

日本の外食企業の業態展開 — 店舗数と業態数の関連を中心に —

中 村 哲

1. 研究の背景と目的

外食産業の特徴として、時子山・荏開津(2000)¹⁾は、①ひとつの産業でありながら製造業・小売業・サービス業の3つの産業の性質を合わせ持っている、②業種・業態の種類が多い、③外食店の種類やその立地している場所によって価格の幅が非常に大きい、の3点を指摘している。本研究では、2番目の「業種・業態の種類が多い」という点に着目する。

日本の外食産業界において、業態に関する論議が盛んになったのは1979年末から1980年はじめにかけてであった(土井 1981)。当時は、外食元年とされる1970年から10年経過し、次第に食の外部化が進展し、消費者の外食に対するニーズが多様化され、企業同士の競争が盛んになってきた頃である。その中で外食企業は、他の企業との差別化を図り、消費者へのアピールをするため、自社の業態を明確にすることが必要となり、業態論の展開が一時的に盛んになった。その結果、ファストフード、ファミリーレストランなどの業態名を消費者に定着させることに成功した(岸本 1995)。これ以後現在に至るまで、外食企業はさまざまな業態の開発を繰り返してきている。中には一企業で複数・多数の業態を開発し店舗の拡大を図っているところも見られる。一方、依然として1つの業態に絞って多店舗展開を続けている企業も存在しているなど、企業によって業態展開の仕方はさまざまなものとなっている。

しかしながら、外食の業態についての既存の研究を見ると、業態別にみ

た経営分析（土井1981、堀田2000²⁾ほか）、新業態開発の考え方や方向性について書かれたもの（土井1981、奥村2000）、消費者の食事の状況ごとの外食業態の選択（茂木・大塚2001）などを見ることができるくらいである。日本における外食経営の学術誌である『日本フードサービス学会誌』（日本フードサービス学会）や『季刊外食産業研究』（外食産業調査研究センター）を見ても、外食企業における業態展開の仕方についての分析を行っているものはほとんど見られない。

そこで、本研究では外食企業の業態展開について次の各点を明らかにすることを目的とする。第一に、外食企業の展開する業態数と店舗数の間にどのような関係があるのかを明らかにすることである。第二に、外食企業が成長戦略として多業態化を図る場合、業態の展開の仕方に一定のパターンが見られるのかについて検討を行うことである。

2. 外食産業研究における業態のとらえ方

(1) 外食研究における業態のとらえ方

外食を研究対象とする場合、業態のとらえ方として、3つあると考えられる。

第一に、業態を「利用の動機に応じた営業形態による分類」³⁾と説明するものである。ここで業態分類の基準として、客単価、メニューミックス、料理提供時間、サービス内容（セルフサービスかテーブルサービスかなど）、来客収容人数、利用動機などが指摘されている。業態の分類の例としては、外食産業の業界団体である社団法人日本フードサービス協会が「ファストフード」「ファミリーレストラン」「ディナーレストラン」「パブレストラン・居酒屋」「喫茶」と区分しているものがある。

第二に、利用の動機に応じた営業形態による分類とする業態のとらえ方に、主として提供・販売しているメニューを指すところの業種を含めて使用するものである⁴⁾。ここで、飲食業（外食業）における業種⁵⁾とは、主と

して販売しているメニューの種類によって区分することを意味している⁶⁾。具体的には、『商業統計調査』『事業所・企業統計調査』といった公的な統計のもととなる日本標準産業分類によるものが広く知られており⁷⁾、一般飲食店⁸⁾の業種を「一般食堂」「日本料理店」「西洋料理店」「中華そば店」「中華料理店」「焼肉店」「東洋料理店（中華料理店・焼肉店を除く）」「そば・うどん店」「すし店」「喫茶店」「ハンバーガー店」「お好み焼店」「その他の一般飲食店」と区分している。こうした捉え方は、外食の業界団体である社団法人日本フードサービス協会が取りまとめている統計、日本経済新聞社が作成している『日本の飲食業調査』などにおいて見ることがでる。例えば、社団法人日本フードサービス協会では、牛丼店であれば「和風ファストフード」、中華料理を提供するファミリーレストランであれば「中華風ファミリーレストラン」という形で表現している。

第三に、各外食企業が展開している店舗のブランドごとに1つの業態としてとらえるものがある。例えば、すかいらーくの場合、西洋料理を提供するファミリーレストランとして「すかいらーく」「ガスト」「グラッチェガーデンズ」「スカイラークガーデンズ」を展開しており、それぞれを1業態としてみなすことになる。多くの新聞・雑誌記事において「新業態開発」「多業態戦略」と書かれる場合、このようなとらえ方をしていることが多いとみることができる。

本研究は、各企業が展開している店舗の種類の高まりに着目していることから、3番目の説明にある「各外食企業が展開している店舗のブランドごとに1つの業態としてとらえる」考え方に基づいて行う。

(2) 外食企業の成長戦略

Ansoff (1965)⁹⁾は企業の成長戦略を、製品が既存か新規なのか、市場が既にあるものか否かという観点から、「市場浸透」「市場開拓」「製品開発」「多角化」の4タイプを提示している。これを外食企業に適用してみる。

「市場浸透」はすでにある業態を既存の市場に多店舗出店していくことを指す。「市場開拓」は、既存の業態を新市場に展開することになる。新市場については、地理的な意味だけでなく、ターゲットを別の市場に設定する場合も含めて考えられる。「製品開発」とは、既存の市場に新しい業態を開発・出店することを意味する。「多角化」とは、新しい市場に新しい業態を導入することをいう。「製品開発」・「多角化」については、新しい業態だけではなく、外食以外の事業に進出する場合も含めることができる。

ここで、すかいらーくを事例に考えてみる。洋食のファミリーレストラン「スカイラーク（当時）」を最初に出店したのは1970年7月のことであり、当初は首都圏の西部地区を中心とした首都圏郊外の住宅地に出店を継続する「市場浸透」戦略がとられたと考えられる。8年後の1978年に「すかいらーく」がはじめて関西地区に出店し、1980年には山梨・静岡・岐阜・愛知・滋賀・岡山に進出するなど、「市場開拓」戦略もとられるようになった。さらに、1980年代に入ってから「製品開発」の段階に入り、従来からの出店エリアである首都圏において、新業態の展開が続々と行われた。主な例をみていくと、1980年には100%出資の子会社のジョナス（当時）が地域密着型のコーヒーショップ「ジョナサン」を出店し、店舗数を拡大した。1982年には「すかいらーく」よりもワンランク上を狙うカジュアルレストランとして「イエスタデイ」の出店が始まった。1983年には和食のファミリーレストラン「藍屋」の実験店を出し、1985年以降子会社を設立してチェーン展開を開始した。また、「多角化」としては、新市場において新業態を開発したり、外食以外の事業に進出したりすることが該当し、海外のリゾート事業に一時進出していたときにこの状況が見られた。

(3) 外食企業の新業態開発・多業態展開の背景

外食企業が「製品開発」の一環として新業態開発・多業態展開を行う背

景として、次の4点が考えられる。

第1に、従来の業態に限界が生じることである。藤田（1998）は、外食の1つの業態のフォーマットのライフサイクルは15から20年とされていると指摘している。また、製品ライフサイクル理論をみると、市場の発展プロセスを誕生期、成長期、成熟期、衰退期の4つに区分している。外食の業態にこの理論を援用すると、誕生期にある企業が手がけた業態が顧客に広く受け入れられると、競合他社が参入し、類似業態を開発することで成長期に突入する。その後さらに各地への出店が進み広く普及していくことで成熟期に入る。この時期に来ると製品改良が難しくなるとされており、その業態を主として企業の発展を図ることが困難と判断されるのである。また、業態が誕生してから時間がかなり経過したため、開発当時とは時代の状況が大きく様変わりしてしまい、消費者のニーズに対応できなくなってしまう。その状況を打破するために企業は新たな業態を開発しようとするのである。

第2に、従来の業態の出店余地に限界が生じた中で企業としての成長を維持するためである。チェーンオペレーションにより店舗展開をする外食企業は、1つの業態を全国各地へ出店を図ることにより成長を維持してきた。このことが規模の経済を実現し、他の企業に対して優位な状況を形成することとなった。しかしながら、単一の業態での出店を続けていくと、店舗間でカニバゼーションが発生し既存店の売上高が減少してしまい、いずれは新たな出店が可能となる場所がなくなってしまう。そのような状況になっても企業としての成長を維持するための選択肢の1つとして、既存業態と客層のかぶらない新業態を開発することにより、既に従来の業態が出ている場所にも新たな出店を実現しようとすると考えられる。

第3に、既存業態や他企業との差別化である。ここ数年、外食産業の市場規模が減少傾向にある一方で¹⁰⁾、企業間の競合が激しいものとなっている。こうしたなかで外食企業が顧客を獲得していくためには、顧客が競合

企業との違いを判別しやすい新業態を開発していくことが求められる。具体的には①コストリーダーシップ戦略を採用し、ローコストオペレーションを実現したことによる、低価格を前面に打ち出した業態、②差別化戦略を採用し、店舗のデザインや料理をグレードアップした業態、③市場創造戦略を採用し、顧客がこれまでに気づいていないニーズを実現した業態が考えられる。

第4に、単一業態依存によるリスクを回避するためである。2001年9月に、日本国内においてはじめてBSE (Bovine Spongiform Encephalopathy: 牛海綿状脳症) が発生したことにともない、牛肉を原材料とするメニューに依存している業態では売上高・客数とも大きく減らすこととなった。例えば、日本フードサービス協会の市場動向調査によると、ファミリーレストランタイプの焼肉店の場合、BSE発生前の2001年8月には、売上高、客数の対前年同月比はそれぞれ108.1%、103.2%であったが、発生後の2001年10月には62.2%、60.9%と大きく落ち込むこととなり、それ以後、売上高、客数の対前年同月比が100%を割り込む状態が1年近く続いた¹¹⁾。この状況が長く継続すると、企業の経営に大きな打撃を与えることとなる。これを回避するために、鶏肉や魚など牛肉以外の別の原材料を用いる料理を提供する新業態を開発した企業がいくつか見られた。

もちろん、新業態を開発し、業態を多数抱えることになるデメリットも存在する。そもそも業態が異なると、ノウハウの多くが異なることになる。そのため、企業の経営資源が各業態に分散してしまい、結果として企業全体としての強みが失われてしまうと考えられる。このようなデメリットを回避するため、単一業態の展開を続けている企業も存在する。こうした企業では、1つの業態のノウハウの高度化・効率化を徹底して図っており、それにより他社との差別化を行っているとされる(藤田、2000)。

3. 研究の方法

2004年5月1日時点において、外食事業を展開しており、なおかつ株式公開をしている企業82社（事業所給食事業を主とする企業を除く）を対象として、各企業が現在展開している①業態名、②業態の分類、③店舗数についてのデータを作成した。ここでの業態名とは店舗のブランドを指すものとし、業態の分類とは主として提供するメニューと営業方法を組み合わせでとらえることとする。

分析データについては、『日経外食・フードサービス企業年鑑2004年版』に掲載されているものをベースに作成した。ただし、上記資料では原則として2002年度のデータが記載されていたり、詳細が割愛されていたりする場合もあるので、各企業のウェブサイト上の店舗情報・IR情報などで公開されているデータに基づき確認・修正をする作業を2004年5月1日～5月5日の間に実施した¹²⁾。

最終的に、展開している店舗数が15店舗以下の5企業を除外し¹³⁾、77社を分析対象とした。対象とする企業のなかには、傘下に外食の店舗展開を行う子会社を持っている場合もあるが、今回の研究においては、原則として有価証券報告書を提出している企業単体のみを分析の対象とし、子会社は除外することにする¹⁴⁾。これは子会社が有価証券報告書を提出しているケースがあるほか、子会社の業態や店舗数の詳細を把握することが困難な場合もあるためである。もちろん、外食企業をグループ全体でとらえて業態展開の分析をしていく必要があるが、これについては今後の課題としたい。

分析については、以下の手順で進めていく。

- 1) 分析対象企業77社について、業態数と店舗数の相関関係をみる。
- 2) 各企業における1つの業態への集中度を分析する。業態の集中度については、①業態別の店舗数、②業態別の売上高を手がかりに分析

することができる。しかし、②業態別の売上高については、有価証券報告書において公表している企業とそうでない企業があるため、本研究では①業態別の店舗数を用いる。

- 3) 1企業で複数の業態を持っている企業については、業態がどのように広がっていったのか、展開のパターンを検討する。

4. 分析の結果

(1) 業態数と店舗数の関係

表1は、分析対象とした全77社について、各社が展開する業態数の分布を見たものである。これによると、1業態のみ展開する企業が14社(18.2%)、2～5業態を有する企業が合計32社(41.6%)、6～10業態を展開する企業が合計15社(19.5%)となっている。一方、11業態以上展開している企業は16社(20.8%)あり、そのうち多いところで57業態、40業態、

表1 各企業の業態数の分布

業態数	企業数	構成比(%)
1	14	18.2%
2	4	5.2%
3	9	11.7%
4	9	11.7%
5	10	13.0%
6	4	5.2%
7	4	5.2%
8	4	5.2%
9	2	2.6%
10	1	1.3%
11～20	10	13.0%
21～30	2	2.6%
30以上	4	5.2%
全体	77	100.0%

36業態、33業態展開している企業が各1社ある。このように、5業態以下の展開にとどまっている企業が6割近く存在する一方で、11業態以上展開する企業が2割近くみられるなど、企業によって展開する業態数に大きな違いが見られることがわかる。

表2は、分析対象とする企業の展開する店舗数¹⁵⁾の状況を示したものである。これによると、展開する店舗数が「100店舗以下」が合計19社(24.7%)、「101店舗以上200店舗以下」が合計18社(23.4%)、「201店舗以上300店舗以下」が9社(11.7%)となっており、300店舗以下の出店となっている企業がおおよそ6割を占めている。一方で、501店舗以上展開する企業も合計20社(26.0%)存在し、そのなかでも8社は1000店舗以上抱えているなど、展開する店舗数についても企業によって大きな差があることがわかる。

そこで、各企業の業態数と店舗数の相関関係をみるために、外食企業が展開している業態数を横軸に、全店舗数を縦軸にとって分析対象とする企業77社をプロットした散布図を作成した(図1)。業態数と店舗数の相関

表2 各企業の店舗数の分布

店舗数	企業数	構成比(%)
11～50	5	6.5%
51～100	14	18.2%
101～150	10	13.0%
151～200	8	10.4%
201～300	9	11.7%
301～400	7	9.1%
401～500	4	5.2%
501～600	5	6.5%
601～700	3	3.9%
701～1000	4	5.2%
1001～2000	5	6.5%
2001～	3	3.9%
全 体	77	100.0%

係数は-0.040となっており、業態数が多い企業ほど店舗数の合計が多いといった直線的な関係がほとんどみられない。

図1を細かく見ていくと、1業態のみ展開している企業が14社あり、そのうち、「500店舗以上」展開している企業が6社（うち1社は4000店舗近く展開）、「100店舗以上500店舗未満」が5社、「100店舗未満」の企業が3社存在し、企業によって店舗数に差が見られる。次に、11業態以上展開している企業（16社）をみても、「500店舗以上」の企業が5社存在し、そのうち1社は約2500店舗展開している一方で、「100店舗以上500店舗未満」が8社、「100店舗未満」にとどまっている企業が3社ある。

次に、各企業の業態数と業態あたりの平均店舗数の関係を検討するために、縦軸に各企業の1業態あたりの平均店舗数、横軸に各企業の業態数を

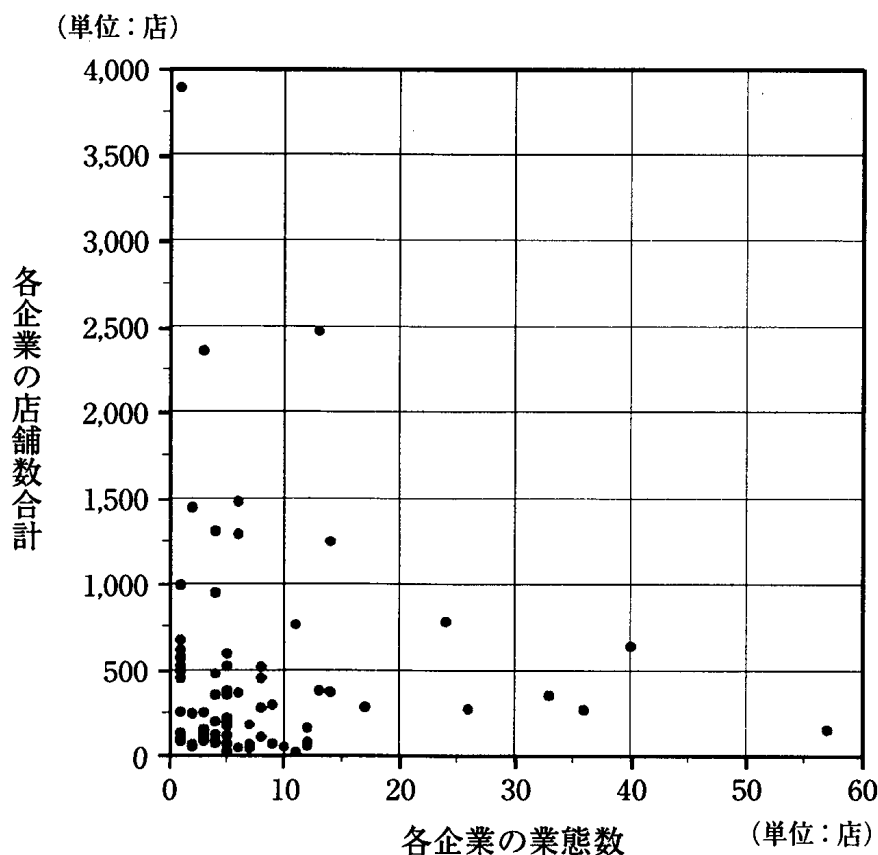


図1 各企業の業態数と全店舗数の関係

とった散布図を作成した(図2)。さらに、縦軸の「各企業の1業態あたりの平均店舗数」のうち、250店以下の部分を切り出したものも示す(図3)。相関係数は -0.208 となっており¹⁶⁾、各企業の業態数と1業態あたりの平均店舗数の間には弱い負の相関関係がみられる。

図1～3をみていくと、外食企業によって、企業を成長・発展させるための戦略のとり方がさまざまであることがわかる。少ない業態に集中して多店舗展開を行う企業もあれば、店舗を多数出店するよりも多くの業態を開発していくこと優先している企業、複数の業態を同時並行で多店舗展開していく企業などをみることができる。

図4は各企業の業態数と、各企業においてもっとも店舗数の多い業態である第一業態の店舗数の構成比率の関係をみたものである。これをみると、

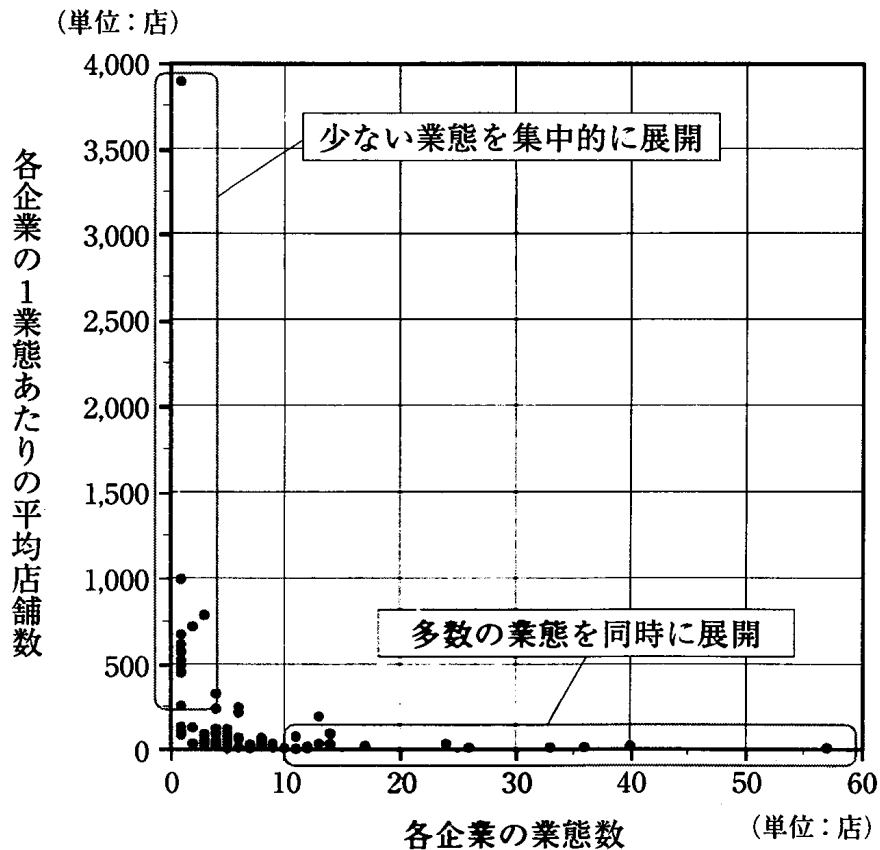


図2 各企業の業態数と1業態あたりの平均店舗数の関係 (1)

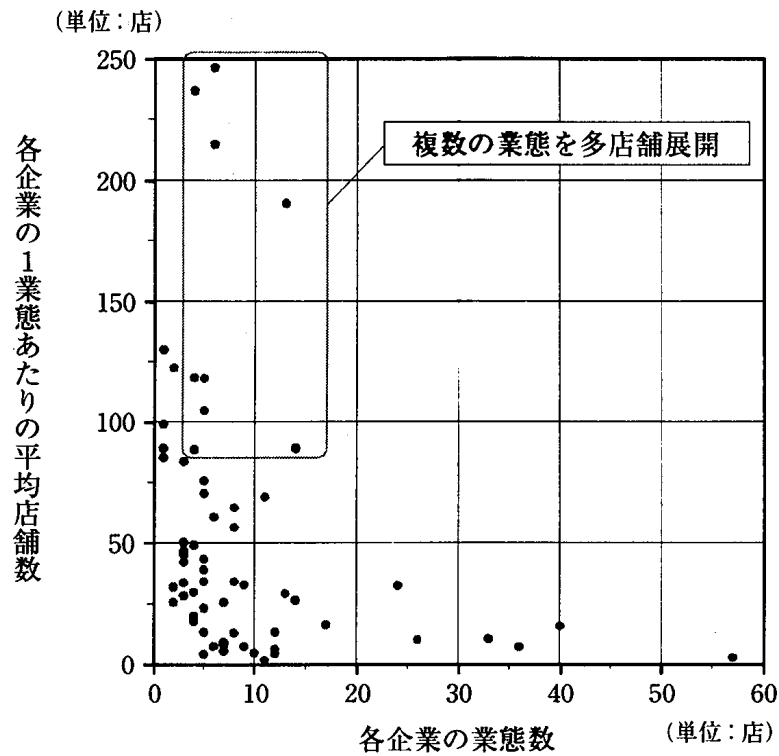


図3 各企業の業態数と1業態あたりの平均店舗数の関係 (2)

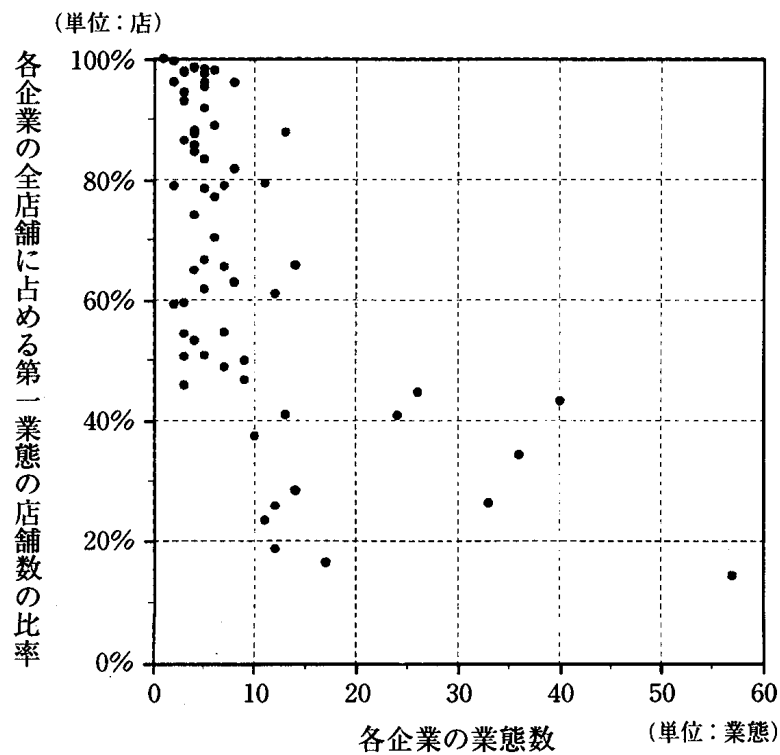


図4 各企業の業態数と第一業態の店舗数の構成比の関係

相関係数が-0.654となっていることから分かるように、各企業の業態数が増えるほど、第一業態への集中率が低下するという傾向が見られる。ただし、相関係数が-0.654となっているように決して強い関係ではないことから、業態数が少ない場合でも必ずしも第一業態だけに集中しているわけではないことに注意する必要がある。

(2) 各企業の業態展開パターン

外食企業の業態展開のパターンを明らかにする。ここではまず、外食企業の業態数と店舗数の関係を踏まえ、各企業の全店舗数に占める1つの業態の店舗数の比率を基に外食企業を表3のように6つのパターンに類型化する。さらに、各類型ごとに、業態がどのように広がっていったのかについて検討を行う。なお表3をみると、1～2の業態に集中して出店している企業が多いことがわかる。

表3 各企業の業態展開のパターン分類

区 分	企業数	構成比(%)	平均業態数	平均店舗数	1業態平均店舗数
1業態で全店舗を占める企業	14	18.2	1.0	641.6	641.6
1業態で全店舗の80%以上を占める企業	24	31.2	4.8	464.3	97.7
2業態で全店舗の80%以上を占める企業	23	29.9	5.9	337.6	57.2
3業態で全店舗の80%以上を占める企業	4	5.2	9.0	722.5	80.3
3業態で全店舗の80%以上を占める企業	3	3.9	16.7	229.7	13.8
そ の 他	9	11.7	26.9	298.9	11.1
全 体	77	100.0	7.7	443.6	57.6

1) 1業態で全店舗を占める企業

文字通り、展開する業態が1つに限られる企業がこの類型に該当する。図5は、この類型の企業の業態数と各業態の全店舗数に占める比率を示しており、1業態ですべての店舗をカバーしていることがわかる¹⁷⁾。今回の分析対象企業77社中、14社がこのタイプとなる(表4)。

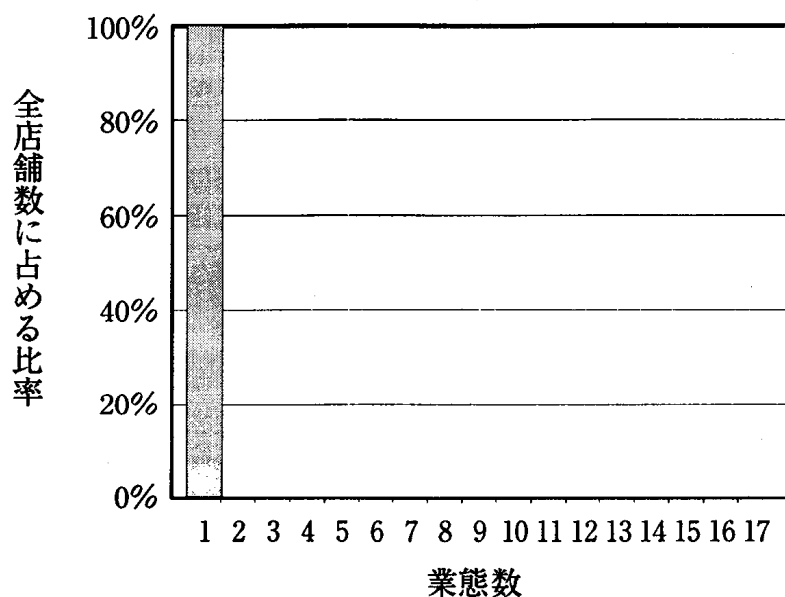


図5 1業態で全店舗を占める外食企業のモデル

表4 1業態で全店舗を占める外食企業

企業名	業態名	分類 ¹⁸⁾	店舗数
日本マクドナルドHD	マクドナルド	ファストフード(ハンバーガー)	3,891
吉野家ディー・アンド・シー	吉野家	ファストフード(牛丼)	991
サイゼリヤ	サイゼリヤ	洋食店(イタリア料理)	669
ジョイフル	ジョイフル	洋食全般・洋食ファミレス	615
デニーズジャパン	デニーズ	洋食全般・洋食ファミレス	571
スターバックスコーヒージャパン	スターバックスコーヒー	喫茶	520
ゼンショー	すき家	ファストフード(牛丼)	490
王将フードサービス	餃子の王将	中華全般・中華風ファミレス	449
カッパ・クリエイト	かっぱ寿司	ファストフード(すし)	253
大戸屋	大戸屋ごはん処	その他和食	130
平禄	平禄寿司	ファストフード(すし)	130
くらコーポレーション	無添くら寿司	和食店(すし)	99
サザビー	アフタヌーンティー	喫茶	89
ワイ・アリーバ ¹⁹⁾	とりあえず吾平	居酒屋	85

これを見ていくと、① 海外で開発された外食業態を日本において展開する企業（日本マクドナルド、スターバックスコーヒージャパン、デニーズジ

ヤパン) ② 洋食店・洋食ファミレス (サイゼリヤ、ジョイフルなど) のほか、③ すし (カップ・クリエイト、平禄、くらコーポレーション)、④ 牛丼 (吉野屋ディー・アンド・シー、ゼンショー) を主力メニューとする業態をもつ企業がこの類型に該当する。

2) 1 業態で全店舗の80%以上を占める企業

第一業態の店舗数が、展開する全店舗数の80%以上を占める企業は、分析対象の77社中24社見られた (表5)。このタイプの企業は、図6のように、全店舗数の80%以上を占める主力業態を1つ持ちつつ、ほかにも数タイプの業態を持っている。このタイプに該当する企業をみていくと、2番目以降の業態展開の仕方にいくつかのパターンが見られる。

第一に、同じ種類のメニューを扱いつつ、標準型の業態を軸に、高級店から低価格型の店舗までさまざまなタイプの店を展開しているものである。ただし、高級店や低価格型の店舗数は少なく、ほとんどが標準型の店舗となっている場合が多い。例えば、喫茶業態を展開する銀座ルノアールの場合

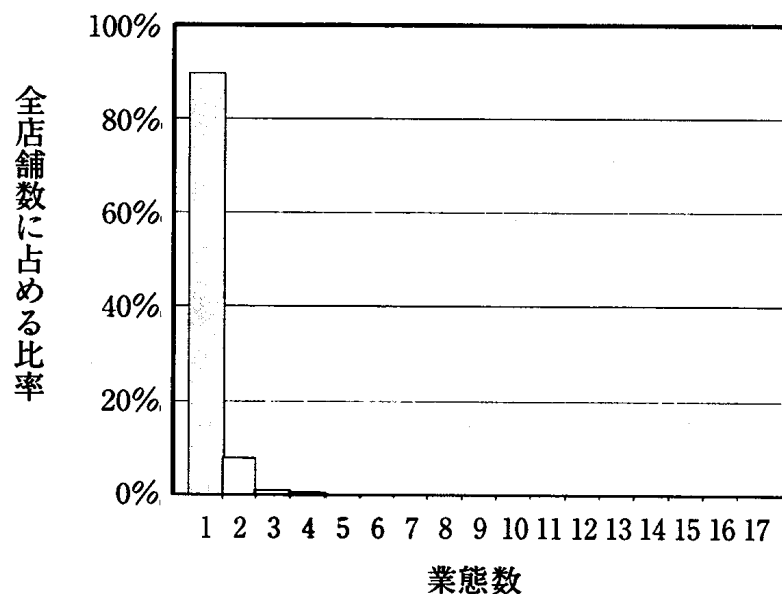


図6 1 業態で全店舗の80%以上を占める外食企業のモデル

表5 1業態で全店舗の80%以上を占める外食企業

企業名	主力業態名	主力業態の分類	主力業態の店舗数	主力業態店舗数占有率	企業が展開する業態数
なか卯	なか卯	ファストフード(牛丼)	244	99.6%	2
壱番屋	カレーハウスCoCo壱番屋	洋食店(カレー)	933	98.5%	4
小僧寿し本部	SUSHI花館小僧寿し	ファストフード(すし)	1,284	98.4%	4
松屋フーズ	松屋	その他和食ファストフード	513	98.3%	5
モスフードサービス	モスバーガー	ファストフード(ハンバーガー)	1,446	98.0%	6
江戸沢	ちゃんこ江戸沢	その他和食	133	97.8%	3
テンコーポレーション	天井てんや	ファストフード(丼もの)	123	97.6%	3
ホッコク	札幌ラーメンどさん子	中華・朝鮮料理(ラーメン)	576	97.5%	5
Misumi	ケンタッキーフライドチキン	ファストフード(フライドチキン)	49	96.1%	2
ジョナサン	ジョナサン	洋食全般・洋食ファミレス	337	96.0%	5
安楽亭	安楽亭	中華・朝鮮料理(焼肉)	263	96.0%	8
サガミチェーン	サガミ	和食全般・和食ファミレス	186	95.4%	5
フォルクス	フォルクス	洋食店(ステーキ)	119	94.4%	3
プレナス	ほっかほっか亭	ファストフード(おにぎり・弁当)	2,190	93.0%	3
ハチバン	8番らーめん	中華・朝鮮料理(ラーメン)	157	91.8%	5
キンレイ	かごの屋	和食全般・和風ファミレス	40	88.9%	6
ココスジャパン	ココス	洋食全般・洋食ファミレス	311	88.1%	4
ロイヤル	ロイヤルホスト	洋食全般・洋食ファミレス	332	87.8%	13
オリジン東秀	オリジン弁当	ファストフード(おにぎり・弁当)	416	87.6%	4
サトレストランシシステムズ	和食さと	和食全般・和食ファミレス	216	86.4%	3
銀座ルノアール	喫茶室ルノアール	喫茶	102	85.7%	4
家族亭	家族亭	和食店(そば)	60	84.5%	4
梅の花	梅の花	その他和食	55	83.3%	5
リンガーハット	リンガーハット	中華・朝鮮料理(長崎ちゃんぽん)	421	81.7%	8

合、「喫茶室ルノアール」(102店舗、85.7%)を主軸としつつも、セルフサービス型の「ニューヨーカーズカフェ」(11店舗、9.2%)、高級店の「カフェミヤマ」(3店舗、2.5%)といったコーヒーを主たるメニューとするさまざまなタイプの業態を展開している。このパターンにあてはまる企業としては、ラーメン、そば、すしを主たる提供メニューとする企業においても見ることができる。例えば、そば店を展開する家族亭は、「家族亭」

(60店舗、84.5%)を基軸として、「三宝庵」(5店舗、7.0%)、「蕎麦」(4店舗、5.6%)、「のきば」(2店舗、2.8%)の4つのそばを主たるメニューとする業態を持っている。すし店では小僧寿し本部をみると、持ち帰り寿司の「SUSHI花館小僧寿し」(1,284店舗、98.4%)を中心に、回転すしの「まわる寿司花館」(17店舗、1.3%)とお客の用途に応じた複数のすし業態を展開している。

第二に、主として扱うメニューの種類を変えたり、従来の業態で扱っていたメニューの一部分に特化していくことで業態を増やしていくパターンが考えられる。ココスジャパンの場合、郊外型のファミリーレストランタイプの業態として、洋食を提供する「ココス」、焼肉の「宝島」「焼肉いちばん」、メキシコ料理の「エルトリート」の4つを展開している。ジョナサンでは、洋食全般のファミリーレストランの「ジョナサン」(337店舗、96.0%)に加え、パスタとピザを中心とする「ジョナサンキッチン」(8店舗、2.3%)、ディナーレストランの「ちょいす」(4店舗、1.1%)、イタリア料理の「マルゲリータ」(1店舗、0.3%)など主力メニューに違いを出しつつ洋食の業態を複数展開している。ロイヤルは、洋食のファミリーレストランの「ロイヤル」(332店舗、87.8%)のほか、カリフォルニアグリルの「シズラー」(9店舗、2.4%)など、洋食のさまざまなレストラン業態を持っている。サトレストランシステムズは和食全般を扱う「和食さと」(216店舗、86.4%)を基軸に、鍋物・寿司を中心とする「さとすし半」(24店舗、9.6%)、炭火串焼の「馳走厨房芳醇」(10店舗、4.0%)と、中心とするメニューを絞った和食ファミリーレストランの業態を複数抱えている。江戸沢も「ちゃんこ江戸沢」(133店舗、97.8%)のほかにも和食の業態を2つ有している。松屋フーズは和風のファーストフードとして牛めしの「松屋」(513店舗、98.3%)に加え、カレーとチキンカツの「チキン亭」、
「地蔵ラーメン」なども展開している。

このパターンに類似するものとして、各企業の基幹業態の技術を生かし

つつ、さまざまなタイプの店を展開するケースも見られる。例えば、テンコーポレーションの場合、天井のファストフード店「天井てんや」(123店舗、97.6%)を多店舗出店してきたが、揚げ物の技術を生かして、さらに天ぷら店「天ぷらてんや」、とんかつ店「おりべ」も展開している。壺番屋は、カレーライスの「CoCo壺番屋」(933店舗、98.5%)のカレーのノウハウを生かしてカレーパン店「カレーパン屋ココイチ」、カレーうどん店「麺屋黄粉壺」を出店している。

第三に、基幹業態を中心としつつも、基幹メニューとは異なるメニューを主力とする業態、異なる営業形態の店舗もあわせて展開をしているものである。例えば、モスフードサービスは、ハンバーガーの「モスバーガー」(1,446店舗、98.0%)を中心としながらも、紅茶を中心とする喫茶の「マザーリーフ」、カフェの「キッチン・モス」²⁰⁾といったファストフード店に加え、ステーキ店の「ステファングリル」、洋食店の「モスズシー」、和食店の「まめどり」と、カジュアルレストラン、ディナーレストランの業態も手がけている。

第四に、他の企業のある業態のフランチャイジーとして出発して多店舗展開しつつ、さらに新たな業態も手がけるものである。例えばプレナスは、「ほっかほっか亭」(2190店舗、93.0%)の九州・山口地区のエリアフランチャイザーとしてスタートしたが、その後自社で開発した定食店「めしや井」、タイ料理店「MKレストラン」も展開している²¹⁾。Misumiは鹿児島県における「ケンタッキーフライドチキン」(49店舗、96.1%)のエリアフランチャイザーとして多店舗展開していたが、その後さらにスパゲティ店「ピエトロパルコーネ」²²⁾にフランチャイジーとして加盟している。

3) 2業態で全店舗の80%以上を占める企業

第一業態と第二業態（各企業内で2番目に店舗数の多い業態）の店舗数合計が、企業の展開する全店舗数の80%以上を占める企業をみていく。こ

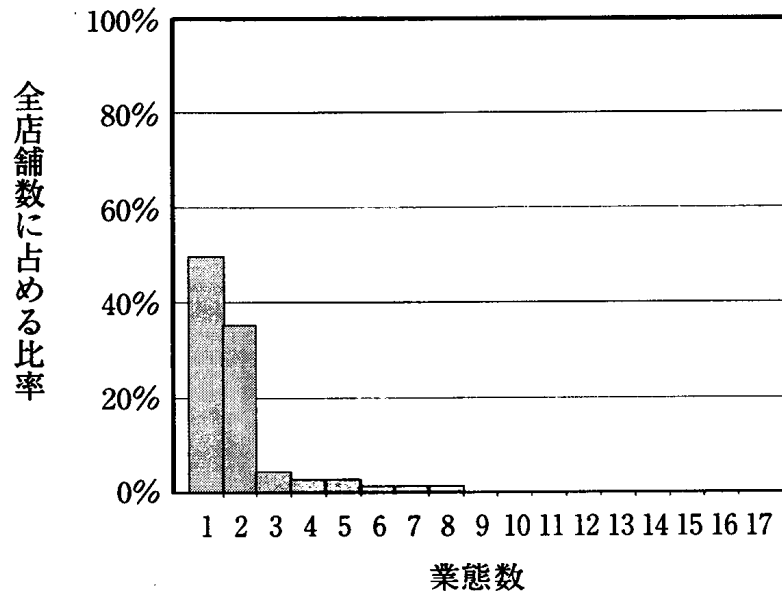


図7 2業態で全店舗の80%以上を占める外食企業のモデル

のタイプの企業は、図7のように、2つの業態で全店舗数の80%以上を占めつつ、ほかにも数タイプの業態を持っており、分析対象の77社中23社で見られた。表6は各企業の全店舗数における第一業態の占有率の高い順に並べてあるが、1業態で全店舗の80%近くを占めるものから、第一業態が全店舗の約50%・第二業態が約40%と2つの中心となる業態を抱えるものまで含まれる。

各企業のデータを基に、成立要因を検討する。1つ目のパターンとして、同じ種類の主力メニューを扱いつつ、さまざまなタイプの店を展開するものである。例えば、焼肉屋さかいをみると、郊外型の「焼肉屋さかい」(134店舗、61.8%)を中心の業態としつつ、都市型の小型業態である「炭火焼肉屋さかい」(71店舗、32.7%)、低価格業態の「焼肉につばちさかい」(7店舗、3.2%)、和牛に絞った「和牛焼肉坂井」(2店舗、0.9%)と、焼肉を提供するさまざまな業態を保有している²³⁾。これと同様のパターンは、ラーメン店、すし店、喫茶店を展開する企業においても見られる。例えば幸楽苑では390円のラーメンを主力メニューとして関東圏を中心に outpost

表6 2業態で全店舗の80%以上を占める外食企業

企業名	主力業態名 (上段:第一業態・下段:第二業態)	主力業態の分類	店舗数	主力業態店 舗数占有率	企業が展開 する業態数
マルシェ	八剣伝	焼き鳥	601	79.3%	11
	酔虎伝	居酒屋	92	12.1%	
日本ケンタッキーフライドチキン	ケンタッキーフライドチキン	ファストフード(フライドチキン)	1,141	79.0%	2
	ピザハット	宅配(ピザ)	303	21.0%	
東天紅	東天紅	中華全般・中華風ファミレス	30	78.9%	7
	海燕亭	その他和食	3	7.9%	
ワタミフードサービス	和民	居酒屋	297	78.6%	5
	和み亭	和食全般・和食ファミレス	39	10.3%	
ドトールコーヒー	ドトールコーヒーショップ	喫茶	994	77.1%	6
	カフェ コロラド	喫茶	148	11.5%	
幸楽苑	幸楽苑	中華・朝鮮料理(ラーメン)	146	74.1%	4
	会津っぼ	中華・朝鮮料理(ラーメン)	48	24.4%	
サンデーサン	ジョリーパスタ	洋食店(スパゲティ)	256	70.3%	6
	サンデーサン	洋食全般・洋食ファミレス	76	20.9%	
中村屋	オリーブハウス	洋食全般・洋食ファミレス	14	66.7%	5
	インドカレーの店	洋食店(カレー)	4	19.0%	
レインズインターナショナル	炭火烧肉酒家牛角	中華・朝鮮料理(焼肉)	820	65.8%	14
	釜飯と串焼とりでん	その他和食	519	17.6%	
最良屋	最良屋	居酒屋	52	65.0%	4
	四天王	中華・朝鮮料理(ラーメン)	21	26.3%	
プライム・リンク	炭火烧肉酒家牛角	中華・朝鮮料理(焼肉)	284	63.0%	8
	串焼き釜めしとりでん	居酒屋	120	26.6%	
ハイデイ日高	日高屋	中華・朝鮮料理(ラーメン)	66	62.9%	9
	中華食堂日高屋	中華全般・中華風ファミレス	23	21.9%	
焼肉屋さかい	焼肉屋さかい	中華・朝鮮料理(焼肉)	134	61.8%	5
	炭火烧肉屋さかい	中華・朝鮮料理(焼肉)	71	32.7%	
パオ	長崎ちゃんめん	中華全般・中華風ファミレス	47	61.0%	12
	敦煌	中華全般・中華風ファミレス	15	19.5%	
テンアライド	Enjoy!天狗	居酒屋	90	59.6%	3
	和食レストラン天狗	その他和食	57	37.7%	
あみやき亭	あみやき亭	中華・朝鮮料理(焼肉)	38	59.4%	2
	元祖やきとり家美濃路	焼き鳥	26	40.6%	
ピエトロ	洋麺屋スタイル	洋食店(スパゲティ)	55	54.5%	3
	バルコーネスタイル	洋食店(スパゲティ)	29	28.7%	
元気寿司	すしおんど	ファストフード(すし)	105	53.3%	4
	元気寿司	ファストフード(すし)	83	42.1%	
あきんどスシロー	スシロー	ファストフード(すし)	59	50.9%	5
	あきんど	ファストフード(すし)	54	46.6%	
フレンドリー	団欒れすとらん・ボンズ	和食全般・和食ファミレス	71	50.7%	3
	ファミリーレストラン・フレンドリー	洋食全般・洋食ファミレス	64	45.7%	
三光マーケティングフーズ	東方見聞録	居酒屋	34	50.0%	9
	月の雫	居酒屋	24	35.3%	
木曽路	木曽路	和食店(しゃぶしゃぶ)	87	48.9%	7
	素材屋	居酒屋	62	34.8%	
大和フーズ	ミスタードーナツ	ファストフード(ドーナツ)	39	45.9%	3
	久兵衛屋	和食店(うどん)	33	38.8%	

る「幸楽苑」(146店舗、74.1%)、南東北を中心に开店する「会津っぽ」(48店舗、24.4%)の2業態を中心としており²⁴⁾、さらに1杯290円のラーメンを提供する低価格業態の「麺屋伝八」(1店舗、0.5%)の実験にも着手している。ハイデイ日高の場合、ラーメン店の「日高屋」(66店舗、62.9%)を中心としつつ、定食を提供する「中華食堂日高屋」(23店舗、21.9%)を第二の業態として展開している。同社の展開する他の業態を見ても、ラーメンの「麺舎弘法」(3店舗、2.9%)、中華料理の「来来軒」(7店舗、6.7%)、「台南市場」(3店舗、2.9%)を展開しており、さまざまなラーメン店・中華料理店の業態を持っていることがわかる²⁵⁾。すし店をみると、元気寿司の場合、低価格回転寿司の「すしおんど」(105店舗、53.3%)、ファミリー層を中心対象とし商業集積ゾーンに开店する大衆価格店の「元気寿司」(83店舗、42.1%)の2つを中心として、高級店の「千両」(6店舗、3.0%)、都市型高級店の「東京元気寿司」(3店舗、1.5%)と、低価格店から高級店にわたる各業態で寿司を提供している。喫茶店・カフェについてみると、ドトールコーヒーの場合²⁶⁾、「ドトールコーヒーショップ」(994店舗、77.1%)を中心として、「カフェ コロラド」(148店舗、11.5%)、「エクセルシオール・カフェ」(115店舗、8.9%)、「マウカメドウズ コナコーヒーガーデン」(13店舗、1.0%)とコーヒーを主たるメニューとする業態を、立地に対応させて高級店から低価格店まで展開している。

第二に、1つの営業形態の範囲内で立地や価格帯などに差をつけることにより多数の業態を展開していくものである。このタイプは居酒屋企業に多く見ることができ、例えばワタミフードサービスは「和民」(297店舗、78.6%)を中心として、郊外に立地する家族向けの「和み亭」(39店舗、10.3%)、低価格の炭火焼の「わたみんな家」(17店舗、4.5%)、高価格帯の「ゴハン」(16店舗、4.2%)、「然の家」(9店舗、2.4%)と立地や価格帯を変えた複数の居酒屋業態を持っている。

第三に、主として取り扱うメニューを変えたり、従来の業態で扱ってい

たメニューの一部分に特化していくことで多業態化を実現している企業であり、居酒屋、ファミリーレストラン、ディナーレストランなどを展開する企業に見ることができる。例えば居酒屋の場合、三光マーケティングフーズを見ると、客席に個室をとり入れた居酒屋として、炭火串焼を主体とした「東方見聞録」(34店舗、50.0%)、豆腐料理を主体とした「月の雫」(24店舗、35.3%)の2つの業態を中心に展開している。ファミリーレストランを展開する企業を見ると、サンデーサンは洋食のファミリーレストラン業態を複数展開しており、パスタとピザの「ジョリーパスタ」(256店舗、70.3%)、洋食全般の「サンデーサン」(76店舗、20.9%)を中心に、低価格のイタリア料理の「フラカッソ」(29店舗、8.0%)などを手がけている。フレンドリーは、和食の「団欒れすとらん・ボンズ」(71店舗、50.7%)と洋食の「フレンドリー」(64店舗、45.7%)と2つのファミリーレストランを中心に店舗展開を行っている。ディナーレストランをみると、例えば、東天紅は中華レストランの「東天紅」(30店舗、78.9%)を主軸としながらも、和食の「海燕亭」(3店舗、7.9%)も保有している。レインズインターナショナルは、「炭火焼肉酒家牛角」(820店舗、65.8%)と「釜飯と串焼とりでん」(219店舗、17.6%)を中心として、「居酒屋土間土間」(113店舗、9.1%)、「しゃぶしゃぶ温野菜」(66店舗、5.3%)など、主力メニューの異なる複数の基幹業態を有している。

第四に、複数の国内外の他社と連携しているパターンである。日本ケンタッキーフライドチキンの場合は、米国のケンタッキー・フライドチキン・インターナショナル・ホールディングス・インコーポレーテッドとマスターフランチャイズの許諾と商標使用許諾契約を結び「ケンタッキーフライドチキン」(1,141店舗、79.0%)を、ピザハットインターナショナル.LLCとフルライセンス契約を締結し宅配ピザの「ピザハット」(303店舗、21.0%)を展開している²⁷⁾。プライム・リンクは他の外食企業のフランチャイズ加盟店となって店舗の運営を直接行うほか、特定エリアでの一

定数の店舗出店の権利を買い取り、エリア内での加盟店開拓と指導をするエリアフランチャイザー事業を行っている²⁸⁾。同社が展開しているのは、レイنزインターナショナルの保有する業態である「炭火烧肉酒家牛角」(284店舗、63.0%)、「釜飯と串焼 とりでん」(120店舗、26.6%)を中心に計8業態となっている。大和フーズをみると、「ミスタードーナツ」(39店舗、45.9%)と「モスバーガー」(13店舗、15.3%)のフランチャイジーとして2業態展開しているほか、自社開発のうどん店「久兵衛屋」(33店舗、38.8%)の多店舗化も行っている。

4) 3業態で全店舗の80%以上を占める企業

第一業態と第二業態、第三業態（各企業内で3番目に店舗数の多い業態）の店舗数合計が、企業の展開する全店舗数の80%以上を占める企業は、今回の分析対象の77社の中で4社ある。このタイプには、主力となる3つの業態に加えて、いくつかの業態を持っている企業が分類される（図8）。以下、このタイプに分類される企業の4社の業態構成を見ていく。

第一に主として取り扱うメニューを変えることで多業態化を実現している企業がある。これに該当するのがすかいらくであり、ファミリーレス

表7 3業態で全店舗の80%以上を占める外食企業

企業名	主力業態名 (上段:第一業態・中段:第二業態・下段:第三業態)	主力業態の分類	店舗数	主力業態店 舗数占有率	企業が展開 する業態数
すかいらく	ガスト	洋食全般・洋食ファミレス	1,015	41.0%	13
	バーミヤン	中華全般・中華風ファミレス	691	27.9%	
	夢庵	和食全般・和風ファミレス	326	13.2%	
サンマルク	ベーカリーレストランサンマルク	洋食全般・洋食ファミレス	138	46.8%	9
	サンマルクカフェ	喫茶	87	29.5%	
	すし処函館市場	和食店(すし)	40	13.6%	
カルラ	まるまつ	和食全般・和食ファミレス	398	65.5%	7
	かつ兵衛	和食店(とんかつ)	7	12.1%	
	丸松	和食店(そば)	5	8.6%	
かんなん丸	庄屋	居酒屋	35	54.7%	7
	日本海庄屋	居酒屋	15	23.4%	
	うたうんだ村	居酒屋	7	10.9%	

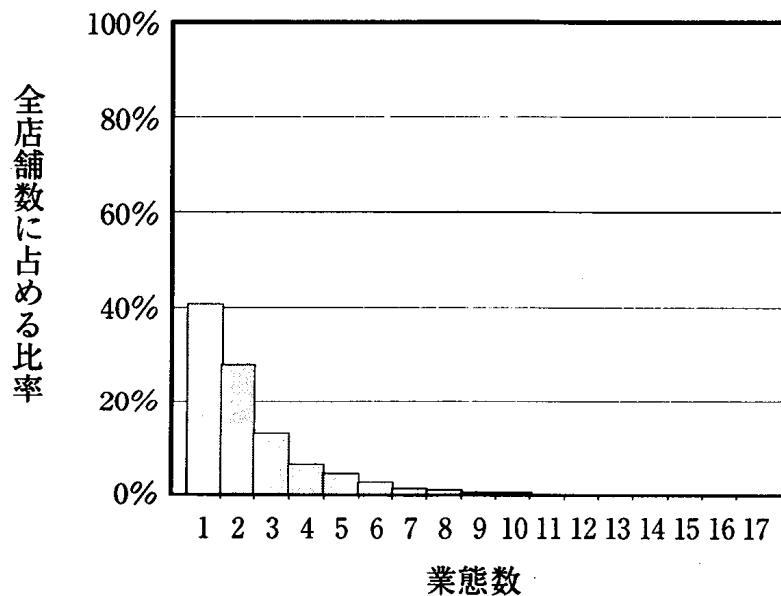


図8 3業態で全店舗の80%以上を占める外食企業のモデル

トランとして、洋食の「ガスト」(1,015店舗、41.0%)、中華の「バーミヤン」(691店舗、27.9%)、和食の「夢庵」(326店舗、13.2%)の3業態を中心に、イタリアンの「グラッチェガーデンズ」(110店舗、4.4%)、すしの「魚屋路」(33店舗、1.3%)、洋食・和食の従来型業態である「すかいらく」(158店舗、6.4%)、「藍屋」(67店舗、2.7%)なども多店舗出店している。また、カルラについては、和定食やそば・寿司を提供する和食ファミリーレストランの「まるまつ」(38店舗、65.5%)を中心に、とんかつの「かつ兵衛」(7店舗、12.1%)、そばの「丸松」(5店舗、8.6%)のほか、すし店、かに料理店と、和食全般を扱う業態から、和食の専門メニューに特化した業態まで展開している。

第二に、異なる営業形態・主力メニューを採用して多業態化を図るものである。サンマルクをみていくと、レストランとファストフードという2つの営業形態を基に、さまざまなメニューを提供する業態を持っている。具体的には、洋食の「ベーカリーレストランサンマルク」(138店舗、46.8%)、ファストフードタイプのコーヒーショップである「サンマルクカフェ」(87店舗、29.5%)、レストランタイプのすし店「すし処函館市場」(40店

舗、13.6%)の3業態を中心に、和食や中華のレストラン、ファストフードタイプのうどん店、カレー店も展開している。

第三に、マルチフランチャイジーとして複数の業態を展開しているものである。 kannan丸の場合は、大庄のフランチャイジーとして、居酒屋の「庄屋」(35店舗、54.7%)、「日本海庄屋」(15店舗、23.4%)、「うたうんだ村」(7店舗、10.9%)の3業態を中心としつつ、イズプランニング社の「KUSHI949KYU」、ドトールコーヒー社の「ドトールコーヒーショップ」にもフランチャイズ加盟している。

5) 4業態で全店舗の80%以上を占める企業

第一業態と第二業態、第三業態、第四業態（各企業内で4番目に店舗数の多い業態）の店舗数合計が、企業の展開する全店舗数の80%以上を占める企業である。店舗数自体は多くないものの、複数の業態を同時並行的に出店している企業と見ることができる。このタイプは、今回の分析対象の77社のうち3社でみることができる（図9）。

3つの企業の業態構成パターンを検討していく。第一に、主として取り扱うメニューを変えることで多業態化を実現している企業をみることで

表8 4業態で全店舗の80%以上を占める外食企業

企業名	主力業態名	主力業態の分類	店舗数	主力業態店舗数占有率	企業が展開する業態数
グローバルダイニング	ラ・ボエム	洋食全般・洋食ファミレス	18	37.5%	10
	モンスーンカフェ	中華全般・中華風ファミレス	10	20.8%	
	ゼスト キャンティーナ	和食全般・和風ファミレス	8	16.7%	
	権八	洋食全般・洋食ファミレス	4	8.3%	
タスコシステム	とり鉄	喫茶	105	28.3%	14
	北前そば高田屋	和食店(すし)	102	27.5%	
	暖中	和食全般・和食ファミレス	86	23.2%	
	升屋	和食店(とんかつ)	42	11.3%	
フジオフードシステム	まいどおおきに 食堂	和食店(そば)	121	44.8%	26
	神楽食堂 串家物語	居酒屋	72	26.7%	
	かつぼうぎ	居酒屋	14	5.2%	
	火の音水の音	居酒屋	9	3.3%	

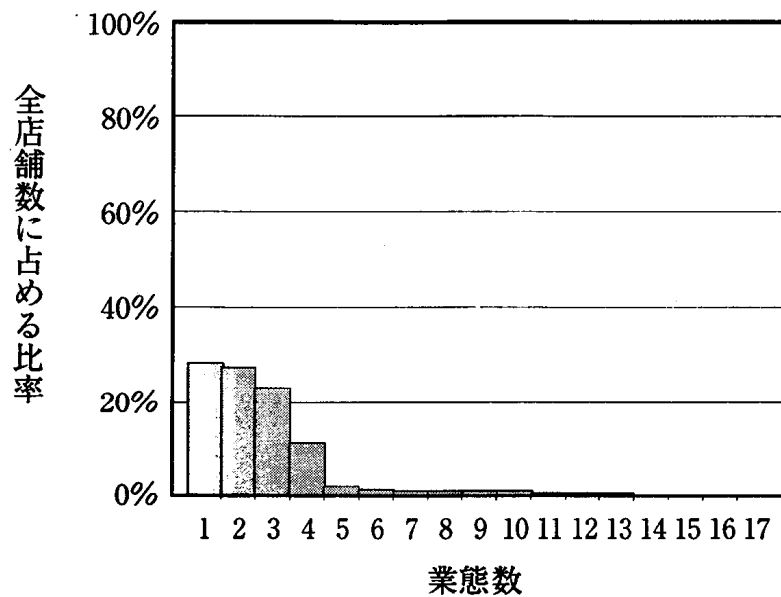


図9 4業態で全店舗の80%以上を占める外食企業のモデル

きる。グローバルダイニングをみると、主として提供するメニューの異なるカジュアルレストランのさまざまな業態を展開している。同社の中心となっている4業態はイタリアン料理の「ラ・ボエム」(18店舗、37.5%)、東南アジア料理の「モンsoonカフェ」(10店舗、20.8%)、メキシコアメリカ料理の「ゼスト キャンティーナ」(8店舗、16.7%)、和食の「権八」(4店舗、8.3%)となっており、この4業態で全店舗数の83.3%を占めている。各業態とも何百店・何十店と多数展開しているわけではないことも注目される。次に、タスコシステムを見ると、ここも同様に主力とするメニューに基づいて居酒屋の業態を複数持っている。焼き鳥を主とする居酒屋の「とり鉄」(105店舗、28.3%)、そば・和風居酒屋の「北前そば高田屋」(102店舗、27.5%)、中華風居酒屋の「暖中」(86店舗、23.2%)、おでん・豆腐・鉄板焼を中心とする「升屋」(42店舗、11.3%)の4業態(全店舗数の90.3%を占める)を多店舗展開しながら、焼肉など他の業態の開発・展開も進めている。

第二に、異なる営業形態・主力メニューを採用して多業態化を図るものである。フジオフードシステムの場合、和洋中の定食を提供する「まいど

おおきに食堂」(121店舗、44.8%)、串揚げ料理店の「神楽食堂 串家物語」(72店舗、26.7%)の2業態を中心としながら、居酒屋の「かっぱうぎ」「火の音水の音」など多様な展開をしている。

6) その他

上記5つのタイプに含まれない企業であり、分析対象の77社中9社が該当する。各ケースを見ていくと、1ないしは2の業態が全店舗数の20～40%近くを占めて展開している一方で、多種多様な業態の開発・展開を進めていることが共通している(図10)。以下、業態展開のパターンを見ていこう。

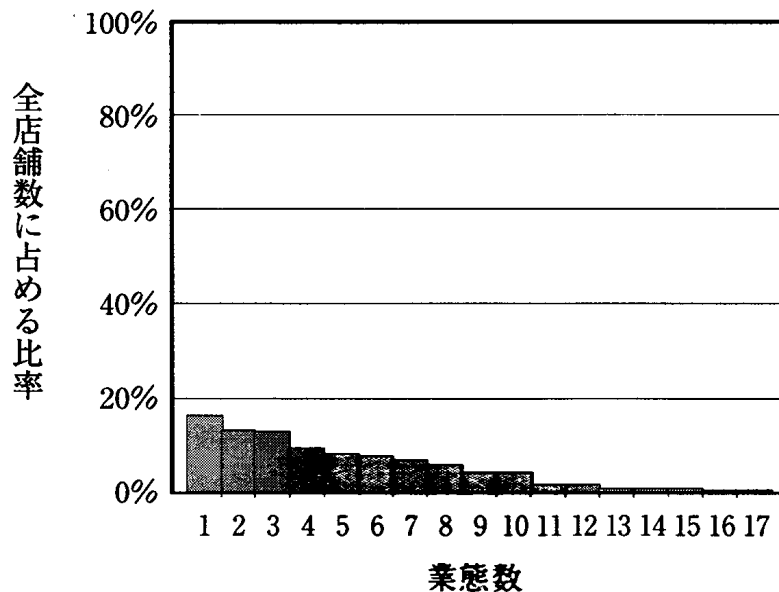


図10 その他の外食企業のモデル

第一に、1つの営業形態の範囲内で多数の業態を展開していくものである。例えば、大庄は居酒屋という営業形態で、「庄や」(319店舗、40.9%)を中心として、「やるき茶屋」(96店舗、12.6%)、「日本海庄や」(94店舗、12.1%)など、和食や鮮魚を中心に主として提供するメニューなどの異なる多種多様な業態を展開している²⁹。

第二に、主として取り扱うメニューを変えることで多業態化を実現している企業である。以下の企業をみていくと、和食・洋食など特定のジャンルの料理内で複数の業態を展開していることに特徴がある。杵屋の場合、うどん、そば、洋食、和食のそれぞれについて、価格帯やメニューの特徴が異なるさまざまな業態を保有している。うどんの業態としては「実演手打うどん杵屋」(275店舗、43.4%)、「めん坊」(17店舗、2.7%)、「手打うどん工房穂の香」(12店舗、1.9%)、「讃岐みのり」、「セルフうどんきねや」等がある。そばの業態では「信州そば処そじ坊」(127店舗、20.0%)、「信州そば野」(12店舗、1.9%)、「おらがそば」、「そばダイニング結月庵」、「そば茶屋きなさ」等を展開している。洋食をみると、オムレツレストラン「ロムレット」(48店舗、7.6%)、サンドウィッチレストラン「グルメ」(26店舗、4.1%)、スパゲッティとピザの「イルプリモ」(13店舗、2.1%)、喫茶・グリル「ブレーメン」といったさまざまな業態を出店している。和食では天ぷらの「天はな」(23店舗、3.6%)、天井の「井井亭」(23店舗、3.6%) などがある。杵屋のほかにもワンダーテーブルも同様に、イタリアン、和食など主力メニューごとに複数の業態展開を行っている。

第三に、異なる営業形態・主力メニューを採用して多業態化を図るものである。日本レストランシステムを見ていくと、スパゲッティの業態として「洋麺屋五右衛門」(91店舗、34.3%)、「赤とんぼ」(16店舗、6.0%) ほか計8業態、喫茶では「カフェモーツアルト」(14店舗、5.3%) など計3業態、居酒屋では焼き鳥の「地鶏や」(13店舗、4.9%) など計10業態、レストランでは無国籍料理の「にんにく屋五右衛門」(26店舗、9.8%) を中心に、洋食の「卵と私」(18店舗、6.8%)、「洋食浅草軒」(14店舗、5.3%) ほか計11業態と、多数の業態の飲食店を経営している。これと類似した業態展開の仕方は、イタリアンや和食の高級店からカジュアルレストランまで手がけるワイズテーブルコーポレーションや、主として取り扱うメニューが和食から洋風までわたっているほか、営業形態も喫茶からレストラン、

パブ・居酒屋まで多数の業態を展開しているダイナックにおいてもみることができる。

第四に、企業が本来出発してきた営業形態で複数の業態を展開するとともに、他の料理の領域も手がけるようになったものである。例えば、コロワイドは居酒屋からスタートしており、「手作り居酒屋甘太郎」(92店舗、26.3%)、「遊食三昧 NIJYU-MARU」(34店舗、9.7%)、「北海道」(30店舗、8.6%)、「地酒とそば京風おでん三間堂」(28店舗、8.0%)、「Foodiu n Bar 一瑳」(28店舗、8.0%) などさまざまな業態を展開している³⁰⁾。これと同時に、イタリア料理の「イタメシヤ ラ パウザ」(43店舗、12.3%)、日本料理の「三十三間堂」、しゃぶしゃぶの「創意“和”絹かつぎ」「旬香庭 麟 Garden」、エスニック料理の「創作台所 麟」、中華料理の「新上海料理 TAO RYU」など中心メニューの異なるさまざまな業態の出店も行っている。アトムは、もともとはすし店から始まっており、「回転アトムすし」(客単価900円、37店舗、12.7%)、「海鮮アトムボーイ」(客単価1300円、43店舗、14.8%)、「にぎりの徳兵衛」(客単価1800円、29店舗、10.0%) など客単価が異なるすしのさまざまな業態を持っている³¹⁾。これに加え、和食業態の「えちぜん」(22店舗、7.6%)、「蟹や徳兵衛」(蟹料理、4店舗、1.4%)、「かつ時」(とんかつ、23店舗、7.9%)のほか、焼肉業態の「カルビ大将」(46店舗、15.8%)、「唐楽家」(20店舗、6.9%)、イタリアレストランの「ラ・アモーレ」(3店舗、1.0%)、中華料理の「ザ・フォーロン」(15店舗、5.2%) など多様なメニューの業態を展開している。宮はステーキレストランを展開する企業として発展してきており、「ステーキ宮」(21店舗、13.1%)、低価格の「ステーキ宮リベロ」(12店舗、7.5%)、「和牛ステーキ桜」(1店舗、0.6%) とステーキ関連の業態を複数展開している。これに加えて現在では、洋食業態の「M'sダイニング」(30店舗、18.8%)、「グリーンガーデン」(4店舗、2.5%)、和食の「暖」(29店舗、18.1%)、「暖や」(19店舗、11.9%)、「北海道楽・北海道楽宴」(28店舗、17.5%) な

表9 その他の外食企業

企業名 (下段は上位5業態の店舗数比率)	主力業態名	分類	店舗数	全店舗数に 占める比率	業態数
グルメ杵屋 (78.7%)	実演手打ちうどん杵屋	和食店(うどん)	275	43.4%	40
	信州そば処そじ坊	和食店(そば)	127	20.0%	
	オムレツ&オムライスロムレット	その他洋食	48	7.6%	
	サンドウィッチハウス グルメ	洋食店(サンドイッチ)	26	4.1%	
	井井亭	その他和食ファストフード	23	3.6%	
大庄 (75.9%)	庄や	居酒屋	319	38.6%	25
	やるき茶屋	居酒屋	98	11.9%	
	日本海庄や	居酒屋	94	11.4%	
	うたうんだ村	その他和食	66	8.0%	
	ちゃぼん	居酒屋	51	6.2%	
日本レストラン システム (67.5%)	洋麺屋五右衛門	洋食店(スパゲティ)	91	34.3%	36
	にんにく屋五右衛門	洋食全般・洋食ファミレス	26	9.8%	
	卵と私	その他洋食	18	6.8%	
	赤とんぼ	洋食店(イタリア料理)	16	6.0%	
	モーツアルト	喫茶	14	5.3%	
	浅草軒	洋食全般・洋食ファミレス	14	5.3%	
コロワイド (72.9%)	手作り居酒屋甘太郎	居酒屋	92	26.3%	33
	イタメシヤラバウザ	洋食店(イタリア料理)	43	12.3%	
	遊食三昧NIJYU-MARU	居酒屋	34	9.7%	
	北海道	居酒屋	30	8.6%	
	地酒とそば・京風おでん 三間堂	居酒屋	28	8.0%	
	Foodiun Bar 一蔵	居酒屋	28	8.0%	
ワンダーテーブル (74.1%)	モ〜モ〜パラダイス	和食店(しゃぶしゃぶ)	14	25.9%	12
	東京ベリーニ	洋食店(イタリア料理)	13	24.1%	
	月の兎	バー	5	9.3%	
	三四味屋	その他和食	4	7.4%	
	ラヂオホール	バー	4	7.4%	
ワイズテーブル コーポレーション (64.7%)	伊太利亜市場B・A・R	洋食店(イタリア料理)	4	23.5%	11
	XXEX	その他	3	17.6%	
	こけこっこ	和食全般・和食ファミレス	2	11.8%	
	LE CHOCOLAT DE H	その他	1	5.9%	
	毛利 Salvatore	洋食店(イタリア料理)	1	5.9%	
宮 (79.4%)	M'sダイニング	洋食全般・洋食ファミレス	30	18.8%	12
	暖	居酒屋	29	18.1%	
	北海道楽・北海道楽宴	その他和食	28	17.5%	
	ステーキ宮	洋食店(ステーキ)	21	13.1%	
	暖や	和食全般・和食ファミレス	19	11.9%	
アトム (61.2%)	カルビ大将	中華・朝鮮料理(焼肉)	46	15.8%	21
	海鮮アトムボーイ	ファストフード(すし)	43	14.8%	
	回転アトムすし	ファストフード(すし)	37	12.7%	
	にぎりの徳兵衛	和食店(すし)	29	10.0%	
	かつ時	和食店(とんかつ)	23	7.9%	
ダイナック (39.5%)	鳥どり	居酒屋	22	14.5%	57
	膳丸	パブ	11	7.2%	
	卯乃家	パブ	10	6.6%	
	咲くら	居酒屋	9	5.9%	
	パバミラノ	洋食店(イタリア料理)	8	5.3%	

ど、主力メニューごとに複数の業態を展開している。

5. 本研究のまとめ

これまでの一連の分析から、日本の外食企業の業態展開について以下の各点が明らかになった。

まず、各企業の展開する業態数を見ていくと、1つの業態に絞って多店舗展開を進めている企業から、複数の業態の店舗を同時に展開している企業まで存在することが確認された。本研究の対象とした株式公開をしている外食企業に限ってみれば、1つの業態に絞っているところは2割程度にとどまっており、多くの企業では複数の業態を持っている。ただし、複数の業態を持っている企業に限ってみると、多くの場合5業態以下にとどまるが、中には業態数が二桁に達する企業も存在するなど、ばらつきが大きいことがわかる。

次に、各企業の業態数と店舗数の相関関係について見ていくと、①業態数が多い企業ほど、店舗数の合計が多いという直線的な関係が見られるわけではない、②各企業の業態数と1業態あたりの平均店舗数の間には弱い負の相関関係がみられる、③業態数が増えるほど、第一業態への集中度が低下する、といったことがわかった。こうした分析から、外食の企業は、①少ない業態を集中的に展開する企業、②多数の業態を同時に展開する企業、③複数の業態を多店舗展開する企業に大別できると考えられる。

以上の分析を踏まえ、外食企業77社について、各企業の全店舗数に占める1つの業態の店舗数の比率をもとに6つに類型化した。この結果、全体的には1ないしは2の基幹となる業態を多店舗展開している企業が多くを占めており、3つ以上の業態を同時に多店舗展開している企業は少ないことがわかった。

さらに、2つ以上の業態を展開する企業が、どのように業態を拡大して

行くのか、その方法を見ていくと、いくつかのパターンにわけられる。第一に、同じ種類の主力メニューを扱いつつ、さまざまなタイプの店を展開するものであり、例えばすし店を展開する企業において、最初に開発した標準型の業態に加え、店舗客単価の高い高級店、低価格の回転寿司店を手がけていく場合があてはまる。第2に、1つの営業形態の範囲内で多数の業態を展開していくものである。この類型は、居酒屋企業が客単価に300～500円程度の差をつけたり、ターゲットとする客層を変えたりすることにより複数の業態を開発・出店する場合にみることができる。第3は、1つの営業形態で主として取り扱うメニューを変えたり、特定のメニューに絞ったりした業態を展開している類型である。具体的には、ファミリーレストランの企業が、洋食・和食・中華と主力とするメニューごとに、つまり業種ごとに業態を開発・出店するケースや、洋食のファミリーレストランの企業がイタリア料理、パスタ、ステーキなど特定のメニューに専門特化した業態を展開する場合に見られる。第4は、1つの企業が異なる営業形態・主力メニューを採用するものであり、和食のファストフードと洋食のファミリーレストランを同時に展開する企業などが例として考えられる。第5は、フランチャイズ契約など他の企業との提携による業態展開を進めているものであり、マルチフランチャイジーとして複数の業態を展開する権利を得たり、他の企業との提携により蓄積したノウハウを生かして自社独自の業態を開発したりする場合に見ることができる。

最後に、各企業の全店舗数に占める1つの業態の店舗数の比率をもとにした6つの類型と、各企業の業態拡大のパターンとの関係をみていくと、次の傾向がみられる。全店舗数の8割以上が1ないしは2の業態に集中している企業では、(A) 1つの主力メニューについて多様なタイプの店舗を展開したり、(B) 1つの営業形態に絞ってさまざまなタイプの店舗を展開したり、(C) 同じジャンルの料理内で取り扱いメニューを特化させた業態を開発したりするケースがしばしば観察される。既存の業態と何らかの関

連を持たせることにより、オペレーションに大規模な変更がなくても対処できる範囲内で業態の多様化を行っている企業が多いと考えられる。一方、展開している業態が多数に分散している企業の場合、(A) 1つの営業形態で主力メニューの異なる業態を複数展開したり、(B) 異なる営業形態・主力メニューを同時に採用して店舗展開をしていくパターンを見ることができる。少数の業態に絞って多店舗展開を行うことによる規模の経済を追求せず、大規模なオペレーションの変更を前提とした業態開発を行うことで、多くの顧客のニーズに応えていこうとしていることが伺える。

6. 今後の課題

本研究は、外食企業における業態展開の仕方について、公表されているデータを基に全体像をとらえようとしたものである。これまで外食企業は新業態開発が盛んだとか、多業態展開を行う企業が多く見られるとの指摘があったが、これを体系的にとらえたものはなかった。粗くはあるが、この点について実態を整理したことに本研究の意義があると思う。

しかしながら、外食企業の業態展開を、各企業の業態数と店舗数だけから見ていくのでは限られた一部分だけを見たに過ぎないのであり、さらに別の観点から検討することも必要である。以下、本テーマに関連した今後の研究課題を述べる。

第一に、本研究では2004年5月という一時点でのデータをもとに分析を行ったため、各企業が過去に展開したが現在は廃止されている業態について考慮されていないことがあげられる。各企業における業態の変遷も視野に入れることで、各企業における業態展開の行動をより深く分析することが可能となる。

第二に、株式公開している企業単体を分析対象としたため、企業集団としての分析がなされていないことである。例えばゼンショーの場合、連結

子会社となっているココスジャパンは単独で株式公開を行っており、本研究ではそれぞれを独立した企業として分析をしている。各企業の連結子会社などを企業集団としてとらえて分析を行うことで、外食企業の多業態展開の背景をより深く考察することができると考えられる。

第三に、外食企業の業態開発の形式や多店舗展開の方法による類型化を試みる必要がある。外食企業の業態開発の形式として①自社開発、②買収、③ライセンス契約の3つに、多店舗展開の方法として①直営方式、②フランチャイズ方式の2つに大別される。各企業がどの方式を採用するかによっても、外食企業における業態展開の考え方を説明できる可能性がある。

第四に、外食企業における組織の分析を行うことが可能である。有価証券報告書に記載されている各企業の組織を見ていくと、営業形態別に構成している場合もあれば、業種別のことも、出店地域別のこともある。また、第二の課題として指摘した企業集団として分析するならば、別会社方式で業態展開している場合も含めて検討しなければならない。組織をどのように作っているのかを手がかりとして業態展開の背景を知ることが可能となると考えられる。

- 注 1) 時子山ひろみ・荏開津典生 (2000)『フードシステムの経済学 (第2版)』、医歯薬出版、pp.138-139。
- 2) 堀田 (2000) が所収されている『季刊外食産業研究』には、毎年、同様の経営分析が掲載されている。
- 3) 柴田書店 (編) (1999)『フードサービス事典』、柴田書店、p57。
- 4) 日経レストラン (編) (2002)『フードサービス実用事典』、日経B P 社、p129。
- 5) 業種を広義にとらえると、「日本標準産業分類」に従って建設業、製造業、サービス業と分類される事業の種類を指すことがある。
- 6) 日経レストラン (編) (2002)『フードサービス実用事典』、日経B P 社、

p129.

- 7) 商業統計調査において、一般飲食店に関する調査は昭和60年（1985年）以降、卸売・小売業の翌年に調査実施をされていたが、平成4年（1992年）の調査を最後に実施されていない。
- 8) 一般飲食店とは、直ちにその場所で主として料理又はその他の食料品を飲食させる事業所及び主としてコーヒー、紅茶等アルコールを含まない飲料を飲食させる事業所をいう。
- 9) Ansoff, H. L. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮（訳）(1969)『企業戦略論』、産業能率短期大学出版部)。
- 10) 外食産業の市場規模は、1997年には29兆702億円と過去最高となったが、以後減少が続き、2003年には25兆269億円となっている（外食産業総合調査研究センターの推計による）。
- 11) 社団法人日本フードサービス協会の調査による。〈<http://www.jfnet.or.jp/>〉
- 12) なお、本研究における数値はデータ収集時点のものであり、その後数字が変化しているのはいくつまでもない。あくまで研究の目的を実現するための方法として使用しており、統計データとして作成したものではない。
- 13) 除外した5社は、(株)東京會館、東京テアトル(株)、(株)ひらまつ、(株)うかい、(株)スバル興業である。
- 14) ただし、日本マクドナルドホールディングスは日本マクドナルドの持ち株会社であることから、今回の分析の対象に含める。また、フジオフードシステムについては、従来から業態を開発し展開していたフジセイコーポレーションのフランチャイズ展開を目的設立された後、フジセイコーポレーションを子会社とした経緯もあり、フジセイコーポレーションも含めて分析を行う。
- 15) 店舗数については、直営店だけでなくフランチャイズ店、企業の子会社に運営を委託しているものも含めてカウントしている。
- 16) 図2を見ていくと、1業態に限定して3891店舗を展開している企業がある。これを外れ値として除外して相関係数を再計算すると-0.312となり、いずれにしても各企業の業態数と1業態あたりの平均店舗数の間には弱い負の相関関係が存在することがわかる。
- 17) ただし、連結子会社を含めた企業集団としてみた場合、複数の業態を展開していると位置づけなくてはならないものもいくつか存在する。例えば、吉野屋ディー・アンド・シーは、寿司関連事業を展開する「京樽」、たい焼・たこ焼きなど和風ファストフードを展開する「ピーターパンコモコ」、カレーの「ポット&ポット」、中華デリバリーの「上海エクスプレス」を傘下に持っている。ゼンショーは、洋食のファミリーレストランや焼肉店、メキシカンディナーレストランを展開する「ココスジャパン」、ハンバーガー・ステーキレストランを展開する「ビッグボーイジャパン」、ハンバーガーのファストフードの「ウェンコジャパン（2004年6月1日に日本ウェンディーズに社

- 名変更)」、手打ちうどんなどの「大和フーズ」といった連結子会社を通じて複数の業態を保有している。
- 18) ここでの分類は、分析データの作成に使用した『日経外食・フードサービス企業年鑑2004年版』に基づいている。
 - 19) 2004年9月1日に(株)ゼクーに社名変更をしているが、ここではデータ作成時点の社名を表記する。
 - 20) データ作成時点では「キッチン・モス」で運営していたが、現在は「80℃カフェ&キッチン」という名称に変更されている。このほか、モスフードサービスの連結子会社のトモスがラーメン店の「ちりめん亭」、四季菜が和食店の「AEN」を展開している。
 - 21) 2004年3月1日に、ほっかほっか亭の東日本地区のエリアフランチャイザーである(株)ほっかほっか亭を吸収合併している。
 - 22) 「ピエトロバルコネ」のフランチャイザーは(株)ピエトロである。
 - 23) 同社は焼肉業態以外にも、2002年に海鮮居酒屋の「まるさ水産」(12店舗、連結子会社の(株)まるさ水産が展開)、鶏料理専門店の「とりばっくす」(3店舗)といった新業態を開発し、多店舗展開を進めている。これらは2001年秋のBSE騒動の影響で焼肉店の売上が激減したため、焼肉以外の新たな収益源を求める目的で開発された(日経流通新聞 2002年2月21日、2002年11月7日)。
 - 24) 1991年から展開している「会津っぽ」のメニューは、2001年に開発した「幸楽苑」のメニューと同じものに変更したが、地盤とする南東北(福島・宮城)では「会津っぽ」の店名が定着しており、従来どおりの名称で営業している(日本経済新聞 2002年6月7日)。
 - 25) 中華料理業態の「来来軒」、「台南市場」については、2005年までに「中華食堂日高屋」に転換する予定という(日経流通新聞 2003年12月9日)。
 - 26) このほか、スパゲティ店の「オリーブの木」(15店舗、1.2%)、紅茶を中心とする喫茶店「サロン・ド・テ・マドレーヌ」(4店舗、0.3%)も展開している。
 - 27) 『日本ケンタッキーフライドチキン株式会社 平成15年11月期決算短信(連結)』、p6.
 - 28) 『株式会社プライム・リンク 平成16年3月期有価証券報告書』、p5.
 - 29) 大庄も1992年に(株)やるき茶屋、2003年に(株)榮太郎といった企業を吸収合併することにより、業態を増やしてきた。
 - 30) コロワイドはM&Aを積極的に行っている。2002年1月に(株)平成フードサービスを100%子会社化し「北海道」「濱町」、2002年12月に明治製菓リテイ爾(株)を100%子会社化(株)アド・イン・プラに名称変更)し「TAPA」、2003年3月にドリームフード(株)の営業を譲り受けて「いろはにほへと」と、傘下の業態数を増やしている。現在では、子会社化した各社からコロワイド

本体が営業を譲り受けている。

- 31) すし業態については、「にぎりの徳兵衛」と「回転アトムすし」に集約の方向となっている。

【参考文献・資料】

- Ansoff, H. L. (1965). *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮 (訳) (1969) 『企業戦略論』、産業能率短期大学出版部)。
- 土井利雄 (1981). 『外食産業の経済学』、ダイヤモンド社。
- 藤田 悟 (1998). 「'98年流通業界全予測 外食」、『激流 (1998年2月号)』、pp.48-51.
- 藤田 悟 (2000). 「外食：単一業態急伸で迎える複合大企業の危機」、『激流 (2000年2月号)』、pp.47-50.
- 堀田宗徳 (2000). 「外食産業の業種・業態別経営指標」、『季刊外食産業研究76』、pp.4-35.
- 岩淵道生 (1996). 『外食産業論—外食産業の競争と成長—』、農林統計協会。
- 岸本行雄 (1995). 「業態改革を目指す外食産業」、『品質管理 (1995年6月号)』、pp.33-40.
- 茂木信太郎 (1996). 『外食産業テキストブック』、日本経済新聞社。
- 茂木信太郎 (1997). 『現代の外食産業』、日本経済新聞社。
- 茂木信太郎・大塚典子 (2001). 「食マーケットをリードする業態」、『食品工業 (2001年10月号)』、pp.36-41.
- 日本フードサービス協会 (編) (2004). 『2004ジェフ年鑑』、日本フードサービス協会。
- 日本経済新聞社 (編) (2003). 『日経外食・フードサービス企業年鑑2004年版』、日本経済新聞社。
- 日経レストラン (編) (2002). 『フードサービス実用事典』、日経BP社。
- 奥村 憲 (2000). 「外食産業の新業態開発：新業態を生み出す発想法」『企業診断 (2000年2月号)』、pp.58-63.
- 柴田書店 (編) (1999). 『フードサービス事典』、柴田書店。
- 多摩大学総合研究所・(社)日本フードサービス協会 (編) (1993). 『フードサービス産業を考える』、実教出版。
- 時子山ひろみ・荏開津典生 (2000). 『フードシステムの経済学 (第2版)』、医歯薬出版。
- 上田隆穂・藤居譲太郎・田中伸英・高橋郁夫・小野譲二 (編) (2004). 『フードサービス産業における情報化戦略とテクノロジー』、中央経済社。