

CONTENTS

はじめに 3

Chapter 1

外食産業の最新動向

- 01 食べ物を中心に総合的な価値づくりを行う
外食産業とは何か——この本が扱うビジネスの概観 12
- 02 日本の外食企業も世界規模に
世界の外食巨大企業 14
- 03 新しいシナジーが成功を生む
外食業のM & A 16
- 04 食の身近さが経営の落とし穴に
新規参入も多いが撤退も多い外食産業 18
- 05 新しさや人気は話題になるが、失敗も話題になりやすい
話題になりながら失速する飲食店 20
- 06 非日常がメインの百貨店に日用ニーズも持たせる
百貨店のもう一つの顔「デパ地下」を担う外食業 22
- 07 発祥は同じで市場もかぶる
外食産業は食品小売業と競合関係にある 24
- 08 便利だがコストが課題
飲食店のデリバリーを請け負うMRDS 26
- 09 財布もスマホもなしの外食
キャッシュレスと顔認証で進む外食のDX 28
- 10 本当の影響はこれから表れる
新型コロナの影響と外食産業のこれから 30

業界マップ

ファミリーレストラン 32

COLUMN 1

藤田のローカライズが世界モデルに 34

Chapter 2

日本の外食市場の移り変わり

- 01 大衆主導の外食文化が育まれた江戸時代
江戸時代に発達した日本の外食文化 36
- 02 アメリカの影響を受けながらごはんとおかずの食文化が普及
戦後における外食文化の復興 38
- 03 働き方が変わって飲食店の経営が近代化した
外食業の経営近代化の波のなかそば店も様変わり 40
- 04 ブルーオーシャンに気づいた経営者たち
国民所得倍増計画発表から外食産業研究がスタート 42
- 05 食材流通の変化と高校進学者がすしを変えた
昭和のすし再発明 44
- 06 大阪万博の衝撃と外資の自由化
1970年＝外食元年と呼ばれた年 46
- 07 家事時間の縮小で急成長する新市場
中食市場の拡大とコンビニ多店化の衝撃 48
- 08 人気の価格帯に合わせて仕組みを刷新
ファミレスブームの行き詰まりとガストの登場 50
- 09 若者需要で成長しバブル後は大人需要が分離
1980年代の居酒屋ブーム／1990年代の居酒屋市場の二極化 52
- 10 肉のありがたみが薄れ、すしに人気を取られる
回転すし人気とファミレス凋落 54

業界マップ

カフェ チェーン 56

COLUMN 2

すかいらーくの奇妙な実験 58

Chapter 3

押さえておきたい外食産業の基礎知識

- 01 拡大を続ける外食市場
外食産業の市場規模を知る 60
- 02 業種と業態を軸に外食業を俯瞰する
外食産業の種類を知る 62
- 03 客単価が異なればお客が期待するものも異なる
利用動機ごとに業態を分類する 64

04	市場／ニッチ別解説① 気軽に利用できる外食 アフォーダブルプライス	66
05	市場／ニッチ別解説② 月に数回、足を運ぶ店 ロワー・ポピュラープライス	68
06	市場／ニッチ別解説③ お店の個性を発揮しやすい ミドル・ポピュラープライス	70
07	市場／ニッチ別解説④ 年に数回、計画をたてて楽しむ外食 アッパー・ポピュラープライス	72
08	市場／ニッチ別解説⑤ 記念日に楽しむ外食 ベタープライス	74
09	市場／ニッチ別解説⑥ 人生の大きなイベントで利用する ベストプライス、プレスティッジ	76
10	チェーンストアの戦略① チェーンストアの基本的な仕組み	78
11	チェーンストアの戦略② ポピュラープライス戦略の小商圏ビジネス	80
12	飲食サービスの運営受託を専門とする業態 コントラクト・フードサービスとオペレーターズ	82

業界マップ

麺類	チェーン	84
----	------	----

COLUMN 3

日本のコーヒー市場を変えた衝撃	86
-----------------	----

Chapter 4

外食企業の各部門の役割と仕事

01	二層で構成される組織体系 外食企業の組織	88
02	店長とスーパーバイザーの仕事① 店長が担う2つの業務	90
03	店長とスーパーバイザーの仕事② 多様化する店長、スーパーバイザー業務	92
04	店舗開発の仕事① 出店企画	94

05	店舗開発の仕事② 設計建築と不動産管理	96
06	商品開発の仕事① 商品を企画し原料調達を行うマーチャンダイザー	98
07	商品開発の仕事② 商品の評価と改善もマーチャンダイザーの業務	100
08	コミュニケーション部門の仕事① 広告・プロモーションの基本	102
09	コミュニケーション部門の仕事② 広報とブランディング	104
10	外食業界の資格 食の資格と仕事	106

業界マップ

肉系	チェーン	108
----	------	-----

COLUMN 4

対コンビニで変貌したそばチェーン	110
------------------	-----

Chapter 5

店舗経営の基礎知識

01	場所ごとにかわる戦略 フードサービスの立地戦略	112
02	最大収益を目的とした店内デザイン 基本設計と運営の工夫	114
03	店のイメージや効率化に影響するサービスと会計方法 提供方法と会計方法の組み合わせ	116
04	安全と効率化につながる店内デザイン 人と物の動線デザインで生産性を上げる	118
05	レストランで見られる運営の基本構造 厨房と客席の組織と役割	120
06	調理業務の分離で得られるメリット セントラルキッチン の意義	122
07	通りすがりを顧客に変える店舗の外観 店舗外観と看板類	124
08	敷地に客席をもたない店舗の形 テイクアウト専門店、デリバリー対応、 ゴーストレストラン、屋台、キッチンカー など	126
09	経営的なメリットから考える店舗物件の確保 店舗の初期投資額を抑える方法	128

10 営業許可証などの確認 飲食店を開業するための許認可について	130
-------------------------------------	-----

業界マップ

すし チェーン	132
---------	-----

COLUMN 5

日本だけクリスマスチキンの謎	134
----------------	-----

Chapter 6

商品開発と衛生管理の基礎知識

01 商品開発のポイント① 来店動機を高める商品。魅力ある商品は家にはないもの	136
02 商品開発のポイント② 事業に関する2つのモード／延期と投機	138
03 商品開発のポイント③ マーチャンダイジングと5right	140
04 商品開発のポイント④ TT管理の基本	142
05 商品開発のポイント⑤ F／Lコストから考える商品作り	144
06 商品開発のポイント⑥ 無理のないアイテム拡大は量り売りとトッピングで	146
07 外食産業で利用される食材の基礎知識① 商品価値の考え方	148
08 外食産業で利用される食材の基礎知識② 食材によって異なるフードコストの捉え方	150
09 外食産業で利用される食材の基礎知識③ 食材の温度管理	152
10 基本を徹底して事故を未然に防ぐ 食品の安全・衛生管理の基本	154
11 不良原因の把握と重点的な検証で商品を管理する 業務改善につながる管理法HACCP	156
12 生産から提供まで一貫して取り組むことが重要 安全な仕入れと規格	158

業界マップ

ファストフード	160
---------	-----

COLUMN 6

牛丼チェーン成功のひみつ	162
--------------	-----

Chapter 7

外食産業を支えるバイプレイヤー

01 外食店ならではの店づくり 設計・建築・インテリア・看板	164
02 製造からメンテナンス体制まで整える 機械メーカー	166
03 働きやすく見栄えもよい道具と食器 食器・調理器具メーカー	168
04 外食店に食材を提供している卸売業 食品問屋と専門卸・商社	170
05 業務用食材を持つ食品メーカー 食品メーカー	172
06 衛生面の安全を守る クレンリネスとペストコントロール	174
07 安全と衛生を保ち、ブランドにも直結するユニフォーム ユニフォームとクリーニング	176
08 働く人材を確保する 求人広告・人材紹介・派遣	178
09 集客とブランド周知を担う 広告宣伝・販促	180
10 防犯に直結する売上金の管理 売上金管理と決済	182

業界マップ

居酒屋 チェーン	184
----------	-----

COLUMN 7

持続可能な経営の“十戒”	186
--------------	-----

Chapter 8

外食産業の将来—展望と課題

01 お客も働く人も減る 人口減少が突きつける外食の危機	188
02 少子高齢化による新しい課題 少子高齢化と少人数世帯増加がもたらす外食需要の変化	190
03 コストが重なる社会的要因 三重苦と社会的要請が重なるコストの時代	192

04	非正規雇用スタッフに課される負荷と責任 省力化の進展と非正規スタッフへの依存	194
05	外食産業におけるDX DXと自動化が変える外食の風景／小売業との競合が強まる	196
06	外食産業における予測の業務とICT企業との関わり 来店予測の高度化とICT依存のリスク	198
07	超大商圏戦略は持続可能か インバウンド需要獲得の功罪	200
08	多様化する働き手 外国人スタッフをどう活かすか	202
09	外食産業における海外進出 海外進出の夢と現実	204
10	働く人が心身ともに健康であるために 働く環境をどう改善するか	206
11	外食の価値の再考が必要に 高度化する内食・中食にどう立ち向かうか	208
12	外食の社会的意義を見直す 人のいる場での食事の効用	210
13	飲食店のあるべき姿を考える 人が主役である価値	212
	業界マップ コントラクト・フードサービス	214
	COLUMN 8 長く続く健康経営	216
	参考文献	217
	索引	218

ファミレスブームの行き詰まりとガストの登場

土日のファミリー需要に応えたファミリーレストランがヒットし、全国に出店ブームが起きました。そこから起きた競争の激化を経て、1990年代には「ガスト」の登場を機に、ファミレス市場は二極化の時代を迎えます。

米国モデルを日本市場に翻案

ファミリーレストラン

1970年代にはいわゆる御三家のほか、地域ごとにご当地チェーンも多く登場。ファミリーレストランの名称は、ファミリーの利用が多いからという理由でメディアが名付けたと言われている。

1980年のファミリーレストラン大量出店

1980年は外食産業各社が大卒者の大量採用に踏み切り、外食産業が、成長する産業かつ安定した就職先と見られるきっかけとなった。

客単価800円

1980年代～1990年代の客単価800円の代表的な業態は「マクドナルド」などのファストフードサービスだったが、レストランでは「サイゼリヤ」「ジョイフル」などがこの価格設定に属する業態として注目された。

米国のコーヒESHOPPは、車で移動するビジネスパーソンを主要なターゲットとしていました。日本でも1960年代からのマイカーブームのなかでこの業態が注目されましたが、1970年代初頭の都市では通勤や仕事の移動に自動車を使う人はまだ少なく、平日の集客には限界がありました。こうしたなか、「すかいらーく」は土日のファミリー需要を狙う戦略をとりました。

「すかいらーく」のモデルが成功すると、これにならった業態の出店ブームが全国に広がり、**ファミリーレストラン**と呼ばれるようになりました。東京では「すかいらーく」「ロイヤルホスト」「デニーズ」が御三家と呼ばれ、激しい競争を展開します。

展開初期はハンバーグ中心のシンプルなメニュー構成でしたが、競争のなかで新メニュー開発とサービス向上に拍車がかかり、コスト増から客単価も上昇。バブル期の消費意欲に支えられて不満は表面化しにくかったものの、客離れの兆しも現れ始めました。

「ガスト」の登場とファミレスの二極化

1990年頃、すかいらーく社は当時のファミリーレストランで標準とされていた客単価1000円ではなく、**客単価800円**により大きな市場があると見て研究を始めていました。そして1992年、**営業の仕組みを根本から見直した「ガスト」**のテスト店を出店。翌年には「すかいらーく」からの転換を開始します。

バブル崩壊後の業績不振に悩む競合他社の多くは、「ガスト」を単純な値下げと誤解し、追従して業績を悪化させました。「ロイヤルホスト」「デニーズ」はこの新戦略には乗らず客単価を上昇させ、ファミレス市場は二極化していきました。

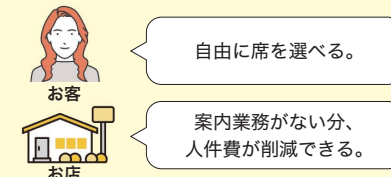
ファミリーレストランの発祥

項目	内容
店舗形態	米国のコーヒESHOPPをモデルとした郊外立地でロードサイドのレストラン
店舗規模	建物：100坪前後／客席数：150席前後／駐車場：30台以上
初期課題	米国のように車で移動するビジネスパーソンが少ない
戦略的対応	土日を中心にファミリーを集客する営業方針にシフト
商品戦略	肉料理や家庭では手間がかかる料理（例：ハンバーグ+エビフライのコンボ）
価格帯	客単価：1000円未満（1970年代基準）
食体験	家庭では当時まだ一般的でなかったフォークとナイフの食事体験。明るく清潔な内装と接客

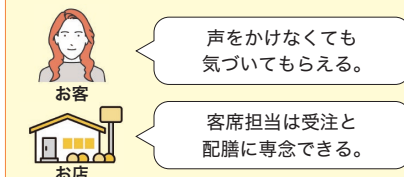


ガストが行ったファミリーレストランの革新（当時）によるメリット

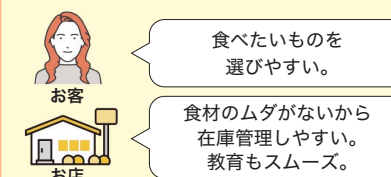
ご案内の廃止



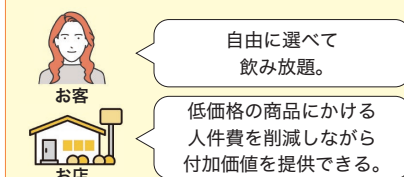
呼び出しベルの採用



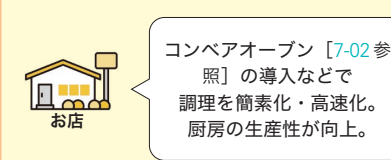
メニューの絞り込み



ドリンクバーの導入



調理のシステム化推進



東京都小平市にあったガスト1号店



写真協力：ガスト

多様化する店長、 スーパーバイザー業務

店長とSVは本部と店舗をつなぐ情報の担い手であり、現場を動かす中心的存在です。その役割や立場は、近年の情報化と組織や配置戦略の多様化によって変化しています。

現場の情報を本部に上げる

ベストプラクティスの共有

スタッフが以前より優れた手順を見つけても、標準として採用されない限りは単なる逸脱であり、チェーン全体に混乱を招きかねない。速やかに本部と共有し、早期にマニュアルを改定する必要がある。

マニュアルの改善

最初に考えた方法が永遠にベストとは限らず、新しい手順が見つかることは珍しくない。市場のニーズや食材、機材には技術革新がある。変化に対応するため、マニュアルには改定の手順も記しておく必要がある。

時間帯責任者

1990年代のバブル期に人手不足対策として発案され、一部で導入が始まった。バブル崩壊以降は人件費圧縮策として活用が広がり、店舗の事務や管理をICTで合理化できるようになったこともこの動きを後押しした。

店長とSVの任務と立場をチェーン全体のなかで見直してみましょう。店は、お客にとっては自分が求める商品や体験を得る場所ですが、経営側にとっては会社が企画した商品を一人ひとりのお客に確実に手渡し、会社の描く世界観を共有してもらう場です。

この両者の間に立ち、良好な状態を作り出すのが店長とSVです。店長は1店舗を、SVは複数店舗を担当しますが、任務の本質は同じです。**店長とSVは協力して、本部の指令や情報を店舗に浸透させると同時に、店舗から本部へ情報を上げます。**

本部への情報には、顧客の要望や現場で起きたできごとのほか、スタッフによる**ベストプラクティス**や**マニュアル改善案**も含まれます。マニュアルは常に改善を続ける必要があるからです。

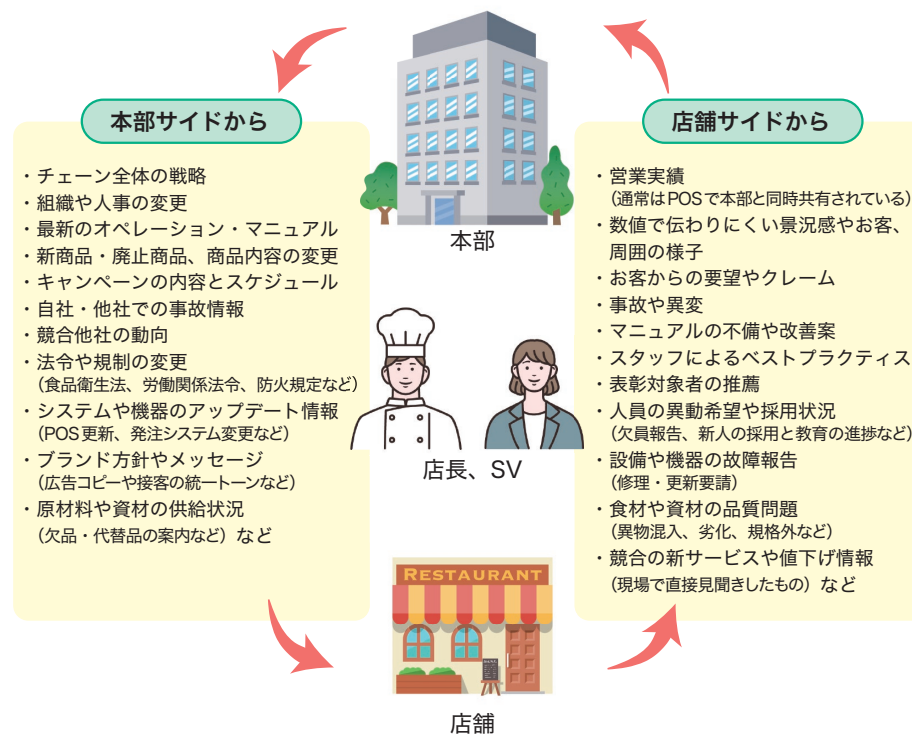
店長とSVの実態は多様化している

さて近年、チェーンの組織は多様化しています。例えば、パート・アルバイトから**時間帯責任者**を選任して店長の権限を委譲して業務を担当させ、店長がSV化する事例が増えています。

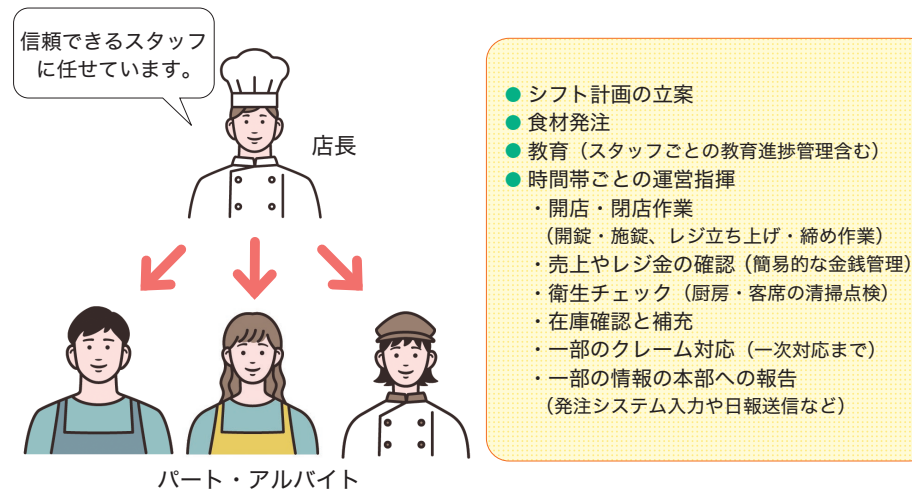
また、店長の配置戦略もさまざまです。優秀な店長を不振店に送り込んで立て直しを図ることはよく行われますが、これが繰り返されると本人のモラル低下を招きやすくなります。それに対して、優秀な店長を優良店に配置して、その好業績をもとに賞与や昇給、昇進で報いるケースもあります。

なお、フランチャイズチェーンでは、店長がフランチャイジー（加盟店）のオーナーまたは社員で、SVがフランチャイザー（展開主体）の社員となります。この場合、SVが指導する相手が部下ではなく取引先であるという、独特の難しさがあります。

本部と店舗間の情報の流れ



店長からパート・アルバイトへ移っている業務例



基本設計と運営の工夫

店舗の収益性を高めるには、限られた空間で最大限の客数を獲得する戦略が重要です。客席配置の最適化や回転率を上げる工夫に加え、テイクアウトの促進などで効率を上げ、安定した売上げと利益の確保を目指します。

対応可能な客数を最大化する

店舗投資に対する利益を最大化するために、フードサービスの店舗は、なるべく多くのお客に対応できるように考えます。そのために採る基本的な方針は、次の3点です。

1. ホール面積を最大化する
2. ホール内の客席数を最大化する
3. 客席回転率を高める

見通しのよい客席

ガスト以降、ファミリーレストランや居酒屋などと呼び出しボタンの設置が一般化し、さらにタブレットやスマートフォンによるオーダーが普及したことで、客席全体を見渡せるレイアウトは以前ほど重視されていない。むしろ個室タイプの客席を標準化することも可能である。ただし配膳や下膳をスムーズに行える安全な動線を確保するには、コーナーの多い複雑な客席配置は不利となる。

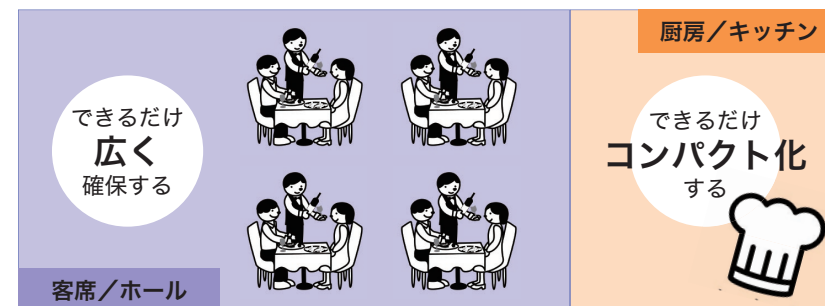
小上がりや座敷

畳敷きで完全に独立した和室を座敷と呼ぶのに対し、客席の一部が靴を脱いで上がるようになっている客席を小上がりと呼ぶ。いずれも、客を詰め込みやすいという特徴を持つ。

嫌われれば本末転倒

客席効率を高めるために、客席を詰め込みすぎたり、長居を抑制するために座り心地の悪い椅子を選んだりすることがあります。しかし、こうした居住性を犠牲にする施策は、結果的に再来店を阻害し、長期的には客数減につながる点に注意が必要です。また、**小上がりや座敷**は、高齢者や女性客を中心に避けられる傾向があり、とくにコロナ禍以降は詰め込みを見直す動きも見られます。

店舗構造の基本戦略



客席とそれ以外のスペースの割合や配置、テーブルや座席のデザインなど、店舗の構造は商品戦略や価格戦略と密接な関わりを持っています。

客席のレイアウト例と客席を増やす工夫



移動できることがオペレーション上のメリット。テーブルも移動や分割・組み合わせの変更ができるとよい。



同じ幅のなかにチェアを並べる場合よりも、詰め合わせて着席してもらえる。



詰め合わせが可能。大型の円卓では相席もできる。



ベンチシートよりもさらに詰め合わせて着席してもらえる。



お客同士の視線を遮ることで、居住性を維持する。

F／Lコストから考える商品作り

外食産業の商品開発では、食材費と人件費の合計であるF／Lコストの管理が要となります。例えば牛肉を使った料理でも、ミートパティはコストと作業の両面で優れており、しかも、標準化と再現性を実現する代表的な商品です。

F／Lコスト

飲食店のF／Lコストには接客の人件費も含まれるが、ここでは見落とされがちな調理での人件費に注目している。調理側でフードコストが高くなる場合、カウンターサービス等によって人件費を抑えるなどの工夫も行われる。

ミートパティ

挽肉を成形したもの。タマネギやつなぎなどの副材料や調味料を用いることが多いが、肉以外の材料を使わないものもある。調理・提供の違いによって、ハンバーグステーキやハンバーガーとなる。

脂肪交雑

食肉で、赤身肉の中に脂肪が網目状に入っている状態。サシともいわれ、これが多い肉を霜降り肉と呼ぶ。脂肪交雑が多いと軟らかく歯切れもよく、風味もよいとされる。脂肪交雑の多い少ないは肉質の等級を判定する基準の一つともなっている。

原価管理はF／Lコストで考える

飲食店で原価という食材の仕入れ原価を考えがちですが、実際はF／Lコストで考えます。これはF＝フードコスト（食材原価）とL＝レイバーコスト（人件費）の合計で、一般に売上高の60％程度、高くても65％を超えないようにと考えられています。

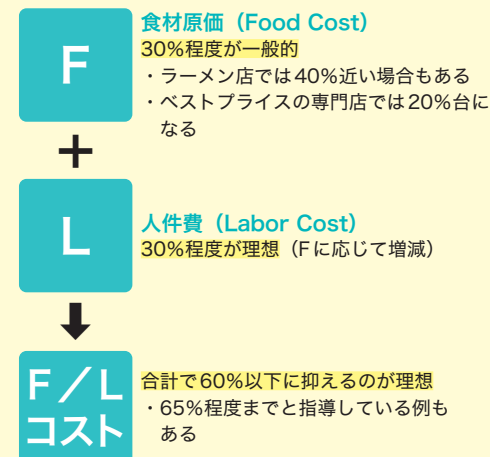
例えば同じエビからエビフライを作る場合、生のエビを仕入れればフードコストは抑えられますが、調理作業を要するため、レイバーコストが高くなります。一方、パン粉付けまでされた冷凍半製品を仕入れれば、レイバーコストは抑えられますが、フードコストは高くなります。このように、多くの場合FとLにはトレードオフの関係が見られます。

F／Lコストを抑えた商品作り

商品開発のエッセンスが凝縮した例として、ミートパティを見てみましょう。牛肉はごちそう感を打ち出しやすい、魅力的な商材です。ただし、赤身に良好な脂肪交雑のある霜降り肉は高価です。しかも、ステーキはカットと焼き上げのどちらにも高い技術を要します。つまりステーキは、FとL両方のコストが高い商品となり、ポピュラープライスの業態では扱いにくいものです。

一方、脂肪交雑の少ない赤身肉は比較的安価で調達できます。また牛脂（ヘット）はさらに安価で調達できます。その赤身をミンチにして霜降り肉と同等の量の牛脂を混ぜると、風味と食感のよいミートパティができます。これは肉の切り身と違って、中身も形、大きさ、厚さ、重量も一定にすることができます。すなわち、調理を標準化し、パート・アルバイトによる調理を可能にします。牛肉料理でありながらF／Lコストを低くできるわけです。

飲食店における原価の概念



例：エビフライを作る場合

- 生のエビを使う ●
食材原価は安い
人件費がかかる
- 冷凍の半製品を使う ●
人件費は低い
食材原価がかかる
- スタッフの練度や提供したい品質に合わせて選択する

ハンバーグの商材としての長所

- ・赤味肉と脂身はそれぞれ安価である
※精製した牛脂（ヘット）以外に、脂身の多いトリミング（ブロック肉の表面から削り取った部分）を仕入れて使うことができる。
- ・量（重量、寸法）と形をコントロールしやすい
- ・赤身・脂身の比率など品質をコントロールしやすい

- ・食材原価を低く抑える
- ・保存と調理を標準化できる
- ・いつも同じサイズ、おいしさで不公平感がない



同じ配合、同じ大きさ、
同じ厚み、同じ温度だから、
TT管理で容易に調理ができる。

食品問屋と専門卸・商社

生鮮食品の調達では、青果、水産、食肉それぞれの専門卸や商社が外食企業を支えています。**グロサリー**では一次から三次までの食品問屋が規模に応じて対応しています。

グロサリー／grocery

食品雑貨の意味で、一般に生鮮食品以外の食品全般を指す。調味料、油脂、缶詰、びん詰、レトルト食品、冷凍食品（加工済）などが含まれる。冷蔵しないものをドライ、チルド品を日配品、冷凍で管理する食品をフローズンと呼ぶ。

卸売市場

卸売市場法で定められた、生鮮食品等の卸売のために開設される市場。中央卸売市場、地方卸売市場等がある。かつては仲卸業者などしか売買に参加できなかったが、法改正で自由化された。現在は仲卸が生産者から直接仕入れることもできる。

相対取引

従来の卸売市場では、セリや入札で価格を決めるのが標準だった。生産者と需要者が予め売買を約束する相対取引は禁止されていたが、法改正で自由化され、荷が市場を経由せず直接移動することも認められている。

生鮮を担う専門卸と商社

中央**卸売市場**や地方卸売市場は、生鮮食品流通の重要な基盤です。しかし、外食チェーンや小売チェーンは独自の生産地開発と仕入れルート確保を行って計画的に調達する方針を採っているため、近年、**公設の卸売市場はそれ以外の「零細多数の生産者と、零細多数の販売者をつなぐ会合の場」としての性格を強めています**。チェーンが卸売市場を利用する場合も、**チェーンと生産地で予め商談を行って、生産物はチェーン側に直接納品し、卸売市場の決済機能を使う**といった**相対取引**が多く行われています。

卸売市場を通さない生鮮食品の調達は、生鮮の集荷、産地開発、輸入業務、物流を得意とする専門の卸売業者や専門商社等が外食企業のニーズに対応しています。チェーンが独自の品種や栽培方法を指定するなどでは、外食企業が現地で調査、交渉などを行い、これらの企業がそれをサポートするケースが見られます。

生鮮以外を担う食品問屋

調味料や缶詰・びん詰・レトルトなど生鮮以外の食品（**グロサリー**）を供給するのが**食品問屋**と呼ばれる卸売業者です。これらは、**メーカーから直接仕入れる一次卸、小規模店にも細やかに対応する三次卸、その中間的な二次卸**に分かれます。

中小店は仕入れの計画や物流等まで担う三次卸からの仕入れが普通ですが、チェーンは広域をカバーする一次卸や二次卸から調達するケースが見られます。ただし、物流の手配等も自社で行うため負担と責任が生じます。チェーンでもアイテムによっては地域の三次卸から仕入れ、情報収集、地域経済への貢献、それによる地域との良好な関係づくりを行っているケースも見られます。

外食業が食品問屋を利用するメリット

青果



野菜の卸会社

洗浄して指定のカットをして、1人前で包装しています。



厨房スタッフ

袋から出してドレッシングをかけたら完成♪衛生面でも安心。

- 調理を簡素化できる
- 厨房の衛生状態を保てる

水産



水産会社

海外産地と海外工場を組み合わせ、指定通りの切り身を納めます。



商品開発者

切り身ならすぐに調理できるな。珍しい魚を使ったメニューで特別感を出そう！



近海漁業を行う漁業者

珍しい魚だ。業務用ECマーケットプレイスに出品しよう。

- 調理を簡素化できる
- 地魚など市場に出回りにくい食材を調達できる

食肉



海外のミートパッカー

店舗ですぐ使える状態にカットして、指定した使いやすい量でパック詰めします。



バイヤー

パックから出して焼くだけ♪スタッフの負担が減らせる。



国内のミートパッカー

私たちが要望に合わせた形で納品しますよ。

- 調理を簡素化できる
- 厨房の衛生状態を保てる

人口減少が突きつける 外食の危機

日本の人口は今後50年で現在の7割規模になると予測され、少子化も想定以上のスピードで進んでいます。この構造的な変化は顧客数と働き手の減少という二重の打撃となり、成長モデルが問い直されつつあります。

50年後の人口は現在の7割

日本の人口は明治期以降、第二次世界大戦中の一時期を除き増加していましたが、「高齢社会白書」（2006年）で「我が国の人口は減少局面に入りつつあると見られる」と発表し人口減少問題が広く認知されはじめました。2008年以降には人口が継続して減少する状態が定着。2023年に国立社会保障・人口問題研究所が発表した「日本の将来推計人口」報告書は、日本の人口が**2070年には8700万人に減少する**との予測を公表しています。これは**2020年の人口1億2615万人の約69%**という水準です。

また、2025年の厚生労働省の発表によると、前年1年間に生まれた日本人の子ども数は68万6061人で初めて70万人を下回ったことがわかりました。前述の国立社会保障・人口問題研究所の予測では日本人の出生数が68万人台になるのは2039年と推計していたので、それよりも15年ほど早く少子化が進行していることが懸念されています。

BtoCビジネスを直撃する問題

現在の日本の産業界は、人口が減少する社会での生き残り策を重要課題と認識しています。代表的なBtoC産業である外食産業にとって、とくに成長モデルが成立基盤となるチェーンにとっては、極めて深刻な問題となっています。

この問題は段階的に深刻化すると予想されます。まず、短期的には、**過疎の増加**、人口密度の低下によって**商圏の維持が困難**になるエリアが現れます。そして、中長期的には、**顧客の絶対数、働き手の絶対数の減少**により、成長モデルを維持しにくくなります。戦略を抜本的に見直す必要に迫られるのです。

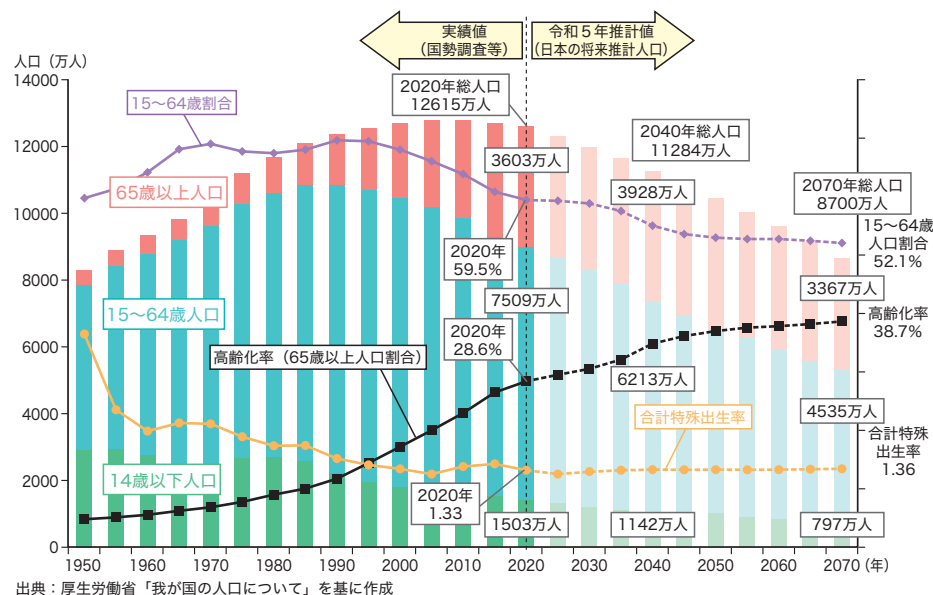
日本の将来推計人口

国立社会保障・人口問題研究所が5年ごとに公表する、日本の将来人口に関する推計。出生、死亡、人口移動に関する複数の仮定をもとに、長期的な人口構造を予測する。近年は国勢調査の報告に合わせて5年ごとに発表されている。

過疎

ある範囲の人口減少が著しく、地域社会の維持や経済活動に支障が出ている状態。かつては主に地方の農山漁村、離島などで問題となったが、近年は大きな都市圏内に開発された住宅地等の過疎化が問題となっている。

日本の人口の推移



人口減による影響

商圏規模の縮小



商圏人口が減って今の店は成り立たない。
閉店してほかの立地を探そう！
(スクラップ・アンド・ビルド)

過疎の増加



スクラップするのはいいが、ビルドする場所が見つからなくなってきたな。

買い物する場所が遠くなるわ…。

ごはんを食べる所がなくなりました。

募集をかけても働く人が集まらないなあ。



ラーメン

() 内は企業グループ名

企業名:(株)幸楽苑	企業名:(株)ギフト (ギフトホールディングス)
チェーン名 幸楽苑 ▶339店舗	チェーン名 町田商店 ▶181店舗
ワンポイント 喜多方系	ワンポイント 家系。全業態では264店を展開
企業名:(株)来来亭	チェーン名 豚山 ▶47店舗
チェーン名 来来亭 ▶243店舗	ワンポイント 二郎インスパイア系
ワンポイント 滋賀県拠点。関西中国に強い店舗網	チェーン名 元祖油堂油そば ▶39店舗
企業名:(株)物語コーポレーション	企業名:グロービート・ジャパン(株)
チェーン名 丸源ラーメン 二代目丸源 ▶237店舗 きゃべとん	チェーン名 らあめん花月嵐 ほか ▶232店舗
企業名:(株)天一食品商事	企業名:(株)くるまやラーメン
チェーン名 天下一品 ▶198店舗	チェーン名 くるまやラーメン ▶139店舗
ワンポイント 海外143店舗	ワンポイント ラーメンフランチイズチェーンの老舗の一つ
企業名:(株)丸千代山岡家	企業名:(株)ハチパン
チェーン名 山岡家 ▶193店舗	チェーン名 8番らーめん ▶113店舗
ワンポイント 郊外ロードサイドで職業ドライバーに人気	ワンポイント 全業態は国内123店、海外172店
企業名:(株)力の源カンパニー (力の源ホールディングス)	企業名:アスラポート(株)
チェーン名 一風堂 ▶147店舗	チェーン名 どさん子ラーメン ▶97店舗
ワンポイント 海外143店舗	ワンポイント 札幌みそラーメンブームの火付け役
企業名:(株)一蘭	企業名:ワイエスフード(株)
チェーン名 一蘭 ▶82店舗	チェーン名 九州筑豊ラーメン 山小屋 ▶82店舗
ワンポイント 海外8店	企業名:(株)JBレストラン
企業名:重光産業(株)	チェーン名 一刻魁堂 ▶43店舗
チェーン名 味千ラーメン ▶66店舗	ワンポイント 東海地方中心
ワンポイント 海外675店。中国で人気	チェーン名 有楽家 ▶16店舗
企業名:(株)エイ・ダイニング (ゼンショーホールディングス)	ワンポイント 家系
チェーン名 伝丸 ▶61店舗	

スパゲティ

企業名:(株)ジョリーパスタ (ゼンショーホールディングス)	企業名:(株)鎌倉パスタ (サンマルクホールディングス)
チェーン名 ジョリーパスタ ▶322店舗	チェーン名 鎌倉パスタ ▶207店舗
企業名:日本レストランシステム(株)(ドール・日レスホールディングス)	企業名:(株)ポポラマーマ
チェーン名 洋麺屋五右衛門 ▶225店舗	チェーン名 ポポラマーマ ▶76店舗
ワンポイント 和風スパゲティ	ワンポイント 生パスタ

そば・うどん

◆ カフェテリア式讃岐うどん ◆

レジで注文、支払いをしたのち、お客が自分で席まで商品を選ぶ。

企業名:(株)丸亀製麺 (トリドールホールディングス)
チェーン名 丸亀製麺 ▶873店舗
企業名:(株)はなまる (吉野家ホールディングス)
チェーン名 はなまるうどん ▶418店舗

◆ セルフうどん ◆

お客が自身でうどんをゆがく。

企業名:(株)グルメ杵屋レストラン
チェーン名 麦まる/杵屋麦丸 ▶15店舗
企業名:サガミレストランツ(株) (サガミホールディングス)
チェーン名 うどんどん庵 ▶28店舗
ワンポイント セルフ
企業名:(株)資さん (すかいらくホールディングス)
チェーン名 資さんうどん ▶88店舗
ワンポイント 北九州から展開

◆ テーブルサービス ◆

企業名:(株)グルメ杵屋レストラン	企業名:(株)家族亭 (SRSホールディングス)
チェーン名 そそじ坊 ▶92店舗	チェーン名 え心得 ▶58店舗
チェーン名 そおらが蕎麦 ▶30店舗	企業名:(株)久兵衛屋 (ゼンショーホールディングス)
チェーン名 杵屋 ▶90店舗	チェーン名 そ久兵衛屋 ▶45店舗
	ワンポイント ダスキンのフランチイズ企業が開発した業態を取得

うどん
そば



◆ 首都圏のそばスタンド ◆

企業名:信越食品(株)/(株)ゆで太郎システム
チェーン名 そゆで太郎 ▶255店舗
ワンポイント 首都圏から全国展開へ
企業名:ダイタンフード(株) ほか (ダイタンホールディングス)
チェーン名 そ名代富士そば ▶106店舗
企業名:(株)三ツ和
チェーン名 そ小諸そば ▶55店舗
企業名:(株)小田急レストランシステム
チェーン名 そ箱根そば ▶43店舗
ワンポイント 小田急電鉄小田原線沿線を中心に展開



※各企業に関する情報は執筆時点(2025年10月)で調査したものととなります。