

要 旨

本論文は、日本経済の長期的なデフレへの企業の戦略的対応を、外食産業における二つの注目すべきグループ、すなわち、すかいらーくグループとワタミフードサービスに焦点を当て考察することを目的としている。

外食全体の市場規模は、1997年をピークに5年連続で縮小し、家計1世帯あたりの年間外食費も下がり続けている。日本経済の低迷により所得水準が伸び悩んでいることが、家計の支出を抑制し外食需要を縮小させている。しかしその一方で、デフレの傾向の中で外食の価格水準が特に落ち込み、それが外食需要のさらなる落ち込みを防いでいる。そのことは同時に、需要が低迷する中で各社の低価格競争が激しくなっている事を窺わせる。

ファミリーレストランの代表格すかいらーくグループと、居酒屋業態の中で急成長を遂げたワタミフードサービスの経営状況を見ると、まず、すかいらーくグループの場合、この10年で売上げを大幅に拡大し、不景気にもかかわらず、今も安定的な利益を上げている。またワタミフードサービスは、2002年まで店舗数、従業員ともに右肩上がり増加させ、10年で約10倍の売上高へと成長している。

注目すべき点は、両グループとも単なる価格引き下げだけで、このような成果を収めたわけではなかったことである。低価格競争のなかで、低価格の優位性は次第に失われていった。消費者が重視したのは、単なる価格だけでなく価格に対してどれだけ高い品質を提供できるかという点であった。

BSE、鳥インフルエンザ、輸入野菜の残留農薬問題など、あいつぐ食材危機の問題がとりざたされる中、消費者の外食への不安は高まっている。すかいらーくはレストラン「ジョナサン」で外食業界において初となる有機食材を取り扱い、サラダメニューとして有機野菜を紹介した。今では株式会社「いずみ」という合弁会社で山梨県内の畑と、契約する全国300軒の農家で作る有機栽培・低農薬野菜を仕入れ、すかいらーくグループを中心に販売した。くわえて、ワタミフードサービスは自社で有機農園を設立し、そこで生産した有機野菜を同社の主体である居酒屋「和民」で提供した。食材に対する安全性と信頼性を提供することで食の不安が広がる外食市場で付加価値を生む。しかし、安全な有機野菜を普及させるためには、費用の問題があり、今後食の安全確保と価格の両立を図ることが課題である。

一方、中食市場が急激な勢いで台頭している。食の簡便化が進み、消費者のニーズにあったスタイルで事業を拡大させ、中食の市場規模はここ20年で4倍に需要を拡大させた。新たな競合市場の登場を前に、外食市場にも成長を維持するための企業間合併や買収といったM&A戦略も必要になるだろう。外食市場全体の生き残りをかけて、M&Aを通じた企業の再編の時代に挑戦している。

目次

序章	3 ページ
第1章 外食市場の	
第1節 市場の動向	5 ページ
第2節 変わる消費構造 — 顧客層の変化 —	7 ページ
第2章 経営分析	
第1節 すかいらくグループ	9 ページ
第2節 ワタミフードサービス	10 ページ
第3章 新戦略 I	
第1節 低価格競争の始まり	12 ページ
第2節 画一化から高付加価値の時代へ	14 ページ
第4章 新戦略 II	
第1節 食の安全化	16 ページ
第2節 「食材調達」の深層	17 ページ
第5章 今後の展開	
第1節 中食市場の台頭	19 ページ
第2節 M&Aの幕開け	20 ページ
終章	21 ページ
主要参考文献	35 ページ

序章

1990年代以来日本経済は低迷を続けている。この長期的なデフレに対して政府や企業はさまざまな対応を打ち出してきたが、結果としてデフレは長引き、現在にいたっても、景気は完全に回復していない。多くの原因が考えられるが、そのひとつは消費者行動の変化に求めることができるであろう。すなわち、デフレに伴って物価水準は下がり続けたがそれが消費の回復につながらなかったのは、消費者の志向が、多様化し単なる価格の引き下げが家計の支出を拡大させることにはならなかったのである。このような消費行動の変化を、外食産業の2つのグループを事例に検討することが本論文の目的である。

日本の外食産業は、今や巨大な市場を形成している。こうした巨大な市場は、1970年代以降、平均すると毎年1兆円の増額で成長を続けたためであるが、このような成長には、所得の上昇に伴って質とサービスの改善が続いたことが大きく作用した¹。ところが、バブル以後のデフレの中で市場の規模が頭打ちになるとともに、消費者の価格意識が強くなった。その結果、市場の内部では激しい競争が繰り広げられ、企業の浮き沈みが激しくなったといわれている。すなわち、消費低迷や長引く不況を受け、大手各社が挑戦した低価格路線だったが、その波にも限界が見え、市場全体としては、1997年の29兆円をピークに4年連続減少を続けている²。

市場規模が縮小したのは、消費者の外食ニーズが引き続き拡大していく一方で、市場価格が安定しており物価として価格が上昇する気配がなかったことに加えて、コンビニエンスストアや宅配ビジネスなど食のマーケット全体の競合が激しくなっていたことがあげられる³。また、事業側に技術開発の推進などの追求意識が強く、消費者の選択眼が厳しくなったため安易な高価格店の集客が困難になったこと、などの事情が考えられる⁴。全体の消費の低迷に加え、過度な競争による価格下落、コンビニエンスストアなどに代表される中食市場の拡大は、こうした市場の縮小傾向の中にもかかわらず、多くの外食企業が大量出店を続けてきたため、さらなる価格競争の激化を生み、既存店の客数の減少、収益の悪化を招いたといえる⁵。本論文では、ファミリーレストラン業界最大手のすかいらーくグループと、居酒屋業態の中で短期間に急成長を遂げたワタミフードサービス2社に着眼し、現在の外食市場の実態と今後の成長と戦略を検証していこうと考えている。

すかいらーくグループはグループ全体で年間3兆7千億もの売上げを誇り、外食企業全体でも日本マクドナルドに次いで、2位につけている。洋食の「ガスト」、中華の「バーミヤン」と和食「藍屋」を3本柱に幅広い世代の客層を囲んでいるが、今後は中食市場を視野に宅配サービスを導入し、市場の拡大を狙っている。

ワタミフードサービスは1992年に1号店をオープンして以来、12年の間に居酒屋業態で3

¹ (財) 外食産業総合調査研究センター編『日本の食文化と外食産業』ビジネス社、1992年、26ページ。

² 『週刊ダイヤモンド』2004年3月6日、32ページ。

³ 『外食企業年鑑2000年版』外食産業新聞社、1999年12月10日、2ページ。

⁴ 茂木信太郎『現代の外食産業』日経文庫、1997年36ページ。

⁵ 『株式会社すかいらーく』第42期事業報告書、1ページ。

位にまで台頭し、低価格路線の波に乗って成長を遂げた。その後、食の安全を重要視し、有機野菜を取り入れたメニューを採用、他社にはない付加価値戦略で差別化を図っている。2001年以降、業績が低迷し始め現在は、外食に変わって「介護」「環境」「教育」「農業」などへの事業の拡大も進めている。しかし、本業である「和民」もまだまだグループ全体として中核であり重要な位置を占めている。今後、主力の「和民」を始め、ワタミフードサービスがどのような戦略で復活を遂げるのか。

以下、両グループを事例に、現在外食産業が繰り広げつつある、価格問題、客層の変化、食の安全といった新経営戦略について具体的に検証し、今後の外食産業について展望していく。

第1章 外食市場の現状

第1節 市場の動向

外食業界は苦境に立たされている。図表1を見ると、外食市場の規模は1997年をピークに5年連続で縮小し、家計1世帯あたりの年間外食費も下がり続けている。1982年以来、うなぎ上りに成長してきた外食業界が、飽和状態になってきたのに加え、消費不況の中で外食支出を控える傾向が生じ、需要が後退していることがわかる。

この点をさらに明確にするために、外食市場に関する消費需要関数を推計したい。すなわち、外食売上高を被説明変数とし、説明変数には①名目国民所得Y、②相対価格P（外食物価指数÷消費者物価指数）をとり、最小2乗法で各パラメータを推計する。なお、すべてのデータは自然対数値に変換したものをを用いる。したがって、推計式は次のようになる。

$$\log Q = \alpha \log Y + \beta \log P + \text{定数項}$$

外食市場に関する消費需要関数は、牧厚志氏が1980年代前半について計測したが、その結果を見ると、外食に対する支出は価格に対して非弾力的（価格弾力性が1未満）となっている⁶。ここでは、その計測結果と比べてバブル前後の外食産業に対する消費者の行動変化を明らかにしたい。

推定結果は図表2に掲げた。同表によれば、まず決定数は0.992であり、この回帰式の説明力がかかなり高いことが分かる。また、ダービン・ワトソン比は1.19である。データ数は22であるから、ダービン・ワトソン比が1.15と1.54の間の場合、結論保留といえる⁷。つまり、この誤差項の自己相関があるかどうかは不明である。次に、説明変数のパラメータを見ると α の符号はプラスで、t値は十分に大きく1%水準で有意となっている。 β は符号が予想どおりマイナスで、t値はやはり1%水準で有意である。さらに重要なのは、価格弾力性が-1.672となっておりバブル以前とは異なって、消費行動が価格弾力的に変化していることがわかる。景気が低迷し所得水準が伸びない中で、家計が低価格志向を強めていると推測される。加えて、所得弾力性（ α ）も1.082であり、消費者は所得の低迷それ自体によっても外食に対する支出を抑制しているといえる。

以上の結果から、外食需要が所得水準と外食の相対価格に敏感に反応しているといえる。すなわち、最近の日本経済の低迷により所得水準が伸び悩んでいるということが、家計の支出を抑制し外食需要を縮小させる一方、デフレの傾向の中で外食の価格水準が特に落ち込み、それが外食需要のさらなる落ち込みを防いでいるのである。それゆえ、需要が低迷する中で、各社の低価格競争が激しくなっていることが窺われる。

次に、料亭、カフェ、レストラン、居酒屋といった業種ごとに動向を観察すると、図表3と図表4から、料亭とカフェはそれぞれピーク時に比べ年間出店数、従業員数ともに減少傾向にあり業種自体が縮小していることが分かる。

料亭は、1960年代に3万件あった店が40年間の間に1/6に減少している。この40年の間、1970

⁶ 牧厚志『日本人の消費行動』ちくま新書、1998年、112ページ。

⁷ 箕谷千鳳彦『計量経済学』東洋経済新報社、1993年、228ページ。

年には日本万国博覧会が開催され、その後、マクドナルドやケンタッキーフライドチキンといわれる米国ファストフードチェーン店が次々に輸入され、1980年代に入ってからはいくつか、デニーズジャパン、ロイヤルが日本のファミリーレストランの御三家と呼ばれ消費者の間で広がった。高度経済成長に伴い、従来一部の層に限られていた外食が所得の上昇に伴って一般の消費者にも利用されるようになったのである。そして、きわめて所得の高い層にしか受け入れられなかった料亭のような業態は、次々にその存在を消していくのである。

カフェ業態は、1980年をピークに店数、従業員数ともに減少している。一般的にコーヒーは原価率の低い商品であり、加えて嗜好品のため味と品質の評価が簡明ではない。従って、低価格と物のサービスが、ともに重視され、コーヒーの品質よりも価格とサービスの競争が市場に蔓延していくようになった。加えてこの時期、技術の進歩によって冷凍食品が登場してきた背景がある⁸。しだいに、喫茶店は容易に売上の増加をもたらす冷凍食品に力を注ぎ、客単価が上がる食事メニューを積極的に導入していくことになる。こういった動きは、一時的に客数の減少を客単価アップでカバーするが、コーヒーの品質の低下を招いた。コーヒーが美味しい喫茶店から、コーヒーも飲める喫茶店へ轉身し、店のイメージは古く、サービスも低下していったのである。そんな中、1996年スターバックスコーヒージャパンがオープンする。1981年以来、低迷を続けてきたカフェに市場の可能性を見出し、大手コーヒーチェーンが次々に新たな市場の拡大を目指している⁹。

しかし、料亭やカフェのように市場の縮小傾向にあるのに比べ、レストランと居酒屋の出店数と従業員数は、店数が増加するにともない、従業員も2001年まで増加し続けている。同じような変化を示す2つ業種の場合、店舗あたりの従業員数が増加し、店自体が大型化している。つまり、レストランと居酒屋は両者が同じような形で成長を遂げていることが窺える（**図表5**、**図表6**、**図表7**）。

次に、レストランと居酒屋について両者の実態を分析してみる。**図表8**、**図表10**に転じ企業別ファミリーレストラン売上高とユーザー率をみってみる。ファミリーレストラン最大手のすかいらーくが他社企業と大きな差と付け、1位に君臨している。すかいらーくグループが、自社ブランドである「すかいらーく」から「ガスト」へ本格業態転換策を打ち出したのが1993年である。現在では既存のファミリーレストラン各社が伸び悩む中、売上第1位を示すことになった。すかいらーくグループが占める割合は**図表8**を見ても明らかのように、ファミリーレストラン業界でかなりの大きな割合を占める。**図表10**の月に1回以上消費者が利用する割合を調査したユーザー率でもガスト、バーミヤンなどのすかいらーくグループが15%を超え一定の常連客を囲んでいることが窺われる。これらの図表からすかいらーくグループのグループ全体の独走体制は今後しばらく続くだろうと予想できる。

続いて居酒屋業界に転じる。（**図表9**、**図表11**）1位の「村さ来」は創業から27年が経過、店舗数約550店舗と安定している。2位の「つぼ八」も店舗数では村さ来と同水準である¹⁰。3位に台頭しているのは1992年に1号店をオープンして以来、急成長を続けてきた「ワタミフードサービス」である。有機野菜を使用し安全性を打ち出したメニューと、1品当たりの価格を下げることで、今では全国に267店舗を展開する規模に成長している。この「ワタミフードサービス」がユーザー率では、ファミリーレストランほど圧倒的な差はないにしろ、他社を抑え1位について

⁸ 『酒類，食品産業』酒類，食品統計月報500号記念増刊号，239～240ページ

⁹ <http://www.cafegoods.com/>

¹⁰ 『週刊東洋経済』2003年6月28日，43ページ。

いる。

成長傾向を表している、ファミリーレストランと居酒屋であるが、2つの業態でもっとも規模を拡大しているすかいらーくグループと、急成長のワタミフードサービスについては、第2節でさらに詳しく分析していく。

第2節 変わる消費構造—顧客層の変化—

1970年代日本に外食チェーンが登場した時期、消費者が外食する動機や機会は日常の家庭の内食が欠ける場合の代用食としての外食と、特別な行為としての外食というケースに限られていた。当時、外食業態は「低価格＝日常」と「高価格＝非日常」とに偏って存在していたのである。しかし、1980年代に入りファミリーレストランが人々の間で普及し、需要を伸ばす中でファミリーレストランは「日常」と「非日常」の中間の価格での外食店として登場したのである。これが、すなわち1990年代に入り「非日常＝低価格」「日常＝高価格」といった新たな外食業態を生み出すことにつながる。以前にはなかったチェーン店を誕生させ、外食業態全体を多様化し豊富化していく中で、ファミリーレストランは消費者の中で日常領域へと移行していき¹¹、ファミリーレストラン市場拡大の中で生まれた家族外食という新しいスタイルは、外食マーケットの拡大にもなって、家族外食の習慣化を位置づけた。

1990年代後半から日本経済のデフレの影響を受け、外食市場も縮小傾向に陥っていく。しかし、すかいらーく社長の茅野社長亮社長によれば、「ファミリーレストランの市場は縮小しない。それどころか食事の面では家庭機能の外部化が進み、ニーズはむしろ拡大する¹²」顧客ひとりひとりの利用頻度は確実に上がり、その期待が1番大きいのが増加するシニア世代に狙いを定めることだと話す。かつてのファミリーレストランは、家族連れや若い世代の客層が中心だった。けれども、核家族化が進み夫婦2人で食事をするシニア世代も増加してくる。図表12に示すように、シニア世代のファミリーレストラン利用頻度を見ると、「たまに利用」する人の割合は今や半数を超える。シニア世代の夫婦向けの中食・宅配ビジネスを視野に、新たな客層を標的にした戦略が今後展開されていくだろう。

「サラリーマンや学生が酒を飲んで、大騒ぎをする場所」・・・そんなイメージの強かった居酒屋も、長引く業績低迷を打開するために家族客を積極的に取り込み、居酒屋のファミレス化を図ることで、幅広い顧客層を取り囲もうとしている¹³。健康志向の高まりを背景に、メニューに有機野菜を活用し子供連れにも安心できるメニューを提供する。また、座席にも本格的な禁煙席を導入し、女性や子供に配慮した店作りに力を注ぐ。ワタミフードサービスは2003年5月に施行された健康増進法以来、座席を区分するだけでなく電子の壁で煙を遮断する本格的装置を導入した¹⁴。

従来、ファミリーや若い世代が集う場所として成長を続けてきたファミリーレストラン市場が、シニア世代を標的に顧客層の拡大を図っている。また、サラリーマンや学生が主流だった居酒屋

¹¹前掲、茂木信太郎『現代の外食産業』68ページ。

¹²『日経流通新聞』2004年3月4日、1ページ。

¹³『週刊東洋経済』2003年6月28日、40ページ。

¹⁴『日経流通新聞』2004年3月11日、7ページ。

がファミレス化を図り、新たに客層の幅を広げている。ファミリーレストラン、居酒屋といった型を逸脱し、外食産業のこれまでの成長の過程ではなかった新規のマーケットを次々に開拓していると考えられる。

第2章 経営分析

第1節 すかいらーくグループ

以上の外食市場の検討を踏まえながら、外食市場全体が低迷を始めた1994年からの10年間のデータを用いて、すかいらーく、ワタミフードサービスの両グループの経営について分析を試みたい。

最初に、すかいらーくグループの経営状況を図表13と図表14を用いて検討しよう。1994年から2004年までに売上高は2倍近く伸びている（2004年度の業績については、今期売上げ予想を参考）。一方、経常利益は、多少の増減はあったものの、1994年から2004年までの間に、それほどの変化は見られない。不況期にもかかわらず安定的に利益を計上していたといえる。なお、2003年にかかなりの減益が生じているが、これは中華の「バーミヤン」と和食「夢庵」の新商勢圏店舗の売上げ低迷と、それにとまなう収益構造悪化が主因である¹⁵。続いて従業員数だが、こちらも売上げの増加とともに大幅な伸びを見せ臨時雇用者数（アルバイト社員）を除き約2倍に増大している。しかし、1人当たりの売上げやコストに着目してみると、若干の増加は見えるもののそれほどの変化はない。同グループにおいて、社員1人当たりのコスト削減よりも売上げ努力に成長の成果が出ていると読みとれる。

次に、同グループの店舗展開を検討する。すでに全国に店舗展開を図っているが、特に関東・首都圏内が大きな比重を占めている（図表15）。しかしながら、1980年代前半に70%台を占めていた関東の比率は、その後減少し続け最近には約50%にまで落ち込んでいる。関東中心の店舗展開から全国的な店舗展開に脱皮しつつあるといえる。業態別で言うと、主力の「ガスト」が、2000年に青森、北海道に出店をし、沖縄以外の全都道府県に店舗の拡大を達成した。「バーミヤン」「夢庵」は立地開発、生産供給体制などの、バックアップを強化しながら未出店の地方への進出を進めている。

1974年は、外食業界で後に「すかいらーく方式」と呼ばれる出店方式が開発された年である。これは「土地、建物を地主が提供し出店側は総売上高の8%前後をリース料として地主に払う」という方式であり、同社は「土地の値段が高いので1店舗出店するのに莫大な費用がかかる。しかし、この方式なら1/10の資金ですむ」と説明している。さらに、1982年から1986年の間にも「95席型（95席）」「312席型（312席）」「310席（100席）」「526型（126席）」といった、さまざまな立地条件に対応できる標準店舗を相次いで開発し、年間平均45店舗のペース（年率10.7%増）で出店を続けた¹⁶。今後、すかいらーくグループが構想する計画によれば、「バーミヤン」は2007年までに、「夢庵」は2010年までに全国1000店体制を目標に掲げている。また、駅前繁華街、ビジネス街など、賃料・人件費が高い都市部への出店は「ジョナサン」「ビルディ」などの業態を中心に展開していたが、その出店数は、郊外に比べグループ全体のシェアは低い状態にあった。これは、賃料などの経費が高い都市中心部ではすかいらーくグループが目標としている投資回収効

¹⁵ (株) すかいらーく『平成15年有価証券報告書』2003年、8ページ。

¹⁶ 小田勝巳『外食産業の経営展開と食材調達』財団法人農林統計協会、23ページ。

率が得られないため、都市部への積極的な出店を抑えてきたことによる¹⁷。マーケットの厚い都市部への展開は今後の重要な課題であり、すでに、2001年以降すかいらーくグループでは、投資家回収効率の高い小商圈を対応とした小型店舗を実験的に出店している。今後、競争が厳しい都市部への小型店舗拡大が実現するのかが、首都圏へさらなる店舗拡大を進めるすかいらーくグループにとっては大きな比重を占める問題になるだろう。

第2節 ワタミフードサービス

すかいらーくグループに続いて、以下にワタミフードサービスの経営について分析しよう。ワタミフードサービスの1997～2003年の経営状況について、まず**図表 16**と**図表 17**を見る。売上高と経常利益は比例しながら、右肩上がりに急成長し、店舗数、従業員数ともに約6倍へ規模の拡大を実現した。既存の居酒屋業態の中において、一気に頭角を現す存在にまで昇りつめたのである。

まず、同社が1997年からの1年に20店舗を出店した背景としては、当時外食業界が地価の下落を背景に積極的な出店競争が拡大していたことが影響している。個人消費の低迷や、法人の宴会需要の減少により外食業界は成長が減速した格好となっていたが、外食市場における売上高上位100社のシェアは上昇を続けており、規模によつての格差がますます広がる傾向にあった。大手企業を中心とした出店攻勢により、競争が一段と激化し企業間格差が鮮明になっていく中で、同社は業容拡大を図るため、20店舗を首都圏に出店したのである。また、一方で今後予想される多店舗の管理体制を確立するため、組織変更及び酒類の仕入会社を子会社化するなどコスト低減策を講じ、さらに既存店5店舗の改装を含め店舗効率の見直しを推進した¹⁸。そして、その後も激化していく出店競争の中で競争を確立することを目指し首都圏、関東周辺を基盤にさらなる店舗の拡大を加速させていく¹⁹。

しかし、2002年に同社は「和民」業態を立ち上げてからはじめての、経常利益マイナス幅を記録することになった。それまでうなぎ上りの成長を続けていた経常利益は2002年前年比を1.1%下回ったのである。店舗拡大では、初めて大阪圏内への進出に成功していたが、新規出店の遅れによる稼働平均月数の低下という内部要因と、引き続き日本景気低迷による消費の落ち込みといった外部要因等が引き金となり経常利益の減少を引き起こしたのである²⁰。

グループ出店戦略の見直しとして、まず同社は1店舗が成立するために必要な商圈が拡大したと判断し、今まで商圈人口3万人に設定していた「和民」の出店基準を5万人に引き上げた²¹。さらに、初の出店で好調を迎えていた関西圏への拡大に力を注ぐことにした。**図表 18**からも分かるように、2002年からの1年でワタミは大阪へ10店舗、兵庫、京都へ初の出店を進め、加えて同年に福岡への進出も進めている。出店基準の範囲を見直したことで、関東圏の千葉、埼玉、神

¹⁷ (株) すかいらーく『平成13年有価証券報告書』2001年、12ページ。

¹⁸ (株) ワタミフードサービス株式会社『平成10年有価証券報告書』1998年、16ページ。

¹⁹ (株) ワタミフードサービス株式会社『平成12年有価証券報告書』2000年、10ページ。

²⁰ (株) ワタミフードサービス株式会社『平成14年有価証券報告書』2002年、8ページ。

²¹ (株) ワタミフードサービス株式会社『平成15年有価証券報告書』2003年、9ページ。

奈川の新規出店状況においては、前年に比べ現在も減少傾向にある。

しかしながら、「和民」業態の商圈人口が多い地域に出店した店舗の売上げが前年比較で低下してはいるものの、それらの立地のマーケットは規模が大きい上、依然として5兆円を超える売上げを持っている。さらに、商品力を高め進店を中心に内装イメージを変えるなど「価格に対して高い付加価値」を構築していくことが重要になる。

第3章 新戦略 I

第1節 低価格化競争の始まり

バブル崩壊後の外食市場と売上高低迷から脱する一策として、1993年にすかいらーくグループの「ガスト化戦略」と日本マクドナルドホールディングスの「低価格化戦略」が打ち出された。

すかいらーくグループの低価格業態といえるガストは、すでにすかいらーくグループの基幹業態として同グループの最大の店舗数を誇っている。グループ全体としては、ガストに触発される形で和食の「藍屋」と中華の「バーミヤン」がガストと同様低価格メニューを打ち出し、グループの主力である3本柱がお値打ち感の訴求で低価格を軸に店舗を拡大した。このような、1993年の低価格化への大規模な転換を前に、すでに1992年有価証券報告書ですかいらーくグループは「わが国の経済は、民間設備投資の鈍化、在庫調整にともなう生産活動の停滞、さらに個人消費の落ち込みなど経済環境はまことに厳しいものがあり、政府による種々の景気浮揚策にもかかわらず景気好転の兆しはなく、不況感は産業全体に拡大した」と述べていた²²。こうした経営環境に対する厳しい認識のもとで、すかいらーくグループの存続をかけて大きな方向転換が動き出したと言える。そして、創業以来、同社の象徴として育成してきたファミリーレストラン「すかいらーく」のブランドを捨て去り、短期間に大規模な業態転換を実現できたのは、すべての店舗が直営店であるためフランチャイズオーナーを説得する作業がなく、内部問題として全社的な対応が可能であった²³と考えられる。

日本マクドナルドホールディングスもメニューの価格の引き下げを実施し、値下げの効果により1997年の年間売り上げは3000億円を達成した。ファーストフード分野における低価格路線の誘引は、まず、価格引下げに伴う来店者数の増加に対応できる仕組みを内包していたことである。ファーストフード業態はメニュー数が限定されており、店内はセルフサービス式である。また調理品を短時間に提供でき、そのまま持ち帰ることも可能である。相対的に価格引下げを実施し、増加した客数をそのまま売上げに結びくようになっている。次に、ファーストフード業態が提供する調理品が価格弾力的な特性を備えていたことが重要なポイントである。外食市場の中で、低価格戦略の先駆けとしてファーストフードが台頭したのは、ハンバーガーが日常の中で利用されていた外食であり、一定以上の品質・味の調理品が身近で、かつ短時間で利用できたことが価格弾力的であったと想定できる。さらに、日本マクドナルドホールディングスが、ファーストフード市場全体の50.4%を占めるシェアを誇っており²⁴寡占的な企業構造によるものが大きいだろう。このような市場構造のもとで、提供される調理品が同質で差別化が難しい場合に売上高上位に位置する同社が価格引下げにより競合店舗のシェアを奪う戦略は有効的に働いたのである²⁵。

これら大手企業のあいつぐ低価格路線に、他外食産業も集客を競って次々にメニューの値下げを実施した。図表19に、この時期の主な外食産業の低価格商品を挙げてみる。いずれも、300円

²² (株)すかいらーく『平成4年有価証券報告書』1992年、14ページ。

²³ 前掲、小田勝巳『外食産業の経営展開と食材調達』54ページ。

²⁴ 『東洋経済 PLUS』2002年、65ページ。

²⁵ 前掲、小田勝巳『外食産業の経営展開と食材調達』52ページ。

をきる低価商品が並ぶ。では、これらの低価格路線はどういった経営環境条件の下に可能となったのか、以下にバブル崩壊後と1990年代以降の経営条件の違いについて日本経済全体の動向を指摘し考察する。

まず、1つに為替相場における円高状況があげられる。1995年以降相対的には円安傾向にあるが、外食産業が一般消費者の間で浸透し始めた1980年代の1ドル250円から比較すると1990年代は150円前後にあり、10年前と比べるとはるかに円高であったことが窺える。外食産業の主要のメニューを支える牛肉やポテトなどの輸入食材を調達する上で円高は非常に有利に作用していた。2つ目に、規制緩和の進行という事態が挙げられる。輸入自由化が実施される以前は、輸入量の総枠もあり輸入業務も指定業者でしか行えなかったのが、これらの制約が無くなることで、すでに記述にある円高と規制緩和が同時に実現したことになる。3つ目は、産業社会のリストラが強力に進められ労働力需給が緩和されていたことで、パート・アルバイト市場で需給緩和状態が持続され市場の経営を安定されたことが要件として挙げられる。4つ目は至上最低の低金利政策が採られたことで、設備投資が有利に行えるようになったことである²⁶。さらに、ロツテリアの重光昭夫副社長は「大きな武器は情報技術(I T)といえる。インターネットの活用で食材の世界相場や、カップなどの店舗資材の価格などが瞬時につかめ、同じ品質でより安いものを調達可能になったと証言している。I T革命は、外食業界の低価格化にも大きな影響を与えたのである²⁷。これら上記に挙げた日本経済の動きが、いずれも外食企業の経営にとって、企業が低価格戦略に移行し低価格化競争を引き起こす背景となったといえる。

ファーストフードやファミリーレストランに続いて、牛丼市場でも「吉野家D&C」や「(株)松屋フーズ」など各社が牛丼の値下げを行った。あいついで値下げ抗争が行われる中で、居酒屋チェーンも同様にメニューの拡充や平日半額キャンペーンの展開など、価格引下げに取り組んだ。不況期に大きな成長を果たした、ワタミフードサービスでは居酒屋チェーン「和民」のメニュー改定で、300円を切るメニューを拡充し、大手外食チェーンが軒並み減収に苦しむ中、1998年時の売上高を130億円達成し、ワタミ1号店をオープンしてからわずか5年で3.7倍にまで成長した。まさに、低価格路線が高成長の原動力となっていたといえる²⁸。しかし、その後2001年をピークに低落し、2003年までワタミの業績は一気に右肩下がりに不振に陥っていく²⁹。これまで、集客の頼みの綱であった低価格戦略に消費者が反応しなくなってきたのである。しかし、2003年度の「居酒屋選びで重要視する条件」を見ると(図表20)、1位は味であり値段が安いことは2位である。依然として低価格志向は残っているものの、一方で画一化した低価格チェーン店より、個性のある高価格店が人気を集めている³⁰。

このように、消費者志向のもとで外食市場が打ち出した低価格戦略は今や、消費者に飽きられ、低価格の優位性が失われてきている。消費者が重視するのは単なる価格だけでなく、価格に対してとれだけ高い品質の商品・サービスを提供できるかという点なのだろう³¹。低価格競争に終焉を迎えている今、外食市場は消費者の満足度をいかに高めるかが重要になってきている。

²⁶前掲、茂木信太郎『現代の外食産業』178ページ。

²⁷『日経レストラン』2001年5月6日、17ページ。

²⁸『日本経済新聞』1998年10月26日、51ページ。

²⁹『日経ビジネス』2004年8月2日。

³⁰『日経ビジネス』2004年8月2日。

³¹『日経ビジネス』2003年6月30日。

第2節 画一化から高付加価値の時代へ

食の外部化が開始され、外食市場で同質の調理品を手頃な価格で大量に供給するチェーン店は、経営革新の進展にともなって成長を遂げてきた。チェーン店は、同じブランドを用い、外観も同じような装いをし、統一のメニューと同一の価格、サービスを提供してきた。消費者にとって、利用体験のない外食店は似たような店構えであっても料理の味や品質を想定することはできない。しかし、チェーン店ではある1店舗を利用すると同じチェーンの他の店もすべて利用体験があるのと同じ効果を持つことができ、客が店選びをする際に安心感を与えてきた。

チェーン店はさらに、食材の調達で調理品の製造と販売を分離し「集中仕込・調理加工・配送機能」を備えた「セントラルキッチン」を導入することで、コストの大幅な引き下げを可能にした。そして店舗を設立する際の設備機器や建材も大量購入により、大幅な価格メリットを実現した。かつての個人経営とは、違った店舗展開でもチェーン店の存在は外食産業を近代的な経営に変換させ、大きな集客効果をもたらしたといえる³²。

しかし、同質的な調理品やサービスは全国どここのチェーンに行っても同じ内装やサービス、味を提供し、しだいに「消費者の飽き」というジレンマを生み出す³³。そういった、消費者のチェーン店離れから、消費者を呼び戻すために現在ファミリーレストラン、ファーストフード、居酒屋チェーンではメニューや店内の内装を店ごとと変える動きが広がってきている。

すかいらーくグループが展開する和食チェーン「旬鮮厨房夢庵」では、「和食は地域ごとによって客の嗜好する味が違う」ことに配慮し、2002年秋から地域ごとに味付けを変更している³⁴。ワタミフードサービスが新しく設立した新店舗の店舗デザインは人気のデザイナーに依頼し、内装の作りやデザインをこだわったものになっている。さらに、人気レストランを手がけるグローバルダイニングでは、店内がラウンジ、個室、カウンターなど様々な形でコーナー展開されており、客のその日の気分によって座席を選択できるシステムを導入し、同じ店舗でも消費者のニーズに応じ多目的に店を利用できるような構造を作り上げた³⁵。外食産業は今、料理の味以上にインテリア、音楽、空間、接客をふくめ、楽しさや心地よさ、癒しといった、あらゆる面で他にはない独自性が求められてきている。

エンターテインメントと食を融合した「フードテーマパーク」が、現在幅広い客層に支持を持ち人気を集めている。「フードテーマパーク」とは、店内が期間限定で半年から1年の契約で店が入れ替わり、消費者の遊園地離れやテーマパーク離れを考慮した、飲食施設としてのテーマパークである。株式会社ナムコが設立した、フードテーマパークの先駆けである「新横浜ラーメン博物館」は1994年の開業からいまだなお、年間150万人という開業当時の数字を維持している。店内の各店には博多、札幌、喜多方のような地方のラーメン店をそれぞれ呼び込み、東京でもご当地のラーメンが食べられる、といった付加価値を持たせる。また内装には昭和30年代風の建物を並べ、ただのラーメン屋とは違った雰囲気が漂っている。現在、株式会社ナムコが展開するフー

³²前掲、茂木敵信太郎『現代の外食産業』124ページ。

³³前掲、小田勝巳『外食産業の経営展開と食材調達』52ページ。

³⁴『日本経済新聞』2003年4月26日、3ページ。

³⁵『日経レストラン』2002年5月8日。

ドテーマパークには、ラーメンにとどまることなくカレー、餃子、アイスクリームへと多方面に広がっている³⁶。フードテーマパークは、エンターテインメントと食と融合することで新たなスタイルを構築し、客の集客効果に大きな影響を与えた。

消費者の飽きのサイクルが早まり、業態の寿命が短縮化されている今日、売上げが伸びている外食店チェーンでも新鮮さを提供していくことが必要なる。フードテーマパークの例のように、次々に展開するメニューと話題性は、集客力を高める 1 つといえる。他にも、メニューの多様化や吟味された食材を提供するなど低価格化だけではなく、他社にはない独自の付加価値を確立していくことが今後重要な鍵になるだろう。

³⁶ <http://www.namco.co.jp/ftp/>

第4章 新戦略Ⅱ

第1節 食の安全化

低価格化から消費者の思考が確実に付加価値へと転換している。その付加価値に、有機野菜を取り入れたのがファミリーレストラン「ジョナサン」のすかいらくグループである。ジョナサンがコンセプトとして消費者に訴えたのが「健康と安全」である。農家1000戸以上を対象に有機栽培の指導と集荷を手がける山梨県大泉村の(有)いずみ農園から有機野菜を調達し、1993年から無農薬あるいは減農薬栽培の有機野菜を他の外食大手に先駆けて導入した³⁷。

外食企業にとって「食材の安全性の追求」というテーマは、最も重要な付加価値としてとらえられるようになった。図表21の農林漁業金融公庫の調査を参照してみると、外食に対しての要望で1番に挙げられているのが「安全で健康によいもの」である。これは全体の7割弱を占めており、続いて2番目が「減農薬農産物や素材にこだわったもの」である。低価格なものより、消費者の食材についての関心ははるかに高くと窺える。また、図表22では、健康・安全志向の消費者が30代以上のすべての世代で半数以上を占めているが分かる。食の安全への関心というのは今や、世代に関係のないものになっている。

続いて、1997年居酒屋チェーン「大庄」がグループ企業の店舗も含めた規模で有機野菜の全面導入に踏み切った。スケールメリットを生かして、仕入れコストの上昇を防ぎ、主力業態である「庄や」で既存の価格のままに据え置き、有機野菜を使ったメニュー6品を販売した³⁸。ファーストフードの「モスフード」ではハンバーガーやサラダに使用する野菜に、農薬や化学肥料の量を減らして作ったミネラル野菜を、約3000戸の農家と契約し仕入れ、有機野菜について、今までの野菜との違い、仕入れ生産地、生産名など9項目にわたって解説し、明記することで食材に使われている野菜の情報を開示する³⁹。そういった食材への情報開示は消費者の強い安心感につながり、毎月の個数ベースで前年比に比べ6%以上の伸びがでた⁴⁰。有機農産物は商品の外見上の見分けがつかないがそれだけに、生産情報を消費者に分かりやすく伝えることが重要な鍵といえる。

「輸入食材の安全問題」では、1996年のO-157による集団食中毒に始まり、1998年の環境ホルモン問題、そして2001年の狂牛病(BSE)が国内に発生し大きな問題となった。さらに、2002年7月には、中国産の冷凍ハウレン草から基準値を超える農薬が見つかる。ダスキンの「ミスタードーナツ」でも中国で委託生産していた肉まんから、無認可の添加物が混入し販売を続けていた問題が表面化した。急増する輸入食材が持つリスクが浮き彫りとなった事件が相次いでいる⁴¹。

図表23をみても、外食産業における輸入野菜の使用割合はファーストフード店、ファミリーレ

³⁷ 『日本経済新聞』1998年3月16日、47ページ。

³⁸ 『日経流通新聞』1997年6月5日、13ページ。

³⁹ 『日経流通新聞』1997年10月21日、10ページ。

⁴⁰ 『日本経済新聞』1997年12月10日、14ページ。

⁴¹ 『日経流通新聞』2002年5月28日、23ページ。

レストラン共に 6 割近い。ファーストフード店や、ファミリーレストランにおいては食材調達でもコスト低減と安定供給の確保が重要視される。メニューのレシピや盛り付け時の形状、色沢にいたるまで全ての店舗が同じ品質になるように規格が統一されているため、多店舗展開される企業ほど安定された数量の確保、均質性が重要になってくる。すかいらーくグループでも 1998 年中華ファミリーレストラン「バーミヤン」との合併を控え、それまで 100%国産品だった野菜を中国からの輸入品に転換した。大量調達のため中国北部から南部にかけ 4 つの産地から国内市場より 1 割以上安い仕入れ値で確保した⁴²。輸入野菜の存在は生鮮、冷凍問わず、今ではなくてはならない存在になっているのである⁴³(図表 25)。さらに、現地でも生産者側の低温輸送設備の導入や包装資材の改良が進み、食材の鮮度が向上したことも輸入食材の増加に拍車をかけた一因である⁴⁴。

しかし、食材調達時のルートや、検査基準の従来より厳格な調査が必要なことは、上記の輸入食材の相次ぐ事件で問題になっている。消費者の食材への不安は高まっている今、外食企業側の食の安全に関する従来より踏み込んだ対応と、安全な食材の提供が求められる。

第 2 節 「食材調達」の深層

有機栽培や特別栽培の野菜類を差別化食材として、調達を進めることで他の競争店舗にない「食の安全」を提供し画一化からの脱却を図る。そうした企業の、差別化戦略は一様ではなくさまざまである。以下に、外食企業の食材調達について解明していく。

ファミリーレストランのすかいらーくグループが、構築した食材調達システムは、それまでのグループ会社が別々に仕入れていた食材を統合し、一括大量仕入れを行うことで調達コストを引き下げ、グループ全店で使用する食材を量・品質両面にわたり管理したことである。野菜の仕入れ面では、有機農産物を中心に独自の産地作りを進める(有)いずみ農園との業務提携を進め、1995 年には共同出資による(株)いずみを設立した。(有)いずみ農園では、それぞれの土地条件に応じた栽培指導を定期的実施しながら、有機農産物、ならびに有機栽培転換中の減農薬農産物 13 品目を栽培する。(なお、冷凍野菜は冷凍食品のカテゴリーに分類していることから冷凍野菜はこの中に含まれない。)(株)いずみでは、(有)いずみ農園が栽培した農産物を集荷し、すかいらーくグループ各企業の配送センターを通して各店舗へ供給する。生産農家とのネットワーク化が進み、(有)いずみ農園を核とした垂直的な調達システムを実現したのである。この結果、卸売市場への介入がなくなり、調達コストを圧縮することが可能になった。また、卸売市場からの調達にともなう価格変動リスクを回避し、グループ各企業に対して栽培内容の明確な野菜を安定価格で仕入れることができるようになったのである。ところが、同社のグループ内にある主要業態では、それぞれ異なったメニュー開発をおこなっていたため、メニューに応じた各店舗への食材の提供が困難になり、またグループ全体量を(有)いずみ農園で栽培した有機農産物で賄うには必要量に至らなかったため、グループ内で最も有機栽培への取り組みを進めてきた(株)ジョンサンへ重点的に調達を移行するようになった。

⁴² 『日本経済新聞』2001 年 8 月 9 日、24 ページ。

⁴³ 美土路知之『食品市場の展開と地域フードビジネス』東京農業大学出版会、2004 年、89 ページ。

⁴⁴ 池田正行著『食のリスクを問い直す』株式会社筑摩書房、2002 年、156 ページ。

しかしながら、すかいらくグループでは有機野菜の仕入れを多数の農家をネットワークにもつ流通主体〔ここでは(株)いずみ〕と提携関係を結ぶことで、卸売市場を介入することなく、栽培農家〔(有)いずみ農園〕からの安全な有機野菜の調達を実現した。

食材の安全化に関しては、すかいらくグループと同様に、ワタミフードサービスでも有機野菜を生産、供給を導入し2002年には有機農場の(株)ワタミファームを子会社として設立した。ワタミフードサービスは(有)いずみ農園へ社員を派遣し、野菜の栽培や保管、出荷などの実態を学ばせた。産地から店舗、納品までの流れを把握し、野菜の特性に応じたメニュー提案をできるバイヤーを育成するためである⁴⁵。2002年以降、ワタミファームは、千葉、群馬、北海道へと規模を拡大し全国に4つの農場を運営している。圃場面積は当初3.2haだったのが2004年9月末までに80haへと拡大し、野菜納品量に対する有機野菜の仕入れ率も4%から31%を占めるようになった⁴⁶。店舗への導入も本格化してきたといえる。2003年には、千葉県山武町と共同で「有機農業特区」に指定され、構造改革特区を活用した農業参入を外食業界で初の試みとして導入し2004年4月には日本初の有機牛乳への生産を目指し、「有機酪農・農業推進特区」で有機酪農に向けた準備を開始した⁴⁷。構造改革特区とは、農水省が株式会社やNPOによる農業への参入を解禁したことである。地方自治体が国に申請して認められた特区内だけで、農地法上の規制が撤廃され、直接農業に取り組むことが可能になったのである⁴⁸。特区を活用した農業進出は、自治体が有休農地を集めて貸し出すため、土地を探す手間やコストが軽減されるだろうと予測される⁴⁹。ワタミフードサービスが新たに開始した農業特区というスタイルは、株式会社が直接農業に介入するため、産地との直接的な提携関係を実現した。この垂直的な仕入れ方式には、メニュー提供方法でもより顧客への宣伝効果をもたらすだろう。

その一方で、有機野菜は「有機野菜認証」にあたって、農薬や科学肥料を2年以上一切使用しない圃場で栽培するなど、農林水産省に登録された認定機関の検査を受ける必要があるため、³¹生産者が従来の栽培法から有機に転換することで収量が大幅に落ちるなどのリスクもともなう⁵⁰。安全な野菜を普及させるためにも、認証検査の費用を補助していくことが必要になり、食の安全確保と価格の両立は今後の課題といえる。

⁴⁵ 『日本経済新聞』1998年2月3日、11ページ。

⁴⁶ ワタミフードサービス株式会社『ふれあい報告書2004』2004年9月発行、5ページ。

⁴⁷ ワタミフードサービス株式会社『ふれあい報告書2004』2004年9月発行、3ページ。

⁴⁸ 『日経ビジネス』2003年10月20日。

⁴⁹ 『日本経済新聞』2003年9月5日、12ページ。

⁵⁰ 『日本経済新聞』2004年7月10日、1ページ。

第5章 今後の展開

第1節 中食市場の台頭

外食業界の低価格競争、業界全体の低迷に比べ、近年おにぎりや、弁当や惣菜を初めとする持ち帰り食を主体とした「中食」と呼ばれる市場の伸びが急激な成長を見せている⁵¹。図表 25 を見ても中食の需要は 20 年で 4 倍に成長しており、ここ 5 年間では 35% もの拡大基調にあるといえる。(伸び率に関して、1997 年から 1998 年の伸びは消費税率の引き上げが関係) 今後の市場規模は 6 兆円に達する勢いといわれる、中食市場だが、外食業界がここ 5 年低迷続けている中、競合市場である「中食」はどういった優位性を持ち成長を遂げてきたのか。また「外食」にとって「中食」は至上を脅かされる存在となりうるのだろうか。

図表 26 に食事ごとに購入する中食の種類と、中食の種類ごとに 1 回当たりの購入金額の多かった結果がある。消費者が購入する中食の種類は図表から見ても各食事状況に応じて異なっており、1 回当たりの購入金額は「500 円未満」が最も高い割合を占めている。状況や食事の品目に関わらず、かかる費用や価格が一定の金額だということが窺える。中食を利用する理由としては①時間的な理由②品数や味などの理由に分類することができた(図表 27 参照)。

味の品質については、技術力の向上や、外食と中食とで品質の格差が縮小したことが考えられるだろう。かつて、これらの中食商品は工場生産され、店舗に輸送されてから、消費者に辿り着くまでに長時間の店頭在庫時間を経過していた。中食の商品は食中毒防止や長時間に耐えられる食材へと限定され、質は外食店のものとはかけ離れたものであった。その後コンビニ弁当が 1 日 3 回の配送体制を敷き品質を保つようになり、中食店の中でも持ち帰り専用のできたて弁当が登場したことで中食商品は、利便性に加え品質という特徴が加わることになった⁵²。

また中食市場は、経営者がサービスの収益の上で有利な点も多い。店舗サイズは着席型の外食店に比べ、持ち帰り専用で 1 店舗が小型に済むため出店場所を探しやすい。加えて、外食店が人件費や物件費など、固定費負担が重く、店舗売上げの低下が収益の悪化にしやすいのに対し、持ち帰り店舗は、人件費も少なく店舗自体の大きさもそれほど大きさを占めない。着席型の外食店のように入食時間帯に客が集中してしまうことなく、顧客の回転率を高めることができるのである⁵³。

成長途中の中食市場に攻め込む拠点として、現在外食各社が注目しているのが鉄道の駅構内やホーム、いわゆる「駅ナカ」と呼ばれる場所である。デパートの地下やホテル 1 階の高級惣菜売り場に続き、新たな戦場として注目されており、仕事帰りの通勤客には気軽に立ち寄ることができ今後さらなる需要が拡大されると見込んでいる⁵⁴。

レストランなどで食事をする「外食」と、自宅で調理をする「内食」の中間に位置づけられて

⁵¹ 『週刊ダイヤモンド』2004 年 3 月 6 日、32 ページ。

⁵² 前掲、茂木信太郎『現代の外食産業』172 ページ。

⁵³ 『日本経済新聞』2003 年 8 月 14 日、10 ページ。

⁵⁴ 『日本経済新聞』2004 年 2 月 15 日、15 ページ。

いる「中食」は、女性の社会進出や核家族化、高齢者世帯の増加を背景に、いまや非常に身近な「食事」「食材」として定着してきている。今後、こうした中食市場はさらなる成長を遂げ、外部化した食の巨大化市場としてフードビジネス業界を活況づけていくに違いない。

第2節 M&A（企業の合併・買収）の幕開け

外食企業を取り巻く環境は、今後も厳しい状態が予想される。その中で成長を維持するためにM&Aと呼ばれる企業間の合併や提携の動きが予想されている。

すでに、M&Aで一気に業容拡大を図った新興勢力も登場しており、牛丼チェーンの「すき家」を展開するゼンショーは、多数の企業との買収で成功を収めた。まず、2000年7月ファミリーレストラン「ココス」を、当時売上高174億円のゼンショーが売上げ332億円の自社にまさるココスを買収した。その後もファミリーレストラン「CASA」やファーストフード店、焼肉屋など同社の買収戦略は、業態を問わず拡大していった。このM&Aの拡大路線により、ゼンショーの連結売上高はわずか3年で4倍へと成長した⁵⁵。

外食大手のすかいらーくグループも、M&Aを含む外部との提携を促進していく方向で、従来からの過当競争を行わず効率的な成長を計画している⁵⁶。創業以来、すべての業態を自社で開発し、店舗展開も直営にこだわってきたすかいらーくが、ゼロベースから業態を開発していくよりも、スピーディに事業を拡大できると判断したのである⁵⁷。M&Aや外部との提携を踏まえ、すかいらーくグループでは現在の組織から、株式会社「ジョナサン」と株式交換を行い、株式会社「ビルディ」およびニラックス株式会社は株式の売買にて100%完全子会社化することを実施した⁵⁸。これらの100%完全子会社化には、持ち株会社が機動的にM&Aに対応するという狙いがよめる。

今後、市場での生き残りをかけてM&Aに通じた企業の再編の時代が突入されるだろう。M&Aは、経営不振が続いている各社が食材や備品の調達を共同化を進めることによって、コストを大幅に切り下げ、事業の多角化加速させていく⁵⁹。特に、外食大手のすかいらーくグループがM&Aの導入に乗り出した今、企業間のM&A戦略が拡大し、新たな新体制が築かれることで、今後の外食市場全体の再編に期待できる。

⁵⁵ 『週刊ダイヤモンド』2004年3月6日、40ページ。

⁵⁶ 株式会社すかいらーく『第42期事業報告書』、3ページ。

⁵⁷ 『日経経済流通新聞』2003年7月10日、15ページ。

⁵⁸ 株式会社すかいらーく『第42期事業報告書』、4ページ。

⁵⁹ 前掲、小田勝巳『外食産業の経営展開と食材調達』169ページ。

終章

本論の検討は結果と要約をすれば以下のとおりである。外食業界の市場縮小の背景には景気低迷といった外部要因が大きいことはもちろんだが、最大の問題は不況に伴う、物価の低落がかなり長期にわたって長引き十分な消費の回復につながらなかったことである。あいつぐ新規出店は、消費者の「低価格慣れ」を誘い外食各社の顧客訴求力を低下させたと考えられる。

このような状況の中でバブル後、急速にチェーン展開を打ち出し成功したすかいらーくグループとワタミフードサービスも経営基盤の強化と新たな成長の柱となる新しい業態、業種の開発、また付加価値を備えた経営戦略が必要になってくるだろう。

また、中食市場の成長が目立つようになった背景としては、消費者のライフスタイルに合わせた食の簡便性が求められるようになったことが指摘できる。そのため、消費者のニーズにあった商品やサービスを提供するとともに、M&Aの再編と連動しながら、日本の外食市場で各社は生き残りをかけた競争を展開している。

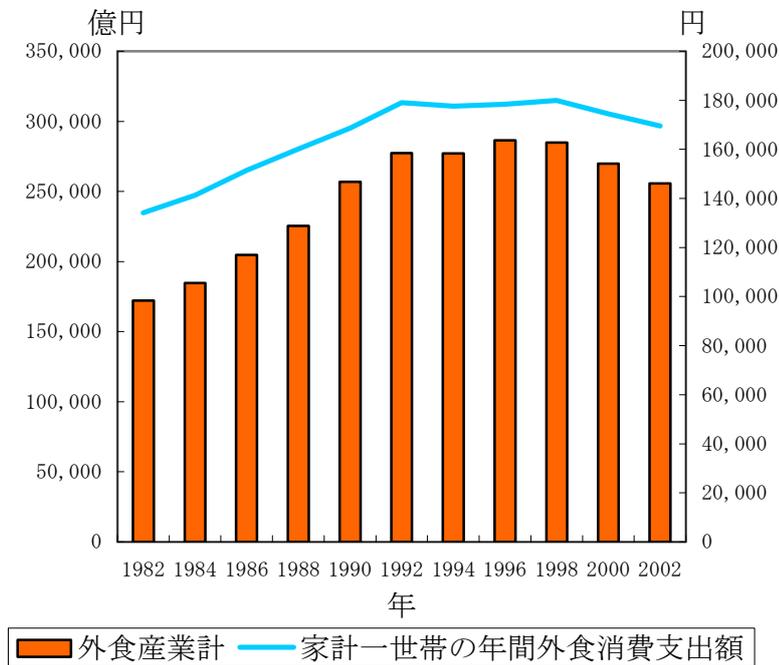
今後は、日本市場にとどまらず、急速な経済発展を遂げつつある中国を中心とするアジアへの進出も目指すことになるだろう。外食市場の海外進出は、「吉野家D&C」が米国で「吉野家USA」を設立したり、ファーストフードの「ロッテリア」が韓国を中心に店舗展開を行ったり、さらに同じくファーストフードの「モスフードサービス」が上海に出店するなど先駆的な事例といえる。

しかし、こういった海外進出は一部のファーストフードに限定的な試みであった⁶⁰。ところが、国内の外食市場が縮小傾向を続け商圈が狭まる中でチェーン化が最も進んだ日常的外食チェーンでは簡便性を持つ中食市場との競合も激しさを増し、合他社との差別化を実現するために、高付加価値を目指し競争は激化している。それゆえ、中国を中心とするアジアの外食マーケットはファーストフード系のチェーン店以外の個人店が中心であることが注目された。日本の昭和年代に有効的であったチェーン店の「マニュアル化」といった経営革新がそのまま生かせるマーケットが形成されつつあるのではないかと考えられているからでないだろうか。このことを裏付けるように、「ワタミフードサービス」ファミリーレストランの「サイゼリア」などが相次いで中国、あるいは香港、マレーシアといったアジア市場に参入を開始している。

このように、外食企業の多くが国内市場では事業の多角化とM&Aにより経営基盤の強化と安定収益を目指しているのに対し、成長期に構築した経営革新を生かした日常的なマーケット開拓はアジア市場に求める新たな戦略となっている。

⁶⁰前掲、小田勝巳『外食産業の経営展開と食材調達』169ページ。

図表1 外食市場の推移



出典) (財) 外食産業総合調査研究センター編『外食産業統計資料集』2004年版, 48～61 ページ。総務省統計局『平成 13 年家計調査年報』。

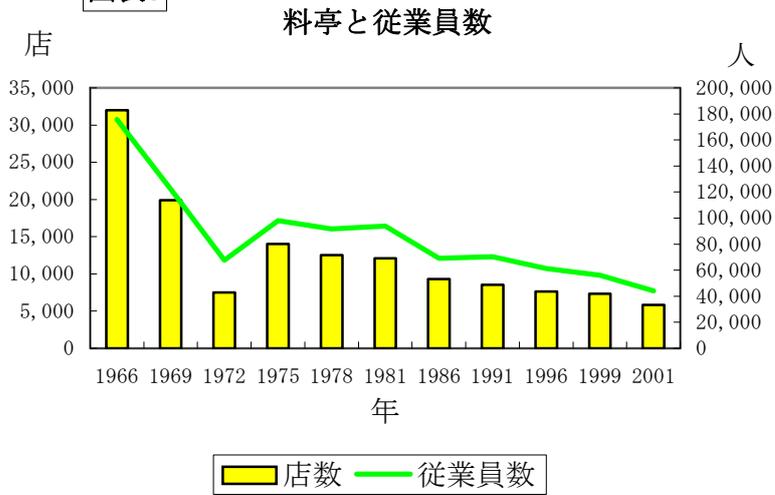
図表2 外食産業の需要関数の推定

	α	β	定数項	決定係数
	1.082	-1.672	-1.362	0.992
t 値	20.2353*	3.377*	1.9806	0.992

*は1%水準で有意。

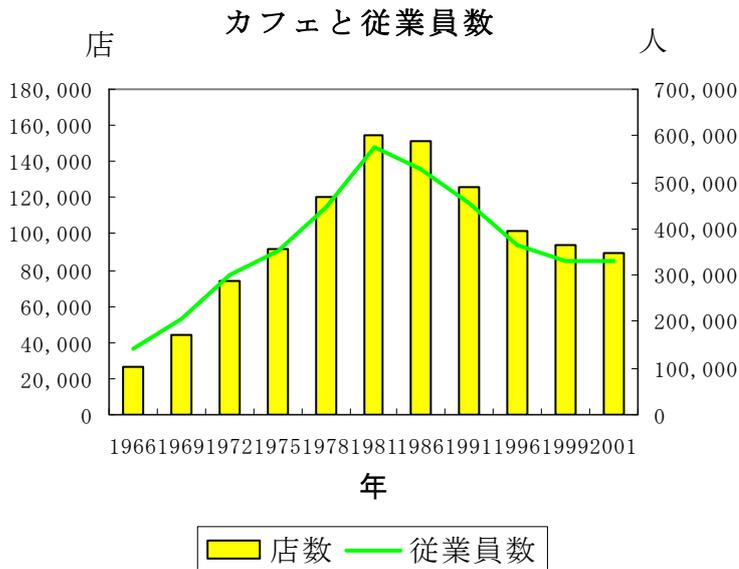
出典) 総務省統計局『消費者物価指数年報』2002年版。総務省統計局『家計調査年報』2002年。経済企画庁『国民所得統計年報』1996年。(財) 外食産業総合調査研究センター編『外食産業統計資料集』2004年版。

図表3



出典) 前掲, 『外食産業統計資料集』, 50~51 ページ, 61 ページ。

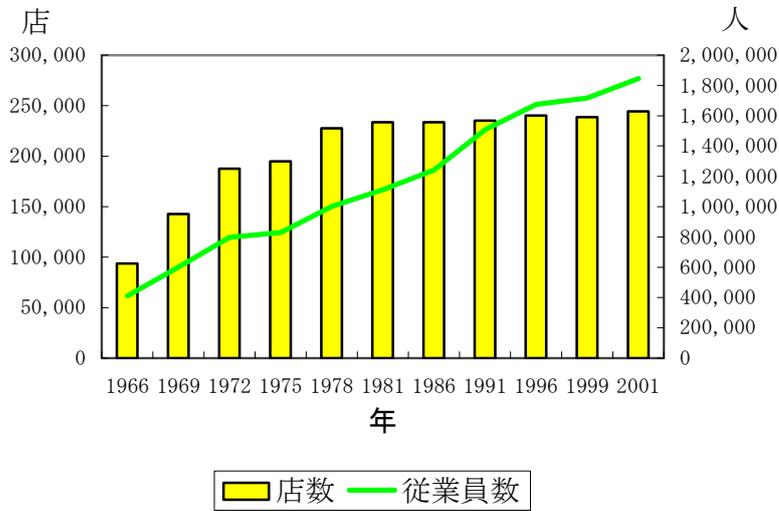
図表4



出典) 図表3に同じ。

図表5

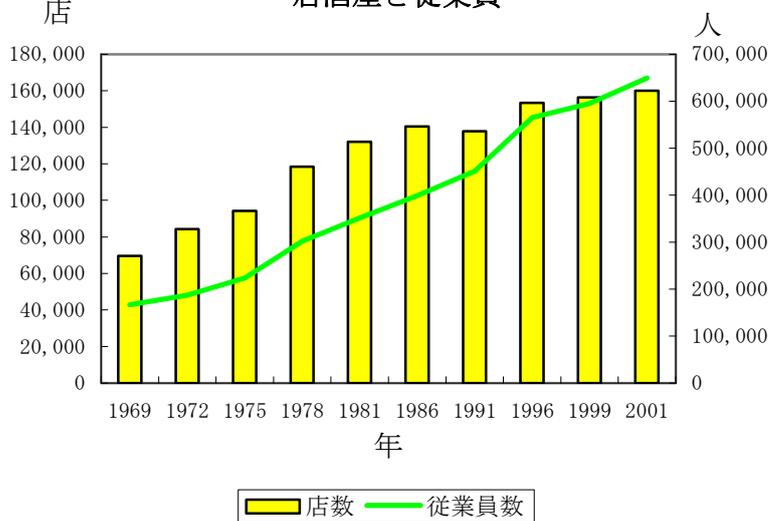
レストランと従業者数の推移



出典) 図表 3 に同じ。

図表6

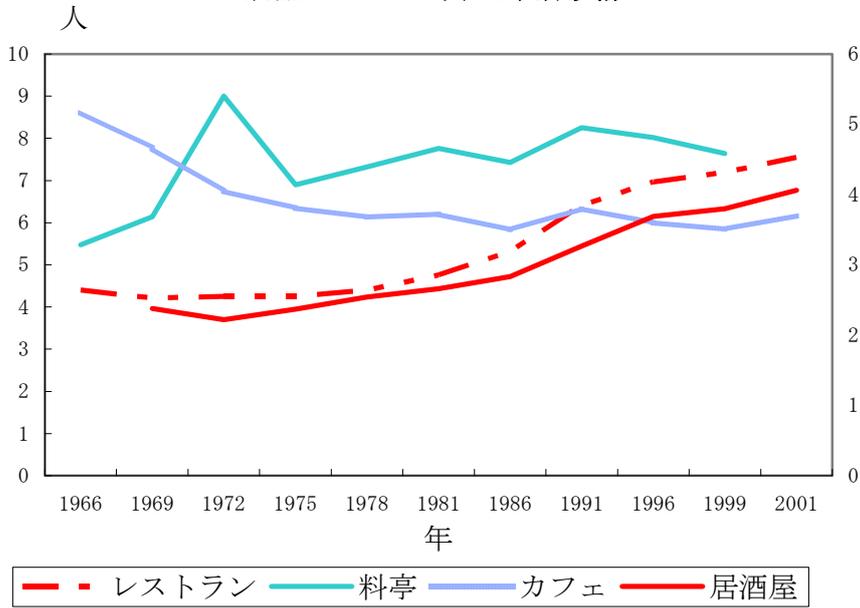
居酒屋と従業員



出典) 図表 3 に同じ。

図表7

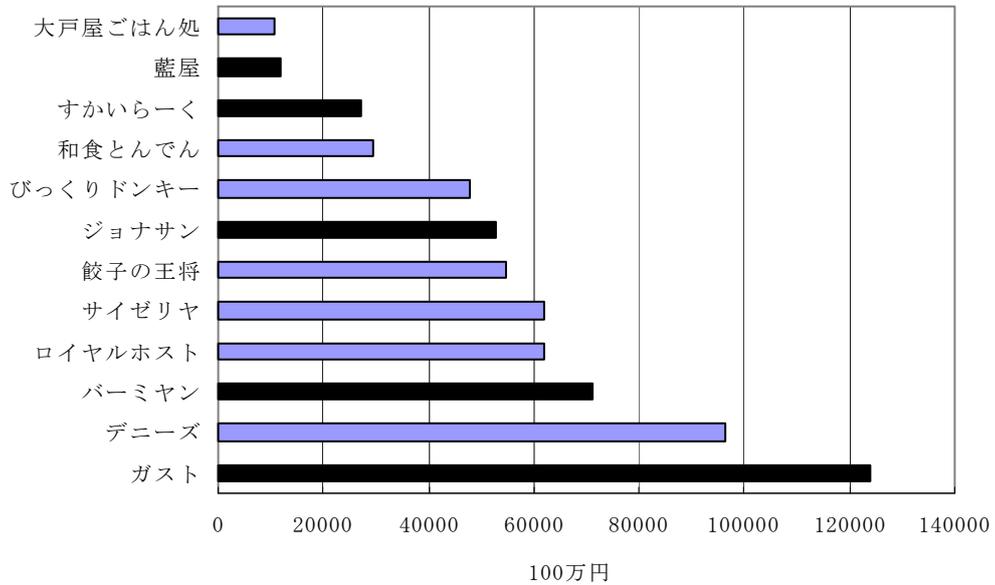
一店舗あたりに対する従業員数



出典) 図表3に同じ。

図表8

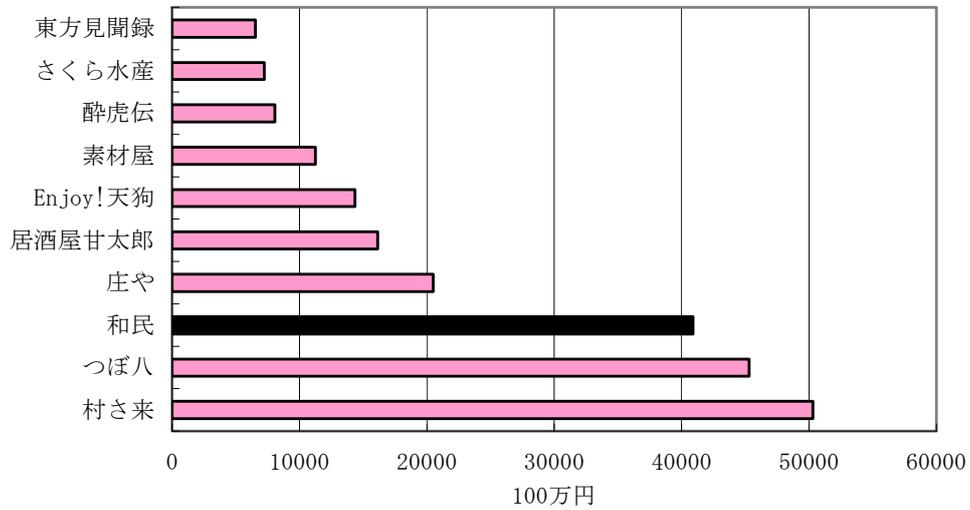
ファミリーレストラン 売上高



出典) 『週刊東洋経済』2003年6月28日。

図表9

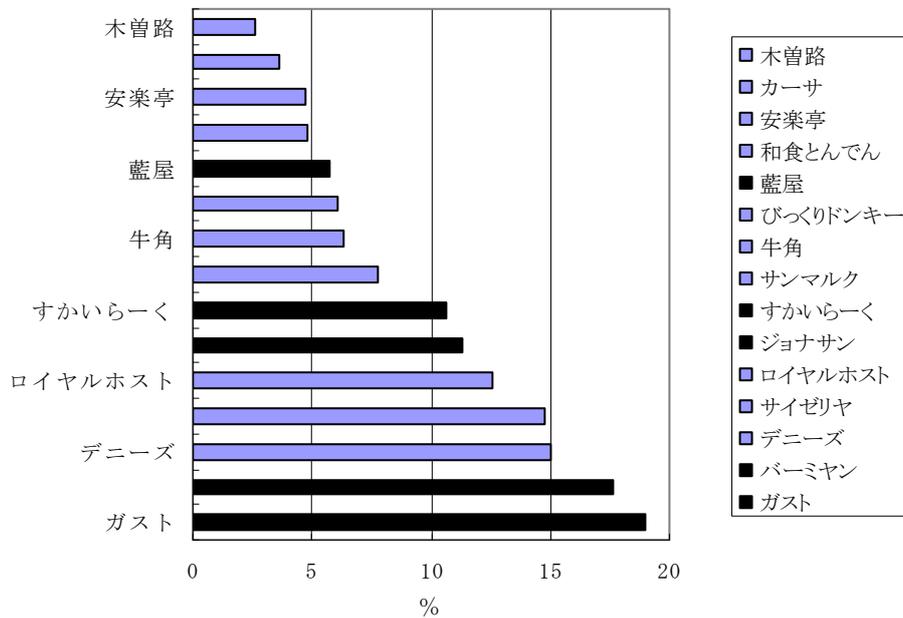
居酒屋 売上高



出典) 図表 8 に同じ。

図表10

ファミリーレストランのユーザー率

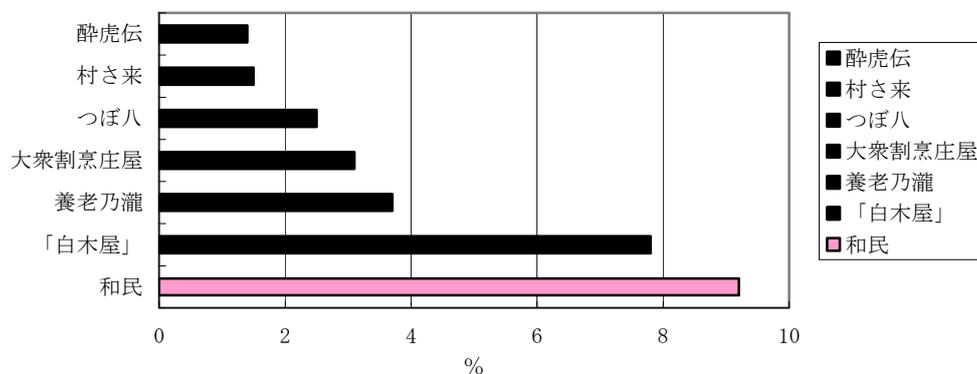


出典) 前掲、『外食産業統計資料集』131 ページ。

(注 1)調査対象は男性 1532 人, 女性 1563 人, 計 3094 人。

(注 2)ユーザー率とは月に 1 回以上当該チェーン店を利用する割合。

図表11 居酒屋のユーザー率



出典) 図表 10 に同じ。

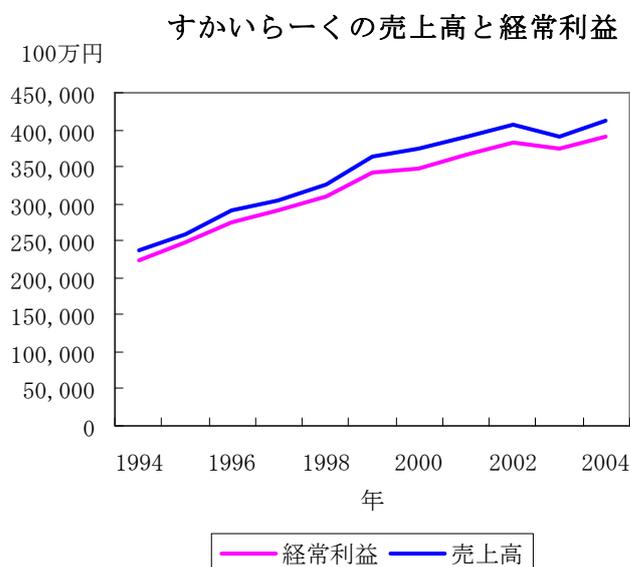
図表 12 50代、60代のシニア世代の飲食店数の利用頻度 %

	よく利用	たまに利用	ほとんど利用しない	まったく利用しない
ファーストフード	10	46.8	26.3	16
ファミリーレストラン	18.3	55.3	19.1	6.2
回転寿司	10.5	43.5	25.3	20.3
コンビニエンスストア	23.6	49.3	20.5	4.6

出典) (財) 外食産業総合調査研究センター編『外食産業統計資料集』2003年、128ページ。セゾン総合研究所『50代、60代の生活と消費』2001年。

(注) 調査対象、首都圏在住の50代、60代。

図表 13



出典) (株) すかいらーく『有価証券報告書』1994～2003年。

図表 14

連結売上高と経常利益

	売上高 (百万 円)	経常利 益(百万 円)	総損失	従業員	店舗 数	1人当 り売り上 げ	1人当 りコス ト	1店舗当 り売り上 げ	1店舗当 りコスト	1店舗当 り従業員
	a	b	a-b	c	d	a/b	(a-b)/c	a/d	(a-b)/d	c/d
1994	224,938	13,208	211,298		816			276	259	0.0
1995	247,045	11,767	235,278		848			291	277	0.0
1996	276,141	13,640	262,501		896			308	293	0.0
1997	291,765	12,782	278,983		993			294	281	0.0
1998	310,419	16,567	293,852		1,081			287	272	0.0
1999	341,670	21,844	319,826		1447			3,254	3,046	0.0
2000	347,675	26,595	321,080	39,687	1807	8.8	8.1	2,519	2,327	287.6
2001	366,665	24,381	342,284	41,682	1982	8.8	8.2	2,048	1,912	232.9
2002	381,738	24,778	356,960	41,662	2218	9.2	8.6	1,577	1,475	172.2
2003	373,217	18,450	354,767	6,498	3130	57.4	54.6	1,323	1,258	23.0
2004	391,000	21,000	370,000							

出典) 図表 13 に同じ。

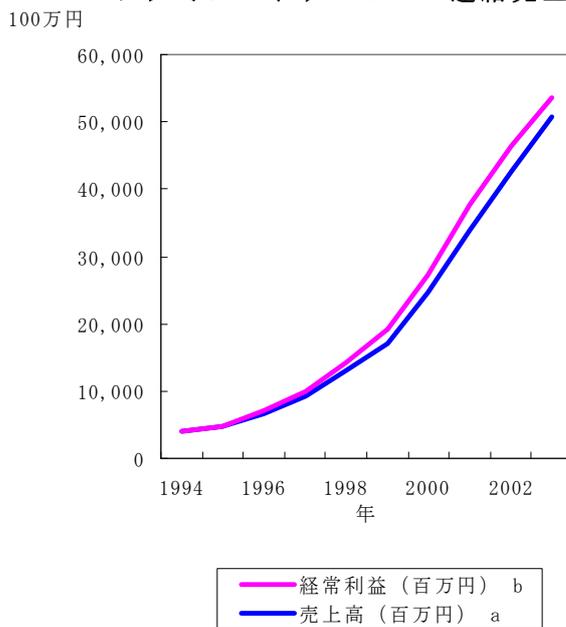
図表 15 すかいらーく地域別店舗数の変化

年	東北エリア	関東	甲信越	北陸	東海	近畿	中国	四国	九州	合計	関東の%
1983	0	288	2	0	31	44	3	0	0	368	78.3
1984	4	322	5	0	33	48	3	0	4	419	76.8
1985	11	340	9	0	39	58	3	0	9	469	72.5
1986	15	346	11	0	42	62	5	0	17	498	69.5
1987	18	368	11	3	45	67	7	0	28	547	67.3
1988	21	395	14	5	48	70	6	4	31	594	66.5
1989	22	415	16	9	52	73	6	7	33	633	65.6
1990	22	432	16	9	53	76	6	7	36	657	65.8
1991	23	491	16	9	57	85	6	7	36	730	67.3
1992	24	496	17	9	64	96	6	7	36	755	65.7
1993	25	503	17	8	71	99	6	7	35	771	65.2
1994	26	534	17	9	78	104	6	7	35	816	65.4
1995	24	544	18	9	89	111	9	8	36	848	64.2
1996	22	551	22	9	103	119	15	10	45	896	61.5
1997	34	568	27	13	117	130	23	15	66	993	57.2
1998	42	587	32	18	133	140	32	21	76	1081	54.3
1999	46	867	42	20	157	173	37	27	78	1447	59.9

出典) (株) すかいらーく『有価証券報告書』1983～1999年。

図表 16

ワタミフードサービスの連結売上高と経常利益



出典) ワタミフードサービス株式会社『有価証券報告書』1994～2003年。

図表 17 連結売上高と経常利益

	売上高 (百万 円)	経常利 益(百 万円)	総損失	従業 員	店舗 数	1人当 たり売 り上げ	1人当 たりコ スト	1店舗 当たり 売り上 げ	1店舗 当たり コスト	1店舗 当たり 従業員
	a	b	a-b	c	d	a/b	a-b/c	a/d	a-b/d	c/d
1994	4,013	20	3,993							
1995	4,746	46	4,700							
1996	6,670	507	6,163		51			131	121	0
1997	9,325	666	8,659	746	62	13	12	150	140	12
1998	13,055	1,159	11,896	1,062	80	12	11	163	149	13
1999	17,184	1,909	15,275	1,453	105	12	11	164	145	14
2000	24,556	2,802	21,754	2,105	138	12	10	178	158	15
2001	33,915	3,822	30,093	2,717	179	12	11	189	168	15
2002	42,714	3,781	38,933	4,433	242	10	9	177	161	18
2003	50,640	3,004	47,636	3,833	282	13	12	180	169	14

出典) 図表 16 に同じ。

図表 18 ワタミ地域別出店状況と従業員数の動向

	東京	神奈川	千葉	埼玉	大阪	兵庫	京都	福岡	合計	社員	パート	従業員合計
1997	36	20	3	4	0	0	0	0	63	137	609	746
1998	45	22	8	5	0	0	0	0	80	197	865	1,062
1999	59	28	10	8	0	0	0	0	105	308	1145	1,453
2000	81	36	10	11	0	0	0	0	138	446	1659	2,105
2001	104	43	17	15	0	0	0	0	179	446	2271	2,717
2002	139	50	22	27	4	0	0	0	242	579	3854	4,433
2003	160	51	24	28	14	1	2	2	282	653	3180	3,833

出典) ワタミフードサービス株式会社『有価証券報告書』1997～2003年。

図表 19

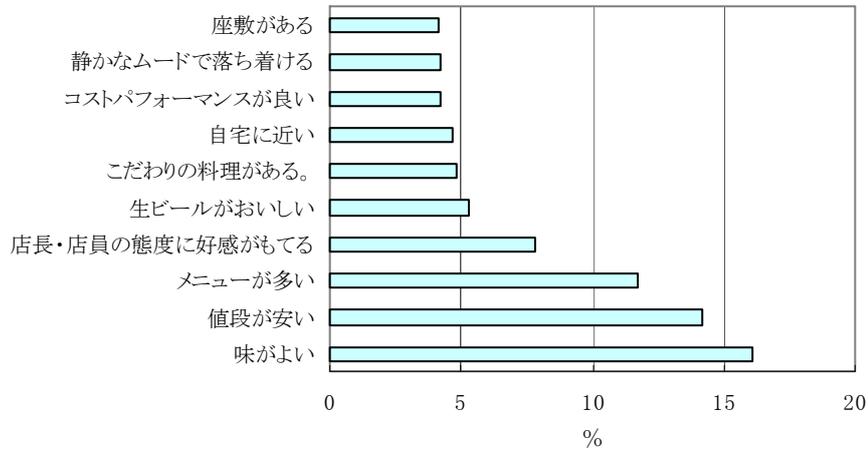
外食産業の低価格商品例

企業名	商品名	価格	導入時期
サイゼリヤ	ミラノ風ドリア	290	1999年11月
ほっかほっか亭総本部	のり弁当	290	1999年11月
日本マクドナルド	ハンバーガーセット	350	2000年2月
リンガーハット	長崎ちゃんぽん	380	2000年6月
松屋フーズ	牛めし(並)	290	2000年9月

出典) 『日本経済新聞』2002年12月16日。

図表20

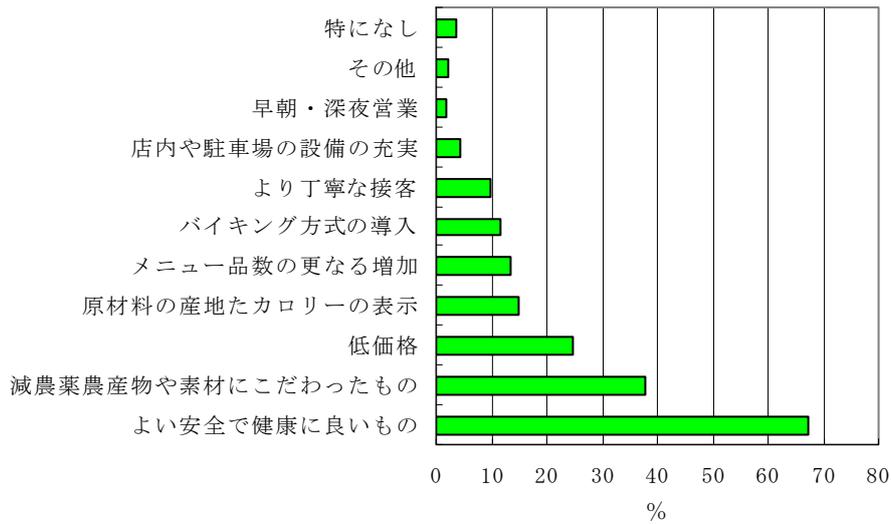
居酒屋選びで重視する条件



出典) 前掲, 『外食産業統計資料集』 153 ページ。

図表21

外食に対しての要望



出典) 前掲, 『外食産業総合調査』 157 ページ。

図表 22

食への志向で特に強いと思うもの %

	全体	年代別/30代以下	40代	50代	60代以上
健康・安全志向	59.1	52.2	65.2	62.7	60.1
手作り志向	34.5	27.9	27.5	34.9	46.6
国産志向	30	16.2	30.4	41.4	38
美食志向	27	32.4	29.7	24.9	20.7
経済性志向	24.2	36	26.1	15.4	16.3
簡便化志向	12.3	17	10.9	9.5	10.1
ダイエット志向	8.8	12.1	10.1	7.1	4.8

出典) 前掲、『外食産業統計資料集』113 ページ。

図表 23

外食産業における輸入野菜の使用割合

	ファーストフード	ファミリーレストラン
〔輸入食材費の割合〕	5.6	5.8
生鮮品	42.4	47.8
冷凍	36.4	28
加工品	21.2	24.2
計	100	100

出典) 『外食産業統計資料集』532 ページ。

図表 24

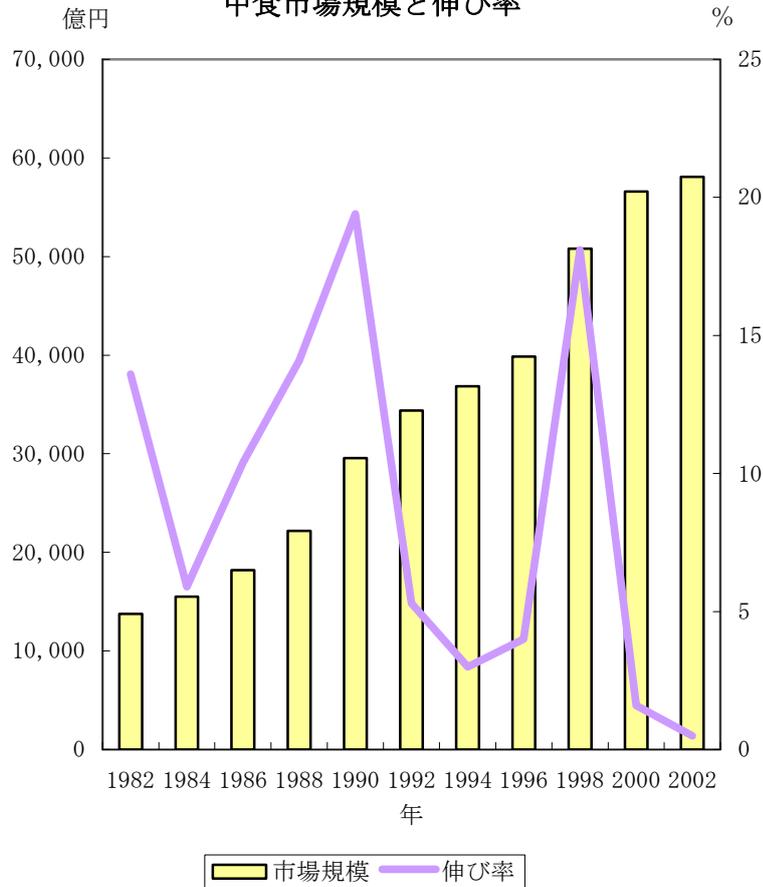
外食産業における輸入野菜を利用する理由

	ファーストフード	ファミリーレストラン
価格が安い	66.1	50.6
安定供給ができる	54	50
国産品の端境期に利用	27.6	31.2
代替する国産品がない	23	28.6
品質が安定している	15.5	17.5
その他	2.3	1.9

出典) 図表 23 に同じ。

図表25

中食市場規模と伸び率



出典) 『外食産業統計資料集』 48～51 ページ。

図表 26

購入する中食の種類と1回当たりの購入金額

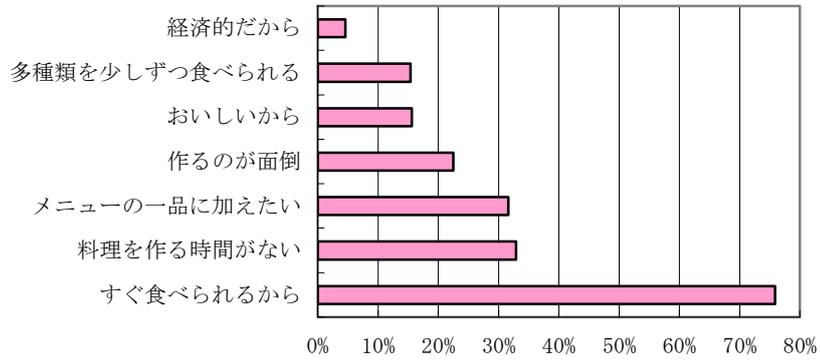
食事	種類	割合	一回当たりの購入金額	割合
朝食	パン類/395人	48%	500円未満/544人	66.1%
昼食	麺類/251人	31%	500円未満/462人	56.1%
夕食	惣菜類/452人	55%	500円未満/328人	39.90%

出典) 『外食・中食に関する消費者調査報告書』 内閣府委託調査

注) 調査対象は宮城県。

図表27

中食を利用する理由



出典) 図表 26 に同じ。

主要参考文献（雑誌・新聞記事除く）

I 単行本

- 池田正行著『食のリスクを問い直す』株式会社筑摩書房，2002年。
小田勝巳著『外食産業の経営展開と食材調達』財団法人農林統計協会，2004年。
牧厚志著『日本人の消費行動』ちくま新書，1998年。
美土路知之著『食品市場の展開と地域フードビジネス』東京農業大学出版会，2004年。
茂木信太郎著『現代の外食産業』日経文庫，1997年。

II 統計

- 『家計調査年報』総務省統計局，1996～2002年。
(財)外食産業総合調査研究センター編『外食産業統計資料集』1987年～2004年。
(財)外食産業総合調査研究センター編『日本の食文化と外食産業』ビジネス社，1992年。
『国民所得統計年報』経済企画庁，1996年。
『酒類・食品産業』酒類・食品統計月報500号記念増刊号。
『消費者物価指数年報』総務省統計局，2002年。
『消費者物価接続指数総覧』総務省統計局，1984～2000年。
『労働統計調査月報』厚生労働省大臣官房統計，2004年2月。

III その他

<http://www.cafegoods.com/>

<http://www.namco.co.jp/ftp/>

株式会社すかいらーく『第42期事業報告書』2004年

(株)すかいらーく『平成15年有価証券報告書』1983～2003年。

ワタミフードサービス株式会社『ふれあい報告書2004』2004年9月。

(株)ワタミフードサービス『平成15年有価証券報告書』1998～2003年。