

Organizational Hospitality Service Strategy in the Food Processing Plant

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2022-01-13 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: Shiraishi, Hiroyuki メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24517/00064687

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



食品工場の組織的ホスピタリティ戦略

白石 弘 幸

目 次

- I. はじめに
- II. 食品工場のパラダイムシフト
 - (1) 産業観光としての工場見学
 - (2) 信頼感獲得に関する工場公開の意義
 - (3) 今後の工場が備えるべき要件
- III. オープンファクトリーにおけるホスピタリティ
 - (1) おもてなしと日本の組織
 - (2) ホスピタリティとサービス
 - (3) 給茶機やおみやげの意義
 - (4) ホスピタリティの人的要素
- IV. 事例研究
 - (1) 母恵夢「スイーツパーク」
 - (2) 酒田米菓「オランダせんべいFACTORY」
- V. 結 論

I. はじめに

本論文のタイトルにあるホスピタリティ、おもてなしは従来、接客との関連で語られることが多く、これはサービス業・宿泊業において特に重視されてきた。工場にホスピタリティが必要という発想は研究者サイドにも実務家側にもなかったし、快適な、あるいは居心地のよい工場と言った場合にはそれは、そこで働く労働者、従業員にとってコンフォータブルな工場という意味であった。ましてや、もし楽しい工場、見ていて面白い工場というような表現を使ったら、たちまちに工場を運営する生産部門のマネジャーから「工

場はレジャー施設ではない」と反論されたであろう。

しかし今日の工場にはそういう要素、ホスピタリティや楽しさが必要になっている。これは生産活動のオープンネス（透明性）を高め、また工場見学の機会を提供する必要性が認識され、オープンファクトリーが増大していることと関係している。食品業界では特にその傾向が顕著である。このオープンファクトリーは、ファクトリーウォーク（見学通路）等を備え、運営の理念・方針上も物理的な意味でも生産現場を「ガラス張り」にしている常時公開型の工場である。

工場の本質的機能が生産、ものづくりであるのは当然であるが、今日の製造業企業はこれに対する見方を大きく転換する必要がある。つまり技術を秘匿しながら製品を生産する場から、見せる（魅せる）ことを通じて信頼感とブランドロイヤルティを形成する空間へと、工場の役割に関する考え方を改めることが重要である。そしてそのようにミッション定義に関する変更や追加を行うと、工場に求められる要件も変化する。すなわち以前は必要とされていなかった意識、わかりやすい工程紹介等の取り組みが不可避となり、先に述べたホスピタリティの高さも要件として加わる。

言い換えれば、工場運営のあり方と工場設計に関し前提条件が大きく変わり、抜本的な発想の転換、パラダイムシフトが今日、求められている。それにともない、望ましい工場の要件、良い工場とはいかなる工場かということの条件も大きく変化している。本論文では工場、特に食品メーカーの工場になぜオープンネスが必要か、工場を常時公開型にした場合にどのような運営がなされるべきかを考察した後、そのような要件を備えた現実工場への訪問調査、その具体的特長、優れた特徴の把握と分析を行う。

II. 食品工場のパラダイムシフト

(1) 産業観光としての工場見学

日本における工場見学の歴史を調べると、1920年、味の素社が取引先を対象にこれを実施したという記録が残っている（味の素、2009,106-107）。これは「味の素の原料はへび」という噂に苦慮した同社が、この流言が根も葉も

ないデマであることをわかってもらうために、取引先関係者を対象に行ったものである。自社のものづくりと製品への信頼を得るためには生産の現場を自分の目で見てもらうのが一番である。そういう工場見学の一つの意義が既にここに表れている。

1960年代になると、小学校の社会科見学としての工場見学が増大し、また「集客を意図した工場がみられるようになるとともに、社会問題化した公害問題への反省等から、製品の信頼性や安全性などのPR、企業イメージの向上等を意識して」工場見学コースが設けられるようになった(国土交通省都市・地域整備局, 2007, 1)。

このような意識で工場見学コースを設ける企業の中には、煩雑な予約・手続きの必要なしに工場を見られる常時公開型にするところがやがて現れる。そして取引先関係者の技術目的視察や学校の社会科見学にとどまらず、観光や旅行の間に立ち寄るといったニーズにも応えるようになり、工場見学に今日で言う産業観光の性格も備わるようになっていった。つまり限定された対象者のみならず「一般観光者の見学対象にまで普及したことから産業観光と呼ぶようになった」(小谷, 1997, 10)。ただし「従来の物見遊山という受動的な観光資源ではなく、製造工程の見学・体験・学習といった知的好奇心を満たす側面を強調した観光活動で、工場見学や企業博物館などが代表例であるという点に、その特徴がある(辻原, 2007, 25)。すなわち『知る』、『学ぶ』、『体験する』観光への志向が高まりを見せており、知的欲求を満足させることのできる観光形態が大きな注目」を集めているのである(国土交通省都市・地域整備局, 2007, 3)。

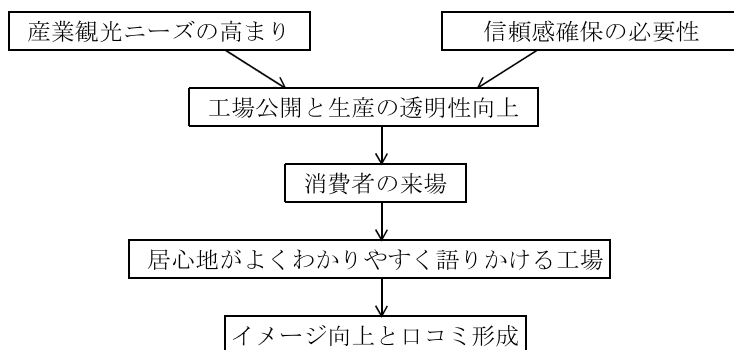
(2) 信頼感獲得に関する工場公開の意義

前述した産業観光ニーズの高まり、後に述べる信頼感・安心感獲得の必要性から、工場をオープンファクトリー化する企業が近年は増えている。これは本論文の冒頭でも述べたように、見学用のスペースを備え、運営の理念・方針上も物理的な意味でも生産現場を「ガラス張り」にしている常時公開型の工場である。すなわち運営ポリシー上も透明性が意識されているし、物理的な構造上も典型的にはファクトリーウォーク(見学通路)や見学コーナー

から生産現場を見られるような工場で、入場に際して複雑な手続きもいらない。他のメーカーが工場をオープンファクトリー化の中で、自社だけが従来のスタイル、たとえば事前申し込みがあった場合にだけ見学を受け入れるという運用を続けると、自社の態勢は以前と不変であっても、相対的には工場公開に消極的な企業という位置づけにどんどんと後退していく。このため近年は工場オープン化の流れがさらにオープンファクトリーを増やし、この流れを加速させるというフィードバック、相乗効果が働いているように見える。

自社工場をそのようなオープンファクトリーにすると、多数の消費者が来場するようになる。すると企業は自社の好感度を高めるためにその工場を来場者にとって居心地がよく、またPRとブランディングを推進するために来場者にわかりやすく語りかける工場にする必要に迫られる。そして実際に居心地がよく、案内担当のスタッフが親切に説明するのはもちろんのこと、解説パネルやディスプレイの映像、プレート類で工程内容や機械類の名称・機能を的確に伝えるというように工場自体がわかりやすく語りかけるようになれば、自社のイメージや好感度は向上し、好意的な口コミの活発化につながる(図表1)。

図表1 工場公開と口コミ形成



このように自社工場を公開しオープンファクトリーにすることには、いかなる意義があるだろうか。第一に、次節で述べる要件を満たし運営が適切であれば、先にも触れた自社という企業の好感度とブランドイメージの向上が

進む。また自社とそのブランドに関わる経験と良き思い出を与えることにより、個人的・心理的な付加価値、端的に言えば経験価値を形成することになる。前述したように好意的な口コミの活発化も期待される。ただしこういう効果をより大きくするためには、オープンファクトリーにも第Ⅲ章で述べるおもてなしが必要となる。

第二に、企業は工場のオープン化により「消費者の声を直接聞くことができる」ようになる。「来場者を受入れることは、現場と消費者との距離を縮める」ことにもつながる。特に、「企業や製品について案内しながら交流を深めることで、消費者の声を直接聞く」ことができるようになる。意識次第では「新たな商品開発へのヒントを得る」こともできるかもしれない。端的に言えば、ニーズの把握や新製品のアイデア入手という観点で、「消費者と直接接することのできる場合は、企業にとっても貴重な機会である」(国土交通省都市・地域整備局, 2007, 5)。

第三に、「企業や製品のPRにつながる」(前掲同所)。つまり生産現場を見てもらうことで、自社とその製品について深く知ってもらえるし、強く印象づけることもできる。これは第一の意義としてあげた自社と自社ブランドに関する個人的・心理的価値、経験価値の形成にもつながりうる。

第四に、「消費者の信頼感を醸成することができる」。特に日本では「製品や企業に対する信頼性が失われるきっかけとなる事件が各地で発覚し、多くの消費者が製造現場に不信感を抱いている状況」にある。「こうした中で、現場を自ら公開することには、製品の製造、製作に対する企業の取り組み姿勢や、製品の安全性をアピールすることができる」とともに、消費者から厚い信頼を得る」ことにもつながる(前掲同所)。

つまり自社への信頼感、自社製品への安心感を消費者に持ってもらうためには、生産活動を開示し、生産現場を消費者に実際に見てもらうのが最も効果的である。特に品質や製法に問題があれば健康に害が及び、生命さえ危険になりうる食品の場合、作っているプロセスを自分の目で見ることにより消費者は安心する。ちなみに中華料理の外食チェーン大手である王将フードサービスが「餃子の王将」にオープンキッチンを取り入れている理由の一つも、「注文した料理の準備と調理を顧客が見られるようにする」ということで

ある (OHSHO,2020,Three Key Ingredients)¹⁾。自分がオーダーした料理の準備がどこまで進んでいるか、またどのように調理されているかがわかり、顧客は安心するのである。

逆に、ものづくりの現場を隠すのがイメージ形成やブランディング上、一番よくない。工場を非公開にし内部を見せないメーカーに対し、消費者は「特別な秘伝の製法があるに違いない」といったように肯定的には捉えない。逆に「あの工場、中で一体何をやっているのだろう」と疑念を生じさせるだけである。特に食品に関しては「人に見せられない食品づくりって、どういうこと？」という不安を抱かせかねない。

第五に、「新たな顧客の開拓につながる」。オープンファクトリーは問屋・卸業者または小売業者との商談、取引や契約を獲得する場としても活用される。そのためにも、「誰にでも分かりやすく理解」しやすいということを目指し、「企業の考え方や製品の製造過程を実際に見ていただくことで、より説得力をもってアピール」という意識が必要となる (国土交通省都市・地域整備局, 2007, 5)。

第六に、「企業のアイデンティティを醸成することができる」。来場者は窓越しに生産の現場を見ることができ、作業者にとっても窓の向こうにいる来場者の姿が目に入る。「社員自身も実際に見られているという意識を持つとともに、(中略)同業他社にない独自の強みや特徴 (企業のアイデンティティ) をより明確に意識することができるとともに、モチベーションの向上も期待」できる (前掲報告書, 6, ()内の補足は報告書による)。

第七に、「現場を公開することで、現場の清掃や整理等が強化され、製品の品質自体の向上」にもつながる (前掲報告書, 5)。見てもらっているという意識は所定の作業方法からの逸脱や不祥事の防止にもつながる。消費者にそのことが認識されれば、自社に対する信頼感、自社製品に対する安心感はずっと強まる。

第八に、「ものづくりへの理解を深め、将来を担う人材の育成につながる」。端的に言えば、これは次世代育成に関する意義である。「子供のうちから様々な産業の現場を見ておくことで、ものづくりへの理解と興味を深める」ことができる。また「後継者不足が懸念されている業種においても人材育成につ

ながる」(前掲同所)。

第九に、「社会や地域への貢献につながる」。工場公開は自社を「地域に開かれた企業」にし、その良き企業市民性を高める。また「産業観光を通してたくさんの人が地域を訪れることにより、地域自体の活性化」にも役立つ。言い換えれば、工場オープン化には「企業の社会的責任(CSR)の一環」という側面がある(前掲同所、()内の補足は報告書による)。

(3) 今後の工場が備えるべき要件

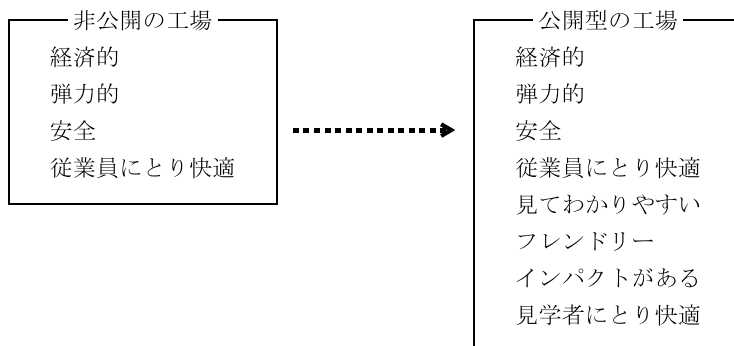
従来より、工場の設計とレイアウトは経済性、弾力性、安全性、人間性の観点で行われなければならないとされてきた。つまり良い生産工程とは低コストで経済的に生産でき、製品の改良や生産規模の変化に柔軟に対応でき、従業員が安全に作業でき、そこで働く人たちに充実感を生むような工程をさす(吉田, 1987, 65)。加えて、実際の工程と作業空間の設計では「合理的な作業の順序が考えられ」、工場内レイアウトはその順序に従って、「工場全体における各生産設備、各作業場、各資材置場、倉庫、事務室などの配置が決められる」(白石, 2010, 115)。そして各作業場内のレイアウト、作業場レイアウトは作業者の動きをもとに決められる。「作業台、使用される機械や工具が、作業の際の動線や手足の動きから、適切に配置される」のである(前掲同所)。これに加え工場は先にも触れたように、作業方法の変更や生産品種、仕様の変更に対応できる柔軟性、弾力性を備えていることが望ましい。

このように従来の工場で重視されていた要件、具備すべき性質とされていたのは、生産効率という観点での合理性とニーズ等の変化への対応可能性(柔軟性)、従業員にとっての快適性であった(図表2)。これらはどういう時代の工場でも兼ね備えるべき普遍的要件、必須の性質であると言える。

オープンファクトリーになると、これらに消費者、来場者の視点が加わる。その工程で何が行われているか、自分の目の前、見学窓の向こうで今行われているのはどういう作業であるかが見る者にとってわかりやすくなければならない。また企業イメージを高め、帰宅後に好意的口コミを発信してもらうためには、来場者にとって居心地がよく、親近感を抱かせる空間でなければならない。このためには工場においても次章で述べるようにホスピタリティ

が必要となる。さらに自社とその製品に対する印象を強め訪問と見学の記憶を強化し、口コミを刺激する非日常的経験と興奮を与えるためには、工場をインパクトのある空間とする必要がある。

図表2 常時公開による工場要件の変化



Ⅲ. オープンファクトリーにおけるホスピタリティ

(1) おもてなしと日本の組織

前章で述べたように工場を常時公開することは自社への信頼感と自社製品に対する安心感を形成する上で大切であるが、さらにそこで自社に対する好感度と企業イメージを一層高め、ブランドと製品に関するより大きなプラスの経験価値を来場者に付与するためには、工場来場時の記憶が好ましいものとなるコミュニケーションや応対、楽しい思い出ができるホスピタリティ、いわゆる「おもてなし」が必要となる。ハードすなわち物理的空間があれば何らかの実体験は生まれるが、それがブランディングにつながるポジティブでかつ高いレベルの経験価値となるためには、ソフトとしてのホスピタリティが不可欠なのである。

換言すれば、企業としての好感度とイメージを高め、ブランドと製品の経験価値を大きくするためには「場」づくりに加え、思いやりをもって来場者を迎え入れ、真心をもって触れ合い、感動や良き思い出を提供することが意識されなければならない。ホスピタリティ・マネジメントに関して優れてい

る、言い換えれば「おもてなしの心」を内部に保有する日本の組織はこのような活動において有利な位置にあるとも言える。

つまり、日本では古来より「おもてなし」の精神、これを重視する価値観や伝統が醸成されて受け継がれ、これが国民にある程度浸透しているということは日本の組織の強みとなりうる。先行研究によれば、このように日本で「おもてなし」の精神が育まれ継承されることとなったのは、武家社会で発展した文化と慣習、特に茶道によるところが大きい。

すなわち茶道はおもてなしの美学として成立し発展してきたのであり、「一期一会の『おもてなし』『作法』は、茶道の神髄と言える」(武田, 2013, 25)。現代でも和室の様式に影響が色濃く残っている書院造は茶室と関係が深く、その茶室はもともとは「日本式の茶道に従って行う茶事の主催者(亭主)がお客様をお招きし、『おもてなし』を行うために作られた施設である」(前掲同所、()内の補足は武田による)。日本人の多くは書院造・茶室の様式を備えた和室、いわばおもてなしを行うための空間を有する家屋で生まれ育ってきたと言える。オープンファクトリーも企業における大規模なおもてなし空間としてある種の茶室的機能を持ちうるし、またそういう機能を果たさなければならぬであろう。

こういうおもてなしで重要なのは、ノウハウやスキルもさることながら、携わる者各人の意識である。そして日本企業の現場スタッフ、ビジネスパーソンは心がけ次第で来場者に対して、おもてなしによる経験価値の形成と提供を十分行いうると考えられる。これはオープンファクトリーに関しても当てはまる。たとえば展示されている製品の説明を担当するスタッフ全員がそういう意識をもって来場者に対応すれば、製品の機能や性能を超えた大きな経験価値が当該製品、ブランドに形成されることになる。

(2) ホスピタリティとサービス

ホスピタリティ、おもてなしの関連概念にはサービスがある。両者を比較することによってホスピタリティ(おもてなし)の特質が顕著となる。

たとえば服部(1996)は「言葉とは、人間が考えを相互に伝達し合うためのコミュニケーションを歴史的に発達させてきた成果であるが、その派生や

語源には言葉の内包する微妙な感覚や意義を示す手がかりが隠されている」(服部, 1996, 36)とし、サービスとホスピタリティという言葉の語源と成立過程に関する研究を行っている。ホスピタリティ(hospitality)の語源はラテン語のホस्पス(hospes)で、これは「客人の保護者」を表し、あわせて「主催者、来客、外国人、異人」なども意味した。それに対してサービス(service)の語源は「奴隷の、使役権のある」を意味するラテン語の形容詞セルバス(servus)である。

このような語源に照らし合わせてみると、ホスピタリティには「互いに足りないところを補って完全なものにする相互補完関係」が含まれている(前掲書, 37)。また「ゲストとホストの間には、ホスピタリティによって相互に喜びや感動をもたらす動機が自然に発生する相乗効果が起り、そこにホストであるもてなす側の心づくしの技術が加わり、心技一体となることが要求される」(前掲書, 39)。

一方、サービスにおいては、「客が主人で提供者が従者という一時的主従関係が成立する」(前掲書, 37)。また「『サービス』における顧客と提供者の関係では、客の欲求を提供者が迅速でムダなく解消するように努める合理主義が基盤となる」(前掲書, 39)。意識もさることながら、技術やスキルがそこでは重要となるのである。

サービスの場合その見返りは多くの場合サービス・チャージまたは奉仕料という金銭となるように経済的な等価値交換の側面が強いが、ホスピタリティでは「大いに満足し、喜び、その喜びを得たいがために再び繰り返しそれを求める反復効果(リピート・イフェクト)が生まれる」(前掲書, 40, ()内の補足は服部による)。つまりホスピタリティはリピーターの獲得につながり、その効果はリピーター比率の増大となって現れるのである。

一方、武田(2013)によれば、ホスピタリティは本質的にはビジネスが目的で行うものではないが、現在はビジネスに貢献するという性格が徐々に強くなってきている。換言すれば、「目的はビジネスではないが、往々にしてビジネス社会でのホスピタリティは結果として、ビジネスを優位に導いている」(武田, 2013, 60)。

(3) 給茶機やおみやげの意義

本章の第1節で述べたように、来訪した客人をもてなすという日本の慣行・文化、日本人のおもてなし精神は茶道、すなわちお茶という飲み物と結びつきながら育まれ受け継がれてきた。この影響であるとも考えられるが、日本人の場合、「お茶も出なかった」というように、企業や個人宅に訪問した際に、お茶等の飲み物が出たかどうかを気にする人が少なくない。特にのどが渇いているわけではなくても、お茶が出ると丁寧な応対、おもてなしを受けたような気分になり、うれしくなることもある。お茶を出された際に「どうぞお構いなく」と恐縮するのも、おもてなしや気遣いに対する感謝の表現であって、原価が数円のお茶そのものに対する謝意ではなからう。

訪問を受けた側がお茶を出さなかった場合にも、「何もお構いできません」とか「お茶も出せません」といった詫びをすることがある。これも十分なおもてなしをできなかったことに対する謝罪であると解釈できる。すなわち日本では、お茶を出すという行為が相手に対するおもてなしの表現という性格を持っているように思われる。

オープンファクトリーにおける給茶機、お茶サーバーの設置も同様に、単にお茶という飲み物(モノ)を無料で提供するに留まらず、多忙中、遠方から来てくれた来場者(客人)におもてなしをするという意義があるし、またそういうおもてなしの気持ちを表現し来場者に伝えることになる。その意義とプラス効果は、設置と運用のコストよりもはるかに大きいと考えられる。

また、おみやげや来場記念グッズの提供も検討材料である。アンケート調査で工場見学に行った経験がある人に「実際に工場を見学した感想は？」と尋ねると、最も多い回答は「製造過程がおもしろかった」であるが、「2位、3位は、工場でしか楽しめない試飲や試食ができた、お土産・記念品がもらえることが、工場見学の楽しみの1つになっている」という事実が明らかになっている(JTB, 2012, 3)²⁾。特に幼児や小学生低学年の場合、工場見学の際、場内の作業風景等もインパクトがあるが、「一番記憶に残っているのが工場見学でもらったお土産である」という場合もある(帝国データバンク, 2015, 1)。低コストでありながら大人ももらってうれしいというおみや

げ、来場記念グッズを企画できれば、これは工場来訪による経験価値を大きくするための有力なツールとなる。

(4) ホスピタリティの人的要素

あくまで「ホスピタリティは商品ではない」し、また「何らかの見返りや利益を求める行為ではない」(武田, 2013, 61)。これは各人の自発性に拠って立ち、いわば自分の自然意思により行われるものである。「この瞬間に、この場面で、この人にだけ、自分一人で、独自に」という要素が強く、「ところ変わって相手が変わり、状況も異なっているために、パターン化したり、ルール化したり、システム化を図ることが非常に難しい」(前掲書, 60)。

そして「ホスピタリティをもたらす人も、相手の人もともに感激、感動、情動、幸せ感を共有することがある」(前掲同所)。つまりサービスよりも心と心の触れ合いという性格が強いため、満足感や喜び、幸福感、心地よさといった心理的効果がホスピタリティを受ける側だけでなく、提供側にも現れることがある。

それに対してサービスはある種の商行為、いわば業務の一環であって、「その瞬間は無料であっても、それは近い将来には何らかの利益が伴うことを期待して行う行為を意味している」(前掲書, 62)。また「ホスピタリティとは異なり、『いつでも、どこでも、誰にでも、同様に、限定的に』提供するのが主旨である」(前掲同所)。

このようにホスピタリティはサービスと異なり、見返りを期待せずにその瞬間の状況と相手に対応して行うもので、そこではパターンやルールの確立と取得よりも臨機応変さや真心が重要となる。本章の第1節で述べたように、ホスピタリティ(おもてなし)の意識やマナーが日本で茶道と密接に関係しながら醸成され継承されてきたのは、そのような瞬間的な真心という特性と茶道の持つ「一期一会」の精神に相通ずるところが大きかったためであろう。

オープンファクトリーは意識や運用次第で来場者に感動を与え、自社ブランドに大きな経験価値を形成することができるし、またブランディングの観点でこれに取り組みなければならない一方、そこでサービス料が徴収される

わけではない。そのようなことを考えると、オープンファクトリーにふさわしい、もしくは必要とされるのはホスピタリティ、おもてなしである。つまり適切な言葉づかいや接客スキルを身に付けることもさることながら、設置している機器類や自社製品に関する深い知識と思い入れを持つスタッフが「一期一会」の精神で来場者におもてなしをすることが重要となる。パターン化された「通り一遍」の説明を受けるよりも、深い知識と自社製品への愛着を秘めたスタッフと心の通った会話をした方が、思い出は心地良いものとなるからである。

IV. 事例研究

(1) 母恵夢「スイーツパーク」

株式会社母恵夢は愛媛県東温市則之内甲2585の1に本社と本社工場を置く洋菓子メーカーである。代表的な商品はビスケット生地の中に黄身あんの入った洋菓子・母恵夢(ポエム)である。同社はこの工場を常時見学が可能なオープンファクトリーとして運用し、これを中核とした施設を母恵夢スイーツパークと名付けている³⁾。

外観は直方体の木の箱がでこぼこに積み重ねられ、国道側と正面玄関側に大きなガラスが使われている。屋根の軒先に「POÈME SWEETS PARK」と書かれた黄色の旗が多数たなびいている。

ゲートの左側には背の高さが人間の大人位のタヌキ(焼き物)が立っており、右手には乳牛が座っている⁴⁾。右側は牧場の一部のような雰囲気である。正面の工場の壁には、ピンクに白抜きで「瀬戸内銘菓母恵夢 POÈME」と書かれた5メートル四方位の巨大看板がある。窓ガラスには牛と羊のイラストがあり、「WELCOME TO POÈME SWEETS PARK」と書かれている⁵⁾。

薄茶色の階段を上ると正面玄関があり、自動ドアを入るとそこがパーク内である。ただし広い屋外空間があるわけではなく、「パーク」という名称は子供が来て楽しい場所、はしゃげる空間という意味合いであると思われる。中ではディズニー映画やミュージカルのテーマ音楽と思われる英語のBGMが流れている。入った目の前にあるのは商品販売スペースである。幅(横)は

20メートル位、奥行きは15メートル位である。正面にレジのスペース、ソフトクリーム売り場、同パーク限定のパイナップル焼きたてモンブランの販売コーナーがある。

レジスペースの中央には、幅と奥行きが40センチ位、高さが60センチ位の直方体(筐体)が置かれており、正面にみかんの断面や雲、気球のイラストとともに「体験してみん? ジャグチからみかんジュースが出てくるけん!」と書かれている。これはオレンジジュースを無料で飲めるサーバーである。横に積まれている白い紙コップを一つ取って下に持っていき、蛇口をひねると100パーセント果汁と思われる少しとろみのあるジュースが注がれる。個人的感想であるが、味は濃厚である。このサーバーの向かって左隣には手洗い場がある。これは全体がコーヒーカップの形をしている。すなわち水を出し、直径30センチ位のカップに両手を入れて洗う形になっている。

この販売コーナー内を右手に進むと、緑色のカーペットに低いベンチ、イス、テーブルが置かれた子供の遊び場がある。壁には、ジーンズの生地で「KIDS Space」と表示されている⁶⁾。

さらに右手に進んで屋外に出ると、そこには人工芝が敷き詰められ、全体がテラス風になっている。ここに深さが20センチ程の足湯があり、うっすらと湯気が上がっている。湯船の長辺は4メートル位、短辺は1メートル位で、幅30センチ程の木の板に囲まれている。この足湯スペースだけ半透明ボードの屋根がかかっている。これに浸かりながら前方を見ると、目の前には道路を行き交う車、その向こうに民家、さらに遠方には一部が崩れて茶色の土がむき出しになった小高い山が見える。

店内に戻り、反対側(南側)に行くと、ガラス窓と壁の工場見学スペースがかっこ(□)に近い形で設けられている⁷⁾。見学コースの手前には縦60センチ、横(幅)1.2メートル位のディスプレイがあり、「ベビー母恵夢が出来るまで」というタイトルの動画が連続放映されている。時間的には約6分のコンテンツで、音声は無く、説明はすべて字幕で行われる。最初に釜に味噌が詰まっているような映像が流れ、「卵の黄味を加えて黄味餡を炊いています」というメッセージが表示され、この釜が斜めに傾いて、味噌のような黄味餡が黄色いコンテナに移し入れられる⁸⁾。次に歯車が回転して白い粉がかき混

ぜられている光景、「生地を作ります」という表示が出る。これに四角いバターを入れる様子と「たっぷりのバターを加えます」という字幕、小麦粉と混ぜ合わせ、それをまた黄色のコンテナに移し変える様子と「小麦粉と混ぜ合わせ生地の出来上がりです」という字幕が続く。その後、ライン上をまんじゅうのような形の餡が流れている様子と「機械を通して餡を生地で包んでいます」、それに上から圧力を加えて整形し最中アイスのような形にしている様子と「おまんじゅうがベビー母恵夢の形になります」、ライン上に9個ずつ並び焼成装置に入る様子と「一列に並んで窯の中に入っています」、焼成装置内で焼きあがっていく様子と「ゆっくりと膨らみ、焼き色がついていきます」、焼成装置から母恵夢が出てくる様子と「キレイな焼き色のベビー母恵夢が出来ます」という説明が流れる。さらにその後、上部でファンの回っている冷却装置をベビー母恵夢が流れる様子と「たくさんの扇風機で冷やします」という字幕、1個ずつ検品工程上を流れている様子と「金属探知機や目で見て検品しています」、ピンク色の紙で個包装している様子と「ベビー母恵夢の衣装に包まれます」、機械のアームで透明のトレイ(箱)の下に3個ずつ、その上に3個ずつ2段に積み重ねられている様子と「ロボットで容器に詰めていきます」という字幕が流れる。最後に6個入りのベビー母恵夢がライン上を流れている様子と「X線を通して、最終確認をしています」という文、大きなピンク色の包装にくるまれている様子と「化粧袋に詰めて出来上がりです」という表示が出て、ライン上を流れている「瀬戸内銘菓・母恵夢」と印刷されている包装済み完成商品の映像で終わる。

見学コースのスタート地点には縦1.5メートル、横(幅)1メートル位のパネルが掲げられており、ピンク色に白抜きで「ようこそ、母恵夢スイーツパークへ」とタイトルが書かれている。本文として以下のメッセージが記されている。「懐かしさ」のその先にあるのは、お菓子で広がる家族の笑顔です。母恵夢が誕生したのは、バターや卵を使ったお菓子が贅沢だった昭和25年のこと。甘い香りが家族の笑顔を包み込む。幸せな風景がそこにはありました。時代は移り変わり、今では『懐かしい味』と愛される存在になった母恵夢。きっと瀬戸内の人々が抱く“懐かしさ”の先にあるのは、母恵夢が家族にもたらしたあたたかな時間の記憶。素材に、製法に、そして自分たちに正

直なお菓子づくりを貫いてきたわたしたちが、今の時代だからこそ届けたいもの。それは、あこのころのように家族がお菓子でつながる笑顔の時間です。『母恵夢スイーツパーク』は、そんな想いをのせて誕生しました」というのがそのメッセージである。

その横には、「COMPANY HISTORY 母恵夢のあゆみ」というタイトル、すべては「権太」からはじまった！？三世代にわたって愛される母恵夢誕生と進化の話」というリード文のある縦1.5メートル、横（幅）2メートルほどのパネルがあり、同社の沿革が4つの時期区分で紹介されている⁹⁾。個人的な印象では、高齢の来場者にこれを熱心に見ている人が多い。これは「そう言えば、こういうお店や工場が昔あったね」と懐かしく感じさせるような雰囲気（基調）だからであろう¹⁰⁾。

さらに進むと、突き当たった所に高さ（縦）2メートル位、幅（横）60センチ位のドアがある。ここからガラス越しに生産現場を見学できるようになっている。各工程の前には、縦30センチ位、横60センチ位の茶色のプレートが貼られ、工程の内容を端的に言い表すことばがそれに白抜きで書かれている。

工程1の説明は先に述べたドアに書かれている。これに前述した茶色のプレートが貼られており、「工程1：材料の準備」と白抜きで書かれている。またこの下方に、「母恵夢の材料を準備します。まわりのビスケット生地の材料は、特等級の小麦粉とバター、卵、砂糖がメイン。中身の「黄味あん」と呼ばれるあんは、白いんげん豆と卵黄、砂糖から作られています。すべての材料を一つひとつ正確に計量して、生地はミキサー室、あんは製あん室に運ばれます」と書かれている。その右手で、見学コースはカギ型に90度方向を変える。工程2の紹介はその角に斜めに掲示されている。木枠で囲まれた約60センチ四方の窓があり、その上部に工程1にあったのと同じ茶色のプレートがあり、白抜きで「工程2：かたちをつくる」と書かれている。窓の向こうには床が緑色の作業場が見える。シルバー（銀色）の直方体形の装置類が並んでおり、各々の上部には計器ボックスがあり、さらにその上に赤色、オレンジ色、緑色の3色からなる縦長のランプが付いている。稼働中の装置はすべて緑色のランプが点灯している。20メートルほど先には、両開きの

シルバーのゲート(扉)が三つある。ゲートの上部に茶色のプレートがあり、向かって左手から白抜き文字で「製餡室」「洗浄室」「生地仕込室」と表示されている。

各工程には、縦が1メートル、横(幅)が50センチ位の説明パネルがある。工程2では、これに「生地にあんを包んでかたちを整えます。『包あん機』と呼ばれるマシンに、生地と黄味あんをセットしてからスイッチオン!すると、1分間に約40個のペースで生地にあんが包まれ、かたちが作られています。まんまるのかたちをした母恵夢も、長方形のかたちをしたベビー母恵夢も、どんなかたちでもあつという間にこのとおり」と書かれており、製あん機の上部にあんがセットされ、下部から成形された仕掛品が出てくる様子を描いたイラストも添えられている¹¹⁾。

見学コースはここで長い直線部に入る。ここから40メートルほどは工場に面(正対)しており、大きな見学窓が並び、その間に説明パネルが配されている。上方には母恵夢Q&Aに関する掲示もある。

工程3では、工程2と同様に木枠で囲まれた約60センチ四方の窓があり、その上部に「工程3：焼き上げる」と書かれた茶色のプレートが掲げられている。この窓の横にある説明パネルには、「長〜いトンネル窯で焼き上げます。全長12メートルのトンネル窯で、約10分かけて焼き上げます。最初は約220度の高温で一気に加熱。生地がだんだんとふくらんでいくのがわかるでしょうか?その日の室温や湿度、生地の状態などに合わせて、職人さんが窯の温度をこまやかに調整しています。窯の温度を約180度まで少しずつ下げ、生地の中までじっくりと火を通します。おいしそうな焼き色がついたら、できあがり!焼きたては熱々でふかふか、サクサクの歯ごたえなんです。毎日この焼き上がりを維持するためには、職人さんの技が欠かせません」とあり、母恵夢が焼きあがっているイラストがこれに添えられている。

工程3の右側の壁には、「Q：どうして母恵夢って名前なの?」「A：母の恵みの夢の味ー『母恵夢』という名前が生まれたのは、昭和28年のこと。とあるフランス帰りの画家が母恵夢の前身である『バター万十』を口にし、“この味は、まさに詩(ポエム)だねー!ポエムの香りがするよ”と絶賛したこと由来します」と書かれている。

このQ&Aの横に木枠の窓があり、その向こうに焼き上げ装置の長方形の窓があり、この二つの窓越しに、母恵夢が焼きあがっていく様子が見えるという趣向になっている。この木枠の窓の下にはステップ（踏み台）が置かれており、子供にもこの焼き上げプロセスが見られるように配慮されている¹²⁾。

この窓の右手に2番目のQ&Aがある。これは「Q：どうして穴があいているの?」「A：母恵夢のシンボルともいえる表面の無数の穴。実はこれ、ただの飾りじゃないんです。生地全体にしっかりと火を通し、ほっくりとした食感に仕上げるため。そして焼き色をムラなくつけるために、ひと手間かけて開けているんです」というものである。

このQ&Aの横には、直径2メートルほどの巨大な母恵夢が描かれている。ここは記念写真の撮影スペースで、ここに立つとこの母恵夢のイラストがちょうど背後に写るといふ床の位置に「Photo Spot」というプレートが貼られている。

このスペースの右横に、また1メートル四方の木枠の窓があり、そのさらに右横には床からの高さが1.6メートル位で、真ん中に鍵穴のある両開きのガラス扉がある。左側の扉は幅（横）が1.2メートル位、右の扉は幅が1.6メートル位で、右側の方が少し大きい。

このガラス扉の上方に3番目のQ&Aがある。具体的には、「Q：母恵夢のおいしさのヒミツは?」「A：厳選されたフレッシュな原料、そして、素材の持ち味を最大限に引き出す職人技です。室温や湿度、使用する素材の水分量によって、生地やあんのコンディションは毎日変わります。それを見極め、窯の火加減や焼き具合を調整するのは人間にしかできません。機械まかせにせず、長年経験を積んだ職人の手仕事に加わることで、安定したおいしさに仕上がります」というものである。

ガラス扉の右横には、HACCPの認定証が木枠に囲われる形で掲示されている。左側に「愛媛県食品自主衛生管理認証制度実施要綱第13条第1項の規定に基づき、認証書を交付する」と書かれた「愛媛県食品自主衛生管理認証書」が入れられており、右側に「愛媛県haccp自主衛生管理認証施設：食の安全・安心」という緑色のロゴマークが表示されている。

次にあるのは工程4の紹介スペースで、「工程4：ゆっくり冷ます」という

茶色のプレートと、その下に「風を当てて冷まし、しつとりと仕上げます。焼きあがった母恵夢を冷却トンネルで約50～60℃まで冷まします。これより温度が低すぎると、生地が乾燥して独特のしつとり感が失われ、逆に高すぎると、個包装した際に生地が膨張してしまいます。ここでも温度調節が大切なんですよ」という説明パネルがある。ここから、高さ(縦)1メートル位、幅(横)2メートル位の見学窓が3枚連続する。窓の向こうは冷却工程である¹³⁾。手前にファンが設置された冷却ライン、奥側にファンとシルバーの箱型筐体3体をくぐる形のラインが見える¹⁴⁾。ファン付き冷却ラインは、透明アクリルで囲まれたコンベアの上に扇風機の羽に似たパーツが多数並んでいるのが見える。

一番奥のラインでは、白いキャップ、白いマスク、白いユニフォーム姿に茶色の縦じまライン柄のエプロンをつけた従業員3人が並んでパック詰め作業をしているのが見える。エプロンには、白抜き文字で「POÈME SWEETS PARK」と書かれている。このほかに、水色のキャップをかぶった従業員が一人と、黄色のキャップをかぶった従業員が一人、工場内を行き来しているのが見える。

このガラス窓が3枚並んでいる上方の壁に4番目のQ&Aがある。これは「Q：母恵夢は1年間でどれくらい作られているの?」「A：母恵夢の年間生産数は、1745万1946個、重さにすると約530トンです(平成27年実績)。とはいっても、なかなかピンとこないですね。約1750万個を人数に例えると、ここ愛媛県の人口・約144万人の約12倍。愛媛県人が1年間に1人12個は食べている計算に。重さを1頭10トンのアフリカゾウで例えると、50頭以上の重量になります」というものである。

長い直線部の見学コースの最後にあるのは、工程5を紹介するスペースである。茶色のプレートに「工程5：包んで出荷」とあり、説明書きには「包んで検品したらいよいよ出荷！できあがった母恵夢を金属探知機にかけ、異物混入をチェックしたら、酸化を防ぐための脱酸素剤と一緒にフィルム包装します。1秒に約2個、1分間に約120個もの早さで包装できるんですよ。箱詰めは一つひとつ手作業でおこないます。個数をまちがえないようにすばやく詰めながら、印字のずれや日付などをしっかりチェック。ラストはX線検

査機の出番。個数不足の商品がないか最終確認したら、包装紙できれいにパッケージして出荷されます」と書かれている。

見学コースは終盤部分でまた90度、カギ型に曲がり、さらに90度方向を変える。つまりこれまでと反対側に回りこみ、逆方向に歩くことになる。折れ曲がった所は、「母恵夢の材料を見てみよう!」と題したスペースで、「メインの材料はどれも仕入れから2日以内に使うことを基本とし、おいしさと安全性を保っているんですよ」というメッセージが掲示されている。また壁に透明の亚克力箱が4つ備え付けられている。箱の一つには、大豆の大きさ位で白色の豆が詰まっている。これとともにあるパネルには「手亡豆Tebo bean：白あんの原料となる白いんげん豆のこと。母恵夢では北海道産の高級手亡豆を使用し、卵黄を加えてコクのある黄味あんに仕上げています」と記されている。2番目の箱には白色の粉が詰まっており、「上白糖：サトウキビやテンサイの不純物を取り除き、加熱製糖したもの。日本で最も一般的な砂糖で、白砂糖とも呼ばれます」という説明書きがある。3番目の箱には、より細粒の真っ白な粉が入っており、説明パネルには「小麦粉：母恵夢の生地に使用する小麦粉は、華やかな香りが広がる特等級の薄力粉を厳選しています。一般的な薄力粉の中でもたんぱく質(グルテン)が少ないため、軽くふつくらした仕上がりに。焼き上がりのおいしさの決め手です」と書かれている。4番目の箱には模型の鶏卵が多数入っており、「卵：風味豊かな味わいは、生地にも黄味あんにふんだんに使われている卵が決め手。母恵夢では、衛生管理を徹底した安全な卵を仕入れ、鮮度の高いうちに加工しています。新鮮な卵のコクをじっくりと感じてください」とある¹⁵⁾。

口コミはトリップアドバイザーでも、フォートラベルでも「見学」「無料のオレンジジュース」「できたてのポエム」「足湯」に言及したものが多い(図表3)¹⁶⁾。このうち「足湯」「無料のオレンジジュース」は物的なおもてなし要素であると見なせ、両者が同施設の口コミを活発化させる大きな要因になっていることがうかがえる。人的ホスピタリティについて言えば、「蛇口からオレンジジュース(みかんジュース)」のコーナーで「おかわりしていいんですか?」と尋ねた親子連れに対し、スタッフが微笑みながら、「いいですよ。自由です」と答えていた。ただしこれは一般的な対応か、例外的な特殊ケー

スかは不明であった。

厳密に言えば卑見では、「蛇口からオレンジジュース」はおもてなしであるのに加えて、遊び心の感じられる口コミ刺激上の工夫でもある。つまりこの「蛇口からオレンジジュース」は愛媛県と静岡県に関して語られるある種の都市伝説で、他県から来訪した旅行客はこれを見ると、伝達の欲求から写真に撮ってインターネットに投稿したくなるのである¹⁷⁾。

図表3 母恵夢「スイーツパーク」の口コミ

<p><トリップアドバイザー></p> <p>13件, 評価3.85 (2,7,4,0,0)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ポエムができる工程を見ることができ、癒される空間です。工場の壁にどうしてポエム(母恵夢)という名前になったか書いてありました。ポンジュース蛇口とコーヒーは小さいながら無料でいただけます。 ■ソフトクリームを買って、無料のみかんジュースやコーヒーをかけて楽しみました。足湯や作り物の牛の乳搾りに子供達も満足です。 ■国道11号線沿いにあるのですぐわかります。説明がしっかりしていて、写真撮影スポットもあり、家族で楽しめます。蛇口からのオレンジジュースやできたてのプレミアムポエムが食べられるのが工場ならではです。 ■工場見学にかなり期待して行きましたが、見学コースは短いものでした。オレンジジュースが蛇口から出てくるサービスは嬉しい。 <p style="text-align: center;"><フォートラベル></p> <p>7件, 総合評価3.30 (施設の快適度4.50, アクセス4.00, 人混みの少なさ4.00, アトラクションの充実度4.00)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■イートインスペースがあり、ソフトクリームや限定の商品をいただくことができます。テラスには足湯があり誰でも利用可能です。あと愛媛といえば「蛇口からミカンジュース」。工場内をお掃除しているロボットはポエム仕様になっていました。 ■松山市街から車で30分の国道11号線沿いにあります。ポエムの製造過程が見える工場見学や焼きたてのポエムの販売(めちゃくちゃ美味しいです)や足湯まであります。 ■無料みかんジュース、キッズコーナー、屋外の足湯など、のんびり楽しめます。 ■ポエムが次々と焼かれて流れていくのが見えます。ずーっと見ていたいくらいです。見学スペースはそう広くはないですが、色々遊べる場所があり子供は楽しんでました。できたてポエム初めて食べました!
--

(トリップアドバイザー, フォートラベルより抜粋し縮約)

実際、口コミの一部は「本当にあったよ」というニュアンスで記されている。その県(愛媛県)に関して伝説として語られていることを現実化しているところが口コミ投稿を促し、この活性化を実現している一つの要因であると考えられる。同施設は規模的にはさほど大きくない。このため、中には規模が思っていたよりも小さいという口コミも見られるが、そういう口コミも含め

て大半が同施設、同社に対し好意的である。受け留め方には個人差があるかもしれないが、ほのぼのとした雰囲気が規模の小ささを補っている印象、あるいはむしろほのぼの感と小ぢんまりさがマッチ（調和）しているような印象である¹⁸⁾。

(2) 酒田米菓「オランダせんべいFACTORY」

酒田米菓株式会社は、山形県酒田市両羽町2丁目24番地に本社を置く1951年創業の米菓メーカーである。同所で本社工場が完成したのは1968年で、2006年にはこれを「本社最上川工場」とし、さらに2015年には見学通路を設けて当該オープンファクトリー部分が「オランダせんべいFACTORY」として運用開始となった。現在、同工場全体の長さは545メートル、そのうちオープンファクトリー部分（オランダせんべいFACTORY）の長さは395メートルである¹⁹⁾。

FACTORYの入り口に入ると、幅が5メートル、奥行きが25メートルほどのPRスペースがある。ここでは同社の主力商品が展示され、また大型ディスプレイで同社の経営理念や事業活動に関する紹介が行われている²⁰⁾。ディスプレイの横にはオランダの民族衣装を着た等身大人形が2体立っている²¹⁾。壁際にはオレンジ色の長いすがあり、また一番奥にトイレがある²²⁾。

工場見学通路は幅が2メートルほどで、床は薄いグリーン色である。これが奥に向かって延々と伸びている。前方の突き当たりははるか向こうにあり、極端な言い方をすれば「かすんで見えない」という感じに近い。見学コースの全長は395メートルで、そのうち約8割が生地工程（生地部）、1割が焼成工程（焼成部）、1割が包装工程（包装部）である。両側は凹凸のある白い壁で、天井付近には弧を描いた薄い布（幕）がのれん、アーケードのように垂れ下がっている。その布には、にじの絵と、人間の顔のようにデザインされたせんべいが描かれている。

基本的には、見学用の窓は高さ（縦）1メートル、幅（横）は2メートルほどで、最上川の方に向かって工場を見学する²³⁾。窓から見える工場の奥行きは30メートル位である。窓の横に当該工程で何が行われているかを映像で説明する40インチ位のディスプレイが設置されている。時間帯により機械・装置

類には稼働中であるものと、そうでないものがある²⁴⁾。

最初の見学窓で見られるのは、生地工程のうち米の浸漬と粉碎の作業場である。右手の奥側に上下2段の水平ベルトコンベア、手前にスロープ(上り)のベルトコンベアがある。奥のベルトコンベアでは、最終部(末端)から米がぱらぱらと落ち、下に置かれている受け口が広がったシルバー(銀色)の箱に入っている。手前側のコンベア末端からも米がぱらぱらと落ち、これは目の前に見える水色の機械上部にある受け口の広がった金属ボックスに入っている。この水色の機械は粉碎装置(アッペン機)であるが、内部は見えない。

2番目の窓の前では、米粉の蒸し工程が行われている。上部にタンクを備えた高さ5メートル位の緑色の蒸練機が置かれている。この中ではもちが作られている。右手下から直径10センチ位の水色のホースが上方に伸びており、それが蒸練機上部のタンクにつながっている。蒸練機の下部から練られたもちが幅10センチ、厚さ5センチ位の帯状になって出てきて、ベルトコンベアに長々と伸びている。コンベアは薄い緑色で幅が30センチ位、緩やかなスロープ(上り)になっている。上下が白のユニフォーム、白いキャップ、白い長靴、水色のゴム手袋を身に着けた従業員が動き回っている。

3番目は冷却、練り出しである。右手に水槽があるのが見える。そこから金属コンベアが左手にスロープ状に上がっていき、長く伸びたもちがそのコンベアに乗せられ左手に向けて上っている。つまりここでは、もちが上り坂を上がっていくように見える。コンベアの最上部(末端)でそれが落ちて、金属の箱に入っている。反対側から伸びているビニールで覆われたコンベアからも、もちが落ちている。これは次の4番で述べるフィードバック・ライン(リバース工程)である。両方のコンベアから落ちたもちは、受け口が広がった箱に入ってから長さ1メートル位の筐体をくぐり、出てくる。出てきた生地は長々と伸びて、左手にある幅が30センチ位のグリーン(緑色)のコンベア上に乗って左手へ上っている。

4番目の見学スポットは生地の型抜き場である。布でできた幅が2メートル位の白いコンベアがスロープになっており、途中で生地に型ロールを押し当てて型抜きが行われている。型抜きされて残った粹部分の生地は右手に

上っていき、もう一度練り出し機に送られている。すなわちこのスロープ型の布コンベアの動きは右(上)側と左(下)側で反対の動きをしている。右側は型抜き後の残余を前工程に送り戻し、左半分(下側)は仕掛品を左手の焼成工程へと送っている。せんべいとなる丸い生地(仕掛品)は、長さ2メートル位の金属メッシュでできた水平ラインを流れ、それがスロープ(上り)になって乾燥機の白い筐体に入っている。

背後にある反対側の窓からは、おだんごの製造場が見える。TANIZAWAというロゴマークのある自動もちつき機が白い筒型の杵を上下させて、もちをついている。ここには高さ(縦)30センチ、幅(横)60センチ位の窓があり、その上部に「おだんご食べ放題コーナー」と表示されている。ここには試食用のみたらし団子が置かれている。

この後は乾燥の工程である。工程のかなりの部分は生地部であることは前述した通りであるが、その中でも長い区間を占めるのはこの乾燥工程である。長い工程の壁を利用する形で長さ約100メートルにわたり各種の展示が行われている。逆に言えば、長い展示の壁の向こう側に乾燥の長いラインが続いていると考えてよい。この展示スペースは見学通路の幅が5メートル位に広がり展示室のような作りになっている。

たとえば「庄内の米づくり」というパネルでは、「私たちが毎日当たり前のように食べているお米は何でできているのでしょうか?」という問いかけがあり、これに対して「昼と夜の温度差が大きいので、うまみが増したおいしいお米ができる」という意味で『天』、そして『山』つまり「山の雪解け水」、「庄内平野は南北100km、東西40kmの平坦地、肥沃な土壌を持つ」ので『地』、さらに『人』すなわち「米作りにかかる農家のこだわりと愛情」という四つのファクターが示されている。

昔と今の稲作を比較したパネル展示「米作り～昔と今～」には「山形県の米づくりは、明治10年代から近代化が始まり、昭和初期には反当りの収量が全国平均を上回るようになりました」とある。そして、たとえば耕起については昔は鍬と鋤、牛や馬によって行っていたのが今はトラクターで肥料を撒きながら行うようになり、田植えは昔、目印を付けた後、腰をかがめて行う重労働だったが、今は田植え機で行うようになり、稲刈りは昔、鎌を使って刈

り取っていたが、今はコンバインで刈り取りと脱穀を同時に行っているというように、稲作の様変わりが写真入りで整理されている²⁵⁾。

せんべい一般に関して解説している「おせんべいの豆知識」というパネル展示もある。これは「今まで何気なく食べていたおせんべい。実はこんなに奥が深かった!?おせんべいにまつわるさまざまな豆知識と知られざる魅力をご紹介します」というメッセージから始まる。米には、もち米とうるち米があり、前者から作られるのがあられ、おかき、揚げ餅、後者から作られるのがせんべいであると解説されている。せんべいはさらに焼きせんべいと揚げせんべいに分けられ、焼きせんべいには硬めの草加型、ソフトな新潟型、ぬれせんべいがあるという。「おいしいだけじゃない!おせんべいの魅力」というパネルには、「身体にやさしい消化のよさ」「かむこと」で健康に、また歯が丈夫に。あごをよく動かすので脳や筋肉を刺激」「栄養もいっぱい。良質なたんぱく質、カルシウムやナトリウムなどのミネラル類、ビタミンB1、B2」というせんべいの特長が記されている。「いろいろな種類のおせんべい」と題して、各種のせんべいの実物も透明なボックス型のケースに入れられて展示されている²⁶⁾。

さらに茶色のせんべいと白色のせんべいで作られた約3メートル四方のモザイクアートも4枚展示されている。これは同社と酒田東高校が共同制作したもので、使用したせんべいの枚数に関し2018年にギネス世界記録認定を受けている。

先に進むと、2018年の日本卓球リーグ酒田大会の様子を撮影した写真が掲示されている。表彰式では上位入賞した選手の横に、オランダちゃんが立っている。

横の壁には、同社の新企画商品・プリントせんべいが掲示されている。これは命名、結婚、卒業、その他を記念してメッセージを印刷して焼き、贈答するせんべいである。「もらってわくわく」「世界に一つだけ」「かわいいオリジナル」「内祝い、結婚式に」といった販促メッセージも付されている。

さらにこのスペースの展示は、「酒田米菓のむかしを語る写真展」へと続く。写真の下に「生地をあみにとって天日乾燥」「創業者と従業員、集合写真」「生地作りの作業場風景」「航空写真、昭和42年当時の酒田米菓」等のタイトルが

付されている。ただし写真の説明については、「当時のことを知る人が少ないため推測」となっているものもある。

これらの壁掛け展示に加えて、機械化される以前の稲作、米作りで使われていた木製農具の実物、1アールの田から収穫される米俵とその米から作られるオランダせんべい、せんべい作りに従来使われていた機械や器具の実物も展示されている²⁷⁾。

農具については田植えや脱穀用の道具と、それを使って作業している人間の形に切られたオレンジ色の板が置かれている。せんべい作りの機械や器具については、ひときわ目を引くのが、直径10センチ、幅1.5メートル位のたこの足(ロール)型の金属円筒が10段になっている独特の形状の展示物である。これには「生地型：延し機で型を抜くための切型です。使用期間、昭和40年代～現在」と説明が付されている。「お米を粉にする機械です。使用期間、昭和30年～昭和43年頃」と記された米粉砕機、「餅をシート状に延ばし型を抜く機械です。現在は全自動ですが、当時はだんごを直接ローラーに乗せて作業をしていました。使用期間、昭和30年～昭和43年頃」という掲示のある延し機も置かれている。使用期間の最後が「昭和43年頃」というものが多いが、この昭和43(1968)年は本社最上川工場が完成となった年で、この時、同社の生産システムが大きく改変されたことがわかる。

生地工程の中間部には、「ようこそトリックワールドへ!」と題して、長さ約35メートルにわたり、視覚(錯覚)的にオランダちゃんと握手したり、商品パッケージの中に入ったりする展示がある。カメラで撮影すると自分がその絵や写真の中に溶け込んでいるように写るパネルの前では、スマートフォンで撮影し合っているグループも見られる。「まん中のおせんべいはどっちが大きい?よく見くらべてみてね」「おなじ色の服を着ているオランダちゃんはどこの子?」「オランダちゃんをさがせ」等の視覚的なクイズもある²⁸⁾。

5番目の見学箇所では通路は直角に曲がっている。見学窓は手前側に2枚、曲がった先に2枚、計4枚設けられている。窓の向こうにあるのは生地工程の中の冷却(さ干し)、生地取り場である。言い換えればここでは、乾燥機から出た生地の熱を取るプロセスが見られる。金属メッシュでできた幅が約1.5メートル位のコンベアが上下2段になっている。上のコンベアに多数の

丸いせんべいが雑然と載っており、これが向かって右から左へ流れている。下のコンベアは何も載っておらず、左から右へと流れている。

生地工程の終盤には、長さが約60メートルの「オランダせんべい大図鑑」というコーナーがある。展示の冒頭には「『オランダせんべい』は昭和37年生まれ。山形県庄内産のうるち米100%でつくった元祖うす焼きせんべいです。東北のソウルフードとして愛されて半世紀。その誕生とおいしさのヒミツを紹介します」という文章があり、オランダせんべいの味を生み出している事業活動の特長が「おいしさのヒミツ」と題したパネル展示で訴求されている。まず「おいしさのヒミツ①」では「一枚のせんべいができるまで約48.5時間。精米から生地作り、焼き、包装まで、すべて自社工場で行っています」と、一貫生産体制を取っていることが強調されている。「おいしさのヒミツ②」の内容は「お米は産地にこだわり、山形県庄内産の飯米を使用。鳥海山麓工場で自家精米し、せんべいを作る前日、本社最上川工場に送ります」というものである。「おいしさのヒミツ③」には「微妙な気温の変化やお米の状態に合わせて、機械の設定もその都度調節。品質の優れた状態を保ち、加工しています」とあり、単なる自動生産でなく職人の熟練が同社のせんべい生産を支えていることが示唆されている。これがよりはっきりと語られているのは「おいしさのヒミツ④」で、そこには「重要な工程は機械まかせにすることなく、職人の手によって手間をかけて仕上げ、ふるさとの味を守り続けています」と記されている。

これらの後にあるパネル展示「『オランダせんべい』の名前はこうして生まれた！」では同商品の名前の由来が述べられている。すなわち「庄内地方の方言で『私たち』を『おらだ』ということから『私たちの米で作った私たちのせんべい』→『おらだのせんべい』→『オランダせんべい』と名前がつけました。洋風な味わいをオランダのイメージに重ねています」と書かれている。

さらに「オランダせんべいヒストリー」と題した同社の沿革紹介のパネル展示では、創業者の写真と「酒田米菓の歴史」(年表)が掲示されている。壁掛けのディスプレイでは「テレビコマーシャル集」と銘打ち、同社の歴代テレビCMが放映されている。数十年前に放映されていた「食べちゃった、食べちゃった」と当時のアイドル歌手・山本リンダが歌う同社のテレビCMが

繰り返し流れている。

その後、6番目の見学コーナーがあり、ここでは生地工程のうち生地保管庫を見ることができる²⁹⁾。保管庫内には多数の青色コンテナが置かれている。

その先には、「くらべてみよう！オランダせんべい」というタイトルのパネルがある。「『オランダせんべい』と身近な食べ物をくらべてみました。同じ100gでくらべた場合、せんべい何枚分に相当するでしょう」と書かれており、栄養価に関する他の食品とオランダせんべいの比較が行われている。たとえば、ごはん100グラムとオランダせんべい約13.3枚が同等で、そば100グラムに相当するのはオランダせんべい約21.7枚、バナナ100グラムは約6.7枚、りんご100グラムは約4.3枚、牛乳100グラムは約5.3枚であるという。また日本全国のご当地お菓子、たとえばアップルシャーベット（福島）、サラダホープ（新潟）、おしどりミルクケーキ（山形）等が日本地図上で紹介されている。

その後、オランダちゃんが色々な表情・ポーズを取っているLINEスタンプの掲示が続く。またオランダせんべいはその時々ニーズに合わせ、使う塩の種類を変えたりすることで、微妙に味を変化させてきたこと、パッケージ（袋）も全体が透明、一部透明、商品写真を印刷したものと変更してきたことがパネルで紹介されている。

7番目のコーナーは、あげせんべい作りの作業場である。ここでは、うるち米を植物油であげて塩で味付けした軽い食感のあげせんべいが作られている。機械や装置類ではなく、シルバーのタンクやなべが目立つ³⁰⁾。

8番目の見学スペースは焼成工程となる。ここでは鏡せんべいが作られている。ここで見られるのは焼成ライン、せんべいの煎り機である。窓横の説明書きには「どことなく古さを感じさせる釜ですが、これがオランダせんべいを焼く釜です。昭和から活躍している釜です」とある。最初の窓前にはグリーンのカバーとガラスからなる筐体が見え、ガラスの向こうにはシルバーの装置筐体が並んでいるのが見える。次の窓からは、鏡せんべいを焼いている釜が見える。高さが5メートル位のグリーン製の筐体があり、上部から下りスロープの細長い同じ緑色の筐体が伸びている。さらに次の窓前では、金属メッシュのライン上を多数の丸いせんべいが流れているのが見える。

9番目の見学スペースでは、幅1メートル位の金属メッシュのコンベア上を右から左に移動してきたせんべいが落ち、下方のコンベアを流れて、スロープ状のコンベアを上がっていくのが見える。そして、それがまた下に落ち、金属板のスロープを滑り落ち、奥行き50センチ、幅(横)40センチ、深さ30センチ位のオレンジ色の箱に流れ落ちている。従業員はここで箱の交換作業を行っている。つまり箱がせんべいで一杯になると、従業員が新しい空のボックスをスロープの下に置く。

10番目のコーナーで窓越しに見えるのは味付け工程である。ドラム式(回転型)のなべが置いてあるのが見える。「酒田米菓ではオランダせんべいだけが電気の熱を使った釜で焼いています」という解説が掲示されている。

この隣に、前述した団子のものとは別のせんべいの試食コーナーがある。高さ(縦)30センチ、横(幅)60センチ位の窓があり、「食べ放題コーナー：工場焼きたてのおせんべいをご自由にお召し上がりください」「本日工場で焼いたおせんべいです。種類と味はその日のお楽しみに！※アレルギーの表示をご確認ください」というメッセージが表示されている。

11番目の見学スポットからは包装工程になる。次の12番目の窓との間に独立した窓があり、ここからは検査ラインを見ることができる。ここには「袋詰め作業の途中で、わきに落ちていく袋があることについて」と題して、0.8ミリの異物感知を行えるX線検査機で厳しい商品検査を行っていることが紹介されている。

12番目のコーナーも包装工程で、商品をフィルムで筒状に包み込む縦ピロー包装機が見える。つまりここからは個袋詰め作業の様子を見ることができる。

出口付近の壁には、工場見学に来訪した小学生が書いたメッセージカードが掲示されている。また2階にいたる階段がある。

2階にはカフェと売店、せんべい作り体験コーナーがある。窓からは最上川を見渡せ、晴れた日の夕方にはきれいな夕日と夕焼けに染まった空を眺めることができる。体験コーナーでは有料であるが、せんべいの手焼き体験のほかに、せんべいをカップに入れてシャカシャカと振り味付けを行うプログラムも用意されている。

図表4 酒田米菓「オランダせんべい FACTORY」の口コミ

<p><トリップアドバイザー></p> <p>16件, 評価3.75 (2,10,3,0,1)</p> <p>■工場見学にあちこち行くのですが, 土日は製造ラインがお休みのなか, こちらは稼働して見応えがありました! オランダせんべいとお団子, 食べられます。見学後はお土産コーナーとカフェへ。オーダーシステムがイマイチわからん…そこがマイナス1かな? またいきたいなあ～</p> <p>■ゆっくりと見学ができました。製造ラインを間近で見れたので, 子ども達はとても喜んでいました。</p> <p>■オランダせんべいの製造過程が見学できます。途中, 企業秘密なのか見られないところもありますが, 型をぬき, 焼き上げてパックされる一連の過程が見られます。最後には焼き上げたてのオランダせんべいの試食が出来ます。</p> <p>■縦に長い工場なので, 駐車場にとめると端っこだまで送迎してもらえます。そこから一直線に見学開始になります。日曜日は全ての設備が動いているわけではありませんが, 一部の工程は稼働しているので楽しめます。</p>
<p><フォートラベル></p> <p>9件, 総合評価3.32 (人混みの少なさ3.67, 見ごたえ3.50, アクセス3.42)</p> <p>■ちょっと懐かしい感じがするオランダせんべいの施設です。工場見学, 手焼きや味付けの体験もできるようになっていました。</p> <p>■酒田米菓の本社工場を一般に公開している施設です。売店やカフェもあるので, 立ち寄ってみることをおすすめします。</p> <p>■細長い工場を歩いて見学です。オランダせんべいできていく様子がわかります。途中ではできたてのオランダせんべいを食べられます。袋に入っているものより, うまいかも。テレビCMのコーナーもあり「水島裕バージョン」や「山本リンダバージョン」を見ることが出来ます。2階のショップとカフェでは, せんべい焼き体験もできます。</p> <p>■最上川沿いに沿った細長い工場で, 駐車場からは会社の方が入り口まで送迎してくれました。見学者は焼き立てのオランダせんべいをいただきました。</p>

(トリップアドバイザー, フォートラベルより抜粋し縮約)

同FACTORYは395メートルというその長さにインパクトがある。とにかく「長い」という印象である。ほかの工場見学と同じ感覚でスタート部分に立つと, 先が見えないほど長く見学通路が前方に伸びているので, そこでも驚かされる。見学コースは長い直線が続いた後, ほぼ中央部でカギかっこ(I)の形に屈折している。この曲がり角では, 前方が見えないため, 他社の工場を見学した経験のある来場者の多くはその経験と記憶に基づき, ここで見学コースは終わりと思うであろう。ところが曲がった後, 前方にまだ延々と見学通路が伸びているので, ここでまた驚かされる。このような見応えのある工場であることを反映し, ほとんど全ての口コミには「見学」ということばが入っている(図表4)。主力商品ブランド「オランダせんべい」が含ま

れる口コミの比率、当該登場回数も多い。施設自体のインパクト(大きさ)が、工場見学の高頻度経験者も含めて、来場者にある種の特別な体験を与え、それにより「見学」と「オランダせんべい」をキーワードにした口コミを活発化させていると言える。ほかに、オランダせんべいが試食できること、土曜日曜でも見学ができること、入り口まで送迎してもらえることに言及した口コミが多い。このうちせんべいの試食は物的なおもてなし要素、送迎は人的な当該要素と見なすことができる³¹⁾。

V. 結 論

広告宣伝では広く浅くブランド認知を行き渡らせることはできても、ブランド・ロイヤルティの構築、ロイヤル・カスタマーの形成と口コミの刺激を行うことは難しい。広い範囲への訴求に関する広告宣伝の効果と意義を否定するわけではないが、企業やその商品、ブランドに関するネット上の口コミは必ずしも広告宣伝が契機となっているわけではなく、むしろオープンファクトリーにおける体験により高頻度で投稿されている。つまり「面白いCMを見た」ということよりも、「工場見学が楽しかった」「無料の試食品がある」ということの方が口コミを強く刺激していると思われる³²⁾。個々人の深い内面への働きかけということに関しては工場見学体験の方がその作用は大きく、圧倒的に有効なのである。

そしてオープンファクトリーにおける体験を契機とする口コミ形成で重要となるファクターは、親切な応対と無料の飲み物などのおもてなし、工場自体が有する何らかの強い特徴(独自性)とインパクトである。生産プロセスの「見える化」、事業活動の開示を通じた自社への信頼感形成と自社製品への安心感付与、企業としてのイメージと好感度の向上、工場見学機会の提供とものづくりへの関心喚起を通じた次世代育成といったCSR遂行に関して、工場のオープンファクトリー化、常時公開化は重要であるが、さらに好感度向上等の効果をより大きくし、またファクトリーをベースにした口コミを活発化させるためには人的要素と物的要素によるおもてなし(ホスピタリティ)、施設のインパクトとそこにおける体験の非日常性や面白さが大切な

のである。

このうちホスピタリティの人的要素については、酒田米菓の「オランダせんべいファクトリー」で、ファクトリーの出口側に来場した人を入り口に送迎するという取り組みを行っていた。またこれに言及する口コミも見られた。「母恵夢スイーツパーク」にも第IV章で述べたように人的ホスピタリティは見られたが、一般的に行われていることか、たまたま見られた特殊ケースかは確認できなかった。これについては、今後さらに調査していきたい。

企業のオープンファクトリーには前述した事業活動の開示や次世代育成等のCSR遂行、社会貢献的な意義もあるが、口コミ形成とブランディングに関するその役割は非常に大きい。オープンファクトリーのうち「母恵夢スイーツパーク」と「オランダせんべいファクトリー」のように、特に施設名にコーポレート・ブランドもしくは主力製品ブランドを冠し、自社製品を試食など体験の素材にしている冠施設はブランドの認知度向上およびイメージアップ、これに対するロイヤルティ形成を推し進める大きなパワーと効果を有すると言える。

謝 辞

本研究は科学研究費・基盤研究(C)課題番号20K01879の助成を受けて行った調査研究の一部である。

注

- 1) Three Key IngredientsはOHSHO(2020)の序文に当たる。
- 2) 調査の実施主体はJTB、調査方法はWebアンケート、調査期間は2012年3月1日から3月8日までで、有効回答数は7315である。
- 3) 施設名は厳密には、母恵夢の「母恵夢スイーツパーク」である。立地的には、同パークは松山自動車道を川内インターチェンジで下り、国道11号線を西条方面へ約2キロ走ると右手にある。公共交通機関で行く場合には、松山市駅から伊予電鉄に乗り、横河原駅から路線バスに乗って、滝の下バス停で下りると、道路を挟んだ斜め向かいに同パークがある。
- 4) 実物大に近い作り物の乳牛が鎮座している。
- 5) ゲート内に入ると、屋内で流れている後に紹介するミュージカル風のBGMが聞こえてくる。
- 6) 「おやくそく *くつをぬいでね *なかよくあそんでね *あそんだあとはかた

つけてね」という注意書きもある。

- 7) 平面図にすると、長方形の一方の長辺の中間部分が商品販売スペースと行き来ができるようになっており、もう一方の反対側の長辺が工場に面し見学窓と壁になっていると考えればよい。
- 8) ここでは原文に従い、黄身ではなく黄味と表記した。
- 9) 昭和25年～昭和30年の「『バター万十』から『母恵夢』へ」には「現社長の祖父・岡田運太郎が母恵夢の前身となる『バター万十』を発売したのがはじまりです。当時の日本は、戦後復興期を経て、これから高度成長期へと向かう時代。バターや卵を使った乳菓はまだまだ珍しく、新しい時代の幕開けを象徴するお菓子として注目を浴びました。昭和28年には『母恵夢』という名前リニューアルとある。傍らには、昭和28年当時使われていた商品パッケージの写真も貼られている。昭和31年～昭和50年の「『有限会社菓舗権太』創業」には「実は昭和50年まで母恵夢の会社名は『権太』という名前でした。愛媛で暮らす60歳以上の人なら記憶に残っているかもしれません。当時の営業マンは、お客様から『権太さん、権太さん!』と友達のように呼ばれ、親しまれていた…というエピソードもあります」と記されている。昭和48年当時のパッケージ写真と昭和52年～53年当時の鷹子工場の全景写真がこれに添えられている。昭和51年～平成20年の「母恵夢の喫茶が話題に」には、「創業20年を迎えたのをきっかけに、社名を現在の『母恵夢』に一新。瀬戸内エリアを中心に出店ラッシュがスタートしました。西洋風のモダンな喫茶スペースをそなえた『ポエムロビー』や『ベルポエム』は、高級感あふれるスポットとして話題に。とっておきの時間を楽しむ女性客や家族連れ、優雅なデートを楽しむカップルで連日にぎわいます。このころから、本格的な洋菓子の製造・販売にも力を入れはじめます」とある。これとともに、黒色の革張りソファが並べられているポエムロビーの店内写真、天井にシャンデリアが吊り下げられているベルポエム(カフェ)の店内写真が貼られている。そして平成21年～平成28年の「『母恵夢スイーツパーク』誕生へ」には、「平成21年、本社・基幹工場を東温市に移転。最新の衛生管理や省エネ化を取り入れた新時代の工場での生産がスタートしました」とあり、移転直後の「東温センター」を撮った写真が「最新の設備を導入し話題に」という見出しとともに添えられている。
- 10) この沿革紹介コーナーの横に、写真撮影スペースがある。牛と羊のパネルがあり、羊の顔部分の穴に子供が自分の顔を入れ、それを一緒に来た大人が写真に撮るような趣向になっている。
- 11) 実際には、生地、包む、整える等の漢字に、ひらがなのルビが付されている。漢字の所々にルビが付けられているのは、この後の説明パネルに関しても同様である。
- 12) 同様に、ほかのガラス窓の下にもステップが置かれている。
- 13) 床の色は工程3までは濃い緑色であるが、工程4から淡い緑色に変わる。
- 14) 奥のラインはU字型であるので、見た目には手前のものと同じファン付き冷却ライオンがもう一つ別にあり、また三つの筐体をくぐるラインがさらにあり、2本のライ

- ンが奥側にあるように見える。筐体には羊のイラストと「全力で生産中」の表示がある。
- 15) このほかに、実物や模型の展示はないが、バター、砂糖結合水飴、オリゴ糖、マーガリンに関する説明もある。
 - 16) 図表中の口コミ投稿件数・評価は2021年8月19日現在。トリップアドバイザーで評価の（ ）内の数値は順に、とても良い、良い、普通、悪い、とても悪いの件数。評価スコアはこれらに5, 4, 3, 2, 1の値を与えて加重平均した数値を示している。フォトラベルで評価の（ ）内は個別評価項目のうちスコアの高い上位三つを掲載している。口コミ例は各々のサイトで前記年月日の直近に投稿された10件(投稿数10件以下の場合)から4件ずつ抜粋し縮約したものである。直近10件から明らかな事実誤認を含むもの、当該施設と運営企業の広告宣伝色が強いもの、前後の行程に重点を置いたものを除外し、また内容的に酷似しているものが2件ある場合に片方をオミットすると、自ずと両サイトとも残るのは4件ないし5件程度で、投稿者自身の個人的属性の記載や追加説明が必要な他施設への言及を削除するほか要約してそれを掲載している。次節にある図表4も同様である。
 - 17) 伝達欲求は口コミ発信の一つの契機になりうる。すなわち、「口コミの発信動機には、商品やサービスとの関連でなされた経験にともなう興奮の発露、良好な人間関係維持に資するという心理、他者を正しい意思決定に導きたいという配慮や互助意識、面白いことや発見した秘密を他者に伝えたいという伝達や暴露の欲求、特別な関心を持っており他者にその商品のことを話すのが楽しみ、沈黙が続いている時の気まずさを解消するための話題提供というものがある」(白石, 2021, 96-97)。
 - 18) 本節で記した母患夢「スイーツパーク」内の状況は2020年6月10日, 11月28日, 2021年8月21日, 8月22日の筆者訪問時における知見に基づく。
 - 19) 同ファクトリーは最上川の土手沿いにあり、上流側(南東側)に来訪した場合には、下流側(北西側)にあるファクトリー入り口まで送迎車で送ってもらえる。
 - 20) このコンテンツでは、オランダの民族衣装を着た少女、すなわち同社のキャラクターである「オランダちゃん」が進行役となる。ナレーションもオランダちゃん(少女)の声で、またコンテンツ映像の左下に常にそのイラストが表示される。概要(流れ)は以下に記す通りである。タイトル画面は「元祖うす焼きせんべい、酒田米菓」で、せんべいを食べる音が流れる。オープニングでは、「酒田米菓は昭和26年創業から東北中心に数々の米菓商品を提供してきました。地元の庄内米を使った特産品を作りたいという熱い思いで試行錯誤を重ね、日本で初めてうす焼きせんべいを開発しました。昭和37年、当時としては画期的なオランダせんべいの誕生です。それ以降も国産米100パーセント、おいしさと安全を追求した食品づくりに取り組んでいます」というナレーションが流れる。そして画面には文字で「世界に誇れる米文化を伝統菓子につないでいく米にこだわる菓子専門メーカー」という自社のアイデンティティ、存在定義が表示され、また「精米から出荷まで一貫した生産体制」と

いう特徴が示される。そしてドローンで撮影したと思われる工場の俯瞰映像が示され、それにオレンジ色の矢印が伸び、「それでは、おせんべいができるまでの長い旅を私、オランダちゃんがご案内いたしまーす。酒田米菓の工場の長さは、なんと545メートル。せんべい製造の工場としては日本一の長さと言われています。お米の仕入れ、精米から生地作り、焼き上げ、袋詰め、出荷まで、すべて自社工場で行っています。工場が545メートルもあるのは、そのためなんですわね」というセリフが流れる。その後、生産プロセスが実写映像をともないながら次のように解説される。まず「生地づくり」というタイトルが表示され、シンセサイザー(電子オルガン)のものと思われる効果音が入る。そして精米では「原料になるお米は国産米100%、おいしいお菓子を作るためにお米には徹底的にこだわっています。オランダせんべいは地元のお米を使っています」、生地作りでは「初めにおせんべいの素になる生地を作ります」、洗米では「まずはお米をきれいに洗いましょう。お米をきれいに洗いながら、しんまで水分を浸透させるのがポイントです」、製粉では「水を一切加えずに、きれいな粉末になりましたね」という具合である。説明は、「ここで蒸して生地を水にくぐらせ、あくを抜きます。次は練り作業です。絶妙な練りの加減で、こしの強い生地が出来上がります。機械が全部やってくれます」と続く。そして延し成形では「ここで型抜きしておせんべいの形にするんですわね。残った外側の生地はもう一度練り直してムダにしません。まあいい形になって、そろそろ生地作りもクライマックス。ここから乾燥させるまでの長い長い旅に出ます。保管庫で24時間寝かせて生地を安定させます。それにしても、おせんべいを作るのって、とっても時間がかかるんですわね」と語られる。これらのナレーション、実写映像とともに、「精米…鳥海山麓工場で自家精米」「洗米…洗米機でお米を洗います」「製粉…米を砕いて粉末化します」「蒸練…米の粉と水を攪拌しながら蒸気で蒸します」「練り…生地を練ります」「延し成形…生地を薄く延ばして丸いせんべいの形に型抜きします」「乾燥…整然と並んだ丸いせんべいを乾燥機にかけます」という字幕が画面下方にオレンジ色で表示される。そして「焼き」というタイトルが大きく出て、また効果音が入り、焼成と味付けに関する解説が始まる。焼成については、「ここは焼き場。おせんべいを焼いて味付けをします。焼く前に目でチェックして不良品を取り除きます」というナレーション、「軟化、膨化、色づけの3段階焼き上げ」という字幕が流れ、味付けでは「今度は味付けです。回転させながら油をかけて全体になじませてから塩をまんべんなくふりかけます。おいしく味付けされたおせんべいの出来上がりです」というセリフと「味付け…焼き上がったせんべいが熱いうちに植物油脂をからめて塩をまぶします」という字幕が表示される。この後に「包装・出荷」というタイトル表示と効果音が入る。袋詰めでは「ここクリーンルームでは焼き上がったおせんべいの袋詰め作業中、焼き上がったおせんべいが次々と運ばれてきます。今までの工程と違って袋詰めは手作業が基本です。経験を積んだ従業員は手に持っただけで、何枚あるかわかります」と説明される。これらのナレーショ

ンと実写映像とともに「クリーンルームにて袋詰め作業」「袋とじ・賞味期限を印字」という字幕も表示される。そして「検査機を通しておかしなものが入っていないかチェックします。食べ物を扱う工場としては絶対必要なチェックです」というナレーション、検査の様子と検査機の映像、「異物検査機」という字幕が出る。終盤では、出荷作業の映像とともに「オランダせんべい、いよいよ完成。箱詰めされて出荷口に向かってみんな流れていきます。いってらっしゃーい」というセリフ、「オランダせんべい出荷」「出荷作業中」という字幕が表示される。これらの説明の途中で、作りかけの生地に対し「へーんな形」、作業を行う機械に対し「えらいね」、型抜きされた仕掛品に対し「あー丸くなってる」といった率直な感想が少女らしい口調で入る。エンディングで「私たち酒田米菓は、ふるさとの味とともに、お米文化を次の世代に伝えるために、これからも皆様に愛される商品作りに励んでいきます。それでは引き続き、オランダせんべいファクトリーをお楽しみ下さい」というメッセージが流れ、このコンテンツは終わる。

- 21) 両方とも半そでのブラウスにロングスカートという装いである。色は一体がオレンジと白の組み合わせ、もう一体はブラウスが黒、スカートがカラフルな縦じまである。
- 22) 次のトイレがあるのは400メートル先なので、筆者訪問時はここに入る来場者が多いように見えた。
- 23) 子供にも見学しやすいように各窓の下にはステップ（踏み台）が置かれている。
- 24) 以下の説明は全作業が進行中で機械・装置類もすべて稼動中であるという前提で進める。
- 25) 後に述べるように、この背後には昔使われていた農機具が展示されている。
- 26) 各種のせんべいが二段に並べられている。上段は小鬼、鬼あられ、品川巻、おかき（かくもち）、うす焼きせんべい、ざらめせんべい、のりせんべい、米つぶせんべい、ぬれせんべい、下段はのり巻き、げんこつ、柿の種、ソフトせんべい、厚焼きせんべい、サラダせんべい、さとうせんべい、揚げせんべい、赤ちゃんせんべいである。このほかに、世界のせんべいが3段で展示されている。
- 27) 1アールの田から米俵1俵分の米が取れ、それは茶碗で約880杯分、オランダせんべい約16,200枚に相当することが示されている。
- 28) それぞれの正解がこの後に掲示されている。
- 29) この見学窓は高さ（縦）70センチ位、幅（横）が30センチ位で細長い。
- 30) あげせんべいについては、同社では工場直売商品と期間限定商品が多い。
- 31) 本節で記した酒田米菓「オランダせんべいFACTORY」内の状況は2019年5月4日、2020年9月25日、2021年3月20日の筆者訪問時における知見に基づく。なお工場内におけるオランダせんべいと団子の試食は国内のコロナ感染拡大時には休止措置が取られていた。
- 32) 言うまでもなく、商品の使用経験等に基づく口コミ発信も多い。

引用文献リスト

- 味の素株式会社 (2009) 『味の素グループの百年－新価値創造と開拓者精神－』.
- 服部勝人 (1996) 『ホスピタリティ・マネジメント－ポスト・サービス会社の経営－』, 丸善.
- JTB (2012) 「『工場見学』に関するアンケート調査」, 『News Release』, 第24号.
- 国土交通省都市・地域整備局 (2007) 『産業観光ガイドライン－平成19年度中部圏における多軸連結構造の形成推進調査－』.
- 小谷達男 (1997) 「産業観光」, 長谷政弘編著『観光学辞典』, 同文館出版, 9-10.
- OHSHO FOOD SERVICE CORP. (2020) *Corporate Profile and Annual Report*.
- 白石弘幸 (2010) 『企業経営の情報論』, 創成社.
- 白石弘幸 (2021) 「組織のロコミとホスピタリティを生む人的資源－食品メーカーの体験型ブランディング－」, 『金沢大学経済論集』, 第41巻2号, 65-108.
- 武田哲男 (2013) 『日本流「おもてなし」文化は世界的資産－ビジネスを成功に導く秘訣がここにある－』, 産業能率大学出版部.
- 帝国データバンク (2015) 「TDB主観・客観：工場見学による宣伝効果」, 『TDB景気動向調査』, 4月3日.
- 辻原康夫 (2007) 「産業観光」, 香川真編『観光学大事典』, 25.
- 吉田祐夫 (1987) 「生産工程の設計」, 秋庭雅夫・佐久間章行・高橋弘之・吉田祐夫『生産管理』(改訂版), 日本規格協会, 59-118.