

# 跡見マネジメント

跡見学園女子大学マネジメント学部卒業生優秀論文集

第17号（第17期卒業生）

2022年3月

## 目次

巻頭言 卒業生表彰論文部門受賞者と選考の経緯	丸岡 吉人 教育・研究支援委員会	
〈優秀論文賞〉		
木目パターンがリビングコーディネートの印象に与える影響	橋本 柚月	5
日本の菓子が発行市場に進出するための要件 —食品メーカーの事例から考える—	原田 媛生	17
〈入賞〉		
with コロナ時代の日本におけるフードテックの可能性	石田 妃葉代	33
生活保護ケースワーカーが燃え尽きないために 繁盛するラーメン屋の考察	栗原 志帆	46
—『鶏そばつけそばごろいち』を超人気店にするには— 高齢化に向けた自治体の取り組みを持続可能なものにするために —杉並区と南伊豆町の事例—	齊藤 美佑	62
	永嶺 みどり	99

## 巻頭言

マネジメント学部長

丸岡吉人

### 自分の問いを問おう

皆さん、卒業論文執筆は大変でしたか。出来栄えはいかがでしたか？

卒業論文とは、大学での講義や演習でこれまでに蓄積してきた成果を使って、自ら問いを立て、議論を論理的に展開し、結論を得た文章です。私は、卒業論文に取り組むいちばんの意義は、自ら問いを立てるところにあると考えています。

卒業論文の執筆過程を振り返ると、論文のテーマ選びや問いの設定で悩み迷った人が多いはずで、自分が興味あることをテーマに選ぶだけなのに、なぜ難しいのか。私たちは（私を含めて）子どもの頃から、出された問題を解く機会が多いことに比べて、自分で問いを立てる経験が少ないからだと思います。

毎日の生活は、さまざまな問いの連続です。ランチに何を食べるか、セールの服を買うか買わないか、どの科目を履修するか。一日に20や30の問いに直面します。しかし、これらは自分で立てた問いではありません。与えられた問い、解くように求められた問いです。もちろん、これら問いにてきはきと答えていくことは、大人として大切なことでしょう。

けれども時には落ち着いて、世の中を眺めて、幸せとは何か、自分は何をすべきなのか、何をなしとげたいのか。本当に考えるべきことについて問うて、自分の意見を作り上げていきましょう。これら重要な問いに対する答えはあなたの価値観をあらわしています。自分自身の生きる基準です。自分の基準で生きる人生は豊かな人生です。

問いを立てる力は、あなたの人生に役立つだけではありません。社会をよくします。先人たちが、差別について、気候変動について、環境について、ハラスメントについて、何かおかしい、なぜこんなことが起こるのか、別のやり方があるはずだと問うことから議論が起こり、変化が始まり、そして、今の私たちの生活や社会があります。誰かがおかしいと感じて問わなければ、その問いを解こうとする人もいなかったに違いありません。

マネジメント学部第17期卒業生の皆さん、ご卒業おめでとうございます。大学で鍛えた問う力を発揮して、ご自身の人生を切り拓き、社会に貢献してください。皆さんの活躍を心から期待しています。



## 2021年度 卒業生表彰論文部門受賞者と選考の経緯

マネジメント学部 教育・研究支援委員会  
委員長 山澤 成康

### ■最優秀論文賞 受賞作なし

理由：本年度の応募論文は、全般的に例年の水準に達していなかった。選考委員会の中で指摘された点としては、注などの形式的不備、問題意識が希薄、分析が不十分、先行研究調査が不十分、論点の不明瞭さ、不十分な論証などがある。独自性の視点など秀でた部分があったものが優秀論文として選出されたが、当該二論文についても、不十分な部分が多く指摘され、最優秀論文賞には該当しないとの結論に至った。

### ■優秀論文賞

橋本 柚月 木目パターンがリビングコーディネート印象に与える影響

講評：新型コロナウイルスの影響によって自宅で過ごす時間が長期化し、模様替え需要も拡大している。一方、インテリアデザインに対する嗜好は幅広く、関連する要素が多様であることから、満足度の高いコーディネートを実現するのは難しい点も多く、適切な指標が求められる。こうした問題意識から先行研究を丁寧に分析し、木質材料と居住者心理を関連付けるといった独自の視点を見出している。また先行研究の成果を踏まえた上で調査計画を立て、アンケートを実施、居住者が好ましいと感じる空間に共通する要素を整理している。調査や分析内容といった論述の展開方法に課題があるものの、上記のような到達点及び独創性が高く評価され、優秀論文にふさわしいと判断された。

原田 媛生 日本の菓子がハラール市場に進出するための要件  
—食品メーカーの事例から考える—

講評：近い将来ムスリムの人口比率が世界一となるデータより、ハラール市場拡大を示唆していることを捉え、原料リスクの少ない菓子を選択し、日本企業がハラール市場に進出する方法を考察している。文献を紐解き、ハラール市場に進出している日本企業への取材、Instagram を使用しカザフスタンに住む女性にムスリムの嗜好を聞き、埼玉にあるハラールスーパーマーケットへ赴きハラール菓子を調査、イスラム寺院での聞き取り調査を実施しハラール認証の理解を深め、論理を構築している。その結果ムスリムの日本菓子に対する印象、反応を知り、ハラール市場に進出する可能性を分析、論考した姿勢を高く評価し、優秀論文賞に相応しいと判断された。

### ■入賞

石田 妃菜代 with コロナ時代の日本におけるフードテックの可能性

栗原 志帆 生活保護ケースワーカーが燃え尽きないために

齊藤 美佑 繁盛するラーメン屋の考察  
—『鶏そばつけそばごろいち』を超人気店にするには—

永嶺 みどり 高齢化に向けた自治体の取り組みを持続可能なものにするために  
—杉並区と南伊豆町の事例—

### ■横山文野賞 受賞作なし

理由：今年度、横山文野賞応募論文は例年より少ない2編であった。そのうち、1編はテーマとしては女性活躍に関する論文ではあったものの、インタビュー対象のサンプル数が少ないため、仮説を論証するに説得力に欠けた論文であった。もう1編は生活保護ワーカーの現況を分析した論文であったが、必ずしも女性問題に関する論述になっていない論文であった。以上の2編とも横山文野賞の趣旨としての女性問題およびジェンダー研究の分野における貢献度が低く、論文としての構成にも足りない点があることから、審査員全員一致で今年度の横山文野賞は受賞作なしと決定した。

## 《選考経緯》

2022年1月14日（金）論文提出（優秀論文賞応募16本、横山文野賞応募2本）

1月19日（水）第1回選考審査会

横山文野賞応募論文2編を5名の審査委員全員で査読し、横山文野賞を選出する旨合意した。優秀論文賞応募論文は、第1次審査と第2次審査を行うこととし、第1次審査では1編につきそれぞれ3名の委員が査読することを決定した。優秀論文賞は4つの項目（論文の形式性、論文の論理性、これまでの研究の到達点をふまえているか、独創性・発想のユニークさ・オリジナリティ・個人的見解等があるか）で、横山文野賞は5つの項目（上記の4つに、女性政策、女性問題の分野における貢献を追加）で評価するとともに、4段階の総合評価を行うことを決定した。

1月26日（水）第2回選考審査会

横山文野賞応募論文2編について、審査委員の評点を集計し、アドバイザー（ジェンダー関連の研究に詳しい教員）の意見を聴取した上で議論した結果、今年度は受賞作なしに決定した。優秀論文賞応募論文16編について、審査委員の評点を集計し議論した結果、10編を第2次審査に進めるものとした。この10編につき、5名の審査委員全員が査読し、最優秀論文・優秀論文を選出する旨合意した。優秀論文賞の第2次審査は、同じ項目で評価し、4段階の総合評価を行うことを決定した。

2月2日（水）第3回選考審査会

審査委員の評点を集計し議論した結果、今年度は最優秀論文賞の受賞作をなしとした上で、優秀論文賞2編、入賞4編の計6編の受賞者をそれぞれ内定し、教育・研究支援委員会、教授会へ提出することとなった。

2月4日（金）教育・研究支援委員会にて審議・決定

2月4日（金）教授会にて受賞者の決定

3月18日（金）表彰状授与

## 《横山文野賞について》

2002年4月のマネジメント学部創設に際し着任された横山文野専任講師は、同年『戦後日本の女性政策』（勁草書房）を上梓し、日本における女性政策研究をリードしていくことが期待される若手研究者・教育者でありましたが、2005年7月に病気のため逝去されました。社会における女性の活躍を支援することを使命とするマネジメント学部では、この分野に関わる優秀論文に「横山文野賞」を贈り、それを称えることにしました。

以上

# 木目パターンがリビングコーディネート印象に与える影響

マネジメント学部 生活環境マネジメント学科

橋本 柚月

## 1. はじめに

近年、少子高齢化などの影響で住宅着工戸数が減少傾向にあり、インテリア業界の縮小が予想される。国土交通省による令和3年度の「住宅経済関連データ」によると、平成13年の総戸数は1173千戸であったが、令和2年では812千戸まで減少している<sup>(1)</sup>。住宅着工数が減少する一方で、現状余っている中古物件のリフォームが増加することも予想される。国土交通省による令和3年度の「住宅経済関連データ」によると、住宅リフォームの市場規模は2016年から上昇し続け<sup>(2)</sup>、リフォームの種類としては「模様替え」が8割以上と最も多くなっている<sup>(3)</sup>。このことから、満足度の高いインテリアコーディネートの実現が一層求められると言える。とは言え、シンプル派、和風派などインテリアに対する好みは多様であり<sup>(4)</sup>、空間構成はある程度パターン化されているが、さらに依頼主の詳細な嗜好を把握して反映させることが必要となることからコーディネーターの仕事は画一的でない。加えて月日の経過と共に好みが変化して、せっかく行った模様替えに対して短期間で不満を覚えるケースもある<sup>(5)</sup>。これらのことから、居住者が好ましいと感じる空間に共通する要素を把握し整理することが、コーディネーターにとっても依頼主にとっても満足度の高い結果につながると言えよう。色が与える心理的効果は明らかになっており、それらをバランス良く組み合わせることで空間を構成していく方法は、様々な書籍等で示されている<sup>(6)</sup>。他方、素材がもたらす影響については筆者が調べた限り、あまり明らかにされていない印象である。

特に好みの空間として挙げられることの多い「和風」のインテリアに欠かせない木材、あるいは木目模様については<sup>(7)</sup>、データを収集整理する意義が大きいと考えた。そこで、本研究では、木材の色や木目が使われている割合といった使用パターンが与える住空間への印象の違いを検証し、人々が好ましいと感じる空間に共通する要素を抽出することを試みる。なおインテリアに使用される「木目」には天然木材によるものと、人工的に作成されたものがあるが、本研究の目的は木目模様そのものの印象を調査することであるため、両者を区別せずに研究の対象とする。

## 2. 先行研究の分析と研究の方向性

### 2.1 先行研究の分析

研究の方向性を決定するために先行研究を概観したが、木材や木目を用いたインテリアが居住者に与える影響について追究したものは、調べた限り見つけることができなかった。一方、木材や木目の視覚的効果やインテリアの色彩に対する評価を分析した論文を収集することができた。

増田ら<sup>(8)</sup>は、室内空間のイメージにおける木材の果たす視覚的効果を明らかにするため、室内空間における木材率とイメージについての研究をした。京都大学と京都女子大学の学生46名（男子23名、女子23名）を対象に48枚の住空間の写真を用いてイメージのアンケート調査を行った。「あたたかい」「重厚な」「感じのよい」「落ち着いた」「居心地がよい」「豪華な」「なごんだ」「明るいイメージ」「上品な」「住みたい」の10のイメージを用いてそれぞれイメージが非常に強い写真から1枚、非常に弱い写真から1枚を選び、残り46枚の写真が先ほどの2枚と比較して相対的にどこに位置するかを紙にチェックしてもらい、数値化した。この研究から、室内空間に占める木材の割合は「なごんだ」「あたたかい」「重厚な」「感じのよい」イメージに影響を与えることが明らかになった。「あたたかい」や「なごんだ」は木材率と相関はあるが、木材率よりも木材のもつ色相と関係が深く、木材の平均的な色相(2.5YR)に近いほど「あたたかい」「なごんだ」イメージを与える。また、コンクリートや布など木材以外の因子の影響も大きく、単に木材が多ければ「なごんだ」「感じのよい」イメージになるわけではないことも明らかになった。

信田ら<sup>(9)</sup>は、木目を構成する色、木目の形などといった要素がどのように視覚的好ましさに影響を与えるのかを明らかにするため、日本産木材50種の視覚的好ましさについての研究をした。19歳～

30歳の36名の被験者（男性25名、女性11名）を対象に一対比較法を用いて木材画像50種について視覚的好ましさの間隔尺度値を求めた。その結果、赤色の強弱のばらつきが少ないこと、全体的に赤みが強いこと、全体として明るく白っぽいこと、年輪の主張が弱いことが視覚的に好ましい木目の条件として抽出された。また、木目の形については柾目と比較して板目のほうが若干視覚的に好まれる傾向だが、研究に用いた材鑑画像のうち板目の画像数が8枚と少なかったため、有意な差はないことが明らかになった。

佐藤<sup>(10)</sup>の研究では、住居居間に着目し、インテリア色彩に対する評価構造を学生層と主婦層とを比較しながら明らかにするため、居間のインテリアにおける色彩の居心地に及ぼす影響について調査した。34枚の評価用画像を用いて京都府立大学の21～24歳の女子学生15名と京都市およびその近郊に住み、家庭を持ち子供のいる35～47歳の女性15名を対象にSD法と評価グリット法による心理実験を行った。その結果、学生層と主婦層の両層間に大きな違いはないが、学生層は「自分好みの空間」が重要と考えているのに対して、主婦層は「家族で過ごしやすい」ことが重要と考えており、家庭内での立場の違いが際立っていた。居心地のよさには全体的な色の印象が重要であることが明らかになり、白基調の室内の評価が高いが、素材感やアクセント色などが必要であり、色合いが激しくなく、落ち着きがあり、白過ぎないことが重要だということが明らかになった。

以上の検討結果から、木材や木目を用いたインテリアが居住者与える影響について追究することに意義があることが確認できた。さらに木材が人に与えるイメージには色彩が関係すること、好ましいイメージの木材には赤みが必要なこと、居心地の良さや好ましい印象を与える要素には「色」が深く関係することが明らかにされていることから、木材が与える印象について分析する際には色との関わりが無視できないことが把握できた。すなわち木材が多いほど良いイメージに繋がるわけではなく、色相との相関が高いこと、赤みが強く、暖色系の色で木目がはっきりしない木材が好まれるので、これらの結果を踏まえた検証が必要だということである。また居心地のよさを表す構成要素として挙げられたものの中に「木の素材感がある」というものがあり、木目や木材が好ましいインテリアの印象に影響する可能性が示唆された。

## 2. 2 本研究の方向性

前項の結果を踏まえ、本研究では、居住者が住空間に対して持つ印象を木目がどのように左右するかアンケート調査によって明らかにすることを目的とする。分析対象の空間としてはリビングルーム（以下、「リビング」と略す）を設定する。選定理由は、2018年の調査で、模様替えしたい場所としてリビングが最も多く選ばれているためである<sup>(11)</sup>。同調査は新型コロナウイルス流行以前に実施されたものであるが、流行以降の2020年7月に別途実施された調査においても模様替えしたい場所としてリビングが最も多く選ばれているという結果が示されている<sup>(12)</sup>。

そして「リビングのコーディネートに用いる木目のパターンによって使用者が空間に対して抱く印象が変化する」という仮説を立てて検証していく。

アンケートでは、リビングにいる平均時間やリビングの使い方と共に、木目の形や色、周りのインテリアの色、使用されている量などによるイメージの違いを把握する。そして結果の分析を通して、好ましい印象を与えるコーディネートに共通する要素と、好ましくない印象を与えるコーディネートに共通する要素をそれぞれ抽出する。さらにこうした印象に滞在時間や使い方が影響を与えているかどうかについても検討する。

## 3. 調査の概要と結果

### 3. 1 調査の概要

アンケート調査はインターネット上でformrun<sup>1)</sup>というフォーマットにより作成した調査票を用いて実施した。実施期間は2021年8月11日から8月24日の14日間である。実施にあたり、回答者に事前に調査の目的や、収集したデータは研究以外の目的では使用しないことなどを説明して同意を得た。30件の回答を得ることを目標とし、調査終了時点での回答数は42件であった。

調査項目は、性別、年齢、職業といった基本属性、リビングでの滞在時間（平日と休日）やリビングの主な使用目的、そしてリビングにおける好ましいコーディネートと好ましくないコーディネート

である。

リビングのコーディネートと好みについては、図1に示す20種類の画像を提示し、それらの画像の中から好ましい画像と好ましくない画像を2種類ずつ選択してもらい、選択理由も把握する。これらの画像は木目の色、柄、量の違いが分かるように留意しインターネット上の著作権フリーのサイトから抽出したものである。赤、黒、白の木目のパターンを2種類ずつ、暗い色の木目と明るい色の木目を8種類、木目の柄が目立つパターンを2種類、木目の量が多いパターンを4種類準備した。さらに選択した画像に対してどのような印象をもつか、表1に示す中から最も近いと判断する言葉を選んでもらう。肯定的な表現と否定的な表現を10種類ずつ、合計20種類準備した。これらの言葉は増田<sup>(8)</sup>と佐藤<sup>(10)</sup>がアンケート調査に使用していた表現を参考に選定した。

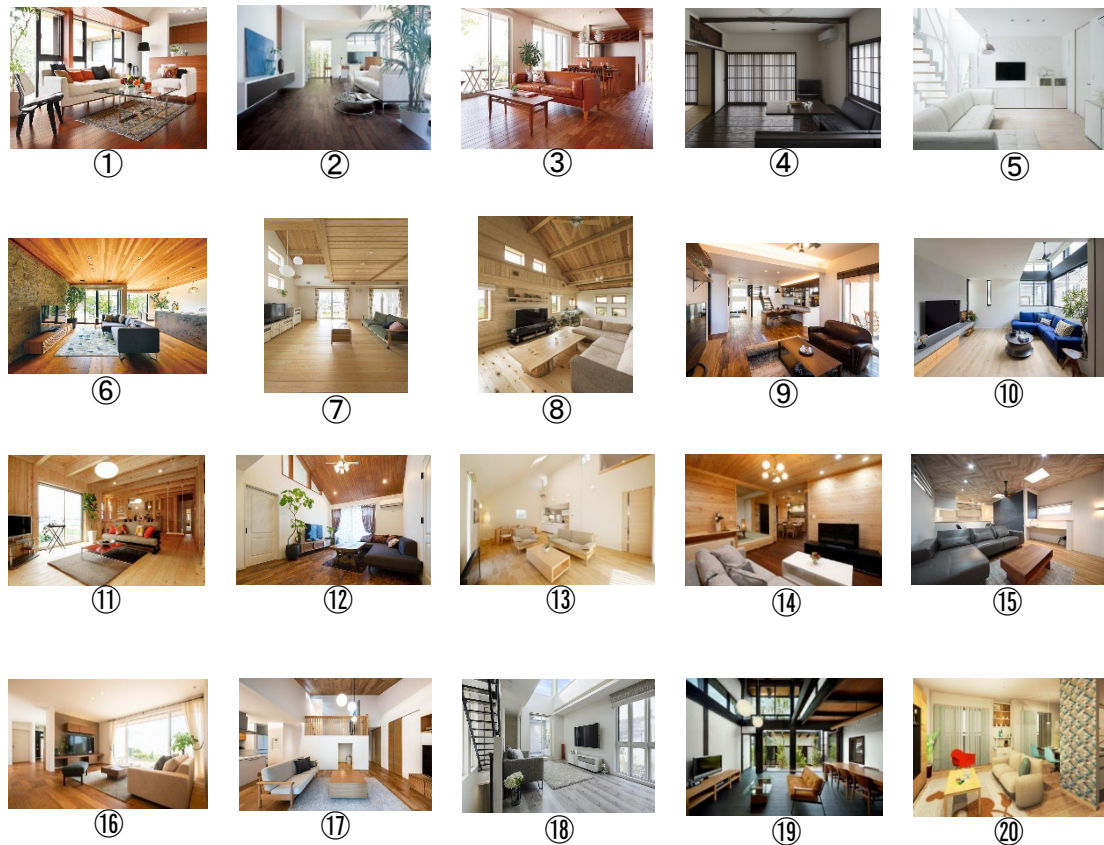


図1 アンケートに用いた写真20枚

表1 アンケートに用いた印象を表す言葉20種類

肯定的な表現	否定的な表現
居心地の良い、落ち着く、あたたかい、 明るい、開放的な、派手な、やわらかい、 自然な、静かな、すっきりした	居心地が悪い、落ち着きのない、冷たい、 暗い、圧迫感のある、地味な、かたい、 人工的な、うるさい、ごちゃごちゃした

表2 アンケートに用いた選択理由

肯定的な理由	否定的な理由
木目の色が好みだから、 木目の柄が好みだから、 木目の量がちょうど良いと思うから、 その他	木目の色が好みでないから、 木目の柄が好みでないから、 木目の量が多すぎると思うから、 木目の量が少なすぎると思うから、その他



### 3. 2 調査の結果

#### (1) 対象者の属性とリビングでの過ごし方

調査対象者の属性は、女性 33 名、男性 9 名となり、女性の割合が圧倒的に多くなった。また、年齢は 20 代が 35 名と最も多く、10 代が 2 名、40 代が 3 名、50 代が 2 名である。職業は、学生が 28 名、会社員が 11 名、専業主婦・主夫が 2 名、その他 1 名であった。

リビング滞在時間は、平日の場合 2 時間が 8 票と最も多く、次いで 3 時間、4 時間、10 時間が 5 票ずつであった。一方、休日では、5 時間が 7 票と最も多く、次いで 12 時間が 6 票、3 時間、4 時間、10 時間が各 5 票となり、休日のほうが滞在時間は長い。またリビング行う頻度の高い行動は、食事が 20 票と最も多く、次いでくつろぐが 13 票、テレビ・ゲームが 7 票、勉強が 2 票となった。調査対象者の家庭においてはリビングをダイニングルームとしても使っているケースが多いことがわかった。

#### (2) リビングのコーディネートの好みと印象

「最も好ましい画像」としては、13 番が 7 票と最も多く、次いで 2 番が 5 票、5 番が 4 票となった。これらの画像に対するイメージとしては、「開放的な」と「落ち着いた」が 11 票と最も多く選ばれており、次いで「居心地の良い」が 7 票であった。画像選択理由としては、「木目の色が好みだから」が 33 票と圧倒的に多く、その他「木目の量がちょうどよいと思うから」が 8 票あるが「木目の柄が好みだから」は選ばれなかった。

「2 番目に好ましい画像」としては、5 番が 8 票、13 番、14 番、16 番、19 番が 4 票であった。そのイメージは、「居心地の良い」が 11 票と最も多く、次いで「明るい」が 7 票、「すっきりした」が 6 票であった。選択理由としては、「木目の色が好みだから」が 23 票と最も多く、次いで「木目の量がちょうど良いと思うから」が 10 票、「木目の柄が好みだから」が 5 票であった。その他、「畳があるから」「窓が大きくて解放感があるから」といった部屋の構造の理由や「統一感があるから」「色合いが良い」といった色彩に関する理由があった。

以上より、5 番と 13 番は最も好ましい画像と 2 番目に好ましい画像のどちらにも選ばれており（5 番は計 12 票、13 番は計 11 票）これらのリビングのコーディネートには対象者に好ましい印象を与える要素が多く含まれているといえる。また好ましいと感じる画像のイメージとしては、「居心地の良い」あるいは「落ち着いた」が選ばれていることから、対象者が過ごしやすいリビングとは居心地の良さや落ち着きを感じられる空間であると推察される。また画像の選択理由としては、「木目の色が好みだから」が半数以上から選ばれており、最も好ましい画像においては全体の約 8 割を占める。このことから、「木目の色」中でも白やベージュの淡い色が人々に良いイメージを与える重要な要素だと分かる。これらの結果をまとめ、表 3-1 に示す。

次に、「好ましくない」と思う画像に関する結果を述べる。「最も好ましくない画像」としては、4 番が 18 票と最も多く、次いで 8 番が 6 票、5 番、19 番、20 番が 3 票であった。これらの画像のイメージとしては、「暗い」が 12 票、「かたい」が 8 票、「ごちゃごちゃした」が 7 票が選ばれている。そして画像を選んだ理由は、「木目の色が好みでないから」が 19 票と最も多く、次いで「木目の柄が好みでないから」が 8 票、「木目の量が多すぎると思うから」が 7 票であった。その他、「色の統一感がなく落ち着かない」という意見もあった。

「2 番目に好ましくない画像」としては、5 番が 8 票、19 番が 5 票、4 番、20 番が 4 票となった。それらのイメージは、「暗い」が 12 票と最も多く、次いで「ごちゃごちゃした」が 6 票、「かたい」「地味な」「冷たい」が 5 票であり、選択理由は、「木目の色が好みでないから」が 20 票と最も多く、次いで「木目の柄が好みでないから」が 7 票、「木目の量が多すぎると思うから」が 6 票であった。

以上より、4 番（計 22 票）、5 番（計 11 票）、19 番（計 8 票）、20 番（計 7 票）は共通して好ましくない画像に選ばれている。なお 5 番は前述のように好ましい画像にも選ばれていたため、人によって好き嫌いが分かれるデザインだと考える。ちなみに好ましい画像で 2 番目に多かった 13 番は、好ましくない画像では全く選ばれていない。またイメージについては、「暗い」「かたい」「ごちゃごちゃした」が共通して選ばれている。特に「暗い」は、最も好ましくない画像と 2 番目に好ましくない画像のどちらでも非常に多くの指摘があることから「暗い」というイメージが好ましくないと判断する重要な要素だと言えよう。また、「木目の色が好みでないから」という理由も多く選ばれており、「木目の色」

の印象が好き嫌いの判断に大きく影響していることがわかる。具体的には黒や濃い茶色を中心にコーディネートした空間が選ばれており、先程の「暗い」イメージが好ましくないという結果を裏付けている。なお「木目の柄」についても言及されており、木目や節が明確に表現されていたり、梁が露出していたりする空間が選ばれていることから、調査対象者においてはこうしたデザインのリビングを望んでいないことが分かる。これらの結果をまとめ、表 3-2 に示す。

表 3-1 調査対象者に「好ましい」印象を与えたりビングの画像

画像	回答数	画像から受けるイメージ	選択理由
5 番 	12 票	「明るい」「すっきりした」 「自然な」「やわらかい」 「落ち着く」「開放的な」	「木目の色が好みだから」 「木目の量がちょうどよいと思うから」
13 番 	11 票	「居心地の良い」「落ち着く」 「あたたかい」「やわらかい」 「自然な」	「木目の色が好みだから」 「木目の量がちょうどよいと思うから」
2 番 	7 票	「開放的な」「自然な」 「明るい」「落ち着く」	「木目の色が好みだから」 「木目の量がちょうどよいと思うから」
16 番 	6 票	「あたたかい」「開放的な」 「明るい」「居心地の良い」 「落ち着く」	「木目の色が好みだから」 「木目の量がちょうどよいと思うから」
19 番 	5 票	「落ち着く」「すっきりした」 「開放的な」「自然な」	「木目の色が好みだから」 「木目の柄が好みだから」
14 番 	4 票	「居心地の良い」 「落ち着く」	「木目の色が好みだから」 「木目の量がちょうどよいと思うから」

注) それぞれの上位 3 位の合計を示し、イメージと選択理由は多く選ばれた順で記述している。

表3-2 調査対象者に「好ましくない」印象を与えたリビングの画像

画像	回答数	画像から受けるイメージ	選択理由
4番 	22票	「暗い」「かたい」 「冷たい」「人工的な」 「地味な」	「木目の色が好みでないから」 「木目の柄が好みでないから」 「木目の量が少なすぎると思うから」 「木目の量が多すぎると思うから」
5番 	11票	「冷たい」「かたい」 「暗い」「落ち着きのない」 「居心地が悪い」	「木目の色が好みでないから」 「木目の量が少なすぎると思うから」
8番 	8票	「落ち着きのない」 「ごちゃごちゃした」 「地味な」「圧迫感のある」	「木目の柄が好みでないから」 「木目の量が多すぎると思うから」 「木目の色が好みでないから」
19番 	8票	「暗い」「かたい」 「居心地が悪い」	「木目の色が好みでないから」 「木目の量が多すぎると思うから」
20番 	7票	「ごちゃごちゃした」 「人工的な」	「木目の柄が好みでないから」 「木目の量が多すぎると思うから」 「木目の量が少なすぎると思うから」

注) それぞれの上位3位の合計を示し、イメージと選択理由は多く選ばれた順で記述している。

#### 4. リビングのコーディネートに対する印象を左右する要因

前述した好みや感じ方は、リビングでの滞在時間や過ごし方により異なることが予想される。

そこで本章では、好ましい画像と好ましくない画像及びその選択理由、画像に対するイメージに関する上記二点の影響の有無を検証する。

##### 4.1 リビングでの滞在時間による違い

本項では、リビングでの滞在時間による違いをみていく。なお、平日と休日をそれぞれ分析した結果明確な違いが示された平日についてまとめる。

平日におけるリビングの滞在時間を、1～4時間、5～8時間、9～12時間の3つに分類し、それぞれ滞在時間が短いグループ（以降、〈平日・短い〉と略記）、滞在時間が普通のグループ（以降、〈平日・

普通)と略記)、滞在時間が長いグループ(以降、〈平日・長い〉と略記)と定義した。該当者は順に22名、14名、6名である。

これら滞在時間のグループ別に好ましい画像についてまとめたのが表4-1である。表より、〈平日・短い〉では13番や5番といった白やベージュを基調とした空間を好み、落ち着きや居心地の良さを画像から感じている。この傾向は前述した対象者全体と同様である。それに対して〈平日・普通〉では7番の木目のコーディネート进行を好み、居心地の良さと、開放感、明るさを感じている。さらに〈平日・長い〉は14番が選択される傾向にあり、天井や壁の木目が明確に表現され且つ床の色が濃い茶色になっている。つまり、滞在時間が5時間以上になると天井を中心に木目を強調したデザインが選択されるようになり、さらに9時間以上では床の色を変えてアクセントにしたコーディネートが好まれるということである。




同様に好ましくない画像について表4-2に示す。表より、好ましくない画像については滞在時間のグループに関わらず黒に近い茶色を中心にコーディネートした4番の画像が選ばれ、暗く冷たいイメージを持ち、木目の色が好みでないとしていることが分かる。

以上より、本調査対象者の場合、リビングの滞在時間の違いは好ましいと感じる空間のデザイン(木目の表現の仕方及び床の色)に影響を与えていると言える。

表4-1 平日のリビング滞在時間による好ましい画像評価の違い

グループ	〈平日・短い〉 N=22	〈平日・普通〉 N=14	〈平日・長い〉 N=6
選択された特徴的な画像			
画像に対するイメージ	居心地の良い 落ち着く	居心地の良い 明るい、開放的な	居心地の良い 明るい
選択理由	木目の色が好みだから	木目の色が好みだから	木目の色が好みだから

表4-2 平日のリビング滞在時間による好ましくない画像評価の違い

グループ	〈平日・短い〉 N=22	〈平日・普通〉 N=14	〈平日・長い〉 N=6
選択された特徴的な画像			
画像に対するイメージ	暗い	暗い、冷たい、かたい	暗い、冷たい
選択理由	木目の色が好みでないから	木目の色が好みでないから	木目の色が好みでないから

#### 4.2 リビングでの頻度の高い行動による違い

本項では、リビングで行う頻度の高い行動による違いをみていく。これらの行動別に好ましい画像についてまとめたのが表5-1である。表より、食事をする事が多いグループでは全体と同様の傾向で、13番や5番といった白やベージュを基調とした空間を好み、落ち着きや居心地の良さを画像から感じている。それに対してくつろぐ事が多いグループ11番や5番といった、やや濃い目の茶色で、天井や床にはっきりと木目が付いている空間を選択し、落ち着く、あたたかいというイメージをもっている。さらにテレビを見たりゲームをしたりすることが多いグループは、全体の傾向として好ましくないと感じられることの多かった、4番や19番、黒に近い茶色で柱や梁のデザインが強調されている画像を好ましいと判断している。なお、該当者が非常に少ないが、勉強をすることが多いグループ

は赤の混じった茶色でコーディネートされた空間を選択している。また、滞在時間とリビングでの行動による関連性は見られなかった。

好ましい画像と同様に好ましくない画像について表 5-2 に示す。表より、食事をしたりくつろいだりすることの多いグループは、4 番の黒に近い茶色を中心にコーディネートした画像が選んでいる。食事については、5 番の白を基調とした空間も選ばれている。この画像は好ましいとする対象者も多かったため、好みに分かれると言えよう。一方、テレビを見たり、ゲームをしたり、勉強をしたりするグループは、6 番、7 番、9 番といった画像を選択する傾向にある。薄い茶色あるいはやや濃い茶色で、天井や床の木目がはっきりと分かる。また窓が多かったり広がったりして採光を十分に取り入れており、照明の効果も伴って明るい空間となっている。

このようにリビングで取る行動によって画像に対する評価は大きく異なることが明らかとなった。また食事をしたりくつろいだりする場合と、何らかの作業をする場合とで傾向が逆転することも示された。

表 5-1 リビングでの行動による好ましい画像評価の違い

行動	食事 N=14	くつろぐ N=13	TV ゲーム N=7	勉強 N=2
選択された特徴的な画像				
画像に対するイメージ	開放的 すっきりした	落ち着く あたたかい	落ち着く	落ち着く
選択理由	木目の色が好みだから	木目の色が好みだから	木目の色が好みだから	木目の色が好みだから

表 5-2 リビングでの行動による好ましくない画像評価の違い

行動	食事 N=14	くつろぐ N=13	TV ゲーム N=7	勉強 N=2
選択された特徴的な画像				
画像に対するイメージ	暗い かたい	暗い かたい	かたい ごちゃごちゃした	かたい ごちゃごちゃした
選択理由	木目の色が好みでないから	木目の色が好みでないから	木目の色が好みでないから	木目の色が好みでないから



## 5. まとめと今後の課題

### 5.1 本研究のまとめ

本研究ではリビングを対象に、多様なコーディネート画像の印象を分析し、好ましいと判断される画像と、好ましくないと判断される画像では、空間を構成する木目の色や量が異なることを明らかにした。つまり本調査対象者においては「リビングのコーディネートに用いる木目のパターンによって使用者が空間に対して抱く印象が変化する」という仮説は正しいと言える。

加えてリビング滞在時間とリビングでの行動内容によっても印象に違いがあることが分かった。すなわち、滞在時間が4時間以内の場合や食事をする場合、くつろぐ場合には、白やベージュといった薄い色で木目の量が比較的少ないコーディネートが好まれるのに対して、滞在時間が5時間以上の場合やテレビをみたりゲームをしたり、勉強をしたりする場合焦げ茶色や黒に近い濃い色で木目の量が多いコーディネートが好まれるということである。先行研究では「木目の量が多いほど良いというものではない」という結果が出ていたが、本研究結果を踏まえると行動や滞在時間によって木目の量を調整する必要があるとした方が、実状に即したコーディネートにつながると思われる。

総括として、以下にケース別のコーディネートのポイントを整理する。

表6 ケース別リビングのコーディネートポイント

ケース	コーディネートポイント
短時間の食事をするケース	<ul style="list-style-type: none"><li>・白を基調として開放感を演出する。</li><li>・暗い印象を持たせないよう、濃い色や量の多い木目の使用を避ける。</li></ul>
長時間の食事をするケース	<ul style="list-style-type: none"><li>・あたたかいと感じられる色合いにする。</li><li>・天井・壁と床のデザインを変え、床の色を濃くする。量の多い木目を用いても良い。</li><li>・白やベージュといった薄い色、黒に近い色はかたく冷たい印象を与えるので使用しない。</li></ul>
休憩（くつろぎ）を取るケース	<ul style="list-style-type: none"><li>・あたたかいと感じられる色合いにする。</li><li>・天井・壁と床のデザインを変え、床の色を濃くする。量の多い木目を用いても良い。</li><li>・白やベージュといった薄い色、黒に近い色はかたく冷たい印象を与えるので使用しない。</li></ul>
TV鑑賞やゲーム、勉強をするケース	<ul style="list-style-type: none"><li>・柱や梁を強調したデザインにする。</li><li>・床を中心に黒に近い色を使い木目をしっかり表現する。</li><li>・茶色系の色を使う場合は赤みを帯びた色が良い。</li><li>・明るい印象の空間では落ち着かないため、薄めの茶色を使わない。</li></ul>

### 5.2 今後の課題

本研究では未だあまり資料が蓄積されていない、木目パターンと空間構成との関連分析を試み、リビングルームのインテリアコーディネートを行う上で参考となる知見を得ることが出来た。しかし研究を深耕させるために取り組むべき課題がある。

第一に、回答者の性別による偏りの解消である。アンケート回答者は女性が33名に対して男性が9名と圧倒的に男性の回答が少なくなった。デザインの好みは性別によって異なる可能性があるが、この偏りにより男女別の検証が十分に行えなかった。したがって男性の意見を把握することに努め、比

較検討して、空間の好みが性別により影響されるかどうかを明らかにする必要がある。

第二に、分析対象空間の拡大である。今回は模様替えしたい場所として最も多く選ばれているリビングに焦点を当てて調査したが、インテリアコーディネートへの需要はリビングに限らず発生する。新型コロナウイルス感染予防を目的としたオンラインでの学習や仕事の増加に伴い、個室も長く過ごす場所になってきている。単独で使用する機会が中心となる個室と、複数人で使用する機会が多いリビングでは、過ごし方が異なりそれに伴って求めるデザインも異なる可能性がある。こうしたことから個室でも同様の調査を行い、本調査結果と比較していく必要がある。

第三に、質問方法の最適化である。本調査では、木目パターンの影響を把握するため、木目の色や量が異なる画像を選択し、それらを見ながら回答してもらった。しかし画像の中には家具や照明が含まれていることから、その画像のイメージが木目パターンよりも家具の色やデザイン、照明による光の効果によって選ばれた可能性がある。画像の選択理由を詳細にたずねていないのでこの点を確認することも出来なかった。画像選択理由の回答方法を自由記述式にする、あるいは提示する画像を木目パターン以外の要素が極力示されていないものにする、といった配慮をした上で調査を実施すると、一層厳密なデータを収集することが出来たと思われる。今後同様の調査を実施する際の留意事項としたい。

## 謝辞

本論文を作成するにあたり、熱心にご指導くださいました住生活と環境マネジメントゼミの赤松瑞枝准教授、またアンケート調査にご協力いただきました方々に、深く感謝いたします。

## 注

- 1) 今回のアンケートは formrun というツールを用いてインターネット上で実施したが、formrun との通信は全て暗号化されているため、安全性に問題はない。

## 参考文献

- (1) 国土交通省 (2021) 「令和 3 年度 住宅経済関連データ」『(2) 住宅建設の動向>1.新設住宅着工戸数の推移>(1) 新設住宅着工戸数の推移 (総戸数、持家系・借家系別)』  
[https://www.mlit.go.jp/statistics/details/t-jutaku-2\\_tk\\_000002.html](https://www.mlit.go.jp/statistics/details/t-jutaku-2_tk_000002.html) (参照 2022-02-08)
- (2) 国土交通省 (2021) 「令和 3 年度 住宅経済関連データ」『(2) 住宅建設の動向>7.増改築・リフォーム>(1) 住宅リフォームの市場規模』  
[https://www.mlit.go.jp/statistics/details/t-jutaku-2\\_tk\\_000002.html](https://www.mlit.go.jp/statistics/details/t-jutaku-2_tk_000002.html) (参照 2022-02-08)
- (3) 国土交通省 (2021) 「令和 3 年度 住宅経済関連データ」『(2) 住宅建設の動向>7.増改築・リフォーム>(2) リフォームの種類』  
[https://www.mlit.go.jp/statistics/details/t-jutaku-2\\_tk\\_000002.html](https://www.mlit.go.jp/statistics/details/t-jutaku-2_tk_000002.html) (参照 2022-02-08)
- (4) アイリスプラザ (2018) 「アイリス収納インテリアドットコム」『メディア>収納・インテリア・寝具>理想のインテリアに近づけるための工夫は?インテリアに関するアンケート結果発表』  
<https://www.irisplaza.co.jp/media/A13927873291> (参照 2021-12-08)
- (5) ディスノ・セシール (2017) 『ホーム>ニュースリリース>2017 年>~20 代~60 代の男女 1,000 人に聞く「家具とライフスタイルに関する意識と実態調査」~「モノを所有しない生き方」が家具選びにも拡大、今後は家具を"持たない"という選択肢も当たり前 家具は良いものを長く使いたいが、初期費用の高さで諦めてしまうことも。妥協して家具購入するも、「飽きた」「しっくりこなかった」人が約半数』  
<https://dinos-corp.co.jp/news/2017/09/26093008.html> (参照 2021-12-08)
- (6) 岩井彌・川村雅徳・木村敦 [他] 『色彩検定 公式テキスト 3 級編[第 1 版]』 118~125 頁 (内閣府認定 公益社団法人 色彩検定協会, 2019)

- (7) 岡島達雄・若山滋・野田勝久 [他] 「木目模様の心理効果」 日本建築学会構造系論文報告集 377 巻 1～7 頁 (1987)
- (8) 増田稔・山本尚美 「室内空間における木材率とイメージ」 京都大学農学部演習林報告 60 巻 285～298 頁 (1988)
- (9) 信田聡・前田啓・浪岡真太郎 「日本産木材 50 種のデジタル画像を用いた視覚的好ましさの評価」 木材学会誌 62 巻 6 号 301～310 頁 (2016)
- (10) 佐藤仁人 「居間のインテリアにおける色彩の居心地に及ぼす影響:学生層と主婦層との比較による評価構造の分析」 日本建築学会環境系論文集 76 巻 668 号 897～902 頁 (2011)
- (11) アイリスプラザ (2018) 「アイリス収納インテリアドットコム」 『メディア>収納・インテリア・寝具>模様替えについてのアンケート結果発表』  
<https://www.irisplaza.co.jp/media/A13928078353> (参照 2021-12-08)
- (12) 和田興産 (2020) 「プレリリース」 『「コロナ禍を経たマンション事情に関する調査」 コロナ禍で仕事のストレス、増えた人の方が多い。WEB 会議をする場所 1 位は「リビング (64%)」』  
<https://www.value-press.com/pressrelease/247984> (参照 2021-12-08)

## 図の出典

- ① 住友林業 「住友林業の家」 『戸建住宅>木の魅力>MAHOGANY>マホガニーの空間』  
<https://sfc.jp/ie/tree/mahogany/style.html#SCT2> (参照 2021-11-29)
- ② 住友林業 「住友林業の家」 『戸建住宅>木の魅力>WALNUT>ウォルナットの空間』  
<https://sfc.jp/ie/tree/walnut/style.html> (参照 2021-11-29)
- ③ 住友林業 「住友林業の家」 『戸建住宅>木の魅力>CHERRY>チェリーの空間』  
<https://sfc.jp/ie/tree/cherry/style.html#SCT2> (参照 2021-11-29)
- ④ 住友林業 「住友林業の家」 『戸建住宅>実例>古民家のような佇まいの「着付け教室」  
自家自讃 Vol.112 掲載 I 邸』 <https://sfc.jp/ie/style/detail/1204> (参照 2021-11-29)
- ⑤ 住友林業 「住友林業の家」 『戸建住宅>実例>白い収納家具に合わせてインテリアは白一色に 自家自讃 Vol.110  
掲載 I 邸』 <https://sfc.jp/ie/style/detail/1002> (参照 2021-11-29)
- ⑥ 住友林業 「住友林業の家」 『戸建住宅>実例>"森の中"の心地よさを満喫できる家  
自家自讃 Vol.140 掲載 社員邸 M 邸』 <https://sfc.jp/ie/style/detail/3707> (参照 2021-11-29)
- ⑦ 棟匠 「施工事例」 『庭との繋がりを愉しむ住まい』  
<https://www.kk-tosho.co.jp/works/works.cgi?id=44> (参照 2021-11-29)
- ⑧ 棟匠 「施工事例」 『森の中にいるような心地よさの家』  
<https://www.kk-tosho.co.jp/works/works.cgi?id=34> (参照 2021-11-29)
- ⑨ 「ハウスネットギャラリー 注文住宅」 『木の家 完成事例一覧>川口モデルハウス』  
[https://www.hng.ne.jp/case\\_detail695-22.html](https://www.hng.ne.jp/case_detail695-22.html) (参照 2021-11-29)
- ⑩ 「ハウスネットギャラリー 注文住宅」 『木の家 完成事例一覧>清閑なる家』  
[https://www.hng.ne.jp/case\\_detail328-41.html](https://www.hng.ne.jp/case_detail328-41.html) (参照 2021-11-29)
- ⑪ 「ハウスネットギャラリー 注文住宅」 『木の家 完成事例一覧>冬あたたか夏爽やか 無垢材と外断熱の家』  
[https://www.hng.ne.jp/case\\_detail114-1.html](https://www.hng.ne.jp/case_detail114-1.html) (参照 2021-11-29)



- ⑫ 「ハウスネットギャラリー 注文住宅」『木の家 完成事例一覧>木を多く使った経年変化を楽しみたい家』  
[https://www.hng.ne.jp/case\\_detail684-11.html](https://www.hng.ne.jp/case_detail684-11.html) (参照 2021-11-29)
- ⑬ 「ハウスネットギャラリー 注文住宅」『木の家 完成事例一覧>Twiny』  
[https://www.hng.ne.jp/case\\_detail691-5.html](https://www.hng.ne.jp/case_detail691-5.html) (参照 2021-11-29)
- ⑭ 「ハウスネットギャラリー 注文住宅」『木の家 完成事例一覧>木とアンティークに包まれた “暮らし”が楽しくなる家』  
[https://www.hng.ne.jp/case\\_detail35-47.html](https://www.hng.ne.jp/case_detail35-47.html) (参照 2021-11-29)
- ⑮ 「ハウスネットギャラリー 注文住宅」『木の家 完成事例一覧>Kodawari Garage のある家』  
[https://www.hng.ne.jp/case\\_detail201-109.html](https://www.hng.ne.jp/case_detail201-109.html) (参照 2021-11-29)
- ⑯ 「ハウスネットギャラリー 注文住宅」『木の家 完成事例一覧>市原モデルハウス』  
[https://www.hng.ne.jp/case\\_detail695-16.html](https://www.hng.ne.jp/case_detail695-16.html) (参照 2021-11-29)
- ⑰ 「ハウスネットギャラリー 注文住宅」『木の家 完成事例一覧>大野城平屋モデルハウス』  
[https://www.hng.ne.jp/case\\_detail695-26.html](https://www.hng.ne.jp/case_detail695-26.html) (参照 2021-11-29)
- ⑱ 積水ハウス 「戸建て住宅>建築事例>建て込んだ市街地で、気持ちにも空間にもゆとりある暮らし」  
<https://www.sekisuihouse.co.jp/kodate/works/detail/0237/> (参照 2021-11-29)
- ⑲ 石川智子／美建設計事務所「伊賀の家／新築」  
<https://bikentomo.com/works/1362.html> (参照 2021-11-29)
- ⑳ Panasonic Homes 「自然と家族がリビングに集まる、温かみのある北欧スタイル」  
[https://homes.panasonic.com/rearie/buy/renovation/example/volume\\_13.html](https://homes.panasonic.com/rearie/buy/renovation/example/volume_13.html) (参照 2021-11-29)

# 日本の菓子がハラール市場に進出するための要件

—食品メーカーの事例から考える—

マネジメント学部 生活環境マネジメント学科

原田 媛生

## はじめに

日本の食品が海外に多く輸出される現在、巨大マーケットとして挙がるのが「ハラール市場」だ。ハラールとはアラビア語で「許された」「合法の」という意味がある。食品ではアルコールや豚由来成分を含まないものをハラールと定め、第三者機関がハラールであると認めたものに「ハラール認証」を表示できる。そして、ハラール市場とは、食品に限らず、ハラールの製品を手にするムスリム<sup>1)</sup>をターゲットとした市場を指す。

では、なぜハラール市場が巨大マーケットとされているのか、並河(2017)は、そのメリットを4つ挙げている。

第1に、イスラム諸国<sup>2)</sup>の人口の大きさとその増加率である。食料の需要は、人口に依存するからである。(中略)第2に、イスラム諸国の経済成長である。食品とくに加工食品の需要は、人々の生活水準に依存し、成長に伴って増加するからである。(中略)第3の魅力は、イスラム諸国の食品市場が未開拓であることである。(中略)第4に、国内市場に対する期待である。日本政府の観光客増加政策により訪日外国人が増加している。その中でイスラム教徒の訪日は、イスラ諸国の経済成長を背景に増加が著しい

この4つのメリットだけみると、ハラール市場は魅力に溢れる市場に思えるが、現状、日本の食品産業でハラール市場に進出している企業はごくわずかだ。

平成26年度日本の食品事業者のハラール認証取得で1番多いのは加工食品の16件、全体でみても80件しかハラール認証取得には至っていない(表1)。

表1. 平成26年度 日本の食品業者のハラール認証取得状況

品目	件	品目	件
加工食品	16	牛肉	3
調味料	15	乳製品	2
飲料	11	穀物	2
菓子	9	サプリメント原料	1
食品添加物	6	卵	1
サプリメント	4	魚	1
麺類	3	香料	1
鶏肉	3	鯨肉	1

(三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成26年度ハラール食品に係る実態調査事業」1-1 日本の食品業者のハラール認証取得状況 製造業、品目別より作成)

日本企業がイスラム諸国の食品市場に進出する弊害は3つあると考える。1つ目は、「マーケットの困難」である。治安が悪く、貧しい国に進出するのは難しく、並河(2017)は「日本の食品企業の現実的な市場は、インドネシア、マレーシア、エジプト、トルコ、パキスタンに限られるであろう」と述べている。イスラム諸国58カ国<sup>3)</sup>のうち進出可能な国が5カ国しかないのは、日本の食品企業にとつ

てビジネス展開の可能性が限られることになる。2 つ目は「技術的困難」である。ハラールに対する設備が整っていない日本国内では、製造から輸送までハラールを確保するのは容易ではない。3 つ目は「ハラール認証制度の困難」である。ハラール認証には国際的な基準が設けられているわけではなく認証機関は世界に 300 以上<sup>4)</sup>ある。また、宗派や国ごとの見解の違いもあり、1 つの国でハラール認証を取得しても、他国では通用しない。進出する国ごとに認証を取得するとすると時間もコストもかかる。

ハラール市場への進出は、ハラール認証取得状況や技術面から鑑みても非常に困難だと言える。しかし、日本の食品がイスラム諸国に需要があるのであれば、今後、事業拡大や増益が見込めるハラール市場は日本企業にとって、魅力的ではないか。そこで、原材料にアルコールや豚由来の成分を含まない食品ならばハラール市場進出がスムーズに行えるのではないかと考え、本稿では、菓子(表 2)を調査対象とした。イスラム諸国での菓子の需要を調査した上で、実際にハラール認証を取得しハラール市場に進出した企業に取材を行い、イスラムの宗教的な教えも踏まえながら、日本の菓子がハラール市場に進出する方法や今後の課題について考察していく。

表 2. 菓子の原材料

チョコレート (明治ミルクチョコレート)	砂糖 (外国製造)、カカオマス、全粉乳、ココアバター／レシチン、香料、(一部に乳成分・大豆を含む)
クッキー (ムーンライト)	小麦粉 (国内製造)、砂糖、ショートニング、鶏卵、バターオイル、植物油脂、マーガリン、卵黄、食塩／乳化剤 (大豆由来)、香料、膨脹剤、カロテン色素
チョコレートスナック (さくさくぱんだ)	小麦粉 (国内製造)、砂糖、カカオマス、植物油脂、全粉乳、ココアバター、マーガリン、ショートニング、鶏卵、ココアパウダー、乳糖、脱脂粉乳、チーズ、乾燥全卵、食塩、香辛料、バター／トレハロース、乳化剤 (大豆由来)、香料、膨脹剤
煎餅 (ソフトサラダ)	うるち米 (米国産、国産)、植物油脂、でん粉、食塩、もち米粉 (タイ産)、カツオエキスパウダー、粉末油脂／加工でん粉、調味料 (アミノ酸等)、植物レシチン、(一部に大豆を含む)

(株式会社明治、森永製菓株式会社、カバヤ食品株式会社、亀田製菓株式会社ホームページ 商品情報より作成)

## 第 1 章 ハラール

### 1-1 ハラールとは

イスラムでは、ムスリムに幸福を獲得させることを目標としており、生活のすべてで人を正しく導けるように、命令や禁止事項を設けている。この命令や禁止事項の考えの元になっているのが「ハラール(Halal)」と「ハラーム(Haram)」である。

ハラールとは、シャリア法<sup>5)</sup>に従い、宗教上禁止されず許容されているものを意味する。一方、禁止されているものや行為はハラームと言われる。ハラール/ハラームは食品だけに適応されているわけではない。服装、娯楽、人間関係、社会生活といった、生きていくためのすべての振る舞いが含まれるのである。ここでは食品のハラール/ハラームについて述べる。

まず、ムスリムが食すことを許されていない主な食材、すなわちハラームとして全面的に禁止されているのは豚、アルコールである。豚は豚由来のエキスや成分が含まれているのも避ける。また、牛・羊・鶏はハラールだが、シャリア法に従って適正に処理されていないものはハラームになる。そして、食品がハラールであるためには、食品のサプライチェーン<sup>6)</sup>が全てハラールでなくてはいけない。食品そのものの判断ではなく、飼育、調達、処理、包装、輸送、陳列の全てでハラールが確保される必要がある(表 3)。

表 3. 食品のサプライチェーンにおけるハラールの確保

食材・原料	原材料、加工材料、添加物はハラールであること
食肉処理	シャリア法にしたがって、適正に屠畜, 食肉処理をすること
工場加工、製造機械	機械類はナジスとされた材料や有害な材料で作られていないこと 製造段階でハラールでないものから隔離すること 製造工程は衛生的であること
工場立地、工場レイアウト	工場は衛生的で、ハラールでないものから隔離するように設計されること
操業、作業	工場作業は清潔。衛生を確保して行うこと
包装	包装材はナジスとされた材料や有害な材料で作られていないこと 包装は完全な衛生状態で清潔に行うこと
表示	判読が容易なマークを付け、一定の事項を記載したラベルを付けること
保管、貯蔵	保管に際して、ハラールでないものから隔離すること

(並河良一 ハラール認証実務プロセスと業界展望 69 頁 第 5 章ハラール制度の内容より作成)

## 1-2 ハラール認証

「ハラール認証とは、対象となる商品・サービスがイスラム法に則って生産・提供されたものであることをハラール認証機関が監査し、一定の基準を満たしていると認めることである」と、農林水産省は定義している<sup>7)</sup>。ハラール認証を受けると、製品にハラール認証マーク(図 1)を添付することができる。日本国内でイスラム諸国に通用するハラール認証を行っている団体は「NPO 法人日本ハラール協会」「宗教法人日本ムスリム協会」「エミレーツハラールセンター」など 30 以上ある<sup>8)</sup>。世界に一律の基準はなく、イスラム各国で基準を設けている。基本ルールに大きな差はないが、イスラム諸国のすべてに通用するハラール認証は存在しないため、製造や販売を行う国を決めたのち、その国が公認しているハラール認証を発行している日本の団体を選ばなくてはならない(表 4)。ここで誤解してはいけないのが、「ハラール認証は義務ではない」ということだ。ハラール市場に進出するにあたって、必ずしもハラール認証は必要ではない。ハラール市場に進出する弊害の 3 つ目「ハラール認証制度の困難」で前述したように、ハラール認証の基準は非常に不透明である。

その背景にはイスラームの宗教性がある。ハラール/ハラームは食品を区別する基準ではなく、ムスリムの生活を律する基礎概念に過ぎないのである。イスラームのハラール/ハラームに関する教えは「2-3 イスラームの商取引」で記述する。

日本企業はハラール認証に関して厳格な基準があればそれに基づいて対応できるが、多くのイスラム諸国には制度がない為、明確に目指すものがなくハラール市場への進出に苦戦を強いられると考える。しかし、マレーシアのハラール認証、通称 JAKIM (ジャキム)<sup>9)</sup>は世界で唯一、国が国策として運営しており、厳格な基準とマニュアルが存在する。一般法人ハラール・ジャパン協会は JAKIM について「ブランドであり、歴史があり、マニュアルと運用が整備されている」と述べている。



図 1. マレーシア JAKIM ハラール認証マーク<sup>10)</sup>

表 4. 国内のハラール認証機関

	マレーシア		インドネシア		シンガポール		アラブ首長国連邦(UAE)	
	JAKIM公認	輸出実績※1	MUI公認	輸出実績※1	MUIS公認※2	輸出実績※1	公認	輸出実績※1
宗教法人 日本ムスリム 協会(JMA)		輸出実績 あり	香料・加工食品 の分野	輸出実績 あり		輸出実績 あり	-	-
NPO法人 日本ハラール 協会(JHA)		非公表	申請中	-		非公表	ESMAがGAC 公認と公表	輸出実績 あり
宗教法人 日本イスラム文化 センター(JIT)	2017年2月 新規承認	輸出実績 あり	-	-	-	-	ESMAがEIAC 公認と公表	輸出実績 あり
NPO法人 日本アジアハラール 協会(NAHA)	2017年2月 新規承認	輸出実績 あり	-	-		輸出実績 あり	-	-
ムスリム・プロフェッショナル・ジャパン協会 (MPJA)	2017年2月 新規承認	輸出実績 あり	と畜・加工食品 の分野	輸出実績 あり	申請中	-	-	-
エミレーツ・ハラールセンター (EHC)	申請予定なし	-	申請予定なし	-	申請予定なし	-	ESMAがEIAC 公認と公表	輸出実績 あり

(農林水産省 ハラール食品輸出に向けた「手引き」17頁 国内ハラール認証機関より)

### 1-3 ハラール認証過程

厳格な手続きと基準が設けられているマレーシアのハラール認証機関 JAKIM の認証過程を以下に示した。

一般的に、ハラール認証の手続きは、①申請→②審査(宗教、技術、現場)→③評議→ハラール認証の発行となる。JAKIM の申請書提出からハラール認証発行までの流れを図2に示す。ハラール認証取得に要する期間は国や団体により異なる。マレーシアの現地工場申請をした場合、全ての要件を満たしていたら申請から発行まで約2週間である<sup>11)</sup>。しかし、日本国内でイスラム諸国に有効なハラール認証を取得しようとした場合、直接現地の団体に申請するのではなく、販売を行う国の承認を得ている国内の認証機関を経由するため、認証発行まで時間がかかる(図3)。平均は3カ月から半年だが、3年以上かかるケースもある<sup>12)</sup>。

また、日本がハラール認証取得までに時間を要する理由はハラールの生産設備が整っていないことも挙げられる。1-1で述べたように、食品のハラールはサプライチェーンのすべてでハラールが確保されなくてはならないからである。食品自体がハラールでも、生産過程でハラームに触れていたり、ハラームと同じ場所で管理されている場合はハラールとして認められないのである。例えば、食品衛生の為、消毒で使用されるアルコールは食材に使用されていなくても生産過程でのハラームである<sup>13)</sup>。

食品自体が基準を満たしていても、サプライチェーンでハラール認証基準に反していた実際の例を紹介する。2017年にハラール認証を取得したカバヤ食品株式会社の「さくさくぱんだ」である。商品自体はハラールだったが、商品を包装するパッケージの接着部分に豚由来の原料が使われていた。その為、ハラール認証を取得する商品のパッケージ接着部分の原料を、ハラール基準を満たした原料に変えた<sup>14)</sup>。

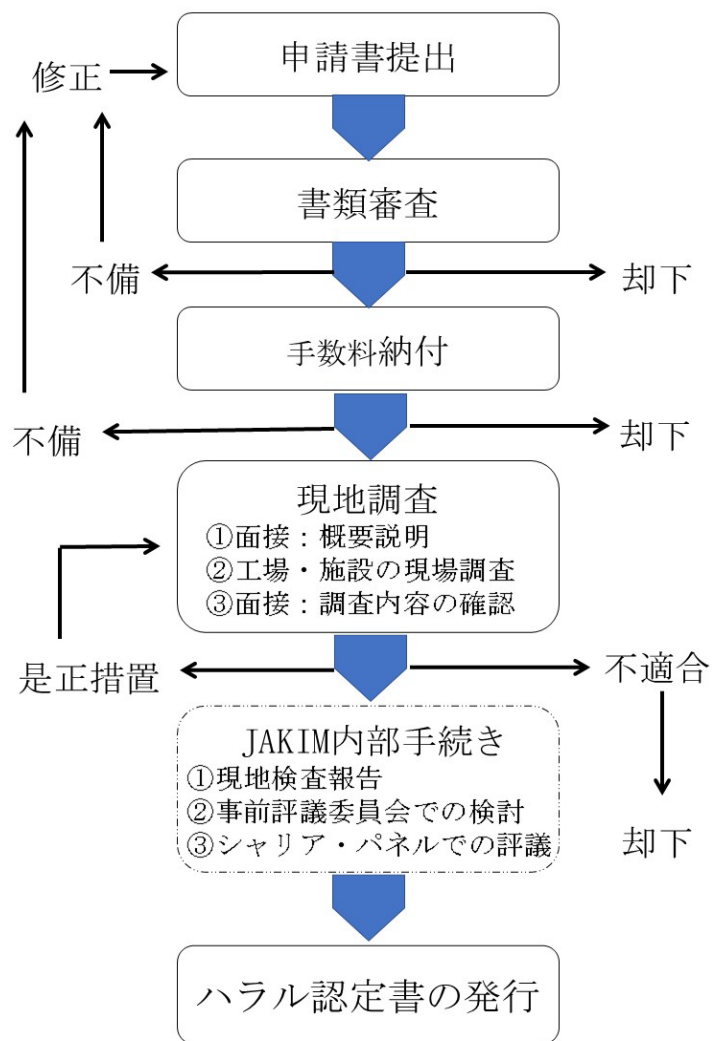


図 2. JAKIM ハラール認証手続きの流れ

(並河良一 ハラール認証実務プロセスと業界展望 54 頁 ハラール認証手続きの流れより作成)

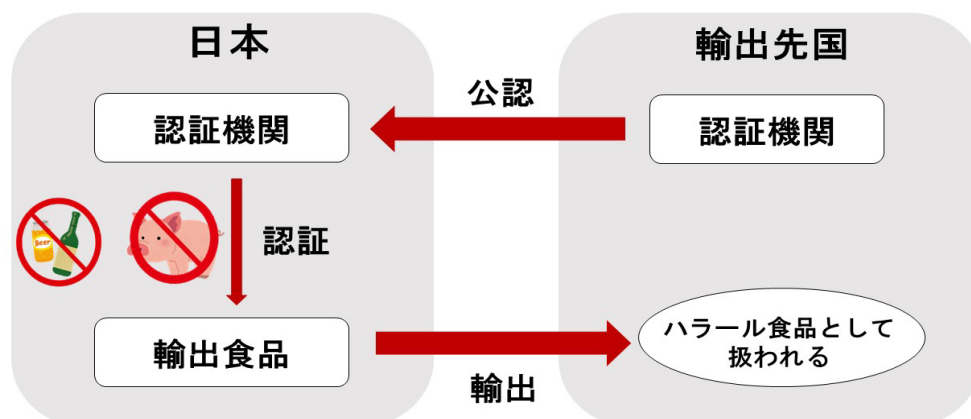


図 3. 日本国内で輸出先のハラール認証取得の流れ

(農林水産 平成 29 年度輸出戦略実行事業 ハラール食品輸出に向けた「手引き」13 頁 相手国認証機関からの「公認」より作成)

## 第2章 イスラム諸国のハラール市場規模

### 2-1 ムスリムの人口増加

イスラム諸国の人口の大きさと増加率からハラール市場の需要の規模を考察する。2010年に最も人口が多いのは Christians<sup>15)</sup> の 31.4% である。Muslims<sup>16)</sup> は 23.2% で 2 番目に人口が多い (図 4)。

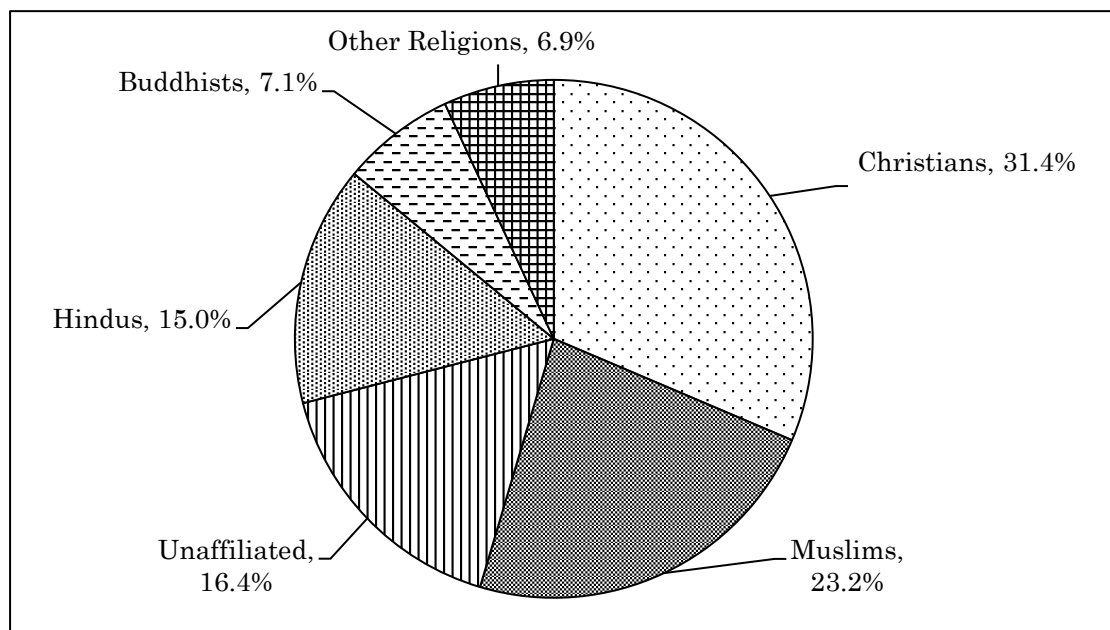


図 4. 2010 年 宗教別人口割合

(The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050” より作成)

次に、Christians と Muslims の人口推移予想を比べる。表 8 より 2050 年に Muslims の人口は 30.4% と、Christians に迫る勢いで、大幅に人口が増加している。また、2070 年には、Muslims と Christians が同じ割合になる。そして、2100 年に Muslims は Christians の人口を上回り、将来的に世界人口の 3 分の 1 が Muslims になる。食料の需要は人口増加と共に拡大する為、必然的にハラール食品の需要も高まる。日本企業がハラール市場に進出すれば、大幅な事業拡大と増益が見込めることが推察できる。

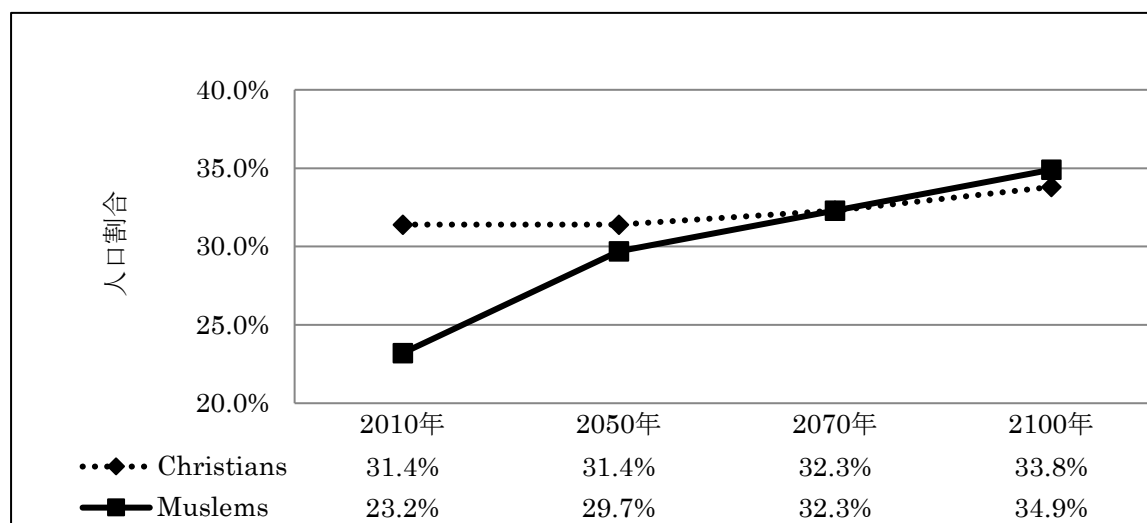


図 5. Christians と Muslims の人口推移予想

(The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050” より作成)



## 2-2 イスラム諸国の菓子

諸伏(2015)はイスラム諸国の菓子市場についてこう述べている。

中東地域全体は世界の菓子製品の 10 大市場のひとつである。中東地域ではアルコールを摂取しないこと、さらに贈り物をする文化があることが甘い菓子の消費量が多い理由でもある。GCC6 カ国は国民一人当たりのチョコレート消費量が大きく、菓子輸入額は年間 120 億米ドルに達する。ビスケット・チョコレート・砂糖菓子・ポテトチップがその大部分を占めており、強い甘味、塩味が好まれる。

実際イスラム諸国では、どのような菓子が人気で売れているのかを知るために、埼玉県三郷市にある国内最大級のハラールスーパー「ボンゴバザール -Bongo Bazar-」に行き、人気商品の聞き取りを行った。ボンゴバザールは株式会社パドマ<sup>17)</sup>が経営するハラールスーパーマーケットで、30 年以上前から日本でハラール食品の輸入販売を行っている。青果、鮮魚、精肉、ハラールミート、スパイス、豆、米などを自社直輸入しており、ムスリムを中心に様々な国籍の方が安心して買い物ができる環境が整っている。

菓子は全般的に人気の商品で入荷後すぐ売れてしまうようで、甘い菓子だと、クッキー(図 6)。スナック菓子だと辛さのあるものが人気とのことだった(図 7)。人気の菓子それぞれにハラール認証もついている。



図 6. COFFEE BUTTER BISCUIT 原産国パキスタン



図 7. Makaroni Krispi Level 15 原産国インドネシア



スナック菓子で辛さのある商品が人気なのは、イスラム諸国の食文化に理由がある。諸伏(2015)はイスラム諸国の嗜好について、「中東の料理(アラブ料理)の特徴は香辛料が多数用いられている点である」と述べている。アラブ料理やインド料理には香辛料を用いるものが多く、その食文化が菓子にも反映されている。

次に、日本の菓子についてムスリムの声を聞いた。カザフスタン共和国に生まれ、現在もカザフスタン共和国に住んでいる30歳、女性にInstagramのメッセージ機能を使用し質問した。日本の菓子を購入したいか。との問いに「Yes, I want to buy Japanese sweets.」と答えた。また、日本の菓子についての印象を問うと、「I think they are tasty and healthy.」との返信があった。ドバイで実施された日本食品に対する海外消費者アンケート調査<sup>18)</sup>でも、日本の食品に対する印象の1位が「味の良い」、次いで2位が「健康に配慮」とあり、日本の食品に対して「おいしい」や「健康的」という印象を持っており、菓子にも同じ印象を持っていると考えられる。

## 2-3 イスラームの商取引

1-1 ハラル認証で「ハラルは食品を区別する基準ではなく、ムスリムの生活を律する基礎概念に過ぎない」と述べたが、ハラル認証を取得し、ハラル市場に進出する前にイスラームを正しく理解することが重要である。イスラームの信仰の基本となりムスリムの行動の軸となる教えに「イバーダート(崇拝行為)」がある。イブラーヒム(2017)はイバーダートの意味について下記のように定義している。

イバーダート(崇拝行為)とは、ムスリムが主への敬章を明らかにするために行わなければならない義務であり、そしてその実理は著行となる、アッラーへの近づきを示すことを自覚した服従、という意味

イバーダートの概念には、アッラーの存在と唯一性を証言すること、啓典と預言者達を正当とみなすこと、アッラーがお慶びくださることを行うこと、アッラーのご判断を受け入れること、アッラーの恵みに感謝すること、難に耐え忍ぶこと、人の権利を尊重し、人々に慈悲深く振舞うこと、信仰、徳、サラート(礼拝)、ハッザカート(喜捨)、サウム(断食)、ジハード(アッラーの道に奮闘努力すること)、離婚、ハラル(勧められていること)とハラーム(禁止されていること)、遺産、取引、恩義、孤児、代償などのイスラームの定める命令や禁止事項を守ることなどのすべてが含まれています

つまり、ムスリムは常にイバーダートを軸に、生活をしているということだ。イバーダートの中にはハラル/ハラームも含まれている。「1-1 ハラル認証」で「ハラル/ハラームは食品を区別する基準ではない」と述べたが、それもイバーダートの意味を元に考えると理解できる。ハラルとハラームを区別する基本的な意図としてイブラーヒム(2017)は「イスラーム教徒を人間としての誉れと尊厳にふさわしい振る舞いに向かわせ、有益なことを守らせるためです」と述べている。したがって、ハラームを意図的に遠ざけることや、ハラルのみを食さなくてはいけないという厳格なルールではなく、イスラームで定められた規範に従う努力や姿勢自体が、重要であるということだ。この考えがイバーダートということである。

そして、日本企業がハラル市場に進出すること、すなわちイスラム諸国への商取引はイバーダートとして承認されている。しかし、商取引がイバーダートとして承認されるためには守らなければならない原則がいくつか存在するとイブラーヒム(2017)は述べている。

- ・商人は正直に話し、顧客に信用してもらわなくてはなりません
- ・買い手と売り手の双方が良く振舞い、必要があれば双方が自己犠牲の精神を発揮しなければなりません
- ・イスラームの取引の当事者は秤を公正に用い、互いに良い感情や信頼を持つことを求める

イスラームの商取引で重要なのは「公正」と「信頼」である。ハラル市場への進出を、自らの事業の拡大や利益を第一の目的とすることはイバーダートに反する行為であり、ムスリムに受け入れられ

ない要因の1つとなる。

では、日本企業がハラール市場の進出に有効な手段としているハラール認証についてムスリムはどのような印象を持っているのか、実際のムスリムの声を聞いた。東京都渋谷区にある「東京ジャーミ・トルコ文化センター<sup>19)</sup>」に勤める日本人のムスリムの職員の方に、ハラール認証についてどのような印象を持っているかと伺ったところ「ハラール認証はビジネスのイメージがある」とのことだった。本来、ムスリムの方にとって、ハラールであることを証明できる安心材料であるはずのハラール認証が、ビジネス利用として捉えられているのは、現在までにハラール市場に進出した企業がイバーダートの理解に乏しく、自らの利益のみを目的としていたからではないだろうか。

### 第3章 ハラール市場に進出した日本企業例

#### 3-1 ハラール市場進出手段

日本企業がハラール市場に進出する方法は4つある。

- ①進出先の国に直接投資をし、工場設立  
現地製造→現地ハラール認証取得→販売
- ②進出先の企業と提携し、生産委託  
現地製造→現地ハラール認証取得→販売
- ③日本国内でハラール専用の生産ラインを確保  
国内生産→進出先の公認を得ている国内認証機関でハラール認証取得→輸出
- ④ハラール認証を取得せずに、販売

①は現地に工場を設立するため、費用と時間がかかり、容易ではない。実際に①の方法を取っているのは大企業である(表5)。国内における全企業数の約99.7%が中小企業<sup>20)</sup>であり、菓子業界においても現地に工場設立可能な大企業は少ないと言える。よって、ハラール市場に日本企業が進出する方法は②③④の3つだと考える。

表5. 現地工場を設立した企業

年	企業	商品	販売国	生産ライン
2014年	ロッテ	チョコパイ	インドネシア	現地生産(インドネシアスマラン工場)
2016年	森永製菓	ハイチュウ	インドネシア	現地生産
2016年	カルビー	ポテトチップス	インドネシア マレーシア	現地生産

(日本経済新聞 インドネシアハラール認証菓子 2016年4月22日 15ページより作成)

実際にハラール市場に進出した日本企業に書面にて取材を行った。取材のご協力を頂いたのは2社。カバヤ食品株式会社(以下カバヤ食品)、株式会社七尾製菓(以下七尾製菓)である。それぞれ進出手段や販売国も違う。質問内容は大きく分けて

- (1) 販売国(ハラール認証取をした国)を選んだ理由と生産手段について
  - (2) ハラール対応で苦労した点
  - (3) 日本の商品に対するムスリムの反応
  - (4) 今後の課題
- の4つである。

### 3-2-1 現地生産

#### [事例 1]

企業名	井村屋株式会社
商品名	IMURAYA AZUKI BAR (RED BEAN) IMURAYA AZUKI BAR (MATCHA) IMURAYA AZUKI BAR (MILK)
分類	氷菓
製造国	マレーシア
販売国	マレーシア

2019年にマレーシアに法人会社「IMURAYA MALAYSIA SDN. BHD」を設立し、2021年9月に「IMURAYA AZUKI BAR」3品を販売した。マレーシアのアイスクリームメーカー「ポーラ・アイスクリーム」と戦略提携し、委託生産を行っており、JAKIMのハラール認証を取得している。商品の特徴として、井村屋は「井村屋の主力製品「あずきバー」シリーズの特長を生かしつつ、マレーシア向けに完全ローカライズしました(中略)甘さや食感なども現地の嗜好に合わせています」と述べている<sup>21)</sup>。

### 3-2-2 国内生産(国外ハラール認証)

#### [事例 2]

企業名	カバヤ食品株式会社
商品名	さくさくぱんだ
分類	チョコレートスナック
製造国	日本
販売国	アラブ首長国連邦

2013年にエミレーツハラールセンターからアラブ首長国連邦(以下 UAE)で有効なハラール認証を取得した。関東第二工場(茨城県常陸大宮市)の「さくさくぱんだ」の製造ラインを一部ハラール専用にした。

#### (1) 販売国(ハラール認証取をした国)を選んだ理由と生産手段について

「イスラム教発祥の地に近い中東湾岸地域の国でハラール認証を取得することで他のイスラム教の信者が多い国へ波及しやすいと考えたからです。またアラブ首長国連邦をはじめとした中東湾岸地域の国はお菓子等の甘い食べ物を好む点、日本の製品への品質信頼度が高く本当に良いものであれば受け入れてもらえる環境である点を考慮しました」

委託生産を行わなかった理由として、独自の原料配合や製造ノウハウを他社に教えるのは不安と感じ、自社製造にこだわりたいと考えたからである。また、現地に工場設立をしなかった理由は、費用や時間が掛かりすぎることを挙げた。しかし、カバヤ食品は日本国内で UAE での販売に有効なハラール認証の取得は行ったが、実際に UAE での販売には至らなかった。

#### (2) ハラール対応で苦労した点

苦労した点は従業員のイスラームやハラール認証への理解である。従業員に理解をしてもらう理由としてカバヤ食品は、「普段から製品の品質管理は厳格に実施していますが、ハラールに関しては目に見えるものではないので生産に携わる方に対して、生産時に何故ハラール対応が必要なのかを理解をして頂くことが重要だと考えました」と説明した。

(3) ムスリムの日本の商品に対する反応

実際の販売には至っていないため、自社商品の反応は不明とのこと。カバヤ食品はムスリムの日本の菓子に対する印象の予想として「日本の製品は現地の人にも品質の高さや安心感という点でニーズがあるのではないか」述べた。

(4) 今後の課題

ハラール認証取得を前面に押し出すと、ハラール専用商品と誤認されやすく、ムスリムでない消費者に壁を持たれてしまうとのことだ。カバヤ食品は「お客様の多様なニーズに対して、ハラール認証を必要とされる方及びハラール認証を必要とされない方の両方に愛される商品の開発をしたい」と展望を抱いている。そして、実際の販売に至らなかった理由を伺ったところ「品質保持」と「現地での販路確保」を挙げた。UAE は日本と比べて暑く、28℃以下の保存が必須<sup>22)</sup>のチョコレートの管理をすることが物流と販売の際に困難だった。また、商品の認知度が低く、現地での販路確保が困難であった。

国内生産で国外のハラール認証を取得した企業をもう 1 例挙げる。

[事例 3]

企業名	株式会社かとう製菓
商品名	えびせんべい いかの北海揚げ いかの甘辛焼き
分類	不明
製造国	日本
展開国	シンガポール

株式会社かとう製菓(以下かとう製菓)は、2013 年に自社国内工場にハラール製造ラインを確保し、同年に日本アジアハラール協会にてシンガポールで有効なハラール認証を取得しシンガポールに輸出した。しかし、2014 年にインドネシア、マレーシアに輸出を試みたが、取得していたハラール認証が通用しなかった。その後、ハラール商品製造の費用をカバーできるほどの売り上げを見込めずハラール認証を返上した。農林水産省の聞き取り調査<sup>23)</sup>によると、かとう製菓は認証取得時に「従業員へハラール教育を浸透させるのに時間がかかった」と述べており、[実例 2]同様に、従業員のイスラームやハラール認証への理解が課題であると言える。

### 3-2-3 国内生産(国内ハラール認証)

[事例 4]

企業名	株式会社七尾製菓
商品名	さくらせんべい
分類	米菓
製造国	日本
販売国	日本

株式会社七尾製菓(以下七尾製菓)は 2021 年 3 月 22 日に福岡 Masjid An-Nur イスラム文化センターの監査を経て、「さくらせんべい」に対し、日本国内の流通に有効なハラール認証を取得した。焼菓子製造ラインの一部をハラール専用ラインとし、日本国内で製造を行った。七尾製菓がハラール認証に関心を持ったのは 10 年前の 2011 年頃で、本格的に認証取得に取り組み、実際の取得に至った期間は約 3 年である<sup>24)</sup>。

(1) 販売国(ハラール認証取をした国)を選んだ理由と生産手段について

以前からハラール認証に関心を持っていた七尾製菓は 2020 年に北九州市でハラールシンポジウムにて、イスラム文化について研究している九州国際大学の長形教授と知り合った。そこで、福岡マスジドが国内でのみ有効なハラール認証を無料でやっていることを知った。原材料、工場設備、管理体制を整えることを優先にし、まずは無料で取得できる国内に有効なハラール認証を取得した。日本に在住のムスリムをターゲットにすることで、インバウンド需要を狙った。

(2) ハラール対応で苦労した点

苦労した点は、[実例 2][実例 3]と同様に、従業員のイスラームやハラール認証への理解である。『「ハラール」について、社内で理解しているひとが少なく、イスラム教=危険といった否定的なイメージを持つひともいて、取得に向けて理解を得ることができなかつたことです。』と述べている。製造過程での課題として、「ハラール原材料置き場の確保や区画分け」と「ハラール製造ライン専用の清掃道具の確保」を挙げた。1-1 ハラールとは で前述したように、ハラールの確保は原材料がハラールを満たしているだけではなく、サプライチェーンが全てハラールの必要がある。また、認証審査では、キャリーオーバーの成分<sup>25)</sup>や加工助剤<sup>26)</sup>も確認されるため、原材料メーカーへの問合せに時間を要した。

(3) ムスリムの日本の商品に対する反応

「美味しいという意見があり、米菓や餅などを好んでいる方が多く見受けられました」とのことだった。また、各国の菓子の特徴としてインドネシアやマレーシアの菓子は量が多いそうだ。そのため、ムスリムから日本の菓子は量が少なく物足りないとの意見<sup>27)</sup>が挙がった。

(4) 今後の課題

日本国内での販売の課題は、販路の確保が挙げられた。ハラール食品を流通させるためには、ハラール商品を取り扱う問屋と取引を行う必要があり、既存の販路を活用できない。そして、イスラム諸国のハラール認証取得やビジネス展開への課題は「インドネシアやマレーシアなどでは、既に国内に様々なお菓子があり、現地の方のいつものお菓子として定着しています。そこにどのようなしたら食い込んでいけるのかが課題と感じております」とのことだった。

現地で生産した[事例 1]は、現地での販売を行っているが、[事例 2][事例 3]はハラール認証取得までは至ったが、輸出の時点で断念している。つまり、日本国内からハラール市場への進出は国内でのハラールの確保よりも、現地の販路確保や販売後の増益が困難ということである。

### 3-3 ハラール認証を取得せずに販売

ハラール認証を取得しても、実際の販売に繋がっていないということはハラール市場進出にハラール認証は有効ではないのか。ハラール認証を取得せずに、イスラム諸国での販売を行いムスリムに人気になった菓子がある。

[事例 5]

企業名	株式会社ヨックモック
商品名	シガール
分類	クッキー
製造国	日本
販売国	中東(アラブ首長国連邦、ドバイ)

株式会社ヨックモック(以下ヨックモック)は、2012年10月UAEに1号店を出店し、2015年までに中東店舗を19店舗まで拡大した。出店経緯は現地のパートナー企業から、誘いを受けたことがきっかけである。生産は栃木県日光市の工場行っている。日本と同じ商品を販売しているため、ハラール認

証は取得していない。ヨックモックのシガールが中東地域で人気の理由として、諸伏(2015)は、現地で販売されている菓子と風味、食感が似ていることを理由に挙げている。

ヨックモックの菓子は中東地域でも馴染みのビスケット・クッキーの風味・食感に近いことに加え、この地域の菓子に比べて甘味が抑えられていることから健康に良い印象となり受け入れられたものと考えられている(中略)味覚や食文化を考慮することが、GCC 諸国の人々に受け入れられる日本食品を選ぶ際に重要であると考えられる

日本で生産した商品を空輸しており、価格は日本の約 2.5 倍と高価だが、まとめ買いをする客が多い<sup>28)</sup>。ハラール認証を取得していなくても、イスラム諸国でビジネス展開を行えたのは、現地の嗜好と一致したことが理由だといえる。

## 終章

### 4-1 ハラール認証の目的

企業がハラール市場へ進出する際に、ハラール認証の目的をはき違えてはならない。重要なのは「ハラール認証は義務ではない」ということだ。ハラール認証を取得したからと言ってムスリムの購入に繋がるわけではない。東京ジャーミイのムスリムの職員に話を伺った際も「ハラール認証がなくとも、原材料を見ればハラールは判断できる」とのことだった。すなわち、ムスリムは自らでハラール/ハラームの判断をするのである。そして、企業がハラール市場に進出する本当の目的は「ムスリムに商品を気に入ってもらい購入してもらおうこと」であり、「ハラール認証を取得すること」ではない。それを、ムスリムの商品購入の判断基準を認証であると誤認し、認証取得を1番の目的としてしまうと、その後のビジネス展開は成り立たないのである。ハラール認証はムスリムが商品を購入する際の1つの安心材料と考えるべきだ。

### 4-2 イバーダートとしてのハラール市場

では、ハラール市場でビジネス展開を成功させるためには何が重要か。それは、イスラームの教えの「イバーダート」だと考える。2-3 で前述のとおり、ハラールはムスリムの生活を律する基礎概念で、イバーダートで重要なのは「公正」と「信頼」である。ムスリムは自らの生活の指針を、形ある実績で判断するのではなく、人と人との目には見えない繋がり、すなわち信頼性を重要としているのである。そのため、ハラール市場を、「商売」と捉えている企業と、「イバーダート」として捉えているムスリムに認識のズレが生まれる。このズレが生じてしまうと、どんなに美味しい商品で尚且つハラール認証を取得していてもムスリムには響かないのである。一方で、3-3 で前述したヨックモックは、販売地域の味覚・風味と自社商品の類似を見極め、中東の贈り物をする文化を利用し、ムスリムとの信頼関係を上手く築き上げた。ゆえに、ハラール認証という形ある実績がなくとも、ムスリムに受け入れられたのである。また、3-2-1 で前述した井村屋はマレーシアでの販売を行うために、自社の商品を現地の嗜好に合うように変更した。これは2-3 イスラームの商取引の「買い手と売り手の双方が良く振舞い、必要があれば双方が自己犠牲の精神を発揮しなければなりません」という教えに準ずる考え方だと言える。ハラール市場に進出し、ムスリムに受け入れてもらうためには、時に、自己犠牲が必要であるということだ。井村屋が行った現地の嗜好に合わせるという行為は、イバーダートの「公正」に繋がる。要するに、ムスリムが異国の商品を受け入れることと引き換えに、ハラール市場に進出する企業は自社商品をムスリムの嗜好に合わせ商品を変更することが「公正」に値するのである。イスラームの商取引を理解し、ムスリムに対し公正な姿勢でハラール市場に進出したことが成功の大きな要因だと考える。

## 4-2 日本の菓子がハラール市場に進出するために

それでは、今後、日本の菓子がハラール市場に進出するために、どのような段階を踏めばよいのか。イバーダートの考えの上にハラール市場が成り立っていることを念頭に具体的な解決策を導く。

### ①ターゲットを絞る

1-2 で前述したように、全世界に通用するハラール認証は存在しない。したがって、ハラール市場で売り出したい商品をハラール市場のどの国で展開するかターゲットを絞る必要がある。初めは日本の進出実績のあるマレーシアかインドネシアが展開しやすい国だと考える。

### ②販売国の食文化・嗜好を調査する

展開したい商品が販売国の食文化や嗜好に一致するか市場調査を行う。2-2 イスラムの菓子で前述したとおり、アラブ料理やインド料理の特徴は香辛料を多く使用し、その食文化が菓子にも反映されており、中東地域やインドネシアは辛さのある商品が好まれると考える。現地マーケット調査を行った上で、販売国の嗜好と合わない場合は、商品自体を販売国に合わせて変更する必要がある。

### ③ハラール認証の取得

ハラール認証は義務ではないが、ムスリムが商品を購入する判断材料として安心を与えられる手段であるため取得は推奨されるべきだ。また、ハラール認証取得にあたって3-2-2[事例2]、3-2-3[事例4]で前述したように苦労した点で「従業員の理解」を挙げている。ハラール認証はイスラームに基づく宗教のため、宗教文化の乏しい日本では理解を得るのが難しいだろう。しかし、イスラームは生活のすべての面を視野に入れ、あらゆることにおいて人々を導き、幸福を獲得させることを目標とするムスリムの行動の指針である。イスラームを正しく理解することで、ハラール認証取得のためだけの知識ではなくイスラームの商取引で最も重要なイバーダートの理解に繋がり、よりムスリムに受け入れられやすい関係性を築けるようになるだろう。

## 4-3 今後の課題

現地で商品の認知度をどのように上げていくかが課題である。3-2-3[事例4]で挙げられたように、既にハラール市場には現地企業で生産した日本同様の菓子があり、現地で定着している。飽和しているマーケットに日本の菓子がどのように切り込み、認知度を上げていくかを本稿では明らかにすることができなかった。解決の糸口として、2-2 イスラム諸国の菓子で前述した、日本の食品に対しての「健康的」という印象を持たれていることが活用できるだろう。[事例5]のシガールは、中東地域のクッキーと比べて甘味が抑えられていることが健康的と評価され、人気を得ている。今後、日本菓子がハラール市場に進出する際は、現地の嗜好に合わせてると共に、甘さを控えめにすることで他国の商品と差別化できるだろう。

## 謝辞

本論文の作成にあたり、終始適切な助言を賜り、また丁寧な指導して下さった石渡尚子教授に感謝致します。また、取材を快く引き受けてくださったカバヤ食品株式会社様、株式会社七尾製菓様にも感謝致します。ご協力いただき誠にありがとうございました。

## 注

- 1) イスラーム(イスラム教)を信仰する者
- 2) イスラーム教を奉じる国々のこと
- 3) OIC(イスラム協力機構)加盟国ベースで58カ国  
並河良一「ハラール食品市場-可能性と限界および求められる日本の食品-」食品と容器 Vol. 58, No. 1, 7頁より
- 4) 一般法人ハラールジャパン『ハラール認証について「ハラール(ハラール)とは」』<https://jhba.jp/halal/certification/>

- 5) イスラームの教義に基づく法令 イスラム法ともいう
- 6) 飼育、調達、処理、輸送、陳列の全体の一連の流れ
- 7) 農林水産省「平成27年度輸出戦略実行事業 国内ハラール認証取得企業のハラール食品輸取出組事例」
  1. ハラールに関する基礎知識 c. 「ハラール認証」とは 7頁  
[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi\\_zirei/pdf/q\\_haral.pdf](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi_zirei/pdf/q_haral.pdf) 2021年12月18日参照
- 8) 一般法人ハラールジャパン『ハラール認証について「ハラール(ハラール)とは』  
<https://jhba.jp/halal/certification/>
- 9) 一般法人ハラールジャパン協会『マレーシアのハラール認証「JAKIM(ジャキム)」とは』
- 10) AMプロジェクト「ハラール認証」<https://www.amproject-jpn.com/halal>
- 11) 並河良一『ハラール認証実務プロセスと業界展望「第1版」』(シーエムシー出版, 2012) 65頁 4.2 審査期間
- 12) 並河良一『ハラール認証実務プロセスと業界展望「第1版」』(シーエムシー出版, 2012) 65頁 4.2 審査機関
- 13) 並河良一『ハラール認証実務プロセスと業界展望「第1版」』(シーエムシー出版, 2012) 69頁 1. 総論的な事項
- 14) 朝日新聞「さくさくばんだ、ハラール認証取得、カバヤ、UAEで販売へ/岡山県」2017年2月21日 朝刊 岡山全県・1地方 31頁
- 15) キリスト教を信仰する者
- 16) イスラームを信仰する者
- 17) 埼玉県三郷市に本社を構えるハラール食品流通企業の一社
- 18) 日本貿易振興機構 農林水産省・食品部 農林水産省・食品調査課「日本の食品に対する海外消費者アンケート調査-ドバイ編-」(2014年3月)13頁  
[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/report/07001597/dubai.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001597/dubai.pdf) 2021年12月19日参照
- 19) 東京ジャーミ・トルコ文化センター <https://tokyocamii.org/ja/>
- 20) 中小機構「日本を支える中小企業」<https://www.smrj.go.jp/recruit/environment.html> 2021年12月19日参照
- 21) 井村屋グループ株式会社『マレーシアでの「AZUKI BAR」発売のお知らせ』2021年6月17日  
<https://www.imuraya-group.com/news/published210617/> 2021年12月10日参照
- 22) カバヤ食品株式会社の取材回答より
- 23) 農林水産省「平成27年度輸出戦略実行事業 国内ハラール認証取得企業のハラール食品輸取出組事例」  
[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi\\_zirei/pdf/q\\_haral.pdf](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi_zirei/pdf/q_haral.pdf) 2021年12月18日参照
- 24) 株式会社七尾製菓の取材回答より
- 25) 「食品の原材料の製造・加工で使用されたもので、その食品の製造には使用されない食品添加物で、最終食品まで持ち越された場合に、最終食品中では微量となって、食品添加物そのものの効果を示さない場合をキャリアオーバーといいます」と一般法人日本食品添加物協会は定めている。
- 26) 「加工食品を作るのに使われた食品添加物のうち、次の条件のいずれかに合うものが加工助剤とされます。
  - ①最終的に食品として完成する前に、食品から除去されるもの
  - ②食品中に通常存在する成分に変えられ、かつ、その成分の量が食品中に通常存在する量を有意に増加させないもの
  - ③最終食品中に、ごくわずかなレベルでしか存在せず、その食品に影響を及ぼさないもの」と一般法人日本食品添加物協会は定めている。
- 27) 株式会社七尾製菓の取材回答より
- 28) 朝日新聞『ドバイ、贈答にヨックモック 富裕層が「まとめ買い』』2013年12月28日 朝刊 1外報 11頁

## 参考文献

- ・イブラーヒム・サルチャム『ISKAM イスラーム正しい理解のために「第1版」』(宗教庁出版, 2017)
- ・イビラーヒム・サルチャム『イスラームQ&A「第1版」』(宗教庁出版, 2017)
- ・並河良一『ハラール認証実務プロセスと業界展望「第1版」』(シーエムシー出版, 2012)
- ・並河良一「ハラール食品市場-可能性と限界および求められる日本の食品-」食品と容器 Vol. 58, No. 1, 6~11頁(2017)
- ・並河良一「食品のハラール制度の技術的性格と対策」日本食品高額会誌 Vol. 12, No4, 137~146頁(2011)
- ・ハラールマーケット・チャレンジ・プロジェクト『ハラールマーケットがよくわかる本「初版」』(綜合法令出版, 2013)
- ・諸伏雅代「GCC 諸国における日本食品普及の可能性-風味・食文化の背景から考察する-」現代社会研究 13号, 163~172頁(2015)
- ・朝日新聞『ドバイ、贈答にヨックモック 富裕層が「まとめ買い』』2013年12月28日 朝刊 1外報 11頁
- ・朝日新聞「さくさくばんだ、ハラール認証取得、カバヤ、UAEで販売へ/岡山県」2017年2月21日 朝刊 岡山全県・1地方 31頁
- ・日経産業新聞「ハラール・ジャパン協会代表理事佐久間朋宏氏——イスラム圏のハラール対応、認証制度、200以上混在(エキスパートの視点)」2015年3月13日 4頁
- ・日経MJ(流通新聞)「洋菓子のヨックモック、UAEで売れる、富裕層多い中東で浸透、来年末までに25店目指す。」2013年12月8日 15頁
- ・日経産業新聞「ヨックモック——中東で洋菓子店増設、丁寧な和風接客広げる(現場のチカラ)」2014年12月10日 16頁
- ・日経産業新聞「UAE用菓子、日本でも、ヨックモック、訪日客向けに販売。」2015年2月19日 14頁
- ・日本経済新聞 朝刊「インドネシアにハラール認証菓子、森永製菓・カルビーなど、人口増のイスラム圏開拓。」2016年4月22日 15頁
- ・毎日新聞『世界のヒット商品: UAE★「世界一おいしい」葉巻型クッキー ヨックモック』2015年5月17日 東京朝刊 経済面 6頁



- ・一般法人日本食品添加物協会「食品添加物 Q&A」  
<https://www.jafaa.or.jp/qa#> 2021年12月19日参照
- ・一般法人ハラール・ジャパン協会「ハラール(ハラール)基礎知識」  
<https://jhba.jp/halal/> 2021年12月12日参照
- ・一般法人ハラール・ジャパン協会「ハラール認証について」  
<https://jhba.jp/halal/certification/> 2021年12月12日参照
- ・一般法人ハラール・ジャパン協会「マレーシアのハラール認証「JAKIM(ジャキム)」とは」  
<https://jhba.jp/information/6469/> 2021年12月12日参照
- ・井村屋グループ株式会社『マレーシアでの「AZUKI BAR」発売のお知らせ』2021年6月17日  
<https://www.imuraya-group.com/news/published210617/> 2021年12月10日参照
- ・亀田製菓株式会社「商品情報 ソフトサラダ」  
<https://www.kamedaseika.co.jp/cs/?p=item.itemDetail&itemId=1470> 2021年12月18日参照
- ・カバヤ食品株式会社「商品情報 さくさくぱんだ」  
<https://www.kabaya.co.jp/catalog/sakupan/> 2021年12月18日参照
- ・株式会社明治 「商品情報 明治ミルクチョコレート50g」  
<https://www.meiji.co.jp/products/chocolate/04777.html> 2021年12月10日参照
- ・東京ジャーミイ・ディヤナトトルコ文化センター「東京ジャーミイの歴史」  
<https://tokyocamii.org/ja> 2021年12月4日参照
- ・東洋経済「ヨックモックはなぜ中東でバカ売れなのか」(2014年6月16日)  
<https://toyokeizai.net/articles/-/40141> 2021年12月9日参照
- ・日本貿易振興機構 農林水産省・食品部 農林水産省・食品調査課「日本の食品に対する海外消費者アンケート調査-ドバイ編-」(2014年3月)  
[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/report/07001597/dubai.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07001597/dubai.pdf) 2021年12月19日参照
- ・農林水産『平成29年度輸出戦略実行事業 ハラール食品輸出に向けた「手引き」(更新版)』  
[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e\\_kikaku/attach/pdf/180331-6.pdf](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e_kikaku/attach/pdf/180331-6.pdf) 2021年12月9日参照
- ・農林水産省「平成27年度輸出戦略実行事業 国内ハラール認証取得企業のハラール食品輸出取組事例」  
[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi\\_zirei/pdf/q\\_haral.pdf](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi_zirei/pdf/q_haral.pdf) 2021年12月18日参照
- ・三菱UFJリサーチ&コンサルティング「平成26年度ハラール食品に係る実態調査事業」  
[https://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food\\_value\\_chain/pdf/sankou\\_4.pdf](https://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/food_value_chain/pdf/sankou_4.pdf) 2022年6月10日参照
- ・森永製菓株式会社「商品情報 ムーンライト」  
<https://www.morinaga.co.jp/products/detail.php?id=PRD2009-12-0005> 2021年12月10日参照
- ・ボンゴバザール ハラール&一般食品スーパーマーケット公式HP  
<https://bongobazar.info/ja.html#info> 2021年12月11日参照
- ・NHK NEWS WEB 『「あずきバー」マレーシアで製造 販売へ 「ハラール」原材料使用』2021年6月18日  
<https://search.yahoo.co.jp/amp/s/www3.nhk.or.jp/news/html/20210618/amp/k10013092141000.html%3Fusqp%3Dmq331AQIKAGwASCAAgM%253D> 2021年12月11日参照
- ・Pew Research Center  
“The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050” APRIL 2, 2015  
<http://www.pewforum.org/2015/04/02/religious-projections-2010-2050/> 2021年12月12日参照

# with コロナ時代の日本におけるフードテックの可能性

マネジメント学部 マネジメント学科

石田 妃菜代

## はじめに

2016年以降、「フードテック (Food-Tech)」市場が拡大の兆しを見せている。米国のフードテックイベント「スマートキッチン・サミット 2017」では、2019年の総投資額は約1兆6000億円と、5年前の約5倍にまで年々増加しており、2025年にはフードテックの市場規模は、全世界で700兆円まで拡大すると予測された<sup>1)</sup>。

フードテックとは、「食」と「技術」を融合させた新しい産業分野である。食領域のイノベーションであるフードテックが注目されるようになった背景には、人口増加による食料不足の懸念に加え、農業や漁業などでの人手不足などの社会問題に対する意識の高まりが影響している。具体的なフードテックの例としては、植物由来の代替肉や完全食などの次世代フードの開発、個人の嗜好に合った食材を自宅まで届けるデリバリーサービス、人手不足を解消するロボット開発や農業生産の効率化を促すものなどが挙げられ、食料生産・製造・流通・保存・調理などの食を取り巻く幅広い分野で、その取り組みが始まっている。これに加え、2020年以降新型コロナウイルスの拡大に伴いウーバーイーツによるデリバリーサービスが浸透したことや、非接触での接客が可能な「モバイルオーダー」や「キャッシュレス決済」が飲食店に取り入れられるようになったことにより、日本でも大多数の人の生活様式が激変していることも踏まえると、新型コロナウイルスと共存する with コロナ時代における日本では、フードテック市場のニーズが高まると考えられる。

本論文ではフードテック産業の現状と課題について分析し、特に with コロナ時代の日本におけるフードテックの展望を考察する。本論文の構成は次のとおりである。まず、第一章では日本の食産業が抱える課題とフードテックの全体像について論じ、第二章では日本ですでに行われているフードテック産業の特徴と事例について述べる。第三章では、第二章で述べた日本のフードテック産業の特徴・事例をもとに、今後日本ではどのようにフードテックを活用していくべきかを考察する。

## 第一章 フードテックの概要

### 1.1. 日本の食産業が抱える課題

日本には数多くの飲食店やフードデリバリーサービス、スーパーマーケットやコンビニエンスストアが街中に存在し、消費者は多様な選択肢の中から食べ物を手に入れることができる。これも、食料の生産・加工・流通・消費・消費という一連のフードシステム<sup>2)</sup>が確立されたからである。食の選択肢が増えたことは、好みに応じて食品を選ぶ範囲が広がったという意味で消費者の食生活をより豊かにした。しかし豊かな食生活の陰で食をめぐる課題が浮き彫りになったことも事実である。フードテックの全体像について考察する前に、本章では我が国における食を取り巻く産業が抱える課題について論じる。

#### 1.1.1. 食料自給率と食品ロス問題

農林水産省の発表によると、2018年度の日本の食料自給率は37% (カロリーベース<sup>3)</sup>による試算)と過去最低を記録した。つまり日本で食べられている食料のうち、37%が国内で生産されたもので、残りの63%は海外からの輸入に頼っているということになる。

<sup>1)</sup> ITmedia マーケティング「スマートキッチン」が切り開く、食と料理の700兆円市場

<sup>2)</sup> 食料品の生産から流通・消費までの一連の領域・産業の相互関係を一つの体系として捉える概念のこと。

<sup>3)</sup> 食料自給率を算出する方法の1つ。計算式は「カロリーベース総合食料自給率=1人1日当たり国産供給熱量÷1人1日当たり供給熱量×100」で表される。

政府は我が国における食料自給率が1億人以上の人口を持つ主要先進国の中で最も低い水準にあることや<sup>4)</sup>、国内農業生産規模が1965年以降一貫して減少傾向にあること<sup>5)</sup>、農業の担い手が高齢化するとともに農地面積が減少して農業生産規模が今後も縮小することが懸念されることなどから、2025年度の食料自給率を、カロリーベースで45%まで引き上げることを目標に掲げている。

今後の食料自給率のさらなる低下が懸念されている中で「スマート農業」と呼ばれる農家のデータ管理を行うシステムを開発・提供する事業や、人材不足をロボットで解決するロボット収穫機を製作する事業を展開する企業が増加傾向にある。富士通などのITベンダー<sup>6)</sup>や、ドローンでの撮影技術を活用し、コンサルティング事業を行うコニカミノルタ、農業ハウス用の環境制御システムを開発するデンソーなどが、既存の自社技術を応用し、スマート農業の技術進展に貢献している。農業とは無縁だった企業が食料自給率問題を解決する事業に参入することで、食を起点にビジネスを広げられる可能性もある。

日本では、食料自給率が低いことと併せて、食品ロスについても問題視されている。新型コロナウイルスの流行によって食品の消費や流通が大幅に減少したことで、食品ロス対策に注目が集まっている。感染防止措置の一環で、学校給食やイベントが中止され、飲食店や食品販売業の営業時間短縮と客足が減少したことで、農産・畜産・海産物など食料や加工食品の引き取り手が減り、大規模な食品ロスが発生した。

## 1. 1. 2. 人材不足

飲食産業において人手不足は深刻な状況にある。帝国データバンクが2019年1月に行った「人手不足に対する企業の動向調査」によると、飲食店スタッフの大部分を占めるアルバイトといった非正規社員について、「不足している」と回答した企業は84.1%という結果となっている。全業種の平均が34.4%という割合であることから、飲食業界はコロナウイルス流行前から圧倒的に人手不足である状況が伺える。飲食店に限らずいえることだが、人手不足は以下のような負の連鎖で店舗運営にさまざまな悪影響を及ぼす原因となるのだ。人手不足が飲食店の店舗運営全体に悪影響を及ぼすプロセスは次のようなものである。まず、人手不足によって従業員の負担が大きくなると、労働環境の悪化により退職者が増加につながる。その結果、多くの新人を雇う必要があり、新人研修が不十分になって、経験不足のスタッフが現場に送り出される。サービスの質が低下したことで、売上が減少し、人件費を削るも、一層経営が困難になる。このように、人員不足は店舗運営に負の連鎖を引き起こす。飲食チェーン「ロイヤルホスト」を運営するロイヤルホールディングスの会長 菊池唯夫は、外食産業の特徴について以下のように語っている。

外食産業は労働生産性が低いと言われている。一般的に労働生産性を上げるためには付加価値を上げるか、従業員を減らすしかないのだが、経営者がやりがちなのは後者。外食産業はサービスを提供することと消費される場が同じ場所にある同時性という特徴があるので従業員を減らすだけではそのままサービス低下につながるリスクがある<sup>7)</sup>。

この発言から、外食産業は単に人件を削減するだけでは店舗経営の維持が困難であるということが分かる。飲食店の人手不足は以前から飲食店が抱えている課題だが、コロナ禍でそれはさらに深刻化している。各地で営業時間の短縮要請や酒類の提供制限が繰り返し発令される中で、サービスの質を維持しつつ店舗運営に適切な数の人材を安定して獲得することは困難になっているのだ。

## 1. 2. フードテックの全体像

近年では、金融(Finance)と技術(Technology)が融合したFinTech(フィンテック)が従来の金融の枠を超えて新たなビジネスを生み出したように、様々な産業が既存の先進技術と融合することにより、新たな価値を提供するサービスが誕生している。フードテックもその一つであり、食とITが融合することで新たな産業、ビジネスが創出されることが期待されている。フードテックはそれ自体が新

4) 農林水産省 HP「年間1人当たりの米の消費量をおしえてください」

5) 農林水産省 HP「農地面積の動向」

6) システムやソフトウェアなどのIT製品を販売する企業のこと。

7) 『フードテック革命 世界700兆円の新産業「食」の進化と再定義』p.232

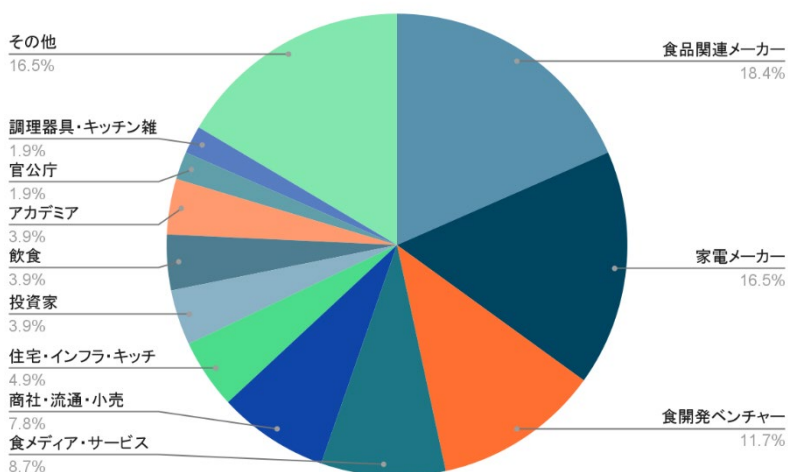
しい用語であることもあり、はっきりとした定義は未だに定まっていないが、次節では各国で行われたフードテック関連のイベントの歴史や、フードテックによって解決することができる社会問題について例示することによってフードテックの全体像について考察していく。

### 1.3. フードテックの歩み

そもそもフードテックという概念が世界規模で共通認識となったのは、2015年に開催されたグローバルカンファレンス「Smart Kitchen Summit」(以下、SKS)がきっかけである。それ以前から食と料理領域にテクノロジーを融合するイノベーションは行われていたが、フードテックに特化したグローバルカンファレンスが行われたのはSKSが世界初である。このSKSを皮切りに、同領域で活動するプレイヤーが世界中で繋がり、市場の進化を加速させたのである。

日本では2017年に「Smart Kitchen Summit Japan」(以下、SKSJ)が初めて開催された。フードテック企業、キッチンメーカー、サービスプロバイダー、料理家、シェフ、医学研究者、起業家、デザイナーといった多様な業界にわたる国内外の個人や企業が一堂に会した。SKSJの参加者と登壇者のバックグラウンドは様々である。図1は2019年の参加者プロフィールを示したものだが、これを見ると食品関連メーカー(18.4%)、家電メーカー(16.5%)が特に多いことがわかる。さらに「その他(16.5%)」に分類される参加者のコメントにも注目してみると、「これまで食と関係ない業界にいるが、新規事業を検討している」「一緒に取り組んでくれる企業を探している」といったコメントが多く、企業連携を前提にしながらサービスを創り上げていきたいといった意気込みは従来の食産業にはなかった動きであると言える。これまで食領域に関係の無かった企業が参入していること、また企業の垣根を超えて新規サービスを立ち上げようという試みはフードテックの特徴であるといえるだろう。

図1 Smart Kitchen Summit Japan 参加者の内訳(参加者計400名)



出所：『フードテック革命世界700兆円の新産業「食」の進化と再定義』p.49をもとに筆者作成

### 1.4. フードテックとSDGs

2015年、国連は貧富の格差や環境課題の悪化などを背景に「持続可能な開発目標(SDGs)」を採択した。2030年の達成を目指した共通目標として17の目標と169の指標が示され、先進国一途上国・政府・民間などの垣根を越えた普遍的で包摂的な取り組みが開始されている。以下では、フードテックとSDGsの関係性について考察する。

8) 『フードテック革命 世界700兆円の新産業「食」の進化と再定義』p.49

図 2 SDGs17 の目標アイコン



出所：国際連合広報センター 公式 HP 「SDGs のポスター・ロゴ・アイコンおよびガイドライン」

#### 1. 4. 1. 飢餓問題・食料不足問題 (SDGs の 2 番「飢餓をゼロに」に対応)

ユニセフによる 2020 年版「世界の食料安全保障と栄養の現状」では、健康的で活動的な生活を送るために十分な食物エネルギー量を継続的に入手することができない状況、すなわち「飢餓状態」に陥っている人の数は 2019 年に約 6 億 9000 万人にのぼり、2018 年から 1000 万人、5 年間で 6000 万人近く増加し、飢餓が原因で 1 日に亡くなる人の数は 5 万人に上ると報告されている<sup>9)</sup>。

飢餓問題は貧困地域で問題になっているが、実は世界中で今後慢性的な食料不足が起こることが危惧されているのだ。また 2021 年現在、世界の総人口は 78 億 7500 万人だが、人口の増加傾向は今後も続くと言われており、その人口を支えるための食料が急激に減りつつあることも世界的に大きな問題になっている。

牛などの家畜の飼育には餌・土地・環境が必要であり、それらの供給が毎年増加している人口に追いついていない状況である。地球温暖化等の異常気象による各地での作物の減産や環境破壊による海洋生物の絶滅リスクの増加が食料不足にさらに追い打ちをかけている。これらの問題を解決するために、生産が容易な新たな食物の開発や省力での大量生産が検討されている。

#### 1. 4. 2. 食の多様化 (SDGs の 10 番「人や国の不平等をなくそう」に対応)

食を取り巻く社会問題は、飢餓や食品ロスに関わる問題ばかりではない。SDGs の 10 番の「人や国の不平等をなくそう」という目標においても食が関係している。近年、倫理や宗教等の理由から動物性食品の一部または全部を避ける食生活を行うベジタリアン<sup>10)</sup>やビーガン<sup>11)</sup>などの菜食主義者が増加傾向にある。多様化した食のスタイルが広く知られるようになったことから自身が摂取するものの背景を知り、そのうえで食べるものを選択する人が増えたことで、そういった人たちの嗜好に対応した食事を提供する必要がある。

## 第二章 日本のフードテック産業の特色・事例

### 2. 1. 食品加工技術

「フードテック」という概念が登場したのは最近のことだが、それに先立って日本は食品分野の革新に貢献してきた。特に「食品加工」の分野においては明治時代以降より先駆的存在であったといえる。その例の一つとして「味の素」が挙げられる。明治 41 年、東京帝国大学教授の池田菊苗氏が昆布のうま味成分はグルタミン酸ナトリウムであることを発見したことから味の素の開発が始まった。

味の素の原材料であるコンブ抽出液（昆布出汁）に含まれる L-グルタミン酸塩の特徴的な呈味は「うま味」と命名され、甘味、苦味、塩味、酸味に続く第 5 の基本味として国際学会で認められた<sup>12)</sup>。さらに「うま味」は "umami taste" となって、世界中で注目を集めている。「肉や魚と言った動物性由来の物が食べたくても高く買えない」「貧しいおかげでも美味しく食べたい」といった世界各国のニーズから、味の素は今や海外売上比率<sup>13)</sup>約 60%を誇っている。

<sup>9)</sup> ユニセフ公式 HP 「世界の飢餓人口 増加続く 2030 年の「飢餓ゼロ」達成困難のおそれ ユニセフなど、国連 5 機関が新報告書」

<sup>10)</sup> 肉、魚介類および、それらの副生成物（含有食品）を食べない人のこと。

<sup>11)</sup> 肉や魚だけを避けるベジタリアンに対して、乳製品や卵を含むあらゆる動物性食品を避ける人のこと。

<sup>12)</sup> 味の素グループ HP 「社史・沿革」

<sup>13)</sup> 売上高のうち、自国以外で売り上げた分が占める比率のこと。

「味の素」のほかにも日本発であるインスタントラーメンやレトルト食品、缶コーヒーやペットボトル入りのお茶の開発も食品加工技術の歴史に大きな軌跡を残してきた。日本の食品メーカーはこれまで食材の研究開発に注力し、新しい時代のニーズへの対応を図ってきた。これらの技術は食材本来の特長を生かすだけでなく、調理や保存を簡単にすることにより省資源化にも寄与している。また近年では食品の機能性に着目した製品開発も様々な日本企業が先行して実施しており、大豆イソフラボンやキシリトールなどの保健機能成分や乳酸菌などの微生物の働きを生かしたトクホ製品および機能性食品の開発も進められている。加工食品の革新と機能性が向上することで、食品には品質や安全性を維持することがより一層求められる。日本の製品は海外においても品質と安全性に信ぴょう性が高いことで定評がある。日本のフードテック産業の存在感はこれから国内外で一層高まるのではないだろうか。

## 2.2. 代替肉

環境問題や健康問題などを理由に、ビーガン、ベジタリアンの増加により動物性食品の消費を抑える人が増加していることから、近年では「代替肉」プレイヤーの企業の数が増加傾向にある。日本ではまだあまり浸透していない代替肉であるが、その使用が急拡大しているアメリカの状況を見てみよう。

アメリカで代替肉はベジタリアンやビーガンの消費者だけでなく、一般的な食生活を送る消費者のあいだでも普及している。市場調査会社エヌ・ピー・ディ（NPD）の調査によると、アメリカの消費者の16%が定期的に植物性代替食品を消費していて、そのうちの89%の消費者はベジタリアンやビーガンではないと回答していることから、一般的な消費者が食事の選択肢の一つとして代替食品を選んでいることがわかる。大豆やえんどう豆を原料とする植物性の肉を製造するBeyond Meat社（2009年設立）を筆頭に、大豆などのタンパク質を分子レベルで研究し、生成した酵母に基づく代替肉を大手ハンバーガーチェーンなどに卸すインポッシブルフーズ社（2011年設立）や、ネスレ系など食品大手も代替肉市場への参入を行なっている。

代替肉が普通の選択肢となった米国に比べて、日本ではまだ注目度は高くないが、実は世界に先駆けて代替肉を手がけてきたメーカーがある。業務用チョコレートなどで世界シェア3位<sup>14</sup>を誇る油脂大手の不二製油だ。1950年代から大豆原料の食品素材を開発し、1957年には「大豆ミート」製品を発売しており、「粒状大豆タンパク」や「粒子状大豆タンパク」など60種類もの大豆ミート素材を食品メーカーなどの業務用として提供してきた。現在は、インポッシブルフーズ同様、分子レベルで肉の組成を分析して原料の配合や温度設定などを調整しており、肉の種類に合わせて食感も変えている。

代替肉市場に参入している日本の企業は、食品製造メーカーばかりではない。食品小売業で広く知られているイオンリテール株式会社は自社プライベートブランドであるトップバリュから販売されているVegetiveシリーズの新商品として「大豆からつくったミンチ」を含む3品目を発表し、東京・千葉・神奈川・埼玉の「イオン」「イオンスタイル」「まいばすけっと」などの限定49店舗で2021年3月から順次展開を開始した。それらの商品は鶏・豚・牛肉を扱っている精肉コーナーと同じ棚で陳列されるという。イオンリテール広報は、代替肉・大豆肉の製品を開発する理由について、次のように語っている。

取り扱いをはじめた理由は2つあります。1つは、今後食料危機にいたるまで人口が拡大し、少量の水や資源で食用に使えるものが必要になってくることを考えたときに、先んじて商品を展開してお客さまに慣れ親しんでもらうコミュニケーションが必要だと感じたためです。もう1つは、昨今高まっている健康ニーズに対応するためです<sup>15</sup>

日本ではこれまで、スーパーマーケットなどで販売されているレトルト食品や冷凍食品などの原材料に大豆などを由来とした植物性タンパク質が使われることが多かったが、食材としての代替肉の販売は日本でイオンが初めてである。

2020年頃からは世界的な潮流を受けて、大手のファーストフード店やカフェ、焼肉店などで代替肉が提供されるケースが目立ってきている。日本各地に店舗を展開する飲食チェーンが代替肉を採用す

<sup>14</sup> 不二製油株式会社 HP「事業紹介」

<sup>15</sup> イオンリテール広報（2021年3月）「もっと“植物由来” Vegetive（ベジティブ）」



ることは、代替肉の認知度向上の一助になるのではないかと。また、日本で大豆は「畑のお肉」と呼ばれているように、日本人は古くから大豆の栄養に注目し、大豆や味噌、醤油などの様々な加工技術を生み出してきた。大豆は日本人にとって非常に密接的な食材なのである。生活に身近な食品小売業が大豆を使用した代替肉の販売に参入することによって、鶏・豚・牛肉に続く第四の肉として日常的に食卓に並ぶことになる日はそう遠くはないのではないだろうか。

### 2.3.1. 自動販売機

日本のフードテックの特徴として、自動販売機についても注目してみたい。自動販売機の設置台数は494万台強と、約650万台のアメリカに続く第2位<sup>16</sup>ではあるものの、人口に対して42人に1台の割合で設置されている。加えて、他国では温かい飲料と、冷たい飲料が別々の自動販売機で売られることが一般的だが、日本ではこの二つが一つの自動販売機で売られるなど、高い技術力がある。また治安の良さから、屋外に安心して設置できることなども踏まえれば日本は自動販売機大国であるといえる。逆に言えば日本の自動販売機業界はすでに飽和状態であるとも言えるが、近年では「次世代自動販売機」と呼ばれるタイプの自動販売機が導入されはじめ、自動販売機業界が新たな動きを見せている。日経トレンディ（2021年11月）では「2022年ヒット予測ランキング」の4位に次世代自動販売機がランクインした。

次世代自動販売機が登場するに至るまでの流れを振り返ってみよう。通貨を投入し、商品をボタンで選択することによって飲料や、スナック菓子を購入できるもっとも一般的なタイプの自動販売機は、1962年に初めて飲料メーカーのコカコーラ社が日本に初めて設置した<sup>17</sup>。次に、カップ型の自動販売機に見られるような、商品選択後にコーヒーの豆を挽いたり、砂糖・ミルク・氷の量を購入者の任意の量に調節する機能のある自動販売機は1962年に登場した。さらに1970年代からは、うどんやラーメンなどの麺類や、トースト、ハンバーガーなどの食事を自動販売機で提供するオートレストランが国道沿いに発展した。これは自動調理する機能を備えた自動販売機が設置されている24時間営業のレストランのようなものである。長距離トラックのドライバーなど、深夜に食事を摂る客をターゲットとして発展した。自動販売機で購入できるものは飲料ばかりではないのだ。オートレストランは現在では減少しているが、令和になった今でも当時のままの形でメンテナンスや修理が行われながら現存している。図3は自動調理付き自動販売機とその内部の画像である。

図3 自動調理付き自動販売機（左）と自動調理つき自動販売機の内部（右）



：ホットペッパーグルメ「懐かしのうどん&ホットサンド自販機はまだまだ現役だった - メシ通」

### 2.3.2. 次世代自動販売機

昭和時代に登場し徐々に発達を遂げてきた自動販売機だが、今日ではAIが利用者の要望に合わせて商品をカスタマイズしたり、商品の品質を自動で管理できるといったこれまでに無い機能が搭載された自動販売機が導入され始めている。AIを駆使し、あらゆる業界の無人化を測るベンチャー企業のNewInnovations（ニューイノベーションズ）が開発したAIカフェロボット「root C（ルートシー）」（図4）は次世代自動販売機の一例である。root Cはアプリから注文することによって、指定し

<sup>16</sup> 三菱電機 ITソリューションズ HP「ガラパゴス化が進む日本の自動販売機の未来」

<sup>17</sup> 日本コカ・コーラ株式会社 HP「自動販売機の歴史」

た時刻に受け取りたいステーション（場所）でコーヒーをロッカーから受け取れるサービスである。いくつかの質問に答えるだけでユーザーの好みに合わせたコーヒーを提案する機能「root C MATCH」を搭載していることがこの自動販売機の特徴である。さらに内部に設置されるセンサーによって温度の管理ができるなどといった、自動衛生管理機能も備えているのだ。

図4 AI カフェロボット「root C(ルートシー)」



出所：JR 新橋駅南改札前にて筆者撮影（2021年12月4日）

次世代型自動販売機は非接触で商品を購入できるというメリットに加え、24時間販売が可能のため、飲食店などが時短営業による売り上げ減を補う手段としても注目を集めている。さらに、AI カフェロボット「root C（ルートシー）」のように、AI機能が搭載されていることによりユーザーの嗜好に合わせて消費者の要望にも容易に応えることができる。

話は戻るが、前述したようにボタンを押すことで缶の飲料が購入できるタイプの自動販売機は1962年にコカコーラ社が初めて日本に設置したが、実はそれ以前にも飲料の自動販売機は日本で先行して開発されていた。それは星崎電機が1957年に発売した「噴水型ジュース自動販売機」（図5）である。10円を投入すると紙コップに一定の量のジュースが出てくるシンプルな仕組みだが、当時の日本で爆発的な人気となり、後に登場する瓶やペットボトル入り飲料の自動販売機の影響を受け入れられる土壌が整えられた。

図5 噴水型ジュース自動販売機



出所：朝日新聞デジタル「レトロな噴水式ジュース自販機、残り1台動かなければ…」

かつて米国より早い段階で自動販売機を開発した技術力や発想力、自動販売機が設置しやすい治安の良さなどを踏まえると、日本は自動販売機業界がまだまだ成長できる好条件に置かれていると言えるが、このほかにも自動販売機がこれほどまで日本に普及した要因は「利便性」であると考えられる。扱われる商品の価格が市中価格と比較して同等もしくはやや高めであるのにも関わらず、価格よりも利便性を優先したい利用者は自動販売機を利用する。欲しい時に気軽に商品を手に入れることができるが、価格は安いわけではないという点で言えば、今や日本に5万店舗以上存在するコンビニエンスス



トアも同様である。また、日本はファーストフード店以外にも、牛丼、回転寿司、ラーメン、居酒屋といったあらゆるジャンルの飲食店において、安定した品質の食事を手軽にとることができるチェーン店が多いことも特徴である。合理的に食を済ませたいという傾向は日本人の国民性なのかもしれない。

次世代自動販売機は海外から進出しているものが多いが、自動販売機業界にとって好条件が揃っている日本は遅れをとっている場合ではない。今後の次世代自動販売機の動向にも注目していきたい。

## 2.4. 各飲食サプライヤーとフードテック

我々は食生活において、何を食べるのかを考えると同時に、どのような手段で食事を摂るのかという手段の選択に迫られている。我々が食事を摂る手段として考えられるものを大別すると下記の3種類のようになる。

- ・スーパーマーケット等で買った食材を自宅で調理して食べる（内食）
- ・レストランなどの飲食店で食べる（外食）
- ・弁当や惣菜などの出来合いのものを買って自宅で食べる（中食）

独立行政法人農畜産業振興機構によると、わが国の食生活は、1960年代までは内食が主流の時代であったが、1970年代では消費者の外食生活が、大きな広がりを見せていくこととなった。1970年は日本初のファミリーレストランである、すかいらーく1号店が出店されたほか、大阪万博にケンタッキーフライドチキンが出店されるなど、日本で本格的な外食産業の展開が始まった同年は「外食元年」とされる。さらに翌71年には銀座にマクドナルドの第1号店がオープンし、以後ファミリーレストラン、ファーストフードの大規模なチェーン展開がなされている。

また、消費者の中食生活も近年拡大の一途をたどっている。その背景には、人々の暮らし方や働き方、生き方の変化・多様化と、消費者の食サービスに対する受容性・ニーズが高まってきたこと、また良質な中食・内食のサービスが充実してきたこと等が挙げられる。日本惣菜協会発行の『惣菜白書2019年版』によると、2017年の中食市場規模は2008年比で22.3%増の10兆555億円となった。外食は同4.6%増の25兆6,561億円、内食は14.9%増の35兆3,281億円で、伸び率は中食が最も大きい（表1）。

表1 食市場の推移

	内食	中食（惣菜）	外食	食市場計
2008年	307,274億円	82,156億円	245,069億円	634,498億円
2017年	353,281億円	100,555億円	256,561億円	710,397億円
08年～17年比	144.9%	122.3%	104.6%	111.9%

出所：『惣菜白書2019年版』p.3

### 2.4.1. 外食事業

人材不足が経営課題とされていた外食業界であるが、コロナ前の19年7月に帝国データバンクが実施した「飲食業界における正社員と非正社員の過不足状況」に関する調査結果によると、非正社員は飲食企業の80%、正社員では飲食企業の60%以上が「人材が不足している」とそれぞれ回答している。農林水産省が行った調査でも、飲食店の欠員率は全産業と比べて2倍以上高いという状況であった。

コロナ前から問題視されていた人材不足であるが、アフターコロナにおいてはその問題がさらに大きくなると考えられる。日本農業新聞が21年2月に発表したデータによると、コロナ禍の業績不振により、上場外食企業の閉店数は3000店舗、退職者は1000人を超えた。今でこそコロナ禍によって飲食業界は縮小しているが、コロナ禍の収束後には、上場外食企業を中心とした出店攻勢が強まると考えられる。この動きに伴い、一度流出してしまった人材を再確保する必要があるため、外食業界では熾烈な人材獲得争いが繰り広げられると予想できる。

## 2.4.2 内食事業

近年、サービスや製品を一定期間利用することに対して月額制で料金を支払う、サブスクリプションサービスが拡大している。手頃な価格で最新の商品や興味があるサービスを試し、自分にぴったりのものを発見できることは消費者にとって魅力的である。全国 310 名を対象に「今後利用したいサブスクサービス」についてパナソニックが調査した結果によると、約 70%の人がサブスクリプションサービスに興味を持っており、「音楽や動画配信サービス」に次いで、「食材・お菓子」「家具・家電」などの関心が高い結果となった<sup>18)</sup>。その背景には、長引くコロナ禍で思うように外出が出来ない分、家庭での生活を楽しく快適に過ごしたいという巣ごもり需要が増加しているものと推測できる。また「コロナをきっかけに自宅での食事に変化があったか」という項目では、コロナ禍で外食の機会が減り、「自宅での食事をより楽しむようになった」という意見が約 4 割近くを占めた。具体的な声として、「自宅で料理をする機会が増え、食事のレパートリーが増えた」「贅沢な食材を楽しむようになった」「栄養バランスを気にするようになった」などの回答が寄せられている。自宅で過ごす時間の増加に伴って料理に費やせる時間が生まれ、その結果、食に対する関心と共に、健康意識や食材へのこだわりも高まっていることで、自宅でより本格的な食体験を手軽に試すことができるサブスクリプションサービスの需要はますます高まると期待できる。

## 2.4.3 外食事業から内食事業への参入

どの手段で消費者に食事を提供するのか、どの形態の店から食事を得るのか、など提供者と消費者の両者の視点から飲食分野のサプライヤーは、「中食」「内食」「外食」の 3 種類に大別できる。しかし、新型コロナウイルスによる情勢の変化により、それらのサプライヤーは業態転換を強いられることとなったため、近年ではそれらを単純に 3 種類で分類することが困難となった。特に外食産業が中食産業へ参入した事例はフードテックとの関連が深い。

新型コロナウイルスの感染拡大により緊急事態宣言が発出され、一時不要不急の外出ができなくなった我々消費者は、毎日の食事を自宅で摂ることが強いられた。その結果、コロナ以前に利用していた外食やお惣菜の代わりとしてフードデリバリーを利用する人が増加した。このことは「配達員シェア型」のフードデリバリーが国内で急拡大するきっかけとなった。配達員シェア型のフードデリバリーが従来のフードデリバリーと異なるのは、レストラン専属ではない配達員が商品を配達する点だ。従来のフードデリバリーは、レストランが顧客から直接電話で注文を受け、店の従業員が商品を届けるものであったが、配達員シェア型のフードデリバリーはプラットフォームに登録された配達員が配達に出向くので、配達員は店舗との間に直接的な雇用関係はない。

配達員シェア型のフードデリバリーは、飲食店とデリバリー注文をしたい顧客、そして商品を運ぶ配達員の三者をマッチングする AI の技術が利用されている。従来のように電話注文で行われていたデリバリーのシステムでは、顧客、飲食店、配達員を迅速かつ正確にマッチングすることはできない。そこでそれらのシステムを AI が一括して行うことで、従来よりスムーズなフードデリバリーが実現可能となったのである。

日本国内で主に利用されているフードデリバリーサービスである「出前館」と「ウーバーイーツ」の二つの例を挙げてみよう。従来のフードデリバリーは、レストランが電話で注文を受け、店の従業員が商品を届けるものであったが、ここで取り上げるフードデリバリーとは、レストランが専用アプリや公式ウェブサイトから注文を受け、配達員として登録している一般人が店の代わりに料理を届けるサービスである。従来のフードデリバリーサービスとの最大の違いは、レストラン専属ではない配達員が商品を配達する点だ。

出前館は日本で 1999 年に設立された大手デリバリーサービス企業であり、出前機能や配達網を持たないピザ、弁当、中華、すし、洋食などの店舗の配達を請け負っている。2010 年には 10,000 店舗、2020 年に 55,000 店であった加盟店舗数は、2021 年 10 月では 95,000 店を突破し、国内最大級のフードデリバリーサービスへと成長した。

<sup>18)</sup> パナソニック ニュースルーム ジャパンHP「おうち時間が増え、食への関心が高まる ～キッチン家電とこだわり食材のサブスクリプションサービスで新しい食の楽しみを～」

一方でアメリカ発のウーバーイーツは 2016 年に日本初上陸を果たし、サービス開始以降右肩上がり成長してきたが、その加速度が新型コロナウイルスの影響でさらに増している。サービス開始時に 150 店だった加盟店数は、2018 年 9 月に 3,500 店、2021 年には 100,000 店へと成長した。以下の表 2 は出前館とウーバーイーツの規模を比較したものである。

表 2 「出前館」と「ウーバーイーツ」の比較

	加盟店舗数 (店)	配達員数(人)	宅配地域 (都道府県)
出前館	70,000	20,000	39
ウーバーイーツ	100,000	100,000	33

出所：日本経済新聞 2021 年 3 月 2 日「ウーバー、料理宅配を全国拡大 外食の業態転換加速も」をもとに筆者作成

ウーバーイーツは出前館と比較すると、加盟店数・配達員数ともに急激な成長を見せている。その原因は配達スタッフが、出前館はアルバイト雇用制であるのに対し、ウーバーイーツは個人事業であることにありと考えられる。さらに下記の表 3 は配達員の立場からも出前館とウーバーイーツを比較したものである。

表 3 配達員の立場から見た出前館とウーバーイーツの比較

	出前館	ウーバーイーツ
給与	時給制	歩合制
業務の開始方法	完全シフト制で、業務を開始する際に配達拠点に立ち寄ることで業務開始。	配達エリア内で専用アプリを ON にすることで業務開始。
登録方法	Zoom で説明会と面接あり。その後拠点に出向き、登録を済ませる。	WEB のみ 面接はなく、1 週間で登録完了。
服装	髪型、服装、制服などの規定あり。	自由

出所：出前館・ウーバーイーツの公式 HP をもとに筆者作成

ここまでウーバーイーツの強みについて述べてきたが、出前館には配達員をアルバイトで雇うことならではの強みが存在する。出前館は自社で雇用したアルバイトが配達を行うため、教育が行き届き、高い配達のクオリティを顧客に提供することができる。出前館は、自社の配達品質向上として「出来たての熱々な料理が崩れない状態で届くこと」「約束した時間に配達できること」「配送員の身だしなみがしっかりしていること」という約束を飲食店と顧客に掲げている<sup>19)</sup>。

他方ウーバーイーツは個人事業主が配達ごとの業務委託契約により配達をするため、教育が行き届かず配達のクオリティが低くなりうることも考えられる。出前館は直接雇用で教育の行き届いたアルバイトによる丁寧な配送をウーバーイーツと差別化する点として設定しており、接客やサービスに対して重きを置く点からはまさに日本企業らしさが伺える。

上記で挙げたような、配達員シェア型のフードデリバリーサービスの登場は、もともと外食事業を行っていたレストランや居酒屋に中食事業での売り上げを獲得する機会をもたらした。コロナ禍ではレストランの集客が難しいことから、飲食店のデリバリーサービスへのニーズは顧客からもレストラン側からも高まり、2020 年以降新規参入が相次いでいる。株式会社 ICT 総研の「2021 年フードデリバリーサービス利用動向調査」によると、ネット注文によるフードデリバリーサービス市場は 2018 年に 3,631 億円だったが、2019 年には 4,172 億円へと市場規模が拡大した<sup>20)</sup>。さらに新型コロナウイ

<sup>19)</sup> 出前館公式 HP 「出前館がキレイに配達できるワケ」

<sup>20)</sup> ICT 総研 「2021 年 フードデリバリーサービス利用動向調査」

ルスの感染拡大で外食自粛が目立ち始めた 2020 年は 4,960 億円へと市場規模を大きく伸ばした。店舗での売上げが減少している外食業界において、フードデリバリーは With コロナ時代を生き残る手立てとなるのではないだろうか。

### 第三章 日本はどのようにフードテックを活用すべきか

#### 3.1. 食品加工技術の活用

前述したように日本は食品加工の分野で先駆的存在を担ってきた。フードロスの解消という観点から日本の食品加工技術のさらなる革新にも期待できる。

食品加工技術革新の一例として、コンビニエンスストア大手のローソンが 2021 年 11 月 30 日から展開している新たな冷凍食品に注目したい。この商品が従来の冷凍食品と異なるのは「アルコール凍結」という新製法を導入している点だ。この技術は「鮮馬刺し赤身スライス」「真鯛お刺身」といった商品に用いられ、冷凍食品でありながらも切り立ての新鮮な味を実現している（図 6）。冷凍食品は食材の賞味期限を延ばすことができるので、売れ残りによるフードロスは発生しにくいというメリットがあったが、従来の技術では食材が冷凍によって劣化するという側面もあり、生鮮食品には向いていなかった。しかし、ローソンの新商品に用いられている「アルコール凍結技術」のように高鮮度を保ちながら食材を冷凍することができれば冷凍できる食材の幅が広がり、食品ロスになる食材を減少することができる。国内の冷凍食品においてトップレベルのシェアを誇るマルハニチロ株式会社の 2020 年 3 月期決算<sup>21)</sup>から分かるように、コロナ禍による巣ごもり需要の増加から冷凍食品の売上げは右肩上がり伸びている。冷凍食品といえば、「手抜き」「美味しくない」といったイメージがあることも事実である。しかしコロナ禍で再注目されている今をビジネスチャンスとして捉え、従来のイメージを払拭するような新たな商品の開発に期待できるのではないか。さらに日本は四季が存在し、豊富な食材に恵まれているという強みがある。その時期だけに獲れる旬の食材を凍結して国外にも流通させることによって、利益を最大化することもできるのではないか。

加えて国際的に危惧されている食料不足の観点からも日本の食品技術の注目はさらに高まることが考えられる。世界的に動物性食品の消費を抑えることを目的として代替肉の開発が進められているが、貧困地域の立場になった時、「限りなく肉に近い代替肉」よりも、「手軽に豊富な栄養を摂れる食材」の方が求められるのではないか。日本人は代替肉が誕生するはるか昔より、豆腐や油揚げ、味噌、醤油など、多くの大豆加工食品を生み出してきた。これらの大豆加工食品を作る過程は代替肉を製造するよりもはるかに手軽なのである。今後高まる代替肉市場を日本が牽引するためには、日本独自の大豆加工技術の活用が鍵になるのではないか。

図 6 アルコール凍結を用いたローソンの冷凍食品



出所：グルメ Watch「パンやスイーツから馬刺しまで！ ローソンの新しい冷凍食品を試食してみた」

#### 3.2. 人材不足

第一章では、人材不足が飲食店のサービスの低下と売上げ減少に繋がり、さらにそれが人件費の削減に繋がって経営困難に陥るといふ飲食店経営の負の連鎖について述べた。では飲食店はこの問題をどのように解決していくべきだろうか。解決策の一つとして考えられるのは、第二章で取り上げた次世代自動販売機だ。次世代自動販売機は、補充された商品を提供するだけの単純な機能だけではなく、客の嗜好に合わせた調理の機能も備えており、利用者は実店舗さながらのサービスを受けることができる。さらに手軽に食事を手に入れられるような次世代自動販売機は合理的に食事を済ませたい

<sup>21)</sup> 食品産業新聞社ニュース WEB「マルハニチロ 2020 年 3 月期決算、冷食売上高は家庭用・業務用とも伸長」

という日本人の国民性とも合致し、受け入れやすいのではないだろうか。調理から販売までのプロセスを自動化した次世代自動販売機を飲食店が活用することによって、人材不足を解消する糸口となるであろう。

二つ目の解決策として考えられるのはロボットや IT の活用によるオートメーション化である。飲食店の業務である食器洗いや清掃、レジの売り上げ集計などは必ずしも人間が行う必要はない作業であり、これらをオートメーション化することで人件費を削減する動きが既に見られている。しかしここでは、飲食店の業務をオートメーション化することへの懸念についても指摘しておきたい。オートメーション化によるサービス向上の狙いとは裏腹に、実店舗の人間による接客は、オートメーション化による代替ができないとも考えられている。日本の飲食店の平均的な粗利益率<sup>22)</sup>は 60~70%<sup>23)</sup>と他の業界と比較すると群を抜いて高い。それにもかかわらず消費者が価格が高くても飲食店を利用するのは、我々が飲食店に対して飲食店ならではの付加価値を求めているからであると考えられる。人の手が作る作りたての料理の味やスタッフによる質の高い接客などが外食の付加価値であり、これらの付加価値があるため多少高く付いても飲食店を利用し、納得してお金を払うのである。「顧客の体験」という視点に立ったとき、アナログと同等、もしくはそれを超える価値がデジタルに提供できなければいけない。飲食店の抱える課題を解決する手段としてオートメーション化は非常に有効的だが、本来飲食店が持つアナログのサービスとのバランスを見極めて導入していくことが最重要になってくるのではないか。

## おわりに

本論文では、日本の食産業の特色や事例を分析することで、with コロナ社会の日本におけるフードテックの可能性を考察した。その結果、食に関わる業界が生き残るためには、日本が持つポテンシャルを最大限に発揮することが求められる。なぜなら日本には、安全と美味しさを両立した食品加工技術、優れた開発技術を持つ企業など、食の革新を推し進めるための多くの財産を持っているからである。また、幸いにも日本は食の選択肢が多い国である。だからこそフードテックの活用の幅も広いと考えられ、多様な伝統に新しい技術を取り込むことを得意とする日本人ならより大きな可能性をそこに見いだせるのではないだろうか。

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、指導教員の横堀応彦先生には日頃から熱心なご指導を賜りました。最後まで執筆できましたのも、先生のお力添えの賜物と存じます。この場をお借りして感謝申し上げます。

## 参考文献

- 石川伸一『「食」の未来で何が起きているのか〜「フードテック」のすごい世界』（青春新書、2021年）  
田中宏隆 岡田亜希子 瀬川明秀『フードテック革命 世界 700 兆円の新産業 「食」の進化と再定義』（日経 BP、2020年）  
日本麺類業界団体連合会『そば・うどん百味百題』（柴田書店、1991年）  
松岡祥一『資金ゼロ知識ゼロからの自販機ビジネス』（ポプラ社、2016年）  
『日経トレンドィ 2021年 12月号』（日経 BP、2021年）  
「1970年 7月 7日 日本初のファミレス、すかいらーく 1号店開店」（日本経済新聞、2020年）  
「上場外食企業 コロナ時短 負の連鎖 閉店 3000店 早期退職 1000人」（日本農業新聞、2021年）  
朝日新聞デジタル「レトロな噴水式ジュース自販機、残り 1台動かなければ...」  
<https://www.asahi.com/articles/ASMBY659QMBYPTIB00C.html> (2021年 12月 13日アクセス)  
2011年版惣菜白書ダイジェスト「食の市場規模と構成比推移」  
[https://www.nsouzai-kyoukai.or.jp/wp-content/uploads/hpb-media/hakusho2019\\_digest.pdf](https://www.nsouzai-kyoukai.or.jp/wp-content/uploads/hpb-media/hakusho2019_digest.pdf) (2021年 12月 13日アクセス)  
Beyond Meat「Plant-Based Meat Products」  
<https://www.beyondmeat.com/products/> (2021年 12月 13日アクセス)  
COVER STORY「How self-driving tractors, AI, and precision agriculture will save us from the impending food crisis」  
<https://www.techrepublic.com/article/how-self-driving-tractors-ai-and-precision-agriculture-will-save-us-from-the-impending-food-crisis/>(2021年 12月 13日アクセス)  
EPSON 公式 HP「競争に勝ち抜く飲食店のポイントとは？」  
[https://www.epson.jp/b\\_solution/gyoshu/insyoku/article/contents\\_takeda/part\\_01.htm](https://www.epson.jp/b_solution/gyoshu/insyoku/article/contents_takeda/part_01.htm) (2021年 12月 13日アクセス)

<sup>22)</sup> 売上高に対する売上総利益の割合

<sup>23)</sup> YOBIKOM「飲食店経営は儲かる？目指すべき利益率を解説」



ス)

ICT 総研「2021 年 フードデリバリーサービス利用動向調査」

<https://ict.co.jp/report/20210405.html/> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

Impossible Foods 「Meat made from plants」

<https://impossiblefoods.com/> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

ITmedia マーケティング「スマートキッチン」が切り開く、食と料理の 700 兆円市場

<https://marketing.itmedia.co.jp/mm/articles/1710/19/news027.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

PRTIMES 「シグマクシス、「スマートキッチン・サミット・ジャパン 2019」を開催」

<https://prt-times.jp/main/html/rd/p/000000025.000010818.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

root C ルートシー公式 HP 「AI カフェロボットで次世代店舗体験を提供」

[https://biz.rootc.cafe/?gclid=Cj0KCQiA47GNBhDrARIsAKfZ2rBD\\_hZO6gjJVhYUzhBjvf7\\_2mlbNHiT33fXG4j\\_S8t2BSmoiQ69csaAgG3EALw\\_wcB](https://biz.rootc.cafe/?gclid=Cj0KCQiA47GNBhDrARIsAKfZ2rBD_hZO6gjJVhYUzhBjvf7_2mlbNHiT33fXG4j_S8t2BSmoiQ69csaAgG3EALw_wcB) (2021 年 12 月 13 日アクセス)

Uber ニュースルーム「Uber Eats の登録店舗数 10 万店を突破！」

<https://www.uber.com/ja-JP/newsroom/uber-eats-100k/> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

Yahoo!ニュース ローソンの冷凍化とできたて化を加速して食品ロス削減とおいしさを両立させる新戦略とは？ 冷凍・解凍技術を進化し AI で値引販売

<https://news.yahoo.co.jp/articles/2fa5a6df7070551de913cbaaec66e74766e18c30> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

YOBICOM 「飲食店経営は儲かる？目指すべき利益率を解説」 (2021 年 12 月 13 日アクセス)

<https://www.i-nobori.com/media/569>

味の素グループ HP 「社史・沿革」

<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/aboutus/history/> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

イオンリテール HP 「もっと“植物由来” Vegetive (ベジティブ)」 <https://www.topvalu.net/vegetive/>

(2021 年 12 月 13 日アクセス)

グルメ Watch 「パンやスイーツから馬刺しまで！ ローソンの新しい冷凍食品を試食してみた」

<https://gourmet.watch.impress.co.jp/docs/news/1369227.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

シグマクシス「SKS JAPAN 2020」

<https://www.food-innovation.co/sksj2020/> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

スマートキッチン・サミット・ジャパン 2020」レポート WIRED.jp 「フードテックは社会を循環型に進化させるか

<https://wired.jp/2021/01/09/sksj2020-report/> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

パナソニック ニュースルーム ジャパン HP 「サブスクリプションサービスと食に関する意識調査」

<https://news.panasonic.com/jp/topics/204319.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

ホシザキ株式会社「ホシザキタイムトラベル」

[https://www.hoshizaki.co.jp/penguin\\_island/history/](https://www.hoshizaki.co.jp/penguin_island/history/) (2021 年 12 月 13 日アクセス)

ホットペッパーグルメ 「懐かしのうどん&ホットサンド自販機はまだ現役だった・メン通」

<https://www.hotpepper.jp/mesitsu/entry/nipopo/17-00060> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

ユニセフ公式 HP 「世界の飢餓人口 増加続く 2030 年の「飢餓ゼロ」達成困難のおそれ ユニセフなど、国連 5 機関が新報告書」 <https://www.unicef.or.jp/news/2020/0173.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

ローソン公式 HP 「コロナ下の需要の変化に対応 冷凍食品のメニューを拡大

[https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1443755\\_2504.html](https://www.lawson.co.jp/company/news/detail/1443755_2504.html) (2021 年 12 月 13 日アクセス)

株式会社出前館 HP 「出前館、加盟店舗数が 95,000 店舗を突破！」

<https://corporate.demaecan.com/pr/news/demaecan/95000.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

国連広報センター HP 「2030 アジェンダ」

[https://www.unic.or.jp/activities/economic\\_social\\_development/sustainable\\_development/2030agenda/](https://www.unic.or.jp/activities/economic_social_development/sustainable_development/2030agenda/) (2021 年 12 月 13 日アクセス)

食品開発ラボ「代替肉とは～概要からアメリカにおける市場状況も紹介」

<https://shokulab.unitecfoods.co.jp/article/detail71/> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

食品産業新聞社ニュース WEB 「マルハニチロ 2020 年 3 月期決算、冷食売上高は家庭用・業務用とも伸長」

<https://www.ssnpc.co.jp/news/frozen/2020/05/2020-0518-1621-16.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

帝国データバンク 「人手不足に対する企業の動向調査 (2019 年 1 月)」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190207.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

帝国データバンク 「人手不足に対する企業の動向調査 (2021 年 10 月)」

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p211105.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

都道府県データランキング「コンビニエンスストア」 <https://uub.jp/pdr/m/c.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

独立行政法人農畜産業振興機構「外食・中食・内食の構造変化」

[https://vegetable.alic.go.jp/yasaijoho/wadai/0507\\_wadai1.html](https://vegetable.alic.go.jp/yasaijoho/wadai/0507_wadai1.html) (2021 年 12 月 13 日アクセス)

日経 XTREND 「味の素もイオンも参戦 動く「肉のフードテック」プレーヤーマップ」

<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00190/00102/> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

日本 KFC ホールディングス株式会社 HP 「沿革」

<https://japan.kfc.co.jp/company/history> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

日本コカ・コーラ株式会社 HP 「自動販売機の歴史」

<https://www.cocacola.co.jp/vending-machine/history-vm> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

農林水産省 HP 「食料自給率って何？日本はどのくらい？」

<https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu/ohanasi01/01-01.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

不二製油株式会社 HP 「事業紹介」

<https://www.fujioil.co.jp/fujioil/recruit/gradu/atfirst/business.html> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

不二製油株式会社 HP 「大豆加工素材 製品案内」

<https://www.fujioil.co.jp/product/soy/> (2021 年 12 月 13 日アクセス)

# 生活保護ケースワーカーが燃え尽きないために

マネジメント学部 マネジメント学科

栗原 志帆

## 序論

本稿では、生活保護ケースワーカーが抱える心の問題に注目し、今後この問題を解決していくためには、誰がどのような改善や対策を行う必要があるのかについて明らかにする。

筆者は、大学2年次、ある市役所におけるインターンシップで生活保護ケースワーカーの業務を経験した。その際、受給者とどう接していけば良いのか、またどのように指導すれば自立することができるのかなどといった悩みを抱えながら、日々受給者らと向き合っている生活保護ケースワーカーを目の当たりにした。また、生活保護ケースワーカーは、人の生死を左右する業務を任されているため、常に職場には緊張感が漂っていた。このような経験から、生活保護ケースワーカーは責任を感じる業務が多くあるため、他の部署よりもストレスを抱えやすい職場環境であるように思われた。また、心の問題を抱えている生活保護ケースワーカーも多く存在するのではないかと考えられる。そこで、生活保護ケースワーカーの置かれている現状と課題を明らかにすることを本研究の目的とする。

地方公務員安全衛生推進協会（2020）の調査では、地方公務員の長期病休者は2013（平成25）年から増加傾向にあり、特に精神及び行動の障害（いわゆる心の病気<sup>1</sup>）を起こす人が増加し続けていることが明らかにされている（図1）。この傾向は生活保護ケースワーカーの間でも見られている。また、近年では精神的に追い詰められ、不祥事を起こす人や燃え尽き症候群（バーンアウト）になってしまいう人も現れるようになり、生活保護ケースワーカーの心に関する問題が年々増加しているとともに深刻化している。

これらの問題が起きている原因は、福祉事務所<sup>2</sup>の職場環境が悪いこと、また政府が行なっているメンタルヘルス対策が十分でないことが背景にあるからだと考察する。そのため、生活保護ケースワーカーが燃え尽きないためには、政府が福祉事務所の職場環境の改善とメンタルヘルス対策に関する政策を促進させるだけでなく、自治体や福祉事務所、そして、生活保護ケースワーカーも積極的に職場環境を良くしようと行動することが重要であると主張する。

厚生労働省（2021）は、現在（2021年9月時点）、生活保護世帯数は約164万世帯であると公表している。ここ数年は高齢者世帯以外の世帯は減少傾向にあったが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響で解雇や雇い止めを受けた人が増加し、生活保護の申請件数が2020（令和2）年9月以降、前年度の同月よりも申請されている月が多いため、今後しばらくの間は生活保護世帯数が増加するのではないかと推測される。また、それに伴い、生活保護ケースワーカーの業務量も増加すると考えられるため、すぐにでも心の問題を改善しなければ、わが国の生活保護の現場は崩壊してしまう可能性が高いと考えられる。

本稿の展開は、第1章で生活保護の制度内容や歴史、生活保護ケースワーカーという職業について確認する。また、生活保護ケースワーカーが休職してしまう原因について明らかにする。第2章では、生活保護ケースワーカーの職場環境について焦点を当てる。生活保護ケースワーカーが不祥事を起こし、世間で話題になった2か所の福祉事務所を取り上げ、問題・事件の詳細や当時の職場環境などを紹介するとともに、3年連続「健全財政<sup>3</sup>日本一」という側面を持ち、現在も福祉に力を注いでいる東京都江戸川区役所の福祉事務所の職場環境と比較し、生活保護ケースワーカーにとって働きやすい職場環境とは何かを明らかにする。また、良い職場環境にするための改善策について述べる。第3章では、燃え尽き症候群の個人要因について焦点を当てる。実務経験年数や性別で比較し、どのような生活保護ケースワーカーが燃え尽きてしまう傾向にあるのかを明らかにする。また、燃え尽き症候群になりやすい生活保護ケースワーカーに対して、どのような対策をしていくことが重要であるかについて考察する。結論では、本稿の内容を振り返るとともに、今後、生活保護ケースワーカーが燃え尽きないためにはどのような改善・対策が必要であるかを改めて主張する。

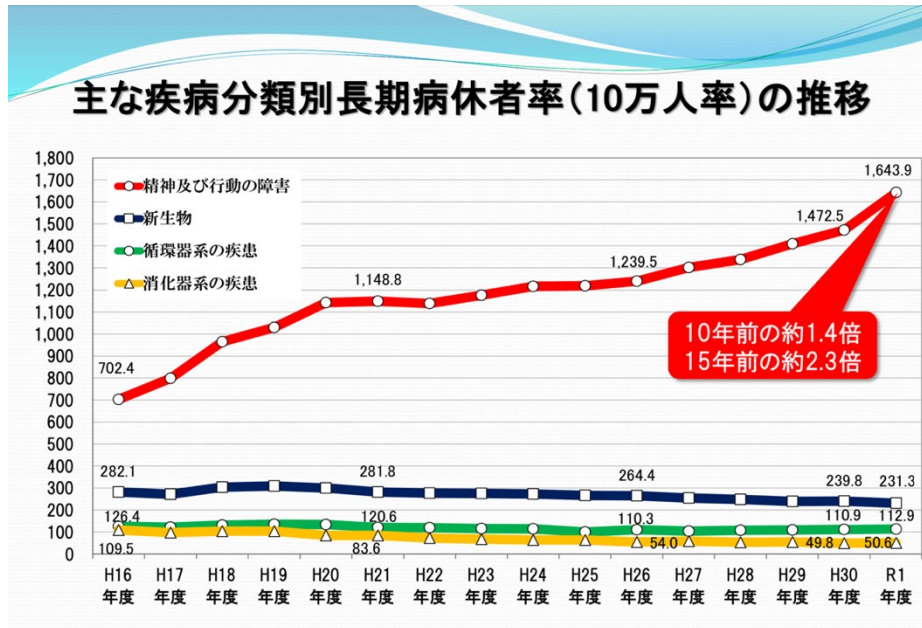


図1 地方公務員健康状況の現況

出典：地方公務員安全衛生推進協会（2020）「【令和2年】地方公務員健康状況等の現況の概要」p.4より

## 第1章 生活保護制度と生活保護ケースワーカー

### 1-1 生活保護の制度内容と歴史

生活保護ケースワーカーの心の問題について取り上げる前に、生活保護とはどのようなものであるか整理していく。

まず、そもそも生活保護とはどのような制度であろうか。生活保護とは、日本国憲法（昭和二十一年憲法）第25条で定められている「健康で文化的な最低限度の生活を営む権利」（生存権）を国が最終的に保障するための制度である。日本には生存権を保障するための制度はいくつか存在する。例えば、社会保障制度はすべて生存権を保障するための制度である。しかし、社会保険のようにあらかじめ加入していることが必要であり、加入していなければ給付を受けることができないような仕組みとなっているため、どうしても生存権が保証されない人たちが存在してしまう。このような人たちの生存権を国がカバーし、最終的に最低生活を保障するものが生活保護であるため、「最後の受け皿」ともいわれている。

次に、生活保護の運営や生活保護の申請方法について説明する。生活保護は、日本国民の生存権を国が最終的に保障する制度であるため、責任は国にある。しかし、実施主体は国ではなく、福祉事務所を設置する自治体が国から委託されて実施している。なぜなら、個々人の生活実態の調査や保護費を支給する事務は、国よりも自治体の方がより適切で効率的にできるという利点があるからだ。しかし、大きな欠点もある。岩永（2016）は、福祉事務所の運営体制及びその窓口の現場は地方自治体の裁量に任されていることで、生活保護法<sup>4</sup>の理念に適うとは言えない運用がなされていると指摘している。

生活保護は、すべての日本国民が対象であるが、いつでも受給できるわけではない。生活保護を受けられるのは、基本的に世帯収入が保護基準に基づいて世帯単位で算定した最低生活費を下回る場合である。しかし、この基準は、所在地や年齢によって異なるため、自治体のホームページや各市区町村にある福祉事務所が発行する生活保護のしおりで確認をする必要がある。



生活保護を受給するには、まず、福祉事務所で生活保護ケースワーカーに相談し、申請を行う必要がある。次に、申請が受理されると生活保護ケースワーカーによる資力調査（ミーンズテスト）<sup>5</sup>が行なわれ、保護の要否が判断される。そして、保護の必要性があると判断された後、生活保護受給者となることで生活扶助・教育扶助・住宅扶助・医療扶助・介護扶助・出産扶助・生業扶助<sup>6</sup>・葬祭扶助の8種類を受けることが可能になる。

最後に、生活保護の歴史を確認する。生活保護は、1945（昭和20）年の終戦直後に誕生したとされている。当時は、戦災者や引揚者<sup>7</sup>・失業者などを臨時応急的に救済するためのものであり、「生活困窮者緊急生活援護要綱」という名前で実施されていた。これが1946（昭和21）年に「生活保護法（旧法）」となったが、依然、貧困状態にある人を政府が選別して救済するというものであった。その後、1950（昭和25）年には、現在の「生活保護法（新法）」に変化し、施行実施された。新法は、旧法よりも憲法との関係や最低生活保障の理念が明確になっただけでなく、不服申立制度<sup>8</sup>の確立や「働く能力があるにもかかわらず勤労の意思がない者、勤労を怠る者や素行不良な者は保護しない」という欠格条項が撤廃されるなど内容が拡充強化されたという特徴がある。また、新法は時代や受給者の変化に合わせ、就労による自立の促進や不正・不適正受給対策などを強化するといった法改正や制度の見直しが度々されている。

以上のことから、生活保護とは、全ての日本国民の最低限度の生活を国が保障する制度であること、また運営は福祉事務所を設置する自治体が国から委託されて実施しているため、受給の申請や申請後の支援などは福祉事務所が行なっていること、そして、終戦直後に誕生し、現在施行実施されている新法は時代や受給者の変化に合わせて法改正や制度の見直しが度々されているということを理解することができる。

## 1-2 生活保護ケースワーカーとは

厚生労働省がホームページで紹介している内容に基づき、生活保護ケースワーカーの業務内容や就業方法について整理する。まず、厚生労働省は、生活保護ケースワーカーの業務内容を以下のように述べている。

病気や高齢、貧困で生活に困っている人々に対し、福祉事務所で一人ひとりの問題（ケース）について相談を受け、必要な支援を行う。福祉事務所では、生活上の悩みや問題を抱えた人が相談に来ると、面接担当のケースワーカーが相談を受け、何が問題で、どのような支援が必要なのかを把握する。支援が必要と判断されると、支援の種類や方法を決め、具体的な手続を行い、他に利用できる支援についても説明する。以上の手続が済むと、面接担当職員は地区を担当するケースワーカーに引き継ぐ。地区担当職員は家庭訪問や面接を行って、家族構成、収入、住宅などの生活実態を把握し、生活保護や施設入所など具体的な支援の方針を立てる。支援がスタートすると、定期的に家庭訪問をし、支援がうまくいっているかを確認する。家庭訪問の他に、支援内容の変更手続、面接記録の整理、報告書の作成を行う。

次に、厚生労働省は、生活保護ケースワーカーの就業方法を以下のように述べている。

都道府県又は各市（特別区を含む）及び福祉事務所を設置する町村のいずれかの地方公務員試験に合格する必要がある。多くの場合、一般の行政職としての採用となる。入職後、福祉事務所に配属され、福祉事務所ケースワーカーの仕事をする。福祉事務所に勤務するケースワーカーについては、社会福祉法で社会福祉主事の資格が必要とされている。社会福祉主事になるには、大学や専門学校などで、厚生労働大臣が指定する社会福祉についての科目を修めて卒業しているか、指定養成機関又は講習会の課程を修了している必要がある。資格を持っていない人は、福祉事務所に配属された後、講習会に参加するなどして資格を取ることになる。

以上のことから、生活保護ケースワーカーとは、病気や高齢、貧困で生活に困っている人々に対し、福祉事務所で一人ひとりの問題（ケース）について相談を受け、必要な支援を行う人を指す。また、

生活保護ケースワーカーの業務は、申請の相談や家庭訪問などのフィールドワークと申請の手続きや報告書の整理などのデスクワークの両方を行うため、対人スキルや PC スキルといったさまざまなスキルが必要不可欠である。そして、生活保護ケースワーカーになるためには、資格の取得が必須となるため、専門知識を持つことも必要となってくるといえる。

### 1-3 生活保護ケースワーカーが休職してしまう原因

次に、生活保護ケースワーカーが休職してしまう原因について明らかにする。

三矢（1996）は、精神科疾患などのストレス性の病に倒れ、休職している生活保護ケースワーカーが多く存在していると指摘し、その原因として考えられることを2点挙げている。1つ目は、生活保護ケースワーカーの人手や専門性が不足していることである。2つ目は、生活保護の適正化によって仕事の負担が増していることである。つまり、福祉事務所の職場環境が悪いことが原因で生活保護ケースワーカーがストレス性の病に倒れるのだと主張している。

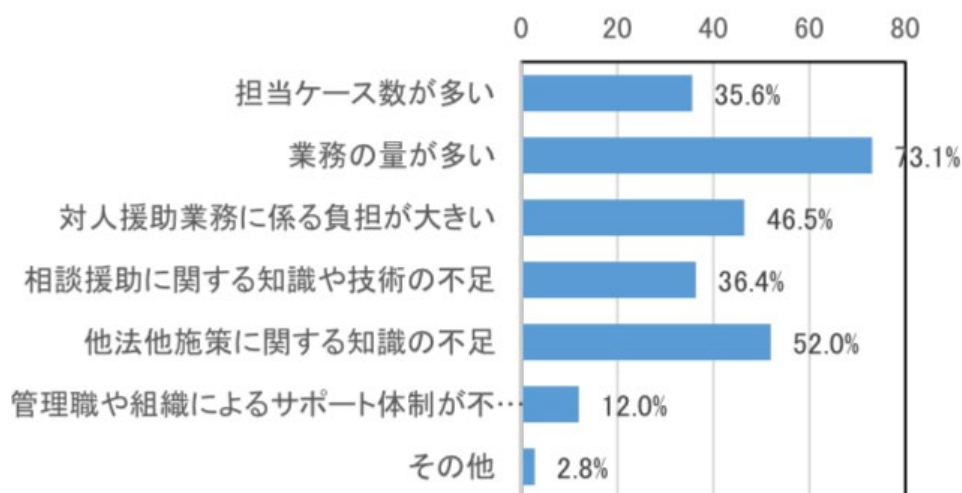
三矢が挙げるこの2点の原因を取り上げ、生活保護ケースワーカーが休職してしまう原因について考察する。

三矢は、原因の1つ目として生活保護ケースワーカーの人手や専門性が不足していることを挙げている。これは、三矢のみならず生活保護に関する書物を出版している多くの研究者らも同様の指摘をしている。今野（2013）は、生活保護ケースワーカーの配置基準は、1人被保護者世帯980を担当するのが適当とされている。しかし、実際には人手不足ゆえに100以上のケースの世帯を抱え、業務過重のために事務作業やケースワークを満足に行う余裕もない生活保護ケースワーカーが常態化していることがさまざまな調査によって明らかにされている。加えて、生活保護ケースワーカーの福祉専門職採用は全国でもごくわずかの自治体で実施されているのみで、ほとんどは一般事務職として地方自治体に採用され、配属転換によって福祉事務所に赴任しているため、専門性が低い人が多いことを述べている。また、稲葉（2013）は、2009（平成21）年時点、東京都では約59%の生活保護ケースワーカーが無資格のまま従事しているという朝日新聞による調査結果が存在するだけでなく、生活保護ケースワーカーが取得する必要がある社会福祉主事という資格は、大学等で指定科目のうち3科目を履修するだけで誰でも所得できる資格であることを説明し、現在の生活保護ケースワーカーは専門性が高いとは言えないと述べている。

三矢は2つ目に考えられる原因として、生活保護の適正化によって仕事の負担が増していることを指摘している。生活保護の適正化とは、不正受給対策などの強化を図るために厚生労働省が取り組んでいる政策である。内田（2014）は、厚生労働省の発する生活保護の適正化に関する通知によって生活保護法の運用はこれまで3度にわたり変更された。第1次適正化（1954年）は、生活保護ケースワーカーの人員不足を認めつつ、訪問調査回数の増加、収入認定のための調査、扶養義務者調査、資産調査、他法他施策活用、病状実態調査等の徹底をし、第2次適正化（1960年代）は、第1次適正化によって一定程度の現業活動が実施されていることを認めただうえで、さらに、保護の要否に係る調査をより厳密に徹底して行うことを求めた。第3次適正化（1981年）は、不正受給発給時の都道府県やマスコミへの情報提供、そして、生活保護受給者の申告書提出の徹底を求めた。第3次適正化は、生活保護受給者の義務の履行の徹底を図ろうとしたものであるが、第1次適正化及び第2次適正化は、生活保護ケースワーカーの職務遂行を徹底するものである。また、近年では第4次適正化政策ともいえる通知も出されていると述べている。

日本総合研究所（2018）が行った生活保護ケースワーカーの業務実態に関する調査によると、業務量の多さに負担を感じている生活保護ケースワーカーが7割以上存在することが明らかとなった（図2）。また、業務量の多さを指摘した人の多くは、新規申請処理や訪問調査活動が負担に感じる業務であると回答し、「3週に1回は新規調査を行っている。決定処理が多いためケース記録の作成を行う時間が少ない」、「資産申告等、現場の状況を考えずに業務量を増やしている印象である」、「訪問がただのノルマ化している」という意見も挙げられている。そして、日本総合研究所（2020）が査察指導員10を対象に行なった調査においても業務量に対する意見が多く挙げられており、「国からの調査物が多かったり、年々監査内容が細くなることで業務量が増えて、本来の査察指導員業務が手厚くできない」、「生活保護の適正実施の観点から、ケースワーカーの業務の種類は年々増えている」などといっ

た回答があった。これらの調査結果から、生活保護の適正化によって過去に徹底するように指示された新規申請処理や訪問調査などの業務、また現在も行われ続けられている生活保護の適正化に関する通知によって生活保護ケースワーカーや査察指導員の業務に大きな負担がかかっていることを指摘することができる。したがって、生活保護の適正化によって仕事の負担が増加しているといえる。



**図2 生活保護ケースワーカーが業務を実施するにあたり負担や困難さを感じること**

出典：日本総合研究所（2018）「自治体の社会福祉行政職員の業務や役割及び組織体制等の実態に関する調査研究事業 報告書」p.49より

以上のことから、福祉事務所は、人手や専門性が不足しているだけでなく、生活保護の適正化によって仕事量が増加しているという問題を抱えていることが明らかとなった。このような職場環境であれば、仕事に対するモチベーションが上がらないだけでなく、ストレスを抱えてしまう生活保護ケースワーカーが現れてしまうのは容易に想像できる。そのため、これらが原因でストレス性の病に倒れ、休職してしまう生活保護ケースワーカーが多く存在することが考えられる。

本節では、福祉事務所の職場環境が悪いことが原因で生活保護ケースワーカーがストレスを抱えてしまい、休職してしまうということが明らかになった。しかし、生活保護ケースワーカーがストレスを抱えないような職場環境とは何か、またそのような職場環境にするための改善策までは明らかにすることができていない。そのため、次の章では、3か所の福祉事務所の職場環境を比較し、どのような職場環境であれば生活保護ケースワーカーはストレスを溜めにくく、また働きやすいと感じることができるのかを明らかにする。そして、職場環境を良くしていくための改善策についても考察していく。

## 第2章 生活保護ケースワーカーが理想とする職場環境

前章では、福祉事務所の職場環境が悪いことが原因で多くの生活保護ケースワーカーがストレスを抱えて休職してしまうという問題が存在することが明らかとなった。しかし、近年の生活保護現場では、休職してしまうだけでなく、職場環境が原因で不祥事を起こしてしまう生活保護ケースワーカーもニュースや新聞記事で多く目の当たりにする。

本章では、今後そのようなことを起こさせないために、職場環境が悪かったことが原因で過去に不祥事を起してしまった神奈川県小田原市役所と京都府向日市役所の福祉事務所を福祉に力を入れていることで有名な東京都江戸川区役所の福祉事務所の職場環境と比較し、生活保護ケースワーカーにとって働きやすい職場環境とは何かを明らかにする。また、福祉事務所の職場環境を良くしていくため

の改善策についても述べる。

## 2-1 各福祉事務所の職場環境

### 2-1-1 神奈川県小田原市役所 -小田原ジャンパー問題-

この問題は、2017（平成 29）年に神奈川県小田原市の生活保護課の職員が「保護なめんな」などとプリントしたジャンパーを 10 年も前から自費で作成し、訪問時にも着用しているという読売新聞の記事による指摘で明らかとなった。

生活保護行政のあり方検討会<sup>11</sup>（2017）によると、2007（平成 19）年に相談なしに生活保護の廃止を決定されたことに腹を立てた元利用者が市役所を訪れ、生活保護ケースワーカーをカッターナイフで切りつける事件が起きたことや日々の業務量の多さがきっかけで職員のモチベーションの低下があったことからジャンパーが作成されたことが報告された。ジャンパーに記載されている内容は、職員の連帯感を高揚させるために不正受給を許さないというメッセージを盛り込んだものであり、生活保護利用者ではなく市役所全体へのメッセージであったと当時の職員は語っていたと述べている。また、当時の小田原市の生活保護現場に対し、2 つの問題があったと指摘している。1 つ目は、生活保護制度や法的支援等の基礎的な知識と理解の不足である。2 つ目は、組織としての目標設定とマネジメントの失敗である。特に、1 つ目に関しては、これらが不足していなければジャンパー事件のきっかけとなった 2007 年の事件も防ぐことができたのかもしれないと述べている。

### 2-1-2 京都府向日市役所 -生活保護ケースワーカー死体遺棄事件-

2019（令和元）年、京都府向日市の生活保護ケースワーカー（以降、職員 A）が、担当していた男性（以降、保護受給者 B）から脅され、保護受給者 B が死亡させた女性の遺体を遺棄した疑いで逮捕された事件である。

生活保護業務上の職員逮捕事案に係る検証委員会<sup>12</sup>（2020）は、2018（平成 30）年に保護受給者 B が生活保護開始の申請をしたことで職員 A は保護受給者 B を担当することになった。担当してしばらく経つと、保護受給者 B は職員 A に対し、毎日 1 回あたり 3～4 時間におよぶ長電話、自宅の訪問や金銭の支払要求をするなどの状態が続くようになった。その状態を知っていた周囲の職員は、職員 A に心配の声を掛けることはあった。また、係長が職員 A に代わって保護受給者 B と電話をすることもあったが、職員 A の精神的・心理的負担が解消されることはなく、保護受給者 B との主従の関係が解消されることもなかった。当時の職場には、病気休暇等で休職者がいたため、職員 A は一時的に 110 世帯を超える担当を抱えており、査察指導員も世帯を担当するほど生活保護ケースワーカーが不足していた。そして、向日市は、生活保護ケースワーカーの専門職（福祉職）の採用はしておらず、また社会福祉士や精神保健福祉士などの専門性のある有資格者が配置されていなかったことから、福祉の専門性が必ずしも担保されていなかったと述べられている。

みわ（2019）は、このような状態が続いたことで、職員 A は担当していた保護受給者 B に精神的に支配・服従させられ、死体遺棄にも協力してしまい、共に逮捕されることとなったのではないかと推測している。

### 2-1-3 東京都江戸川区役所

江戸川区役所には、福祉部生活援護第一課、第二課、第三課の 3 つの福祉事務所があり、それぞれ担当する地区ごとで分けられている。

江戸川区役所の福祉事務所を訪問し、インタビューを行なったみわ（2013）によると、江戸川区役所の福祉事務所には、233 名の常勤スタッフがおり、165 名のケースワーカーの他に経理などの福祉事務所の運営に欠かせない業務を担当する事務職員もいる（2012 年 7 月時点）。もちろん、この中には、

福祉系大学出身者や知的障害者通所施設・高齢者向け独自福祉サービスといった業務を経験したことのある人もいる。また、生活保護受給者数の増加に合わせて生活保護ケースワーカーも増員されている。

江戸川区役所の強みは、2つある。1つ目は、独自の採用方針を取っていることである。江戸川区役所は、東京都23区内で唯一、江戸川区役所のみを希望する人だけを採用するという方針を取っている。そのため、福祉職採用試験で採用された人でなくても「この地域のために」というモチベーションの高さが多くの職員から見られる。2つ目は、福祉に注力していることである。江戸川区役所は、財政力は決して強くはない。しかし、歳出の半分を福祉費に充てているだけでなく、独自の福祉施策も数多い。また、これまで3年連続で健全財政日本一を取ったことがある。無駄な支出は極力抑えるが、区民の生活の充実に対して必要な支出は惜しまないのが江戸川区役所であると述べている。

江戸川区役所の福祉事務所は、生活保護受給者の生活支援のみならず就労支援のサポートにも積極的に努めている。2013（平成25）年に生活保護受給者を対象にしたハローワークの職業相談窓口を福祉部生活援護第三課内に開設、その後、2016（平成28）年には福祉部生活援護第二課内にも同様の窓口を開設した。区役所内にある一般の人向けの窓口と合わせて、3か所も職業相談窓口が設置されたのは都内にある自治体では初めてだと注目を集めている。また、福祉事務所の働き方が常に見直されていることでも注目されている。NHK ニュース（2021）によると、近年コロナ禍で逼迫しつつある生活保護の現場を改善するため、江戸川区役所の福祉事務所では、職員の事務作業や自宅訪問の状況を共有できるシステムの運用を開始した。これにより、業務の進行具合を可視化、負担が大きかった事務作業を係の中でスムーズに調整できるようになったほか、経験の少ない若手にベテランがアドバイスをするなど職員同士のコミュニケーションも増えたと述べられている。

#### 2-1-4 職場環境の違い

不祥事を起こした当時の神奈川県小田原市と京都府向日市の福祉事務所の職場環境、そして、福祉に力を注いでいることで有名な江戸川区役所の福祉事務所の職場環境を述べた。

過去に不祥事を起こした2か所の福祉事務所には、どちらも共通する点が2つある。1つ目は専門性を持った人が少ないこと、2つ目は人手が不足していることである。どちらもこの問題が福祉事務所に存在していたことで、生活保護ケースワーカーの精神状態が不安定になり、不祥事が起きたと考察することができる。一方、江戸川区役所の福祉事務所は、資格や福祉職を経験した経歴を持つ人が常に職場にだけでなく、一人ひとりの業務量が増えないように生活保護受給者数の増加に合わせて職員を増員するという運営がされている。つまり、生活保護ケースワーカーにとって働きやすい、理想的な職場環境であるといえる。そして、職場環境が良いことで職員の仕事に対するモチベーションは常に高く、また生活保護受給者に向けた独自の取り組みや職員同士のコミュニケーションも積極的に行われているように感じられた。

以上のことから、専門性を持った人が多く、また人手が十分である福祉事務所の生活保護ケースワーカーは、仕事に対するモチベーションが常に高いだけでなく、精神状態も安定しているため、不祥事を起こしづらいのではないかと考えられる。

#### 2-2 今、福祉事務所に必要なこと

3か所の福祉事務所の職場環境を比較したことで、生活保護ケースワーカーは、専門性や人手が不足していることが原因で不祥事を起こしてしまうということが明らかとなった。これは、前章で明らかにした精神科疾患などのストレス性の病に倒れ、休職する人が多い原因と酷似している。このことから、福祉事務所の職場環境の状態と生活保護ケースワーカーの精神状態は深く関わっており、福祉事務所に存在するこれらの問題を改善しなければ、休職者の増加や不祥事を防ぐことは不可能であると考えられる。

これらの問題を改善するには、福祉事務所に専門性と人手を確保する必要があるといえる。しかし、わが国の生活保護運営は自治体に任されているため、江戸川区役所のように福祉に力を注いでいる自

自治体でなければ今後も改善されないように思われる。また、改善する意思があったとしても自治体が使えるお金は限られているため、すぐに改善するのが困難な自治体も多く存在する。そのため、厚生労働省が行なっている生活保護の適正化のように、政府が全ての福祉事務所に職場環境を改善させるような政策を打ち出し、生活保護ケースワーカーが働きやすいような環境づくりを整えさせるよう各福祉事務所に促すべきである。また、財政面で迅速な改善が困難な自治体には、金銭的な支援を行う必要があると主張する。そうでないと、今後もほとんどの福祉事務所の職場環境が見直されることはなく、休職者や不祥事は増加し続け、最悪の場合、わが国の生活保護の現場は崩壊すると考えられる。

本章では、3か所の福祉事務所を取り上げた。そして、それぞれの職場環境を比較し、考察した結果、生活保護ケースワーカーにとって働きやすい理想的な職場環境とは、専門性を持った人が多く、また人手が十分である環境だということが明らかとなった。そして、そのような職場環境にするためには、政府が全ての福祉事務所に職場環境を改善させるような政策を打ち出し、迅速な改善を求めることや金銭的な支援を行う必要があると主張した。しかし、生活保護ケースワーカーの心の問題は職場環境のみならず個人的なことが原因でも起きてしまうことも多くあるため、このような改善策だけでは不十分であると思われる。そのため、次の章では、職場環境だけでなく個人要因でもなりやすい燃え尽き症候群に焦点を当て、生活保護ケースワーカーが燃え尽き症候群を起こさないための防止策や個人要因を解消していくための対策について考察する。

### 第3章 生活保護ケースワーカーと燃え尽き症候群

ストレスを抱えてしまう原因は、職場環境だけではない。年齢や性格などの個人的なことが原因でストレスを抱えるケースも存在する。また近年、そのような個人要因によってメンタルヘルス不調を起こし、休職してしまう生活保護ケースワーカーも増加している。

本章では、職場要因だけでなく個人要因でも発症してしまう燃え尽き症候群に焦点を当て、どのような生活保護ケースワーカーが燃え尽き症候群になりやすいのか、また燃え尽き症候群を起こさないようにするための対策を明らかにしていく。

#### 3-1 燃え尽き症候群とは

燃え尽き症候群について整理する。

燃え尽き症候群とは、これまで意欲を持ってひとつのことに没頭していた人が、あたかも燃え尽きたかのように意欲をなくし、社会的に適応できなくなってしまう状態のことを指す。また、絶え間ない過度のストレスにより発生し、うつ病の一種とも考えられている（厚生労働省）。つまり、心の病気とされている。

燃え尽き症候群になると、朝起きられない、職場に行きたくない、アルコールの量が増える、イライラが募るなどの症状がみられ、仕事が手につかなくなったり、対人関係を避けるようになってしまう。また、病気に対する抵抗力も低下し、人生に対して悲観的になることから、家庭生活が崩壊してしまうこともある。そして、最悪の場合には自殺や過労死に至ることもある。一般的には、医療や福祉・教師などの対人サービス業に従事する人がなりやすいとされている。日本総合研究所（2019）は、適切なストレスの管理が自分でできず、燃え尽き症候群を起こす生活保護ケースワーカーがいると述べている。つまり、生活保護ケースワーカーも燃え尽き症候群になりやすい職業であるといえる。

久保（2007）は、過重労働といった環境要因のみならず性格や年齢といった個人要因でも燃え尽き症候群を起こしてしまうと述べている。環境要因とは異なり、個人要因を改善するのは容易ではない。そのため、どのような人が燃え尽き症候群になりやすいのかをしっかりと理解した上で、その人に合った対策をしていかなければ、燃え尽き症候群を起こす生活保護ケースワーカーを減らすことができないと考えられる。本章では、実務経験年数や性別に焦点を当て、具体的にどのような生活保護ケースワーカーが燃え尽き症候群を起こしやすいのかを明らかにした後、その人に適した対策について考察していく。



## 3-2 燃え尽き症候群になりやすい人

### 3-2-1 実務経験年数で比較

まず、燃え尽き症候群になりやすい生活保護ケースワーカーの実務経験年数を明らかにしていく。

燃え尽き症候群は、勤務年数の長い人ほどなりにくいという研究結果が数多く出ている（久保,2007）。これは、生活保護ケースワーカーにも当てはまるのではないかと考えられる。

三矢（1996）は、生活保護ケースワーカー1年目は、先輩の仕事を見よう見まねに活動するだけで過ぎてしまう。生活保護ケースワーカー2年目は、自分なりのケース処遇方針を確立しようとするが、知識不足や経験不足から保護世帯の期待に応えられず悩みぬくという時期を過ごす。これらの時期を無事に過ごした者は一人前となるが、一方で精神的に逃避へと回った者は好ましい状況ではなくなると述べている。つまり、生活保護ケースワーカーになって1~2年目の間は、仕事に慣れることだけで精一杯な状態であることを理解することができる。

また、塚本・小嶋（2014）が実務経験年数2年目の新人ケースワーカー11名を対象に行なった調査によると、生活保護ケースワーカーは、受給者に共感しながらも一定の距離を取ることができなければ、冷静な判断ができなくなり、心身ともに消耗してしまう。しかし、この高度な技能は、現場経験を通して獲得されるものであって、この技能を修得するより前に心身ともに消耗してしまう恐れがある。実際に調査対象である新人ケースワーカーの多くはそのような経験をたと語っている。また、11名中4名はいまだにこの技能が修得できていないことが判明、休日も仕事のことが頭から離れないと語っており、喫煙の開始や飲酒量の増加、そして、心身の不調をきたしながら勤務している状態も見受けられたと明らかにしている。

したがって、生活保護ケースワーカーも他の研究結果と同様に実務経験年数の長い人ほど燃え尽き症候群になりにくいといえるのではないかとと思われる。また、実務経験年数3年未満の新人ケースワーカーは仕事に慣れていないだけでなく、現場経験が少ないことで受給者と一定の距離を取る技術をいまだに習得できていない人も存在するため、燃え尽き症候群になりやすいのではないかと考察する。

以上のことから、多くの研究結果では、勤務年数の長い人ほど燃え尽き症候群になりにくいとされており、これは生活保護ケースワーカーにも当てはまるということが明らかとなった。また、生活保護ケースワーカーになって1~2年目までの間は、仕事に慣れるだけで大変だけでなく、現場経験が少ないことで、受給者との距離を上手く取ることができない。それにより、ほとんどの新人ケースワーカーは、冷静な判断ができなくなり、心身ともに消耗してしまう。そして、この時期を乗り越えられなければ一人前の生活保護ケースワーカーにはなれず、最悪の場合、喫煙の開始や飲酒量の増加、そして、心身の不調といった燃え尽き症候群と思われる症状を起してしまうため、実務経験年数3年未満の新人ケースワーカーが燃え尽き症候群になりやすいのではないかと主張する。

### 3-2-2 男女比較

次に、生活保護ケースワーカーの性別に着目し、燃え尽き症候群の発生などが男女によって異なるのか考察していく。

生活保護ケースワーカーの対人援助業務に対する意欲と負担感に関する調査研究を行った高井（2014）は、女性の生活保護ケースワーカーらにインタビューを行なった際、単身の男性の家庭訪問はとても気を遣うということが聞かれた。特に問題を起こす人ではなくとも、家庭を訪問すると、部屋に女性の裸のポスターが貼られていたり、夏場であると上半身裸、下着一枚の状態のこともあるため、女性の生活保護ケースワーカーは気を遣うことを指摘している。また、受給者に怒鳴られることの大変さを訴える女性の意見も多くあった。同じ怒鳴られるに際しても、女性の方が恐怖心を抱きやすく、ましてや男性から怒鳴られることは非常に怖い経験になる。そのため、生活保護ケースワーカー業務は女性には過酷な一面があると述べている。福祉事務所によって、生活保護ケースワーカーや受給者の男女比が異なるだけでなく、単身の男性受給者を女性の生活保護ケースワーカーに担当させないといった配慮をしている場所もある。そのため、必ずしも全ての女性の生活保護ケースワーカーがこのような状況下で業務を行い、過酷に感じているとは限らない。しかし、いまだに男性の受給者

を女性の生活保護ケースワーカーが担当しなければならない福祉事務所は存在しており、またこのインタビューにもあるように実際に大変な思いをしながら業務を行なっている女性の生活保護ケースワーカーは多く存在しているため、女性にとって生活保護ケースワーカー業務は過酷だと感じやすいのではないかとと思われる。

また、小村（2009）は、男性よりも女性の方が多く働く感情労働<sup>13</sup>が燃え尽きや精神的負担をもたらすリスクをはらんでいることだけでなく、個人の感情が発動しやすい環境に置かれている生活保護ケースワーカーは、感情管理が上手くできないと感情が疲労してしまうため、燃え尽きを起こす危険性が高いことを述べている。

そして、赤間・森鍵・大竹・鈴木・叶谷・細谷・小林（2014）が行なった生活保護ケースワーカーのメンタルヘルスに関する調査では、女性は男性に比べて家事労働に費やす時間が多く、余暇や休息時間を圧迫しているため、メンタルヘルスに対する影響が強く現れていたと述べている。

したがって、女性は生活保護ケースワーカーの業務だけでなく、私生活でもストレスを抱えやすい環境にあるため、男性よりも燃え尽き症候群を起こしやすいのではないかと考えられる。

以上のことから、生活保護ケースワーカーは、異性の受給者を担当する際、家庭訪問で気を遣う場面が多いこと、また生活に困窮している受給者と接する業務を行なっているため、感情労働が働きやすいことを理解することができた。特に女性は男性よりもこれらを多く働かす傾向があるため、女性にとって非常にストレスを抱えやすい職場環境であるといえる。そして、女性は男性よりも一般的に家事労働時間が多い傾向があるため、休日でも日頃のストレスや疲れを取ることが困難である。そのため、男性よりも女性の生活保護ケースワーカーの方が燃え尽き症候群になりやすいのではないかと考えられる。

### 3-2-3 まとめ

実務経験年数や性別に焦点を当て、燃え尽き症候群になりやすい生活保護ケースワーカーを考察した。

まず、実務経験年数という点では、生活保護ケースワーカー歴3年未満の人が燃え尽き症候群になりやすいと考えられる。なぜなら、新人ケースワーカーは、1~2年までの間は仕事に慣れることだけで精一杯な状態に陥りやすい。また、現場経験が少ないことで、ベテランケースワーカーのように受給者との距離を上手く取ることができず、冷静な判断ができなくなってしまうことで、心身ともに消耗してしまう時期を経験する。そして、最悪の場合には、休日にも関わらず受給者のことが頭から離れないという状態が続くようになり、心身ともに不調を起こしてしまうからだ。したがって、現場経験が豊富なベテランケースワーカーよりも現場経験が少ない、生活保護ケースワーカー歴3年未満の新人ケースワーカーの方が燃え尽き症候群になりやすいのではないかと考察する。

次に、性別という点では、女性の方が燃え尽き症候群になりやすいと考えられる。生活保護受給者が単身の男性であるケースは少なくない。そのため、女性の生活保護ケースワーカーが単身の男性の担当になると家庭訪問の際に気を遣う場面に遭遇することが多く、男性から怒鳴られる際に恐怖心を抱きやすい。また、生活保護ケースワーカーは個人の感情が発動しやすい環境に置かれているため、燃え尽き症候群を起こすリスクをはらんでいる感情労働が働きやすく、それにより感情が疲労してしまう恐れがある。感情労働は、一般的に男性よりも女性の方が多く働きやすいため、女性の方がそのような状態になる恐れが高いと考えられる。そして、女性は男性よりも家事労働時間が多い傾向があるため、休日でも日頃のストレスや疲れを取ることが困難である。したがって、男性よりも女性の方が燃え尽き症候群になりやすいのではないかと考察する。

そして、この2つの点から、生活保護ケースワーカー歴3年未満の女性が最も燃え尽き症候群になる恐れがあるという見解ができる。

以上のことから、ケースワーカー歴3年未満の新人ケースワーカーと女性の生活保護ケースワーカーが燃え尽き症候群になりやすいと思われる。また、これら2つに該当する生活保護ケースワーカー歴3年未満の女性は、最も燃え尽き症候群になりやすいという見解を主張する。

### 3-3 燃え尽き症候群を起こさせないための対策

実務経験年数や性別に焦点を当て、どのような生活保護ケースワーカーが燃え尽き症候群になりやすいのかを考察した結果、ケースワーカー歴3年未満の新人ケースワーカー、そして、女性の生活保護ケースワーカーが燃え尽き症候群になりやすいということが明らかになった。また、これら2つに該当している生活保護ケースワーカー歴3年未満の女性は、最も燃え尽き症候群になりやすいという見解を示した。

このことから、これらに該当する生活保護ケースワーカーに向けた対策を行うことで、燃え尽き症候群を起こす生活保護ケースワーカーを減少させることができるのではないかと考察する。

では、どのような対策を行うべきであるか。

前の節でも明らかにしたように、ケースワーカー歴3年未満の新人ケースワーカーは、現場経験が少ないことや仕事に慣れていないこと、また女性の生活保護ケースワーカーは、男性の受給者に対して気を遣う場面が多く、ストレスを抱えやすいことなどが原因で燃え尽き症候群になってしまう。そのため、新人ケースワーカーが早く一人前のケースワーカーになれるように育成に力を注ぎ、また女性の生活保護ケースワーカーが働きやすいように配慮された職場環境に変える対策を行うことで燃え尽き症候群を起こす生活保護ケースワーカーを減らすことができるのではないかとと思われる。また、燃え尽き症候群は、心の病気である。そのため、このような職場環境の改善のみならず、燃え尽き症候群になりやすいケースワーカー歴3年未満の新人ケースワーカーと女性の生活保護ケースワーカーに向けたメンタルヘルス対策も併せて行うことで、燃え尽き症候群になる生活保護ケースワーカーをより減少させることができると考えられる。

現在、わが国の生活保護現場では、厚生労働省らによって生活保護ケースワーカーのための研修教材の作成だけでなく、福祉事務所にヒアリング調査を行い、育成プログラムの見直しや強化を図る取り組みも行われている。また、家庭訪問でのトラブルに備えてGPS携帯を配備し、場合によっては複数人で訪問させるなど、女性の生活保護ケースワーカーが安心して働けるような対策も一部の福祉事務所によって徐々に行われつつある。

しかし、メンタルヘルス対策は、労働安全衛生法<sup>14</sup>の一部改正に伴い、2015（平成27）年12月よりストレスチェック<sup>15</sup>の実施や衛生管理者<sup>16</sup>・産業医<sup>17</sup>の選任などを厚生労働省が自治体に向けて行うように促しているのみで、政府や福祉事務所は、生活保護ケースワーカーに向けたメンタルヘルス対策を行なっている様子は見当たらない。厚生労働省は、ストレスチェックを実施することで職員自身のストレスへの気づきを支援することができ、またメンタルヘルス不調となることを未然に防止できると考えこの取り組みを導入しているが、いまだにメンタルヘルス不調を起こし、退職してしまう職員が存在しているため、今のままでは今後も良い効果は現れないように感じられる。

したがって、今後政府はストレスチェック以外の対策も検討していかなければならないと思われる。もし、ストレスチェックを実施し続けるのであれば、政府は自治体に対して、メンタルヘルス不調となることを未然に防止させるなどといった一次予防の取り組みだけでなく、メンタルヘルス不調を起こした人が悪化しないよう、衛生管理者や産業医などの専門家のカウンセリングをしっかりと受診できる環境を提供する二次予防やメンタルヘルス不調になった人に職場復帰の支援をする三次予防の取り組みも行うように徹底させるとともに、定期的実施状況を調査するといった取り組みも行うことで実施の強化を図るべきである。そして、生活保護の現場は、他の部署に比べてストレスを抱えやすい環境にあるため、政府だけでなく福祉事務所も生活保護ケースワーカーに向けたメンタルヘルス対策をしっかりと考え、今後は実施していく必要があると主張する。

以上のことから、ケースワーカー歴3年未満の新人ケースワーカーは、現場経験が少ないことや仕事に慣れていないこと、また女性の生活保護ケースワーカーは、男性の受給者に対して気を遣う場面が多く、ストレスを抱えやすいことなどが原因で燃え尽き症候群になってしまうため、政府や福祉事務所は新人ケースワーカーが早く一人前のケースワーカーになれるように育成に力を注ぐだけでなく、女性の生活保護ケースワーカーが働きやすいように配慮された職場環境に変える対策を今後も積極的に行い、それらを続けることが重要である。また、燃え尽き症候群は、心の病気であるため、メンタルヘルス対策も併せて行うことで、燃え尽き症候群になる生活保護ケースワーカーをより減少させることができると考えられる。しかし、現在行われているストレスチェックといったメンタルヘルス対策のままでは不十分である。そのため、政府はストレスチェック以外の対策も検討していかなければ

ならないと思われるが、もし今後もこの対策を続けていくのであれば、メンタルヘルス不調となることを未然に防止させるなどといった一次予防のみならず、すでにメンタルヘルス不調になっている人に向けた二次予防や三次予防の実施も徹底させ、しっかり実施されているかを政府が調査し、常に監視することで実施の強化を図るべきである。また、生活保護の現場は、他の部署に比べてストレスを抱えやすい環境にあるため、生活保護ケースワーカーに向けたメンタルヘルス対策を政府だけでなく福祉事務所もしっかり考え、今後は実施していく必要があると主張する。

本章では、燃え尽き症候群の個人要因に焦点を当て、どのような生活保護ケースワーカーが燃え尽き症候群になりやすいのか、実務経験年数や性別を比較し明らかにした。その結果、ケースワーカー歴3年未満の新人ケースワーカーと女性の生活保護ケースワーカーが燃え尽き症候群になりやすいということが明らかとなり、これら2つに該当する生活保護ケースワーカー歴3年未満の女性は、最も燃え尽き症候群になりやすいという見解を示した。そして、その結果を基に、燃え尽き症候群を起こさないようにするためには、政府や福祉事務所は新人ケースワーカーが早く一人前のケースワーカーになれるように育成に力を注ぎ、また女性の生活保護ケースワーカーが働きやすいように配慮された職場環境に変える対策を今後も続けることが重要であるということ、また現在行われているメンタルヘルス対策の見直しや実施の徹底を図るべきであること、そして、新たなメンタルヘルス対策の考案・実施の必要性があることを主張した。

## 結論 生活保護ケースワーカーが燃え尽きないために

本稿では、生活保護ケースワーカーが抱える心の問題について取り上げた。

まず、第1章では、生活保護の制度内容や歴史、生活保護ケースワーカーという職業について確認した後、なぜ生活保護ケースワーカーが休職してしまうのか、その原因について考察した。その結果、生活保護ケースワーカーは、人手や専門性が不足しているだけでなく、厚生労働省が取り組んでいる生活保護の適正化という政策によって仕事量が増加している実情があることで、仕事に対するモチベーションが上がらず、ストレスを抱えやすくなってしまっていること、またこれらが原因でストレス性の病に倒れる生活保護ケースワーカーが多く存在しているということを明らかにした。

次に、第2章では、前章で福祉事務所の職場環境が悪いことが原因で生活保護ケースワーカーは休職してしまうということが判明したことを受け、生活保護ケースワーカーにとって働きやすく、また良い職場環境とは何かを明らかにした。そして、働きやすい職場環境にするための改善策を考察した。本稿では、神奈川県小田原市役所、京都府向日市役所、東京都江戸川区役所の3カ所の福祉事務所の職場環境を比較した結果、生活保護ケースワーカーにとって働きやすい理想的な職場環境とは、専門性を持った人が多く、また人手が十分である環境だということが明らかとなった。そして、そのような職場環境にするためには、政府が全ての福祉事務所に職場環境を改善させるような政策を打ち出し、迅速な改善を求めるとことや金銭的な支援を行う必要があることを述べた。

最後に、第3章では、生活保護ケースワーカーの心の問題は職場要因だけでなく個人要因でも起きてしまうことから、生活保護ケースワーカーがなりやすい燃え尽き症候群に焦点を当て、個人要因を解消するための対策について考察した。まず、どのような生活保護ケースワーカーが燃え尽きてしまう傾向にあるのかを実務経験年数や性別から考察した結果、ケースワーカー歴3年未満の新人ケースワーカーと女性の生活保護ケースワーカーが燃え尽き症候群になりやすいということが明らかとなった。そして、これら2つに該当する生活保護ケースワーカー歴3年未満の女性は、最も燃え尽き症候群になりやすいのではないかという見解を示した。次に、その結果を基に、燃え尽き症候群を起こさないようにするためには、政府や福祉事務所は新人ケースワーカーが早く一人前のケースワーカーになれるように育成に力を注ぎ、また女性の生活保護ケースワーカーが働きやすいように配慮された職場環境に変える対策を今後も続けることが重要であるということ述べた。しかし、燃え尽き症候群は心の病気であるため、その対策だけでは不十分であると思われることや現在行われているストレスチェックといったメンタルヘルス対策はほとんど効果が現れていないことから、政府は現在行われているメンタルヘルス対策の見直しや実施の徹底を図ること、また政府のみならず福祉事務所も生活保護ケースワーカーに向けたメンタルヘルス対策の考案・実施を行うべきであることを主張した。

以上のことから、生活保護ケースワーカーは、福祉事務所の職場環境が悪いこと、また政府が行な

っているメンタルヘルス対策が十分でないことが背景にあることで心の問題が起きているのではないかと考察することができる。

今回、生活保護ケースワーカーの心の問題が起きてしまう原因を明らかにするために、さまざまな研究結果や論文を調査してきた。そのたびに、福祉事務所の職場環境の実態や生活保護ケースワーカーらの苦悩などが伝わってきただけでなく、政府は生活保護現場に杜撰な対応をしているように感じられた。近年、わが国の生活保護現場では、少子高齢化や新型コロナウイルス感染症の影響で生活保護受給者が増加しているだけでなく、生活保護受給者の多様化・複雑化も進んでいることでベテランケースワーカーですら対応することが困難になりつつある。また、生活保護の実施運営を国が自治体に任せていることで、生活保護ケースワーカーの質や人員などに大きく差が生じており、今回取り上げたような心の問題が起きているという現状がある。しかし、政府は、いまだに福祉事務所に対して不正受給の取り締まりの強化のために調査物や訪問回数を増やすなどといった指示を行い、現場に負担をかけ続けている。つまり、政府は福祉事務所で働く生活保護ケースワーカーのことを考えているとは言い難く、受給者数をどう減らしていくか、また適正な運営をさせるにはどうしたら良いかといった数字やお金のことしか考えていないのではないだろうか。もちろん、それらを考えて対処することは政府の務めであり、国のためにも重要な取り組みである。だが、政府が決定したことを実施運営するのは福祉事務所である。そのため、生活保護受給者のことや保護費のことだけでなく自治体や福祉事務所、そして、生活保護ケースワーカーのことも考えてから判断を下すだけでなく、彼らが抱えている問題を解消するための改善や対策について考案し、それを促進すべきである。

また、本稿の作成を通じ、政府のみならず自治体や福祉事務所、そして、生活保護ケースワーカーも職場環境を改善しようとする意識が低いように感じられた。そのため、彼らも職場環境を良くするために自ら行動を起こす必要があると思われる。生活保護ケースワーカーが担当する世帯数を定期的に見直し、一人ひとりの仕事量をきちんと管理することや仕事の話だけでなく日常の出来事も気軽に話せるような雰囲気づくりをするといった取り組みならば、政府が関与しなくても行うことができるように思われる。そして、これらの取り組みを行うことで働きやすい職場環境になるだけでなく、心の問題も起こりづらくなる。つまり、政府が変わるのをただ待つのではなく、自治体や福祉事務所、そして、生活保護ケースワーカーも生活保護現場が抱えている問題に立ち向かい、職場環境を変えようとする気持ちを持つことが何よりも重要である。

したがって、生活保護ケースワーカーが燃え尽きないためには、政府が福祉事務所の職場環境の改善とメンタルヘルス対策に関する政策を促進させるだけでなく、自治体や福祉事務所、そして、生活保護ケースワーカーも積極的に職場環境を良くしようと行動することが重要であると考えられる。

筆者は、2022年4月から地方公務員になる。市民の皆様にとって質の高い支援が行えるように、主体的に改善できる場所はないかを常に考え、それを実際に行動に移せるような職員になりたい。

## 謝辞

本稿を執筆にあたり、多くの方々にご助言いただきました。

主指導教員である林 亜美先生、鷹 咲子先生には、論文テーマの着想から論文執筆まで多くのご指導をいただきましたこと、心から感謝申し上げます。

最後に、同じゼミナールに所属するみなさまには多くのご支援をいただきました。お礼申し上げます。

ありがとうございました。

## 注

- 1 明確な定義は存在しないが、心理的ストレスやその他の原因により脳の働きが変化したために感情や行動に偏りが見られる状態で、一部の精神疾患を現す意味で使われることが多い言葉である (LITALICO 仕事ナビ,2021)。
- 2 自治体によっては生活保護課などと呼称する場合もある。
- 3 歳入と歳出が釣り合っており、赤字がない財政のことを指す。
- 4 日本国憲法第 25 条の生存権の理念に基づき、国が生活に困窮するすべての国民に対し、その困窮の程度に応じて必要な保護を行い、最低限の生活を保障するとともにその自立を助長することを目的とした法律であり、生活保護制度について規定している (男女共同参画局)。
- 5 資産や収入などを正確に把握するために行う調査のことを指す。
- 6 仕事に必要な資金、器具や資料を購入する費用、技能を習得するための費用、高等学校就学のための費用の扶助を指す。
- 7 第二次世界大戦後、敗戦によって外地での生活を中断して日本に帰国した人を指す。
- 8 保護の決定その他の処分について不服がある場合、被保護者などの請求に基づいて必要な審査を行い、その権利または利益を救済する制度を指す (とうきょう福祉ナビゲーション)。
- 9 生活保護法に基づく保護を受けている世帯を指す。
- 10 生活保護ケースワーカーの指導、監督をする所員のことを指す。別名、スーパーバイザー。
- 11 小田原市がジャンパー問題を起こした後、今後の改善方策や生活保護行政のあり方を検討するために設置した会である。
- 12 死体遺棄事件が起きた背景や要因を把握するために向日市が設置した委員会である。
- 13 アメリカの社会学者 A.R ホックシールドによって提唱された概念で、職務内容の一部として求められている適切な感情状態や感情表現を作り出すためになされる感情管理のことを指す (Hochschild,1983=石川・室伏,2000)。
- 14 職場における労働者の安全と健康を確保するとともに、快適な職場環境を形成する目的で制定された法律のこと (安全衛生マネジメント協会)。
- 15 ストレスに関する質問票に労働者が記入し、それを集計・分析することで、自分のストレスがどのような状態にあるのかを調べる簡単な検査のこと。労働者が 50 人以上いる事業所では、毎年 1 回この検査を全ての労働者に対して実施することが義務化されている (厚生労働省)。
- 16 職業性疾病の防止や衛生的で快適な職場環境づくりを主な職務とする衛生管理の専門家を指す (SAT,2021)。
- 17 労働者が健康で快適な作業環境のもとで仕事が行えるよう、専門的立場から指導・助言を行う医師を指す (サンポナビ編集部,2021)。

## 参考文献

- ASTRA 医療福祉研究グループ (2011) 「【訪問リスク】堺市が生活保護ケースワーカーに GPS 携帯を配備 (2011 年 9 月 26 日)」ケアマネタイムス (<http://www.care-mane.com/news/1986.html?CID=&TCD=3&CP=1>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日)。
- Hochschild,Arlie Russel (1983) 『The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling』The University of California Press (=石川准・室伏亜紀訳 (2000) 『管理される心—感情が商品になるとき』世界思想社)。
- LITALICO 仕事ナビ (2021) 「心の病気とは？種類と原因、診断方法や治し方、相談先や仕事での対処法などを説明します」(<https://snabi.jp/article/154>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 8 日)。
- NHK ニュース (2021) 「ひっ迫する“生活保護の現場”コロナ禍が追い打ちに (2021 年 2 月 18 日)」(<https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210218/k10012875371000.html>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日)。
- SAT (2021) 「衛生管理者とは？仕事内容と年収、第一種・第二種の違いを解説」(<https://www.sat-co.info/blog/what-is-hygiene-manager/>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 8 日)。
- 赤間由美・森鍵祐子・大竹まり子・鈴木育子・叶谷由佳・細谷たき子・小林淳子 (2014) 「生活保護現業員のメンタルヘルスとその関連要因」『日本公衆衛生雑誌』第 61 巻 7 号, pp.342-353。
- アスク・ヒューマン・ケア 「バーンアウト症候群とは」(<https://www.a-h-c.jp/article/4958>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日)。
- 安全衛生マネジメント協会 「一次予防・二次予防・三次予防とは」(<https://www.aemk.or.jp/word/a61.html>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日)。
- 安全衛生マネジメント協会 「労働安全衛生法とは」([https://www.aemk.or.jp/roudou\\_anzen.html](https://www.aemk.or.jp/roudou_anzen.html)) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日)。
- 井川純一・中西大輔・浦光博・坂田桐子 (2015) 「仕事への情熱とバーンアウト傾向の関係—報酬との交互作用に着目して—」『社会情報学研究』第 20 巻,pp.29-42。
- 稲葉剛 (2013) 『生活保護から考える』岩波新書。
- 岩永理恵 (2016) 「地方自治体に着目した生活保護制度の分析」『社会福祉』第 57 号,pp.31-45。
- 埋橋孝文 (2013) 『生活保護 [第 1 版]』(福祉+a④) ミネルヴァ書房。
- 内田充範 (2014) 「生活保護の適正な運用とは何か—厚生労働省通知の変遷から—」『日本社会福祉学会』3, pp.1-11。
- 江戸川区役所 「生活困窮・生活保護」(<https://www.city.edogawa.tokyo.jp/e042/kenko/fukushikaigo/sekatsuhogo/index.html>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日)。



江戸川区役所 (2019) 「2016年(平成28年)2月24日三カ所目の開設は都内初福祉事務所に「ワークサポートこいわ」3月22日に設置」  
(<https://www.city.edogawa.tokyo.jp/e004/kuseijoho/kohokocho/press/h28/02/h280224.html>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

大阪府総務部市区町村課行政グループ (2017) 「自治の窓地方公務員のメンタルヘルスと公務能率の維持・確保について「第3章」大阪府」(<https://www.pref.osaka.lg.jp/shichoson/jichi/mentaruherusu03.html>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

大山典宏 (2008) 『生活保護 VS ワーキングプア 若者に広がる貧困』(PHP新書) PHP研究所.  
神奈川県小田原市企画部企画政策課 (2021) 「生活保護行政のあり方検討会」神奈川県小田原市  
(<https://www.city.odawara.kanagawa.jp/field/welfare/p-cassi/p22170.html>) (最終閲覧日 2021年12月14日).

久保真人 (2007) 「バーンアウト(燃え尽き症候群) -ヒューマンサービス職のストレス (特集 仕事の中の幸福)」『日本労働研究』49(1), pp.54-64.

健康経営コラム編集部 (2020) 「健康経営に欠かせない衛生管理者とは? 選任義務と必要な資格について解説」産業医トータルサポート (<https://sangyoui.m3career.com/service/blog/02004/>) (最終閲覧日 2021年12月14日).

厚生労働省「ストレスチェック制度 導入マニュアル」  
(<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzenisei12/pdf/150709-1.pdf>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

厚生労働省「ストレスチェック等の職場におけるメンタルヘルス対策・過重労働対策等」  
(<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzenisei12/index.html>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

厚生労働省 (2016) 「「生活保護行政を適正に運用するための手引について」の一部改正について(通知)」  
([https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc?dataId=00tc1901&dataType=1&pageNo=1](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00tc1901&dataType=1&pageNo=1)) (最終閲覧日 2021年12月6日).

厚生労働省 (2018) 「「生活保護行政を適正に運営するための手引きについて」の一部改正について(通知)」(平成30年9月28日社保発第0928第3号)の一部修正について」  
([https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc?dataId=00tc4952&dataType=1&pageNo=1](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00tc4952&dataType=1&pageNo=1)) (最終閲覧日 2021年12月6日).

厚生労働省「生活保護制度」  
([https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi\\_kaigo/seikatsuhogo/seikatuho/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/seikatsuhogo/seikatuho/index.html)) (最終閲覧日 2021年12月6日).

厚生労働省 (2020) 「生活保護制度における新型コロナウイルス感染症の影響と対応について」  
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12002000/000705797.pdf>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

厚生労働省「バーンアウトシンドローム」e-ヘルスネット (<https://www.e-healthnet.mhlw.go.jp/information/dictionary/exercise/ys-047.html>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

厚生労働省「被保護者調査(令和3年9月分概数)」  
(<https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/hihogosya/m2021/09.html>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

厚生労働省「福祉事務所ケースワーカー」職業情報提供サイト  
(<https://shigoto.mhlw.go.jp/User/Occupation/Detail/130>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

厚生労働省社会援護局保護課「改正生活保護法について」(<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12000000-Shakaiengokyo-Shakai/0000046422.pdf>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

厚生労働省社会援護局保護課 (2021) 「生活保護制度の概要等について」  
(<https://www.mhlw.go.jp/content/12002000/000771098.pdf>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

小村由香 (2009) 「公的部門における感情労働 生活保護ケースワーカーを事例に」『日本労働社会学会年報』第19巻, pp.63-81.

今野晴貴 (2013) 『生活保護—知られざる恐怖の現場』筑摩書房.

産経新聞 (2017) 「生活保護ジャンパー報道に違和感 「単純正義」が新聞を滅ぼすノンフィクション作家・門田隆将 (2017年1月29日)」産経ニュース (<https://www.sankei.com/article/20170129-W2YL7BQBHNO2RHHWUOXZZIIXXU/>) (最終閲覧日 2021年12月9日).

産経新聞 (2020) 「生活保護受給者におびえ...遺体運んだケースワーカーの恐怖と孤立 (2020年4月8日)」産経ニュース (<https://www.sankei.com/premium/news/200408/prm2004080002-n1.html>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

サンポナビ編集部 (2021) 「【10項目で見る】産業医とは? 仕事内容・役割・臨床医との違いを解説」サンポナビ  
(<https://sangyoui-navi.jp/blog/13>) (最終閲覧日 2021年12月8日).

市長公室広報戦略部市政情報課 (2018) 「女性職員の生活保護受給者宅への訪問について教えてください」大阪府堺市  
(<https://www.city.sakai.lg.jp/smph/shisei/koho/koho/shiminnokoe/h30/h300717/5.html>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

生活保護行政のあり方検討会 (2017) 「生活保護行政のあり方検討会報告書」神奈川県小田原市  
(<https://www.city.odawara.kanagawa.jp/global-image/units/305183/1-20170406145937.pdf>) (最終閲覧日 2021年12月6日).

生活保護業務上の職員逮捕事案に係る検証委員会 (2020) 「生活保護業務上の職員逮捕事案に係る検証委員会検証報告書—市民に信頼される生活保護制度となるために—」京都府向日市  
([https://www.city.muko.kyoto.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/16/seikatsuhogo\\_kensho\\_2020032613164849.pdf](https://www.city.muko.kyoto.jp/ikkrwebBrowse/material/files/group/16/seikatsuhogo_kensho_2020032613164849.pdf)) (最終閲覧日 2021年12月6日).

高井由起子 (2014) 「社会福祉士生活保護ケースワーカーの対人援助業務に対する意欲と負担感に関する調査研究—生活保護業務にあたる社会福祉士へのインタビュー調査を通して—」『教育学論究』6号, pp.69-78.

田川英信 (2017) 「【論文】小田原市「保護なめん」ジャンパー問題の検証」自治体問題研究所

- 
- (<https://www.jichiken.jp/article/0049/>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 14 日).
- 田中秀和 (2019) 「生活保護ケースワーカーの資格制度に関する歴史的考察-関連する事件と政策の分析を中心に-」『立正社会福祉研究』第 20 卷 34 号, pp.1-21.
- 男女共同参画局「生活保護制度」内閣府 ([https://www.gender.go.jp/policy/no\\_violence/e-vaw/law/22.html](https://www.gender.go.jp/policy/no_violence/e-vaw/law/22.html)) (最終閲覧日 2021 年 12 月 8 日).
- 男女共同参画局「生活保護法」内閣府 ([https://www.gender.go.jp/policy/no\\_violence/e-vaw/law/18.html](https://www.gender.go.jp/policy/no_violence/e-vaw/law/18.html)) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日).
- 地方公務員安全衛生推進協会 (2015) 「地方公共団体におけるストレスチェック制度導入のための手引き」 (<http://www.jalsha.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2015/11/ストレスチェックマニュアル単頁低3.pdf>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日).
- 地方公務員安全衛生推進協会 (2020) 「【令和 2 年】地方公務員健康状況等の現況の概要」 ([http://www.jalsha.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2021/02/★R2\\_地方公務員健康状況等の現況の概要.pdf](http://www.jalsha.or.jp/wordpress/wp-content/uploads/2021/02/★R2_地方公務員健康状況等の現況の概要.pdf)) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日).
- 塚本紀子・小嶋秀幹 (2014) 「公的扶助ケースワーカーのストレスと職務適応プロセス」『福岡県立大学大学院心理学教育相談室紀要』第 6 巻, pp.85-91.
- とうきょう福祉ナビゲーション「不服申立て (生活保護)」 ([https://www.fukunavi.or.jp/fukunavi/eip/20kuwashiku/20k\\_fukusu\\_service/fufuku/fufuku\\_seikatuhogo.html](https://www.fukunavi.or.jp/fukunavi/eip/20kuwashiku/20k_fukusu_service/fufuku/fufuku_seikatuhogo.html)) (最終閲覧日 2021 年 12 月 8 日).
- 東京都福祉保健局「生活保護制度とは」 (<https://www.fukushihoken.metro.tokyo.lg.jp/seikatsu/hogo/seiho.html>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日).
- 東京労働局 (2013) 「「ワークサポートえどがわ」を開設しました」厚生労働省 ([https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/news\\_topics/topics/\\_113813/\\_120249.html](https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/news_topics/topics/_113813/_120249.html)) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日).
- 日本総合研究所 (2018) 「自治体の社会福祉行政職員の業務や役割及び組織体制等の実態に関する調査研究事業 報告書」厚生労働省 ([https://www.jri.or.jp/wp/wp-content/uploads/2018/04/h29\\_suishin\\_houkoku.pdf](https://www.jri.or.jp/wp/wp-content/uploads/2018/04/h29_suishin_houkoku.pdf)) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日).
- 日本総合研究所 (2019) 「生活保護ケースワーカー等の研修のあり方に関する調査研究事業 報告書」厚生労働省 (<https://www.jri.or.jp/wp/wp-content/uploads/2019/04/2018CWkenshu.pdf>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日).
- 日本総合研究所 (2020) 「保護の実施機関における組織的運営管理のあり方に関する調査研究事業 報告書」厚生労働省 (<https://www.jri.or.jp/wp/wp-content/uploads/2020/04/2019WOnmanage.pdf>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日).
- 長谷部慶章・中村真理 (2017) 「新任生活保護ケースワーカーの精神的健康」『日本心理学会大会発表論文集』 81(0), p.1000.
- 三矢陽子 (1996) 『生活保護ケースワーカー奮闘記 豊かな日本の見えない貧困 [第 1 版]』(MINERVA21 世紀福祉ライブラリー②) ミネルヴァ書房.
- みわよしこ (2019) 「死体遺棄の生活保護ケースワーカーを、同僚たちはなぜ擁護するのか」DIAMOND online (<https://diamond.jp/articles/-/221924>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 6 日).
- みわよしこ (2013) 『生活保護リアル [第 1 版]』日本評論社.
- 棕野美智子・田中耕太郎 (2020) 『はじめての社会保障 [第 17 版] 福祉を学ぶ人へ』(有斐閣アルマ) 有斐閣.
- 立命館大学生存学研究所 (2017) 「生活保護の「適正化」とはいかなるものであったのか」(<https://www.ritsumei-arshi.org/essay/essay-773/>) (最終閲覧日 2021 年 12 月 11 日).

# 繁盛するラーメン屋の考察

—『鶏そばつけそばごろいち』を超人気店にするには—

マネジメント学部 マネジメント学科

齊藤 美佑

## 1. 第1章 序論

### 1.1 研究目的

本論文では、ラーメン愛好家の筆者が、もっとラーメンに携わりたいと働いていた地元のラーメン店「鶏そばつけそばごろいち」(以下、ごろいち)を繁盛させるために、販売を効果的に支援するための分析研究を行う。

ごろいちは、味や見栄えだけに限らず、通常であれば獲得しにくい女性客やカップルが入りやすい、カフェのようにおしゃれな内外装をした魅力的なラーメン店であった。それにも関わらず、開店から1年もたたずして閉店してしまった。

スタッフ目線としても、ラーメン愛好家としても、ごろいちのラーメンは間違いなく美味しいし、何度でもリピートしたいと思うのだが、『なぜこのような結末を迎えなければならなかったのか?』この単純な疑問がこの論文の出発点である。

「地元で人気のラーメン店」になるためには何が足りなかったのか、その原因を従来の経営学や経済学の視点に重きを置いて分析解明していくと同時に、いつかまたごろいちのラーメンを食べられる日を願って、戦略を提案することが本論文の目的である。

第1章では、ごろいちの歴史と、ラーメン業界の歴史を見ると同時にここ近年で定着した大きな流れについて言及し、業界におけるごろいちの相対的ポジションについて考察する。また、研究を進めるにあたっての前提条件に付いて言及し、なぜごろいちが閉店しなければならなかったのか問題提起する。

第2章では、総務省統計局のデータや企業を専門対象とする日本国内最大手の信用調査会社株式会社帝国データバンクの発表資料等を参考に、ラーメン市場、延いては大枠である外食市場についての市場分析を行う。

第3章では、ラーメン王でフードファイターの石神秀幸が原作協力しているグルメ漫画『ラーメン発見伝(全26巻)』を参考に、業界における販売戦略を理解する。

第4章では、さまざまなマーケティング手法を用いて、閉店前のごろいちを分析するのみならず、「地元で人気のラーメン店」である競合他社の分析も同様に言い、比較、考察する。

第5章では、閉店前のごろいちの問題を検討し仮説を立て、今後のごろいちについて考えその戦略を提案する。

第6章では、結論として本論文を簡潔にまとめた。

なお、本論文を作成するにあたり、参考にした文献およびそこから引用した箇所、参照箇所については、本文中に(注)や補足説明を付け、最後に出展元を明らかにしてある。

## 1.2 ごろいちとは

まずは、本論文の対象店である「鶏そばつけそば ごろいち」について、大まかな概要を記しておきたい。

ごろいちとは、「埼玉ナンバーワン」を目指すレストランチェーン株式会社ロットが、全国で 561 番目に誕生した埼玉県戸田市にちなんで、『地域に愛されるお店になりたい』と名付け、設立したラーメン店である。

以前 KITCHEN-T (豚肉やワインにこだわった洋食屋) があった場所に、JR 戸田駅前から移転、2020 年 9 月 28 日に JR 戸田公園前でプレオープンした。しかしその後、新型コロナウイルス感染症 (以下、感染症) 緊急事態宣言や蔓延防止等重点措の兼ね合いで、時短営業や休業を繰り返し、2021 年 8 月 2 日に閉店することが決まった。現在は JR 北戸田駅前店で姉妹店である「全力とんこつ 多万吉屋」で、近いラーメンを食べることができる。

ごろいちのメニューは塩と醤油をベースとした鶏そばや白湯、つけそばをはじめとして、担々鶏そばや期間限定ラーメン (チーズトマト麺等) を販売。味玉や穂先メンマ、ノリ、辛味ネギなどの追加トッピングもあり、自らの好みに合わせてカスタムができる。また、ゆで餃子やごはんもの、おつまみなどのサイドメニューも充実しており、ソフトドリンクや、アルコールの販売も行っている。

中でも、美桜鶏<sup>1)</sup>のガラのみを低温で 8 時間以上じっくり炊いた極上の黄金清湯スープに、埼玉県産小麦 100%もちもちの自家製麺を使った“鶏そば”が人気で、締めラーメンとしてぴったりの品と言えよう。

また、まるで表参道のカフェのようなおしゃれな内外装に加え、開放的なテラスも設置されており、家族連れ、女性客、カップルも来店しやすい雰囲気である。

年中無休、11:30 - 15:00、17:00 - 23:00 に営業、戸田公園駅から徒歩 2 分と好立地な場所で展開しており、利用しやすいラーメン店と言えるのではないだろうか。



(写真左：ごろいち、右：鶏そば塩)

### 1.3 ラーメン業界の小史

つぎに、比較の対象として、ラーメン業界の歴史、ここ近年で定着した流れについて見ていきたい。

注：以下『新横浜ラーメン博物館』ホームページ・『浅草 smart ニュース』・『ニッポン放送』を参照引用

日本で最初にラーメンを食したのは1697年（元禄10年）、水戸光圀<sup>2)</sup>が儒学者朱舜水による接待で、汁そばをふるまわれたことであるとされている。ただし、この中華麺が庶民にまで広がることはなかった。

1859年（安政5年）、開港により多くの外国人が移り住み、海外の食文化が流入することとなる。これをきっかけにラーメンのルーツである中国の麺料理も日本に伝わることとなった。

その中で日本初の大ラーメンブームを起こしたのは、1910年（明治43年）浅草区に日本人経営者の尾崎貫一が、横浜中華街から中国人料理人12名を雇い、日本人向けの中華料理店「来々軒」を開店したことである。醤油ラーメンの元祖でもあるこの店は、初のラーメン専門店という珍しさもあり、大人気となった。

つまり、中国人の料理人によって日本の地で日本人向けに作られ誕生したものが、今現在、日本食と称される「ラーメン」なのである。

（残念ながら、1944年（昭和19年）に来々軒は閉店し、今はもう存在しない。だが、当時来々軒で修行していた方や、支店などで働いていた方などにより、受け継がれている店や、新横浜ラーメン博物館などによって、当時の味が再現されているようだ。）

1923年（大正12年）の関東大震災により、東京・横浜を中心としたラーメン店が全国へ散らばり屋台が増加、ラーメン専門店が増えたが、その後第二次世界大戦が始まり、多くのラーメン店が閉店した。

戦後、中国からの引揚者<sup>3)</sup>によるラーメンの屋台が再び全国に出現、中国で多くの人がラーメンの製法を覚えてきたのに加え、安い材料で美味しく栄養満点のラーメンは、戦後の物資が乏しい時代に、まさにピッタリの食べ物として日本に定着した。

1958年（昭和33年）、初のインスタントラーメン「日清チキンラーメン」が販売、1971年（昭和46年）には日清食品からカップヌードルが発売され、その後もラーメンは様々な形で発展していった。

2000年代になるとラーメンは多様化期に突入する。全国各地の「ご当地ラーメン」や、作る人に注目が集まった「ご当人ブーム」、内装を凝ったラーメン店や、さまざまな調理法でのラーメンが度々ブームを巻き起こしてきた。

また、2013年（平成25年）には、和食がユネスコ無形文化遺産に認定され、2015年（平成27年）には「Japanese Soba Noodles 蕎麦（巣鴨）」がミシュランガイドで世界初の1つ星を獲得した。

上記から、ラーメンは、今後ますます発展、海外からの注目も一層集まることは間違いないと言えるのではないだろうか。ラーメンとはいまや日本の誇るべき食文化なのである。



（写真左：祐天寺で受け継がれた元祖東京ラーメン 右：Japanese Soba Noodles 蕎麦（巣鴨））



## 1.4 問題提起

1.3 ラーメン業界の小史と現状から、ラーメンは、さまざまな背景を持ちながら多様化し、海外からも注目され伸びしろのある市場といえよう。しかし、それと同時に非常に多数のラーメン店や、商品が生まれ競争が激化していることも伺える。

では、お洒落でトレンドを掴んでいたのにも関わらず、ごろいちはどうしてこの闘いに敗れてしまったのか。また、どうすればこの争いを勝ち抜くことができただろうか。

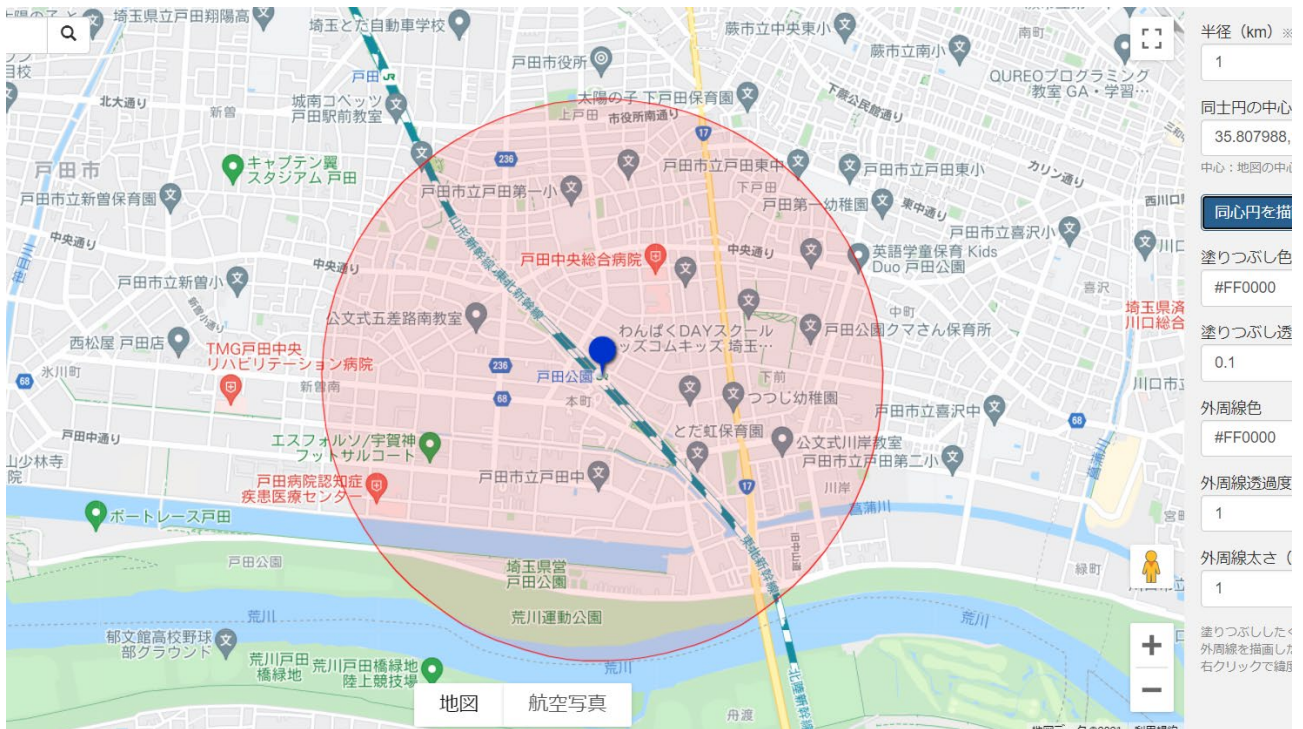
『なぜこのような結末を迎えなければならなかったのか?』この単純な疑問がこの論文の出発点だ。

「地元で人気のラーメン店」になるために、従来の経営学の視点に重きを置いて分析解明、提案することが本論文の目的である。

## 1.5 前提条件

本論文を進めるにあたって「地元で人気ラーメン店」とは以下の通りに設定した。

「地元」 戸田公園駅を中心とした半径1キロメートル圏内のエリア



「人気」

- ① 口コミサイトで評判がいい（口コミ数、評価を基準に統計）
- ② 店の前に行列ができることが多い
- ③ 二次拡散が多くされているか
- ④ 以前よりも売上が上がったかどうか（上がる見込みがあるか）

## 2. 第2章 外食市場/ラーメン市場

本章では、総務省統計局等のデータや、企業を専門対象とする日本国内最大手の信用調査会社株式会社帝国データバンク（以下、TDB）の発表資料等を参考に、外食産業、延いてはラーメン市場についての市場分析を行った。

### 2.1 外食産業の現状とその分析

まずは、感染症の影響を受けた外食産業の動向につき、需要側（消費者側）と供給側（飲食店側）の双方から、各種データを用いて改めて振りかえる。

2020年3月から現在に至るまで、緊急事態宣言の発出、外出自粛要請や営業時間短縮要請（以下、時短要請）が行われるなど、感染症の拡大により、多くの人が翻弄されてきた。その中で、特に影響を受けたのが、外食産業である。

外食産業をめぐっては、店内でのマスクなしの飲食、会話等により飛沫感染を招く恐れから、これまで時短要請や休業要請が行われてきた。（図1）これにより、外食産業は大きな影響を受け、2020年の消費者の外食支出及び飲食店の売上は、ともに2000年代以降過去最大の減少率となった。（図2）

	政府の対応	都道府県独自の対応
2020年2月		北海道：28日独自に緊急事態宣言発出
3月		東京都：28日29日の外出自粛要請
4月	7日：緊急事態宣言発出（1都6県） 16日：対象地域を全国に拡充	
5月	25日：緊急事態宣言の全面解除	
6月		
7月	Go To トラベル開始	
8月		沖縄県：独自に緊急事態宣言発出
9月		
10月	Go To Eat・地域共通クーポン発行開始	
11月	Go To Eat 新規ポイント付与終了	北海道：外出自粛要請
12月	Go To トラベル利用一時停止	大阪府：外出自粛要請
2021年1月	8日：緊急事態宣言発出（1都3県） 14日：対象地域を11都道府県に拡充	
2月	8日：栃木県の緊急事態宣言解除	
3月	1日：6府県の緊急事態宣言解除 21日：緊急事態宣言全面解除	宮城県：18日独自に緊急事態宣言発出 山形県：22日独自に緊急事態宣言発出
4月	5日・12日・20日・25日 ：蔓延防止等重点措置適用（一部地域） 25日：緊急事態宣言発出（4都府県） 26日：蔓延防止等重点措置対象地域拡大	
5月		
6月	20日：緊急事態宣言解除（9都道府県） 蔓延防止等重点措置へ移行	
7月	12日：緊急事態宣言発出（東京沖縄）	
8月	2日：緊急事態宣言拡充（6都道府県） 27日：対象地域を21都道府県に拡充 重点措置	
9月	9日：緊急事態宣言19都道府県で延長	



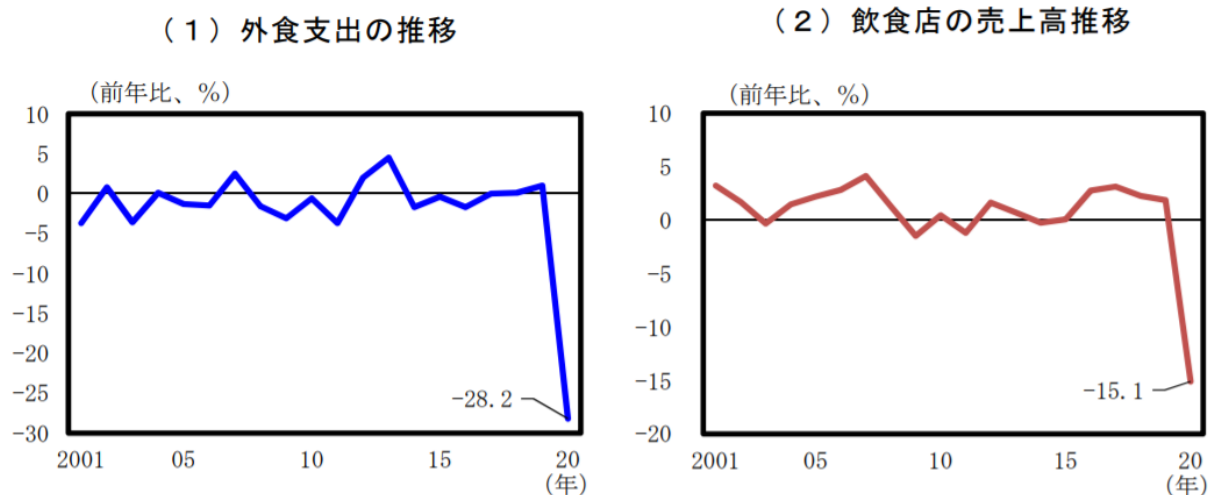
※省略している点もあるが、その他にも各自治体において飲食店を対象に時短要請を行っている。

注： マンスリー・トピックス（最近の経済指標の背景解説）

新型コロナウイルス感染症禍の外出産業の動向～需要側・供給側からの振り返り 2 ページ一部引用

『NHK 特設サイト 新型コロナウイルス』参照のもと制作

図1 外出産業に関する政府、各自治体の対応一覧（2021年9月25日時点）



注： マンスリー・トピックス（最近の経済指標の背景解説） 出典

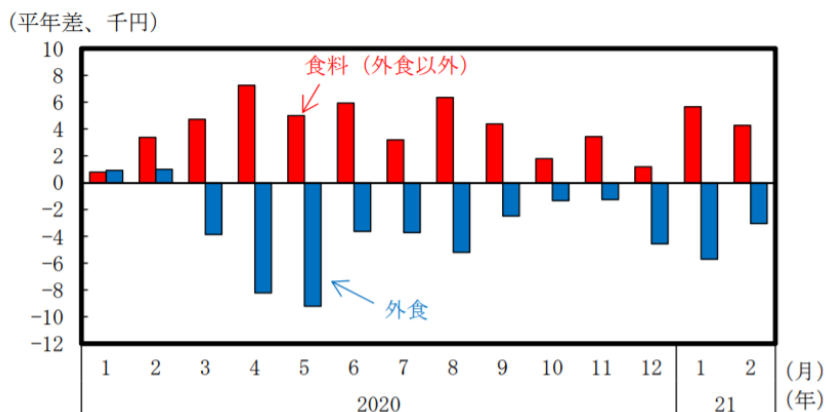
新型コロナウイルス感染症禍の外出産業の動向～需要側・供給側からの振り返り 2 ページ図引用

図2 外出の年間推移

まず、総務省「家計調査（二人以上総世帯）」を用いて、月々の品目別消費支出の動向を平年（2015～18年平均）と比較して確認する。感染者数が増加し始めた2020年3月以降の推移に注目すると、食料支出のうち、外出を除く家中消費向けの支出は、いわゆる巣ごもり需要の増加から平年を大きく上回っている一方、外出消費である「外出」は3月以降、平年を大きく下回っている（図3）。

9～10月にかけては、「GoTo キャンペーン」<sup>4)</sup> 支援策（以下、支援策）の効果もあり、両者の差は縮まった。

しかし、12月以降は、感染拡大を背景とした支援策の一時停止や緊急事態宣言の再発出などを背景に、両者の差は再び拡大している。



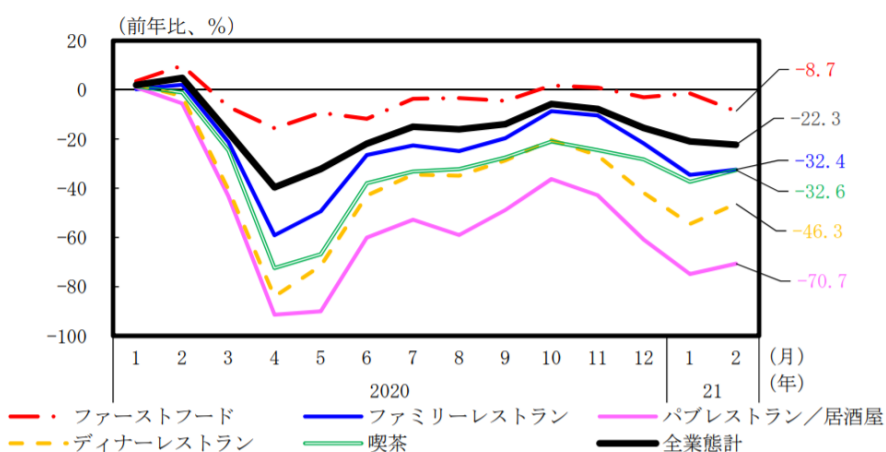
注： マンスリー・トピックス（最近の経済指標の背景解説） 出典

新型コロナウイルス感染症禍の外出産業の動向～需要側・供給側からの振り返り 3 ページ一部引用

図3 家計調査における食料支出の推移

また週次で公表される株式会社マクロミル「Macromill Weekly Index<sup>6</sup>」を用いて、外食支出者割合を確認すると、外出を伴う「食事会・飲み会」や「家族との外食」に支出をした人の割合は、2020年4月に入って急落（前月差10~15%ポイント程度低下）し、5月下旬まで低水準で推移した。緊急事態宣言解除後は緩やかな上昇に転じ、9~11月にかけて支援策の活用などを背景に回復傾向が続いていた。しかし、年末から年明けにかけては、感染拡大による外出自粛や緊急事態宣言の発出により再び低下傾向となった。その後、徐々に解除されたことで2月上旬に底に上昇に転じているが、現在も感染症の影響が本格化する前の水準までは回復していない。

加えて、日本フードサービス協会のデータから、飲食店売上高（全業態計）の推移を確認すると、2020年2月までは前年比プラスで推移したが、3月に入り感染拡大を背景に外出自粛要請がなされたことにより、前年比で大きく減少した。4月には緊急事態宣言の発出により、多くの店舗が休業し過去最大の減少幅となった。その後、緊急事態宣言解除に伴い、6月以降徐々に回復し、9、10月は支援策の効果もあり、前年の水準近くにまで改善していた。しかし11月末以降は感染拡大により、各自治体の時短要請や忘年会自粛など年末需要の減少、更に2021年1月には2度目の緊急事態宣言の再発出により、依然低迷が続いている。業態別にみるとファーストフード業態は、元々テイクアウトの比率が高い業態であるため、店内飲食が制限されてもテイクアウトで売上をカバーできた面もあり、他の業態と比べて影響は少なかった。一方、店内飲食を中心とするファミリーレストランやディナーレストラン、パブ・居酒屋業態は影響を大きく受けた。特に、歓送迎会や忘年会など団体客需要の売上割合が高いと考えられるパブ・居酒屋業態は、甚大な影響を受けた。（図4）



注：マンスリー・トピックス（最近の経済指標の背景解説）出典

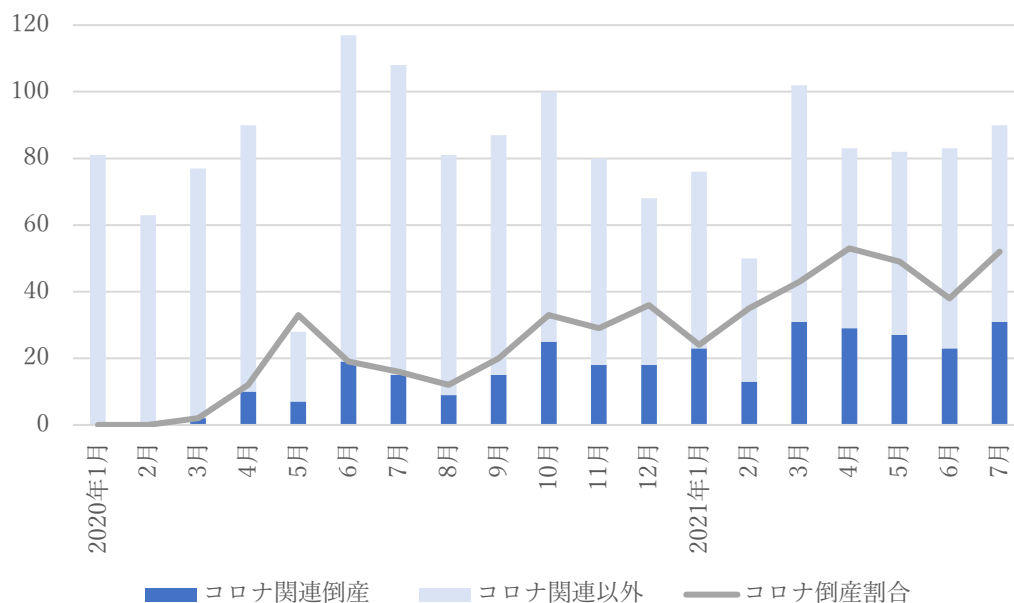
新型コロナウイルス感染症禍の外食産業の動向～需要側・供給側からの振り返り 6ページ一部引用

図4 飲食店売上高の月次推移

事業の継続に向け、固定費削減の取組を始めている企業もあるが、感染収束後の経済活動の平常化なども見据えた経営判断を行っているとする、人員削減や店舗縮減などによる固定費の急な削減は選択しづらい。既に、政府及び各自治体は、今回の感染症拡大で大きな影響を受けた事業者に対し、無利子無担保融資による資金繰り支援や各種の支援制度を実施しているが、これらを活用することにより、何とか事業を継続しているのが現状である。

実際、2020年の飲食店倒産件数（月次）をみると、6~7月をピークに大幅な増加は抑えられており、各種政策支援には一定程度の効果があったとも考えられる。

しかし、その後の推移をみると2021年4月3回目の緊急事態宣言をきっかけに倒産が再び増加、苦行を強いられている。（図5）。



注：東京商工リサーチ 2021年（1-7月）「飲食業の倒産動向」調査 を基に筆者が作成

図5 飲食業コロナ関連倒産推移（2021年7月まで）

2021年9月25日時点では、新規感染者数には増加傾向が続き、変異株による感染者数も増加している。感染者数の増加を受けて、新たに一部地域においてまん延防止等重点措置の適用や、4度目の緊急事態宣言が発出されるなど、今後も飲食店経営の厳しい状況は続く見込みである。

政府は、ワクチン接種を推進し、感染再拡大の抑制を最優先に対策を徹底するとともに、人為的に経済を止めることにより厳しい影響を受ける方々に対して、資金繰り支援や雇用調整助成金などの支援策を迅速に実行することとしている。様々な観点を考慮した効率的・効果的な支援の実施が期待される。

注：マンスリー・トピックス（最近の経済指標の背景解説）

新型コロナウイルス感染症禍の外食産業の動向～需要側・供給側からの振り返り 6ページ一部引用

2021年11月12日時点では、以前と風向きが大きく変わり、感染者数が大幅に減少している様子が見受けられる。またそれと同時に、飲食店も以前のように再開をし始めているようだ。

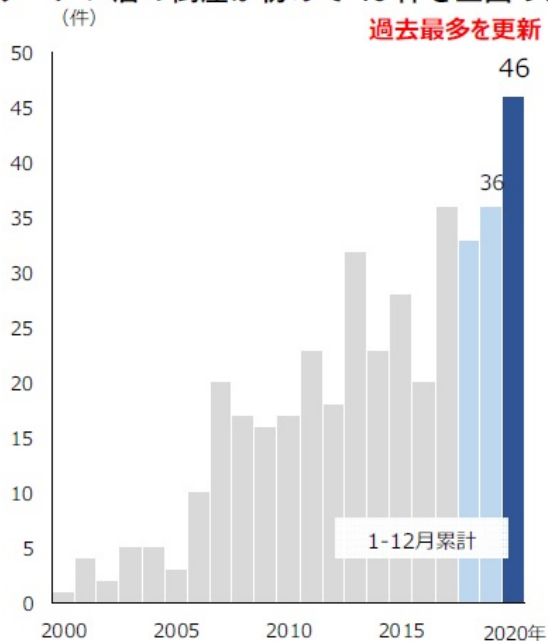
今後各飲食店は、感染症後の人々の動向や、感染症拡大以前と比較した客の潜在的ニーズの変化を組みながら、営業を再開していくことが必要不可欠となっていくだろう。

## 2.2 ラーメン市場の現状とその分析

次に、ラーメン市場の現状を、感染症拡大以前と以後の各種データを用いて、改めて振り返る。

近年は特に SNS の発展などでファン層が拡大し、海外での認知度も高まったことでインバウンド客も獲得するなど追い風が吹いていたラーメン業界。だが、現在ラーメン店の倒産が過去 20 年間でも最多を更新している。(図 6) これは、感染症拡大の影響はもちろんのこと、以前から問題となっていたラーメン店の厳しい経営環境が改めて浮き彫りになったとも言えるだろう。

ラーメン店の倒産が初めて 40 件を上回った



注：TDB 発表資料 出典

※負債額 1000 万円以上の法的整理が対象

図 6 ラーメン店の倒産件数推移

### 理由 1 競合店との競争激化

ラーメン店の倒産理由のうち、多くを占めるのが「競合店との競争激化」だ。

経済産業省が 2016 年に取りまとめた経済センサス活動調査によると、ラーメン店の数は約 1 万 8000 店。このうち約半数が個人店であるほか店舗数も 4 年前の調査 (2012 年) から約 1000 店増加した。「出店したい業態」として人気のラーメン店は新規参入の敷居が他業態に比べ比較的低い半面、同一商圈での同業店舗の乱立、他の飲食店との競争などでレッド・オーシャン化 (= 血で血を洗う競争の激しい領域) が進みやすい業態でもある。結果的に、他店との差別化ができない店舗を中心に競争が激しくなり、リピート客の獲得を目的とした割引クーポンの発行など、低価格戦略による体力勝負の消耗戦を余儀なくされるケースが多くみられる。

## 理由2 価格水準の低迷

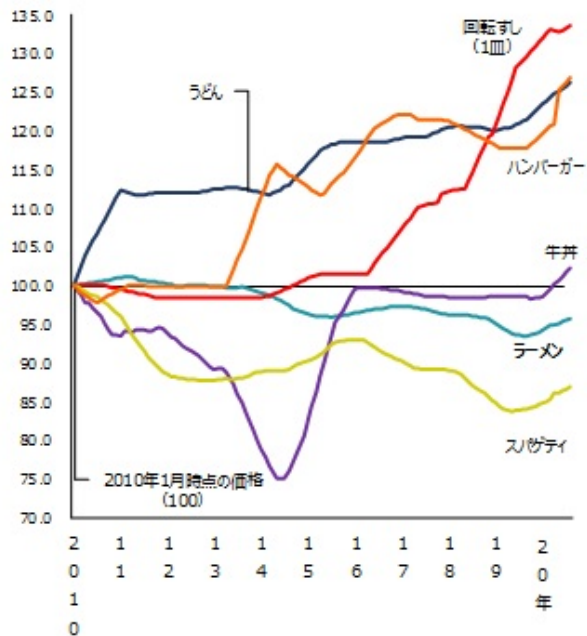
理由1の要因も重なり、ラーメンの価格自体もこの10年でほとんど変化していない。総務省の「小売価格物価統計（東京区部、12ヵ月移動平均値）」では、ラーメン（中華そば）1杯当たりの価格は2020年8月時点で523円だった。10年前の価格（約550円）に比べて27円ほど値下がりしており、価格水準は低迷が続いている。

従来、外食産業では集客のために低価格を前面に押し出す戦略を取ってきた。しかし、近年は人件費のほか、荒天等の影響で野菜など原材料費が高騰するなどコスト増に直面し、客単価アップによる収益改善が求められてきた。その結果、ラーメンとは対照的に10年前から40円程度値上がりした回転すしやハンバーガー、一時は強烈な低価格競争が繰り広げられた牛丼などの業態では10年前から価格が上昇。いずれも大手チェーン店が付加価値の高い新メニューの開発などを積極的に行い、客単価アップに腐心してきた業態だ。

対して、基本的に味やトレンドがある程度出揃っているラーメンは差別化の余地が相対的に少なく、模倣しやすいことからコモディティ化（市場投入時には高付加価値の製品やサービスと認識されていたものが、市場が活性した結果、他社が参入しユーザーにとって機能や品質などで差がなくなってしまうこと）しやすい弱点がある。加えて、「手頃な価格で気軽に食べられる」ラーメンの低価格イメージも根強く、大手でも値上げによる収益改善策は容易ではない。（図7）

例えば、ラーメンチェーン大手の幸楽苑では、同社の看板商品だった290円「中華そば」を2015年に販売終了。高付加価値路線に舵を切り、客単価は上昇したものの客数が一時的に低下した。日高屋も、18年4月に中華そばの値上げに踏み切った以降、既存店の客数が前年実績を下回る月が多く続くなど苦しい状態が続いた。僅かな値上げでも客足に与える影響は大きく、中小零細店ではより値上げに慎重とならざるを得ない。

他の外食価格が上がるなか、  
ラーメンは低価格競争から抜け出せないでいる



注：TDB 発表資料 出典

「小売価格物価統計」（総務省）を基に TDB が作成  
 ※東京都区部小売価格のうち、12ヵ月移動平均値を使用  
 図7 外食産業における価格競争の比較

### 理由3 感染症による影響

2.1 外食産業の現状とその分析からわかるように、感染症禍の外食業態をめぐっては、外出自粛、所得の落ち込みなどを背景に需要が急激した。

総務省の家計調査によると、昨年の外食支出額は支援策が開始された9~10月こそ前年並みに改善したが、感染症が国内で本格的に拡大した3月から9月にかけては前年を下回って推移。非常に厳しい経営状態を強いられてきた。

その中でもハンバーガーや寿司、焼肉などの業態では、テイクアウトや支援策による需要増を背景に前年を上回る好調ぶりを見せた。しかし、テイクアウト等が難しい麺類業態全体の不振や、ラーメン自体が日常食で単価が1000円を下回るなど他に比べ安価で、商品単価が高いほど還元額の高い支援策の恩恵が受けにくかったことなどが、ラーメン需要の回復が遅れた要因の一つに挙げられる。

そのため、既にソーシャルディスタンスを意識した店内づくりによる集客以外にも、デリバリーの取り扱いやEコマース事業といった、店舗運営に捉われない新たな販売チャネルの開拓が大手・中小ラーメン店を問わず急ピッチで進んでいる。(図8)

- 「一風堂」運営【力の源 HD】  
デリバリーへの対応を昨年より順次スタート
- 「ラーメン風」運営【風スピリッツ】  
全国の有名ラーメン店の商品をネット販売する新規事業をスタート
- ラーメン店経営サポート【オイシード】  
麺料理専門通販サイト「わーどめん」を開設

注：流通ニュース 『ラーメン店の倒産/コロナ禍「初の年間40件超え」過去最多』 一部引用  
図8 ラーメン市場の新たな販売チャネルの例

これまでマイナスの局面ばかり見てきたわけだが、大手グルメサイトホットペッパーが2020年8月の行った調査では、ラーメンがテイクアウトやデリバリーを除いた外食で食べたいもの1位になるなど、外食におけるラーメンの魅力が依然として高いことが明らかになっている。

また、実店舗を持たずにもともとあるお店を一定の時間だけ借りて経営する「間借り制度」が注目されるなど、各店が工夫を凝らし、美味しいものを届けようと努力している。

このことから今後のラーメン市場は、他店舗との差別化、感染症禍で店舗での飲食を敬遠する顧客が持つ潜在的なニーズをいかに引き出して獲得するかの販売戦略が、各店舗の売上回復に向けた大きなテーマとなるだろう。



### 3. 第3章 ラーメン業態における販売戦略

本章では、従来の経営学や行動経済学、マーケティング戦略の観点を含めながら、ラーメン市場を生き抜くための策を練るにあたっての、業態の特徴とそれによる販売戦略の知識を深める。ここでは、ラーメン王でフードファイターの石神秀幸が原作協力しているグルメ漫画『ラーメン発見伝（全26巻）』<sup>9</sup>から参考となる箇所を抜粋しまとめた。

※わかりにくい台詞は漫画を引用、概要を記している。

#### ①「ヤツらはラーメンを食っているんじゃない。情報を食っているんだ。」



注：1巻「第七杯 繁盛店の仕組み（前編）」190ページ 出典

#### 【概要】

上記は、主人公藤本浩平（以下、藤本）の最大のライバルである繁盛ラーメン店主の芹沢達也（以下、芹沢）が藤本に対して放った台詞である。芹沢は、完璧と思った鮎の煮干しを用いた繊細なラーメンを武器に開業するも、コッテリ志向の客から自分のラーメンを「エサ」とまで馬鹿にされたことで、自暴自棄になり、これまでの理想のラーメンにラードを加えたのがきっかけで“舌バカ”な客でも分るコッテリ味の“濃口”を編み出してからは繁盛店になった。それ以降は一握りの味の分るお客に理想の味を提供するために、味の分らない客に情報を食わせて金を稼ぐというスタンスを貫いている。

また参照漫画では、上記同様のことを示唆する台詞が多く記されている。（以下、例）





②「下手なマスコミの記事より、ネットを信用する“情報バカ”が多い。」

注：4巻 「第二十七杯 ネットバッシング（前編）」44ページ 出典

③「インターネットや口コミなどの影響が大きいラーメンの世界で、それは怖いですよ。」

注：21巻 「第百八十五杯 新品川ラーメンウォーズ！！」41ページ 出典

これは、質の良いモノが必ずしも評価されるわけではなく、情報ビジネスであるということを示している。実際、NHKの検証でも明らかになっており、多くの店では原材料や調理工程を記したPOPやSNSの販促ツールに力を入れているところが多く見受けられる。

その中でも、蘊蓄を述べやすいラーメンには、SNSで評価を投稿する自称マニアも多く、いい意味でも悪い意味でも情報普及効果が非常にあるため、他業界以上にこの理論は通用するだろう。

また、行動経済学においても同様に、マーケティングによって作られた予測は、情報を提供することで、予測される喜びを高め、ひいてはほんとうの喜びも高めることができると証明されている。

注：ダン・アンエリー著『予想通りに不合理 行動経済学が明かす「あなたがそれを選ぶわけ」』10章 予想の効果 参照

④「厨房だけがラーメン屋のすべてではない！」

注：3巻 「第二十二杯 コンペ勝負！！（後編）」145ページ 出典



【概要】

上記は、藤本が自身のラーメン店を設立するまでの資金集めとして働くダイユウ商事の自然食レストランチェーン店で、藤本と芹沢の新作コンペが行われ決着がついた際の描写だ。

藤本はうまいラーメンを作ることだけに一生懸命になってしまい、材料を安定供給できるかまで頭が回っておらず、芹沢に完敗しこの台詞が放たれた。

これはラーメン業態に限らず、どの業態においても非常に重要な観点だ。流通環境を把握することは必要不可欠な要素の一つである。

注：池尾恭一著『入門・マーケティング戦略』第3章 流通環境 参照

⑤「店の経営を成立させるには、ラーメンがうまいだけでなく、立地条件や客層も考慮に入れた独自の営業スタイルを築かなきゃいけないんだ。」

注：6巻「第四十五杯 “幻”の名店!？」48ページ 出典

上記の台詞も先程と同様、ラーメン業態に限らず、どの業態においても非常に重要な観点であり、4P分析やSTP分析、ペルソナ分析等（第4章で後ほど詳しく説明）のさまざまなマーケティング手法を用いて分析すべき点である。

注：池尾恭一著『入門・マーケティング戦略』序章 マーケティングへの招待・第2章 市場環境 参照

⑥「ラーメンは伝統料理と違い、セオリーもマニュアルもない。」

注：5巻「第三十六杯 プロとアマチュア（後編）」52ページ 出典

⑦「ラーメンの世界では、かつての常識があつという間に非常識に変わってしまいますからね。」

注：5巻「第三十七杯 常識と非常識」72ページ 出典

これはラーメン業態ならではの特徴と言ってもいいだろう。

各地各店で、個性豊かなラーメンが存在している。その理由としては、より古くから食べられてきた蕎麦やうどんなどの国民食に比べて歴史が浅いために制約がなく、他ジャンルの料理の要素を自由に取り込んでいる点、難しい技術を覚えなくても開業できるため、独学の職人も多く、突然変異的に新たな味が生まれやすい点からとされている。

注：26巻「石神秀幸麺コラム ラーメン紀行」参照

⑧「高度情報化資本主義社会においては、モノの価値が価格を決定するだけでなく…価格がモノの価値を決定するというパラドックスが、往々にして起こりうるのだ！」

注：13巻「第一百杯 リニューアル対決!!」47ページ 出典

この現象に共通するのが、行動経済学で明らかにされた「プラセボ効果」である。これは医療現場でよくみられる効果で、効果が偽物でも、効果を信じることで実際に有効に作用するといったものである。一般にプラセボを働かせる予測は、信念と条件付けのしくみによって作られる。

また、これはモノの価値においても起きるもので、価格が安くなると直感で品質が劣っていると判断してしまうことが分かっている。

つまり上記の台詞は、働いたらその労働力に応じて報酬が得られる資本主義で、情報が諸資源と同等の価値を有し、それらを中心として機能する社会の中では、正しく見える前提や論理から納得しがたい結論が導かれてしまう問題を指摘している。しかし一方で、その効果をうまく活用することができれば、プラセボによって本来は安価なものを高価格で販売し、価値あるものだと錯覚させることも可能であると、上記台詞は論じている。

注：ダン・アンエリー著『予想通りに不合理 行動経済学が明かす「あなたがそれを選ぶわけ」』11章 価格の力 参照

⑨「店内の様子がまるで見えないラーメン店に入る女性なんて、いると思いますか？」

⑩「女性客としては、券売機で食券を買うシステムの方が望ましいですね。」

⑪「ドンブリの手渡しも女性の腕力では困るんです。」

⑫「同じ理由でレンジなしも困ります。」

⑬「ラーメンはスープが服に飛び跳ねやすいですから、紙エプロンがあると嬉しいです。」

⑭「両隣との距離が近すぎる感じがします。」

注：13巻「第一百一十杯 女性客に優しい店」62~68ページ 出典

これはラーメン業態における、女性に対しての販売戦略をわかりやすく説明している描写である。このように、客層によって戦略は大きく変わるということを把握しなければならない。

⑮ 「1時間が30分より長いとは限らない」



注：7巻 「第五十四杯 客の心理（後編）」42ページ 出典

⑯ 「うまいラーメン」で満足しているのはアマチュアに過ぎない。「うまい店」を目指してこそプロなのだ。」

注：7巻 「第五十四杯 客の心理（後編）」43ページ 出典

【概要】

『客の回転が良すぎて厨房の作業が追い付かなくなった場合、客が帰ったテーブルの食器類は「あえて」片付けないようにせよ。

そして、新規の客はテーブルに案内せず、厨房が立ち直るまで待たせるようにせよ。』（上記出典1部引用）



店側も客側も待合スペースや店頭で並んでいるあいだは、自分はまだ客ではなく、店にサービスされる立場にないと考える。しかし、いったん客席についたからには客なのだから、なんのサービスもされずに長時間放置されるのは不愉快になる。そのため、一時間行列で待たされるラーメン店より、客席で30分待たされるラーメン店の方が敬遠されるという理論を説明する描写。

そして、「うまいラーメン」で満足しているのではなく、販売戦略やオペレーションの「うまい店」を目指してこそプロであるとしているのだと、この話は締められる。

⑰「客席数を増やし行列をなくしたことが、「いわし屋」の客入りが落ちた最大の原因だ。」

注：19巻 「第七十四杯 店舗拡張に潜む罠」193ページ 出典

【概要】

上記は人気ラーメン店「いわし屋」が店舗拡張に伴って、以前よりも客席数が多く立地がいい店舗を新設したが繁盛せず、その原因を藤本が分析し導きだした際に発した台詞だ。

これに共通するのが、行動経済学の用語で「ハーディング現象」というものである。ハーディングは他人が前に取った行動を基に物事の善し悪しを判断して、それにならって行動する事を指す。

注：ダン・アンエリー著『予想通りに不合理 行動経済学が明かす「あなたがそれを選ぶわけ」』 2章 需要と供給の誤謬 参照

『ラーメン発見伝』で紹介される戦略が、従来の経営学や行動経済学、マーケティング戦略の観点を多く含めると分析し、また業態の特有の販売戦略があると解釈することができた。

これらのことから、ラーメン店を開店する際には、マーケティング手法を用いた詳細な分析が必要不可欠であると断言できよう。

次は実際に、さまざまなマーケティング手法を用いた分析を行っていく。

#### 4. 第4章 マーケティング手法を用いた分析

本章では、研究対象である「ごろいち」をさまざまな手法（マーケティング手段）を動員して、販売を効果的に支援するための分析を行う。

また、1.2 前提条件に設定した「地元」（＝戸田公園駅を中心とした半径1キロメートル圏内のエリア）から、口コミサイトで評判高くよく行列のできているラーメン店2つ、別枠として戸田公園駅内にある中華料理のチェーン店「日高屋」を、同様の手段で分析、各店の比較を行った。

今回用いる手段は以下の通りだ。

##### ① 企業分析（店について）

- ・ 定休日
- ・ 営業時間
- ・ 席数・駐車場の有無

##### ② 4P分析

自社商品・サービスにまつわる「Product（商品）」「Price（価格）」「Place（流通）」「Promotion（販売促進）」の、4つの頭文字をとったマーケティング手法。

この4つの戦略領域を分析することで、具体的なマーケティング戦略を立案できる。

注：アピステ HP『アピステコラム』より一部引用

##### ③ 5Forces

業界内での競争の状況を知るための分析手法。

「既存競争業界」：業界内の競争の激しさ、「潜在的参入業者」：新規参入の脅威、「代替品」：代替サービス・代替サービスからの圧力、「買い手」：買い手の交渉力、「供給業者」：売り手の交渉力から5つの要因を分析する。

自らが属する業界を深く知ることで、今後の戦略策定に活用することが目的。

注：池尾恭一著『入門・マーケティング戦略』23ページから27ページ参照

##### ④ SWOT分析

市場機会を社内外の環境分析と組み合わせて模索・評価するより直接的な枠組み。

強み（Strengths）弱み（Weaknesses）機会（Opportunities）脅威（Threats）の全体的評価を行う。

注：池尾恭一著『入門・マーケティング戦略』127ページ参照

##### ⑤ STP分析

自らがどの市場で、どのような価値を提供していくかを定めるために、「Segmentation：市場細分化」

「Targeting：標的市場の決定」「Positioning：市場優位性」の、3つの頭文字を取った分析方法。

「Segmentation：市場細分化」では、数値的なデータを基に顧客のニーズごとにグループ化、市場を細分化することで、より効果的に商品やサービスを提供することができる。

###### ● 細分化する具体例

- ・ 地理的変数：国・都道府県・気候など
- ・ 人口動態変数：年齢・性別・家族構成・職業など
- ・ 心理的変数：ライフスタイル・性格、好みなど
- ・ 行動変数：購買状況・製品に対する知識・購買パターンなど

「Targeting：標的市場の決定」では、細分化された市場の中で、どこを狙うべきかを決めていく。

「Positioning：市場優位性」では、自社製品やサービスを同業他社との立ち位置を明確化し優位なポジションを見つけていく。効果的な手法の一つに、2つの軸を立て競合他社と自分の立ち位置を考えていく「ポジショニングマップ」がある。

注：『DS Magazine 中小企業のためのホームページ活用メディア』参照、一部引用

##### ⑥ ペルソナ分析

商品やサービスを購入するであろう「理想のユーザー像」を設定するフレームワーク。

「ペルソナ」と呼ばれる理想のユーザー像として、年齢、家族、住まい、仕事などの基本情報、ライフスタイル、対象商品やサービスに対する意識や行動、情報接触の傾向などを設定する。

注：『icloud ウェブ解析士用語集』より引用

## 4.1 「鶏そばつけそばごろいち」の分析

早速だが、先述の手法を用いて、本論文の核となるごろいちの分析をしていきたい。  
中でも、着目すべき箇所については太字で記してある。

### ①企業分析（店について）

定休日：年中無休

営業時間：11:30-15:00／17:00-23:00(L.O.22:50)

席数：カウンター7席、2人掛けテーブル3席、4人掛けテーブル3席、6人掛けテーブル1席

駐車場：なし

### ②4P分析

#### 【Product：製品】

- ・塩・醤油ベースのラーメン  
(鶏そば、鶏白湯、つけそば)
- ・担々鶏そば
- ・期間限定商品 (チーズトマト麺等)
- ・女性限定メニュー (レディースセット)
- ・ご飯もの、水餃子、つまみ系
- ・アルコール、ジュース等
- ・多種多様なトッピング、調味料  
(胡椒、柚子胡椒、ショウガ、おろしにんにく等)
- ・材料へのこだわり (埼玉県産小麦 100%使用等)

#### 【Price：価格】

- ・ラーメン 830円~950円
- ・トッピング 100円~200円
- ・ご飯もの 150円~300円
- ・つまみ系 300円
- ・アルコール 400~600円
- ・ソフトドリンク 200円
- ・大盛+80円 少なめ-10円 替え玉+100円

#### 【Place：流通】

戸田公園駅東口徒歩2分の路面店

#### 【Promotion：販売促進】

- ・モバイルアプリ兼ポイントカード
- ・チラシ (割引券付き) 例：鶏そば 500円券、トッピング無料券
- ・SNS (Instagram) 投稿でデザートアイスの特典
- ・口コミサイト
- ・自治体の支援策  
(国：Go To Eat 戸田市：テイクアウト半額プロジェクト #Stay Home 戸田)

### ③5Forces

【既存競争業者】他ラーメン店

【潜在的参入業者】カップラーメン

【代替品】他ラーメン店を含む外食店

【買い手】迷惑客・常連客

【供給業者】埼玉県小麦農家等



(写真上：ごろいち 下：鶏そばスペシャル)



#### ④SWOT分析

##### 【強み (Strength)】

- ・手軽で提供が早い
- ・駅チカ
- ・おしゃれできれい
- ・年中無休、夜遅くまで営業している
- ・デトックスウォーターの設置
- ・個人経営のラーメン店にしては広い：最大収容数計 31 人

##### 【弱み (Weakness)】

- ・知名度がない
- ・おしゃれがゆえに男性のみだと入りづらい雰囲気
- ・駐車場がない
- ・現金のみ (券売機)
- ・店のこだわりがわかりづらい (説明書き等が目立たない)

##### 【機会 (Opportunity)】

- ・マニアが多い業界 (ラーメンのためのアカウント等を持っている人が多い)
- ・個食の抵抗感がさほどない業界
- ・情報ビジネスである
- ・見た目を重視したグルメがはやっている

##### 【脅威 (Threat)】

- ・同じ地区にラーメン屋が複数ある
- ・少し離れに常に行列のできているラーメン屋がある
- ・外食店の密集している出口と逆側
- ・新型コロナウイルスによる外食文化の衰退

#### ⑤STP分析

##### 【Segmentation：市場細分化】

地理的変数：JR 戸田公園駅東口から徒歩 2 分の路面店

人口動態変数：ラーメンマニア、ミーハー、家族、カップル

心理的変数：お洒落ランチをしたい、落ち着いた雰囲気食べたい、飲み会后締めたい

行動変数：仕事帰りや飲み終わりに来るヘビーユーザー、デートなどで来るライトユーザー

##### 【Targeting：ターゲット設定】

- ・カップル、夫婦
- ・駅を利用する会社員
- ・ファミリー層
- ・女性

##### 【Positioning：ポジショニング設定】

第 4 章最下部にまとめて記載

#### ⑥ペルソナ分析

性別：女性

年齢：20 代後半

特徴：戸田公園駅付近在住の OL

- ・仕事終わりに落ち着いてパパッと夕飯を食べたかった。
- ・彼氏あり (今度彼氏と食べに来ようと思った)

年収：400 万

よく使う SNS：Instagram

以上の分析より、女性向けメニューやデトックスウォーターの設置、カフェのようにおしゃれな内外装などの特徴があることから「女性が利用しやすいおしゃれなラーメン店」が対象店舗のコンセプトであると仮定する。



## 4.2 「麺屋あがら」の分析

続いて、地元で特に有名で、常に列のできているラーメン店について分析していこうと思う。  
先ほどと同様、着目すべき箇所については太字で記してある。

### ①企業分析（店について）

定休日：木曜日（毎月第二水曜日）

営業時間：11:30-15:00／18:00-21:00（L.O.20:45）

席数：カウンター9席 4人掛けテーブル1席

駐車場：あり（6台分駐車可）



（写真：あがら）

### ②4P 分析

#### 【Product：製品】

- ・和歌山ラーメン（豚骨醤油）
- ・魚だし（にぼし）ラーメン
- ・つけそば
- ・カレーラーメン
- ・ご飯もの、餃子

- ・ドリンクメニュー（アルコール、ソフトドリンク）
- ・トッピングや調味料あり
- ・材料へのこだわり（和歌山の「カネイワ醤油本店」<sup>6)</sup> 天然醸造醤油やじゃばら<sup>7)</sup>を使用）

#### 【Price：価格】

- ・ラーメン 750円~1100円
- ・ご飯もの 100円~350円
- ・おつまみ系 300円
- ・トッピング 100円~200円 大盛 150円
- ・アルコール 400~500円 ソフトドリンク 150円

#### 【Place：流通】

戸田公園駅西口徒歩8分、交通量が非常に多い路面店

#### 【Promotion：販売促進】

- ・SNS（Twitter）
- ・口コミサイト
- ・のぼり

（東京ラーメンショーグランプリ<sup>8)</sup> 2018年第一幕第2位の称号）

### ③5Forces

【既存競争業者】他ラーメン店

【潜在的参入業者】カップラーメン

【代替品】他ラーメン店を含む外食店

【買い手】迷惑客・常連客

【供給業者】和歌山県の仕入れ先等



（写真：和歌山ラーメン）

#### ④SWOT分析

##### 【強み (Strength)】

- ・手軽で提供が早い
- ・こじんまりしていて落ち着いた感じ モダンでシンプルな外装
- ・東京ラーメンショーグランプリ 2018 年第一幕第 2 位の称号
- ・有名人が多数来ている (色紙が多く飾られている)
- ・材料のこだわりや調味料の説明書きが席に貼られている
- ・交通量の多い道路沿いにある

##### 【弱み (Weakness)】

- ・駅から少し行きづらいところにある
- ・現金のみ (券売機)

##### 【機会 (Opportunity)】

- ・マニアが多い業界 (ラーメンのためのアカウント等を持っている人が多い)
- ・個食の抵抗感がさほどない業界
- ・情報ビジネスである
- ・見た目を重視したグルメがはやっている

##### 【脅威 (Threat)】

- ・同じ地区にラーメン屋が複数ある
- ・向かいにチェーン店「餃子の大将」がある
- ・新型コロナウイルスによる外食文化の衰退

#### ⑤STP分析

##### 【Segmentation : 市場細分化】

地理的変数 : JR 戸田公園駅西口から徒歩 8 分

人口動態変数 : ラーメンマニア、家族、休憩中の配送業や作業員等

心理的変数 : サッと食事を済ませたい、人気店に行きたい、がつつり食べたい

行動変数 : 休憩中に食べに来るヘビーユーザー

##### 【Targeting : ターゲット設定】

- ・作業員、配送業
- ・ファミリー層
- ・男性客
- ・ラーメンマニア

##### 【Positioning : ポジショニング設定】

第 4 章最下部にまとめて記載

#### ⑥ペルソナ分析

性別 : 男性

年齢 : 30 代後半

特徴 : 作業員 (基本軽トラック移動)

- ・休憩時間を利用してぱっと昼を済ませたかった。
- ・ラーメン好き

年収 : 400 万

よく使う SNS : Twitter

以上の分析より、ご当地ラーメンの和歌山ラーメンを販売している事や、のぼりに大きく記されている内容などから、「実績のあるご当地ラーメンを手軽に食べられるラーメン店」が対象店舗のコンセプトであると仮定する。

### 4.3 「百歩ラーメン」の分析

先程分析を行ったあがら同様、お昼時にはよく列ができるラーメン店の分析を行う。  
同様に着目すべき点は太字で記してある。

#### ①企業分析（店について）

定休日：月曜日（祝日の場合は翌日）

営業時間：11:00-翌 2:00（L.O.1:45）／ランチタイム 11:00-14:00

席数：カウンター9席 4人掛けテーブル1席 6人掛けテーブル2席

駐車場：あり（5台分駐車可）

#### ②4P分析

##### 【Product：製品】

- ・（特製）百歩ラーメン（豚骨）
- ・（特製）醤油ラーメン
- ・赤百歩ラーメン
- ・味噌ラーメン
- ・つけ麺
- ・担々麺
- ・揚げニンニクラーメン
- ・チャーシュー麺
- ・カレーラーメン
- ・ご飯もの、餃子
- ・多数トッピングや調味料あり
- ・キッズラーメン（おもちゃ付き）
- ・ランチタイム 半ライスとサラダ無料
- ・麺の硬さのバリエーションが多い

##### 【Price：価格】

- ・ラーメン 720円~1100円
- ・キッズラーメン 380円
- ・ご飯もの 100円~350円
- ・角煮 480円
- ・トッピング 100円~250円
- ・大盛 200円 替え玉 100円

##### 【Place：流通】

戸田駅東口徒歩7分の路面店

交通量が多い大道路に面する路面店

埼玉県内での店舗展開（フランチャイズ事業）

##### 【Promotion：販売促進】

- ・ホームページ
- ・口コミサイト

#### ③5Forces

【既存競争業者】他ラーメン店

【潜在的参入業者】カップラーメン

【代替品】他ラーメン店を含む外食店

【買い手】迷惑客・常連客

【供給業者】コムギの仕入れ先等



(写真上：百歩ラーメン 下：百歩ラーメン（豚骨）)



#### ④SWOT分析

##### 【強み (Strength)】

- ・手軽で提供が早い
- ・製麺所からスタートしたラーメン店で小麦粉からこだわり独自製法にて作られている。
- ・テイクアウト、出前での注文ができる
- ・百歩ラーメン監修のレンジ麺を「ベルク」にて限定販売している
- ・照明が多く使われ外観が華やか
- ・見やすいホームページがある
- ・店のPOPにこだわりが大きく書かれている
- ・材料のこだわりや調味料の説明書きが席に貼られている
- ・交通量の多い道路沿いにある
- ・決済方法多数ある
- ・席にセルフトッピングが置かれている (ネギ等)
- ・外まで届く食欲のそそられるラーメンのかおり

##### 【弱み (Weakness)】

- ・駅から少し行きづらいところにある

##### 【機会 (Opportunity)】

- ・マニアが多い業界 (ラーメンのためのアカウント等を持っている人が多い)
- ・個食の抵抗感がさほどない業界
- ・情報ビジネスである
- ・見た目を重視したグルメがはやっている
- ・埼玉県外への進出

##### 【脅威 (Threat)】

- ・同じ地区に飲食店が複数ある
- ・新型コロナウイルスによる外食文化の衰退

#### ⑤STP分析

##### 【Segmentation : 市場細分化】

地理的変数 : JR 戸田駅東口から徒歩 7 分

人口動態変数 : ラーメンマニア、家族、休憩中の配送業や作業員、教習所や塾などの指導員等

心理的変数 : サッと食事を済ませたい、がっつり食べたい

行動変数 : 休憩中に食べに来るヘビーユーザー

##### 【Targeting : ターゲット設定】

- ・作業員、配送業、指導員
- ・ファミリー層
- ・男性客

##### 【Positioning : ポジショニング設定】

第4章最下部にまとめて記載

#### ⑥ペルソナ分析

性別 : 男性

年齢 : 30 代後半

特徴 : 教習員

・休憩時間を利用してぱっと昼を済ませたかった。

・ラーメン好き

年収 : 400 万

よく使う SNS : Twitter

以上の分析より、埼玉県でフランチャイズ展開し、市場規模を広げている様子などから「あっさりとした豚骨ラーメンで市場拡大を狙う埼玉県限定チェーン店」が対象店舗のコンセプトであると仮定する。

#### 4.4 チェーン店「中華食堂日高屋 戸田公園駅店」の分析

これまで分析してきたラーメン専門店と異なるが、競合になりうる可能性が十分にあることから、別枠として、中華全般を取り扱うチェーン店中華食堂日高屋を分析していく。

先述の分析同様、着目すべき点においては太字で記してある。

##### ①企業分析（店について）

定休日：年中無休

営業時間：月～土 駅側 10:00-24:00(L.O.23:30) SC側 10:00-翌 1:00

日・祝日 駅側 10:00-23:00(L.O.23:30) SC側 10:00-翌 23:00

席数：**86席**

駐車場：**あり**

##### ②4P分析

【Product：製品】

- ・定番メニュー（ビール、餃子、ラーメン等）
- ・季節限定メニュー（チゲ味噌、モツ野菜、冷やし中華など季節に合わせた限定メニューを提供）
- ・チェーン店だからこそできる品数の多さ

【Price：価格】

- ・ラーメン **390円**～
- ・餃子 230円
- ・ビール 290円

【Place：流通】

- ・駅前、駅チカに出店
- ・首都圏、関東圏への集中出店
- ・ファストフードチェーンのすぐ近く

【Promotion：販売促進】

- ・TVCM
- ・SNS
- ・HP
- ・口コミサイト



(写真上：日高屋 下：中華そば)

##### ③5Forces

【既存競争業者】他中華料理店、居酒屋、ファミレス

【潜在的参入業者】コンビニ（カップラーメンや缶類のお酒）

【代替品】他中華料理店を含む外食店

【買い手】迷惑客・常連客

【供給業者】材料仕入先



#### ④SWOT分析

##### 【強み (Strength)】

- ・手軽で提供が早い
- ・駅内
- ・テイクアウト可
- ・年中無休
- ・長時間営業している
- ・広い
- ・品数が多い
- ・価格が安い
- ・決済方法が多くある (現金、電子マネー)

##### 【弱み (Weakness)】

- ・個人経営のラーメン店ほどの付加価値がない
- ・サービスや味等にむらがある

##### 【機会 (Opportunity)】

- ・関東圏以外の出店可能性
- ・テイクアウト商品の充実

##### 【脅威 (Threat)】

- ・働き方改革での売上減
- ・新型コロナウイルスによる外食文化の衰退
- ・健康志向の高まり
- ・若者の酒離れ
- ・他業態の「ちょい飲み」対応

#### ⑤STP分析

##### 【Segmentation：市場細分化】

地理的変数：首都圏、関東圏を中心に展開されている

人口動態変数：食事にさほどこだわりを持っていない人 等

心理的変数：ちょい飲みしたい、飲み会后締めたい、低価格で手軽に食事を済ませたい

行動変数：仕事帰りや飲み終わりに来るヘビーユーザー

##### 【Targeting：ターゲット設定】

- ・駅を利用する会社員
- ・ファミリー層
- ・学生

##### 【Positioning：ポジショニング設定】

第4章最下部にまとめて記載

#### ⑥ペルソナ分析

性別：男性

年齢：30代前半

特徴：戸田公園駅を利用する会社員

- ・仕事終わりに安くちょい飲みしたかった

年収：500万円

よく使う SNS：Twitter

以上の分析より、ラーメン専門店と比較して非常に低価格で品数が多く長時間営業している一方で、付加価値のつけられるほどの特徴がないシンプルな商品売っている様子から、「仕事終わりに、低価格で食事とちょい飲みができる店」が対象店舗のコンセプトであると仮定する。



以上4店舗を分析したうえで、⑤STP分析のひとつである【Positioning：ポジショニング設定】を行っていく。

これまでの分析から、各ラーメン店における相対的なポジションは以下であると分析した。

縦軸は、お客が感じる印象を「高級感」と「手軽さ」にわけて設定した。横軸は、他と違いその店舗だけに備わっている固有かつ魅力的な性質があるか否かについて記している。

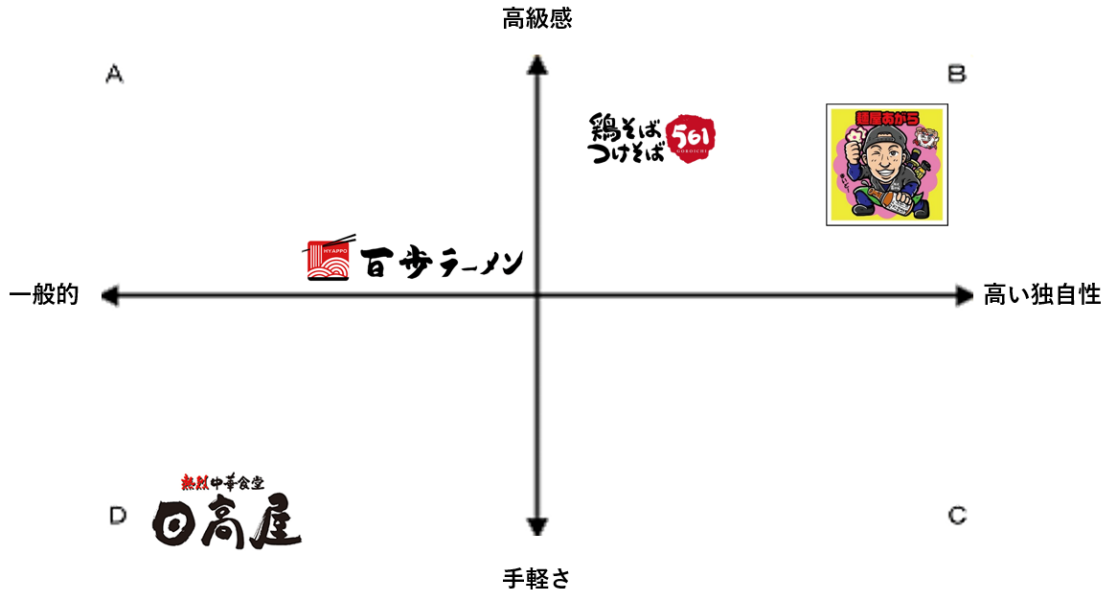


図9 ⑤STP分析【Positioning：ポジショニング設定】  
各ラーメン店のポジショニングマップ

A：高級感・一般的

「百歩ラーメン」

埼玉でチェーン展開していることや、レンジ麺を商品化して販売していることから、一般的になりつつあると考察できる。また、ラーメン専門店としての価格帯や材料の質を確立することができており、安価なラーメン店とは言えないため比較的高級感があると分析した。

B：高級感・高い独自性

「鶏そばつけそばごろいち」

他ラーメン専門店と比較して、最低価格が高いこと、店のコンセプトや内外装の様子などから、高級感ある店だと考察する。一方で、店のコンセプトが女性向けであるという独自性はあるものの、その他の部分では他店舗とさほど相違点はないと考えられ、上記位置に設定した。

「麺屋あがら」

ラーメン専門店としての価格帯や材料の質を確立していることに加えて、ご当地ラーメン（和歌山ラーメン）であること、東京ラーメンショーグランプリ 2018年第一幕第2位の称号、有名人が多数来ていることから、高級感と高い独自性を兼ね備えている店であると分析した。

C：手軽さ・高い独自性

D：手軽さ・一般的

「中華食堂日高屋」

低価格且つ、幅広く店舗展開していることから、非常に手軽で一般的であると考察できる。



## 5. 第5章 仮説提示・戦略提案

これまで各章に渡って、さまざまな角度から分析研究を行ってきた。以上を踏まえた上で本章では、なぜごろいちが地元で人気のラーメン屋になれなかったのかの仮説を立て、それらの問題を解決する戦略を提案する。

### 仮説1 認知度が低い

人気店になれなかった大きな理由の1つとしてごろいちを知らない人が多かったことが挙げられる。その場合、一般的には4Pの一つであるプロモーション戦略が十分でなかったと推測されるが、ごろいちにおいてはそれに加えて、感染症蔓延期にオープンしたこと、またその影響を受け、時短営業や休業を繰り返さざるを得なかったことが最大の要因だったと、本論文第2章からも言えよう。

また、駅前という好立地な場所が、感染症禍においては裏目に出てしまったのではないかと筆者は推測している。テレワーク化に伴って、電車の利用者が減り、目につく回数・訪れる回数が減ったことによって、店の維持費ばかりが無駄にかさんでしまったのではないかと考えられるからだ。

よってごろいちには、これらの問題や条件を踏まえた上での、プロモーション戦略を練ることが必要であると仮説立てた。

### 戦略1 二次拡散を考慮した SNS でのプロモーション戦略の確立

認知度を上げる為に最も効果的なものはやはり、4Pのひとつであるプロモーション戦略だ。

ただ、従来の宣伝方法のままで効果を上げることは、今日の状況において困難を極める。感染症によってテレワークなどのオンライン化が進み、終息後も、意識の変化で内食が増える事が予想されることから、感染症禍に加えて、感染症後の状況も考慮しなければならないからだ。

加えて、第3章①②③でも論じたように、質の良いモノが必ずしも評価される訳ではなく、他業界に比べて敷居が低く蘊蓄を述べやすい情報ビジネスとされるラーメンの特殊な業態を理解した上での戦略の提案が必要であるといえよう。

そこで筆者は、感染症の影響を受けにくく、むしろオンライン化に伴い利用する事が増えた SNS での2次拡散を考慮したプロモーション戦略が最適であると考え、例としてハッシュタグや位置情報、タグ付けを義務化した Instagram のストーリーでの投稿協力を促す戦略を提案する。

前提に、以前のごろいちにおいても、Instagram アカウントの設立や、SNS でお客様自身が宣伝投稿して頂くとデザートアイスをサービスするキャンペーンを行っていた。ただ、十分にその宣伝による恩恵を得ることができていなかったと筆者は感じている。

その理由は以下の二つである。

ひとつに店員の声掛けによってせっかくお客が投稿したのものも、たくさんの情報に埋もれてしまっているのではないかということだ。そうなってしまったことの原因は、写真を載せて投稿してもらうだけで、ハッシュタグや位置情報をつけるまでのお願いはしていなかったことがあるのではないかと推測している。これでは、投稿が埋もれることに加えて、見た人が行きたいと思っても場所がわからないので、次の機会に繋がる効果は薄れてしまったと考えられる。

また、新規以上にリピーターの存在が重要であるラーメン店においては、来店するたび店員に SNS 宣伝のお願いをされるのは客にとってストレスの要因になっていたと予測でき、美味しかったとしてもリピートしようという気持ちがそがれてしまっていたのではなかったのではないだろうか。

これらを踏まえて、お客が手軽に宣伝でき、閲覧する側も指先ひとつでストレスなく情報を仕入れることができる Instagram のストーリー機能（24時間しか閲覧できない機能）を利用した宣伝が、以前のプロモーション戦略よりも効果があると考察し、位置情報をつけたストーリーを投稿して頂くとサービスが受けられる等の協力を仰ぐ戦略を提案する。

## 仮説2 優れたブルー・オーシャン戦略ができていない

ラーメン史の振り返りや複数視点の分析から、各ラーメン店は機能的価値を高めるために様々な工夫を施していると解釈することができる。ごろいちであれば、美桜鶏のガラのみを低温で8時間以上じっくり炊いた極上の黄金清湯スープや、会社の方針に沿って小麦の産地にこだわったりするのは、まさに機能的価値の創造である。

しかし、1.3 ラーメン業界の小史や 2.2 ラーメン市場の現状とその分析で見えてきた通り、ラーメン業界は競争の激しい市場「レッド・オーシャン (=血で血を洗う競争の激しい領域)」である。スープや麺という、ラーメンの構成要素の中で品質を向上させる競争をしているからだ。そして「ラーメン発見伝」にもあったようにセオリーやマニュアルがなく常に進化し続けるラーメン業界は、非常に高いレベルでの競争を強いられており、その中で、自社の提供を磨いていかなければ生き残ることができない。そのため、レッド・オーシャンでは、コモディティ化なども進みやすく、継続的に業績を上げることは困難だと言える。

一方そのレッド・オーシャンの対極となる概念が W・チャン・キムとレネ・モボニユ (以下、キムら) により提唱された「ブルー・オーシャン」だ。従来存在しなかった全く新しい領域を展開していく戦略で、他社と競合することなく事業を展開することが可能になる。そのため、競争自体が無意味になり、高成長・高収益化が期待できる。

また同時にキムらは、優れたブルー・オーシャン戦略の価値曲線<sup>9)</sup>には、

- ①メリハリ ②高い独自性 ③訴求力のあるキャッチフレーズ

という、三つの特徴を提唱している。

こうした特徴に欠けた戦略は、月並みでパンチが弱く、伝えにくいうえ、高コストである。新しい価値曲線を描くために、

- ① 取り除く ② 減らす ③ 増やす ④ 創造する

の四つのアクションをとり、前述三つの特徴を備えた戦略プロフィールを実現すべきであるとしている。これらの特徴を備えているかどうか、ブルー・オーシャン構想が商業ベースで成り立つかどうかを推し量る、最初の判断基準になるからだ。

注： W・チャン・キム&レネ・モブブルーニユ著 『【新版】ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』 参照

ではごろいちの場合はどうだろう。レッド・オーシャンである機能的価値のほかに、優れたブルー・オーシャンになりうる独自の魅力や、その魅力を顧客に十分伝えアピールすることはできているだろうか。上記を踏まえた上で、他店舗と比較した時のごろいちの価値曲線は以下であると分析仮定する。

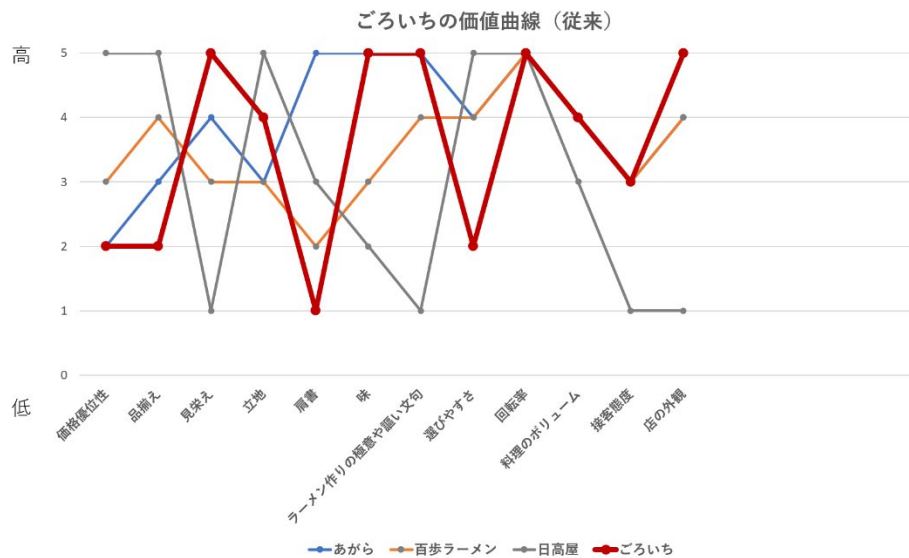


図10 各ラーメン店と比較した従来のごろいちの価値曲線

図 10 や第 4 章のポジショニング設定より、多少の違いはあるものの、似た価値曲線を描き、「肩書」の要素では大きく差をつけられてしまっている「麺屋あがら」がごろいちの上位互換であり、あくまでごろいちがあがらの二番煎じとなってしまうと考察した。

よって、二番煎じにならないための戦略を提案する必要がある。

## 戦略 2 優れたブルー・オーシャンの特徴を含めた戦略の提案

上記仮説を踏まえて筆者は、ごろいち最大の特徴である「女性向け」というコンセプトをより前面に押し出し、その領域でのブルー・オーシャンを開拓することを提案する。

いままでごろいちが行ってきた女性向けの要素は、第 4 章 4.1 より、内外装、女性向けメニュー（レディースセット）、デトックスウォーターの設置があげられるだろう。それでも優れたブルー・オーシャン戦略を立てられていないのは、キムらが論じた①メリハリ ②高い独自性 ③訴求力のあるキャッチフレーズが不足しているからだと言える。

そこで筆者は、より「女性向け」のコンセプトを前面に押し出すために新たな価値曲線を描き、ターゲットと同様の女性という立場だからこそ考えた戦略をいくつか提案する。

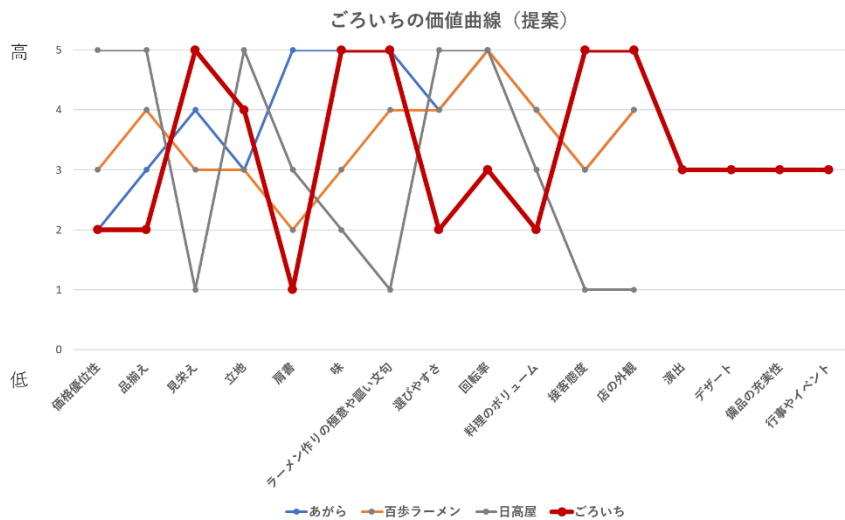


図 11 新たなごろいちの価値曲線

図 10 から大きく変更した要素は、女性があって嬉しい心遣いを意識して「演出」「デザート」「備品の充実性」「行事やイベント」を創造し、それに伴って「回転率」「料理のボリューム」を低く設定し「接客態度」の要素を増やしたことで、①メリハリをつけたことだ。

まず、「デザート」の要素だが、ごろいちではレディースセットについてくるアイス以外のデザートメニューが存在しない。つまりセット以外のラーメンを食べてしまえば、女性が多く好むデザートを頼むことはできないのだ。そのため筆者は、単品でのデザートメニューの導入を提案する。

次に「備品の充実性」においては、ティッシュや髪ゴム、紙エプロンの用意はもちろんのこと、女性は基本的にハンドバックのような手荷物を常時持っており、それを床に直置きすることに抵抗があるので、荷物入れ BOX 等の設置する必要があると考えた。

さらに女性客を集客するうえで外せない要素がインスタ映えする「演出」だ。例として、ごろいちであれば調理の際にチャッシュューをガスバーナーであぶるのだが、それを最後の仕上げとして席で行うことで、お客様に驚きと感動を与え、他社との差別化を可能とすると考察した。

また、その時々「行事やイベント」を大事にする女性ならではの傾向を配慮したキャンペーンやサービス、季節限定メニューは、嬉しい要素であり必要不可欠だと言える。

以上を実行すると、回転率や料理のボリュームは必然的に低くなってしまおうと考えられるため、そこを補うための店員の「接客態度」で満足感を高める努力が必要だといえる。

これらを実行することで、②高い独自性を可能にし、「女性向け」という③訴求力のあるキャッチフレーズをうみだせるのではなかろうか。

### 仮説3 プラセボ効果を活用できていない

第3章⑧で記した「プラセボ効果」をうまく活用できていないのではないかと考察する。

効果をうまく活用することができれば、プラセボによって、本来は安価なものを高価格で販売し、価値あるものだと錯覚させることも可能であると先述した。

だがごろいちの口コミを見ると、量や立地条件の関係から「価格が少し高いと感じる」などの意見が複数寄せられており、効果が全く活用できていないどころか、むしろマイナスの働きを起こしていることが予測される。

このことから、「価格に見合った価値」を目指すのみならず、「価格のわりに価値が高い」と感じさせる戦略を練ることが必要だ。

### 戦略3 プラセボ効果の活用

プラセボ効果を活用するためには、本来の価格よりもいかに高みえさせるかが重要であろう。

そこで筆者は、商品の魅せ方を改善していくことが最も必要かつ効果的であると考え、店のこだわりやお勧めの食べ方がわかる説明書きや目立つPOPなどの販促ツールを設置することを提案する。

その理由は三つある。

一つに繁盛しているラーメン店に挙げた「麺屋あがら」や「百歩ラーメン」は共通して、説明書きや目立つPOPが設置されており、多くの人がそれらを読んでから、おすすめの食べ方を楽しんでいる様子が見受けられたからだ。

実際に筆者自身もその説明書きを読んでから提供された商品を食べると、一層美味しいと感じ、且つ店の人がおすすめする食べ方をしたことによって通になったような気さえしてしまった。

また、感染症の流行が逆にプラセボ効果を後押しすることができると考えている。

テレワークなどのオンライン化により、一人で過ごす機会が増え、感染症終息後も、意識の変化で個食の抵抗感がなくなり、手軽で提供の早い飲食店の利用者が増加、一人であるからこそお客はこれらをじっくり読むようになると予測しているからだ。

さらに、ラーメン業態の特徴である「情報ビジネス」だからこそ、原材料や調理工程、こだわりを記してある説明書きやPOPなどの販促ツールは、SNSで評価し投稿する自称マニアにとって蘊蓄を述べやすいと予測でき、プラセボ効果のみならず、2次拡散による情報普及効果を得ることができると考えている。

販促ツールの具体的なアイデアは以下の二つである。

- ・スープの調理法や産地にこだわっている麺や鶏の説明書き・POPを入口や席の目につくところに設置  
→入口に設置すれば、並んでいるお客様に読んでいただける機会が増える  
→席で目につくところに説明書きがあれば、料理を待っている間に読んでいただける機会が増える
- ・店長お勧めの食べ方が書かれた説明書きを席に着いたとき、目につく場所に設置。  
→味変の提案（おすすめは、塩ラーメンには柚子胡椒、醤油にはショウガ）  
→物足りなければ白ご飯（手軽に頼めるよう150円を100円に変更）を残ったスープにいれお好みの調味料で雑炊にすることを提案（客単価 up）

等

#### **仮説4 感染症後のアクセプターモデルを考えられていない**

「アクセプターモデル」とは、『顧客体験マーケティング 顧客の変化を読み解いて「売れる」を再現する』の著者、村山幹朗氏と芹澤連氏（以下、村上ら）が、ブランドが顧客の価値として成立するプロセスを4つのフェーズで捉えたものである。以下がその4つのフェーズである。

【現状体験】：顧客は現状の体験をあたり前と思っている。特に問題意識があるわけでもなく、価値を感じているわけでもない。この現状体験に対する新しい視点や捉え方が広告などを通して提案される。

【課題観の発生（価値の再認識）】：当たり前だと思ってきたことが当たり前ではなくなることで、現状の体験に課題観が発生、もしくは現状の体験の価値を再認識する。

【受容価値】：発生した課題もしくは再認識された価値とブランドの便益が併合することで、顧客にとっての価値が成立する。

【生活変化】：購買後の生活が顧客の理想や規範に近い体験へと変化することで、「この体験が得られるのはこのブランドだけ（Unique Selling Experience の確立）」という体験とブランドの同一化が起きる。

注：村山幹朗／芹澤連著『顧客体験マーケティング 顧客の変化を読み解いて「売れる」を再現する』

第1章 ブランドが価値として成立するプロセス 参照引用

筆者は、ごろいちの場合、感染症拡大後のアクセプターモデルが充分考えられておらず、成り立たなくなってしまうのではないかと考察している。

一例として、感染症拡大後のごろいち利用者（4.1⑥ごろいちのペルソナ）を対象としたアクセプターモデルは以下のとおりであると仮定する。

ペルソナ：仕事帰りの20代後半女性

##### **【現状体験】**

「会社からの帰宅途中、女性一人でも入りやすい最寄り駅のラーメン店で食事をするのが好きだった。それが感染症の影響でリモートワークが多くなり、駅に行くという行動が当り前のようにできなくなったため、それ以来食べに行く機会が減った。」

##### **【課題観の発生（価値の再認識）】**

「家の近くにラーメン店があるが男性向けで入りにくいし、外出するのもめんどくさい。接触リスクもある。どうすればラーメンを食べられるだろう。」

##### **【受容価値】**

「必然的にコンビニのカップラーメンやインスタント麺で代用するようになった。おいしさは劣るが、手間もかからないし満足感はある程度ある。」

##### **【生活変化】**

「カップラーメンやインスタント麺でも好みのものを見つけ、しょっちゅうそれを食べるようになった。店の商品と比較して劣る点も多いが、ある程度の満足感があり、仕事もはかどるようになった。」

このように変化していく顧客をどうしたら逃さないで済むのか。また、どのような戦略を立てれば、「ごろいちでなければいけない」といったプロセスを立てられるだろうか。この二つの視点での検討が必要不可欠だ。

#### **戦略4 感染症後のアクセプターモデルを考え、客の心理を突いた戦略を提案**

上記仮説を踏まえた上で、代替になりうるライバルを考慮した戦略を練る必要があると考えた。ここでいうと、カップ麺やインスタント麺を指すが、「満足度は低いが手軽である」という顧客が選んだ心理を同時に理解しておく必要があるといえよう。

そこで筆者は、テイクアウトや出前ができるサービスを設けることを提案する。「百歩ラーメン」や「日高屋」では既にそのサービスを現在行われていることや、感染症禍・後の顧客のアクセプターモデルや心理を考慮しても、実行すべきであると考えたからだ。

## **仮説5 アンカリング効果がマイナスの方向に作用してしまった**

「アンカリング効果」とは、先に与えられた数字や情報(アンカー)によって、その後の判断や行動が無意識に影響されるという現象を表す心理学用語である。また、値段そのものがアンカーになるのではなく、わたしたちが商品やサービスをその価格で買おうと思ったとき、はじめてそれがアンカーとなり、刷り込みが起これると行動経済学者のダン・アンエリーは論じている。

注：ダン・アンエリー著『予想通りに不合理 行動経済学が明かす「あなたがそれを選ぶわけ」』 2章 需要と供給の誤謬 参照

上記を踏まえて筆者は、ごろいちがアンカリング効果がマイナスの方向に作用してしまったのではないかと考察している。

というのも、ごろいちがプロモーション戦略として、開店記念で割引券付きチラシ（鶏そば 500 円券（1枚につき4人まで可）、トッピング無料券）を配布し、そのすぐ後に自治体の支援策（国：Go To Eat 戸田市：テイクアウト半額プロジェクト #Stay Home 戸田）によってかなり長い期間にわたって低価格での販売を続けた。それによって、最初は多くの人々が来店してくれたものの、キャンペーンが終わると閑古鳥が鳴くようになってしまった。

これは、お客がキャンペーンによって低価格化されたラーメンをアンカーとしてしまったことによって、再度利用してくれる機会が激減してしまったのではないかと考えられる。

つまり、良かれと思って行ったプロモーション戦略が、後々店に大きなダメージを与える結果になってしまったのではないかと筆者は考察している。

## **戦略5 アンカリング効果を考慮した販売**

上記仮説から行うべき戦略は、利用者を増やすためにとりあえず一定期間価格を下げるという安直な行為をしないことであろう。

上記仮説で記したとおり、はじめの価格設定は、今後の経営を左右するうえで非常に重要な観点だ。この設定がうまくいくと、認知定着後も一定した利用者を獲得でき、その後販促キャンペーンを行った際にも、絶大な効果を発揮することができるといえよう。

以上のことから、初めの価格はアンカリング効果の存在を意識しながら設定すべきである。



## 仮説6 店内構造の問題

第3章⑩では、行列ができないラーメン店の原因を「ハーディング現象」によるものだと論じた。筆者は、それと同様のことがごろいちで起きていると考察している。

第4章で各店舗の分析を行ったが、他店と比較して目立つごろいちの特徴に、駐車場がないわりに席数が多く設置されている点が挙げられる。これを踏まえて、予想されるピーク時の来店者数よりも店の規模が大きすぎた可能性があったと推測できる。そしてそのことを原因に、先述したハーディング現象が起こってしまい、なお一層客足を遠ざけてしまっているのではないだろうか。

また、店内構造には別の問題もあると考えている。

筆者は「女性が利用しやすいおしゃれなラーメン店」がごろいちのコンセプトであると仮定したが、分析を進めていく中で、一部女性向けではない点があったと感じている。第3章⑭で、隣席と距離が近いのは女性向けではないとあったが、ごろいちのカウンターは隣席との距離が通常のラーメン店と同じ程度近かった。これでは女性客のみならず、感染症禍でのお客の不安要素になりうるのではないだろうか。

よって、上記を踏まえた店内構造を考えることが必要だろう。

## 戦略6 程よく列のできるラーメン店の構造へ

程よく列のできるラーメン店にするには、店の規模感を小さくする、もしくは席数を減らす事が最も効果的な方法であろう。そこで筆者は以下の戦略を提案する。

ごろいちの特徴であるテラス席をいっそのことなくしてしまうのだ。確かにテラス席はごろいちならではのおしゃれな魅力と言ってもいいだろう。しかし、実際働いていくなかで感じたのは、初めて来店された方は積極的にテラス席を利用する事も多いのだが、再来店された際にテラス席を再び利用することは比較的少なかったのだ。

筆者はその理由に、「居心地の悪さ」があると推測している。ごろいちは駅前の路面店であるため、人通りや車通りが比較的多い。そのためテラス席ではそれらによる視線を避ける為に、観葉植物等による仕切りが設置されているのだが、正直テラスの中だけでなく外からも多少見えてしまうのが現状だ。

また、ごろいちではセルフサービスでのお冷を提供しているのだが、室内しかウォーターサーバーが設置されていないため、テラス席にいると多少不便さを感じる。

そのため、大してテラス席に需要はなく、むしろテラス席をなくして席数を減らし、その場所を待合スペースにすることで程よく列ができ「ハーディング現象」を起こすことができると考えた。

また、予想される来店者数に対して、席数はもう少し減らしていいと考えているため、カウンター内の席数を多少減らして席間を広げることで、女性客や感染症禍でのお客の不安要素を取り除くことができるのではないだろうか。

以上のことより、店内の席数を減らすことが、逆に繁盛させる要因になりうると筆者は考察している。

## 仮説7 店員の接客におけるマニュアルが統一されていない

第3章⑮⑯において、「うまいラーメン」で満足しているのではだめで、販売戦略やオペレーションの「うまい店」を目指してこそプロであるとしていると先述している。

それを踏まえた上でごろいちは、販売戦略の問題点に加えて、オペレーションにおいても問題があったのではないかと筆者は考察している。

ごろいちでは詳細かつ徹底された接客マニュアルというものが一切存在しない。あるのはレシピと店舗運営マニュアルだけだ。そのため、皆が独自の方法で接客をしているのだが、お客様から「以前来店した際にはできていたことが今回はできていなかった」「店員の対応が不愉快に感じた」など残念なお声を頂いたことがある。これは、詳細な接客マニュアルがないことによる影響や、店員の労働意識の違いによって、オペレーションに問題とムラが生じてしまったのではないかと考えている。

もっと視野を広げて成功している他業界の店を見てみると、ハンバーガーを主力商品として世界規模で展開するファーストフード店マクドナルド（以下、マック）は、言葉遣いやわずかなやりとりまで詳細かつ徹底的なマニュアルが存在している。これによって提供する商品やサービスにムラが生じることは少なくなるが、同時に、マニュアルに記されていない予想外の出来事に対応できないことや、商品という「モノ」を提供するためだけに労働する責任感ややりがいを持たない従業員を生み出すリスクも伴う。

一方で、世界最大のコーヒーチェーン店スターバックス（以下、スタバ）は、マニュアルが存在しないが、顧客ロイヤリティが非常に高いことで有名である。この「マニュアルが存在しない」というのは、まったくマニュアルがないことを示しているわけではない。接客マニュアル以外のパートナーガイドブック（スタバの基本的なルール）、グリーンエプロンブック（スタバの経営理念）、ラーニングジャーニーガイド（新人教育用テキスト）などは存在している。

スタバの人事部がインタビューに答えた人材教育の記事から、スタバのルールについての記述部分を要約すると下記のようなことを述べている。

「スタッフ個人の自主性や創意工夫を引き出すため」に、レシピなど品質に関わるルールは厳しく定められている一方で、接客サービスに関わるマニュアルはアルバイトも含めて一切用意していない。

また、スタバでは人材教育を現場の店舗や店長に任せていて、「人材育成の責任と権限は現場にある」という意識が、現場の人材育成に関わるモチベーションを高めている。

さらに、アルバイトと社員を区別することなく同じ教育・育成をすることで、「いかに人材を管理するか」という考えではなく「人材との信頼関係を築く」という方向性で、スタッフと企業が強い信頼関係を構築している。

加えて、スタバではスタッフに十分な知識を与えるために、80時間もの教育プログラムが用意されている。

注： toaster team スターバックスに接客マニュアルがない理由と独自の人材教育 一部引用

つまりスタバは、商品という「モノ」ではなく、スタッフ個人の自主性や創意工夫によってお客様が快適に過ごすことのできる環境「コト」を提供していると言える。

上記を踏まえてごろいち、マックのように徹底したマニュアルの存在がないことに加え、スタバのようにスタッフ個人の自主性や創意工夫ができる人材育成と環境づくりすらもなされていなかったと推測できよう。

言い換えれば、ごろいち、うまいラーメンを作るためのメニューがあっても、うまい店を目指す仕組みづくりがなかったのではないかと筆者は仮説立てている。

## 戦略7 気持ちのいい接客を行うための仕組みづくり

オペレーションのムラを解決するため最も簡単な方法は、マックのように言葉遣いやわずかなやりとりまで詳細なマニュアルを作成し、全従業員がそれを徹底して行うことだろう。ただ先述した通り、予想外の出来事に対応できないリスクや、やりがいを持たない従業員が増える等の危険性も考慮しなければならない。

どこまでをルール化して、どこまでを個人裁量に任せるか、ここをはっきりした上で、マニュアルを作成することが必要不可欠だ。

そこで筆者は、第4章4.1より「女性が利用しやすいおしゃれなラーメン店」がごろいちのコンセプトであるという仮定の下、他ラーメン店と比較した際、徹底したマニュアルによって回転率をあげることもよりも快適さが重要視されると考え、個人裁量に比重を置いたマニュアルの設定を提案する。

ただ、そうした中でも注意しなければならないのは、スタバなどのカフェと異なり、ラーメン店という回転率重視の業態においては、ある程度のマニュアル設定は考慮すべきであるということだ。

そのため、適度なマニュアル設定に加えて、企業の方針の共有や、研修期間を増やして人材育成に努めることが、顧客ロイヤリティを高めるためには、最も近道且つ効果的であると考察する。

また、従業員間の情報共有も、次の良い接客につなげる為の重要事項であると考え、店員同士がトラブルやよかったことを共有するツールやコミュニティを設置することも同時に提案する。

## 6. 第6章 結論

結論として、本研究で明らかにしてきたことを簡潔にまとめたい。

本稿では、開店から一年もたたずして閉店してしまった『鶏そばつけそばごろいち』が「なぜこのような結末を迎えなければならなかったのか」という疑問を出発点に、「地元で人気のラーメン店になるためには何が足りなかったのか」というリサーチクエスチョンを設定、経営学の視点から分析し、戦略を提案することを試みた。

第1章では、ごろいちの概要をまとめることで、本稿の対象店がお洒落でトレンドを掴んでいたと考察し、ラーメン業界の小史と現状を見ることで、ラーメンとはいまや日本の誇るべき食文化であるとわかった。

第2章では、ラーメン市場、延いては大枠である外食市場の感染症拡大以前と今日の状況を明らかにし、営業する際には、他店舗との差別化、感染症禍で店舗での飲食を敬遠する顧客が持つ潜在的なニーズをいかに引き出して獲得するか、人々の動向を把握した販売戦略が、各店舗の売上回復に向けた大きなテーマであると指摘した。

第3章では、『ラーメン発見伝』で紹介される戦略が、従来の経営学や行動経済学、マーケティング戦略の観点を多く含めると明らかにし、加えて業態の特有の販売戦略があると解釈した。

第4章では、企業分析、4P分析、5Forces、SWOT分析、STP分析、ペルソナ分析という6つの手法を用いて、閉店前のごろいちを分析するのみならず、「地元で人気のラーメン店」である競合他社の分析も同様に行い、比較、考察し、各店のコンセプトを設定した。

以上を踏まえた上で、第5章では、閉店前のごろいちの問題を指摘し、仮説を立て、地元で人気のラーメン店になるには、①感染症 ②他社との差別化 ③ラーメン業態の特殊さ ④従来の経営学の知識を頭に入れた戦略を練る必要があると結論付け、以上4つを踏まえた戦略を項目に分けて提案した。

最後になるが、感染症によって何かと不便の多いこの状況が一日でも早く解消され、平穏な日々が取り戻せるよう心から願う。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの方々にご指導ご鞭撻を賜りました。

特に調査の実施にあたり、鶏そばつけそばごろいちの加治木聡元店長には、実際にお話する機会を多く設けていただき、貴重なデータ収集にご協力下さったことに改めて感謝致します。

また、麵屋あがら・百歩ラーメン・中華食堂日高屋からは研究に必要な情報を集める為に美味しいラーメンを提供していただきました。厚く御礼を申し上げ、感謝する次第です。

本研究ならびに学業全般にわたって経済的・心身的に支援して下さる家族においても、時には調査に同行して頂いたり、論文に目を通していただいたりにご協力くださったことに感謝しております。

そして指導教官の細川淳教授からは多大なご指導を賜り、時には論文を書くにあたって悩んでいた問題をひも解くヒントなどもご教示いただき感謝の念に堪えません。ゼミでは経営学の知識等はもちろん、論理的に考え、世の中にあふれる情報や自分自身と向き合うことの大切さを教わりました。この場を借りて、心より御礼申し上げます。

結びとして、携わっていただいた皆様へ、心より感謝の気持ちとお礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきます。

## 注

- 1) 「健康な鶏こそ、食べて美味しい」というコンセプトのもと、育成方法と飼料において鶏の健康を第一に考え生み出したオリジナルブランド鶏。産地は山梨県・長野県・静岡県。富士山系・南アルプス連峰の大自然の恵みを受け、ストレスを与えず健やかに育てられている。
- 2) 常陸水戸藩の第2代藩主。後世の創作における脚色を含めて「水戸黄門」としても知られる。
- 3) 1945年（昭和20年）8月15日に日本が大東亜戦争（太平洋戦争および日中戦争）で連合国に降伏したことを受け、日本の外地・占領地または内地のソ連軍被占領地に居住しない移住していた民間の日本人のうち、日本の本土（内地）へ帰還（引き揚げ）した者を指す。
- 4) コロナ禍の外出自粛などで収益に甚大な影響が出た観光、運送、飲食、イベントなどの需要を喚起する政策。新型コロナウイルス対策として政府が組んだ補正予算に盛り込まれており、事業総額は1兆6794億円。(1) Go To Travel（トラベル）(2) Go To Eat (3) Go To Event（イベント）(4) Go To 商店街——の各キャンペーンの総称として「Go To キャンペーン」という言葉が使われている。  
「古式しょうゆ」の段階にほんの少しまろやかさを出して塩角を取るためにみりんを極少量加えているのが特徴。
- 5) ラーメン王でフードライターの石神秀幸が原作協力している。基本的に単発ストーリーで、ラーメンレシピの改良、ラーメン店経営の問題点とその解決、創作ラーメンの開発や対決などがテーマとなっている。その後も本作より後の時系列を描いた作品『ラーメン才遊記』が連載、またさらにその続編となる『ラーメン再遊記』が連載中。テレビドラマ化もされた。
- 6) 醤油の故郷、紀州有田の豊かな自然を伝統の技に託し、一年半から2年半の間たつぷり木桶で熟成させた昔ながらの天然醸造で造られた醤油。国産丸大豆醤油ならではの「まろやかな味と香り」に「鮮やかな色合い」がお料理の味わいを一層豊かにする。
- 7) 和歌山が原産地の柑橘類。「邪」を「祓う」ことから「じゃばら」と命名されたと言われており、日本における収穫量の84%あまりを和歌山が占めている。果汁には花粉症の症状改善の効能もある。
- 8) 日本で毎年秋に開催されるラーメンのイベント。主催は東京ラーメンショー実行委員会と日本ラーメン協会。
- 9) 自社と競合の商品・サービスの特徴や顧客ニーズを項目別に分けて、その優位性を折れ線グラフで表したもの。価値曲線作成の目的は、独自性を発揮することで、ブルー・オーシャンとなりうる新しい市場を見つけ出すことにある。そのため、なるべく競合と価値曲線を比べたときに、見た目メリハリがなければいけない。力を抜くところは徹底して抜き（＝無駄なところにコストをかけない）、他社が力を入れていないポイントに集中して力を入れること（差別化ポイント、製品をユニークなものとする特徴）が重要である。

## 参考文献

- W・チャン・キム&レネ・モブルーニュー著  
『【新版】ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』（ダイヤモンド社、2015年）  
池尾恭一著  
『入門・マーケティング戦略』（有斐閣、2016年）  
久部緑郎／河合単著 石神秀幸協力  
『ラーメン発見伝』全26巻（小学館、2000年-2009年）  
ダン・アリエリー著  
『予想どおりに不合理 行動経済学が明かす「あなたがそれを選ぶわけ」』（早川書房、2013年）  
村山幹朗／芹澤連著  
『顧客体験マーケティング 顧客の変化を読み解いて「売れる」を再現する』（株式会社インプレス、2020年）  
楽天市場 美桜鶏  
<https://item.rakuten.co.jp/tokyoshokutsujin/c/0000000167/#:~:text=%E7%BE%8E%E6%A1%9C%E9%B6%8F%E3%81%AF%E3%80%81%20%E3%80%8C%E5%81%A5%E5%BA%B7%E3%81%AA,%E3%81%AB%E8%82%B2%E3%81%A6%E3%82%89%E3%82%8C%E3%81%A6%E3%81%84%E3%81%BE%E3%81%99%E3%80%82>  
(2021年9月20日)  
ウィキペディア 徳川光圀  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%BE%B3%E5%B7%9D%E5%85%89%E5%9C%80> (2021年12月10日)  
ウィキペディア ラーメン発見伝  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%A9%E3%83%BC%E3%83%A1%E3%83%B3%E7%99%BA%E8%A6%8B%E4%BC%9D> (2021年9月20日)  
ニッポン放送  
<https://news.1242.com/article/130969> (2021年9月23日)  
浅草 smart ニュース  
<http://asakusanews.com/erudition/632> (2021年9月23日)  
新横浜ラーメン博物館 HP  
[https://www.raumen.co.jp/rapedia/study\\_history/](https://www.raumen.co.jp/rapedia/study_history/) (2021年9月23日)  
ウィキペディア 引揚者  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E5%BC%95%E6%8F%9A%E8%80%85#:~:text=%E5%BC%95%E6%8F%9A%E8%80%85%EF%BC%88%E3%81%B2%E3%81%8D%E3%81%82%E3%81%92%E3%81%97%E3%82%83%EF%BC%89%E3%81%A8,%EF%BC%89%E3%81%97%E3%81%9F%E8%80%85%E3%82%92%E6%8C%87%E3%81%99%E3%80%82%E3%80%8C> (2021年12月10日)  
マンスリー・トピックス (最近の経済指標の背景解説)  
新型コロナウイルス感染症禍の外食産業の動向～需要側・供給側からの振り返り  
[https://www5.cao.go.jp/keizai3/monthly\\_topics/2021/0430/topics\\_061.pdf](https://www5.cao.go.jp/keizai3/monthly_topics/2021/0430/topics_061.pdf) (2021年9月25日)  
NHK 特設サイト 新型コロナウイルス  
<https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/chronology/?mode=all&target=202105> (2021年9月25日)  
YAHOO! JAPAN ニュース  
<https://news.yahoo.co.jp/articles/47d30f6e13c69ef1ffa48321f5e7ab6a18c0a1bd> (2021年12月10日)  
2021年(1-7月)「飲食業の倒産動向」調査 東京商工リサーチ  
[https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210806\\_01.html](https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210806_01.html) (2021年9月25日)  
アピステ HP アピステコラム  
<https://www.apiste.co.jp/column/detail/id=4531> (2021年11月1日)  
DS Magazine 中小企業のためのホームページ活用メディア  
<https://ds-b.jp/media/pages/433/> (2021年11月1日)  
TDP プレスリリース『ラーメン店の倒産が急増、20年は過去最多の見込み 競争激化で厳しき鮮明に』  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000177.000043465.html> (2021年11月8日)  
流通ニュース『ラーメン店の倒産／コロナ禍「初の年間40件超え」過去最多』  
<https://www.ryutsuu.biz/strategy/n011350.html> (2021年11月8日)  
icloud ウェブ解析士用語集  
<https://web.icloud.co.jp/glossary/%E3%83%9A%E3%83%AB%E3%82%BD%E3%83%8A%E5%88%86%E6%9E%90.html> (2021年11月1日)  
カネイワ醤油本店 HP  
<https://www.kaneiwa.net/shoyu/tennen-shoyu.htm> (2021年9月23日)  
ウィキペディア 東京ラーメンショー  
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%9D%B1%E4%BA%AC%E3%83%A9%E3%83%BC%E3%83%A1%E3%83%B3%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%BC> (2021年12月3日)  
百歩ラーメン HP  
<https://hyapporamen.com/> (2021年11月12日)  
もし自分が日高屋のCMOだったら? #15 マーケティングトレース  
<https://note.com/toshi0110/n/n879b27eba705> (2021年9月25日)  
東京商工会議所 掲載: 東商新聞 2013年2月20日号  
<http://www.tokyo-cci.or.jp/page.jsp?id=28245> (2021年12月7日)  
toaster team スターバックスに接客マニュアルがない理由と独自の人材教育  
<https://toaster.how/media/people/starbucksmanuals> (2021年12月7日)

# 高齢化に向けた自治体の取り組みを 持続可能なものにするために

—杉並区と南伊豆町の事例—

マネジメント学部 マネジメント学科

永嶺 みどり

## はじめに

本稿では、姉妹都市である東京都杉並区と静岡県南伊豆町の事例を取り上げ、高齢者社会に向けた自治体の取り組みについて論じる。日本では、高齢化とともに核家族化も進んでいる。今後、さらに核家族化が進むことは、高齢者のみの世帯をより増加させることに繋がる。高齢者のみの世帯では、介護が必要になった際に家族や親戚の中に介護をしてくれる人がいない限り、地域の介護サービスを利用せざるを得ない状況になる。また、そのような状況になることは決して他人事ではないため、現在自治体が行っている高齢者社会に向けた取り組みとそのなかでの課題について関心を持った。

このような背景から、実際に姉妹都市である東京都杉並区と静岡県南伊豆町で行われている自治体の取り組みの現状と課題について、関係省庁の資料や文献を調査し、考察した。その結果、南伊豆町では介護の担い手不足の課題があることが浮き彫りになった。それは、都市化を防ぐことで縮小することができると考えられる。

本稿は、第1章で日本の高齢化の現状を示し、高齢化に向けた杉並区と南伊豆町の取り組みについて取り上げ、それまでの経緯や交流について述べる。第2章では、両自治体における取り組みのメリット・デメリットについて触れ、両自治体の比較を行い、そこから見えた南伊豆町における取り組みの課題について論じる。そして、第3章で課題とされる南伊豆町の介護の担い手不足に対する改善し、取り組みを長期的に継続可能な事業するための対策を考察する。最後に、都市化を防ぐには、地方に教育機関や介護職以外の他の業種の雇用を増やし、幅広い世代が住みやすいまちづくりを推進していく必要があると主張する。

## 第1章 高齢化に向けた姉妹都市の取り組み

本章では、まず日本の高齢化の現状について述べ、その高齢化の現状を受け、東京都杉並区と静岡県南伊豆町の自治体が共同で行っている取り組みについて取り上げる。また、それに至るまでの経緯やその他の交流について触れていく。

### 1-1. 日本における高齢化の現状

まず、自治体における高齢化に向けた取り組みを取り上げる前に、日本の高齢化の現状について触れておく。下記の図1は、高齢化の推移と将来推計(内閣府「令和3年版高齢社会白書(全体版)」より)を示したものである。

日本の総人口は、2020年10月1日時点で1億2,571万人である。その中でも、図1より65歳以上人口は3,619万人であり、総人口に占める65歳以上人口の割合を示す高齢化率は28.8%となっている。また、65歳～74歳人口は1,747万人であり、総人口に占める割合は13.9%である。一方、75歳以上人口は1,872万人であり、総人口に占める割合は14.9%と65歳～74歳人口を上回っている現状がある。このまま高齢化が進むと、2065年には約2.6人に1人が65歳以上、約3.9人に1人が75歳以上になることが厚生労働省により推計されている。この高齢化率の上昇には、日本人の寿命が延びていることだけではなく、少子化も大きく影響していると考えられる。



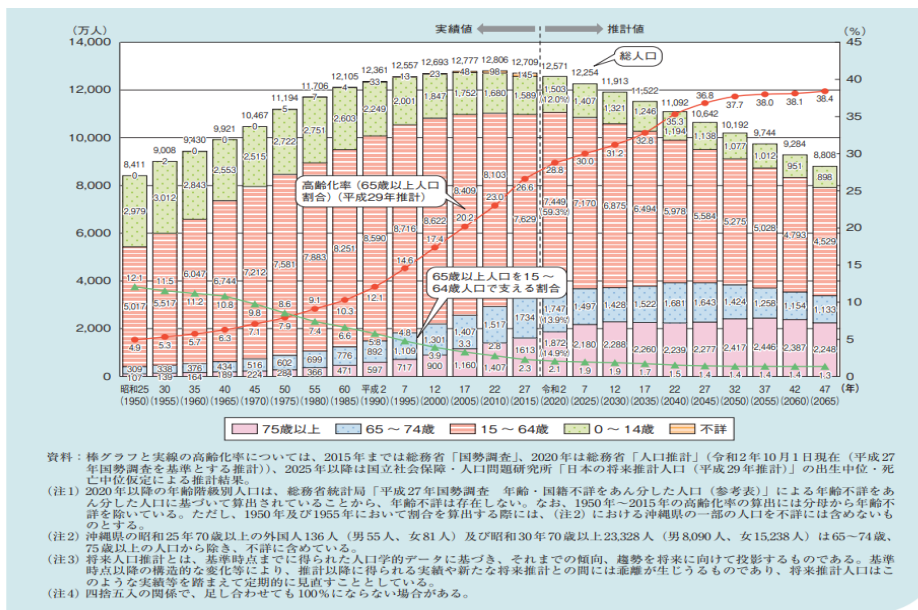


図1：「高齢化の推移と将来推計」  
 (出典：内閣府「令和3年版高齢社会白書(全体版)」)

図2は、高齢者がいる世帯数とその世帯の構成割合(内閣府「令和3年版高齢社会白書(全体版)」より)を表したものである。図2より、65歳以上の者のいる世帯について見ると、2019年時点で世帯数は2,558万4千世帯であり、全世帯である5,178万5千世帯の49.4%と約半数を占めている。そして、65歳以上の一人暮らしの者は男女ともに増加傾向にある。1980年には、男性が約19万人、女性が約69万人であり、65歳以上人口に占める割合は男性が4.3%、女性が11.2%であった。しかし、2015年には男性が約192万人、女性が約400万人、65歳以上人口に占める割合は男性が13.3%、女性が21.1%となっている。また、1980年では世帯構造の中で三世帯世帯の割合が一番多く、全体の半数を占めていたが、2019年には夫婦のみの世帯が一番多く約3割を占めており、単独世帯と合わせると約6割に上っている。これより、日本では高齢化とともに核家族化も同時に進んでいることが明らかになった。

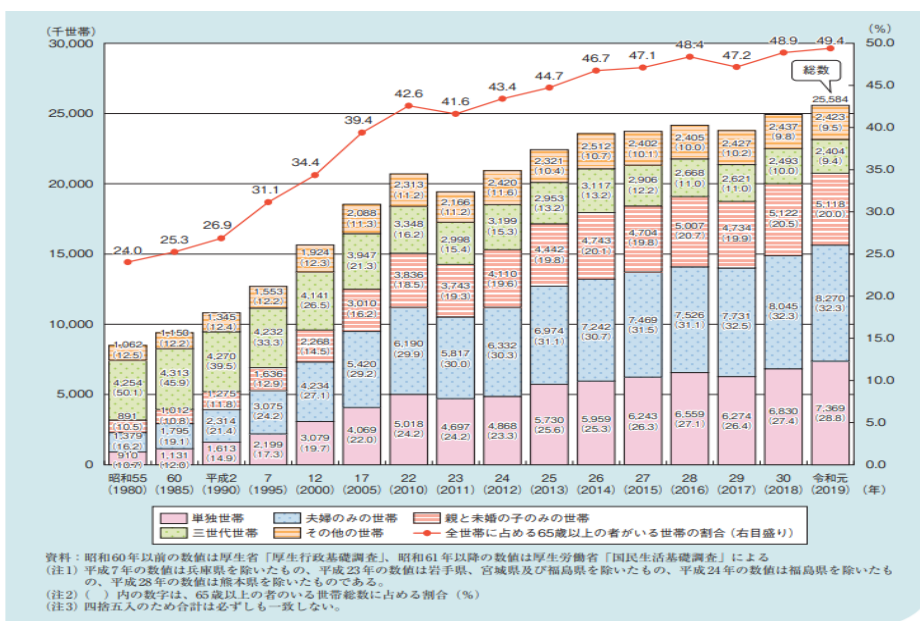


図2：「65歳以上の者のいる世帯数及び構成割合(世帯構造別)と全世帯に占める65歳以上の者がいる世帯の割合」  
 (出典：内閣府「令和3年版高齢社会白書(全体版)」)

高齢者の単身世帯や夫婦のみの世帯は、介護が必要になった場合に近くに家族や親戚がおり、介護のケアをしてもらわない限り、自力で生活するのは困難である。そこで、必要となってくるのが自治体などによる介護支援や政策である。そのため、今後ますます進む高齢化社会に向け、自治体は今から積極的に介護支援や政策を講じていくべきだと考察する。このことから、次に東京都杉並区と静岡県南伊豆町で実際に行われている介護支援・政策の事例を取り上げていく。

## 1-2. 杉並区と南伊豆町が連携した特別養護老人ホーム「エクレシア南伊豆」

今後のますます進む高齢化に向け、姉妹都市である東京都杉並区と静岡県南伊豆町が連携し、取り組んだ高齢者支援とは、特別養護老人ホームの開設である。特別養護老人ホームとは、入所者が可能な限り在宅復帰できることを念頭に、常に介護が必要な方の入所を受け入れ、入浴や食事などの日常生活上の支援・機能訓練・療養上の世話などを提供する施設である。特別養護老人ホームへの入居には、介護保険制度が関わってくるため、ここで少し日本の介護保険制度について触れておく。現在の日本では、介護が必要となった人に原則その費用の9割を負担してくれる介護保険制度がある。これは、40歳になると介護保険への加入が義務付けられ、保険料を支払うことになる。介護保険サービスの対象者(受給者)は原則として65歳以上だけであり、市区町村の介護認定を受けることが求められる。介護認定は、要支援は1～2、要介護は1～5までの段階に分けられており、数字が大きくなるほど介護が必要とされている。要介護認定がされると、介護保険で通所介護(デイサービス)<sup>1</sup>や訪問介護(ホームヘルパー)<sup>2</sup>といった在宅系サービス、特別養護老人ホームといった施設系・居住系サービスを受けることが可能になる。そして、本稿で取り上げる特別養護老人ホームの入所対象者となるのは、基本的に65歳以上の要介護3以上の者であり、要支援1・2と要介護1・2の者、常に医療を必要とする者は対象外となっている。しかし、要介護1・2の人もやむを得ない理由がある場合は利用することが可能とされている。

現在では、核家族化が進み、身近に介護できる人がいないことで特別養護老人ホームの需要は高まっている。実際に厚生労働省の2019年度の調査より、特別養護老人ホームの入所待機者が29.2万人と多いことが問題となっている。そこで、2018年3月に杉並区と南伊豆町が共同で特別養護老人ホーム「エクレシア南伊豆」を南伊豆町に開所した。エクレシアとは、ギリシャ語で「人々の自由意志により集うこと」を意味する。これまで複数の自治体が連携して自治体区域外に特別養護老人ホームを整備することは想定されていなかったが、杉並区と南伊豆町は両自治体の課題を解決し、メリットを活かす取り組みとして、全国初の自治体間連携による特別養護老人ホームを南伊豆町に整備する事業を行った。この施設の定員は、90床であり、そのうち地元の南伊豆町民向けは約40床とされ、残る約50床は東京都杉並区民の入居を想定していた。開所から2カ月で、予想を上回る62人の区民から申し込みがあった。杉並区から車で約4時間かかるため、「遠すぎて応募者が集まらないのではないかと」という懸念の声も一部に上がっていたが、まずは順調なスタートであった。そして、厚生労働省の介護事業所・生活関連情報検索-介護情報公開システム-「介護老人福祉施設エクレシア南伊豆」によると、2020年12月24日公表時点では、男性が25人、女性が63人と計88人が入居しており、43人の待機者までいる状況である。

「エクレシア南伊豆」では、入所前には、事前に面談を実施し、移動の不安解消や在宅環境の再現や施設での暮らしを想定した入所準備の支援をし、万全な状態での入所ができるようにサポートしている。施設には、看護師・管理栄養士・ケアマネージャーなどの各種専門職を配置し、医師・歯科医師と連携を図り、安心して生活できる環境が提供され、日常ケアや医療も充実している。そして、南伊豆町ならではの食文化を活かした食事の提供を行い、四季折々の行事も開催している。また、非薬物療法認知症ケア(学習療法など)を実施し、入所者の状態に合わせたケアを行っている。部屋は全室個室ユニット型居室にトイレ・洗面台を設置し、自宅のような生活を再現している。さらに、杉並区で見ているテレビ番組を視聴できる環境をつくるといった工夫もされている。施設内には、面会に来た方が泊りがけでゆっくり面会できる家族宿泊室や入所者が家族や地域の方と交流できる広い交流スペースも設けられている。加えて、なかなか家族と会うことができなくても、インターネットを介して家族と入所者が面会できるシステムも整えている。他にも、介護ロボットを活用した入所者も介護者も安全・安心なケアも行っている。

ここまで、共同での特別養護老人ホーム「エクレシア南伊豆」について紹介してきたが、どのような経緯や交流を経て、杉並区と南伊豆町は「エクレシア南伊豆」開設に至ったのか。続いては、それ

について述べていく。

### 1-3. 杉並区と南伊豆町が姉妹都市になった経緯とこれまでの交流

杉並区と南伊豆町との交流は、1974年に杉並区が区立小学校に在籍する病弱児童を対象とした善良施設「南伊豆養護学園」（のちの「南伊豆健康学園」）を南伊豆町湊に開設したことから始まった。それがきっかけとなり、その後1980年に杉並区が「弓ヶ浜学園」を開設し、区立小学校の移動教室が長年に渡って行われてきた。弓ヶ浜学園は、2002年4月から施設を民営化し施設名称を改め、「弓ヶ浜クラブ」として今に至る。

また、杉並区と南伊豆町は2012年9月14日に災害時相互援助協定を締結した。この協定は、大規模な地震などの災害が発生した場合に両自治体が相互に協力し、応急対策及び復旧対策を円滑に遂行することを目的としたものとされている。また、2011年3月11日に発生した東日本大震災から、大規模災害時における自治体間の結びつきによる水平的支援の輪が被災地への支援に大きな力となることを再認識したことを機に結ばれた。協定には、「杉並区と南伊豆町はこれまでの交流を発展させ、災害によりいずれかの自治体が被災した場合、他方の自治体はできる限りの支援を行うこととし、災害時相互援助に関する協定を締結する」と記されている。具体的には、両自治体のいずれかが被災し、応急対策及び復旧対策に必要な物資等の不足が生じた場合、被災した自治体は他方の自治体に対し、必要な物資等の品名・数量・輸送方法など必要な事項を示して援助を要請するとされている。協定に書かれている援助には、食料品・応急対策用資機材・飲料水・医療品・日用品・燃料といった物資援助、職員の派遣・ボランティアの斡旋といった人的援助、避難住民の受入れを行う被災者支援などが挙げられている。さらに、この協定のもと、杉並区役所前では観光物産展・すぎなみフェスタ・蚕糸の森まつりへの出店などを行っている。

このような交流を姉妹都市として重ねていき、本稿で取り上げている特別養護老人ホーム「エクレンシア南伊豆」の開設を共同で行うに至った。

その他にも、杉並区と南伊豆町は共同で都市圏の人口過密問題の解消と地方の活性化を目指し、政府が2015年に提唱した構想である日本版CCRC（生涯活躍のまち）<sup>3</sup>の事業を試みた。計画では、病院跡地と区所有地を再開発、見守りや生活相談を受けられるサービス付き高齢者住宅と若い世代向けの一般住宅を合わせて百戸整備することを目指していた。しかし、区の所有地と共に拠点と見込んでいた隣接の病院跡地の土地取得費が高騰したことなどから、この事業は断念することになった。この計画は実現には至らなかったが、杉並区と南伊豆町は積極的に共同事業を行っている。

ここまで、日本の高齢化の現状とその高齢化に向けた杉並区と南伊豆町の特別養護老人ホームの開設事業について述べ、両自治体の経緯や交流についても取り上げてきた。では、その事業は両自治体にとってどのようなメリット・デメリットがあるのか。また、この事業は果たして両自治体にとって有効なものなのか。第2章では、これらの疑問について両自治体を比較しながら考察していく。

## 第2章 南伊豆町から見た特別養護老人ホームにおける課題

本章では、共同での特別養護老人ホームの開設のメリットとデメリットを取り上げる。そして、杉並区と南伊豆町の比較を行い、共同での設立が両自治体にとって有効な事業なのかについて考察した。その結果、長期的に共同で特別養護老人ホームを運営する上での南伊豆町における課題が見えてきた。

### 2-1. 特別養護老人ホーム設立による行政におけるメリットとデメリット

まずは、杉並区における共同での特別養護老人ホーム設立のメリットについてである。区はホームページにて、入所希望者への早期対応・区民の選択の幅が広がる・豊かな環境での暮らしの3つをメリットとして挙げている。

この中で区の最も大きなメリットと考えられるのが、入所希望者への早期対応である。区は、2017年1月時点で、高齢者のうち75歳以上の後期高齢者の比率が約51.2%と、都の平均49.1%を上回っていた。これに対し、開設当時の区の高齢者施設整備担当課長・森山光雄氏は「今後、後期高齢者がさらに増えていく見込みであり、そうすると要介護者も必然的に多くなっていく。特養の整備が求められている」と述べた（真部保良（2018）「杉並区と南伊豆町が共同開設した特養が始動—障壁だった医療制度、国に働きかけて見直しを実現—」内の取材より）。区では、2012年から21年までの10年間に

特別養護老人ホームを新たに 1000 床設ける計画を立て、整備を進めていた。エクレシア南伊豆の設立により、整備した床数は約 450 に達した。しかし、特別養護老人ホームの入居待機者は 2018 年時点で約 1000 人おり、区では課題となっていた。そのため、区にとっては入居待機者を減らすことができるという大きなメリットがあった。さらに、杉並区で施設を設立するとなると土地代だけでも莫大な費用が発生してしまい、なかなか設立に踏み切れない。しかし、南伊豆町であれば杉並区ほどの費用がかさむことがないこともメリットであると考察する。また、その他に挙げられている区民の選択の幅を広げることや豊かな環境での暮らしといったメリットは、区が区民の視点から考えたものであり、行政からの視点ではないため、本稿では掘り下げないものとする。

次に、南伊豆町における共同での特別養護老人ホーム設立のメリットについてである。杉並区のホームページには、南伊豆町のメリットとして、地元の特別養護老人ホームへの入所のニーズに応えることができること・雇用の拡大・地域の経済効果の 3 つが挙げられていた。

1 つ目の地元の入所のニーズに応えることができるというのは、南伊豆町には開設当時、約 60 人が特別養護老人ホームへの入居待ちをしていた。そこで、開設したエクレシア南伊豆では 90 床中 40 床は南伊豆町民が対象であるため、メリットとなっているといえる。そして、雇用の拡大と地域の経済効果については、杉並区の田中良区長と南伊豆町の岡部克仁町長も期待を寄せていた。雇用の拡大について、南伊豆町の山口主幹は「現在(2018年6月当時)の施設の従業員数は約 50 人だが、ゆくゆくは 70 人前後の雇用が生まれる」と見込んでいた。そして、厚生労働省の介護事業所・生活関連情報検索-介護情報公開システム-「介護老人福祉施設エクレシア南伊豆」による 2020 年 12 月 24 日公表時点では、総従業員数は 71 人であり、実際に見込み通りの雇用が生まれている。また、山口主幹は地域の経済効果に関して、「入居者の家族が訪れることによる交流人口の増加が期待される」と述べていた(真部保良(2018)「杉並区と南伊豆町が共同開設した特養が始動-障壁だった医療制度、国に働きかけて見直しを実現-」内の取材より)。さらに、経済効果に関しては、地元の雇用増加だけではなく、施設での食事に必要な食材や生活必需品の購入といった消費の増加・入所者家族の観光などによる経済効果も得ることができる。したがって、南伊豆町における施設開設には地元住民の特別養護老人ホームへの入所の需要に応えられることや雇用の増加や地域の経済効果のメリットが存在する。

以上のように、杉並区と南伊豆町のそれぞれには大きなメリットがあったことから、特別養護老人ホームの共同設立事業に繋がったことが明らかになった。しかし、何事にもメリットがあればデメリットも存在する。そのため、続いて両自治体におけるそれぞれのデメリットについても考察した。

杉並区における特別養護老人ホームの設立事業のデメリットは、杉並区と南伊豆町が車で約 4 時間かかるほどの距離があることにありと考察する。いくら施設側が入居者が住み慣れた場所から離れても安心して過ごすことができるように、杉並区で見ているテレビ番組を視聴できる環境作り・面会に来た方が泊りがけでゆっくり面会できる家族宿泊室を設けるなどの工夫を凝らしても、車で約 4 時間という距離があることに不安を感じる入居者やその家族は少なくないだろう。何かあったときに家族がすぐに駆け付けことができない・頻繁に家族が面会しに行きにくい・知らない土地へ移住することによる環境変化といったように不安要素はいくつかある。これにより、エクレシア南伊豆への入居を希望する区民がなかなか集まらないというリスクがあった。しかし、実際には 1-2 で述べたように、開所から 2 カ月で予想を上回る 62 人の区民から申し込みがあったため、このデメリットは特に問題にならなかった。

そして、南伊豆町におけるデメリットとしては、莫大な費用が設立やその周辺の整備にかかったことにありと考察する。施設が建つのは南伊豆町が所有する敷地であるため、土地代はかかっている。しかし、設立のための工事費は約 17 億 7000 万円であり、設備整備費などを合わせると約 19 億 8000 万円かかっている。そのうち、約 6 億 2000 万円を杉並区が、約 4 億 3000 万円を静岡県が負担した。残りは運営を行う民間事業者の社会福祉法人梓友会が用意した。この事業者は南伊豆町の公募から選ばれた。その他に、必要な敷地周囲の擁壁や道路の整備は町が負担した。このように、県と町は設立にあたって、莫大な費用がかかった。しかしながら、施設周辺の道路を整備することは、メリットで挙げた入居者家族などの観光による経済効果を得るためには必要不可欠なことである。そのため、設立にかかった費用は今後、観光による経済効果を得るための投資とも捉えることができる。

ここまで、両自治体におけるデメリットを考察してきたが、杉並区は問題なく、南伊豆町はメリットのほうが大きいという結論となった。では、そのメリットは本当にメリットとなっているのかを確かめていきたい。そのため、次に杉並区と南伊豆町の比較を行い、この事業が本当に双方にとって有

効なのかを考察していく。

## 2-2. 杉並区と南伊豆町の比較

杉並区は、東京都 23 区の西側にあり、東京都の中心部に近い位置し、面積は約 34.06 平方キロメートルである。一方、南伊豆町は名前の通り伊豆半島の最南端に位置し、面積は約 109.94 平方キロメートルと杉並区のおよそ 3 倍の広さを誇る。続いて、人口に関する比較を行う。

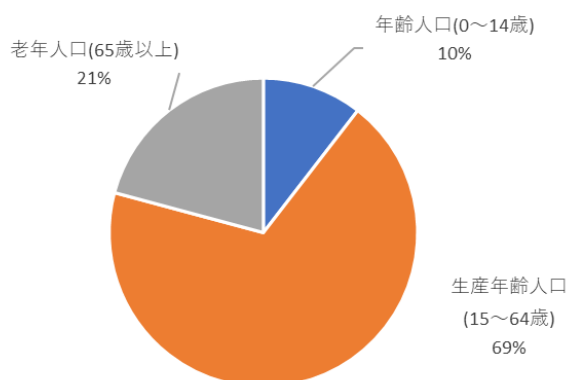


図3：「杉並区の年齢別人口の割合」

(出典：杉並区「杉並区統計書(令和2年版)」より著者作成)

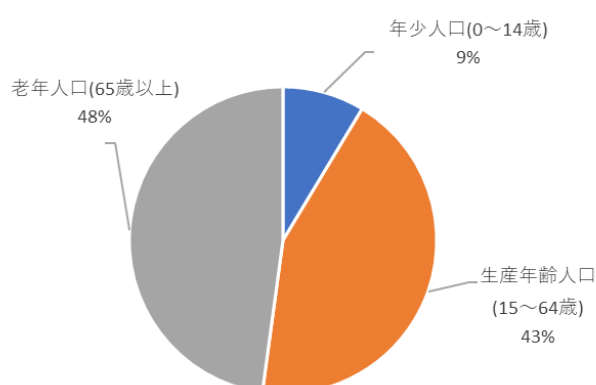


図4：「南伊豆町の年齢別人口の割合」

(出典：ふじのくに「令和2年版新『南伊豆のすがた』」より著者作成)

図3と図4の2つの円グラフは、人口を老年人口・生産年齢人口・年少人口と年齢別に3段階に分け、杉並区と南伊豆町の年齢別人口の割合(杉並区「杉並区統計書(令和2年版)」・ふじのくに「令和2年版新『南伊豆のすがた』」より)をそれぞれ表したものである。図3と図4を比較すると、杉並区の老年人口の割合は約21%であるのに対し、南伊豆町は約48%と杉並区の約2倍以上の高齢化率になっていることがわかる。ちなみに、全国平均は約28%となっており、杉並区は平均を下回っているが、南伊豆町では大きく上回っていることになる。そして、南伊豆町の実年齢人口の割合は約43%と、約69%である杉並区に比べ、小さくなっている。全国平均では、約60%と南伊豆町は大きく下回り、杉並区は10%近く上回っていた。一方、年少人口の割合は杉並区が約10%、南伊豆町が約9%と大きな差はないが、全国平均では約12%であり、両自治体ともに平均以下であった。

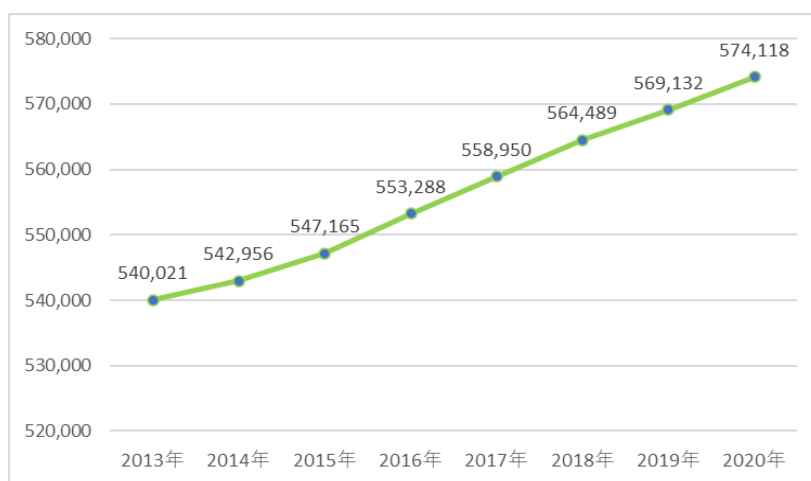


図5：「杉並区の人口推移」

(出典：杉並区「杉並区統計書(令和2年版)」より著者作成)

図5は、杉並区の人口推移(杉並区「杉並区統計書(令和2年版)」より)を示したものである。杉並区



の人口は、年々右肩上がりに上昇している。杉並区統計書(令和2年度版)より、杉並区の年齢別の人口推移も調査したところ、老年人口・生産年齢人口・年少人口の全てにおいて、増加が見られた。特に、3つの中で最も増加数の大きかったのが生産年齢人口であった。老年人口と年少人口の増加数には、大差なかった。そして、同時に外国人の人口も増加の傾向にあった。また、区の1世帯あたりの人員は2006年から1.8となっており、杉並区は単独世帯が多いと考えられる。

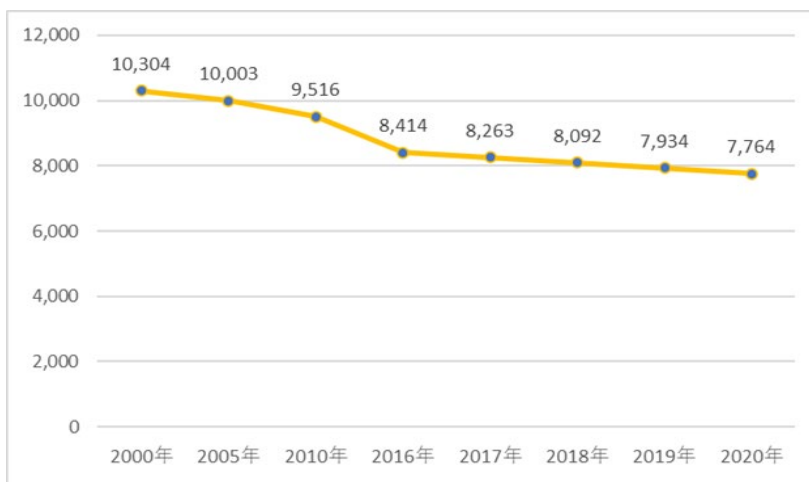


図6：「南伊豆町の人口推移」

(出典：ふじのくに「令和2年版新『南伊豆のすがた』」より著者作成)

図6は、南伊豆町の人口推移(ふじのくに「令和2年版新『南伊豆のすがた』」より)を示したものである。南伊豆町の人口は、ここ20年間減少して続けている状態にある。一方、高齢化率は右肩上がりであり、図4で示したように現在では非常に高齢化率が高くなっている。また、令和2年版「新南伊豆のすがた」によると、出生児数と合計特殊出生率はともに微増と微減を繰り返しており、過去8年間であまり変化が見られない。そして、人口の社会増減<sup>4</sup>も減少傾向にあることから、生産年齢人口にあたる町民の転居が南伊豆町の人口減少の大きな要因の1つであると考えられる。

以上のような杉並区と南伊豆町の比較から、南伊豆町には高齢化率の高さや人口減少の課題があることが明らかになった。南伊豆町はこのような課題がある中で、杉並区との共同で特別養護老人ホームの事業を行うことは果たして本当に有効なことなのかという疑問が生じる。今後、町の高齢化と人口減少により、介護の担い手不足が起こり、長期的な事業にすることができないのではないかと考察する。次は、南伊豆町の雇用に関することも含め、より上記の考察を深めていく。

### 2-3. 南伊豆町における介護の担い手不足の課題

2-2の最後で述べたように、南伊豆町には高齢率の高さと人口減少の課題がある。図4より、南伊豆町では、生産年齢人口の割合が低いことから、今後「エクレシア南伊豆」は人手不足に陥る可能性があると考えた。以下の表1は、東京都と賀茂地域局管内(南伊豆町、下田市、東伊豆町、河津町、松崎町、西伊豆町)と全国平均の有効求人倍率(ふじのくに「令和2年版『新南伊豆のすがた』」・厚生労働省東京労働局「一般職業紹介(令和3年5月分)」・厚生労働省「一般職業紹介(令和3年5月分)」より)を表にし、比較したものである。

	東京都	賀茂地域局管内	全国平均
有効求人倍率	1.12	2.32	1.09
介護サービス業の有効求人倍率	5.89	8.23 (施設介護員)	3.37

表1：杉並区と南伊豆町と全国平均の有効求人倍率

(出典：ふじのくに「令和2年版『新南伊豆のすがた』」・厚生労働省東京労働局「一般職業紹介(令和3年5月分)」・厚生労働省「一般職業紹介(令和3年5月分)」より著者作成)



杉並区の有効求人倍率は1.12と、全国平均の1.09と大きな差はない。一方、南伊豆町が含まれる賀茂地域局管内の有効求人倍率は、2.23と全国平均の2倍以上の数値であり、一般職業全体において人手不足にある状況にあることがわかる。また、介護サービス業の有効求人倍率は、全国的にも3.37と一般職業全体の3倍以上に上り、東京都においては5.89と非常に高い数値になっている。そして、賀茂地域局管内の施設介護員は8.23と大幅に全国平均を超えている。さらに、賀茂地域局管内の訪問介護員は23.38と異常な数値になっている。これほどの介護職の人手不足の現状が南伊豆町にある限り、「エクレシア南伊豆」も今後人手不足になりかねない。南伊豆町は、特別養護老人ホームの開設のメリットを雇用の増加としていたが、介護職の雇用を増やしても、ますます人手不足が深刻化するだけであると考察する。日本の高齢率が高まり、核家族化が進む中で特別養護老人ホームはますます需要は増すが、このままでは南伊豆町は介護の担い手不足に陥り、杉並区との共同事業も長期的に続けることが困難になる可能性がある。

そこで、そもそもなぜこれほどの人手不足にあるのか。その原因は、南伊豆町の高齢化率が高く、人口が減少しているという現状にある。この2つの課題を少しずつでも解決に向かわせることができれば、人手不足の解決にも繋がる。問題の焦点として、高齢化率を下げることににおいても、人口減少を抑えることににおいても、重要になってくるのが生産年齢人口である。生産年齢人口が増えれば、高齢化率は下がり、人口減少も抑制できると考察する。2-2では、社会増減は減少の傾向にあると述べた際に出生児数と合計特殊出生率にはあまり変化がないことから、生産年齢人口にあたる町民の転居が人口減少の大きな要因であると主張した。このようなことから、いかに町内の生産年齢人口が他の地域への流出するのを防ぐかが重要であると考察する。そのため、町内の生産年齢人口の減少への対策を考え、その対策を今後、実行してなければならない。

本章では、特別養護老人ホームの共同設立におけるメリットとデメリットを述べ、両自治体を年齢別人口の割合や人口の増減や有効求人倍率により比較してきた。そこから見えてきた南伊豆町の介護職における人手不足を防ぐために重要なことは、町内の生産年齢人口を流出させないことであると考察した。このことから、第3章では町内の生産年齢人口が他の地域へ流出する原因を考え、それへの対策について考察していく。

### 第3章 「エクレシア南伊豆」を持続可能な事業にするための対策

前章より、杉並区と南伊豆町との共同での特別養護老人ホームを長期的な事業にするためには町内の生産年齢人口を流出させないことが重要だと述べた。そこで、本章では町内の人口流出の原因は都市化によるものだと考察した。また、都市化を防ぎ、生産年齢人口の流出を止めるためには今後いかにしていくべきかについて考察し、都市化を防ぐ対策を考えた。

#### 3-1. 生産年齢人口が流出する原因とは何か

南伊豆町が生産年齢人口の流出が起こる原因を考察する上で、生産年齢人口が他の地域に転居するのはどのくらいの年齢で何がきっかけなのかを調査する必要がある。

図7は、2019年と2020年の年齢各歳別の都道府県間移動者数(総務省「住民基本台帳人口移動報告2020年(令和2年)結果」より)を表したものである。異動者数とは、住所を移し、転入の届出を行った者の数のことである。図7より、最も多いのは22歳の17万8684人である。次いで24歳が多く、12万5455人となっており、23歳、25歳、26歳の3区分は10万人以上となっている。また、前年に比べ都道府県間移動者数が最も増加しているのは22歳であり、1664人の増加が見られた。都道府県間移動者数の多い年齢区分の上位20区分においては、3年連続で18~37歳が占めており、都道府県間移動者総数に占める割合は65.3%となっている。では、それらの人口はどこへ流れているのかについて注目していく。

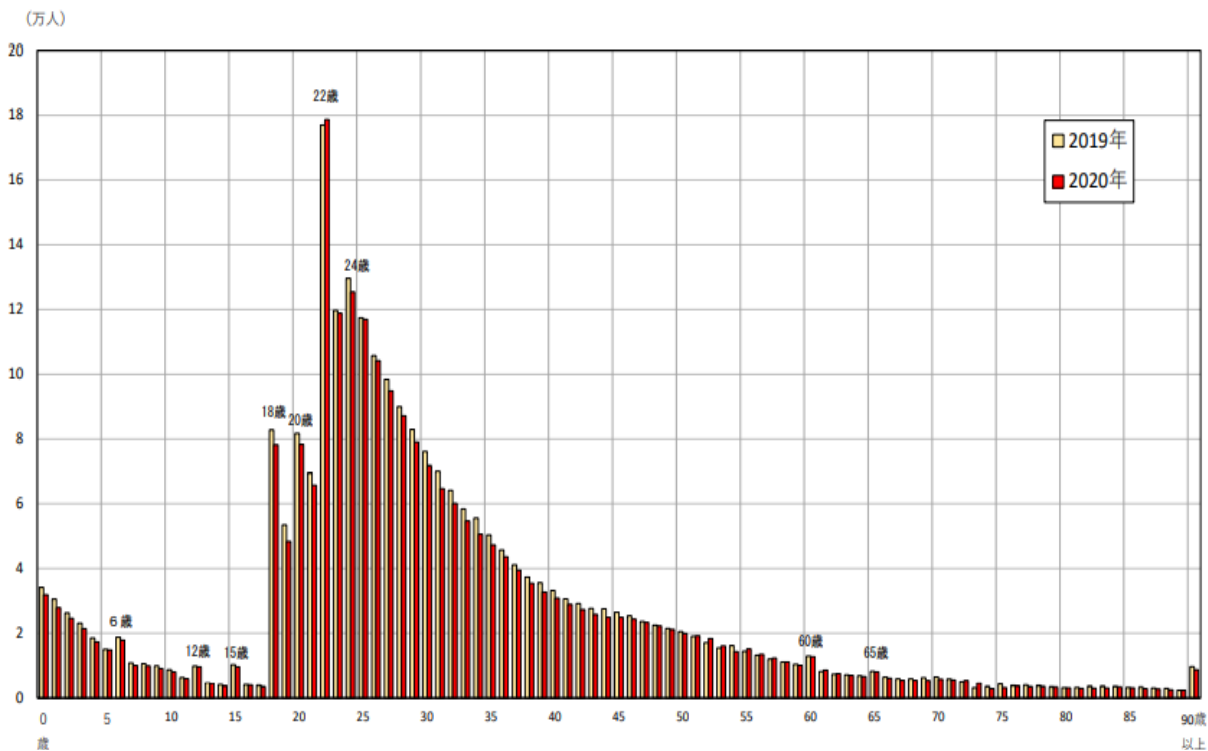


図7：年齢各歳別都道府県間移動者数(2019年・2020年)  
 (出典：総務省「住民基本台帳人口移動報告 2020年(令和2年)結果」)

図8は、2019年と2020年の都道府県別の転入超過数(総務省「住民基本台帳人口移動報告 2020年(令和2年)結果」より)を示したものである。転入超過数とは、転入数から転出数を差し引いた数のことである。数がプラスであれば、転入数のほうが多い転入超過数とされ、マイナスであれば、転出超過数とされる。2020年の転入超過数は、東京都が3万1125人と最も多く、次いで神奈川県が2万9574人、埼玉県が2万4271人、千葉県が1万4273人と東京圏が上位に並んだ。その他には、大阪府、福岡県、沖縄県、滋賀県で転入超過となり、47都道府県中8都府県で転入超過になった。

転入超過数は東京都が最も多いが、2019年に比べ、転入超過数は大幅に縮小した。これには、新型コロナウイルスが影響していると考えられる。新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、政府がリモートワークへの切り替えを呼び掛けたことで、職場に行かずに仕事が可能になり、東京都に引っ越しをする必要がなくなったことや感染を危惧し、上京や引っ越しを延期したといった要因があると考察する。

図7と図8のデータより、22歳で都道府県間を転居する人が最も多く、東京圏に転入する人が多いことが明らかになった。これらのことから、4年生の大学を卒業し、就職を機に地方から東京圏に上京するパターンが多いのではないかと考察する。したがって、生産年齢人口の流出には就職が大きく影響していると考えられる。また、図7より、18歳から急激に移動者数が増加していることには、大学や短期大学や専門学校への進学が関わっているとも考えられることから、就職や進学による東京圏への人口集中いわゆる都市化が地方の生産年齢人口流出を引き起こしていると考えられる。高見(2018)の個人対象のアンケート調査「若年期の地域移動に関する調査」(労働政策研究・研修機構 2016)によると、地方出身の若者が出身市町村を離れたきっかけは、大学・大学院進学が約50%、就職が約15%、専門学校進学が約10%であった。つまり、教育機会の地域差を背景とした若者流出も大きな要因であると考えられる。就職や進学により上京し、そのまま住み続ける人が増えることで、地方の人口減少は止まらない状況にあると考察する。そして、南伊豆町も同様な状況に陥っていると考えられる。

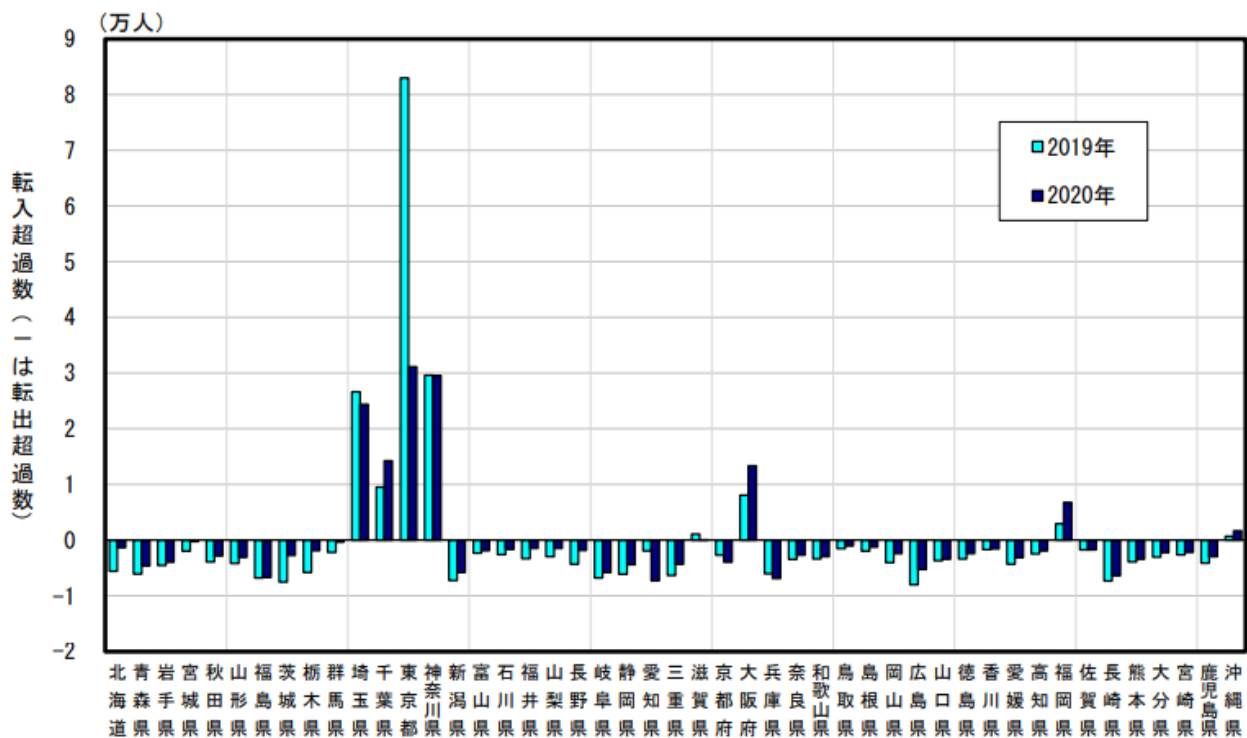


図 8：都道府県別転入超過数(2019年・2020年)

(出典：総務省「住民基本台帳人口移動報告 2020年(令和2年)結果」)

実際に、静岡県の高校に通学していた学生が大学に進学した場合に、静岡県に留まるのは約 3 割(e-stat 政府統計の総合窓口「学校基本調査『出身高校の所在地 県別入学者数』」より)というデータがある。残りの 7 割は県外の大学に進学しており、そのうち最も多い進学先が東京都であった。続いて、神奈川県、愛知県と大きな都市がある地域に人口が流れている傾向にあることが浮き彫りになった。李・杉浦(2017)は、地方における若者の流出による人口減少問題について、地域経済の総生産を低下させるだけでなく、労働市場構造をも歪ませ、高齢人口の増加による労働力率の低下をもたらしていると述べている。また、同時に産業の高度化を妨げ、労働生産性の上昇を抑制する原因にもなっており、地域内の経済の縮小は雇用の場を奪い、再び新たな流出を招いてしまうと指摘している。このような地域経済縮小の悪循環から抜け出すためには、なぜ都市化は進み、南伊豆町の生産年齢人口の流出してしまうのかについて考察していく必要がある。したがって、続いて都市化と南伊豆町の生産年齢人口の流出の原因について考察する。

### 3—2. 都市化が進む背景とローカル志向・地域志向の若者を阻む課題

まず、18 歳から人口流出が急増する要因と考えられる進学について着目していく。そこで、東京都と静岡県の教育機関の数を比較した。表 2 は、東京都と静岡県と全国平均の大学・短期大学・専門学校のそれぞれの数(ナレッジステーション「ナレッジステーションの学校データ(令和2年度)より)を表にしたものである。

	大学	短期大学	専門学校
東京都	1 4 3 校	3 7 校	3 5 9 校
静岡県	1 3 校	6 校	8 1 校
全国平均	約 1 7 校	約 7 校	約 5 9 校

表 2：東京都と静岡県の大学・短期大学・専門学校の数

(出典：ナレッジステーション「ナレッジステーションの学校データ(令和2年度)」より著者作成)

表 2 より、全てにおいて東京都が全国平均を大幅に上回っていることがわかる。また、静岡県は大

学が13校、短期大学が6校と全国平均の約17校、約7校に対してやや下回っているが、専門学校の数は全国平均である約59校を超える81校となっている。このことから、静岡県は教育機関が少ないのではなく、東京都に極度に集中していることが明らかになった。これは、東京圏に人口が集中していることが原因だと考察する。年々、東京圏に人口が集中していることで東京都では教育機関が年々増加し、一方、地方は人口減少により教育機関が増えることなく、むしろ減少してしまう場合もあると考えられる。では、そもそもなぜ東京都に人口が集中するようになってしまったのか。広井（2019）は、東京一極集中には高度経済成長<sup>5</sup>が背景にあると指摘している。高度経済成長期には、農村や全国各地から当時の若い世代を労働者として一気に首都圏に集めていた。その若い世代がそのまま首都圏で家庭を持ち、人口がさらに増加していったと考えられる。それに伴い、教育機関も増加していったと考察する。

この高度経済成長は、就職を機に上京する現在の若者が増加する要因にもなっている。広井（2019）は、最近東京一極集中が顕著になったのは2020東京オリンピックによる設備工事などによる雇用が増加したこともあるが、高度経済成長期に移り住んだ当時の若者が高齢になり、近年の首都圏では退職者が多く発生していることが影響していると主張している。また、それによって首都圏では人手不足となり、求人が増え、地方の若者が吸い寄せられている状況になっていると述べている。このようなことから、現在も都市化がますます進んでいる状況にあると考えられる。

しかし、現在ローカル志向・地域志向の若者は増えている状況にある。ローカル志向・地域志向とは、地方の地域や地元のために働きたい・貢献したいと考えることである。マイナビ「2022年卒大学生Uターン・地元就職に関する調査」によると、約57.8%の学生が地元（Uターン含む）就職を希望している。Uターン就職とは、大学などの進学の際に地元を離れたが、就職を機に再び地元に戻ることである。前年に比べ、2.9%増加しており、2017年卒以来5年ぶりに増加に転じた。「Iターン就職のように地元以外の自然が豊かな地方で働いてみたいと思うか」という問いには、約43.2%の学生が「地方で働いてみたい」と回答した。一方、働く場所が自由になった際に「東京に住みたい」という学生は12.7%で前年に比べ、2.4%減少し、「地方に住みたい」という学生は57.0%で前年に比べ、2.2%増加した。この結果を受け、マイナビ（2021）は、コロナ禍で東京から地方へ本社を移す企業が出現するなど状況は変化しており、今後学生の意識はさらに変わっていく可能性があるとして述べている。

このように、ローカル志向・地域志向の若者は増加しているのにも関わらず、なぜ東京圏に人口は集中してしまうのか。高見（2016b）は、「希望する仕事がない」「大都市圏と比べて労働条件面（賃金等）で見劣りする」などの理由から、大学進学などで県外に流出した若者のUターンが進まないとして指摘している。そして、高見（2018）は、東京圏では「専門的・技術的職業」・「事務的職業」・「サービスの職業」の求人の割合が高いのに対し、地方圏では「農林漁業の職業」・「生産工程の職業」・「建設・採掘の職業」の求人の割合が高いとしている。このようなことから、就職先が地域的に偏っていることで、上記に挙げられていた「若者の希望する仕事がない」という結果になってしまう。それに加え、高見（2016b）は、地域に製造業が立地していれば解消できるような問題ではなく、製造業の集積地域では高卒就職の状況は良好な場合が多いものの、大卒者の雇用の受け皿には必ずしもなっていない面があると述べている。「大都市圏と比べて労働条件面（賃金等）で見劣りする」という問題については、厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」により調査した。2021年10月現在の東京都最低賃金は1,041円であり、静岡県の最低賃金は913円と実際に賃金格差があった。以上のことから、仕事のバリエーションがないことやそもそも雇用の受け皿が少ないことや都市と地方で賃金格差があることといった雇用の問題が地方にあることで、ローカル志向・地域志向の若者の就職が妨げられるという結果になり、都市に人口集中してしまうと考察する。

したがって、地方は都市化を防ぐためには、都市と地方での教育機会の格差問題や業種の偏り・雇用の受け皿の少なさ・地域における賃金格差など雇用に関する問題を解決させる必要がある。そのため、次にこれらの課題に対する改善策を考察していく。

### 3-3. 南伊豆町の生産年齢人口流出を防ぐために

まず、都市と地方の教育機会の格差についてである。本稿は、大学や短期大学や専門学校などの教育機関の中でも、3-1で取り上げたように高見（2018）の個人対象のアンケート調査「若年期の地域移動に関する調査」（労働政策研究・研修機構2016）において地方出身の若者が出身市町村を離れたきっかけの約50%が大学・大学院進学であったため、大学を例に解決策を探っていく。大学は、短期

大学や専門学校に比べ、非常に都市に集中している状況にある。実際に、表2からも東京都と静岡県  
の大学数に大きな差があることが浮き彫りになっている。そこで、都市に集中した大学を地方に分散  
することができれば、地方と都市の教育機関の格差は解消することができると考察する。現在、都市  
にある大学のキャンパスを地方に移すことができれば、地方出身者は地元を離れることなく、進学が  
しやすくなる。また、近年では大学が増加しているにも関わらず、少子化が進んでいるため、定員割  
れを起こしている大学が首都圏に多々存在している。このようなことから、都市には大学が多すぎる  
のではないかと考えられる。そのような大学が地方にキャンパスを移すことで、大学側は定員割れを  
起こさず、先程にも挙げたように地方出身者は進学を機に地元を離れずに済むことができ、地方側は  
生産年齢人口の流出を防ぐことができる。さらに、キャンパスが地方に移転した場合、学生らが食事  
や買い物などを行うことで、大学周辺での消費が増えることから、その地域には経済効果も見込ま  
れるため、都市部にある大学のキャンパス移転にはメリットが大いにあると考察する。

一方、上京して有名な都市の大学に進学したい地方出身者も勿論一定数いる。そのような若者の中  
には、ローカル志向・地域志向の若者も存在する。そのため、続いて地方における業種の偏り・雇用  
の受け皿の少なさ・地域における賃金格差など雇用に関する問題への対策について考察していく。

高見（2016a）は、Uターン就職の雇用の受け皿を創っていくためには企業誘致が重要な方策の一つ  
であり、企業誘致以外の雇用創出の方法としては地元の中小製造業の振興があると主張している。1つ  
目に挙げられた企業誘致は、Uターン雇用の受け皿を増やすことにも繋がるが、地方に様々な職種を  
増やすことにも繋がる。都市から様々な業種の企業を地方に誘致することで、職種のバリエーション  
が増え、地方の業種の偏りという課題も解決に向かう。さらに、都市部からの企業誘致が行われ、若  
者がその企業に就職ができれば、都市で就職した場合と同等な賃金を企業からもらうことができ  
るため、賃金格差も是正されると考察する。しかし、その地域にある他の業種など全体の賃金格差を是正  
することにはならないため、政府による賃金格差の是正の政策が必須となる。

そして、2つ目に挙げられている地元の中小製造業の振興は雇用を創り出すだけでなく、地元を盛り  
上げ、地域活性化することに繋がると考察する。地元の産業が栄え、それを周りにアピールすること  
ができれば、地域として大きな経済効果を得ることでき、地域全体の活性化にもなる。高見（2016a）  
も潜在的な地域資源や魅力、それから雇用の場・活躍の受け皿があることで、UIJターン<sup>6</sup>が進み、外  
の視点で地域が活性化・魅力化されることで、それが更なるUIJターン人材を呼び込むという好循環  
へと繋がっていくと述べている。

また、高見（2016a）は、当時の25～39歳の地方出身者（出身県Uターン者、出身県外居住者など）、  
当時の25～44歳の東京圏・近畿圏出身で地方移住者を対象としたアンケート（2016年1月実施）結果よ  
り、UIJターン時に利用した就業支援については「ハローワークの相談窓口」と「ハローワークのイ  
ンターネット求人情報」の利用が比較的多いと指摘している。これにより、UIJターン支援は公的機  
関の役割大きいため、公的機関がしっかりとした支援が行えるかどうか今後の生産年齢人口の増減  
に関わっていると考察する。

さらに、UIJターン就職の増加させるためには、大学などの教育機関の就職支援も重要である。福  
井県の事例を取り上げている中里（2017）は、Uターン就職を希望する学生に福井県の企業情報が届  
いていない状況があると指摘している。福井県企業はUターン学生の採用に力を入れているところが  
多く、その理由は多様な学生を採用したいというものが多く、企業も大学を経由して学生に採用情  
報を伝達することに苦労していると述べている。これを受け、大学側の積極的な協力もUIJターン就  
職の支援には必要不可欠であると考えられる。また、中里（2017）は情報入手・相談機関として学生  
が利用する大学のキャリアセンターなどの就職支援部署に着目し、福井県が就職支援の協定を締結し  
ているのは関西の5つの大学のみという提携数の少なさを問題視している。愛媛県・群馬県などは地方  
県であるが、70～100校あまりの大学と提携し、自県の出身学生に就職情報を提供しているところ  
があると説明されている。このことから、UIJターン就職を増加させるには、大学などの教育機関側の  
積極的な協力と地方が都市にある教育機関と連携を行い、地元企業の情報が正確に詳しく伝達するこ  
とも必要であると考察する。

このように、教育機会の格差は都市部に集中している教育機関を地方に移し、分散させることで是  
正することができる。そして、地方における業種の偏り・雇用の受け皿の少なさについては、都市か  
らの企業誘致や地元の中小製造業の振興の支援を行うことで改善することが可能になり、地方出身者  
が就職のタイミングで「帰りたいけど帰れない」という状況をなくすることができる。また、Uターン

就職を促進するためには公的機関の支援が重要であることから、自治体は U ターン就職がしやすい支援を行う必要がある。加えて、U ターン就職を希望する学生に地方企業の情報が届いていない状況があることから、大学などの教育機関側は U ターン就職促進への積極的な協力・地方は都市にある教育機関と連携を行い、地元企業の情報が正確に詳しく伝達することも重要である。賃金格差については、自治体レベルでは解消することができないため、政府による格差の是正政策が強く求められる。地方の教育機会と雇用の課題を上記に述べたような方策で改善することができれば、地方の生産年齢人口の減少は最小限に止められ、UIJ ターン就職によって逆に増加することにもなり得ると考察する。

したがって、南伊豆町は都市部にある教育機関と連携を取り、教育機関を町に誘致し、様々な職種の企業誘致・中小製造業の振興の支援を行い、雇用と業種のバリエーションを増やすことで、南伊豆町内の高齢化は歯止めがかかり、生産年齢人口の減少を抑制することが可能になる。そして、ハローワークなどの公的機関の支援をしっかりと整えること・教育機関の UIJ ターン就職の促進への協力を得て、自治体が教育機関との連携による学生への地元企業の情報発信といった工夫も行うことで、UIJ ターン就職を増加させ、生産年齢人口の流出を抑えることがより着実にできる。また、同時に自治体は労働者の居住地の確保やインフラ整備といった UIJ ターン就職がしやすい環境づくりを行っていくことも重要である。それら次第では、UIJ ターン就職が増え、生産年齢人口の流出の抑制どころか、増加が期待できる可能性もある。今後、南伊豆町は以上のことを行っていくことで、町の介護の担い手不足は防ぐことができ、杉並区と南伊豆町との共同で設立した特別養護老人ホーム「エクレシア南伊豆」は長期的な事業にすることができると考察する。

本章では、まず生産年齢人口の流出が起こる原因について考察し、都市化が根本にあることが明らかになった。しかし、現在ではローカル志向・地域志向の若者も増加している。そこで、都市化を防ぐために、ローカル志向・地域志向の若者の障壁となる都市と地方での教育機会の格差・業種の偏りや雇用の受け皿の少なさや地域における賃金格差など雇用に関する問題を是正する必要があると考察した。南伊豆町は、都市から教育機関を町に誘致し、あらゆる企業の誘致・中小製造業の振興の支援を行い、雇用と業種のバリエーションを増やし、それらの問題を解決に向かわせることができれば、生産年齢人口の流出は抑制することが可能になる。また、公的機関の就労支援の整備や自治体と教育機関との連携による就活生への地元企業の情報発信といった UIJ ターン就職しやすいような就労支援も行うことで、生産年齢人口の流出の抑制をより確実なものに近づけることができる。それにより、町の介護の担い手不足は防ぐことができ、杉並区との共同で開設した特別養護老人ホーム「エクレシア南伊豆」は長期的に持続可能な事業にすることが可能になると考察した。

## おわりに

本稿では、高齢化社会に向けた自治体の取り組みである杉並区と南伊豆町による特別養護老人ホーム「エクレシア南伊豆」の共同設立の事例について取り上げた。そして、特別養護老人ホームの共同設立による両自治体におけるメリット・デメリットについて述べ、この事業が双方にとって本当に有効なものであるのかという問題提起のもと、両自治体の比較を行った。そのなかで、南伊豆町は人口が年々減少しており、高齢化率が高く、生産年齢人口の割合が少ないという現状が明らかになった。このままでは、介護の担い手不足が起こり、杉並区と共同設立した「エクレシア南伊豆」を長期的な事業にすることが困難になると考えられる。

そこで、続いて南伊豆町の生産年齢人口の流出を防ぐための対策について考察した。地方の生産年齢人口の流出には都市化が大きく影響しており、地方では進学や就職を機に都市へ人口が流れていることが浮き彫りになった。一方、現在はローカル志向・地域志向の若者も増加している現状もあることがマイナビの調査により判明した。それにも関わらず、生産年齢人口が減少しているのには、教育機会の格差・業種の偏りや雇用の受け皿の少なさや地域における賃金格差など雇用に関する課題が存在していることにあった。それらを踏まえて、南伊豆町は都市部の教育機関を町に誘致を行い、企業の誘致・中小製造業の振興の支援を行い、雇用と業種のバリエーションを増加させることが必要だと考察した。また、同時に UIJ ターン就職しやすいように確実な公的機関の支援や自治体と教育機関との連携による情報発信といった就労支援を学生に行うことで、UIJ ターン就職はより促進されると考えられる。このような取り組みを行うことで、南伊豆町の生産年齢人口の流出は防ぐことができ、町の介護の担い手不足も是正することができる。そして、杉並区と南伊豆町の共同事業「エクレシア南



伊豆」の運営を長期的なものすることが可能になると考察した。

以上のことから、高齢化社会に向けた取り組みを行う上では、高齢者の暮らしやすい環境づくりだけでなく、同時に UIJ ターンがしやすく、若者も暮らしやすい環境をつくっていかねばならない。政府が提唱している日本版 CCRC(生涯活躍のまち)の実現には、そのような環境づくりが必要不可欠である。しかし、幅広い世代の人々が暮らしやすい環境は、本稿で述べた教育機関の地域格差や雇用の受け皿・バリエーションの偏りといった雇用問題の是正だけでつくることが必ずしもできるとは言い切れない。他にも、南伊豆町では様々な問題が複雑に絡み合っている可能性があることも否定できないため、今後はより多面的な視点で捉え、これからの杉並区と南伊豆町の共同事業とその後の変化について考察を続けていきたい。

## 謝辞

本論文の作成にあたり、鳳咲子先生、林亜美先生には執筆を進める上でのご助言など終始丁寧なご指導を賜りました。そして、同ゼミの皆様にも授業のたびに様々な貴重な意見をいただき、大変参考になりました。深くお礼申し上げます。

## 注

- <sup>1</sup> 通所介護(デイサービス)とは、自宅からの送迎などでデイサービスセンターに通い、機能訓練・食事や入浴などを行い、日中を過ごすことができるサービスのこと。
- <sup>2</sup> 訪問介護(ホームヘルパー)とは、訪問介護職員(ホームヘルパー)が利用者のお宅に訪問し、食事や着替えなどの身体介護・調理・洗濯などの生活援助を行うサービスのこと。
- <sup>3</sup> 日本版 CCRC(生涯活躍のまち)構想とは、東京圏をはじめとする地域の高齢者が希望に応じ、地方や「まちなか」に移り住み、多世代と交流しながら健康でアクティブな生活を送り、必要に応じて医療・介護を受けることができるような地域づくりを目指すというもの。これは、2015年当時の首相であった安倍晋三氏が掲げた「1億総活躍社会」と「地方創生」の実現に向けた施策の1つである。この構想は、東京圏をはじめ地域の高齢者の希望に応じた地方や「まちなか」などへの移住支援、健康でアクティブな生活の実現、継続的なケアの確保、地域社会(多世代)との協働、IT活用などによる効率的なサービス提供、入居者の参画・情報公開等による透明性の高い事業運営、構想の実現に向けた多様な支援の7つを基本的な方向性としている。
- <sup>4</sup> 社会増減とは、地方自治体や地域単位の人口における住民の転入数と転出数の差を表したもの。
- <sup>5</sup> 高度経済成長とは、1955年～1973年までの19年間で日本の経済が急激に成長したことを指す。このときの成長率は、年平均で10%にも上った。そして、この19年間のことを高度経済成長期という。
- <sup>6</sup> UIJ ターンとは、地方から都市に移住した人が再び故郷に戻ることを指すUターン、都市部から出身地とは違う地方に移住することを指すIターン、出身地から進学や就職を機に都会に移住した後に出身地に近い地方都市に移住することを指すJターン、これらの総称のこと。

## 【参考文献】

- ・荒井準(2019)「全国初の『区域外特養』を開設 南伊豆町でつくる新しい特養のかたち」『みんなの介護』  
(<https://www.minnanokaigo.com/news/visionary/no14/>) (参照日:2021.10.02)
- ・李永俊・杉浦裕晃(2017)「地方回帰の決定要因とその促進策—青森県弘前市の事例から—」『<財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」平成29年第3号(通巻第131号)>』
- ・厚生労働省(2021)「一般職業紹介状況(令和3年5月分)」  
(<https://www.mhlw.go.jp/content/11602000/000795729.pdf>) (参照日:2021.10.01)
- ・厚生労働省「介護老人福祉施設(特別養護老人ホーム)」  
(<https://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/publish/group14.html>) (参照日:2021.10.01)
- ・厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」  
([https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/roudouki\\_jun/minimumichiran/](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouki_jun/minimumichiran/))  
(参照日:2021.10.30)

- ・厚生労働省「特別養護老人ホームの入所申込者の状況」  
 〈[https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000157884\\_00001.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000157884_00001.html)〉(参照日:2021.12.15)
- ・厚生労働省東京労働局「一般職業紹介状況(令和3年5月分)」(2021)  
 〈<https://jsite.mhlw.go.jp/tokyo-roudoukyoku/content/contents/000906902.pdf>〉  
 (参照日:2021.10.01)
- ・厚生労働省介護事業所・生活関連情報検索-介護情報公開システム-「介護老人福祉施設エクレンシア南伊豆」  
 〈[https://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/22/index.php?action\\_kouhyou\\_detail\\_024\\_kani=true&JigyosyoCd=2270100825-00&ServiceCd=510&Type=search](https://www.kaigokensaku.mhlw.go.jp/22/index.php?action_kouhyou_detail_024_kani=true&JigyosyoCd=2270100825-00&ServiceCd=510&Type=search)〉(参照日:2021.10.22)
- ・厚生労働省老健局「介護保険制度の概要 令和3年5月」  
 〈<https://www.mhlw.go.jp/content/000801559.pdf>〉(参照日:2021.11.11)
- ・産経新聞「日本版 CCRC 構想 高齢者の地方移住を促進 イメージ戦略が課題」2015-12-07  
 〈<https://www.sankei.com/article/20151207-JUIMYDY6T5LYV04H7ZMH3525TA/>〉(参照日:2021.12.02)
- ・杉並区「自治体間連携による特別養護老人ホーム」(2019)  
 〈<https://www.city.suginami.tokyo.jp/guide/koureisha/shisetsu/1034184.html>〉  
 (参照日:2021.10.01)
- ・杉並区「杉並区及び南伊豆町の災害時相互援助に関する協定」  
 〈[https://www.city.suginami.tokyo.jp/\\_res/projects/default\\_project/\\_page\\_/001/005/489/kyotei\\_minamiizu.pdf](https://www.city.suginami.tokyo.jp/_res/projects/default_project/_page_/001/005/489/kyotei_minamiizu.pdf)〉  
 (参照日:2021.10.01)
- ・杉並区「杉並区統計書(令和2年度版)2 人口」  
 〈<https://www.city.suginami.tokyo.jp/kusei/toukei/toukei/r02/1064165.html>〉  
 (参照日:2021.10.01)
- ・杉並区「杉並区統計書(令和2年度版)3 国勢調査」  
 〈<https://www.city.suginami.tokyo.jp/kusei/toukei/toukei/r02/1064166.html>〉  
 (参照日:2021.10.01)
- ・杉並区「杉並区のプロフィール」  
 〈<https://www.city.suginami.tokyo.jp/suginamishoukai/shirumanabu/1009056.html>〉  
 (参照日:2021.09.03)
- ・総務省「住民基本台帳人口移動報告 2020年(令和2年)結果」  
 〈<http://www.stat.go.jp/data/idou/2020np/jissu/pdf/all.pdf>〉(参照日:2021.10.15)
- ・高見具広(2016a)「地域雇用の現状と課題—若者の定着・UIJ ターン促進のために」『独立行政法人労働政策研究・研修機構』
- ・高見具広(2016b)「若者の地域定着・還流のための『働く場』の問題—地方圏における課題と取組み」『独立行政法人労働政策研究・研修機構』
- ・高見具広(2018)「地方を取り巻く課題と若者の生き方—雇用機会の地域差から問題をみる—」『教育社会学研究第102集』
- ・内閣官房・内閣府総合サイト 地方創生「『生涯活躍のまち』構想(最終報告)概要」  
 〈<https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/ccrc/h27-12-11-saisyu-gaiyo.pdf>〉  
 (参照日:2021.12.01)
- ・内閣府「第3章 人口・経済・地域社会をめぐる現状と課題」  
 〈[https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/sentaku/s3\\_1\\_8.html](https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/future/sentaku/s3_1_8.html)〉(参照日:2021.12.15)
- ・内閣府「令和3年版高齢社会白書(全体版)」  
 〈<https://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/index-w.html>〉(参照日:2021.10.01)
- ・中里弘穂(2017)「地域・アジア研究 新規学卒 U ターン志向者の就職意識と支援の課題」『ふくい地域経済研究』
- ・中谷秀樹「全国初、杉並区が南伊豆町に県境越えた特養」『中日新聞』2018-03-05  
 〈<https://www.chunichi.co.jp/article/42588>〉(参照日:2021.10.01)
- ・中谷秀樹、渡辺聖子「杉並区の交流自治体が撤退 高齢者らの移住事業 静岡・南伊豆町」  
 『東京新聞』2019-06-27 〈<https://www.tokyo-np.co.jp/article/25600>〉(参照日:2021.10.02)
- ・ナレッジステーション「ナレッジステーションの学校データ(令和2年度)」  
 〈<https://www.e-stat.go.jp/>〉(参照日:2020.10.22)
- ・広井良典(2019)『人口減少社会のデザイン』東洋経済新報社

- 
- ふじのくに (2021) 「令和 2 年版『新南伊豆のすがた』 2 人口」  
〈[https://www.pref.shizuoka.jp/soumu/so-430a/shinminami/documents/2zinkou\\_r2.pdf](https://www.pref.shizuoka.jp/soumu/so-430a/shinminami/documents/2zinkou_r2.pdf)〉  
(参照日:2021.10.04)
  - ふじのくに (2021) 「令和 2 年版『新南伊豆のすがた』 8 財政・生活・その他」  
〈[https://www.pref.shizuoka.jp/soumu/so-430a/shinminami/documents/8zaisei\\_r2.pdf](https://www.pref.shizuoka.jp/soumu/so-430a/shinminami/documents/8zaisei_r2.pdf)〉  
(参照日:2021.10.04)
  - マイナビ (2021) 「2022 年卒大学生 U ターン・地元就職に関する調査」  
〈[https://career-research.mynavi.jp/research/20210511\\_9170/](https://career-research.mynavi.jp/research/20210511_9170/)〉 (参照日: 2021.10.15)
  - マイナビ 2022 「高度経済成長期の到来」 〈[https://job.mynavi.jp/conts/2022/tok/sonzaikachi/history\\_03.html](https://job.mynavi.jp/conts/2022/tok/sonzaikachi/history_03.html)〉  
(参照日:2021.12.15)
  - 真部保良 (2018) 「杉並区と南伊豆町が共同開設した特養が始動－障壁だった医療制度、国に働きかけて見直しを実現－」『新公民連携最前線』  
〈<https://project.nikkeibp.co.jp/atclppp/PPP/434167/061200068/>〉 (参照日: 2021.10.03)
  - 南伊豆町「交流自治体 東京都杉並区」(2014)  
〈<https://www.town.minamiizu.shizuoka.jp/docs/2014091200018/>〉 (参照日:2021.10.01)
  - CREATIVE VILLAGE 「『U ターン』『J ターン』『I ターン』とは? 地方への転職のメリット・デメリット」  
〈<https://www.creativevillage.ne.jp/21854>〉 (参照日:2021.11.18)
  - e-stat 政府統計の総合窓口 「学校基本調査『出身高校の所在地 県別入学者数』」  
〈<https://www.e-stat.go.jp/>〉 (参照日:2021.06.15)



---

『跡見マネジメント』

跡見学園女子大学マネジメント学部卒業生優秀論文集

第 17 号 (第 17 期卒業生)

2022 年 3 月 18 日発行

発行者：跡見学園女子大学マネジメント学部

〒112-8687 東京都文京区大塚 1-5-2

電話 03-3941-7420

印刷・製本：跡見学園女子大学生生活協同組合

---