

コントラクト・フードサービス・ビジネスの成立過程

茂 木 信 太 郎

はじめに

米欧では、コントラクト・フードサービス事業は、フードビジネスの一大分野として確たる認知と地位とを獲得している。しかしながら、わが国においては、この事業領域への関心度も目立たず、認知度も低いといわざるをえない。辛うじて、栄養学関係者で、給食管理などの科目で、制度やオペレーションに関する議論があるに留まるのが現状であろう。

こうした現状であるのは、事業領域そのものが対事業所サービスとして、いわば裏方的な分野であるために、表舞台に立つことが少なく、多くの人の人目に触れにくいという事情がある。が、他方で、業界・ビジネスの様子が斯界の外にうまく伝えられてこなかったという事情もある。

しかしながら、斯界が現実に果たしている社会的な役割には大きなものがある。また、ビジネスとしても、大手企業の成長には著しいもの

がある¹。したがって、これの様子を俯瞰して、関係方面の関心に触れ、多様な議論が生まれて、更なるノウハウの開発が推進されることが広く望まれるのではないかと思料した。

わが国で、給食業界、事業所給食、集団給食などといわれ、米欧で、コントラクト・フードサービス（ビジネス）といわれるものの歴史・現状・展望を示してみたい²。

1. 外食産業のスタートと給食事業への着目

わが国で外食事業が産業として社会的に注目を浴びるようになったのは、1970年代においてである。

わが国はOECD（経済協力開発機構）加盟³を機に1967年より資本の自由化策に踏み切り、段階的に自由化を進めて、1973年（第5次）までにほぼ完全自由化（一部例外を除く）を達成した。

飲食業は、1969年の第2次資本自由化の際に

1 今日、大手給食企業とされるものには、以下の企業がある。（「日経流通新聞」による「飲食業調査」、いわゆる売上高ランキング調査。）

表 給食企業売上高上位10社（2001年度）

順位	会社名	売上高 (百万円)	事業所数
1	日清医療食品	117,500	—
2	シダックス（1）	96,406	2,332
3	西洋フードシステムズ（2）	82,000	748
4	エームサービス（3）	62,800	780
5	グリーンハウス	54,000	1,043
6	富士産業	38,500	1,137
7	メフォス（3）	36,700	1,835
8	魚国総本社	35,100	1,070
9	ニッコクトラスト	33,653	941
10	一富士フードサービス	22,611	1,112

注（1）子会社2社を含む。

（2）レストランなど事業部門を含む。

（3）2002年4月、エームサービスは、メフォスの株式を取得して子会社化し、吸収合併含みで、業務提携を開始した。

資料：「日経流通新聞」2002年4月25日号（注（3）は、茂木による。）

2 集団食のオペレーションノウハウは、軍事のロジスティックス（兵站）に起因するところが多い。わが国でも、そうした点は同様であるが、本稿では、この領域は捨象した。

3 OECD加盟を政府が閣議決定したのは、1964年である。OECDは、1961年に発足し、米欧のいわゆる西側諸国20か国からなり、「先進国クラブ」といわれた。日本は21か国目の加盟国となった。この年は、IMF8条国への移行や海外旅行の自由化など、本格的な「開放経済」への体制整備が相次いだ。

指定業種となった。これを機に、アメリカの「マクドナルド」（共同出資、1号店1971年）、「ケンタッキー・フライド・チキン」、（同、1970年）「ミスタードーナツ」（技術提携、1971年）、「デニーズ」（同、1973年）などが、次々にわが国でチェーン店展開を開始した。

また、1970年は、大阪で、日本万国博覧会（EXPO'70）が開催された。

EXPO'70は、183日間の会期中に6千3百万人の入場者を集めた。会場内は、人波で溢れ、会場内外の飲食施設は大混乱を呈した。その中で、アメリカ館のレストラン4店は比較的円滑な運営を実現して、不思議がられた。

アメリカ館は、当初、当時のアメリカ外食チェーンのナンバーワンブランド「ハワード・ジョンソン」が手掛ける予定であったが、経営採算の点から辞退し、代わって福岡に本拠を置くロイヤルが運営した。ロイヤルは、福岡本社敷地内にあらかじめ設けていたセントラルキッチンをフル稼働して、事前処理された食材を山陽道をピストン輸送するとともに、アメリカ・デンバーのミートパッカー（食肉加工業者）にポーションコントロールされたステーキ用食肉を発注しておいたものを大阪港にコンテナで横付けして、凌いだ。

これらの手法が関係者に知られるところとなり、飲食ビジネスは、それまでの水商売感覚のものから、近代的なビジネスとして発展しうるものとして、社会的な認識が転換して、多方面から注目が集まった。

1970年代初頭以降、外資、国産を問わず、多くのチェーンレストランが叢生した。後にファミレーレストランの言葉のもとになったすかいらーく（1970年）も、ロイヤルもロイヤル

ホスト（原型店、1971年）を、出店した。

1973年にわが国経済は、突然のオイルショックに見舞われ、それまで十数年の長きに渡って謳歌してきた高度経済成長が終焉した。市場は一挙に収縮した。これが追い風となって、資金や物品や労働力が、一斉に急成長しつつあった外食産業⁴に向かった。外食産業は、社会的に、名実ともに認知されるどころとなった。

資金、人材、物品・資材を得たチェーンレストランの華々しい店舗展開に社会の耳目が引き付けられ、外食産業に社会的な注目が集まると、一般市場を対象とした、飲食店・レストランビジネスと並んで、特定市場を対象としたもう一つの外食産業分野にも、少しずつ注目が集まるようになった。集団給食分野である。

2. 事業所給食ニーズの転回

近代的な集団給食の歴史は、近代産業の勃興と重なる。

殖産興業に邁進する明治政府肝いりの富岡製糸場は、資材から工場システム一式をフランスから輸入して、総煉瓦造りで1872年（明治5年）に竣工した。各地から数百人の工女が集められ、作業指導にはフランス人女性があたった。

同工場には、南北32メートル、東西9メートルの大食堂が設けられ、工女たちは交代で食事をした。工女は帰郷して、地元の製糸工場で技術指導にあたり、わが国の産業化に寄与したことが知られている⁵。

他方、都市部に叢生した比較的小規模な多くの工場では、工員は持参弁当や配達弁当で食事を済ませることのほか、賄いによるものもあった⁶。専用の食堂すなわち社員食堂が設けられることは、むしろ商社などの事務所でみられた⁷。

4 この当時は、飲食業という言葉が一般的であり、外食産業という言葉はまだ無かった。社会的に注目度の低い斯界の産業化を声高に叫んでいたロイヤルでも、1980年代初頭までは、飲食産業と呼んでいた。1980年に農林水産省に「外食産業対策室」ができ、官庁用語として確立した後一般に普及した。当時は、外国からやって来た食産業（チェーンレストランビジネスを指す）という意味に採る人もあった。

5 『現代口語訳 信濃古典読み物叢書 富岡日記』1986年、信濃教育会出版部（和田英『定本富岡日記』1976年、創樹社）

6 『生活古典叢書第4巻 職事情』1971年、光生館（農商務省『職事情』1903年）

7 『給食とともに歩んだ70年』（魚国グループ社史）1984年、魚国総本社

産業と経済の発展とともに、工場や事務所が増えて、従業者規模も大きくなると、弁当を供給する専門事業者（弁当（仕出し弁当）の製造・配達事業）や、従業員食堂の運営を引き受ける専門事業者（社員食堂の運営受託事業）も出現するようになった。また、地域で定評のある飲食店経営者への社員食堂の運営委託要請もかなりあった。

やがて、第二次世界大戦が進行するに及んで、軍需工場への転換が増えていくが、軍需工場では、仕出し弁当類は、衛生面や栄養内容、価格面などで問題点が多いとされ、直営による工場給食が行われた⁸。そして、工場労働者の栄養確保といった国策の後押しもあって、工場給食を請け負う給食会社も設立されるようになった。

しかし、これまでの時代、わが国の食生活全体が貧相であったことを反映して、むしろ労働条件全体が社会問題視されたことは多かったが、彼らの食のあり方が議論されることは稀であった。

第二次世界大戦後、戦後復興から高度経済成長へとわが国経済が長期の発展を体験するが、この期は、都市部を中心に全国各地で、様々な規模の工場が増設に次ぐ増設を重ねた。一定規模以上の工場では、専用の社員食堂が設けられた。工場では、機械の稼働時間に合わせて従業するので、一斉に機械を止め一斉に食事をする必要があるからである。

工場給食は、直営で行われたところも少なくなかったが、専門業者に運営委託するところも多く、給食事業者も規模拡大したり、多数の事業所を受託したりして、成長した。また、事業主側が、従業員の厚生面を専門に引き受ける子会社を設立して、そこに委託するという方式も試みられた（準直営ないし準委託という）⁹。

しかし、高度成長期の渦中は、生産装置優先で、社員食堂に充てられる建物や場所は、いわ

ば工場敷地の劣等地で、食事環境に気を使うという考え方は、ほとんど見られなかった。社員食堂で供せられる食事は、従業員の栄養補給であるという考えが一般的であった。

やがて、高度経済成長期の終わり頃に至って、一般の食卓が豊かになり始めて、給食メニューや提供方式などへの工夫が、少しずつ求められるようになった。

それまでの給食は、定食方式がほとんどあったが、複数定食制が導入されたり、一部で、カフェテリア制（自由選択性）が試みられたりするようになった¹⁰。

3. チェンジ（変化）とイノベーション（革新）

1970年代に入ると、外食産業の発展とスーパーマーケット形式の食料品小売業の普及を導きの糸として、わが国は豊かな食生活の時代に入りつつあった。実際、この頃を境として、それまで伸び続けていた国民1人あたり摂取カロリー量は上限に達して伸びなくなり、人々の食生活の関心は、量から質へと移行した。

おなじ頃、オイルショックに見舞われたわが国経済は、省エネ化を合言葉に、工場の生産性向上に邁進した。それまでの人手依存の作業工程は多くが機械（ロボット）に置換され、従業員の工場作業は、機械盤を覗んだNC（数値制御）操作に変質した。

こうした工場では、単にカロリー補給としての社員食堂運営ではなく、頭脳労働、神経労働に比べられる栄養素の補給とか、精神的なリフレッシュメントを提供する食事空間といったものへのニーズが少しずつ形成されていった。

一方、アメリカでは、既に1960年代には豊かな食生活の時代を謳歌していたが、1970年代から事務所・オフィスに大型のコンピューターが入り始めた。同時に、工場と異なり、非定型的な業務が多いオフィスの生産性を高めるための管理手法、すなわちファシリティ・マネジ

8 高木和男『食と栄養学の社会史』1985年、第24章「第2次世界大戦前の食生活」

9 茂木信太郎『外食産業テキストブック』1996年、

日経BP、第5章「集団給食と事業所給食」

10 『人づくり味づくり30年』（グリーンハウス社史）1977年、グリーンハウス

メントの考え方が普及して、働く人にとって快適な職場環境作りが目指されるようになった。

その結果、オフィスのレイアウトや色使い、照度、など多岐にわたり、人間工学的なイノベーションが推し進められるとともに、社員食堂の環境作りやメニュープランなど、事業所給食分野においても、革新が進んだ¹¹。

給食分野においても、一般市場でのチェーンレストランの先行と同様に、アメリカのフードサービスビジネスに一日の長があったということになる。1970年前後からは、わが国でのチェーンレストランの華々しいデビューと並んで、給食分野でも、アメリカへの視察詣で、提携や技術導入の話が頻繁に取り沙汰されるようになった。

外資の進出は、飲食業の世界にチェーンレストランビジネスが席卷したように、給食業の世界にも、それと匹敵するような革新が齎されるのではないかという、期待とも脅威ともいえる感情が関係者の脳裏を駆けた¹²。

1970年代末頃からは、わが国の事務所・オフィスにもコンピューターが本格的に入り始めた。当初は、大型のオフコンであったが、やがて、1980年代末になると、オフィス・オートメーション(OA)やファクトリー・オートメーション(FA)という言葉が頻出するほどに普及し、併せて、事務所や工場の設計そのものと、快適な職場環境作りの思想が重視されるようになった¹³。

時はバブル経済を迎えていた。人手不足が深

刻化しつつあり、ファシリティ・マネジメントの高度化と、快適な職場環境の確保が、全産業の課題となった。社員食堂運営においても、美味しさを謳うメニュー提案、心地良い食事空間とサービスなど、が必須の課題となった。

1990年代以降、社員食堂は、工場においても、オフィスにおいても、生産性向上と従業員のロイヤリティ向上のための貴重な要素となった。かくして、給食受託事業者は、もはや単なる食事提供事業に留まらず、企業や職場の競争力を担う重要なパートナーへとその役割が進化したのである。

4. 病院給食の新しい課題

フードサービスビジネス(外食産業)は、一般に不特定多数を顧客として想定するレストランビジネスと、あらかじめ特定の組織に属する人を対象とする集団給食ビジネスとに区分される。

集団給食分野には、これまで見てきた事業所給食の他に、病院給食や学校給食などがある。それぞれに、社会諸制度の一貫として位置付けられている点が、レストランビジネスと異なる。

例えば、これまで見てきた事業所給食も、勤務者の福利厚生制度(法定外福利)の一貫たる公的役割がある。学校給食は、学校教育法にて規定されているごとく教育制度の中に位置付けられる。病院給食は、医療法(施行規則)に規定される医療制度の中に位置付けられる¹⁴。

第二次世界大戦以前には、病院給食は、外人

11 アメリカでは、1978年に大手スチール家具メーカーのハーマンミラー社のハーマンミラー研究財団が、ファシリティ・マネジメント研究所を設立しており、1980年には、非常利職能団体IFMA(インターナショナル・ファシリティ・マネジメント・アソシエーション)が設立されている。茂木信太郎「空間生態学と社員食堂の革新」、『食品工業』第35巻第1号、1992年1月、光琳

12 1976年に、三井物産と当時世界及び米国最大のコントラクト・フード企業、ARAサービス(のちアラマーク)が合併でエムサービスを設立した。同社は、1994年に店頭公開し、1996年に東証2部上場した。2001年度決算で、売上高628億円、運営事

業所数780ヶ所、経常利益18億円、4半世紀で業界のトップグループに位置する。

13 1990年竣工のIBM箱崎事業所が、ファシリティ・マネジメント(環境デザイン)と社員食堂の革新で、いわばモデル事業所を見せつけるところとなった。同年、幕張テクノガーデンなどもオープンし、快適環境の事業所と社員食堂づくりの流れを決定づけた。

14 集団給食は、厚生労働省の報告例に栄養改善法(第9条2)に規定する施設区分があるので、それを紹介すると、学校、病院、老人保健施設、児童福祉施設、社会福祉施設、矯正施設、寄宿舎、事業所、一般給食センター、その他、である。

居留地に建てられた病院のあとを引き継いだ聖路加病院(1899年築地病院, 1912年(大正1年)改称)や, 1933年(昭和8年)から始まる私立の慶応大学医学部での患者給食など, 一部を除いてほとんど知られていない。

これは, それまでの治療法が, 江戸期の食養法を喧しく言う漢方から洋医学に転じて食養法を避けたためと, 貧者救済思想との関連を意図的に退けたためと思われる。入院患者の食事は, 患者の付添い人が作ることが多かったようである¹⁵。

第二次大戦による敗戦後に, 厚生省が多数の軍病院を接管したが, 軍病院では完全介護であったために, 直営の給食を実施していた。1948年制定の医療法は, これを引き継いで, 病院給食の制度化を図り, 1950年(昭和25年)には, 完全給食制度を告示し, 適正栄養量の確保を定めた。そして, 1958年(昭和33年)には, 診療報酬の制度(保険の点数制度)がスタートし, 食事提供の方法が一定の基準をクリアしていると, 診療報酬制度に基づいて点数が加算される「基準給食」制度が確定した。

病院給食で提供される食事は「患者食」と言い, 「特別食」と「一般食」に大別される。特別食は, 医師の食事箋に基づいて提供される「治療食」や, 調乳, 離乳食のことで, 一般食は, 形態により常食, 軟食, 流動食に分かれる。内科系の入院患者は, 「治療食」が一般的だが, 外科系, 産婦人科系では, 一般食が多い。

1986年(昭和61年)からは, 病院給食の外部業者への運営委託が解禁となり, 事業所給食の受託運営を重ねて, メニューカード(仕様書)の蓄積や多様な調理法のノウハウを獲得してきた給食企業が, これの受け皿となっている。現在7千強施設, 約68万病床数を受託している¹⁶。

なお, 1994年からは, 基準給食制度が改編され「入院時食事定額自己負担制」が導入され

た。制度上, 給食という言葉がなくなり, 患者が直接病院へ費用支払いをするようになった。これによって, 病院での食事提供の質やサービスが, 病院評価に一層直結するようになったわけで, 良質な病院給食の実施が, 経営上の重要課題であるといえる。

5. ナショナル・イベントの民営化

1964年10月, アジア初となるオリンピック東京大会が会期15日間に渡り, 開催された。参加国は, 大会史上最多の94カ国, 参加選手・役員は7495人を数えた。

選手村のフードサービスは, 実質的に日本ホテル協会に委託され, 食品メーカーや冷凍倉庫業者, 卸売業者などあらゆる分野のフードビジネス業界が動員されて, 協業体制をつくった。事実上の国家プロジェクトである。

1960年開催のローマ大会の視察でメニュー内容などを研究するとともに, あらかじめ1日分の食材を計算して, 開催1年前から調達し, 毎週2~3トン単位で冷凍しはじめた。これを調理1週間前から自然解凍して, 選手村に配置された総勢360人のコックが調理にかかった¹⁷。

調達された食材には, イスラム教徒用のハラールミート¹⁸や, ジャポニカ種以外の長粒種米なども, もちろんあった。また, 調理用具も特注品が並べられた。

この時のフードサービス上の成果は, これに参加した調理人の経験の中に埋め込まれており, 1970年代の外食産業の発展に直接連動することは見られなかった。

時は移って, 1998年, 長野で冬季オリンピックが開催された。

既にわが国経済は, かつてと異なり, 国際化のうねりの渦中にあった。

1985年のプラザ合意を経て為替相場が円高基調に転じて以降, 企業の国際化は拡大した。

15 高木和男『完本 食からみた日本史』1997年, 芽ばえ社, 「近世・江戸時代編」

16 (社)日本メディカル給食協会調べによる。

17 村上信彦『帝国ホテル厨房物語』2002年, 日本

経済新聞社, 講談社総合編集局『二〇世紀「食」はじめ』1999年, 講談社

18 宗教上のお祈りされた肉。厳格には屠殺方法なども規定がある。

その結果、海外での事業所に大数の日本人が常駐する場合には、日本食の、海外からの研修生が大数日本に常駐する場合には、現地食のニーズが、拡大した。他方で、日常食だけではなく、来賓の歓迎晩餐などの運営も重要な企業ニーズとなった。

つまり、世界食とホスピタリティのフルライン化が、事業所給食の現場で求められていたのである。こうした国際化ニーズに対応してきた給食企業が、選手村、メディア村、ホスピタリティテント（スポンサーテント）を含むオリンピックのフードサービスの一括受注に名乗りをあげた¹⁹。

かつて、集団食は、均質な個の集合としての集団を想定したものであったが、今日の集団は、多種多様な集団の集合であり、かつ集団を成す個も多様である。加えて、集団食が供せられる場面も多様なシチュエーションがある。

その意味では、事業所給食も、一人一人食事箋が異なる患者食も、オリンピックなどのビッグ・イベントでのフードサービスも、動員されなくてはならないノウハウの本質は同根である。

これらを総合して運営するノウハウは、今日事業所給食企業に期待される場所である。

19 オリンピックやワールドカップ（サッカー）など国際イベントでは、フードサービスの実施が大きな課題である。これを元請けできるコントラクト・フードサービス企業はそう多くない。例回、フランス

のソデクソ、アメリカのアラマーク（多国化展開しているので各国の現地法人を含む）など、数社に限られるといわれる。長野冬季オリンピックでは、エームサービスが受注している。