

# 第 6 回研究部会実施報告

開催日：2013 年 2 月 26 日

会 場：J F センター会議室

今回の研究部会は、「フードサービスの競争戦略」というテーマで、本学会二代目会長明治大学専門職大学院グローバルビジネス研究科教授上原征彦先生の講演でした。

上原先生は競争戦略論研究の第一人者であり、その上原先生の講演ということで、事前申込者が 49 名、当日参加者を含めて 60 名以上という、研究部会では久しぶりの大盛況でした。

今回は特別に、上原先生ご本人よりご寄稿いただいたご発表要旨を以下に掲載させていただきます。

(研究委員 小泉 徹)



上原征彦先生

---

## 「フードサービスの競争戦略」

上原 征彦

### I. 今回の報告について

#### 1. 分析の焦点：フードサービスにおける CVS の台頭

外食と中食（弁当や総菜等の調理済み日配品）の販売をしている業態をフードサービスと呼ぶようになってきているが、このフードサービスにおいて CVS の台頭が目覚ましい。

上原は、この点についての実証研究をし始めたので、今回はこの研究の全体概要について報告をする。

#### 2. 業態別シェアの推計

上記の CVS の台頭を統計的に知るために、フードサービスにおける業態別シェアを推計することにした。ここでは、まず、以下に示す 5 つの業態がフードサービス市場でシェア争いをしているものとし、各々のフードサービス販売額（2005 年～2010 年）とシェアを算出した。さらに 2015 年～2020 年の予測も試みた。なお、競争は FC（フランチャイズチェーン）業界で行なわれるもの限定した（データ収集の制約と、フードサービスの競争が実質的に FC として展開されることを考慮に入れた）。

##### 【設定した業態とデータの出所】

- CVS（調理済み日配食品の販売額）：日本 FC 協会資料と経産省資料から推計
- Fast Food（販売額合計）：日本 FC 協会資料
- 一般レストラン（販売額合計）：日本 FC 協会資料
- 居酒屋等（販売額合計）：日本 FC 協会資料
- Coffee Shop（販売額合計）：日本 FC 協会資料

### 3. 業界の競争構造分析

業界の競争構造を知るために、上記データから業態間のシェア移転を示す推移行列を推定してみた。ここでいう推移行列とは、「ある時期から次の時期にかけて、どの業態からどの業態へ販売額の何%が移行するか」を行と列の表で示したものである。そして、この推移行列は、大きな構造変化がない限り、安定していると見做すことができる。ここでは次の2つの分析が可能となる。

\* 推移行列を読み取ることによって、どの業態がどの業態にシェアを奪われるのか、どの業態が安定的な勢力を維持するのか、などということについての長期的な構造が見えてくる。

\* 次のような式に基づいて計算をすることによって、将来の業態別シェアを予測することもできる。

$$\text{【今期の業態別シェア】} \times \text{【推移行列】} = \text{【来期の業態別シェア】}$$

## II. フードサービスの競争構造と CVS の台頭

### 1. フードサービス業態別シェアの推移

フードサービスにおいて CVS、Fast Food、一般レストラン、居酒屋等、Coffee Shop の5つの業態が競争を展開しているものとして、各々の販売額とシェアの推移（2005年～2010年）を見たのが図表1である。

図表1. 2005～2010年業態別シェアの推計

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	(単位: 百万円)
CVS	2,627,673 39.3%	2,676,546 39.6%	2,708,618 40.2%	2,755,541 41.2%	2,773,382 41.4%	2,882,293 42.6%	
Fast Food	2,178,985 32.6%	2,122,704 31.4%	2,144,589 31.8%	2,064,770 30.8%	2,067,551 30.8%	2,067,497 30.5%	
一般レストラン	1,206,450 18.0%	1,201,604 17.8%	1,164,192 17.3%	1,180,064 17.6%	1,159,444 17.3%	1,097,880 16.2%	
居酒屋等	470,190 7.0%	441,311 6.5%	413,545 6.1%	411,033 6.1%	423,155 6.3%	419,703 6.2%	
Coffee Shop	205,196 3.1%	309,449 4.6%	314,158 4.7%	283,535 4.2%	282,025 4.2%	301,944 4.5%	
合計	6,688,494 100%	6,751,614 100%	6,745,102 100%	6,694,943 100%	6,705,557 100%	6,769,317 100%	

(資料: 日本フランチャイズチェーン協会、経済産業省「商業販売統計年表」)

この図表1から次の点を指摘できる。

- ① フードサービスに該当する領域で、その販売額が年々伸びているのは CVS だけであり、そのシェアも確実に拡大している。2007年以降はフードサービス市場の4割を越えたシェアを誇っている。
- ② その他4つの業態の販売額は停滞傾向あるいは減少傾向にある。かつてはフードサービスの中核を占めていたと思われる一般レストラン、1970年ごろに華々しくデビューした Fast Food は明らかに衰退傾向にある。

上記①および②の傾向は長期的趨勢だと見做せる。すなわち、そこには趨勢を規定する安定的な構造が潜んでいると推察される。

### 2. フードサービスの競争構造

上述の長期的趨勢に潜んでいる競争構造を探るために、図表 1 のデータを用いて推移行列を推定した。それが図表 2 である。

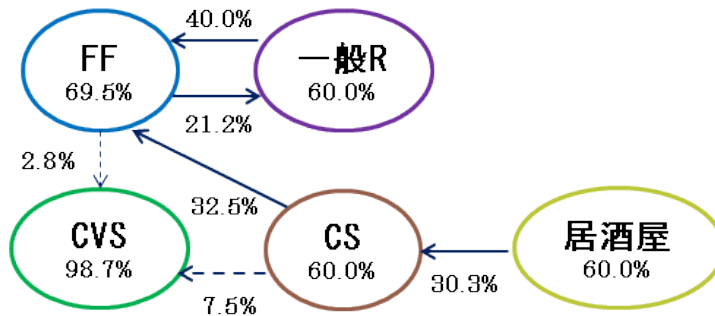
図表 2. 想定された推移行列

	CVS	Fast Food	一般レストラン	居酒屋等	Coffee Shop	合計
CVS	98.7%	0.5%	0.0%	0.8%	0.0%	100%
Fast Food	2.8%	69.5%	21.2%	6.6%	0.0%	100%
一般レストラン	0.0%	40.0%	60.0%	0.0%	0.0%	100%
居酒屋等	0.0%	9.7%	0.0%	60.0%	30.3%	100%
Coffee Shop	7.5%	32.5%	0.0%	0.0%	60.0%	100%

この図表 2 の読み方を述べておこう。たとえば縦欄の 2 番目にある **Fast Food** を横に見ていくと、今期から来期にかけて **Fast Food** の今期売り上げの 2.8% が **CVS** に、21.2% が一般レストランに、6.6% が居酒屋等に移行し、**Fast Food** に再び入る割合（以降では滞留率）は 69.5% に過ぎない、ということがわかる。しかし、**Fast Food** は、一方で、今期から来期にかけて一般レストランの売り上げの 40.0% を吸引することも読み取れる。

図表 2 を分析的に図解したのが図表 3 である。

図表 3. 競争構造の図解



上記の図表 3 から次のことが明らかになる。

- ① **CVS** の滞留率は 98.7% と図抜けて高い。このことは一度 **CVS** を利用すると利用し続けることを意味する。一方、**CVS** の吸引は **FF** (**Fast Food**) から 2.8%、**CS** (**Coffee Shop**) から 7.5% と比較的低いが、それはフードサービスの新規利用者の多くを捉えている（たとえば、いままで内食中心だった人々がこれを外部化しようとするとき、何よりもまず **CVS** を利用することの裏返しでもある。こうした傾向は市場リーダーによく見られる。まさに、**CVS** はフードサービスの市場をリードする存在になってきている。
- ② 他の業態の滞留率をみると、**FF** (**Fast Food**) 69.5%、一般レストラン、居酒屋等、**CS** (**Coffee**

Shop) が共に 60.0%となっており、それぞれ競合業態とのシェア移動が多いことを物語っている。こうしたシェア移動の多さは、消費者が 2 つ以上の業態を機能に応じて併用していることを意味している。CVS の滞留率が目立って高いことを①で指摘したが、それは、CVS がフードサービス需要のカバー率の高い、ということを示している。滞留率が有意に低い他の 4 業態は、CVS と比べ、フードサービス需要のカバー率が明らかに低いことを裏付けている。

③ ここで、CVS のフードサービス需要のカバー率の高さに言及しておく。たとえば、CVS の弁当の品揃えはファミリーレストランの品揃えに匹敵するだけでなく、持ち帰りも容易で、宅配やケータリング、イートインなど多様なサービスを展開する CVS も増えつつある。すなわち、利便性（いつでもどこでも容易に好きなものを食べられるという意味での利便性）の重視において CVS はリーダー型戦略（全天候型戦略）を展開しており、この点からフードサービス需要のカバー率を高めてきている。

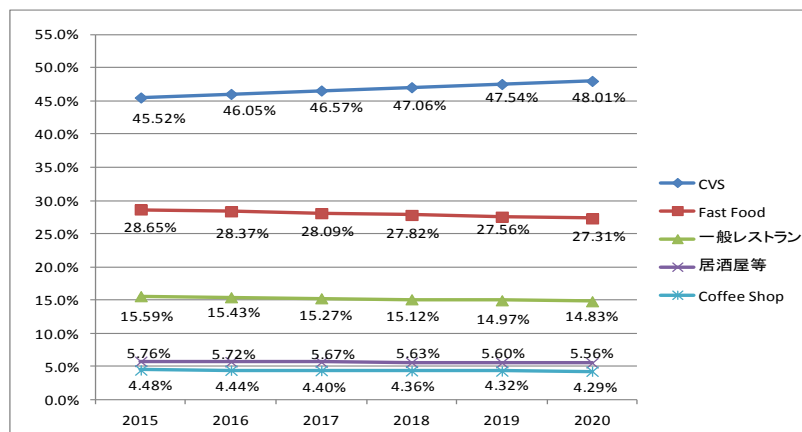
④ 一般 R（一般レストラン）と FF（Fast Food）とでシェア移動が激しいことがわかる。その移動方向（一般 R から FF へ 40.0%、FF から一般 R へ 21.2%）からみると、一般 R（一般レストラン）が FF（Fast Food）にシェアを食われつつあることが読み取れる。これは利便性において FF（Fast Food）が一般 R（一般レストラン）に優っているからであろう。そして FF（Fast Food）は CS（Coffee Shop）から 32.5%を奪っている。これは、CS（Coffee Shop）に比べ、FF（Fast Food）が品揃え（消費者から見たら取り揃えの利便性）に優っているからだと思われる。なお、居酒屋等が CS（Coffee Shop）に 30.3%を奪われているのは、若者のアルコール離れを反映しているといえよう。

以上から、フードサービス市場においては、消費者の利便性の追求がマーケットを動かしており、これに最も適応しているのが CVS である、という推察が成り立つ。

### 3. フードサービス業態別シェアの予測

図表 4 は CVS、Fast Food、一般レストラン、居酒屋等、Coffee Shop の 5 業態のシェアについて、2015 年～2020 年の予測をしたものである。

図表 4. 2015～2020 年 業態別シェアの予測



この図表からもわかる通り、現在の構造（利便性優先の構造）が続く限り、CVS が 1 人勝ちしていく。

#### 4. 利便性追求の背景

今までの分析から、フードサービス市場は利便性の追求に牽引され、その結果、CVS がマーケットをリードしていくことが明らかにされた。ここでは、この背景について論じておこう。

利便性の追求は、成熟社会における1つの特徴でもある。それは、生活の多様化（人が一定期間に多様な事態に遭遇すること）からくる時間効率化志向の表れでもあるし、労働することに関して怠惰になったこともこれに影響している。

さらに、核家族化や女性の社会進出などによって、家庭内調理活動が減少したことで食の利便性追求は大きく相関している。しかし、ここで注意すべきことは、家庭内調理活動の減少（内食の減少）は、必ずしも一般レストランへの需要増加（外食の増加）とは結び付かない、ということである。

むしろ、家庭内調理活動があるからこそ一般レストランの存在意義があるという過言ではない。一般レストランの利用は、「たまには家庭内調理活動の辛さから逃れたい」「レストランから美味しいメニューを学びたい」「御袋の味と異なるものを時々味わいたい」という動機から生まれる。つまり、一般レストランは、家庭内調理活動との差別化であり、家庭内調理活動すなわち内食が確固として存在しているからこそ、その存立根拠があったといえる。これを「内食と外食との緊張関係」と上原は呼んでいる。一般レストランの新業態として1970年代に台頭してきたファミリーレストランは、家庭内調理活動との差別化であり、これの存在を前提とした「内食と外食との緊張関係」のもとで繁栄を謳歌したと考えることができる。家庭内調理活動の減少に伴ってファミリーレストランの繁栄は明らかに減衰してきている。

すなわち、食にかかわる利便性（いつでもどこでも好きなものを食べることができること、食の簡便性といってもよい）の追求こそが、家庭内調理活動の減少と、フードサービスの選別を加速化してきたのである。持ち帰り、イートイン、宅配、ケータリングなど利便性に適うサービスを最もよく展開できるCVSが、こうした選別に耐え得る最良の業態として位置づけられてきたといえる。