

| 2022年度 |

日本フードサービス学会

年報 第27号

Japan Society of Foodservice Studies Annual



投稿論文



研究論文

グルメ情報サイトのソーシャル化によるクチコミ効果に関する研究 —クチコミ発信者の写真に着目した検証—

●白井 浩子



調査研究報告

「コロナ禍」における外食企業のマネジメントの実態と今後の展望 —企業の取り組み事例を通して—

●高力 美由紀



論 説

水産即食商品（刺身、寿司）向けセントラルキッチンの開発と有用性についての研究

●織茂 信尋、奈良 一寛

第27回年次大会



基調講演

食の信頼向上にむけたフードサービスの課題 —FCP15年目の年に—

●中嶋 康博

これからのフードサービス業 —外食産業の価値とは—

●横川 竟



統一論題

コロナ禍を乗り越える外食産業①

●川口 洋、横川 潤

コロナ禍を乗り越える外食産業②

●中田 有紀子、東 利一



パネルディスカッション

インフレ進行下でのフードサービスと農業との連携の課題

●栗林 敬、江原 聖二、本田 量規、木立 真直



自由論題

ベーカリーチェーンにおけるコース・リレーテッド・マーケティング効果とそのコロナ禍の影響の検証

●世良 耕一、西森 義人、村上 拓也

外食における消費者行動の研究

—情報活用に着目した購買意思決定プロセス—

●島 浩二



実行委員長挨拶

●木立 真直

書 評



書 評

マイケル・リンド（著）中野 剛志（解説）施 光恒（監訳）寺下 滝郎（訳）

『新しい階級闘争：大都市エリートから民主主義を守る』

●薬袋 貴久

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27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 】

- グルメ情報サイトのソーシャル化によるクチコミ効果に関する研究
—クチコミ発信者の写真に着目した検証— 6
JCOM株式会社 アシスタントマネージャー 臼井 浩子

【 調査研究報告 】

- 「コロナ禍」における外食企業のマネジメントの実態と今後の展望
—企業の取り組み事例を通して— 22
新潟食料農業大学食料産業学部食料産業学科 教授 高力美由紀

【 論 説 】

- 水産即食商品（刺身、寿司）向けセントラルキッチンの開発と有用性についての研究 38
東信水産株式会社 代表取締役社長 織茂 信尋
実践女子大学生生活科学部食生活学科 教授 奈良 一寛

■ 第27回年次大会 49

【 基調講演 】

1. 食の信頼向上にむけたフードサービスの課題 —FCP15年目の年に— 54
東京大学大学院農学生命科学研究科 教授 中嶋 康博
2. これからのフードサービス業 —外食産業の価値とは— 68
株式会社高倉町珈琲 代表取締役会長 横川 竟

【 統一論題 】

1. コロナ禍を乗り越える外食産業① 82
株式会社SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役 川口 洋
コーディネーター：亜細亜大学経営学部 教授 横川 潤
2. コロナ禍を乗り越える外食産業② 94
株式会社ハングリータイガー 取締役 相談役 中田有紀子
コーディネーター：共立女子大学ビジネス学部 教授 東 利一

【 パネルディスカッション 】

インフレ進行下でのフードサービスと農業との連携の課題 106

ロイヤル株式会社 商品本部・購買部長 栗林 敢
テリカフーズ株式会社 執行役員 事業統括本部 広域営業本部長 江原 聖二
株式会社ジャパン アグリ イノベーション 代表取締役社長 本田 量規
司会・コーディネーター：中央大学商学部 教授 木立 真直

【 自由論題 】

ベーカリーチェーンにおけるコース・リレーテッド・マーケティング効果と そのコロナ禍の影響の検証 122

東京電機大学工学部人間科学系列 教授 世良 耕一
株式会社エムズコーポレーション 代表取締役社長 西森 義人
日経広告研究所 主席研究員 村上 拓也

外食における消費者行動の研究 ―情報活用に着目した購買意思決定プロセス― 128

大阪公立大学大学院都市経営研究科附属都市経営研究センター 研究員 島 浩二

【 第27回年次大会実行委員長挨拶 】

不確実性時代におけるフードサービス産業の課題 134

中央大学商学部 教授（第27回年次大会実行委員長） 木立 真直

■ 書 評 139

【 書 評 】

マイケル・リンド(著) 中野 剛志(解説) 施 光恒(監訳) 寺下 滝郎(訳) 『新しい階級闘争：大都市エリートから民主主義を守る』 140

昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科 教授 薬袋 貴久

■日本フードサービス学会年報第28号掲載論文募集要項／表彰制度について／編集後記 144

※目次・本文における所属・役職の表記は年次大会(2022年10月8日)当時のものとなりますのでご了承下さい。

投稿論文

研究論文

JCOM株式会社 アシスタントマネージャー 臼井 浩子

調査研究報告

新潟食料農業大学食料産業学部食料産業学科 教授 高力美由紀

論 説

東信水産株式会社 代表取締役社長 織茂 信尋

実践女子大学生活科学部食生活学科 教授 奈良 一寛

【 研究論文 】

グルメ情報サイトのソーシャル化によるクチコミ効果に関する研究 —クチコミ発信者の写真に着目した検証—

JCOM株式会社 アシスタントマネージャー 臼井 浩子

要約

近年、グルメ情報サイトはソーシャルネットワーク機能が実装されたことで、消費者が積極的にユーザーとして参加している。本研究では、こうしたグルメ情報サイトのソーシャル化に着目し、グルメ情報のクチコミ発信者のプロフィール欄に上げられている人物写真がクチコミされた飲食店の来店意向に与える影響を明らかにするために、精緻化見込モデルによる消費者がクチコミを情報処理するプロセスに焦点を当てて、実証研究を実施した。そして、クチコミ発信者のプロフィール欄の写真が、人物の写真、風景写真、写真が無いという3つの場合に分けてアンケート調査を実施したところ、分析の結果から、クチコミ発信者の人物写真を見て、その人物の属性(性別、年代)が自分と類似していると消費者が感じると、クチコミされている飲食店に対する来店意向が高まることが示された。また、その反対に、人物写真を見て、クチコミ発信者と自分の属性が異なっていると、消費者が感じると、クチコミは、飲食店の来店意向を高める効果が無いことも明らかになった。しかし、その一方で、クチコミ発信者の人物写真をプロフィール欄に上げておらず、人物写真以外の写真を上げている場合でも、クチコミ発信者と消費者の属性が類似している場合と同等

に、クチコミされた飲食店に対する来店意向が高まることが示された。また、写真を上げていない場合でも、消費者がクチコミの内容を十分吟味している状況では、クチコミ発信者が消費者と属性が異なっている場合よりも、飲食店に対する来店意向が高まることが明らかになった。以上の分析結果を得て、クチコミ発信者の人物写真が飲食店に対する来店意向に与える効果は限定的であることが明らかになった。そのため、クチコミ情報サイトを設計する上では、クチコミ発信者のプロフィール欄の写真は、人物写真ではなく、グルメ情報を探す消費者の興味を引きそうな写真を上げた方が、飲食店の来店意向を高める上では有効であることが示唆された。

キーワード

クチコミ発信者の人物写真、精緻化見込モデル、類似性、非類似性、自己中心性バイアス

1. はじめに

情報環境の劇的な変化を背景に、研究者および実務家の間でクチコミに対する関心が高まっている。過去半世紀にわたってクチコミ現象の重要性は認識されてきたが、高速インターネット、デジタル機器の普及とともに発展したSNSなどのソーシャルメディアの利用増によって、消費者は

臼井氏の横顔

2020年早稲田大学大学院 商学研究科 博士後期課程 単位取得満期退学。共著として『消費者行動の実証研究』(中央経済社)。

オンライン上で消費経験の情報交換を行うことが日常となった。その結果、対面でのクチコミが主流の時代と比べ、オンライン上のクチコミが購買の意思決定に与える影響が飛躍的に向上した (King, Racherla & Bush 2014)。中でも消費者の利用率が高いクチコミプラットフォームのひとつが「食べログ」「Retty」などのグルメ情報サイトである。グルメ情報サイトは年々進化を遂げているが、特に注目したいトレンドは「Retty」のようなSNS機能を備えたサービスの登場により、グルメ情報サイトのソーシャル性が高まっていることである。

本研究の目的は2点である。まず、ここでは「一般消費者がユーザーとして積極的に参加している状態」をソーシャルの意味と捉え、その上で、グルメ情報サイトのソーシャル化に注目し、グルメ情報サイトのソーシャル性がクチコミ効果に与える影響を明らかにすることで、フードサービス業界への実務的示唆の提供を目指すことである。研究アプローチは、サイトのソーシャル性を高める要素として、クチコミ発信者のプロフィール欄に載せる人物の写真に着目し、クチコミ発信者の人物写真がクチコミ効果、すなわち、クチコミされた飲食店の来店意向にどのような影響を与えているのか実証分析を通じて検証する。クチコミ発信者の人物写真に焦点を当てる背景には、グルメ情報サイトのソーシャル化により、プロフィール欄に自分自身の写真を載せ、クチコミを行う利用者が増えているためである。上述の「食べログ」と「Retty」を例にとると、ソーシャル性が低い「食べログ」のクチコミは匿名で行われるため、クチコミ発信者は自分の写真を載せないが、Facebookと連携しておりソーシャル性が高い「Retty」のクチコミは実名で書き込まれおり、利用者はプロフィール欄に自分の写真を載せることが多いためである。しかし、クチコミ発信者の人物写真が消費者に与える影響については、研究者によって複数の異なる結果が報告されている。人物写真がクチコミ発信者の素性を示すシグナルとして機能するため、クチコミの信頼性を高めることが示され

ている一方 (i.e. Xu 2014)、人物写真の存在は何も影響をもたらさないという報告もされている (i.e. Karimi & Wang 2017)。従って、本研究の2点目の目的は、このように研究によって矛盾する結果が生じる背景を明らかにするため、消費者のクチコミおよびクチコミ発信者の人物写真に対する情報処理プロセスに着目することで、これまで体系的な知見が提供できていなかったクチコミ発信者の人物写真がクチコミ効果に与える影響のメカニズムを検討し、学術的な貢献を果たすことである。

なお、消費者の情報処理プロセスについては、2つの理論の知見にもとづき、仮説を構築する。まず、クチコミ発信者のプロフィール欄の写真が、クチコミ発信者本人の人物写真、風景写真、写真が無いという3つの場合に分けて実証調査を行い、情報処理プロセスの違いによってクチコミ発信者の人物写真がクチコミ評価に与える影響が異なることを示す。その際、消費者の情報処理を包括的に捉えるため、情報処理のメカニズムの理論的根拠を精緻化見込みモデル (Petty & Cacioppo 1986) に置く。そして、消費者のクチコミ情報処理の動機と能力の高低によって、クチコミ発信者の写真の情報処理が異なるプロセスを経るという前提に立つ。その上で、消費者がクチコミを情報処理する際に、クチコミ対象の飲食店に対して、その消費者の関与と、情報を評価する能力が低い状況下では、消費者が自分と属性が異なっていて非類似性が高いクチコミ発信者の人物写真を見ると、クチコミ効果が無くなってしまふという仮説を設定する。また、その一方で、クチコミ発信者の人物写真を見て、消費者がクチコミ発信者と類似性が高いと捉える場合は、クチコミ効果が働くが、しかし、クチコミ発信者がプロフィール欄に人物以外の写真を上げている場合、および、写真自体を上げていない場合においても、そのクチコミ発信者の属性が無明瞭であるにも関わらず、消費者の内部に自己中心バイアスの影響が働くことから (Naylor, Lamberton & Norton 2011)、相手に類似性を感じるバイアスが生じることでクチコミ効果は同等になる、という仮説を立てる。

クチコミ効果の検証方法は、あらかじめ調査用に作成したクチコミ刺激を提示して、消費者のクチコミ評価を測った上で、クチコミ評価が飲食店の来店意向に与える影響を分析する。また、クチコミ評価は、情報に対する認知的価値と感情的価値の2つの価値によって測定するアプローチを取る。なぜなら、消費者はオンラインでは、情報取得だけではなく、楽しさを満たすニーズにもとづいて、WEBサイトを訪問するためである(Korgaonkar & Wolin 1999)。加えて、飲食店での食事のような経験的消費では、楽しさ、幸福感などの感情が満たされることが重視されるためである(Gilovich, Kumar & Jampol 2015)。従って、グルメ情報サイトにおいて、消費者は価格やロケーションなどの飲食店の具体的なサービス情報を得るだけではなく、食事を通じて良い感情で満たされるかどうかなどのクチコミ情報における感情的価値を重視すると考える。

2. 先行研究

2-1. クチコミ発信者の顔写真効果

消費者向けのWEBサイトに人物の写真が含まれていると、消費者の購買意向やサービス評価に良い影響が生じることが報告されている。例えばショッピングサイト上の人物写真は、消費者の信頼性(Cyr, Hassanein, Head & Ivanov 2007)、ロイヤルティ(Cyr et al. 2007)、購買意向(i.e. Holzwarth, Janiszewski & Neumann 2006)を向上させ、またサービス企業のWEBサイトに接客対応の従業員の写真が載っていると、顧客はその企業のサービス品質を高く評価することに加えて、その企業からサービスを受けた経験を持つ顧客は、品質を実際の体験よりも高く評価して記憶していた(Herhausen, Wmeixh Grewal, Kipfelsberger & Schoegel 2020)。しかし、クチコミ情報サイトでのクチコミ発信者の人物写真の効果については研究によって異なる結果が報告されており、体系的な知見が確立されていない。例えば、Tang & Song (2021)は知覚や認知処理に関連して発生す

る事象関連電位と呼ばれる脳波を測定して、クチコミ発信者の人物写真がクチコミされた製品の購買意思決定に与える影響を調査した。その結果、同じクチコミ内容でも、クチコミ発信者の人物写真が添えられているクチコミの方が、購買意向を高めることが示された。また、被験者の脳波を調べると、クチコミ発信者の人物写真が添えられたクチコミに対して被験者は、最初に魅力的な情報ソースとして注意を向け、次に生物学的な反応として、認知的リソースを使って持続的な注意を高め、最後に感情的覚醒を経て、クチコミを良い情報と評価することが明らかにされた。この結果は、人間の脳は他の人間の視覚情報に敏感という研究にも沿う(Wallis 2013)。しかし、消費行動における態度変容や意思決定は、消費者の置かれている環境、文脈などの複雑な要件を考慮する必要があるため、脳波が示す消費者の生物学的反応だけで、クチコミ発信者の人物写真の効果の説明するのは、やや単純であり不適切である。また同研究では、被験者とクチコミ発信者の性別、年齢層が同じという操作によって調査が実施されているため、限定的な条件のもとでの知見であることを踏まえて研究結果を評価する必要がある。

またXu (2014)は、調査用に作成した架空ブランドのショッピングサイトで実証した結果、クチコミ発信者の人物写真があった方が、クチコミの信用性とクチコミ発信者の信頼性が高まることを示し、さらに被験者は人物写真に対して感情的な反応を引き起こすことも明らかになった。しかし一方で、米国最大級のクチコミ情報サイトであるYelpの飲食店、家具店、美容室のクチコミに対する消費者の反応データを分析したRacherla & Friske (2012)は、クチコミ発信者の人物写真はクチコミに対する評価に影響を与えていないことを示した。さらにHernández-Ortega (2018)は、クチコミ発信者の人物写真に対して消費者が心理的な距離が近いと感じる場合のみクチコミに対して信頼性が高まるというクチコミ発信者の人物写真に対する限定的な効果を示した。その他、Karmi & Wang (2017)はクチコミ発信者のプロフィール

欄の写真が人物ある場合と、人物ではないイメージ写真の場合とで、効果を比較した。その結果、人物の写真があったクチコミに対しては、有益な情報と評価されるが、人物の写真と、人物が写っていないイメージ写真との間に評価の違いが示されなかった。

このようにクチコミ発信者の人物写真がクチコミ評価に及ぼす影響については、研究の蓄積が十分でない上、研究によって異なる条件、知見が報告されている。その背景には、クチコミはマーケティングメッセージを伴う説得コミュニケーションであることを考慮せず、Eコマースやサービス提供WEBサイトでの人の姿の露出効果のみに焦点を当てて、多くの研究が行われていた経緯が影響しているためと考えられ、情報の説得効果を検討する上での、情報の発信源、受け手との関係や性質、また、情報処理プロセスや社会的影響のメカニズムを考慮する視点に欠けていたと言わざるを得ない。そのため、Kim, Min, Kim & Key(2020)はクチコミを説得コミュニケーションの形態と捉えた上で、クチコミ発信者の人物写真に対する情報処理方略に着目して、人物写真の効果を検証した。同研究では、消費者がクチコミを読む際、説得コミュニケーションのメカニズムを構造化している精緻化見込モデルの枠組みに従って、クチコミの情報処理プロセスを、文章が母国語であるため、内容が全て理解できる場合と、文章が外国語のため全く理解できない場合の2つの条件に分けて、クチコミ発信者の人物写真がクチコミ情報の有益性の評価に与える影響を調査した。精緻化見込モデルでは、クチコミのような外部刺激の処理プロセスは、中心的(認知的)ルートと周辺的(感情的)ルートがあると考えられている(Petty & Cacioppo 1986)。同理論では、消費者がクチコミや広告などの製品に対する外部情報に接した際、情報を吟味する動機や関与度が高く、情報精緻化の能力を備えている消費者は、製品情報をしっかり吟味する中心的ルートを経て態度形成を行う一方で、情報を吟味する動機や関与度が低く、情報精緻化の能力を持たない消費者は、製品イメージ

や広告表現などの周辺的ルートで態度が形成されると説明している。Kim et al.(2020)は、クチコミの文章全部が理解できる言語で記述されている場合には、消費者は中心的ルートによって情報処理を行うという前提に立ち、中心的ルートによって情報処理される場合は、消費者はクチコミの文章を吟味して、クチコミに対する態度形成(情報の有用性評価)を行うため、クチコミ発信者の人物写真の内容や有無は、態度形成に影響を及ぼさないということを実証した。また同研究では、クチコミの文章が読み手の理解できない外国語で記述されていた場合、すなわち、周辺的ルートを用いて情報処理を行う場合には、クチコミ発信者の人物写真が消費者の態度変容に影響を及ぼすことを示した。

また、人物写真には、年齢、性別といった社会的情報が含まれていることに着目したNaylor, Lambertson & West(2012)は、アパレルブランドのFacebookページで「いいね!」をしている、いわゆる、そのブランドの支持者である他の消費者の人物写真を見た後の、消費者のブランド態度と購買意向を調査した。同研究では、消費者が、Facebook上でそのブランド支持者の人物写真を見て、彼らの属性を判断した上で、彼らと自分との属性の間に高い類似性を感じると、ブランド態度と購買意向が高まることが実証された。また、一方で、人物写真からそのブランド支持者と自分の属性との間に高い非類似性を感じると、ブランド態度、購買意向が低減することが明らかにされた。さらに、ブランド支持者の人物写真がなく、写真から属性を判断できない曖昧な相手に対する条件下では、消費者は相手との間に類似性を推定するという自己中心性バイアスが働くことから、相手との属性に類似性がある場合と同様に、ブランド態度と購買意向が高まることが示された。

2-3. クチコミ発信者の類似性

消費者がクチコミ発信者から感じとる自分との類似性の要素は、年齢、性別、居住地区などの属性情報のほか、クチコミ内容から想像する嗜好性、

性格など、多岐に渡るが、消費者がクチコミ発信者との間に類似性を感じると、クチコミに対して信頼度を高めることや (Packard, Gershoff & Wooten 2016)、クチコミされている製品の消費経験価値が高いことを予想させ (He & Bond 2013)、売上や購買意向の向上につながるなど、クチコミ発信者との類似性効果は多くの研究で明らかにされている (i.e. Babić Rosario, Sotgiu, De Valck & Bijmolt 2016; Naylor et al. 2012)。一方で、消費者がクチコミ発信者に非類似性を感じると、クチコミ情報を評価しないことから、クチコミ効果は低くなる、あるいは、全く効果がないことが明らかにされている (Tuk, Verlegh, Smidts & Wigboldus 2019)。また Naylor, Lamberton & Norton (2011) はクチコミ発信者について情報が無く、類似性の推定ができない場合は、自己中心性バイアスによって、類似性が不明瞭なクチコミ発信者であっても自分と類似性が高いと推論することを示した。そのため、どんな人であるのか不明瞭なクチコミ発信者のクチコミは、類似性の高いクチコミ発信者と同様の影響力があることが示されている。この自己中心性バイアスとは、係留と調整ヒューリスティックによって生じる認知心理学での概念であるが (i.e. Epley, Keysar, Van Boven & Gilovich 2004)、同研究での自己中心性バイアスは、情報がないクチコミ発信者を、どのような人物であるのか推定する際、消費者は自己に焦点を当てて係留することによって、相手が自分と類似性があると捉える認知バイアスの発生現象を指す。そして、この現象によって、クチコミ発信者に何の情報もない状況下では、消費者はそのクチコミ発信者が自分と類似性が高いのか確認できる情報が無いにも関わらず、相手と自分に類似性が高いと捉えることで、その人物のクチコミを高く評価することになるのである。

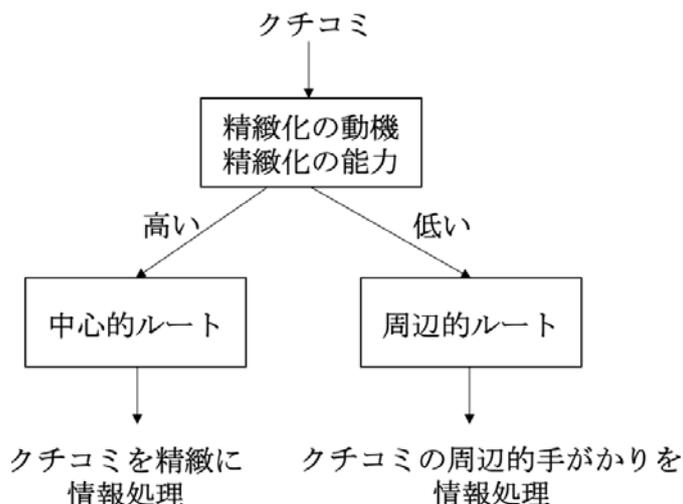
3. 実証調査の仮説

本章では、これまでの議論を進めて、グルメ情報サイトのクチコミ発信者の人物写真がクチコミ効果に及ぼす影響を明らかにする実証調査に向け

た仮説を構築する。理論的アプローチは、クチコミの情報処理方略に焦点を当てるため、精緻化見込みモデル (Petty & Cacioppo 1986) に依拠する。また、Naylor et al. (2011) の知見にもとづき、クチコミ発信者の人物写真が不在であり、属性が不明瞭なクチコミ発信者であったとしても、消費者は、自己中心性バイアスの影響で、クチコミ発信者と自分との間に類似性が存在するというバイアスが発生するという知見を前提に、仮説を設定する。なお、本研究では、クチコミ効果を「クチコミされた飲食店に対する来店意向」に定めて仮説検証、分析を進めていく。

3-1. 精緻化見込みモデルによるクチコミの情報処理プロセス

マーケティング、消費者行動の研究領域において、精緻化見込みモデルはメッセージの説得効果を説明する代表的な理論である。同理論では、広告情報などの説得メッセージを情報処理し、メッセージに関連する事柄に対する態度を形成する上で、消費者は、情報をしっかりと精緻に吟味する中心的ルートか、情報を吟味せず、情報の発信源の周辺の手がかり情報による周辺のルートのどちらかの情報方略を取ると考えられている。これらの情報処理ルートのどちらを用いるかは、消費者がメッセージに関連する事柄についてじっくり考え、評価する能力と動機づけの程度に左右される。そして、能力と動機づけがともに高い場合、消費者は中心的ルートを用いるが、能力か動機づけのどちらか、あるいは両方もが低い場合には、周辺のルートによって情報処理が行われることが、多くの研究で実証されてきた。また、精緻化見込みモデルはオンラインのクチコミ情報処理プロセス研究でも主要な理論として扱われてきた (Ismagilova Dwivedi & Rana 2021)。例えば、Cheng & Ho (2015) はオンラインのクチコミ内容は中心的ルート、クチコミ発信者に関する情報は周辺のルートで処理されて、クチコミの信頼度に影響を与えていることを示した。また Kim et al. (2020) はクチコミ発信者の人物写真は周辺の



出典：Petty & Cacioppo (1986) をもとに作成

図1 精緻化見込モデルによるクチコミの情報処理プロセス

ルートによって情報処理されていることを示した。このような、同理論におけるクチコミの情報処理プロセスの概念を示したのが図1である。

本研究の文脈に沿うと、消費者がクチコミ対象の飲食店ジャンルに関与が高く、また、評価する能力が高い場合は、中心的ルートを通った情報処理がされる。この場合、クチコミ内容そのものが吟味されるため、クチコミ発信者のプロフィール欄の写真がどのような種類であっても、消費者のクチコミ評価には、あまり影響を及ぼさないと考えられる。なぜなら、情報発信源であるクチコミ発信者に関する情報は周縁的の手がかり情報であるためである。一方、消費者がクチコミ対象の飲食店に関与が低く、また、評価する能力が低い場合は周縁的ルートを通して情報処理がされるため、クチコミ発信者の人物写真がクチコミ評価に何らかの影響を及ぼす条件は、周縁的ルートによってクチコミが情報処理される場合に限られると考えられる。

そのため、以下の仮説が導出される。

- **仮説1**：消費者が中心的ルートを経てクチコミを情報処理する際、クチコミ発信

者の人物写真はクチコミ評価に正または負の影響を及ぼさない。

- **仮説2**：消費者が周縁的ルートを経てクチコミを情報処理する際、クチコミ発信者の人物写真はクチコミ評価に正または負の影響を及ぼす。

3-2. クチコミ発信者との類似性推定における自己中心性バイアスとクチコミ効果

私達は人物の写真を見ると、その相手の性別、年齢層をおおよそ推定できる。Naylor, Lamberton & West (2012) は、消費者がFacebookで他者の人物写真を見た際、その相手と消費者が年齢層において、類似性が高いと感じると、消費行動の意思決定で、その相手から影響を受けることを示している。また同研究では、相手の人物写真が無く、属性が不明瞭な場合においても、自己中心性バイアスの影響によって、自分と類似性が高いと感じることから、年齢層が不明瞭な他者が支持するブランドに対しても、自分と属性が同じで類似性が高いと感じる他者から受ける影響と同様に、高い選好と購買意向を示された。しかし、人物写真から年齢層の非類似性が高いと感じる他者が支持す

るブランドに対して、消費者は低い選好と購買意向を見せた。

このように、他者との類似性、非類似性は、消費行動に様々な影響を与えることが知られているが、中でも属性の類似性、非類似性は影響力が高く、それはクチコミにおいても同様である (Naylor et al. 2011; Tuk, Verlegh, Smidts & Wigboldus 2019)。特に消費者は類似性の低い他者からのクチコミを低く評価するか、あるいは、全く無視するためクチコミ効果が発生しづらい (Tuk et al. 2019)。

以上の先行研究を踏まえて本研究では、消費者が周辺のルートでクチコミ情報を処理する際、属性が異なる非類似性の高いクチコミ発信者の人物写真を見ると、クチコミの情報処理が否定的な傾向に働き、結果として、クチコミ効果が発生しないという前提に立つ。一方で、属性が同じである類似性の高いクチコミ発信者の人物写真を見ると、消費者は高い類似性効果によって、クチコミ評価とクチコミ効果に正の影響が及ぼされると考える。さらに、消費者の自己中心的バイアスの影響により、人物写真から属性の類似性の有無が分からない曖昧な相手に対しても、消費者は自分との間に類似性を感じることから、人物写真から類似性が高いと感じるクチコミ発信者と、人物写真が不在で属性が不明瞭なクチコミ発信者のクチコミ効果に違いはないと考える。

なお、これまで多くの研究でクチコミが有用な情報であると評価されると、購買の意思決定に正の影響が及ぼされることが明らかにされていることから、クチコミ効果においてクチコミの有用性は重要な要因である (i.e. Mudambi & Schuff 2010)。クチコミの有用性とは、クチコミが役に立つと評価されることであり、従って、クチコミの情報価値を指している。本研究では、クチコミの情報価値を、情報そのものが認知的に重視される認知的価値と、クチコミから食事の楽しさが伝わる感情的価値の2つの軸で捉えた上で、精緻化見込みモデルの説明では、周辺のルートでは感情的に情報処理が行われることから、周辺のルートによってクチコミを情報処理プロセスするには、消費者

はクチコミの感情的価値に影響を受けて態度形成するという前提に立つ。従って、周辺のルートによる情報処理の場合、クチコミ情報価値における感情価値がクチコミ効果、すなわち、クチコミ対象の飲食店来店意向に正の影響を及ぼすと考える。

従って、仮説は以下の通りである。

- **仮説 3 a** : 消費者が周辺のルートを経てクチコミを情報処理する際、クチコミ発信者のプロフィール欄の写真が、非類似性が高い (属性が異なる) 人物写真の場合、類似性が高い (属性が同じ) 人物写真である場合と比べて、クチコミ評価における感情価値が低い。
- **仮説 3 b** : 上記仮説の場合、クチコミ評価は来店意向に影響を与えない。
- **仮説 3 c** : 消費者が周辺のルートを経てクチコミを情報処理する際、クチコミ発信者のプロフィール欄の写真が、(1) 類似性が高い (属性が同じ) 人物写真である場合、(2) 人物以外の写真の場合、(3) 写真が無い場合では、クチコミ評価は同等である。
- **仮説 3 d** : 上記仮説の場合、クチコミ評価における情報の認知的価値よりも、感情的価値の方が来店意向に強い正の影響を及ぼす。

4. 実証調査・分析

4-1. 調査刺激の作成

前章で示した仮説を実証するための、実証調査を通じたデータ収集を行い、分析を実施する。調査刺激として、飲食店をクチコミする発信者のプロフィール欄に操作された各種写真を添えた仮想のクチコミ情報ページ画像を作成した。クチコミ対象は、東京都内に実在する南インド料理専門のレストランに定め、その飲食店を勧めるクチコミ文章を作成した。また、飲食店はテイクアウトも、中での飲食も可能であることを前提にした。

またクチコミ情報ページを構成する要素とし

て、クチコミ発信者のプロフィール欄の写真に(1)「20代女性」、(2)「50代男性」、に加えて、実際の口コミ情報サイトのプロフィール欄の写真でよく見られる(3)「風景」、(4)「人のシルエット」の4種類用意した。なお4点目の人のシルエットの画像は、SNSでプロフィール写真をアップしていない際のデフォルト画面を想定したものである。

調査刺激は、これらの4種のプロフィール欄の写真それぞれに対して、店舗情報、「人気店」のバッチ、飲食店と食事の写真、クチコミ内容、クチコミ発信者の名前を共通させて合計4種類作成した。なお、クチコミ発信者の名前は、事前調査で、男女どちらでも当てはまる名前を選び、アルファベット表記することで、性別を判断しづらくさせた。また、クチコミ発信者のプロフィール欄の各写真は事前調査で被験者400人に「魅力的であるか」と質問し、各写真の魅力度が同じ評価でないとは言えないことを確認している($F(3,396) = 1.62, n.s.$)。具体的な調査刺激は論文末尾の付録に示した。

4-2. 調査方法

調査はアイブリッジ株式会社が提供するオンラインアンケートサービスFreesyのインターネットモニターを対象に、2022年3月16日と17日に実施した。被験者は、飲食店の商圈である東京圏(東京都、埼玉県、神奈川県)に在住する21歳から30歳の女性737名であった。被験者は、クチコミ発信者のプロフィール欄の写真が「20代女性(被験者と類似)」、「50代男性(被験者と非類似)」、「風景」、「人のシルエット」の4つのうち、いずれかの条件にて、共通の設問に回答した。回答データ収集後に矛盾回答を削除した結果、有効回答数は656件となった(平均年齢:25.8歳、 $SD = 2.8$)。

また、仮説検証の調査項目は、全て5点尺度のリッカート法(「1. 全く当てはまらない」「2. やや当てはまる」「3. どちらともいえない」「4. やや当てはまる」「5. 非常に当てはまる」)により回答を得た。表1に各測定項目の記述的統計量と相関係数を示す。クチコミされる飲食店の来店意向は、Holzwarth, Janiszewski & Neumann (2006)

表1 記述的統計量と相関係数

被験者全体 (n=656)	M(SD)	1	2	3	4
1. 来店意向	2.74(1.06)		.40**	.36**	.39**
2. 認知的価値	3.01(0.86)	.39**		.66**	.44**
3. 感情的価値	2.72(0.99)	.36**	.66**		.29**
4. 精緻化	3.37(0.86)	.66**	.44**	.29**	
中心的ルート群 (n=354)	M(SD)	1	2	3	4
1. 来店意向	3.00(0.99)		.40**	.35**	.32**
2. 認知的価値	3.27(0.81)	.40**		.62**	.28**
3. 感情的価値	2.52(0.99)	.35**	.62**		.16**
4. 精緻化	4.02(0.47)	.32**	.28**	.16**	
周辺のルート群 (n=302)	M(SD)	1	2	3	4
1. 来店意向	2.44(0.97)		.28**	.30**	.32**
2. 認知的価値	2.71(0.82)	.28**		.66**	.38**
3. 感情的価値	2.51(0.95)	.30**	.66**		.30**
4. 精緻化	2.60(0.51)	.31**	.38**	.30**	

** $p < 0.01$

を参考に、「今後、カレーを食べたい時は、この店を候補にする」で測定した($M=2.74$, $SD=1.06$)。消費者のクチコミ情報価値は、Holzwarth et al. (2006) の尺度を参考に、認知的価値は「このクチコミは良い情報だ」「このクチコミは役に立つ」「このクチコミは重宝する」($M=3.01$, $SD=0.86$, クロンバックの $\alpha=.82$)、感情的価値は、「このクチコミを楽しんだ」($M=2.72$, $SD=0.99$) の各項目で測定した。また、被験者の情報処理の精緻化程度を捉えるために、杉田 (2012) に基づき、情報処理の動機づけを「クチコミ対象に対する関与(以下、関与)」、能力を「クチコミ内容の理解(以下、理解)」に設定した上で、関与を「インドカレーが好きだ」($M=3.31$, $SD=1.1$)、理解を「クチコミの内容をよく理解できた」($M=3.41$, $SD=1.13$) の項目で、それぞれ測定した上で、被験者の情報処理の精緻化程度を、2つの変数の平均値である合成変数(以下、情報精緻化)で示した($M=3.37$, $SD=0.86$)。

仮説の検証に先立ち、調査刺激が意図通り操作できているのか確認するため、被験者に提示された調査刺激上のクチコミ発信者に対して、どの程度、年齢層の類似性を感じていたのか、Naylor et al. (2012) を参考にして「クチコミしている人は、自分と同世代の人だと思う」で測り、一元配置分析と Tukey による多重比較検定によって確認した。分析の結果、「20代女性」、「50代男性」、「風景」、「人のシルエット」の各写真を上げているクチコミ発信者に対して知覚する年齢層における類似性は平均値に 1% 水準で有意な差が見られた($F(3, 652) = 18.01$, $p < .01$, $np^2 = .02$)。そこで Tukey による多重比較検定を行ったところ、プロフィール写真が「20代女性」のクチコミ発信者に対して感じた類似性が最も高く、「50代男性」に対して感じた類似性が最も低かった($M_{20代女性} = 3.11$, $SD=0.08$, $n=135$; $M_{50代男性} = 2.30$, $SD=1.09$, $n=168$)。また、プロフィール欄の写真が「風景」「人のシルエット」のペア同士は、類似性に差がなかった($M_{風景} = 2.78$, $SD=0.07$, $n=168$; $M_{人のシルエット} = 2.67$, $SD=0.92$, $n=185$)。被験者の属性は21

歳から30歳の女性であったことから、以上の分析によって、被験者は、「20代女性」のクチコミ発信者と属性の類似性が高く「50代男性」とは非類似性が高いと知覚したことが示された。従って、調査刺激の操作に成功したことが確認できた。

次に仮説検証の準備のために、被験者を精緻化見込モデルでの情報処理の中心的ルートと、周辺のルート群に分けるため、合成変数の情報精緻化の測定結果から、被験者を平均値の高低で2群に分けた。そして、情報精緻化の数値が平均より高い群は、情報をよく吟味して理解していると捉え、「中心的ルート群」($M=4.02$, $SD=0.47$, $n=302$)、平均より低い群を情報処理プロセスの「周辺のルート群」($M=2.60$, $SD=0.51$, $n=302$) と定義した。

4-3. 分析結果

仮説検証は、まず被験者のクチコミ評価を検証するため、クチコミの情報価値である認知的価値、感情的価値について、各群内の被験者間の平均値の差を比較するため、一元配置分析を実施したところ、「中心的ルート群」に関して、クチコミの認知的価値に有意な差が得られなかった($F(3, 350) = 1.41$, $n.s.$)。同様に、クチコミの感情的価値も有意な差は得られなかった($F(3, 350) = 1.61$, $n.s.$)。従って、中心的ルートによって情報処理した被験者は、クチコミ評価にクチコミ発信者の人物写真が影響を及ぼしているとは言えないことが明らかにされたことから、**仮説1** は支持された。

続いて、「周辺のルート群」に関して、同様の分析を行った。その結果、クチコミ評価の認知的価値は有意な差は得られなかったが($F(3, 298) = 1.73$, $n.s.$)、感情的価値は 5% 水準で有意な差があった($F(3, 298) = 2.60$, $p < .05$, $np^2 = .03$)。従って、**仮説2** が一部支持された。さらに Tukey による多重比較検定を実施したところ、被験者と非類似性が高い「50代男性」のクチコミに対する感情的価値が低く、類似性の高い「20代女性」のクチコミの感情的価値とは 5% 水準で有意な差が示された($M_{50代男性} = 2.29$, $SD=1.07$, $n=73$; $M_{20代女性} = 2.75$, $SD=0.72$, $n=56$)。そのため、周

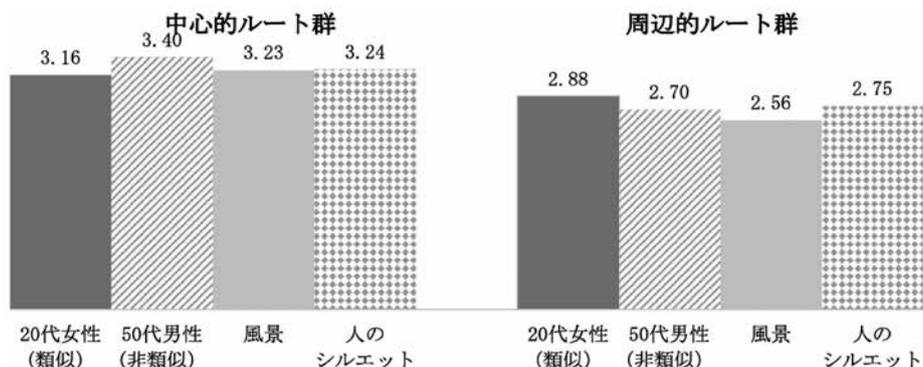


図2 クチコミ評価の認知的価値

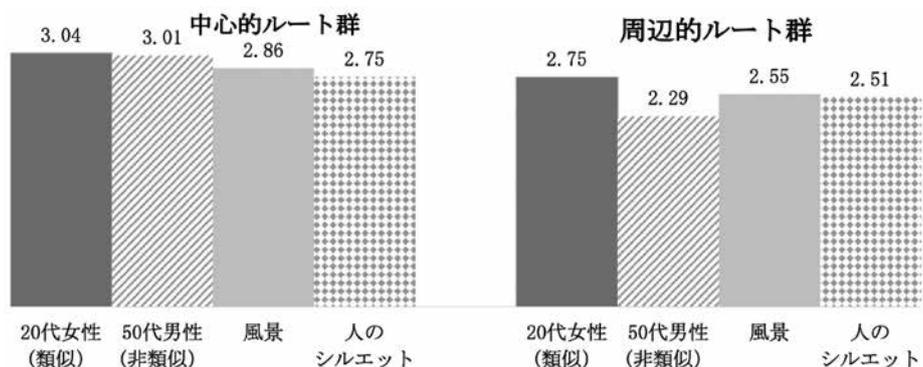


図3 クチコミ評価の感情的価値

周的ルートでクチコミを情報処理した場合は、非類似性の高いクチコミ発信者のクチコミに対する感情的価値が低いことが示された。従って、**仮説3a**が支持された。

また、プロフィール欄の写真が、「20代女性」と「風景」のペア、「20代女性」と「人のシルエット」のペア、「風景」と「人のシルエット」のペア、それぞれの感情的価値には有意な差が示されなかった ($M_{20代女性} = 2.75, SD = 0.72, n = 56; M_{風景} = 2.55, SD = 1.01, n = 77; M_{人のシルエット} = 2.51, SD = 0.90, n = 96$)。従って、クチコミ評価は同等でないとは言えないことから**仮説3c**が支持された。

なお、「50代男性」と「風景」のペア、「50代男性」と「人のシルエット」のペアのそれぞれの感情的価値にも有意な差が見られなかった ($M_{50代男性} = 2.29, SD = 1.07, n = 73; M_{風景} = 2.55, SD = 1.01, n = 77; M_{人のシルエット} = 2.51, SD = 0.90, n = 96$)。

次にクチコミ評価、すなわち、クチコミの認知的価値および感情的価値と、クチコミされた飲食店への来店意向（以降、来店意向）との関係进行分析する。まず**仮説3b**、**仮説3d**の検証のために「周的ルート群」に対して、来店意向を従属変数、独立変数をクチコミの認知的価値、感情的価値に設定して、重回帰分析を行った(表2)。分析の結

表2 来店意向を従属変数にした重回帰分析(周的ルート群)

周代的ルート群	女性20代 (類似)			男性50代 (非類似)			風景			人のシルエット		
	偏回帰係数(B)	標準誤差	標準化偏回帰係数(β)	偏回帰係数(B)	標準誤差	標準化偏回帰係数(β)	偏回帰係数(B)	標準誤差	標準化偏回帰係数(β)	偏回帰係数(B)	標準誤差	標準化偏回帰係数(β)
独立変数												
認知的価値	0.26	.24	.18	-0.08	.41	-.07	0.53*	.34	.33*	0.30	.18	.22
感情的価値	0.51*	.22	.37*	-0.04	.17	-.03	0.34*	.16	.30*	0.23	.15	.20
決定係数			.26			.16			.35			.14
調整済み決定係数			.23			.14			.14			.35
N			56			73			77			96

* $p < .05$ ** $p < .01$ $p < .001$ ***

表3 来店意向を従属変数にした重回帰分析(中心的ルート群)

中心的ルート群	女性20代 (類似)			男性50代 (非類似)			風景			人のシルエット		
	偏回帰係数(B)	標準誤差	標準化偏回帰係数(β)	偏回帰係数(B)	標準誤差	標準化偏回帰係数(β)	偏回帰係数(B)	標準誤差	標準化偏回帰係数(β)	偏回帰係数(B)	標準誤差	標準化偏回帰係数(β)
独立変数												
認知的価値	.55***	.18	.45***	.28	.39	.24	.34*	.15	.27*	.41**	.14**	.33**
感情的価値	-.78	.15	-.78	.19	.14	.20	.21	.13	.21	.23*	.11*	.23*
決定係数			.16			.16			.18			.25
調整済み決定係数			.14			.14			.16			.23
N			79			95			91			89

* $p < .05$ ** $p < .01$ $p < .001$ ***

果、「50代男性」のクチコミは、標準化偏回帰係数が認知的価値ともに非有意であったことから($\beta_{\text{認知的価値}} = -.07, n.s.$; $\beta_{\text{感情的価値}} = -.03, n.s.$)、クチコミ評価が来店意向に影響を与えていないことが示されたことで、**仮説3b**が支持された。また「20代女性」のクチコミは、認知的価値の標準化偏回帰係数は非有意であったが、感情価値は5%水準で有意となった($\beta_{\text{認知的価値}} = .18, n.s.$; $\beta_{\text{感情的価値}} = -.37, p < .05$)。続いて「風景」のクチコミは、認知的価値、感情的価値の標準化偏回帰係数がそれぞれ5%水準で有意であった($\beta_{\text{認知的価値}} = .33, p < .05$; $\beta_{\text{感情的価値}} = .30, p < .05$)。なお、標準化偏回帰係数の数値は、認知的価値が感情的価値をわずかに上回っているものの、ほぼ同等レベルであった。一方「人のシルエット」のクチコミは、認知的価値、感情的価値の標準化偏回帰係数はともに非有意であった($\beta_{\text{認知的価値}} = -.22, n.s.$; $\beta_{\text{感情的価値}} = -.20, n.s.$)。

以上の結果から、周辺のルートでクチコミの情報処理を経た消費者は、クチコミ発信者のプロフィール欄の写真が「20代女性」の場合、クチコミ評価の感情的価値のみが来店意向に影響を及ぼしていたが、「風景」のクチコミは認知的価値、感情的価値ともに来店意向に影響を及ぼしていたこと、また、「人のシルエット」のクチコミは認知的価値、感情的価値ともに来店意向に影響を及ぼしていないことが明らかになった。そのため、消費者がクチコミを周辺のルートで情報処理する条件では、クチコミ感情的価値が認知的価値よりも来店意向に与える正の影響が明らかに強いのは、クチコミ発信者の人物写真によってその相手が消費者と類似性が高いと分かる場合だけであっ

たため、**仮説3d**は一部支持されるにとどまった。

続いて、追加分析として、「中心的ルート群」に対して、「周辺のルート」群と同様の分析を行った(表3)。分析の結果、「20代女性」のクチコミは、クチコミ評価に対する認知的価値の標準化偏回帰係数が0.1%水準で有意となったが、感情的価値の標準化偏回帰係数は非有意となった($\beta_{\text{認知的価値}} = .24, p < .001$; $\beta_{\text{感情的価値}} = -.78, n.s.$)。一方、非類似性が高い「50代男性」のクチコミについては、認知的価値の標準化偏回帰係数が非有意であり、感情的価値も同様であった($\beta_{\text{認知的価値}} = .24, n.s.$; $\beta_{\text{感情的価値}} = .20, n.s.$)。「風景」のクチコミについては、認知的価値の標準化偏回帰係数が5%水準で有意であったが、感情的価値が非有意であった($\beta_{\text{認知的価値}} = .27, p < .05$; $\beta_{\text{感情的価値}} = .27, n.s.$)。最後に「人のシルエット」の標準化偏回帰係数は、認知的価値が1%水準、感情的価値が5%水準で有意であった($\beta_{\text{認知的価値}} = .33, p < .01$; $\beta_{\text{感情的価値}} = .23, p < .01$)。

以上の結果から、「20代女性」「風景」のクチコミについては、認知的価値が飲食店の来店意向に正の影響を及ぼしていること、また、プロフィールの写真が「人のシルエット」のままになっているクチコミは、クチコミの認知的価値と感情的価値の両方が来店意向に正の影響を及ぼしていたが、感情的価値よりも認知的価値の方が来店意向に対する影響が高いことが示された。従って、クチコミ情報を精緻化して処理する状況下においては、クチコミの認知的価値が来店意向に正の影響を与えていることを示し、精緻化見込モデルで示すように中心的ルートでは情報が認知的に処理されることを示した(i.e. Morris, Woo & Singh 2005)。

一方、「50代男性」のクチコミは、認知的価値、感情的価値の両方とも来店意向に影響を及ぼしていなかった。

4-4. 総括

精緻化見込みモデルの理論をベースに、クチコミ発信者の人物写真がクチコミ効果に与える影響について検証してきた。重要な点は、消費者のクチコミの情報処理方略が周辺のルート、中心的ルートのどちらにおいてもクチコミ発信者のプロフィール欄に人物の写真がある際、消費者にとって、クチコミ発信者が自分と非類似性が高い属性の人物であると、そのクチコミは来店意向に影響を及ぼさないことが示唆されたことである。この条件においては、消費者がクチコミに対して関与が高く、中心的ルートで精緻に情報を吟味して処理した場合でも、関与が低く、周辺のルートによって認知的努力を伴わずに、ヒューリスティックス処理をした場合でも、クチコミ評価が来店意向に影響を及ぼしていない上に、周辺のルートで情報処理した場合に限るとクチコミの感情的価値が低く評価されることが示されていたためである。

一方、消費者とクチコミ発信者との類似性が高い場合では、情報処理方略が周辺のルート、中心的ルートのどちらにおいてもクチコミ評価は来店意向に正の影響を与えており、精緻化見込みモデルの理論で説明されている通りに、中心的ルートの情報処理では、クチコミ情報は認知的に評価され、周辺のルートでは、感情的に評価されることが示された。しかし、どちらの情報処理方略においても、消費者と類似性の高いクチコミ発信者の人物写真があるクチコミが、クチコミ発信者の人物写真をプロフィール欄に上げておらず、人物以外の写真を上げているクチコミとの間で、クチコミ評価、および、飲食店来店意向との関係に違いが確認できなかった。

以上の結果は、クチコミ発信者の人物写真が、来店意向、すなわち、クチコミ効果に与える影響は、消費者とクチコミ発信者の類似性の有無に規定されることから、限定的であるということを示

唆する。なぜなら、クチコミ情報サイトを閲覧する消費者の属性は広く、多岐に渡ることを踏まえると、クチコミ発信者が本人の写真をプロフィール欄に上げていたとしても、そのクチコミ発信者は、サイトを閲覧している消費者と類似性が高いとは限らず、非類似性が高い場合も多いと考えられるからである。従って、クチコミ発信者がプロフィール欄に何らかの写真を上げる場合は、人物の写真を通じて類似性を認識されるよりも、人物以外の写真を上げることで、消費者の自己中心性バイアスを通じて、消費者とクチコミ発信者との間の類似性を推定してもらう方が、クチコミ評価およびクチコミ効果に対する良い影響が期待できると考えられる。

また、クチコミ発信者がプロフィール欄に写真を上げないまま、人のシルエットになっている場合は、情報処理方略によってクチコミ効果が異なることが示された。中心的ルートによる情報処理では、クチコミの認知的価値、感情的価値が、来店意向に影響を及ぼしていたが、周辺のルートのもとでは、クチコミ評価が飲食店の来店意向につながっていなかった。この結果については、2つの理由が考え得る。まず、クチコミ発信者の手がり情報をもとにヒューリスティック処理される周辺のルートにおいては、クチコミ情報そのものではなく、クチコミ発信者のプロフィールのような周辺情報に注意が向けられて態度が形成されるが、プロフィール欄に写真がないことが否定的に働いた可能性である。Karimi & Wang (2017) は、クチコミ発信者のプロフィールの写真が、クチコミ発信者のアイデンティティ提示の役割を果たすと述べている。また、オンラインでの情報発信者のアイデンティティ情報は、その発信者の信頼性を高めることにつながる (Rains & Scott 2007)。従って、プロフィール欄に何も写真が上げられていなかったことが、ヒューリスティックス処理を行う消費者に対して、そのクチコミ発信者について信頼性欠如のシグナルと作用したため、クチコミ効果を妨げたと考えられる。また、もうひとつの理由は、クチコミ発信者のプロフィール欄の写

真が人物か、あるいは、人物以外であっても、プロフィール欄の写真がクチコミ効果に影響を及ぼすことにつながる隠れた媒介変数や調整変数が存在している可能性である。こうした隠れた要因は、周辺のルートにおいて、クチコミ発信者のプロフィール欄に「風景」の写真を上げていた場合に、感情的価値より認知的価値の方が来店意向に影響を与えていた理由を解明するためにも有効な変数となり得る。本研究では、クチコミ評価を認知的価値と感情的価値の評価に分けた上で、2つの価値が来店意向に与える影響のみ分析するにとどまっていたが、クチコミの認知的価値、感情的価値のそれぞれとクチコミ効果との間の関係に影響を与えている他の要因を考慮していく必要がある。

5. 議論と今後の課題

5-1. 理論的意義

本研究の最も重要な知見は、クチコミ情報サイトでのクチコミ発信者の人物写真がクチコミ効果に影響を及ぼす場合、どのような時に効果が生じるのか、あるいは、生じないのかを規定する境界条件を、消費者の情報処理プロセスに焦点を当てながら、写真が人物である場合と、人物ではない他の写真に分けて検証を行い、結果を提示したことである。これまで、クチコミ発信者の人物写真が消費者に与える影響について、研究によって異なる報告がされていた理由として、クチコミ効果に影響を与えている要因とその情報処理のメカニズムを関連させた検討が十分でないため、境界条件が不透明であったことが大きいと考えられる。従って、本研究は、クチコミ発信者の人物写真から消費者が受ける影響を、消費者の2つの情報処理方略のもと、類似性、非類似性という概念によって説明することで、クチコミ発信者の人物写真がクチコミ効果に与える影響についての境界条件を示し、新たな知見を提供することに貢献したと考える。

5-2. 実務的意義

本研究は、クチコミ発信者の人物写真がクチコミ効果に与える影響を実証調査によって明らかにした。分析の結果、クチコミ発信者の人物写真の存在は、クチコミされた飲食店の来店意向を高める上での効果は限定的だと示された。なぜなら、第一にクチコミ消費者とクチコミ発信者の属性に非類似性が高い場合には、クチコミされた飲食店の来店意向に正の影響が見られなかったからだ。第二にクチコミ発信者と消費者の属性に類似性が高ければ、クチコミが飲食店の来店意向に正の効影響を及ぼすことは示されたものの、その効果は、クチコミ発信者が自分の写真ではなく、別の写真を上げている場合と大きな違いが無いことが示されたためである。従って、以下の実務的示唆が提示できる。

まず、クチコミ情報サイトは、様々な属性の消費者によって利用されていることを踏まえると、クチコミ発信者が自分の写真をプロフィール欄に上げることはクチコミ効果において「諸刃の刃」であることに注意を払う必要がある。もし、クチコミ情報サイトが、世代や性別などの属性が同質的な消費者だけで利用されており、同時に、クチコミ発信者と消費者との属性に類似性が高ければ、クチコミ発信者の写真を上げることで、クチコミが飲食店来店意向を高める可能性が高い。しかしこのようなケースは、例えばターゲット層を絞って開設したプロモーションキャンペーンなどの特別サイトを除けば、稀であろう。実際のクチコミ情報サイトは、幅広い年齢層の消費者に利用されること目指してサービスが展開されている。従ってクチコミ発信者がプロフィール欄に自分の写真を上げて、クチコミに接する消費者とクチコミ発信者とは類似性は高くない場合の方が多くことが予想される。このような状況を踏まえると、クチコミ情報サイトでクチコミ発信者がプロフィール欄に写真を上げる際には、本人の写真を上げるよりも、写真を見ただけではクチコミ発信者の属性が判別できないが、見ることで好感を持ってもらえそうな写真を上げることが有効である。例えば、美しい風景写真のほか、グルメ情報を探す消

費者の興味を引きそうな美味しそうな飲食関連の写真などが効果的だろう。また、クチコミ発信者のプロフィール欄に写真が無いと、そのクチコミが消費者にとって無意味なものと捉えられる恐れがある。そのため、クチコミ発信者には自身のプロフィール欄に多くの人が好感を持ってそうな写真を上げることを推奨するサイト設計が望ましい。

6-3. 今後の課題

本研究の限界と今後の課題について3点述べる。まず、本研究では、分析を通じて仮説通りクチコミ発信者の写真から類似性が判断できる場合と、判断できない場合とで、クチコミ評価に差があるとは言えないことが示されたが、そのメカニズムの前提に立った自己中心性バイアスの影響の検証が行えていない。残された課題として、クチコミ発信者に対する類似性が明らかに視覚的に判断できる場合、判断できない場合における類似性の影響と自己中心性バイアスの発生について、今後、実験調査を重ねて明らかにしていく必要がある。次の課題は、クチコミ発信者のプロフィール欄の写真の違いが、クチコミ評価が来店以降に与える影響については、情報処理方略の違いによって異なる結果が確認されたことに対して、その因果関係のメカニズムを検証していくことである。検討する上で必要な論点は、視覚情報の情報処理プロセスである。本研究では周辺のルートで情報が処理される際に、写真の内容、あるいは、写真の不在が来店意向に異なる影響を示した。その理由の解明に向けて、クチコミメッセージに付随する写真に対する情報処理に着目する必要がある。これまでの説得効果の研究領域では、言葉に焦点を当てて一方で、視覚情報の情報処理プロセスに対しては、ほとんど研究が進んでいなかった (Mannetti, Giacomantonio, Higgins, Pierro & Kruglanski 2010)。しかし、様々なSNS普及によってクチコミは、写真、動画を含めた様々な形態に進化していることを踏まえると、視覚情報をともなう説得メッセージの効果を解明していくことがクチコミ研究に求められている (Babić, de Valck, & Sotgiu 2020)。最後の課題は、研究

結果の一般化に向けた調査設計および頑健性の確保である。本研究は、限られた属性の被験者のみに向けて実施しており、また、固定された調査刺激を提示した上で、クチコミ評価や飲食店の来店意向を測定した実証調査にもとづく。そのため研究におけるリアリティ確保に課題が残っている。従って、今後は対象者層を広げた上で、実際のクチコミに対する消費者の反応や行動を取得することや、実験を複数回繰り返して分析することを通じて、研究結果のリアリティと頑健性を追求していくことが重要である。

謝辞

本研究は日本フードサービス学会による第16回研究助成を受けたものです。コロナ禍の中、論文提出が滞った状況でご辛抱いただいた貴学会へ深謝と感謝の念に耐えられません。また研究をご指導いただいた早稲田大学守口剛教授、並びに、査読いただいた先生方にも大変感謝申し上げます。

参考文献

- 杉本徹雄, 2012, 『新・消費者理解のための心理学』 福村出版.
- Babić Rosario, A., Sotgiu, F., De Valck, K., & Bijmolt, T. H., 2016, The Effect of Electronic Word of Mouth on Sales: A Meta - Analytic Review of Platform, Product, and Metric Factors, *Journal of Marketing Research*, 53(3)
- Babić Rosario, A., de Valck, K., & Sotgiu, F, 2020, Conceptualizing The Electronic Word-of-Mouth Process: What We Know and Need to Know About eWOM Creation, Exposure, and Evaluation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 422-448.
- Cheng, Y. H., & Ho, H. Y., 2015, Social Influence's Impact on Reader Perceptions of Online Reviews, *Journal of Business Research*, 68(4), 883-887.

- Cyr, D., Hassanein, K., Head, M., & Ivanov, A., 2007, The Role of Social Presence in Establishing Loyalty in E-service Environments, *Interacting with Computers*, 19, 43-56.
- Dai, H., Chan, C., & Mogilner, C., 2020, People Rely Less on Consumer Reviews for Experiential Than Material Purchases, *Journal of Consumer Research*, 46(6), 1052-1075
- Epley, N., Keysar, B., Van Boven, L., & Gilovich, T., 2004, Perspective Taking as Egocentric Anchoring and Adjustment, *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 327.
- Gilovich, T., Kumar, A., & Jampol, L., 2015, A Wonderful Life: Experiential Consumption and The Pursuit of Happiness, *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 152-165.
- He, S. X., & Bond, S. D., 2013, Word – of – Mouth and The Forecasting of Consumption Enjoyment, *Journal of Consumer Psychology*, 23(4), 464-482.
- Herhausen, D., Emrich, O., Grewal, D., Kipfelsberger, P., & Schoegel, M. (2020). Face forward: How employees' digital presence on service websites affects customer perceptions of website and employee service quality. *Journal of Marketing Research*, 57(5), 917-936.
- Hernández-Ortega, B., 2018, Don't Believe Strangers: Online Consumer Reviews and The Role of Social Psychological Distance." *Information & Management* 55.1, 31-50.
- Holzwarth, M., Janiszewski, C., & Neumann, M. M., 2006, The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior, *Journal of Marketing*, 70(4), 19-36.
- Ismagilova, E., Dwivedi, Y. K., & Rana, N., 2021, *The Use of Elaboration Likelihood Model in eWOM Research: Literature Review and Weight-Analysis*, In Conference on e-Business, e-Services and e-Society (pp.495-505). Springer, Cham.
- Joinson, A.N., 2003, *Understanding the Psychology of Internet Behaviour: Virtual Worlds, Real Lives*, London: Palgrave Macmillan.
- Karimi, S., & Wang, F., 2017, Online Review Helpfulness: Impact of Reviewer Profile Image, *Decision Support Systems*, 96, 39-48.
- Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W., 1984, Social Psychological Aspects of Computer-Mediated Communication, *American psychologist*, 39(10), 1123.
- Kim, Jong Min, Miyea Kim, and Sookyoung Key, 2020, "When Profile Photos Matter: The Roles of Reviewer Profile Photos in The Online Review Generation and Consumption Processes," *Journal of Research in Interactive Marketing*, 14(4), 391-412.
- King, R. A., Racherla, P., & Bush, V. D., 2014, What We Know and Don't Know About Online Word-of-Mouth: A Review and Synthesis of the Literature, *Journal of Interactive Marketing*, 28(3), 167-183.
- Korgaonkar, P. K., & Wolin, L. D., 1999, *A Multivariate Analysis of Web Usage*, *Journal of Advertising Research*, 39(2), 53-53.
- Mannetti, L., Giacomantonio, M., Higgins, E. T., Pierro, A., & Kruglanski, A. W., 2010, Tailoring Visual Images to Fit: Value Creation in Persuasive Messages, *European Journal of Social Psychology*, 40(2), 206-215.
- Morris, J. D., Woo, C., & Singh, A. J., 2005, Elaboration Likelihood Model: A Missing Intrinsic Emotional Implication, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(1), 79-98.
- Mudambi, S. M., & Schuff, D., 2010, *What Makes a Helpful Online review? A Study of Customer Reviews on Amazon. Com*, *MIS Quarterly*.
- Naylor, R. W., Lamberton, C. P., & Norton, D. A., 2011, Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion, *Journal of Marketing Research*, 48(3), 617-631.
- Naylor, R. W., Lamberton, C. P., & West, P. M.,

- 2012, Beyond the “Like” Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings, *Journal of Marketing*, 76(6), 105-120.
- Petty, R. E. & Cacioppo, J. T., 1986, The Elaboration Likelihood Model of Persuasion, *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123-205.
- Packard, G., Gershoff, A. D., & Wooten, D. B., 2016, When Boastful Word of Mouth Helps versus Hurts Social Perceptions and Persuasion, *Journal of Consumer Research*, 43(1), 26-43
- Rains, S. A., & Scott, C. R., 2007, To Identify or Not to Identify: A Theoretical Model of Receiver Responses to Anonymous Communication, *Communication Theory*, 17(1), 61-91.
- Tang, X., & Song, Z., 2021, The Effect of Reviewer Profile Photo on Purchase Decision: Evidence from Event-Related Potentials, *Advances in Cognitive Psychology*, 17(1), 49.
- Tuk, M. A., Verlegh, P. W., Smidts, A., & Wigboldus, D. H., 2019, You and I Have Nothing in Common: The Role of Dissimilarity in Interpersonal Influence, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 151, 49-60.
- Wallis, G., 2013, Toward a Unified Model of Face and Object Recognition in the Human Visual System, *Frontiers in psychology*, 4, 497.
- Xu, Q. (2014). Should I trust him? The Effects of Reviewer Profile Characteristics on eWOM Credibility, *Computers in Human Behavior*, 33, 136-144.

【付録】 実証調査で用いた調査刺激

・20代女性

南インドカレー&バル エリックサウス
カレー好き 人気店 ★★★★★



Hikaru Tanaka

メディアにもよく紹介されている超人気店。本格的な南インドカレーです。野菜たっぷり、独特のスパイスの風味が絶品です。レシピ本を出しているの、知っている人も多いと思います。今日はランチのテイクアウト。




・50代男性

南インドカレー&バル エリックサウス
カレー好き 人気店 ★★★★★



Hikaru Tanaka

メディアにもよく紹介されている超人気店。本格的な南インドカレーです。野菜たっぷり、独特のスパイスの風味が絶品です。レシピ本を出しているの、知っている人も多いと思います。今日はランチのテイクアウト。




・風景

南インドカレー&バル エリックサウス
カレー好き 人気店 ★★★★★



Hikaru Tanaka

メディアにもよく紹介されている超人気店。本格的な南インドカレーです。野菜たっぷり、独特のスパイスの風味が絶品です。レシピ本を出しているの、知っている人も多いと思います。今日はランチのテイクアウト。




・人のシルエット

南インドカレー&バル エリックサウス
カレー好き 人気店 ★★★★★



Hikaru Tanaka

メディアにもよく紹介されている超人気店。本格的な南インドカレーです。野菜たっぷり、独特のスパイスの風味が絶品です。レシピ本を出しているの、知っている人も多いと思います。今日はランチのテイクアウト。




【 調査研究報告 】

「コロナ禍」における外食企業のマネジメントの実態と今後の展望 —企業の取り組み事例を通して—

新潟食料農業大学食料産業学部食料産業学科 教授 高力 美由紀

要約

2019年、外食産業市場規模は26兆439億円(推計値、日本フードサービス協会資料)で、対前年比+1.3%であった。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の発症、感染の拡大という、誰もが予測不可能な未曾有の「禍」により市場は一変し、外食企業がこれまで「想定しなかった」事態に見舞われた。

本研究では、外食企業16社を対象に新型コロナウイルス感染症発生から2022年8月までの安全・安心の取り組み、中食市場への対応、新たなシステムの導入、さらに事業の「再構築」等についてヒアリング調査を行った。さらに、外食に携わる人々の考える外食の未来や、「コロナ禍」での「想い」も聞き取った。

「コロナ禍」での企業の様々な取り組みは、危機への対応というだけでなく、従前から外食産業が抱えていた課題への対応であったり、「コロナ禍」以降も継続されていく取り組みであったりするのではないかと考えた。そこで調査結果から、どのような取り組みが今後の外食産業の発展に繋がっていくのかを検討した。

キーワード

外食産業、外食チェーン企業、マネジメント、新型コロナウイルス感染症

1. 研究の背景

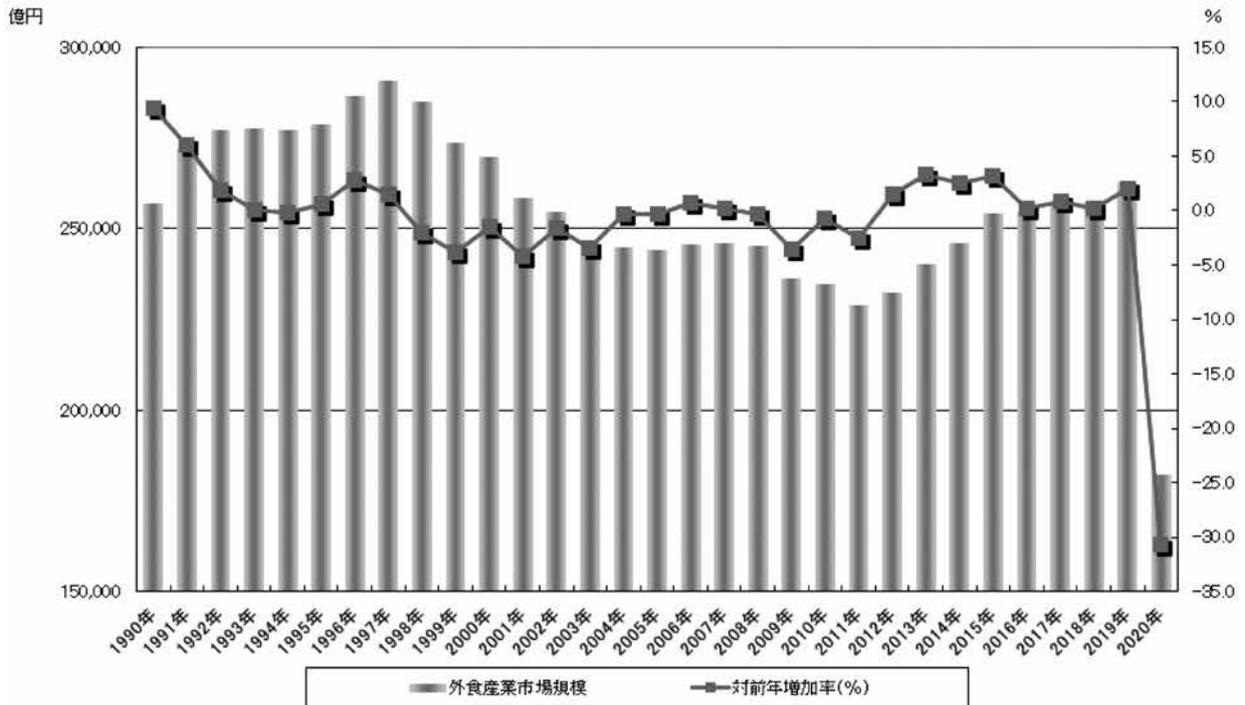
2019年の外食産業市場規模の推計値は、日本フードサービス協会によれば、対前年比+1.3%の26兆439億円であった。景気回復やインバウンド消費の伸びによって、その規模を維持してきていた。しかしながら、新型コロナウイルス感染症の発症、感染の拡大という、誰もが予測不可能であった未曾有の「禍」により市場は一変する。2020年4月7日、政府は東京、神奈川、埼玉、千葉、大阪、兵庫、福岡の7都府県に緊急事態宣言を行い、4月16日に対象を全国に拡大した。飲食業においては、休業要請、営業時間短縮要請など、企業が従来「想定したことがない」事態となった。

その結果、2020年の外食産業市場規模の推計値は、対前年比-30.7%の18兆2,005億円となった(図1)。1997年のピーク時の29兆743億円からみると約3分の2以下の規模にまで縮小したことになる。分類別にみると、「飲食店」が対前年比で-24.7%(10兆9,780億円)となっているのに対して、バー・料亭等で同-57.1%(1兆2,123億円)、宿泊施設・機内食等で同-48.5%(1兆7,285億円)、居酒屋等で同-36.0%(6,489億円)となっており、これらの縮小幅は大きい(図2)。

外食産業市場以上に近年堅調に伸びていた惣菜

高力氏の横顔

広島大学大学院地域研究研究科修士課程修了。フードシステム総合研究所、セゾン総合研究所を経て、西洋フード・コンパスグループ(株)(現コンパスグループ・ジャパン(株))の企画室、HR(ヒューマンリソース)にて勤務後、2008年宮城大学事業構想学部(現事業構想学群)にてマーケティング科目等を担当、2018年4月より現職。著書に、『現代フードサービス論』(共著、創成社)、『フードシステム学全集第3巻 食品流通の構造変動とフードシステム』(共著、農林統計協会)等。論文に、『震災復興における『ビジネス・プラットフォーム』の形成』(『研究論文集「地域活性研究」Vol.12』、地域活性学会)等

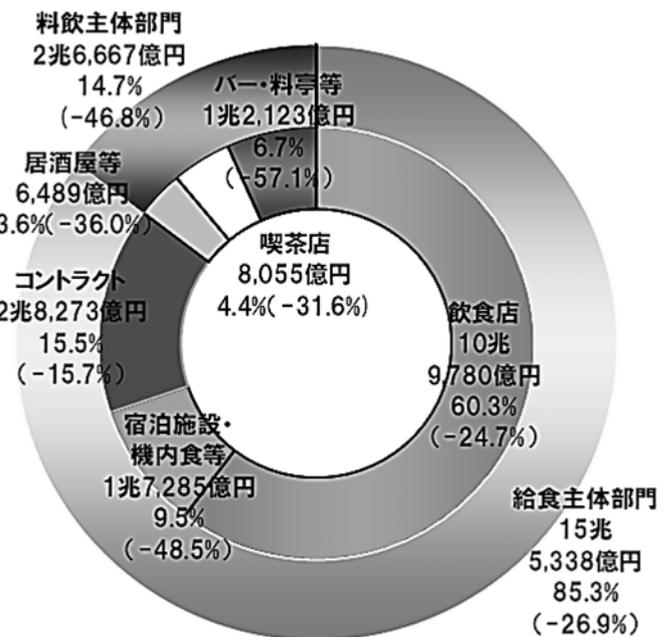


出典：(一社)日本フードサービス協会(2021), 5をもとに筆者作成

図1. 外食産業市場規模の推移

市場規模もまた2020年には10兆円を割り、9兆8,195億円となったが、対前年比で見れば-4.8%であり、明らかに「中食」市場の縮小幅は外食産業市場と比較して小さかった((一社)日本惣菜協会 2022)。

総務省統計局の「家計調査」では、2人以上世帯において2019年は外食比率が18.3%、調理食品比率が13.3%となっていたが、2020年には外食比率が13.5%、調理食品比率が13.8%と調理食品比率が外食比率を上回り、2021年にはさらに外食比率が13.2%、調理食品比率が14.7%となった。単身者世帯においても、最も外食比率の高い男性(～34歳)で、2019年に56.5%から2020年には37.9%までに減少しているが、調理食品比率は、14.3%から21.4%まで増加している¹。「コロナ禍」において、外食産業では、イートインの制限に伴いテイクアウトやデリバリーへの対応が急務となった。他方で、Uber Eats、出前館等の「デリバリー」システムの需要が一斉に高まった。外食企業の「中食」分野への業容の拡大、新業態、



出典：(一社)日本フードサービス協会(2021), 6をもとに筆者作成

図2. 外食産業市場規模の内訳 (2020年)

新コンセプトの店舗開発も進み、非接触型の決済やサービスの導入も加速している。

取引先においては行き先を失った食材等について、販売を支援するECサイトが注目を集め、いわゆる「応援消費」「貢献消費」の枠組みが広がった。感染症の「第7波」を経て、一旦は「コロナ禍」の中での「日常」を取り戻しつつあるものの、「第8波」の懸念は依然払しょくできず、「コロナ前」の日常に戻るめどは立たない。

このような想定し得ない未曾有の「禍」に直面した「外食産業」・「外食企業」はどのようにこの難局を乗り切ろうとしているのか、外食産業の未来をどう描きなおせばよいのか、日本においてチェーンレストランが誕生し、外食産業が成立したと考えられる1970年代以来、初めてといってもよいほどの難題に直面していると考えられる。

2. 研究目的と意義

本研究の目的として、一つには、新型コロナウイルス感染症発生から今日までの約2年半にわたっての「外食企業の対応と取り組み」事例を調査して整理する。加えて外食に携わる人々の産業の未来展望や個人々の「想い」も聞き取り報告する。

また、「コロナ禍」での企業の様々な取り組みは、危機への対応というだけではなく、従前から外食産業が抱えていた課題への対応であったり、「コロナ禍」以降も継続されていく取り組みであったりするのではないかと考えた。したがって、二つには、「コロナ禍」におけるどのような取り組みが今後の外食産業の発展に繋がっていくのかを検討する。

先行研究として、小川美香子氏が日本フードシステム学会の年次大会でのシンポジウムにおいて報告を行っており、「外食産業における新型コロナウイルス感染症対応の実態と課題」として2021年に発表された論文がある(小川 2021)。この論文では、新型コロナウイルス感染症発生下における外食産業の動向や政府による対応がまとめられており、さらに吉野家とすかいらーく、2企

業の事例研究が行われ、「テイクアウト・宅配ニーズ対応」「宅配代行業者との分業」および「経営課題」について考察されている。

本研究では事例対象を増やし、収束をみない「時点」での外食企業、外食産業の「未来」について、外食企業「人」に問いかけを行った。

突然、休業や時間短縮を余儀なくされ、ときには感染拡大原因の矛先を向けられた外食産業に携わる人々の「想い」や、新型コロナウイルス感染症の蔓延によって再認識されたであろう外食企業、外食産業が社会において担う「役割」について、業界の現場で働く方々の生の声を聞き取り整理し、そこから読み取れることを企業や業界にフィードバックすることに本研究の研究意義があると考えられる。

3. 研究方法

本研究の研究期間は2021年9月～2022年9月である。「定性」調査研究と位置づけ、調査対象は外食産業市場ならびにチェーン展開²を行う外食企業とした。調査概要は以下のとおりである。

(1) 対象企業

- ①ファストフード(以下FF) 5社
 - ②ファミリーレストラン(以下FR)系(多業態含む) 5社
 - ③居酒屋・パブ系(多業態含む) 3社
 - ④ディナーレストラン 1社
 - ⑤カフェ系 2社
- 合計16社。

なお、対象企業の本社所在地：①関東圏13社、②他地域3社であり、企業規模については、売上500億円以上6社、売上100億円以上500億円未満5社、100億円未満5社という内訳となっている。

(2) ヒアリング調査期間

2021年11月～2022年1月、2022年8月～9月。

(3) ヒアリング方法

対面もしくはZoomによるインタビュー形式。

(4) ヒアリング(インタビュー) 項目

- ①新型コロナウイルス感染症発生後の取り組み
(対顧客、対従業員、対取引先)
- ②新型コロナウイルス感染症発生後の経営方針・戦略全般について(業態の見直し、新業態開発、新システムの導入、本部機能等の見直し、リストラクチャリング等)
- ③リスクマネジメント体制について(「コロナ禍」以前のリスク対応マニュアル整備について、「コロナ禍」での組織対応の成否)
- ④「コロナ禍」での行政・業界に対する意見・要望・課題
- ⑤「コロナ禍」以降の展望・外食の未来について
- ⑥補足質問「あなたにとって、一番大変だったことは何か」。

(5) ヒアリング対応者

役員(常務・執行役員等)、部長(管理部、営業部)、広報担当者、エリア(地区)マネージャー等、基本的に各社での「コロナ禍」対応に当たった担当の方々とした。

ヒアリング調査内容については全てテープ起こし(ケバ取り)を行い、ヒアリング項目を軸に、KJ法³によって内容を整理する。そこから今後の外食産業、外食企業を考えるための項目について検討する。

ただし、本調査のヒアリング内容は、各企業にとって公表し難い厳しい内容が含まれることから、企業名を伏せることを条件に調査にご協力いただいた経緯がある。したがって、企業が特定されるような詳細な数値(売上高やその増減、出店数や閉店数、テイクアウト比率の詳細等)、個別具体的な名称(ブランド名、メニュー名、システム名、戦略名等)は記述できない。この点において、本調査での定量的比較分析は困難となっている。

本稿の全体の構成は、まず、この2年半の外食産業市場動向について日本フードサービス協会の「外食産業市場動向調査」ならびに日経MJによる「飲食業調査」を用いて確認する。次に、ヒア

リング調査結果について、KJ法による分析に基づき、

- ①未知なる「感染」への対応—「安全・安心」の取り組み
- ②食のボーダレス化—テイクアウト対応の進化とデリバリー対応
- ③利便性の追求と効率化—キャッシュレス・セルフ化とアプリ活用と「ロイヤルティ」醸成
- ④「コロナ禍」からの再構築
- ⑤行政・業界の対応について
- ⑥外食産業・企業の未来
- ⑦外食産業に携わる人々の苦悩と想い

について述べる。最後に、調査結果から、どのような取り組みが今後の外食産業の発展に繋がっていくのかを検討する。

4. 「コロナ禍」における外食産業市場動向

図3は、(一社)日本フードサービス協会の同協会加盟会員社による「外食産業市場動向調査」の2020年1月から2022年8月までの「売上高前年同月比推移(全店)」である。

2020年1月に中国武漢での新型コロナウイルス感染症発生をWHOが確認し、同月日本国内で初めて感染が確認される。2月には横浜に入港したクルーズ船でクラスターが発生し、2月下旬には政府から全国の小中高等学校に休校措置の要請がなされた。3月下旬には国内の発症者数が100名を超え、著名な芸能人などの感染による死亡が報じられた。

前出の「外食産業市場動向調査」をみると、最初の緊急事態宣言が発出された2020年4月の売上高は、調査対象企業全体で対前年同月比60.4%となった。業態別にみると、ファストフード84.4%、ファミリーレストラン40.9%、パブレストラン/居酒屋8.6%、ディナーレストラン16.0%、喫茶27.6%、その他49.8%とファストフードを除けば5割を切り、ディナーレストランでは2割を切り、パブレストラン/居酒屋では1割も満たなかった。

その後のGoToキャンペーン、GoToイートキャ

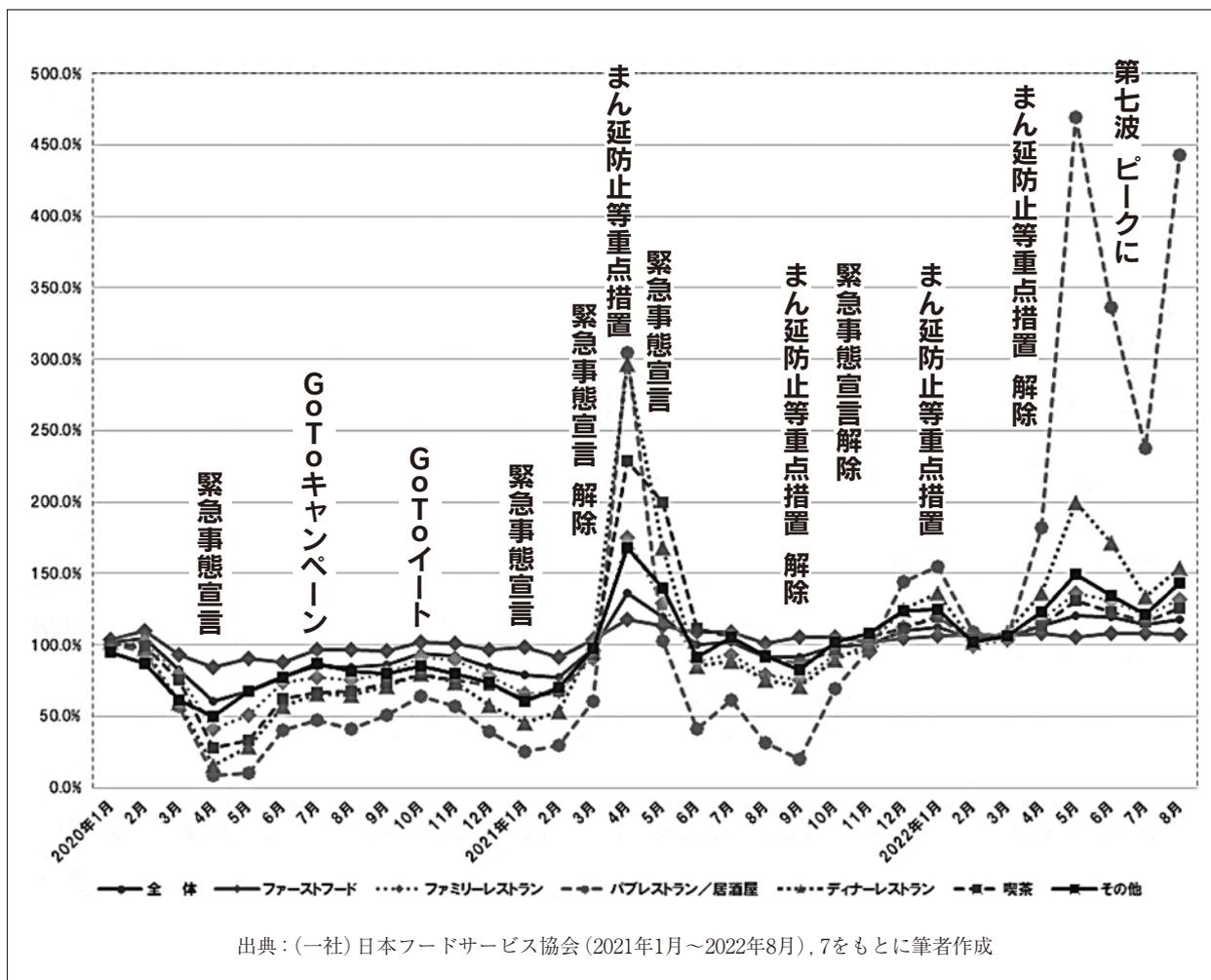


図3. 外食企業・売上高前年同月比推移(全店)

ンペーンなどでも回復しなかったパブレストラン／居酒屋やディナーレストランの売上は2021年3月の緊急事態宣言解除によって約300%となった。しかしながら、2021年5月にまん延防止等重点措置や緊急事態宣言が発出されると、再度売上は落ち込み、2022年4月のまん延防止等重点措置解除の後、第7波を経て、パブレストラン／居酒屋は442.7%、ディナーレストラン業態も153.9%となったものの、2019年の売上と比較すると各々44.2%、68.7%にとどまっている。

次に、日経MJによる「日本の飲食業調査」での外食企業の総売上高ランキングの上位20社の売上高ならびに前年度比伸び率を2020年と2021年で比較した(表1.ならびに表2.)。

2020年度は上位20社中、対前年度比伸び率が

プラスであった企業はわずか5社である。ちなみに前年度2019年度では、上位20社中17社が同伸び率がプラスであった。多くの上位企業が前年度比で売上を伸ばしており、20社中15社が同伸び率がプラスとなっている。とはいえ、2020年度、2021年度と引き続き同伸び率がマイナスの企業も4社あり、大手チェーン企業であっても引き続き厳しい状況であったことが確認できる。

ちなみに、上位20社の総売上高合計は、2019年度は3兆9,995億8,800万円、2020年度は3兆4,817億8,100万円、2021年度は3兆7,119億6,500万円である。2019年度を100とすると、2020年度では87、2021年度では93と回復基調にはあるものの、2019年度の水準までには至っていない。

表1. 2020年度総売上高ランキング

順位	社名	総売上高 (百万円)	前年度比 伸び率(%)
1	ゼンショーホールディングス	625,403	-0.8
2	すかいらーくホールディングス	288,434	-23.2
3	日本マクドナルドホールディングス	288,332	2.3
4	日清医療食品	257,002	1.2
5	FOOD&LIFE COMPANIES	204,957	2.9
6	吉野家ホールディングス	170,348	-21.2
7	コロワイド	168,181	-28.5
8	エームサービス	161,297	-12.5
9	プレナス	140,509	-6.1
10	くら寿司	135,835	-0.2
11	トボールホールディングス	134,760	-13.9
12	グリーンハウス	131,600	-11.8
13	サイゼリヤ	126,842	-19.0
14	シダックス	110,148	-15.0
15	トール・日レスホールディングス	96,141	-26.7
16	松屋フーズホールディングス	94,410	-11.4
17	LEOC	91,144	-3.4
18	日本KFCホールディングス	89,652	12.6
19	ロイヤルホールディングス	84,303	-40.0
20	富士産業	82,483	1.3

出典：日本経済新聞社（日経MJ,2021）4

表2. 2021年度総売上高ランキング

順位	社名	総売上高 (百万円)	前年度比 伸び率(%)
1	ゼンショーホールディングス	664,400	11.7
2	日清医療食品	326,513	1.6
3	日本マクドナルドホールディングス	317,695	10.2
4	すかいらーくホールディングス	264,570	-8.3
5	FOOD&LIFE COMPANIES	240,804	17.5
6	コロワイド	175,627	4.4
7	エームサービス	173,229	—
8	吉野家ホールディングス	153,601	-9.8
9	トボールホールディングス	153,355	13.8
10	くら寿司	147,592	8.7
11	プレナス	143,036	1.8
12	グリーンハウス	136,400	3.7
13	サイゼリヤ	126,513	-0.3
14	シダックス	115,525	4.9
15	トール・日レスホールディングス	109,363	13.8
16	LEOC	103,000	8.3
17	日本KFCホールディングス	97,520	8.8
18	松屋フーズホールディングス	94,472	0.1
19	王将フードサービス	84,775	5.2
20	ロイヤルホールディングス	83,975	-0.4

出典：日本経済新聞社（日経MJ, 2022）5

5. 「コロナ禍」での外食企業の取り組み事例—ヒアリング調査結果から

5.1 未知なる「感染」への対応—「安全・安心」の取り組みとリスクマネジメント

「食」に携わる企業において、「安全・安心」を消費者に保証することは、いわば「コア・バリュー」であり、チェーンレストランにおけるオペレーションの基本においても、QSC (Quality, Service, Cleanliness)のCとして店舗における「安全・安心」の最低限やらなければならないことは徹底されている。したがって、「コロナ禍」においても、真っ先に取り組むべきことは、お客様における「安全・安心」を徹底することであったと、全ての企業が答えている。さらに新型コロナウイルス感染症に対してマニュアルを新しく策定するというのではなく、既存のマニュアルに新型コロナウイルス感染症への対応を追加する形でマニュアルを策定、運用している。とはいえ、各社とも、当初、この新型コロナウイルス感染症に対してどのような対応を行うべきなのか、未知なる「感染」への対応

については苦慮している。

外食企業の「安全・安心」の取り組みは、基本的にはお客様に対しての企業の取り組みである。食材の安全を保証し、店舗における食材管理や調理工程、提供時、オペレーションに沿って安全を保証する。その保証が顧客への安心、信頼に繋がる。しかしながら、この新型コロナウイルス感染症への対応は、従来の「安全・安心」(Safety)の枠組みは同じでも、新たな視点からの対応が必要とされた。一つには「お客様自身に」取り組みをお願いすることが必要となり、二つには「従業員の安全・安心」への取り組みが重要になった(図4)。外食店舗での従業員には学生や主婦たちも多い。「感染が心配だ」「家族に迷惑がかかる」という従業員への配慮や「家族の理解を得る努力」などが必要となった。

各社が行った具体的な取り組みは、店内での感染予防対策の徹底である。「マスクの着用、消毒液設置、座席の間引き、間隔確保、仕切りのアクリル板設置、什器のこまめな消毒、空気清浄機や

換気システムの導入、テイクアウト動線確保や指示」などが行われている。

各々の店舗でのこれら「感染防止対策・安全施策」については、店内や店頭での掲示を行い、さらに、マスク着用等の「お客様へのお願い」の掲示や店内で定期的にアナウンスを行っている企業もあった。各社ともホームページや各種SNSツールでは「安全・安心」の施策の表明や説明を行い、「感染対策は万全であるので、安心して利用してほしい」というメッセージの発信」に注力しつつ、感染者数等の状況の周知、そしてテイクアウトやデリバリー、あるいは店内でのサービス提供の方法の変更等の周知を行っている。

店舗の接客スタッフが「マスク」を着用することに抵抗があったり、逆に感染を恐れてマスク着用を願い出る従業員があったりと当初マスク着用一つとっても混乱した。店舗数が多い企業では、まず全従業員にマスクを調達することから困難であったという。

店舗スタッフが当初、最もストレスを感じたのは、マスク無しで大声で話すお客様への注意や、そのようなお客様に対する他のお客様からのク

レームへの対応などである。ただし、「感染対策の常識」の浸透が進み、こうした接客ストレスは次第に軽減されている。

「感染者」についてのホームページでの情報の公表も、他社の取り組みを参考にしたり、「お客様への影響があるかないか」で判断したりするなど、次第に公表を是とする傾向は減ってきた。ただし、テナントとして入っている店舗は、「館」の方針に従うことが求められ、その限りではなかった。

「コロナ禍」における「リスクマネジメント」対応には、従来のリスクマネジメント機能を持つ部署で対応したという企業もある一方で、「特別対応チーム」が編成され、例えば、「コロナ対策委員会」という形で対応する企業や、役員レベルの意思決定チームと機能別の実働チームに分かれて迅速な意思決定と対応に当たった企業があった。

外食チェーン企業の「チェーンオペレーション」において、本部と店舗の意思疎通は常日ごろから留意されている事項である。多くのチェーン企業はエリアマネジャーなど本部と店舗を繋ぐ役割のスタッフを配置しており、そのようなスタッフが

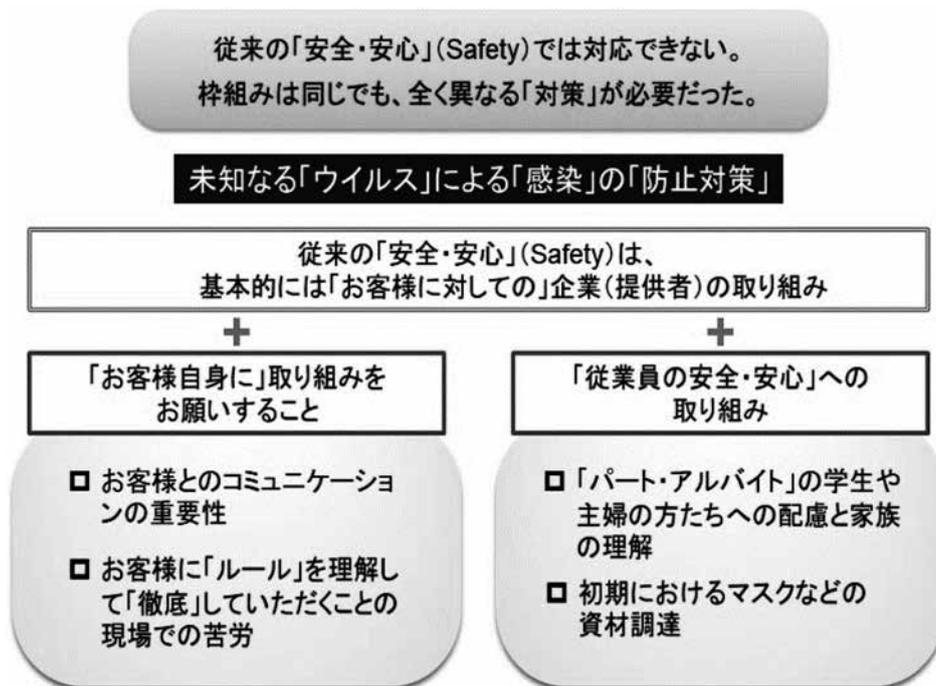


図4. 「コロナ禍」での安全・安心の取り組みの構図 (筆者作成)

いない場合は、店長がその役割を担う。政府からの要請、地方自治体ごとに異なる要請、指示などについて、本部では情報収集に大変な労力を割いたということであったが、一旦本部で決定した事項を迅速に店舗で徹底するという流れにおいて「問題や混乱が生じた」という声は16社中1社もなかった。

また、16社全ての企業が「コロナ禍」の「リスク」に対応するなかで、あらためて、「事業の継続」と「雇用を守る」という経営の原則を想起している。全ての企業がこのような「禍」は二度と起きてほしくないと述べながらも、昨今の世界情勢や自然環境の変化などを鑑みても今後も想定外のリスク発生の可能性は排除できず、最悪な場合は「多重リスク」の可能性さえあるのではないかと言及する企業もあった。いずれにしても、新たなリスクに備える必要性については異論を唱える企業はなく、今後は外食企業においても「コンティジェンシープラン」(災害、突発的な事故など想定できない事態にも対応するための手順などの計画)や「事業継続プラン」(BCP)の検討、策定は欠かせないものとなると考えられる。

5.2 食のボーダレス化—テイクアウト対応の進化とデリバリー対応

「コロナ禍」が外食企業にもたらした大きな変化の一つが、テイクアウトやデリバリーへの対応強化である。

FFの中ではテイクアウト・デリバリー比率が30%から60%に増加した企業や、「コロナ禍」当初60%という高い数値であったのが、さらに90%まで上昇し、70%程度で落ち着いたという企業があった。

他方で、ディナーレストランや居酒屋・パブ系では、従来テイクアウトやデリバリーなどの対応は行っていない企業がほとんどである。しかしながら、これら業態の企業であっても、0%から10%へ、あるいは2%から14%、ピーク時には24%となり、17%程度に落ち着いている、といった結果が聞かれた。

外食企業の「本分」は、イートイン営業にある。「中食」は「営利を目的とし、生産と消費が時間や場所において分離した形態」であるとすれば、「外食」は「営利を目的とし、生産と消費が時間や場所において不可分の形態」である(横川 2012)。

各企業のテイクアウトやデリバリー対応については、図5に示すようなパターンで整理される。一つにはディナーレストラン、居酒屋・パブ系など、イートインの営業ができない状況で、とにかく売上を確保するためには取りまざるを得ないという「緊急対策」としての取り組みである。二つにはFR系等、従来から取り組んでいた企業がメニュー数を増やすなどの強化を図った取り組みである。そして三つには、「コロナ禍」以前の経営課題としてボーダレス化する「食市場」における「中食」対応の強化を図っていた延長での取

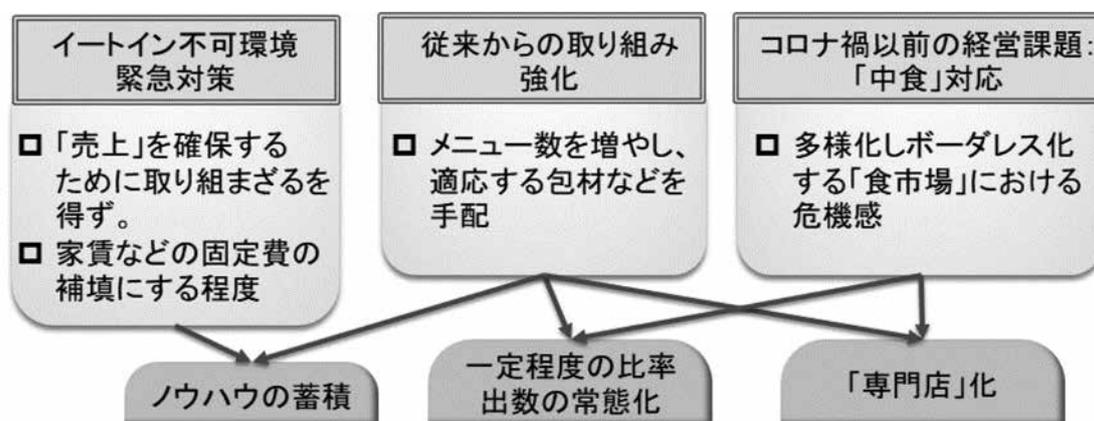


図5. テイクアウト・デリバリー対応のパターン (筆者作成)

り組みである。「緊急対策」の取り組みでも「ノウハウの蓄積」という点がメリットとなる。強化を図った取り組みでは、「ノウハウの蓄積」に加えて、テイクアウトやデリバリーの比率や出数を常態化させ、「専門店」に繋がっている。「中食」対応の強化を図っていた延長での取り組みでは、一定程度の比率や出数の常態化、「専門店」を本格化させることに発展している。

さらに、テイクアウトメニューの商品化は、冷凍食品、チルド食品、冷蔵食品等の商品開発と内食市場への参入を促している。

デリバリー対応についても、「生き残る」ための仕組みであるとする企業と従来からの取り組みを強化する企業とわかれた。後者においては、潜在的な「デリバリー市場」が「コロナ禍」で顕在化したとする企業も多い。すべての企業がUber Eats、出前館、Wolt、Menuなどの「外部委託」を利用しており、これらの外部委託によるデリバリーについては、消費者のニーズに合致したシステムを持ち、出店でカバーできない地域もカバーできるというメリットが挙げられていた。他方で、手数料の高さによって薄利多売となること、自社商品の品質維持が困難、レストラン「サービス」の付加価値再現が不可、といったデメリットも指摘されている。

外部委託と併行して自社でのデリバリーシステムを持つ企業、今後システムを構築していくことを想定している企業もある。他方で、「デリバリー」という概念ではなく、あくまでレストランのサービス品質を担保した「お出前」として店長やスタッフがお客様宅までお届けする、という企業もあった。

緊急対策として取り組む企業以外は、テイクアウトやデリバリーに「利便性」を求めるというニーズがある以上、それに応えていく必要があると考えている。

5.3 利便性の追求と効率化—キャッシュレス・セルフ化とアプリ活用と「ロイヤルティ」醸成

消費者の「利便性」へのニーズ、そして「コロ

ナ禍」での「非接触」へのニーズに対応として、各社とも「キャッシュレス」や「セルフ化」の取り組みが行われていた。

各種決済システムへの対応は、「コロナ禍」以前から「必須」事項として捉えられており、「レジ」入替時期には対応機器に変更した、あるいは今後対応するということであった。

「セルフ化」では、「セルフレジ」を試験的に導入している企業は本格的な導入を視野に入れており、タブレット端末による「セルフオーダー」システムが定着することを想定し、この機に積極的導入を図っている企業もあった。また配膳ロボットについては、FR系、居酒屋・パブ系などで試験的導入や、本格的活用を図っている企業がある。配膳ロボットの中でも「ネコ型」ロボットと言われる「BellaBot」(Pudu社)などは顧客にも人気があるという。JSP ROBOT(KeenonRobotics社)をはじめ、Sonyやアイリスオーヤマでも配膳ロボット開発が行われている。

顧客層の年齢が高い店舗では、このような「セルフ化」に対応する機器の導入に躊躇があるものの、機器操作に関する年齢のハードルはほぼ解消したと考えられている。

ロボット導入は、一つには店舗レイアウトの制約が大きい。動線が単純で、かつ通路幅が確保できなければ使用に耐えられない。二つには「配膳ロボット」は、実際には「下膳」で効果を上げている。ある企業では、導入当初は、従業員が「人員削減ではないか」と反発したが、導入後は「下膳」の負担が大幅に軽減されると好評で、人との「共存」が可能であることが理解されつつある。「アプリ」活用も「コロナ禍」で促進された。スマートフォンを保持している消費者にとっては、何より利便性が高く効率的でストレスがない。スマートフォンの世帯保有率が8割を超えている現在(総務省2021)、消費者のリテラシーも高い。

各社へのヒアリングより、以下の点が明らかになった。

一つには、外食企業の「アプリ」活用の第一段階は「マーケティング・コミュニケーション」ツ

ルであった。紙媒体のクーポンから電子クーポンへの移行である。第二段階は「モバイル・オーダー」システムの導入である。ここまでのシステムはアプリ導入企業の多くが持つ。第三段階として、アプリ内ですべての注文について「(事前)決済」まで終えるシステムとなる。「コロナ禍」における「非接触」や「利便性」へのニーズの高まりは、第一段階から第二段階へ、第二段階から第三段階へと取り組みを推進させることとなった。とはいえ、FF系の大手企業などではオーダーから決済までのアプリ活用が進んでいるが、テナント内店舗などでは必ずレジを通さなければならないなどの制約がある場合もある。

二つには、「分かりやすく」「使いやすく」「お得感のある」「楽しい」アプリの利用は消費者にとっては魅力となる。企業も単なる「販促ツール」ではなく、オーダーから決済まで対応できるツールの整備が必要となり、そこで得られる顧客データは貴重である。利用者の「ロイヤルティ」向上を促し、「ロイヤル顧客」獲得のツールにも利用できる可能性を持っていると考えられる(図6)。

三つには、アプリを本格的に導入している企業でも、通常のオーダー動線に加えて、顧客のピックアップ(イートイン)や外部業者のピックアッ

プ(デリバリー)、さらにオーダーや決済はアプリだがスタッフがテーブルまで運ぶといったサービスを行っている店舗もあり、オペレーションの「効率化」が今後の課題であると分かった。

5.4 「業態別」にみた取り組み

先の研究方法でも述べたように、本研究ではFF、FR系、居酒屋・パブ系、ディナーレストラン、カフェ系といった各業態や売り上げ規模も異なる16社を対象にヒアリング調査を実施した。分析にあたっては、業態別や企業規模別に分析することが本来であれば求められるところであるが、ヒアリング結果を整理分析するなかで、むしろ業態や規模に拠らない「共通項」にこそ、今後の外食産業の取り組みの方向性を考えるうえでの要素を見出すことができると考えられた。

しかしながら、4.2ならびに4.3で述べた取り組みについては、表3のようにまとめることができる。

テイクアウトやデリバリー対応については、FFやFR系が「コロナ禍」を機に取り組みを強化している。居酒屋・パブ系は、基本的には「緊急対応」としての取り組みである。キャッシュレス・セルフ化については、ディナーレストランを除き

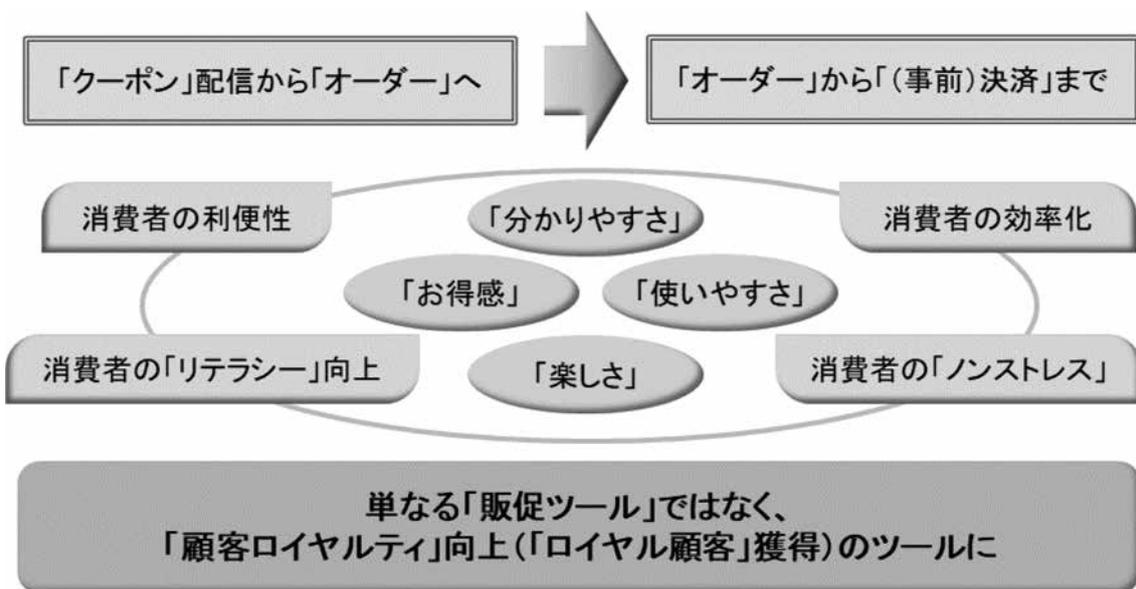


図6. アプリ活用の促進 (筆者作成)

表3. 「業態別」の取り組み対応の特徴

業態 項目	FF	FR系 (多業態含)	居酒屋・ パブ系 (多業態含)	ディナー レストラン	カフェ系
テイクアウト 対応	「コロナ禍」以前から「中食」ニーズへの対応として強化。(4)	「コロナ禍」を契機に、「中食」ニーズへの対応・取り組み強化。(4)	イートイン不可環境における売上確保・補完的役割。(3)	・食材も吟味しながらの新メニュー開発。 ・メニューに適した包材採しなど経験に。	・対応はFF系カフェはFF対応とほぼ同。 FR系カフェはFR対応。
デリバリー 対応	顧客の「利便性」ニーズは今後も継続。したがって、今後も注力すべき分野として対応。(4)	対応は強化。将来的に継続する分野として対応。(4)	基本的には事業継続のための取り組み。(3)	デリバリーというよりも「お出前」という認識。 レストランのサービス品質を担保。(社員が制服で)	・FF系カフェは顧客ニーズと配送料が見合わず需要自体減少。FR系カフェは品質保持の困難さがネック。
キャッシュレス セルフ化	キャッシュレス対応の強化、セルフレジの試験的導入、事前決済の導入、ネットオーダーシステム強化等。(5)	キャッシュレス対応の強化、レジ変更、タブレット端末のオーダーシステム導入、ロボット導入等。(5)	タブレット端末によるセルフオーダーシステムが定着、他方で未導入企業もある。試験的ロボット導入(価格がネック)。	WEB予約、事前決済については注力。キャッシュレスは進んでいない。	FF系カフェはFF同様、キャッシュレスは一気に進み、効率化に向けたシステムづくりに着手するなど積極的対応へ。
アプリ 活用	「自社(ブランド)アプリ」を持つ。(5) クーポン配信、他社カードやポイントシステムの連携、ロイヤルティプログラム、決済機能の充実等。	「自社(ブランド)アプリ」を持つ。(5) クーポン配信、ロイヤルティプログラム等、販促目的が主。	・アプリ未導入の企業もあり。 ・クーポン配信、メニュー紹介等への利用。	・アプリは未導入。 (LINEやWEBにて情報発信やクーポン配信を行う。)	FF系カフェは積極的なアプリ活用を推進。情報発信、クーポン配信等。FR系カフェはSNSでの配信に注力。

出典：筆者作成 注：()内は内容が該当する企業数。

進めている。アプリ導入は居酒屋・パブ系、ディナーレストランで未導入の企業があるが、その他の企業はアプリを導入している。

5.5 「コロナ禍」からの再構築

本調査をとおして、各企業の経営戦略について確認できた点を整理すると、以下のように考えると考えられる。

一つには「事業継続の危機」にあって、外食企業の「レジリエンス」の実態を確認することができた。居酒屋業態やディナーレストランなど「コロナ禍」での打撃が大きい業態を主とする企業は、「今できる施策を全て行い、忍耐をもって時を待つ」としていた。このような危機的状況であるからこそ、日々「当たり前のことを当たり前に行う」ことを積み重ねることに注力する企業があった。「マイナスの売上でプラスの利益を出す仕組みを作った」企業もある。

二つには、「リブランディング」である。不採

算店の閉鎖や「コロナ禍」の影響が大きい店舗の閉店などいわゆる「リストラ」を行う一方で、資源を集中させるべき分野への注力など「トリアージ」を行い、今持っているブランドをいかに維持し、その向上に努めていくかを優先させたり、あらためて自分たちのブランドのアイデンティティやポジションを確認したりしている。

三つには、新規出店の強化である。この「コロナ禍」では、飲食店以外の店舗も閉店したり撤退したりしており、居ぬき物件も含めて有利な条件での物件取得ができる。それにより、テイクアウト専門店等の新業態開発のための実験店や、小型店舗の実験店、比較的好調な業態や業種の店舗(ブランド)の出店を加速させることができた。

四つには、テイクアウトやデリバリーに対応した新メニューの開発や、「内食」向けの冷凍やチルド食品の商品開発を積極的に進める企業も出ている。従来「試験的」「実験的」だった取り組みが、この「コロナ禍」で本格化している。

5.6 行政・業界の対応について

2020年4月7日に発出された緊急事態宣言以降、新型コロナウイルス感染症への政府、地方自治体の様々な要請にほとんどの外食企業は都度対応してきた。本研究のヒアリング対象企業も全企業が政府や地方自治体の要請に真摯に応じている。

当初大手チェーン企業が除外されていた時短協力金支給であったが、2021年1月に日本フードサービス協会は政府や東京都に大手チェーン企業も対象とするように申し入れる。そして、1月22日には東京都が時短協力金について大手チェーン企業にも拡大することを決定し、3月より申請を受け付けることとなった。

本調査の対象企業全てが、時短協力金や雇用調整助成金などの政府からの支給金給付については「感謝」の意を表明している。これら助成金がないければ事業継続は難しかったという声もあった。

とはいえ、これらの「申請」の手続きについては多くの「要望」があった。国と地方の足並みが揃っておらず、各自自治体で異なる書式、提出書類、給付等の条件についての度重なる変更、入金が遅さ、タイミングのばらつき、返金要求など、全ての企業が多大な労力をかけざるを得なかった。自治体担当者自身も手探り状態であることなど理解を示しつつも、政府には書式の統一やチェーン企業としての一括申請など、効率的な対応を求めている。

緊急事態宣言やまん延防止等重点措置等の発出のタイミングの遅さへの指摘もあった。週末の発表も多く、予約のお客様への対応、仕掛品の廃棄など、準備猶予期間なく対応が迫られた。「認証店」などの掲示物の変更なども度重なった。

新型コロナウイルス感染症の発症との因果関係が検証されずに営業制限がかけられたこと、外食することが「悪」と捉えられたことについて、「その判断は偏ってはいなかったか」、「外食産業に携わる自分たちが『狙い撃ち』されたような気がしてならない」、逆に「外食産業だけが特別扱いされたのではないか、生産者や取引先の支援も必要だったのではないか」といった意見もあった。

外食産業の業界、業界団体について、新型コロナウイルス感染症の対応マニュアルや行政への企業の要望のとりまとめを行ったことに一様に感謝する一方で、業界団体としての発信力がもう少し欲しかった、ニュース等で目に見えるPRやスポークスマンの働きを期待したかったという声もあった。有志で実施した「外食はチカラになる」プロジェクトは新しい試みで有益だったという意見、外食企業間の情報交換や連携は大切であるという意見が聞かれた。

5.7 外食産業・企業の未来—外食産業に携わる人々の苦悩と想い

最後のヒアリング項目として、「外食産業の未来はどう考えるか」という設問を設定した。

「外食産業は人々の食の、暮らしの、命のインフラであり、したがって、何があっても無くならない」、「人々の生活の潤いを作る、その場所をよりよい時間にしていくことが外食産業の使命である」、そしてそのためにも「外食産業は復活し、さらに発展させなければならない」といった答えを得た。

他方で、「食のボーダレス化がすすむなかで、競争はますます厳しくなる」、「SDGsへのコミットをはじめとして、社会貢献や環境配慮なども求められる」、「離れていった人材の確保、コスト高への対応、生産性向上などマネジメントの課題は山積している」という答えもあった。「コロナ禍」を経て「外食産業の淘汰は進む」、他方で「新たな担い手が登場する」、「薄利多売の構造を変えなければならない」、「業界として働く人たちのステータスを上げていくことでしか生き残れない」など、外食産業の「根本的課題の顕在化」に改めて危機感を抱く答えもあった。

ヒアリングの最後に、「あなたにとって一番大変だったことは何か」という質問をした。

「外食を否定されるような事態の中で自分の人生、これからの生活、どうなるのだろうという漠然とした不安」、「店舗の売上がどんどん下がって戻らない」、「会社が倒れるかもしれない」、「店舗

における接客での感染の恐怖」、こうした不安と外食産業で働く人々は日々闘ってきた。そして、「どのような事態になっても店を開けることが使命。しかし『コロナ禍』では店を開けたくても開けられなかった」、「磨けば成長する従業員が辞める、メンタルが崩れて病気になる」、「店舗の閉鎖などで辞めたくないけれど辞めざるを得ないという従業員を見送った」辛い日々「自分自身の心のコントロール」や「健康を維持することが人間として大変だった」。

「お客様とも従業員同士とも人で繋がっている商売なのに」、「人と会わない、会えない」、「誰とも喋らない日が信じられなかった」。「世の中の同調圧力みたいな空気に恐怖を感じた」。「次から次へと起こる事象に」「絶対にタイムリーに対応するという意思を持っていた」。

「人とリアルな結びつきが薄れる中で、おそらく一番大変であろう店長さんがお店のスタッフが本当に頑張ってくれたんです、とお話ししてくれた」。「なんだかんだ言っても外食は人、人を守って次のジャンプに備える」。「自分たちの店が何のためにあるのか、今後浮上するであろうということを考える」契機とするのだといった答えがあった。

業態や業種、地域、企業規模、立場の違いはあっても、外食産業に携わる「人々」が描く未来と想いには共通点が多い。

6. 考察と示唆—外食産業の「レジリエンス」力への期待

先に述べた先行研究(小川 2021)において、二つの論点が提起されている。すなわち、

- ①テイクアウトやデリバリー対応などは従来からの取り組みが「コロナ禍」によって加速したのではないか、
- ②外食企業の経営基盤(資金力)の脆弱さや慢性的な人手不足の問題等の経営課題は、従来からの課題であり、それが顕在化したのではないか、という点である。

本研究における調査結果からも、外食企業はテ

イクアウトやデリバリーの対応、キャッシュレス決済、非接触型のオーダーシステムやレジシステムの導入、配膳ロボットの導入などについて検討し進めてきたが、ほとんどの対応について、いずれも「従来から」取り組んできた事項であったり、遅かれ早かれ取り組まざるをえなかった事項であったりしたことが分かった。売上を確保するための緊急措置としてのテイクアウトやデリバリー対応を行った企業もあるが、「コロナ禍」は従来からの課題への取り組みを「加速させた」契機であり、それとともに、新たな取り組みの「スイッチを入れた」契機でもあった。

調査結果から、以下の項目での取り組みが、今後の外食産業の発展に繋がっていくと考えられる。

一つめは、外食企業の外食ならではの「中食」対応の重要性である。外食企業における「中食」対応は、消費者の食のボーダレス化対応としては「必至」である。この「コロナ禍」以降も消費者のテイクアウトやデリバリーの利用は続くものと想定できる。しかしながら、テイクアウトやデリバリーで自社のメニュー品質を担保することが難しいという点は、ヒアリングにおいても聞かれたことである。他方で、テイクアウトやデリバリーによって、何らかの事情で「食べに来られない」消費者に自社の本格的な料理を提供できる良い機会であると捉える企業もある。

「食のインフラ」を担うという外食産業の役割から考えれば、イートインに限らない多様な形式で食を提供することは必然である。消費者のニーズがそこがあれば、そのニーズに応じていくことが求められている。ただし、外食ならではの「テイクアウト商品」や「デリバリー商品」が開発されなければ中食との競争に勝つことは難しい。イートインで提供されるメニューと変わらない美味しさを保持できる品質、リピートを想定したメニュー、形が崩れることなく見た目も維持できる包材、といった自社の商品の「強み」と他社との「差別化」の要素を活かせる商品でなければならない。

イートインとのカニバリゼーションを起こすこ

となくテイクアウトやデリバリーが新たな食提供チャンネルであると位置づけることができれば、消費機会を増やすことになる。テイクアウトやデリバリーの一定の売上比率を維持しつつ、イートインの売上が回復すれば、全体の売上は増加する。

二つめは、外食の役割を担い、未来を創る「人」をいかに育てていくかということである。

今回のヒアリング調査では、あらためて外食産業の原動力は「人」であることが確認できた。「コロナ禍」で将来の不安をもって辞めていく従業員はいた。しかしながら、営業をやりたくてもできない、将来が見通せないなかで、それでも「この外食産業に携わっていたい」、「何より今までお店に来ていただいていたお客様に再び喜んでいただきたい」、「自分たちの店舗を選んでわざわざ足を運んでくださった方々に最大限のおもてなしをしたい」、このような想いをもち、日々の営業に一生懸命に取り組んできた従業員たちが、この2年半の外食産業を支えてきた。

「コロナ禍」によって外食産業が「ネガティブな」評価を受けたことで、「優秀な人材」を集め育てるのは今まで以上に難しくなっている。しかし、新たな人材を育てていくことは企業が生き残るための急務であり、「この店で働きたい」と思ってもらえるような「魅力」、長年培ってきた「ブランド力」や、新鮮でこれから醸成される「ブランド力」の創出が必要である。

チェーンレストランの創設者たちが、「外食産業(で大切な要素)は人である」と述べてきたように、「コロナ禍」を経て、あらためて外食産業の原点に戻る必要に迫られていると考えられる。ロボットの導入や顧客によるセルフ化を促進している企業は、店舗オペレーションの効率化を図ることによって、「人」すなわち従業員を「作業」ではない、「サービス」に集中させることで顧客満足を向上させたいと考えており、従業員たちが「人にしかできない」能力を発揮できる場、仕組み、体系、教育が求められる。

三つめは、「コロナ禍」によって「外食」の役割や自社の原点が再認識され、個人と組織の「レ

ジリエンス」力が鍛えられたことである。様々な困難のなかで、日々来てくださるお客様のためにサービスを提供し続けることができた。「コロナ禍」でお客様にはお店に来て飲食を楽しんでいただきたいと想いつつも、自身は感染を警戒し行動を自粛しなければならなかったという「ジレンマ」を抱え、同僚や仲間にも会えず、ただ自身の店舗を守るために日々「やれることをやる」に取り組んできた。これらの「蓄積された経験」も、今後の外食産業の発展に繋がっていくと考えられる。

7. 今後の展望

原材料費の高騰、人件費の高騰、人材不足など、「コロナ禍」の第8波が懸念される現在も外食企業の課題への対応は続く。日々の取り組みを徹底することと、新たなチャレンジに取り組むことの両輪でのマネジメントも続く。日本の食のインフラを支える産業として、さらに「魅力ある」産業とすること、そのためにも個々の企業、業界全体のレピュテーションを上げるためにもっと「発信すること」、これらが外食産業全体の課題である。

人々が豊かな生活を享受する「場」の提供こそが外食である。行動制限が解除された後、人々が久しぶりに飲食店に集う場面を全ての外食企業の店舗で見ることができた。その風景は、人々が「外食産業に求める」価値の表れでもある。企業の永続化こそがビジネスの本質であり、事業目的である(嶋口 2008)。成果としての利益を最大化するための「人」を活かす仕組みの追求を続けていかなければならない。

本研究は日本フードサービス学会第18回研究助成により取り組むことができた。

しかしながら、本研究は外食産業全体の「共通事項」の抽出に注力したため、業態別や企業規模別での十分な分析には至らず、今後の研究課題として残る。また、テイクアウトやデリバリーといった中食市場への進出、商品化による内食市場への対応、立地変化や店舗デザインの変化など、新たなステージを模索する「外食産業」の今後の

動向を追っていくことも引き続き研究課題となる。

最後になるが、厳しい状況下、快くヒアリングにご協力いただいた企業の皆様に心から感謝し、あらためて御礼申し上げる。また、本研究に多大なる支援をいただいた日本フードサービス協会事務局に御礼申し上げたい。そして、何より外食産業に携わる全ての方々の「レジリエンス」と「食のインフラを支える日々の努力」に敬意を表したい。

[注]

¹ 総務省「家計調査年報(家計収支編)」の2019年、2020年、2021年の「2人以上世帯」(品目分類)ならびに「単身世帯」(品目分類・男女年齢階級別)の数値を用いて、外食比率は食料支出全体に占める外食支出の割合、調理食品比率は食料支出全体に占める調理食品支出の割合を算出した。

² チェーン展開とは、企業が「同一メニュー、同質サービスを提供する多数の店舗が同じ店舗名を掲げて」店舗を展開することである(日本フードサービス学会, 2015, 『現代フードサービス論』p12)。

³ 「KJ法」とは、考案した川喜田二郎氏の頭文字を取って命名された情報整理の手法をさす。多くの情報から類似する内容を抽出してグループ化し意味連関を探る。本調査ではグループ化を主たる目的として用いた。

[文献]

- ・ 嶋口光輝, 2008, 『ビューティフル・カンパニー』ソフトバンククリエイティブ(株)
- ・ 横川潤, 2012, 『<錯覚>の外食産業』商業界
- ・ 小川美香子, 2021, 「外食産業における新型コロナウイルス感染症対応の実態と課題」『フードシステム研究第28巻3号』, 143-154
- ・ 総務省, 2021, 『令和3年版 情報通信白書』
- ・ 日本経済新聞社, 2021, 「第47回日本の飲食業調査」『日経MJ』2021年6月23日号
- ・ 日本経済新聞社, 2022, 「第48回日本の飲食業

調査」『日経MJ』2022年6月22日号

- ・ 一般社団法人日本惣菜協会, 2022, 『2022年版惣菜白書』
- ・ 一般社団法人日本フードサービス協会, 2021, 「令和2年(令和2年1月～令和2年12月)外食産業市場規模推計について」
- ・ 一般社団法人日本フードサービス協会, 2020年1月～2021年8月, 「JF外食産業市場動向調査」
- ・ 一般社団法人日本フードサービス協会, 2021, 「外食産業市場規模推計の推移」(2022年9月30日取得, http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html)
- ・ 総務省, 2020, 「家計調査年報(家計収支編)2019年(令和元年)」(2022年9月1日取得, <https://www.stat.go.jp/data/kakei/2019np/index.html>)
- ・ 総務省, 2021, 「家計調査年報(家計収支編)2020年(令和2年)」(2022年9月1日取得, <https://www.stat.go.jp/data/kakei/2020np/index.html>)
- ・ 総務省, 2022, 「家計調査年報(家計収支編)2021年(令和3年)」(2022年9月1日取得, <https://www.stat.go.jp/data/kakei/2021np/index.html>)

【 論説 】

水産即食商品(刺身、寿司)向けセントラルキッチンの開発と有用性についての研究

東信水産株式会社 代表取締役社長 織茂 信尋

実践女子大学生生活科学部食生活学科 教授 奈良 一寛

要約

2021年現在、日本全体では881の漁業協同組合があり、魚食文化は多様な形で存在する。しかし、水産物の消費量は1984年1,273万tを境に2021年には320万tと減少している。都心部では

1. 顧客の変化による売上減少
2. 魚屋技術者の減少、高齢化による製造力の低下
3. 原料高
4. 商業施設の出店費増

の4点による原因が大きい。近年ではSMやSCでは都心部で小規模化し、店内厨房を必要とする刺身や寿司の製造が困難となった。これらの影響により水産小売企業の営業利益は減少し、店舗の持続可能性が減少している。そこで2018年、東信水産では店舗が持続可能な状態へ快方することを目的とし、セントラルキッチンを開発した。本研究では、店内加工が慣習化し、人手不足が問題視されている店舗へ向け、作業工程の多い刺身および寿司を製造導入した際の売上、粗利益、経費、営業利益に与える影響について研究をおこなった。結果として都内2店舗の営業利益が改善され、持続可能な店舗へ快方させた。

キーワード

水産小売業、水産小売店舗、販売額、営業利益額バックヤード、セントラルキッチン、損益分岐点

1. 背景

和食が無形文化遺産に登録され、グローバルな和食ブームとなった。世界の食用魚介類消費量は拡大し、特に新興国でこの半世紀の推移はインドネシアでは約4倍、中国では約9倍まで増えた(農林水産省 2004, 2009, FAOSTAT 1970, 2020)。日本では2005年に食育基本法(内閣府 2005)が制定され、食育活動の一環として「魚食」の普及、推進を通して日本の食文化の理解を深めることも行われているが、水産物の自給率は1964年度の113%をピークに、1970年代は100%を超えていたがその後減少し、2020年度では57%となっている(厚生労働省 2002, 2009, 水産庁 2019)。また、食用魚介類の一人あたりの消費量(純食料)も2001年度の40.2kg/年をピークに2020年度には23.4kg/年と減少している。

水産物の摂取が健康に及ぼす影響について様々な報告がある。魚の脂質に多く含まれる ω -3(n-3)

織茂氏の横顔

専門は有機化学、水産経済学。東京工科大学 バイオニクス学部(現 応用生物学部)同大学大学院 バイオ情報・メディア専攻 修了後、2010年総合商社勤務を経て東信水産株式会社へ入社、2017年代表取締役社長(現職)。実践女子大学にて水産消費についての講義を行う。PADI マスタースクーバダイバートレーナー(インストラクター) 水産庁 水産物消費拡大実行計画会議 委員、杉並区 産業振興審議会 委員、東京商工会議所中小企業のデジタルシフト・DX推進委員会 委員等を歴任。主著は「魚屋は真夜中に刺身を引き始める」(出版:ダイヤモンド社)。代表的な論文は、織茂信尋、木川真美「販売店からのアプローチによる魚食推進に関する研究」日本食育学会誌, 2016)。

系多価不飽和脂肪酸、特にDHA(ドコサヘキサエン酸)やEPA(エイコサペンタン酸)は、生活習慣病予防に効果を示している(橋本 2015)。また、魚介類を摂取している妊婦から生まれてくる子供は、摂取しなかった妊婦の子供より幼児期の言語知能指数が高いということも報告されている(Hibbeln 2007)。したがって、魚介類を普段の食事の中に積極的に取り入れることは大変意義のあることである。

健康に有用であるとされる水産物は、世界での消費は拡大されている傾向であるが、我が国では減少していることが示されており、また水産小売業において近年、課題として大きく4つの課題がある(織茂 2021)。

1.1 水産物の喫食頻度と価格上昇

喫食頻度について見てみると、最も高い魚種サケ・マス類は、2002年と比較して2018年は153%上昇している。一方、イカ類では98%と若干のマイナス傾向ではあるが、マグロでは50%と大きく減少している(東京都中央卸売市場 2002, 2018)。さらに、水産物の平均価格は2005年約¥278/kgから2016年¥364/kg上昇し、また、2人以上の世帯において2007年から2017年の10年において約13.6kg減少し(2007年から比較し、2017年の消費量65%となる)、支出額は¥55,000/年から¥43,600/年と¥11,400の減少となった(水産庁 2017)。これらの影響下1994年24,811あった全国の水産小売店舗(以下、店舗)は2014年には7,520店舗までその数を減らした(水産庁 2017)。

1.2 高齢社会に伴う働き手の不足

我が国では少子高齢社会に伴い若い働き手は減少し(総務省 1989, 2018)、特に職種別では水産

小売業いわゆる「魚屋さん(接客業、食品エンジニア)」における人口が減少している(総務省 2000, 2018)。昨今の人手不足により、人件費が上昇することが示唆されている(総務省 2000, 2018、厚生労働省 2000, 2018)。

1.3 店舗展開の高コスト化

店舗は大きく2つの区域に分けられる。一つは商品を販売するための「売場」、もう一つは魚介類を加工する厨房や在庫を保管する冷蔵冷凍庫を含む「バックヤード」である。売場については商品を陳列するケースが多くを占める。一方、バックヤードは売場に対して10倍の面積を要する(織茂 2021)。バックヤードはさらに3つの区域に分けられ、厨房、ストックヤード、そして荷下ろし場となる。厨房は上下水が配備され、防水設備として15cmのコンクリートを敷く、これらの設備の関係上、店舗は多くの場合、商業施設では1階や地下1階などの低層階に設置されることが多い。店舗は消費者の客導線によって選択された立地ではなく、施設上の都合で配置されることがほとんどである。ストックヤードは食材を格納するためのウォークイン冷蔵庫、冷凍庫があり商業施設内により差はあるものの平均的な面積は約160㎡である。また非冷では食品トレーを格納するストックヤードや従業員が作業着に着脱する場所も兼ねる。よって、商業施設に出店する店舗については売場面積よりもはるかに多い面積をバックヤードに投資し、賃貸することになっている。

1.4 商業施設の高コスト化

国土交通省建築着工統計調査によると一棟あたり、また1㎡あたりの工費は2011年東日本大震災以降上昇をたどり、2011年では¥11,200/㎡であっ

奈良氏の横顔

2001年岩手大学大学院連合農学研究科修了、博士(農学)。2001年青森県産業技術開発センター(現青森県工業総合研究センター)研究員、2002年弘前大学教育学部研究員、2004年カルビー株式会社、2016年実践女子大学准教授を経て、2018年より現職。専門は食品化学、糖質化学。

た工費は2017年では¥17,800/m²となり、約160%の上昇をしている(国土交通省「建築着工統計調査」2019年)。また、東京都心においては、延床面積33,058m²以上、1フロア面積992m²以上、築年数15年以内の大型小売施設では2011年¥7,169/m²であった賃貸借費用は2018年¥11,924/m²と166%の上昇をしている。このことから新規商業施設への水産小売業の出店は高コスト化し、1.3で記した通り売場以上にバックヤードに多くの投資面積を費やす。よって、店舗は出店に対する経済的負担が厳しいのが明らかである。

以上の4つの視点から、店舗は食生活の変化により売上が下がり、原料高騰により売上総利益は下がり、一方で、人件費は上昇し、さらに出店経費は上昇した結果、営業利益が減少する。つまり、店舗経営が困難になっているのが現状である。したがって、持続的な店舗の発展のため、これらを解決するためのインフラストラクチャーが必要である。

持続的な店舗の運営を目的として上記の問題解決のための新規インフラストラクチャーであるセントラルキッチン(以下、CK)の設立を行い、CKによる製品提供の必要性があった。食品においてCKはよく導入されている施設だが、水産小売業ではその設立が行われてこなかった。これは、水産小売業が新たなCKの設立に向けて行うには、

- 1) 物件の確保、配送車両、調理設備、器具など初期投資として多くの費用が発生する。
- 2) 運営コストが発生するため、一定の稼働率や一定の店舗数が求められる。
- 3) 各店舗にCKで調理した食材・食品を配送する過程で、食材・食品の品質を保持できるようなシステムを構築しなければならない。
- 4) 各店舗に散在した人員をCKに集中することで店舗の商品製造力が落ちる。
- 5) 刺身や寿司などの即食商品は、特に鮮度を意識して店舗にて製造することが通念であった。等の理由があった。

よって本研究では、水産小売業における企業の先発的なCKの設立とCKで調理した製品の導入

に対する店舗での有効性について検証した。尚、CKの設置及び、店舗経営状態に対する情報の提供は東信水産株式会社にて行われた。

2. 方法

2.1.1 新規CKの設立検討

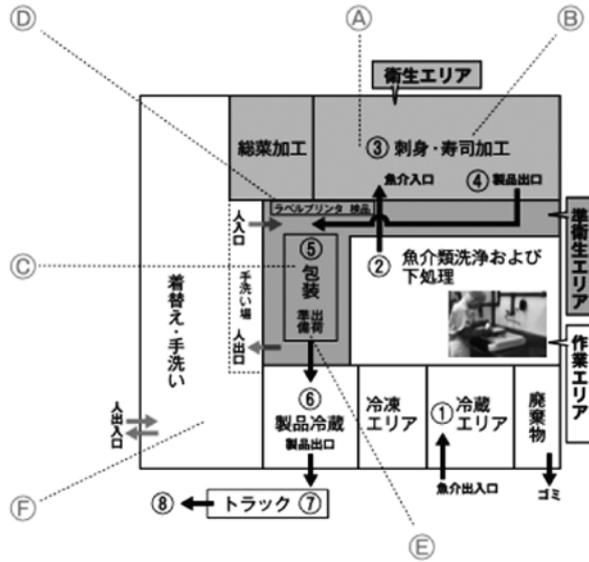
水産物魚価への対策については、魚価そのものの市場相場や為替相場の影響が大きいことから対策を行うことは困難である。次に、人手不足の解消への対策については、新規CKへ人員を集約し、製造効率を向上することとした。また、バックヤード縮小の検討については、店舗では水産物の加工や原料の保管であるバックヤードに大きな体積を必要とすることから、店舗で顧客対応をする商品のみを店舗対応として行い、刺身・寿司については、CKにて製造することで店舗作業を軽減させることとした。店舗開業についての高コスト化に対しては、今後、多店舗展開する際にバックヤードを不要とし、CKにおいて従来の作業を補完できるようにした。新規CKの立地については、豊洲市場が中央卸売市場全体の約25%を占める国内最大の市場であること(浦和 2019)、最も食品が消費されるのが東京都内であることから、物流の点から23区内に設置することとした。また、供給網の合理性を図るため、東京都を横断する青梅街道と南に第三京浜、東名高速道路、北に関越自動車道、外環道を有する環状8号線が重要な立地と考えられる。そこで鮮度保持、物流コストの観点からCKの立地は東京都23区内であり、青梅街道と環状8号線が交差する荻窪となった。

2.1.2 CK図面

本CK施設の図面を図1に示した。人流と物流の入出を一方向とし、製品製造を行うこととした(図中②において下処理された魚の全ては一度、③の工程へ行きプールする。③にて製造された刺身・寿司は④の工程で順次排出することから、②と④から⑤への工程で魚介類は交差しない。)

東信館での刺身製品づくりの流れ

→ 人の流れ
 → 魚介の流れ



CKでは作業員の動きと魚介の動きが同時に交差しないように設計した。
 A) 製品製造データが投影され製造ミスを減らす。
 B) 刺身、寿司製造場所として生食用衛生区画とした。
 C) 物理的の危害に備え金属探知機をCCPとした。
 D) 製造リストと製造された製品のデータを突合し製品ラベルを印字する。
 E) 検品作業場所にて納品する店舗と発注リストを突合させ店舗別に仕分けを行う。
 F) 作業着の保管場所

図1 CK図面

表1 各製品を真鯛一尾から製造するまでの時間

丸魚		切身		刺身		寿司	
洗浄	2	洗浄	2	洗浄	2	洗浄	2
陳列	1	ウロコ落とし	3	三枚卸	2	三枚卸	2
合計	3	三枚卸	2	皮引き	2	皮引き	2
		切身製造	3	厨房移動	2	厨房移動	2
		パッキング	3	刺身製造	5	ネタ切り	7
		値付け	2	線虫確認	3	線虫確認	3
		品出し	3	盛付け	3	寿司製造	7
		陳列	2	パッキング	3	パッキング	3
		合計	20	値付け	2	値付け	2
				品出し	3	品出し	3
				陳列	2	陳列	2
				合計	29	合計	35

表2 東信水産店舗における各商品における売上構成比(%)

商品カテゴリー	売上構成比(%)
丸魚	7
切身	10
貝類	8
エビ・カニ	10
刺身	30
寿司	25
惣菜	10
合計	100

*左:作業工程、右:作業時間(分)

2.2 新規CKの役割と製品の検証

店舗では製品を製造する時間が労働の中で最も多くの時間を使っている。製品製造時間の内訳では、寿司で35分と最多、続き刺身で29分であった(表1)。東信水産株式会社では売上における構成比で最も高い商品は刺身、次に寿司であった(表2)。そこで新規CKにて製造する製品として「刺身」と「寿司」とした。今回の様に店舗で調



図2 製品写真(刺身) 左:製造された刺身三点盛り 右:製品ラベル

理されていた刺身・寿司を対象としたCKはないことから、本施設を用いたことにより店舗の経営状況が好転し、その有用性があるか本研究では検証した。

2.3 製品製造工程

本CKにて採用された刺身の製造工程と寿司の製造工程について下記した。

2.3.1 刺身製造工程

- ①原料(丸魚)を非衛生エリアにて三枚(フィレ)に卸す
- ②フィレから皮を引き、ペーパーに包み保管
- ③衛生エリアへ移し、刺身を引く
- ④食品トレーにツマを敷き、刺身を盛り付ける

- ⑤盛り付けられた刺身は蓋をし、製品ラベルを貼り付ける(図2)
- ⑥金属探知機を通し、金属を探知しなければ保冷コンテナへ格納し出荷庫にて一時保管
- ⑦輸送車両が到着したら出荷庫より転載し、各店舗へ輸送される

2.3.2 寿司製造工程

- ①衛生エリアにてシャリ10kgをシャリマシーン(鈴茂工業株式会社:SSN-JLA+TRS-JLA)へ投入
- ②各シャリ玉20gを製造
- ③準備されたフィレを衛生エリアにて寿司用ネタを製造
- ④予め衛生エリアにて用意されているカニ、いく



図3 製品写真(寿司) 左:寿司10貫セット 右:製品ラベル

CKシステムデータフロー



図4 セントラルキッチン内におけるデータフロー

- らを用いて所謂「軍艦」製品を製造
- ⑤各寿司ネタとシャリ玉を用いて寿司を製造
 - ⑥各種寿司を食品トレーに盛り付ける
 - ⑦盛り付けられた寿司は蓋をし、製品ラベルを貼り付ける (図3)
 - ⑧金属探知機を通し、金属を探知しなければ保冷コンテナへ格納し出荷庫にて一時保管
 - ⑨輸送車両が到着したら出荷庫より転載し、各店舗へ輸送される

2.4 CK内におけるデータフロー

店舗からの発注は、

- 1) 自社店舗より本システムへ直接発注
 - 2) 他社店舗より本システムへ直接発注
 - 3) 他社店舗による他社システムからの本システムへの発注
- の3つの発注パターンが想定されたことから、本

CKでは受注から製造、発送までを自社内で作成したシステム (application : Fish Center Client) により運用した。本システムにおける発注のデータフローを図4に示した。なお、本研究では1)における発注を利用した。

2.5 本研究における評価

本CKは持続的な店舗となるよう製品を製造し、店舗へ製品を導入し、支援することを目的としている。そこで、本CKにより製造された製品を取り扱う店舗を選定し、効果を検証することとした。効果の検証は、CK製品導入前および導入後の1か月間の販売額、粗利額、経費 (人件費を含む)、営業利益を比較することで評価した。(販売額、粗利高、経費については導入前を100%とし、導入後の変化を比較した。営業利益については製品導入前、導入後の差額で評価した。営業利益の差額

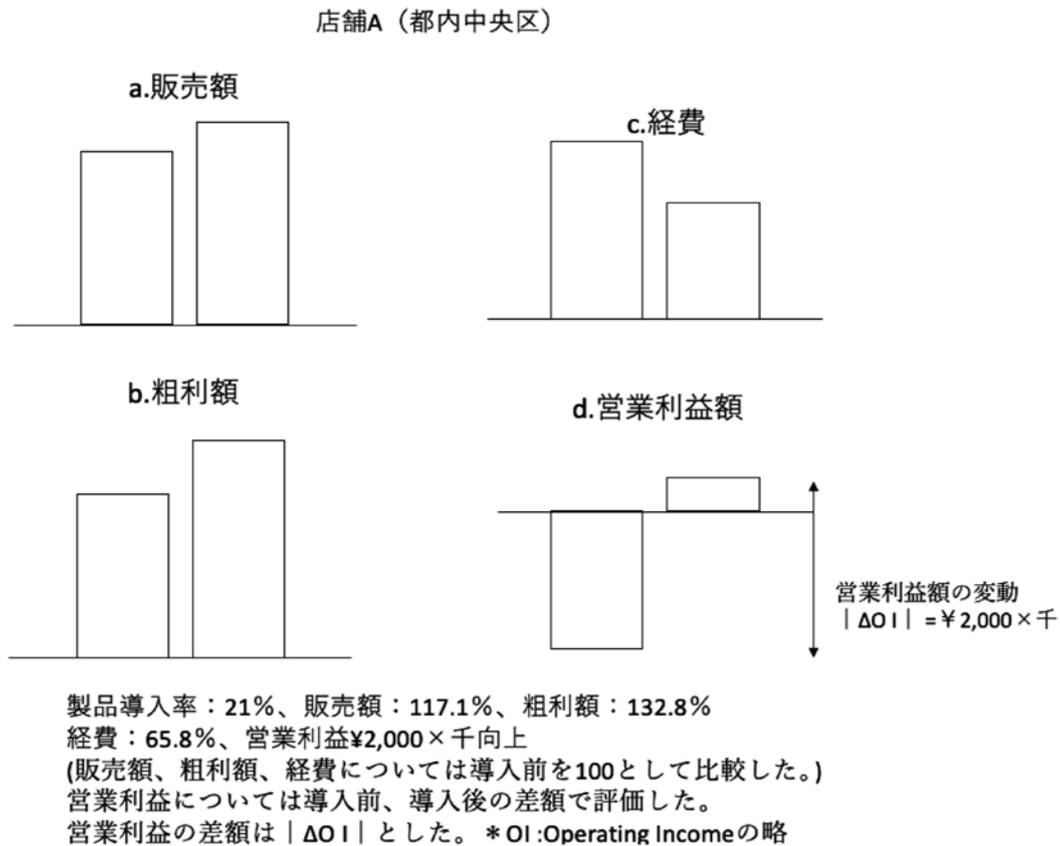


図5 CK製品を導入した店舗Aにおける変化(左:導入前、右:導入後)

は|ΔOI|とした。*OI:Operating Incomeの略)

2.6 店舗選定

店舗の選定については東信水産株式会社における営業利益が損益を割り運営が困難になっている店舗2店舗(店舗Aおよび店舗B)を選定した。選定条件は今後も経済活性が向上し、人口が伸び続けることが予想される東京都23区内の既存店舗とした。

店舗A：東京都中央区にて百貨店ヘテナントとして出店する店舗

CKから提供する製品：刺身、寿司

CKから提供する製品構成比：全体の販売額として21%を導入

店舗B：東京都杉並区内にてショッピングセンターヘテナントとして営業する店舗

CKから提供する製品：刺身、寿司

CKから提供する製品構成比：全体の販売額として40%を導入

上記2店舗において、営業の実態を表す利益である営業利益額が向上し、損益分岐点を超え、持続可能な店舗となるか検証した。

3. 結果

3.1 店舗Aについて

店舗Aにおいて販売額の21%をCKから製品を導入した。CKの導入によって、販売額は117.1%と上昇し、粗利額は132.8%と上昇が見られた。一方で、経費は34.2%減少した。したがって、営業利益の差額|ΔOI|については¥2,000×千の上昇となった(図5)。

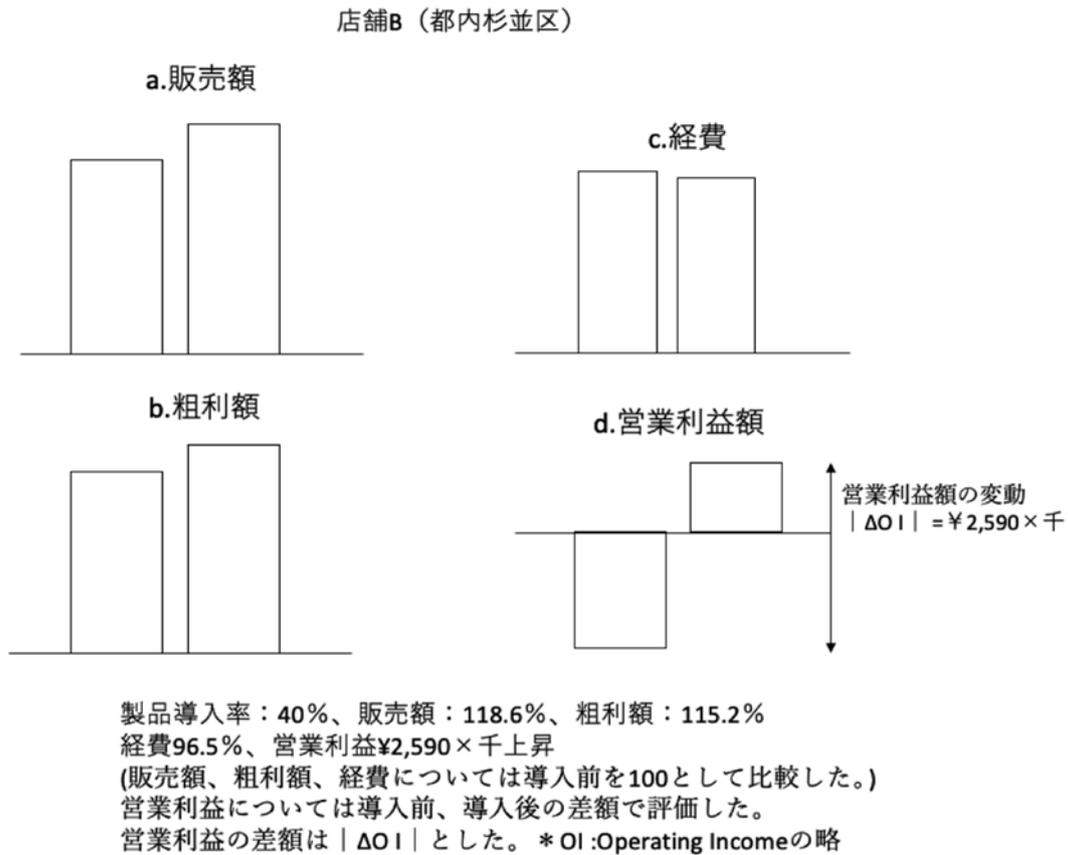


図6 CK製品を導入した店舗Bにおける変化（左：導入前、右：導入後）

3.2 店舗Bについて

店舗Aでの再現性を得るため、店舗Bについても同様にCKから40%の製品を導入し検証した。その結果、販売額は118.6%と上昇した。また粗利額は115.2%と上昇し、経費は3.5%減少した。したがって、営業利益の差額 | ΔOI | については¥2,590 × 千の上昇となった(図6)。

4. 考察

店舗AおよびBにCK製品を導入することで、販売額、粗利額、経費、営業利益額に変化が確認された。販売額が向上した理由は2点挙げられる。

- 1) 店舗人員のみで商品を製造する際は商品製造が全て開店時に揃わず欠品が発生していた。しかし、CKから製品が導入されることで欠品が無くなり売上高が向上した。

- 2) 売れ筋商品をCKにて製造し、店舗では地域に合わせた商品作りを行ったため、商品構成が広がった。

粗利額の向上については2点の理由が挙げられる。

- 1) 店舗は地域に合わせた粗利率の高い商品を製造できた。

- 2) 店舗は開店時に製造する商品量が減ることから店員の出勤時間を遅らせることができた。

このことより、値引きする商品の発生を減少でき、粗利額が上昇した。経費の削減については3点の理由が挙げられる。

- 1) CKから製品を導入することにより店舗の適正人員が減少できた。
- 2) 店舗にて開店時へ向けた商品製造が減少したことにより、時間外労働が減少し残業費が減少した。また、1)および2)により人件

導入店舗数

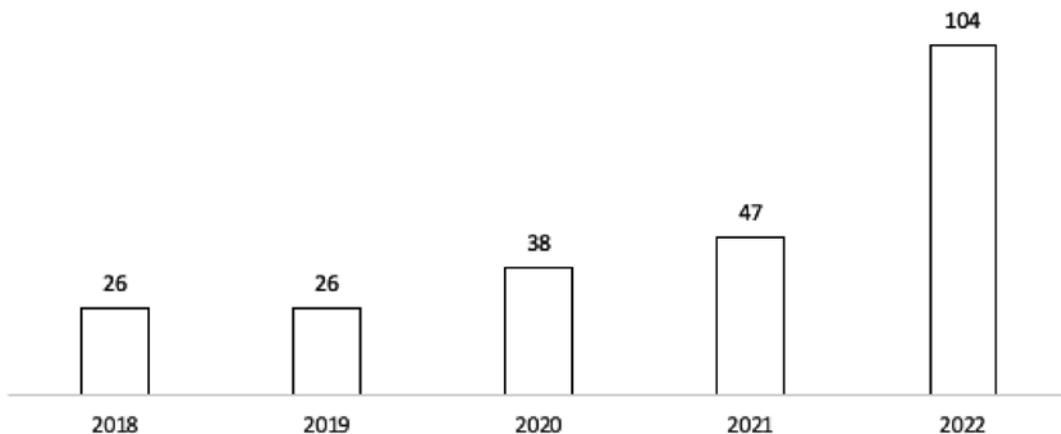


図7 2018年から2022年8月現在までのCK製品の導入店舗数推移

費が減少した。

- 3) 製造数が減少したこと、在庫が減少したことによりバックヤードに占める面積が減少できた。このことから賃借料を減少させることができた。

店舗を持続的に運営するに当たって営業利益が黒字化していることが必要であるが、CKの導入されたことにより、両店ともに営業利益が黒字化した。したがって、近年、経営状況が困窮する店舗がCK製品の導入で持続可能な業種になれることを本研究により示唆した。

食品におけるCKでの製品製造は既知な手法であるが、水産小売業における即食商品を取り扱うCKの開設は事例として少ない。新たな配送コストは発生したが、その分人件費は店舗にて減少している。

5. 展望

本研究により、CKにて製造された製品を導入することによって、店舗販売額が上昇し、粗利額も上昇した。一方で、経費は減少することができ、営業利益額が向上することがわかった。このことから、2018年以降多くの他社店舗にて本CKで製造された製品が導入され、2020年10月現在では104店舗まで取り扱い店舗が増加している(図7)。

他社店舗からも4.にて述べた通り、「残業時間が減ったことによる経費の減少が確認された。」「開店時、商品の幅が広がったことによる売上高の改善があった。」等の意見が寄せられている。CK稼働率は製品導入店舗が向上したため、ある程度のランニングコストも改善されてきた。今後は更に導入店舗を増やし、CKの収益性を高めること。また、本CKの品質管理基準を高めるため、施設に準じた衛生規格の取得を目指したい。

本研究が将来、高齢化と人口減少により店舗労働者数が減ることが予想される中、水産小売業の店舗拡大の一助になることを期待する。今後は他社においても東信水産株式会社と同様に店舗の営業利益が改善されたかを検証したい。

[文献]

(単行本)(和書)

- ・ 織茂信尋, 2021, 『魚屋は真夜中に刺身を引き始める』ダイヤモンド社.

(雑誌)

- ・ 浦和栄助, 2019, 「開場から一年、豊洲市場の現状と今後の課題」『東京都水産物卸売業者. 』
- ・ 水産庁, 2017, 「第2章 平成28年度以降の我が国の動向」『水産白書』2, (2), 4, (2)
- ・ 水産庁, 2019, 「第1章水産資源及び漁場環境を

めぐる動き』『水産白書』1, 53

- 橋本道男「脳・神経機能維持とn-3系脂肪酸」『日本薬理学雑誌』29, 9-25.
 - Hibbel JR., 2007, Maternal seafood consumption in pregnancy and neurodevelopmental outcomes in childhood (ALPC study), Lancet, 369, 578-585.
 - 協会 第一回生鮮取引電子化セミナー講演録』1.1-7.
- (WEB)
- FAOSTAT, 1970, 2020, 「MACRO Indicator」, FAO ホームページ (2022年11月1日取得, <https://www.fao.org/faostat/en/#data/MK>).
 - 厚生労働省, 2002, 2009 「国民栄養調査」、「国民健康・栄養調査報告」, 厚生労働省ホームページ (2022年11月1日取得, https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/kenkou_eiyou_chousa.html).
 - 厚生労働省, 2000, 2018, 「職業安定業務統計」, 厚生労働省ホームページ (2022年11月1日取得, <https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/114-1b.html>).
 - 国土交通省, 2019, 「建築着工統計調査」, e-Stat ホームページ (2022年4月26日更新, <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00600120&tstat=000001016965&cycle=8&tclass1val=0>).
 - 総務省, 1989, 2018, 「国勢調査 人口推移」 e-Stat ホームページ (2023年1月20日更新, <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00200524&tstat=000000090001>).
 - 総務省, 2000, 2018, 「住民基本台帳人口移動報告」総務省統計局ホームページ (2022年11月1日取得, <https://www.stat.go.jp/data/idou/4.html>).
 - 総務省, 2000, 2018, 「労働力調査」, e-Stat ホームページ (2022年4月26日更新, https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00200531&bunya_l=03&tstat=00000110001&cycle=8&tclass1=000001040276&tclass2=000001040283&tclass3=000001040284&tclass4val=0&metadata=1&data=1).
 - 東京都中央卸売市場, 2002/2018, 「水産」, 東京都中央卸売市場ホームページ (2022年11月1日取得, <https://www.shijou-tokei.metro.tokyo.lg.jp/asp/rmenu.aspx?gyoshucd=2>).
 - 内閣府, 2005, 「食育基本法」, 内閣府 e-GOV, (2022年11月1日取得, <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=417AC1000000063>).
 - 農林水産省, 2004, 2021, 「食料需給表」, 農林水産省ホームページ (2022年11月1日取得, <https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/fbs/>).

第27回年次大会

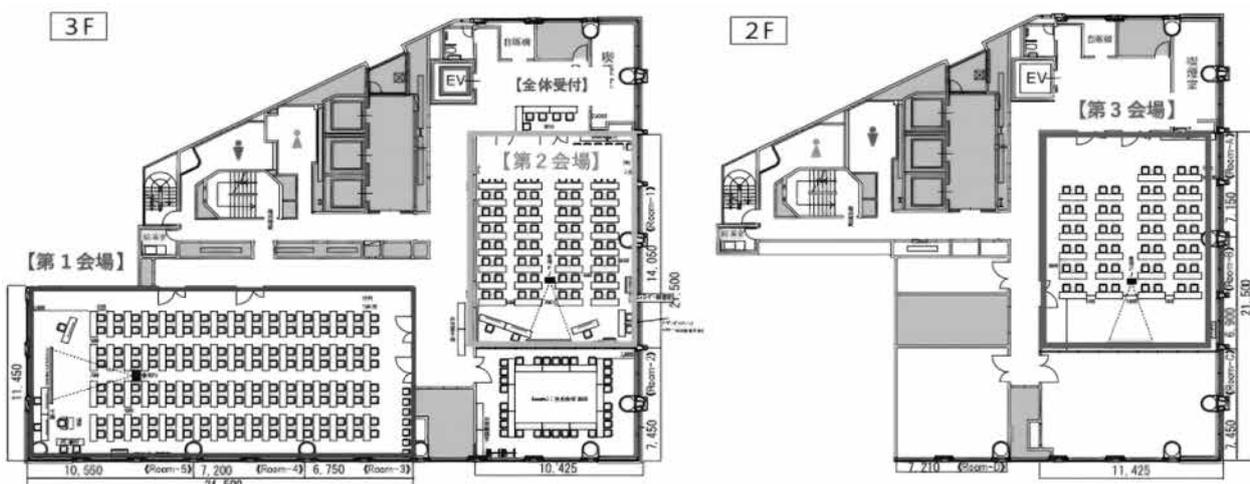
不確実性時代のフードサービス産業 — 新たな食の価値提案の視点

日時：2022年10月8日(土) 会場：ベルサール神保町（東京都千代田区西神田3-2-1）

第2会場	
9:30 10:00	第27回通常総会
休 憩	
第1会場	
10:05	基調講演 1 「食の信頼向上にむけたフードサービスの課題 —FCP15年目の年に—」
11:30	中嶋 康博（東京大学大学院農学生命科学研究科 教授） 司会：立原 繁（会長 東海大学観光学部 教授）
11:35	基調講演 2 「これからのフードサービス業 — 外食産業の価値とは」
13:00	横川 寛（㈱高倉町珈琲 代表取締役会長） 司会：立原 繁（会長 東海大学観光学部 教授）
昼休み	
14:00	統一論題 1 「コロナ禍を乗り越える外食産業①」
15:00	川口 洋（㈱SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役） 司会・コーディネーター：横川 潤（亜細亜大学経営学部 教授）
15:00	統一論題 2 「コロナ禍を乗り越える外食産業②」
16:00	中田 有紀子（㈱ハングリータイガー 取締役 相談役） 司会・コーディネーター：東 利一（共立女子大学ビジネス学部 教授）
休 憩	
16:10	パネルディスカッション 「インフレ進行下でのフードサービスと農業との連携の課題」
17:40	パネリスト：外食事業者／栗林 敢（ロイヤル㈱ 商品本部・購買部長） 流通事業者／江原 聖二（デリカフーズ㈱ 執行役員 事業統括本部 広域営業本部長） 農業生産者／本田 量規（㈱ジャパン アグリ イノベーション 代表取締役社長） 司会・コーディネーター：木立 真直（中央大学商学部 教授）
休 憩	
17:40	実行委員長挨拶
18:00	木立 真直（第27回年次大会実行委員長／中央大学商学部 教授）

第2会場	
14:00	自由論題 1 「ベーカリーチェーンにおけるコース・リレーテッド・マーケティング効果と そのコロナ禍の影響の検証」 世良 耕一 (東京電機大学工学部 教授) 西森 義人 (㈱エムズコーポレーション 代表取締役社長) 村上 拓也 (日経広告研究所 主任研究員) 14:30 司会: 小泉 徹 (東京都立大学 名誉教授)
14:30	自由論題 2 「水産即食商品 (刺身、寿司、惣菜) 向けセントラルキッチンの開発と運用について」 織茂 信尋 (東信水産㈱ 代表取締役社長) 奈良 一寛 (実践女子大学生生活科学部食生活学科 教授) 15:00 司会: 白鳥 和生 (㈱日経新聞社 編集局調査部 次長)
15:00	研究助成報告 1 「コロナ禍における外食企業のマネジメントの実態と今後の展望—企業の取り組み事例を通して」 高力美由紀 (新潟食料農業大学食料産業学部 教授) 15:30 司会: 葉袋 貴久 (昭和女子大学グローバルビジネス学院 教授)
第3会場	
14:00	自由論題 3 「中小規模飲食店ブランドの海外進出におけるブランディング戦略 —第三国経由飲食店ブランドのアジア諸国でのケース分析を中心に—」 渡邊 徳人 (㈱サニーサイドアップグループ 代表取締役) 14:30 司会: 川端 基夫 (関西学院大学商学部 教授)
14:30	自由論題 4 「外食における消費者行動の研究—情報活用に着目した購買意思決定プロセス」 島 浩二 (大阪公立大学大学院都市経営研究科附属都市経営研究センター 研究員) 15:00 司会: 中村 仁也 (㈱コーガ解析コンサルティング 代表取締役)
15:00	研究助成報告 2 「ハラル食品の外食産業における発展の可能性 サプライチェーンにおける実態調査を踏まえて」 松本 隆志 (東京海洋大学学術研究院食品生産科学部門 教授) 15:30 司会: 東 徹 (立教大学観光学部 教授)

※プログラム・本文における所属・役職の表記は年次大会 (2022年10月8日) 当時のものとなりますのでご了承下さい。



基調講演

1 東京大学大学院農学生命科学研究科 教授 中嶋 康博

2 株式会社高倉町珈琲 代表取締役会長 横川 竟

【 基調講演 1 】

食の信頼向上にむけたフードサービスの課題

—FCP15年目の年に—

東京大学大学院農学生命科学研究科 教授 中嶋 康博

○はじめに

ただいまご紹介にあずかりました中嶋です。食の最先端の研究をしてきたと紹介いただいたが、最先端かどうかは別にして、比較的長く食に関わる研究を行って来た。今回はその中でフード・コミュニケーション・プロジェクト(以下FCP)の取り組みについてご紹介したい。経歴の中にもあるが、東京大学の中にある食の安全研究センターの副センター長をさせて頂いている。このセンターは、世の中で「食の安全」をめぐる多くの事件や事故が起こった時に、非常に大きな問題であると認識されたことから、農学部の中でも獣医や



中嶋 康博 氏

農芸化学の研究者と一緒にあって食の安全に係わる問題に取り組もうということ、附属施設として設立したもので、社会学者として関わっていくことになった。獣医学分野がセンター長、農芸化学と農業経済の分野が副センター長を務めている。FCPには、そのセンターの活動として参加しており、私としても重要な取り組みだと思っている。

○フード・コミュニケーション・プロジェクト(FCP)の立ち上げ

お集まりいただいた皆様の中には、FCP商談会シートを使われた方もいるかもしれないが、FCPはその商談会シートを作った組織・活動である。

2000年以降の食の安全を巡るいくつかの事故をピックアップしてみると、2007年から2008年にかけて、食品偽装が多発し、集中的に報道された。2007年からの2年間だけでも、大きな事件が数多く記憶に残っている。

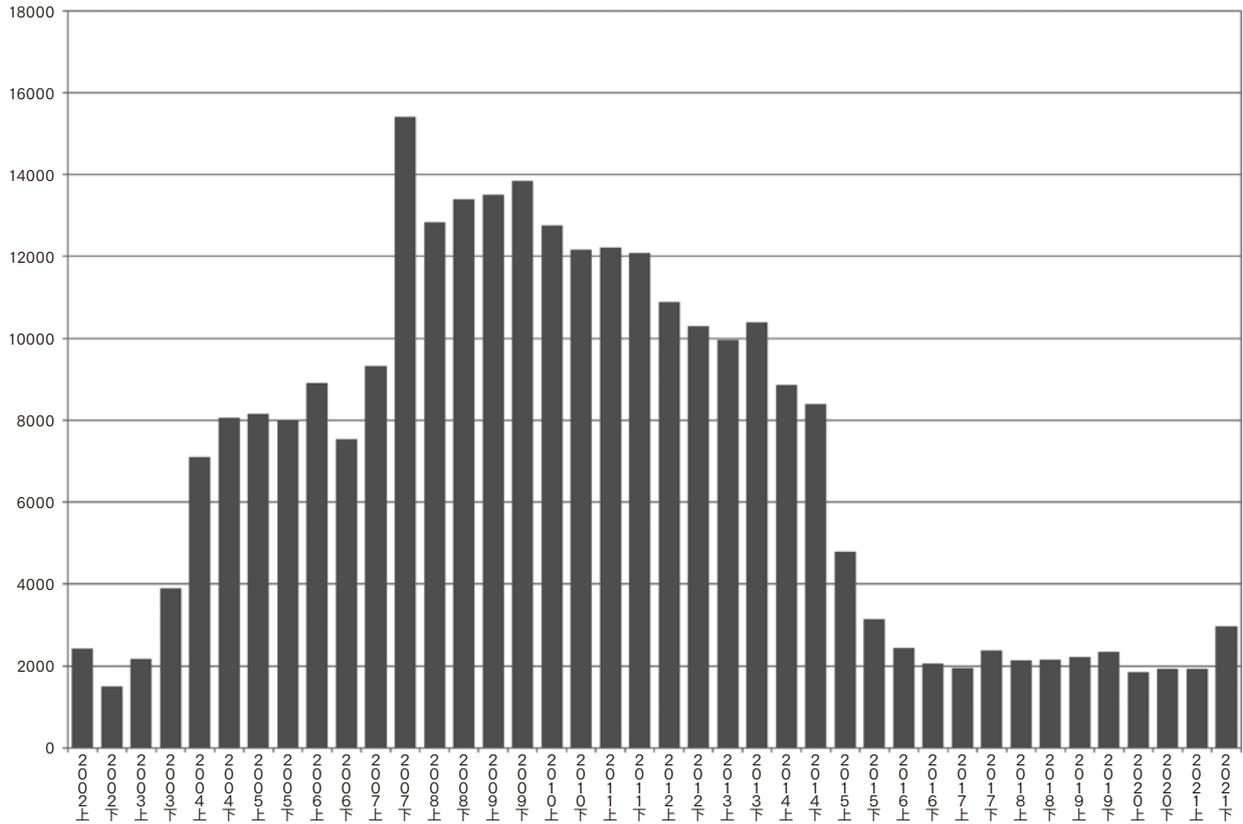
BSE問題や牛肉偽装問題が起きた時に国民からの問い合わせ窓口として開設された農林水産省の食品表示110番での問い合わせ件数の推移を見

中嶋氏の横顔

東京大学大学院農学生命科学研究科 教授

東京大学大学院農学系研究科農業経済学専攻博士課程修了。専門は農業経済学、フードシステム論。東京大学大学院農学生命科学研究科長(2023年4月より)、同附属施設食の安全研究副センター長(講演当時)、日本農林規格調査会会長、食料・農業・農村政策審議会委員、(公財)生協総合研究所理事長も務める。

主要著書は『食品安全問題の経済分析』(単著、日本経済評論社、2004年)、『食品の安全と安心の経済学』(単著、コープ出版、2004年)、『食の経済』(編著、ドメス出版、2011年)、『フードシステムの経済学(第6版)』(共著、医歯薬出版、2019年)、『食の安全』(共著、放送大学教育振興会、2021年)



資料：農林水産省 (<http://www.maff.go.jp/j/jas/kansi/110ban.html>)

図1 食品表示110番への問い合わせ件数

ると、初めは非常に低いレベルだったが、2003年頃にぐっと上がり、さらにその後、食品偽装が多発した2007年ごろに一段とレベルの異なる数多くの問い合わせが来るようになった。これは世間の食の信頼感を表すある種のバロメーターになると考えて、ずっと私はウォッチしていた。その後この件数は徐々に減ると思っていたが、実際にはかなり長い期間に渡って維持され続けており、その間、表示・偽装に対する疑念が続いていたようである。この食品表示110番だけでなく、世間の目も声も厳しいものがあり、食に対する不信が相当広がっていると、その深刻さを認識したことから、農林水産省が音頭をとって、食品業界の方々と立ち上げた取り組みがFCPだった。

同時期に農林水産省では、食品企業の安全信頼対策、そして標準化にかかわる数々の取り組みが行われている。まず初めに「五つの基本原則」が農水省で策定された。2008年(平成20年)の3月に作成され、そこでは基本原則1の「消費者視点

の明確化」から、基本原則5の「情報の収集・伝達・開示等の取り組み」まで定めている。こういった目標について、これを実際どのように徹底していくかが課題となった。

2008年に立ち上げたFCPでは、これに魂を入れて、実際どういう活動していくかの指針を作り、取り組み内容を明らかにすることを目指した。具体的にはHACCPやGAPや信頼回復に向けた取り組みの標準化といったものを着々と積み上げている。

FCPは、農林水産省の新事業・食品産業部のホームページに概要が掲載されている。皆さんよくご存知だと思うが、役所が立ち上げる事業やプロジェクトは、あまり長続きしなくて、何年か経つと名前が変わってしまうことがある。しかし、このFCPは、ずっとこの名前で、この体勢で続いている。ただもともとは、消費・安全局の中にあっただが、その後何度か役所の組織が改組となったこともあり、現在は大臣官房の新事業・食品産

業部食品製造課の下の食品企業行動室にあるという建付けになっているが、仕組みそのものは全く変わっていない。組織には、役所の方もいれば、企業から派遣されている方が何人もいて、その人達でこの活動を回している。

このFCPでは立ち上げ後、さまざまなFCPツールを開発してきた。その中で「商談会シート」というのが、FCP活動最大のヒット作品であり、色々なところで活用いただいている。農家の方や、それから特に地方の中小の食品企業の方が、「私たちはこういう良いもの作ったのだが、どう取引したらいいのか」という課題に対して、そのアピールポイントをまとめるためのシートになっている。ポイントとしては、生産者がどのように書いたら良いかわからない部分、特にやはり「安全・安心」について、取引先の「ここが知りたい」という視点からの的確にまとめ上げるシートになっている。実際に、FCPのツールを作成する際には大手量販店の方やデパートの方など実需者の方にも関わっていただいた。

関連したツールでは「シート作成の手引き」、「企業力アッププログラム」などがあり、「工場監査シート」というものも作成している。

この商談会シートなり、他のツールなりのベースになるのが、「協働の着眼点」といわれるものである。これはある種のチェックシートの形になっていて、そこには何をすべきかということが書いてあり、大体200ぐらいの項目が並んでいる。FCPでは、製造業、卸売業それから小売業の3部門の「協働の着眼点」を作った。かなりの部分が共通しているが、製造・卸・小売では、取り組みの異なる項目があることから別バージョンとした。

FCPを立ち上げた時に、食の信頼の回復には、どのような取り組みとそれをどのようにアピールをしたらよいかを具体的に確立しなければならなかったため、製造・卸・小売の70ほどの大手企業の方が集まり、協働して、知恵を出し合うワークショップを行った。そこでは「実はうちではこんなことをやっている」、「ここが大事だ」という

ことを、全部さらけ出していただいた。そのエッセンスをまとめ、ただし各企業で利用されている言葉は使わないように作り上げたものであり、基本のバイブルのようなものになった。このように協働して作ったということで、「協働の着眼点」という名前がつけられた。

そして、200項目を事細かく理解するのは、HACCPやGAPなどもそうだが、なかなか大変なために、大分類としてまとめたのが、「ベーシック16」と言われるものになる。そこでは1から16までの大分類項目になっている。はじめの二つの項目は企業指針のようなものだが、他の項目は全部コミュニケーションという用語が使われている(図2)。

食の安全対策をきちんと実行して、担保して、そして最終的にお客様の信頼を得ていくためには、きちんと実行したことを、どのようなコミュニケーションを取って、伝えていくかが重要になる。そういう意味ではこのお客様に関するコミュニケーションが鍵となるが、実はたとえばメーカーは自分達だけでは商品を作って行けない。取引先の方、原料調達や販売の部分も含めて、コミュニケーションをきちんと取り、その川下と川上の両方でもきちんとした作業をしていただかないと、結局その価値が毀損してしまう。

また、社内の方々に対しても、「何故こういうことをしなければいけないのか。」それをきちんと腑に落ちるような形で理解してもらうべきで、そのためには、この「社内に関するコミュニケーション」が重要になる。

さらに、「緊急時に関するコミュニケーション」も用意している。日々の取り組みの地盤を固めることも大事だが、この当時にさまざまな事故が起きていた時の教訓から、突然やってくる問題、クライシスの際に、きちんとした対応をお客様に対して行わないと、大きく信頼が落ちてしまうことが強く認識された。事故を起こした時に問い合わせのあったお客様への適切な対応を行えば、「こういう時はしょうがないよね。でもあなた達がきちんとその対応が終わったらまた再び買います

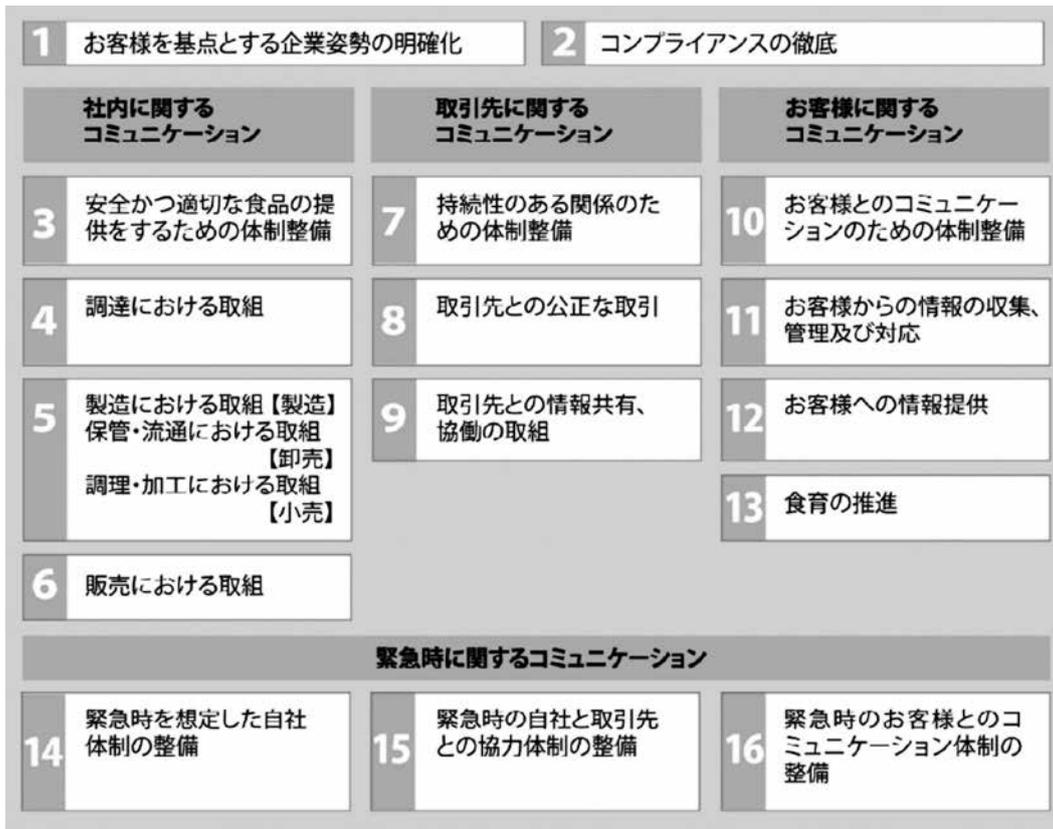


図2 協働の着眼点(ベーシック16)

よ」と言っていただけるようになるための、「緊急時のコミュニケーション」をきちんと行えるかどうかだ。そのためには日頃からの訓練、事前の準備をするということも重要ではないかということがFCPの中で議論された。

私は、このFCPの商談会シートそのものを作るにあたっては、さすがに実務家ではないので関わらなかったが、ただ準備をしている段階からご一緒していて、FCPという組織が発足する時はアドバイザーとして参加していた。

研究者としてお手伝いできることとして、今その信頼が失われている状態というのはどういう状況なのか、どこに問題があるのか、ということの研究することになり、発足の2008年から3年後の2011年に意識調査を実施した。

○食品事故等をめぐる意識調査(2011年)

私がインターネット調査を本格的に行ったの

は、その時が初めてだった。この意識調査では、約15,000人の方を対象に、「食品企業に対して不信感がどのくらいあるのか」、それから「食品の信頼という観点から何が問題か」、それから「食品事故が起こった時に食品企業への懸念が他の企業への懸念という形で伝播しないかどうか」について調べた。

・信頼できない食品は何か

まずシンプルに「信頼できない食品とその理由は何か」という質問を行ってみた。その結果、信頼できない食品は「特にない」は5,566人だったが、一方で「すべての食品が信用できない方」が、1割以上の1,811人いた。

FCPの活動の中で役立てたいということもあって、この研究結果は企業の方々に見せたのだが、かなりのショック受けられて「1,811人もいるのか」という印象だった。私もその頃何度か市民とのワークショップをやっていたのだが、参加

した皆さんがいくつかのブランド名をあげながら「本当に食品企業は何やっているか分からない」等と話すのを聞いていて、消費者の食に対する不信心の高さは感じていた。2007～2008年の時はもっと酷かったのかもしれないが、調査は2011年の実施だったものの、それでもまだこんな状態かと驚いた覚えがある。

● 一般的信頼感～「低信頼」、「中信頼」、「高信頼」の各グループの特徴

次に、「一般的信頼感」の「尺度」を測ってみた。「ほとんどの人は信用できる」「世の中は偽善者が多い」というような質問して、「そう思う」から「そう思わない」までの程度で回答してもらい、その結果を因子分析をした。その三つの因子を抽出し、それをもとに質問した人々を分類をするという手法を取った。

具体的には、「低信頼」の方、「中信頼」の方、「高信頼」の方に分けるという作業をした。「一般的信頼」というのは、「信頼論」という分野の研究での考え方を適用したもので、「高信頼」とは、「人間性の検知能力が高く、他人への共感能力が高い人」のことである。

世の中には悪い人がいるのは事実だが、一方でしっかり他者のことを考える素晴らしい考えと行動をとる人もいる。そのような中で、この「高信頼」の方というのは、「それを私は見抜けます。どんな人にも話をして胸襟を開いて、きちんとした人とはお付き合いして、そうではない方はお付き合いしない」と考えている人になる。

「低信頼」の人は、「私はそれはちょっとできない。皆腹の中で何考えているか分からないので、お付き合いなんかできません。」というような感じの人で、「中信頼」はその中間の人になる。

この「信頼論」だが、山岸俊男先生(北海道大学名誉教授)の研究が、一時期非常に話題になったが、山岸先生の研究では、日本とアメリカを比べた時に、日本はどちらかというと殻に閉じこもって、さまざまな方とお付き合いできない。一方で、アメリカの方は、さまざまな人とコミュニ

ケーションを取って、そして付き合いする人、しない人もちゃんと分かっている、という結果となった。

こういう過去の研究に基づいて、先ほどの「低信頼」、「中信頼」、「高信頼」の区別をしたが、これを食品企業への信頼にも適用できないだろうかと考えて、食品信頼感の計測をすることにした。

どのような質問をするかは、初めてだったので、「親しい友人が進めてくれたものは信頼できる」「今のメーカーは公的機関の監視のもと、みな安全・衛生対策を取っているので信頼できる」などの質問を行ってみて、因子分析をしたところ、やはり3グループに分けることができた。これは企業に対して一般的信頼感を適用したもので、「食品信頼感」と名付けた。完全に1対1に対応するわけではないが、やはり一般的信頼が高い「高信頼」の人は、食品信頼の観点からも「高信頼」になる傾向があるということが分かった。

そして、この食品信頼感を計測した方々に、「どの食品を信頼しているか、してないか」という質問を行い、その結果をこのグループごとに集計してみると、「すべての食品」に不信心を持っている方は「低信頼」の方が非常に多く、信頼できない食品が「特にない」方は「高信頼」や「中信頼」の方が多いということが分かった。

○ 食品事故における安全性への懸念の伝播構造

続いて「懸念の伝播構造」を研究したので合わせて紹介したい。これは、この2007年～2008年の当時のことを考えながらモデルを考えた。「A社が問題起こすなら他のB社も問題起こしているんじゃないか」、「食品業者ってみんなこういう悪いことしてんじゃないの」といった言葉を耳にしたことから、このような懸念が伝播することについて考えた。これは言い方変えると風評被害といったことになる。

ウェブ調査をするにあたっては、A社という個別企業ではなくて、X業種が問題起こすならY業種も問題起こすといった表現に変えることにし

た。事故を起こした報道があった時に、「他のメーカー（業種）は、同じような事故を起こすと思う可能性ありますか」という、単純な質問に、「全くありえない」から「とても心配」という5段階で回答をしてもらい、同時に大手企業や中小企業など事業者規模別（大手、中小、零細）にも聞いてみた。対象の品目業種としては食肉加工品からワインなど、これはやや恣意的だが、食品偽装を起こしたといろいろ取りざたされている業種を対象にして、36部門（12業種×3種の規模）を設定した。それから事故の理由は「不適切な原材料」、「従業員のミス」、「表示ミス」などの3事案を設定した。質問のタイプはかなりの数になったため、15,000人ぐらいのサンプルが必要となった。

懸念の程度を5段階で評価してもらい、その結果を取りまとめて、部門間の懸念（不信）の玉突き構造を明らかにした。当該業種のX業種（発生元）で問題が発生した場合に他のY業種（波及先）で問題が起きる可能性の点数（1～5）を「巻き込み度」、逆に他のY業種（発生元）で問題が起こった場合に当該業種のX業種（波及先）で問題が起きる点数（1～5）を「巻き込まれ度」とした。

そういったデータを用意して、すべての業種での数値の高さを「懸念度」として、その分布を見たところ、「低信頼」の人たちは平均して高い懸念度の分布となり、「高信頼」の人は低い懸念度の分布となっていることが分かった。これは仮説通りの結果となった。

また、事業者規模と「巻き込まれ度」についてみた場合、例えば食肉加工品の「大手」、「中小」、「零細」の別についてみると、男性は平均して、「大手」は巻き込まれない、しかし「中小」は巻き込まれるという認識をもっていた。これは他の業種でも一緒に、「牛乳・乳製品」、「冷凍食品」、「水産加工品」等の業種も「大手」は巻き込まれなくて「零細」が巻き込まれるというパターンがほぼはっきり見て取れた。女性は平均して、「大手」と「中小」と「零細」の差はなくて、全体的に巻き込まれるという認識で、全体的に怪しいと思っている結果となった。

これを先ほどの「低信頼」、「中信頼」、「高信頼」で見ると、高信頼の方は「巻き込まれ度」の数値の平均は低い一方で、低信頼の方の「巻き込まれ度」は高くなっていて、しかも「大手」、「中小」、「零細」に関わらず、「巻き込まれ度」は高くなっている。「高信頼」の方はメリハリのついた怪しさを感じていることが分かった。

「巻き込み度」、ある業種が問題起こした時に他の業種にその影響はどれだけ及ぶかを調べたところ、先程の「巻き込まれ度」つまり不信感を比べると、例えば「大手」、「中小」、「零細」の間の差は、男女間、年齢階層別ともにあまりないというのが分かった。ただ「低信頼」、「中信頼」、「高信頼」ごとの「巻き込み度」には差はあったが、「巻き込まれ度」について「大手」、「中小」、「零細」の間での違いはあまり感じてないことが分かった。

次いで「有向グラフ分析」という手法で懸念が伝播していく状況について調べた。有向グラフというのはグラフ理論やネットワーク理論の中で使われているもので、例えばグラフ上の2点、たとえばX業種とY業種を図中でそれぞれポイントを用意することにして、それらのポイント間に伸びる矢印の線が引かれていた場合、始点から終点への矢印の方向に影響があることを示すものである。今回は「問題起こす可能性」を5段階評価で聞いており、X業種（発生元）で問題があった場合、Y業種（波及先）に対して多くの人が、問題が起きると思っている場合には、線が引かれることになる。ネットワーク構造を「見える化」するために、平均3.5になったポイント（業種）とポイント（業種）の間には矢印線を引くこととした。

具体的に「原材料ミス」を理由にして、「低信頼」の方々の懸念の伝播を「見える化」したところ、とにかく線が多くて真っ黒になった。「低信頼」の方々は、「どこかの業種が問題起こしたら、多くの違う業種に影響を与えている」と考えている姿が見て取れた。

ところが「中信頼」を対象にした図では一気に、線が少なくなった。この線を引く引かないは、閾値として3.5点を取っているのだが、4にしてみ

たらどうかとか3にしてみたらどうかと検討してみたところ、3.5が最も信頼感に対して明確に影響が現れる結果となった。そこに恣意性があるのではないかという指摘は甘んじて受けるが、とにかく「低信頼」と「中信頼」の間で傾向が大きく違った。

それから「高信頼」になると更に線が少なくなった。この結果も企業の方々に見せたのだが、「そうなのか」と肯定的な評価を得た。これは逆に、いくつかの質問項目で食品信頼というものの高い、低い、を調べたのだが、その括り方の有効性を表しているのではないかと思っている。

この結果をもとにして「低信頼」の方々の意識を考えてみると、ある業種が問題を起こすと、次の業種にも波及するということを意味している。そして一つの業種が問題を起こすと次の業種、さらにその次の業種というように懸念が伝播して広がっていく姿をこれは示しているのである。ところが「高信頼」の方々はちゃんと企業を見つめているので、あそこがもし問題起こしたとしても、いや、こちらの企業は大丈夫だよということで、懸念が伝播しない。私共はこの図は心の中をのぞいた結果だと思っているが、このことからずっと不信感を持ち続けるグループが存在する一方で、そうではない方もいるということが分かったのである。

○食にとって信頼の役割は何か

食にとって信頼の役割は何かというお話をしたい。

家計調査のデータでは1世帯1ヶ月あたりの購入頻度のデータを確認することができる。消費の機会が、例えば2015年は1ヶ月に260回ある(表1)。購入頻度には例えばサービスを受けたり、観光に行ったりすることも含まれる。そのような消費機会が260回/月ある。食品についてみると合計で207回/月である。さらに穀類ではお米、パン、麺などのアイテムが含まれるが20回/月で、魚介類が17回/月である。ちなみに外食に関して

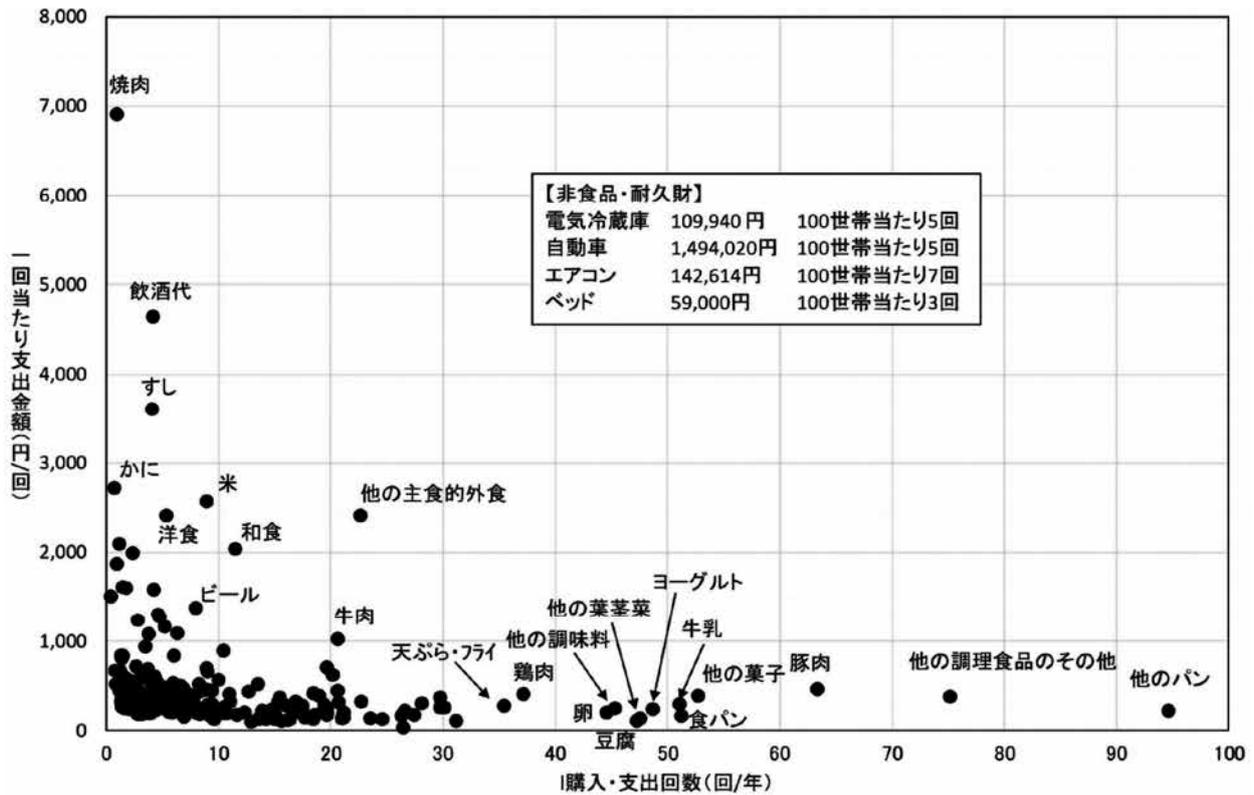
表1 1世帯1カ月当たり購入頻度

	2015年	2020年
消費支出	260.3	285.9
食料	207.5	230.5
穀類	20.4	23.3
魚介類	17.1	16.6
肉類	15.3	16.7
乳卵類	13.9	15.7
野菜・海藻	53.1	54.7
果物	8.3	8.5
油脂・調味料	12.6	14.4
菓子類	19.7	24.5
調理食品	23.8	29.1
飲料	13.5	16.4
酒類	3.3	4.4
外食	6.4	6.1

資料：総務省「家計調査」二人以上世帯の数値

は6.4回/月である。2020年を調べると消費機会は微増していて、しかも食料が増えている。2020年はコロナ禍にあり、これは色々な実態が反映したものだと思う。それはともかく、何が言いたいかというと、食品分野では非常にたくさんの「消費をするという決断」をしなければいけないということである。

次に年間ベースでの購入回数と購入時の支払い金額を散布図にしてみた(図3)。年間の購入回数が少なく、支出金額が低い品目は非常に多く、図の左下に団子状に分布しているが、購入回数が結構多いものもあって、例えば豚肉は60回/年以上と多く、またパンも多くなっている。その中で、「その他」とついているのはさまざまなものが入って数として全部そこにまとめられてしまうので数が多くなる傾向がある。豆腐、卵、鶏肉、天ぷら・フライなど、購入回数が少ない品目は分布が団子状になっている。一方で、米は10回/年を少し下回るぐらいであるが、1回当たりの金額は2,500円と大きい。



資料：総務省「家計調査」 注：全国、全世帯、二人以上世帯の数値

図3 年間購入回数と購入時支払金額の関係

購入頻度が高い品目は1回あたりにかかる支出額は1,000円を切るか、500円ぐらいで、中には300円、100円というのもある。高頻度のものは非常にその金額が小さい。一方で飲酒代、すし、かに（これは外食ではない）、洋食、和食、他の主食的外食というのは金額としては高いが、頻度としては非常に少ない。ちなみに非食品の耐久財をみると、電気冷蔵庫は、1年に1回も買わないので、数値としては100世帯当たり5回/年というような頻度になっている。自動車、エアコン、ベッドもこのような非常に購入頻度が低い頻度だが、当然予想される通り、一つ当たりの値段は非常に高い。

耐久財に分類される自動車など非常に金額が高いものは、「どうしようか」と一生懸命調べて、比較をしてよく考えた上で、思い切って買うわけだが、言うまでもなく、食品は日常的に何かを食べる必要があり、比較的単価が安いこともあって、短時間で決めてしまう状況にある。つまり、食品

消費の特徴は、「非耐久財で高い消費頻度で低い購入単価」ということにある。そのような状況だと購入時のコスト・手間をできれば節約せざるを得ないため、消費経験を次回購入態度へ反映させることになるだろう。食品についてはそういった安定した「繰り返し購入」が観察される。ハーバード・サイモンというノーベル経済学者が「限定合理性」という概念を提示したが、人々が限られた時間や機会の中でメリハリをつけて行動している背景としては、取引コストの存在があることを明らかにした。購入時に吟味するコストをどの程度かけるかどうかについては、食品は他の消費財と比べて特徴的なところがある。日々の食品購入ではあまり吟味に手間をかけたくないけれども、特別な場合には吟味するものもある。我々の生活の中で意思決定において、かなり大きな割合を占める食品というのは、そういうものなのだ。

・食選択の二元化～「生きるための食」なのか、「楽しむための食」なのか

話が変わるが、フランスの政治家で、美食家でもあったブリア・サヴァランの「美味礼賛」のアフォリズムでは「どんな物を食べているか言ってみたまえ。君がどんな人であるかを言いつけて見せよう。」が有名だが、それ以外に「造物主は人間に生きるがために食べることを強いるかわり、それを勧めるのに食欲、それに報いるのに快楽を与える。」というようなことが書いてある。

つまり生きるために毎日毎日食べなきゃならない。それは結構大変だが、生きなきゃいけないし、食欲があるから食べる。しかし、食べざるを得ないのだが、それに報いるに「美味しい」という快楽を与えられている。これは当たり前のことだといえは当たり前だが、我々の研究室ではこのことを踏まえて、食べる判断の場面を「二元化」して行動を整理できるのではないかと考えている。一つは「生きるための食」、もう一つは「楽しむための食」である。我々は食事の選択時に、状況に合わせて生きるための食べ方の行動原理に則する場合と、楽しむための食べ方の行動原理に則する場合とに頭を切り替えているのではないかという仮説をもとに食行動を調べている。

2020年の1月7～9日の間にウェブ調査を行った。サンプルは5万人。それから11月にもう1回ウェブ調査をした。1月の実施の時では、調査準備がコロナ前だったため、コロナ禍でこんなことになることは想定していなかった。11月はもう明らかに感染がまん延している時だったため、あえてコロナ禍の状況を調べたいと思って実施した。

調査では、平日の朝・昼・夕と、休日の朝・昼・夜について、食事の「食材購入や調理」に「どのくらい手間をかけていますか」ということを1月と11月で聞いた。その結果は、「夕食は比較的手間をかけている」というごく当たり前のことが確認できたのだが、コロナの影響でこの差がもっと出るかと思っていたのだが、我々の調べた限りでは実はそんなに差は出なかった。

それから“飲食”自体にも、「どのくらい手間をかけているか」を伺ってみた。これも平時、朝と夕ご飯の差というのは明確に出ているけれども、例えばコロナでどう変化したかはそれほど明確には出ていない。かなりのN数なのでここに有意差がありうるのだが、表面的には差はなかった。

私たちが知りたかったのは、食には楽しみと苦痛があるのではないかということであって、準備などにどのくらい苦痛を感じているかがポイントだった。そのため、日常的なメニューを考える時に「楽しいと思う時がありますか」と、「苦痛に思う時がありますか」というその両方を同じ方に聞いてみた。それぞれ「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」について伺った。また、併せてもう一つ「買い物」についても同じように「楽しいか」、「苦痛か」、と聞いてみた。すると、メニューを考える方がどちらかというと苦痛で、買い物の方はどちらかというと楽しいと思う人が比較的多い結果となった。もちろん楽しい時もあるが、苦痛に思う時もあるという人もいる。したがって、そこはもう少しいろいろ分析しなければいけないと思うが、メニューを考える方が苦痛というのはどういうことなのだろうというのはもう少し深堀りしないとイケないと思われる。

私達は生きるために食事を用意しなければならない。自給自足を強られるならば、狩りに行ったり、木の実を取りに行ったり、それから種をまいて育てて農作物を収穫して、自分の食事を用意しなければいけない。もし実際に私達が自分の食事の用意すべてに関わらなければならなかったら他にほとんど何もできない。その作業が農業者によって分業化をされ、その方たちに食材を作ってもらえるならば、私達はあとは調理をするだけである。また食品メーカーの方が加工食品を作ったり、外食の方から食事を提供いただいたりすることで、さらに私達は「食事を用意する」ことから解放されていくのである。

そういったその苦痛や苦勞から解放されて、それによって生み出された時間で仕事もできて、そして仕事ができるから産業が発達してさらにお金

が手に入って、また美味しいものが食べられる、という循環が現れてくる。

そうは言っても、日々日々の食事を用意することに関しては全く解放されるということではなくて、食事を用意しなければいけない。その苦痛を緩和するための要素として、先ほどのサヴァランではないが「美味しいこと」、それから実はもっと重要なのは「安いこと」が重要である。さらには「献立の作成と調理を支援すること」、という食の外部化も貢献していると思われる。ただ、そのような苦痛の緩和が、期待通りであるとしても、提供されるものが、健康被害をもたらす危険なものということになると、これを受け入れることができなくなってしまうため、「安全・安心」であることは日常の食を成り立たせるための必要条件になる。つまり、手間をかけないで済ますには、「信頼」が重要な要素なのである。

ちなみにこれはまだ十分に議論が練れていないのだが、個人が意識する食の価値という観点から、共食とか非日常性ということがもたらす価値も当然指摘できると思っている。さらに言えば、食の楽しみは、食欲と快樂にあるが、健康の増進、それから文化との融合なども今後は重要になってくるだろう。特にこの二つの大きなカテゴリーが外食部門の展開、食文化という意味での価値になるのではないか。しかしこの楽しみの得るためにも、食は安全で、そして安全であると確信している状態でなければならないと思っている。

・食の安全・安心と「リスク分析」

2000年以降の食品安全をめぐる事故・事件についてもう一度振り返ると、先ほど指摘した通り、食品偽装などの事件・事故が次から次に起こると、安全・安心の前提条件、必要条件が揺らいでしまい、せっかくよいものを提供しても、十分に消費者が楽しめないということになる。特に2001年のBSE問題が起きた時は、食品業界に激震が走った。それによって2003年に食品安全基本法が制定されていることは、ご承知のとおりである。これは国内問題だけではなく海外でも特に先進国で

は、BSE問題をきっかけにして、次々に食品法が出来上がった。

食品安全基本法において「リスク分析」の政策の枠組みが定められた。このことは、他の国々と歩調を合わせている。「リスク分析」というのは、「リスク評価」、「リスク管理」、「リスクコミュニケーション」という三つの柱、三つの機能から成り立っている。この「リスク評価」の部分の部分がハザードの分析である。リスクをもたらす「ハザード」と、それがどのようなリスクとして発生してしまうのかといった関係性を、定量的に明らかにしようという試みが行われることになり、日本の行政組織では「食品安全委員会」が対応している。そして、その「リスク評価」に基づいて実際にリスクや問題が起きないようにするために、使える原材料の制約をかけたり、それから食品の製造法を指定したり規制をかけたりするのが「リスク管理」であり、これは「厚生労働省」や「農林水産省」が担当することになっている。

この「リスク評価」と「リスク管理」の内容を国民にきちんと伝えていく機能が必要で、それが「リスクコミュニケーション」であるが、この当時から双方向にコミュニケーションを取るようにしなければいけないと考えられていた。

「リスク評価」と「リスク管理」については、それぞれ別組織で対応することになったが、リスクコミュニケーションはすべての組織がそれぞれの役割に応じて関わることになっている。ここで指摘した省庁以外に、消費者庁など関係各省庁や各県の関係部署が関与しなければいけない。例えばしっかりとこの評価管理をしたとしても、コミュニケーションが伴わなければ絵に描いた餅になる。昔は法律等が決まったからこうしなさいと支持・命令するような状態であったのが、そんなことでは最終的に安全なものを、もし作ったとしても安心は得られないという考え方がリスク分析の中に込められている。

ただ食品のリスクは本当にさまざまある。食中毒についても、病原性微生物による食中毒の問題もあるし、化学的な食中毒問題もあったり、感染

症的なものもある。そういった問題を起こさないようにきちんと方策が取られているかといった時に、「人的要因」がどのぐらいあるのかは信頼感を大きく左右させる要因である。人がミスをする、人がちゃんとした対応してないということがリスクを発生させるということは当然あるのだが、その対応をきちんとするだけでなく、そのことを説明する必要もあるだろう。その他、人がコントロールできない環境要因的な意味での「外的要因」も当然あり、人的要因と外的要因では懸念の内容や程度がかなり違って、コミュニケーションする時に何に注目すべきであるか、何をちゃんとできているか説明すべき内容が変わってくると思っている。

・食の安全・安心と「信頼」

私自身の考えている「信頼」、「安全」「安心」について図4をもとにお話します。まず「安全」というのは、「規格や基準が定められ、それに則って製造し、販売して提供していくならば、消費者に安全なものをお渡しすることができる」という仕組みである。もちろん規格基準が間違っていたらどうしようもないわけだが、まずここをしっかり作り上げて「安全」というものを構築する。しかしながら、「安全」であったからといって、人々

は「安心」はできない。

では「安心」は何かと言うと、「安全」というものは実現できるのだが、それが本当に安全なものとして私たちの手元に届くのか。安全だと確信が持てるのかどうか」だと思っている。食品の場合では、「望んでいる食品を確実に確保できると予想している状態」が「安心」である。実はこれは「安全」だけの問題ではなくて、商品の品質の予想に対しても同じような構図は想定できる。

この安全なものが安心に繋がってくるかどうかというのは結局のところ、「関係者が適切な行動をしているかどうか」、「関係者が適切な行動していると予想できるかどうか」に関わっていて、これが「信頼」だと考える。そして、信頼できるならば食行動に伴う取引費用を大幅に節約できる。これは社会にとって非常に望ましいことだ。世の中には、お金のある人、お金のない人、忙しい人、忙しくない人など、さまざまな人がいるが、どんな方でも包摂的な観点で、等しく安心して物を食べられるための信頼の状況というものを作っていく必要があると思っている。関係者と行った時に実はさまざまなステークホルダーがいる。先ほどのリスク分析の説明でリスク評価やリスク管理の話をしたが、フードチェーン的に考えた時に、私は以下の4つが積み重なって安全性の確信につ

食の安心における信頼の役割
—基本モデル—



※信頼できるならば、食行動に伴う「取引費用」を大幅に節約できる

図4 食の安全における信頼の役割 —基本モデル—

ながると思っている。

一つは、リスク評価の部門で科学者がきちんと、「これは危険なものである。これは安全なものだ」ということを峻別する科学的基盤を明らかにすることである。それから次にリスク管理の部門で行政機関がそれをきちんと実行していくことである。次に食品事業者が、この行政機関から定められたルールに基づいてきちんとリスクの制御を行うことである。そして最後に消費者がそれを手に取って食べていくわけだが、そこで消費者が正しい取り扱いをすることである。この段階で保存状況が間違ったりするとせっかく適切なものを手に入れたとしても、腐ってしまいリスクにさらされる可能性がある。この時に消費者が取る態度を「リスク回避」と表現したい。

「科学者」が、「行政」が、「食品事業者」が、そして「消費者自身」がきちんとした行動を取ることがその安全性の確信、つまり「安心」に繋がる。消費者以外のこの3つのステークホルダーに関しては、かつて信頼を損なう問題が起こった。

2000年以降、広域の食中毒、BSE、食品偽装など、さまざまな食に関する問題があった。何が問題になったのか、誰がその信頼を低める行動をとってしまったのかを振り返ってみると、広域食中毒は企業、BSEは行政、食品偽装は企業、輸入冷凍餃子は企業、それから事故米は企業と行政、そして放射性物質の汚染は科学者も対象も対象に含めての科学行政への不振、そして農薬混入は企業、であった。

つまり、広い意味でのフードチェーンのどこの部分はその食品の信頼を下げたのかということを見て、対処をしていかないと食の信頼は回復しない。食に係わる産業・経済はまさに複雑系で、お互いに絡み合っている所以对処するのは難しいと思っている。そしてきちんと対処したとしても、先ほど触れたとおり、最終的には消費者に対してきちんとコミュニケーションしていかなければいけない。今言った4つのステークホルダー、科学者、行政、事業者、消費者、については、実はその相互間のコミュニケーションをとる必要が

あると思っている。

私が考える相互間のコミュニケーションとは、科学者が行政、事業者、消費者に対して行うものが「サイエンスコミュニケーション」。そして行政が消費者、事業者に対して行政行為として行うのが「リスクコミュニケーション」。そして事業者は、たくさんの食品事業者がいて、その事業者間のコミュニケーションが必要であると同時に、事業者から消費者へのコミュニケーションがある。これもある種のリスクコミュニケーションだが、ここでは「ソシオコミュニケーション」という言葉を使わせていただきたい。

これがフード・コミュニケーションに繋がるのだが、フードはあくまでもその中の一つで、例えば医療、原子力、自動車なども非常に高いリスクを伴う。それに対して消費者国民が納得してそれを享受できるためにもコミュニケーションが必要で、事業者から消費者にどのようにコミュニケーションするのかが、ポイントだと思う。

実際にはこれがとても難しいことで、消費者は、「科学者はきっと正しいこと言っている。大丈夫だろう」と思っている。行政についても、一般的には中立的な立場で正しいこと言っていると思っている。その一方で「事業者は自分たちの都合のよいことを言っているのではないか」と思っている。FCPの取り組みを進めていて、ここがものすごく難しい部分であり、FCPを完全に民間の事業にしないで政府行政の傘の下で実施しているのは、もしかすると、この辺りを担保してもらいたい、ということもあると思う。

・食品のリスクを乗り越える～FCPの役割

先ほど「私たちはたくさんのもを買わなければいけない。たくさんのことを決断しなければいけない。そのために繰り返し行動をする」という話をした。そういうものも含めて、私たちが食べて大丈夫だと思って、ある種安心して食べていることは、食経験があるからである。この食経験が食べれるかどうかに関わっていて、「何故食べれるか」というと、実は信頼しているからで、信頼し

ているから食べて、食べるから信頼している」、
 というようなことが起こる。

それぞれが相互に関係して、くるくる回っている。私は食べ続ける環境を維持することがとても大事だと思っている。食品事故が起きたり、偽装事件があると、食の信頼が損なわれて、「じゃ食べないよ」ということで、食べなくなり始めると食の信頼が崩れてしまうので、経験と信頼の関係が目詰まりしてしまう。

しかも困ったことには、先ほど懸念の伝播の話をしたが、他社が悪いことをしたりすると他の企業が影響されるし、そのようなものを経験した消費者がSNS等で発信すると、それにまた影響されてしまう。他の食品の不信が別の食品へ波及してしまう状況が起こりうる。

FCPのポイントというのは、この経験と信頼のループを再び回し始める、そういった役割なのではないか考えている。

先ほども申し上げたが、問題を起こすと懸念が伝播する。これはあたかも感染症が拡大するような状況だと思う。風評被害になる場合もある。しかし、確固たる信頼を得る業種が途中にあると、感染拡大の間にワクチン打ったような状態となり、この懸念(不信)の連鎖が抑えられることになる。連鎖ネットワークは切断されて「巻き込まれなくなる」、「巻き込まなくなる」。このFCPの活動そのものは、自身の企業を守るためのツールなわけだが、実は皆さんがこれをやり始めるとワクチンを打っている状態になって、食品業界全体を守ることになる。

ただ難しいのは、高信頼の人は話せば分かるので、企業が自ら語る語りかけることが可能なのに対して、低信頼の人は頑なまでに聞く耳を持たない可能性があるということも見えてきた。そうなった時には、企業が説明するよりも、中立的な行政から説明してもらい、その人たちに語りかけてもらう方がよいのではないかというのが、この分析の結果である。

この調査をした当時、中谷内一也先生(同志社大学心理学部教授)の信頼論を参考にした。先生

は「信頼の非対称性原理」や「二重非対称性モデル」、それからコミュニケーションのやり方として「三つの認知」といったことを提唱されている。これは「信頼を得るためには、最後のリスクを管理する組織との主要な価値が類似していることを感じられること＝価値類似性認知がとても大事」といった話だが、コミュニケーションを行う際に、この消費者に寄り添う「消費者の視点」を入れないと、結局のところ、「言っていることが、嘘臭くなって、腑に落ちてもらえない」ということになるのである。これはFCPの活動にとって、非常に重要な示唆となった。

先ほどの食品表示110番の件数をみると(図1)、実は最近の水準は低い。2016年以降は食品安全を巡る問題も、それ以前のような大きなものは記憶がない。それも影響しているのか、2016年頃から110番の問い合わせ件数が減っている。ただやはり増えることもあり、2021年などはコロナの影響などもあって増えている。食品事故というのは、突き放した言い方をしてしまうと、決してなくなる。確率の問題もあって、どんなに頑張っても問題が起きてしまう。それに対して、どう対応をしていくのかの一つの回答が私はFCPだと思っている。

繰り返しにはなるが、結局、その食品事業者個々の行動が集団に影響して、集団の信頼に影響してしまう。「食品業界はこういうものだよね」というような、集団への予想が信頼に影響することを理解した上で、「不信の構造」を把握して対策に生かすことが重要である。

こういった適切な行動への予想ということ、
 「仕組み」として提案したのがFCPだが、こういった仕組みは、もともとクローズドな社会や経済においては、経験や伝統や人間関係など、いわゆる文化として作り上げられたものだと思う。しかし、今はオープンな社会経済が展開しており、グローバルな状態になった中で、今まで食べたことのないものも食べる状況になると、文化的なものだけでは対応できない。科学的証拠に基づいた、標準化や適合性評価による認証システムに移行して

いるのが実態である。ただCODEX委員会の食品衛生の一般原則(2020年改訂)の中では、食品安全文化という要素を入れることになっている。例えばグローバル・フード・セーフティ・イニシアチブ(GFSI)の基準の中にも、食品安全文化を入れる議論をしており、そのガイドラインの中に入っている。これは非常に面白いと私自身は考えていて、実は既にFCPの中でも食品安全文化ということは取り扱っているのではないかと考えている。

FCPの研究会の歩みは、ホームページに出ている。興味がある方は是非ご覧いただきたい。活発に研究会・勉強会をしており、最近は「新たな知見の蓄積勉強会」と「FCP若手フォーラム」の2本立てで行い、その中でいくつか勉強会を実施している。例えば令和3年に関して言うと、食品ロスの問題、気象情報を活用した商品需要予測。若手フォーラムでは、「コーポレートガバナンス」「HACCP」「コロナ新時代の食と農の思想」などの研修も実施した。令和4年については、ESGやGFSI、プラネタリーヘルスなど持続可能性の話などが出ている。最近の勉強会では安全性だけでなく、持続可能性を実現するための取り組みなども扱っていて、事業者としての信頼を確保すべき上で安全に取り組むのは1丁目1番地だと思うが、正しい行動しているという予想を得るためには、持続可能性の取り組みも必要ではないかといった問題意識があり、このように研究会の幅を広げている。

今日のテーマのフードサービスの課題については、繰り返しになるが、

- 「食べなければならない」という苦痛から解放されて、食の楽しみを得るために、外食は大事な役割を果たしている。
- 純粹に楽しむためには安全であることを確信(信頼)していなければならない
- 信頼は他者の不適切な行動によって脅かされる恐れがある。
- 個々の事業者が、この外部からの悪影響から逃れ、身を守るための信頼を築くには、FCPが提

示する取り組み(コミュニケーション)が有効。

- それには、都合のよい語り方と思われぬ、真摯なコミュニケーションであることがポイント。
- ただしFCPが真に目指しているところは、信頼を維持するために業界全体で協働することが重要で、発足当初からそのように思っている。
- 外食は参入退出が激しいので、業界全体で信頼を構築するための協働の取り組みをどのように導いていくかが課題で、FCPにおいて検討すべきではないかと考えている。

具体的なご提案がなくて申し訳ないが、以上持って、私の話とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

【 基調講演 2 】

これからのフードサービス業— 外食産業の価値とは

株式会社高倉町珈琲 代表取締役会長 横川 竟

○はじめに

本日の参加者は食品メーカーの方、先生方、そして外食の実務者、それぞれがだいたい3分の1くらいずつだと伺っている。

私は1955年から食品業界でずっと生きてきたので、今日はこれまでの経験の話を中心に何をしてきたか、どうやったらこうなったのかをお話したい。

先ほど、中嶋先生のお話の中に「信頼」という言葉がありました。令和の時代キーワードは

「信頼」、「拡大」でも「売上」でも「利益」でもない。外食がどうやって「信頼」を得ていくかということが、この時代の重要なテーマになる。

消費者の信頼をどう得るか。その為の行動をしている企業としていない企業の違いや、具体的な方策などのお話が先生からありましたが、研究と、行政と、外食の実態はばらばらなのが現実だ。いくら良い研究があっても、行政や指導などルールが伴っていないので、今のままでは日本の「食」業界は良くならないと思っている。

表1 横川竟氏のこれまでの取り組み

商売は「何を」「誰に」「どこで」売るか					
店名	年	時代背景	何を	誰に	どこで
伊勢龍 (築地の食料品問屋)	1955	食の中心は築地	マヨネーズ(袋・瓶) カットマカロニ・小袋 ぬかみそからし	小売店と そのお客さん	地域の個人店
つるや (食料品店) 人の会社	1958	食べるは足りたが 便利が足りない	中濃ソース 直接仕入のお値打ち価格 (自分で築地で仕入れる)	新宿で困っていた 食堂やレストラン	繁華街
ことぶき食品 (食料品店) 会社設立	1962	核家族 団地の始まり	少量バラ売りの のり1枚・しらす10g 情報(産地・調理・保管法)	団地の若い奥さん (金と知識がない)	住宅地の中
すかいらーく (ファミリーレストラン)	1970	マイカー・高速道路 所得の増加・働き過ぎ	団らんの場・新しい味と素材 ハンバーグ・ピザ・夕暮メロン 全国のものを東京へ 世界のものを日本へ	家族(主役は子供) 皆が楽しく過ごしたい	駅前だけでなく郊外 (畑のど真ん中)
ジョナサン (コーヒーショップ) ↓ (家の隣のレストラン)	1980	時間の自由化 個性の多様化 食に求めるものの変化	24時間いつでも好きなものを ↓ 安全な素材と調理	誰でも いつでも 気軽に	どこでもいい
高倉町珈琲 (レストラン)	2013	平成時代の 低価格(低価値)疲れ 心の疲労 大震災・天災・コロナ	「心の休憩所」 きれいな空間 おいしい料理 丁寧な接客	毎日を心豊かに 過ごしたい人	家の外の自分の居場所 リビング・応接室

横川竟氏 作成

横川氏の横顔

1937年生れ 3才から6才を満洲で過ごす。1955年、築地の伊勢龍商店入社。4年間で商売の基本を身につける。1962年、会社設立「ことぶき食品」開店。1970年、「すかいらーく」開店。1977年東松山工場稼働。1980年「ジョナサン」開店。1993年グループ全体の仕入会社設立。1997年、日本フードサービス協会副会長、2003年会長。BSE 米国産牛肉の早期輸入再開要求、パートタイマー年金適用拡大反対、などに取り組む。食育推進関係会議委員、農林水産省生産調整関係委員等就任。2013年「高倉町珈琲」開店。「外食の仕事をする人はサラリーマンではなく商売人でないといい店にならない」と思っている。

○外食産業を取り巻く環境・課題

これからの外食産業の「価値」という前に現状を認識したい。いま外食業界が一番困っているのは原材料価格などの「値上げ」である。以前から「食糧安保」の問題が一部では騒がれていたが、多くはあまり気にもされていなかった。2030年には牛肉がもう手に入らなくなるということが一部では言われていて、「肉に代わる肉」の研究がどんどん進んできている。しかしそれは肉ではなく違った食材だという発想をしなければならない。

・原材料価格高騰などコスト高の要因・背景

今は、世界の人口が70億人を超えて100億人に向かっていったときに起きる問題の入口に来ている。「食糧安保」つまり穀物が足りない。野菜は「輪作」できるので1年間に何回か収穫が可能だが、問題は穀物である。

食糧不足の背景には、1つ目は“人口が増えたことによる穀物不足”がある。2つ目に“気候からくる食糧の不足”。それから3つ目が“コロナ”である。今、コロナによって、労働力が不足し、物価高になった。例えばアメリカでいうと運転手の年収が1,000万円、またラーメンが1杯3,000円である。日本の物価が一番安い。材料は良いものを使っても売値はどこよりも安い。要するにバランスが悪い。それが1992年のバブル崩壊後の日本のデフレの一つの要因になってきた。そして、4つ目が“ウクライナ”である。いま牛が世界に約15億頭いて、そしてこの家畜用の穀物が不足してきた。私は専門家ではないのでアバウトだが、ウクライナとロシアが作った小麦の量が、牛と豚と鶏が食べる年間の穀物の量とほぼ同じだという。問題はこの穀物が減った分は人間と家畜が取り合うということ。家畜優先に年間に1億5千万トンくらいかかる。1億5千万トンが牛と豚と鶏の飼料となると、人間への需給量が減る。だからアフリカは困っているし、日本も穀物価格が高くなっている。

そして5番目は、もう数年前からある“買い負

け”である。日本が中国に負けている。例えば最近ではポテトが足りなくなり、一時はポテト製品を販売中止したところや、中国産や国産に切り替えたところなど、各社いろいろな対策をやった。これは基本的には買い負けとコンテナの問題である。6番目にはその“コンテナ不足”、7番目が“円安”である。そして8番目に“デフレの反動”である。28年間デフレで来た反動がここで出て来たので、付けが回ってきた。いま値上げをしているのではなくて、いままで値上げをしてこなかった分が、世界の標準価格になってきたと見た方がよい。

最後に便乗値上げもある。原材料価格が上がれば、商社は値段を上げればいい。メーカーも上げればいい。上げる時期がずれるだけだ。仲卸は利益がないから、そのまま上げなければいけない。そうするとレストランは持ちこたえられない。なぜかという、損益分岐点が90%くらいだからである。儲かるか損するかという売り上げの分岐点というのは、だいたい10%が最後の勝負になる。したがって、税引き前で3%か5%の利益ということかというと、分岐点というのは10%くらいのところにある。そうすると仕入れ値が上がると値段を上げざるを得ない。そしてその行き先は全部消費者になる。それぞれが被害者のふりをしているが、本当は消費者だけが損している。それに対して、国は何もしてないのではないか。ガソリンは補助すると言っているが、半分は税金である。税金の一部を輸入元に手当しただけだから、何となく安くなっているふりをして、そうでもない。今度は原油が80ドル/バレルに下がってきたのに、そのところは消費者に全然影響がない。120ドルの時には価格は上がっていたのに、値段を上げる時は上げておいて、下げる時には黙っているというのが業界では当たり前なのだ。こういうことをきちんと見て追求していかないと、多分みんなその「つけ」が消費者に行ってしまうと思う。

もう1つ、外食業界が一番困っているのが電気代だ。私共の店ではこれまでの電気代は1店で月

に30万円余り、年間400万円弱である。一方で、年間100万円や200万円の利益をどう出すかと苦闘しているのに、これでは値上げ分だけで利益が飛んでしまう。ましてやコロナ禍で出していた行政の時短協力金（「営業時間短縮に係る感染拡大防止協力金」）が2022年3月で終わった。協力金だから儲かったわけではないが、何とか赤字を埋めてもらっていたのが、もうなくなった。ところが、まだコロナは収まっていないから、そこからずっと赤字が続くので、倒産企業が続出していく。これから過去にない倒産が生まれてくるだろうと思っている。

○コロナ禍での外食産業の実態

では、足元の外食産業の実態はどうなっているのでしょうか。2019年対比、すなわちコロナの前と今の比較である。いま上場企業がおおよそ80社あるが、19年対比で客数が100%を超えている企業は9月の実績でみると3社だけである。売り上げではなくて客数である。値上げや消費者のまとめ買いで客単価は上がるので、売り上げでいうと実態が見えない。客数が減ったか増えたかという点でいうと、19年対比で増えたのは3社しかない。ただ売り上げで100%を超えているのは、あと8社くらいあった。しかし40社は客数が半分までしか戻っていない。こうした厳しい状況を背景に、退店した施設などから、最近「出店し



横川 竟氏

ませんか」という誘いが1日に数件届くが、いまはそんな余裕はないため、出すつもりはない。大量閉店を背景に、私共のような小さな会社ですら店を出しませんかと、出店依頼の話がたくさん来ているという現実がある。

・新業態の開発・業態転換について

コロナになってから、外食各社は、業態の開発などで様々な動きをした。まず、ウーバーイーツなどの配達代行業者は日本の企業も含めて数社が、配達での販売を行っている。ただし、これはコロナが終わったときに売り上げは半減すると思うので、いままでのような形での商売はできなくなる恐れがあると思う。

また居酒屋の客数は、ほとんどの会社が19年比75%に戻っていない。一番落ちたときには19年比10%台まで、つまりマイナス90%になった。回復してきて、いま19年比40~50%である。そうすると、いま郊外型の安く売っている店は、ビジネスが成立するためには、店舗数が4分の1にならないとマーケットとしては通用しない。

そのような中で、様々な業態開発が始まっている。その1つに焼肉業態への転換・参入がある。また500円で“レモンサワーのテーブル飲み放題”などもある。自分でついで何杯飲んでも1時間500円である。しかしこれはいつまで続くかわからない。ビール99円から始まった安売り店舗の代替として、このビジネスが伸びている。一部にはサワーだけでなく、焼酎まで出てきたのもう少し広がると思う。「この業態をやるところは生き残れる。やらないところは店を閉めざるを得ない」というところで言うと、今年から来年にかけてこの業態をやらざるを得なくなる。どういう形で発展していくか分からないが、これがいまの外食の実態である。

そのほか、外食の新しい動向として、去年あたりから、外食業界がチキンバーガーと唐揚げに参入している。チキンバーガーはマーケットが、あまり大きくはないのに4~5社が参入した。ところが今のところ1社以外は見込みがない。それ

は、チキンバーガーがビーフハンバーガーに勝てないからである。マーケットが小さいのに、みんなやっても無理だ。

唐揚げも1社が成功したら、皆やり始めた。唐揚げが売れることによって会社が立ち直ったところもあるが、唐揚げも市場はそんなに大きくない。3社も4社も、チェーンになるほどではないのに、いま5社くらい名乗りを挙げている。皆、外食の経営者は、「俺なら大丈夫だ」と言うが、5社のうち1社しか残らないということは、ほかの4社は大丈夫ではなかったということだ。過去の業態開発の時も同様で、イタリアンが始まったときも同じだった。外食は“真似っこシステム”と言われている。真似しかしなので、実はこれもデフレの一つの要因になっている。

○コロナ禍による食生活の変化＝多様性の急進

・外食・中食・内食の区分崩壊

「コロナによる食生活の変化」を認識することがとても大事だ。これからは外食、中食、内食という言葉はもう通用しない。そういう分類をしていたのでは経営が成り立たない。「食とはどう変化するか」ということをもっと大きく捉えて考えていかないと駄目だと思う。

なぜかと言うと、私は1955年（昭和30年）、築地にいたころから、食品メーカーの工場を見ている。食品メーカーは、はじめは「原料」を売った。その次に「材料」を売った。「原料」と「材料」は違う。「原料」から「材料」になって「半製品」になって「完成品」になった。でもこれからは、どう売るかということではなくて、どう加工していくかということが問題になる。

例えば、あるメーカーで売っていたのは、初めは酢と油と醤油である。それがオイル&ビネガーになり、フレンチドレッシングになって、いまは買うのに困るほど「ドレッシング」の種類が増えた。同じように、昔はソースといえばとんかつソースとウスターソースしかなかったが、ソースの種類が増えて、今度は焼肉のタレや何とかのタ

レなどが出てきた。そういう様に、「原料」から「完成品」へと、どんどん変わってきた。

事例でいうと、1978年（昭和53年）前後に、冷凍食品メーカーと私はピラフの開発をした。外食向けに「エビ5本入れてくれ」と言ったら「入りません」と言う。それは当たり前で、食品メーカーは、大量生産・大量販売でローコストだから、我々のレストランでこうやってくれと言っても、はじめはコスト的に駄目だった。それでもやってくれたのは、工場稼働率を上げるために、駄目な外食でもやるか、というのが本音だったと思う。しかし、このことでメーカーの考え方が変わり、加工度を上げたら売れるということに気が付いた。それから「冷凍ピラフ」が売れてきた。

・冷凍食品の伸長と外食産業

冷凍食品はそのように変化してきた。何でそんな話をするかということ、いまは食品メーカーが「完成品」を売らなくなったからだ。そうすると、レストランは「完成品販売業」と言っていたのに、メーカーが「完成品販売業」になったら、外食はどうするのか？私はこれまでずっと「外食は作り立て」と言ってきたが、いまの冷凍食品は、本当にいい冷凍技術が製造から販売までであるので、家に電子レンジがあれば、外食と同じように“作り立て”のものが食べられる。そうするとモノの加工の仕方、メーカーの売り方、そして売り場に変化が起きる。

いま一番変化しているのは、スーパーの冷凍品売り場、スペースが倍になった、売れているのだ。他のスペースを縮めても冷凍食品売り場を倍にしたところは、1メートル80センチ幅の冷凍庫が、4本だったのが今は8本になっている。そしてそのすべては完成品販売である。こちらは中華、ピザやピラフを売り、またこちらはビーフシチューとかグラタンやドリアなどを売っている。しかし、これは外食店舗が売っている商品そのものなのだ。

• 売り方・買い方・届け方の変化～新しいやり方の多数登場

別のところで伸びているのが「自動販売機」、この販売がこれから主流になる。人件費が高くなって、24時間営業しても儲からないから、実際の店舗の営業時間は短縮傾向にある。そこで「自動販売機」で売る。冷凍餃子は随分見かけるし、できたてラーメンまである。

「商品」価値は何なのか、どんな売り方をすればいいのか、私達はもっと勉強しなければいけない。つまり、「消費者ニーズに合った製造や販売はどこでするのが良いか」ということが課題なのだと思う。

• 売り方の工夫・多様化～ファストフードの事例

あるファストフード企業では、売り上げでは19年比130%近くまで伸びている。売り方を変えれば売れるということについて、このコロナ禍において、そのことを明確に示した事例である。

まず①「店で売るイートイン」。それから②「持帰りテイクアウト」。そして、ネットで注文して、③「駐車場まで持ってきてくれるパーク&ゴー」、それから店に入って席からネットで注文して④「席まで持ってきてくれるテーブルオーダー」これは並ばなくてもいい。⑤「デリバリー」も含めて5つの売り方をしている。商品は何も変わっていないのに売り方を変えることによって実は売れるということである。売り方を変えて、19年比で130%売った。それはテイクアウトが多いとはいえ、結果として売り上げが伸びたということでは、いままでのように1つしか「売り方」を考えていないのでは駄目だということである。

同じように、最近、回転寿司業態では、「どこにでも配達する」ことをキャッチフレーズにしている会社がある。どこへでも届けてくれる。これは新しい売り方である。公園でも、花見でも、宴会場でもいい。自宅でも会社でもいい。これも売り方の新しいタイプである。

• 売り方の変化に対応した テイクアウト用容器の開発

売り方が変化する中で、いまレストランの課題は何かというと、「容器の開発」である。テイクアウトは、できたものをテイクアウトするだけではなくて、調理も含めた新しいテイクアウトが始まっている。

ミールキットはビジネスとしてこれから広がっていくと思うが、このテイクアウトは、ミールキットとは別に、いまのレストランの商品をそのまま持って帰って、好きな時間に好きなものが食べられるようにするものだ。どうやって容器開発をしていくかが、いまのメニューを活かすための要素になっていくのだろうと思っている。

• コックの宅配

また、料理の宅配と同時に、いまコックの宅配もやっている。技術を持った人が家庭に行き、家庭の冷蔵庫の中を開けて料理を作る。これもレストランビジネスの1つになる。したがって料理を作ったものを持って行って宴会を開くのも、材料は何も持って行かなくて、家庭にある道具と材料で、何にも持たずに人間が行って料理を作るのもレストランビジネスになる。これがいま始まっていて、コスト的には高くなるけれども、新しい食べ方の1つである。外食とか中食とか内食とかいう分類ではなくなったという所以である。

• ゴーストレストランの可能性

それからもう1つは、専門で宅配をやっているゴーストレストランがある。いまのレストラン店舗と関係ない、「安い土地の空いているところに建物を建てて、厨房器具を入れて、配達しか行わない」、というビジネスだ。スーパーでも配達専門のスーパーが生まれている。コンビニもいまに同じものができて、恐らく10分以内に届けるという形になる。そうすると、実は外食にもネット注文すると指定した時間に家に商品が届く業態が始まっている。この業態は、家賃が安いこと、投資が少ないこと、それから時間で決めるから生産

性が高くなる可能性がある。そうすると、ビジネスとしては成り立つかもしれない。そのようにコストがかからないで物が届くことになれば、いまあるレストランのメニューを、宅配代行業者に35%も手数料を払って届ける、つまり「作る人」「運ぶ人」に分かれるビジネスではなくて、「作って運ぶ商品」として価格が出る時代となる。そういった面では、モノの売り方が変わる。コロナ禍で、消費者が様々な食べ方を勉強した結果こうなったのだ。

・スマートフォンと調理 ミールキットの可能性

今は料理を作ったことがなかった人がスマートフォンを見て料理をしている。キッチンにスマートフォンをおいて、見ながら料理している。スマートフォンを使って、知らない料理ができる時代になった。

いい加減な知識よりはスマートフォンの方が、情報によっては質が高い時代となった。スマートフォンによって世の中が変わってくるとすれば、外食は其中でどう生きていくのか。その意味では、ミールキットはこれからビジネスとして成長する。いまそれを狙っている会社もあるし、そのために不得意なところをM&Aをして、システムとして、産地から、加工から、家庭までを繋げようとしている会社がある。そのようなものの考え方がこれからはものすごく大事になっていくと思う。

・新しい調理器具の移り変わり 「自動調理器具」の登場

すかいらーくをつくって数年たったときに、高島平団地の新婚家庭に包丁とまな板がなくて生活している家庭ができたということがニュースになった。どんどん変わってきて、いまでは目新しいことではない。先ほど私は外食と内食の区分がなくなっていると言ったが、家の中で食べるにしても、電子レンジやオーブンで温めることが増えている。最近では大手を含めて数社のメーカーが「自動調理器具」を売り出した。これは材料を入

れてボタンで設定すれば、煮物・揚物・炒め物などプログラムされた料理を自動で調理してくれるものだ。外食産業への影響がどうなっていくのか興味がある。注目すべきことではないかと思う。

○外食産業と食の「信頼」

食の「信頼」の話になるが、最近「目玉商品」と「おとり商品」の違いが理解できない外食企業がいる。「目玉商品」というのは数が少ないが、数を区切って必ずある。これは1970年前後（昭和40年代）、スーパーマーケットができた時に使った手法である。“砂糖99円、100名様限り”。これを目玉商品という。100名様限りであるから、開店して直ぐなくなっても良い。「おとり」は、最初から無いことである。はじめから売らない。それが通用した時代がある。それをスーパーはとっくの昔にそれを卒業しているのに、外食で真似した人がある。「目玉」と「おとり」は違うのだ。これが今日の話のまとめになる「信頼」という問題に関わってくる。そういう「おとり」をやるような会社は、衛生や健康などの、食の「安全」の問題に、きちんと対応できるかといったら、私はできないと思う。

大事なことは、外食の経営者が自分のビジネスに「思想」を持って、大事にすることを明確にしていくことである。ところが現実としては、いまはそれができていないと思う。

しかし、こうして私が話していることは「理想だ」と言われるから真似しない方がいいと思う。真似すると儲からない。なぜなら、お客様を楽しくして、よそにないものを開発して、そして人件費をかけて売る、これでは今の日本の構造ではあまり儲からない。何かを省かないと儲からない。それを、研究費を省くのか、人件費を省くのか、素材を安くするのか、インチキをするかということになる。そういったことで儲けなければいけないとするのなら、商売をするのが難しい時期に来ている。先ほど基調講演で中嶋先生がおっしゃったようなことを一つ一つきちんと、国も、産地も、

メーカーも、外食もその教えに沿ったことをしていけないと駄目になってしまうのではないかと心配している。

• これからのフードサービス事業者の役割

プロ化・専門化について

このような時代の外食、外食の中でも、食堂とレストランの役割とは何か。それから食品メーカー、大手食品問屋の役割は何か。スーパー、コンビニ、あるいはそれ以外の宅配業の役割は何かという、それぞれに役割がある。今後はその役割が明確になってくるのが大事だ。それが素人では駄目で、プロ化していけないといけない。

ところで、小売業の歴史というものは、基本的に「訪問販売」が始まりだった。それが数百年前に「三越」が店を出すことによって、「現金で買いに来ていただければ安くなりますよ」という商売を始めた。これが小売業の店舗売りの始まりである。外食や田舎での商売も、多くがよろず屋からスタートしている。そして、生活が良くなってくると、専門店ができてくる。肉屋、八百屋、魚屋、雑貨屋、ふとん屋など、どんどん専門化してくる。専門化するなわちプロ化によって、モノの質が上がった。それが多店化したものをチェーンストアと言った。ここで重要なのは、「新しいもの」を安く売するためにチェーンストアができたはずなのに、実際には、いまあるものをたくさん売するためにチェーンにしたところが多かった。だからデフレになったのだ。

• 「売れる」ことは「変わる」こと

「売れる」ということは「変わる」ことだ。「変えない」とは「売れない」ことなのだ。チェーンは新しいものを作ってより安くした。だから、同じものなら、より安く売る。そうでなかったら、いま売ってないものを新しく持ってくる。これは値段に関係なく、安くても高くても売れる。商売というのはそんなものだ。これが商売の原点だから、ここからずれたら駄目だ。私は百貨店が駄目だと言っているのではない。三越が売れたのは、

全部自分で産地に行って、よそにない良いものを作ってきて並べたからだ。それが自分で開発をしなくなったので、専門店を入れるようになった。これはいいと、みんな真似して、それが広がった。そのうち、どこの百貨店もバイヤーが商品を作らなくなった。知識はあるが技術はなくなった。

だから、今は「デパ地下」だけが売れている。それは、デパ地下は専門の人たちが集まっているからである。デパートに行って地下が売れてないところはない。小型ショッピングセンター、デパートは言葉を換えると、アメリカでいうとネバフッドショッピングセンターというのだが、1つの中に様々なものが入っている。だからいまに百貨店という箱には優秀なチェーンストア集団が入っていく。衣料はこの店、家具はこの店、食べ物この店とこの店というふうに専門店が集まると、一番優秀な専門チェーン店がそこに入るから、そういったショッピングセンター、百貨店は繁盛する。集客能力のない百貨店はそういう「専門化」はしていないはずだから、特殊なものを買わない限り成り立たないのではないかと思う。

• マーケットに対応した売り方 海苔の事例

1962年、私が独立した年の小売業での話だが、当時海苔は1帖（10枚）で売るのが常識の中、私は1枚売りをした。当時1帖80円くらいだったので、普通の家庭では、海苔が食べたくてもなかなか食べられない。だから海苔をばら売りしてくれとお客様から声があったが、会社はばら売りしても儲からないし、袋を破ると湿気ってロスがあるので最初はやらなかった。でもひばりが丘団地でニーズが高かったので、ばら売りを始めてみたら、「1枚ちょうだい。2枚ちょうだい。3枚ちょうだい」と、1帖売りの3倍くらい売れた。そして価格は1枚8円のを10円で売っても売れた。これは高くしてもニーズがあるものは売れることの、一つの証明である。

その時に裏の八百屋が大根の半分売りをした。それが白菜の半分売りになって、キャベツの半分売りになって、今日では刻んだ野菜になった。

きっかけは、消費者の消費に合わせてサイズを決めたことである。これらはマーケットに対応した売り方をしたことで成功した事例である。

○外食の時代変化

ここで、「外食の時代変化」について振り返りたい。

・すかいらーくでのハンバーグの開発時代に合った新商品

1970（昭和45）年は外食産業の始まりだった。1970年の外食の1年間の売上は、データがなかったが、約1兆円と言われた。ちなみにいまの外食産業のデータもコンビニの弁当が入っていないため、フードサービス全部ではない。大まかな一つの目安として見ておくことが大事だと思われる。

1970年から1997年までが、外食産業の「成長期」で市場規模は急激に増えた。1970年1兆円だった外食産業は1997年には29.7兆円まで伸びていった。当時の新製品というのはそのマーケットにちゃんと合っていたから売れたのだ。

その事例として、一つ、1970年に私はすかいらーくでハンバーグを作った。

すかいらーくでなぜハンバーグの開発に取り組

んだかという、当時は牛肉を食べたいという憧れがあったが、月の給料が3万円とか4万円で牛肉が食べられなかったから、誰でも食べられる牛肉料理を作りたかった。そのため、冷凍の安い牛肉をアメリカとオーストラリアから買って、おいしくするために様々な努力をした。ハンバーグには13種類の香辛料を使った。それは冷凍肉でもおいしくするということに対する味のノウハウだった。

厚さ2センチのハンバーグ、その厚みには理由があった。そのころ家庭のハンバーグというと、ある小さなメーカーが作った牛と豚を使ってない加工品だった。しかし、私はどうしてもおいしく作りたかったから、牛7割の豚3割でやってみると、甘みが出ておいしいハンバーグができた。ただし一般的なレストランでは提供時間が30分くらいかかるので、10分以内に提供しようと考えた。それで厚みに挑戦した。180℃から200℃のグリル盤で1分焼いて、裏返して1分焼き、300℃のオーブンに4分入れる。8分で盛り付けて10分以内に提供するために2センチと決めた。早いこと、うまいことで売れた。安くはなかった。それでもそれをきっかけにファミレスは成長したのだ。

1970年、私は、その時代の「おいしさ」を表

表2 外食の時代変化

外食の時代変化			企業側	消費者	キーワード	
昭和	1970年 ↓ 1997年	外食の始まりから 市場規模のピーク (29.7兆円)まで	成長期	生活を豊かに	楽しみ	総合メニュー 新しい食べ物 初めての空間
平成	1993年 ↓ 2018年	バブル崩壊から 市場規模の底 (25兆円)まで	踊り場	安く売って 儲ける	安くて 便利	デフレ 総「食堂」化 楽しくない
令和	2020-	日々の 時間と心を 豊かにする	新しい 価値づくり	より専門的な 知識・技術 調達システム	やっぱり 楽しみ	専門店化

横川竟氏 作成

現した。つまり、薄くして早くてうまかった。その時に、ファミレスにはないハンバーグを売りたいと研究をして、もっとうまいものを作った人たちがいた。それが“俵形のハンバーグ”だった。それはずっと残って今もある。薄いハンバーグは売れていたから努力をしなかった。だから薄い方が売れなくなって、俵形ハンバーグが売れるようになった。努力した俵形のハンバーグが勝った。努力したか、しなかったかの違いである。俵形のハンバーグが全部よいかというと、そうではない。しかし、様々な取り組みがあって、日本ではハンバーグというものがものすごく売れたのである。

・時代に合った新しいものの提供

1997年には外食の市場規模は29.7兆円まで伸びていった。それまでは「成長期」だった。すかいらーくなどがやったことは、「楽しい生活」、「豊かな生活」など、“楽しみ”が売り物だった。ファミレスは、店に駐車場がないあの時代に、駐車場を用意し、カーペットを敷き、店舗の柱は全部抜いた。そして家庭では食べられないハンバーグを作って、提供時間10分で売った。焼肉メニューも作った。牛肉がまだ少なかった頃、一般家庭では焼肉は食べたいけどなかなか食べられないから、すかいらーくで800円くらいで提供した。大事なことは、お客様が食べたいのに自分の家で食べられないのなら、ちゃんと店で食べられるようにすること、それがレストランの役割なのである。そのようなことを含めて「商品開発とは何か」、消費者の側に立って考えていかなければならないと思っている。

・生産国から消費国へ 今後の価値づくり

さて昭和の時代、日本はどうだったかを頭において欲しい。自動車産業の成長とアメリカの下請けによって、電機会社が好景気だった。もっと言うと、ソニーがトランジスタラジオを出してこれが世界的に売れたことで、「生産国」となった。しかし、いまは消費国になってしまい「観光」で食べていこうとしている。では日本は観光で食べ

ていけるかという、私は無理だと思う、日本はもう一度生産国にならないといけない。しかし、日本は資源がない。だから“価値づくり”しかできないのだったら、国は“価値づくり”をやらなければいけないのに、令和の現在では、“新しい資本主義”などと言って、どこに向かっていくのかよくわからない。

昭和のころはアメリカの下請けと商品開発で、生産国として“価値づくり”ができていた。だから給料が、毎年2桁増えていた。ところが最近30年間、日本では給料が上がっていない。経営者がそんなこと言っていていいのか、と言われると申し訳ないが、なかなか難しい。なかなか難しいから、給与は全体の仕組みとして上げていかなければいけない。

平成のころ「派遣労働」を増やして、コストを下げ中国に勝とうとした。それが、日本が生産国でなくなった1つの理由である。今になって騒いでも遅い。1992年、バブルが崩壊して、その後、外食産業の市場規模は25兆円まで落ちた。なぜなら外食全体が、安く売って儲けようとしなかったからで、私もその一人である。本当はそのようなことはしたくなかったのだが、結果が悪ければ駄目だから言い訳をここでしても仕方ない。

もっと言うと、すかいらーくが安売りをしたことによって、皆が安売りするしか方法がなかった。だから、“外食デフレ”はすかいらーくがある意味できっかけになったと思っている。あのときに、「そうじゃないよ」と、「外食は楽しくなければ駄目よ」と正しい方に“価値づくり”をしていけば、世の中がデフレであっても外食がデフレにならずに済んだ可能性があったと思う。

そして、世の中では“グローバル化”と言っていた。“グローバル化”というと、言葉としてはいいが、“支配と搾取のシステム”だと私は思っている。「支配をして、搾取する」。だから安いところで買って、持ってきて売る。平成の時代、日本は国の基盤である「生産」を外に持ち出し、その製品を買って日本で安く売って儲けた。それで「消費」の国になってしまった。私たちは「安く

て便利だ」と言った。しかし、その後「安さ」という価値だけになって売上げが落ちていった。

・外食産業の位置づけ

私はいつも国が何もしていないと言っているが、それは、お客様つまり国民が豊かになることをやるのが仕事で、食生活はものすごく重要なのに、国として国民の食生活を重要なポジションにおいていない、ということだ。アメリカでは大統領が就任すると、3番目に外食産業の協会トップが呼ばれる、つまり、国の中で3番目に大事な業界だということだ。でも日本ではそうになっていないから呼ばれないのではないかと思う。

○今後の外食産業の価値～新しい価値づくり

令和はどうかということについて、必要なのは“新しい価値づくり”。「できるか、できないか」ではなく、これしか方法がない。日本は資源がなく、観光産業はそう簡単に戻らない。日本は生産国で、日本の「生産するエネルギー」が国力だったはずなのに、観光だけでは国力としては足りない。

“新しい価値づくり”、それが何なのかは、それぞれの会社が考えて、つくっていく、その価値づくりの競り合いで外食産業は立ち直ると思う。“価格競争”ではなくて、“価値づくり”である。“店づくり”でもない。売上げや利益の追求だけでは企業は持続しない。店数でも利益でもなく、常にお客様が求めていることを作りつづけることだけが「持続する」ことにつながるのである。

最終的にそういう店にお客様は集まるので、それを考える人がいるか、それを掲げて実践する人がいるか、そのための組織はできているか、この3つが外食企業の課題になる。

令和の時代でもう1つ、外食企業として必要なのは、技術論とすれば、値上げしても売れるものがあること。値上げしたら売れなくなるというのは、過去ものをそのまま売っているから。ここが企業の方だと思ってい。そういう意味では“開

発力”が重要で、それはITでもなければ、システムでもない、“人の力”だと思う。これがない限り、外食産業の価値づくりはできない。

そしてこれからは特に、今20歳代のいわゆる“Z世代”と言われている人たちの価値観が重要になる。私はそういう若い人の価値観がわからないので、高倉町珈琲、当社の場合は、近い年代の人たちに新しい価値を考えてもらっている。ゆっくり休むところを求めて、来ていただける従来からのお客様は、もう老齢化の中にいる。今後は20代、30代、40代のお客様をも、どう集めるかで、高倉町珈琲の未来が決まる。そういう意味で、もう一度その若い人たちの価値観を、もう少しきちんと見ていく必要がある。その中で「おいしさとは何か」、「かっこよさとは何か」。これをもう一度きちんと調べていくことが必要だろうと思う。

○産地との連携による、新しい価値づくり

いまの日本の食料自給率（カロリーベース）38%を、60%ぐらいにまで上げないといけないくらい、世界は変わって来ている。しかし、これは実現しないと思う。

20数年前の自給率が40%だったころ、それを42%に上げるための国の取り組みに私は参加した。米粉でパン作る取り組みなども行った。その時に私は、「生産者だけではもう農業ができなくなるから、今すぐ既存のやり方を壊してください」と言って、土地を借りて、一つの会社でお米を作ってみたら、その頃16,000円/60kgの米を半値の8,000円ぐらいで作ることができた。でも、既存のやり方ではお米は安くならないし安くならないから競争力がないと言われ、自給率はそのうちに38%になってしまった。それはなぜか。今までのやり方を踏襲したからだ。今も農業のやり方は変わっておらず、同じように各農家に補助金を出している。補助金といえば、外食産業も2022年の3月までもらっていた。結局、補助金をもらうだけでは、新しいものは出て来ない。お米も同じで、今は米の年間生産量は落ちていて、700万t

前後だと思う。人口1人当たりになると約50キロ。以前は100キロを超えていたのが半減してしまった。しかし、今になって騒いでも自給率を上げるのは無理だと思う。現状では国全体の長期的な取組みではなく、その時の役所の担当者の実績づくりの材料に使われているだけにしか思えないからだ。そんなことを含めて自給率をどうするかが日本全体の食料と農業の問題だと思う。

農業では化学肥料を使っている。原料の窒素・リン酸・カリはウクライナとロシアの生産量が多い。日本には資源がないから輸入しているが、戦争で農家の肥料代も上がる、種子代も上がる、全部価格が上がる。そして、化学肥料でものを作ることによってたくさんの土中の栄養が無くなり、耕作地の土が砂漠化してしまう。その土は手で握っても砂となって落ちる。堆肥を入れた良い土は握ると手形が残る。農家の初歩の話だが、世界はそれでいいのか、そんなことすら論点にならずに、安くつくること儲かることばかり考えている。

こんな話をするのは、外食産業の価値づくりには産地との連携が必要だからである。事例の一つとして私の経験を話したい。

昔、美味しいスイートコーンを作るために北海道に行った。北海道の大学に行って、甘いスイートコーンを作ってくれと訪ねたら、出来ないと言われた。大学では収穫量を増やす研究をしているので、甘くするわけにはいかない、ということだった。そのとき農家と相談したら、「堆肥を使いましょう」と言われた。理由を聞くと、堆肥を使った畑で作ったコーンと、化学肥料だけの畑で育てたコーンでは、糖度が違うということだった。この時「堆肥を入れて、早もぎで、日の出前に収穫して、最初に機械にかけて、冷凍にすると、どこよりも旨いものができる」と教えてくれたのは、農家と缶詰工場の工場長だった。その通りやってみたら、すかいらーくが日本一美味しいコーンクリームスープを作った。言い方を変えると、すかいらーくが作ったのではなく、地元の専門の人たちの意見を聞いてやってもらっただけだ。しかし、背景には、美味しくて安いものを売りたいと

いう思想があって、農家も工場も協力してくれた。この工場は日本の優秀なメーカーの下請けだったが、大手のメーカーはこういったことは、自分ではあまりやらない。日本の流通システムは安くて良いものが売れる仕組みにはなっていない。数十年前の戦争中に作った「食管法」のような仕組みのまま、今は「食料法」と名前だけは変わっているが中身の変化が足りないからどうにもならない。国に文句を言うだけでは何も変化がない、変えるべきことを多くの人はずっと言い続けたいと動きが変わらないのだ。

これからの外食に必要なのは、「外食卸などの中間卸業者がマーチャンドライザーにならないといけない」、ということだ。今の流通では、大手商社が食品メーカーに発注し、メーカーができないものは下請け、孫請けで作って、それを外食卸が買って、外食に持って来る。これでは良いものが安くできるはずがなく、単なる便利屋でしかない。外食卸が便利屋からどう脱皮するかが、実は外食業界が良くなることにつながる。それは彼らが中間の加工業者と産地をよく知っているからである。

その外食卸業が今伸びているのは外食企業が全部サラリーマン化してリスクを全部外部化しているから。言われたことしかやらず責任逃れしかない、リスクを背負って会社のために働くのは、サラリーマンの考え方ではできない。役所はサラリーマンでもいい。しかし、商売人はサラリーマンではいけない。お客様のために、会社のために、仲間のために何かをする行動ができないと、商売人にはなれない。外食企業がもっと「売れて、喜ばれて、儲かる」ものを作っていけないといけない。そのためには中間の卸業者、業務用卸が産地と直結していく必要がある。

• スーパーが使わない食材での新しい価値づくり

今、産地でロスが出るものを、安く商品化する話がある。50年前からある話だ。ただ、そういうものを商品化出来ていたのは昔のレストラン、今のレストランは、スーパーと同じ食材を使って、メニューを作っているからそれでは駄目だ。スー

パーが売れないものを使って安くおいしい新しいメニューを開発していかない限り、スーパーには勝てない。これはレストランの話で、ファストフードについてはまた別になる。

○まとめにかえて 価値の追求と、食の「信頼」の実現

これからのフードサービスの課題・問題点について、もう一度確認したい。まずは「信頼」、「おとり」という言い方・売り方など、信頼をなくすことを絶対にしないこと。もう一つは「より安全に」、これらが外食のこれからのテーマだ。

「安全」については、国が生産から流通も含めて、食品に添加して良い着色料や保存料について食品衛生法で定めている。その範囲で着色や漂白をしてよいことになっている。

しかし、何のために着色や漂白が必要なのか。たらこの場合は、赤くないと売れなかったから、私の実体験だが血管が浮き出るので目立たなくするために赤く染めていた。

シラスの場合は、ボイルすると生育した水質によってねずみ色と白色になる。そして白い方が高く売れるため、1962年（昭和37年）には産地では漂白していた。それが嫌で私は無漂白のシラスを作ってもらって売った。

また、商品とは場所で売れるのではなく、品質と人で売れるもの、いまはネット販売があるので、良いものができたら世界中に売れる。アメリカから日本まで3日あれば商品が届く。北海道も3日かかる。ニューヨークも、北海道も同じ。時間が勝負になるから、時間を短縮できると価値作りになる。「鮮度」ばかりではなくて、他にも価値がある良い例だと思う。

大事なことは、消費者が求めるものには、「クオリティ」、「味」とか「安全」とか「量」も「値段」も含めてたくさんあるということだ。その中の一つだけ売るのでなく、価値をいくつ作って売っていけるのかということが、商品価値を上げる一つの要素だと思っている。それを買って、満足していただけたら、「信頼」へつながる

のだ。

これから、皆さんは外食企業として自社への「信頼」をどうやって構築していくのか。真剣に経営者が考えてかなければならない。

そして、お客様の「信頼」も重要だが、今、サービス業は従業員の「信頼」をどう得るかが重要で、特に外食産業が一番遅れていると思う。休日の問題、収入の問題、老後の問題など、従業員が安心して働ける状況については、日本は国が対応できていないので、企業がどこまで対応できるか、「信頼」について、「お客様」と「働く人」と「取引先」に対してどうしていくかを、商売をやりながら考えていく必要がある。

・私の商売の原点「いつも新鮮いつも親切」

私は「いつも新鮮いつも親切」と常に言っている。ここでいう「新鮮」は「採れたて」ということ、畑で採ったら劣化していくが、熟成によって美味しくなるものもある。大事なことは、モノによって、何が「新鮮」かをもっと突き詰めて考えることだと思う。

人間も同じ、「新鮮」というのは体が歳を取っても心が歳を取らないことだと思う。頭が歳を取ると、行動半径が小さくなる。発想も駄目になる。忘れ物が増える。余計なことを言う。大事なことは、いつまでも心若くいることで、発想が沸くし、様々なことができる。人間は体の衰えではなく、心の衰えをしないようにしていることが重要だと思う。

私の経験では、60歳の定年制の会社では、54歳の社員からは会社に対する提案が出たが55歳の社員からは提案は出なかった。人間というのは60歳過ぎのことは、54歳の時はまだ先だと思っているが、55歳になると定年後のこと、家のこと、子供のことを、どうしようかと考えてしまうので会社への提案は出てこない。人間としての終点が見えると、人は逆算するのだ。私も今、90歳を逆算してあと5年頑張ろうかと言っているだけだ。

「鮮度」に関係して、賞味期限と消費期限の話をする、賞味期限・消費期限は、役所の都合で

決まった。農林省は消費期限と言っていたが、厚生省が賞味期限といった。消費期限とはいつまで食べて良いかで、賞味期限はいつになったら味が落ちるかである。こんなことを決めるから食品ロスが出る。賞味期限なんて買った人が決めればいいことである。だから消費期限だけはっきりしておけばよい。また「賞味期限の1/3を切ったら販売しない」という流通ルールがある。これもロスを作っている。変なことを決めるからロスが出る。だから合理性をもう少し考えて、無駄がなく生産農家が生産したものが全部製品化できるように、そしてなるべく消費者に安くものが届くように考えるシステムが、「マーチャンドライジングシステム」である。フードサービス業だけでなく、小売業でもマーチャンドライジングで成功した会社がある。

これからは、チェーンストアでは、新しくて、良くて、安いものを見つけて開発できるかどうか。産地に行ってもいいものを見つけて買って来て価値のあるものとしてお届けする、お客様のためにそんな行動ができるかどうかが大変である。それには「新鮮」という言葉が根っこにないとできないと思う。

そして、もう一つが「親切」。お客様の生活が豊かにならない限り「親切」にはならない。「届けた」とか、「量が多い」とか「値引き」とかは、レベルの低い話。そんな生活が、「楽になった」とか「便利になった」とか何かが豊かになることが、ひとつの「親切」になると思う。

働く人に対しての会社の「親切」は将来の不安なく楽しく働けるようすること。これは、今はできなくても考え続けていると必ず何か方法が現われるが、考えない人には進化はおこらない。

今日は余計なことをたくさん言ったが、言いたいことを言いました。とりあえずこれで、おしまいになります。ありがとうございました。

統一論題

- 1** 株式会社SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役 …………… 川口 洋
コーディネーター：亜細亜大学経営学部 教授 …………… 横川 潤
- 2** 株式会社ハングリータイガー 取締役 相談役 …………… 中田有紀子
コーディネーター：共立女子大学ビジネス学部 教授 …………… 東 利一

【 統一論題 1 】

コロナ禍を乗り越える外食産業①

株式会社SUU・SUU・CHAIYOO 代表取締役 川口 洋

コーディネーター：亜細亜大学経営学部 教授 横川 潤

○はじめに

川口：弊社(株式会社SUU・SUU・CHAIYOO)は、タイ料理店を都内とバンコクを合わせて15店舗経営している。また、冷凍を中心としたタイ料理食材の通販、卸売も行っている。今年からはタイ野菜の栽培を千葉県市原市で始めており、タイ料理に特化した中小企業である。お題は「コロナ禍を乗り越える外食産業」でいただいた。どのようなことに取り組んだかという結論を先に言うと、基本的には理念に基づいてこれまでやってきたマネジメントを今まで以上に徹底する中で乗りきっているという状況である。弊社の理念、経営、マネジメントは王道的な経営である。実際にどのようなことをやっていたかをまず説明させていただきたい。

○外交官時代から

「SUU・SUU・CHAIYOO」創業まで

私は創業者だが海外旅行が好きで学生時代にいろいろな国に行った。最初にニュージーランドを訪れ、その後ヨーロッパ、アフリカ、中東まで行き、海外は面白いと感じた。いろいろな人と出会い、さまざまな経験ができた。日本の折り紙を

作って渡すと喜んでもらえることなどに衝撃を受け、海外で働きたいと思った。一番興味があったのは中東で、ちょうど湾岸戦争が終わった直後の頃に、アラビア語を勉強して中東で勤務しようと思うようになっていた。中東で働くなら外務省に入るのがよいと思って試験を受け、無事に通った。バブル期の終わり頃、約30年程前のことである。中東のシリアに3年間勤務した後、サウジアラビアの隣国であるオマーンで2年半勤務した。途上国でもあったのでかなり大きめの家に住んでいて、大使館のナンバー2の方々を主に集め、25~26歳だった私が会合を仕切り、その時々政治情勢などについて意見を交換する若手外交官会合というものを毎週、自宅で開催していた。当時はちょうど中東和平の動きが進んでいて、水資源の問題、環境の問題などに日本が力を入れていた時期だった。招待されている方々は20代後半~50代の若手・中堅の外交官だ。当時の日本はとても尊敬されているというか、一目置かれていて、皆日本のことが大好きだという状況だった。そして、一通りの議論をしたら軽食を出してもてなす。私はどのようにもてなすか考えることが好きでそのことが飲食業を始めたきっかけになったと思う。学生時代から中東にいた頃を含め

川口氏の横顔

学生時代、旅にはまり40カ国以上へ渡航。外務省でアラビア語の専門家として中東に5年半勤務。中東勤務中渡航したタイで、人と料理に魅了され、2004年11月、東京自由が丘に「タイの食卓クルン・サイアム」を開業。「タイ料理とタイ文化の普及を通じて成長と貢献」という理念の元、東京都内14店舗、バンコクにライセンス店を1店舗展開。2020年5月より冷凍タイ料理の通販卸「スースーデリ」をスタート、製造拠点となるスースーファクトリーも開設。2022年2月、農業法人スースー・アグリを設立、千葉県市原市にて、ぞうの堆肥他を利用した循環型のタイ野菜栽培に取り組んでいる。

合計50か国近くは旅行、出張したが、その中で一番好きになったのがタイで人に惚れた。非常に元気で明るくて料理も美味しい。日本に帰国してから2つほどのポストを勤めたが、何を思ったかタイ料理店を始めようと思った。飲食業にはそれまで全然関係はなかったが、そう思い立ち、タイ料理店を始めると言って辞表を提出した。それからタイ料理店やバーミヤン、カフェラ・ボエムで修業し、1年を経てタイ料理店をオープンした。タイ料理の魅力は、辛味、酸味、甘味、塩味、旨味など5つの味が複雑に絡み合っている。和食以上に世界中の人の味覚に合うと思っており、食材も世界中で入手しやすい。日本で経営しているが、いずれ海外にも展開していきたいという気持ちを強く持っている。SUU・SUU・CHAIYOOという会社名は、タイ語でSUU・SUUは「頑張れ」、CHAIYOOは「万歳」を意味する。4つのブランドがあり、立地と内装によって分けている。2020年のコロナ禍でスー・スー・デリという通販を始め、今年から農業を始めている。外国人が多い会社である。全体では7割近く、正社員では8割くらいが外国人である。キッチンが100%タイ人である。タイ人の社会と一緒に女性の力が結構強い。女性が働き手である。店長以上の幹部の4割が女性で3割がLGBTである。タイ人、日本人に限らず自然に国籍、性別が混ざっている。タイ人のよいところは「随所に主となれる」¹ところ。今ここに集中して遠い未来、過去のことを悩まない。他人と比較しないところが素敵だと思っていて、このような考え方は日本人にも広めていきたいと思っている。言語も違い、性格は似ているところもあるが、あまりその違いは考えず、言葉は通じなくてもいいのではないかとやっている。弊社ではそれよりもっと大事なものを理念として踏まえてやっていこうと言っている。

○VUCA(不確実な時代)にやるべき飲食店の経営

今は、不確実な時代=VUCA(ブーカ: Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複



川口 洋氏

雑性)・Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとった造語)の時代、何が起こるか分からない時代と言われている。これも説明するまでもないが、その中で登り坂、下り坂、まさかということでコロナが起こった。

コロナが起こった第1波は慌てふためいたが、それが落ち着いたらピークとピークアウトの繰り返しの大体流れが分かってきた。会社自体も体制が整い、2年くらい続くだろうと思って対応してきた。ここで終わりと終息が言われることなく、知らぬ間に終わっていくと予測した。

横川会長が言われていたが、実際、今本当に大変なのは、物価高騰の話や、参院選後は各種支援が一切なくなるだろうと予想されていたが、実際になくなってしまったことである。コロナ以前からあった少子高齢化の問題や労働力不足、賃金の引き上げ、社会保険の適用拡充がすごいので人件費が上昇してこれから倒産する企業が増えてくる。弊社も輸入食材をたくさん使っているので、円安、コンテナが止まることで物が入ってこないという問題に直面する。ウクライナ情勢によりエネルギーの問題、小麦は直接関係ないが、実際に農業を始めているので農作物と肥料への影響がある。6月頃と比較して10月の今は1.5倍程度に上がっているという印象である。自然災害の問題もある。農作物では、ブラジル、アメリカも大干ばつに見舞われている。

その中で弊社としてやるべきことはQSCHAの

向上、すなわち、料理の品質、サービス、クレンジング、ホスピタリティー、アトモスフィアを合わせて、自分達の商品として位置づけているが、その商品価値を上げて販売価格を上げていかないといけない。そして、同時に賃金も上げていかないといけないと思う。補助金がなくなっていく中で営業利益はなんと少しでも自分達で黒字化していかないといけない。今まではデフレだが、長期的に考えれば供給サイドが崩れてインフレが進んでいく。実際に人手不足になっているが、これから人と物の確保が本当に重要だと思っている。

○コロナ禍を乗り越える飲食店経営

・SUU・SUU・CHAIYOOの「理念」「ビジョン」「ミッション」～BS経営

それではこれからどう対応していくのかということとは3つある。

まず1番目に、理念中心に王道的な経営をやっていく。高い改善力で改善していく、BS(バランスシート)重視の経営をやっていく。何のためにやるのかという「理念」、理念でどうなりたいかという「ビジョン」、それに基づいて儲ける方向性の「戦略、戦術」の順番で考えている。

「理念」はどのようになりたいかという話である。「ビジョン」は目標で、どうなりたいか、売上をいくらにしたいか、店舗数をどうしたいかという目標である。そのビジョンを達成したい理由は何か。それに向けて頑張る理由は何かということ。「ミッション」にしている、ミッションの方が大事だと言っている。「戦略」や「戦術」は分類しながら考えている。

経営環境はどうか。時流や長い年月での動き、1年、2年で動く流行は追わない。タピオカ屋が流行って羨ましく思ってメニューにも入れたくなるが、こういうことはやらない。少子高齢化も環境の変化であり、また脱炭素も逃れられない変化である。

2番目に経営体質を非常に意識している。商売は誰かに頼まれて作って売るか買って来て売ると

いう受注事業か、見込みでこれは売れるだろうと商品ありきで先に作って売ることの二つがあると思う。飲食はどちらかという見込み事業で、商品力が勝負だと思っている。

弊社は新規事業を始める時は見込みでやる前にまず受注である程度利益が出ることを考える。赤字を出すのが嫌なため、受注して、それから見込みにつなげていく。

例えば、冷凍のタイ料理の通販のために工場に投資したときは、自社飲食店用の内部のソースを作り、内部で消費するものをこれだけ作れば投資分は回収できるということを計算した上で見込み事業の冷凍のタイ料理の生産に踏み切った。

成長、拡大していかないといけないという部分と、安定を保たなければいけないというこの2つを考えている。成長のためには売上増ではなく客数増である。ファンを増やすことと粗利をどのように増やし、組織をどのように作っていくかということをして5年、10年先のスパンで考えている。

安定というのはやはり来てくださるお客様に喜んでいただいてもう一度来てもらうかというリピートの仕組みづくりに重なる。そして、商品、サービスを根本的に磨いて喜んでもらう。数字の面も過去を踏まえて未来を変える。PL(損益計算書)も大事だが、BS(バランスシート)を重視した経営をやっている。

戦術の部分では5つ挙げており、特に考えているのが「営業力、販売力」で、売り方は5つしかないと学んだ。店頭、訪問、媒体(ネット通販など)、展示(展示会)、配置(自動販売機)である。なるべくこの5つ、できれば3つ以上の売り方をしようとしている。

飲食店に関しては店頭販売であり、コロナでかなり影響を受けた。お弁当も扱ったがこれも店頭販売である。デリバリーも結構売れているが、これは媒体販売で店頭に取りに来てくれるのとは別物である。このように一つ一つ売り方がないか考えながらやっている。

他には、「企画力」、「技術力」、「組織力」、「財務力」がある。弊社の王道経営として経営計画書

を日本語とタイ語で作成していて発表会もやっている。

先述したことと重なるが、ビジョンは目標で、終わりのある完結型であり、「ミッション」がビジョンのために頑張る理由と位置付けており、プロセスである。どちらかというともミッションの方が大事だと言っている。「我が社のあり方」としてどのような会社になりたいのかということについても定義づけを行い、この三本柱でやっている。

我が社のあり方とは一言で言うと、「ジャンニー・サイチャイ」である。これはタイ語で「この一皿に心を込める」ということだ。SUU・SUU・CHAIYOOは、「タイ料理の普及を通じ、情熱と愛を全力で与え続け、世に必要とされている会社と決めている。どのような一皿をどのような味で、どのような盛り付けをして、そして提供するときにはどのような形で出すか。そっと出すのか、一声添えて出すのか、それで私たちの人としての会社としてのあり方が決まるということ、

「ジャンニー・サイチャイ」という標語に込めて取り組んでいる。最終的には世の中に必要とされるような人、会社になればいい。それでないと会社も人も残っている意味がない、それなら潰れてしまってもいいと言っている。

ビジョンは少し曖昧かもしれないが、「ハッピータイランド!!」で「タイ料理とタイ文化が日常的に楽しまれている幸せな世界を創造する」としている。5年、50年後になったら、具体的に何店舗にしよう、客数何人にしようと言っている。それでは何のために頑張るかというのがミッションだが、働いている人、自分たちが成長しようということと、周りに貢献していこうと言っている。成長とは何と云えば、価値ある成長で、会社の成長よりも働いている人が成長する中で会社も成長していかないと意味がないと言っている。

細かくなるが、成長のための心構えや行動をシンプルにまとめている。成長以上に重要なことが「貢献」である。人間は集団の中で生きているので、人に何かやってあげて喜んでもらうのが一番の喜びだと思っている。飲食業をやっているとす

ごくよく分かるが、喜んでもらえるともたお客様に来てもらえるようになり、リピートしていただいた結果、すごく儲かる。なかなか来店してもらえない状態のときは、無理矢理来てくれと言っても来店してくれない。本当に喜んでもらったときに、また来店してもらえることを感覚的に掴んだ。それを掴んだ人は強いと思うので、一番のミッションは「貢献」と言っている。

・コロナ禍での「SUU・SUU・CHAIYOO」の取り組み～王道型経営の追求

ここからは、コロナ禍でも徹底した、弊社のビジネスモデルの基礎である王道経営についてお話したい。王道型経営はロイヤルホスト元副社長の井上恵次氏やジョンソン・エンド・ジョンソンの社長を務めた新将命氏から教えて頂いた。弊社は「ハッピータイランド!!」でタイ料理を広めることをミッションにしているので、タイ料理の普及を目指している。普及とは何かと云えば、多くの人に食べてもらうために客数を増やすことだ。

重要なのは、売上や利益ではなく、客数を増やすために、Customer Experience(顧客体験価値)を高めてお客様に喜んでいただくことである。どのように喜んでいただくのかと云えば、QSCHAの追求・向上である。QSC(Quality(料理の品質)、Service(全てのお客様への接客対応)、Cleanliness(掃除))については「スタンダード(基準)」を決めて、それを店舗で表現する。その上でHA(Hospitality(特定のお客様への接客対応)、Atomosphere(人とモノが醸し出すお店の雰囲気))を追求する。飲食業では当たり前だと思うが、そのようなことで喜びを追求している。その結果、客数が増え、特にリピートして頂くことを望んでいる。新規開拓よりもリピートを一生懸命やることで客数、売上が増え、その結果として利益が出て、給料、ボーナスを支払う。

また、セミナー、勉強会を大事にしているが、余裕ができれば社員に社内外で勉強してもらう機会も与える。すると、Employee Experience(従業員体験価値)も上がり、さらにQSCHAがよく

なるサイクルが回り、人としても会社としても成長していく。そうすると、よい食材を安価で仕入れられるようになったり、よい人材を雇用してサービス力が上がるなどして、さらにQSCHA、が向上する。QSCHAが弊社の企業競争力なのでどんどん上げていく。その結果、また顧客体験価値につながっていく。

QSCHAを上げる具体的なことを、一つ一つ明らかにして取り組んでいる。Quality(料理の品質)であれば「素材」、「トレーニング」を良くする。「調理器具」はどんどん変えていく。おいしい料理を作るためには料理はなるべく絞りでトレーニングを簡単にできるようにするなど、一つ一つ地道に決めてやっている。

その他、具体的に店舗でやっていることは客数の予測を1時間ごとにやっている。客数を予測し、来店するお客様に対して迷惑をかけずに喜んでもらえる人と物の準備を地道にやってきた。100人の来客があるなら、何人いれば満足して頂けるかを考え、キッチン3人、ホール5人などの基準を決め、それに基づいて運営している。物の準備についても100人来店するのならば、ガパオという鶏挽肉のバジル炒めは約3割の人が注文するので30食分の肉を用意しなければならない。これが10人分しか用意していないと、20人が食べることができず、タイ料理の普及につながらない。60人分用意して30人分を冷蔵庫に入れて翌日に持ち越すことになると、顧客体験価値が下がりよくない。とにかく客数を予測してそれに見合う食材を用意して喜んでもらい、そこから付加価値を向上していこうと考えている。

提供時間を店舗で計測しており、料理は8分以内、ディナータイムなら10分以内、ドリンクは3分以内などと決めている。それができていればオペレーションがうまくできているという基準を決めている。

一般的によくある「20坪の店舗だから大体1000万円売れると考えて、そのためのPLを作ればコスト、人件費、原価はいくらというように数字を作って利益を出す考え方」は嫌だと思ってい

る。弊社の場合は20坪の店であっても最初の売上は低くて、例えば500万円でもいいが、価値を作って喜んでいただいたことで客数が伸び、売上が伸び、その結果として、500万円が600万円、700万円となり、1000万円を超えていくようになると思っている。理念か売上かではなく、理念の通りにやれば売り上げは伸びていくと思っている。

コロナ禍では、先述したようなビジネスモデルの基本を徹底した。加えて、「高い改善力」、「たたむ」、「削る」、「変える」ことをした。ビジネスモデルの基本の徹底としていつも以上に客数予測からのヒトモノの準備を徹底した。そうすると、売上が下がって大変だから人を削れ、食材を減らせという会話にはならずPL調整がある程度できた。もちろん働く人の雇用は維持しなければならないため人件費については完全に客数に連動して減らすことはできなかったが、自分のコントロールできることに集中して今まで以上に予測をしてきちんと準備しようとした。

また、起こっていることは全て良いことと捉えるようにしている。コロナもウクライナ問題も円安も大変だが、これまでもこのようなことは石油ショック、戦争、震災のようにずっと起こってきたことであり、条件はみな一緒だから対応しているようにやっている。コロナ禍で分断した世界を癒していく。分断されてみんなで一緒にご飯を食べられない、黙食しろという中でコロナが終息した後に分断された気持ちを癒していくのは飲食業の仕事だと思う。友達、家族と食べることはやはり一番の幸せだと思うので、そこに飲食業の役割があると思う。コロナで大変なとき、タイ人のスタッフが弁当を販売したりして、頑張ってくれた。みんなそんなに暗くならず、特に感染第1波のときは商業施設のテナントの雰囲気も暗くなっていたが、弊社は結構明るかったので、「あなたのお店のスタッフはいつも明るくていいですね。」「元気づけられました。」ということをよく言われた。周りを明るくしていくことは弊社の役割だと強く思い、それを社員にも伝えてきた。

変化の激しいVUCAの時代にどのように対応

できるのか。予測ができるのかと言えば誰もできないと思うので、何が起きても大丈夫な高いレベルの改善力で対応しようと私は言っている。我々が標榜しているのは「おみこし経営」である。

ボート競技はリーダーだけが前を見てメンバーは後ろを見ながら漕ぎ、リーダーが右に行け、左に行けと指示を出す。これはトップダウンだと思う。変化が激しい時代でもとても優秀な人がいればそれでも大丈夫かもしれないが、なかなかそんな人はいないだろう。弊社は日本型のおみこしを皆でかつぐように全員で前を見て肩を寄せ合い、心理的安全性も高く「わっしょいわっしょい」と言いながら進んでいく。そして、目の前に障害物を見つけたら横に抜けて一緒に避けていくといった具合の経営をやろうと言っている。

そのため、「改善」はみんなでワイワイガヤガヤしながら、即時にやっていく。なるべく決めるときは社長からアルバイトまでみんなで参加して決める。後から会議に参加した上司が聞いていないということは認めない。アイデアを出した人がやらなければならないのも、アイデアを出したくなくなるので駄目だ。みんなでその場で決めていく。誰かのアイデアが部分最適であったとしても、それを全員で全体最適に持っていく。せっき

く気づいたことなので、その気づきが無駄にしない。例えばセントラルキッチンの機器の配置の改善についてもアルバイトも含めてどうすれば働きやすいかということ全員で意見を出し合いながら行った。

BSのポイントとして考えているのは、「たむ」、「削る」、「変える」である。ROA重視で資産を小さくして回転率を上げていくことと、自己資本比率を重視している。これは中小企業だからそのように考えている。実際、4店舗を閉店した。損益分岐点が高く、赤字化した店舗は雇用を守りつつ早めに閉店した。そうすると財務状況はよくなる。タイの店もタイがロックダウンとなり、行けなくなってしまったので、直前にライセンス契約という形で仲のよい企業に譲渡した。今も同じ従業員で経営して頂いている。

雇用を守ってきたと言ってきたが、恥ずかしい話になるが、実際はその後に10人程リストラをしてしまった。後に4人戻ってきたが、タイに帰国して戻れなかった人もおり、第1波のときにこの先どうなるかわからず、初めてリストラをした。今となってはやってよかったかどうかは分からないが、そのときは、退職する、しないに関わらず従業員全員と面接をした上で、自分と幹部数

5-3. コロナ禍の取組み (高い改善力)



高い改善力の総力結集経営

VUCAの時代

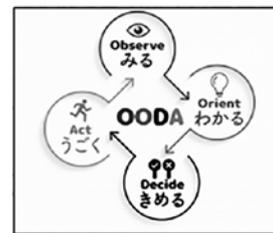


何が起きても大丈夫な高いレベルの改善力で対応！！



おみこし経営 (SUU・SUU・WASHOI)

- ①心理的に安全性が高い
- ②皆でワイワイガヤガヤ
- ③改善は、皆で即時に行う
- ④部分最適を全体最適へ引き上げる



SUU・SUU・CHAIYOOの目指す経営

名で相談して条件や理由をつけて、辞めて頂いた。実際、リストラをしたことで幹部が採用に強くなったのではないか。はっきり言って雇用するのは簡単だ。しかし、雇うことはその人の人生を背負ってしまう。リストラを経験し安易に雇用することはしなくなった。オフバランスでとにかく総資産を減らしていく。資産台帳を見ていないものは減らしていく。在庫をとにかく減らす。現金も感染第1波が起きたときに融資を受けて、今も借りているが、去年くらいから減らしている。現金も在庫であり、使わないものはないほうがよいと考えている。なるべくコロナ経費を特損というかたちにして営業利益がでるように対応した。

投資については中小企業経営強化税制による即時償却が安倍政権のとき創設されて6年程度経つ。店舗についてはすべて一括償却をやってきたので、これが役に立った。

標語は「3M(ミエ、ムダ、もったない)をなくそう」である。「ミエ(見栄)」は必要以上にオーバースペックのよい店を作るなどだ。タイ料理なので広い店を作ったら結構失敗して、小さい店の方がうまくいっている。坪効率が良く、結局お客様も狭い店でわいわい食べるほうがタイ料理では喜んでもらえる。見栄、総資産を減らす。「ムダ(無駄)」は一般経費でいらない経費はなくしていくということだ。なお、人件費は経費と違い、投資の意味もある。「もったないをなくす」というのは、古い機械や器具を大事に使っておいしくない料理を作ったり、作業効率が上がらないくらいなら、古いものは捨てて償却し、最新の機械を導入していくということだ。

また、支払サイトの見直しも行った。最大90日、コロナ禍なのか応えて頂けた。リストラに伴い残った従業員の給与は3ヶ月間、一般社員がみなし残業時間を減らすことで5%、店長級はみなし残業減を合わせ10%、管理職は20%などカットした。自分の役員報酬は年度中90%カットした。2020年7月のボーナスは創業以来はじめて支給しなかった。

新しい取り組みも行った。テイクアウト・デリ

バリーはすぐに自分たちでオンラインフォームを作り、お客様がフォームに入力して予約を行い、店舗に料理を取りに行くという仕組みを作った。これを1日で作り、作った翌月にはテイクアウトだけでも1,000万円を超える売上となった。また、ウーバーを主体にデリバリーにも頑張って取り組み、ほとんどの店で地域の上位5%以上に入った。弊社の店舗は月商で800万から1,200万円くらいだが、その中でデリバリーの売上げが400万円以上の店舗が結構あった。昨年の年商は12億円強でデリバリーの手数料が9,000万円を超えた。痛し痒しだが助けられた部分はあった。

飲食ビジネスからフードビジネスへということ
で冷凍のタイ料理を始めてB to C、B to Bを始めた。B to Bは他の飲食業の方から声をかけていただき、ゴーストレストランを始める方や店舗で販売する方がいたり、弊社の冷凍商品だけを使って店を始める方もいた。これはどこかでOEMで委託して作っているのではなく、自分たちのセントラルキッチンで作っているからこそ、商品力が強いからこそ、使っていただけたと思う。店舗で使用するソース類や一部の商品もセントラルキッチンで作った。効率を上げるためではなく、店舗で作るよりおいしくなるものだけセントラルキッチンで作った。味のぶれがなくなった。今年に入って何度か価格を改定し、かなり値上げしたが、それでも客数があまり落ちずに来店してくれているのはセントラルキッチンのおかげもあり商品価値が上がったためだと思っている。

コロナ禍では2020年2月の売上が前年対比100%だったのが、3月に約60%になった。4月に約30%まで落ちたときが一番大変だった。5月になってもそれほど状況は変わらなかった。緊急事態宣言は明けていなかったが、デリバリーを始めた。ほとんどの店舗はデリバリーはまだやっていなかった。混雑していたが一気に宅配代行業者に申し込みを行い、端末は自分たちで用意することで約60%まで売上を戻した。そのときの売上回復の原因はデリバリー以外にはない。売り方を変えれば売れると思った。7月には単月で営業

利益も黒字化した、そのときはボーナスを支給しなかったが、半年後には支払うことができた。2021年期は特損を出し税前利益は約7,500万円マイナスとなったが、経常利益は1,000万円弱くらい黒字にした。2022年9月の既存店で2019年比客数は107.8%、売上は129.5%となった。販売価格を主要なもので5%、全体で5~10%上げた。デリバリーについても15%程度価格を上げたと思う。デリバリーに関しては値上げしても全く反応がなかった。あまり気づかれていなかったのかもしれない、コメントにはあまり書かれなかった。一方で、デリバリーは反応がないように見えて、実は店よりも反応があってさまざまなコメントを書いてくれるので、マーケティングにはよい。しかし、このときは反応はあまりなかった。

・農業参入の取り組み

2022年2月から千葉縣市原市で、農業を始めた。「土づくり、食づくり、人づくり」がスローガンである。コロナの状況でタイ野菜は供給難とか食材の流通が止まったり、また、将来ニンニクなどいろいろな野菜類が入ってこないのではないかという話を聞き、農業をやることを決意した。たまたま堆肥の専門家と知り合い、堆肥のことを学び、たまたま市原ぞうの国様とお取引させて頂いていて、象の糞で堆肥ができるのではないかと聞いた。ほとんど草を食べているので、栄養分の少ない土に近い糞だ。堆肥場がまだなかったので、1年目は無理矢理畑で熟成させていた。堆肥、アミノ酸、ミネラル分などを混ぜて、その組み合わせで土壌を改良していった。先ほど横川会長も言っていたように、土壌の栄養分がなくなって砂漠化することもあり、微生物がたくさん住んでいるので、何かの微生物を殺してしまうとバランスが悪くなり、ほかの微生物が暴れることがあるので、そのバランスを取りながらやる。循環型農業でやっていく。タイのハーブなどはできた。その後、堆肥場を借りて、実際に堆肥を作り始めている。いま、ウクライナ危機が起きて、窒素、リン酸、カリウムなどの肥料、中東などの純度の高

い石油では出ないが、ロシアの天然ガスの副産物で出てくるものの値段が上がり、堆肥が注目を浴びているのでちょうどよかった。市原市は「SDGs未来都市」に内閣府から認定されているので、協力的である。現在は、タイ野菜のほか、堆肥や資材を作り、それを近隣にはあげたりしている。できれば日本全国、海外に資材や土壌改良技術を広め、供給したい。特に海外で食料難に悩む国に供給していきたい。日本を世界の農業分野でも尊敬される国にしたい。一緒に取り組んでいる土壌改良の専門家は海外で活躍していて、ベトナムの枯葉剤の土壌を改良して珈琲豆などを輸出できるようにした実績があるので、そのようなことに取り組みたい。

農業の高齢化が進んでいる。70代でも若手で80代がたくさんいて、この先に一気に供給が崩れていくことを、農業を始めて実感している。本当かどうか分からないが、相続により田圃を分けていく間に小さくなってきちんと生産できないようになったことが「たわけ者」の語源だと言う。戦後に分割して相続されるようになり、皆小さい面積を相続してそのまま耕作放棄地になっているところが非常に増えていて、まだぎりぎり誰が持ち主か分かるが、次の世代になったら分からないところがたくさんある。昔のように長男が単独相続するほうがよかったのではないかという話をしている。分割相続は鎌倉時代にもやっていたようだが、その時代は土地の奪い合いによる争いが起こってうまくいかなかったという話がある。今は土地自体にそんなに価値がなくなり、面倒を見たくないからほったらかしになっていることが問題になっている。弊社も市原に根を下ろしてやっていきたいと思っている。

まとめとして、今後はタイ料理の総合商社として世の中に貢献しようと、外食を始めて、中食、内食を始めているので、その垣根を越えてタイ料理を軸に広めていきたい。垂直統合は原材料の製造、農業を始めている。加えて、今取り組もうとしているのはバナメイエビの養殖を来年から始めようかと思っているが、製造から輸入、販売の末

端となる店舗等までしっかりやっていく。事業で得た知識、特に農業分野の土壌改良のノウハウについては、他で役に立てられるのであれば広めていくようにしたい。

【質疑応答】

横川：日本とタイについて、たとえば仏教で言えば、日本の大乘仏教は利他ということをよく言う。タイの上座部仏教は利他ももちろんよいが、まずは自分がハッピーでなければ駄目だということをかなり強く言う。自分がハッピーであって人様のハッピーがある。川口社長は非常に苦労しておられるが、充実感に溢れて見える。これだけ自分の仕事を愛していれば、周囲も信頼してやっていこうとなるだろう。横川会長は私の叔父になるが、ずっと昔から幹部の中でも一番ハッピーに見えた。これだけ楽しそうにしていれば、この仕事は楽しいに違いないと、まわりに信じ込ませられる。これは経営者の務めであり、自然にそうしているのだろうと思う。そうした点を川口社長からあらためて1つ学んだ。2つ目はまた横川会長の話にもつながるが、本当に求められているかどうか、ということだ。必要とされていれば生き残れる。これはコロナ禍だろうがなんだろうが、必要とされていれば人は買う。それは必ずしも生活必需品とは限らない。例えば五味康祐という小説家がいた。五味は戦争で中国に行って飢え死にしそうになったときに、何が一番欲しかったかと言えば煙草だったと言う。戦争直後は食事を抜いてもレコードを買いたいと思った。極限状況にあって彼が求めていたのはそういった嗜好品や贅沢品だった。私はコロナ禍で毎日デリバリーを

使っていたので、とんでもない支出になったが、1つ分かったのは、自分がデリバリーを使ってまで「何を本当に食べたかったのか」分かったということだ。デリバリーで川口社長の店が使われているというのは、本当の支持だということだ。デリバリーで料金を上乘せしてまで注文するというのは本当に必要とされている店だということだろう。たとえば、このあいだ地方の人口10万人ほどの町に行ったときに、駅前に真新しいスターバックスコーヒーがあり、地元の人達はものすごく喜んでいて。我が町にもスターバックスが来たと、非常にとびっきりの笑顔で本当によい光景だった。本当に欲しかった、来てくれてありがとうと言う。これは本当に求められている姿だなと思った。つまり、いろいろな場面で求められるということはあると思うが、そのような店はコロナ禍であろうが、ひどい時代に巡り逢おうが生き抜いていけるのだろうと思った。

川口：求められるということであれば、コロナ禍でやったことだが、2020年の感染第1波が来たときに、飲食業の中でお弁当やデリバリーを始めるといった動きになり、やったとしても大した売上にはならず、またイトインと違い慣れないので不味いものしか出せないからやらないという議論もあった。我々は、儲かる儲からないという話は別にして、買いに来てくださるなら最大限美味しいものを出す努力をして出しましょうとやった。出し続けていくと、結構おいしいものが出せるようになった。

2021年以降は協力金のことを考えたら店を閉めていた方が得と言う人もいたが、そのためにやっているわけではない。食べてもらいたい、タ

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。文教大学国際学部国際観光学科教授などを経て、現在、亜細亜大学経営学部ホスピタリティ・マネジメント学科教授。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)。

イ料理を広めたいと思いとやっているので、経営的に厳しくても一生懸命やらなければならないと思った。

横川：川口社長に初めてお目にかかってお話を伺い、印象的だったのは、コロナ禍では相当厳しい経営環境だったが、酒類提供制限の要請には完全に従った、という言葉だった。新橋という立地なのに本当に立派だと思った。やはりそういうところで倫理観を貫けるのは、自分の仕事へのプライドあればこそだと思う。私は大学の教員として、多くの若者を預かっているが、彼らは意外と真面目である。非常にピュアで倫理観が高いともいえる。見た目とは裏腹でけっこう保守的で堅かったりする。酒類提供が制限されている中、自分のバイト先ではどうか、と厳しい目で見ている。

質問者①：自分大学の研究者で、研究室を運営していて明るい組織にしたいがなかなか難しい。おみこし経営で皆が楽しそうに取り組めるチームを作りたいがなかなか作れない。その中で大変気になったのが、部分最適を全体最適に引き上げると言っていたので、個別のアイデアを皆で活かせるようにする具体的な事例を何か教えて頂きたい。

川口：例えば店でコック同士が喧嘩をして、あの人は嫌だから変えてくれ、異動したいという問題がある。そんなことは仕事だから我慢しろと我々は言わない。営業部長やマネージャーが会って話を聞いて、場合によっては全店舗で入れ替えしたりする。そういったケースが結構多く、そうしたときに皆を巻き込んで話をする。わいわい議論して一気に決めていくようにしている。

質問者①：皆でわいわいがやがやアイデアを出して、きちんと結論が出るというのがすごいと思う。意見を求めても誰も何も言ってくれないということをゼミをやっている思っている、素晴らしい組織だと思った。



横川 潤氏

川口：タイ人はよいが、日本人はやはり大人しい人が多い。発言しやすい環境作りは本当に大事だと思う。

質問者②：コロナ禍でデリバリーに取り組んだという話を伺った。当社でもデリバリーに取り組んでいるが、2022年の現在イトインが回復してきている中でも、デリバリー需要はまだかなりある。コロナ禍でもごちそうをお届けするという意味でデリバリーに取り組んできたが、それによってイトインのお客様に提供時間の遅延など迷惑をかける場合がある。イトインが今後さらに回復したときにはどのような対応を進めていくと考えているのか教えていただきたい。

川口：求められていることには応えていこうと思っていることは、イトインのお客様もデリバリーのお客様も同様である。ただやはり支障が出てくるというのはある。それに対して人員や場所の配置を一生懸命変える対応はしている。ある程度デリバリーは減ると思うが、今後も残っていくと思うので、それに対する物の配置や人員体制を組んでやっていかないといけないと思っている。しかしながら、やはりイトインを中心にならざるを得ないので、従業員も皆お客様と直接接客をするのが好きなので、もちろんイトイン重視にはなる。デリバリーは操作できるので、開

業時間を調整しながらやりつつも全部に応えていきたいという思いで少しずつ改善を進めている。

横川：そこは私も私なりの問題意識というか思うところがある。デリバリーを頼んでみると、結構楽しいと思った。一方でなんて芸がないのだろうということもすごく感じた。店で出すものをそのまま運び、ただ冷めただけのようなものもある。その中で美観や食べさせ方で一工夫する会社もある。逆境を逆手に取って、デリバリーならではの利点を活かすというか、あそこはデリバリーがいいと言われるまで商品力を磨いていくことで伸びるのではないか。その一方でイトインならではの楽しさや魅力はいったい何かを真剣に考えないと、店は相当減るのではないかという危機感を持っている。逆に言うと、イトインはイトインでもっとやることは数多くあり、デリバリーはデリバリーで宅配の分野でもっとそこに特化した「より楽しいデリバリーの形態」が必ずあると思う。私自身、コロナ禍で食の喜びを再認識された。これまでずっとこの世界を見てきたが、やはりこれだけ人を幸せにする仕事というのは外食産業の他にないと、今日あらためて思った。素晴らしいお話をいただいた。

[注]

¹ 臨済宗の言葉で「どこに行っても主体的に行動できる」ということ。タイ人は「過去のことでも悩んだり、未来を憂いたり、人と比較して自己卑下したりすることが少ない」との、川口氏のタイ人の印象から、SUU・SUU・CHAIYOOの行動指針にも取り入れられている。

【 統一論題 2 】

コロナ禍を乗り越える外食産業②

株式会社ハングリータイガー 取締役 相談役 中田有紀子

コーディネーター：共立女子大学ビジネス学部 教授 東 利一

○はじめに

中田：ハングリータイガーは横浜を中心に神奈川県下だけで展開しており、現在12店舗しかないが、横浜周辺、神奈川県の皆様には熱烈に知られている企業である。しかし一歩県外に出ると全く知られていないローカルチェーンである。今回、コロナ禍を乗り越える外食産業として講演することになったのは、仰天の極みであった。当社はコロナが騒がれだしたころから、今日まで営業で一切変わったことはやっていない。「コロナ禍を乗り越える」というと、先ほどのSUU・SUU・CHAIYOOの川口社長のように色々な取り組みをされて、新規事業に取り組んだり、色々努力なさっているが、私どもは何一つ変わらなかった。行政の指導でテーブルの間を広く空けたり、テーブルにアクリル板を立てたりした程度の変化はあったが、その間に単価が上がり、客単価も上がって商品の金額はちょっと上がったと思うが、営業の方法その他一切変わったことはなかった。

自分たちとしてはコロナの中で何も変えていないのに、お客様が普通に来てくださったということはどう話すか、というのが一番の悩みであった。

我々自身でもこの好調の原因について、考えたことが無かったため、こういうテーマを与えられたことで、考えざるを得ず、よそのお客様は少なくなっているのに、うちはどうしてお客様がいらしてくださっているのか、と改めて考えることになった。社長や営業部長にも、この問題は答えるのも難しい問題なので、どう考えているか皆の意見も聞いたのだが、社長の答えは「50年という年月、時間の問題ではないか。50年間、お客様の客層を拡大してきたので、層が厚いからお客様がそんなに減らないんじゃないか」という答えだった。営業部長は「理由は分からないが、ただ自分としてはコロナの2020年の2月、3月頃、コロナが騒がれだしてお客様が減った時期があったが、その後よそがノーゲストだとかいう騒ぎの中でも、大体どの店も6～7割のテーブルが埋まっていたので、当社にはお客様がそれなりに来てくださっていることを見て、初めてうちはコロナを乗り切れると感じた」というのが、現場の実感としての営業部長の答えだった。私はどう感じていたかと言うと、「お客様がハングリータイガーを守ろうとしてくださっているのだという」ことを強く感じた。それはなぜかということ、これ

中田氏の横顔

出版社勤務後、17年間、フリーのライターとして雑誌の取材や単行本のライターを務める。1992年、外食産業の株式会社ハングリータイガーに入社。

教育室次長、取締役営業本部長、常務取締役。現在、取締役 相談役。

著作

『この者、只者にあらず』(致知出版社)

『小さくして強くなった』(株式会社エフピー)

『母の説法』(幻冬舎)

からお話したい。それは、ビジネスの言葉にはならないし、学者の皆さんのように、データを取ったりして実証された証明があるわけではない。本当に感覚でしかないことを話そうとしている。それをご理解いただけるかどうかは非常に今悩ましいところだが、始めさせていただこうと思う。

○コロナ禍の取り組み

先ほど私どもは何もコロナの時に特別な対策をしていないと申し上げたが、営業面でないが、1つだけ対策と思われることがあるので、まずそのお話からしたい。

・誰一人解雇しない～井上元文社長の覚悟

コロナの話が中国で出たのは、2019年の12月の終わり頃だったが、その頃現在の井上元文社長は就任して1年も経っていない就任間もなくという時だった。創業者の長男であったけれどもハングリータイガーに入っていなかったため、社歴も大変浅かった。その状態で非常事態に巻き込まれて、さぞ社長は不安だろうと思い、「このコロナは長引くと思いますが、社長はどうお考えですか」と聞いた。すると社長は「自分も長引くだろうと思う。だから、とにかく手元資金を厚くしようと思う。そして自分はコロナで、パートアルバイトも含め従業員誰1人解雇しないで乗り切ろうと思っている」ということだった。そして、その時にはもうすでに何行もの銀行、政府系金融機関に融資の申請をしていて、驚いたことに申請した翌日に振り込んでくれた銀行もあり、「今回のことについては政府も金融機関も非常に本気になって取り組んでると感じた」ということだった。そして「こういう非常事態には、政府も金融機関も企業を守ろうとしてくれるから、これは負け戦はないと思っている。だけど、もし万が一ダメだったらそれは日本国との心中だと思って欲しい」と言われた。

社長は余裕もあって颯爽と返事をしてくれたので、「社長がこれだけ覚悟してくれれば、いざ何



中田 有紀子氏

かあった時に冷静な判断はできるだろう」と思った。「それだけの覚悟が社長にあるのだったら、これは是非社員の皆に話をして共有したい」と言ったら「お願いします」と言われた。

・従業員への説明

しかし、コロナの中であつたので大勢一度に集めて一度に話すことはできなかつたため、私が1店ずつ尋ねて、1人ずつでもいいから面談して全員と話すことにした。何千人何万人という従業員を抱えている大企業ではとてもできないだろうと思うが、当社は幸いにして、私が1人で全店舗を回って何とかなるという状態であつたので、早速始めることにした。

社長と話をしたのは3月の中旬だったが、その後、銀行から「うちの全取引先の中でも、コロナに対する融資の申請は、ハングリータイガーが一番早かった」と言われて、社長の動きは非常に早かったことがわかった。4月5月になって中小企業の社長達が、資金繰りに詰まって、ドタバタしているのを見た時に、当社の社長はまだ社長になって1年未満なのに、よくこれだけの素早い対応ができたなと思って安心した。

それから、私は1店舗ずつ説明に回ったが、1人としか面談できない時もあり、全部の従業員と面談出来たのが5月の半ば頃であった。

当初なぜ私が、従業員にこの社長の覚悟を伝え

た方が良かったかと言うと、コロナが始まった時10店舗中5店舗(2店舗はコロナ中に新規出店)がビルインの店で、当時、行政指導で商業施設のビルは全部閉鎖されたため、ビルインの店の従業員は自分の店の仕事を突然失ってしまって不安だろうと、これは話した方がいいと思ったのが、きっかけである。そのビルインの店長の中には、子供が生まれたばかりでマンションも買ってしまった人もいたし、それから、その子の給与が家族の生活を支えているという若い従業員もいたので、これは早く不安を取り除いてあげないといけないと思った。

実際に、「誰1人解雇しない」という社長の覚悟を話したときに、話の途中で泣き出す子がやはりいた。子供が生まれてマンション買ったばかりの店長は、話の途中でもう外聞もなくぼろぼろ涙をこぼし始めて、本当に安心したのだらうと思った。うつむいて涙をこらえる従業員もいたし、実際に涙を流した従業員を見て、「このことは伝えてよかった。これは私たちのコロナ対策だ。」と今は感じている。

そして、従業員全員に「頑張っね」といって

帰る時に、必ず伝えたことがある。それは、「こんな時に店に来てくださるお客様が、ハングリータイガーに来たら元気になれる。明るくなれると言って帰ってくださるように、元気で明るい営業してください」ということだった。そのことで、みんな全員前を向いて営業を頑張ってくれたのだと思う。そういうことは今考えると、従業員全員の気持ちをまとめるという意味では、大事なことだった。

一方で、営業面では特別な施策はなかったが、お客様が来てくださったというのが、実態だった。「お客様がハングリータイガーを守ろうとしている」ことを、私自身も強く感じたのには、それまでのハングリータイガーの歩みと関係していると思う。

○ハングリータイガーの歩み ～お客様に守られたハングリータイガー

・食中毒事故から倒産危機

私は1992年に52歳で、ハングリータイガーに入社した。そして、入社8年目の2000年に、当社はO-157の食中毒事故を起こした。当時、食

沿革

1969年	2月	株式会社ハングリータイガー 設立
1969年	9月	横浜市保土ヶ谷区に1号店オープン
1996年	5月	31店舗目オープン
2000年	3月	O-157の事故発生
2001年	9月	※国内BSE牛発生
2002年	2月	3店舗へ縮小
2004年	12月	縮小後初の4店舗目オープン
2019年	10月	横浜ハンマーヘッド店オープン
2020年	12月	上郷店オープン
2021年	11月	横須賀モアーズシティ店オープン
2022年	10月	現在12店舗



「右の階段を下りると地下には待合室があります。」

子供たちの遊ぶゲームやおもちゃなどが用意されている。

2022年10月8日

2

株式会社ハングリータイガーの歩み

中毒O-157の事故は頻発していたけれども、小さい会社の事故はあまり大きく取り上げられなかった。しかし当時もう30店舗以上になっていたハングリータイガーの事故だったので、随分大きく取り上げられた。ハンバーグの焼成温度について、今のように厳しく温度が決められたのは、我々の事故が原因だったと記憶している。O-157の事故があった翌年、今度はBSEの問題が起これ、牛肉の業界は本当にひどい痛手を受けてたっさんの焼肉店が潰れた。私どもも牛肉専門店だったので、風評被害もひどく、元々が無理に頑張っていたので、風評被害もひどく、元々が無理に頑張っていたので、経済的に厳しい状態だった。実際に倒産がもうあと何日という状態を毎日感じながら2001年を過ごした。その時に倒産してしまえば、当時の井上修一社長（現会長）にとっては、銀行の借入れをチャラにもらえるので1番楽な解決法だったが、社長は「もし倒産してしまうと自分は楽になるけれども、去っていく社員に規定通りの退職金を渡してやることできない。自分が雇用したのに、最後まで面倒を見ることできない社員に、せめて退職金ぐらい規定通り渡してやりたいから、倒産はどうしてもしたくない」ということだった。こんな無理な状態で何を考えているんだ、とも思ったが、色々な大企業の方とお話しさせていただく中で、「買いたい」というお話が出てきた。ありがたいことに全店売却でなく、先方に不要と言われた店舗があり、私たちが望んだ数店を残すという希望が合致することになった。残った人たちの人員でなんとかやっていける3店舗だけを残して、あとは売却することにした。それで去っていく従業員みんなに退職金を渡せて、それからそれまで3ヶ月ぐらい溜まっていた取引先への支払いも全部済ませて、何もかも、ここから第一歩となった。

・再出発～僕らがきつと守る

それが2002年の2月1日で、その3店舗の従業員は全員で9名ぐらいだったと思う。本部は4人ぐらいしか残っていなかった。その4人で朝礼をした日のことをよく覚えているが、その3

店になったその日に、お客様が山のように3店に殺到して、23時閉店で、いつもは片付けて24時頃いつも従業員達が帰るのだけでも、それが翌日の3時4時まで片付けがかかるほどのお客様の列、車の列が並んで、どの店もそんな状態だった。

その時の2002年の2月1日の最初の日のランチの時、若葉台店で、あるお客様が帰り際に、店長に「こんなに大変なことになっているって気がつかなくて、申し訳なかったね。今度は僕らがきつと守るから」と言ってくれました。私はそれを思うといつも涙が出そうなのだが、「僕らがきつと守るから」と言われた店長はホールの真ん中でトレーを持ったまま号泣してしまったのだ。店長が号泣したので、私たちもそのことを知ったのだけれども、その時、私はお客様が「きつと守る」と言ってくれました言葉は本当の言葉だろうし、また、言葉にさせていただいたのはこの方だけだったけれど、1人の方がこういうことを言ってくれたということは、その潜在下にもっとももっとたくさんの人がそういう思いでいてくださることだと信じられたので、すごく感激したことを覚えている。

ハングリータイガーには同じような経験が他にもあった。

O-157の事故を起こし、営業停止の処分を受けたときのことだ。アメリカから輸入したハンバーグのパテそのものにO-157菌があったので、ハングリータイガーの厨房や調理方法に問題があったわけではないということで、停止処分は1週間ぐらいで解除された。だが、3、4ヶ月分あった倉庫の在庫全部を廃棄処分せざるをえず、売ることがない、ハンバーグがないレストランになってしまった。お客様の80%以上はハンバーグを希望されるのに、売ることがないレストランの苦悩というのを初めて体験した。いろんなことをやったけれども、結局ハンバーグ以上のものはないという状態が続いた。1ヶ月後ぐらいに急ぎょ航空便でハンバーグを取り寄せて、それを焼いてお出しすることができるようになったが、それまでハンバーグの焼成温度はそれほど厳密ではな

かったが、その時に急に行政指導の芯温75度。うちは炭火で焼いているのだが、炭で焼くと、うちのハンバーグは大きいので、中心温度を75度にする、表面は真っ黒な炭のようで、そして中もガリガリの炭みたいなハンバーグになってしまう。けれどもそのガリガリのハンバーグを毎日毎日食べてくださったお客様が山のようにいた。中には平日のランチはいつもその炭のようなハンバーグを食べ、土日は家族と一緒に来られて、またハンバーグを食べ、平日の夜も他の方と来て、他の人はステーキを食べるけど、自分はハンバーグを食べる、というお客様がいらした。もともとが常連のお客様でハンバーグ大好きな方だったが、その方が炭のようなハンバーグを1年ぐらいいも食べ続けてくださり、もうそれは明らかにハングリータイガーを何とか支えてあげたいという気持ちでしかないなとずっと感じてきた。

1年ぐらいかかって表面は美味しそうに普通のハンバーグのように焼けて、芯だけ温度を上げるという機械を開発することができた。その告知をして、今日から美味しいハンバーグが出せますという日に、その方はランチに見えて普通のハンバーグを召し上がって、またディナーにもいらした。私は「長い間炭みたいなハンバーグを食べ続けてくださって、本当に申し訳なかったし、ありがたかったです。今日からようやく前のようなハンバーグを出せるようになりました。ありがとうございます」とお礼を申し上げたらその方が「よかったね！よかった！本当によかったよ、よかった、よかった」と、もう何度も何度も言ってくださって、私はそれを聞いた時、ハングリータイガーを愛してくださってるという暖かい、その気持ちが伝わってきて、ぐっと来てしまって、本当に泣いてしまうかなと思った。今でもその方のお顔やお名前を全部よく覚えている。

でも、そういうお客様はその方1人ではなく、どの店にもたくさんいて、後で店長会の時に店長たちから「うちでは何人ぐらいいそういうお客様がいらした」というような報告があった。たとえば茅ヶ崎店の店長からは、「うちのお客様の何々様

からは、『僕はこれで200個以上炭みたいなハンバーグを食べただけど、今日から解放されるんだね』とおっしゃっていた」と報告があった。そういうお客様が山のようにいたことを、私はその2年間に実感した。ハングリータイガーのお客様は、ハングリータイガーの復活を信じて期待して、そしてそこまではご自分たちが支えなきゃいけないと思って、あの炭みたいなハンバーグ食べて応援してくださっている姿を見ていたので、このコロナの中でお客様が来てくださることを、あだやおろそかにすることは、考えられなかった。

コロナの中でもお客様からのお言葉はあって、あるお客様からいただいた言葉は、「ハングリータイガーはやっとここまで復活してきたのに、またこんなことになって困ったよ、困ったよ」だった。「困ったね」じゃなく「困ったよ」とおっしゃった。自分のことのように心配してくださったことを聞いて、ハングリータイガーのお客様はハングリータイガーを本当に家族のように思っ支えようとしてくださっているなということを実感した。

2000年の食中毒事故後の2年間に、たくさんのお手紙を頂いた。何十通にもなったけれども、創業者の井上修一が、「カンブリア宮殿」(テレビ東京)に出演した時に、その手紙の束を映してもらったが、その何十通もの頂いた手紙のほぼ全てが、「ハングリータイガーは私にとっては幸福な楽しい思い出のあるテーブルです。幸福で楽しかった思い出は、全部ハングリータイガーのテーブルにありました。自分の誕生日、家族の誕生日、入学式、卒業式、両親や祖父母の金婚式のお祝い、全部全部ハングリータイガーのテーブルにあって、私はプロポーズもハングリータイガーのテーブルで受けました。その幸せで楽しい私の思い出の全てが、もしハングリータイガーがなくなったら、なくなって消えてしまうような気がする。頑張ってください」というようなお手紙だった。その中には小さなお子さんの折り紙にクレヨンで書いたハンバーグの絵の折り紙や、その「頑張って」と書いた折り紙が入っているものもあった。どのお手紙にも申し合わせたように、「自分

の楽しく幸せな思い出はハングリータイガーのテーブルにありました」と書いてあり、こんなにたくさんのお客様がハングリータイガーのテーブルで幸せや楽しさを感じてくださったのかと思います、自分たちでもびっくりしたぐらいだった。

今そういうお客様が来てくださることが、ハングリータイガーが好調と言われる理由だと思うのだが、それでも、なぜそういうお客様がハングリータイガーにいるのかという問題があるわけで、他にも良いお店があるのに「やはりどうして」というのが、悩んだところだった。

・お客様がハングリータイガーを守って下さる理由

なぜこんなにお客様はハングリータイガーのテーブルが楽しく幸せで、これを守るためなら献身的にお店に来るのか、ということを考えて。

私は会社に入社した時に、創業者の井上修一現会長(以下会長)がどのようなことを考えているのかとても関心があった。会長から一番私が頻繁に聞いたのが、「僕はおお客様の損が嫌いだ」という言葉だった。例えば、店長会議や業務会議などの時に、商品開発担当者が、「今回非常に良い商品を、たまたま訳があって低価格で仕入れたのだが、これでこういう組み合わせを作ってみたらすごくいい商品が出来たので、売り値はこのぐらいでできます」と得々として提案すると、会長は「それではお客様が損をする。僕はおお客様の損は嫌いなんだ。低価格で仕入れたんだったらそれに見合った適正な原価率で売値を決めてくれ」と返すのだ。私はそれを聞いた時に初めて「あ、私はこの社長について行っていいな」ということが確信できた。

その後O-157の事故やあのBSEに巻き込まれて倒産寸前まで行くとは思わなかったのだが、この考え方は素晴らしいなと思っていた。その後もたびたび「僕はおお客様の損は嫌なんだ」ということを一番頻繁に聞いたという気がする。

そして、もう一つは「ハングリータイガーが扱っている食材は「物」ではない。これは動物が捧げてくれた命なんだから、丁寧に大切に、美味しく

焼いて、最後の1切れまでお客様が召し上がって美味しかったと思ってくださるように、上手に焼かなきゃ駄目だ。それで初めて、動物はその命を捧げた使命を果たすのだから、必ずそういう気持ちで肉を焼いてくれ」という会長の言葉だ。これは会長の著書にも何度もでてくる。会長は「ハングリータイガーの仕事の中では、チャコールブローイラー(炭焼き台)で、炭で肉を焼くその技術が、1番大事な技術なんだ。チャコールマンが最後の司令塔なんだからちゃんと焼くんだよ」と店舗巡回の時などに必ずチャコールマンを指導していた。社長の、肉に対する、食材に対する思いと、それから「僕はおお客様の損は嫌いだ」という言葉は、会長が現社長に会社を譲るまでの50年間貫かれた思いである。

当社の商品は、利益率が非常に低いので、会社自体としてはあまり儲かっていない。しかし、利益率はわざと低くしようと思ったわけではなく、日本で牛肉を扱うことはすごく原価が高いので、どうしても売値のバランス取ろうと思うと原価率が上がり、利益率が下がってしまう。でもお客様がそれを美味しいと食べてくださることが1番だからということで、売り値はそんなに高くはできないという状態を続けてきて、会長の代はあんまり儲かっていなかった。だから倒産寸前まで行ってしまったということもある。

私は人間というものには「魂の存在だ」と思っている。「以心伝心」で、言わなくても相手に伝わるということは山のようにある。

シンプルに言ってしまうと、お客様はお店を出た時に必ずその自分が支払ったお金が、自分が今感じている満足感に見合っているかどうかを感じるものだ。見合っていないければ「なんか今日は損したな」、「このお金は損だな」、「今日の料理は大したことなかった」とかそういうふうを感じる中でハングリータイガーのお客様は、おそらく会長が「お客様の損は嫌いだ」と思って作っている商品だから、必ず満足して、「この料理に対してこのサービスに対して、これだけの価格だったら納得だよな」と思って、帰られた方がたくさんおら

れるのだろうと思う。そういうお客様がハングリータイガーを大事な店だと思って、こうして応援してくださっているのだと思った。

しかし、それでもなぜだという気持ちが消えないので、今回改めて会長に話を伺った。この講演の原稿も見せて頂いた。そうしたところ会長は「一つだけ付け加えて欲しいことがある」と言って、私も初めて聞く話をしてくださった。私は以前にも聞いたことがあったかもしれないけれども、自分の中には咀嚼できていなかったのか、初めて聞いたように思った。そして、その話を聞いた時初めて、なぜ今お客様がハングリータイガーに来てくださるのかということが納得できた。

レストランというのは、建物があって食材があって働く人がいて、そして原価率、利益率、人件費率などがそれに見合っていれば、それでレストランになるかと言うと、そうではない。そこには作った人がどういう店を作りたいかという思いがあって、その思いに見合ったお客様が来てきて、それに見合った店のあり方が出来てくる。私はその程度の理解しか、出来ていなかったが、会長の言葉を今回聞いて、本当にその自分の理解というのが、浅いものだったという感じがした。

• お客様が仲間と過ごす、家族と過ごす 「幸せの時間」を作る

会長が話したのは、「店作りのコンセプト」についてだった。まず会長が言ったのは「僕はね、レストランというものについて非常に厳しい見解を持っているんだよ」と、それで「レストランというのは、お客様は一旦テーブルに着いたら自分は何もしなくてよく、お水も出してくれ、おしぼりも出してくれて、お料理も出し下げてコーヒーも出し、全部フルサービスされるのがレストランであって、そしてそれはなぜそうするかって言えば、そのテーブルに集まったその時の家族やお仲間が楽しく話をし、笑いあって楽しい幸せな時間を過ごすための場所なんだから、お客様は何もしちゃいけないんだよ。楽しく話し、楽しく笑い、仲間と過ごす、家族と過ごす幸せの時間を作るっ

ていうことがレストランの役目なんだ。だから僕はフルサービスじゃないレストランはレストランと思ってない」というのだ。

会長にとって回転寿司は回転寿司、ビュッフェはビュッフェで、レストランとは別のものであるというのだ。なぜかという、「回転寿司はお客様は自分の取りたいお皿を見るためにレーンばかり見つめている。ビュッフェならお客様は自分の取りたい料理を探して歩き回る、そのことが一次で、そこに集まる仲間と笑ったり、楽しく過ごすことは二の次になっている。フルサービスのレストランでも、食事は大事なものはあるけれど、人がそのフルサービスのレストランに行く一番の目的は、楽しくそこでその時集まる仲間と、話したり笑ったり過ごす時間のためにレストランに集まるんだ」と言うのだ。「だからハングリータイガーはそういう店として作ったんだ」と言った。

お客様が「自分の楽しく幸せな人生の思い出は、全てハングリータイガーのテーブルにありました」と書いてくださったことが、この話で初めてぴたりと符合した。

創業者の思いが、お客様が「こうして過ごしました。ハングリータイガーは楽しかった。幸せだったです」ということと、もうあまりにもぴたり一致しているので、「嗚呼やっぱり作る人の思いっていうものが、お客様を創っていき、店のあり方を決めていくんだ」ということを、本当に実感した。

• レストランのテーブルは、ヒューマンコミュニケーションの場である

私は、ハングリータイガーは非常にニッチなところを狙って作ったというように聞いていた。例えばそれは価格帯のニッチであり、あのサービスが価格に対してはすごくいいサービスをするというニッチであったということしか理解していなかったのだが、会長の考えは、そんな浅いものではなかったということを感じた。そして現在ではレストランという存在も多岐なものになっていて、色々な形がある中で、会長が追求したのは「レ

レストランのテーブルは、ヒューマンコミュニケーションの場である」というトラディショナルな考え方だったのだと思う。フルサービスのレストランと言うと高級フランス料理みたいな料理、フルコースの料理が当たり前だと思われていた時代に、ファミリーレストラン並みの低価格ではないが、多くの人が家族揃ってきて楽しめる価格帯、そして一般の人が普通に食べたい、でも高級感もある牛肉専門というようなメニューにしたのも、おそらくニッチなところを狙ったのではないのかなと思う。

「お客様の集まるテーブルの幸せ、楽しく仲間と過ごす、楽しく家族と過ごす、幸せな時間を過ごす」という創業のコンセプトと、「僕はおお客様の損が嫌いだ」という会長の思いが、織り成してきたのが、ハングリータイガー50年を超える歴史だったと思う。

今私たちが「なぜだかわからないけれどもお客様が来てくださってるのよね」というのはこういうことだったんじゃないだろうか。この50年の会長の思い、コンセプトと、その「お客様の損は嫌いだ」という思いが、言ってしまうと「ハングリータイガーを守りたい」というお客様の思いにつながったのではないかと。武田信玄の言葉で、「人は城、人は石垣」という言葉があるけれども、ハングリータイガーの石垣は本当にお客様だったとつくづく感じる。

今回とっても難しいテーマを与えられて、自分たちも改めて考える機会がきっかけになったのは、とってもありがたいことだと思っている。これはその質問への100%の答えになっているかどうかは、自信があるわけではない。ただ、この30年以上、ハングリータイガーの社員として、経営危機にも、直面してきた私が感じるお客様の思いというのは、お話をさせていただいたようにとても深かった。どなたもハングリータイガーを守ろうとして、優しくしてくださった、という思いでいっぱいである。

幸い二代目もハングリータイガーの価値を大切にしたいと考えてくれている。「この先も楽しく

明るい時間を作れるレストランでありたい」という創業者の思いをあたやおろそかにはできないなと考えている。「50年前の昔の考えじゃない」と言われたらそれまでだが、人間の良い思いや考えに、年月は関係ない。どんな時でも良いものは良いものだと思う。「人が楽しく幸せな時間を過ごす場所を作りたい」という思いや、「ボロ儲けはしないぞ」という考えも良い考えだと思う。会長はだからといって、利益を出すことに反対しているわけではなく、「利益はたくさん出してたくさん国税を納めて国家を支えたい」というのが理想の人なので、私達も利益は求めていきたいと思っているし、二代目は幸いなんだかお金に強いので、一代目よりはお金を儲けるだろうという気がしている。そして、冒頭の融資の話のように、考えだけではなく実行もしていて、利益率が低いハングリータイガーを守るために、もう一つ利益率の高い事業を始めている。それはこの先まだどうなるかわからないが、既に少しずつですが利益を出している。

ハングリータイガーは、これまでの50年お客様に愛されてきた思いを、これから先も、幸せに続けていけるのではないのかと思いつつ、あるいは続けていきたいなと願っているところである。

私は82歳だからあと頑張って8年、「90歳までは働いて」と社長に言われているので90歳までは頑張ろうかと思うけれども、今のお客様の皆さんの応援を見せていただいただけでも、大変幸せだと思っている。またそのこと今日皆さんに話させていただいてとても幸せだったと思っている。ありがとうございます。

[質疑応答]

東：中田様ありがとうございました。本日のお話は、ビジョンのお話を中心に、「お客様がハングリータイガーを守ろうとしている」というお話だった。井上会長の、「お客様は“お店で過ごす時間”を目的として来店してる」というのはとても重要なキーワードだ。大学では「事業の定義は



東 利一氏

製品でやるものではない、製品の機能やお客様の目的で定義するもの」と教えている。それからドラッカーやレビットも、バリューチェーンを「お客様起点」で見るとべきだということを書いている。これは一番基本的で重要なことでもある。

しかし、「言うは易く行うは難し」ということで、それを経営戦略のみで行うことは不可能であって、どうやったらいいのかというところで、やはり経営者の想いや、働いている人の想いであり、ビジョンが大事になるというのは、SUU・SUU・CHAIYOOの川口社長の話や、中田様の話から皆さん理解できたかと思われる。私の恩師の村田先生が、マーケティングは「愛だ」と言っていたが、「ああ、こういうことだ」と今は思っている。

私は今、ビジョンと顧客体験の研究している。ビジョンの中に「人を大事にする」という要素がある会社は、お客様や従業員のためにどうやったら喜んでもらえるかということを追求し、そのビ

ジョンの下にそれをどう実現するかをしっかりと考えて、顧客体験や絆作りをしっかりとやっているということ、本日のお話で確信した。そして、それがまたビジョンにフィードバックされて強化されていく。その繰り返しをどうやって実行していくのかが、「ビジョン経営」だと思う。

質問者①：本日のお話で、ある海外の経営者の、「最大のマーケティングは、お客様にまた来たいと思わせることで、それがマーケティングの原点だ」という話を思い出した。本日のお話でハングリータイガーは、やはりお客様の信頼がバックグラウンドにある会社で、そしてそんな会社が守ろうとしてるもの、変えてはいけないものが、会長さんそれから社長さんが今お持ちになっている信念だと思った。その信念というのは、「人に対する姿勢」、人というのはお客様であり、また従業員であり、その人に対する姿勢が、明確におれないということが、おそらくハングリータイガーを今でも生長し続ける、「大きくなることではなくて生き続ける」という意味で生長になってるのではないかと思った。

今は非常に苦しい時期だが、我々外食産業はどうやって生き残るのかという一つの大きなヒントをいただいた気がする。

中田：講演で話をしなかったが、ハングリータイガーは創業してすぐ爆発的に人気を得た。その一番の理由が希少性のあるハンバーグだった。ハングリータイガーは1969年創業で、すかいらくより1年早い。特徴のあるハンバーグでは最も早く創業した企業だと思う。ハンバーグは280°Cの

東氏の横顔

共立女子大学ビジネス学部教授

1989年慶應義塾大学商学部卒業

1994年 慶應義塾大学大学院商学研究科商学専攻単位取得満期退学

流通科学大学商学部専任講師・助教授・准教授・教授を経て、2020年より現職。

(主著)『顧客価値を創造する・コト・マーケティング』中央経済社、『戦略的マーケティングの構図』(共著)同文館出版、『マーケティング戦略論』(共著)芙蓉書房出版、『1からの商品企画』(共著)碩学舎、『1からのリテールマネジメント』(共著)碩学舎、等。他論文多数。

鉄板に乗せて、最後にお客様の目の前で、二つに切ってソースをかけて、調理が完成する。これを再現することがデリバリーでは難しく、コロナ下でもデリバリーはしなかった。本当にコロナの中で背水の陣というか、何も他に方法がないという中に置かれていたのだが、鉄壁のお客様の防衛があったので、本当にお客様のおかげで、お客様があって私たちもあるという感じを強く感じている。ありがとうございました。

東：本日のお話は、会場の皆様にも非常にいいプレゼントになったのではないかと思います。これで統一論題の中田様のお話を締めさせていただきたいと思います。ありがとうございました。

パネルディスカッション

パネリスト

ロイヤル株式会社 商品本部・購買部長 栗林 敢

デリカフーズ株式会社 事業統括本部
 広域営業本部執行役員 本部長 江原 聖二

株式会社ジャパン アグリ イノベーション
 代表取締役社長 本田 量規

司会・コーディネーター

中央大学商学部 教授 木立 真直

【 パネルディスカッション 】 インフレ進行下でのフードサービスと農業との連携の課題

パ ネ リ ス ト	外食事業者 …………… ロイヤル株式会社 商品本部・購買部長 栗林 敢
	流通事業者 …………… デリカフーズ株式会社 執行役員 事業統括本部 広域営業本部長 江原 聖二
	農業生産者 …………… 株式会社 ジャパンアグリイノベーション 代表取締役社長 本田 量規
司会・コーディネーター：中央大学商学部 教授 木立 真直	

木立：これから本日の最後のパートとなるパネルディスカッションに入らせて頂きたい。本日、既に貴重な基調講演や統一論題の報告などがあった。パネルディスカッションでは「インフレ進行下でのフードサービスと農業との連携の課題」というテーマで、素晴らしいパネラーの方にご登壇を頂いており、色々なご意見やご議論等を頂ければと思っている。統一論題では、コロナ禍をどういうふう乗り越えてきたのかという非常に興味深いお話しをお聞かせいただいた。このパネルディスカッションでは、インフレ進行下でのフードサービスということで、原料の価格が上昇している中で、フードサービス業あるいは中間流通、そして食材を供給する農業者、これらのサプライチェーンがどのように動いているのか、直近の動向についてパネリストからお話頂き、相互のディスカッションを進めさせて頂きたい。

パネル講演① 外食事業者

○ロイヤルグループのコロナ禍の動向

栗林：ロイヤル株式会社の購買の仕事をしている栗林と申します。今回のテーマは今現在進行中のテーマで、今朝も円安が1ドル145円となっていたが、日々ハラハラしながらも、立ち向かっていかなければならない問題で、ロイヤルグループとして、調達部門として今取り組んでいる事や、社内で開発部門や営業部門と、どのようなことに取り組もうとしているのかについてお話しをしたい。

まずロイヤルグループの概況としては、昨年2021年にグループとして70周年、ロイヤルホストは50周年という節目の年を迎えた。事業としては、外食事業、コントラクト事業、ホテル事業、食品事業を展開しており、このうち外食はもちろんこのコロナで打撃を受けたが、ホテルはインバウンド需要も出張も無くなり、一時19年比の売上が3割を切るところまで落ち込んだ。コントラクトについても、空港や高速、社員食堂も人流が無ければ全くビジネスにならず、外食以外も壊滅

木立氏の横顔

134ページ「大会実行委員長挨拶」参照

的に影響を受け、現在も厳しい状況が続いている。てんやとロイヤルホストの夕食セグメントは、2022年5月に対19年比の売上が、ようやく100を超え、その後、第7波で落ち込んだが、ようやくここまで来た。残りのセグメントはまだまだ厳しい状況である。ファミレスの中でもロイヤルホストは比較的回復が早いと傍から言われているが、なぜこんなに客数・客単価ともに相対的にいいのかというのは、社内でもよく分からない。統一論題のハングリータイガーの中田様のお話しにもあったが、理屈ではないお客様の支持みたいなのところがあったのかな、とちょっと感じ入るところがあった。

○インフレ進行下のフードサービス業の状況とコスト対策

ここから原材料価格の相場関係、インフレ関係の話しをしたい。ご存じの通り、エネルギー・原料相場は、原油・天然ガスをはじめ、大豆、菜種等が一時かなり上がって、穀物の方はこのところ落ち着いているが、残念ながらエネルギーの方は原油も下がらずガスも上がっているため、外食店舗は電気・ガスも相当使うので、光熱費の悪影響も大きい。今年1年の年間影響で、おおよそ、食材原価ではグループ全体で大体10億円ぐらいのコストアップがあったと見ているが、一方で光熱費も7～8億円ぐらい上がっており、コスト増が店舗を直撃している状況である。

現在の取り組みとしては、食材は原価高騰に対する単価抑制のため、調達部門としてはサプライヤーの変更、相見積、食材切替という地道な努力を行っているが、なかなか十数億円近いコスト増は吸収できない。そこで、商品設計やメニュー設計、オペレーションにまで踏み込んで、最終的に



栗林 敬 氏

は売価改訂、値上げにまで踏み込んだ策を今後行っていくことになる。

また意外と見過ごしがちな「間接材」のコスト削減にも取り組んでいる。これは原価ではないが、店舗のメンテナンス費、ゴミ処理や消耗品衛生品関係、あるいは携帯代などの通信費、お店のアルバイト採用媒体費などである。購買部の取り扱いは基本的には食材が8割9割を占めているが、そのコスト削減がなんともならないので、現在、間接材に目を向けて取り組んでいる。部門は違っても、例えば人事部に行って、媒体費はどんな状況か、コストを見させてもらい、我々で分析をしてコンペの提案をしている。購買部はコンペや見積査定はお手のものなので、媒体各社を集めてコンペをするなど、社内の間接部門のコスト削減に弱い部分に対して側面支援している。意外にこの分野のコスト削減効果は上がっている。

現在、インフレ進行下では、輸入食材の現地相場も上がり、仮に現地相場が下がっても円安が進んでいるので相殺してしまっている状況である。だんだん、国産品の肉や野菜と、海外産の食材との、価格差がだんだん縮まっているので、そう簡

栗林氏の横顔

愛知県出身、1991年東京工業大学経営工学専攻 修士課程修了後、カゴメ(株)入社。業務用・家庭用営業、食品マーケティング(市場調査・製品開発・カテゴリーマネジメント)、海外事業(インド新規事業立ち上げ、ムンバイ赴任)に携わった後、久原本家グループ(福岡)を経て、2018年にロイヤル(株)入社。2020年より購買部長、SCMプロジェクトリーダーとして、ロイヤルグループのサプライチェーン改革に従事。趣味はテニス、読書(SF小説)

単ではないが国産品への切り替えも含めて検討を進めている。コロナの影響として、海外加工品で例えばインドの工場がロックダウンで止まったりしたので、海外産のリスクと円安ということを考えて、例えば殻付きエビや、シュレッドチーズについては国内加工へのシフトを進めている。

海外一国に依存している危なさを今回、非常に痛感したので、産地の分散を進めている。てんやのパナメイエビはASEANの4ヶ国に調達をあえて今広げているところである。国内産地でも、天候災害リスク対策として産地を分散させ、葉物については長野中心から北の方に産地を拡げていこうとしている。また、国産品を使った付加価値の追求もしており、和牛を使ったメニューの比率を増やしていくとか、旬の国産食材を増やしていくという事に取り組んでいる。

○野菜の「一括配送」の取り組み

野菜については今日一緒にお話し頂くデリカフーズと一緒に、商流と物流の「一括配送」に取り組んでいる。主要都市の関東・関西・九州については、デリカフーズの物流デポを活用して、そのデポのある地域にいる青果問屋さんや農業生産者さんにはデポまで持ってきて頂いている。我々もその選定と一緒に関わっていく、もしくは新しく見つけてきた生産者団体をデリカフーズのデポに接続していくという取り組みをしている。

メリットは、価格と品質の比較ができることで、万が一量が上下した時にデポの中でコントロールができることで、私どもとしてはデリカフーズと組んで大変重宝している。あとは口座集約する事によってコストが可視化できる事もメリットになっている。

現在は、優良な生産者といかに接点を持つていくのか、一緒に取り組んでいくのかという分野がまだまだ途上にあり、今後取り組まなければいけない分野である。これまでの調達の仕組みは、どちらかというと価格や量を重視した問屋を通した取引に終始して、なかなか生産者さんのことをあ

る意味考えずに、買い手都合の取引をしているという部分は否めないで、今後お互いウィンウィンの形にしていく必要がある。

国内調達拡大のための必要条件・課題は3つある。まず「優良生産者とのマッチング」として、お互いにどう出会えるかの課題がある。我々も一生懸命探しには行くのだが、どうしても既存の限られたルートでしか生産者が見つからないというか、接点がない。そのため展示会に参加したり問屋さんの紹介であったり、JFの産地見学会に参加したりして、いろんな形で生産者さんに直接お会いすることをもっともっと私どもはやっていかなくてはならない。その中でお互い接点を見つけて、ウィンウィンの関係になって、長期的なパートナーシップを作っていく必要がある。

次に、物流面での「ファーストワンマイル」の課題がある。これは畑から我々の配送拠点、もしくは中間の貯蔵拠点までどのような仕組みで持っていくのかという点である。いくらいいものを作っても直接関東まで持ってくるのに莫大な宅配便代がかかるということになってしまえば意味がないので、我々としてもなかなか答えが見つからない。

もう一つの「メニュー開発・販売スキーム再編」はサプライチェーンの最終の川下としてやっていける事であり、やっていかなければならない事だと思っている。農産物の買い手側としての都合ではなく、売り手、生産者の目線で、我々が例えばお約束したお野菜の数量をきちんと使い切るとか、あるいは1年以上前に約束して作って頂いた以上、それをきちんとメニュー化をして生産者さん視点の売り方・使い方をしなければならないと考えている。私どもチェーンレストランは現在なかなかそれが苦手である。実際に、販売スケジュールとレシピはあらかじめ決まっておき、開発と調達の間コミュニケーションの問題もあり、最終的に生産者様にしわ寄せが行くということではやはりいけないなど、我々自身の反省点として持っているところである。

現在進めているロイヤルホストと、てんやの事

国内調達拡大のための必要条件

ROYAL

1. 優良生産者とのマッチング

- ✓ ファーストコンタクト問題（新規売り込み、展示会、種苗会社、青果ベンダー、JF産地交流会）
- ✓ 長期的パートナーシップ（相互評価、コミュニケーションルート）

2. ファーストワンマイル整備（産地～貯蔵・配送拠点）

- ✓ 産地分散に伴う個別生産者からの調達物流コスト（物量、距離、モーダル）
- ✓ 小口配送業者依存から共同調達物流基盤へ？

3. メニュー開発・販売スキーム再編

- ✓ 調達可能な品目・数量でメニュー化（ユーザーの都合から生産者育成の視点へ）
- ✓ フレキシブルな提供方法（レシピのモジュール化：食材の代替・補完可能化）

Copyright © 2022 by ROYAL Holdings Co. Ltd.

13

Confidential

国内調達拡大のための必要条件

例では、ロイヤルホストは、サラダの価値を上げていくために、カット野菜を一切使わずに、丸野菜をお店でカットして、切りたてのシャキシャキとしたサラダを提供している。また新しい野菜の品種に取り組んでおり、ケールサラダは月にケールを2～3トンくらい使っている。たぶん、ケール単体をチェーンレストランでそこまで使っているところはなかなかない。ケールサラダは一時流行ったが、私どもではもう定番としてしっかり売れる商品になっている。ロメインレタスも、本日お話いただく本田様に作って頂いているし、イタリア野菜等もサラダとして開発を進めようとしている。

てんやについては、旬の季節の野菜や水産物を中心に、数週間から1ヶ月、長くて2ヶ月のサイクルでメニューを切り替えながらリレーをしているが、そうすると足りないとか余ったとか当然出てくる。先ほど言ったように余ったから使わないと言っていると、来年生産者さんから提供してもらえなくなるので、営業サイドとしっかり組んで最後まで使う。余ったらどこかのお店に寄せて使

い切るとか、早めに終わってしまったら、営業サイドで工夫するとか、少しずつそういう仕組みを文化として作り上げようとしており、営業サイドの考え方も変わって来つつある。

最後に、QCDS（Quality（品質確保）、Cost（価格抑制）、Delivery（安定調達）、Sustainable（環境対応））という我々にとって調達で1番大事な部分では、サプライチェーンをいかに強くするかが大事なことで、生産者さんをバックアップするという姿勢が必要である。少し話が大きくなるが、就農人口の問題や食料自給率の問題も、川下の我々のようなユーザーが都合のいい買い方・使い方をしていることが遠因になっているのではないかという問題意識で、仕事に取り組んでいる。三方よしとなるように、調達から、開発、営業の仕組みを作り、サプライチェーン上の中間業者や生産者とのいい仕組みを作っていきたいと考えている。簡単ではないが、そういった考えで日々、この未曾有の困難な状況に取り組もうとしている。

パネル講演② 流通事業者

○デリカフーズホールディングスの概要

江原：デリカフーズ(株)の江原と申します。少しだけお時間をいただき、お話させていただきます。

まず最初に弊社の概要ですが、大きく4つ会社があり、私がいる青果物商社の「デリカフーズ(株)」、物流会社の「エフ・エス・ロジスティックス(株)」、また、食品の分析事業を行う「(株)メディカル青果物研究所」それを基にコンサル事業を行っている「デザイナーフーズ(株)」は、例えば製薬メーカー様の社内報の記事を書かせていただいたり、量販店スーパーの事業者さんを対象に、スーパーにいらっしゃるお客様の体調や食習慣をお聞きして、その内容を踏まえた上で、スーパー全般の食材を紹介できるようなコンシェルジュを養成する講座も実施している。

弊社はお取引の約8割が外食のお客様だったので、コロナで大きく打撃を受け、ポートフォリオを変えていこうという事で、昨年「楽彩」と「青果日和」という会社を立ち上げた。また、デリカ



江原 聖二氏

フーズ長崎という会社は、九州エリアの宅食のお仕事とタレやドレッシングの製造を行っている。

事業モデルとしては、当然市場からの仕入れも一部あるが、産地様から直接仕入れたお野菜を自社のカット工場加工してお届けするということが推奨しており、コロナ前の2019年は外食事業者の比率が84%であったが、2022年3月には64%と徐々にポートフォリオも変わってきている。

全国12か所の直営の拠点では、弊社社員が駐在してカット野菜を作り、配送している。直営で展開すると一事業所当たり30名ほど社員が必要になるので、ここ10年ほど毎年50名~60名ほどの新卒社員を採用しており、平均年齢は今30歳ぐらいで推移している。

売上は、これまで順調に増えて2019年は404億円に達したが、2020年のコロナの影響を受け、2021年3月期では317億円と大きく減少し、利益も10億ほどの赤字となった。2022年の3月期で397億まで売り上げは戻ったが利益は2億4000万の赤字で、今期(2023年3月期)は、今のところ480億近くの売り上げを見込んでおり、過去最高の売上を予定している。

○コロナ禍の農業生産、農産物流通の状況(青果物)

一方で、産地様にはコロナ禍の中、非常にご迷惑をおかけしてしまい、お願いしていた野菜を買い取る事ができないこともあった。特に居酒屋系のアルコールメインのお客様が非常に打撃を大きく、品目によっては栽培をやめる産地様も出てきている。

今日は生産者の本田様もいらっしゃっているが、最近農家さんの高齢化や人口減少で非常に危

江原氏の横顔

長野県佐久市出身。1999年立正大学文学部社会学科卒業後、米久(株)入社。東京支店にて2年間のルートセールス営業を経て、広域量販営業部へ異動し大手量販店を担当。2006年10月東京デリカフーズ(株)(現デリカフーズ(株)東京事業所)入社。2012年営業部長、2013年に三郷センター長兼任後、2015年4月名古屋デリカフーズ(株)(現デリカフーズ(株)愛知事業所)執行役員営業部長、2017年デリカフーズ(株)愛知事業所事業所長、2019年9月より、現職デリカフーズ(株)執行役員営業統括本部部長。趣味は食べ歩きで繁盛店を探すこと。

生産者タイプ別の傾向と方向性

生産者のタイプ	販売先・特徴・傾向	方向性・取組み
高齢生産者 小規模生産者	市場出荷	直売所・道の駅など地域型
	JA組合員・家族型経営・生活維持	省力化支援・委託栽培
	後継者難・投資。変化は消極的	
中規模生産者 生産部会	市場出荷・契約栽培	契約栽培への移行
	部会は単品が強い	ブランド化の活用・支援
	ブランド化を目指す	季節食材として活用
大規模生産者 農業法人	契約栽培	強固なパイプの構築
	流通、実需者と直接取引	業務加工用規格の推進
	面積の拡大に意欲的	物流支援
こだわり栽培生産者	市場・直売所・地域スーパー	特定商品・冠商品での活用
	有機・特産・味・中身で表現	生産者・生産団体のブランド化
	高値・高く評価されることを望む	季節食材として活用
新規就農者	地元飲食店・EC・契約栽培	新品種など少量から対応
	技術面では劣る為、指導者次第	長期的視点でサポートが必要
	逆ターンも多く継続が課題	価格の考慮も必要

Copyright © DELICA FOODS HOLDINGS CO., LTD.

6

生産者タイプ別の傾向と方向性

機能的な状況という見方もあるが、一方でしっかりと収支計算をして若い社員の方を採用して経営として農業をされる「大規模生産者農業法人」は出荷量も増えており、逆に明るいという見方もできる。企業化による合理化が進む一方、間接費や人件費は増えており、当然経費は増えていく一方であることから、青果物の値上げは避けられない状況にある。

輸入野菜については、グローバル競争が激化している。弊社は輸入商材の取り扱いもあり、昨年は中国商材の大きな値上げがあった。資材やコンテナの問題もあったが運悪く、昨年北海道産の玉ねぎが大打撃を受け、今までは中国産の玉ねぎはある程度安い値段でないと日本には売れなかったが、昨年は中国産の玉ねぎで1キロ300円近くまで値上がりし、「その値段でも日本に売れる」という実績として残ってしまったので、過去にあった1キロ100円前後の様な値段というのは、今後は難しくなってくると思われる。

○物流分野の状況～「2024年問題」

物流分野についてはご存知の通りだが、「2024年問題」として長距離輸送の問題やドライバー不足が深刻な問題となっている。色々な面でそれぞれのコストのベースは上がってきている状況であり、必要な経営資源として「人・モノ・金」だけでなく、「人・モノ(栽培)・物流」の時代と捉えている。

「人」についてはオペレーションの見直しや労働環境の見直しによる人材の確保、スポットワーカーの活用など、柔軟な雇用体系による労働力の確保が課題となっている。

「モノ(栽培)」については、私が入社した15年ほど前は、レタスが1ケース1万円しようがメニューに載ってしまっているので何とか納品をしてほしいという時代であったが、最近は生産状況に合わせた使用の仕方をされているお客様も非常に増えている。例えば先月あるステーキレストラ

ン様が九州にオープンされたが、その店舗様は10月11日はトマトが非常に高いので、トマトはサラダバーに置かないといったお客様もいらっしゃるし、あるファミリーレストラン様も、以前は使っている野菜の栽培基準が非常に厳しいものであったが、今の時代に合わせて見直しが必要なのではないかというお話をいただいている。このように青果物の生産状況に合わせて、柔軟にメニューの構成を考えていただけるお客様が徐々に増えてきている。

「物流」については、今我々は全国約3万店舗の店舗様に青果物をお届けしているが、そのうち5,000店舗ほどについては、我々が直接外食事業者の冷蔵庫までお届けしている。

この物流のインフラをもっと活用していきたいと考えている。

○カット野菜・加熱野菜・キット商品の増加 ～ミールキット事業の展開

また、オペレーションについては、外食店舗では作業準備から片付けまで考えると非常に多くの工程と手間がかかるという中で、最近では外食様でもバックヤードの省力化のため、キット化を希望されるお客様もいる。例えば今までは鍋の野菜であれば白菜は原体の白菜を仕入れお店でカットしていたお店が、1キロのカット野菜の白菜に切り替わり、今度はそれが白菜カット300gと長ネギの斜めスライス200gと水菜200gのセットになり、2食・3食取りのポーションといったキット化の需要も非常に増えてきている。

青果物に関わる企業として、丸野菜だけでなく、カット野菜、そして火が通った真空加熱野菜、4月には愛知に冷凍野菜工場を竣工し、先ほどの長崎工場のタレと合わせてミールキットにしてお客様にお届けするといったビジネスも進めている。昨年「楽彩」という会社を立ち上げ、朝9時までにスマートフォンでミールキットの注文していただくと、夕方の5時にお近くの指定のコンビニエンスストアで受け取れるというサービスも開始している。対応する我々は非常にタイトではある

が、現在、インフラが整った段階であり、あとはこのインフラにどういった商品に乗せていくかといったことをいろいろと考えていきたい。

・流通（物流）の合理化

物流について、現在ちょうどロイヤル様と取り組みをしているのは、発注時間の見直しや納品時間の緩和といったところで、物流費を削減することを進めている。我々は全国に5,000店舗ほど各店配送の物流網があると申し上げましたが、関東では大体2,000店舗から2,500店舗ぐらいの各店配送網があり、曜日や時間帯によって積載率が全く変わるような状況である。外食事業者では、午前中に欲しいというお客様が多いので、午前中に配り終わるといった物流がほとんどで、トラックが午後空いているような状況であった。そこでロイヤル様に1日リードタイムを伸ばして頂き、夕方から夜にかけて店舗様にお届けすることで物流費を下げる取り組みをしている。車両の固定費管理費といったものは変わらないので、有効活用していく取り組みになる。

青果物のデボ化について、こちらは各お客様、バイヤー様が見つけてこられた食材を、我々が仕分けをして配送するというモデルになるが、どうしても青果業者だと得意不得意がある中で、得意な青果業者から得意な一品を選んでいただき、仕分けと配送を我々が行うというモデルである。

幹線便については、全国の幹線物流として昨年から関西から九州まで物流が繋がり、朝6時に東京と中京を同時に出発して、清水インターで10t車がドッキングし、お昼に名古屋に戻ってきたトラックを使って今度は関西に向かって走っていくといったインフラになっている。北の方は仙台、北海道も一昨年から物流が繋がり、今は北海道から九州までインフラが整ったところである。

また、SDGsの取り組みにも取り組んでおり、野菜の残渣をお客様に活用頂いているケースとして、和食のとんでん様の方で我々のカット野菜工場から出た「端材」を使った出汁＝ベジブロスを製造していただいている。

産地とデポまでの物流である「ファーストワンマイル」については、我々が外食の店舗に納品に行ってる便を使って、お客様の産地から野菜を引き取って来るという事例で、月間90万円ほどかかっていた物流費を、我々が運ぶことによって30万円ほどに削減できたといった事例もあった。物流に関しては、まだまだこういった事例が、我々が把握できていないところで多くあると思っており、さらにこういった情報を取りながら少しでもお客様にお役に立てるようなインフラの構築を進めていきたい。

パネル講演③ 農業生産者

○(株)ジャパンアグリイノベーション設立までの経緯

本田：茨城県から参りました、(株)ジャパンアグリイノベーションの本田と申します。本日は、インフレ下において、農業現場ではこういった取り組みをしているのかというテーマを頂いた。

私どもジャパンアグリイノベーションは2014年7月に資本金4650万円にて設立した。私は、今から20年前に茨城県にある(有)サンワアグリビジネスという農業法人に就職した。その会社はたまたま大阪で知り合った家内の実家であった。私は元々外食の世界にいて厨房経験や店長経験も

あったことから、外食のお客様から要望されるような内容は非常に理解しやすい立場にはあった。そこでは1年ぐらい事務処理を手伝ってくれないかということになった。せいぜい簡単な事務処理を手伝う程度だろうと思っていたが、営業先を回ってくれないか、農産物の出荷管理をやってくれないか、さらには、農家の取り纏めをやってくれないかなど、いろいろなことを経験することになった。農業現場の仕事以外、全てを知ることになった訳だが、2、3年茨城県に住んで気がつくとも家まで建ててしまったこともあって、なかなかこの農業の世界から引き返すことができなくなってしまい、よりお客様目線の農産物流通を目指して2014年に独立した。

農業現場に入り、右も左も分からないまま営業に行くことになった時に、初めて実需者のお客様から言われたことで非常にショックを受けたことがあった。茨城県から来ましたということで、名刺を持参して営業に行った時のことだったが、お客様から「茨城県の間人とは直接交渉は受けない」といった話をされた。それが1件に止まらず数件のお客様から同じようなこと言われたので、何故だろうかと思い、そのお客様に、「私は実は大阪から来たばかりで状況がよくわからない。何故そんなに茨城が嫌われているか理解できない」と話したところ、お客様から少しずつ教えて頂いたの

本田氏の横顔

- 2000年 大阪で外食店の店長として勤務中、たまたま知り合った農家の娘と結婚。その後、第1子に恵まれ平穏に暮らしていたところ、妻の実家から「簡単な事務作業をやっていればいいから」と誘われ後に農業の世界に参入。
- 2001年 茨城県の有限会社サンワアグリビジネスに入社し、事務作業の傍ら、生産者の取りまとめ、営業活動、労務管理、経理等の農作業以外を担当。後日、当時の農産の世界では(もしくはサンワアグリビジネスの社内だけかもしれないが)、現場作業以外を「事務作業」と呼ぶことを知る。
- 2003年 営業活動をしていたが、とある営業先で「決定権がある奴を連れてこい」と言われたことが原因で「専務」となる。その頃、農産現場が技術承継を苦手としていることを知り、JGAPに取り組む。
- 2008年 JGAP団体認証を取得。ところが、あまりにGAPに対しての要望が少なく、コストもかかる事から、3年で認証継続を取りやめ、生産管理の記帳を続ける。
- 2014年 現在の株式会社ジャパンアグリイノベーションを立ち上げ独立。産地連携強化のため、産地のリーダーたちにも資本算入をして貰い、それぞれの産地の情報に関して、ジャパンアグリイノベーションを起点に共有している。
- 2021年 株式会社ギャップパートナーズを設立し、同年GlobalG.A.P.を取得以後、現在に至る。



本田 量規 氏

だが、「茨城の農家は、契約(約束)しても野菜の相場が上がるとトラックを大田市場に走らせて、市場に出荷してしまう」ということだった。これを聞いて、私は非常にチャンスだと思った。それは茨城の産地とお客様の間では信頼関係が全くないということなので、逆にその信頼関係さえ作ればビジネスになると思った。そして、私は小売り向けの商売をあまりやらずに、ほぼ9割以上が業務用向け、外食向けの商売をやらせていただくことになった。

当社の取り扱いほぼレタス類となる。レタスをご存知の通り天候の影響を非常に受けやすく、産地に品物がない時、非常に高騰する商品だ。例えば1ケース2万円となるようなことも過去にはあった。その際、お客様が幾らになっても良いから商品を集めて欲しいと言ってきた、そこで何とか地方の出荷団体や市場から商品をかき集めて納品したが、自社のお客様にあまり損はさせられないから、無報酬の仕事になってしまった。

○農業生産現場の課題

～農家の事業承継に不安、GAPの役割

こうした経験を経て私が生産者と付き合っただけで気がついたことがあった。いろいろな農家とお付き合いした中で、事業の承継が下手な農家が多いということだ。たまたま私の知り合いに、事故でお父さんが亡くなって、息子さんが急にその事業を引き継ぐことになった方がいた。その息子さんは実はお父さんから農家の仕事を教わっていなかった

ことから、結果として近所の農家に弟子入りし、その農家の手伝いをしながら、自分の畑を仕事するという、実に効率が悪い農業をしていた。これでは「3歩進んで2歩下がる」のではなく「3歩進んで3歩下がっている」だろうということで、このままいくと日本の農業技術はどんどん遅れていくのではと思った。たまたまその時にGAPに巡り合って、取り込むことになり、現在では、当社は茨城県でグローバルGAPを取得し、次に長野県・静岡県・徳島県でもJGAPを取得している。熊本県は現在申請中である。熊本県が取得できれば私どもの取り扱い品目であるレタスはGAP認証を取得した商品の供給が通年で可能となる。

GAPはお客様に求められて取り組んでいるのが実態で、生産者自らが積極的にGAPに取り組む状況には至っていない。私自身はGAPは、「農業の事業承継のために、そして農場の安全の管理のために、また契約的取引を進めていくため」にも必要なシステムとして考えているが、一方で生産者とお客様の両方から理解されないとなかなか着手できないという課題もある。そのため、外食業界、中間流通業者の方々からも、どんどんGAPを取得するように言って欲しいと思っている。GAPはどのように取り組んでいけば良いのかということであれば、是非とも私に声をかけて頂きたい。喜んで私が指導させていただく。また、私たち農業サイドの利益にもつながることになるので、是非ともお願いしたい。

さて、先ほど農家は事業承継が下手だという話をさせていただいたが、実際に「販売農家数の推移」をみると、2009年から2014年までは販売農家が緩やかに減少している。ここでいう販売農家は経営耕作面積が30ha以上、又は農業販売金額50万円以上の農家であり、販売金額50万というのは月間でも一日の売上ではなく、年間の売上なので、少し農産物を作って販売したら登録されてしまう数字だ。販売農家の推移は2009年から5年間で37万4千戸減少しており、2014年から2020年間の7年間では93万戸が減っている。この原因は高齢化だけではなく、恐らく経営が立ち行か

なくなっているのだと思う。

次に「野菜生産量の推移」をみると、この10年殆ど横ばいとなっており、生産農家の数は減少しているが、野菜の生産量は減っていない。つまり農業現場では非常に大きな販売農家が周辺の土地を吸収して、より大型化しているということだ。

○インフレ進行下での産地の状況 コストの増加

インフレ進行下での産地の状況として、コストの増加を中心にお話したい。全ての業界で同じ現象が起きている事だが、様々なコストが上がっていることは言うまでもない。私どもは生産に関わる仕事と販売に関わる仕事に携わっているが、生産コストの増加としては、種が値上がり、肥料も値上がりした。農薬や燃料、そして人件費も上昇している。

一方、販売コストの増加としては、袋、箱などの包材費や予冷に必要となる電気代、フォークリフトなどの保管機械といった費用なども含まれ、宅配便のような輸送コストも値上がりしている。実はこうしたコストは急に値上がりしたわけではない。農業界というのは少々変なところがあり、肥料や農薬メーカー、資材メーカーからは値上げの要請が10年前からあった。しかし、急な値上げでは購入してもらえないということから、上げることが出来ないという。メーカーの本音としては3%から5%程度値上げを要請したいはずであったが、実際には1%程度の値上げ、若しくは値上げをしないということで、何とかやり繰りしてきたといった事情があった。しかし、昨今のコスト高騰の状況では、にっちもさっちも行かなくなり値上げに踏み切っている。当社の記録でも、生産コストの上昇率が直近10年間で、種代がおよそ15%~25%上昇している。肥料は38%~51%、農薬に関しては、9%から新薬などもあり高いものでは32%上がっている。その他、農業資材費は3割以上の値上がりしている。一方で生産現場でも企業努力で生産効率が向上し、直近10年間は少しずつではあるが単収をあげてきて

いる。例えばレタスに関しては数量ベースで8~13%増収してきた。キャベツに関しては、既に農業技術が確立されていたことから余り伸び率がなくて2~4%程度の増収で終わっている。

○農業での大きな問題 人件費の高騰 配送コストの増加

インフレ進行下のコスト増加の問題としては、実は「人件費の増加」が農産に一番打撃を与えている。農業生産における人件費について、農家の中には全ての経費を全部支払って、残った収入が自分の給料だと思っている方が非常に多い。生産法人、法人化されている農家は経費として計上しているが、残念ながら個人の農家というのは経理が苦手な正確に残すべき必要経費と儲けを分ける事が出来ない人もいます。

インフレ進行下で農業生産での賃金がどの程度上昇しているのかと言うと、この10年くらいで最低賃金は200~300円(全国荷重平均)上昇した。茨城県の生産現場も同様だが、農業生産の現場は今まで最低賃金に近い金額で働いているのが実態である。1人当たりの時給が数100円上がってくると、1日あたり数千円~数万円となり、これを月換算・年換算すれば数十万円、数百万円という形で人件費は上昇している。

営業先では農業現場の人件費の上昇については理解いただけないことが多い。お客様に理解いただき易いのは主に「運賃」で、物流費は何処も上昇しているので理解いただき易い。一方で、箱代やダンボールの値上がりの状況も説明するが、余り理解は進まない。特に「人件費」については、企業努力で何とかしてくれないか、というお客様が非常に多い。なかなか農業現場の実態というものを理解いただけないのが現状である。

農業現場での人件費は、最低賃金しか支払われていないことが多い。特に外国人の技能実習生に関しては最低賃金さえ払えばいいと考える農家が実に多い。農業法人の中には、例えば時給1,300円の支払いを目指す法人もあるが、こういったケースは稀で、やはり大規模化、システム化が進

インフレ進行下での産地状況④ 出荷コストの上昇と販売価格

出荷コストの上昇率

(直近10年)

- ▶ 包材費 20~30%増
- ▶ 配送費 10%増
- ▶ 宅配料 30~40%増

(自社仕入実績より)

販売価格平均の上昇率

(直近10年)

- ▶ レタス 8%増
- ▶ キャベツ 変わらず

価格上昇の内訳を確認すると、包材費及び配送費分のみ上昇しており、人件費を含む生産コストは反映されていない

(自社集荷記録の反収より)

出荷コストの上昇と農産物の販売価格

まないと農業に携わる方の人件費を確保できない。

また、この10年間で配送費も上がっている。当社と取引のある運送会社は、非常に理解があり、この10年間で10%程度の上げ幅で収まっているが、ひとたび運送会社を変えると、一般的には20%、30%の上乗せになる可能性もある。いかに配送コスト抑制するか、もしくは配送効率を高めていくかという点も我々産地の課題でもある。

○コスト増加と農産物価格の推移

一方で、農産物の販売価格平均の上昇率を見ると、レタスでいえばこの10年間でたった8%程度しか上がっていない。キャベツは一時期高い時期があったが、需給バランスが崩れてしまったことで、逆に安くなってしまい10年前とほぼ変わらない。

よく「コスト増加分の価格転嫁できないか」「農産物価格にGAPの審査料とか監査料に含めて販売することで高く売れることはできなのか」といった質問を受けるが、コスト増加分の価格転嫁については、先ほど述べたように難しいが、生産者に

は「その時の状況にもよるが、季節商品など品目によっては加算される場合もある」と答えている。やはりお客様が求めるもの、欲しがる農産物は確実に値段がつきやすい。今の時期で言えば、ブロッコリーや、天候に左右される白ネギなどは非常に値段が付きやすいものになっている。一方でレタスやキャベツなど汎用野菜は、あって当たり前ということが念頭にあり、お客様は値上げ交渉にはなかなか応じてもらえない状況もある。

○コロナがもたらした産地とユーザーの溝

最後に、コロナがもたらした産地とユーザーの溝についてお話したい。これは深刻な問題であると考えている。中国で2019年に発生したコロナの影響で、消費者は外食を控えざるを得なくなり、外食産業は大きなダメージを受けることになった。このことによって、外食産業と関係する農業関係者も出荷停止という大打撃を受ける事となった。私どもも顧客の90%以上が業務用、外食企業であったことからかなりのダメージを受けた。今は、回復しつつあるものの、2021年の売り上

げは前年の6割程度と、厳しい状況が続いている。

私は顧客が必要とする数量を確実に供給することが、自分たちの存在意義だと考えていた。しかし、コロナが起きた結果、顧客が予定数量を購入することが出来ない状況となり、生産者を守り切れないお客様は、コロナを理由に発注をストップしてしまった。そういった状況も仕方がないという風潮になった。

その結果、今生産現場では外食産業含めた顧客への信頼が薄れてしまった。不作や相場高騰の際には納品を断っても構わないと考える生産者も増えてきている。長くお客様と生産者との中間にいた私からするとこれは危険な兆候だと思っている。もちろん買い手と売り手は違う商売をしており、「相反関係」にあるのだが、一方でユーザーと生産者は「共存関係」にもあることも考えなければいけない。生産者は生産したものは消費してもらわないと値段がつかないし、外食事業者は原料がなければ、売ることがないからだ。

食産業はユーザーと生産者の信用が無ければ継続できない。コロナで空いてしまった溝を埋めるために、こうした状況をお互いに理解した上で、今後の関係を構築していきたいと考えている。ただ農業生産者としては、少なくとも注文した分だけは、何とかして買っていただきたいと思っている。ご清聴ありがとうございました。

[パネル討論]

木立: ありがとうございます。ここまでの話は、特に原料高、食材の調達問題ということで、これまでの議論は青果物、野菜に絞ってお話いただいた。かなり突っ込んだ細かい内容だったかと思う。

ここで、ロイヤルホールディングスの栗林様から、今回のインフレ進行下で、「野菜以外の食材」について、野菜とは違う特徴などについてお話しいただきたい。例えば輸入肉と国産肉の単価の変化などによる調達とメニュー戦略の違いなどについて改めてお話しいただき、その後、今回のテーマである青果物、野菜のサプライチェーンの話題

についてご議論いただきたい。

栗林: 青果物以外の水産物と畜産のコロナ下での特徴ですが、まず需給バランスの崩れの影響、また異常気象が起きている状況からいうと、水産物は青果物よりも、深刻な状況である。例えば当社の「てんや」でアジの天ぷらのフェアを組む場合、例年、この時期はこのぐらいのアジが近海で獲れるということから、大体の数量を予測する。ところが、今年はいざ蓋を開けてみると、見込み数量の4割程度しか獲れないといったことが頻発した。穴子は人手不足等の影響もあるが、同じように、見込み数量が確保できず、グランドメニューから途中でうち切らざるを得ないこともあった。需給のアンバランスでいうと水産担当は本当に苦労している状況である。

食肉についてもいろいろと影響を受けている。ロイヤルホストなどでは食肉は輸入品を中心に扱っているのですが、今のように完全に円安状態では、輸入牛肉に限らず、輸入鶏肉も、本当に馬鹿高くなって、例えばランチのチキンメニューは、本来であれば安く提供できるメニューだが、「もうランチメニューとして出している場合ではない」と社内では話題になっている。このように食肉については為替の影響が大きく、輸入から国産の牛肉、鶏肉に切り替えようと試みてはいるものの、国産品はさらに上がっている状況なので、なかなか簡単には調達できない、というのがこのインフレ下での状況になっている。

私どもチェーンレストランでは、グランドメニューは年に1~2回の改定があって通年で提供する。またフェアメニューが季節によって3~4回程度ある。いずれにしても、メニューは販売の期間が何月何日から何月何日迄というように基本的に決まっている。企業としてはホームページや、店頭での告知をするので、営業サイドは一度決めたメニューはそう簡単には変えられない。

また、外食のレシピにおいて原材料は一つの構成部品になるので、仮に一品が無くなってしまうと、そのレシピ自体が成立しなくなる。これは小

売店やスーパーなどと大きな違いとなる。小売店は一つ足りなくなっても「棚に多少穴が開いてもしょうがないよね」ということになるかもしれないが、外食はそうはいかない。レシピを構成している食材1つを変えただけでもメニューの編成に影響を与える。仮にメニューを中止にした場合、そもそも、レシピが例えば10種類の原材料で構成されていれば、一つの食材が欠けてしまうとその他9種類の原材料も余ってしまう。これは構造的な問題であって、システマチックに解決することは難しく、こうした状況を常に想定して代替品を用意する、あるいは汎用性のある食材で構成する、といった準備をしておかなければならないが、現在はまだ十分できていない。レシピの1つ1つの原材料の共通化、或いは代替原材料を用意し、それが補完可能なのか、といったことを事前にやっておかないと、最終的には中間業者、生産者にしわ寄せが及んでしまう。仕組みとして、「レシピの作りこみ」と、「販売期間にある程度幅を持たせるなど」の工夫をして、一つの原材料がなくなるとそのレシピをバサッと切るのではなく、ある程度弾力性を持たせることをしておかないといけない。チェーンとして商品開発サイド、営業サイド、仕入調達サイドが一体となって解決策を練っておかないと、サプライチェーンの根本的な問題解決にならないと認識している。

木立：先ほど本田様からは、産地サイド、生産者サイドはコロナで非常に大きな困難な時期を過ごしたというお話があった。これまで業務用需要対応は有望な戦略であると考えられていて、野菜では年々加工需要が大きくなり、ある意味そのニーズに対応する供給体制を整えていくことが、農業側にとっては新しい販売チャネル・販路として注目されてきたわけだが、ところが今回のコロナという、突発的な予想外の事態で被害を受けたことによって、産地とユーザーの間に溝が生まれてしまったというお話があった。

この点について、中間流通の立場からの対応と課題という点についてデリカフーズの江原様から

お話をお伺いしたい。

江原：弊社としては、外食様の売上げが減ったからといって、産地から購入する量をそのまま減らせるかということそうはできないこともある。また、その費用を全て外食企業にお願いする状況でないこともわかっている。そこをうまくリスクヘッジしながら、かつ安定供給していくかが課題である。レタスを例にあげると、以前は輸入レタスをアメリカや台湾にリスクヘッジをしながら安定供給を行っていたが、コロナと円安により従来のように輸入物を確保することが難しくなった。そこで今年の夏については、産地との契約数量を少なくして、多くの国内産地にリスク分散させていく対策を講じた。取引は人と人との関係になるので、外食のバイヤーが直接産地に足を運んでいただいて、顔を突き合わせ使わせて話をさせていただくことで、「頑張るよ」と言って下さる産地さんもある。外食企業が産地の食材をどのような形で使って、どのようなメニューを提供しているのか、ということ伝えるだけでも、産地さんは随分と外食企業の状況をご理解いただける。産地と外食を繋ぐ、その部分を我々の役割として、しっかりと行っていきたいと思っている。

産地様の顔が分からない中で外食様に販売していただくのと、産地様と外食様が繋り、販売していただくのとでは、安定供給や価格も含めて全く状況は違ってくるので、産地様と外食様を繋ぎながら、安定供給できるよう努めていきたい。

木立：次に時間の関係でフロアの方のご質問、ご意見をいただきたい。その後パネラーの方の提言を頂きたいと思う。

質問者：私自身持続可能性について関心があるので、その点について本田様にお伺いしたい。GAP認証を取得されて、野菜に関して、コストがどのくらいかかるのか。また、どの程度野菜の売上げが上がったかなど、差し支えない範囲でお伺いしたい。

本田：GAP 認証に係るコストは大型農家であればコストを吸収することができるが、規模が小さければ小さくなるほど出荷に対するコストは大きくなる。参考までに当社の初年度のグローバル GAP 認証のコストだが、当初予算は350万円を予定していた。しかし最終的には200万円で収まった。内訳は認証費用が70万円、整備費用など農場での取り組みで50万円、その他コンサルタント手数料で使っている。JGAPであれば総額50万円程度で収まると試算している。したがってコスト負担について50万ケースの販売があれば1ケース1円で収まる。どのくらいのコストアップになるかは経営の規模にもよるが、逆に言うと経営規模の小さい農家の方にGAPを強いることは正直難しいと思う。そのために団体認証・グループ認証をとっている団体に参画する方法もある。但し、正直申し上げて、農家にとってGAPの取得は”やらされ感“が実に強い。本音では農家は参加したがる。従って、顧客から、GAPにどんどん取り組んで欲しいということを要請して欲しい。ある意味強制力を持って取り組むこと、そうでなければ「皆さんの農産物は購入できません」というくらいにならないと進まない。先程説明したように、私どもは最初に2008年にGAPに取り組んで一度辞めた経緯がある。その理由は、とある勉強会で小売企業の方に対して、「GAPの取得を農家に対して、もっと求めて下さい。日本でも海外と同じように参加するように叫んでください」と申し上げたが、小売の担当者からは、「購入するものがなくなったら困るので、興味はございません」と言われた。そのため、一度辞めたが、食品加工業者から改めて依頼があり、再度取り組んだ経緯がある。

木立：今程、GAPの事例のお話があった。実はこのことについて大変詳しいのは、本日の第一講演者である東京大学の中嶋先生なので、先生から国内農業者との連携などについて、コメントをお願いしたい。その後、パネラーの方から連携の課題などについて一言ずつ頂戴したいと思う。

中嶋：今日は、基調講演の横川会長を含めて、食料安全保障とか食料自給率の低さへの懸念といった議論があった。この問題は国の食料政策とも関わりのある内容かと思うが、今、国の農業政策の指針となる「食料・農業・農村基本法」の改正に向けた検証が始まっており、私も審議会での座長を担当している。審議会では、農業分野の委員の方からは、「価格転嫁がなかなかできない状況をたくさん見てきた。農業現場としては生産資材などが軒並み上がっているにも関わらず、農産物の価格を上げづらい」といった懸念の声が出ている。一方、今はまだ完全にデフレマインドから脱却していない状況が続くので、外食など実需者の方からすれば、そう簡単には価格を上げづらい、難しいといった状況は、私もよく理解している。

本日のパネルディスカッションのお話を伺ってすごく感じたことは、コロナからそろそろ脱する時期を迎える中で、食の世界全体の中の外食の位置づけ、というものを改めて見直していかなければならない、ということだ。限られた期間ではあったが、コロナで「外食の無い時期」があり、これを乗り越えて、今一度「外食の意義」というものを考え直すことが、これからの発展に結びつくだろうと感じた。

しかしながら、そこにおいて、輸入食材は円安で価格が上昇、また先にコロナを脱却した国に買い負けするような状況の中で、魅力あるメニューを構成するような食材の調達がとても難しい状況になっている。一方で国内の農業生産では農業資材価格が上がったり、海外から働きに来る方の確保に問題があったり、今後の国内供給の見通しも不安な状況で、どのように立て直していくか、どのように持続的な発展に結びつけていくのが、とても大きな課題だと感じた次第だ。

そういうことを考えた時に、人手を確保する取り組み、それに合わせた農業部門と流通部門を含めた、将来を見越した一定の投資をどのように誘導していくかが必要だと思う。現時点では、資材価格の高騰によるコストプッシュもあるが、多分この後、賃金が上がり、労務費のコスト上昇も避

けられないことが予想される。そのため、いかに生産性をあげるような仕組みに変えていけるかが重要で、産地も流通も新しい投資に加えて、そこを目指した安定した取引をどのように確立していくかが必要になる。それはフードチェーン全体が一体となった協力関係が必要で、その先に外食の復活とか、さらなる発展というものが見通せない、この関係を構築していくことは難しいことから、そこは業界として一体なって取り組んでいただければありがたい。

木立：まとめにつながるご発言を頂き、ありがとうございます。それでは最後にお一人ずつご発言をいただきたい。

栗林：本日の議論で、安定取引を行う点で、改めて反省もあった。また、今後改めてユーザーとしての「行動」と「マインド」を変えていくべき様々な課題が突き付けられた思いで、考え直さなければならぬことを多く感じられた意見交換となった。

江原：我々としては、今まで構築してきた産地様とのインフラについて、まだまだ外食企業様にご提案できていない部分もあるので、引き続き、少しでも外食企業様に情報提供していきたいと思う。やはり外食様を含めたユーザー様に対して、「産地に行きましょう」とお声がけをして、多くの産地様と触れ合っていただきながら、私どもからも外食の皆様に対してメニュー提案など役立つ内容を情報提供していきたいと思う。

本田：やはり連携には産地とお客様・ユーザーとの「信頼関係」が、最終的には必要になってくると思う。デリカフーズの江原様は私ども産地の状況もよく理解いただいております、ユーザーの方を産地に連れて来ていただくなど、情報も含めユーザーと産地をつなぐことをしていただいている。重要なのはお互いを知ることだと思う。しかしながら中間流通業者の中には、情報をシャットアウトし、ユーザーと産地をつながないで、囲い込む

企業も多い。

今後は、このような場でお話させていただくことも含めて、信頼関係をどんどん作り上げていくことが、お客様と産地の連携には必要だと思う。

木立：限られた時間の中で、本来は、もう少し時間をかけてご議論をいただきたい点もたくさんあった。

本日は、いわゆる原料高、特に円安の中で、やはり輸入食材からの見直しが進んでいるということで、ロイヤルの栗林様からは輸入牛肉から和牛へ転換していくようなメニューも考えられるといった、日本の国内農業にとっては追い風になるような説明もあった。

しかし、本田様からご説明があったように、農業現場では、やはり肥料とか農薬の資材価格が値上がりしている状況の中で、では本当にどうやって、外食と仲卸、産地がお互いに連携をうまく組み立てて行くのか。そして、それを最終的に、外食が価格戦略でどのようにその価格を転嫁なりして、いわゆる消費者に納得していただけるのかなど、様々な課題があり、また、農業側の生産構造にもいろいろな課題もある、といったことなどが浮き彫りになった。

本日は短い時間の中で、なかなか議論は尽くせなかったが、やはりこうしたコロナのような不確実性が高まる中で、身近なところでは地産地消などもあるが、国内の生産基盤をしっかりと支えていくということが、最終的には、消費者にしっかり外食を提供していく外食事業者にとって、不可欠の課題であることを、今回のパネルディスカッションを通して理解いただいたのではないかと思います。

最後に、本日ご登壇いただいた3名のパネラーの皆様へ感謝申し上げます。

自由論題

東京電機大学工学部人間科学系列 教授 世良 耕一
株式会社エムズコーポレーション 代表取締役社長 西森 義人
日経広告研究所 主席研究員 村上 拓也

大阪公立大学大学院
都市経営研究科附属都市経営研究センター 研究員 島 浩二

【 自由論題 】

ベーカリーチェーンにおけるコース・リレーテッド・マーケティング効果とそのコロナ禍の影響の検証

東京電機大学工学部人間科学系列 教授 世良 耕一

株式会社エムズコーポレーション 代表取締役社長 西森 義人

日経広告研究所 主席研究員 村上 拓也

1. はじめに

本研究では、ベーカリーチェーンにおけるコース・リレーテッド・マーケティング（Cause Related Marketing、以下CRM）効果に対するコロナ禍の影響について検証した。CRMは、「組織がコース支援を行い、それをコミュニケーションすることにより、マーケティング目標達成を促進するための戦略」（世良2017）である。コースとは「公益性のある支援対象」を意味する（世良2017）。世良・西森（2022）では、CRM当事者の陰徳意識がCRM実施の際の障害になっているとしている。

2. ベーカリーチェーンにおけるCRM効果⁽¹⁾

茨城県を中心に店舗展開しているベーカリーチェーン「クローンヌ」において、2017年11月から、「ハッピークッキー」という寄付付きのクッキーを発売した。1袋につき20円の寄付分を顧客が負担するかたちで実施したため、320円から

340円に値上げしたのにもかかわらず、売上・利益共に有意に上昇するという結果になった。企業側からみると、自らは費用負担することなく、CRMを通して売上や利益を向上させたことになる。寄付先は、茨城県龍ヶ崎市において、生活が困難な子どもたちへの無料塾を通じた学習支援や、「こども食堂」を通じた生活支援を行っている「NGO未来の子どもネットワーク」であった。

3. CRM効果に対するコロナ禍の影響

図1はコロナ前後の2年間にわたりハッピークッキーの販売を継続した5店舗の合計店舗売上の推移を示したものである。コロナ禍の影響で、2020年4月に売上が急落していることがわかる。このコロナ禍が与える影響について、「寄付付き商品であるハッピークッキーの売上」と「店舗全体の売上」のあいだに違いがみられるかについて検証していく。そこで、コロナの影響が出始めた2020年4月から1年間を「コロナ禍の1年間」、

世良氏の横顔

東京電機大学工学部人間科学系列教授。

学歴：慶応義塾大学経済学部卒業。ニューヨーク大学経営大学院修了（MBA）。

職歴：大和銀行（現りそな銀行）、函館大学商学部、北海学園大学経営学部を経て現職。

研究内容：90年代半ばより一貫してコース・リレーテッド・マーケティングの研究を行っている。

主著：『コース・リレーテッド・マーケティング～社会貢献をマーケティングに活かす戦略』北樹出版（日本NPO学会第13回優秀賞受賞）。

主な社会における活動：「平成22年度国民参加による農と食品産業との絆づくりのための取組に関する実態調査委託事業（平成22年度農林水産省委託事業）」検討委員会委員長。

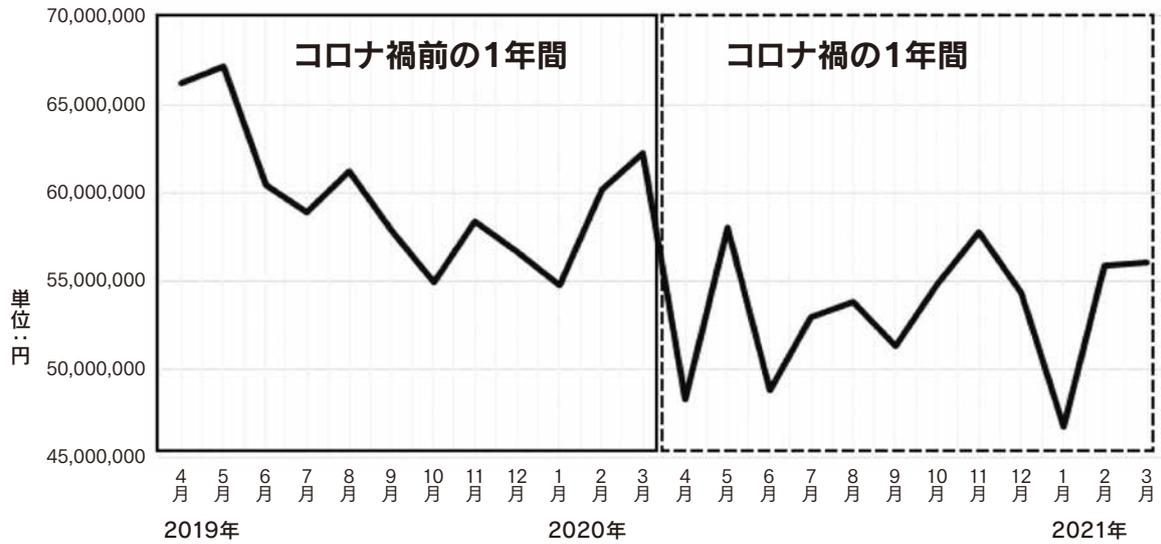


図1 コロナ禍前後の店舗売上の推移

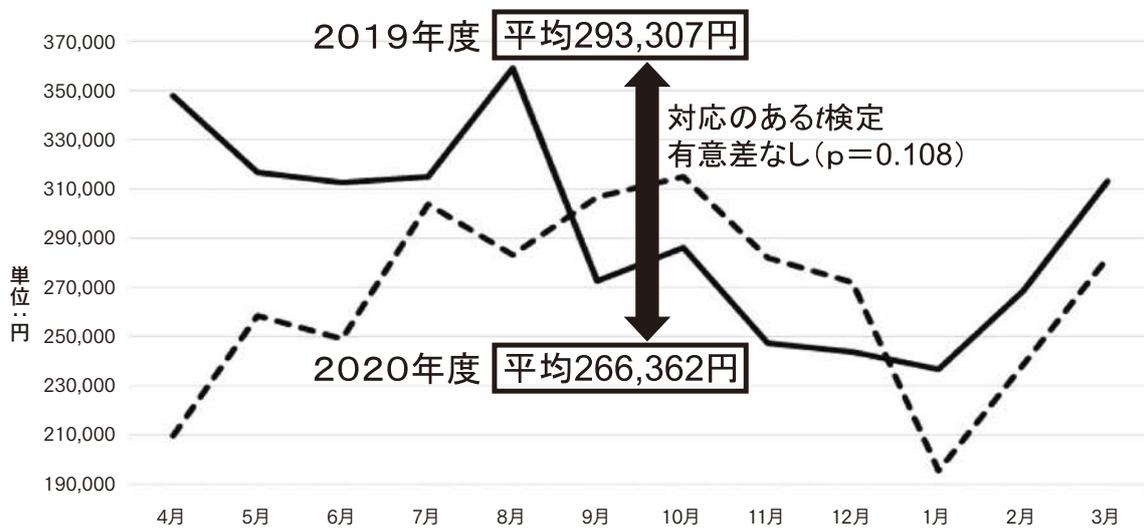


図2 コロナ禍前後のハッピークッキー売上比較

西森氏の横顔

株式会社エムズコーポレーション代表取締役社長。

大学卒業後広告会社を経て1985年に株式会社エムズコーポレーション設立。代表取締役社長として経営の傍ら2018年法政大学大学院政策創造研究科修士課程修了。共著として『さらば価格競争』(商業界)など。

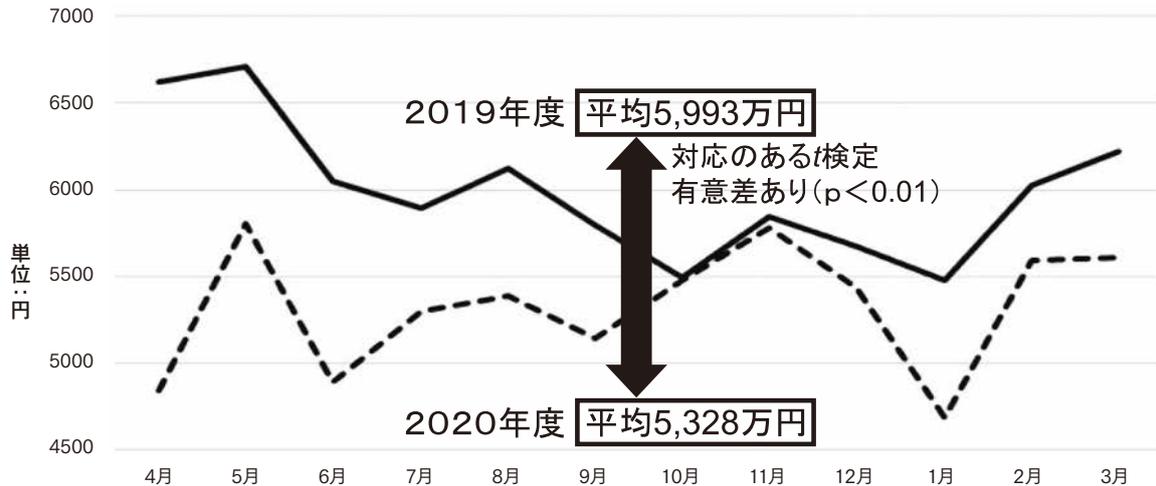


図3 コロナ禍前後の店舗売上比較

前年同期を「コロナ禍前の1年間」としてその売上の変化を比較した。

その結果、図2にあるように、ハッピークッキーの月間平均売上は、コロナ禍前の293,307円からコロナ禍には266,362円に減少したが、有意差はみられなかった（対応のあるt検定、 $t=1.749$ 、 $n.s.$ ）。一方、図3のように、同期間の店舗全体の月間平均売上はコロナ禍前の5,993万円からコロナ禍には5,328万円と、有意に減少した（対応のあるt検定、 $t=4.734$ 、 $p<0.01$ ）。これらの結果を比較すると、コロナ禍前後の月間平均売上は、共に減少しているものの、店舗売上は有意差があったが、ハッピークッキーは有意差がなかったということになる。しかし、コロナ禍前後の月間平均売上の増減率に目を向けると、ハッピークッキーは90.8%であるのに対し、店舗売上は88.9%と微差であり、寄付付き商品にすることによって、売上減少の歯止め効果があるとまではいえない結果といえよう。

4. 「コロナ禍におけるCRM効果」の「支援先コース近隣店舗」と「それ以外の店舗」の違い

CRMの先行研究では、「消費者とコースの関係」が深いことが重要であるとされている (Broderick, Jogi and Garry 2003、Carr 2005、Cornwell and Coote 2005、Lafferty 1997、Lafferty 1999、世良 2017、Vaidyanathan and Aggarwal 2005、Webb 1999)。今回のケースでは、ハッピークッキーの支援先コースであるNGOが存在する地域の消費者の方が、それ以外の地域の消費者よりも支援先コースとの関係が深い可能性がある。そこで、「支援先コースの所在地の近隣店舗」と「それ以外の店舗」間のコロナ禍のCRM効果に違いを検証した。

ハッピークッキーのコロナ禍前後の月間平均売上高は、図4に示したように、支援先コース近隣2店舗についてみると、「龍ヶ崎たつのこ山店」が113.4%、「取手店」が137.2%と共に有意に増加しているのに対し、支援先コースから離れ

村上氏の横顔

日経広告研究所主席研究員。

1969年京都府生まれ。1992年慶應義塾大学経済学部卒業。同年、日本経済新聞社に入社。広告営業や調査業務に携わる。2015年より、日経広告研究所で『日経広告研究所報』編集長を務める。共著に『広告とCSR』（生産性出版）。22年10月より日本広告学会理事。

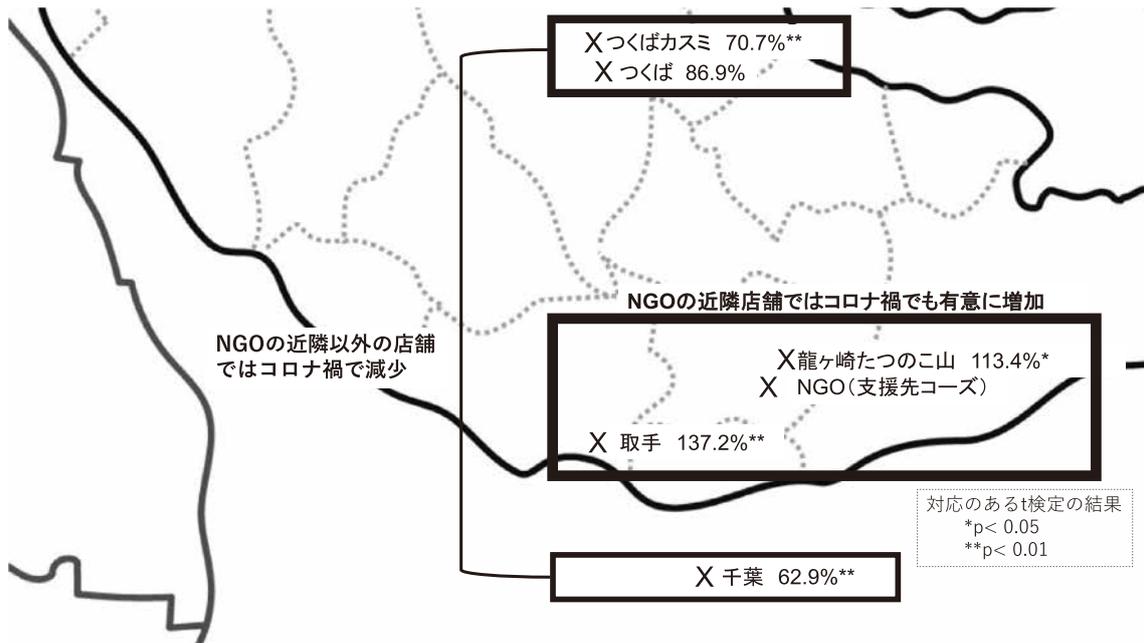


図4 店舗別のコロナ禍前後のハッピークッキー売上増減率

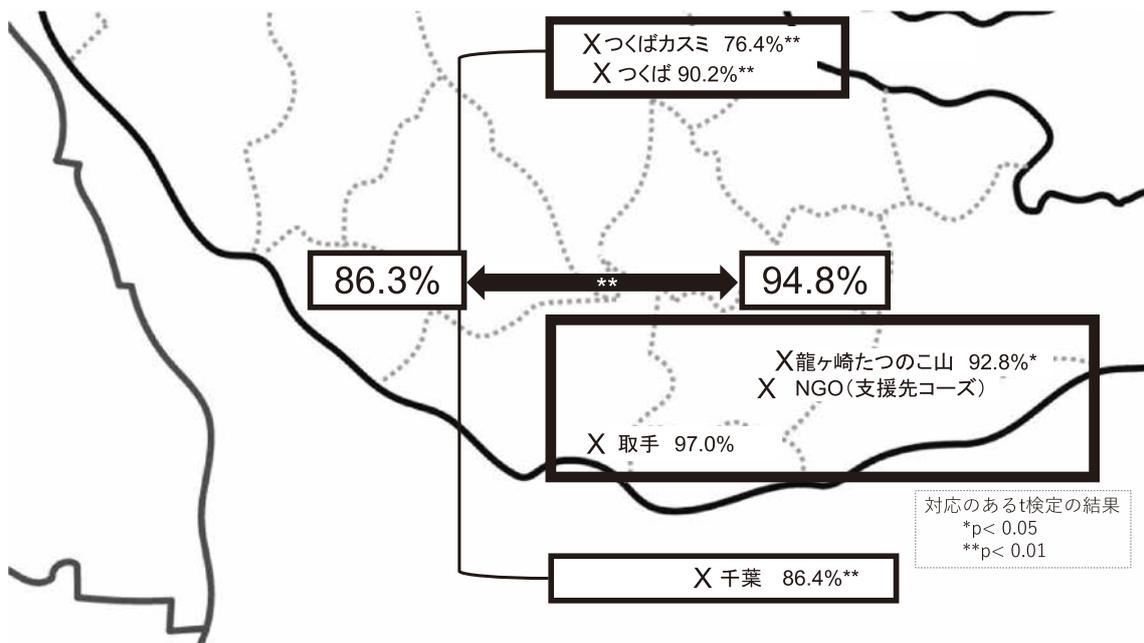


図5 店舗別のコロナ禍前後の店舗売上増減率

た3店舗では、「つくばカスミ店」が70.7%、「千葉店」が62.9%と共に有意に、「つくば店」は86.9%と有意差はなかったものの、3店舗共に減少している。この結果から、支援先コースとの距離という「支援先コースと消費者の関係」がコロナ禍におけるCRM効果に影響を与えたと捉えら

れよう。

一方、店舗全体の月間平均売上に目を向けると、図5のように、すべての店舗においてコロナ禍で月間平均売上が減少している。しかし、その減少率に目を向けると、支援先コース近隣2店舗の減少率が94.8%であるのに対し、それ以外の店舗の

減少率は86.3%となっており、その違いを対応のないt検定した結果、有意差があった ($t=2.565$, $p<0.05$)。前述のように支援先コース近隣2店舗では、コロナ禍にハッピークッキーの売上が有意に上昇しており、その効果が他の商品に波及し、店舗売上減少の歯止めとなった可能性がある。このような効果は「CRMのスピルオーバー効果 (spillover effects)」とされ、Krishna and Rajan(2009)では、「CRMのスピルオーバー効果」について検証した結果、企業がCRMを導入することにより、スピルオーバー効果が認められ、その企業のCRM商品以外の商品にまで販売促進効果が及ぶとしている。

5. おわりに

本研究からコロナ禍において、支援先コースとの距離という「支援先コースと消費者の関係」がCRM効果に影響を及ぼしていることが分かった。先行研究はアンケートを中心にした調査であったが、実店舗における調査においても、改めて支援先コース選定の際には消費者との関係に留意する必要があることが裏付けられた。また、CRM商品以外の商品へのコロナ禍の悪影響軽減というCRMのスピルオーバー効果の可能性についても言及した。

<謝辞>

実証実験とアンケートに対して快く協力して頂いた株式会社クローンヌジャボン代表取締役、田島浩太氏に感謝申し上げたい。

本研究はJSPS 科研費21K01746の助成を受けた。

<注>

(1) 世良耕一・西森義人・村上拓也 (2019)、「実店舗におけるコース・リレーテッド・マーケティング

効果の検証～売上と利益に着目して」、『日経広告研究所報』304号、pp6-13と、2019年の日本NPO学会第21回年次大会で発表した世良耕一・西森義人・村上拓也「実店舗におけるコース・リレーテッド・マーケティング効果の検証」の研究をまとめたもの。

<参考文献>

- ・世良耕一, 2017, 『コース・リレーテッド・マーケティング 社会貢献をマーケティングに活かす戦略』, 北樹出版.
- ・世良耕一, 西森義人, 村上拓也, 2019, 「実店舗におけるコース・リレーテッド・マーケティング効果の検証～売上と利益に着目して」『日経広告研究所報』, 304,6-13.
- ・世良耕一, 西森義人, 2022, 「『コース・リレーテッド・マーケティング当事者の陰徳意識』のコミュニケーションへの影響」『日経広告研究所報』, 323,54-61.
- ・Broderick, A., Jogi, A., Garry T., 2003, "Tickled Pink: The Personal Meaning of Cause Related Marketing for Customers," *Journal of Marketing Management*, 19, 583-610.
- ・Carr, P. J., 2005, "Cause Related Marketing: A Study of Consumer Nonprofit Brand Identification," Dissertation, Department of Planning, Public Policy, and Management and the Graduate School of the University of Oregon.
- ・Cornwell, T. B., Coote, L. V., 2005, "Corporate Sponsorship of a Cause: The Role of Identification in Purchase Intent," *Journal of Business Research*, 58, 268-276.
- ・Lafferty, B. A., 1997, "Cause-Related Marketing: Does the Cause Make a Difference in Consumers' Attitudes and Purchase Intentions Toward the Product?," *Advances in Consumer Research*, 24, Brucks, M. and MacInnis, D. eds., Tucson, AZ.: Association for Consumer Research, 113.

- Lafferty, B. A., 1999, “Assessing Cause-Brand Alliance Evaluations on Subsequent Attitudes Toward the Cause and Brand,” Dissertation, The Florida State University College of Business.
- Krishna, A. and Rajan, U., 2009, “Spillover Effect of Cause-Related Products in a Product Portfolio,” *Management Science*, 55(9), 1469-1485.
- Vaidyanathan, R., Aggarwal, P., 2005, “Using Commitment to Drive Consistency: Enhancing the Effectiveness of Cause-Related Marketing Communications,” *Journal of Marketing Communications*, 11(4), 231-246.
- Webb, D. J., 1999, “Consumer Attributions Regarding Cause-related Marketing Offers and Their Impact on Evaluations of The Firm and Purchase Intent: An Experimental Examination,” Dissertation, College of Business Administration of Georgia State University.

【 自由論題 】

外食における消費者行動の研究

—情報活用に着目した購買意思決定プロセス—

大阪公立大学大学院都市経営研究科附属都市経営研究センター 研究員 島 浩二

1. 情報活用の現状と研究の目的

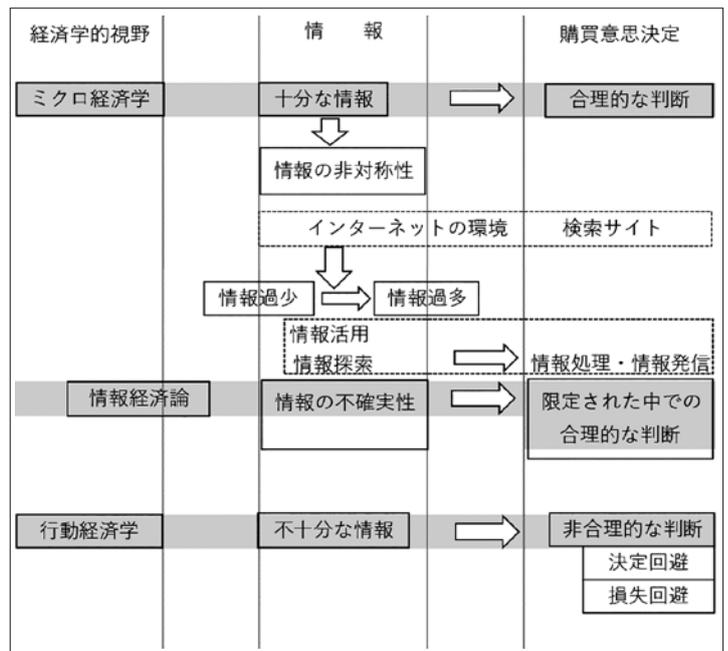
近年のインターネット上の情報活用は、スマートフォンによるインターネット環境の普及によって、新たに情報発信という行動を活性化させた。反面、情報過多と情報の不確実性の課題が浮かび上がってきた。課題を解決するためには、情報活用を中心とした消費行動の実態を把握することが重要な足掛かりと考え、現実の消費行動での情報活用（探索・処理・発信）に着目し、一連の段階を前提とした購買意思決定プロセスを明らかにすることを研究の目的とし、プロセスの各段階ごとに執筆した論文をまとめた。

2. 情報活用と購買意思決定プロセス

先行研究では、まずは、取引の対象となる財の情報の量と質が消費行動に与える影響を情報経済論から、次に情報が消費行動に与える影響をクチコミ研究から、情報活用と購買意思決定プロセスとの関係を消費者行動及びマーケティ

ング研究から議論し、整理した。そして、情報活用に対する欲求については動機付け理論研究から、情報活用の対象となる財（製品・サービス）の特性については、サービス・マーケティング研究から議論し、整理した。

特に、理論的背景として、情報と購買意思決定



図表1 研究のフレームワーク (筆者作成)

島氏の横顔

1990年大阪市立大学商学部(マーケティング専攻)卒業。その後、大阪市立大学大学院・創造都市研究科修士課程 都市政策(2012年)都市ビジネス(2014年)、博士課程 事業創造研究領域(2022年)修了、博士(創造都市)。インド料理「ガンガ芦屋」、Shima フレンチ食堂「ノルポール」：マーケティングマネージャー
e-mail : newlive@m5.kcn.ne.jp

主要著書

- 『地域密着型飲食店のマネジメントスタイル～消費者視点のマーケティングと事業計画』拙著 パレード出版 2016年
- 『サービス・マーケティング』共著 五紘舎 2018年
- 『橋下徹・劇場型改革派首長の行政マネジメントスタイル～大阪府知事時代』拙著 パレード出版 2012年
- 『外食における消費者行動の研究』拙著 創成社 2022年

については、十分な情報をもとに合理的な判断をおこなうことを原則とするミクロ経済学から、情報の不確実性を前提とした情報経済論、不十分な情報から非合理的な判断をおこなうとする行動経済学から整理することにより、消費者を取り巻く現状が抱える課題である情報過多、情報の不確実性について議論した。(図表1)

3. 研究のフレームワーク

本論文の研究対象とした外食ビジネスにおける、消費者の購買行動を先行研究から、外食ビジネスの特徴をサービス・マーケティングからまとめ、研究のフレームワークを提示した。特に、購買意思決定プロセスについては、行動科学的モデルとマーケティングモデルに沿って、情報活用とその動機付けについて、枠組みとして提示した。(図表2)

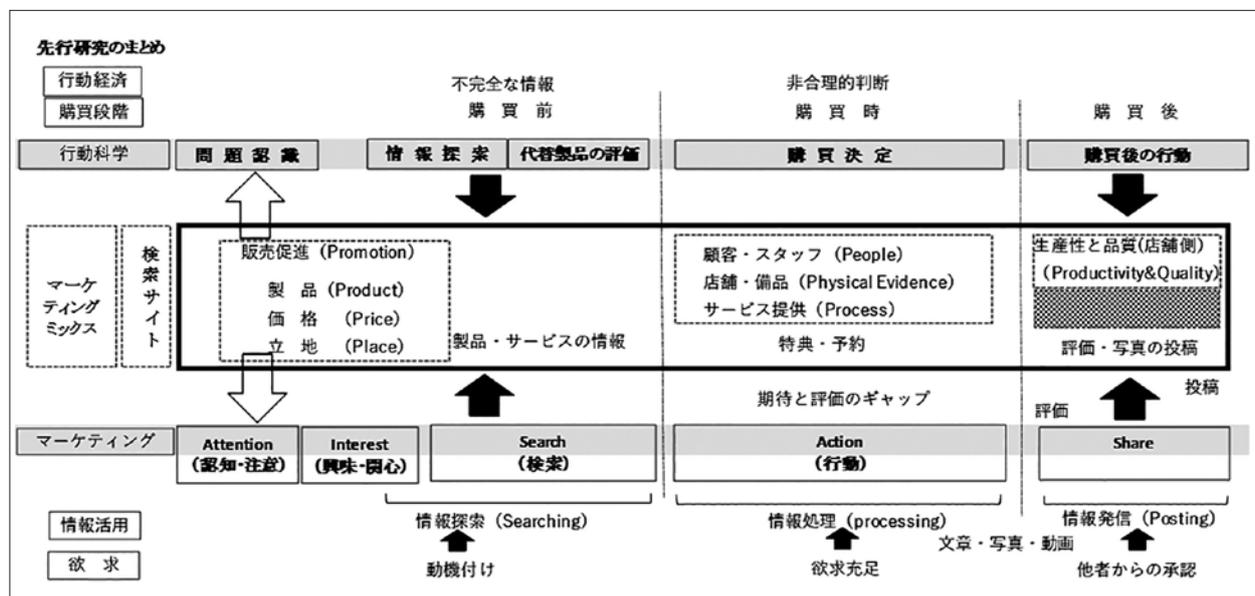
4. 実証と分析

研究のフレームワークに従い、その購買行動の各段階や一連のプロセスにおいて、本論文の研究課題の解決のための「実証」と「分析」の結果を述べた。その対象は、プロセスの順に、消費者の欲求構造、検索サイトにおける消費者、情報が購買

意思決定に与える影響、サービスの評価構造、コロナ禍における消費者が必要とする情報であった。

消費者の欲求構造の分析では、欲求を構成する具体的な要因を抽出後、それらをもとに、外食の欲求に関するアンケート調査から、出した因子の相関分析をおこなった。外食の起点となる欲求、高次の欲求層を支える成長動機層の存在が明らかになり、5つのカテゴリーからなる欲求階層説の要素は、低次の3つの欲求と高次の2つの欲求に区分された。情報活用との関連においては、欲求階層説に依拠した欲求は、購買前には店舗選択時の情報探索、購買時には欲求を充足するための情報処理(購買決定)、購買後はグルメになりたい承認欲求を満たす情報発信、これら3段階での動機付けをおこなうことが明らかになった。

検索サイトにおける消費者の分析では、検索サイトの利用に関するアンケート調査をおこない、因子分析により利用する際のドライバーを抽出したうえで、利用形態から消費者の情報活用についてはクラスター分析・職種についてはコレスポネンダ分析、費用負担への意識についてはCVM法による分析をおこなった。各プロセスの段階における情報ニーズの相違から、検索サイトを操作する「情報探索」、「購買決定」、「評価投稿」の3つのドライバーを抽出し、「情報接触積極型」、「情報接触消極型」、「情報探索専門型」「評価投稿専



図表2 研究のフレームワーク

(筆者作成)

門型」「購買決定専門型」「情報探索後購買決定型」の6つの消費者群の存在を明らかにした。(図表3)

情報が購買意思決定に与える影響についての分析では、行動経済学・損失回避の視点から価格・品質の提示方法による消費者選考の変化についてアンケート調査をおこない分析した。消費者に対し、2段階から上位の選択肢が付加した3段階の選択肢(異なったフレーム)を情報として提示した結果、極端性回避の傾向が最高位の価格・品質に対しては顕著に表れることにより消費者選考が変化し、消費単価の上昇につながるというフレーミング効果を生み出すことが明らかになった。

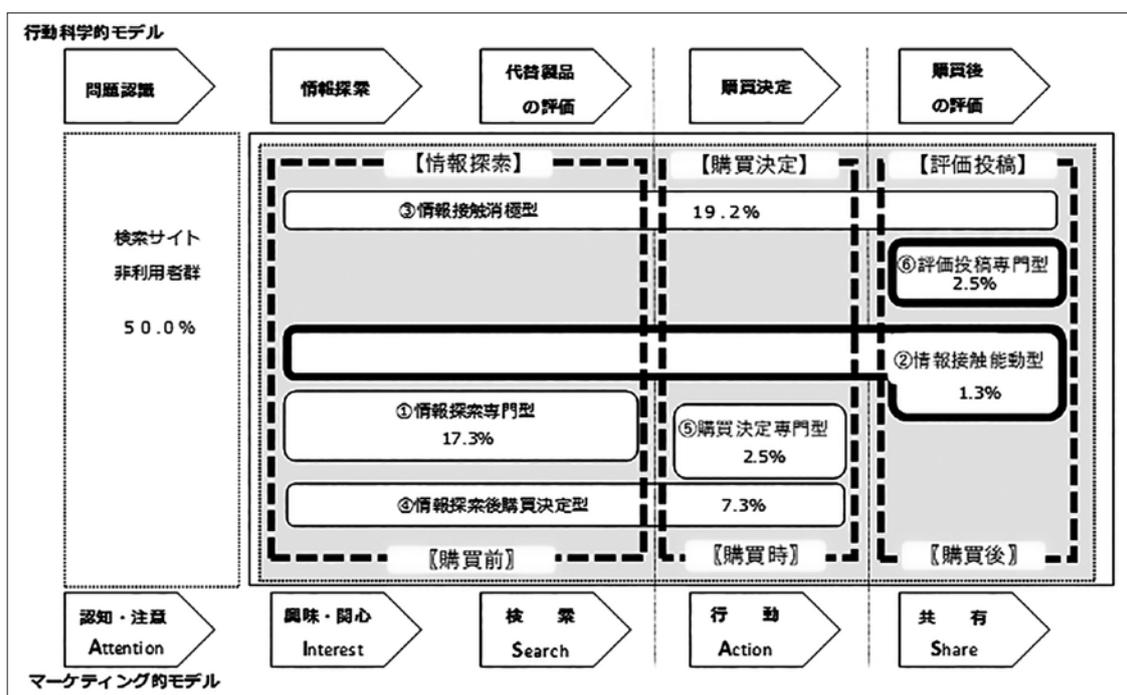
サービスの評価構造についての分析では、実店舗におけるアンケート調査から、サービスの評価構造を明らかにするためサービス品質を向上させるために生み出された品質評価手法として提唱されたSERVQUALモデルをもとに、確認的因子分析をおこなった。購買後の行動で情報発信されるサービスについての評価概念が、サービス品質の要素として挙げられている信頼性、反応性、確実性、有形性、共感性の5因子から構成されていることを確認した。顧客がサービス過程(Process)において製品・サービスに対して抱いた期待とのギャップである評価やクチコミは、生産性と品質

(Productivity & Quality)の側面から改善していくうえで、飲食店としても重要な情報源であることがわかった。

コロナ禍における消費者が必要とする情報では、感染拡大防止対策に関する情報についてのアンケート調査から、(店舗側・利用者側、費用負担)の側面から意識構造を明らかにするため、共分散構造分析をおこなった。感染症対策に関する情報に対するニーズ(欲求)は高く、スタッフ自身の対策や、特に設備・備品の消毒など店舗側がおこなう感染症対策の情報については、必要性を強く感じていることが明らかになった。インターネット上では、飲食店からの店舗の情報として認証制度の提示がなされ、より安全・安心な店舗選択に誘導されるとともに、店舗内では、サービスのエンカウンター(接点)の中で感染予防の行動が促されることがわかった。

5. 結論

本研究から、購買意思決定プロセスは、大きく2つに区分されることが明確になった。購買意思決定プロセスは、购买前、購買時の2つの段階と、購買後の1つの段階に区分されるのである。その



図表3 意思決定プロセスと情報ニーズの異なる消費者群

(筆者作成)

この裏付けとして、情報活用における動機付けの変化と情報活用のドライバーの相関関係の2点を挙げる事ができた。

購買前の段階において、購買行動に対する欲求が動機付けとなり、財（製品・サービス）の属性に組織化され情報探索をおこなう。購買時の段階には、組織化された情報は期待へと変化し、欲求のすべてを充足する動機付けとなる。そして、その期待とのギャップにより評価を構築する。購買後の段階では、その製品の使用、サービスの享受を通じて得たクチコミや評価、写真などを情報として、他者に認められたいという承認欲求から情報発信をするのである。

各プロセスの段階における情報ニーズの相違から、検索サイトを操作する「情報探索」、「購買決定」、「評価投稿」の3つのドライバーを抽出した。購買後の段階における情報活用のドライバー「評価投稿」は、他の2つのドライバー「情報探索」、「購買決定」とは相関性がみられず、独立した存在であることが明らかになった。さらに、消費者群についても、すべてのドライバーを併せ持つ「情報接触積極型」以外は、他の2つのドライバーと結合することなく、単体の「評価投稿専門型」しか生み出さなかった。

スマートフォンの普及により、インターネット環境が身近なものとなり、購買意思決定プロセス

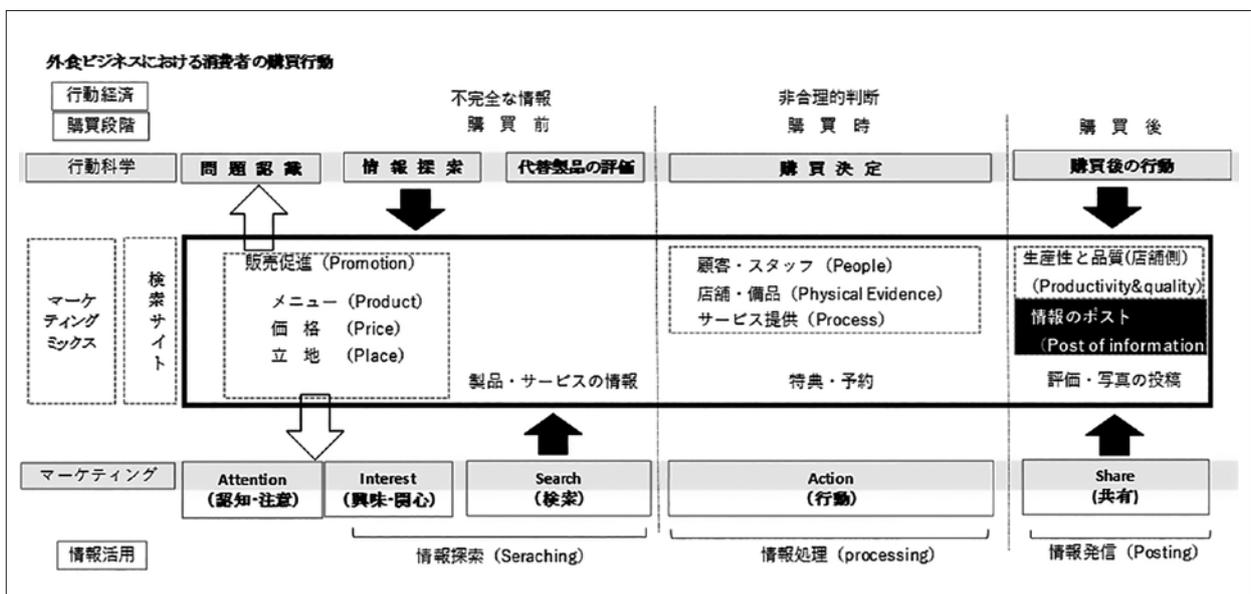
と情報活用は切っても切り離せない関係となった。他者の購買経験を通して得た評価やクチコミ、写真などの情報が、購買欲求とは異なる承認欲求に動機づけられ、情報発信される。そして、また他者の購買行動の情報源となっていく。本研究により、情報活用を中心とした消費行動を明らかにしたといえる。

6. サービス・マーケティングの新しい要素の提案と残された課題

本論文において、消費行動における情報の過多や情報の不確実性の問題を解決すべく、先行研究を整理した結果、情報の変化していく過程が明らかになった。

消費者の情報発信により、インターネット上には膨大なクチコミなどの情報が蓄積し、情報の正確さなどのチェックの役割も担う消費者間のコミュニケーションを通して、不正確な情報などは淘汰される。淘汰された情報は、再度蓄積されインターネット上にさらされることによって、再度淘汰される。この工程が繰り返されることにより、蓄積された情報は熟成されていく。

この情報の蓄積、淘汰、熟成する過程が、消費者側のインターネット上に情報発信 (Posting) する機能だけでなく、投稿 (Post) された情報を蓄積し、淘汰、熟成した後に想定されていないマー



図表4 情報活用を重視したサービス・マーケティングの新しい要素としての9Pの提案 (筆者作成)

ケティング要素の存在があるのではないかと考え研究を進めた。

研究の成果からは、購買後の行動において評価やクチコミ、写真が投稿 (Post) された後、店舗側には 8Pとして生産性と品質 (Productivity & Quality) に取り込まれるのに対し、再度の購買行動や他者の購買行動の購買前の行動に、どのようにして影響していくのかは明らかにできなかった。情報発信された評価やクチコミなどの情報が投稿 (Post) された後、蓄積、淘汰、熟成する過程を担う 9つめのマーケティング機能が必要であると考え、投稿 (Post) された情報の投入口として「情報ポスト」(Post of information) と名付けた。(図表4)

清水 [2013] は、消費者行動論の観点から、購買意思決定プロセス自体が、購買前、購買時、購買後の一方通行ではなく、購買後の行動が購買前の行動に、情報とともに循環するという、「循環型マーケティング」を提唱している。情報感度が高い消費者の購買意思決定プロセスが中心となって、潜在顧客にも情報を提供するというものである。

このように、購買後の行動で、投稿 (Post) された評価やクチコミ、写真などの情報が、再度の購買行動や他者の購買行動の購買前の行動にどのようにして影響していくのか、情報発信された情報は、どのようにして他者により情報探索されていくのか、この情報活用の連鎖を説明できる購買意思決定プロセスは未だ存在していない。これらの解明については今後の研究課題としたい。

大会実行委員長挨拶

中央大学商学部 教授 木立 真直

【 実行委員長挨拶 】

不確実性時代におけるフードサービス産業の課題

中央大学商学部 教授(第27回年次大会実行委員長) 木立 真直

○全体の構成

本日の第27回大会は、最初のプログラムである「基調講演」として、東京大学教授の中嶋康博先生から食の信頼向上について、そして(株)高倉町珈琲の横川会長から外食業の価値について、いずれもその分野の第一人者としてご講演いただきました。続く、コロナ禍へのフードサービス事業者の対応を扱った「統一論題」では、(株)SUU・SUU・CHAIYOO代表取締役・川口洋氏から外食業の新たな方向性と経営課題を提示する貴重なお話を、そして(株)ハングリータイガー取締役相談役・中田有紀子氏からコロナ渦を乗り越える同社の顧客との関係性に関する感銘深いお話を、それぞれお聞かせいただきました。この時間帯には、並行して自由論題と研究助成の報告がなされた。大会を締めく

くる「パネルディスカッション」では、フードサービス事業を支えるサプライチェーン、とくにその出発点である食材の長期的な安定確保の課題について、ロイヤル(株)商品本部・購買部長の栗林敢氏、デリカフーズ(株)執行役員の江原聖二氏、(株)ジャパン アグリ イノベーション代表取締役社長の本田量規氏から、現場のリアルな情報と忌憚のない意見を開陳していただいた。とくに、本田氏には、本業である農業経営が繁忙期の真っ只中、早朝に仕事を終えて会場に駆けつけていただいた。

まずは、ご多用中にもかかわらず、本日の講演・報告あるいは司会をお引き受けいただいたすべての皆様に、ご協力を賜ったことへの御礼を申し上げます。

○大会テーマの意図

2021年度、私は勤務先大学の在外研究の命により、2021年8月から9月上旬はアメリカ、2022年2月、3月はヨーロッパに滞在していた。現地のスーパーや、日系食品企業の現地戦略などの調査を行い、コロナ下での事業者への影響の光と影とともに、消費者の対応の国別の違いを肌で感じることができた。

今回の在外研究で一生忘れられない体験となったのは、ワルシャワ滞在中の2022年2月24



木立 真直 氏

木立氏の横顔

1985年九州大学大学院博士課程修了、農学博士(農政経済学)。1992年より中央大学商学部勤務、1999年より現職。1996年コーネル大学、1997年エディンバラ大学、2005年モナッシュ大学にて客員教授。専門は食品流通論、共著に『食料・農産物の市場と流通』(筑波書房)、『現代流通変容の諸相』(中央大学出版部)など。

日にロシアのウクライナ侵攻が勃発したことである。その週末には、アウシュビッツに近い古都クラクフに移動していたが、侵攻からわずか数日後にウクライナを支援するコンサートが開催され、ジョン・レノンのイマジンを歌われていた。イギリスのBBC放送では「第三次世界大戦」という言葉が飛び出すほど、ヨーロッパ中に不穏な空気が広がった。21世紀の現代経済社会が「一寸先は闇」という不確実性の混乱に一気に投げ込まれた事実を目の当たりにした。今大会のメインタイトルに「不確実性」という言葉を使わせていただいた所以の1つである。

『不確実性の時代』(The Age of Uncertainty)は、ジョン・ケネス・ガルブレイス(John Kenneth Galbraith)が1977年に著した書として知られる。彼はこう述べている(都留重人監訳:1978)。「さまざまなことがはっきりしなくなって、資本主義も今後ずっと繁栄するのかわからない。これまでパワーを持っていた人の地位が保証されるかもわからない。そういった時代は終わった。」さらに、書の終わりで、「あまりにも多くのことが不確実である時代だが、一つだけ確かなことがある。」として、核の脅威を挙げ、「最初のミサイルを発射し合った後は、…共産主義の灰と資本主義の灰との識別はできない」と、イデオロギー対立の不毛さを強く訴えていた。

今、われわれが対峙する不確実性は、ガルブレイスが論じた1970年代当時のそれと比較すると、グローバル化の格段の進展を受けて、はるかに多面化・複雑化・先鋭化している。気候変動などの地球環境問題の深刻化、新型コロナウイルスの世界的感染拡大と長期化、そして前述のウクライナ危機の勃発。世界経済は混迷の渦に巻き込まれることとなった。とりわけ、日本経済は「失われた30年」のデフレを通して経済は長期にわたる停滞に苦しんできた。賃金は低迷し消費者の購買力が低下し、ベースとしての人口減少と重なり、消費市場の絶対的な縮小基調に直面してきた。こうした中で、足元では急激な円安進行により、食料・エネルギーを中心とする物価高騰が生じ、サプラ

イサイドにとっての価格転嫁問題がクローズアップされるにいたっている。

○不確実性時代のフードサービス産業 ～新たな食の価値提案の視点

経済社会のこうした不確実性条件下で、日本のフードサービス事業者は、いかにして経営の持続可能性を確保しながら、その社会的責任を果たしていくのかが問われている。具体的には、マーケットの維持・拡大、需要創造のための新たな価値提案、プライシングなどの適切なマーケティング、持続的な調達を支えるサプライチェーンの構築などが喫緊の課題となっている。これらの諸課題への対応を考える上で、本日の講演・報告には多くの示唆や提案が含まれていた。

第1に、フードサービス事業者にとって原点ともいえるべき経営理念・ミッションの再確認の必要性である。食が成熟化する中、「あるべき豊かな新しい価値作り」、「食を通じた人々の幸せの実現」が求められている。それは、美味しさに始まり、「心の休憩所」とも表現された豊かな食事の場・スタイルの提案など、多面的な視点に立った価値ある食の提供である。消費者の可処分所得の低迷を受けて、低価格要求への対応は生産性向上とも関連し重要である。ただし、それのみに目を奪われていては、持続性の確保や動的で長期的なイノベーションは展望できないであろう。

第2に、食の価値が多面化すればするほど、その多面的価値についての消費者とのコミュニケーションの重要度は高まる。食供給事業であるかぎり、安全・安心の確保とその情報伝達はミニマムスタンダードである。同時に、成熟市場において各事業者が目指す価値提供は益々、多様化している。セグメンテーション(市場細分化)、ターゲティング(標的市場の決定)、ポジショニング(自社の立ち位置の明確化)のSTPが広く採用されている。各事業者が提供する食の価値について消費者の支持と共感を得て、ロイヤルカスタマー化を図るためには、適切なコミュニケーション戦略が欠かせない。統一論題で紹介された、コロナ渦を

乗り越えた事業者による消費者との関係性構築の取組は、まさにその典型事例といえる。

第3に、経営理念、コミュニケーションというソフトとともに不可欠なのは、たしかな食とサービスを提供するためのシステムである。食材の生産・調達から店頭でのサービス提供にいたるサプライチェーンと店舗オペレーションが含まれる。とくに、「食材はごまかせない」との言葉があるように、美味しさを提供する食のバリューチェーンの出発点は、高品質な食材の確保にある。この点で農水産業者などの川上の主体との連携は極めて重要である。

食材のうち農水産物は、工業製品と大きく異なる供給・商品特性をもつ。1つに、供給の季節性、不安定性、そして商品特性としての非保存性である。2つに、これとも密接に関連し、食品ロス問題への対応が要請されることになる。パネルディスカッションで、生産したものはきちんと消費してもらいたい、との発言があった。近年、SDGsへの社会的関心が高まる中、自然の恵みと農水業者の労働の結晶である産品を、廃棄すること無く有効に消費に結び付けていくことが、より強く求められるにいたっている。

食材サプライチェーンの構築において、農水産物の供給業者との適切な取引関係はもっとも肝心の要素である。不確実性条件下での取引方式を考える上で、神戸大学名誉教授の丸山雅祥氏の論稿は示唆に富む(丸山 1996)。日本の取引では「信用」が重視され、商慣行が大きな役割を果たす。「契約書が作成されていても、契約書に取引条件のすべてが明記されているわけではなく、その後の状況等を考慮に入れて契約の解約が行われる」。こうした取引関係は、取引費用の節約、協調の生成、さらに不確実性への対処という点で有効性を発揮する。さらに、パートナーの選択にあたっては、短期利得の重視ではなく「時間的視野の長い取引パートナー」との提携が必要であり、その結果として主体間の「信用」「信頼」がより一層、強固なものとなると述べる。

つまり、適切なパートナーとの協調的な関係が

あってはじめてサプライチェーンの長期的安定性と発展性は確保される。サプライチェーンの取引関係において連携・協働を醸成するためには、取引当事者間でのゲイン・シェアリング、つまり利益の適正な配分を、全体的視点と中長期の時間軸で捉えなければならないのである。

○労賃問題と価格戦略

さて、フードサービス事業者が抱える直近の最大の困難は、最終消費者の購買力の低迷が続く一方で、原材料などの価格が急激に高騰する傾向にあることへの対処である。

日本における賃金の低迷がいかに深刻かはかなり前から顕在化しつつあった。しかし、今回の物価高騰を契機に広範な社会的関心と呼ぶこととなった。現在の賃金の国際比較を大雑把に述べると、日本の平均年収が約440万円に対し、アメリカのそれは約770万円、円安に振れると1000万円近くになる。横川競会長が発せられた「いつの間に何故こうなったのだ」という言葉が当てはまる。今年(2022年)の3月、ロンドン・ピカデリーサーカスで現地化されていない日本のラーメンを味わうことができた。しかし値段は2500円を超えた。海外からの観光客ではない、地元の普通の若者達で賑わっていた。日本以外の先進国では、物価も高いが、同時に賃金も必ずしも十分とはいえないものの上昇している状況を反映している。

一橋大学名誉教授の野口悠紀雄氏は、金融緩和と円安問題に関する論説の中で、商品とくに労働力の価格をめぐる日本の状況の問題性を次のように指摘している(朝日新聞2022)。日本では賃金が国際的にみて相対的に安くなり、これを基礎に製品を安売りしている。これは労働力の海外への安売りにほかならない。日本の賃金が安いと海外から優秀な人は来ないし、国内の優秀な人材は海外へ逃げる。日経MJの記事でも、寿司のシェフがマレーシアで働くと報酬が日本の2倍になることを紹介していた。他方で、日本が外国のモノを買えない事態がじわりじわりと進行している。

フードサービス事業者にとっての国際市場での食材などの買い負の深刻化である。こうした八方塞がりの状況への対策として、野口教授は金融緩和の転換を主張するとともに、「金融政策には限界があり、企業の生産性を高めることはできず、これは「企業が努力」しなければならないと指摘する。この主張とも関連する渡辺(2022)や小野(2022)の類似の指摘も大いに参考になる。

低価格の罫から抜け出すには、付加価値の創造とそれに見合った価格の引上げが必要になる。東京大学名誉教授の伊藤元重氏は、値上げについて、「一般的に価格をどれだけ上げるかは、その商品の需要が価格にどれだけ敏感か、いわゆる価格弾力性」に依存するとする。要するに「値段を上げると、客が減るからなかなかできない」という単純な話だ。それゆえ、結論として、価格転嫁の可能性について「しばらくは我慢の時期が続く」との否定的な見通しを述べられる(日経MJ 2022)。

しかし、フードサービス業界では、コロナ禍により借入金が膨らみ、倒産の危機に瀕している事業者が出始めている。我慢の時期がこれ以上、長期化すると、復元不能な事態に立ち至る。そもそも、先の我慢競争的な捉え方は完全市場的な理解に立つ限界を抱えている。現代のように、製品差別化が広範に進展している状況下で、企業はプライステイカーという価格の受容者という立場に留まるわけではない。むしろ商品の価値を基礎にプライスメーカーとして主体的に価格の提案と交渉を行い、合意形成を目指す行動が注目される。新商品・メニュー投入時の価格改定はその具体例といつてよい。

消費者は価格だけで購買の意思決定を行っていないことは、例えば競争的市場の典型といえるEC(イーコマース)市場においても指摘されている。価格比較サイトで最安値を選択した消費者は49%しかいない。限定合理性を前提に、口コミなどの他者の評価が参照されている(小林・倉橋2012)。価格以外の重要な要因の1つとして広い意味での信頼が作用しているのである。

従来、プライスメーカーたることは管理価格と

して独占力の行使という否定的な側面が強調されてきた。しかし、価格管理行動として共通の外観をもつ場合であっても、特定者だけのための価格ではないとき、独占の弊害としての管理価格とは大きく性格が異なる。つまり、主体間のパワーと情報の格差を解消し、対等性と透明性の下で交渉による合意形成、納得を図るかたちでの価格形成の仕組みは肯定的・積極的なものである。

公正、フェアネスとは何かの答えは容易ではない。公正価値を論じた論稿で國部克彦氏はこう述べている。「『公正』という用語には、社会を民主的な状態に持って行きたいという人間の願いが込められており、実際にそのような方向性へ人間を動かす力を持っている。その時、『公正』は社会的規範として機能することになる。」(國部2020)と。フェア・プライシングについても、この社会的規範の観点からすれば、さしあたり、各主体が事業継続や再生産が可能になる価格として規定することができるであろう。つまり、農業者、食材供給者から、中間流通、フードサービス事業者にいたるサプライチェーンの主体間で、前述の適切なゲイン・シェアリング、つまり適正利得配分を基礎に、フェア・プライシングの実現に向けた取組が広がることが期待される。

もっとも、最終的にフェア・プライシングと付加価値の実現には、その価値に対する消費者の承認と支払いがなされなければならない。賃金問題の解決を除けば、サービス品質、ホスピタリティについて顧客の主観的評価、共感が必須である。それには中嶋教授が強調されたフードコミュニケーション・食育が必須となる。これらの取組が成果を出すには、まずは「食にきちんとお金を使うこと」、つまり食支出の優先性について消費者に納得してもらうことが基本課題となる。

○ステークホルダーの拡張と社会的責任

最後に、不確実性の時代における、想定外の変化に的確に対応するための経営課題とは何か、に触れたい。それは、目まぐるしい変化に対応し

スク・テークしていくための人財力の強化である。すでに人手不足への懸念は深刻化している。フードサービス事業者をはじめ、中間流通業者、物流業者、農業者などすべてのサプライチェーン構成主体において、人財確保に向けた、働き方改革と賃金引上げの両面での改善に取り組んでいかなければならない。

この点にかかわって、最近のステークホルダー見直しの動きは注目される。かつて一世を風靡した株主至上主義の見直しがみられる。本日のSUU・SUU・CHAIYOOのケースでは、「六方よし」(従業員、お取引様、お客様、世間、地球、未来)を掲げている。このほかに、「七方よし」(「作り手」「買い手」「売り手」「社会」「自然」「生物」「未来」)などパターンは多様だ。だが、いずれも広範なすべての関係者に長期的メリットをもたらす事業モデルを通してサステナビリティの確保を目指す取組として高く評価できる。すでに、ヨーロッパ系の企業では従業員をOur Peopleと呼び、高い優先順位の関係者として位置付ける動きがみられる。日本でも、地方で従業員の年収1千万円の実現を事業目標に掲げ、これを起点にビジネスモデルを組み立てる起業家が出始めている。

食は、人の生存のために毎日、消費しなければならない必需財としてのエッセンシャルな側面と、生活の豊かさをもたらす文化的な側面の2つを併せもつ。農業に始まり食に関わるすべての仕事は、エッセンシャル・ワークであるとともに、ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事、全ての人のための生産的な仕事)でもある。フードサービスは、こうした二面性を備えた創造的産業であり、その社会的責任は極めて重い。このことを、本日のご講演、ご報告等を拝聴し、改めて痛感したところである。

本日は、会場まで足をお運びくださり、熱心にご議論いただいた皆様に対し、心よりお申し上げて、本日の27回年次大会を終了させていただく。ありがとうございました。

【引用・参考文献】

- John Kenneth Galbraith(1977), *The Age of Uncertainty*, Houghton Mifflin Harcourt (ジョン・K・ガルブレイス/都留重人監訳(1978)『不確定性の時代』TBSブリタニカ)
- 伊藤元重(2022)「価格転嫁 及び腰の日本」『日経MJ』2022年9月26日号
- 小野善康(2022)『資本主義の方程式－経済停滞と格差拡大の謎を解く』中央公論新社
- 國部克彦(2020)「公正価値はどのような意味で公正か：会計専門家の理解と誤解」『日本情報経営学会誌』Vol.40 No.1/2
- 小林元・倉橋節也(2012)「Shopbot Economicsにおける同調行動の影響と価格形成」『人工知能学会全国大会論文集/第26回』。
- 野口悠紀雄(2022)「(Sunday Wide)大規模な金融緩和 円安という「麻薬」、弱めた成長力」(2022)『朝日新聞』2022年10月2日号
- 丸山雅祥(1996)「垂直的取引の調整とリスク対応」『製販統合』日本経済新聞社
- 渡辺努(2022)『物価とは何か』講談社

書 評

昭和女子大学グローバルビジネス学部
ビジネスデザイン学科 教授

薬袋 貴久

【 書 評 】



『新しい階級闘争：大都市エリートから民主主義を守る』

マイケル・リンド（著） 中野 剛志（解説） 施 光恒（監訳） 寺下 滝郎（訳）

2022 東洋経済新報社 ISBN：9784492444719

昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科 教授
薬袋 貴久

近年、欧米諸国で同時期に起こったポピュリズム運動が、既存の政党システムを破壊し、社会を混乱させているという。対抗陣営であるエスタブリッシュメントは、「反動的なポピュリストが自由民主的な体制を転覆させようとしている」と主張するが、一面的に過ぎる憂慮である上に、実態はより複雑である。

本書『新しい階級闘争』は、Lind, M (2020), *The New Class War: Saving Democracy from the Metropolitan Elite*, Atlantic Books. の邦訳で2022年に出版された。著者マイケル・リンドは、テキサス大学オースティン校公共政策大学院教授（政治学）を務め、シンクタンク共同設立者、政治専門誌編集者としても活躍し、リバタリアニズム批判の論考を発信してきた保守派の論客として知られる。本書においてリンドは、ポピュリズム分析の偏った見方を排し、経済的、政治的、文化的な妥協崩壊の歴史を追跡して、独自の視点から闘争の実相を炙り出す作業を試み、不穏な現代社会への処方箋を提示しようとする。議論の展開は次のようなものである。

冷戦（Cold War）の後にやってきたのは、階

級闘争（Class War）であった。現代の欧米諸国において、左派對右派というかつての対立は、アウトサイダーである労働者階級（圧倒的多数を占める国内の中間層や庶民層）対インサイダーである管理者階級（企業、金融、政府、メディアにおける高学歴エリートの経営者や専門技術者）という新たな構図に取って代わられた。リンドは、大西洋の両岸で同時期に勃発したこの対立を「新しい階級闘争」と呼ぶ（第1章：新しい階級闘争）。

欧米のデモクラシーは、「新しい階級闘争」によって引き裂かれている。その素地は、1970年代以降、徐々に進展した「上からの革命」、即ち管理者階級が主導する新自由主義的なグローバル化推進政策によって形成された。グローバル化から利益を得る管理者階級と、利益の埒外に置かれた労働者階級との間の対立は、次第に抜き差しならないものとなり、その影響は、経済・政治・文化の各領域に及んでいる。また、管理者階級が、ニューヨークやロンドンなど、知識・技術・交通のハブ（大都市）に集住する一方、労働者階級の多くはハートランド（人口密度の低い内陸地帯）に暮らしており、階級闘争は国内の地理的分断を

薬袋氏の横顔

昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科 教授

慶應義塾大学総合政策学部卒業。同大学院政策・メディア研究科修士課程修了。NTT本社にて企画・マーケティング業務に従事した後、早稲田大学大学院アジア太平洋研究科博士後期課程満期退学。グローバルビジネス学部設立に携わり2022年より現職。日本フードサービス学会理事。専門領域はマーケティング戦略。

著書に、『創発する営業』（共著、丸善出版）、『創発するマーケティング』（共著、日経BP企画）。論文に、「ヘルスケアビジネスの駆動力」（『流通情報』、流通経済研究所）、「食文化の区分と変遷からみた蕎麦屋の歴史と現在」（共著、『日本フードサービス学会年報』、日本フードサービス学会）などがある。

も呼び込んだ（第2章：ハブとハートランド）。

ここでリンドは、解決の糸口を探るために、人々がかつて経験した「古い階級闘争」を歴史的に振り返る。欧米の最初の階級闘争は、労働者階級と資本家階級との間で生じ、二度の世界大戦を経て、両陣営が、ニューディールに象徴される国家の仲介を通じた妥協策を積み上げ、戦後の福祉社会化に至る過程で終息した。リンドは、こうした政治的な営みを「民主的多元主義（Democratic Pluralism）」と捉え注目する。民主的多元主義の下では、労働組合や協同組合、業界団体、大衆政党地方組織、教会及び信者集団といった多様な中間組織が、多元的かつ多層的な国民のニーズを包摂し、政府と国民との間を媒介し、結果として政府による利害調整メカニズムが働いて階級間の偏りを是正する。つまり労働者階級は、民主的多元主義を通じて、資本家階級に対する「拮抗力」を獲得できたとみるのである（第3章：世界大戦とニューディール）。

だが、こうした均衡は、冷戦期に台頭した管理者階級による「上からの革命（新自由主義革命）」によって一時の暫定協定と化した。管理者階級と労働者階級は、移民、貿易、環境、社会的価値観を巡って対立し、常に管理者階級優位に展開した。積み上げた妥協は次々と覆され、かつて労働者階級に力を与えた仕組みや制度が、この半世紀で衰退した結果、権力は、管理者階級が支配する企業・行政・司法・大学・メディアに移行した。欧米社会は、経済・政治・文化の各領域で、専ら管理者階級の利益のみが増進される公正喪失社会へと変質したのである（第4章：上からのネオリベラル革命）。

近年、これに対する反発が、労働者階級による「下からの反革命（ポピュリストの反革命）」のうねりとなって欧米社会を揺るがしている。2016年のブレグジットやトランプ大統領選出、2018年冬の黄色いベスト運動、欧州各地でのポピュリスト政党躍進がその例である。

これに対して、リンドは、管理者階級が推進した新自由主義を批判し、労働者階級の置かれた情

況に深く共感する一方で、ポピュリズム運動には距離を置く。ポピュリストは、政治的には多数派支配型デモクラシーを志向して非民選テクノクラート機関による意思決定を否定し、経済的にはオフショアリングやグローバルな労働力アービトラージ政策を非難し、文化的にはポリティカル・コレクトネスを嘲笑する。しかし事の本質は、新自由主義政策の帰結としての管理者階級による社会支配と、それに伴う国民の分断という病んだ政体なのであって、その症状（防御反応）に過ぎないポピュリズム運動が、たとえ管理者階級に何らかのシグナルや脅威を与え得たとしても、病それ自体の治療法を示すことはできない（第5章：ポピュリスト）。

しかし管理者階級は、トランプ現象への反応に明らかなように、ポピュリズム運動が発する叫びに傾聴することなく、むしろ、デマゴグと有権者はロシアのネット諜報活動に洗脳されているといった陰謀論を喧伝し、或いは、ポピュリズム運動が、かつてのナチズムやファシズムと同列の権威主義的パーソナリティを抱えた不適合者による精神病的行動であると認識し、自らがもたらした不公正な社会に背を向ける。分断は、こうした反応と応答、原因と結果のすれ違いによってその溝を一層深めていく（第6章：ロシアの操り人形とナチス）。

畢竟、新しい階級闘争は、①管理者階級が勝利する（支配の高度な固定化を受け入れる）、②ポピュリストに権力を与える（建設的な社会変革は生じ得ない）、③階級間で妥協する（労働者階級に拮抗力を与える）のいずれかで解決可能である。管理者階級の一部には、不公正の存在を認識する人々もいるが、彼らが提案する処方箋は、リカレント教育を通じた労働転換政策、ベーシックインカムを通じた再分配政策、ネオ・ブランダイス派の急進的反独占政策といった新自由主義の範疇に留まる対処療法でしかない（第7章：労働者のいない楽園）。

リンドは、権力不均衡という核心的な課題の解決には程遠いこれら諸政策を鋭く批判して、労働

者階級の利益を代弁し、彼らの見解を政治に反映させるための「拮抗力」の復活を主張する。そのために、人々は団結し、かつて存在した多様な中間組織を再生し、現代の「新しい民主的多元主義」を作り出さなければならないというのである（**第8章：拮抗力**）。これに向けた処方箋は、中間組織を機能させ、政治に公正さを取り戻すために、資本や人（外国人労働者や移民）の越境移動に対して、各国政府の規制管理を強化するなど、新自由主義に基づくグローバル化推進政策を改めるといふものだ。そして欧米諸国は、全ての人種・民族・信条において労働者階級の多数派を、経済・政治・文化の意思決定に組み込む必要がある。階級間の妥協だけが、終わりのない階級闘争の輪廻を回避し、デモクラシーを救うことができるからである（**第9章：民主的多元主義にとって安全な世界を**）。

リンドは、保守派の立場から、管理者階級による我田引水の温床となったグローバリズムへの礼讃を一貫して批判し続ける。この議論の根本には、ダイバーシティとインキュベーションの推進を標榜しつつも、実態として、管理者階級によるエリート一極支配を強化してきたビジネス界は、もはや保守派の同胞ではないという強い憤りが感じられる。これは「経済界＝保守」というかつての素朴な思想地図の見直しを迫るものだ。

欧米を分析対象としたリンドは、欧米ほどエリート支配と新自由主義のうねりに飲み込まれていない国家として日本、韓国、台湾を挙げる（**エピローグ：「新しい階級闘争」を終わらせる方法**）。我が国は、果たしてリンドが期待するようなオルタナティブ性を維持できているのだろうか。

日本でも、1990年代以降の低成長経済の下で構造改革と規制緩和が喧伝され、グローバル化政策が推進されてオフシェアリングが進行し、チェーンオペレーションが隆盛した。小選挙区制の採用は、一時的なポピュリズムを生み出すこともある。既に日本社会は、新自由主義を充分に受容してきたようにも見えるが、これらが道半ばというのなら、意図された抑制であるのか、単に歩

みが遅い結果なのかには議論の余地があろう。糅せて加えて、地方では少子高齢化と相まって、自治会、商工会、労働組合、農協、選挙組織、血縁・地縁の伝統的共同体といった草の根の中間組織はもはや衰退し、街の景観も大きく変化した。そこには肅然たる分断がある。

欧米を他山の石として、新自由主義とは異なる未来社会の方向性を考えるのなら、リンドのように、過去を振り返る勇気が必要だ。かつての日本型多元主義における自動調整問題と政府の自律性原理を見通すような骨太な議論が必要だろう。1990年代初頭に論争となったカレル・ヴァン・ウォルフレンの〈システム〉論を懐かしく思い出す。

『日本フードサービス学会年報』第28号掲載論文募集要項

日本フードサービス学会 会長 立原 繁
編集委員長 兼村 栄哲

2023年度発行「日本フードサービス学会年報・第28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**（学術論文としての完成度が高く、研究の学術的貢献が十分に認められ、『年報』に掲載することが有意義と認められるもの。）

②**研究ノート**（研究論文に準ずるもので、『年報』に掲載することが有意義と認められるもの。）

③**調査報告**（定量的ないし定性的な調査報告（事例研究含む。）として『年報』に掲載することが有意義と認められるもの。）

④**論説**（ざっくばらんに自由に意見を表明するものであり、産業界会員の方も応募しやすいもの。）

(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・参考文献を含めます）

上記③は、A4版・10頁（同上）を上限とします。（図表・注記・参考文献を含めます）

※頁数は表紙を除いてカウントします。規定を超えるものは一切受理しません。

(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、提出してください。

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) 要約（和文、400字以内）、

(ニ) キーワード（5つ程度）、(ホ) 執筆者氏名、(ヘ) 所属機関、

(ト) 住所、電話、FAX、メールアドレスを記載してください。本文は2ページ目から始めてください。全てのページの下部中央に通しのページ番号を表記してください。

③ 和文は全角文字、算用数字は半角文字を使用してください。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ください。

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ください。

⑥ 図と表は明確に区別し、それぞれ順番に番号をつけてください。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ください。

⑦ 図、表及び写真はコントラストの強いものを用意してください。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てください。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ください。

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ください。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、本文中の該当箇所の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ください。

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、(和書)、(洋書)の順に、(和書)は第一筆者の姓の50音順、(洋書)は同じく第一筆者の姓のアルファベット順に並べてください。なお、下記のように表記してください。欧文の書名はイタリック体にて表記してください。

(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ください。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.”を書き添えてください。また、引用注の場合は、該当ページ数も表記してください。

(書籍) (上原 1999)、(小林ほか 2005)、(Copeland et al. 1923)

※ページ数を表記する場合、(上原 1999, 45)

(WEB) (青井 2008)

(6) 掲載について：投稿論文などは、学会の目的に合致しているか否かを基本に査読し、学会誌編集委員会が採否を決定します。投稿論文の査読は次のような諸点について、学会誌編集委員会の依頼するレビュアーが評価し、その評価に基づき同委員会が採否を決定します。この場合、投稿者にリライトをお願いすることもあります。

<査読項目> (A) テーマがフードサービスに関する (B) 産業や学問研究の発展に寄与する
(C) 会員に役立つ (D) 論旨、主張の明確さ (E) 読みやすさ

上記(3)、投稿区分①の研究論文の場合は、

(F) 独創性 (G) 論拠の明確さ、客観性 (H) 研究方法の妥当性、適切性が加わります。

(7) 締め切り：**2023年6月30日(金)** (28回年次大会の開催時期によって締め切りは延期となる可能性があります。) その場合はHPでお知らせいたします。

『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、2022年4月～2023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。2023年4月末日までにご推薦（自薦・他薦問わず）ください。

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、必ず事前に事務局までご連絡ください。報奨金は以下の通りです。

学会賞：10万円 1～2作品

(2) 論文賞

年報掲載の論文から優秀と認めたのものを、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編

優 秀 賞：3万円 2～3編

奨 励 賞：1万円 1～2編（最優秀賞の該当論文がない場合に表彰することもある）

【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

『年報』第27号が完成しましたので、お届けします。併せて、諸般の事情により、昨年度と同様に大幅に遅れてお届けしますこと、深くお詫び申し上げます。

第27回年次大会は、中央大学商学部教授であられます木立真直先生が大会実行委員長を務められ、2022年10月8日（土）にベルサール神保町で盛大に開催されました。全体のテーマは、「不確実性時代のフードサービス産業 ―新たな食の価値提案の視点」でした。

基調講演は2つでした。東京大学大学院農学生命科学研究科教授であられます中嶋康博先生による「食の信頼向上にむけたフードサービスの課題—FCP15年目の年に—」と、株式会社高倉町珈琲の代表取締役会長であられます横川竟氏による「これからのフードサービス業—外食産業の価値とは」です。統一論題では、「コロナ禍を乗り越える外食産業」をテーマに、株式会社SUU・SUU・CHAIYOOの代表取締役であられます川口洋氏と、株式会社ハングリータイガーの取締役 相談役であられます中田有紀子氏にご報告いただきました。パネルディスカッションでは、「インフレ進行下でのフードサービスと農業との連携の課題」をテーマに、ロイヤル株式会社の商品本部・購買部長であられます栗林敢氏、デリカフーズ株式会社の執行役員 事業統括本部 広域営業本部長であられます江原聖二氏、株式会社ジャパン アグリ イノベーションの代表取締役社長であられます本田量規氏、の3名をパネリストとしてお招きし、木立真直先生によるコーディネートの下、フロアからの質問も出て、熱い議論が展開されました。

他にも、自由論題では、東京電機大学工学部人間科学系列教授であられます世良耕一先生、株式会社エムズコーポレーションの代表取締役社長であられます西森義人氏、日経広告研究所の主席研究員であられます村上拓也氏、の3名に「ベーカーチェーンにおけるコース・リレーテッド・マーケティング効果とそのコロナ禍の影響の検証」を、東信水産株式会社の代表取締役社長であられます織茂信尋氏と実践女子大学生活科学部食生活学科教授であられます奈良一寛先生に「水産即食商品（刺身、寿司、総菜）向けセントラルキッチンの開発と運用について」を、株式会社サニーサイドアップグループの代表取締役であられます渡邊徳人氏に「中小規模飲食店ブランドの海外進出におけるブランディング戦略—第三国経由飲食店ブランドのアジア諸国でのケース分析を中心に—」を、大阪公立大学大学院都市経営研究科附属都市経営研究センターの研究員であられます島浩二氏に「外食における消費者行動の研究—情報活用に着目した購買意思決定プロセス」をご報告いただきました。また研究助成報告では、新潟食料農業大学食料産業学部教授であられます高力美由紀先生が「コロナ禍における外食企業のマネジメントの実態と今後の展望—企業の取り組み事例を通して—」を、東京海洋大学学術研究院食品生産科学部門教授であられます松本隆志先生が「ハラル食品の外食産業における発展の可能性 サプライチェーンにおける実態調査を踏まえて」を報告されました。当日は、いずれの会場でも、「白熱した議論」が展開され、熱気に満ち溢れていました。

今号における投稿論文に目を転じると、研究論文、調査研究報告、論説が、それぞれ、1篇ずつとなっています。具体的には、JCOM株式会社のアシスタントマネージャーであられます白井浩子氏による研究論文「グルメ情報サイトのソーシャル化によるクチコミ効果に関する研究—クチコミ発信者の写真に着目した検証—」、上述した高力先生による調査研究報告「『コロナ禍』における外食企業のマネジメントの実態と今後の展望—企業の取り組み事例を通して—」、同じく上述した織茂氏と奈良先生による論説「水産即食商品（刺身、寿司）向けセントラルキッチンの開発と有用性についての研究」です。いずれも、会員の皆様にとって関心の高い内容であると思われます。

なお、前号から、『年報』に書評も掲載することになりました。今号は、昭和女子大学グローバルビジネス学部ビジネスデザイン学科教授であられます薬袋貴久先生に、マイケル・リンド（著）『新しい階級闘争：大都市エリートから民主主義を守る』をお願いしました。

最後になりますが、本号144頁に記載されているとおり、『年報』第28号から掲載論文における投稿区分が、「研究論文」、「研究ノート」、「調査報告」、「論説」に変更されます。学会員の皆さまからの積極的な投稿をお待ちしております。

日本フードサービス学会 編集委員長
駒澤大学経営学部 教授 兼村 栄哲

日本フードサービス学会年報 第27号 (2022年度)

2023年3月31日発行

発行人 日本フードサービス学会 会長 立原 繁 (東海大学)

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

委員長 兼村 栄哲 (駒澤大学)

副委員長 薬袋 貴久 (昭和女子大学)

委員 川村 大伸 (名古屋工業大学) 小林 哲 (大阪公立大学)
辻 ひろみ (東洋大学)



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