

明治大学経営学部 小関ゼミナール

2020 年度卒業論文

外食産業が抱える 3 つの課題と解決案の多角的検討

指導教員 小関 隆志

氏 名 河越 大知

学籍番号 1740170326

目次

第1章 はじめに	2
第2章 外食産業のこれまで	3
第3章 現状課題と外食企業の取り組み	7
第1節 外食産業の課題	7
第2節 企業の取り組み	16
1. 日本マクドナルド株式会社	16
2. ロイヤルホールディングス株式会社	16
3. ワタミ株式会社	17
第4章 導き出される対応策	18
第5章 まとめ	19
参考文献・参考資料	20

第1章 はじめに

「外食」とは、ファミリーレストラン・ファストフード店・居酒屋・カフェといった様々な業態の飲食店で食事をするることである。これらの飲食店は「狭義の外食産業」に該当する業態である。他方「広義の外食産業」とは狭義の外食産業に加え、宿泊施設、給食施設、機内食等を含めた業種を指す。

今や外食は単純に空腹を満たすためだけでなく、レジャーとして楽しむためや商談等の仕事での利用のほか、コミュニケーションの場等、とても多くの場面で活用される。

日本国内には2021年1月現在、約67万店もの飲食店があるといわれ、外食産業に携わる人々の数は440万人に達する。外食産業の市場規模が約26兆円ということからも分かる通り日本経済の中核を担う産業である一方で、その成長率は鈍化している傾向にある。また毎年5万2千店舗もの飲食店が新規出店されているが、その約50%が二年以内に閉店してしまうという現状も問題となっている。そしてその背景には多くの課題があり、外食産業は苦境に立たされているといえる。

そして2020年は世界中で流行した新型コロナウイルスの影響によって、日本でも多くの産業が被害を受ける中、特に外食産業は大きな打撃を受けることとなった。同年三月に発令された緊急事態宣言以降、人々が外出を控えるようになり外食する機会が急減した結果、多くの飲食店は休業や時短営業を余儀なくされ、従来通りには収益が得られなくなったことで事業の継続が困難となり、最終的に倒産に追い込まれる飲食店も後を絶たない状況である。

そこで筆者は「狭義の外食産業」が抱える課題として「市場規模の縮小」「中食・食品宅配市場の拡大」「人手不足」の三つを特に苦境へと至らしめている課題として焦点を当て、それらの課題の背景と実態を分析し、それらに対する企業の対応等を参考にしながら、解決への方向性を明らかにすることを目的とする。

また検討方法として、外食産業に関連する文献や統計資料、企業のHP等を参考にしながら行う。

第2章 外食産業のこれまで

外食産業は社会の情勢に従って発展していった。上述の外食産業の課題について述べる上で、まずは日本の外食産業がどのようにして経済の中核を担う産業に発展してきたのか、社会の変化と照らし合わせながらその関連性を見ていく。

外食文化の始まりは江戸時代まで遡る。明暦の大火が起きた1657年以降、武士を始め多くの人々(特に単身の男性)が江戸へと移住していったことで外食への需要が高まり、そうした人々に料理を提供する料理店が現れるようになった。この江戸時代には蕎麦やてんぷら、握り鮓といった現在の日本料理を代表する料理が生み出されていた。

明治時代に入り、西洋の国々との交易が盛んとなったことから洋食が流入し、外食は多様化していった。この時代は江戸時代ではほとんど食べられていなかった肉が、牛鍋店等の外食店が出現するようになってから食べられ始めた。また明治初期には政府によってそれまで決められていた身分が撤廃されたことで、居住の自由が認められ、一つの場所に止まらずに移動できるようになり、また都市における鉄道の整備や海上交通の整備によって人々はさらに自由な移動が可能になった。その影響により外食文化も発達した。明治30年(1897年)末に行われた調査によれば、当時の東京には飲食店が4,470店も存在していたという。

大正期に入ると外食はさらに多様化し、人々の生活により身近になっていった。オムレツやライスカレーなどの洋食も安く食べられるようになった。大正7年(1918年)には米の価格が高騰したことで起きた米騒動への対応策の一環として簡易食堂が東京の各地に開かれた。

昭和初期からは明治の呉服店を母体とする百貨店とは異なる鉄道会社を母体とするターミナルデパートの誕生を起点に、地方都市でもデパートが建てられるようになっていったことで、外食(特に家族での外食)文化が出来上がっていった。しかし1940年からは戦争の影響によって、米の節約をはじめとする食糧統制が行われるようになった。1941年には六大都市で外食券制が実施され、外食券を持つ人だけが食堂での食事を許された。太平洋戦争が始まってからは食糧の国家管理を目的とする食糧管理法によって、さらに食糧統制は厳しさを増し、それに伴い外食文化の勢いはここで停滞を迎えることとなった。

第二次世界大戦直後の日本は、しばらくの間食糧難の時代が続いた。人々は配給だけでなく闇市へ赴き飢えを凌ぐ生活を送った。1947年には主食を販売できる飲食店を完全に外食券制とし、外食券を持つ人のみが利用を許された。

しかし1950年に始まった朝鮮戦争により事態は転機を迎えた。日本の各企業に対するアメリカからの軍需によって、日本の景気は好転し戦後不景気を脱却した。それによって飲食店では外食券なしでも主食が食べられるようになり外食文化は復活した。

戦後当時、男性社会であった日本では商談や仕事の帰りににおけるアルコールへのニーズ

が高まっていた。そのためアルコールを中心とした業態の店舗展開が進んでおり、1950年代には「養老乃瀧」、「つぼ八」、「村さ来」の居酒屋“御三家“が現れた。例えば養老乃瀧は実業家の矢満田富勝によって開業された居酒屋で、開業当初は既に矢満田が1938年から大衆食堂として開いていた富士食堂のような業態であったが、食堂のような多種多様なメニュー展開では従業員への負担が大きく多忙を極めるため、調理人でなくとも作れるような手軽なメニューへ絞り込み、さらなる客単価の向上を実現したのち着実な店舗拡大を進めていった。

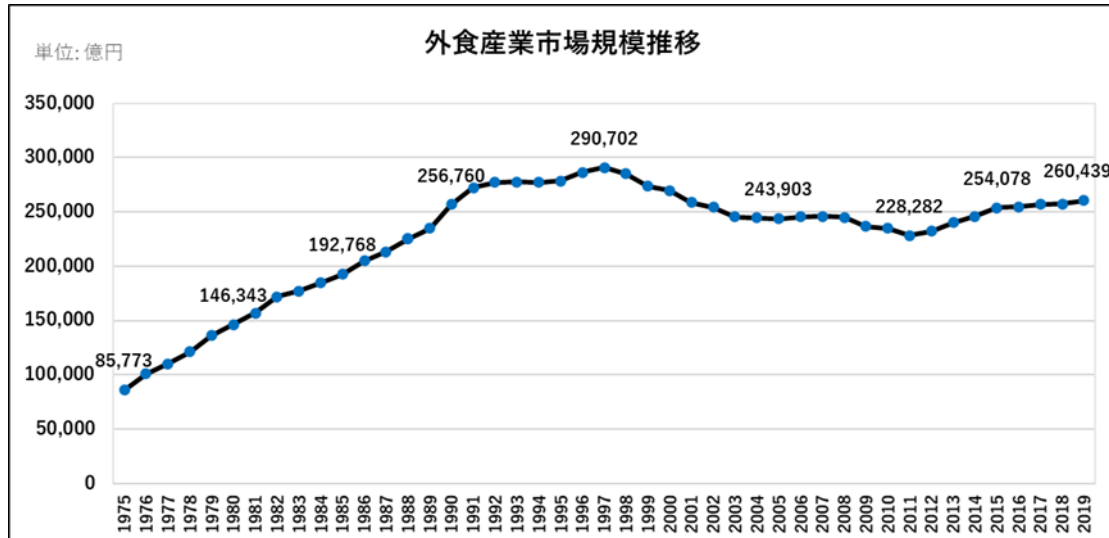
1960年以降は外食が産業として本格的に発展していくこととなる。1955年から始まる経済成長を通じ、首都高速道路の開通や地下鉄の整備等によって首都機能はさらに発展していき、約20年ものあいだ高度経済成長は続いた。1969年にはアメリカからファストフードやファミリーレストランを中心とするフランチャイズチェーンが日本に上陸し、商社や食品メーカー等との提携や会社設立を通じて本格的に日本の外食産業は本格的な発展の兆しを見せる。

外食産業元年と呼ばれる1970年には大阪万博が開催された。世界各国のレストランや食堂が出展される中、アメリカ館では「ロイヤル(現ロイヤルホールディングス)」創業者の江頭匡一によってステーキハウスやカフェテリアレストラン、ケンタッキー・フライド・チキン、ロイヤル&ハワードジョンソンショップの計4店舗が出店され大盛況を博した。

一方、同年7月には「ことぶき食品」によって「コーヒーショップ・スカイラーク一号店」が東京都府中市に出店された。この背景には既に完全な自動車化社会であったアメリカにおいて、外食チェーンが隆盛していたことが大きく影響を及ぼしている。創業者である横川兄弟は、将来的にモータリゼーションが予想される日本でもアメリカと同じように成功できるのではないかと考えたのであった。当初は低価格でコーヒーや軽食を提供するアメリカのコーヒーショップと同じ業態をとっていたスカイラークだったが、郊外に住むファミリー層の利用が増えていったことでコーヒーショップというにはそぐわない空間となっていた。その結果、最終的に「ファミリーレストラン」という名称を使うようになった。これがファミリーレストランという名称の誕生であった。

また1971年には「マクドナルド」第一号店が東京都銀座三越に出店、「ミスタードーナツ」の第1号店が大阪府箕面市に出店する等、1970年以降は外食店のチェーン展開が加速していった。

1973年の第1次オイルショックによって日本の経済成長は失速したものの、その後も外食業界は順調に成長を続け、1980年には市場規模14兆円ほどの産業へと成長を遂げた。



出所：一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業市場規模推計の推移」を元に作成

そしてこの1980年代は居酒屋ブームが到来していた時期でもある。このブームに火をつけたのは当時飛ぶ鳥を落とす勢いで売れていた「酎ハイ」である。「村さ来」創業者の清宮勝一によって開発された酎ハイは生ビールよりもはるかに原価がとても低く、その分原価率を低く設定しても低価格で価格で提供できる高収益商品であった。多くの居酒屋が酎ハイをメニューに取り入れるようになり、連日大型チェーンの居酒屋では飲み会が開かれては「イッキ飲み」が行われ、安価な酎ハイが大量に注文されていた。そのため1980年代はチェーン居酒屋の出店が相次いで行われ、居酒屋市場は劇的に成長していった。

また一方で1980年代ではファミリーレストランへの認識が変化していた。従来の「家族で食事をする場所」というイメージから、「誰でも気楽にいられる場所」へと変わった。その背景には深夜営業および24時間営業の店舗が増加したことにある。多くはロードサイドに位置し、深夜でも営業しているという点から特に自動車を所有する若年層に人気を得た。

1980年代後半に入るとバブル景気に伴い外食産業の市場規模は20兆円を越えるまでに成長した。1991年には27兆円にまで伸びていたが、同年のバブル崩壊による景気低迷によって外食産業も影響を受けた。しかし地価の大幅な下落によって新規出店へのハードルは下がっていたため大手外食チェーンの新規出店は続いていた。またこの頃から後に新御三家と呼ばれるようになる「ワタミ」や「モンテローザ」等のチェーン居酒屋の出店競争が、かつての御三家の衰退によって激しさを増すようになった。

そんな中1992年にすかいらーくが東京都小平市に「ガスト」をオープンした。当時のガストでは作業の単純化や人手の削減に向けて様々な試みを実施された。例えばドリンクバーの設置は人手の削減やコーヒーをはじめとする飲み物のおかわり需要に上手く適合した。これ以降、ファミリーレストランをはじめ多くの飲食店がガストのような店舗形態をとる

ようになっていった。

1990 代が後半に差し掛かったところで、1996 年に O-157 による集団食中毒が全国で相次いで発生した。これをきっかけに人々の食の安全性に対する不安感が強まったことで、外食産業も食品衛生の管理と安全性の徹底に注力するようになった。

そして市場規模が 29 兆円に達した 1997 年は、金融危機によって日本経済はデフレに陥りさらに景気は悪化していった。また当時の橋本内閣の下で消費税が 3%から 5%に引き上げられた年でもある。結果として人々の消費動向は節約志向へと移り変わり、外食チェーン企業も消費者の需要に合わせ低価格戦略を展開するようになった。一方、足元ではこの不景気の影響を受けて弁当や惣菜等のテイクアウトや出前といった中食市場への需要も高まっていた。この 1997 年を最後に市場規模は頭打ちとなり、その後の成長率は下降していった。

2001 年は BSE(牛海綿状脳症)、いわゆる狂牛病の発生によって牛肉の輸入が停止されたことで、米国産牛肉を扱う各外食チェーンでは対応を迫られ、企業ごとの対応の違いが浮き彫りとなった。2000 年代はその後も食品偽装や虚偽表示問題、鳥インフルエンザの流行等、食品に関する問題が立て続けに起きることで、消費者の食の安全への不信感が増していった一方この頃から外食業界でも M&A の動きが活発になっていた。業界大手「ゼンショーホールディングス」や「コロワイド」を筆頭に、次第に多くの企業で買収の動きがみられるようになった。

2011 年には外食産業の市場規模は約 23 兆円まで落ち込んだ。一般社団法人日本フードサービス協会の調査によれば同年 3 月に発生した東日本大震災によって、震災の起きた 3 月の外食産業全体の売上前年比は、約 10%減の減少となったものの、12 月時点での売上前年比は 101.8%と前年を上回り、以降も堅調に推移した。2012 年以降市場規模は緩やかに推移し、2019 年には約 26 兆円まで回復した外食産業市場だったが、2020 年に新型コロナウイルスの流行によって大きな打撃を受けた。緊急事態宣言に伴う営業時間の短縮や外出自粛による客数の減少によって、2020 年 4 月の外食全体の売上は前年比 60.4%と過去最低の売上更新となった。多くの業態でデリバリーやテイクアウトでの販売を始める中、ファストフード店では元からそれらの基盤が整っていたため全体売り上げは前年比 84.4%に止まった一方で、パブ・ビアホールは 4.1%、居酒屋は 9.7%と深刻な被害を受けたことを踏まえ、業態によって大きなばらつきが見られた。同年 11 月には全体売上は 92.2%まで回復したものの、依然として先行きの見えない現状が続く。

第3章 現状課題と外食企業の取り組み

この章では外食産業の課題として挙げた①市場規模の縮小②中食・宅配市場の拡大③人手不足の三つの課題について資料やデータをもとにして分析を行い、また各企業の取り組みを参考に課題解決への方向性を探る。

第1節 外食産業の課題

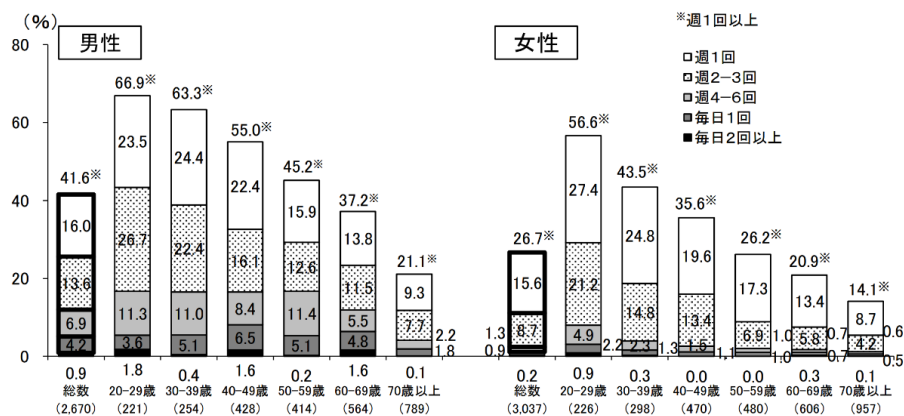
①市場規模の縮小

前提として触れておくと、日本の大手外食企業は既存店舗によって利潤を創出し、それを元手にした新規出店を繰り返していくというビジネスモデルにより成長していたが、これはあくまで人口増加によって需要が高まることを前提としたものであった。それゆえ人口減少と同時に高齢化が進行すると、人口増加を前提としたモデルは機能しなくなってしまうのである。

ではなぜ人口減少と高齢化が進むことによって市場規模は縮小してしまうのか。人口に関するデータ、年齢別外食頻度、外食率と食の外部化率の推移を見ながら分析していく。

まず総人口に占める高齢者人口の割合は1980年に約9%を記録し、1997年は65歳以上の高齢人口が14歳未満の若年人口の割合を上回った年であった。さらに2010年に約23%、そして2020年には28.7%と上昇を続けており、このまま高齢化が続けばその割合は2040年で35%を超えると予測されている。

次に国民の外食頻度に関して、厚生労働省「令和元年国民健康・栄養調査」によれば、週一回以上外食を利用する男性全体の割合は41.6%、女性全体で26.7%であり、20~29歳で週一回以上外食を利用する頻度の割合は男性が66.9%、女性は56.6%と男女ともに高い頻度で外食を利用しているのに対し、60~69歳の男性は37.2%、女性は20.9%と年代が上がるにつれて割合が低いことが分かった。

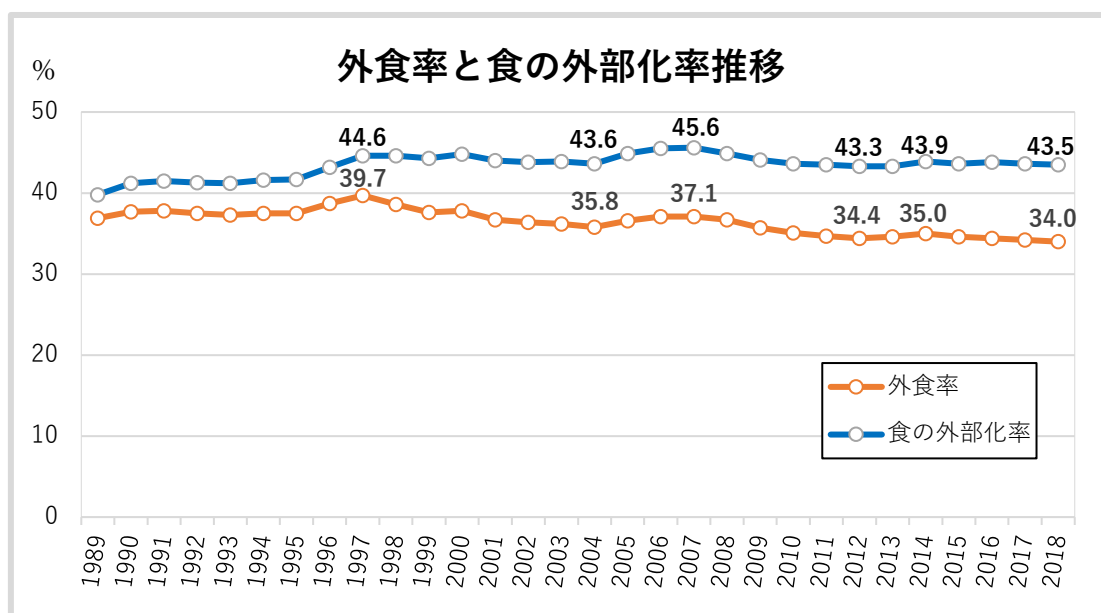


出所：厚生労働省「令和元年国民健康・栄養調査報告」¹

続いて食の安全・安心財団が公開している外食率と食の外部化率（家庭外で調理された食品の購入金額と外食費の合計金額が食料支出の中で占める割合）の推移を見ると、外食率は1997年の39.7%をピークに以降は下降していき、2012年には34.4%まで落ち込んだ。2014年に35.0%と若干上昇したものの、その後は緩やかに下降し2018年には平成以降では最低となる34.0%に落ち込んだ。

一方で食の外部化率を見てみると1997年以降も上昇し続け、2007年には45.6%まで上昇した。これは外食費だけでなく中食需要による食料支出の割合が大きいためである。

すなわち外食率が年々低下する傾向である一方で、食の外部化率は横ばいに推移しておりあまり変化は見られないことから、消費者の中食への消費が伸びていることが分かる。



出所：食の安全・安心財産「外食率と食の外部化率の推移」を元に作成

以上を踏まえると、年代が上がるにつれ男女ともに外食の利用頻度が減ることに加え、このまま人口減少と同時に少子高齢化が進むことになれば、消費者の外食の利用頻度はますます低下し、やがて外食市場の成長が停滞してしまうことは明らかである。実際に1975年以降の日本では人口増加やそれに伴う経済成長によって外食市場は急成長したが、若年人口を高齢人口が上回った1997年をピークに、縮小しては少し回復するという変化を繰り返しながらもその成長率は次第に鈍化している。

2012年以降の外食産業の市場規模はゆるやかに回復しているように思えるが、既に飽和

¹ 厚生労働省「令和元年国民健康・栄養調査報告」

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_14156.html (2020年1月16日アクセス)

状態にある市場であるため大幅に拡大していく可能性は現状としては低く、反対に今後より成長していく中食・宅配市場が圧迫しうるため、将来的な外食市場の縮小は免れない。

加えて新型コロナウイルス感染症が猛威を振るった 2020 年以降においては、2020 年 4 月と 2021 年 1 月に発出された緊急事態宣言によって、多くの飲食店が時短営業や臨時休業を迫られた。週刊東洋経済(2020 年 12 月 21 日発売)によれば、繁華街やビジネス街での出店を中心とした居酒屋やパブにおいては、「店内飲食を敬遠する消費者マインドによって個人需要が激減、在宅勤務の普及に伴い法人利用も低迷する」²と分析しており、外食企業は対策を迫られている状況である。また株式会社帝国データバンクによる飲食店事業者の倒産動向調査によれば、2020 年における倒産件数 780 件のうち居酒屋・ビヤホールの倒産件数は 189 件と過去最多の水準を記録したことが分かった。元々コロナ禍よりも前から、ビール類等の酒類の価格上昇や人件費の高騰等のコスト増加により倒産する居酒屋は多かったが、コロナ禍での時短営業要請が追い打ちをかけることとなり、経営体力や資本力のない中小・零細居酒屋は次々と倒産した。

主に訪日外国人の利用や物価上昇に伴う客単価の増加によって支えられていたコロナ禍以前の環境が今後戻れば市場が回復する見込みは大いにあるが、その時まで生き残る体力のある大手外食チェーン企業の寡占化がより進み、中小・零細企業が淘汰されることになれば結果として市場規模の縮小に繋がりがかねない。

②中食・宅配市場の拡大

続いて市場規模の縮小でも触れた中食について分析していく。そもそも中食とは、飲食店で食事をする「外食」と自宅で調理して食事をする「内食」の中間に位置しており、既に調理・加工されている弁当等の食品を自宅や職場、学校等で食べるという食事の形態を指す。また中食は主にコンビニエンスストアやスーパーマーケットで購入するテイクアウトタイプとピザや寿司の宅配を注文するデリバリータイプに分けられる。

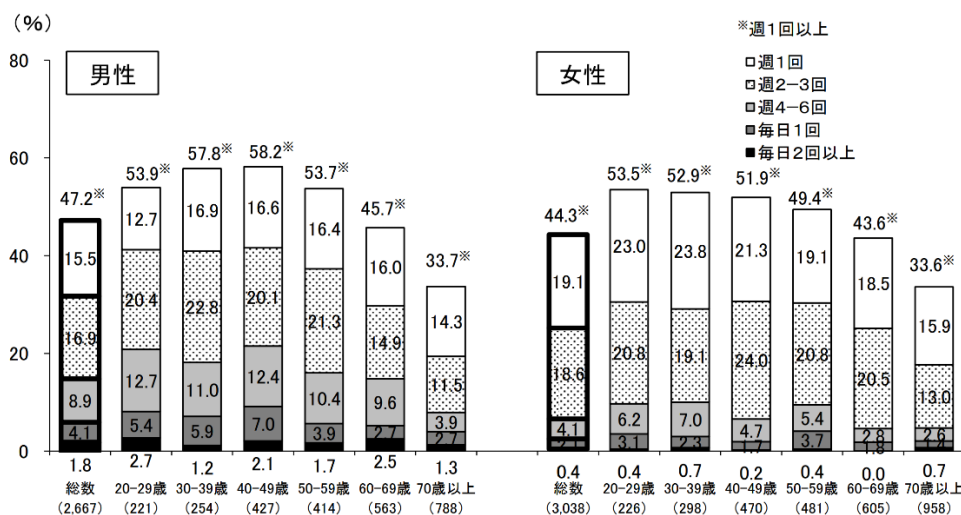
中食市場の市場規模は着実に拡大しており、日本惣菜協会の「2020 年版惣菜白書」によると 2009 年で 8 兆 540 億円だった市場規模は 2019 年には 10 兆 3,200 億 4,300 万円まで拡大し、10 年連続での成長となった。

中食市場が拡大を続けている主な要因として、まず挙げられるのは消費者のライフスタイルの変化である。すなわち近年の日本における単身世帯の増加、女性の社会進出、共働き世帯の増加といった要因に加え、一から自分で食材を購入し自宅で調理を行うのに要する時間や、飲食店での料理が提供されるまで待つ時間を無くす「時短ニーズ」が中食市場を発展させた。

では中食を利用する人の割合はどれほどなのか。下のグラフは厚生労働省によって調査

² 東洋経済新報社「週刊東洋経済」(12 月 21 日発売)P98 より一節引用。

された「持ち帰り弁当・惣菜を利用している頻度」を表したものである。市場規模の縮小で示した外食の利用頻度を表したグラフとの大きな違いは、女性の利用頻度の割合の高さである。女性の週一回以上の外食の利用頻度において20～29歳が56.6%と高い割合ではあったものの、年代が上がるにつれてその割合は減少していき、70歳以上の割合は14.4%という結果となっている。



出所：厚生労働省「令和元年国民健康・栄養調査報告」

一方で週一回以上の持ち帰り弁当・惣菜の女性の利用頻度は20～29歳以降もほとんど減少することなく、70歳以上の割合も33.6%と外食よりも約18%も高い。そして女性全体では外食の割合が26.7%であったのに対し、持ち帰り弁当・惣菜の割合は44.3%と高いことから、より多くの女性が利用していることが分かる。

女性の中食利用が増加した理由について、株式会社リクルートライフスタイル「ホットペッパーグルメ外食総研」が首都圏・関西圏・東海圏の3圏域で調査したアンケート³によると、実際に20歳代・30歳代・40歳代・50歳代の女性の中で圧倒的に多かった理由は「仕事で忙しく、なるべく簡単に済ませたい」という回答であった。その次に多い理由として、20歳代女性は「プライベートに時間をかけたく、なるべく簡単に済ませたい」、30歳代・40歳代女性は「家事や子育てで忙しく、なるべく簡単に済ませたい」という回答であった。このことから中食利用頻度が高い要因には、やはり女性の社会進出と調理時間等を短縮するために利用する人が増加していることが大きく関係しており、それらが中食市場の成長

³株式会社リクルートライフスタイル「ホットペッパーグルメ外食総研」調べ、「過去1年の自炊・外食・中食の増加状況と理由を調査」

<https://www.hotpepper.jp/ggs/research/article/column/20171005> (2021年1月20日アクセス)

を牽引していることが分かる。

では中食はどのように発展してきたのだろうか。発端は1985年に男女雇用機会均等法が成立したことによって女性が労働市場へと進出し、和惣菜・洋惣菜共に自宅で調理することが少なくなった食品が人気となったことに始まる。1990年代は大手資本や異業種から中食産業に新規参入する企業が徐々に数を増していく時代であり、コンビニエンスストアの攻勢によってさらに競争は激化した。

2000年以降は単身世帯や共働き世帯の増加による社会構造の変化によって中食市場は拡大を続けた。例えば高齢社会である日本では、夜間に出歩かなくなり外食をすることがない高齢者や、単身で暮らす高齢者の増加によって中食への需要が高くなったことも大きな要因となった。

2019年には消費増税に伴いテイクアウトの場合は軽減税率が適用されるようになったことで、コンビニやカフェ、ファストフード店などでのテイクアウトの利用者数が増え、さらに2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大により、都市部を中心に多くの人々が外出自粛を余儀なくされたことによって、「Zoom」等のインターネットビデオ通話サービスを利用した「オンライン飲み会」や仕事での「リモート会議」をはじめ、自宅でのテレワークが推奨されるなど多くの場面でIT化の動きが加速した年であったことから、食事も外から中へと変化しデリバリーとテイクアウトの利用者もさらに増加した。他方飲食店側も消費者のデリバリー・テイクアウト需要に合わせ、ランチタイムでの持ち帰り弁当の販売や「ウーバーイーツ」「出前館」等のデリバリーサービスを活用するようになった。

また現代のIT化の進展による影響も留意すべき点である。「ここ数年、ビジネスのITソフトが急ピッチで進んでおり、仕事は以前と比較してより個人完結型になった。欧米はもともと個人単位で仕事を進めるケースが多かったが、それに拍車がかかった格好だ。これによって、職場の同僚とランチやディナーに行く回数が減り、代わりにデリバリーを頼む人が増えている」⁴ということからも、同じようにIT化が進む日本でも食事の変化していくことが予想される。

こうした要因によって食品宅配市場は堅調に伸びている。株式会社矢野経済研究所が2019年に実施した食品宅配市場に関する調査によると、「在宅配食サービス、食材(総菜)宅配、宅配ピザ、宅配寿司、外食チェーン・ファストフード食品宅配、牛乳宅配、生協(個配)、ネットスーパー」の主要8分野を合計した食品宅配市場規模は2016年に2兆円に到達し、2023年度には2兆4000万円を超える見込みである。

デトロイトトーマツグループの松江英夫氏は、「フジテレビ・Live News α(2020年12月

⁴ ビジネス+IT, 加谷瑛一「吉野家のデリバリー専門店は「業界秩序の激変」の予兆か? 外食産業を待ち受ける未来とは」<https://www.sbbt.jp/article/cont1/39330> (2020年12月25日アクセス)

19日放送)」内で食品宅配市場の競争が激化している要因として「フードデリバリーの新しい体験価値が生まれてきていることが背景にある」と述べた。松江氏の言う新しい体験価値とは、フードデリバリーは消費者が自分で食を演出できる喜びを提供し、消費者の時間の価値の向上に貢献するということを意味し、それがさらに市場を牽引する力になるということである。すなわち、消費者は一つの店のメニューという限定的な範囲の中から注文する必要はなく、複数の店から自由に注文し自分の好きなように食卓を演出できるという側面と、移動や待ち時間、調理等にかかる時間を短縮できることで、それらの要素が時間の拡張につながるということがフードデリバリーの新しい体験価値となるということである。

であれば、食品宅配市場への参入は外食産業の市場規模拡大に有用なのではないか。

確かにフードデリバリーへの従来は固定店舗のみでの売り上げだけだった多くの飲食店にとって新たな収益獲得の活路を見出させた。しかしながら全ての飲食店が同じように成功できるわけではない。例えば居酒屋やパブは通常、原価率の低いアルコール類の売上によって高い利益を出していることがほとんどである。しかしそうしたアルコール類や、おつまみとして出している枝豆や漬物といったものはスーパーマーケットやコンビニで安価で購入できるため、それらを消費者側があえて居酒屋で購入することはない。

また外食企業にとってフードデリバリーの利用はメリットもある一方でデメリットもある。メリットとして挙げられる点は、宅配可能領域は限定されるがその範囲内であれば店舗に訪れない消費者にも料理を提供できる点、通常の店舗売上に加えて新たに収益獲得の機会となるという点、そして店側ではなくフードデリバリー業者が宅配員を用意するため新たに人員を補充する必要がないという点である。

他方デメリットは、顧客との直接的な接点がないために店舗でのオペレーションやサービスの改善に反映させづらいという点、店舗内のサービス低下を引き起こす可能性がある点、高い手数料、立地の特性を訴求できない点、衛生問題等が挙げられる。例えば二つ目の店舗内のサービス低下を引き起こす可能性において、飲食店は料理の提供時間の早さがサービスとして重要な要素であるが、特に混雑しやすいランチタイムとディナータイムにデリバリーの注文が入ると、内部で完結していたオペレーションに乱れを引き起こしてしまう可能性が上がる。すなわち、デリバリー利用客に対して店は通常の調理時間に加え配達時間を考慮しなければならないため、注文が入るとすぐに調理に取り掛かる必要がある。その分店舗に待機する顧客の待機時間は延び、また店側の通常のオペレーションも機能しなくなってくることでサービスの質の低下に繋がるということである。

従来多くの外食企業は店舗内での運営に注力してきたため、そのオペレーションとサービスが発揮されにくいフードデリバリーを既存のビジネスモデルに組み込むには不安定な市場であると考えられる。

③人手不足

次は人手不足問題についてである。外食業界の離職率は高く、またパート・アルバイトが多いために定着率も低く慢性的な人手不足に陥っている。厚生労働省が2020年10月30日に公表した「新規学卒就職者の離職状況(2017年3月卒業者の状況)」⁵の中でも、「宿泊業・飲食サービス業」の就職後三年以内の離職率は大卒が52.6%、高卒が64.2%と最も高い水準であった。

人手不足の原因としてまず挙げられるのは過酷な労働環境である。飲食店の労働環境は決して良いとは言えず、価格競争の激しい外食業界では利便性を強化するために深夜営業もしくは24時間営業を行う飲食店も少なくない。それ故ただでさえ人手不足の環境下でアルバイト・パートのシフトを組まなければならないため、店舗運営における従業員一人一人への負担はどうしても重くなってしまう。また調理を行う時、長時間高温にさらされ続けることや立ったままの姿勢で単調な作業を繰り返すことも多いため、体力的・精神的に苦痛と感じやすい環境でもある。

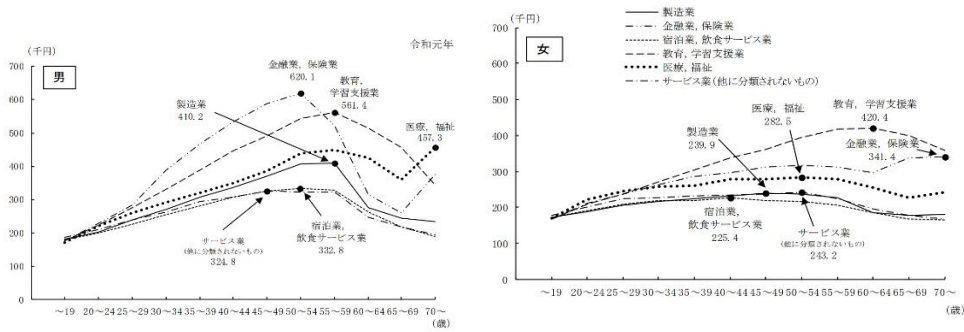
さらに月間の所定外労働時間も看過できない。2018年に農林水産省食料産業局が公開した「外食・中食産業における働き方の現状と課題について」という資料によると、外食店の繁忙期における時間外労働80時間(労働基準監督署の監督指導基準とされる月間時間外労働)を超える正規雇用者の割合は推計24.3%とであった。

また「平成28年度厚生労働省委託過労死等に関する実態把握のための労働・社会面の調査研究事業報告書概要」外食産業の調査結果によると、所定外労働(早出・居残り等の残業)が発生する理由として調査対象者1596人のうちの51.7%が「人員が足りないため」と答えた。このことから、人手不足によって一人あたりの所定外労働時間が増えることで、さらに過酷となる労働環境での負担に耐えられなくなった従業員が連鎖的に離職してしまうということが慢性的な人手不足が解消しない要因であることが分かる。

これに関連して給与水準の低さも人手不足の原因であると考えられる。厚生労働省の「令和元年賃金構造基本統計調査」によれば、産業別に見ると宿泊業・飲食サービス業の賃金は全体の中で男女ともに最も低いという結果であった。金融業・保険業や教育・学習支援業が年齢に応じて分かりやすく右肩上がりに増加していくのに対し、宿泊業・飲食サービス業はほぼ横ばいで推移しており、どれだけ長く勤務しても大幅な昇給は望めないことが現状である。

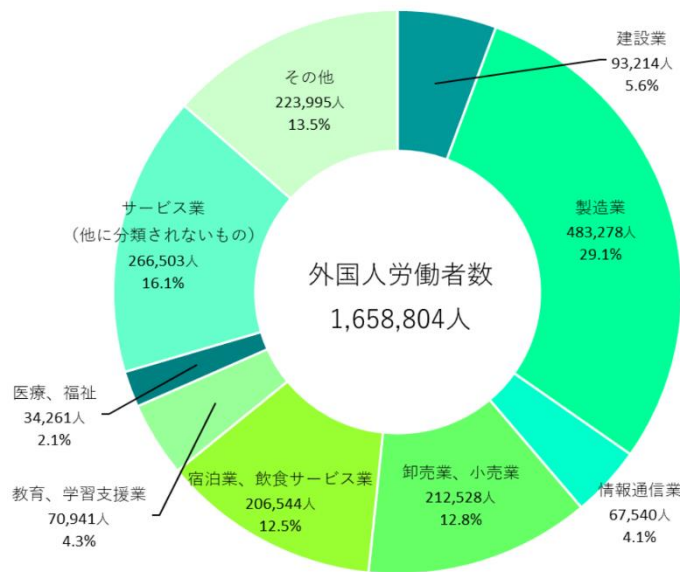
⁵ 厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況(平成29年3月卒業者の状況)」

https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000177553_00003.html (2020年11月30日アクセス)



出所：厚生労働省「令和元年賃金構造基本統計調査」⁶

しかし近年の外国人労働者数の増加を踏まえ、外食産業における人手不足問題も比較的改善されているのではないかという仮説を立てた。厚生労働省の外国人雇用状況の届出状況まとめによると、2019年10月末時点での外国人労働者数は全体で宿泊業と飲食サービス業における外国人労働者数は206,544人であり、前年比11.6%の増加となった。2018年もまた前年比17.2%増であることから、直近においては一定割合での増加傾向が見られる。



出所：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ⁷

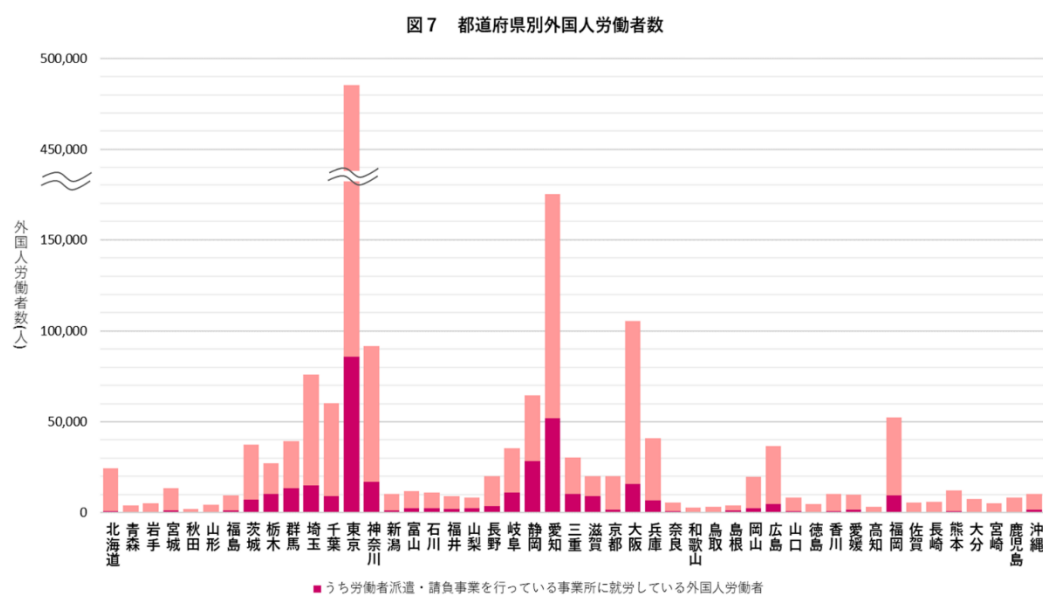
⁶ 厚生労働省「令和元年賃金構造基本統計調査 結果の概要」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2019/dl/05.pdf> (2020年11月30日アクセス)

⁷ 厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和元年10月末現在)」

https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_09109.html (2021年1月25日アクセス)

続けて都道府県別の外国人労働者数を見る。2019年10月時点で最も多いのは東京で、その次に愛知、大阪、神奈川と続いていく。しかし外国人労働者は都市部や関東に集中している一方で、地方における数ははるかに少なく場所によって大きくばらつきがあることが見て取れる。さらに近年は東京を中心とした都市部への人口流入が顕著になっていることに加え、少子高齢化の影響で地方の過疎化が進行している。それを踏まえると外国人労働者の増加が必ずしも人手不足の解決に繋がるわけではなく、地方においては当てはまらないことが分かる。



出所：厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ」

以上のことから日本の外国人労働者は増加しているものの、その大半は都市部や関東に流入していくため、地方においては人手不足改善に外国人労働者の増加は現状として期待できない。

第2節 企業の取り組み

第一節で述べた課題を踏まえ、各外食企業の取り組みを見ていく。

1. 日本マクドナルドホールディングス株式会社

日本マクドナルドホールディングス株式会社(以下マクドナルド)の2019年10月から開始した10回目の制服一新は、人材不足への取り組みの一つである。就業意欲の高い主婦やシニア世代を積極的に採用することを狙いとし、性別や年齢、国籍を問わないユニバーサルなデザインを採用した。また「クルー体験会」や「LINE応募」などを通し、応募のハードルを下げ応募数増加に取り組んでいる。

またマクドナルドでは客が事前にスマートフォンから注文できる「モバイルオーダー」を導入しており、スタッフの負担を軽減するとともにスムーズな注文を実現している。2020年5月からは「パーク&ゴー」というサービスを全国250店舗で開始した。これはモバイルオーダーにて注文後、店舗の駐車場で商品を受け取るサービスであり、マクドナルドHPには「通常のドライブスルーのレーンに入る必要はなく、また車から降りる必要もないため、大変便利にお食事をお持ち帰りいただけます。商品がお手元に届くまでの時間は、車の中でお客様それぞれの時間をお過ごしいただければと存じます。マクドナルドでの商品購入の時間を短縮したい方や、小さいお子様連れのファミリーなど車の乗り降りに一手間が必要な方にも是非ご利用いただければ幸いです」⁸とあることから、従来のテイクアウトとは異なる新たな形式にて中食市場との差別化を図っている。

2. ロイヤルホールディングス株式会社

「ロイヤルホスト」や「シズラー」等の外食チェーンを展開するロイヤルホールディングスは2017年から研究開発店舗として「GATHERING TABLE PANTRY(ギャザリング・テーブル・パントリー)」を出店した。この研究開発店舗では生産性の向上や人手不足の解決、従業員の働き方改革を目指し、ITや調理機器等のテクノロジーの研究開発を行っている。特徴的な点としては

- ・完全キャッシュレス化によって現場の負担を軽減
- ・火と油を使わない調理方法であるため厨房を清潔に保つことができる上、従来よりも早くかつ安定した品質で料理を提供することができ、コンパクトに設計された厨房であるため

⁸ 日本マクドナルド株式会社 HP「マクドナルドのモバイルオーダーが、さらに便利に！スマホで注文&決済後、店舗の駐車場で受け取れる新サービス パーク&ゴー™2020年6月時点で全国約250店舗で稼働」

<https://www.mcdonalds.co.jp/company/news/2020/0612a/> (2021年1月26日アクセス)

省スペース・省人化に有効

・ロボット掃除機や諸々のデジタル化によって通常よりも大幅に業務を削減でき、接客や従業員間のコミュニケーション、本部への提案など本来の業務に集中できる

等が挙げられる。また火を使わない調理とは、ロイヤルホールディングスのセントラルキッチンにてシェフたちがあらかじめ調理した食品を研究開発店舗に冷凍配送し、それを店舗の従業員が特殊なオーブンをを用いて加熱し仕上げるといった調理である。

ロイヤルホールディングスは研究開発店舗によって外食産業における課題解決の道筋を作ったといえる。

3. ワタミ株式会社

若者の酒離れや少子高齢化、一般飲食店でのちょい飲みといった要因に加え新型コロナウイルスの感染拡大によってさらなる居酒屋市場の縮小が進む中、ワタミグループが「居酒屋 和民」を中心に既存の120店舗を「焼肉の和民」へと業態転換すると発表した。以前から居酒屋市場の将来的な規模縮小を想定していたワタミは2002年には農業、2005年には介護事業、2008年に宅食事業に参入する等、既に対応策を講じていた。

ワタミはファミリー層をターゲットとした焼肉店「かみむら牧場」でのタッチパネル式のオーダーシステムや独自開発の特急レーン、配膳ロボットといったテクノロジーをビジネス層向けの「焼肉の和民」でも応用し、生産性向上と人件費削減および人手不足解消を実現した。また利益の出ていない居酒屋店舗を減らすことで、余剰となった人員を焼肉の和民に充てることで社員の雇用を守ることに繋がった。

第4章 導き出される対応策

この章では外食産業の課題分析および企業の取り組みを検討し、解決策を導き出す。

有効な解決策として「外食店舗が持つ価値提供の強化とアピール」「テクノロジーの活用」「コンテンツ力」を挙げる。

まず「外食店だけがもつ価値提供の強化とアピール」について説明する。外食店だけがもつ価値とは、「場所」と「サービス」を指す。中食やフードデリバリーなどの需要増大など現代の日本人の食生活は多様化した。そこで読み取れることは人々が「場所」よりも「時間」の価値を重要視するようになったことである。時間をかけて店に行かずとも自宅や職場等どこでもいつでも美味しい物が食べられる時代になったことで、店舗という場所が有する価値が人々の意識の中で薄れている。

家族で食事をする場所として発達してきたファミリーレストランに見られるように、どのような場所として店があるのか、店でしか体験できないことは何かといったことを外食企業や外食事業者は消費者に強くアピールする必要がある。例えばレストランや居酒屋はただ単に食事をするだけの場所ではなく、コミュニケーションをとる場所、イベント等の特別な時にも行く場所等、多くの体験価値を創出する場所であることは外食の持つ強みである。

サービスに関しては、居心地の良さと「来てよかった」と顧客に感じてもらうための訴求が重要である。特に接客は差別化しやすく、また評価の基準として大きな比率を占めておりSNSでも料理とともに書かれることが多い。外食企業が店舗に一任するのではなく、適時現場での直接指導を行うことで従業員全体の意識を各段に変えられると考える。

次に「テクノロジーの活用」について説明する。第三章の企業の取り組みで紹介した企業の取り組みに共通していることは生産性の向上と人手不足の解消である。人口減少および少子高齢化によって人手不足は深刻である一方で、労働集約型であった外食産業ではテクノロジーによってその課題を補うことが可能になってきた。

特にロイヤルホールディングスによって展開される研究開発店舗では顧客が満足に感じられる部分に人を配置し、それ以外の業務をテクノロジーに任せることで人員削減と労働生産性の向上に成功した。これは顧客だけでなく従業員側にも体験価値を感じられる仕組みなのである。

テクノロジーの活用とはいえ、最新鋭の厨房機材やロボットは資本力のある大手チェーン企業しか導入できないのが現状であるため、中小・零細企業は会計時のキャッシュレスや注文の際のタッチパネルの導入程度でしか省人化が図れないのは今後の課題である。

最後にコンテンツ力についてだが、これは消費者が外食を利用する目的を外食企業側が

多く提供するということである。例えば飲食店をただ何かしら料理があって集れる便利な場所ではなく、「料理がとても美味しい」「有名なシェフがいる」「この場所にしかない」「世界中の酒がある」「SNS で話題になった」等、何か重要なテーマや関係性、好み等によって選ばれる店舗を作っていくことが今後は重要になっていくと考える。このコンテンツ力の強さが強ければ強いほど、消費者の日常生活の中でもその外食店との繋がりにより強固になっていく。またこのコンテンツ力は広告や立地条件、コンセプトや非日常的なアミューズメント感を上手く活用することで十分に創り出していけるものである。

それにはいかにしてオリジナリティーを創出しつつ消費者の需要に合わせられるかが鍵となる。

第5章 まとめ

外食産業は1970年代から本格的に産業化を迎え、社会情勢の変化とともに発展を遂げた。令和元年となった2019年には市場規模26兆円にまで達し、日本経済の中核を担う産業となった。

しかし次第に課題も増えていき、市場規模の縮小、中食や食品宅配の発展、人手不足をはじめとする課題を抱えるようにもなった。その背景には人口減少と少子高齢化や長引く不景気による消費者の節約志向への変化、女性の社会進出などによるライフスタイルの変化、過酷な労働環境や他種産業よりも大幅に低い給与水準などがあり、今もなお大手チェーン企業を中心に外食産業はそれらの課題への対策に努めている。

またそれらを踏まえた上、課題解決への方向性として、筆者は「外食店舗が持つ価値提供の強化とアピール」「テクノロジーの活用」「コンテンツ力」が重要であると述べた。

新型コロナウイルス感染症の猛威により未曾有の危機を迎えた2020年。甚大な被害を受けた外食産業にとって、これまでの外食の在り方を今一度見直す転換期なのかもしれない。

参考文献・参考資料

- ・中村芳平(2018)「居酒屋チェーン戦国史」, イースト・プレス
- ・今終二(2013)「ファミリーレストラン「外食」の近現代史」, 光文社
- ・田中宏隆・岡田亜希子・瀬川明秀(2020)「フードテック革命:世界700兆円の新産業「食」の進化と再定義」,日経 BP
- ・厚生労働省「令和元年国民健康・栄養調査報告」
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_14156.html (2020年1月16日アクセス)
- ・リサーチ・ナビ 国立国会図書館「第145回常設展示 外食の歴史」
<https://rnavi.ndl.go.jp/kaleido/entry/jousetsu145.php> (2021年1月12日アクセス)
- ・一般社団法人日本フードサービス協会「外食産業とJF」
<http://www.jfnet.or.jp/jf/gaisyoku.html> (2020年10月30日アクセス)
- ・総務省統計局「高齢者の人口」<http://www.stat.go.jp/data/topics/topi1261.html>
(2021年1月18日アクセス)
- ・2017年 株式会社三井住友銀行「外食業界の現況と今後の方向性」
https://www.smbc.co.jp/hojin/report/investigationlecture/resources/pdf/3_00_CRSDReport021.pdf (2020年10月26日アクセス)
- ・公益財団法人 食の安全・安心財団「外食率と食の外部化率推移」<http://www.anan-zaidan.or.jp/data/index.html> (2021年1月17日アクセス)
- ・2019年みずほ銀行産業調査部 大室 健「Mizuho Industry Focus Vol. 220」
https://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/pdf/mif_220.pdf
(2020年11月17日アクセス)
- ・総務省「平成30年版情報通信白書 人口減少の現状」
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd101100.html> (2020年11月24日アクセス)
- ・厚生労働省「新規大卒就職者の離職状況(平成29年3月卒業者)」
<https://www.mhlw.go.jp/content/11652000/000689483.pdf> (2020年11月30日アクセス)
- ・農林水産省 食料産業局「第4回働く人も企業もいきいき食品産業の働き方改革検討会 外食・中食産業における働き方の現状と課題」
https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/hatarakikata_shokusan/attach/pdf/04_haifu-11.pdf (2020年12月25日アクセス)
- ・株式会社矢野経済研究所「食品宅配市場に関する調査を実施(2019年)」
https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2242 (2020年1月23日アクセス)
- ・厚生労働省「「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(平成30年10月末現在)」
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_03337.html (2020年1月25日アクセス)

・厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(平成 29 年 10 月末現在)」

<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000192073.html> (2021 年 1 月 25 日アクセス)

・産経ニュース「マクドナルド制服、シニア意識 6 年ぶり一新、人材獲得図る」

<https://www.sankei.com/economy/news/190826/ecn1908260030-n1.html> (2020 年 12 月 25 日アクセス)

・ぐるなび PRO 「【PART1】新業態に挑む、外食チェーンのこれから 外食業界、それぞれの挑戦 ～激動の 2020 年から 2021 年へ～」

https://pro.gnavi.co.jp/magazine/t_res/cat_2/a_3722/?sc_lid=pro_mag_cmn_rank_daily_cassette_2 (2021 年 1 月 26 日アクセス)