

2016 年 8 月 12 日
みずほ銀行 産業調査部

Mizuho Industry Focus Vol. 185

外食企業の持続可能な成長戦略とは ～長期視点で取り組むべき課題と共創価値の必要性～

向井 健

ken.mukai@mizuho-bk.co.jp

〈要 旨〉

- 国内の食市場は、1998 年の 76.8 兆円をピークに漸減傾向に転じ、2014 年は 68.5 兆円となった。人口減少による今後の市場縮小は避けられないものの、食料支出額が相対的に大きい高齢者世帯および単身世帯が増加することや、訪日外国人の増加によって市場の縮小ペースは一定程度緩和され、2035 年は 66.5 兆円と予想する。
- 外食産業は参入障壁が低く、ブランドの流行り廃りのサイクルも早い為に、企業は生き残りをかけて短期視点の戦略に終始してきた。しかし短期視点だけでは今後の環境変化への適応は困難と言わざるを得ない。そこで、そのような環境変化に対応する為の 4 つの事業戦略と、それらを支える経営コンセプトを提示する。
- 求められる事業戦略の 1 つ目は、増加する訪日外国人の捕捉である。訪日外国人の約 70%は個人手配である為、個人向けの認知度および来店動機向上施策が求められる。加えて宗教制約による食事制限の解消に対する企業への役割期待も大きい。
- 2 つ目は、食市場で唯一拡大が見込まれる中食市場への進出である。中でも高齢化を背景に病者・高齢者食宅配市場は高い成長率を示し、当該市場に必要なノウハウを有している企業とのアライアンスが円滑な市場参入を可能とするであろう。
- 3 つ目は、原材料有効活用・コスト抑制である。生産・収穫されながらも市場に流通しない国内農産物（規格外品）の活用は、農家の収入増加、企業の原材料費抑制等、様々な恩恵をもたらすであろう。小売企業とのアライアンス等により、安定調達という懸念事項も解消されるはずである。
- 4 つ目は、労働力の確保である。人口減少・少子高齢化に伴う労働力の減少は外食産業の成長阻害要因となり得る為、労働生産性の向上、労働投入量の拡大、労働定着率の向上に対する継続的な取り組みが不可欠である。
- 最後に、Creating Shared Value に基づく社会軸・経済軸双方の価値を訴求する経営コンセプトを挙げる。外食産業に対する社会的評価は必ずしも高いとは言えない中、社会課題の解決と自社の事業成長を同時に求めることが、長期的には外食企業、更には外食産業の地位向上に寄与し、需給双方における恩恵をもたらすであろう。外食企業および産業が己の成長のみならず、社会課題解決の一翼を担う日が訪れることに期待したい。

目 次

外食企業の持続可能な成長戦略とは
～長期視点で取り組むべき課題と共創価値の必要性～

I. はじめに		2
II. 国内「食」市場の動向と将来予測		
1. 食市場動向		2
2. 食料支出の推移		4
3. 人口減少・少子高齢化		8
4. 訪日外国人の増加		8
5. 世帯数の推移		9
6. 将来予測		10
III. 外食産業を取り巻く環境変化と成長戦略		11
1. 需要サイド① ～訪日外国人の捕捉		14
2. 需要サイド② ～中食市場(病者・高齢者食宅配市場)への参入		16
3. 供給サイド① ～原材料の有効活用・原材料費の効率化		19
4. 供給サイド② ～労働力の確保		23
IV. 外食産業への提言 ～Creating Shared Value(共創価値)への取り組み		29
V. おわりに		32

I. はじめに

日本の外食の歴史は古く、江戸時代にはそば、天ぷら、川魚料理等の専門店や屋台料理、握りずしが誕生、発展したと言われているが、いずれも個人経営等小規模な展開に留まり、その潮流は明治の文明開化以降も大きくは変わらなかった。しかし、戦後の 1960 年代から資本自由化や海外渡航自由化といった規制緩和により、日本と海外、特に米国との情報の流動性が増し、外資企業は日本進出の検討を始め、日系企業はセントラルキッチン(以下、CK)に代表されるような米国流の外食ビジネスモデルを取り入れていくようになった。1970 年は「外食元年」と呼ばれ、ケンタッキーフライドチキンやロイヤルが大阪万博に、すかいら一が郊外ロードサイドに出店、翌 1971 年にはマクドナルドが銀座三越に出店等、今日の外食産業を支える企業群がこぞって登場した時期であった。

そして外食元年から 45 年経った今、日本の外食市場は世界でも有数の外食市場に成長した。しかしながら採用難に伴う人件費の高騰、新興国の経済成長に伴う原材料の価格高騰、中食市場の台頭等、外食産業を取り巻く環境は厳しい状況が長らく続いている。同時に消費者の嗜好の多様化が進み、外食企業は需給双方において刻々と変わりゆく環境に日々対応し続けることが求められている。

そして恐らく、外食産業を取り巻く厳しい環境は今後も変わらない。むしろ既に進行している人口減少や少子高齢化による胃袋の減少、近年発生した労務問題や食品衛生問題等に起因する外食産業に対する社会からの冷やかな目を踏まえると、益々熾烈な競争環境が待ち構えているのではないだろうか。

斯かる中、本稿では従前の取り組みの延長線上では対応困難な事業環境変化を需給双方について明らかにするとともに、持続可能な成長に向けた事業戦略と、その土台となる経営コンセプトについて考察することとしたい。

なお、本稿では企業の海外展開について論じていない。人口増加および経済成長に伴い拡大する海外外食市場を捕捉することは、成長戦略の 1 つとして検討すべき事項であり、実際に数多の外食企業がチャレンジしている。しかしながら詳細は後述するものの、国内外食市場における外食企業の成長余地は今後も一定程度残されていると推察されることから、敢えて国内市場での基盤強化、更なる成長に向けた戦略に絞って論じることとしたい。

II. 国内食市場の推移と将来予測

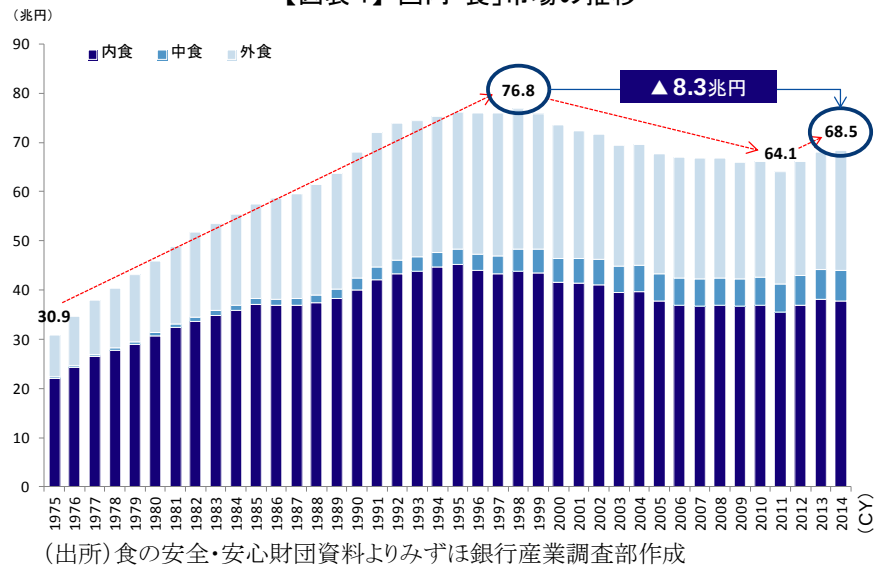
1. 食市場動向

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は、統計データが取得可能な 1975 年以降拡大基調で推移したものの、1998 年の 76.8 兆円をピークに漸減傾向に転じ、2011 年には 64.1 兆円まで減少した。その後は震災後の反動による食料支出の回復や、原材料価格の高騰および消費増税に伴う価格転嫁等が影響して微増に転じ、足許ではピーク時と比較して 8.3 兆円減の 68.5

兆円となった(【図表 1】)。

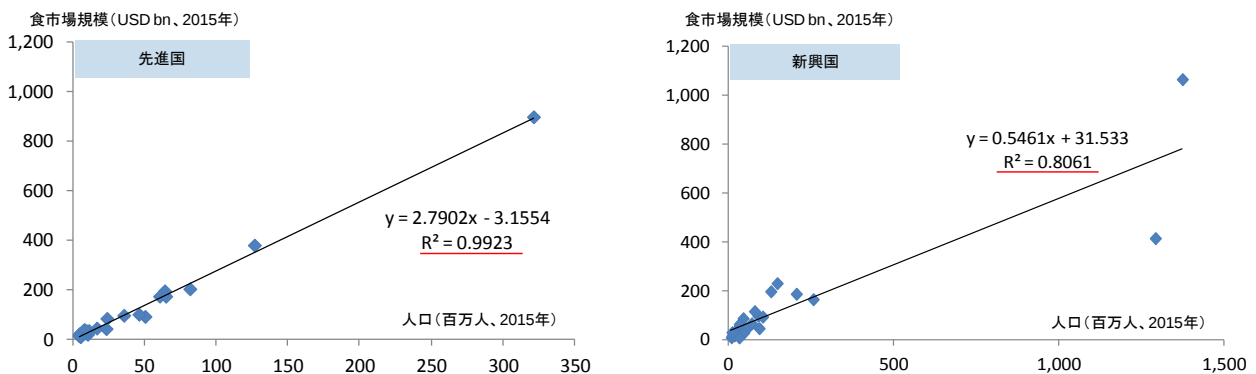
【図表 1】国内「食」市場の推移



食市場規模は複
合要素によって
決定

一般に、食市場の規模は、新興国では経済成長に比例するが、ある程度経済が成熟した先進国では人口、つまり胃袋の数に比例する傾向がある(【図表 2、3】)。無論、決定要素はそれだけではない。日本では、総人口が 2010 年まで増加を続けた一方、食市場は 1998 年に、外食市場も時を同じく 1997 年にピークアウトしている。これには世帯所得の減少やデフレによる企業の低価格戦略等が背景にあり、食市場規模は人口動態のみならず、その他の要素の複合的な影響も受けて決定されると考える方が自然であろう(【図表 4、5】)。

【図表 2】食市場と人口(先進国、新興国)



(出所) Euromonitor International, IMF, World Economic Outlook Database, April 2016 よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) IMF の定義する先進国 39 カ国・新興国 152 カ国のうち、食市場規模データが取得可能な先進国 28 カ国・新興国 27 カ国の人口及び食市場規模をプロットしたもの

【図表 3】重回帰分析結果(先進国:米国、新興国:インド)

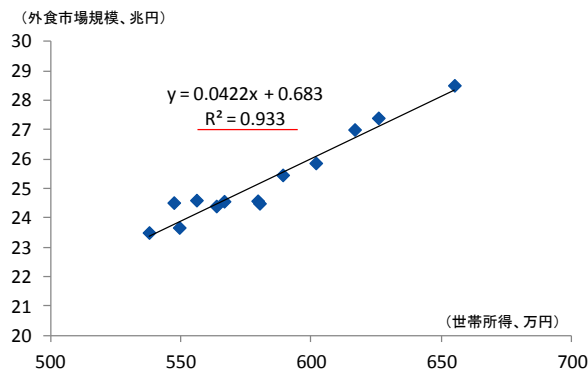
米国 	切片	GDP	人口
係数	▲ 2,427,582.1	▲ 12.0	10,921.1
標準誤差	150,139.5	10.7	952.1
t値	▲ 16.1688	▲ 1.1271	11.4710
p値	0.0000	0.2837	0.0000

インド 	切片	GDP	人口
係数	1,619,071.5	10.8	▲ 1,887.6
標準誤差	1,025,600.7	3.6	1,102.1
t値	1.5787	2.9777	▲ 1.7127
p値	0.1427	0.0126	0.1148

(出所) Euromonitor International、IMF、World Economic Outlook Database、April 2016 よりみずほ銀行産業調査部作成

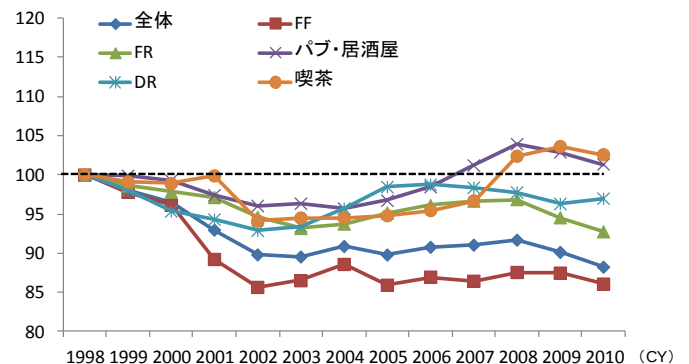
(注) 被説明変数: 食市場規模、説明変数: GDP および人口、対象期間: 2002～2015 年

【図表 4】外食市場規模と世帯所得(1998～2010 年)



(出所) 食の安全・安心財団資料、厚生労働省「平成 26 年国民生活基礎調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 5】業態別外食客単価推移



(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 1) 1998 年=100 とした場合の指数

(注 2) FF:ファストフード、FR:ファミリーレストラン、DR:ディナーレストラン

よって、食市場の予測においては、世帯所得や客単価の動向について考慮した上で消費者の食料支出を求め、胃袋(人口)の数を掛けあわせることが望ましいが、これらは経済動向や原材料価格の動向等、様々な要因に影響を受ける。そこで、本稿においては一定の仮定の下、家計調査を基に 1 人あたり食料支出を算出し、世帯あたり人数および世帯数を乗じることで 2035 年までの食市場を予測した。以下、各要素について過去の推移および今後の動向を検証することとしたい。

2. 食料支出の推移

1 人あたり食料支出について、2035 年までの予測を示したのが【図表 6】である。将来予測算出の前提として、これまでの内食、中食、外食支出動向を踏まえながら、今後も家事の外部化が進行すると仮定し、中食支出の拡大を見込んでいる。併せて、食料支出に占める外食支出の割合は世帯区分、世帯主の年齢層ごとに大凡一定である為、将来予測においても同様の傾向を踏襲している。

1 人あたりの中食、外食支出は全二人以上世帯で増加

まず、二人以上世帯について世帯主の年齢層ごとに、1 人あたりの食料支出を見ると、食料支出は年齢層ごとに多少の増減はあるものの、中食および外食支出はいずれの年齢層においても増加を予想する。これは【図表 7～11】で示した通り、女性の活躍進展による共働き世帯の増加や、コンビニエンスストア(以下、CVS)の積極出店による中食需要の捕捉等、食の外部化を進行させ易い環境変化が需給双方において既に起こっており、今後も同様の傾向が続くことを見込んでいる為である。

1 人あたりの中食支出は、全単身世帯で増加

次に単身世帯について世帯主の年齢層ごとに、1 人あたりの食料支出を見ると、二人以上世帯と同様に中食支出はいずれの年齢層においても増加を予想する。二人以上世帯と比較して既に家事の外部化は進行しているものの、今後も高齢者層を中心に、同様の傾向が続くと見込む。

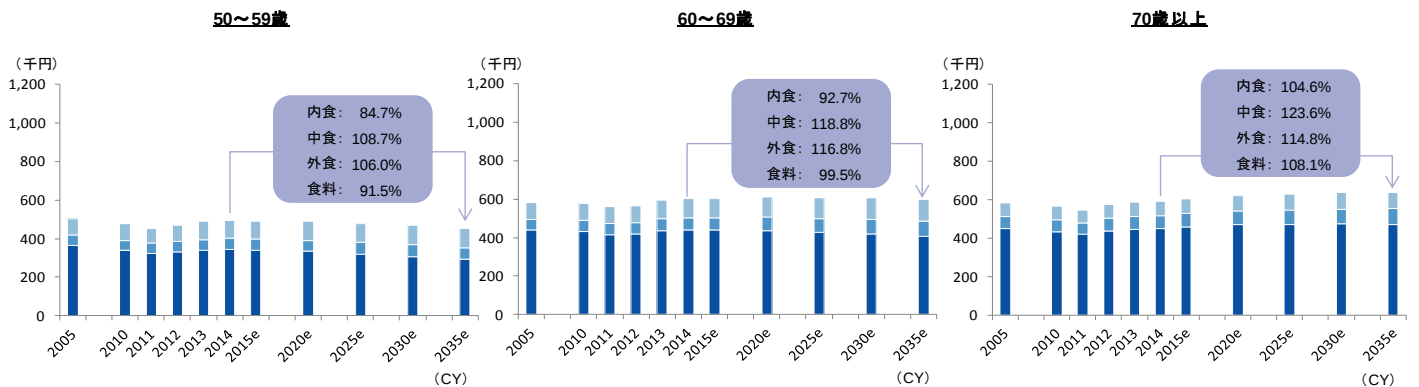
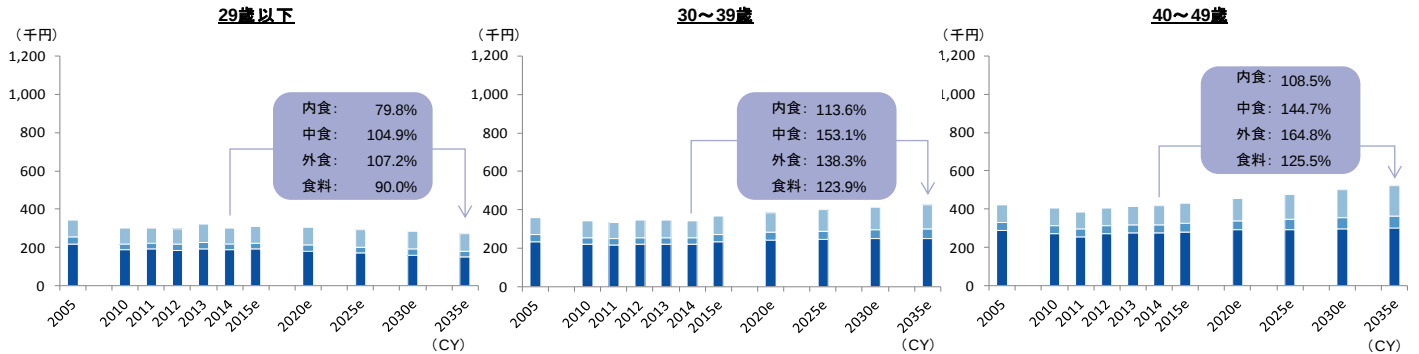
食料支出額が高い高齢者の増加は食市場にとってプラス

二人以上、単身世帯に関わらず、一般に高齢者は高付加価値商品や小容量商品を志向することから、高齢者世帯ほど食料支出額が高い傾向にある。高齢化による胃袋の縮小は食市場にとってネガティブな要因であるが、1 人あたり食料支出額の増加はポジティブな要因となり得よう。

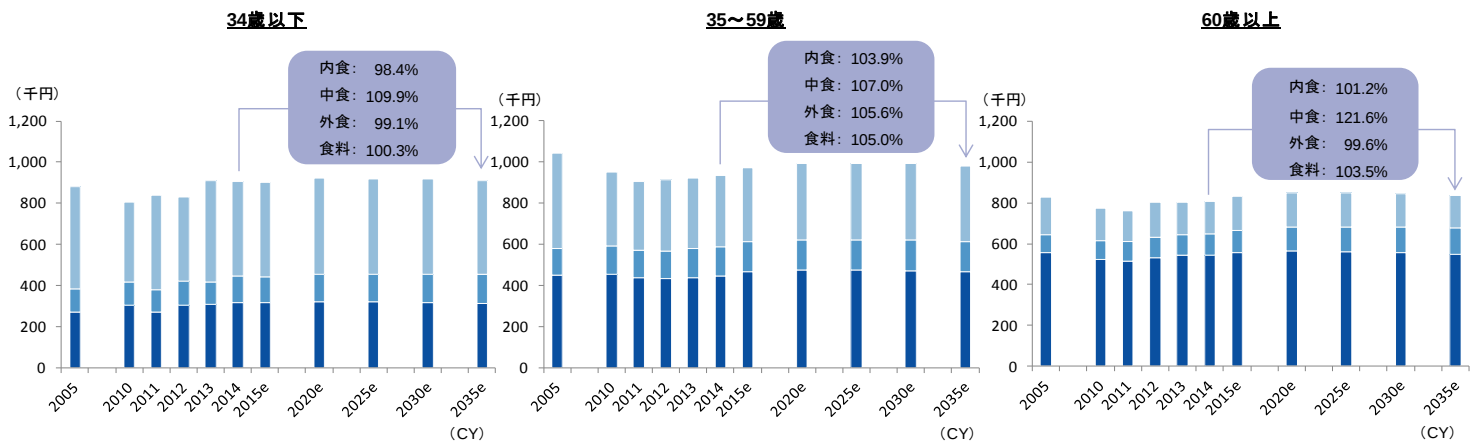
【図表 6】世帯別・世帯主年齢別食料支出推移および将来予測

■ 内食 ■ 中食 ■ 外食

二人以上世帯

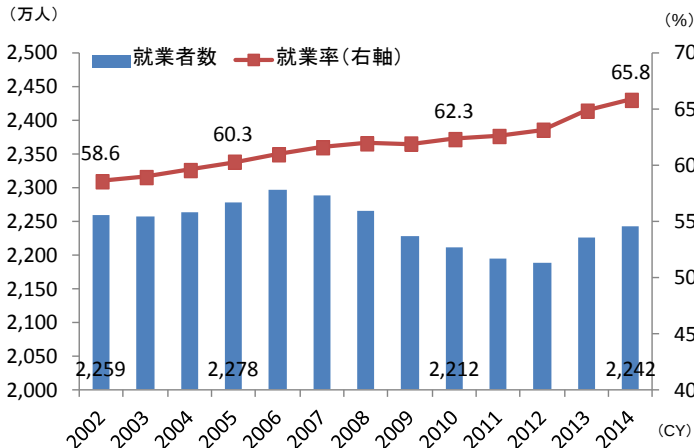


単身世帯



(出所) 食の安全・安心財団資料、総務省統計局「家計調査」、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
(注) 2015 年以降はみずほ銀行産業調査部推計値

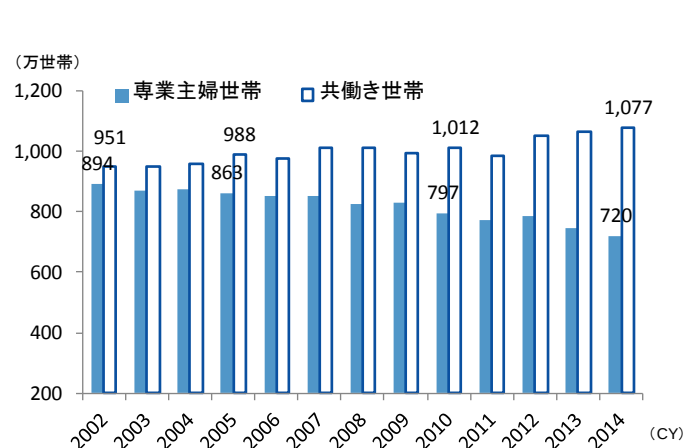
【図表 7】女性就業者数および就業率推移



(出所) 総務省統計局「労働力調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

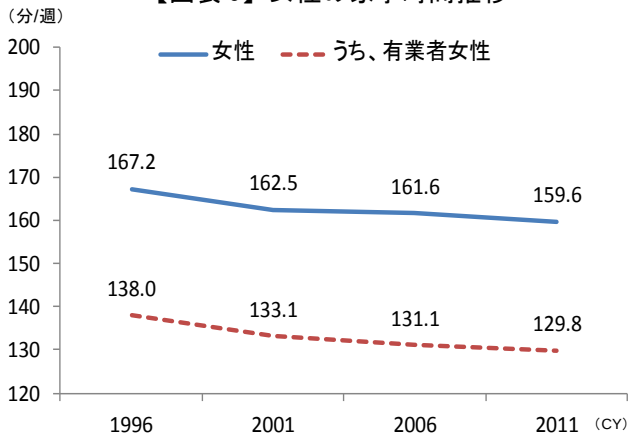
(注) 15歳以上 59歳未満を対象

【図表 8】専業主婦・共働き世帯数推移



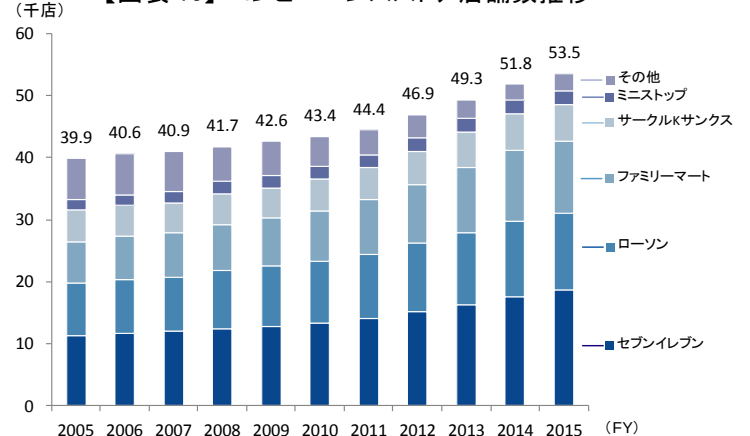
(出所) 労働政策研究・研修機構資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 9】女性の家事時間推移



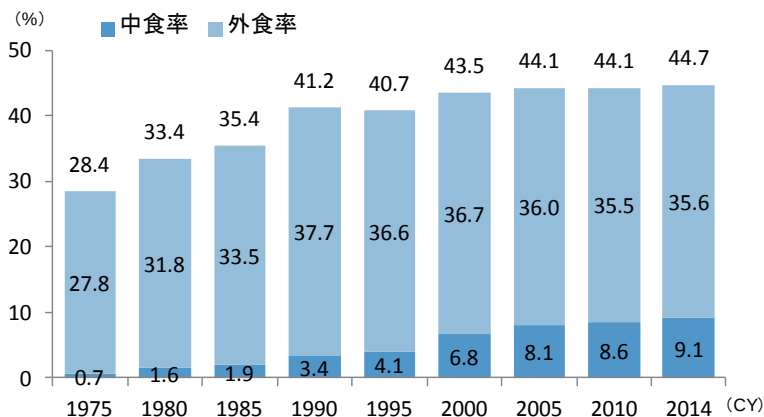
(出所) 総務省統計局「社会生活基本調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 10】コンビニエンスストア店舗数推移



(出所) 日本フランチャイズチェーン協会「コンビニエンスストア統計」、各社公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 11】食市場に占める中食・外食市場の比率



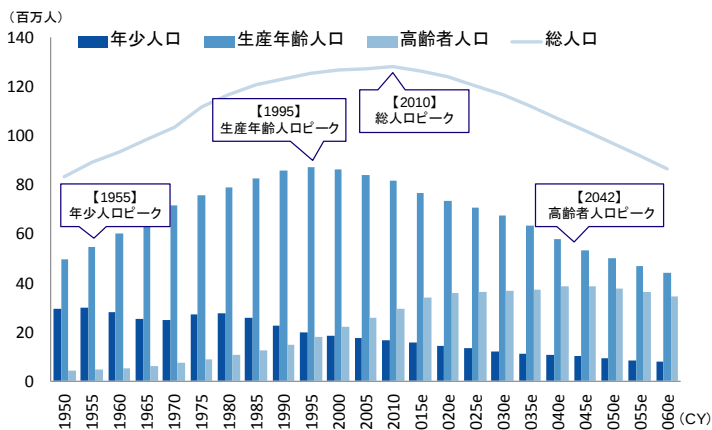
(出所) 食の安全・安心財団資料よりみずほ銀行産業調査部作成

3. 人口減少・少子高齢化

2035 年までに
1600 万人の胃袋
が消失

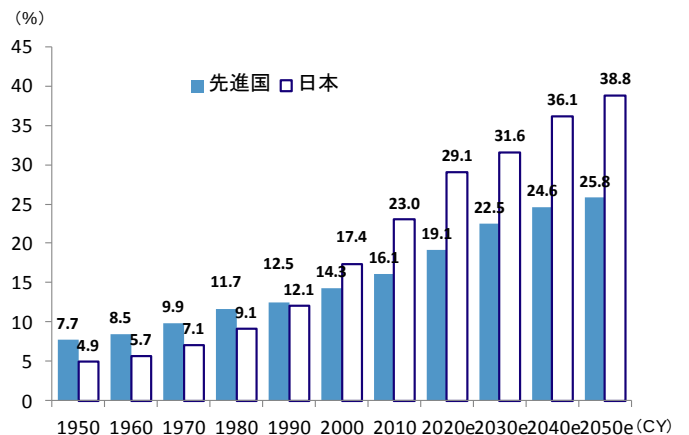
次に人口減少・少子高齢化について取り上げたい(【図表 12】)。先述の通り、日本の総人口は 2010 年の 1.28 億人をピークに減少局面に突入している。都道府県別に見ると、首都圏等は総人口のピークアウト後もしばらくは増加を続けるものの、沖縄県が 2020 年～2025 年の間に減少局面へ突入するのを最後に、全都道府県が減少へ向かう見込みである。結果、2035 年の総人口は 1.12 億人まで減少することが見込まれ、実に 1600 万人分の胃袋が消失することになる。さらに人口を年少人口(15 歳未満)、生産年齢人口(15 歳以上～65 歳未満)、高齢者人口(65 歳以上)の 3 区分毎に見てみると、高齢者人口だけは総人口減少後も 2042 年までは増加を続ける見込みである。日本の高齢化率は世界の中でも最も高い水準にあり、前例のない市場環境に突入していると言える。外食企業は、これまで継続的な利用が期待できる若年層やファミリー層を主要なターゲットとしていたが、今後は高齢者に対するアプローチも必要となるのではないだろうか(【図表 13】)。

【図表 12】年齢区分別人口推移



(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

【図表 13】高齢化率推移(先進国、日本)



(出所) 総務省統計局資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 先進国は米国、カナダ、豪州、ニュージーランドおよびヨーロッパの国・地域

4. 訪日外国人の増加

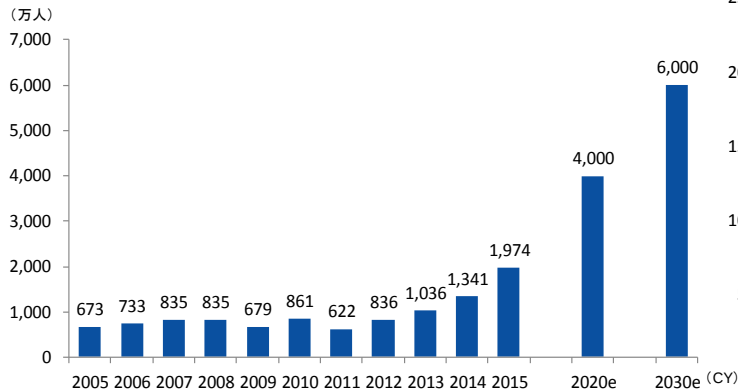
訪日外国人の増
加は食市場にと
ってプラス

胃袋の数という視点では、訪日外国人にも目を向ける必要がある。2015 年の訪日外国人は 1,974 万人(前年比+47.1%)となった(【図表 14】)。2011 年は東日本大震災の影響により一時的に訪日外国人が減少したものの、その後の急増はビジット・ジャパン・キャンペーンの推進、ビザ発給要件の緩和、免税制度改正といった受入側である日本の積極的な取り組みに加え、中国をはじめとするアジア新興国各国の人口増加や経済成長、円安といった複数の要因によって成り立っている。2020 年に 2,000 万人、2030 年に 3,000 万人としていた政府目標も、足許の訪日外国人動向を踏まえ、2016 年 3 月には 2020 年に 4,000 万人、2030 年に 6,000 万人と、上方修正されている。

訪日外国人による飲食費総額は、2015 年で約 6,400 億円と外食市場規模の 2.5%に留まる。しかしながら飲食費総額、シェアともに拡大基調にて推移しており、訪日外国人の政府目標を達成した場合には、訪日外国人による飲食費

総額は2020年に約1.3兆円(外食市場規模の5.0%)、2030年に2.0兆円(同7.6%)に達することが見込まれる(【図表15】)。

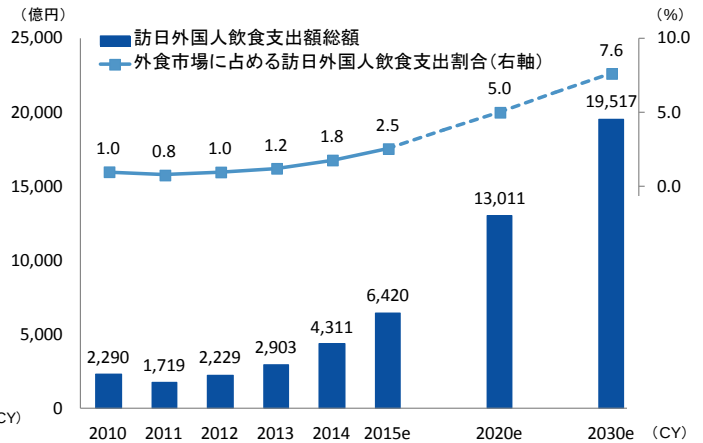
【図表14】訪日外国人推移



(出所) 日本政府観光局(JNTO)資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2020年、2030年は政府目標値

【図表15】訪日外国人飲食支出額および外食市場に占める割合



(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」、食の安全・安心財団資料よりみずほ銀行産業調査部作成

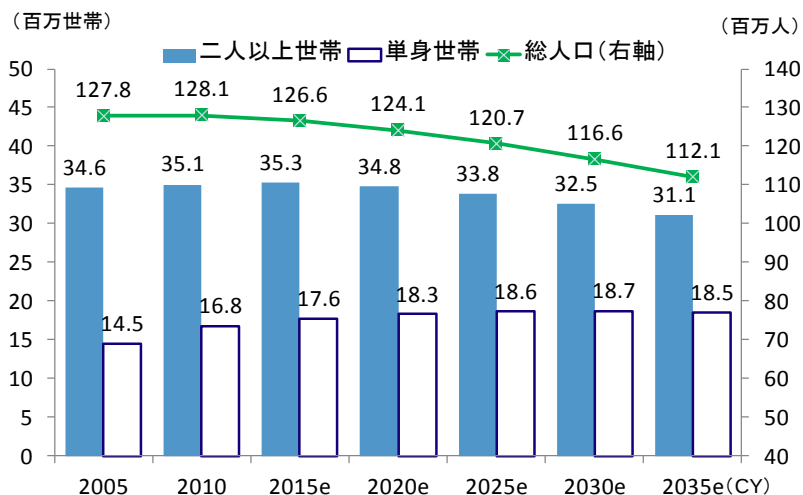
(注) 2020年以降はみずほ銀行産業調査部推計値

5. 世帯数の推移

食料支出額の高い単身世帯は2030年まで増加の見込み

最後に世帯数について取り上げる(【図表16】)。二人以上世帯数は2015年にピークアウトし減少局面に突入している一方、単身世帯数は2030年まで増加を続け、結果として総世帯数は2019年まで増加し、その後漸減する見込みである。単身世帯および高齢者世帯の食料支出額は相対的に若年層世帯と比較して大きいことから、食市場の縮小に歯止めをかける好材料と言えよう。

【図表16】世帯数推移



(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

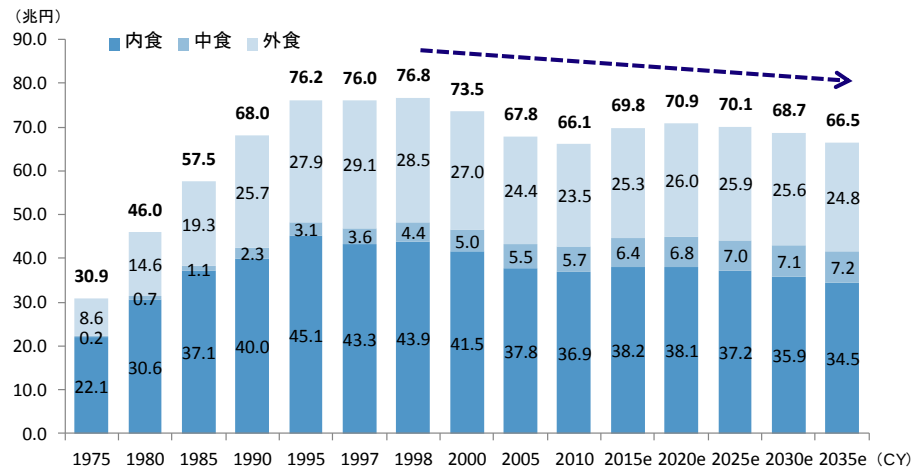
6. 将来予測

食料支出額が相対的に大きい高齢者世帯、単身世帯、訪日外国人の増加が、食市場縮小の下支え

以上より、食市場は人口との相関が高い為に人口減少による市場縮小は避けられないものの、食料支出額が相対的に大きい高齢者世帯(特に 65～74 歳の前期高齢者)および単身世帯が増加することや、訪日外国人増加によるインバウンド需要が拡大することから、市場の縮小ペースは一定程度緩和される見込みである。

これらの変動要素を踏まえ将来的な食市場を算出した結果、2025 年は 70.1 兆円(食市場がピークだった 1998 年比 91.3%)、2035 年は 66.5 兆円(同 86.6%)と予想する(【図表 17】)。外食市場に限定すると、2025 年は 25.9 兆円(外食市場がピークだった 1997 年比 89.2%)、2035 年は 24.8 兆円(同 85.4%)と予想する。緩やかではあるものの、市場が縮小するという、外食産業にとっては楽観視できない将来が待ち受けていると言えよう。

【図表 17】 食市場推移と将来予測



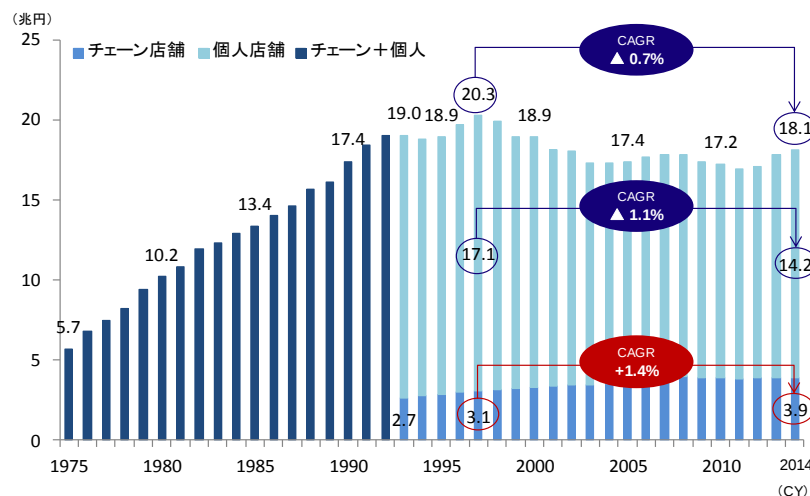
(出所) 食の安全・安心財団資料、国立社会保障・人口問題研究所資料、総務省「家計調査」、観光庁「訪日外国人消費動向調査」、首相官邸資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2015 年以降はみずほ銀行産業調査部推計値

チェーン企業が占める外食市場シェアは緩やかに拡大

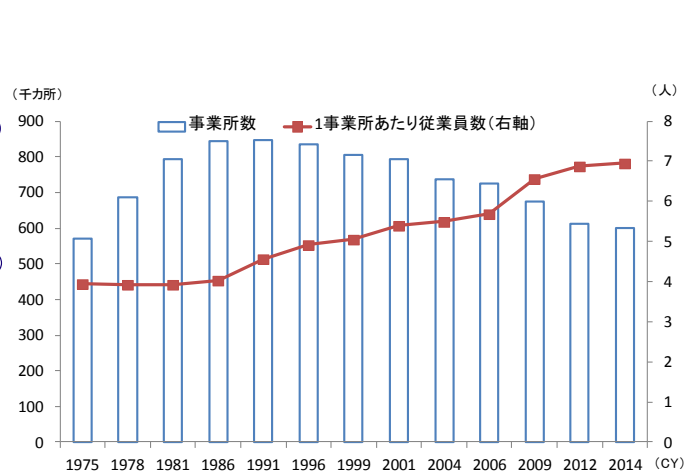
ここで、集団給食や機内食、宿泊施設を除く狭義の外食市場規模のうち、チェーン企業の動向について考察する。日本フードサービス協会の会員(正会員の要件:年商 1 億円以上の法人)により構成される外食市場規模は 2014 年時点で 3.9 兆円と、統計データが取得可能となった 1993 年の 2.7 兆円から足許に至るまで拡大基調で推移しており、市場縮小の影響は見受けられない(【図表 18】)。【図表 19】に示した通り、この背景には外食市場の縮小が体力に乏しい個人店舗の市場からの退出を促す一方で、チェーン企業の継続的な出店による店舗数の拡大があったものと推察する。外食市場規模の約 80% は未だ個人店舗が占めていることに鑑みると、今後も個人事業主の高齢化および後継者不足による市場からの退出等により、チェーン企業にとっては成長余地が一定程度残されているであろう。

【図表 18】狭義の外食市場規模推移(チェーン企業、個人店舗別)



(出所) 食の安全・安心財団資料、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)」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 19】事業所数と 1 事業所当たりの従業員数推移



(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) 2004 年までと 2006 年以降は調査が異なる

Ⅲ. 外食産業を取り巻く環境変化と持続可能な成長戦略

外食企業の今後は安泰と言いきることが出来るか

先述の通り、食市場は縮小に向かうものの、その縮小ペースは一定程度緩和される。また、外食企業のうち、チェーン展開企業による外食市場は、外食市場全体の縮小に反して拡大基調で推移し、今後も緩やかに拡大を続ける見込みである。この事実だけを切り取ると、チェーン展開する外食企業にとっては今後の市場動向を危惧する必要はないように感じる読者もいるのではないだろうか。

外食企業は外食産業を取り巻く種々の事業環境、日々変わりゆく消費者の嗜好に対応することで成長を続けてきた

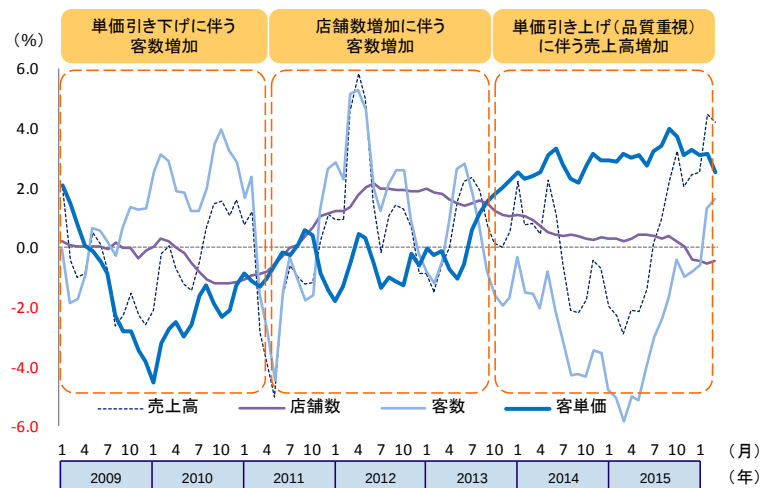
しかし今日の外食市場に占める外食企業の立ち位置は、各々の弛まぬ企業努力によって成し得た産物であることを忘れてはならない。外食が産業として産声を上げた 1970 年から 45 年余りを経て、日本の外食市場には、舌が肥え、嗜好が多様化・細分化された人々が集う世界でも有数の市場となった。本来、日本のような市場は独自性、専門性を打ち出しやすい個人店舗が有利であり、標準化されたフォーマットを多店舗展開することで成長を目指す外食企業にとっては不利である。加えて外食産業は参入障壁が低く、ブランドの流行り廃りのサイクルも早い為、絶えず競争環境に晒されている。外食企業はこのような市場を生き延び、成長する為に短期的な戦略・戦術の策定及び実施に注力してきたのである。

2009 年以降、外食企業の戦略は 3 段階で変化

例えば 2009 年から 2015 年の外食企業の売上高、店舗数、客数、客単価の推移を見ると、景気動向や消費マインドの変化に伴い、7 年の間に大きく 3 つのトレンドを読み取ることが出来る(【図表 20】)。まず 2009 年から 2011 年にかけて、客数獲得の為に低価格メニューを投入することで売上高を確保していた。その後 2011 年から 2013 年にかけて、店舗数増加に伴う客数増加を保持し、売上高を確保するようになった。そして 2013 年から足許までは、消費者が食材の品質を重視する「ちょい高消費」や「プチぜいたく」嗜好を捕捉すべく、高単価メニューを投入することで売上高を確保している。

3 つ目のトレンドの背景には、2014 年 4 月に実施された消費増税の影響や原価高騰による価格転嫁の影響もあるものと推察するが、FR 業態では 2012 年 3 月以降 51 カ月連続、DR 業態では 2014 年 1 月から 2016 年 1 月までの 25 カ月連続で前年同月比を上回る客単価の推移を示しており、ここからは消費者の品質重視のちよい高志向を捕捉すべく、企業が高付加価値メニューの投入による高価格戦略を推進してきたことが読み取れる。

【図表 20】 外食企業の売上高、各指標の前年同月比推移



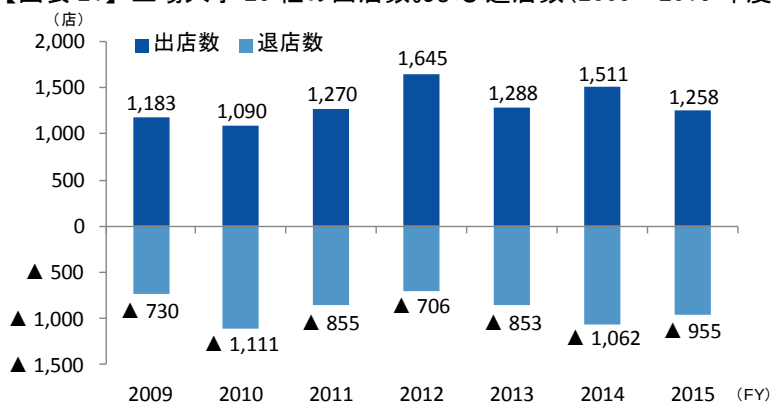
(出所) 日本フードサービス協会資料よりみずほ銀行産業調査部作成

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

2009 年以降、上場企業 26 社の出店数に対する退店数は約 68%。ブランドの流行り廃りが早いことを物語っている

また、出退店の推移からも、ブランドの流行り廃りの早さを読み取ることが出来る。売上高 300 億円以上の上場企業のうち、データが取得可能な 26 社について 2009～2015 年度の出店数および退店数の推移を見てみると、当該期間合計の出店数が約 9,200 店舗なのに対し、退店数は約 6,300 店舗と、出店数に対する退店数の割合は約 68%に上る(【図表 21】)。本数値にはブランドおよび業態転換を実施した店舗は含まれていない為、実際には更に多くの店舗が出店しては消え、或いは看板を替えたと考えられる。このようなデータからも、企業は刻々と変化する消費者の嗜好の変化等に対応し続けることで成長を続けてきた、というのが実態であろう。

【図表 21】 上場大手 26 社の出店数および退店数(2009～2015 年度)



(出所) 各社公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

消費者のニーズ
に対して臨機応
変な対応が可能
な点は外食産業
の優位性

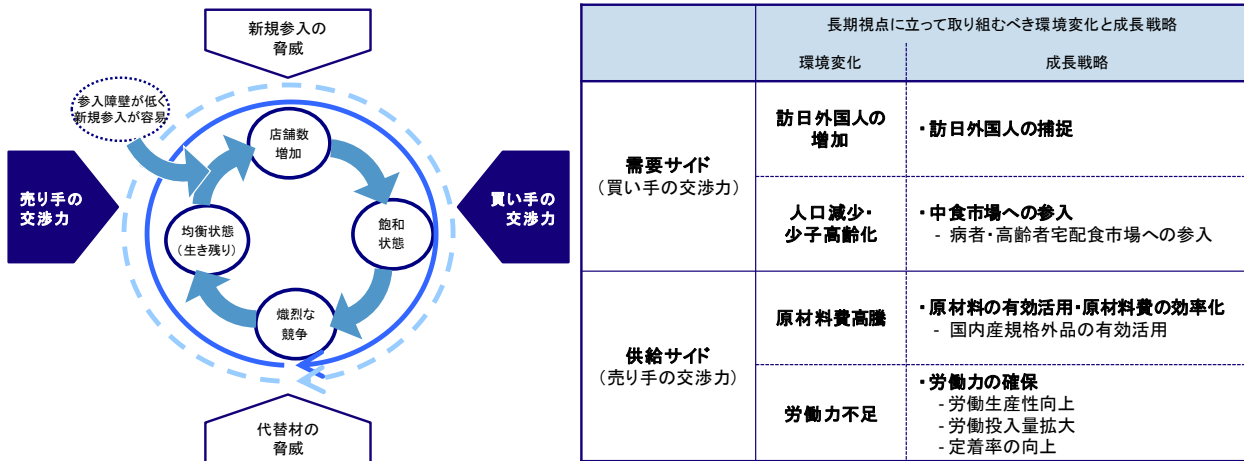
外食企業は消費者のニーズの変化を実験店舗といった形態でマーケット調査することが出来る為、他産業(特に製造業)に比べて資本負担が小さいと言える。その為、時代によって変化する消費者の嗜好への対応等については、長期的な視点ではなく、足許の動向に基づき瞬発的に対応していくことが効果的であるという面もある。

その典型的な事例として、「ちょい飲み」への対応が挙げられる。近年ファストフードやファミリーレストラン、喫茶業態においては、駅前やビジネス街に立地する店舗を中心に、夕方以降の集客を強化する為にアルコールや酒の肴となるメニューの販売を開始、強化する店舗が急増している。これらは大規模な投資を要さず、既存メニューの応用やオペレーションの変更等、新業態の開発と比較しても容易に導入することが可能である。例えば吉野家は 2015 年春より試験的にちょい飲みサービスを開始し、約 1 年後の 2016 年 5 月までに国内全店舗(約 1,200 店舗)へ導入することを決定している。

持続可能な成長
に向けた外食企
業の戦略とは

では、外食企業は、従通りの短期的な取り組みを続けることで今後も持続的な成長を維持することができるのであろうか。筆者はⅡ章で取り上げた事象のように、短期的な取り組みのみでは太刀打ちできない環境変化は間違いなく存在し、それらに先んじて取り組むことが、企業の成長、更には外食産業の発展に寄与する可能性もあると考える。そこで次項以降では、長期的な視点を持って取り組むべき環境変化および変化に対応する成長戦略について需給双方の視点から論じることとしたい。具体的には、需要サイドにおいて訪日外国人の増加および人口減少・少子高齢化、供給サイドにおいて原材料費高騰および労働力不足という 4 つの環境変化を取り上げ、其々に対応した戦略を提示する(【図表 22】)。

【図表 22】外食企業の持続可能な成長戦略の方向性



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

1. 需要サイド① ～訪日外国人の捕捉

まず始めに、増加する訪日外国人の捕捉について取り上げたい。食市場の予測においても考慮すべき環境変化として挙げた通り、国内人口の減少に伴う胃袋の縮小分を補う役割として、訪日外国人の存在は看過出来ない。

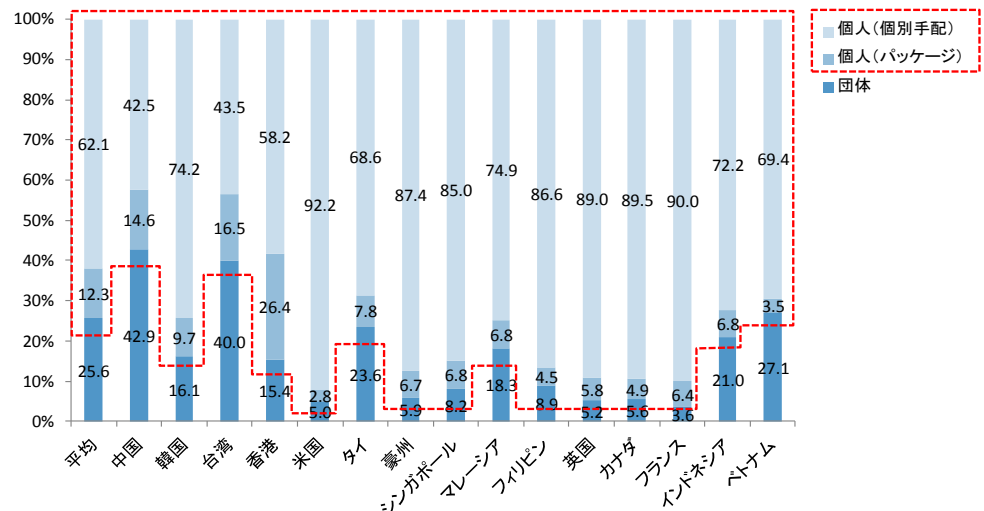
外食企業が訪日外国人を捕捉できる余地は残されている

訪日外国人の約6割が個人手配による訪日。企業は個人手配による訪日外国人の捕捉が有効か。

2015年の訪日外国人の総喫食回数は延べ約3.8億回に上ると推計される。当然のことながら宿泊先で食事を摂る、或いは訪日目的のトップに挙げられる日本食を愉しむ為に所謂個人店舗を訪れることも想定され、チェーン企業が訪日外国人を捕捉する余地は未だ残されているのではないだろうか。

訪日外国人の捕捉に向けた足許の動向を見てみると、旅行代理店との連携強化を図る外食企業(特に居酒屋、レストラン業態を保有している企業)が散見される。一方、訪日外国人(上位15カ国)の訪日形態を見てみると、平均で62%(個人パッケージも含めると74%)、欧州や北米各国に至っては90%前後(同95%前後)の訪日外国人が個人手配によって旅行の計画を立てている(【図表23】)。つまりは日本滞在中の食事に関しても、個人で検索し行き先を決定していることになる。勿論旅行代理店との連携強化によって訪日外国人の集客は強化されるだろう。団体旅行客であれば来店時間をコントロールすることも可能で、アイドルタイムの活性化に繋がるという副次的効果を得ている店舗も存在する。しかし旅行代理店との連携強化だけでは限界がある。

【図表23】2015年の訪日形態別割合(全体、上位15カ国)



(出所)観光庁「訪日外国人消費動向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

食事場所・レストラン決定時期は訪日前後の偏りがない

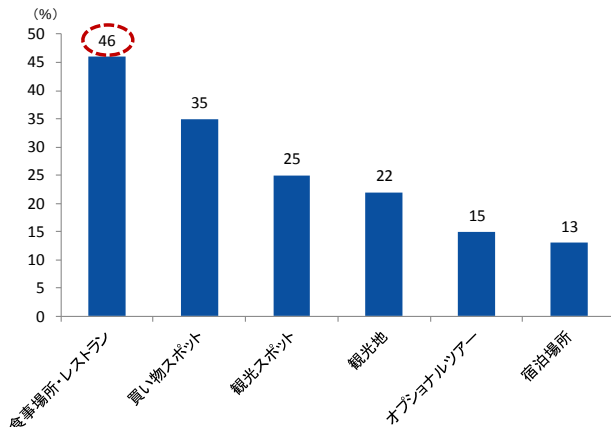
情報収集源は「口コミ」が中心

個人手配を選択した訪日外国人の食事場所・レストラン決定時期を見てみると、アジア8カ国に限った統計ではあるものの、46%の訪日客は訪日後に決めているが、訪日前に決めている訪日客も相応にことから、訪日前後における認知度向上をバランスよく求めていくことが肝要であろう(【図表24】)。

役に立った旅行情報源として上位に挙げられたのは訪日前だと「個人のブログ」、「旅行会社ホームページ」、「日本政府観光局ホームページ」、日本滞在中だと「インターネット(スマートフォン)」、「インターネット(パソコン)」、「観光案

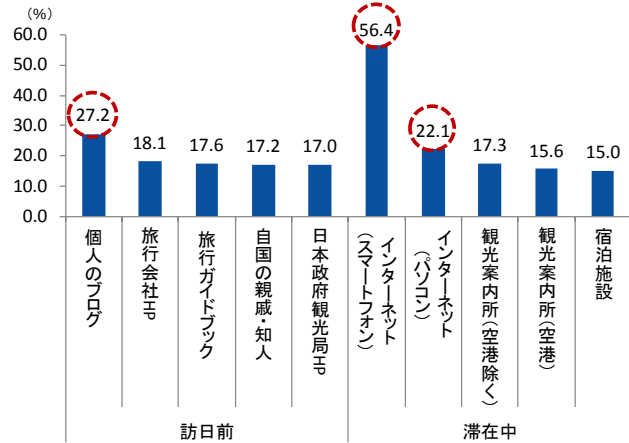
内所」である。「旅行会社ホームページ」や「日本政府観光局ホームページ」に食事場所やレストラン情報が記載されていないことを踏まえると、実際には「個人のブログ」や「インターネット(スマートフォン、パソコン)」を活用し、所謂「口コミ」を食事場所決定の情報源としているものと推察される(【図表 25】)。

【図表 24】 訪日後に決めたもの(複数回答)



(出所) 日本政策投資銀行・日本交通公社「DBJ・JTBF アジア 8 地域・訪日外国人旅行者の意向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 25】 訪日前・滞在中に役立った情報源(複数回答)



(出所) 観光庁「訪日外国人消費動向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

カギは認知度および来店動機向上

個人をターゲットにした認知度向上施策が求められる

期待を上回る体験の提供が必須。情報拡散に対するインセンティブの付与も有効か

よって外食企業は訪日前、滞在中に関わらず、これらの情報源に流れ着くような認知度および来店動機向上に向けた各種施策を展開する必要がある。

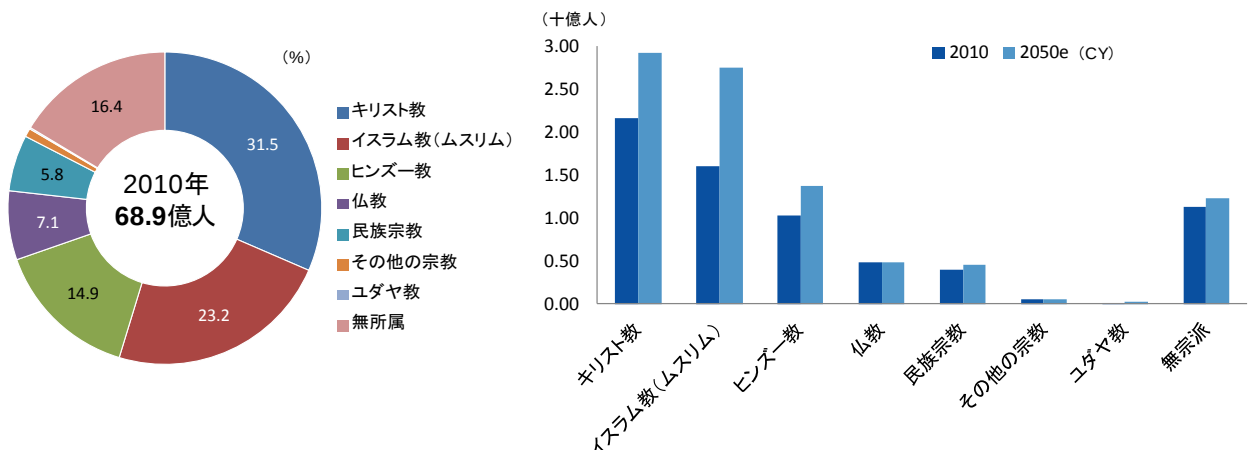
認知度向上施策においては、各国の食ベログやぐるなびのようなレストラン検索サイトとのタイアップ、旅行ガイドブックとの連携が有効な施策となるのではないだろうか。例えばロイヤルホールディングス傘下で天井チェーン「てんや」を運営するデンコーポレーションは台湾や香港、シンガポール等で販売している東京のガイドブックに広告を掲載しているほか、動画投稿サイト「YouTube」に英語版のプロモーション動画を掲載し、個人をターゲットとした施策を展開している。加えて、既に多くの日系外食企業が取り組んでいる海外出店も、現地における認知度向上施策として有効であろう。

来店動機向上施策においては、訪日外国人が食事場所・レストラン決定の際に口コミを参考にしていることに鑑みると、来店した訪日外国人の期待値を超える体験価値を提供することが必須である。加えて、店舗での食事体験をブログや SNS を用いて他者へ拡散するよう誘導することが求められる。それはメニューのクオリティや見栄え、清潔感溢れる店舗環境、そして高品質なサービス等、有形・無形双方からの訴求だけでなく、ブログや SNS による店舗の情報拡散してくれた訪日外国人客に対して、割引やメニューの無料提供等、何らかのインセンティブを付与することも有効である。メニューの外国語併記や Wi-Fi 環境の整備等、「居心地の良さ」を求めた取り組みは既に多くの企業が取り組んでいるものの、「期待値を超える」という点はメニューや接客サービスを媒介にする他なく、消費者の信頼を得る為の継続的な取り組みが必要であろう。

訪日外国人の増加は、宗教制約による食事難民者の増加を意味する

さらに、宗教制約による食事制限の解消を推し進めることも今後求められるのではないだろうか。世界人口の約 85%は何らかの宗教に属しており、特にムスリム人口は 2010 年から 2050 年にかけて 10 億人以上の増加が見込まれている（【図表 26】）。2015 年の訪日ムスリム客は約 79 万人程度と想定されるが、先述の政府目標に沿った訪日外国人の増加によって、訪日ムスリム客も増加するものと推察する。また、2020 年には東京オリンピック・パラリンピックが控えており、ムスリムだけではなくヒンズー教徒等の訪日は足許に比して増加すると考えられ、既に一定量存在している「食事難民者」の解消に向けた取り組みが今後求められるであろう。しかしながら、例えばムスリムでも安心して口に出来る食事の提供には「ハラール認証」¹が必要となるが、認証取得にはハラム²な食材との混載が出来ない、調理ラインを独立させなければならない等、企業にとってコスト増加となり得る問題も抱えている。この為、全店舗への導入は困難であり、エリアにフォーカスした取り組み等が現実的であろう。一般に、外食企業は標準化されたフォーマットを多店舗展開する点に強みを有する為、本項で述べたような限定的な展開に対して否定的な意見もあるかもしれない。しかし、既に他事業でハラール認証を取得している企業や、マルチブランドによる成長を目指す外食企業であれば、本戦略への参入障壁は他社と比較して相対的に下がるであろう。

【図表 26】 宗教別世界人口推移(2010 年、2050 年)



(出所)Pew Research Center, *The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050* よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 需要サイド② ～中食市場(病者・高齢者食宅配市場)への参入

外食企業による中食市場への進出は、既存顧客の利便性向上に留まる

次に、外食企業にとって事業の多角化となり得る中食市場、特に病者・高齢者食宅配市場への参入について言及する。外食企業による、既存商品を用いたテイクアウトやデリバリーといった中食市場への進出は既に見受けられるものの、これらは既存顧客の利便性向上に過ぎない。

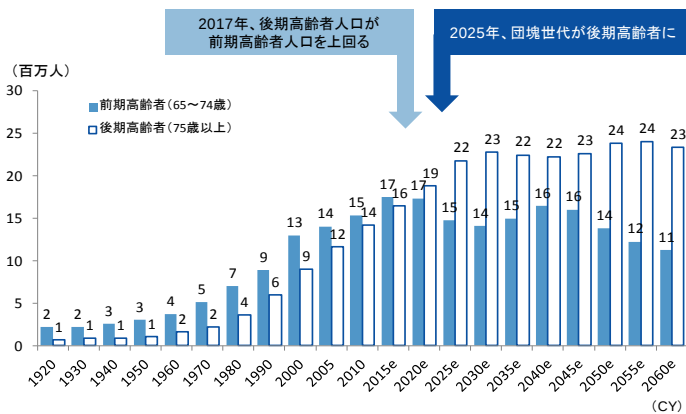
¹ イスラム法において合法を意味する言葉。食品のみならず、身だしなみ、結婚・離婚、契約、金融など生活全般に適用される

² ハラルの対義語。豚、豚を餌として与えられたハラールな動物、ハラールに屠殺されていない死肉、犬、酒など。

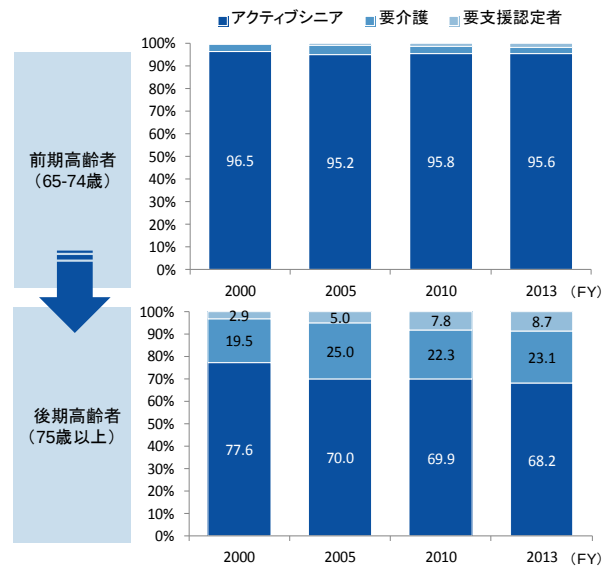
高齢化の進展に伴い、既存顧客が減少する可能性は高い

冒頭で述べた通り、日本の高齢化は他国に比して進行しており、2017 年には後期高齢者人口³が前期高齢者人口⁴を逆転し、2025 年には団塊世代も後期高齢者入りすることになる(【図表 27】)。後期高齢者になると健康状態が変化(悪化)していくことは自明であり、所謂消費意欲が旺盛な「アクティブシニア」から、「要介護」「要支援認定者」の割合が増加する(【図表 28】)。その結果、外出機会が減少する、食べることが困難なメニューが増加するといった消費行動の変化によって、外食機会の減少を招く可能性が高まるものと推察する。

【図表 27】 前期高齢者人口および後期高齢者人口推移



【図表 28】 アクティブシニア・要介護・要支援認定者比率推移



病者・高齢者宅配食市場は、今後も拡大が見込まれる有望マーケット

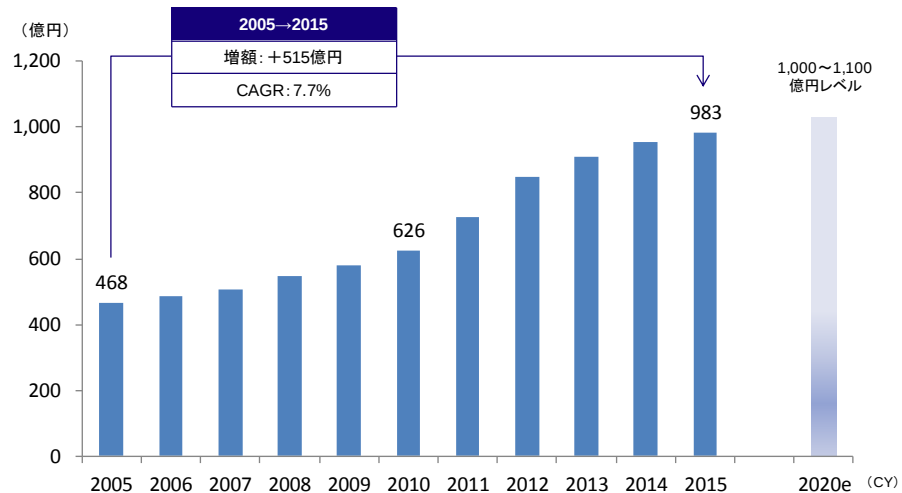
そこで今後の有望マーケットとして注目されているのが、病者・高齢者食宅配市場である。中食市場は 2005 年 5.5 兆円から 2014 年 6.2 兆円と、この 10 年間で 0.7 兆円拡大しており、将来的には 2035 年に 7.2 兆円に達するものと見込まれ、内食および外食市場の縮小トレンドに反して拡大する唯一の市場である。この数値は「料理品小売」を対象とした規模であり、外食市場に計上されているテイクアウトや宅配市場等も含めた広義の中食市場は 2014 年で 12 兆円規模に上るものと推察される。

斯かる中、病者・高齢者食宅配市場は、2014 年時点で 0.1 兆円程度の規模に過ぎないものの、高齢者の単身世帯数増加を背景に、買い物や調理が困難になった高齢者向けの栄養バランスの良い食事提供が支持され、過去 10 年の狭義、広義いずれの中食市場の年平均成長率と比較しても高い成長率 (7.7%) を示しており、今後も当該市場の拡大が予想される(【図表 29】)。

³ 75 歳以上人口

⁴ 65 歳以上 75 歳未満人口

【図表 29】 病者・高齢者食宅配市場規模推移および予測



(出所) 富士経済「外食産業マーケティング便覧 2012,2016」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2020 年はみずほ銀行産業調査部推計値

病者・高齢者宅配食市場へのエントリーには新たなノウハウの獲得が必須

しかし、外食企業にとって当該市場は周辺市場とはいえ、既存のノウハウや強みだけではエントリーが困難である。それは、外食企業は「調理した料理をその場ですぐに提供する」技術には長けているものの、「調理した料理を一定時間経過後に美味しく食べることが出来る」および「宅配する」ノウハウが不足乃至は欠けているからである。特に病者・高齢者向けとなると嚥下食の調理ノウハウが必須となるし、人は大凡同じ時間に食事を摂る為、店舗と宅配のピークタイムが重複する可能性が極めて高く、裏を返せばアイドルタイムの活用方法に頭を悩ませている外食企業も多い。

他社とのアライアンス・買収がスムーズな中食市場へのエントリーを可能に

そこで、既に当該市場へ参入している企業や宅配事業者とのアライアンスによって、スムーズな市場へのエントリーが可能になるのではないかと。実際に居酒屋大手のワタミは2008年7月に九州および関東で事業展開していたタクシヨク、CVS 大手のファミリーマートは2012年12月に「宅配クック ワン・ツー・スリー」を展開していたシニアライフクリエイトの買収によって当該市場へのエントリーを果たしている。また、健康器具大手のタニタは2016年2月に給食事業を展開するレパストとの業務提携を発表し、レパストに物流部分を委託することで、当該市場へのエントリーを果たしている。

しかし、外食企業にとって、このような異業種とのアライアンスは馴染みが薄いかもしい。この背景には、企業の多くは「外食」という事業ドメインに留まる傾向が強く、異業種へ飛び込む企業が少ないことが挙げられる。結果、外食事業であれば、たとえ新たなブランドや業態開発を行うにも自社のリソースだけで事足りてしまうのである。しかしながら周辺産業においては、アライアンスによる異業種へのエントリーは広く一般的であり、更には既にエントリーしている市場であっても、アライアンスによって消費者への提供価値向上に努める事例も散見される。

例えば、CVS 大手のローソンは2015年に佐川急便の持ち株会社であるSGホールディングスと業務提携し、新会社「SG ローソン」で「SG ローソン マチの

暮らしサポート」なるサービスを開始した。アライアンスによって、ローソンで販売している商品に加えて佐川急便の宅配荷物を届けることが可能となり、消費者の利便性を向上させることに成功した。併せて、洋服のクリーニングや水回りの修理、ペットの散歩等、共働き世帯の増加や高齢化によって進行する「家事の外部化」の捕捉を目指した家事代行サービスも展開し、所謂「ラストワンマイル」へのアプローチを積極的に行っている。

次に、外食企業における異業種とのアライアンス事例として、イートアンドとローソンの事例を紹介したい。大阪王将を展開するイートアンドは、ローソンとフランチャイズ(以下、FC)契約を締結して、2015 年に大阪王将とローソンの併設店をオープンしている。この併設店では宅配サービスも行っており、消費者は大阪王将の商品に加えて、ローソンが扱う日用品や食品を注文することが可能である。イートアンドにとってはローソンの取扱商品が宅配可能商品に加わったことにより、2013 年から開始している単独の宅配事業では捕捉出来なかった高齢者や女性へのアクセスを果たそうとしているのではないだろうか。一方、加盟店(FC 店)比率が約 99%を占めるローソンにとって、FC パートナーは出店の為に欠かせない存在であることに加え、大阪王将が主な客層とする男性の更なる捕捉を期待しているものと推察する。

このように、他社(異業種)とのアライアンスは、自社単独では困難乃至は時間を要するノウハウの獲得や、捕捉が難しい消費者へのアクセスを容易にすることが期待出来る為、外食企業にとっても有効な戦略オプションとなり得よう。当然のことながら、既に病院向け給食事業の展開によって嚙下食ノウハウを獲得している企業や、ラストワンマイルへのアプローチが可能なデリバリー機能を保有している企業にとっては、本戦略への参入障壁はこれらのノウハウを有していない企業と比較して低いであろう。

3. 供給サイド① ～原材料の有効活用・原材料費の効率化

企業による一次産業への参入障壁は依然として高い

原材料に関する外食企業の取り組みとして挙げられるのは、一次産業への参入、即ち 6 次産業化ではないだろうか。政府は 2014 年度時点で 5.1 兆円⁵と言われる 6 次産業化の市場規模を、2020 年に 10 兆円とする目標を掲げており、その達成に向けて外食産業への役割期待は大きいはずだ。一方、企業による一次産業への参入にあたっては、法規制、初期費用負担、安定調達といった種々のリスクを抱えており、参入障壁が低いとは言えない。足許では一次産業への参入に関する規制緩和が進んでいるものの、参入は検討段階に過ぎない、というのが外食企業の現状ではなかろうか。

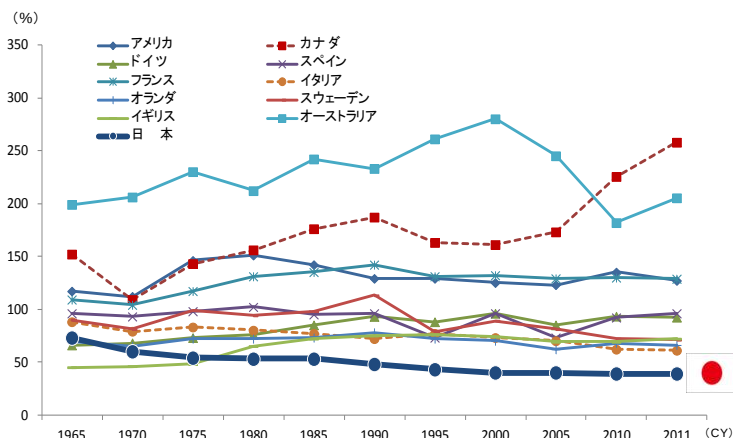
日本の食糧自給率は他国と比較して 低位

そこで、本項では原材料有効活用・コスト効率化といった視点から外食企業が取り得る成長戦略について触れることとしたい。日本の食糧自給率は 2014 年が 39%と、他国と比較して劣後しており、約 60%の食材を輸入に依存する世界でも有数の農産物輸入国である(【図表 30】)。国内外食市場における輸入原材料費割合は約 45%と言われ、2014 年は 9.5 兆円と推計される(【図表 31】)。これまでは為替変動や BSE 問題等が輸入原材料のコスト低減や安定

⁵ 食料・農業・農村政策審議会において 6 次産業化の市場規模として整理された、今後成長が見込める 7 分野(加工・直売、輸出、都市と農山漁村との交流等)の市場規模の合計

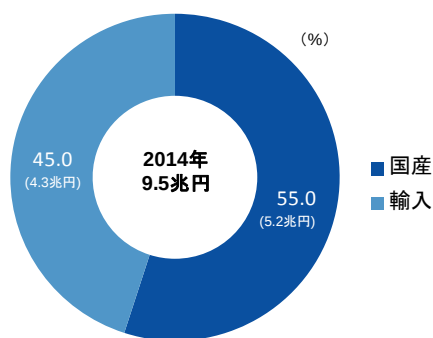
調達に向けた弊害であった。しかし足許では、例えば提供する魚介類の多くを輸入に依存する回転ずしチェーンにおいて中国に対して買い負けが発生しているように、新興国の人口増加や経済成長による食料需要の増加も懸念材料として挙げられる。

【図表 30】 国別食糧自給率推移(カロリーベース)



(出所) 農林水産省資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 31】 国内外食市場における輸入現在料費および割合



(出所) 農林水産省「農林水産物輸出入統計」、「外食産業に関する基本調査」、食の安全・安心財団資料よりみずほ銀行産業調査部作成

国内農作物のうち、収穫量の15%は市場に流通していない。

斯かる中、国内農作物に目を向けてみると、2014年の収穫量のうち、出荷されたのは約85%に留まり、約15%(数量ベースで約2,100千トン)は市場に流通していないという実態がある(【図表 32】)。このように収穫量と出荷量に乖離がある背景には、農家による自家消費や贈答、野菜需給均衡総合推進対策事業⁶による産地廃棄といった種々の要因が存在する。また、見栄えやサイズ等が仕入先の条件に合致しない、所謂規格外品であることも要因として挙げられ、食品スーパーを始めとする小売市場であれば、確かに見栄えも重要であることから規格外品という扱いになってしまうことは致し方ないだろう。しかし、外食市場においては基本的に食材を調理して消費者に提供する為、規格品、規格外品問わず活用することが可能ではないだろうか。

規格外品の活用は、自社、農家、消費者にとって恩恵

規格外品の活用によって、海外農作物に依存しない体質へのシフトが多少なりとも可能となり、何よりこれまで価値が付かなかった農産物を買収することは、国内農産物の有効活用、さらに農家の収入増加といった課題の解決に繋がる。

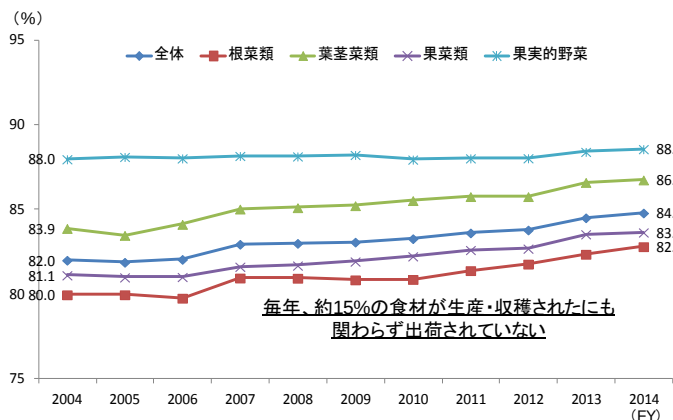
輸入食材と国産食材をバランス良く活用することが肝要

一方、2015年に大筋合意されたTPP⁷が発効された場合、輸入農産品・加工品の約8割の品目で即時乃至は段階的に関税が撤廃される為、新興国の人口増加や経済成長による食料需要の増加を踏まえても、輸入食材の活用は原材料費の抑制に寄与する可能性が高い。しかし【図表 33】で示した通り、消費者の食の志向は「健康」、「安全」、「国産」等にも向けられており、実際に食材を国産に切り替えている企業も散見される。こうした消費者のニーズを捕捉する為にも、輸入食材と国産食材をバランス良く活用することが求められよう。

⁶ 野菜の需給均衡を図るための供給量の調整

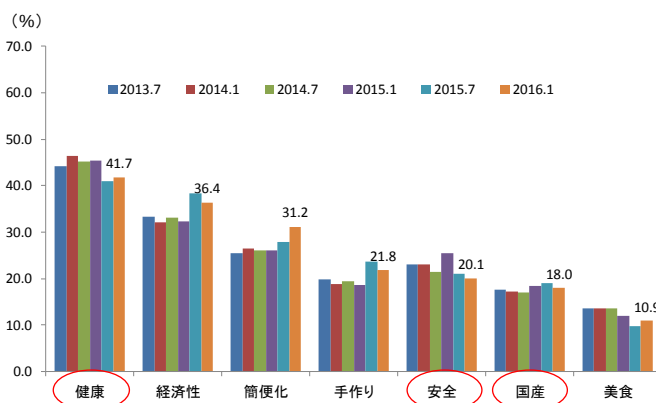
⁷ 環太平洋経済連携協定

【図表 32】国内農作物収穫量に対する出荷量の割合



(出所) 農林水産省「野菜生産出荷統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 33】消費者の食の志向推移(複数回答)



(出所) 日本政策金融公庫「消費動向調査 食の志向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

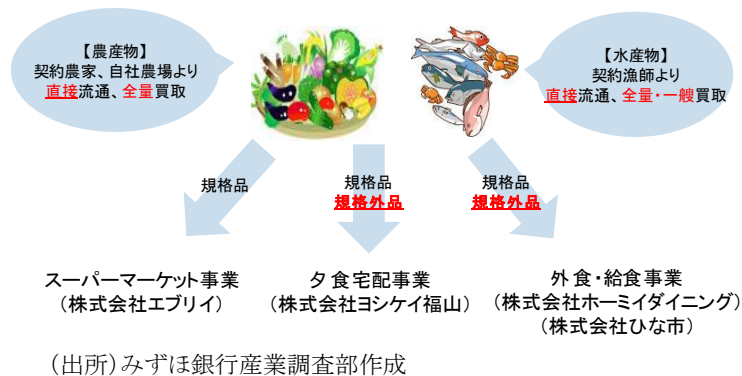
マルチ事業によって規格外品の活用が可能に

国産食材の有効活用について、実際に規格外品の活用に取り組んでいる企業として、福山市を基盤に食品スーパーを約 35 店舗展開するエブリイホーミイホールディングス(以下、エブリイ)の事例を取り上げたい。エブリイは生鮮食品および水産物の圧倒的な鮮度を強みとして 15 期連続 2 桁増収、8 期連続増収増益を続ける成長著しい企業である。

当社にとって生命線である農産物・水産物の鮮度を求め、一部契約農家形態を採用しており、市場を介さずに調達している。加えて「全量買い取り」および「一艘買い取り」という仕組みを取り入れており、規格品、規格外品問わず調達しているが、これを可能としているのがスーパーマーケット事業の他に展開している夕食宅配事業、外食・給食事業である。規格品はスーパーマーケット事業を主な販路とする一方、規格外品や希少価値の高いものの流通量が少なく市場に出回らない農水産物は夕食宅配事業や外食・給食事業を販路とすることで、全量買い取り、一艘買い取りを可能としている。特に外食事業においてはビュッフェ業態や高級料亭業態を保有し、メニューを固定しないスタイルにすることで、日々変化する調達品目・量に対応出来るような受け皿を整えている(【図表 34】)。

エブリイによるこれらの取り組みは『「食材」を「食財」に変える』プロジェクトの一環として行われており、「限りある資源を無駄にしない」という想いが原点にある。これは Creating Shared Value に基づく取り組みであるが、こちらについてはIV章で詳述することとしたい。

【図表 34】エブリイの全量買い取り・一般買い取りモデル



全量（一般）買い取りによって原材料費の抑制に寄与

全量買い取りや一般買い取りの実施は、スケールメリットを活かした調達の実現に繋がることから、原材料費の抑制にも寄与するであろう。外食産業の3大コストと言われるFLR⁸のうち、採用環境の悪化に伴う採用コストやパート・アルバイトを中心とする人件費（賃金）は増加の一途を辿り、経済環境によって変動する賃料等は企業努力で抑制するには限界がある。その為、原材料費が唯一企業努力によって抑制可能なコストと言える。今回提示した戦略オプションは生産者の収入増加というメリットも見込まれることから、「消費のプロ」である外食企業の積極的な取り組みに期待したい。

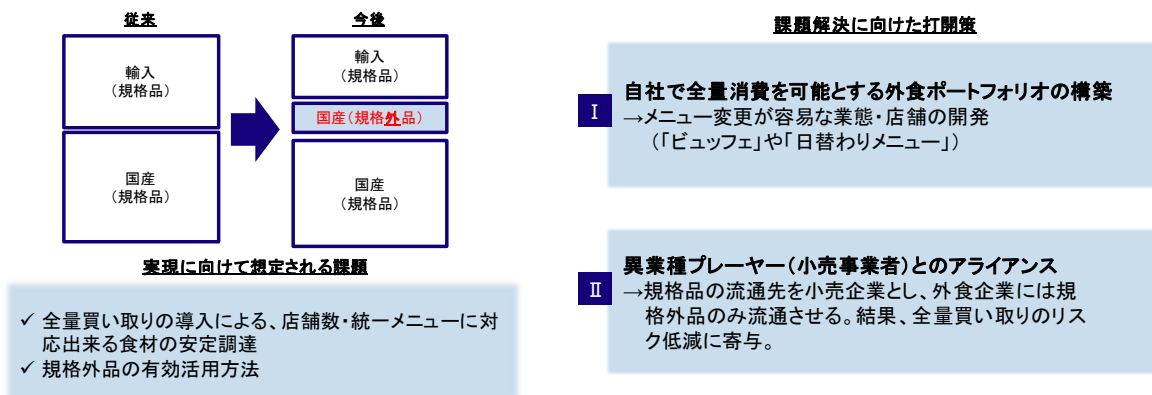
規格外品活用に向けた最大障壁は安定調達の可否

本戦略による外食企業にとっての最大のメリットは、原材料費抑制、併せて鮮度の高い原材料の調達であり、社会的意義という視点では原材料の有効活用および生産者の収入増加が挙げられる。そうした中で、本戦略実施に向けた最大の論点となるのは、外食企業にとって至上命題である安定調達、即ちメニューの安定供給に対するリスクを負うか否かであろう。

安定調達に向けた打開策は2つの方向性

その打開策として提案したいのが、自社で全量を消費出来るような外食ブランドポートフォリオの構築と異業種とのアライアンスによる規格品、規格外品の使い分けである（【図表 35】）。

【図表 35】調達の变化（イメージ）と付随する課題および打開策



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

⁸ Food(原材料費)、Labor(人件費)、Rent(賃料)

自社外食事業の
マルチ化による
事業のリスクヘッ
ジ。

まず、外食事業内で全量を消費する外食ブランドポートフォリオの構築についてだが、ブランド(業態)を複数保有する戦略はマルチ化と呼ばれ、既に多くの企業が実施している。マルチ化の目的は事業のリスク分散であり、食品衛生問題等の発覚等、有事の際に別ブランド(業態)の運営継続や、風評被害を最小限に留めることを可能とする。このマルチ化を推進させることは、結果的に本項で取り上げた食材調達の一環を可能にする。

例えばエブリイの取り組み事例のように、仕入れに応じた日替わりメニュー提供が可能となるようなビュッフェスタイル等の業態を保有することで、調達量が必要以上に達した食材や、少量故にチェーンブランドでは扱えないといった食材の活用が可能となろう。

異業種とのアライ
アンスによる安
定調達のリスク
ヘッジ

次に異業種とのアライアンスについてだが、エブリイの事例を見ても分かるように、規格品需要があるのは小売企業であり、外食企業は加工・調理を基本としていることから規格外品でも対応可能である。そこで、小売企業とのアライアンスによって外食企業は規格外品だけを調達することが可能となる。このスキームであれば、小売企業が求める規格品のロットに応じた規格外品が外食企業の元に届けられる為、規格品も含めた全量買い取りと比して調達量の変動幅を抑制できる。また、小売企業にとっても鮮度の高い規格品だけを調達することが出来る為、生産者も含めると Win-Win-Win になるのではないだろうか。

既に単独またはグループで小売事業を展開している外食企業であれば、小売企業とのアライアンスを検討せずとも自社内で完結する為、比較的容易に取り組むことが可能であろう。

自社使用食材の
「見える化」には
懸念の声もある

しかしながら、品質管理の観点において「自社の原材料を他社に知られたくない」という懸念の声を外食企業から聞くことがある。確かに原材料は他社とメニューの差別化を図る為の大事な要素である。

食材の共同調達
は既に始まって
いる

このような懸念を解消させ得る事例として、主に女性をターゲットとするディーナーレストランを展開するきちりの事例を紹介したい。当社は、自社が有するプラットフォームを他社に提供する「プラットフォームシェアリング事業」を展開している。これは本稿で述べている原材料調達のみならず、会計処理や労務処理等のバックヤードにおける業務に関して、自社の有する機能を他社とシェアするサービスのことである。きちりにとっては本業である外食事業以外における収益機会の獲得、サービスの受け手である他社にとっては業務の効率化、スケールメリットを活かした調達コストの低減を可能としている。

きちりの事例は、本稿で提案したような原材料の有効活用という切り口ではないものの、原材料の共同調達という観点では同様の取り組みを既に行っている。このような事例に加え、先述した日本農家が抱える課題や外食企業が置かれた現状を踏まえると、柔軟な戦略検討が必要になるのではないだろうか。

4. 供給サイド② ～労働力の確保

労働力減少は産
業の成長阻害要
因となる可能性

持続可能な成長に向けた事業戦略の締めくくりとして、労働力の確保について論じることとする。国内人口は 2010 年をピークに減少局面に突入している

政策でも質・量両面から供給制約克服に向けた目標を掲げている

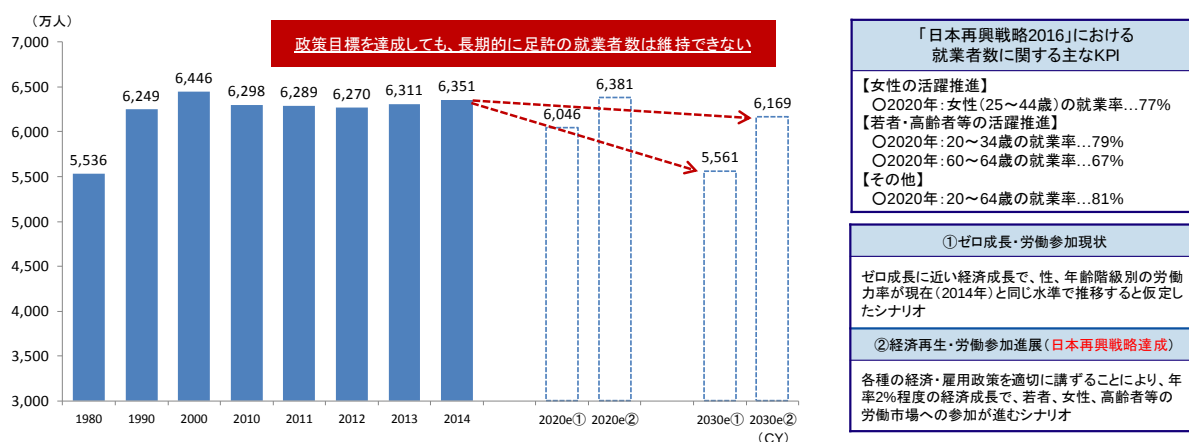
政策目標が達成されたとしても、足許の労働力は維持できない見込み

が、その中でも労働力の中心である生産年齢人口（15～64 歳）は約 20 年前の 1995 年にピークを迎えており、今後も減少の一途を辿ることから、多くの産業にとって供給制約による成長阻害要因となり得るであろう。

「日本再興戦略 2016」では持続的な経済成長の妨げとなる供給制約の克服が掲げられており、「ロボット新戦略」（労働生産性の向上）や「雇用制度改革・人材力の強化」（労働投入量の拡大）といった質的・量的両面からのアプローチが示された。加えて、2016 年 6 月に「日本再興戦略 2016」と併せて閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」も 50 年後の人口一億人の保持および全員参加型の社会実現に向けた取り組みであることから、労働投入量の拡大が期待される。

しかしながら、先行き 10～20 年で見ると、労働投入量の現状維持すら難しいと言わざるを得ない。独立行政法人労働政策研究・研修機構の試算によると、「日本再興戦略 2016」で掲げられている就業者に関する全 KPI⁹を達成した場合であっても、2020 年時点で 2014 年と同水準の就業者数を維持するに留まり、2030 年時点では約 180 万人の減少が見込まれる（【図表 36】）。現実的には需要捕捉に十分な供給力を維持することが可能な産業も存在し得るものの、産業横断視点で言えば労働力減少が成長阻害要因となることには変わりはないであろう。弊行の試算によると、仮に政府の経済成長の目標値である実質 GDP 年率 2.0%成長を達成する場合には、労働生産性上昇率を平成バブル期以前の水準まで引き上げねばならない見込みである。

【図表 36】就業者数見通し



（出所）首相官邸資料、総務省統計局「労働力調査」、労働政策研究・研修機構資料よりみずほ銀行産業調査部作成
（注）グラフ中①②はそれぞれ右表①②に対応

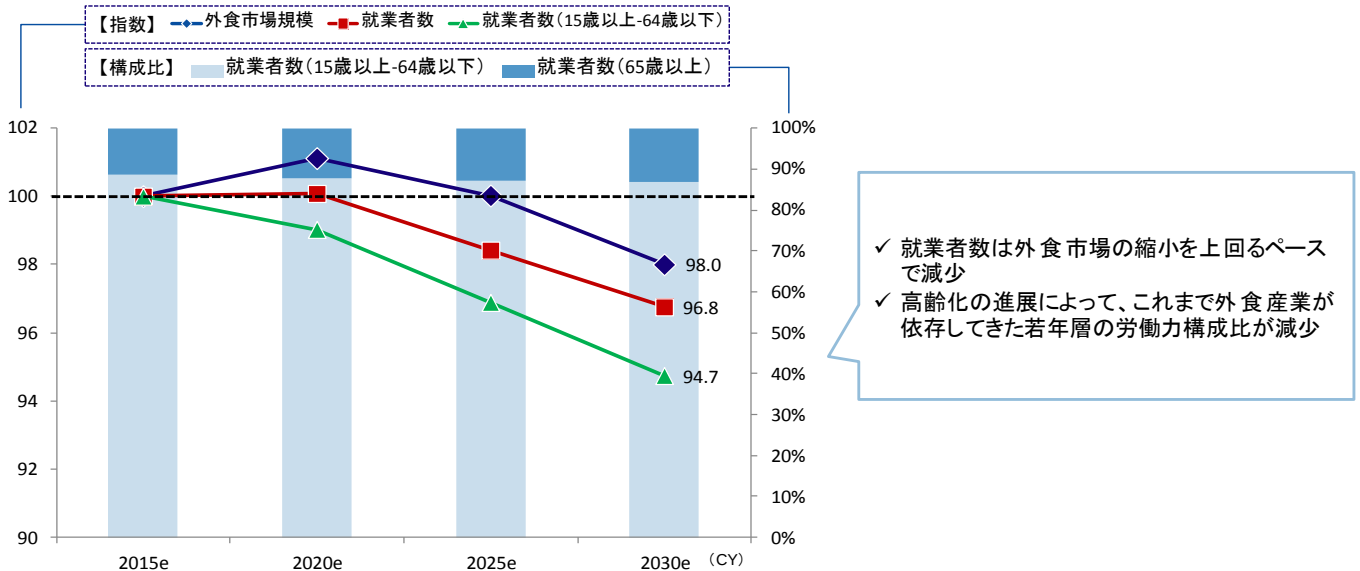
外食市場の縮小を上回るペースで就業者数は減少

では、外食産業にとって労働力不足は成長阻害要因となり得るのであろうか。2010 年を基準として、需要サイドの変化のみを変動要素として考慮し算出した外食市場規模と、独立行政法人労働政策研究・研修機構が試算した先述の前提（「日本再興戦略 2016」で掲げている各種 KPI を達成している）に基づく就業者数推計を比較すると、外食市場規模の減少を上回るペースで就業者数が減少することが見込まれる（【図表 37】）。さらに生産年齢人口世代の就業者数だけに限って推移を見てみると、就業者数全体と比較して減少幅は約 2.0P 大きくなる。外食産業は製造業と異なり労働集約型の産業である為、労働

⁹ 重要業績指標

働力の減少、特に比率が高い若年層労働力が減少することはネガティブ要素
 と言えよう。

【図表 37】 外食市場規模と就業者数の指数、年齢別就業者数構成比



(出所) 食の安全・安心財団資料、国立社会保障・人口問題研究所資料、総務省「家計調査」「労働力調査」、労働政策研究・研修機構資料、観光庁資料よりみずほ銀行産業調査部作成

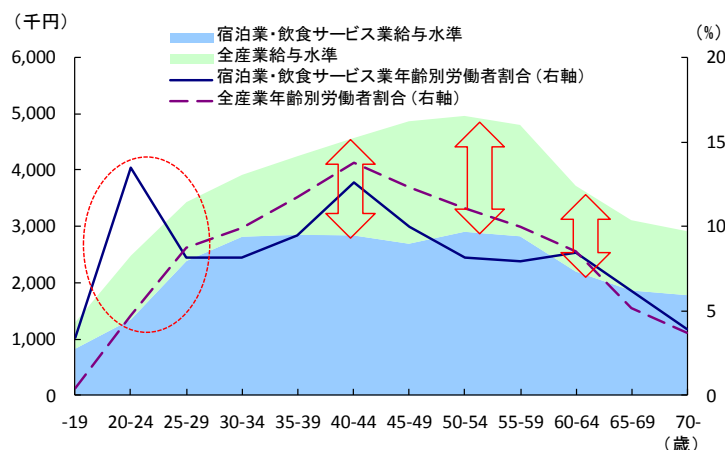
(注 1) 外食市場規模はみずほ銀行産業調査部推計値

(注 2) 2015 年=100 とした場合の指数

外食産業は他産業と比較して厳しい労働環境。他産業からの労働力の移行は想定し難く、労働力の減少は供給制約。

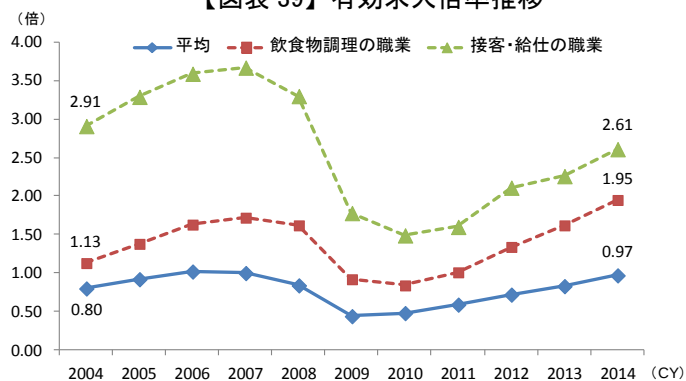
宿泊業・飲食サービス業に従事する労働者は若年層比率が高い(【図表 38】)。勤務内容は立ち仕事を基本とし、調理器具や料理皿の持ち運び等、力仕事の側面も併せ持つ業務が多い。また、店舗レベルにおいては教育体系の未整備等に起因する組織知の不足も存在する。これらは従業員にとって相応の負担に繋がるものと推察され、結果として、各社が声を揃えて課題としている採用難や低い定着率を招いている(【図表 39、40】)。このような足許の動向を踏まえても、他産業から外食産業に労働力が移行することは想定し難く、労働力の減少という供給制約が外食産業の成長阻害要因であるという事実が、今後劇的に改善される見込みは極めて低いのではないかと。

【図表 38】 年齢階層別給与水準と労働者割合(2014 年)



(出所) 国税庁「民間給与実態統計」よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 39】有効求人倍率推移

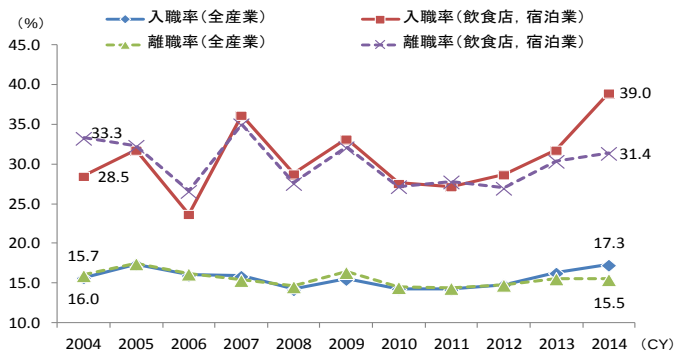


(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」よりみずほ銀行産業調査部作成

労働力確保に向けた企業毎の継続的な取り組みが求められる

労働生産性向上に向けた CK の活用

【図表 40】入職率および離職率推移



(出所) 厚生労働省「雇用動向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

よって、外食企業は今後の人口減少社会において、「労働生産性の向上」、「労働投入量の拡大」、「定着率の向上」について、継続的に取り組まなければならない。以下、これら3点について詳述する。

「労働生産性の向上」については、店舗外および店舗内における検討が求められよう。まず店舗外で考えられる取り組みは、画一的なメニューを大量かつ安価に提供することを可能とする CK への設備投資による、業務の省力化である。

足許では、居酒屋業態やレストラン業態を展開する外食大手のコロナは、総額 65 億円を投じ 2017 年に滋賀県と静岡県に食品加工工場の竣工を計画している。2012 年のレックス HD (現レイズインターナショナル)、2014 年のカップ・クリエイト HD の買収に代表されるように、積極的な M&A による事業拡大を続けてきた結果、店舗エリアが関西地方に拡大したことや、鮮魚の取扱量が増加した。そこで 10 拠点ある既存の生産拠点に加えてこれら 2 拠点を新設し、グループの物流・生産体制を見直すことで店舗と生産拠点の連携強化を企図している。

一方、消費者の志向が低価格から品質重視へとシフトする過程で、店舗内調理比率を高めることで付加価値を向上させ、他社との差別化を図ってきた企業も散見される。また、CK における調理を必要最小限の工程や特定の原材料に留めることで一定の効率化を図りながら、最終調理工程は店舗で行う企業も存在する。このように、CK の活用状況は企業の戦略に紐づくものと考えられるが、業務の省力化に寄与するツールであることは間違いない。

労働生産性向上に向けた調理工程・接客オペレーションの効率化

次に店舗内で考えられる取り組みは、調理工程・接客オペレーションの効率化による業務の省力化である。例えば、回転ずし業態を展開する元気寿司はオールオーダー型店舗への既存店改修を随時実施している。これは客からのオーダー後に調理するシステムで、出来上がったメニューはレーンに乗って客の元へ直接届く。加えてレーンは三段配置されている為、素早いメニューの提供を実現している。また、和食レストランを展開するがんこフードサービスは、2011 年 1 月に接客スタッフに GPS を取り付け、POS データと連動させることで注文件数および動線を検証した。見直し後は注文件数が 4 割も増加するに至っている。

労働生産性の向上を目指す政策は、外食産業が抱える労働力不足解消の追い風に

「日本再興戦略2016」においても、2020年に名目GDP600兆円達成に向けた成長戦略の一環として、外食・中食を始めとするサービス産業の生産性向上を掲げており、2020年までに生産性伸び率が2.0%(2014年1.0%)となることを目指している。併せて2015年2月に決定された「ロボット新戦略」においては、非製造分野におけるロボット国内生産市場規模を1.2兆円(2014年度約610億円)へと拡大させる目標を掲げている。他産業と比して未だ資本装備率が低い外食産業は機械化による労働力代替の余地が高い。これらの政策目標達成は、外食産業が抱える課題の解決に繋がるものであろう。

官民一体となった取り組みに期待

政府においては、サービス分野におけるロボット導入実績が少ない為、ノウハウの共有や費用対効果検証の支援を行うことを予定している。こうした政府支援を最大限享受する為にも、外食企業はバックヤード業務、接客業務双方において可能な限り棚卸を実施し、機械化可能な工程を明確化することが肝要である。当然のことながら産業特性上、「背中を見て育つ」領域も相応に存在し、全ての業務を「見える化」することは困難であろう。しかしながら官民一体となった取り組みによって、外食産業のみならず産業横断的に抱える労働力不足の解決に向けた突破口を切り開くことに期待したい。

労働投入量の拡大に向けて政府は多様な働き手の参画を目指す

次に「労働投入量の拡大」についてであるが、先ほど取り上げた「日本再興戦略2016」でも女性、高齢者、外国人等、多様な働き手の参画が掲げられている。そうした人材は、外食産業では労働集約型かつ女性労働者割合が約60%であることや、熟練者が有する調理・接客ノウハウの後継への伝授が求められることから、労働の担い手として合致すると思われる。

労働投入量拡大に向けて、各企業は制度の見直しを実施している

FR最大手のすかいらーくは、2015年9月に約4,300名の正社員および80,000人以上のパート・アルバイト従業員を対象に定年を60歳から65歳に延長するとともに、70歳までの定年再雇用制度を新設することを決定している。また日本KFCHDは2016年4月より「出勤日時限定社員」枠を設置し、勤務日数は週4日、1日あたり労働時間は5時間、休日は本人の希望に基づいて設定可能等、柔軟な勤務体系制度を導入している。また、外食企業のみならず他産業でも労働投入量拡大に向けた受皿の整備が進められており、継続して「人材の奪い合い」が発生することが想定される(【図表41】)。そこで外食企業においては勤務体系、子育てに関する各種サポート、賃金等、他産業に劣後しない魅力的な人事制度を設計・導入することが肝要であろう。

【図表41】労働投入量の拡大に向けた各社取り組み事例

女性	日本KFCHD	✓ 2016年4月より、「出勤日時限定社員」枠を設置。勤務日数は週4日、1日5時間(本人の希望で休日設定可)。 ✓ 当該社員の年収は180万円程度を想定(賞与含)
高齢者	すかいらーく	✓ 2015年9月、約4,300名の正社員・8万人以上のパート・アルバイト従業員を対象に、定年を60歳から65歳に延長することを決定 ✓ 併せて70歳までの再雇用制度も新設(1年ごとの契約、週労働20時間未満)
外国人	日本サブウェイ	✓ 2015年夏より語学学校と連携し、外国人留学生のアルバイトを本部にて一括採用。 ✓ これまで日常会話レベルの日本語理解力を採用条件としていたが、語学力不問へ変更(人柄や向上心を重視)
その他	ゼンショーHD	✓ 2016年4月より、約10万人のパートアルバイトの時給を平均2%引き上げ(2年連続) ✓ 約900人の正社員も約2%の昇給(ベースアップ+定期昇給)。ベースアップは4年連続。

(出所) 各社IR資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

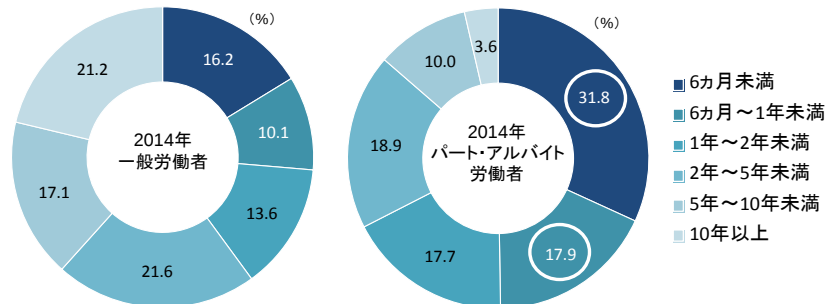
外食産業にとって最も重要な課題は定着率向上

外食産業のパート・アルバイト比率は他産業と比較して高い

ここまで述べてきた労働生産性の向上や労働投入量の拡大に加えて、外食産業が最も立ち向かわなければならない課題は「定着率の向上」であろう。【図表 40】で示した通り、2014 年の産業平均離職率は 15.5%なのに対し、飲食店・宿泊業は 31.4%と、約 2 倍の開きがある。当然のことながら離職率が高い分、産業平均と比較して入職率も高く、結果的に採用コスト等の増加、店舗オペレーションの低下等を招き、負のスパイラルに陥っていると言える。

宿泊・飲食業のパート・アルバイト労働者比率は2014年で60.9%と、全産業平均の25.6%と比較して圧倒的に高い。そして2014年の勤続期間別離職者構成比を見てみると、パート・アルバイト労働者は入社1年未満に離職する人が全体の約50%を占めることが分かる。このことから、入社間もないパート・アルバイト労働者に対するサポート体制を充実させることが、定着率の向上に結びつくと推察する(【図表 42】)。つまり、パート・アルバイト労働者の確保・拡大を進めると同時に、定着率の向上策も推し進めなければ、根本的な解決には繋がらないと言えよう。

【図表 42】 宿泊・飲食業の勤続期間別離職者構成比(2014 年)



(出所)厚生労働省「雇用動向調査」よりみずほ銀行産業調査部作成

定着率向上には店舗レベルの労働環境改善が必須

具体的には店舗レベル、即ち現場における労働環境の改善が必須であろう。本部は日々現場で起こっている出来事を網羅的に把握することは不可能である為、店長やベテラン従業員による現場の環境改善が求められる。店長や社員による定期的なフォローアップや、ベテラン従業員による積極的なコミュニケーションが活発に頻繁に発生すれば、新人従業員が「私もメンバーの1人」と実感できるような環境が醸成されよう。当然のことながら新人従業員は経験したことのない業務を行う為、失敗によるストレスを感じることは多々あろう。しかしそのストレスを和らげ、さらにはストレスを上回る居心地の良さを与えることが肝要である。

定着率向上には従業員教育も欠かせない

一方で理念や調理、接客技術に対する教育の実施も、従業員の役割期待の拡大に繋がり、働くことの動機付けとして効果的な打ち手となろう。多くの著書で称賛されているスターバックスの従業員教育は、研修期間が2～3日と言われている飲食業界において、延べ80時間、約2カ月に及ぶ研修を受けることが決められている。スターバックスの基本理念である「お客様に感動体験を提供して、人々の日常に潤いを与える」を実現する為に、コーヒーの淹れ方を教わる前にスターバックスのミッションと歴史を学ぶ。お題目になりがちなミッションが、80時間の研修を通じて従業員一人ひとりに浸透されてゆき、消費者への価値提供の礎となる。

研修後も教育は続き、良い行動には「強化」、改善点には「是正」を施す。「強化」、「是正」いずれも正解を直ぐに伝えず、本人に考えさせることで次回以降の能動的な行動を促すようにしている。マニュアルは必要であるが、マニュアルだけでオペレーションや接客サービスの全てをサポートすることは出来ない。特に接客は人と人が繋がる接点である為、想定外の事態もしばしば起こる。従業員の能動的な行動が成功体験となれば、動機付けの好循環が生まれるはずだ。

定着率の向上は
採用コストの抑
制等に寄与

これら現場における種々の取り組みによって、自ずと定着率は向上し、結果的に採用コストの抑制やオペレーション効率の向上という副次的効果も得られるであろう。その為、教育に対する取り組みを店長やベテラン従業員といった属人的な仕組み、即ち暗黙知にせず、好事例や反省事例を他店舗へ横展開する等、「教育の見える化」を積極的に行うことが、企業単位での業績向上に寄与すると推察する。

従業員一人ひと
りに合わせた動
機付けを

勿論、働く理由、動機付けの方法は三者三様である。何が各々の動機要因となり得るのかを現場で把握し、各々に合わせたコミュニケーションを図ることが、定着率向上に向けた唯一の道であろう。

人財は競合との
差別化になり得
る可能性を秘め
ている

一般的に従業員は人件費、つまりコストの側面として捉えられることが多い。特に外食産業では「コストと言えば FLR」と定義されるほど、人件費は企業業績に影響を与え、足許のパート・アルバイト時給単価の高騰には多くの企業が頭を悩ませているはずだ。しかしながら、「人材」は時として「人財」と書かれるように、企業にとっては欠かすことのできない貴重な経営資源である。消費者が外食店舗を決定する際の3大要素はメニュー、オペレーション(サービス)、ファッション性と言われ、その中でもオペレーションの評価を決定づけるのは紛れもなく「人」である。「人財」が言葉遊びに終わらない為にも、「コスト」としてのみ捉えるのではなく、競合他社との差別化を図る為の貴重な財産として向き合い、地道かつ継続的な教育を行うことが重要である。

IV. 外食産業への提言 ～Creating Shared Value(共創価値)への取り組み

Ⅲ章では長期的な視点を持って取り組むべき環境変化および変化に対する成長戦略について、需給双方の視点から4つの事業戦略を提示したが、最後にこれらを含む事業戦略の屋台骨となり得る経営コンセプトについて考察することとしたい。

外食産業のイメ
ージは他産業と
比較して劣後

2016年4月に学情が発表した「2017年卒 就職人気ランキング【速報】」によると、残念ながら上位100位に外食企業は見当たらない。就職人気ランキングである為、消費者の視点とは異なることに留意頂きたいものの、外食産業の社会的イメージが他産業と比して相対的に劣後していることは想像に難くないのではないだろうか。さらに昨今世間を騒がせた労務問題や食品衛生問題、Ⅲ章で取り上げた労働環境等が、外食産業のイメージ低下に追い打ちをかけていることも間違いないと思われる。

外食産業は日々の様々なシーンで必要不可欠なコンテンツに

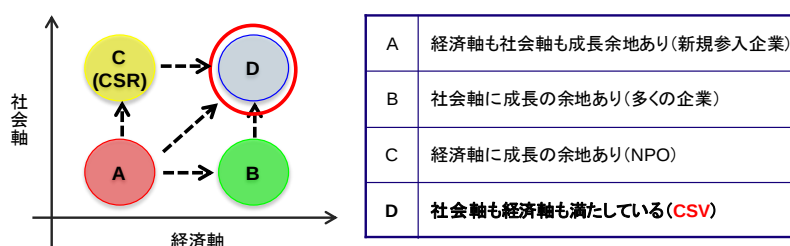
外食は「ハレの日」としても利用されているように、メニューや空間を通じて非日常的な体験を比較的容易に提供できる貴重なコンテンツである。また、共働き世帯や単身世帯の増加に伴い家事の外部化が進行している足許の社会動向に鑑みると公共インフラとしての性質を備えていることも否定出来ず、社会に不可欠なコンテンツと捉えることも出来るのではないかと。

このように、外食産業はその社会的イメージと、与えられた役割の重要性にギャップが生じている。企業はこのギャップを埋める必要があるだろうし、究極的には外食企業、外食産業に対する社会的なイメージをポジティブなものにすることが求められよう。

CSV の取り組みによる外食産業のイメージ改善を

その手段として、Creating Shared Value (共創価値、以下 CSV)を取り上げたい。CSV とは 2011 年に Michael E. Porter 氏によって提唱された考え方で、「社会課題への取り組みによる社会的価値の創造(社会軸)」と「企業の成長(経済軸)」を両立させるコンセプトであり、Corporate Social Responsibility (企業の社会的責任、以下 CSR)から一歩発展した概念である(【図表 43】)。

【図表 43】 CSV の概念



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

CSR は本業の疲弊を招く可能性や効果が限定的になる可能性も

フェアトレード¹⁰、環境保護活動、発展途上国への寄付行為に代表されるように、既に外食企業の多くは CSR 視点での取り組みを行っている。しかしながら、上場外食企業の直近決算における平均営業利益率は 3.6%と低水準にあり、CSR のように事業に還元されないキャッシュアウトにも限界があろう。出来ることならば獲得した利益は新規出店、既存店改修、人材教育といった成長投資に振り向けたいというのが本音ではないだろうか。このような外食産業の事業構造に鑑みても、CSR の推進は本業の疲弊を招くか、限定的な活動に留まる可能性が極めて高いことが想定される。だからこそ CSV に舵を切り、社会軸、経済軸双方の価値を同時に追い求めていくこと、即ち企業による社会課題の解決への貢献が、企業の事業成長へ波及するような取り組みが望ましいと考える。

麒麟の復興支援は CSV に基づく

飲料メーカー大手の麒麟 HD(以下麒麟)は、長期経営構想「麒麟・グループ・ビジョン 2021」の下、2013 年度に CSV に基づく取り組みを表明、着手しており、「地域産業の活性化」および「人と人との絆づくり」という 2 つの側面から取り組みを進めている。本稿では「地域産業の活性化」に関連して 2011 年の東日本大震災を機に立ちあげた「復興応援 麒麟絆プロジェクト」を取り上げたい。

¹⁰ 発展途上国で作られた作物を適正な価格で継続的に取引することによって、生産者の持続的な生活向上を支える仕組み

当プロジェクトは東日本大震災復興支援への継続的な取り組みを掲げ、3 年間で 60 億円を拠出するという計画を打ち出し、震災直後から 2012 年度までは、農家や養殖業の再開に必要な機械設備の購入支援等、CSR に基づく取り組みが中心であった。

そして 2013 年度からは CSV に基づき、福島県の農業を支援する新たな取り組みとして、福島県産の和梨の果汁を使用した「氷結 和梨」を販売した。ここで注目すべきは福島県産であることを商品パッケージに明記している点である。消費者から十分に認知されている氷結ブランドを用いることで、風評被害に苦しむ福島県の農産物に対する安全・安心を消費者に訴求することが可能となり、福島県の農家は収入を得ることが出来たのである。キリンにとっても事業メリットは大きく、2013 年度の販売好調を受けて翌 2014 年度には出荷量を 7 割増としたことや、2015 年 3 月からは新たに福島県産の桃を活用した氷結の販売も開始している。

エブリイの取り組みも CSV の一例

外食産業の周辺事業においては、Ⅲ章で述べた原材料の有効活用に取り組むエブリイの事例も CSV と捉える事が出来るだろう。従来は市場に出回らなかった規格外品の農産物に価値を見出したことで、食材廃棄の低減や農家の収入増加といった社会課題の解決に貢献するとともに、当社にとっては全量買い取りの活用や規格外品の受皿を用意することで調達コストの低減に繋がっており、事業上のメリットも獲得している。

海外でも CSV に基づく取り組みが行われている

海外に目を向けてみると、米国を中心にメキシコ料理の Chipotle ブランドを約 1,900 店舗展開する Chipotle Mexican Grill (以下、Chipotle) も CSV に基づく取り組みを行っている。「Food With Integrity」をビジョンに掲げる Chipotle は、足許では 2015 年に発生した病原性大腸菌問題による業績悪化に苦しんでいるものの、1993 年の創業以来オーガニック食材や鮮度を追求したメニューが消費者の支持を獲得し、2015 年度売上高が 4,501 百万ドルを超える大手外食企業の 1 社である(全米第 12 位にランクイン)。

Chipotle は 2013 年に、You Tube によるアニメーション動画(「The Scarecrow」)およびアプリゲームを通じ、食糧問題や食の安全に関するメッセージを発信した。アニメーション動画の再生回数は 1600 万回以上、アプリのダウンロード数は 60 万以上という結果を残し、消費者が食糧問題や食の安全について考える機会を提供したという意味で、一定の役割を果たしたのではないだろうか。また、著名なアーティストが担当した動画の BGM は、i Tunes を通じて購入可能であり、この楽曲購入による収益金は Chipotle が実施している生産者支援や食育活動に充てられる。その結果、Chipotle は従来より高品質な食材の調達と、消費者に対する高付加価値メニューの提供が可能となる。更に、動画やアプリを通じて食の安全および健康意識が高まった消費者たちは、Chipotle のように安全で健康的な食材を活用しているブランドへの共感が高まる為、客数増加に繋がるという好循環を生み出しているのである。

外食産業は多くの社会課題に取り組まれている

本稿で取り上げた事例は一例に過ぎず、外食産業は川上から川下に至るまで非常に多くの社会課題に接しているはずだ。川上に目を向ければ本稿で取り上げたような 1 次産業者の姿が思い浮かぶし、川下に目を向ければ消費者の健康や、年間 300~400 万トンとも言われている食品ロス¹¹といった課題が

¹¹ 食品製造や外食などの食品関連事業者によって、食べられるのに排出されている食品廃棄量(2011 年度)

浮かび上がる。よって、外食企業は社会課題の解決に向けた取り組みに向けて、自社の強みやコアコンピタンスを明確化・再定義する必要がある。

CSVに基づく取り組みの先には、Ⅲ章で取り上げた労働力確保に繋がる可能性もあるのではないだろうか。外食産業は製造業と比較してイノベーションが起ころづらい産業ではあるものの、優秀な人材が集まらないことには労働生産性の向上は期待できない。また、パート・アルバイト労働者についても、好感を抱ける企業で働きたいと思うのが大宗であろう。「ここで働いている自分が格好いい」と思わせることが出来れば、定着率も改善されるはずである。

CSV による経済軸の恩恵は需給双方に波及する可能性

外食産業において CSV に基づく取り組みによる経済軸の恩恵は供給サイド、つまりは先述した労働力の確保という側面において得られる可能性が高い。加えて、需要サイド、つまりは消費者にも波及する可能性も十分にあらう。既に成熟した日本市場において、消費者の関心は「モノ」を所有することから、経験や体験、サービスなど目に見えない価値である「コト」消費にシフトしている。「ハレの日」のように、既に「コト」消費を提供している企業であっても、キリンの事例のように、企業の社会課題解決に向けた取り組みに価値を感じる消費者が増えれば、更なる客数増加に繋がるであらう。

CSV は長い視点を持って取り組むべき

一方で、CSV に基づく取り組みを 1 つ実施したからといって、直ちに企業イメージが向上する訳ではなく、経済軸における早期の恩恵も期待しない方がよい。経済軸への波及は社会軸(社会課題の解決)の延長線上にあると考え、長い視点を持って取り組む必要があらう。

対外発信のための企業広報も不可欠

また、産業としての社会的イメージ向上の為には、特定の企業だけではなく産業一体となった取り組みが求められる。そこでまずは既に外食産業において相応のシェアを有している企業や比較的資金余力のある企業が CSV に基づく取り組みの牽引役となることに期待したい。他企業も先行企業に追随することで、産業一体となった CSV の取り組みが実現され、社会に対してより大きなインパクトを与えることにならう。なお、当然のことながら自社の取り組みを対外的に効果的に発信し、社会に認知させる企業広報が欠かせない。昨今の SNS の普及に鑑み、社会、そして消費者が CSV に基づく取り組みに共感すれば、自ずと情報は広範に及ぶであらう。よって企業は、CSV に基づく取り組みの意義、目的、定性・定量に関する結果等を分かりやすく社会に発信していくことが肝要である。

V. おわりに

外食産業にとって懸念事項である人口減少や少子高齢化による胃袋の縮小は、徐々に進行してゆく。裏を返せば劇的な変化がない分、変化が捉えづらく、気付いた時には競合他社乃至は他産業の後手に回っている可能性が十分にある。

だからこそ、本稿では持続可能な成長に向けて、敢えて長期視点に基づいた戦略について考察した訳であるが、これらは一足飛びに取り掛かることが出来る類のものではなく、地道かつ継続的な取り組みが必須である。特にⅣ章で述べた CSV は企業文化、体質を変革する必要もあらう。CSV を志向すること

は実施に向けた大前提であるが、同時に推進する力を併せ持たないと「絵に描いた餅」に終わってしまう可能性が極めて高い為、長期戦の覚悟を持って臨むことが求められる。

今後、外食産業・企業にとって益々厳しい環境が待っているのは想像に難くないが、本稿で提示した戦略の推進が外食産業の発展および企業の持続的成長に寄与し、かつ社会課題解決の一翼を担う日が訪れることに期待したい。

(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 向井 健

ken.mukai@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)
- 月刊食堂(柴田書店)

2. Web site

- 食の安全・安心財団
- Euromonitor International
- IMF
 - *World Economic Outlook Database, April 2016*
- 首相官邸
 - 「日本再興戦略 2016」
 - 「ニッポン一億総活躍プラン」
- 日本フードサービス協会
- 労働政策研究・研修機構
- 国立社会保障・人口問題研究所
- 総務省統計局
 - 「家計調査」
 - 「労働力調査」
 - 「社会生活基本調査」
- 厚生労働省
 - 「平成 26 年国民生活基礎調査」
 - 「介護保険事業状況報告」
 - 「一般職業紹介状況」
 - 「雇用動向調査」
- 日本フランチャイズチェーン協会
- 日本政府観光局(JNTO)
- 観光庁
 - 「訪日外国人消費動向調査」
- 日本政策投資銀行・日本交通公社
 - 「DBJ・JTBF アジア 8 地域・訪日外国人旅行者の意向調査」
- Pew Research Center
 - *The Future of World Religions: Population Growth Projections, 2010-2050*
- 農林水産省
 - 「農林水産物輸出入統計」
 - 「外食産業に関する基本調査」
 - 「野菜生産出荷統計」
- 日本政策金融公庫
 - 「消費動向調査 食の志向調査」
- 国税庁
 - 「民間給与実態統計」

3. 書籍

- 「外食産業マーケティング便覧 2012 No.1」(2012) 富士経済
- 「外食産業マーケティング便覧 2016 No.1」(2016) 富士経済

- 「世界と日本の食料・農業・農村に関するファクトブック 2016」(2016)JA 全中
- 「外食産業経営動向調査報告書」(平成 25 年 3 月)日本フードサービス協会
- 赤池学、水上武彦「CSV 経営」(2013)NTT 出版
- 斉藤徹「超高齢社会マーケティング」(2014)ダイヤモンド社
- 藤沢烈「社会のために働く」(2015)講談社

©2016 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。

