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～

2021年4月
株式会社日本政策投資銀行
関西支店　企画調査課

Ⅰ. 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」

Ⅰ－１．フードサービス産業を取り巻く環境変化

✓ 現在フードサービス産業には、(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に代表される過去経験したことのない変化の大波が到来。

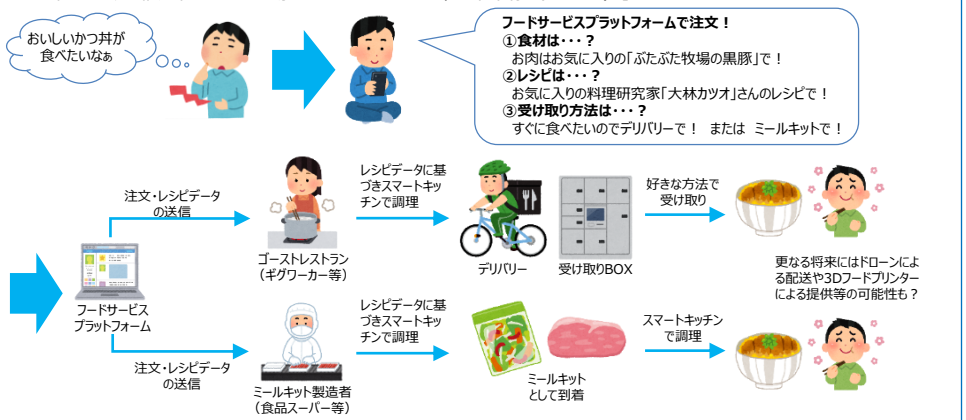
変化項目	概要	フードサービス産業への影響
(1)新型コロナウイルス感染症	✓ 2020年以降の新型コロナウイルス感染症の拡大と飲食店の営業自粛要請を伴う緊急事態宣言の発令	✓ イートイン利用機会の減少／店舗立地価値の変化 ✓ フードデリバリー・ECの需要拡大 ✓ 衛生管理高度化の必要性 ✓ 外食のハレ化（外食機会の減少に伴う単価上昇・特別感増加） ✓ ファンベース化（常連客や地域住民が実店舗顧客の中心に）
(2)シェアリングエコノミーの普及・拡大	✓ デジタル化の進展と、それに伴うフードデリバリープラットフォーム等の普及 ✓ ゴーストレストランやクラウドキッチン、バーチャルレストラン等※1の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	✓ 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、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

※1　これらについて、本稿では以下の通り定義。「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。

Ⅰ－２．フードサービス産業のレイヤー構造化

✓ これらの環境変化やデジタル化の加速により、「産業のレイヤー構造化※2」が進むものと予想され、プラットフォーム事業者の登場・拡大等により、従来型外食チェーン等のビジネスモデルに大きな影響が生じる可能性がある。

【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）】



※2「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、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。
出典：「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へ― 産業のレイヤー構造化への対応 ―」根来龍之・藤巻佐和子（早稲田国際経営研究NO.44（2013）P.145-162））

Ⅱ. フードサービス産業に求められる対応

✓ 上記の環境変化を踏まえ、フードサービス産業には、(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行くことが求められる。

	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・廃プラ等の削減		✓ ウェルビーイング等のニーズとSDGsとの結びつけ ✓ 取り組みPR等を通じたブランド強化

※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。

Ⅲ. 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

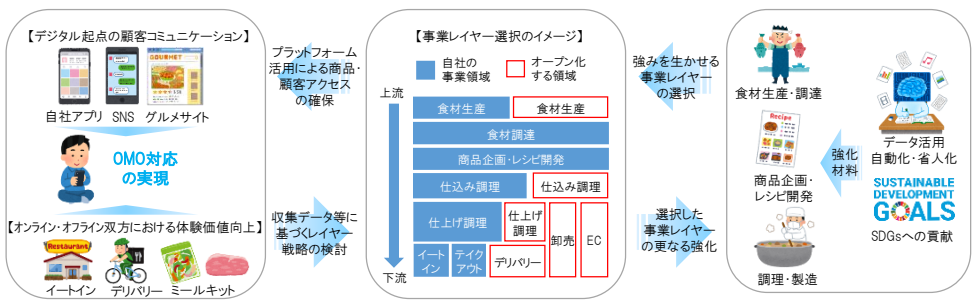
✓ 環境変化への対応に向けた関西フードサービス関連企業の取り組み等を踏まえるに、フードサービス産業の持続的成長のうえでは、以下の取り組みを通じ、ビジネスモデルを継続的にアップグレードしていくことが必要と考えられる。

①OMO対応の実現

- フードサービス企業が安定的に収益を確保していくうえでは、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対応が求められ、その実現に向け、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。

②戦略的事業レイヤー選択

- 「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、自社の有するリソースや強みに応じ、戦略的に選択していく必要がある。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SPA化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が重要となる。