産地と外食企業の連携による飲食店事業の展開と課題

Development and Problems of a Restaurant Business by Cooperation between the Production Area and the Food Service Company

眞鍋 邦大* 中塚 雅也*

Kunihiro MANABE*, Masaya NAKATSUKA*

(*神戸大学大学院農学研究科)

(*Graduate School of Agricultural Science, Kobe University)

I 背景と目的

農商工連携や6次産業化といった、一次産業と他の産業を結びつけ、新たな価値の創出を目指す取り組みへの期待が続いている。産地の維持発展のためには、地域資源の高付加価値化を通じた農山漁村の所得向上や雇用の確保が求められているからである。

その連携対象の一つである外食産業は、生産者との連携によって生まれる付加価値を直接消費者に還元できる存在として期待されるものの、実際には農工連携の事例に比べ、一次産業とサービス産業の連携は少ない。また近年、政策的に6次産業化が強調された結果、生産者が個別単独的に商工部門に進出する傾向が強まっており、地域への波及効果を促す側面からは、事業者間の連携を見直すべきとの声も浮上している¹⁾。

そのような中、農山村の生産者や行政等と、都市部の外食企業が連携し、特定地域の食材と情報発信に特化した新たな形態の飲食店が登場し、注目を集めている（以後、本稿では地域連携型飲食店と呼ぶ）。地域連携型飲食店が従来の郷土料理店と異なるのは、単に地域の食材や郷土料理を提供するだけではなく、店舗の運営に関して産地の多様な主体が関与している点である。また、外食企業と農山村地域の自治体が地域連携協定を結ぶなどし、店舗を食材の提供場所としてだけでなく、交流・情報発信の拠点として特産品の販売や観光情報の提供を行なっている点も特徴的である。

こういった連携によって、地域経済の縮小に悩む産地と、常に差別化戦略を求められる外食企業が、双方の強みを生かしながら各々の課題解決を目指す地域連携型飲食店は、今後さらに拡大する可能性があると考えられるものの、先進的であるがゆえにその実態すら明らかにされていない。そこで本稿では、地域連携型飲食店事業に先駆的に取り組む兵庫県神戸市の株式会社W（以後、W

社）を取り上げ、多様な主体の参加による飲食店事業がどのように運営されているのか、特に主体間の関係性に着目しながら、実態の解明を試みた。

W社は、土佐清水市との連携を皮切りに、青森県、山陰地方と、行政単位の異なる複数の地域と連携しながら店舗網を拡大しており、さらに各地の連携を主導した仲介者の所属や立場が異なる点が、比較分析によって考察するのに適した事例と言える。まず、聞き取り調査と資料の精査を通じて、W社と各産地との連携のプロセスや関係性を明らかにすることを第一の目的とし（第3章）、その実態の解明を踏まえて、今後、地域連携による飲食店事業がさらに各地で展開される上で必要となる要件と、考慮すべき課題を抽出した（第4章）。

II 研究の方法

1 分析の視点

(1) 既往研究

これまで外食企業と一次産業の連携と言えば、大手外食チェーンの農業参入や食材調達为中心であったため、齋藤²⁾や小田³⁾による先行的な研究においても、外食企業の効率的な食材調達のための戦略構築やコスト削減が主要な研究課題とされ、産地側の視点は乏しかった。また、川上から川下へと続く垂直的な取引関係を見直し、生産者の付加価値を高める外食企業と生産者の連携のあり方について検討した伊藤⁴⁾の研究では、情報の共有とリスク対応の重要性は指摘されたものの、連携の対象に生産者以外は含まれておらず、多様な主体の連携という着眼はない。

一方で、表1のように、フードサービス業を6つの構成要素に分解して論じた齋藤・清野⁵⁾の研究では、特にメニュー開発、パイヤー、調理の3機能（表1の下線）をフードサービス業の価値の源泉となる主要な機能とし

表1 フードサービス業を構成する6つの機能

Table 1 Six functions of the food service company

機能名称	機能内容
店舗開発	店舗（物件）取得、 <u>出店計画</u>
<u>メニュー開発</u>	<u>マーケット・食材研究</u> 、 <u>メニュー・商品開発</u> 、 <u>食材原価管理</u>
<u>バイヤー</u>	<u>調達購買</u> 、 <u>食材探索・提案</u> 、 <u>調理部門への供給</u> 、 <u>数量調整</u> 、 <u>食材原価管理</u>
<u>調理</u>	食材の調理・加工
店舗管理・営業	<u>広告宣伝</u> 、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

注：1）齋藤・清野⁵⁾を参考に、下線・波線は筆者が加筆した。

て位置づけた上で、特にバイヤー機能に焦点を当てた分析を行なっている。

(2) 地域連携型飲食店

ここで、表1を用いて地域連携型飲食店の運営体制を見た場合、出店計画や食材探索など、通常は外食企業が単独で行う複数の業務（表1の波線）において、産地の行政や経済団体などが関与している点が、一般的な郷土料理店と大きく異なっている。実際、食材取引の側面だけを見ると、生産者と直接取引を行い、産地直送の特産品を取り扱う既存の飲食店と変わらないものの、上述したフードサービス業の主要な3機能のうち、とりわけメニュー開発とバイヤー機能において、産地と外食企業が協力体制を構築している点が地域連携型飲食店の特徴と言える。

連携に参加する各主体のメリットは以下の通りである。特定地域の生産者との直接取引によって主たる食材を調達する地域連携型飲食店では、店舗網の増加に合わせて生産者の開拓や食材の探索が必要となるが、産地との連携によって、外食企業はこの探索コストを軽減することができる。一方で、外食企業は店舗間で食材の需給調整を行うことで、生産者への発注を量・価格ともに平準化し、産地側のリスクを吸収している。また行政は、地域連携協定を締結することで、自らは財政的な負担を負うことなく都市部にアンテナショップ機能を持つことができる。

本稿では、このような特徴とメリットを持つ地域連携型飲食店という新たな事例を対象とした上で、次章以降の事例分析においては、(1)連携の概要と(2)実店舗の開業までのプロセス、および連携の成果を整理し、その上で、地域連携型飲食店において重要な特徴である(3)メニュー開発とバイヤー機能における産地とW社の主体間の

表2 W社の直近の売上高（2018年3月末）

Table 2 Sales of Company W

	売上高(千円)	シェア	店舗数
全店合計	2,219,413	100.0%	24
地域連携型	1,297,875	58.5%	12
土佐清水	922,001	41.5%	8
青森	206,412	9.3%	2
山陰	169,462	7.6%	2
その他店舗	921,538	41.5%	12

注：1）W社の資料より、筆者作成

関係に着目して分析を行った。

2 研究対象と調査方法

W社は、神戸市を中心に全国で24店舗を運営する外食企業である。3つの異なる産地と連携しながら、地域連携型飲食店を12店舗運営しており、その他の店舗は従来型の郷土料理店である。表2に示したように、直近の会計年度（2018年3月期）においては、全店舗の売上約22億2千万円のうち、6割弱を地域連携型飲食店が占めている。最初の地域連携型飲食店は、高知県土佐清水市との連携による「土佐清水ワールド」であり、現在、全国で8店舗を運営している。2つ目は、青森県と地域連携協定を締結し、神戸市内に2店舗を構える「青森ねぶたワールド」である。3つ目は、鳥取県、島根県の両県を連携対象とした「山陰・隠岐の島ワールド」であり、同じく神戸市内に2店舗を構えている。

調査は、これら3つの異なる地域連携型飲食店を対象に、2017年6月から2018年5月の間に実施した。具体的には、W社の代表取締役を含む経営幹部、および実務担当者への複数回の聞き取り調査と、各地域との連携において仲介役となった3名への2回ずつの聞き取り調査を行った。また、W社のポイントカード会員向けに発行している会員情報誌の過去5年分の資料等を精査し、PRイベントやフェアの開催状況を集計した。

III 事例分析

1 土佐清水市および幡多地域との連携

(1) 連携の概要

2015年6月、四国の最南端に位置する土佐清水市とW社が地域連携協定を締結して開店したのが「土佐清水ワールド」であり、W社にとって初の地域連携型飲食店である。11項目の連携事項からなる協定では、食材の提供（第1項）、観光PRと誘客（第2項）、食文化の情報発信（第4項）や移住PR（第6項）、郷土の祭りや歴史、文化の

紹介(第8項)などにおいて連携、協力が約束された。「土佐清水ワールド」は、開店以来高い人気を誇り、現在では全店舗の売上の約4割を占める中心的なブランドへと成長している。土佐清水市がカツオの薫焼きの発祥の地として名高いことから、土佐清水沖で獲れたカツオやサバなど、漁師や漁協から直送で届けられる旬の海産物を店舗の看板商品としている。

(2) 連携店舗の実現

① 連携の背景

土佐清水市では、若年層の人口流出と急速な高齢化に対応するため、基幹産業である水産業の再興を通して地域を活性化することが、市の重要な政策目標とされていた。

市内の有力経済団体である土佐清水商工会議所は、従来、市内の商工業者の経営計画の策定や経営改善を主な業務としていたが、地域経済の縮小という根本的な問題に対して、2010年代になる頃から地産外商を積極的に推進し始めた。その際、外商担当に抜擢されたのがT氏であり、T氏は県外の商談会やセミナーへの参加を通じて新たな販路の開拓を模索した。そして、その過程で接点があったのがW社であった。

② 実店舗の開設

2012年1月、T氏の招きにより、W社のK社長を含むスタッフ4名の初めての土佐清水訪問が実現した。そこで、食材と生産者の人柄に感銘を受けたK社長は、すぐに既存店舗において「土佐清水フェア」を開催することを決断し、翌月よりフェアが開始された。その後、鮮魚の取引が始まるとともにフェアが定例化され、加えて年に1~2回のペースで、土佐清水市の生産者とW社のスタッフが双方の現場を行き来する関係が継続した。

フェアや既存店舗での食材の評判の良さから、2015年になると土佐清水市に特化した飲食店の構想が浮上し、3年間の継続的な取引と人的交流の集大成とも言えるW社と土佐清水市の連携による飲食店事業が具体化へと動き始めた。準備期間中には、T氏から自治体へ地域連携協定の締結が打診され、2015年5月に協定が締結されたのち、アンテナショップ機能としての特産品販売コーナーを併設した「土佐清水ワールド」の1号店が三宮に開店した。

③ 連携の拡がり

店舗が評判となる中、周辺地域からもW社との連携を望む声上がり、土佐清水市を含む幡多地域全体の活性化を目的に、2017年、W社と幡多地域6市町村^{注1)}との間で地域連携協定が締結された。そして、その翌月、新業態の「土佐清水ワールド 幡多バル」が開店するに至った。幡多バルでは、幡多地域の食材をスペイン料理風に

アレンジして提供するなど、従来の土佐清水ワールドとは異なる工夫がなされている。

④ 連携の成果

土佐清水市を含む幡多地域とW社の取引規模は、2017年度^{注2)}で約1億3,191万円まで拡大している。また、2012年から実店舗の開店まで、およそ半年に一度のペースでフェアが開催され、開店以降も土佐清水市のPRイベントや生産者即売会が7度開催されている。加えて連携による大きな成果と言えるのは、活魚車の導入である。特産品の清水さばを活魚のまま神戸に輸送するため、市が国の地方創生交付金を活用し、漁協の活魚車導入を支援した。これにより、従来四国内でしか提供できなかった清水さばの刺身を、神戸で提供することが可能となった。

(3) メニュー開発とバイヤー機能における主体間関係

生産者の開拓や食材の探索に関わる主体間関係を整理したのが図1である。日常的に土佐清水市の事業者と関わりを持つ商工会議所のT氏が、W社の店舗運営上のニーズに合わせて、必要な食材や生産者の情報を提供するなどバイヤーの役割を果たした。当初は鮮魚や水産加工品が中心であったが、その後野菜や果実へと取り扱いの幅が広がっている。また、幡多地域全体へと連携が拡大した際にも、T氏が近隣の行政や経済団体との調整役を務め、W社に各種の情報を提供した。つまり、産地の情報提供や地域調整に関して、T氏がコミュニケーションのハブとして機能している。

またT氏は、メニュー開発においてもW社と産地の重要な仲介役であった。郷土の味の再現をテーマとする「土佐清水ワールド」では、W社のスタッフが現地訪問で感銘を受けた食堂の味や、地元の一般家庭の調理法が参考とされた。そのため、T氏が産地側で中心となる5名の

図1 土佐清水市および幡多地域とW社の主体間関係

Fig. 1 Relationship between Tosashimizu-city & Hata area and W

注：1) 聞き取り調査より、筆者作成

生産者と定期的に会合を開きながら、神戸と土佐清水市を行き来して、W社と共同でメニュー開発を行った。

2 青森県との連携

(1) 連携の概要

本州最北端の青森県とW社の連携により実現したのが「青森ねぶたワールド」である。2017年4月20日に両者が地域連携協定を締結し、神戸市三宮駅付近に1号店をオープンした。3項目からなる連携協定では、店舗や会員誌における県産品や観光情報の発信(第1項)、物販、テストマーケティングの機会の提供(第2項)、青森県とヤマト運輸が共同で取り組む新型の流通サービス「A!Premium」^{注3)}の活用(第3項)が約束された。

店舗では、従来、西日本では提供が困難であった陸奥湾のホタテや青森県産の鮮魚等、旬の生鮮食材を上述の新型サービスを活用して提供しているほか、大間町のマグロや五所川原市の馬肉など、ブランド力のある特徴的な食材を幅広く扱っている。また、店舗の内装においては、国の重要無形民俗文化財である青森ねぶた祭りの世界観を再現し、顧客が店舗全体で青森を体感できる雰囲気を作り出している。

(2) 連携店舗の実現

① 連携の背景

青森県は三方を海で囲まれ、北海道と本州の結節点であると同時に、太平洋側と日本海側を往来できるという地理的な特徴を有している。東日本大震災に際して、この地理的条件が強みとして再認識され、以降、県は東北における物流・商流ハブとしての機能強化を重要な政策目標に位置付けた。一方、東北随一の農業産出額を誇る農業県として、県は常に一次産業の振興に力を注いできたが、開拓が遅れている西日本や海外への販路拡大が喫緊の課題となっていた。この二つの流れを受ける形で、2014年1月に青森県ロジスティクス戦略が策定され、その戦略を具現化する取り組みとして青森県総合流通プラットフォーム「A!Premium」の運用がヤマト運輸と青森県の共同事業として開始された。そして、生活再建・産業復興局にて戦略立案に携わったF氏が、実務を担当する県土整備部港湾空港課への配属となり、「A!Premium」の活用による生産者の販路開拓支援が始まった。

② 実店舗の開設

青森県が本格的に西日本の飲食店へのアプローチを開始した2015年、地方の新鮮な食材に興味を持つ可能性のある企業として、大手ビール会社を通じてW社が紹介された。その後、情報交換を続ける中で、2016年3月にW社が青森県を訪れることになり、F氏が現地の生産者や事業者訪問をコーディネートした。訪問後、テストマ

ーケティングとして、2016年6月に既存店舗での「青森フェア」が開催され、続けて8月、12月と季節を変えてフェアが実施された。3回目のフェアが終了する頃には、食材の評判の良さから、W社が実店舗のオープンを決断し、実現に向けてF氏と共に動き始めた。

③ 連携の拡がり

実店舗の開店以降も継続的にフェアは開催されていたが、直近では、産地の事業者から関西でのテストマーケティングの場としてW社を活用したいとの要望が出始めるなど、生産者にとっての販売ツールの一つとして定着しつつある。その他、特筆すべき動きとしては、青森県の事業者が社員教育を学ぶために研修としてW社を訪れるなど、物的・商的な交流のみならず、人的な交流も広がっている。

④ 連携の成果

青森県とW社の取引規模は、2017年度で約2,987万円となっている。また、店舗開店以降も、2017年7月に「平内町フェア」、11月には「下北真鱈と八戸前沖さばフェア」、2018年2～3月には「青森西海岸フェア」など、青森県内の特定地域に焦点を当てたフェアやPRイベントが、計6回開催されている。

(3) メニュー開発とバイヤー機能における主体間関係

メニュー開発とバイヤー機能の双方で、F氏が公私に渡る県内の人脈を駆使して、全面的にサポートを行っている。図2に示した通り、県庁においては自身が所属する物流担当の港湾空港課のほか、農林水産部門と観光部門が各地域の事業者と日常的に関わりを持つことから、F氏はそれらの部署と連携を取りながら、生産者の開拓や情報収集を行っている。また、公務を通じて各市町村の行政とも交流があることから、各市町村の農林水産部門を通じて、生産者の開拓を行なうこともある。

メニュー開発においては、スピード輸送と保冷一貫輸

図2 青森県とW社の連携における主体間関係

Fig. 2 Relationship between Aomori pref. and W

注：1) 聞き取り調査より、筆者作成

送を特徴とする「A!Premium」の活用によって、従来西日本では不可能であった出荷翌日の生鮮品の提供が可能となったことから、県内各地の海産物を積極的に神戸に輸送し、他にはない差別化商品としている。また青森県は、西日本での「A!Premium」のさらなる普及を目的に 2016 年に大阪分室を開設し、それと同時に F 氏が大阪へ配属されたため、サンプルの取り寄せや試食、原価計算に至るまで W 社と F 氏はさらに連携を密にしながら作業を進めている。

3 山陰地方との連携

(1) 連携の概要

鳥根県松江市に本店を置く山陰地方最大の金融機関である山陰合同銀行と W 社の連携により実現した地域連携型飲食店が「山陰・隠岐の島ワールド」である。連携対象地域は、山陰合同銀行の営業圏に対応して、鳥取・島根の両県である。現在は、自治体との地域連携協定は締結されていないものの（2018 年 6 月に鳥取県岩美町と山陰合同銀行、W 社の三者による地域連携協定締結が予定されている）、山陰地方の食材に特化した店舗であり、W 社は、土佐清水市、青森県と同じ位置付けをしている。夏は岩美町の岩ガキ、冬は境港市の紅ズワイガニなど、日本海沿岸で漁獲される旬の海産物を中心に、鳥取・島根両県合わせて 109 の支店（2017 年 9 月末現在）を持つ山陰合同銀行のネットワークを活かして、幅広い食材を取り揃えている。

(2) 連携店舗の実現

① 連携の背景

山陰は中国地方に分類されるものの、特に鳥取県は京阪神に近いことから古くより関西圏との結びつきが強く、それゆえ、関西圏で活動する事業者への資金援助も山陰合同銀行にとっては非常に重要な業務であった。さらに近年は、地域経済の停滞による資金需要の低下から、金融機関も資金支援だけでなく販路開拓等の本業支援を行うことが求められており、山陰合同銀行の関西エリアの支店にも、関西と山陰とのシナジーを生み出すことが求められていた。

② 実店舗の開設

そのような状況下、2014 年 10 月に関西エリアの中核店舗である神戸支店に配属された M 氏が、新規取引先の開拓のために訪れたのが W 社であった。M 氏は最初の訪問で「食を通じて郷土を活性化する」という W 社のコンセプトに山陰とのシナジーの可能性を感じ、その後も訪問を続けた。2 度目の訪問で W 社の K 社長と面会し、資金需要に加えて、山陰との連携の可能性を再確認した M 氏は、融資に向けて本格的な準備を開始した。行内での

入念な審査を経て、2015 年 4 月に融資が実行されると、山陰と神戸での連携事業に関して具体的な検討が始まり、まずは既存店舗でのフェアが計画された。

2015 年 6 月、K 社長を含むスタッフ 4 名の現地訪問が実現した際、訪問先の一つである隠岐の島では、現地の支店が生産者情報を取りまとめて M 氏に提供し、M 氏が W 社を案内するという流れが採用された。これが「W 社－神戸支店－現地支店－生産者」という、その後の連携の基本形となり、2016 年 3 月、計 10 市町の海の幸、山の幸が集められ、「山陰・隠岐の島ワールド」が開店した。

③ 連携の拡がり

連携対象が山陰地方という広範囲に渡ることから、実店舗が開店して以降も、各地域の特色ある食材を PR するためのフェアが継続的に開催されている。その過程で個々の自治体と W 社の関係も深まり、2018 年 6 月には、鳥取県岩美町と山陰合同銀行と W 社の 3 者による地域連携協定の締結が予定されている。岩美町は、アンテナショップとしての W 社との連携を深めることで生産者の販路拡大や情報発信の強化につなげ、山陰合同銀行は、協定に加わることで支援者としての立ち位置を明確化にし、継続的な支援への意思を表明する狙いがある。

④ 連携の成果

山陰地方と W 社の取引規模は、2017 年度で約 3,606 万円となっている。また、上述したように実店舗の開店以降も W 社は銀行や各市町と協力しながら、個々の地域を特集するフェアを継続的に開催しており、2016 年 9 月から 2018 年 5 月までの間で、その数は 11 回を数えている。

(3) メニュー開発とバイヤー機能における主体間関係

生産者の開拓にあたっては、図 3 のように山陰合同銀行の支店網が最大限に活用された。支店はすでに担当地

図3 山陰地方と W 社の連携における主体間関係

Fig. 3 Relationship between San'in region and W

注：1) 聞き取り調査より、筆者作成

域に多くの取引先を持っており、その取引先のリストから、M氏がW社と親和性のある事業者を選別することで、効率的なビジネスマッチングが行われた。当時、山陰合同銀行内においては、神戸支店とW社の連携の動きが、将来の地域金融機関が目指すべきモデルケースと高く評価されており、本部の指示により全店を挙げて神戸支店とW社の連携を支援する内部の体制が整えられた。

メニュー開発においては、W社の現地訪問から実店舗の開店までの期間が非常に短かったため、M氏が県内各支店に積極的な協力を仰ぎ、生産者や郷土料理の情報を集約してW社に提供した。青森県のホタテや高知県のカツオの薫焼きのように、全国的に名は通っているが関西での入手は困難という稀少価値の高い食材が山陰地方には少ないため、どのような食材を売り出してゆくかが目下の課題である。しかしながら、直近では、テストマーケティングの機会としてフェアを自主的に企画する自治体が現れるなど、地域の主体的な動きも見え始めている。

IV 考察

以上の調査結果を踏まえ、地域連携型飲食店が今後さらに各地で展開される上で必要となる要件と、考慮すべき課題を抽出する。

1 展開の要件

(1) コーディネーターの存在

産地と外食企業の連携を進める上で、何より重要だったのが、T氏、F氏、M氏のようなコーディネーターの存在である。具体的には、①コーディネーターが生産者や食材などの産地側の情報を効率的に集約するとともに、②行政との連携を仲介することで、メニュー開発やバイヤー機能など、飲食店運営の主要な機能において産地と外食企業の連携が可能となった。立場や所属は問わないが、まずは産地と外食企業の仲介役となるコーディネーターが、地域連携型飲食店の展開には必須である。

(2) 産地のネットワーク

コーディネーターの存在と並んで重要なのが、コーディネーターが有する産地でのネットワークの充実度である。地域連携型飲食店においては、このネットワークを通じて生産者や食材の選定が行われるため、ネットワークの厚みがそのまま店舗の魅力に反映されるとも言える。3事例では、3氏がそれぞれに商工会議所、自治体、地方銀行といった確固たるネットワークを有しており、それらを最大限に活用して生産者や食材の探索が行われた。このコーディネーターが持つ産地のネットワークが、地域連携型飲食店を支える重要な基盤となる。

(3) フェアの有効活用

連携店舗の実現の過程では、いずれの事例においても、実店舗の開設に至るまでの段階で、複数回のフェアが開催されている。メニュー開発においては、まず都市部においてどのような食材への需要があるかを確認することが必要である。その点、フェアは一般消費者へのテストマーケティングの機会として非常に有効であり、期間限定のフェアを繰り返すことで、地域のPRにつながると同時にメニューの段階的な改善が可能となる。知名度の低い地域の食材や、産地特有の食材を提供する場合には、とりわけフェアは有効な手段となろう。

(4) 地域連携協定の有効活用

地域連携協定は、産地と外食企業が相互にコミットメントを示すとともに、明文化の過程で各々が果たすべき役割を明確にすることができる一つの手段である。たしかに山陰の事例が示すように、地域連携協定がなければ店舗運営ができないわけではない。しかしながら、土佐清水市の活魚車の事例のように、協定があることで自治体が行行政的な支援を行いやすくなるケースもある。鳥取県の岩美町が改めて締結の準備を進めているように、地域連携協定は必要に応じて活用することが望まれる。

2 連携における課題

(1) 属人性への対応

地域連携型飲食店においては、コーディネーターの存在が非常に重要であるがゆえに、産地との関係性が属人的になりやすい。産地のネットワークが店舗の魅力に直結する以上、段階的に現状のネットワークを組織内外で共有し、人事の変更等にも対応する必要がある。その点、山陰の事例のように、情報の伝達経路をシステム化することは連携の継続性を担保する上で非常に重要である。

(2) 範囲と関係性のトレードオフ

連携の範囲と個々の地域との関係性の強さにはトレードオフの関係が見られる。山陰のように連携が広範囲に渡れば取り扱える食材は多様になるものの、個々の産地は連携のメリットを享受しにくい。一方で、土佐清水市のように限られたエリアであれば、産地との関係性は強くなるが、食材は限定的となる。消費者にとって魅力的な連携の範囲を十分に考慮する必要がある。

(3) 個々の地域へのコミットメントの低下

今回取り上げた3つの事例では、店舗の売上高、各産地との取引規模も順調に増加しており、各産地に対するW社のコミットメントの低下も見られていない。しかしながら、今後もW社が連携地域を増加させた場合、一部の地域においては経済的な成果の停滞やコミットメントの低下の可能性も十分に考えられる。前項の連携範囲の

設定とともに、一つの企業にとって適正な地域の数も将来的には課題となろう。

注

注 1) 幡多地域は、土佐清水市以外に、四万十市、宿毛市、黒潮町、大月町、三原村で構成されている。

注 2) 2017 年度は、2016 年 12 月 1 日から 2017 年 11 月 30 日まである。

注 3) 「A!Premium」は、青森県内の登録事業者が利用できる、小口混載による共同物流の仕組みである。通常の宅急便の幹線輸送とは別の輸送経路が構築され、結果、青森県から翌日午前中に配達できるエリアが人口カバー率で 7.5%から 84.7%へと拡大した。

引用文献

- 1) 櫻井清一 (2015) : 6 次産業化政策の課題, フードシステム研究, 22(1), 25-31.
- 2) 齋藤文信 (2003) : 農業と外食産業の提携関係ー農事組合法人とファストフードチェーン M 社の提携を事例としてー, 農業経営研究, 41(2), 50-54.
- 3) 小田勝己 (2007) : 外食企業の戦略と食材調達, 農業および園芸, 82(1), 135-139.
- 4) 伊藤匡美 (2012) : 外食企業と生産者の連携の形態と成果, 日本フードサービス学会年報, 17, 6-23.
- 5) 齋藤文信・清野誠喜 (2014) : フードサービス業におけるパイヤー機能を構成する要素の担い手の変化ーメニュー開発・調理機能との連携関係に着目してー, 農林業問題研究, 50(2), 185-190.

Summary : The purpose of this study is to clarify the development process and problems of a restaurant business by cooperation between the production area and the food service company, using a case study on cooperation between a restaurant chain company “W” in Kobe and three different areas. A detailed analysis clarifies the following four key factors: the importance of the persons who coordinate between the production area and the food service company, their strong regional network, and the effective use of fair and regional alliance agreement.

キーワード (Keywords) : 連携による飲食店事業 (a restaurant business by cooperation), 連携協定 (regional alliance agreement), コーディネーター (coordinator)

(2018 年 6 月 3 日 原稿受理)

(2018 年 9 月 22 日 採用決定)