

フードサービス企業と環境問題

—問題の所在とマーケティング・アプローチによる対応論—

横 川 潤

Foodservice Companies and Environmental Problems

—Where Problems Exist and a Marketing

Approach to Them—

Jun YOKOKAWA

Abstract

The purpose of this thesis is to discuss how foodservice companies should react with environmental issues. First of all, I discussed problems of environmental issues, especially endocrine disruptors (EDs). I reviewed the definitions of EDs, the mechanism that EDs affect our body, the substances that EDs might be included, and the countermeasures to be executed. Then I discussed how foodservice companies should react with the environmental issues from the view point of marketing. Generally, consumers do not show strong interest in factors other than convenience in case they chose fast-food restaurants. A research conducted in the U.S. shows factor of convenience should be placed the number one priority among factors of quality, variety, value, service, atmosphere, and cleanliness. That is why McDonald's -that is renowned for its convenience- has been so popular for decades in the U.S. But McDonald's has been the target of accusing for its negative influence on environment by environmental activists. The reason McDonald's is likely to be the target by environmental activist is that it is the largest and the most influential company in the foodservice industry. As a matter of fact, McDonald's has worked on many environmental projects, and performed well. So called leader company has the mission of enlarging the market size of the industry. Behavior of leader companies should affect the image and profit of companies in the same industries. Thus, leader companies must react with the environmental problems as quickly as possible for both their going concern and thrive of the whole industry.

1970年代初頭から徐々に産業化を進め、今や自動車産業を凌駕する産業規模を誇るフードサー

ビス業だが、市場の成熟や消費者意識の進化などを背景に、従来の主流といえた規模および利益のみの追求を是とする経営姿勢から、社会対応、更には環境対応を志す動きが見えはじめた。本稿はフードサービス業が環境問題といかに関連するか、また主にマーケティング的視角から、フードサービス企業がいかに関連問題に対応すべきかを論じる。

まずフードサービス企業と環境の関係を包括的に論じ、次に1990年代後半からにわかに注目を集め、最も今日的话题といえ、さらに今後の対策が急務といえる〈環境ホルモン〉の問題を論じる。環境ホルモン問題につき整理した後、有機食材の導入を中心としたフードサービス企業の対応を論述し、最後にマーケティング的視角から、フードサービス企業がとるべき対策につき論考する。

1 フードサービス企業と環境問題の関連

フードサービス企業は消費者が体内に摂取する食物を商品とし、また大量の材料を調達し、加工し、廃棄するがゆえ、環境問題とは抜き差しならぬ関係にある。フードサービス企業がいかに関連と関連するかを整理すると、(1)飲食店の利用客に対し、直積的な問題となる事柄(食材や容器など)と、(2)利用客と非利用客とを問わず、社会一般に対し、直接的あるいは間接的な問題となる事柄と大別しうる。

以下に、フードサービス企業に関連する環境問題につき検討する。

(A) オゾン層の破壊

特定フロンが発生がオゾン層の破壊に関連するため、1995年末から特定フロンを使用した機器の製造が中止となった。しかし冷蔵庫、冷凍庫、冷房設備なしにフードサービス業は存立しえず、その影響力が大きいため、フロンガスを使用した機器かどうかを確認する必要がある。

(B) 熱帯雨林の減少 地球温暖化 酸性雨

熱帯雨林の減少、地球温暖化、酸性雨は相互に関連する。熱帯雨林の減少は大気中の二酸化炭素濃度を高め、地球温暖化を招来する原因となる。また化石燃料(車のエンジンや発電用の石油など)の燃焼は地球温暖化を招来し、同時に酸性雨の原因となる。フードサービス企業の場合、主に食材等の輸送時に問題となる。また穀物を飼料に牛を飼育するとし、同じ面積の耕地から人間が摂取しうる蛋白質量を比較すると、牛肉は大豆の約20分の1という説がある。更の中南米における熱帯雨林の半分ほどは肉牛用の牧草地になったととの報告がある。こうしたデータには尚検討の要があるとはいえ、しばしば消費者運動団体、環境保護団体が指弾するポイントとなるため、フードサービス企業には対応が必要といえる。

(C) 廃棄物問題

特にゴミ焼却過程におけるダイオキシン発生が問題となる。ダイオキシンに関する問題は後述する。

(D) 水質汚濁

フードサービス店舗からの排水には廃油、生ゴミ水分、食材ドリップなどの有害物質が存し、水質汚濁の原因となる。そのため、廃油は排水溝に流さずに回収しリサイクルする、グリストラップに油脂などを分解するバクテリアを投入し浄化のうえ下水に流す、環境負荷が低い洗剤を使用するなどの対応が必要となる。

(E) 土壌汚染

農薬、殺虫剤、化学合成肥料などによる土壌汚染がしばしば問題となる。フードサービス企業には、有機食材の導入などの対応が端緒に着いた。

2 フードサービス企業と環境ホルモン問題

2-1 環境ホルモンとは

こうした環境問題のうち、もっとも議論がまびすき問題が環境ホルモンといえる。

環境ホルモン問題は、飲食店の利用者に対し、直接的な問題となる事柄（食材や容器など）と、利用者と非利用者とを問わず、社会一般に対し、直接的あるいは間接的な問題となる事柄の双方を含む。

以下に環境ホルモン問題とは何か、フードサービス企業と環境ホルモン問題とはいかにリンクするかを論じる。

まず、環境ホルモンとは何かを整理する。環境ホルモンとは、我が国における造語といえ、英語のendocrine disrupters(EDs)に相当するといえる。EDsが国際的関心を集めた端緒とは、1991年7月のウィングスプレッド宣言といえ、その後シーア・コルボーン他が著し、アル・ゴア副大統領が序文を寄せた『奪われし未来』（1996年3月発刊）が、ジャーナリズムを巻き込む大反響を呼び起こし、世界的関心を集める契機となった。環境ホルモンの語は横浜市立大学の井口泰泉氏が考案し、1997年5月にNHKが放映した番組に初登場した。

1998年7月の文部省学術審議会総会上、バイオサイエンス部会長の井村裕夫氏が、環境ホルモンに当たる英語はないとし、学問用語は〈内分泌かく乱物質〉にすべきと報告した。以後文部省の公式文書から環境ホルモンの語が消えた。文部省の言い分によると、〈ホルモンは体内に生成されるのだから、環境中にあるというのは科学的におかしい〉。厚生省も環境ホルモンの用語を使用せず、〈内分泌かく乱化学物質〉に統一。

しかし環境庁は一般社会に定着したとし、〈外因性内分泌かく乱化学物質、いわゆる環境ホルモン〉と二つの用語を併記する。文部省の言い分はもっともといえるが、一般に定着した用語といえるため、環境ホルモンの語を用いる。ただし、その意味するところは〈動物の生体内に取り込まれた場合、本来その生体内で営まれる正常なホルモン作用に影響を与える外因性の物質〉とし、英語のendocrine disrupters(EDs)に当たるとする。

環境ホルモンの主たる問題は生殖に対する影響といえる。具体的には、メス化、オス化、雌雄同体、生殖器官の異常・疾病、繁殖力の低下、死産、奇形などを含む。

ホルモンには化学構造別に(1)ステロイドホルモン (2)アミノ酸誘導体ホルモン (3)ペプチドホルモンの三つに大別しうる。

(1) ステロイドホルモンの代表例は性ホルモンになる。男性ホルモン（アンドロジェン）と女性ホルモン（エストロジェン）がある。ステロイド骨格という独特の構造を持ち、性の決定や生殖機能が発達する場面に重要な役割を果たす。副腎皮質ホルモンもステロイドホルモンに属する。

(2) アミノ酸誘導体ホルモンには体温機能を調節するアドレナリンや、体内の様々な細胞の

機能を高める役割を果たす甲状腺ホルモンがある。

- (3) ペプチドホルモンの代表例は頭部にある脳下垂体が分泌する成長ホルモンになる。こうしたホルモンが、細胞中の遺伝子を形成するDNAに司令を送ると、体内に蛋白質の生成を見、ホルモン自体は指令後、分解、消滅する。

環境ホルモンの作用には、(1)疑似ホルモン効果と(2)抗ホルモン効果の二つがある。

- (1) 疑似ホルモン効果とは、内分泌かく乱物質がエストロゲンレセプターと結合し、エストロゲン（女性ホルモン）と類似の作用を引き起こすこと。
- (2) 抗ホルモン効果とは、内分泌かく乱物質がアンドロゲンレセプターと結合し、アンドロゲンとの結合を阻止し、アンドロゲン作用を阻害すること。

2-2 環境ホルモンの疑いがある物質

環境ホルモンの作用別に見ると、環境ホルモンの疑いがある物質は以下のごとくとなる。

- 1) 疑似ホルモン効果を持つ疑いのある化学物質に、PCB、DDT、ノニルフェノール、ビスフェノールA、フタル酸エステルなどがある。
- 2) 抗ホルモン効果を持つ疑いのある化学物質に、DDE(DDTの代謝物)や農薬のピンクロゾリンがある。また、ダイオキシン類のごとく、レセプター結合後に作用し、間接的にホルモン作用を邪魔する物質があることが判明した。

全般的に環境ホルモンの疑いがある物質とその所在を見ると以下のごとくとなる。

- 1) 農薬またEDsの疑いがある農薬のうち、20物質がいまだ生産中だが、安全性テストをクリアした物質のため、農薬関連会社には強い反発がある。ちなみに環境庁による1997年7月の中間報告によると、67種の化学物質にEDsの疑いがある。また途上国からの輸入野菜にはDDTなど国内使用禁止に該当する農薬を使用したケースがあるため、途上国における環境汚染と併せ、環境ホルモンを含有する危険性がある。また国内の場合、野菜の見栄えのために農薬を使用するケースもある。
- 2) 植物エストロゲン 人為的環境とは異なるが、天然物質たる植物エストロゲンは30種以上を数え、ことに大豆には大量に存在する。日本人が主食とする米にも存する。
- 3) プラスティック プラスティックと環境ホルモンの関係はしばしば問題となる。たとえばカップ麺の容器や食品トレイに使用するスチレン（発泡スチロール）を、環境庁は環境ホルモンとなる可能性があると指摘した。またプラスチックの原材料たるビスフェノールAには環境ホルモンの疑いがある。ビスフェノールAは、耐久性、耐熱性、軽さなどの長所を有し、食器、は乳瓶、缶詰の内側を塗る塗料、台所の手袋などに使用するポリカーボネートの原料となる。ビスフェノールAは弱女性ホルモン作用の疑いを有するが、体内に残留しにくく、発ガン性などに関し、確実なる証拠が存在しない。しかしプラスチック製の給食食器の使用を中止する自治体が急増した。プラスチックの用途は広いため、その研究が急務といえる。
- 4) 塩化ビニール（プラスチックの一種） 酸素不足の状況下に塩化ビニールを燃焼させるとダイオキシンが発生する。塩化ビニールがダイオキシン類発生の主要原因物質との指摘がある。我が国における塩化ビニールの使用量は年間200万トン達し、プラスチック全体の17%を占める（ポリエチレン、ポリプロピレン次ぎ、第3位）。そのうち2割がラッ

プ、文房具等の日用品になる。

塩化ビニールはダイオキシン類自体の環境ホルモン作用の疑いがある上、塩化ビニール製品を柔らかくするために製造工程中に加える可塑剤のフタル酸エステル類に、環境ホルモンの疑いがある。その環境ホルモン作用に関し、いまだ議論が未決着の状態にある。

2-3 環境ホルモンと環境汚染物質

環境ホルモン問題は広義に環境汚染の問題と捉えうる。次に環境汚染のタイプをまとめ、従来から環境汚染物質に属し、更に環境ホルモンとの関連の疑いを有するものを整理する。

化学物質による環境汚染には二つのタイプがある。

- 1) フロー型の汚染 自然環境中に放出した化学物質が大気・水・土壌などを通過するうち、その毒性が比較短時間に分解し、消滅するもの。
- 2) ストック型の汚染 自然環境中に放出した化学物質が、未分解のうちに自然環境や生物の体内に蓄積を長期間継続させるもの。

環境ホルモンは分解せず、生態系に安定的に存在するため、食物連鎖の結果、環境ホルモンが濃縮する危険性がある（生物濃縮）。河川や海がこうした化学物質の最終到着先となるため、エラから水を吸入する魚がEDsの影響を受けやすいといえる（建設省の調査によると、68% 74水系の一級河川に環境ホルモンの検出を見た）。食物連鎖の終点に位置するため、人間に対する影響が大となる可能性がある。更にEDsは極少量といえど作用するため、注意を必要とする。DDTなどの農薬、ダイオキシン類もストック型の汚染をなしている。

環境ホルモンとの関連の疑いがある、主要な環境汚染物質には以下の三つがある。

- 1) DDT（ジクロロジフェニルトリクロロエタン）殺虫効果を有し、伝染病対策や害虫駆除に大いに効果を上げるが、発ガン性を高める可能性が明らかとなる。1981年に我が国におけるあらゆる用途が禁止となったが、近海の魚介類やムクドリ、ウミネコから継続的に検出を見、今なお残存の可能性はある。
- 2) PCB（ポリ塩化ビフェニール類）科学的安定性、絶縁性、耐火耐熱性が高いため、コンデンサー、トランスなどの電気製品の絶縁油、印刷用インク、機械の潤滑油などに使用。PCBが含有するダイオキシン類のひとつ〈コプラナーPCB〉が、1968年のカネミ油症事件を契機に、全身に吹き出物が出る奇病の原因となると判明した。
- 3) ダイオキシン類（ポリ塩化ジベンゾ・パラ・ジオキシン）

〈ダイオキシン類とは何か〉

POPs12物質のうち、製造中止後も環境中に排出を認めた物質（非意図的生成物質）。ベトナム戦争時、枯葉剤製造中に不純物たるダイオキシン類の生成を見、奇形児出産や、従軍兵士の生殖障害多発などを引き起こし、その毒性が注目を集めた。WHOが、ダイオキシン（PCDD）、ポリ塩化ジベンゾフラン（PCDF）、コプラナーPCBの三つをダイオキシン類と定義した。

〈ダイオキシン類の発生源〉

ダイオキシン類の発生源には次の三つがある。

- A) 焼却過程 発生量全体の8～9割をゴミ焼却施設が占める。

- B) 紙やパルプを塩素漂白する過程。
- C) 農薬製造過程に不純物たる生成を見たもの。

〈ダイオキシン類の作用〉

ダイオキシン類は摂取すると即死するもの（例えば青酸カリ）とは異なる。摂取後に体重が徐々に減少し、体力が消耗した結果死に至る。ダイオキシン類の作用には次の四つがある。

- A) 発ガン性 ダイオキシンには遺伝子に突然変異を起こすイニシエーションの働きは存在せず、ガン細胞を増殖させるプロモーションの働きのみが存する。
- B) 免疫毒性 体内に侵入したウィルスや最近を攻撃し、免疫機能に悪影響を与える。
- C) 催奇形性 暴露したものに奇形を引き起こす作用。
- D) 環境ホルモン作用

〈ダイオキシンの体内侵入ルート〉

食事、大気、水、土壌の四つがあるが、食事が5割から9割を占める。大気は1割に過ぎないが、焼却炉周辺には更に多量の存在を確認しうる。わが国の場合、魚介類からの摂取が大きいといえ、食物経由の全摂取量中6割に達する（欧米の3倍）。他国の場合、肉類、乳製品、魚が食品群の7～9割、ことに肉、卵が19～74%になる（日本は1割程度）。ダイオキシン類は水溶性が低い、油には可溶性が高いため、人体に侵入すると脂肪に蓄積する。5～10年が半減期ゆえ、日々の摂取量が少量にせよ、体内におけるダイオキシン類の量は増加する。

2-4 環境ホルモン対策

環境ホルモン対策は様々な困難がつきまとう。

〈たとえばプラスチック容器からフタル酸化合物が溶け出る恐れがあるから、プラスチック容器入りの牛乳をやめて、ガラス瓶入りの牛乳にしたとしても、今度は瓶を洗うのに使われる洗浄剤にエストロジェン様化学物質が含まれているかも知れません。同じように、ビスフェノールAが溶け出る可能性から、缶詰野菜ではなく生野菜を食べるとしても、それにはエストロゲン様作用を持つ農薬や除草剤が含まれているかも知れません。〉（テボラ・キャドバリー著 古草秀子訳『メス化する自然』集英社P270～271）

しかし以下につき留意することは前向きな対応といえる。

- A) 脂肪とプラスチックの問題 環境ホルモン物質の多くは脂肪親和性ゆえ、脂肪組織に蓄積する。DDTなどの農薬、PCB類、ダイオキシン類はいずれも人間の体脂肪に蓄積し、数ヶ月から数年間とどまる。食物連鎖の終点に位置する人間が高濃度の環境ホルモンを摂取することは必至といえ、環境ホルモンに対する暴露を減少させるためには、非動物性脂肪の摂取を控えることが有効といえる。また一部のプラスチックに用いるエストロジェン様の化学物質が、包装材から脂肪の多い食品に溶出する可能性があるため、消費者にはプラスチックラップの食品を購買しない、あるいは購買後すぐにパッケージから出すなどの対応が必要となる。
- B) 農薬の問題 有機農法の導入、有機食材の使用に、環境ホルモン摂取の減少を期待しうる。
- C) 植物性エストロゲンの問題 大豆には有益な成分があることは疑いえないが、安易に発達

途上の子供に与えることには問題がある。

2-5 フードサービス企業各社による環境問題への対応

環境ホルモン問題自体に関し、フードサービス各社の対応は鈍いと見えるが、1980年代後半から始まった有機食材導入が、環境ホルモン問題にも有効といえる。以下に我が国における農業と有機食材をめぐる歴史を簡単にまとめる。

まず有吉佐和子『複合汚染』（1974年10月から朝日新聞連載 1976年単行本化）が農薬使用の危険性などを問題提起し、以後有機農産物問題が注目を集める端緒となった。子供を持つ主婦などの間に無農薬野菜へのニーズが増大し、第一次有機農産物ブームとなる。この潮流を生協による共同購入運動が引き継ぎ、1970年代後半から1980年代前半にかけ、生協による無添加、安全な食品の開発が活発化する。

1980年代に入ると、有機農産物の宅配サービスが、就労主婦などのニーズに合致し、会員数を飛躍的に増大させた（「大地を守る会」「らでいっしゅぼーや」「ボラン広場」など）。1990年代になると、農林水産省が『有機農産物に係る青果物特別表示ガイドライン』（1996年に『有機農産物及び特別栽培農産物に係る表示ガイドライン』に改定）を定め、第二次有機農産物ブームが起きる契機となった。農林水産省が1995年に実施した「有機農産物等流通実態調査」の結果によると、既に百貨店の7割、量販店の8割が有機農産物を商品化した。

フードサービス企業の例を見ると、1990年以降、各社が競うかのごとくに有機食材の導入をキャッチコピーとし、有機食材が一般的に関心を集め始めた社会動向と連動した。有機農産物の問題とは、飲食店の利用客に対し、直接的な問題となる事柄といえる。

こうしたフードサービス企業各社による有機農産物に対する積極的対応が、環境ホルモンを軽減させる一助となると期待しうる。（図表）にフードサービス企業各社による有機農産物に関する導入状況を示す。

3 環境問題へのマーケティング・アプローチ

次に、フードサービス企業はこうした環境問題に、いかに対応すべきかにつき、マーケティングの視点から論じる。すなわち、消費者がフードサービス企業に対し、どの程度の対策を要求するかにつき、検討する。

3-1 環境問題に対する消費者意識

たとえば、消費者の有機農産物を使ったメニューへの注文意向を調べると、〈価格が変わらなければ注文する〉が58%と過半数を占めたのに対し、〈有機農産物であるかどうかは気にしない〉が23.6%、〈価格が少々高くても注文する〉が16.2%、〈有機農産物を使ったメニューは注文しない〉が1.4%という結果になった。すなわち、有機農産物を使ったメニューに対する消費者の態度は、必ずしも積極的とはいえない。

ファミリーレストランのジョナサンはいち早く有機野菜の積極的導入を行い、1993年から6年

連続増収増益を達成し、有機野菜ブームの追い風を受けたとの味方が強かったが、不況の影響が色濃く出た1998年上期の決算が、既存店売上高の対前年比マイナスになるなど、有機野菜導入だけが業績の伸張を約しないことが明かになった。

ファストフード業界に目を転じると、たとえば米国の場合、ハンバーガー業界における大手ブランドの消費者認知を見ると、以下のごとくなる (Restaurants and Institutions, March 1, 1998)。採点項目は次の八つ。総合点、料理のクオリティ、メニューのバラエティ、お値打ち度、サービス、雰囲気、クレンリネス、コンビニエンス。

〈料理のクオリティ〉を見ると、たとえば〈ファッドラッカーズ〉が63点、〈イン・アンド・アウト・バーガー〉が61点という高得点にある中、31点という甚だしい低得点。ウェンディーズの55点、バーガーキングの44点の後塵を拝する。〈メニューのバラエティ〉は、ウェンディーズが47点をマークし、バンバーガー部門における第1位にある一方、マクドナルドは29点。

〈お値打ち度 (value)〉は30点と、ハンバーガー部門の平均程度。〈クレンリネス〉は34点。しかし、〈コンビニエンス〉は52点をマークし、調査全100店弱の全フードサービスコンセプト中、第1位にある。マクドナルドを急追するバーガーキングが、コンビニエンスにおけるポイントも50点と、マクドナルドを追い上げる符号が興味深い。

このようにアメリカにおけるマクドナルドの強さが、コンビニエンスにあることは一目瞭然といえる。消費者がファストフードに何を求めるのかといえ、答えは自ずとその言葉の中にある。ファストフードゆえ、ひとはまず、そのスピード、コンビニエンスを期待する。ファストフードにおけるコア・コンピタンス (競争上の中核となる独自の優位性) とは、ファストあるいはコンビニエンスに他ならぬ。マクドナルドが、人気投票の各ジャンルにおける低得点をものともせず、揺るぎなき王座の位置にある所以といえる。

このようにファストフードの利用動機を考えた場合、環境問題の優先順位が自ずと下がるといえよう。

3-2 コンシューマリズムと業界リーダーの使命

その一方、アメリカにおけるマクドナルドのケースに見るごとく、消費者運動家達がマクドナルドが旧来使用したスチロール製パックを大々的な批判のターゲットとし、包装を紙に変えたという消息がある。また我が国の場合、『買ってはいけない』(金曜日刊) がマクドナルドを批判の対象とした。〈心臓に悪い飽和脂肪が多い〉〈油を使って牛肉を調理すると血液が酸性になりやすい〉〈肉自体が発ガン性物質〉〈肉牛用の牧草地確保のために熱帯雨林の半分を破壊〉などが論点だが、こうした問題点はフードサービス企業全体にいえ、マクドナルド固有の問題とはいえない。日米を問わず、マクドナルドが業界の最大手、巨大なる売上高を誇るがゆえ、その影響力と、消費者運動自体の昂揚のため、コンシューマリズムのターゲットとなったといえる。

このように業界の最大手は、消費者イメージの悪化、損害賠償請求の発生等のリスクを回避するため、ことさらに環境、健康などの社会問題には迅速に対応する必要がある。日本マクドナルドの場合、1990年に環境担当部を社長室に設置し、スチロールパッケージを部分的に廃止し、紙製に変更することを決定した。以後の対応には以下がある。塩化ビニール使用を減らすための検討に着手。プラスチックトレイをリサイクル原料使用品に変更することの決定。ゴミ袋を東京都指定の炭酸カルシウム混合品に変更。アメリカ最大規模の自然林開発保護団体「コンサベーショ

ン・インターナショナル」日本事務局を日本マクドナルド社内に開設。一部食材容器を缶からパウチに変更。店舗内使用済み廃油を再利用するため、ディーゼル用燃料のテストに着手。

環境問題への対応が劇的に業績に貢献するとは考えにくい、対応を怠った場合のリスクは甚大といえる。また環境問題に対応することは、業界を牽引する最大手の責務といえる。

企業をその規模に応じ、競争対抗上の地位に分類すると、リーダー、チャレンジャー、フォロワー、ニッチャーとなる。理論的には、各社が競争上の地位に適した戦略を採用する。たとえば売上高に応じ、市場に40%、30%、20%、10%のシェアを占める企業があると仮定する。市場の40%を占めるマーケットシェア最大の企業を〈リーダー〉と称する。30%を占める企業が、積極的にマーケットシェア拡大を図る〈チャレンジャー〉、20%を占める企業が現有シェアの維持を志向する〈フォロワー〉、残る10%は〈ニッチャー〉と称する企業群が占め、大企業が興味を示さぬ小さなセグメントを対象とする。

ハンバーガー業界のシェアを見ると以下となる（HOTERES 1998.7.3）。マクドナルド約3,337億円、モスフードサービス約1,286億円、ロッテリア約613億円。ハンバーガー業界には大手チェーンの他、あまたの零細店が存在する。そのため業界全体の売上高算出は困難を極めるが、各種データからハンバーガー業界の市場規模を5,500億円程度と推定すると、各社のシェアは以下となる。マクドナルド60%、モスフードサービス23%、ロッテリア11%。リーダーたるマクドナルドのシェアは他社を大きく引き離し、ハンバーガー業界はマクドナルドをガリバーとする寡占的状态にある。

リーダーの基本戦略には、〈マーケットシェアの維持〉と並び、〈総市場規模の拡大〉がある。総市場規模の増減に重大なる影響を及ぼしうるため、マクドナルドの環境対応が、単に一社の経営に関するにとどまらず、ハンバーガー業界、更にフードサービス業界全体の存立に影響するとさえいえよう。

〈参考文献〉

Restaurants and Institutions Cahners Publiation March 1, 1998

佐藤淳著『環境ホルモンのしくみ』日本実業出版社 1999年

Philip Kotler Marketing Management (10th Ed.), Printice Hall, 1999

デボラ・キャドバリー著 古草秀子訳『メス化する自然』集英社

茂木信太郎編著『フードサービス10の戦略』商業界 1999年

(図表)

フードサービス企業の有機食材導入状況

ブランド（企業）名	概況	導入アイテム	告知など
ガスト （すかいらーく）	アメリカから加工済み オーガニック食材導入 （有機野菜のカレー； オーガニックケーキ）	ハウレンソウ；トマト； 大豆（有機大豆100%）	メニュー表示 安全性をアピールする 全面広告（三大紙1998 年6月）
ジョナサン	1980年代から実験 サラダバー（1999年1 月現在25店舗実施中； 1皿480円ファミリー 用1皿1,200円）	ハウレンソウ；レタス； キュウリ	メニューなどに食材情 報を記載
デニース （デニースジャパン）	農水省のガイドライン 基準における有機農産 物のみを採用（有機野 菜のスープ；有機豆腐 のサラダなど）	ハウレンソウ；カブ； ニンジン；キャベツ； サツマイモ；ルッコラ； マスタードグリーン etc	メニューブック見開き に有機食材の積極的導 入を説明
カーサ （西洋フードシステムズ）	有機野菜を原料にした ソース グループ全業態に有機 栽培米導入	キャベツ；レタス；サ ニーレタス；トマト； キュウリ；米	メニューなどに食材情 報を記載 一部店舗にサラダバー 導入
北海道 濱町 （平成フードサービス）	調達する大半の野菜が 農林省ガイドラインに おける有機農産物；自 社農場所有	レタス類；ジャガイモ； タマネギ；白菜など全 般	サラダバーに生産者の 写真付き解説掲示；メ ニュー・パンフレット に食材開発に対する姿 勢を説明
和民 （ワタミフードサービス）	複数ルートからの調達； 契約栽培；資本参加に よる生産分野への本格 進出	トマト；キュウリ；ジャ ガイモ；タマネギ；万 能ネギ；グリーンリー フ；キャベツ；大根な ど	メニューに〈ヘルシー &セーフティー〉をう たい、食材開発に対す る姿勢を説明
モスバーガー （モスフードサービス）	全店に有機特別栽培 （減農薬・減化学肥料 栽培）のミネラル野菜 導入；アグリ事業部増 強中（現在15人以上）	タマネギ；トマト；レ タス；サニーレタス； キャベツ；ピーマン	メニュー毎にミネラル マークを添付；黒板な どに日々の生産者を告 知
ケンタッキーフライ ドチキン （日本ケンタッキー・フ ライド・チキン）	総店舗数の8割方に 「健康野菜」を導入	キャベツ；レタス；キュ ウリ；トマト；ニンジ ンなど9品目	店頭に「健康野菜」に 関する告知

新村直子「オーガニック・有機食材革命を推進する」（茂木信太郎編著『フードサービス10の戦略』商業界 所収）をもとに作成