

コントラクト・フードサービスのマーケティング

茂 木 信 太 郎

はじめに

コントラクト・フードサービスとは、わが国では給食ないし給食サービスと呼ばれる事業分野である。

フードサービスビジネス（外食産業）のなかで、コントラクト・フードサービス分野は、市中のレストラン分野などと並び一大分野を形成しているが、これまで、研究が著しく手薄であった。辛うじて、栄養士・管理栄養士の養成カリキュラムの中で、制度的な側面の解説や栄養学的、家政学的接近が見られるに留まる。

しかるに、かねてより経営管理面から事業内容の解析を求める要求が多く、わけでもマーケティングの考え方と手法とを明らかにしたいとする実務的要求には強いものがある。しかし、マーケティングという言葉も、もはや日常語として乱暴に使われており、論者によってその意味するところがまちまちだというのが実情である。

そこで、本稿では、コントラクト・フードサービス分野のビジネス・事業としての実情を適切に理解しながら、かつマーケティングという言葉も然るべく規定して、斯界にマーケティングの考え方と手法とを明示したいとするものである。

もとより本稿で、すべてを言い尽くせるものではないので、本稿では基本概念の理解を主眼として、最初に、マーケティングという言葉の共通理解を得、次いで、コントラクト・フードサービスにおいてマーケティング発想を具体化するとどのようなことがいえるのかということ論じ、最後に、同分野においてマーケティング手法発動の出発点となる調査法とその留意点

を示すこととしたい。

なお、コントラクト・フードサービス分野には、事業所、病院、学校、社会福祉施設などがあるが、主たる場面を事業所給食分野において議論を進めることとする。

第一章 マーケティングの基本理解

〈マーケティングの基本概念〉

マーケティングとは、市場のニーズを察知し、提供者（事業者）の論理を市場に即応させることである。（注1）

マーケティングという言葉は、19世紀と20世紀の交点の頃、アメリカで造語された言葉である。当初は、販売（セリング）を効果的に推進するために市場の様子を察知しながら販売活動を行う企業行動をマーケティングと称した。単純にいうと、マーケティング＝（市場）調査＋販売であった。（注2）

しかしながら、第二次大戦を経て、マーケティングという言葉がヨーロッパや日本に伝播する頃になると、次第に、これまでの販売活動中心の考え方（製品を販売する＝セリング）から、市場に合わせて企業活動全体を対応させるべきであるという考え方に変更されることとなり、そうした手法をツールに捉えてマーケティングと称するようになった。

この場合、これまでの企業活動は製品発想、生産者＝供給者オリエンテッドであったと規定して、今日の企業活動は、市場発想、消費者オリエンテッドでなければならぬと規定する。（注3）

〈マーケティング活動の基本〉

企業活動を市場の求める方向に導いていく方法をマーケティング・マネジメントといい、今日一般には4 Pとして、括られている。

4 Pとは4つの単語、すなわち製品（プロダクト）、価格（プライス）、流通チャネル（流通経路＝場所＝プレイス）、そして、プロモーションの頭文字を集めたものである。

マーケティング・マネジメントとは、企業が市場に積極的に働きかける要素として、この4 Pを操作（マネジメント）するという考え方である。

企業がメーカー（製造業）であれば、製品を作ることが使命であり、作られた製品は営業の力によって売り捌かれるべきであると発想されるかもしれないが、こうした考えこそ製品志向であり、旧来の考えであるとされる。はじめから、市場の求めるものをこそ開発して製造すべきだというのである。

販売価格の設定も、旧来の発想であれば、製造コストに一定の利潤を上乗せした価格が提示される場所であるが、市場志向の発想では、市場が許容する価格、すなわちその商品と引き換えに消費者が価値あるものと評価して支払う価格ないし消費者から見た適正価格、が提示されるべきであるとされる。製造コストは、このような発想から追求していくところのものである。

流通チャネルの選定も、消費者がその商品を受け取るのに最も相応しいところを選択される場所となる。既存の流通チャネルに限定されず、新興のチャネルを開拓したり、場合によっては、新規にチャネルを開発することもありえる。

プロモーションは販売促進とも訳されるが、一般に、セールスマンなどによる人的販売（いわゆる営業といわれる）、広告宣伝、パブリシティ活動（PR＝パブリック・リレーションズ）、そして狭義の販売促進（消費者インセンティブの喚起、クーポン、懸賞、プレミアムなど）、という4つのツールの効果的な組み合

わせと活用を指す。この手法は、プロモーション・ミックスといわれる。

以上の4 Pの操作をして、市場に効果的に働きかけることをマーケティング・ミックスという。（注4）

〈マーケティング・ミックス〉

マーケティング・マネジメントの考え方によれば、製品には、寿命（ライフサイクル）がある。その製品が市場に投入され認知され始める導入期、市場で受け入れられて新規需要が拡大していく成長期、市場での新規需要が一巡して更新需要に限られてくる成熟期、そして、当該商品の需要が減退していく衰退期、である。

そして、製品のライフサイクルごとに、マーケティング・ミックス、すなわち4 Pの組み合わせの仕方が異なることになる。

例えば、マーケティング政策を立案・実施する上での目標は、市場導入期であれば、当該商品の認知度を上げて消費者のトライアル購入を誘導させることが重要であろうし、市場成長期であれば、競争が増大してくることが想定されるので、市場に対する影響力（市場シェア）を高めることが目指される。市場成熟期では、既に生産設備などは投下済みなので、利益確保と回収が課題となり、市場衰退期では、撤退のためのディ・マーケティングが図られることになる。（注5）

製品政策や価格政策でも、常にワンパターンであるわけではなく、製品のライフサイクルにおいてどの段階にあるかを想定し、市場全体が拡大しているのか縮小しているのかという状況も見定めながら、多様で柔軟な対応が求められるのである。

〈現代のマーケティング〉

以上のように、マーケティングの考え方と、その実践的な基本骨格を4 P（マーケティング・ミックス）として示してきたが、しかしながら、この基本形は、主に、経済の高度成長場面（多くの市場が全体的に成長を期待できる）

における比較的規模の大きな製造業をモデルに想定しているきらいがある。

そこで、マーケティングの考え方をもっと押し広げようという提案がなされた。まず、マーケティング主体は、製造業だけではなく、あらゆる業種に拡大して適用されるように変更すること、また、企業だけではなく、政府やNGOなどあらゆる組織体（非営利組織）で活用されるように応用を進めることである。さらに、1970年代後半以降主要先進国の経済成長は低下しているの、経済の低成長段階における考え方や手法を考案すること、などが模索され続けている。(注6)

その結果として、マーケティングの理論は、いっそう市場発想を強め、顧客満足の追求や消費者起点の諸策を取り込むようになっていく。

例えば、顧客に直接事業活動の評価を尋ねる顧客満足度調査や、顧客ロイヤリティの向上を期待するブランド戦略、顧客一人一人を長期に亘って維持するためのワンツウワン・マーケティングなどが、提案され重視されている。(注7)

また、企業や非営利組織が社会的にどのような役割を果たしているのかを積極的に外部に説明するソーシャル・マーケティング、顧客や地域・社会との対話を重視するインタラクティブ・マーケティング、その一貫としての環境問題対応を推進するエコ（グリーン）・マーケティングなどが提唱されているが、これらは、従来プロモーション活動の中に埋め込まれていたにすぎないものである。(注8)

いずれにしても、こうして今日マーケティングとは、あらゆる組織体（特定の目標を有する人々の集合）が、効果的にその目標達成を目指す上で、消費者や市場・社会の立場から発想する考え方と、諸手法・諸策の束を指すものであるということが出来る。

第二節 コントラクト・フードサービスにおけるマーケティングの特性

〈コントラクト・フードサービスの特性〉

ここでは、コントラクト・フードサービス事業におけるマーケティングの考え方を、同事業実務担当者を念頭において、説明していこう。(注9)

コントラクト・フードサービスとは、わが国でいう給食事業のことであるが、欧米でこう呼ばれるのは、契約（コントラクト）によって、事業内容（すなわちフードサービスの内容）の基本枠組みが決められているからである。また、コントラクト・フードサービス（給食事業）は専門的なノウハウと固有なマネジメントが必要な業務であるという認識が確立しており、そうしたノウハウやマネジメント力を有する専門業者（給食事業者、最近では「コントラクター」と呼ばれることも多い）に委託するというケースが一般化しているからである。

コントラクト・フードサービス（給食事業）の分野構成は、一般に、①事業所給食、②病院給食、③学校給食、④社会福祉施設給食、に区分される。

①事業所給食は、以前は産業給食と呼ばれていた。工場給食が多かったためである。事業所には、事務所、工場のほか、倉庫、研究所などもある。寮、保養施設もその範疇に加えることが多い。

わが国では、社員食堂などの事業所給食では、企業規模が大きくなるほど外部委託が実施されているが、病院給食では、外部委託方式が制度的に認められてこなかったために、直営方式が多い。また、学校給食でも、同様に制度的な制約があって、（小学校・中学校の義務教育課程では）民間企業への委託は原則的に見られない。また、社会福祉施設として、大多数を占める保育所給食は、比較的小規模のところが多く、その性格からも民間委託例は一般に困難である。(注10)

企業や病院が給食を外部委託する場合、契約

の内容を調整し確認する当事者は、企業であれば総務部など、病院であれば栄養部などという名称の部署が一般的である。そして、これを受託する事業者がコントラクター（給食会社）である。

コントラクト・フードサービス（給食）の直接対象は、当該組織に所属する特定の人たちである。すなわち、事業所給食なら社員などその会社の従業員であり、病院なら入院患者である。しかしながら、その給食内容の基本フレームは、あらかじめ契約によって決められているので、マーケティング活動を考える際には、給食の対象者という顧客（＝消費者）と、契約の相手側当事者（クライアント）と、2重化した構想が必要となる。（以下、前者をカスタマー、後者をクライアントと区別する。）

直営給食の現場でも同様の考え方が必要である。会社事業所では、社員食堂は社員の福利厚生制度の一環として設置と運営が企図されているし、病院給食では、患者食は治療の一環として医師の食事箋に基づいて実施されており、やはり、総務部なり栄養部なりで、実施のための基本骨格と方針があらかじめ定められているからである。

以上のように、コントラクト・フードサービス（給食事業）の展開は、レストランなどのフードサービスビジネスが最終消費者のみを顧客とすることに対して、2重の顧客（カスタマーとクライアント）を有する点で、かなり性格が異なるものである。

以下、社員食堂の委託運営を想定して、具体的な手法を検討していこう。

〈コントラクト・フードサービスの課題〉

一般に、フードサービス事業で顧客に提供する商品は、料理と雰囲気とサービスである。

食事は、数十年を遡るかつての貧しい時代はいざ知らず、今日では、単に腹満たしができればよいというものではない。まして、オフィスや工場など事業所での労働作業は、肉体を駆使したのではなく、すぐれて精神を酷使する頭

脳労働を伴う。

したがって、事業所での食事時間は、単なる休憩時間ではなく、頭脳の疲労を回復させて労働の生産性を維持する上で、有効に過ごされることが期待されている時間である。こうした考え方が普及し始めるのは、職場にコンピュータが入り始めた1980年代以降のことである。（注11）

こうした理由から、今日では、社員食堂での料理は、かつてのように栄養素補給を専らとする考え方ではなく、美味しさや、質、盛り付けや様々なプレゼンテーション技法（食器・食具・食卓回りに気を使うこととか、カフェテリアラインの工夫、栄養表示や食材の説明など）も重視されるようになってきている。また、それ以上に、雰囲気重視、サービス重視で、全体として、心地良い時間を体験して、精神のリフレッシュを実現する場と位置付けられる。

要するに事業所・企業の生産性向上に役立つ必須の施設、競争力の内実を担う隠れた経営資源の一部ということになる。また、そうした機能が実現されなければ、周辺に外食店舗が大量に供給されていたりコンビニエンスストアで食事をピックアップできる環境下では、社員食堂の設置そのものの存在意義が薄れようというものである。（注12）

〈メニュー計画は、何故必要か〉

ところで、不特定多数の顧客を対象とする市街地でのレストランなどのフードサービス事業では、料理（メニュー）は、提供者が最も自信のあるいわば得意料理をラインアップして、顧客の来店を待つというスタイルを採る。市街地には、それぞれ得意料理を掲げる幾多の外食店があるので、消費者は、その日、その時々でこうした店舗を選択すればよいことになる。

これに対して、コントラクト・フードサービス（給食＝社員食堂）では、同じ人（特定の人）が毎日利用するというを前提とする施設であり、消費者は店舗選択を通して料理の好みを実現するということができない。そのために、

給食での料理は、ある程度バラエティを有することが望まれるが、実際には、施設規模などの事情で、同時に多くの料理を用意することが叶わないことが一般的である。そのために、日替わりなどで料理を入れ替えて、いわば時間的なバリエーションを実現しようとする。これがメニュー計画である。

メニュー計画は、したがって、消費者（給食施設では喫食者という言い方をする）の好みやバイオリズム、更には経済事情（給料日前とか）などを一括して代弁する重要な事項である。社員食堂の料理（メニュー）に、しばしば行事食・季節食が強調されるのはこの理由による。

料理（メニュー）計画は、ともすると栄養価計算や食材原価計算から出発しがちであるが、これはいわゆる製品志向の発想になる。彩りや盛り付けなどを含め出来上がった料理のイメージ、すなわち消費者がその料理に感じる魅力の演出から発想していく必要がある。

〈装備・備品の問題〉

社員食堂の内装や家具・什器・備品などは、お仕着せものがあてがわれることが一般的である。また、それらの経費も一定の予算枠の中で調達され仕上げられる。（事業所の新設などでは、設計段階から専門のコントラクターの意見を取り入れることもあるが、事例としては多くない。）

しかしながら、これら装置・備品類は、雰囲気演出にとって決定的に重大であるにもかかわらず、運営する上で満足の行かないものである事が多い。それどころか、しばしば、社員食堂の物足りなさ、つまらなさを上げるために機能することが多い。社員食堂設置の重要性が十分に関係方面に認識されていないことと、設計やデザイン的な力量不足による。

しかしコントラクターにとっては、これらの環境を所与のものとして、実績をあげなければならない（消費者満足の達成）。中・長期的には、改装やリニューアルということも期待できるが、当面は、マイナーチェンジで乗り切っていかなければならない。

〈環境改善の企て〉

そこで、コントラクターに蓄積されたノウハウや専門知識が動員された臨床検査が求められる。普段あまり気が付かないので設計者の念頭から外れていることが多いが、食環境で大切なのは、光の具合（視覚効果）、音の具合（音響効果）、空間感覚（感覚効果）、においの具合（嗅覚効果）である。

これらは、設備などが出来上がってしまった事後にでも、ある程度の対応（修正）が可能であるので、委託者の負担が叶わなければ、受託者の負担においても実施されるべきである。

料理は舌で味わうという伝統的な見方があるが、実際には見た目や香り、咀嚼音など舌以外の感覚器官も総動員して脳で味わうのであるから、雰囲気演出するこれらの環境効果を求めることは、料理作成と並んで重要なことである。

光は、明るさ（照度）の他に、彩度、色調や色合いなど様々な操作が可能である。採光や照明器具の工夫で、事態は相当に改善される。

社員食堂で一般に気に障るのは、大勢の人が行き交うことで発生する騒音と食器の重なる音である。これらは、カーテンやカーペットなどで相当に吸収することができる。仕切りも音の乱反射を誘うが、和紙や布を被せるなどの工夫で消音効果を齎すことができる。天井や壁にカーペットを貼ることも効果が大きい。わが国ではこれらを専門的に教える機関がないが、材質ごとに吸音効果を確認することはできるので、そうした知識を活用すれば、ローコストで簡単な調整が可能となる。

においの問題は、構造的には喚気・排気の設備問題であるが、ペーパリーの導入やコーヒーの淹れ立ての香りなどを利用したマスキング（上塗り）という手法もある。また、植栽のなかなどに消臭効果を仕込む（消臭器の配備）こともできる。

空間演出は、ハード面とソフト面の両面から改善方法を考案することができる。実際の空間の大きさ（立米）は動かすことができないが、

窓の演出や壁面の活用には工夫の余地がある。壁面に窓の絵が描いてあったり、障子で覆われていたりすると、脳が勝手に屋外の風景や次ぎの部屋を連想して、窮屈な感覚が緩和される。また、鏡を利用すると、実際に視覚に訴えて空間が広がって感じる。

ソフト面では、事業所の昼食時間帯を伸ばしたり、部署による時差を設定することで、時間あたりの実際の入れ混み数を減じることができる。混雑の緩和には、有効である。(注13)

〈サービス問題〉

一般に食の提供事業は、単なる食品＝フードの提供と異なり、フードサービスといわれる。給食事業は、コントラクト・フードサービスである。この語が示すように、給食事業におけるサービスのあり方は、すぐれて本質的な課題である。喫食者に心地良い食事時間を保証するための人的なサービスは、フードサービスの基本であるからである。

にもかかわらず、社員食堂関係者では、諸種の制約があるのでサービス問題は二の次という考えがしばしばである。こうした考え方は、フードサービスの本質を理解し得ない考え方であり、排されなければならない。

ところで、フードサービスに一般的なサービスの実施はともかくとして、事業所給食における固有のサービス問題が、2点ある。

1点は、事業所給食はいわば時間限定の食事提供であるので、限られた時間で会計を含めて食事提供が実現されるように仕組まなければならないということである。食事時間帯のピークに合わせて料理製造能力がフルに発揮できるような、例えていうと、レストランビジネスにおけるファストフードとかファミリーレストランのような仕組みが必要である。

メニュー計画においては、多様な注文が一度に殺到しても、厨房が混乱したりしないような手順で料理がディッシュアップできるということが配慮されていなければならない。厨房の能力や調理労働の能力を想定したメニュー計画が

是非とも必要なのである。

また、メニュー表が前もって喫食対象者に配布されていることも意味を持つ。喫食者は、社員食堂にきた時点でその日の喫食メニューを決めてくることがあり、メニューの選択や注文に迷って時間を浪費することがなくなるからである。

カフェテリア方式の採用も、調理作成の間の待ち時間がなくなるという点では、同様である。会計も、個別の事例としては、カード（ID、またはプリペイド）方式の採用、後レジ方式の採用など、省時間の観点から意味を持つ。

喫食者がカウンターで料理を受け取ったり、下げ膳を喫食者自らが行ったりするセルフサービス方式が採用されるのも、実は、サービス労働力の節約という点よりも、クイックサービスの実現という点で、意味があるのである。

2点は、福利厚生の一環として、食の供給を通して喫食者の健康管理の一翼を担おうという志向性を持っている点である。

ごく一般的な手法としては、料理一品一品についてエネルギー量表示をしたり、塩分表示をしたりしている。あるいは、メニューカードの一部を利用して、食と健康に関する啓発を行ったりしている。さらに進んで、食生活相談コーナーを用意したりするところもある。

これらの実践は、健常人には、それほど多くの効用を期待するところではない。実際の効果を発揮するのは、食事制限のある人やアレルギー症の人である。生活習慣病が蔓延したりする社会環境では、切実な喫食者ニーズ対応であると位置付けられる。(注14)

以上のように、サービスとは、事業所給食のミッションを意識化することによって、その内容を具体的に構想し豊富化していくものである。

第三節 コントラクト・フードサービスのマーケティング・リサーチの実際

〈顧客ニーズの収集とクライアント対策〉

コントラクト・フードサービスの実務者（給

食事業者)は、日々の事業運営のなかで、顧客ニーズの探索が常に試みられ、その分析を通して、具体的な諸策を講じていかなければならない。(注15)

コントラクト・フードサービス(給食)が対象とする顧客は、レストランなどのフードサービスビジネスと異なって、はじめから当該組織の構成員または恒常的なサービス対象者(入院患者や学童)として画されている。すなわちその属性(男女構成や年齢別構成など)が明らかである。したがって、属性の違いによる嗜好の違いなどは、ある程度予測することができる。

また、食事時間や、事業所での労働の質量も、事前に把握したり推量することができる。

だから、これらの諸事情を考慮して(いわゆる喫食者ニーズを捉えて)メニューを設計することは、一般的に試みられているところであろう。

しかしながら、当事者が想定したり思い込みだりしていることと、現実との間には、大きな隔たりがあることが常である。

様々な手立てを講じて、喫食者の意見や評価を直接に収集しておくことが、すべての政策の出発点となる。そのためには、まずは、消費者調査(=喫食者調査)が、企てられなければならない。

以下、事業所給食現場で実施されるべき消費者調査=喫食者調査のあり方(設計・実施・分析の仕方と留意点)について、概述しておく。

〈調査手法〉

まず、調査手法には、アンケート調査とヒアリング調査(インタビュー調査ともいう)がある。調査は、一回の実施でも相当な情報が収集できるが、本来の威力を発揮するようになるのは、定期的に繰り返し実施されて、時系列の変化が読み取れるようになってからである。

アンケート調査は、質問とありうべき回答選択肢を用意して、調査対象者に回答してもらうもので、回答結果は集計を施して分析するというものである。(質問項目の一部に自由回答項

目を挿入することがある)。

ヒアリング調査は、質問はあらかじめ用意するが、回答は対象者に自由に述べてもらうもので、予定した質問から回答内容がずれていっても気にせず続ける場合もあり、その場合には、事実上質問者がその場で新たに質問を作成しながら、対象者の意見を聴取するということもある。

ヒアリング調査の場合、質問者と対象者が1対1で向き合うこともあるが、対象者数人を一同に集めて、実施することもある(グループインタビュー調査という)。

事業所給食現場では、よく給食委員会ないし類似の機関が組織され、定例化されていることがある。代表的な例では、事業所側総務(福利厚生)担当者、労働組合役員、職場代表社員、そしてオペレーター(給食受託者=給食企業)責任者が構成メンバーである。給食委員会では、メニューの評価と要望をはじめとして、あらゆることが話題となるので、実質的にヒアリング調査を部分的に代行する情報収集の場となっているといえることができる。しかしながら、この場合でも、喫食者全体のニーズについては、双方に思い込みのまま議論されることになるので、ヒアリング調査の機能をすべて代位できるというわけではない。

給食現場では、アンケート調査の実施は必須課題であるので、次に、アンケート調査の対象、内容、方法を概述する。

〈アンケート調査の内容〉

アンケート調査の対象は、通常は持参弁当や外出してレストランを利用するなど社員食堂を利用しない人も含めた喫食対象者である。

調査内容(項目)は、「社員食堂の利用実態」と「社員食堂を利用しての評価」、「社員食堂の利用意向」と「食意識」そして、「社員食堂利用に対する満足度」である。これに集計の際に分類軸とするための「調査対象者の属性」が加わる。(注16)

「社員食堂の利用実態」とは、調査対象者が

ヘビーユーザーなのかライトユーザーなのか、また何時の利用時間帯かを特定して、集計の際に、分類軸とするのである。ヘビーユーザーかライトユーザーかでは、とうぜん評価が異なるものであるし、時として、評価が逆転することもありうる。

「評価」とは、社員食堂の使い勝手がどの点で優れているか、あるいは問題があるかを聞くことである。その際に、メニュー評価であるならば、どのメニューについての評価なのかをはっきりとさせておかなければならない。

「利用意向」では、今後利用したいかどうか、あるいはどのような条件があれば利用したいかを尋ねる。

「食意識」では、例えば、食の安全性や食材情報、環境問題への配慮などに関する関心度を求める。

「満足度」調査は、社員食堂を利用しての具合を、料理（メニュー）や雰囲気やサービスなど多くの事項を、「今日の料理は熱いものは熱く提供されましたか」とか「料理を受け取る時ありがとうございましたとお声かけがありましたか」とかの具体的な項目にして、段階評価（通常は5段階）して回答を得る。それを、点数換算して集計するという手法を採る。

この際、あらかじめ、各項目ごとに基準値ないし目標値を設定しておき、調査の結果と照合する。そして、基準値ないし目標値を下回る結果が出た項目を、集中的に改善しながら、各項目の満足度（点数）を上げていくために、政策を実施するのである。

これらは、同じ質問項目で、定期的に繰り返されることで、時系列的な変化を読み取れるようになる。そうすると、傾向的に何処が改善されているのか、何処に問題点が残っているのか、喫食者の嗜好や意識はどのように変わっているのか、ということが把握されるようになり、具体的な改善の方向が示されるようになり、あるいは実行してきた政策が適切であったか、などが検証されるのである。

さらに、これらを定期的に調査するフォーマ

ットに、例えば、行事食の評価とか、新規な食材の活用についてとか、適宜な事柄を項目に加えることも有効である。これは、アドホックな調査と呼ばれる。（注17）

〈アンケート調査の実施・回収・点検・集計・分析〉

アンケート調査の実施方法は、通常は、調査用紙を配布して、記入後に回収するが、社内LANが整備されている事業所が増えているので、社内LANの中に調査を仕組んで実施することもできる。但し、この場合は、単なる書き込みではないので、あらかじめパソコンのなかで集計する技法をセットしておく必要がある。（注18）

アンケート調査の実施方法で気をつけなければならないことは、用紙配布にしてもウェブ調査にしても、一部の人が排除されたりしていないかなど、調査対象者（喫食想定者）に適切に対応しているかどうかである。

次に、アンケート用紙の回収では、回収率や回収票（回答者層）の偏りに注意する必要がある。回収率が低かったり、特定層だけが回答を寄せてきたものでは、その集計結果は、偏ったものとなる。事前に、回収率がある程度見込めるような手立てを講ずることも必要である。

さらに、回収票の点検作業も重要である。異常値のものや記入者が質問を誤解して回答したと思われるもの、意図的な誤記入のものなど、思いもよらない回答票が混入するのが常である。これらはしかるべく調整するか集計から排除しなければならない。

さて、調査結果は、適切に集計されなければならない。集計計画は、実は、アンケートの質問と回答選択肢を作成する時点で、同時に基本的な枠組みが構築されているものである。しばしば、集計計画なく実施されてしまうアンケート調査例を見聞きするが、用紙回収後に途方に暮れて立ち往生し、調査を無にしてしまうことになりかねない。

集計計画では、属性や利用頻度をクロス軸と

することと、質問間クロス集計の目安を立てておく程度でよい。集計は、特別の場合を除いて、高度な数式などを用いる必要はない。通常は、単純なクロス集計の範囲でほぼ用が足りる。

基本集計が済んだところで、結果の読み込み作業になる。分析である。この場面では、常日ごろの運営上の問題意識の多寡、深淺、鋭鈍さが試される。日ごろから多くの仮説や疑問、改善案などを養っておく必要がある。読み込む側にそうした問題意識がないと、これまた調査だけが自己目的となってしまう、意味、効果がないということになってしまいかねない。

読み込みが進むと、更に新たな仮説が生まれてくる。そこで、集計を進めて、質問間クロス、2重クロスや3重クロス集計を追加する。あらためて補足調査やヒアリング調査を追加したいとする願望が生じることもありえよう。

〈クライアントへの提案〉

調査結果が分析されたら、それを活用しなければならない。(注19)

給食のメニュー計画の改良やサービスの向上に繋げていくことは当然のことである。現場全体に、顧客の声が全てに優先するという姿勢が確立されていなければならない。

同じ情報が「給食委員会」や管理部署(受託事業所の場合は、委託担当部署)と共有される効用は、計り知れなく大きい。

コントラクターが自前では実施できない環境条件に関する事項、例えば、設備の更新や家具・備品の入れ替え、食器・食具の変更、更には、内装のモデルチェンジなどは、この調査結果に基づいた要請として実行の合意が可能となるからである。調査結果がなければ、どのような提案も、単なる思いつき、思い込みと見なされても仕方がないからである。

先述のようにコントラクト・フードサービス(給食事業)では、カスタマーとクライアントという2重の顧客を有するので、アンケート調査の結果自体は、クライアント及びカスタマーとの最も優れたコミュニケーションツールで

あり、双方に共通の効用を期待できる喫食者調査は、給食事業必須のマーケティング手法と位置付けられよう。

それにしても、アンケート調査の技法は、必ずしも理論で理解して実行できるというものでもない。ある部分実技と類似しており、一般には、小規模なテストを何度か繰り返してトレーニングして、ある程度経験を積み重ねていくことが必要であろう。

(注1) コントラクト・フードサービス事業を企業活動の具体化という観点で論じたものに、茂木信太郎『外食産業テキストブック』(1996年、日経BP社)がある。

(注2) アメリカ・マーケティング協会による定義では、「マーケティングとは、個人及び組織の目標を満足させる交換を創造するために、アイデア、財、サービスについて、コンセプトづくり、価格設定、プロモーション、流通を計画し、実行する過程である」(1985年改定)とされる。

(注3) マーケティングという言葉が公的な場面ではじめて登場したのは、1902年のアメリカ・ミシガン大学の学報においてであるといわれる。それまでは、trade, commerceという言葉が使われていた。また、わが国でも、戦前には、配給論、商業学、商品学、という講座があり、これらは戦後もしばらく継続されてきた。

(注4) 現代経営学の泰斗とされるピーター・ドラッカーは、1954年に「事業の目的として有効な定義はただ一つである。それは顧客を創造することである。」(『現代の経営』1996年新訳、ダイヤモンド社)と述べている。

(注5) 当初、1948年にボウデンが提案したマーケティング・ミックスという考え方では、①製品計画、②価格設定、③商標化、④流通経路、⑤人的販売、⑥広告活動、⑦プロモーション、⑧包装化、⑨陳列、⑩サービス活動、⑪物流、⑫実態調査と分析、という12の構成要素を取り上げていたが、その後様々な人が調整して、マッカーサーが唱えた4Pが決定版となった(『ベーシック・マーケティング』1975年(1978年、東京教学館))。マーケティング・ミックス論には、この他にもいくらかのバリエーションがある。

(注6) 製品のライフサイクル論には、実践上、①ライフサイクルのパターンは多様ではないか、あるいは製品によってまちまちではないか、②各段階の持続期間は予測できないのではないかと、といった批判がある。そして、ライフサイクルそれ自体が、むしろマーケティング活動の結果ではないかとする見方も

ある。

- (注7) 教会、大学、病院など、非営利組織にマーケティング・ミックスの手法を積極的に応用しようという考え方は、フィリップ・コトラーによって提唱され定着した(『非営利組織のマーケティング』1991年、第一法規出版)。
- (注8) ワンツーワン・マーケティングは、ドン・ペパーズ、マーサ・ロジャース『One to One マーケティング』(1885年、ダイヤモンド社)で、体系的に示された。
- (注9) 社会志向のマーケティングとは、企業活動が社会的な責任(企業倫理、説明責任、環境監査など)を果たす方向で4Pを操作することとか、社会貢献のためのマーケティング活動(メセナ、フィランソロフィー、ボランティアとの融合)とかを指す。(フィリップ・コトラー、エデュアル・ロベルト『ソーシャル・マーケティング』1995年、ダイヤモンド社)グリーン・マーケティングの議論は、イギリスのケン・ピーターによって主唱され広まった。(『体系グリーンマーケティング』1993年、同友館)
- (注10) 治療行為の一環として病院給食の制度が定められたのは、1948年である。また、病院給食を外部業者に委託することが可能とされたのは、1986年3月である。2001年現在、外部委託実施施設数は7千余、同病床数は68万床弱と報告されている。(社)日本メディカル給食協会)
- (注11) 従前、工場の生産性を議論する場面は多かったが、オフィスの生産性を正面から議論する共通の土俵はなかった。アメリカでは、職場にコンピュータが入り始める1970年代の後半からファシリティ・マネジメントという考え方が生まれ、効果的な頭脳労働支援のオフィスづくりのノウハウ蓄積が進んだ。わが国でも、1980年代末からファクトリー・オートメーション(FA)、オフィス・オートメーション(OA)という言葉とともに、ファシリティ・マネジメントの言葉が使われるようになった。(茂木信太郎「空間生態学と社員食堂の革新」、『食品工業』1992年1月号、光琳)
- (注12) 企業からする事業所給食の位置付けの変遷と、それに伴う給食の実施内容の変化については、茂木信太郎「コントラクトフードサービスビジネスの成立過程」(『信州大学経済学論集』第47号、2002年8月)で俯瞰することができる。
- (注13) 昼休み時間が事業所一斉に設定されるのは、工場給食のスタイルが踏襲されているからである。工場では生産設備の稼動に合わせて従業するので、生産設備を休止させるときには、従業員も一斉に休憩となる。オフィスでは、そうした必要はないので、各部署ごとに昼休み時間を設定することが可能である。ただ、そうはいつでも業務管理上の問題もあり、また、複数の事業所を抱える企業では、事業所ごと従業ルールを異にすることを避けようとすることもあり、何処でも実現され得ることではない。
- (注14) 出来上がった料理に関する塩分量などの情報の他に、使用食材の情報提供が欠かせない事業所もある。例えば、海外展開している企業では、現地からの研修チームが従業している。彼らは、日本の食事慣習と異なり、宗教上の禁忌(タブー)やルールを有していて、口にできない食材・食品があったりする。
- (注15) 4P=マーケティング活動は、市場の認識から出発する。コントラクト・フードサービス(給食事業)の場合、本文で述べたようにクライアント(事業主)と、カスタマー(喫食者)という2重の顧客があるが、本稿では、カスタマー=市場とする議論を中心とする。
- (注16) 調査対象者の属性は、通常、男女別、年齢階級別などであるが、ここでは、食種別、所属部署別、事業所フロア(階)別、社歴年数別、などである。また、朝食の摂取状況も効果がある。ただし、これらの属性項目の設定にあたっては、給食現場の存在では決定できない。当該の会社・事業所の中で適切な扱いとなるかどうかを責任部署(総務部)に確認する必要がある。
- (注17) アンケート調査を設計するに際して、最もよく見受けられる不適切な例は、この機会に喫食者の食生活全体や栄養などへの関心度を聞き出そうとして、思いつく限りの質問を沢山項目立てしようというものである。アンケート調査では、目的すなわち質問項目の範囲を極力絞り込むことが肝要である。
- (注18) パソコンの導入時にセットアップする基本ソフトウェアに表計算ソフトがあり、それを利用すればクロス集計などは可能である。しかし、使いこなしていないと煩わしいものであるから、事前に集計ソフトをテストしておくべきであろう。
- (注19) アンケート調査の結果は、事業者の不都合なものであったにしても、回答者及び喫食対象者全員に報告されるべきものである。報告は、簡単な冊子などを作成して配布するのが最も一般的な方法である。