

小規模飲食店の持続的な経営に関する一考察

ーイートクエストの成長戦略の分析ー

桜井 亮介

キーワード：成長戦略、ブルーオーシャン戦略、飲食サービス業

1. はじめに

1-1. 研究の目的

飲食業（飲食サービス業）は開業率が高い業種である反面、廃業率も高い業種である（2022 年度版中小企業白書、2022）。株式会社シンクロ・フードのウェブサイトによれば、開業から2年以内の廃業率は60%、5年で75%、10年では90%以上（図表1）であり、持続的な経営が難しい業種である。2020年1月の新型コロナ禍が日本に上陸して以来、多くの飲食業は経営に影響を受け、現在では食材費や人件費、光熱費などの物価高騰に見舞われている。

帝国データバンク「飲食店の倒産動向調査（2024年）」（2025）によると、2024年の飲食店の倒産件数は894件と過去最多を更新した（図表2）。そのうち1億円未満の小規模倒産が784件と9割近くを占めている。業態別では、主に居酒屋を含む「酒場、ビヤホール」が212件と最多となっている。続いてラーメン店の倒産が急増した「中華料理店、その他の東洋料理店」が158件、「西洋料理店」が123件と専門料理店の倒産が多い。

マネーフォワードクラウドの日本の飲食店廃業率の現状と原因・対策を徹底解説したウェブサイトによれば、飲食店の経営を困難にし、倒産件数の増加や廃業率の高い要因は主に3つ挙げている。

(1) 物価高騰と人手不足

食材費や人件費の高騰が経営を圧迫している。小規模飲食店では、わずかなコスト

上昇でも経営が困難になるケースがある。また、人手不足が飲食業の労働環境の悪化を招き、ひいては店舗サービスの質の低下や従業員の離職につながるという負のスパイラルに陥っている。

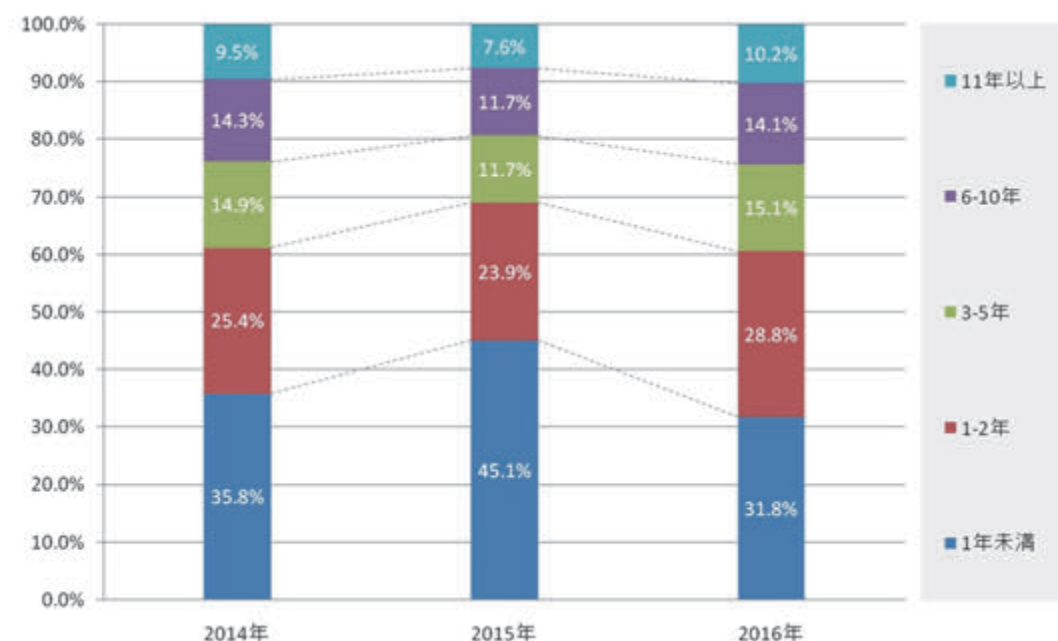
(2) 価格転嫁の難しさ

食材費や人件費の高騰分を価格転嫁すると客足が遠のくリスクがある。特にラーメン店においては、「1000 円の壁」が良く取り上げられるように安易な価格転嫁による値上げが倒産の引き金になり得ることもある。

(3) 過剰債務の問題

新型コロナ禍による各種支援策の縮小・終了や融資の返済開始などにより、多くの飲食店が資金繰りに悩んでいる。売上が回復しない状況で返済が困難となり、倒産・廃業となるケースも増加している。

図表 1. 飲食店の営業年数別の閉店割合

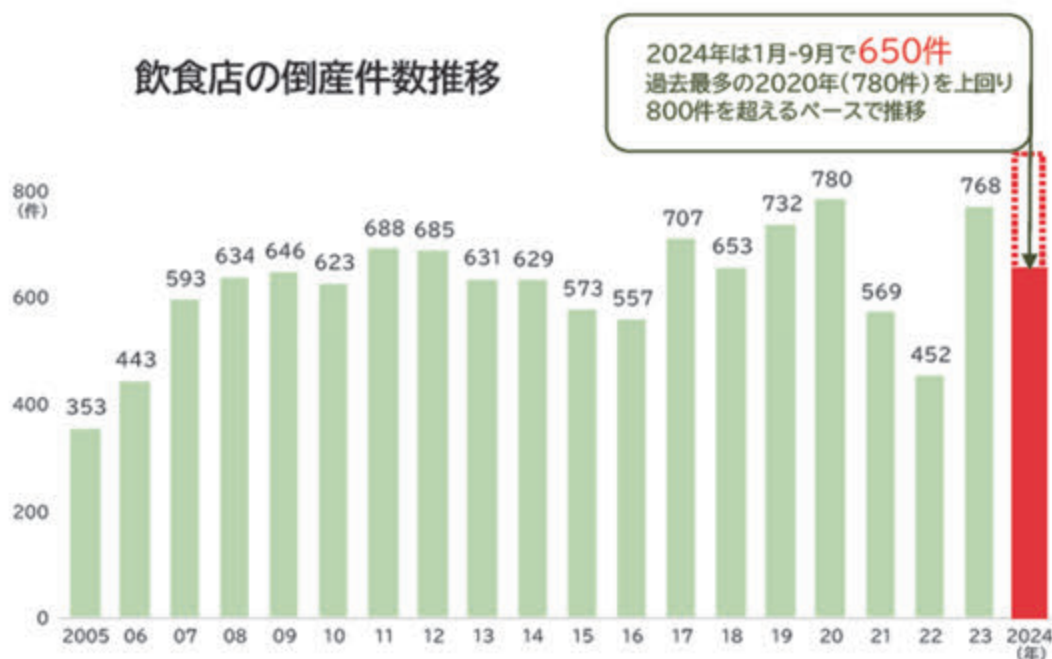


出典：株式会社シンクロ・フードのウェブサイトより引用。

一方、飲食店経営についての先行研究事例は少なく、また企業や地域特有の要因が

あり、そのまま適用することは難しい。個別の事例に対して、詳細な調査・研究を実施し、フレームワークも活用した考察が必要であると考える。

図表 2. 飲食店の倒産件数推移



出典：帝国データバンク「飲食店の倒産動向調査（2024年）」より引用。

そこで、本研究では、都心の大阪駅からひと駅離れた JR 福島駅前周辺において、現在4店舗の飲食店を運営し、10年以上持続的な成長を遂げている株式会社イートクエスト（以下、イートクエスト）を対象とし、その経営戦略や成功の要因を明らかにすることを目的とする。また、さらなる成長曲線を描くための提言を本事例の考察も踏まえながら行う。

1-2. 研究方法

本研究では、質的調査（ヒアリング調査）を実施する。インタビューの対象は、イートクエスト社長山元氏とした。

また、大手チェーン店と個人飲食店に関する先行研究2例のレビューも実施し、イートクエストの強みや差別化ポイントを明らかにすることとした。

これらを基に、イートクエストが10年以上、持続的な店舗経営や成長を実現でき

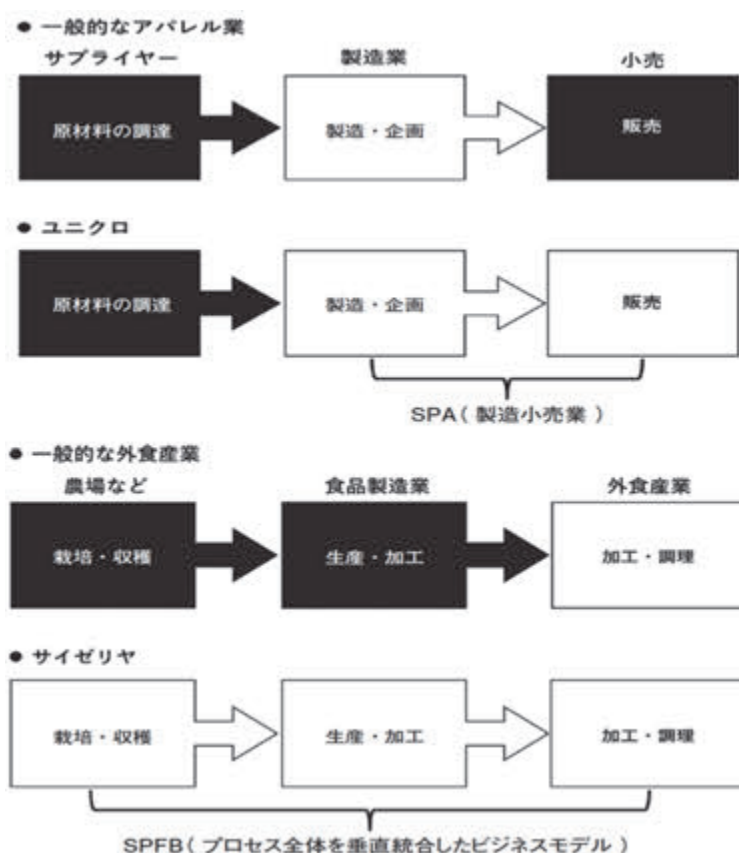
ている要因について分析・考察するとともに、次の10年に向けた成長戦略を提言する。

2. 先行研究のレビュー

2-1. 外食チェーン店サイゼリヤのサプライチェーン・マネジメント・モデルの検討

本項では、中川・斉藤（2024）の先行研究事例をレビューする。本研究は、外食産業のサイゼリヤがアパレル業界のSPA（製造小売業）に類似した独自のサプライチェーン・マネジメント・モデル「SPFB（Specialty store retailer of Private label Food and Beverage）」を構築（図表3）し、厳しい価格競争の中で大手ファミリーレストランのトップに位置し続けている要因を明らかにすることを目的としている。

図表3. サイゼリヤにおける SPFB モデル



出典：中川・斉藤（2024、p.111.）より引用。

サイゼリヤの強みはリーズナブルな価格で食べられるイタリアンであり、その顧客価値は品質と適正価格の両立であると考えられる。これを実現するため、サイゼリヤは原材料の調達から生産・加工、物流、販売までを一貫して自社で行う垂直統合型のサプライチェーンを構築している。具体的には、オーストラリアに自社工場を設け、ハンバーグやミラノ風ドリアの牛肉・ホワイトソースを自社生産し、イタリアからワインを直輸入している。また、野菜についても種子の段階から品種改良を行い、自社生産で賄うなど、食材の9割を直輸入と自社生産で調達している。

このSPFBモデルは、原価や物流費の高騰の影響を受けにくく、数量や価格のコントロールが容易であり、完全オリジナル商品を提供できるという経営上の多くのメリットをもたらしている。さらに、セントラルキッチンで食材をほぼ完璧に調理してから各店舗へ配送することで、店舗での調理工程を簡素化し、厨房面積の削減や人件費の効率化を実現している。

サイゼリヤは、人時生産性をKPIとして設定し、業界平均を上回る生産性を維持することで徹底したコスト削減を図っている。また、ROI（投資利益率）が30%に達しない場合は新規出店しないという規律を設け、品質の安定化のためにコールドチェーンシステムを導入し、メニュー開発では食材を絞り込み主力商品を徹底的に改良している。

コロナ禍や物価高騰の中でも、サイゼリヤは価格を据え置く戦略を継続し、2021年度・2022年度のJCSI（日本版顧客満足度指数）飲食部門で2年連続顧客満足度1位を獲得するなど、高い顧客ロイヤルティを維持している。海外店舗の売上も好調で、2024年8月期には連結純利益が過去最高を更新した。

本先行研究は、サイゼリヤのSPFBモデルが、めまぐるしく変化する経済情勢の中で外食産業が生き抜くための模範例となる可能性を秘めていると結論付けている。

2-1-1. サイゼリヤに関する先行研究からの考察

先行研究事例を通じて、サイゼリヤは強みの深化を実行していると考えられる。強みの深化とは、コアとなる競争優位性をさらに磨き上げ、その品質、独自性、深さを極めるフェーズであると定義する。サイゼリヤは、次の点において強みの深化を実践していると考えられる。

(1) 高品質と低価格の両立の徹底的な追求と磨き上げ

単に価格を安くするだけでなく、低価格でも高品質という、一見相反する価値を徹

底的に追求している。これは、価格の安さを追求する過程において、品質を犠牲にする他社とは一線を画す深化であるといえる。原材料の直輸入と自社生産の割合を9割にまで高めることで、品質と価格の両方を自社でコントロールしている。先行研究においても、他社に依存する部分を極力排除し、自社でサプライチェーンの根幹を深く掘り下げて管理していることを示している。レタスの種子の開発や、オーストラリアでのホワイトソースの自社生産など、川上（生産段階）にまで深く踏み込むことで、他社が模倣しにくい独自の品質とコスト競争力を築いているとの指摘がある（中川・斉藤、2024、p. 96.）。これは垂直統合による強みの深化ともいえる。

(2) オペレーションの効率性と品質の向上

先行研究によれば、人時生産性をKPIとし、IE（インダストリアル・エンジニアリング）の考え方をを用いて、作業の効率化と標準化を徹底している中川・斉藤、2024、p. 112.）。これは単なる効率化を超え、生産性という強みを極限まで磨き上げている深化である。セントラルキッチンによる集中調理と店舗での簡素化された盛り付けという仕組みは、誰が調理しても同じ品質・同じ味を実現するための深化であり、顧客体験の安定性と再現性という強みを強化している。

これらの取り組みは、サイゼリヤのリーズナブルな価格で食べられるイタリアンというコンセプトを、より強固で模倣困難なものにしている。まさに、自社の核となる強みを多方面から深化させることで、持続的な競争優位を確立している典型的な事例である。

以上2点挙げたサイゼリヤの強みの深化の特長は、経営戦略、特にサプライチェーン・マネジメントにおいて、個人事業主の飲食店にとっても多くの示唆を与えてくれる興味深いものであるといえる。規模の経済を活かしたからこそできる戦略とも考えられるが、強みの深化という視点で捉えれば、規模に関わらず応用できる要素があるといえる。

2-2. さいたま市大宮駅周辺商業地における個人飲食店の特徴と経営上の課題

本項では、原田・牛垣（2022）の先行研究事例をレビューする。本研究は、東京大都市圏内の中核都市のひとつである、さいたま市大宮駅周辺の個人飲食店を対象に、その特徴と経営上の課題を明らかにしている。

大宮駅周辺ではオフィス増加により新規顧客獲得の機会があるものの、個人飲食店

はリピーターに支えられ、特にサラリーマン同士の利用が多い特徴がある。一方で、売り上げを上昇させるには新規顧客獲得が不可欠であり、多くの店舗が飲食レビューサイトや SNS を活用した情報発信を行っている。しかし、インターネット活用は新規顧客を増やす一方で、個人飲食店が持つサードプレイス（家庭でも職場でもない居心地の良い場所）としてのリピーター比率を低下させる危険性をはらんでいる。

経営者の視点では、大宮に店を開いた理由として地元愛とビジネス的な視点の二つに大別された。地元愛が強い経営者の店舗はサードプレイスとしての役割を重視する傾向があるが、売り上げは減少傾向にあった。対照的に、ビジネス的視点で大宮を捉えた店舗は売り上げが上昇傾向にあり、経営にはビジネス的視点が求められることが示唆されている。

立地に関しては、駅に近く人通りの多い路線価が高い地点は、大手チェーン店との競合が激しく、必ずしも売り上げに良い影響を与えとは限らなかった。むしろ、駅から遠く路線価が安い裏路地など、不利な立地条件の店舗ほどインターネット活用の効果が高く、新規顧客獲得に繋がり、売り上げが上昇・維持する傾向が見られた。これは、消費者が飲食情報サイトであらかじめ店舗を決定する行動パターンの変化が背景にあると考えられる。

経営上の課題としては、周辺飲食店数の増加が全ての店舗で共通する要因であり、個人飲食店間の競争が激しいことが挙げられた。これは、小売店と異なり飲食店は一度の来街で利用されるのが基本的に 1 店舗であるため、集積が個々の店舗の経営を苦しめるジレンマを抱えているためと考えられる。また、後継者不足も多くの店舗で課題となっており、後継者確保が進んでいない現状も指摘されている。

総じて、大宮の個人飲食店はリピーターによって支えられサードプレイスとしての役割を担いつつも、チェーン店だけでなく個人店同士の競争も激しい厳しい環境にあると考えられる。インターネット活用による新規顧客獲得と差別化、そしてビジネス的視点での経営工夫が、店舗を持続させる上で重要であると結論付けられている。

2-2-1. 大宮駅周辺の個人飲食店に関する先行研究からの考察

先行研究事例の内容を踏まえると、中小飲食店は強みが固定化されて、変化に柔軟に対応できない傾向にある店舗が多いと考えられる。先行研究においても、多くの個人飲食店がリピーターに支えられており、売り上げも維持傾向にあることから、既存の顧客層との関係性や提供する価値が固定化されやすい環境にあると考えられるとの指摘がある（原田・牛垣, 2022, p. 51）。地元愛が強い経営者の店舗は、売り上げが減

少傾向にあるにもかかわらず、コミュニティの維持を重視するなど、必ずしもビジネス的な視点での変化に対応できていない可能性がある。

インターネット活用の遅れが、不利な立地条件にある個人飲食店の経営を苦しめている事例も示されており、これは既存のやり方に固執し、変化への対応が遅れる強みの固定化を示唆している。

2-2-2. 変化への柔軟性

先行研究によれば、売り上げを上昇させている店舗は、口コミや店のホームページの整備など、新規顧客獲得に向けた情報発信を行っており、変化への対応が見られた（図表 4）。2010 年代に創業した新しい店舗では、SNS などのインターネット活用が積極的に行われ、顧客のニーズに合わせることで経営を軌道に乗せようとしていた（原田・牛垣, 2022, p. 57）。これは、変化への柔軟性の表れと考えられる。駅から遠く人通りの少ない路線価が安い地点に立地する店舗ほど、インターネット活用の効果が高いことが示されており、不利な立地でも変化に対応すれば克服できる可能性を示唆している。

図表 4. 大宮駅前個人店の売り上げ動向の変動要因と業種

	店舗数	業種
上昇の要因	3	
メニューや料理の工夫	1	やきとり・日本酒・プリン
接客の工夫	1	やきとり・日本酒・プリン
店のホームページの整備	1	焼肉
口コミ	2	やきとり・日本酒・プリン、おにぎり・弁当
維持の要因	8	
周辺飲食店数の増加	5	和食・そば、おでん・居酒屋、居酒屋、うなぎ・てんぷら、カフェ・洋食
飲食情報サイトの発展	1	居酒屋・からあげ
メニューや料理の工夫	4	おでん・居酒屋、うなぎ・てんぷら、居酒屋・からあげ、カフェ・洋食
接客の工夫	2	おでん・居酒屋、居酒屋・からあげ
口コミ	1	大衆食堂
周辺企業数の増加	1	カフェ・洋食
減少の要因	5	
周辺飲食店数の増加	5	あんみつ・きしめん、馬刺し・居酒屋、てんぷら、魚・日本酒・焼酎、居酒屋
飲食情報サイトの発展	1	馬刺し・居酒屋
全国チェーン店の進出	1	てんぷら
会社の交際費の減少	1	魚・日本酒・焼酎
接客の工夫	1	あんみつ・きしめん

各要因は複数回答可とする。

売り上げについては、2010年頃との比較を意味する。

（現地調査により作成）

出典：原田・牛垣（2022, p. 57）より引用。

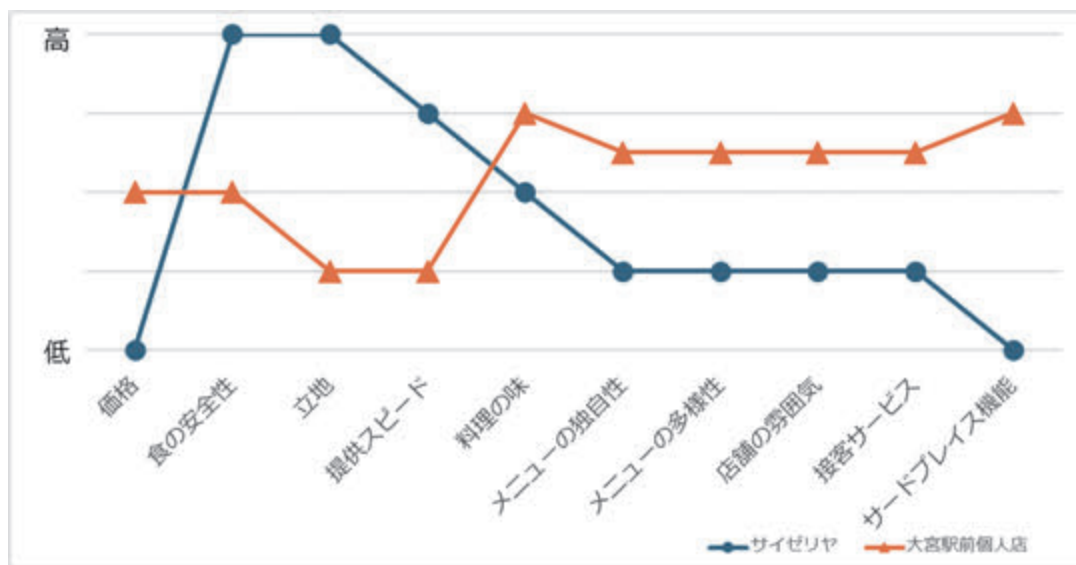
2-2-3. 結論

本先行研究では中小飲食店、特に個人飲食店において、従来のサードプレイスとしての役割やリピーター頼みの経営では、激化する競争環境において持続的な成長が難しい可能性を示唆している。したがって、多くの店舗が強みを固定化してしまう傾向にある一方で、変化する顧客行動（飲食情報サイトの活用など）や競合環境に対応するためには、強みを柔軟に流動化させ、新たな形で価値提供を行うことが不可欠であると言える。

2-3. ブルー・オーシャン戦略の価値曲線による比較

ブルー・オーシャン戦略の価値曲線は、既存の市場（レッドオーシャン）における競合要因を評価し、差別化された新しい価値空間（ブルー・オーシャン）を創造するためのフレームワークである（W.Chan Kim、& Renee Mauborgne, 2005）。ここでは、先行研究のレビューの考察に基づき、各々の価値曲線を描くことで、両者がどのようにブルーオーシャンを創造しているかを説明する（図表 5）。

図表 5. サイゼリヤと大宮駅前個人飲食店の戦略キャンバス



出典：中川・斉藤（2024）、原田・牛垣（2022）を元に筆者作成。

ここでは、先行研究を元に顧客価値要因と考えられる 10 項目を筆者にて設定した。

- (1) 価格
- (2) 食の安全性
- (3) 立地
- (4) 提供スピード
- (5) 料理の味
- (6) メニューの独自性
- (7) メニューの多様性
- (8) 店舗の雰囲気
- (9) 接客サービス
- (10) サードプレイス機能

2-3-1. サイゼリヤの価値曲線

サイゼリヤのブルー・オーシャン戦略における価値曲線の評価を述べる。評価については筆者にて実施した。

(1) 価格

リーズナブルな価格で食べられるイタリアンを強みとし、消費税増税時にも価格を据え置くなど、徹底した低価格戦略を採っている。これは、サプライチェーン全体の徹底的な効率化とシステム構築によって実現されている。

(2) 食の安全性

食品安全への関心が高まる中で、サイゼリヤは産地開発や契約栽培を積極的に行い、農家と契約を結んで野菜を栽培し、オーストラリアに自社工場を持つなど、サプライチェーンの川上から管理している。これにより、原材料の生産面から責任を負い、トレーサビリティを確保している。

(3) 立地

多店舗展開の鍵は立地づくりにあり、サイゼリヤは家賃や敷金が安い立地を他社よりも早く見つけ、店舗数を増加させてきた。駅前や商業施設内など、顧客にとってアクセスしやすい場所に多く出店しており、株式会社サイゼリヤのホームページによれば、2024年8月時点で国内店舗数が1,000店を超えている。

(4) 提供スピード

セントラルキッチンで加工・調理をほぼ完了させて店舗に運ぶため、各店舗での調理工程が簡素化されている。これにより、厨房スタッフが少人数でも対応でき、提供スピードの向上に寄与している。会計時の効率化のため、キャッシュレス決済や整理券システム導入も進んでいる。

(5) 料理の味

おいしさ（高品質）とリーズナブルな価格の両立を追求しており、食材の収穫からの経過時間、輸送時の振動、食品保存時の温度と湿度を徹底管理するコールドチェーンシステムを採用している。また、セントラルキッチンでほぼ完璧に調理することで、どの店舗でも安定した品質を提供している。加えて、品質チェックも厳格に行われている。

(6) メニューの独自性

一般的なイタリアンというオーソドックスなメニューに特化しており、流行を追う形での極端なオリジナリティは追求せず、自社生産・直輸入による安くて美味しいという独自の価値提供において、他にはない強みを持っている。特に、レタスの品種改良など、川上から関わることで高品質を低価格で提供するという独自の差別化を図っている。

(7) メニューの多様性

メニュー開発においてコストダウンを追求し、主力となる食材を絞り込むことで、メニュー数も絞り込んでいる。流行のメニューではなく、オーソドックスなイタリア料理に特化しており、多様性よりも安定した品質と低価格を重視している。

(8) 店舗の雰囲気

ファミリーレストランとしての標準的な清潔感と機能性を保っているが、個性的、あるいは高級感のあるデザイン性や凝った雰囲気は前面に出していない。客席数を最大化するため厨房面積を縮小するなど、効率性を重視した店舗設計が特徴といえる。

(9) 接客サービス

セントラルキッチンによる効率化で人件費を削減しており、ホールスタッフの人数

が足りないと感じる顧客の声も挙がることもある。合理化を優先する中で、きめ細やかなパーソナルサービスは提供しにくい傾向にある。

(10) サードプレイス機能

ファミリーレストランとして幅広い層が利用しやすく、特定のリピーター同士の密な交流を前提とした空間ではない。効率的な店舗運営と回転率を重視しており、地域コミュニティの核としてのサードプレイス機能は低いと考えられる。

2-3-2. 大宮駅前の個人店の価値曲線

次に、大宮駅前の個人店のブルー・オーシャン戦略における価値曲線評価を述べる。評価については筆者にて実施した。

(1) 価格

原田・牛垣（2022）の報告では、価格の安さに関する直接的な記述はなされていないが、低価格競争を行うチェーン店とは異なり、個人店は価格が安いチェーン店との競争を避ける狙いがあると考察されている。また、金銭的・時間的に余裕のない顧客層はコストパフォーマンスの良いチェーン店を利用すると考えられており、個人店の価格帯は相対的に高いと推測される。

(2) 食の安全性

原田・牛垣（2022）の報告では、食材の安全性やトレーサビリティに関する直接的な記述は少ないが、食事中心の店舗では「食材へのこだわり」が見られることから、一定の意識は持っていると考えられる。ただし、サイゼリヤのような大規模な垂直統合による徹底した管理体制とは異なる。

(3) 立地

大宮駅周辺には多くの個人飲食店が立地しており、駅から近い場所にも存在する。一方、原田・牛垣（2022）の報告では、人流の多い、駅に近い場所よりも、駅から遠く、路線価が安い裏路地に立地する店舗の方が売り上げは上昇傾向にあると指摘されている。よって、必ずしも好立地に出店していることは、個人飲食店を経営するにあたっての必要な価値ではないと考えられる。

(4) 提供スピード

個人店はチェーン店のようにセントラルキッチンによる調理の効率化は図られていないのが一般的である。手作りの味や料理の工夫に重点を置くため、提供スピードはサイゼリヤのような効率性を重視した店舗よりは劣ると考えられる。

(5) 料理の味

食材へのこだわりや手作りの味、旬・季節料理の工夫など、料理の味への工夫が行われている傾向があり、品質を重視している。長年続く老舗などでは、技術の継承により高い品質を維持していると考えられる。

(6) メニューの独自性

大宮の個人飲食店では、食事中心の店舗で食材へのこだわりや手作りの味、旬・季節料理の工夫など、料理の味への工夫が行われている傾向にある。これにより、チェーン店との差別化を図り、店ごとの独自の個性を発揮しているといえる。

(7) メニューの多様性

原田・牛垣（2022）の報告では、個人飲食店が食の多様性を守る意義を持つと述べられている。様々な業態（レストラン、居酒屋、スイーツ、寿司屋、カフェ）が存在し、個別の店舗でも季節メニューや飽きさせないことを意識しているなど、一定の工夫が見られる。

(8) 店舗の雰囲気

個人飲食店は個性を発揮しやすい業種であり、チェーン店にはない独自の雰囲気やデザインを持つ店舗が多いと考えられる。特に、顧客にとって居心地の良い空間を提供することがリピーター獲得に繋がる。

(9) 接客サービス

原田・牛垣（2022）の報告では、個人飲食店の経営者の多くは、「ここで働くことの楽しさや魅力」を感じ、顧客を料理によって笑顔にすることや味を評価されることを重視していた。リピーターとのつながりを大切にしている店舗も多く、経営者の接客サービススキルが顧客にとって来店する動機づけになっていると考えられる。

(10) サードプレイス機能

原田・牛垣（2022）の報告では、個人飲食店を「家庭と仕事の領域を超えた、個人による、定期的・自発的で、インフォーマルな楽しみの集いを提供する場」であるサードプレイスの代表例と定義し、大宮駅前の個人飲食店は「リピーターによって支えられている」と述べられている。経営者自身も高齢者などのコミュニティ維持を重視する店舗があり、顧客属性も「サラリーマン同士」や「大宮で育ったお年寄り」など、特定の層のコミュニティ形成の場となっていることが示されている。

2-3-3. 先行研究 2 例の比較と考察

本項では、先行研究で示されたサイゼリヤのサプライチェーン・マネジメント・モデル（SPFB）と、大宮駅前の個人飲食店の特性を基に、両者の戦略キャンパスについて比較・考察する。

(1) 価値曲線から見る戦略的差異の考察

図表 5 の価値曲線を比較すると、サイゼリヤと大宮駅前の個人飲食店は、それぞれの戦略において明確な差別化を図っていることが明らかになる。

1) サイゼリヤの戦略キャンパス

サイゼリヤの価値曲線は、「価格」、「提供スピード」、「立地」、「食の安全性」において差別化を図っている。これは、同社が「リーズナブルな価格で食べられるイタリアン」という明確な顧客価値を追求し、その実現のためにサプライチェーン全体を垂直統合する SPFB モデルを構築していることに起因すると考えられる。

「食の安全性」に関しては、自社工場での生産や契約農家からの直接調達により、サプライヤーからエンドユーザーまでの一貫した管理体制を確立している点が突出している。これにより、高品質と低価格を自社でコントロールし、競合他社では追従が困難なほどのコスト競争力を生み出している。

一方で、「メニューの独自性」や「メニューの多様性」は重視していないと考えられる。これは、サイゼリヤが流行を追うメニューではなく、オーソドックスなイタリア料理に特化し、食材を絞込むことでコストダウンと品質安定化を図っている戦略の現れであると言える。また、「接客サービス」および「サードプレイス機能」については、セントラルキッチンによる効率化で店舗での作業を簡素化し、人件費を削減する経営戦略の必然的な結果であり、特定の顧客との深い関係性やコミュニティ形成

よりも、幅広い層に対して高品質・低価格の提供を優先していることを示している。

サイゼリヤは、顧客にとって高品質と低価格を同時に享受できるというトレードオフの解消を追求し、既存の飲食業の競争軸とは異なる新たな価値領域（ブルーオーシャン）を創造していると考えられる。

2) 大宮駅前の個人飲食店の戦略キャンバス

大宮駅前の個人飲食店の価値曲線は、「メニューの独自性」、「店舗の雰囲気」、「接客サービス」、「サードプレイス機能」において高い評価を得ている。これらの店舗は料理に対して手作りの味、旬・季節感といった工夫を行い、大手飲食店との差別化を図っている。

特に、サードプレイス機能は、リピーターに支えられ、人々の安らぎやコミュニティ維持の場としての役割を果たしている。きめ細やかな接客や独自の雰囲気は、顧客との深い関係性を構築し、リピートに繋がる強みとなっている。

一方で、「価格」や「提供スピード」は比較的重視しておらず、これは価格の安い大手飲食店との競合を避ける戦略の裏返しであると考えられる。また、「立地」は、原田・牛垣（2022）の報告においても、必ずしも駅に近く人通りの多い場所が優位とは限らず、裏路地でのインターネット活用が奏功するケースも示唆されている。

(2) 戦略的差異とブルーオーシャン戦略への示唆

サイゼリヤは、外食産業のサプライチェーン全体を垂直統合することで、高品質・低価格・高効率という新たな価値を追求し、市場における独自のポジショニングを確立している。これは、既存のレッドオーシャンにおける競争軸から意図的に距離を置き、「高品質でありながら低価格」という新たな価値要素を創造・増加させることにより、競争のない市場空間を創造した、典型的なブルーオーシャン戦略の実践と評価できる。

対して大宮駅前の個人飲食店は、個々の店舗が「サードプレイス機能」としての顧客体験や「メニューの独自性・多様性」を強みとし、「価格」や「立地」の面で大手飲食店と異なる軸で勝負している。しかし、周辺の個人経営の飲食店数の増加による競争激化や、人流回復の遅れといった脅威に直面している。これは、個人飲食店が意図せずして「サードプレイス機能」というニッチなレッドオーシャンの中で、同業他店との「食の多様性」を巡る競争関係に陥っている可能性を示唆する。

将来的に個人飲食店が持続的成長を遂げるためには、「料理の味」や「店舗の雰囲気

気」、「サードプレイス機能」という既存の「強み」を固定化させず、「メニューの独自性」や「接客サービス」を活かしつつ、顧客が求める差別化可能な新たな強みを創造することが、競争の少ないブルーオーシャン領域を再構築するための鍵になると考えられる。

3. ヒアリング調査結果

本稿では、イートクエストの代表取締役である山元氏へのヒアリング調査に基づき、同社の創業から現在に至るまでの経営戦略および成長過程を3つの期に区分（図表6）し、その特徴と課題について述べる。

3-1. 導入期（2013年～2017年）

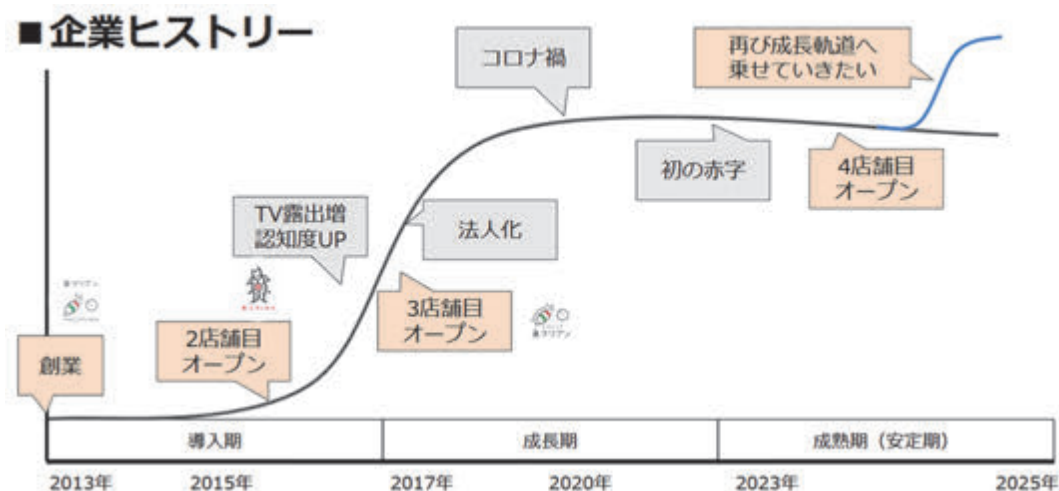
イートクエストは、2013年7月に旗艦店である「魚タリアン Y0」を大阪市福島区のJR福島駅前の聖天通商店街に開業した。この立地選定は、山元氏がリッツカールトン大阪勤務時代に培った土地勘に基づいている。開業時、同商店街にはイタリアン業態の店舗が存在せず、市場参入の機会があると判断された。店舗コンセプトは「一流ホテルのレストランの味とサービスを庶民価格で提供する」と明確に掲げられた。

ターゲット顧客は、35歳前後でIR福島駅周辺の大病院に勤務する看護師（未婚の有職女性）をペルソナとし、自己投資としての食体験を重視する層に焦点を当てた。この戦略は奏功し、女性の高い来店比率を実現した。開業後約3ヶ月間の資金繰りの困難期を経た後、メディア露出およびリッツカールトン大阪時代の関係者の来店が相まって、順調な成長軌道に乗った。山元氏は、この成功要因として立地の優位性とコンセプトの合致を挙げている。当時の飲食業界では肉バルや俺のフレンチに代表される高級料理の低価格化がトレンドであったが、同社はこれに対し「肉ではなく魚」に主軸を置き、「フレンチではなくイタリアンを選択した」ことで、独自性を確立した。

2015年には2号店として中華業態の「魚チャイナ Y0」を開店した。これは、既存の町中華や大手中華チェーン店とは異なる「ホテルクオリティの中華料理を庶民価格で提供する」というコンセプトに基づき、リッツカールトン大阪出身のシェフを招聘して実現された。同店は開業当初から好調な集客を記録し、同年にはミシュランビブグルマンを獲得、さらに食べログ百名店に選出されるなど、グループ全体の収益を牽引する存在となった。

その後、2017年には3号店となる「ビストロ魚タリアン」を開店した。同社内店舗で最も席数の多い（35席）大型店舗として展開されたが、当初目標とした簡単な調理と盛付けで料理が提供できるシェフレスオペレーション体制の実現には至らなかった。3店舗体制が軌道に乗り始めたタイミング（2017年）で法人化が実施された。

図表 6. イートクエストの成長曲線



出典：ヒアリング調査結果を元に筆者作成。

3-2. 成長期（2018年～2022年）

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のパンデミック期においては、緊急事態宣言下での営業制約があったものの、各種コロナウイルス関連の給付金の活用とシフト調整の工夫により、黒字経営を維持し、退職者を出すことなく危機を乗り切った。創業メンバーが継続して在籍していることが、各店舗の料理・サービスの品質維持および持続的な成長に寄与する強みであると山元氏は認識している。

この期間、テイクアウト需要に対応するため、資金を投資して店舗を改装したが、期待された成果を上げられず、現在もその投資費用は店舗売上から返済が続いている。また、同時期に開始したおせち料理の販売は、小規模なスタートであったため、大きな収益には結びついていない。

3-3. 成熟期（2023年～）

新型コロナウイルス感染症の収束後も、JR 福島駅前および聖天通商店街の人流は

コロナ禍前の水準まで回復していない状況にあると山元氏は認識している。このような状況下にあって、2023年には法人化後、わずかながらではあったが、赤字決算を計上した。この状況を受け、山元氏は経営に対する危機感を抱いている。

山元氏の見解によれば、都市部の飲食店における来店客構成はリピーターが約20%、新規顧客が約80%という感覚であり、地方の飲食店とは逆転する傾向があるとのことである。この認識に基づき、福島駅周辺の人流が回復していない現状においては、リピーター顧客の獲得施策の重要性を認識するに至った。これまで一休レストランや食べログといった飲食に関する有料サイトへの費用投下を行っていたが、今後は費用配分を見直し、Google や SNS の活用を主軸としたプロモーション戦略へのシフトを展望している。近年、顧客の行動パターンが変化し、Google や SNS で情報を得た後、食べログで最終確認を行うケースが増加しており、情報サイトのユーザーの滞在時間が減少しているという情報を山元氏は得ているという。

2024年には居酒屋業態の新規店舗を開業した。この店舗では、ビストロ業態で未達成であったシェフレスオペレーションの実現を目指している。イタリアンおよび中華のシェフが考案したレシピに基づき、簡易な調理と盛り付けで提供可能な居酒屋メニューを軸とし、同業態を軌道に乗せることを計画している。将来的なイートクエストの成長戦略として、シェフを要するレストラン店舗の増加は固定費の観点から限界があると認識しており、この居酒屋業態の成功を通じて、メニューおよびオペレーションのフランチャイズ化を図り、収益の拡大や経営の多角化を目指すという成長プランも描いている。

4. 考察

4-1. SWOT 分析

本項では、イートクエストの経営戦略と成長軌跡をより深く理解するため、前項のヒアリング結果に基づき、導入期（2013年～2017年）、成長期（2018年～2022年）、成熟期（2023年～）の3つのフェーズに分けてSWOT分析を実施する。

各期における内部環境（強み、弱み）と外部環境（機会、脅威）を特定し、それが経営に与えた影響を考察する。

4-1-1. 導入期（2013年～2017年）におけるSWOT分析

ヒアリング結果に基づき、導入期はイートクエストが1号店のイタリアン店舗を開

店した 2013 年から、3 号店のビストロ店舗を開店し、事業基盤を確立し法人化した 2017 年までと位置づけた。その導入期の SWOT 分析は以下の通りである（図表 7）。

図表 7. イートクエストの導入期における SWOT 分析

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	<強み (Strengths) > ・明確なコンセプトとメニューの独自性 ・経営者（山元氏）の土地勘と人脈 ・メディア露出と関係者の口コミ効果 ・人財（ホテル出身のシェフ）	<弱み (Weaknesses) > ・資金繰り ・シェフ依存型の店舗オペレーション
外部要因	<機会 (Opportunities) > ・未開拓市場の存在 ・食のトレンド（肉バルブームなど） ・一流ホテル出身シェフの希少性 ・ミシュランガイドや食べログの評価	<脅威 (Threats) > ・飲食業界の激しい競争環境 ・後発店舗の出現

出典：ヒアリング調査結果を元に筆者作成。

(1) 強み (Strengths)

1) 明確なコンセプトとメニューの独自性

「一流ホテルのレストランの味とサービスを庶民価格で提供する」という明確なコンセプトと、「肉ではなく魚」「フレンチではなくイタリアン」という独自のメニュー戦略は、当時「肉」バルブームや「俺のフレンチ」による価格破壊が起こる中で、競合との差別化要因となった。

2) 経営者の土地勘と人脈

JR 福島駅周辺での土地勘と、リッツカールトン大阪時代の同僚シェフとの連携は、初期段階でのスムーズな店舗運営やメニュー開発に貢献した。

3) メディア露出と初期の口コミ効果

開店後 3 ヶ月の資金繰りの苦境を乗り越えられた要因として、メディア露出やリッツカールトン大阪関係者の来店による好意的な口コミが挙げられる。

4) 人財（一流の調理技術を持つシェフ）の確保

リッツカールトン大阪出身のシェフを招致できたことは、一流の調理技術と知識によって、店舗のメニューコンセプト実現するための重要な要素となった。

(2) 弱み (Weaknesses)

1) 資金繰り

開店後3ヶ月間は資金繰りが苦しい時期があったと認識されている。これは、新規開業に際しての一般的な課題であり、特に運転資金の計画における初期的な脆弱性を示唆する。

2) シェフ依存型の店舗オペレーション

3店舗目の「ビストリア魚タリアン」でシェフレスオペレーションを目指したが、実現できなかった点が、今後の事業拡大における運営効率化の課題として顕在化した。

(3) 機会 (Opportunities)

1) 未開拓市場の存在

JR 福島駅前の聖天通商店街にイタリアン業態の店舗が存在しなかったことは、新規参入における大きな商機であった。

2) 食に対するトレンド

当時の「肉バル」ブームや「俺のフレンチ」に代表される高級食材を使用した料理の価格破壊のトレンドに対し、「魚×イタリアン」「ホテル中華×庶民価格」という戦略は、市場での際立った存在感を示す機会となった。

3) ホテル出身シェフの希少性

ホテルの中華料理に対するイメージが弱い市場において、一流ホテル出身シェフによる本格中華は、新たな需要を喚起する機会を提供した。

4) ミシュランや食べログなど外部評価の獲得

「魚チャイナ Y0」がミシュランビブグルマンや食べログ100名店に選出されたことは、ブランド力向上と新規顧客獲得の大きな機会となった。

(4) 脅威 (Threats)

1) 飲食業界の激しい競争環境

当時既に肉バルブームや俺のフレンチといったトレンドがあり、飲食業界全体の競争は激しかった。

2) 後発店舗の出現リスク

成功したコンセプトは模倣されやすく、同様の業態やコンセプトを持つ競合が将来的に出現する可能性があった。

4-1-2. 成長期（2018 年～2022 年）における SWOT 分析

成長期は、法人化後の 2018 年から、新型コロナウイルス感染症という未曾有の外部環境変化への対応が必要となった 2022 年までとした。その成長期の SWOT 分析は以下の通りである（図表 8）。

図表 8. イートクエストの成長期における SWOT 分析

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	<強み (Strengths) > ・ 堅実な財務基盤と各種給付金活用 ・ 従業員の高い定着率	<弱み (Weaknesses) > ・ テイクアウト事業への進出 ・ 新規事業の収益性不足
外部要因	<機会 (Opportunities) > ・ コロナ禍における給付金制度 ・ テイクアウト・デリバリー需要増加 ・ 外部評価を背景とした相対的優位性	<脅威 (Threats) > ・ コロナ禍による人流抑制や外出制限 ・ 将来的な人流回復の不確実性 ・ 原材料費や人件費の高騰リスク

出典：ヒアリング調査結果を元に筆者作成。

(1) 強み (Strengths)

1) 堅実な財務基盤と給付金活用

コロナ禍において各種給付金を活用することで黒字状態を維持できた点は、導入期に築いた経営の安定性を示している。

2) 従業員の高い定着率

創業メンバーが 1 名を除き残っていることは、店舗の味やサービスの品質維持に貢献し、組織としての安定性をもたらした。これは、外部環境が不確実な状況下でも、顧客への安定した価値提供を可能にする強みとなる。

(2) 弱み (Weaknesses)

1) テイクアウト事業への進出

テイクアウト業態への投資が当初描いたプラン通りの収益を生み出さなかった。その投資費用を売上で返済し続けている点は、市場ニーズの読み誤りと、新たな事業展

開におけるリスク管理の重要性を示している。

2) スモールスタートによる新規事業の収益性不足

おせち料理の提供はスモールスタートであったため、大きな収益には繋がっていない。新たな収益源の確立において、スモールスタートであることを否定しないが、収益の一つに育成するためには、規模の課題が存在していることを示唆している。

(3) 機会 (Opportunities)

1) コロナ禍における給付金制度

政府による各種給付金は、売上減少を補填し、イートクエストの存続を可能にする一時的な機会となった。

2) 「ステイホーム」によるテイクアウト・デリバリー需要の増加

外部環境の変化が、新たな顧客ニーズと事業チャネル（テイクアウト）への進出機会を生み出した。

3) 外食業界全体が停滞する中での客観的な評価を背景とした相対的優位性

多くの飲食店が苦境に陥る中で店舗のブランド力や客観的な評価を背景とした経営を維持できたことは、相対的な競争優位性を高める機会にもなったといえる。

(4) 脅威 (Threats)

1) 新型コロナウイルス感染症による外出制限

緊急事態宣言や人流抑制は、飲食店にとって最も直接的な売上減少要因となった。

2) 将来的な人流の不確実性

コロナ禍が収束しても、人流が以前の水準に戻らない可能性は、継続的な脅威として存在した。

3) 原材料費や人件費などの高騰リスク

パンデミックや国際情勢の変化は、飲食業界におけるサプライチェーン全体に影響を与え、コスト高騰のリスクをはらんでいた。

4-1-3. 成熟期（2023 年～）における SWOT 分析

イートクエストにとっての成長期は、コロナ禍が収束に向かい、市場環境の変化に合わせた新たな成長戦略を模索している 2023 年移行と位置づけた。その成熟期の SWOT 分析は以下の通りである（図表 9）。

図表 9. イートクエストの成熟期における SWOT 分析

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	<強み (Strengths) > ・高品質なサービスと味の継続性 ・経営者の持つ高い危機意識と柔軟性 ・居酒屋業態の開店（新業態展開）	<弱み (Weaknesses) > ・人流回復の遅れによる売上減少 ・リピーター獲得施策の遅れ ・デジタル化 ・シェフ依存による拡大の限界
外部要因	<機会 (Opportunities) > ・顧客行動の変化 ・居酒屋業態に展開による新たな顧客層 ・ブランドを活用したフランチャイズ化	<脅威 (Threats) > ・人流の低迷 ・原材料費や人件費の高騰 ・競合の多様化

出典：ヒアリング調査結果を元に筆者作成。

(1) 強み (Strengths)

1) 高品質なサービスと味の継続性

創業メンバーがほぼ残っていることで、店舗の味やサービスの品質が維持されている点は、リピーター獲得の基盤となる強みである。

2) 経営者の危機意識と柔軟性

初の赤字決算という状況に対し、危機感を持ち、プロモーション費用配分の見直しを検討するなど、変化への対応意欲が見られる。

3) 居酒屋業態の開店

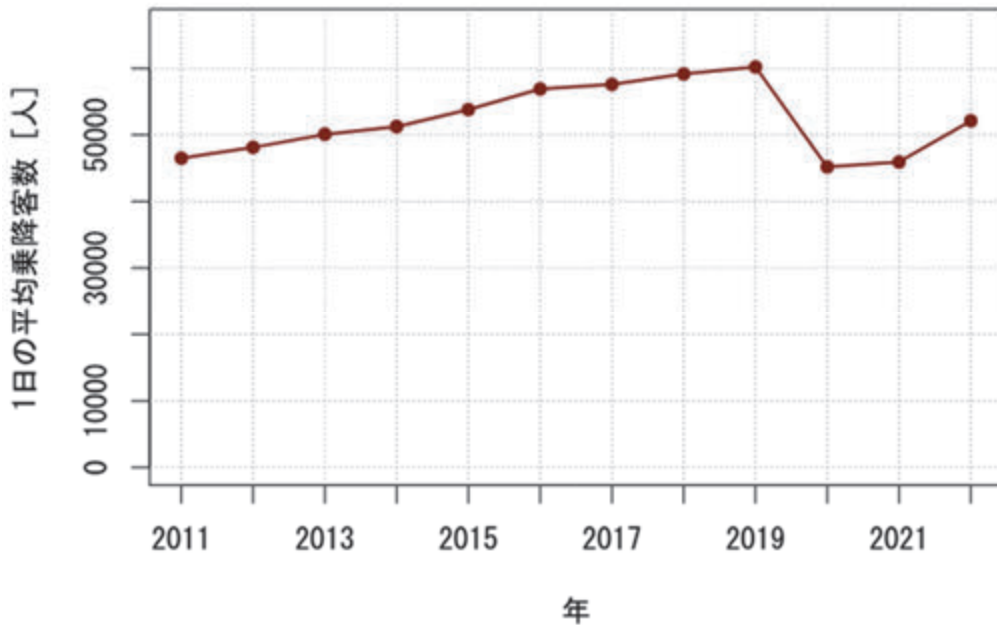
居酒屋という新たな業態でシェフレスオペレーションの実現を目指すことは、既存の強み（シェフのメニュー開発力）を活用しつつ、固定費を抑え、事業モデルを柔軟に転換しようとする意欲の表れである。

(2) 弱み (Weaknesses)

1) 人流回復の遅れとそれに伴う売上減少

JR 福島駅前や聖天通商店街の人流がコロナ禍前の水準まで回復していないことが、赤字決算の一因となっている。図表 10 は、JR 福島駅の乗降客数の推移を表したグラフである。乗降客数を駅前周辺の人流と捉えた場合、コロナ禍前の水準まで回復していないことが示唆されている。

図表 10. JR 西日本福島駅の乗降客数の推移



出典：統計情報リサーチ web サイトより引用。

2) リピーター施策の遅れ

都会の飲食店では新規顧客比率が高いという認識から、これまでリピーター施策の優先度が低かった可能性があり、人流が回復しない状況下でその重要性を再認識した段階である。

3) シェフ依存による拡大の限界

シェフがいるレストラン店舗の増加は固定費の観点から限界があるという認識は、現在の事業モデルにおける内在的な成長制約を示している。

(3)機会 (Opportunities)

1) 顧客行動の変化

Google や SNS での情報収集が主流となり、食べログの利用方法が変化しているという現状は、デジタルマーケティング戦略を強化する機会となる。

2) 新たな業態（居酒屋）での顧客と市場開拓

シェフレスオペレーションを目指す居酒屋業態は、既存の強み（シェフのメニュー開発力）を活かしつつ、異なる顧客層や利用シーンに対応する新たな成長機会となる。

3) ブランド力を活かしたフランチャイズ化による事業拡大

居酒屋業態の成功とフランチャイズ化は、固定費を抑えながら多店舗展開を図り、収益を飛躍的に拡大させる大きな機会となる。

(4) 脅威 (Threats)

1) 継続的な人流の低迷

JR 福島駅前周辺の人流が回復しない場合、店舗型のビジネスモデルにとっては深刻な脅威となる。

2) 原材料費や人件費の高騰

コロナ禍以降も続くコスト高騰は、利益率を圧迫し続ける脅威である。

3) 競合の多様化とデジタル活用の遅れ

JR 福島駅前周辺の飲食店数は依然として多く、常に新たな競合が出現する可能性が高い。特に、デジタル活用が進まない場合は、情報戦での遅れによるトライヤーやリピーター獲得の機会損失が脅威となる。

4-1-4. SWOT 分析まとめ

SWOT 分析から、イートクエストは、導入期に明確なコンセプトと独自の強み、そして良好な立地とメディア活用によって初期の成長を遂げたことが明らかになった。成長期においては、コロナ禍という予期せぬ外部環境の変化に対して、従業員の定着や給付金活用で経営を継続できたが、新たな試み（テイクアウト）は期待通りの成果を挙げられなかった。成熟期においては、人流回復の遅れとそれに伴う赤字化という新たな課題に直面しているが、デジタルマーケティングへのシフトや、シェフレスオペレーションによる居酒屋業態の展開といった、事業モデルの変革を通じて持続的な成長を模索している段階にある。

創業期から成熟期において、各ステージにおける強みを固定化させるのではなく、成長に応じた内部環境や外部環境の変化に対応するため、強みを流動化させてきたことが、JR 福島駅前で 10 年以上、事業を継続的に運営・成長させることができた要因であると結論付けられる。

4-2. イートクエストと先行研究の戦略キャンバス比較と考察

4-2-1. 戦略キャンバスの比較

本項では、先行研究レビューを行った大宮駅前の個人飲食店の特性とイートクエス

トの経営戦略をブルー・オーシャン戦略における戦略キャンバスを用いて、比較・考察する。サイゼリヤについては、先行研究レビューにおいて、個人飲食店と競合しないブルーオーシャンを創造していることが示唆されたため、ここでは大宮駅前の個人飲食店との比較と考察とした。

各評価項目に対するイートクエストの評価は、前項における成熟期以降の戦略を基に設定した。

(1) 価格

「庶民価格」を掲げつつも、絶対的な低価格ではなく、ホテルクオリティという価値とのバランスを図っている。これは、価格競争に巻き込まれず、店舗のコンセプトに見合った適正価格を志向する姿勢が見られる。

(2) 食の安全性

ヒアリングでは直接的なコメントは得られていないが、「一流ホテルの味」を追求する上で、シェフ自ら卸売市場へ訪問し、直接食材を選定していることから、食材品質へのこだわりは高いと推測され、信頼できる仕入れ先を選定していると考えられる。

(3) 立地

JR 福島駅前の商店街沿いという集客力のある立地を選択している点は、大宮駅前の個人飲食店と比較して、やや優位であり、都市型の飲食店としての特性を活かしていると考えられる。

(4) 提供スピード

シェフレスオペレーションを模索するなど、効率化への意識は見られるものの、サイゼリヤのような徹底した工場生産による提供スピードを意識している訳ではなく、個人飲食店との差別化ポイントはない。

(5) 料理の味

イートクエストは「一流ホテルのレストランの味とサービスを庶民価格で提供する」という明確なコンセプトを掲げ、リッツカールトン大阪出身のシェフを招致し、洗練されたプロの技術と知識に基づいた調理がなされ、他の飲食店にはない高いレベ

ルの料理を提供している。これは大宮駅前の個人飲食店では見られない差別化ポイントであり、イートクエストのブルーオーシャンを創造する上で重要な要素であると考えられる。また、サイゼリヤのような大手飲食店も追求しない領域である。

(6) メニューの独自性

魚介類を中心に据えたメニューやレシピを考案し、イタリアンや中華、フレンチそれぞれの味付けで提供するスタイルは、独自性が高く、近隣の個人飲食店との差別化も図ることが出来ている。特に、中華業態の「魚 China YO」において、「魚介の麻婆豆腐」は看板メニューとなり、イートクエストのメディア露出やミシュランガイド、食べログ百名店の評価獲得の原動力となっている。

(7) メニューの多様性

イタリアン、中華、ビストロ、そして居酒屋と複数の業態を展開することで、グループ全体としてのメニューの多様性を高めている。これは一店舗を経営する個人飲食店よりも顧客に対して、幅広いメニューの選択肢を提供しているといえる。また、店舗側としても顧客を取りこぼさないというメリットもある。

(8) 店舗の雰囲気

「一流ホテルの味とサービスを提供する」というコンセプトを店舗の雰囲気づくりにおいても大切にしている。これにより、顧客は特別な時間を過ごしていると感じることができ、料理やサービスと相まって、高い満足度を提供できていると考えられる。

(9) 接客サービス

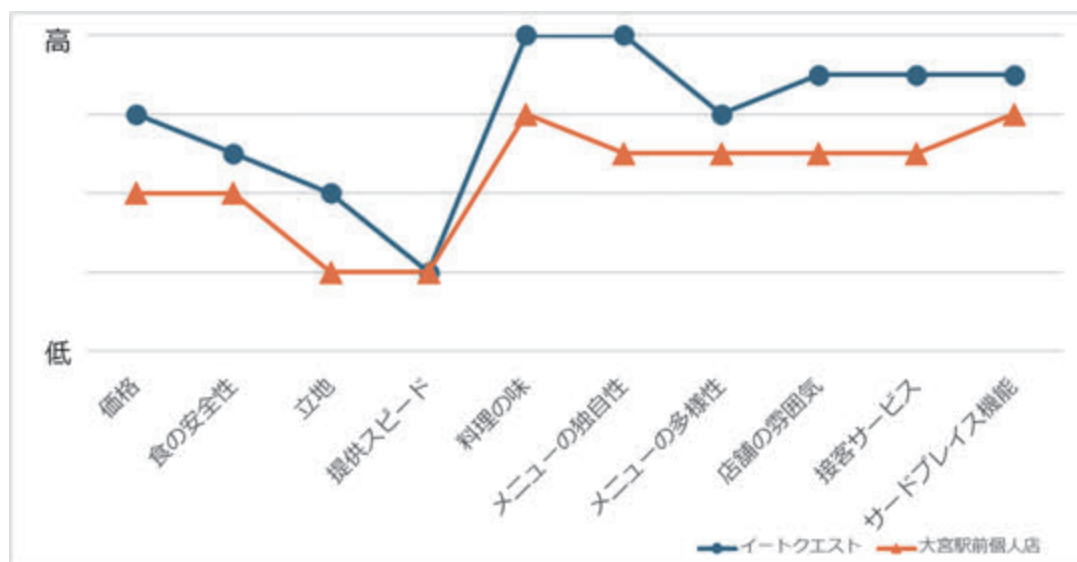
「一流ホテルのサービスを庶民価格で提供」というコンセプトが示すように、個人、特に店主の個性に依存しがちなサービス面においても高い質を追求している。創業メンバーの定着率の高さも、この品質の維持に貢献していると推測される。

(10) サードプレイス機能

大宮駅前の個人飲食店ほどの「コミュニティ維持」に特化はしていないものの、女性顧客の来店比率が高いなど、特定の顧客層に支持される居心地の良い空間を提供していると推測される。

以上の評価を元に、イートクエストと大宮駅前の個人飲食店の戦略キャンバスを以下に示す（図表 11）。

図表 11. イートクエストと大宮駅前個人店の戦略キャンバス比較



出典：ヒアリング結果を元に筆者作成。

先行研究を基にした戦略キャンバスにおける項目では、料理の味やメニューの独自性において、イートクエストの差別化点と見ることができるが、ブルーオーシャンを創造できているとするには不十分である。さらなる考察として、イートクエストの独自の要素について、筆者の考えを述べる。

4-2-2. イートクエスト社の戦略キャンバスにおける独自の要素

(1) 顧客ニーズへの対応力

イートクエストは、顧客の潜在的なニーズに対応することを独自の強みとしている。「一流ホテルの味とサービスを庶民価格で提供する」という独自のコンセプトで、本格的な料理を気軽に楽しみたいという顧客の満足度を満たすだけではない。リピート顧客の嗜好性を捉え、味付けをカスタマイズしたり、オリジナルメニューの考案や提案などに繋げたり、「あなただけのニーズを満たす」飲食体験を提供可能な対応力を備えている。

このような顧客ニーズに対して、きめ細やかでパーソナルなカスタマイズサービス

は、大宮駅前の個人飲食店が持つようなリピーター顧客との関係性とも異なる、提供しにくい価値である。

(2) ブランドイメージ

「一流ホテルの味とサービスを庶民価格で提供する」というイートクエストの店舗コンセプトの核を保ちながら、イタリアンから中華、ビストロ、居酒屋という異なる業態へ展開しながら、ミシュランビブグルマンや食べログ百名店、メディアへの露出という外部評価もミックスしながら、イートクエストが運営する店舗のブランドイメージを確立させた。これは単一業態に特化している大宮駅前の個人飲食店との差別化を実現している要素と考えられる。

(3) 多角的な価値提供

店舗での飲食体験だけでなく、「一流のサービスを庶民価格で提供する」というコンセプトを具現化するため、単なる接客ではなく、より洗練されたおもてなしを実施している。飲食体験が中心となる大宮駅前の個人飲食店とは異なり、フロアスタッフが顧客との接点を広げることで、店舗に対するロイヤリティも高め、ブランドイメージを高めることにも貢献している。

以上の3つのイートクエストの独自の要素によって、イートクエストのブルーオーシャンが強化されていると考察される。

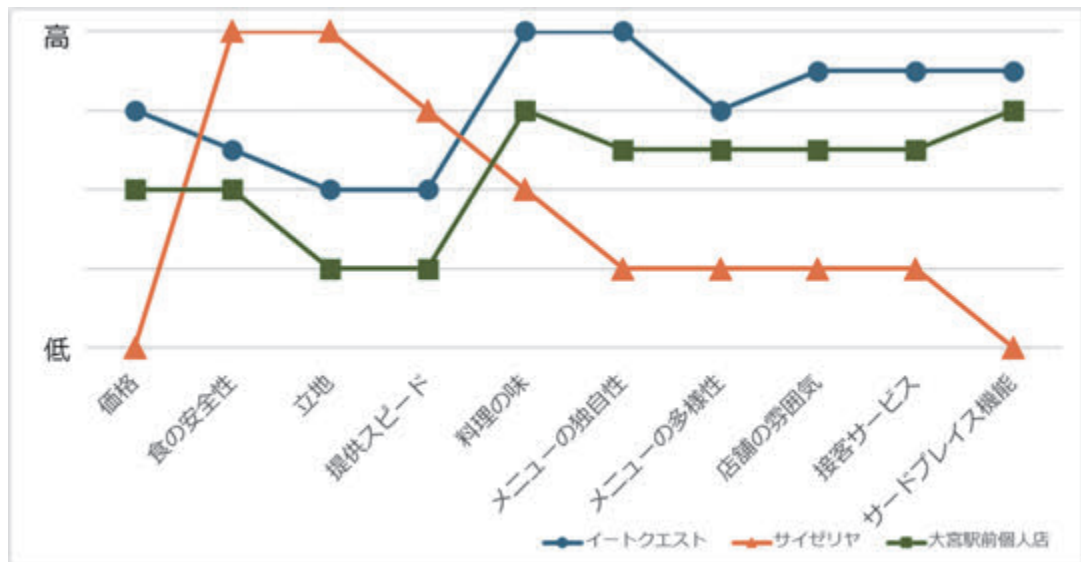
4-2-3. 価値曲線から見る戦略的差異の考察とブルー・オーシャンへの示唆

(1) イートクエストと先行研究2例の戦略キャンバスの比較

イートクエストは大宮駅前の個人飲食店にはない要素を追加することにより、個人飲食店における独自のポジショニングを取っている。この戦略的ポジショニングは、大宮駅前の個人飲食店が備えている価値に加えて、独自の要素を追加しブルーオーシャンを創造している点が特徴的である。

対比事例として、サイゼリヤは「品質と価格のトレードオフ解消」による大規模なブルーオーシャンを創造し、徹底したサプライチェーン最適化を進めている。その価値曲線は、イートクエストや大宮駅前の個人飲食店と異なる特定の項目（価格、効率、インフラ）の要素価値を高め、他の項目を意図的に抑制している点が特徴である（図表12）。

図表 12. イートクエストと先行研究 2 例の戦略キャンバス比較



出典：ヒアリング結果を元に筆者作成。

(2) イートクエストと大宮駅前の個人飲食店の戦略キャンバスの比較

大宮駅前の個人飲食店は、「サードプレイス機能」や「パーソナルなサービス」「独自の料理」といった、顧客との情緒的な繋がりや個別体験に強みを持つ。しかし、これらの要素は多くの個人店が追求する領域でもあり、結果として「個人店間の競争激化」というニッチなレッドオーシャンに陥っている可能性が示唆される。

イートクエストは、大宮駅前の個人飲食店が持つ「料理の品質・独自性」「パーソナルサービス」といった強みを「一流ホテルの味とサービス」という形で極めて深化させると同時に、他にはない要素として「顧客ニーズへの対応力」や「ブランドイメージ」、「多角的な価値提供」を取り入れることにより、ブルーオーシャンを創造できていると考えられる（図表 13）。

今後の展開として、ホテル出身のシェフの調理技術と知識を知的財産と捉え、「シェフレスオペレーションの居酒屋業態」という形に展開し、フランチャイズ化を目指す戦略は、固定費増大の限界を克服し、持続的な成長を実現するための新たなブルーオーシャン領域を開拓する挑戦であるとも言える。

イートクエストの戦略は、単なる個人店の強み維持に留まらず、高品質・高サービスを維持しつつ、強みを柔軟に変化させながら、既存の個人飲食店と大手チェーンの間に存在する潜在的な市場ニーズ（高品質な飲食体験と庶民でも手が届く価格）を狙

う、ブルーオーシャン戦略を取っているとも評価できる。この戦略が成功すれば、都市部の個人店が直面する「人流の回復遅れ」や「個人店間の競争激化」といった脅威に対し、新たな価値創造と収益構造の確立を通じて、競争を避けながら持続的な成長を今後も継続できる可能性を示唆している。

図表 13. イートクエストの独自要素を加えた戦略キャンバス



出典：ヒアリング結果を元に筆者作成。

5. 提言

ここでは、先行研究2例とイートクエストのヒアリングを通じた考察を踏まえ、今後、イートクエストが持続的な成長を続けていくための提言を3つ行う。

5-1. 独自の強みを活かしたデジタルマーケティング戦略の強化

イートクエストは、従来の有料グルメサイトへの依存から脱却し、今後はGoogle や SNS を活用したマーケティングへのシフトを検討している。この方針をさらに発展させ、独自の強みと結びつけることが重要である。

(1) 「一流ホテルの味とサービス」の発信力の強化

SNS やブログを活用し、料理の美しい盛り付け、旬の食材、シェフの技術、そして

きめ細やかなカスタマイズされたサービスシーンを視覚的に発信することで、イートクエストならではの特別な体験を訴求する。これにより、顧客の期待値を高めることが可能となる。

(2) デジタルを活用した顧客管理の推進

常連客を「ファン」へ進化させるため、公式 LINE アカウントや独自の顧客管理プログラムを導入し、顧客一人ひとりの嗜好に合わせた情報発信や特典の提供が必要である。一部、Instagram の活用は取り入れているが、この施策により、人流に左右されない強固な顧客基盤を構築し、リピート率向上を目指していくべきである。

(3) Google マイビジネス (ME0) の最適化

顧客が「Google や SNS で見たお店を検索する」という行動パターンに対応するため、Google マイビジネスの情報を常に最新に保ち、高品質な写真や動画を掲載し、口コミに丁寧に返信することで、新規顧客やリピーターの囲い込みを強化すべきである。さらに将来的には CRM の要素も織り込みながら、店舗運営を進めるべきである。

5-2. シェフ依存型モデルからの脱却とフランチャイズ展開の推進

今後の成長において、シェフの確保という固定費の課題がボトルネックとなる可能性がある、山元氏は認識していた。この課題を解決するため、シェフ依存型の店舗運営モデルから脱却し、簡易なオペレーションで料理を提供可能な居酒屋業態を成功させることが重要である。

(1) オペレーションの標準化とノウハウのパッケージ化

シェフが考案したレシピを、誰でも再現可能なマニュアルとして体系化し、調理・盛り付けの工程を徹底的に簡素化すべきである。これにより、従業員のトレーニング期間を短縮し、人件費を抑制しながらも味や品質のばらつきを防ぐことができる。

(2) 「ブランド力」の販売

居酒屋業態の成功を通じて、「一流ホテルの味」をカジュアルな価格で提供するモデルを確立し、フランチャイズパッケージとして販売すべきである。これにより、自社の資本投下を抑えつつ、多店舗展開による収益を拡大することが可能となる。

(3) 収益源の創出と多角化

フランチャイズ事業に加えて、シェフのレシピという強みを活かした調理キットやオリジナル調味料の開発・販売、SNS を活用した料理教室など、多角的な事業展開を検討することで、不安定な飲食業の経営を安定させることが可能となる。

5-3. コスト構造の最適化とリスク分散

成熟期に入り、初の赤字決算を経験し、経営への意識が高まっている今こそ、財務体質を強化することが不可欠である。

(1) サプライチェーンの効率化

サイゼリヤの成功事例を参考に、特定の食材について産地との直接取引を検討したり、複数の仕入れ先を比較・交渉したりすることで、原材料コストの抑制を目指すべきである。これにより、外部環境の変化によるコスト高騰リスクに備えることができる。

(2) 事業ポートフォリオのリスク分散

コロナ禍におけるテイクアウト事業は、想定通りの収益を上げることができなかったが、一つの事業に投資を集中させるのではなく、小規模かつ多角的な収益源（例：おせち料理、テイクアウト、デリバリー）を引続き育成すべきである。各事業の状況を定期的に評価し、成功したモデルに徐々にリソースを集中させることが有効である。

(3) 補助金・助成金の積極活用

デジタル化の推進やフランチャイズ事業の展開など、事業の成長フェーズに合わせて、国や地方自治体が提供する補助金や助成金を積極的に活用することで、リスクを低減し、投資を加速させることが可能となる。

以上の提言は、イートクエストが持つ「一流ホテルの味とサービス」という強みを最大限に活用し、経営の持続可能性を高めるためのものである。これらの施策を通じて、競争の激しい飲食業界において、さらに独自のポジションを確立できると期待される。

6. 研究の限界

6-1. サンプル数の限界と一般化の難しさ

本研究は、サイゼリヤという単一の大手チェーン店、大宮駅前の個人飲食店を先行事例とし、イートクエストという特定の個人飲食店を対象とした研究である。このため、得られた知見が日本全国の飲食業界全体、あるいは他の地域や業態の飲食店にも普遍的に当てはまるとはいえない。

6-2. 定性的データへの依存と客観性の限界

本研究の主要な情報源は、イートクエストの代表者へのヒアリングである。このデータは、経営者の主観的な認識や回答に大きく依存する定性的データであり、客観的な数値データ（財務諸表、売上推移、顧客データなど）に基づく分析は限定的である。よって、客観的な事実として断定することは困難である。

6-3. 時間的制約と外的要因の変動

本研究は、特定の時期に実施された調査に基づいており、特に大宮駅前に関する先行研究は、2019年9月から10月にかけて行われたものである。そのため、新型コロナウイルス感染症拡大の影響については考察できておらず、イートクエストとの単純な事例比較はできない。また、地域社会の動向や、飲食業界全体のトレンドの変化、原材料・人件費の高騰などといった影響は反映されていない。これらの要因は飲食店の経営に大きな影響を及ぼすため、本研究の結論が将来にわたって常に妥当であるとは限らない。

7. 参考文献（文献、引用ホームページ）

参考文献

- [1] 中小企業庁（2022）「第1部 令和3年度（2021年度）の中小企業の動向」『2022年度版中小企業白書』第1章。
- [2] 株式会社帝国データバンク（2024）「飲食店倒産動向」『TDB Business View』。
- [3] 中川仁美・斉藤麗（2024）「外食チェーン店サイゼリヤのサプライチェーン・マネジメント・モデルの検討」『作大論集』第18号, pp. 95-116.

- [4] 原田怜於・牛垣雄矢 (2022) 「さいたま市大宮駅周辺商業地における個人飲食店の特徴と経営上の課題」『東京学芸大紀要』人文社会科学系Ⅱ 73, pp. 47-60.
- [5] W. Chan Kim, & Renee Mauborgne. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press. (入山 章栄・有賀 裕子訳『[新版]ブルー・オーシャン戦略 競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社、2015 年。)

引用ホームページ

- [1] マネーフォワードクラウド
日本の飲食店廃業率の現状と原因・対策を徹底解説
<https://biz.moneyforward.com/restaurant/basic/1857/> (2025 年 7 月 30 日アクセス)
- [2] 株式会社シンクロ・フード
閉店しやすい飲食店の特長は！？
<https://www.synchro-food.co.jp/news/press/1949> (2025 年 5 月 11 日アクセス)
- [3] 株式会社サイゼリヤ
会社概要
<https://www.saizeriya.co.jp/corporate/information/outline/> (2025 年 7 月 4 日アクセス)
- [4] 統計情報リサーチ
福島駅 (JR 西日本) の乗降客数の時系列推移
https://statresearch.jp/traffic/train/stations/passengers_station_94_829.html (2025 年 6 月 27 日アクセス)