

外 食

【要約】

- 2014年の外食支出(世帯1人当たり)は、懸念されていた消費増税の影響が微少であったことや、2013年来の好調を維持していることから、プラスで推移している。2014年後半においては、夏のボーナス支給増等を受け、好調な外食支出が継続すると見込み、2014年の外食支出は通年で前年比+3.4%と予想する。
- 2014年の外食チェーン企業全体の全店売上高は、各業態における高単価メニューの投入による客単価の上昇基調の継続や高価格ブランドへの業態転換が進むと推測されることから、前年比プラスを予想する。
- 上場外食企業36社(売上高300億円以上)の2013年度決算は、売上高については高単価メニューが支持されたことから増収となったものの、原材料費やアルバイト時給の高騰により減益となった。また、主要8社の2013年度決算についても増収減益となった。
- 世界的に日本の食や産品への関心が高まる中、現地消費者に対する「入口」として外食企業に期待される役割は大きい。世界のグローバル企業の海外展開は、従業員の育成、提供商品に留まらない現地化、進出国や提携企業に応じた出資形態など様々な観点で先行している要素が多く、日系外食企業にとっては、自社の海外戦略との比較こそが海外事業拡大の第一歩になるのではないだろうか。

I. 産業の動き

1. 外食支出の動向

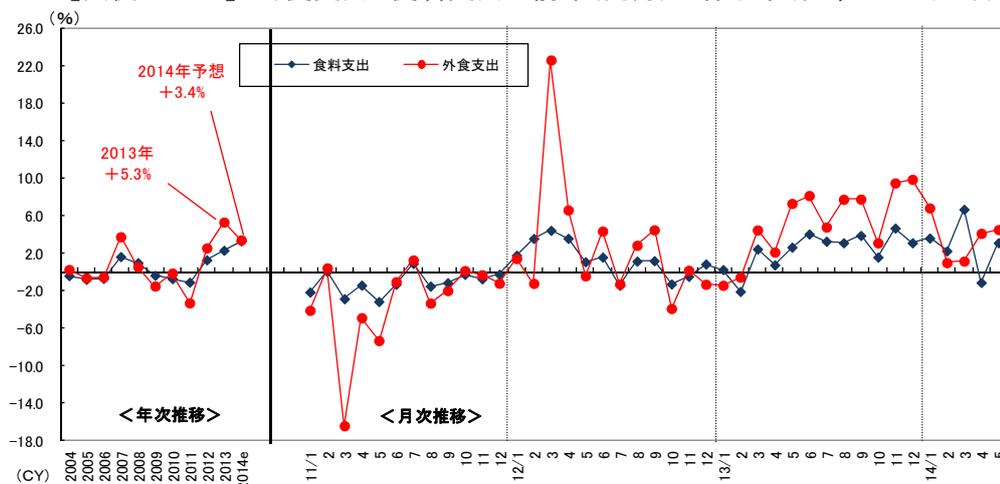
2014年の外食支出は、前年比+3.4%を予想

2013年の外食支出(世帯1人当たり)は、景況感の改善や企業業績の回復による所得環境への影響を受け、前年比+5.3%と過去10年間で最高の実績となった。2014年においては、懸念されていた消費増税による消費抑制の影響は微少であり、2013年来の外食支出の好調を維持しプラスで推移している。2014年後半においても、夏のボーナス支給増等を受け、好調な外食支出は継続すると見込み、通年で+3.4%を予想する(【図表 29-1】)。

法人交際費は税制改正を受け、プラス基調で推移する可能性も

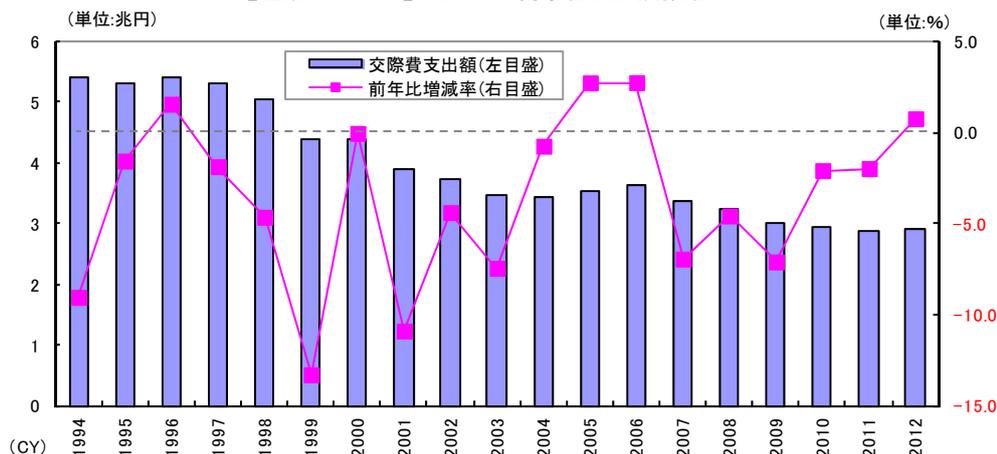
法人需要について「法人交際費」の支出額からその動向を確認すると、「法人交際費」は2007年以降減少が継続していたが、2012年には東日本大震災からの回復もあり、前年比+0.8%と6年振りにプラスとなった(【図表 29-2】)。また、税制改正により2014年4月から中小法人の交際費の損金算入の拡充が2年延長されたことに加え、大企業においても交際費のうち飲食費の50%が損金算入可能となったことなどから、2014年の「法人交際費」はプラス基調を維持すると予想する。

【図表29-1】外食支出と食料支出の前年(同月)比伸び率(世帯1人当たり)



(出所)総務省統計局「家計調査報告」よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注)2人以上世帯の数値

【図表29-2】法人交際費支出額推移



(出所)国税庁「税務統計からみた法人企業の実態」よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注)「交際費」とは、接待・贈答等の行為のために支出する費用であり、かつ自社従業員の慰安目的は除いたもの

2. チェーン企業の動向

2013 年全店(新規出店含む)売上高伸び率は、高単価メニューの投入等によりプラス

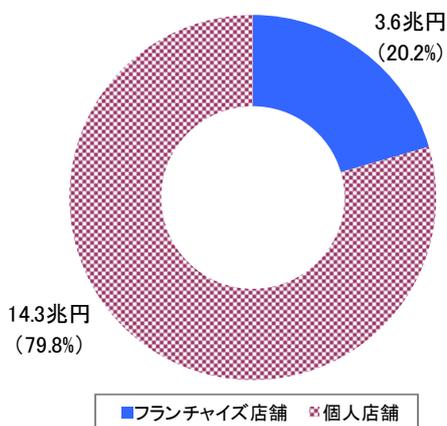
2013 年の集団給食や機内食、宿泊施設を除く狭義の外食市場規模 18.0 兆円の内、3.6 兆円(推計)を占めるフランチャイズチェーン企業の動向について、日本フードサービス協会の会員(正会員の要件:年商 1 億円以上の法人)の企業動向を基に考察すると、会員全業態の2013年の新規出店を含む全店売上高は、景況感の改善や高単価メニューの投入による客単価の上昇により前年比+0.7%となった(【図表 29-3、4】)。

2014 年全店売上高伸び率は、プラス推移を予想

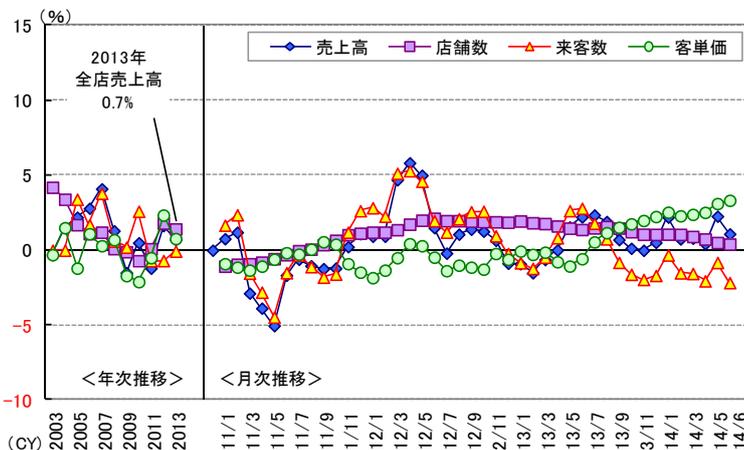
2014年の全店売上高は、消費増税による消費抑制が懸念されていたものの、各社の施策により影響は微少であったことから、プラスで推移している。2014年後半においても、ファミリーレストラン業態(以下、FR業態)やディナーレスト

ラン(以下、DR 業態)における高品質で高単価のメニューへの支持が継続すること、低価格ブランドから高価格ブランドへの業態転換が進むと見込まれることから、全店売上高はプラスで推移すると予想する。

【図表29-3】形態別の外食市場規模推計(2013年)



【図表29-4】チェーン企業の前年(同月)比伸び率(全店)



(出所) 日本フードサービス協会「外食産業経営動向調査報告書平成25年3月」・「外食産業動向調査」、外食産業総合調査研究センター「平成25年外食産業市場規模推計について」、総務省統計局「家計調査報告」よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注1) 形態別の外食市場規模はみずほ銀行産業調査部推計値
 (注2) 集団給食及び営業給食(機内食・宿泊施設)は外食市場規模に含めず

(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) 曜日変動や天候要因といった変動要素の影響を最小化するために3ヶ月移動平均を使用

次に、ファストフード業態(以下 FF 業態、2013年市場規模 1.7兆円)、FR 業態(2013年市場規模 0.9兆円)、居酒屋業態(2013年市場規模 0.5兆円)、DR 業態(2013年市場規模 0.2兆円)、喫茶業態(2013年市場規模 0.3兆円)の5つの業態別にチェーン企業の動向を確認する。

2014年の全店売上高は、FR、DR、喫茶店業態でプラス推移が見込まれる

FF 業態の全店売上高の前年同月比は、2013年後半から、消費者の「ちょい高」消費に支持された高単価メニューにより客単価が上昇したものの、来客数が伸びずマイナス基調での推移となっている(【図表29-5】)。2014年後半は引き続き客単価の上昇基調が維持されると見込むが、来客数の回復にはまだ時間を要すると推測され、全店売上高のマイナス基調は続く予想する。

FR 業態の全店売上高の前年同月比は2012年3月以降28カ月連続でプラスの推移となった(【図表29-6】)。FR 業態においては、不採算店舗の閉鎖が一巡し店舗数が微増傾向にあること、高付加価値・高単価の季節商品やブランドメニュー改定時の高価格メニューの投入が支持されていること、平日のディナータイムや週末のファミリー層に加え、シニア層の来客数も増加していることから、店舗数、客単価、来客数いずれもプラスで推移している。2014年後半も、この好調を維持すると見込み、全店売上高はプラスでの推移を予想する。

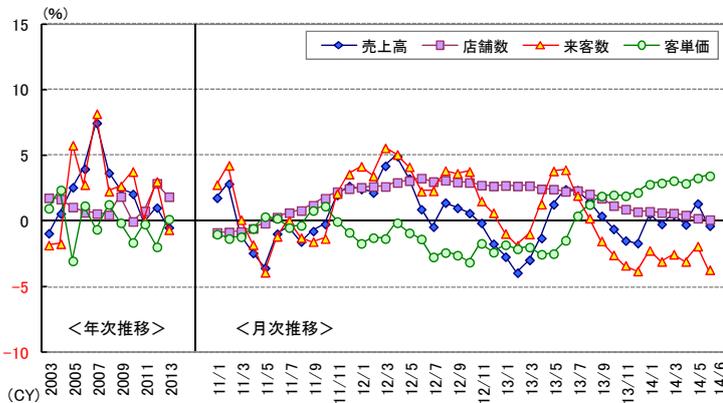
居酒屋業態の全店売上高は、長期に亘りマイナス基調で推移しており、客数、客単価ともに前年を下回る傾向が続いている(【図表29-7】)。2014年には、企業業績の回復や税改正による交際費の特例措置から法人需要の増

加が期待されるものの、低価格型居酒屋チェーンへの効果は限定的と推測される。また、外食産業全体で、雇用環境の改善から人手不足の状況にあり、従業員の採用が難しくなっている。特に居酒屋業態においては、営業時間が深夜におよぶ等労働環境の問題から、より一層従業員の確保が困難となっており、一部大手チェーンでは営業時間の見直しや大規模な店舗閉鎖を実施している。これらを踏まえ、2014年後半も全店売上高のマイナス基調は継続すると予想する。

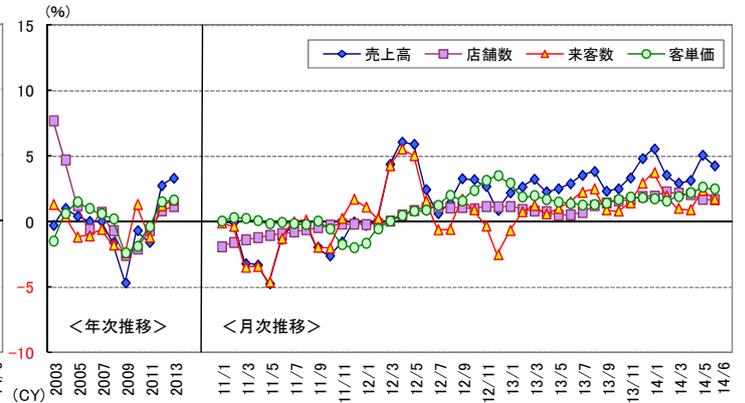
DR業態の全店売上高は、2013年においてはプラス基調で推移している（【図表29-8】）。DR業態は他の業態に比べ高単価な業態であり、消費者の「ちょい高」消費の影響は強く客単価の上昇幅は大きい。懸念された消費増税による消費抑制の影響も微少であり、2014年後半も客単価の上昇は維持されると考えられることや、他業態と比べ法人需要の増加が期待できることから、全店売上高はプラスで推移すると予想する。

喫茶業態の全店売上高は小幅ながらプラス基調で推移している（【図表29-9】）。店舗数は、大手チェーン企業の郊外エリアへの新規出店等により、全体では微増となった。2014年においては、コーヒーの品質を更に追求したより高単価なメニューを提供する新ブランドも見られることから、客単価の上昇は続くと推測し、全店売上高はプラス推移を予想する。

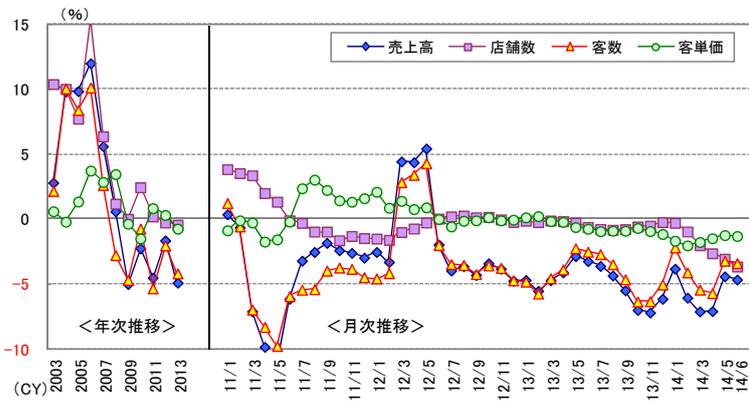
【図表29-5】FF業態の前年(同月)比伸び率(全店)



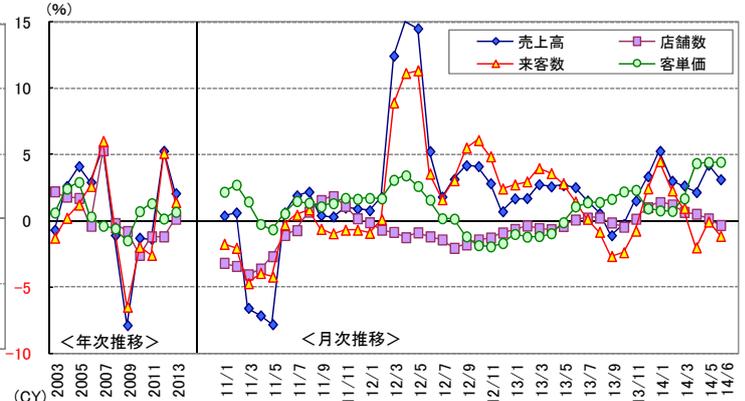
【図表29-6】FR業態の前年(同月)比伸び率(全店)



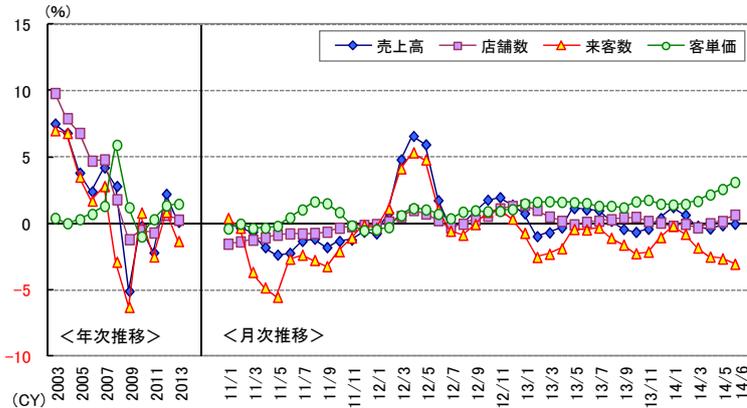
【図表29-7】居酒屋業態の前年(同月)比伸び率(全店)



【図表29-8】DR企業の前年(同月)比伸び率(全店)



【図表29-9】喫茶店企業の前年(同月)比伸び率(全店)



(出所)【図表 29-5~9】全て、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) 【図表 29-5~9】全て、3ヶ月移動平均

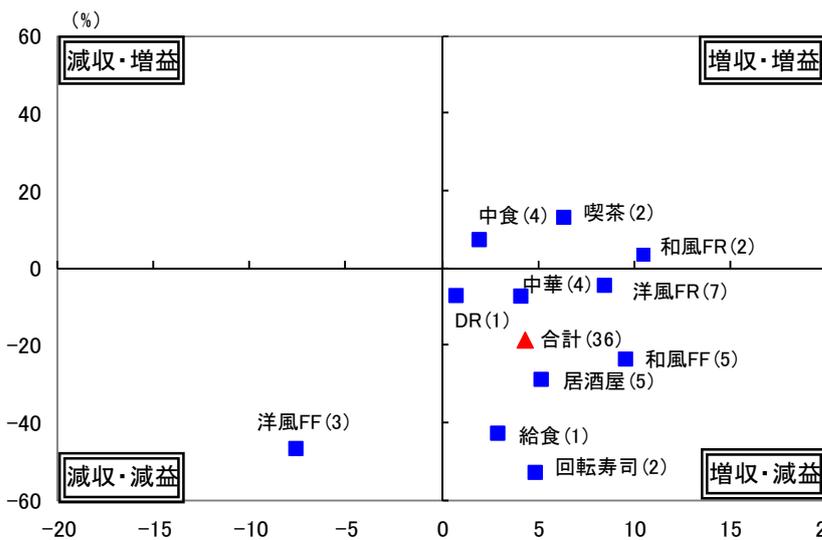
II. 企業業績

1. 外食企業(上場 36 社)の 2013 年度業績

売上高 300 億円
以上の上場外食
企業 36 社の 2013
年度決算は増収
減益

売上高 300 億円以上の上場外食企業 36 社の 2013 年度決算は、増収減益となった(売上高:2012 年度比+4.3%、営業利益:同▲18.6%、【図表 29-10】)。増収要因としては、各業態において景況感の改善を受け高単価メニューが支持され客単価が上昇基調にあったことがあげられる。一方で減益要因としては、コメ、牛肉、水産物などの原材料が高騰していること、景気回復を背景とした人手不足からアルバイト時給が高止まりしていることが影響した。全体としては増収であったが、来客数が伸びず既存店不振が続いた日本マクドナルドホールディングスや日本 KFC ホールディングスの比率が大きい洋風 FF 業態のみ減収となった。

【図表29-10】業態別 2013 年度決算(前年度比増減率)



(出所)各社決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注 1)横軸:売上高、縦軸:営業利益
(注 2)主要外食企業:売上高 300 億円以上(2013 年度決算基準)の上場企業で、企業別・部門別の売上高・営業利益公表企業 36 社(①洋風 FR:サイゼリヤ・ジョイフル・ココスジャパン・クイエイトレストランズ・サンマルク HD・日本レストランシステム・ロイヤル HD、②和風 FR:グルメ杵屋・サトレストランシステムズ、③DR:木曾路、④洋風 FF:日本マクドナルド HD・日本 KFC・モスフードサービス、⑤和風 FF:ゼンショー HD(連結)・吉野家 HD(牛井事業)・松屋フーズ・老番屋(連結)・トリドール(連結)、⑥居酒屋:コロワイド・ワタミ(国内外食事業)・大庄・ダイナック・チムニー、⑦喫茶:スターバックスコーヒー・ドトールコーヒー、⑧給食:シダックス、⑨回転寿司:カッパクリエイト・くらコーポレーション(連結)、⑩中食:プレナス・ハークスレイ・ロックフィールド・柿安本店、⑪中華:王将フードサービス・リンガーハット・幸楽苑・ハイデイ日高)
ドトール日レス HD については、日本レストランシステムを①洋風 FR、ドトールコーヒーを⑦喫茶に分けて計上

2. 主要8社業績

2013年度は増収減益
原材料費と人件費の高騰が影響

主要8社の2013年度の業績については、売上高は前年度比+4.3%、営業利益同▲37.2%と増収減益となった（【図表 29-11】）。2013年度については、客単価の上昇に加え、ゼンショーHDの小売企業の新規連結分やコロワイドのレックスHDの買収効果が通年寄与となったことなどにより増収となった。一方で、コメ、牛肉、水産物などの原材料が高騰したこと、また景気回復により人件費が上昇したことを受け、大幅な減益となった。

【図表29-11】 主要8社の業績見通し(連結ベース)

【実績】		12fy (実績)	13fy (実績)	14fy (予想)	(出所) 各社決算資料等よりみずほ銀行 産業調査部作成 (注1) 主要8社 日本マクドナルド HD、ゼンショー HD、吉野家 HD、コロワイド、ワタミ、 ロイヤル HD、セブン&アイ・フードシ ステムズ、サイゼリヤ (注2) 数値: 連結ベース、セブン&アイ・ フードシステムズはセブン&アイ HD のフード事業を使用 (注3) 2014年度はみずほ銀行産業 調査部予測値
売上高	社数 (単位)	14,606	15,236	15,709	
営業利益	主要8社 (億円)	683	429	403	

【増減率】		(対前年度比)		
	(単位)	12fy (実績)	13fy (実績)	14fy (予想)
売上高	主要8社	+ 4.3	+ 4.3	+ 3.1
営業利益	(%)	▲ 14.2	▲ 37.2	▲ 6.1

主要8社の2014年度の業績については、各社の高価格メニューの投入による客単価の上昇基調の継続や店舗数の増加が見込まれるが、一方で、原材料費や人件費は高騰しており、各社とも対応は実施しているもののコスト増加の上昇幅は大きく、増収減益を予想する。

Ⅲ. トピックス スターバックスにみる海外展開成功の要因とは

日本の食や産品
への関心が高ま
る中、日系外食
企業の海外展開
は限定的

2013年「和食」はユネスコ無形文化遺産に登録され改めて世界的に注目を浴びており、健康や安心・安全といったイメージの普及とともに和食人気は広がりを見せている。そのような和食への関心が高まる世界的な潮流がある一方で、日系外食企業の海外展開の動向を見ると、アジアを中心に海外進出を果たしているものの、店舗数や採算性の観点で成功している企業は少ない。もちろん、海外展開しているチェーン企業の提供メニューは和食に限ったものではないが、日本の食や産品に対する消費者の期待値を考慮すると、現在の展開規模には物足りなさを感じる。

世界外食企業ラ
ンキングの上位2
社は単一ブランド
の展開で市場を
開拓。Starbucks
の成功要因を考
察

一方世界に目をむけると、2013年度売上高ベースの世界の外食企業ランキングでは、1位、2位にMcDonald's corporationとStarbucks corporation(以下、Starbucks)が位置している（【図表 29-12】）。外食企業の成長戦略は、店舗売上の最大化や店舗数の拡大、消費者トレンドに左右されにくい多ブランド化の促進、外食周辺事業への事業領域の拡大、海外進出による新規市場の開拓などが挙げられるが、同2社は単一ブランドの展開で世界最大規模に成長している点で市場開拓に最も成功している会社と言える。その中でもStarbucksは一時的業績停滞を脱し2013年に世界第2位の外食企業となり、また日本

においても経常利益ベースでマクドナルドを抜き初の1位となった。そして2014年7月現在、65ヶ国に20,000店舗以上を展開している。Starbucksの成功要因については既に多くの著書で語られている通り、ブランド構築力、商品開発、人材育成など多岐にわたるが、本稿では日系外食企業と比較した場合の海外市場開拓の成功要因に焦点を当て、「ヒト・モノ・カネ」の観点で特筆すべき差異について考察したい。

【図表29-12】世界外食企業ランキング(上場企業)上位10社

	企業名	国名	売上高 (単位:百万ドル)	決算期	展開ブランド
1	McDonald's Corporation	アメリカ	28,106	2013年12月	McDonald's
2	Starbucks Corporation	アメリカ	14,892	2013年9月	Starbucks
3	Yum Brands Inc	アメリカ	13,084	2013年12月	KFC/Pizza Hut/Taco Bell、他
4	Darden Restaurants Inc	アメリカ	6,286	2014年5月	Red Lobster/Olive Garden/LongHorn Steakhouse、他
5	AUTOGRILL SPA	イタリア	6,207	2013年12月	FC含む250ブランド以上を展開
6	ゼンショーホールディングス	日本	4,679	2014年3月	すき家/ココス/はま寿司、他
7	Bloomin Brands Inc	アメリカ	4,129	2013年12月	OUTBACK STEAKHOUSE/CARRABBA'S、他
8	ARCOS DORADOS HOLDINGS INCORPORATED	アルゼンチン	4,033	2013年12月	(中南米、カリブ海エリアのMcDonald's franchisee)
9	Chipotle Mexican Grill, Inc.	アメリカ	3,215	2013年12月	Chipotle
10	TIM HORTONS INCORPORATED	カナダ	3,162	2013年12月	Tim Hortons、他

(出所)各社決算資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

「ヒト」の観点では、従業員教育に十分な時間と仕組みを構築

まず、「ヒト」の観点では従業員教育である。Starbucksの従業員教育については多くの著書で賞賛されている通りだが、着目すべきはグローバルな市場においても採用段階から現場に至るまで従業員教育に十分な時間と仕組みを設けている点にある。教育内容は単なるオペレーションノウハウの指導に留まらず、会社の理念や各市場のコーヒー文化の教育に20時間を超える研修を実施し、現場に出てからもOn the job learningや昇格制度により、会社が消費者に提供する価値を一貫して体現出来る仕組みを構築している。一方で、日系外食企業は海外進出の決定から実際の開店までの期間が短い場合も散見されるが、「外食は人なり」と言われる通り、まずはフランチャイズ(以下、FC)方式の店舗を含め、ブランドの基礎を成す従業員の教育にかかる時間と仕組み、内容について再考することが現地における出店拡大の礎になるのではないだろうか。

「モノ」の観点では、提供商品に留まらず幅広い分野で現地化を促進

次に「モノ」の観点では現地化の促進を挙げたい。Starbucksは海外現地市場の特性を取り入れた当地オリジナル商品の展開や食材調達現地化に留まらず、内外装を含めた店舗作りなどにおいても現地の文化や歴史踏まえて取り組んでいる。日系外食企業については、メニューの積極的な現地化は見られるものの、Starbucksは現地との共生を掲げ「サードプレイスの提供」というコンセプトは守りつつ、現地の消費者文化に根差した幅広い分野で現地化に取り組んでおり、大きな差異があると言えよう。

「カネ」の観点では、国や提携企業に応じた出資形態を選択

最後に「カネ」の観点では「提携企業との資本関係」について言及したい。一例ではあるが、Starbucksはオーストラリア進出に際して直営で100店舗弱まで拡大したものの採算性の観点から削減、2014年に現地提携企業へ売却しFC展開へと切り替えている。世界60を超える国への進出形態は、現地市場の特性や提携する場合は提携企業の特徴に合わせて柔軟に選択していると言えよう。独資、合弁、FC展開にはそれぞれ一長一短があるものの、日系外食企業にはその選択肢を限定している場合も散見されるが、国や提携企業に合わせて選択することも海外展開の成功には必要な要素である。

日系外食企業にとってはグローバル企業との比較が海外事業拡大の第一歩に

今回取り上げた Starbucks の海外展開には、日本の食・製品の展開に比べ、世界の各市場において既に消費が定着しているコーヒーを主商品としている点で市場開拓の素地があったと言えよう。日本の食・製品は、現地の市場を新規に開拓しなければならないことから、参入障壁はより高いと推察されるが、日系外食企業に対して日本の食や製品の海外市場の消費拡大における先駆者としての役割を期待する声は大きい。外食が現地の消費者にとって入口となり、日本の食や製品への理解が浸透することで、より個々の製品が身近な生活の中で消費されるようになり、さらなる輸出の拡大につながるだろう。また日系外食企業にとっても中長期的に国内外食市場の縮小が懸念される中、海外市場への進出は事業拡大の有効な選択肢である。Starbucks で考察した観点は一例に過ぎないが、外食企業は今一度自社の海外戦略と成功しているグローバル企業との差異について考察することが、世界に通用するブランド育成への第一歩になるのではないだろうか。

（流通・食品チーム 吉田 隆司／山地 真矢）

takashi.yoshida@mizuho-bk.co.jp

maya.a.yamaji@mizuho-bk.co.jp

©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。