見える関係における障害者雇用

3.3障害者の職場体験実習にみる、障害種別に関わりなく受け入れ可能なフードビジネス、のところで触れたように、全国的に宿泊・飲食サービスの雇用率を達成している企業は43.8%で、そのうち身体障害者の占める割合が最も多くなっていた。そうしたなかで、近年は、障害種別に関係なく、事務職に限定しない現場での雇用受け入れが、給食主体部門を含む食品製造業で進みつつある。

他方で、人の「お金と引き換えに(即時的に消費する)食物を購入し、皆がほぼ定刻に消費する」という、食べるという行為があって初めて成立するフードビジネスは、天候にある程度左右されること、繁忙期と閑散期があること、逃すことのできない忙しい時間帯と、逆に仕事のない時間帯が発生する。こうした特徴が、現場での常用(フルタイム)雇用を妨げると企業の方からしばしば伺う。大企業であれば、本社で身体障害者をまとめて雇用するという形態も可能だが、小規模企業はそうはいかない。ただ、小規模であればそれだけ現場で、顔の見える関係で個別の状況に応じて障害者雇用を行うことが可能である。その事例を挙げてみたい。

事例1 B社；従業員数30名の食品製造業【手帳のない障害者の雇用】

昭和初期に小麦粉を原料とする食品製造を開始し、戦後は新たな分野の製造に参画した。その後会社を設立し、8年ほど前に事務業務および新工場を現在地に移転した。従業員はパートを含め、30名程度である。広島カキを提供する飲食店には欠かせない、業務用の小麦粉を原料とする食品

を製造している。事業所移転後、機材を導入し、事業を拡大することも検討したが、経費をかけるよりも、事業規模を縮小することで、確実に利益を出していくことを選択したという。昨年の夏からは量が多くて儲からない業者との取引を終了した。B社は業界で最も早く、食品の安全をマネジメントするISOを取得した会社である。しかし、ISOを取得するか否かに関わらず、「食品の安全に関しては徹底している。そうでなければ取引先はなくなる」と社長は語る。「他のISOを取得するのもいいが、したからといって今と何かが変わるわけではない」と続ける。

現在の運営方法を選択した理由について、社長は「うちの会社は今までがひどかった」と苦笑する。製品の特質上、繁忙期はとくに休みの日も出勤し、残業するというのが続いていた。「今の若い人は、給料が安くても休みが多い方がいいって人のほうが多いじゃない。そういうこともあるし、働き方改革が必要だと思った」のだと語る。ことに「食品はしんどい、賃金安い、単純作業というイメージがあって、人が集まらない。実際に工場内は暑く、立ち仕事、握力を使う作業もある。休みなく働くのでは誰も続かないだろうと考えた」と続ける。このため、現在は可能な限り土日祝、カレンダー通りに休みを取れるようにし、かつ利益を出せるよう努力しているという。

B社が障害者雇用を開始したきっかけは、ハローワークの一般求人から、障害者雇用を依頼したことであった。当初、「障害者って、人に危害加えたりするんじゃないの?」と不安な表情を浮かべていた社長も、これまで高齢者を雇用しても、立ち仕事で暑い重労働のため、長続きしなかったという経験を踏まえ、障害特性の話しに耳を傾けてくださった。そして紹介したTさんと面談し、対話してすぐに、就労前提の実習が決まった。実習者のTさんは大学を卒業したばかりで、発達障害の診断を受けていたが、手帳は持っていなかった。Tさんはコミュニケーションが苦手で、初対面では挨拶もままならなかった。また、あらかじめ見通しを立てて説明し、視覚的に作業手順を伝

えなければ理解が難しい面があった。実習を終えたTさんは、B社で働きたいという思いを強く持っていたものの、話し合いの場で「働きたい」という一言を発するまでに30分程度かかった。社長はその間、傾聴の姿勢で待った。

就職が決まった。Tさんと常時かわりのある従業員は20名未満であるが、Tさんを現場で中心となって指導してくださるのは、若い正社員の女性であった。彼女は、Tさんがどうしても言葉で質問できない時には、手袋の手首あたりをもじもじと触り始めるということを把握し、それを見かけたら声をかけるようにしていた。また、ベトナム人も日本語と身振り手振りで教えてくれる。

Tさんが入社して10カ月目の振り返りで、社長は「最初に障害を全てオープンにしてくれたのはよかった」と語る。「障害を隠して事故が発生したニュースもたまに見かけるが、最初に聞いていれば何かあってもびっくりしない。気をつけようと思う。それだけでもずいぶん違う」と語る。今では、シフトで働いており、3種類の仕事をその日によって任されている。それらの業務は、Tさんがやってみたくて申し出たことによって習得した。「自分から挨拶してくるようになったよ」とも事務の女性から伺う。従業員数50名未満のB社では、法定雇用率を気にする必要がない。障害者手帳の有無に左右されない。今ではTさんを、純粋に戦力として雇用している。

事例2 C社；従業員数50名未満の小売・卸・飲食業【短時間の雇用】

C社は専門店として20年ほど前に設立された。県内に7店舗の喫茶店を展開し、アルバイトを含め150名程が働いている。企業理念に地域に根差した店舗として「社会に貢献」「奉仕」することが掲げられていることもあり、障害者雇用を視野に入れて、中小企業家同友会の障害者雇用勉強会や、そこで行われていたあいサポート運動にも関わっていた。特別支援学校高等部の企業参観への参加や、学生の実習受け入れも行っていたが、A市の障害者職場体験実習に参加したSさんの働く

意欲を見て、雇用することになった。ちょうどその時期は、自社製品を加工する器材を導入した店舗のオープンにより、接客業では難しかった障害者の受け入れが、製造補助というかたちで可能となった時期でもあった。

求人を出しても応募がない状態で人手不足が続くなか、企業運営においても、誰でも働きやすい労働条件や環境の整備が喫緊の課題であった。主婦は平日の昼間を希望し、土日祝が手薄になる。また学生アルバイトは数年単位で入れ替わる。C社ではお中元やお歳暮の贈答梱包作業に季節労働として従事する主婦もいる。個人の希望と企業の要望が一致する時間に働いてもらう工夫が必要であった。障害者雇用はこれまでの雇用体勢を変える、ひとつの転機と捉えていた。会社がSさんを迎えるために最初に掲げたことは、「1年間で障害のある人を理解する」ということであった。そして障害者雇用に取り組むことを同じ店舗内で働く従業員全てに伝え、雇用を開始した。

Sさんは精神障害者保健福祉手帳を持っていたため、障害者短時間トライアル制度を利用し、長いスパンで週3日程度の出勤で、職場と仕事に慣れていくことになった。Sさんにやって欲しい仕事として、現場からいくつか挙げてもらったなかから、実習で行った贈答品の梱包に加え、店舗の清掃活動も加わった。実際就労し始めた当初、Sさんは直接お客さんに接することはないものの、すれ違う来店客に「いらっしゃいませ」と発するよう言われ、「いらっしゃいませ」とつぶやくことしかできなかった。また、ビンのシール貼りが上手くできないことや、ラッピングの仕方が難しいことに不安を感じていた。職場の同僚は、コツがつかめれば大丈夫と気長に見守ってくれた。分からない作業は、何度でも繰り返しその場でお手本を示してくれた。人手が足りないなかでの根気強い指導は、容易なことではなかったはずである。

10カ月たった頃、Sさんは、笑顔でお客さんを見つめ、大きな声で「いらっしゃいませ」と言っていた。もともと穏やかなSさんの人柄を、周囲の同僚が受け入れ、それをSさんも感じていたの

だろう。個人と個人の関わりのなかで、お互い理解したうえで仕事をしていることが、Sさんや職場の人々の表情からは窺えた。

1年が経つ頃、C社とSさん、関係機関とで今後についての話し合いを行った。Sさんがこのまま継続就労したいという意思を伝え、C社も「即戦力として、会社になくてはならない存在」であるとSさんに伝えた。週20時間を目指すことも検討したが、体調に配慮して、今のところ週20時間を超える就労には至っていない。従業員数50人未満のC社は、法定雇用率を意識しなくてもよい。双方ともに無理をしないで、長く続くことを強く望んでいるため、この状態が良い雇用関係にあると言えるのだろう。

5.2 地方で雇用がすすめられてこなかった大手外食チェーン

地方において、障害者雇用に積極的な企業に、少なくとも大手外食チェーンは入っていない。地方でみられる大手外食チェーンの形態は、①本社の直営店とフランチャイジーが併存している、②子会社化し、地方は子会社が運営している（子会社の所在地は本社と同じ）、③多業種のフランチャイズ契約を結んだオーナーが一手に経営している、というものである。地元で生まれた外食チェーンとしては、④2.「フードビジネス」の範囲、で挙げたV社の形態、⑤ホールディングス化しないまでも、青果販売等を主とした企業が外食チェーンを展開している、といったケースが見られる。④⑤のような事業所所在地が地元で存在する店舗は、就労支援に携わる者の職務である企業開拓により、企業情報を得て雇用の依頼に訪れるため、ほぼ障害者を受け入れている¹¹。ではなぜ大手外食チェーンでの雇用は、地方であまり見られなかったのだろうか。

茂木信太郎が「正直なところ、大手外食チェーン店が地域社会に歓迎された時代とそうでない時代があるのだと思わざるを得ない」（茂木2017, 173）と興味深い指摘をしているように、ちょうど障害者雇用がすすめられてきた時代は、大手外

食チェーン自体、各店舗周辺の地域に目を向けるよりも、より大きくなるための文脈で動いていた時代なのかもしれない。駅を降りればすぐそこにある大手外食チェーンが、地方では障害者の身近な就労先として認知されてこなかった理由について触れてみたい。

まず、①本社の直営店とフランチャイジーが併存している例として、大手ハンバーガーチェーンを挙げると、都心部の本社周辺のみで法定雇用率を達成していることが窺える。ホームページには、障害者雇用をすすめており、直営店では約200名が雇用されていると明記されている。連結社員数は2,239名とあるため、法定雇用率2.0%を達成するために、50人に1人の割合で雇用すればよいことを考えると、短時間労働者等を考慮に入せずに単純計算した場合、45名の雇用で達成することになる。約200名の雇用となると、実雇用率は9.0%近くになり、並みはずれて高い水準となっている。ホームページでは、「フランチャイジーの店舗においてもそれぞれ独自の取り組みを行っています」¹²とあることから、フランチャイジーはオーナーの裁量で行われることになる。インターネットの障害者雇用リファレンスサービス¹³で検索してみると、フランチャイジーが2件ヒットした(なおこの場合、雇用率はフランチャイジーを運営する事業所の所在地にカウントされる)。しかし、少なくとも尾三圏域やその周辺の福山市、呉市では、約3年前から求人が出ていないとハローワークから聞く。店舗に就職した例では、しばらくして辞めたと支援関係者から聞く。

障害者雇用制度において、実雇用率は一定の条件を満たせば、特例子会社を設けなくても企業グループ全体で通算できることになっている。また、事業所所在地のカウントになる。その制度下では、大手外食チェーンの雇用率達成は、本社かその近隣で行われ、地方にまで及ばないと捉えざるを得ない。実際に障害者雇用リファレンスサービスで検索したところ、どの企業も現場での雇用はほぼ本社周辺、地方に本社がある企業は地方の本社周辺で行われていた。同様に大手居酒屋チェーン¹⁴

でも、法定雇用率は達成しているが、都心部に限られるといった傾向が見られた。

本社周辺に限定すれば、たとえ各店舗に障害者が配置されていても、支援者を2人配置し、1日に5人の状況確認を行えば1カ月で200人の支援が可能となる。また、多数を一カ所で雇用していれば、複数人を少人数で支援することができる。多様化した障害種別に応じなければならない今日の障害者雇用は片手間にできるものではなく、日常的な関わりが定着のためには欠かせない。障害者雇用をマネジメントする観点で言えば、責任を持って関わることのできる範囲には限界がある(責任の及ばない地域も出てくる)、ということが言えるだろう。

次に、②子会社化し、地方は子会社が運営している、③複数の業種のフランチャイズ契約を結んだオーナーが一手に経営している、等のケースの場合でも、事業所の所在地は遠く離れた他県にある。そのため、事業主との接触がなかったというのが、これまで就労支援関係者が大手チェーンと関わることのなかった理由である。A市の職場体験実習でアンケート用紙を配布する事業所データは、ハローワークや商工会議所の事業所一覧に基づいたものである。しかし、地方のそれら機関の一覧に、大手チェーンは記載されていない。店舗はあっても事業所所在地がないため、地域との交流が生まれてこなかったのである。ただし、近年は労働局等の指導もあり、この手のチェーン店でも求人が出始めている。

大手外食チェーンの子会社が管轄する店舗でも、求人が出ている所とそうでない所があるが、「それはなぜか」とハローワーク三原の就職ナビゲーターが昨年問い合わせたところ、「店長に力量があるかないかで求人を出している」という回答を得たと伺った。大手外食チェーンで雇用に結びついて、定着できなかったケースでは、マニュアルがあっても日々の忙しさに追われて丁寧に教えてもらえなかった、業務内容が複雑過ぎた等の理由を当人や支援者から聞く。

障害者雇用はマニュアルに加え、それを活用で

きる人材や支援体制、そして本社と同程度の、地域と向かいあう姿勢がなければ難しい。茂木は先の文章に続けて、「フードサービス業、外食産業は、社会のインフラストラクチャーであると主張するためには、地域社会に愛される存在でなければならないと思う」(茂木2017, 173)と述べている。障害者雇用に注目すると、大手外食チェーンという業態ゆえの(地方という)地域へのコミット(ここでは責任を持って関わるという意味で使用)の難しさが浮き彫りになってくる。

6. 障害者雇用にみる地域貢献・地域へのコミットとCSR

郡内でインタビューに応じてくださった、かつて特例子会社を設立し、社長を務めておられたY氏は、CSRとは、「顧客にとってのもの。会社からCSR冊子も出ている」と語る。そして、「(雇用現場において)企業の責任はその人を雇用し続けること」だとも語る。他方、大企業の地方工場に設けられた特例子会社では、「CSRに関しては、特例子会社も親会社が掲げた内容を遵守している。(現場としては)それに加えて地域貢献の一環として、率先して団地会を結成し、子ども会のマラソン大会で団地会として旗を作って応援した」と語る。最低賃金¹⁵のまま雇用し続ける企業もあるなかで、障害があっても「資格を積極的に取得し、周りを引っ張ってくれる社員には能力給を支払う等、企業として努力し、生活を安定させてあげたい」とも伺った。

これら大企業の人々の語りからは、ドラッカーの言うマネジメントが負うべき社会的責任と権限の問題を精査していることが窺える。また中小企業は中小規模の立ち位置から、団地内での企業間連携を行おうとしている様子も窺える。団地会への呼び掛けは余力のある大企業が行い、それに中小企業が従う。それと並行して、それぞれの立場でよりよく社員を雇用し続けるための責任も果たす。その企業の置かれた立場で、最大限の責任を果たそうとする企業の姿がある。事例3は、障害者雇用が義務付けられた小規模の企業が、義務づ

けられる以前から、地域土着の商いの一環で行ってきた、障害者雇用の事例である。

事例3 D社；山梨県の実業スーパー【地域土着(ランチェスター)戦略】

D社の創業は105年前に祖父が始めた魚屋である。海の無い地域の魚屋は独占企業であり、地域の人びとの憧れであったという。祖父もまた人気者で、魚屋をK社長のおばあさんが切り盛りし、2階のかっぱう料亭を祖父のお妾さんが商う。周囲には番頭さんや女中さんがたくさんいる、人の出入りの多い店であった。K社長は三代目だが、社長就任時は先代の赤字経営を引き継いだという。100年以上続いた本店を赤字という理由で閉め、6、7店舗から現在の15店舗にまで広げた。大手スーパーが進出して来るなか、助けを求めてきた小規模店を7店舗買い取ったことに起因する。居抜き物件のため設備投資は必要ない。「やどかり商法と言われた」と笑いを誘いつつも、借金は3年で返済し、担保も回収したと語る。現在の従業員は約150名。

K社長の活動はさらに広がる。レジ袋を県全体で有料化したことで、県の教育委員を依頼され、任期4年目には教育委員長も務めた。県では有名な人物である。本社の敷地内には、お客さんが持ってきた生ごみを投入すると、堆肥になる機械を設置しており、できた堆肥は提供する。事務所の女性が手書きのチラシを作成するが、経費を最小限に抑えるため、単色刷で一番安い紙を使用する。切り詰めた経費を、お客さんに還元する。いつも女性目線で考えたことを実践してみる。それは「相手の立場に立って考えること」の一環でもある。その思想で、障害のある人を10名ほど雇用してきた。しかし障害者を雇用しているとは公には言わない。障害者雇用にかかる奨励金や助成金ももらわない。

なぜ障害者雇用を始めたのかという質問に対しては、「先代が人情味の厚い親分肌だったこともあり、素行の悪い人や仕事を失った人などを沢山雇用してきた」という回答であった。そうした商

いの哲学を、幼少期から肌で感じていたことが、弱いものの味方「Dまん」という店のキャラクターを生み出した。キャラクターの絵が描かれた移動販売車では、店頭と同価格で販売している。障害者に限らず、ホームレスも引き受けてきたが、それは特別そうしようと思ったことではなく、いろいろな関わりのなかで、頼まれたことだから引き受けてきた、というだけのことであった。祖父の魚屋を切り盛りしていたおばあさんからは、「人によくしてやれ、回り回って自分に返ってくる」と言われていたという。それは昔からの地域土着の、生業としての「商い」の発想なのだろう。弱者の味方になり、弱者を取り込む戦略。大手スーパーが参入してくるなかで、地元のスーパーが勝ち抜いていくための方策である。

K社長は、「CSRは上場していないスーパーには関係ない話」と一蹴する。地域土着の思想は、CSRとは異なるものである。あくまでも「弱者の戦略としてのランチェスター戦略」なのだという。女性の味方になって考えること、それもおばあさんや祖父のお婆さん、女中さんといった女性たちから学んだことである。K社長の思想は祖父の代から受け継がれている、「地域土着の商い」の文化に根差したものなのである。

事例1のB社の社長と事例3のD社のK社長、共通して聞かれたのは、家業であったことや、「会社を大きくすることは考えていないし、子どもに継いでもらいたいとも思っていない」ということであった。B社の社長は、「人を雇用している以上、その人たちの生活を維持する責任がある。いずれ売却するにしても、今はそれなりの業績を出しておかないと、赤字企業を引き受けてくれるところなどない」とも語っていた。確かに業績を出すには、他社との差別化が必要となり、ランチェスター戦略も役に立つだろう。だが、2人の社長には、例えば、戦前生まれの芸者は貧しいが故の生業であり、その身分のような立ち位置からの物の捉え方を維持しようとしていたように（中岡2012）、商業世界の階層社会における自分の立ち位置を把握した上で、それ以上でもそれ以下でも

なく、淡々と置かれた立場を生きようとする姿があった。K社長がランチェスター戦略、と自ら称する時、（もはや弱者ではないにもかかわらず）弱者の立ち位置で（を）、マネジメントしようとする心意気のようなものを感じる。

ミクロ視点で中小規模事業所の障害者雇用に注目してみると、CSRを意識した企業理念が見えたかと言われれば、それは早計であると回答せざるを得ない。CSRを中小規模の企業に見出そうとするのは、ブローデルの言う「商業世界の階層社会」を度外視した行為なのかもしれない。CSRはあまりにも計算・投機的な、資本主義化された概念であり、地域に根差した市場で活躍する中小規模事業者の文脈からは見えにくいからである。中小規模の企業における障害者雇用は、市場経済の文脈における、家計の範囲での、相互扶助的な行為なのかもしれない。

7. おわりに

さまざまなCSRの方途があるなかで、障害者雇用はより地域にコミットする度合いの高いものであることが窺える。そして中小企業の場合、地域に何らかの形でコミットしていても、それを公表するかと言えば、必ずしもそうとは限らない。その必要がないからである。顔と顔の見える関係においての経営活動にあっては、地域も知っている事実だからである。その、地域へのコミットとしての障害者雇用に、地元根差した中小規模のフードビジネスは適している。なぜなら地域という「場」と、家計を維持する性質のものだからである。食品と金銭を交換し、労働力と賃金を交換する、そこには物の循環がある。「場」が限定されるため、D社に見るように、情報発信は最低限のもので十分なのである。

他方、ハンバーガーチェーンのような大手企業が障害者雇用にCSRによって公表するとしたら、それは顔の见えない誰かに、マスメディアを利用して発信する性質のものである。想定されるのは、最初から不特定多数であり、遠隔地に住む誰かに向けて、何をしているのかを報告しなければなら

ない。そのため、ある程度数を満たすことも必要とされる。大規模に展開した地方に個別にコミットする活動は容易ではない。また、たとえば地方で障害者雇用を行ったとしても、本社所在地がそこになれば、地方の雇用率にはカウントされない。障害者雇用制度に則って雇用率を達成する（責任を果たす）ならば、本社周辺の雇用で十分なのである。こうしたことから、大手チェーンは本社周辺で障害者雇用を行う傾向にあった。遠く離れた地方は、障害者を雇用する責任の及ばない地域、エリア外だからである。

地方における障害者雇用の状況は、ブローデルの言う通り、市場経済や資本主義が階層的に重なり合って社会に併存しているという視点で理解できる。今村仁司もブローデルに倣い「同じ商人層でも、二つの集団があり、二つの異なるブルジョワがいる…市場で活躍するのは、中規模の商人であり、投機活動をするのは大規模商人、遠隔地交易商人、上流ブルジョワ層である」（今村2000, 260）と述べているように、地方で、顔の見える関係で行われる障害者雇用は、中規模の商人としての中小企業が、市場経済の文脈で経営活動を行うなかに見出すことができる。他方、投機活動を行う大規模商人らは、いわゆる大手企業であり、資本主義の文脈で障害者雇用を行う。その活動のなかに、遠隔地から顔の见えない利害関係者に向けてCSR報告を行う姿を見出すことができる。こうした新旧の経営活動が重層的にみられるのが、フードビジネスにおける現代の障害者雇用と言えるのかもしれない。

謝辞

本研究は、日本フードサービス学会第13回研究助成によって実施することができました。人類学にであった頃、経営学はアメリカの人類学者が企業で始めたものだ学びましたが、そうした文化が根付いていない日本での実施は難しいものでした。本助成がその機会を与えて下さいましたことに、心より感謝を申し上げます。

注

- ¹ 尾道市、三原市の位置する地域。
- ² 障害者雇用が義務付けられていたのは2013（平成25）年3月まで、常用従業員56人の企業だった。同年4月より、50人以上となった。
- ³ 付言すれば、常用従業員50人未満の企業は、100人以上の企業が雇用率を達成していない場合に求められる納付金の支払い義務がない代わりに、雇用率を達成した際に支給される調整金も請求することができない。
- ⁴ 障害保健福祉圏域は、都道府県の医療計画における二次医療圏、老人福祉圏域等を参考に設定されたもので、市町村単位では十分に提供でないサービスを、面的・計画的に、より広域にサービス提供しようとするものである。
- ⁵ 日本フードサービス協会（2017年3月8日、<http://anan-zaidan.or.jp/data/2016-1-1.pdf#search=%27%E5%A4%96%E9%A3%9F%E7%94%A3%E6%A5%AD+%E5%88%86%E9%A1%9E%27>）より。
- ⁶ ハローワークによると、他業種展開しているという理由等により、労働災害補償保険は、保険料の安い業種で届け出たり、あるいは昭和24年の分類のままになっていたりする企業もあるという。そのため、分類番号が求人票と保険とで一致しない企業もみられる。
- ⁷ 株式会社としてレストラン事業が集約されても、ホールスタッフの募集求人票の産業分類は食品卸業であった。
- ⁸ 広島労働局（2017年4月11日、<http://hiroshima-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/library/hiroshima-roudoukyoku/19/61houkoku2016.pdf>）より。
- ⁹ 厚生労働省 平成28年障害者雇用状況の集計結果（2017年5月30日、(<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000145259.html>)より。
- ¹⁰ 注9に同じ。
- ¹¹ ただし④は産業種別が異なる、⑤は常用従業員50人未満でカウントにならないというケースで、数値として宿泊・飲食サービス業として把握

されない。

¹² 日本マクドナルド(2017年3月8日, <http://www.mcdonalds.co.jp/community/employee/>) より。

¹³ 障害者雇用リファレンスサービス(2017年2月27日, <http://www.ref.jeed.or.jp/>) より。

¹⁴ 株式会社モンテローザ(2017年3月8日, (<http://www.monteroz.co.jp/new/recruit/disabled/index.html>)) によると、「多くは首都圏内で勤務して」いるという。

¹⁵ 広島県の現在の最低賃金は、中四国以西では最高の793円であるが、東京都の932円と比較すると140円近くも低い。最低賃金で1日8時間働いたとしても、生計を立てていくのは厳しい。

参考文献

ブローデル、フェルナン、1986、山本淳一訳『物質文明・経済・資本主義 交換のはたらき I』みすず書房。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構編、2013、『中小企業における障害者雇用促進の方策に関する研究』独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構編、2015、『平成27年度就労支援ハンドブック』独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構。

ドラッカー、ピーター、2001、上田惇生編訳『【エッセンシャル版】マネジメント』ダイヤモンド社。

今村仁司、2000、『交易する人間(ホモ・コミュニケーション) 贈与と交換の人間学』講談社。

影山摩子弥、2013、『なぜ障がい者を雇う中小企業は業績を上げ続けるのか? 経営戦略としての障がい者雇用とCSR』中央法規出版。

川村雅彦、2003、『2003年は『日本のCSR経営元年』—CSRは認識から実践へ—』ニッセイ基礎研究所(2017年3月8日, <http://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=36156?site=nli>)。

厚生労働省広島労働局職業安定部 職業対策課編、2016、『障害者の雇用ひろしま2016~2017』厚生労働省広島労働局職業安定部 ハローワーク。

松嶋健、2017、『プシコ ナウティカ——イタリ

ア精神医療の人類学』世界思想社。

茂木信太郎、2017、『フードサービスの教科書』創成社。

中岡志保、2012、『花柳界における芸者の変容—「商売」と「仕事」ということばの使用に関する一考察』『コンタクト・ゾーン』005, 239-256。

社会福祉士養成講座編集委員会、2016、『新・社会福祉士養成講座18第4版 就労支援サービス』中央法規出版。

◆
【 第22回年次大会 】
◆

—第22回年次大会プログラム—

大会テーマ

「フードサービス産業における産学連携を考える」

日時：2017年6月3日(土)

会場：立教大学 池袋キャンパス(東京都豊島区西池袋3-34-1)



5号館1階 5121教室	
9:30 9:55	第22回通常総会
10:00	基調講演 「フードサービス産業の持続的成長(ロイヤルグループの取り組みを事例として)」 菊地 唯夫(ロイヤルホールディングス(株) 代表取締役会長兼CEO / (一社)日本フードサービス協会 会長/日本フードサービス学会 副会長) 11:20 司会: 丹治 朋子(川村学園女子大学 観光文化学科 教授)
休憩	
11:30	事例講演 「サービス産業の生産性向上とフードサービス —産学連携サービス経営人材育成事業のねらいを中心に—」 阿部 尚行(経済産業省 商務情報政策局サービス政策課 課長補佐) 12:15 司会: 野崎 俊一(立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 特任教授)
昼休み	
5号館1階 5122教室	
13:15	助成研究報告 1. 「フードビジネスにおける障害者雇用の動向 —地方の中小規模事業者を対象とした文化人類学的考察—」 中岡 志保(社会福祉法人みどりの町 障害者就業・生活支援センター 就業支援担当) 2. 「外食事業者が懸念するアレルギー混入要因および食器洗浄機を介した混入 実態と対策」 小川美香子(東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 准教授) 小林 征洋(東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 助教) 3. 「飲食店検索サイトに対するeロイヤルティの形成要因に関する研究 —プラットフォーム型サイトにおけるネットワーク効果に注目して—」 中川正悦郎(亜細亜大学 経営学部 専任講師) 4. 「日本の飲食店チェーンの盛衰に関するQCA(質的比較分析: Qualitative Comparative Analysis)を用いた探索的研究」 東 伸一(青山学院大学 経営学部 教授) 14:35 司会: 小泉 徹(首都大学東京 オープンユニバーシティ 教授)
休憩	
14:45	パネルディスカッション 問題提起 「飲食業を再定義する —飲食業の真の産業化を目指して—」 河村 泰貴(株)吉野家ホールディングス 代表取締役社長) 15:30 司会: 横川 潤(文教大学 国際学部 教授)



休 憩	
15 : 45	パネルディスカッション 「フードサービス産業における産学連携を考える」 高岡慎一郎（株人形町今半 代表取締役社長） 秋元巳智雄（株ワンダーテーブル 代表取締役社長） 河村 泰貴（株吉野家ホールディングス 代表取締役社長） 阿部 尚行（経済産業省 商務情報政策局サービス政策課 課長補佐） 立原 繁（東海大学 観光学部 教授） 17 : 15 コーディネーター：横川 潤（文教教大学 国際学部 教授）
17 : 15	実行委員長挨拶
17 : 30	立原 繁（第22回年次大会実行委員長／東海大学 観光学部 教授）

5号館2階 5210教室	
13 : 15	チャレンジセッション 1.「農業支援による安定供給の確保とトンガ産バニラの販売拡大の可能性」 齋木 克之（サンデン商事(株) 執行役員・グローバルビジネス企画室 室長） 小川美香子（東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 准教授） 2.「『日本ワイン』による地域ブランド化のプロセスに関する一考察 ―都農ワインの事例を通して―」 大熊美音子（立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 博士課程後期課程） 3.「ISO 22000検証の要求事項に関する討論型組織研修の実践と意義の一考察」 澤田 保夫（東京海洋大学大学院 海洋科学技術研究科 食品流通安全管理専攻） 小川美香子（東京海洋大学 学術研究院 食品生産科学部門 准教授） 湯川剛一郎（東京海洋大学 学術研究院 食品生産科学部門 教授） 4.「物語広告を活用した広告戦略に関するケーススタディ」 福田 怜生（学習院大学 経済経営研究所 客員所員） 14 : 35 司会：西山 桂子（京都大学経営管理大学院 観光経営科学MBAプログラム 研究員）

5号館1階 廊下	
12 : 15	ポスターセッション 亜細亜大学、川村学園女子大学、昭和女子大学、専修大学、拓殖大学、文教大学、立教大学の学部生によるポスター発表
15 : 45	コーディネーター：遠藤 晃弘（東海大学 観光学部 講師）

5号館地下1階「コモンルーム」	
17 : 45	懇 親 会
19 : 15	

※プログラム・本文における所属・役職の表記は年次大会（2017年6月3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 】

フードサービス産業の持続的成長

(ロイヤルグループの取り組みを事例として)

ロイヤルホールディングス株式会社 代表取締役会長兼CEO

一般社団法人日本フードサービス協会 会長

日本フードサービス学会 副会長 菊地 唯夫

はじめに

ここ数年、大学でフードサービス業界のこと、もしくはサービス産業について話をしてほしいと言われる機会が非常に増えてきた。去年も確か6つぐらいの大学や大学院で話をさせていただいた。今年も既に5、6校より依頼を受けている。まさしく、日本においてこの産業の重要性というものがあることが再認識されつつある現われだと思う。しかしこの産業が様々な課題を抱えているのも現実で、そこに学術的なインセンティブが湧いてきているのではと感じている。

今回が第22回という長い歴史を誇るフードサービス学会が、これを転機に新たに飛躍していく大きなチャンスでもあると思うので、少しでも学会のさらなる繁栄に向けてヒントになるような話に繋がればと思っています。今日は「フードサービス産業の持続的成長」ということでロイヤルグループの取り組みを事例にお話しをさせていただく。私がロイヤルの経営を通して感じたこと、そこから見えるこれからの外食産業についての思い、もしくは考えを話したい。

ロイヤルグループの概要

最初にグループの概要を少し紹介する。私どもロイヤルホールディングスは、持株会社で、傘下に外食事業、コントラクト事業、機内食、ホテルという4つのセグメントを持っている。外食事業が最も大きなセグメントとなり、皆さんにとって馴染みの「ロイヤルホスト」が237店舗。それから「天井てんや」「カウボーイ家族」「シェーキーズ」。その他にも「シズラー」や「ロイヤルガーデンカフェ」など、いろいろな業態を567店舗、売上高は約622億円となる。それからコントラクト事業。特定の施設で飲食サービスを提供する事業で、社員食堂、シルバー、ヘルスケア、空港のレストラン、高速道路のレストラン、売店などを233店舗、売上高で約335億円の規模となる。3番目が機内食事業で、私どもの創業の事業でもある。関空、福岡、那覇、羽田、成田の5空港に工場を持ち、機内食を調製搭載している。最後が「リッチモンドホテル」を展開するホテル事業で、グループ内で今一番成長が著しいセグメントだが、全国で36ホテル、売上高が約250億の規模に育ってきている。全体で売上高が1330億円でその半分以上が外食事業、4分の1がコントラクト事業、残り

菊地氏の横顔

1965年神奈川県生まれ。1988年早稲田大学政治経済学部卒業後、(株)日本債券信用銀行(現(株)あおぞら銀行)に入行。1997年同社 秘書室秘書役。2000年ドイツ証券会社東京支店入社。2003年同社 本部ディレクター。2004年ロイヤルホールディングス(株)に入社し、執行役員総合企画部長兼法務室長。2007年同社 取締役総合企画部長兼法務部長兼グループマネジメント部長。2008年同社 取締役事業統括本部副本部長(財務・経営計画担当)兼総合企画部長兼法務部長。2009年同社 取締役管理本部長兼総合企画部長兼法務部長。2010年同社 代表取締役社長。2016年3月 同社 代表取締役会長(兼)CEO(現任)。同5月(一社)日本フードサービス協会会長、6月日本フードサービス学会副会長に就任。

のうち4分の1がホテルと機内食。グループ総店舗数が約840店舗となっている。

ロイヤルグループの業績推移

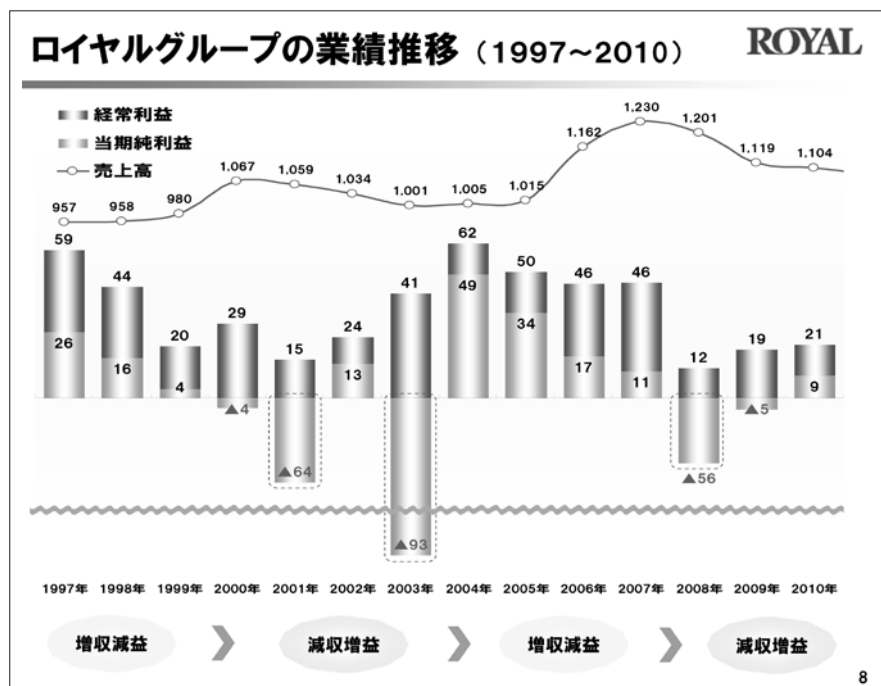
このスライドは、1997年をスタートにして2010年に至るまでの私どもグループの業績の推移を表している。一般的に健全な経営は増収増益。しかしこのスライドには、ほとんど増収増益が無い。売り上げが上がると利益が下がる。売り上げが下がると利益は上がる。売り上げが上がるとまた利益は下がっていく。何か変なメカニズムが働いている。私が社長になった2010年、リーマンショックの余波もかなり多く残っていたが、なぜこのように増収減益、減収増益が3、4年のサイクルで起こるのかということを考えるのが最初の仕事だった。スタートの1997年は外食の市場規模がピークになった年で約29兆円だった。（スライド1）

そこから市場はずっと右肩下がりが続き、我々のグループも既存店売上が、ずっと前年を割れ続けていた。既存店が前年を割れ続けているのに、売上高が上がっていくということは、既存店のマイナス分以上に新店を出していたからだ。既存店の売上高が下がっていれば、当然、既存店の利益



菊地 唯夫 氏

率は下がっていく。今、新店を出してもすぐ利益貢献をしない。既存店がずっと前年割れで、新店で補っていくから売り上げは上がるが、利益は落ちていく増収減益となる。2000年、2001年になると、このままでは赤字になってしまうので、他の企業と同様リストラをする。リストラというのは大体メニューが決まっていて、不採算店を閉めて減損処理をして新店を凍結する。既存店が前年を割れているのは変わらないので、売り上げは新店を出さなければ下がってゆく。ただし、不採算店を処理して利益を生み出さなくなった資産がある



スライド 1

程度処分すれば、利益は上がり減収増益となる。2004年ぐらいになると利益は回復したが、このままで行くと売上高が1,000億円を割れてしまうので、また新しいお店を出していくと増収減益が続いてしまう。このメカニズムがこれから先もずっと繰り返されると考えたとき、果たしてそこに持続性があるのか。答えは明らかで、持続性はない。なぜなら、転換期に、減損処理や不採算店の閉店で大きな損失が発生している。ロイヤルという会社は創業から60年以上が経過しており、過去積み重ねてきた貯金、いわゆる資本が沢山あるのでそれを食い潰せば何とかなってきた。しかしそれもいつかはなくなってしまう。このメカニズムを変えなければならないというのがスタートだった。

経営ビジョン2020と中期経営計画

最初に、2020年に向けてのグループビジョンを策定した。2020年に「日本で一番質の高い食とホスピタリティグループを作る」というものだ。10年間のビジョンを作った理由は、この状況下で中期計画を作るのは非常にナンセンスだと考えたからだ。これまでのサイクルは3～4年単位で変わるので、2001年に中期計画を作るとすると、利益を回復しよう、2004年に作ると、売り上げを増やしていこうという計画を結果として作ってしまい、このサイクルを助長するだけだ。故にこのサイクルよりも、もっと長い期間で経営戦略を考えたのが「経営ビジョン2020」だ。こだわったのは「質の高い」というところ。市場が拡大、成長しているときは、質を追いながら量を追い求める、もしくは量を求めながら質を追い求めることがさほど難しくなかった。ただし、市場が縮小していくときに質を追い求めるのであれば、ある程度量はギブアップせざるを得ない。逆に量を追い求めると質はある程度ギブアップしなければならない。ロイヤルグループはどちらを取るのかと従業員に聞いたとき、ほとんどの従業員がやはりロイヤルは質で成長したいということだった。

しかし経営ビジョンを作っただけでは先ほどの増収減益、減収増益のサイクルからは脱却できな

い。そこで次に、このビジョンを10年後に達成するために、最初の3年間に何をやるかという中期計画を作った。この中期計画の基本方針は「持続的成長」。少しずつでもいいから増収増益を続けられる経営を目指した。

事業ごとのミッションの明確化

次ぎに着手すべき施策に優先順位をつけた。一番目は「ロイヤルブランドの再構築」である。当時は従業員もかなり自信を失っていて、お客様から「最近のロイヤルホストは、サービスも悪いし、美味しくないし」と言われていたので、まずはもう一度ブランドの再構築を目指した。その上でこれからの時代に合わせた「成長エンジンの育成」「収益基盤の拡大」それから「時代に対応した業態の開発と進化」。これをしっかりと組み合わせ、増収増益を図っていこうというシナリオを作った。ロイヤルは多様な事業を展開しているので、それぞれの事業ごとにブランドを再構築し、成長エンジンを作り、収益基盤を設けるというのが本来あるべき姿だ。しかし当時はそういう状況ではなかったので、それぞれの事業ごとにやるべき優先順位を付けていった。そしてロイヤルブランドの再構築は「ロイヤルホスト」とした。例えば、「てんや」がすごく商品や業績が良くなっても「さすがロイヤル」とは言ってくれない。やはり「ロイヤルホスト」が良くなって初めて言ってくれる。よってロイヤルホストはロイヤルのブランド再構築に専念した。「てんや」は成長エンジンとして位置づけた。このようにそれぞれの事業ごとに優先的なミッションを定めたというのが、この中期計画の大きなポイントとなる。その時に作った設計図は、「ロイヤルホスト」を中心に、「てんや」、コントラクト、ホテル、機内食、専門店が各々の領域において日本で一番質の高いグループを目指そうというものだった。

5年連続の増収増益

結果、2011年を起点として5年連続増収増益となっている。売上高も増え、利益も増えてある程

度健全な体質になってきた。しかし、経営ビジョンを作り、中期経営計画を作ったら増収増益になるのかというと、必ずしもそれだけではない。増収減益、減益増収を3～4年サイクルで繰り返した時の前提条件は、市場が縮小していく過程で既存店はずっと前年を割れ続けていたということである。この前提が変われば、増収減益、減益増収のサイクルから脱却できるだろうと考えた。ただし、我々が頑張っても、市場を拡大することは出来ないが、既存店が前年の売上を割らないようにすることは、我々の努力次第で何とかできるのではないか。ロイヤルグループ全体の800数十店のうち前年を超えることができたお店の比率は、2011年から12年にかけては3割ちょっとしかなかったものが、2012年から半分以上のお店が前年を超えるようになった。一つのお店が前年の売上を超え続けるということは、大変ハードルが高い。当然ながら少しずつ下がってゆくが、トータルすれば50%の店が前年を超えるようになり、先ほどのメカニズムからは結果的として脱却し、増収増益を継続することができるようになってきた。

既存店への再投資

それでは、今までずっと前年割れを続けていたものが、なぜ前年を超えるようになったのか。一番大きかったのは、お金の使い方ではないかと思う。2008年は、48億円のキャッシュフローの中で27億円を新店に投下し、既存店への再投資はわずか11億円。既存店への再投資は、店舗の改装投資である。この時にどのような投資判断があったかというと、ファミレス、ファミリーの時代は終わった。故に既存事業にお金をかけるのは無駄で、お金をかけるとしたら新しいことにかけようとなった。ある意味で非常に正当なロジックのように聞こえるが、既存のお店がきれいにならなければお客様はどんどん減っていく。結果として既存店の売上高が10数年もの間、前年を割り続けていた。それが増収減益を作り出しているとすれば、やるべき答えは一つしかない。既存店をもう一度きれいにして、来店いただいているお客様の満足度を、

もっともっと上げることである。そこで2009年からほとんどの金を既存店にかけてきた。既存店にお金をかければ、売上がきちんと前年を超えるようになる。既存店が前年を超えれば、キャッシュフローも増えてくる。結果として増収増益が続いている。

ロイヤルブランドの再構築

もう少しロイヤルブランドの再構築について話したい。これは「ロイヤルホスト」が担っている。「ロイヤルホスト」において、ロイヤルにしかできないクオリティ、サービス、クリンネス、アトモスフィアを提供することによってブランドをもう一度再構築していく。具体的な施策は、創業者からきっちりと薫陶を受けた人間がリーダーシップを発揮してやってくれた。もう一つ大きなポイントとして、2009年時点で、「ロイヤルホスト」は279店舗あったが、279店舗あるうちの4分の1近くが赤字もしくは赤字すれすれの状態だった。既に店舗数が300数十店から、ずっと減ってきていた。当然、赤字の店が減らされる。もうこれ以上の閉店をさけるために、赤字のお店が黒字になるようにすべての仕組みを変えてしまう。「ロイヤルホスト」の本来のスタンダードで言えばもっと良い食材と、人件費を使ってサービスのレベルを上げて、お客様に価値を提供すべきなのだが、そうすると売上下位のお店は赤字となるので、これらの店が赤字にならないように無意識に仕組みに変えていた。例えば本来3名ですべきサービスを2名にすることで人員を削減し利益を増やしたりしていた。そこで、「ロイヤルホスト」として本来提供すべき価値を、提供できるお店以外は全部閉めることとした。減らし方としては、閉店するものと「カウボーイ家族」という違う業態に転換する方法でした。その結果、店舗数は現在230店舗まで減っている。しかし、ここで終わってはいけない。ロイヤルブランドの源泉という位置づけをしたのだから、残すべきお店には徹底的にお金をかけてもう一度再生をさせなければならなかった。

改装は、2009年の25店舗から始まり、1店舗平均3,000万円から4,000万円をかけて進め、未改装のお店が殆ど無くなってきた。合計100億円くらいの投資となった。改めてみると、結構使ったなというのが正直な感想だが、ロイヤルブランドの再構築という意味では、これは絶対に経なければならぬプロセスだったと思う。結果としてロイヤルホストの既存店前年比は、ずっと100%を割り続けていたが、2012年からは2013年、14年と100%を超え、2013年には107%となった。その後少し苦勞したが、今は少しずつ回復しているので、今後はずっと右肩下がりになることはないと思う。

成長エンジンの育成

ただし、「ロイヤルホスト」の既存店が良くなっただけでは、ロイヤルグループという大きな組織の成長は支えられない。これから成長していくためにはもう少し違う考え方をする必要がある。それが成長エンジンである。2010年に、成長エンジンとして期待できる業態の前提要件を3つ設定した。一つ目は「少子高齢化に親和性のある事業」。二つ目は「ブランドの陳腐化に抵抗力のある事業」。三つ目に「アセットライトの事業」。その3つの要件を満たしたのが「てんや」とコントラクト事業だった。

①少子高齢化に親和性のある事業

当然ながらこれから少子高齢化がますます進んでいくので、ある程度高齢者が喜んでくれる事業でないと成長余力はない。「てんや」は今、非常に沢山の高齢者の方々においでいただき、特にテイクアウトが30%ぐらいある。家庭でおじいちゃんおばあちゃんが油を使うのは、危ないし、処理も大変だということで、大変多く利用いただいている。コントラクト事業はどうかと考えると、高齢者が増える施設で食を提供すればいい。我々は今、病院や老人ホームの飲食事業を増やすことによって、この少子高齢化との親和性というものを作ろうとしている。

②ブランドの陳腐化に抵抗力のある事業

2つ目はブランドの陳腐化に抵抗力のある事業。これは今の外食産業で一番難しいポイントだと思う。以前は新業態を生み出すと10年間お客様の支持があり、投資回収が5年間であれば、残りの5年間はちゃんと利益が確保できた。しかし、今は投資回収の5年間は変わらないのに、3年くらい経つと飽きられてお客様が来なくなってしまう。残った2年は減損処理となる。このような状況の中で、ブランドが陳腐化しにくい事業を考えると、お客様の利用ニーズに行き着く。非日常で使えば使うほどそれは飽きっぽくなる。半面ファストフードは「あそこに新しくハンバーガー屋が出来たから行きましょう」ということではないと思う。つまりブランドの陳腐化に抵抗力がある。我々の事業で考えると、それは多分ファストフード的な色彩を持っている「てんや」だろう。また、コントラクト事業には陳腐化するブランドがない。例えば「何々病院に新しいおしゃれなレストランできたから行ってみようよ」という人はいないと思う。「何々サービスエリアに新しいおしゃれなレストランが出来たから行ってみようよ」ではなくて、その施設を利用した際に、付随的に食とサービスの提供が発生する。つまり陳腐化するブランドがないということだと思う。

③アセットライト型事業

3つ目はアセットライト型事業。先ほど申し上げたように、増収減益、減収増益の何が問題かと言えば、何年かに一度起きる減損処理。利益を生み出さなくなった資産を処分する。そこで処分する資産を使わないで成長ができれば、多分これからの時代に親和性はあると考えた。今、「てんや」はフランチャイズ方式を採っている。パートナーさんに全部押し付けるのではなく、一緒にやることによってリスクの負担を軽減していこうとしている。また、コントラクト事業というのは基本的には、オーナーさんが施設を作り、われわれがサービスを受託するという関係になる。投資を伴わないで展開ができる。この強みを生かすことによ

で成長させようという考え方だ。

④インバウンドに親和性のある事業

最近ここに、もうひとつ「インバウンドに対する親和性」を加えた。これも「てんや」とコントラクト事業となる。「てんや」は今、海外の方々に非常にご利用いただいているので、インバウンドの親和性が高い。コントラクト事業については、外国人が集まる施設で食とサービスを提供すればいいので、空港などを強化し、シェアの拡大を図っている。

「てんや」は、今まではすべて直営でやってきたが、2012年からはフランチャイズも組み合わせることによって成長を促している。海外もタイ、インドネシア、フィリピンに展開をスタートしたところだ。それからコントラクトはシルバーとインバウンドに親和性のある事業である。さらに東京オリンピックを目指して強化をしている。

機内食とホテルは収益基盤

他にも収益基盤の拡大としては機内食とホテルを位置付けている。機内食とホテルは外食やコントラクト事業にはない特徴をそれぞれ持っている。外食がなぜ苦しいのかというと、参入障壁があまりにも低いということがある。ある業態を生み出したらすぐ真似され、模倣されたものがどんどん生まれてくる。そのような状況下でロイヤルの中で最も真似されにくい事業を考えたとき、機内食があった。空港に工場を持って、搭載車を用意する必要がある。これは簡単には参入できないマーケットだ。この事業はやり方によって、しっかりとした収益基盤になると考えている。一方、ホテルは需給関係によって、価格をある程度変えることができるという特徴がある。出張時に、ホテルがずいぶん高くなったと思われることがあると思う。人気グループのコンサートがあると、会場付近のホテルの値段も一気に上がったりする。これはお客様が需給関係に応じて価格がある程度上がることを、一定のレベルまでは許容している。しかし、外食ではそれが出来ない。例えば、今日

はお客さんたくさん来ているからコーヒー一杯通常350円のところを500円にする事ができる。これが外食の一つの難しさだと思う。そういった意味で機内食とホテル、それぞれの特徴を生かして収益基盤に位置付けている。

団塊の世代のリタイアと消費の変化

それぞれの事業ごとにミッションを明確にし、やるべきことを具体的に位置付けることで、結果として会社も増収増益が5期連続している。よかった、よかったという話だが、ここでふと止まって考えると、そんな簡単に業績が回復するはずはないと、私は社長を務めていた最後の頃にずっと感じていた。そしてある時、全国消費支出指数と、外食の市場規模と「ロイヤルホスト」「てんや」の既存店売上上のグラフを、2000年を100とした指数でつくってみた。もし我々の取り組みが非常に当を得たものであったとすれば、我々だけ上がって他は上がっていないはずだ。ところが、我々上がっているのと合わせて、他の指標も全部上がっているのが判った。これを見て私は、何かここに構造変化があったはずだと考えた。よく「アベノミクスじゃないですか」と言われるが、アベノミクスだったら2013年に転機がなければならない。その2年ぐらい前に変化が始まっている。その頃、新聞をよく見ていくといろんなことが書いてあった。その中で消費が少しずつ回復したのは2011年が、震災が起きた年なので「絆消費」じゃないかというものだった。しかし絆消費がこんなに長く続くわけがない。これだけ持続性がある形で変化しているというのは、やはり構造的な変化が原因ではないかと考えた。これはあくまで私の仮説であるが、団塊の世代が65歳を超え始めたことがこのトレンドを生み出したのではないかと考えている。団塊の世代は1947年から49年生まれの方々と、その方々が65歳を超え始めたのが2012年。今、消費が盛り上がらないのは、将来への不安があるからだと思う。その将来への不安が和らぐのは、おそらく65歳になって、ある程度年金も安定して入ってきて、お金を消費できる環境になった時で

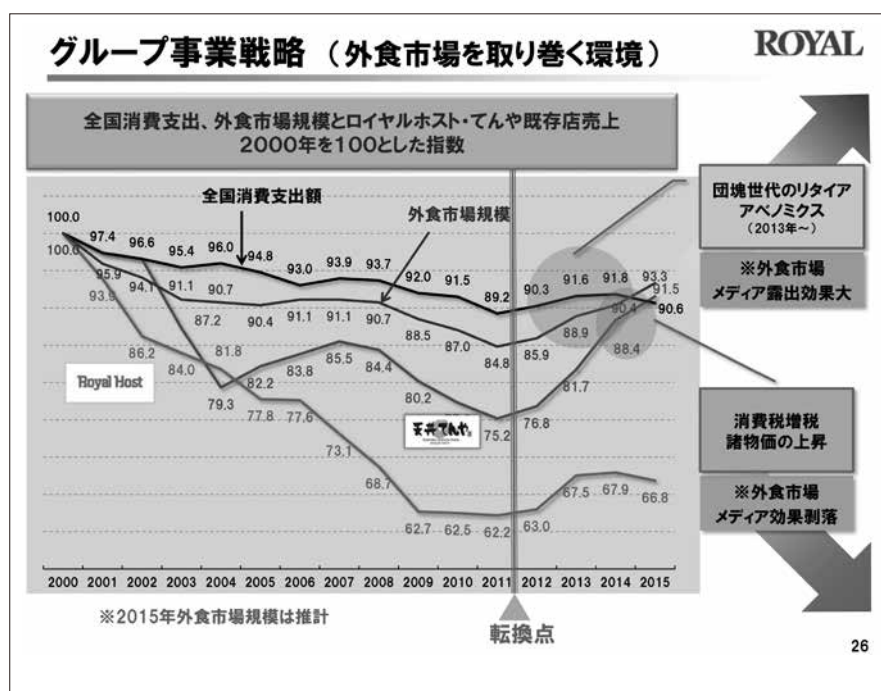
ある。なぜそう思ったかという2012年当時、新聞を読んでいた百貨店業界が15年ぶりに前年超えと書いてあり、「ロイヤルホストといっしょだ」と思った。百貨店業界とファミリーレストラン、この2つの業界が一番元気がよかったのが、多分バブルの頃。バブル期に一番消費をしていたのは、団塊の世代だ。そしてその彼らがちょうど65歳を超え始めた年だったというのが、私の仮説だ。またその方々が非常に金融資産をたくさん持っていたところに、アベノミクスで金融資産の価値が上がって財布の紐がより開き、今回の回復が恐らく作られているとは思っている。そう思うと次に考えなければならないのは、その方々がどこでお金を使いたいかという、旅行等レジャー、趣味、健康増進、食、子や孫とのふれあい、ファッション、親の介護など。これらは新聞に出ていたのだが、我々の事業と実はものすごく親和性が高かった。少し残念な話でもあるが、結局業績が回復したのは我々だけの力ではなく、実は世の中の環境変化がかなり大きかったのではないかとことだ。(スライド2)

しかし、この方々は70歳を超え始めると消費をしたくても、だんだんできなくなってくるということをリスクとして考える必要がある。70歳を超

えると今までのようには食べられなくなり、外出する回数も減ってくる。そのあとの団塊ジュニアはあまり余裕はないので、我々はそのリスクをカバーするために、シルバー・ヘルスケア事業を増やすことによって吸収しようという戦略を考えている。団塊の世代が70歳を超え始めるのはいつかという2017年、今年である。例えば百貨店さんが少しずつ苦戦をしている。その原因はインバウンドの爆買の影響だと言われているが、実はそれプラスアルファこういった人口動態の変化というのが、消費に与えている影響が大きいのではないかと感じている。この仮説が正しければ、今までの延長線上の施策では、これからは成長できないということを示唆している。

ホスピタリティビジネスの産業化

少し未来に向かって、このホスピタリティビジネスの産業の在り方を考えてみたい。当然、これからの変化を合わせて考えておかないといけない。人口減少や業界の規模の縮小、などいろいろなことがあるが、その中で一番我々が意識しなければならないのは「中食の台頭」だと思う。コンビニエンスストアは間違いなく進化している。10年前には出来なかったクオリティのコーヒーを



スライド2

100円で出せるようになった。ドーナツまで出せるようになった。総菜もあれだけのクオリティのものが出せるようになった。最近はいートインスペースも増えてきている。彼らは間違いなく進化し、彼らによって模倣されるものから市場から退出を迫られている。これに対して外食産業も進化はしているのだが、それ以上にもっと顕著なのは新陳代謝ではないか。新しいブームが生まれて消えて、また生まれて消えてを繰り返している間に、中食がどんどん進化してきて模倣され侵食されてしまう。そう考えるとやはり、中食の進化の先にはないものを我々はもう一度産業化として考えなければならない。コンビニが絶対できないことは何かというと、恐らく「ホスピタリティと調理」だ。だからこそ我々はホスピタリティと調理というものにこだわって中食の進化の先ではないところで勝負をしようというのが、第一段階のポイントである。

なぜ今、この産業が注目を集め始めたのかというと、日本では第一次産業が減り、第二次産業が増えてきた。しかし第二次産業も途中から減ってきた。それを埋めていくのが第三次産業である。これはどんな成熟国家においても起こるプロセスだと思う。ただ日本の最大の不幸は、第二次産業が世界でトップクラスの生産性を持っているのに対して、第三次産業の生産性が低い。生産性の高い産業の比率が小さくなって、生産性の低い産業の比率が大きくなれば、当然のことながら一人当たりのGDPは下がり、世界でも20何番目まで落ちてしまった。これが多分、日本が直面している大きな課題である。この生産性というものをきちんと定義をして、この産業化自体をもう一度考えるステージに来ているのではないか。これがホスピタリティビジネスの産業化の理由だ。

外食の産業化の歴史

ロイヤルの創業者の江頭は、日本の外食の産業化に非常に大きな貢献を果たして、今の25兆円というマーケットを作った一人だ。江頭は当時「水商売と言われた飲食業をきちんとした産業にした

い。誇れる業界にしたい。」と言っていた。江頭の時代は、人口も増加してGDPもどんどん成長していた。経済成長が急速に進み、外食に対するニーズも急激に高まり、当然需要が大きくなった。この需要の拡大に対応するための大事なキーワードは何かというと、「画一性」「スピード」「効率性」である。一店舗一店舗手作りで作っていたら、他にお客様を取られてしまう。とにかく需要が増えていくのだったら、そのニーズに合った業態を作り出して、それをいかに早くコピーしていくかということが産業化のポイントであった。それを裏付けたのがチェーン理論やセントラルキッチン、フランチャイズシステムであった。ただこれは人口が増加しているからこそその産業化モデルだったのではないか。果たして、人口が減少した今の日本の社会において、この産業化モデルはこれからもサステナブルかどうか。もう一度考える必要があると思う。

ここ5～6年、私が社長を務めていた間に食品関係の事故がいろいろと起きた。賞味期限切れ、異物混入、虚偽表示等。こういった問題は、特定の企業だけに留まるものではないと思う。ある意味で、産業化に限界が来ている可能性があるというのが私の仮説だ。日本はデフレが20年続いて、価格がどんどん下がり、一方でコストは上がってきた。人件費が上がり、光熱費も原発事故で上がり、原材料費もしかりである。こういった問題は製造業でもサービス業でも均一に起こっている。ただし製造業はそこに打つ手が沢山あった。例えば日本は人件費が高いので、ミャンマーに工場を移そうとか、人手を集めるのが大変だったら機械に置き換えようとか。これに対して外食産業はなかなか打てる手が無い。自分たちがコントロールできるコストといえば、原材料費と人件費。原材料費を圧縮して圧縮して圧縮して、結果起きたのがおそらく賞味期限切れ、異物混入、虚偽表示の問題。全てとは言わないが、全体を考えるとそういう懸念もある。一方で、もう原材料費はこれ以上落とせないで、人件費をもっと圧縮しようとして起きたのが、多分ブラック企業の問題で

はないかと思う。このような表面で起きている問題を考えるよりも、もう一度産業化モデルそのものを考えてみる必要があるのではないかと、そのステージに来ているのではないかと思う。

サービス産業の生産性の向上

また産業である以上はきちんと生産性を上げなければならない。生産性については、いろいろな定義があるが、一つは売上総利益（粗利）を従業員数で割ったもの。この公式を持続可能な形で解いていくのが恐らく、産業化ということだと思う。この方程式を分解して考えると、売上高分の売上総利益つまり売上粗利益率、かける従業員数分の売上高。こちらは一人当たりの売上高。分母と分子の売上高が消えて元の式に戻る。これは何を意味しているかというと、一人当たり売上高が変わらなければ、総利益率が上がれば生産性は上がるということ。生産性において、世界でトップクラスになった製造業は、製造コストの低いミャンマーや中国やベトナムといったところに製造拠点を展開する。もしくはiPhoneのようなイノベーションを起こし、それによって非常に高い価格で売る。もしくは大規模な機械を導入して人員を削減する。これらはすべて生産性を上げることに寄与してきた取り組みだ。

しかし、外食産業を含むサービス産業で、同様の事が実現できるか考えてみる。例えばロイヤルでキッチンだけミャンマーや中国に持っていくというのは、現実的ではない。そしてイノベーションによる新製品開発も起きているが、常に模倣というものがついてくる。新しい業態を生み出して、人気を得ても1か月後には他の会社も同様のことをやっている。やはり参入障壁が低くて非常に模倣されやすいというリスクがある。また大規模な機械化導入を考えても、ロイヤルグループ860店全部に導入をしたら、その投資コストだけでも賄えない。

外食産業は分散型拠点であって、集中型拠点である製造業との違いを考慮しなければならない。我々サービス産業は、製造業から色々なことを学

ぶべきだと思うが、必ずしもそれだけではないということ、これは示唆している。

サービスの提供と消費の同時性

もう一つ、これが本当のサービス産業のジレンマで、製造業と本質的に異なる点は、「サービスの提供と消費が同時に発生する」という特徴だ。例えば、今日暇だからサービスをたくさん貯めておいて、明日お客様がたくさんいらした時に貯めておいたサービスを出そうということはできない。サービスはストックできない。作ったものから提供する間にタイムラグがない。そこにタイムラグがあれば、組み合わせによって、いくらでも効率化はできる。また、外食産業において生産性を上げるために従業員数を減らすと、サービスが悪くなってお客様の来店頻度が落ちてしまう。分母を減らして生産性を上げたつもりが、分子がもっと減ってしまうという現象が起きる。ここがこの産業の生産性を考えるときに、最も注意をしなければいけないポイントではないかと思う。

少子高齢化と消費の二極化

生産性の向上に関して、考えるべきは2つの課題だと思う。一つは「少子高齢化の進行と消費の二極化」。それからもう一つは「供給サイドの制約」。これからの産業化を考える上では必ず避けては通れない課題だ。まず一つ目の少子高齢化の進行と消費の二極化だが、消費が二極化するということは成長する市場と成熟する市場に分かれるということだ。例えば、今だと人口減少が進むので、結婚式場は成熟市場で葬儀場は成長市場である。これから人口減少によって、ますます二極化が進んでいく。ただし世の中の変化は直線では絶対進まない。必ず曲線で起こる。何がこの曲線を生み出すのかというと、ブームであったり色々な流行りであったり、そういったことが実際には起こる。よく間違えてしまうのは、市場は縮小していくのにたまたまブームがあって少し数字が良くなる時がある。ここで市場が右肩上がりに変わったと思って、ドーンとたくさんの流行りもの

を作ったら、ブームが終わって大変なことになってしまったということは、よくあるパターンである。逆にインバウンドが良い例で、最近爆買いが終わったといわれるが、爆買いが終わってもインバウンドは増えている。爆買いが終わったからもうインバウンド対応はしないと勘違いしてしまうと、機会損失を起こしてしまう。大事なことはこの景気変化よりも、まず大前提として市場の変化が上・下どちらに向かっているのかということを考えることである。

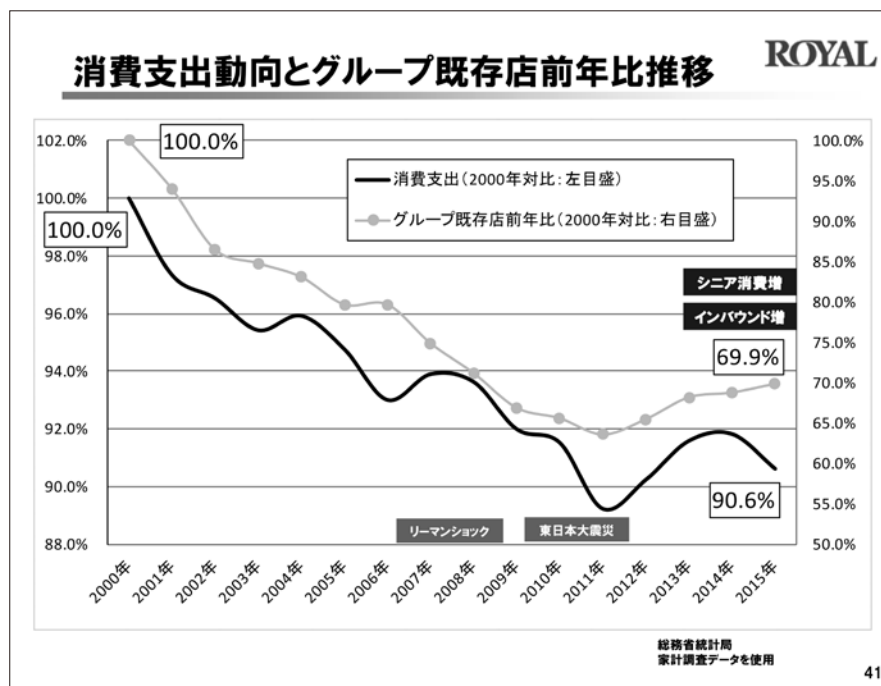
消費支出動向を表したグラフを見ると、2000年からずっと全国の消費は右肩下がりだったが2011年から大きな山を作っている。この山は、市場が変化して右肩上がりになったのか、右肩下がりだが、たまたま山が大きくなったのかという、二つの見方がある。これからの経営戦略を考える上では、仮説を立てる必要がある。(スライド3)

私は、右肩下がり是不変変わらないが、団塊の世代が65歳を超え始めたことで、山が大きくなっただけだという推測をしている。それを踏まえた上で、経営というものを考えていく必要がある。それではこれから消費はずっと悲観的状況かということ、必ずしもそうではなく、二極化が進んで上がっていく市場もある。65歳以上の消費とそれ以外の消

費。僅かに団塊の世代の消費が落ち着くことで「ちょい高消費」などは、少しずつ収まるかもしれないが、寿命が伸びていくことによってシニアのマス市場は間違いなく大きくなる。それからインバウンドも間違いなくこれから増えていく。若年層、中間層、シニア、インバウンドさらに、非日常、日常という要素から市場変化を予想し、我々も業態ごとに戦略、もしくは生産性の上げ方を変えることを考えている。景気変化ではなく、市場変化にあわせて、ポートフォリオの変革を促していく必要がある。

供給サイドの制約

もう一つは供給サイドの制約である。外食産業では、原材料と働く人が供給サイドになる。今までの産業化は、人口が増加しお客様の需要が急速に拡大していくので「画一性」「スピード」「効率性」が非常に大事であった。なぜなら、供給サイドの制約は起きなかったからだ。チェーン展開をしてお店を増やしても、働く人はいくらでも確保できる時代だった。今は、お店を開きたくても働く人が集められないので、オープン自体が出来ないという話を聞く。昔の人口増加局面では、供給力の制約を考える必要はなくて、お客様の需要を



スライド3

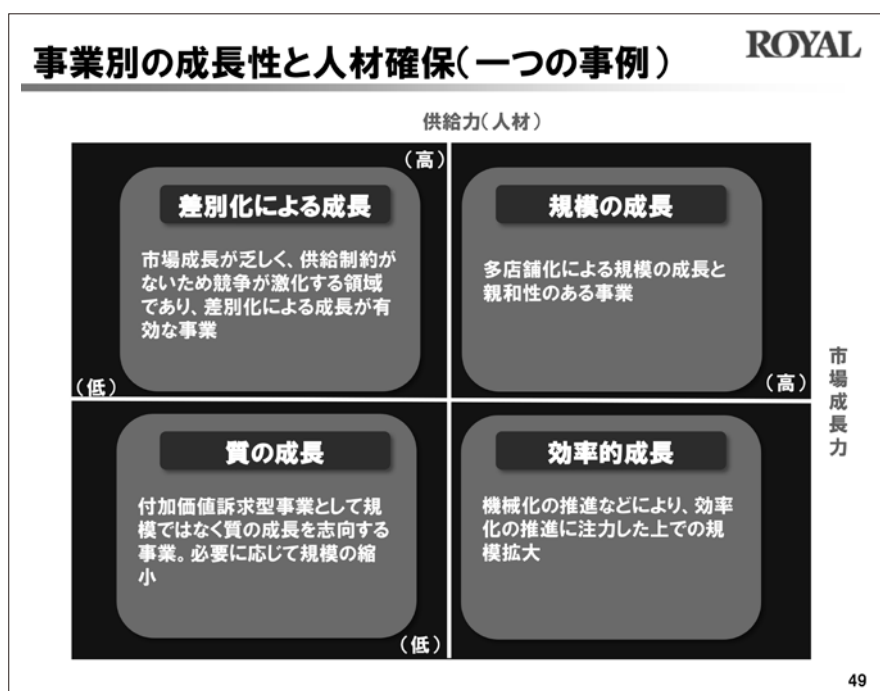
いかに捕まえるかということが産業化のポイントだった。これが人口減少になったら反対になるのではないかというのが、私の仮説だ。需要よりもっと大事なのは、実は供給力ではないか。お客様に本当に喜んでもらえるサービス、商品を作ったとしても、それを提供する人がいなければ産業化ができない時代になったのではないかという仮説だ。昨今の宅配便業界での問題を見てみると、これが現実となっている。お客様の満足度はものすごく高いが、それを提供できる業者がいなくなることにより、産業化のポイントが変わってきた。需要よりも実は環境・供給にシフトしてきたのではないかというのが私の仮説だ。外食産業は、人集めに苦勞する業界であるからこそ、この点を考える必要がある。なぜなら、今後、日本の人口が減少していくからだ。

その中でもう一つ顕著なのは、アルバイトの年齢分布の偏りである。外食産業は15歳から29歳の若年層に非常に依存している。特定の年齢層の人しか働けない産業であればあるほど、供給制約は厳しくなるということを示唆している。満遍なく誰でも働ける、誰でも置き換えができる産業においては、供給制約は恐らく起きにくいと考える。

事業別の成長性と人材の確保

この二つの課題を、縦軸に人材の供給力、横軸に市場の成長力と置いた場合、右側は市場がどんどん大きくなり、縦軸が上に行けばいくほど人の確保が容易となり、供給制約は起きにくい。下に行けばいくほど供給制約が起きやすい。この4象限で考えていくと、右上は市場がどんどん大きくなり、人がいくらでも確保できる領域だから、今までの産業化モデルをギブアップする必要は全く無い。(スライド4)

ただしこれからの時代、左下の領域が多くなってくる。市場は縮小し、人の確保も難しくなる。故に右上が「量の成長」、左下が「質の成長」となってくる。他にも、左上の領域は、市場は縮小するけれどもいくらでも人は確保できる。いつまでたっても競争が終わらないということを示唆している。競争で敗れた企業は市場から退出していくが、一方で新しい参入者が常に入ってくる。これに対して、左下の領域は、人を確保できない企業から市場からの退出を迫られる。だから質を上げる力を持っている企業のみが、この領域で産業化ができることとなる。今まで産業化といえば、店舗数を増やしていく右上の領域だった。ただし、これから人口減少社会に入って供給制約も起きて



スライド4

いる時代においては、右上以外の産業化もあるのではないかと。これが、私が「産業化の多様性」を言う背景である。

ロイヤルはこれをどのように経営戦略に活かしているかというと、「てんや」とコントラクト事業が右上の規模の成長の象限に、その他の事業は、左下の質的成長の象限に当てはめている。なぜ「てんや」とコントラクト事業が右上の領域かというと、市場の成長という意味ではシニアとインバウンドに親和性のある事業なので、市場は成長させられる。しかし、働く人は「てんや」もコントラクト事業も大変だと思われるだろう。「てんや」はフランチャイズ方式を使うことによって、パートナーさんと人を共有することで成長ができる。また、コントラクト事業というのは多様な人達が働ける業界である。例えば社員食堂は1日中営業しているわけではない。恐らく、一番忙しいのはランチタイム。女性が子育てをしながらランチタイムだけ働くとか、いろいろな働き方を提供できる。また、外国の人が働いていても全然違和感はない。この様に、多様な人達が働ける場を提供している事業だからこそ、供給制約が起きにくいということである。

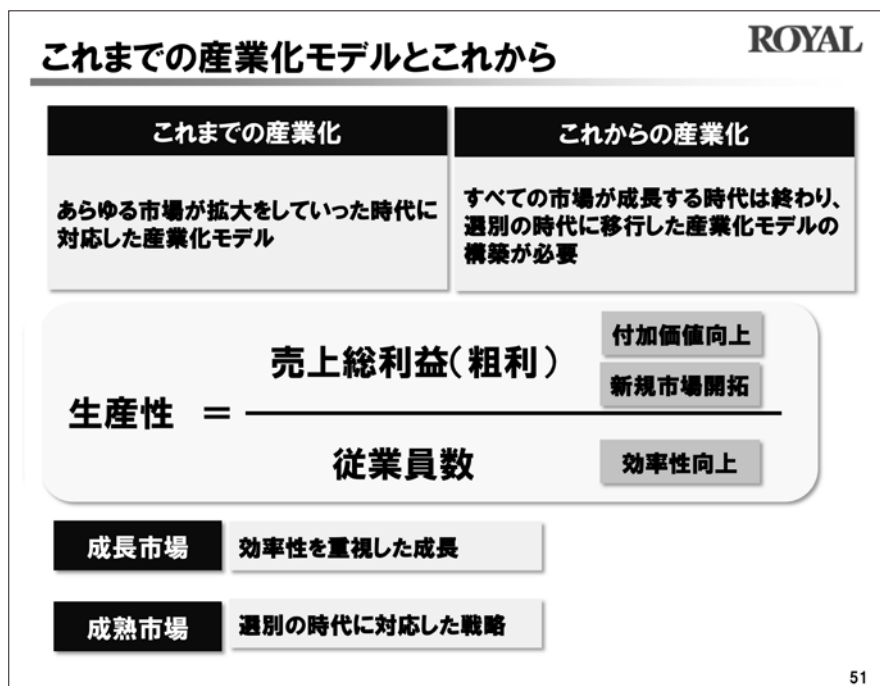
しかし産業化というからには、きちんと事業の

生産性を上げなければならない。成長市場は今まで同様、効率性をさらに高めながら上げていく。一方で成熟市場は分母を小さくして生産性を上げるのではなく、分子を増やしていくことで生産性を上げていくことになる。（スライド5）

先程、ロイヤルホストの店舗数が少し減っていると申したが、規模が増えれば増えるほど、認知される付加価値というのは減っていく。どこにでもあったら対価を払おうとは思わない。しかし、その数が減っていけばいくほど、恐らく付加価値は上げやすくなるはずだ。我々は、それぞれの事業ごとに生産性の上げ方を変えていく取組みをしている。ただし、これは必ずしも汎用性があるというわけではないと思う。ロイヤルはたまたまこういうポートフォリオを持っていたので、そこから勘案してこのような産業化がある意味で無理がなく、サステイナブルだということである。

産学連携のジレンマ

こうした産業化のモデル自体が多様化していくことを前提にした上で、どのような産学連携が期待されるかについて話したい。これまでの産業化は、規模の成長でしかないのので、とにかく店舗を増やして、頑張っ



だった。故に求められる要件としては「ホスピタリティを持った感度豊かな人材」であるとか、「チームマネジメント力を有する人材」であった。多様性の時代でも、この部分は変わらないと思う。しかし、これからはこれだけではなく、「経営学」であるとか「国際性」であるとか「創造性」であるとか、今までに求められなかった感覚が求められる。なぜなら多様性が求められてくるからだ。しかしこの産学連携には、必ずジレンマが付きまとう。産業界はこうした学問的背景を取得した人材が、本当に外食産業に来てくれるのかと、思っているのではないだろうか。勉強をしたら、違う業界へ行ってしまわないか。一方で、大学側からすれば、こうした勉強をした人間を外食産業は、きちんと受け入れてくれるのか。このようなジレンマは必ず産学連携には付いてくる。こうしたことを解決していくためにも、今外食産業もしくはサービス産業の注目度が上がっているときに、相互にできること、例えば外食経営者が大学での講義をしたり、インターンシップを受け入れるとか、様々な取り組みを行う必要があると思う。このようなことをまずは地道に繰り返しながら、産業界と大学がより連携を深めていく時代に入ってきたと思っている。

今後の外食産業について

最後に、これから日本の外食産業を含めたサービス産業がなぜ重要であり、かつなぜ難しいのかということをお話ししたい。先ず、日本がなぜ今こんなに苦しくなってしまったのかというと、人口ピラミッドがトップヘビーになってしまったからだ。ただ世界の国を見てみると実は、タイもインドネシアも中国も台湾もシンガポールもみんな同じ形状になってきている。たまたま日本が最先端を走っているだけだ。アメリカは移民の国で、供給制約が起きないので、今までの産業化モデルをあえて変える必要はない。少子高齢化はアジアの国々でもこれから起きてくる。我々が今やろうとしていることは、これから少子高齢化が発生する国においても一つのモデルケースとなる。

次ぎに「2020年の東京オリンピックって大丈夫ですか？」とよく聞かれるが、その時必ず、私が申し上げるのは「あなたは今度のオリンピックの位置づけを大きく勘違いしている」と。前回の東京オリンピックは、日本の経済復興を世界にアピールするために、いろんなモノづくり、例えば、国立競技場や高速道路を作ったりした。しかし今度のオリンピックは先進国として成熟した文化をアピールする、日本全体を多分ショールームにするようなオリンピックになるのではないかなと思っている。確かにリオで、北京で起きたことを見るとオリンピック後に景気が、一気に落ちてしまうのではないかと危惧する向きもある。確かに前回のオリンピックのように、新興国として迎えるオリンピックであれば、当然オリンピックの後に公共投資が終わって経済が悪化する。しかし成熟国のオリンピックは必ずしもそうしたことは起こらないと思う。成熟国としてのオリンピックで一番代表的なのはロンドンオリンピックである。そのロンドンオリンピックの経済効果はオリンピック前よりもオリンピック後のほうが大きかったという試算がある。それは当時のブレア首相がオリンピックを通して、イギリスやロンドンをショールームにしたからだ。

世界から、いろいろな人、資金、資源が集まって、非常に長い経済成長を実現した。日本の目指すべきオリンピックも同様である。それでは、日本がショールームになったときに、その中で最も輝いているべきなのは何かというと、われわれ外食産業だと思う。これだけ日本の食が海外から高く評価されているので、それを日本の国家として推進していく必要があるのではないか。また、日本の食文化を単純に発信するのではなく、人口減少、少子高齢化が続いた中においても、持続性のあるサービス産業の在り方を世界に示す大きな責任を持っている。それが人口減少先進国としての役割ではないかと考えている。

ステークホルダー経営

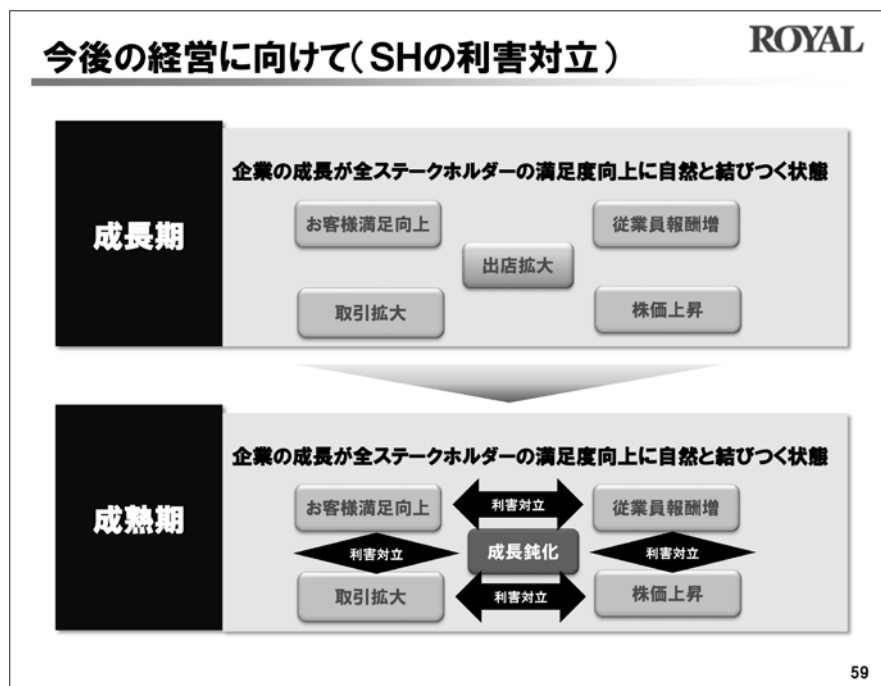
最後にもう一つ考えておくべきことは「ステー

クホルダー経営」という考え方である。企業には、様々なステークホルダー（＝利害関係者）が存在する。お客様、従業員、株主、取引先。今の時代、最も難しいのは「ステークホルダー間の利害対立」だと思う。資本主義社会においては、成長が持続すると、すべてのステークホルダーの満足度は上がる。（スライド6）

例えば外食事業では、出店が増えたとお客様の満足度は増えるし、取引先も取引量が増える、そして株価が上がると株主の満足度も上がり、従業員も報酬が上がって待遇が改善していく。成長することによって、すべてのステークホルダーの満足度を向上できるというのが資本主義の特徴である。だからみんな成長を追い求める。しかしこの成長が止まると、利害対立が起こる。よく起きるのは株主と従業員間での対立。株主からすればもっと利益を上げてくれ、従業員からすればなぜ株主ばかり優遇するのか、従業員をもっと大事にしてくれとなる。宅配便の例も恐らく、お客様満足度とお客様と従業員の利害対立、トレードオフの関係がおきているのだと思う。コンビニエンス業界でも先立ってロイヤリティを1%下げるといふ話があった。これも多分それを示唆している。継続的に成長してフランチャイザーもジーも儲

かっていれば問題はない。しかし人が確保できなくなって、ますますジーが苦しくなる中、ザーだけ儲かっているのはおかしくないかと利害対立が起きてしまった。これに対してフランチャイザーはロイヤリティを下げることによって対応したというのがコンビニの事象だ。これからの時代はこのステークホルダー間の利害対立を常に意識した上で、経営をしていかなければならないと思っている。

宅配便業界では、業界最大手のクロネコヤマトさんが値上げをし、時間も制限すると言ったら、すぐ他の宅配事業者も追随して、業界としての正常化が図られてくると思う。なぜそれができたかという、寡占化された市場だからだ。要はプレイヤーが少ない、宅配マーケットの中ではトップ企業が業界全体をコントロールできるので、一定の形で収斂ができる。ただし外食産業というのは、25兆円の市場に対してトップ企業でも5,000億円くらいしかない。市場シェアは僅か2%である。そこでは、何が起こるかという「よしじゃあ業界の健全化のためにうちは値上げするぞ」と言ったら、チャンスと考えて値下げしてくる会社が出てくるかもしれない。このような難しい市場環境の中で、我々は答えを出していかなければなら



スライド6

い。それだけ難しい産業の中で、正しい道というものを目指していく上でも産学連携の重要性があるのだろうと私は思っている。

またステークホルダーが非常に多様だということも外食産業の特徴だ。大事なステークホルダーである従業員も、生活のために働きたい人もいれば、自己実現のために働きたい人もいる。お客様も栄養のためいらっしゃる方もいれば、くつろぎのためという人もいる。喫煙もしかり。これだけ多様なお客様がいるということをまずは尊重していくことが大事だと思う。宅配便業界のように、どんどん業界が均一になったほうが、値上げもしやすくなるし良くなると思われるかもしれないが、そうなると外食産業の魅力は間違いなく下がっていくと思う。多様性があるからこそ、この産業の魅力というものは形作られている。私は日本フードサービス協会の会長になってから、「多様性の尊重」を掲げている。色々な企業が外食の中には存在する。我々のような比較的大手のチェーンから、個人店もある。多様な業界が結集していくことが、これからの外食産業にとって大事なのではないかということをずっと申し上げている。またこのような産学連携も大きな役割をもっているし、その産学連携をより深めていくために私も日本フードサービス協会の会長として、もしくはロイヤルの会長として少しでもお役に立てればということを申し上げて、話を終わらせていただく。

◆
【 事例講演 】
◆

【 事例講演 】

サービス産業の生産性向上とフードサービス

—産学連携サービス経営人材育成事業のねらいを中心に—

経済産業省 商務情報政策局サービス政策課 課長補佐 阿部 尚行

サービス産業の生産性向上

本日は、当省で行っている、サービス産業の産学連携と併せてご紹介したい。こちらにご紹介する日経新聞記事に見られるように、政府は20年までに、サービス産業の生産性の伸びを二倍にする目標を掲げている。これは、かつて日本のGDPや雇用の中心を占めていた製造業が縮小し、代わってサービス産業の占める割合が急速に伸びてきており、いまや7割を占めるといわれていることが背景にある。そしてとりわけ飲食サービス業は、鉄道業や宿泊業といった、他のサービス産業との関連性が深い。

そして、サービス産業はしばしば、製造業に比べて生産性が低いといわれる。3日前に出たばかりの経済センサスを見ても、それはよくわかるが、



阿部 尚行 氏

近年は製造業がどんどん海外へと流出していき、ある意味、生産性の高い分野だけが日本に残ったともいえる。しかし、飲食業は、日本で食べる分を中国や東南アジアなどで作るわけには行かない。そういう意味で、飲食業はやはり生産性を引き上げる余地が小さいといえよう。飲食サービス業は、製造業に比べて参入障壁が低いことから、中小・個人企業の割合が高く、過当競争が起き易い、という側面があるということも重視しなければならない。また非正規雇用の比率も高い。

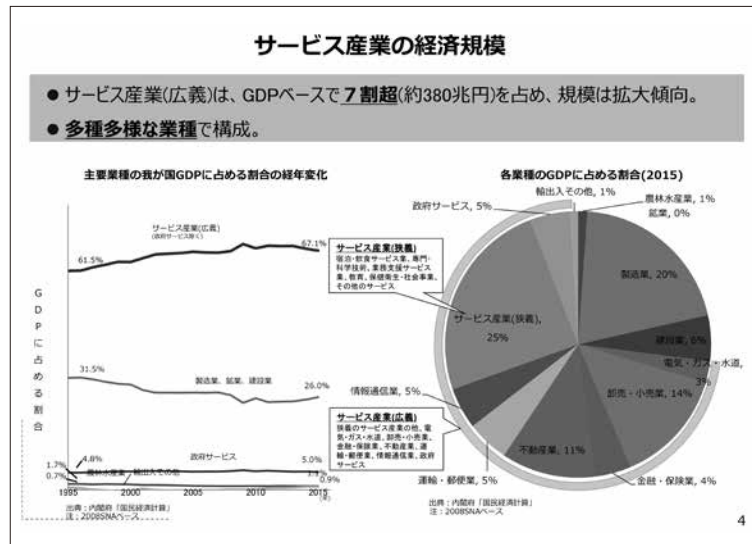
政府としては、2012年暮れの安倍内閣発足に伴い、いわゆる「アベノミクス」政策をスタートさせた。その「三本の矢」によって円安を進め、製造業が史上最高水準の利益を上げた。一方で製造業はもはや、経済の二割を占めるに過ぎない。やはりGDPの7割を占めるサービス産業が、わが国が持続的に経済成長をし、地方創生をしていく上でのエンジンになる、と総理も認識している。そしてその生産性を引き上げていかなければ、持続的な経済成長も望めない。(スライド1～4)

フードサービス産業の課題

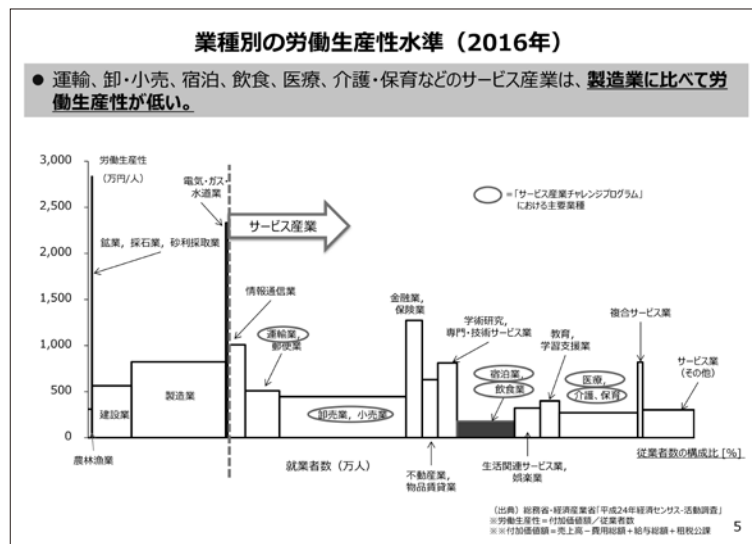
飲食業の所管は農林水産省、及び厚生労働省であり、当省の所管ではないが、我々も独自の統計を作成している。ひとつは、食べ物を扱う「フード・ビジネス」の名目事業規模であるが、これはおよそ180兆円と見積もられている。2016年はそ

阿部氏の横顔

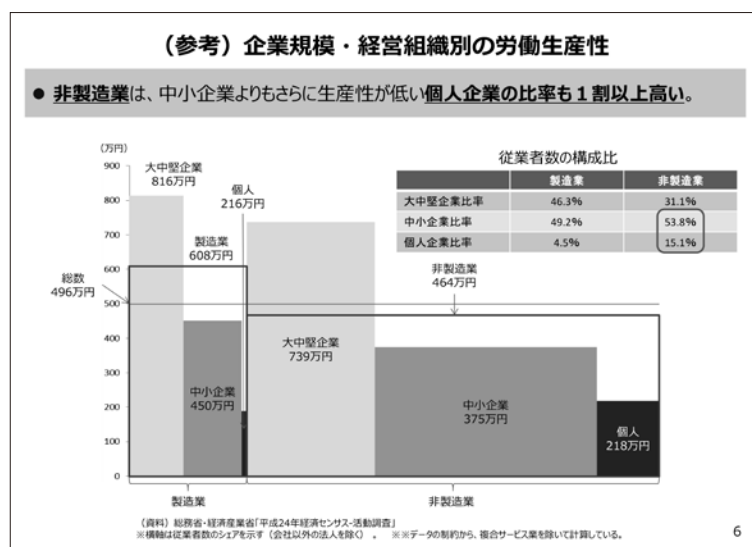
2012年経済産業省入省。原子力政策を担当後、内閣府に出向。マクロ経済政策、働き方改革を担当し、2016年6月より現職。サービス産業の生産性向上に関する業務を中心に担当。



スライド 1



スライド 2



スライド 3

のうち、飲食サービス業が32兆円、そしてスーパーやコンビニなどの食料品関連小売業が46兆円となっている。そしてフード・ビジネスに携わる事業所数は2014年で、約112万ヶ所存在するが、そのうち飲食サービス業は67万ヶ所であり、半分以上を占めている。従業者数についても、傾向は基本的に同じであり、2014年のフード・ビジネス従事者数1014万人のうち、飲食サービス業には約480万人、食料品関連小売業には約310万人が従事している。

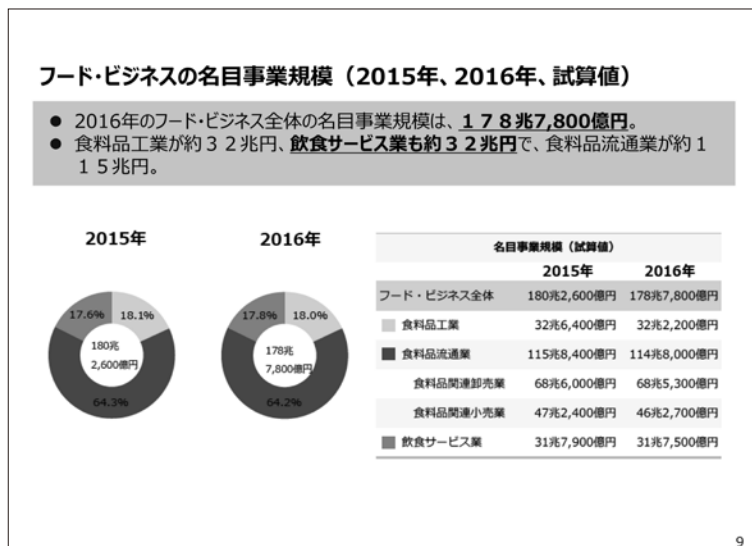
そして当省が独自に算定したフード・ビジネス・インデックス (FBI) を見ると、飲食サービス業は2012年以降、比較的堅調な推移を示している。この中身を分析すると、パブ・居酒屋などはあまり芳しくない一方で、ファストフード、喫茶店などが増加傾向にあり、全体としては微増傾向を呈している。2014年に消費増税がなされたが、外食はそれほど顕著な増加を見せなかった。これが、菊地会長の仰った様に長期の傾向なのか、短期なのかは判断の分かれるところではあるが、高齢者や単身者の増加により、家庭内調理の機会が減少している事実はあると考えられる。(スライド5～9)

サービス経営人材の育成

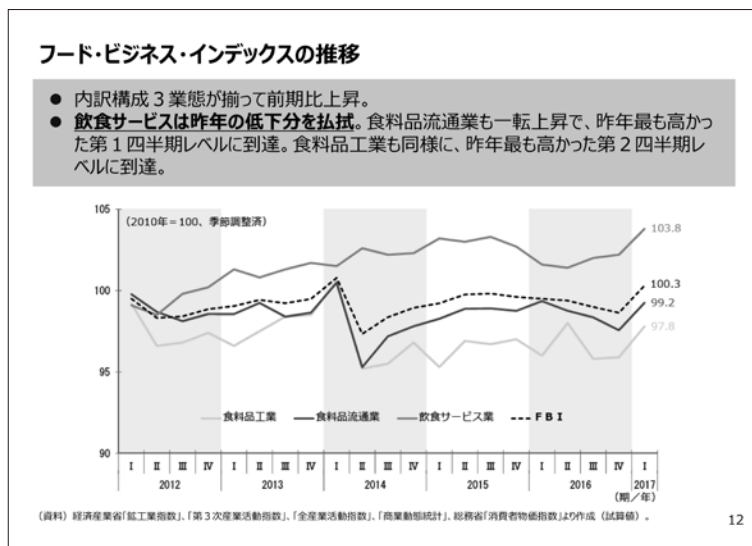
このような流れを踏まえたうえで、我々が現在取り組んでいるのは、経営人材の育成である。現在、自営業者は高齢化し、賃金も安いので後継者が不足しており、サービス業経営者の多くは、やはり次世代の経営者をどう育成していくか、を特に今



スライド 4



スライド 5



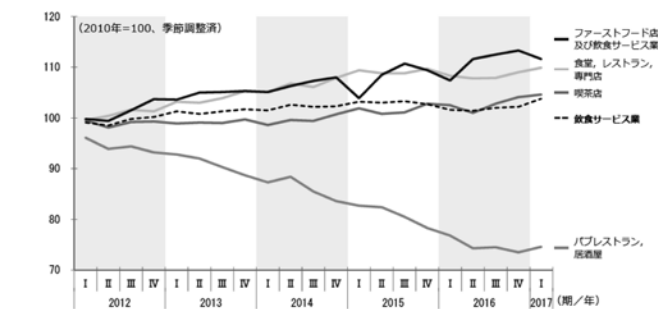
スライド 6

後の重要な課題と認識している。諸外国を見渡せば、たとえばコーネル大学には宿泊業を専攻する「ホテル経営学部」が設けられている。米国にはカリナリー・インスティテュート・オブ・アメリカ (CIA) という、飲食分野専門の四年制大学が存在する。厨房で料理を作ることから、店舗を運営するところまで、一通りのスキルを学ぶわけである。やはり「包丁一本」で高付加価値化を進めていくことができるか、という難しい面がある。わが国においても、これら学科の設置例を参考にしていけるべきだと考えるので、サービス業の経営人材の育成や産学協同などの実践プログラムを実践していく大学・大学院へ、補助金を拠出してゆきたい。中でも大学の先生方へお願いするのは、産業界のニーズをしっかりと踏まえ、対話をした上で、プログラムを作っていただきたいということだ。そのような形で平成27年度以来、事業を続けており、今年度で3年目になる。これまでの事例としては、京都大学がコーネル大学と連携し、サービス業に特化した経営学修士 (MBA) 大学院を開設した。そして元々栄養学科、家政学科を擁していた中村学園大学は、米国の大学と提携して、栄養科学に基づき、新たな食ビジネスを作っていく学科を立ち上げた。「平成29年度産学連携サービス経営人材育成事業」は、18校の大学を採択している。分野は食分野だけでなく医療、観光、スポーツなど多岐にわたるが、各大学の取り組みだけでなく相互の、また広く一般大学などとの連携を図ることを目指し、3月には年度末報告会を実施した。

まず中村学園大学の例をご紹介します。今年からフードマネジメント学科

飲食サービス業の内訳系列の推移

- 飲食サービス業の内訳系列では、「ファーストフード店及び飲食サービス業」が3期ぶりの低下となったものの、他の3系列は全て上昇。
- 「パブレストラン、居酒屋」は低下傾向が続いていたが、2期ぶりに上昇。



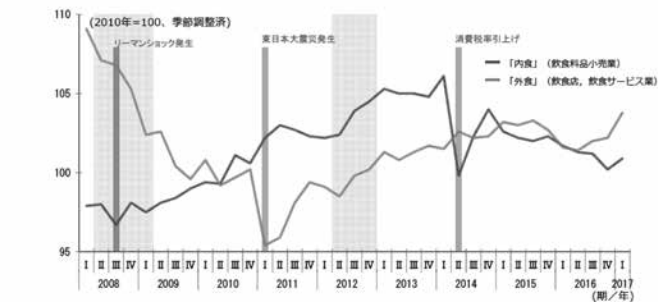
(資料) 経済産業省「鉱工業指数」、「第3次産業活動指数」、「全産業活動指数」、「商業動態統計」、総務省「消費者物価指数」より作成（試算値）。

14

スライド7

「飲食物品小売（内食）」と「飲食サービス（外食）」の推移

- 消費税率引上げの影響は内食と外食で差が出たが、2015年から2016年前半までは内食、外食ともに低下基調の推移。
- 外食は2016年後半より3期連続の上昇と低下基調の続く内食とは異なる動きだったが、2017年第1四半期は内食も上昇。



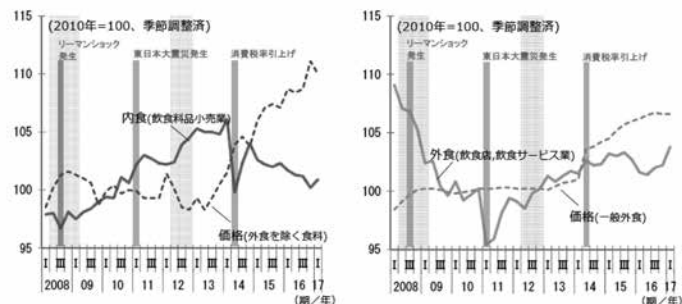
(資料) 経済産業省「鉱工業指数」、「第3次産業活動指数」、「全産業活動指数」、「商業動態統計」、総務省「消費者物価指数」より作成（試算値）。

15

スライド8

「飲食物品小売（内食）」、「飲食サービス（外食）」と価格

- 内食は、消費税率引上げ後、価格の上昇に合わせて指数水準の低下が続いていたが、2017年第1四半期に価格が低下に転じ、指数水準は上昇に転じた。
- 外食には、消費税率引上げの影響が小さく、緩やかに上昇していたが、2015年第4四半期から2016年前半は大きく低下。2016年後半からは回復。価格は一貫して上昇。



(資料) 経済産業省「鉱工業指数」、「第3次産業活動指数」、「全産業活動指数」、「商業動態統計」、総務省「消費者物価指数」より作成（試算値）。

16

スライド9

が設置され、「食産業の高付加価値化に寄与する食産業サービス経営陣財の育成」ということで、栄養科学をベースに食の開発から流通に至るまで、活躍できる人材の育成を目指す。そして国際的にも通用する内容とすべく、米国のCIAやハワイ大学とも連携して単位互換制度を設ける。

もうひとつは立命館大学である。平成30年度に食マネジメント学部を設置予定で、イタリア食科学大学と連携してプログラムを開発中である。中でも、それぞれの土地の文化に根ざした食、つまりフードカルチャーをしっかりと学んでいくカリキュラムを構成している点が特色である。

今年は五年間の事業のうち三年目を迎えた。今後の展開として、国内の教育水準をさらに高めるべく、海外の大学とさらに連携を進めて行きたい。そして「成果の横展開」をしたい。たとえば東洋大学は国際観光学部を作ったが、そのノウハウは共有財産として、広く採択校以外にも広げていきたいと考えている。そして定期的に産業界の皆さんと対話をしながら、効果を検証しつつPDCAを回していきたい。私が採択18校の取り組みや、大学の先生、産業界の方々と接している中で、やはりもっとも大切なのは、お互いの対話により、違いを乗り越えていくことではないか。特に中村学園がなぜ成功したかといえば、大学自身が、優秀な担当者を張り付けてスピード感を持って遂行したからだを考える。立命館大学は、先生の熱意があり、産業界の意見もしっかりと取り込むことができた。そして産業界側は、ニーズをもっと打ち出していってよい。小樽商科大学は医療経営により採択をしている

平成29年度産学連携サービス経営人材育成事業 採択校一覧

事業名	実施地域	事業名	事業名	実施地域	事業名
小樽商科大学	北海道	地域包括ケアシステムの中核を担う医療経営人材育成事業	立命館大学（一社）日本フードサービス協会	滋賀県	食サービス分野における国際通用性をもった高度マネジメント人材
弘前大学	青森県	めざせ！じょばり起業家。青森の魅力を高める中核人材育成事業	京都大学	京都府	インテグレイティド・ホスピタリティ教育プログラムの開発
慶應義塾大学	神奈川県	スポーツビジネス・イノベーター育成プログラムの開発	近畿大学（株）JTBC総合研究所	大阪府	観光地経営を担う日本版DMOの人材育成プログラム事業
慶應義塾大学	東京都	技術革新を活用した高収益市場でのサービス経営人材育成事業	関西学院大学	兵庫県	診療所を中核とした地域医療経営人材育成プログラムの開発
東洋大学（一社）日本旅行業協会	東京都	産学連携による観光人材育成プログラム開発事業	山口大学	山口県	地域と共進化する実践型地域産業活用サービス経営人材育成事業
立命館大学（公社）日本フットサルリーグ	東京都	Jリーグ・立命館「スポーツビジネス経営人材育成プログラム」	愛媛大学	愛媛県	観光サービス産業を担う次世代人材育成事業
信州大学	長野県	地方創生サービス経営人材「ローカル・イノベーター」創出事業	中村学園大学	福岡県	栄養科学と流通科学の融合による食産業サービス経営人材の育成
ハリウッド大学院大学	東京都	ビューティ産業の生産性向上に貢献できる経営人材育成プログラム	九州大学	福岡県	クリエイティブ産業の未来を創るコンテンツビジネス人材育成事業
金沢大学	石川県	金沢・加賀・能登でのインバウンド観光ビジネス創出人材育成事業	琉球大学	沖縄県	沖縄21世紀ビジョンを担うグローバルサービス経営人材の育成

24

スライド10

が、地域の病院と連携しながら管理者向けプログラムを作っている。そのように連携をしっかりとし、大学側もニーズに応えていくことが重要だ。（スライド10）

サービス産業の今後

サービス産業の今後を語る上でよく言われるのは「潮目が変わってきた」ということだ。20年間にわたりデフレが継続し、モノの値段が上がらない、つまりアウトプットが上がらない中で、生産性を上げようとするならば、インプットを、さらにはその大半を占める人件費を削らざるを得ない。それにより、ワンオペやブラック企業、宅急便の人手不足といった問題が表面化した。このような悪循環から脱しなければならぬ。今、そのために高付加価値化されたサービスを、いかにして提供していくか、という「潮目」の変わり目に差し掛かっているのです。政府も何らかの取り組みを進めていかねばならない。従業員もまた、サービスの消費者であり、消費者も何らかのサービスを提供している側である。三波春夫が「お客様は神様です」といったが、近年はそれが曲解され、客に対してあまりに過剰なサービスが提供され、提供側に負担が掛かりすぎているのではないかと。われわれは、一事業者だけでは解決しづらい、そのような商慣行や消費慣行を変えていくことを目

指している。たとえばある訪日外国人が何十人もの予約をしておきながら、当日キャンセルされた、というようなことに対して、是正できる方策は無いかと考えている。サービスの供給側にも配慮しつつ、全体として最適となる社会を作っていくことを、今後考えていく必要がある。

以上述べたような、新しい政策に関しては、産学官連携の上で進めてまいりたいので、今後皆さんとともに取り組んで行きたい。

◆
【 パネルディスカッション 】
◆

【 パネルディスカッション 】 問題提起

飲食業を再定義する ―飲食業の真の産業化を目指して―

株式会社吉野家ホールディングス 代表取締役社長 河村 泰貴

偶然のアルバイトから正社員、 いきなりの社長就任

最初に簡単に自己紹介をさせていただく。1988年に大阪の吉野家でアルバイトをはじめたのがこの業界との出会いだった。それまでは飲食業とは全く無縁で、短期間の待遇のいいアルバイトばかりを選んでいて。その内、「飲食店で働いたら、飯を食わしてくれる」と知って、まずは、いつも利用していた近所の中華料理屋でアルバイトをしようと考えた。その中華料理屋の面接の日、起きたら既に約束の時間。大遅刻である。半ば嫌々自転車を漕いで向かう途中の交差点で、信号待ちをしていたらオレンジ色の看板が目に入って来た。そこに「アルバイト募集」、「食事支給」と大きなバナーがかかっていて、それが今から面接に行こうとしている店と時給が一緒だった。中華料理屋へは行きづらくなっているし、「こっちにしよう」



河村 泰貴 氏

と思って入店したら、たまたま店長がいて「アルバイトしたいんですけど」と言って、履歴書を渡したら、「君はやけに用意がいいね」と。そして「明日から来てください」と言われて働き始めたのが、飲食業との出会いだった。

アルバイト初日、「いらっしゃいませ」も言えない。今でこそ、こうやって人前で話す機会が増えたが、得意ではなく単に慣れただけ。もともとはすごいあがり症で、コミュニケーション力が高い方では無い。今、自社の社員やアルバイトの中で、仕事を覚えるのが遅い子ほど可愛く感じるのは、自分を重ねているのかもしれない。でもやはり、この仕事が性に合ったというか、楽しかった。アルバイトに精を出し過ぎて、とうとう大学の方は辞めてしまった。一時期はフリーターをしていたが、思い直してもう一回大学に行くことにした。今更、一生懸命勉強する気にもなれず、通学が楽な夜間の大学に何とか滑り込んだ。浅はかな選択で、大学で何を学ぶか、学びたいかという志が何にもない。ただ、学生という肩書きを得るためにもう一回入った大学だったので、再び通わなくなるまでに時間はかからなかった。

どんどん社会に出ていく同級生たちの姿をみて、自分の進路を考え出した頃、吉野家が、正社員にしてくれるというので、24歳のときに正社員になった。大阪で店長とスーパーバイザーをして、東京転勤となり、本社勤務などを経験して35歳のときに、はなまるへ出向した。吉野家で一番最後

河村氏の横顔

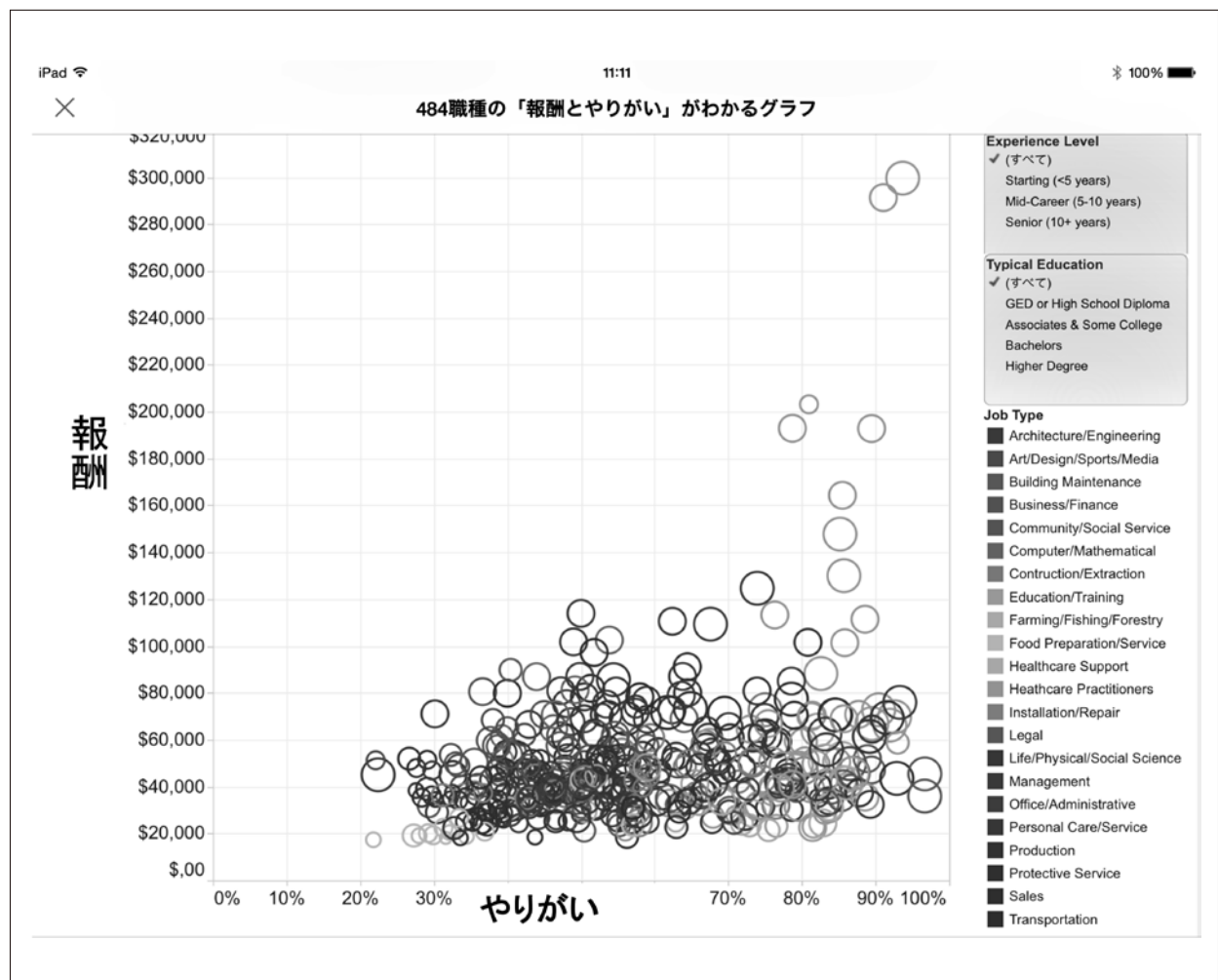
高校卒業後、5年間吉野家でアルバイトとして働いた後、1993年(株)吉野家ディー・アンド・シーに入社。2007年グループ会社の(株)はなまる代表取締役社長に就任。2012年(株)吉野家ホールディングス代表取締役社長に就任。2014年9月から(株)吉野家代表取締役社長を兼務。飲食業界の付加価値向上を目指し、同社グループは、「ひと」「健康」「テクノロジー」を軸に活動を進め、大学への講師派遣をはじめ、ベンチャー企業との共同開発や、経済産業省サービス経営人材育成事業にも参画している。

にやった仕事は、M&Aの窓口。たまたま僕は大阪出身で、うどんが好きということもあり、はなまるうどんにほれ込んでいた。「自分も行かせてくれ」ということを当時の社長の安部にアピールして、行かせてもらえることとなった。一年間の出向を経て、もう「吉野家を辞めて、はなまるの方に完全に移籍したい」と、創業社長にずっとアピールしていたが、なかなか首を縦に振ってくれない。2年後の2006年頃に、ようやく転籍させてくれることとなり、いきなり「次はお前が社長」と言われた。悩んだ末に、引き受けることとしたのが2007年。しばらくは、はなまるで社長を務めていたが、今度は安部から、「戻ってこい」と言われ、散々悩んだ末、2012年に吉野家ホールディングスの代表取締役役に就任し、2014年からは吉野家も代表取締役を兼務している。

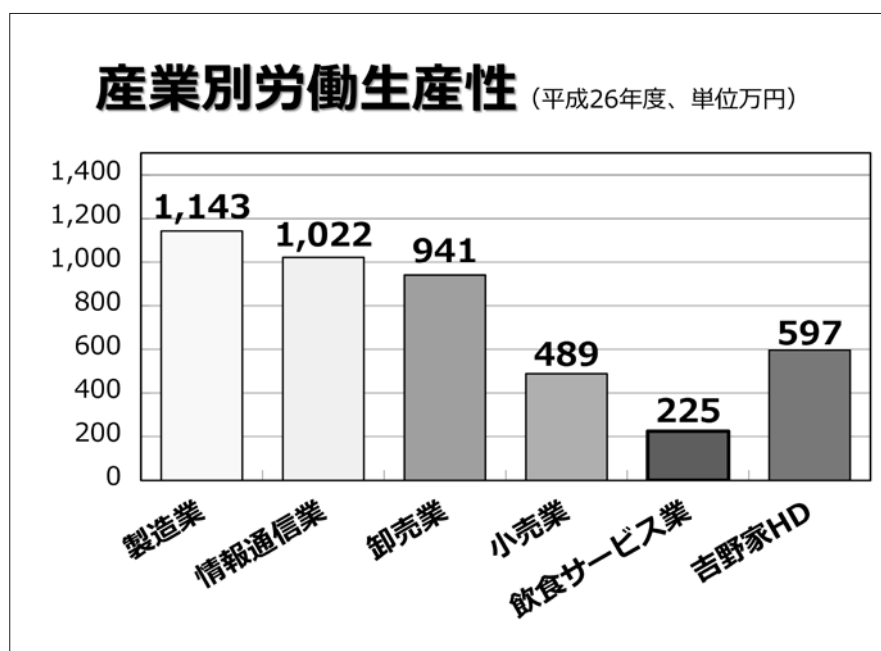
なぜ、飲食業の労働生産性はこんなに低い

このグラフには、アメリカのさまざまな職種が書いてあり、仕事の報酬とやりがいの関係が分かる。報酬も多くてやりがいもすごく高いのは、外科医などの、医療関係の仕事。一方、報酬はあまり高くないが、やりがいが高いゾーンに入るのが教育関係。牧師さんだとかもこの辺に入る。飲食業はどの辺かというと、非常に悔しい事にやりがいも最低、報酬も最低のゾーン。アメリカのデータだが、おそらく日本で同じ調査をやっても似たような結果になると思う。(スライド1)

「Mc Jobs」という言葉がある。低賃金、低スキル、重労働、マニュアルに沿うだけの単調で将来性のない仕事の総称を「Mc Jobs」と言うそうで、本当に辞書に出ている。僕はこの言葉を、十数年前に知ったが、非常に悔しかった。先程のグラフにしろ、われわれのフードサービスの仕事が



スライド 1



スライド2

このように言われるということに対して本当に悔しい思いをしている。

なぜ、こういうことになるのか。産業別の労働生産性をみると、製造業で1,143万円、情報通信業で1,022万円、卸売業941万円、小売業489万円。飲食、225万円。ちなみに、吉野家ホールディングスは600万円弱。労働生産性というのは、従業者1人あたりの付加価値額。(スライド2)

当然のことだが、この1人あたりの付加価値額に対して、報酬が上回ることは絶対にない。一般的に飲食業や小売業において、健全に経営していれば付加価値額の4割ぐらいが人件費の方に労働分配率としてまわっていくと言われるが、飲食サービス業225万円。このうちの4割というと80万円ちょっとしかない。なぜ、飲食業の労働生産性はこんなに低いのだろうか。

理由の1つは、飲食業というのは非常に差別化が難しいこと。ほとんど差別化できないと言っていいかもしれない。料理の品質、接客サービスの差別化と、我々も謳うし、他社、他ブランドの多くもそうだ。しかし、本当にそこで差別化できるのかというと、僕は疑問に思う。サービスで差別化ということは、ともすると現場任せの過重労働に陥りやすい。「接客でがんばるんだ」、「ホスピ

タリティでがんばるんだ」。もちろん否定はしないし、われわれも一生懸命やっている。しかし、それだけでは駄目なんじゃないかと思う。おいしい料理を作る、心を込めて作る、もちろん我々もやっている。でも、それだけでは本当の差別化にはなりづらい。

僕がはなまるうどんの社長をやっていたときに、「親会社の吉野家から学ぶべきことのひとつは、あの牛丼のクオリティだ」と。やはり日本、世界のフードサービスの中でも、吉野家の牛丼は、本当に差別化されたワンアンドオンリーの商品だと思っている。「吉野家の牛丼のような、うどんを作ろう」と良く言っていたのだが、あるときから、それを言わなくなった。その代わりに言い出したことは、「おいしいだけのうどんは、もう作らない」、「おいしさだけを追求するのは、やめる」と言うようになった。若い方を中心に、「別に、どこの牛丼も一緒だよね」と言う人が増えてきた。やはり味だけで差別化していくということは、難しいと思う。結果、必ず同質化競争になる。同質化競争の先にあるのは、価格競争のみだ。ブランドよりもノーブランドのものが安売りの武器にされるということだ。結果、適正な利益を得られない。だから、労働生産性がいつまでたっても

上がらない。先程、申し上げたように、現場に「がんばれ、がんばれ」って言うだけなら、仕組みとして考えていないから結果として労働生産性は上がらないし、現場ではサービス残業がある。実際には生産性はもっと絶望的に低い。

飲食業で差別化ができること

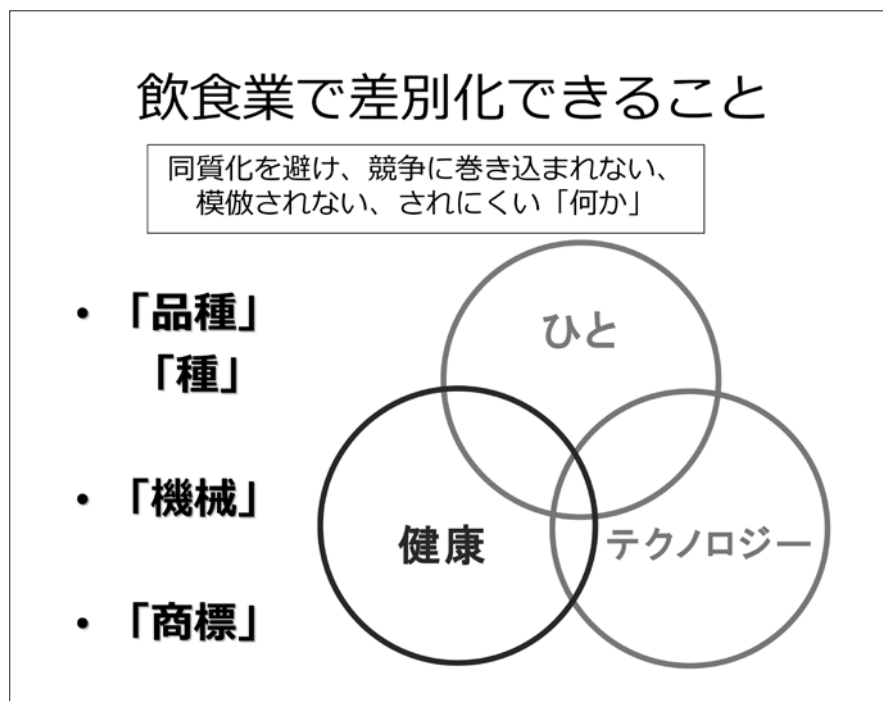
僕は飲食業で差別化できることは、3つしかないと思っている。同質化を避けて、競争に巻き込まれない、つまり、簡単に模倣されないためには何ができるのか。

1つは「品種・種」。料理は簡単に模倣できる。料理のレシピはパテントが取れない。パンケーキが流行れば、あちこちでパンケーキを売る。とんかつ屋が儲かると分かれば、いろんなところがとんかつ屋をやる。似たような商品を、似たような値段で出してくる。似たようなプレゼンテーション。それは、誰も止められないし、正当なビジネスなのだ。だから「品種・種」。これは自分たちで開発すれば、真似されない。例えば、吉野家がF1種の玉ねぎ開発すれば、その玉ねぎは他社では使えない。はなまるうどんが、はなまる品種の小麦というのを開発すれば、他社は使えない。

2つ目は「機械」。料理、調理をする機械には

パテントが取れる。おそらく牛丼業界だけではなく、丼のチェーンに多数採用されている「自動飯盛り機」がある。ご飯をボタン1つで人間が盛り付けるようにふんわり盛り付けてくれる機械だが、20年程前に当社が共同開発したものだ。しかし当時、この価値に気付いてなかったのが開発費を我々は負担しなかった。その代わり、「どこに売っていただいても結構です」ということにした。しかも皮肉なことに当時は、吉野家では人間がやった方が、早くて、正確ということで採用しなかった。高度に訓練された人材がたくさんいたことがある意味あだになったという感じだ。そして今では、全店に投入されている。もしも当時、権利を持っていたら、自動飯盛り機の販売でも利益を上げることができたかもしれない。また、牛丼チェーン各社に採用されている玉子専用の冷蔵庫がある。これも吉野家が開発したのだがパテントを取らなかった。もしかしたら、そのときに、その権利を独占していたら、「吉野家の玉子だけ新鮮だね」と言われていたかもしれない。

そして、3つ目が「商標」。吉野家の牛丼と似たようなものは作れるが、吉野家とは名乗れない。突き詰めるとこの3つしか、飲食業で差別化できることはないのではないだろうか。



スライド3

吉野家ホールディングスがめざしていること 「飲食業を再定義する」

吉野家ホールディングスグループは今、十年間の長期経営ビジョンというのを持っている。「品種・種」、「機械」、「商標」この3つをキーワードに差別化をしていこうというものだ。そのために「ひと」と「健康」と「テクノロジー」を使おうと決めている。そして、その長期経営ビジョンの中で、「飲食業を再定義しよう」と謳っている。(スライド3)

そもそも日本の飲食業は、1970年代から企業化が始まった。しかし今、僕自身は、「飲食業は、企業化は出来たが、産業化する前に衰退してしまうのではないか」と非常に危惧している。本当の産業化を果たす前に市場の縮小化が始まって、1997年の29兆円が日本における飲食の市場規模のピークだが、そこからずっと落ちて今ではもう24兆円となっている。5兆円が消えたわけだ。

1970年代、80年代、われわれの諸先輩方が作り上げてきた企業化の仕組みというのは、簡単に言うとマス・マーチャндаイジングシステムと、マス・ストアーズオペレーションという、2つの組み合わせであった。その仕組みを使って今まではやってきた。いわゆる規模の御利益、規模の経済性というものを使い、標準化されたお店を大量に出店することによって、出店のコストを抑えることができた。そしてマニュアルで武装されたお店で、標準化されたレイアウトのお店を採用することによって、パートタイマー、アルバイトの戦力化までを短くする。つまり、教育の時間を短縮することができた。そのことによって、世界中から品質の高いものを大量に輸入し、それらを加工し、付加価値を付けて販売するのが基本的には飲食業の企業化の流れ。それまでは職人がやっていたことを、企業としてやっていくということだったが、これがもう、うまく回らなくなっている。

今となっては、規模が大きいことは、もはやデメリットの方が大きい。知名度があるということは一リスクの方が高い。例えば地方に出張に出たビジネスワーカーの方が、どこかで何かを食べよう

というときに、地元の個人店だとどんな店かわからない。知らない店の方がわくわくするという方もいるかもしれないが、多くはそうではない。やっぱり変なものは食べたくない。「高いのでは」、「おいしくないのでは」そういうときに、我々のようなチェーンレストランというのは強みを発揮できる。いつ・どこで食べても同じ味ということで。しかし今は、インターネット上に日本中のレストランについて大概の情報が載っている。知名度があるということは、もう1つもアドバンテージではない。

食材の調達に関しても同様で、もはや規模の不経済性の方が大きくなっている。我々が何かを買い付けようとする、相場が動いてしまったり、もしくは物がなくなる。うちにとって、最大の企業秘密の1つは、我が社の持っている牛肉の在庫量ということになるが、うちの在庫が少なくなると、そのうち買い取るだろうと相場を上げられてしまうということが起こる。同様の事がいろいろところで起こっている。

また、これまではある程度の規模を有していなかったといえなかつたいわゆる、ICT。今日、発注したものが明日届く。吉野家は1970年代から、全国、全店をオンラインで結んでいた。当時の実質的創業者である松田瑞穂の、時短概念。本社からでも、リアルタイムに売り上げだったり、在庫量だたりを確認することができた。1970年代、80年代は、ある程度の規模があつて、初めてそういう事ができた。今は、ほんの数店規模の企業でも、いわゆるASPのようなサービスを使うことによって、大手の会社と同じような活動をすることができるようになる。リバースオークションのプラットフォームもいくらでもある。

少なくとも1970年代に日本で始まった飲食業のこの仕組みは、30年間ぐらいはうまく機能していた。しかし、市場縮小の局面になった今、これまでとは違うモデルを作っていけないといけな。それを持って、わが社では「飲食業を再定義する」という表現を使っている。1970年代に先輩たちが作り上げたシステムの仕組みに勝るとも劣らない

ようなものを、我々の世代がもう一度発明しなければならない時に来ている。

吉野家ホールディングスにおける「共創」活動の事例

当社における「共創」活動の事例を紹介したい。ベンチャーのライフロボティクスという会社と組んで食器洗浄の自動化に取り組んでいる。洗い終わった食器をピックアップして、同じ種類のものを積み重ねてくれる。以前から同様のものは開発していたが、テクノロジーの進歩、進化によって、非常にコンパクトにできるようになった。15年ぐらい前にもチャレンジした時は、ものすごく大がかりになってしまい、吉野家の店舗に導入するのは現実的ではなかった。ようやく現実的に店舗に採用できるようなものが出来つつある。人間と協働するロボットということで「協働ロボット」というが、周りにセンサーがあり、このセンサーよりも内側に人間が入ると緊急停止をするというような仕組みも持っている。(スライド4)

こちらは、自動音声認識システム。吉野家に入って、注文をすると、「並1丁!」と元気にオーダーを通してと思うが、以前はそのオーダーを頭で覚えていた。「あちらのお客さまが、並とみそ汁と玉子」、「こちらのお客さまが、大盛りのつゆ

だくと、おしんこ」というふうになんて全部覚えていた。今はメニューも増えてしまったので、覚えることが出来ない。従って、こういうハンディターミナルのようなもので入力するようになっている。この写真の方は、いわゆるアクティブシニアだが、当社の店舗でも、こういった方にたくさん働いていただいている。アクティブシニアの方をどう活用していくかということが、今の若年の労働人口が減っていく中でこれから更に成長していくためには必須ということになると思う。アクティブシニアの方々には、本当にいい接客してくれる方が多い。ただやはり、レジ入力をしたり、ハンディを打つときに手元が見え辛そうで動きが止まってしまう。それまで元気よく「いらっしゃいませ!」と言っていたのに、オーダーを入力するときだけ「えっと」となる。今の音声認識技術を利用すれば、いちいち入力しなくていいだろうということを開発したのがこのシステム。「並1丁」と、腕に装着したターミナルを押さえながら言えばキッチンモニターの方に「並1丁」と出る。今、東京の両国店で実験検証中だが、できるだけ早いうちに全店に導入していきたい。今、認識率が94パーセント。これが95パーセント以上、98パーセントとか、99パーセントになれば、導入可能かなと思っている。

当社における「共創」活動・実装事例



食器洗浄自動化



自動音声認識システム

スライド4

吉野家ホールディングスにおける産学連携事例

今日は産学連携がテーマなので、当社の取り組んでいる事例を簡単に報告する。例えば「血管の老化を予防する食品素材の探索」。それから、「睡眠の改善」。ご存知のように吉野家は24時間営業でやっているの、従業員の健康を考えたときに、やはり、睡眠に悩みを持っている社員が多い。よりよい質の高い睡眠をとるためのセミナーを実施したり、相談窓口を作ったりしている。更に、睡眠を研究している研究者と組んで、睡眠の質が高まるようなメニューを出せないか。例えば、吉野家に来ていただければ、「夜、これを食べると今夜の眠りの質が高まります」みたいなものが作れないかと研究している。また、新聞等でも報道されたが、「牛丼は、実は血糖値が上がりにくい」ということが分かったりしている。

吉野家で使っている牛肉は穀物で肥育した牛肉だが、この穀物肥育でないと牛丼のあの味は出せない。いわゆる、オーストラリアの牛肉はほとんどが牧草で肥育したグラスフェッドだが、どうしても臭みが出てしまって牛丼にしたときに美味しくない。吉野家はUSビーフにこだわっているというのは、以前当社が牛丼の販売休止を決断したこともあるので、ご存知の方もいらっしゃると思う。決してグラスフェッドを諦めてるわけではなく、ずっと研究は続けている。ここ数年いろいろなテクノロジーの進化があるので、グラスフェッドビーフの食品開発については、ある程度の目途が付きつつある。ただし380円で並を売るのはまだ無理だと思う。

それから、「ハイパーソニックの活用による快適空間」。人間は、実は耳だけで音を聞いているのではないそうだ。可聴域以外の音も体で聞いているそうで、その音によって心地が良いと感じるリラクゼーション効果がある。例えば、森を歩いていて気持ちがいいと感じるのは、そういう空気の成分の話だけでなく音もあるそうだ。それを人為的に出すことによって、「なんだかよく分からないけど吉野家、居心地がいいね」と言われ

るようにできないかなと考えている。

それから、「VR技術の応用」。未だ多くはお話できないが、VR技術を使うことによって、もっとお店の空間の快適性を高めるということ。こういったことを大学と共同で研究をしている。

大学、教育機関に対し、事業会社側から期待すること

大学や教育機関に対して、事業会社側からご期待することの1つとして、「生産性の向上に資する活動」をお願いしたい。飲食業が、あのような残念な評価になってしまうということは、やはり、生産性の低さに起因していると思う。労働生産性を上げようと思ったら、付加価値を上げるか、投下する労働時間数を下げるか、もしくは、その両方をやるしかない。

飲食業界において、労働時間数を減らそうとするとときに、インチキもある。現場に対しては「がんばれ」しか言わない。そして、付加価値の上げるのも、まやかしのある上げ方をする。我々の業界では、本当に残念なことだが、いわゆる偽装問題のようなことが後を絶たない。なぜかという、食べただけでは分からないから。ブランド牛と、豪州産の和牛種とかを調理されたものを食べて分かる一般の方というのは、ほとんどいない。大間のマグロと、そうじゃないマグロと、食べただけで分かる人もほとんどいない。そこに嘘が紛れ込んだり、まやかしが紛れ込んでしまう余地があるのではないと思う。この生産性を上げる、付加価値を高めるか、投下する労働時間数を削減するというに、やはり学会の皆さんのお力というのをお借りしたいと思う。それから、「健全で公正な競争環境の醸成」。我が業界にはいろんな規制がある。今一番注目されているのは、健康増進法だが、どんどん規制してもらっても結構だと思う。ただし、きちんとルールを守ってくれということ。正直者がバカをみるような、そういう競争環境にはしないで欲しい。

2つ目としては、社会実装可能な研究をしていただきたい。実際に使えるものをお願いしたい。

そして3つ目は、国際人として、そして日本人としての教養。わが社も今、世界11のエリアで展開している。その中で僕自身が痛感するのは、日本のことをあまりにも知らないこと。本当に恥ずかしいなと思うことが多々ある。やはりグローバルで活躍するためには、ある程度の教養というものも必要なのかなと思う。社内にグループアカデミーという組織を作って「社員に教養を得るということを、どう志させていこうか」なんていう話を、今やっている。

僕はやはり、飲食業は、本当に素晴らしいビジネスだと思っている。自分のような何の取り柄もないアルバイト上がりに教育を施して、一人前のビジネスパーソンに育ててくれた。こういう素晴らしい仕組みを持っているのもフードサービス業の素晴らしさだ。そのフードサービス業が世の中的には評価が低いことに、本当に悔しい思いでいる。ぜひ、皆さまのお力をお貸しいただきたいとお願いして、私からのお話は終わらせていただく。

【 パネルディスカッション 】

フードサービス産業における産学連携を考える

株式会社人形町今半 代表取締役社長 高岡慎一郎
株式会社ワンダーテーブル 代表取締役社長 秋元巳智雄
株式会社吉野家ホールディングス 代表取締役社長 河村 泰貴
経済産業省 商務情報政策局サービス政策課 課長補佐 阿部 尚行
東海大学 観光学部 教授 立原 繁
コーディネーター：文教大学 国際学部 教授 横川 潤

横川 パネルディスカッション、「フードサービス産業における産学連携を考える」を始めさせていただく。これだけの論客が揃うのは、学会でも空前絶後だろうと思う。急遽、経産省の阿部課長にもご登壇いただいて、産官学で完璧に議論ができる。産官学と、名前は美しいが、接触をすればするほどお互いストレスがあったり軋轢があったりもする。

今日はそれぞれのお立場からいろんなご意見が出ると思う。実務の世界からは3人の方がいらしているが、それぞれ会社のキャラクター、規模も全く違う。河村社長からは、本当に解り易くフードサービス産業の問題提起をしていただいた。非常に謙虚に、そして客観的に業界を分析されていて、私のような者としても身が引き締まるような思いがした。

まずは立原先生、たくさん就活生を抱える立場で、今後フードサービス産業とどのような連携をされていきたいとお考えか、お話をいただきたい。

最近の学生の就活事情

立原 大学の立場から言えば、フードサービスという産業界に優秀な人を送り出す立場だ。我々が行ってきたのは、教育の問題、特に近年では大学院、MBAの専門大学院などで人を養成して、その人たちがフードサービスに就いてもらえれば良いという観点から人材教育を行ってきた。ただそこには大きな困難があり、働く側と送り出す側のミスマッチが大変大きいというのがご存じの通りだ。特に学部でさえ、フードサービス産業に就職を希望する学生が大変少なく、実質ほとんどいないという状況でもある。今年度の学生の就活の状況を見てみると、まず業界研究、企業研究をして、それで興味があれば実際に企業へ赴く。その最初の研究段階でフードサービスという産業が学生の選択肢から外れてしまっている。お金の問題、社会貢献の問題、社会的地位の問題、それから自分の時間の問題、いろんな軸で学生は選択をする。特にお金の問題、さらに今年は時間の問題が注目されているが、この部分でフードサービス産業が外れてしまう。お金の問題で言えば、その会社の平均年齢での平均年収がいくらぐ

高岡氏の横顔

1958年東京都生まれ。1983年玉川大学文学部卒業後、(株)ワイ・デー・ケー入社。1986年同社退社後、(株)人形町今半入社、取締役就任。1990年取締役上野広小路店店長就任。1993年常務取締役就任。2001年より代表取締役社長就任。現在、(株)人形町今半フーズプラント、(株)人形町今半開発、(有)今半の代取締役社長も兼務する他、NPO法人国際連合世界食糧計画WFP協会評議員、内閣府食品安全委員会評議員、東京商工会議所中央支部評議員等の公職も多数務める。

らいかということをして学生は近年調べるようになった。特に30歳40歳の到達年齢で年収はいくらかと見たときに、フードサービス産業が外れてしまう。ただ近年の学生の動向を見ていると、お金や自分の時間だけでもない。社会的貢献であったり社会的な地位の問題で会社を選ぶ、自分の職業を選ぶという学生も中にはいる。

先ほど河村社長と話をしたときに、奨学金のことが話題に上った。学生を送り出す立場から言うと、この奨学金については、近年すごく大きな問題になりつつある。いま大学生の2人に1人が奨学金を利用して、ほとんどが貸与型、有利子だという報道があった。借り入れの1人平均額が312万円で、大学を卒業して返済までの期間が平均で15年だそうだ。15年間ずっと奨学金を返済し続けるということになる。月の返済額が1万8,000円をちょっと超えるぐらい。ある調査によると、奨学金の問題が、仕事や就職先を選択する際に影響すると回答した学生が26パーセント、またこの少子高齢化の中、結婚や出産が影響するとの回答が31パーセントという結果がある。

私は産と学の連携ということを考えて、もし人という問題に最終的に突き当たるのならば、フードサービス産業もそこで働く人に対する奨学金の問題はやはり大きなものとなるし、フードサービス産業業界でこのことに対する問題解決の仕組みあれば良いと思う。

横川 非常に身につまされるというか、この話題に対して、決して明るい展望は描きにくいですが、奨学金につきましては吉野家さんが取り組み始めると伺ったが。

河村 立原先生がおっしゃった通り、学生の2人

に1人が有利子の奨学金を利用しているという実態を知った時は、本当にショックを受けた。有利子の奨学金は、学生ローンと大差ない。僕らの時代、奨学金はどちらかというと学業優秀な方が返さなくていいものとして受け取っているという認識だった。ここ10年、15年で有利子の貸与型の利用が、右肩上がり年々伸びているという。会社として何かできることはないだろうか考え、当社独自の奨学金制度を設立することにした。基本的には、いま当社で働いていただいている高校生の方を対象にしている。大学に入学後、平均して週3時間、月に10時間ちょっと働いていただければ、無利子で学費を貸す。その後、もし当社に入社していただければ全額免除。他の飲食業に就職された場合は半額免除という制度だ。当社の会計的に言うと、年間10名からのスタートになるが、事業そのものが成長拡大していけばこの枠も広げていけると考えている。同じような制度を導入していただける会社が1社でも2社でも増えていけばいいなと思っている。

横川 ワンダーテーブルの秋元社長、いかがだろうか。



立原 繁氏

秋元氏の横顔

1969年埼玉県生まれ。大学卒業後、㈱ミューブランニング&オペレーターズに入社、数多くの飲食店を手掛ける。1997年に富士汽船㈱(現㈱ワンダーテーブル)へ転職し、事業革新を推進。営業部長、購入部長、取締役を経て、2012年より代表取締役社長となる。2013年にWondertable Thailandを、2015年にはWondertable USA Corporationを設立し、両社の代表取締役社長にも就任。社長業と並行し、経済産業省グローバルサービス委員会の座談会メンバー、NPO日本ホスピタリティ推進協会理事、一般社団法人日本フードビジネス国際化協会の理事等を務める。

秋元 働くときにイメージできるかどうか、が大事だと思う。学生にとって、外食はイメージしやすい。そして残念ながら、グッドイメージがあまりない。結果、業種別の就職したいランキングだと下位のほうになってしまう。長期戦となるが、外食はアルバイト先であって、就職先では無いという学生のイメージをどれだけ変えていくか。そういう意味では河村さんの奨学金の事例もだが、どうやっていいイメージの方向に持っていけるかというのが、われわれ産業界の課題だと考えている。

現在私は、フードサービス学会の産学連携委員会のメンバーとして、勉強をさせてもらっている。各社の産学連携の事例も聞いているが、1社が1校のゼミとガチンコで取り組むとなると非常に難易度は高いなと思った。吉野家さんとかロイヤルさんとかの大手でも、結構苦勞されている。なかなか一生懸命相手をしたが活用できないといったことを聞いている。

外食産業の中には、酷い会社もあるが、最近は結構いい会社も増えている。比較的休みも取れるし、年収もそこそこ高い。グローバル化を目指して一生懸命やっている会社もある。もっと外食産業の魅力を知ってもらえるように、大学生を対象としたアイデアコンテストのようなものを業界として提案して、いろいろな学生にプレゼンテーションしてもらおうと検討している。そんな事例をぜひとも作っていったらいいなと考えている。

横川 産学連携委員会として、高岡さんにも参画をいただいているが、いかがだろうか。

高岡 働きがいがなく給料が低く、外食産業が学生さんに人気がないのは、私どもの責任でもある。1970年が外食産業元年と言われているが、ど

うやって外食産業となったかという、いままでプロの職人に頼っていたことをどんどんマニュアル化することによって人材育成を少しでも短くできるような形にしていった。これが急激に店舗数を増やすことができた大きな秘訣だと思っている。ところが逆にそれをやりすぎたために、結局マニュアルを覚えるだけで終わって、自分で発展して考えることがない。ましてアルバイトは、3か月ほどあれば一通りマニュアルを覚えて一人前になれる。そして同じことの繰り返し、それで社員を見るとぼろぼろになって働いている。そんな状況ではとても社員として働きたくないというのが、たぶん学生から見た今の外食産業のイメージだと思う。

実は外食産業に携わっているにも関わらず、食のことをあまり知らない人が多い。もちろん自分たちで扱っている商品をご存知なのだろうが、たとえばワインのことは全然分からない、ということを外食産業の人が平気で話す。これはプロ意識の欠如だと思う。我々は食を扱っているのだから、食に対して興味を持ってどんどん探求する必要があると思う。しかし残念ながらチェーン店で働いている方には、勉強するチャンスがないとかそういう場を与えられてないことが多い。とにかく店の効率を上げるという勉強ばかりさせられているといったところが、いまの外食産業が学生にとって人気のない大きな原因の一つではないかなと思う。

我が社も一時期チェーン展開を狙って、本来は客単価2万円ぐらいの業態にも関わらず、セントラルキッチンを作った。うちの会社の一番の調理長をセントラルキッチンに配置して、そこで料理を作らせて各店に配り、各店の作業を少しでも標準化しようとした。しかし、全然うまくいかなかった。各現場にもそれぞれの調理長がいる。彼らが、

立原氏の横顔

1959年東京都新宿生まれ。1988年東海大学大学院経済学研究科博士課程単位取得(満期退学)。1988年～1990年東海大学政治経済学部助手、1990年～1994年専任講師、1994年～2001年助教授、2001年～教授。2010年東海大学観光学部設立に関わり、同年より教授(現職)。2001年～2002年タイ国チュラロンコーン大学客員教授。2010年より日本フードサービス学会理事(現職)、2016年より副会長(現職)。

セントラルキッチンから持ってきた食材を、気に食わないといって調理し直してしまう。結局生産性を上げようと思って作ったセントラルキッチンが、かえって妨げとなってしまった。食材というのは、手を加えれば加えるほどどんどん味が落ちていく。味は落ちるし、工場のコストは上がるし、お客さんには不評ということで、結局全てを止めて、基本的に現場調理を中心にしている。我々はすき焼き屋だが、すき焼きの割り下がうまいのは、基本的には全部現場調理だから。料理の美味しさを出せるように、できあがってから少しでも短い時間でお客さまに提供できるように心がけている。すると、各現場にプロフェッショナルを作らなければならない。接客サービスにおいても、我が社には本当に基本的なマニュアルしかない。あとは全部自分たちで考えないといけない。自分たちを磨き上げるために、勉強もたくさんしなければならない。ある社員は、酒の知識を得たいと勉強を始めたが、今はソムリエの資格取得を目指している。しかしこれは多分、外食産業のごく一部でのことだと思う。規模を大きくしようとか店舗数増やそうとか世界で店を出すとか、それも一つの産業のあり方かもしれないが、この産業の魅力はそれだけではない。なぜ自分達は飲食業をやっているのか、一番の使命は美味しい料理と時間を楽しみたいというお客さまにそれを提供することだが、どれだけ出来ているのか。その辺がやはり外食産業が人気を落としている原因かなと思う。学生の問題だけではなく、われわれ自身がもう一度、仕事とはどういうものなのかを考える時期に来ていると思う。

横川 経産省の阿部さん、いかがだろうか。

阿部 経済産業省に産業技術総合研究所という機



阿部 尚行氏

関がある。サービス産業を本格的に分析しようというプロジェクトに取り組んでいる。その産総研で、数万人単位のサービス産業従事者を対象に、従業員の満足度を調査した。いわゆる飲食業、ブラックなのかと思いきや、ここ数年で劇的に改善している。飲食業従業員満足度自体は、さほど悪い状況ではないと、ある程度客観的な調査では見えている。

今、経産省で取り組んでいるのは経営人材を育てる事業だが、経営層となるマネジメントやるような人たちだけでは、やはり片手落ちだと認識している。学生が就職活動の際、その会社に入ったときに、自分はどのような仕事をして最終的なキャリアパスとしてどういうところに行き着くのかという情報が欲しいだろう。また、一般的な就職活動以外でも、人材の配置の適格化といった問題がある。企業の中でマネジメントそれからスーパーバイザー的に働ける人、現場で実際にサービスをする人、いろんなセグメントがあると思うが、それらをどう整理をしていくのかが、大きなポイントになると思う。

横川氏の横顔

父(横川端)、叔父(茅野亮 横川 紀夫)が(株)ことぶき食品(株すかいらーくの前身)を創業した1962年、長野県諏訪市に生まれる。1986年慶應義塾大学法学部法律学科卒業。1988年慶應義塾大学商学研究科修士課程修了。1992年ニューヨーク大学ビジネススクールにてMBA(マーケティング専攻)取得。松蔭女子短期大学専任講師等を経て、現在文教大学国際学部国際観光学科教授、日本フードサービス学会副会長。主著に「〈錯覚〉の外食産業～超熟業界のマーケティング論」(商業界)

産業界が期待すること

横川 さまざまな角度から問題点が指摘されてきた。実際のところ、飲食でのアルバイト体験がつまらないという学生は殆どいない。ご登壇されている皆さんはもちろん、皆さんすごく生き生きと楽しく働いている。こんなに楽しく働いている業界はあまり他には無い。問題は店長だとかエリアマネージャーが疲弊している。そこが学生にとって就職先として二の足を踏むというところで、大体そこに問題が集約されている。

日本フードサービス学会は、経営学、特にマーケティングの先生方が中心となり設立されたので、今でも会員の大半が経営を専門としている。パネラーのお話からは、経営学やマーケティングを勉強しても使い物になるのか、というようなニュアンスが漂ってきた。今度は産業界の立場から、率直なお話を伺いたい。

河村 先ほども幹部社員の教育について検討中であると話したが、社会人教育の場を提供いただくとか、皆さんのお知恵をお借りすることが有効なのではないかと思う。我々も、フードサービス協会の寄付講座に協力している。文教大学の横川ゼミの学生と商品開発のコラボレーションをしたこともある。素晴らしい提案が学生さんからあつ



河村 泰貴 氏

たりする。ぜひ当社で働いていただきたいと思うが、色々理由があって叶わない。実際に働いていただいたとしても、せっかく大学で経営学なりマーケティングなり勉強したものが、少なくとも初めの数年間はまったく必要が無い。それよりもお客さんに満足してもらうにはどうしたらいいのかということしか、初めの数年はやらせない。そこでたぶん挫折したり、こんなはずじゃなかったと思う人も出てくる。少なくとも当社の場合は、まず現場を経験してもらう。

現場で勉強してもらいたいのはピープルスキル。一人で営業しているお店ではないので、パート、アルバイトの教育をしつつ、お客さんに喜んでいただくことをやってゆく。店長をやっていく上で身につけてゆくピープルスキルが、実はそのあと管理職になってからもずっと使える。よく自社の店長らに、どうやって社長はコミュニケーション力とかピープルスキルを身につけたのか、どうやって役員たちを動かしているのかと聞かれるが、社長の僕よりも店長たちの方がずっと高いスキルを求められている。僕の部下は皆、会社に対するロイヤルティも高いし能力もあるし1から10まで言わなくても動いてくれる。店長たちの部下といえば、パート、アルバイトの方々と、かつての僕もそうだったようにただ小遣い稼ぎに来ているだけとか、そういう人たちに対して会社の方針、お店の方針、自分の方針を噛み砕いて説明し、トレーニングして、働いてもらうということはすごく高度なピープルスキルが必要。こういうものをまず店長として身につけてほしい。もう一つ身につけて欲しいのは、数字から仮説を立てて、現場において現物でそれを確認して、状態を変えて数字を変える力。この二つの力さえついてれば、あとは専門的な知識を教えてあげれば何でもできると思う。ここまではわれわれで教育するので、そこから先の専門的な知識を勉強していくところを大学に期待したいと思う。我が社の場合、お店

で働いているパート、アルバイトから社長である私まで、お客さまから給料を頂いているわけなので、まずは現場でそのところを経験してもらうことが絶対になる。そこで挫折する人が多いというのが残念であるし、難しいようだ。

秋元 大学だけではなく、中高の学校もそうだと思うが、直接的に社会出てすぐ使うものはさほど無い。別に学問を否定するつもりは全くない。僕が大学の方をお願いしたいのは、外食産業を少し“ひいき”にしてもらいたい。いままではそうでなかったから。この1年間で8校ぐらいの大学で講演をした。そこで感じるのは、全体的にサービス産業をあまり大事にしてくれていないし、外食産業の立ち位置が低いこと。外食産業は、もっと魅力的なビジネスなのだとすることを自分なりに訴えている。大学の先生の方に、もっともっと賛同していただきたいと思っている。今日、官の方がいらっしゃるが、経産省にとっては、大手メーカーの方がプライオリティが高く、サービス産業のプライオリティは低い。中でも外食産業はあまり相手にしてくれない。僕も経産省でいくつか委員やっていて、ときどき顔をだすが、やはり農業とか漁業のほうがプライオリティ高い。結局サービス産業は、日本のGDP 7割を超えていて労働人口もものすごく大きいけど、官でも学でもプライオリティが低いので、ちょっと“ごひいき”にしてほしい。日本の未来を背負う上でこういう業界も育てていかなきゃいけないと認識いただいて、もっと一緒に魅力を伝えてもらいたい。僕自身が飲食店でのアルバイト経験から言えるのは、特にほかの産業と比べて、早い段階でコミュニケーション力とリーダーシップを学べること。これはとても素晴らしい僕らの産業の魅力として、ぜひ伝えたいところだ。ビジネスと英語でいえばカッコいいけど、日本語で言うと商売。どうやって売上を作って、どうやって利益を出すか。飲食店の店

長は非常に若いときから、その商売、ビジネスを学ぶことが出来る。そんな魅力を踏まえて、ぜひ学生さんたちに“ごひいき”に教育をしていただきたいし、官の方ももう少し“ごひいき”にしていきたいなと思っている。

高岡 確かに外食産業は大学の中でも低く見られている傾向がある。ある大学の父兄向けの就職説明会で、大学側からは、皆さんぜひ今年は上場企業を狙ってくださいと言われた。なぜ上場企業かというと、いい会社に入ることが大学の地位も上げるからという話を堂々とされる。それを聞いた瞬間に、あ、なるほど、世の中はこういう流れなのだなと思った。高校生が大学を選ぶときも同じような事を聞いた。ぜひ皆さん、いい大学へ行こう、いい大学へ行けばうちの高校の名誉が上がるから、というのを高校の先生が仰っていたなと思い出した。つまり大学が高校の延長になっている。高校生まではある程度、席に座ってしっかり先生に教えられて勉強するという立場だが、大学では自分の知りたい学問を自ら外へ出て勉強をする。しかし今は文科省のいろんな規制があるらしく、大学生が従来の大学生らしい勉強ができないような状況になっているのではないかなと思う。30年以上前の話だが、私も学生時代にマーケティングの授業でボランタリーチェーンとか、フランチャイズシステムとか、いろいろと聞いて一生懸命覚えて試験受けたけど、全然頭には入ってこない。ところが社会に出ると、あっ、こういうことを言っていたのだなと気づく。もったいないなと思った。あのときにもう少し社会を見せてもらい、フランチャイズならフランチャイズのところへ行っても一緒に仕事やってから、勉強をすればもっとその学問が本当に生きた学問になるし、まさに大学でしかできない学問が出来たのと思った。最近はインターンシップがあるけど、残念ながら今のインターンシップは、ほとんどが就活のための

もので、どちらかというと会社紹介といった形でしか使われていない。学生もいろいろな会社を見学する感じで、学問につながるものはなかなか少ないと思う。実学と学問とが完全に切り離されてしまっている。大学でこそ、実学が学べるようなカリキュラムを設けていただきたい。恐らく、せっかく勉強したことが社会に活かせないのは、その辺がうまくリンクしてないからで。それがうまく活きると、たぶん社会ですぐにいろいろな形で能力が発揮できるのではないかと思う。

実はサービス業はある意味、テクニクがある。これは学問みたいなもので、たとえば醤油をこぼして、お客様の服を汚してしまった時に、「すみません。弁償します。」と言ったら怒られる。しかしそれを、「すみません。せっかくのお食事を台無しにしてしまいました。」という形でお客様に寄り添ってゆくと、お客さんもだんだん気持ちに乗ってきて、「いや、もういいんだよ。」となる。そして最後に、「ぜひ洗濯代を出させてください。」と言うと、クレームは収まる。同じように謝っていても順番を間違えると大変なクレームになってしまう。一種のテクニクで科学的に分析できる。そういったことを、どこかの会社に一月ほど行って体験すれば、どんどん実際の勉強が出来る。こうした実習に対して、単位を与えられるような本来の意味でのインターンシップができると、生徒も学生も、企業を選ぶときに職業の差別といったものがなくなり、もっと日本全体の活性化にも繋がると思う。

社会人教育の必要性

横川 打ち合わせの段階でも再教育が一つのキーワードとなることは出ていた。大学を卒業後、何年か企業で働いて、研修とか勉強会を大学に外注するというのは私も大賛成だ。

そしてこの業界もっと“ひいき”にということだったが、そもそもこの日本フードサービス学会の設立の経緯は、業界の悲願から始まっている。業界の特に創業者の人たちが、外食産業大学というのを作りたいという願いを持っていた。ただし

それがだんだん頓挫して、大学を作るにあたっては学会がないとだめだということで、当時のマーケティングの名物教授陣が声掛けをして、その弟子たちが集まったのがこの学会だ。まずは外食産業の社会的地位を上げたいという思いに応えるなら、教員や大学がフードサービスを“ひいき”するようにならないといけな。トランプ大統領が得意なディールだが、どんなカードを引いてどう取引をするのかということになる。ぜひ経営者の皆さんに、どんな取引条件、ディールで、学生たちまたは大学の教員たちに評価され選ばれるという存在になっていけるかを出していただきたい。

立原先生は、観光という実務教育に携わっておられる。大学でも実務の先生もかなり採用されていると伺っているが、実務教育の難しさと可能性についてどのようにお考えか。

立原 東海大学観光学部は、2010年に新設され、観光学部観光学科1学部1学科で、現在で3回卒業生を出している。今、16名の教員がいて、内6名が社会人出身の教員となる。具体的には、全日本空輸から2名、近畿日本ツーリストから1名、JTBから1名、それから政府観光局から1名という状況だ。東海大学は全部で18学部あるが、実業学部の中でも、恐らく社会人の教員を大量に受け入れているのは観光学部だけだと思う。したがって、大変実践的な教育をすることができているし、実際に観光系に就職する学生が4割ぐらいいる。



高岡 慎一郎氏

一方で、社会人の国内留学生を大学で受け入れている。具体的に言えばJR東日本、JR東海、NTT、それから日本たばこ、こういう企業に高卒で入られた社員の方を、1、2年は放送大学に通って、3、4年で東海大学のキャンパスに来て勉強してもらおうという形をとっている。この国内留学の制度を、私は大変良い状況にあると思っている。18から22歳ぐらいの学生の中に、30代の学生が何人も入ってきて、自分の会社のことを話してくれる。すると、学生も業界に興味を持ち、また業界のイメージアップというものにもつながってゆく。そういう意味で、学生と社会人との交流があっても良いかなと思う。

横川 阿部さん、社会人教育や産学の交流について望まれることはあるか。

阿部 人材育成は、長いスパンの話で、直ぐに答えを出せるかという難しい問題だと思う。日本全体、経済全体で起きていることで、結局人が減り、あるいは生産年齢人口が減り、高齢者が働かなければならない。いままで家にいた女性も働かなければならない。そうした中でビジネスを続けていく、企業活動を続けていくと考えたときに、もちろん若い人が入ってきて活力を与えるのは大事だが、その若い人たちのボリュームを全体で見たとき、相対的にどんどん下がってきている。今、定年は60歳よりもだいたい65歳になってきて、そもそも定年が無いという企業も増えてきている。そう考えると今、社会に出て働きだして20年30年が経過している40代50代の方は、まだまだ20年ぐらい働かねばならない。この人たちに対して施された教育が、いまの時代にふさわしいものだったかという点必ずしもそうではない。人口のピラミッドを作ったときに、団塊ジュニアからちょっと上の世代がボリュームゾーンであって、その人たちが、どういうスキルを身につけるべきなのかというところを、やはり一つ一つ考えていかなければならないと思うし、実際のところどうなのか気になっている。

なぜ日本にビジネススクールは根付かない？

横川 スキル教育について言うと、アメリカでは、トランプ大統領も、ブッシュ元大統領もビジネススクールを出ている。世界的にはニーズがあるのに、日本にまったく根付かない。これはすごく不思議だと思うが、阿部さんはどのようにお考えか。

阿部 私自身も大学院を出てから就職をしたが、また別の勉強もしてみたいという気持ちがある。いろいろな社長とスキル教育について話してみると、企業の一線級で働いている人たちに教育投資で留学に出すということは、2年間ビジネスに空白期間が生じることとなってしまう、なかなか出来ないと言う。さらに言えば、2年間で知識とスキルを身につけて戻ってきて、労働市場の中での価値が上がると、転職しやすくなる。そのためにお金を出すのは、厳しいものがあると。公務員の世界でも同様のことが起こっていて、国費で留学してMBAを取得し、留学から戻ると公務員を辞めるという人があまりにも増えている。公務員は、留学後5年の間に辞めた場合、学費を全部戻さなければならぬ。企業のキャリアパスだとか、雇用慣行の中でも、なかなか留学に派遣するのは難しい。だからこそ正式な学位でなくとも、休日だけ通って、この分野に関して、あなたはここで勉強しましたよというような、少し柔軟なプログラムの模索も進めていかねばならないと思う。実際に、たとえば大手町や日本橋辺りに大学のサテライトキャンパスが出来始めているが、そういった動きが広がるとまた違った世界が見えてくると思う。

横川 たとえば就活にしても、4月の入社に向けて一斉に始まるというのは、恐らく日本だけの雇用文化ではないかと思う。転職についても、たとえばアメリカに比べてはるかに少ない。いまだに終身雇用関係が生きている中で、ビジネススクールに企業から派遣されてステップアップすることが、アメリカとはあまりにも状況が違う。ここで少し、フロアの方々からご質問、コメントをいただきたいと思う。

フロアより

質問者 1 私は大学の食物栄養学科に所属している。産学連携というと、教育と研究という、二つの柱があると思う。今日は人材育成、教育の部分でのディスカッションが多いかなという印象があるが、吉野家の河村社長から、大学と共同研究されているというお話があった。本学でも産学連携推進室があり、出入りされているのは食品メーカーが多い。学生も就職活動をする外食ではなく、食品メーカーに行ってしまう。やはり研究とそこで関係あるのではないかなと思う。パネリストに、外食産業のテーマ、研究に対する投資についてどのようなお考えがあるのか、聞かせて欲しい。

河村 大学との共同研究に関しては非常に力を入れており、グループの中で素材開発部という部隊を持っている。もともとは私が吉野家ホールディングスの前に経営をしていたはなまるに設置していたが、それを発展的にして、先ほど申し上げた種の開発を行なっている。今年この活動の中から飲食業として初めて機能性表示食品をリリースさせていただいた。

もう一つは社内に未来創造研究所という部門を設けている。先ほどのスライドでお見せしたロボットの研究など、テクノロジーの研究をやっている。他にも、店のシフトを作る作業をAIにやらせようという研究を進めている。このシフト作成の作業は、店長にとって時間的にも精神的にも非常に負担となっている。おそらく多くの会社で、この作業に対して給料を払っていないと思う。これがAIで本当に出来るのだったら1000億でも投資する。なぜならリターンが見込めるから。その仕組みを日本中の流通小売外食に販売すれば簡単に回収できる。投資に対する考え方ということで言うと、リターンが見込めればいくらでも投資する。

秋元 当社はあまりチェーン店的ではなく、高付加価値型なので、共同開発のオファーはあまり頂かない。研究者の方からサンプルの様なお話をい

ただければ、検討できる外食企業も多いのではないかなと思う。外食は情に厚い人が多くて、食品メーカーよりもむしろ、一緒にやろうよ、みたいな事例は多いと思う。そういう情報や話が来ないケースの方が多い。吉野家さん規模になると、吉野家としてこういったものを作ってほしいといったことがあるのだと思うが、ニーズがあるかといわれると、あまり想像が出来ない。プロジェクトとして、どういったメリット、リターンがあるかと提案いただけるならば、検討したいという企業は出てくると思う。

ちなみに弊社では従業員満足のデータ研究を、大学とITメーカーのチームに協力したことがある。情報と資金を提供したケースだった。ただしその研究を通して、学生が弊社に興味を持ったかといえば、理系の方だったのでさほど得られなかった。僕らとしては、もっとエンターテインメントとは言わないが、飲食店の楽しさとか、やりがいについて連携できたらよいと思う。

横川 私も随分と河村社長の吉野家さんと研究でお付き合いをさせていただいており、情の厚さは、本当にキーワードだなと思う。実際はとても産学連携のやり易い業界だと思う。今日はキックオフとして、お互いに歩み寄るチャンスにしていきたい。

高岡 直接的な研究事例は持たないが、16年前のBSEの騒動の際に、大学の先生から、牛肉は安全だよというご指導を受けて、その先生と一緒に安全パンフレットを作ったり、牛肉の効用について、その先生から教えていただいたりしたことがある。最近では、お惣菜のメニュー開発を学生と一緒にやっている。学生からのプレゼンテーションを受けて、われわれ企業側からの意見を出しながら試作品を作って実際に販売まで持ってゆくことをしている。

秋元さんが仰った通り、何をオーダーすべきかわからない。われわれもチェーン店ではないので。しかし実際は、すごくやってみたいと思って

いる。実際に専門家のお話を聞きながら、もっと科学的に分析をしてもらいたい。どうしても実学に詳しい人は経験則で物事を測る。わからなかったら、お前ら経験しろと言う。そういう教え方しかできないが、学校だったら体系立てて教えてもらえる。ぜひそんなノウハウをわれわれは欲しいし、教えていただきたい。

質問者2 一般的に大学が共同研究をしているのは、やはりメーカーの方が多い。あるメーカーからは、何か一緒にやらないかと、直接申し出も来る。一方で外食は少ないのはなぜか。

高岡 外食産業がそういったアプローチが少ないのは、われわれのほうで情報を出していないからだと思う。実際にはいろいろと大学とコラボレーションしたいが、やり方がわからない。たとえば牛肉の研究はぜひやりたい。畜産学科などと、牛の飼育によってどうやって味が変わるかとか、どういう熟成することでもっと旨みが増すかとか。しかし、どのように組んだらいいかわからない。サービスのスキルを上げる、人の教育をするといったことも、もっと体系立てて教えることできないかと、社内で試行錯誤している。大学で専門に研究されている方と一緒に、どうすれば短時間でもっと意識の高い人間が育成できるか、そんな研究ができればぜひ一緒にやりたい。

以前、この学会で紹介された京都産業大学の先生に、弊社のオーナーシップメントの調査をしていただいたことがある。全社員のオーナーシップメントの調査をして、結果の分析をしていただき、非常に勉強になった。こういう分析していただけると本当にうれしい。それらの結果をもっと、社内でも活用出来ると非常にうれしいが、どうやって頼んでいけばいいかわからない。大学の方から具体的な提案をいただけるとありがたい。

秋元 産業構造の問題もあると思う。日本の外食産業の市場というのは25兆円だが、一番年商が高い企業でも3千数百億円。ベストテンを足しても



秋元 巳智雄氏

業界の5パーセントに満たない。食品メーカー、飲料メーカーは寡占率が非常に高いので、産業構造的にメーカーの方がわれわれよりも共同研究が盛んなのは仕方がないと思う。ただし、それではいけないと思ってはいる。今日のお話を聞くと、産学連携に対して、大学の先生方というのは僕たちとは違うのかなと思った。僕たちは、比較的學生さんに興味を持っている。対して、教授の方は研究をしたいと思われている。産業構造的に外食産業の中で、研究が必要な会社がどれだけあるのか、あまり想像がつかない。高岡さんが仰ったように、具体的な提案をいただければ、それはハッピーだなと思う。冒頭に僕が言った通り、1社1校の研究は、実例を聞いても、非常に難易度高いと思っている。僕らのゴールは、外食産業の魅力をもっともっと若い人に知っていただきたい、一緒にもっと作っていききたいということ。今、複数の大学のゼミに参加いただいて、いろいろな提案をしてもらうというコンテストを来年から実施しよう準備を進めている。例えば、少子高齢化の中で、若い人がお酒を飲まない。一方でお酒のメニュー作っているのはおじさんだったりする。どんなお酒だったら、若い人も飲むかと、アルコールのメニュー考えてもらったりしても良いと思う。僕らのようなアラフォー、アラフィフ世代は、だいたいフェイスブックを使うが、いまの學生はインスタが主流だと思う。それなら、インスタマー

ケティング考えてもらったらいいとか、そんなことを議論している。社会貢献をしたいという若い人が多いということなので、課題解決型の産学連携が出来たらと思っている。僕らも非常にがんばりたいという気持ちはあるが、いままでは働きかけが少なかった。

横川 産学連携でのコンテストの詳細については、来年4月に発表する予定で準備を進めている。だいたいイメージとしては大学生3人1チームで、課題は産業界の皆さんに出していただく。書類選考のあと本番はプレゼンテーションで、1位には賞金を検討している。若干遅れていたかもしれないが、フードサービス業界の産学連携というものの発端にしていきたいと考えている。産業界と教員、また学生が交流する中で、次のステップがきっと生まれてくるのではないかと考えている。

質問者3 大学の実情を話したい。大学ではカリキュラムはあまり勝手に変更することが出来ない。したがって大学でどのようにフードサービスビジネス、あるいは広くフードビジネスに寄り添うカリキュラムを体系化できるか、そういう勉強をする機会をカリキュラムの中に担保できるかというところが非常に大きな問題であるが、なかなか実現できずにいる。一方で、大学にフードビジネスに関する講座や科目があれば、それを担当する教員が必要だということになる。業界側は、業界人やコンサルの人が行けばいいと思われるだろうが、大学側は大学業界のルールとして、それなりの研究実績のある方がそういうポストに応募してくるのが本来の筋となる。業界が研究者を育てることに本腰を入れて傾注していただきたいし、それがないといつまで経っても距離が埋まらない。

私が所属している学科は、1、2年生のそれぞれに選択必修科目でフードサービス研修、3年生でフードサービスのインターンシップをやっている。それらの授業では、外食産業の魅力であるとか全体像を伝えることに重点を置いている。学生は店舗でアルバイトをするので、外食産業のイ

メージも店舗でしかない。いくら口で早く偉くなる、あるいはスーパーバイザーの仕事があるよって言ってもわからない。理解するすべがない。研修の機会に、なるべく企業を訪問するようにしている。セントラルキッチンに行って、こういうバックシステムがあるとか、あるいは契約農場に行ってこういう方々が食材を作っているとか、そういうところをつぶさに見ていくと一挙に世界観が広がっていく。企業の方にはもっと、学生に胸襟を開いていただきたい。インターンシップの受け入れ体制にしても、企業の規模・体力の問題もあるだろうが、メーカーと比べるとどうしても外食は充実しているとは言い難く、よそよそしい感じがしている。

また、ワンデイインターンシップという、単なる会社説明会で「インターンシップ」を使うことはやめて欲しい。学生間にも間違った情報が共有され、インターンシップのクオリティが担保されなくなってしまうと危惧している。

横川 フードサービスの学科を作るとかカリキュラムを組むといったことは、本当に大変なことだ。専門職大学院にしても、ほんとうに出来るのかといった批判も出ている。一方で東海大学では、実務経験者の採用と、研究者の採用をダブルスタンダードでされている。大学の中には、実務経験者の教員採用にはマスターの学位を持ってないためという、厳格なところもある。では、そろそろ最後の締めをいただきたい。

お互いに望むものは

立原 インターンシップ先だが、私がいる観光学部においても、どちらかといえば旅行会社やホテルや航空会社というところが多く、実は外食は一つも無い。いま、私のゼミでは3年生が業界研究をやっている。先日たまたま外食を取り上げたが、やはり学生はアルバイトの経験から、外食にあまり良い印象がないという。現場の店長が元気のない、疲弊している状況を見てきたということと、価格競争をしているところは人に優しくないと

う印象が学生にはあるようだった。人をコストのように扱っているイメージもあると。その上でインターンシップのあり方をどうしようかという話を学生としたが、学生は、外食の現場ですっと働くということを望まない。もちろん、何年かは現場で働くことは十分許容はしているが、自分のキャリアパスを考えたときに、商品開発だとか業態開発だとか立地開発だとか店舗開発だとかをやっていききたいというのが学生の最大の希望だ。私の立場から業界への希望を申し上げると、インターンシップのプログラムの手法をきちんと開発していただきたい。学生は業界研究をする中でいい企業を探し、さらに企業研究をした上でインターンシップに行く。その一番重要な部分を片手間にやっていただいては困ると私は思う。担当者をきちんとつけるとか、優しく見ていただくとかそういうのも含めてこのインターンシップの開発をきちんとしていただきたい。

河村 フードサービスにおける産学連携はこれから増えていくと思う。これまでのやり方ではもう、儲からないと気づき始めている会社は少なくないので。そのためには、プラットホームのような場所が要る。たとえば当社では吉野家賞というものを設け、研究者に研究費を助成している。初めて募集をかけた時、非常に驚いたのは、たかだか賞金30万円に、多数の応募が来たこと。賞金の用途についてもレポートに記載されていて、学会に行く交通費というものがあった。いまの大学とは、こんなに予算がないのかと驚いた。われわれのマッチングする場所がもっとあればいいのかなと思う。

外食業界は、人をコストのように扱うというお話があった。確かにそのように見られても仕方がないような会社もあると思われるが、われわれは、人は資産だと思っているし、教育対象だとも思っている。学生が仕事を選ぶ、就職先選ぶときに報酬だとかを調べるということだが、これからの時代、現時点でのデータなんてあてにならないと思う。いま優勢を誇っているような会社が20年も30

年もあるとは限らない。それなら、今の給料だけではなく、たとえば教育費をかけている会社とかを探したほうがいいのではないだろうか。われわれの業界では、人をコストとみなしてそれを売価に反映し、安く売れる店を消費者は選んでしまうので、結果としてそちらに流れてしまう。易きに流れてしまうというのがある。見る目がある学生の方々は、人をコストとみなさない会社やブランドをぜひ選んで欲しい。

秋元 インターンシップに関しては、3日ぐらいがこの業界では多い、これは私自身も問題だと思っている。弊社は1週間という単位でないと絶対受け入れない方針だ。アカデミアの皆さんのニーズに合った形に業界全体としても広げていきたいと思った。何度も申し上げるが、われわれ外食産業に対する若い人のイメージがあまりにも良くない。携っている人はこの仕事が好きで、気概を持ってやっている。イメージアップに是非、ご協力いただきたい。

高岡 われわれの会社は17年前から大学生の採用を始めた。それまでは調理専門学校の方だけを採用していたが、もっとグローバルにものを考えられるような人に仲間になって欲しいという期待もあり、採用の枠を広げた。実際そのことで、会社はどんどん変わった。どちらかというと職人集団だったが、もっと広く物事を考えるようになった。



横川 潤氏

最初は男子学生が欲しかったのだが、なかなか男子が集まらず、女子を採用したが、女子が入ってくると先ず、おじさん達が元気になる。これはすごい効用があって、会社がどんどん変わってくる。よく女性は2、3年で辞めてしまうので、採用しても仕方がないと言われていたが、実は全然違っていた。実際にはいま全然辞めない。おかげさまで正社員の女性の平均年齢は30歳になった。若い子が定着してきて、その先が楽しみだ。40代ぐらいのベテランの女性の正社員がちょっと少ないというのはウィークポイントになるが、これから次を担ってくれるかなという形で楽しみにしている。

インターンシップについては、以前より調理専門学校生を対象に、調理実習という形で1から、2カ月間ぐらい、うちの会社に来てアルバイト代を支払って、一緒に働いてもらっている。調理専門学校とお付き合いする場合にはごく普通にある形で、その中でいい生徒さんと出会えると、そのまま弊社に就職していただくといった仕組みがあるが、大学のインターンシップではうまくできていないのが現状だ。われわれも世の中の流れでインターンシップをやらなければならないという雰囲気があって、会社説明会の延長で実施している。もし、フードサービス業、特にホスピタリティに興味を持つような学生の方がいるのなら、うちの会社としては喜んで2カ月でも3カ月でも来ていただいて、良さを知って欲しい。外食産業に対する誤解もその中で解けるのではないかなと思う。

学生の希望で、ずっと現場にいたくない、将来はマーケティングをやりたい、商品開発をやりたいという話があるが、そういった部門はそんなに人数は必要としていない。高級業態だからかもしれないが、われわれのお店の仕事は、まさに日々いろいろなことが起きて、いろんなお客さま、それこそ業界トップの方、もしくは有名な方や、海外の素敵なアーティストがいらっしゃる。そういった方たちに最高のサービスを提供していると、ずっと現場がいいという方が沢山出てくる。本部へ行きたいというのは、現場のおもしろさを

教えてないからじゃないかなと思う。まさに外食産業は現場がメインで、そこで生き生き活躍できるような人を育てるのがわれわれの仕事であり、そのためにぜひ大学とも連携して、この外食産業の魅力伝えたいと思う。

また、ホスピタリティをもっと科学的に突き詰めるとどういったことが起きるのかを知りたい。これから日本は観光立国として立ち上がるということなので、ホスピタリティ産業であるわれわれと大学の事業がうまく連携出来たら良いと思う。

阿部 大学生が有利子の奨学金を利用して卒業後に返済していく話があったが、いま政策的にも大学を無償化する、しないといった話がある。教育にいかにか公的な資金を使うかという議論が出てきている。私自身もサービス産業の人材育成に携わっているので、政治まわりの先生方の集まる勉強会や、政府の会に出ていると、そこで取り上げられるのは学生がしっかり勉強できる環境を整える方策について。ただし、公費を投じるのであれば、それに資するだけの教育を本当に行なわれているのかどうか精査する必要がある。たとえばインターンシップで、あるいは企業の方が来られたときに、貴重な社会の資源を使っている中、寝ている学生がいるような教育、そういう時間の使い方をしているのか、あるいは研究をするにしても実際にそれが社会に対してどういう関係性を持っているか。もちろんすべてを実学にする必要はないし、純粋な研究の分野も重要だというのは私も重々承知しているが、社会的なプレッシャーというのは大学に対しても学生に対してもきっと強くなってくるだろう。もちろんわれわれ行政側としてもそういったことも踏まえた上で、どういった人材育成の形があるのかを考えなくては行けない。もちろん文科省が教育は管掌しているが、産業に資する人材の育成という意味でわれわれもしっかりと取り組んでゆきたい。教育と、もちろん研究、技術、さらには産業界、これが集まってプラットホームを作るというのは、まさに重要だと思う。秋元社長からは是非“ごひいき”にという

ことだったが、しっかり“ごひいき”にしなくてはいけないところと、われわれもしっかりと“ごひいき”にさせていただきながら協力して行きたいと思う。

横川 パネラーの皆様、ご多忙の中お越しをいただきまして本当にありがとうございました。おかげさまで非常に実りの高い議論になったと思う。言い方は悪いが、大いに大学や学会を活用し、業界のイメージアップのために使っていただきたい。また先生方には、是非この業界を“ごひいき”にいただきたいと思う

◆
【 チャレンジセッション 】
◆

【 チャレンジセッション 】

農業支援による安定供給の確保とトンガ産バニラの販売拡大の可能性

サンデン商事株式会社 執行役員・グローバルビジネス企画室 室長 齋木 克之

東京海洋大学 学術研究院食品生産科学部門 准教授 小川美香子

1. はじめに

主要産地での不作や投機資金の流入により、バニラビーンズの国際取引価格は近年5倍以上に高騰した¹⁾。1897年からバニラ生産・販売に携わる豪州クィーンファインフーズ社（以下、QFF社）と2015年から正規輸入代理店契約を結び、日本市場でバニラ製品販売事業を営む日本企業A社は、国内への安定供給の担保に危機感を持つ。企業として収益の確保は重要であるが、バランスのとれた生産者支援を実施し、安定的な原料調達経路を確保していくことも、サプライチェーンにおける利益分配の公正性を保ち、A社の事業の持続性を担保するうえで有益であると考えられる。

そこで、本研究の目的は、A社がトンガ王国（以下、トンガ）でバニラ農業支援に進出する上での課題と対策、および、トンガ産バニラビーンズの日本市場における販売拡大の可能性を明らかにすることである。品質の良いバニラビーンズの供給量を確保するための農業支援がA社にとって実現可能か、また、マダガスカル産人気の根強い日本市場においてトンガ産バニラビーンズの販売拡大の余地があるかについて検討する。まず、トンガでバニラ農業支援を実施し、成功を収めたQFF社の事例分析²⁾を元に、A社がトンガでバニラ農業支援に進出する上での課題と対策を明らかにした。次に、日本の顧客に対するヒアリン

グを実施し、トンガ産バニラビーンズの販売拡大が可能か検討した。

2. A社の農業支援の課題と対策

2013年以来、トンガでバニラ農業支援に取り組む豪州企業QFF社の事例分析（齋木2017、齋木ら2017）によると、トンガの零細バニラビーンズ農家は、バニラビーンズの品質を左右する農法、キュアリング（収穫後発酵・乾燥）工程・選別等の加工技術に対する知見に乏しく、バニラビーンズの収穫量並びに品質がまだ低い。零細農家のためバニラ市場へのアクセスが困難で、適正価格での取引が難しい現状がある。QFF社によるバニラ農業支援の手法の特徴は、教育と取引の基盤となるバニラ生産者組合の組織、独自の認証制度の設置、キュアリング共同施設の提供であった。これらを踏まえると、A社がトンガで農業支援を行なう場合の課題は、生産者とのパートナーシップの確立、安定生産と品質向上を実現する教育体制、長期的取引関係の構築と考えられる。

そこで、対策として、A社は、QFF社の手法を踏襲した支援体制を確立することが妥当と思われる。具体的には、QFF社、国際フェアトレードラベル機構と連携し、認証制度を基盤としたバニラ生産者組合を組織し、生産技術の教育と取引の基盤とする。事務局はトンガの輸出企業に協力

齋木氏の横顔

1998年中京学院大学経営学部を卒業後カナダに留学。センチニアルフライングスクールにて固定翼のパイロットライセンスを取得。2017年東京海洋大学大学院食品流通安全管理専攻を修了。現在は、サンデン商事㈱にてバニラビーンズの輸入販売管理業務に従事する。

を仰ぎ設置する。まず、生産技術面では、独自の認証制度を設置し、生産者組合に加入するための認証を行うと同時に、受講者には認証書を発行する。組合員を対象に研修を行い、オーガニック農法による高品質なバニラビーンズの栽培方法と、最終製品の品質安定・向上および高付加価値化に寄与するキュアリング技術を普及させる。組合の共同資産としてキュアリング施設を設置し、あわせて栽培に必要な草刈機や手押し車などの貸し出しを行う。これらの施策により、品質確保の仕組みの構築と同時に、高品質で高付加価値なバニラビーンズの収穫量の増大を図る。次に、取引面では、フェアトレード基準に基づき、長期的供給契約を結ぶことで、公正で透明性のあるフードチェーンを構築する。

このような農業支援を行なうことで、A社は、安定的な原料確保と、トレーサビリティを活用し履歴が明確な製品を、日本の顧客、消費者に提供することが可能となる。

3. トンガ産バニラビーンズの販売拡大の可能性

安定供給が実現されると、将来的な生産拡大が見込まれるため、並行して販売拡大も必要となる。その可能性を検討するため企業調査を実施した。A社からトンガ産バニラビーンズを購入、使用している日本の顧客（製菓製パン業や製菓材料店など6社）を対象に、2017年1月から5月に顧客訪問商談後にヒアリングを実施した。その結果、トンガ産バニラビーンズは認知度が低く、大企業は無条件にマダガスカル産を欲する傾向が強いことが明らかとなった。一方で、トンガ産バニラビーンズの品質はマダガスカル産と同程度に高く、価格も同程度との評価であった。具体的には、

(1)マダガスカル産のバニラビーンズしか使っ

たことがなかったがトンガ産を使うことで、今までとの製品で差別化ができる（製パン業者）

- (2)マダガスカル産と遜色なく使うことができる、品質に関しては問題ない（ケーキ製造）
- (3)品質も大事だが安定供給してもらえる産地を選びたい（製菓材料商社）
- (4)トンガ産とマダガスカル産をブレンドして使用している（製菓製造）
- (5)オーガニックを謳えるため商品の付加価値を上げることができる（ケーキ製造）
- (6)マダガスカル産に比べ少しスパシーな香りがするためフランス料理のソースに重宝している（フレンチシェフ）

といった意見が聞かれた。企業調査から、マダガスカル産のブランド力は根強いが、トンガ産に対するA社顧客の評価は高く、ブランドを構築できれば日本市場で受け入れられる余地が十分にあると考えられた。そのためには、ストーリー性をもったブランディングが必要であろう。

4. 結論

本研究では、日本企業A社がトンガでバニラ農業支援を行なう際の課題を明らかにしたうえで、対策として、QFF社、国際フェアトレードラベル機構と協働し、オーガニック農法とキュアリング技術の普及、フェアトレード価格での取引をポイントとする支援策を提案した。これにより、国内への安定供給体制の確立が期待される。また、トンガ産バニラビーンズは、根強い人気のマダガスカル産に対し認知度は低いが、品質は顧客ニーズを充分満たしていることが判ったため、ストーリー性のあるブランディングを行うことで、日本市場での販売拡大が可能であると考えられる。

注

- ¹⁾ 日本経済新聞2016/6/27「香料価格高騰、バニラ3年で5倍以上 荒天や新興国需要で」参照。
- ²⁾ サミュエル・ヒムシュテッド社長へのインタビューから、QFF社によるトンガでの農業支援の現状や課題などを明らかにした。参考文献 [1]、[2] 参照。

参考文献

- [1] 齋木克之、2017、『日本企業によるバニラビーンズ生産者支援の可能性』東京海洋大学大学院 修士学位論文
- [2] 齋木克之・濱田（佐藤）奈保子・湯川剛一郎・小川美香子、2017、「トンガ王国のバニラビーンズ生産者支援」2017年度日本フードシステム学会大会報告要旨集
- [3] Government of TONGA, 2013 "Queen Vanilla Certificate Course-Tonga Vanilla gets a fair deal"

【 チャレンジセッション 】

「日本ワイン」による地域ブランド化のプロセスに関する一考察 —都農ワインの事例を通して—

立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 博士課程後期課程 大熊美音子

1. 研究の目的と背景

近年の消費の多様化、美食、安全、国産志向の高まりは、長年原料の供給を海外に依存して拡大してきた国産ワインにも変化をもたらした。中でも、2015年の国税庁の定義により区別され、原料となるブドウの産地や品種、収穫年の明記が可能となった「日本ワイン」は、国内のワイン流通量のいまだ約4%ながら、地域活性化や国際競争力強化の観点から、地域ブランド化に直結する産業として注目されている。日本ワインのブランド化には、ブドウの個性を引き出したワインの創造(金, 2005)、良質な国産ブドウの栽培の必要性(高橋, 2011)と、「テロワール」と言われる、風土が作り出す固有性の創造(麻井, 2001)が課題とされるが、日本ワインに特化した経営学的研究はまだ少ない。

一方、地域ブランドは、1980年代に使われ始めた「強い競争力をもった地場産品(中嶋, 2005)」を表す言葉である。しかし2006年に「地域団体商標制度」によって広く認知され、現在ではその概念が多様に拡大している。本来、ブランドとは他者との差別化であり、長期的視点が重要な創造活動(小川, 2011)であるが、模倣にすぎない「一過性のイベント的性格が強いケースが少なくない」と大方, 他(2009)は指摘する。また、地域のブランド化とは、居住者の地域に対する誇りや愛着を醸成すること(北村, 他, 2006)であり、

消費者だけでなく、すべてのステークホルダーの満足の管理、つまり企業と同様、ブランディングやレピュテーションマネジメントが必要(大方, 他, 2009)である。この、地域への貢献と長期的視点は、日本ワインのブランド化に通じる重要な概念と考えられる。

本研究では、生食用ブドウ生産地域における、日本ワインのワイナリー経営の、地域ブランド化のプロセスにはどのような進め方があるのか、地域への貢献、つまりステークホルダー(受け手)の満足や誇りの醸成と、長期的視点という問題意識のもと、その在り方について検討した。

2. 研究方法と有限会社都農ワインについて

小田, 他(2011)は、生食用ブドウ生産地域における中小ワイナリーの、持続的かつ発展可能な技術的・経済的な経営対応の有様についての類型化を試みている。そこでは、①地域のブドウや生産者とどのように関わり連携していくか、②ワイナリーのブランド形成やワイン造りの技術水準の底上げ、③安定的な財務基盤の形成、の3つの視点を抽出した。本研究では、これらの視点を参考に、宮崎県児湯郡都農町の、日本ワインに特化したワイナリー、有限会社都農ワインに対して2016年までに行った取材内容をもとに、開業から現在の経営施策を、①「地域貢献策」、②「ブランド化策」、③「財務安定策」に整理し、地域ブランド

大熊氏の横顔

百貨店、ラグジュアリーブランド企業勤務を経て2013年立教大学大学院ビジネスデザイン研究科博士前期課程修了、経営管理学修士(MBA)取得。現在、同大学院同研究科博士後期課程に在学中。立教大学観光研究所RA。京都造形芸術大学非常勤講師。

化のプロセスについて分析および考察を行った。

都農町は、一人当たりの農業産出額が全国2位（総務省，2015）である宮崎県の中でも、人口10,000人余りの小さな町である。温暖だが台風が多く雨量も多い。地域のブドウ農地の開拓者である永友百二氏にまつわる逸話が受け継がれている。その開拓の産物である生食用ブドウのキャンベルアーリー種、「尾鈴ぶどう」の二次利用を目的に、1996年に第三セクターとして都農ワインが開業した。都農町長を社長とする、保守的、排他的な地域性の中、革新的な「ヨソ者」醸造家の柔軟な経営手腕により、現在までの約20年間にわたって黒字経営を達成し続けている。また、日本ワインの主要産地とは異色の、南国の多雨地域という厳しい風土から生まれた、ワイン専用品種ではない生食用品種による都農ワインが、2004年にイギリスの国際的ワイン品評会で、日本のワインとしては初めて選出されている。長年の取り組みにより、地域の個性を表現する日本ワインが世界で認められた点において、日本ワインのブランド化、および地域ブランド化を牽引するワイナリーであると言える。

3. 結果と考察

3.1. 「地域貢献策」

- ①地域の生食用ブドウ100%のワイン醸造を主幹事業とし、他方からの資源供給を受けない。
- ②自社栽培畑の土壤開発、地域農家の営農支援策への取り組みなど、JAとの協業体制の徹底。
- ③流通業者、飲食業者、建設関連業者等、地元事業者との取引の優先。
- ④地元町民の優先的継続的雇用の実現。
- ⑤循環型農業の実践、イベント会場としての場所提供や協賛など、自治体との積極的な協業。
- ⑥ワインと地域の食文化に関する情報の収集と発信。

これらの経営施策は、開業時から現在まで長期一貫して取り組まれており、経営判断の基準は、地域の様々なステークホルダーの満足を叶えるものかどうかである。ワイナリーの実質的な経営者（工場長）は都農町に所縁がなく、排他的な地域

性による衝突や拒絶が開業当初から絶えなかったという。しかし、工場長らの高品質なものづくりへの執着と、「ワインは地酒」という信念によって、むしろ短絡的大衆化志向の自治体側と対立したことも、結果的に地域の信頼の獲得に繋がっている。

3.2. 「ブランド化策」

- ①自社栽培畑からの高付加価値ワイン「プライベートリザーブ」のシリーズ化（2015年～）。
- ②主幹品種であるキャンベルアーリー種による「永遠のキャンベル」開発構想（2016年～）。
- ③「永友百二伝承」をテーマとした新商品開発と広告宣伝活動の実施。

などが挙げられる。時系列で整理すると、開業当時には、これらの施策はブランド化策として明確に打ち出されてはいない。むしろ地域貢献策として始まったものが、継続的な取り組みの中で、時間の経過とともに変化し、優位性が明確化した結果、後に戦略的なブランド化策に発展したものである。

3.3. 「財務安定策」

- ①自社畑での栽培品種の、リスクヘッジや作業効率を最優先したポートフォリオ構成。
- ②ブドウ以外の地域資源によるワインの開発（2009年～）による、原料供給量の安定化。

この20年間の都農ワインの事業規模は、年間生産本数約24万本前後を上回らない。良好な経営状態にも関わらず、拡大よりもリスク回避志向を選択してきた。これは、農家の減少によるブドウ不足や、自治体とJAによる支配的な資本構造が、積極的な事業拡大を阻むためでもあるが、これらの財務安定策の判断基準は、開業時から一貫して、地域のためになるかどうか最優先されている。

3.4. 結論および展望

都農ワインの事例から、生食用ブドウ生産地域における、日本ワインの地域ブランド化には、以下のようなプロセスが考えられる。まず、地域へ

の徹底した理解、支援、貢献の意思を最優先にした経営判断が重要である。一貫したそれらの長期的な取り組みが、地域のブドウ農家、自治体、住民、関連業者に至るすべてのステークホルダーの満足を叶え、地域の誇りや愛着の醸成を実現する。その結果、優位性が明確になり、戦略的なブランド施策の展開に繋がるのであり、ブランド戦略が地域貢献策より先行するとは考えにくい。これらを支える財務的な判断にも、まず、持続的な地域貢献のための慎重なリスク回避志向が基準となり、瞬発的な事業拡大や短期的収益策は先行しない。この徹底して長期的視点を持った地域貢献の姿勢は、ワインの世界における「テロワール」の理解に通じる。つまりこれは、「日本ワイン」自体がブランド化するプロセスとしても、有効であろう。

青木(2007)、大方、他(2009)は、これからの地域ブランド化は、強固な地域ブランドを柱に、地域全体のブランド化に向かうべきだと論じている。都農ワインは、2016年秋にA-Five(農林漁業成長産業化支援機構)とエー・ピー・カンパニーによる6次産業化支援ファンドによる出資により株式会社化した。地域ブランド化を果たす一方で、資源不足にも直面してきた都農ワインは、資金を得て、次に事業規模拡大策を選択することにより、今後は「地域全体のブランド化」という新たな段階へ進むと考えられる。

※紙面の都合により、注釈、参考文献の表記を省かせていただきました。

【 チャレンジセッション 】

物語広告を活用した広告戦略に関するケーススタディ

学習院大学 経済経営研究所 客員所員 福田 怜生

1. はじめに

物語広告は、「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。物語広告は、商品やサービスの品質や機能を論理的に訴求する情報広告などの広告形式と、表現上の特徴、消費者の広告情報処理過程や広告効果が比較検討されてきた。これらの検討は1980年代から進められており、文学、心理学、コミュニケーション学などの領域の知見が援用されてきた。

広告の表現上の特徴を検討した研究では「登場人物の目標」「登場人物の思考や感情」「登場人物の進捗や進展」「物語広告に描かれる出来事間の因果関係」「はじめ・中間・終わり」「具体的な出来事」の6つの要素が広告に描かれていればいほど、当該広告の「物語らしさ」が向上していくことが示されている。また、この知見をもとに、Escalas (2004) では、当該広告がどの程度物語らしく消費者に心的に表象されたかを測定する「物語性」の尺度を開発されており、物語らしくなることによって、説得効果が向上することが示されている。

また、広告情報処理過程について、1980年代当初の研究では、消費者が物語広告に対して高次な認知反応を示しながらも、疑念的な思考が抑制され、ポジティブな感情を示した情報処理であることが示されてきた (Deighton, Romer & McQueen 1989)。その後、物語広告によって生じる高次な認知的反応

は、認知的共感(sympathy)、感情的共感(empathy)、移入(transportation)、熱中 (being hooked)、物語的自己準拠 (narrative self-referencing) など様々な概念によって説明されてきた。福田(2016)では、これらの概念を整理し、認知的共感、感情的共感、物語的自己準拠の三つが移入や熱中を構成する下位概念であることを示唆している。

これらの知見をフードサービス産業に適用した福田 (2016) 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及ぼす影響とそのメカニズムについて明らかにしており、物語広告は情報広告と比較して、知識が低い消費者に対してブランド価値を高めやすいことや、物語性が認知的共感に影響し、さらに感情的共感に影響することを通じて、ブランド態度に影響することを明らかにしている。

福田 (2016) では、QSCA (Quality, Service, Cleanliness, Atmosphere) の訴求をしていない物語広告が、ブランド価値を向上させるといった結果を踏まえ、競争が激化し、同質化が進行しているフードサービス産業において、物語広告が有効であることが示唆されている。しかし、フードサービス業では、物語広告の活用例が少ないことも報告されており、他の広告形式と比較した物語広告の効果や、物語広告の効果を向上させる具体的な広告表現戦略を明らかにすることが喫緊の課題であるとされている (e.g., Padgett & Allen 1997; 福田 2016)。そこで、本研究では、この課題に取り

福田氏の横顔

2013年3月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。2016年3月同大学院経営専攻博士後期課程単位取得退学。2016年4月より現職。また学習院大学、日本大学、亜細亜大学、明治学院大学で非常勤講師を務める。専門は、消費者行動論、マーケティング論。広告論。

組むため、他の広告形式と比較した物語広告の効果や、物語広告の効果を向上させる具体的な広告表現戦略について明らかにすることを目的とする。

2. インタビュー調査の結果と考察

本研究ではフードサービス産業において、物語広告を活用している企業として、丸亀製麺(株式会社トリドールホールディングス)に着目した。同社は、2014年8月に発売した「肉盛りうどん」において、商品のボリューム感や品質をタレントの武井壮さんによって訴求するテレビ広告を1か月間全国で放映した¹。この広告と商品の品質や価格等の同社の取り組みが相まって、2014年8月は既存店売上前年同月比15.7%という偉業を達成した²。同社は、この広告を皮切りとして、全国でのテレビ広告の活用積極的にしており、2015年6月には、タレントの檀れいさんを起用し、元禄時代の世界感の中にあるうどん屋をイメージした物語広告を打ち出した。この広告では、「手づくり」「できたて」「人のぬくもり」が表現されており³、2017年6月現在でもシリーズ広告として、この物語広告を活用し続けている⁴。このように同社は、フードサービス業の中でも物語形式のテレビ広告を活用する数少ない企業であり、売上収益を見ても2014年3月から2017年3月にかけて増加しつづけている企業である⁵。

本研究では、株式会社トリドールホールディングスに協力を依頼し、(Q 1)他の広告形式と物語広告との効果の違い、(Q 2)物語広告と来店意図との関係、(Q 3)物語広告の作成時に留意した点の3点を中心として、同社のマーケティング担当者約1時間程度のインタビュー調査を行った。その結果、(Q 1-A)物語広告は、タレントの再生率を一時的に低下させる場合がある、(Q 2-A)物語と「しずる感」を組み合わせることで店舗への来店意図が向上する可能性がある、(Q 3-A)物語広告の世界観と店舗やブランドの世界観を一致させることで、物語広告がブランド価値に及ぼす影響が強まる可能性がある、といった結果が得られた。

これらの結果は、先行研究の知見から部分的に説明可能である。例えば、物語広告の情報処理過程において、消費者は、ストーリーの展開に注意を向けているため、サービスや商品の品質を分析的に処理することが困難となるとされている(Escalas 2004)。このことを踏まえると、(Q 1-A)の結果は、消費者が広告のストーリーの理解に注意を向けた結果として、物語に登場する人物が、どのようなタレントかといったことに注意が向けられなくなったために生じたといった説明が考えられる。次に、(Q 2-A)を考えると、これまでの研究では、QSCAを訴求しながらもストーリーを伝達する広告が存在することが明らかにされている(福田 2016)。また、福田(2016)では、物語広告は来店意図よりもブランド態度に影響しやすいことが示されているが、本研究で得られた結果を踏まえると、物語広告の中でもQSCAを訴求する広告の場合には、来店意図とブランド態度を向上させることができる可能性が示唆される。一方、(Q 3-A)については、説明可能な先行研究は少なく、今後の検討課題の一つである。また、今後の研究では、インタビュー調査から得られた知見を仮説として、定量的検証を行う必要があると思われる。

※紙面の都合上参考文献は省略させていただきます。

謝辞

本研究をすすめるにあたり、株式会社トリドールホールディングスのマーケティング部長の菅澤健治氏には多大なるご協力を頂いた。ここに感謝を申し上げる。

[注]

¹ 株式会社トリドールホールディングス、プレスリリース、2014年7月31日

² 2015年1月9日、東洋経済online <http://toyokeizai.net/articles/-/57560?page=2> (2017年6月25日アクセス)

³ 株式会社トリドールホールディングス、プレスリリース、2015年6月26日

⁴ 株式会社トリドールホールディングスホームページ、<https://www.marugame-seimen.com/cm/> (2017年6月25日アクセス)

⁵ 株式会社トリドールホールディングスホームページ、<https://www.toridoll.com/ir/finance/segment.php> (2017年6月25日アクセス)

◆
【 大会実行委員長挨拶 】
◆

第22回年次大会実行委員長挨拶

東海大学 観光学部 教授 立原 繁

本日は長時間にわたり、お疲れ様でした。時間も迫っているので、端的な総括をさせていただく。今大会では「フードサービスにおける産学連携を考える」のテーマのもと、様々な視点から議論がなされた。

産学連携を考えると、フードサービスの人の問題と、フードサービス産業の成長の問題に突き当たる。サービス産業の成長の問題は、理論的には「高付加価値化」で整理されつつあると思う。しかし、フードサービス全体では新たな光明を模索中であり、お客さんを引き付ける魅力あるイノベーションを見つけられないままにいる。一方、人の問題については低賃金・低スキル・重労働の三重苦のイメージの中で、優秀な若者を採用出来ない状況にある。その解決策は産学連携の施策しか当面の打開策は無いと思われる。この意味で本年次大会では、大学生によるポスターセッションと、若手研究者によるチャレンジセッションを開催し、産と学のミスマッチの立地点を見い出すことを目標とした。

魅力あるフードサービス産業にするために、「魅力」をどう作ってゆくのか。いくつかのヒントが得られたと思う。産と学との連携は、フードサービス産業の運命を左右する可能性があるということが明確になった。産が目指すもの、学が目指すものとの間にミスマッチが存在する。このミスマッチをどのように解決するのか。産と学との連携を、この日本フードサービス学会では積極的に進めて参りたい。本大会がその出発点となれば、大会の意義は大きいと考える。

最後となるが、本大会の開催には、立教大学の

東徹先生、野崎俊一先生のご尽力をいただいた。ありがとうございました。また、事務局を含め、日本フードサービス協会の皆様には大変お世話になった。心より感謝を申し上げる。これで、日本フードサービス学会第22回年次大会を終了とさせていただきます。誠にありがとうございました。



立原 繁氏

『日本フードサービス学会年報』 第23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

2018年発行「日本フードサービス学会年報・第23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「、」で表記してください。

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ください。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・箇所を示してください。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」のように記載してください。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」のように記載してください。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：**2018年6月30日(土)**

『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、2017年4月～2018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。2018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22号が完成しましたのでお送りいたします。

第22年次大会は、東海大学教授の立原繁大会実行委員長のもと、「フードサービス産業における産学連携を考える」をテーマに、6月3日、立教大学池袋キャンパスで盛大に開催されました。

基調講演は、日本フードサービス協会会長であり、本学会副会長でもあるロイヤルホールディングス(株)代表取締役会長兼CEOの菊地唯夫氏に「フードサービス産業の持続的成長」というテーマで、実務のみならず学術的にも非常に示唆に富んだお話をさせていただきました。また、その後の事例講演では、経済産業省商務情報政策局サービス政策課の阿部尚行氏に、「サービス産業の生産性向上とフードサービス」というテーマで、全国の大学等で進められている産学連携によるサービス人材育成事業についてご紹介いただきました。そして、パネルディスカッションでは、(株)吉野家ホールディングス代表取締役社長の河村泰貴氏に「真の産業化を目指して飲食業を再定義する必要がある」という問題提起の後、河村社長と同様、これからのフードサービス産業を担う(株)人形町今半の高岡慎一郎社長、(株)ワンダーテーブルの秋元巳智雄社長を交え、フードサービス産業における産学連携について活発な意見交換がなされました。さらに、今年度は、若手研究者に報告機会を提供するチャレンジセッションや、本年報には残念ながら掲載できませんでしたが、学部生主体のポスターセッションが開催されるなど、非常に内容の濃い年次大会だったと思います。

一方、投稿論文は、研究論文が4篇、調査研究報告が1篇の計5篇となっており、その内容は、日本の飲食店チェーンの盛衰にかかわるQCA（質的比較分析）や飲食店検索サイトに対するeロイヤルティ形成要因、フードビジネスにおける障害者雇用問題、外食事業者が懸念するアレルギー混入の実態と対策、ISO22000検証のための討論型組織研修の意義など、フードサービスらしい多岐に渡る内容に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23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、昨年度、執筆要項を一部変更しましたのでご確認ください。よろしくお願いいたします。

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22号 (2017年)

2017年11月22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