
外食産業における多店舗展開に関する研究

指導教授 吉田健二教授
2008 年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了
企業家養成コース
岡田 洋宜

外食市場は 1970 年を境としてわずか 30 年程の間に急成長を遂げ、その市場規模は 1997 年には 29 兆円を超えたが、2008 年は 24 兆円にまで縮小している。

わが国の外食産業化は、需要側と供給側の要因が関連性をもちながら成し遂げられた。資本の自由化、経済成長による所得の増加、若年人口の増加・都市部への人口集中、核家族化、モータリゼーションの本格化などの需要側の要因、外食先進国である米国企業の進出、チェーンストア理論家の出現、産業化を志す起業家の存在、株式市場の整備、物流や流通システムの発展が供給側の要因である。

外食の産業化を担ったのは、「自己完結型調理技術体系」に基づいた生業的な飲食店ではなく、「開放型調理技術体系」に基づくチェーンストアであった。チェーンストア企業は、新たな経営システムやチェーンストア理論を導入することで急速に多店舗化を行い、ハレの日の外食を身近なものとした。これらの外食企業は、直営チェーン、フランチャイズ・チェーン、M&A により多店舗化を行ってきた。

事例研究では、外食チェーン企業 6 社の事例をとりあげた。直営チェーン型ではすかいらーくと日本マクドナルド、フランチャイズ・チェーン型ではドトールコーヒーと壺番屋、M&A 型では吉野家とゼンショーをとりあげ、外食産業における多店舗化戦略を分析し、その結果 5 つの結論が得られた。

すかいらーく、日本マクドナルド、吉野家、ゼンショーはチェーンストア理論の渥美俊一が設立したペガサスクラブに加盟していることから、創業の早い時期から外食のチェーン化を目論んでいたと考えられる。これら 4 つの企業は、自然発生的に店舗数が拡大していったのではなく、当初からチェーンストアを志向していた可能性が高いと考える。

壺番屋においては、当初は 10 店舗ほどの支店経営を考えていたが、フランチャイズ・システムへの加入者が多かったこと、また支店経営を行っているうちに、多店舗化の可能性を見出したことが規模の拡大に結び付いた。ドトールコーヒーは創業時点では、多店舗化を志向していなかったが、安く、品質が高いコーヒーを提供し、「喫茶革命」を起こすべきだという創業者鳥羽博道の考えから、チェーンストアになることが必要とされたと考えられる。

多店舗化実現のために、各社は他社にはない独自の経営理念やビジネスモデルを構築している。すかいらーくにおける「パーティカル・マス・マーチャンダイジング」と「すかいらーく方式」、日本マクドナルドにおける「QSC&V」と「グローバルサプライチェーン」、ドトールによるハワイでの農園設立による生豆の直接調達、吉野家によるバラ肉買付会社の吉野家 USA の設立、ゼンショーにおける「マス・マーチャンダイジング(MMD)」な

どである。これらの5社はローコスト・オペレーションにより、品質に見合う低価格化や味の標準化を持続的に実現して顧客の支持を集めている。ローコスト経営を実践するために、各社は食材の調達から加工、物流に至る過程を水平統合や垂直統合によって成し遂げている。吉番屋では多くの外食チェーン店が行っている商品の低価格化を行わず、セントラルキッチン・システムを採用することで本部とフランチャイジーの利益水準を上げ、その資金をブルームシステムに向けることで、高い顧客満足度を実現しているのが特徴である。事例研究を行った6社すべての企業が、限られた経営資源でもって多店舗化に成功している。経営資源が限られていたからこそ、独自のビジネスモデルの構築が必要とされたと考えられる。

出店の地理的な広がりに関して、事例研究を行った6社に共通していることは、一つの商圈にドミナントエリアを形成していることである。ドミナントエリアの形成により、その商圈での圧倒的なシェアを取得するとともに、物流費の軽減等の経営の効率化を図れるためであると考えられる。

ドトールコーヒーの鳥羽(2008、p.185)が、「誰もが感動するようなおいしさを実現すること」が重要であると述べているように、料理の味に徹底的にこだわるのが、多店舗化成功の要因であると考えられる。ドトールコーヒーでは、独自の直火焙煎機器の開発を行っていた。多店舗化を行うには、汎用品ではない独自の厨房機器や独自の生産ラインの開発が必要である。

これらの企業には、揺るがない経営理念に加えて、経営者の事業への猛烈な熱意があり、それが多店舗化の成功要因となっていると考えられる。経営危機に直面しても、逆にそれを活かして、経営を軌道に乗せて多店舗化に結び付けている。すかいらーくでは、業績の不振から、新業態のガストを開発した。ドトールコーヒーは、スターバックスコーヒーの日本進出を境に多業態化を行い、多店舗化に成功した。吉野家は会社更生法の適用の申請の経験を活かし、企業再生を目的としたM&Aにより多店舗化を行った。