

# 【M&A成長戦略を聞く②】「メリハリ消費」の外食市場で生き残る、すかいらーくのポートフォリオ戦略



糸永正行 | M&A Online 編集委員

M&Aをもっと身近に。

**M&A**Online

2026-05-20



「2030年ごろには外食企業の競争力格差が大きく広がる」と話す、すかいらーくの北常務取締役CFO

- 外食市場は「メリハリ消費」の時代
- 人口動態の変化に対応する店舗戦略
- 業態転換が地域の売上を伸ばす
- 3000店舗を支える強固なサプライチェーン
- 全国展開に成功した「資さんうどん」
- M&Aの判断基準は？
- 外食の差別化と外食の未来

物価上昇や人口構造の変化など、外食産業を取り巻く環境は大きく変化している。消費者の節約志向が強まる一方で、特別な体験には積極的に支出するという二極化も進む。こうした状況の中で、国内最大級の外食グループである すかいらーくホールディングス<3197>は、ブランドポートフォリオ戦略と強固なサプライチェーンを軸に新たな成長を模索している。北義昭常務取締役CFO（最高財務責任者）に、外食市場の変化とそれを受けてのM&A戦略について聞いた。

## ■ 外食市場は「メリハリ消費」の時代

### —現在の外食市場をどのように見えていますか。

最近の消費の特徴を一言で言うと、「メリハリ消費」です。普段の生活では節約する一方で、特別な日にはしっかりお金を使うという行動がはっきりしています。

物価が上がっていることもあり、日常の食事ではコストパフォーマンスを重視する傾向が強まっています。その反面、家族で外食する日や特別な機会には、「今日は美味しいものを食べよう」という意識も強くなっています。

外食においても同じことが言えます。普段使いの店では価格や利便性が重要ですが、特別な外食では料理の質や体験価値が重視されます。こうした二極化が進んでいると感じています。

### —その中で、すかいらーくの強みはどこにありますか。

私たちは20以上のブランドを展開しています。価格帯も違えば利用シーンも違います。ファミリーレストランから専門業態、カフェ業態まで幅広くあります。

このブランドポートフォリオによって、多様なニーズに応えることができます。日常使いの外食もあれば、ゆっくり食事を楽しむ店もある。そうした幅広さが、今の市場環境では重要だと思っています。



20以上のブランドを展開する、すかいらーくHD本社（東京都三鷹市）

## 人口動態の変化に対応する店舗戦略

—外食の立地戦略はどのように変わっていますか。

大きいのは人口動態の変化です。日本では高齢化が進み、同時に地方から都市部へ人口が移動しています。こうした変化は外食の立地戦略にも大きく影響します。

都市型の店舗、郊外型の店舗、地方ロードサイド型の店舗では求められる役割が違います。それぞれの地域の人口構成や利用シーンを考えながら、ブランドや店舗フォーマットを最適化していく必要があります。

—具体的にはどのような取り組みをしていますか。

主な柱は二つです。一つは既存店舗の改装、いわゆる「リモデル」です。例えば席の配置を変えることで、利用しやすさを改善するケースがあります。最近は一人客が増えているので、カウンター席を増やすなどの対応も行っています。

もう一つが業態転換です。これはブランドそのものを変える取り組みです。重要なのは、リモデルと業態転換を二者択一で考えるのではなく、店舗ごとに最適な方法を選ぶことです。

## ■ 業態転換が地域の売上を伸ばす

—業態転換の成功例はありますか。

群馬県前橋市での取り組みが一つの例です。ファミリーレストラン「ガスト」の店舗の一つを「資さんうどん」に転換しました。

すると面白いことが起きました。新たなご利用動機のブランドを展開することで、新規の顧客層が来店され、転換前の約3倍の売り上げとなるだけでなく、これまでガストに来ていたお客様の一部が近隣のガストに移動し、周辺店舗の売上も約5-6%上がっています。

業態転換を通じてカニバリゼーション（共食い）を解消し、時代に合わせたストアポートフォリオにより、潜在的な需要を掘り起こして「エリア収益を最大化」することがすかいらーくの強みです。

## ■ 3000店舗を支える強固なサプライチェーン

—すかいらーくの競争力の源泉はどこにありますか。

大きく二つあります。一つはチェーンレストランとしてのオペレーション力です。そしてもう一つがサプライチェーンです。

私たちは全国に10カ所のセントラルキッチンを持ち、そこから約3000店舗に食材を供給しています。仕入れから加工、配送、そして店舗での提供までを一貫して管理しています。

## —3000店舗の役割をどう位置づけているのですか。

ブランドごとに別々の事業と考えるのではなく、3000店舗全体を一つの事業プラットフォームとして考えています。

そのプラットフォームの上にさまざまなブランドが乗っているというイメージです。だからこそ、新しいブランドを展開する際にも効率的に出店することができます。

## 全国展開に成功した「資さんうどん」

### —資さんうどんの買収は大きな話題になりました。

北九州のソウルフードとして知られているブランドです。買収当初は、地域色の強い味が全国で受け入れられるかどうかという議論もありました。

そこで私たちは味の分析などを行い、幅広い地域でも受け入れられる可能性を検証しました。その結果、多店舗展開が可能だと判断しました。



関東1号店となった「資さんうどん 八千代店」(千葉県八千代市、同社ホームページより)

—買収後にブランドは変わりましたか。

基本的には変えていません。出汁は店内で取るというスタイルも守っていますし、セルフ方式ではなくテーブルサービスです。

天ぷらや丼、おでん、酒類の提供など、メニューの幅広さも資さんの特徴です。そうしたブランドの個性は変えないようにしています。

一方で、麺の生産や物流などはグループのサプライチェーンを活用しています。こうした部分で品質を維持しながら効率化に取り組んでいます。

## ■ M&Aの判断基準は？

—今後どのようにM&Aを進めていきますか。

私たちは自社開発とM&Aの両方を実行しています。良い業態があれば自社で開発しますし、魅力的な企業があればM&Aも検討します。

—買収の判断基準は何ですか。

一番重要なのは「唯一無二の価値」です。そのブランドにしかない魅力があるかどうかです。

次に重要なのが再現性です。品質を維持したまま事業を広げることができるかどうか。そして最後に全国展開が可能かどうかです。

例えば焼き魚専門業態の「しんぱち食堂」では、炭火で干物を焼く独自の調理方法があります。こうした独自性は簡単には真似できません。

—投資計画について教えてください。

私たちは年間およそ500億円の投資を行っています。

新規出店や既存店の改装だけでなく、ITやDX（デジタルトランスフォーメーション）、工場能力の増強、M&A、海外展開など幅広い分野に資金を投じています。

2030年ごろには外食企業の競争力格差が大きく広がると見えています。その時に備えて、今の段階から布石を打っているという考え方です。

## ■ 外食の差別化と外食の未来

### —価格競争が激しい中で、どのように差別化しますか。

最終的には体験価値だと思います。料理の美味しさはもちろんですが、サービスや店舗の雰囲気なども含めた総合的な体験です。

私たちはこれまで、ドリンクバーやセルフレジ、タッチパネル注文など、さまざまなサービスを導入してきました。最近ではネコ型配膳ロボットもあります。

こうした取り組みは単なる効率化ではなく、顧客体験を高めるためのものです。

### —外食産業の未来をどう見えていますか。

外食は食事をする場所だけではなく、時間を楽しむ場所です。料理、サービス、雰囲気、コストパフォーマンスが合わさって体験が生まれます。

人口減少など課題はありますが、外食の価値はむしろ高まっていくと思います。

3000店舗のプラットフォームとブランドポートフォリオを活かしながら、新しい外食の形をつくっていきたいと考えています。

文・写真：糸永正行編集委員

M&Aonlineの閲覧は会員登録が必要です

<https://maonline.jp/>