2014 年 9 月 29 日

Mizuho Industry Focus　Vol. 161

激減する食市場を生き抜く外食企業の戦略とは
～産業として外食企業に期待されている役割～

山地　真矢
吉田　隆司

〈要　旨〉

○ 国内の食料支出額は、高齢者数の増加と世帯所得の減少により 2012 年は 64.6 兆円と、ピーク時であった 1998 年の 77.9 兆円に比べ 13.3 兆円減少している。さらに、年代別の食料支出に対する消費の特性と、世帯数の増減を基に算出した将来予測は 2020 年に 57.5 兆円まで減額することが見込まれる。一方で、「日本再興戦略」の実現による就業率の向上は、世帯所得の増加につながることから食料支出についてもプラスの影響が見込まれ、60 兆円規模まで回復する可能性を含んでいる。

○ 外食企業にとっては、このような将来的な市場の減少に加え、人件費や食材費の高騰などの課題が常態化しつつあり、事業環境は厳しさを増している。そこで、そのような環境を生き抜くための 4 つの事業戦略を取り上げる。

○ 1 つ目は、労働生産性の改善と食材調達手段の多様化策である。人材面の課題については、自社人材の流動性の向上や、女性、高齢者の積極的な活用に加え、産業用ロボット導入による人的資源の最小化を含めた労働生産性の改善に期待したい。また、食材費の高騰に対しては、調達手段の多様化策として一次産業との連携強化を挙げる。一次産業と連携した事業モデルの構築は、外食企業にとって資金面やノウハウ面のリスクを低減するだけでなく、一次産業の販売先確保にもつながり、双方にメリットが見込める。

○ 2 つ目は、マルチブランド・マルチカテゴリー化の促進である。企業が複数ブランドで複数の業態を保持することは、店舗拡大による売上増加だけでなく、消費者トレンドの変化や突発的な外的要因発生時のリスク低減にもつながる。

○ 3 つ目は、海外展開である。海外市場への進出についてはアジアに留まらず欧米など世界を対象として再考すると同時に、外食は日本の農水産品の輸出拡大の素地を担う産業であり、特に進出初期段階のマーケティング面における官民連携した取り組みに期待したい。

○ 4 つ目は、事業領域の拡大として、ノウハウを保有する企業と提携した中食市場への進出を挙げる。中食市場は、高齢者の利用拡大などにより今後も拡大が見込まれ、宅配や自社ブランドを活用した製品の販売などにより、多様化する中食市場を捕捉していくことが業績の拡大につながる。このような事業戦略の実現により、激減する食市場を生き抜き、世界規模で成長を遂げる外食企業の出現に期待したい。

みずほ銀行　産業調査部

目 次

激減する食市場を生き抜く外食企業の戦略とは
～産業として外食企業に期待される役割～

Ⅰ． はじめに ･････････ 2

Ⅱ． 国内「食」市場の変遷と将来予測 ･････････ 2

Ⅲ． 外食企業を取り巻く課題と事業戦略の方向性 ･････････ 8

Ⅳ． 外食企業の事業戦略 ･････････ 10
1-①． 採用環境の激化、人手不足への対応策 ･････････ 10
1-②． 食材費の高騰と一次産業との連携促進 ･････････ 13
2． マルチブランド・マルチカテゴリー化の促進 ･････････ 14
3． 海外市場への展開 ･････････ 16
4． 拡大する中食市場の捕捉 ･････････ 18

Ⅴ． おわりに ･････････ 19

Ⅰ．はじめに

中長期的に外食産業を取り巻く環境は厳しい

2000 年代後半のデフレ環境下において、牛丼に代表される低価格競争に陥った外食産業は、「価格を下げて客数を伸ばす」不毛な戦いに終始しつつ、年々市場全体が縮小する結果となった。ところが、2013 年に入ると景況感の改善を背景に、品質重視のちょい高消費がトレンドになり市場は 6 年振りにプラスに転じた。そして 2014 年は、4 月からの消費増税による消費抑制が懸念されたものの、各社の営業施策が奏功し足許もプラス基調は継続している状況にある。消費者目線で外食という行為をとらえた場合、外食とは最も身近なレジャーであり贅沢であると同時に、懐具合によっては真っ先に節約の対象となる行為であることを踏まえると、この近年の変化はその情緒性を顕著に表した結果と言えるだろう。

2013 年来、状況は反転したかに見える外食産業ではあるが、中長期的な視点でとらえると、国内の人口は減少に転じており、さらに少子高齢化といった人口構成の変化により、外食産業市場の減少は避けられない状況にある。また外食企業にとっては、採用環境の激化による人件費の上昇や原材料費の高騰といったコスト面の課題も常態化してきており、足許の好況に浮いていられる状況にはない。

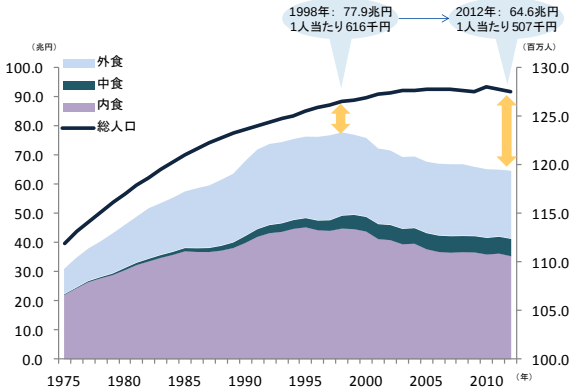
本稿では、これまでミクロな個別企業の利益追求という目線でとらえられがちであった「外食」という市場を、改めて国家における産業という目線で検証し、それに基づく外食企業にとっての事業戦略を例示することとしたい。

Ⅱ．国内「食市場」の変遷と将来予測

食料支出は 1998 年をピークに減少

日本国内の外食、中食、内食を合わせた「食」市場（以下、食料支出）は、1998 年の 77.9 兆円をピークに漸減傾向に転じ、2012 年は 64.6 兆円規模になっている（【図表 1】）。一方で国内の総人口に目を向けると、2010 年の 12,806 万人までは増加基調で推移しており、人口、つまり胃袋の数は増加しているものの食料支出が減少している状態が 10 年以上継続している状況にある。その食料支出の差異は、ピーク時の 1998 年と 2012 年の比較において国民 1 人当たり年間約 11 万円、1 日当たりに換算すると約 300 円規模の減少になる。この背景には、高齢化に代表される胃袋の縮小と所得の減少に伴う消費の抑制という 2 つの要因があると推察される。そのため、人口と所得に関する統計値に基づき、以下でその詳細を検証したい。

【図表 1】食料支出、およびその内訳と総人口の推移

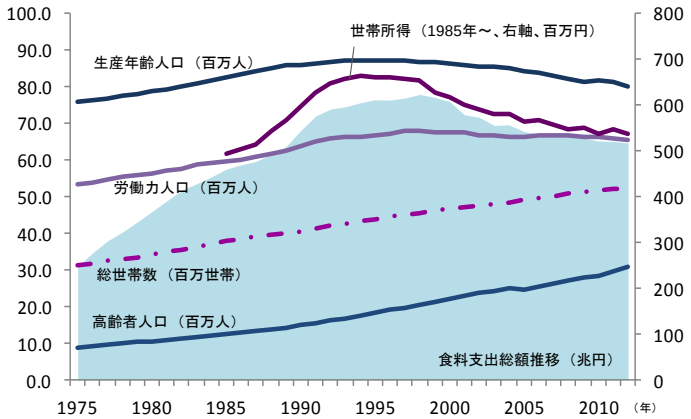


（出所） 食の安全・安心財団資料、および総務省統計局「人口推計」（各年 10 月 1 日現在人口）よりみずほ銀行産業調査部作成

主要因と推測される胃袋の縮小と所得の減少について検証

まず人口に関しては生産年齢人口、高齢者人口、そして所得については世帯所得、それにひもづく指標として労働力人口と総世帯数の 5 つの統計について、統計が把握可能な 1975 年から現在までの推移を、食料支出全体とその内訳である外食、中食、内食の各市場との相関係数を見てみよう(【図表 2】)。すると、人口の観点では生産年齢人口は食料支出、外食、内食との相関が、高齢者人口は中食との相関関係が高い。また、所得の観点では世帯所得が食料支出、外食、内食と、総世帯数は中食と、そして労働力人口は特に食料支出を含めた全ての指標と相関関係が高いことが分かる。

【図表2】人口と所得に関する統計との相関係数



1975年～2012年にかけての相関係数				
	食料支出	外食	中食	内食
生産年齢人口	0.93	0.94	0.48	0.96
高齢者人口	0.65	0.64	0.98	0.46
労働力人口	0.96	0.96	0.88	0.87
総世帯数	0.77	0.76	0.98	0.60
世帯所得（1985年以降）	0.95	0.97	▲0.00	0.94

1998年(ピーク時)～2012年にかけての相関係数				
	食料支出	外食	中食	内食
高齢者人口	▲0.92	▲0.93	0.93	▲0.92
世帯所得	0.98	0.96	▲0.97	0.98

（出所） 食の安全・安心財団資料、総務省統計局「人口推計」、「労働力調査」、厚生労働省「平成 25 年国民生活基礎調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

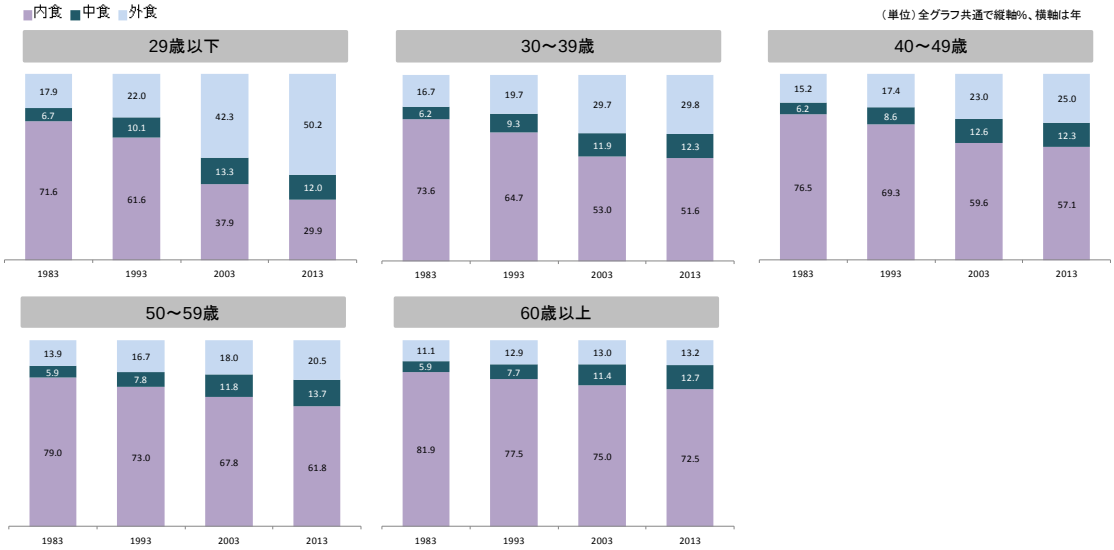
高齢者人口の増加と世帯所得の減少が外食、内食支出の減少、中食支出の増加に影響

さらに食料支出のピーク時であった 1998 年以降に限定し、減少の主要因とされる高齢者人口と世帯所得の 2 つの要因について算出すると、高齢者については、食料支出、外食、内食との逆相関がある一方で中食とは相関が見られ、世帯所得については、食料支出、外食、内食との相関関係が、中食とは逆相関が見られるという、両者の相関性を示す顕著な結果が出ている。つまり、これら 2 つの要因が食料支出全体の減、また近時のトレンドである外食、内食の減少と中食の拡大と密接に関係していることが分かる。

過去 30 年間の個人消費の変化は、全年代で外食・中食の構成比が増加、内食が減少

では次に、個人消費に関して、各年代の食料支出の構成がどのように変化してきたか家計調査を基に検証したい。世帯主の年代別に 30 年前から現在までの食料支出の構成比を比較すると、世代ごとに規模感の差はあるものの全年代で外食、中食の構成比が拡大し内食が縮小している(【図表 3】)。また年代が若い程外食への支出の構成比が高いことが分かる。この全体的な潮流について、より詳細なデータを用い近時 10 年間の推移を分析する。尚、世帯については、二人以上の世帯と単身世帯に、また世帯主の年齢別に開示されている調査結果を「世帯における 1 人当たりの支出額」に細分化して動向を見るとともに、この動向に年代別の世帯数自体の増減を掛け合わせた推移を考察する。

【図表3】世帯主の年齢別食料支出構成比の推移



（出所）総務省統計局「家計調査」よりみずほ銀行産業調査部作成
（注）使用数値は総世帯、1983 年、1993 年については全世帯・勤労者世帯の統計値を基に作成

二人以上の世帯では年代ごとに消費志向が変化。世帯数は 50 代以下で総じて減少

まず、二人以上の世帯について世帯主の年齢 6 区分ごとに世帯における 1 人当たりの食料支出額（【図表 4】）を見ると、内食は全年代で減少、特に従来支出額の大きかった 60 代以上の世帯で減少が顕著である。中食は 40 代以下の世帯では微減あるいは横ばいで推移も、50 代から年齢の上昇とともに支出額も拡大している。また外食は 29 歳以下、40 代、50 代で増加基調にある一方で 30 代、60 代は減少している。また世帯数については、二人以上の世帯は 50 代以下で総じて減少している。

単身世帯では、高齢になるほど外食の減少が顕著

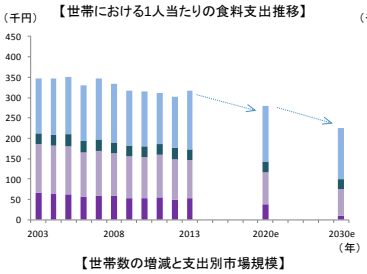
次に、単身世帯について世帯主の年齢 3 区分（【図表 5】）について見ると、こちらも内食は全年代で減少、中食は 34 歳以下世帯で減少も 35～59 歳、60 歳以上世帯は増加している。一方で外食は 34 歳以下が増加、35 歳以上の 2 つの年代では減少という結果であった。また単身世帯の世帯数は 34 歳以下の世帯数は減少しているものの、35 歳以上の世帯は増加している。

食料支出は 2020 年に 57.5 兆円まで減少

これらの結果を基に年代ごとの外食、中食、内食への消費の特性と将来的な世帯数の増減を踏まえた将来予測を算出すると、2013 年 64.2 兆円規模であった食料支出額は、2020 年に 57.5 兆円、さらに 2030 年には 47.2 兆円まで減少することが見込まれる（【図表 6】）。その内訳は 2013 年と 2020 年対比で外食が 2.0 兆円の減少、内食が 5.5 兆円の減少、一方で中食が 0.9 兆円の増加となる。

【図表4】「二人以上の世帯」の年代別支出動向・世帯数の推移と将来予測

29歳以下

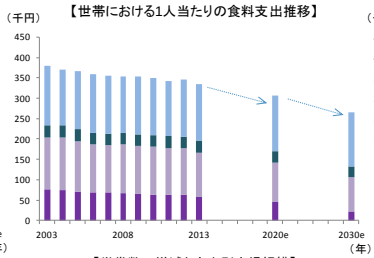


【世帯数の増減と支出別市場規模】

（単位）世帯数：百万、支出額：億円

	2003	2013	2020e	2030e
世帯数	1.6	1.2	1.0	0.9
外食	0.7	0.6	0.5	0.4
中食	0.1	0.1	0.1	0.1
内食	0.9	0.6	0.4	0.3
（生鮮）	0.3	0.2	0.1	0.0
（加工）	0.6	0.4	0.3	0.2
合計	1.8	1.2	1.0	0.8

30～39歳

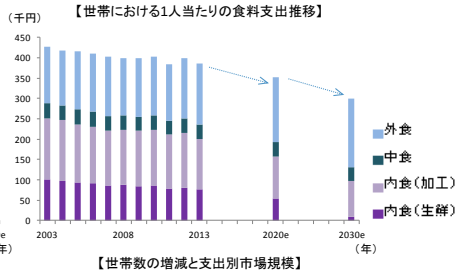


【世帯数の増減と支出別市場規模】

（単位）世帯数：百万、支出額：億円

	2003	2013	2020e	2030e
世帯数	5.3	4.9	4.1	3.4
外食	2.8	2.5	2.1	1.7
中食	0.6	0.5	0.4	0.3
内食	4.0	3.0	2.1	1.4
（生鮮）	1.5	1.1	0.7	0.3
（加工）	2.5	2.0	1.4	1.1
合計	7.4	6.1	4.6	3.4

40～49歳

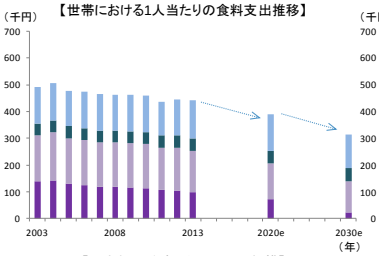


【世帯数の増減と支出別市場規模】

（単位）世帯数：百万、支出額：億円

	2003	2013	2020e	2030e
世帯数	6.3	6.7	6.7	5.1
外食	3.6	3.8	3.8	2.9
中食	1.0	0.9	0.8	0.6
内食	6.5	5.1	3.8	1.6
（生鮮）	2.6	1.9	1.3	0.1
（加工）	3.9	3.1	2.5	1.5
合計	11.1	9.7	8.4	5.1

50～59歳

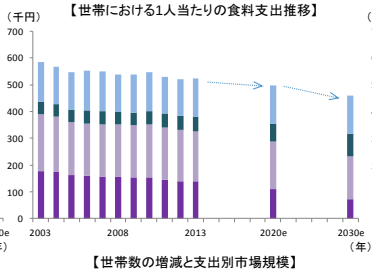


【世帯数の増減と支出別市場規模】

（単位）世帯数：百万、支出額：億円

	2003	2013	2020e	2030e
世帯数	8.3	6.3	6.5	7.0
外食	4.0	3.0	2.9	2.9
中食	1.2	1.0	1.0	1.2
内食	9.1	5.3	4.4	3.2
（生鮮）	4.0	2.1	1.5	0.5
（加工）	5.1	3.2	2.9	2.7
合計	14.4	9.3	8.4	7.2

60～69歳

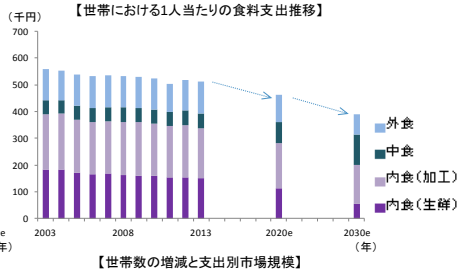


【世帯数の増減と支出別市場規模】

（単位）世帯数：百万、支出額：億円

	2003	2013	2020e	2030e
世帯数	7.0	7.8	6.3	6.1
外食	2.9	3.0	2.4	2.4
中食	0.9	1.1	1.1	1.4
内食（生鮮）	7.5	6.9	4.9	3.9
（生鮮）	3.4	2.9	1.9	1.2
（加工）	4.1	4.0	3.0	2.7
合計	11.3	11.1	8.5	7.7

70歳以上



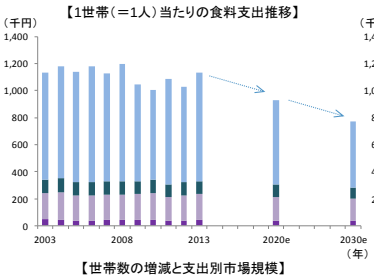
【世帯数の増減と支出別市場規模】

（単位）世帯数：百万、支出額：億円

	2003	2013	2020e	2030e
世帯数	5.8	8.4	10.1	10.0
外食	1.7	2.5	2.5	1.8
中食	0.7	1.1	1.9	2.8
内食	5.8	7.0	6.9	4.9
（生鮮）	2.7	3.1	2.7	1.4
（加工）	3.1	3.9	4.2	3.6
合計	8.2	10.6	11.4	9.5

【図表5】「単身世帯」の年代別支出動向・世帯数の推移と将来予測

34歳以下

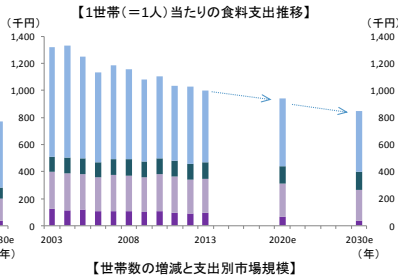


【世帯数の増減と支出別市場規模】

（単位）世帯数：百万、支出額：億円

	2003	2013	2020e	2030e
世帯数	5.2	4.8	4.4	4.0
外食	4.1	3.8	2.8	1.9
中食	0.5	0.4	0.4	0.3
内食	1.3	1.1	1.0	0.8
（生鮮）	0.3	0.2	0.2	0.1
（加工）	1.0	0.9	0.8	0.7
合計	5.9	5.4	4.1	3.1

35～59歳

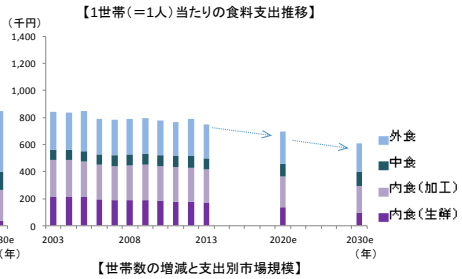


【世帯数の増減と支出別市場規模】

（単位）世帯数：百万、支出額：億円

	2003	2013	2020e	2030e
世帯数	4.2	5.6	6.1	5.9
外食	3.4	3.0	3.0	2.6
中食	0.5	0.7	0.8	0.8
内食	1.7	1.9	1.9	1.6
（生鮮）	0.5	0.5	0.4	0.2
（加工）	1.2	1.4	1.5	1.3
合計	5.6	5.6	5.7	5.0

60歳以上



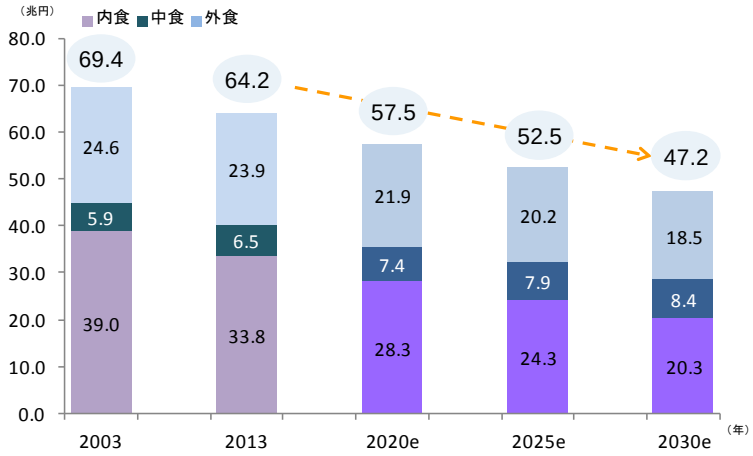
【世帯数の増減と支出別市場規模】

（単位）世帯数：百万、支出額：億円

	2003	2013	2020e	2030e
世帯数	4.4	6.9	7.8	8.8
外食	1.2	1.7	1.8	1.9
中食	0.3	0.6	0.7	0.9
内食	2.1	2.9	2.8	2.6
（生鮮）	0.9	1.2	1.1	0.8
（加工）	1.2	1.7	1.8	1.8
合計	3.7	5.2	5.4	5.4

（出所）【図表 4、5】ともに総務省統計局「家計調査」、食の安全・安心財団資料よりみずほ銀行産業調査部作成
（注 1）2020 年、2030 年の予測値はみずほ銀行産業調査部試算値
（注 2）生鮮食品は家計調査の項目の米、生鮮魚介、生鮮肉、牛乳、卵、生鮮野菜、生鮮果物を対象として集計。また加工食品には油脂・調味料、菓子類、飲料、酒類、調理食品の缶詰、冷凍調理食品、そうざい材料セットなどを含む

【図表6】食料(支出の将来予測値

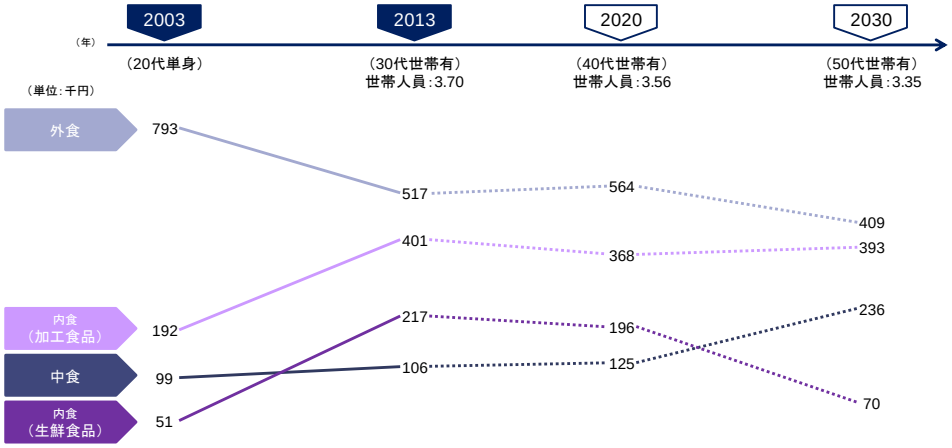


(出所)総務省統計局「家計調査」、食の安全・安心財団資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)2020 年、2025 年、2030 年の予測値はみずほ銀行産業調査部試算値

2003 年当時 20 代だった世帯は、2030 年にかけて外食支出が減少、中食支出が増加

では、この将来予測を解説するために、以下 2 つの例を示すこととする。1 例目として、2003 年時点で 20 代単身だった場合(【図表 7】)を見てみよう。2013 年当時は年間で外食 793 千円、中食 99 千円、内食の生鮮食品に 51 千円、加工食品に 192 千円支出をしていた。10 年後の 2013 年には世帯を持っていると仮定すると、その世帯当たりの食料支出は、外食は517 千円に減少、中食は 106 千円に微増、内食は生鮮食品に 217 千円、加工食品 401 千円と増加する。さらに 2030 年に 50 代になった時の食料支出は外食が 409 千円まで減少、中食は 236 千円まで増加、内食では生鮮食品が 70 千円まで減少するものの加工食品が 393 千円まで増加するといった変化をたどっている。

【図表7】事例①:2003 年時に 20 代で単身世帯だった場合の経年変化

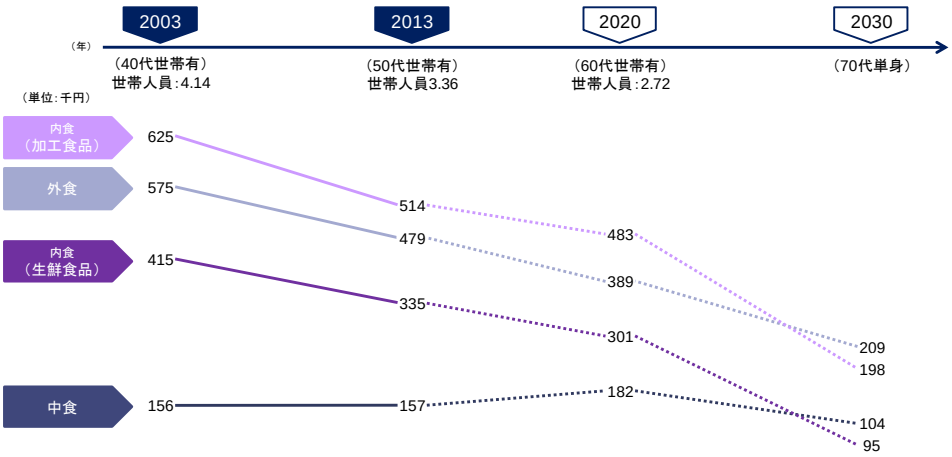


(出所)総務省統計局「家計調査」、食の安全・安心財団資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)2020 年、2030 年の予測値はみずほ銀行産業調査部試算値

2003 年時 40 代だった世帯は、世代を追うごとに支出が減少

2 例目は2003年時点で40代の二人以上の世帯だった場合である(【図表8】)。同年代では当時外食 575 千円、中食 156 千円、内食の生鮮食品 415 千円、加工食品 625 千円の支出をしていた。2013 年になり 50 代になると外食は 479 千円へと減少、中食は 157 千円と微増するものの、内食は生鮮食品が 335 千円、加工食品が 514 千円まで支出が減少する。さらに 2030 年に 70 代で単身世帯になっていると仮定した場合、外食は 209 千円、中食は 104 千円、内食は生鮮食品 95 千円、加工食品 198 千円まで減少するという推移になる。

【図表8】事例②:2003 年時に 40 代、二人以上の世帯だった場合の経年変化



(出所)総務省統計局「家計調査」、食の安全・安心財団資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)2020 年、2030 年の予測値はみずほ銀行産業調査部試算値

2020 年の食料支出予測値は 1985 年時と同等規模

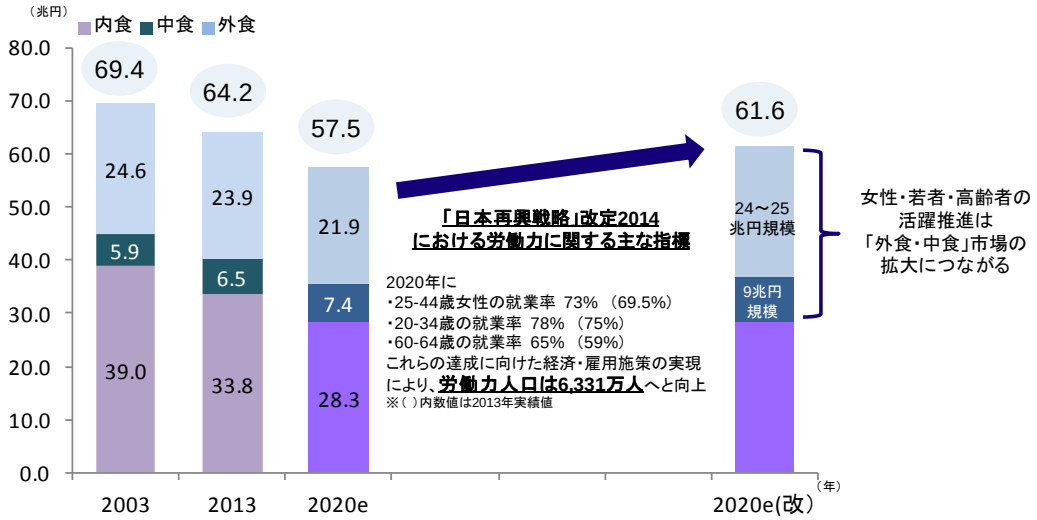
これらの予測値は直近 10 年間の家計調査に基づく消費者目線の支出額の変化から、世帯における食料支出の特性と世帯数の増減の積算により算出したものだが、2020 年の食料支出予測額 57.5 兆円は 1985 年と同等規模であり、改めて日本の食料市場に対する危機感を感じざるを得ない。

「日本再興戦略」の実現は食料支出にもプラスが見込める

ただし、先述の通り食料支出との相関が高い高齢者人口と世帯所得の 2 つの指標に関して、高齢者人口自体への変化を加味することは不可能だが、世帯所得について増加が見られた場合は、上記予測に上積みされることが期待できる。参考までに、世帯所得を司る一要素であり食料支出とも強い相関を示した労働力人口を指標として、安倍政権下で掲示されている「日本再興戦略」にある若者、女性、高齢者の活躍推進により、各層の就業率が 2020 年の KPI を達成した場合、労働力人口は6,331 万人と既存の自然減の想定より41 万人程度増えることが見込まれる。この労働力人口の拡大は世帯所得の向上につながることから、相関関係に基づき食料支出を再算出すると 61.6 兆円規模となる(【図表9】)。つまり、先述の予測値から4.1 兆円の増額となるが、この対象層の就業率向上は、従来の傾向を踏まえるとより外食、中食市場への寄与が高くなることが見込まれることから、食関連産業においても政府施策の実現が期待される。一方で個人消費における内食の減少は、過去の傾向に基づくと縮小の一途をたどることが想定される。特に生鮮食品に対する支出は、予測

値ほどの過度なペースではないにしても、国内個人向け市場の需要減は避けられないと推察される。このことは、国内の生産者にとって食関連企業への販売強化、あるいは海外市場への販路拡大が必須になること意味している。では、次項からこのような食料支出の変化が想定される環境下においての外食企業の現状と事業戦略について考察したい。

【図表9】労働力人口の増加が食料支出に与えるインパクト



（出所）総務省統計局「家計調査」、食の安全・安心財団資料、および「日本再興戦略」改定 2014 よりみずほ銀行産業調査部作成
（注）2020 年、2020 年改定の予測値はみずほ銀行産業調査部試算値

Ⅲ. 外食企業を取り巻く課題と事業戦略の方向性

外食産業の売上高に占めるチェーン企業比率は20%強

外食産業の前提として、売上高に占めるチェーン店舗の割合は 20%強と推計され、残りの 80%弱は個人店舗が占めている。この構成比の背景には、外食市場は参入障壁が低く、且つ個人店舗でも有名な店舗が多く存在することにも裏付けされる。また事業戦略においては、大手のチェーン企業は、エリアを拡大しながら店舗数を増やし売上高を拡大することを企業戦略として掲げる一方で、個人店舗は親族経営の小規模事業者が多く、日々の売上確保を中心に経営を行っており、両者には根本的な違いがある。このような外食産業の特徴を踏まえつつ、産業を牽引する役割を担うチェーン企業に対する事業戦略について考察したい。

1970 年代から成長してきた外食産業は、1990 年代後半に縮小に転じる

そこで、まずは外食産業の歴史を振り返ってみたい。多くのチェーン企業が誕生した 1970 年代は、1969 年の第二次資本自由化[1]、1970 年の大阪万博をきっかけに海外チェーン企業が日本へ進出を拡大した時期であり、1970 年はファストフード（以下、FF）元年とも呼ばれると同時に、居酒屋やファミリーレストラン（以下、FR）など各業態において様々な企業が誕生した創生期であった。

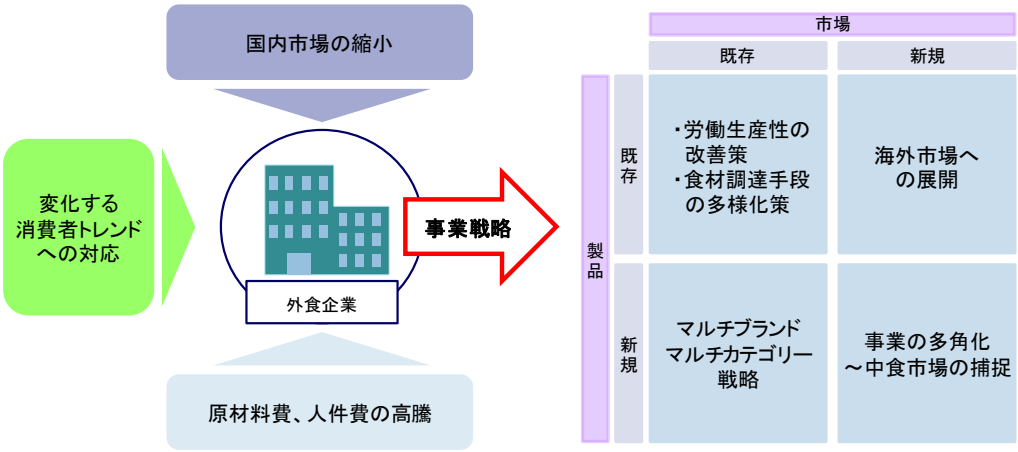
[1] 第二次資本自由化（1969 年）では、OECD からの要請により 1967 年に外資審議会の答申により決定された「1971 年度末までの経済の自由化を行う方針」に基づき、50%自由化業種として 135 業種、100%自由化業種として 20 業種が追加されたほか、第一次自由化の際 50%自由化業種になっていたもののうち 9 業種が 100%自由化業種へと移行された。

1980 年代に入ると機器の進化により回転すしが市場として確立、また従来からの FF や FR は郊外から都市部にいたるまで出店攻勢が激化、居酒屋も酎ハイブームなどにより業績を拡大していった成長期と言えるだろう。一方で、1980 年代初頭より中食企業が産声をあげ始め、1980 年代後半にはテイクアウトを専門とする弁当・惣菜チェーンをはじめコンビニエンスストアも店舗数を拡大し、胃袋争奪戦が繰り拡げられ始めた時代でもあった。1990 年代に入るとジェットオーブンの進化など調理器具の開発により調理効率が改善され、店舗設計の柔軟性が高まり業態が多様化する一方で、宅配や弁当・惣菜専門店など中食がさらに台頭し競争は激化していく。そのような中、外食産業の市場規模は 1997 年の 29.1 兆円をピークに減少に転じ、低価格競争の時代を迎え、まさに成熟期に達した時期であった。2000 年代に入ると低価格化は進行、FF、FR を中心に価格競争が勃発し、業界再編も相次ぐ時代へと突入する。また、食に関連した事件が続いたことから食の安全、安心への関心がさらに強まったのもこの時期からである。

4 重苦に直面した外食企業の戦略とは

低価格競争は 2009 年のリーマンショック以降さらに顕著になり、牛丼やハンバーガーといった業種において「デフレの勝者」が誕生することとなる。しかしながら、冒頭でも触れた通り 2013 年に入ると景況感の改善により消費者志向は一変、食材などの品質を重視したちょい高消費が主流となった。この変化を受け、外食企業は質重視のこだわりのメニューをそろえ、そのニーズを捕捉し売上高を伸ばしている。一方で、コスト面では採用環境の激化による採用難やそれに派生した人件費の上昇、円安を背景とした原材料価格の高騰といった問題に直面している。これらの課題に加え、先述した予測に基づく中長期的な外食市場の縮小、加えて拡大する中食市場に外食市場が浸食されているという状況を踏まえると外食企業にとっては 4 重苦の状況と言える。ではこのような環境をどう戦い、企業としていかに成長していくかについて①人件費の上昇に対する労働生産性の改善策と食材費の高騰に対する食材調達手段の多様化施策、②売上を伸ばし、且つリスクを回避するためのマルチブランド・マルチカテゴリー戦略、③海外市場への展開、④事業の多角化、特に拡大している中食市場の捕捉という 4 つの観点で詳述したい（【図表 10】）。

【図表10】外食企業の成長戦略の方向性



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

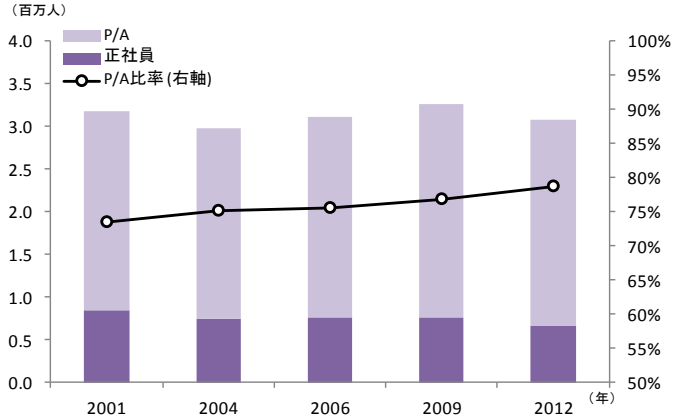
Ⅳ. 外食企業の事業戦略

１－①. 採用環境の激化、人手不足への対応策

外食産業はパート・アルバイト比率の高い産業

まず、人的コストに関する労働生産性の改善策について取り上げる。外食産業のパート・アルバイト（以下 P/A）比率は、2012 年 78.8%であり、全産業の P/A 比率 24.0%と比較しても、極めて P/A 比率が高い産業と言える。また、外食産業における就業者の正社員と P/A の経年推移（【図表 11】）を見ると、正社員は微減傾向である中 P/A は増加しており、近年 P/A への依存度が高まっている状況にある。その為、足許の採用環境の激化による時給単価の上昇や採用自体が難しくなっていることは、他の産業以上に直接的に、且つより深刻な打撃を受けることとなった。今後も当面の間この厳しい環境は継続すると見込まれることから、外食企業は対策が急務となっている。

【図表11】外食産業の正社員とP/A の推移



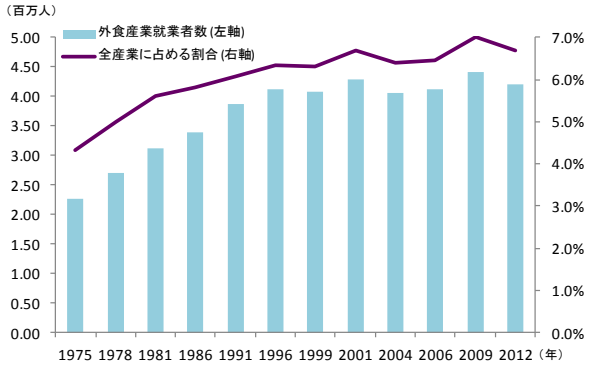
（出所）総務省「経済センサス活動調査」、「事業所、企業統計調査」より
みずほ銀行産業調査部作成
（注）2001 年・2004 年と 2006 年以降は調査が異なる

外食産業への就業率は上昇傾向。1事業所当たりの従業員数が増加

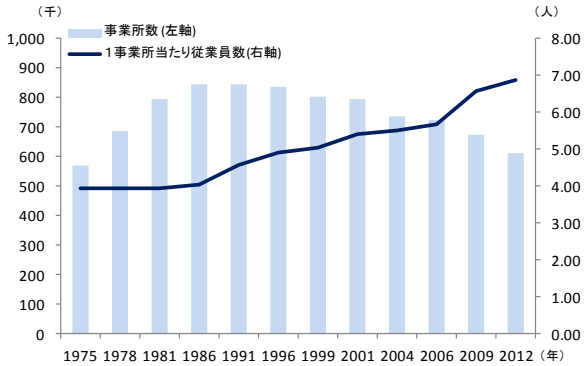
では、改めて外食産業に従事する就業者数の変遷を見てみたい。外食産業の就業者数は 1975 年時点から一貫して増加基調にある（【図表 12】）。また全産業の就業人口に占める割合も増加しており、2012 年は 6.7%と、近年の高い水準を維持している。これらのデータは総務省経済センサス活動調査を基にしているため、2013 年の最新の統計値はないが、厚生労働省の平成 25 年雇用動向調査の「宿泊業・飲食サービス業」の入職率は 31.8%、離職率は 30.4%となっており、近年の数値動向と比較しても大きな変化は見られないことから、2013 年においても同様の水準を維持しているものと推察される。一方で、外食産業の事業所数については、外食産業市場規模の盛衰とともに 1991 年の統計より減少に転じており、2012 年は 611 千事業所とピーク時の 1991 年と比較して 236 千ヶ所も減少している（【図表 13】）。その結果 1 事業所当たりの就業者数は近年増加しており、2012 年は 6.88 人と過去最高の実績となっている。そこで、外食産業の市場規模のピーク時であった 1998 年に一番近い 1999 年の統計値を基点に、外食産業就業者数と労働力人口、外食産業市場規模、外食産業の民営事業所数を比較すると、外食産業の就業者数の

みが増加していることが分かる(【図表 14】)。つまり、外食市場が縮小し全体の労働力人口も減少する中、外食産業はより多くの人手を確保してきたことになる。この背景には、外食市場の縮小が企業体力の小さい個人店舗へと影響し店舗数を減らす一方で、チェーン企業は店舗数を拡大してきたことにより、業界におけるチェーン企業の比率が高まっていることが一因と推察される。しかしながら現在、その大手チェーン企業であっても、景況感の改善の影響により採用環境が厳しさを増し、人手不足に陥っている。この厳しい採用環境は当面継続することが見込まれる上に、中長期的には人口減少に伴い労働力人口の絶対数にも限りがある中で、解決策はどこにあるのだろうか。

【図表12】外食産業就業者数と全産業に占める割合

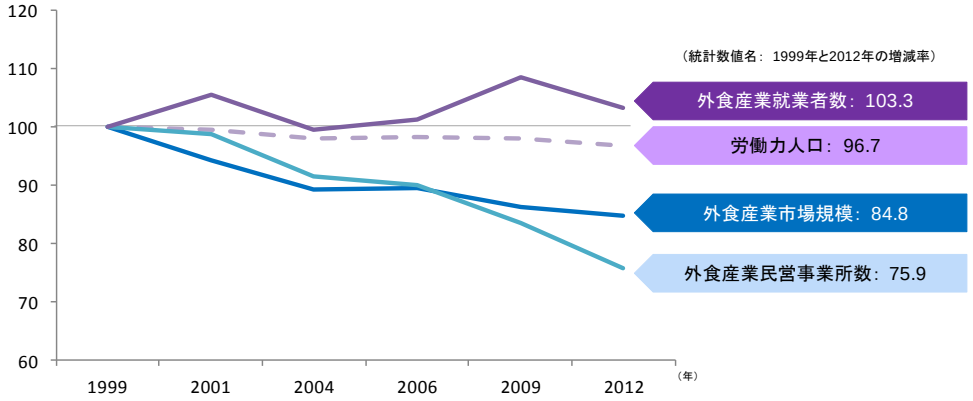


【図表13】事業所数と1事業所当たりの従業員数



(出所)【図表 12、13】ともに総務省「経済センサス活動調査」、「事業所、企業統計調査」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)1975 年～2004 年と 2006 年以降は調査が異なる

【図表14】1999 年を基点(＝100)とした場合の労働人口と外食産業関連指標の増減率



(出所)総務省「経済センサス活動調査」、「事業所、企業統計調査」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)1975 年～2004 年と 2006 年以降は調査が異なる

人材は有限な財産。店舗開発段階から最小限の必要人数を意識した設計を

その答えの一つは、外食企業の「人材」に対する意識にあると考える。これまで外食企業の多くは、コストと人数（頭数）の両面でとらえるべき人材に関して、「コスト」としての一面を重視してきたと言える。それを顕著に表した動向が、先程の P/A 比率の上昇であり、本部人材（特に、正社員を対象に）を削減し、現場においてはより安価な労働力である P/A へのシフトを進めてきたことである。しかしながら、その P/A の採用が厳しくなっている現環境下においては、改めて雇用のあり方や人材の有効活用という人数の視点を強化する必要があるのではないだろうか。具体的には、店舗主体ではなく本部主導で、店舗開発の段階から運営、防犯、マーケティング面などを考慮した 1 店舗当たりの必要人数を最小化する適正規模を追求すると同時に、働く人材にとって魅力ある職場作りに取り組む必要があるだろう。そうした取組みにより、自社グループ内の人材に流動性が生まれ、採用難の環境への対応が可能になるのではないだろうか。

女性が多い産業の特徴を活かし、率先した女性活躍の場としての制度・仕組み設計が肝要

また、外食産業の就業者に関してもう一つ特筆すべき点がある。それは雇用者における男女の比率である。外食産業の常用雇用者における男女比率は 2012 年で男性 40.8%、女性 59.2%となっており、直近 10 年間の女性比率は 6 割前後で安定的に推移している。先程取り上げた「日本再興戦略」でも女性の活躍推進が推奨されており、外食産業はその役割を実践する産業として十分な可能性があるものと思われる。その為には、まず外食企業が率先して、正社員に限らず P/A も対象とした柔軟な勤怠体系の導入や産休、育休、育児の分野をサポートする制度、施設を設けることも有効な策と言えよう。

高齢者についても、調理から接客にいたるまで幅広い分野で活用を

最近では、このような女性の活躍推進への取組みに加え、高齢者を活用する事例も広がり始めている。現在の取組みの多くは、高い調理技術をもった高齢者の活用などだが、今後は調理から接客にいたる幅広い分野において、高齢者の積極的な雇用につながる施策の推進も、企業の人手不足を解消するには有効だろう。このような外食産業における女性や高齢者の就業率の向上への取組みは、国家全体の労働力人口の増加につながり、ひいては外食産業市場規模の増加にも寄与する好循環を生み出すことにもつながるだろう。

人的資源の最小化策として、機械化の促進や産業用ロボットの活用も有効な対応策である

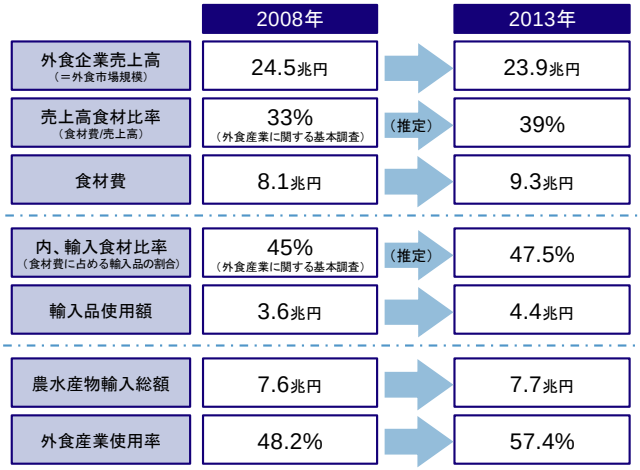
外食産業は「外食は人なり」と言われるほど、人材の礎の上に成り立っている産業だが、国全体において労働力に限りがある中では、もう 1 つの取組むべき方向性として、人的資源の最小化が挙げられる。外食産業の振り返りでも触れた通り、外食産業発展の歴史において、すしロボットやジェットオーブンなど機器の進化が産業の成長を促進してきた面もある。セントラルキッチンや店舗のバックヤードにおける調理工程を中心に、機械化や産業用ロボットの開発、導入促進は、今後の人手不足への有効な対応策になり得るだろう。ロボットによる新たな産業革命の実現は、国家の成長戦略として掲示されているものの、外食産業には馴染みが薄くとらえられがちだが、人手不足を解消し労働生産性を高めることが求められている同産業においても、官民が連携して取組む余地があると考える。

1－②. 食材価格の高騰と一次産業との連携促進

外食産業の輸入食材使用額は 4 兆円超の規模

次に、食材費の高騰に対する対応策だが、2008 年農林水産省による「外食産業に関する基本調査」を基に、外食企業の食材費を推計すると 8.1 兆円規模になる。その内、国産食材が 4.5 兆円、輸入による食材が 3.6 兆円規模と推計され、その額は同年の農水産物[2]輸入額の 48.2%を占める計算になる。2008 年以降は外食企業の食材に関する主たる統計は公表されていないが、2013 年においては、円安による原材料価格の高騰や食材自体が高値で推移したことから外食産業における食材費は 9 兆円超、また輸入食材は 4.4 兆円前後に増額していると推計する（【図表 15】）。

【図表15】外食産業における食材費と輸入食材の割合

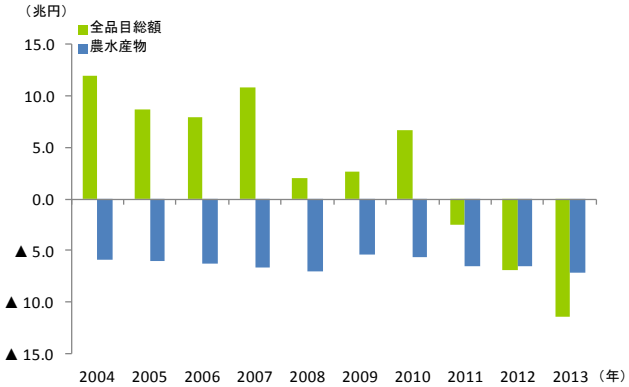


（出所）農林水産省「外食産業に関する基本調査」、および農林水産省「農林水産物輸出入概況」よりみずほ銀行産業調査部作成
（注）2013 年の食材比率、および輸入食材比率はみずほ銀行産業調査部推定値

日本の農林水産物は貿易赤字の品目。外食産業は輸入食材の 5 割を占める

そもそも日本の農水産物の輸出入の現状は、2013 年の輸出額が 0.5 兆円で近年拡大傾向にあるものの、輸入は 7.7 兆円であり輸入超過な品目に位置づけられる。またその貿易収支に関して、全品目の収支と比較すると、農水産品は貿易赤字が続いており（【図表 16】）、その輸入食材の 5 割前後を外食産業が使用している。

【図表16】農水産物と全品目の貿易収支比較



（出所）財務省「貿易統計」、および農林水産省「農林水産物輸出入概況」よりみずほ銀行産業調査部作成

[2] 農水産物は、農林水産省「農林水産物輸出入概況」にて集計された農林水産物の合計値より林産物を除いたもの。

外食企業にとってノウハウを持った企業との連携による一次産業への参入は、調達手段の多様化に寄与

足許でみると、2013 年に入ると輸入していた原材料や食材の価格が高騰し、2014 年現在も高値で推移している。外食企業は、上昇した食材費を吸収しようと消費増税のタイミングなどに合わせて、商品と価格の両面で戦略を組み立てていたものの、その上昇に歯止めがかかっていないことから、年度過程でさらに価格改定を実施する企業も散見される。斯かる現状からも外食企業にとって、安定的、且つ適正価格で食材を確保することは永遠の課題と言える。

そのような中、現在着目されている分野が一次産業との連携強化の動きである。外食企業としては、トレーサビリティが確保された食材である上に、競合他社との差別化要素としてマーケティングにも活用できるなどのメリットが見込める。一方で、外食企業の一次産業への直接参入は、現状では農地の確保などに制約があることに加え、開墾費用などの初期費用負担が重たいことや安定収穫に至るまでに歳月を費やすこと、また天候不順など様々なリスクが介在しており、容易とは言い難い。昨今の一次産業への規制緩和の動きは、業界全体にとっては追い風ではあるものの、個々の企業にとっては関心があっても躊躇している状況ではないだろうか。

その打開策として提案したいのは、一次産業関連の企業と提携した事業参入である。現時点で資金面やノウハウといった点に不安を感じている外食企業が、栽培ノウハウを保有している生産者、あるいは企業と連携することで、その不安や負担の軽減につながる可能性は十分にある。また資金面においても、生産者と連携した事業モデルは、6 次産業化ファンドなどの官民ファンドが活用できるなど外食企業にとっては単独で参入する場合よりも資金負担が軽減される。

外食産業との連携は一次産業にとっても大きなメリットになる

他方で、一次産業の観点から見ると、現在の一次産業の成長を促進する施策に則り、多くの生産者、企業が生産に意欲的である一方、確固たる販売先を確保できていないまま従来のプロダクトアウト型の「良いものを作れば売れる」という発想で取り組んでいる場合も多い。一次産業の振興には、販売先の確保というマーケットと連携した動きが必要不可欠な要素と考えるが、外食産業はその提携先として最有力候補になるだろう。先述の通り生鮮食品への個人消費の減少が予測される中、B to B の販売先確保の面で効果は大きいと推測される。

外食企業と一次産業双方に効果が期待される連携であるが故に、外食企業は自社単独での参入という発想ではなく、アライアンスを組むパートナー探しに取り組むことが、食材の調達安定促進に寄与する近道と考える。

2. マルチブランド・マルチカテゴリー化の促進

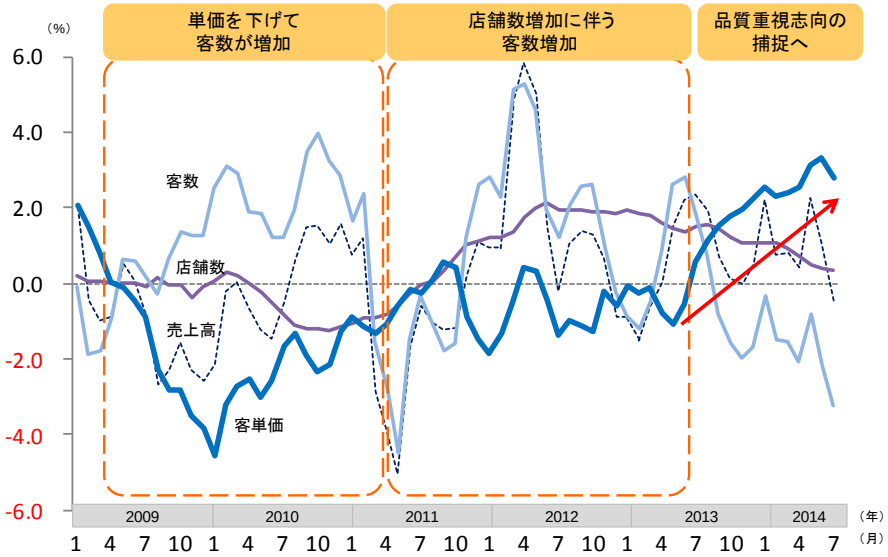
次に、マルチブランド・マルチカテゴリー戦略の遂行を取り上げたい。このマルチブランド・マルチカテゴリー戦略とは従来業界内で多ブランド化と呼ばれていた要素を、出店戦略による売上拡大策としてのマルチブランド化と、企業としてのリスク分散の観点からのマルチカテゴリー化の要素に分解したものである。

2009 年以降外食企業の戦略は 3 段階で変化。マルチ戦略はその対応策になる

2009 年以降の外食企業の売上高、店舗数、客単価、客数の推移を見ると、大きく 3 つの時期に分けて企業の事業戦略の変遷をたどることが出来る(【図表17】)。1 つ目は 2009 年から 2011 年春頃にかけての、単価を下げて客数を増やすことにより売上を確保していた時期である。牛丼戦争と言われ牛丼を展開する各社が 280 円に価格を下げ始めたのもこの時期に該当する。2 つ目は 2011 年春から 2013 年春までの店舗数の増加による客数増が売上高の増加に寄与していた期間である。この時期は牛丼やセルフうどんチェーンなどの FF を中心に、一部の企業の出店拡大戦略が業界を牽引していた時期である。そして 3 つ目は、2013 年春から現在まで続いている消費者の品質重視のちょい高志向を捕捉すべく、価格を上げて売上を伸ばす時期である。この数年間の間においても事業戦略は 3 度変化していることに加え、外食産業に対する消費者の情緒性は高く、現在の消費志向も長期で継続するとは言い難い。外食企業は常にこのような消費者トレンドの変化に対応しつづけなければならないと言える。

このような不安定な要素に対し、有効な対応策として挙げられているのが従来からのマルチブランド戦略である。自社において複数のブランドを開発し所有することで、出店立地の多様化やターゲット層の拡充、食材の利活用、メニューの効率的なリニューアルなどへの柔軟な対応が可能となることに加え、不採算店舗の改廃においても有効な策である。このマルチブランド戦略に加えてさらに昨今重要な意味を持つのが、マルチカテゴリー戦略である。これは単に複数のブランドを保持するだけではなく、複数の業態をカバーすることの重要性を意味している。FF、FR、居酒屋、ディナーレストラン、喫茶といった業態を超えた複数ブランドを開発、運用することは価格に対してや志向の面で変化する消費者トレンドに、より対応し易くなるだけでなく、食の安全安心に関わる事件などの外的要因によるリスク発生時においても、自社への影響を最小化することが可能となるのではないだろうか。

【図表17】外食企業の売上高、および各指標の前年同月比推移

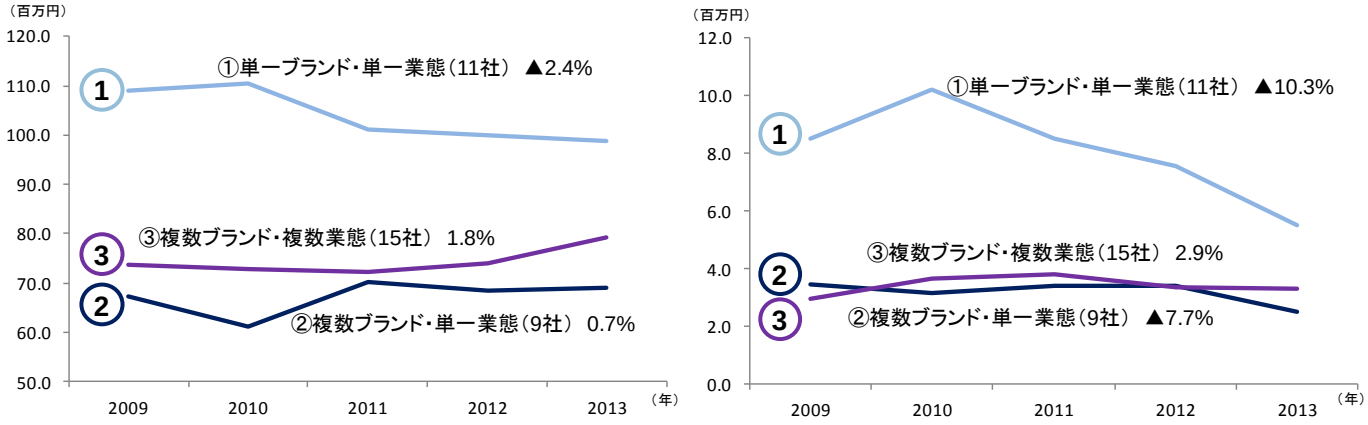


(出所)日本フードサービス協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)曜日並びや天候要因の影響を最小化すべく 3 ヶ月移動平均値を使用

複数ブランド・複数業態の展開は企業業績の安定に寄与

実際に、直近年度の売上高 300 億円以上の上場企業 35 社を対象に、「単一ブランド・単一業態」、「複数ブランド・単一業態」、「複数ブランド・複数業態」の 3 つのカテゴリーに分類し、2009 年以降のカテゴリーごとの 1 店舗当たり売上高と営業利益を比較してみると、利益率の水準については相対的に低いものの、年平均成長率は複数ブランド・複数業態カテゴリーのみが売上高、営業利益いずれもプラスであった。そのような実績を踏まえてもマルチブランド、マルチカテゴリー化の促進は、外部環境に左右されにくい安定した企業経営の一助になる施策と言えよう(【図表 18】)。

【図表18】 上場大手 35 社のブランド・業態集中度別の 1 店舗当たり売上高(左)と営業利益(右)の推移



(出所)各社決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注)グラフ内数値は、各カテゴリーにおける 2009 年～2013 年にかけての年平均成長率(CAGR)

3. 海外市場への展開

海外展開はアジアに限定せず、対象を広げて再考するタイミングに

次に海外市場への展開について言及する。外食産業にとって国内市場が縮小していく中、新たな市場として想定されるのが海外市場である。外食企業の海外展開は 1990 年頃の国内市場がまだ成長期であった時期に、国内で事業を拡大してきた先行企業がアメリカや香港、台湾といった国へ進出したのが最初であった。2000 年代に入ると国内市場の縮小を受け、外食企業の海外展開事例は企業の規模の大小を問わず増えており、その多くは以前アメリカなどで見られた旗艦店的な展開ではなく、現地におけるチェーン展開を目的としたものになっている。またその対象国はアジア地域が中心であり、その中では中国、香港、シンガポールといった国・エリアへの展開が多くなっている。しかしながら、海外展開する外食企業の数は増えているものの、その実態は未だ多くの企業は赤字と推察される。その原因は、もちろんまだ進出初期であり、現地で店舗数を増やしきれていないという問題もあるが、その出店拡大のスピード感も含め多くの企業は現地化への対応で苦労しているように見受けられる。それは、現地の行政対応や不動産関連の事務手続きの部分から、店舗における現地人材の確保、育成や現地の食文化を踏まえたメニュー開発とい

った点まで多岐にわたる。外食企業としては、アジアの各国・エリアは、日本からの距離という点においても他のエリアに比べ近いことに加え、経済成長に伴う外食市場の拡大や中間層、富裕層の人口増加を見込み、成長期の市場で先行者メリットを得ようと出店するも、現地の環境や食文化に対する認識が事前に想定していた以上に乖離があることが根本的な原因と言えるだろう。

そのような現状の課題に対し、今一度対象国を広げて検討してはどうだろうか。「和食」がユネスコの無形文化遺産に登録された現在、日本の食への興味関心は世界規模に広がっている。これは日系外食企業が世界に進出する追い風になるものと見込まれる。成長のジレンマに陥るリスクもあるアジア市場に留まらず、既に外食市場が確立されている欧米など成熟期にある市場で競争を勝ち抜くことを選択肢に加えて検証することも、今後の海外展開において有効と考える。

提携企業の選定を含め、資金面や情報提供など国からのサポートも必要に

またもう1点、外食企業の海外展開の特徴としてあげられるのが進出形態である。現状の外食企業の進出形態は、資本負担が軽くスピード感のある出店が見込めるフランチャイズ形式で展開している場合が多い。他社を含めた前例や実績が見込めるアジアへの展開においても、提携企業の選定から現地の店舗運営の資金に至るまで超えなければいけないハードルは多いが、まして、アジア地域以外への進出となれば未知なる国で一から提携企業を探すことなど、よりハードルが高くなることは容易に想像できる。そのような懸念の解消には、是非国からのサポートを期待したい。現在推進しているクールジャパンファンドなど、資金面におけるサポートはもちろん、現地の食事情や外食に関連した企業の情報提供など総合的な支援が望まれる。

外食企業の海外展開は、現地における日本の農産品消費拡大のきっかけになる

外食という行為は、エリアや国を問わず現地の消費者にとって日本の食を知る最も身近な手段になる。外食を通じて日本の食やその食材への興味、関心が喚起されれば、日本の食や産品の購入につながり、家庭内での使用など現地消費の拡大につながることも想定される。安倍政権では日本の農林水産物・食品の輸出拡大を目標として掲げているが、その素地を作るという観点で外食企業の海外展開に期待される役割は大きい。コーヒーやハンバーガーなど世界全般で既に消費の日常生活に浸透しているメニューはともかく、日本の食に対しては、まだ消費者の理解が表層的なエリアも多い。そのような現地市場を一から開拓することは、外食企業単独ではハードルが高く、マーケティング面の費用の上積みは進出の障害となる。

これまでも日本の食・農産品の普及や輸出促進に関しては、公募事業を対象にした補助金支給制度や現地における展示会・商談会の開催、理解浸透を図るガイドブックや宣伝素材の製作などがあるが、今後はこれらの取組みに加えて、現地市場開拓の初期段階において、官民が連携し外食企業が抱えている懸念の低減につながる施策、特にマーケティング面のサポートを行うことが重要になるのではないだろうか。このような議論では、「鶏が先か卵が先か」的な話が繰り返されるが、肝要なのはまず着手することであり、畑を耕すことである。耕した畑に種を巻き育てていくことは企業努力の範疇が増すと考えるが、まずは開墾の部分で官民の連携した取り組みに期待したい。

4. 拡大する中食市場の捕捉

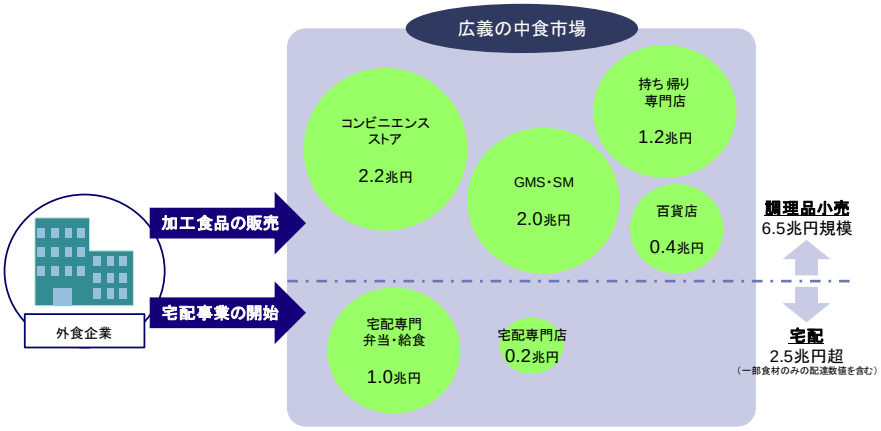
外食企業の中食市場への進出は、ノウハウを補完する提携企業が必要

最後は、外食企業にとっての新領域、新市場の開拓の観点で、事業の多角化に着目したい。現時点においても、食関連産業や他の産業への進出を実現している企業は散見されるが、本稿では食関連の事業領域、とりわけ中食市場への進出について述べたい。

先述の通り、中食市場は高齢者の利用拡大などを背景に 2003 年 5.9 兆円から 2013 年度 6.5 兆円と、この 10 年間で 0.6 兆円拡大しており、将来的には 2030 年に 8.4 兆円規模に達すると見込まれ、国内で市場を拡大する唯一の領域である。この数値は「料理品小売」を対象とした規模であり、現在外食市場として計上されている宅配などの市場を含めた広義の中食市場は、2013 年時点で 10 兆円前後の規模に達しているものと推測される。今後も、利便性や簡便性を踏まえた食事の取り方がさらに多様化することを想像すると、広義の中食市場の伸びは継続するだろう。

現在の中食市場の主はコンビニエンスストアやスーパーによる弁当や惣菜の販売だが、外食企業もその中食市場を捕捉する施策として、店舗を基点とした宅配サービスの提供や自社ブランドを活用した加工食品の製造、販売に取り組み始めている(【図表 19】)。しかしながら、多くの外食企業は「料理を作ってその場で食べてもらう」ことには長けているものの、宅配向けの料理の提供や配送という行為、また加工食品については製造技術や販売チャネルの確保といった点においてノウハウが乏しい。現在は自社リソースを活用し試験的に取り組んでいる企業が多いが、ノウハウがない中で自社のリソースだけで事業を拡大していくことは難しい。その解決手段としては、その分野に長けた企業と提携し参入することが一番の得策と言えよう。

【図表19】広義の中食市場の概観と外食企業の動向整理



(出所)富士経済「外食産業マーケティング便覧」、日本惣菜協会「惣菜白書」を参考に、みずほ銀行産業調査部作成

宅配市場は、競争も見られるが、今後も拡大する有望市場

特に、宅配事業においては、近年外食企業を問わず多くの事業者が参入し、既にオーバーストアの状況に陥っているエリアも出始めており、撤退を決める外食企業も散見される。しかしながら、一説によれば「人間が、家庭外で同じ人(企業)が作ったご飯を 3 ヶ月以上、毎食食べ続けると飽きが生まれる」とも

言われ、人の味覚に寄るビジネスだけに、企業にとっては寡占化を継続することが難しい分野でもある。そういった意味では、届ける商品に留まらず消費者への付加価値を高めていくという観点において、同業者間の連携による提供商品の多様化や異業種を含めた企業連合による消費者への宅配事業モデルの構築には大いに参入の余地があると言えるだろう。

外食市場が縮小するから伸びていく中食市場に参入するという企業の必然論を根底とした事業モデルではなく、消費者の食の取り方の多様化に対応し、消費者目線に合った事業展開こそが成功の条件と考える。

Ⅴ. おわりに

消費者が外食店を選ぶ際に活用するツールの一つに「ミシュランガイド」がある。その星の数において都市別の三ツ星レストランの数は、東京（周辺エリアを含む）が世界一である。これは一つの事例に過ぎないが、外食産業が成長期に入った1970年代から40年余りを経て、東京の外食市場は世界有数の競争市場になり、世界で一番「おいしい料理を手軽に食することが可能な都市」になった。また、冒頭の少子高齢化といった人口構成の問題についても、首都圏においては地方からの人口流入によりその影響度は微少とも言われ、首都圏に限っては先述してきた市場の縮小への懸念は当てはまらないと思われがちである。

しかしながら、総務省経済センサス活動調査や家計調査から近年の都道府県や県庁所在地別の外食市場（支出）の推移を見ると、東京や神奈川をはじめ大都市圏の減少が顕著である。その背景として、大都市集中の構図は既に過当競争に陥っており、単価の下落や店舗の閉鎖が生じているのではないかと推察される。一方で、地方では外食市場（支出）が増加あるいは微減に留まっている県や都市も多く見られ、外食企業にとっては地方市場の可能性を再考するヒントになるのではないだろうか。また、外食企業の地方への出店は、その地域経済の活性化や現地雇用の拡大など地方都市再生の一助になることも想定される。

Ⅳ章で述べてきた4つの方向性は、外食企業にとっての事業戦略を示唆したものだが、上記の地方都市再生の視点を含め、これらの取組みは日本が抱える将来的な人口構造や産業的な課題に対する外食産業としての果たすべき役割とも言えるのではないだろうか。一方で、海外展開など企業単位の取組みだけでは解決し難い課題もあり、これまで以上に官と民の連携した取り組みが求められるだろう。

激減する食市場全体をネガティブにとらえず、官からのサポートと企業の事業戦略の実現によって、世界規模で成長を遂げる外食企業の出現に期待したい。

以上

（本稿に関する問い合わせ先）
みずほ銀行産業調査部
流通・食品チーム　山地　真矢
流通・食品チーム　吉田　隆司
takashi.yoshida@mizuho-bk.co.jp

参考文献

■「日本再興戦略」改定 2014　－未来への挑戦－
■独立行政法人　労働政策研究・研修機構
「労働力需給の推計」－労働力需給モデル（2013 年度版）による政策シミュレーション－
■富士経済「外食産業マーケティング便覧 2014」

統計・調査データ

◆食の安全安心財団
◆国立人口問題研究所
◆総務省統計局
「人口推計」
「労働力調査」
「家計調査」
「事業所・企業統計調査」
「雇用動向調査」
「経済センサス活動調査」
◆厚生労働省「国民生活基礎調査」
◆農林水産書
「外食産業に関する基本調査」
「農林水産物輸出入概況」
◆財務省「貿易統計」
◆日本フードサービス協会

Mizuho Industry Focus／161　2014　No.17　　平成 26 年 9 月 29 日発行

©2014　株式会社みずほ銀行
本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。
本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

編集／発行　みずほ銀行産業調査部　　東京都千代田区大手町 1-5-5　Tel. (03) 5222-5075

MIZUHO

One MIZUHO
未来へ。お客さまとともに