



一般社団法人 日本フードサービス協会

ジェフマンスリー

2022 11

特集 JF・DX推進セミナー

2022 November No.482





われわれの誓い

食とホスピタリティを通し、お客様とともに喜びを分かち合うこと、それがわれわれの原点です。

1. お客様に満足していただけるよう、ホスピタリティの向上に努めます。
2. お客様に安心していただけるよう、安全で健康的な食の提供に努めます。
3. 食と農の連携により、潤いのある食生活への貢献と内外に向けた日本の食文化の普及に努めます。
4. 地球温暖化の防止など、環境問題への積極的な取り組みに努めます。
5. 社会の一員として、雇用の創造と地域社会の発展に努めます。

目次

P. 1

巻頭言 「全員参加経営」でコロナ禍を乗り切る

P. 2

特集 JF・DX 推進セミナー

講演 味の素社におけるデジタル化の推進とパーパス経営による人財・組織改革について
味の素株式会社特別顧問 福士博司氏

P. 9

産地見学・商談会

北海道（10月5日・6日）

P. 12

JF TOPICS（協会活動報告）

2022年度 JF 第一回ブロック協議会・外食産業経営セミナー（8月4日～9月14日）

安全安心委員会（7月20日）

常任役員会・理事会（9月7日）

国際交流委員会（7月29日）

第13回 JF トップセミナー（9月28日）

新入社員フォローアップ研修（10月7日）

常任役員会・理事会（10月13日）

P. 26

市場動向 8月度・9月度

P. 27

インフォメーション

ジェフ忘年会／2023年 JF 戦略セミナー・賀詞交歓会

P. 28

新規会員

アスク／大和食品工業／ディーシーエス

ジェフマンスリー

令和4年11月25日発行通巻482号（毎月1回発行）

巻頭 言

協会理事

ささの さかえ
佐々野 諸延

株式会社 リンガーハット
代表取締役社長兼 CEO



「全員参加経営」でコロナ禍を乗り切る

コロナ禍が続く中、今年の8月に日本は世界で最も感染者が多い国になりました。外食産業では売上増が期待できる繁忙期にブレーキがかかり、JF 会員企業の皆さんもご苦労されたことと思います。創業 60 周年を迎え、8 月業績が中間決算を左右する弊社にとっても大きな痛手となりました。最近、外食産業に対して将来を不安視する内容の記事が見受けられますが、外食が抱えているコロナ禍の課題を克服することは容易ではありません。各企業におかれましては、この難局を乗り切るためにありとあらゆる施策を考え実行に移していることとお見受けします。

外食が抱える課題は、コロナ禍に加えて、原材料費・人件費・物流費・エネルギー費の高騰と上がる一方の損益分岐点です。この2年間、損益分岐点を下げるために取り組まれた各企業の努力が帳消しになっているのではないのでしょうか。弊社も売上最大策、経費最小策、時間最短策、人財育成、従業員とのコミュニケーション強化と、できることは何でも取り組んできました。

なかでも最も力を入れているのが店舗の月例会です。この月例会はパート・アルバイトの皆さんが中心となってグループディスカッションを行い、自分たちの考えで「お客様のために何ができるか」を話し合うことが基本と

なっています。2019 年 3 月より全店でスタートし、店長がフォローしなくとも自主的に開催できる店舗が 4 割程度になってきましたが、まだまだ全店が同じレベルになるには時間がかかりそうです。私も月に 4 店～6 店に参加しています。また、本社役員と部課長も最低 1 店は参加していて、全社を挙げた取り組みとなっています。何が良いかと言うと、働く人々のモチベーションが上がり、QSC が向上し、業績が良くなる店舗が散見されてきたことです。ようやく工場でも定着しはじめ、佐賀と京都の工場では月例会提案による工場直売所を週に 2、3 回開き、近隣住民に好評を頂いています。私は社長に就任以来、「チェーン店として同質化した取り組みでは今後の生き残りは難しい！個店を強くすることに特化すべき！」と言い続けています。個店が地域に根ざして地域の顧客から信頼されるような店づくりが要求されていると思います。

コロナ禍の終息は誰も見えないと思います。とにもかくにも生き残るためには、現在のオペレーションを変え、仕事のやり方を変えるために、デジタルトランスフォーメーション（DX）を推進することが必要不可欠です。一方で、アナログの月例会に磨きをかけ、全員参加経営でコロナ禍を乗り切る考えです。

特集 JF・DX 推進セミナー

9月13日 於 JF センター会議室

生産性向上に必要な DX（デジタルトランスフォーメーション）とは何か。9月13日、JF センター会議室にて開催された JF・DX 推進セミナーでは、味の素株式会社特別顧問の福士博司氏を講師にお招きし、デジタル化の推進により味の素グループの企業変革に取り組まれた経緯を話していただいた。含蓄のある同氏の講演は、外食産業の企業変革に必要な DX 戦略と、それに基づく新しい外食のビジネスモデルの構築について重要な示唆となる。以下はいくつかのポイントの概要と講演後の質疑応答をまとめたものである。

味の素社におけるデジタル化の推進と パーパス経営による人財・組織改革について

味の素株式会社 特別顧問 福士 博司 氏



福士 博司 氏
プロフィール
(自己紹介の要約)

味の素株式会社の代表取締役副社長、CDO（Chief Digital Officer）として、約3年間に及び同社の組織・業務・経営改革に取り組む。最初は、いわば“泥縄式”で、DXによる企業のパフォーマンス向上に取り組んだが、その過程で「企業は何のためにあるのか」という本来の企業理念に立ち返ることがやはり重要だと考えるようになり、社長の指示で組織の士気と仕事の質が高まる「パーパス経営」への転換を目指した。

福士氏は「CDOとして組織変革に取り組むまで、デジタル化に関する知見はそれほどなかったが、6年にわたってアミノサイエンス部門やバイオ・ファイン事業の責任者を務めた経験があり、この間に事業のポートフォリオを完全に入れ替え、生産性を向上させた実績があったので、業務改革についてはある程度の自信はあった」と言う。

その経験を土台にして全社のデジタル化の推進に取り組み、組織全体の変革を導いた。

1. 企業に変革が必要となる理由

◆ 企業変革には PSDG が必要

企業に変革が必要な理由は2つある。1つは外部環境の変化である。経営者は外部環境の変化が企業の将来に与えるインパクトを正確に把握し、企業変革を正しくガイドし、ガバナンスを効かせていく必要がある。もう1つは企業の内部事情である。人や組織、文化などに関わる部分は、放っておくと慢心して衰退していくため、常に健全な成長を促さなければならない。

外部環境の変化に対する企業変革には、P（パーパス）、D（デジタル）、S（サステナビリティ）、G（ガバナンス）という4つの要素が重要となる。私も最初は、DXとは企業をデジタル化することだと思っていたが、そうではなく、デジタル変容が進む社会の波に乗り遅れないことだ。世界的に変わりつつある社会の

「JF・DX 推進セミナー」の掲載内容の一部および全部について、無断転載・引用を禁じます。

福士博司氏は AdmireX 株式会社の代表取締役・コンサルタントとして企業経営・企業変革を支援しておられます。
問い合わせ先：hfukushi.admirex.cedo@gmail.com

波に乗らなければ飲み込まれてしまう。人口増加や都市化などは今やグローバルレベルの社会的問題であり、その中で、デジタル、環境、ヘルスケアなどのセグメントが成長を促す要素となり、あらゆる産業を巻き込み、産業構造の転換が始まりつつある。数年後には外食産業の定義自体があいまいになるほど、様々なものを融合する時代が来る。また金融市場では、これまでは経済パフォーマンスの高い企業の株価が上がっていたが、近年はSDGsにしっかり取り組んでいない企業には投資しないというマネーシフトが起きている。労働市場でも、働き甲斐、生き甲斐、ダイバーシティなどを重要視するワークシフトが起きている。そして消費者市場では、エシカル消費がじわじわと浸透している。3つの市場（顧客市場、人財市場、金融市場）から求められている要求を満たすためには、デジタル、サステナビリティ、ガバナンスに加えて、企業の存在意義である「志：パーパス」を示さなければならない。

◆ 企業変革をどこから出発するか

では外部環境が変わる中で企業変革をどこから出発させるのか。

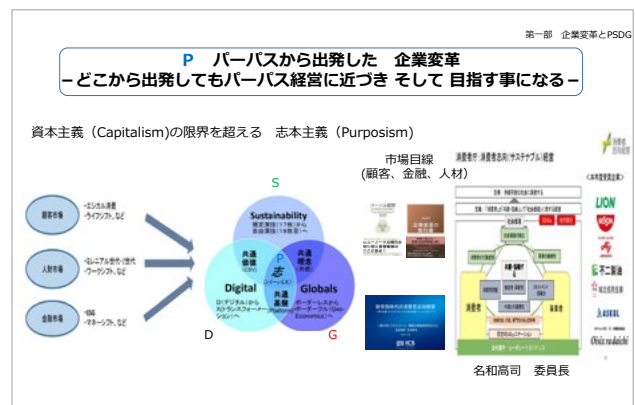
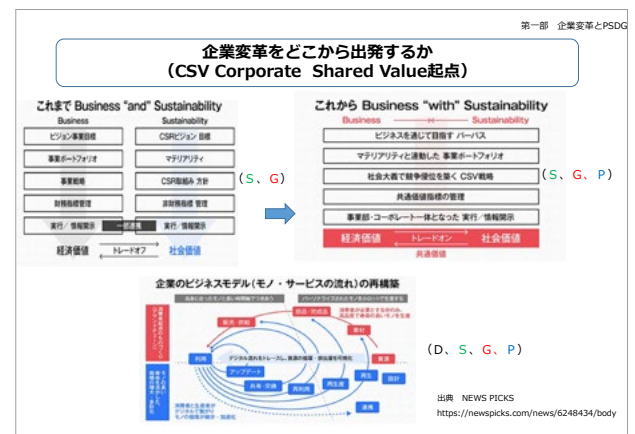
一橋大学 CFO 教育研究センター長の伊藤邦雄氏は、DX から出発し、人財戦略やガバナンスなど取組項目を増やしていき、最終的にパーパス経営にするという考え方を紹介している（右欄上図）。DX から始まるが、つまるところ変革にはサステナビリティもパーパスもガバナンスも必要となる。

もう1つの出発点はCSV (Corporate Shared Value：共有価値) であり、これまでのようにビジネス（経済価値）とサステナビリティ（社会価値）をトレードオン (Business “and” Sustainability) の関係として捉えるのではなく、トレードオフ (Business “with” Sustainability) の関係と捉える（右欄中図）。つまり、ビジネスそのものがサステナビリティ、あるいはサステナビリティそのものがビジネスとなり、社会環境を良くするという考え方である。ここでは、企業のビジネスモデル（モノ・サービスの流れ）の再構築が起こり、消費者中心のものづくりや、長期的視点で環境を大切にしたり、リサイクル中心のサステナブルな経済となる。

三番目の考え方はパーパスを起点とする。これは、当社社外取締役・一橋ビジネススクール教授の名和高司氏の提唱する新SDGsであり、パーパス経営を3つの

円（S：サステナビリティ、D：デジタル、G：グローバルズ）で表し、3つの円が重なる中心部に「志（パーパス）」がくる（右欄下図）。名和氏によれば、パーパス経営は資本主義経営の矛盾に対する解決方向を提示するという。かつて「ミッション、ビジョン、バリュー」といった価値体験を表す言葉があったが、パーパス経営では「志、夢、信念」が大事であり、ESG（環境・社会・企業統治）はもちろん、SDGs（持続可能な開発目標）、CSV（共通価値創造）へとシフトしていく。米国の代表的株価指数であるS&P 500では、企業の資産評価の

企業変革の起点 3つのパターン（富士博司氏講演資料より抜粋）



うち無形資産の比率が上がり続けている。また、企業のブランディングを支援するインターブランド社の調査では、ブランド価値と企業の時価総額は比例している。

◆ 増大するパーパスへの着目

金融資本主義を見直す中で、パーパスへの着目が増大しているが、日米と欧州にはそれぞれの伝統があり、着眼点は少しずつ異なる。日本には「三方よし」といって、企業のパーパスは「お金+世のため人のため」という考え方がある。一方、「パーパスはお金だ」と割り切る米国では、ステークホルダー資本主義の流れの中で、投資家は短期的な視点だけでなく将来財務も重視する動きを取り始めた。欧州は「拝金主義と社会主義の対決」という歴史的価値観による企業への不信感があり、行政が良いと思うものが企業のパーパスであるべきという考え方で、パーパスは行政が決めている。

パーパスは企業の持続的成長と価値創造に貢献する非財務要素であり、パーパスの設定には価値創造のストーリーが必要となる。経営者は企業の非財務要素がどのように価値を創造するのか、例えば人を大切にすることがどのように社会の価値に繋がるのかをストーリーにする必要がある。企業価値は「規模×質×持続性」で表すこともできるが、近年は規模よりも持続性が注目されている。企業の持続性を分析する際には、長期成長率、企業文化、ESG、見えない資産の質、ブランド力などの非財務情報が有用となる。

◆ ガバナンスの重要性

企業変革は上述のどの起点から出発してもよいが、P、S、D、Gの関係が良く整理され、マネージされていることが重要である。どこから出発してもパーパス経営に近づき、そして目指すことになる。

DXの推進によってデジタル化が進む(D)。サステナビリティも推進委員会を作って一生懸命推進する(S)。多様化する社会に対しては、グローバルスタンダードではなく、中国、ロシア、欧州、米国など、それぞれ個別に対応する。世界はボーダーレスではなく、ボーダーがあるグローバルズの世界として捉え、事業戦略的に対応する(G)。このSDGsの3極が重なるところがパーパス経営となる。企業変革の時にはいろいろな動きがあり、そこに対してきちんと取締役会がガバナンスを効かせることが重要である。様々な変革を行っている利益

の衝突や内部葛藤が生じたりするが、取締役会が内部葛藤を会社と社会の問題解決に向けるようガバナンスを効かせることが非常に大事になる。

II. 日本企業に求められるDXの方向性

◆ 日本企業の内部衰退パターン ～衰退惹起サイクル

小城武彦氏（九州大学経済学研究院教授）は著書『衰退の法則』の中で日本企業の「衰退惹起サイクル」について言及している。オーナー企業、上場企業といった区別なく、内部で真剣に議論していない企業は衰退していくというのだ。上場企業には経営会議があるが、会議に諮る前にいわゆる“仕事ができる中間層”が全部お膳立てをして穴を埋め、事前に合意を取ってしまう。そうすると、経営会議の時点でほとんどの議題が決定事項となっているため、あまり厳しい議論もされずにそのまま通過する。会議を通過した案件を担当した中間層は、優秀だと言われて経営メンバーや取締役になっていく。こういうことを重ねているうちに、経営層の判断能力がなくなっていく。経営環境が順調であればそれでもよいが、問題なのは環境が変化したときだ。オーナーが経営の一本柱である会社でも同じことが言える。オーナーがいなくなったら、同質化した経営陣は判断能力がなくなっているので一気に衰退する。このような衰退惹起サイクルを避けるには、オーナー企業であれば、オーナーの意思決定を制止するような仕組みを働かせること、また、上場企業であれば、経営会議できちんと価値のある議論ができる風土を作り、社外からも取締役を選任するなど、ガバナンスが効くスキームにすることだ。

◆ DXの背景

ビジネス環境の変化の中で、従来型企業は内部要因によりDXを推進しなければならなくなる。加えて、マクロ環境の変化という外発的要因があり、これも考慮しながらDXを推進していく必要がある。だが、従来型の企業はなかなか動けず、自分たちの都合で小さな変革で済ませようとする傾向がある。しかし、デジタル時代では、小さな企業でもいろいろなデータを駆使し、経営環境や顧客の動向を見て、利用者視点で価値を提供でき

るのだ。となると、従来型企業は市場から弾き出されてしまう。これがデジタル時代の恐ろしさである。

DXの実現のためには、広義のマーケティング能力を高めることが必要となる。広義とは、デジタルマーケティングだけでなく、顧客が今、あるいは将来にわたって、何を必要としているのか、アンメットニーズ（潜在ニーズ）は何かを、自分たちの都合ではなく利用者視点で考えられる人材を育てることも含まれる。

もう1つはデジタルテクノロジーの進歩にどう向き合うかである。IT Investment Paradox（IT投資のパラドックス）と言って、様々なITシステムを導入しても全然生産性が上がらず、苦い経験をした人もいると思う。デジタル時代も全く同様で、デジタル技術に投資をしても、組織や仕事の仕方を変えなければ同じことが起こる。デジタル技術の導入だけではどうにもならず、覚悟が必要だということになる。

◆ 覚悟が必要

要するにDXには、会社を時代に合った組織、変わる組織に変える“覚悟”が必要なのだ。デジタル技術を使いこなして、社会や顧客ニーズを考えて動けるような人と組織にならなければならない。だが、これは口で言うほど簡単なことではない。だからこそ、意識的に早く変革にとりかかること。変革の意思と意図が分かるように、トップや組織が動くことだ。

コロナでデジタル化は3年前倒しで進んだと言われる。私はウクライナ危機が食料危機を3年早めたと思っている。食料危機やタンパク質クライシスが2030年に起こると言われ、2025年にその兆候が出ると言われてきたが、実はすでに2020年に出ていた。このことにも同じ覚悟を持って取り組まなければならない。

ビジネス戦略とIT戦略を同期（alignment）させようとした時代は30年以上も前のことだ。今はビジネス戦略、デジタル戦略、IT戦略をそれぞれ融合していかなければいけない。デジタルネイティブ企業（生まれたときからデジタル（インターネット）に触れている人たちの企業）はそれができるが、従来型企業が一気にそこに移行していくのは現実には難しい。したがって得意な企業に任せるという開き直った戦略も必要である。デジタルネイティブ企業を活用して、その活用の仕方に自社の独自性を発揮し、社会や産業の変容に我が社はどのように向き合っていくかという覚悟を決めることである。

III. 味の素グループのDX パーパス経営事例

◆ DXポリシーの策定

味の素の企業変革の転機は、既存の成功体験を忘れられず衰退の危機に瀕したことだ。世の中はデジタルで周囲の壁をなくしているのに、社内に壁を作ったままでよいのかということから、デジタルトランスフォーメーションで人も組織も考え方も仕事も変えようとした。

私は2018年にCDO（Chief Digital Officer：最高デジタル責任者）の内示を受け、DXポリシーの策定に携わった。DXの進め方を一部の部署だけでなく全社員、味の素グループ全体に徹底させるために、約60ページのマニュアルを作り、準備委員会とDX部を創設し、3年ほどかけて全社でさまざまな取り組みを行った。2016年度に2800円近くであった味の素の株価は、2020年初頭まで下がり続けて1640円になったが、今年9月には4000円を超えた。経済産業省の「DX銘柄2022」にも選定された。しかし、DXの目的は企業価値を上げること、経営を変えること、そのために人、組織、風土を改革することだ。働き方改革、人事制度改革、ダイバーシティの推進は当然のこと、研究所の統合や工場の集約なども行った。役員制度を改定して員数を減らした。ガバナンスは指名委員会等設置会社へ移し、社長の指名も議論できるようにし、サステナビリティ委員会も作った。なかでも一番大きかったことは、社長自らがパーパス（志）経営への転換を宣言したことだった。

こうしたデジタル化の推進において、私はアミノサイエンス事業での構造変革の経験を活かした。同事業では10年間にわたり、社員の目標設定は正しいか、上司とのコミュニケーションは良いかなどについて、130項目の質問を設定し、そのYes回答率で組織文化を診断していた。そして、この組織文化診断スコアと業績の相関から、企業文化の向上が事業成績に直結することが証明された。

◆ 変革に必要なマネジメント

変革に必要なマネジメントには2つの要素がある。1つはプロジェクトのマネジメントで、技術を導入したり、新しいマーケティングにトライすることなどだ。プロジェクトの目標は品質、コスト、納期の管理といった

テクニカルなことである。だが、企業を変革するには人心も変革しなければならない。人の意識や考え方、モチベーション、行動様式、組織文化などの変革をマネジメントしなければならない。私はこれらのことについて西井社長（当時）と2人で話し合い、戦略を立てた。

企業価値の中心は組織資産であり、それが人財資産、顧客資産へと転嫁され、顧客資産が物的資産（商品・物・サービス等）に変わり、その対価をいただいて金融資産になり、また組織資産に戻る。この循環の中で組織文化も回転しているはずだが、それをどのようにして見るのかを議論した。組織文化には人材や顧客データなど多くのデータが含まれている。それらをきちんと蓄積しながら回るようにしていくことが、当社のDXであるとの合意に至った。換言すれば、DXによって企業内の「見えない資産が見える化」し、企業の価値向上のプロセスを高速回転させることである。

◆CDOは人とテクノロジーのインターフェース

「働」という字を「人」と「動」に分解すると、デジタル・機械は「動」に分類される。光はデジタルなので命令に忠実で高速、しかも空間・時間を選ばない。しかし、「人」はアナログ的、ホリスティック（包括的）で、ダイバーシティであり、組織で仕事をし、テクノロジーを使い、価値観、待遇で仕事を選ぶ。CDOは「人」と「動」の間に立って、人・組織が機械・デジタルとつながる仕事をしなければならない。

そこで無形資産に重点を置いてKPI（Key Performance Indicator：日々の活動の主な具体的行動の指標）を測定した。人財資産は従業員のエンゲージメント（会社・組織との関係性）を数値で表して測定し公表する。顧客資産はサービスの質が向上すれば商品単価が上がり、バリュープライスとなる。ブランド価値はインターブランド社といろいろなものをモニターし、その価値を公表する。物的資産はオーガニック成長率やROIを公表する。そうすることで財務資産が健全になる。

ただし、事業の中には縮小・削減しなければならないものもある。それを会社のパーパスに照らし合わせながら徹底的に議論し、取捨選択や整理統合により組織を単純化し、人が仕事に集中できるようにした。この過程で苦しむことによって、組織文化や企業価値が変革され、人材育成ができるようになる。

◆変革への覚悟と逆ピラミッド構造

企業変革にはマイナスの側面も生じる。だからこそ、変革には経営トップの覚悟が必要となる。結果を出して証明しないと、変革が正しいとは言えないのだ。

私はDX推進には逆ピラミッド構造が必要だと考えた。通常のピラミッドでは社長が一番上にいるが、経営が不安定で衰退しているときは、社長がピラミッドの底に降りて来ないと社員の覚悟が据わらない。社長の決意が揺らげば社員も揺らぐものだ。社長が揺らがなければ、CDOは社長の決意の上に乗って大きな変革を目指すことができる。社長の決意とCDOの強力な推進という2つの層の上に、役員以下の従業員が自分ごととして変革に取り組む。これが逆ピラミッドの構造である。

西井社長は内輪だけでなくメディアなど外部に対しても、「食品産業はDXで変わった」「これからは全てがデジタルになる」と発信した。これが社長の役割である。2020年の統合報告書では、パーパス経営に転換し、「食と健康の課題解決企業」に生まれ変わると宣言したのだ。パーパス経営になってから、M&Aへの投資はほとんど行われず、設備投資もコントロールされ、人財への投資に変わっている。R&Dやマーケティング、デジタル化、物流改革など、ソフトウェアや無形資産、知財にどんどん投資している。

◆DXによるビジネス基盤の創造と強化

DXの進め方については、名和氏が推奨している「DX n.0モデル」を応用し、DX 1.0からDX 4.0までの4段階から成るビジネス基盤の創造と強化を考えた。

第1段階のDX 1.0では、全社のオペレーション変革に取り組み、営業、工場、本社それぞれの現場においてオペレーションの一流になろうという運動を展開した。次のDX 2.0ではエコシステム変革に取り組み、自社だけに留まらずパートナー企業とデジタルによって結びつき、データ交換やさまざまな協働を通じて、より大きな社会課題の解決を目指した。第3段階のDX 3.0では事業モデルの変革に取り組み、先の2つの段階を土台に、デジタルを用いて新たなバリューチェーンの創出を目指した。口で言うのは簡単だが、デジタル化は当社だけでは到底できないので、外部のデジタルネイティブ企業をしっかりと活用してデジタル人財を借りる、採用する、あるいは内部から登用するなどを実行した。自前でできることは、社員のエンゲージメントを高め、社員がやる気を出して

デジタルを学んでいくように仕向けることだった。

当社には食品事業本部、コーポレート本部、アミノサイエンス事業本部という3つの強力で伝統的な情報網があるが、デジタルはどちらかと言えば横軸の水平の動きとなるので、マーケティング、R&D、データ、SCM（サプライチェーンマネジメント）およびDX人財のデジタル関連業務は事業別に行わず、全社の共通機能軸にしてDX推進委員会にそれぞれの小委員会を作った。

また、DXの評価に用いるKPI（重要業績評価指標）を経営目標にも使用した。具体的には、例えば財務指標の1つである効率性については、投下コストに対する営業利益率が資本コストを超えることを目標にしている。2019年度のROIC（投下資本利益率）は3.0%だったが、10%以上という高い目標を設定し、現在それに向かって順調に推移している。オーガニック成長率も、2019年度は0.3%と非常に低かったが、今は5%を超えている。KPIの指標も整理し、事業売上高比率と単価成長率に加えて未財務指標の従業員エンゲージメントスコアも入れ、未財務指標のブランド価値とブランド強度スコアも着実に上がっている。

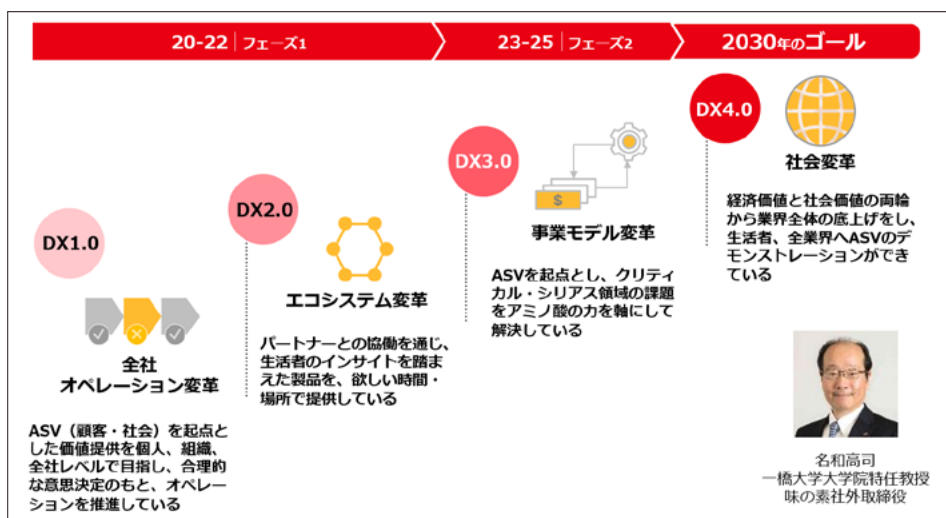
デジタルに関する人財教育で1番重視しているのは、ビジネスを知っている社員のデジタルリテラシー（デジタル情報活用能力）をいかに向上させるかという点だ。データサイエンティストやシステム開発者については、適切な人数が社内ですらなければ外部の力を借りるようになる。

さらに、無形資産をストーリー化することも大事で、当社では“アミノ酸のはたらき”をベースに価値創造ストーリーを組み立てた。まず、アミノ酸の呈味（うまみ）

機能、生体調節機能、栄養的機能、反応性を独自の技術で磨き、それをプラットフォーム技術の高度化と融合させ、次に、商品化して新しい事業を創造していく。このようにして獲得したコアコンピタンス（重要な無形資産）を基に、事業を通じて食と健康の課題を解決し、持続的成長と企業価値向上を実現する。

DX 3.0 の事業モデルの変革の例として、電子材料事業やヘルスケア関連事業の開発などが挙げられる。自社だけではできない事業では、開発共創エコシステムとして様々な企業とコンソーシアムを組み、5Gや6G、超電導、バイオコンピューターなど、時代にふさわしい先端素材の事業開発に取り組んでいる。また、医療に近いメディカルフードという領域では、小規模のM&Aを通して当社の強みである美味しさや栄養面など、独自の知見を付加価値として加えながら事業を展開している。医薬に近い素材の供給も行っており、オリゴ核酸やタンパク質、抗体薬物複合体など、様々な分野で新しい素材を開発し、製薬企業とともに健康に資する取り組みを行っている。

最後のDX 4.0 は社会変革の段階では、社会課題の解決は企業が集合するだけではできないこともあり、デジタルのビッグデータが必要になる。日本で健康や食事、生活データを一番多く持っている機関は弘前大学である。2005年に始まった同大学の「岩木健康増進プロジェクト」は、1500人の健康に関する調査を2000項目にもわたり徹底的に調べ、データを保存している。このビッグデータを東大や京大など日本の先進的な大学が解析し、当社は独自の知見を活用してどのような健康・栄養面の解析が可能となるかを検証した。



出所：
味の素株式会社ウェブサイト
「味の素グループのデジタル変革（DX）」

DX の推進により、当社の中期経営指標は目標達成に向けて着実に進捗している。2019 年度 3.0%だった ROIC（税引後営業利益÷投下資本）が、2022 年度には中期経営計画目標の 8.0%に着地した。オーガニック成長率も 2 桁成長を遂げた。重点事業売上高比率も 7 割を超えた。嬉しいのは従業員エンゲージメントスコアが伸びたことだ。かなり低かったブランド価値も公開して以来伸びている。こうした積み重ねにより、一株当たりの利益率が上がり、ROE、ROA も上がっている。もっと嬉しいことに、従業員も役員もデジタルリテラシーに対する熱意が非常に高くなっている。従業員の 7～8 割が DX 人材育成プログラムの初級を修了、または取り組んでいる最中である。当初は従業員の 10 分の 1 が取り組めばよいと思っていた。ビジネス DX 人材は 100 人～200 人でよいと思っていたら、もう 2000 人に達するところだ。これは予想外のことであり、社員は DX 人材となることに素晴らしい情熱を持っている。

講演後の質疑応答

（Q：JF 会員社 A：福士氏）

Q どのような教育で当初の予想を超える DX 人材が社内ですべて育つようになったのか。

A 社内に教育できる人はいなかったの、まずはどのような教育システムが多くて社員の教育に向いているかを調べた。初級から中級レベルの無料プログラムは多く、根気さえあれば、ある程度のデジタルリテラシーは身につけることができる。また、会社が 1 人あたり年間数万円の費用を出せば、外部機関の教育プログラムを利用することもできる。当社は初心者から中級レベルまで自分で取り組めるプログラムの受講を推奨し、会社が指定したプログラムの修了者には受講費用を全額負担することにした。

Q エンゲージメントスコアを上げるにはどのような取り組みをすべきか。

A 私が大事にしているのは小さな組織単位で継続的にスコアを改善していくことだ。例えば、事業本部の下の部署ではどう推移しているかを継続的に見ていく。1 年単位では落ち込んでいても、5 年、10 年では良い結果が出ているかもしれない。人事部だけに頼らずに自ら結果を解析し、どこが問題なのかを労使で

話し合い、改善策を地道に考えていくのが一番効果的な方法だと思う。当社では上限 30～40 名の組織単位で年に 2 回、個人目標発表会をいうものを開いている。自分の所属する組織の全員に対して、自分が立てた目標とその結果を発表し、次半期の自分の目標を宣言する。そして、所属組織が取り組むべきことを提案すると、それに対して全員が評価を返す。これを丸 1 日かけて行くと、その組織にいる全員がどんな目標に向かって動いているのかが分かる。上意下達の組織や縦のラインが途切れる組織では永遠に教育はできない。年に 2 回やると全員の成長もよくわかる。上司が入れ替わっても 1 日でその組織のことが分かる。発表した社員は目標を人前で宣言することの重大さに気づき、深く再検討するようになり、組織へのエンゲージメントも高まる。

Q DX 人材が社内に増えるとどのような変化が起きるのか。

A 以前は、例えばプロジェクトの営業データを可視化し共有するための作業は、専門家グループに委ねるしかなかった。ところが人材が増えると、自分のデータと関係部署のデータ、さらには他社のデータも取り入れて、結合したデータを関連部署に分配し、各部署で行われた議論を集約してアクションを起こし、その結果を全員で共有することができる。どのようなプロセスでデータを可視化し活用すればよいかをイメージできるようになる。

Q 必要なことを何でも本社ですべてやらせようとする社員が現場には多く、うわべの知識だけではテクノロジー導入にまでは至らない。DX の目指すところは、従業員のモチベーションを上げて社内を活性化することにあると理解してよいのか。

A 当社が目指すパーパス経営は一言で言うと、同心円経営である。その同心円の真ん中には個人がいて、それを取り囲むように会社組織があり、その外側にステークホルダーがいる。この同心円が目指すところは持続的成長であり、同心円の成長方針の決め方がパーパスとなる。当社の場合には「食と健康の課題解決」を合言葉に掲げ、個人も組織もチャレンジすることによって成長を実感でき、社会とステークホルダーも成長を実感できるように方針を設計した。

④ ダイヤモンド十勝株式会社（河西郡芽室町）

持続可能な農業を掲げ、「生産・加工・販売」が一体となった農業法人として2014年に設立。現在、同社と委託契約する農家は約150戸に及び、馬鈴薯、西洋わさび、にんじん、かぼちゃ、たまねぎ、キャベツ等の栽培総面積は4000haを超えている。生産規模の拡大を図り、大型農業機械を積極的に導入するとともに、契約農家の収穫作業を請け負うコントラクター業務を実施し、選



果・加工・パッキング体制の整備により、より高品質な野菜の安定供給を実現している。

規格外のにんじんは加工用として大手飲料メーカー等へ供給されている。

⑤ 十勝清水町農業協同組合（上川郡清水町）

十勝地方の西部に位置する清水町は、アイヌ語で「明るく清らかな川」を意味する「ペケレベツ」に由来する地名。にんにく栽培は平成21年、12戸の生産者でスタートし、現在は生産戸数27戸、栽培面積は25haとなっている。持続可能な農業、安定・継続生産、付加価値向上を使命とし、生産者が一丸となって取り組んでいる。柔らかな肉質と肉汁溢れる赤身肉の豊かな旨味が自慢の「十勝若牛」、有機肥料「しみず有機」を使用した土づくりで付加価値の高い「十勝清水にんにく」やアスパラガスなど、各種野菜も生産している。



外食メニューにも利用できるにんにく加工製品は年間約25トンを生産（左から、粉末にんにく、黒にんにく、冷凍ムキにんにく、冷凍すりおろしにんにく、冷凍みじん切りにんにく）。

⑥ 外食産業との商談交流会（帯広市北海道ホテル）

視察後には、北海道庁、（公社）日本農業法人協会、北海道農業法人協会、および北海道銀行の協力により、乳製品、畜産物、農産物、加工品等を生産・販売する全道の産地関係者（15社・団体）を交えて商談交流会が開催された。

北海道十勝総合振興局 芳賀 是則 局長 挨拶



中央は北海道十勝総合振興局
芳賀是則局長。

十勝は官ではなく民に開拓された歴史があり、現在でも独立独歩の意識が強く、失敗を恐れず新しいことにチャレンジする人が多いと聞いています。自動運転のトラクターなどスマート農業を全国に先駆けて導入し、人手不足の現在でも良質な農産物を安定的かつ効率的に生産、作物の栽培方法も個々の農家がこだわりをもって工夫し、放牧酪農や有機農業など農業形態も多様で、個性豊かな加工品を開発しています。最近では主要な畑作4品（小麦、ジャガイモ、大豆、ピート）に加え、落花生、にんにく、さつまいも等も栽培。漁業も盛んで、今が旬の鮭のほか、冬に向けては、ししゃも、ほっき貝、毛がに等の海の幸も堪能できます。本日も集まりの皆様には引き続き、道産、十勝産の農林水産物をご活用いただき、「北海道ブランド」「十勝ブランド」の「食」の魅力を多くの方々に伝えていただければと思います。最後に、日本フードサービス協会のご発展と、本日も集まりの皆様のご健勝、ご活躍を心から祈念いたします。



感染症対策をとりながら活発な商談会が行われた。



「もち米の里ふれん特産館」のもち米加工品。同社の本社がある名寄市はもち米の一大生産地で、大福もち原料として全国の菓子メーカーに供給されている。



農業生産法人谷口農場（旭川）の有機トマトのカプレーゼ。



十勝清水町農業協同組合の冷凍むきんにくと海老のアヒージョ。



十勝しんむら牧場の乳製加工品。



前田農産食品株式会社の電子レンジ専用「十勝ポップコーン」。ピアレ스토랑で利用されている。

(公社)日本農業法人協会の紺野和成専務理事は商談交流会において十勝毎日新聞の取材を受け、「外食産業にとって安定供給は重要なポイント。コロナ禍やロシアの侵攻で輸入品の安定性に不安がある中、大規模農家が多い十勝は魅力がある」と十勝の農業に期待を寄せている(10月31日付 十勝毎日新聞)

第二日

⑦ 岩永農場 (空知郡南富良野町)



十勝岳を望む総面積約70haのじゃがいも・ビート園場で集合写真。

福井県の水田農家であった岩永広一郎・かずえ夫妻が移住して牛舎を建設し、300頭以上の牧場経営に携わったが、経営不振などの苦労を乗り越えて畑作経営に切り替えた。現在、岩永農場は、標高630mの四方を山々に囲まれた冷涼な環境の中で、馬鈴薯(メークイン)、ビート(てん菜)等を生産している。メークインはポテトチップ製造や飲食店向け出荷している。日較差が大きく、茎が自然に枯れるのを待って収穫するため、甘く、煮くずれするほど完熟したメークインとなっている。

⑧ 有限会社藤井牧場 (富良野市)

1904年創業の酪農牧場。約1200頭の乳用牛を飼養し、年間約8500トンの生乳を生産。畜産物の安全性と農場の衛生管理をより向上させるため、日本で初めて農場HACCP認証を取得した。おがくずの代わりに砂を敷き詰めた「砂の牛床」、および砂をリサイクルするシステムを導入。チーズ、ソフトクリーム等の乳製品づくりにも取り組み、また2020年には、A2ミルクを振興するために「日本A2ミルク協会」を設立。因みにA2ミルクとは、牛乳を飲むとお腹がゴロゴロするといった体質の人にも優しい、吸収の良いミルクとして、ニュージーランドやオーストラリアをはじめ海外のミルク市場では急速にシェアを拡大しているミルクである。



快適な環境とストレス軽減のため、砂が敷き詰められた牛床(サンドベッド)。

⑨ 株式会社谷口農場 (旭川市)

自社で有機発酵肥料を製造し、特別栽培米やトマト(有機JAS認証)、スイートコーンなど約15種類の農産物を生産。またトマトジュース、ゼリー、甘酒、みそ等の加工品製造のほか、有機栽培もぎとり園(6~9月)、農場直売店・カフェ、旭山動物園内西門売店の運営、デパート・スーパー等への卸売業、OEM受託など、6次産業化を実践している。企業理念は、「大地の健康を守り、作物の健康を養い、人々の健康を育む命の仕事に取り組む」。谷口威裕(たにぐち たけひろ)代表取締役は北海道指導農業士で、元北海道農業法人協会会長。



急な降雨のため施設内で説明する谷口農場の谷口社長。

⑩ 有限会社ドリームファームイザワ (上川郡東川町)

大根、ブロッコリー、カリフラワー、かぼちゃ、軟白みつば等約200haの露地栽培、および大玉トマト、アスパラガス、菌床しいたけ等約3000坪のハウス園芸栽培。「健全で良質な母体(土壌)から健全な子供(農作物)が育つ」を信念とし、堆肥等の有機質材料を施用した土づくりに努めながら、化学肥料と化学農薬の低減を図っている。また、消費者・食品事業者の信頼確保に向け、2009年にJGAP認証を取得した。同社のバラエティー豊かな野菜・きのこ等は道外を中心に大手量販店等に出荷されている。



様々な業務用出荷に対応した同社のブロッコリー選果場。

2022 年度 JF 第 1 回ブロック協議会 外食産業経営セミナー

8 月 4 日から 9 月 14 日にかけて、下記スケジュールにて全国 7 支部にて 3 年ぶりとなるブロック協議会・外食産業経営セミナーが開催され、合計 480 名の参加を得た。

東北ブロック協議会を除いた 6 ブロックにおいて近藤正樹協会会長（日本 KFC ホールディングス(株)顧問）が「日本 KFC の経営戦略」および「外食産業の現況と課題」について講演したほか、出席者との活発な意見交換が全ブロックにおいて行われた。

月 日	ブロック	開催場所
8 月 4 日	東北	ハーネル仙台
8 月 8 日	中四国	ANA クラウンプラザホテル岡山
8 月 9 日	九州	八仙閣本店
8 月 23 日	近畿	CIVI 研修センター新大阪東
8 月 24 日	東海	ウインクあいち
9 月 2 日	北越	ホテル金沢
9 月 14 日	北海道	ACU 札幌

以下は近藤会長の講演「日本 KFC の経営戦略」の概要である。

日本 KFC の経営戦略

近藤正樹協会会長

（日本 KFC ホールディングス(株)顧問）

そろそろ外食からの引退を考えていたところに、思いがけず JF 会長に就任した。外食産業を取り巻く厳しい環境下で役目を果たすことができるのか不安な気持ちもあったが、一度引き受けたからには業界全体の業績向上と健全な発展に向けて全力を注いでいきたい。その第一歩として、全国のブロック協議会、JF トップセミナー、産地見学商談交流会、マスコミ懇談会などコロナ禍で止まっていた JF 事業活動の再開に取り組んでおり、各委員会活動も活発に行っていきたい。政策要望については会員各社から様々な提案を頂いており、行政に対しても積極的に働きかけていくので、引き続き皆様のご協力をお願いしたい。

私は三菱商事に入社後、主に嗜好品の原料調達に関わった後、日本 KFC ホールディングスの代表に就任した。日本 KFC は 1970 年に三菱商事と KFC コーポレー



北越ブロック協議会での近藤会長

ションとの折半出資により設立され、大阪万博に出店して大きな反響を得た後、同年内に 1 号店ができた。その頃から日本の食生活は大きく変化していき、1974 年から始まった“ケンタッキーのクリスマス”は今も続いている。1980 年には 300 店、1985 年には 900 店、1992 年には 1000 店の出店を達成した。2000 年代には鳥インフルエンザが流行し、リスクヘッジとして一部外国産を使用していたが、2014 年には国産 100% に切り替え、お客様には KFC からの強いメッセージとして受け止められた。2016 年には日本で培ったノウハウを生かし、成長の余地が大きいタイの KFC 事業にも参画した。日本 KFC は米国本部のフランチャイジーだが、フランチャイザーとしての機能も有しており、米国本部と加盟社との間に立って調整しながら事業展開を進めている。タイの店舗数は 2021 年度で 235 店舗で、タイでは最大規模の外食チェーンとして成長を続けている。

日本 KFC は 2017 年に神奈川県横浜みなとみらいに本社を移転した。これまで 3 フロアーに分断されていたオフィスを壁のない 1 フロアーにまとめ、商品開発力の強化を目的としたテストキッチンも配置した。2018 年には(株)ビー・ワイ・オーと資本・業務提携を結び、和食のカジュアルレストラン事業にも進出している。同社は現在直営のみの展開だが、将来的にフランチャイズ展開することも検討している。

米国のヤム・ブランズ（Yum! Brands）は、KFC、ピザハット、ハビットバーガー等をチェーン展開し、世界 155 以上の国・地域でフランチャイズを含めて約 54000 店舗を運営する世界最大規模のレストランチェーンである。KFC ブランドは 145 カ国以上で合計約 25000 店、発祥地米国に約 4000 店、日本には 2022 年 6 月末現在 1183 店舗ある。最も店舗数が多いのは中国の約 7000 店であり、今でも年間 300 店程度の出店が続いている。

2000 年以降、日本 KFC の売上高は 1100 億円前後

で推移し、店舗数の変動もあまりなく、店舗あたり売上高はほぼ同じ状況が続いた。客単価は少しずつ上昇していたが、客数が少しずつ減少していた。ところが2018年に1181億円、2019年には過去27年間で最高の1287億円となり、2020年にはコロナ禍がさらに売上を押し上げて1440億円となり、当初の目標を大きく上回った。2020年の創業50周年に向けて策定した中期経営計画を着実に実践し、その結果が出たのだ。

以前は、ケンタッキーの商品はギフトかクリスマスでしか食べないという人が多かった。たまに無性に食べなくなり店内に入ってみると、大量のフライドチキンを買っている人が多く、そんなに食べない自分には敷居が高いと感じる人が多かった。そこで、量が少なくリーズナブルな500円のセット商品を販売したところ、高齢者を中心に喜ばれた。年間で約3000万人のお客様が来店しているが、そのうち1回の来店が1200万人、2回が600万人いる。年に2、3回程度の来店者にもう一度足を運んで頂ければ、客数は1割以上が増える計算になる。というように戦略を考えていった。午後2時から4時までのアイドルタイムの客数を伸ばすために、コーヒーやケーキのセットなどを試したが、KFCはコーヒーショップのイメージがなく、あまり奏功しなかった。何のことはない、2時までのランチタイムメニューを4時まで延長すればよいことに気づいたら、ランチがあったよかったというお客様の声が増え、客数増につながった。ハレの日需要に応えるために、価格設定を980円や480円よりも1000円、500円ときりのよい数字にし、特売イメージを払拭してセットメニューにした。500円メニューで利益を捻出するのは難しいが、一度来店してもらえれば追加商品をオーダーしてくれるお客様は多い。年に10回以上来店するようなヘビーユーザーの意見だけでなく、1、2回程度の来店客の意見にも耳を傾けるようにした結果である。

CMの内容も変えた。主役は来店客の7割を占める女性に代え、キャッチコピーは新規顧客の開拓につながるように「今日、ケンタッキーにしない？」に統一した。

宅配とデリバリーは対応の強化で利用が伸びている。来店客には体験価値の向上を目指して「QSC×H (Hospitality)」を徹底するようにし、優秀な店にはしっかりと賞賛することを企業文化として浸透させている。今では当たり前となっているスマホアプリを先駆けて導入し、今ではダウンロード数は2000万件に上る。ネッ



トオーダーのシステムにはまだ満足していない。注文に結び付くと言われる3回以内のクリックでの完結を目指している。アプリを活用することで個々の顧客データに合わせたメッセージの配信が可能になった。また、客数が増えると、並ぶお客様も注文に対応するスタッフもストレスを抱えるため、オーダーと商品受け取りの窓口を分ける店づくりを進めている。

欧米では企業の社会貢献を表明しないとビジネスから締め出されてしまう。KFCではCO2削減、フードロス対策、脱炭素化のための太陽光パネルの導入、再生可能エネルギーの購入、国連WFPを通じた学校給食支援・教育・食育につながる活動などに取り組んでいる。アフリカでの食前食後の手洗いなどの衛生教育は、新型コロナウイルスの感染拡大防止に大いに貢献した。子ども食堂等への食材提供活動も始めたところ、多くの自治体から提供を要請されるようになったので、業界全体の取り組みにしていきたいと考えている。このような取り組みにより社員の意識を高めていくことは重要である。

人財育成についてはダイバーシティと機会均等を重視し、本部は現場を支えるサポートセンターと位置づけている。社内では「育成」という言葉はあまり使わないようにしている。育成と聞くと、人は育ててもらえると思ってしまう。そうすると育成の機会がないと不安を感じるようになる。それよりもむしろ人が育つ環境を整備していくことが大切だと考え、日本KFCは、感謝、笑顔、カイゼンの3つを行動指針に掲げている。

KFCはコロナ禍を追い風に売上を伸ばしているが、今後は食材価格の高騰などによる販売価格の上昇で、来店頻度が減少することを懸念している。外食産業は新たな厳しい局面に入っているが、社会のリーダーを輩出できる産業となるよう業界全体の発展に力を尽くしていきたい。

安全安心委員会

7月20日 JF センター会議室

岸野誠人委員長・宮下建治副委員長・委員 20 名出席

岸野委員長の開会挨拶の後、以下の議題について事務局より最新状況が説明された。

①「外食業の事業継続のためのガイドライン」の修正に向けて

<ハンドドライヤーの使用>

2020 年 5 月に策定された当ガイドラインは、新型コロナウイルス感染が初めてピークを迎えた「コロナ第一波」に対応するためのものであったが、現在は事情が変わっている。経団連が 2021 年 4 月に改正した「新型コロナウイルス感染予防対策ガイドライン」では、ハンドドライヤーの使用再開が認められており、JF 会員企業から外食業界も見直しの予定があるかという問い合わせがあった。だが、経団連のガイドラインは企業のトイレで使用するハンドドライヤーが対象であり、社員等の特定者の利用を前提としている。一方、外食店舗では不特定多数の来店者が利用することになる。顧客が不特定多数の小売業界においても、日本ショッピングセンター協会や日本チェーンストア協会など 12 団体が共同で策定した「小売業の店舗における新型コロナウイルス感染症 感染症拡大予防ガイドライン」は当面、改訂の予定がなく、「ハンドドライヤーのほか共通のタオルの使用は行わない」との記述に変更はない。

業種・業態が多様な「外食業のガイドライン」の位置づけは、もともと強制力を伴うものではなく、あくまでも店舗の営業継続に向けての指針を示すものなので、ハンドドライヤーを再開するかしないかは各事業者の判断に任されている。ただ、各都道府県が策定し現在も残っている「第三者認証制度」が問題を複雑にしている。なぜなら、各自治体の「第三者認証制度」は、時短営業協力金や酒類提供の許可などを外食店舗に認める際に、すでに策定されていた「外食業のガイドライン」を参考にしているからだ。したがって自治体が店舗を見回り、ハンドドライヤーの使用を見つけたら、「業界ガイドラインでは使用中止なのに、なぜ使用しているのか」と指摘される可能性もある。

<その他の問題>

飛沫拡散防止のパーティションの設置や、ビュッフェやサラダバー等での手袋の着用についても、必要があるのかという問い合わせがあった。使い捨て手袋は環境保全上の問題があるのではという指摘もあった。

また、オミクロン変異株 BA.5 の感染拡大に加えて、今冬はインフルエンザの流行も懸念されている。今は比較的落ち着いているが、今後の状況次第で国・自治体がどのような対策を打ち出すかは、今のところ予測できない。以上を勘案すると「外食業のガイドライン」の見直しは当面留保が妥当だと考えられる。

② 配達代行サービスの利用に関する業界の課題

コロナ第一波に伴い、配達代行サービスを導入した会員社が増え、サービス利用にはある程度の基準が必要だということで、協会は令和 2 年（2020 年）に指針作りに着手し、令和 3 年 6 月に「外食産業が求める配達代行サービス～「外食」と「消費者」を結ぶ配達代行サービス利用の指針～」の素案を取りまとめた。その後、2021 年 12 月の食品衛生担当者情報交換会、および本年 2 月の安全安心委員会での意見交換により、以下のような問題が指摘された。

- ① 配達代行サービスを導入したら異物混入のクレームが少なからず起こった。
- ② 弁当や持ち帰り商品の販売を開始したが、そもそも厨房設計が店内飲食のための設計となっているので、販売量が増えた場合の衛生管理対策に不安が残る。また、自社の配達と同等の衛生管理を配達代行サービスに要求できるのかどうか。
- ③ 中身が漏れないように配達容器はしっかりと蓋をしているが、蓋を外しにくいというクレームが来ることがある。
- ④ 約 8 割の店舗で配達代行サービスを導入しているが、配達代行サービス事業者ごとに端末機が異なるので、注文を間違った端末機で受けるなどの混乱がある。
- ⑤ 毛髪等の異物混入のトラブルは誰が責任をとるのか、店と配達代行サービス事業者の間ではっきりとした取り決めをしておく必要がある。

2021 年の上記 JF 作成の指針は JF 会員企業が新たに配達代行サービスを導入する際や、自社のマニュアルを運用する際の、あくまでも一つの目安となるガイドライ



ンであり、今後は実際に代行サービスを利用して浮かび上がってきた諸課題を踏まえて改訂を加えていきたい。

③ 2022（令和4）年度事業計画および委員会活動について

7月8日に開催した食中毒予防対策セミナーに続き、ノロウイルス感染が増加する1～3月に備えて、年内に食品衛生担当者の情報交換会を開催する予定である。

近年、魚介類に寄生するアニサキスによる食中毒が増えており、2021年の食中毒の原因物質別件数ではカンピロバクターやノロウイルスを抑えて最多となっている。厚生労働省は、予防には十分な加熱や冷凍が効果的であると注意を呼びかけている。

次に、食物アレルギー表示制度に関して、「くるみ」を表示義務のある特定原材料に入れる件について消費者庁に確認したところ、年内に食品表示部に諮問し、今年度中に義務表示化する見込みだという。くるみによるアレルギー症例が非常に増えており、消費者庁は1年の猶予期間を経た上で店舗での義務を表示化するつもりのようなのだが、猶予期間1年は短く、最低でも2年程度してほしい旨を改めて当局に申し入れたい。

続いて行われた意見交換のうち、事業継続ガイドラインおよび配達代行サービスに関する主な問題提起は次のようになる。

① 「外食業の事業継続のためのガイドライン」の今後の運用について

○基本的には自治体等のガイドラインに従っているが、卓上に置く物については状況に応じて変えてもいいと思う。アクリルのパーティションもお客様の反応を見な

がら少し緩めていきたい。

- 当社は独自でガイドラインを作り運用しているが、今後は少しずつ緩めていく方向で議論している。そろそろ現場の実情に応じた対策に取り組むべきではとの意見が上がっている。実情に応じた感染症防止対策の指標となるものを明記していただけるとありがたい。
- コロナは飛沫核感染だと思っているので、パーティションを設けないほうが空気の流れがよくなり、換気がスムーズにできると思っている。
- ハンドドライヤーは、店舗では使用中止にしたが、工場ではノロウイルス対策の一環として定期的に殺菌して使い続けている。
- 商業施設に立地の店舗では、商業施設のガイドラインと整合性をとるのが難しかった。店舗の立地ごとに対応を変えるのは大変である。
- 現段階ではジェフの事業継続ガイドラインに沿って、現場の意見やお客様の声も聞きながら、独自の判断基準で現場が対応できる仕組みを作っていくのがよいのではないかと。

② 配達代行サービスの利用に関する課題

- 営業時間が緩和されたとは言え、お客様はコロナ以前の8割程度なので、売上確保のためにはテイクアウト・デリバリーも重視せざるを得ないが、冷凍商品の販売をどうするか議論がある。保冷ボックスや保冷剤を使うにしても品質面・安全面を担保できるのかという問題がある。
- 最近では、デリバリーの置き配に対するお客様自身のハードルが非常に低くなっている。子どもが寝ているとか、リモート会議中なのでそっと置いておいてほしいという声が多くなった。置き場所や衛生面の課題などをどうするかということで、配達通知アプリの導入なども考えているところだ。
- 宅配の問題の一つはドライバーのキャンセルが多いことだ。他の配達で手一杯なのに無理して注文を受けている代行業者がいる。こちらが商品を作っても、配達キャンセルされると、せっかく作った物を捨てなければいけない。売上減は誰が保証するのかという問題に加えて従業員のモチベーション低下にも繋がる。

常任役員会／理事会

9月7日 JF センター会議室

【常任役員会】

理事会で報告・審議される事項について事務局より説明がなされた後、今後の協会活動等について意見が交わされた。

【行政との懇談会】

農林水産省外食・食文化課の須永新平課長より、「物価・賃金対策」および「クレジットカード手数料」などについて、以下のような説明が行われた。

== 物価対策について ==

8月15日、岸田総理を本部長とする第3回物価・賃金・生活総合対策本部が開催された。国産小麦の価格はロシアのウクライナ侵攻直後の3月7日に価格高騰のピークを迎え、8月9日以降はピーク時に比べて4割以上低下し、概ね以前の水準に戻っている。こうした中で10月に価格改定期を迎える輸入小麦は、直近6カ月間の平均価格をベースに政府売り渡しの公定価格（日本政府が海外から買い付け、国内の製粉会社に売り渡す価格）が決定される。しかし、令和4年3月以降の平均買い付け価格を踏まえると、現在の価格から2割程度上昇することになることから、岸田総理は農水大臣に対し、10月以降も輸入小麦の価格を据え置くための具体策を検討するよう指示した。9月9日にその内容が発表される予定である。（10月理事会報告参照）

== クレジットカードの手数料について ==

クレジットカードの手数料は、日本に限らず海外でも、カード発行企業と加盟事業者間の取り決めで手数料が決定されるが、手数料は事業者ごとに異なっているのが実態である。各国のクレジットカード手数料の全体平均を取ると、日本は3%を超えているが欧州は2%弱で、VISAやマスターカードなどのブランドごとに比較した場合でも、1%以上の差が生じている例もある。

カード取引のどの段階で手数料が発生しているか。日本のクレジットカードの特徴として、加盟店（飲食店などの事業者）はアクワイアラ（Acquirer：加盟店管理会社など、事業者と契約する決済代行会社）に対して3%

を超える手数料を支払う一方、イシュー（Issuer：カード発行会社など、カード利用者と契約する決済代行会社）は、1%を超える利用者向けのポイント還元サービスを提供するなど、カード利用者向けに多くのコストを投じている。事業者をヒアリングしたイシュー側のコスト分析結果では、「ポイント、会員サービス、販促費用」が占める割合が最も大きい。一方、アクワイアラ側のコスト分析結果では、アクワイアラがイシューへ支払う手数料「インターチェンジフィー」、ネットワーク利用料、決済端末費用が大きな割合を占めている。

現在、インターチェンジフィーの標準料率は公表されていない。これが公表されると、加盟店手数料との差が大きい場合等には、加盟店とアクワイアラ間で手数料引き下げ交渉が行われ、その結果、インターチェンジフィーと加盟店手数料の開きが徐々に収斂し、最終的にイシュー側がカード利用者向けサービスを縮小させていくであろうと、公正取引委員会と経済産業省のレポート（https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/apr/220408_pressrelease2.pdf）に示されている。（なお9月14日、公正取引委員会・経済産業省はMastercard、Union Pay（銀聯）およびVisaについて、11月末を目途にインターチェンジフィーの標準料率が公開されると発表している。）

しかし、これが実現したところで、国際ブランドのVISAなどの支配力が強く、競争が行われづらい環境は簡単には変わらないだろう。PayPayをはじめとする他の決済手段がVISAのように市場に広がっていかなければ、実質的な競争関係が生まれず、手数料は下がらないのではないだろうか。

== その他 ==

アルプス処理水について。政府は2023年4月から、福島第一原発で溜まり続ける汚染水の浄化処理後の水を、海に放出処分することを決定している。これに関連して、今後風評被害対策と安全性の広報活動を強化する予定である。各事業者におかれては、適切な情報入手の上で福島産についての変わらぬ取り扱いに努めていただきたい。

【質疑応答】

Q 急速に進んでいる円安に関する議論が政府内で行われていれば、情報を提供していただきたい。

A 円安の問題は、政府は一貫して為替について明言は避けており、引き続きしっかりと注視をしていくとの発言に止めている。元々政府が日銀との間で金融緩和を進めている一方で、アメリカの景気が少し加熱気味なので金利を上げているという背景に、金融マーケットが反応している。そのため、短期的には日本は身動きが取れない状態にある。経済の一般論で考えると、日本の景気が加熱しているとは言えない中で、仮にアメリカに追随して日本が金利を上げてしまうと、経済としては非常にマイナスの効果が働いてしまう。

Q コロナ対策について、今は各自治体がそれぞれ定める第三者認証制度と協会が作成したガイドラインが併存している状態だ。外食企業は自治体の基準を優先して順守しないといけな立場なので、仮に協会のガイドラインと各都道府県の認証で食い違いがある場合、自治体の判断を優先して対応せざるを得ない事が多い。ガイドラインの見直しを行っても自治体の基準との齟齬があると、お客様から指摘を受ける懸念もある。この認証制度についてどのような議論があるか教えていただきたい。

A 第三者認証制度はそろそろ必要性がなくなるのではない。感染症対策は2020年春から業界別にガイドラインを作るところから始まり、その後に各自治体がそれぞれの地域の中で営業時間の時短等の制限を設け、制限を緩和する条件として自治体で第三者認証の仕組みができた経緯がある。今後の最大の論点は、認証制度に基づく時短や自粛等の営業規制をどう運用するかである。第三者認証やガイドラインが存在するものの、監視や規制が段々と為されなくなっていくことは想像でき、それが自然な姿であろうと思っている。基本的にガイドラインや第三者認証制度は、内閣府の新型コロナウイルス感染症対策推進室が主導している。どちらかというと、我々はチャンスがあればガイドラインを緩めたいと思っているが、その判断は内閣官房のコロナ対策推進室が行うので、ガイドラインを改正するタイミングは、今後の状況などを見極めながらやっていくしかない。しばらくはガイドラインや第三者認証制度の運用に付き合わなければならないかもしれないが、経済活動を再開している状況下において、今後時短や営業制限が課せられることはないであろうという見解が

政府内にはあり、徐々に形骸化していくものと見られている。

Q クレジットカードの標準手数料について、例えば医療機関では一番手数料率が低いのが一般病院で、次に歯科医、そして美容整形外科が最も高いといった話がある。標準手数料率は業種別に定められていると理解してよいか。

A そのとおりで業種別である。原則は国際ブランド（VISA、マスター）とカードを発行する会社が、どの業界にどう手数料を定めるかの出発点となっている。この間には取り次ぎ事業者が介在しているわけだが、標準手数料を公表するという事は、VISA やマスターがどういう形で業種別に手数料を定めているのかが分かることであり、それを見ながら、自分たちの業界が他業態と比べて手数料率がどうなっているのか、劣っているならばどう標準状態に持っていくのかを、業種別に図っていかねばならないと、経産省のレポートの中でも書かれている。それを相対取引で実施していくのが良いのかという課題もあるが、取引実績が進んで信用力が上がれば基本的に手数料は下がっていく。独占禁止法に反しない範囲で、ある程度まとまりながら手数料を短期で引き下げていく方法はあると思う。最近、小規模の飲食店では、クレジットカードは取り扱わないがPayPay等のモバイル決済は利用できるという例が増えている。これは手数料が低い決済手段が市場から選ばれているということである。

Q JCB や AMEX などは公表の対象にならないのか？

A JCB や AMEX は VISA やマスターカードとは取引形態が異なるため、公表の対象にはなっていない。ただ、国際ブランド3社（VISA、マスターカード、中国銀聯（ユニオンペイ））から標準手数料率が公表されることで手数料が下がることになれば、その流れでJCB や AMEX も競争の場に立たされることになるだろうというレポートがある。

【理事会】

以下の事項について報告・審議が行われた。

①協会行事等経過報告

②賛助会員2社の新規加入

③令和4年度事業計画

④業界の課題と JF の取り組みについて

－雇用調整助成金特例措置の延長－

現在、新型コロナまん延防止等重点措置は解除されているが、外食産業全体の売上はコロナ禍以前を大きく下回っている。こうした状況下、外食各社は雇用調整助成金を活用しながら従業員の雇用維持に努めてきたが、2年以上の長期にわたる大きな低迷が続く、外食企業の経営は依然として厳しい状態が続いている。今後、雇用調整助成金の特例措置の廃止あるいは縮減が実施されれば、助成金上限額の引き下げ、助成率の引き下げ等から、企業が負担する人件費が増加し、雇用維持が困難となかなかねない。

本年5月、緊急事態宣言及びまん延防止等重点措置が再び発令されることも想定した上で、雇用助成金のありかたについて、古賀篤（こが あつし）厚生労働副大臣より協会に対してヒアリングが行われた。協会からは肥田木副会長（労務委員会委員長）が出席し、業界の意見として、雇用調整助成金の特例措置を延長していただくよう強く要望した。コロナ第7波、第8波に備えるためにも、中小の飲食店のためにも、雇調金の延長が必要であることを強く要請した結果、9月末日までの延長が決定した。

だが、それでも全国的な感染拡大により先行きは不透明なままであることから、8月3日には近藤正樹会長名で9月末日以降の延長も要請し、8月31日、支給上限額は減額されたものの11月末日までの延長が決定された。

－事業再構築補助金－

事業再構築補助金は、5年間で新規事業を売り上げの10%にまで伸ばす計画がないと申請を受け入れてもらえなかったが、コロナ禍で外食産業が新規事業を立ち上げることは容易でないことから、協会は、この条件を緩和し利用しやすい条件に改めるよう要望してきた。現在、第7回目の公募が開始されており、新たな活用例として、居酒屋の店舗営業を廃止してオンライン専用の弁当宅配事業に切り替えることなどが紹介されている。また、新たにグリーン成長枠として、グリーン分野での事業再構築を通じて高い成長を目指す事業者を対象とする、新しい申請類型が創設された。過去に支援を受けたことのあつる事業者も再度申請することができ、売上高10%減少の要件も課されない。

⑤令和5年度税制改正要望・政策要望について

自民党および公明党に対する令和5年度税制改正と政策について以下の要望を出すよう検討する。

1) 飲食店に対する協力金の増額措置

コロナの影響が長期化し、かつ新たな変異ウイルスも現れ、先行きは極めて不透明である。緊急事態宣言、まん延防止措置などが発令され、政府・各自治体から時短営業等が要請されることを想定し、コロナの影響が出る前の2019年度売上の8割を補償すること。

2) 消費需要の喚起

外食産業は現在もコロナ禍の影響を最も受けている産業である。飲食の消費需要を喚起するために、コロナ禍が収束するまで2～3年程度の一定期間、店内飲食（イートイン）、持ち帰り（テイクアウト）、デリバリー（配達）の全てに対し消費税率を一律8%とすること。

3) 雇用調整助成金の特例措置のさらなる延長

今冬はコロナ第8波に加えてインフルエンザの流行も懸念されている。緊急事態宣言およびまん延防止等重点措置の万一の発令を想定し、雇用調整助成金の特例措置を従前の助成金のまま、当面の間、継続すること。

4) 社会保障と税の一体改革

短時間労働者の非課税限度額103万円に対する見直し、収入130万円を超えるパート主婦の社会保険（厚生年金、健康保険）加入の義務づけなど、税と社会保障の問題を一体的に捉え、国民的な議論を丁寧に行っていくこと。

5) 交際費課税の特例措置

飲食費の50%を損金算入できる特例措置が令和3年3月31日まで実施され、その後もさらに2年延長され、2024年3月31日までとなっている。新型コロナウイルスの影響により外食産業では特に酒類を提供する飲食店が未だ厳しい経営を強いられていることから、交際費を全額損金算入とすること。

6) クレジットカード手数料の引き下げ

コロナ禍においてキャッシュレス化が急速に進んでいるが、経営が悪化している中でクレジットカードの大きな手数料率負担は極めて厳しい。そのため、手数料率の実態把握とともに、経済産業省や決済事業者などに手数料率の低減を働きかけること。

7) 外食業を「特定技能2号」の移行対象とすること

外食産業に認められている特定技能1号は、上限5年

の在留期間しか認められていない。人口減少下の我が国では、グローバルな視点で将来の人材確保に取り組む必要がある。そのために、優秀な外国人が日本で熟練した技能を習得し、長期間にわたり就労できるように、速やかに外食業分野を特定技能2号の対象業種とすること。

8) 法人市町村民税均等割の見直し

法人市町村民税の「均等割」は、企業の資本等の金額により、上は50億円以上、下は1千万円以下の5段階に区分され、さらにその区分ごとに従業員数が50人超、50人以下と10段階区分して税額が規定されている。外食産業のファミリーレストラン、ファーストフードなどで、資本金等50億円超、従業員50人超の会社は、いちばん高い均等割額300万円を支払わなければならない。企業規模のはるかに大きい巨大産業の本社、工場等も「均等割額」は同条件となっている。パート・アルバイトを含め468万人もの雇用を擁する外食産業の特性を十分検討し、従業員数の区分をきめ細かく改正すること。

⑥外食業の事業継続のためのガイドラインの見直し

⑦外食産業のCO2削減等に対する取り組み

⑧その他

国際交流委員会

7月29日 JF センター会議室

栗田貴也委員長および委員20名

今年度第1回国際交流委員会は栗田委員長の開会挨拶に続いて香港経済貿易代表部投資推進室（インベスト香港）の橋場清子氏より「香港の最新事情および外食市場のトレンド」について話していただいた。

英国の植民地から中国に返還されて25年になる香港のビジネス環境は今どうなっているのか、海外からの投資メリットは何か、フードサービス市場では何が流行しているか、また、香港と周辺地域を包含した一大経済圏「広東香港マカオ大湾区」が形成されつつあるが、その市場はどれだけの成長可能性を秘めているかなど、一言で言えば中国への投資を促す内容となっている。

続いて行われた質疑応答とともに、当日の国際交流委員会の詳細は日本フードサービス協会のホームページで紹介する予定である。

第13回JFトップセミナー

9月28日 学士会館（東京都千代田区）

コロナによる営業制限が解かれた今も、深刻な人手不足、円安、食材・エネルギー価格の高騰などにより消費者の財布の紐は固く、外食にとって厳しい経営環境が続いている。そうした中で、経営幹部や次世代のリーダーが食の最前線で活躍する企業のトップから直接学ぶ場としてJFトップセミナーが3年ぶりに開催された。今回の講師は株式会社きらく代表取締役社長の辻野亨氏および株式会社グルメ杵屋代表執行役社長の椋本充士氏である。以下は両氏の講演の概要である。

株式会社きらく 辻野亨 代表取締役社長 男兄弟5人の同族経営五十年

当社は1972年に創業し、今年で創業50年を迎えた。5人兄弟が会長、社長、専務2名、および常務として、1人のカリスマによる経営ではなく、それぞれの個性を生かして経営に携わっている。



当社の始まりは昭和47年、飲食店を経営したことのない兄弟が借金をしてダイエー松原店に1号店を出した時に遡る。その後、法人化して35年が経過した。当初の自己資本比率は4%であったが、今は約72%となり、何とか無借金経営を貫いている。

現在、従業員は200人、パート・アルバイトは約1700人いる。当社では運動会や海外旅行などのイベントを積極的に実施している。創業当時は社員が少なく、パートさんに助けてもらったことから、5年に一度はパートさんを海外旅行に招待しようと思った。パートさんたちからは「生きていてよかった。冥土の土産ができた。」などといった手紙を貰い、感激して泣いたこともある。

2022年6月期の売上は、2021年対比110%、2019年対比で88%であった。コロナ以前からウーバーイーツなどの配達代行サービスを導入しており、各店にはテイクアウトの持ち帰りコーナーを設けている。現在、テイクアウトは売上全体の約20%を占めるようになった。

コロナ下の雇用の維持、給料の支払いは大変な苦勞で

あったが、アルバイト全員に確実に給与を支払った。「アルバイト代は就職に使います」、「これを何かに役立てたい」といった感謝の手紙が来て、今の学生の感受性の豊かさを実感した。親御さんには「あなたのお子さんはこんなにすごいですよ。もし就職に役立つなら、いつでも企業に推薦状を書かせてもらいます。」と通知した。

災害などの非常時に本社から店舗に指示を出すのは難しい。現場がパニックになっていても、本部から応援に行くこともできず、連絡も取れないことがある。当社には9つの業種があり、立地も百貨店などの商業施設からロードサイドまで様々ある。危機に直面した時に備えて、従業員への理念教育ができていれば、社員一人一人が自ら考え、自らが現場のトップという意識で行動するようになる。こうした教育を続けていくことで、企業と社員の信頼関係、「共有」と「進化」がお互いに生まれてくる。今回のコロナでは、現場の店舗から迅速な状況報告があったため、売上が半分になった店でも利益を出すことができた。台風で社員が誰一人出勤できなかった店舗では、パートさんが自主的に駆けつけて店を切り盛りしてくれたこともあった。社員とスタッフが経営者と理念を共有していたからこそ、主体的な取り組みができたのだと思う。

当社は既存の9業態に加え、政府の補助金を活用して冷凍食品事業も立ち上げた。新規事業を軌道に乗せて、100年続く企業になりたいと思っているが、災害や危機は必ず訪れるものだ。50年前のオイルショックでは、食材等の入手が困難になり、日頃から問屋さんとの付き合いが大事なことを経験した。BIS規制（銀行の自己資本比率規制）やバブルの崩壊では、自己資本を高く積み上げておく必要を強く実感した。

創業者の父は小学校しか出ていなかったが、「銀行はお金を預けるところだ」と言って、支払いは現金払いだけでローンも組まない。当社が駆け出しの頃、5店舗の新規出店を決めた時、リース会社も銀行もいくらかでも貸すと言っていたのに、BIS規制が敷かれた途端、貸し渋りで苦労した。米の配達にまで先払いを要求された。このとき、父の言っていたことがよく理解できた。それを教訓として、毎月20万円ずつ、絶対に引き出さないお金を貯めている。

また、ある時は商業施設と入店契約をして数カ月後に施設が閉鎖されるという経験もした。原状回復して立ち退くよう要求されたが、定期借地権の契約は元の所有者

から金融機関の管理下となり、土地の持ち主も、家主も、契約のあり方も全て変わってしまっていた。それ以降、自分の店を存続させるにはどうしたら良いかを必死に考え、店舗立地の半分以上を商業施設からロードサイドへと切り替えた。

ダスキン創業者の駒井茂春さんからは、商売では「無競争」も重要なことを学んだ。500坪のとんかつ屋を始めた時は、周辺にとんかつ屋は一軒も無く、古き良き時代の洋食屋も無く、家族でハレの日に食べるような中華料理店も無かった。競合他社が真似できないような「無競争」の店舗にするために、まず地域で一番大きな規模で、内装にお金をかけて豪華な造りにし、食材にもこだわった。

オリジナリティや独自の新しい発想を重視し、競争相手がいない無風地区を選び、出店する業態を決めるようにしてきたが、出店には立地開発のスピードも大事だと気づかされた。モールでとんかつ店を出店する予定だったのが、別の会社に先を越され、お好み焼き業態に変更したことがある。また、ロードサイドでラーメン屋を出店するつもりだったが、夜中にここで騒がれたら住民に迷惑をかけると思い、これも契約直前に業態を変更した。

社員の平均賃金を上げるのにも苦労した。上場企業のように賃上げをしたいが、コロナの中でそれに見合った労働時間を確保できるのかと躊躇していたら、課題があっても社員に還元するのは大変良いことだと役員から言われて吹っ切れた。

当社は事業再構築の一環として冷凍食品の販売を開始している。お好み焼き業態では専用の冷凍庫を設置し、とんかつ業態では家庭で店と同じ味が作れる冷凍食品を開発した。次世代の経営者には、お客さんの支持を頂ける取り組みにどんどんチャレンジしてもらいたい。現在、高齢者の冷凍食品の利用率が高まっているのは、美味しいと評価されているからだと思う。デリバリー等も含めて消費者に必要とされる形態で冷凍商品を提供していきたい。次の経営者には、「売れるから、利益が出るから」ではなく、創業の原点に帰って美味しいものを提供していくことが重要だと言っている。

また、感謝の気持ち、ありがとうの気持ちを持つことも大事なので、当社でも「ありがとう」をスローガンに、1年間、様々な場面で「ありがとう」と言ったことがあった。「経営は心である」「感謝の商い」という創業者の経営理念に誇りを持って、次世代には「ありがとう」と言

われる企業としてあり続けてほしい。

「何事をするにも志がなければならない。志を立てることが全ての源となる。」という吉田松陰の言葉がある。せっかくこの世に生まれてきたのだから、自分ができることをやれば良い、人に対して笑顔でいることだけでもよい。自分ができることで誰かの役に立とうと考えることが志であり、そのことを社員にも言っている。

この2年間、社員向けのセミナーでは人事と理念のことを話している。手紙の書き方や自己紹介の方法を教え、話し方コンクールも開催している。若いうちは、セミナーで一流の講師の話を聞いても何のことか分からないかもしれないが、月日が経つと分かることがある。初めはネガティブに物事を捉えがちな中途入社の社員が、数年後に逆の受け止め方をするようになっていくのを見ると、社員の成長に堪らなく嬉しい気持ちになる。

株式会社グルメ杵屋 棕本充士 代表執行役社長 (株)グルメ杵屋の経営戦略～50年の歩みそして明日へ～

創業から成長へ

当社は前身の両国食品株式会社を含めると今年で創業56年目となる。父（故棕本彦之氏）が創業者で私は3代目社長である。父は大学受験に失敗し、家業の米屋で働くことになった。やるからにはとことん事業を大きくしたいという創業者気質を持っていたが、商売を大きくしようとすれば、同業者との軋轢が生じるため、ジレンマを抱えていた。そんな時に米国流通市場の視察に誘われて参加し、マクドナルドがFCビジネスを展開していることを知った。うどん屋かラーメン屋なら自分でもできると思い、食材原価が安いうどん屋を選択し、うどんの作り方を学ぼうと高松の屋台を回ったが、ことごとく断られた。ある日、飛行機の中で初老の男性に窓側の席を譲ったところ、懇意にしていたうどん屋を紹介してくれた。平日は米屋で働き、週末は高松でうどんの修業をする生活を始めて数年後に、米の納品先としてお世話になっていたダイエーの中内功氏にお願いし、奈良のダイエーに1号店を出店させてもらった。

店頭の実演台でうどんを打つスタイルの店は大流行した。当時は高度経済成長の時代で、全国展開を図るチェーン店の王道はセントラルキッチンを作ってドミナントを

形成していくことだったが、父は人が集まる駅構内や商業施設に出店するため、ドミナント戦略はとらずに店舗で加工することにした。一番力を入れて出店していた立地は駅ビルの改装を進めていた国鉄の駅だったので、店舗数が増えていくうちに面となっていく出店戦略が功を奏した。

そんな時、父はORA（当時は大阪料飲経営協会）でサンドイッチやオムレツの業態を展開していた株式会社グルメの創業者・故菅野敦次氏と出会い、意気投合して合併することを決めた。業態が異なる



両社が合併してどのような相乗効果があるのかと、当時のメディアにも取り上げられた。2社には、セントラルキッチンを持たない店舗内加工と、空港や有名百貨店など人が集まる立地への出店という共通点があった。こうした立地はテナントミックスの考え方から、通常は1業態1店舗しか出店できないが、合併して複数の業態を持つことにより出店が可能となった。創業者の2人は力を合わせて大証2部への上場を果たしたが、ある日、東証1部上場の企業から、大証2部上場企業であることを馬鹿にされたと感じたため、必ず東証1部上場を実現すると胸に誓い、実現させた。

部活の先輩

大学では部活動で出会った主将との経験が強く印象に残っている。関西の大学で唯一、一部体育会に所属していた近畿大学に入学し、スキー部に入った。当時の体育会には非常に厳しい人間関係があり、4年生は神様のような存在で、1年生は人としての扱いをされず、2年生から生活指導という名目で暴力を受けることもあった。あるとき、4年生の主将に、これは理不尽ではないかと尋ねた。すると、1週間後の総合ミーティングで主将が、「今後一切、上級生は下級生に対して手を出してはならない」と告げた。私は想いを伝えてよかったと心の中で拍手喝采したが、OBも4年生も全員が反対したという。それでも主将は、「僕らが北の雪国から首都圏を越えて大阪の大学に入学した理由は、全日本学生スキー連盟のインターカレッジスキー大会で優勝することであり、下級生をいじめるためではない」と反論した。すると、瞬く間にこの噂が全国の高校に流れて変化が生まれ、オリ

ンピック選手になる学生が次々とお出ようになった。ということは、全日本クラスの選手がいるということで、クラブは自ずと強くなる。主将のあのときの判断によって、組織のありようが大きく変わったのだ。大学生活を通じてリーダーとしての判断が非常に重要であることを学んだ。

創業以来初の危機

2代目の社長が就任後、2年連続の赤字に陥るという創業以来の危機が訪れた。2010年に3代目社長を引き受けた私は、赤字転落の要因を調べてみた。1990年の9月までレストランの既存店は前年を上回っていたが、その後の20年間は下回り続けていた。来店したお客様がリピーターにつながる営業をしていなかった。入店していた商業施設からは、当社の社員は本部の方ばかりを見て、お客様の方を全く見ていないと言われたことがある。当時の店長は、人が集まる好立地の店舗で決められた時間に開店し、マニュアルどおりに商品を提供し、決められた時間に閉店するだけの役割で、来店したお客様に喜んでもらい、また来てもらうことを重視していなかった。マニュアルに沿った店舗運営が最大の責務だったため、自店を選んでもらうためにはどうすればよいかという考え方が欠落していた。

私は社長就任時に組織のピラミッドを逆にすることを考えた。ピラミッドの頂点にるのはお客様で、お客様と接点を持つ店舗のパートナー（パート・アルバイト）と店長は2番目、その下に、店長に仕事をしやすい環境を作る地区長、その地区長を支えていく部長、社長と下がっていく。当初は現場から戸惑いの声があったが、店長から「こうしたらお客様に喜んでいただけた」という声が徐々に聞こえてくるようになった。それぞれの店長が創意工夫でいろいろなことを始めるようになった。3～4カ月かけてようやくこれが浸透するようになった頃から、売上が少し上向き始めた。2011年2月時点で僅かな黒字が出ていたので、歓送迎会がある3月は黒字決算にできると期待していたが、3月11日の東日本大震災で売上は一気に沈んだ。ただ、金融機関にも理解を示してもらい、2012年3月期には、ようやく黒字転換を果たすことができ、その後は黒字で推移した。

創業50周年を迎えて

2020年のパンデミックによりレストラン事業の売上

高は前年比85%もダウンした。社内で様々な議論をしたが為す術はなく、役員会でも意見が出なかったため、次の株主総会で役員を入れ替えた。2021年7月の株主総会で残った役員は、社外取締役を除いては私ともう1名だけで、外部から新たに2名の役員を招いた。

新体制の下での組織の再編制で一番最初に着手したのはレストラン事業の組織改革だった。それまでの部長・地区長がいる事業部制の組織から、マトリクス組織へと移行させた。周囲からは絶対にうまくいかないと大反対されたが、新役員に迎えた2名の取締役と議論する中で、これは推し進めていかなければならないと昨年12月に決心し、今年の1月17日に組織を編成し直した。

以前は役員会で出店の賛成、反対を決定していたが、それでは責任の所在が曖昧になり、社長が全ての責任をとることになるという、新任の取締役の指摘を受けて、責任を明確にするマトリクス経営に切り替えた。各ブランドの責任はブランドマネージャーにあり、この職責を担う者が当該ブランドの出店に関する全てのことを司る。この新組織はまだ稼働し始めたばかりでざこざだが、スタッフは少しずつ意識が変わってきている。

また、今年の8月からはハーバードビジネススクールのカリキュラムを取り入れて、グループ全体から選抜された10名を教育している。英語で講義が進むこともあり、参加者は一瞬でも気を抜けば、次の講義にはついていけないと言う。やはりこれからの世の中は、勉強する集団となり、新しいことをどんどん吸収していく組織でないと、困難を乗り越えていくことはできない。コロナ禍という試練は間もなく収束するかもしれないが、その後どのように成長していくべきかは、どのような人材を育てられているにかかっている。今後の私の一番大きな課題は事業継承だ。今はとにかくこのコロナ禍を乗り越えて、次の成長にいかにつなげていくかが我々の使命である。

新入社員フォローアップ研修

10月7日 JF センター会議室 参加者 60名

今回のフォローアップ研修では、講師の力石寛夫氏（トーマスアンドチカライシ(株)代表取締役）は外食産業で働く人の資質と、フードサービス業に従事することで広がる可能性について、また、松澤宏至氏（(株)ノーヴァ

協会活動報告

ス&ホスピタリティカンパニー代表取締役)は飲食業の本質と仕事の進め方について語り、マスクの奥から

入社後半の新入社員に静かで熱いエールを送った。以下はその講義風景である。



力石寛夫氏



松澤宏至氏

力石氏：外食産業で働く人にとって重要な資質は①ホスピタリティ、②コミュニケーション、③チームワークである。フードサービス業ではあらゆる分野のマネジメントを学ばなければならないので、外食を学べばどの業界でも通用する人材へと成長できる。



松澤氏：飲食店にはお客様を迎えるための当たり前の基準(スタンダード)がある。この半年で自身が身に付けたスタンダードを「Q・S・C」に分類して書き出し、整理するのがよい。



力石氏の講義はコミュニケーションの基本である挨拶から始まった。



仕事を進める前にまず今の自分を3つの視点(今のなりたい自分、自分に求められていること、出来ること)で捉えてみる。



新入社員の諸君は今できていることが10あるとすれば、倍の20をこなす気になってほしい。物事を否定的に捉えるのではなく、肯定的に捉えて意識を高く持つことを心がけてほしい。会社・上司のために働くというよりは、共に働く“With”の精神で仕事に取り組んでもらいたい。



①インプット(マニュアル・レシピを覚える、レクチャーを受ける)、②アウトプット(サービス・調理・掃除等実践する)、③フィードバック(上司や先輩から修正依頼を受けて行動を改善する)の3つのサイクルを回して「自分ができること(Can)」を増やしていく。そのために何を意識して行動するのかのマイルール(行動目標)を決める。

常任役員会／理事会

10月13日 JF センター会議室

【常任役員会】

理事会で報告・審議される事項について事務局より説明がなされた後、今後の協会活動等について意見が交わされた。

【行政との懇談会】

農林水産省外食・食文化課の須永新平課長より、「足元の物価高騰に対する追加策など」について、以下のような説明が行われた。

《物価対策について》

9月9日、岸田総理を本部長とする第4回物価・賃金・生活総合対策本部が開催された。政府は食料品とエネルギーの価格高騰が現在の物価高の主要因と分析している。

食料品については、輸入に依存している麦・餌・肥料の価格抑制を考えている。小麦は10月に公定価格を改定せず、据え置きとなった。次の改定期は来年4月で、国際相場が下落しない限り、民間への売り渡し価格は引き上げられるだろう。餌・肥料も2月のウクライナ侵攻以降、価格が上昇しているが、2月以前の水準に戻るほどの補填は講じられていない。したがって国際情勢が戻らない限り、原材料コストが以前の価格に戻ることは極めて難しい。政府は4月～6月の価格水準で維持したい考えである。

輸配送の費用に影響を及ぼすガソリンなどのエネルギー価格は、“激変緩和事業”（料金負担緩和策）を継続して価格上昇の抑制に努めている。仮に政府が対策を講じなければ、ガソリン店頭価格は1リットル200円を超えているが、現状は170円を下回る状態に抑えられている。電気料金対策は現在審議中だが、対象はあくまでも家庭向けの料金である。また政府は、小麦等の食料品原材料のコスト抑制に資する生産方法の導入や、輸入小麦から国産小麦や米粉などに転換するための投資に対しても引き続き支援していく。

物価上昇の中での価格転嫁は、公正取引委員会が注視しているが、独占禁止法の適用は非常に難しいため、それぞれの企業は公正取引委員会の動きを注視しながら個別に対応していくことが肝要である。

総合経済対策では、9月30日に補正予算編成の指示が出た。米国の金利政策とロシア・ウクライナ問題が日本の物価高の主要因と捉えて、その対策として「エネルギーと食料品の価格高騰によって厳しい状況にある生活者・事業者への引き続きの支援」や、「円安の状態をインバウンド需要に変え、コロナ禍からの需要回復と地域活性化を実現する」としている。だが、新たな経済政策や積極的な財政政策は行わないことが読み取れる。

《全国旅行支援、東京都・大阪府のGo To Eatキャンペーンの再開について》

岸田総理は臨時国会での所信表明で、上述の9月9日発表の物価対策方針のほかに、10月11日から始まるコロナ水際対策の緩和、インバウンド需要の復活、全国旅行支援などにも言及した。10月6日の国会本会議の質問では、全国旅行支援とGo To Eat キャンペーンが取り上げられ、農水省もGo To Eatの予算は必要と考えているが、知事会からの反応は芳しくない。総理の回答でもGo To Eatは暗に否定されており、全国旅行支援をうまく使えば飲食の需要喚起も図れるとしている。あまり知られていないが、現行の全国旅行支援は日帰り旅行商品、例えば出発地に戻る運送サービスとしてタクシーを使い、食事を組み合わせた日帰り旅行にも適用できる。

東京と大阪で中断されたGo To Eat キャンペーン事業は予算が200億円程度残っている。大阪は「ゴールドステッカー飲食店応援事業」と名称を変えて10月12日から再開しているので、情報を収集して需要をつかんでいただきたい。（東京都も小池百合子都知事が10月14日の記者会見でプレミアム付食券「Go To Eat キャンペーン Tokyo」を10月26日から販売すると発表した。）

《クレジットカード手数料について》

9月14日、公正取引委員会と経済産業省がVISA・マスターなどの標準手数料について、11月末を目途に公表すると発表した。

【質疑応答】

Q 飲食店では現在、ゼロゼロ融資（無利子・無担保融資）の返済期限が近づいていることが問題。少しずつ店舗運営状況は回復しつつあるが、利益は未だ確保で

きていない。特に中小の飲食店への負担は大きい。立ち直っている状況をしっかりと社会に見せることができなければ、借り換えもできない。借換融資を入れて飲食店を正常の状態に戻していくための支援をお願いしたい。

A ゼロゼロ融資の償還問題は全国的に広がっており、状況を見定めていく必要があるというのがおそらく政府の見解だろう。需要喚起策など、経済をしっかりと膨らませながら活かしていく経済政策が打ち出されておらず、非常にもどかしい状況だが、総理あるいは自民党の政務調査会にしっかり声を届けながら対外的なプレッシャーを作っていく方法もあると思う。一方、円安は海外資本を持っている企業の収益を部分的に上げている。それをうまく投資に回していかないと、国内の経済に広がらない。財政政策は絶対に必要だと思うが、財務省の主計局は緊縮財政派なので、とにかく支出を抑制する方向にしか動かない。

【理事会】

以下の事項について報告・審議が行われた。

①協会行事等経過報告

②賛助会員1社の新規加入

③令和4年度事業計画

④令和5年度税制改正要望・政策要望

短時間労働者に対する103万円の非課税限度額問題や社会保険の加入要件等については、社会保障と税の一体改革の中で議論すべきであること、長期化するコロナ禍の影響で多額の市場を失った外食産業の消費需要を喚起する対策を打ち出すことを優先して求めている。以下は公明党に対する政策要望の抜粋である。

客足が戻っていないことから、外食需要喚起策をお願いしたい。

①全国 Go To Eat（食事券、クーポン）の再開（新たな予算措置で期間も延長して）

②店内飲食をテイクアウト、デリバリーと同じく軽減税率適用対象に（10%→8%）

まん延防止等重点措置や緊急事態宣言で大きな影響を受けた店内飲食に対する支援、配慮をお願いしたい。減税2%の実現は小さくとも店内飲食へ誘うメッセージとなる。

⑤103万円、130万円の壁の問題

⑥外食産業における技能実習生の人物像

外食産業は多様な人材を必要とすることから、技能実習制度への道を開く取り組みは重要であるが、現在のところその道は開かれていない。技能実習生が日本で技術を習得し、例えば日本の外食企業が海外店舗を出す時に即戦力として母国で働いてもらえるような、海外への技術移転につながるような技能実習制度であることが望ましい。

9月に開催されたワーキンググループでは、従業員やお客様とコミュニケーションをとるのに最低でもN4レベル（ある程度の日常会話ができて生活に支障がない）の日本語能力が必要との見解で一致した。日本人のアルバイトと同様に調理や接客サービスに従事し、経験を積みながら日本語や技能のレベルを向上させ、2年目、3年目にはアルバイトの人たちを指導できるレベルにまで上げていきたいという意見もあった。

⑦外食業の事業継続のためのガイドラインの見直し

⑧クレジットカード手数料の低減

⑨不当要求、悪質クレームの発生抑制

外食産業の店舗で起きている悪質なクレームは、時にはカスタマーハラスメントとなる。お客様の不満、意見、要望は顧客満足度や売上を上げるヒントになる一方で、不当要求は従業員の働く意欲を低下させ、生産性を下げる原因となる。正当性に欠けた迎合は不健全な消費者を助長させ、健全な企業活動を妨げる恐れがある。2022年5月19日、「消費者対応業務関連特定行為対策の推進に関する法律案」（いわゆる「カスタマーハラスメント対策法案」）が国会に提出されたが、審議未了で一旦廃案となった。秋の臨時国会に再度提出される見込みなので、今後の動向を注視していく。

【参考】厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyoukintou/seisaku06/index.html）

⑩フリーランス新法について

フリーランスとは、カメラマン、コンサルタント、ライター、エンジニア、配達代行事業者など個人事業主を指すが、適正な報酬の支払いが行われなかったか、不当な扱いをされるなどのケースがあることから、現在、新法の作成が進められている。フリーランスとして外食店舗などで勤務させている場合には、念のために勤務実態を確認しておくことが必要である。

8 月の業態・業種別外食動向調査

全店データ／前年比		売上高		店舗数	客 数	客単価
		前年比	2019 年比			
全 体		118.0%	90.6%	99.5%	110.1%	107.1%
ファーストフード	合 計	107.1%	104.6%	99.9%	103.9%	103.0%
	洋 風	103.8%	120.3%	100.7%	103.2%	100.6%
	和 風	107.8%	99.4%	100.4%	99.9%	107.9%
	麵 類	121.2%	85.1%	99.0%	114.6%	105.8%
	持ち帰り米飯／回転寿司	106.7%	97.1%	99.6%	103.1%	103.5%
	その他	108.0%	88.1%	98.9%	106.7%	101.2%
ファミリーレストラン	合 計	131.5%	81.0%	99.4%	123.3%	106.7%
	洋 風	127.0%	76.2%	98.6%	121.9%	104.2%
	和 風	135.9%	77.4%	99.1%	125.7%	108.1%
	中 華	123.9%	99.0%	101.9%	121.3%	102.2%
	焼き肉	150.8%	92.1%	100.6%	136.3%	110.7%
パブ／居酒屋	合 計	442.7%	44.2%	96.5%	333.5%	132.7%
	パブ・ビアホール	522.1%	46.7%	98.2%	409.9%	127.4%
	居酒屋	407.8%	42.9%	95.9%	294.8%	138.3%
ディナーレストラン	合 計	153.9%	68.7%	99.8%	140.3%	109.7%
喫茶	合 計	125.7%	76.1%	98.5%	114.5%	109.8%
その他	合 計	143.3%	85.8%	100.0%	131.6%	108.9%

【コロナ第7波のお盆休み、平日・夜間を中心に人出が減少】3年ぶりに営業制限や行動制限のない「お盆休み」となり、外食各業態の売上は前年を上回り、全体売上は118.0%となったが、19年対比では90.6%と7月の同98.5%と比べると回復力が弱い。コロナ第7波のピーク時で全国の新規感染者が約26万人という日もあり、平日と夜の客足は鈍化し、特に「パブ・居酒屋」では売上が19年対比で44.2%にまで落ち込んだ。

9 月の業態・業種別外食動向調査

全店データ／前年比		売上高		店舗数	客 数	客単価
		前年比	2019 年比			
全 体		119.7%	94.1%	99.2%	109.9%	108.9%
ファーストフード	合 計	108.2%	108.3%	99.4%	104.4%	103.6%
	洋 風	104.6%	126.0%	100.8%	103.2%	101.3%
	和 風	111.1%	102.0%	99.3%	103.0%	107.9%
	麵 類	120.5%	88.2%	98.2%	112.7%	106.9%
	持ち帰り米飯／回転寿司	106.8%	97.8%	99.4%	101.0%	105.7%
	その他	113.3%	87.0%	98.3%	110.9%	102.1%
ファミリーレストラン	合 計	132.1%	81.2%	99.1%	121.2%	109.0%
	洋 風	122.7%	71.2%	98.3%	117.0%	104.9%
	和 風	139.3%	82.3%	98.8%	126.9%	109.8%
	中 華	124.3%	99.8%	102.2%	120.1%	103.5%
	焼き肉	167.7%	104.4%	100.0%	149.8%	111.9%
パブ／居酒屋	合 計	568.8%	53.7%	97.1%	378.3%	150.4%
	パブ・ビアホール	500.1%	57.6%	99.5%	385.8%	129.6%
	居酒屋	612.4%	51.9%	96.5%	373.4%	164.0%
ディナーレストラン	合 計	164.9%	80.5%	99.3%	139.9%	117.9%
喫茶	合 計	128.2%	80.1%	98.4%	115.4%	111.1%
その他	合 計	138.3%	92.3%	111.2%	126.4%	109.4%

【新型コロナ感染者数が減り、月後半は店内飲食が回復】新型コロナ第7波が峠を越え月後半にかけて客足に回復の動きが見られたことで、全体売上は「緊急事態宣言」等の影響を受けた前年を上回り119.7%、19年比でも94.1%と、8月よりも明るい兆しが見えてきた。飲酒業態はコロナの打撃が大きく苦境が続くが、宴会などの顧客獲得に向けて情報発信を再開している。

ジェフ忘年会

新型コロナウイルスの影響が長期化する中、感染防止と経済活性化の両立という難しい舵取りが求められておりますが、この度は感染拡大防止対策に充分配慮の上、全国外食産業ジェフ健康保険組合および外食産業ジェフ企業年金基金との共催により、ジェフ忘年会を下記の通り開催いたします。

2020年の賀詞交歓会以来、3年ぶりに正会員・賛会員が顔を合わせるようになりますので、ご多用中のところを恐縮ですが、ご出席をお待ちしております。

日 時 12月8日(木) 18:00-19:30
 会 場 帝国ホテル本館3階 富士の間(東京都千代田区内幸町1-1-1 Tel 03-3504-1111)
 ご出欠 12月2日(金)までにお申し込みください
 会 費 10,000円(お1人様、税込)

◆なお出席と回答された後、12月7日(水)までに連絡がなく欠席された場合においても、会費の負担をお願いいたしますので、予めご了承ください。

◆会場では感染拡大を防止するために、「三密」の観点から申込者の人数調整をお願いする場合がありますので、予めご了承ください。

◆今年のアトラクションは主催者による1～3等の抽選会のみとし、これまで賛助会員の皆様の協賛で実施しておりましたアトラクションは見送ることにいたします。

2023年 JF戦略セミナー・賀詞交歓会

新年恒例のJF戦略セミナーと賀詞交歓会を3年ぶりに下記日程で開催いたします。

戦略セミナーの詳細については近日中に改めてご案内しますので、まずは下記日程の確保をお願いいたします。

日 時 令和5年1月17日(火)
 ① JF戦略セミナー 14:00 ～ 17:30
 ② 新年賀詞交歓会 18:00 ～ 19:30
 場 所 A N A インターコンチネンタルホテル東京(東京都港区赤坂1-12-33)
 会 費 戦略セミナー 5,000円/1人
 賀詞交歓会 10,000円/1人

賛助会員 株式会社 アスク

代表取締役.....エドゥアルド・カルデナス
 本社.....東京都千代田区鍛冶町1-8-3
 神田91ビルディング5階
 TEL.....03-5244-4660
 FAX.....03-5244-4670
 URL.....https://www.asc.co.jp
 業務内容.....食品・雑貨の輸入、卸及び小売

<我が社のプロフィール>

当社は、「トロピカルマリア」や「ベジーマリア」等のブランドで、冷凍フルーツや冷凍野菜を輸入販売している会社です。

定番の冷凍マンゴーやベリー、冷凍アスパラやブロッコリーなど数多くの取り扱いがありますが、主力商品の1つである冷凍アボカドでは、コロンビアに専用工場を建設し、お客様からの多様なカットを含めた様々なご要望にも対応できるようになりました。

今後も安心安全そして美味しさを追求し、更にはオペレーションが軽減できるような商品を目指しながら会員企業様にご提案させていただきます。

賛助会員 大和食品工業 株式会社

代表取締役.....竹内 裕嗣
 本社.....東京都品川区東品川3-2-16
 TEL.....03-3474-2929
 FAX.....03-3474-8611
 URL.....https://www.kaiserham.co.jp
 業務内容.....食肉製品製造販売・食肉卸小売等

<我が社のプロフィール>

当社は、1957年創業以来、オリジナルハム、銘柄食肉の専門メーカーとして広くご愛顧を頂いております。厳選した原料と長年培われた技術、経験を駆使し、ドイツ風のハム製品を製造しており、ホテル・レストラン等多くのお客様にご好評を頂いております。

大手百貨店への製造小売業や食肉卸売業を中心としておりますが、他にも企業グループ内に於いてお花や植物のディスプレイ業・飲食物販のフランチャイズ事業も展開しております。

社訓「信用が総てなり」に沿い、食の安全と安心を最優先に引き続き業務に励んでまいります。

賛助会員 株式会社 ディーシーエス

代表取締役社長.....左野 徳夫
 本社.....兵庫県西宮市本町5-10
 TEL.....0798-35-2980
 FAX.....0798-35-2990
 URL.....https://dcservice.co.jp
 業務内容.....カフェ機器輸入販売・メンテナンス

<我が社のプロフィール>

ディーシーエスの歴史は、コーヒー機器のメンテナンスから始まりました。

その後、スペシャルティコーヒー市場のニーズに合わせて事業拡大し、今では生豆の買い付けから、マシンの輸入販売、カフェ関連グッズの販売など、コーヒーが農園からお客様の一杯になるまでの過程において、トータルに関わりサポートさせていただいております。

幅広く関わっているからこそできる多様なサービスが、私たち【ディーシーエス】の強みです。コーヒーに関することは何でも相談してください。

New Members Are Welcome! 新規会員をご紹介ください

外食産業は「食の信頼」「環境」など数々の重要課題に加え、「働き方改革」や「生産性向上」「HACCP制度の導入」等々への対応も求められており、企業経営はますます困難な状況に直面しています。さらに追い打ちをかけるように、新型コロナウイルスの出現で新しい生活様式を求められ、店舗営業は自粛・時短・酒類販売禁止などの制限を課されたこともあり、業種業態・店舗によっては壊滅的打撃を受けています。

日本フードサービス協会(JF)は、業界をあげて知恵を出し合い、直面する問題の解決に積極的に関わり、取り組んでいくために活動しております。

JF入会のメリットは、各種セミナー・研修会等への参加、会員相互の情報交換・交流活動、協会機関誌・各種調査研究報告書・市場動向調査等の外食関連情報の共有、共同購入事業への参加、海外研修・国内産地見学会・内外食材ツアーへの参加など、多々あります。

詳細は協会ホームページ(<http://www.jfnet.or.jp>)、または協会事務局(TEL: 03-5403-1060)にお問い合わせください。

共栄火災



サイ吉

人々が気持ちよく毎日を暮らせるよう、
安心のチカラでそっと支えるサイ。
共栄火災のサイ吉です。



夢を、未来を、 ずっと近くで支えたい。

隣にいる誰かと、家で待つ誰かと、未来で出会う誰かと。

人はみんな、あらゆるつながりの中で暮らしています。

そのつながりが、もっと身近なものになれば、

人生はずっと豊かなものになる。

共栄火災は、確かな安心のチカラで、

そんなあなたの毎日を応援します。

それが、地域を支え、暮らしに役立つ保険会社としての、
私たちの使命だから。

つながり強化宣言！ 共栄火災

共栄火災海上保険株式会社

〒105-8604 東京都港区新橋 1-18-6 TEL.(03)3504-0131(大代表) www.kyoeikasai.co.jp

JF ジェフマンスリー

2022年11月号

定 価／1,000円（本体価格910円）

発行日／2022年11月25日

発行人／近藤 正樹

発 行／（一社）日本フードサービス協会

〒105-0013 東京都港区浜松町1丁目29番地6号

浜松町セントラルビル10階

TEL 03-5403-1060 FAX 03-5403-1070

ホームページ <http://www.jfnet.or.jp/>

印 刷／関東図書株式会社

※ジェフマンスリーは会費を負担している会員に対して、出版刊行されています。

外食産業で唯一の 全国共通お食事券 ジェフグルメカード

全国35,000店を網羅



— 外食で日本を元気に —

2012年5月より、「東日本復興支援ジェフグルメカード」を発行しています。
ご購入1枚につき5円を、東日本大震災による被害からの復興支援事業に寄付致します。

加盟店拡大キャンペーン同時開催中



加盟店ステッカー



お問い合わせは  **0120-150-563**

株式会社 ジェフグルメカード 〒105-0013 東京都港区浜松町1-29-6 浜松町セントラルビル9F
ホームページアドレス <http://www.jfcard.co.jp/>