

2013年度ORA外食ビジネスセミナー

FoodBiz 主幹 神山泉氏のセミナー
「今、外食にしかできないことを追求しよう!」

FoodBiz主幹・(株)エフビー代表取締役 神山泉氏

平成25年2月27日(水) 浪速区／ORA会議室

1970年、大阪万博の年に新たなスタイルの外食企業、いわゆるファミリーレストランが開業。ロイヤル・ホストやケンタッキー・フライドチキンなどがその先駆けだった。翌年にはすかいらーくが、そしてマクドナルド、ミスター・ドーナツがオープン。KFCのチェーン化もスタート。それまで都市近郊の町の中心には、ファミリーの食のニーズを全面的に満たしてくれるような「総合食堂」的な外食企業が必ずあった。しかし、新しいスタイルのファミレスのチェーン化により、これら旧来の外食企業のほとんどはものの見事に淘汰。立地の変化（郊外化）に追いつけなかったり価格設定に適応できなかったことがその大きな要因。しかし、比較的身軽で時代の流れにも敏感に反応した一部の企業は、郊外のロードサイドなどに積極的に進出。それらの企業では、業態を絞り込み、大衆路線に進路を変え、看板商品などを生み出すことで活路を見いだした。この流れは、百貨店が凋落し、やがてスーパーやコンビニが発展したことと同じ図式。けれども近い将来、このような外食産業の潮流を大きく変えるような地殻変動がもう一度、起こりそうな気配を感じている。

■ 出不精化と調理放棄が同時進行

〔中食が好調な理由〕

1990年代半ばまで発展を極めてきたチェーン展開による外食業界の成長が鈍化し、売り上げも下降ぎみとなりやがて衰退を迎える、という流れ。こんな変化の兆しが見えはじめたのは2年前の3.11。それ以降、家庭生活そのものが変化した。ファミリーが結束を強める一方で、個食化の進行があったり、中食への回帰現象が起こったりと。結果として現在、出不精化と調理放棄が同時に進行中。加えて食事の簡便化、短時間で済ませたいという欲求も増加。米国でも9.11以降、同じような変化が起こり、家族が揃ってディナーレストランでのんびり食事を愉しむ、というそれまでの動きが激減。かわりにファストカジュアルの市場が伸びた。米メディアはそれを食生活の「ランチ化」と表現した。日本もまたしかり。そんな中、我々の食生活に最も影響を与えているのが、もはやライフライン化したと言っても過言ではないコンビニエンスストアの浸透。



■ コンビニエンスストアに押される外食

〔コンビニは最大の外食チェーン〕

3.11以降「頼りになるのはコンビニ」という風潮が生まれた。食品だけではないが、食事をはじめとする日常生活に必要な最低限のものを欠かさず揃えてくれるコンビニは、これを契機にシニア層の利用者を一気に増やすなど、間口を大きく拡げることに。1位のセブンイレブンは約14,500店舗で一店あたりの平均日商は67万円。2位のローソンは平均日商55万円。3位のファミリーマートが平均日商53万円。以下10位までの店舗に訪れる顧客数は月に13億人。これは赤ん坊から老人までの全国民が1人あたり月に10回はコンビニに足を運んでいる勘定になる。そして普通成人はおよそ一日に1回はコンビニに行き1人平均600円を消費。コンビニの売れ筋商品である弁当や惣菜などを含めた一般食品の売り上げは約33%。加工食品が約27%。つまり食品部門だけで60%もの売り上げがある。これは外食とともに競合する部分となり、この数字をみるだけでも、いかに外食業界にとってコンビニが脅威かがわかる。

〔外食はコンビニとどう戦うのか〕

外食の低価格業態とコンビニの弁当・惣菜類などの食品とは深く重なり合っている。これはまぎれもない事実で強く意識しておく必要がある。一般的にみれば低価格業態が元気で高単価業態は苦しいと思われがちだが、実際の状況はそうでもない。たとえば、ファミレス業界をみると、むしろ中～高価格帯で勝負している店のほうが業績を伸ばしており、『ロイヤルホスト』や『ジョナサン』、『ココス』などがその好例。ファーストフードの分野でも同様に、あれほど低価格での戦いを繰り広げてきた『すき家』、『松屋』などの業績は伸び悩んでいる。つまり低価格にすればコンビニ弁当と戦えるはずなのに、という安易な思惑で展開しても、成果は上がらない。アルコール離れというマイナス要因を抱えてはいるものの、まさにいま壊滅状態にある居酒屋チェーンはこの誤りを正せないままではいる。

ただし例外はある。『ほっともっと』が堅調なのは、コンビニと競合しながらもコンビニにはできないメリットを付加しつつ低価格に抑えている点。ほっともっとのメニューは季節商品以外ほとんど増えていない。ごはんそのものを美味しくするとか、ハンバーグや唐揚げを美味しくするとか、いわゆるベーシック商品のクオリティアップに精力を徹底して傾注。また、新商品で目先をごまかすような方向性を廃止。これらの戦略により、『ほっかほっか亭』を大きく引き離す結果に。今日の最大のテーマである「外食でしかできないこと」をやり抜くことで、堅調な売り上げをあげている『木曽路』も注目に値する。客単価は決して安くはないが、各店舗に調理人を置くなど、一見すると非効率的にみえる展開だがそれが功を奏している。

大手ファーストフードチェーン上位数社の長期低迷の原因のひとつも、主力商品に対するエネルギーの注入、つまり味と品質向上への努力が足らないと見る向きも多い。システムづくりにいくら力を注いでも、主力商品の磨き込みという外食の本質を忘れるとその企業は必ず劣化する。

このような事例を見てゆくと、低価格化と外食離れという大きな流れの中にあって、消費者は確実に価格以外のクオリティ、これまで以上の価値というものを求めはじめている気がする。そしてもしかすると今年は、そんな消費者のニーズの変化に呼応し、外食産業の市場のカタチが大きく様変わりするかも知れない。

■ 曲がり角にきた郊外buffet戦争

「いま、客離れが急速に進む」

ファミレスチェーンの不振店が撤退した店舗を活用し、ステーキ・ハンバーグ&サラダバーを売りに出店ラッシュをかけたのが、『けん』。ほとんど設備投資なしにサラダバーを目玉にした低価格なbuffetを展開し爆発的な人気を呼ぶ。『ガスト』や『ロイヤルホスト』がこれを参考に不振店転換フォーマットとして新たな業態を展開し、それなりの業績を上げた。しかし、いま、そのbuffetの人気にも翳(かげ)りが見えはじめた。食事空間としての陳腐化もその要因だが、何より、従来型のbuffetに顧客は飽きはじめている。リピートも3度が限度という統計もある。少なくとも、今後、安売りの何でもありのようなbuffetには明るい未来はないだろう。buffetというスタイルを今後も持続発展させるためには、そこに何らかの特徴づけが求められる。たとえば、オーガニック指向や安心・安全・ヘルシー指向、地産地消など。と同時に、高頻度のメニュー替えなども活性化のためには不可欠。

■ どこまで続く郊外喫茶店ブーム

「合理的なシステムの導入がカギ」

食事の支出は抑えながら、しかし喫茶に関しては財布の紐を緩めるという消費者の指向を捉えたフルサービス型の喫茶店が郊外で店数を増やしている。一杯400円の『コメダ珈琲』などの戦略に見習うべきものは多い。コーヒーだけだと客単価は低いが、それをフードで補うというビジネスモデル。コメダの店数は現在480店だが、直営店は5店と徹底したFC化が行われている。ここで注目したいのは、各店舗での調理の負担を徹底的に軽減させた合理的なシステムの導入。これにより短期間での多店舗展開の可能性を高めるとともに、新規参入への障壁を低くした。ファミレスでは決して味わうことの出来ないコーヒーの味と、ゆったり寛げる贅沢なインテリアづくり。これも来店頻度を高める上で欠かせない要素。「上質な寛ぎの空間」という新たな市場への参入。この業態におけるデメリットは店舗投資が高い点。しかし今後の高齢化社会を見据えれば、長い目で見たリターンが期待できる業種のひとつとではある。

