

詳細目次

変貌する給食ビジネスの横顔

ー外資も参戦するコントラクトフードサービス(C.F.S.)の戦略を探るー

要 旨	43
はじめに	45
第一章 コントラクトフードサービス業界概論	46
1. コントラクトフードサービス業界の歩み	46
2. コントラクトフードサービス業界の特色	47
第二章 部門別マーケットの現状と展望	49
1. 事業所給食	49
2. 病院給食	52
3. 学校給食	58
4. 21世紀の成長市場～高齢者給食	62
(1) 高齢者施設給食	62
(2) 高齢者向け宅配食	64
第三章 業界を取り巻く環境の変化と企業戦略	66
1. 「食」企業の参入	66
2. 外資系企業の参入	68
3. 勝ち残りのための企業戦略	71
(1) 物流体制の効率化～ローコストオペレーションの追求	71
(2) 周辺事業への多角化～顧客価値向上と成長戦略の持続のために	73
おわりに～コントラクトフードサービスの業界再編のゆくえと今後の課題	75

要 旨

コントラクトフードサービス（以下、「C.F.S.」）とは、「ある企業や団体と契約を結び、特定の場所での飲食提供を請け負う事業」のことを指し、広く「給食」とよばれているものである。わが国のC.F.S.業界は戦後安定した成長を続けてきたものの、近年では景気低迷や多店舗化する外食チェーンとの競合による喫食率の低下から、やや弱含みの基調で推移しており、1999年の市場規模は約3兆9,000億円となっている。

そもそもC.F.S.は広義の外食産業であり、プレーヤーの大多数が中小・零細企業で占められ、多数のプレーヤーがしのぎを削っている業界であるという点で外食産業と共通している。しかしながら、C.F.S.は外食産業と比べて、他社との差別化が難しく、スケールメリットを出しにくいという事業特性を持っている。これは、メニューやオペレーションが事業所毎に異なり、かつメニューには日常的なものが求められるために自社の独自性を出しにくいからである。それゆえ、業界企業の収益性は外食チェーン企業と比べて一般的には低いのであるが、一方で、資産効率性は良好なパフォーマンスを見せている。これはC.F.S.が人材派遣業的な事業であり、設備投資負担が少ないからである。

C.F.S.市場における主要分野である事業所給食・病院給食・学校給食については、いずれの市場も若干のマイナス基調で推移しており、このトレンドは今後も変わらないであろう。但し、病院給食・学校給食に関して言えば、もともと直営方式での割合が高かったものが規制緩和により外部のC.F.S.企業への委託率が上昇していることから、直営部分の市場が縮小する一方、委託市場は拡大している。但し、病院給食については委託率は既に4割程度に達しており、委託市場も中期的には成熟期に入ると考えられる。また、学校給食については委託率はまだ1割にも満たない水準であり、委託市場の更なる拡大には一段の規制緩和が必要と考えられる。

このような環境下において、現在高齢者給食の市場拡大が著しい。なかでも、老人福祉施設・老人保健施設等の高齢者施設給食については、高齢者人口の伸びと行政の後押しによる介護関連施設の増加から拡大を続けており、現在4,700億円程度の市場が2005年には7,000億円に達すると予測される。また、同時に外部委託率も上昇していくと考えられることから、同施設給食の委託市場規模は2桁成長が当面続くと思われる。同様に、高齢者向け宅配食についても市場の拡大が期待される場所であるが、事業採算性の点で課題も多く、市場の開拓が十分になされていないのが実態である。

このように、C.F.S.市場は部門毎に見るとその成長性が異なっているわけであるが、近年「食」に関わる異業種企業が、調理技術力や商品開発力などの自社の強みを生かして、成長市場である病院給食や高齢者施設給食をターゲットに、C.F.S.市場への参入を図る動きが見られる。しかしながら、彼らの単独での事業拡大には限界があるため、今後はC.F.S.企業を含め「食」に関連した異業種企業同士のM&Aや事業提携の動きも増えてくると考えられる。

これまでの外資系C.F.S.企業の日本への参入状況をふりかえると、日本商社との合併という形が主流で、そのピークは1990年代前半であった。彼らは相応の事業展開はしているものの、現状の日本でのプレゼンスは小さいものと言わざるを得ず、それは日本のC.F.S.が持つ事業特性に起因していると考えられる。しかしながら、今後はグローバルな買収攻勢により急成長を遂げている外資系大手企業が、日本の市場の変化を捉えることにより、従来とは違う国内大手企業をターゲットにした本格参入を図る可能性がある。

このように外部からの参入がますます激しくなると予想される市場環境のもとで、C.F.S.大手企業は勝ち残りをかけて、更なるコスト削減、他社との差別化、そして成長戦略の持続のために様々な事業展開を試みている。なかでも食品卸業者との提携による一元物流は、数百億円単位の食材調達を行う企業にこそ可能であり、物流コスト・食材調達コストの削減、店舗作業の効率化による労働生産性の拡大等の効果が見込めるものである。したがって、これによりスケールメリットを享受する大手企業は、ますます価格競争力を向上させることになるだろう。

また、現在日本も含めた先進国の食市場がおしなべて成熟化している環境下にもかかわらず、「食」に関連した様々な業種の企業が成長戦略を模索しているが、このことが背景となって、

- ①「食」企業が自社製品の販売チャネルの拡大先をC.F.S.に求めることによって、業種を問わず「胃袋戦争」が激化する「業界のボーダーレス化」
- ②外資系大手C.F.S.企業が自社の対象マーケットを成熟化した自国から他国に拡大していく動きのなかで、彼らの日本市場への本格参入が予想される「日本市場のボーダーレス化」

という「2つのボーダーレス化」が今後進んでいくと考えられる。

以上から、これからのC.F.S.業界は「上位集中化」と「2つのボーダーレス化」をキーワードに業界再編が進むと考えられる。

はじめに

コントラクトフードサービス（以下、C.F.S.）とは「ある企業や団体と契約を結び、特定の場所での飲食提供を請け負う事業」のことを指し（注 1）、具体的には、社員食堂を運営する事業所給食や病院給食がこの一形態に当たる（注 2）。（財）外食産業総合調査研究センターが毎年推計および公表をしている「外食産業市場規模」によれば、C.F.S.は外食市場のなかの「集団給食」に該当することから（【図表 1】）広義の外食産業ともいえる（注 3）。

C.F.S.の市場規模は約 3 兆 9,000 億円（1999 年、外食総研推計）であり、これは約 28 兆円の外食市場の 14%にあたる。本稿では、この C.F.S. に焦点を当てて、市場環境を整理するとともに、業界各社の企業戦略の分析を通じて、業界の将来像を占ってみたいと思う。

第一章では、今日に至るまでの C.F.S.業界の歩みについて簡単に触れ、C.F.S.業界がどのような事業特性を持っているのかについて考察した。

C.F.S.の市場構成を【図表 1】で見ると、事業所給食・病院給食・学校給食で全体の 9 割以上を占めている。第二章では、これら主要 3 部門および近年市場の拡大が注目されている高齢者施設給食について、それぞれの部門における市場動向・プレーヤーの状況等を整理するとともに今後の市場予測を試みた。なお、最近異業種企業の新規参入が目立つ高齢者向け宅配食については、（厳密には C.F.S.ではないが）高齢者施設給食の延長線のものであることから、トピックスとしてとりあげた。

C.F.S.市場は全体としては成熟期に入っているが、外部委託の市場を部門別に見るとその成長性は異なっている。第三章では、「食」に関わるあらゆる業種の企業が、成長市場である医療給食をターゲットに C.F.S.市場への参入を図っているところの状況をまとめるとともに、買収攻勢により業容を急拡大させている外資系大手企業の日本市場への本格参入の可能性についても検証を試みた。また、このような厳しい事業環境のもとで、C.F.S.大手企業は勝ち残りをかけて新たな事業展開を図っているが、ここでは「物流効率化」と「周辺事業への多角化」にスポットを当てて、これらの動きが業界にどのようなインパクトを与えるのかを検証し、最後にまとめとして今後の業界再編のゆくえを考察した。

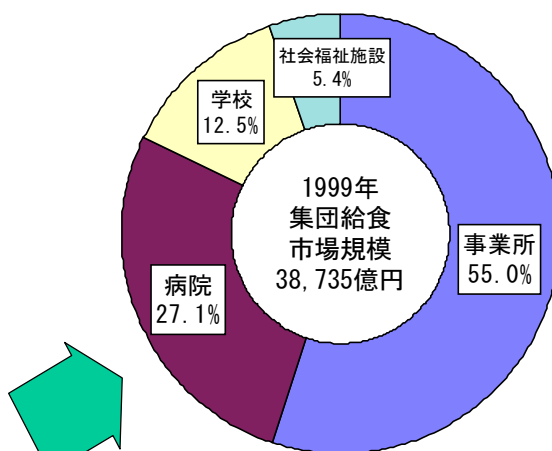
（注 1）日経 B P 社「日経レストラン外食用語辞典」より抜粋。

（注 2）C.F.S.は一般的には「給食」と呼ばれているものである。しかしながら「給食」という用語自体の使われ方はあいまいなものである。これは、例えば【図表 1】で通常の飲食店を「営業給食」という定義していることからわかる。したがって、本稿では一貫して C.F.S.（＝コントラクトフードサービス）という用語を使用する。

（注 3）本稿では話を分かり易くするため、便宜上「C.F.S.」と、ファミリーレストラン・ファーストフードに代表される「外食」とを区別して話を進めていくこととしたい。

【図表 1】集団給食市場規模（1999 年）とその構成（単位：億円，%）

	実 数	増加率	構成比
外食産業計	281,496	▲ 1.2	100.0
給食主体部門	216,468	▲ 1.0	76.9
営業給食	177,733	▲ 0.9	63.1
飲食店	132,747	0.1	47.2
食堂・レストラン	95,333	0.0	33.9
そば・うどん店	10,738	▲ 3.3	3.8
すし店	15,142	▲ 0.2	5.4
その他の飲食店	11,534	3.9	4.1
特殊タイプ飲食	2,598	0.3	0.9
宿泊施設	42,388	▲ 3.8	15.1
集団給食	38,735	▲ 1.5	13.8
学校	4,843	▲ 1.0	1.7
事業所	21,310	▲ 2.0	7.6
対面給食	14,556	▲ 2.3	5.2
弁当給食	6,754	▲ 1.4	2.4
病院	10,502	▲ 1.2	3.7
社会福祉施設	2,080	1.7	0.7
料飲主体部門	65,028	▲ 1.8	23.1
喫茶店	13,125	▲ 4.4	4.7
酒場・ビアホール・料亭・バー	51,903	▲ 1.2	18.5



（出所）（財）外食産業総合調査研究センター資料より
日本興業銀行産業調査部作成

注）「社会福祉施設」とは保育所を指す。