



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 2025 JF 戦略セミナー & 新年賀詞交歓会  
さらなる食品ロス削減に向けて

2025

01  
02

2025 January/February No.499





一般社団法人 日本フードサービス協会

## 私たちの誓い

私たちの「食」は、人に元気を、社会に活力を届ける仕事。  
価値ある「食」を、安全安心と高品質なサービスをもってお客様に提供します。

私たちの「食」は、地域から地球環境まで、常に社会と共に。  
社会課題の解決に積極的に関わり、食を通してその発展・繁栄に大きな役割を担います。

私たちの「食」は、世界に誇る日本の文化。  
多種多様な外食文化を継承・発展させながら、さらなる国際化を推し進めます。

私たちの「食」の豊かな価値は、働く人がつくり上げるもの。  
健やかで充実した環境の中で、働く人の仕事への誇りとやりがいを育みます。

# ジェフマンスリー

令和7年3月1日発行通巻499号  
(毎月1回発行)

## 目次

- P. 1 **巻頭言** 変革と成長の新時代へ
- P. 2 **特集 1** **2025 年 JF 戦略セミナー／新年賀詞交歓会**  
戦略セミナー
  - ◇ 講演「コトバがタイヘンだ！」
  - ◇ パネルディスカッション「2025 年 外食産業の展望と経営戦略」
- P. 15 **特集 2** **さらなる食品ロス削減に向けて**  
食べ切りの勤めと食べ残し持ち帰りの促進
- P. 22 **JF TOPICS (協会活動報告)**  
店舗マネジメント研修 発展編 (11 月 8 日)
- P. 23 **市場動向** 10 月度・11 月度
- P. 24 **新規会員** アセットマネジメント One / シエンプレ  
**インフォメーション** 令和 6 年度第 2 回ブロック協議会

# 巻頭 言

協会理事

秋元 巳智雄

株式会社ワンダーテーブル

代表取締役会長



## 変革と成長の新時代へ

我々外食産業は数々の試練を乗り越えてきましたが、新たな課題も生まれています。パンデミックの影響から回復しつつも、消費者の外食に対する意識は大きく変わり、明確な付加価値がなければシビアな日本人には利用していただけません。また、エネルギー・食材・賃料等、ほとんどのコストが月を追うごとに上昇し、値上げを余儀なくされました。経済情勢を踏まえた適正価格への変更なので、値上げのお知らせでお詫びをするのもうやめた方がいいと考えています。利幅を減らしては社員の賃上げは達成できません。事業の継続には、短期的な損益よりも社員のエンゲージメントが重要です。社員の所得アップのために、勇気を持って適正価格への変更を推進すべきです。

一方、大きな好機となったのがインバウンドです。2024年の訪日外国人旅行者数は過去最高の3700万人を超え、2019年の記録を約500万人も上回りました。消費額も過去最高の8兆1395億円に達しました。そのうち21%が飲食での消費で、元気な外国人が我々の産業を支えています。当社は10年以上前からインバウンド対策を強化しており、特にしゃぶしゃぶ・すき焼きのMO-MO-PARADISE（モーモーパラダイス）では、英語メニューやガイド付きの料理体験プログラムを導入し、観光客が日本の食文化を楽しめるようにしました。その結果、歌舞伎町本店と渋谷センター街店が、トリップアドバイザーのトラベラーズチョイスアワードを受賞しました。日本全体で月間300万人の外国人が来日し

ており、当社の新宿・渋谷・池袋・浅草の10店舗では月間約4万人の外国人の集客があります。オーバーツーリズム、キャンセル、時間を守らない等の課題もありますが、新しい売上を作るチャンスだと考えています。

アウトバウンドでは、アジア圏を中心に海外8エリアで100店舗超を展開していますが、グローバル市場へはさらなる進出を図り、高品質な商品とホスピタリティをもつ日本の食事文化（ダイニングカルチャー）を広げていく所存です。

私は2年前に社長を後輩に託しました。新体制では「人財」と「ブランド」をさらに磨き上げて、さらなるホスピタリティ向上を目指し、人的資本を強化しつつDX化にも取り組んでいます。人的資本では、トレーニングプログラムを強化し、外国語のスキル向上を図り、海外からのより多くのゲストに対応できるようにします。DX化では、新たなゲスト管理システム「Club Wonder」（クラブワンダー）を導入しました。コロナ禍で当社店舗を支えてくださったのは熱狂的なファン＝ロイヤルゲストでした。現在も年間50回以上来店されるゲストが数百人いらっしゃいます。この経験から、ゲストとの関係性を深め信頼関係を築くことが、今後の成長の礎となると確信しました。

今後も、世界中のゲストを魅了するため、人的資本を重視した経営をしてみたいです。巳年である2025年、変革と成長の時代の幕開けとなるよう、社員一丸となって取り組んでまいります。

特集

# 2025 JF 戦略セミナー & 新年賀詞交歓会

1月16日 ANA インターコンチネンタルホテル東京

1月16日、JF 戦略セミナーおよび賀詞交歓会が東京都港区のANA インターコンチネンタルホテル東京にて開催された。午後2時より開催された戦略セミナーは2部構成で実施された。第1部では、一般社団法人日本フードサービス協会(JF) 創立50周年を記念して改変されたJF宣言の作成に携わっていただいた山本高史(関西大学社会学部教授/クリエイティブディレクター・コピーライター)の講演「コトバがタイヘンだ! コミュニケーションがタイヘンだ! ~『共有』を論点にコミュニケーションを考える~」が行われた。続いて第2部では、「2025 年外食産業の展望と経営戦略」と題し立原繁氏(東海大学観光学部教授/日本フードサービス学会会長)の司会進行のもと、JF 会員企業代表者のパネルディスカッションが行われた。パネリストは株式会社エムアンドケイ代表取締役の木下孝治氏、株式会社リンガーハット代表取締役社長兼 CEO の佐々野諸延氏、株式会社ゴンチャジャパン代表取締役社長の角田淳氏で、戦略セミナーの参加者は150名に上った。

午後6時から開催された賀詞交歓会はJF および外食産業ジェフ企業年金基金、全国外食産業ジェフ健康保険組合の三団体共催で開催され、正会員、賛助会員、来賓者等、合わせて約650名の出席を得た。





#### 賀詞交歓会挨拶

久志本 京子 日本フードサービス協会会長

## 改めて外食産業の原点に戻り 復活と再生の巳年にしたい

新年あけましておめでとうございます。本日は大変お忙しい中、新年賀詞交歓会にお越しいただきまして、誠にありがとうございます。

また、本日は公務ご多忙にもかかわらず、農林水産省より、庄司 賢一政務官、国会議員の諸先生方にもご出席いただいております。協会を代表して厚く御礼申し上げます。

新年にあたりまして、一言ご挨拶申し上げます。緩やかな景気拡大が見込まれる中、外食産業においても回復基調が続いております。しかし、その一方で人手不足、食材及び資源価格の高騰、人件費の上昇など、経営環境は決して盤石とは言えません。

また、今年は外部環境におきましても、アメリカ、韓国などの政治の波が予想されております。さらに国内では賃上げ、社会保険の適用拡大や所得税の壁の撤廃など、いろいろなニュースが耳に入っております。所得の向上は消費に繋がり、経営環境に良いところもありますが、決してすべてが良いとは限りません。

こうした中で、昨年10月に協会は創立50周年という大きな節目を迎え、記念式典で新たな飛躍を誓いました。その一つが本日のセミナーでご講演いただいた日本を代表するコピーライターで、関西大学の山本高史先生の協力のもとに刷新した「JF宣言」です。人材の獲得競争が激しくなっている中で、外食産業の魅力を発信することを念頭に置いて、『私たちの「食」の豊かな価値は、働く人がつくり上げるもの』、『健やかで充実した環境の中で、働く人の仕事への誇りとやりがいを育みます』という協会としての宣言を発信しております。

デジタル化が加速しており、経営環境も変化しておりますが、外食産業は何とんでも人で成り立っている産業です。自動化、ロボット化、DXの推進など、もちろんイノベー

ションは必須です。その中でも多種多様な人材に活躍の場を設け、外食産業で働くことの意義ややりがい、満足度などの向上に向けて、私達は取り組んでいきたいと思えます。外食産業として、より一層、働きやすい職場環境を目指し、長く仕事をしていただけるよう、従業員満足度の高い職場づくりに向けてさらなる努力を続けていきたいと思えます。

一方、引き続き、成長が期待できるアウトバウンド・海外市場ですが、海外の日本食レストランは増加しており、2023年は18万7千店と、2021年の15万9千店に比べて20%の増加を果たしています。そして、インバウンド、訪日外国人の累積はコロナ禍以前を超えて伸び続けております。日本での様々な食体験を通じて日本を楽しんでもらうインバウンドと、アウトバウンドとの相乗効果を生み出すことができるのが、外食産業の素晴らしさだと思います。そして、その事により日本の食材、ひいては日本の素晴らしい産業を世界中に広めることができるのも、外食産業の特徴だと考えています。

今年は巳年です。復活と再生の年と言われております。改めて私たちは、原点に戻り、ホスピタリティとともに、高品質で美味しい商品を安全・安心に、快適な空間、最高の状態で提供し、人々や社会に感動を与えられる産業になれるよう努力してまいります。様々な課題が山積しておりますが、皆様のお力をお借りしながら、知恵を絞って取り組んでいくことが、外食産業の更なる発展につながることを信じております。

最後に、本日まで出席の皆様方にとって、今年が明るく、素晴らしい年になることをお祈り申し上げ、ご挨拶に代えさせていただきます。

本日は誠にありがとうございます。

戦略セミナー第1部 講演

# コトバがタイヘンだ！

## コミュニケーションがタイヘンだ！

### ～「共有」を論点にコミュニケーションを考える～

関西大学社会学部教授 / クリエーティブディレクター・コピーライター **山本 高史 氏**

#### 問題提起

JF 宣言の作成に関わり留意した点は「共有」である。ここにお集まりの皆さんがお持ちの大きなテーマの一つは、「共有」ではないかと思う。人手不足の中で経営者と店舗で働く人たちが共有できるものは何か、お客様とお店が共有できるものは何なのか、店長とアルバイトが共有できるものは何なのか。あらゆる価値を共有し全てではないけれども共に満たされるという状況が望ましいと認識されていると思う。「JF 宣言」ではそのことに関してどのように表現するかにいちばん留意した。

今日のお話は問題提起と考えていただきたい。今の時代、共有感が明らかに減ってきている。あやふやになっている。多様性を認め合うことは素晴らしいことだが、多様性は共有できるポイントが増えるということで、それだけ共有の手間が増すということになる。そこからどのように人との共有を見つけていくかという点からスタートしなければならない。

インターネットが全てに支配的な社会になってから、いろいろな世代の人、いろいろな性別の人、いろいろな立場の人たちがいる現代の社会では、日曜の夕方みんなサザエさんを見るときといったような、同じ社会の中に生きているという状況を認識することはなかなかできない。YouTube では自分の好きな番組しか流れてこない。広告も、一度クリックした広告しか現れない。他の情報が欲しくても来ない中で、どのように「共有」を図れば良いのか、原理原則に戻って考えるべきではないか、というのが本日の問題提起の趣旨である。

#### 言葉の読みと意味の問題

文化庁が行っている「国語に関する世論調査」の令和5年版では、全国の16歳以上6000人のうち、有効回

答3559人中の80.9%が国語に関心があるといっている。ただ、「非常に関心がある」は、どんどん減っていて、16歳から19歳の年齢層が一番関心が薄くて67.5%だ。言葉の選定のしかたが「国語」となっているので、おそらく学生の場合は授業の国語だと思ってしまうのではないかと思う。「言語」や「言葉」とする方がいいのだろうと思うが。

このデータからは、日本国民は意外と国語、言葉に興味を持っていると読み取れるが、がっかりするデータもある。令和元年版の調査では、「語彙」と「毀損する」という漢字が読めるかどうか、読めなかったらどうするかの回答を、「A：振り仮名を振るべきである、B：仮名書きにするべきである、C：わからない、D：漢字を用いるべきである」という選択肢の中から一つ選ぶという設問に対して、「語彙」の回答はA、B合わせて72.5%、「毀損する」はA、B合わせて65.5%であった。つまり、「語彙の豊かさ」「名誉を毀損する」等の文章を書いたところで、70%前後の人は読めない。言葉として意味がわからないのでコミュニケーションとして成立しないということだ。

また、この調査は言葉の「意味」に関しても問うている。「手をこまねく」の意味を選択肢のなかから選ばせると、「何もせずに傍観する」が37.2%、「準備して待ち構える」が47.4%であった。「敷居が高い」は「不義理をして行きにくい」が29.0%、「高級すぎて入りづらい」が56.4%、「煮詰まる」は「議論が尽くされ結論が出る状態である」が51.8%、「議論が膠着し結論が出ない状態である」が40.0%であった。いずれの問いも正解は一つ目の答えなのだが、これらの意味を多くの人が誤解しているのが現実である。言葉が正しく伝わるパターンは、唯一、言葉の正しい意味を送り手と受けての双方が知っていることであるのに。



## 山本高史氏プロフィール

関西大学 社会学部教授 / クリエーティブディレクター・コピーライター

日本を代表するコピーライターとして日本航空「明日の空へ、日本の翼」、オリンパス「ココロとカラダ、にんげんのぜんぶ」など、数多くの広告制作に携わる。電通退社後、株式会社コトバを設立、クリエイティブディレクター・コピーライターとして活動しながら後進の指導にも当たる。JF 創立 50 周年記念で発表された「JF 宣言 (2024) 私たちの誓い」の作成に参画。

## 言葉の「共有」の縦び

言葉には 2 つの「共有」がある。「意味の共有」と「価値の共有」である。共有が出来ていないにも関わらず言葉のみが伝わっている状況は「共有不全」である。しかし言葉は共有できればそれでよいということではない。共有の不全を確認する、あるいは共有するためにはどのようにすれば良いかを考えてみる必要がある。また、仮に共有できたとしても、どの点で共有できたのか、最善化と最適化を図ることが、共有を確かめるうえでのポイントとなる。

言葉には知識差に加えて世代差、地域差もある。岡山でかつ丼を注文すると、ご飯とカツの上にデミグラスソースがかかったものが出てくる。東京のかつ丼は玉子とじのかつ丼が常識だ。大阪でたぬきそばを注文すると天かすではなく油揚げがのったそばが出てくるし、京都ではあんかけそばが出てくる。また、今の学生は「下駄を履かせる」という言葉の意味を知らないし、下駄そのものを見たことが無いかもしれない。

だが意味の共有よりも難しいのが価値の共有である。例えば「高級感」という言葉について価値の共有がなければ、「高級感のある素晴らしいカーペット」をテレビショッピングで注文したら、期待値に満たないものが送られてきて騙されたと感じることがあるかもしれない。

## コミュニケーションは受け手が全てを決める

この 2 つの「共有」の失敗、「共有不全」は、どのように解決すればよいのか。私はコミュニケーションというものは「受け手が全てを決める」と考えている。

言葉の意味を知らない受け手に正しい知識を促すわけにはいかない。言葉を知らない人たちが問題なのではない。世の中には共有を難しくしている問題が存在してい

るのだ。だから自分で変えていくしかない。受け手が全てを決めるのであれば、受け手の合意がそのコミュニケーションの範囲だと割り切らなければならないということだ。

言葉は送り手の意図どおりに伝わらないことを前提とすべきだと考える。先ほども申し上げたが、今は世代間隔絶が特に顕著なものとなってしまっているため、神経質で臆病なぐらいがちょうどいい。そこで冒険をしない方がいいと思うし、私もしないようにしている。冒険をするための手だてというものもあると思うが、やはり謙虚に、神経質に、臆病にというのが良いのではないかな。

パソコンの操作中に誤ってボタンを押下し、意図せず何かがどこかに送信されてしまった経験は皆さんにもあると思う。これは結局「便利であるがゆえに立ち止まって考えない」からではないか。対話においても時間をかけないことが正義であるとは言わないまでも、その方が合理的だという考え方が現実的にある。だが、私はやはり「便利は短絡につながり、短絡は怠惰を生じさせる」と思っている。こういった事故を臆病に気をつけなければならぬのではないかなと思うのだ。

## まとめ

「共有」はあらかじめ用意されているものではなく、今は努力や工夫によって手に入るというところからスタートすべき段階にあるのではないかな。

学生が言葉を知らないとか、誰かに話が通じないとか、そのようなことを言っている場合ではない。まずは自分たちが共有できる言葉を使っていこう、何が共有できるのかを探りにいこうという姿勢で、言葉の意味としても価値としても、どんなものが好きかと問いかけながら、大人がより能動的に動くことが望ましいのではないかな、そうすべきではないかなと思う。

戦略セミナー第2部 新春パネルディスカッション

# 2025 年外食産業の展望と経営戦略

## パネリスト

■ **木下 孝治 氏** (株)エムアンドケイ代表取締役

■ **佐々野 諸延 氏** (株)リンガーハット代表取締役社長 兼 CEO

■ **角田 淳 氏** (株)ゴンチャジャパン代表取締役社長

## 司会

■ **立原 繁 氏** 東海大学観光学部教授

(以下では四氏の敬称略)

**立原** 外食産業は、コロナ禍という未曾有の危機を乗り越え、新たなステージに差し掛かっている。外食産業の売上も回復基調にあると思われ、訪日外国人の増加、インバウンド需要の復活、海外への進出意欲も高まっている。しかし、深刻な人手不足、原材料の高騰、人件費、電力コスト、物流コストの上昇など、厳しい環境も継続している。このような課題に対して、どのようなお考えをお持ちなのか、各氏に率直な意見を伺いたい。

## 各社紹介 経営課題と現在の取り組み

**木下** 私自身、寿司を握ったことがないほどの素人として42歳で外食産業に入り、リーマンショック、コロナ禍、鳥インフルエンザ、BSE、O-157など未曾有の体験をしてきた。当社は人が中心で、マニュアルで経営していける業態ではない。徹底的に教育を重視し、毎年、北陸、関東、関西で2回ずつ研修会を行っている。近年は全員参加型の経営に力を入れており、稲盛和夫氏の経営方針を取り入れて、改善と黒字化に取り組んでいる。

安定した経営を次世代に伝えていきたいと、毛利元就のように「3本の矢」の政策を掲げた。1本目は、国内でしっかりと社員づくりをする。2本目は、何度も失敗を繰り返してきた海外に再び焦点を当てる。人口減少化の国内市場よりも、今後大きく伸びていくであろう東南アジア、中央アジア、中東、アメリカにおいて、日本の文化、日本の食を作り上げる仕組みを作れないかと、その準備に取り掛かっている。矢の3本目は、冷凍技術が発達したので冷凍ずしの導入を考えている。一流の職人のレシピによる冷凍日本食があれば、職人がいなくても海外で攻めのレストラン経営が展開できる。変遷していく時代の課題をこの3本の矢でどう解決していくかが、皆様のご支援も頂ければ嬉しい。

**佐々野** 私は入社後42年近くになる。色々な職種を経験し、2019年3月より現職である。長崎ちゃんぽん事業のリンガーハットジャパン、とんかつ事業の浜勝、長崎の郷土料理である卓袱料理の卓袱浜勝のほか、今一番力を入れている外販事業のリンガーフーズと保険の代理店も運営している。現在、リンガーハット事業557店舗、とんかつ事業84店舗、卓袱1店舗で、国内合計642店、海外11店舗となっている。

コロナ禍で出店政策が大きく変わった。独自のちゃんぽん調理システムを武器に、フードコートに出店して規模拡大を図り、いつの間にかフードコートの比率が全店舗数の5割までに達し、一番の収益の柱となっていたが、ショッピングセンターの300店舗が休業となり、コロナ禍中の2021年2月期決算では140店舗の閉店を決めた。政策の切り替えには大きく分けて3つの目標を掲げた。まず1点目は、強固な企業体質への転換を図り、とにかく存続する企業になること。2点目は、外食一本足打法から脱却して事業領域を拡大すること。3点目は、さらに現事業を磨き込むこと。そのための戦略として、まず体質を変えるためにDXへの投資を加速させた。AIで売上予測を立て、それを基に全店舗社員の勤務スケジュールを作成できるアプリがようやく開発できた。効果を発揮すれば1店舗のシフトスケジュールに要する作業時間が、10～15時間かかっていたものが約1時間に収まる見込みだ。

また、外食一本からの脱却ということで、外販事業を拡大し、これまでの佐賀工場のラインに加えて富士小山工場にも導入し、現在30億円に近い事業に育ってきた。BtoBも拡大しようと、佐賀工場のもやしを同業者に売っているほか、2年ほど前から他企業様の社員食堂に我々の機材と食材を持ち込み、そこで出張販売も試みている。もう一つは、やはり食の安全の追求。食材産地から最終



**立原 繁氏**

東海大学観光学部教授



**木下 孝治氏**

(株)エムアンドケイ  
代表取締役



**佐々野 諸延氏**

(株)リンガーハット  
代表取締役社長 兼 CEO



**角田 淳氏**

(株)ゴンチャジャパン  
代表取締役社長

店舗まで繋がるトレーサビリティシステムを確立することだ。まだ50%ほどしか進んでいないが、最終的にはお客様が店内で商品を召し上がる時に、リンガーハットのQRコードを読むと、どこの産地か、いつ採ったものか、いつ工場で加工されたかなどが分かるようにする。現在、全国83カ所の契約産地のうち、30近くがJGAP認証を取っているが、この比率をもっと上げていきたい。今年度のキャベツはJGAP認証のものが大体50%になるところまで進んでいる。

また、2年前から出店を再開した。国内では一昨年10店舗、今期は海外を含めて16店舗、来期からはASEANへの出店を加速させる。ベトナムではコロナ前に3店舗あったが、撤退した店舗があるので、再度ベトナムに挑戦をしていくために現地法人を立ち上げた。とんかつ事業の浜勝も、コロナ禍で関東から関西まで撤退していたが、今年は再チャレンジということで「浜勝」を再度首都圏で出店する目論見だ。今までと違ったことを進めながら現事業も伸ばしていく。

**角田** ゴンチャは今日ご出席の皆様の世代にはあまり知られていない。2019年のタピオカブームのピーク時にかなり認知度が上がったブランドで、日本に本格的に進出して10年目となる。昨年末の時点で店舗数が176店舗、売上が160億円規模と、まだまだ小さい。メインの客層は10代、20代の女性である。ゴンチャ発祥の台湾に行くと、ティーをベースにしていろいろなトッピングができる類似ブランドはたくさんある。中国でもこういう業態が非常に大きな市場を作っていて、パパマストア的なお店から高級茶葉を使った商品単価3000円はどのお店まで、50万店ほどもある。我々は創業者の意思を引き継いで、「タピオカ屋」ではなく「ティーカフェ」として成長を目指していく。

私はゴンチャに入って今年で4年目になるが、このカ

テゴリー（業態）に非常に大きな魅力を感じている。アジアに行ってみると、コーヒーとほぼ同様の位置にあって、いろいろなブランドを層の異なる多様な人たちが楽しんでいる。日本にはティーカフェというカテゴリーに特化したブランドがなかったので、面白いと思ってチャレンジすることに決めた。ゴンチャ自体は台湾発祥で、ファンドの資金が入ってから韓国で一番成長した経緯がある。本社が一度韓国に移ったが、今はアメリカのファンドの出資でロンドンにグローバルの本社がある。

今は世界に約2300店舗しかない小さなグローバルチェーンだが、我々日本チームもイースト（東洋）からウエスト（西洋）に拡大していくことを目指している。ご存知の通り、世界で成功している外食ブランドはほとんど米国発祥で、マクドナルドを筆頭にアメリカはウエストからイーストへ広がり成功している。逆にイーストからウエストへ広がって成功しているブランドは少ない。アジアのティーバレッジを世界に広げていくというゴンチャのモチベーションの中で、日本チームが果たせる役割は大きい。日本の強みであるオペレーションや商品開発などに我々が貢献しながら、日本での成長だけではなく、グローバルにブランドを成長させることを目指して取り組んでいる。

その取り組みの中で、かなり注力しているのはデジタル化だ。お客様の体験価値を上げ、同時に働く従業員の体験価値を上げることにフォーカスしたデジタル戦略を進めている。その一環としてセルフオーダー端末を導入し、モバイルオーダーにも注力している。日本の消費者は求めるサービスのレベルが高いからといって、完璧な導入にこだわると、いつまで経っても導入できないので、80点くらいのところでまずは導入を実施し、学びながら改善していくスタイルで取り組んでいる。

## 価値戦略

**立原** 外食産業は新たなステージに入ったと言われているが、「価値戦略」についてどう考えておられるか。

**角田** 私たちは「お客様の体験価値」と「従業員体験価値」に的を絞っている。お客様の体験価値で言うと、当然お茶を飲む文化は日本で根付いているが、それはストレートで飲む緑茶や麦茶のことである。一方アジアではとても自由にお茶を楽しんでいる。緑茶にも砂糖やミルクを入れるとか、フローズンやホットで、あるいはトッピングをしてデザートにするなど、自由なお茶の文化が広がっている。従来の日本のお茶文化をベースに、新しい文化を付加していくことで、今までの型にはまらない、多様性のある、各自の好みや気分にあった商品を提供し、お客様の要望に応じていく。できるだけNOと言わない価値づくり、商品を売るだけでなく体験を含めた価値が、外食の魅力だと考えている。

例えば、ディズニーランドは1日10時間ほど滞在する。客単価はチケットや食事などを含めて約2万円。家族4人なら8万円ほどかかる。一人1時間あたり2,000円、30分で1,000円だ。ゴンチャの場合、1人あたりの滞在時間は15分から長くて30分。15分あたりの客単価は600円前後、一方ディズニーランドは15分で500円。1分あたりならゴンチャの方が高いことになる。ディズニーランドで10時間過ごすと、パレードはもとより、隅から隅までの掃除の徹底に至るまで、すごいと思わされることがたくさんある。それだけの価値をゴンチャで提供できているのか、自分たちの価値をどう上げていくことができるのかというところに注力したい。

**立原** 角田社長はサブウェイ出身だが、サブウェイから学んだことでゴンチャに反映されていることはあるか。あれだけのブームになったタピオカミルクティーは、急激に熱が冷めた後にV字回復している。回復の秘訣を教えてください。

**角田** サブウェイでの学びは2つある。1つはカスタマイズの楽しさや、自分の好きなようにできるという点だ。店舗の客層によって、注文が大きく異なっていると感じた。例えば上智大学なら、海外経験者が多いこともあり、自由かつ大胆にカスタマイズをしていた印象がある。カスタマイズにより個々の好みに合わせる楽しさは、ゴンチャにも活かしていきたい。

もう1つ、サブウェイは日本で急成長中に、出店コ



ストを削減してどれだけ早く回収するかを課題としていた。店舗の席数に比重をおき、バックスペースを縮めたことにより会社は成長できたが、毎日朝から晩まで1年365日働く環境としてそれでいいのかと考えた。やはり従業員がハッピーではない店舗では、結局お客様もハッピーではなく、それが業績に出てきたのではないかなと思う。

ここから学んだことは、従業員がしっかりと価値のある時間を過ごせる職場づくりを意識した上で店をつくることだ。タピオカブームが終わり、新型コロナウイルス等様々な出来事があった中で、私がゴンチャジャパンの代表に就任した当時はどんよりとした空気があった。しかし幸運なことにチームが優秀だった。ドラキュラを1発で殺して危機を脱する魔法の銀の弾などは存在せず、結局はチームへの投資が一番だと考える。店舗で働くスタッフからサポート室と呼んでいる本社で働くメンバーまで、全員がプロであり、それぞれの役割がある。私が店長を務めても、今の店長よりいい仕事ができるかと言うとできない。プロの人材を育成するか、呼んでくるというのが一番だと思う。

**佐々野** 私たちは野菜を国産100%に切り替えて15年が経過した。どんなに苦しくても海外産には手を付けないことをかたくなに守ってきた。現在もキャベツの価格高騰で非常に苦勞しているが、このどん欲な姿勢は絶対に続ける。国産野菜へのこだわりが1つの商品に結び付き、価値に繋がると思う。

また、ロードサイド出店の再開を決めた。私たちの店は小粒なものが多く、席数で32席ほどから大型店でも60席ほどで、多くは40席タイプの店舗だったが、新しいモデルは基本50席以上、駐車場は25台以上、これ以下にはしないと決め、条件が満たない所には出店し

ないとした。そうした中で、新型コロナが起こり、店はゆったりと客席には余裕があり、ゆっくり食事ができる店に変えていこうと、大型店の出店に切り替えた。そのほか、株主からの要望もあり、海外店舗の商品レシピを逆輸入し、タイのトムヤムクンちゃんぽんと、ハワイの大きな角煮がのったハワイちゃんぽんに取り組んだ。

戦略商品は900円台、季節商品は1,200円台でテストしている。やはり良い食材を使い、それに見合った価格体系で提供した物はお客から支持される。昨年発売した牛モツちゃんぽんは1,280円と高めだったが一定の評価をいただいたので、テスト店を増やす予定だ。こうした商品を増やす取り組みを、今までリンガーハットになかった新たな魅力とするべく、商品開発を加速している。

**立原** 麺に使う小麦の国産化はどうか。また、チェーン店はほぼ全国同じような形態になるわけだが、地域に根ざした店舗づくりについてはどう考えておられるか。

**佐々野** 小麦も100%国産、餃子の具も100%国産だ。地域に根ざした店舗づくりについては、全店舗で毎月1回開催する「月例会」で、マニュアル的な用語は必要ないとし、各店舗の提案に任せている。お客様の来店時に「いらっしゃいませ」ではなく「おはようございます」と言ってみるなど、パート・アルバイトの人も自分で考えて店づくりをしていくことで、チェーン店として同質化した店ではなく、各店の強みになっていくと考えている。また、広島県独自の呉冷麺など、新商品化への提案もあった。個々の店がいろいろ幅を広げられるよう、店長に権限を与えるようにしている。

**木下** 日本だけでなく世界中でお客様の2極化が極端に進んでいると思う。寿司というくくりで一律の戦略で展開する業態では、美味しい国産の食材を仕入れれば値段は高くなる。それでもお客様が食べたいと思う仕組み作りをしなければ、単純な値上げではお客様は離れてしまう。ターゲットを絞った業態づくりを考えていこうと思う。一流の店を出すことも1つの方法で、その店を目指してチャレンジする職人が出てくるような店を増やしたい。これからは3,000円～4,000円だった中間層の客単価をどのようにして5,000円にしていくかだ。今までは新鮮で美味しいものを美味しく提供してきて、客離れが起きたという経験はないが、極端な値上げをしたこともないため、世界と日本の動向を見ながらバランスをとっていく必要がある。

今は海外のマーケットでも持ち帰りの寿司が販売されているが、美味しいと思えるものはほとんどない。だから海外で物流の改革などをしっかりと行えば、世界にはブルーオーシャンの国がまだまだ沢山ある。本当に美味しいものを求めている人の数は、日本の人口など問題にならないほど多い。どうアピールしていき、ビジネスに転換していくか、とても面白いチャレンジだ。現在、台北で建設中の一流ホテルの中に2店舗出店し、台北では合計3店舗になる。さらに向こう3年ほどで10店舗まで拡大しようと考えている。インドネシアやウズベキスタンへの進出も考えている。

## 地域社会への貢献

**立原** 最後に地域貢献について、また海外について、一言ずつお話ししたい。

**角田** 地域貢献については、まだ10年のブランドで規模も大きくないので、できることも少ないが、一つは全国のフランチャイズ加盟社のみなさんとタッグを組んで雇用を創出し、スタッフには高いモチベーションを持って経験を積み社会に出ていただく。ゴンチャが自分の最初のアルバイトという人も多いので、一緒に経験作りに取り組んでいく。我々の店舗は若いスタッフが中心で、お客様も非常に若く、多感な世代で悩みも多く、いじめの問題も多いので、「ピンクTシャツデー」を設け、違っていいんだよ、いじめを止めようといった活動にも取り組んでいく。また、山林の保全活動も小さいが進めていて、山林の整備をしながらそこに茶畑を作るといふ、長い取り組みも考えている。

**佐々野** 子供たちを集めた食育教室を継続してもう10数年経つが、これを開催するお店がだいぶ増えている。安全安心な食を子どもたちが自分で作り、調理の楽しさ、それを食べたときのおいしさを体感してもらおうというもので、今後も継続してやっていく。また、佐賀の吉野ヶ里、京都の京田辺、静岡の大山町の3カ所にある工場では、2年ほど前から工場直売所を設け、地域の人たちに格安で商品を提供している。営業はまだ週末の3日間ほどだが固定のお客様が増えてきた。我々はまた、創業当時から、被災した都道府県に1店舗でも立地していれば、そこに出向いて炊き出し支援を行ってきた。これは創業当時の理念だ。昭和57年(1982年)の長崎の大水害から始まり、東日本大震災や熊本地震の

時にも実施した。今回の能登の炊き出し支援にも、2月に11日間、10月に3日間の計14日間で5,000食を提供した。唯一出向かなかったのは阪神淡路大震災で、その理由は当時その地域にお店がなかったからだ。地域への恩返しという思いで、何かあったら炊き出しに行くために、3工場に各1台のキッチンカーを配備しており、どこの工場からでも出発できる体制をとっている。

**立原** 離島や特に過疎地域の農家や高齢の農家から進んで食材を購入されてると聞いているが……。

**佐々野** 高齢者からのバトンタッチがうまくいって今はお孫さんがやっている産地もある。だが、残念ながら後継者がいないところは、生産者がどんどん減っている。それでも一人で生産を続けている間は、我々は契約を結んだ以上そこから購入する方向で動いている。ただ、農家も生産の工程管理として、例えばキャベツの苗床は何月からどれぐらいの期間で作るのか、定植をするなら外気温が何度になってからなのかなど、JGAP（生産工程で守るべき管理基準）を工程管理に採り入れるなどの取り組みを一緒にやっていくことも必要ではないかと考えている。

**木下** 能登半島地震でダメージを受けた地域の再生に、できる限りの貢献やお手伝いはしたいと思っている。高校教育の継続の支援、炊き出し、実家が全壊・半壊した社員への見舞金など、小さな支援はしてきたが、これから会社としてどういうことを一緒にできるかを考えていきたい。また、支援しているバスケットボールチームの拠点を中能登に置き、選手を空き家に住ませ、地域の人との交流を図りながら運営している。今後はスタジアムを作るなど、大きな計画も上がっており、そういうところにも協力していこうと動いているところだ。どんどん人口が減っている地域の再生に向けていろいろなデザイナーや設計士と交流し、何とか貢献できないかなと思っている。

## 海外戦略

**立原** 木下社長には海外市場への進出意欲についてすでに話していただいたが、角田社長と佐々野社長にも海外進出についての考えをお聞きしたい。

**角田** ゴンチャジャパンとして海外に進出することはないが、ゴンチャはグローバルブランドなので全方位的に市場進出を進めている。グローバルブランドの特徴でいうと、現地のパートナーを見つけて、市場規模にあったマスターフランチャイズという形での展開が多く、現地マスターがサブフランチャイズを作っていく。海外に日本の食が進出していく時に、どんな点を譲れない核とするのか、どんな領域をローカルの余白にしてフレキシビリティを持たせるのか、しっかりとした視点をもって展開していくのがいいのかなと思う。最終的には、ブランド規模が広がっていくにしたがってワンブランドに寄せていき、余白の部分は少しずつ調整しながら成長の規模に合わせて変えていくのがいいのではないかなと思う。

**佐々野** 外食の皆さんが向いている方向は同じで、特にASEAN圏内では今後出店を加速するという話をよく耳にする。我々も遅ればせながら昨年海外進出を再開した。できれば向こう3年～5年の間に海外店舗数を3桁にまで持っていきたい。そのカギとなるのが、メニューをある程度標準化して、フランチャイズでもできるメニューに変えてくことで、今タイで進めている。これが確立できれば、タイでパートナーを探して出店を加速するのは可能かなと見ている。ただし、カンボジアとベトナムについては、マーケットがまだそこまでいかないだろうと、それぞれ50店舗ほどできればいいと考えている。アメリカは、ハワイでフードコート店からテナント出店にリロケートしたが、確認申請にものすごく時間を要するので、投資と回収を考えてリスクを慎重に検討しながら考えていきたい。



## 今年1年の抱負

**立原** 最後に本年度の抱負をそれぞれお伺いしたい。

**木下** 日本の歴史を勉強して、日本人としての誇りを持ちながら、海外進出をはじめ、いろんなことにしっかりと取り組みたいと思っている。

**佐々野** 一番のテーマは、この3月に行われる賃上げである。やっと昨年度から我々も世間並みの定昇とベアを出すことができた。今年はそれを継続し、社員が頑張ってくれた分は還元するという姿勢でいきたい。加えてDXの推進をとにかくスピード感を持ってやること。今着手しようとしているのは日々決算のシステムだ。現在、当月3日には前年度の月次決算が出るが、店長たちが予測を出したり今月の目論見を出した時に、数字が大きく変わることがある。これはもう店長の仕事にするのではなく、会社の仕組みで全部決めてしまうようにする。日々決算が積み上がってくれば、累計である程度数字も見えてくるので、店長はデスクワークをしなくてオペレーションに集中できるようになる。この決算システムは、できれば8月までに完成をさせたい。

ダイバーシティの取り組みも、今までは店単位でみんなが繋がっていたものを、会社全体でインクルージョン（包括）して綺麗に線で結び、お互いに誰一人知らない社員がいない会社にしていきたいと考えている。SDGsも忘れてはいけないので、今、佐賀と大山の工場に太陽光パネルの設置を検討している。SDGSに繋がることはどんどん取り入れていくという方向で、とにかくスピード感を持って現状を変えていきたいと考えている。

**角田** 今年の抱負は、毎年そうだが、楽しむことである。そのために凡事徹底（ばんじてってい）を貫いていく。ただし、1日中ゲームをやって時間を過ごすとか、コンビニの前で仲間としゃがんで時間を過ごすとか、そういうことを楽しむのではなく、甲子園の優勝を目指すとかサッカーの全国大会で優勝するとか、厳しいし、簡単ではないし、失敗も多いし、必ず達成できるとは限らないけれど、目標をみんなで目指すということを楽しもうということだと、いつも注意書きを付けるようにしている。

**立原** ありがとうございます。では最後に私から少し総括をさせていただきたい。

エムアンドケイの木下社長からもいろんなご示唆いただいた。人材戦略、特に日本の伝統を継承するという心意気で仕事に向かう教育によって、職人が辞めなくなっ



た、市場の仲買人との関係を築くことで良い品質を維持する、能登半島地震も地域貢献という意味において、特に持続的な成長を続ける企業になるためにグローバル展開も視野に入れているという話も頂いた。また、従業員の賃上げが最終的に地域貢献にもつながるというご意見もいただいた。

リンガーハットの佐々野社長からは、特にダイバーシティ推進未来座談会と月例会において、特にパート・アルバイトの人達の意見も吸い上げて、スピード感のある経営に繋がっており、社員のモチベーションにも繋がっているというお話し、価値戦略では野菜等はほぼ全て100%国産化ということを目指して達成され、チェーン店として同化しないという戦略についても伺った。能登半島地震においてはキッチンカーを派遣して社長自ら延べ14日間炊き出し支援を行うという地域貢献についても伺った。

ゴンチャジャパンの角田社長からは、職場ルールの見直しを進めて、バイトの希望者が絶えなくなったり商品開発をやりたい人達に対する色々な企画やモチベーションにも繋がっているという人材戦略や、価値戦略についてはカスタマイズによってタピオカブーム終了からの回復も含めていろんな戦略があり、地域社会貢献についてはスタッフがハッピーであればお客様もハッピーだというお話も伺った。

今日はパネリストの三氏に、人材戦略、価値戦略、地域貢献、そして海外戦略についてお話をいただいた。パネリストの皆様に拍手をお願いしたい。

## 2025 新年賀詞交歓会 来賓挨拶

### 庄子 賢一 農林水産大臣政務官



日本フードサービス協会の皆様には日頃から我が国の外食業界の発展や食品産業行政の推進に格別のご支援とご協力を賜っております。

昨年1年間の訪日外国人は3600万人を突破し、消費額も8.1兆円と過去最多を更新しました。本年4月13日には大阪関西万博が開幕し、さらなるインバウンド需要の増加が見込まれており、我が国が誇る食文化や農林水産物の魅力を伝える絶好の機会と捉えております。外食産業は24兆円の市場規模と約400万人の雇用を生み出す重要な食のインフラです。一方で原材料や労務費の高騰、マンパワー不足など、厳しい経営環境が続いておりますが、物価上昇を上回る賃上げの実現に向けて、政府全体でさまざまな取り組みを進めてまいりますので、ぜひ皆様の御協力をお願いいたします。

本年の干支は乙巳（きのとみ）です。乙は、困難に遭って紆余曲折しながら進むこと、しなやかに伸びていく草木を表しています。巳は、脱皮を繰り返し強く成長していくヘビを表しており、古来より豊穰や生命力の象徴ともされています。本年が大いなる飛躍の1年となることを願い、貴協会の益々のご発展と本日御臨席の皆様方のご健勝、ご多幸を祈念いたしまして、一言お祝いとさせていただきます。

### 上田 勇 参議院議員（公明党）



冒頭の会長のご挨拶にもありましたように、外食産業は回復傾向にあると新聞でも報道されていますが、まだ課題も多いと思います。とりわけ為替の

影響もあって、輸入食材が高止まりしていますし、人材確保の面でも様々なご苦労があると思います。私たちも税制や社会保障制度のあり方の面から、人材不足にどう対応していくのがよいか、議論をしているところです。与党だけでなく野党の皆様方のいろいろなご意見を聞きながら、どういう解決策が一番いいのかを探しているところです。

外食産業の皆様方には、国民生活の潤いのためにご貢献いただいていることに改めて御礼を申し上げ、今年もますますの商売繁盛とご健勝を心からお祈り申し上げます。本日は大変おめでとうございます。

### 宮下 一郎 衆議院議員（自由民主党 元農林水産大臣）



改めまして新年あけましておめでとうございます。一昨年の農林水産大臣の際にはお世話になりました。昨年11月からは自由民主党の総合農林政

策調査会長を拝命し、食料システム全体の政策を議論する農林政策の責任者となりました。なお一層の皆様の御指導、御鞭撻をいただきたいと思います。

今、地方創生、日本創生が大事だと、石破総理も言っておられます。外食産業の皆様は、交流人口、関係人口、インバウンドを増やすための魅力をつくり出しておられます。あの美味しいものがあるからあの地に行こう、あの人が会えるから、あの店があるからあそこに行こうと人が動き消費が増える。そうして人口減を乗り越えて、日本の各地が元気を取り戻していくものと思います。そういった意味でもぜひ皆様方には大発展をさせていただきたいと思います。

また、外食産業の皆様には、農業者の皆さん方とも情報交換していただいて、こういう食材がこういう料理でウケているということを生産の現場にもフィードバックしていただくと、そういう需要に基づいた生産が広がってくると思います。食をキーワードに日本を大きく発展させるためにも、日本フードサービス協会の皆様の大活躍、大発展を心からお願いし、一言お祝いいたします。

### 大串 博志 立憲民主党代表代行・選挙対策委員長



日本フードサービス協会の皆様、関係の皆様の新年会、本当におめでとうございます。皆様方が外食産業を支えてくださることによって、多くの皆様が目下喜びを感じて暮らしていけることは、ありがたいことだと思います。

この職に就く前、私は外交官として世界各国に住みまわし出張にも行きました。昨年のJF50周年の時、米国外食産業のトップの方がいらしたので言いにくかったのですが、私は各国食べ歩いて日本の外食産業が世界一だと確信しております。

皆様にさらに雄々しく事業展開していただけるよう、私たちもお支えしていきたいと思っています。国会では103万円の壁等々、税収との関係で難しい課題もありますが、皆様の社業に少しでも寄与できればと思っています。

## 石破 茂 内閣総理大臣



毎年の御盛会をお喜び申し上げます。今年は戦後 80 年、昭和で言えば 100 年になります。日本は明治維新以来、国家の主導でひたすら「強い日本」を目指してきました。戦争に敗れて、主に経済界の方々の主導で「豊かな日本」を目指してきました。強い日本も豊かな日本も、それなりに実現しました。では、これから先の日本は何を目指すべきなのかと考えたとき、故堺屋太一先生が亡くなられる直前に出された「三度目の日本」という本に教えられました。日本は、一度目は強い日本、二度目は豊かな日本を目指してきた。三度目は「楽しい日本」を目指そうということです。

だが「楽しい日本」をつくるのは意外と難しい。国家が主導して「強い日本」は見事に実現した。経済界が主導して「豊かな日本」も実現した。だけど「楽しい日本」は一人一人が考えてやっていかないと実現しない。楽しい日本の根幹にあるのは多分“食”なのだろうと思います。子供の頃はあそこであれを食べて楽しかったなという思い出は、今でも強烈に残っている。人間の幸せとか楽しさの原点は食にあって、食べて楽しかった思い出はずっと残るものだと思います。

## 加藤 勝信 財務大臣



新年あけましておめでとうございます。今、やっと見えてきた景気回復の兆しを力強い足取りにして、何といっても賃金や所得が上がること、そして皆さま方のそれぞれの事業において価格を転嫁し、物件費も人件費も上げていく、この流れをしっかりとつくっていくことがデフレ脱却そのものだと思います。

今年は皆さんと一緒にこうした流れを着実な歩みにさせていただくために、先般の補正予算、当初予算をしっかりと駆使してまいりたいと思います。

また昨年は日本の伝統的な酒造りがユネスコの無形文化遺産に認定されました。各地には本当に素晴らしいお酒があります。皆さま方にもしっかりと活用していただき、事業につなげていただくとともに、あわせて地域振興、地方創生と一緒に促していただきますことを心からお願い申し上げて、お祝いとさせていただきますと思います。

昨年は能登半島の地震と大雨で家族も自分も傷ついて、家も壊れて、仕事もどうなるか分からなくて、被災者の皆さんは絶望の淵にありました。辛い人たちに一番必要なのは、温かくて美味しい食事ではないかということで、多くの外食産業の皆様方にお世話になりました。首都直下型地震も南海トラフ地震もかなり確率は高くなってきて、バタバタ慌てないように今から準備はきちんとしていかなばならぬと思っております。

そのために賃上げをいかに実行するか、いかに生産性を向上させるかです。「お金を払っても、あそこでこの食事を食べたいな」と思わせるような、付加価値のあるサービスが提供されないと、この国の経済はどうにもなりません。人手不足でどうやって省力化を実現するか、政府として可能な限りの対応をしてまいりたいと思っています。今年、本当に「日本が変わったよね」と思ってもらえるようなことを一つでも二つでも実行に移すことが必要です。皆様のお力に心から期待をし、お願いすると同時に、政治家に遠慮なくご用命をいただき、共に日本の国は良くなったという実感を得ることができるよう、さらなるご協力、お力添えを心からお願いしてご挨拶いたします。

## 乾杯の音頭 橋本 聖子 参議院議員（自由民主党）



フードサービス協会の皆様方には日頃から大変なご支援ご指導をいただいております。改めて感謝申し上げます。

今オーバーツーリズムが問題となっていますが、そうしたピンチをチャンスに変えることが日本の底力だと思っております。国を挙げて、外食産業の皆さん、食産業の皆さんの努力がより報われる社会を作り上げていきたいと思っております。

東京オリンピック・パラリンピックは無観客でしたが、昨年のパリオリンピック・パラリンピックでは、日本の食はやっぱり素晴らしかったということ、パリに行ってきたさんのアスリートや関係者から聞きました。パリの選手村の食事があまり良くなかったというオチがついていましたけれども、やはりそれだけ日本の食が世界に誇れるものだと改めて感動し、誇りに思った次第です。

皆様方の益々のご繁栄とご多幸をご祈念申し上げます。乾杯をさせていただきます。乾杯！

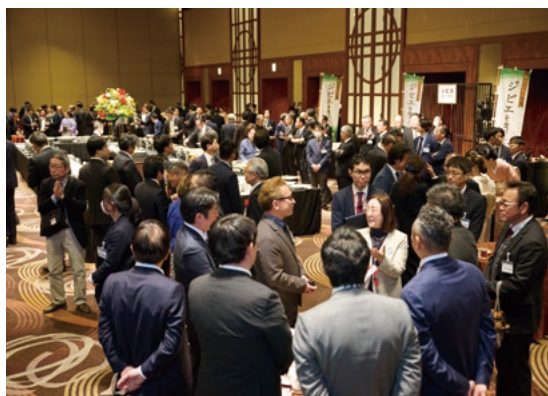
## 2025 新年賀詞交歓会



当日出席の JF 会長・JF 副会長・ジェフ健保理事長  
(左より赤塚健保理事長、佐々野副会長、大山副会長、  
久志本会長、肥田木副会長、谷澤副会長)



政官界の先生方の登壇、橋本議員の乾杯の音頭で歓談が  
始まった(左より井上元参議院議員、野田元衆議員議員、  
上田参議院議員、橋本参議院議員、庄司農水大臣政務官、  
宮下衆議院議員、大串衆議院議員)



久志本会長を囲んで歓談(右奥はジビエコーナー)



盛況の「ジビエを食べよう」コーナー



あちこちで話に花が咲く



中締めをする谷澤副会長

## 特集

# さらなる食品ロス削減に向けて 食べ切りの勧めと食べ残し持ち帰りの促進

～持ち帰りガイドラインに対する JF の見解～

昨年 12 月 25 日に公表された「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン～SDG s 目標達成に向けて～」について外食産業団体としての J F の立場から本ガイドライン発表の前後を時系列で整理してみた。

### ガイドライン案、意見募集、ガイドライン発表の時系列

月 日	消費者庁／厚労省の動向	J F の対応
10 月 4 日	消費者庁第 1 回食べ残し持ち帰りに係る法的取扱いに関するガイドライン検討会にて 9 月 27 日付「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン案」を提示	
10 月 16 日	ガイドライン案に対する意見（パブリックコメント）募集	
10 月 16 日～ 11 月 15 日	パブコメ募集期間	11 月 12 日、「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン案」に対する意見提出
12 月 12 日	消費者庁第 2 回検討会にて資料「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン案～SDGs 目標達成に向けて～」を提示	
12 月 25 日	消費者庁・厚労省「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン～SDGs 目標達成に向けて～」を発表 e-gov（行政情報総合検索・案内サービス提供サイト）経由にてガイドライン案に対する意見募集の結果発表	
1 月 15 日		JF 安全安心・環境拡大委員会にて当該問題を討議
1 月 28 日		外食での食品ロス削減に向けた意見交換会の開催

## JFのパブリックコメント（要旨）

### 1 タイトルについて

9月27日付の「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン案」では、「外出時の『食べ残し』を減らすためには、まず、事業者、消費者の双方が適量の提供・注文を心掛ける『食べ切り』の取組を推進していくことが大前提であるが」としていることから、ガイドラインのタイトルを、例えば①「食べ切り促進ガイドライン」、②「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン～外食事業者と消費者が食べ切るための利用指針～」③「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン～食べ切りを前提にした利用指針～」といった表現に修正することをお願いしたい。

### 2 ガイドライン策定の背景と目的について

- ①日本の食文化には「もったいない」「いただきます」「ごちそうさま」という食べ物への感謝が根底にあること、そしてその考え方を大事にすることが、食品ロス削減の第一歩になることを、背景と目的の文言に反映させてほしい。
- ②「食品ロス量の過半を占める事業系食品ロス量のうち、約4分の1が外食産業から発生しており、その排出要因の約5割が『食べ残し』との推計がある。」との記述を、「…その排出要因の約5割が、他の食品産業では発生しない消費者の「食べ残し」との推計がある。」に修正願いたい。

### 3 目次案の構成について

「第3 基本的な考え方」の次に「第4 事業者が民事上又は行政法規上留意すべき事項」が来ているが、これでは外食事業者のガイドライン利用を委縮させてしまうのではないかと。それよりも第3の直後には「第5 事業者としての飲食店に求められる行動」を先に記載いただきたい。

### 4 事業者としての飲食店に求められる行動について

- ①さらに目次案「第5 事業者としての飲食店に求められる行動」の「3 食べ残し持ち帰りを促進するための方策」の箇所は「食べ切りを促進するための方策」に変更していただきたい。
- ②また、「政府が普及・支援する『mottECO（モッテコ）』（飲食店等での食べ残しを自己責任の範囲で持ち帰る活動）を通じて、食べ残しの持ち帰りを促進することが考えられる。」とあるが、モッテコについては事業者の自主的な取り組みとして推奨されるものであることから、多様な規模で多様な事業形態をとる外食事業者の自主性を強調して、「事業者が自主的に推進する『mottECO（モッテコ）』…」に変更していただきたい。

## JF 安全安心・環境合同委員会

1月15日、JF センター会議室にて開催された安全安心委員会と環境委員会の合同委員会では、冒頭、消費者庁消費者教育推進課の杉田育子課長補佐および厚生労働省食品監視安全課の後藤彩子係長より、12月25日に発表された「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン～SDGs 目標達成に向けて～」についてガイドラインの目次に沿って以下のような説明を受けた（目次の「第5 消費者及び事業者に向けた食べ残しの持ち帰りに関する食品衛生ガイドライン」は厚労省、それ以外は消費者庁の説明）。

- 「第1 ガイドライン策定の背景・目的」：食べ残し持ち帰りの取り組みは食ロス削減の一つの方策で、

SDGsにおいても食品ロス削減目標が設定されており、我が国も2030年度までに2000年度比で食ロス量を半減させる目標を設定している。そのための政策の一つが、外食産業における主たる食品ロスの発生原因である顧客の食べ残し持ち帰りの促進を図ること。だが、この持ち帰りについては法的責任関係が不明瞭である上、持ち帰りに伴う法的衛生的な責任を高いハードルと感じる事業者も多い。そこで法律上・衛生上のリスク低減を図ることで、事業者と消費者の双方が安心して食べ残し持ち帰りを促進できるよう、事業者が民事上・食品衛生上、留意すべき事項を整理するとともに、消費者に求められる行動についても整理した。

- 「第2 ガイドラインの対象」：レストラン、ホテルといった一般食堂を想定している。一度に大量に同じものを作成する学校や病院など、および当初から持ち帰りを前提としたテイクアウトやデリバリーは対象外とする。

●「第3 基本的な考え方」：食ロス削減のためには、まず消費者がその場で食べ切ることが最も重要である。消費者は自分で食べられる量を注文して責任を持って食べ切ることであり、事業者には小盛メニューの充実など、食べ切のための工夫が求められる。その上で、消費者が食べ残しを持ち帰る場合には、事業者は注意すべき事項を説明し、消費者は自己責任のもとで持ち帰りをを行う。

●「第4 事業者が民事上及び行政法規上留意すべき事項」：持ち帰りによって食中毒事故、損害賠償請求、SNS 発信、保健所の調査などが起こり得るが、こうしたリスクの低減に必要な法律的事項が整理されている。民事関係では、持ち帰りの合意と利用規約の必要性、製造物責任法などが関係してくる。その他の関係法令として食品衛生法、食品表示法、廃棄物処理法がある。

●「第5 消費者及び事業者に向けた食べ残しの持ち帰りに関する食品衛生ガイドライン」：食べ残しの持ち帰りは、大前提として持ち帰る消費者が主体だが、一度手を付けた食品を自宅等を持ち帰ることに一定の食中毒等リスクがあることを認識した上で、食べ残しの持ち帰りを判断すること。持ち帰りに適する食品は事業者が判断し、HACCP に沿った衛生管理を前提に、顧客が持ち帰る際の注意事項を伝え、消費者は事業者の指示に従う。

●「第6 事業者として飲食店に求められる行動」：もとより一定の注意事項の説明が必要だが、例えば顧客の年齢や飲酒状況などに応じて臨機応変に説明することが望ましい。また、食中毒やアレルギー関連のポスターなどで正しい知識を周知し、事業者として活動に真摯に取り組んでいる姿勢を示すことが望ましい。

●「第7 消費者に求められる行動」

#### 《参照サイト》

- 食べ残し持ち帰り促進ガイドライン(案)  
[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_education/meeting\\_materials/assets/consumer\\_education\\_cms201\\_241024\\_04.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/meeting_materials/assets/consumer_education_cms201_241024_04.pdf)
- 食べ残し持ち帰り促進ガイドライン～SDGs 目標達成に向けて～  
[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_policy/information/food\\_loss/conference/assets/consumer\\_education\\_cms201\\_241225\\_02.pdf](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_policy/information/food_loss/conference/assets/consumer_education_cms201_241225_02.pdf)  
本特集で言及されている「参考チラシ」はガイドライン第28頁に出ています。
- 食べ残し持ち帰り促進ガイドライン(案)に関するご意見募集の結果等について  
<https://public-comment.e-gov.go.jp/pcm/download?seqNo=0000284747>

## 合同委員会出席の JF 会員と行政の意見交換

行政の説明の後、JF 会員との意見交換が行われた。

(以下では JF 会員は発言順にアルファベットで、厚生労働省は厚、消費者庁は消と表記)

A 食べ切りが前提というが、それこそが本当の核ではないか。このガイドラインの推進により、実際どれほどの食品ロス削減が見込まれるのか伺いたい。このガイドラインの考え方を浸透させていくには時間がかかる。国としてこれに対する「消費者教育」をどう推進していくのか。

B 瑕疵(かし)の由来について、「異物混入」であれば比較的容易に把握できるが、「菌」は把握が難しい。店で食べる分には問題ないが、持ち帰っている間に菌が増えた場合、裁判では店の責任とされるのか、あるいは消費者の管理責任とされるのか。(例えば、セレウス菌の芽胞などは必ずしも加熱調理でゼロになるとは限らない。)お客様が食べ残しを容器に入れる場合、店が終始関与できないので、本来持って帰ってはいけないものも入れてしまうリスクも想定される。そのため、ある程度商品別にリスク評価し、予見可能な事故を把握して抑止できる体制を作る上でも、科学の専門家が整理したリスク軽減方法や、食材・メニューの見極め方などをガイドラインで共有化すると取り組みやすいのだが。

厚 消 あらかじめ品目ごとに仕分けをし、消費者にわかりやすく説明し、ここまでが店の責任で、ここから先は自己責任で管理してくださいと説明するのが良いかと思う。食中毒調査の結果、持ち帰りの食品が原因と推定され、原因が消費者の衛生管理の不備に起因するような場合は、消費者の自己責任とする。例えば持ち帰りまでに想定以上に時間がかかってしまった、あるいは持ち帰ってから放置し、長い時間を置いてしまったあとで食べたというような場合は、消費者の自己責任となるケースが想定される。持ち帰ることのできるメニューは、衛生管理が自社で担保できるところを各自判断していただく。HACCP が義務づけられているので、普段の衛生管理の記録をしっかりとつけておくことが重要である。

C 本社にとっては、何を持ち帰っていいのか悪いのかを決めることと、店舗従業員にどう訓練させるかが、非常に重要な課題となる。何を根拠、証拠に、事業者が説明責任を果たしたと言えるか。お客様が聞いているか、事業

者がきちんと説明したか、この2つが重要だと思うのだが、利用規約や注意事項など、ガイドラインの参考として紹介されているチラシような内容を、従業員が口頭で説明するのは多分不可能に近い。このチラシを渡せば事業者側の責任の全てとは言わないまでも、ある程度は免れるというレベルに作り込まれたものなのか、それともあくまで参考として使うという程度なのか、チラシの完成度について教えてほしい。また、消費者の意識向上が重要だが、消費者庁が消費者教育を行うのかどうか、教えてほしい。

**厚消** チラシの内容については、ガイドラインの本文でも説明したように、最終的には個別具体的な事情によるということになる。ただ、ここにある参考チラシはエッセンスを書き出しているのだから、これを使っても必要なことは満たされると考えている。ただし、例えばこれを単に置いておくだけにするか、相手の年齢や飲酒状況などを踏まえて説明をするかなどは、それぞれの状況によって異なる。そこは個別の事業者の事情に応じてやっていただければと思うが、参考チラシの完成度という面では、必要な項目は満たしていると考えている。各社の状況に応じて活用してほしい。次に消費者教育であるが、こちらも具体的にいつからということまでは現段階では言えないが、事業者にも消費者にも重要なことなので、取り組んでいきたい項目だ。本日のご意見も踏まえてもっと積極的に方策を考えたい。

**D** 弊社ではもうすでに2021年から食べ残しの持ち帰りを実施しており、今回のチラシのようなものを配布している。お客様が触ったり口に入れたりした箸をそのまま使っている状況を見ると、やはりメニューの選定は難しいだろうという判断と、店舗のトレーニングを考えると、やはり従業員が説明するのは難しいということで、この参考チラシのような内容のチラシを配布している。そこには自己責任についても明記しており、今のところお客様からのクレームはないが、食べ残し持ち帰りの事故について保健所で把握していることはあるのか。消費者教育についての具体的な計画について教えてほしい。

**厚消** 消費者への周知は必要と考えている。周知資料も充実させていきたい。今のガイドラインは非常に難しいという声もあるので、もう少しわかりやすいものと考えている。消費者も含めた説明会なども実施していきたいと考えているので、機会があればお声をかけていただければと思う。

**E** お客様に合わせて丁寧に説明することが大切なことはよくわかるが、従業員が必要事項をすべて正しく説明できるようにするトレーニングは、非常にハードルが高いと思う。企業はチラシを渡すことで合意形成ができたと判断していいのか。あるいは、お客さまが理解したとの判断に至るのに、サインをいただくなど、何かが必要なのか。具体的に、こういうことができていれば、ちゃんと説明をした、説明責任が果たせたと言えるための縛りがほしい。

**厚消** 参考チラシは十分必要な事項を満たしていると考えているので、こちらを活用していただければと思っている。どの程度やればという点については、先ほど飲酒や年齢などの話もしたが、こちらが渡しても酩酊状態で何の反応もない場合には、個別具体的な状況での合意がなかったことになるかもしれない。そこは教育という点では本当に難しいところかと思う。サインをいただくというのも一つの方法かもしれないが、どういう状況でサインをいただいたのか、相手が酔っ払って何のことが書いてあるのかわからぬままに、サインをもらったということもあるかもしれない。最終的には、どんな状況でどこまでやったかということになってくる。ただし一般的には、このチラシを渡して「お願いします」ということになるだろう。それで「わかりました」という反応があれば、サインまではいただかなくともよい。最後に事業者に求められる行動として記録の管理がある。例えばチラシを渡してお客さんの反応を確認することも、一つの方策で、状況に応じて工夫をしていただければと思う。

**F** 先ほどから消費者教育の話が出ているが、インバウンドも非常に重要な要素となっている。外国からの観光客にも、こうした教育をしていただけないか、ご検討いただきたい。

**厚消** 消費者教育の重要性は日本人に限らず、インバウンドでさまざまな国から来日している外国人にも必要だ。事業者の皆様には負担をかけるかと思うが、チラシの英語版とか、そういうものも考えられるかと思う。こういうものがあるというお声があれば、ぜひ伺いたい。

**G** 弊社でも食べ残しの持ち帰りを進めているが、社内の議論では、非常によかったという側面と、逆に事業者側の義務が増えたという側面もあり、個人的には取り組みのハードルは上がったと認識している。食材数も多い中で、お客様も従業員も何がダメで何がオーケーなのかを個々に判断するのは非常に難しいので、「生ものは避けてく



ださい」というような、ある程度ふわっとした表現で示している。これでは注意喚起として表現が弱いのかどうか。お客様は、提供されたものは自由に持ち帰って良いというような認識を持っている。公の消費者教育の中で、そのあたりの認識を変えるようにしていただけると、事業者としてもありがたい。

**H** 当社ではこのような取り組みはずっと昔からやっている。社内的には「食べ残し」という言葉は使っておらず、「おくるみ」と呼んでいて、お客様から持って帰りたいと言われたら、従業員がバックヤードにその品を持っていき、「おくるみ」にして渡している。過去何十年もやっているが事故は一切ない。お客様にもそれなりの説明がちゃんとできていると考えている。

**I** 従業員教育を十分に行うのは本当に難しい。アルバイト中心の現状では教育は難しい、というより出来ない。我々事業者側からすると、このチラシに準じたものを用意すれば一応「説明責任を果たしている」ことにならないと、取り組みは続けられない。また、どのメニューが良くてどれが駄目という議論では、個別具体的に対処すればするほど、お客様の自己責任は霞んでいくというトレードオフの関係に陥る。最終的にお客様の自己責任だということを、いかに当たり前にしていくかが重要と思う。持って帰れるものと持って帰れないものについては、生ものはダメなどの大枠の中で、ガイドラインに沿ってお持ち帰りいただければ、お客様の安全は比較的守られやすいことをチラシ等で伝え、あとはご自身でご判断くださいと、最終的に「自己責任」であることをいかにお客様、消費者に理解していただくかだ。弊社も9万件以上の持ち帰り実績があるが、このやり方で事故や苦情を経験したことはない。

**J** 弊社の従業員の教育については、食べ残し持ち帰りは結局1日1個程度でしかも持ち帰りの説明をするアルバイトやパートがいない現状では教育はなかなかできない。チラシや箱へ記入する注意事項はものすごい字数なので、パッケージを新聞紙でくるんだような状態になってしまうことから、「自己責任」の箇所を前面に出し、あとは「お取り扱いお気をつけください」といった説明にしている。日本の食文化には「もったいない」、「いただきます」、「ごちそうさま」という言葉があるので、こういうものを大事にしながら、本来まず必要なことは「食べきり」だということに集中した上で、食べ残しは「食べられるのに廃棄されてしまうもの」として、「もった

いないので会社として無くしたい」、だから持ち帰りに取り組んでいると従業員に伝えている。最終的には日本国民全体に役に立っていくというような、何かモチベーションに繋がれば良いなと思っている。

**A** 食品ロス削減はとても重要だと思うが、やはりその根底には安全な食を提供することがあると思う。私たちの中でもきちんと秤にかけつつ、安全な食を提供し続けることをやっていきたい。

**消** 様々なご意見をいただき、大きなところでは本当に消費者教育が重要なだと改めて認識した。持ち帰り、今後具体的にまた考えを進めてまいりたい。

**厚** 厚生労働省は業規制をメインとしていて、なかなか消費者向けにここまで踏み込んだガイドラインを作った経緯はない。家庭用の食中毒予防リーフレットなどは作っているが、消費者向けに「こういったところに注意しよう」というガイドラインは、今まであまり例がない。皆様からのご意見を受けて、消費者教育に関して消費者庁と連携しながら、普及のし方を検討していきたい。

## 外食での食品ロス削減に向けた意見交換会

1月28日 AP 浜松町（東京都港区）

参加者 会場 105名／オンライン 55名

昨年12月25日に消費者庁・厚生労働省より発表された「食べ残し持ち帰り促進ガイドライン～SDGs目標達成に向けて～」の運用について、公益財団法人食の安全・安心財団（以下「財団」）および一般社団法人日本フードサービス協会（以下JF）の共催で意見交換会が開かれた。まず、当意見交換会の司会進行を務めた道野英司財団副理事長の開会挨拶の後、ガイドライン作成に携わった消費者庁消費者教育推進課の杉田育子課長補佐および厚生労働省監視安全課 HACCP 推進室の高橋亨室長補佐より同ガイドライン策定のポイントについて説明を受けた。（なお、このガイドラインの概要に関しては去る1月15日のJF安全安心・環境拡大委員会においてもガイドラインの目次に沿って両省庁より概要説明がなされており、この特集でも紹介されているので、第16-19頁を参照していただきたい。）

続いて康正産業(株)の肥田木康正代表取締役（JF副会長）および(株)アレフの高田あかねSDGs推進部部長より、この問題についての両社の取り組み事例が発表された。

## 事例発表

### ◇ 康正産業(株) 肥田木康正代表取締役

昨年の8月から mottECO(モッテコ)の取り組みを始めた。当社は様々な業態で3世代の大家族で来られるお客様も多く、食べきれないほどの注文量になることもある。以前はラップやホイルを所望されたり、持ち帰り用のパッケージを持参する方もいた。現在モッテコの箱はお客様に買ってもらっている。もともと持ち帰りの箱には代金をいただいていたので、あまり大きな混乱にはなっていない。ただし、生ものは持って帰れないことを従業員がチラシを渡して説明している。また、全社的な取り組みだということのPRが必要だとして、「30・10運動」(会食等の乾杯後30分とお開き前の10分は自分の席で料理を食べ切ることを奨励する運動)や、10月30日の「食品ロス削減の日」ポスターなどの掲示で、「もったいないことを無くしたい」ことをお伝えしてきた。

食品ロス削減量は持ち帰り用の1箱あたり大体250グラムなので、勝手ながらおにぎりに可視化して、大体2個ちょっとの持ち帰り(ロス削減)になると考えた。お客様に理解していただく前に、目に見える形で従業員に示し、何のためにやるのかを理解してもらい、一緒になって取り組むことが大事だと思っている。

### ◇ (株)アレフ 高田あかね SDGs 推進部長

当社の食品廃棄物を店舗、工場、仕入れ食材という3つの発生段階で分類すると、2023年度は店舗61.6%、工場35.9%、仕入れ食材2.5%で、発生総量は1914トンであった。このうち食品ロスは約7割と推計され、なかでも炊きたてを提供しているライスの廃棄が目立っていた。そこで、従来の半分量しか炊けない炊飯器を導入し、朝、15時頃、閉店間際など、お客様の少ない時間帯に使用してライスの廃棄を減らしている。また、小盛りのライスの提供やサイズが選べるメニューも導入しているほか、「もぐチャレ」という子供向けの完食応援イベントも実施している。工場では、仕入れ食材のロス軽減とフードバンクへの食材提供がある。後者の取り組みは2019年度から外部運営団体との連携に切り替え、現在では食品提供譲渡の合意書を取り交わしている。

食べ残しの持ち帰りについては、2021年4月にルールを設定し、ポケットキッチン(フードコート店)を除く全店舗で運用している。持ち帰りのお客様には「お持

ち帰りに関する約束」というチラシを配布し、中身を了承していただいた上で、自己責任になることをご理解いただき、有料の指定容器を渡して自身で詰めていただく。生ものや液体物の持ち帰りはできない。

さらに、食品廃棄物全体が可能な限りリサイクルできるような仕組みも作り、食品廃棄物の約半分を肥料化、約20パーセントを減量化している。1998年からは生ごみ処理機ゼロワンダーを設置可能な店舗に置き、2カ月に1回程度、中身を全国の協力農場に持っていき、敷き藁や動物の糞尿などと混ぜて発酵堆肥にしている。一部地域では、この堆肥を大根やお米作りに利用し、リサイクルループを形成している。

廃棄物削減に複合的に取り組んできた結果、アレフ直営店のみの食品循環資源再生利用率は、2021年度に初めて95%に達し、2022年度95.4%、2023年度95%となっている。

事例発表後、道野英司財団副理事長の司会進行で、事業者サイドより肥田木氏と高田氏、行政より杉田氏と高橋氏をパネリストに、道野副理事長が事前に整理した3つの論点に従ってパネルディスカッションが行われた。

#### (1) 食べ切りと持ち帰りの取り組みの現状とガイドラインの論点整理

— (事業者) 時代の要請に合わせて取り組むべきことを、できる範囲で、できるところから、取り組めばいい。絶対これとはいうところ、ここは譲れないというところなどをもう一度整理するのに、ガイドラインを参考にするといいのではないかな。

— (事業者) 関連の法令にも言及があり助かるが、最終的には各企業の責任になる。持ち帰りたい消費者のニーズにどこまで答えられるのかが一つの課題だ。

— (行政) 今回のガイドラインは学校給食など一度に同じメニューを大量に作る場合を除き、あらゆる形態・業態の普通の飲食店を対象にしている。細かい区分けはしていない。基本的な考え方は、このガイドラインに則って取り組んでいただきたい。

#### (2) 持ち帰りの合意形成にあたっての現場対応のあり方

— (事業者) 消費者への説明は口頭や、持ち帰り用の箱への記載、チラシの配布などを行っているが、従業員を十分に教育する余裕がない。

— (行政) ガイドラインの参考チラシには消費者への説



道野英司氏 肥田木康正氏 高田あかね氏 杉田育子氏 高橋亨氏

明のエッセンスが入っている。地方によっては、加熱することを前提に生ものを持ち帰っても大丈夫なようなので、適度にアレンジするのは結構だと思う。

### (3) 消費者教育の取り組み

- (道野氏) ガイドラインでは事業者と消費者が相互に理解して取り組みを進めていくことが言われているが、一般の消費者がこのガイドラインを読むケースは非常に少ないと思う。行政はガイドラインを出した当事者として、消費者教育、消費者への周知について、今後どう考えるのかをご説明いただきたい。
- (行政) それは今後の大きな課題だ。事業者からのご意見も参考に、消費者に分かりやすい啓発資料、チラシなどを検討していく。

### 参加者から投げかけられた疑問・質問

- 食中毒にどんなに気をつけても、出てしまったら SNS で晒されるリスクがあるというガイドラインの前提に不安を感じる。今回の目的は、法的な措置とその前提の考え方のバランスはどのようなものなのか。
- 「アルコールの持ち帰り」について、アルコールは食品ロスの対象でもなければ食品でもないという法的な理屈はわかるが、消費者目線からすると同じ食品である。アルコールについても、備考でも構わないので、どのように考えるのかということをご再考いただけないか。
- 外国人客が持ち帰りを望むとき、言語の壁があり、どこまで丁寧に説明できるか心配だ。ガイドラインの参考チラシの外国語版はできないものか。
- ガイドラインでは学校や病院は集団給食に該当するので対象外となっているが、企業向けの社員食堂はどのような位置付けになるのか。もしガイドラインの対象となる場合、その対象範囲はどこまでか、普通に提供している食事はどうか、宴会だったらどうか、ガイドラインの対象を確認をしたい。(道野氏：事業所の委託給食の場合がおそらくガイドラインから抜けていたので、どうなのかという問いだと思う)

- 消費者が持ち帰っても結局食べずに捨ててしまった場合は、食ロス対策というよりも外食産業で捨てている食べ残しを家庭で捨てることになり、廃棄量は変わらないのではないか。

- 残るほど作ってしまわないために、このガイドラインを勧めるのは良いと思うが、本当に食品の廃棄物削減にどれだけ貢献しているのかは見えづらい。持ち帰った人が実際にどのくらい食べているのか、どのくらいの食品ロス対策になるのか、数値で示せないか。

### まとめ 道野英司財団副理事長

飲食店での食べ残しの持ち帰りは、その前にまず「食べ切り」という基本的な考え方があることを、事業者も行政も消費者に周知し、よく理解をしていただく。そうすることで事業者と消費者、双方の協力と理解のもとに取り組みが進んでいくことが非常に重要だと思う。

こういう観点から、今日の食べ残し持ち帰りについての意見交換を十分に参考にしながら、社会の中で SDGs に向けての取り組みが進められればと考えている。

皆さん、今日のご協力ありがとうございました。

### 閉会挨拶 久志本京子 JF 会長

ガイドラインの説明は分かりやすく素晴らしいものができたというご意見もあり、私たち外食産業としては、これをどう使っていくかが今後の重要な課題となる。

外食産業は、その場で作ったものをできるだけ出来立ての状態でおいしく召し上がっていただきたいというのが本音ではあるが、せっかくの楽しい外食のシーンで、たくさん注文して食べ残してしまったものがそのままロスになってしまうことは大変残念である。消費者の方々に安全安心に持ち帰っていただけるのか、どうすれば安全安心においしく召し上がっていただけるのかも、一つの大きな課題となる。

昨年 10 月の JF 創立 50 周年記念式典では「ジェフ宣言」の変更を発表した。この宣言の中に「私たちの食は地球から環境まで常に社会とともに」というくだりがある。食品ロス削減は、まさに政府、事業者、消費者が丸となって、社会全体で進めていくことかと思う。環境の問題は今後も色んな勉強会を開催して真摯に取り組んでいきたい。今回は食品ロス削減の問題で皆様と時間を過ごせたことが大変ありがたく、感謝しています。

## 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 清水 均 氏

(株)プロジェクト・ドウ・ホスピタリティマネジメント  
研究所 代表取締役

昨年9月の店舗マネジメント研修基礎編の続きで、店長、エリアマネージャーなどの現場責任者、教育担当者、SV、営業部門長など48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入し、店長が講ずべき対策を準備して講義に臨んだ。

## 予算達成が可能な店内組織づくりと予算作成の秘訣

組織成立の要素は、経営理念や経営方針等の「共通の目標」、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」、トップダウン型の指示命令や報連相、意見やアイデアの提案などの「コミュニケーション」の3つである。また組織は役割分担の仕組みでもあり、「分業」「責任・権限の明確化」「命令一元化」「統制範囲」「組織階層短縮化」の5原則を徹底して守ることだ。この3要素・5原則が組織構築の重要ポイントであり、いずれが欠けても機能不全となる。店長やスーパーバイザーは予算達成を念頭に数字を意識しがちだが、まずは経営資源である人へ目を向け、3要素・5原則が自店に構築されているかを振り返り、現状との乖離を埋めていくことが年間予算達成への近道となる。

また、店舗特性への理解度は年間予算作成の重要な指標となる。本部が予算作成を担う企業が大半だが、本部指標に加えて、常に現場に立ち店舗特性を誰よりも理解している店長、およびエリアマネージャーの指標も取り入れるべきだ。まずは店長やエリアマネージャーが算出した、達成すべき売上予算、食材原価などの原料費、人件費、水光熱費に代表される経費予算を基に、本部の経営方針に沿った年間実行計画が策定されるべきだ。

## 人件費管理の基本

人件費は社員人件費とパート・アルバイト人件費で構成される。前者は月間売上高に関わらず賃金が固定化されており、残業時間の管理以外にコントロールする手段がないゆえ、人件費の管理対象は必然的に後者となる。パート・アルバイトの人件費は「時給×実働時間」であ



架空店舗の曜日時間帯別売上を事例に、実績と改善策についてグループで意見を出し合う

るが、時給は地域相場や競合他社との兼ね合いもありコントロールには不向きであるため、人件費管理は「実働時間の管理」が最も有効な手段となる。

フードサービス業の店舗売上高は、曜日回りだけでなく、月初、月中、月末、立地、業態により日々変化する。「実働時間の管理」をおろそかにしてパート・アルバイトの出勤予定を固定化している店舗では、高い売上が予想される日は人員不足による機会損失、売上が見込めない日には使用すべき人件費の許容範囲逸脱で、獲得できたであろう売上・利益ともに失いかねない。したがって先ず自店の傾向把握と綿密な日別予算計画を行うことが「実働時間の管理」の基本である。予想売上高の推移に合わせて適正な労働時間内で業務を割り当て、要員配置を行うことである。

## 予算達成を叶える伴走ツール

予算計画と人件費管理ができて、天候や交通などの外的要因や使用食材が納品されない等の突然のトラブル、また体調不良による欠員等も含め、計画通りの売上獲得が困難な日もある。売上実績がないのに当初の計画どおりのシフトのままでは、店の生産性は大きく低下しかねない。予算計画の達成には、現在の売上高に連動した適正人件費を算出してシフトを組む必要がある。その伴走ツールとなるのが「デイリーチェック表」である。

人件費管理のみならず、予算計画対実績の進捗状況、売上計画に沿った適正な実働労働時間、人時売上高・接客数または賃金の源泉である人時生産性等々が、日々の売上・経費の入力により算出されるので、現状数値と目標数値との乖離が可視化され、売上管理・経費管理の意識づけにつながる。例えば、天候の影響で来店客数の伸び悩みが予測される日には、プラス1品のお薦め強化施策を予めパート・アルバイトに周知しておくなど、当日の計画売上高が達成できるような事前対策に活用できる。「デイリーチェック表」は店舗の予算達成実現の伴走者として、店舗運営に不可欠の重要ツールとなる。



# 市場動向調査

JF 会員社を対象とした外食産業市場動向調査

10 月 度 ・ 11 月 度

## 10 月の業態・業種別外食動向調査

全店データ／前年比

全 体		売上高	店舗数	客 数	客単価
全 体		106.1%	99.8%	102.6%	103.4%
ファーストフード	合 計	106.6%	100.5%	102.7%	103.7%
	洋 風	104.3%	101.1%	102.0%	102.2%
	和 風	112.2%	101.6%	106.4%	105.4%
	麺 類	112.1%	99.6%	103.4%	108.4%
	持ち帰り米飯／回転寿司	100.4%	99.4%	97.2%	103.2%
	その他	106.6%	99.8%	96.6%	110.4%
ファミリーレストラン	合 計	105.7%	98.5%	102.2%	103.4%
	洋 風	106.7%	96.4%	103.1%	103.5%
	和 風	106.5%	101.6%	102.4%	103.9%
	中 華	103.8%	101.5%	99.6%	104.2%
	焼き肉	102.7%	98.1%	99.5%	103.3%
パブ／居酒屋	合 計	104.6%	100.4%	102.5%	102.0%
	パブ・ビアホール	103.2%	99.7%	99.1%	104.1%
	居酒屋	105.3%	100.6%	104.7%	100.6%
ディナーレストラン	合 計	101.3%	98.5%	101.2%	100.0%
喫茶	合 計	107.6%	100.2%	102.9%	104.5%
その他	合 計	107.7%	98.4%	104.0%	103.6%

【キャンペーンや訪日外客により売上堅調】前年に比べ日曜日が少ない曜日回りとなり、業態によっては客数などに影響が出た。しかし、各種販促キャンペーンの堅調に加え、まだ気温の高い日があり、依然夏向けの商品も堅調であったことや、また月間の訪日外客数が過去最高を記録したことなどから、外食全体の売上は前年比 106.1% となった。なお依然としてコメをはじめ原材料費の高騰も続いており、経営の圧迫要因となっている。

## 11 月の業態・業種別外食動向調査

全店データ／前年同月比

全 体		売上高	店舗数	客 数	客単価
全 体		110.5%	100.4%	106.2%	104.0%
ファーストフード	合 計	111.2%	101.3%	106.4%	104.4%
	洋 風	110.8%	102.2%	109.6%	101.1%
	和 風	112.6%	101.7%	104.0%	108.2%
	麺 類	118.3%	102.2%	109.2%	108.4%
	持ち帰り米飯／回転寿司	104.1%	99.7%	100.2%	103.9%
	その他	110.2%	99.9%	100.3%	109.9%
ファミリーレストラン	合 計	110.7%	98.6%	106.9%	103.6%
	洋 風	111.2%	96.3%	107.4%	103.5%
	和 風	112.0%	101.5%	106.3%	105.3%
	中 華	111.0%	102.8%	106.9%	103.9%
	焼き肉	106.5%	98.2%	103.3%	103.1%
パブ／居酒屋	合 計	106.9%	100.5%	104.1%	102.7%
	パブ・ビアホール	106.0%	99.5%	100.6%	105.4%
	居酒屋	107.4%	100.8%	106.3%	101.1%
ディナーレストラン	合 計	106.3%	100.2%	105.8%	100.5%
喫茶	合 計	108.3%	100.9%	102.7%	105.4%
その他	合 計	109.9%	99.2%	106.4%	103.2%

【各種キャンペーンの好調のほか、宴会の需要も緩やかに回復】FF や FR を中心に各社キャンペーンの好調や、引き続き好調な訪日外客数にも支えられ、外食需要は堅調、外食全体の売上は 110.5% となった。ようやく気温が下がったことで鍋など温かいメニューの注文も増え、また飲酒業態は休前日の多い曜日周りがプラスとなったほか、宴会需要が好調で、大きめの宴会の件数も緩やかに回復している。

## 賛助会員 アセットマネジメント One 株式会社

取締役社長 ..... 杉原 規之  
 本社 ..... 東京都千代田区丸の内1-8-2  
                     鉄鋼ビルディング  
 TEL ..... 03-6774-5000  
 FAX ..... 03-3213-7413  
 URL ..... <https://www.am-one.co.jp/>  
 業務内容 ..... 投資運用業、投資助言・代理業、第二種  
                     金融商品取引業、商品投資顧問業

### <我が社のプロフィール>

当社は、個人投資家から機関投資家まで幅広いお客さまに資産運用サービスをご提供しております。刻一刻と変化する社会情勢、お客さまニーズが多様化するなかにおいて、資産運用会社に求められる役割はますます重要になってきています。私たちは、資産運用のプロフェッショナルとして、最高水準のソリューションやサービスを提供し、すべてのステークホルダーに支持され価値を共創し続ける運用会社として、コーポレート・メッセージである“投資の力で未来をはぐくむ”を実現するための不断の努力を続けてまいります。

## 賛助会員 シエンプレ 株式会社

代表取締役 ..... 佐々木 寿郎  
 本社 ..... 東京都渋谷区神南1-19-14  
                     クリスタルポイント2F  
 TEL ..... 03-3275-6646  
 FAX ..... 03-3275-6656  
 URL ..... <https://www.siemple.co.jp/>  
 業務内容 ..... ネット炎上予防・対策、口コミ対策、  
                     風評・誹謗中傷対策、Web リスクモニタリング 等

### <我が社のプロフィール>

2008年の設立以降、累計で取引実績8千社超、対策サイト20万以上にのぼるデジタル（インターネット）を起点とする炎上及び風評被害、誹謗中傷に関するサービスを手掛けています。平常時の予防・監視・対策、炎上が発生した際の対応から回復時までの一貫した対応を通して、円滑な企業経営を支援いたします。

警察庁からのサイバーパトロール業務受託、インターネット・ホットラインセンターの管理・運営受託等の実績もあり、上場企業・官公庁から中小企業まで、業種・業界を問わず幅広くサービスを提供しています。

## インフォメーション

### 令和6年度 第2回 JF ブロック協議会・外食産業経営セミナー

下記日程で令和6年度第2回 JF ブロック協議会・外食産業経営セミナーが始まっています。

協会会長・副会長による外食経営に関するセミナー、5月のJF 定時総会に合わせた「社員表彰」、確定拠出型年金（JF-DC プラン）制度など今後の協会の取り組み、および外食産業全体の課題などが取り上げられます。

参加費は一人8,000円（税込・懇親会費含む）、セミナーのみの参加は一人1,000円（税込）です。

### 記

開催時間 14:00～16:15  
 （中四国ブロックのみ 13:40～15:20）

#### ○2月18日（火）東北ブロック協議会

（於）ホテルJALシティ仙台  
 講演 （株）リンガーハット  
 佐々野諸延 代表取締役社長兼 CEO

#### ○2月19日（水）中四国ブロック協議会

（於）TKP ガーデンシティ広島  
 講演 （株）トリドールホールディングス  
 栗田貴也 代表取締役社長兼 CEO

#### ○3月5日（水）九州ブロック協議会

（於）八仙閣本店  
 講演 （株）カルラ  
 井上善行 代表取締役社長

#### ○3月11日（火）東海ブロック協議会

（於）プライムセントラルタワー名古屋駅前店  
 講演 （株）グルメ杵屋  
 棕本充士 代表執行役社長

#### ○3月13日（木）近畿ブロック協議会

（於）TKP ガーデンシティ新大阪  
 講演 （株）アールディーシー  
 久志本京子 会長

#### ○3月14日（金）北越ブロック協議会

（於）ホテル金沢  
 講演 （株）アールディーシー  
 久志本京子 会長

#### ○4月16日（水）北海道ブロック協議会

（於）札幌ACU-A（アスティ45）  
 講演 （株）カルラ  
 井上善行 代表取締役社長



## 地域の皆さまとともに。

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

2025年1・2月号

定 価／1,000円（本体価格910円）

発行日／2025年3月1日

発行人／久志本 京子

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 ジェフグルメカード

全国35,000店でご利用頂けます



全国共通お食事券「ジェフグルメカード」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/>