

外食企業の戦略と食材調達

誌名	農業および園芸 = Agriculture and horticulture
ISSN	03695247
著者	小田, 勝己
巻/号	82巻1号
掲載ページ	p. 135-139
発行年月	2007年1月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター
Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council
Secretariat



外食企業の戦略と食材調達

小田 勝己*

〔キーワード〕：外食チェーン，集中調理，食材調達，ビュッフェスタイルレストラン，農業参入

はじめに

昭和40年代に登場した外食チェーンは、所得上昇による旺盛な外食需要と、メニュー・店舗運営の統一とマニュアル化，集中調理による大量・安定供給システムなどの優れた経営革新により，その後の30年間に飛躍的な成長を遂げた。

しかし，平成年代に入ると，食料消費支出に占める外食関連支出の割合が45%水準に達し多様な消費ニーズが求めるようになり，それまで成長を支えた仕組みだけでは十分な対応が難しくなった。

そのため，成長期に構築したグローバル化し，時間的，空間的な距離を拡大させ，大量生産・安定供給に貢献した食材調達を，国内農業部門との連携を深め質の高い食材を積極的に活用する仕組みに転換し，消費者に競合他社よりも優れた商品を提供することで，さらなる発展をめざそうとする動きがみられるようになった。

そこで，本稿では，平成年代から見られるようになった外食と農業との連携を概観し，さらに従来とは異なる業態による農業の連携の可能性について検討していくこととする。

1. 市場環境の変化と野菜による差別化

外食産業は，ファミリーレストランやファストフードといった業態の開発，ハンバーグに代表される洋風メニューの提供，味や品質・店舗イメージの統一，一括管理型の食材調達等により，それまでの一般的な飲食店と一線を画しながら飛躍的な成長を遂げた。

ところが，平成5～6年頃になると，市場の成長が鈍化しデフレの兆しが見え始め，消費者の選好が低価格にシフトしたとの判断から，メニューの代替性が高く寡占的な相互依存関係に陥りやすいハン

バーガーや牛丼分野を中心に，価格競争の様相を呈するようになった^{注1)}。

その一方で，メニューやサービスに特徴を持たせ競合他社との差別化を確立することで価格競争を回避し，企業経営の安定化を図ろうとする動きも見え始めた。しかも，それまでのような目新しいメニューを導入するだけでなく，新たな食材調達の仕組みを構築し素性が明確で納入までのリードタイムを短縮した鮮度の高い素材を活用するようになった。

ファストフードで，このような差別化戦略に最初に取り組んだのが（株）モスフードサービスになる。競合他社が相次ぎ低価格化を進め，手頃な価格の「中食商品」との競合も激化したことから，一層の差別化を図る必要に迫られ，平成7年には外食チェーンではこれまでほとんど利用されることがなかった「有機農法により栽培した野菜を一部店舗に導入」する戦略を採用した。

平成8年には，「モスバーガー新価値宣言」を発表し，ハンバーガーパティを牛肉と豚肉の合挽きから豪州産の抗生物質を使用しない牛肉100%（ナチュラルビーフ）に変え，価格は10～20円引き上げる戦略も採用した（平成16年にはレタスでハンバーグを包んだ高価格の「匠」バーガーも販売した）。

ファミリーレストランでも，すかいらくグループの（株）ジョナサン（当時（株）ジョナス，以下省略）が，平成5年に「新鮮で安全な食材」を使って「家庭の味を超えるおいしい料理」を提供するとし，この当時のガイドラインに沿った国内産の有機・特別栽培のレタス，キュウリ，トマトを積極的に使用したサラダメニューを充実させ，外食企業が全般的に売上高低迷に陥る中で，平成6～7年ともに増収・増益を達成した^{注2)}。

このような生鮮野菜を積極的に活用する戦略が，

注1) 小田勝己 外食産業の経営展開と食材調達。農林統計協会 2004年 pp50-53.

注2) 注1と同書。pp55-58.

企業収益の改善に有効であることが分かると、多くの企業が同様の取り組みを進めることとなった。

健康・安全への関心や、他店にない個性的なメニューを求める消費者ニーズが高まると、今まで注目されなかった戦略食材として生鮮野菜類の重要性が高まり、一般的な生産野菜だけでなく無農薬・無化学肥料で栽培された「有機野菜」や、慣行農法よりも農薬散布数や化学肥料の使用量を少なくした「特別栽培野菜」類の利用が模索されるようになった。

ところが、「有機野菜」、「特別栽培野菜」は、大型の野菜産地で大量生産され卸売市場に出荷されるような一般野菜と異なり、産地が限定され、流通経路も特定の販売先を前提とした市場外流通が主流となる。そのため、産地と直接的な取引関係を結ぶか、それらの産地との取引関係がある流通業者からの調達ルートを開拓しなければ調達が難しい。

この仕組みをいち早く構築した(株)ジョナサンは、仕入本部と全国の農家をネットワーク化していた「いずみ農園」と連携し(一次は共同出資による事業会社設立し)、(株)ジョナサンの事業計画に沿った生産・供給体制を構築し継続的な取引関係へと発展させた。また、(株)モスフードサービスも、群馬県の農業法人とレタスを中心とする直接取引関係を構築するとともに、「いずみ農園」からの調達にも参加するようになった。

同様の取り組みは、平成10年頃から主な外食企業に広範にみられるようになり、一部の特定品目について、産地・生産者と直接的な取引関係を構築する動きもみられるようになった。

しかし、直接的な取引関係は作柄変動の調整、前処理・各店配送等の物流機能、作型の異なる複数の産地の作柄管理、日々の受発注管理等、多くの人手とコストがかかることから、その後は、多く産地・生産者をつながりのある流通業者(前処理、カット処理機能を備えた流通業者を含む)を介した事前協議型の取引関係が一般化し、作付時期、出荷後等のタイミングを利用した産地視察、取引関係にある農業生産者、グループ、法人等の関係者を店舗に招き、食材活用を中心とした店舗視察による相互理解と情報の共有に努めるようになってきている^{注3)}。

2. より強固な連携関係の構築

(1)サイゼリヤの産地連携

産地、生産者との間に流通業者を介在させた、ゆるやかな連携関係が一般化する中であって、特定の地域への投資等を通じた密接な連携を進めるケースもみられる。

イタリアンレストランチェーンである(株)サイゼリヤは、徹底した垂直的統合による食材調達の計画化と効率化をめざしながら事業規模を拡大させてきた。その具体的な取り組みが、埼玉県吉川市の「カミサリー(パスタを中心とした食品加工・配送センター)」、神奈川県大和市の「カット野菜機能を備えたカミサリー」、福島県の「白河工場(無洗加工とドリア等の米飯加工およびレタスを中心とした育苗センターと野菜集荷施設)」、関西地区店舗のための配送センター、「オーストラリア工場(ハンバーグ、スープ、ソース類)」などの拠点施設になる^{注4)}。

このうち、レタス、ルッコラ等の生鮮野菜を調達するうえで中心的な役割を果たしているのが福島県「白河工場(年間調達量80%以上をカバー)」になる。平成12年に稼働を開始した白河工場は、広大な敷地(13万2千 m^2)にドリア等の加工飯米や無洗米の製造工場と、連携関係にある周辺農家から毎朝集荷するレタスを検品する集荷場、さらに同社の野菜調達の中核となる育苗ハウス(600 m^2)を設置している。

この育苗ハウスには、この地区に適した品種の選定や栽培技術の構築を担った地元篤農家であるS氏が顧問として常駐し、同社の事業計画に基づいた栽培計画、レタス苗の播種、育苗管理、栽培農家の組織化と栽培指導、作柄状況の管理等、白河地区における野菜生産全体をマネジメントする役割を担っている。

現在、レタスの栽培で取引関係にある農家は、大きく冬季のハウス栽培を行っている36名の農家グループ、春秋の露地栽培を行っている18名の農家グループ(ハウス栽培農家と重複有り)、夏に白河高原の冷涼な農地で大規模栽培を行っているサイ

注3) 小田勝己 中食・外食産業の食材調達。農業と経済 2006年2月号 p22.

注4) サイゼリヤ(株)ホームページ

(http://www.saizeriya.co.jp/co_info/index.html)

ゼリヤグループの有限会社(レタス 30ha, ルッコラ, イタリアンパセリ 1ha) の3つに分かれる。

生産されたレタスは、露地栽培では 500g/玉を、ハウスの場合には 450g/玉を標準サイズに指定し、収穫日の午前中に神奈川県のカットセンターでカット処理するシステムを構築している^{注5)}。

(2) ワタミフードサービスの農業への参入

居酒屋チェーンを展開するワタミフードサービス(株)は、農業部門との連携にとどまらず、農業生産に直接参入している。

同社の農業との関わりは、平成 10 年頃に「氏素性が明らかでない食材ウエイトを高めることが食に係る企業の責任になる」との基本姿勢を示してからになる。その頃は、市場に出荷された野菜の中から「有機・特別栽培」された野菜を必要量、安定的に調達することを試みたが望ましい結果に結びつかなかった。

そこで、産地とコミュニケーションを取りながら調達する仕組み作りをめざし、ホクレン・JA 帯広大正農協を窓口、管内の 4 農家とじゃがいも、かぼちゃ、長いも、たまねぎ等の委託栽培契約を結ぶとともに、社員を農業研修に短期派遣した。さらに、その後は、「いずみ農園」にも 3 年間にわたり 2 名の社員を長期研修に派遣し、将来の農業生産に備え野菜栽培の知識と技術の習得を図ってきた。

平成 14 年頃に、(株)ワタミファームの代表となる武内氏がワタミフードサービス(株)に就任して農業との関わりを本格化させた。

同年に、同氏の関わりが深い千葉県内の農事組合法人を「有限会社ワタミファーム(資本金 300 万円)」に組織変更し、千葉県内の畑地 3ha で野菜栽培を開始、翌年には群馬県内の 10ha の農地で野菜栽培を行うために農業生産法人に組織変更している。さらに、ワタミフードサービス(株)グループとして農業ビジネスへの関わりを明確化するため、資本金 5,000 万円による(株)ワタミファーム(代表取締役武内氏、社員 14 人)を設立し、農業特区による野菜生産を千葉県山武町(有機野菜 5ha)、白浜町(有機野菜 8ha)、北海道瀬棚町(有機野菜 20ha)で計画した。

また、平成 16 年には、北海道当麻町で有機米と有機野菜の生産を進めてきた農業生産法人「有限会

社当麻グリーンライフ(資本金 630 万円、正社員 9 名、準社員 1 名、パート 10 名、販売額 2 億 8 千万円(米 65%、野菜、豆類 35%))」への出資によるグループ化も行った。

同社は、同町内の農家が出資して設立した農業生産法人で、出資農家から賃貸借した 200ha の農地で、有機栽培による米、野菜の生産と消費者への直売事業に取り組んできたが、事業規模の拡大に伴う運転資金の確保対策に迫られていた。それを打開する方策が、ワタミフードサービスグループの出資を前提とした増資による資金調達と与信力のアップであった。

同年 11 月のワタミフードサービス(株)中間決算報告会資料によれば、国内の野菜生産量に占める JAS 有機野菜は 2~3%に過ぎない中で、同社では年間に約 1,900t(ワタミファーム 450t、全国 120 カ所の契約農家で 1,450t)の有機野菜(野菜総使用量の 33.9%)を使用しているが、総需要量を賅うまでには至っていないと述べている。

今後は、(株)ワタミファームが千葉県、北海道等での農業特区を活用した有機野菜の生産活動、グループ全体で調達した有機野菜のワタミフードサービス(株)への供給とグループ外への販売を強化するとともに、農業生産法人である有限会社ワタミファームは千葉県、群馬県での有機野菜の生産活動、同有限会社当麻グリーンライフは北海道での有機米、夏期を中心とした有機野菜の生産活動を担うこととし、現在、800t、10 億円の有機野菜の生産・販売を 5 年後の平成 20 年には 1,650t、22 億円規模にまで拡大させることを計画している^{注6)}。

3. 営業スタイルの転換による産地との連携

(株)サイゼリヤやワタミフードサービス(株)のような、外食の事業計画と一体となった野菜の調達体制を除くと、多くの外食企業では、流通業者を介させながら産地・生産者との間で次期の取引(品種、栽培方法、価格、数量、規格、納入形態、納入先等)に関する事前協議に基づいた契約的な取

注5) 小田勝己 外食の調達チャンネルとネットワーク化。農業経営の新展開とネットワーク。農林統計協会 2005 年 pp140-154。

注6) 全国農業会議所編 平成 16 年度民間企業の農業法人への出資状況等の事例調査事業報告書。pp37-57。

引関係が一般的になる。

このような調達システムの維持には、作付け計画、商品規格・仕様をめぐる情報交換、価格条件に対応するため規格の見直し、選別・荷造り・輸送等での経費節減によるサプライチェーン効率化への努力、価格条件をめぐる合意形成が不可欠となる。

これは、一般的な卸売市場流通のように生産段階における「見込み生産、出荷」を、事前協議により外食企業の事業計画に基づいた「受注生産」へのシフト、さらに作柄情報や需要情報を共有することで生産、流通過程に調整機能を内包させたシステムの構築、あるいは不安定な市場取引を「中間組織」、 「組織内部」の取引にシフトさせることで、事業運営の計画化を実現させようとする動きとみることもできる。

確かに、この取り組みは、外食企業における鮮度が重視される生鮮野菜の計画的調達の実現、産地、生産者における保管調整が難しい生鮮野菜を、販売、在庫リスクを回避させながら生産できる体制の構築につながるが、どの店舗においても同一メニューが一定期間にわたり固定された「メニュー前提型ビジネスモデル」であるかぎり、限られた野菜であっても作期の異なる産地、生産者をリレーすることが不可避となり、同様の仕組みで調達できる野菜の広がりにも一定の限界がある。

平成10年(1998)頃になると、この課題に対する1つの提案として「ビュッフェスタイル」の外食店舗が目されるようになった。

ビュッフェあるいはバイキングスタイルは、事業所給食やホテル業界が社員や宿泊者、パーティ参加者といった特定多数の顧客を対象に、ランチタイムあるいはパーティ時間帯のような限られた時間帯に大量供給する仕組みとして生み出された手法である。

この手法と農業との連携を早くから手がけたのが、熊本市内に創業したビュッフェスタイルレストラン「ティア(旬の有機・無農薬野菜を使った家庭料理の店、ランチ、ディナーとも1,400円で40種類のフードメニューと10種類以上のドリンクを自由選択)」になる。

「ティア」がビュッフェスタイルを採用したのは、社員食堂やホテルのバイキングのような需要への対応ではなく、地元で栽培された旬の食材を重視し

た営業スタイルを模索し、「熊本有機の会(参加農家数37世帯)」との連携を確立した結果といえる。

一般的なレストランでは、外食需要の特性からメニューのフルライン化は難しく、ある範囲の売れ筋メニューを定番化し、そのメニューに使用する食材の調達を行っている。

しかし、季節ごとに旬の食材を重視する場合には、メニューの特定化、量的な安定性を確立することが難しくなる。そのために調達できた食材をメニュー化していく営業スタイルにたどり着いたものと考えられる。

さらに、「ティア」が外食業界で注目されたのは、創業者である元岡氏が大手外食チェーン時代に培ったノウハウを活かし、味付け、盛りつけ、従業員の服装や接客対応、調理品のレイアウト、店内の調度品や装飾等での雰囲気作り、店舗の外観を、競争の激しい大消費地以上の水準に仕立て上げたこともある。

しかし、このビジネスモデルを具体化するためには、いくつかの課題を解決しなければならない。その1つが食材重視であるが故に想定される食材の価値を活かせるレシピの開発、2つ目は、「メニュー前提型ビジネスモデル」を「チェーン展開」する場合に外部化してきた「店内調理機能」になる。

この点に関して「ティア」を含めたビュッフェスタイルレストランの多くは、月単位で各店舗の責任者が集まり、利用可能な食材を検討し調理手順、味付け等を確認し、その成果をレシピとして社内に蓄積している。

また、各店舗にはオーナーシェフレ스토랑のような高度な専門技量は保有していないが、調理師免許を保有する人材を配置することでレシピに基づいた「仕込み」、「主調理」、「盛りつけ」といった一連の作業を完結できる仕組みを構築している。

このビジネスモデルは、外食店舗の営業スタイルを変更したことで農業との連携を進めるうえでのハードルを低くしただけでなく、これまでのチェーンレストランにはなかったメニューやサービスを消費者が支持したとみることができる。

このことを裏付けるように、平成10年(1998)以降になると、外食産業を代表するすかいらーくグ

注7) 小田勝己 外食が取り入れる「地産地消」。現代農業 2006年4月号 p342-345.

ループのニラックス（株）、中食を代表する（株）柿安本店、居酒屋最大手のモンテローザ等、同様のコンセプトを採用した業態が数多く出店するようになっている^{注7)}。

まとめ

現在、多くの外食企業は、差別化の実現という意味だけでなく、使用食材や調理内容を明確に説明することによる「安心」や、素材にこだわりながら「作りたて感」のある商品を成熟した消費市場に提供しなければならなくなっている。

このような動きは、農業との関係を見直し、用途、目的に応じた素材を確保するために農業との密接な連携を構築する契機となった。

しかし、（株）サイゼリヤのように、自社工場の周辺地区を自社向けに産地開発し農家を組織化するようなケースや、ワタミフードサービス（株）のグループ企業による農業参入のような直接的に農業部門と深い関係を構築するような動きが、外食産業に広がりみせる気配はない。

むしろ、多くの外食企業では、農業に関する知識

やノウハウの蓄積もなく、本業を逸脱し果敢にチャレンジするにたる将来性のある事業領域ではないとの判断や、成長期の構築した本部一括管理型の食材調達の仕組みが足かせとなり、むしろ、作柄管理、需給調整、物流機能、決済対応等の役割を担う中間流通業者を介在させ、事前協議による作期の異なる産地をリレーするゆるやかな連携にとどまるケースが多い。

しかし、ゆるやかな連携ですら、一定以上の事業規模に達した外食企業でなければ、農業部門に自社の意向を反映させることができない実態がある。このような中で登場したビュッフェスタイルレストランは、「メニューありき」の食材調達から、「食材ありき」のメニュー提案に転換することで、作期の異なる産地をリレーすることなく店舗あるいは地域の小規模な農家や産地とも連携できる枠組みを提示したとみることができる。

このようなビジネスモデルが、外食産業にどの程度の広がりを見せるかは今後の課題であるが、外食産業と農業との連携を考えるうえで1つの方向性を示唆しているのではないだろうか。