

フードサービス産業の持続的成長に向けて ～「産業のレイヤー構造化」に備えたビジネスモデルのアップグレード～

<要旨>

- ・本レポートは、外食チェーンをはじめとするフードサービス産業に対し、新型コロナウイルス感染症（以下、「新型コロナ」）の流行等を契機として、大きな環境変化が生じていることを踏まえ、今後フードサービス産業が持続的な成長を実現していくうえでどのような取り組みが必要かについて、文献調査や関西のフードサービス関連企業へのヒアリング等を通じ分析・考察を行い、とりまとめたものである。
- ・日本のフードサービス産業は、1970年大阪万博を一つの契機として産業化を進め（「外食産業元年」）、様々な業態開発やサプライチェーンの上流への進出、海外展開等に取り組み成長を遂げてきた。しかし、近年フードサービス産業には、新型コロナをはじめとする過去に経験したことのない環境変化の大波が訪れており、持続的な成長に向け、これらの変化に対応し、ビジネスモデルを継続的にアップグレードしていくことが求められている。
- ・近年のフードサービス産業を取り巻く代表的な環境変化として、(1)新型コロナ、(2)シェアリングエコノミーの普及・拡大、(3)フードテックの台頭、(4)SDGsの4つがあげられ、それらが複層的に絡み合っただけでなく、産業に影響を及ぼしている。これらの環境変化やデジタル化の進展によって、今後フードサービス産業において「産業のレイヤー構造化」が進捗していくものと考えられ、既存の外食チェーン等に特に大きな影響が生じると考えられる。
- ・「産業のレイヤー構造化」とは、インターネットの利用等により、対象とする商品と売り手・買い手が同一時間・同一空間にいない取引を行う市場（EC等）が生まれることで、産業内の各ビジネス構成要素を別の事業者が提供することが可能となり、消費者が各ビジネス要素の組み合わせを自由に直接選択できるようになることを示す^{※1}。レイヤー型の産業構造においては、希少性のある事業レイヤーにおいて大きなシェアを持つプラットフォーマーとなった事業者が、産業全体に大きな影響力を及ぼすこととなる。
- ・フードサービス産業は典型的なバリューチェーン型産業であり、「サービス提供と消費」が同時に行われていたため、レイヤー構造化は進んでいなかった。しかし、デジタル化に伴い、デリバリー・EC等の需要拡大や、ゴーストレストラン^{※2}、クラウドキッチン^{※2}、バーチャルレストラン^{※2}の普及、スマートキッチン化^{※2}による自動調理化等が進むことによって、今後フードサービス産業においても、「サービス提供と消費」が分離し、レイヤー構造化が進んでいくと予想される。
- ・レイヤー構造化への対応として、フードサービス関連企業には、(1)OMO^{※3}対応、(2)SPA^{※4}化、(3)オープン化、(4)SDGsブランディングの4つの方向性について、産業における自社のポジションや保有するリソース等に応じ、戦略的・複合的に取り組んでいくことが求められる。環境変化への対応に向けた関西フードサービス関連企業の取り組み等を踏まえるに、以下への取り組みがフードサービス産業の持続的成長にあたって特に重要と考えられる。
 - ①OMO対応の実現・・・デジタル起点で顧客とコミュニケーションし、オンライン（デリバリー・EC等）、オフライン（イートイン）の双方で高い体験価値を提供するOMO対応の実現に向け、プラットフォーム等を有効活用していくこと。
 - ②戦略的事業レイヤー選択・・・自社の事業領域とする事業レイヤーおよびプラットフォームの活用によりオープン化する事業レイヤーについて、自社の有するリソースや強み等に基づき戦略的に選択していくこと。
 - ③強みの把握・強化・・・事業レイヤー選択にあたって、自社の強みを把握するとともに、自動化・省人化による圧倒的コスト競争力の獲得やウェルビーイング等のニーズとの結び付けによるSDGsへの貢献を通じたブランディング等によって、その強みを強化していくこと。
- ・関西の飲食店は、フードサービス産業の成立・成長の過程において大きな役割を果たしてきており、現在も「食」に関わる革新的なサービスの多くが関西から生み出されている。1970年大阪万博が外食産業飛躍のきっかけとなったのと同様、2025年大阪・関西万博を契機として、アップグレードされたフードサービスが関西から広まり、これまで以上に豊かな飲食体験や、利便性の高いフードサービスを享受できるようになることを期待したい。

※1 出典：「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へー 産業のレイヤー構造化への対応 ー」根来龍之・藤巻佐和子（早稲田大学WBS研究センター早稲田国際経営研究N0.44(2013)P.145-162）

※2 これらについては一般的な定義がないが、本稿では以下の通り定義する。「ゴーストレストラン」・・・店舗を持たないデリバリー専業業態。「クラウドキッチン」・・・ゴーストレストラン等を対象とする業務用キッチンレンタル事業。「バーチャルレストラン」・・・既存飲食店へのゴーストレストランの運営委託事業。「スマートキッチン」・・・レシピデータに基づき自動調理を行うIoTキッチン。

※3 OMO・・・Online Merges with Offlineの略。スマートフォンの普及等により、常に顧客とのオンライン上の接点が生まれたことを踏まえ、オンライン（EC等）とオフライン（実店舗）の垣根に拘らず、ユーザーがモノやサービスに触れて得られる体験価値の向上を主軸に考えるマーケティング概念。あらゆるユーザー行動をデータ化して集約し、ユーザー体験向上のため、適切なチャネルを適切なタイミングで活用できるようにすることを目指す。

※4 SPA・・・Speciality Store Retailer of Private Label Apparelの略。本来アパレルにおける製造小売業を示すが、本稿では便宜的に製造直販型のビジネス一般を指す。

目次

はじめに	p.2
第1章 我が国フードサービス産業の歴史	p.3
(1)1970年大阪万博と「外食産業元年」	
(2)外食産業の成長・成熟	
【コラム】関西におけるフードサービスのイノベーション：回転寿司	
第2章 フードサービス産業を取り巻く環境変化と「産業のレイヤー構造化」	p.6
環境変化(1) 新型コロナウイルス感染症	
環境変化(2) シェアリングエコノミーの普及・拡大	
環境変化(3) フードテックの台頭	
環境変化(4) SDGs	
フードサービス産業のレイヤー構造化(1) 「産業のレイヤー構造化」とは	
フードサービス産業のレイヤー構造化(2) フードサービス産業の未来像	
フードサービス産業のレイヤー構造化(3) プラットフォーム化の事例	
【コラム】フードサービス産業に求められるフードダイバーシティ対応について	
第3章 フードサービス産業に求められる対応	p.15
(1)OMO (Online Merges with Offline) 対応	
(2)SPA化	
(3)オープン化	
(4)SDGsブランディング	
第4章 関西フードサービス関連企業の取り組みから得られる示唆	p.20
(1)OMO化への示唆	
(2)SPA化への示唆	
(3)オープン化への示唆	
(4)SDGsブランディングへの示唆	
【提言】 ～フードサービス産業の持続的成長に向けて～	p.25
【コラム】「立ち呑み文化」にみられる関西飲食店のエモーショナルな価値	
おわりに	p.27
【巻末事例集】関西フードサービス関連企業の取り組み	p.28
＜事例①＞出前館	
＜事例②＞シコメルフードテック	
＜事例③＞大手回転寿司チェーン（あきんどスシロー／くら寿司）	
＜事例④＞パティシエ エス コヤマ	
＜事例⑤＞鯖やグループ	
＜事例⑥＞不二製油グループ	
＜事例⑦＞KIZU Process Center／魚匠えびす（鴻池運輸）	
＜事例⑧＞なんつね	
＜事例⑨＞吉兵衛	
＜事例⑩＞ユーハイム	

参考資料

はじめに

- 本レポートは、外食チェーンをはじめとするフードサービス産業に対し、新型コロナウイルス感染症の流行等を契機として、大きな環境変化が生じていることを踏まえ、今後フードサービス産業が持続的な成長を実現していくうえでどのような取り組みが必要かについて、文献調査や関西のフードサービス関連企業へのヒアリング等を通じ分析・考察を行い、とりまとめたものである。
- 第1章では、調査・分析の前提として、日本および関西における外食産業の成立・成長と成熟の経緯について整理を行い、1970年大阪万博が果たした役割(「外食産業元年」)や、関西が生んだフードサービスのイノベーションである回転寿司の事例等を採り上げながら記述した。
- 第2章では、近年のフードサービス産業を取り巻く環境変化について、(1)新型コロナウイルス感染症、(2)シェアリングエコノミーの普及・拡大、(3)フードテックの台頭、(4)SDGsの4つを採り上げ、それらがフードサービス産業に対して及ぼす影響について分析を行った。また、これらの環境変化の結果として、フードサービス産業において「産業のレイヤー構造化※」が進捗していく可能性について、考察を行った。
- 第3章では、第2章で示した4つの環境変化を踏まえ、フードサービス産業に求められる対応について、(1)OMO(Online Merges with Offline)対応、(2)SPA化、(3)オープン化、(4)SDGsブランディングの4つの方向性を示した。
- 第4章では、第3章で示したフードサービス産業に求められる対応に関し、関西のフードサービス関連企業の取り組みから、その実現に向けた示唆を採り、とりまとめた。なお、事例(①出前館、②シコメルフードテック、③大手回転寿司チェーン(あきんどスシロー／くら寿司)、④パティシエ エス コヤマ、⑤鯖やグループ、⑥不二製油グループ、⑦KIZU Process Center／魚匠えびず(鴻池運輸)、⑧なんつね、⑨吉兵衛、⑩ユーハイム)の詳細については、巻末に事例集を設け、掲載している。
- 最後にむすびとして、フードサービス産業の持続的な成長に向け、①OMO対応の実現、②戦略的事業レイヤー選択、③強みの把握・強化に取り組み、ビジネスモデルをアップグレードしていくことを提言した。

※ 産業内の製品・サービスの組み合わせについて、消費者の自由な直接選択が行い得るようになることをいう(p.11～p.13参照)。

【留意事項】

- 本レポートでは、飲食店をはじめとする「飲食料品の製造・販売、および、飲食に関わるサービスの提供を通じ、顧客に対し付加価値を提供するホスピタリティ産業」を広く「フードサービス産業」と定義し、分析を行った。なお、類似の産業分類として「外食産業」があるが、それぞれについての本レポートにおける定義は以下の通り。
 - ✓フードサービス産業・・・飲食料品の製造・販売、および、飲食に関わるサービスの提供を通じ、顧客に対し付加価値を提供するホスピタリティ産業(フードサービスのプラットフォーム事業者等を含む)
 - 外食産業・・・以下の総称をいう(「日本標準産業分類(総務省)」(平成14年改訂)に準ずる)
 - ・飲食店(イートイン)・・・主として客の注文に応じ調理した飲食料品、その他の食料品又は飲料をその場所で飲食させる事業者
 - ・テイクアウト事業者・・・客の注文に応じ調理した飲食料品を、その場所において、持ち帰り可能な形態で提供する事業者
 - ・フードデリバリー事業者・・・客の注文に応じ調理した飲食料品を顧客の求める場所に届ける方式で提供する事業者
 - ・ケータリングサービス事業者・・・客の求める場所において調理した飲食料品を提供する事業者
- 企業名については、一部を除き、株式会社等を省略して記載している。
- レポート作成に係る文献調査・ヒアリング調査は、特段の記載のある場合を除き、2020年4月～2021年3月の期間において実施しており、同時点における情報に基づく分析・考察となっている。
- 企業ホームページ等から引用した画像については、個別に著作権者より掲載に係る許諾を得ており、巻末の参考文献に引用元URLを記載している。また、企業ロゴ等については、使用にあたって許諾を得る必要がないものを除き各企業より個別に許諾を得ている。引用元の記載の無い画像等については、当行撮影写真またはフリー素材を使用し作成している。

第1章 我が国フードサービス産業の歴史

(1)1970年大阪万博と「外食産業元年」

- 日本の飲食店は、「茶屋」の登場した室町時代に端を発し、平和の続いた江戸時代以降、江戸や大阪、京都等の都市を中心に発展。明治維新以降、外国人向けのホテルやレストランが登場する等により、徐々に規模・多様性を拡大していったが、当時こうした飲食店は限られた階層にのみ利用される特別な施設であった。
- 太平洋戦争による混乱と政府・GHQによる統制を経て、飲食店はヤミ市等から徐々に活動を再開したものの、当時飲食店は水商売と呼ばれ社会的地位が低く、事業規模もほとんどが個人商店の域に留まっていた。また、料理の技術は徒弟制度的に伝えられる職人の世界であり、「産業」と呼べる段階には至っていなかった。
- 1950年代後半より、「吉野家」「養老乃瀧」「ロイヤル」など、後の外食チェーンの先駆けとなる企業が登場し、徐々に産業化の兆しが芽生える。関西においても、回転寿司を発明した「元禄寿司」(p.5参照)、冷凍技術の活用によってズワイガニ食の普及・高付加価値化に取り組んだ「かに道楽」、ブロイラーを日本に初めて導入した「くいだおれ」等が飲食店運営の高度化に大きく貢献していった。
- その中でも日本のフードサービスの産業化に大きく貢献したのがロイヤル(現ロイヤルホールディングス株)であり、1970年大阪万博におけるロイヤルの取組が日本の外食産業の成立に決定的な影響を与えたと言われる。アメリカの「外食王」ハワード・ジョンソンの伝記を読んで感銘を受けたロイヤル創業者の江頭匡一は、同社に倣い、技術と手間のかかる仕込みや一次調理を集中調理し、店舗は仕上げ調理だけを行うセントラルキッチン仕組みを構築。1969年に日本初の大規模セントラルキッチンを導入し、特殊技能を持つ職人に依存することなく高品質・大量調理を行う体制を整えた。
- ロイヤルは、1970年大阪万博開催にあたって、当初アメリカ館の食堂を運営する予定だったハワード・ジョンソン社が、採算性の問題により同事業から撤退する意向となったことを踏まえ、同社に直接交渉し、同社から指導スタッフを受け入れ事業を受託する方式で、コーヒーショップやケンタッキーフライドチキン、ステーキハウスといった店舗を運営した。運営にあたっては、福岡のセントラルキッチンから大阪の万博会場まで調理済み商品を毎日運ぶという、それまでの飲食店の常識では考えられなかった手法を用い、大量の商品供給を可能とした結果、アメリカ館の食堂は大阪万博の食堂運営事業者で最大の売上・利益をあげるという大成功を収め、飲食業界を驚かせた。
- 1969年の第二次資本自由化も背景に、大阪万博におけるロイヤルの成功が飲食店のチェーン化に火をつけ、1970年にすかいらーく1号店、ケンタッキーフライドチキン1号店が開店、翌1971年にはマクドナルド、ミスタードーナツの1号店がオープンするなど、日本の外食産業の勃興が始まったことから、1970年は「外食産業元年」と呼ばれている。

【図表1】フードサービス産業の歴史(1945年～1975年)

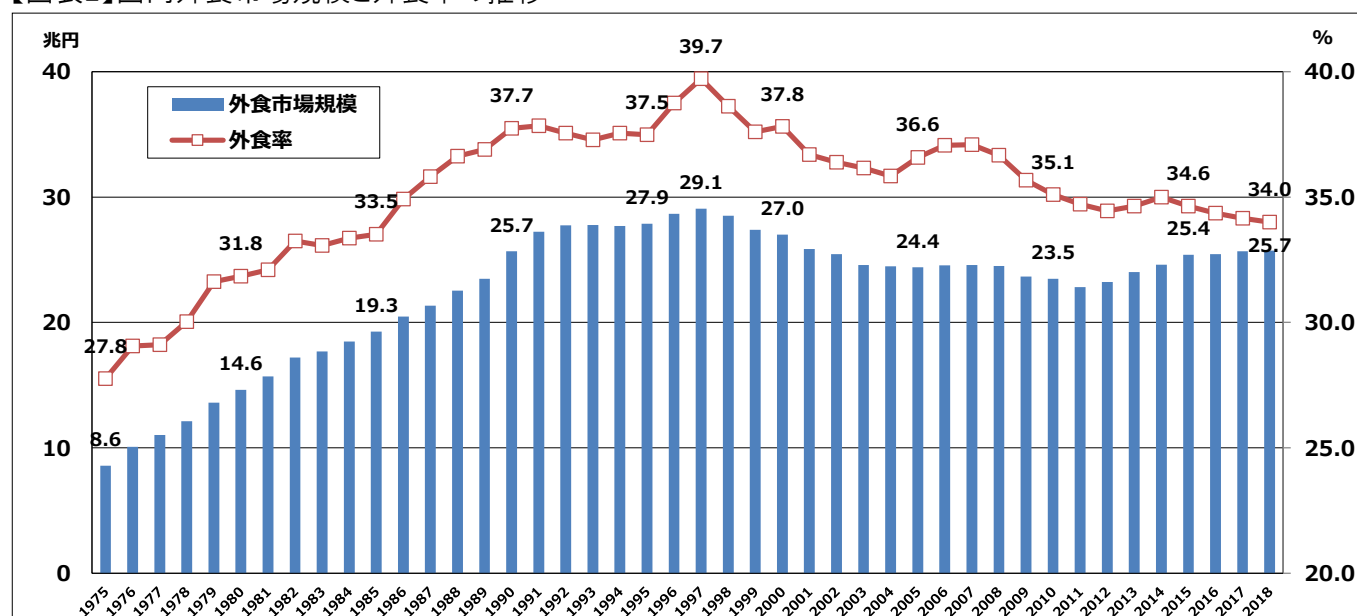
年代	フードサービス産業の主な出来事	関西における主な出来事
1945年～1960年 (外食産業黎明期)	(1947)飲食営業緊急措置令 公布(～1949.4末) (1949)東京でビアホールが復活 (1953)ロイヤルがレストラン「花の木」を開業(福岡) (1956)養老乃瀧第1号店 出店(横浜)	(1955)大和実業(現ダイワエクシード)創業。 ボトルキープ制度を考案。 (1958)阪神百貨店名店のれん街開業。デパート食堂に代わる「名店街」の先駆けとなる。 (1958)初の回転寿司店「廻る元禄寿司」1号店がオープン(東大阪市)
1961年～1969年 (外食産業創生期)	(1961)ロイヤル 初のセントラルキッチン開設 (1966)養老乃瀧 FC1号店が開業(東京・成増) (1967)札幌ラーメン「どさん子」1号店 開店(東京) (1968)吉野家新橋店 開店(東京) (1969)第二次資本自由化(飲食業に係る外資規制の撤廃) (1969)ロイヤル 大規模セントラルキッチンを開設	(1962)かに道楽 道頓堀本店 開業(大阪)。 冷凍技術と「かにすき」の考案によってローカル食材だったズワイガニを全国区に。 (1963)がんこフードサービス 創業 (1964)「くいだおれ」創業者の山田六郎氏が「株くいだおれブロイラー」を設立し、日本にブロイラーを初導入 (1967)餃子の王将1号店 開店(京都) (1967)民芸お食事処・美濃吉 開店(京都)
1970年～1975年 (外食産業元年～ 外食産業勃興期)	(1970)大阪万博開催 ロイヤルがアメリカ館の食堂運営を担い、大盛況となる (1970)すかいらーく1号店 開店(東京・府中) (1970)ケンタッキーフライドチキン1号店 開店(名古屋) (1971)マクドナルド1号店 開店(東京・銀座) (1972)モスバーガー、ロッテリア 1号店開店 (1973)ピザハット、シェーキーズ、村さ来 1号店開店 (1974)デニース、サーティワンアイスクリーム 1号店開店	(1970)大和実業、元禄寿司等が大阪万博に出店 (1970)ウィンピー1号店 開店(大阪・心斎橋) (1971)ミスタードーナツ1号店 開店(大阪・箕面)

資料：商業界「外食産業を創った人びと」、江頭匡一「私の履歴書」、各社HP等を参考に当行作成

第1章 我が国フードサービス産業の歴史 (2) 外食産業の成長・成熟

- 1970年以降、高度経済成長を背景とした国民の生活水準の向上に伴い、外食率が高まる。さらに、外食産業においてもPOSシステムが徐々に普及し、顧客の購買情報を活用した新たな業態開発や市場開拓が進展。その結果、外食産業は、1975年から1990年代前半にかけて市場規模を約8.6兆円から25兆円超へと拡大する等、飛躍的な成長を遂げた(【図表2】)。
- しかし、1997年をピーク(約29兆円)に外食産業の市場規模は頭打ちとなり、競争激化、業態の細分化や店舗ライフサイクル短期化に加え、デフレマインドによる低価格化が進行。高齢化の進捗による健康志向や、世帯構成の変化に伴う個食化の進捗等のライフスタイルの変化、飲酒運転の厳罰化等の影響による郊外型酒販飲食店の低迷や中食との競合等が進み、外食産業の売上げは減少傾向で推移。外食企業各社は国内市場の飽和や、海外での「日本の食」に対するニーズの高まり、食品メーカーの海外展開の進展等を背景に、海外進出に成長の活路を求めた(【図表3】)。
- 2000年頃より外食企業による持ち帰り商品の拡充等の中食への進出や、食品製造(冷凍食品等)への参入が拡大。更に、2000年代後半より六次産業化の概念が提唱され、規制緩和を経て大手外食チェーンを中心に農業への参入や海外での現地食材生産等の取り組みが広がっている(【図表4】)。同様にサプライチェーンの川上(食品メーカー等)からの川下(外食事業等)への参入も進んでおり、フードサービス産業の事業領域のオーバーラップが進んでいる。

【図表2】国内外食市場規模と外食率の推移



資料：公益財団法人食の安心・安全財団HP掲載のデータに基づき当行作成

【図表3】主な外食ブランドによる初の海外進出(2000年～)

年	会社名
2001	新宿サボテン(韓国)
2002	ピアードパバ(韓国)
2003	サイゼリヤ(中国)
2004	CoCo壱番屋(中国)、築地銀だこ(香港)
2005	大戸屋(タイ)、ペッパーランチ(中国)
2006	やよい軒(タイ)
2008	すき家(中国)、一風堂(米国)、くら寿司(米国)
2011	スシロー(韓国)、丸亀製麺(米国)
2012	コロワイド(タイ)、塚田農場(シンガポール)、幸楽苑(タイ)
2013	てんや(タイ)
2016	コメダ珈琲(中国)
2017	串カツ田中(シンガポール)

【図表4】外食企業による農業参入の事例(2000年～)

年	会社名	取り組み概要
2000	サイゼリヤ	レタス等の自社生産を開始
2002	ワタミ	グループ内に農業生産法人を設立
2003	モスフードサービス	グループ内に農業生産法人を設立
2006	エー・ピー・カンパニー	自社養鶏場を設立し、地鶏の生産を開始
2008	モンテローザ	グループ内に農業生産法人設立
2008	ゼンショー	農畜産物の生産および販売を目的として、(株)善祥園を設立
2009	力の源カンパニー	グループ内に農業生産法人を設立
2010	吉野家HD	グループ内に農業生産法人を設立
2012	コロワイド	グループ会社が植物工場を設立し、バジル等を生産
2014	サンマルク	レタス等の自社生産を開始
2015	壱番屋	レタス等の自社生産を開始
2015	フジオフードシステム	グループ内に農業生産法人を設立

資料：各種報道、各社HP等を参考に当行作成

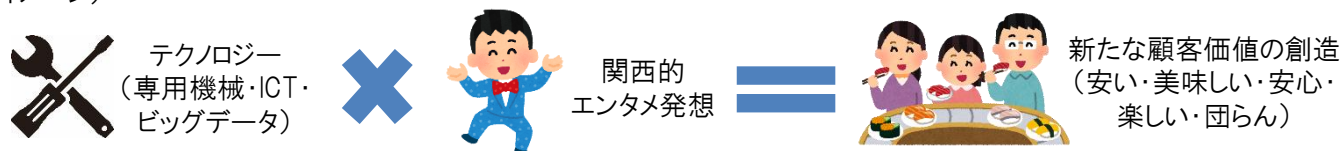
【コラム】関西におけるフードサービスのイノベーション：回転寿司

- ・関西では、日清食品による「インスタントラーメン」「カップヌードル」の発明を始め、多数の食にまつわるイノベーションが生まれている。その代表的な事例として、寿司の大衆化を促し、新たな市場を創出した「回転寿司」があげられる。
- ・回転寿司は、大阪で立ち食い寿司店を経営していた白石義明氏が、吹田市のアサヒビール工場のベルトコンベアからヒントを得て、少人数の寿司職人で多くの顧客への対応を可能とすることを目的に「旋回式食事台」を発明し、1958年4月に東大阪市に「廻る元禄寿司 1号店」をオープンしたことに端を発する。同社の事業拡大の契機となったのもまた、1970年大阪万博であった。
- ・大阪万博に参加出店した「廻る元禄寿司」は、食事優秀店に表彰され、全国的に知名度を向上。これまでの寿司店にはなかった低価格・料金の明示性や、商品が回るエンタメ性・ファミリー層への訴求等を武器に社会に定着し、同社によるフランチャイズ展開により、全国に回転寿司が普及していった。
- ・その後、元禄寿司の「旋回式食事台」の特許が1978年に切れたことも追い風となって、1979年にかっぱ寿司、1984年にはすし太郎（現・あきんどスシロー）、くら寿司といった現在の大手回転寿司チェーンが創業。1981年に鈴茂器工により「シャリ玉ロボット」が発明されたことによって、チェーン店舗拡大にあたってボトルネックとなっていた寿司職人の不足が解消される等のブレイクスルーもあり、市場規模を拡大していった。
- ・当初より省人化が業態開発の背景にあった回転寿司店では、「旋回式食事台」や「寿司ロボット」の他にも、「自動給茶機」、「注文タッチパネル」、「自動皿カウント」等の省人化の取り組みが他業態に先駆けて進展。近年は、皿へのICチップ添付とPOSシステムとの連携により、リアルタイムで売れ筋状況を把握するとともに、来店客の滞在時間に応じて流すネタを変えることで、売上げ増と食品ロス削減を目指す先進的な取り組み（スシローの「回転すし総合管理システム」）等のICT・データ活用も進んでいる。また、新型コロナウイルス感染症の拡大も踏まえ、「自動土産ロッカー」、「非接触セルフレジ」等の非接触対応機器の導入が進められる等、労働集約型産業としての外食産業のイメージを覆す積極的な設備導入や、先進的な店舗オペレーションが行われている。

資料：公益社団法人日本発明家協会HP「戦後日本のイノベーション100選」、元禄産業HP等を参考に記載

【回転寿司によるイノベーション】

（イメージ）



（回転寿司登場以前の寿司店）



高級／おまかせ／少人数向け

（回転寿司）



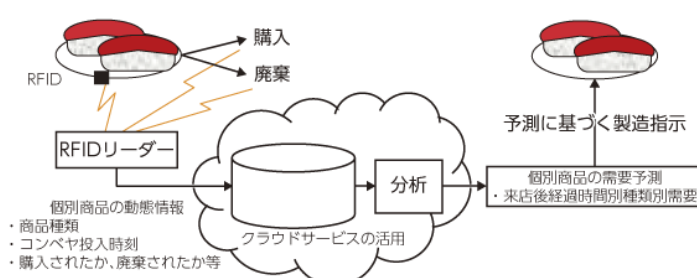
リーズナブル／明朗会計／ファミリー層にも訴求

【回転寿司で用いられているテクノロジーの例】

（シャリ玉ロボット）



（RFIDによる個別商品管理に基づく需要予測）



（皿カウンター水回収システム※）



※カウンターに設置された皿ポケットから皿を回収し、水で洗い場まで運ぶシステム

資料：鈴茂器工HP*1

資料：総務省「平成26年度情報白書」

資料：くら寿司HP*2

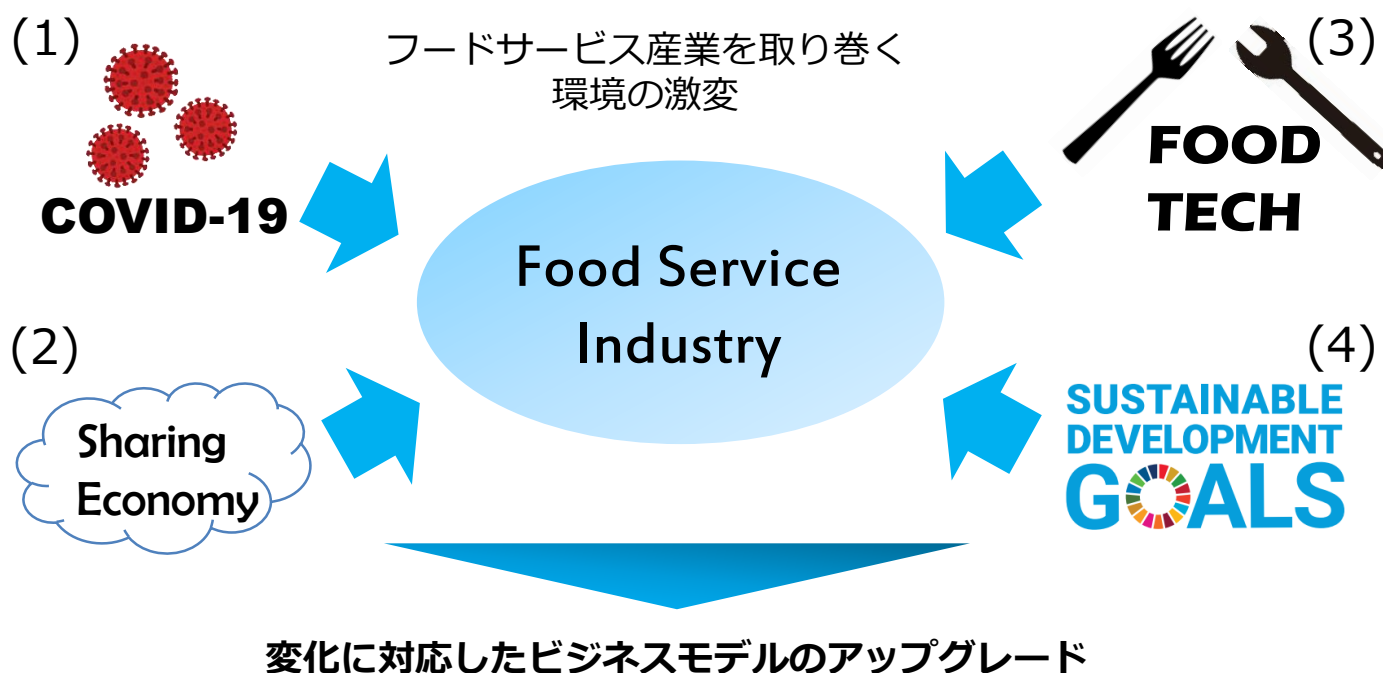
第2章 フードサービス産業を取り巻く環境変化と「産業のレイヤー構造化」

- 第1章で述べた様に、フードサービス産業は様々な経営環境の変化を受けながらも、新たな業態開発やサプライチェーンの川上への進出、海外進出等を通じ、持続的な成長の実現に取り組んできた。しかし、昨今フードサービス産業には、新型コロナウイルス感染症をはじめとする過去経験したことがない変化の大波が押し寄せており、今後の持続的な成長に向け、これらの変化に対応するとともに、新たなビジネスチャンスをつかむべく、ビジネスモデルをアップグレードしていくことが求められている。
- 本章では、現在フードサービス産業に訪れている大きな変化として、(1)新型コロナウイルス感染症、(2)シェアリングエコノミーの普及・拡大、(3)フードテックの台頭、(4)SDGsの4点を採り上げ、これらの変化がフードサービス産業に及ぼす影響について整理する(【図表5】に概要を記載)。また、これらの変化を契機として、フードサービス産業がレイヤー構造化※していく可能性について考察する。

※ 産業内の製品・サービスの組み合わせについて、消費者の自由な直接選択が行い得るようになることをいう(p.11～p.13参照)。

【図表5】フードサービス産業をめぐる環境変化とその影響

変化項目	概要	フードサービス産業への影響
(1)新型コロナウイルス感染症	✓2020年以降の新型コロナウイルス感染症の拡大と飲食店の営業自粛要請を伴う緊急事態宣言の発令	✓イートイン利用機会の減少／店舗立地価値の変化 ✓フードデリバリー・ECの需要拡大 ✓衛生管理高度化の必要性の高まり ✓外食のハレ化(外食機会の減少に伴う単価上昇・特別感増加) ✓ファンベース化(常連客や地域住民が実店舗顧客の中心に)
(2)シェアリングエコノミーの普及・拡大	✓デジタル化の進捗と、それに伴うデリバリープラットフォーム等の普及 ✓ゴーストレストランやクラウドキッチン、バーチャルレストラン等の新しいフードサービス関連ビジネスの登場	✓顧客コミュニケーションのデジタルシフト ✓フードサービス産業のレイヤー構造化 ✓スケールエコノミーを前提とする外食チェーンの競争力低下と余剰資産(セントラルキッチン、物流網等)発生の可能性
(3)フードテックの台頭	✓多様なニーズに対応し、新たな食の付加価値を創出していくことを目指すテクノロジー系スタートアップ(「フードテック」)の登場・拡大 ✓代替たん白質やスマートキッチン、フードロボットの、食のパーソナライズ化への対応等が代表的な事業分野	✓代替たん白質やゲノム編集食品等、新たな食材の登場 ✓スマートキッチン化(レシピデータに基づく自動調理等)による家庭・飲食店における調理の高位平準化・デジタル化 ✓テクノロジー進化による自動化・省人化の領域拡大 ✓データ活用による業務効率化・食品ロス削減等の余地拡大
(4)SDGs	✓ビジネス活動を通じた社会課題の解決に対する社会的な要請の高まり	✓持続可能な食材調達や食品ロス削減、ウェルビーイング(身体的、精神的、社会的に良好な状態)の実現等への対応の必要性の高まり



第2章 フードサービス産業を取り巻く環境変化と「産業のレイヤー構造化」 環境変化(1) 新型コロナウイルス感染症

- ・新型コロナウイルス感染症(以下、「新型コロナ」)の拡大と飲食店の営業自粛要請を伴う緊急事態宣言の発令(2020年4月7日～5月24日、2021年1月7日～3月21日)は、飲食店の運営に多大な影響を及ぼした。
- ・上場外食企業の業態別の業績をみると、緊急事態宣言の発令された2020年第2四半期は、ファストフード(ハンバーガー)を除き、全ての業態で売上高が大幅に減少した。特にレストランや・居酒屋等のディナーを中核とする時間消費型の飲食店においては、売上高が前年同期比で半減し大幅な赤字となる等、甚大な影響が生じている。一方、デリバリー・テイクアウトに元々対応していたファストフード(ハンバーガー)は、売上高(四半期)が前年同期比を上回り各期において黒字を確保する等、新型コロナの拡大と緊急事態宣言の発令に伴うランチ営業やデリバリー・テイクアウト、ファミリー需要等のニーズに対し、柔軟に対応可能なサービススタイル・取り扱い商材であるか否かによって、業態毎の明白な業績の格差が生じることとなった(【図表6】)。
- ・また、緊急事態宣言が解除された2020年第3四半期については、寿司・持ち帰り寿司が概ね前年同期並みの売上水準に回復したほか、焼肉店については急回復をみせ、前年同期を上回る売上水準となり黒字転換した一方、中華料理店(ラーメンチェーン等)・喫茶店については前年同期比8割程度、レストラン・居酒屋等については同7割程度の売上水準に留まった。緊急事態宣言の解除以降、寿司や焼肉等の「特別感」のある店舗については売上げが回復する一方、中華料理店やファミリーレストラン等の「普段使い」の店舗については回復が遅れており、外食に対するニーズが、より「特別感」のあるものへとシフトした様子がうかがわれる(「外食のハレ化」)。
- ・これらのニーズの変化を背景に、大手外食企業各社はテイクアウト・デリバリー対応や影響の小さい業態への転換等の取り組みを進めている(【図表7】)。
- ・新型コロナとそれに伴う飲食店運営への影響としては、上記に加え、①飲食店における立地の価値の変化、②デリバリー・テイクアウトの定着と、それに伴う販売および対顧客コミュニケーションの場としてのオンライン(デジタルコミュニケーション)の重要性の更なる高まり、③常連客を主体とするファンベースビジネス要素の強まり等が考えられる。

【図表6】上場外食企業の業態別売上高(四半期)の前年同期比率および営業損益率の状況※

業態	売上高(四半期)前年同期比率			営業損益率		
	2020年1Q	2020年2Q	2020年3Q	2020年1Q	2020年2Q	2020年3Q
ファストフード(ハンバーガー)	105.2%	101.0%	103.2%	7.4%	7.6%	11.0%
寿司・持ち帰り寿司	99.1%	80.7%	97.5%	2.4%	-4.1%	4.2%
ファストフード(丼物、うどん・そば)	101.6%	79.4%	90.6%	0.1%	-9.3%	2.8%
中華料理店	100.4%	72.2%	81.9%	5.6%	-8.2%	-2.6%
焼肉店	105.6%	66.9%	104.4%	7.6%	-17.1%	4.3%
喫茶店・カフェ	89.0%	65.1%	83.4%	11.9%	-4.5%	7.8%
ファミリーレストラン／カジュアルレストラン	95.4%	50.8%	70.7%	-0.6%	-32.8%	-5.9%
居酒屋	92.3%	44.2%	64.0%	-1.2%	-31.3%	-15.3%
レストラン・ダイニングバー	89.7%	36.0%	70.6%	-0.9%	-61.5%	-19.2%
上場外食企業合計	97.7%	64.8%	81.4%	1.1%	-15.3%	-1.3%

※ 2019年1Q以降の四半期決算が継続的に確認できる上場外食企業94社について、開示資料に基づき集計。1Qは12月～2月期、1月～3月期、2月～4月期の決算数値を集計し、2Q～4Qも同様に集計。業態は当行による区分。

【図表7】大手外食チェーンによるテイクアウト・デリバリー対応、業態転換等の取り組み事例

会社名	概要
ロイヤルホールディングス	グループ内5業態のメニューを提供する宅配・テイクアウト専門店「ロイヤル ミライ ダイニング」を東京都内にオープン((2020年8月31日))
サイゼリヤ	2021年4月までに従来の6割程度の広さの小型店を出店する方針を発表(2020年9月16日)
モスフードサービス	テイクアウト専門店を東京都内にオープン(2020年8月27日)
セブン&アイ・フードシステムズ	傘下のデニーズにおいて、料理宅配に特化した厨房(ゴーストキッチン)を東京都内にオープン(2020年5月11日)
あきんどスシロー	スマートフォンアプリでの注文受付、持ち帰り用の温度管理されたロッカーの導入を推進。また、持ち帰り専門店を2021年中に10店舗出店することを公表(2021年1月21日)
ワタミ	居酒屋店舗全360店のうち、約120店を焼肉店に転換する方針を発表(2020年10月5日)
鳥貴族ホールディングス	ハンバーガー事業への参入を発表(2021年3月5日)

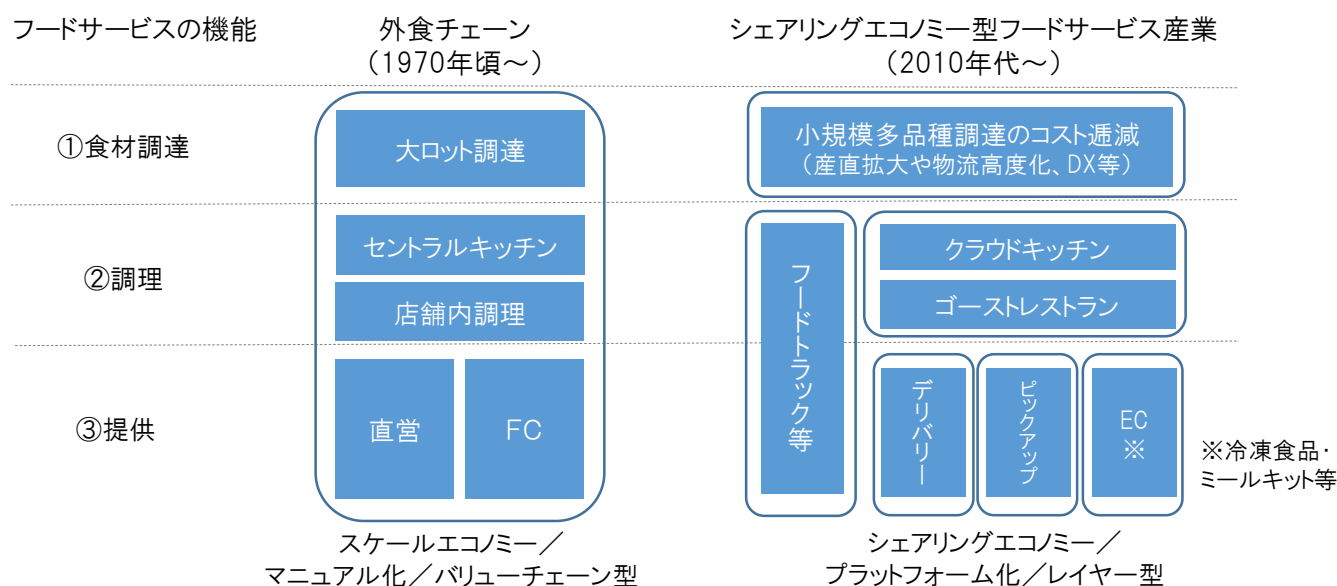
資料：各社HP、各種報道等に基づき当行作成

第2章 フードサービス産業を取り巻く環境変化と「産業のレイヤー構造化」 環境変化(2) シェアリングエコノミーの普及・拡大

- ・食に対するニーズの多様化やICT・物流の進化等を背景に、近年シェアリングエコノミー型の新しいフードサービスが世界的に拡大している。Uber Eatsをはじめとするデリバリープラットフォームの普及に伴い、デリバリー専門の「ゴーストレストラン※」や、ゴーストレストラン事業者に対しキッチン进行をレンタルする「クラウドキッチン※」、既存飲食店にゴーストレストラン運営を委託する「バーチャルレストラン※」、食品ピックアップのプラットフォーム等が登場。フードトラック(キッチンカー)やシェアレストラン等の新しい業態も拡大しており、日本においても新型コロナの流行に伴い、これまで当然と思われていた「店舗における飲食」が制限されたこと等によって、この流れが加速している(【図表8】)。
- ・デリバリービジネスが普及した欧米、中国、インド等では、ゴーストレストランやクラウドキッチン、複数のフードサービス企業が利用するシェア型セントラルキッチン等の事業が拡大。同分野において、米Cloud Kitchens(Uber創業者が起業)や印Rebel Foods等、巨額の資金調達を実現したユニコーン企業が登場している。またUber Eats、Grab等のデリバリープラットフォームが、収集したデータを活用し、川上のゴーストレストラン事業に進出するケースも増加している。
- ・国内でもフードサービス産業の各分野において、プラットフォームビジネスへの参画を目指すスタートアップが登場しており、大手外食チェーンにおいてもセントラルキッチンを活用したデリバリー専門業態の開発、ゴーストレストラン事業への参入、各種プラットフォームへの投資等の取り組みが進んでいる。これらのプラットフォームが普及していくことによって、今後フードサービス産業が緩やかにレイヤー構造化していくことが想定され、バリューチェーン型産業として、これまでスケールエコノミーによって生み出されていた外食チェーンの競争力が低下していくことや、外食チェーンの有する店舗網やセントラルキッチン等の資産に余剰が生じる可能性が考えられる(【図表9】。レイヤー構造化についてはp.11～p.13参照)。

※ これらについては未だ呼称が定着していないが、本レポートでは上記の通り定義し使用する。

【図表8】外食チェーンとシェアリングエコノミー型フードサービス産業の比較(イメージ)



【図表9】シェアリングエコノミー型フードサービス産業の各機能を担う国内プラットフォームの事例とその概要



資料：当行作成

第2章 フードサービス産業を巡る環境変化と「産業のレイヤー構造化」 環境変化(3) フードテックの台頭

- ・近年欧米を中心に「食」領域におけるテクノロジー系スタートアップ(いわゆる「フードテック」)への投資が急拡大している。その背景には、社会成熟やグローバル化に伴い、「食」に対して味や価格のみならず、健康、食事を通じた豊かなコミュニケーション、環境問題、ライフスタイルの実現といった多様なニーズが寄せられていることがあり、代替たん白質やスマートキッチン、フードロボットの開発、食のパーソナライズ化(好みやアレルギー、健康状態、遺伝データ等)に基づき、最適な食材・レシピ等を提案・提供するサービス等、様々な取り組みが進められている(【図表10】)。
- ・フードサービス産業においても、前述のシェアリングエコノミーの普及・拡大に加え、フードロボットの進化やスマートキッチン化等によって、今後調理の自動化が進み、調理レベルが高位で平準化していく等の大きな影響が生じると考えられる。また、人手不足への対応や新型コロナ対策としての非接触での接客等のニーズの高まりを背景に、AI・IoTやフードロボットの活用による自動化・省人化を通じたオペレーションの高度化・効率化や、サービス水準の向上に取り組んでいくことが求められている。各種データの活用によって、流通の効率化や食品ロス削減を進めていくことも重要である。
- ・代替たん白質等の分野では、日本においても味の素や日清食品HD、日本ハム、大塚食品、不二製油グループ等の大手食品メーカーが研究開発や事業拡大に取り組んでいるほか、昆虫食ベンチャーのグリラス、ゲノム編集による育種とAI・IoTを活用した最先端の陸上養殖技術を組み合わせ、持続可能な水産業の実現を目指す京都大学発ベンチャーのリージョナル・フィッシュ等、主に食品製造の分野においてテクノロジーを活用した新たな取り組みが進んでいる。フードサービス産業においても今後そうした新しい食品をどのように活用していくかについて、検討が必要となる可能性がある。
- ・欧米においては、大手ハンバーガーチェーンがフードテック企業の開発した植物性代替肉を使用したハンバーガーを販売する等、フードサービス産業とフードテック企業の連携が進捗しており、相互のプロモーションと販売拡大に繋がっている(【図表11】)。直接口に入る食品に対して、消費者は一般的に保守的となるため、代替たん白質や新たな育種手法(ゲノム編集等)を活用した食品等に対し、抵抗感を覚えるケースも想定されるが、信頼性の高い有名レストランや大手外食チェーンがこうした食品を使用したメニューを提供することによって、消費者の抵抗感が払拭される可能性があり、フードテックのプロモーションの場としてのフードサービス産業の役割に対する期待が高まっている。

【図表10】代表的なフードテック分野と主要企業

分野	事業概要	主要企業
代替たん白質	環境負荷の大きさや動物愛護、生産者の減少等の観点から将来的な課題の多い畜産物に代わるたん白質供給手段の開発に取り組むもの。「植物性代替肉」「培養肉」「昆虫食」「微生物・発酵」など、様々な手法が検討されている。特に代替肉分野では、劣化代替ではない「肉を上回る肉」を生み出すことで、市場を刷新しようという野心的な取り組みが欧米を中心に進められている。	＜植物性代替肉＞ インポッシブルフーズ(米)、ビヨンドミート(米)、大塚食品、不二製油グループ ＜培養肉＞ モサ・ミート(米)、メンフィスミーツ(米)、日清食品HD ＜昆虫食＞ エントキューブ(フィンランド)、グリラス(日)
スマートキッチン	食品ストックやレシピデータを基に、複数のIoT家電が連動し、最適な調理や好み・体調に応じた食事の提案等を実現する「キッチンOS」等、調理分野におけるデジタルトランスフォーメーションを進めようとする取り組み。既に実装段階にあり、今後の普及が期待される。	イニット、サイドシェフ、シェフリング、ドロップ(いずれも米国)など
フードロボット	レストランのオペレーションを支援するマシンソリューション。高い品質と効率性、安全性、エンタメ性を兼ね備えたハンバーガーロボットやサラダマシン、3Dフードプリンター等の開発に取り組むもの。	クリエイター(米)、ウィルキンソン・ベイキング・カンパニー(米)、コネクテッドロボティクス(日)、ソニーなど

資料：田中宏隆ほか「フードテック革命」(2020年、日経BP社)等を参考に当行作成

【図表11】外食企業におけるフードテックの導入事例／フードテック企業との連携事例

(自動たこ焼き器「オクトシェフ」)



セブン&アイフードシステムズがショッピングセンターのフードコートで運営するファストフード店「ポッポ」において、コネクテッドロボティクス社製の自動たこ焼き器「オクトシェフ」を導入

資料：コネクテッドロボティクス社HP*3

(インポッシブル・ワッパー)



米大手ハンバーガーチェーンのバーガーキングが、主力商品ワッパーにインポッシブルフーズ社製の植物性代替肉パティを採用し販売

資料：インポッシブルフーズ社HP*4

第2章 フードサービス産業を取り巻く環境変化と「産業のレイヤー構造化」 環境変化(4) SDGs

- SDGsとは、2015年に国連サミットにおいて採択された、2030年を目途とした持続可能でよりよい世界を目指すための国際目標。SDGsが目指す17のゴールの達成には公的機関だけでなく、民間企業や市民の参加が不可欠であり、特に企業に対してはビジネス活動の一環として行う投資・イノベーションを通じて、社会課題を解決することが期待されている。
- SDGsの17のゴールのうち、フードサービス産業において特に求められる目標としては、「2 飢餓をゼロに」、「8 働きがいも経済成長も」、「12 つくる責任つかう責任」、「13 気候変動に具体的な対策を」、「14 海の豊かさを守ろう」、「15 陸の豊かさを守ろう」、「17 パートナリシップで実現しよう」等があげられる。より具体的には、「持続可能な食材の生産・調達・活用」、「地産地消の推進」、「廃棄物(食品やプラスチック)削減」、「多様な人材活用・多様な働き方・キャリア開発の推進」等の取り組みを行っていくことが求められる(【図表12】)。
- 今後、食に対しては、味や価格・利便性だけでなく、食を通じたウェルビーイング(身体的、精神的、社会的に良好な状態)の実現や、フードダイバーシティ(食文化や宗教等に伴う食に対する多様なニーズ。p.14参照)への対応等、求められる価値の多様化が更に拡大していくものと想定される。フードサービス産業においても、持続可能な食材の使用や地産地消の推進、食品ロスの削減等を通じ、SDGsへの貢献に積極的に取り組むことが、多様化するニーズへの対応や付加価値の向上につながっていくと考えられる。
- 外食チェーンにおいても徐々にSDGsへの貢献に向けた取り組みが進みつつある。例えば日本マクドナルドでは、SDGsのすべての目標に対する貢献を掲げ、「持続可能な食材の調達」として各種サステナビリティ認証を取得した食材の使用を進めているほか、簡易包装化・リサイクルの推進、食品ロス削減のためのシステム導入等を通じ、企業ブランドの向上とコスト削減の両立に取り組んでいる(【図表13】、【図表14】)。

【図表12】フードサービス産業に求められるSDGsの観点

項目	主に関連するSDGsの目標	概要
持続可能な食材の生産・調達・活用	     	各種認証済み食材の活用や新たな生産方法の開発等を通じ、持続可能な食材生産の普及・拡大を支援
地産地消の推進	    	地域生産者の育成や資源濫用の抑制につながるほか、輸送距離が短くなることで省エネに貢献
廃棄物削減	     	食品ロスや廃プラの削減を通じ、不要な資源利用を避けるとともに、廃棄物処理に必要なエネルギー・コストを減らし、環境負荷や海洋資源への影響を抑制
多様な人材活用、キャリア開発の推進等	 	あらゆる層に対し幅広い雇用の受け皿となっているフードサービス産業における就労環境の向上等

【図表13】日本マクドナルドのSDGsに向けた取り組み事例

項目	取り組み事例
持続可能な食材の調達・活用	各種認証を取得した食材の活用
廃棄物削減	顧客の注文を受けてからハンバーガー類を調理する「メイド・フォー・ユー」システムを2005年に全店導入し、導入前に比して完成品商品の廃棄を半分に以下に削減。また、フライオイルや商品付録おもちゃのリサイクル等を推進
多様な人材活用、キャリア開発の推進	シニア・障害者の就労支援、従業員のキャリア開発支援(キャリアアップ支援、教育機関の設置等)

【図表14】食材に係るサステナビリティ認証の事例

認証名	概要
MSC認証	水産資源と環境に配慮し適切に管理された、持続可能な漁業で取られた天然水産物として、MSC(Marin Stewardship Council: 海洋管理協議会)が付与する認証。MSCは1997年に世界自然保護基金(WWF)とユニリーバが主体となって設立されたNGO(本部:ロンドン)
RSPO認証	持続可能なパーム油の生産・利用を目指す国際的な認証制度。「持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)」は、WWFの呼びかけに応じ、パーム油産業に関わるグローバル企業が持続可能なパーム油に関する議論を始めたことから発展し、2004年に設立(本部:クアラルンプール)
レインフォレスト・アライアンス認証	1987年に熱帯雨林の維持を目的に設立されたNGOであるレインフォレスト・アライアンス(本部:ニューヨーク)の示す基準を満たす持続可能な農業生産を行っている農園・生産者グループに付与される認証

第2章 フードサービス産業を取り巻く環境変化と「産業のレイヤー構造化」

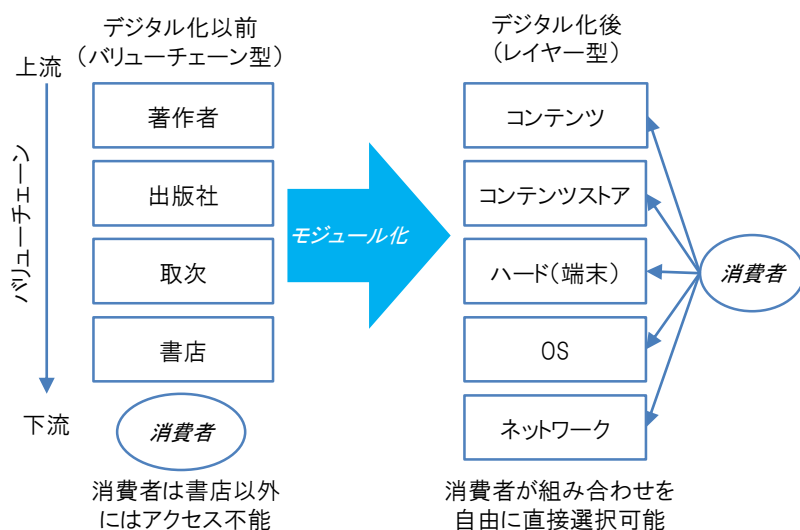
フードサービス産業のレイヤー構造化(1) 「産業のレイヤー構造化」とは

- ・前述の環境変化やデジタル化の加速により、今後フードサービス産業において「産業のレイヤー構造化」が進捗していくことが予想される。「産業のレイヤー構造化」とは、インターネットの普及等により、商品と売り手・買い手が同一時間・同一空間にいない取引を行う市場(EC等)が生まれることで、産業内の各ビジネス構成要素を別の事業者が提供することが可能となり、産業のモジュール化(産業内の独立に活動する各ビジネス要素を合成してビジネスを行うことができるようになること)が進展するとともに、消費者が各ビジネス要素の組み合わせを自由に直接選択できるようになることを示す。(出典:「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へー産業のレイヤー構造化への対応ー」根来龍之・藤巻佐和子(早稲田大学WBS研究センター早稲田国際経営研究N0.44(2013)P.145-162))
- ・レイヤー型の産業構造においては、希少性のある事業レイヤーにおいて大きなシェアを持つプラットフォーマーとなった事業者が、産業全体に大きな影響力を及ぼすこととなる(電子書籍の事例につき【図表15】参照)。
- ・これまでのフードサービス産業は、典型的なバリューチェーン型産業であり、「サービス提供と消費」が同時に行われていたため、レイヤー構造化は進んでいなかった。しかし、新型コロナを契機としたデリバリー・EC等の拡大や、ゴーストレストラン、クラウドキッチン、バーチャルレストラン等の普及、スマートキッチン化による調理の自動化・高位平準化等によって、フードサービス産業においても緩やかにレイヤー構造化が進んでいく可能性がある(【図表16】)。

【図表15】レイヤー構造化の事例(電子書籍)

- ・出版産業では、デジタル化(電子書籍の普及)に伴い産業構造がレイヤー型に変化(【図表15-1】)。
- ・Amazonは、電子書籍のコンテンツストア事業と端末事業を並行展開。コンテンツストア事業は独占する一方、それ以外は他社の自由な参入を可能とし(オープン化)、プラットフォーマーとしての地位を確立することで、同業界に大きな影響力を及ぼす(【図表15-2】)。

【図表15-1】デジタル化に伴う出版産業のレイヤー構造化



【図表15-2】プラットフォーマーの事例(Amazon)

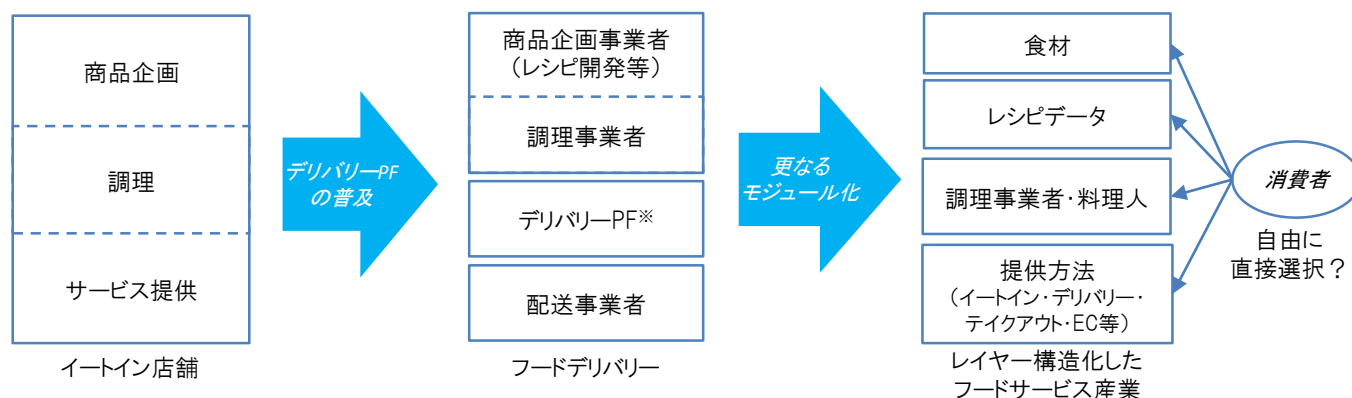


【図表16】フードデリバリー・ECやスマートキッチンの普及によって予想されるフードサービス産業のレイヤー構造化

通常のイートイン店舗では、一つの事業者が全ての事業レイヤーを一体的に運営

フードデリバリー事業では、デリバリーPF※が新たな事業レイヤーとして追加され、商品企画事業者と調理事業者が異なるケース(バーチャルレストラン等)も登場

スマートキッチン化等によってモジュール化が更に進み、消費者による組み合わせの直接選択が可能に?



※プラットフォームを一部PFと表記(以下、同様)

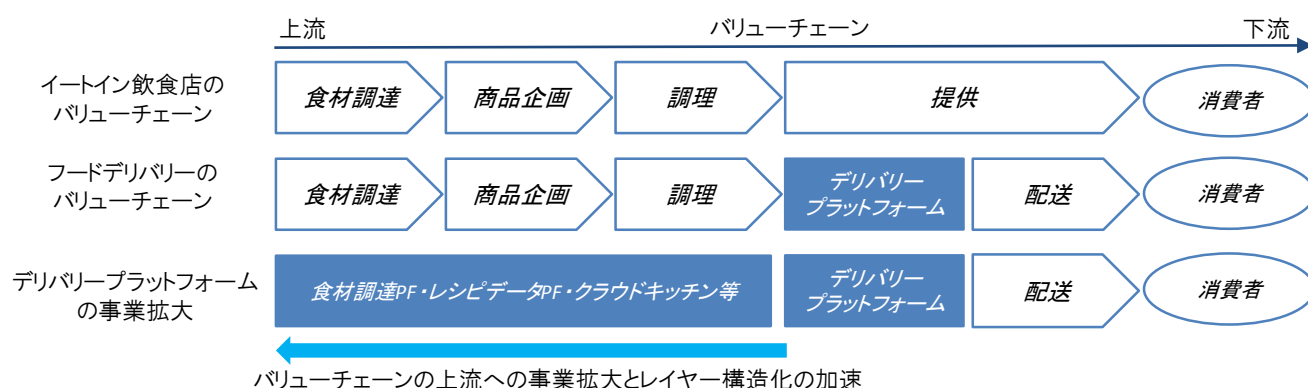
資料: 当行作成

第2章 フードサービス産業を取り巻く環境変化と「産業のレイヤー構造化」

フードサービス産業のレイヤー構造化(2) フードサービス産業の未来像

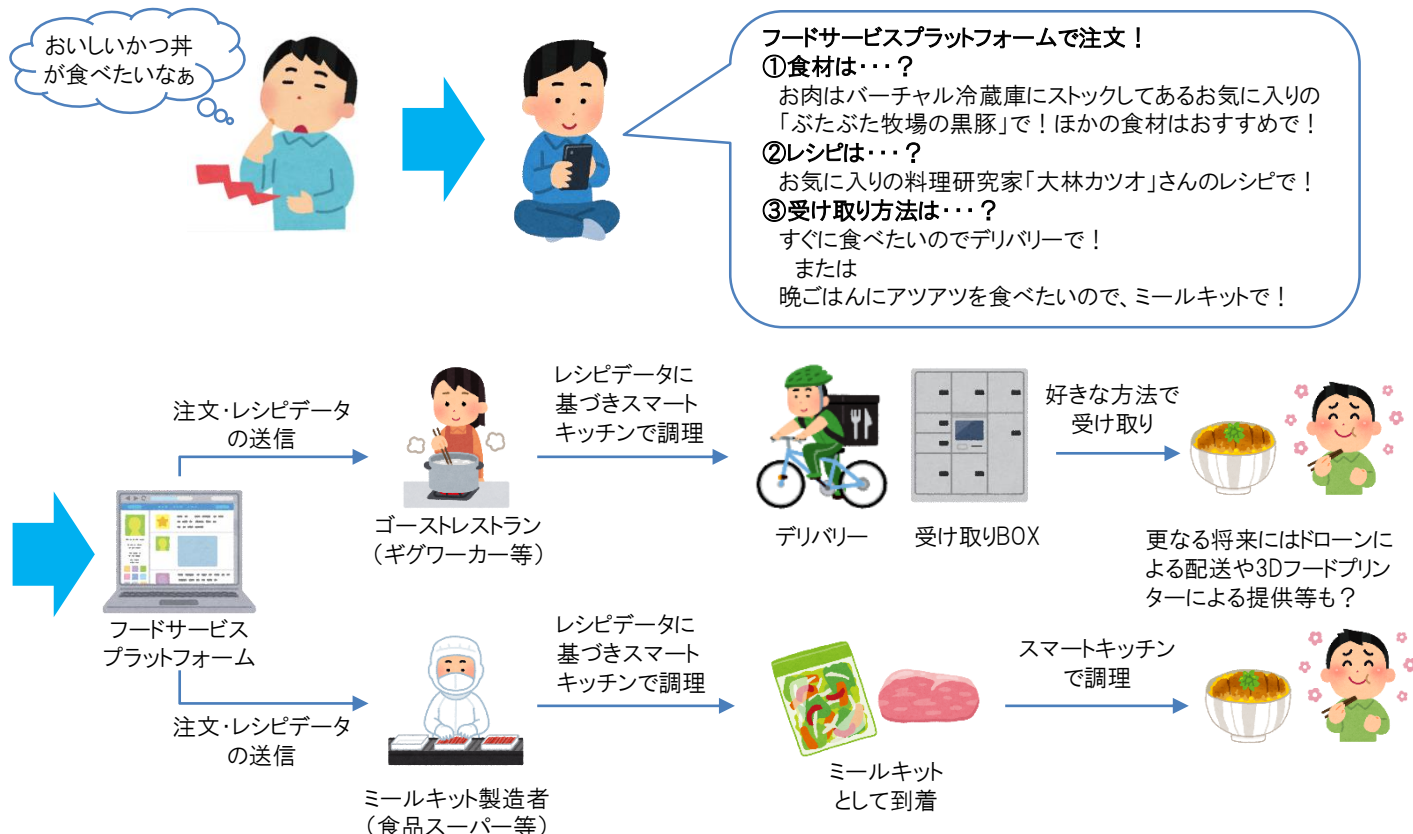
- ・新型コロナの流行によるデリバリープラットフォームの普及が端緒となり、今後デリバリープラットフォームがバリューチェーンの上流に事業を拡大していくことで、さらにレイヤー構造化が加速していく可能性がある(【図表17】)。
- ・デジタル化・レイヤー構造化が進むことによって、将来的にフードサービス産業において、①ユーザーが望む食材を、②ユーザーが望むレシピで調理し、③ユーザーが望む提供方法(イートイン、デリバリー、ミールキット等)やサービススタイルで利用することが可能となっていくことが考えられ、更なるプラットフォーム化の進捗等によって、従来型の外食チェーンのビジネスモデルに大きな影響が生じる可能性がある(【図表18】)。

【図表17】デリバリープラットフォームによるバリューチェーン上流への事業拡大



【図表18】デジタル化・レイヤー構造化によって登場するフードサービス産業の未来像(イメージ)

- ・スマホアプリ等からの注文を受け、フードサービスプラットフォームから食材在庫のある近隣のゴーストレストラン等に発注・レシピデータを送信。ゴーストレストラン等がスマートキッチンで調理し、デリバリーやミールキット等、消費者が望む方法で提供。更なる将来にはドローンによる配送や3Dフードプリンターによる提供等も可能に？
- ・注文データの蓄積・分析によって、ゴーストレストラン毎に適切な食材ストックが可能となり、食品ロスの削減等につながる可能性も。
- ・プラットフォームの普及とデータ蓄積・活用によって食材の需給がバランスすることにより、バーチャル空間にお気に入りの食材をストックし(実際の食材はゴーストレストランや食品スーパー等に分散して保存)、いつでも食べられる様にするサービス等も考えられるか。



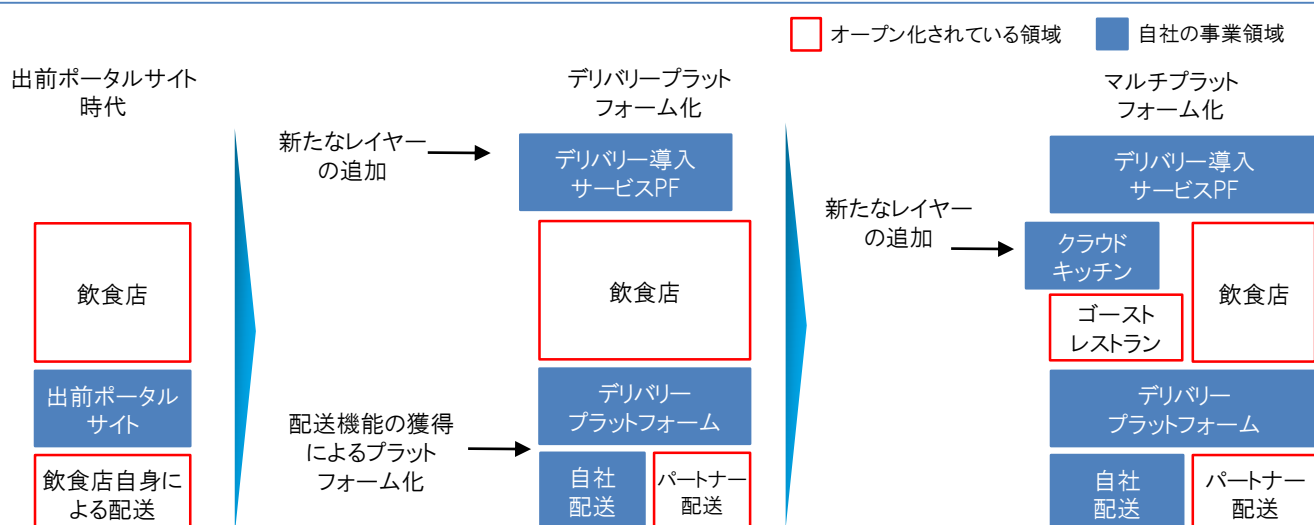
資料：当行作成

第2章 フードサービス産業を取り巻く環境変化と「産業のレイヤー構造化」 フードサービス産業のレイヤー構造化(3) プラットフォーム化の事例

- レイヤー構造化の進捗に伴い、フードサービス産業においても、これまで存在しなかった新たな事業レイヤーをバリューチェーンに追加し、プラットフォーム化することで新たなマーケットを創出し、圧倒的なシェアを獲得しようとする取り組みが進められている。ここでは、関西フードサービス関連企業による事例として、＜事例①＞出前館(【図表19】)および＜事例②＞シコメルフードテック(【図表20】)の取り組みを紹介する。なお、両社の取り組みの詳細については【巻末事例集】(p.29～p.30)を参照のこと。

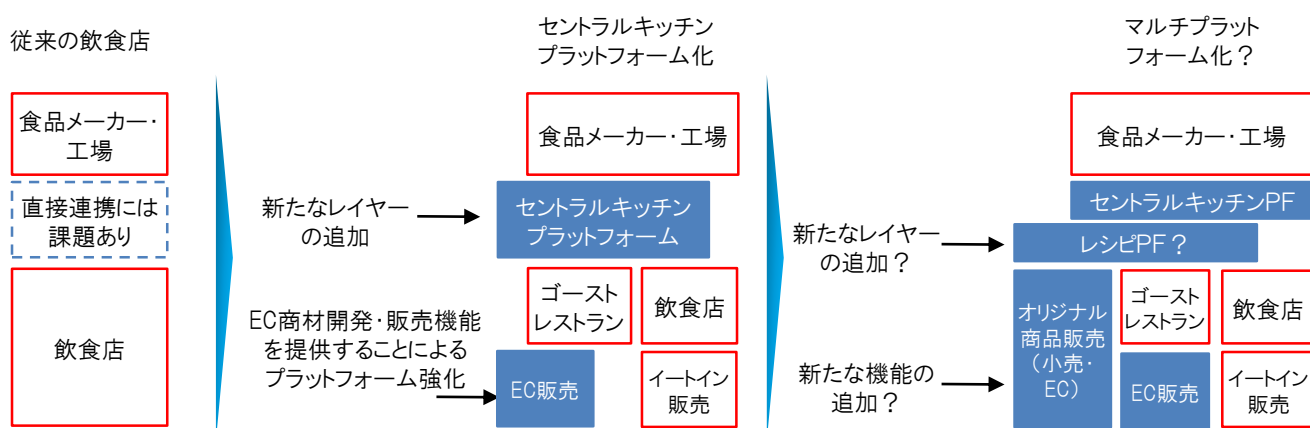
【図表19】＜事例①＞出前館によるプラットフォーム化の取り組み

- 出前館は出前ポータルサイトとして事業開始後、配送仲介機能を持つことでデリバリープラットフォーム化。更に、クラウドキッチン事業(インキュベーションキッチン®事業)にも進出する等、フードサービス産業に新たな事業レイヤーを追加することにより、マルチプラットフォームとしての更なる事業拡大に取り組んでいる。



【図表20】＜事例②＞シコメルフードテックによるプラットフォーム化の取り組み

- これまで、飲食店と食品メーカー・工場等との連携にあたっては、誰に頼めば良いのか分からない、小ロットでは受託製造が難しい等の課題が存在。
- シコメルフードテックでは、同課題のソリューションとして、ICTの活用により飲食店と食品メーカー・工場を仲介するファブレス型のセントラルキッチン機能を提供し、プラットフォーム化を推進。ゴーストレストラン業態の登場による仕込み需要の増加等に対応するとともに、コロナ禍における飲食店のEC販売ニーズの拡大等を捉まえECの商材開発・販売機能を追加する等によって、更なる事業拡大・プラットフォーム化の推進に取り組んでいる。
- 今後、オリジナル商材の開発・販売(卸売・EC)や、レシピデータを活用した新規ビジネス等への展開も考えられる。



【コラム】フードサービス産業に求められるフードダイバーシティ対応について

- ・近年のインバウンド観光客の拡大等に伴い、フードサービス産業に求められているのがフードダイバーシティ対応である。
- ・世界には何らかの事情で食事に制限を抱えている人が多数存在しており、宗教上の理由から食事に制限のあるイスラム教徒やヒンズー教徒の他にも、近年は動物愛護や環境保護、健康等に関する意識の高まりから、欧米を中心にヴィーガンやベジタリアンと呼ばれる菜食主義者が増加している。日本においても、健康志向の高まりを受けてグルテンフリーや糖質制限等の食事を求める人が増加しているほか、アレルギーへの対応も必須となっている。これらの食に対する多様なニーズをフードダイバーシティと呼ぶ(【図表21】)。
- ・例えば、ニューヨークやロンドン等のグローバル都市のレストランでは、イスラム教徒やヴィーガン向けのメニューが用意されていることが一般的であり、食に対するニーズが異なる人びとが食卓を共有できる様に配慮がなされている。近年日本においても、徐々にベジタリアンメニュー等を提供する店舗が増加してはいるものの、特に大阪におけるお好み焼きやたこ焼き、串カツの様な、いわゆるご当地メニューを提供する飲食店におけるフードダイバーシティ対応については、まだまだ発展途上というのが現状である(関西における先進事例(「和食レストラン 祭」)につき【図表22】参照)。
- ・新型コロナ流行以前に実施した当行ヒアリングでは、外食チェーンの東南アジア市場への進出検討等にあって、国内のムスリム向け店舗で得た情報・データが大いに役に立っているとの意見があり、フードダイバーシティ対応に取り組むことには、受け入れ客の間口の拡大を通じた売上増加・安定化のみならず、そこで得られたノウハウを海外展開のマーケティングに有効活用することも期待できる。新型コロナの感染拡大に伴い、足元のインバウンド観光客は限られているものの、今後のインバウンド需要の再拡大等に向け、フードダイバーシティ対応の重要性はさらに高まっていくものと考えられる。

【図表21】フードダイバーシティの考え方について

大分類	中分類	小分類	概要
アレルギー	特定原材料27品目		卵、小麦、乳、えび、かに、そば、落花生等のアレルギー
食の禁忌	宗教	イスラム教	ハラール(豚肉、アルコールの禁忌等)
		ユダヤ教	コーシャ(豚肉、甲殻類、肉製品と乳製品の混食の禁忌)
		ヒンドゥー教	ベジタリアン、五葷フリー(ねぎ、にら、にんにく、らっきょう、あさつきの禁忌)
		ジャイナ教	ベジタリアン、根菜類の制限等
		仏教	五葷フリーや精進料理等
		キリスト教	金曜日は肉を避ける等
	主義	ヴィーガン	・動物愛護、環境問題、健康志向等の主義や信条、志向に基づく自主的な食の制限。制限レベルに応じて様々な名称がある。 ・ヴィーガン(卵や牛乳・チーズ等の乳製品も摂取しない完全菜食主義者)が最も厳しいとされる。
		ラクト	
		オボ	
		ラクト・オボ	
		五葷フリー	
		グルテンフリー	小麦をはじめとした穀物のたん白質の主成分であるグルテンを除去した食事の推奨
		マクロビオティック	玄米、全粒粉、豆類、野菜、海藻類、塩から組み立てられた食事の推奨
		オーガニック	有機野菜、無添加食品の推奨

資料：フードダイバーシティ(株)HPを参考に当行作成

【図表22】関西におけるフードダイバーシティ対応の先進事例(「日本食レストラン 祭」)



✓「日本食レストラン 祭」(大阪市)は、主にイスラム教徒やヴィーガン、ベジタリアン向けに総合和食(お好み焼き、たこ焼き、串カツ、ラーメン、海鮮等)を提供する飲食店。同店は、ハラール認証※を取得していないにもかかわらず、イスラム教徒をはじめとした食のマイノリティから高い支持を受けている。

✓同店では、食のマイノリティからの信頼獲得に向け、イスラム教の礼拝室の設置等の施設上の配慮に加え、イスラム教徒スタッフの雇用、食材や調理方法の工夫(ハラール認証食材の活用や、料理器具や食器をイスラム教徒向けと一般客向けで分ける等)に取り組むとともに、口コミサイトやSNSを活用して、それらの取り組みを積極的に情報発信。インバウンド向け飲食店としては必ずしも好立地でないにもかかわらず、団体ツアーや高級ホテルからの送客も受ける等、幅広い顧客を獲得してきた。

※ イスラム法に基づき合法であることの証明。国や宗教団体等の様々な承認団体が存在。

資料：日本食レストラン祭HP*5

第3章 フードサービス産業に求められる対応

- ・本章では、第2章で述べたフードサービス産業を取り巻く環境変化と「産業のレイヤー構造化」を踏まえ、フードサービス産業に求められる対応について、4つの方向性((1)OMO(Online Merges with Offline)※1対応、(2)SPA※2化、(3)オープン化、(4)SDGsブランディング)を提示する(【図表23】、【図表24】)。
- ・当然ながら、求められる対応は事業規模や業態・扱う商材の特性等によって異なるものの、フードサービス産業が持続的成長を実現していくうえでは、産業における自社のポジションや保有するリソース等に応じ戦略を定め、これらに対し複合的に対応していくことが必要となると考えられる。

※1 OMO・・・Online Merges with Offlineの略。スマートフォンの普及等により、常に顧客とのオンライン上の接点が生まれたことを踏まえ、オンライン(EC等)とオフライン(実店舗)の垣根に拘らず、ユーザーがモノやサービスに触れて得られる体験価値の向上を主軸に考えるマーケティング概念。あらゆるユーザー行動をデータ化して集約し、ユーザー体験向上のため、適切なチャネルを適切なタイミングで活用できるようにすることを目指す。

※2 SPA・・・Speciality Store Retailer of Private Label Apparelの略であり、本来アパレルにおける製造小売業を示すが、ここでは便宜的に製造直販型のビジネス一般を指す。

【図表23】フードサービス産業に求められる対応(概念図)



これらに戦略的・複合的に対応していくことによる
持続的成長の実現

【図表24】必要となる取り組み(まとめ)

	食材生産・調達	商品企画・調理	提供	顧客コミュニケーション
(1)OMO対応	✓ デリバリー・EC向け商品開発(冷めても美味しい料理、冷凍食品・ミールキット等)		✓ 多様な販売出口確保(イートイン、テイクアウト、デリバリー、ミールキットEC等) ✓ プラットフォームの有効活用 ✓ 自社流通体制の構築	✓ デジタル起点の顧客コミュニケーション(SNS・グルメサイト・自社アプリ等) ✓ UIの継続的改善 ✓ データの収集・活用
(2)SPA化	✓ 自社生産・調達の拡大 ✓ 流通効率化	自動化・省人化の推進 ✓ セントラルキッチン高度化 ✓ フードロボットの活用	✓ 非接触対応の推進 ✓ 顧客データの有効活用等	✓ 顧客データの収集・活用(実店舗のリアルデータ収集、POS、モバイルオーダー、自社アプリ等)
(3)オープン化	✓ 自社生産食材、調達ルート、物流網等の共有・有効活用	✓ 店舗網・セントラルキッチン・ブランド・レシピ等の有形・無形の資産の共有・有効活用 ✓ BtoBビジネス拡大(バーチャルレストランによるフランチャイズ展開や商材提供、他社商品のOEM生産等)		地域に根ざした飲食店との連携 ✓ ファン・コミュニティづくり支援 ✓ データ収集・活用支援等
(4)SDGsブランディング	✓ 持続可能な食材の生産・調達	✓ 代替たん白質等、地球環境や健康に優しい新食材の活用 ✓ 食品ロス・廃材等の削減		✓ ウェルビーイング等のニーズとSDGsへの貢献との結びつけ ✓ 取り組みPR等を通じたブランド強化

第3章 フードサービス産業に求められる対応

(1)OMO (Online Merges with Offline) 対応

- ・新型コロナの流行に伴い、大規模な感染症流行時にイートイン営業が制限されるリスクが顕在化したことから、多くのフードサービス企業において、イートイン販売とデリバリー・EC等を併用することによって、安定的な売上を確保していくことが求められている。そのうえでは、デジタル起点で切れ目なく継続的に顧客とコミュニケーションし、イートイン販売(オフライン)とデリバリー・EC販売(オンライン)の両者を、顧客の状況に応じて最適な方法で提供する体制を構築していくこと(OMO対応)が必要となる(【図表25】、【図表26】)。
- ・OMO対応の実現に向け、まずは以下の4点に取り組んでいくことが重要と考えられる。
 - ①デジタルコミュニケーションの充実・・・SNSやグルメサイト、自社アプリ等の活用によるオンライン上での継続的な顧客とのコミュニケーションと、それを通じたファンづくり・コミュニティづくり、ユーザーインターフェースの継続的な改善、データの収集・活用等。
 - ②デリバリー・EC向け商材開発・・・冷めても美味しい料理や冷凍食品・ミールキット等の商材の開発、オンライン販売のユーザーインターフェース改善等を通じ、オンラインでの体験価値を向上させること。
 - ③プラットフォームの有効活用／自社販売体制の構築・・・デリバリー・EC等の各種プラットフォームの有効活用に加え、自社によるオンライン販売体制を構築し、必要な顧客データを獲得していくこと。
 - ④実店舗での「体験価値向上」・・・新型コロナ拡大に伴う外食のハレ化(「特別感」ニーズの拡大)も踏まえ、実店舗における「体験価値」を向上し、オンライン(デリバリー・EC等)での需要獲得につなげていくこと。

【図表25】フードサービス産業の変化と求められる対応(OMO対応)

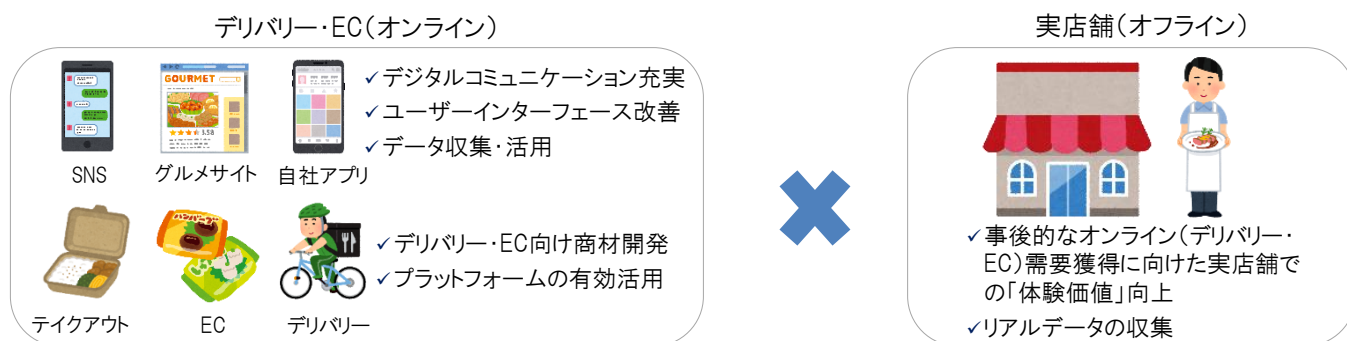
＜フードサービス産業の変化とその影響＞

変化項目	①新型コロナの感染拡大 ②シェアリングエコノミーの普及
影響	✓イートインの利用機会減少 ✓外食のハレ化／ファンベース化 ✓対顧客コミュニケーションのデジタルシフト(SNS、グルメサイト、デリバリー・EC等のプラットフォーム、自社アプリ等を通じたコミュニケーションへのシフト)とそれに付随した顧客データの蓄積
対象	✓ほぼ全ての飲食店

＜フードサービス産業に求められる対応＞

対応	イートイン販売(オフライン)とデリバリー・EC販売(オンライン)の一体的な運用による最適なサービスの提供(OMO対応)
目的	①多様な販売出口(イートイン、テイクアウト、デリバリー、EC)の確保による売上安定化 ②感染症流行等に影響されにくい常連ファンの獲得、コミュニティづくり。顧客データの収集・活用。
必要となる取り組み	①顧客とのデジタルコミュニケーションの充実(SNS・グルメサイトの活用、自社アプリ等)とそれに付随した顧客データの収集・活用 ②デリバリー・EC向け商品開発(冷めても美味しい料理、冷凍食品・ミールキット等) ③プラットフォーム有効活用／自社販売体制の構築 ④事後的なオンライン(デリバリー・EC)需要につなげる実店舗での「体験価値」向上

【図表26】OMO対応のイメージ



オフラインとオンラインの融合による顧客の体験価値向上
(OMO=Online Merges with Offline)

資料：当行作成

第3章 フードサービス産業に求められる対応

(2)SPA化

- ・シェアリングエコノミー型フードサービスの普及等に伴いフードサービス産業の緩やかなレイヤー構造化が想定される中、バリューチェーン型の既存外食チェーンが競争力を維持していくうえでは、製造直販体制の構築による流通コストの削減や、今後更に深刻度を増していくと想定される人手不足の解消・生産性の向上に向けたAI・IoTやフードロボットの活用による自動化・省人化の推進によって、他社の追随を許さないコスト競争力を獲得するとともに、それを付加価値として消費者に還元していくこと(SPA化)が方策の一つと考えられる(【図表27】)。
- ・SPA化には、コスト削減のみならず、計画生産によって過剰生産を抑制することによる食品ロス削減等のSDGsへの貢献の効果も期待できる(サイゼリヤの事例につき【図表28】参照)。今後、店舗や自社アプリでのモバイルオーダー等を通じ収集した顧客データを活用することによって、更なる店舗運営の効率化や需要予測の精緻化等が可能になることが見込まれ、SPA化の実現可能性が高まっていくと考えられる。また、自動化・省人化の取り組みは、コスト競争力の獲得のみならず、新型コロナの感染拡大に伴い求められている「非接触対応」等の衛生管理高度化の観点からも重要となる。
- ・他方、フードサービス産業におけるSPA化の推進にあたっては、強力な販売体制の構築や、長期的・計画的な生産・販売が可能な陳腐化しない定番商品の確立による安定的な需要確保等の高いハードルがあるものと想定され、取り組みは大手外食チェーン等の資本力を有する企業に限定されるものと見込まれる。

【図表27】フードサービス産業の変化と求められる対応(SPA化)

＜フードサービス産業の変化とその影響＞

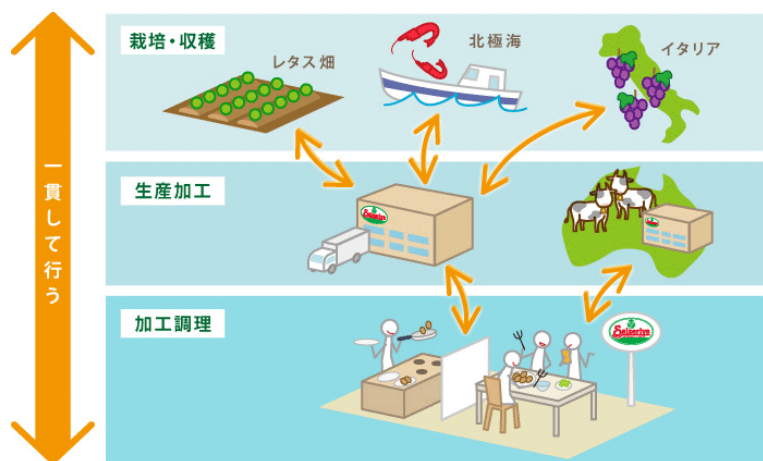
変化項目	②シェアリングエコノミーの普及 ③フードテックの台頭 ④SDGs
影響	✓フードサービス産業のレイヤー構造化とそれに伴う競争激化 ✓テクノロジー進化による省人化・自動化の領域拡大(フードロボット、スマートキッチン等) ✓顧客データ活用による流通効率化等の余地拡大 ✓持続可能な食材調達や食品ロス削減等への対応の必要性
対象	大手外食チェーン等

＜フードサービス産業に求められる対応＞

対応	製造直販体制の構築(SPA化)
目的	①フードサービス産業のレイヤー構造化にあっても競争優位性を保つことのできる圧倒的なコスト競争力の獲得 ②感染症対策含めた衛生管理の高度化 ③持続可能な食材調達／食品ロス削減
求められる取り組み	✓自社生産の拡大による計画生産体制の実現と持続可能な食材調達体制の確保 ✓流通効率化によるコスト削減・食品ロス削減 ✓顧客データの収集とその活用(店舗のリアルデータ、POS、モバイルオーダー、自社アプリ等) ✓自動化・省人化の推進(セントラルキッチン高度化、店舗におけるフードロボット・スマートキッチンの活用、非接触対応等) ✓定番商品の確立等による安定的な需要確保

【図表28】SPA化の事例(サイゼリヤ)

- ・サイゼリヤでは、「製造直販業」を目指し、自ら商品開発～食材の生産～加工～配送まで一貫して実施する体制の構築を推進。
- ・自ら産地に赴き、食材の開発、採取方法、保管方法、加工方法、輸送方法に至るまで、すべての工程に踏み込むことで、品質の向上と無駄の削減に取り組んでいる。



【自社生産・調達の取り組み】

- ✓業務用大型レタス等の専用食材を自社開発
- ✓オーストラリアでハンバーグ、ホワイトソース等を自社生産
- ✓ワイン、オリーブオイル等を海外生産者と共同開発し直輸入

【計画生産の取り組み】

- ✓数週間～数年先までの販売量を予測し、生産をコントロール
- ✓約1,000店舗を直営で運営することにより、日々の商品販売データ、客数動向を収集し、精緻な販売予測を実現
- ✓サラダ・ミラノ風ドリア・ハンバーグといった定番商品を確立することで、専用農場・専用工場の保有を可能に
- ✓事前に価格と数量を決めることで、生産者の収入を安定化。技術向上等に専念することが可能となり、品質が向上
- ✓過剰生産を防止し、コスト抑制および食品ロス削減を実現

資料：サイゼリヤHP掲載情報*6を基に当行作成

第3章 フードサービス産業に求められる対応

(3)オープン化

- ・デリバリー・EC等の需要拡大や、それに伴うフードサービス産業の緩やかなレイヤー構造化の進捗により、既存のビジネスの継続のみでは今後外食チェーン等の競争力が低下していく可能性があり、所有している店舗網やセントラルキッチン等の資産に余剰が生じてくることが考えられる。その対応として、外食チェーン等には保有する生産者ネットワークや物流網、料理人、ブランド、レシピ等も含めた有形・無形の資産を有効活用し、レイヤー構造化に対応したビジネスモデルの再構築（オープン化）に取り組んでいくことが求められる（【図表29】）。
- ・具体的には、自らが強みを有する分野（商品企画・メニュー開発、加工・調理、サービス提供等）を更に強化するとともに、プラットフォームの活用等によって他社とも連携し、事業を拡大していくことが必要となるだろう。例えば、ブランド力を活かしたバーチャルレストラン（ゴーストレストラン型フランチャイズ事業）の展開や、製造力を活かした加工食品製造卸売事業等のBtoBビジネスを拡大していくこと等が考えられる（【図表30】）。
- ・また、新型コロナによって飲食店のファンベース化の進行が想定されることを踏まえ、常連ファンを持つ地域の飲食店等と連携し、加工食品のOEM製造や、それらのお店に対するコミュニケーションのデジタル化支援、それを通じたデータ収集・活用等に取り組んでいくことも一案である。
- ・こうしたレイヤー構造化対応にあたっては、M&A等も活用して強みの強化や不足するビジネス要素を獲得していくことが必要と考えられ、外食チェーン等と機能の重複する卸売事業者や食品メーカー等との再編が進んでいく契機となっていくものと推察される。

【図表29】フードサービス産業の変化と求められる対応（オープン化）

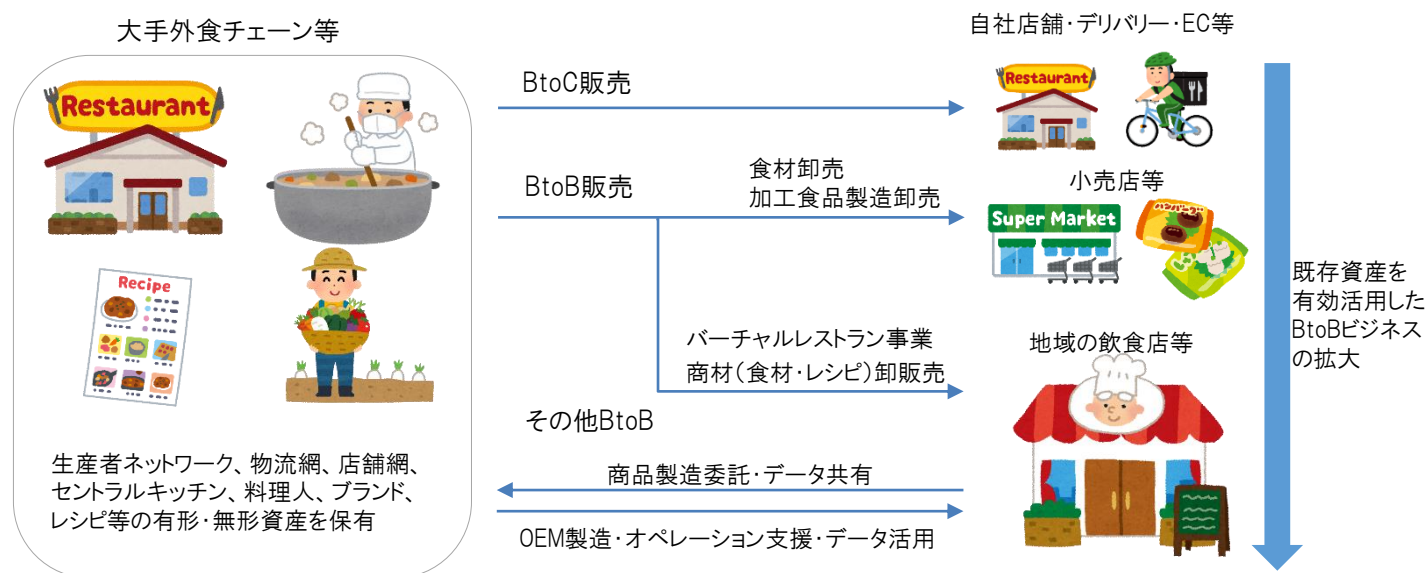
＜フードサービス産業の変化とその影響＞

変化項目	①新型コロナの感染拡大 ②シェアリングエコノミーの普及 ③フードテックの台頭
影響	✓フードサービス産業のレイヤー構造化と外食チェーンの競争力低下の可能性 ・各種プラットフォーム（デリバリー、EC、グルメサイト、SNS等）の普及と影響力の拡大 ・クラウドキッチンとスマートキッチンの普及による調理の自動化・高位平準化 ✓店舗網やセントラルキッチン等の余剰資産が発生
対象	大手外食チェーン等

＜フードサービス産業に求められる対応＞

対応	フードサービス産業のレイヤー構造化に対応したビジネスモデルの再構築（オープン化）
目的	①多様な販売出口の確保による売上拡大・安定化 ②保有資産（有形・無形）の有効活用
必要となる取り組み	✓強み（商品企画力、製造力、サービス提供等）の強化／M&A等による不足する要素の獲得 ✓既存資産（調達ルート、物流網、セントラルキッチン、料理人、ブランド、レシピ等）の有効活用 ✓BtoBビジネスの拡大（バーチャルレストランのフランチャイズ展開、商材提供等） ✓地域に根ざした飲食店との連携やそれを通じたデータの収集・活用

【図表30】オープン化の一例（イメージ）



資料：当行作成

第3章 フードサービス産業に求められる対応

(4)SDGsブランディング

- SDGsへの貢献、特に持続可能な食材生産・調達等や食品ロスの削減等は、フードサービス企業の持続的成長の実現にあたって極めて重要な要素と考えられる。しかし、人びとが「食」に求める価値は、「美味しさ」や「食事を通じたコミュニケーション」等がより重要であり、「食を通じたSDGsへの貢献」そのものに対する消費者の問題意識が高まっているとは必ずしも言えないのが現状である。
- 他方、「食を通じた健康」等のウェルビーイング関連のニーズは高まっており、それらのニーズに対応することが顧客価値の実現・収益獲得につながるケースがある。身近な事例で言えば、スターバックスコーヒーでは、豆乳ベースの「ソイラテ」が、牛乳ベースの「スターバックスラテ」よりも50円高く販売されているが(2021年2月末現在)、豆乳の原価は一般的に牛乳よりも安いとされ、豆乳の持つ「健康」等に対するイメージが、広く一般に付加価値として認められている証左と言える。こうしたウェルビーイング向上等の付加価値と、持続可能な食材(サステナブルな方法で生産された代替たん白質等)の活用等のSDGsへの貢献を掛け合わせることで、「食を通じたSDGsへの貢献」に関する消費者の問題意識を喚起し、新たな需要獲得や付加価値の向上を実現することが可能となるものと思われる(【図表31】)。
- また、地産地消や食品ロス削減等のSDGsに貢献する取り組みを、企業ブランドづくりにつなげていくことも重要と考えられる。例えば全米一予約の取れないレストランとも評されるカリフォルニアの「シェ・パニーズ」は、地域のオーガニック食材だけを使い、日替わりのコースメニュー1種類だけを提供する運営を行っているが、その取り組みによってスローフード・レストランとしてのブランドを確立し、世界中の美食家を集めている。関西においても、京都において国産牛を活用したステーキ丼、ハンバーグ定食等を提供するレストランを営む「佰食屋(ひゃくしょくや)」では、メニューを3種類のみ、1日100食限定とする特徴的な店舗運営を行っているが、それによって毎日食材を使い切ることが可能となり、食品ロスが削減されるとともに、帰宅時間が早まることによって従業員のQOL向上を実現している。これらのユニークな取り組みや品質の良さが評価され、同店ではほぼ連日100食の完売を達成しており、SDGsへの貢献の取り組みがブランド化につながっている。
- この様に、フードサービス産業においてSDGsへの貢献に取り組んでいくうえでは、ウェルビーイングやフードダイバーシティ等の多様化する消費者のニーズを捉えるとともに、食品ロスの削減や、代替たん白質等の地球環境に優しい食材の利用、持続可能な方法で生産された食材の活用等の取り組みをそれらのニーズと結びつけ、積極的にPRしていくことが求められ、これらの取り組みを通じ、他社との差別化やブランド価値の向上の実現が可能になると考えられる(【図表32】)。

【図表31】フードサービス産業の変化と求められる対応(SDGsブランディング)

＜フードサービス産業の変化とその影響＞

変化項目	③フードテックの台頭 ④SDGs
影響	✓食に対するニーズの多様化(ウェルビーイング、フードダイバーシティ等) ✓代替たん白質やゲノム編集食品等の新しい食品の登場 ✓ビジネス活動を通じた社会課題の解決への取り組みに対する消費者・投資家等からの期待の高まり
対象	大手外食チェーン・食品メーカー等

＜フードサービス産業に求められる対応＞

対応	SDGsへの貢献を通じた持続可能な経営の実現に向けた取り組み(SDGsブランディング)
目的	①多様化するニーズを捉えた顧客価値の実現 ②他社との差別化・ブランディング
必要となる取り組み	✓持続可能な食材生産調達(サステナビリティ認証済み食品の利用、食材の自社生産等) ✓代替たん白質等、地球環境や健康に優しい新食材の活用 ✓地産地消の推進／食品ロス・廃プラ等の削減 ✓ウェルビーイング等の顧客ニーズとSDGsへの貢献の結びつけ・PR

【図表32】「ウェルビーイング×SDGs」による顧客価値向上のイメージ(大豆の例)

ソイラテ(スターバックスコーヒー)



- ✓豆乳の持つ健康等のイメージにより、高付加価値化を実現
- ✓商品を通じSDGsの価値をPRする効果も期待できる(現状は未実施)



豆乳メーカー等



- ✓持続可能性の高い食材の使用(このケースでは大豆)
- ✓持続可能な生産・調達方法の確保(焼き畑農法等、環境や地域コミュニティの破壊をもたらす生産方法でないことを確認する体制の構築等)
- ✓各種サステナブル認証済み食材の活用等

第4章 関西フードサービス関連企業の取り組みから得られる示唆

- 本章では、第3章で示したフードサービス産業に求められる対応((1)OMO対応、(2)SPA化、(3)オープン化、(4)SDGブランディング)を念頭に、関西のフードサービス関連企業の取り組み事例から、それらの対応の実現に向けたヒントを探ってきたい。
- ここでは、関西フードサービス関連企業の取り組み事例として①出前館、②シコメルフードテック、③大手回転寿司チェーン(スシロー／くら寿司)、④パティシエ エス コヤマ、⑤鯖やグループ、⑥不二製油グループ、⑦KIZU Process Center／魚匠えびす(鴻池運輸)、⑧なんつね、⑨吉兵衛、⑩ユーハイムの事例を採り上げる(【図表33】)。各事例の詳細については、【巻末事例集】(p.28～)を参照のこと。
- なお、事例には外食チェーンだけでなく、食品メーカーや機械メーカー等の取り組みも含まれるが、デリバリー・ECの普及・拡大等を通じ、フードサービス産業が緩やかにレイヤー構造化していくと仮定すれば、それに伴いフードサービス産業と食品卸会社・食品メーカー等の垣根が徐々に崩れていくものと見込まれることから、食品メーカー等も含めた企業群を幅広くフードサービス関連企業と捉え、特徴的な取り組み事例を採り上げることとした。

【図表33】関連フードサービス関連企業の特徴的な取り組み事例(概要)

企業名	特徴的な取り組み	関連項目
＜事例①＞出前館 (p.29)	✓フードデリバリー・プラットフォームの構築 ✓同業他社等との連携による既存の配送インフラを有効活用した配送ネットワークの構築 ✓「インキュベーションキッチン®」事業を通じたゴーストレストラン事業者の育成	(1)OMO対応 (3)オープン化
＜事例②＞シコメルフードテック (p.30)	✓飲食店等からレシピ提供を受け、ICTの活用と食品メーカー・工場との連携によってファブレス型でセントラルキッチン機能を提供するサービス「シコメル」の提供 ✓飲食店のメニューをミールキット化し、ECで販売するサービス「タノメル」の提供	(1)OMO対応 (3)オープン化
＜事例③＞大手回転寿司チェーン (スシロー／くら寿司) (p.31、p.32)	✓テクノロジーを活用した省人化・自動化の推進と顧客価値への転換 ✓テイクアウト・デリバリーへの柔軟な対応 ✓オンライン・オフライン双方での体験価値を高める商品戦略 ✓「一船買い」「天然魚」「漁育」等を通じたSPA化・食品ロス削減に向けた取り組み	(1)OMO対応 (2)SPA化 (4)SDGsブランディング
＜事例④＞パティシエ エス コヤマ (p.33)	✓敢えて支店を持たず、本店および催事・ECで事業を展開し、ブランド価値を向上 ✓実店舗における高い体験価値の提供とSNSの積極活用によるファンづくり	(1)OMO対応
＜事例⑤＞鯖やグループ (p.34)	✓AI・ICTを活用した新たな養殖事業の推進による持続可能な水産業への挑戦 ✓飲食店運営を通じた製造直販体制構築への取り組み	(2)SPA化 (4)SDGsブランディング
＜事例⑥＞不二製油グループ (p.35)	✓植物性食品素材を通じた社会課題の解決(「Plant-Based Food Solutions」)を経営方針に掲げた事業推進 ✓持続可能な原料調達への積極的な取り組み	(3)オープン化 (4)SDGsブランディング
＜事例⑦＞KIZU Process Center／魚匠えびす(鴻池運輸) (p.36)	✓卸売市場内に食品加工工場を開設し、業務用水産物加工食品を製造(OEMにも対応) ✓ECサイトを運営し、飲食店等に加え、一般消費者にも販売	(2)SPA化 (3)オープン化
＜事例⑧＞なんつね (p.36)	✓端材肉を活用した加工食品(ソーセージ等)の製造による食品ロスの削減と高付加価値化の両立 ✓飲食店の自社運営等によるマルチチャネルでの業務展開	(3)オープン化 (4)SDGsブランディング
＜事例⑨＞吉兵衛 (p.37)	✓ブランド力と既存飲食店の余剰インフラを活用した「バーチャルレストラン」のフランチャイズ展開	(1)OMO対応 (3)オープン化
＜事例⑩＞ユーハイム (p.37)	✓高い技術力を活用した海外ブランド商品等のOEM製造 ✓ノウハウ・テクノロジーを活用したAIオープン事業への取り組み	(3)オープン化

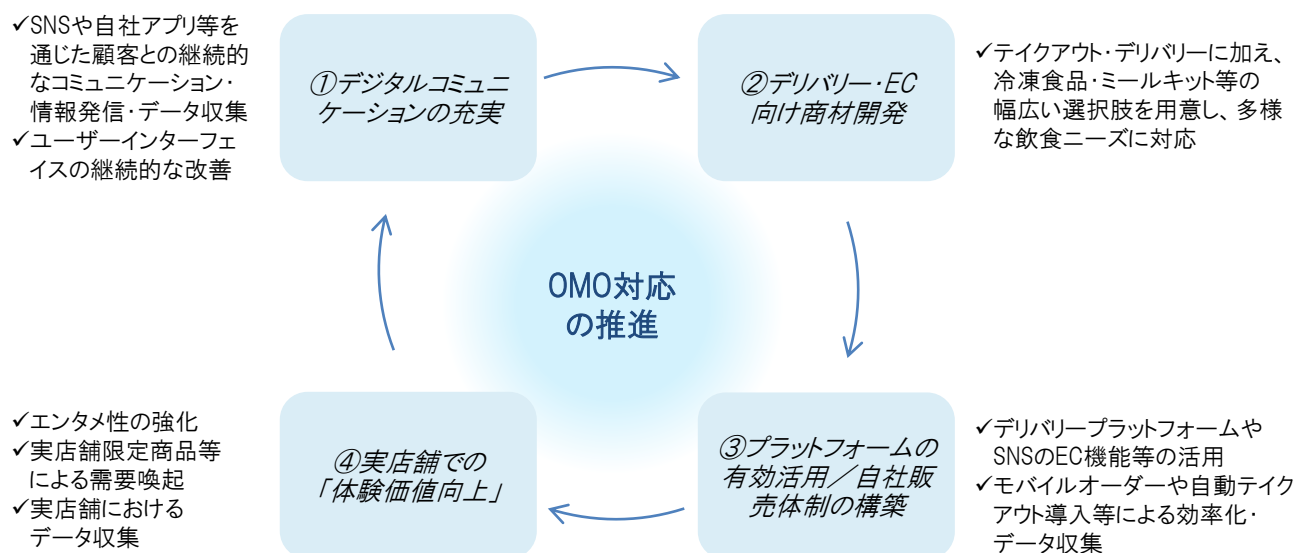
資料：当行作成

第4章 関西フードサービス関連企業の取り組みから得られる示唆

(1)OMO対応への示唆

- 新型コロナの影響、シェアリングエコノミーの普及・拡大やデジタル化の進展に伴い、フードサービス企業は、事業規模を問わずOMOへの対応を求められている。OMO対応の実現に向け、まず必要となる①顧客とのデジタルコミュニケーションの充実、②デリバリー・EC向け商材開発、③プラットフォームの有効活用/自社販売体制の構築、④実店舗での「体験価値向上」に対し、それぞれ異なるアプローチで取り組んでいるのがく事例③＞大手回転寿司チェーンとく事例④＞パティシエ エス コヤマである。
- それぞれ「寿司」と「洋菓子」という持ち運びにも適した商材特性を活かした事業展開であるものの、自社アプリやSNSを活用した常日頃からのユーザー接点の確保や、デリバリープラットフォーム等の有効活用によるオンライン販売の拡充に加え、実店舗における高いエンタメ性や実店舗でしか味わえない商品の提供を通じた「体験価値向上」に取り組むことで、実店舗(オフライン)とデリバリー・EC販売等(オンライン)が相乗効果を生む体制を構築している(【図表34】、【図表35】)。

【図表34】OMO対応に向け求められる取り組み(概念図)



【図表35】関西フードサービス関連企業による具体的取組(OMO化)

	＜事例③＞大手回転寿司チェーン	＜事例④＞パティシエ エス コヤマ
①デジタルコミュニケーションの充実	✓来店やテイクアウトの予約、モバイルオーダー等を可能とする自社スマホアプリの提供とそれを通じた情報発信、データ収集	✓オーナーパティシエ自身によるSNSでの「想い」やレシピ動画等の発信、積極的なフォロワーとのコミュニケーション ✓「想い」に対する共感、ファンによる「作ってみた」投稿の拡散等によるファン層の拡大
②デリバリー・EC向け商材開発	✓持ち帰りにも向いた寿司の商材特性を有効活用 ✓「手巻き寿司セット」等の家で体験価値が高まる商材を用意する等、幅広い選択肢を提供	✓ECに向けた焼き菓子に加え、冷凍商品を充実
③プラットフォームの有効活用/自社販売体制の構築	✓デリバリーについては大手プラットフォーム(出前館、Uber Eats等)を活用 ✓テイクアウトについては自社スマホアプリによるモバイルオーダーを導入し、自動ロッカーの整備等によって自動化・効率化	✓SNS(インスタグラム)のEC機能の有効活用 ✓自社ECでの商品販売
④実店舗での「体験価値向上」	✓回転寿司の特徴である高いエンタメ性を活かした店舗運営 ✓実店舗でしか味わえない特別商品(スシローの「匠の一皿」プロジェクト等)の提供	✓敢えて支店を持たず本店のみで事業展開することにより、実店舗を「聖地化」 ✓実店舗において、お菓子作り体験やアート空間等を整備し、高いエンタメ性を提供 ✓実店舗でしか購入できない生菓子

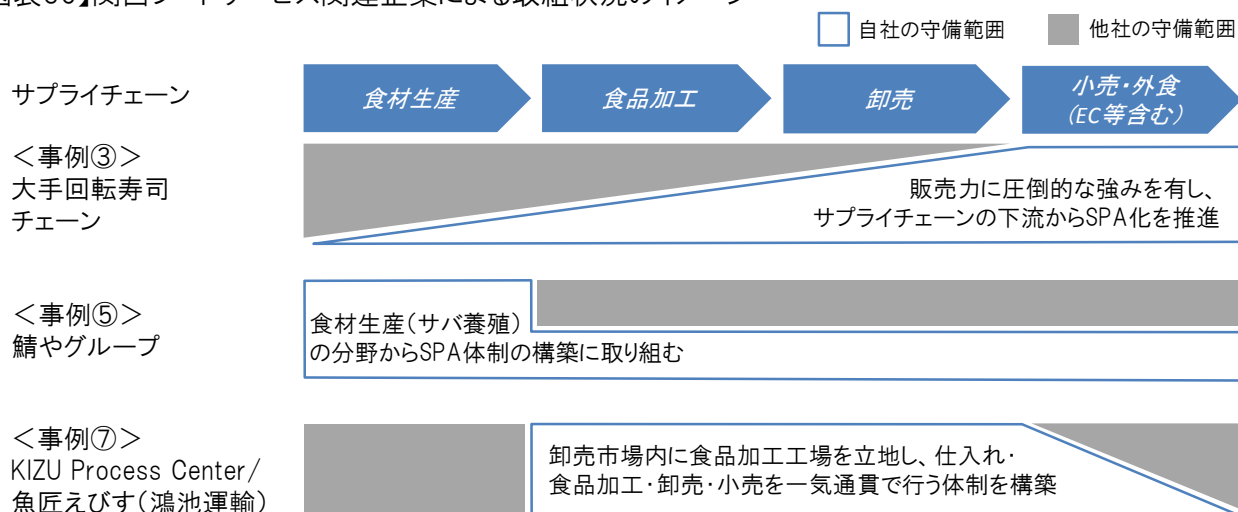
資料: 当行作成

第4章 関西フードサービス関連企業の取り組みから得られる示唆

(2)SPA化への示唆

- ・関西フードサービス関連企業の事例では、各社が強みを自身の有する分野から徐々にSPA体制の構築を進めている様子がうかがわれる。例えば、＜事例③＞大手回転寿司チェーンでは圧倒的な強みを有する販売力を背景に、サプライチェーンの下流からSPA化を進めていると考えられる。一方、＜事例⑤＞鯖やグループでは、研究機関やICT企業とも連携した研究開発の推進によって、食材生産（サバ養殖）の分野からSPA体制の構築を進めている。また、＜事例⑦＞KIZU Process Center／魚匠えびず（鴻池運輸）では、卸売市場内に食品加工工場を立地し、販売はBtoBとECに特化することで、仕入れ・食品加工・卸売・小売を一気通貫で行う体制を構築している（【図表36】）。
- ・寿司ネタの様に定番商品が確立していることや、サバの様に用途の多様性があることによって需要予測を立てやすいことも、SPA化の実現にあたって重要なファクターと考えられる。また、多様な食材を扱うフードサービスのSPA化には多くの困難が付きまとうため、まずはサプライチェーンにおいて自身が強みを有する分野を確立し、そこからサプライチェーンの上流または下流に向かって徐々にSPA化を進めて行くことが常道と思われる（【図表37】）。
- ・自動化・省人化やデータ活用については、＜事例③＞大手回転寿司チェーンが顧客データの収集や店舗オペレーションを中心に取り組んでいるのに対し、＜事例⑤＞鯖やグループでは主力食材であるサバの養殖にデータや自動化技術を活用することで生産性の向上等に取り組んでおり、双方ともに得意分野での競争力強化に向け、自動化・省人化を進めていることが分かる。
- ・他方、フードサービスにおける自力での完全なSPA体制の構築には相当の時間・コストを要するものと考えられ、販売面での強みを有する大手回転寿司チェーンの様な事業者と、生産面で強みを持つ鯖やグループの様な事業者が連携し、お互いの強みを活かすことで、一層のSPA・自動化の実現が可能となるものと考えられる。

【図表36】関西フードサービス関連企業による取組状況のイメージ



【図表37】関西フードサービス関連企業による具体的取組（SPA・自動化）

	＜事例③＞大手回転寿司チェーン	＜事例⑤＞鯖やグループ
①安定的な需要確保	✓寿司ネタは定番商品が確立しており、需要予測を立てやすい	✓多様な用途に活用できるサバの商材特性 ✓自治体等と連携した「小浜よっぱらいサバ」「お嬢サバ」等の地域ブランド商品化による販売拡大
②自社生産・調達の拡大／流通効率化	✓定置網にかかった魚を全て買い取る「一船買い」や、「一船買い」の定置網にかかった未成魚を寿司ネタにできるサイズまで育て、最終的に商品価値の高い成魚として出荷する「天然魚」魚育」の取り組みを推進（くら寿司）	✓自社によるサバ養殖事業の展開 ✓「オートメーション化」の実現による養殖の高度化・効率化
③自動化・省人化	✓各種自動化機械の導入による調理・店舗オペレーションの自動化・省人化	✓スマホ・タブレット端末や自動給餌機を活用した養殖の自動化・省人化への取り組み
④データの収集・活用	✓タッチパネルやスマホアプリによるモバイルオーダーその他の各種インターフェースを通じたデータ収集 ✓「回転すし総合管理システム」（スシロー）	✓各種ソナーや衛星等の活用により、水温・酸素濃度・海流等のデータを収集し、AIによって分析することで、成育状況・在庫のリアルタイム確認や、養殖魚への最適な給餌を実現

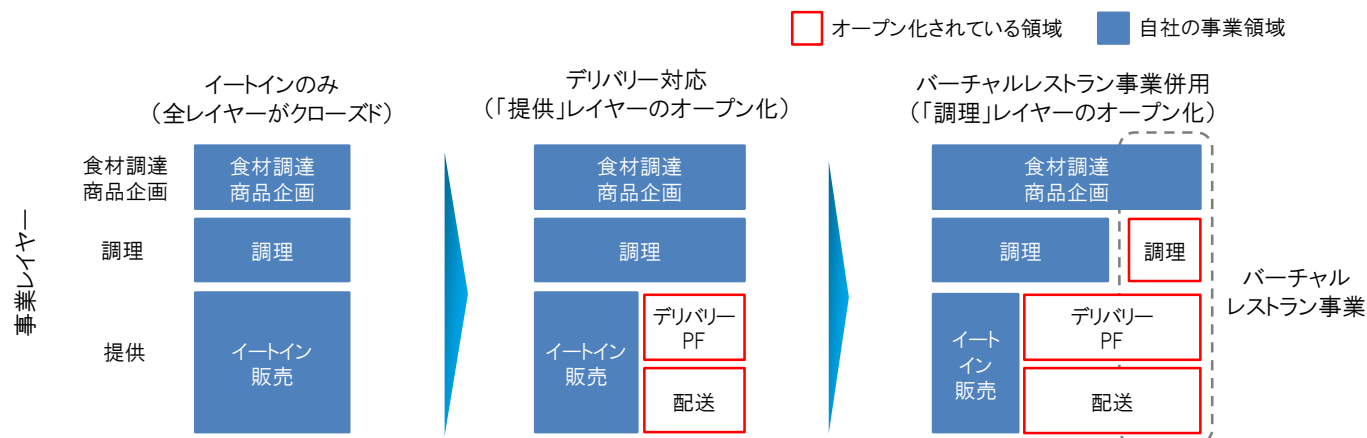
第4章 関西フードサービス関連企業の取り組みから得られる示唆

(3)オープン化への示唆

- 産業のレイヤー構造化に対応し、自らがプラットフォーマーとなることのできる事業者や、SPA化を実現できる事業者は一定数に限定されるものと考えられ、フードサービス産業の多くの事業者は、自社が強みを持つ事業レイヤー（商品企画、調理・製造、提供サービス等）において競争力を強化する一方、それ以外のレイヤーはプラットフォームを活用し他社にも開放すること（オープン化）によって、レイヤー構造化に対応していくことが必要となると考えられる。オープン化の方法としては、(i)バーチャルレストラン事業（デリバリープラットフォームの活用による調理レイヤーのオープン化）、(ii)委託型セントラルキッチンを活用による調理レイヤーの一部オープン化、(iii)自社セントラルキッチンの余力を活用した他社製品の受託製造等が考えられる。
- (i)については＜事例⑨＞吉兵衛が、(ii)については＜事例②＞シコメルフードテックの「シコメル」「タノメル」の活用事例が該当するものと考えられる【図表38】、【図表39】。なお、(iii)については外食チェーンによる事業展開は把握できなかったが、＜事例⑩＞ユーハイムによる受託製造の取り組みが類似するものと思われる。
- 他業態に比べフードサービス産業は他社との差別化が困難であるため、オープン化の推進にあたっては、M&A等によって多様なブランド・レシピ等を確保していくことや、少量多品種生産が可能なセントラルキッチンを整備していくこと等を通じ、自社が得意とする事業レイヤーにおける強みを一層強化していくことが必要と考えられる。

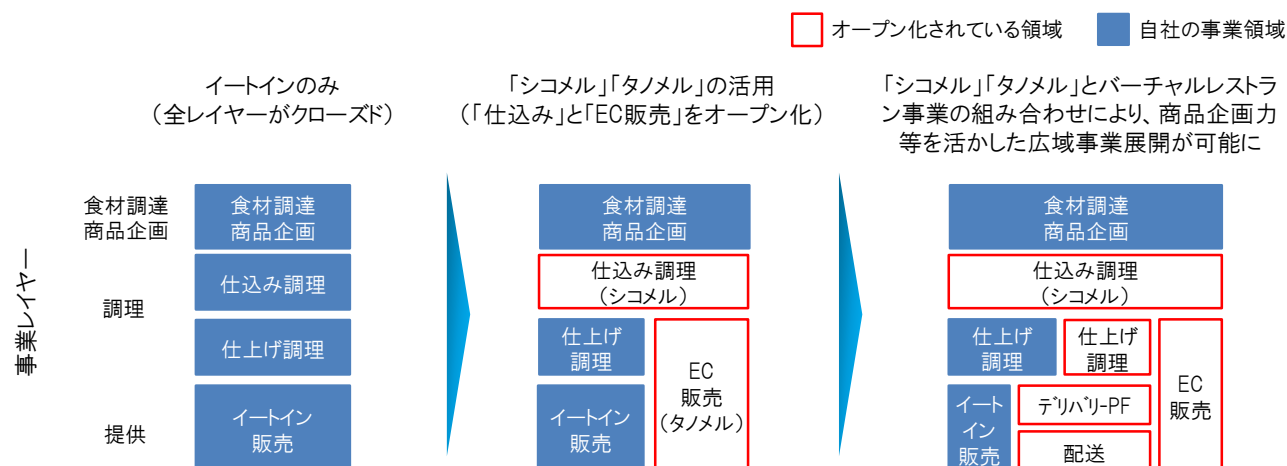
【図表38】(i)バーチャルレストラン事業によるオープン化(＜事例⑨＞吉兵衛)

- 吉兵衛では、主力商品であるかつ丼の商品力（デリバリーとの相性、ブランド、レシピ等）を活かすとともに、バーチャルレストラン事業の展開によって「調理」レイヤーをオープン化。デリバリープラットフォームを有効活用することで、通常のフランチャイズ事業に比べても圧倒的に低コストでの広域展開を可能とし、事業拡大を実現。



【図表39】(ii)委託型セントラルキッチンの活用(＜事例②＞「シコメル」「タノメル」の活用)

- シコメルフードテックの提供する「シコメル」「タノメル」の活用事例では、手間のかかる「仕込み調理」とEC販売をオープン化。「シコメル」による効率化のほか、「タノメル」の活用がOMO対応につながり、事業安定性の向上が期待できる。
- さらに、「シコメル」「タノメル」とバーチャルレストラン事業を組み合わせることによって、商品企画力や店舗ブランド等の強みを生かした広域的な事業展開が実現可能に。



第4章 関西フードサービス関連企業の取り組みから得られる示唆④

(4)SDGsブランディングへの示唆

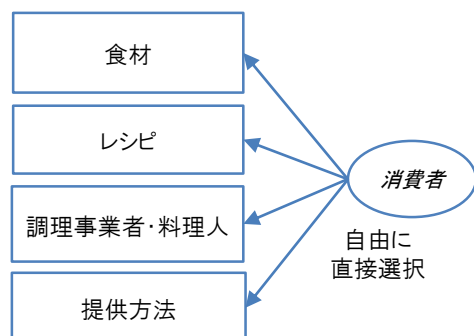
- ・関西フードサービス関連企業の取り組み事例では、SDGsへの貢献と販売拡大等のビジネス目的を両立させるとともに、食品メーカーが飲食店運営や有名飲食店とのコラボレーションを通じ、消費者へのPRを進めている様子がうかがわれる。
- ・例えば、＜事例⑥＞不二製油グループでは、従来より研究開発・製造に取り組んできた植物性食品素材の普及・拡大が食資源不足の解消につながることを踏まえ、「Plant-Based Solutions」を経営方針に掲げ、SDGsへの貢献を事業成長やブランド価値の向上に積極的に結びつけている。また、自社による店舗運営や有名飲食店とのコラボレーション等を通じ、植物性食品の価値のPRIに取り組んでいる。＜事例⑤＞鯖やグループの取り組みは、可能な限り天然資源を浪費せずサバを生産するとともに、地域の漁業関係者の収入の安定化の実現を目指すものであり、持続可能な食材生産に向けた先進的取り組みと評価できる。同社は、著名投資家からの資金調達や、「小浜よつぱらいサバ」、「お嬢サバ」等の地域ブランド商品づくり等を通じた消費者へのPRIにも積極的である。＜事例⑧＞なんつねの取り組みについても、食品ロスを削減するとともに、地域のコミュニティ(精肉店等)を支援することによって、主力である業務用スライサーの販売先の確保というビジネス目的とSDGsへの貢献を両立している(【図表40】)。
- ・このように、主に食品メーカーや食材生産の分野では、SDGsへの貢献に向けた取り組みが進んでいる一方、飲食店を中心とするフードサービス産業においては、SDGsへの貢献の取り組みを企業ブランディング等に有効活用できている事例は限られており、今後の更なる取り組み拡大が望まれる。
- ・今後SDGsへの貢献に向けた取り組みを拡大していくうえでは、フードサービス産業のレイヤー構造化やOMO対応の重要性の高まり等を念頭に、食品メーカー等の生産者サイドにおいても、BtoB販売やイトイン店舗運営だけでなく、デリバリー・EC等のBtoC販売チャネルを開拓・強化する等により、マルチチャネル化していくことが効果的と考えられる。デリバリー・ECのプラットフォームを活用し、バーチャルレストラン事業やミールキットEC販売等を展開することで、低コストで幅広い層にアプローチすることができ、ユーザーデータの収集も可能となる。さらに、レイヤー構造化の進展によって、今後消費者が料理だけでなく食材等を直接選択できるようになっていけば、サステナブルな食材の生産・調達等の取り組みを消費者にダイレクトにPRすることが可能となり、食材生産分野におけるSDGsへの貢献に向けた取り組みを、消費者に訴求する差別化要因としていくことが容易となっていくものと考えられる(【図表41】)。
- ・飲食店サイドとしても、健康等のウェルビーイング関連のニーズへの対応や、フードダイバーシティ対応としてのハラールメニューの準備等にあたって、バーチャルレストラン方式やミールキット等を通じ、植物性食品等のメニューを確保しておくことには一定のニーズがあると考えられ、今後の事業拡大が期待される。

【図表40】関西フードサービス関連企業による具体的取組(SDGs)

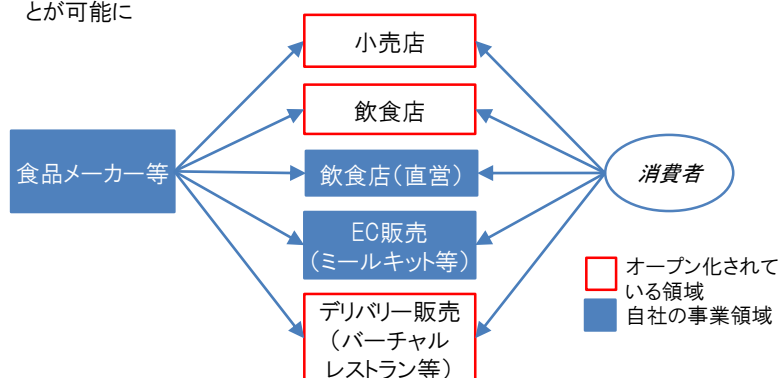
会社名	主なSDGsへの貢献	消費者へのPR
＜事例⑥＞ 不二製油グループ	✓食資源不足へのソリューション提供(植物性食品素材の研究開発・製造・普及拡大) ✓持続可能な食材調達への取り組み	✓有名飲食店(一風堂等)とのコラボレーションによるPR・マーケティング
＜事例⑤＞ 鯖やグループ	✓持続可能な食材生産・調達への取り組み(「養殖のオートメーション化」) ✓食品ロスの削減 ✓地域コミュニティ(漁業者)の維持	✓著名投資家からの資金調達等を通じた事業PR ✓「小浜よつぱらいサバ」、「お嬢サバ」等の地域ブランド商品づくり ✓「生サバ刺身」等の養殖魚ならではの食べ方の提案
＜事例⑧＞ なんつね	✓食品ロスの削減(端材肉の有効活用) ✓地域コミュニティ(精肉店)の維持	✓飲食店「ニクラスミートデリ」の運営やECによる商品販売

【図表41】マルチチャネル化を通じたSDGsへの貢献に係るPR強化(イメージ)

レイヤー構造化の進展によって食材等についても消費者がダイレクトにアクセスができるようになり、生産面からの差別化・ブランド化の余地が広がる可能性



食品メーカー等が各種プラットフォーム(デリバリー・ECほか)を活用しマルチチャネル化することで消費者との接点を拡大し、生産分野におけるSDGsへの貢献に向けた取り組みを幅広く、かつ、ダイレクトにPRすることが可能に



資料: 当行作成

【提言】 ～フードサービス産業の持続的成長に向けて～

- ・以上の分析を総括するに、持続的な成長に向け、フードサービス産業においては以下の取り組みを通じ、ビジネスモデルをアップグレードしていくことが求められるだろう(【図表42】)。

①OMO対応の実現

スマートフォンの普及により、常にオンラインでの顧客コミュニケーションが可能となっていることを踏まえるに、フードサービス企業が顧客を獲得するうえでは、デジタル起点で積極的に顧客コミュニケーションに取り組んでいくことが不可欠となっている。また、安定的な収益を確保していくうえでは、オンライン(デリバリー・EC等)、オフライン(イートイン店舗)の双方において高い体験価値を提供していくOMO対応の実現が求められる。フードサービス産業のレイヤー構造化が進捗するなか、自社リソースのみでOMO対応を実現していくことは容易ではなく、SNSやデリバリープラットフォーム、ファブレス型セントラルキッチン等の各種プラットフォームを有効活用していくことが重要となるだろう。

②戦略的事業レイヤー選択

フードサービス産業のレイヤー構造化に対応していくうえでは、どの事業レイヤー(食材生産・調達、商品企画・レシピ開発、調理・製造、サービス・提供等)を自社の事業領域とし、どの事業レイヤーをプラットフォームの活用によりオープン化するかについて、戦略的に選択する必要がある。強力な販売体制や陳腐化しない定番商品を確立できる場合には、食材生産に踏み込み、各事業レイヤーにおける自社の事業領域を拡大することによってSPAを目指していくことも有効と考えられる。

③強みの把握・強化

事業レイヤーの選択にあたっては、自社の有するリソースや強みを把握し、強化していくことが必要となる。強みの強化にあたっては、データ活用や自動化・省人化の推進による圧倒的なコスト競争力の獲得、ウェルビーイング等のニーズとの結び付けによるSDGsへの貢献を通じたブランディング等が特に重要となるだろう。

【図表42】フードサービス産業の持続的成長に向け求められる取り組み(イメージ)

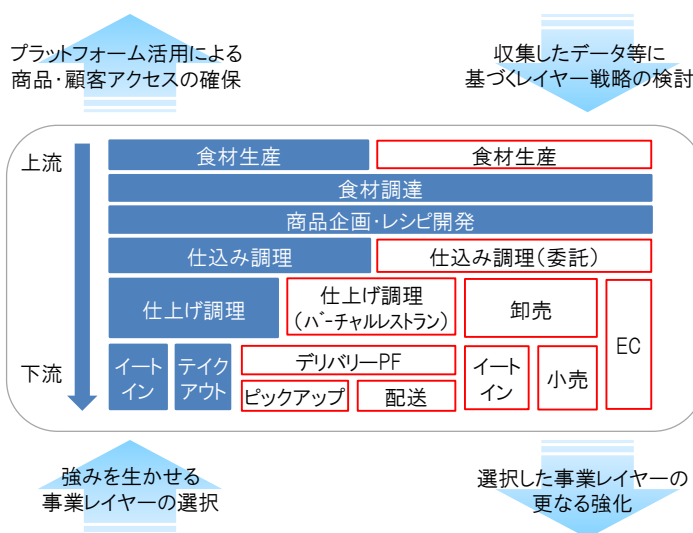
①OMO対応の実現



②戦略的事業レイヤー選択

【事業レイヤー選択のイメージ】

- 自社の事業領域
- オープン化する領域



③強みの把握・強化



【コラム】「立ち呑み文化」にみられる関西飲食店のエモーショナルな価値

- 大阪をはじめとする関西の飲食店の魅力として、「店舗におけるコミュニケーション」が重視されており、それが関西飲食店にエモーショナルな価値を生み出していると考えられる。その代表的な事例として、ここでは大阪における「立ち呑み文化」にスポットを当てたい。
- 大阪の飲食店の特徴として、都心部に多数の「立ち呑み店」が集約して立地し、いわゆる「立ち呑み街」を形成している点あげられる。これは日本の他都市にはあまり見られない特徴であり、そのノスタルジックな風貌も相まって大阪のまちにエモーショナルな魅力を添えている※¹（なお、東京等にも立ち呑み店は多数存在するが、都心ターミナル駅周辺での立地は限られ、大阪ほどは文化として定着していない）。
- 大阪の立ち呑み店の特徴の一つとして、コストパフォーマンスの高さがあげられる。立ち呑み店の特性として、座席がないため一般的に店舗滞在時間が短いこと、省スペースであることあげられるが、それによって床面積辺りの顧客稼働率が上がり、配膳等も容易になることに加え、顧客の回転率が高まること、効率的なオペレーションにつながっている。また、複数店舗が狭いエリアに密集することにより、回遊性が高まり（いわゆる「はしご酒」がしやすい）、エリアとして収益を獲得できていることが、高いコストパフォーマンスの実現につながっていると考えられる。
- 更に、省スペースによって顧客同士の距離が近いこと、カウンタースタイルであり店員と顧客とのコミュニケーションが図りやすいこと、大阪人特有のコミュニケーション能力の高さ等も相まって、立ち呑み店においては顧客同士の積極的なコミュニケーションが行われる傾向がある。大阪の立ち呑み街で飲食をし、地域の方々とコミュニケーションをしたことが、楽しい思い出として記憶に残っている方も多いのではないだろうか。
- この様に高いコストパフォーマンスと体験価値を提供する「立ち呑み」は、大阪の文化として定着しており、国内外の観光客に対する有力な観光資源となっている。例えば韓国では、「大阪は喜んで立って飲む」という観光案内書籍がベストセラーになる等、大阪の立ち呑み街が観光スポットとして注目されている※²。これは、韓国を含む多くの国においては大皿料理やコース料理が料理の基本フォーマットであることが多く、観光客が少人数で気軽に楽しめ、地域住民とコミュニケーションができるような立ち呑み店が自国に存在しないことから、立ち呑み店での飲食に対し、貴重な体験価値を感じていることが要因と考えられる。
- このような「立ち呑み文化」を観光資源として有効活用・ブランド化している事例として、美食の都市として世界中から注目を集めるサン・セバスチャン市（スペイン）があげられる。サン・セバスチャンの観光資源であるバル街は、歴史情緒あふれる街並みの中、ピンチョスと呼ばれる軽食と地場のワイン、ビール、シードル等をスタンディング・スタイルで楽しみ、複数店舗を「はしご酒」するのが定番の楽しみ方となっており、人なつこい地元のバスク人や世界中から集まる観光客と、「はしご酒」を介して交流することが観光客にとっての大きな楽しみとなっている。
- この様に様々な価値を持つ関西の「立ち呑み文化」であるが、コロナ禍の直接的影響や、今後の感染症対策意識の高まり等を背景に、その存続が懸念される状況にある。しかし、常連客にも観光客にも魅力的な「飲食体験」を提供する「立ち呑み」の様な飲食文化・地域コミュニティの多様性を維持・継承していくことは、日本におけるフードサービス産業の持続的な発展において必要不可欠な要素と考えられる。アフターコロナにおいて、実店舗に人を集めるうえでは、「立ち呑み街」の様なエモーショナルな飲食体験ができる「場」を再構築していくことが重要と考えられ、OMO対応の推進等の取り組みも通じて、一度失われると二度と元には戻らない貴重な飲食文化を守っていくことが望まれる。

※¹ 大阪のまちのいわゆる「エモさ」が評価されている事例として、㈱LIFULL HOME'S総研所長の島原万丈氏は、都市を共同体への帰属、ロマンス、機会、食文化等の情緒面における指標から評価する「センシュアス・シティ（官能都市）」という概念を提唱しているが、同社の作成した「センシュアス・シティ・ランキング（2015年）」において、大阪市北区、大阪市西区、大阪市中央区がトップ10に入っている。
https://www.homes.co.jp/search/assets/doc/default/edit/souken/PDF2015/sensuous_city_all.pdf

※² 産経新聞社「韓国で大人気のガイド本「大阪は喜んで立って飲む」ヒットの理由」
<https://www.sankei.com/premium/news/190626/prm1906260002-n1.html>



おわりに

- 最後に、飲食店の持つエモーショナルな価値とその役割について、少しだけ触れたい。以上で述べた通り、フードサービス産業においてはデジタル活用等による合理化が今後さらに進展していくものと考えられる。しかし、人びとが飲食に求めるものは合理性だけではなく、飲食店における豊かなコミュニケーションや、新たな料理に触れわくわくした経験等のエモーショナルな体験価値もまた、飲食にとって大きな意味を持つ。すなわち、合理化が進めば進むほど、その相反としてエモーショナルな体験価値を有する飲食店の希少性・付加価値も高まっていくと考えられる。例えば独自の世界観を持つ高級レストラン・料亭や、対面でのコミュニケーションを通じ常連ファンとの個人的な人間関係を築ける飲食店等は、本レポートで述べた業界構造の変化にあっても、普遍的な価値を生み出していくことができるだろう。日本の食文化の担い手として、「食」を進化させてきたこうした「ガストロミーな飲食店」と、「アップグレードされたフードサービス産業」が両輪となって、「日本の食」を進化させていくことが、フードサービス産業の持続的成長に向けても重要ではないだろうか。
- 第1章でもみたとおり、フードサービス産業の成立・成長においては、関西の飲食店や1970年大阪万博が大きな役割を果たしてきた。また、現在においても「食」に関わる革新的なサービスの多くが関西から生み出されている。これは、「天下の台所」「くだおれの街」大阪をはじめとして、関西が多様な食文化を生み、育んできたことの証とも言えるだろう。
- 折しも、2025年には大阪・関西万博が開催される。1970年万博においてロイヤルや元禄寿司が飲食店の未来像を日本全国に示し、同年が「外食産業元年」と呼ばれるようになったのと同様、2025年大阪・関西万博は新型コロナウイルス感染症等の環境変化を踏まえ、アップグレードされたフードサービス産業を全世界にお披露目するビッグチャンスである。2025年大阪・関西万博を一つの契機として、アップグレードされたフードサービスが関西から広まり、これまで以上に豊かな飲食体験や利便性の高いフードサービスを享受することができるようになることを期待したい。

【巻末事例集】

関西フードサービス関連企業の取り組み

【巻末事例集】関西フードサービス関連企業による取り組み ＜事例①＞出前館

- 大阪発祥の大手フードデリバリープラットフォーム企業である出前館は、2000年に全国の出前店舗のポータルサイトとして事業を開始。以後、webサイトおよびスマートフォンアプリによる注文代行プラットフォームの運営（「出前館」事業）、デリバリー・テイクアウト容器や配達用レンタルバイク、販促ツール等を販売する出前・デリバリー飲食店向け仕入れサイトの運営（「仕入館」事業）、加盟店に対し直営または法人配送パートナーの整備する配送ネットワークを提供し、自前の配送網を持たずにフードデリバリー事業への参入を可能とする宅配代行業（「シェアリングデリバリー®」事業）等、日本におけるフードデリバリーの普及・拡大に向けたプラットフォームの構築に取り組んできた（【図表42】）。
- 2018年にはイートイン型の飲食店に比べて低コストで開業可能なフードデリバリー専門業態（いわゆる「ゴーストレストラン」）の事業トライアルを支援する「インキュベーションキッチン®」事業をスタートし、厨房スペースと出前館による販路提供を通じた、日本における同業態の普及に取り組んでいる（【図表43】）。
- コロナ禍におけるフードデリバリー需要の急拡大に併せ、同社では他社と連携した配送ネットワークの強化に取り組むとともに、自治体と連携した出前利用促進事業の実施、宅配事業者と連携した飲食店スタッフの一時雇用（「飲食店向け緊急雇用シェア」）、在留外国人の雇用支援事業等の取り組みを矢継ぎ早に展開。2020年3月にはLINEからの出資を受け、同社との連携を通じ、マーケティングやシステム開発力の強化に取り組んでいる。

【図表43】出前館によるフードデリバリーの普及・拡大に向けた取り組み

＜デリバリー事業参入障壁の引き下げ（「仕入館」事業）＞



- ✓ デリバリー・テイクアウト容器や配達用レンタルバイク、販促ツール等を販売し、デリバリー事業の運営を支援
- ✓ 簡易食品容器メーカーと連携したデリバリー専用容器（汁漏れや料理温度の低下を防ぐ麺類向け容器等）の開発、自社デリバリー注文管理アプリと他社POSレジアプリの連携等を通じ、飲食店によるデリバリー事業への参入障壁を引き下げ

＜事業者育成（「インキュベーションキッチン®」事業）＞



- ✓ デリバリー専門業態への事業トライアルを希望する個人・法人に対し、店舗（厨房スペース）と販路（出前館への掲載）、出前館の蓄積するビッグデータに基づくデリバリーノウハウや専門スタッフによる事業サポートを提供し、開業を支援（具体の事例につき【図表44】参照）

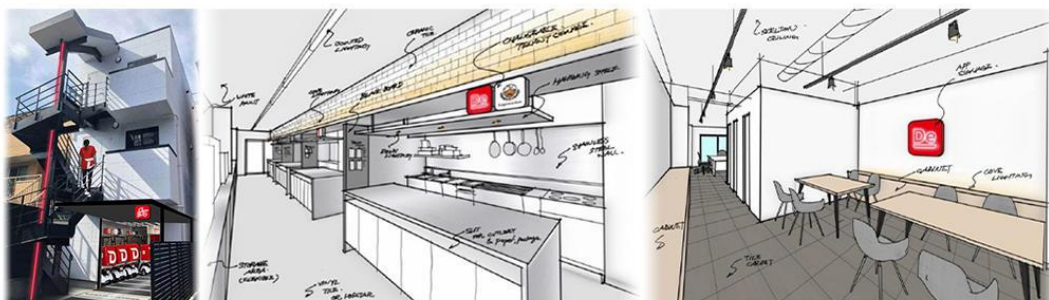
＜デリバリープラットフォームの運営（「出前館」事業）＞



- ✓ webサイトおよびスマートフォンアプリによる注文代行プラットフォームの運営
- ✓ 直営または法人配送パートナーの整備する配送ネットワークを活用したデリバリーサービスの提供（「シェアリングデリバリー®」事業）。既にデリバリー網を持つ外食チェーンのほか、新聞販売店等とも連携
- ✓ コロナ禍においては、自治体と連携した出前利用促進事業（飲食店・市民による「出前館」サービス利用への補助事業等）のほか、配達員確保も兼ね、料理宅配事業者（寿司・ピザ等）と連携した飲食店スタッフの一時雇用（「飲食店向け緊急雇用シェア」）や外国人向け求人サイト運営企業と連携した在留外国人の雇用支援事業等を展開
- ✓ LINEとの連携により、更なるマーケティング・システム開発力の強化に取り組む

【図表44】インキュベーションキッチン®事業 について

- ✓ 定額料金（東京都江戸川区施設の事例：家賃、厨房施設利用料、水道・ガス・電気料金込みで月額18万円）で施設の利用が可能。施設はデリバリーの配達拠点を兼ねており、効率的に運営。
- ✓ 利用期間は最長6ヶ月とし、独立開業する場合の店舗出店や経理システム提供、資金調達等に係る経営支援も実施。
- ✓ 地方有名店の大都市進出に係るマーケティングや、飲食店の従業員の独立支援を兼ねたデリバリー専門業態の開発等にも活用されている。



資料：出前館プレスリリース*7等を参考に当行作成

【巻末事例集】関西フードサービス関連企業による取り組み

＜事例②＞シコメルフードテック

- ・シコメルフードテック(大阪市)は、「1店舗からのセントラルキッチン」をコンセプトに、小規模飲食店向けに、飲食店がレシピ開発したオリジナルメニューの「仕込み済商品」を提供するサービス「シコメル」を運営するスタートアップ(2019年12月設立)。同社の提供するスマホアプリが窓口となり、飲食店やゴーストレストランから提供を受けたレシピに基づく「仕込み」を提携する食品メーカー・工場に発注し、飲食店に「仕込み済商品」を発送するサービスとなっており、「ファブレス化」によって多数の飲食店等にセントラルキッチン機能を提供する新たなビジネスモデルとなっている。
- ・同社ではコロナ禍において、飲食店の看板メニューをミールキット化し、ECで販売するサービス「タノメル by シコメル」の提供を開始。食品メーカー・工場の保有する既存資産を有効活用することで、飲食店のEC向け商材開発および販売を支援する取り組みであり、サービス開始後、飲食店から多数の問い合わせを受けている。今後は、EC向け商材開発にあたって必要な資金や販売ロスをクラウドファンディングで事前に確保する「タノメルクラファン」の運用開始や、飲食店向けのオリジナル商材の開発、食品メーカー・工場との連携拡大を通じ、事業を拡大していく方針である。

【シコメルフードテックのビジネスモデル】



資料：シコメルフードテックへのヒアリング等を基に当行作成

【シコメル・タノメルの活用事例(川端屋商店)】

- ・川端屋商店は、大阪市内「ウラなんば」エリアを中心に立ち呑みスタイルの焼きとん店「たゆたゆ商店」等を運営する飲食事業者。コロナ禍および緊急事態宣言発令を受け、夜間営業に大きな影響が生じたことから、シコメルフードテック社の「タノメル」を活用し、豚しゃぶセット等のミールキットの販売を開始。



資料：シコメル・タノメルHP*8掲載情報等を基に当行作成

【巻末事例集】関西フードサービス関連企業による取り組み

＜事例③＞大手回転寿司チェーン（あきんどスシロー／くら寿司）①

- ・関西に本社を構える大手回転寿司チェーンのあきんどスシロー（以下、「スシロー」）とくら寿司では、従来よりICTやテクノロジーを活用した自動化・省人化に積極的に取り組んでおり、その取り組みの延長において、新型コロナ対策として求められる「非接触」等への対応を早期に実現している。また、持ち運びにも適した寿司の商材特性を活用し、コロナ禍において需要の高まったテイクアウトやデリバリーにも柔軟に対応している（【図表45】）。
- ・両社では、仕入や提供商品の需要予測、配膳、食器回収等の分野においても、テクノロジー活用や斬新なアイデアによって、自動化・省人化や食品ロス削減、オペレーションの安定化・コスト削減等に取り組んでいる。また、自動化・省人化によって削減したコストを、食材の高品質化や人手を必要とする専門調理への人員の集中投下等によって消費者に還元し、高品質な商品提供と高いコストパフォーマンスを実現することによって、顧客満足度を向上させている。
- ・今後は自社開発のスマホアプリやモバイルオーダーの導入等を通じて、デジタル起点での顧客との継続的なコミュニケーションを強化していくとともに、スマホアプリをはじめとした各種インターフェースから顧客データを蓄積し、マーケティングや更なるオペレーション高度化等に活用していくことが可能と考えられる。

【図表45】大手回転寿司チェーンにおけるテクノロジーの活用事例

【図表45-1】対顧客に向けた取り組み…各システムがインターフェースとなり顧客データの収集が可能

①スマホアプリ  ✓来店予約・持ち帰り注文等をアプリで完結 ✓店舗内での入店待ちをなくし、ストレスや三密を回避 資料：あきんどスシローHP*9	②受付システム（自動案内）  ✓来店受付および座席指定・案内を自動化	③注文・会計 ✓従来より注文タッチパネルを導入。スマホアプリでのモバイルオーダーも可能 ✓AI搭載のカメラがすし皿を認識し自動会計するシステムの導入の推進 
④精算（事例：くら寿司） ✓セルフレジ（各種決済アプリの活用等） ✓センサーが指の動きを感じし、画面に触れず精算可能な「非接触」システムの導入  資料：くら寿司より提供	テイクアウト（事例：スシロー） ✓温度管理された持ち帰り専用ロッカーを設置 ✓事前のアプリ決済によりQRコードをかざすだけで持ち帰りが可能  資料：あきんどスシローHP*10	デリバリー ✓プラットフォームと連携しデリバリー需要に対応 

【図表45-2】店舗オペレーション等における取り組み

仕入（事例：くら寿司） ✓AIによる目利きシステム「TUNA SCOPE」（開発：電通および電通国際情報サービス）の導入と同一システム使用商品のブランド化  資料：(株)電通HP*11	調理 ✓皿等へのICチップ・QRコードの貼付によりデータを収集・分析し、売れ筋商品をコンベアに流すことで販売を増加させるとともに食品ロスを削減 ✓ICTを活用した注文管理 ✓すしロボットをはじめとした各種調理ロボの活用  資料：あきんどスシローHP*12	配膳（事例：くら寿司） ✓通常回転レーン（選ぶ楽しさ）と注文専用レーン（迅速提供）の整備 ✓「抗菌寿司カバー」によるほこりやウイルスの付着防止等  資料：くら寿司より提供	食器回収（事例：くら寿司） ✓皿カウンタート水回収システムの導入 ✓皿の回収率向上と売上増加に向け、皿を5枚する下膳するごとにカプセルトイレをプレゼント（ビックラポン）  資料：くら寿司HP*2
---	--	--	---

資料：あきんどスシローHP、くら寿司HP等を参考に当行作成。写真について出所の記載が無いものは当行撮影。

【巻末事例集】関西フードサービス関連企業による取り組み

＜事例③＞大手回転寿司チェーン（あきんどスシロー／くら寿司）②

- このように自動化・省人化を進める一方で、両社では回転寿司の特徴であるエンタメ性の強化や各種キャンペーンの展開、テイクアウト商材の強化等にも積極的に取り組んでいる。例えばスシローでは、有名シェフが商品開発する「匠の一皿」プロジェクト等によって来店動機を喚起しているほか、テイクアウト用の「スシロー手巻セット」等、新型コロナによって需要の拡大した「おうち時間」における体験ニーズにマッチした商品を提供しており、店舗での体験価値の向上とテイクアウト・デリバリー商材の充実に取り組んでいる（【図表45】）。
- また、両社では食材の安定供給や生産者の収入安定化に向けた生産者との中長期のパートナーシップの構築や、寿司ネタに加工した際に生じる端材の有効活用等の食品ロスの削減の取り組みを進めている。例えば、くら寿司では「一船買い」や「天然魚“魚育”プロジェクト」等の取り組みを通じ、自社生産・調達体制の確立と、天然資源の最大限の有効活用に取り組んでいる（【図表46】）。

【図表46】スシローの商品戦略（一例）

＜来店動機の喚起に向けた取り組み＞

- ✓有名シェフが商品開発する「匠の一皿」プロジェクト
- ✓その他実店舗でしか食べることのできない商品の提供



資料：あきんどスシローより提供

＜テイクアウト・デリバリー商材の拡充＞

- ✓新型コロナによって需要の拡大した「おうち時間」におけるニーズにマッチした「スシロー手巻セット」の提供等



資料：あきんどスシローHP*13

【図表47】くら寿司による「一船買い」「天然魚“魚育”プロジェクト」について

- くら寿司では、定置網にかかった国産天然魚を年間契約で丸ごと買い取る「一船買い」の取り組みを推進し、仕入れ価格のボラティリティを低減するとともに、漁業従事者の収入の安定化を支援。
- 買い取った魚については、加工後の骨やアラを魚粉として養殖魚の餌に活用しているほか、ボラやシイラ等の寿司ネタにしにくい魚を活用したメニューを開発することによって、可能な限り有効活用。また、「一船買い」の定置網にかかった未成魚を寿司ネタにできるサイズまで育て、最終的に商品価値の高い成魚として出荷することを目指す「天然魚“魚育”プロジェクト」を進める等、自社生産・調達体制の確立と、天然資源の最大限の活用・食品ロスの削減に取り組んでいる。



資料：くら寿司HP*14

【巻末事例集】関西フードサービス関連企業による取り組み

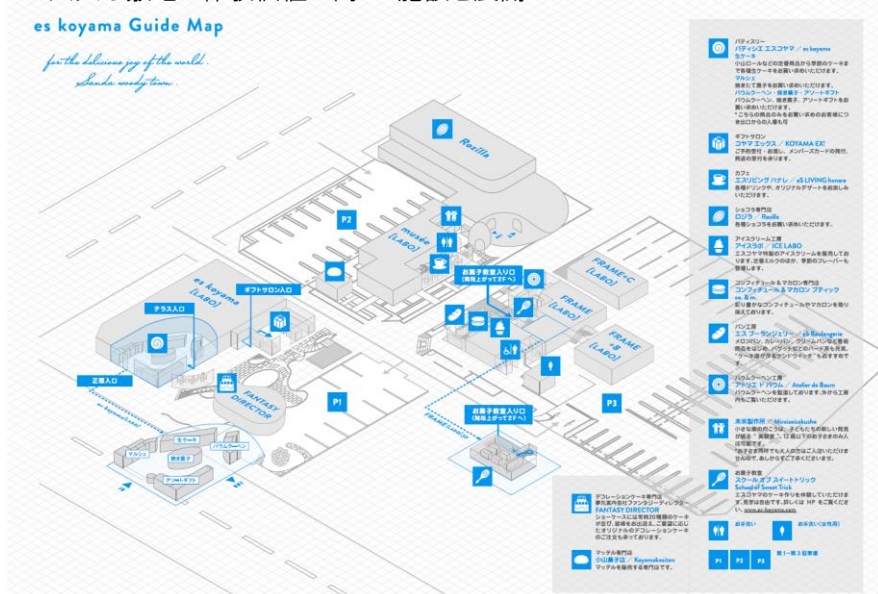
＜事例④＞パティシエ エス コヤマ

- パティシエ エス コヤマは兵庫県三田市の約1,500坪にもおよぶ広大な土地に、生ケーキ専門店、ショコラ専門店、アイスクリーム工房、パン工房等8施設を構え、看板商品「小山ロール」をはじめとした各種スイーツの製造・販売を行っている。同社施設は決して利便性の高い立地ではないにも関わらず、国内外において数々の受賞歴を有するオーナー兼パティシエの小山進氏の知名度もあって、連日全国からのスイーツファンを集めている。
- 同社では、全国の百貨店等から多数の出店依頼があるにも関わらず、敢えて支店を設けない経営戦略をとっており、それが顧客への来店動機の喚起や同社商品への期待値の向上につながっている。また、実店舗においては、子どもしか入れない大人立ち入り禁止の菓子店「未来製作所」をはじめ、見学可能な菓子工房、アートに溢れた空間設計、各種体験プログラムなど、お菓子のテーマパークとも言える高いエンタメ性を提供しており、実店舗における体験価値を高めることを通じて、ブランド価値の向上やファン作り、その後の「お取り寄せ需要(EC販売)」の喚起に努めている。
- 新型コロナの拡大に伴い、市場に牛乳や卵の余剰が大量に発生したことを踏まえ、牛乳・卵等の家庭での需要拡大を通じ生産者に貢献したいとの想いから、同社では小山氏自身がSNSによるレシピ紹介等の動画配信を実施し、フォローとも積極的に交流。小山氏の想いがステイホーム中の消費者の共感を得て、同レシピによるスイーツ作りが流行、それがSNSを通じて拡散しフォロワー数が倍増する等、同社はファン層を更に拡大。SNSのショッピング機能も活用することで、ファン層の拡大がEC販売の増加につながり、実店舗における販売を補う等、営業上の貢献にもつながっている。

【パティシエ エス コヤマの店舗戦略】

- ✓ 敢えて支店は持たず、本店のみで事業を展開。
- ✓ 実店舗においては、子どもしか入れない菓子店「未来製作所」をはじめ、見学可能な菓子工房やアートに溢れた空間設計等を通じ高いエンタメ性を提供することにより、体験価値を向上。
- ✓ ブランド価値の向上によって、リピーター獲得や「お取り寄せ需要(EC販売)」の喚起を実現。

＜広大な敷地に体験価値の高い8施設を展開＞



＜子どもしか入れない菓子店「未来製作所」＞



＜アートに溢れた空間設計＞

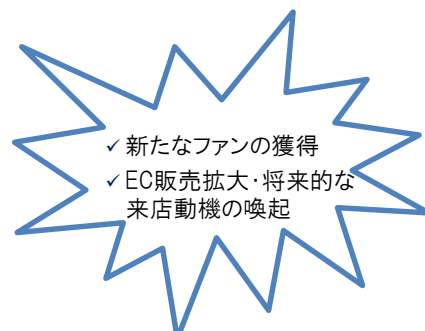
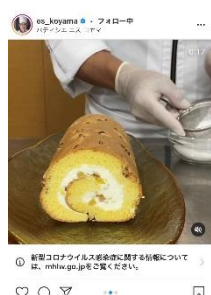


資料：パティシエ エス コヤマHP*15

資料：パティシエ エス コヤマより提供

【コロナ禍におけるパティシエ エス コヤマの取り組み】

- ✓ SNSによる生産者等への「想い」の発信
- ✓ レシピ動画等の配信・フォローとの積極的な交流
- ✓ 小山氏の「想い」に対する共感
- ✓ ファンによる「作ってみた」投稿の拡散
- ✓ SNSのショッピング機能の活用



資料：小山進氏インスタグラムページ*16

【巻末事例集】関西フードサービス関連企業による取り組み ＜事例⑤＞鯖やグループ

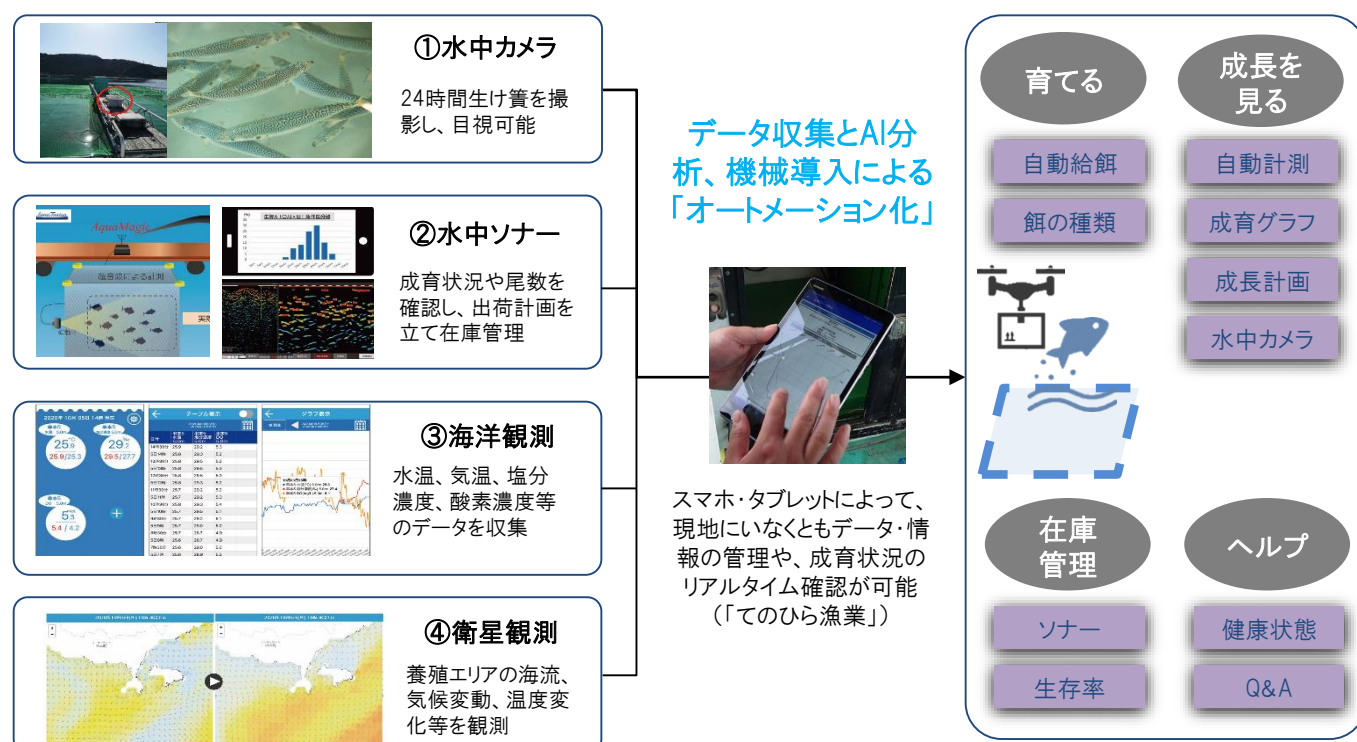
- 鯖やグループは、サバ専門外食チェーン「SABAR」を中核に、主に関西においてサバ養殖やサバ加工食品の製造・販売を行っている。同社グループでは、近年の漁獲量減少や、漁業者減少によるサバの供給不安定化等を踏まえ、漁業の課題である生産性低迷の解決に向け、AI・ICTを活用した「養殖のオートメーション化」に取り組んでおり、自社で養殖したサバを自社運営飲食店等で販売する漁業版SPAの実現を目指している。また、同社グループの有する養殖技術を活用し、自治体等と連携した地域ブランド商品（「小浜よっぱらいサバ」「お嬢サバ」等）の開発にも取り組んでいる。
- 具体的には、NTTドコモと連携し、①水中カメラや②水中ソナーによる養殖サバの成育状況の観測や在庫管理、③海洋観測計による水温、気温、塩分濃度、酸素濃度等の観測、④衛星による海流、気候、温度変化等の観測を行うとともに、収集したデータをAIで分析し成長計画を策定、海の状況等に応じた最適な給餌量を測定し、自動給餌機によって給餌を行っている。また、それらのデータ・情報をスマートフォンで管理可能とする「てのひら養殖」の実現によって、漁業者の労働環境の改善や生産性の向上に取り組んでいる。

【日本の漁業に対する鯖やグループの課題認識】

- 日本の漁業は、漁獲量・漁業従事者数ともに衰退が顕著であり、その主要因は漁業の生産性の低迷にある。
- 肉食の普及を背景とした食生活の変化等による需要の減退や、日本近海における漁業環境の変化等を背景に、日本の2019年度の漁獲量は416万tと、ピークとなった1984年度(1,282万t)に比べ、3分の1以下に減少し、魚類の自給率(重量ベース)も1964年の約113%から2019年は約56%まで低下。
- 日本の漁業就業者数は、1988年から2018年までの30年間で約61%減少。また、漁業経営体の9割超を占める個人経営体のうち、基幹的漁業従事者が65歳以上の経営体の割合は約53%、そのうち後継者がいる割合は2割以下と、就業者および事業体の減少に歯止めがかからない状況となっている。
- その要因として、漁業の生産性の低さがあげられる。個人経営体による小型船舶による操業、機材の老朽化、デジタル化の遅れ等によって、漁業者は近年の海洋環境の変化に対応できておらず、生産性の低迷と事業所得の低さから漁業の魅力が失われ、後継者が生まれない負のスパイラルに陥っている。

【「養殖のオートメーション化」に向けた取り組み】

- 鯖やグループでは、AI・ICTや最新技術によって養殖をオートメーション化を実現することにより、上記日本漁業の課題解決に取り組んでおり、NTTドコモや自治体、研究機関等と連携した取り組みを推進している。



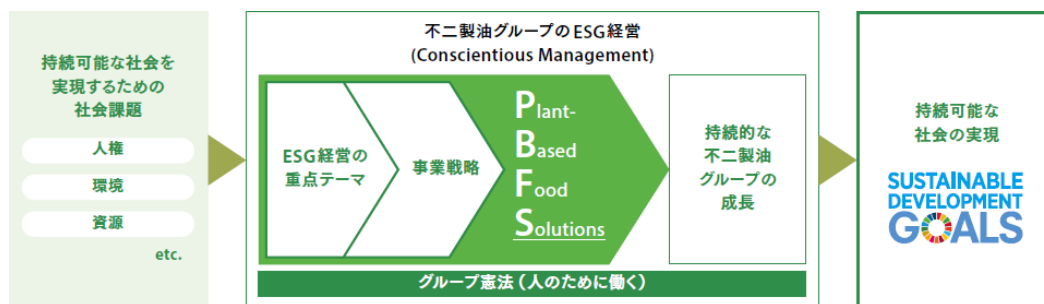
【巻末事例集】関西フードサービス関連企業による取り組み

＜事例⑥＞不二製油グループ

- 不二製油グループは、植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4つを主な事業領域とするBtoBの食品素材メーカー。パーム油・カカオ・大豆を主原料に、チョコレート用油脂や業務用チョコレート、ホイップクリーム、マーガリン、大豆たん白素材等、様々な食品素材の開発・製造・販売を行っている。
- 同社グループでは植物性食品素材を通じた社会課題の解決(「Plant-Based Food Solutions」)を経営方針に掲げ、持続的な企業成長と持続可能な社会の双方を追求するESG経営を推進しており、植物性食品素材の普及・拡大を通じた食資源不足へのソリューション提供や原料(パーム油、カカオ、大豆)のサステナブル調達等に重点的に取り組んでいる。
- 世界的な植物性食品への関心の高まりを受け、同社グループでは2019年9月に植物性食品の認知度向上・普及拡大やマーケティングを目的とし、植物性食品専門レストラン「UPGRADE Plant based kitchen」を世界中からインバウンド観光客の集まる大丸心斎橋店にオープン(2021年3月に閉店)。2021年2月にはラーメンチェーン「一風堂」と連携し、同店にて豚骨ラーメンを全て植物性食品で再現した「プラントベース赤丸」を期間限定発売する等、飲食店と連携したPRIに取り組んでいる。

【不二製油グループのESG経営について*17】

- ✓ 植物性の食品素材の普及・拡大を通じた社会課題の解決(「Plant-Based Food Solutions」)によって持続的な企業成長と持続可能な社会の実現を目指す。



【ESG経営の重点テーマと取り組み事例(抜粋)】

ESG経営の重点テーマ	特に貢献を目指すSDGs	取り組み事例
食資源不足へのソリューション提供	2 飢餓や栄養不足の解消	人口増加に伴う食資源不足に対し、植物性食品素材(大豆たん白等)を通じたソリューションを提供。研究開発により代替素材を拡充し、植物性食品素材ならではのおいしさを社会に提案・提供することで、食資源不足の解決への貢献に取り組む。 【植物性素材を活用した食品の開発とフードサービスを活用したマーケティング・PRの事例】 豆乳クリームバター「ソイレブール」*18 大豆ミートを活用した油淋鶏*19 植物性食品専門レストラン「UPGRADE」*20 「プラントベース赤丸」(一風堂との連携)    
糖の摂取過多への対応	3 持続可能なエネルギー	世界的に必要性の高まる肥満や生活習慣病予防に向け、糖質の代替となる植物性たん白素材を提供
トランス脂肪酸含有量の低減	12 持続可能な消費の模式	心疾患リスクを高める可能性のあるトランス脂肪酸の低減に向け、チョコレートやマーガリン用に低トランス・ノントランス脂肪酸油脂を提供
パーム油のサステナブル調達	8 働きがいのある人間関係 12 持続可能な消費の模式	農園開発に起因する森林破壊や児童労働・強制労働等の人権問題が危惧されるパーム油について、2016年3月に「責任あるパーム油調達方針」を策定・公表し、地球環境と人権を尊重するサプライヤーから、責任ある調達を行うことを約束。トレーサビリティの向上によるサプライチェーンの把握や、サプライヤーの課題解決・改善支援、RSPO認証の取得等に取り組む。
カカオ豆のサステナブル調達	13 気候変動に具体的な対策を	農家の離農や高齢化、気候変動の影響、生産効率の低さ等から将来的な需給逼迫が懸念され、環境破壊や人権問題等の課題も抱えるカカオ豆原料について、2018年8月に「責任あるカカオ豆調達方針」を策定・公表し、サステナブルな調達に取り組む。カカオ豆生産国における持続的な生産に向けた普及啓発活動やコミュニティ支援、サステナブル認証済みカカオ豆原料の取扱等を推進。
大豆のサステナブル調達	15 陸域生態系の保護	トレーサビリティ向上や、海外関係機関との連携を通じ、森林破壊された地域で生産された大豆でないこと等を確認。サプライチェーンの把握に努め、今後「責任ある調達方針」の策定に取り組む。

資料：不二製油グループ本社(株)「サステナビリティレポート 2020」等を参考に当行作成

【巻末事例集】関西フードサービス関連企業による取り組み

<事例⑦> KIZU Process Center／魚匠えびす（鴻池運輸）



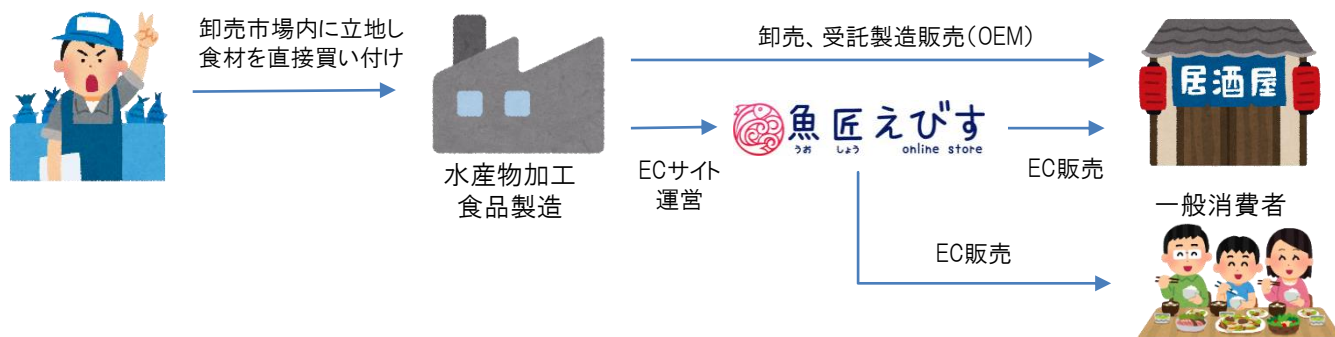
- ・「KIZU Process Center」は、鴻池運輸が大阪木津卸売市場に開設した水産物の食品加工工場。同工場では、飲食店等からの受託製造（OEM）や留め型商品（製造メーカーのブランドはそのままに、店舗や小売店専用に開発されたオリジナル商品）の製造依頼にオーダーメイドで対応し、小ロット・多品種の商品製造を行っている。
- ・また、同工場では、業務用・一般向けに水産加工食品を販売するECサイト「魚匠えびす」を運営。国内外の有名ホテルのシェフや在外日本大使館の元公邸料理人として活躍した一流料理人がプロデュースする煮物や焼き物、魚介のマリネやカルパッチョなど、手間暇をかけたこだわりの料理に、鮮度と旨味を瞬時に閉じ込める独自の急速冷凍加工を施したオリジナルブランド商品（和食シリーズの「魚えびす™」および洋風シリーズの「Osakana Cucina™」）等、魚取引に長年従事したプロの目利きによる「本当に美味しい新鮮な魚」の半加工品を多数取り扱っている。

【鴻池運輸の取り組み】

大阪木津卸売市場

KIZU Process Center

飲食店

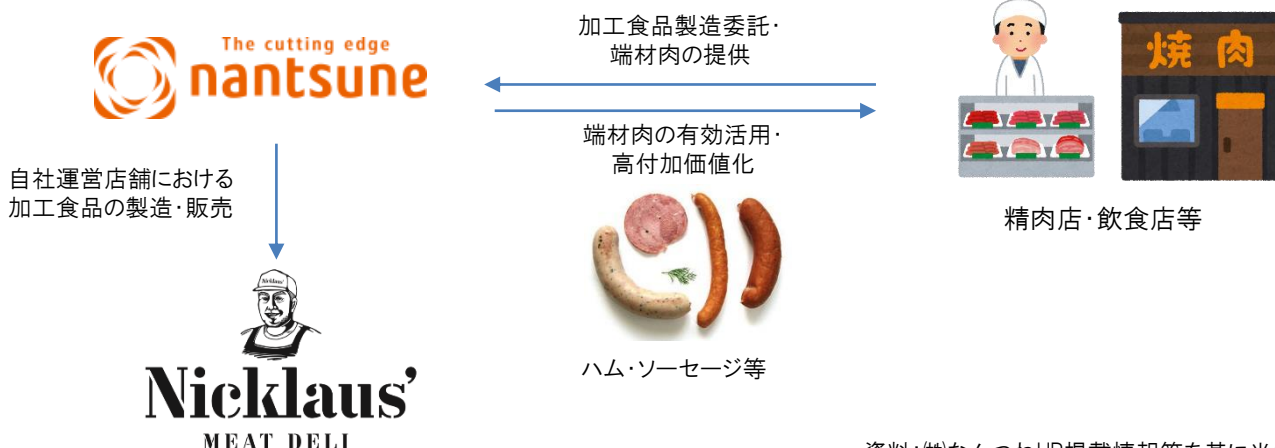


資料：魚匠えびすHPおよび鴻池運輸HP掲載情報等を基に当行作成

<事例⑧> なんつね

- ・(株)なんつねは、精肉店、精肉工場、飲食店等向けの業務用食肉スライサーで国内シェア約5割を占めるトップメーカー。業務用スライサー等の製造・販売に留まらず、スタッフに外食産業経験者やドイツやフランスで修行を積んだソーセージ職人等を揃え、精肉店等に対し、そのままでは販売できない端材肉をソーセージ・パテ等に加工することで有効活用し、売上げ拡大につなげていくことを提案。機材導入やコンサルティングを通じた支援を行っている。
- ・自社においても、精肉店等から預かった端材肉を使用したソーセージの委託製造事業を実施。2019年9月には大阪市内に製造販売所兼肉バルを出店したほか、2020年2月にも肉料理を主体とするビストロ店舗を出店。今後は飲食店での商品価値の向上・確認に努め、フランチャイズ化も視野に事業拡大していくことを検討。
- ・その他、同社では商品パッケージ内部の空気を内容物の保存に適したガスに置換するMAP包装の普及等を通じた廃棄リスクの低減等を行っており、食品ロスの削減とそれを通じた事業機会の創出に積極的に取り組んでいる。

【なんつねの端材肉活用事業】



資料：(株)なんつねHP掲載情報等を基に当行作成

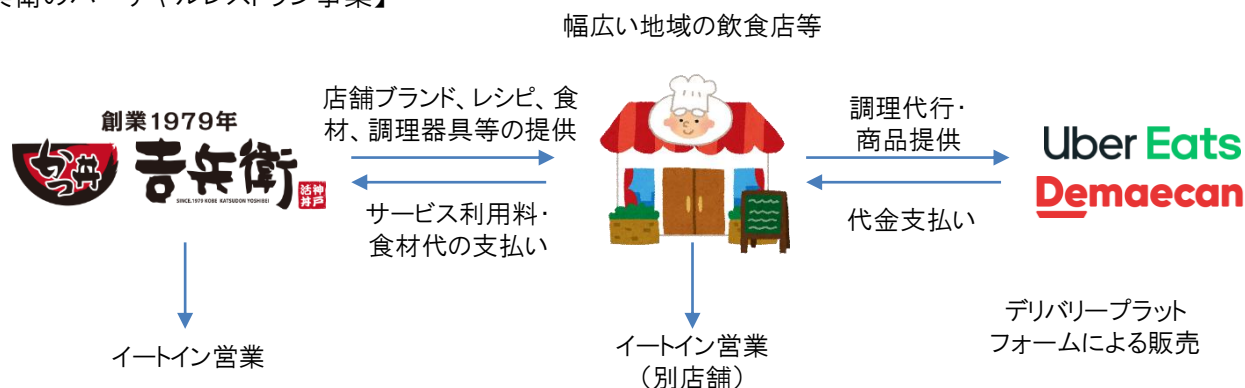
【巻末事例集】関西フードサービス関連企業による取り組み

＜事例⑨＞吉兵衛

- 吉兵衛は、主に阪神間においてかつ丼専門店を運営する外食チェーン。新型コロナに伴い実店舗運営に大きな影響が生じたこと踏まえ、2020年10月よりオンラインデリバリー専門のバーチャルレストラン事業※を開始。
- バーチャルレストランとして運営することにより、関東や北海道等、これまで出店していなかったエリアへの疑似出店が可能となるとともに、既存飲食店のインフラを活用することによって、低コストかつ短期間での出店を実現。既存設備の活用や有力ブランド店舗のデリバリー商材の獲得が可能となる等、調理代行を受託する飲食店とのwin-winの関係を構築することで、事業拡大を目指している。

※ ここでは、パートナー契約を結んだ飲食店が、通常店舗として営業しながら、委託元外食チェーンからレシピや食材、調理器具等の提供を受け、復業として調理代行業務を行う方式のフランチャイズ事業を示す。

【吉兵衛のバーチャルレストラン事業】

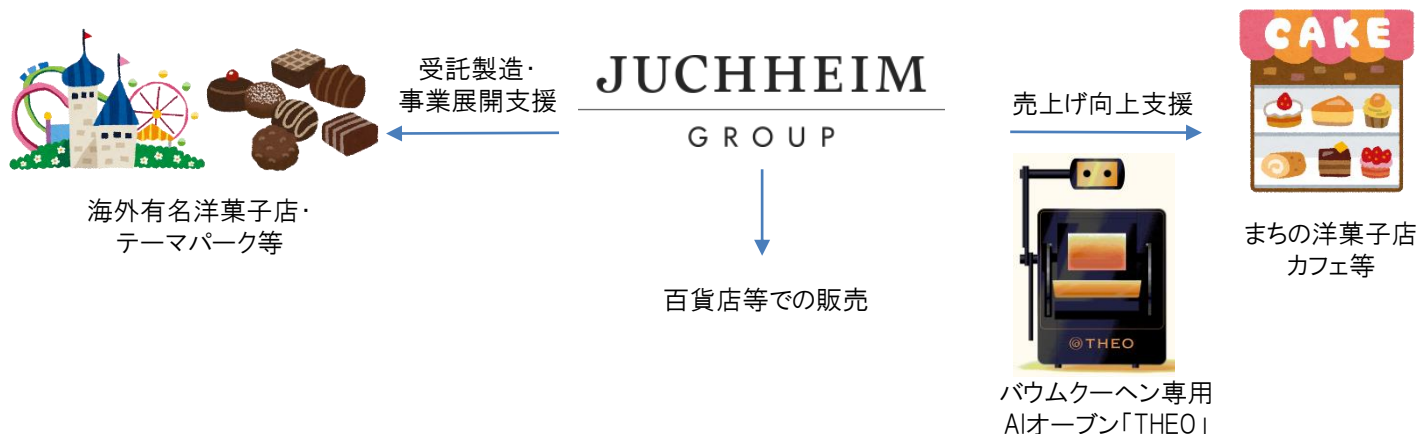


資料：(株)吉兵衛HP掲載情報等を基に当行作成

＜事例⑩＞ユーハイム

- ユーハイムは定番商品であるバウムクーヘン(同社を創業したユーハイム夫妻が日本に初めて紹介)をはじめ、クッキー、ケーキ等を主力商品とする神戸の老舗洋菓子メーカー。自社ブランド商品の百貨店等での販売に加え、東京ディズニーリゾートやユニバーサルスタジオジャパン等の土産物商品の製造受託を行っているほか、近年は海外有名洋菓子店(モリ・ヨシダ、ミシャラク等)の日本進出にあたって製造を受託する等、長年培った自社職人の高度な技術力を活かした事業を展開している。
- 同社では、同社の職人が作ったバウムクーヘンの生地を画像センサーで解析し、焼き色や機械を稼働させる速度などのデータをAIに学習させることで、従来人手のかかっていたバウムクーヘンの焼成を自動化するオープン「THEO」を開発。まちの洋菓子店の売上げ向上に寄与し、洋菓子文化の維持・発展に貢献することを目指している。

【ユーハイムのビジネスモデル】



資料：(株)ユーハイムHP掲載情報等を基に当行作成

参考資料

<文献等>

- ・江頭匡一「私の履歴書」(ロイヤルホールディングス(株) ホームページ掲載)
<https://www.royal-holdings.co.jp/co/story.php>
- ・外食産業を創った人びと研究会「外食産業を創った人びと」(2005年、商業界)
- ・川端基雄「外食国際化のダイナミズム: 新しい『越境のかたち』」(2016年、新評論)
- ・公益社団法人日本発明家協会「戦後日本のイノベーション100選」
<http://koueki.jiii.or.jp/innovation100/innovation.php>
- ・佐久間誠「WeWorkのビジネスモデルと不動産業への影響の考察」(ニッセイ基礎研究所報Vol.62 June2018 Page145-170)
- ・産経新聞社「韓国で大人気のガイド本「大阪は喜んで立って飲む」ヒットの理由」(2019年)
<https://www.sankei.com/west/news/190626/wst1906260002-n1.html>
- ・島原万丈(監修)「Sensuous City [官能都市] 一身体で体験する都市: センシュアス・シティ・ランキング」
https://www.homes.co.jp/search/assets/doc/default/edit/souken/PDF2015/sensuous_city_all.pdf
- ・田中宏隆、岡田亜希子、瀬川明秀、外村仁「フードテック革命 世界700兆円の新産業「食」の進化と再定義」(2020年、日経BP)
- ・フードダイバーシティ株式会社ホームページ <https://fooddiversity.today/>
- ・藤井保文・尾原和啓「アフターデジタル オフラインのない世界に生きる」(2019年、日経BP)
- ・藤井保文「アフターデジタル2 UXと自由」(2020年、日経BP)
- ・根来龍之・藤巻佐和子「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へー 産業のレイヤー構造化への対応 ー」(早稲田大学WBS研究センター早稲田国際経営研究NO.44(2013)P.145-162)
- ・中村幹宏、根来龍之「IT化による自動車産業のレイヤー構造化 ～自動車産業における3つの『レイヤー戦略モデル』～」(2016年) <https://www.waseda.jp/prj-riim/paper/45/>
- ・松本渉「食の『SPA化』とバリューチェーンの付加価値競争競争」(AUG.2014 FRONTIER EYES)
https://www.frontier-mgmt.com/pdf/frontier_eyes/vol06/FrontierEYES_vol06_p02-p05.pdf

<画像引用元URL>

- *1 <https://www.suzumo.co.jp/products/d44d17fd11dbbd20929ab262c44a9309b06615a4.png>
- *2 https://www.kurasushi.co.jp/quality/img/c1_i1.jpg
- *3 https://connected-robotics.com/img/product/octochef_2004.jpg
- *4 https://res.cloudinary.com/dlvhhibcv/image/fetch/f_auto/f_auto,w_960/https://images.ctfassets.net/hhv516v5f7sj/kfMvWEibUxvFONGy8VMT6/a235c98107c31be9b84a2253c644789e/BK-Croissanwich-Whopper-1098x1000-v5.jpg?width=960
- *5 <http://three-peace-matsuri.com/wp-content/uploads/2016/06/experience-takoyaki2.gif>
- *6 https://www.saizeriya.co.jp/corporate/effort/direct/images/ph_index.gif
- *7 <https://corporate.demae-can.com/files/e15c59a2ca1dec979f87189cb7a2f0ee8596fb6f.jpg>
- *8 https://static.wixstatic.com/media/ef2536_9359f280c7eb4613bfd520228068f636~mv2.jpg/v1/fill/w_580,h_420,al_c,q_85,usm_0.66_1.00_0.01/ef2536_9359f280c7eb4613bfd520228068f636~mv2.webp
- *9 https://www.akindo-sushiro.co.jp/sushipass/images/renewal_image01_02_md.png
- *10 https://cmsimage.akindo-sushiro.co.jp/news/0726_miyagebox_1.jpg
- *11 https://www.dentsu.co.jp/en/business/showcase/image/tuna_scope_img01.jpg
- *12 http://www.akindo-sushiro.co.jp/recruit/rec/img/reason/img_reason04_01.png
- *13 https://cmsimage.akindo-sushiro.co.jp/news/0428_temakiset_billboard_w717h502.jpg
- *14 https://www.kurasushi.co.jp/mirai/images/fish_uoiku_main.png
- *15 <https://www.es-koyama.com/image/guidemap.pdf>
- *16 https://www.instagram.com/es_koyama/?hl=ja
- *17 https://www.fujiolholdings.com/img/csr/approach/index_img_02.png
- *18 https://www.fujiolholdings.com/img/csr/social/food_resources/index_img_01.png
- *19 https://www.fujiolholdings.com/img/csr/social/food_resources/index_img_04.png
- *20 https://www.fujiolholdings.com/img/csr/social/food_resources/index_img_03.png

<その他>

- ・フリー素材 いらすとや <https://www.irasutoya.com/>



©Development Bank of Japan Inc.2021

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引等を勧誘するものではありません。本資料は当行が信頼に足ると判断した情報に基づいて作成されていますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しましては、ご自身のご判断でなされますようお願い致します。本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い引用・転載・複製する際には、必ず『出所：日本政策投資銀行』と明記して下さい。

（お問い合わせ先）

株式会社日本政策投資銀行 関西支店 企画調査課

〒541-0042

大阪市中央区今橋4-1-1 淀屋橋三井ビルディング13F

Tel: 06-4706-6455

E-mail: ksinfo@dbj.jp

HP: <https://www.dbj.jp/co/info/branchnews/kansai/index.html>