ともに挑む。ともに実る。
MIZUHO

2026 年 11 月 18 日
みずほ銀行 産業調査部

Mizuho Short Industry Focus Vol.270

内需縮小時代に求められる外食産業のあり方
～外食の基幹産業化で食農関連産業の「海外で稼ぐ力」をけん引～

〈要 旨〉

◆ 外食産業は、食農関連産業[1]に広く需要が波及する裾野の広い産業である。政府が掲げる「農林水産物・食品の輸出額 5 兆円、食品産業の海外展開による収益額 3 兆円、インバウンドによる食関連消費額 4.5 兆円」の 2030 年目標達成には、外食産業の海外展開が重要な役割を担う。訪日前の需要喚起から、訪日中の本場体験、訪日後の自国での日本食消費など、日本食文化の定着へとつながる「相互送客」を実現できれば、内需縮小時代においても、市場縮小圧力を打ち返すことができる可能性がある。外食産業の海外展開は、輸出・インバウンド消費の拡大を通して、食農関連産業の「海外で稼ぐ力」を強化する基盤となるものである。

◆ 日本の外食企業にとって主戦場である国内市場では、人口減少・高齢化というメガトレンド、外食頻度の低下や消費者ニーズの多様化といった需要環境の変化、および原材料・エネルギーなどのコスト上昇と人手不足といった供給制約の深刻化を受け、環境変化に左右されない成長力を確保し、供給制約への耐性を向上させることが必要である。そのため外食企業の成長戦略としては、①外食コンテンツの強化、②事業ポートフォリオの拡充・強化、③サプライチェーン強靭化と人的資本経営に取り組むことが考えられる。この 3 点を一体的に推進し、適正なユニットエコノミクス[2]を確立して再現性高く事業展開できれば、市場縮小圧力が強い国内でも成長することができる。この成長戦略を早期に実現するには M&A が有効であり、さらに次なる成長ステージとして、国内で構築した事業モデルをベースに海外でも事業展開していくことが考えられる。

◆ グローバル企業は、直営／フランチャイズといった運営形態と、オーガニック／インオーガニック戦略を巧みに組み合わせ、着実に海外展開を強化している。日本企業は直営にて海外展開するケースが多く、まずは海外各国におけるユニットエコノミクス確立に向け、事業モデルの設計とグローバルな経営基盤の整備が必要である。国によって日本とは異なる様々な外部環境リスクが存在する海外市場において、事業展開を早期に実現するには、例えば農林水産物・食品輸出支援プラットフォームを活用し、現地化にかかる時間・労力・コストの軽減やスピードアップを図ることが考えられる。さらに、クロスボーダーM&A を活用したインオーガニック戦略により、持続的な企業としての成長と日本の外食産業のグローバルな成長を目指すことが期待される。

◆ 外食産業を輸出・海外展開・インバウンド消費のいずれの需要をも創出し得る基幹産業として位置付け、外食企業の「海外で稼ぐ力」を強化し、食農関連産業の「海外で稼ぐ力」をけん引する体制を構築することこそ、2030 年目標達成に向けた有効なアプローチであり、内需縮小時代に求められる外食産業のあり方と考える。

[1] 本稿では、農林水産省「農業・食料関連産業の経済計算」において推計対象とされる産業等を総称して、「食農関連産業」と呼ぶ。
[2] 顧客、店舗、ブランド、業態等 1 単位あたりの採算性。

1. はじめに

外食産業は食農関連産業に広く需要が波及する裾野が広い産業

外食産業は、外食・中食・内食からなる食市場を構成する産業であり、農林水産・食品製造業や食品機械などの食農関連産業にも広く需要が波及する裾野の広い産業である。農林水産省「令和 6 年農業・食料関連産業の経済計算（概算）」によれば、外食産業の国内生産額は 19.1 兆円と、食農関連産業全体の 15.8%を占め、総務省「サービス産業動態統計調査」によれば、飲食店の従業者総数は 2025 年平均で 362 万人と、サービス産業全体の 11.6%を占める。食農関連産業の中で外食産業は需要創出力と雇用規模を有する。

和食のユネスコ無形文化遺産登録などを機に海外展開が加速

日本において、外食産業が形成されたのは 1970 年代であり、1980 年代には、外食経営システムの確立などを背景に安定成長期に入った。1997 年には外食市場規模が 29.1 兆円とピークを迎えたが、それ以降は今日に至るまで縮小傾向である。2000 年代の安全規制強化を伴う構造改革期を経て、2013 年に和食がユネスコ無形文化遺産に登録されたことを機に、外食企業の海外展開が加速し、これ以降、外食産業が食農関連産業政策の一部として位置付けられ始めた（【図表 1】）。

輸出・海外展開・インバウンド消費一体での拡大方針が明確化

近年では、2024 年 6 月に改正された食料・農業・農村基本法に基づく 2025 年 4 月の食料・農業・農村基本計画で、「輸出拡大等による『海外から稼ぐ力』を強化」するとの方針が示され、2030 年までの目標として「農林水産物・食品の輸出額 5 兆円、食品産業の海外展開による収益額 3 兆円、インバウンドによる食関連消費額 4.5 兆円」（以下、2030 年目標）が設定された。この目標を達成するため、同年 5 月には農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略が改訂され、輸出拡大に加えて、食品産業の海外展開促進とインバウンドによる食関連消費拡大を一体で進める方針が明確化された。

【図表 1】日本における外食産業の主な変遷

① 産業形成期（1970～1979年）	■ 1970年：「大阪万博」にて現ロイヤルHD運営の4店舗が人気を博す 「すかいらーく」、「ケンタッキーフライドチキン」1号店オープン ■ 1971年：「ミスタードーナツ」、「マクドナルド」1号店オープン ■ 1974年：現（一社）日本フードサービス協会設立 ⇒ **ファストフード、ファミリーレストラン業態の成長により、外食産業が形成される**
② 安定成長期（1980～1989年）	■ 1984年：現（一社）日本フードサービス協会が11月23日を「外食の日」として制定 ■ 1985年：宅配ピザ「ドミノ・ピザ」1号店オープン ■ 1986年：外食市場規模が20兆円を超える ■ 1988年：現（一社）日本フードサービス協会が農業問題への提言として「外食産業界から農業者へのメッセージ」を発表 ⇒ **セントラルキッチン（CK）等の外食経営システムの確立や、宅配等の多様化により、外食市場は安定成長**
③ 規制強化期（1990～1999年）	■ 1996年：腸管出血性大腸菌O157による集団食中毒が発生し、1997年に「食品衛生法」改正 ■ 1997年：外食市場規模が29.1兆円とピークを迎える ■ 1999年：「食料・農業・農村基本法」制定 ⇒ **外食市場規模はピークを迎えるも、食品の安全にかかる規制強化が中心で、市場縮小に対応する抜本的な産業政策は整備されず**
④ 構造改革期（2000～2009年）	■ 2001年：「BSE(注)問題」の発生等の事態を受け、2003年に「食品安全基本法」が制定 ■ 2005年：「食育基本法」制定 ■ 2008年：「農商工等連携促進法」制定 ⇒ **外食産業は安全責任を負う規制対象や、農業政策の受け皿となるも、産業政策の「主語」にはならず**
⑤ 海外展開期（2010～2019年）	■ 2012年：クールジャパン戦略閣議決定 ■ 2013年：「和食：日本人の伝統的な食文化」がユネスコ無形文化遺産に登録 ■ 2019年：在留資格「特定技能」制度創設 消費税率10% への引き上げとともに導入された軽減税率制度において外食は対象外 ⇒ **外食産業が農林水産物・食品輸出の入り口として位置づけられ始める**
⑥ コロナ期（2020～2022年）	■ 2020年：「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」策定 ■ 2020～2021年：緊急事態宣言により、外食産業への影響大 ⇒ **外食産業の危機に対し、補助金・協力金といった短期的な経営支援にとどまる**
⑦ 輸出拡大期（2023年～現在）	■ 2024年：「食料・農業・農村基本法」改正 ■ 2025年：「食料・農業・農村基本計画」において「2030年目標」が設定 「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」改訂 ⇒ **食品産業の海外展開が重要施策となるも、外食産業は引き続き食品産業の一部の位置づけ**

（注）BSE プリオンと呼ばれる病原体が牛の脳に蓄積することで発症する牛の病気の一つで、牛海綿状脳症と呼ばれる
（出所）農林水産省「aff（あふ）2024 年 10 月号」、（一社）日本フードサービス協会、各社公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

外食企業の海外展開は、2030 年目標の達成に重要な役割を担う

グローバル外食市場で日本の外食企業が 0.1～0.3%のシェアを追加獲得し[3]、その海外売上高の 5%ないし 10%相当を日本から調達するケースで、日本からの輸出誘発額を試算したところ 260～1,561 億円となった(【図表 2】)。これは、農林水産物・食品輸出額の 2030 年目標 5 兆円と 2025 年の輸出額実績 1.7 兆円の差額 3.3 兆円の 0.8～4.7%を占める。農林水産物・食品輸出額の 2030 年目標達成に対する単独での寄与は限定的だが、外食企業の海外展開が、海外市場における日本食文化の継続的発信と、日本産食材への需要喚起につながり、さらにインバウンドによる日本食関連消費の拡大につながるという点で、2030 年目標の達成に向けた重要な役割を担う。

【図表 2】外食企業の海外展開による 2030 年輸出額目標ギャップへの寄与

【ケースA】 日本の外食企業が追加獲得するグローバル外食市場シェア：0.1%

外食企業の追加海外売上高（億円）	日本からの調達比率	輸出誘発額（億円）	2030年輸出額目標ギャップへの寄与	（参考）国内生産波及額（億円）	うち国内付加価値創出額（億円）
5,203	5%	260	0.8%	491	215
	10%	520	1.6%	983	430

【ケースB】 日本の外食企業が追加獲得するグローバル外食市場シェア：0.3%

外食企業の追加海外売上高（億円）	日本からの調達比率	輸出誘発額（億円）	2030年輸出額目標ギャップへの寄与	（参考）国内生産波及額（億円）	うち国内付加価値創出額（億円）
15,610	5%	781	2.4%	1,474	645
	10%	1,561	4.7%	2,949	1,291

＜算出方法＞

【2025年のグローバル外食市場規模】
- 3.36兆米ドル×1米ドル155円＝520.35兆円にて算出

【外食企業の追加海外売上高】：日本の外食企業が、グローバル外食市場で追加獲得する消費者向け売上高
- 「2025年のグローバル外食市場規模」×「日本の外食企業が追加獲得するグローバル外食市場シェア」にて算出

【日本からの調達比率】
- 進出国・カテゴリー等により大きく異なるため、外食事業の一般的な売上原価構成や、JETRO各国レポートにおける「日本食材の取り扱い割合」等を参考に、5～10%と仮定

【輸出誘発額】：日本の外食企業の海外展開に伴い、日本から追加的に輸出される財・サービス（食材・加工食品・調味料等）
- 「外食企業の追加海外売上高」×「日本からの調達比率」にて算出

【2030年輸出額目標ギャップへの寄与】：輸出誘発額が、農林水産物・食品輸出額の2030年目標と2025年の輸出額実績の差額に占める割合
- 「農林水産物・食品輸出額の2030年目標5兆円」－「同2025年実績1.7兆円」＝「2030年輸出額目標ギャップ3.3兆円」
- 「輸出誘発額」÷「2030年輸出額目標ギャップ3.3兆円」にて算出

【国内生産波及額】：輸出誘発額分を供給するために国内産業に直接的に生じる生産（農林水産物・食品等）および、直接的に生じる生産に必要な間接的生産・サービス（物流等）
- 「輸出誘発額」×農林水産省「令和2年農林漁業及び関連産業を中心とした産業連関表」（2025年7月公表）の「生産誘発係数（輸出系）1.888918」にて算出

【国内付加価値創出額】：国内生産波及額のうち、国内に帰属する粗付加価値額（賃金・利益等）
- 「輸出誘発額」×「同粗付加価値誘発係数（輸出系）0.826737」にて算出

（出所）Euromonitor、農林水産省、JETRO 公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

日本食は訪日体験の中核的コンテンツ

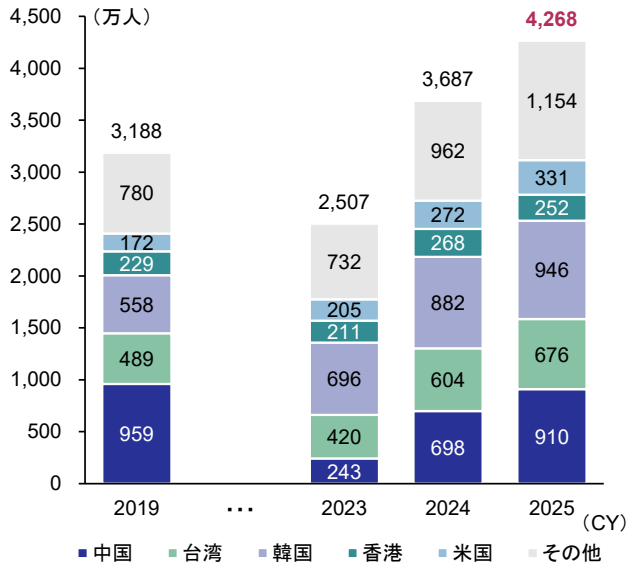
日本政府観光局（JNTO）によれば、2025 年の訪日外国人旅行者数は 4,268 万人まで拡大した(【図表 3】)。また、観光庁「インバウンド消費動向調査」によれば、同年のインバウンドによる旅行消費額は 9.5 兆円であり、うち飲食費消費額は 2.1 兆円に達している(【図表 4】)。さらに、インバウンドが日本滞在中にしたことのうち、「日本食を食べること」が 98.2%、「日本の酒を飲むこと」が 48.6%に及んでおり、日本食は訪日体験の中核的なコンテンツとなっていることがうかがえる(【図表 5】)。

[3] 2026 年 6 月末現在でデータ取得できる日本の外食企業の時価総額上位 30 社の直近期海外売上高合計が、グローバル外食市場規模に占める割合は 0.2%程度であり、0.1～0.3%のレンジをもってシェアを追加獲得するとして試算した。

日本食需要の高まりを一過性のブームで終わらせてはならない

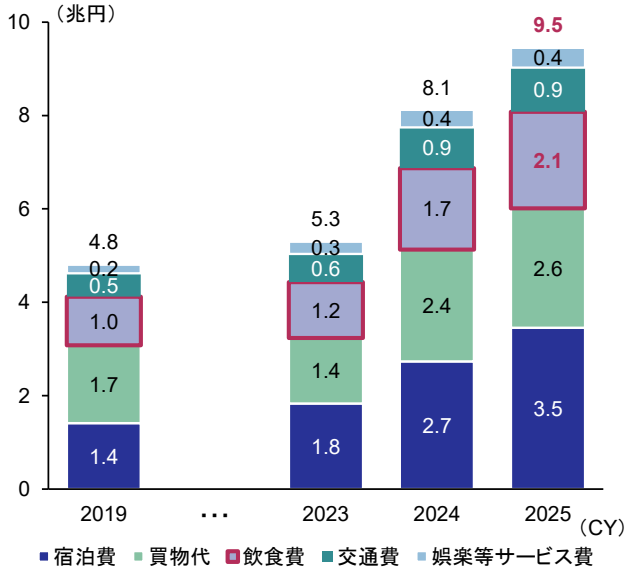
こうした日本食需要の高まりを一過性のブームで終わらせることなく、訪日前の海外現地店舗による日本食の需要喚起、訪日中の本場体験、訪日後の自国での日本食消費など、日本食文化の定着へとつながる好循環、すなわち「相互送客」を実現することが重要である。

【図表 3】訪日外国人旅行者数推移



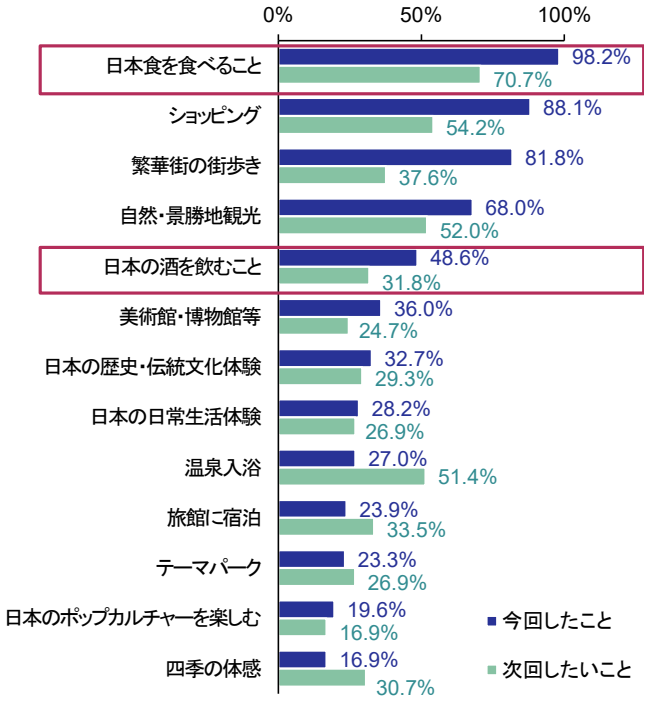
（出所）日本政府観光局（JNTO）「訪日外客統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 4】インバウンドによる費目別消費額推移



（注）「その他」の消費額は僅少であるため、グラフ上では割愛
（出所）観光庁「インバウンド消費動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 5】インバウンドが今回したこと・次回したいこと（2025 年、複数回答）

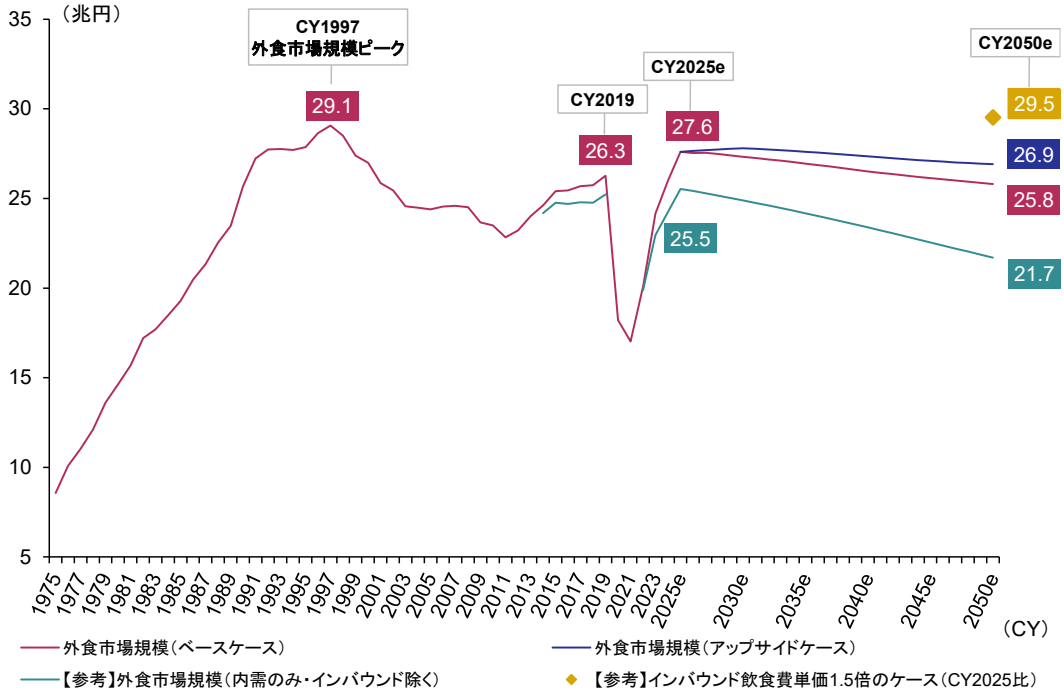


（出所）観光庁「インバウンド消費動向調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

相互送客と飲食費単価上昇で、2050 年の外食市場規模は 1997 年のピークを超えることも視野に

訪日外国人の母国の GDP・人口見通しや、日本との距離から予想される 2050 年までの訪日外国人数[4]に、2025 年実績が継続すると仮定したインバウンド飲食費消費額を乗じたインバウンド消費を含む「ベースケース」の外食市場規模は、2050 年に 25.8 兆円と予想する。外食企業の更なる海外展開により訪日外国人の母国における日本食への関心が高まり、「相互送客」による訪日外国人の誘客・増加につながった「アップサイドケース」の外食市場規模は 2050 年に 26.9 兆円となる。さらに高付加価値化により 2050 年にかけて「一人当たりインバウンド飲食費消費額が 2025 年比 1.5 倍水準となるケース」では、外食市場規模は 29.5 兆円と既往ピークである 1997 年の 29.1 兆円を超えることも期待される(【図表 6】)。

【図表 6】外食市場規模の推移と将来推計(ベースケース／アップサイドケース)



<算出方法>

□ 1975年～2025年
(一社)日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」を採用。なお、2024年、2025年は、同協会による推計が未公表であるため、みずほ銀行産業調査部予測値

□ 2026年～2050年
【外食市場規模(ベースケース／アップサイドケース)】
■ 外食市場規模(内需のみ・インバウンド除く)＋インバウンド飲食費消費額(ベースケース／アップサイドケース)にて予測

【外食市場規模(内需のみ・インバウンド除く)】
■ 人口動態のみを考慮し、総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」(出生中位・死亡中位)に基づき予測

【インバウンド飲食費消費額(ベースケース／アップサイドケース)】
■ 訪日外国人旅行者数(ベースケース／アップサイドケース)×1人当たりインバウンド飲食費消費額にて予測
■ 訪日外国人旅行者数(ベースケース):2026年～2040年は、MIF Vol.254の訪日外国人旅行者数(ベースケース)予測を採用。2041年～2050年は、2025年実績値と2040年のMIF Vol.254の訪日外国人旅行者数(ベースケース)予測のCAGRを採用
■ 訪日外国人旅行者数(アップサイドケース):2026年～2040年は、MIF Vol.254の訪日外国人旅行者数(アップサイドケース)予測を採用。2041年～2050年は、2025年実績値と2040年のMIF Vol.254の訪日外国人旅行者数(ベースケース)予測のCAGRを採用
■ 1人当たりインバウンド飲食費消費額:2025年実績値が2026年から2050年にかけて継続するものと仮定して予測

【外食市場規模(インバウンド飲食費単価1.5倍のケース(2025年比))】
■ 外食市場規模(アップサイドケース)の予測をベースに、2050年における1人当たりインバウンド飲食費単価が2025年比で1.5倍になるものと仮定して予測

(出所)(一社)日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」、「外食産業市場動向調査(年間レポート)」、みずほ銀行「2040 年のインバウンドを考える～『一過性のブーム』から『持続可能な基幹産業』へ～」『Mizuho Industry Focus Vol.254』(2026 年 6 月 11 日)、観光庁「インバウンド消費動向調査」、日本政府観光局(JNTO)「訪日外客統計」、総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和 5 年推計)」より、みずほ銀行産業調査部作成

[4] みずほ銀行「2040 年のインバウンドを考える～『一過性のブーム』から『持続可能な基幹産業』へ～」『Mizuho Industry Focus Vol.254』(2026 年 6 月 11 日)

国内・海外戦略と外食産業のあり方について考察

外食企業の海外展開によるインバウンド消費の拡大は、国内外食市場の成長に必要不可欠であり、また、輸出の拡大による食農関連産業の「海外で稼ぐ力」を強化する基盤となり得る。本稿では、外食企業の事業基盤たる国内市場における成長戦略を概観するとともに、外食産業の「海外で稼ぐ力」を強化するための課題とアプローチを考察し、食農関連産業の「海外で稼ぐ力」を強化する観点で外食産業のあり方についても考えたい。

2. 国内外食事業に求められる戦略方向性

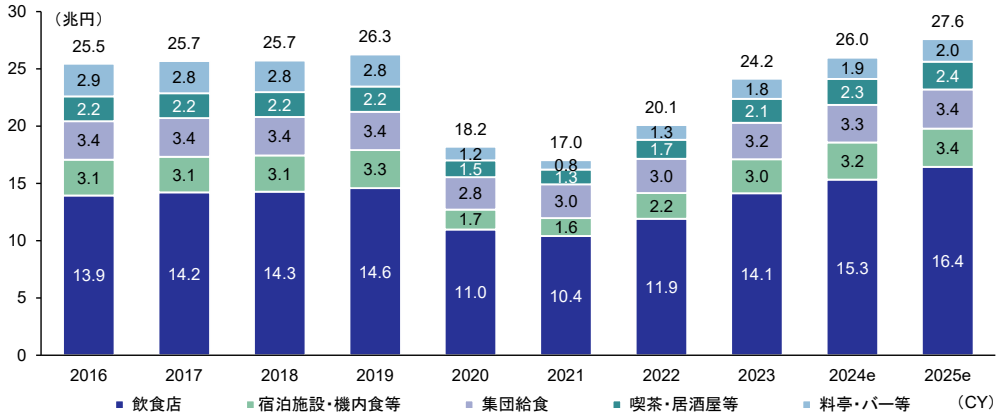
(1)外食業界を取り巻く経営環境

①市場規模の推移

国内市場の客数は回復途上。インフレ下の価格改定で客単価は上昇

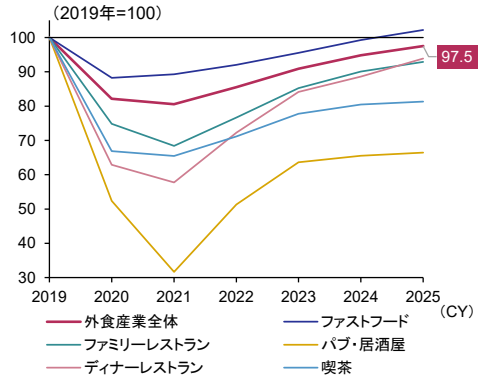
国内市場は、コロナ禍で需要が大きく落ち込んだ後、インバウンドを含む外食需要の回復・拡大によって、2025 年にはコロナ禍前を上回る水準に到達したとみられる。もっとも、コロナ禍前の 2019 年比でみると外食産業全体の客数は 97.5%となお回復途上にある。他方、客単価は、コストプッシュ型インフレを受けて外食企業が実施した価格改定の影響が大きく、こうした価格改定の進展が消費者物価指数(一般外食)(以下、CPI(一般外食))の上昇にも表れている(【図表 7、8、9】)。

【図表 7】国内市場の部門別推移



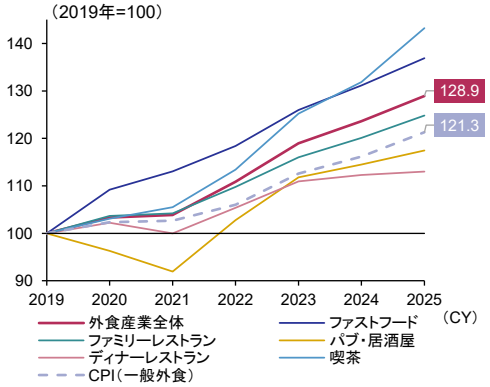
(注 1)部門は(一社)日本フードサービス協会公表のものを便宜的に一部修正のうえ作成
(注 2)2024 年、2025 年は(一社)日本フードサービス協会による推計が未公表であるため、みずほ銀行産業調査部予測
(出所)(一社)日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」、「外食産業市場動向調査(年間レポート)」、観光庁「宿泊旅行統計調査」、総務省「消費者物価指数」、「労働力調査」、国土交通省「航空輸送統計」、厚生労働省「毎月勤労統計調査」、「病院報告」、文部科学省「学校基本調査」、こども家庭庁「保育所等関連状況取りまとめ(全体版)」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 8】外食産業の客数の推移(2019 年=100)



(出所)(一社)日本フードサービス協会「外食産業市場動向調査(年間レポート)」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 9】外食産業の客単価と CPI(一般外食)の推移(2019 年=100)



(出所)(一社)日本フードサービス協会「外食産業市場動向調査(年間レポート)」より、みずほ銀行産業調査部作成

②＜需要環境の変化＞外食頻度の低下と消費者ニーズの多様化

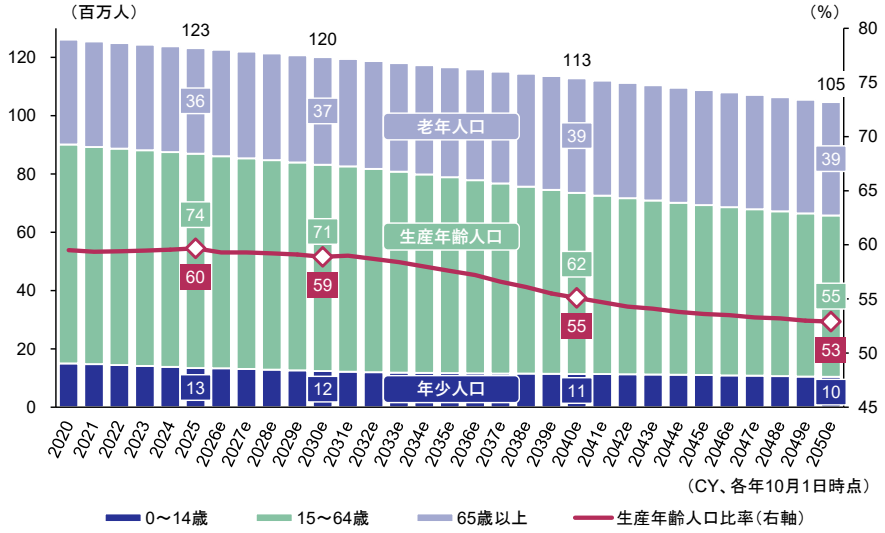
人口減少と高齢化により、国内市場のみでの持続的成長は困難

国内における外食需要は、人口減少により今後も大きな伸びを期待しにくい。特に、1 人当たり食事量や外出機会が相対的に多い生産年齢人口（15～64 歳）の減少が下押し圧力となる（【図表 10】）。また、高齢化により、1 人当たり食事量の減少が進むほか、コストプッシュ型インフレを一因とする外食頻度の低下により、外食企業にとっては、国内市場のみで持続的な成長を実現することが困難となっている（【図表 11】）。

消費者ニーズは多様化

また近年は消費者の生活スタイルや嗜好が多様化しているほか、高齢化や単身世帯の増加により食の外部化も進んでいると思われ、外食内でも様々なジャンルやブランド、サービスなど、商品や味などの伝統的要素以外の競争が激化しており、経営環境は厳しくなっている。SNS や AI を活用した情報収集・比較検討などの消費者の行動変化も外食企業の経営環境を複雑化させており、日本政策金融公庫の「消費動向調査」（2025 年 11 月調査）にも見られるとおり、消費者の食に関する志向は多岐にわたる（【図表 12】）。

【図表 10】世代別人口推計



（注）2026 年以降は国立社会保障・人口問題研究所の予測値（出生中位・死亡中位）
（出所）総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 11】朝・昼・夕別にみた 1 日の食事状況
（2014 年 vs 2024 年）

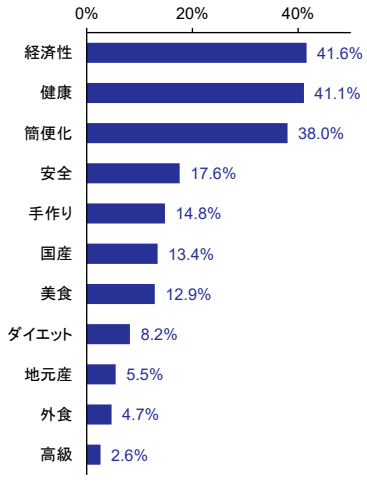
		CY2014	CY2024
【朝】	**外食**	**0.9%**	**0.8%**
	給食	0.1%	0.1%
	調理済み食	4.9%	7.3%
	欠食	11.6%	12.2%
	家庭食	82.5%	79.6%
	総数	100.0%	100.0%

		CY2014	CY2024
【昼】	**外食**	**14.6%**	**12.7%**
	給食	14.3%	14.0%
	調理済み食	8.4%	11.5%
	欠食	3.6%	4.4%
	家庭食	59.1%	57.4%
	総数	100.0%	100.0%

		CY2014	CY2024
【夜】	**外食**	**3.7%**	**2.6%**
	給食	0.2%	0.1%
	調理済み食	5.6%	6.4%
	欠食	0.8%	1.0%
	家庭食	89.6%	89.9%
	総数	100.0%	100.0%

（出所）厚生労働省「令和 6 年国民健康・栄養調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 12】食に関する志向
（2025 年 11 月調査、必ず 2 つ回答）



（出所）日本政策金融公庫「消費動向調査」（2025 年 11 月調査）より、みずほ銀行産業調査部作成

③＜供給制約の深刻化＞原材料・エネルギーなどのコスト上昇と人手不足

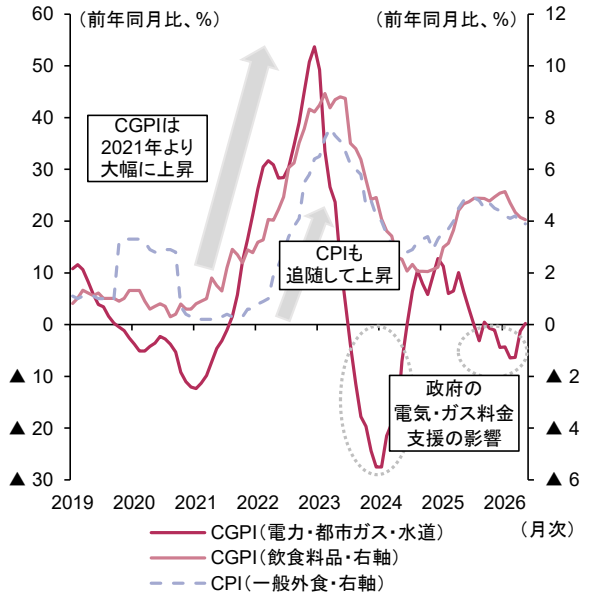
外食企業のコスト負担は増加

他方、供給サイドでは、2021 年以降、企業物価指数（CGPI）の電力・都市ガス・水道や飲食料品は上昇傾向にあり、外食企業のコスト負担は増加している（【図表 13】）。

人手不足が顕在化する局面に

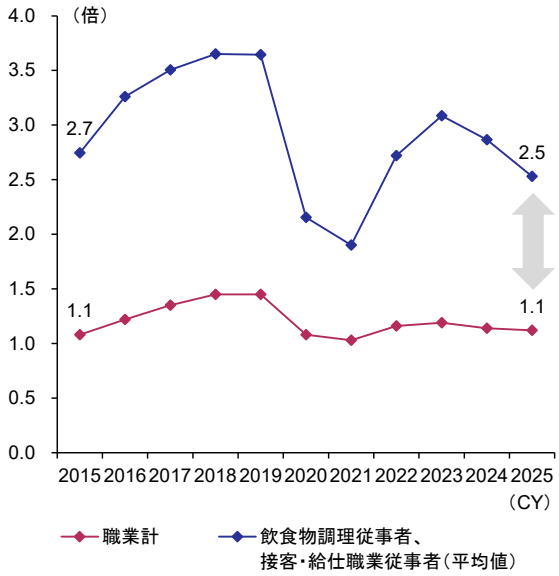
また、外食業界では人手不足も深刻で、有効求人倍率は、長らく職業計を上回る水準で推移している（【図表 14】）。コロナ禍前は、女性・高齢者・外国人などの追加的な労働供給によって人手不足がある程度吸収されていたが、例えば 2026 年 4 月に、農林水産省などが外食業分野における 1 号特定技能外国人[5]の一時的な受け入れ停止措置をとったことなどにより、追加的な労働供給の余地は縮小し始めている。

【図表 13】CGPI（電力・都市ガス・水道・飲食料品）とCPI（一般外食）



（出所）日本銀行「企業物価指数」、総務省「消費者物価指数」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 14】有効求人倍率



（出所）厚生労働省「一般職業紹介状況」より、みずほ銀行産業調査部作成

（2）外食企業に求められる成長戦略の方向性

成長戦略の方向性について考察

かかる経営環境下、環境変化に左右されない成長力を確保し、供給制約への耐性を向上させることが必要である。そのため、①外食コンテンツ[6]の強化と②事業ポートフォリオの拡充・強化、および③サプライチェーン強靭化と人的資本経営[7]が、外食企業が採るべき成長戦略の方向性と考える。

①外食コンテンツの強化

選ばれる理由を多く持つために、外食コンテンツの強化が必要

国内市場で外食企業に求められるのは、外食コンテンツの強化である。外食頻度が低下する局面では、貴重な 1 回の外食機会に対する消費者の期待はおのずと高まりやすい。主力商品の素材・調理工程見直しによる高付加価値化や、老朽化した店舗内外の改装などにより顧客体験価値を向上させ、支払価格に対する納得感を高めることのほか、タイムサービスや会員向け優待など多様な価格戦略を駆使することで、割安感を醸成することも顧客を惹きつけるのに有効である。このように、価格・品質の両面から消費者に選ばれる理由を多く持つブランド[8]は、多様化が進む消費者ニーズに応えることで、客数の維持と客単価の向上を実現しやすい。特に外食企業が足下のコストプッシュ型インフレ下で価格改定を進める中ではなおさら有効である。

[5] 特定産業分野に属する相当程度の知識または経験を必要とする業務に従事する外国人向けの在留資格（法務省、外務省 HP より）。
[6] 外食企業が消費者に提供する商品そのものに加え、顧客体験、接客、空間、世界観等、顧客が価値を感じるもの。
[7] 人材を「資本」として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につなげる経営のあり方（経済産業省 HP より）。
[8] 外食企業が、商品、サービス、名称・ロゴ等によって、消費者に識別される事業単位（例：「マクドナルド」、「スターバックス」）。

②事業ポートフォリオの拡充・強化

業態・ブランドポートフォリオの拡充が求められる

消費者ニーズの多様化が進む中、単一業態[9]・ブランドだけでは需要を取りこぼすおそれがある。このため、新業態・ブランド開発によって多様な顧客層・利用動機に応え得るポートフォリオへの拡充が求められる。

中食、介護など外食市場外への参入も有効

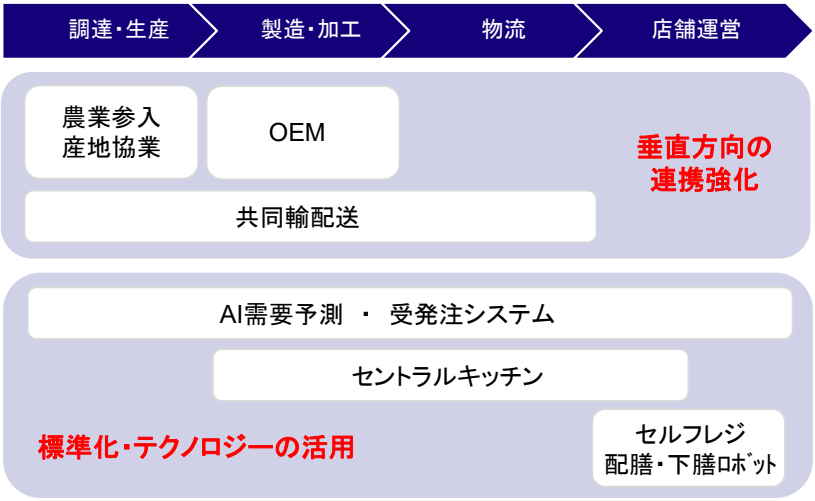
さらに成長市場の取り込みと事業リスクの分散を図る観点からは、外食市場外への参入を含めた事業ポートフォリオの拡充・強化が有効である。成長する中食など周辺市場のほか、介護などの人流に依存しない市場への参入は、収益源の分散を通じて一企業としての事業リスクの低減や調達・生産などのサプライチェーン各段階における規模のメリットを生み出す。

③サプライチェーン強靭化と人的資本経営

サプライチェーン強靭化に向けた垂直方向の連携強化と標準化・テクノロジーの活用

こうした需要環境の変化への対応と同時に、供給制約の深刻化に対応するため、サプライチェーン強靭化が不可欠である。サプライチェーン強靭化に向けたアプローチとしては、垂直方向の連携強化と、標準化・テクノロジーの活用があげられる。垂直方向の連携強化としては、食材の調達網や品質・コストの安定化に向けた農業への参入や産地との協業が考えられ、産地・食材へのこだわりは外食ブランドイメージにも影響を与え得る。また、同業他社・他業界荷主・飲食料品卸などとの共同輸配送や調理工程におけるOEM などサプライチェーンにおける他企業との連携強化により、配送効率向上による物流コスト削減や生産設備への投資抑制・外部企業の調理加工ノウハウ活用による省人化なども実現される。標準化・テクノロジーの活用としては、販売データ・市場動向を踏まえた AI 需要予測による欠品・食品ロス抑制、受発注システムによる調達リスクの可視化や品質管理高度化が調達の安定化に資するほか、セントラルキッチンによる店舗内調理工程削減、セルフレジや配膳・下膳ロボット活用による店舗オペレーション効率化は省人化に寄与する。これらはいずれも強靭なサプライチェーンを実現する有効な打ち手となり得る(【図表 15】)。

【図表 15】外食サプライチェーン強靭化に向けたアプローチ



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

[9] 外食企業が消費者に料理・飲料を提供する際の、店舗形態、サービス方式、販売チャネル等を表す分類(例:ファストフード、ファミリーレストラン)。

人的資本経営による人材基盤強化

人手不足が深刻化し、人材の希少性が高まる中では、人的資本経営の考え方に基づき、人材基盤を強化することも不可欠である。処遇改善や働き方改革、やりがいの創出などを通じて、従業員に選ばれる企業となることが、人材の確保・定着の前提となる。また、作業工程の細分化・標準化や教育体系の整備により、未経験者を含む従業員を短期間で戦力化できる仕組みを構築することも重要である。これらにより、外国人、シニア、スポットワーカーなどの多様な人材に対して、活躍の機会を広げることができる。

中核人材の計画的育成には、人事制度改善サイクル確立が必要

さらに、店長・スーパーバイザー（SV）[10]・幹部などの中核人材については、事業の成長を見据え、計画的に育成する必要がある。そのためには、従業員の定着状況や現場の課題を踏まえながら、採用・育成・評価などの人事制度を継続的に見直す改善サイクルを確立することが求められる。

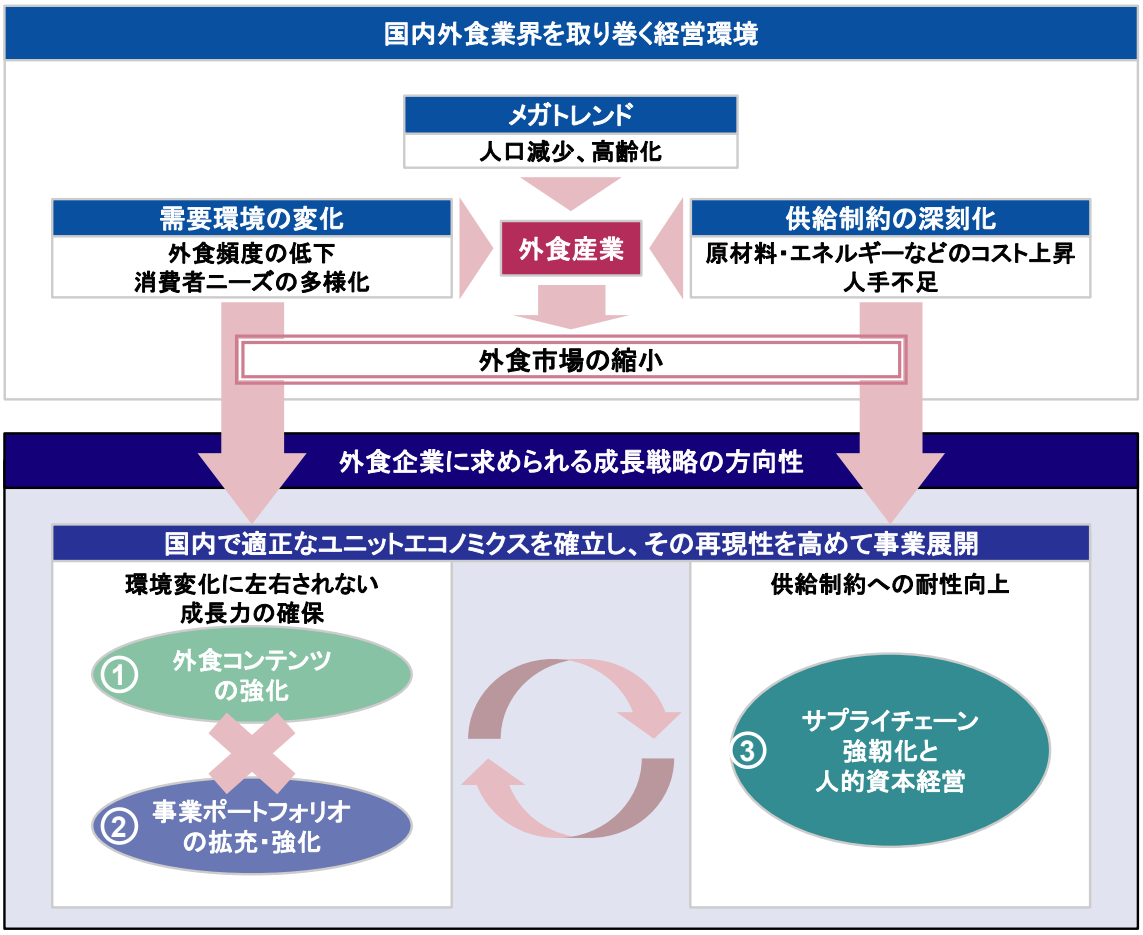
人的リソースの付加価値領域への投下

以上のように、サプライチェーン強靭化に向けた垂直方向の連携強化や標準化・テクノロジー活用と、人的資本経営による人材基盤の強化を並行して進めることが、供給制約への耐性を向上させるのに重要である。これにより、限られた貴重な人的リソースを、システムやロボットなどによる代替が難しく、接客や提案を通じて付加価値を生み出せる業務に重点的に振り向けることで、顧客満足度を高めながら客単価の向上を実現することにつながる。

環境変化に左右されない成長力と供給制約への耐性向上

こうして、①外食コンテンツの強化と②事業ポートフォリオの拡充・強化による環境変化に左右されない成長力の確保、および③サプライチェーン強靭化と人的資本経営による供給制約への耐性向上を一体的に推進し、適正なユニットエコノミクスを確立のうえ、その再現性を高めて事業展開できれば、国内でも単価向上と市場シェア獲得による成長が実現できる（【図表 16】）。

【図表 16】外食企業に求められる成長戦略の方向性



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

[10] 担当エリアの複数店舗において、スタッフ・店長を統括する管理監督者を指す。

（3）成長戦略実現に向けた M&A の動き

M&A を活用した持続的成長の加速

これらの成長戦略の加速に向けて各社とも M&A を積極化している（【図表 17】）。例えば、味噌ラーメンブランドを中心に展開するトライ・インターナショナルは、発酵食品を製造する早川しょうゆみその買収により、伝統技術と品質の維持・発展を通じた外食コンテンツの強化を図ると同時に、発酵食品におけるサプライチェーン強靭化や、国内外への販路拡大を通じた事業ポートフォリオ拡充・強化を企図している。M&A においても、どの要素が自社のさらなる成長に必要であるかを明確化し、どの企業であればそれを実現し得るのかを見極めることが重要である。

海外での事業展開の検討

もっとも、国内市場の縮小が避けられない中、国内で確立した仕組みによりスケール化を図るだけでは中長期的な成長余地には限界がある。国内で事業基盤を構築した後の次なる成長ステージとしては、国内で構築した事業モデルをベースに、海外でも事業展開を検討していくことが考えられる。

【図表 17】主な外食業界における日本企業同士の M&A

時期	買い手［親会社名］	ターゲット先	主な類型	概要
2025/5	クリエイト・レストランツ・HD	狼煙	② 事業ポートフォリオの拡充・強化	クリエイト・レストランツ・HDは、さいたま市を拠点につけ麺店5店舗を展開する狼煙を完全子会社化。ブランドポートフォリオ多様化、仕入れ効率化、メニュー開発、店舗運営ノウハウ共有、人材交流、グループ内FC展開等のシナジー創出を図る
2025/10	ガーデン	グッドクリエイト	③ サプライチェーンの強靭化と人的資本経営	「壱角家」、「山下本気うどん」等を展開するガーデンは、グッドクリエイトから都内4店舗展開の味噌ラーメン「萬馬軒」事業を2億円で譲受。得意とするオペレーション改善、生産性向上ノウハウ活用により、収益性向上と味噌ラーメン市場の開拓を図る
2025/10	松屋フーズHD	亀製麺	③ サプライチェーンの強靭化と人的資本経営	松屋フーズHDは、中華麺、うどん、パスタ等を手掛ける製麺メーカーの亀製麺を完全子会社化。長年培った技術力と品質管理体制を有する亀製麺のグループ参画により、麺業態とEC事業のさらなる拡充を図る
2025/12	串カツ田中HD	ピソラ	② 事業ポートフォリオの拡充・強化	串カツ田中HDは、郊外型イタリアン「PISOLA」を約60店舗運営するピソラを完全子会社化。串カツ田中に依存しない、新たな価値の創造を掲げる中、顧客層、価格帯、出店エリアの多角化によるグループの企業価値向上を図る
2025/12	トライ・インターナショナル	早川しょうゆみそ	① 外食コンテンツの強化	トライ・インターナショナルは、宮崎県で味噌・しょうゆ等の発酵食品を製造する創業140年の早川しょうゆみそを子会社化。老舗味噌蔵の技術・品質管理体制を承継し、発酵食品領域の強化と国内外への販路拡大を図る
2025/12	壱番屋	GAKU	② 事業ポートフォリオの拡充・強化	壱番屋は、夜パフェ専門店を国内で9店舗展開し、「夜パフェ文化」発祥の店といわれるGAKUの買収により、新たな業態を取得
2026/1	松屋フーズHD	松富士	② 事業ポートフォリオの拡充・強化	松屋フーズHDは、「六厘舎」等9ブランド・120店舗を展開する松富士の全株式を約91.6億円で取得し完全子会社化。牛めし・とんかつに次ぐ第3の柱としてラーメン事業を育成し、マルチブランド戦略と収益構造の高度化を図る
2026/3	壱番屋	me	① 外食コンテンツの強化	壱番屋は、スパイスカレー店「旧ヤム邸」を大阪で3店舗、東京で2店舗展開するmeを買収。meのブランド力取り込みを図る
2026/4	コロワイドMD［コロワイド］	C-United	② 事業ポートフォリオの拡充・強化	コロワイドは、「珈琲館」「カフェ・ベローチェ」「カフェ・ド・クリエ」の3ブランドで全国563店舗を展開するC-Unitedを完全子会社化。客層・客単価の異なる3ブランドによるブランドポートフォリオ拡充に加え、グループ内スイーツブランド製品の販売、立地情報共有・既存FC連携による出店強化、仕入・物流コスト低減等のシナジー創出を図る

（注）社名、店舗数などは、各社公表当時の情報による
（出所）MARR Pro、各社公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

3. 日本企業の海外展開に求められる戦略方向性

（1）日本企業における海外展開状況

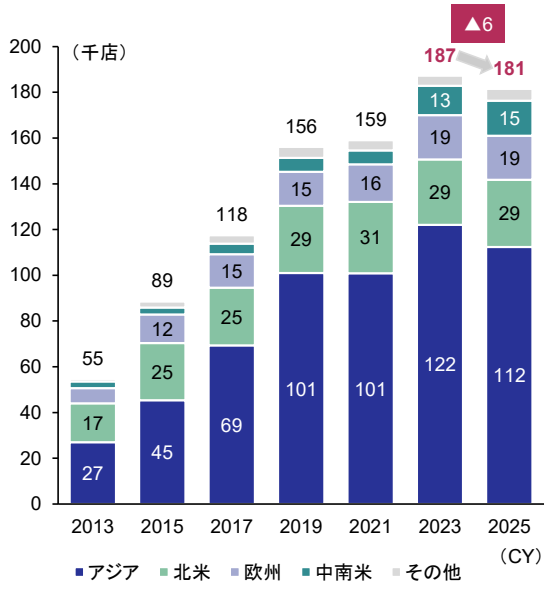
海外日本食レストランは前回調査比減少

農林水産省によれば、2025 年の海外における日本食レストラン数は 18 万 1 千店であり、2015 年比では 2 倍以上に増加しているものの、前回調査の 2023 年比では、中国での 15 千店減少を主因に、6 千店の減少となった（【図表 18、19】）。この事実は、外食企業が海外市場で持続的成長を実現するには、カントリーリスクや各国特有のオペレーショナルリスクなどの課題への対応が必要であることを示唆している。

日本企業の課題とアプローチ手法を考察

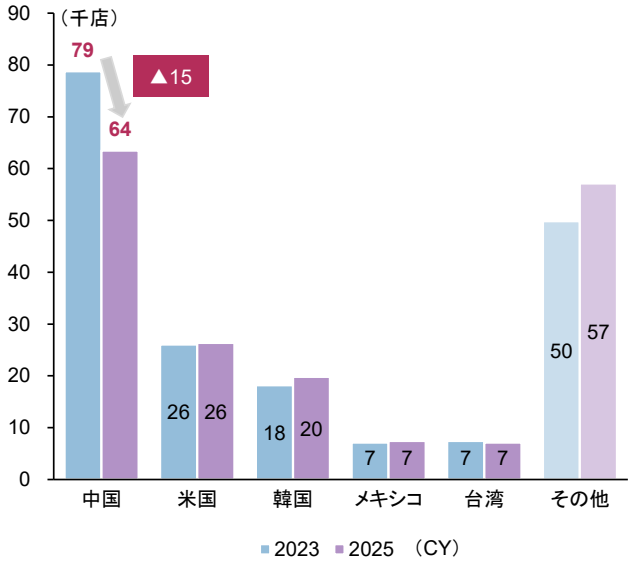
ここでは、グローバル企業にみる成長戦略の事例を俯瞰したうえで、日本の外食企業が海外展開においていかなる構造的課題を有し、それを克服するためにいかなるアプローチが求められるかについて考察したい。

【図表 18】海外の日本食レストラン店数推移
（隔年調査）



（出所）農林水産省「海外における日本食レストランの概数（推移）（令和 7 年）」より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19】海外の日本食レストラン店数上位国
（隔年調査）



（出所）農林水産省「海外における日本食レストランの国・地域別概数（令和 7 年）」より、みずほ銀行産業調査部作成

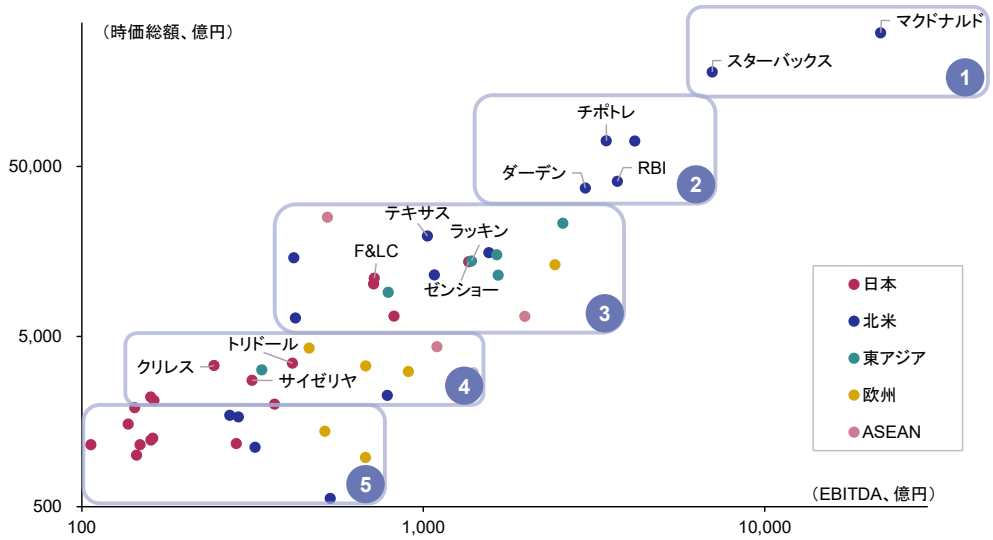
（2）グローバル企業にみる成長戦略

グローバル企業の戦略を運営形態と成長手段で分類

グローバルに展開する外食企業は、オーガニック[11]／インオーガニック[12]戦略を巧みに活用している。こうした成長戦略は、運営形態（直営／フランチャイズ（以下、FC）[13]）と成長手段（オーガニック／インオーガニック）の組み合わせにより、「直営×オーガニック型」、「直営×インオーガニック型」、「FC×オーガニック型」、「FC×インオーガニック型」の 4 つに大別できる。時価総額と EBITDA を軸に、グローバルに展開する外食企業を分類・プロットすると、【図表 20、21】の通り、時価総額 100,000 億円以上の Tier1 にはマクドナルド（米国）とスターバックス（米国）が、時価総額 30,000 億円以上 100,000 億円未満の Tier2 にはチポトレ・メキシカン・グリル（米国）などが分類される。以下では Tier 毎に各社の取り組みを見てみたい。

[11] 自社の経営資源と事業活動を通じて成長を図る戦略。
[12] M&A や提携、出資等を通じて、自社外の経営資源を取り込むことで成長を図る戦略。
[13] 本稿における FC には、ライセンス契約での展開等、契約に基づきブランド等の使用をパートナーに委託する運営形態も FC に含むこととする。

【図表 20】主なグローバル外食企業の時価総額×EBITDA 比較



（注 1）縦軸・横軸ともに対数目盛を使用して作成
（注 2）時価総額・EBITDA は 2026 年 6 月末時点で取得できる直近決算期数値。企業名は略称を使用
（出所）SPEEDA、各社公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 21】主なグローバル外食企業の店舗展開状況

	企業名	直営	FC	展開状況
①Tier1	マクドナルド（米国）		◎	114の国・地域で45,356店舗を展開（2025年12月末時点）。約95%がFC
	スターバックス（米国）	○	○	40,990店舗を展開（2025年9月末時点）。うち北米18,311店舗、海外（北米以外）22,679店舗。直営・ライセンスを併用
②Tier2	チポトレ・メキシカン・グリル（米国）	◎		4,056店舗を展開（2025年12月末時点）。うち直営は米国3,938店舗、カナダ・欧州104店舗。パートナー運営は中東14店舗
	ダーデン・レストランツ（米国）	◎		「Olive Garden」等複数ブランドを2,317店舗展開（2025年5月時点）。90%超が直営。海外は77店舗
	レストラン・ブランズ・インターナショナル（カナダ）		◎	120超の国・地域で「Burger King」、「Tim Hortons」、「Popeyes」、「Firehouse Subs」を33,041店舗展開（2025年12月末時点）。95%以上がFC
③Tier3（日本Tier1）	テキサス・ロードハウス（米国）	◎		816店舗を展開（2025年12月末時点）。うち直営は714店舗。米国755店舗、海外（米国自治領含む）61店舗
	ラッキン・コーヒー（中国）	○	○	31,048店舗を展開（2025年12月末時点）。うち直営は20,234店舗、FC（partnership stores）10,814店舗。中国・香港で30,888店舗。海外はシンガポール81店舗、マレーシア70店舗、米国9店舗
	ゼンショーHD（日本）	○	○	グローバル中食含め14,947店舗を展開（2026年3月末時点）。うち日本4,863店舗、北米7,459店舗、アジア1,062店舗、欧州1,113店舗、オセアニア395店舗、中南米51店舗、中東4店舗
	FOOD & LIFE COMPANIES（日本）	◎		1,198店舗を展開（2025年9月末時点）。うち国内964店舗、海外234店舗
④Tier4（日本Tier2）	トリドールHD（日本）	◎		2,102店舗を展開（2026年3月末時点）。うち国内1,179店舗、海外923店舗
	クリエイト・レストランツ・HD（日本）	-	-	1,125店舗を展開（2026年2月末時点）。うち国内1,068店舗、海外57店舗
	サイゼリヤ（日本）	◎		1,732店舗を展開（国内・シンガポールは2026年2月末時点、その他は2025年12月末時点）。うち国内1,062店舗、海外670店舗
⑤Tier5（日本Tier3）	国内外多数			ー

（注 1）分類は、各社の時価総額を基準に、①100,000 億円以上、②30,000 億円以上 100,000 億円未満、③5,000 億円以上 30,000 億円未満、④2,000 億円以上 5,000 億円未満、⑤2,000 億円未満とした
（注 2）店舗比率が 7 割以上を「◎」、3 割以上 7 割未満を「○」、3 割未満は空欄とした。なお、クリエイト・レストランツ・HD は公開情報で不明につき「－」と省略
（注 3）日本企業を青字とした
（出所）SPEEDA、各社公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

①Tier1

単一ブランドのFC システムを仕組みとして確立

①Tier1 に属するマクドナルド（米国）やスターバックス（米国）は、グローバル本部が本国において再現可能な仕組みを確立したうえで各国・地域に輸出し、現地の食文化や消費者嗜好に適応した商品展開を行いながら、グローバル共通ブランドとして展開している。両社は M&A による多ブランド化に依拠するのではなく、単一ブランドの FC システムをグローバルレベルにおいて維持可能な仕組みとして確立し Tier1 の地位に上りつめたという点において、「FC×オーガニック型」の代表例といえる。

②Tier2

チポトレ、ダーデン、RBI は日本企業の参考になる代表例

②Tier2 に属するチポトレ・メキシカン・グリル（米国）、ダーデン・レストランツ（米国）、レストラン・ブランズ・インターナショナル（カナダ）（以下、RBI）は、それぞれ「直営×オーガニック型」、「直営×インオーガニック型」、「FC×インオーガニック型」の代表例であり、日本企業にとっても大いに参考になる。

チポトレは「直営×オーガニック型」にてデジタル投資を競争優位の中核とする

「直営×オーガニック型」の代表例であるチポトレは、直営での展開に徹し、カスタマイズ可能なメニュー構成で顧客体験価値の向上を図っている。また、アプリなどを通じたデジタル注文と顧客ロイヤルティプログラム「Chipotle Rewards」を活用し、注文・決済・会員管理などの顧客接点を標準化している。これらの取り組みにより、顧客接点と店舗オペレーションの仕組み化を進め、米国で確立したモデルをカナダ、欧州などへ段階的に輸出しており、デジタル投資が競争優位の中核として機能している好事例といえる。

「直営×インオーガニック型」で拡大するダーデンは取得・撤退基準が明確

「直営×インオーガニック型」の代表例であるダーデンは、米国・カナダの約 2,000 店舗の 90%超を直営で運営している。Olive Garden ブランドのほか、M&A で LongHorn Steakhouse、Yard House、Chuy's などの複数ブランドに拡充し、売上高は 120 億ドル規模に達している。特筆すべきは、2024 年に Chuy's を買収した際に公表した CRITERIA（取得・撤退基準）への Strategic Portfolio Fit（戦略的適合性）として、①Full-service dining（フルサービス型ダイニング）、②Healthy brand with strong guest appeal（顧客訴求力が強く健全なブランド）、③Can grow faster than long-term framework（長期計画を上回るペースで成長が可能）、④Able to impact Darden's performance over time（中長期的にダーデンの業績貢献が可能）の 4 点を挙げていることである。2025 年、ダーデンのブランドの 1 つである Bahama Breeze について、業績不振により戦略的優先事項ではないとした際も、同様の基準で評価をした旨を公表している。事業ポートフォリオの戦略的構築の手段として取得・撤退双方に通じる明確な基準を定めている点は、日本企業にとっても大いに参考になる。

RBI は「FC×インオーガニック型」でグローバル展開

「FC×インオーガニック型」の代表例である RBI は 2014 年に Burger King（米国）と Tim Hortons（カナダ）の経営統合により設立された。その後、2017 年に Popeyes（米国）、2021 年に Firehouse Subs（米国）を M&A により獲得し、2025 年 12 月末時点では、4 ブランドで 33,041 店舗を 120 超の国・地域で展開している。FC 比率が 95%以上であり、既に確立された FC ブランドを買収しスケール化を遂げていることが特徴である。本部は包括的なサプライヤー承認プロセスを整備したうえで、フランチャイジーに承認済みサプライヤーやディストリビューターからの食材などの購入を義務付けるなど、ブランド管理や調達面での標準化を担い、店舗運営をフランチャイジーに委ねることで、20%台と高い営業利益率と、スピーディーな店舗展開を実現している。2024 年 5 月には、Burger King のメガフランチャイジーである Carrols（米国）を買収後、600 店舗超の改装に 5 億ドル超を投資し、その大半を希望するフランチャイジーに再 FC するなど、FC ネットワーク全体の収益性向上に資する取り組みも実施している。

③Tier3（日本 Tier1）

テキサスは品質・価格の両立、ラッキンはテクノロジーの活用で拡大

③Tier3（日本 Tier1）にはテキサス・ロードハウス（米国）、ラッキン・コーヒー（中国）のほか、日本の Tier1 企業であるゼンショーHD および FOOD & LIFE COMPANIES（以下、F&LC）が属する。テキサスは「直営×オーガニック型」として 2025 年 12 月末時点で 816 店舗を直営主体で展開しており、食材品質へのこだわりと値ごろ感ある価格帯の両立を

戦略として掲げている。ラッキンは、モバイルアプリを起点とする注文・決済機能に加え、業界・顧客のデータ分析、スマート SCM[14]を組み合わせたテクノロジードリブンな仕組みを構築することで、スターバックスなど同業他社とは異なる価格ポジションを確立し、店舗網は 2025 年 12 月末時点で 31,048 店舗まで拡大している。2017 年の設立当初は、「直営×オーガニック型」で拡大していたが、2019 年に partnership store の 1 号店を開店して以降、2025 年 12 月末時点の FC は 10,814 店舗まで拡大している。海外展開は限定的であるが、2025 年には exclusive franchise model を立ち上げて、マレーシアの現地パートナーに独占 FC 権を与えるなど、「FC×オーガニック型」も活用している。

ゼンショーHD は「直営×オーガニック型」と「FC×インオーガニック型」を巧みに活用

ゼンショーHD は、すき家、はま寿司ブランドでは国内同様に「直営×オーガニック型」を採りながら、寿司の持ち帰り事業などを手掛ける中食事業では「FC×インオーガニック型」を採用している。原材料調達から店舗まで一気通貫した「MMD(マス・マーチャンダイジング・システム)[15]」を競争優位の中核として構築したうえで、業態特性に応じて成長手段を使い分ける巧みな戦略は、直営による品質管理と FC や M&A によるスケール化を両立させるアプローチとして注目される。

F&LC は、直営により海外市場の地位を確立

F&LC は、品質維持や店舗オペレーションの難易度が高いとされる寿司カテゴリーにおいてそのほとんどを直営で運営し、均一な顧客体験の提供が可能な仕組みをグローバルに構築しており、「直営×オーガニック型」で海外市場における地位を確立している。

④Tier4(日本 Tier2)、⑤Tier5(日本 Tier3)

Tier4、Tier5 には多くの日本企業が存在

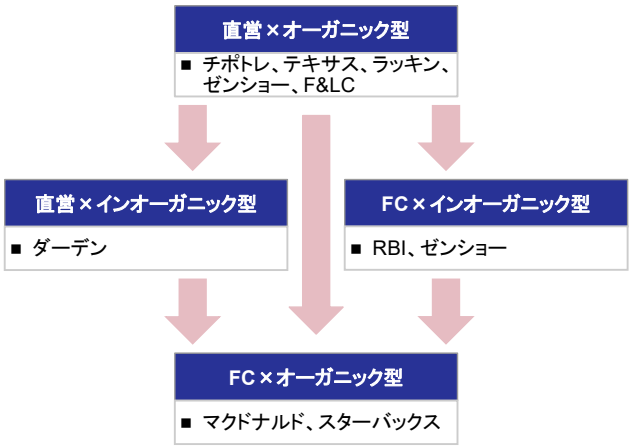
④Tier4(日本 Tier2)には、日本企業のトリドール HD、クリエイト・レストランツ・HD、サイゼリヤなど、⑤Tier5(日本 Tier3)には、いわゆる海外開拓期に位置付けられる多くの日本企業が属する。

(3)グローバル企業の成長戦略から得られるインプリケーション

「直営/FC」、「オーガニック/インオーガニック型」を組み合わせたグローバル成長

ここまでみてきたように、ゼンショーHD や F&LC のほか、トリドールやサイゼリヤなど相応に海外展開を実現している日本の外食企業には、「直営×オーガニック型」で展開を進める企業が多いが、世界を代表するグローバル企業の多くは、再現性の高いユニットエコノミクスを磨きこみながら各地に展開しており、日本の外食企業各社が中長期的な海外展開の方向性を検討するヒントとなり得る。すなわち、ゼンショーHD やその他グローバル企業にもみられるような「直営×インオーガニック型」、「FC×インオーガニック型」のほか、磨きこんだユニットエコノミクスを武器に展開する Tier1 のマクドナルド、スターバックスに見られる「FC×オーガニック型」など、「直営/FC」と「オーガニック/インオーガニック型」を組み合わせることで、着実に海外展開を進めることが求められる(【図表 22】)。

【図表 22】日本企業の海外展開で想定される成長戦略の方向性



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

[14] サプライチェーンマネジメントの略。サプライチェーン全体のデータをテクノロジーの活用により自動化することで、高度なマネジメントを行うこと。
[15] 「世界最高水準の食の安全性と品質に責任を持って提供するため、原材料の調達から製造・加工、物流、店舗での販売までを、一貫して企画・設計、運営するゼンショー独自の仕組み」(ゼンショーHD HP より)。

4. 日本の外食企業に求められる海外展開アプローチ

（1）海外各国におけるユニットエコノミクス確立に向けた事業モデルの設計

海外市場には国内市場とは異なる様々な外部環境リスクが存在

海外市場は、制度・政策面、経済面、市場・社会面、地政学面の影響を受け、国内市場とは異なる様々な外部環境リスクが存在する。こうしたリスクに対処しながら、国内で実現してきた高い品質と均一なオペレーションを競争優位の中核として維持し、海外へ輸出可能な仕組みとして確立・昇華させていくことが有効である。

①＜初期設計＞外食コンテンツと進出市場の選択

外食コンテンツと海外市場の見極めが必要

各海外市場における食文化の変遷や、日本食の受容可能性、人口・経済・外食市場の成長性などを踏まえ、国内で確立した外食コンテンツのうち、どの業態・ブランド・価格帯が、どの海外市場で競争力を発揮し得るかを見極める必要がある。一般的に、寿司・ラーメンなど日本食としての認知度や食文化浸透度が比較的高いカテゴリーは日本食ブランドを活用しやすく、高価格帯展開の余地もあるが、品質・味の再現性や料理人育成といった課題がある。焼き鳥・日本式カレーのように、認知度や食文化浸透度が低いカテゴリーは、市場形成と食文化の定着に時間とコストを要する。イタリアン・中華料理などの非日本食カテゴリーは、世界各地で広く普及しており、参入時の文化的障壁は低い一方で、現地企業やグローバルチェーンとの競争下で明確な差別化を求められる。

②＜ローカライズ設計＞「個社として守るべき領域」と「現地に合わせて変えるべき領域」の明確化

「個社として守るべき領域」と「現地に合わせて変えるべき領域」の見極め

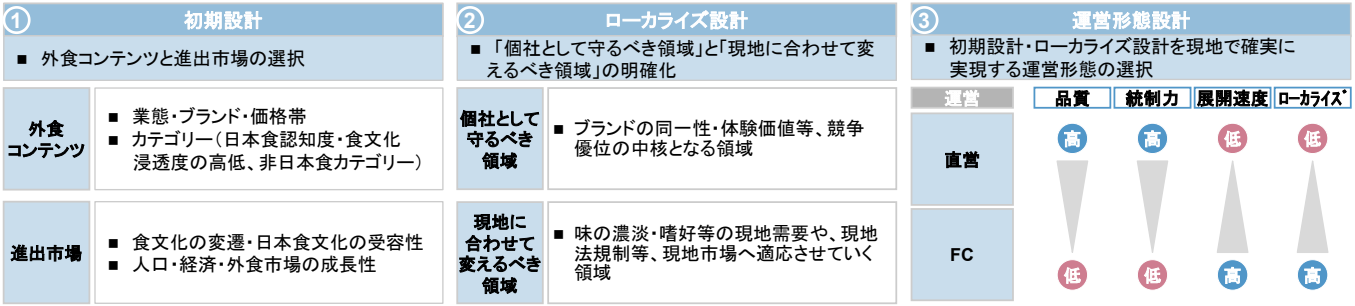
初期設計の次に、ブランドの同一性や顧客に提供する体験価値といった競争優位の中核を「個社として守るべき領域（以下、個社領域）」として明確化しつつ、味の濃淡・嗜好といった現地需要や制度などに応じて「現地に合わせて変えるべき領域（以下、現地化領域）」を現地市場に適応させていく、ローカライズ設計が求められる。個社領域まで過度にローカライズを試みればブランドの核が曖昧になり、一方で現地化領域であるにもかかわらず国内のやり方に固執すれば、現地市場とのミスマッチが生じる。中長期的に「海外で稼ぐ力」を強化する観点から、個社領域と現地化領域を見極めたうえで、後者について適切なローカライズに取り組むことが肝要である。

③＜運営形態設計＞初期設計・ローカライズ設計を実現する運営形態（直営／FC）の選択

直営は品質・統制力確保や海外知見の蓄積に、FC は迅速な店舗展開とローカライズに有効

初期設計とローカライズ設計を海外市場で確実に実現するため、どのような運営形態で進出するかも重要である。直営とするか FC とするかについて、進出段階やカテゴリーの特性などに応じて選択することが求められる（【図表 23】）。直営は、品質・ガバナンス確保を重視するケースや、現地受容性を自ら見極め、海外運営知見を蓄積することが必要な進出初期のケースに有効である。例えば、寿司のような高品質の維持が競争優位の中核となり得るケースや、自社にとって初進出、若しくは日本企業の進出が進んでいないカテゴリーであるがゆえに現地で受容されるか不明なケースなどがあげられる。足下の日本企業は、「直営×オーガニック型」で海外展開を進める事例が多いが、投資負担や自社で取り組むローカライズに時間や手間がかかるといった課題がある。その点、現地で進出するカテゴリーの食文化が一定程度定着しており、周辺国・地域を含めたスピーディーな店舗展開を図る場合には、FC が有効である。

【図表 23】海外各国におけるユニットエコノミクス確立に向けた事業モデルの設計



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

（2）グローバル経営基盤の整備

多くの企業にとってグローバル経営基盤は一から整備・開拓することが必要

海外進出をする日本企業には、グローバルなサプライチェーンマネジメント、テクノロジーの活用、人材確保・育成といった経営基盤を一から整備・開拓することが求められる。ゼンショーHD やサイゼリヤは既に原材料調達から店舗提供までを自社で一貫して行う仕組みを競争優位の中核として確立しているが、かかる先行事例がある一方で、多くの日本の外食企業は、グローバルレベルでの経営基盤構築には至っていない。

サプライチェーンの水準は海外市場ごとに異なる

海外では、使用する食材の品質はもとより、例えば ASEAN ではコールドチェーンを含む物流網・品質が未整備である地域が多く、日本食の主要食材を現地や第三国からの調達とする場合、味や品質を確保することが難しい。そこで、非主要食材は現地や第三国調達とする代わりに、主要食材は日本産を用いるなど、価格競争力確保の観点からコスト面を考慮しつつ、可能な限り品質を維持することが求められる。

テクノロジーの知見を有するローカル人材が必要

テクノロジーの活用に関しては、各国・地域の異なる決済手段や消費者慣習への対応に相応の投資と専門知識を要するため、かかる分野の知見を有するローカル人材の確保が必須である。

人材の確保・育成システム構築により QSCH の再現性を担保

人材面では、日本から派遣できる人員が限られる中、現地での人材確保や育成システム構築の成否が従業員の質と海外展開速度の双方に影響を与える。海外事業拡大期前に、店舗スタッフ・店長・SV や現地法人統括など各レイヤーで、採用・育成・評価の仕組みを確立することで、海外市場においても品質・サービス・清潔さ・ホスピタリティを示す QSCH[16]の再現性が担保される。

（3）「海外で稼ぐ力」の早期実現に向けて

①農林水産物・食品輸出支援プラットフォームの活用

海外展開のスピードアップに向けた現地化領域協調プラットフォーム

国内での事業基盤をベースに、海外展開における事業モデルの設計やグローバルな経営基盤を整備することは、本来各社にて取り組むべきことであるが、海外では法的・行政的な障壁があるため制度・政策面への対応に時間・労力・コストを要する。かかる負担を軽減する観点から、日本企業の海外展開における現地化領域の協調を促すプラットフォームがあれば有用と考える。これにより各社は、個社領域である他社との差別化や競争優位確立に経営資源を集中できるようになり、結果として、複数店舗・業態へ展開するスピードアップと海外展開の成功確度を高めることにもつながる。

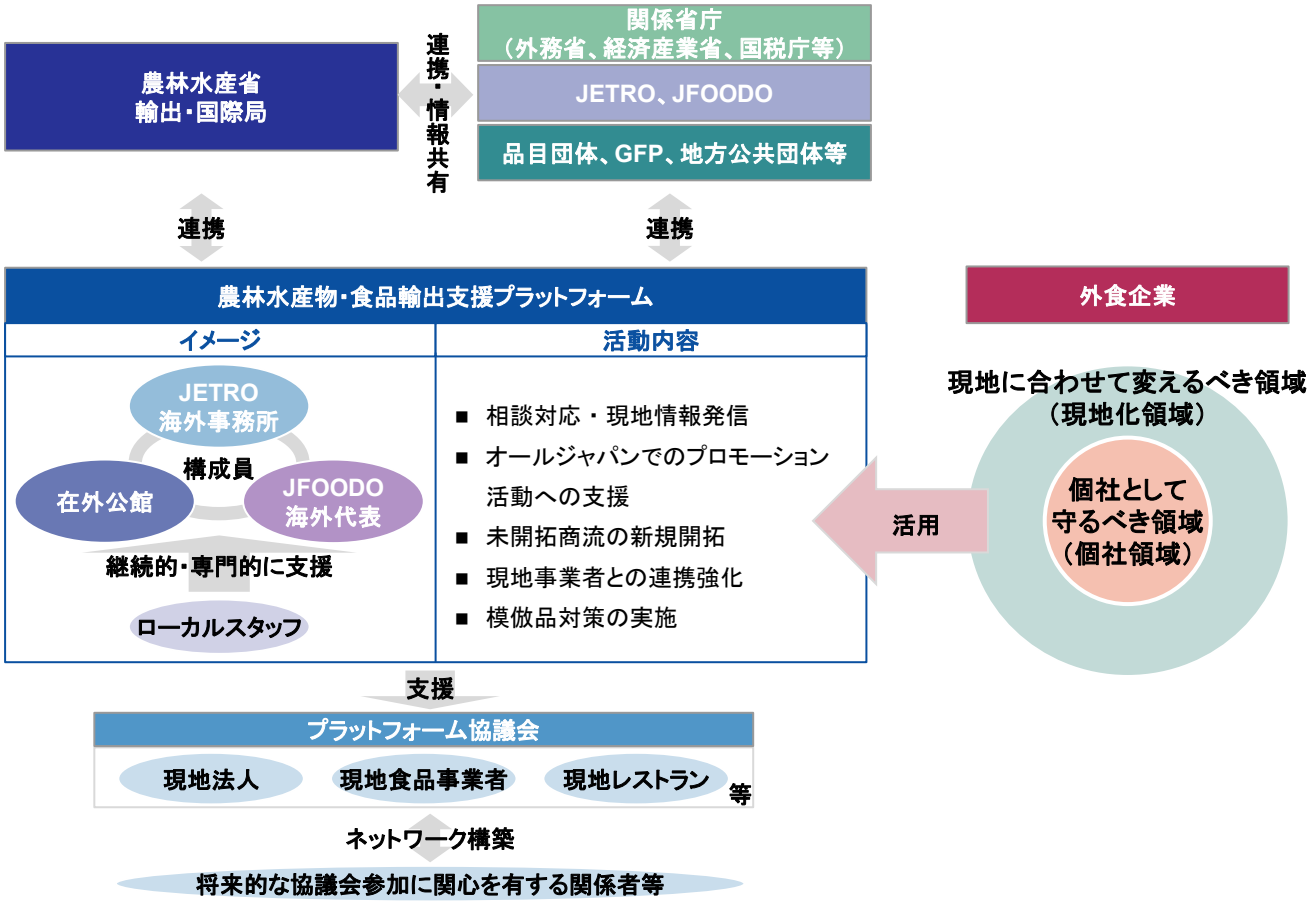
農林水産物・食品輸出支援プラットフォームの活用も一案

こうした現地化領域のプラットフォームの一案としては、農林水産省を中心に、政府・関係機関などの連携により整備されている農林水産物・食品輸出支援プラットフォーム（以下、輸出支援プラットフォーム）の活用が考えられる（【図表 24】）。輸出支援プラットフォームは、「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」に基づき、マーケットイン[17]・マーケットメイクの輸出を推進するものであり、輸出先国・地域において輸出事業者などを包括的・専門的・継続的に支援することを目的としている。2026 年 7 月時点で 10 カ国・地域で設立されており、このプラットフォームを海外展開する外食企業各社が広く活用することで、現地化にかかる時間・労力・コストの軽減やスピードアップが図れるものと考える。さらに自前で海外進出を検討する中堅中小の外食企業にとっては、海外進出・展開検討のハードルを引き下げる「海外事業検討の入り口」としての役割も期待される。

[16] Quality（品質）、Service（接客・サービス）、Cleanliness（清潔さ）、Hospitality（おもてなし）を意味し、外食企業のブランドにとって重要な、顧客体験価値を構成する要素。

[17] 日本の農林水産物・食品の活用を現地の食生活に溶け込ませる形で新たな市場を創造すること。

【図表 24】農林水産物・食品輸出支援プラットフォームの活用



（注 1）JETRO：Japan External Trade Organization（（独）日本貿易振興機構）
（注 2）JFOODO：The Japan Food Product Overseas Promotion Center。JETRO 内に創設された日本産農林水産物・食品のブランディングのためにオールジャパンでの消費者向けプロモーションを担う組織
（注 3）GFP：Global Farmers / Fishermen / Foresters / Food Manufacturers Project。農林水産省が推進する日本の農林水産物・食品の輸出プロジェクト
（出所）農林水産省、外務省、JETRO、JFOODO「農林水産物・食品輸出支援プラットフォームの概要　令和 8 年 7 月」より、みずほ銀行産業調査部作成

②持続的成長を実現する手段としてのクロスボーダーM&A

海外展開は、時間と労力、コストを要する

日本の外食産業の成長には海外展開の強化が求められるが、国内を主戦場とする日本の外食企業各社にとって国内市場を取り巻く経営環境が厳しい中、海外進出・展開にヒト・モノ・カネなどの経営資源を投じ続けることは容易ではない。また、海外市場は物理的な距離だけでなく、本社によるガバナンス・意思決定上の距離も遠いため、時間と労力などコストを要する。

クロスボーダーM&A は早期に海外展開を進める有効な手段

その点、日本の外食企業によるクロスボーダーM&A は、現地に根付くブランドや店舗網、人材を含むサプライチェーンなどの基盤を早期に取り込み、「海外で稼ぐ力」を強化できる。特に海外進出初期には、事業モデル構築や基盤整備にかかる負担を軽減することができるため、有効な手段である。

グローバル企業は M&A を持続的成長に活用

グローバル企業は M&A を単なる規模の拡大ではなく、持続的成長を可能にする事業ポートフォリオと経営基盤の戦略的構築に向けた手段と位置付けている。ダーデンの事例では、M&A に活用する CRITERIA（取得・撤退基準）への Strategic Portfolio Fit（戦略的適合性）によって事業ポートフォリオを管理しているほか、RBI の事例では、Carrols 買収後の大規模な店舗改装投資と再 FC 化にみられるとおり、M&A をブランド取得の手段としてだけでなく、既存ネットワークの収益向上策として活用している。

日本企業もクロスボーダーM&Aを活用

近年の日本の外食企業による主なクロスボーダーM&Aは【図表 25】のとおりである。クリエイト・レストランツ・HD は「日常」、「定番」、「地域密着」をキーワードに北米での M&A を続けているほか、コロワイドはシーグラスの買収を通じて牛肉の安定調達とサプライチェーンの強靭化を実現するなど、クロスボーダーM&A は既に一定の戦略意図を伴って活用されている。

【図表 25】日本の外食企業による主なクロスボーダーM&A

時期	買い手［親会社名］	ターゲット先	概要
2024/9	Create Restaurants DE LLC［クリエイト・レストランツ・HD孫会社］	Wildflower Bread Company LLC	クリエイト・レストランツ・HDは、米国孫会社を通じて、Wildflower Bread Company LLCより、「ワイルドフラワー」ブランドで展開するベーカリーレストラン事業を譲受。「日常」、「定番」、「地域密着」をキーワードに新たなポートフォリオ獲得を目指す戦略に沿う本件買収により、北米での事業展開加速を図る
2025/1	すかいらーくHD	クリエイトリーズ・コンサルタンシー等3社	すかいらーくHDは、ムスリム向けしゃぶしゃぶ業態13店舗を展開するクリエイトリーズ・コンサルタンシー等3社を完全子会社化。中華系向けにしゃぶ葉5店舗を展開するすかいらーくマレーシア現地法人との2ブランド戦略により、調達、配送、店舗デザイン、人材教育等で効率化を図るとともに、東南アジアでの迅速な出店展開等のシナジー創出を図る
2025/3	コメダインターナショナルHD［コメダHD］	プーン	コメダHDは、シンガポール子会社を通じて、カフェおよびタイ料理レストランを運営しハラール対応メニューも提供するプーンを買収。コメダ珈琲店のシンガポールおよびASEAN各国への展開の足掛かりとする計画
2025/6	コロワイドMD［コロワイド］	シーグラス	コロワイドは、子会社を通じて、ステーキレストラン事業を展開し、牛肉の調達、取引網に強みを持つシーグラスを買収。アジア、中東地域におけるグループ内の牛肉安定調達等、サプライチェーン強化を図る
2026/4	Genki Global Dining Concepts	フード・オデッセイ	Genki Global Dining Conceptsは、オーストラリアで「Sushi Sushi」を約180店舗展開するフード・オデッセイを完全子会社化。ブランド力・店舗ネットワーク・運営ノウハウを取り込み、海外寿司事業の拡大を図る
2026/5	Wonderfield Group Ltd.［ゼンショーHD］	スシ & フードファクター	ゼンショーHDは、ポーランドで寿司等のアジア系食品の製造・卸売を手掛けるスシ&フードファクターを子会社化。欧州における生産能力・販売ネットワークを取り込み、グローバル中食事業の拡大と調達・物流等のシナジー創出を図る
2026/7	Create Restaurants MN LLC［クリエイト・レストランツ・HD］	Nova Restaurant Group LLCとそのグループ会社	クリエイト・レストランツ・HDは、米国子会社を通じて、米国ミネソタ州でNova Restaurant Groupが運営する「Hazelwood Food + Drink」等6店舗のレストラン事業を取得。既に取得済みの米国レストランブランドに続き、北米事業の拡大と海外ブランドポートフォリオの強化を図る

（注）社名、店舗数等は、各社公表当時の情報による
（出所）MARR Pro、各社公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

体系的に整備された戦略に基づくM&Aが「海外で稼ぐ力」を早期、かつ持続的に強化

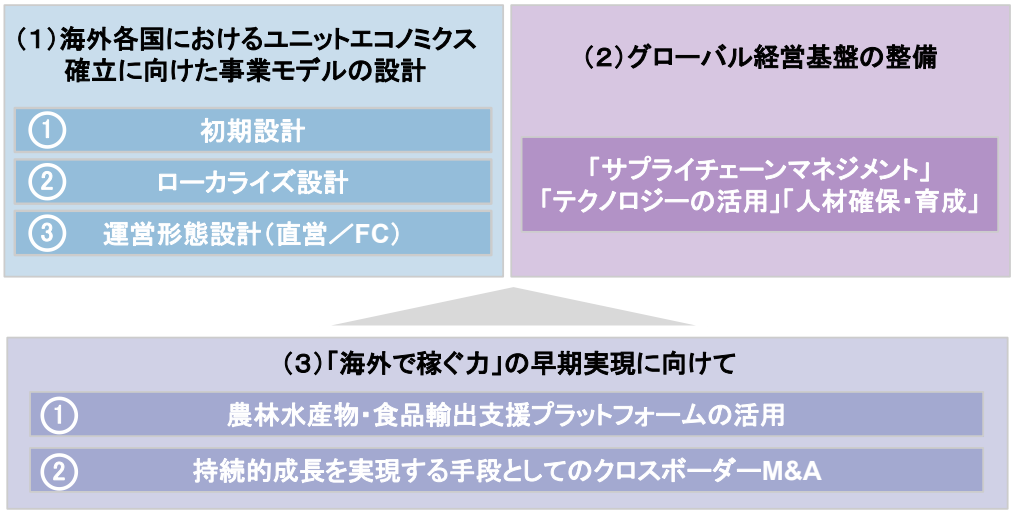
重要なのは、グローバル企業や日本企業の先行事例に学び、M&A を海外で不足するブランド、顧客基盤、店舗網、調達・製造・物流機能を短期間で獲得するための手段として位置付け、いずれを獲得・強化したいのかを明確化し、取得基準・PMI[18]を含めて体系化することである。取得基準に基づき M&A を実行したうえで、取得後も保有・追加投資・撤退基準による事業ポートフォリオ管理を行うことで、事業ポートフォリオを入替・強化しつつ、「海外で稼ぐ力」を持続的に成長させることが望まれる。

インオーガニック戦略によるグローバル競争力強化

このように、海外各国におけるユニットエコノミクス確立に向けた事業モデルの設計と、グローバル経営基盤の整備に向けた取り組みに加えて、農林水産物・食品輸出支援プラットフォームやインオーガニック戦略を活用しつつ、グローバル展開力を強化することで、グローバル市場でも競争力を持つ企業へ成長していくことが期待される（【図表 26】）。

[18] Post Merger Integration の略。M&A 成立後に、組織・業務・人材・システム等の統合を進め、買収効果の最大化を図るプロセスを指す。

【図表 26】日本の外食企業に求められる海外展開アプローチ



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

5. おわりに

国内、海外で展開可能な成長戦略について考察

本稿では、外食企業が国内において適正なユニットエコノミクスを確立した上で、その再現性を高めて事業展開するといった成長戦略について考察し、さらに海外市場へ展開するにあたり、国内と異なる環境下での諸課題とそのアプローチについても考察した。

国内における事業モデルの強化

日本の外食産業にとっての主戦場は国内であり、今後もまずは国内においてどのような事業展開をすべきかを検討しなければならない。人口減少・高齢化といったメガトレンド、外食頻度の低下と消費者ニーズの多様化といった需要環境の変化、原材料・エネルギー等コストの上昇や人手不足といった供給制約の深刻化を踏まえれば、①外食コンテンツの強化と②事業ポートフォリオの拡充・強化によって環境変化に左右されない成長力を確保し、③サプライチェーン強靭化と人的資本経営によって供給制約への耐性を向上させることが重要である。さらに、その持続的な成長戦略の実現を加速するためには、M&A 戦略を活用することも有効である。

これからの外食産業の成長には海外展開の強化が必要

また、外食産業として海外展開を強化することは、輸出やインバウンド消費の拡大を通じて、国内市場を補完する有力な成長戦略・アプローチである。日本企業は直営にて海外展開するケースが多く、まずは国内同様に海外各国におけるユニットエコノミクス確立に向けた事業モデルの設計と、グローバルなサプライチェーンマネジメントやテクノロジーの活用、人材確保・育成などの経営基盤を整備することが必要である。

輸出支援プラットフォーム活用による海外進出と現地化支援

一方で国内とは異なる環境では、外食コンテンツと進出市場の選択、「個社として守るべき領域」と「現地に合わせて変えるべき領域」の明確化、運営形態の選択に関する検討やグローバルな経営基盤の整備には時間・労力・コストを要し、また事業展開上のリスクも大きい。この負担を和らげる方法のひとつとして、輸出支援プラットフォームの活用が考えられ、現地化にかかる省力化やスピードアップが図れるほか、海外進出を検討する外食企業各社の海外事業検討の入り口としての役割などが期待される。

海外事業モデルの磨き上げ

また、クロスボーダーM&A を活用したインオーガニック戦略も有効である。グローバル企業は直営とFC といった運営形態の選択とともに、オーガニック戦略とインオーガニック戦略を巧みに組み合わせ、グローバルに事業モデルを磨き上げ、事業ポートフォリオを入替・強化しながら、着実に海外展開を強化している。日本の外食企業も同様にインオーガニック戦略を活用し、グローバル市場でも競争力を持つ企業へと成長することが期待される。

外食産業の基幹産業化と食農関連産業の「海外で稼ぐ力」のけん引

外食産業を、食料・農業・農村基本法が掲げる輸出拡大・海外展開促進・インバウンド消費のいずれの需要をも創出し得る基幹産業として位置付け、外食企業の「海外で稼ぐ力」を強化し、食農関連産業の「海外で稼ぐ力」をけん引する体制を構築することこそ、2030 年目標達成に向けた有効なアプローチであり、内需縮小時代に求められる外食産業のあり方と考える。

みずほ銀行産業調査部
次世代インフラ・サービス室 社会インフラチーム　依田　健人

〈関連レポート一覧〉

個別テーマ（食農関連産業）

「2040 年のインバウンドを考える～「一過性のブーム」から「持続可能な基幹産業」へ～」
（Mizuho Industry Focus Vol.254、2026 年 6 月）

「陸上養殖産業化への挑戦～期待される役割と今後の方向性～」（Mizuho Short Industry Focus Vol.231、2024 年 9 月）

「持続可能なコールドチェーン物流の構築に向けて～日本の食生活を支えるインフラの維持・拡大のために～」
（Mizuho Short Industry Focus Vol.230、2024 年 9 月）

「中長期の小売市場展望～人口減少社会を見据えた地方流通インフラの維持と小売業の役割～」
（Mizuho Short Industry Focus Vol.226、2024 年 6 月）

中期見通し、業種横断テーマ

「主要産業の需給動向と短期見通し」（Mizuho Industry Focus Vol.255、2026 年 7 月）

「テクノロジーで切り拓く日本産業 2040～有望領域を獲得し成長と自律を実現～」（みずほ産業調査 Vol.80、2026 年 3 月）

「日本産業の中期見通し―向こう 5 年（2026―2030 年）の需給動向と求められる事業戦略―」
（みずほ産業調査 Vol.79、2025 年 11 月）

Mizuho Short Industry Focus／270

© 2026　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　　東京都千代田区丸の内 1-3-3　ird.info@mizuho-bk.co.jp