

# 茂木信太郎 『食の社会史—兵食から レストランへ—』 2019年2月, 創成社

MOGI, Shintaro

Social History of Food ~From Military Food to Chain Restaurants~

横川 端\*

YOKOKAWA, Tadashi

---

私は食の仕事に携わって50年になる。本書『食の社会史』についてコメントをと依頼を受けたが、適切な内容を表現できるかどうか分からない。何故なら、経営の実務の経験はあっても、論評とか批評などは記したことがないからである。従って本書に触発され、おのずと脳裏によみがえった実務的体験の記述に傾くことをお許しいただきたい。

本書を一読してまず感じたのは、食に携わっている人々でも、その歴史については、よくは知らないだろうということである。そういう私自身も初めて知った内容が多く、不勉強を恥じた次第である。

本書は読みやすく分かりやすいし、丁寧に実証しているので、読み進めると腑に落ちる。

特に興味深かったのは、明治時代即ち前世紀に、外食の多数店舗を経営していたケースがあったことである。その形態も仕組みも完璧なチェーンストアとは言えないが、「いろは」という牛鍋屋がフランチイズチェーンの原型のような展開をしていたというくだりは意外であった。

昭和に入ってから、チェーンストアとは言わ

なくても、外食で二桁の店数を持つ企業は何社も存在した。第8章で述べられている「食の産業化」は1970年ころから始まるが、我がすかいらくがファミリーレストランの展開を始めるにあたっては、先輩である幾つかのチェーンの外食店を参考にして学んだ。即ち歴史的にその萌芽は見られていたのであった。

次に森林太郎鷗外が集団食の分野で、医師の立場から学問的に関与していたことも意外であった。鷗外といえば、文学者としてあまりにもその存在が偉大で、食とのつながりまでは考え及ばなかった。軍医という本職にとって軍隊食、健康食は折に触れての課題であったのであろう。

集団給食は外食の中で大きなウェイトを持っていることは、今更論ずるまでもない。本書には工場などの産業給食、学校給食そして軍隊給食が取り上げられている。森鷗外の「日本兵食論」は往時の社会情勢の中での論争であった。折角食について論じながら、今日の外食成長発展に寄与する程の主張が見られないのは残念である。

全くの余談であるが、私の大叔父は軍医として

\*株式会社すかいらく 元会長

中国に渡り、戦場で鷗外の部下で親しい間柄にあった。軍隊食は今日自衛隊の給食となり、どのような取り組みをしているだろうかとふと思った。

「食の産業化」で取り上げられたのは、1970年大阪万博という大プロジェクトである。この年から日本の食の近代化がスタートしたのは、今や定説となっている。

ファミリーレストランすかいらーくも、この年7月東京都下多摩に1号店を開店した。万博は予想をはるかに超えた規模に膨れ上がった。福岡のロイヤルは画期的な中央調理場「セントラルキッチン」を武器に主役を演じたことを仄聞していた。すかいらーくは7月に1号店の出店を控え、セントラルキッチンなど思ってもみなかった。そもそもなぜこの時期に郊外型FR（ファミリーレストラン）に手を出したのか、そのいきさつを記そう。

すかいらーくの前身は「ことぶき食品」という日常生活の買回り食品小売店であった。1962年創業年商3億円ほどの典型的中小企業である。

信州諏訪の田舎で育ち、母子家庭故貧しく、大学も出ていない男兄弟。小売業などという未知の商売に、東京を目指しての、徒手空拳の挑戦であった。

共通の思いは、少年期恵まれなかった我々は何か事業をやって足跡を残したい。食品小売りなど冒険ではあるが、「顧客に満足を提供して何とか成功したい」であった。

1962年4月、小さな総合食品店「ことぶき」は東京都下ひばりが丘にオープンした。そしていきなり繁盛店となった。その理由はただ一つ素人だったから。必死でお客様一人一人に相対したからである。此の1号店は「いつも新鮮、いつも親切」を合言葉にぐんぐん売上高をのぼし、5年間ほどで5店舗の支店を作り、年商3億円までになった。

しかし、この時期日本では流通革命と言われ、大型のセルフサービスのスーパーマーケットが突

然のように姿を現わした。西友ストア、ヨーカ堂、忠実屋などが、近くに次々と攻め寄せてきたのである。

我が店はたちまち売り上げが減り始めた。何が起こったか知らずあわてて本屋に走り、渥美俊一著『ビックストアへの道』を読み、著者を訪ねてみた。

訴えを黙って聴いていた渥美氏は「このまま続けたら、潰れるよ。早く店を畳んで田舎に帰って農業でもやりなさい」と言うのであった。まさかそんな馬鹿なと思いながら、本の内容を読み小売業に容易ならぬ革新が迫ったことを知った。

渥美氏が主宰する日本リテイリングセンターの会員となり、講義を聴き、米国視察セミナーにも参加して、チェーンストア理論を身に着けた。その上で出した結論は小売業から撤退。アメリカ型フードサービスチェーンをであった。渥美氏の主張は「資本を5億円ほど調達して、アメリカのチェーンのノウハウを買いなさい」であった。わが社はまだ都市銀行ではなく農協とのお付き合いで、到底そんなレベルではなかった。よし、また振出しに戻り一から創業だと決意。小売業はそのまま、1号店作りをスタートした。

アメリカのビックチェーンは、小売りも外食もほとんどの店が、都市の郊外にあった。広い駐車場を備え、高々とポール看板を立て、同じ形同じ色で、メニューも全く変わらずであった。

すかいらーくが1号店を多摩に決めたのは「あのイメージを」であった。しかし、内容は異なっていた。アメリカ人と日本人の食べものの嗜好は違う。そこでアメリカにも日本にもないファミリーレストランのチェーンを創ろうと考えた。ハンバーガーやパンケーキあるいはフライドチキンのような食事ではない。「美味しい洋食レストランで、ランチアンドディナー型年中無休。ホテルの味を気軽に便利に」であった。価格は4人家族で5000円位。

この国立1号店は、不安と杞憂を吹き払って開店初日から上々のスタートを切った。「お客様はこういうものを待っていて下さったのだ」という感慨を覚えたのである。

小売業の時と異なり、よしチェーンストアだという自信を得て、まず三多摩に30店をとぶち上げた。課題は山積していた。立地は、資金の調達、人材の確保と教育訓練は、何一つ見通しはなかった。難問は突き破り、前進あるのみという信念と決意だけであった。

そこで、すかいらーくがとった主な成長戦略を述べる。

その1 僅か100万円の資本金でスタートして3000店もの店舗をどうやって作ったか。これはのちにすかいらーく方式と呼ばれたリースシステムにある。店ではできる限り標準規模とレイアウトで造る。それに見合う空き地を探しその持ち主を訪ね、建物をこちらの仕様で建てていただく。共同事業として当方はその投資に見合う賃料を支払うというものである。これが大量出店のカギであり、この仕組みが成功するかどうかは、共同事業を信じていただけるかどうかであった。

こう記すと簡単なことである。しかしながら、リース方式で初めて店が出来たのが、1974年にオープンした三鷹店である。

広くて新しいバイパス道路が出来て、すぐにガソリンスタンドがオープンした。その立地の隣に理想的な空き地があった。急ぎそのスタンドを訪ねてリース方式を持ちかけた。幸運であった。スタンドのオーナーさんは、その空き地にレストランをと考えていたのである。この店はいきなり爆発的な繁盛店となり、地域に名を轟かせた。そしてわがリース方式が一気に前進したのである。地主さんは保守的な人が多い。リース方式を提案し

てもすぐに話に乗ってはこない。迷っている方をこの三鷹店にお連れすれば一目瞭然で、安心して決意された。

その2 セントラルキッチンについては、本書の第8説に詳しく述べられている。

その3 膨大な資金はどのように調達したか。

すかいらーくの店づくりには地元の農協のお世話になって、何とか必要資金の融資がいただけた。しかしセントラルキッチンの投資となると桁が違う。折柄都市銀行も3行と取引が始まっていた。農林中央金庫を含め4行であった。そこで都市銀行の一行にメインになってもらい、20数億円の融資をと打診してみた。年商と等しい額である。担保は出来上がったときの工場だけでという。

虫の良い申し入れである。「とても無理です」「規模を小さくしては」という答えがあるだろうと予想した。「本部と相談してご返事します」と支店長は持ち帰った。その結果は意外に早かった。「よく分かりました。融資しましょう。一つ条件があります。当行だけでやらせて下さい。」「ありがとうございます!!」と言いながら「いったいどうして」とこちらが驚いたのである。

これは推測であるが、これから外食産業が急速に成長発展するとの読みであったと思われる。結局四銀行協調融資でお願いしたのであった。

日本の外食が産業化に向かってから50年、当時のリーダーたちのほとんどは第一線を退き、第二第三世代に入っている。単純に店数を増やす時代ではない。変化のスピードが速く、人々の嗜好も多様化している。そして業界、業態の境がなくなりつつある。

即ち次の「食の社会史」を創っていくことになる。