

## 『外食産業の経営展開と食材調達』

(小田勝己著 農林統計協会)

高齢化や健康志向により安心・安全な食品へのニーズが強まる一方、生活スタイルの変化により外食・中食等食の外部化や利便性・簡易性への要求も高まるなど、消費者の食品ニーズは近年多様化の度合いを強めている。そして、こうしたニーズの多様化に応じて食品流通チャネルも大きく変化しており、従来市場出荷をメインにしてきた農協系統においても、契約取引等実需者ニーズに応じた新たな販売戦略が必要となっている。

本書は、食品流通チャネルの川下に位置する実需者、とくに外食産業に焦点をあてその食材調達に係る行動原理を明らかにしようとしたものであり、川上側にとって具体的なイメージがつかみにくい「実需者ニーズ」の一端を理解する上で、格好の書となっている。

以下簡単に本書の内容を紹介すると、本書は2部構成となっており、第I部では、成長期、成熟期に分けた上で、外食産業の経営展開の特徴が論じられる。ここでは、まず1970年前後から85年前後までの成長期の外食産業が、「セントラルキッチン」と「仕様書発注方式」という2つの「調理の外部化」システムの導入と進展により、そのチェーン展開を飛躍的に拡大させたことを明らかにする。そしてバブル崩壊後成熟期に入り新たな対応を迫られた外食産業が、低価格化路線の一方で、食材の品質改善による差別化や新たな業種・業態の開発に取り組んだことを指摘する。

第II部では、第I部で指摘した成熟期における食材の差別化戦略に焦点をあて、外食企業がとった新たな食材調達システムが検証される。ここでは、消費者の健康・安全ニーズに対応した「有機栽培・特別栽培」や「調理適性の高い」生鮮野菜類導入により業績改善

を目指した外食企業が、産地や流通主体と連携し新たに「垂直的調達システム」を構築していることを明らかにする。そして著者は独自の視点でそのシステムの類型化を試み具体的事例の検証を行うとともに、「垂直的調達システム」という食材調達の革新が、「情報技術と物流技術を融合させながら農産物全般に広がりを見せようとしている」と指摘する。

さて本書の特徴は、なんといっても第II部の「垂直的調達システム」に関する豊富な事例検証である。巨大産業でありながら、著者のように「私経済的な経済活動分野」のため、結果的に「ブラックボックス」となっていた食材調達の取り組みを、日本を代表する外食企業について詳細に明らかにした意義は大きい。

また本書は、外食企業の食材調達を検証することで、表裏一体の関係にある食材供給側の行動原理も結果的に明らかにしている。食材供給者のなかには、農業法人等とならんで農協も実名を挙げて紹介されており、著者のいう「垂直的調達システム」のなかで農協が重要なプレイヤーとなりうるということが、本書からは読み取ることができる。

従来市場流通をメインにしてきた農協系統は、外食産業等実需者との直接取引の事例はまだまだ例外的であり、こうした川下側の情報は依然不足しているのが実情とみられる。その意味で農協関係者にとっては今後のマーケティングを考える上で、また一般読者にとっては外食産業全体の理解を深める上で、非常に参考になる好著といえよう。

(2004年5月 税込み2,625円 181頁)

(内田多喜生)