

2019年10月3日  
みずほ銀行 産業調査部

# Mizuho Industry Focus Vol. 220

## 外食企業の現状と今後の戦略の方向性

大室 健

### 〈要旨〉

- 日本の大手外食企業は、人口増加とそれに伴う需要の伸びを背景に、既存店舗での利潤創出とそれを元手とした新規出店のサイクルを回すというモデルを確立し成長を遂げてきた。利潤創出に当たっては、大量仕入によるスケールメリットや人員の大量採用と効率的な育成などの大手の強みを活かしたバリューチェーンの磨き上げを各社各様に行ってきた。また、新規出店に当たっては、多店舗展開を行う中で蓄積された出店ノウハウや資本力などの強みを活かして店舗戦略を実行してきた。
- しかしながら、人口減少等を背景とした外食市場規模の縮小や人件費を始めとする諸コストの上昇等の事業環境の変化により、外食企業が有する既存のバリューチェーンに機能低下が生じつつある。
- 加えて、足下では外食企業の店舗価値提供機会を減少させるプレーヤー（非外食企業）の台頭が散見される。具体的には、出前代行業者の台頭により、外食企業の出店ノウハウや店舗オペレーションのための人員採用、育成などの強みが発揮されづらい事態が見受けられる。また、中食（持帰り）事業者の台頭により、食の外部化需要が中食に流出しつつある。
- このような状況を踏まえ、外食企業の今後の戦略について2点を提言する。
- 1点目は、事業環境変化による外食企業の既存バリューチェーンの機能低下という課題への対応として、バリューチェーンの再構築について論じる。外食各社の自己完結型のバリューチェーンのうち協調領域、競争領域を整理した上で、協調領域においては協業によるコスト削減や店舗外工程の持続性を高めつつ、競争領域においては顧客の店舗体験分野に十分な経営資源投下を行えるモデルを提示する。
- 2点目は、外食企業の店舗価値提供機会の減少を受けて、今後の成長の方向性として事業領域の拡張について論じる。外食企業が自らのコアコンピタンスを活かしつつ、顧客の日常生活との繋がりを強めることにより、店舗を中心としつつ店舗外での顧客体験も創出することを提示する。

目次

## 外食企業の現状と今後の戦略の方向性

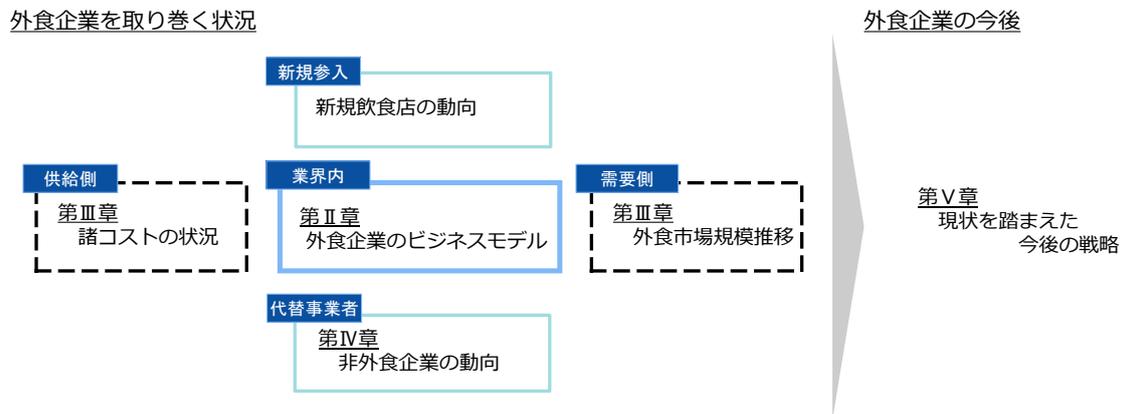
I. はじめに.....	2
II. 外食企業のビジネスモデル概観.....	3
1. 「外食」の定義.....	3
2. 外食企業が世の中に提供している価値.....	4
3. 外食企業の成長モデルと大手外食企業の強み.....	4
III. 外食企業を取り巻く事業環境と将来予測.....	6
1. 食市場規模の経年推移.....	6
2. 需要側の状況: 外食市場規模.....	7
3. 供給側の状況: 諸コストの状況.....	8
4. 外食業界に関する将来予測.....	10
5. 既存バリューチェーンの機能低下の懸念.....	14
IV. 非外食企業の動向が外食企業に及ぼす影響.....	15
1. 出前代行業者.....	15
2. 中食(持帰り)事業者.....	17
3. 外食企業の店舗価値提供機会減少の懸念.....	18
V. 外食企業の今後の戦略.....	19
1. バリューチェーンの再構築.....	20
2. 店舗内外での価値提供機会創出の可能性.....	28
VI. おわりに.....	30

## I. はじめに

日本の大手外食企業の多くは 1970 年代に本格的にチェーン展開を始め、各社とも既存店舗で獲得した利潤を新規店舗の出店に充て成長を遂げてきた。今日に至るまでの間、食材を仕入れ、調理を行い、店内で提供するという構造に大きな変化は無く、各社各様に構築されたバリューチェーンが、店舗増加を支え、外食産業を拡大させてきた。

しかしながら、人口減少等による市場規模の縮小や人件費を始めとする諸コストの上昇という事業環境の変化に加え、足下では外食企業の店舗価値提供機会を減少させるプレーヤー（非外食企業）の台頭も見受けられる。本稿では、外食業界を取り巻く内外の環境が変化する状況にあっても、外食企業が事業を継続し、更に成長していくために採るべき戦略について議論する。本稿の構成は次の通りである（【図表 1】）。

【図表 1】 本稿の構成



(注) 縦に事業者、横にバリューチェーンを示している。「新規参入」にある新規飲食店は、小規模事業者が中心であるため、本稿では扱わない

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

第 II 章では、既存の外食企業のビジネスモデルを概観する。大手外食企業がこれまで築いてきた成長モデルと彼らが保有しているバリューチェーンや強みについて言及する。

第 III 章では、事業環境の現状を確認した上で、外食業界に関する将来予測を行う。外食企業にとっての需要側の状況として「外食市場規模推移」、供給側の状況として「諸コストの状況」について言及し、それらを踏まえ、将来の外食市場及び外食企業の収益構造に関して分析を行う。

第 IV 章では、外食企業の店舗価値提供機会を減少させる非外食企業の例として中食関連事業者を挙げ、その動向及びそれが外食企業に及ぼす影響を説明する。

第 V 章では、前章までの内容を踏まえ、今後の外食企業の戦略を論じる。

なお、本稿を読み進める前に予め 3 点付言しておきたい。

1 点目は、本稿では外食企業の海外展開に言及していない。日本の人口減

少等により国内市場の縮小が予測される状況下において、海外市場の捕捉は外食企業にとって有力な経営戦略の1つである。しかし、多くの日本の外食企業にとっては、未だ日本国内の市場が主たる収益源であり、それゆえ、変化する国内事業環境の分析と対応策を論じることに大きな意義があると考え、本稿では日本国内での事業展開に絞っている。

2点目は、本稿では同業他社のM&Aに言及していない。多様なブランドを保有することは、消費者に多くの食の選択肢を提供できることのみならず、流行り廃りの激しい外食業界においてリスク分散が図れるという意味もある。そのため、M&Aにより新たなブランドを獲得することは、有力な成長戦略である。しかし、買収した店舗が生き残りに苦慮しており、買収後しばらくして減損する事例も少なくない。かかる状況を踏まえ、本稿ではオーガニックな成長部分にフォーカスして論じることとした。

3点目は、本稿での「外食業界」の定義である。本稿では企業の経営戦略を論じることを企図しているため、「外食業界」と言う場合、大手チェーン企業群を対象とする。料理人の調理技術や接客係の個性等、経営において個人への依存度が高い個人経営の飲食店とは、事業環境認識や成長の方向性が異なる点があることに留意願いたい。

## II. 外食企業のビジネスモデル概観

本章では、既存の外食企業のビジネスモデルを概観する。外食の定義を確認した後、外食企業が世の中に提供する価値と外食企業が今日に至るまでに築いてきた成長モデルを説明する。

### 1. 「外食」の定義

外食の定義は、同一の場所での飲食の提供と消費

日本の食市場は、内食、中食、外食の3つに分類できる。このうち、本稿で取り上げる外食は、同一の場所で飲食の提供と消費がなされることと定義する。なお、内食は、食料品(食材や加工食品)の購入を、中食は、飲食の持帰りと宅配をそれぞれ指す(【図表2】)。

【図表2】食の3分類

		内食 (うちしょく)	中食 (なかしょく)	外食 (がいしょく)
①	定義	食料品の購入 (食材や加工食品)	持帰りと宅配	同一の場所で 飲食の提供と消費
②	市場規模 (2017年)	38.7兆円	10.1兆円	25.7兆円
③	飲食場所	主に家庭	限定されない	飲食店
④	一般的な価格帯	低	中	高
⑤	調理完了から 提供までの時間	短い	一定時間あり	短い

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

## 2. 外食企業が世の中に提供している価値

外食企業が世の中に提供している価値はフードとサービスの両面

外食企業が世の中に提供している価値については、フードサービス業の名の通り「フード(食事)」と「サービス(体験)」の2つに集約される(【図表3】)。「フード」とは、飲食店が消費者に受け入れられる価格で食事を提供することを指す。消費者は、自ら調理する必要がなく、できたての料理を享受できることに価値を感じる。一方、「サービス」とは、店舗の内外装、立地、ブランドイメージなどのファッション性と接客、衛生管理などのオペレーションを指す。消費者は、店舗での時間・空間をストレスなく楽しむという体験に価値を感じる。いずれか片方のみではなく、「モノ(=食事)」も「コト(=体験)」も両方提供していることが大きな特徴と言える。

【図表3】 外食企業が世の中に提供している価値

	フード	サービス
飲食店視点	メニュー提供 (価格、味、メニュー数など)	ファッション性 オペレーション
消費者視点	自ら調理不要で できたての食事を享受	ストレスなく過ごす 楽しい体験の享受

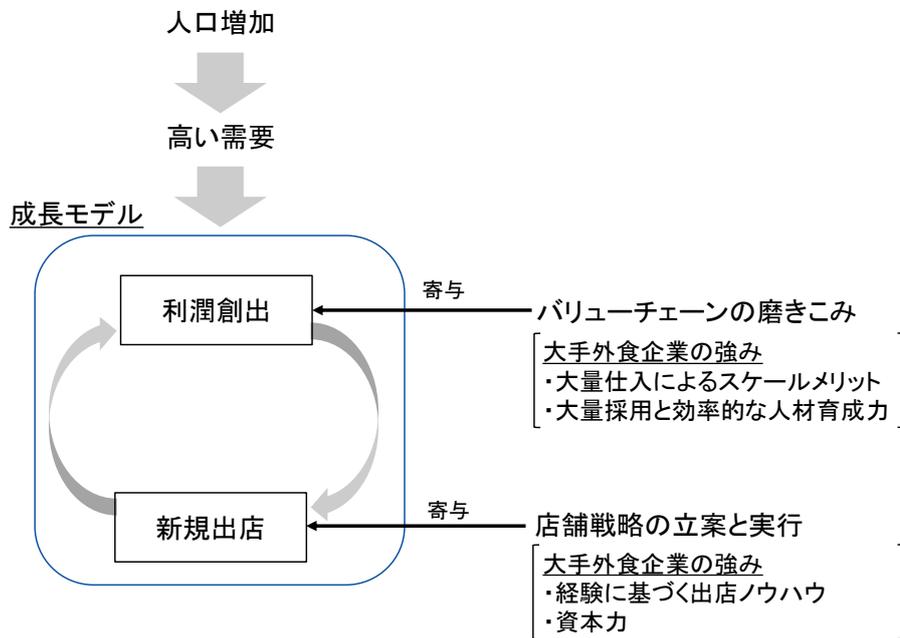
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

## 3. 外食企業の成長モデルと大手外食企業の強み

人口増加局面における外食企業の成長モデルは利潤創出と新規出店の循環

外食企業は既存店での「利潤創出」とそれを元手とした「新規出店」投資のサイクルを回すことにより、先述の価値を世の中に提供しながら、成長を遂げてきた。この成長モデルが有効に機能する前提として、人口増加という外部環境とそれに伴い消費者が増え、需要の伸びが継続するという事業環境が存在してきたことが挙げられる(【図表4】)。

【図表 4】人口増加局面における外食企業の成長モデル

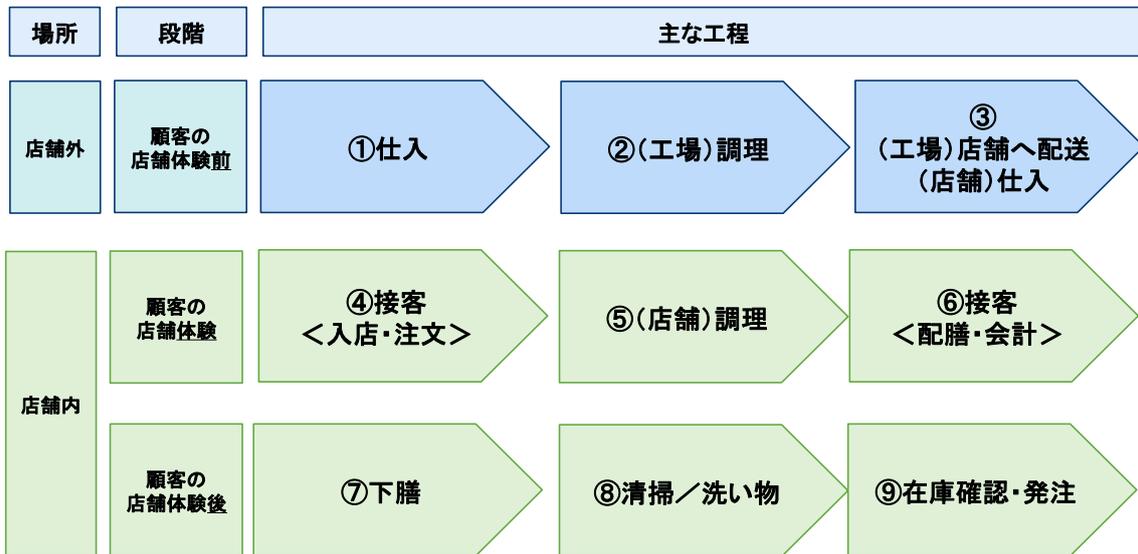


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

「利潤創出」はバリューチェーンに支えられている

「利潤創出」は外食企業が保有するバリューチェーン<sup>1</sup>(【図表 5】)によって支えられている。大手外食企業は、主に以下の2点の強みを活かし、当該バリューチェーンの磨きこみを行ってきた。

【図表 5】外食企業のバリューチェーン



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

1 点目の強みは大量仕入によるスケールメリット

1 点目は、大量仕入によるスケールメリットの獲得である。多数の消費者が来店することに伴い食材を大量に仕入れるため、仕入業者に対する価格交渉力が高くなる。結果的に単位当たりの食材原価が抑えられ、利潤創出に寄与し

<sup>1</sup> 本稿ではバリューチェーンを【図表 5】のように仕入から顧客へのサービス提供、その後の清掃など業務工程全般のことを指す。

てきた。

2 点目の強みは大量の人材を採用し、効率的に教育する力

2 点目は、大量の人材を採用し効率的に教育する力である。労働力が豊富な環境下では、人材を大量に採用し、接客・調理ノウハウを用いて効率的に育成を行うことにより、店舗人員を充足させることができる。結果的に自社のオペレーション基準を満たした店舗の運営が可能となり、利潤創出に寄与してきた。

自己完結型のバリューチェーンを構築

大手外食企業は、これらの強みを活かしつつも、仕入先や人材育成方針、出店エリアなど各社間で異なる点が多岐にわたっているため、それぞれ独自に自己完結型のバリューチェーンを構築し、現在に至っている。

新規出店では出店ノウハウと資本力が強み

また、「新規出店」においても、これまで蓄積してきた出店ノウハウや資本力という大手外食企業ならではの強みを活かし、店舗戦略を立案し駅前や郊外ロードサイドなど、人や車が多く通る場所への多店舗展開を行ってきた。

### Ⅲ. 外食企業を取り巻く事業環境と将来予測

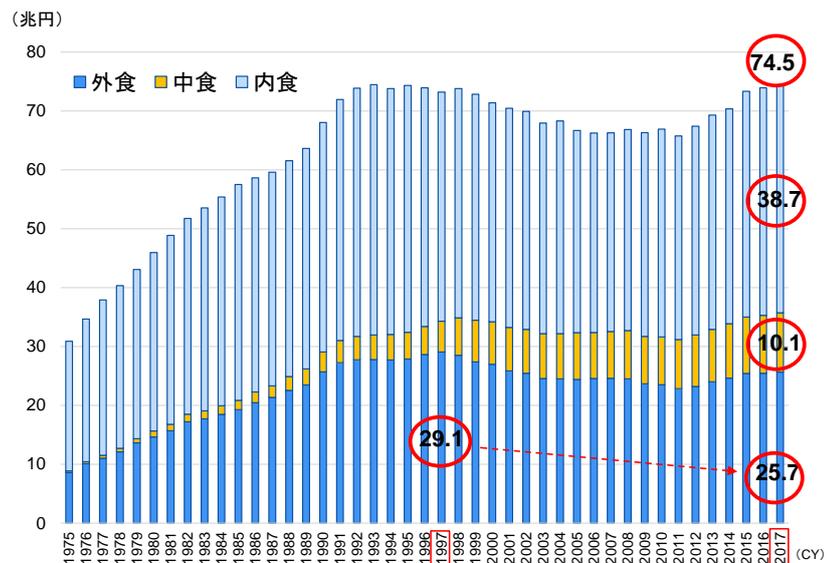
次に、外食企業を取り巻く現在の事業環境について、需要側の状況として外食市場規模、供給側の状況として諸コストの状況を確認する。

#### 1. 食市場規模の経年推移

日本の食市場は1993年にピークアウトも足下増加傾向で推移

まず、外食を含む日本の食市場全体の長期の市場規模推移(データが取得可能な1975年以降)を概観する(【図表6】)。1975年以降、人口増加や経済成長、それに伴う国民所得の上昇等により、日本の食市場は右肩上がりの成長を続けてきたが、年を経るごとに成長率は鈍化し、1993年をピークに横ばいとなり、その後は緩やかな減少が続いた。しかしながら、2011年を底に増加に転じ、2017年の食市場規模は過去2番目の74.5兆円となっている。

【図表6】日本の食市場 経年推移



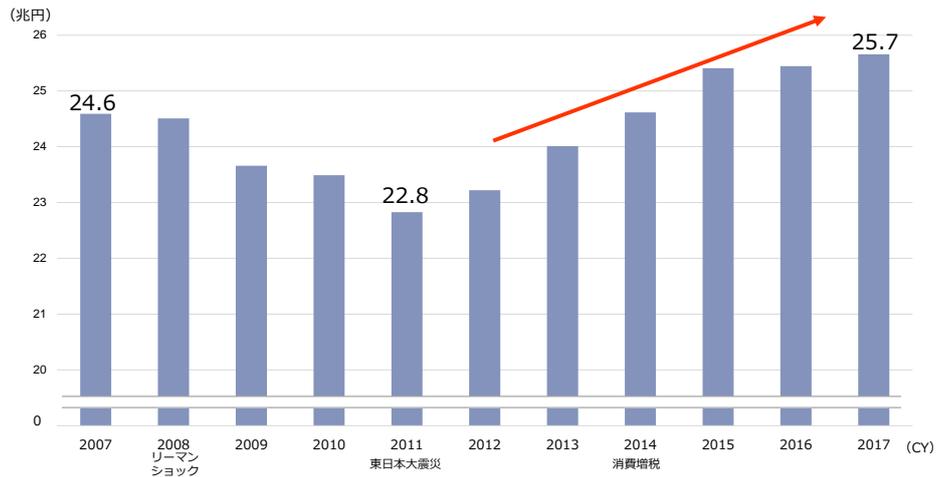
(出所)公益財団法人食の安全・安心財団資料、一般社団法人日本惣菜協会「2019年度版 惣菜白書」より、みずほ銀行産業調査部作成

## 2. 需要側の状況: 外食市場規模

過去10年間で外食市場の規模は拡大

その中において、外食市場は、1997年にピークアウトしたものの、2007年から2017年までの10年間に約1.1兆円増加するなど、足下では緩やかな拡大傾向を示している(【図表7】)。

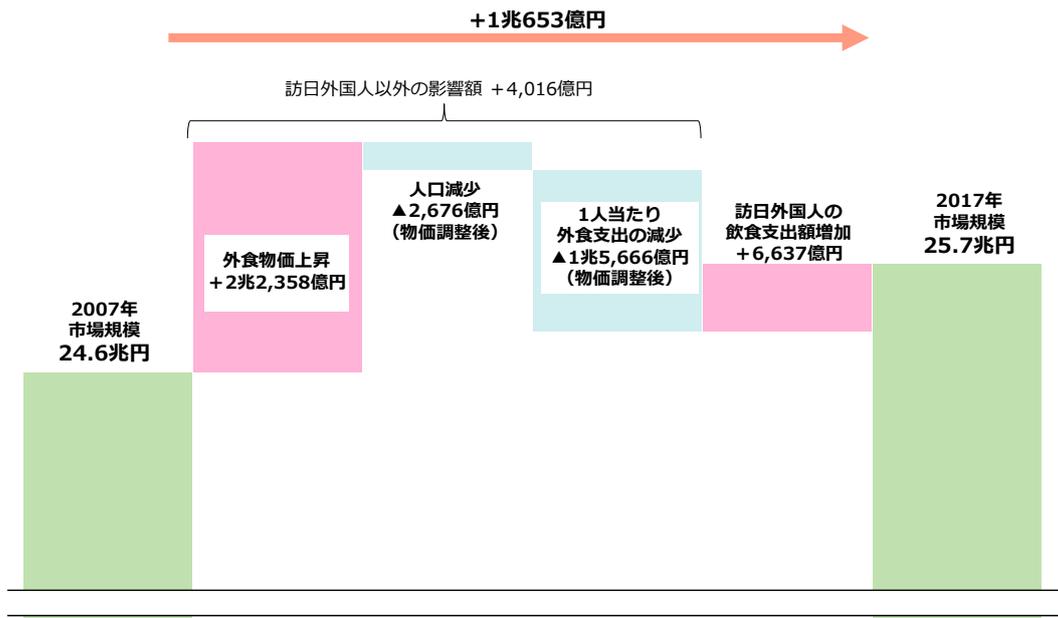
【図表7】 足下の外食市場 経年推移(2007年~2017年)



(出所) 公益財団法人食の安全・安心財団資料より、みずほ銀行産業調査部作成

この拡大の要因をしてみると、人口減少や1人当たりの外食支出の減少を背景とした市場縮小を、外食物価上昇(値上げ)や訪日外国人の飲食支出額増加によって補ってきた構図がうかがえる(【図表8】)。

【図表8】 足下の外食市場の増減要因(2007年~2017年)



(出所) 公益財団法人食の安全・安心財団資料、総務省統計局「消費者物価指数」、国立社会保障・人口問題研究所資料、日本政府観光局(JNTO)統計データより、みずほ銀行産業調査部作成

近年の外食市場規模は拡大しているが、拡大継続は楽観されない

こうした増減要因には、今後の市場規模拡大継続に関する懸念が内包されている。外食物価の上昇(値上げ)が継続すれば、店舗に来店する客数の押し下げ要因となりうる事が懸念される。また、人口減少の進行は、市場縮小要因として益々大きな存在となりうる。更に、1人当たり外食支出額を見ても、今後の世帯数増加が見込まれ、1人当たりの外食支出額が大きい単身世帯においてもここ10年の外食支出額減少が見られることは懸念材料である(【図表9、10】)。他方、訪日外国人の増加は好材料ではあるが、外食市場全体に占める訪日外国人の飲食支出総額の割合が2017年には約3%にとどまっており、市場全体を牽引する規模となるまでにはある程度時間を要する。また、海外における政治、経済、社会情勢などに不確実な要素が多い点も留意が必要である。こうした理由から、需要側の状況である外食市場の継続拡大が楽観されるものではないと言える。

【図表9】1人当たり外食支出の年平均成長率(2007年～2017年)

	2人以上世帯						単身世帯		
	29歳以下	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60～69歳	70歳以上	34歳以下	35～59歳	60歳以上
1人当たり外食支出 (2007年-2017年CAGR)	-1.2%	-0.7%	-0.2%	0.8%	-0.5%	-0.5%	-2.1%	-2.5%	-2.2%

(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

【図表10】単身世帯数の将来推移見通し

(単位:千世帯)	2015年	2020年	2025年	2030年	2035年
単身世帯数	18,418	19,342	19,960	20,254	20,233

(出所)国立社会保障・人口問題研究所資料より、みずほ銀行産業調査部作成

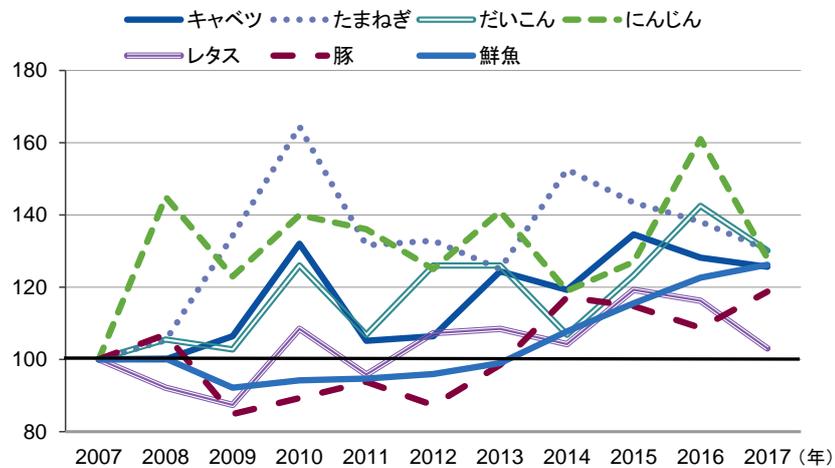
### 3. 供給側の状況: 諸コストの状況

次に、供給側の状況について、外食企業にとって主要なコストである食材費と人件費を確認していく。

食材費の特徴は、変動要素が多く仕入業者の物流費の影響がある点

まず、食材費であるが、年によって大きな増減を伴いながら、全体としては緩やかに上昇している様子がうかがえる(【図表11】)。この背景には、食材費には天候や海外情勢等による変動要素が多いことや、仕入業者の物流費増加の影響を受けた食材仕入価格の上昇といった特徴が挙げられよう。

【図表 11】 主な食材の価格推移 (2007 年=100)

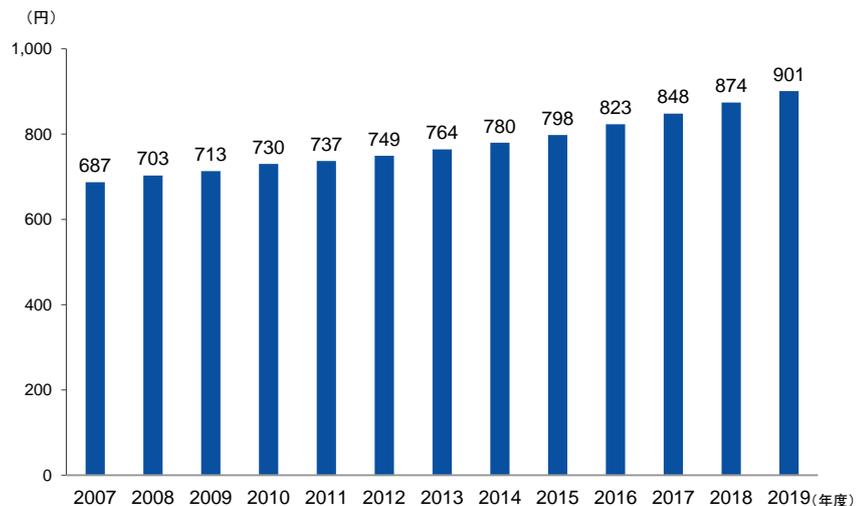


(注) 東京都中央卸売市場が定める業種(青果、水産、食肉)ごとの取扱数量(2017年)を参考にキャベツ、たまねぎ、だいこん、にんじん、レタス、豚、鮮魚を主な食材として定義  
 (出所) 東京都中央卸売市場の統計データより、みずほ銀行産業調査部作成

人件費の特徴は、  
 人手不足に加え  
 最低賃金の上昇

次に人件費については、人手不足に加え、最低賃金の上昇が大きな影響を与えている(【図表 12】)。最低賃金の上昇は、多くの業界にとってパート・アルバイト時給の上昇に直結する。厚生労働省の「雇用動向調査」によると、2017年における就業者のパート・アルバイト比率は全産業の中で宿泊業・飲食サービス業が最も高く、唯一 50%を超えている。そのため、外食企業にとって最低賃金上昇は大きなコストアップ要因となる。2019年6月に閣議決定した「経済財政運営と改革の基本方針2019」において、「最低賃金については(中略)早期に全国加重平均が1,000円になることを目指す」という方針が示されており、今後、人件費上昇についても予断を許さない状況が続くものと思われる。

【図表 12】 最低賃金の全国加重平均額の推移



(出所) 厚生労働省「地域別最低賃金の全国一覧」より、みずほ銀行産業調査部作成

食材費、人件費の増加が企業業績に影響

一般社団法人日本フードサービス協会が調査<sup>2</sup>した勘定科目別売上高比率からも、食材費が大宗を占める売上原価と販売費及び一般管理費における人件費の割合の増加幅が、他の科目よりも大きいことが明らかになっている（【図表 13】）。大手外食チェーンは、広告宣伝費やその他の費用（消耗品費、交際費、租税公課等が内包されていると推測）の割合を圧縮させながら、営業利益率を何とか維持している様子が見えてくる。食材費や人件費のコストアップという供給側の状況変化が、大手外食企業の業績に大きな影響を及ぼしていると言えよう。

【図表 13】 外食チェーン企業の勘定科目別売上高比率（2010 年、2015 年）

	2010年度	2015年度	増減(pt)
売上高	100.0	100.0	—
売上原価	39.4	41.3	1.9
売上総利益	60.6	58.7	▲ 1.9
販売管理費及び一般管理費	56.4	54.7	▲ 1.7
人件費	25.6	26.8	1.2
減価償却費	2.8	2.9	0.1
賃料	9.5	9.8	0.3
水光熱費	4.3	4.7	0.4
広告宣伝費	2.6	1.8	▲ 0.8
その他	11.6	8.7	▲ 2.9
営業利益	4.2	4.0	▲ 0.2

（出所）公益財団法人食の安全・安心財団「2013 年改訂版 外食産業データ集」（2013 年）、「2018 年改訂版 外食産業データ集」（2018 年）より、みずほ銀行産業調査部作成

#### 4. 外食業界に関する将来予測

前節までの内容を踏まえた将来予測を行う

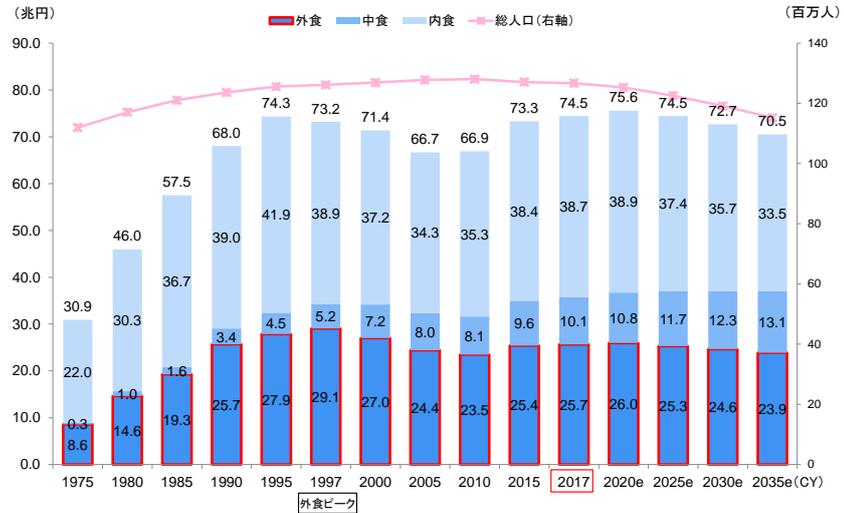
本節では、これまでの内容を基に外食市場の規模及び外食企業の収益構造に関する将来予測を行う。外食市場の規模については、第 2 節「需要側の状況：外食市場規模」にて示した要素を基に世帯の構成変化や消費増税の影響などを織り込み算出する。なお、内食・中食の市場規模も併せて算出し日本の食市場全体の推移を予測する（【図表 14】）。

将来の外食市場は緩やかに縮小すると予測

食市場全体では、主に食物価格の上昇を背景に、足下はやや拡大すると考えられるが、長期的には主に人口減少により縮小していくと予測する。内食市場については、調理の外部化ニーズの高まりにより、市場規模が縮小し食市場における割合も減少すると予測する。一方、中食市場については、中食事業者が調理の外部化ニーズを継続して捕捉しながら、拡大していくと考えられる。そして、外食市場については、人口減少による市場縮小は避けられないものの、1 人当たり外食支出の大きい単身・高齢世帯の増加、訪日外国人数の増加、外食物価の上昇により、市場縮小ペースは一定程度緩和されると予測する。

<sup>2</sup> 経営動向調査。2010 年は 142 社、2015 年は 135 社を対象に実施。

【図表 14】日本の食市場予測



(出所)公益財団法人 食の安全・安心財団資料、一般社団法人 日本惣菜協会  
「2019 年度版 惣菜白書」(2019 年)より、みずほ銀行産業調査部作成

将来の外食企業の収益構造を予測

続いて、外食企業の収益構造に関する予測であるが、【図表 14】の市場規模予測、第 2 節「需要側の状況:外食市場規模」、第 3 節「供給側の状況:諸コストの状況」にて取り上げた内容を基に導出する。

将来予測にあたっては大手外食企業の損益計算書を用いる

ここでは、2018 年度(決算発表日が到来していない企業は 2017 年度で代用)において売上高 1,000 億円以上の外食上場企業 12 社のうち、売上高に占める国内外食比率が 80%以上の 9 社(ゼンショーホールディングス、すかいらーくホールディングス、日本マクドナルドホールディングス、コローイ、吉野家ホールディングス、スシローグローバルホールディングス、くらコーポレーション、ドトール・日レスホールディングス、クワイエット・レストランズ・ホールディングス)の損益計算書を用いて、5 年後の 2023 年までの将来予測を行った。

売上高は外食市場規模予測及び足下指標を参考に、費用は足下諸コストの増加を参考に、それぞれ仮定を設定

売上高については、【図表 14】の食市場予測の外食の予測値を参照した。食市場全体に関する予測では外食市場が緩やかに縮小するとしたが、足下では個人経営の飲食店における売上高が減少する一方、外食チェーン企業においては、客単価上昇を背景に売上高微増が継続している<sup>3</sup>。従って、緩やかな増加が見受けられる外食チェーン企業の近年の売上高推移に外食市場の縮小予測(【図表 14】)を加味し、本シミュレーションにおける今後 5 年間の年平均成長率を店舗数+0.01%、客単価+1.28%、客数▲0.32%と仮定した。費用については【図表 15】の通り足下の諸コスト増加傾向が今後 5 年間継続すると仮定して計算を行った。

<sup>3</sup> 一般社団法人日本フードサービス協会が公表している外食チェーン企業の経年指標(売上高、店舗数、客単価、客数)による。

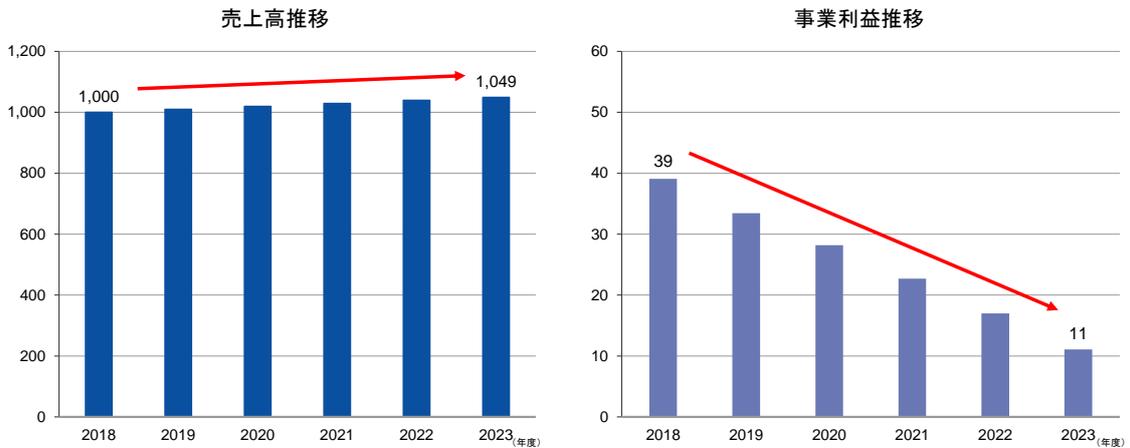
【図表 15】 シミュレーションにおける諸コストの仮定

費用科目		計算の前提	各社の決算書以外に参考とした事項	
売上原価	食材費	売上高増減に比例して変動 かつ 食材費上昇に鑑み毎年1.00%上昇	東京都中央卸売市場における主な食材の価格上昇率、物流費経年推移を基礎に前提算出	
	労務費	正規雇用者	売上高増減に関わらず毎年2.20%上昇	外食、小売業の労働組合でつくるUAゼンセン公表の正社員賃上げ率、最低賃金の上昇率を基礎に前提算出
		臨時雇用者	売上高増減に比例して変動 かつ 人件費上昇に鑑み毎年2.10%上昇	リクルートジョブズ公表の三大都市圏の飲食店パート・アルバイトの募集時平均時給、外食、小売業の労働組合で作るUAゼンセン公表の臨時雇用者の賃上げ率、最低賃金の上昇率を基礎に前提算出
	経費	売上高増減に比例して変動	—	
販売費 及び 一般管理費	人件費	役員	2018年度と同額が継続	—
		正規雇用者	売上高増減に関わらず毎年2.20%上昇	売上原価と同様
		臨時雇用者	店舗数増減に比例して変動 かつ 人件費上昇に鑑み毎年2.10%上昇	売上原価と同様
	減価償却費	店舗数の増減に比例して変動	—	
	その他の費用	2018年度の1/2は売上高に比例して変動 1/2は5年間増減なし	—	

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

各社それぞれにシミュレーションを行った上で、2018年度の合算売上高を1,000とすると、以下のような結果となった(【図表 16、17】)。

【図表 16】 将来の収益構造シミュレーション結果(2018年度の売上高=1,000)



(出所) 各社有価証券報告書及び決算 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 17】 将来の収益構造シミュレーション詳細 (2018 年度の売上高=1,000)

大項目	小項目	2018年度	売上高比率	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	売上高比率
売上高	売上高 (店舗数)	1,000 (18,675)	100.0%	1,010 (18,677)	1,019 (18,679)	1,029 (18,681)	1,039 (18,682)	1,049 (18,684)	100.0%
売上原価	売上原価	436	43.6%	445	454	462	471	480	45.7%
販売費及び一般管理費	販売費及び一般管理費	524	52.4%	531	538	545	552	559	53.2%
	(人件費)	252	25.2%	258	263	269	275	281	26.7%
	(減価償却費)	31	3.1%	31	31	31	31	31	2.9%
	(その他)	241	24.1%	242	243	245	246	247	23.5%
事業利益	事業利益	39	3.9%	33	28	23	17	11	1.1%
EBITDA	EBITDA	70	7.0%	64	59	54	48	42	4.0%

(注 1) 勘定科目: 先述の 9 社について、開示資料 (HP 情報、有価証券報告書、決算 IR 資料等) を基に、売上高、売上原価、販売費及び一般管理費、(IFRS 適用の場合) その他の損益、営業利益を抽出。売上原価については、食材費、労務費、経費に分類、販売費及び一般管理費については、人件費 (役員報酬、正規雇用者人件費、臨時雇用者人件費に分類 福利厚生費等分配が難しい費目は正規雇用者人件費に含める)、減価償却費、その他に分類した。開示がなされていない科目については、同業他社の比率や企業へのヒアリング等を基に弊行で数値を算出

(注 2) 店舗数の抽出: 有価証券報告書、決算 IR 資料を基に、各社の飲食店舗数を抽出

(注 3) EBITDA: 売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を減算し、減価償却費を加算した金額

(注 4) 事業利益: IFRS 適用企業のみ発生する「その他の損益 (受取保険金、店舗減損等)」を営業利益に加減算し算出した。IFRS 非適用企業は営業利益を事業利益として扱う

(出所) 各社有価証券報告書及び決算 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

諸コストの上昇により将来見通しは厳しいと予測

このシミュレーションからは、客単価の上昇による売上高増加よりも諸コスト上昇による影響の方が大きく、利益面の悪化が懸念される結果となった。大手外食企業でさえ収益構造の悪化が見込まれることを考えると、当該シミュレーション対象外の外食チェーン企業にとっては、同様あるいはそれ以上に厳しい状況が到来することも危惧される。

損益分岐点に達するケースの予測

また、計算の前提には足下状況を反映させた数値を用いているが、外部環境次第では、諸コストがシミュレーションで用いた数値より上昇するケースも当然ありえる。実際、食材費及び人件費が、先述の仮定からそれぞれ 0.32pt 増加すると、事業利益を確保できない状況 (損益分岐点に達するケース) に陥る (【図表 18、19】)。

食材費については、東京都中央卸売市場における主な食材の過去 3 年間の年平均増加率が約 1.35% である点、人件費については、平均最低賃金が 5 年後に政府目標である 1,000 円となった場合の年平均増加率が約 2.73% となる点を踏まえると、損益分岐点に至るシナリオも決して無視できない、危機的状況にあると言えよう。

【図表 18】 損益分岐点に達する諸コスト上昇率

費用科目		計算の前提	
売上原価	食材費	売上高増減に比例して変動 かつ 食材費上昇に鑑み毎年1.32%上昇	
	労務費	正規雇用者	売上高増減に関わらず毎年2.52%上昇
		臨時雇用者	売上高増減に比例して変動 かつ 人件費上昇に鑑み毎年2.42%上昇
	経費	売上高増減に比例して変動	
販売費 及び 一般管理費	人件費	役員	2018年度と同額が継続
		正規雇用者	売上高増減に関わらず毎年2.52%上昇
		臨時雇用者	店舗数増減に比例して変動 かつ 人件費上昇に鑑み毎年2.42%上昇
	減価償却費	店舗数の増減に比例して変動	
	その他の費用	2018年度の1/2は売上高に比例して変動 1/2は5年間増減なし	

(注) 下線部は【図表 15】との相違点

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19】 将来の収益構造シミュレーション(2018年度の売上高=1,000)  
— 損益分岐点に達するケース —

大項目	小項目	2018年度	売上高比率	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	売上高比率
売上高	売上高 (店舗数)	1,000 (18,675)	100.0%	1,010 (18,677)	1,019 (18,679)	1,029 (18,681)	1,039 (18,682)	1,049 (18,684)	100.0%
売上原価	売上原価	436	43.6%	446	456	466	476	486	46.3%
販売費及び一般管理費	販売費及び一般管理費	524	52.4%	532	539	547	555	563	53.7%
	(人件費)	252	25.2%	259	265	271	278	285	27.2%
	(減価償却費)	31	3.1%	31	31	31	31	31	2.9%
	(その他)	241	24.1%	242	243	245	246	247	23.5%
事業利益	事業利益	39	3.9%	31	24	16	9	0	0.0%
EBITDA	EBITDA	70	7.0%	62	55	47	39	31	3.0%

(出所) 各社有価証券報告書及び決算 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

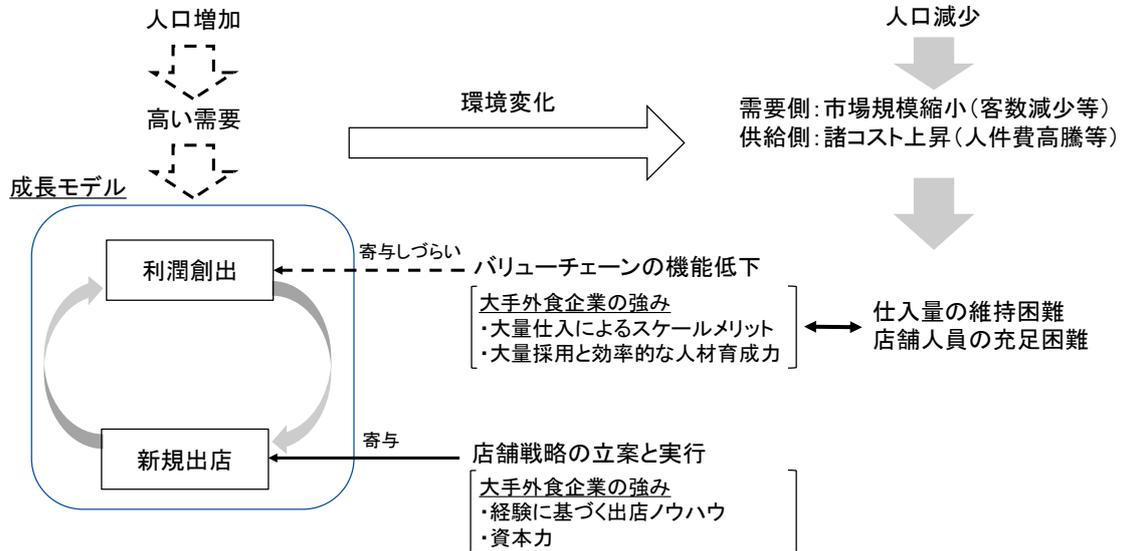
## 5. 既存バリューチェーンの機能低下の懸念

事業環境の変化によりバリューチェーンの機能低下が進む

これまで見てきた通り、楽観視できない需要側の状況に加え、供給側の諸コスト上昇の影響も大きくなりつつある中、今後の事業予測でも大手外食企業の収益が悪化していく懸念が示された。このことは、前提となる事業環境が変化したことで、既存のバリューチェーンが従前ほど機能しなくなっていることを示唆している。例えば、来店客数の減少や人手不足といった現在の事業環境は、食材仕入量維持や店舗人員の充足を困難にさせる恐れがある。こうしたバリューチェーンの機能低下が進めば、これまで外食企業の成長を支えてきた「利潤創出」と「新規出店」のサイクルの持続性も危ぶまれる可能性がある

【図表 20】。今後の事業継続、成長のためには、既存のバリューチェーンを抜本的に見直す時期に至っているとと言えるのではないだろうか。

【図表 20】 事業環境の変化によるバリューチェーンの機能低下



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

#### IV. 非外食企業の動向が外食企業に及ぼす影響

バリューチェーンの機能低下が顕在化しつつある状況に加え、近年、外食企業の店舗価値提供機会を減少させるプレーヤー(非外食企業)の台頭が見受けられる。本章では、非外食企業の事例として中食関連事業者の動向を2点紹介する。

##### 1. 出前代行業者

出前代行業者は活況を呈している

1 点目の事例は出前代行(フードデリバリー)業者である。出前代行業者のビジネスモデルとしては、飲食店の料理を消費者に運び、飲食店、消費者双方から手数料を収受するものである。人手不足の状況下であっても、新聞社など食事以外の宅配業者との協業や宅配員を一般の人から募集する(宅配人員のシェアリング)等の工夫により、ビジネスを成立させている。業界大手の夢の街創造委員会が運営する出前館は直近3年間に売上高が2倍以上増加し、Uber Japan が運営するUber Eats は日本でのサービス開始後3年も経過しない間に加盟レストラン店舗が10,000店を超過するにまで至っていることは、出前代行の活況を物語っている。

出前代行の仕組みは各プレーヤーにメリットがある

この仕組みは出前代行業者はもとより、各プレーヤーにも様々な恩恵をもたらしている。宅配人員のシェアリングを行っているモデルを例にすると、宅配員は、労働時間を自身で調整しながら仕事を行うことができる。注文主である消費者は、今まで外出しなければ食べられなかった外食店の料理を、家に居ながらにして味わうことができる。外食企業は、増員なしで新たな収益源を獲得できる。宅配員、消費者、外食企業の数が増えるほど利便性が高くなり、結果としてプラットフォームを築いた出前代行業者の収益が増加する。宅配員の労

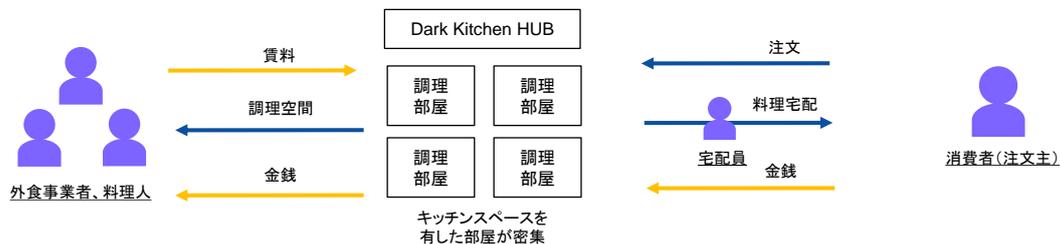
務問題や宅配中の異物混入リスクなど様々な課題は内包されているが、新たな市場を創造したビジネスモデルだと言えよう。

出前代行業者が  
事業領域を拡大  
させつつある

更に近年、出前代行業者は出前代行業務を軸にしつつ事業領域の拡大を図っている。例えば、英国の出前代行業者である Deliveroo の子会社 Deliveroo Editions は、外食企業に対して、出前代行のみならず調理場もセットで提供し始めた。当社は 2019 年 6 月時点で Dark Kitchen HUB と呼ばれる複数の調理部屋を英国内で 16 施設展開している。Dark Kitchen HUB は、顧客から注文が入ると、調理部屋にて外食企業が調理を行い、Deliveroo スタッフが宅配を行うという仕組みである（【図表 21】）。これにより調理場と宅配手段を一切保有しない外食事業者であっても調理部屋を借りて事業を開始することができる。加えて、外食企業はイートイン店舗で宅配注文を受け付けるケースと異なり、繁忙時間帯にイートイン、宅配両方のメニューを同時に調理するという複雑なオペレーションを行わなくて済むというメリットもある。

当事例以外にも食材、宅配専用の容器、マーケティング情報など様々なソースとセットで外食企業側に宅配サービスを提供する出前代行業者も見受けられる。出前代行業者としても、「運ぶ」ことに専念している限り、他の出前代行業者との価格競争（飲食店、消費者双方から収受する手数料の価格）になる可能性があることを見据えての動きであろう。

【図表 21】 Deliveroo Editions の Dark Kitchen HUB の仕組み



(出所) 当社 HP を参考に、みずほ銀行産業調査部作成

出前代行の台頭  
により、外食企業  
の店舗価値提供  
機会が減少

しかし大手外食企業にとって、出前代行業者の活用はメリットばかりとは限らない。むしろ出前代行の利用により、大手外食企業が提供してきた店舗体験という付加価値を顧客に提供する機会の減少を招きかねない。例えば、これまでの経験に基づき蓄積した出店ノウハウを基に、人通りが多くアクセスの良い一等地に出店したとしても、出前による販売においては、消費者にその利便性を訴求しづらくなる。また、大手外食企業の強みである磨きこまれた店舗オペレーションも同様であろう。売り手市場といわれる採用環境の中、高い募集費を掛けて採用した従業員の教育に力を入れ、店舗オペレーションスキルを身につけたとしても、本ビジネスモデルでは外食企業は顧客との直接の接点を一切持たず、また顧客の生の反応を見ることなく役務の提供が終了してしまう。加えて、多くの店舗や厨房施設を保有していることにより優位性を保っていた大手外食企業にとっては、調理スキルさえあれば誰でも宅配店舗を持つてしまう状況は、必ずしも好ましいとは言えない。

出前では外食企  
業の強みが発揮  
され難いと思料

外食企業のこれまでの店舗運営に対する信用力があるからこそ飲食店メニューの出前需要が存在しており、出前ニーズへの対応は当然必要であろう。しかし、外食企業は店舗における料理提供のために最適なビジネスモデルを構

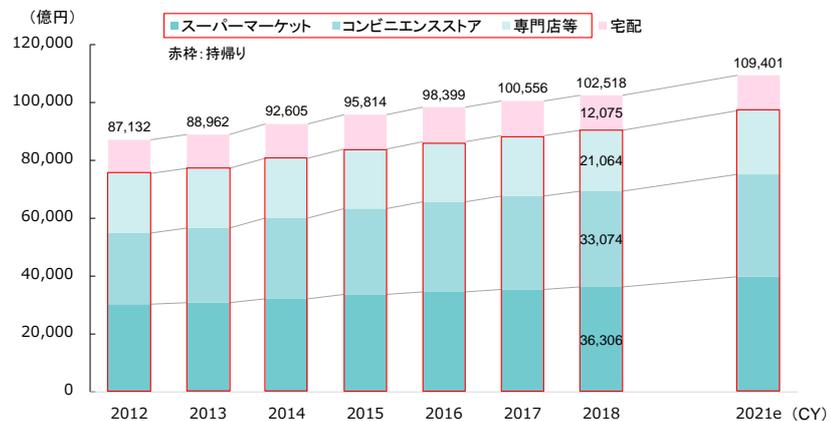
築してきたため、出前においては外食企業の強みがイートインに比べて発揮され難いと考えられる。外食企業が現在のビジネスモデルを維持したまま、宅配比率を高め続けた場合、出前代行業者から伝えられた注文を時間内に作ることに専念し、消費者の反応を把握できない「飲食製造専門業者」に陥る懸念もある。

## 2. 中食(持帰り)事業者

中食市場規模は  
毎年拡大

2 点目の事例は中食(持帰り)事業者である。中食市場は近年の日本の食市場の成長を支えているカテゴリーであり、市場規模は毎年拡大している(【図表 22】)。2018 年の中食市場 10.3 兆円のうち持帰りの市場は 9.0 兆円であり、主なプレーヤーはスーパーマーケット、コンビニエンスストアである。なお、外食企業による持帰り市場は 2018 年において 0.6 兆円(前年比+2.4%)である(食市場の集計では、外食に内包)。

【図表 22】中食市場の経年推移



(出所)一般社団法人日本惣菜協会「2019年版 惣菜白書」、富士経済「外食産業マーケティング便覧 NO.1」より、みずほ銀行産業調査部作成

スーパーマーケットは食材の多様性と加工の柔軟性が強み

中食市場における代表的なプレーヤーであるスーパーマーケットの強みは、販売食材の多様性と食材加工の柔軟性である。他業態に比べて圧倒的に扱う食材数が多いため、多様なレパートリーの惣菜を提供することが可能である。また、仕入や来客状況に応じて販売食材(生鮮品等)を加工し、惣菜として販売するなど柔軟なオペレーションが可能である。

コンビニエンスストアは、集客力の高さ、商品開発体制が強み

また、コンビニエンスストアも中食市場で存在感を増し続けている。上位 3 社で全国に 50,000 店超を展開し、利便性の良さから高い集客力を維持すると共に、パウチ弁当、袋物惣菜をはじめレジ脇のホットスナック、コンビニコーヒーなど質の高い競争力のある商品を開発、展開している。

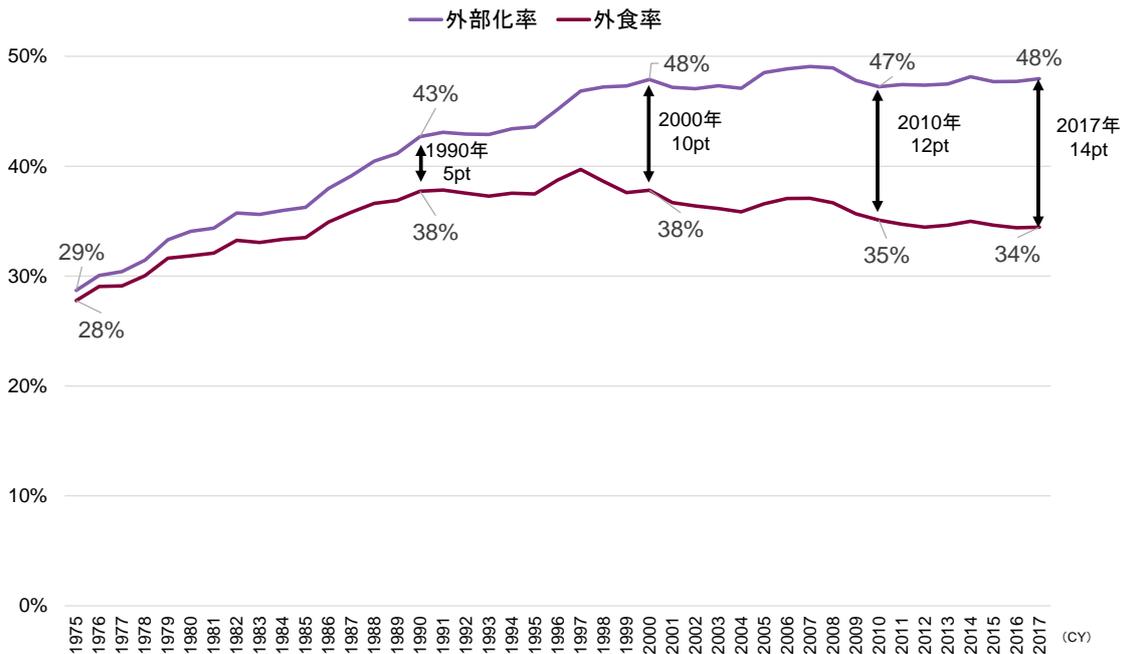
単身・高齢・共働き世帯の増加が中食市場拡大の重要な要因

一方、需要者である消費者側では単身・高齢・共働き世帯の増加が進行し、時短や家事(調理)の外部化に対する高いニーズが見受けられる。加えて、消費者の根強い節約志向もあり、一般的に外食に比べ安価な中食が消費者から選ばれていることも中食市場規模拡大の重要な要因である。

調理の外部化ニーズが徐々に中食に流出していると考えられる

食の外部化率(食市場全体に占める外食と中食の合算値の割合)と外食化率(食市場全体に占める外食の割合)の推移を見ると、外部化率は近年大きな増減が無い一方、年を経るごとに外食率との差が広がっている様子が見える(【図表 23】)。外食企業は、自身で調理を行わない消費者に飲食店舗で過ごしてもらうようにバリューチェーンの磨きこみを行ってきたが、消費者の需要が徐々に中食に流出していると考えられる。

【図表 23】 食の外部化率推移



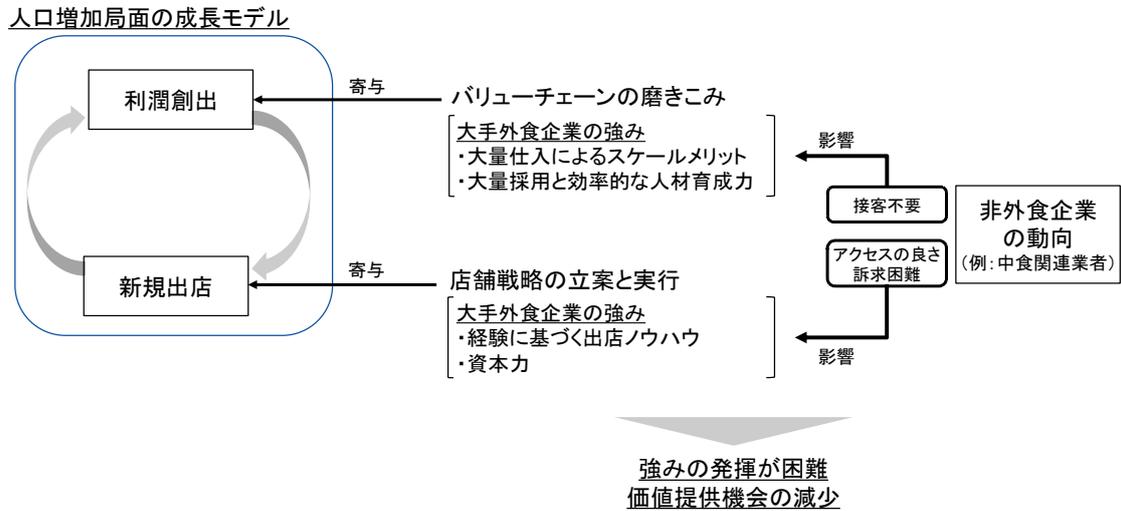
(出所)公益財団法人食の安全・安心財団資料、一般社団法人日本惣菜協会「2019年版 惣菜白書」より、みずほ銀行産業調査部作成

### 3. 外食企業の店舗価値提供機会減少の懸念

非外食企業の動向により、外食企業の店舗価値提供機会の減少

これらの非外食企業は、新たな消費者ニーズを捕捉し、大きな価値を創造したプレーヤーであり、恩恵を受けている外食企業も少なくない。しかし、ここで注目すべき点は、第1節、第2節で述べてきたように、非外食企業の動向によって外食企業の付加価値である店舗体験を顧客に提供する機会が減少している点である(【図表 24】)。このような非外食企業の新たな活動は今後も活発化すると予想されるため、外食企業は今後の成長を見据え、今まで価値の源泉だと考えて磨きこんできた自身の強みの発揮方法について再考する余地があろう。

【図表 24】非外食企業の動向による外食企業の店舗価値提供機会の減少



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

## V. 外食企業の今後の戦略

今後の戦略を検討する前に、ここまで確認してきた外食業界の現状を整理する(【図表 25】)。

かかる現状を受け、外食企業の今後の戦略の方向性を2点提言したい。

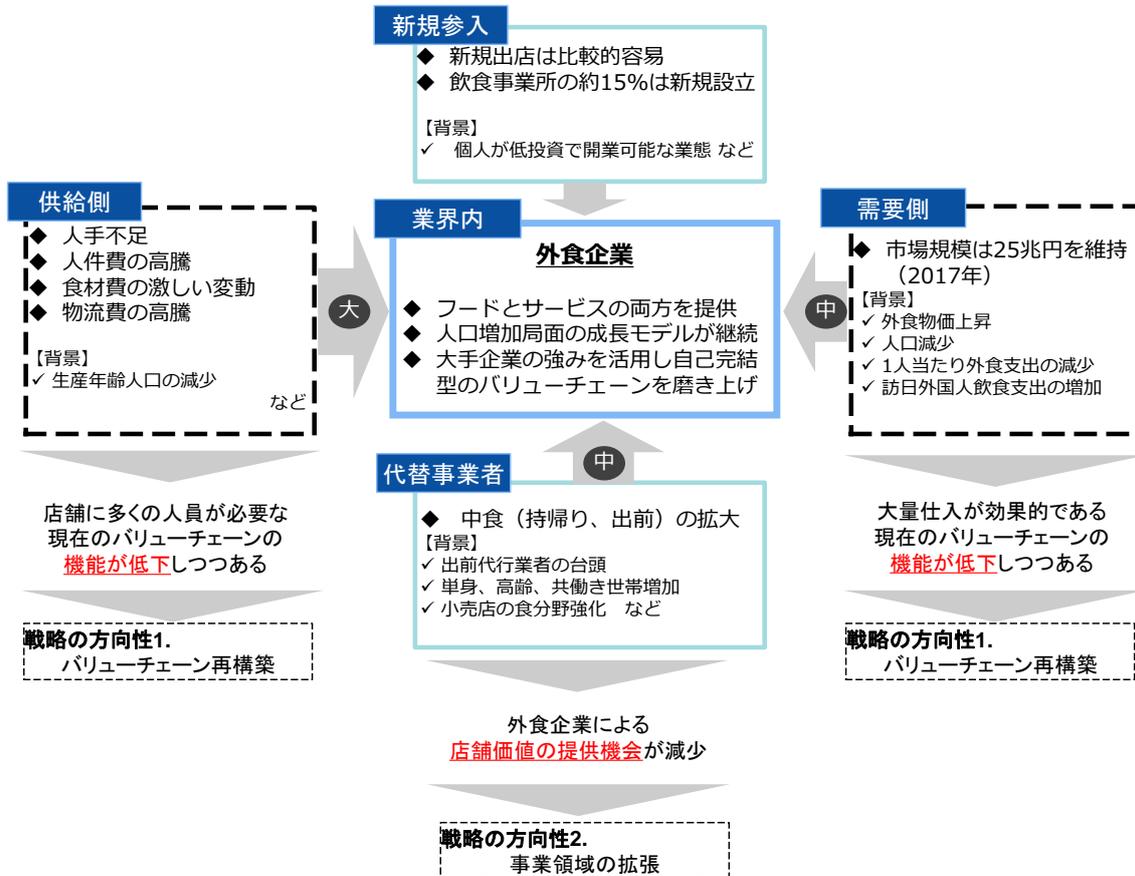
戦略の方向性 1.  
バリューチェーン  
の再構築

1 点目は、主に第三章で確認した、事業環境変化による外食企業の既存バリューチェーンの機能低下という課題への対応として、バリューチェーンの再構築について論じる。

戦略の方向性 2.  
事業領域の拡張

2 点目は、主に第四章で確認した、外食企業の店舗価値提供機会の減少が散見される状況を踏まえ、今後の外食企業の成長の方向性として、外食が培ってきた強みを店舗での価値提供以外の方法でも活用することを論じる。換言すれば、新たな事業領域への拡張についての検討である。

【図表 25】外食企業を取り巻く事業環境及び他業界の事業者の動向



(注) 矢印の太さは既存外食企業への影響力を示す

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

## 1. バリューチェーンの再構築

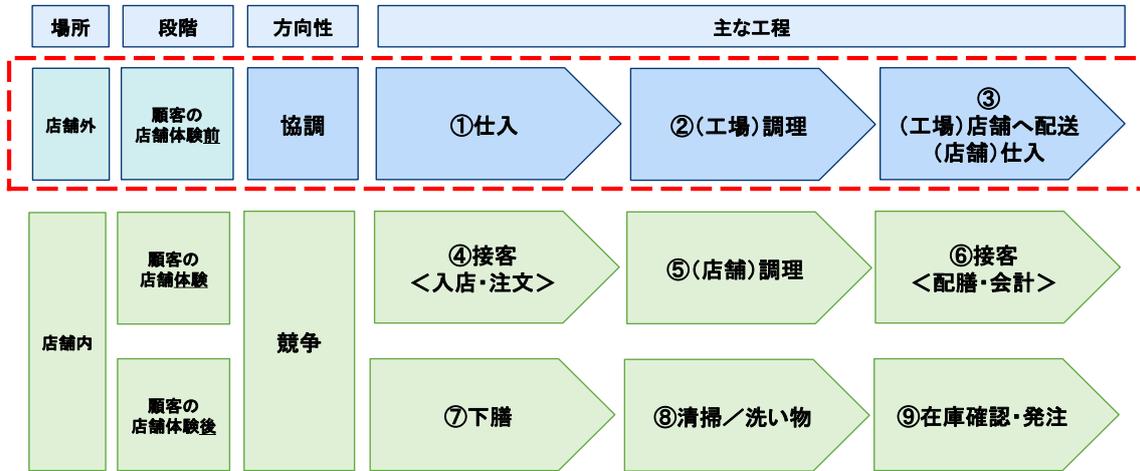
店舗外工程を協調領域、店舗内工程を競争領域と整理

先述の通り多くの外食企業では、自己完結型のバリューチェーンを保有しているが、顧客との接点が薄い店舗外工程を協調領域、顧客にフードとサービスを提供する店舗内工程を競争領域と整理した上で、協調領域における他社との協業と競争領域への経営資源投下について考察する。

### (1) 店舗外工程: 協調領域

まずは協調領域である店舗外工程について確認する(【図表 26】)。

【図表 26】外食企業のバリューチェーン(協調領域)



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

①仕入工程における協業

「①仕入」の工程では、複数社による共同仕入が実現できれば仕入単価が下がることは想像に難くない。しかしながら実際には業界全体での取り組みは見受けられず、試みた企業もあるが限定的な施策に終始しているのが実情である。

協業における課題

共同仕入における課題点は、食材そのものが他社との差別化要素である点、同じ食材であっても求める形や品質が外食企業ごとに異なる点、既存の仕入業者との関係の3点に集約できる。これらへの解決策のヒントとして、給食業界で行われている共同購買機構の取り組みを紹介したい。

給食業界での取り組み事例

2005年に大手給食事業者のシダックスほか複数社により共同購買機構ファンズエービー株式会社が設立された。現在は、日本給食サービス協会の35%にあたる75社が加盟しており、加盟各社は当社を通じて食材の購買を行っている。2005年の設立時は約20品目からスタートし、2017年には約420品目にまで拡大している。取扱商品は加盟企業の中の幹事6社が協議して決定しており、商品によっては約2割のコスト削減効果が発現している。加盟各社は自社が扱う食材を全て当社から仕入れる訳ではなく、自社で開拓した別の仕入ルートと使い分けを行っている。これは、ブランドや仕入先に差が出づらいノンコア食材は当ルートを活用しながら、他社との差別化に資するコア食材は独自ルートを通じて仕入れることが可能であることを意味する。外食業界にとって参考となる点は、共同購買を1選択肢として提示することと、各社独自の仕入ルートとの共存を認めている点、シダックスを中心に大手が主導し、品目を徐々に増加させた点である。

打ち手: 大手と中小の共同仕入は実現性が高く効果があると考えられる

外食企業による仕入工程での協業の姿を考えると、大手同士ではなく大手と複数の中小チェーンの協業であれば実現性が高く各社にメリットのある形を構築できるであろう。例えば大手チェーンの既存仕入先を中心として、仕入を集約することによりスケールメリットを獲得する一方で、各社独自の仕入ルートとの併用を可能にし、各社とも他社との差別化要素となる食材仕入に用いる等、各社にとって使い勝手の良い緩いアライアンスを構築するという形態である。

中小チェーンにとっては食材コストへの有効な対応策となる

中小チェーンにとっては、仕入食材の形状、仕入業務フロー、既存仕入先との品目調整など一時的に様々な変更負荷が発生する可能性はあるが、長期的視点に立てば変動要素が大きい食材コストに対する有効な対応策となりうる。

大手企業にとっては、スケールメリットの維持、別工程での協業の橋頭堡

一方、大手外食企業にとっては、コストダウンの幅が限定的となる可能性もある。しかし、店舗数及び客数の減少が本格化すると、1社で現在と同様の仕入量を確保することは難しくなると想定される。スケールメリットが現在ほど効きづらくなる時期が到来することを見据え、早期に対処を進めておくという観点のみならず、こうした緩いアライアンスグループを組成することにより、別工程での協業のための橋頭堡を築くことができる点も踏まえれば、今から取り組む意義は十分にあると考える。

②工場調理工程における協業

次に「②工場調理」の工程である。工場(セントラルキッチン)とは、大規模な集中調理施設のことを指し、本工程では、品質の均一化、大量供給の実現、店舗負担の軽減などを企図して仕入れた食材の一次調理を行う。調理は最も秘匿性が高い差別化要素である一方、工場自体の生産性、キャパシティ、立地という3点で課題を抱えている。

生産性の課題：アナログでの業務が大宗、属人性の高い業務が多い

1 点目の課題は、生産性である。工場内のオペレーションは、アナログな面が多く残されている。また生鮮品を扱い、季節メニューが頻繁に入れ替わるため機械化が困難であるとの理由から人間の柔軟性に依存する部分が高い。また、店舗に比べ工場の従業員離職率が低い外食企業も少なくないため、結果として属人性の高い業務を多く有しているケースもある。従前は、働き手が日本人のパート・アルバイトが中心であったが、外国人労働者の雇用が促進されている点も鑑みると、足下業務の標準化・デジタル化に取り組むことが課題となっていると考えられる。

築年数が長い工場では生産性向上に限界があると推察

また、資材・人材等の工場全体の管理を強化することにより、生産性を高められる余地もあると推察する。例えば、人の行動履歴から組織・個人両方の作業工程計画の作成、多種類の食材や資材の見える化等である。大手外食企業の中には築年数が数十年を超える工場を現在も活用している企業も多く、生産性向上に関する抜本的な見直しも喫緊の課題となっている。

キャパシティの課題：稼働率が向上する要素が乏しい

2 点目の課題は、キャパシティである。今後の日本のメガトレンドである人口減少、ライフスタイルの変化によるニーズの多様化に鑑みると、食の大きな方向性としては数よりも質、大量生産よりも多様なメニュー開発に相対的に力点が置かれる方向性にある。需要が減少<sup>4</sup>し、工場の稼働率向上要素が乏しい中、工場のキャパシティを今後も現状程度維持していく必要があるか否かは検討の余地があろう。

立地の課題：配送範囲とBCP

3 点目の課題は、立地である。外食企業の中には、工場の建設時点と現在とで、店舗数や展開地域に乖離があるケースも見受けられる。そのため、配送範囲が広大となってしまう企業も少なくないと推察される。特に物流費が高騰している昨今、今後の店舗展開とのバランスを考えた際に、より適切な工場立地が無いかを検討する余地があると考えられる。加えて、全国で多店舗展開をしているものの、工場を1、2地域に集約させている企業が多く、自然災害や衛生事故など不測の事態への脆弱性が高い。BCP(Business

<sup>4</sup> 一般社団法人日本フードサービス協会によると、外食チェーン店の過去5年間の客数の年平均成長率は、▲0.32%である。

Continuity Planning)の観点からも工場立地について再考の余地があると考えられる。

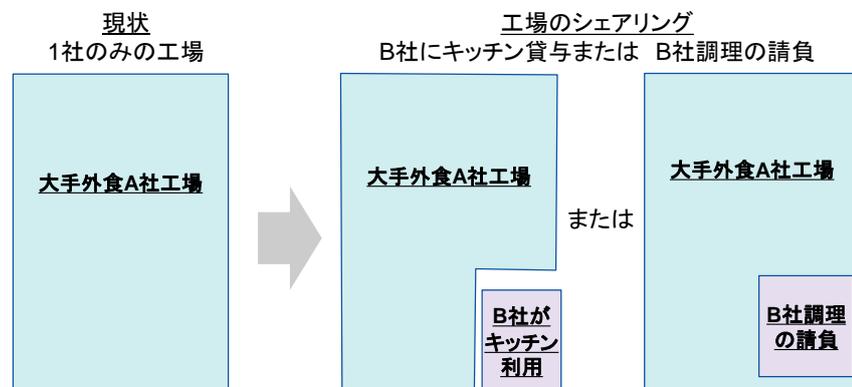
打ち手：工場への投資を契機に中小チェーンとの工場シェアリング

これらの課題を踏まえると、工場の更新改良投資または新設投資の必要性を感じている大手外食企業が相応に存在すると考えられる。その際、従前のように多店舗展開による生産量増加のみを企図した形ではなく、他社との協業による資産の有効活用も視野に入れることを提案したい。具体的には、工場への生産性投資を行った後、中小チェーンに対して工場の一部スペースを貸与する、または、彼らの調理の一部を請け負う等といった工場のシェアリングである(【図表 27】)。

大手企業にとっては資産の有効活用、中小チェーンにとってはアセットライトで集中調理機能を活用できる点がメリット

また、資金面の理由から工場新設や既存工場への追加投資が難しい中小チェーンも少なくなく、大手企業と中小チェーンの双方にとってメリットが見込めると考える。既存工場の更新改良により生産性を向上させた結果、生産余力が発生する大手企業にとっては、自社ブランドの店舗数が今後大きく増加しなかった場合でも、他社との協業を通して工場資産の有効活用が検討できよう。一方、中小チェーンにとっては、店舗において人手不足の問題が深刻化する中、工場での集中調理機能を活用することは店舗負担軽減に直結する打ち手となりうる。また、BCP や配送拠点増加の観点から、既存工場を他社とシェアすることによって活用しながら、新しい生産拠点を増やすというオプションも考えられよう。

【図表 27】 工場のシェアリングのイメージ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

③店舗への配送工程における協業

協調領域の最後は「③店舗への配送」の工程である。外食企業各社が協調して共同物流に取り組むことより、コスト削減や店舗への食材配送の持続性確保という効果が期待できる。現状、外食企業の共同物流の事例は複数あるが、いずれも部分的、単発的な取り組みである。ドライバー不足を背景とした物流費高騰が続く環境下であっても、共同物流が業界全体の取り組みに至っていない。

協業における課題：情報漏えいリスクなど

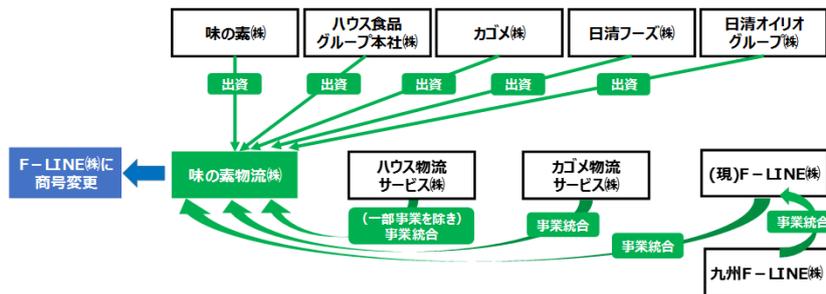
協業を想定した際の課題は、情報漏えいリスクや費用対効果予測が困難な点等が挙げられる。そこで、先行事例として、食品業界における共同物流の取り組みを紹介したい。

食品業界での取り組み事例

2019年4月、味の素など大手食品メーカー5社は、全国規模で食品企業物流プラットフォームを構築し、商品の共同配送を新たに出資して設立した F-

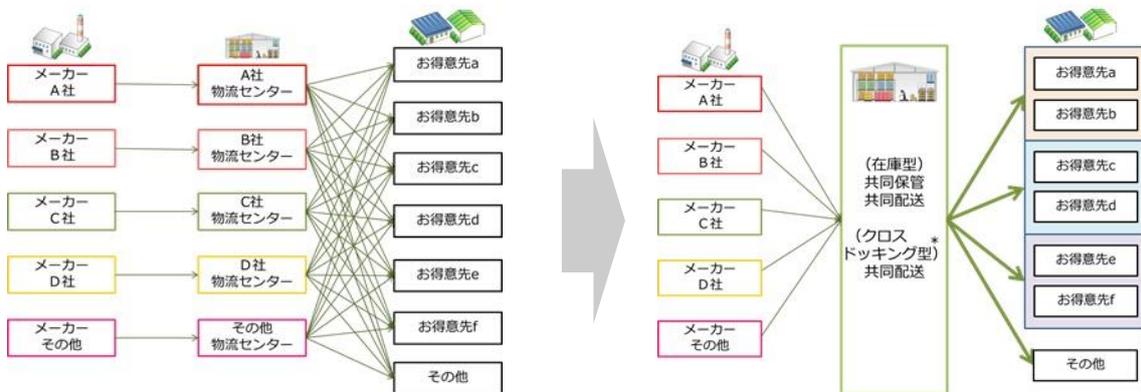
LINE に集約した(【図表 28】)。2015 年 2 月に物流共同化構想(【図表 29】)の各食品メーカー間合意がなされたことを皮切りに、納品伝票の形式統一やラベル位置のルール化などにも取り組み、複数の地方での共同輸送を実現させ今日に至っている。個々の企業の新商品発売情報などの漏えいを防ぐため、F-LINE と各食品企業との間で情報の遮断が徹底的に行われている点や当面はドライ品に限定して共同配送を展開し、効果を見極めて順次領域拡大の検討を行う予定である点は特徴的である。

【図表 28】 F-LINE の設立(2019 年 4 月)



(出所) 企業 HP より

【図表 29】 食品業界の物流共同化構想



(出所) 企業 HP より

打ち手: 別会社  
の設立による情報遮断、地域・品目を絞った取り組みから始める

これは、外食企業にとっても大いに参考になる事例である。外食企業が取り組むにあたり課題として挙げた情報漏えいリスクは、食品業界同様、物流に専念する企業を新たに設立し徹底した情報遮断を行うことにより、低減できる。また、地域を限定した取り組みから始めることにより効果を検証しながら範囲の拡大を図ることで、費用対効果予測が困難という課題にも対応できよう。冷凍食品など比較的賞味期限が長い商材からスタートし、徐々に取扱品目を増やしていくという施策も、実際の導入に向けた後押しとなると考えられる。

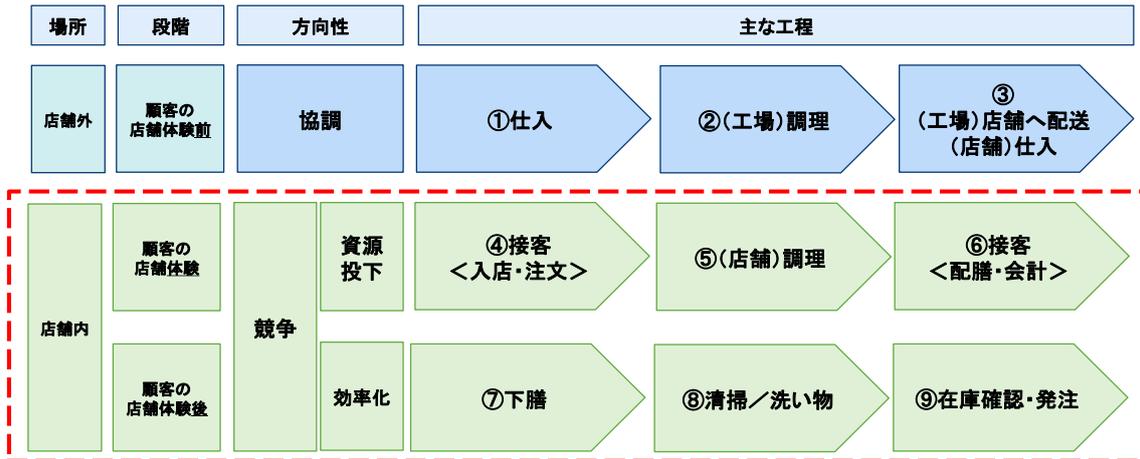
協業による非競争分野の標準化  
メリット捕捉が求められる

ここまで協調領域の協業について 3 点論じてきたが、各工程とも協業体制構築当初は、自社のやり方を開示することに抵抗がある企業もあるかもしれない。しかし、あえてオープンにすることにより、非競争分野の標準化が進み、トータルコストの低減や店舗外業務の持続性向上が見込めるのであれば、長期的に取り組む意義は十分にあると考えられる。

(2) 店舗内工程: 競争領域

次に、競争領域である店舗内工程について言及する(【図表 30】)。競争領域は大きく分けて 6 工程あるが、その中でも顧客の店舗体験に関わる 3 工程と顧客の店舗体験が終わった後の 3 工程では、同じ競争領域であっても分けて論じる必要がある。前者は経営資源を投下していく方向、後者は業務を効率化していく方向である。

【図表 30】 外食企業のバリューチェーン(競争領域)



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

④～⑥経営資源投下を要する工程での取り組み

前者の経営資源投下部分は、大きく「④接客(入店・注文)」「⑤店舗調理」「⑥接客(配膳・会計)」の 3 工程に分けられる。顧客の店舗体験の場であり、顧客満足の向上や売上高の増加に直結するため、外食企業が最もリソースを割く必要がある競争領域と考えられる。

Experience Economy の概念

経営資源投下を要する工程を考察するにあたり、参考となる Experience Economy という概念を確認した上で、外食企業の取り組みを紹介したい。Experience Economy は、米経済学者の B. Joseph Pine II と James H. Gilmore が提唱した概念であり、企業が提供する経済価値の中心が時の経過と共に、コモディティ、製品、サービス、体験と移り変わるという理論である(【図表 31】)。顧客に対して主に財・サービスを提供している企業にとっては、「体験(Experience)」を創出することが今後の課題であると謳っている。ここでいう「体験」とは、「顧客それぞれの記憶に残り、一定時間をかけて顧客が付加価値を感じられる性質のもの」と定義される。企業が顧客の予想を超える楽しさや利便性を演出することによって、顧客の記憶にとどまり、長くブランドとの結びつきを感じてもらうことが当概念が指し示すところの「体験」である。

【図表 31】 Experience Economy に至る経済システムの進化

経済価値	コモディティ	製品	サービス	体験(注)
経済システム	農業経済	産業経済	サービス経済	体験経済(注)
経済的機能	抽出	製造	提供	演出
売り物の性質	代替可能	形がある	形がない	記憶に残る
重要な特性	自然	標準化	カスタマイズ	パーソナライズ
需要の源	性質	特徴	便益	感動

(注)「経験経済」と翻訳されることも多いが、個人それぞれに異なるという性質に鑑み、ここでは「体験経済」と記載している

(出所) B. Joseph Pine II & James H. Gilmore, *The Experience Economy Updated Edition*, 2011, Harvard Business Review Press より、みずほ銀行産業調査部作成

ニーズの多様化により、「体験」が益々求められると推察

このような「体験」が重要視される背景には、個別化する顧客の価値観、そして、それに伴うニーズの多様化が挙げられよう。現代は、日常生活に必要な大抵のものは既に顧客の身の回りに揃っており「無いモノがない時代」とさえ評されている。そのような中で企業が顧客に自社商品を選択してもらうためには、先述のような「体験」の創出が不可欠であると推察する。持帰り、出前など顧客の選択肢が増えつつある食の分野においても同様であり、外食企業はフードとサービスの提供に加え、上記のような「体験」を顧客に演出することが今後益々求められる。ここで、「体験」への取り組みを強化している近年の事例を紹介する。

「体験」への取り組み事例：日本マクドナルド

まずは、日本マクドナルドの事例である。2019年4月より沖縄県と静岡県の一部店舗で「未来型店舗体験」の展開を始めた(沖縄県でのパイロット導入は2019年1月より開始)。顧客の店舗体験全体をサポートする「ゲストエクスペリエンスリーダー(おもてなし専門クルー)」というスタッフが店内に配置され、メニュー選びの相談を受ける、空席案内を行うなど臨機応変に顧客に対応する役割を担っている。また、来店前にスマートフォンで商品を注文できる「モバイルオーダー」が導入された。自分の好きなタイミングでゆっくり時間をかけてメニューを選べる体験を提供しつつ、来店時にすぐ商品を受け取れるという利便性を顧客に感じてもらうことを企図している。当社は「ライフスタイルが多様化し、お客様それぞれがマクドナルドに求めるものも多様になっている」ため、「お客様お一人お一人に、より充実したサービスを提供する考えのもと」導入に至ったと発表している。

「体験」への取り組み事例：吉野家ホールディングス

吉野家ホールディングスでも、示唆に富む取り組みが進んでいる。2016年より新しいサービススタイルへの取り組みを続けており、その一環として2016年3月に店舗体験の更なる価値向上を企図し吉野家恵比寿駅前店の改装を行った。当該店舗は、キャッシュ&キャリー型の店舗であり、注文時に会計を済ませ、配膳を顧客が行う方式を採っている。調理スペースを顧客に見せることにより安心感とライブ感を提供し、客席をカフェのようにくつろげる造りとしている。当該店舗では、ドリンクバイキングメニューの導入や電子機器使用のための電源提供を行っており、食のみではなくストレスなく過ごせる空間、居心地の良い時間という体験演出のための取り組みがなされている。当社は既存店を順次当該フォーマットに転換することを発表しており、店舗体験価値向上への取り組みを進めている。

外食店舗ならではの価値の訴求が益々求められる

以上の事例において特筆すべき点は、外食ならではの体験創出に注力している点である。ここで挙げた両社を含め、近年「体験」の創出方法を検討している企業にファストフード業態が少なくない。一般的にファストフード業態は、食そのものや提供スピード、価格等が特長であり、そのため、昨今台頭している中食との競合にさらされやすい業態であると考えられてきた。それが故に、店舗でしか味わえない外食ならではの「体験」価値を強く顧客に訴求することに力点を置いていると考察できる。

⑦～⑨効率化を要する工程での取り組み

次に、競争領域の中でも顧客体験後の工程について言及する。当該工程は、大きく「⑦下膳」「⑧清掃／洗い物」「⑨在庫確認・発注」に分けられる。これら3工程は、顧客から見えない分、顧客に価値を訴求しづらい。そのため、大きな方向性としては、不足している「ヒト」が行わなくても済む業務を整理し、機械の導入など効率化に資する投資を通じて「ヒト」によるオペレーション負荷を軽減することである。

効率化投資により獲得した余力の使い道も意識する必要がある

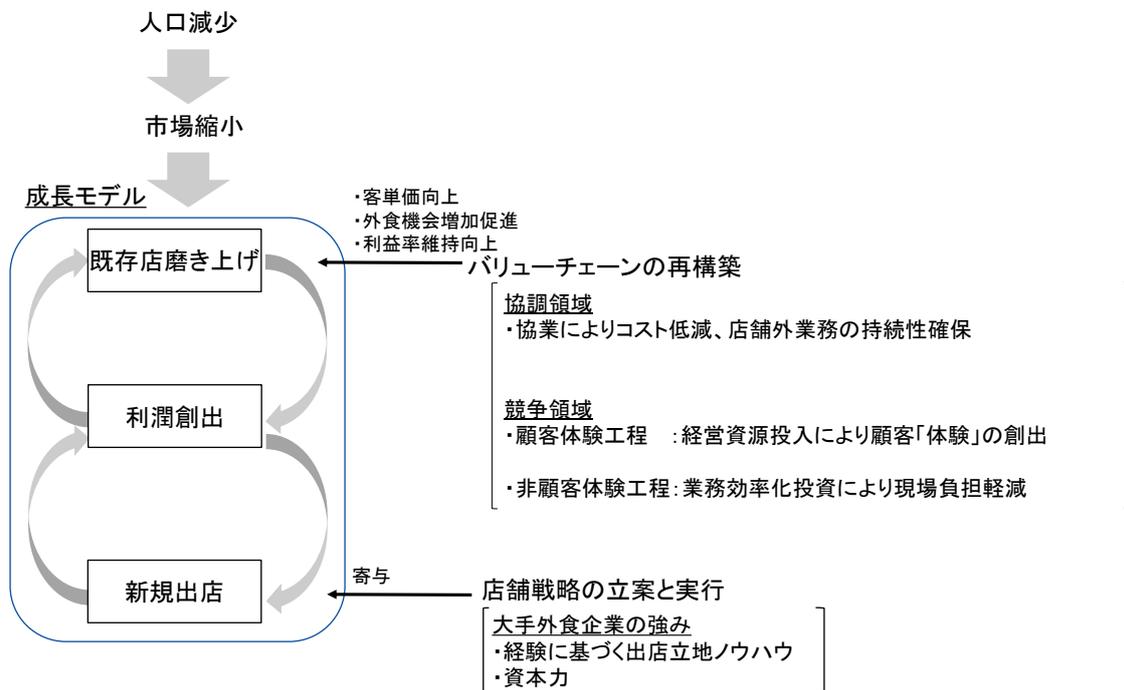
そして、効率化投資においては、機械化等により獲得した余力をどのように使うかも意識する必要がある。ある大手チェーンでは、食材在庫確認と発注業務を店長やベテラン従業員など時間帯責任者が担っており、従前は当該業務に毎日1～2時間かけていた。そこで、店舗ごとの1日の売り上げから足りない食材を自動で発注するシステムを導入した。これにより、時間帯責任者は接客や他の従業員のサポートなどに時間を費やすことができるようになった。ここで注目したいことは、当該システムの導入が単に効率化や人員削減のみを目的としておらず、効率化により生まれた余力を先述の経営資源投下分野に費やしている点である。効率化投資は往々にして、どの程度コストを削減できるか、という点のみが注目されやすいが、その先にある顧客の店舗体験にどのように寄与するかということも同時に意識する必要がある。このように、バリューチェーンの店舗内の工程では、顧客体験後の業務効率化により捻出した経営資源を、顧客体験工程に投下することが重要となってくる。

### (3) バリューチェーン再構築後の成長モデル

バリューチェーンの見直しにより、既存店の魅力を高めることは、人口減少局面における成長モデルの1つの方向性

本節では機能低下の懸念が生じつつある既存のバリューチェーンの再構築の方向性に言及してきた。協調領域における協業を通じて収益構造を改善させ、生じた余力を競争領域に投下することにより、店舗の競争力強化や顧客「体験」の創出が実現できれば、既存店舗の価値が高まり、客単価の向上や外食機会の増加(リピート)等が期待される。バリューチェーンの再構築により、既存店を磨き上げることで利潤を創出できる環境を整えていくという方向性は、人口減少局面における外食企業の成長モデルの1つの方向性となりえるだろう(【図表 32】)。

【図表 32】 バリューチェーン再構築後の成長モデル



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

## 2. 店舗内外での価値提供機会創出の可能性

飲食店舗「外」に  
事業領域を拡張  
することを提言

ここでは、非外食企業の台頭により、外食企業の店舗価値提供機会の減少が散見される中、事業領域拡張の可能性について言及する。「食材仕入→調理→食事提供」という従来の飲食業が採ってきた方法のみでは、将来的に外食企業の強みを発揮しづらい場面が増加する懸念がある。既存のビジネスモデルの中心である飲食店舗「内」のみではなく、飲食店舗「外」にも、事業領域を拡張するという成長の方向性を提言したい。具体例として、事業領域を「外食」のみならず「食全体」に拡張する方向性と、食を中心とした生活プラットフォームの提供を行うという方向性をそれぞれ考察する。

「外食」から「食全体」を担う企業へ  
拡張する方向性

まずは、「食全体」への拡張に関してである。本稿冒頭でも触れたが、「食」には「外食」以外に「中食」「内食」がある。近年、3つの「食」の垣根は低くなりつつあり、持帰り弁当(中食)の販売業者や生鮮食品(内食)を取り扱うスーパー等のいわゆる非外食事業者が店内にイートインスペースを設け、外食機会を顧客に提供する取り組みが盛んである。かかる中、外食企業も中食や内食における食事・食品提供へと領域の拡張を図れないだろうか。既存の外食店舗で弁当や加工食品を販売することにとどまらず、外食企業が店舗にて提供した店舗体験を起点としつつ、消費者個人個人の食シーン全体(内食、中食、外食)に接点を持つことができれば、外食企業と消費者との繋がりをより強固なものにできるであろう。

外食店舗での体験を  
起点とした DtoC

例えば、ファミリーレストラン業態、ディナーレストラン業態などでは D to C (Direct to Consumer) への取り組みが考えられる。外食店舗を利用した個人をターゲットに、家庭などでも同様の味付けを楽しんでもらうため、同ブランドの調味料や冷凍食品の注文をインターネット経由で受け付け、工場から直接個

	<p>人に商品を発送する。その際、苦手食材や柔らかさ等のカスタマイズ余地や食べ方の提案を行うことにより、個々人に適した食事・食品が提供可能である。そうすることによって、外食企業が「内食」や「中食」の提供者としても顧客と接点を持つことができる。</p>
外食店舗内外において個別最適化された顧客提案の取り組み余地がある	<p>外食企業は顧客の属性、注文内容、消費タイミング、評価等をオンライン上で把握することが可能となることで、店舗内マーケティングにも活用できる。既に通信販売という形で食品を販売している外食企業であっても「顧客の食体験全体に関わる」という戦略の下で、オンライン利用の特定個人の店舗体験時に、オンライン注文の履歴を基にメニュー提案を行うなどの施策も考えられよう。食全体を提供する事業者として、外食店舗を有力なチャネルの1つと位置づけ消費者にアプローチすることによって顧客とより強い結びつきを構築できると推察する。店舗を保有し、店舗で食とサービスを提供している外食企業ならではの取り組み余地があると考えられる。</p>
生活プラットフォームの提供という方向性	<p>次に、食を中心とした生活プラットフォームを提供するという方向性である。サービス内容例としては、飲食店舗の外にいる消費者に対して、個人の食事や運動など生活習慣管理のサポートを行うイメージである。参考として、給食企業での取り組み事例を紹介したい。</p>
給食企業の取り組み事例	<p>大手給食事業者のグリーンハウスは2007年10月に100%出資会社ウィットを設立し、栄養管理の専門的アドバイスの提供を企図して「あすけん」プログラムの展開を始めた。「あすけん」は、食事、運動、体調を記録・管理でき、管理栄養士からのアドバイスを受けられるWEBアプリケーションである。例えば、利用者がスマートフォンで食事の写真を撮るとカロリーなどが推測値として自動的に計算される。一部外食企業とも連携しており、連携先の外食店舗のメニューが登録可能である。蓄積されたデータを基にアプリを通して管理栄養士からのコメントをもらうことができる。</p>
生活管理サポートツールの導入により、個人の自己実現を支援	<p>例えば日常利用が想定されるファストフード業態やカフェ業態などでは、既存の自社アプリに「あすけん」のような生活管理機能の付加余地があると考えられる。食事、運動、睡眠、肌の状態等のデータを活用することで、ダイエットや体調管理等顧客の自己実現サポートを行うことができるだろう。主に企業側が創出する「体験」に対し、自己実現の「支援」は、顧客と共に取り組む点において、更に顧客との結びつきを強めることができる。収集した個人別のデータを外食企業が外食店舗でも活用することにより、より顧客に寄り添った提案を行うことができよう。</p>
将来的に他業界との連携を通じ顧客への提案の幅が広がる	<p>加えて、将来的にアプリの利用者が増えてデータが蓄積された段階で、化粧品業界、小売業界、保険業界、食品業界など他業界とコラボレーションすることも有効な取り組みであると考えられる。外食時には顧客が好きなメニューを注文し、提供されたメニューを加工せずにそのまま消費することから、個人の外食に関するデータは、その人の嗜好が反映されやすいと言われている。そのため、他業界のプレーヤーからは付加価値の高いデータとして扱われ、連携時に有益に活用されうると推測する。</p>

顧客体験の前後も捕捉することにより、店舗内外での「体験」創出が可能

ここまで示した 2 つの具体的な展開イメージは、いずれも外食の提供価値であるフード、サービスというコアコンピタンス(自社の核となる技術や特色)を活かしていると考えられる。店舗での顧客との繋がりを強めつつ、顧客の店舗体験前後も捕捉することにより、外食店舗を中心としたより多くの日常シーンでの「体験」創出が可能となる。自社ならではの店舗外施策をいかに見出し、顧客との繋がりをどのように強められるかが、今後の外食企業の成長にとって重要な鍵となるであろう。

## VI. おわりに

外食企業は「店舗」というアセットを持っており、店舗での食事やサービスの提供を通じて得た利潤を更なる店舗数増加に充てて成長してきた。それを支える自己完結型のバリューチェーンも、店舗増加による成長に適した形で発展を遂げてきた。今後は、人口減少等の環境変化を受け、店舗数増加という方法のみならず別の成長方法も検討する必要があるとの認識の下、「協調領域」「競争領域」の整理によるバリューチェーンの見直しと、店舗体験を起点として店舗外でも消費者と強く繋がる存在になることを提言してきた。

いずれも一朝一夕で実現できるものではないものの、外食企業各社が将来の環境変化を踏まえて戦略実行に取り組むことにより、更なる成長を遂げていくことを期待している。そして、厳しい環境にあっても、外食産業が世の中に価値を創出する魅力的な産業であり続けて欲しいと切に願っている。

みずほ銀行産業調査部  
流通・食品チーム 大室 健  
加古 惇也  
junya.kako@mizuho-bk.co.jp

## 【主要参考文献等】

## 1. 新聞・雑誌

- 日本経済新聞（日本経済新聞社）

## 2. 書籍・資料等

- 公益社団法人食の安全・安心財団「2013年改訂版 外食産業データ集」(2013年)、「2018年改訂版 外食産業データ集」(2018年)
- 一般財団法人日本惣菜協会「2019年版惣菜白書」(2019年)
- 一般社団法人日本物流団体連合会「数字でみる物流 2018年度」(2018年)
- B. Joseph Pine II & James H. Gilmore, *The Experience Economy Updated Edition*, 2011, Harvard Business Review Press

## 3. ホームページ、リリース資料等

- 政府統計の総合窓口 (<https://www.e-stat.go.jp/>)
- EDINET (<http://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>)
- 東京都中央卸売市場 (<http://www.shijou.metro.tokyo.jp/>)
- 公益社団法人食の安全・安心財団 (<http://www.anan-zaidan.or.jp/>)
- 一般社団法人日本フードサービス協会 (<https://www.jfnet.or.jp/>)
- 日本マクドナルドリリース (<http://www.mcdonalds.co.jp/company/news/2019/>)
- 吉野家ホールディングス決算説明資料  
(<https://www.yoshinoya-holdings.com/ir/library/seminar.html>)
- 味の素リリース (<https://www.ajinomoto.com/jp/presscenter/>)
- Deliveroo 社ホームページ (<https://uk.deliveroo.news/>)

©2019 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。

**MIZUHO**



**One**MIZUHO  
未来へ。お客さまとともに

