



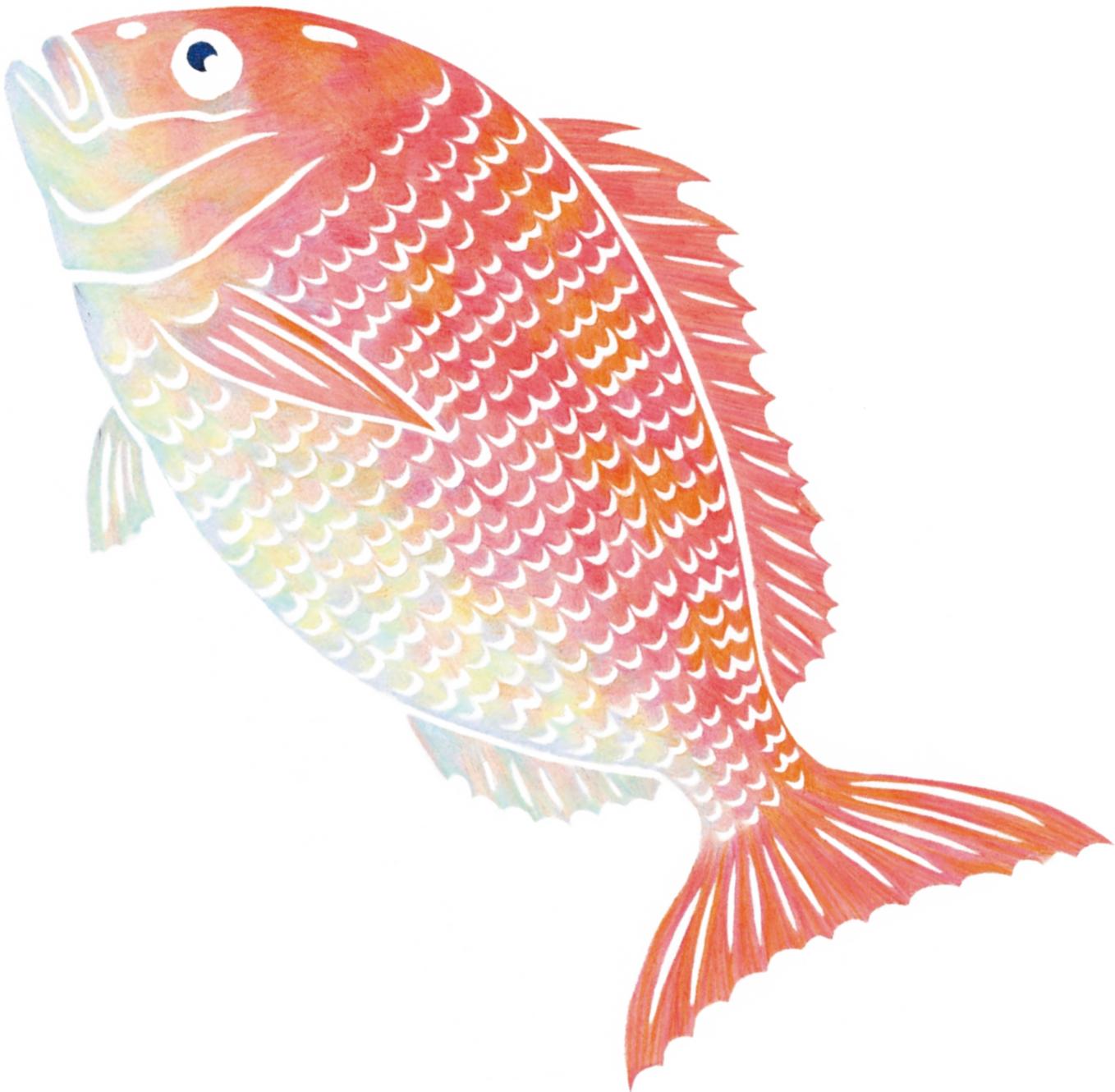
一般社団法人 日本フードサービス協会

ジェフマンスリー

特集 JF フードサービス パートナーズ商談会2023

2023 12

2023 December No.491





一般社団法人 日本フードサービス協会

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。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。

ジェフマンスリー

令和5年12月21日発行通巻491号(毎月1回発行)

目次

P.1

巻頭言 『食の感動で、この星を満たせ。』～グローバルフードカンパニーを目指して～

P.2

特集 JF フードサービスパートナーズ商談会 2023

P.9

産地見学・商談会 山形県

P.13

JF TOPICS (協会活動報告)

106万円の壁を解消するための研究会(10月11日)

常任役員会・理事会(10月12日)

外食産業店舗マネジメント研修 発展編(清水講師)(11月8日)

常任役員会・理事会(11月15日)

広報担当者情報交換会(11月16日)

令和5年度 JF 忘年会(12月7日)

P.23

新規会員

奥野製薬工業／ゴンチャジャパン

P.24

インフォメーション

2024 JF 戦略セミナー・賀詞交歓会(1月17日)

巻頭言

協会副会長
粟田 貴也

株式会社トリドールホールディングス
代表取締役社長兼 CEO



『食の感動で、この星を満たせ。』 ～グローバルフードカンパニーを目指して～

『食の感動で、この星を満たせ！』——これは昨年末に策定したわが社のスローガンだ。

38年前に妻とふたりで焼鳥屋を起業して以来、「どうしたらお客様に来てもらえるか」を考え続けて無我夢中で駆け抜けてきたが、明確な答えを掴むことができないままでいた。

そんな折に出会ったのが香川県の製麺所。打ち立て・ゆでたてのうどんに長い行列ができる。その時、長年の問い合わせを見出した。人は、うどんという“商品”ではなく、出来立てのうどんを食べるという“感動体験”を求めていたのだ。この体験が『丸亀製麺』の原点である。出来立ての製麺所のコンセプトは、海外でも熱烈な支持を得て、店数は増えていった。

ただ、“うどん”は世界ではまだ認知度が低く、限界を感じることもあった。そんな時、訪れた国々で行列のできる業態を目の当たりにした。こんな素敵な感動のある店を仲間として世界に広めることは意義あることだ。それ以降、スペインで見かけたストリート屋台風フライドヌードルの WOK TO WALK、マレーシアで見つけたタイの水上生活をモチーフにした BOAT NOODLE……。全てに出来立ての感動があり、シンパシーを感じてオーナーと意気投合し、傘下に入ってくれた。

ある時、香港のライスヌードルのチェーンが50店舗足らずだが150億円で売りに出るとの情報を

得た。同規模の兄弟会社からも買収の意向を問われた。2社の買収を合わせると、当時のわが社の年商の半分近い金額であり、あり得ない。でも何か感ずるものがあった。世界を回っているとチャイナタウンの多さが目立つ。巨大市場の中国本土もさりながら、世界に広がる中華商圈にチャレンジしたかった。売るのはうどんではなく、もっと親和性の高いチャイニーズヌードルと考えていた。すぐさま週末に妻と香港に飛んだ。店の繁盛ぶりに、これを見逃したら一生後悔すると思い、清水の舞台から飛び降りた。買収からわずか4年で2倍の200店舗に成長し、コロナ禍で香港に渡航できなかったが、香港市場で株式上場を果たすことができた。

全てが日本からのトップダウンでは展開に相当な労力と時間がかかる。でも今や世界30カ国・地域に拠点があり、拠点ごとに素晴らしい経営者がいる。私は親しみを込めて彼らを“バディ”と呼んでいる。世界のバディと共に各業態を展開することで、事業は一気に世界に広がっていく。マレーシアのボートヌードル、香港のライスヌードル、シンガポールの日式カレー、いずれもそうだ。世界のバディたちが持つそれぞれの業態を、彼らとの連携で同時多発的に展開できる、地球上に増殖していくようなイメージで膨らんでいく。あと何年後かわからないが、「食の感動で、この星を満たせ」という思いが実を結ぶ日は遠くない。

JF フードサービス パートナーズ商談会 2023

11月 15日（水）10:00～17:00 五反田 TOCビル（東京都品川区）

11月 15日、今年も外食産業と関連産業とのビジネスマッチングを提供する場として、「JF フードサービスパートナーズ商談会 2023」が五反田 TOCビル（東京都品川区）にて開催された。

今年からフードサービスパートナーズ商談会と改名した商談会は、JF 賛助会員社を中心とした生産者団体、食品メーカー・卸、物流企業、衛生関連企業、容器・包装企業、機器メーカー・情報システム企業、リサイクル関連企業、人材派遣企業等、181社・団体（194小間）が出展し、JF 正会員社のバイヤーを中心に 1918名が来場した。

各出展者からは、外食業界を取り巻く原材料・エネルギー価格の高騰や人手不足への対策、SDGsへの対応、DX分野の新たな商品・サービス等々、多方面からアイデアや提案を頂き、外食業界にとって非常に有意義な商談会となった。

近藤正樹日本フードサービス協会（JF）会長の 開会挨拶

人手不足や物価上昇の中で、外食産業は付加価値の高いメニュー開発に向けた国内農業者との連携強化、環境に配慮したSDGsへの対応、DX等の新たな技術の導入等が求められており、外食産業の課題解決のためのバラエティーに富んだ提案を頂いており、外食産業の今後に生かしていきたい。



近藤正樹会長



開会式



来場者で賑わう商談会場

出展者からの提案を業界の課題別に分けると次頁以下のようになる。

① フードサービスの SDGs 対応

食品ロスの削減や脱炭素化、プラスチック廃棄物等の再利用など、資源循環や環境に配慮した企業活動が求められる中、外食産業においても SDGsへの取り組みを強化する企業が年々増加しており、今年は SDGs 関連の出展者 16 社が外食向けに様々な提案を行った。店舗で使用した食用油を原料に SAF (Sustainable Aviation Fuel : 使用済み食用油を再利用した航空燃料) のサプライチェーンを構築するプロジェクト（日揮ホールディングス㈱）や、店舗で発生した食品残渣や生ゴミを回収して堆肥化し、農地に施肥して栽培した収穫物を店舗に届ける「食品リサイクループ」（みどり産業㈱）、欧米で規制が先行する PFAS フリー（有機フッ素化合物を使用しない）の容器（オザックス㈱）、100% 生分解性の植物繊維素材で加熱調理が可能な容器（㈱スズカ未来）等が提案された。



日揮ホールディングス㈱の SAF



みどり産業㈱の食品リサイクルと栽培されたケール



オザックス㈱の PFAS フリー容器



㈱スズカ未来の生分解性植物繊維が素材の容器

② DX による生産性の向上

飲食店の客数は徐々に回復しているが、多くの外食企業では人手不足が重要な経営課題となっている。そのため、ロボットや AI を活用した店舗運営の効率化など、10 社より DX 推進の提案を頂いた。導入が加速している配膳・運搬ロボットや清掃ロボット（富士工業㈱）、店舗の POS 一体型キャッシュレス決済システム（ポスタス㈱）、顧客アンケートの回収と AI 分析・評価により店舗の作業負担をゼロとするアンケートサービス（㈱DiningX）、複数店舗の人員配置や売上計画をリアルタイムで見える化して人件費の適正化を図るシフト管理システム（㈱クロスピット）等が提案された。



富士工業㈱の配膳ロボット



ポスタス(株)のPOS一体型キャッシュレス決済システム



(株) DiningX の AI アンケートサービス



(株)クロスピットのシフト管理システム

③ 国産水産物の応援

福島第一原発のアルプス処理水の海洋放出で風評被害を受けている水産業界を応援するための「国産水産物応援コーナー」では、北海道・青森県・宮城県の各漁業協同組合連合会が外食向けの水産品の活用を提案した。北海道漁連はホタテ製品や水産フライ製品、いくら醤油漬等、青森県漁連はホタテ加工品等、宮城県漁連はホヤやサーモン等を紹介し試食が提供された。



北海道漁連ブース



宮城県漁連のホヤ・サーモン・ホタテ貝柱等

④ 主力食材の安定調達

近年、世界各地で多発する豪雨や干ばつ等の気候変動、家畜伝染病の蔓延、サプライチェーンの混乱、国際情勢の急変等、不確実性がますます高まり、安定的な原料調達が難しくなっている。そのため、外食の各業態における主力食材の調達先を複数ルート化するなど、サプライチェーンのリスクヘッジに対するニーズが高まっている。外食産業の主要食材の調達について、世界最大のフライドポテトメーカーである日本マッケイン・フーズ(株)は、多様なカットの冷凍ポテトや味付きポテトを提案、原卵・液卵から加工品まで幅広い商品を全国日配体制で供給する鶏卵大手のi-エッグプラス(株)は、外食向けに使いやすい卵加工品を提案した。



日本マッケイン・フーズ(株)のポテト商品



i-エッグプラス(株)の卵商品

⑤国産食材・食品の生産者との連携

外食産業のパートナーである全国の生産者団体からは、外食向けの商品提案や安定供給に向けた取り組みなどが提案された。JF 産地見学会をはじめ生産者との交流事業で訪問した東北一のきのこ産地からはきのこ類とその加工品（㈱最上まいたけ）、地元群馬県産の素材を活かしたシンプルな有機こんにゃくや冷凍野菜（グリンリーフ㈱）、海外でも高い評価を得ている黒ニンニクやゴボウ加工品（㈲柏崎青果）、旨味と食感にこだわった国産冷凍野菜や店舗メニューを外販用に冷凍したミールキット（デリカフーズ㈱）、こだわりの国産原料を使用した冷凍ソテーオニオンや野菜ペースト（㈲モリモト有機農産）、完全閉鎖循環式の陸上養殖により海洋汚染等の環境負荷の少ない静岡県産ブランドえび（海幸ゆきのや（合））、JA 全農のグループネットワークを活かした国産原料にこだわった外食向けメニュー提案（JA 全農）、産地リレーにより周年供給可能なフレッシュハーブ（エスピー食品㈱）等が紹介された。



（㈱最上まいたけ）のきのこ類



グリンリーフ（㈱）の有機こんにゃくと冷凍野菜



（㈲柏崎青果）の黒ニンニクやゴボウの加工品



デリカフーズ（㈱）の旨味と食感にこだわった国産冷凍野菜と冷凍ミールキット



（㈲モリモト有機農産）の農産物加工品



（海幸ゆきのや（合））の静岡県産陸上養殖エビ



JA 全農のネットワークを活かした外食向けメニュー



（エスピー食品㈱）の周年供給可能なフレッシュハーブ

⑥ 国産ジビエの消費拡大に向けて

全国の中山間地域では野生鳥獣による農業被害が続いている。JFは駆除した野生鳥獣をジビエとして外食で利活用する取り組みを推進している。「国産ジビエコーナー」では、農林水産省の「国産ジビエ認証」を取得した商品が外食で普及するように、協会会員の(株)イーストン、(株)ダイナックホールディングスなどによるジビエメニューの提案や、北海道・岩手県・千葉県・石川県・長野県・三重県・和歌山県・鳥取県・大分県の自治体認証または国産ジビエ認証を取得しているジビエ処理施設等による商品の紹介が行われた。



(株)サンショクの三重県産鹿肉のハンバーグ



(株)イーストンによるメニュー提案



(株)サンショクの三重県産鹿肉のハンバーグ

⑦ プラントベースフードの広がり

植物性代替肉の原料として始まったプラントベースフードも年々進化し、植物性原材料による卵代替製品や乳代替製品等も登場し、原材料としてのプラントベースフードから製品へと活用の幅が広がっている。乳製品に代わって料理にもホイップにも使える植物生まれのクリームやモッツァレラタイプ・チェダータイプのチーズ（(株)J-オイルミルズ）、卵不使用のタルタルソースや植物生まれのシーザーサラダドレッシング（キユーピー(株)）、植物性素材だけで作ったガパオやキーマカレー等のヴィーガン対応商品（(株)ニッパン）、こんにゃくとおからが原料の食物繊維豊富な冷凍弁当（国分グループ本社(株)）、国産大豆100%の豆腐を原料としたグルテンフリーの「TOFU MEAT」（(株)トーフミート）等が紹介された。



(株)J-オイルミルズの植物生まれのクリーム



キユーピーのプラントベースのタルタルソースやドレッシング



国分グループ本社のこんにゃくとおからが原料の冷凍弁当



(株)ニッパンの植物性素材だけで作ったヴィーガン商品



(株)トーフミートの国産大豆100%「TOFU MEAT」

⑧ 人手不足対策

外食産業の人手不足対策として、店舗オペレーションの短縮や効率化により店舗の負担を軽減するためのアイディアが数多く提案された。熱湯で混ぜるだけの簡単なオペレーションで調理時間を短縮できるスープや、調味液に加えるだけで唐揚げの歩留まりが改善する調味料（味の素株）、調理工程を省力化できる焼成済み冷凍タルト（リボン食品株）、詰替え・洗浄不要で作業手順が削減でき、液だれしにくいキャップで衛生的に常温保存できる卓上ソース（ブルドックソース株）等が紹介された。



味の素(株)の調理オペレーション改善・歩留まりアップの提案



リボン食品(株)の冷凍タルトで調理工程を短縮



ブルドックソース(株)の詰め替え不要な卓上ソース

⑨ JF フーズインフォマート

「J F フーズインフォマート」は協会の正会員と賛助会員を結ぶ会員制オンライン受発注システムとして2000年にスタートし、今年で23年目を迎える。食材・商品のバイヤー（買手）と生産者・メーカー（売手）を結ぶB2Bプラットフォームとして、見積りからサンプル発注、商談、請求、入金まで管理可能で、約100万社が利用している。このプラットフォームに出店する企業の中から、外食チェーン向けの商品を扱う18社が出展した。



JF フーズインフォマートのブース



岩手県産(株)の油調済み天ぷら各種



寿食品(株)の針生姜

【まとめ】

今年度から「JF フードサービスパートナーズ商談会」と名称を変え、従来の食材・食品中心の展示から範囲を広げ、フードサービスを取り巻く様々な課題に対する解決策を探るために、SDGs や DX 等に関する出展も多く募り、昨年よりも出展者は約 30 社、来場者は約 250 名増加した。

出展者へのアンケート結果では、ほぼ全ての企業が JF 正会員企業との接点作りに期待しており(図 1)、70%が「商談会はとても有意義であった」と評価している(図 2)。来場者アンケートでは、「関心のある商品・サービス」は、「新メニュー・新商品の開発に向けた商材」が 83% であった(図 3)。アンケートに回答していただいた出展者・来場者のご意見を基に、来年 11 月の「JF フードサービスパートナーズ商談会 2024」がさらに盛況な商談会になるよう努力していきたい。

図 1 出展者による本商談会の位置づけ

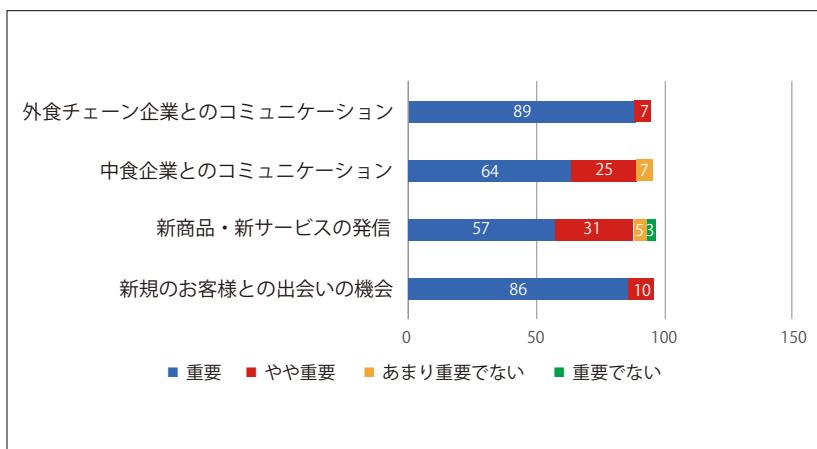


図 2 本商談会への出展の評価

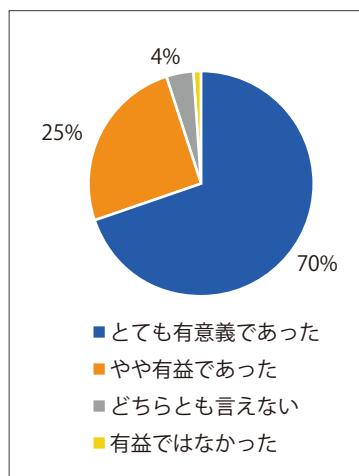
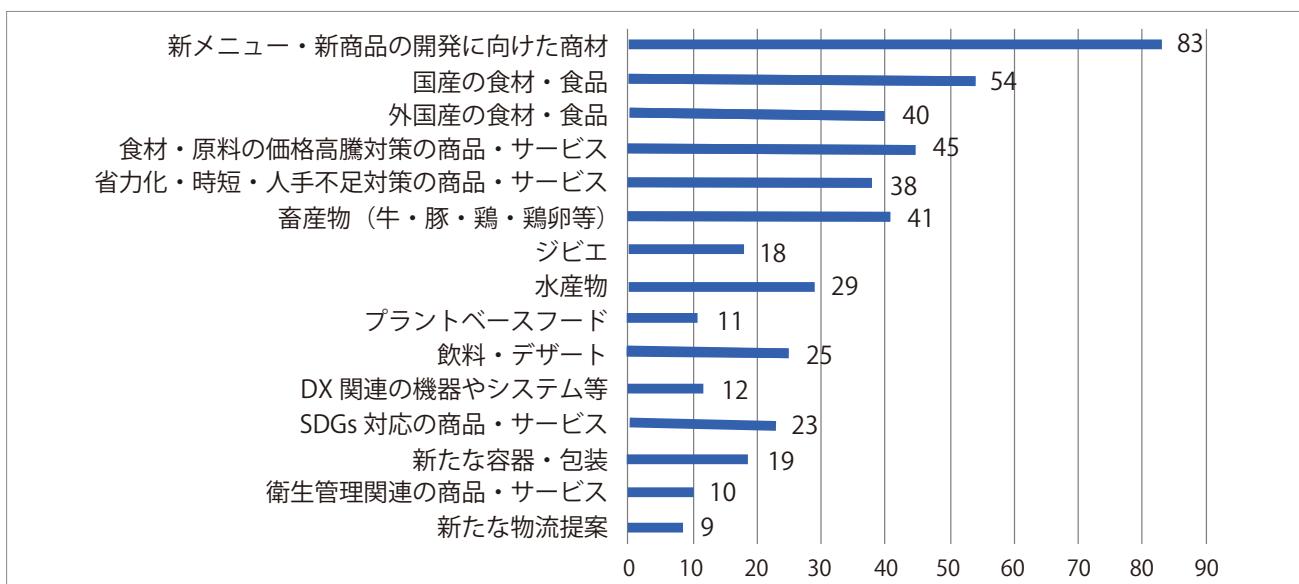


図 3 本商談会来場者が関心のある商品・サービス





庄内・最上地域の生産者 から学ぶ農畜産物の 国内利用と海外輸出



今年度第2回目となる産地見学商談会は、日本有数の穀倉地帯・庄内地域にある鶴岡市・酒田市、および原生林が多く残る最上地域の鮭川村（さけがわむら）で実施し、SDGsに沿った地域の環境保全と持続可能な農業に取り組み、外食企業との新たな関係づくりを目指している農業経営者・生産者グループを訪問した。

今回の産地見学は（公社）日本農業法人協会、山形県農業法人協会および山形県庁の協力を得て実施され、JF食材調達・開発等委員会の大山泰正委員長をはじめ会員各社から30名が参加した。

■第一日

① 株まいすたあ・株庄内こめ工房・ 有いすみ農産（鶴岡市）

斎藤一志（株）まいすたあ社長が代表を務める農業法人グループ。庄内地方を中心に、専業農家や若手農業経営者ら約90名と協力し、グループ全体で約700haの農地で「新しい米作り」に挑戦し、「主食用米」「輸出米」など品質の高い米作りに取り組んでいる。最先端技術を活用したスマート農業の導入や乾田直播（かんでんじかまき）に取り組み、生産コストの削減に挑戦。

今後は、米の収穫後に大量に排出される粉殻（もみがら）を燃して炭化する燐炭（くんたん）製造プラントを建設予定で、温暖化ガスの排出抑制や炭素の固定化に取り組む。

グループの高品質なコメは国内に限らず海外ユーザーの評価も高く、香港をはじめ各国への販売実績を上げている。また、グループ代表の斎藤氏は全国約2100社が加盟する（公社）日本農業法人協会の会長でもあり、日本の食料・農業・農村基本計画等を策定する「食料・農業・農村政策審議会」の委員を務めるなど、日本の農業政策について積極的な提言を行っている。



グループ代表の
斎藤一志（株）まい
すたあ社長



海外で開発された最新鋭の自走式ロボットのトラクターとコンバイン。時速10kmで田んぼの代掻き（しろかき）ができる。内部にはcm単位で測量できるRTK（リアルタイムキネマティック）技術が搭載され、農作業の工程を1人でこなすことができる。



香港に出荷予定の輸出米「ひとめぼれ」。1袋で500kg積載できるフレコンパッケージに精米を詰め、40本を2段のパレットに積み、合計20トンの米を酒田港から韓国釜山港経由で香港のおむすびチェーンに輸出している。



昼食で提供され
た庄内こめ豚弁
当（いすみ農産
の豚肉使用）

② 有限会社ドリームズファーム（鶴岡市）

「安心・安全・美味」の三拍子そろった商品を作るという経営理念の下、稻作から収穫、精米までを行う農産部門とパック米製造を行う食品加工部門を持つ農業生産法人。

約35haの農地では、雪若丸、つや姫、こしひかり、はえぬき等の山形県を代表するコメを年間210トン生産する。また、（株）まいすたあなどの生産法人や農家と連携して年間3000万個のパック米を製造・販売するなど、育苗からパック米までの一貫生産体制を確立している。



ドリームズファームの主
力商品「雪若丸」のパッ
ク米。雪若丸は山形県
が約15年間かけて育
成し、2018年秋に本
格販売したブランド。

鳥海山を望む2haの乾田直播の田圃で集合写真



③ 庄内みどり農業協同組合 パプリカ圃場 (遊佐町)

遊佐町は国内トップシェアを持つパプリカの産地で、土づくりを基本に、化石燃料の消費を抑えた無加温の環境保全型栽培に取り組んでいる。栽培面積は2003年の46アールから2020年には10倍超の489アールに、収穫量は212トン超まで生産規模を拡大。南アメリカ原産のナス科のパプリカは赤・黄・オレンジといったカラフルな色合いが特徴。春に定植して7月から12月頃まで出荷するので、宮崎県など西南暖地と出荷時期がかぶらない。秋は韓国などの輸入パプリカの流通時期と重なるが、国内産の付加価値を高めるために研究を重ね、差別化による販路拡大を図っている。



遊佐町を代表する
赤色のパプリカ



L, M, S, 2S と
サイズ別に並べら
れたパプリカ

吉村美栄子山形県知事の挨拶

(代読：地主徹・山形県農林水産部長)

ここ山形県は、中心部に月山、秋田県との境に鳥海山など、秀麗な山々が連なり、全国一の面積を誇る天然のブナ林から滋養に満ちた水が流れ、田畠を潤しております。また、四季の鮮やかな気候と農家の皆さんのがゆまぬ努力で、トップブランド米「つや姫」をはじめ、日本一のさくらんぼ、すいか、えだまめ、牛肉など多種・多様で高品質・良食味の農産物が生産されています。



地主県農林水産部長

今年の夏は記録的な高温・少雨で、全体的に影響が生じていますが、農家の皆さんの御尽力で、米はおいしく、フルーツは糖度が例年より高いなど、実りの秋を迎えております。本県の多くの食材や加工品に触れ、その良さを知っていただき、今後の事業展開に積極的に御活用いただければと思います。

また、本県は先日、都内で初めて開催された「日本ご当地ラーメン総選挙」において、ここ酒田の酒田ラーメンが見事全国一位に輝くなど、県内各地でおいしいラーメンとそばが食べられる「ラーメン県そば王国」であり、全市町村に温泉がある温泉王国でもあり、さらには出羽三山の山岳信仰と結びついた独自の精神文化など、魅力があふれていますので、滞在を楽しんでいただけたら幸いです。

④ 現地生産・販売企業との商談交流会 (酒田市 ホテルリッチガーデン酒田)

夜にはホテルリッチガーデン酒田にて、日本農業法人協会および山形県農業法人協会等の協力により、米・米加工品をはじめとする農産物等の生産・販売企業10社の商品が展示され、提案されたメニューの試食をしながら商談会が実施された。また、吉村美栄子山形県知事の挨拶が県農林水産部の地主徹(じぬしとおる)部長によって代読された。



生産者を代表して挨拶する
山形県農業法人協会の平田
勝越(ひらたしょうえつ)
会長



外食事業者を代表して乾杯
の発声をする(株)三栄本社の
瀬戸口三郎会長



(株)アイオイの「やまがた最上どり」



農事組合法人りぞねっとの米粉麺



出羽弥兵衛(株)の県産米「つや姫」を
使った甘酒



(株)半澤鶏卵の半熟くんせい卵

外食企業と現地の農業法人等10社による商談会



■ 第二日

⑤ 株式会社最上まいたけ（鮭川村）

東北一の清流といわれる鮭川と森林に囲まれた県北部の鮭川村で、SDGsの考え方を取り入れて最上地域の陸や森林を守る農業経営を実施。菌床原料のオガクズは秋田県と岩手県のブナやナラから製造し、舞茸 90 トン、椎茸 135 トン、やまぶし茸 33 トンなどを中心に年間約 258 トンのきのこを生産している。

やまぶし茸は中国、北米、日本に広く分布する栄養価の高い食用きのこだが、独特の苦味やえぐみが強く、これまでユーザーから敬遠されていた。同社は苦味の少ない天然種の菌株から大量生産に成功し、また、積極的なプロモーションが奏功し、広くユーザーの支持を得るヒット商品となった。

舞茸、椎茸、やまぶし茸、乾燥きのこ、舞茸パウダー等のきのこパウダー、炊き込みご飯の素、水煮など、一次产品と加工品を組み合わせた開発を進めて多くのユーザーに支持されている。



例) 最上まいたけの椎茸、
舞茸、パウダー加工品



メニュー提案（左より）山伏茸のカツレツチーズ焼き／照り焼きソース、豚ひき肉の詰め物焼き／豆鼓ソース、カボチャと餅のグラタン



まいたけ培養施設：温度 24℃、湿度 65% の室内で約 45 日間培養後、温度 18℃、湿度 95% 以上の室内で約 2 週間かけて生育



苦味が少なく、シャキシャキの食感が楽しめるやまぶし茸

⑥ 株式会社アイオイ（鮭川村）

「最上（さいじょう）の鶏を最上（もがみ）の地から！」をコンセプトに、ブロイラーの生産・加工に取り組んでいる。鮭川の良質な水、県産の飼料米、県内菓子メーカーから排出されたピーナッツなどを飼料に、高たんぱく低カロリーで肉質の高い「最上どり」の開発に成功し、年間 170 万羽・5100 トンを出荷。また、鶏糞を燃料にボイラーで沸かした温水を鶏舎の床暖房に利用することでアンモニアガスの発生を抑制し、鶏が自由に飲める自動給水装置（ウォーターピック方式）やウインドレス全自動鶏舎を導入するなど、飼育環境の改善に取り組み、高性能ネットワークカメラを導入して本社が全ての農場（ファーム）を管理している。

2020 年からは焼きとり串さし肉、精肉等の加工・販売も開始し、県内を代表する農業生産法人として躍進。



隣接の会議室から内部の様子が確認できる鶏加工場



外国人スタッフも加わって焼き鳥用の肉は一本一本丁寧に串刺しする。

⑦ 農事組合法人りぞねっと（真室川町）

鳥海山を望む真室川町は「清流と美田のふるさと」と言われ、寒暖差と降雪量の多さを生かした米（はえぬき、コシヒカリなど）の産地として有名。

りぞねっとは独自の製造技術と厳重な衛生管理のもとで、原料玄米から米粉・米粉麺をはじめ各種コメ製品を加工・販売し、その生産量は年100トン超に上る。齋藤隆幸代表は、農家が地域や食品関連業界と連携して生産計画を策定することが重要とし、現在山形県農業法人協会の副会長として、地域農業の活性化や環境問題などに取り組んでいる。学校給食、生協、そして外食産業と連携したコメの販売を始め、新しい“お米の米食化カテゴリー”の研究・開発・提案をテーマに、米粉加工品の商品づくりに取り組んでいる。



齋藤隆幸氏

● 齋藤隆幸りぞねっと代表

外食事業者の皆様とこうしてようやく対話ができたことに感謝したい。2006年にアパレルの工場を改修して作ったこの工場は、1階が米粉保管場、2階がクリーンルームとなっている。当社は米を原料とした地域の特産品づくりや、企業と協力し米粉関連の商品開発に取り組んでいる。米粉の生産を開始した2006年当時、「米粉」という言葉の知名度は低かった。17年が経過した今、米粉の分野ではノングルテン米粉、グルテンフリー米粉などが一人歩きしているが、市場がそれを求めているかは疑問だ。

りぞねっとでは、米粉を使ってお客様に喜ばれる美味しい食事、米粉文化にもとづく新しい市場づくりに取り組んでおり、それが米食化への貢献になるとを考えている。米粉・米粉麺事業への取り組みは、地域活性化事業の柱として継続していくつもりである。



米粉の将来性、米食文化の社会的貢献について熱く語る
農事組合法人りぞねっとの齋藤隆幸代表（中央）



りぞねっとに隣接するレストラン「リンダ俵」での昼食：
白飯（山形県産はえぬき）、ハンバーグ（山形牛と山形豚の合いびき肉）、
生野菜（真室川町産）、県産キュウリとナスの自家製漬物、農事組合法人
りぞねっとの米粉麺を使った冷やし汁麺、冷製パスタ、豆腐と油揚げの
味噌汁



齋藤文信氏

今回の産地見学のまとめとして、りぞねっとに隣接する地元のレストラン「リンダ俵」に移動、高崎健康福祉大学農学部生物生産学科の齋藤文信准教授を交えて昼食を兼ねた反省会を開催した。
参加者より次のような感想が寄せられた。

- 本日試食した米粉がこれほどコシのある商品だとは（今まで知らなかった）。
- 山形県にこれほど情熱を持つ生産者が多くいることを初めて知った。そして何より生産された食材を無駄にしないという点で、食材の使い切りをコンセプトにしている当社とあい通じるものがあった。
- 当社はコメに対しては誇りと歴史を持っている。特に商品の三種の神器として、ごはん、みそ汁、漬物には徹底してこだわりを持っている。生産者から玄米を調達し、自社で搗精（とうせい）しており、コメの使用量は年間15,000トンに及ぶ。日本のコメの美味しさを味わってもらうために香港やシンガポールでも日本産米を使用している。今回、齋藤会長が米の新たな活用を模索し、米の輸出について真剣に取り組んでおられることに共感した。
- 問屋から提供される情報と実際の農業現場で得られる情報とは全く違うことが分かった。夢を持った未来志向の生産者が作り上げた商品は違う。外食事業者も原材料高やエネルギーコスト高などで厳しい状況が続いているが、生産者が置かれている状況は外食よりもさらに厳しく、その中で様々な葛藤を持ちながら真剣に闘っている姿に感動した。われわれは食材を供給していただいている立場として、改めて背筋を伸ばし、事業に取り組んでいきたい。

106万円の壁を解消するための研究会

10月11日 TKP新橋カンファレンスセンター

政府はパート主婦の働き控えの一因でもある「106万円の壁」を解消する政策として、企業に対する助成金制度を含む『年収の壁・支援強化パッケージ』を発表した。しかし、このような一時的な施策では年収の壁を解決することはできない。根本問題の解決は、厚生年金や健康保険等の社会保険制度と税制を一体化した政策の実行である。この課題について、協会は去る10月11日、行財政対策特別委員会（椋本充士委員長）および労務委員会（肥田木康正委員長）が中心となり「106万円の壁を解消するための研究会」を開催した。講師には旧大蔵省主税局税制第二課長などの要職を歴任し、現在は東京財団主幹研究員の森信茂樹氏にお願いした。当日は、近藤正樹会長をはじめ約70名が参加した。

以下は森信氏の講演概要である。

さまざまな「壁」

まず年収の壁についての整理から（下表参照）。年収100万円を超えると住民税、103万円を超えると所得税の課税対象となるが、これらの壁を越えたからといってパート主婦の手取り収入が逆転するわけではない。しかし、住民税の場合、非課税世帯が問題になる。たとえば、コロナ禍で住民税非課税世帯は1世帯10万円の臨時特別給付金や電気・ガス代などの緊急支援給付金が支給されたが、問題は住民税非課税世帯の多くが高齢の年金受給世帯だということだ。年金受給者は公的年金等控除という多額の所得控除が適用されるため、勤労者よりも高水準の「収入」でも住民税が非課税になる。現在、住民



森信茂樹氏

税非課税世帯の約6割が高齢者世帯で、給付の対象基準を「住民税非課税世帯」にしている国は日本だけである。

そのほか、配偶者特別控除はパート主婦の年収150万円で控除額の縮小が始まり、年収201万円を超えると控

除ゼロとなるが、世帯の手取り収入が減るわけではなく、その意味では壁ではない。

問題は、年収106万円と130万円の社会保険の壁である（図1参照）。2016年から始まった社会保険適用拡大により、106万円を超えると被用者保険の適用対象となり保険料負担が生じ、手取り収入が減ってしまう。減った分を取り戻そうとすると、年収を133万円まで増やす必要があり、106万円以上～133万円未満の間は言わば“タダ働き”になってしまう。このことが問題視され、政府は継続して解決策を検討しているのだ。

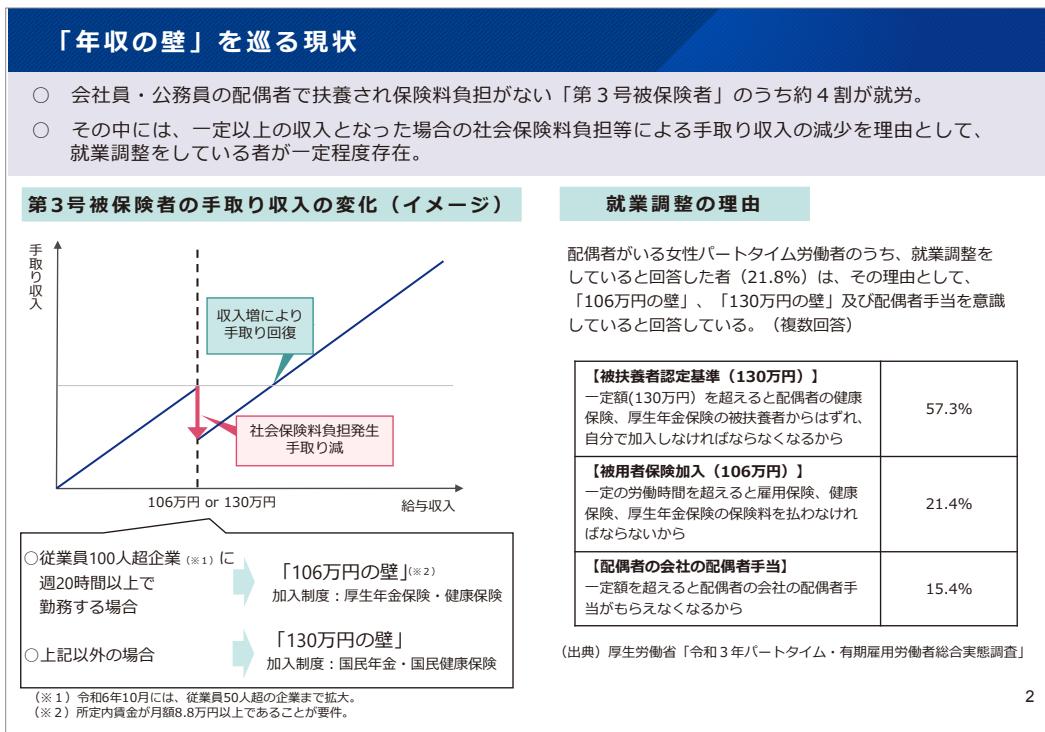
ところで、106万円は雇用契約時の所定内賃金、130万円はそれ以外の諸手当も含めた支給実額である。130万円を超えると、人によっては配偶者の扶養から外れ、第3号被保険者から第1号被保険者になり、国民年金・国民健康保険の保険料負担が生じる。106万円を超えると、第3号被保険者から第2号被保険者になって社会保険料の負担が生じて、将来には厚生年金が貰える。だが、第3号被保険者から第1号被保険者になっても、増えた負担に応じて将来の年金が増えるわけではない。負担だけが増えるので、こちらの方が深刻な問題だとの指摘もある。保険料負担に応じて年金が増えるか否かという点で、106万円と130万円の壁は意味合いが異なる。

いわゆる「年収の壁」の概要とポイント

概要		ポイント
103万円	年間収入が103万円を超えた場合、本人に所得税が段階的に賦課される	<ul style="list-style-type: none"> ● 世帯の手取り収入は減少しない
106万円	被用者保険の適用事業所に勤務する者で、雇用契約時に所定内賃金が月8.8万円以上となると、被用者保険が適用され保険料負担が生じる	<ul style="list-style-type: none"> ● 厚生年金保険の給付や健康保険法上の傷病手当金等の給付が上乗せされる ● 手取り収入が減少する
130万円	第3号被保険者（被扶養者）の年間収入の見込み額が130万円以上となった場合、配偶者の扶養から外れ、国民年金・国民健康保険の保険料負担が生じる	<ul style="list-style-type: none"> ● 給付面は変わらない ● 手取り収入が減少する ● 運用において実態に即した取扱いをしている
150万円	年間収入が150万円を超えた場合、その配偶者が受けける配偶者特別控除が段階的に減少する	<ul style="list-style-type: none"> ● 世帯の手取り収入は減少しない

厚生労働省資料を基に日本フードサービス協会作成

図1
厚生労働省資料



2

「年収の壁」への当面の対応策

年収の壁を嫌って就業調整をしているパート社員に対して2021年に実施したアンケートの結果がある。130万円の壁で就業調整しているとの回答が57.3%、106万円の壁で調整しているとの回答が21.4%だった。配偶者が会社から配偶者手当を貰えなくなるとの回答も15.4%あった。配偶者手当の場合、配偶者の年収基準は会社によって違うが、パート社員は配偶者手当がなくなることを就業調整のメルクマール（指標）にしているということだ。

9月27日、厚生労働省が当面の対応策として『年収の壁・支援強化パッケージ』を公表し、10月から適用が始まった。この支援策は、106万円の壁への対応、130万円の壁への対応、配偶者手当への対応の3つに分かれている（図2参照）。

まず配偶者手当への対応から言うと、大企業では見直しが進んでいるようだが、未だに103万円や130万円の年収基準で手当を支給している企業が多い。厚生労働省は、他の手当への切り替えなどを呼びかけている。

次に130万円の壁への対応だが、労働時間延長で一時的に130万円を超えて、事業主の証明を添付することで継続して被扶養者に留めても良いと、柔軟に運用できる時限措置が設けられている。

最後に106万円の壁への対応だが、中心はキャリアアップ助成金である。今年度中の省令改正に向けて、近々詳細が示されると思う。最大2年6カ月にわたってキャリアアップ助成金を支給するが、これは3年後に社会保険制度の抜本改革をするまでのつなぎとしての政策と言える。ただ、これに関しては各方面から問題点が指摘されている。一つ目は、助成金はあくまで会社に支給される点。助成金を活用して本人の給与を増やしてという趣旨だが、効果が疑問視されている。助成金は雇用保険特別会計から出る200億円を企業負担の保険料に充当する仕組みだが、その効果が問題となる。

二つ目は、社会保険適用促進手当という名目で、新たに社会保険適用の対象になった人に、保険料分を手当として支給するということだが、従来から自分で保険料を負担してきた第1号被保険者、第2号被保険者は対象外で、あまりにも不公平との指摘が多く、苦し紛れの案だと見える。

それよりなにより、抜本改革が3年後にできるのかが非常に大きな問題だ。厚生労働省の社会保障審議会年金部会では、106万円の壁に対する改革案が6つほど挙がっているが、どの案も小手先でしかない。

案の1つに、ある学者が唱えた“年金ハーフ”というのがある。これは、106万円を超えて厚生年金保険料負担の適用対象になってしまい本人の保険料負担分は無く

図2
厚生労働省資料

「年収の壁」への当面の対応策（「年収の壁・支援強化パッケージ」）概要	
<p>人手不足への対応が急務となる中で、短時間労働者が「年収の壁」を意識せず働くことができる環境づくりを支援するため、当面の対応として下記施策（支援強化パッケージ）に取り組むこととし、早急に開始する。さらに、制度の見直しに取り組む。</p>	
<p>106万円の壁への対応</p> <p>◆キャリアアップ助成金 ※省令の改正が必要 キャリアアップ助成金のコースを新設し、短時間労働者が被用者保険（厚生年金保険・健康保険）の適用による手取り収入の減少を意識せず働くことができるよう、労働者の収入を増加させる取組を行った事業主に対して、労働者1人当たり最大50万円の支援を行う。なお、実施に当たり、支給申請の事務を簡素化。 労働者の収入を増加させる取組については、賃上げや所定労働時間の延長のほか、被用者保険適用に伴う保険料負担軽減のための手当（社会保険適用促進手当）として、支給する場合も対象とする。</p> <p>◆社会保険適用促進手当 事業主が支給した社会保険適用促進手当については、適用に当たっての労使双方の保険料負担を軽減するため、新たに発生した本人負担分の保険料相当額を上限として被保険者の標準報酬の算定において考慮しない。</p>	<p>130万円の壁への対応</p> <p>◆事業主の証明による被扶養者認定の円滑化 被扶養者認定基準（年収130万円）について、労働時間延長等に伴う一時的な収入変動による被扶養者認定の判断に際し、事業主の証明の添付による迅速な判断を可能とする。</p>
<p>上記のほか、設備投資等により事業場内最低賃金の引上げに取り組む中小企業等に対する助成金（業務改善助成金）の活用も促進。 9</p>	

し、事業主が事業主分だけを負担する代わりに、将来の厚生年金も半分になるという案だ。結局は、どこかの基準で本人の保険料負担が生じ、そこが新しい壁になるだけだと言う人もあり評判は良くないが、政治家の中には“年金ハーフ”に関心を示す向きもあり、3年後の抜本改革は甚だ不安と言わざるを得ない。

諸外国の例と日本の抜本解決策

諸外国の例にならう考え方もある。世界では、日本の基礎年金に当たる最低保証年金を全額税方式にしている国もあり、それらの国では年収の壁の問題は生じないが、多くの国々は保険料方式を採用している。スエーデンやカナダなどは全額税方式だが、アメリカ、ドイツ、イギリスなどは保険料方式を採用している。ドイツとイギリスは労使折半の保険料方式にしているが、働いて収入があれば基本的に保険料負担が発生する仕組みで、日本の

ような専業主婦といった概念は存在しない。いずれにせよ、日本の専業主婦のパート社員という概念、つまり、一定の収入未満であれば社会保険は実質的に適用除外という制度は他の国にはないため、日本に応用できる仕組みは無いと言わざるを得ない。

抜本解決で考えるべき一つ目は、これは壁ではないということだ。保険料負担が生じて年収が減っても、生涯を考えれば年金給付という恩恵がある。この点について、もっと理解を拡げるべきである。厚生労働省は、前提条件を入力すると将来の自分の年金額が示される年金シミュレーターというアプリを開発し、理解を拡げようとしているが、ほとんど使われていないようだ。自分が何歳まで生きるのかなど予測できないのだから普及しないのだろう。

抜本解決の二つ目として、被用者保険の適用要件である106万円をさらに引き下げるという考え方があ

被用者保険の適用基準を月収7万8千円に引き下げた場合の1号2号の比較

被保険者区分	適用される年金	年金保険料	40年加入時の年金
第1号被保険者	基礎年金（国民年金）	月額 16,520 円	月額 66,250 円
第2号被保険者 (標準報酬月額 7.8 万円)	基礎年金+厚生年金	月額 14,274 円 (うち本人負担 7,137 円)	月額 83,350 円 (うち厚生年金 17,100 円)

(注) 年金保険料、年金額については令和5年度の額。

日本フードサービス協会作成

る。現在の月収8万8千円という適用要件を、例えば7万8千円に下げる案だ。ただし、この案は、新たに厚生年金の適用対象になったパート社員が、半分は事業主負担で国民年金保険料より安い保険料になるのに、基礎年金に加えて厚生年金も貰えることになるのは、第1号被保険者にとっては余りにも不公平で、さすがにそれはできないと思う（前頁下表参照）。

そうなると、抜本解決案の三つ目として、基礎年金の全額税方式が残る。これは以前、河野太郎氏（現デジタル大臣）が総裁選で主張した案だ。10年後には基礎年金の所得代替率（現役世代の手取り収入に対する割合）が3割を切るという懸念に対し、河野氏は、消費税を引き上げて基礎年金を全額税方式にすべきだと主張した。だが結局、消費税をどこまで引き上げるのかという話に終始した。

また、1986年の国民年金改正の前に戻って、国民年金を任意加入制にという意見もある。しかし、加入を選択しなかった無年金者に対しては生活保護費という財政支出が増えるだけで、結局は税金が使われることになる。財務省は生活保護が増えることを非常に恐れており、本音は下手に年金制度をいじらないでほしいということだ。

今の基礎年金は保険料と税が半々なのでできないが、税には所得再分配機能があるので、全額税方式にすると高所得者に対する給付が削減できるメリットがある。カナダは実際にこれをやっている。ただ、過去に保険料を負担してきた人たちのことを考えると、移行期間が必要となる。数十年続くと思われる移行期間の間は、各人の年金額は過去に自身が負担してきた保険料を反映してバラバラの金額になるなど、非常に複雑なことになってしまう。

全額税方式を考える場合、重要なのは財源だ。2002年の試算だが、基礎年金を今の2分の1税方式のままだとすると、2025年に必要な財源は11兆6千億円、それを全額税方式に変えると22兆9千億円に増え、基礎年金の財源だけで消費税は9.2%必要ということになる。財源も含め、税と社会保障についての国民的な議論が必要だが、岸田総理は、10年間は消費税を上げないと言っており、現政権下では議論は進まないだろう。民主党政権のときも、消費税を4%ほど上げなければいけないとなった途端、党が割れて政権は瓦解した。それほど、全額税方式への切替えは難しい。

常任役員会／理事会

10月12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・食文化課の五十嵐麻衣子課長から「物流をめぐる現状と課題」についての説明があった。

- 2024年度からのトラックドライバーの労働時間規制により、対策を講じなければトラックドライバーは2024年度に約14万人、2030年度に約34万人不足すると試算され、これまでのような物流は維持できなくなるおそれがある。
- 本年6月に政府が公表した物流革新に向けた政策パッケージの中で重要な点は、物流拠点の機能強化など物流の効率化と、荷主や消費者の意識改革・行動変容である。荷送側（発荷主）と荷受側（着荷主）が共に取り組む事項として、例えば、荷待ち時間を2時間以内にする、物流管理統括者を選定するなどがある。
- 2024年1月に始まる通常国会では、法制化も含めた規制的措置の具体化が進められるため、2023年末までに業界別・分野別に自主行動計画を作成し、公表することが求められている。
- 経産省・農水省・国交省が策定した「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」では、発荷主・着荷主に共通する取組事項として推奨される事項が示されている（参考：<https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001612797.pdf>）。

続いて、厚生労働省年金局の芦田雅嗣年金広報企画室長から「年収の壁」への当面への対応策（年収の壁・支援強化パッケージ）について説明があった。

- 106万円の壁への対応として、パート主婦が就業調整をせず働く環境を整え、労働収入の増加に取り組んだ事業主に対して、労働者1人当たり最大50万円をキャリアアップ助成金として支援する。
- 130万円の壁への対応では、対象者の年間収入の見込みが130万円以上となる場合でも、直ちに被扶養者認定を取り消すものではない。人手不足による労働

協会活動報告

時間延長などに伴う一時的な収入変動の場合、事業主がその旨の証明を添付することで、労働者は迅速に被扶養者認定を受けることができる。

- 税制・社会保障制度とともにパート主婦の就業調整の要因となっている「配偶者手当」についても、特に中小企業において手当の見直しが進むように、見直し手順をフローチャートで分かりやすく示した資料を作成し公表する。

【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令和5年度事業について

③雇用保険・社会保険の適用拡大について

④厚生労働省「年収の壁・支援強化パッケージ」について

⑤外国人技能実習制度について

協会（JF）が目指す技能実習制度は、店長など店舗責任者の指示を受けながら調理・接客・安全管理・衛生管理のマニュアルに基づいた作業ができる人材づくりである。ただし、現行の技能実習は最低3年間程度であり、5年間が上限の特定技能よりも技能レベルが劣る可能性も否定できない。JF労務委員会では3年経過後に最低限到達すべきレベルは「アルバイトを指導できる程度」ではないかと考えている。

⑥令和6年度の政策要望について

ジェフマンスリー 2023年10・11月号第13頁参照。

⑦インボイス制度について

- 本年10月1日よりインボイス制度が導入され、これまで消費税納入を免れていた売上1000万円以下の小規模事業者・個人（＝免税事業者）は、課税事業者として「適格請求書発行事業者」の資格を取得し、「適格請求書発行事業者の登録番号」が明記されたインボイスを発行しなければならない。

- ただし、免税事業者がインボイス（適格請求書）を発行せずに発注事業者（課税事業者）に請求する場合、当面の措置として、発注事業者の「仕入税額控除」は次のようになる。

- 2023年10月のインボイス制度開始後の3年間は、免税事業者のインボイスが無くても支払う消費税額の80%を仕入税額控除として扱うことができる。
- また、2026年10月からの3年間は、同様に50%の控除が可能となる。

- ただし免税事業者がこれ以降も免税事業者のままでいるなら、取引先は不利な税負担を避けるために消費税分の値引きをするか、取引を中止することもあり得る。

⑧協会創立50周年について

協会は2024年10月に創立50周年を迎える。創立50周年記念式典等の事業の実施に向けて準備を進めしていくことが確認された。

外食産業店舗マネジメント研修 発展編

11月8日 JFセンター会議室

（講師）（株）プロジェクト・ドゥ・ホスピタリティマネジメント研究所代表取締役 清水 均 氏

9月5日の店舗マネジメント研修「基礎編」に続き、店舗責任者・多店舗管理責任者の育成を目的とした「発展編」が開催された。店長、エリアマネージャー等の現場責任者に加えて教育担当者、スーパーバイザー（SV）、営業部門長等合わせて45名が参加した。

受講者は事前課題として、担当店舗の日別の売上・客数・労働時間・仕入原価をデイリーチェック表に記し、店長が講ずべき対策を準備して講義に臨んだ。

以下は講義の一部概要である。

<年間予算が達成できる店内組織づくりの秘訣>

年間予算の達成には、店内組織の構築が不可欠だ。組織とは、経営資源である「人」があつてこそ成り立つものであり、フードサービス業の店舗において重要なのは言うまでもない。組織には、①経営理念や経営方針等の「共通の目標」、②その目標に向けて組織のために尽力したいという「貢献意欲」、③トップダウン型の指示命令や“報連相”だけでなく、意見やアイデアの提案やトラブルの抑制にもつながる「コミュニケーション」、という3つの要素がなければならない。組織とは役割分担の仕組みであり、それには「分業の原則」「責任・権限の明確化の原則」「命令一元化の原則」「統制範囲の原則」「組織階層短縮化の原則」という5つの原則が必要で、店内組織の構築にはこれら3要素・5原則のいずれかが欠けても機能不全に陥る。まずはこれらの要素・原則が自店に反映・構築されているかを今一度振り返り、現状の組織とあるべき組織との乖離があれば、経営資源であ

る「人」の確保により埋めていくことが、年間予算達成の秘訣となる。

＜年間予算作成とその管理手法＞

フードサービス店舗は、規模の大小、チェーン店や個店、立地等で、ブランドや扱う商品が同様または類似であっても売上が大きく左右される。そのため数値管理は個店ごとに行っていく必要があり、重要なのは常に現場



清水均講師

「コロナ後の企業・店舗間競争で「勝ち残れる店」の作り方、人の育て方とは…」



グループに分かれ、架空店舗の売上事例を基に、改善すべき課題について意見交換し、改善事項に優先順位をつける



グループごとに課題改善策を発表する



組織づくりにおけるコミュニケーションの重要性を学ぶ

に立ち、店舗独自の特徴を誰よりも理解する店長やエリアマネージャーの視点である。予算作成において、まずは現場のあるべき数値目標、すなわち、店が達成すべき売上予算と食材原価等の原料費や人件費、水光熱費等の経費予算を設定し、企業の経営方針に沿った年間実行計画（プラン）を策定しなければならない。そして、この実行計画の達成のためには、毎年同じ傾向を示す各月の売上の特性を理解し、それに応じたマネジメントの実行が不可欠であり、なかでも「人件費管理」と「人財（パート・アルバイト）の確保・育成による店舗オペレーションの向上」が重要となる。店長はこれらのポイントをしっかりとおさえ、自店の運営計画を月次単位で作成し、日々のオペレーションで実行に移していく。売上高と経費の予算（目標値）は、デイリー（毎日）・ウイークリー（毎週）・マンスリー（毎月）という3つの過程でチェック（評価）する。そして実績値と目標値との差異に応じて店長は適切なアクション（行動）を起こすことだ。

＜現状計数の分析による問題発見とその対応＞

ローカルチェーンの店舗や単独の繁盛店の中にもナショナルチェーンと互角かそれ以上に善戦しているところが各地にあり、企業間の戦いというよりも店舗間の戦いとなっている。その中で新人、ベテランを問わず1店をあずかる店長の責務は重い。企業の大小にかかわらず、店長以上の職位は最終的に数値で実績を評価されるのである。

店舗の現状把握やマネジメントの目標数値となる「年間予算書」の作成は、店長の最も基礎的かつ最重要の業務である。予算書作成には売上推移の予測が必要であり、その手段として月ごとに算出した売上合計を基に「売上高年間移動合計」を作成し、年間の趨勢を見る手法が最も有効である。これにより、現在に至るまでの傾向から、今後の流れや勢いまでが判断できる。さらには次年度の予算作成にも役立てられる。客数や客单価にもこの手法を応用すれば、メニュー改定や店舗改装、店長の人事異動、販売促進などの効果も把握できるようになる。

＜予算達成に役立つ「デイリーチェック表」＞

計画通りの売上実績がないにも関わらず、その後も計画どおりの労働時間でシフトを組んでいけば、その店の生産性は大きく下がることになる。予算達成のためには、現在の売上高に連動した適正人件費を算出しなければならない。そこで必須となるのが「デイリーチェック表」である。「デイリーチェック表」は、人件費管理のみな

らず、日々推移する予算対実績、売上計画に沿ったワークスケジュール、人時売上高、人時接客数、人時生産性の算出などを日々入力することにより、現状と目標との乖離が可視化され、売上管理・経費管理への意識が育っていく。例えば業務の進捗と予想を基に、悪天候で来店客数が伸び悩みそうな日は、プラス1品を薦めるなどの施策を接客スタッフに予め周知しておくといった事前対策にも大いに活用できる。

《テキストとして使用された 清水均講師の著書》

「フードサービス攻めのマネジメント」

「飲食店攻めの計数問題集」

発展編で学ぶこと

<多店舗管理と店長育成>

I . 期間別実践マネジメント 年間・月間編

1. 実践・年間予算作成と店内組織作りのポイント

- ①現状の計数を活用した売上予算作成法
- ②あるべき組織と現状の組織
- ③DVD 映像学習「理念の統一・行動の統一・表現の統一」

2. 年間 52週マネジメントによる実践と月間予算管理

- ①期間別マネジメントサイクルの重要性
- ②「攻めのマネジメント」の前提是 52 週間行動計画管理
- ③主要コスト別 予算管理のポイント

3. 人件費の実践計数管理 応用編

- ①デイリーチェック表を活用した人件費管理のポイント
- ②人時売上高（人時接客数）のチェックポイント
- ③人時売上高（人時接客数）の適正範囲
- ④日別売上計画作成の重要性
- ⑤人時売上高と人時接客数の業態別活用

II . 期間別実践マネジメント 週間・日間編

1. 年間 52週マネジメントによる実践とデイリー管理

- ①ワークショップ「曜日時間帯別売上分析と実践活用」
- ②自店への応用手法
- ③基礎データ収集のポイント
- ④計数分析による自店の立地特性と各月の特性把握

2. 人件費管理の基本は正確な売上高予想

- ①ワークスケジュール作成のポイント
- ②固定労働時間と変動労働時間
- ③人件費ロスの発見と実践対応

3. 自店の現状計数の分析による問題発見とその実践対応

- ①自店の現状と趨勢を分析する
- ②問題の優先順位の付け方と問題解決実践法

III . メニューミックスと荒利益（粗利益）管理

メニューで変わる荒利益

- ①メニューとは
- ②メニューとその具現化
- ③業態開発とメニューの重要性
- ④標準原価率と荒利益シミュレーション
- ⑤メニュー開発と荒利益ミックス戦略
- ⑥店舗段階の荒利益改善戦術の具体的手法

常任役員会／理事会

11月 15 日 TOC 五反田ビル（東京都品川区）

【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】

五十嵐麻衣子農林水産省外食・食文化課課長から、「技能実習制度および特定技能制度の在り方に関する有識者会議」で検討された技能実習制度および特定技能制度の見直しに関する「最終報告のたたき台」(<https://www.moj.go.jp/isa/content/001406024.pdf>)について、以下の説明があった。

●技能実習制度・特定技能制度の見直しに当たっての基本的な考え方は、次の3つのビジョンに基づく。

- ①外国人の人権が保護され、労働者としての権利性を高めること
- ②外国人がキャリアアップしつつ活躍できる分かりやすい仕組みを作ること
- ③全ての人が安全安心に暮らせる、外国人との共生社会の実現に資するものとすること

●現行制度の見直しは以下の4つの方向性に沿って行われる。

- ①技能実習制度は人材確保と人材育成を目的とする新たな制度にする
- ②外国人材に日本が選ばれるよう、外国人の技能・知識を段階的に向上させ、その結果を客観的に確認できる仕組みを設けてキャリアパスを明確化し、新たな技能実習制度から特定技能への円滑な移行を図る
- ③人権保護の観点から、一定要件の下で本人意向の転籍を認めるとともに、監理団体等の要件厳格化や関係機関の役割の明確化等の措置を講じる
- ④日本語能力を段階的に向上させる仕組みの構築や受入れ環境の整備に取り組み、共生社会の実現を目指す

●ただし留意事項として、現行の技能実習制度・特定技能制度の利用者に無用な混乱や問題が生じないよう、また、不当な不利益や悪影響を被る者が生じないよう、きめ細やかな配慮をする。また、とりわけ人手不足が深刻な地方や中小零細企業においても、人材確保が図られるように配慮する。

(注) 11月30日には有識者会議の最終報告書が発表され、制度の枠組み、外国人の人材確保と人材育成の仕組み、人権保護・労働者としての権利性の向上、制度の適正化・実効性確保などについて提言がなされている（参考 <https://www.mhlw.go.jp/content/12602000/001175913.pdf>）。

【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令和5年度事業

③雇用保険・社会保険の適用拡大について

④厚生労働省「年収の壁・支援強化パッケージ」

厚労省は「106万円・130万円の壁」を超える手取りが減らない施策を推し進めるために10月30日に「年収の壁突破・総合相談窓口」を開設した（10月30日配信のJFニュースレター参照）。

⑤外国人技能実習制度について

本号第19頁の【行政との懇談会】参照。

⑥令和6年度の政策要望・税制改正要望について

11月7日、協会と公明党との政策懇談会が開催され、近藤正樹会長が協会の政策要望を提出し、意見交換を行った。

⑦新型インフルエンザ等対策推進会議

去る9月、数年に及んだ新型コロナへの対応を教訓として、感染症対策を一元的に担う「内閣感染症危機管理統括庁」が発足した。10月30日には新型インフルエンザ等対策推進会議が開催され、協会は以下の意見を述べた。

- ・緊急事態宣言下の外出自粛要請や飲食店営業自粛要請は、果たして適切な判断だったのか十分な検証が必要である。
- ・政府からの業界ガイドライン作成の要請は大変な負担であった。業界ガイドラインは店舗の実情に合わせたものにすべきであるにもかかわらず、「接触アプリ(COCOA)」や「CO2センサーの設置」等を求められ、後にガイドラインの変更も求められた。
- ・また、飲食店の感染防止対策を徹底させるために各都道府県が設けた第三者認証制度が、飲食店への「時短営業協力金」の支給条件になったことで混乱も生じた。今後は、万一起こるかもしれない未知なるウィルスの蔓延に備えることが大事なので、飲食店に営業自粛を

要請し、要請に応えた店に「時短協力金」を支給するというのであれば、飲食店の規模は問わずに、チェーン企業にも等しく公平に支給するよう、政府は各自治体に周知するべきだった。

⑧物流の適正化・生産性向上に向けた自主行動計画

来年4月からのドライバーの労働時間規制により物流の停滞が懸念される「2024年問題」は、対応が急務である。政府は本年6月、物流革新に向けた政策パッケージを公表し、各業界は自主行動計画の作成に当たっている。各業界の自主行動計画に求められる共通の取組事項は、荷待ち・荷役作業時間の削減などを明記した物流業務の効率化・合理化、運送契約を書面化した料金の適正化などであるが、多様な営業形態の外食企業はそれぞれ事情が異なることから、協会は政府案に外食の特性や配慮すべき点を加えて自主行動計画を策定することで一同合意を得た。

JF 広報担当者情報交換会

11月16日 TKP銀座ビジネスセンター

久志本京子広報調査委員長他 31名出席

外食各社の広報活動を学び、広報担当者間のネットワークづくりの場とする広報担当者情報交換会が開催された。今回は、日本マクドナルド(株)コミュニケーション&CR本部の眞野昌子広報部長にコーポレートコミュニケーションや危機管理広報など、同社の取り組みを話していただいた。以下はその一部抜粋である。

日本マクドナルドの広報活動について

日本マクドナルド株式会社 コミュニケーション&CR本部
広報部部長 眞野 昌子 氏

日本マクドナルドは1971年、第一号店を銀座にオープン。2022年末の店舗数は2987店舗で、その約7割がFC店。全国売上高は7175億円で、年間来店者数（累計）は14億人以上、公式アプリのアクティブユーザー数は月2500万人。クルー（アルバイト）は約19万人で、そのうち外国人が約1割、シニア世代が約5%で、主婦も多い。

広報チームの使命は、ブランドを向上させ、ビジネスをサポートするために、攻めと守りのコミュニケーションを戦略的に実践すること。社内外に感度の高いアンテナを張り、世の中の動向や消費者の関心事を理解した



眞野昌子氏

上で、お客様をはじめとするステークホルダーに響くメッセージを最適な手段で伝えるために、チームも個人も成長し続けていくことである。

眞野昌子氏
広報は1年で100を超えるプレスリリースを発信し、CM制作はマーケティング部が担当している。両者の違いは、有償でメッセージを出すのが広告の役割であるのに対し、広報は無償で情報を提供し、メディアの裁量で客観的な記事を書いてもらうことだ。ただし、コミュニケーションを広義で捉え、すべてのステークホルダーにアプローチするという観点では、広告と広報は分かち難い関係にある。

広報で重要なのは、双方向のコミュニケーションであること、また、複眼的な思考を持つことだと思う。社会に情報を出していくとき、一時的なプロモーションではなく、中長期的なプランディングという視点に焦点を当てている。2022年には、自社運営のメディア（オウンドメディア）に「スマイルストーリー」というページを設け、地域の社会貢献活動や社内コンテストチャンピオンの特集、FCオーナーへのインタビューなど、世の中に伝えたい情報を発信している。

広告は、2018年にズナイデン房子がチーフ・マーケティング・オフィサー（CMO）に就任後、価格や商品が中心の訴求ではなく、お客様を中心としたコミュニケーションに力を入れている。お得さや商品のボリュームだけではなく、マクドナルドでなくてはいけない、マクドナルドだから選ばれるという、LikeからLoveへのプランディングで、より感情に訴えかけることを指針としている。

■コーポレートコミュニケーションについて■

コーポレートコミュニケーションは、今の世の中で特に注目されていると思う。各社は存在意義として、売上至上主義ではなく持続可能な社会に資する企業であるという“パーカス経営”を打ち出している。マクドナルドにはコミュニティに貢献するという大きなミッションがあり、社内ではPurpose、Mission、Valuesの共有を図っている。PurposeはWhy(目的)、MissionはWhat(何をするのか)、ValuesはHow(どのような価値観に基づいて経営判断をするのか)で、これらについて社内で

議論が交わされる。

ESGやサステナビリティに関しては、①フード：おいしい食事をいつまでも②プラネット：地球環境のために③コミュニティ：地域の仲間にサポートを④ピープル：働きがいをすべての人に、という4点を柱にしている。お食事を提供する会社として一番重要な「おいしい食事をいつまでも」では、品質の見える化や持続可能な食材の調達について発信している。「地球環境のために」では、使い捨ての包材や食品廃棄等の問題は切り離せない。お客様に提供するパッケージ類は脱プラスチックのスプーン、フォーク、ナイフ、マドラーなど、2025年末までに再生可能な素材、リサイクル素材または環境や社会への配慮を認証された素材に変更する予定だ。お客様の協力がなければ実現できないこともあるので、少しづつでも情報発信を増やしていかなければ感じている。食材・資材の調達では、フィレオフィッシュの魚はMSC認証、コーヒー豆はレインフォレスト・アライアンス認証、フライオイルのパーム油はRSPO認証、紙製容器包装類はFSC認証など、サステナブル・ラベルを取得している企業からの持続可能な原材料調達を積極的に進めている。2019年には国産木材の利用促進を図るウッドチェンジネットワークに参画し、2023年には農林水産省と建築木材利用推進協定を締結し、店舗の構造材や外装の可能な部分に国産木材を積極的に活用している。

SDGsの取り組みでは、環境省との共同プロジェクトでハッピーセットのおもちゃを店舗で回収する活動を始めた。開始当初の2018年は127万個の回収だったが、2022年は約450万個を超えた。回収されたおもちゃは店舗用の緑色のトレイに生まれ変わり、子どもたちにもリサイクルを楽しく体験してもらい、親御さんからも溜まる一方のおもちゃにお別れをする良い機会になると好評を得ている。2025年末までにサステナブルな素材を使用したおもちゃに移行する予定だ。

気候変動に対しては、2050年までに「ネット・ゼロ・エミッション」というマクドナルドのグローバル目標に沿って、廃棄物対策・エネルギー対策に取り組んでいる。作り置きをせず、注文を受けてから調理を開始し、出来立てのおいしいバーガーを提供するキッチンシステム「メイド・フォー・ユー」を導入して、完成品の廃棄はかつての半分以下に減った。また、輸送エネルギーを削減するために、読売新聞グループ本社と連携し、食塩と夕刊の共同輸送を実施するなども行っている。

■日本マクドナルドの危機管理広報■

2015年に起きた食品の安全・安心に関わる問題はビジネスに大きな影響を与えた。以降、危機管理広報の重要性が社内でも認知されるようになったが、今の時代はSNSなどインターネット上の炎上が起こりやすい状況にある。

広報部は日頃から何がリスクとなりうるかを常に意識している。広報部はもとより会社全体で考えるべきことだが、例えばサイバーテロなど大きな問題が発生したときに各部門がどのように動くかを平時に確認しておくことだ。有事に備えた訓練も行っている。また、リスクを防ぎ、問題発生時には報告する仕組みを構築するために、危機管理マニュアルを作成し、有事の広報手順を共有しているが、重要なことは日頃のコミュニケーションである。マクドナルドのビジネスは、本社、FC店舗のオーナー、サプライヤーという「3本脚の椅子」から成り、どれか1本でも短くなったり長くなったりすると椅子のバランスが崩れてしまう。それぞれが同じように成長し強固になることで強さを發揮できるので、広報においてもサプライヤーやFCオーナーとの連携は重要である。通常、サプライヤーとのやりとりはサプライチェーン部を通じて行われるが、コミュニケーションにズレが生じないように、サプライヤーの広報部門と直接連絡が取れる体制を構築している。

報道では、事実ではなくメディアによって作られた印象が消費者に受け止められてしまうこともある。有事の際のメディア対応のポイントは①対応はすべて広報部で一元化し、②曖昧な情報は伝えず、正確な情報のみを適切に伝え、③現場とも連携してシンプルで一貫性のあるメッセージを伝えることだ。難しいことではあるが、常に留意していかなければならないと感じている。

令和5年度JF忘年会

12月7日 帝国ホテル東京「富士の間」

恒例のJF忘年会が、全国外食産業ジェフ健康保険組合、外食産業ジェフ企業年金基金との共催で開催された。新型コロナの感染症法上の位置づけが5類へ移行して初めてのJF忘年会では、昨年の417名を大幅に上回る495名の参加を得た。来賓として、宮下一郎農林水産大臣（当時）、島村宣伸JRO（日本食レストラン海外普及推進機構）会長（元農林水産大臣）が出席された。

宮下一郎 農林水産大臣 祝辞

令和5年度日本フードサービス協会忘年会の開催に当たり、一言御挨拶を申し上げます。

近藤会長を始め、日本フードサービス協会の会員の皆様におかれましては、日頃より我が国外食業界の発展に御尽力いただくとともに、食品産業行政の推進に御協力いただいておりますことに、厚く御礼申し上げます。



近年、外食産業は我が国の飲食料品の国内最終消費の3分の1を占めています。我が国の食料システムの中で極めて大きな役割を担うとともに、都市部だけでなく、全国各地で雇用を生み出す重要な産業となっているところであります。また、高齢化や共働きの進展により、食の外部化が進む中、外食産業は私たちが安心して社会生活を送る上で欠かすことのできない産業であり、今や我が国の重要なインフラと言っても過言ではないと感じております。このような、今日の外食産業の状況は、本日この場にお集まりの皆様が、それぞれのお店で、技術、サービス両面で外食の価値を追求してこられた成果であり、改めて敬意を表します。

振り返りますと、昨年10月から海外からの個人旅行が再開し、今年5月には新型コロナウイルス感染症が5類感染症とされました。こうした中で、徐々に人の動きが戻り、今年10月には訪日外国人旅行者数が感染拡大前の水準を超え、今年の外食産業全体の売上も、すでに感染拡大前の水準を超えていました。また、本年12月4日には、「和食」がユネスコ無形文化遺産登録から10周年を迎えたほか、2025年には「大阪・関西万博」が開催されるなど、世界、我が国の豊かな食文化を一層アピールする機会が巡ってきてています。農林水産省といたしましても、食品産業・食文化の更なる発展につなげていくためにも、皆様方と連携して魅力発信に努めていきたいと思いますので、御協力を何卒よろしくお願ひ申し上げます。

結びに、日本フードサービス協会の益々の御発展と外食業界の皆様の御健勝を心から祈念いたしまして、私の挨拶といたします。本日はご盛会、誠におめでとうございます。

正会員 株式会社 ゴンチャジャパン

代表取締役 角田 淳
 本社 東京都港区新橋4-11-1
 A-PLACE 新橋6F
 TEL 03-5422-1387
 FAX 03-5422-1388
 URL <https://www.gongcha.co.jp/>
 業種 ティーカフェ
 店舗名 ゴンチャ

<我が社のプロフィール>

2006年に台湾で発祥した Gong cha は、2015年に日本に上陸し原宿に1号店をオープンしました。それ以来、多くのお客様に高い評価をいただいております。

ゴンチャは新しいティーカルチャーを創造し、現代のティーカフェ文化の繁栄をリードしてきました。私たちはこれからもお客様の五感を満たす刺激的な体験を提供することに力を注ぎます。そして、お客様の日常に Happiness をお届けすることをミッションに、元気いっぱいのクルーが、お客様一人一人の好みに合ったお茶をご用意してお迎えします。



近藤協会会长（中央）を挟んで左より椋本副会长、大山副会长、肥田木副会长、赤塚ジェフ健保組合理事長、小林副会长、宮下副会长、久志本副会长



賛助会員 奥野製薬工業 株式会社

代表取締役副社長 奥野 直希
 本社 大阪府大阪市中央区道修町4-7-10
 TEL 03-3912-9247/06-6961-7727
 FAX 03-3914-8844/06-6961-7682
 URL <https://www.okuno.co.jp/>
 業種内容 食品添加物製剤、食品用品質改良剤の製造と販売及び表面処理薬品の製造及び販売

<我が社のプロフィール>

当社は、日本で初めてベーキングパウダーを国産化し、「おいしさと安全を食卓へ」をモットーに豊かな食生活を目指して技術開発や製品開発に取り組んでおります。

食生活のライフスタイルが多様に変化するなかで、加工食品の「簡便性」や「おいしさ」は常に求められています。奥野製薬工業は、新しい発想と技術でお客様の商品開発のお手伝いをします。

また、昨今最も重視される「食品の安全」についても、食品変敗菌など微生物の制御方法のご提案を通じてお客様の商品開発のお手伝いをします。



アトラクションの「感謝の抽選会」には賛助会員 27 社のご好意で景品を提供していただいた



抽選結果の発表

← 今年の賀詞交歓会には 500 人近くのご参加をいただき 昨年を上回る賑わいとなつた

2024 JF 戦略セミナー＆新年賀詞交歓会 申込受付中

新年恒例の戦略セミナーと賀詞交歓会を次の日程で開催します。多くの皆様のご参加をお待ちしております。

令和6年1月17日（水）於：ANA インターコンチネンタルホテル東京

- ❖ 戰略セミナー 14:00～17:30（開場 13:30）
- ❖ 賀詞交歓会 18:00～20:00
- ❖ 参加費 戰略セミナー 1人 15,000円（税込）／賀詞交歓会 1人 15,000円（税込）

【JF 戦略セミナー プログラム】

第1部 講演 人口減少下における働き方改革と賃上げ 14:00～15:30

玄田 有史 氏（東京大学 社会科学研究所長）



1964年生まれ。東京大学経済学部卒業。ハーバード大学・オックスフォード大学各客員研究員、学習院大学教授などを経て現職。専門は労働経済学。2004年『ニート－フリーターでもなく失業者でもなく』（共著・幻冬舎）でニート研究の第一人者として注目される。その後、「希望学」の研究にも取り組む。『人手不足なのになぜ賃金が上がらないのか』（編著・慶應義塾大学出版会2017年）は、日本経済新聞の「エコノミストが選ぶ経済図書ベスト10」の第1位に選ばれ、この問題の謎とともに、労働問題の実体を明らかにするプロジェクトに果敢に取り組んでいる。今回は、人口減少下における日本の将来を見据えた働き方改革、人手不足、賃上げの問題などについての講演を予定している。

第2部 パネルディスカッション 外食産業がとるべき未来戦略（仮題）15:40～17:30

JF会員企業代表者がパネリストとなり今後の経営についてディスカッションします。

粟田 貴也（あわた たかや）氏

（株）トリドールホールディングス 代表取締役社長兼 CEO



1985年に兵庫県加古川市で8坪の焼鳥店「トリドール三番館」を創業。香川県の製麺うどん店のように、お客様が行列する店を自らの手で作ろうと2000年に「丸亀製麺」を立ち上げる。その後、「丸亀製麺」を牽引役に破竹の勢いで出店を続け、2011年にハワイに海外1号店を出し、2023年11月現在で国内外に約1900店舗以上を展開するまでに成長。国内の外食市場が伸び悩む中で、グローバル展開と新規業態の開発が欠かせないと考えている。

中井 貴二（なかい かんじ）氏

（千房ホールディングス株）代表取締役社長



1976年大阪府生まれ。慶應義塾大学経済学部卒業後、証券会社に入社。2014年、長兄の他界を機に父の経営する千房株式会社に入社、専務取締役に就任。飲食業の経営に携わる一方、大阪拘置所・和歌山刑務所の篤志面接委員として受刑者の改善更生に向けた面接、講話活動を行い再犯防止に取り組む。2018年より現職。一般社団法人大阪外食産業協会（ORA）会長、大阪南料飲観光協会副会長、道頓堀商店会副会長。

石田 満（いしだ みつる）氏

（株）銚子丸 代表取締役社長



1956年生まれ。専修大学法学部卒業後、信用金庫に入庫。その後、オーケー株式会社、株式会社ウェアハウスを経て、2014年株式会社銚子丸代表取締役社長に就任し現在に至る。就任後は「人財育成企業の実現」「銚子丸改革2.0」のスローガンを掲げて「働き方改革」や「機械化・省力化」等を推進し、収益性の向上に取り組む。外食業界の慢性的な労働力不足が顕在化する中で、給与をはじめとした待遇改善による優秀な人財確保が喫緊の課題であると考えている。

【司会】立原 繁（たちはら しげる）氏

（東海大学 観光学部教授）



1988年東海大学大学院経済学研究科博士課程単位取得。東海大学政治経済学部教授を経て、2010年の東海大学観光学部設立に参画、同学部教授に就任し現在に至る。日本フードサービス学会の理事、副会長を歴任し、2020年より会長。日本フードサービス協会（JF）との連携を推進し、外食産業に関わる研究領域に力を注ぐ。著書に「現代フードサービス論（創成社 共著）」、「ソーシャルビジネスのイノベーション（同文館出版 共著）」などがある。

地域の皆さんとともに。

弊社は、地域密着を行動指針の一つとする企業経営を行っており、弊社およびグループ企業にて培ったノウハウを活かし、地方創生における「まち・ひと・しごと」の各分野において地域社会、地域企業のお役立ちに向けた支援を行っております。



広域法人開発部営業第二課 〒103-8250 東京都中央区日本橋 3-5-19 ☎03-5202-6605

JF ジェフマンスリー

2023年12月号

定 價／1,000円（本体価格910円）

発行日／2023年12月21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。

贈って喜ばれる。もらって嬉しい。

全国共通お食事券 "ジェフルメカード"

全国35,000店でご利用頂けます



全国共通お食事券「ジェフルメカード」の加盟で、
あなたのお店でも利用者の客数がアップします!



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/>