フードサービス業におけるバイヤー機能を構成する要素の担い手の変化 —メニュー開発・調理機能との連携関係に着目して—

齋藤 文信（秋田県農業試験場）
清野 誠喜（新潟大学）

The Change of Elements that Constitute a Buyer's Function in a Food Service Business: A Focus on Cooperative Relations between Menu Development, Cooking, and Buyer Functions

Fuminobu Saito (Akita Prefectural Agricultural Experiment Station)
Seiki Kiyono (Niigata University)

This study investigates buyer functions in food service businesses, using vegetables and fruits as foods for differentiation, and considers the specialization of key functions comprising these businesses as a result of store franchising.

Results show that, like other key functions, buyer functions are also divided into specialized areas. Some buyers were identified as having the functions of searching for foods, proposing commercialization,

and developing restaurant menus, while other buyers concentrate on the purchase, procurement, and supply of products to serve the food preparation sector. These findings suggest that food producers are more likely to achieve successful transactions when negotiating with buyers from food service businesses if they recognize not only the buyers' job types, but also their functions.

1. はじめに一背景と目的—

フードサービス業界では1990年代初めのバブル経済崩壊後、一部の生業店で行われていた有機・特別栽培野菜や、産直野菜の導入で差別化を図る事例が、チェーン店にも見られるようになった。

このような青果物の差別化を図る企業の増加に対応する形で、フードサービス業の青果物調達に関する研究も進められてきた。例えば、青果物を差別化食材として位置付けるフードサービス業について論じた小田（2004）などがある。また青果物調達を巡る生産者とフードサービス業との連携に関する研究として、調達時の産地ネットワーク形成について論じた前掲の小田（2004）、フードサービス業の青果物調達における契約生産システムの課題を取り上げた齋藤（1999）などがある。最近では、フードサービス業と生産者の連携の成果について論じた伊藤（2012）があり、フードサービス業の野菜調達や生産者との関係について、研究の蓄積が進んでいる。これらの研究はフードサービス業が産地と連携する要因や連携のメリット、連携を形成する際の課題

に焦点を当てたものである。またフードサービス業と産地の交渉について焦点を当てたものに、森尾（2008）や齋藤（2010）がある。そこでは、実態調査により商談（交渉）時のポイントや産地の対応策、取引成立にむけた推進方策、留意点を整理している。

このように、生産者とフードサービス業の関係や、取引成立に関する研究、商談時のポイントに関する研究は進んでいるが、実際に生産者との交渉・商談相手となるバイヤーに焦点を当てた研究はほとんど行われていない。そこで本稿では、フードサービス業におけるバイヤーが果たす機能に着目し、食材（特に青果物）の差別化にとともに、その機能にどのような変化が生じるのか、とくに、メニュー開発や調理といった他の機能との関係（連携）から明らかにする。そしてこれらを通じ、産地が今後のフードサービス業との取引に際しての留意点を指摘することを目的とする。

2. 分析方法と対象

まず、フードサービス業を構成する機能とバイ

ヤー機能について、フードサービス業のバイヤー経験者、元役員、業界団体（一般社団法人日本フードサービス協会以下 JF）へのヒアリング調査により概観し整理する。

次いでチェーン展開するフードサービス業 2 社（A 社、B 社）のバイヤーを対象に事例分析を行う。その理由は以下の 3 点である。まずこの両社は、チェーン企業の中では早期の 1997 年に青果物を差別化食材として位置づけ、生鮮青果物の全量が、農業や化学肥料を節減した青果物（特別栽培農産物）である。両社が差別化食材として導入した当時、特別栽培農産物は一般的な商品として流通しておらず、調達に際して産地開拓など新たなバイヤーの活動や、社内体制の変更が生じたことが考えられるためである。次に、A 社はメニュー数が多い弁当・総菜製造販売業であり、B 社はメニュー数が A 社と比較して少なく固定的となるファストフードチェーンである。そこで、業態の相違がもたらすバイヤー機能への影響に着目したことによる。そして、A 社は直営方式による店舗展開を図っている。これに対し B 社はフランチャイズ方式による店舗展開を図っており、両社の店舗展開方法には違いがあるためである。

この両社に対して 2012～13 年にかけて複数回実施したヒアリング調査をもとに、その分析を行う。

なお本稿では、フードサービス業のバイヤーが取り扱う品目のうち、青果物に限定して分析を行う。

3. フードサービス業のバイヤー機能

一機能分化とその今日的課題一

(1) フードサービス業を構成する中心的機能とバイヤー機能

まずフードサービス業は、表 1 に示す 6 つの機能

で構成されている²⁾。この 6 つの機能は小規模な生業店から、多店舗をチェーン展開するフードサービス企業まで、各機能の濃淡はあるが、何らかの形で備える共通する機能である。このうち「メニュー開発」、「バイヤー」、「調理」の 3 つの機能は、フードサービス業が提供する価値の源泉となる主要な機能として位置づけられる。また後述するように、バイヤー機能と密接な関係にあることから、本稿ではこの 3 機能に着目する。

次に本稿が対象とするバイヤー機能は、表 1 の機能内容で示す通り、調達購買をはじめ 5 つの機能を持っている。このうち、調達購買は仕入れに関する外部取引先との接点を持つ対境担当者³⁾としての機能で、バイヤーの代表的機能である。そして「食材探索・提案機能」（以下「探索・提案機能」）は、産地や取引先など外部との接点を持ち、対境担当者としての機能と、メニュー開発機能を中心に内部組織への対応の両面の機能を持つ。「供給機能」は、調理機能への供給であり、内部組織への対応機能である。「探索・提案機能」と「供給機能」はそれぞれ、メニュー開発機能、調理機能と密接な関係がある。具体的には新しい食材の探索、探索した食材のメニュー開発担当への提案する機能であることや、調理機能が必要とする規格・品質の食材を供給する機能であることから、相互に影響しあう密接な関係にあると言える。残りの 2 つの機能、「数量調整」、「食材原価管理」は、間接的な機能である。そこで、本稿ではバイヤー機能の中でも「調達購買」「探索・提案」「供給」の 3 機能を中心に分析を進める。

(2) 3 機能の分化とそこで生じる課題

「メニュー開発」「バイヤー」「調理」の 3 機能は、フードサービス業が提供する価値の源泉であり、店舗・企業の規模に関係なく備える機能である。

表 1. フードサービス業を構成する 6 つの機能

機能名称	機能内容
店舗開発	店舗（物件）取得、出店計画
メニュー開発	マーケット・食材研究、メニュー・商品開発、食材原価管理
バイヤー	調達購買、食材探索・提案、調理部門への供給、数量調整、食材原価管理
調理	食材の調理・加工
店舗管理・営業	広告宣伝、従業員教育、店舗管理、原価管理
店舗運営	従業員管理、厨房管理、フロアサービス（接客）、原価管理

資料：JF へのヒアリング調査より作成

注：一重下線はフードサービス業の 3 つの主要機能を、二重下線はバイヤー機能の 3 つの主要機能を表す。

生業店では店主らがメニューを考え（メニュー開発機能）、卸売市場や小売店などから、品質や必要な量を自らの判断で買い付け（バイヤー機能）、店主が調理（調理機能）する。つまり、店主が3つの機能の大半を担い、機能が一体化している。

一方でチェーン化を図る場合には、これら3つの機能を担うことができる店長を、多数養成するには長い時間を要する。そこで機能分化を図り、人材育成期間を短縮し、チェーン展開を容易にする戦略を取る。具体的には、メニュー開発機能とバイヤー機能を本部に集約し、店舗間のメニュー統一と食材の一括購買による同質化と効率化を図る。そして各店舗では料理の提供と接客に専念することとなる。このような機能の分化は、フードサービス産業における多店舗化・チェーン組織化を支えるチェーン・オペレーションとして、重要な意味を持つ⁴⁾。なおこうした機能分化は、店舗数が10店前後を超えると必要になるとされる⁵⁾。

しかしそのことにより、次のような課題も生じてくる。前述したバイヤー機能と密接に関係するメニュー開発機能、調理機能が機能分化により、その紐帯が弱まり、機能間の連携が弱まることが懸念される。例えば、バイヤー機能の探索・提案機能とメニュー開発機能がそれぞれ部門として分離し、機能分化すると、いわゆる組織の縦割りが生じ⁶⁾メニュー開発が停滞する可能性がある。こうしたバイヤー機能とメニュー開発機能の分断による連携の減少は、まれな事象ではなく、機能分化を図るチェー

ン店ではこの連携の減少を、いかに回避するのが課題となっている⁷⁾。

4. バイヤー機能の事例分析

(1) 分析の視点と企業概要

フードサービス業の機能分化と、そこで発生した課題を踏まえ、本節では前節で指摘したとおり、特別栽培農産物の導入による食材の差別化がバイヤー機能にどのような変化をもたらすか、バイヤー機能を整理する。具体的には次の点に着目する。フードサービス業を構成する3つの主要機能が、青果物を差別化食材として活用する際にどのように変化しているのかである。特にバイヤー機能の「調達購買」「探索・提案」「供給」の3機能が、調理部門・メニュー開発部門とどのような関係にあるかという点に着目する。

事例として取り上げる両社の企業概要と青果物調達、メニュー数の現状は表2の通りである。

(2) A社における機能分化の変化

A社における機能分化の変化を図1に示す。A社は青果物の差別化を図る以前は、野菜の納入業者への発注、製造部への供給は総務部が行い、調達購買機能、供給機能を総務部が持っていた。探索・提案機能とメニュー開発機能は役員がその機能を持ち、調理は製造部が行うという機能分化状況であった。

青果物の差別化に合わせる形で、店舗数の増加への対応として役員への機能集中から、専任部署への分離が行われた。具体的にはメニュー開発機能、バ

表2. A社とB社の概要

		A社	B社
企業概要	店舗数	44店	国内1431店・海外311店
	出店地域	静岡県内中心に東京・神奈川・愛知	全国・海外 ¹⁾
	業態	弁当・総菜の製造販売	ファストフード（主力：ハンバーガー）
	直営・FC比率	全店舗直営	直営店6％・フランチャイズ店94％
青果物調達の現状	野菜調達方法	本社一括調達、生産者直接・中間業者からの契約取引・自社農場	本社一括調達、生産者直接・中間業者からの契約取引・出資する農業法人
	調達品目	根菜類・葉菜類・果菜類など約40品目	タマネギ・レタス・トマト・キャベツ・サニーレタス・パブリカ・ネギ・レモン
調理場所		自社セントラルキッチンで集中調理・店舗で最終仕上げ、麺類のみ店舗調理	青果物原体を店舗で調理（パンズ・パティ・ソース類は契約工場で製造）
メニュー数		600アイテムの中、約120アイテム提供。80％が定番品、20％は日・週・月替わり	基本30アイテム程度 季節・期間限定メニューなど、年3～6回メニュー変更

資料：ヒアリング調査より作成

注：1) B社は海外出店を行っているが、本稿では国内事業のみを対象としている。

イヤー機能のうち、探索・提案機能を調理機能との一体化を図った。新たな品目の探索につながる商談会や産地訪問への参加、生産者や業者からの売り込みへの対応など、探索・提案機能を製造部の担当者が担う形に変化した。なお、総務部が発注・検品・代金支払という購買の事務处理的な機能のみを持つことに変化はない。A 社ではバイヤー機能を含め機能分化しつつも、調理機能にメニュー開発とバイヤー機能の探索・提案機能が一体化されており、メニュー開発が柔軟に行える社内システムの構築がなされている。具体例には、製造部の探索による近隣生産者の作付品目の有効利用がある。製造部が形状の悪い市場規格外のエビイモを発見した。食味等には影響が無いことから調達を決定し、エビイモ饅頭として商品化したところ、人気商品となった。

また自社農場の設置後は、栽培品目の選定がメニュー開発に関係することから、バイヤー機能の探索・提案機能とメニュー開発機能の一体化が進んでいる。例えば、複数の夏野菜の収穫が集中することが見込まれた際には新メニュー開発を行うなど、機能の一体化による新商品開発が行われている。

(3) B 社における機能分化の変化

B 社における機能分化の変化を図 2 に示す。B 社は青果物の差別化を図る以前は、各店舗が近隣の八百屋などから青果物を調達する方式で、調理機能とバイヤーの調達購買機能を各店舗が一体化して持っていた。

青果物の差別化に際し、青果物の本社一括調達を行う事になり、青果物の調達を行うバイヤーを新たに配置した。それによりバイヤーの調達購買、供給機能が調理機能から分化し、本社に移動した。なお、メニュー開発機能は差別化前後で変化はない。

野菜の差別化戦略以降、新たにバイヤーが調達した生鮮青果物は、ワサビ、アボカド、サンチュ、パプリカ、青ネギ、長ネギの 6 品目に限られている。つまり、メニュー開発の多くが既存調達青果物である、キャベツ、レタス、タマネギ、トマト、サニーレタスの主要野菜で行われている。言い換えれば、探索・提案機能は、青果物の差別化に際して行われた調達先の探索に限定されており、既存調達青果物に規定されたメニュー開発となる。

既存青果物以外で採用された青果物のうち、ワサビ、アボカドについては、2006 年にトップダウンにより新規調達が実施されたが、使用メニューの廃止により現在は使用されていない。サンチュは、バイヤーが、産地訪問で探索した品目で、牛バラ肉を使ったメニューに提案し採用されたが、店舗への配送中に凍結しクレームが多発したため、メニューから除外された。パプリカとネギは 2013 年の新メニューに使用が決定し、商品開発担当の依頼により調達が始まった。このように、B 社のバイヤーは、生産者と接触する対境担当者ではあるが、サンチュの提案を行ったのみである。従って探索・提案機能は、調達先の追加や変更に関連することが中心で、

図 1. A 社の青果物差別化による機能分化の変化

資料：ヒアリング調査により作成

注：1) 一重線はフードサービス業の機能を、太線はバイヤー機能とその機能内容を示し、下線部は機能の名称を示す。

2) 点線で囲まれた部分は部署を示す。

新たな食材の探索・提案機能をほぼ持っておらず、調達購買と供給機能をのみを担っている。

(4) 小括

同時期に特別栽培農産物の導入による食材の差別化を図り、青果物を本社一括調達する方式を取っているA社とB社であるが、「バイヤー」「調理」「メニュー開発」の3つの機能について、機能分化と連携の状況に違いがみられた。A社では、機能分化しながら機能間の連携（一体化）が図られた。これに対しB社では機能分化後の一体化はなく、連携は弱い。つまり、両社ともに青果物を差別化食材として位置づけている点では共通するが、A社がメニュー開発機能とバイヤー機能、特に探索・提案機能のとの連携により、地場産野菜を有効活用した人気商品づくりを実現するなど、連携強化の有効性を示したのに対し、B社ではメニュー開発機能とバイヤー機能の連携は弱く、バイヤーは調達購買と供給機能に留まっている。つまり、探索提案機能が弱いことにより、同社の商品開発は調達実績のある既存の青果物に集中、規定されることになる。

このような機能分化後のメニュー開発機能、調理機能の3つの機能の連携状況の違いは、どのような要因によってもたらされるのか、フードサービス業界において、基本的な比較事項となる業態と店舗展開方法の違いから考察する。

業態からみると、A社は弁当・総菜の製造販売業である。B社はハンバーガーを中心としたファストフード店である。メニュー数と提供方法は、A社は多数のメニューを提供しているのに対し、B社では

A社の3分の1程度に留まる。また、A社における店舗でのメニュー提供方法は、多数の陳列商品の中から顧客が欲しい商品を選ぶ方式で、各店舗で多少のメニューの差異があっても大きな影響はない。つまり、A社のメニューは食材の調達状況に応じて弾力的に変更が可能である。これに対しB社は、各店舗同一のメニューを持ち、注文後に調理を行う仕組みであることから、メニューが固定的・硬直的となる。そのため、A社では新規メニューの導入に柔軟に対応できるが、B社では欠品リスクを低減するために、新規メニューの開発は既存調達品目にある青果物から行われることが多くなっている。

またチェーン展開を支える店舗展開方法からみると、A社は全店直営店舗である。これに対しB社は展開する店舗の94%がFC店であり、直営店舗はわずか6%である。この店舗展開方式の違いは、次の理由により青果物調達とメニュー開発機能に大きく影響する。直営店舗のみのA社では、欠品による販売機会ロスとは自社への影響のみである。しかしB社は、FC加盟店に本社一括仕入れ食材の使用を義務づけていることから、欠品による販売機会ロスが、FC加盟店の売上げに直結している。言い換えれば、B社の食材供給は卸売業者としての性格も併せ持っているのである。したがって、欠品の回避が非常に重視されている。新メニュー開発に伴う新規食材の導入は、食材供給における一定のリスク要因となる。このことから新規メニューの開発は、既存調達品目にある青果物から行われることが多くなっている。

図2. B社の青果物差別化による機能分化の変化

資料：ヒアリング調査により作成

注：1) 図1に同じ。

2) 点線で囲まれた部分は、店舗と本社における機能を示す。

5. おわりに

従来、産地側から見てバイヤーは、その交渉相手として認識されていた。ところが実際にはフードサービス業全体の機能分化と同様に、バイヤーについてもその機能は分化している。そのため食材の探索・提案機能を持ち、メニュー開発に関与するバイヤーがいる一方で、調達購買機能と調理部門への供給機能のみで、食材の探索や提案を行わないバイヤーの存在も確認された。

A 社のような弁当・総菜製造販売業では、調理機能と探索・提案機能の一体化が容易で、産地からは多様な商品提案を行いやすい。これに対し、B 社のようなファストフード業態では、探索・提案機能が弱いバイヤーとなり、産地からは既存品目をベースにした商品提案が有効である。新規食材の提案を行う際は、メニュー開発担当者への提案が必要となる。

以上のことから今後、産地がフードサービス業との取引を進める際にはバイヤーという職種面だけでなく、機能面から接近しこれらのバイヤー機能の違いを意識した商品提案や商談を行うことで、より取引の成約に結び付くことが示唆される。

なお本稿では、バイヤー機能の分化の現状と分化によって生じる課題を明らかにし、機能分化後の機能間の連携状況が規定される要因について、主として業態の違いとチェーン展開方法の違いから考察した。しかし、チェーン規模やメニュー改廃頻度などの規定要因も示唆され、これらの詳細な分析は今後に残された課題である。

付記 本稿は、JSPS 科研費（基盤研究（C）番号 24580334）による研究成果の一部である。

注 1) 古沢（1997）の有機農産物等の導入事例整理による。
2) 「総務」「経理・財務」「人事」などの事務管理系の機能については、他産業でもみられる一般的な機

能であるため、フードサービス業に固有の機能をのみを表記した。

- 3) 山倉（1993）では、組織内外の接点に位置するものとして対境担当者の存在を指摘し、具体的に購買担当者を例示している。
- 4) 岩淵（1996）は、多店舗展開を支える手法としてチェーン・オペレーションを指摘している。
- 5) 大手外食チェーンの役員経験者へのヒアリング調査
- 6) 大手外食チェーンのバイヤーへのヒアリング調査。
- 7) 大手外食チェーンの中にはこの課題に対し、バイヤーとメニュー開発担当者を、テストキッチン内に同室させることで、紐帯の確保を行っている企業がある（大手うどんチェーンへのヒアリング調査）。

引用文献

- 伊藤匡美（2012）「外食企業と生産者の連携の形態と成果」『フードサービス学会年報』第 17 号，pp. 6-23.
- 岩淵道生（1996）『外食産業論』農林統計協会，pp. 57-58.
- 小田勝己（2004）『外食産業の経営展開と食材調達』農林統計協会。
- 斎藤修（1999）『フードシステムの革新と企業行動』農林統計協会，pp. 242-246.
- 齋藤文信（2010）「フードサービス業のニーズに対する産地の対応方策」『フードサービス学会年報』第 15 号，pp. 32-45.
- 森尾昭文（2008）『事例にならってすすめる業務用野菜の契約取引導入支援マニュアル』（独）農業・食品産業技術総合研究機構中央農業総合研究センター。
- 古沢広祐（1997）「有機農産物ビジネスの現状と課題」『農業と経済』59(6)，136-145.
- 山倉健嗣（1993）『組織間関係』有斐閣，pp. 75-76.
- （受理日：2014 年 6 月 2 日）