

IV-12. 外食業界 ～国内における「外食産業スパイラル」と中国への展開余地の考察～

【要約】

- ◆ 外食産業は極めて情緒性の高い産業で、数多くある外食店の中から、消費者が一つの店舗を選び出す際の決定要素は、「メニュー」・「ファッション性」・「オペレーション」の3つであると考えられる。外食ブランドが持つ「メニュー」や「ファッション性」としての価値は、時間の経過や消費者トレンドの作用により変化する為、多くの外食ブランドが消費者から「飽きられ、淘汰される」という「外食産業スパイラル」と戦い続けねばならない。外食企業にとっては、このスパイラルに対してどう戦い生き残るかということが事業戦略となり、今後の国内の外部環境変化を踏まえた場合には、①カテゴリー・業態を越えた多ブランド化、②新商圏を取り込むビジネスモデルの構築が重要な戦略となる。
- ◆ 国内外食市場が縮小する中で、外食企業にとっては海外展開が引き続き主要課題ではあるものの、一方で隣国中国においては、現地外食企業の技術的水準の向上も見られる中、日系外食企業の進出余地が少なくなっている可能性もあると考え、現地外食企業へのヒアリングによる検証を実施した。日系外食企業は、「日本食としてのブランド価値」・「多店舗化ノウハウ」という強みを有しており、この強みを活用することで、中国沿海部へ進出することも可能であるが、進出においては、店舗開発・運営、ローカリゼーションといった課題がある。現地外食企業とのアライアンスにより、スピーディーな課題解決が可能となるが、アライアンスパートナーの選定においては、日系外食ブランド・多店舗化ノウハウのどちらを求めるパートナーなのかを見極めることが重要である。

1. はじめに ～外食の競争力を決定する要素とは何か～

外食の競争力は「メニュー」、  
「ファッション性」、  
「オペレーション」

現在、日本全国には70万店弱の外食店が存在し、都心部や郊外による立地の差はあるものの、消費者が外食する際には、数～数十店舗の外食店の候補の中から、一つの外食店を選択している。幾多ある外食店の中から、消費者が一つの店舗を選び出す際の決定要素は、「メニュー」・「ファッション性」・「オペレーション」の3つであり、消費者は食事の目的を踏まえて、3つの決定要素を鑑み、食事をする店舗を選択している（【図表IV-12-1】）。

【図表IV-12-1】競争力の決定要素

メニュー	<p><b>【どういったメニューを、どのような価格で提供しているのか】</b>                  要素: 提供メニュー(和食・中華・イタリアン・フレンチ等)、味、価格</p>
ファッション性	<p><b>【その店舗で食事をする中で、どのようなファッション性があるのか】</b>                  要素: 店舗の外観・内観、店舗名、立地、ブランドキャラクター等から形作られるイメージ</p>
オペレーション	<p><b>【接客やメニュー提供において、どのようなもてなしがなされるのか】</b>                  要素: 接客サービス、セントラルキッチンや店舗厨房を活用した調理工程、調理技術</p>

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

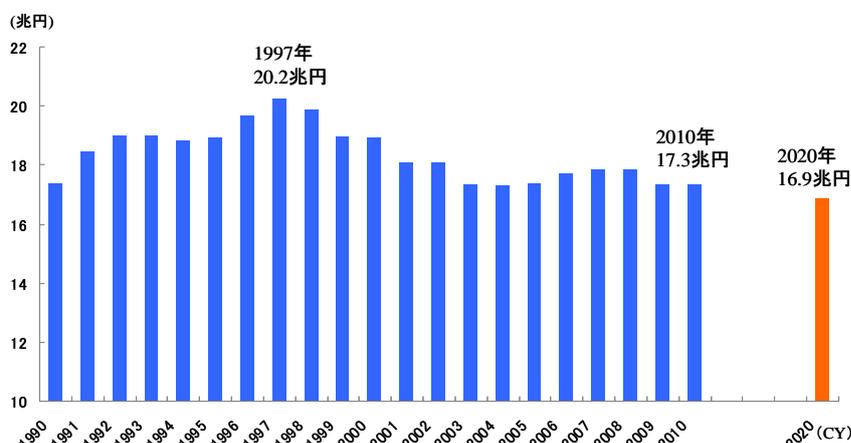
特に、「メニュー」・「ファッション性」は情緒的要素が強く、消費者トレンドが変化することで、消費者が好む外食のスタイルも絶えず変化し続けることとなり、外食企業はその変化に合わせて、メニュー開発や外食ブランドの開発といった取組を実行してきた。今後も、消費者トレンドが変化する限り、外食企業が消費者トレンドに応じて種々の取組を行なうことに変わりはない。

## 2. 「スモールチェーン企業」の脅威が高まる国内外食市場

国内外食市場規模は、2020年に16.9兆円へ縮小

2020年にかけては少子高齢化の進展により、外食支出が減少する高齢者世帯数が増加することで、外食産業市場規模は2010年の17.3兆円から、2020年には16.9兆円へと縮小することが予想される(【図表IV-12-2、3】)。高齢者世帯の食に対する消費は、内食・中食に向かう傾向が強く、外食企業にとっては、店舗におけるイートインだけでなく、デリバリーといった中食需要に対する取組がより一層重要になる(【図表IV-12-4】)。

【図表IV-12-2】国内外食産業市場規模の見通し



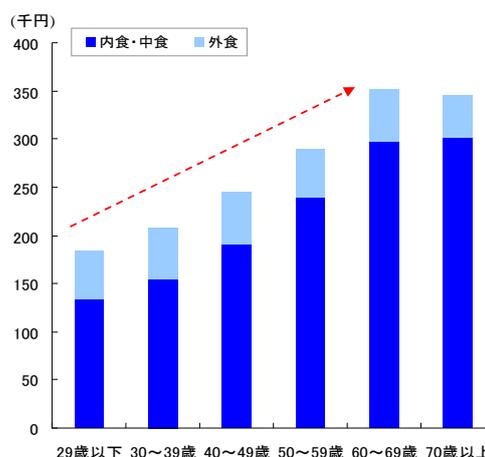
(出所)食の安全安心財団「外食産業市場規模」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成  
 (注) 集団給食及び営業給食(機内食・宿泊施設)は外食市場規模に含めず。  
 2020年はみずほコーポレート銀行産業調査部予測

【図表IV-12-3】年齢別消費性向の変化

世帯構成	2009年				2020年	
	世帯主年齢	世帯数(千世帯)	外食支出指数	推定外食支出額	世帯数(千世帯)	推定外食支出額
2人以上世帯	～29歳	1,319	110.3	0.4	1,085	0.3
	30～39歳	5,232	124.8	2.0	3,879	1.5
	40～49歳	6,125	128.2	2.4	6,212	2.4
	50～59歳	7,003	112.6	2.4	6,392	2.2
	60～69歳	7,691	85.0	2.0	5,991	1.5
	70歳～	7,245	58.9	1.3	9,548	1.7
小計	34,615	100.0	10.5	33,107	9.6	
単独世帯	～29歳	3,514	184.5	1.9	2,935	1.6
	30～39歳	2,486	227.6	1.7	1,878	1.3
	40～49歳	1,831	187.4	1.0	2,444	1.4
	50～59歳	1,943	170.0	1.0	2,599	1.3
	60～69歳	2,272	97.9	0.6	2,522	0.7
	70歳～	3,428	64.0	0.6	4,956	1.0
小計	15,474	134.7	6.8	17,334	7.3	
60歳以上世帯		20,636	—	4.5	23,017	4.9
合計		50,089	—	17.3	50,441	16.9

(出所)総務省統計局「家計調査」、食の安全安心財団「外食産業市場規模」、総務省「2009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)2020年はみずほコーポレート銀行産業調査部予測

【図表IV-12-4】高齢者の消費性向

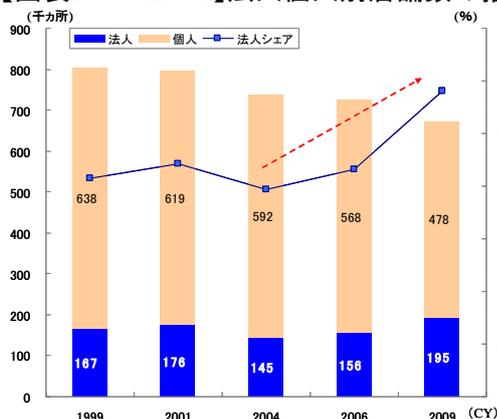


(出所)総務省統計局「家計調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2020 年にかけては、スモールチェーン企業の脅威が増大

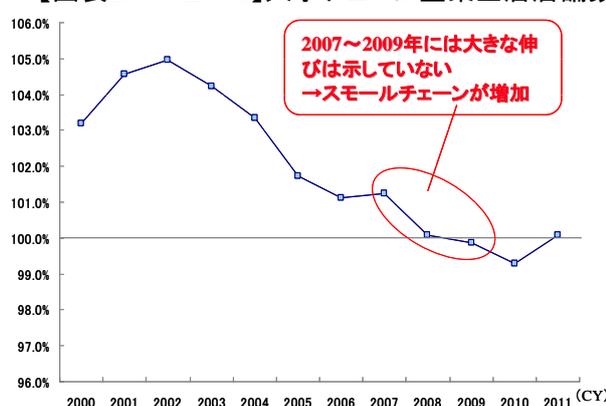
外食産業全体の店舗数は減少していく一方で、法人店舗数は増加傾向にあるが、大手チェーン企業の店舗数が微増に留まっていることから、法人店舗数の伸びは、「スモールチェーン企業」の店舗数増加が影響しているものと推察される(【図表IV-12-5、6】)。スモールチェーン企業とは、法人企業の中でも、総店舗数 11 店舗未満で特定地域にフォーカスして店舗展開を行っている企業のことであり、多地域に 11 店舗以上の店舗数を展開する大手チェーン企業とは異なる事業展開を行っている。スモールチェーンが増大する背景には、消費者トレンドの変化が関係しており、消費者は、商品であれ、サービスであれ、「これがいい」と納得できるものであれば、高い値段でも「こだわり」を優先し消費する傾向を強めている。画一的な店舗・メニュー・サービスを得意とする大手チェーンと異なり、スモールチェーンは、経営者が目の行き届く範囲の少数店舗で展開するため、店舗自体に希少性があり、柔軟なメニュー提案や肌理細かいサービスが可能で、「こだわり」の需要をより充足することができることから、今後も店舗数を拡大することが予想される(【図表IV-12-7】)。

【図表IV-12-5】法人個人別店舗数の推移



(出所) 総務省「事業所・企業統計調査」、総務省「経済センサス」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表IV-12-6】大手チェーン企業全店店舗数推移



(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) 日本フードサービス協会員は主に大手チェーン企業で構成され、大手チェーン企業の店舗数動向考察の為、本資料を活用

【図表IV-12-7】大手チェーンとスモールチェーンの特色比較

	メニュー	ファッション性	オペレーション	強み
大手チェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>画一的なメニュー構成</li> <li>独断によるメニュー変更不可</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統一な規格の店舗</li> <li>多数の店舗展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>マニュアルを基礎とした画一的サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>画一的な商品・サービスの要素が大きい低価格業態で強みを発揮</li> </ul>
スモールチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>非画一的なメニュー構成</li> <li>顧客の要望で即興でメニューを作る場合も</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>統一の規格がない</li> <li>店舗数が少なく希少性あり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>肌理細やかなサービス</li> <li>マニュアル自体がない場合も</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「こだわり」の需要に対してより柔軟に対応が可能(中価格~高価格の業態で強みを発揮)</li> </ul>

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

### 3. 「外食産業スパイラル」に対する国内事業戦略

外食産業では、各カテゴリー毎にスパイラルが発生

それぞれの外食ブランドが持つ「メニュー」や「ファッション性」としての価値は、時間の経過や消費者トレンドの作用により変化し、多くの外食ブランドが消費者から「飽きられ、淘汰される」運命にある。消費者の「飽き」に対しては、メニュー開発、広告宣伝、店舗改装、接客サービスの改善といったように、「メニュー」・「ファッション性」・「オペレーション」の要素に関してブラッシュアップすることで、淘汰されずに生き残ることも可能であるが、新たなコンセプトを持った

ブランドが参入することで新たな競争が生まれ、淘汰され、生き残るということが繰り返される。外食企業にとっては、この「外食産業スパイラル」に対して、どのように戦い生き残るかということが事業戦略となる。一方で、特定地域に密着して長年営業し、地域の消費者の生活に深く浸透している、いわゆる「お食事処」のような一部の個人店舗は、消費者トレンドの影響をほとんど受けず、スパイラルに陥らないケースも存在する(【図表IV-12-8】)。

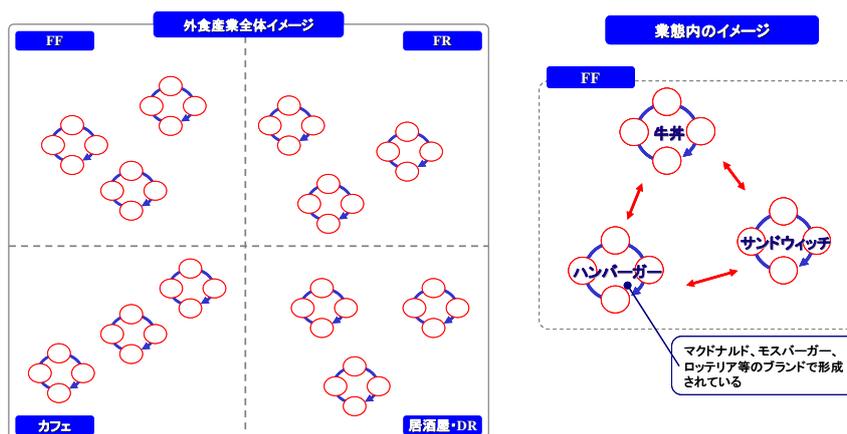
外食産業は、①ファストフード(以下、FF)、②ファミリーレストラン(以下、FR)、③カフェ、④居酒屋・ディナーレストラン(以下、DR)、の4つの主要業態に分類され、それぞれの業態内では、個々の外食ブランドが集合体となりカテゴリーを形成している(【図表IV-12-9】)。各業態内に様々なカテゴリーが存在しており、カテゴリー毎にスパイラルが発生している。

【図表IV-12-8】 外食産業スパイラル



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表IV-12-9】外食産業の全体イメージ



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

スパイラルを生き抜くには、消費者に新たな価値を提案し続けるしかない

外食企業がスパイラルに対して生き残りを図る上では、消費者トレンドの変化に合わせて、個々のブランドのメニュー開発、店舗内外装の変更、立地開発、広告宣伝等の様々な取組を行い、消費者に新たな価値を提案し続けることが最も基本的な戦略となるが、今後の外部環境変化を踏まえてスパイラルに対応していく上では、①カテゴリー間における競争環境の違いに着目しカテゴリ

一・業態を越えて多ブランド化を行うこと、②立地の違いによる競争環境の違いに着目し新商圈を取り込むビジネスモデルを構築すること、の2つが有効な戦略となる。

ブランド開発による、新たな価値提案

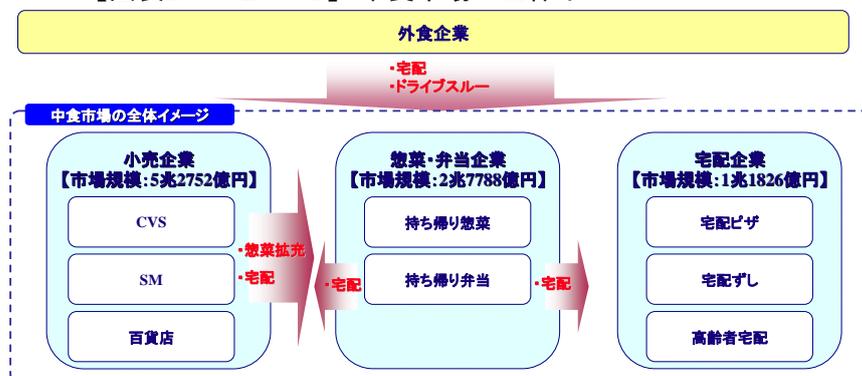
①カテゴリー・業態を越えた多ブランド化とは、消費者トレンドが変化することで、カテゴリーによって競争環境が変化する場合や新たなカテゴリーが発生する場合があります。そういった変化を捉えて、マーケットシェアが取れるような競争環境のカテゴリーへ新たなブランドを展開する戦略である。多ブランド化を進める場合には、消費者トレンドを洞察し「メニュー」・「ファッション性」を考慮してブランド開発することが重要なポイントであることは言うまでもないが、既存ブランド展開の片手間で新ブランド展開に取り組むのではなく、新ブランドの展開に会社全体として取り組む組織体制を構築することも重要なポイントである。例えば、ブランドカンパニー体制によって各ブランドカンパニーに事業展開の権限を委譲し、親会社が各カンパニーの事業展開をサポートするといった取組が求められる。

新商圈へ対応した店舗開発・中食需要に対応したサービス提供による、新たな価値提案

②新商圈を取り込むビジネスモデルの構築とは、同じカテゴリー・業態であっても競争環境は、駅前、郊外ロードサイド、ショッピングモール等の出店場所によって異なっており、従来の店舗規格とは異なる小規模店舗の設計・オペレーションの再構築を行ない、従来出店できなかった新商圈へと出店し需要を取り込む戦略である。また、既存の商圈内においても、周辺環境(他店との競争状況、交通機関や商業施設を含めた不動産開発、高齢化等)の変化により、商圈内での消費者の動線も変化し、イトインのサービスだけでは取りこぼされる商圈が発生することから、そういった商圈への対応として宅配サービスを開始し、中食需要へアプローチすることも重要となる。

従来の中食市場は、小売企業、惣菜・弁当企業、宅配企業が中心となり中食市場を形成してきたが、小売企業・外食企業が中食需要の獲得を狙ってサービスを拡大しており競争環境はより熾烈になることが予想される(【図表IV-12-10】)。小売業界では、小分け惣菜の拡充や、CVSを中心とした宅配事業を展開する企業もあり、中食市場における事業を拡大している。また、外食業界においても、持ち帰り需要に対応する為に宅配サービス・ドライブスルーといったサービスを拡充する企業が増加しており、中食市場へと事業を拡大している。更には、小売企業・外食企業の攻勢から、惣菜・弁当企業においても、持ち帰り弁当大手のプレナスが宅配を開始するといった動きも起きている。

【図表IV-12-10】 中食市場の全体イメージ



(出所) 日本惣菜協会「惣菜白書」(2011年版)、富士経済「外食産業マーケティング便覧」(2011年)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 小売・惣菜・宅配の各市場規模は2009年の数値であり、宅配市場規模は「外食産業マーケティング便覧2011」のホームデリバリー・ケータリング6業態より抜粋

#### 4. 中国(沿海部)に活路はあるのか

国内外食市場が縮小する中、事業拡大を模索する日系外食企業にとっては、海外展開が引き続き主要課題ではあるものの、一方で隣国中国においては、現地外食企業の技術的水準の向上も見られる中、日系外食企業の進出余地が少なくなっている可能性もあると考え、現地外食企業へのヒアリングによる検証を実施した。

中国沿海部における、日系外食企業の情緒的強み

「Cool JAPAN」と称される日本独自の文化(食文化・ファッション文化・まんが文化等)は、海外でも情緒的な面で競争力を有するポイントであり、「日本食」に対してもファッション性やブランド力が認められている。また、日本の自動車メーカーや電気機器メーカーに代表される日本製品の品質の高さは、日本食に対する『高品質』かつ『安全・安心』とのイメージに繋がっており、日本食は情緒的な強みを有していると考えられる。

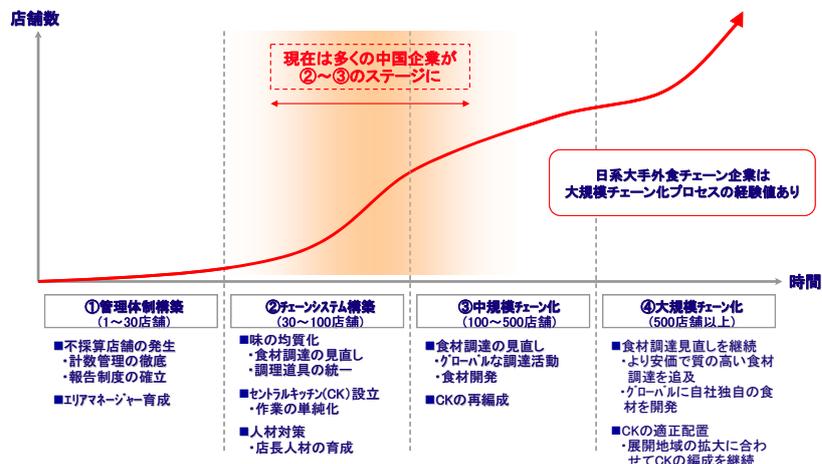
日本食総体のブランド力はあるものの、個々のブランドの認知度は低い

日本食全体に対しては、「高品質」、「安心・安全」というイメージはあるが、香港や台湾で数十から百店舗以上展開しているような日本の外食ブランドであっても、上海・北京の一部の消費者のみに認知されているレベルであり、日本食の個々の外食ブランドの認知度が高いとは言えない。筆者が上海・北京・香港の外食事業者ヒアリングした際には、『日本食としての価値はあるが、個々の外食ブランドの知名度は低い』、『日本食としてのブランド価値はあるので、中国や香港で展開する際には、現地の同様の外食ブランドに比べて、高い価格帯での提供が可能』といった声が聞かれ、個々のブランドというよりは、日本食としてのブランド価値が評価されており、多くの日系外食企業が中国沿海部へ進出する余地があるものと認められる。

日系外食企業の技術的強み

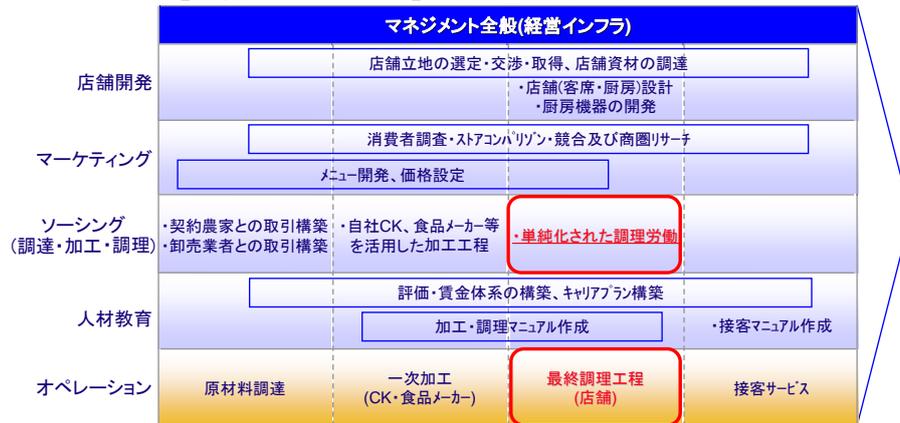
一方で、日系外食企業は、国内事業展開において数百～千店舗以上の店舗展開を経験しており、効率的な調理工程の設計、調理工程に合わせた店舗設計、調理・接客の教育制度の構築といった一連の多店舗化ノウハウを有しており、技術的な面でも強みを有している(【図表IV-12-11】)。外食事業を展開する上では、チェーンの全店舗において、高品質かつ均質な調理メニューを提供することは消費者との暗黙の約束事であり、それが出来なければチェーン展開は出来ない。高品質かつ均質な調理メニューを提供する上では、「調理労働の単純化」を実現できるバリューチェーンの構築が重要なポイントである(【図表IV-12-12】)。

【図表IV-12-11】 大規模チェーン化に至る発展プロセス



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表IV-12-12】外食産業のバリューチェーン



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

店舗における「調理労働の単純化」とは

店舗で提供される調理メニューを分解すれば、①店舗に届く食材、②店舗の厨房機器、③店舗における調理労働の3つの要素から構成されており、「店舗における調理労働」のウェイトを重くすれば、調理人の技量によって店舗毎の味のブレが発生してしまう。日系外食企業は、自社セントラルキッチン(CK)・食品メーカーを活用することで、店舗に届く食材の加工度を上げて、店舗内における「調理労働を単純化」し、高品質かつ均質な調理メニューの提供が可能となっている。また、自社CKや食品メーカーにおいて、一括で原材料の検品・検質及び調理活動を行なうことで、店舗における業務量を削減でき、調理労働が単純化されることで、店舗毎に熟練の調理人が不要となり、人件費の削減も可能となる。

中国進出における課題克服においては、現地企業とのアライアンスが有効

日系外食企業の情緒的強みや技術的強みは、中国展開における強みとなりえるが、一方で日系外食企業が中国沿海部へ進出する際には種々の課題が存在しており、スピーディに課題を克服し、現地への進出を果たす上では、合弁企業設立やFC契約による現地外食企業との提携が有効な手段となる。現地外食企業にとっても、自国の経済発展によって食の多様化が進む中で、日系外食企業と提携しブランド多角化を進めることは、事業拡大において有効な戦略となりうる。一方で、内陸部への進出については、一部の都市では沿海部並に経済発展が進み、食の多様化の進行が予想されることから、日系外食企業の進出余地があるが、沿海部に比べて法治意識が弱く、行政対応の複雑性が増すことから、沿海部以上に現地外食企業との提携が重要となる(【図表IV-12-13】)。

【図表IV-12-13】日系外食企業と現地外食企業との提携可能性

	日系外食企業	現地外食企業
ニーズ	■中国沿海部への進出	■自国内での外食事業拡大
課題	■店舗開発 ・不動産情報の取得 ・出店時、出店後の行政対応	■食の多様化に対する需要の取込 ・経済の発展に伴って可処分所得が増加し、外食等のサービス消費への支出も増大。従来の中華料理だけでなく、日本食も含めた様々なカテゴリーの食に対する需要拡大が予想される
	■ローカリゼーション ・現地の食文化、ライフスタイル、価値観等に適合するようメニュー・サービスを現地化	■多店舗化ノウハウの獲得 ・中国外食産業では、産業としての歴史が浅いことから多店舗化ノウハウを持つ企業は少なく、今後の競争激化に備え、多店舗展開ノウハウの獲得が重要に
対応策	■現地外食企業との提携(合弁設立・FC契約)による市場参入により、よりスピーディーに課題の克服が可能に	■日系外食企業との提携により、ブランドの多角化及び多店舗化ノウハウの獲得が可能に

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

ブランド多角化、多店舗化ノウハウの2点からアライアンスパートナーを絞り込むことが重要に

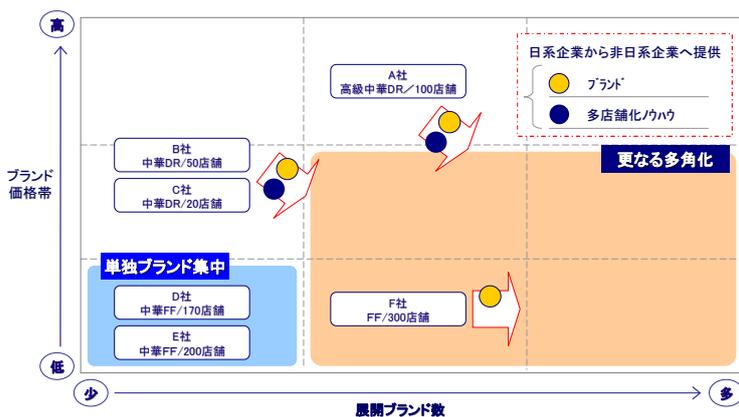
現地外食企業にとっては、展開している外食ブランドのブランド数・価格帯・店舗数、地域別の市場規模や市場の成熟度合いに応じて、日系外食企業との提携の意向は異なり、全ての現地外食企業がアライアンスパートナーの候補となるわけではない。

地域別に見れば、上海・北京においては、FF等の低価格ブランドを展開する現地外食企業は、自社ブランドを大陸全体へと展開する志向が強く、かつ、自力での多店舗展開が可能な技術水準にあることから、日系外食企業との提携意向はもはや強くないものと認められる。一方で、これから新たに拡大余地の大きい低価格業態へ参入を考えている企業や、既にブランド多角化を進めているような企業は、日系外食企業との提携を望んでおり、日系外食企業の強みを活かしてアライアンスを組む余地は残っている(【図表IV-12-14】)。

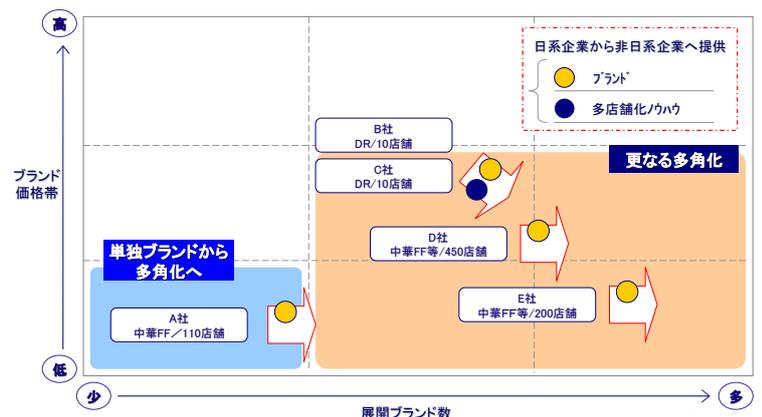
香港においては、国土が狭い為に低価格FFの出店余地が限られており、低価格FF専門の外食事業者もブランド多角化をする傾向にあり、日系外食企業と提携する余地が残されている。また、外食専門ではない為に事業展開ノウハウが乏しく、自社だけでの外食展開が難しいコングロマリット企業や、ブランド多角化を進めているような企業は、日系外食企業との提携の可能性が高い(【図表IV-12-15】)。

上海・北京・香港に共通して言えることは、既に100店舗程度以上の店舗展開を行っている現地外食企業にとっては日系外食企業から多店舗化ノウハウの提供を受けることは、それほど大きな魅力として評価されていないと認めざるをえないことである。従って、今後日系外食企業が現地外食企業との提携を検討していく上では、日系外食企業との提携意向を持つ企業の中でも、日系外食企業に対して、外食ブランド・多店舗化ノウハウの双方の提供を求める企業、外食ブランドのみの提供を求める企業が存在していることを認識し、両者の違いを見極めた上で、検討を進めていくことが重要となるであろう。

【図表IV-12-14】 上海・北京における提携パターン (現地外食企業ヒアリング)



【図表IV-12-15】 香港における提携パターン (現地外食企業ヒアリング)



(出所)【図表IV-12-14、15】ともに、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注)外食ブランドの価格帯、外食ブランド数でマトリックスを作成し、ヒアリングを行なった現地外食企業をプロットすると共に各社の戦略の方向性を矢印で示した。現地外食企業各社を、日系外食企業に対して、①外食ブランド・多店舗化ノウハウの双方の提供を求める企業、②外食ブランドのみの提供を求める企業、の2つのパターンに分けて表示。

(流通・生活チーム 遠藤 慎也)  
shinya.a.endou@mizuho-cb.co.jp