

(株)すかいらーく 代表取締役社長兼最高経営責任者 横川 竟

生産者とともに価値創造に取り組み 外食業の新たな夜明けを目指す

ファミリレストランのガスト、バーミヤン、ジョナサン、藍屋など

40ものブランドを展開する外食業界のトップ、すかいらーくグループ。

すかいらーくは、かつて東証1部に上場していたが、2006年上場廃止。

現在は、創業者の一人である横川竟社長が経営トップとして、

同グループの1兆円企業体の実現を目指している。

大きな転換期を迎えた外食業界と農業界のあり方とは。

横川社長が目指している形について、話をうかがった。

頭の中で作り上げた不安で
タブー化するのは愚の骨頂

昆吉則（本誌編集長）「ごぶさたして

おります。横川社長には、日本フー

ドサービス協会にご支援いただき形

で本誌主催のシンポジウムを開催す

るなど、大変お世話になりました。

一昨年6月の上場廃止発表以来、業

績回復に当たっての陣頭指揮を執ら

れているほか、メディアでも積極的

えて発言された真意をお聞かせくだ

さい。

横川 竟（株）すかいらーく代表取締役

社長兼最高経営責任者）「遺伝子組み

換え技術は、難しい問題ではあるで

しょう。でも、だからといってタブ

ー化してしまうのではないと思

っているんです。それで「遺伝子組

み換えはなぜ反対かをもっと議論を

すべき」という趣旨の発言をしたの

です。

全容が解明されておらず、不安だ

から使ってはならないというような

否定的な意見もあるようですが、そ

うだとすれば、ありとあらゆるもの

を使うことはできないという論理に

もなりません。でも、世の中には全容

が解明されている事象、物事だけで

はないわけですし、わかるまで使う

という考え方もあるじゃないです

か。

昆 そうですね。現在の遺伝子組み

換え技術は、非常に厳しい管理下で

開発が行なわれています。にもか

かわらず、その事実を知らない多くの

人には、情緒的に判断し、何ら管理

されていない現実のままがいいと思

い込んでしまうのです。いうなれば、

無知が不安感を呼び寄せ、その不安

感が世の中、人の心を狂わせている

ことは多い。遺伝子組み換え作物に

対する作り上げられた不安というの

も、そのひとつでしょうね。

横川 最近のマスコミや評論家、そ

して主婦たちの勉強不足にも原因が

あります。自ら不安を生み出して、

食品を信頼することができず、結果、

その選択肢を狭めてしまった。

昆 自分たちで自らの首を絞めてい

るわけですね。



2006年6月、店舗の統廃合、新しい業態の創造に着手するため、すかいらーく株式のMBO（非公開化）を発表する横川会長（当時）。写真=時事。

横川 しかし、その不安を解消する責任を、外食、小売業、あるいは食品メーカーだけに押し付けているのが昨今の実情です。私は、これは筋が違う話だと思っています。

昆 一方で、企業の側がその風潮に迎合しているケースもあります。

横川 そうです。でも、私は今年で71歳になりますが、この年齢で世の中に迎合してまで商売をやりたいくはないですよ（笑）。

これからの時代、お客様に正しい情報を発信し続けていくところそが商売で最も求められるのではないのでしょうか。たとえば、遺伝子組み換え作物を使っている場合、そのことを明らかにすることで、お客様から批判を受けることもあるでしょう。でも、5年、あるいは10年経って消

費者にとつてのメリットがはつきりとわかれば、お客様の確固たる信頼を獲得することができます。ブランドも確立されるに違いありません。そういう意味では、外食産業の今の商売のあり方を変えなければいけないと痛感しています。

昆 ジョナサンでは、中国の毒ギョーザ問題の影響はほとんどなかったとお聞きしましたが、それもやはり情報公開のスタンスを貫いた結果なのでしょね。

お客様のためになるならば 作る場所はどこでもいい

昆 今年1月、すかいらーくグループとしては、中国産食材の扱いをおやめになっていきますね。そういう背景があると、すぐに「食料自給率」の議論に走る傾向が強いのですが、横川社長は「食料自給力」という考え方をなさっていますね。

横川 日本の農地のほとんどが中山間地で大規模化が難しいわけですから、日本の農家は海外に出て行って農業をしてもいいじゃないか、というのが私の持論です。もっとも、単品を大量に作ることはできても、四季に合わせた品目を作るのは難しいでしょう。ですから、季節感を演出するものは日本の農家から、大量に

仕入れる必要があるものは海外から輸入する、というような安定調達を外食事業者はしていかなければならない時代になってきていると思えます。

個人的なことを言わせていただく、私も満州開拓団の一人です。あのころは生きるために海外に出て行かざるをえませんでした。しかし、今の時代はビジネスチャンスを求めて海外に出ていかなければ、時代の変化に取り残されてしまいます。近い将来、食料危機は必ず来るわけですが、その事態に備えて国が何かやっているかといえば、何もやっていない。だったら、日本の農家が海外に出て行って「俺は日本のためになら作って送ってやるよ」というような気構えの人がいたっていいじゃないですか。

昆 本誌読者である木村慎一氏（青森県）は、まさにそれをやろうとしている一人です。彼のように、海外で生産する、場合によっては農産物を生産するのみならず、日本人自らが流通やサービス、さらに言えば食文化をセットにして、海外に出て行くよ、と呼びかけています。ただ、これを実現するには、農家の力だけでは無理で、外食業を中心とした企業と手を組むことで初めて現実のものになると考えています。その意味

でも、すかいらーくグループを含めた外食業の海外進出が本格的に始まったものではないでしょうか？

横川 時期が来れば、いずれ出ることはなるでしょう。現在、当グループではタイに235、台湾に34店舗出店しています。米国や韓国などは試験的に出しましたが、すでに閉店しました。

とにかく今は国内店舗の建て直しが最優先課題ですからね。すかいらーく創業の1970年から80年代半ばにかけては、ファミリーレストランがほとんどのお客様に支持された時代でした。しかし、以降は、いつてみれば下り坂です。

昆 それだけ日本人の食に対するニーズが多様化した証拠ともいえますね。

横川 もちろん、「ガスト」など、様々な業態を用意してお客様のニーズに応えようとはしています。ただ、この20年間は外食業、特にファミリー業界は出店に次ぐ出店という、金儲けと拡大路線で突っ走って来ただけというのが現実ですよ。トップブランドである、すかいらーくグループが新しい価値づくりをする作業に手を抜いてしまい、ほかの企業もやっつてこなかった。真面目に経営をしなかつたツケが回った、もつといえれば自滅したといってもいいかもしれ

ません。

外食業と農業がきちんと コラボレートする時代へ

昆 では、今経営の現場に復帰されてお考えになつておられることは、まさにその新しい価値づくりということですね？

横川 そうですね。「安全・安心」に代表されるような信頼をどう構築していくか、そのために何をするか。食材の安全、味、季節感をどう表現していくか。地域による味の嗜好の違いにだけ細やかな対応ができるかが、今後の鍵になつていくと思つています。

昆 農業経営者が貢献できることもあるでしょうか？

横川 もちろんです。生産者と組んで、価値づくりを一緒にするということをもっとメインにしなればならないと思つています。本来は、品質をよくしておいしい農産物を作る努力を、農家と一緒にやつていけば、ひよつとすると今のようないない外食業にはなつていなくなつたかもしれない。今日の事態を招いた要因のひとつには、農産物の流通の問題が大きいと思います。

昆 といいますと？

横川 バイヤーが素人同然だったせ

いで、小売店で売られているLM玉のものばかりを調達してきていました。一方、生産者もそのサイズを作つていけばよしとされていたんです。市場流通という制約があったから、仕方がないのですが。

しかし、これからは市場外流通を大事にすべきで、比率を半々にするぐらいに力を注いでほしいですね。計画生産、安定供給できるように、農家もきちんとマーケティングを実施することを期待したいですね。と同時に、価格の平均化に努力することが日本の農業を生き残らせ、消費者に必要とされる農業になるのではないですか。

昆 「中国産様々、国産野菜高く売られてバンザイ」ではいけない、と。

横川 外食業の側も大きく変わつてつあります。すかいらーくグループではサイズアウトの野菜や傷物をちゃんと消費できるように、生産者と直結した業務用野菜販社のカット工場の野菜を使う態勢をすでに整えています。

コラボレーションという言葉がありますが、外食業、農業、それぞれの立場で協力し合い、いかにお客様に貢献できるかが問われてくる時代を迎えることになるでしょうね。

昆 本日はお忙しいなか、ありがとうございました。

横川 竟

■プロフィール（よこかわ・きわむ）

1937年生まれ、長野県出身。53年諏訪中学校卒業、62年、兄弟とともに東京都北多摩郡保谷町（現西東京市）にことぶき食品(有)（すかいらーくの前身）を設立、取締役就任。80年ジョナサン代表取締役社長、97年すかいらーく代表取締役会長就任。2003年同社最高顧問に退くとともに、社団法人日本フードサービス協会会長に就任。06年すかいらーく代表取締役会長兼最高経営責任者として経営の一線に復帰。現在約4,400店舗、40ブランドに及ぶすかいらーくグループのトップ。

<http://www.skylark.co.jp/>

