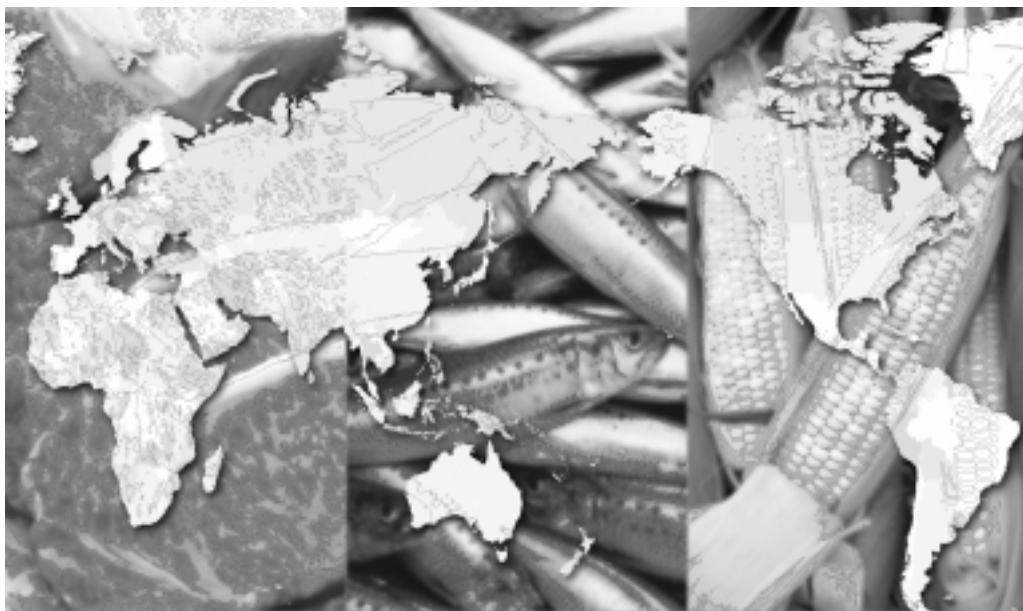


高まる食材調達リスクの中で求められる 外食産業の新しい戦略

水野隆一



日本人の生活環境の変化により、家庭の外で調理された食事をとることを示す「食の外部化率」は上昇している。しかし、そのニーズに対応すべき本来の主役であるはずの外食産業は伸び悩んでいる。そして競争激化のなか、原材料費削減へ向けて、輸入食材への依存が進み、その結果、遺伝子組み換え食材の使用、BSE（牛海綿状脳症）問題など「食の安全」を脅かす問題が発生して、逆に外食産業から消費者を遠ざける原因ともなっている。

これらの問題を解決するために現在、外食産業では輸入先の分散や「原産地表示」による安心感の提供などに取り組んでいるが、困難も多い。

外食産業がさらに成長していくには、食材に対する安心感の提供と消費者を引きつける魅力的な新業態の開発を同時に達成することが必要である。そのためには、一方でグループ全体での資金調達や間接部門の共有など経営的効率を追求するいわゆるグループ経営の良さを活かしながら、他方で各チェーン店が独自に「地産地消」などの取り組みを行うことにより、成長とリスク分散を同時に達成できる、「各企業の独立性の高いグループ経営」を目指すべきである。

成熟産業化した外食産業

外食産業は、1997年をピークに市場規模が年々落ち込んでおり、成熟産業化している（図1）。ここ数年はようやく減少傾向に歯止めがかかり横ばい状態を続けているが、成長の兆しが見えたとはいいがたい。単に日本経済全体の回復に後押しされて、減少が止まったというレベルである。

外食産業が伸び悩んでいる理由は何だろうか。一般的には、①長期景気低迷による個人消費の落ち込み、②BSE（牛海綿状脳症）問題、鳥インフルエンザ問題など「食の安全」

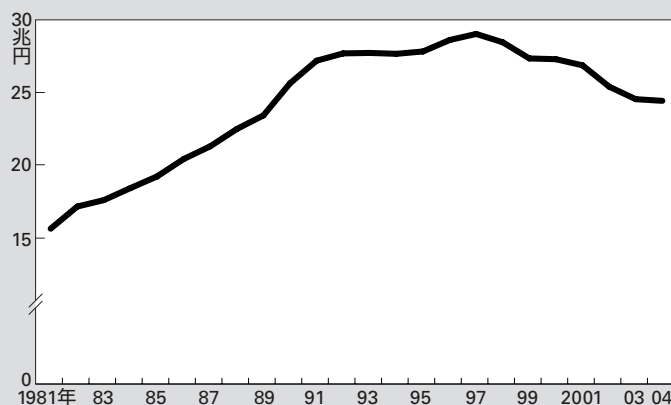
をめぐる不信感による客離れ——などと説明されることが多い。日本人が「食の安全」などの面から、外食化を避けているという理屈である。

しかし、図2を見ると、日本人の食費に占める外食費の割合（外食率）は1989年以後ほぼ横ばいであるのに対し、「食の外部化率」、すなわち総菜や弁当などの調理済み食材の購入（家庭での調理と外食との中間という意味で中食と呼ぶ）も含めた費用の割合は、順調に増えている。つまり、消費者が「食」を家庭外に求めることに対して必ずしも躊躇しているわけではない。むしろ、女性の社会進出や単身世帯の増加にともなって、「食の外部化」に対するニーズは高まっており、今後も増加傾向にあるといっていよう。

外食産業は、増加する「食の外部化」ニーズの取り込みに関して、中食産業の後塵を拝しているといえる。

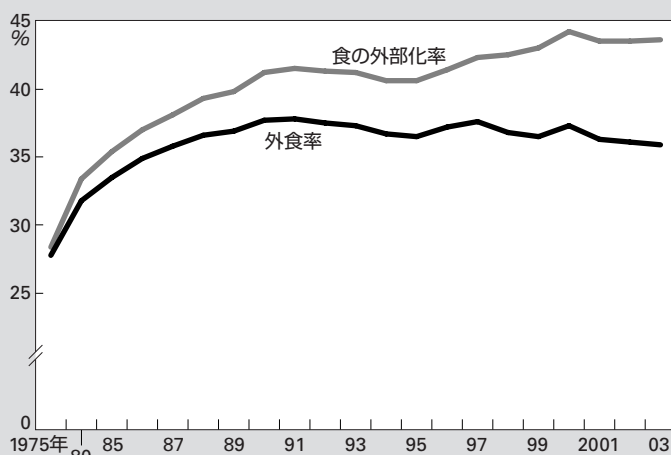
この原因は、ファミリーレストラン、ファストフード、回転寿司、居酒屋チェーン、焼き肉チェーンなどと次々に新たな業態を生み出すことによって成長してきた外食産業が、次なる業態を見つけることができないことにあるのではないと思われる。

図1 外食産業の市場規模の推移



出所) 外食産業総合調査研究センターの推計値より作成

図2 外食率と食の外部化率の推移



出所) 外食産業総合調査研究センターの推計

最近のトピックス

表面化する輸入食材リスク

食のカントリーリスク

このように外食産業全体として成長が止まっている状況のなか、日本社会全体がデフレ期に入ると同時に、外食産業各社は、価格競争へと突入し、限られたパイを食い合った。いわゆる「100円バーガー」や「激安牛丼」などの登場である。デフレ期には、100円ショップなどと並び、一定の評価を受けることができたが、客離れを低価格で抑えるという

方策のため、売り上げ全体を押し上げることはできなかった。その半面で、売り上げが伸びないなか、各社は大幅なコストダウン経営を強いられることとなった。

外食産業における主なコストは、店舗などの設備費を除けば人件費と原材料費である。コストダウンのためにはこの両者を削っていくのが常套手段だが、人件費については、売り上げ確保のために営業時間を延長する動きのなかで削減は難しい状況だった。

そこで、勢い原材料の調達コストの削減にしのぎを削ることになる。とはいえ、原材料の品質を落とすことは味の低下につながり、外食産業では命取りになるケースが多い。その結果、低価格で一定の品質の食材を確保するために、各社は海外からの輸入食材に頼らざるをえないこととなった。

ところが、この輸入食材に頼ったことが、外食産業各社のリスクを高めることになった。表1は、近年の食の安全に関して起こった問題をリストアップしたものだが、そのほとんどが輸入食材絡みであることがわかる。大きな国内問題は、病原性大腸菌O157問題くらいである。食の安全を脅かす問題の最も典型的なものがBSE問題だが、そのほかに遺伝子組み換え食材、残留農薬ほうれん草なども外食産業には大きな影響を与えた。

いわば「食のカントリーリスク」ともいえる問題だが、従来、外食産業各社はこの問題にはあまり注意を払ってこなかったのが実情である。すなわち、輸入食材によるリスクを、為替変動による輸入コストの増加リスクとだけ捉えて、これをヘッジするため、もっぱら為替予約などの伝統的な手法をとってきた。為替リスクのヘッジそのものは、重要なリスク対策ではあったが、近年発生している「食の安全」という観点では無力だった。

表1 近年の「食の安全」に関する主な事件

主な出来事	
1990年	● イギリスでBSE問題発生
96年	● 病原性大腸菌O157による食中毒大量発生
97年	● 遺伝子組み換え食品反対運動起こる
2000年	● 遺伝子組み換えトウモロコシ「スターリンク」混入問題発生
01年	● 国内で初のBSE感染牛見つかる
02年	● 中国産農産物の残留農薬が問題となる ● アメリカ産鶏肉、鳥インフルエンザで輸入停止
03年	● アメリカ産牛肉、BSE問題で輸入停止
04年	● 国内で鳥インフルエンザ発生

注) BSE：牛海綿状脳症
出所) 新聞記事より作成

これに対して、外食産業における近年の輸入食材に関するリスク対策としては、①リスクを分散させる、②リスクを可視化させる——という2つの方向性がある。

輸入食材のリスクを分散させる対策

農産物や水産物は、地味や気象条件、生産方法などにより、全く同じように作るのは困難なため、1つの食材を複数国から輸入するのが難しい。結果として、ある1つの食材についてはすべての輸入を1国に頼るため、カントリーリスクが大きな問題になりやすい。

逆にいうと、農業は地域性が強いいため、問題が発生したときには、1つの原産地での問題に限定できることが多い。過去に実際に発生した「食の安全」に関する問題を見ても、遺伝子組み換え馬鈴薯やBSE問題であればアメリカ、残留農薬野菜であれば中国など、問題が輸入国ごとに特定できる。したがって、品質や規格のばらつきという問題をカッコに入れば、輸入先を分散することによって、ある程度リスクヘッジが可能である。

直接「食の安全」にかかわる問題ではないが、2005年末には、中国産割りばしの30～50%の値上げ要求により、大幅なコストアップにつながったという事例がある。これも割

りばし生産を中国1国に頼っていたために発生したカントリーリスクの典型例であり、リスク分散の必要性を関係者に印象づけることとなった。

ただ、食材の場合には工業製品と異なり、原産地によって質が大きく異なることが多く、チェーン展開では利用が難しい場面も多い。たとえば、チェーン展開の場合、専門的な訓練を受けていないアルバイトが調理することも多く、それを効率的に行うためには、食材がほぼ同じ大きさであることが求められる。しかし、異なる原産地から同規格、同質のものを仕入れることは相当な困難を伴う。

つまり、リスク分散のために輸入地を複数にするには、食材に少々のはらつきがあっても対応できるようなチェーンオペレーションを構築するか、生産地にまで入り込んで同規格・同質の食材生産を可能にするか、のいずれかが必要になる。これは原料コストを高め、輸入食材を利用し始めた動機であるコストダウン経営と矛盾してしまう。この問題をどのように乗り越えるかという点で、企業の対応力が問われることになるだろう。

■ リスクを可視化させる対策

輸入取引では、多くの業者が介在し、各国の規制が異なるなどの理由から、生産状況の把握は困難である。そのため、安全対策を機敏に行ったり、対策のとられているものだけを輸入したりすることが、一企業のレベルでは難しい。このことが、リスクの存在を発見されにくくし、問題が発生した際には、被害を大きくしてしまうことになる。

これを防ぐためには、リスクの状況を可視化させることが必要である。具体的には、生産地から外食産業までに至る経路を可視化させるトレーサビリティシステムの構築が注目

を集めている。トレーサビリティシステムとは、店頭で商品として提供されている食品が、どこで生産されて、どのように運ばれ、どのように加工されたかの過程を可視化する仕組みである。外食産業では「原産地表示」と称されることが多い。法的義務はないが、2005年7月に農林水産省が外食産業の原産地表示に関するガイドラインを発表したこともあり、徐々にではあるが、大手チェーンから取り組みが始まっている。

しかし、外食産業の場合には、使用食材が多岐にわたることが多いため、原産地表示も限定的なものにならざるをえない。たとえば、すかいらーくグループでは、肉や魚介類など一部の食材から対応を開始するなどの工夫をしているが、全体に広げるには、もう少し時間がかかるようだ。また、原産地表示を簡易化するためには、使用食材の原産地を特定する必要があり、先の調達先の分散によるリスクヘッジと矛盾するという問題もある。

国内産でも難しいトレーサビリティシステムの構築だが、輸入品の場合、海外業者や輸入商社などが絡み、さらに問題を難しくする。最近では、大手商社も「食の安全」には真剣に取り組んでいるため、トレーサビリティシステムの構築には協力的だが、輸入品も含めて実施するには壁がまだまだ厚いという。

■ 困難に直面する外食産業のリスク対策

このようにリスク対策の取り組みは行われつつあるものの、まだまだ対策途上である。これは、食品小売りや中食産業のように、素材をそのまま単品で販売することが多い業界に比べ、外食産業では1つのメニューに複数の素材が多岐にわたって含まれているため、素材一つ一つに対するケアが難しいという側面がある。しかし、このことが、「食の外部

化」ニーズを中食などに奪われる結果を招いた一つの要因ではないだろうか。

いずれにせよ、これらは現在存在するリスクに対する守りの対策であり、それだけでは成長への起爆剤にはなりにくいというのが実態である。原産地表示などは、外食産業各社間で温度差があるため、外食産業内の競争には有利に働く可能性はある。しかし、中食産業などとの競争という側面では、外食産業の原産地表示への取り組みそのものが遅れており、「食の外部化」ニーズを本格的に取り込むための活動としてはまだ不十分である。

むしろ、これらの対策が逆にコスト増を招き、それが価格に転嫁されることによって、ますます消費者離れが起こるという悪循環も想定されてしまう。元来、低価格戦略からコストダウンへと向かってきた流れ（輸入食材への依存）によって引き起こされた問題への対処のために、逆にコスト増を招くという矛盾に直面しているのである。

業界構造の変化

活発化するM&Aと多角化

■ M&Aによる新業態への展開

結局のところ、成熟化した業界の中で競争に打ち勝つには、外食における新たな付加価値の提案、すなわち新業態の開発しか、道はないと思われる。それがまた、外食産業全体の発展につながるだろう。ただ、業態開発は一朝一夕にできるものではない。

消費者に支持される業態の開発という点での成功例は、従来、経営者の新業態への情熱と試行錯誤によるところが大きい。ところが、チェーン展開を行い、一度大型化してしまった企業にとって、このような情熱を持って試行錯誤を繰り返すことはできなくなることが多く、既存業態の焼き直しによる業態開

発でお茶を濁す場合も多い。このような業態開発では既存顧客のつなぎ留めはできても、新たな顧客の呼び込みは難しい。

そこで、最近では、大手チェーンが手軽に新業態を手に入れて多角化を行うために、M&A（合併・買収）が活用される場合も多い。成功し始めた新業態を買収し、チェーン展開のノウハウを注入して、成長業態へとドライブをかける、という方式である。単一業態での成長に限界が見え始めている現在、このようなM&Aによる成長戦略をとる外食企業は、今後ますます増えると想定される。

数店レベルでの成功をさらに大きくしていくためには、単にメニュー開発や店舗運営ノウハウだけでは足りず、チェーン展開向けの調達や経営管理のノウハウが欠かせない。また、情報システムの導入や人材管理のノウハウなども大手チェーンには一日の長がある。このようなチェーン展開のノウハウを注入することは、小さな成長業態店にも大きなメリットがある。したがって、M&Aにより、さらに大きな外食グループ企業として成長していくというやり方が、一つの経営モデルとして展開されていくだろう。

■ リスク対策にも有効なM&A

このような外食産業におけるM&Aは、単なる成長戦略としてだけではなく、リスク対策においても重要な視点である。複合業態を持つことにより、さまざまな外部リスクへの対応力を持つことが可能になるのである。外食産業における単一業態の運営リスクは、BSE問題における牛丼チェーンの例を見るまでもなく明らかである。

BSE問題のようなドラスチックなものでなくとも、外食産業はもともと天候や大規模イベントなどの外部要因に左右されやすい。特

に天候による影響は大きく、冬は鍋焼きうどん、夏は冷やし中華など、1つの業態の中でもメニューで工夫をするのは当然だろう。それでも、業態ごとに天候による客足の増減が生じるのを避けることは難しい。

これに対して、複数業態による企業グループを形成した場合、業態単位には外部環境による浮き沈みが発生しても、グループ全体ではリスクヘッジが可能になる。たとえば、猛暑に強い業態と冷夏に強い業態がグループ内に存在すれば、グループ全体の売り上げは天候にかかわらず安定させることができる。

ただ現在、外食産業で行われているM&Aを見ると、単に成長している企業を買収することで、グループ全体の売り上げを伸ばすという側面のみが強調され、グループ間でのリスク分散という視点は弱いように見える。しかし今後は、顧客確保の側面や食材調達などの面で、リスク分散的な企業グループ構成をとる企業が増えてくるのではないだろうか。

業界への提言

リスクに対応した外食産業独自のグループ経営が必要

レピュテーションリスクへの対応

外食産業の場合、他産業に比べて、レピュ

テーションリスク（評判に対するリスク）へのケアがより重要となる。すなわち、食中毒の発生や、遺伝子組み換え食品・農薬残留作物・BSE感染牛などの不安食材の使用といった問題が発覚すれば、企業の信頼という屋台骨を揺るがす危険性は高い。この特性を考えた場合、グループ経営でも、他産業と異なるアプローチが必要となる。

一般的に、グループ経営を行う場合、グループブランドなどによりグループの認知度を高める工夫をすることが多い。さらにCRM（顧客関係統合管理）戦略などにより一企業の顧客を他のグループ企業へ送客できるようにするなど、顧客をグループ全体で囲い込むようにするのが一般的である（図3）。

ところが外食産業の場合、このような戦略は、レピュテーションリスクをグループ全体に広げてしまう危険性を伴う。実態としても、企業ブランドよりも業態・店舗ブランドを前面に出した経営がされているのは、このような点を意識したものといえる。したがって、共通のハウスカード（自社グループ内でのみ通用するクレジットカード）を発行したり、ポイント制度を共有したりするCRM戦略は、慎重にする必要がある。

むしろ、企業間連携は、資金調達や間接部

図3 一般的なグループ経営のイメージ

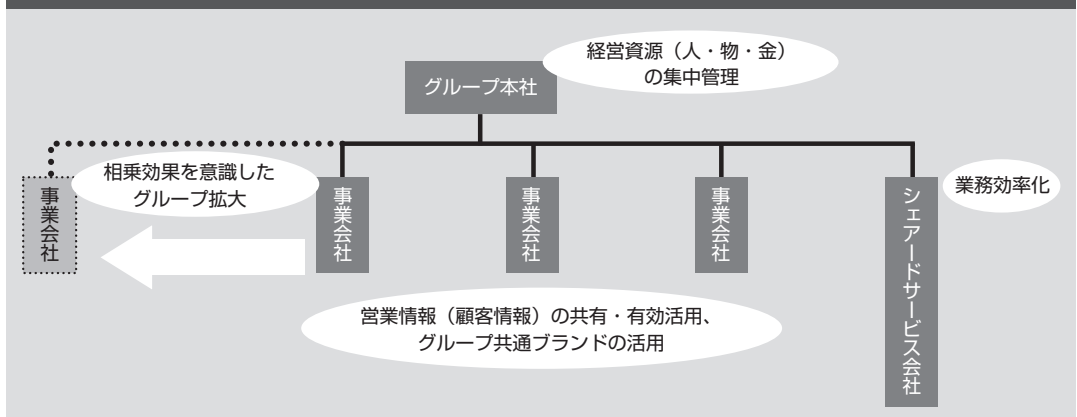
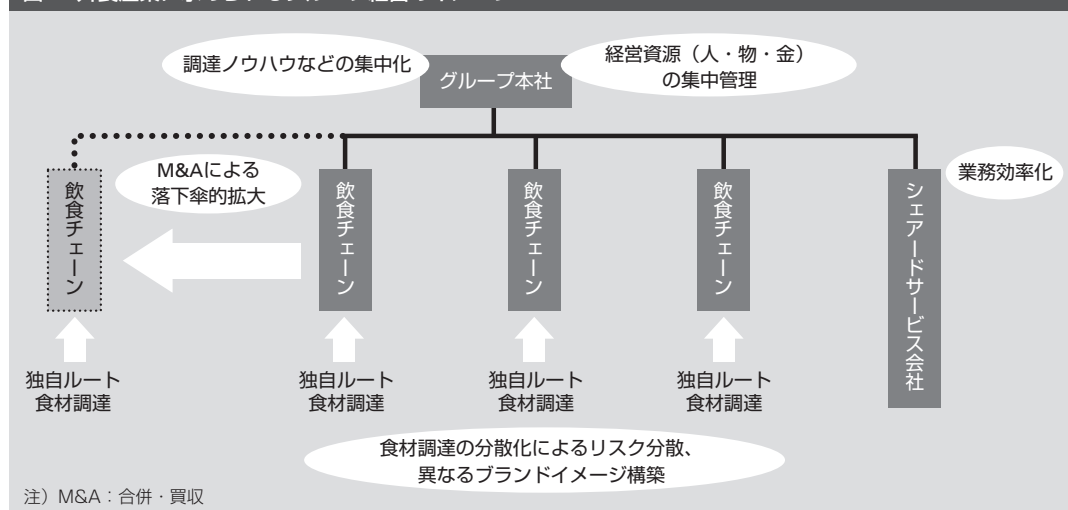


図4 外食産業に求められるグループ経営のイメージ



門の共有のような経営的側面にとどめ、各企業の運営の独立性を高める方が全体的なリスクヘッジとして機能しえる。その場合、営業的な観点から見た業態の側面、また食材調達の側面から、どのようなポートフォリオによってリスクヘッジを行うか、という視点が必要となる。

さらに、食材調達面で調達先（産地）の問題も考慮に入れることによって、食材調達のカントリーリスクをもヘッジしたポートフォリオを組むことが可能だろう。たとえば、同じ野菜を使うとしても、複数の産地から仕入れ、それを、たとえばA国のものはaチェーンのみで使うというように業態別に割り振ることで、産地（カントリーリスクを含む）を業態別に分散することができ、全体としての問題の波及に歯止めをかけることができるだろう（図4）。

「食の安全」への本格的な取り組みを可能とするグループ経営管理

このようなグループ経営の形態をとることにより、外食産業のもう1つの懸案事項が解決すると考えられる。それは、魅力的な業態

開発に挑戦しやすくなるということである。消費者の嗜好が多様化し、大ヒット業態が難しく、逆に食材リスクが大きくなっている外食産業では、一つ一つは小さくとも多様な業態を組み合わせることによって成長を図るという企業戦略が考えられる。

たとえば、「地産地消」「産地直送」「有機農法」などへの取り組みについて考えてみよう。「地産地消」とは、現地でとれたものをその地域で消費することであり、食品スーパーなどで広く行われている。新鮮さと地元商品としての安心感がアピールポイントであり、輸送コストの低減も図れる。「地産地消」であれば、トレーサビリティの構築も容易だし、生産者と消費者とをつなぐことにより、「食の安全」への関心度を高めることができる。「産地直送」も、産地と消費地の距離が離れていても、産地を可視化するという意味では同様の効果があるといえる。

「地産地消」「産地直送」が、産地の可視化による安心感をアピールするものと位置づけられるとすると、「有機農法」は生産方法を可視化することで安心感を強調する手法である。つまり、「地産地消」「産地直送」「有機

農法」(以下、これらを総称して「地産地消など」とする)というのは「産地の可視化」や「生産方法の可視化」による「食の安全」のアピールであると評価できる。

このような「地産地消など」は、外食産業でも強力なアピールポイントになるが、実際には全国展開を行う外食チェーンでは実施が難しい。「地産地消など」では、全国チェーンをカバーするだけの量を安定的に確保することが難しいからである。モスフードサービスなど一部のファストフード企業では、生産者限定の取り組みを成功させているが、全体としては、まだまだまれなケースである。

先に指摘したように、チェーン店では調理の効率化を図るために、ほぼ同じ大きさの食材が必要となるが、たとえば農産物の場合には同じ大きさの食材だけが収穫されるということはない。これらの「規格外」の収穫物の処理まで考えておかないと、「産地の可視化」は成立しない。食品スーパーであれば規格の許容度は高いが、外食産業の場合、規格は厳しい。さらに全国展開チェーンとなれば、その消費量に合わせて「規格外」品も多く発生し、その処理がますます困難となる。

一般的に「地産地消など」における「規格外」品は、地元の卸売市場に持ち込まれることが多いが、その量が多くなりすぎると、卸売市場の処理能力を超え、市場全体を破壊する危険性がある。したがって、「地産地消など」の取り組みは、ある程度小さな単位で実施されることが必要である。

そこで、「小さな業態の多展開」方式によるグループ戦略を活用することで、「地産地消など」の取り組みを、小さな企業単位で実施することが可能になり、取り組みが比較的簡単になる。すなわち、小さな業態であれば、量の限定という「地産地消など」の持つ問題

点をクリアでき、多様な産地の持つ魅力を取り込んだ新たな業態開発ができる。しかも、産地との直取引における難しさに対処するノウハウをグループ内で共有することで、グループ経営の強みを活かし、いわゆる「特色を持った街の食堂」にも対応できる事業展開が可能になる。

「地産地消など」の取り組みは「食の安全」を意識した取り組みであり、現在外食産業が直面しているリスクに対する一つの答えである。特にファミリーレストラン、居酒屋チェーンなどの業態で、このような取り組みを行うことは、成長戦略上有効と考えられる。

「小さな業態」と「大きなグループ」のメリットを両立させる

「小さな業態」としてのメリットを活かしつつ、「大きなグループ」としてのメリットも享受する、そんなグループ展開が今後の外食産業では求められているのではないだろうか。

このようなグループ展開をしていく場合、グループ本社に求められる機能は、従来の外食産業の経営ノウハウの適用ではない。すなわち、資金管理や間接部門の効率化など一般的なグループ本社機能のほか、外食チェーン化のノウハウ管理、グループ企業全体のポートフォリオ管理などが求められる。このようなグループ本社ノウハウを蓄積した企業が、さまざまな外食産業を取り巻くリスクを乗り越えて発展していけるものと考ええる。

著者

水野隆一 (みずのりゅういち)

サービス事業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は情報戦略、リスク管理、SCM改革など