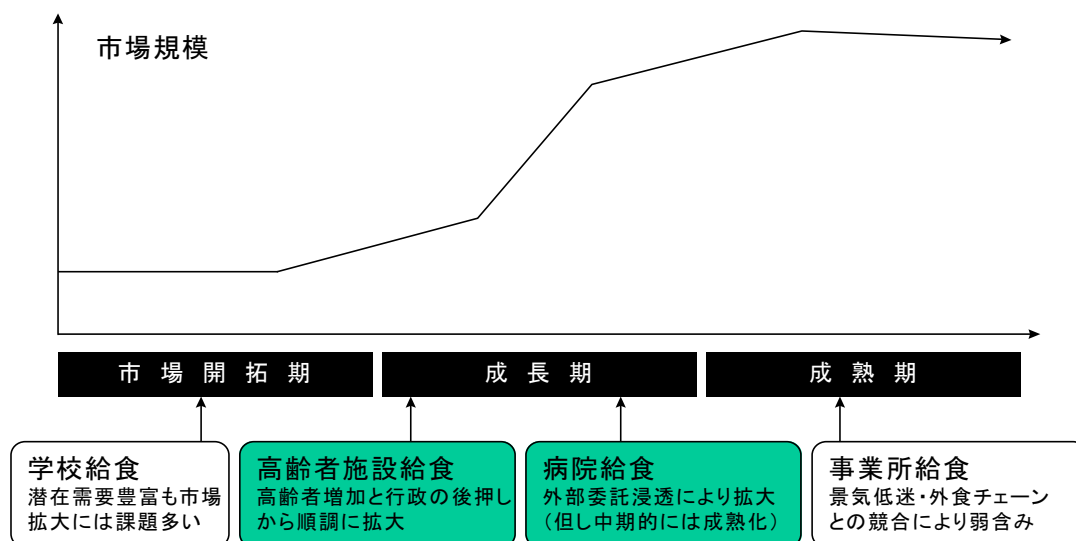


第三章 業界を取り巻く環境の変化と企業戦略

第二章で見たように、C.F.S.の委託市場は部門別にみるとその成長性が異なっている。【図表27】は、市場というものが図のように、市場開拓期→成長期→成熟期という発展段階を経ていくと仮定した場合、C.F.S.における各部門の委託市場が現在どの局面にあるのかを図示したものである。業界のなかでも最も大きな市場である事業所給食は、景気低迷、外食チェーンとの競合による喫食率の低下から市場全体が弱含みであることに加え、そもそも十分に外部委託が進んでいる市場であることから、もはや成長は期待できない。学校給食は民間委託に対する潜在需要は豊富であるが、各種規制があり収益的に厳しい事業であることから、市場が開拓しきれていない。しかしながら、病院給食や高齢者施設給食などのいわゆる「医療給食」においては、民間委託の本格化等で市場が成長局面にある。そして、この成長市場をターゲットに、「食」に関わるあらゆる業種の企業がそれぞれの強みを生かしてC.F.S.市場への新規参入を目論んでいる。また、海外に目を転じると、外資系大手企業が買収攻勢をグローバルに展開しており、日本市場への参入をも視野に入れているといわれている。

本章では、業界における外部からの参入状況を検証するとともに、今後いっそう競争が激化すると考えられるC.F.S.業界において、勝ち残りを賭けた業界企業の代表的な戦略をとりあげ、今後の業界再編のゆくえを探っていきたい。

【図表27】ライフステージから見たC.F.S.における各部門委託市場のポジション



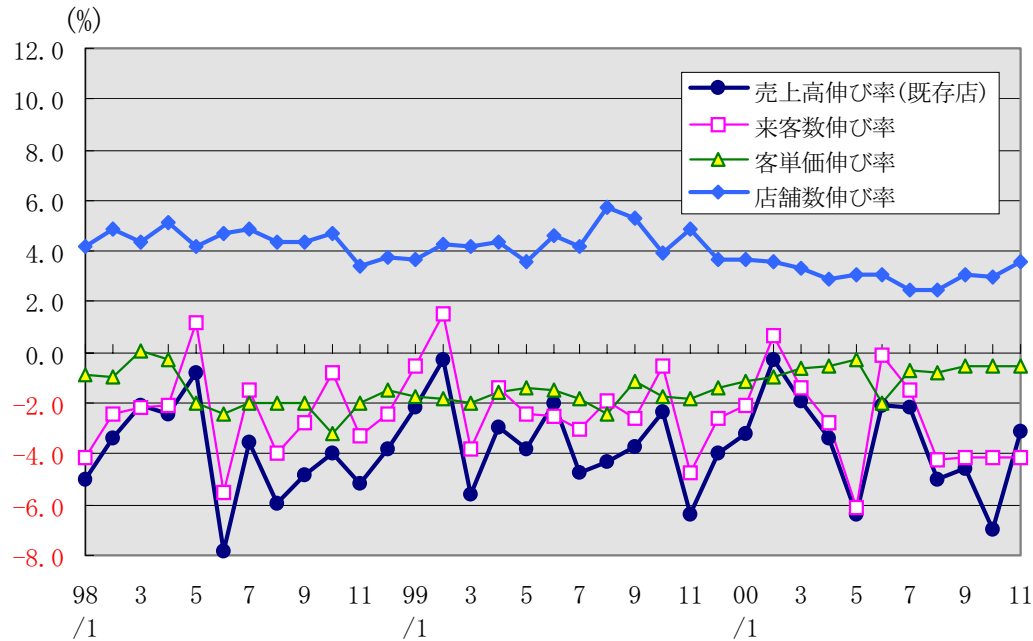
（出所）日本興業銀行産業調査部作成

1. 「食」企業の参入

食品等の生活必需品に対する節約志向が進んでいるといわれており、「食」企業（注1）にとって厳しい市場環境となっている今日において、新たな販売チャネルの開拓は以前にも増して彼らにとって重要な戦略のひとつになってきている。

外食を例にとり、市場環境について補足説明を加えておきたい。外食市場が成熟期に突入したといわれて久しいが、外食チェーン店の既存店売上高はここ数年減少が続いている。これは消費者の食に対する低価格志向による客単価の下落、および出店増加による1店舗当り商圈の縮小が来客数の減少を招いたことによるものである（【図表28】）。このような市場環境のもとで、外食チェーン各社が成長シナリオを描くためには、新業態の開発だけではなく、新たな販売チャネルを開拓・拡大する必要があると考えられる。すかいらーくは98年より既存の店舗網を利用した宅配事業への参入を行っているが、これは長期的には高齢者向け宅配食等のシルバーマーケットの拡大を見据えたものともいわれている（cf.p.64）。この

【図表 28】 外食チェーン企業動向～単価・客数減から既存店売上高は前年割れが続く



(出所) 日本フードサービス協会資料より日本興業銀行産業調査部作成

注) 本図表は当協会加盟企業を対象にしたアンケート調査によるものであり、数値は対前年同月比。

ことは、「食」企業が成長を続けていくためには販売チャネルの拡大が必要であることの表れではないだろうか。

上記のような市場成熟化を踏まえた販売チャネル拡大の動きは、外食に限ったことではなく、同様のことが食品メーカー等の他業種企業にもいえるだろう。販売チャネル拡大ニーズを持った「食」企業が C.F.S. 市場に着目しているのは、以下の三点によるものと考えられる。

- ① C.F.S. が医療給食等の成長市場を持っているために、同市場への参入により成長シナリオを描きやすいこと。
- ② 「食」企業にとって、C.F.S. 市場は調理技術力や商品開発力など自社の強みが生かせるマーケットであること。
- ③ C.F.S. は設備投資負担が少なく済むという事業特性を持っていることから (cf.p.48)、そもそもこの業界の参入障壁が低いこと。

しかしながら、他業種からの単独参入による事業拡大には限界があるといわざるを得ない。それは、C.F.S. がスケールメリットを求めにくいことやメニューの差別化を図りにくいという理由からそもそも収益的に厳しい事業であることに加え、成長市場の医療給食においては企業間の価格競争が特に顕著だからである。つまり、この業界において単独でスピーディーな事業拡大を果たすためには、圧倒的な低価格等何らかの差別化が求められるが、これは C.F.S. の事業特性を考えるとそれほど簡単なことではない。したがって、実際の参入にあたっては、既存のプレーヤーとの事業提携、あるいは M & A といった選択肢が今後増えてくるのではないかと考えられる (注 2)。

(注 1) ここでは「食」企業という言葉は、外食チェーン企業、惣菜メーカーや持帰り弁当チェーン等のいわゆる中食企業、あるいは食品メーカーなど「食」に関わるあらゆる企業という意味で使用している。

(注 2) 最近では、コンビニ向けバンダー大手による地方の弁当給食企業 (給食センター) の買収の事例があるほか、不動産会社が C.F.S. 企業、介護大手と提携して介護機能付マンションの運営事業を行う等の全くの異業種企業同士の提携の動きもある。

2. 外資系企業の参入

これまでの外資系企業のわが国の C.F.S.市場への参入状況を見てみると、商社との合弁という形が主流であった（【図表 2 9】）。これは、商社が国内に安定した営業基盤を持っており日常的に外資との交流があったことから、外資にとって提携しやすいパートナーであったことが主な理由と考えられる。彼らの参入のピークは 1990 年代前半であり、それからもうすぐ 10 年が経とうとしている。しかしながら、現在彼らは相応の事業拡大はしているものの、日本の業界構造を変えるほどのダイナミックなものとはいえない。これは以下のように、日本の C.F.S.における事業特性（cf.p.47～48）および業界のプレーヤーの特性が、彼ら外資系企業の日本市場への参入を限定的なものにしていたからだと考えられる。

- ① C.F.S.は一般的な外食と違い顧客に合わせたメニュー構成が原則であるため、日・場所によってメニューを変えねばならず、一定のフォーマットでの事業展開が難しい。したがって、外食のようなチェーンオペレーションによるスケールメリットの享受が難しく、収益的にも格差がつきにくい事業である。これは、外資系企業といえども同様である。
- ② 日本の食習慣は欧米と比較してバラエティに富んでいるといわれていることに加え、C.F.S.は極めて日常的な要素が強いものであるため、メニューに自社の独自性を出しにくい。したがって、外資系企業にとって日本の C.F.S.市場はメニュー構成やオペレーションにおける自社のノウハウが生かしにくいマーケットといえる。
- ③ 日本における C.F.S.のプレーヤーは創業社長によるオーナー経営が大半である。したがって、仮に外資系企業が既存の国内プレーヤーとの提携による事業拡大を図ろうとしても、彼らは総じて外資系企業に対する抵抗感が強いと考えられるので、実現可能性が低い。

【図表 2 9】大手商社と外資の提携によるわが国の C. F. S. 市場への参入事例（単位：億円、ヶ所）

社名	売上規模	受託事業所数	出資社	設立
エムサービス	約 500	588	三井物産, 米アラマーク, 三幸	'76. 5 月
ソデックスコーポレーション	約 100	160	三菱商事, 仏パナクリ, 東京三菱銀行グループ	'93.10 月
ロイヤルマリオット&エスシー	約 26	27	住友商事, ロイヤル	'90.10 月
ガードナーマーチャントジャパン	約 25	65	伊藤忠商事, 英ガードナーマーチャント	'92. 4 月

（出所）流通サービス新聞（1999 年 7 月 27 日付）

注 1）ソデックスの売上はソデックスヘルスケア等グループ会社売上を含む。

注 2）ロイヤルマリオット&エスシーについては設立当初は米マリオット社が出資していたが、98 年同社の給食部門売却により現在は撤退。

一方、現在の海外の C.F.S.業界に目を転じてみると、仏国のソデクソ社（Sodexo Alliance）、英国のコンパスグループ（Compass Group PLC）、そして米国のアラマーク社（Aramark Corp.）が業界のビッグプレーヤーとして有名である。特に欧州を地盤としている前 2 社については、近年グローバルな買収攻勢により業容を急拡大している。99 年度におけるソデクソ社、コンパスグループの売上高は 8,000 億円～1 兆円であり（注）、これを日本との比較で見ると、国内の事業所給食最大手であるシダックスフードサービスの連結売上高の 10 倍以上にもなる数字である。【図表 3 0】は米国における C.F.S 企業の売上高ランキングであるが、両社とも当地企業（マリオット、キャンティーン）の買収等により事業を拡大し、現在では米国だけで 3,000～4,000 億円の売上高となっている。

（注）コンパスグループは 2000 年に英国の Granada Group と合併し、更に業容を拡大している（これにより社名を Granada Compass PLC に変更している。）。

【図表 30】米国のコントラクトフードサービス企業上位 10 社（1999 年）

事 業 主 体	主 な チ ェ ー ン 名	売上高（百万ドル）
Aramark Corp.	Aramark Global Food	3,937
Sodexo Marriott Services Inc.	Sodexo Marriott Corporate Services	3,688
Compass Group PLC	Canteen Services, Eurest Dining Services	2,629
Onex Corp.	LSG	1,321
SAir Group	Dobbs International Services	975
Autogrill SpA	HMSHost	532
The Albert Abela Group	The Wood Co.	530
Delaware North Co.	Sportservice	437
Volume Services America	Volume Services America	431
Morrison Management Specialists Inc.	Morrison Management Specialists	430

（出所）柴田書店「月刊食堂『アメリカ外食業トップランキング 200』」（2000 年 10 月号）より日本興業銀行
産業調査部作成

注）表の売上高はアメリカ国内のみに限定された上位 200 チェーンの売上高を合算したものである。

彼ら海外のビッグプレーヤーは、企業活動のグローバル化に対応したワールドワイドマスターコントラクト（注 1）による成長戦略を志向し、企業買収にあたっては買収先との共存共栄のスタンスをとっているといわれている。そして、彼らの強みは「豊富な資金力」、「買収企業の人員配置を最適化するオペレーション能力」、そして「豊富なブランドとオペレーションノウハウ」の 3 点に集約されると思われる。彼らは C.F.S.に限らず外食チェーンの買収も行っているが、この目的は「ブランドの所有」であるともいわれている（注 2）。

（注 1）ワールドワイドマスターコントラクトとは、1 企業が数ヶ国に営業拠点を持つことが当たり前になっているなかで、1 企業の全ての（国の）事業所の給食をカバーしようという考え方のことである。

（注 2）彼らが世界的なイベントにおけるフードサービスの運営を得意としているのは、この強みを生かしたものといえる。エムサービスは 2002 年ワールドカップのフードサービスの計画策定を受注したが、これはアラマーク社のノウハウによる所が大きいと考えられる。

先に述べたように、外資系企業はこれまでも日本市場への参入を果たしてきているが、たいていが商社等との合併によるものであり、わが国の C.F.S.業界へのインパクトは小さいものであった。しかしながら、今後は上記のような強みを持つ外資系大手が、従来のような商社等の異業種企業との合併といった形ではなく、国内大手企業をターゲットにした M&A もしくは資本参加を伴う提携といったような本格参入をしてくる可能性があるのではないだろうか。その理由は、これから述べる日本の C.F.S.市場に起こりうる 2 つの変化が、前頁で述べたような外資参入を限定的なものにしていた要因を変えてしまう可能性があるからである。

まず 1 つは、C.F.S.における最大分野である事業所給食の市場環境の変化である。企業活動のグローバル化の波は日本にも押し寄せてきているが、今後ますます国内の事業会社に外資系企業が増えてくることが予想され（注）、これにより、前頁②で述べたような「メニュー構成やオペレーションにおける外資系企業のノウハウが生かしにくいマーケット」という日本の市場特性が少しずつ変わっていく可能性があるのではないかということである。これはいいかえれば、彼らの強みの 1 つである「豊富なブランドとオペレーションノウハウ」がより発揮できる市場環境になっていく可能性があるということである。

もう 1 つは、恐らくこれが最も重要であろうが、国内企業側におけるインセンティブの問題である。前頁③の通り、国内の C.F.S.企業はほとんどがオーナー企業（大株主＝経営者＝創業者）であり、そもそも創業者は会社への思い入れが強く外資に対しては抵抗感があるものと考えられる。しかしながら、今では次世代への事業承継が進んでいるケースが大半であり、2 代目以降の経営者になると、経営判断においてより合理性を重視するのではないかと考えられる。したがって、外資系大手が資金力を武器に共存共栄のスタンスを打ち出してきた時に、ますます厳しくなる事業環境のなかで、国内企業の経営者側に外資との提携を良しとする判断が創業者よりは強く働く可能性が考えられまいだろうか。

もちろん、外資系企業参入の阻害要因が全くなくなることはあり得ない。C.F.S.がスケールメリットが

求めにくく、収益格差がつきにくい事業であることは依然変わりのないことである。また、ここで述べてきた市場の変化も、それが起こるにせよ、ドラスティックなものとはならないだろう。しかしながら、これらの変化が将来現実のものとなった時に、C.F.S.業界は新たな再編の時代を迎えることになることが予想される。

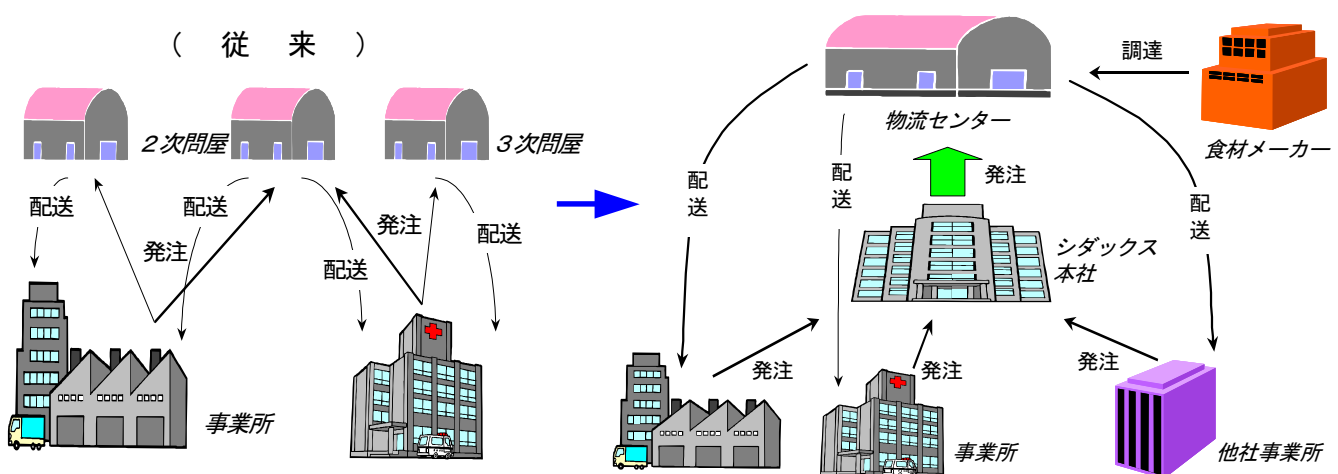
(注) 週刊東洋経済「外資系企業総覧」によれば、日本における外資系企業の本社は、1995年から2000年の5年間で、3130ヶ所から3320ヶ所に増えている。そして、そのうち8割程度が東京23区内に所在している。したがって、今後外資系C.F.S.企業が本格参入してくるとすれば、都心部を中心に進出してくることが予想される。

3. 勝ち残りのための企業戦略

(1) 物流体制の効率化～ローコストオペレーションの追求

もともと C.F.S.は事業所毎にメニューやオペレーションが異なる事業であるので、C.F.S.企業は食材調達・物流の面において、各事業所が現場単位で2次問屋・3次問屋から食材を調達するといった形をとらざるを得ず、したがって今まではスケールメリットを追求することが難しかった。しかし最近において、シダックスフードサービスやエームサービス等の大手企業で、食品卸業者と共同で一括発注・一括配送を行い仕入・物流コストの軽減を図ろうとする動きが出ている。シダックスフードサービスは、自社の情報ネットワークを基盤に食品卸大手の国分の配送センターにて食材の仕入・配送を一元管理する物流システム「S-LOGIX」を開発した（【図表31】）。

【図表31】シダックスフードサービスの新物流システム（S-LOGIX）



（出所）日本興業銀行産業調査部作成

物流効率化の動きは食品メーカーや外食チェーンでも盛んに行われているが、これには二つの背景が考えられる。まず1つは「食の低価格化」がC.F.S.に限らず、あらゆるシーンで起こっていることである。単価が下落するなかで一定の収益を維持するためには、更なるローコストオペレーションの確立が必要不可欠であり、各企業はサプライチェーンのなかでも目に付きにくい物流の部分にもメスを入れる必要が出てきたということである。もう1つは、食品流通のIT革命により物流業者や食品卸業者が自社インフラを利用して新たなビジネスモデルを構築しているということである。

一元物流には様々な効果があるが、コスト削減の観点からは以下のような効果が見込めると考えられる。

- ①物流コストの削減
- ②店舗作業の効率化
- ③食材調達コストの削減

①物流コストの削減

物流コストとはいったいどこからどこまでを指すのかといった問題もあるが、ここでは「取引数の減少による取引コストの削減」といった意味で考えるとする。C.F.S.の場合、メニューの種類が多岐にわたり、かつそれが日毎に異なるため、1事業所の食材調達ルートもそれだけ多いのである。1回の調達に相応の運搬コストが付されていると考えれば、調達ルートを物流センターに一本化することによって、調達回数が大幅に減り、コスト削減に寄与すると考えられる。

②店舗作業の効率化

これは①とも関係しているのであるが、調達ルートの本化により店舗への納品回数が1度で済むことから、検品作業が標準化される。このことは店舗作業の効率化につながることから、ひいては店舗での労働生産性拡大つなげていくことが可能である。

③食材調達コストの削減

このことは一元物流の実施に加えて食材の仕入先を絞り込むことによって為し得ることである。つまり、仕入先を絞り込むことによって1回の仕入量が増加するため、バイイングパワーが向上し、1単位あたりの仕入価格を引き下げることができると考えられる。

この一元物流は業界にどのようなインパクトをもたらさうのだろうか。C.F.S.がスケールメリットが働きにくい事業であることは再三述べたが、③の食材調達コストの削減は「スケールメリット」に他ならない。つまり、一元物流はC.F.S.の事業特性を変えてしまう可能性を秘めているのである。また、一元物流は数百億円単位で食材調達を行う大手企業でなければ為し得ないことと考えられる。それは提携先の卸業者にとっては、一定以上の取引量がなければビジネスとして成り立たないからである。

以上から、一元物流は従来収益的にあまり差がなかったC.F.S.業界において、大手企業が価格競争力において他社との格差を広げるパスポートとなり得ると考える。ここで「なり得る」といったのは、一元物流の実現にはC.F.S.が持つ事業特性ゆえの課題も多いからである。具体的には、「規模の非効率性」「立地上の非効率性」「クライアント主導の食材調達」の3点にその課題を見出すことができる。

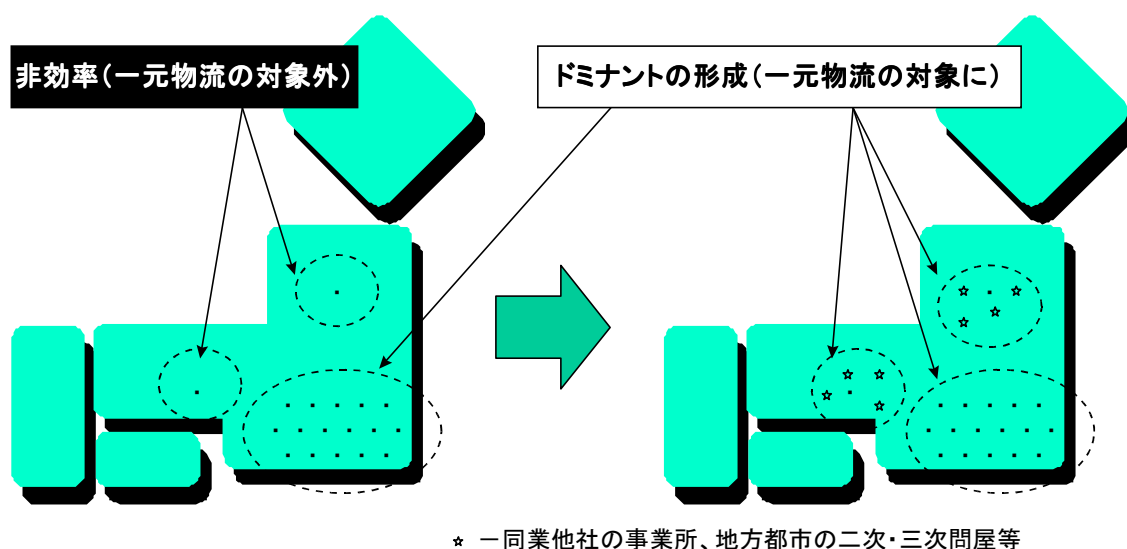
まず、C.F.S.は、1事業所当りの売上が概して低い事業であり、例えば銀行の支店のような極めて小規模の事業所は、物流事業者にとって非効率であるという理由から、一元物流の対象となりにくい。

また、C.F.S.は基本的に「既存の施設に人・物を派遣する」という事業形態であるため、自らドミナント戦略をとることが難しい。したがって、立地的に非効率な事業所をも受託せざるを得ないケースがあり、このような事業所もまた一元物流の対象となりにくい。

そして、特に病院給食や学校給食においていえることであるが、使用する食材については、地域とのつながりや品質の安全性確保などのさまざまな理由から、クライアント（＝病院や地方自治体）によって指定されるケースが多いといわれている（cf.p.61）。このことは食材調達先の統一の足枷となる。

しかしながら、これらの課題については克服の余地があると考えられる。例えば、一元物流はクライアントにとっても大きなメリットがあること、つまり一元物流によって達成可能なコスト削減分を売価へ還元（＝値下げ）することで結果的にクライアント側のコスト削減にもつながることを前面に打ち出すことにより、

【図表32】「S-LOGIX」の構想～アライアンスにより一元物流の対象地域は拡大する



(出所) 日本興業銀行産業調査部作成

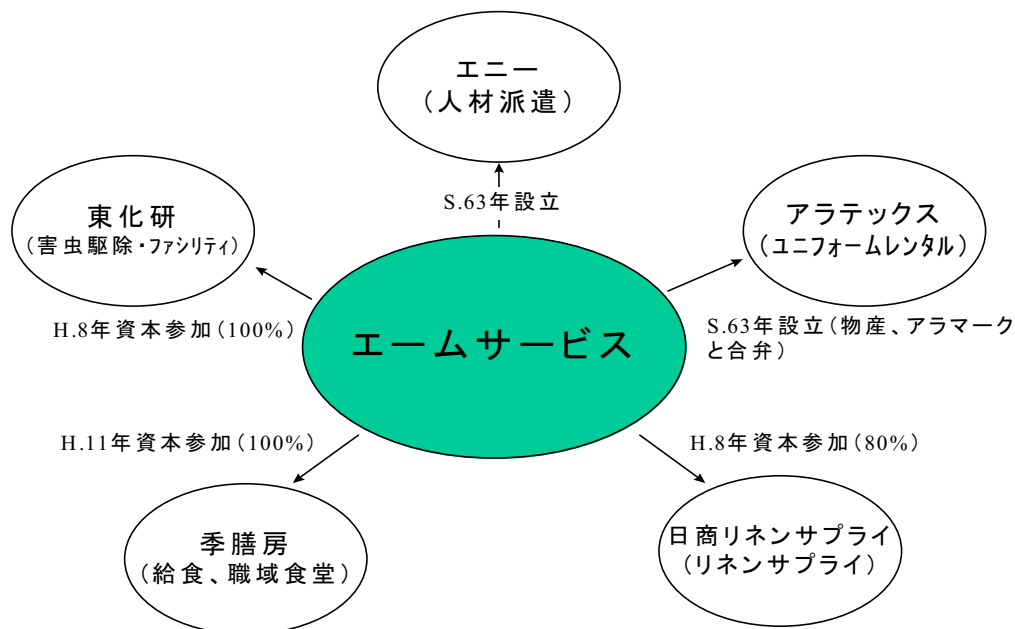
C.F.S.企業主導の食材調達が可能となるケースもあるだろう。また、シダックスフードサービスの物流システムの大きな特徴は同業他社あるいは食品卸、飲食店への食材供給という新たなビジネスモデルを視野に入れている所にあるが、これが実現されれば、立地的に非効率であった事業所が非効率でなくなるケースが出てくると考えられる（【図表 3 2】）。

いずれにしても、大手企業の物流効率化の動きは目が離せないところであり、今後の動向が注目される。

（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

C.F.S.市場には、食に関わる異業種企業など外部からの活発な参入が予想されるが、逆に C.F.S.企業が周辺事業のマーケットに成長を求めるケースも見られる。エームサービスは自社本体でオフィスコーヒーサービス事業を展開しているほか、ここ数年の間に、M&Aによってリネンサービスやファシリティサービス等の新たな事業への進出を果たしている（【図表 3 3】）。

【図表 3 3】 エームサービスの成長戦略～サービスの多角化



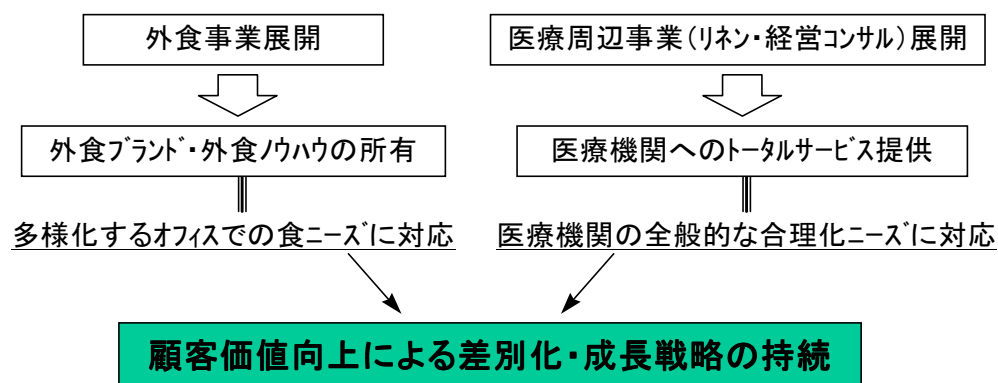
（出所） 当社公表資料より日本興業銀行産業調査部作成

実はこのことはさほど目新しいことではない。事業所給食大手のグリーンハウスは既に自社グループで外食事業を運営しているし、病院給食トップシェアの日清医療食品は、そもそも病院向けリネンサプライ最大手のワタキューセイモアのグループ会社である。近年医療給食の業界では、医療周辺業務を行う会社との事業提携が目につくが、これにより、病院側の「経営全般における合理化」というニーズに対して、医療業務の包括受託（治療は除く）といった形での対応が可能となり、ひいては他社との差別化につながると考えられる。

C.F.S.の場合、メニューは外食チェーンのように均一ではなく、事業所毎に違うので、顧客に対して自社の差別性を打ち出しにくい（cf.p.48）。また、C.F.S.の市場環境は、事業所給食については規模の拡大が望めず、医療給食等の成長市場においても異業種を含めた新規参入により競合が激化している。したがって、業界企業にとっては引続き厳しい事業環境が予想され、C.F.S.事業単独での成長シナリオを描くのが難しくなっている。

このような背景から、周辺事業とのシナジーを狙った多角化の動きは、自社の顧客価値向上による他社との差別化と成長戦略の持続という二つの効果を狙った企業戦略と考えられる（【図表 3 4】）。

【図表 3 4】 周辺事業とのシナジーを狙った多角化戦略の例



(出所) 日本興業銀行産業調査部作成

多角化とは異なる動きであるが、シダックスフードサービスは 2001 年にカラオケ事業を主体とするシダックスコミュニティー（関連会社）と統合することを表明した。その目的は経営資源の共有によりシナジーを強めることと考えられる。具体的には、シダックスコミュニティーが持つ会員顧客情報や販売チャネルと、シダックスフードサービスのフードサプライヤーとしての機能とを結び付けることにより、単なる C.F.S. 企業からの脱皮を図るというねらいがあるのだが、これもまた成長戦略のひとつといえるだろう。

成長戦略という観点から企業戦略を考える時、それは事業の多角化だけには限らない。成長戦略を続ける外資系大手が自国以外にマーケットを拡大していることは前述の通りであるが、日本企業においても同様に海外進出という選択肢が考えられるだろう。近年では、シダックスフードサービスによる米国ボナペティ社の買収が記憶に新しいところであるが、今後、国内大手企業が海外市場（例えば、アジア等の比較的近くにあり市場の成長が見込めるマーケットはターゲットとなりやすいのではないだろうか）へ進出する動きも出てくると考えられる。