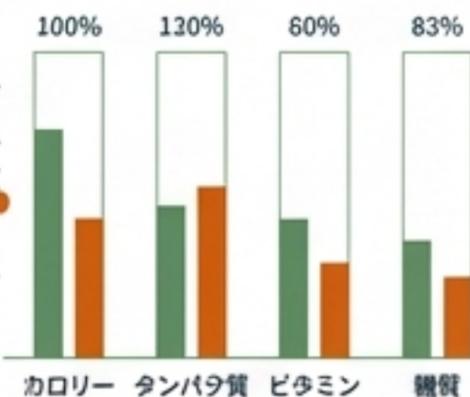


岐路に立つ給食業界：テクノロ グロジーと健康ソリューションで 再構築する次世代戦略

市場構造分析および持続的成長に向けた戦略提言

2025年版 戦略レポート



エグゼクティブサマリー：労働集約型からの脱却と「ハイブリッド・ソリューション戦略」への転換

現状の危機 (The Triple Threat)

- 業界を襲う「三重苦」(人件費高騰・インフレ・需要二極化)
- 従来の労働集約型モデルは限界に達し、構造的な不採算状態にある

戦略的転換 (The Pivot)

- 「食事提供 (Feeding)」から「ウェルネスソリューション (Well-being)」へ
- 現場改善 (Operational Excellence) からテクノロジー主導の生産性革命へ

推奨戦略 (Hybrid Strategy)

ハイブリッド・ソリューション戦略

- B&Iセグメント：「健康経営支援」による高付加価値化
- ヘルスケアセグメント：スマートCKとロボティクスによる徹底したコスト構造改革

重点施策： 1. 事業ポートフォリオの再定義 | 2. テクノロジー投資 (Smart CK / AI) | 3. M&Aによるケイパビリティ獲得

外部環境の「三重苦」が従来のビジネスモデルを崩壊させている

人件費と供給難

- 最低賃金の過去最大幅の引き上げ
- 慢性的な人手不足と有効求人倍率の高止まり
- 採用難易度が劇的に上昇し、現場維持が困難



歴史的なコスト高騰

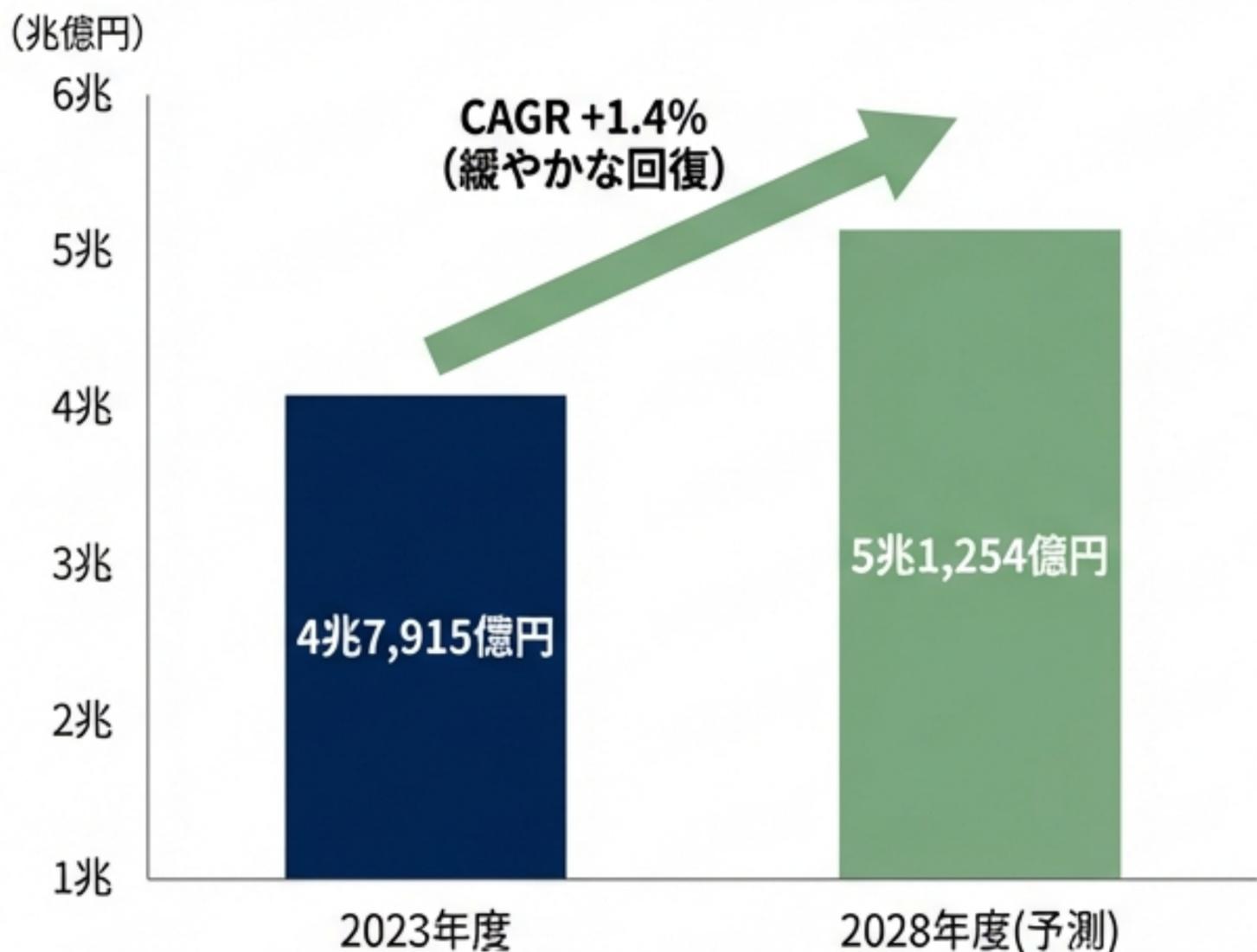
- 食材費（米価は前年比1.6倍）、エネルギー価格の高騰
- 価格転嫁が困難な契約構造
- 利益率が著しく低下

需要の二極化

- 少子高齢化とリモートワーク定着による構造変化
- B&Iは需要不安定化（出社率変動）
- ヘルスケアは需要拡大だが複雑化（要介護度上昇）

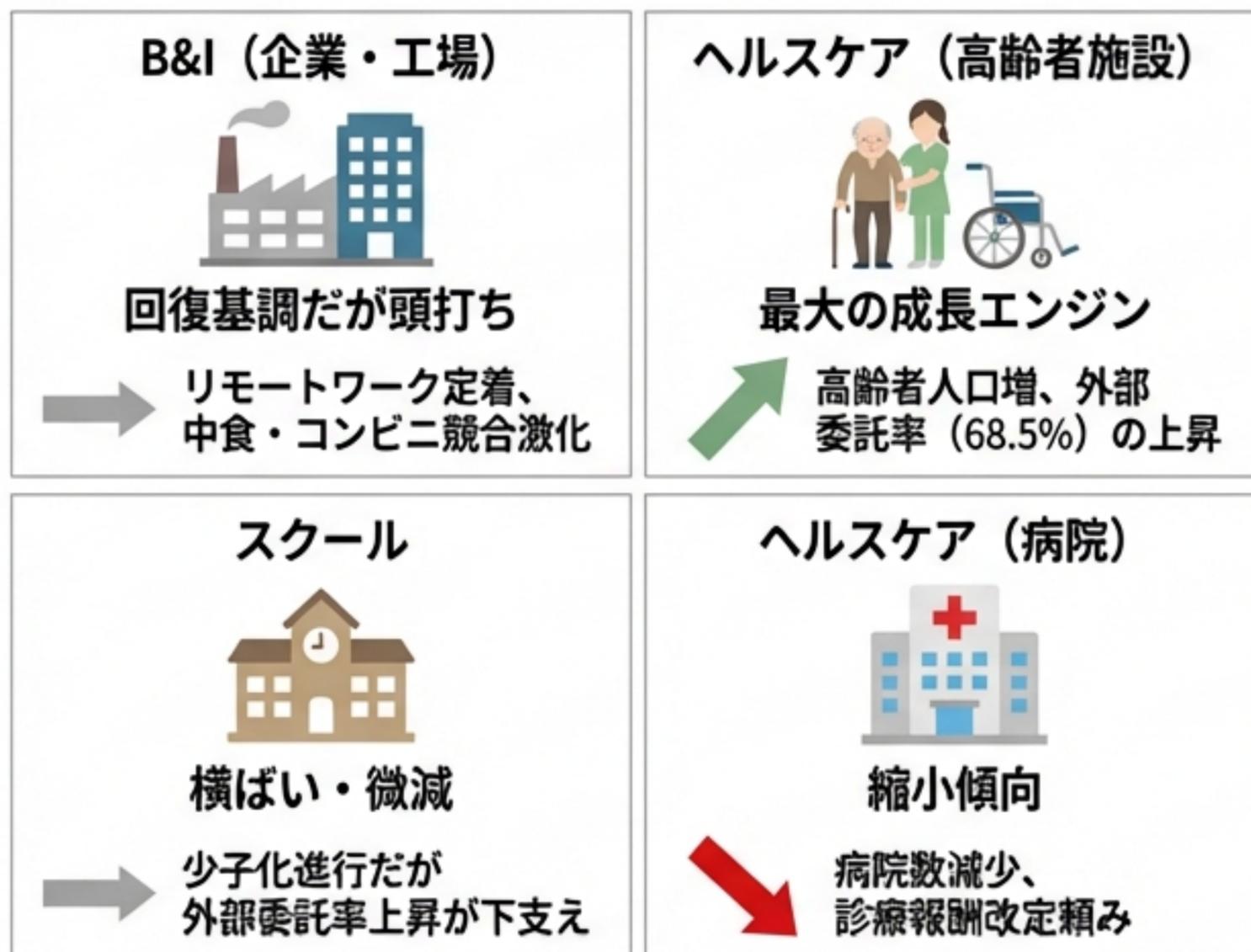
市場は回復基調にあるが、成長ドライバーは「ヘルスケア」に偏在している

市場規模推移



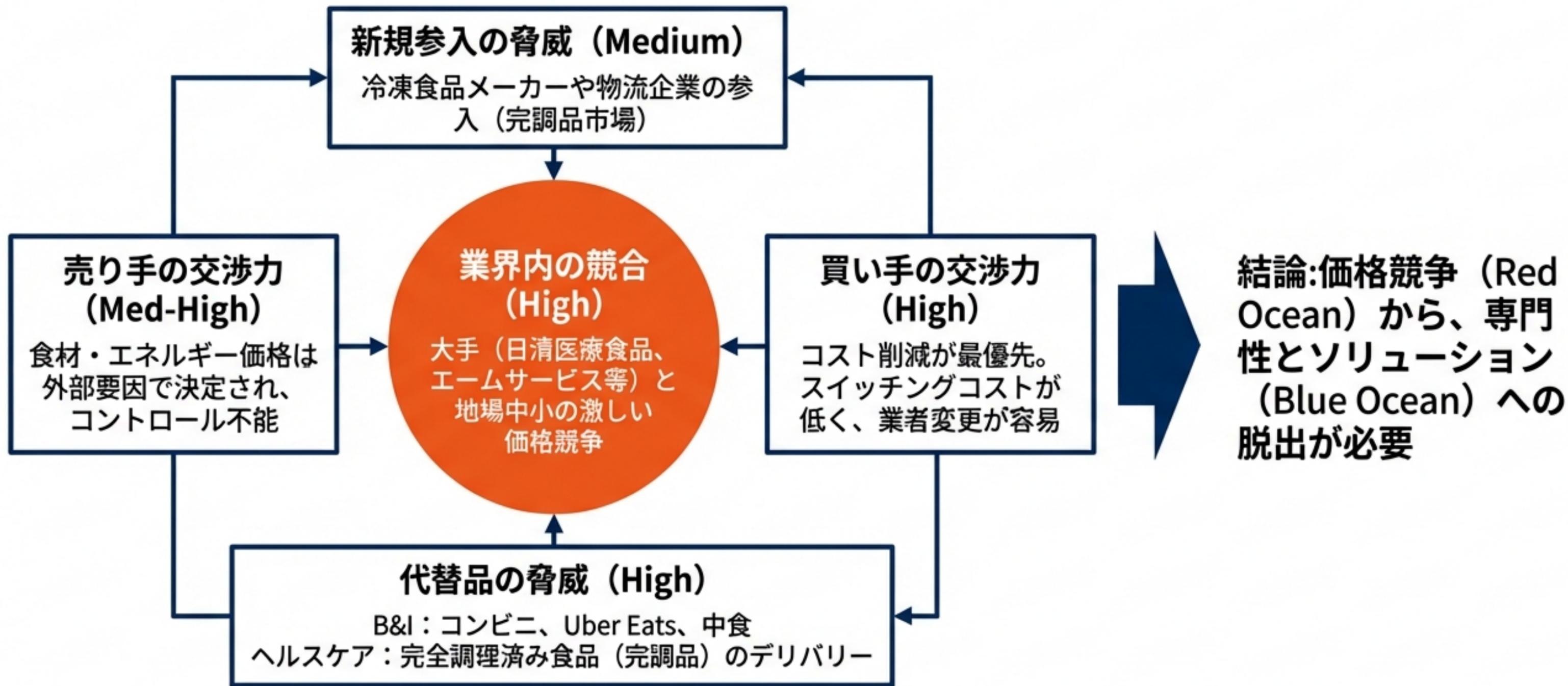
データソース: Noto Sans JP、資本資源、出稼稼働における市場規模横視察推移

セグメント別分析



Insight: 全方位戦略はリソースを分散させる。成長するヘルスケアと、変化するB&Iで戦い分ける必要がある。

「コモディティ化の罠」：構造的な収益性の低さを脱するには非価格競争への移行が不可欠



顧客ニーズの変容：「食事提供」から「健康・ウェルネスの実現」へ

Traditional KBF (購買決定要因)



New KBF (新たな価値)



B&I Segment (Corporate)

- 価格の安さ
- 提供スピード
- ボリューム



B&I Segment (Corporate)

- 健康経営への貢献
- 従業員エンゲージメント向上
- コミュニケーションハブ機能



Strategic Implication: データに基づく健康アドバイス、イベント企画

Healthcare Segment (Senior)

- コスト
- 安全性



Healthcare Segment (Senior)

- 個別の健康状態への対応 (嚥下食・治療食)
- QOL向上 (食の楽しみ)
- 人手不足への対応

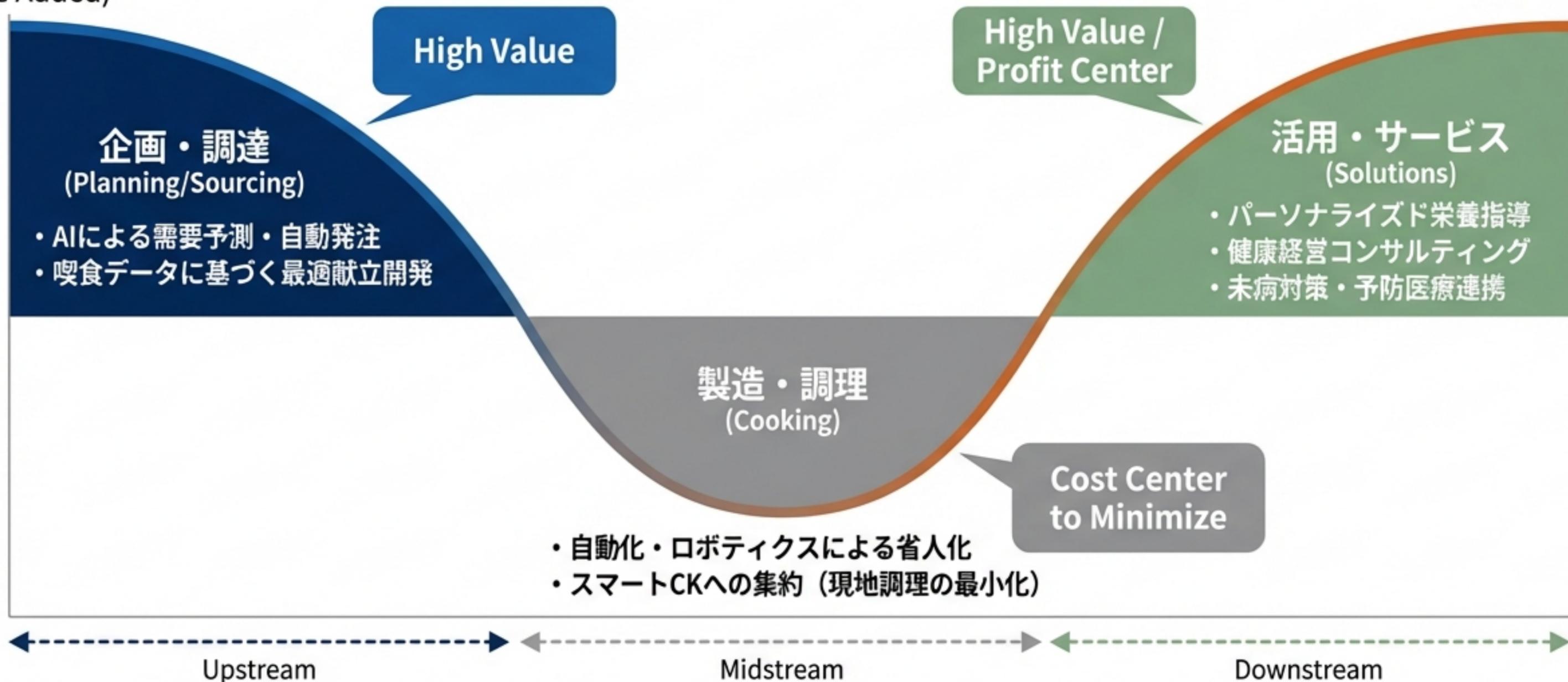


Strategic Implication: 高度な専門性 (ムース食など) と省人化の両立

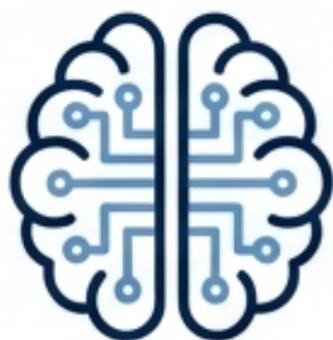
Insight: 単なる給食ベンダーではなく、企業の「健康経営パートナー」や施設の「ケアパートナー」になることが求められている。

バリューチェーンの進化：付加価値は「調理」から「企画・データ」と「健康ソリューション」へシフトする

付加価値
(Value Added)

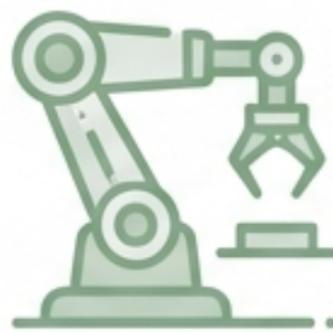


テクノロジー・イネーブラー：AIとロボティクスが実現する圧倒的な生産性革命



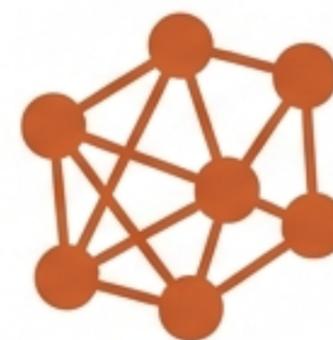
AI & Data (頭脳)

- **Automatic Menu Generation:** 熟練者が2週間かけた献立作成を「20分」に短縮
- **Demand Prediction:** 予測誤差を最小化し、フードロスと過剰発注を削減



Robotics & Smart CK (手足)

- **Smart Central Kitchen:** IoTで工程を可視化。調理ロボット（炒め・揚げ）導入で人手不足を解消
- **Process:** クックチル/ニュークックチル活用の「完調品」配送モデル



Digital Platform (神経)

- **Operations:** 受発注・勤怠・HACCP記録の完全デジタル化
- **Customer Value:** アプリを通じた喫食データの収集と健康スコアリング

競合環境：主要プレイヤーはそれぞれの強み (専門性・総合力・Tech) で差別化を図る

日清医療食品 (Nisshin Medical)

【Healthcare Specialist】



- ・強み：ヘルスケア特化、全国CK網、治療食・ムース食の商品開発力

エームサービス (Aim Services)

【Comprehensive / Human Capital】



- ・強み：B&I~ヘルスケアの総合力、「最高の人財」戦略、健康経営支援プログラム

LEOC

【Tech & Global】



- ・強み：DXシステム「L-Palette」、海外人材（特定技能）の活用、機動的な経営

富士産業 (Fuji Sangyo)

【Solution Provider】



- ・強み：完全調理済み食材「クックパック」による厨房レス・省人化提案

Insight: 業界再編 (M&A) が加速しており、特定の強みを持たない中間プレイヤーは淘汰される。

戦略的選択肢：持続的成長のための推奨シナリオは「ハイブリッド・ソリューション戦略」



Option A - ヘルスケア特化戦略 (Niche Focus)



成長市場に集中するが、B&Iの資産を放棄しリスクが集中する。

Assessment: Risk: High Concentration



Option B - コストリーダーシップ戦略 (Scale & Cost)



テクノロジーによる価格競争力。莫大な設備投資リスクを伴う。

Assessment: Risk: High Capex



Option C - ハイブリッド・ソリューション戦略 (Recommended)



B&Iの「付加価値（利益率）」とヘルスケアの「効率性（規模）」を両立。

B&Iのデータをヘルスケアの予防医療に活かし、ヘルスケアのCK効率をB&Iに転用するシナジー効果を狙う。

ハイブリッド・ソリューション戦略の全体像： 二つのエンジンと共通プラットフォーム

Engine 1
(B&I)



Dual Engine

Engine 2
(Healthcare)



Shared Tech/Data Platform

購買・物流の統合 | AI献立エンジン | 人材の流動的活用



ロードマップ：3フェーズによる変革の実行計画

基盤構築 (Foundation)

Phase 1 (Years 1-2)



・スマートCKのパイロット運用開始



・全社データ基盤の統合 (DX部門設置)



・B&I向け「健康経営パッケージ」の試験導入

展開と獲得 (Scale & Acquire)

Phase 2 (Years 3-4)



・スマートCKの本格稼働・エリア拡大



・戦略的M&A (治療食テック企業やAIベンダーの獲得)



・B&Iソリューションの収益化 (サブスクリプション等)

エコシステム化 (Ecosystem)

Phase 3 (Year 5+)



・個人向けヘルスケアフード(D2C)への進出



・保険会社・フィットネスとのデータ連携



・食と医療を融合したウェルネス・プラットフォームへ

結論：労働産業から「テクノロジー&ウェルネス産業」への進化

Summary

- **Crisis**：「三重苦」により、現状維持は緩やかな衰退を意味する。
- **Pivot**：「給食（Feeding）」の殻を破り、「健康解決（Wellness Solution）」へ。
- **Winning Formula**：生産性（Tech）× 専門性（Medical）× データ価値（Data）

今こそ、テクノロジーと人材への
戦略的投資を決断し、次の10年の成長軌道を
確実なものにすべきである。

