

2009年9月30日

# Mizuho Industry Focus

Vol.74

## ファミリーレストラン業界の現状と展望

～過当競争が続くFRチェーンに求められるものとは～

中村 龍二  
03-5252-6765

### 〈要 旨〉

- わが国の外食市場は1997年の29.1兆円をピークに減少に転じていたが、2004年に下げ止まってからは、概ね24兆円で横這い推移しており、2008年には24.4兆円と、ピーク（1997年）比83.8%となっている。そのなかでも、食堂やレストラン等からなる「飲食店」は2004年から回復に転じており、2008年では12.8兆円と、ピーク（1997年）比95.7%となっている。一方「喫茶店」や「料亭・バー等」など他のセグメントでは市場縮小が続いている。
- ファミリーレストラン（以下FR）業界は、チェーンオペレーションやセントラルキッチンなどによる効率的な店舗運営により、外食市場の拡大を担ってきたが、外食市場の成熟化に加えて、世帯構成の変化によるメイン顧客層の減少や、オーバーストアの常態化と他業態からの侵食などから長い苦境に立たされている。
- 今後の外食市場を展望すると、社会構造の変化から回復余地は限られることとなり、また消費者ニーズの多様化の進展により、更に複雑性が増すことが予想され、郊外・居住地域に多店舗展開するFR事業のハイリスク・ローリターン化が進むと考えられる。FLR（食材費、人件費、賃料）コスト上昇への対応負担に加えて、消費者ニーズを捕捉する商品・業態開発への投資負担、など様々な課題の克服が求められている。
- 具体的には、事業基盤の維持・成長を図るための「マルチブランド化の進展」あるいは、事業領域の絞込みによりリターンとリスクの均衡を図る「集中戦略」が考え得る。特定のカテゴリーの消費動向の変化や、食材調達に関わる価格変動などの、様々なリスクを最小化し、適切なリターンを確保する事業体制を構築することが必要になる。また斯かる環境を踏まえると、自社単独での取り組みとあわせて、外部経営資源も有効活用することが、ポイントになると考えられる。これからも外食産業の中心としてFRチェーンが高い存在感を示すためにも、不断の経営努力が期待される。

## 目次

ファミリーレストラン業界の現状と展望  
～過当競争が続く、ファミリーレストランチェーンに求められるものとは～

I. はじめに	2
II. 外食産業を取り巻く事業環境	3
1. 市場規模推移	
2. 外食産業を取り巻く事業環境	
III. FR チェーンの特徴と取り巻く事業環境	7
1. FR 業界の特徴とこれまでの位置づけ	
2. FR チェーンを取り巻く事業環境	
(1) 消費者の環境	
(2) 供給環境	
(3) 収益環境	
IV. FR チェーンの成長に向けた課題	12
1. 外部環境の変化への対応	
2. FLR コストの増加懸念	
3. オーバーストアの常態化による売上低迷の連鎖	
V. 課題克服に向けた選択肢	16
1. 課題克服に求められるものとは	
2. マルチブランド化の進展	
3. 集中戦略	
VI. おわりに	18

## I. はじめに

縮小基調にある  
わが国の外食市場

「動きの早い」市場をカバーするため、業界構造は多種多様

わが国の外食産業<sup>1</sup>の市場規模は、外食産業調査研究センターによれば、2008年において約24.4兆円となり、ピークであった1997年の約29.1兆円から▲16%強の減少と厳しい環境下にある。今後にも目を向けても、2005年より人口が減少に転じ、少子高齢化の進行とあわせると、外食市場の伸張は期待できない状況にある。

また、市場を構成する消費者の外食ニーズは多様化しており、同時にそのニーズは短期間で変化し続けるという特徴も併せ持つ「動きの早い」市場となっている。外食産業は、このような市場をカバーするため、外食チェーンや生業店など72万カ所近い店舗(事業所)が、様々なサービスを提供する多種多様な産業構造となっており、一括りに外食産業を語ることを難しくしている(【図表1】)。

本稿では、我々が日常的に利用する外食チェーンの動向について、全国に店舗網を構築し、外食産業の市場拡大を担ってきたファミリーレストラン業界に焦点をあて、その事業環境について整理・分析し、今後の取りうる戦略オプションについて考察したい。

【図表1】外食産業の部門別市場規模

	CY1987 (億円)	構成比 (%)	CY1997 (億円)	構成比 (%)	CY2008 (億円)	構成比 (%)	前年比 伸び率
外食産業計	213,482	100.0	290,702	100.0	244,315	100.0	▲ 0.5
給食主体部門	154,937	72.6	222,595	76.6	194,207	79.5	▲ 0.3
営業給食	123,051	57.6	183,125	63.0	161,097	65.9	0.1
飲食店	87,738	41.1	134,406	46.2	128,663	52.7	0.9
食堂・レストラン	60,085	28.1	97,332	33.5	90,911	37.2	0.9
そば・うどん店	7,976	3.7	10,856	3.7	10,807	4.4	▲ 0.2
すし店	12,195	5.7	15,455	5.3	13,703	5.6	▲ 0.1
その他飲食店	7,482	3.5	10,763	3.7	13,242	5.4	3.3
国内線機内食等	1,718	0.8	2,547	0.9	2,510	1.0	▲ 0.2
宿泊施設	33,595	15.7	46,172	15.9	29,924	12.2	▲ 3.3
集団給食	31,886	14.9	39,470	13.6	33,110	13.6	▲ 1.9
料飲主体部門	58,545	27.4	68,107	23.4	50,108	20.5	▲ 1.5
喫茶・酒場等	27,533	12.9	28,399	9.8	20,860	8.5	▲ 1.7
喫茶店	16,397	7.7	14,094	4.8	10,132	4.1	▲ 4.4
居酒屋・ビヤホール等	11,136	5.2	14,305	4.9	10,728	4.4	0.9
料亭・バー等	31,012	14.5	39,708	13.7	29,248	12.0	▲ 1.3

(出所)外食産業総合調査研究センター資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

<sup>1</sup> 「外食産業」という業種分類は日本標準産業分類にはなく、食事・飲料を家庭外で提供する業態を一つの産業としてとらえたものであり、1970年代以降に普及した言葉である。また外食産業の明確な分類定義はないが、本稿では(財)食の安全・安心財団、附属機関外食産業総合調査研究センター(以下外食産業総合調査研究センター)の発表資料に基づき分類することとする。なお、料理品小売業を含めて(広義)外食産業市場規模として捉える場合もあるが、本稿では特に断りのない場合は含めないこととする。

## II. 外食産業の特徴と取り巻く事業環境

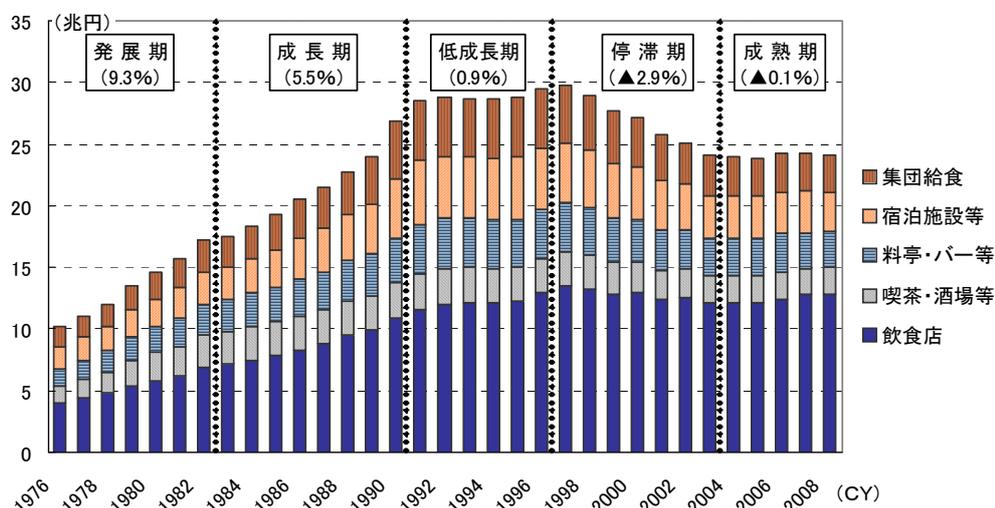
### 1. 市場規模推移

市場全体は伸び悩むも、「飲食店」は増加へ転じている

外食産業は、1997年の29.1兆円をピークに減少を続けていたが、2004年以降は、概ね24兆円程度で横這いに推移しており、2008年は24.4兆円となっている(【図表2】)。なかでも、我々が日常的に利用している外食チェーンの売上高が含まれる「飲食店」の市場規模は、2004年から回復傾向にあり、2008年では12.8兆円と、ピーク(1997年)比95.7%となっている。

一方、「集団給食」や「料亭・バー等」などの他のセグメントが市場縮小を続けた結果、(【図表1】)のとおり「飲食店」の構成比は1997年の46.2%から2008年には52.7%に上昇することとなった。

【図表2】外食産業の市場規模推移



(出所) 外食産業総合調査研究センター資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 数値は各期の年平均成長率

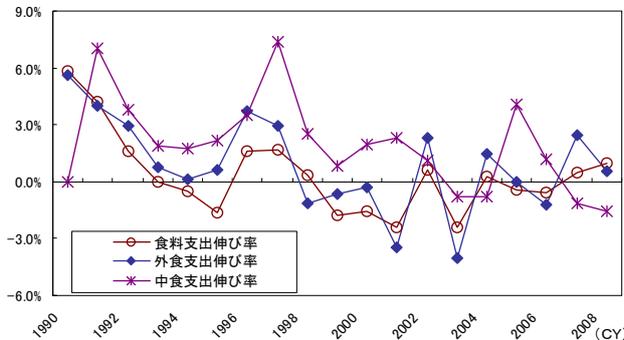
家計の外食支出は、増減しながら、横ばい推移

次に、家計調査に基づき、外食支出の前年比伸び率をみると、1997年を境に前年割れとなる年も多くなり、2008年にはピーク(1997年)比95.9%となっている(【図表3、4】)。ただし、外食支出の伸び率は、食料支出の伸び率よりも、概ね高位で推移しており、食料支出に占める外食支出の割合(以下、外食率)は、緩やかながらも上昇し、1990年の16.4%から2008年には18.2%となっている。

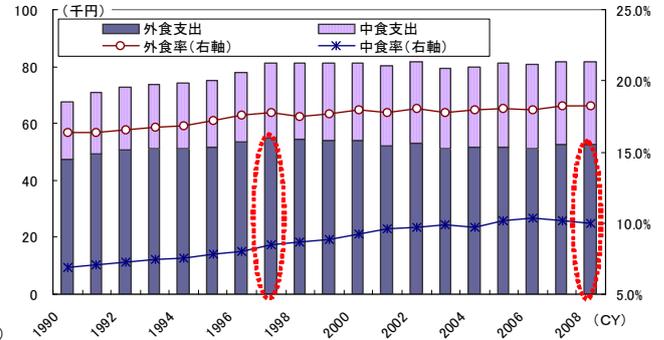
なお、1990年代に大きく伸長した中食<sup>2</sup>市場でも、2003年以降は、中食(調理食品)支出が、前年割れとなる年も現れはじめており、こちらも成熟化の傾向が窺える。

<sup>2</sup> 「中食」とは、市販の弁当や惣菜など日持ちのしない調理済食品を家庭や職場・学校などに持ち帰ってする食事形態を指している。スーパーなどで食材を購入して家庭内で調理して食事する「内食」と、レストランなどで食事をする「外食」の、中間的食事形態に位置付けられることからこのように呼ばれている

【図表 3】食料、外食、調理食品、各支出の前年比伸び率推移



【図表 4】外食支出、調理食品支出の推移と食料支出に占める比率の推移



(出所) 総務省「家計調査」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注1) 「2人以上世帯」の数値を世帯人員で除算したもの

(注2) 「中食支出」は「調理食品」から「冷凍調理食品」・「そうざい材料セット」を減算したもの

## 2. 外食産業の特徴と取り巻く事業環境

前節でみたとおり、成熟感が漂う外食産業であるが、本節では産業の特徴を整理してみたい。

買い手である消費者の優位性が高い

第 1 に、消費者の優位性が非常に高いことである。この背景には、①街中に飲食店が溢れており、利用客からみると店舗のスイッチングコストが低いことや、②外食の日常化やインターネット等の情報取得手段の普及により、商品・サービスに関する知識が豊富になったこと、などが挙げられる。

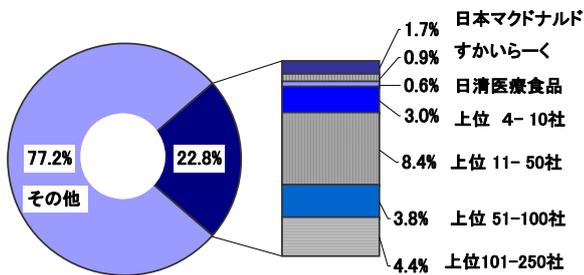
また、消費者の外食ニーズが多様化し、かつ移ろいやすい特徴も併せ持つことから、このようなニーズを捕捉するため、外食チェーンにとっては、提供する商品や、展開する業態が極めて多岐に渡ることとなり、経営を難しくさせる要因となっている。

幅広い競争の存在

第 2 に、幅広い競争の存在が挙げられる。この要因は、①他産業と比較して事業の初期コストが低く参入障壁が低いことや、②味・食材・サービス・立地などの点で店舗の差別化が図れ、生業店でも街の人気店として高い競争力や収益力を備えられる可能性があること、などが要因と考えられる。

その結果、中小企業や個人事業主の比率が高い産業構造となっている。このことは、外食チェーンにとって、今後の成長余地とも考えられるが、実際のところ経営基盤の違いなどから、外食チェーンのシェア拡大のペースは緩やかであり、上位 250 社の合計売上高でも、シェアは 23% に満たない状況となっている(【図表 5、6】)。

【図表 5】外食産業の構造(2008)



【図表 6】外食チェーン上位 10 社

	FY1999	売上高 (億円)	FY2008	売上高 (億円)
1	日本マクドナルド	3,944	日本マクドナルド	5,183
2	すかいらーく	1,959	すかいらーく	2,673
3	ほっかほっか亭総本部	1,739	日清医療食品	1,865
4	日本ケンタッキー・フライド・チキン	1,315	ブレناس	1,513
5	ダスキン(ミスタードーナツ)	1,308	ゼンショー	1,403
6	モスフードサービス	1,300	モンテローザ	1,343
7	本家かまどや	1,216	日本ケンタッキー・フライド・チキン	1,341
8	ロイヤル	1,198	ダスキン(ミスタードーナツ)	1,237
9	モンテローザ	1,124	レイズインターナショナル	1,150
10	デニーズジャパン	1,024	本家かまどや	1,114
	10社合計	16,127	10社合計	18,622
	(10社シェア)	5.0%	(10社シェア)	6.2%

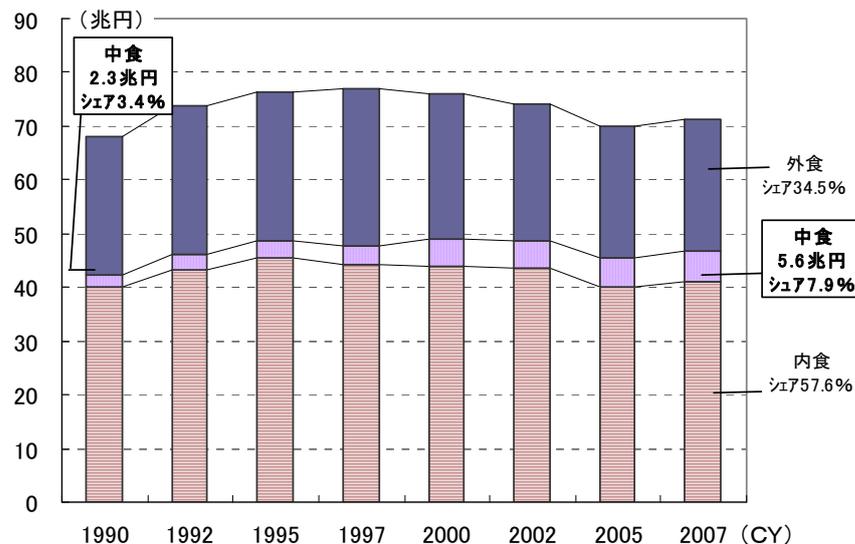
(出所) 外食産業総合調査研究センター及び日経流通新聞資料より、  
みずほコーポレート銀行産業調査部作成  
(注) 広義の外食産業市場規模(料理品小売業を含む)を使用

中食市場も大きな脅威に

先の家計調査における食料支出、外食支出、調理食品(中食)支出の前年比伸び率の推移でみたように(【図表 3、4】)、調理食品(中食)支出は、近年、伸び率が鈍化しているも、食料支出に占める割合は 10%程度まで上昇している。そのため、我が国の「食」(内食・中食・外食)市場が縮小基調にある中、中食市場のシェアは 1990 年の 3.4%から 2007 年には 7.9%と上昇する一方で、外食市場はシェアを▲1.7%低下させており、外食市場は中食市場の伸長により大きな影響を受けていると言える(【図表 5】)。

このように中食や内食といった食のシーン全てが、外食需要の代替が可能であり、コンビニエンスストアなどの異業種との競合も激しくなっている。

【図表 7】内食・中食・外食の市場規模推移



(出所) 内閣府「国民経済計算」、(社)日本たばこ協会、外食産業総合調査研究センター資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成  
(注) 中食市場に百貨店・スーパー等の直販は含まれていない

外部環境の変化が、経営に与えるインパクトが大きくなっている

第3に、外部環境の変化が、経営に与えるインパクトが大きくなっていることが挙げられる。2001年の国内BSEの発生など、様々な食の安全に関わる事件・事象が発生している。そのため食の安全に関わる取り組みコストが以前に増して事業継続に対する負担となっている。また、新興国需要等による食材価格高騰なども加わり、外食チェーンの食材調達環境は、大きく変化したと言える。

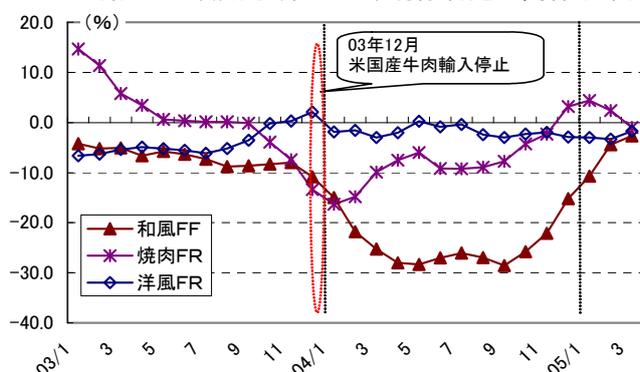
その他にも、①道路交通法の改正による飲酒運転の厳罰化、②原油価格高騰による郊外店舗の来客数への影響、③店舗管理監督者の範囲の適正化の動き、など店舗運営を左右する事象も発生しており、市場成熟下における対応負担が、収益圧迫要因の1つとなっている。

【図表8】2000年以降の外食産業に関する主な出来事

年号	主な出来事
2001	国内で初となるBSEの発生 食品リサイクル法の施行
2002	国産牛肉偽装事件の発生
2003	米国産牛肉の輸入停止
2004	鳥インフルエンザの発生
2006	米国産牛肉の輸入が条件付で再開 減損会計の導入開始
2007	道路交通法改正による飲酒運転の罰則強化
2008	原油価格、食材価格の高騰 管理監督者範囲の適正化の動き(名ばかり 管理者問題)

(出所) 各種資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

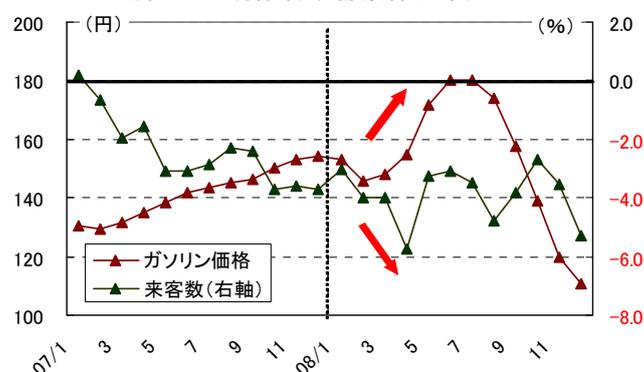
【図表9】BSE発生による米国産牛肉の輸入停止時期における外食チェーンへの影響  
(和風FF、焼肉FR、洋風FR、既存店売上高伸び率)



(出所) 日本フードサービス協会資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 3ヶ月移動平均

【図表10】ガソリン価格高騰時期における外食チェーンへの影響  
(洋風FR既存店来客数伸び率)



(出所) 日本フードサービス協会、日本エネルギー経済研究所石油情報センター資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 3ヶ月移動平均

III.FRチェーンの特色と取り巻く事業環境

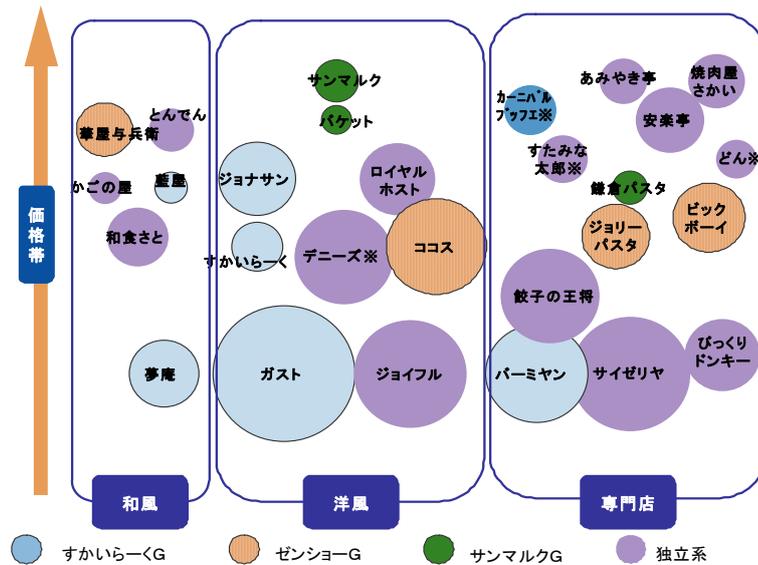
前章まで、外食産業全体の事業環境について確認してきた。本章では、全国に店舗網を構築し、外食市場の成長に大きな役割を果たしてきたファミリーレストラン(以下、FR)業界に焦点を絞り、その事業環境について整理・分析していくことにしたい。

1. FR業界の特色とこれまでの位置付け

FR 業界の特色

FR の明確な定義はないが、主な特徴として①郊外ロードサイドを中心に多店舗展開、②テーブルサービス、③豊富なメニューと手頃な価格、などが挙げられる。また、主たる顧客層はファミリーとなるが、利用する顧客層は幅広く、様々な目的に利用されている。当初、洋風FRから業態開発が始まったが、現在においては、外食産業の特徴と重なるが、消費者ニーズを捕捉するため、FR チェーンの取り扱い分野も多岐に渡っている。

【図表 11】FRチェーンの主な展開ブランド



(出所) 日経流通新聞及び各社資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成  
 (注1) 円の大きさは、店舗数を示す  
 (注2) ※は、その他のブランドを一部含んでいる

1970年～  
 生業店にはない  
 商品の品質と価  
 格により、需要を  
 獲得

FRチェーンの誕生は1970年頃であり、当時の外食と言えば百貨店やホテルのレストランや大衆食堂などが中心で、利用の目的も記念日や仕事上の利用など、ごく一部に限られていた。こうした状況に対し、FRチェーンは、レストラン並の食事を大衆食堂並みの価格で提供することで利用目的を広げ、特にファミリーの需要を獲得することに成功した<sup>3</sup>。

<sup>3</sup> FRの成長要因としては、経済成長による所得水準の向上や、人口が増加した郊外立地での店舗展開、なども挙げられる。

FR は、外食市場の成長に大きな役割を果たした

当時の外食業界において、先にみた価格・品揃えのほか、商品・サービス力、店舗展開力はFRのみが具備し発揮することが出来た競争力であった。FRチェーンが導入した、チェーンオペレーションやセントラルキッチン<sup>4</sup>、カミサリー<sup>5</sup>方式などによる効率的な店舗運営は、それ以降の外食企業のチェーン化の先駆けであり、外食市場の成長に大きな役割を果たしてきたと言える。

80年代中頃～新業態や商品の充実により、消費者ニーズを吸収

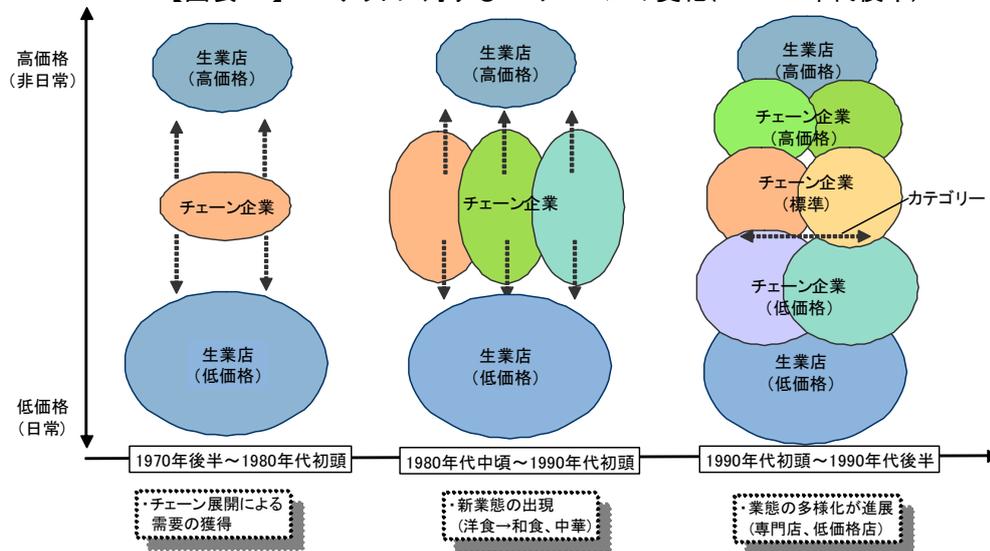
1980年代中頃になると、消費者の外食利用も定着したため、FRチェーンも継続的な売上増加を狙って、新業態を開発・展開し、消費者ニーズを吸収する動きが盛んになった。具体的には洋食主体から和食や中華といった新しいメニューや新業態を開発・展開する動きであり、このような商品や業態開発力がFRチェーンの成長を更に高めることに繋がっていった。

90年代初頭～後半業態の多様化が進展

1990年代に入り、バブル経済が崩壊すると、長期経済低迷の影響を受けて、外食に対する需要が弱まる中で、各社は差別化業態の開発・展開に注力する動きが見られた。特に外食利用が日常化し、より安く手頃な価格帯を望む傾向が強まることに応じて価格面で差別化できる低価格業態、同質化傾向にあったメニューやサービス面の差別化として各種専門業態が出現し、外食市場の低成長期における需要獲得に取り組むこととなった。

このように外食市場の成長期においては、FRチェーンはその店舗の展開力と商品や業態開発力により、成長を果たしてきたと言える(【図表 12】)。

【図表 12】マーケットに対するFRチェーンの変化(～1990年代後半)



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

<sup>4</sup> 「セントラルキッチン」とは、多店舗展開している企業が、各店舗で使用する食材を、集中して加工するための食品加工センターを指している。

<sup>5</sup> 「カミサリー」とは、多店舗展開している企業が、各店舗で使用する食材を集中して加工するための食品加工センターのことを指している。セントラルキッチンとほぼ同義となるが、本格的な調理加工機能はもたず、下処理や仕分けなどに留まるセンターを指す場合に使用することが多い。

しかしながら1997年に外食市場がピークアウトするとともに、FR業界についても市場の成熟化が進み、これまでのような成長は難しくなった。即ち、限られたパイの中を、FRチェーンを含む外食チェーンで奪い合う、消耗戦へ突入したのである。次節では、このような事業環境の変化による影響について、前章の外食産業全体の記述と重複する部分もあるが、FRチェーンの特質に沿った形で、順に見ていくことにしたい。

## 2. FRチェーンを取り巻く事業環境

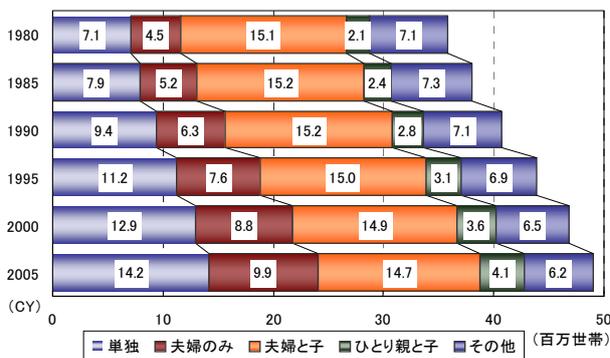
### (1)消費者の動向

世帯構成の変化により利用ニーズの高い世帯は減少

まず消費者サイドにおける変化の観点からみると、世帯構成の変化や少子高齢化等の人口動態が変化している。総務省「国勢調査」によると、1980年から2005年の世帯構成人員は3.22人から2.55人に減少しており、家族の小規模化が進んでいる。こうした変化は、FRの利用ニーズが高い「夫婦と子」世帯が減少していることを示しており、FRの売上に対してマイナス要因となる（【図表13】）。

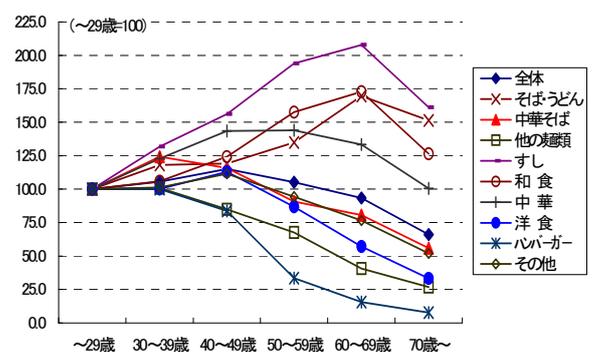
同時に年齢層別の外食支出をみると、60歳以上になると「洋食」などの支出傾向の低下が顕著であり、少子高齢化は洋食を主体としてきたFRチェーンにとっては、大きな影響を与えるものになると考えられる。（【図表14】）

【図表13】世帯構成の推移



(出所)総務省「国勢調査」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表14】年齢層別の支出傾向



(出所)総務省「家計調査」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注1) 2007年の「2人以上の世帯」の世帯主の年齢別による分類

(注2) 「~29歳」=100として指数化

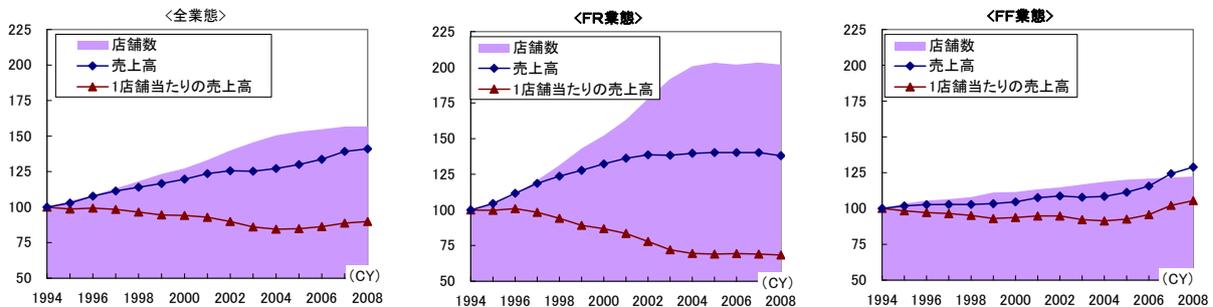
## (2)競合環境

成熟市場下における出店により、オーバーストアが常態化

次に、競合環境の変化についてみると、FR チェーンを含めた外食チェーンの全体における店舗数の増加による供給過剰が常態化していることの影響が挙げられる。

市場の成熟が進行するなか、外食チェーン各社は店舗数の増加による成長を志向し、出店を強化してきた。その結果、重複する商圈内での自社・他社店舗との競合が激化し、1店舗当たりの売上高は、急速に低下することとなっている(【図表 15】)。特に、FR 業態では、1990 年後半以降の店舗数増加が顕著であり、大量出店による 1 店舗当たりの売上高の低下傾向が鮮明になっている。

【図表 15】チェーン企業の全店売上高・店舗数の推移



(出所) 日本フードサービス協会資料より、みずほコーレイト銀行産業調査部作成  
(注) 1994 年を 100 として前年伸び率を乗算して指数化

他業態からの侵食も大きな影響に

また、競合に対するインパクトとしては、他業態からの侵食も見逃せないほどの大きな影響を与えている。

FR は 1970 年の誕生以降、外食産業の中ではファストフード(以下、FF)<sup>6</sup>や居酒屋などと競合関係にある。市場が成長している間は、業態を跨いだ影響は小さく、各々の業態間内部の競争が、中心であったと言える。しかし、市場の成熟化により、業態毎の棲み分けができなくなった結果、FR チェーンは全店ベースでの来客数減少に拍車をかけることとなった(【図表 16】)。

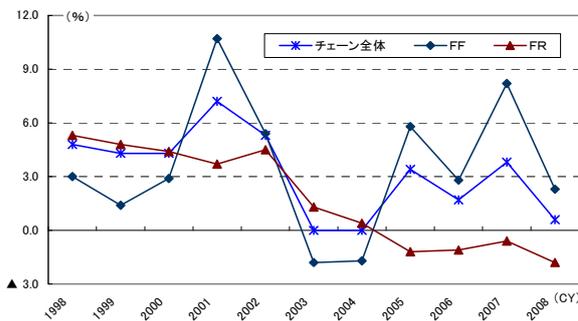
FR の競争力低下の大きな要因に

このようなオーバーストアの常態化と他業態からの侵食によって、FR チェーンの売上高伸び率は、外食チェーン全体だけでなく、生業店なども含めた飲食店全体よりも劣後して推移している(【図表 17】)。競争環境の変化は、FR チェーンの競争力低下の大きな要因になっていると言える<sup>7</sup>。

<sup>6</sup> FF の主な特徴は、①メニューは単品もしくは数種類と少ない、②カウンター越しの商品提供、③低価格・高回転、などが挙げられる。また、展開されているカテゴリは、ハンバーガー、フライドチキン、牛丼、回転すしなど多岐に渡っている。FR チェーンの低価格化などにより、競合が激化した。①低価格帯では FF チェーンに強みがあったこと、②幅広いカテゴリが消費者ニーズを捉えたこと、などから FF 業態の 1 店舗当たりの売上高は堅調な推移が見られている。

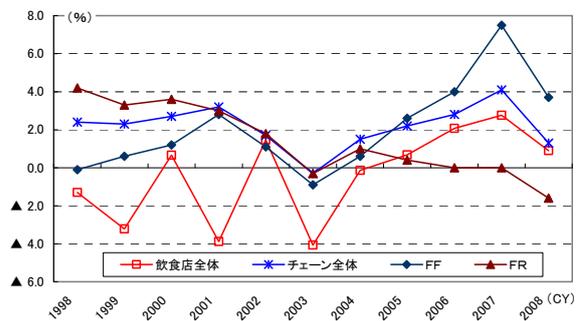
<sup>7</sup> その他にも、フードコートや多数の飲食店をテナントとする郊外型ショッピングセンターの大量出店なども競争環境の悪化要因として考えられる。

【図表 16】来客数の推移(全店ベース)



(出所) 日本フードサービス協会資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 17】売上高伸び率の推移



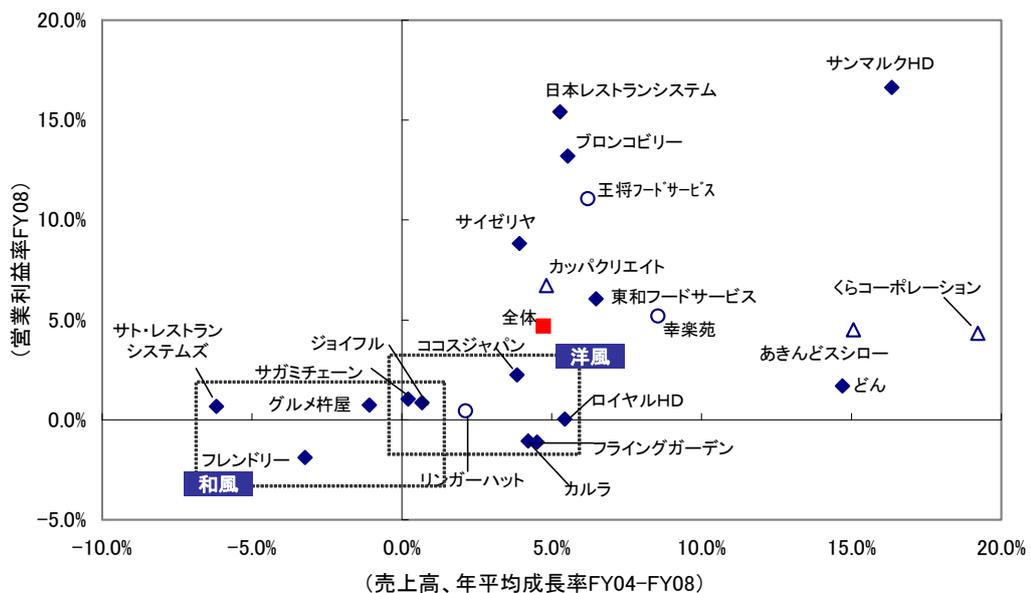
(出所) 外食産業総合調査研究センター及び日本フードサービス協会資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(3)収益環境

洋風、和風カテゴリーが苦戦  
専門店の中には  
高い成長性と収益性  
を実現する  
企業も存在

斯かる中、FR 各社の外食業界の中での位置付けをみるために、各社の収支状況について、競合する郊外型専門チェーンも含めて比較分析してみたい(【図表 18】)。横軸に売上高伸び率、縦軸に営業利益率をとって、成長性と収益性の観点から評価すると、洋風、和風カテゴリーともに、成長性と収益性のいずれも相対的に低水準に留まっている。一方、カテゴリーに特化した専門店には高い成長性と収益性を実現している企業もあり、FR チェーン間においては戦略の違いから、企業間の格差に繋がっていることが窺いしれる。

【図表 18】FR 及び郊外型専門チェーン(上場企業)の成長性・収益性の状況



(出所) 各社公表資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成  
 (注1) ロイヤル HD 及びグルメ軒屋は外食事業、ココスジャパンは単体ベース、その他は連結ベースでの数値  
 (注2) 横軸は売上高の 04 年から 08 年までの年平均成長率、縦軸は 08 年の営業利益率  
 (注3) ◆は FR、○は中華・ラーメン、△は回転寿司のチェーンを示している

## IV. FR チェーンの成長に向けた課題と展望

## 1. 外部環境の変化への対応

当面、人口動態が外食支出へ与える影響は軽微

以上みてきたように、現在のFRチェーンを取り巻く事業環境は、相当厳しいものである。次に、今後を展望していくにあたり、人口動態の将来推計をみると、2005年をピークに人口減少局面に突入している。団塊世代の高齢化が進むにつれて、更なる需要減退に繋がる可能性はあるが、当面のところ、少子高齢化の影響については、外食支出傾向の高い単独世帯の増加により、外食支出そのものの大幅な減少には繋がらないとみる(【図表19】)。

世帯類型の変化は、外食産業にとってはプラス要因

また、単独世帯の増加などの世帯類型の変化は、家庭の外部に食事を求める層の増加に繋がり<sup>8</sup>、外食産業にとってプラス要因になると考えられ、FRチェーンもそのような層の需要獲得に向けた取り組みが求められる。

【図表19】年齢・世帯別消費性向からみた外食市場の見通し(家計支出ベース)

世帯構成			2007	2010(e)	2015(e)	2020(e)	2025(e)	2030(e)
構造	世帯主年齢	支出指数	推定支出額(億円)					
2人以上世帯	～29歳	109.6	2,154	2,016	1,804	1,690	1,664	1,556
	30～39歳	124.5	9,535	9,045	7,682	6,863	6,286	6,031
	40～49歳	132.2	11,314	11,644	12,260	11,665	10,048	9,019
	50～59歳	101.1	11,182	9,622	8,926	9,178	9,725	9,328
	60～69歳	78.8	8,029	8,732	8,192	6,705	6,182	6,336
	70歳～	56.3	5,500	5,975	6,778	7,638	7,716	7,356
	小計	100.0	47,713	47,034	45,641	43,738	41,621	39,627
単独世帯	～29歳	279.2	8,396	7,961	7,147	6,763	6,449	5,869
	30～39歳	262.5	5,325	5,382	4,682	4,067	3,630	3,446
	40～49歳	334.3	4,546	5,329	6,554	6,742	5,853	5,139
	50～59歳	163.5	2,735	2,592	2,838	3,506	4,282	4,472
	60～69歳	83.5	1,372	1,626	1,820	1,737	1,879	2,282
	70歳～	59.4	1,572	1,740	2,045	2,427	2,656	2,746
	小計	164.3	23,945	24,629	25,087	25,242	24,749	23,954
合計	—	71.658	71,663	70,728	68,980	66,370	63,581	

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所資料、総務省「2004年、全国消費実態調査」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注1) 支出指数は2004年の2人以上世帯の支出平均を100として指数化

(注2) 支出傾向は変わらないものと仮定し、2010～2030年はみずほコーポレート銀行産業調査部予測

深化する消費者ニーズに如何に対応していくか

ただし、このような社会構造の変化は、消費者ニーズの多様化にも繋がり、消費者の「食」に求めるものが、更に高まることが予想される。消費者の「食」に対するニーズは、価格、安全、品質、健康、など様々である。また外食利用の日常化やインターネット等の情報取得手段の普及により、商品やサービスに関する知識が豊富になっており、自分なりの価値観を高めている。そして同時に、成熟社会における外食に対するニーズは、「慣れ」や「飽き」の発生や、嗜好が短期間で変化し続けるという特徴も併せ持っている。FRチェーンは、このような消費者ニーズを捕捉するために、これまで以上に追加的な投資負担が迫られるとともに、スピードが求められるようになっており、企業経営の観点からみて、このような環境変化に対応することは容易ではないと考えられる。

<sup>8</sup> 一般的に家庭で作る「内食」は作る量が多ければ時間やコストの面で優位性が高くなる傾向にあり、世帯人員の減少は食の外部化(外食、中食需要の増加)に繋がっていると考えられる。

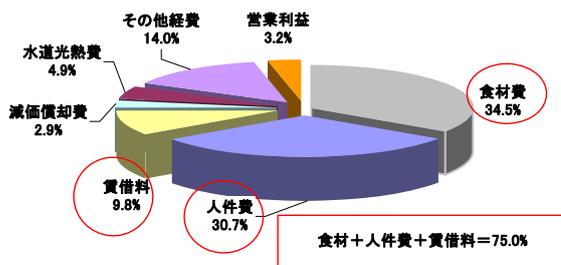
2. FLRコストの増加懸念

更に、FR チェーンを含む外食チェーンにとっては、費用構造の大部分を占める FLR コスト<sup>9</sup>の増加により、更なる収益性の低下に繋がる可能性もある(【図表 20】)。

食材調達に関わる価格の変動リスクは拡大

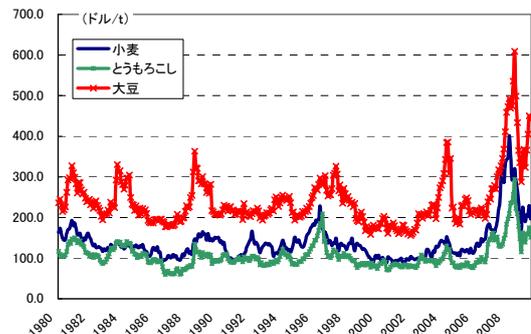
第 1 に、食材調達(Food)に関わる価格変動リスクの拡大が挙げられる。2008 年の上期に、新興国需要の増加等の構造的要因と、投機マネーの大量流入などから 3 大穀物の価格の高騰が見られたように、今まで安定してきた食材価格も、大きく変動する可能性が高くなっている(【図表 21】)。また、相次いだ食品偽装により高まった消費者の「安全志向」への対応や、食品リサイクル法に基づく取り組み負担などは、事業継続の前提条件として求められており、今後、食材調達に関わるコストは、継続的に増加していくことが避けられないと考えられる。

【図表 20】FRチェーンの費用構造(FY2007)



(出所) 日本フードサービス協会資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 21】3 大穀物価格の推移



(出所) 農林水産省資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

人手不足の深刻化による人件費の上昇懸念

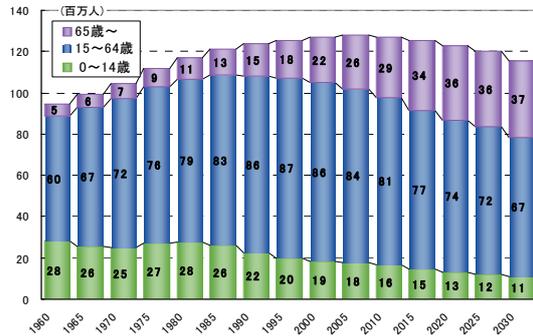
第 2 に、人口動態の変化による、社員・パート・アルバイトなど(Labor)の人材確保難に伴うコスト増加が考えられる。足許、景気低迷による製造業を中心とした雇用調整により人手不足は和らいでいるが、2020 年には 15 歳～65 歳の労働人口が 74 百万人と、1970 年程度の水準まで減少することが予想されている(【図表 22】)。労働集約的な外食産業にとって人件費の上昇が、収益面に大きな影響を与えることが懸念される。

店舗展開の見直しに伴う投資負担の発生懸念

第 3 に、人口の都市回帰による商圈変化に対応した店舗コスト(Rent)の増加が懸念される(【図表 23】)。郊外ロードサイドの店舗は賃料が安く、駐車場や店舗に広い面積を必要とするFR業態を中心に、魅力的な地域であった。しかしながら、今後想定される人口の都市回帰の流れにあわせた店舗移転費用の発生や、都市部への出店による賃料上昇などのコスト負担の増加が想定される。

<sup>9</sup> 外食企業の 3 大コストである、食材費(Food)、人件費(Labor)、賃料(Rent)、のこと

【図表 22】労働力人口の推移



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口—中位推計」、総務省「国勢調査」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 23】人口の都市回帰の動き

	事業所数 06年(カ所)	人口 05年(千人)	将来推計人口(05年を100として指数化)			
			2010	2015	2020	2025
全国	724,559	127,767	99.5	98.2	96.1	93.3
北海道	34,250	5,628	98.0	95.2	91.8	87.7
東北	64,152	12,066	97.3	94.0	90.2	86.0
北関東	41,449	7,900	98.9	97.0	94.4	91.3
南関東	192,012	34,479	101.7	102.1	101.6	100.3
北陸	17,472	3,107	98.2	95.7	92.5	89.0
中部	101,557	17,217	100.1	99.1	97.4	95.1
近畿	126,556	20,893	99.1	97.4	95.0	91.9
中国	39,475	7,676	98.2	95.7	92.6	89.0
四国	23,613	4,086	97.4	94.1	90.2	86.0
九州・沖縄	84,023	14,715	98.8	97.0	94.5	91.6

(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口—中位推計」、総務省公表資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部

(注) 2005年=100として指数化

販売価格への費用転嫁は難しく、更なる収益性の低下要因に

このような状況を踏まえ FR チェーンとして経営を安定的にさせるためには、食材調達体制の再構築や労働力の弾力化などによる費用構造の見直しが求められる。しかしながら、このような取り組みによって生ずるコストを、現状のような競争環境では、販売価格に転嫁させることは難しく、収益性の低下に繋がる可能性が高いと予想される。

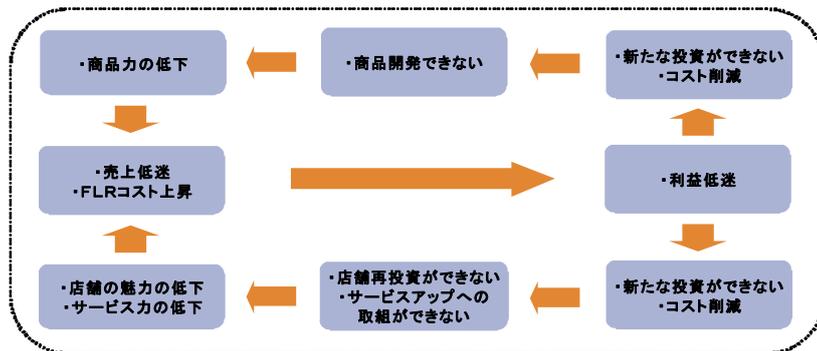
### 3. オーバーストアの常態化による売上低迷の連鎖

オーバーストアの常態化から、売上低迷の連鎖から抜け出せず

次に、外食市場の成熟期の FR チェーンの大きな課題は、オーバーストアの常態化による 1 店舗当たりの売上高及び収益額の低下である。商品のブラッシュアップや店舗投資が停滞している企業においては、来客数が減少し、更に売上が低下する連鎖状態に陥っていると考えられる(図表 24)。

このような売上低迷の連鎖を断ち切るため、現状、大手 FR チェーンによる店舗の選択と集中が進められている。

【図表 24】売上低迷の要因分析



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

店舗整理の進展が見られる大手チェーン

各社の取り組みのポイントは、収益力の低下した店舗の閉鎖を進め、残された収益力の高い店舗への重点的な再投資にある。既にマルチブランドで展開するチェーンにおいては、堅調な業績が見込まれる低価格 FR へ業態転換を行う動きも見られている。

企業体力によっては、重い負担が足枷に

しかしながら、FR チェーンを含めた外食チェーンは、複数の店舗で本部経費を支える構造であり、店舗数が減少すれば、より少ない店舗で本部経費を支えなくてはならない。また店舗閉鎖にも様々なコスト負担が発生することもあり、競争優位な企業ほど、このような取り組みに着手できる状況である。選択と集中が進むことで、外食チェーンの中での企業収益格差に繋がるものと思われる。

## V.課題克服に向けた選択肢

### 1. 課題克服に求められるものとは

**FR 事業のハイリスク・ローリターン化が進む** これまで述べてきた課題を踏まえると、社会構造の変化から、外食市場の回復余地は限られることとなり、また消費者ニーズの多様化により、複雑な市場になることが予想される。加えて、①消費者ニーズを捕捉する商品・業態開発への投資負担、②FLR コスト上昇に向けた対応、③店舗の選択と集中にかかわるコスト負担、など様々な課題の克服が求められている。このような事業環境のなかでこれまでのように、店舗数増加などによる業容の拡大を進めると、様々なリスク要因を相乗的に抱えることになり、FR 事業のハイリスク・ローリターン化が進むと考えられる。

**生き残りに向けて適切な事業リスクの管理が求められる** 斯かる中、生き残りに向けて FR チェーンに求められている施策は、社会構造の変化にともなう、特定のカテゴリーの消費動向の変化や、食材調達に関わる価格変動などの様々なリスクを最小化し、適切なリターンを獲得する事業体制を構築することにある。具体的には、①事業基盤の維持・成長を図りながら、リスクの最小化と適切なリターンの獲得を図る「マルチブランド化の進展」あるいは、②事業領域の絞込みによるリターンとリスクの均衡を図ること、等が考え得る。

### 2. マルチブランド化の進展

**縮小均衡の回避に、求められるマルチブランド化** まず、マルチブランド化については、現時点でも、大手チェーンや新興チェーンにより進められているが、前述の課題を踏まえると、より重要な戦略となると考えられる。今までのマルチブランド化を見てみると、自社競合を回避しながら供給拡大を図る、などの事業規模の拡大に視点が置かれていた。しかしながら、これからはリスクを如何に最小化しながら、適切なリターンを確保するかに重点が置かれており、必要とされているのは、そのような条件を満たす形でのマルチブランド化である。即ち、消費者の嗜好変化や気候の変化による売上の増減への対応、あるいは食材価格の変化への対応などを考えると、単一ブランドに依存するリスクは高まっており、リスク分散が求められていると言えよう。

**マルチブランド化の進展には、他社との連携もポイントの1つに** もっとも、このような対応には、①そもそも新業態を開発するには資金・人等あらゆる面で負担が発生すること、②ブランド数が膨らむと、そのレベルの維持・向上させるためにも負担がかかること、等を考慮すると、従来通りに FR チェーン各社が単独で行うことは容易でない。したがって、マルチブランド化を進展させるポイントの1つに、他社との連携があるものと思われる。他社との連携の方向性は、従来からの大手チェーンノウハウを活用した不振チェーンの救済型パターンよりも、有力ブランドを抱える大手チェーン同士の連携が増加するものと想定され、FR チェーンと FF など異業態との連携も進む可能性があるだろう。

### 3. 集中戦略

事業領域の絞込みによるリスクの最小化と、他社との差別化が鍵に

その一方で、自社の既存事業の強みに資源投下を絞りこんでいくことも検討しなくてはならない。消費者の外食をする際の店舗の選択基準は、「メニュー(内容)」や「店舗(立地、雰囲気)」が高く<sup>10</sup>、これらを強調することで、店舗の特徴を出し、差別化を図れるものと思われる。したがって、消費の成熟化が進む厳しい環境下においても、トップブランドを持つ企業はその優位性を生かしつつ、事業領域の絞込みによりリスクを最小化しながら、他社との差別化を図ることで、生き残りは可能であると考えられる。またブランドを絞り込みつつも、「味」や「もてなし」の向上などを通じて、常に新鮮さを失わないことも必要である。

顧客基盤に強みのある地域に集中戦略

更に、集中戦略による生き残りの視点としては、2つ挙げられる。まず1点目は、顧客基盤に強みを持つ地域に、特化・集中する戦略である。これまでFRチェーンは1店舗当たりの本部などの固定費負担を抑えるために、店舗の拡大により成長を指向してきた。しかしながら、競争環境が激化している中、出店地域の拡大により生じるリスクは高まっているため、ドミナント地域を選別し、収支均衡を図る動きが中堅・中小チェーンにとっては重要になるものと考えられる。集中戦略においても、強みのある地域に事業領域を特化することで、リスクの最小化を図ることが重要になろう。

ブランドを軸とした連携も

また地域集中戦略においても、ドミナントエリア内の消費者ニーズを捕捉するためには、他社との連携もポイントになると考えられる。フランチャイズなどにより、他社ブランドを用いた既存の店舗網や人材の活用、ドミナントエリア外での自社ブランドの委託など、従来は見られなかったチェーン間の業態面での連携が想定されよう。

店舗運営部門への特化も選択肢に

2点目は、店舗運営部門に特化する集中戦略である。これまでのFRチェーンは、生産面から物流面にかけて全面もしくは部分的に内製化することで収益の向上を指向してきた。しかしながら、サプライチェーンに存在するリスク要因は高まっており、事業規模によってはそのコスト負担から収益性の低下が避けられなくなっている。斯かる中では、顧客との窓口である店舗運営部分に特化し、重点的に人・モノ・資金を投資することにより、顧客への高い付加価値付与を高めていくことも、生き残りに向けた選択肢の1つとして重要になると考えられる。

他社との連携が鍵に

店舗運営部門に特化する集中戦略においても、サプライチェーン面での他社との連携も交えて行うことが効果的となろう。具体的には、コスト負担増加を吸収しうる食材調達や配送部門の共同化などの取り組みが考えられよう。

<sup>10</sup> 全国麺類生活衛生同業組合連合会の調査資料(外食産業総合調査研究センター「外食産業統計資料集」に記載)によると、店舗の選択基準として、「メニューの内容・数」は調査対象の5割強、「店舗(立地、雰囲気)」は3割強が、挙げられている(複数選択可)。

## VI.おわりに

以上、多種多様なカテゴリーが存在する外食産業について、その代表的な業界である FR 業界へ焦点を絞って、現状の課題とその克服に向けた選択肢について考察してきた。

FR 業界はチェーンオペレーションなどによる効率的な店舗運営等を、いち早く導入し、市場成長の大きな役割を果たしてきたと言える。しかしながら、外部環境の変化から、明確な差別化策を打ち出せない企業は、同質化競争に追い込まれ、収益低下に苦しむところとなっている。また、今後についても、店舗数増加などによる業容拡大を進めると、様々なリスク要因を相乗的に抱え、ハイリスク・ローリターン化が更に助長されることとなりかねない。景気低迷による売り上げ不振はあるものの、現時点では、少子高齢化による外食支出への影響は小幅に留まるものと予測されることから、FR チェーンは構造的な需要減退の影響が少ない間に、将来を見据えた戦略が問われることになる。

高齢化への対応など社会的な観点に立った時に、外食産業に期待されているところは大きい。FR チェーンは、斯かる状況を正確に理解し、様々なリスクを最小化し、適切なリターンを獲得する事業体制を如何に構築していくかが、求められている。そのためには、自社単独での地道な取り組みの積み重ねに加えて、外部経営資源の活用がポイントの1つになると考えられる。

また、外食チェーンの店舗競争力の源泉となる、「店舗」や「接客」、「商品」の向上により、顧客満足を高めるといったことが重要であることは言うまでもない。このような点を常にブラッシュアップさせながら、生き残りに向けた適切な戦略を選択することが必要である。これからも外食産業の中心として FR 業界が高い存在感を示せるよう、各社の不断の経営努力に期待したい。

以 上

©2009 株式会社みずほコーポレート銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

**MIZUHO**



Channel to Discovery