



# 業界レポート

## 外食産業

株式会社CCイノベーション

令和5年5月



# 目次 -CONTENTS-

01. レポートサマリー
02. 基礎知識
03. 業界の動向
04. 今後の焦点
05. CCIのソリューション

## 基礎知識

市場規模は新型コロナ発生前まで拡大基調にあったが、コロナ禍による外出自粛やインバウンド消失により大きく縮小（2019年26兆円⇒2021年17兆円）。足元では回復傾向が見られるが、業態によりばらつきがあり、コロナ後のリベンジ消費をいかに取り込むかが課題となる。経営管理上、「FLRコスト比率（売上高に占める食材費・人件費・家賃）」の適切なコントロールが重要であり、基本であるQSC（品質・サービス・清潔さ）に加え、自社を特徴づける付加価値提供が差別化の鍵となる。

## 業界の動向

慢性的な人手不足と低い労働生産性が業界全体の課題である。他産業同様、コロナ禍の影響を受けてデジタル化取組への優先順位が向上しており、DX取組への機運が高まりつつある。

## 今後の焦点

人手不足や労働生産性の低迷を放置することで、負のループに陥り、事業継続が困難になる可能性が高まると考えられる。従業員のモチベーション向上を図るとともに、営業時間の見直し（時短営業など）やデジタル・省力化ツール（非接触対応等）のよって省人化と生産性向上を進めて行くことが重要。

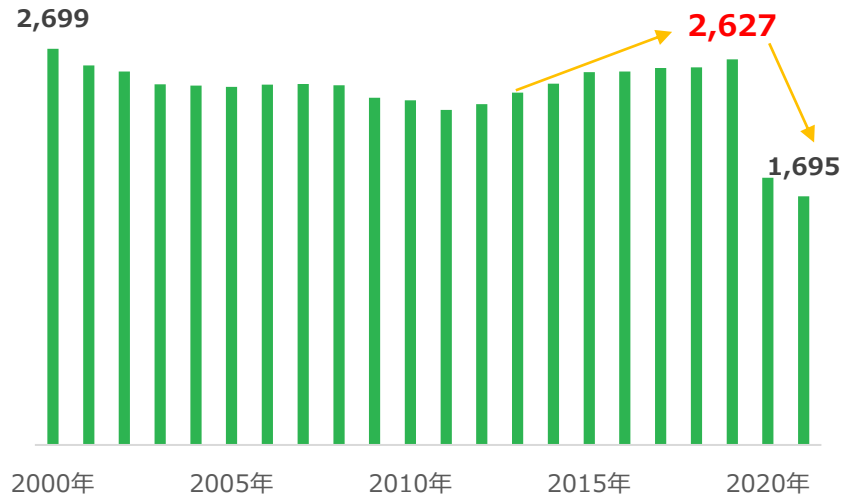
まずは、自社の置かれた状況や労働環境について客観的な見直しと棚卸に取り組むことが重要ではないか。

### 市場規模（2000年以降）

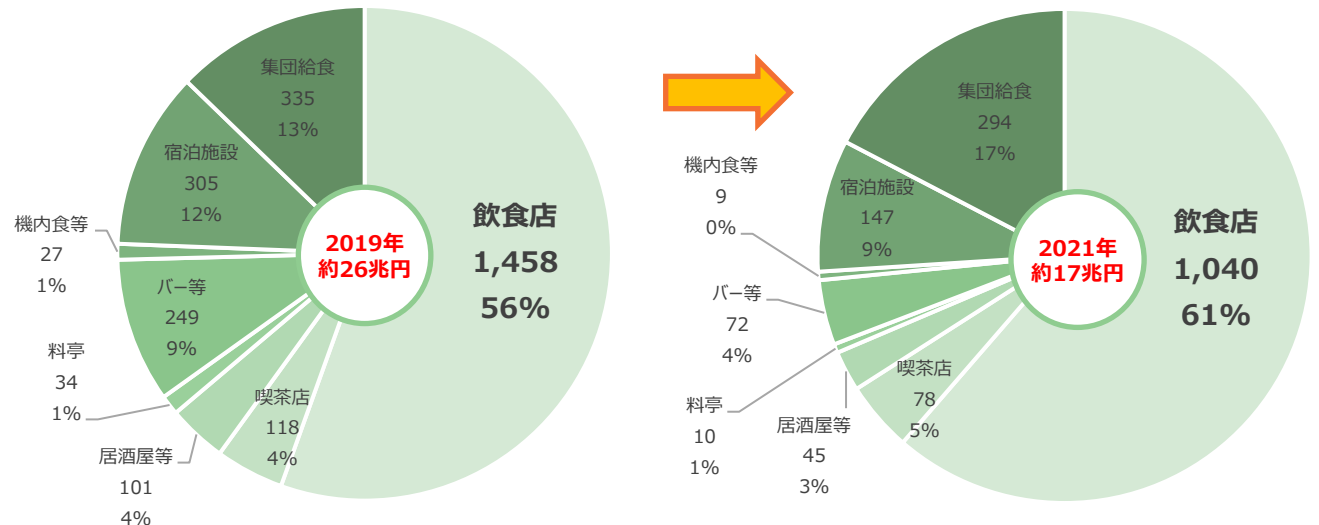
外食産業の市場規模は約26兆円（2019年時点）程度であった。食材コストの高騰や人件費の上昇などを背景として、商品単価の上昇が見られ、市場規模は拡大基調にあったものの、他業態との競争などが激化しており、市場の更なる拡大余地には乏しいと考えられる。

2020年の新型コロナウイルスによる外出自粛やインバウンド需要の消滅の影響を大きく受けたことで、2021年時点で約17兆円にまで縮小していたが、足元ではコロナの影響緩和による人流の回復により、需要回復が見られている。こうした「リベンジ消費」をいかに取り込むかが重要な課題となっている。

【市場規模】外食全体（百億円）



【市場規模】内訳の推移（百億円）



(出所：日本フードサービス協会「外食産業市場動向調査」の公表値を参考に当社作成)

The CC Innovation, Ltd. All rights reserved.

### 家計の外食への支出状況

都道府県庁所在地および指令指定都市の品目別年間支出金額を見ると、金沢市は「すし（外食）」が全国トップであるほか、外食全体を含めて全国平均値を大きく上回る家計支出が見られる。金沢市民にとって、幅広いジャンルの外食が身近なものであり、1世帯当たり高単価の支出が望める地域であることがわかる。

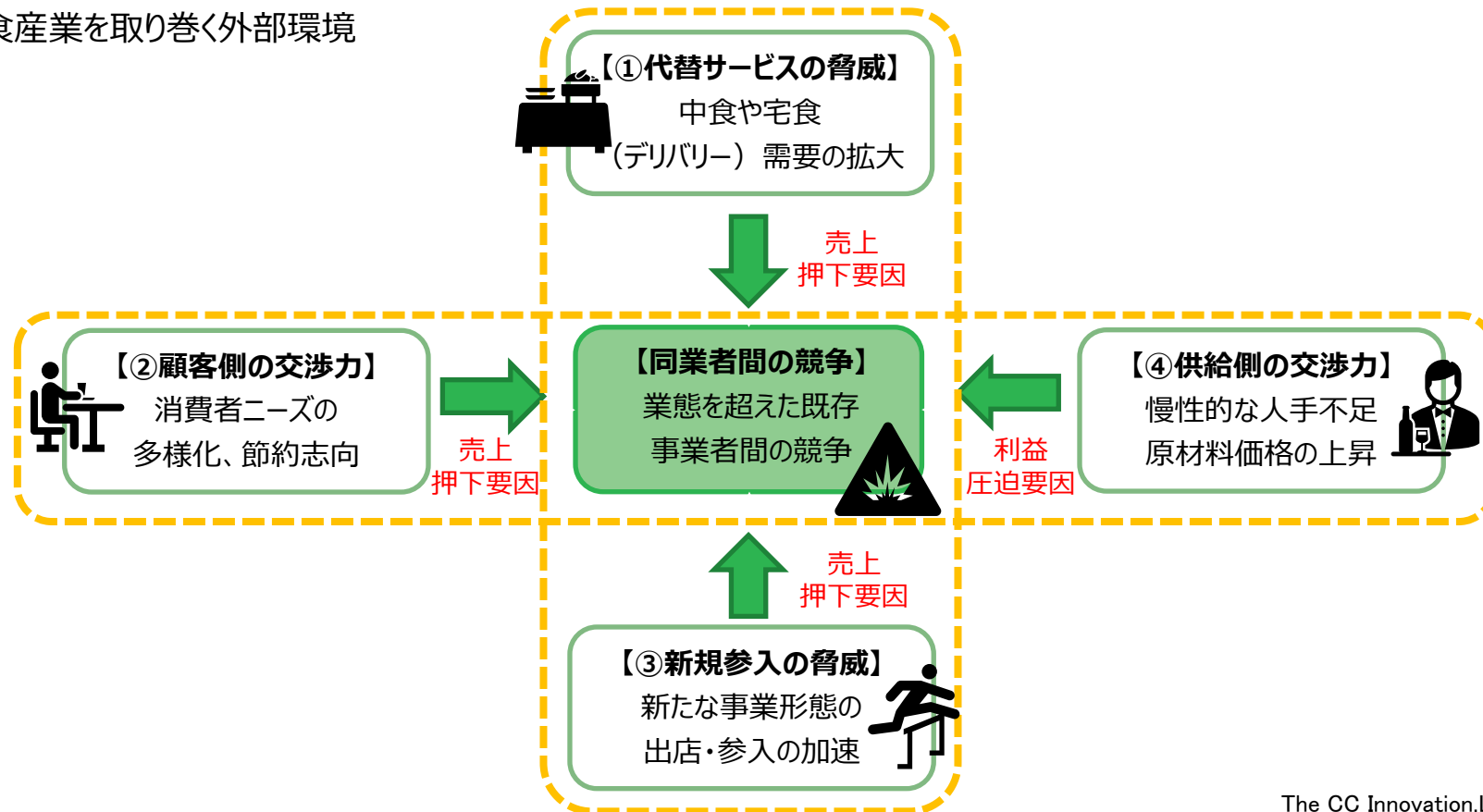
■家計調査（2020～2022年平均、1世帯あたりの品目別年間支出金額）

	外食	日本そば・うどん	中華そば	和食	すし（外食）	焼肉
全国平均	134,268円	5,260円	5,891円	19,108円	13,397円	6,135円
1位	東京都区部 192,437円	高松市 13,319円	山形市 13,096円	岐阜市 39,596円	<b>金沢市 20,614円</b>	高知市 12,033円
2位	岐阜市 179,978円	静岡市 8,019円	新潟市 12,562円	佐賀市 29,260円	岐阜市 19,047円	大分市 9,377円
3位	名古屋市 177,784円	前橋市 7,317円	仙台市 9,775円	名古屋市 28,983円	静岡市 18,210円	岐阜市 8,855円
金沢市	<b>6位 金沢市 162,286円</b>	<b>10位 金沢市 6,441円</b>	<b>8位 金沢市 8,088円</b>	<b>5位 金沢市 28,476円</b>		<b>5位 金沢市 8,195円</b>

### ■ 外食産業を取り巻く外部環境

外食産業ではマクロ環境の変化に伴い、①中食やデリバリー需要の拡大、②消費者志向の変化、③新たな事業形態店の出店拡大、④慢性的な人手不足や原材料価格の高騰など、事業環境が大きく変化しており、既存事業者間の競争が激化している。こうした競争要因は事業者の収益状況や事業継続に大きく影響する。

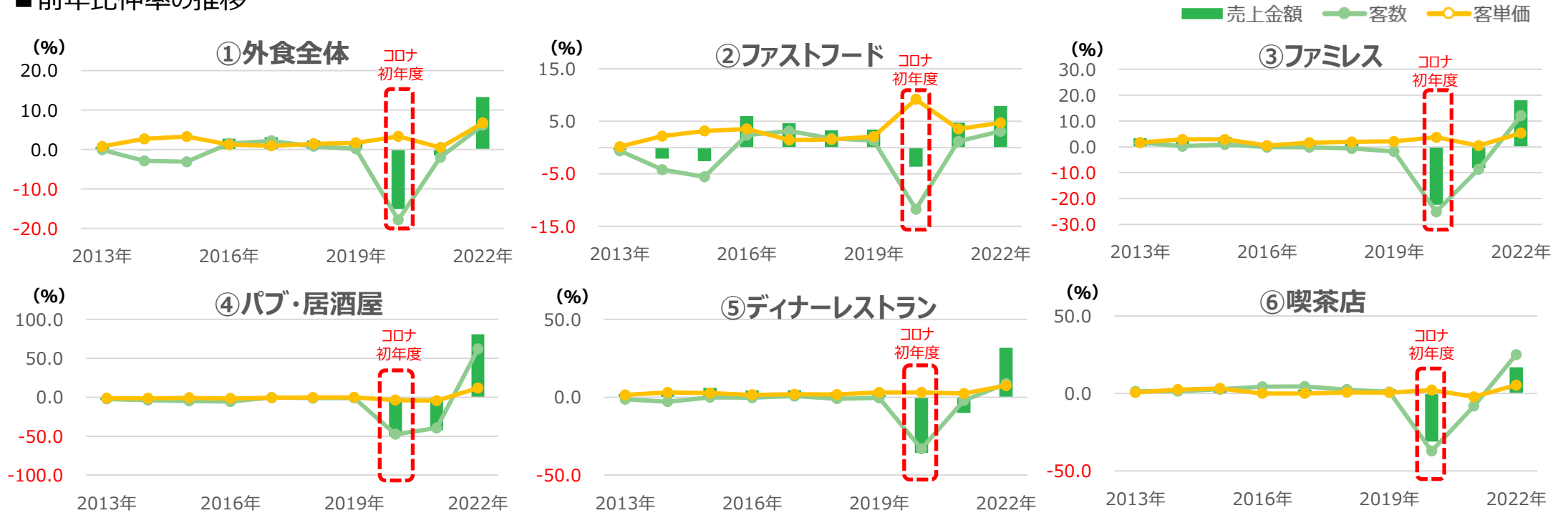
#### ■ 外食産業を取り巻く外部環境



### 業態別の売上金額・客数・客単価の推移（直近10年間）

「①外食全体」では客数に増減はあるが、客単価は伸び続けている。食の安全志向に伴う食材の国産化等の高付加価値化が奏功したと考えられる。「②ファストフード」は2016年以降は2020年を除き客数、客単価とも安定的に伸長しており、底堅い需要が伺える。「④パブ・居酒屋」はここ10年間客数・客単価ともに下落し、売上が伸びていない唯一の業態である。若年層の飲酒離れや高齢化進展に伴う酒量減少の影響などが考えられる。各業態ともコロナ禍からの回復が見られるが、業態によって客数・客単価の回復の状況にはばらつきが見られることがわかる。

#### ■ 前年比伸率の推移



(出所：日本フードサービス協会「外食産業市場動向調査」の公表値を参考に当社作成)



### バリューチェーン

外食産業では、「企画：メニュー開発⇒調達：素材と調達先選定⇒加工：調理⇒サービス：従業員による提供等」を経て、商品が最終消費者に到達する流れである。チェーン展開する業態では、加工調理を「セントラルキッチン」で行い、最終調理を各店舗で行うことで品質安定化や大量生産による効率化を図ることも多い。一定の事業規模がなければかえってコスト割れするため、調理加工をメーカーに外注するケースもみられる。

KFS（成功の鍵）は業態によって異なるが、顧客ニーズを捉えた「企画（メニュー開発）」の重要性は業態を問わず共通であると考えられる。



#### <業態ごとのKFSの例>

ファストフード・ファミレス：店舗網の構築（地域を絞ったドミナント出店など）

カジュアルレストラン：オペレーション体制（効率的な店舗運営による客席回転率の向上など）

ディナーレストラン：接客・おもてなし



### コストコントロール：FLRコストについて

コストの大宗を占める食材費、人件費の管理が経営管理上、大変重要である。

$$\text{FLコスト} = \text{F (Food : 食材費)} + \text{L (Labor : 人件費)}$$

$$\text{FLコスト比率} = \text{FLコスト} \div \text{売上高} \times 100\%$$

FLコスト比率は**60%以下**が適正值とされるが、右図のように業態によって異なる。

業態	F (食材費)	L (人件費)
ファストフード	40%	20%
レストラン	31~35%	27~29%
カフェ	24~35%	25~36%
ラーメン店	30~35%	25~30%
居酒屋	28~35%	25~32%

さらにR (Rent : 家賃) を加えた「**FLRコスト**」で管理する場合もあり、その適正值は**70%以下**が望ましいとされる。

### FLRコストの改善ポイント

FLRコストを適切にコントロールすることが経営安定の要となるが、主な改善のポイントとして以下が考えられる。

期待効果	改善ポイント	検討事項
F (食材費) ↘	仕入先・食材の見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入先と価格交渉できないか？</li> <li>品質は保ちつつ、安い食材に切り替えできないか？</li> </ul>
	食材廃棄ロスの削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕入量が適切か、多すぎないか？</li> <li>仕入後の食材の管理が適切にできているか？</li> <li>同じ食材を使った別メニューが考えられないか？</li> </ul>
L (人件費) ↘	店舗オペレーションの改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>曜日や時間帯によって人員配置に無駄がないか？</li> <li>長期雇用できるよう、労働環境や条件を見直しできないか？</li> </ul>
R (家賃) ↘	家賃交渉・店舗見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>店舗立地、賃貸条件が適切か、場合によっては移転も検討できないか？</li> </ul>

### QSC (+アルファ) について

飲食店舗経営の基本事項として、QSC（料理や飲み物の品質、従業員の接客、お店の清潔感）がある。

価値観が多様化する中において、顧客に選ばれる飲食店になるためには、QSCに留まらず付加価値向上策に取り組む必要性が高まっている。主な考え方と取組事項として以下のようなものが考えられる。

#### ■ 店舗運営上のポイント

取組事項		検討事項（例）
基本事項	<b>Q (Quality)</b> 料理や飲み物の品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>・味に加え、ボリュームや提供温度、見た目やスピードなど、料理に関わるあらゆる事項への考慮、提供物に見合った価格設定がされているか。</li> <li>・自店の看板メニューを守りつつも、顧客を飽きさせないように定期的な内容見直しが行われているか。</li> </ul>
	<b>S (Service)</b> 従業員の接客	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客との適切なコミュニケーションが取れているか。</li> <li>・来店前（予約等）や来店後のアフターサービスは適切に行われているか。</li> </ul>
	<b>C (Cleanliness)</b> お店の清潔感	<ul style="list-style-type: none"> <li>・座席周りは勿論だが、トイレや受付といった顧客導線や見えない調理場などを含め清潔感が保たれ、衛生管理がされているか。</li> <li>・従業員の身だしなみ（髪型や指先なども）は清潔感が感じられるか。</li> </ul>
高付加価値化	<b>V (Value)</b> 顧客に提供する価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高いレベルのQSCの上で、顧客にどのような価値を提供したいのか。</li> </ul>
	<b>H (Hospitality)</b> おもてなしのこころ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客にいかにかこちよい時間を過ごしていただくか。</li> <li>・マニュアルだけに縛られずに、顧客に応じた適切な接遇ができていますか。</li> </ul>
	<b>A (Atmosphere)</b> お店の雰囲気	<ul style="list-style-type: none"> <li>・お店の内装やBGM、従業員の雰囲気など、細部にまで目配りが行き届いているか。</li> </ul>

#### ■ 取組事項

実践内容	ポイント
顧客アンケートの実施	QSCについて、お客さまのナマの声を収集分析し、優先的に改善すべきポイントを把握する。
チェックシートの運用	改善策を「いつ」「誰が」「どのように」取り組むか、改善が進んでいるかを管理する
ES（従業員満足度）の向上	優良従業員に対する表彰やインセンティブ付与、福利厚生の充実や職場環境改善などに取り組む。

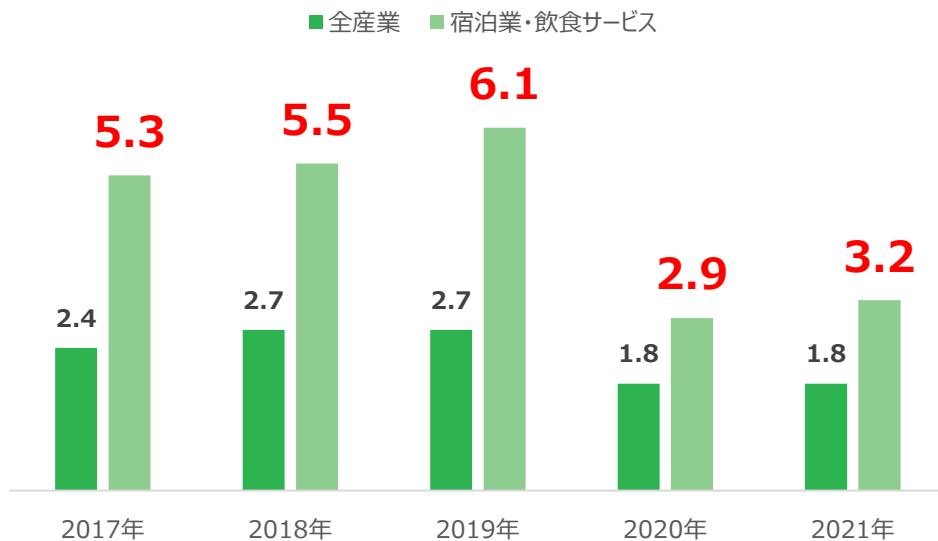
### 3. 業界の動向

#### 人手不足の現状

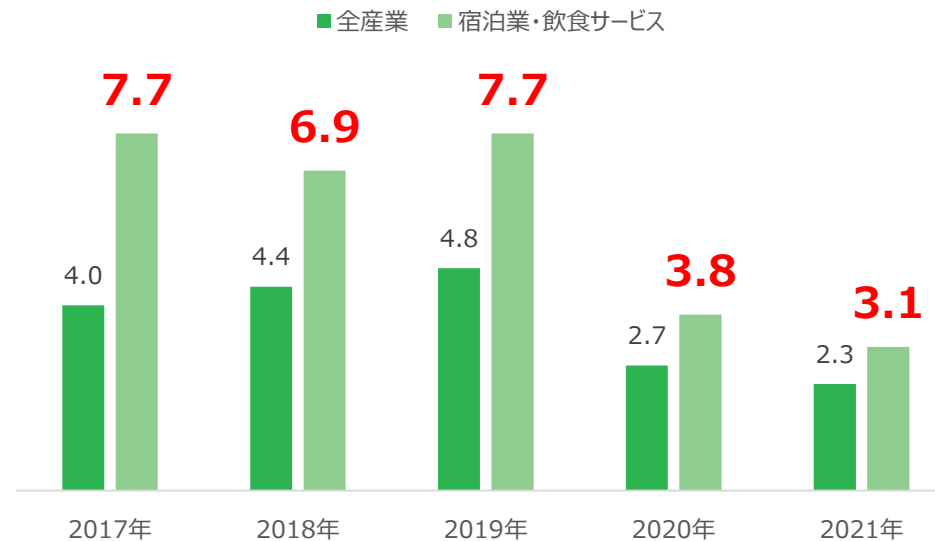
宿泊業・飲食サービス業の欠員率（＝未充足求人数÷各年6月末現在の労働者数×100）は常用労働者、パートタイマーとも全産業を上回る水準で推移しており、慢性的な人員不足が伺える。

コロナ前の常用労働者の欠員率は全産業の2倍超の水準で推移していたが、コロナ禍による需要急減により欠員率も低下した。今後はコロナ緩和による反動需要により、再度人手不足感が高まっていくことが予想される。

【欠員率】常用労働者（%）



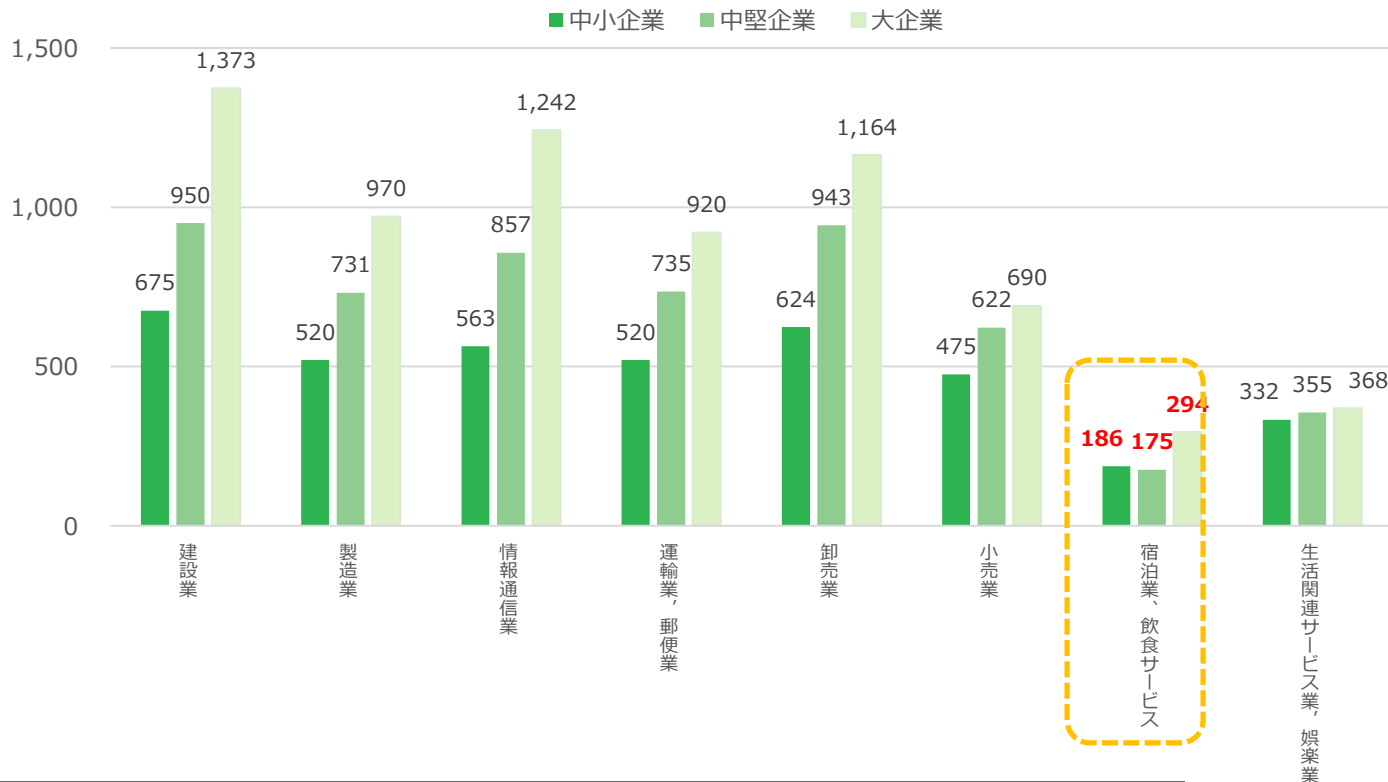
【欠員率】パートタイマー（%）



## 労働生産性の低迷

労働生産性（※1）は全産業で企業規模（※2）が大きくなるほど高まっていく。その中において、宿泊業・飲食サービス業の労働生産性は、大企業も含めて業種全体で低位に留まっている。

企業規模別・業種別の労働生産性（中央値、万円）



※1：労働生産性＝従業員一人当たり付加価値額

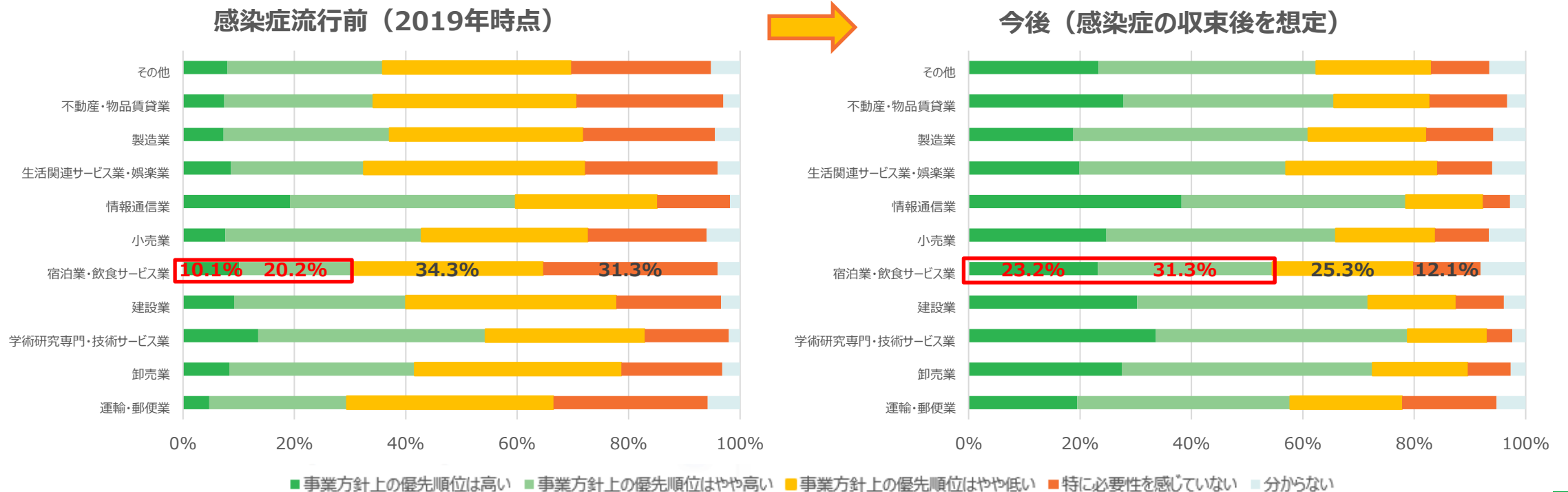
※2：大企業「資本金10億円以上」、中堅企業「資本金1億円以上10億円未満」、中小企業「資本金1億円未満」

### 3. 業界の動向

## デジタル化への取組方針

コロナの流行は、各業態におけるデジタル化への取組意識を底上げさせたとみられる。宿泊業・飲食サービス業においては、コロナ流行前は「デジタル化への優先順位が高い・やや高い」とした企業は約3割と他産業に比して低位であったが、コロナ収束想定後は5割超にまで増加しており、**デジタル化による人手不足対応や生産性向上への取り組み機運は高まっている**と言えそうである。

### ■ 事業方針におけるデジタル化の優先順位

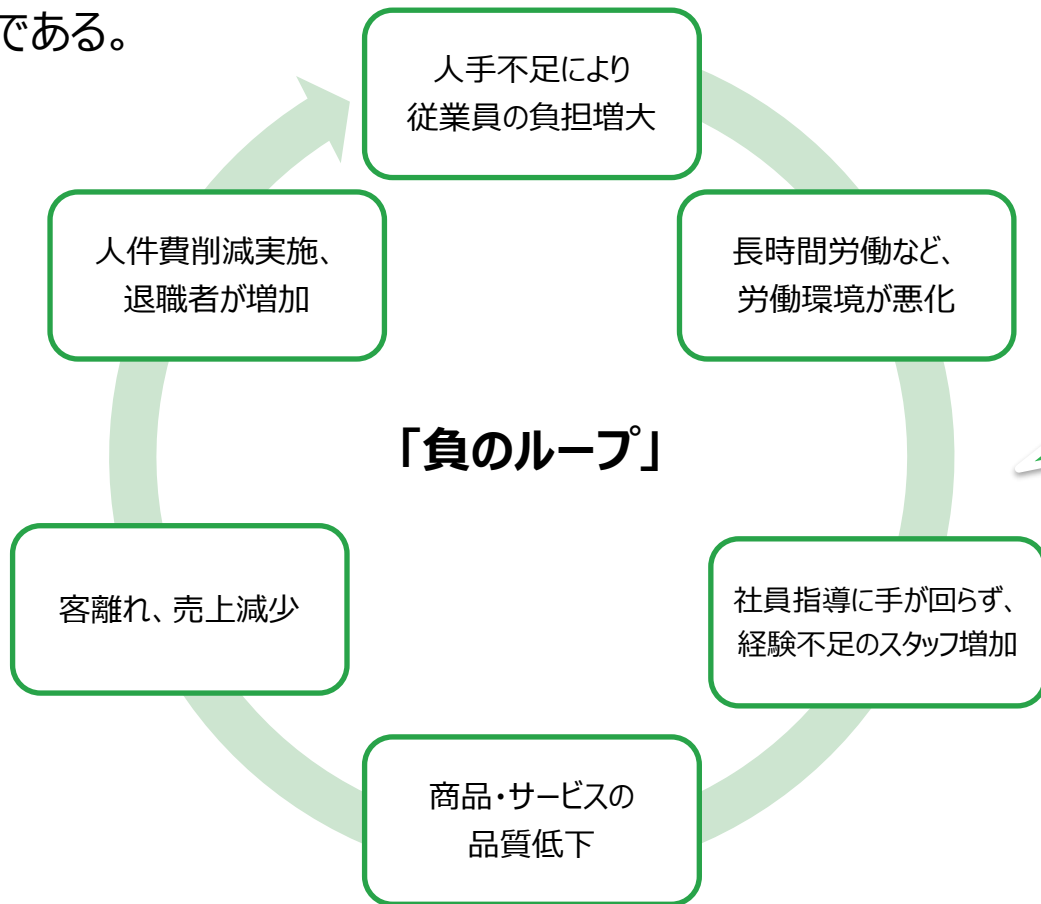


回答数：運輸・郵便業 (n=364)、卸売業 (n=375)、学術研究専門・技術サービス業 (n=458)、建設業 (n=390)、宿泊業・飲食サービス業 (n=99)、小売業 (n=381)、情報通信業 (n=390)、生活関連サービス業・娯楽業 (n=151)、製造業 (n=1,226)、不動産・物品賃貸業 (n=299)、その他 (n=712)

# 4. 今後の焦点

## 事業の安定継続のために

人手不足や労働生産性の低迷に対し、抜本的かつ継続的な改善策を講じていく必要があるのではないか。下図のような「負のループ」に陥ることで、経営状況の悪化が進み、事業継続が困難になってしまう可能性も十分に考えられるからである。



人手不足・低生産性の抜本的な解消に取り組まないことで、事業継続が困難になる可能性も・・・

## 4. 今後の焦点

### 人手不足、生産性向上への取組

業界内外での競争激化の中、人手不足への対応や生産性向上への取り組みは喫緊の課題である。

従業員のモチベーション向上を図るとともに、営業時間の見直し（時短営業など）やデジタル・省力化ツール（注文・決済時の非接触対応など）の導入を図ることで省人化と生産性向上を進めていくことが焦点になると考えられる。

■ 打ち手の方向性

人手不足への対応	生産性向上への取組
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事評価制度、福利厚生の充実 （従業員満足度の向上）</li> <li>・外国人、シニア層等の多様な人材の活用 （人材の確保）</li> <li>・パート、アルバイトの正社員化 （定着率の向上）</li> <li>・データ分析による時短営業の導入 （社員負担の軽減）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種デジタルツールの活用 （業務負担の軽減、データ活用）</li> <li>・タッチパネル式注文システム導入 （顧客利便性、社員業務負担の軽減）</li> <li>・キャッシュレス決済の導入 （同上）</li> <li>・接客用ロボットの導入 （同上）</li> </ul>



## 4. 今後の焦点

### 労働環境の改善

従業員の定着を図り、安心して働いてもらうためには、下記のような労働環境に関する課題への取り組みが必要となる。まずは**自社の内部環境を客観的に分析し、課題を棚卸してみる**ことが重要である。

課題	具体的な内容	考えられる対応策（例）
深夜・24時間営業、年中無休への対応	・価格競争が厳しい業界であるため、処遇改善に必要な人材や賃金の確保が十分でない中で、利便性の追求による深夜・24時間の営業形態が拡大した結果、昨今の人手不足により安定した勤務シフトが組みづらい状況。	・ビッグデータ分析により、時間別や曜日別といった切り口で、売上や来客の状況を分析する。収支や繁閑に応じて、時短営業の実施やスタッフの人員シフトを検討する。
労働環境の改善	・生鮮食品を取り扱うことから作業空間が低温状態(約15℃)の場合がある。逆に、揚げ物・蒸し物等を調理する空間では、高温に晒され続ける。 ・作業工程によっては、同じ姿勢での単調作業が長時間継続する。人手を要する作業が多く、機械化が容易に進まないことなど、置かれた作業環境は相当に過酷。	・機械化や自動化（場合によっては外注化）の余地がないかを検討する。 ・商品ごとの収益状況（売上・原価分析）を分析し、商品構成を再検討
経営理念の共有やモチベーションの維持・向上	・業界全体として、従業員に向けた企業の経営理念の浸透が不十分。従業員の労働意欲や職業意識に影響し、労働生産性や企業価値に悪影響を及ぼす可能性。	・職場アンケートの実施 ・福利厚生充実、社員表彰制度の実施 ・経営理念浸透の機会を設ける
投資余力が小さい	・中小企業が多いため、資金力に乏しく、生産性向上に向けた投資をタイムリーに行うことが困難。 ・人材の層が薄く、柔軟な雇用形態を導入するための仕事量の調整・再分配等が困難。人材不足が廃業に直結する可能性が高い。	・各種補助金の活用 ・各人の業務量の見える化

## 5. CCIのソリューション

### コンサルティングメニュー

<b>経営戦略</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営理念・ビジョン策定</li> <li>経営計画の策定</li> <li>個別施策の立案</li> </ul>	<b>コストマネジメント</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>原価管理体制の構築</li> <li>物件費削減に関する助言</li> <li>アウトソーシングの受託</li> </ul>	<b>人材紹介</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>最適な人材マッチング</li> <li>独自のネットワーク</li> <li>人材定着サポート</li> </ul>
<b>ビジネスマッチング</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たな販売・仕入先の紹介</li> <li>新商品・新技術開発パートナー紹介</li> <li>グループ会社コレゾの活用</li> </ul>	<b>人事制度・人材育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人事評価制度の策定</li> <li>賃金制度の設計</li> <li>階層別・専門別研修の実施</li> </ul>	
<b>ICT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>システム導入・更改のサポート</li> <li>独自アプリによる生産性向上</li> <li>社内コミュニケーションの活性化</li> </ul>	<b>業務効率化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BPR企画・立案</li> <li>クラウド会計を活用した事務効率化</li> <li>各種業務のマニュアル化</li> </ul>	
<b>海外展開</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外販路の開拓</li> <li>海外拠点の設立に関する支援</li> <li>貿易手続に関する助言</li> </ul>	<b>M &amp; A・事業承継</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業の売却・買収のコーディネート</li> <li>企業価値算定に関する助言</li> <li>経営の承継に向けた社内体制整備</li> </ul>	



- CCIではお客さまの課題を明確にとらえ、お客さまに最適なソリューションを提供します。
- 北國フィナンシャルHD各社、各業務提携機関がお客さまの成長戦略をご支援します。

WEBサイト



[株式会社CCイノベーション \(ccinnovation.co.jp\)](https://ccinnovation.co.jp)

当社のコンサルティングについての詳細はこちら↑

LinkedIn



[株式会社CCイノベーション | LinkedIn](#)

コンサルティング事例やセミナー情報を発信中  
ぜひフォローよろしくお願いたします！

- 本資料は、情報の提供のみを目的として作成されたものであり、CCイノベーションとのお取引を勧誘するものではありません。
- 本資料に記載されている意見などはCCイノベーションが信頼に足り、且つ正確であると判断した情報に基づき作成されたものではありませんが、その正確性、確実性を保証するものではありません。なお、本資料は、作成日において入手可能な情報等に基づいて作成したものであり、金融情勢・社会情勢等の変化により、内容が不正確なものになる可能性もあります。
- 本資料のご利用は、お客さま御自身の判断でなされるよう、また、必要な場合には顧問弁護士、税理士などの各種専門家にご相談いただきますようお願いいたします。
- 本資料の著作権はCCイノベーションに帰属し、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ます。