

日本のFoodservice産業～外資Brand進出と新たな構造変化の時代

宮城大学事業構想学部教授 金子孝一

1. Foodservice産業のGlobal Trend

まず、Foodservice産業のGlobal Trendを確認しておきたい。それは、普遍的な消費志向の3要素（①環境・安全志向、②健康・環境融和志向、③省Energy志向）があることである。この要素を前提に、市場をShiftさせてゆくDriver、つまり変化促進の5要素（①雇用と人材教育、②店舗運営の自動化、③食材の生産System、④中食分野との競合、⑤Menuの精選）があり、市場の変化への対応と、生き残りの戦いが繰り返されていることである。外資系Brandであれ、国内系企業であれ、これらのTrendに立ち向かい、いかなる対応をするかは極めて重要となる。

2. 日本市場への外資Brandの進出

日本の外食産業規模は2003年で30兆円であった（飲食店のTake-Outや惣菜を含む）。1970年に海外の外食Chainが初めて日本市場に本格的に参入して以来、外資系Chainは日本の外食産業において大きな役割を果たしてきた。近年ではStarbucks CoffeeをはじめとするCafé Chainの進出と躍進が特筆される。外資Brand進出は、①Fast Food市場、②Cafe市場、③Casual Dining市場に区分できる。

①のFast Food市場は、日本MacDonald、日本Kentucky fried Chicken、Mr.Donuts (Duskin) の3社が外資系巨大チェーンとして大きな成功を収めている。高級Hawaiian BurgerのKUA'AINA (Four Seeds) のような外資小チェーンでも、明確なコンセプトがあって、日本市場特性を把握してれば、店舗数を伸ばせている。吉野家等の丼や麺類を中核とする国内Chainは、商品とConceptの差別化、価格戦略で、外資系Chainと明確な棲み分けを行なっている。

②のCafe市場は、米国系Chainの進出と成功がきっかけとなり、Europe、Asia企業も進出を果たし、近年の日本市場を大きく変えた。Doutorを中核とする国内Chainは、Food Menuや価格差別化で対抗し、Fast Food市場同様に、顧客Needsに対する棲み分けを行なっている。

③Casual Dining市場は、日本の外食産業を牽引してきた居酒屋、Family Restaurantといった市場の変化を受けて、90年代末に著しく成長してきた振興市場である。1999年以降に進出してきた外資系Chainが順調に店舗数を増やしており、韓国系店舗も含め今後も市場拡大が見込まれる。国内Chainもこの分野は、様々な業態開発にて対抗し、活況を呈している。

上記の3分野の外資参入事例から、彼らの成功のPointは、①国内市場に対する理解度、国内提携先への権限委譲、③教育をはじめとする協力関係の構築の3点があげられる。これらの一つでも欠けると、Dunkin DonutsやBurger Kingのように、日本市場の事業拡大には至らない。良い意味で、国内Chainは刺激を受け、新たな運営Standardを着々と積み上げてきている。まさに、国内Chainにとっては、競争を超え、消費者へ向けた新たな価値作りを、何時も行なえるようになってきたと言える。

3. 曲がり角の日本のFoodservice産業

日本の外食産業規模そのものは1997年をピークに漸減・飽和傾向が続き、幾つの特徴が現われている。それは、外食企業側から捉えれば、低価格化、既存店売上高の対前年比割れ、新規出店による売上高確保、既存Chainの構造不振（居酒屋、Family Restaurant、Fast Food）、客数の伸び悩み（外食頻度の飽和）、中食市場の拡大、という概況である。一方、消費者側から捉えれば、経済の先行き不透明感、安全・安心・健康志向の拡大、“食”の選択肢の広がり（中食、Delivery Service、CVS、加工食品）、Life Style変化（人口の高齢化）という状況と言える。

これらは結果的に、①日常と非日常の食Scene区分という“消費の2極化”、②消費者の“食”に対する意識の向上、③“安心”から“飽き”というChain店に対するImageの変化、という現象を生み出している。

明らかなことは、日本の外食産業に構造変化がおきている事実である。それは、①企業主義の終焉：従来の大量出店＝企業規模拡大政策に限界が見えた、②新顧客主義の台頭：消費者Needsを絞り込んだ新たな業態開発が求められる、新しい市場への切り口（うまい・安い・早い→楽しい+珍しい+面白い）、③事業Schemeの変革：成長（同一Brandによる多店舗化）から成熟へ（選択の多様化、専門店化、多業態化、食の情報化、個別Marketing）の流れ、といえる。よって、外資系Brandであれ、国内企業であれ、これら構造変化に対応する経営課題への取り組み程度が、企業の勝ち組みと負け組みを分ける。その端的な事例は、

①例えば、給食産業の事業所給食Operationである。店舗設定業態、カフェテリア・レーン形態、カフェテリア・レーン長、施設面積配分、労働生産性（給食運営従業員一人当たりの供食数）のデータ分析から、その給食運営手法が、建築や設備計画の従来常識を全く変えていた。この日本の風土に合った運営Know-howの蓄積、つまり事業Schemeこそが、外資系給食企業の日本進出を阻んだ大きな要因とさえ考えられる。

②例えば、店舗運営へのIT化対応である。米国Fast Food ChainはNAFEMが推進するOn-Line

Kitchen（作業指示とコスト削減型）へ向かい、欧州Catering会社はELRO社などのRemote Kitchen（自動調理型）に向かって経営課題のSolutionに立ち向かっている。しかし、日本でのIRM(Intelligent Restaurant Management)構想などは、最適化（売上予測、エネルギー管理、人員配置、衛生管理、通信制御フロー）を目指す統合Systemを目指し、来るべきDigital Recipe時代を見据えた動きである。はるかにきめの細かなIT化への事業感性は、IC-Tag等の流通Infrastructure構築にも関与し、外資系が一朝一夕には進出が難しい（つまり事業Partnerの資質と実力が問われる）状況を作り出している。

韓国産業界の行く末において、日本の産業界の進捗は先輩格にあたるかも知れないが、その動向は多くの示唆を与えるものと思われる。特に、新しい市場形成には外資Brand Chainの役割は大きい。成長から成熟に移行した日本の国内Brand Chainは、従来の商品、価格、Concept、業態等の開発、差別化競争だけでなく、限られた市場の中で生き抜くための、新たな事業構造への対応を急いでいる。韓国産業界も同様な道を、違ったApproachで進むかも知れない。その事実をご理解頂ければ嬉しい限りである

以上

日本のFoodservice産業～外資Brand進出と新たな構造変化の時代

일본외식산업 : 외국자본 브랜드 진출과 새로운 구조변화의 시대

宮城(미야기)대학 사업구상학부 교수 金子 孝一(Kaneko Koichi)

번역 및 통역 : 김 순 하(송의여자대학 관광과, 교수)

1. 외식산업의 세계적 트렌드

먼저 외식산업의 세계적 트렌드를 확인할 필요가 있다.

세계적으로는 소비지향의 3요소, 즉 ① 환경·안전지향, ② 건강·환경유화지향, ③ 에너지 절약 지향 등의 일반적 경향이 있다.

이 요소들을 전제로 시장을 변화시키는 변화추진5요소, 즉 ① 고용과 인재교육, ② 점포운영의 자동화, ③ 식자재 생산시스템, ④ 中食 분야와의 경쟁, ⑤ 메뉴선택이 있고, 시장 변화에 대응과 생존 경쟁이 반복된다. 외국자본 브랜드나 국내자본 브랜드이건 이러한 동향에 직면해서 어떻게 대응할 것인가가 매우 중요하다.

2. 일본시장에 외국자본 브랜드의 진출

일본의 외식산업규모는 2003년에 30조 엔이었다(음식점의 Take-Out 및 반찬 포함). 1970년 해외 외식체인이 일본시장에 처음으로 상륙한 이래, 외국자본 체인은 일본외식산업에서 커다란 역할을 해 왔다. 최근에는 스타벅스 커피를 시작으로 카페체인의 진출과 약진이 특이하다. 외국자본 브랜드진출은 ① 패스트푸드시장, ② 카페시장, ③ Casual Dining시장으로 구분할 수 있다.

패스트푸드시장은 일본 맥도널드, 일본 캔터기 후라이드, 미스터도넛 등 3사가 외국자본 거대체인으로서 커다란 성공을 거두고 있다. 고급 Hawaiian Burger의 KUA'AINA(Four Seeds)와 같은 외국자본 소규모체인에도 명확한 컨셉을 갖고 있어서 일본시장의 특성을 파악해서 점포수를 늘리고 있다. 吉野家(요시노야) 등 덮밥과 면류를 주축으로 하는 일본국내체인은 상품과 컨셉의 차별화, 가격전략에서 외국자본 체인과 명확하게 포지셔닝 하고 있다.

카페시장은 미국계 체인의 진출과 성공을 계기로 유럽 및 아시아기업도 진출하기 시작하여 최근 일본시장을 크게 변화시키고 있다. 도토리(Doutor)를 주축으로 하는 일본국내체인은 음식 메뉴와 가격차별화로 대항하고(패스트푸드시장처럼) 고객의 니즈에 대하여 포지셔닝 하고 있다.

Casual Dining시장은 일본외식산업을 이끌어온 居酒屋(이자까야), 패밀리레스토랑 등 1990년대 말에 눈부시게 성장해온 급성장시장이다. 1999년 이후에 진출한 외국자본체인이 순조롭게 점포수를

증가시키고 있으며, 한국계 점포를 포함해 앞으로 시장확대가 전망된다. 이 분야는 일본국내체인업제도 다양한 업태개발로 대항해 활성화되고 있다.

상기 3분야의 외국자본 진출사례에서 보는 성공요인으로는 ① 일본국내시장에 대한 이해 정도, ② 일본국내제휴업체에의 권한 위양, ③ 교육 등의 협력관계구축 등 3가지를 들 수 있다. 이것들중 하나라도 결여된다면, 던킨도넛이나 버거킹과 같이, 일본시장에서 사업확대를 하지 못하게 되고 만다. 이러한 것은 좋은 의미에서 일본국내체인이 자극을 받게 되었고 그 결과 새로운 운영표준을 착실하게 구축하게 되었다. 이를 계기로 일본국내체인은 경쟁의 의미를 넘어서 소비자를 향한 새로운 가치체계를 구축하게 된 것이다.

3. 성장세가 둔화된 일본외식산업

일본의 외식산업규모는 1997년을 피크로 점차 감소하면서도 포화상태가 계속되어, 몇 가지 특징이 나타나고 있다. 외식기업 측에서 보면 저가격화, 기존점포의 전년대비 매출액 하락, 신규점포의 매출액 확보, 기존체인점의 구조적 문제(居酒屋、패밀리레스토랑, 패스트푸드), 고객수의 정체(외식빈도의 포화), 中食시장확대라고 하는 시장특징들이다.

한편, 소비자 측에서 보면, 미래경제의 불투명, 안심·안심·건강지향 확대, “食”의 선택안 확대(中食、Delivery Service、CVS, 가공식품), 라이프스타일의 변화(인구의 고령화)라는 시장특징들이다.

이러한 것들은 결과적으로, ① 일상과 비일상의 식의 구분이라고 하는 “소비의 양극화”, ② 소비자의 “食”에 대한 의식향상, ③ “안심”에서 “싫증”이라는, 체인점에 대한 이미지 변화라는 현상을 발생시키고 있다.

명확한 것은 일본외식산업에 구조변화가 일어나고 있다는 사실이다. 그것은 ① 기업주의의 종말: 이전의 대량출점 = 기업규모 확대정책에 한계가 보인다. ② 新고객주의 대두: 소비자 니즈를 꿰뚫은 새로운 업태개발이 이 요구되고 있다. 새로운 시장의 개척(맛있다·싸다·빠르다 → 즐겁다 + 신기하다 + 재미있다), ③ 사업구조의 변혁: 성장(동일 브랜드에 의한 다점포화)에서 성숙으로(선택의 다양화, 전문점화, 多업태화, 食의 정보화, 개별 마케팅)의 흐름이라고 말할 수 있다. 따라서 외국자본 브랜드나 일본국내기업이건 이러한 구조변화에 대응하는 경영과제에 몰입하는 정도가 기업의 승패를 판가름 낼 것이다.

그 극단적인 사례는,

① 예를 들면, 급식산업에서 사업소급식운영이다. 점포설정업태, 카페테리아·레인형태, 카페테리아·레인길이, 시설면적 배분, 노동생산성(급식운영종업원 1명당 제공음식수)의 데이터분석에서부터 급식운영방법이, 건축 및 설비계획의 종래상식을 완전히 바꿔버렸다. 일본 풍토에 맞는 이러한 운영노하우의 축적, 즉 사업구조만이 외국자본 급식기업의 일본진출을 방해하는 큰 요인이라고 생각할 수 있다.

② 예를 들면, 점포운영에 대한 IT화 대응이다. 미국 Fast Food Chain은 NAFEM가 추진하는 On-Line Kitchen(작업지시와 코스트 삭감형 키친)에의 지향, 유럽 케이터링회사는 ELRO社 등의 Remote Kitchen(자동조리형 키친)을 목표로 한 경영과제의 해결에 노력하고 있다.

그러나 일본에서의 IRM(Intelligent Restaurant Management) 구상 등은 최적화(매출예측, 에너지 관리, 인원배치, 위생관리, 통신제어 흐름)를 목표로 하는 종합시스템을 구축하고자 하고 있으며, 다가올 디지털 레시피 시대를 예상한 움직임이다.

매우 세밀한 IT화에의 사업감성은, IC-Tag 등의 유통 하부구조 구축에도 관여해서, 외국자본 브랜드가 단기간에 진출하기가 곤란해지고 있다. 즉 사업 파트너의 자질과 실력을 시험해보는 상황을 만들어 내고 있다.

한국외식산업의 장래를 생각하면, 일본외식산업의 진보가 선배의 입장일지도 모르나, 이러한 업계의 특징은 많은 시사점을 줄 수 있다고 생각한다. 특히 새로운 시장형성에서는 외국자본 브랜드채인의 역할은 크다. 그러나 성장기부터 성숙기로 이동한 일본국내브랜드 체인은 종래의 상품, 가격, 컨셉, 업태 등의 개발, 차별화 경쟁뿐만이 아니라 한정된 시장에서 살아남기 위해 새로운 사업구조로의 대응을 서두르고 있다. 한국외식산업도 일본과 같은 길을 다른 접근방법으로 나아갈지도 모르겠다. 그러한 사실을 이해해 준다면 기쁠 따름이다.

이상

FMCS 2004

日本のFoodservice産業
～外資Brand進出と新たな構造変化の時代

Presented by:
宮城大学事業構想学部教授
金子孝一

1. Foodservice産業のGlobal Trend

普遍的消費志向3要素

- (1) 環境・安全型志向
- (2) 健康・環境融和志向
- (3) 省エネルギー志向

市場のシフティングと生き残り

- (1) 雇用と人材教育
- (2) 店舗運営の自動化
- (3) 食材の生産システム
- (4) 中食分野との競合淘汰
- (5) メニュー精選

変化促進の5要素

要素1：雇用と人材教育

- ① 良質で広範囲な人材教育が、個々の店舗内と同様に広く外食産業界で実施
- ② 質の良くない労働力の問題は、Poolした（再教育用）人材にSkillを付加し解決
- ③ 解決策の一部は、外食業というものの認識を改善させること、それは外食業に携わる人々の自尊心を高める事となる
- ④ 現われる社会Systemとしての現象は、職能別の中途採用の増加と、流動化した潜在労働力の有効利用
→賃金連動で転職を促し、Part Timerの戦略的利用促進
→結果的に今後の大きな変化促進要素

要素2：店舗運営の自動化

- ① 自動化が確実にImpactを持ち始めるが、第2次産業の生産System革新ほどではない
- ② 生産Systemに関するOn-line(Remote)Kitchenの試みは競合差別化要素→Break-throughは業種別におこる
- ③ 個々のRestaurant店舗における繰り返し作業は、Robot導入がCost効果なくても小規模店でも行われるが、ROI見込みは少なくとも5年後でも？
- ④ Recipeや調理手順が知的所有物としてDigital化され、Downloadできるような通信世代が眺望できる

要素3：食材の生産システム

- ① 生産方式の向上は、重要な変化促進の一領域である
- ② 個々の店舗内生産System自動化は難しいので、販売する食品の自動化生産・付加価値付けは、労働力の減少により搬送媒体に依存 →目的は店舗内業務を除くことで加工Centerへ転化
→食材原価の上昇、利益貢献に直結の人件費の減少
- ③ Pointは、食材処方について最もCost Meritの高い条件（状態）を明確にすること
- ④ 唯一の欠点は、適切な保存（保管）や商品利用方法に関する安全衛生面の配慮が必要になる
→Bio-techを初めとする食品科学の進歩が原則だが、中食分野の技術革新が生産方式の構造改革を推進させる

要素4：中食分野との競合淘汰

- ① 食料品店、CVS店等は外食産業の巨大な競合
- ② 即食べられる高品質食品は、さらに大衆化。個人の余暇時間増大に伴い、外食店舗で時間消費を避ける潮流が現れる
- ③ 結果として、新調理（真空調理、Cook-Chill等）で作られ、包装された加工食品が、CVS、食品店、自販機、カフェで扱われる
- ④ それは、外食店がSpecialな商品を顧客提供する好機だが、結果的には顧客の一部に外食の食事体験を包括的に置換する
- ⑤ つまり、中食分野の進展はある種の淘汰加速を意味する淘汰は社会・人口統計的なSpanで構造変化に至る
→外食業でしか出来ないServiceやEntertainmentが問われる

表15 Espresso系Cafe Chainの進出状況

1992年	Espresso American	オーストラリア系	ストロウベリー系	18店舗
1993年	Graffiti Coffee	オーストラリア系	オーストラリア系	8店舗
1994年	Starbucks Coffee	オーストラリア系	オーストラリア系	520店舗
1997年	Tully's Coffee	オーストラリア系	オーストラリア系	220店舗
1998年	Sagredo Zanetti	オーストラリア系	オーストラリア系	20店舗
1998年	Cafe L'espresso	オーストラリア系	オーストラリア系	4店舗
1999年	Seattle Best Coffee	オーストラリア系	オーストラリア系	60店舗
2000年	Urban Coffee	オーストラリア系	オーストラリア系	10店舗
2000年	Bonic Coffee	オーストラリア系	オーストラリア系	10店舗
2002年	Perth Coffee & Tea	オーストラリア系	オーストラリア系	×店舗
2002年	デュクエンコーヒ	オーストラリア系	オーストラリア系	120店舗

国内系	エクセルシオール カフェ EXCELSIOR CAFE	オーストラリア系	ドール	118店舗
	カフェ・ド・パリ エスプレッソ	オーストラリア系	ドール	45店舗
	ニューヨーカズ カフェ	オーストラリア系	ドール	10店舗
	カフェ・プロバンス Cafe Croissant	オーストラリア系	ドール	21店舗
	サンフランシスコ Si-Francisco	オーストラリア系	ドール	30店舗
	カフェ・ド・パリ Cafe de Paris	オーストラリア系	ドール	130店舗
	プロント PRONTO	オーストラリア系	ドール	120店舗

国内系	ドールコーヒー Douleur Coffee	オーストラリア系	ドール	960店舗
	カフェ・ド・パリ Cafe Colorado	オーストラリア系	ドール	148店舗
	カフェ・ド・パリ Cafe de Paris	オーストラリア系	ドール	120店舗
	ドール	オーストラリア系	ドール	140店舗
	ドール	オーストラリア系	ドール	160店舗
	ドール	オーストラリア系	ドール	60店舗
	ドール	オーストラリア系	ドール	65店舗
	ドール	オーストラリア系	ドール	90店舗
	ドール	オーストラリア系	ドール	100店舗

■③Casual Dining市場

- ①外資Brand先行で振興市場が形成されている(1999年以降)
- ②外資BrandにはPartnerの運営能力とConcept開発力が資質要件
 - ・WDI、ワンダーテーブル、ソーホーズなど国内1次旗手企業、彼らが外資Conceptを吸収し、新たな国内系Conceptを開発展開
- ③国内系企業には新しい実力主義が要求(1回で飽きる店ではNo)
 - ・外資Brandへの傾倒は、Fashion性のみ突出(空間は良くても当たり前)は長続きしない。料理、味、サービスで勝負。
 - ・小林事務所、ちゃんもと(大阪勢)→Cost Balance取り、多彩な業態を展開
 - ・かぶらやGr、ゼットン(名古屋勢)→Service精神旺盛、名古屋の郷土料理を現在風に落とし込む
- ④成功の要件は切り札となるMenuの存在(料理自体のImpact)
 - ・除コーポレーション「紅虎餃子房」→「鉄鍋餃子」(どの業態にも黒い酢豚等)
 - ・カーディナス→サービス絶妙で、看板のCalifornia料理自体にNews性
 - ・小林事務所、ちゃんもと(大阪勢)→Cost Balance取り、多彩な業態を展開
 - ・かぶらやGr、ゼットン(名古屋勢)→Service精神旺盛、名古屋の郷土料理を現在風に落とし込む
- ⑤国内系次世代の躍進条件は経営の科学
 - ・食材調達、労務管理、One to One Marketing、Publicity Control
 - ・多業態運営企業そのものへのMarketingと顧客層の絞込みのFan形成

表16-1 主なCasual Dining Conceptの進出状況(外資系)

1973年	Anna Maria	イタリア系	イタリア系	1店舗
1974年	Denny's	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
1979年	McDonald's	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
1979年	Tommy Roma	イタリア系	イタリア系	1店舗
1982年	Jaws	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
1982年	Red Robin	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
1983年	Spago	イタリア系	イタリア系	1店舗
1984年	Truitt's	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
1986年	Hard Rock Cafe	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
1982年	Roy's	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
1986年	Nobu	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
1989年	Friday's	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2000年	Outback Steak	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2000年	Bubba's	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2000年	Ran Forest Cafe	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2000年	Beko	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2001年	Hana Puck Cafe	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2001年	Jimmy's	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2002年	Lenny's Prime Rib	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2003年	Uino New York	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2003年	China Garden	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2003年	Uino New York	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2004年	Grand Central Oyster	アメリカ系	アメリカ系	1店舗
2004年	Santitas	アメリカ系	アメリカ系	1店舗

表16-2 主なCasual Dining Conceptの進出状況(国内系)

国内系	モンモンカフェ Monmon Cafe (Emc)	グローバルダイニング
	ザ・キッチン ZEST Cucina (Emc)	グローバルダイニング
	タブローズ Tabaroz (California Cuisine)	グローバルダイニング
	イタリアン Ecologic Cuisine	ワンダーテーブル
	イタリアン Pasta o Pasta	ワンダーテーブル
	イタリアン Tokyo BELLINI (Italian)	ワンダーテーブル
	イタリアン Banzon Fu (Japanese)	ワンダーテーブル
	イタリアン BARBICOA Grill Churrasco	ワンダーテーブル
	イタリアン Sun-ka (Tokyo Cuisine)	ワンダーテーブル
	イタリアン Slow Food Dining	ワンダーテーブル
	イタリアン Tom-Tom (Japanese Traditional Cuisine)	ワンダーテーブル
	イタリアン New-Parade (New Cuisine)	ワンダーテーブル
	イタリアン Ken & Dinning Int'l (Cuisine)	ワンダーテーブル
	イタリアン Dardara (New Japanese)	ワンダーテーブル
	イタリアン Nami-restaurant (Shokudo New Ohna)	ワンダーテーブル
	イタリアン Chigyo (Tokyo)	ワンダーテーブル
	イタリアン Hui (Korean Robata)	ワンダーテーブル
	イタリアン Sagoni (New Robata)	ワンダーテーブル
	イタリアン Le D'agon (Le D'agon Asia Cuisine)	ワンダーテーブル
	イタリアン Chita Chita International (Cuisine)	ワンダーテーブル
	イタリアン Soho's (Italian)	ワンダーテーブル
	イタリアン Sanyon (New Japanese)	ワンダーテーブル
	イタリアン Hong Kong Sato (New Hongkong Cuisine)	ワンダーテーブル
	イタリアン Xan International (Cuisine)	ワンダーテーブル
	イタリアン Gen-za (Japanese and others)	ワンダーテーブル
	イタリアン New Japanese and others	ワンダーテーブル
	イタリアン New-Parade (New Cuisine)	ワンダーテーブル
	イタリアン Zetton (Japanese Fusion Cuisine)	ワンダーテーブル
	イタリアン Garden Chinese (California Cuisine) and others	ワンダーテーブル

■外資Brandの成功則と国内Brandの戦い

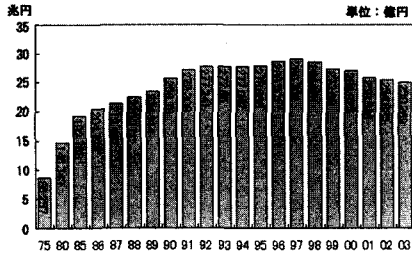
- ・3分野の外資参入事例から、彼らの成功のPointは、
 - ①国内市場に対する理解度(例えば、出店Area戦略)
 - ②国内提携先への権限委譲(商品開発では日本独自の定番化でチキンタッタ、抹茶フラペチーノなど嗜好研究)
 - ③教育をはじめとする協力関係の構築
 - ・これらの一つでも欠けると、Dunkin DonutsやBurger Kingのように、日本市場の事業拡大には至らない。
- ・3分野とも国内Brandは刺激を受け、新たな運営Standardを着々と積み上げ、競争を超え、消費者へ向けた新たな価値作りを行なう時代となっている
- ・曲がり角に来ている日本のFoodserviceの潮流を研究し、特に、Casual Diningは今後も商業施設群のKey tenantとして、顧客を絞り込んだ業態やサービス開発が期待される。(今後、惣菜・Deliなどの分野が有望視される)

3. 曲がり角の日本のFoodservice産業

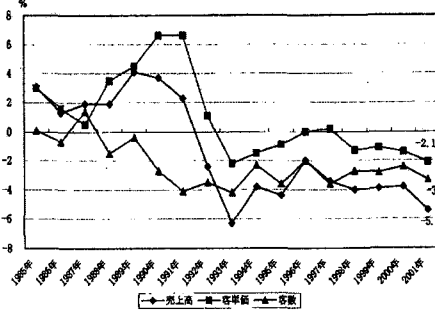
平成15年外食産業の市場規模（推計値）

・2003年（平成15年）の一般飲食店をはじめ、宿泊施設の飲食、集団給食、料飲店等も含めた外食産業市場規模は25兆269億円

・弁当、惣菜、小売主体のFast Foodなど料理品小売業を合算した広義の外食市場規模は30兆2,846億円



図表1-6 飲食店の1店当たりの1ヵ月売上高・客単価、客数の対前年比推移



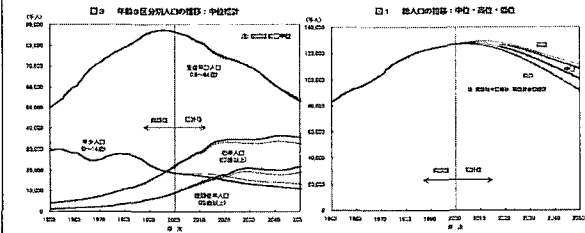
出所：(財)外食産業総合調査センターによる「外食産業月次売上動向調査」より作成

外食産業を企業側から捉えた概況

- ・低価格化戦略
- ・既存店売上高の継続的な前年比割れ
- ・新規出店による売上高確保
- ・既存の業態（居酒屋、Family Rest.、Fast Food）の構造不振
- ・客数の伸び悩み→外食頻度の減少
- ・中食市場の拡大（6兆円、5年間で120%増加）

外食産業を消費者側から捉えた状況

- ・経済の先行き不透明感
- ・安全・安心・健康志向Trendの拡大（BSE問題など）
- ・“食”選択肢の広がり（中食、Delivery、CVS、加工食品）
- ・Life Styleの変化→人口の老齢化



起きている現象は・・・

- ①消費の2極化
 - 「日常食」と「非日常食」の区別
 - ・日常は“早く・安く”食べれるもの→低価格・Quick Service拡大
 - ・非日常は“豊に・楽しく・贅沢に”→Dinner Rest.健闘、好調業態
- ②“食”に対する意識の向上 多業態化
 - 消費者の飲食店に求める価値の増大
 - ・安くても、いいもの、美味しいものを・・・
 - ・少し高くても、体にいいもの、安全なもの、美味しいものを・・・
- ③Chain店に対するImageの変化 M&A再編
 - “安心”から“飽き”へのShift
 - ・いつでも、どこでも、同じものが食べられて安心・・・
 - ⇒どこでも同じ、感激ない=飽きた（同業態・複数Chain乱立）

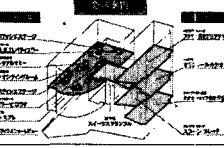
構造変化の正体は・・・

- ①企業主義の終焉
 - 大量出店の店舗数（企業規模）拡大政策に限界
 - ・標準化=Manual重視、Mass Meritの低価格、効率重視の戦略が通用しない・・・Chain神話、企業都合のCS?
- ②新顧客主義の台頭
 - 絞り込んだ消費者Needsに合わせた業態開発に価値
 - ・利用動機に応じた外食の選択肢の拡大を図る・・・
 - ・時間、空間、商品、価格の4軸に個性の出現・・・
 - ・うまい・安い・早い→美味しく楽しい、珍しくて安い・・・
- ③事業Schemeの変革
 - 成長から成熟への事業内容の移行
 - ・Chain化、多店舗、Mass Marketing、均質化→食選択の多様化、専門店化、多業態化、食情報評価、個別Marketing

事例は Namcoほか

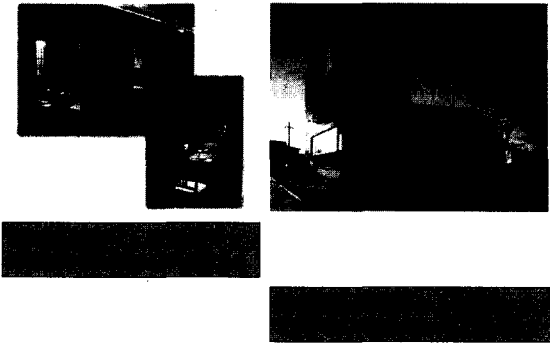
●Food Theme Parkの開発と成功
(小腹を満たすEntertainment、全国)

- ・150万人 横浜Ramen博物館
- ・160万人 横浜Curry Museum
- ・150万人 小樽運河食堂
- ・170万人 福岡Ramen Stadium
- ・210万人 池袋餃子Stadium
- ・130万人 なにわ食いしんぼ横丁
- ・Ice Cream City
- ・自由が丘Sweets Forest

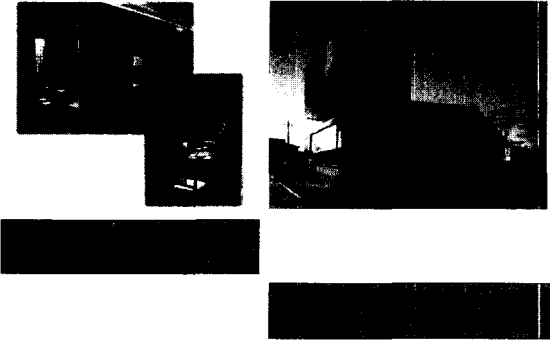
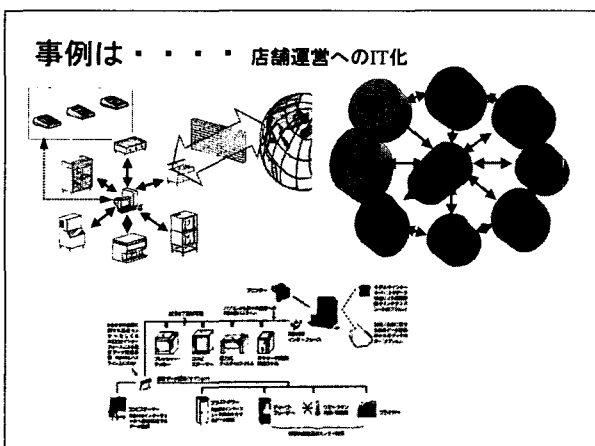
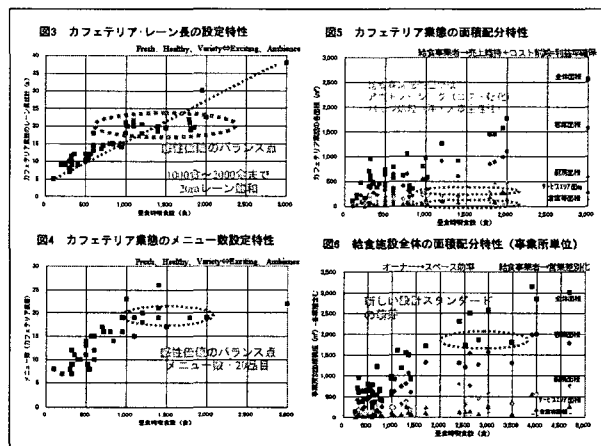


集客力: 低価格で楽しめる、話題・有名・個性店、新Menu頻繁、Tenant入替え、Themeに基づく演出や雰囲気

事例は 個性派Foodservice 一株式会社



事例は 個性派Foodservice 一株式会社

グリドル

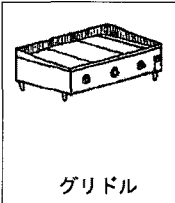
目的:
適切な温度で調理された商品の提供。

対象:
モニター
設備

手段:
1. グリドルの温度モニター
2. グリドルの温度管理とグリドル面の調理サイクル管理。
3. 調理状況に対応した換気装置

シナリオ:
機器と他機器、コンピュータの連携
HVAC への負荷削減

結果:
安全な調理。HACCPの基づくログ管理。
HVACコストの削減と厨房内環境の適正化。



目的:
適切な温度で調理された商品の提供。

手段:
1. グリドルの温度モニター
2. グリドルの温度管理とグリドル面の調理サイクル管理。
3. 調理状況に対応した換気装置

対象

- モニター
- モニター
- 設備

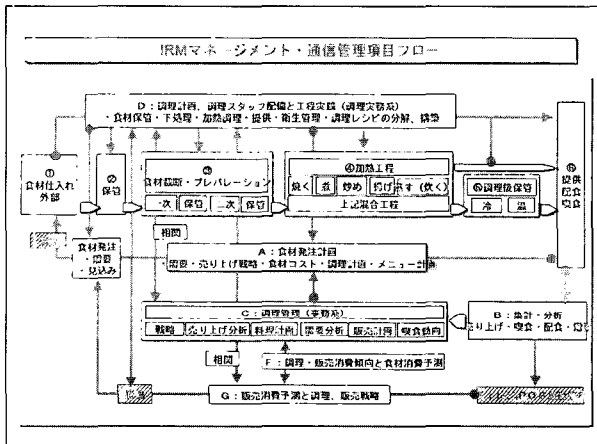
グリドル

シナリオ:
機器と他機器、コンピュータの連携
HVAC への負荷削減

結果:
安全な調理。HACCPの基づくログ管理。
HVACコストの削減と厨房内環境の適正化。

味の再現性、調理管理、長週人員、エネルギー管理、衛生管理をネットワーク上で
行い、
フードビジネスにおけるマネジメントを一元化、ローコストオペレーションを実現
する

ユーザーニーズ	IRMの提供するソリューション
適切な調理計画の立案	[Solution Box]
人員配型の最適化	[Solution Box]
エネルギー管理	[Solution Box]
衛生管理	[Solution Box]



Thank you for your attention!