

日本型フード提供システムのジレンマ

—「大戸屋」のビジネスモデル¹⁾と収益モデルからの考察—

The Management Dilemma of the Japanese Cuisine Chain Business Systems

青木孝次

Takatsugu AOKI

目次

1. はじめに
2. 「大戸屋」のビジネスモデル
3. 「大戸屋」の収益分析
4. 結論とまとめ

1. はじめに

1-1 本稿の目的

「1958年1月、創業者である三森栄一が、東京・池袋に、『大戸屋食堂』を開店したことに始まる。『全品50円均一』というユニークな経営を行い、連日千人を超すお客様の支持を受け、『50円食堂』という愛称で親しまれる。」(株式会社大戸屋ホールディングス HP より抜粋) 株式会社大戸屋ホールディングス(以下「大戸屋HD」と表記)が運営する和定食チェーン「大戸屋ごはん処」(以下、単に「大戸屋」と表記)の生い立ちである。大戸屋HDは、2014年3月期において年商232億円、展開店舗数383店舗(国内308店舗、海外75店舗、フランチャイズ店を含む)、従業員数598名の企業規模にまで成長している。また2001年には株式市場に店頭公開を果たしている。しかしながら、現在においても東京、神奈川、埼玉、千葉の1都3県で約200店舗を占めてお

り、他の道府県の一般消費者には、まだまだ馴染みが薄いかもしれない。一方、大戸屋の今日に至る経営プロセスは紆余曲折あり(図表1「大戸屋の歴史と転機」参照)、多くのビジネス誌等メディアにも登場するなど、ビジネスや経営研究、特に外食マーケティングの世界ではその名は広く知られていると言ってよいだろう。また昨今は海外展開を精力的に行っており、アジア各国や米国ニューヨークを訪れると馴染みのある「青い看板」を発見する機会も多くなったように思う。

筆者は2005年時点において、既に和定食チェーン展開の先駆けであった「大戸屋」への取材をベースに、ビジネスモデル分析を行っている。その結果、当時において「(多角化等のシナジーが発揮できない単体企業で)日本型フード提供システム(のチェーン展開)は高利益を生むことが極めて困難である」という結論(あくまで仮説)に至っている(もっとも大戸屋経営陣からは「百も承知」と言われるかもしれないのだが)。本稿では、その後10年を経て、大戸屋ビジネスが、どのように推移し、変化したのかについて再考察を行い、また時を経た今、あらためてこの仮説に対して検証を試みる。

1-2 「大戸屋」変革の契機と理念

前項および図表1(「大戸屋の歴史と転機」)にまとめたように、「大戸屋」は、街中の一定食屋に過ぎなかったが、創業者を先代社長とする2代目社長(現会長 三森久実)が、現在の経営形態へと大きく変貌させている。もっとも先代から引き継いでしばらくは、飲食店の多展開化が上手く行かず、一旦は経営が逼迫した時期もあったようである。さらに、1992年には東京・吉祥寺店が焼失するなどの不運が続いた。しかし焼失した店舗を改装するにあたり、大きく2つの要因が、現在の大戸屋コンセプトに至るよう作用したと言われている。ひとつは吉祥寺の街の客層を改めて客観視する機会となったことである。およそ従来の定食屋には似つかわしくない若い女子たちが、吉祥寺の店舗モールにはひしめいている。郷に入っては郷に認められよ、折角の改装の機会、吉祥寺の街にフィットした定食屋はできないだろうか、若い2代目がそう考えたとしても不思議ではない。2つ目は、その発想の萌芽として、一時期山梨県でモスバーガーのFC店の運営をしていた経験が、2代目の外食チェーン運営に影響をもたらしたと言われる。モスバーガーの清潔で、若い女子が好みそうな店舗づくり、食材にこだわって少々値段は高いが、良質の商品とサービスを提供するスタイルを2代目は体感し、大きな影響を受けたとしても自然であろう。FC店経営者として、それらのサービスコンセプトだけではなく、オペレーションの方法論や収支構造に関しても学んでいたことは想像に難くない。さらに当時の環境や食のトレンドも時宜を得ていた。当時、都会を中心に食の健康志向がブームとなり、特に元来栄養学的には日本人

に適し、健康に良いとされる和食への回帰トレンドが女子を中心に広がっていた。その一方、調理に手間のかかる和食を自宅で日々作ることは難儀であり、手軽に食べられ、しかも女子が(ひとりでも)入りやすい和定食チェーンは待望されていたと思われる。このように「新生 大戸屋」は、所謂従前の定食屋とは一線を画し、その提供コンセプト、狙い顧客層、メニュー、提供スタイルなどを刷新したのである。初めて大戸屋店舗に足を踏み入れたとき、清潔で居心地よく、そして勿論おいしいにもかかわらず、価格の手頃な店だと感じたのは勿論、同時に「なぜこのような店が、今までなかったのか」と疑問に感じたものである。大戸屋の2004年時点(現在も大きな違いはないと思うが)の事業理念・事業コンセプト表現のいくつかを以下に紹介しておく。

—『家庭食の代行』—

—『かあさんの手作り料理をお値打ち価格でお客様に』—

—『日本をもっと健康に、元気にするために、定食屋チェーンが必要だと考えています。毎日食べても、朝昼晩食べてもいいように、栄養バランスにこだわり、体にいい食材をできる限り使っています。例えば、ソースはすべて無添加・無着色。卵は自然卵。調理は各店舗で行うなど手作りの温かさを大切にしています。これからも〈心のこもった家庭料理〉をお値打ち価格で、より多くのお客さまに提供できるように、さらなる展開を続けていきます。』—

図表 1. 大戸屋の歴史と転機

大戸屋の歴史と転機		
1958年	創業／順風	東京・池袋に「大戸屋食堂」開店。通称50円食堂。
1979年	急転直下	先代の逝去により、現会長(三森久実)が2代目を継承。(当時21歳)
1983年 －1990年	拡大経営の破綻と原点回帰	「株式会社大戸屋」設立。大戸屋食堂3店舗に加え、阿佐ヶ谷に居酒屋、ジャズバー、山梨でモスバーガーのFC店の運営。 →しかし本業以外はうまく行かず、本業の利益を食いつぶし、資金繰りが窮地に。 結果、本業以外を閉店し、「大戸屋食堂」に専念。
1992年	さらなる試練 意図せざる結果	この年の年末に吉祥寺店が焼失。修復にともない、吉祥寺の街に多い女性客が入りやすい「定食屋」に改装。→現在の大戸屋の戦略コンセプトの原型となる。 →その後、顧客(女性客)の声を店舗運営に反映させることで改良をかさね、さらに女性の入りやすい「定食屋」としてブラッシュアップしてゆく。
2001年	上場あらたなる責任	平成13年8月、社団法人日本証券業協会に店頭登録。
2005年 －現在	市場拡大	国内(主にフランチャイズ)、海外店舗拡大の積極展開。

出典：大戸屋資料を筆者加筆修正

2. 「大戸屋」のビジネスモデル

2-1 大戸屋の主戦場となる市場

本項では、大戸屋ビジネスの市場について概観する。人々の食生活は大きく、家庭内での食事としての「内食」、家庭外でのレストラン等の第三者によるフード＆サービス提供がある「外食」、家庭外でのフードのみの購入によって、実際に食する場を問わない「中食」に分けられる。図表2はひとつの分類定義例である。「内食」は、喫食者（食する本人または家族や他者、使用人含む）による調理労働、加えて食事後の食器洗浄労働がある。「外食」は、第三者によるサービスの提供（調理、食器洗浄、環境提供整備等）があることが基本である。「中食」は、喫食者による労働もなく、第三者によるサービス提供も一切ない、自由度の高い食形態となる。昨今はイトインコーナーのあるコンビニエンスストア内の食形態も存在する。このケースは、場所の提供はあるが、第三者のサービスがないことから、「中食」と考えてよいだろう。

食の市場規模は時系列でみると、変化はあるが、概ね「内食」が40兆円程度、「外食」が、23-24兆円程度、「中食」が5.7兆円程度と言われている。特に「外食」を詳細にみると、給食が3兆9,000億程度、喫茶・居酒屋が2兆4,000億円程度、寿司市場が1兆5,000億程度、そば、うどん市場が1兆1,000億程度、その他各種飲食市場（和食、ファミレス、ハンバーガー、牛丼、中華、洋食、スイーツ等）が10兆3,000億円程度と言われており、大戸屋の主戦場は、この「その他10兆円市場」にあると考えられる。

図表2. 「食」の分類と定義

	喫食者による 調理労働	第三者による サービスの提供	食事の場所 (基本型)	食材・商品等購入店舗例
内 食	有	無	家庭	GMS, スーパー, 専門店等
外 食	無	有	レストランなど	大戸屋, マクドナルド, 吉野家等
中 食	無	無	特に問わない	セブンイレブン (CVS), オリジン弁当等

出典：「外食・中食・内食の構造変化」（茂木 2005）に加筆修正

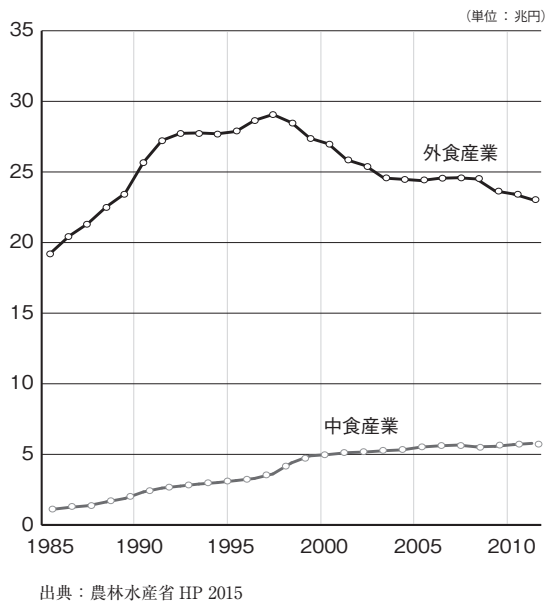
2-2 外食産業の一層の競争激化

外食産業，とりわけ大都市圏の外食ビジネスの競争環境は，あらゆる側面で極めて激しく，持続的に競争優位な存在であり続けることは至難である。提供商品やサービスの質と量は勿論，牛丼チェーンに代表される価格競争等の影響，好立地確保の争いなど，それらが直接経営を圧迫する要因となり，出退店が頻繁に行われている。「やよい軒」事業を展開している株式会社プレナスの平成26年2月期決算短信資料では，外食産業のリスク要因について次のように警鐘を鳴らしている。

「外食産業は，業態を越えた競合が激化しており，各企業は顧客を確保するための一層の努力が求められています。また，好立地での新規出店，スクラップ&ビルドを展開するための物件確保を巡る競合も同様に激化しております。―（中略）―店頭売上高が減少することに加え，販売促進費，賃借料等のコスト増が予想され，当社グループの経営成績に影響を及ぼす可能性があります。」

2-3 脅威としての「中食ビジネス」

日本人の食生活は時代とともに変化している。とりわけコンビニエンスストアの登場以来大きく拡大しているのが，「中食」市場である。図表3は，約30年間の「外食」と「中食」市場規模の推移を表したものであるが，外食市場が1990年代後半から徐々に失速傾向にある。一方，中食市場は，30年間で約6倍に拡大している。前述の食の定義からも中食は，第三者のサービス提供がない分，そもそも価格が安く，購入する店もコンビニを中心に，弁当チェーンなど店舗が多く存在する。食する場の自由度も高く，さらにコンビニ各社の企業努力により，品質・おいしさも外食市場を十分に脅かす存在となっている。そのため，オフィス街の昼食時のコンビニエンスストア従業員が，戦闘モードさながらに忙しくレジ対応をしている光景を目にする。大戸屋でも，この「中食」という食生活トレンドに向けて，「弁当・惣菜」の提供を行っており，このような現状の競争環境において，大戸屋の戦略的なライバル（実務上の戦略グループ）として，他の外食店のみならず，コンビニエンスストアの存在が大きいことは自明である。

図表3. 外食産業と中食産業 市場規模推移²⁾

2-4 「日本型フード提供システム」と正当性コンテキスト

「家庭食の代行」, 「清潔で居心地よく, そして勿論おいしいのに, 価格の手頃な, 女子ひとりでも気軽に入りやすい和定食屋」の実現, これが大戸屋のフード提供コンセプトであり, 他の和定食屋との差別化を図るブランドポジショニングである。図表4のように, このブランドの位置づけを, 外食産業における, フード提供の加工(調理)度合いと食に対する自然・健康志向度合いで分類すると, 大戸屋は, ターゲット顧客の志向する「自然な食材で, 栄養価の高い, カラダに良い」フードの提供を目指している。その一方そのためには, 提供前に多くを加工し, 提供直前に簡便に提供する方法ではなく, 調理・加工に手間と時間をかけることを厭わない方法を選択している。このことは, ビジネスにおいては提供コストの増大ならびに顧客回転率の悪化を意味し, 大衆外食産業が避けてきた方法である。

つまり大戸屋ビジネスは, 従来の個人店の定食屋, 小料理店, 場合によっては割烹料理店が行っていたような, 職人的調理に近づけ, 新鮮でおいしいのは勿論, 且つ素材を吟味し, 顧客の健康にも配慮している。さらにお茶への気配りなど「もてなしの接客」にもこだわる, 言わば「日本型(和食型)フード提供システム」をチェーン店で実現することに他ならない。しかも価格は他の大衆外食店を競争相手として設定しているから, 700-800円前後が中心となっている。結果として顧客満足感をしっかり満たしているのである。このようなフード&サービス価値を大衆価格で実現し, 且つ

店舗空間にまでこだわっている点が、他社が容易に模倣できないビジネスとなっている。また「家庭食の代行」の理念のもと、自然で健康に気を配った食事の提供は、多忙な主婦たちの外食への心理的ハードル（後ろめたさなど）を下げ、むしろ大戸屋に入る「正当性」をもたらすコンテクストとなりうるのである。図表5では、米国型フード提供システム、コンビニエンスストアによる中食提供のシステムと大戸屋の実現している日本型フード提供システムの比較を行っている。米国型やCVS型は各店頭では徹底的にコスト効率を重視する一方、本部主導によるマーケティング、プロモーションに比重があり、こちらに多額のコストを掛けるビジネス構造となっている。

図表4. 大戸屋のフード提供理念とブランドポジショニング

	提供直前（店内）の 「加工」度合い高い	提供直前（店内）の 「加工」度合い低い
自然・健康志向高い	 本格ヘルシー	お手軽ヘルシー
自然・健康志向低い	旨さ追求・健康度外視	お手軽ジャンク

出典：筆者作成。

図表5. フード提供システムの比較

	日本型フード提供システム (大戸屋等)	米国型フード提供システム (マクドナルド等)	コンビニエンスストア (セブンイレブン等)
提供前提	言語, 習慣 (食習慣含む), 教育レベルにおいて均質性の高い環境, 「もてなし」の文化が前提。	元来, 言語, 習慣 (食習慣含む), 教育レベルの均質でない従業員による提供オペレーション。その非均質性を前提としたシステム構築。	一店舗あたり数名の店員でこなせるサービス提供に限定される。全国的に均一なサービス提供, オペレーションが前提。
提供形態	- 提供は比較的遅い (待ち時間はかかる)。 「手作り感」が高い。(加工度合い低い) - キャッシュアフターデリバリー方式。またはデリバリーアフターキャッシュ方式。 - マニュアル志向は比較的弱い。店内接客は多い。 - 味・盛り付けのばらつきは少ない。 - 食器は陶器や木を使用。 - お水, お茶は無料。 - コーヒーも低価格。 - 商品の新奇性はさほど高くない。	- 提供が早い - 加工度合い高い (ほぼ工場加工)。 - キャッシュオンデリバリー方式。 - マニュアル志向が極めて高い。 - 店内接客はほとんどなし。 - 味・盛り付けのばらつきが少ない。 - 食器は紙, プラスティック等。 - ドリンクすべて有料。 「商品開発力」はさほど強くない。 「プロモーション力」「ブランディング」が強い。	- 提供が早い。 - 加工度合い高い (100%工場加工)。 - キャッシュオンデリバリー方式。 - 配送は3回/日。 - 器は紙, プラスティック等。 - 弁当等は電子レンジによる加熱。 - 味のばらつきは極めて少ない。 - 本部による「商品開発力」「マーケティング力」が強い。

出典：筆者作成。

2-5 総合的オペレーションによる差別化と模倣困難性の実現

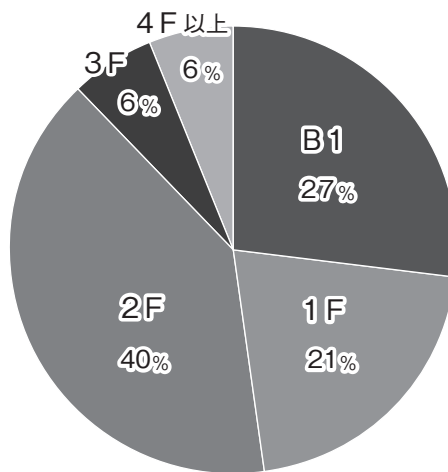
「日本型（和食型）フード提供システム」は時間と手間暇がかかることを承知で、大戸屋は敢えてチャレンジしていると想定されるが、その中でもできる限り提供プロセスにおける様々な「総合的オペレーション活動」を通じて、より効率化を推進している。よく知られるフード提供方法に、「焼きさば」の事例がある。和定食の提供ビジネスである以上、「魚」を提供しないわけには行かない。「魚」は、新鮮さが要求される上に調理に手間がかかるなど、提供側にとっては厄介な点が多い。しかも揚げ物（フライ）などと違って「焼き魚」は提供直前の調理や火加減が難しく、チェーン店での品質を担保するには、かなりの熟練が必要とされる。そもそも日本近海の「さば」を使えば、おいしく、新鮮に提供可能であるが、コストがかかる。そのため、ノルウェー産の「さば」を安く共同仕入れし、それをわざわざ中国に搬入し三枚におろす。即時に塩水付け加工を施し、さらにフローズン状態にする。日本に搬入してからは、独自解凍技術（5℃の冷蔵庫で36時間かけて解凍する）によって風味を損なわないようにしている。その手間暇をかけて仕入れた「さば」を店舗において、さらに独自開発の炭火焼き器で程よく焼いて仕上げるのである。加えて、付け合わせの「大根おろし」にもこだわっている。農家から野菜専門ピッキングセンター、総合物流センター経由で、各店舗に翌日配送。その新鮮な大根を各店舗で洗浄し、一日に複数回に分けて擦りおろし、新鮮で瑞々しい状態で出している。こうして多くの総合的、複雑なプロセスを経たオペレーションは、容易には他店が模倣することはできず、結果として「焼きさば」定食は、常に大戸屋の人気メニューの上位となっている。

2-6 収益モデル

このように大戸屋ビジネスを知れば知るほど、外部の人間や顧客からすれば、「その理念および提供価値の実現や良し」と言いたくなる。その一方、内部の人間の立場からすれば、ビジネスとしての成立が極めて困難という「ジレンマ」を抱えることとなる。しかし大戸屋ビジネスの戦略モデルの秀逸な点は、ひとつはその提供価値が顧客目線からも大きなニーズであることを、経営内部が十分理解していることで、様々な経営的自信の根拠となっている点である。加えて提供する価値全体の「妥当性」と、経営信念とのバランスをうまくとっている点にあると言える。例えば、大戸屋は（有料メディアによる）広告を一切していない。あるいは、店舗自体は駅前立地がほとんどであるが、図表6に示したように、外食産業の成功の原則である「1階店舗」は2割しか持たない。あとは、全て地下や2階以上の2等物件である。3階より上にある店

舗も1割以上である。また駐車スペースは基本もたない。つまり、駅前に店舗があること自体が「メディア」という考えに立脚しており、店舗が1階になくとも、あるいは広告せずとも、顧客は十分に来店する（させる）という信念をもっていると思われる。それらのコストは、他の顧客満足要因となる、「長居がしやすい」「居心地良い」空間づくりや、時間はかかるが手間暇かかった料理提供などに充てていることで、全体のバランスがうまくとれていると考えられる。恐らくこれら提供価値それぞれが、コストに対して、有効に作用しているのか、許容範囲なのか、あるいは過剰で無駄が多いのか、さらには必要であるにもかかわらず不足していないか、など大戸屋価値（全体価値）における属性価値（部分価値）の関係として、顧客視点からの吟味を経営陣がしっかりと行っているのであろう。

図表 6 大戸屋店舗の立地別出店状況 （ビル階数 2005 年 3 月期）



出典：大戸屋資料より作成

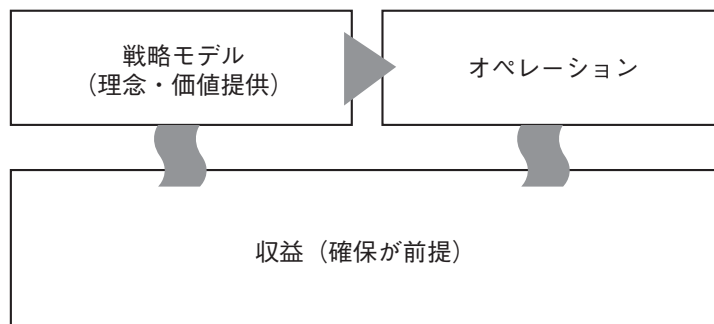
3. 「大戸屋」の収益分析

3-1 「差別化ポイント」が「コスト効率」を悪化させる自己矛盾

大戸屋のビジネスは、「日本人が自国の文化のひとつである和食を食べ、継承する」ことの妥当性、外食で提供することの正当性を示しながら、顧客の健康視点の価値提供にこだわった事業理念の上に、実際に顧客の満足感（支払価格も含めた）を得るような全体の「戦略モデル」（事業の設計図）と「オペレーション」（設計図の現実の作り

込み作業)を実現させている、意義深い事業モデル(ビジネスシステム)であると思われる。また、その収益確保面(収益モデル)においても、店舗賃貸コスト、プロモーション(マーケティングコミュニケーション)コストを削る分を商品やサービス価値へと還元させているなど、そのブレない信念と自信の経営には脱帽する。しかし、それであっても最終的な収益確保への道筋が不十分であるように思われる。その収益確保を妨げる大きな要因のひとつは、調理コストや特に店舗拡張する中での従業員の教育(熟練)コストである。2つ目は、調理や提供までの時間によるロスである。3つ目は、「長居したくなる」「居心地が良い」大戸屋の戦略そのものによるロスである。特にターゲット顧客としている女子は、清潔な店内を保持しなければ来店してくれない。また長居は普通であり、食べてすぐには退店しない。この3つの要因は、裏を返せばまさに大戸屋の他店との「差別化ポイント」に他ならない。大衆外食チェーン店が極力回避してきた非効率経営を、敢えて「差別化」としてチャレンジしてきた大戸屋の「魅力価値」が、どうしても収益を鈍らせる点は、改善されていない。唯一調理コストは、技術改善などで効率化が図れる部分ではあるが、最終的な人的調理部分は、従業員が入れ代わり立ち代わりの外食産業では、改善しきれるものではない。結果、「戦略モデル」、そしてそれを実現する「オペレーションとそのコスト」、全体の収益モデルとのアンバランスが大戸屋ビジネスの「ジレンマ」と考えられる(図表7)。

図表7. 大戸屋ビジネスモデルの不均衡さ



出典：筆者作成

3-2 「規模の経済性」と「経験効果」

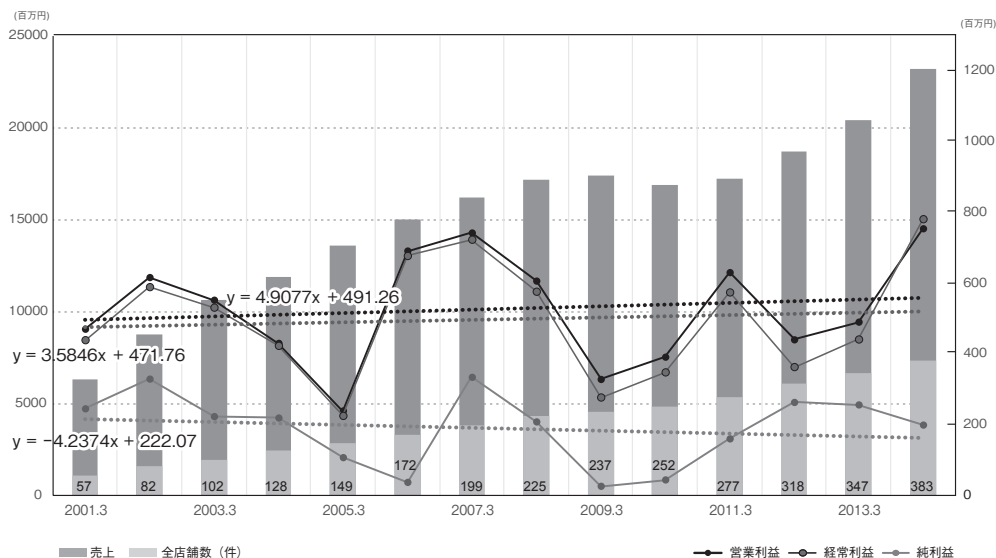
10年前の分析時点と、現在との比較では、店舗数が大きく拡大(国内では約2.5倍)している。このことにより、仕入れ原価率を下げることはできていると思われる(規模の経済性)。また10年間の経営陣を含めた様々な意思決定や、運営システムの経験効果からの経営の効率化もあると思われる。一方、店舗拡大による従業員の育成、技

術の伝承はことのほか難しく、現場の経験の蓄積効果としては一進一退であったのではないかと推察される。また店舗拡大過程での出店・閉店にかかるコストが、効率化で得られた利益を食ってしまったということも想定される。

3-3 大戸屋の収益分析（14年間のIRデータからの分析）

実際に、大戸屋の収益モデルの不均衡さに関して、また冒頭提示した「(多角化等のシナジーが発揮できない単体企業で) 日本型フード提供システム (のチェーン展開) は高利益を生むことが極めて困難である」という仮説について、大戸屋HD が公表をしている IR 向けのデータ (14年間分) を集計し、いくらか分析を加える。図表 8 に集計されたように、大戸屋の店舗数、売上高の成長は、比較的緩やかであるものの全体的に右肩上がり基調である。その一方、本業の儲けである営業利益をはじめ、経常利益、純利益の各利益指標を見てみよう。高下の波があるために一見把握しづらいので近似線 (線形) を補うと、営業利益、経常利益は 14 年間でほぼ横ばい。純利益に至っては、線形係数がマイナスとなり、全体のトレンドとしてはやや下がり傾向である。赤字利益決算はないものの、2009 年度の純利益は僅か 27 (百万円) にとどまる。14 年間の収益率 (本稿では「営業利益/売上」(営業利益率) を使用) 平均は 3.46%, 純利益率 (純利益/売上) 平均は 1.25% であった。

図表 8. 大戸屋 HD 業績推移



出典：株式会社大戸屋ホールディングス IR データを元に筆者集計加工

これら概観的な考察から、ひとつは国内店舗の拡大と収益に何らかの関係性があるのではないかと想定される。特に国内の直営店とFC店に収益面での違いはないだろうか。そこでまずは、直営店に関して、国内直営店舗数と国内直営店収益率の関係を見ることとする。結果は、図表9のように、比較的高い負の相関性が確認された (-0.726 , $p < 0.01^{**}$)。あくまで14年間の傾向に過ぎないが、国内においては、直営店を出店すればするほど収益が悪化するという、営利企業としてはたいへん厳しい結果となった。一方FC展開はどうだろうか。次に国内FC店舗数と国内FC店収益率（営業利益 / 売上）の関係を見てみることにする。結果は図表10のとおりである。こちらは直営店とは反対に、かなり高い正の相関性が確認された (0.915 , $p < 0.01^{**}$)。単純にみれば、FC店の出店拡大は大戸屋の収益に貢献するという解釈ができる。では、これら真逆の結果となった直営店経営とFC店経営の収益差に関してどのように解釈すればよいだろうか？

図表9. 大戸屋 国内直営店舗数と国内直営店収益率（営業利益 / 売上）相関分析

		国内直営店舗数	収益率
国内直営店舗数	Pearson の相関係数	1	$-.726^{**}$
	有意確率（両側）		.003
	<i>N</i>	14	14
収益率	Pearson の相関係数	$-.726^{**}$	1
	有意確率（両側）	.003	
	<i>N</i>	14	14

 $p < 0.01^{**}$

図表10. 大戸屋 国内FC店舗数と国内FC店収益率（営業利益 / 売上）相関分析

		国内FC店舗数	収益率
国内FC店舗数	Pearson の相関係数	1	$-.915^{**}$
	有意確率（両側）		.000
	<i>N</i>	14	14
収益率	Pearson の相関係数	$-.915^{**}$	1
	有意確率（両側）	.000	
	<i>N</i>	14	14

 $p < 0.01^{**}$

4. 結論とまとめ

4-1 「フランチャイズ化」という方向性

大戸屋の14年間の経営指標の分析から、当初の仮説「(多角化等のシナジーが発揮できない単体企業で)日本型フード提供システム(のチェーン展開)は高利益を生むことが極めて困難である」に対して、収益率(営業利益/売上)平均3.46%, 純利益率(純利益/売上)平均1.25%という結果は、仮説を棄却するに足るものではなかった。また14年間の各利益額もほぼ伸張はみられなかった。特に店舗数の拡大と直営店の収益率との関係に至っては、逆相関という結果であった。他の外食競争要因の影響分析が不十分であるため、あるいは大戸屋特有の組織分析も行っていないため、安易に結論づけられないとしても、これらいくつかの結果を総合すれば、やはり日本型フード提供システム(のチェーン展開)は高利益を出しにくい体質なのであろう。しかし、一方で、FC店の展開に関しては、店舗数の拡大は収益率に貢献するという結果であった。この結果の解釈は今後の課題とするが、そもそも大戸屋の事業理念に共感したフランチャイズオーナーは、事業運営のモチベーションが高く、収益確保に全身全霊を注いでいることが大きな要因であると思われる。また大戸屋のFC店舗マネジメントもFC店が軌道に乗るまで、しっかり面倒をみると聞く。その仕組みが直営店では生かされていないということでもないだろうが、大戸屋の経営における利益改善の方向性のひとつは「FC展開の強化」、もしくは「FC展開へのシフト」ということになるであろう。一方で、FC店拡大・強化の方向性は同時に、「中食」ビジネス、例えば「大戸屋弁当」などのチェーン展開を自粛させる。商圈をバッティングさせないとしてもFC店との共存妥当性を問われるからだ。本来後出の「やよい軒」事業のように、中食ビジネス「ほっともっと」とのシナジーが期待できるフード提供システムが経営の方向性としてあるが、このFC店との調整問題がさらに大戸屋のジレンマを生んでいるとも想定される。

4-2 海外FC展開に活路

大戸屋は現在(2014年度3月時点)、タイ、台湾、香港、シンガポール、インドネシア、上海、ニューヨーク等、アジアを中心に、一部北米へも進出している。直営12店舗、FC63店舗である。FC店は63%がタイで展開している。現在までの出退店プロセスを図表11のようにまとめた。時系列で俯瞰すると、直営店展開からはじめ、徐々にFC店へとシフトしていることがわかる。このことは、決算数値(2014年3月期)から

も納得がいく。海外直営店の収益率（営業利益/売上）は－13%であるのに対し、FC店の収益率（営業利益/売上）は45%となっており、絶対額はまだまだ少ないものの、大戸屋ビジネス最大のウィークポイントである低利益体質に対し、海外FC展開は利益を生むのである。その要因は現地人件費にはじまる経営コストの低廉さがある。一方、現地の消費者の所得も上がり、日本食の価格がかなり高めでも需要されていることと、日本食の人気の高いことなどであろう。従って、調理スキルや接客サービスなど、大戸屋理念や技術の伝承はまだまだ課題であろうが、本稿で論じてきた日本型フード提供システムにおける低利益経営からの脱却の活路は、海外（特にアジア）FC展開が重要な鍵となっていると言えよう。

図表 11. 大戸屋 海外展開の状況

	平成 13年	平成 14年	平成 15年	平成 16年	平成 17年	平成 18年	平成 19年	平成 20年	平成 21年	平成 22年	平成 23年	平成 24年	平成 25年	平成 26年
海外店舗数〈直営〉合計	0	0	0	0	0	2	8	17	26	33	42	23	10	12
・タイ							5	11	16	19	27	0	1	1
・台湾							3	6	9	11	12	14		
・香港									1	3	3	5	5	4
・シンガポール												4	3	3
・インドネシア														
・上海														2
・ニューヨーク													1	2
海外店舗数〈フランチャイズ〉合計	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38	60	63
・タイ												36	36	40
・台湾													17	17
・香港														
・シンガポール														6
・インドネシア												2	5	
・上海													2	
・ニューヨーク														

出典：株式会社大戸屋ホールディングス IR データを元に筆者集計加工

4-3 国内における他の「日本型フード提供システム」事業者

本稿では、日本型フード提供システムのチェーン展開を行っており、（多角化等のシナジーが発揮できない）単体企業の事例分析から、大戸屋を取り上げてきた。一方で国内ではいくらかの和定食を中心とした日本型フード提供システムのチェーン展開を行っている事業者が存在する。最後にいくつかの事業者について概観しておこう。

「ごはん処 おはち」：

株式会社フレッシュネス（「フレッシュネスバーガー」チェーン展開）によって、2000年

にオープンした。一時は都内を中心に200店舗程度の規模に拡大したが、現在その多くは閉店している。現在は他社（株式会社コンバージョン）に営業権を譲渡しているとされる。日本型フード提供システムのもつ非効率さを背景に、和食と親会社の主力事業であるバーガーチェーン店との食材の違いなどから、相互効率化（シナジー）が十分発揮できなかったことが失速した要因であると推測される。

「やよい軒」:

株式会社プレナスが運営する和定食チェーンである。国内直営店・FC店247店舗、海外店舗は、タイ及びシンガポールにおいて119店舗（いずれも2014年2月期時点）。株式会社プレナスは、持ち帰り弁当チェーン「ほっともっと」事業を主力としており、売上高（単体）で1,100億円を超えている。「やよい軒」事業は、この「ほっともっと」事業の原材料調達力、調理技術力、人的資源等を活用することができ、事業経営の大きなアドバンテージとなっていると言えよう。その結果、売上高は約244億円、営業利益は15億4,000万円（いずれも2014年2月期時点）である。「やよい軒」事業の売上規模は同時期の大戸屋を若干超え、収益率（営業利益／売上）についても6.3%と大口屋の約2倍程度を確保している。しかし「やよい軒」事業は、本稿の「日本型フード提供システムのチェーン展開」であるものの、主力事業の多角化とみられ、その経済効果を享受していることから、単体企業でビジネスをしている大口屋とは経営条件が異なる。しかし、消費者にとっては大口屋の直接の代替店であるから、大口屋にとっては強力な競合であることは間違いない。「やよい軒」店舗では、券売機の導入など大口屋とは異なるオペレーション効率化も行っているなど、独自の活動も行っている。（券売機の導入は、「日本型フード提供システム」のもてなしにそぐわない、また大口屋の実施しているポイント付与サービスができないなどデメリットもあると考えられる）

「モダン食堂 東京厨房」:

株式会社新鮮組本部が運営する「レトロ風な洋食屋イメージがコンセプト」の外食チェーンである。従って「東京厨房」は和定食ではないため、本稿における「日本型フード提供システムのチェーン展開」とは条件が異なる。外食フランチャイズ事業（都内のみ10店舗）のみの展開となり、直営店を出していない点が独特である

4-4 最後に

「日本人が自国の文化のひとつである和食を食べ、健康な生活をするために貢献する」大口屋の事業理念は意義深い。しかし本稿の分析からも「日本型フード提供システムのチェーン展開」から高利益を生むことは難しい。それは数多ある外食ビジネス

の中で、大きな差別化を生み出すポイントが、逆に経営の非効率ポイントであるという自己矛盾を解消することが困難であるということに他ならない。14年間の大戸屋事業の経営指標分析からも、未だその自己矛盾の解消には至っていない、すなわち未だ経営の「ジレンマ」状態にあることが垣間見られた。一方、国内FC展開に利益改善の兆しがみられること、さらに海外FC展開での高利益を生む経営環境が整いつつあること、などいくつかの突破口も確認された。しかし、海外消費者に和食を提供すること、それは皮肉にも「日本人が自国の文化のひとつである和食を食べ、健康な生活をするために貢献する」理念からの乖離が生じる。ならば本来の理念経営を貫き通すため、持続的な経営のためにも、海外展開をその原資の源泉とする経営があってもいいのかもしれない。今後の大戸屋、そして「日本型フード提供システム」による様々なビジネスに期待したい。

注

- 1) 本稿における「ビジネスモデル」の定義は、「戦略モデル」+「オペレーションモデル」=「ビジネスシステム」と捉え、さらに「収益モデル」を加えた3つの構成要素から成り立つと考える。
(根来2001, 伊丹2003)
- 2) 資料は、「(財)食の安全・安心財団付属機関外食産業総合調査研究センター調べ」による。
 - ・中食産業の市場規模は、料理品小売業(弁当給食を除く)の値。
 - ・外食産業の市場規模には中食産業の市場規模は含まない。

参考文献・資料

- 株式会社大戸屋ホールディングス HP (2015)
- 株式会社ブレナス HP (2015) および平成26年2月期決算短信資料
- 農林水産省 HP (2015) 「外食・中食産業の市場規模の推移」
- 青木孝次 (2005) 研究ノート「『大戸屋』のビジネスモデル考察」
- 伊丹敬之 (2003) 『経営戦略の論理 (第三版)』 pp.164 - 169 (日本経済新聞社)
- 根来龍之 (2001) 『経営戦略と企業革新』 p.80 ビジネスモデルの吟味と構想 (朝倉書店)
- 茂木信太郎 (2005) 「外食・中食・内食の構造変化」, 独立行政法人農畜産業振興機構 『野菜情報 / 農畜産業振興機構 編』 pp.3 - 7 (信州大学大学院)