

## ケース教材7「モスバーガー、台湾での展開」

### モスバーガー、台湾での展開<sup>83</sup>

#### 台湾への進出

日本を代表するハンバーガーチェーン「モスバーガー」が台湾に進出したのは、バブル経済が崩壊して間もなくの、1991年のことであった。日本での展開と同様、1号店も2等地に進出する姿勢を貫いた。展開するにあたり、モスフードが組んだ現地のパートナーは、日本の大学を卒業し、日本に精通したある台湾電機会社の社長夫妻であった。特に、夫人の「モスバーガー」への思い入れは強く、すでに日本では定番メニューから外れてしまった「こんにゃくドリンク」をこよなく愛するほどである。

日本での「モスバーガー」の展開を良く理解するパートナーを得て、モスフードは、台湾での事業展開に乗り出した。

#### 「食」をめぐる台湾事情

一般的な台湾の家庭において、自宅で食事を作る習慣があまりなく、食事と言えば、外食が定番となっている家庭が多い。一方で、一日三食をきちんと食べ、健康に対する意識も極めて高い。だからこそ、多くの台湾人は、食に対するこだわりを強く持つ。

「できたて」「安心・安全」「手作り感」

これらのキーワードが、台湾人を「刺激」する。

日本でのモスバーガーは、店内調理にこだわっている。台湾でもまた、店内調理が好まれる。それは、見える調理スタイルは、「できたて」「安全」「手作り感」の代名詞のように理解されるためである。また、台湾モスでは、日本での展開と同様、食材に対するこだわりも強い。台湾でもっともよく売れる商品であるライスバーガーの材料となるお米は有機米を使用している。利用する野菜は、日本と同様、生産者履歴が確認できるトレーサビリティ体制が完備されている。このトレーサビリティのシステムは、顧客がインターネットで確認することもできる。

---

<sup>83</sup> このケース教材は、魔術食品工業間股份有限公司総経理 井口貢氏に対するインタビュー調査をもとに、専任講師水野由香里が書き下ろしたものである。また、同ケース教材は、ディスカッションの資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切、または、不適切な例示をすることを意図したものではない。

また、モスバーガーは、ファーストフードという枠に留まらず、「コーヒーショップ」としての「居心地のよさ」も追求する。長時間滞在する顧客に対する配慮である。たとえば、店内にソファを設置したり、書棚を設け、VOGUE などのファッション雑誌や、経済雑誌などが自由に閲覧できる。顧客に、ゆったりとした空間で、のどかな時間を過ごす場所を演出する。

## 台湾市場への適合

台湾では、ランチ・タイムに続いて、モーニング・タイム（AM6：00～10：00 までの営業時間帯）の需要も高く、この時間帯における売上も重要である。そこで、台湾モスでは、「売れるメニュー」づくりに取り組んだ。日本の商品開発部のスタッフや台湾の運営会社のスタッフと共同で、メニュー開発に取り組んだ。そのメニューとは、ピーナッツバターを塗ったパンに卵とベーコン、レタスを挟んだサンドイッチである。絶妙な組み合わせで台湾人を魅了する。

また、日本のモスバーガーでもおなじみのメニュー「ライスバーガー」は、台湾人の趣向に合うよう、塩ダレの塩分を 40%カットして、商品化している。このような現地ニーズに合わせた商品戦略の甲斐あって、「海鮮かき揚げバーガー」や「焼き肉バーガー」は台湾モスのヒット商品となっている。その他にも、日本のメニューをベースに、現地の消費者ニーズに合わせたメニューを開発している。例えば、日本の「和風チキン」は山椒を効かせた商品であるものの、台湾では、山椒の味には馴染みがない。そのため、台湾では、レッドペッパーの辛味をつけて発売している。また、チキンに使用する部位は同じであるものの、大きさを 1.2～1.3 倍にして、現地の食のニーズに応じている。

## 出店戦略の転換

一般的に知られている日本でのモスバーガーの大きな出店戦略は、フランチャイズシステムを採用し、2 等地に出店する機会が多いとされている。それは、フランチャイジーであるオーナーの出店コストを抑えること、また、2 等地にあってもモスバーガーのネームバリューやブランド力による集客が見込めること、そして、人通りが少ないというディスアドバンテージをオーナーの自助努力で補うという趣旨からである。モスバーガーの台湾出店戦略に関しても、一号店から同様の形態がとられた。家賃が割安な 2 等地に進出し、「味」で顧客を惹きつける方針を取ったのである。企業が新たな国や地域に出店する場合には、

事前に需要予測や調査を行うものの、やはり、事業リスクが付きまとう。この事業リスクを少しでも低減させる判断として、家賃が割安な地域に出店することの選択肢は、一つの経営判断として妥当である。

しかしながら、やはり、付きまとう課題は、集客力である。日本においては、知名度が定着し、モスバーガーのブランドイメージも浸透している。したがって、2等地に出店しても、集客が見込める。しかし、台湾をはじめ海外での店舗展開において、2等地での出店は、検討する必要がある。アメリカのマクドナルドは、日本に出店する際、1号店を銀座に出店している。また、業界は異なるものの、ファストファッションの業界ではスウェーデンのH&M やアメリカの Forever21 が日本に出店する時には、原宿というファッションの街に出店したことでマスコミの話題を誘ったことは記憶に新しい。

新たな国・地域に展開する際には、まず、1等地に出店をして、「モスバーガー」のブランド力を高める必要があるのではないだろうか？

そのような経営陣の意見も出始めた今日この頃である。

## ケース教材7「台湾モス」 ティーチング・ノート

### ■ ケース教材のねらい

- 1) ファーストフード（B2Cの産業）の海外戦略について考える
- 2) 現地での出店戦略について考える

### ■ ケース教材に含まれている主な論点

海外展開 / 現地適合 / 出店戦略 / ブランド構築 / 商品開発 / 事業リスク

### ■ 設問および設問の意図

#### 設問1

日本の飲食店が海外展開で成功を収めるためには、何が（どのような点が）に留意する必要がありますか？

#### 設問の意図

海外に事業展開する際には、事業リスクが高い。このリスクをどのようにして分散するかについて考える。台湾モスの場合、日本のモスフードのこと、そして、現地のことを良く知る現地の事業家と現地法人を立ち上げることで、一つのリスク分散を図っている。メニュー開発についても同様で、現地適合が欠かせない。

## 設問 2

台湾モスの出店戦略の転換の是非について考えてみましょう。

### 設問の意図

日本国内では知名度も、ブランドイメージも定着しているため、2 等地への出展戦略をとり続けていても、固定客の来店は見込めますが、海外では、知名度がほとんどない。この状況でどのようにして展開していくのかについて考える。

### ■ アイスブレイク

台湾では、安売りをする際、単品の価格を下げることもあるが、しばしば確認されるのは、値引きではなく、1 個分の価格で 2 つ提供する方法が取られる。商慣行の違いが確認できる。

### ■ まとめ

少子高齢社会において、国内需要が縮小する中、ファーストフード更なる成長を遂げようとする、やはり、海外展開が有効である。しかし、海外展開の事業リスクは高い。消費者ニーズ、商慣行など、日本国内における事業とは、大きく異なるためである。したがって、事業者にとっては、このリスクをどのように回避するのかが重要である。モスバーガーの場合には、日本のモスフードを良く知る海外の事業主と現地法人を設立することで、一つのリスクを回避していることが理解される。

## ケース教材 8 「UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD」

Part I : Operational Level 【 組織特性／組織の行動特性 】

サービスの質を向上する仕組み

Part II : Operational Level 【 組織特性／ミドルマネジャーの行動特性 】

従業員のやる気を助ける仕組み

### UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD<sup>84</sup>

企業データ	
URL	<a href="http://www.universalstudiohollywood.com">http://www.universalstudiohollywood.com</a>
事業内容	複合エンターテイメント施設の運営
創業	
設立	
資本金	
従業員数	
売上高	
住所	100 Universal City Plaza Universal City CA 91608
代表	

Part I : Operational Level 【 組織特性／組織の行動特性 】

サービスの質を向上させるための仕組み

### ゲストを魅了するエンターテイメント施設の運営

ユニバーサル・スタジオ・ハリウッドは、テーマパークを主体とした複合エンターテイメント施設を運営している。敷地内には、ショッピングモールや南カリフォルニア最大級を誇るシネマコンプレックス、ホテルが併設されており、南カリフォルニアの気候に誘わ

<sup>84</sup> このケース教材は、Universal Studios Hollywood の Joel Barragan 氏 (Sales Representative - International and Domestic Wholesale Universal Studio Hollywood) と、Chisa Nishimura 氏 (Guide-VIP Experience - Team Park Operations Universal Studios Hollywood) に対するインタビュー調査をもとに、専任講師水野由香里が書き下ろしたものである。また、同ケース教材は、ディスカッションの資料として作成されたものであり、特定の経営管理に関する適切、または、不適切な例示をすることを意図したものではない。

れた観光客が多く訪れる。オンシーズン期には、テーマパークのアトラクションに長蛇の列ができる。テーマパークの一つの売りは、実際に映画制作の場面や過去のヒット作品の状況を体感・実感できるツアーまで備えられている点にある。ツアーは、時間帯によって、スペイン語やドイツ語、フランス語、日本語、韓国語、中国語などで紹介されることもあり、世界各国から訪れたゲストを魅了する。

## ゲストの「声」を聞く

ゲストを魅了し続けるのは簡単なことではない。同社では、ゲストを魅了するための指標は、顧客満足度にあるという認識から顧客満足度を高めるための方策を採る。ゲストを飽きさせないために、そして、より高い顧客満足度を達成するために、アンケートによる顧客満足度調査を実施する。得られたデータからゲストの傾向や行動を分析し、その対策を立てる。データ収集は、毎月5日間から7日間かけて4、5名の担当者によって行われている。ゲストの時間を拘束することからも、5分程度の時間で回答できるものになっている。ゲストは、世界各国から訪れる。その点も加味し、ゲスト数が多い国からのビジターに対してもアンケート調査が実施される。スペイン人や、フランス人、日本人、ドイツ語、韓国人、そして、最近、中国人に対しても行っているという。その際には、通訳によるアンケート調査を行う。スタジオツアーは、一日のうちに、それぞれの国の言葉で開催されている時間帯がある。海外からのゲストに対しては、その時間を狙い、通訳によってアンケート調査が行われる。

以上のようにして収集されたデータは、どのような状況下で、また、どのような要因が、ゲストの満足度に影響を与えているのかを分析する。その上で、次の対策を打つのである。繁忙期と閑散期や、天候によっても得られるサンプル数は異なる。しかしながら、このようなデータ量の「ばらつき」も一つの重要な情報となるという。例えば、繁忙期にはゲストが集中して来場するため、アトラクションの待ち時間に対するクレームが多い。このクレームを少しでも減らすために、ユニバーサルスタジオではどのような手を打ったらよいのかを考えるのである。ゲストによる満足度を測定する際、重視する点は、「ゲストに再来園する意図があるかどうか」「ゲストが他者に来園を推薦する意図があるかどうか」にあるという。「次」の来場に結びつけるのである。例えば、プレミアム価格帯のチケットを用意し、優先的にほぼ一番前でアトラクションに参加できるようなプログラムを設けたり（Value add program）、駐車場もエスカレータ付近の便利なところに止められる対策を採ったり（Proffered parking）する。また、待ち時間を短縮するために、一人用のレーンを作り、アトラクションの隙間を埋める措置を取ったり、待ち時間に「のりしろ」を設けて長めに表示し、実際の待ち時間に対する心理的感覚を軽減させたりするなどの対策を採っている。一方で、同社は確固とした信念を持つ。

ゲストのニーズを聞くことと、ゲストの「わがまま」を聞くことは、似て非なる行為です。ゲストのわがままでは聞きません。この点に関してはきっちり指摘します。

アンケート調査によるデータの蓄積で、同社は、ゲストが重要視する 4 つの要素を導き出した。それは、「プロダクト」「バリュー」「スピード」「リレーションシップ」であるという。この中でも、一番重要視されるのは、「リレーションシップ」であると同社は認識している。対外セミナー担当者は我々にこう説明する。

スタッフがゲストと直接の接点を持つ業務である以上、何らかのハプニングが発生することは避けられません。大事な点は、起きてしまったハプニングに、スタッフがどう対応するかです。

この点を考えると、リレーションシップが最も重要な要素になるという。

## ケース教材 8 「UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD Part I」 ティーチング・ノート

### ■ ケース教材のねらい

- 1) 収益性のあるエンタテインメントビジネスのモデルについて考える
- 2) 顧客満足度を高めるための仕組みについて考える

### ■ ケース教材に含まれている主な論点

複合エンタテインメント施設 / 顧客満足度 / 情報の収集と分析 / 「プロダクト」  
/ 「バリュー」 / 「スピード」 / 「リレーションシップ」 / トラブル発生時の対処

### ■ 設問および設問の意図

#### 設問 1

UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD では、顧客（ゲスト）を魅了し続け、リピーターになってもらうために、さまざまな工夫をしています。その工夫やアイデアを整理してみましよう。

#### 設問の意図

工夫やアイデアを整理することで、無形性や異質性、同時性の性質が高いエンタテインメントのビジネ

モデルについて理解することを目的としている。例えば、次のようなポイントが挙げられるであろう。

- ・ アメリカからだけでなく、世界各国から来訪するゲストに対応するために、英語だけでなく来訪数が多い国の言語に対応している
- ・ さまざまな状況を想定し、その状況に合致したサービスが提供できるアンケート調査を実施している
- ・ 高付加価値を求めるゲストに対しては、その価値を提供する
  - ケース教材には「プレミア価格帯のチケットを用意し、優先的にはほぼ一番前でアトラクションに参加できるようなプログラムを設けたり（Value add program）、駐車場もエスカレータ付近の便利なところに止められる対策を採ったり（Proffered parking）する」との記述がある
    - ☆ 少々価格が高くと、利便性を求める顧客には、その価値を提供する
- ・ ゲスト（受け手）によってサービスの価値や認識が異なるためサービスに対する評価が異なることや、ゲストとの直接の接点を持っていることで発生するハプニングに対応するために「リレーションシップ」を重視すること

## 設問 2

UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD が実施するアンケート調査から、「ゲストが重視する 4 つの要素」が導きだされたと記述されています。「プロダクト」「バリュー」「スピード」「リレーションシップ」のうち、どれが一番大事な要素だと思いますか。いずれかを選び、その理由を考えて下さい。

### 設問の意図

UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD では、「リレーションシップ」が一番大事であると認識している。本当にそのように断言できるかを受講生自身で考えてみる。

<参考>

- ・ 「プロダクト」の評価
  - ライド、ショー、アクションを定期的に評価する
  - 構成全体が顧客層全体のニーズや希望に沿うようサーベイを行う
- ・ 「バリュー」の達成
  - 適切な価格で楽しい体験を確実に伝える
    - ☆ そのための Value add program
    - ☆ そのための Value Add Experience
      - キャラクターの活用
      - イベント
- ・ 「スピード」の提供
  - アンケート調査の不満足度第一位は、待ち時間に対する不満要素。その状況に対応するため、3つの方法を整備している
    - ☆ オペレーションの効率確保

- Single rider 用のレーンを設ける
- 待ち時間にキャラクターとの写真撮影スポットを設ける
- 地図上にイベントの時間や場所を案内する

☆ 期待度の保持

- 繁忙期である夏は仕方がないものの、待ち時間を予め掲示板で通知する
  - ただし、その際には「のりしろ」をみておく。たとえば、10 分の待ち時間だとしても、15 分と表示することで、待ち時間に対する心理的負担を軽減させる工夫を行っている

☆ テクノロジーの活用

- テクノロジーを活用して、待ち時間を短縮する方法を常に模索する
  - チケットのオンライン販売
  - 自販機の活用
  - ハンドヘルド（正規価格でのチケット購入で、クレジット支払いのお客様を対象に、PDA で支払いが済むシステム）やワイヤレス装置の活用
  - セルフサービスの年間パス（落としたときのために、セキュリティー機能をつけている。空いている時間に個人情報記憶させておくことができるパス）
  - POS

■ アイスブレーク

サービス業において、一見、理不尽であると思われる顧客の「声」に仕方なく応えなければならない状況は少なくない（しかも、この状況は、従業員のモチベーションを低下させる）。しかしながら、UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD では、「ゲストのニーズ」と「ゲストのわがまま」を明確に区別し、対応している。

例えば、「ディズニーランドでは〇〇のサービスがあったのに・・・」という「ゲストのわがまま」な発言が合った場合には、「うちは、ディズニーランドではありません」と、きっぱりと断るといふ。

■ まとめ

テーマパークのビジネスモデルは、無形性や異質性、同時性の性質が高いエンタテインメントのビジネスモデルである。それゆえ、顧客との関係構築が非常に難しいビジネスであるといえよう。また、このビジネスは、初期に多額の投資を必要とし、設備投資資金を回収するまでの期間が長い。それゆえ、事業リスクが高い。そのような状況で、ディズニーランドやユニバーサルスタジオハリウッドのような成功事例を分析することは、日本のエンタテインメント産業の振興を考える上でも重要であるといえよう。

【 組織特性／ミドルマネジャーの行動特性 】

従業員のやる気を助ける仕組み

「リレーションシップ」を高める鍵はスタッフにあり

ゲストとのリレーションシップを維持するために、そして、より一層高めるために、同社が行う「企業努力」－それは、従業員の働くインセンティブを維持することにある。そのために、同社は、さまざまな「仕組み」を採っている。

まず、従業員満足度（以下、ES と略す）を測定することが挙げられる。この調査は1年に1度、夏の時期に行われている。回答時間は15分から20分程度で回答できるものである。エンターテインメント産業として、ゲストとのリレーションシップを維持することを鑑みると、従業員が楽しんで仕事をする状況を創出することがゲストの満足感に結びつくというリレーションシップマーケティングの考え方が重要になる。したがって、ESで重視する視点は、「出社するのが楽しい」かどうか、そして、「仕事をしている（仕事内容）が楽しい」かどうかを確認することである。それらを確認するために、2つの点が考慮される。「勤務を継続する意思があるかどうか」「他者にこの職場への就職を勧める意図があるかどうか」である。アンケート調査は匿名方式で行われる。しかし、所属部署の記入は必須である。それは、「会社で働くことの満足度」と「会社のある個別部署で働くことの満足度」は、決して同じではない。ユニバーサル・スタジオ・ハリウッドという会社で働くことの満足度が高くとも、個別部署での働く環境が悪い場合も想定されうる。したがって、個別部署で働くことの満足度も同時に測定しているのである。しかしながら、このような個別部署も記入することで、一つの懸念事項がある。それは、確保されるべき匿名性が守られず、回答者がある程度特定される可能性が生じることである。この点に関しては、部下の回答を上司は一切見ることができないシステムを採用することで、匿名性を確保している。実際に発生した一例を挙げると、ある年の従業員満足度調査において、マネージャークラスのある特定の上司が、人間的な問題を抱え、当該部署のESが特に低かったことがあった。この事実は、その上司には明らかにされず、担当部署が秘密裏に追調査が行われた。部署に対するESが低かったメンバーが呼ばれ（10月～11月頃）、ミーティングの機会を持った。彼・彼女たちから、日ごろからの上司に関する問題のある態度についての発言が連発している事実が判明した。その結果、その部署の上司は、翌年の春に他の部署に移ったこともあった（そのまま会社から去るというパターンもあるという）。その後、同部署には新しい上司が配属され、その後の従業員満足度調査においては、全部署を対象とした中で、ESがトップの部署になったということもあったという。

従業員の働くインセンティブを高める二つ目の仕組みとして挙げられるのは、企業風土にあるという。組織全体に「褒める風土」が定着しているという。褒められることによって、更なるやる気を引き出すことが重要であるという認識である。

三つ目の仕組みとしては、可視的報酬である。「がんばった」従業員に対して、会社が便宜を図るといふ。買い物券の配布や、プレゼントなど、従業員が「がんばった」ことに対して、企業側が従業員に目に見える形で「感謝」するのである。

## スタッフのキャリアパス

同社では、スタッフのキャリアパスは、明快である。基準は、「実際の労働時間」と「働くことが可能な時間をどの程度割く意思を持つか」の2つである。前者の基準が、セニョリティー (seniority) となり、このセニョリティーに基づいて給与や待遇が決定される。2つの基準を巡る細かな条件は労働組合で厳密に定められているものの、この仕組みにおける重要な点は、やる気があるスタッフを昇進させ、やる気のないスタッフを降格させる仕組みとして機能している点である。同社では、はじめから正社員として採用するわけではない。このような状況で、セニョリティー制度は、機会は平等に与え、やる気のあるスタッフを早めに引き上げる目的に合致した制度として作用する。そのセニョリティー制度は次のようになっている。労働のレベル (職種の位) は、大きく4分類されている。それらは、上位から「レギュラー・フルタイム」「シーズナル・フルタイム」(カジュアル・フルタイムと呼ばれることもある)「レギュラー・パートタイム」「シーズナル・パートタイム」(カジュアル・パートタイムと呼ばれることもある)の順となっている。エンターテイメント産業は、オンシーズンとオフシーズンに発生する業務量に極端な違いが発生する。サービスの特徴としてしばしば挙げられる「同時性」(生産と消費が同時に行われること)と「消滅性」(サービスを在庫することはできないこと)が起こるのである。その状況に対応するために、そして、企業として利益を確保するために、スタッフ数を柔軟に増減させるなどの調整をすることで「消滅性」による損失をできるだけ回避しようとする。その際には、季節の仕事量に応じて、上位の職種から優先的にスケジュールのシフトが組まれていく。そして、その労働実績時間がセニョリティーとして加算されていく。このようなシステム下では、オフシーズンには、働く意思がありながらも、職位が下位に位置する「シーズナル・パートタイム」であるという理由で、仕事が与えられないことも想定される。また、制度上、同じ部署において、セニョリティーが低い立場の従業員は、高い上司の立場の従業員以上に労働することができないという決まりもある。このような「シーズナル・パートタイム」の立場にあるスタッフは、一見、不利な状況に置かれ続けられると思われる。しかしながら、実は、例外が残されており、この例外にチャンスを見出すことができる仕組みになっている。一つは、実際の労働実績時間が短くとも、従業員が働く意思を示す時間が長いほど評価の対象になることである。二つ目は、前日17時、労働の枠に欠員や余裕があった場合には、セニョリティーに関係なくスケジュールを入れることができる。このような事態に対応できることで、労働実績時間を「稼ぐ」ことが可能なのである。三つ目は、セニョリティーが低い場合でも、個人的スキルに専門性があり、組織に代替が効かな

いスキルを保有している場合には、優先的にシフトを組むことが認められる。すなわち、原則として、セニョリティーが全ての従業員に適応されている（ハーバード大学出身者等に対しても同様の扱いを行う）ものの、「やる気がある者」に対する措置も十分に考えられている。

同社には、セニョリティー制度の他にもう一つ、やる気のあるスタッフを引き上げる制度が存在する。それは、JOB PLACEMENT PROGRAM（略して、JPP）と呼ばれるものである。自分の経験や各部署でのキャリアを入力するフォームがあり、ここにサインアップしていると、各部署のスタッフの募集状況が E メールで流されてくる。募集している希望の部署に応募すると、面接を受ける。採用されると、所属する部署と別の部署と掛け持ちで働くことができ、この両方の労働時間や内容が、セニョリティーとしてカウントされる。このシステムを総称して JPP と呼んでいる。JPP を積極的に活用することで、労働実質時間を確保し、職位を上げていくことができる。同社としても、このようにやる気・能力のあるスタッフを積極的に登用し、職種を引き上げることで、企業利益に結びつく。JPP の制度を充実させることで、企業側にとってもメリットがある。ただし、制度が用意されていることと、それが機能していることとは、議論が異なる。そこで、パークガイド（テーマパークのガイドである。同社には、パークガイドから出世する人材が少なくない）という一つの職種を事例に、どの程度の人材が JPP を活用して職位を上げようと尽力しているかどうか確認した。

パークガイドは時期によって 150 名から 200 名程度おりますが、JPP に登録しているのは、50 名程度に留まります。

この発言から JPP という「制度」が用意されていても「やる気のあるスタッフ」が 3 分の 1 から 4 分の 1 に留まっていることが観察される。企業の立場から考えると、企業のパフォーマンスを高め、生産性を高めるためには、この「やる気のある人材」をどのように引き上げるのが課題になる。したがって、JPP のような制度を充実させることによって、やる気のある人材をスクリーニングしていると解釈されよう。

## ケース教材 8 「UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD Part II」 ティーチング・ノート

### ■ ケース教材のねらい

- 1) 従業員の働くモチベーションを高める仕組みについて考える
- 2) 働いた成果がキャリアパスに結びつく仕組みについて考える

## ■ ケース教材に含まれている主な論点

働くインセンティブ / 従業員満足度 / ゲストとのリレーションシップ / アンケート調査の匿名性の担保 / 報酬制度 / セニョリティー制度 / JOB PLACEMENT PROGRAM (JPP)

## ■ 設問および設問の意図

### 設問 1

UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD で採用されている従業員の働くインセンティブを高める手段と仕組みを整理してみましょう。

### 設問の意図

同じ手段を採用しても、その手段が機能する場合と機能しない場合がある。他の企業において、UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD のように ES 調査を行っていても、従業員満足度を高めるよう作用していないケースも少なくない。そこで、なぜ、UNIVERSAL STUDIO HOLLYWOOD の実施している方法が従業員満足度を高める措置として機能しているのか、機能する秘訣がどこにあるのかを考える。

### 設問 2

セニョリティー制度と JOB PLACEMENT PROGRAM のメリットとデメリットを考えてみてください。

### 設問の意図

セニョリティー制度や JOB PLACEMENT PROGRAM 制度は、やる気のあるスタッフにとっては、非常に有効な手段である。しかしながら、現実を確認すると、後者の制度を活用するスタッフが 4 分の 1 から 3 分の 1 ほど存在する。「やる気のある人材を引き上げる」ことに注力するだけで組織の運営は事足りるのか、それとも、組織の経営資源である「やる気のない人材のやる気から高めること」を優先すべきか……これらの課題について考える。

## ■ アイスブレイク

セニョリティー制度は、もともと、労働組合で細かく厳密に設定された条件である。すなわち、長く働く者に対する権利を守るための制度であった。その背景には、特に、アメリカのエンターテイメント産業においては、労働組合の力が強いことが挙げられる。しかしながら、そのような成り立ちの制度であっても、キャリア志向の強いスタッフにとっては、道が開けていることが確認される。

## ■ まとめ

従業員のモチベーションを高め、従業員満足度を高めることの重要性は、しばしば指摘されている。しかしながら、現実問題として、従業員の満足度を高めることに成功している事例は、それほど多いわけではない。その点からも、どのような仕組みを整備すべきかの参考になるであろう。

## ケース教材9「サラダコスモ」

### サラダコスモ Part I : Business Level

#### はじめ～会社の沿革／社会的企業と中田社長の経営理念

岐阜県中津川市に本社をおく株式会社サラダコスモは、現在、次の3つを主たる事業としている。

- (1) 野菜作り農業としてもやしの水耕栽培およびそのノウハウを生かし各種スプラウト野菜（ギャバ発芽大豆、カイワレ大根、ブロッコリーの新芽、アルファルファ、オクラの新芽、ささげ菜、空心菜の新芽、チコリなど）の栽培
- (2) ちこり焼酎製造および販売
- (3) 教育型観光生産施設「ちこり村」の運営

同社の平成21年5月期売上高は60億4200万円（うち、もやし40億）、従業員400人（うち正社員100人）、関連会社として、(株)ベジタブルクリエイト、Saladacosmo U.S.A CO.LTD（カリフォルニア州）、(株)ギアリンクス、SALAD SPRUIT BV（オランダ）、中津川サラダ農園を有する。特にギアリンクスは岐阜県食糧確保計画に呼応した補完的海外食糧調達プログラムとしてアルゼンチンを生産活動拠点とするもので、平常時は安全食品の開発、緊急時は食糧の増産および調達を使命とする企業活動をおこなっている。純資産30億、自己資本比率40%の企業である。

#### 会社の沿革

サラダコスモスは、1945年、中田商店として創業し、当初はラムネの製造販売を本業としていた。中田社長は「戦後30年間くらいは、ラムネ商は地方の清涼飲料水業者の生業で成り立つ、生きるための商売であった」と振り返る。当時、ラムネの製造販売業務は、個人商店が売り歩くような零細企業のビジネスだったのである。その後、この市場は、急速に、大手上場企業に代替されることとなる。コカコーラ、不二家、伊藤園、アサヒビール、キリンビールといった上場企業がコカコーラ、ネクター、キリンレモン、三ツ矢サイダーなどのソフトドリンクを手掛けるようになってきたのである。上場企業による大量生産・大量販売による規模の経済に、地方のラムネ商をはじめとする零細企業による清涼飲料のビジネスが成立しなくなっていった。同社も例外ではなかった。次第にラムネの売り上げは伸びなくなっていく。その時、同社が採った新たな事業…それは、もやしの生産であった。中田社長は、「やむにやられず、弾き飛ばされて、もやしの生産者となった」と転業当時の状況を述べている。実は、中田商店では、1955年にもやしの栽培を手掛けていたためである。ラムネは、夏期に多くの需要があるものの、冬期の需要は少ないという季節変動

による需要の変化が激しいビジネスであった。したがって、需要の少ない冬期にもやしの栽培をすることで、事業のリスクヘッジをしていたのである。当時、中田商店の年商は 2,000 万円ほどで、その約 10%がもやしの売上であったという。

1980 年にナカダ産業株式会社と社名変更し、もやし作りを本業とする企業へと転業をおこなった。初年度は、5,000 万円ほどであったが、その後つくりきれないほどの忙しさが続き、10 年後の年商は 14 億円に伸びた（資料 2 参照）。中田社長は、同社の事業を、野菜の生産と販売業であると定義する。これまで農業は、多くの場合土耕により農作物を生産するもので、それは自然との戦いであったかもしれない。日照問題や台風等の災害による被害、害虫などから、生産の効率、生產品の等級などまで多くの問題と向き合ってきた。サラダコスモは、自らの事業を農產品の生産に加えて、販売業を備えた点が特徴であることを強調する。

1990 年、年商 14 億円の時期は 1 日売上 300 万円の生産の仕組み、工場・土地の確保、従業員の確保、資金繰り、そして販売のしくみと忙しい日々であったという。また、当時といえば、もやしは漂白された白いもやしが当たり前の時代であった。そうした時代に、あえて無添加・無漂白の自然色のもやしの開発を始め、食の安全を同社のブランド戦略の基礎としていた。

1973 年に無添加、無漂白もやしの開発が完成した。当初、自然色のもやしはスーパーや消費者に抵抗を持たれ、なかなかスーパーでも取り扱ってもらえなかった。しかし、食の安全に対する消費者の意識が高まることをきっかけに生協からの評価をうけ、スーパーなどの直販・直送の販路を築くことができた。

その後、水耕栽培のノウハウを生かし、1981 年緑豆もやしを開発し、1983 年アルファルファ工場を増設、1985 年農薬を使用しないカイワレ大根を生産、2002 年ブロッコリーの新芽（スプラウト）やそばの新芽、2005 年空心菜、2006 年オクラの新芽などと水耕栽培により生産できる野菜の品種を増やしていった。実は、水耕栽培であるにもかかわらず、化学肥料、殺菌剤農薬を使わないでつくることは、ガソリン車と電気自動車ほどの生産ノウハウに違いがあるという。なお、同社は 1990 年株式会社サラダコスモと再度社名変更し現在にいたっている。

2006 年、同社は中津川本社にてチコリ・プロジェクトをスタートさせることで、これまでのもやしで培った水耕栽培に加えて、土耕農業への挑戦がなされた。同時に、「教育型・観光生産施設」岐阜中津川ちこり村をオープンさせ、高齢者の雇用や地域再生事業に取り組み、厚生労働省より高齢・障害者雇用支援機構部門別賞（職場創設）を受賞している。ちこり村施設では 60 歳以上の高齢者が 25 人が再雇用され働いている。

無農薬・無漂白の農產品の生産販売で差別化をはかり業績を伸ばし続けている同社であるが、近年の経済状況の変化に伴い、価格競争と市場シェアの拡大への挑戦が始まっているが、社会的企業への使命感を持ち、産業観光型ビジネスとの両立が新しいビジネスモデルとして注目を浴びている。

資料 会社の沿革

1945年	中田商店 創業
1955年	当時本業の清涼飲料水製造の副業として、もやし栽培を開始
1973年	漂白するのが当たり前の時代に、添加物・漂白剤を使用しないもやしを開発
1974年	中津川市中津川の工場に日産 2t のもやし工場を完成
1980年	ナカダ産業株式会社に社名変更
1981年	緑豆もやし開発
1983年	アルファルファ工場を工場横に増設 大阪営業所開設
1985年	農薬を使用しないかいわれ大根の生産開始
1986年	信州工場 新築
1987年	東京営業所を開設
1989年	名古屋営業所を開設
1990年	株式会社サラダコスモに社名変更(CI)
1991年	アメリカで無農薬の種づくり開始 子大豆もやし生産スタート
1992年	中津川本社 工場を新築
1994年	名古屋営業所を本社内へ移動 信州第2工場 新築
1995年	SALAD COSMO USA Co. 設立 ニュービジネス協議会“アントレプレナー大賞”受賞
1996年	アメリカで無農薬のかいわれ大根のタネを 100%自社生産 8月7日 かいわれ大根 O-157 食中毒事件報道
1997年	サラダパスタもやし、旬菜、生産スタート
1998年	アメリカディクソン工場完成
1999年	有機栽培(オーガニック)種子を使用した緑豆もやし開発 (アメリカのオーガニック認証団体 QAI の認証)
2000年	発芽大豆青豆 生産開始 (株)ベジタブルクリエイト設立(栃木県に宇都宮工場取得)
2001年	(株)ベジタブルクリエイト 中津川市に移転。アルファルファ生産移轄 (株)ベジタブルクリエイト宇都宮工場を(株)サラダコスモ宇都宮工場に変更
2002年	ブロッコリーの新芽(スプラウト)の生産開始

	オランダに合弁会社 SALAD SPRUIT BV 設立 ファーストチコリ販売開始
	そばの新芽(スプラウト)の生産開始
2003 年	ブロッコリー&アルファルファミックス生産開始 (有)中津川サラダ農園設立
2004 年	アルファ&亜麻ミックス生産開始 インターネット通販スタート
2005 年	三木生産センター(兵庫県) 新築完成 宇都宮工場増設 空心菜の新芽(スプラウト)生産開始
2006 年	中津川本社にてチコリプロジェクトスタート 5 月 チコリ生産施設完成。中津川市の特産品として国産チコリ生産開始。 7 月 (有)中津川サラダ農園生産施設の増設完成。 ギャバ発芽大豆リニューアル 10 月 岐阜・中津川蒸溜蔵完成。ちこり焼酎「ちこちこ」生産開始 11 月 おくらの新芽(スプラウト)生産開始 12 月 「教育型・観光生産施設」岐阜中津川ちこり村オープン
2007 年	4 月 アンディーヴグラッパ 44° ハイアルコール酒の生産開始 7 月 ちこり村の「ちこり茶」販売開始 8 月 厚生労働省の(財)高年齢者雇用開発協会「高年齢者雇用開発コンテスト」独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構部門別賞(新職場創設)を受賞 9 月 ささげ菜 テスト販売開始 10 月 岐阜県の特産品ブランド「飛騨・美濃すぐれもの」にちこり村特産品セット認定。 11 月 ちこり村の「ちこリアイス」「ちこりクッキー」販売開始 12 月 ちこり村の「ちこり珈琲」販売開始
2008 年	3 月 信州第二工場および本社部門で ISO22000 認証取得 ちこり村のちこり漬物「粕漬け」「味噌漬け」販売開始 8 月 ちこり焼酎ちこちこ無濾過常圧 33° 限定ボトルで販売開始 12 月 アンデス醗酵熟成黒にんにくテスト販売開始
2009 年	3 月 ちこり村販売コーナーリニューアルオープン ぎふ一村一企業パートナーシップ運動に登録認定 4 月 ちこり茶ペットボトル販売開始

出典：株式会社サラダコスモ HP より引用、加筆修正。

<http://www.saladcosmo.co.jp/company/history.html>

## 社会的企業と中田社長の経営理念

中田社長はギアリンクスという別会社でアルゼンチンで農業を手がけている。これは、岐阜県の食糧確保計画に呼応して、アルゼンチンで大規模農場を運営するとともに、隣国パラグアイで日本人移民農家に穀物生産を委託している。これは安全食品の開発・生産及び緊急時の食糧増産および調達を事業とするものである。この事業は、現地日本人移民農家に仕事と収益をもたらしている。こうした社会的使命を果たす事業活動について、中田社長は次のように考えを述べる。

「商売ですから、勝った、負けた、大きくなったなどいろいろあります。近年、環境問題とか、国の食糧問題を取り入れた企業を社会的企業といいます。一般的にこうした取り組みでの利益確保は 5 倍難しくなるといわれています。商売のものさしは無論お金です。実は、正直に言うと私は昔、『もやし屋をやっています』と恥ずかしくて言えませんでした。当時の商売の世界は、工場の大さき、従業員の数、売り上げのでかさが自慢でした。今は、大切なのは利益です。その利益は大切として、それと同じくらいの価値を見出した会社とか商品とか人とか、それを持つのが社会的企業というのかなあと思うのです。私の自慢は、ずっとこれまで赤字にしていないことや、自己資本比率の健全性です。でも、それよりも、自慢なのは従業員です。『私は社会の役に立ちたいんだよ』なんて、こんなまるで寝言みたいなことを真面目に言う従業員のいる会社になってきたことを一番の誇りに思い、感謝しているのです。後ろめたさや、気恥ずかしさや、自分自身のみすぼらしさがなくなってきたんですよ。昔は、従業員に君たちを長靴から解放させたい、夜勤から開放させて、オフィスワーカーにしたいといってきましたが、現場があるということ、作っているということが強みだと今はすごく思うのです。人と一緒に育っていくというプロセスは、すごくヒューマンタッチなんですよ。かつて、私が恥ずかしいと思っていたことが薄れ、最近自慢しているのです」

中田社長の出発点は「母が子を思う気持ち」から消費者の健康を第一に考えた無漂白、無添加のもやしの製造であった。水耕栽培なのに化学肥料、殺菌剤農薬を使わないで、もやしをつくる。それが電気自動車とガソリン車くらいの違いであることをほとんどの消費者は気がつかない。スーパーでサラダコスモの野菜が安全であることを、隣に並ぶ野菜との関係で強調できない。評価の指標であった価格も競争状態となり、これまでのビジネスモデルを革新せざるを得なくなっている。そうした中でも、中田社長は HP の中で自身の価値観を次のように述べている。

「ビジネスのものさしは、あくまでお金です。お金の威力はすごいけれど、それだけじゃつまらない。それを超えたところに感動や喜びがあると思うのです。人は感動すると重い荷物も重くない。暗い夜道も怖くないんです」

(<http://www.saladcosmo.co.jp/feeling/president/p20050517-01.html>)。

## ケース教材9「株式会社サラダコスモ Part I」 ティーチング・ノート

### ■ ケース教材のねらい

- 1) 企業の経営理念を社会的企業観の観点から考える
- 2) 産業観光型ビジネスについて考える

### ■ ケース教材に含まれている主な論点

C S R・「社会的企業」 / 企業価値 / 販路形成・直販 / アグリビジネス / 産業観光型ビジネス / 事業ドメイン / 業界構造 / 優位性

### ■ 設問および設問の意図

設問1. 中田社長の経営理念と社会的企業観について話し合きましょう。

設問の意図

企業を観る際の観点の一つとして、社会的な役割を意識した「社会的企業」としての在り方を理解する。

設問2. ちこり村の地域貢献の考え方から、産業観光型ビジネスについて考えましょう。

設問の意図

アグリビジネスの特殊性の一つとして、産業観光型ビジネスの展開について考え、企業活動と地域貢献との接点を知る。

### ■ まとめ

利益確保と事業継続という企業命題に柔軟に対応していく一方で、利益を超えた企業の社会的存在意義、そしてそれを通じての従業員の誇りを強く意識した企業である。そうした意識は、トップの掲げる企業理念によって支えられている。

## サラダコスモ Part II : Business Level 競争戦略 ブランド戦略から価格競争へ

岐阜県中津川市に本社をおく株式会社サラダコスモは、現在、次の3つを主たる事業としている。

(1) 野菜作り農業としてもやしの水耕栽培およびそのノウハウを生かし各種sprout野菜（ギャバ発芽大豆、カイワレ大根、ブロッコリーの新芽、アルファルファ、オクラの新芽、ささげ菜、空心菜の新芽、チコリなど）の栽培

(2) ちこり焼酎製造および販売

(3) 教育型観光生産施設「ちこり村」の運営

同社の平成21年5月期売上高は60億4200万円（うち、もやし40億）、従業員400人（うち正社員100人）、関連会社として、(株)ベジタブルクリエイト、Saladcosmo U.S.A CO.LTD（カリフォルニア州）、(株)ギアリンクス、SALAD SPRUIT BV（オランダ）、中津川サラダ農園を有する。特にギアリンクスは岐阜県食糧確保計画に呼応した補完的海外食糧調達プログラムとしてアルゼンチンを生産活動拠点とするもので、平常時は安全食品の開発、緊急時は食糧の増産および調達を使命とする企業活動をおこなっている。純資産30億、自己資本比率40%の企業である。

### 競争戦略 ブランド戦略から価格競争へ

サラダコスモは、2010年の年商は60億円（内40億円がもやしであり、その他が20億円）となっている。サラダコスモのもやしの販売価格は、市場平均販売価格30円の時に倍の60円であった。これは、同社が無漂白、無農薬といった食の安全と品質の保証を第1のコンセプトとしてブランド形成に努めていたためである。戦略的には価格競争ではなく、付加価値による競争戦略を取っていた。しかし、無添加、無漂白のもやしは、傷みやすく、すぐに黄ばむという、商品寿命が短いという欠点を持っていた。そこで、同社はレストランやスーパーへの「直販・直送」を開拓する必要性が生じた。すなわち、漂白を行い添加物を加えたもやしは、工場出荷から店頭まで日数をかけることができる。しかし、無添加、無漂白のもやしは、工場出荷日に店頭まで、その日のうちに販売しなくてはならないのである。市場は日曜祭日は休みだが、レストランやスーパーは書き入れ時、そこで、欲しいと言ってくれるところに直接売るという道が見えてきたという。その結果、同社は、水耕栽培工場を全国に分散させる戦略をとる。結果として、同社のもやしの販売コンセプトは、「今日作ったものは今日売る：デイゼロ(day zero)」という「鮮度の保証」を、「安全」という同社のブランドに付け加えることになるのである。

ところが、リーマンショック以来、経済状況が悪くなるにつれて、消費者の消費動向に

変化が表れ、ライバル企業が戦略を低価格化戦略に変更してきたのである。その始まりは、5年前にライバル企業が長野県と群馬県で地元の大型スーパーと組んで売価 19 円でもやしの販売を行ったことにある。これまで卸売価格 30 円、販売価格 40 円だったもやしに、卸売 15 円売価 19 円での価格競争を挑んできたのである。当時、サラダコスモのもやしの販売価格は 38 円であり、長野と群馬の市場シェアは 6 割であった。当然、取引先のスーパーは卸売価格のダウンを申し入れてきたが、中田社長は「うちは今日のものを今日売っている。」と付加価値としての鮮度を主張し、3 年間価格の対応に応じなかった。結果として、長野県の売り上げは 3 分の 1 に減少し、デイゼロ戦略は安売りの前に打ち砕かれたのである。

中田社長は長野でのこの失敗をきっかけにこれまでのもやし戦略の修正を受け入れることになる。中田社長はこうした事情を次のように語る。「5 年前のマーケットの価値観は鮮度や安全でした。いまは価格競争力が一番大切です。こうした経済状況ですから、もやしの売り上げは伸びていますが、利益が下がる分、その挑戦を受けて立ち、コストコントロールをせざるをえない」と述べる。これまで、10 日間かけて育ててきたもやしを短縮して 7 日間で作る。人件費も工場施設での正規従業員数を 10 人から 5 人にするといった合理化によって競争力を高める。品質も消費者の満足を満たす範囲で下げるということで値合わせをするというものである。当然、これまでのブランドでは売ることができなくなるので、プライベートブランドで対応することになる。さらに、この先、デイゼロが崩れるとなると、新規取得の工場は、立地や生産能力の点でプライベートブランド用のものになっていくのである。「かつて、私はお客様に、高く買っていただけることが私への評価であると思っていました。ブランドもやしを倍の価格で売り、都会の高級食材店に無農薬のブランドスプラウト野菜を卸してきた。戦後 60 年間のこうした成功事例が今は通用しません。しかし、創業当時の『思い』である、食の安全、無農薬・無漂白は価格戦略に挑んでも譲れません」と中田社長と語る

中田社長はもやしの商売を『風呂屋の原理』と呼び説明する。「風呂屋は湯船を作って、風呂を入れたら、あとは目いっぱい詰め込むことができる。これにもやしの栽培は似ている」と。生産稼働率を上げ、薄利多売の競争に挑む覚悟を明確に打ち出している。ここに土耕による農産物の生産と水耕栽培によるもやしの生産の違いがある。中田社長は「うちは工場です」と言う。工業製品のように生産管理が可能で、昼夜を問わず工場を稼働することができる。これも農業である。

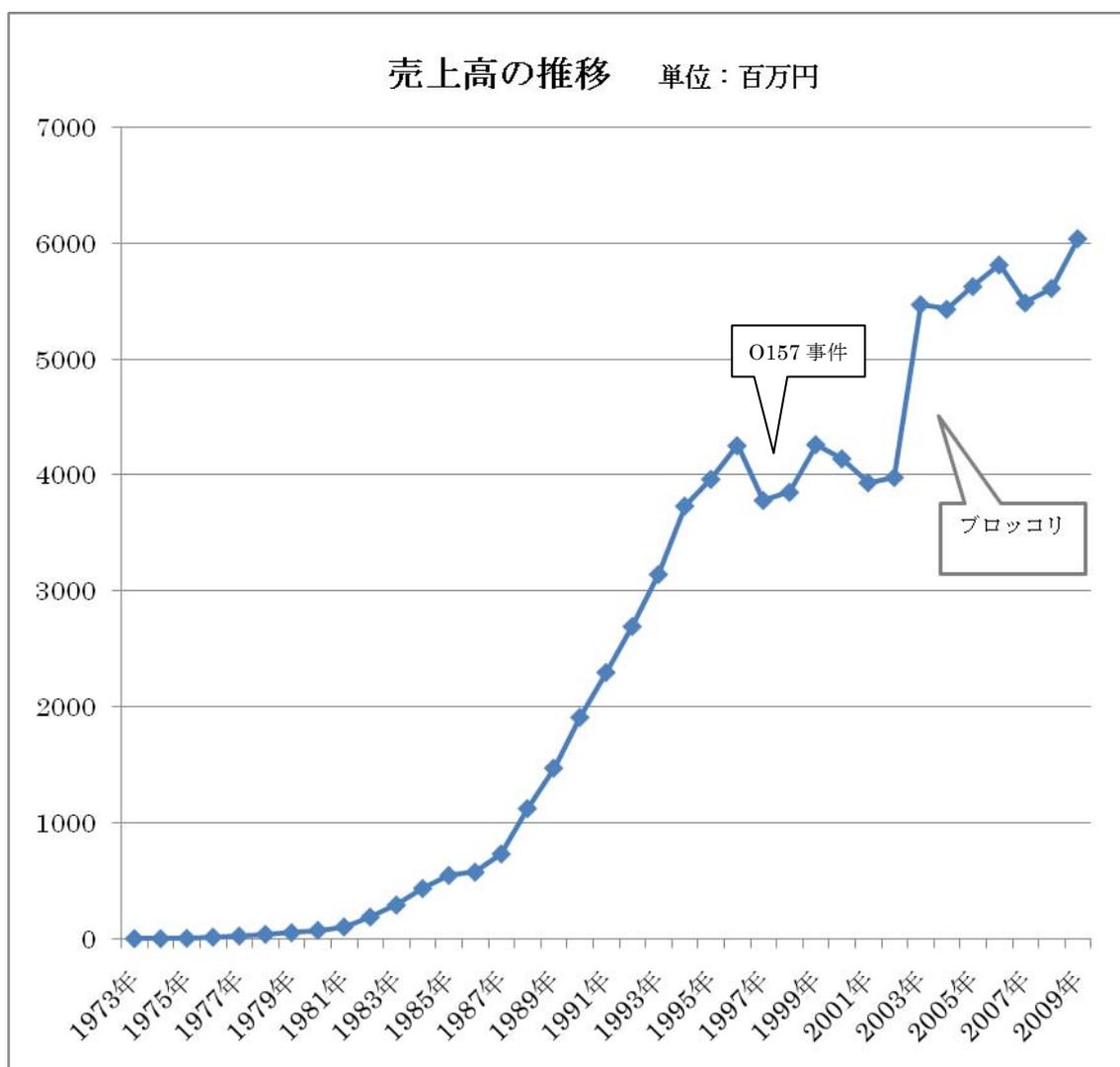
ブロッコリーの新芽などの他のスプラウト品の動向を尋ねると、「かいわれなどのその他のスプラウトは注文数は少なくなっているが、価格競争にいたっていない」という。売上高の 3 分の 1 を占めるスプラウトなどへ多品種化は、清涼飲料水市場からはじき出された経験が生きているという。

現在、サラダコスモはもやし市場でシェア 10% を占め、業界 2 位にあるが、これを 30% に引き上げ、年商 150 億円を目指したいという。一般的に、市場シェア 20% を超せば価格決定権があると言われるが、他の企業でもやしが不採算部門となっているところあれば、

買収等により取得することを検討する。「年商 150 億円の農家なんてないでしょ。農業のビジネスモデルになりたい。日本の農業はつくるのはすごくうまいのですよ。でも売るのが弱い。非生産部門が弱いと思うのです。ラムネ屋の時は一軒一軒売り歩いた。私は売ることが自分の仕事だと思っていた。その経験がとても生きています。ですから、農業の企画、生産、販売のすべてについてのビジネスモデルを作りたい。手本になりたい」とビジョンを述べられている。

このように、中田社長は、もやし生産の持続的イノベーションが市場に吸収されていくなか、これまでの付加価値戦略と販売方法のさらなるイノベーションへの挑戦を指向している。

資料 売上高の推移



## ケース教材9「株式会社サラダコスモ PartⅡ」 ティーチング・ノート

### ■ ケース教材のねらい

- 1) アグリビジネスの新しいビジネスモデルから、企画、マーケティング、販路形成の重要性を学ぶ
- 2) 価格破壊が、産業と私たちの暮らしにもたらすものは何かを考える
- 3) ブランド戦略と低価格戦略について考える

### ■ ケース教材に含まれている主な論点

ビジネスモデル / 販路形成 / アグリビジネス / 価格破壊 / 低価格戦略  
/ ブランド戦略 / プロダクト・イノベーション / プロセス・イノベーション

### ■ 設問および設問の意図

設問1. サラダコスモの水耕栽培による農作物の特徴はどのような点でしょうか。

設問の意図

同社の農産物の競争優位は何によって支えられているのかを理解する。

設問2. サラダコスモのもやしにおける競争戦略の変化について話し合きましょう。

設問の意図

ブランド戦略と低価格戦略について、これらの有効性が社会情勢の変化や売り先の選択によってどのように変化するかを理解する。

設問3. サラダコスモの経営戦略をプロダクト・イノベーションの視点とプロセス・イノベーションの視点から話し合きましょう。

設問の意図

プロダクト・イノベーションと、プロセス・イノベーションの概念を理解し、サラダコスモの事例から、どのような局面でそれらのイノベーションが企業の事業継続・発展を下支えするのかを読み取る。

### ■ まとめ

価格破壊が進む社会情勢下にあって、ブランド戦略の限界と可能性、低価格戦略の中での品質維持について、プロセス・イノベーション、プロダクト・イノベーション、新しい販路形成の在り方などによる柔軟な取組が必要となる。

## サラダコスモ PartⅢ : Business Level

### チコリで地域活性化

岐阜県中津川市に本社をおく株式会社サラダコスモは、現在、次の3つを主たる事業としている。

(1) 野菜作り農業として、もやしの水耕栽培およびそのノウハウを生かし各種スプラウト野菜（ギャバ発芽大豆、カイワレ大根、ブロッコリーの新芽、アルファルファ、オクラの新芽、ささげ菜、空心菜の新芽、チコリなど）の栽培

(2) ちこり焼酎製造および販売

(3) 教育型観光生産施設「ちこり村」の運営

同社の平成21年5月期売上高は60億4200万円（うち、もやし40億円、従業員400人（うち正社員100人）、関連会社として、(株)ベジタブルクリエイト、Saladacosmo U.S.A CO.LTD（カリフォルニア州）、(株)ギアリンクス、SALAD SPRUIT BV（オランダ）、中津川サラダ農園を有する。特にギアリンクスは岐阜県食糧確保計画に呼応した補完的海外食糧調達プログラムとしてアルゼンチンを生産活動拠点とするもので、平常時は安全食品の開発、緊急時は食糧の増産および調達を使命とする企業活動をおこなっている。純資産30億、自己資本比率40%の企業である。

### チコリで地域活性化

サラダコスモはもやしの水耕栽培のノウハウを生かし、その他のスプラウトを栽培し生産品目の多角化を行ってきた。2006年、中田社長はチコリ・プロジェクトをスタートさせる。さかのぼること4年オランダに合併会社SALAD SPRUIT BVを設立し、チコリ販売を開始していたが、国産チコリの生産を決意し2006年5月に生産施設を完成させ、国産チコリの生産を開始した。

チコリの生産は、これまでのもやしとは異なり土耕をとまなう。また、現行制度では、農地は会社を買うことはできない。したがって中田社長自らが借金をして農地を購入し会社に賃貸している。チコリは半年かけて土耕で芋をつくる。次に芋から水耕栽培でチコリが生産される。チコリ収穫後、芋が残るため、3R（リデュース・リユース・リサイクル）の視点からお茶、コーヒー、芋焼酎、漬物などの製造販売を手掛けた。さらに、農薬を極力使わないために、土耕には大変な労働力が必要となる。そこで、地域の高齢者を雇用し、同時に専売所における販売員としても参加を呼び掛けたのである。

これは、生産・加工・直売を併せ持ち、さらに高齢者の再雇用による地域活性化という意味で新しいビジネスモデルとなっている。ちこり村ではチコリの生産施設とちこり焼酎蔵の見学が出来、農家手作り家庭料理のレストラン「バーバーズダイニング」を併設し、「ち

こり」から開発した商品や地域の特産品の販売をおこなっている。中田社長は、「ちこり村は、啓蒙活動の場でよいと思っています。ここにきていただいたお客様はみんな『ちこり博士』になっていただき、今度は家族を連れてまた来ようと思っていただくように、それだけの感動や喜びのサービスのある場所として、楽しんでいただくことを目標としています。バーバースダイニングは私どもが場所をお貸しして地元のお母さんたちが運営しているのです。初めは、チョコリを作って、焼酎やちこり芋の有効利用を考え商品開発には力をいれ、食堂は社員食堂でよいと割り切りました。ところが今や、すごいですよ。昼の 3 時間で年商 1 億円にせまる勢いです。昼の 3 時間だけだったら、国道沿いの上場企業のファストフード店よりすごいと思います」と述べる。

近年、マスコミの取材や、日本各地はもとより中国などからも見学者が絶えない。中津川には 60 歳以上の人口が 1 万人に達し、生きがいや収入確保の支援策として、ちこり村では約 50 名の従業員の半数もの高齢者が雇用されている。地域の生産品の直販所と高齢者雇用施設として認められ、独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構部門別賞（新職場創設）を受賞している。

なぜ、チョコリだったのだろうか。質問に中田社長は次のように答える。「わが社はもやしやかいわれでは 1 割のシェアをとっています。私が大根やキュウリやレタスをやったら、絶対 1 割狙っていきます。そうした時に、大根やキュウリやレタスの農家ってどれくらいいるかを考えました。この人たちが全員、私を敵と思う。私は、競争を避けたのでしょう。相手に恐怖感を持たせたくなかったのです。そこで、チョコリに目を付けました。日本でつくっているところがなかったので競争しなくて済みます。さらに、これをつくれれば我が国の自給率が上がりますね。農地活用、高齢者雇用とよいことばかり。実は、ちこり村は工場なんです。工場に見学施設、売店、食堂を併設した「産業観光」です。それと、もやしでのノウハウがあったことです。これは大きなきっかけです。きゅうりは花を咲かせないといけないのもやしに比べると生産が難しい。果物はもっと難しいうえにノウハウがなかった」と理由を挙げている。こうしたビジネスの着眼点にも中田社長の歴史と考え方が明確にあらわれている。

## ケース教材9 「株式会社サラダコスモ PartⅢ」 ティーチング・ノート

### ■ ケース教材のねらい

高齢社会における農山村地域の課題を念頭に、産業観光型ビジネスにおける企業の地域貢献・地域活性化について考える

### ■ ケース教材に含まれている主な論点

C S R ・「社会的企業」 / 企業価値 / アグリビジネス / 農山村地域の課題 / 産業観光型ビジネス / 新規事業領域の選定

### ■ 設問および設問の意図

設問1. 数多くのマスコミがちこり村に取材に訪れたのはなぜでしょうか。

設問の意図

ちこり村の存在の何が社会的な注目を浴びたのか、何が価値を認められたのかを理解する。

設問2. 水耕栽培と土耕農業について、それぞれ生産のために投入されるものを考え、ちこりの土耕栽培にどんな地域資源が利用されたのかを整理しましょう。

設問の意図

生産投入要素の特徴をうまく利用することで、農村地域において豊富にある生産資源を活用した地域活性化事業を立ち上げた事を理解する。同様に、高齢社会におけるシニア人材の活用についての意識づけを図る。

### ■ まとめ

新規事業の立ち上げに際して、既存事業者との競争を避けつつ、農村地域に豊富なシニア労働力と土地を活用しながら、地域活性化の側面を持ったビジネスを企画して実現化した事例である。高齢社会においてはシニア人材の活用問題、人口縮小と都市部への集中が進む中では農山村地域の活性化問題が浮上するが、その中で企業が提示できる一つの有効な実践として示唆に富む事例である。

## ケース教材 10 「ある市民の選択」

### ある市民の選択<sup>85</sup>

#### 東北の地方都市

現在 23 歳の私は大学を卒業した昨年、就職のため東北の地方都市、福津市に転居してきた。福津市は日本海に面し、江戸時代に廻船で栄えた伝統のある町で、中心部から 5 キロほどの「福津浦」地区には当時の偲ばせる古い商家の街並みがある。高度経済成長期に大型の貨物船が接岸できる貨物港が整備され、大手の製鉄所と自動車工場、そして関連工場が進出し、若い労働者も 1960 年代に県内外から流入して人口も増加した。現在約 20 万人、県庁所在地に次ぐ県内第 2 位の人口規模だ。

私は古くからの街並みが気に入って、福津浦地区に部屋を借り、福津市中心部にある市役所近くの会社へ通勤している。その往復に利用しているのが、(株)東北電鉄が運行する福津浦線だ。福津浦線は、福津浦地区と福津駅を結ぶ約 5 キロの路線である。全線単線で途中駅は 4 つ、所要時間は 15 分で料金は 200 円。私が下車する福津駅は、県庁所在地とを結ぶ東北電鉄本線のほか、東京とも繋がる JR の幹線が乗り入れ、福津市の交通の拠点である。

その福津駅から市役所が市中心部までは約 2 キロの「市役所通り」で結ばれ、この道路を走るバスに乗り換えて出勤している。通勤時間は合計 30 分ほどだが、福津浦線は朝夕の通勤通学時間帯でも 30 分おき、日中や土曜休日は 2 時間おきにしか電車が走らず、最終電車も夜 9 時なので不便さは否めない。乗り遅れたり、電車のない時間帯は並行する国道を走るバスを利用するが、運賃が倍なので負担が大きい。しかも国道は朝夕は通勤の車で、日中は港や工場へ向うトラックなどで混雑するので、バスが定時運行できないこともある。

#### 市の停滞

良港を有し、鉄道の要衝ということもあって、福津市は高度経済成長期に商工業の町として発展してきた。もっとも近年は翳りが見えている。

1985 年のプラザ合意後の円高不況では、福津市でも一時中小企業の倒産が相次ぎ、福津市は製造業に頼らない街づくりを進めることにした。街づくりの基本計画には、高度経済成長期の福津浦地域のインフラ融資で実績がある「日本発展銀行」の関連会社「日本発展銀行総合研究所」に事業調査を依頼した。彼らの提案では、「市役所通り」一帯を商業ゾーンと位置づけて整備を進めること、そのため市が区画整理・再開発を行ってまとまった土地を買収し、そこに大型百貨店を誘致すること。そこには週末には約 8 万人の人通りが見込

---

<sup>85</sup> このケースは、西武文理大学・松澤祐介が作成した。本文中に登場する人物、地名、会社名、計画などは全て架空のものであり、実在しない。

まれるが、市役所通りの渋滞悪化も懸念されるので、市役所通りを走る東北電鉄の路面電車を撤去して道路を拡幅すること、が示された。

状況は次第にバブル経済となり、福津市の地価も上昇して区画整理と土地買収は見込みを30%上回る費用が予想されたが、税収も増加しつつある時期で問題視されず、市は100%出資の「福津市開発公社」を設立して再開発地に商業施設「福津プラザ」を建設、そこに東京を拠点とする百貨店に出店を依頼した。百貨店は系列の若者向けファッション専門店も併設して開業し、「市役所通り」は目標の8万人までは到達しなかったものの相当の賑わいを見せて、一時は地方都市際開発のモデルとも持て囃された。市役所通りの拡幅は、モータリゼーションの進展で市役所通りは既に慢性的な渋滞にも悩まされており、路面電車廃止には市民の反対も少なく、計画は市議会で承認された。市はさらに計画を一步推し進めて、南北に分断している駅を「立体交差化事業」を通じて高架にして、市役所通りを延伸し南北一帯となった街づくりを計画し、鉄道会社にも負担を求めた。

しかしバブル経済崩壊以後、市の街づくりが裏目に出始める。

「中心部の空洞化」は全国でも問題となっているが、福津市でも顕著である。市役所通りの通行量は10年前から減少傾向が続いている。その一つの理由が郊外の大型店進出だ。福津市は自動車普及率が高く、既に一家の三台の割合で普及しており、それを計算のうえで1990年代終わりごろから福津市南部の国道沿いに次々と郊外型の大型ショッピングセンターが開設された。土曜日には車を利用した近県からの来客も多い。そのため、福津駅から市役所通りを通過して百貨店へ向う人通りは激減し、後継者不足もあって市役所通り境界の個人営業の商店もこの間に半分以上が店を閉じた。駅と市役所のほぼ中間にあった、生徒数約1000人の県立高校が統廃合で隣の市に移転したことも通りの人影を失わせる原因になった。百貨店自体も親会社の不振もあって3年前に撤退、跡地は空きビルのままで、日没後は巨大な建物が通りの薄気味悪さを助長している。テナントを失い、赤字続きだった「開発公社」は約50億円の債務超過で昨年破産申請し、最終損失は市の負担となって財政悪化に拍車をかけている。

結局市役所通りも、朝夕の通勤時間帯こそ混雑するが、日中渋滞することはなくなった。市中心部の空洞化とも相俟って、福津駅の利用者数はこの10年で1日2万5000人から1万5000人へと減少し、漸減傾向にある。

追い討ちをかけるように、福津浦の工業地域では、自動車会社が経営不振から工場の規模を半分に縮小、製鉄所も撤退するかどうかの判断を今後1年以内に出す見通しとのことで存続には予断を許さない状況にある。関連工場も次々と市を離れて、工場の跡地利用が課題として浮き上がった。こうした状況から市の税収も落ち込んで財政も急速に悪化した。

若者への求人も少ないため、人口流出も招いて漸減傾向にある。そもそも市の高齢化が深刻だ。福津市は他の地方都市の御他聞に漏れず、急速に少子高齢化が進んでいたが、一昨年、市の西に位置する山間部の西福津町と奥福津村を合併したため、高齢者比率はさらに高まり、60歳以上の人口が市の40%を占めるようになった。福祉関連での市の支出は増加

し、財政の悪化は南北縦貫道路にするための福津駅立体交差化事業にも遅れをもたらし、ようやく今年着工の運びとなった。

## 鉄道廃止案と再生計画

その折、市にはさらなる難題が突きつけられている。一昨年、東北電鉄が福津浦線の廃止を通告してきたのである。福津浦線の沿線人口は約3万人、以前は一日8000人近い利用者があったが、現在800人程度まで激減している。その理由は、路線にはほぼ並行して国道が走り、車や自転車、割高だが頻度が高いバスに乗客への転移に加え、工場の相次ぐ撤退と高校の郊外移転での通勤・通学利用者の減少が拍車をかけた。年を追うごとに列車本数が削減、不便なので乗客が減り、採算が悪化するのでさらに本数削減という悪循環に陥り、現在の運行体制になった。以前は貨物列車も設定され、工場で完成した自動車を運んでいたが、福津駅での接続するJRが貨物扱いを廃止したことから、トラック輸送に切り替わった。この間、福津浦線の活性化に市も手をこまねいていたわけではなく、ここ数年は福津浦線の年間赤字額8億円のうちの半分を市の財政から支援したり、市が助成金を拠出して市役所内で20%割引回数券を販売したりしていた。

東北電鉄が廃止を決断したのは、駅の高架工事が着工されたことによる。福津浦線もその工事対象に含まれるが、東北電鉄は現在の経営状況が負担額に見合わないとの考えだった。規制緩和により2000年に鉄道事業法が改正されて退出（廃止）が容易になり、廃止は1年前の届出で事実上可能となっており、工事開始と廃止決断は東北電鉄からするとギリギリのタイミングである。

この状況で市長となったのが沢松市長である。市長は市制史上最年少の39歳で当選、市の経済が閉塞状況に陥る中で、清新なイメージが無党派層の支持を集めた。

沢松市長の公約は、製造業が凋落する中で、市の経済の立て直しと高齢化社会に対応する街づくりをすること。福津浦地域の街並み保存を通じた観光客誘致、工場跡地に市の出資で新たなショッピングモールを建設して集客を図り、そのアクセスには福津浦線を市が買い取り、人通りの少なくなった市役所通りに延伸してこれを現代的な路面電車「LRT(Light Rail Transit)」として再生させるとした。福津駅を挟んで縦貫させることで南北の人の流れが生まれて中心部も活性化し、福津浦地域の観光アクセスにも役立ち、バリアフリー時代の高齢者の足の確保にもなる、という「一石三鳥」を狙うものだ。段差のない路面電車であるLRTの導入はフランスやドイツ、アメリカといった欧米の地方都市や日本でも富山市での成功例がある。駅（停留所）をこれまでの倍以上に増設して400メートルおきとすれば、鉄道が身近になりバスや自家用車から乗客を呼び戻せるし、高齢者の免許返納も促進されて交通事故減少へも繋がるし、CO2の削減にも貢献する、というのがもくろみだ。ショッピングモールには流行りの「アウトレット」を誘致し、若年層の集客のみならず、店

舗での雇用拡大をも狙うものだ。

## 計画への反対

市長は早速東北電鉄との協議に入った。東北電鉄はほぼ無償で福津浦線を駅などの関連施設も含め市に譲渡するという。そこで市長は採算の見通しを日本発展銀行総合研究所に委託した。その調査結果によれば、東京でのコミュニティーバスの運行実績を参考に試算し、人件費を削減するために東北電鉄や JR から退職者を雇用すること、市の南北が乗換なしで結ばれ、大幅に増発して「待たずに乗れる」15分おきの運行にすれば、通勤通学に加え二つの商業市域を走ることによって買い物客の自動車からのシフトが起こること、さらにバリアフリー化で高齢者に利用が促進されること、などを理由に、8年後には営業黒字、20年後に累積損失が解消されるとの見通しが出た。

そこで市長は今年の市議会で、福津浦線の LRT 転換と市役所通り延伸、付属する工事費用、計 60 億円を盛り込んだ予算案を上程した。

しかしここで議会の抵抗に遭う。市長はいずれの政党からも推薦・支持を受けずに当選したため、議会に支持基盤がない。議会の第 1 党、第 2 党推薦の候補者を破って当選しただけに、議員の市長への風当たりは強い。

それでも市長は、自分の当選は公約が支持されたもので、市民の世論をバックに計画を進められる自信があった。

しかし思いも寄らぬ伏兵が現れた。それは町村合併で新たに市民となった旧西福津町、奥福津村住民からの反発である。曰く、自分達が利用することはほとんどないであろう市北部と中心部の LRT 整備事業に多額の予算を計上するのは認め難く、その予算を合併地域と市中心部との道路建設に充てるべきとの意見だ。市の財政は確かに逼迫している。LRT 事業資金の不足分は市債の発行で賄うとのことだが、市債の引き受けは主として日本発展銀行が務めてきた。新聞では、日本発展銀行との癒着を疑う声も聞こえてくる。

市中心部の住民の声も一枚岩ではない。路面電車が復活すると道路渋滞も誘発される、架線が張られることで景観が損なわれる、福津浦地区の街づくり自体が LRT 事業を正当化するためのもので本末転倒ではないか、など。

## そして私はどうするか

駅周辺の立体交差化事業は既に福津浦線部分を残して着工した。東北電鉄は廃止届けを提出しており、路線を引き継ぐのであれば時間は迫っている。市長は議員に理解を求めているが、合併地域選出の議員の反対もあって多数派は形成できていない。市長の計画にリコ

ール請求も沸きあがり、署名運動が始まっている。リコールが成立すれば、市長は議会を解散し、市長派の候補者を多数立てて争う構えのようだ。

私は転入者だが、福津浦の街並みに既に愛着を感じており、当分は福津市で暮らしていくつもりだ。観光地として整備され、内外から観光客が来て福津市が賑わうのは悪くないと思う。高齢化が進む中で、公共交通手段の確保も必要だ。しかし市の経済の活性化のためとはいえ、市の債務が増える資金計画には、将来の負担を自分たち住民が負わされることでの抵抗感もある。そもそも借金だらけの市に、果たして若い層は希望を持つか、心配である。私自身、電車で通勤するのは職場に駐車場がないからで、日常生活では電車は使わない。

リコール請求の署名に名を連ねるか、それとも議会解散後に市長派に一票をいれるべきだろうか。そんな思いを巡らせながら残業をこなし、高架工事が進む福津駅前バスを降りて福津浦線のホームへ急いだ。何とか間に合った福津浦線の最終電車の車内を見渡すと、乗客はわずか15人だった。

## 結びに

平成 19 年に審査委員会にて、いくつかの指摘を受け、採択された後も、各委員から指摘いただいた「ケース 100」はできるのですね」という問いに応えるべき数多くのインタビュー調査をし、まとめ、ケース教材にするために多くの時間を費やし、100 を超えるケース教材を、課題は残すものの、作り上げることができました。

これも八面六臂の働きをしていただいた水野由香里講師の研究意欲と持続する探究心の賜物と感謝しております。また、松澤祐介講師もまた、海外研究経験を生かし、多くをやり上げていただきました。

取組責任者である小玉武生教授、事務局長である宮島健次准教授もまた、研究プロジェクトの推進の陰の部分を担当していただきました。そして、プロジェクト参画の各先生方の多大なる協力によって、何とかたどり着けたような気がしています。

なかでも、事務局の宮下総務課長は、朝から深夜までいとわずに、様々な仕事をこなし続けていただきました。先生方の努力も大変でしたが、宮下課長なくては、本プロジェクトが進まなかったといえるくらい時間を割いていただきました。また、SIP 研究員佐野達、内原綾、事務担当金野久江、安西大輔の各氏、そして事務局の方々に、多くの力を支援いただき、何とかここまで、こぎつけることができました。

そこで中間報告のときに、取組責任者である小玉教授の「これまでの成果と今後の課題」を振り返ってみることにします。

---

### 中間報告を迎えるにあたって —これまでの成果と今後の課題—

サービス経営学部 教授  
取組責任者 小玉 武生

すでに述べてきたように、本学の「サービス・イノベーション人材育成推進プログラム」は、サービス・イノベーションに関するリサーチと、ケースメソッド教授法導入による実践的教育プログラム構築の2つを柱として進められてきた。それを反映してこの中間報告書は、プロジェクトの概要や既存研究のレビュー、研究の枠組みを含む第1部と、サービス業界の動向分析、企業アンケート、経営者インタビューの調査結果を掲載した第2部、それに新教育プログラム構築の途中経過を述べた第3部から構成され、加えて企業事例調査の内容などを報告書別冊として添付した。

まず、リサーチ分野に関して、中間報告の成果として挙げられるのは、2つの企業アン

ケート調査である。インタビュー調査に基づくイノベーションの担い手となるミドルマネージャー像を浮かび上がらせたこと、そして、サービス業の主に組織運営上の経営上の特徴を明らかにした調査結果が確認された。これまでサービス業のミドルマネージャーに焦点を当てた研究の蓄積がほとんど見られなかっただけに興味深い分析だと思われる。

具体的には、ミドルマネージャーに与えられている役割と、ミドルマネージャーが果たすべきだと認識している役割、そしてミドルマネージャーの働く意欲を高めるための要因に着目して調査を設計した。「経営トップの方針の浸透」「事業計画の立案」「顧客対応」「部下の育成」など15の項目（ミドルマネージャーの役割）が、資本金・従業員数・売上高など事業規模との相関、営業利益など収益との相関で示されている。また、ミドルマネージャーの役割に関する分析では、4つの因子が確認された（経営企画・総務担当者対象 1,500社アンケート）。①「社内関係」（「リーダーシップの発揮」「部下の育成」「部下のモチベーションの向上」）、②「社内管理」（「コスト管理・利益計算」「予算管理」「経営陣への現場情報の伝達」）、③「社外関係」（「取引先との調整」「顧客への対応」）、④「意思決定」（「事業計画の立案」「新事業の提案」「部署内の意思決定」）などである。

定性的調査分析も行ない、大きく2つ、ビジネスモデルと人材の観点から分析が行なわれている。ビジネスモデルは、「顧客ターゲット」「FC展開」「経営形態」など、人材は「創業者/オーナー企業」「定着率」「ミドルマネージャー」などの視点から検証されている。

調査では経営上の課題や企業の特徴・競争力についても質問している。こうした点こそ人材ニーズのもととなるものであり、これらの調査結果を総合的にプログラムのフレームワークと照らし合わせながら、サービス・イノベーションに資する人材を育成するためにどのようなケース教材が求められるのか検討を進めているところである。

また、欧米での企業調査では、学歴社会で専門職化されている社会環境の中で、「ジェネラリスト」養成を目指したジョブローテーションを行ったり、流動的な労働市場であるがゆえに企業哲学をいかに組織内に浸透させていくかに注力している姿が確認された。ホテルやレストラン、小売業ばかりではなく、野球球団やテーマパーク、見本市、銀行など、さまざまな事業についてインタビューを実施してきた。各企業がそれぞれそのビジネスモデルに応じた人材育成（採用、キャリアパス、研修）や組織活性化に向けた取り組みに意識的、計画的に取り組んでいることが印象的であった。

次に、ケース教育を導入した実践的教育プログラム構築についてであるが、すでに作成した何種類かのケース教材を実際に試行し、運用の仕方や教育効果の検証を進めているところである。受講した学生の印象や反応は、きわめて高くディスカッション授業が学部レベルでも充分成立しうるものであることが確認された。社会人や大学院生を対象とする場合とは異なり、活用すべき理論的なフレームワークを予め指示する、基礎的知識を確認するなどのステップが必要であるものの、自分の頭で論点を整理したり、他人の意見を聞き、見方や理解を広げることなどによる効果は大きいようである。また、「専門教育」の側面もさることながらディスカッション授業に欠かせない「勇気」「礼節」「寛容」といった姿勢を

通じて、必然的に身につけられる「人間形成上の側面」も非常に重要であることが確認されている。

人材育成と組織運営の視点から見たサービス・イノベーションの総括、それを基にしたさまざまな訓練主題の整理、既存プログラムとの整合性を図りながらの体系的なカリキュラム構築、教員個々の教育力の向上など、まだまだ多くの課題に取り組まなければならないが、このプロジェクトを通じて従来の研究ではなかなか得がたい発見が数多く見られた。そして徐々にではあるが成果としてまとまりつつある。「産学連携」による「実践型」人材育成事業のさらなる進展に向けて、これからも全学体制で力を傾注したいと考えている。最後に、貴重なご示唆をいただいた多くの企業、研究者、大学の方々にこの場をかりて心より感謝申し上げる次第である。

---

人材育成から組織運営の視点から見たサービス・イノベーションについては、とくに組織運営における小売業の経営環境の変化、具体的には、百貨店や総合スーパーの著しい落ち込みと再編の進展、コンビニエンスストアの停滞、このようななか、専門スーパーやホームセンターからの新たな価値創造の提案は、大きな潮流としてのサービス・イノベーションに繋がるのか、半信半疑でありながら、注目に値する新しい動向であり、目を奪われている。

一方、従来のサービス産業の生産性を高めるための視点に基づいた訓練主題例えば、接客・接遇の精度をいかに高めるか、流通業であっても、シティホテル並みの接客・接遇の精度にしつらえる訓練をしていくとか、サプライチェーンの設計を生鮮食品が扱う自動車産業並みのスキルを理解させるとか、サービス業界の必要性に応えながら、本学学生の受容力に合わせてながら、教員の教育力も向上させ、一步一步サービス業界に必要とされるミドルマネジャーを輩出していく教育環境を整えていく所存です。

本プロジェクトにおいて、文部科学省、委員会の先生方、同じテーマを追跡した13大学の先生方、それ以外の先生方にも貴重なアドバイスやご指導もいただきました。また、企業の経営者、研究者の方、さらには他の諸官庁や都道府県の方々にも同様に貴重なアドバイスやご指導もいただきました。多くの方々のご支援で、ここまでこられたことを感謝申し上げますとともに、深く御礼申し上げます。

2010年3月31日

西武文理大学サービス経営学部長  
柏木 孝之