

# 外食業界の現況と今後の方向性

LEAD THE VALUE

2017年6月  
株式会社 三井住友銀行  
コーポレート・アドバイザー本部  
企業調査部

- 本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。
- 本資料は、作成日時点で弊行が一般に信頼できると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。
- ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いただきますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。



三井住友銀行

# 目次

---

1. 外食業界の市場動向	2
2. 外食業界を取り巻く環境	7
3. 事業戦略の方向性	13
Appendix.	18

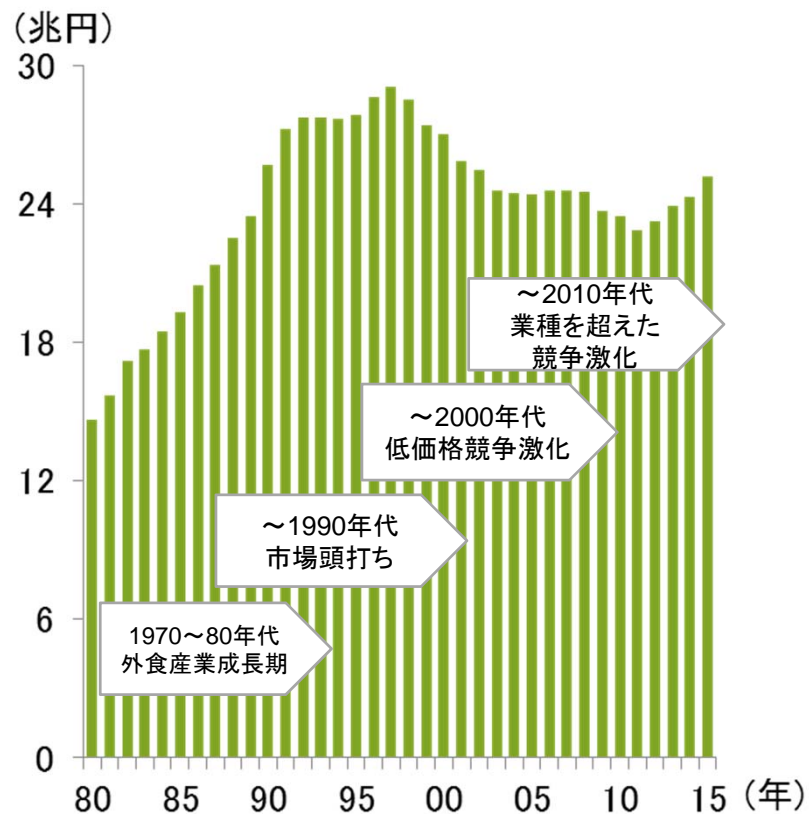
# 1. 外食業界の市場動向

---

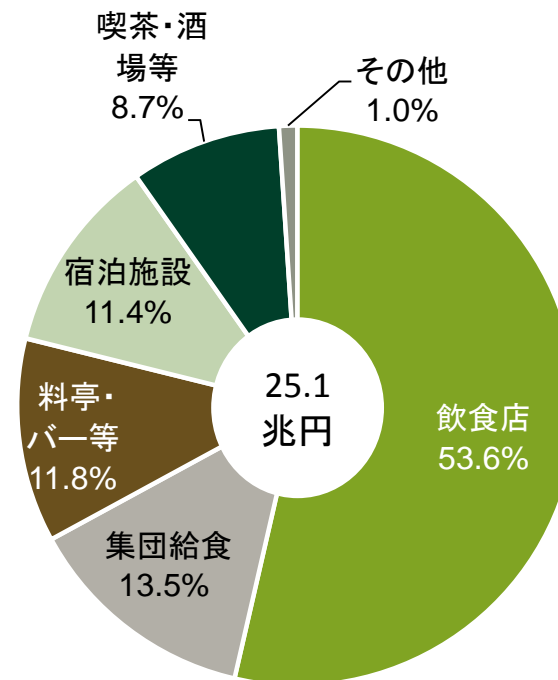
## 外食業界の市場動向 ～市場環境

- ▶ 外食業界の市場規模は、①人口減や高齢化による食需要の縮小、②節約志向の高まりによる低価格化の進行、③コンビニエンスストアや食品スーパー等の品揃え拡充に伴う中食市場の拡大、等から減少傾向で推移してきました。ここ数年をみれば、食材価格の高騰や人件費の上昇を背景に、商品単価の引上げに動いたこと等から市場規模は拡大傾向にあるものの、他業種との競合が厳しさを増す中で更なる拡大余地は乏しいとみられます。

### 市場規模の推移



### 市場規模の内訳(2015年)

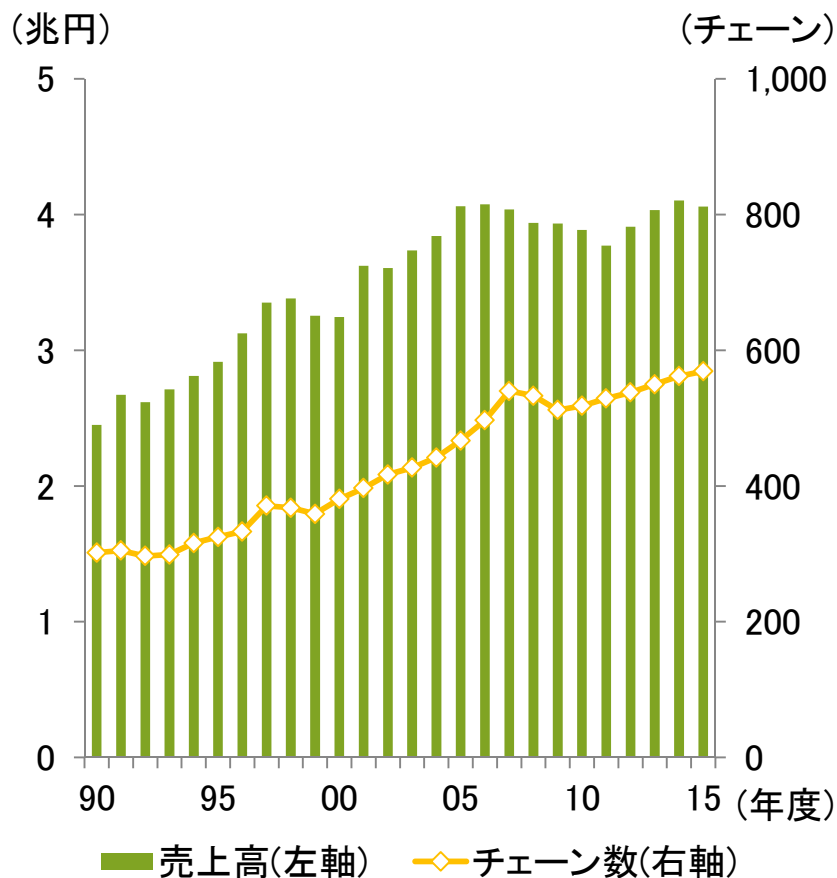


(出所)食の安全・安心財団「外食産業市場規模推移」を基に弊社作成

# 外食業界の市場動向 ～外食フランチャイズの動向

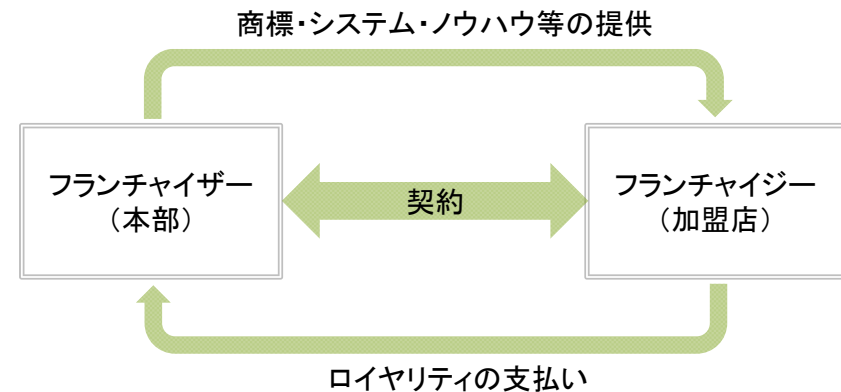
▶ 外食フランチャイズは、事業の多角化手段の一つとして展開するメガフランチャイジーの台頭や外食各社の出店強化等を背景にチェーン数が増えてきたことから、ここ数年の売上は概ね増加傾向で推移しています。但し、外食市場は人手不足問題等を背景に事業環境が厳しさを増しており、新規出店のハードルは従来以上に高まっています。

## 外食フランチャイズの売上推移



(出所)日本フランチャイズチェーン協会「フランチャイズチェーン統計調査」を基に弊社作成

## フランチャイズの仕組み



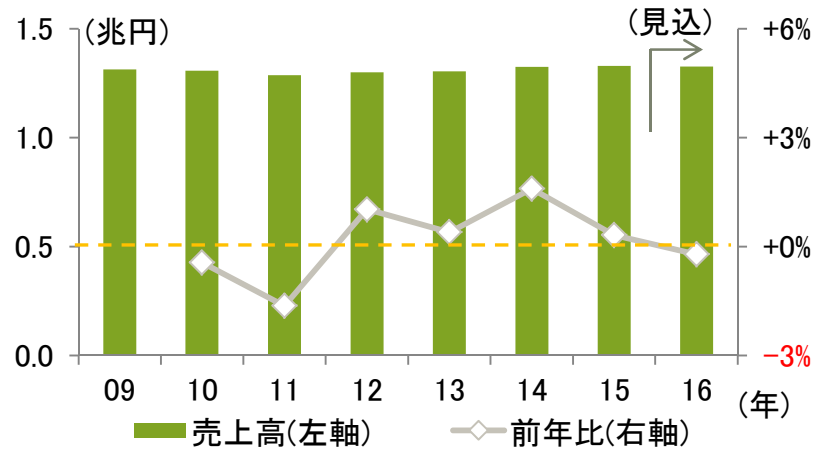
## フランチャイズビジネスの特徴

	フランチャイザー	フランチャイジー
メリット	他資本の活用により、短期間での多店舗展開が可能	短期間・少投資で開業が可能 商標やチェーン名等のブランドが利用可能
留意点	運営ノウハウの流出	店舗フォーマットの統一性が要求されるため、独自性を打ち出し難い

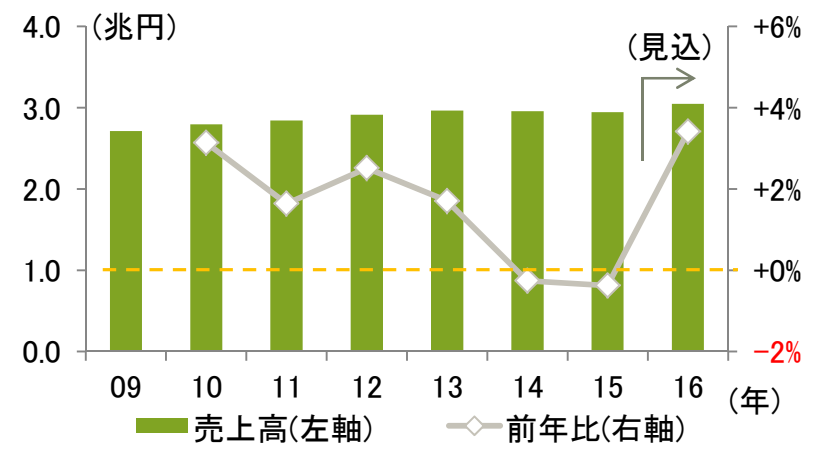
# 外食業界の市場動向 ～業態別の動向

▶ ファミリーレストラン・ファストフード業態が堅調に推移する一方、パブ・居酒屋業態は若年層の酒離れや高齢化の進展による酒量減少等を背景に縮小傾向にあります。喫茶業態は、消費者ニーズの変化に伴って健康志向が高まる中、朝食需要が下支えしており、売上は底堅く推移しています。

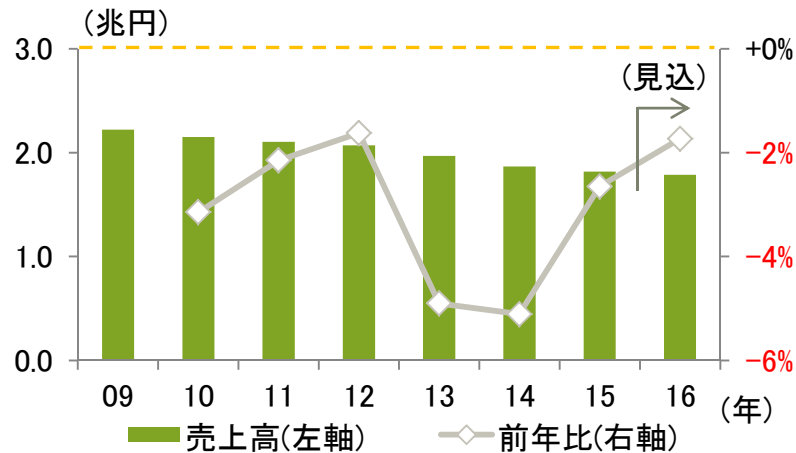
ファミリーレストラン業態



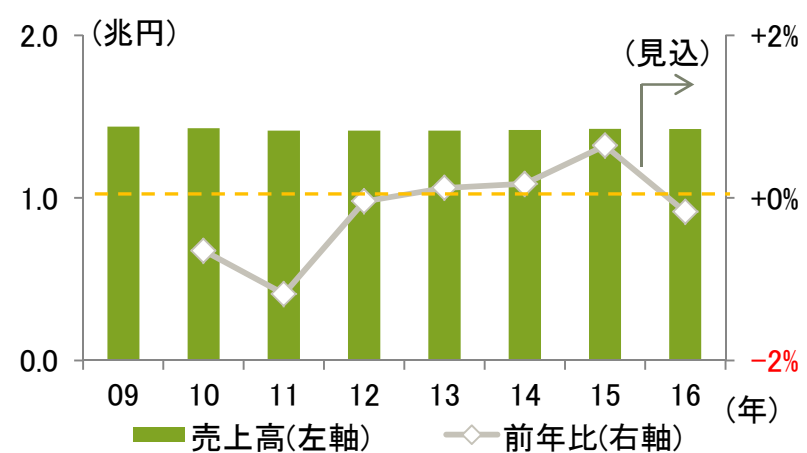
ファストフード業態



パブ・居酒屋業態(\*)



喫茶(カフェ)業態



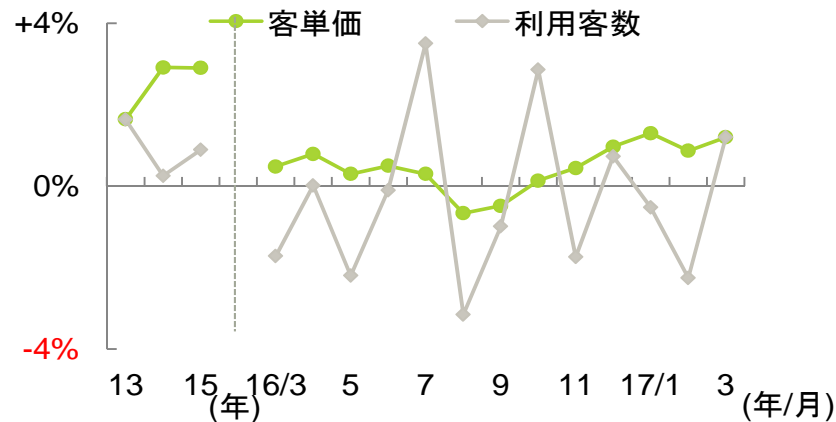
(\*)客単価7千円未満の居酒屋・炉端焼業態。

(出所)富士経済「外食産業マーケティング便覧2016」を基に弊社作成

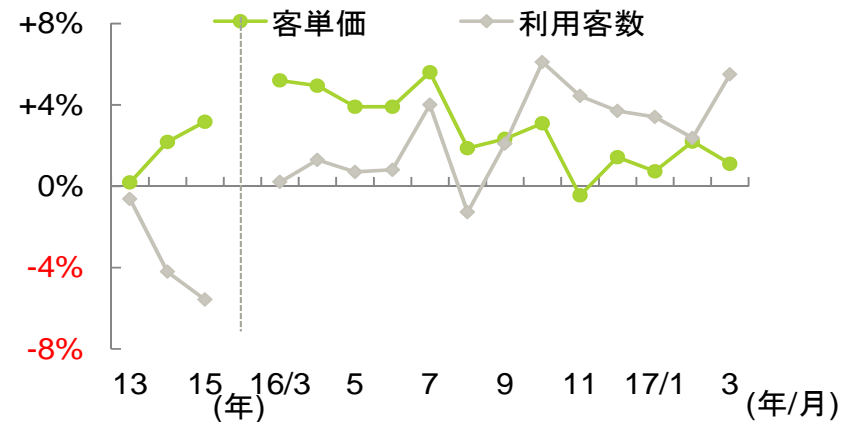
# 外食業界の市場動向 ～業態別の既存店客単価・利用者数の比較

▶ 近年は、食の安心・安全に対する消費者意識の高まりを背景に、食材の国産化など高付加価値商品の投入等も奏効し、総じて前年を上回る水準で推移しています。但し、低価格且つ短時間での飲酒を楽しむ消費者が増える中、ファミリーレストラン・ファストフード業態が「ちょい呑み」需要への対応を強化している影響を受け、居酒屋業態の既存店客単価・利用者数は基本的に前年割れとなる等、厳しい状況が続いています。

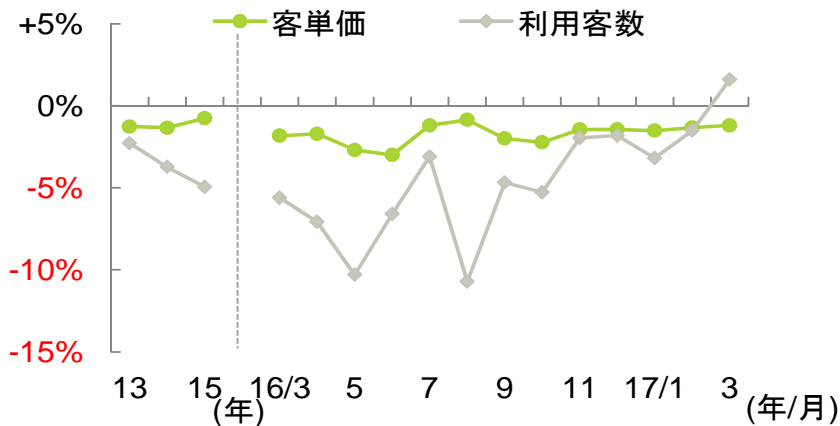
ファミリーレストラン業態



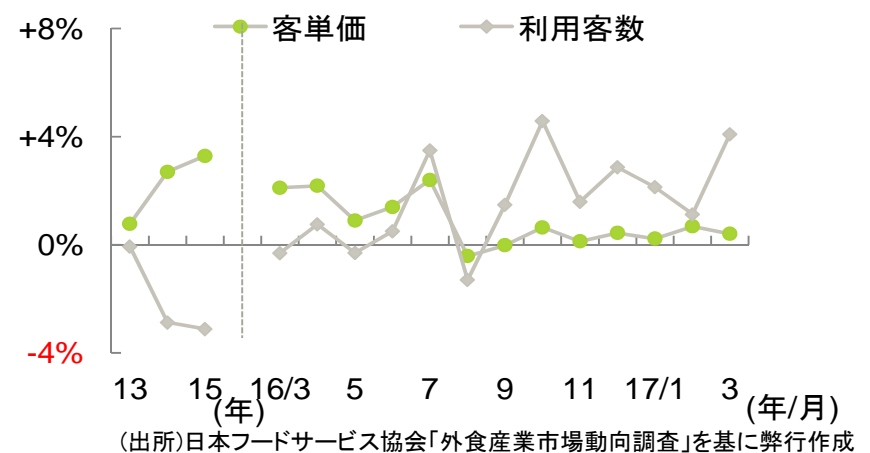
ファストフード業態



パブ・居酒屋業態



外食全体



## 2. 外食業界を取り巻く環境

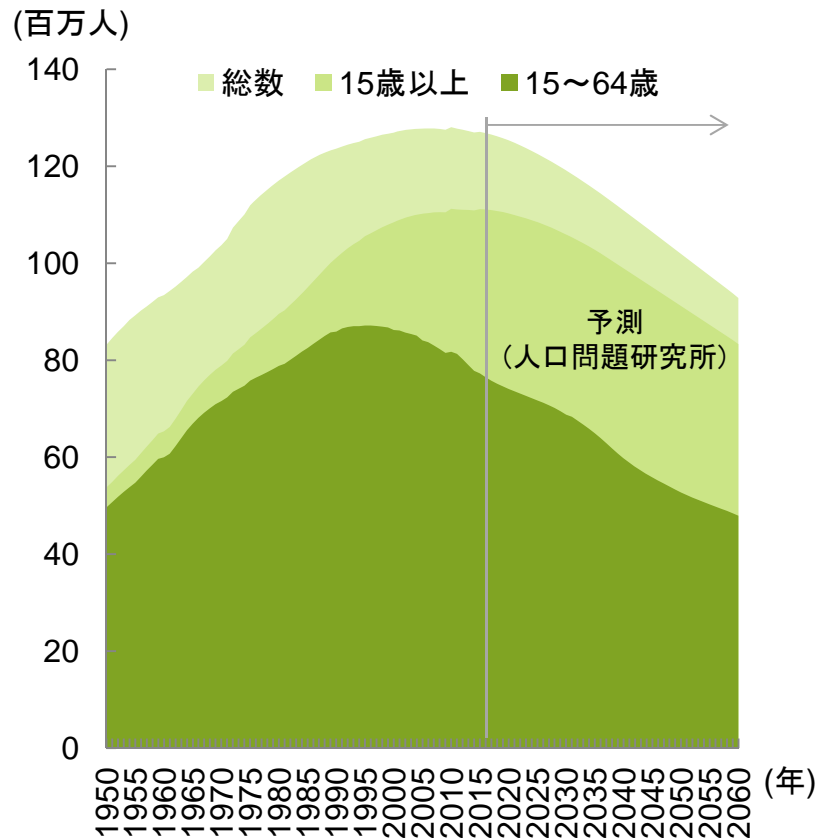
---



# 外食業界を取り巻く環境 ～人口動態の変化による影響

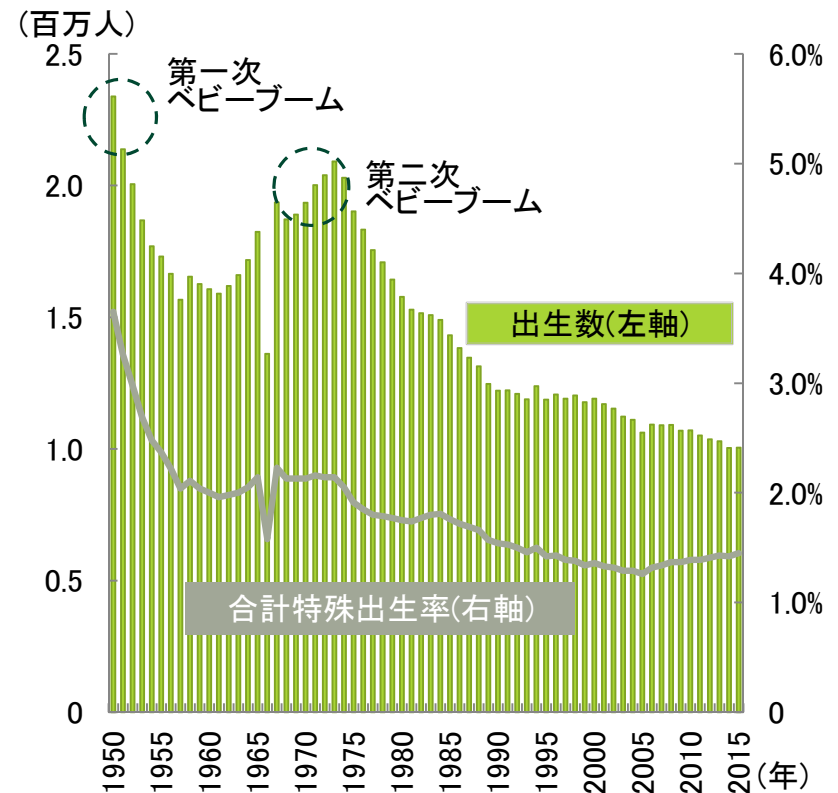
➤ 総人口は、2008年をピークに減少に転じており、今後減少ペースは更に加速するとみられます。また、出生数は、第二次ベビーブーム以降減少傾向で推移しています。

## 総人口の推移と見通し



(出所)国立社会保障・人口問題研究所「人口問題基本調査」を基に弊行作成

## 出生数と合計特殊出生率(\*)の推移

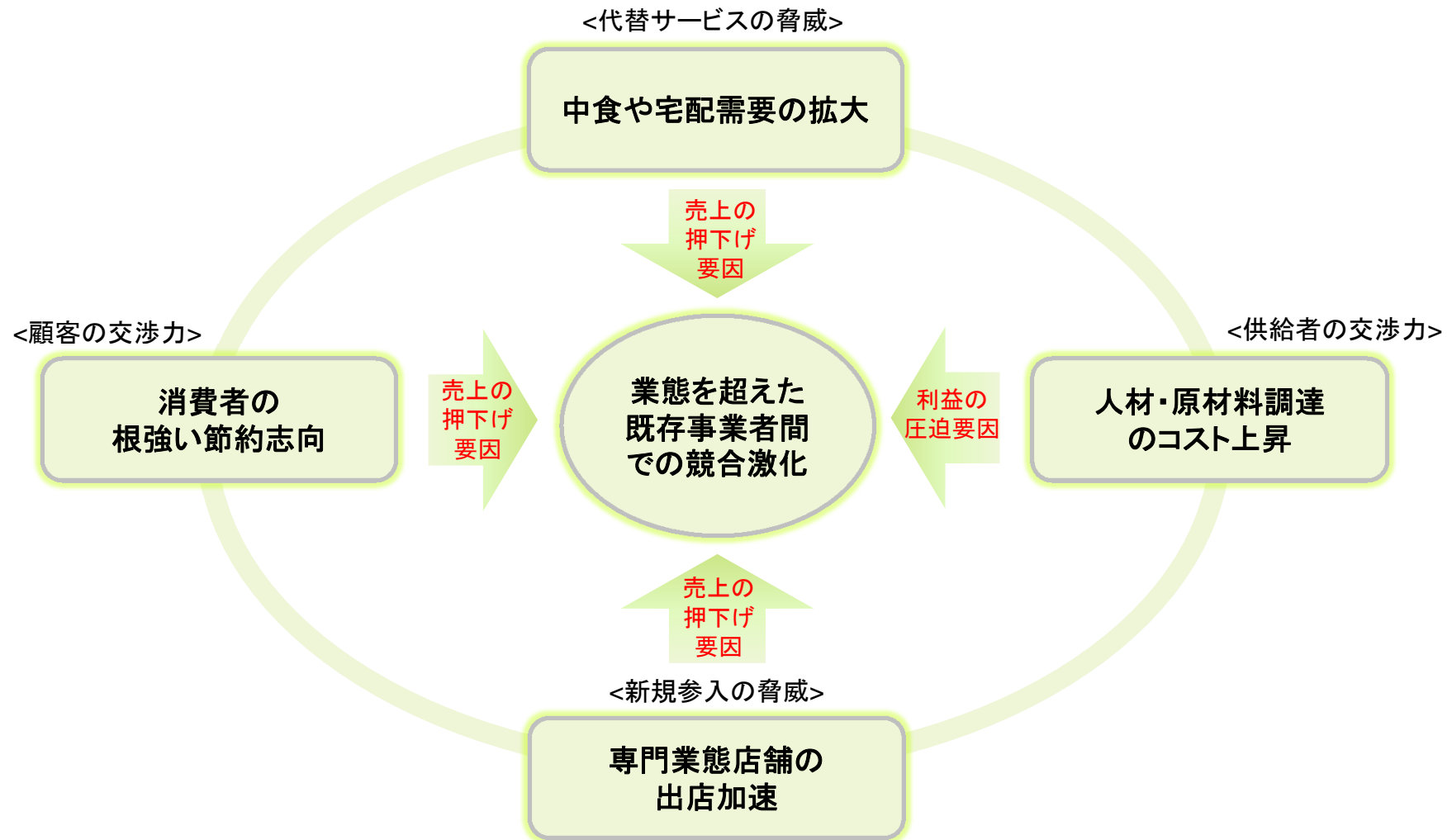


(\*)15~49歳までの女性の年齢別出生率を合計したものの。  
一人の女性が一生の間に産む子どもの数に相当。

(出所)厚生労働省「人口動態調査」を基に弊行作成

## 外食業界を取り巻く環境 ～社会環境の変化による影響

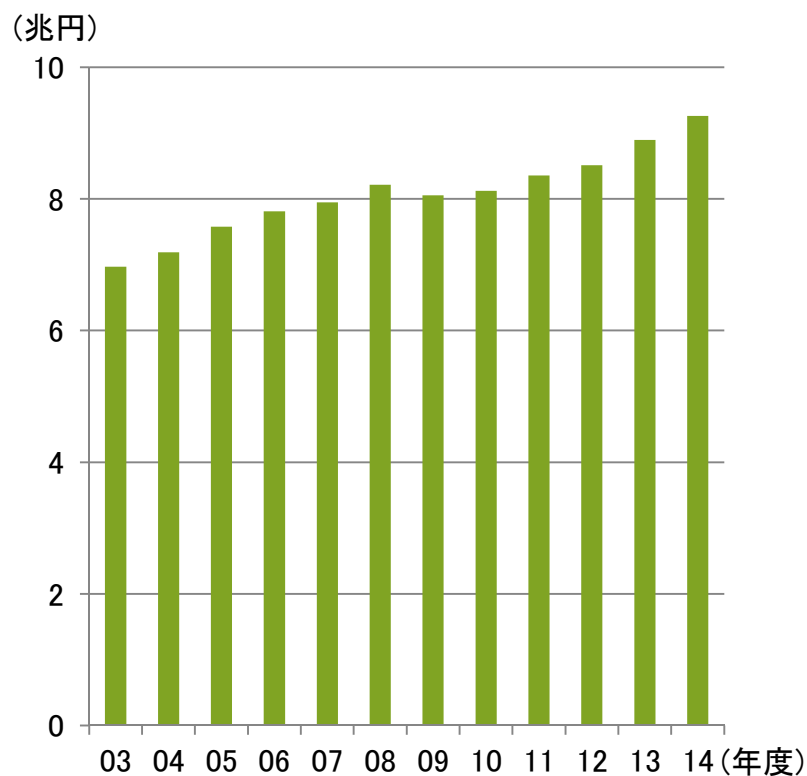
- ▶ 外食業界は、①中食や宅配需要の拡大、②人材・原材料調達のコスト上昇、③専門業態店舗の出店加速、④消費者の根強い節約志向の影響等、社会環境の変化に伴い既存事業者間の競争は一層厳しさを増していることから、こうした競争要因が外食事業者の売上・損益に与える影響は小さくないとみられます。



## 外食業界を取り巻く環境 ～中食・宅配サービス市場の拡大

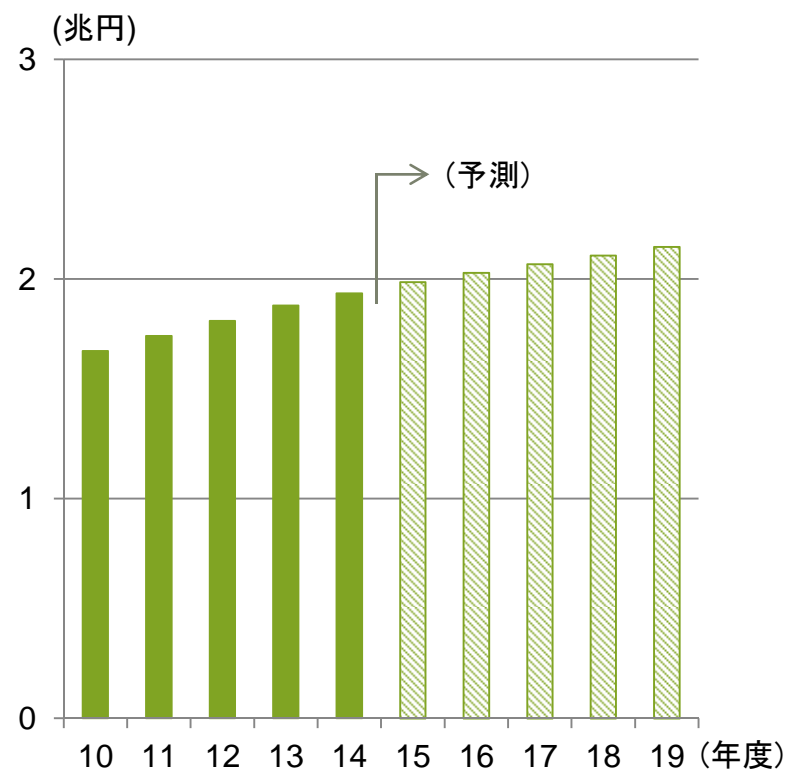
- ▶ 高齢化や共働き世帯の増加等、社会構造の変化を背景に消費者ニーズが多様化する中、弁当や総菜等を取扱う中食市場は拡大基調にあり、外食との競合は厳しさを増しています。

### 中食市場推移



(出所)日本惣菜協会「2016年版惣菜白書」を基に弊社作成

### 食品宅配サービス市場推移

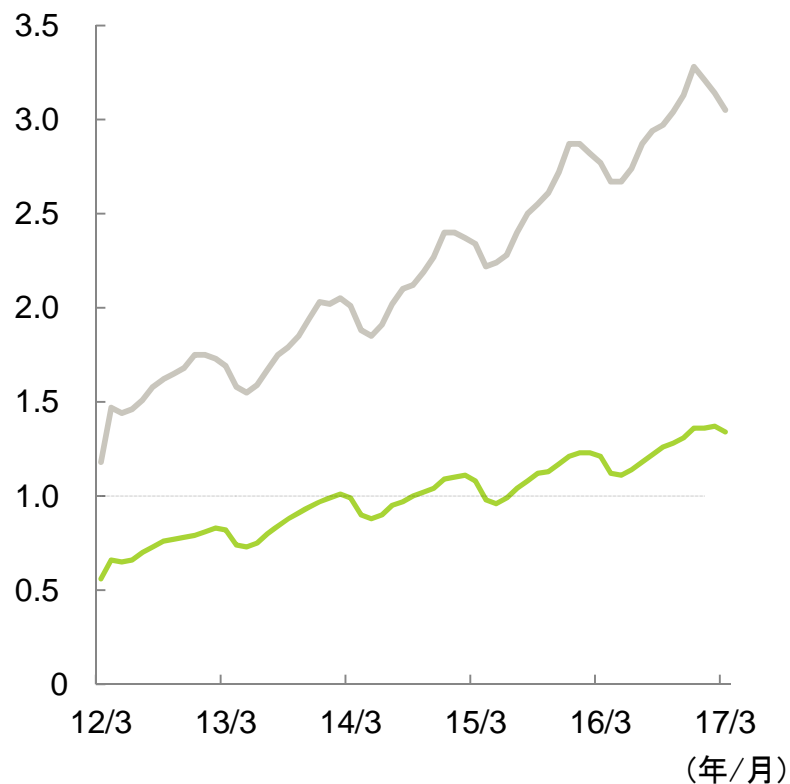


(出所)矢野経済研究所「食品宅配サービス市場に関する調査結果2015」を基に弊社作成

## 外食業界を取り巻く環境 ～人手不足問題の深刻化

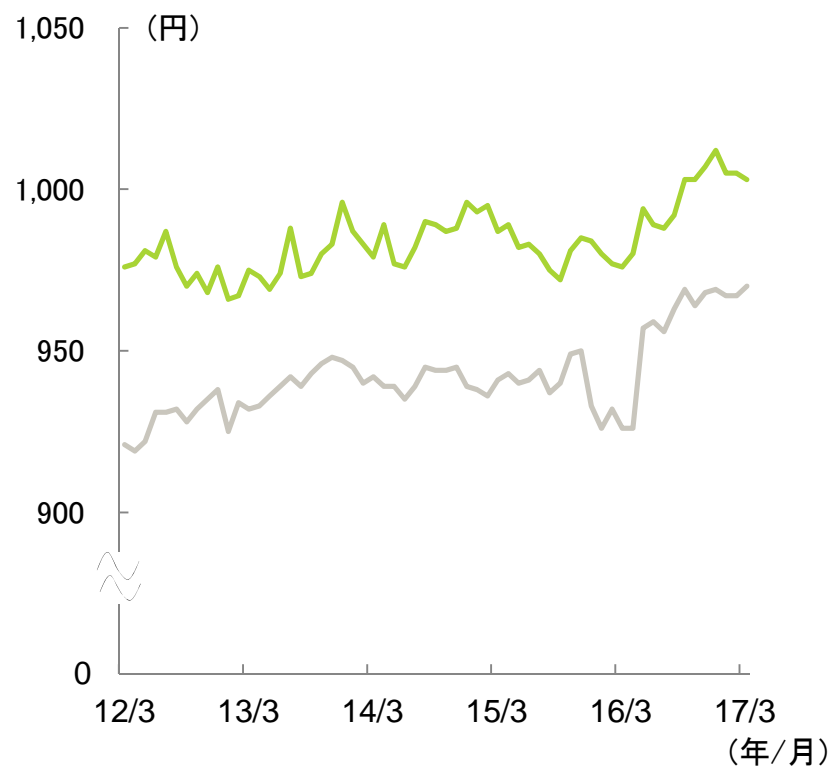
- ▶ 生産年齢人口の減少等を背景に、労働環境が過酷な外食等サービス業では、人材需給が逼迫しています。
- ▶ パート・アルバイトの採用難度が高まる中、外食事業者は、人件費の抑制を図りながら離職率低減に対応していくことが必要となっています。

### 有効求人倍率の推移



(出所)厚生労働省「一般職業紹介状況について」を基に弊社作成

### 全国時給平均の推移

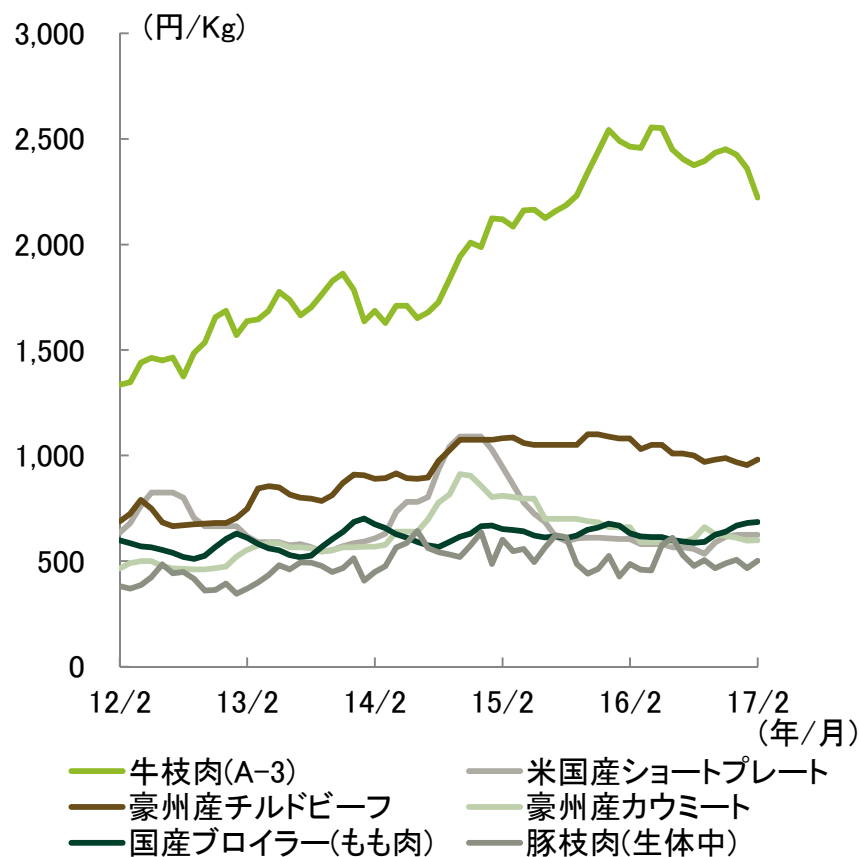


(出所)インテリジェンス「an平均時給レポート」を基に弊社作成

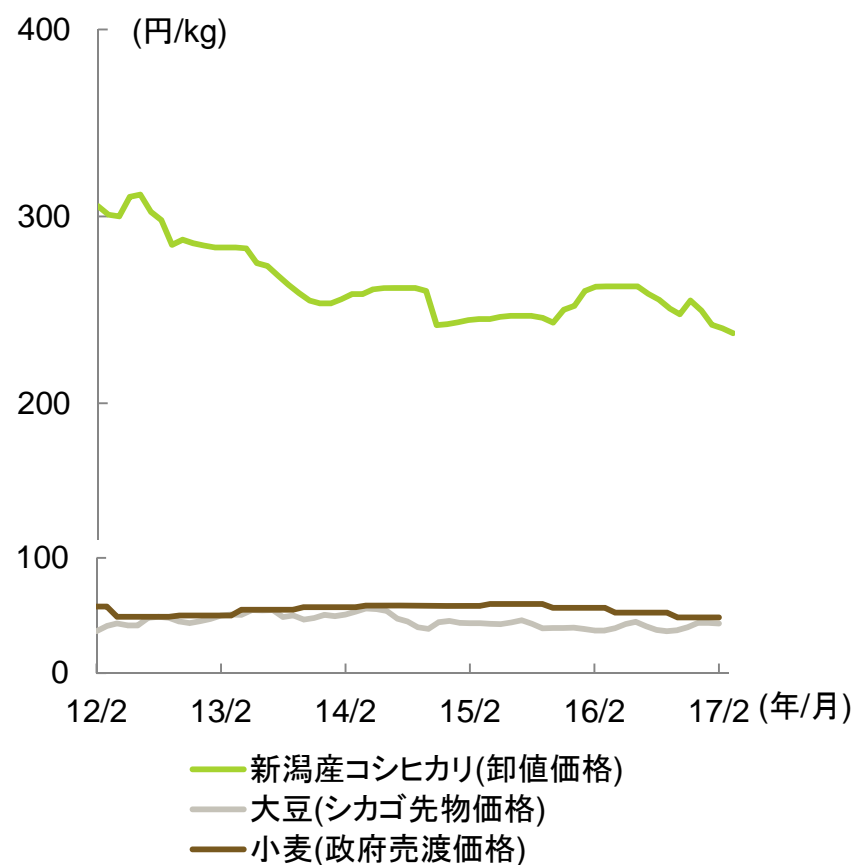
## 外食業界を取り巻く環境 ～原材料価格の動向

➤ 足元、主要食材の輸入価格は、円安進行の頭打ちにより上昇が一服しているものの、為替や天候の影響で変動し易い上、中期的に新興国の需要が増加し調達不安定化する可能性もあることから、外食事業者は人件費の抑制と共に、商品価格への転嫁や調達先の分散・共同調達等によるコストコントロールが必要とみられます。

### 牛肉・豚肉・鶏肉輸入価格推移



### 主要穀物価格推移



(出所)市場経済研究所「日経商品情報」、農林水産省「輸入小麦の政府売渡価格の改定について」を基に弊社作成

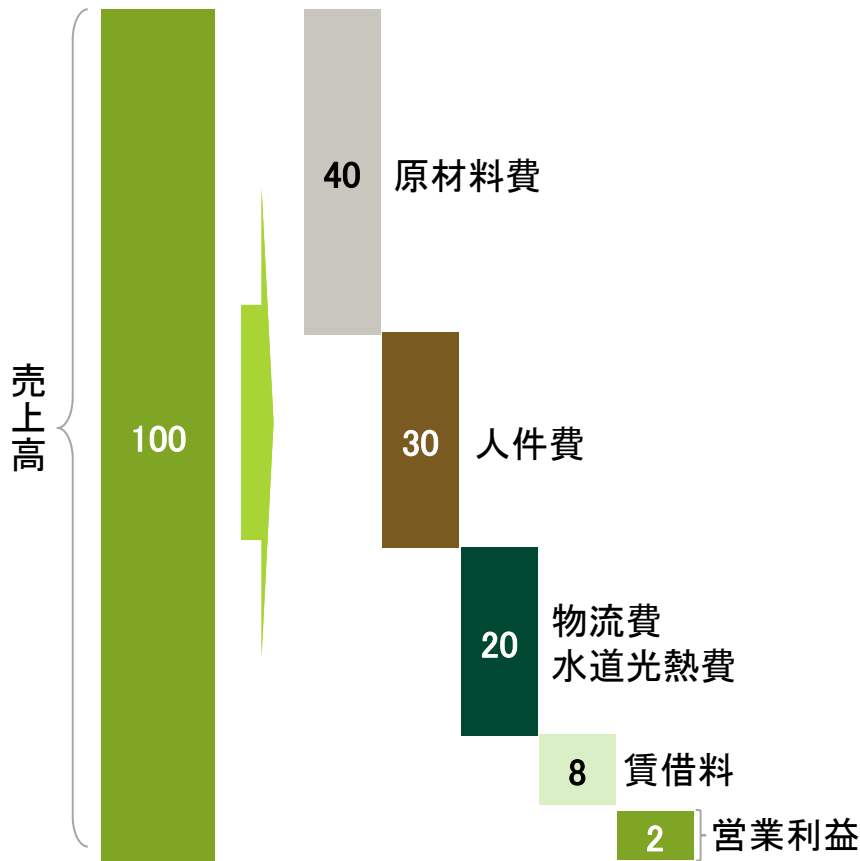
## 3.事業戦略の方向性

---

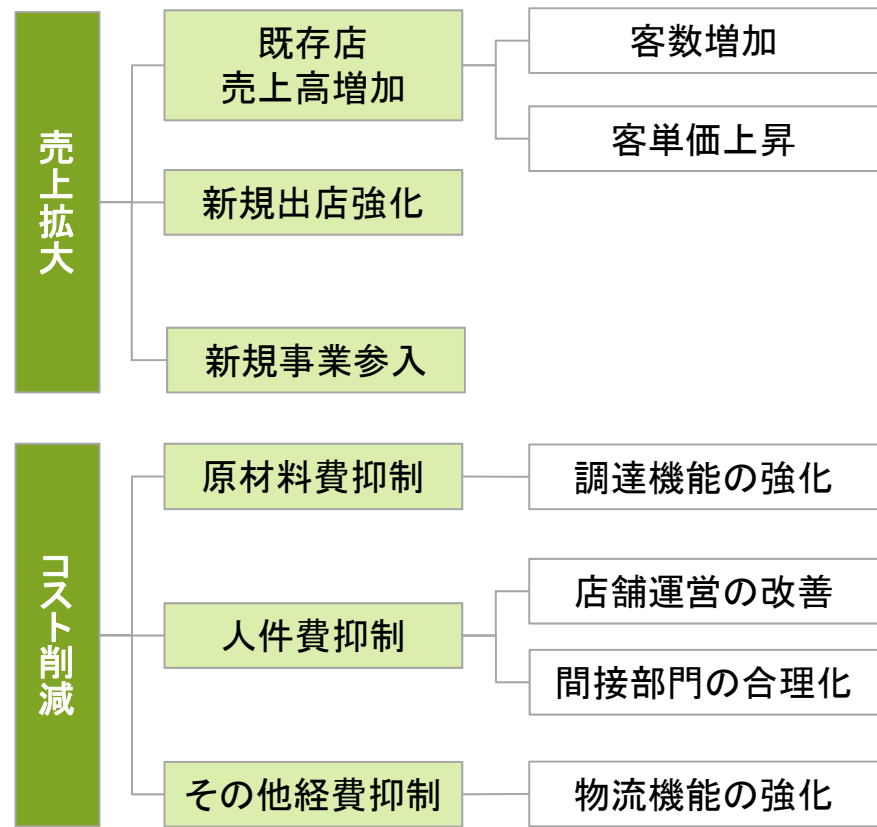
# 事業戦略の方向性 ～利益確保に向けた対応策

▶ 外食事業者の損益構造に占める原材料費は約4割と高い水準にあります。また、パート・アルバイトなど人材確保や離職防止に向けた給与水準見直し等から人件費が嵩み、収益を圧迫していることから、売上拡大を図ると共に、コスト削減に努めることで利益を確保していく必要があります。

## 損益構造



## 利益確保に向けた対応策



# 事業戦略の方向性 ～収益力改善施策 ①売上拡大

➤ 売上拡大に向けては、継続的なメニュー改定等による顧客満足度の引上げや中食・内食需要の取込みに向けたテイクアウト・デリバリー事業への展開を図ることも選択肢の一つとみられます。

利益確保に向けた対応策		概要	戦略の方向性
売上拡大	既存店 売上高 増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>メニュー改定や店舗QSC(*)向上等による顧客満足度の引上げ</li> <li>朝食メニューの提供時間を延長する等して新たな需要を捕捉</li> <li>時代に適合した業態開発による高付加価値の提供</li> <li>訪日イスラム教徒の食需要取込みに向けたハラール対応の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業態開発力の強化による独自性の発揮</li> <li>店舗フォーマットの共通化</li> <li>既存店投資による活性化</li> </ul>
	客数増加	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門性の高い業態への集約による価格競争力の強化</li> <li>消費者ニーズの変化に応じた機動的なスクラップ&amp;ビルドの促進</li> </ul>	
	客単価上昇	<ul style="list-style-type: none"> <li>出店エリアの拡大</li> <li>フランチャイズチェーンを活用した多店舗展開</li> </ul>	
	新規出店強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>中食・内食需要捕捉に向けたテイクアウトやデリバリー事業への展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外展開 (現地企業との提携)</li> </ul>
	新規事業参入		<ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンス戦略 (食品卸や物流等との協業)</li> </ul>

(\*)Quality、Service、Cleanliness



## 事業戦略の方向性 ～収益力改善施策 ②コスト削減

➤ コスト削減に向けては、店舗数の拡大によるバイイングパワーの強化や物流拠点の集約・共同配送によるオペレーション効率化等に取り組んでいくことがポイントとみられます。

利益確保に向けた対応策		概要	戦略の方向性
コスト削減	原材料費抑制 調達機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>スケールメリットを活かしたコスト削減</li> <li>地場生産者との提携による調達安定化</li> <li>店舗売上予測に基づく廃棄ロスの抑制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンス戦略 (調達手段の多様化)</li> <li>ビッグデータの活用</li> </ul>
	人件費抑制 店舗運営の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗売上予測に基づく適正な人員配置による生産性向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビッグデータの活用</li> <li>セントラルキッチンへの導入</li> </ul>
	人件費抑制 間接部門の合理化	<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーションのマニュアル化など店舗作業負担の軽減</li> <li>動線の最適化</li> </ul>	
その他経費抑制 物流機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流拠点の集約や共同配送を活用した物流の効率化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンス戦略 (事業者間での共同配送)</li> </ul>	

## 事業戦略の方向性 ～人手不足解消に向けた対応策の事例

- ▶ 外食業界では、外国人留学生やシニア層の活用、パート・アルバイトの定着率向上に向けた福利厚生の手当拡充等に取り組むことで人材確保に努めています。
- ▶ 今後は、適正な従業員の配置を行うと共に、深夜営業時間の短縮やセルフレジ機の導入等により省力化を進めることで、人手不足問題に対処しつつ、人件費を如何に抑制できるかがポイントになるとみられます。

### 打ち手の方向性

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 外国人やシニア層の活用</li> <li>▶ 定着率向上に向けた福利厚生 of 拡充</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ パート・アルバイトの正社員化</li> <li>▶ 新卒の積極的な採用</li> <li>▶ タッチパネル式の注文システムの導入</li> </ul> |
|--|--|

### 具体的な対応事例

企業	主な取り組み
ゼンショーホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 営業時間の短縮(すき家)</li> <li>▶ 接客用ロボットの導入(はま寿司)</li> </ul>
すかいらーく	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 営業時間の短縮(全店舗の約7割)</li> <li>▶ アルバイトの採用業務を人材派遣会社 テンプホールディングスに委託</li> </ul>
日本マクドナルドホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ アルバイト体験会の実施</li> <li>▶ 求人のためのTVCMを放送</li> </ul>
ロイヤルホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 24時間営業の完全撤退及び営業時間の短縮(ロイヤルホスト)</li> </ul>
松屋フーズ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ボタン式発券機からタッチパネル式発券機への入替促進</li> </ul>

(出所)各社ニュースリリースを基に弊行作成

# Appendix.

---

## Appendix ～上場外食事業者の顔ぶれ①

順位	企業名	業態	本社	主なチェーン	売上高(億円)				店舗数 (2016年度末)		
					2014 年度	2015 年度	2016 年度	2014- 16 CAGR	直営	FC	計
1	ゼンショー ホールディングス	多業態	東京	すき家／なか卯／ココス	5,118	5,257	5,440	6.3%	n.a.	n.a.	4,749
2	すかいらーく	多業態	東京	ガスト／パーミヤン／ ジョナサン	3,400	3,511	3,545	4.3%	n.a.	n.a.	3,068
3	コロワイド	多業態	神奈 川	牛角／かっぱ寿司	1,776	2,339	2,344	32.0%	1,527	1,211	2,738
4	日本マクドナルド ホールディングス	ファストフード	東京	マクドナルド	2,223	1,895	2,266	2.0%	939	1,972	2,911
5	吉野家ホールディングス	牛丼・うどん	東京	吉野家／はなまる	1,800	1,857	1,886	4.8%	n.a.	n.a.	2,885
6	サイゼリヤ	ファミレス	埼玉	サイゼリヤ	1,256	1,393	1,450	15.4%	n.a.	n.a.	1,373
7	ロイヤル ホールディングス	ファミレス	東京	ロイヤルホスト／ てんや	1,222	1,272	1,297	6.2%	488	74	562
8	ドトール・日レス ホールディングス	喫茶	東京	ドトール	1,200	1,248	1,269	5.8%	n.a.	n.a.	n.a.
9	くらコーポレーション	回転寿司	大阪	くら寿司	969	1,053	1,136	17.2%	401	n.a.	401
10	トリドール ホールディングス	うどん	兵庫	丸亀製麺	873	956	1,018	16.6%	920	291	1,211

(出所)各社IR資料を基に弊社作成

## Appendix ～上場外食事業者の顔ぶれ②

順位	企業名	業態	本社	主なチェーン	売上高(億円)				店舗数 (2016年度末)		
					2014 年度	2015 年度	2016 年度	2014- 16 CAGR	直営	FC	計
11	ワタミ	パブ・居酒屋	東京	和民／坐・和民／ わたみんな	1,553	1,282	1,003	-35.4%	n.a.	n.a.	479
12	松屋フーズ	牛丼	東京	松屋	811	839	890	9.8%	1,074	6	1,080
13	王将フードサービス	中華	京都	餃子の王将	758	753	751	-1.0%	486	231	717
14	モスフードサービス	ファストフード	東京	モスバーガー	663	711	709	6.9%	n.a.	n.a.	1,362
15	大庄	パブ・居酒屋	東京	大庄	731	708	685	-6.3%	541	182	723
16	ジョイフル	ファミレス	大分	ジョイフル	594	629	646	8.7%	728	54	782
17	木曾路	和食	愛知	木曾路／素材屋	434	442	443	2.2%	n.a.	n.a.	163
18	リンガーハット	中華	長崎	長崎ちゃんぽん リンガーハット	367	397	426	16.0%	541	214	755
19	ハイデイ日高	中華	埼玉	日高屋	344	368	385	12.0%	397	n.a.	397
20	幸楽苑ホールディングス	中華	福島	幸楽苑／味よし	377	382	378	0.3%	528	18	546

(出所)各社IR資料を基に弊行作成