

ACROSS 速報版

2016年2月15日 第80号

フードビジネスが日本を元気にする ～外食産業の現状とこれから～

2016年2月13日、東京ガーデンパレスにおいて、経営学部校友会2015年度第3回セミナー講演・懇親会が行われました。今回の講師は1988年立命館大学経営学部卒業の、株式会社T&K Management systems 代表取締役の河原庸仁氏による「フードビジネスが日本を元気にする～外食産業の現状とこれから～」と、題するお話でした。立命館大学が2018年度にBKC（びわこ・くさつキャンパス）に「食科学部（仮称）」を設置するという構想を打ち出している折から時宜を得たお話でありました。下記はその要約です。映像やスライドも多用されていて興味深いお話でしたが、ここではそれが紹介できず、十分内容を伝え切れていませんが、ご容赦下さい。



【講師 河原庸仁氏】

経歴 私は経営学部で松村ゼミでした。1988年卒業後、京都に本社のある経営コンサルティング

グ会社、株式会社日本エル・シー・エーに入社しました。ここは本当に厳しい会社で、社会人としての基礎を叩き込まれました。残業は当たり前、残業していたら「それだけ仕事を教えているんだから授業料を払え」と言われたくらいでした。「お前は成果を出そうとしているのか、時間の切り売りをしているのか」といわれました。そんな会社で鍛えられました。同期26人中5人が上場企業を興しています。私は同社の人事担当執行役員と兼務して、人事部門のアウトソーシング事業を立ち上げ、牛角などを展開するレイズインターナショナルの人事部長など、自社の人事部門の責任者だけでなく、他社の支援も行っていました。その後、外食企業に対する人材支援に特化した「リンクワン」という会社を創業し、株式公開をしました。現在では外食だけでなく、主にベンチャー企業のコンサルをしています。正に、私は「外食×人事」で生きてきました。現在も外食関係では、「ラーメン魅力屋」の顧問、「とらふぐ亭」などを展開している「東京一番フーズ」などの社外取締役をしています。

第6次産業の時代 世はまさに第6次産業の時代だと思います。つまり、1次産業から2次産業、そして3次産業にかかわり、生産から消費者にまで一貫して関わる6次産業に東京一番フーズを通じて関わっています。長崎県平戸市、ふるさと納税で有名ですが、ここでは、フグやマグロ養殖を行っています。近畿大学と合弁プロジェクトも展開し、日本の養殖魚を世界に販売する計画です。

また、私も参画している「ニッポンを食で元気

に」をスローガンとする Cu-Cal (クーカル) というプロジェクトでは、食のイベントを開催したり、「なら食と農の魅力創造国際大学校」の設立に向けたサポートを行っています。

本日は、①歴史的な産業構造の大転換期の今、サービス業は日本の基幹産業ということをお話しします。②外食産業の現状についても、マクロ的な視点からお話しします。そして③外食産業の可能性と課題についてお話ししたいと思います。

産業構造の大転換 モノ作りニッポンと言いながら、第2次産業、製造業は海外展開を図っており、空洞化が進み、地方経済は疲弊しています。他方4,138万人が第3次産業に従事しています。ところがトヨタ自動車は14兆円の国内売上を上げています。日本中の農業漁業林業従事者が身を粉にして築いた富の合計がトヨタ自動車一社にも及びません。日本はものづくりの国といわれていますが、70.7%がサービス業、第3次産業に従事しているのです。だから、日本経済活性化のためにはサービス産業に力を注ぐ必要があります。これが基幹産業であるといえます。その中で、外食は6.7%を占めています。中食をいれるともっと多いでしょう。

外食産業の現状 次に外食産業の現状についてお話しします。産業規模を見ると自動車は60兆円、そのうちトヨタが25兆円で43.6%を占めています。これに対して外食は24兆円で最大のマクドナルドのシェアは1.83%でしかありません。小規模乱立です。だから、日経平均225に外食産業は入っていません。外食は一時期の29兆円から23兆円に落ち、戻しつつあるというのが現状です。近年法人交際費が減少し、外食もこれに影響を受けていましたが、企業業績の改善と共に、直近は持ち直してきています。外食産業では満卓率、満席率という指標があります。満卓でも各テーブルが一人のお客なら満席になりません。最近、少子化や核家族化の影響などもあり、組あたりの来客数が減っており、卓効率が落ちてきた関係で、お店の作りも変わってきています。また、食の外部化率は上がってきていますが、外食率は増えていませ

ん。それは、中食が増えてきたからです。今や、セブン-イレブンが外食の敵となりつつあります。外食で高収益のお店は、お持ち帰りもしているところだったりします。

外食産業では、シェアトップのマクドナルドは苦戦が続いていますが、上位100社のシェアは上昇しています。大手企業の寡占化が進んできているのです。米国はもっと寡占化しています。上位寡占化の顕著な事例は寿司業態で、大手3社の占有率が12.3%から20.7%に上昇してきています。2007年から2011年にかけてこうなっていますから、いまやきっと30%になるでしょう。外食の経常利益率は、単品経営でランチの強いところが利益率が高い傾向があります。サンマルクの事例では原価率は20%です。居酒屋チェーンのそれは、25%以上です。こういう実態で外食は戦っています。



外食産業の可能性と課題 3番目に可能性と課題ですが、ここでは①継続したコスト高、②二つの国際化、③店舗賃料の高騰という問題があります。原材料の高騰ですが、これまで大量仕入れ、大量販売でやってきました。だが今やライバルが、コンビニ、スーパーということになってきていますから、コスト競争力はこちらのほうがあります。そこでは、粗利確保、値決め、緻密な原価管理が重要になってきています。おまけに最近、採用コスト、人件費の高騰という問題が出て来ています。最近某居酒屋チェーンで起きた100店舗近い、人手不足閉店はこれが原因です。賃金の上昇もコスト圧迫要因です。これで利益が落ちますが、値上げができるでしょうか？そこで、IE手法を活用した調理工程の改善で原価、時間、技術を考える必要が

できています。そしてスタッフのモチベーションアップも重要です。会社を好きになってもらうために様々な工夫をしています。

さらに店舗賃料の高騰が経営を圧迫してきます。賃料と人件費のアップだけで赤字になります。そこでどうやってもうけるのかということになります。

飲食店の裏側はなかなか大変です。現場の頑張りが大切です。日本一に輝いた接客の達人の例を映像で紹介します。このように店舗の現場ではフロアスタッフのとりまとめや1万人以上の顧客リスト管理をしたり、気づきノートをためたり、涙ぐましい努力が続けられています。接客コンテストも行なって技量向上に努めています。お客様を外までお見送りするなど心配りも大事です。外食産業で儲かっている店とそうでない店とでは微妙な違いしかありません。これを「99対98の戦い」と言っています。



二つの国際化 最近、二つの国際化があります。一つは日本食の海外進出であり、もう一つはインバウンドで外国人が日本へ来て食べる、というものです。日本から海外への進出ですが、最近和食の無形文化遺産でも話題となっていますが、日本食レストランが海外で急増しています。ところが日本人経営のお店が少ないのが現状です。海外は厳しく、利益が取れないのです。サイゼリヤは成功していますが、中小の企業ではハードルが高いのが現実です。とはいえ、海外進出は重要です。日本外食ベンチャー海外展開推進協会というのがあって、中小の企業では1社では難しいのでチームを組んで海外進出しています。

■ 外国人観光客が訪日前に期待したこと(複数回答)

日本食を食べる	76.2%
ショッピング	56.6%
自然・景勝地観光	46.8%
繁華街の街歩き	40.0%
温泉	33.4%
旅館に宿泊	25.2%
日本酒を飲む	24.4%
日本の歴史・伝統文化体験	22.8%

■ 外国人観光客が日本で特に満足した食事(N=12,277)(全体)

寿司	44.0%
ラーメン	24.0%
刺身	19.7%
うどん	10.8%
天ぷら	9.7%
魚介・海鮮料理	8.8%
蕎麦	7.8%

出典:観光庁 訪日外国人消費動向調査(平成26年) JNTO 訪日外客訪問地調査2010

(注) お話しの中での引用資料(第1回近畿の食と農インバウンド推進協議会資料)

もう一つ、「海外から日本へ」です。インバウンドは9千億円の経済効果があると言われていています。そのインパクトは大きいものがあります。その際、寿司・ラーメンなど(上図参照)わかりやすい日本食がはやっています。これへの対応としては、外国人の採用があります。日本人は郷に入れば郷に従えという慣行がありますが、文化の違う海外のスタッフは、一筋縄ではいきません。対顧客、対社員と様々な工夫をして国際化を図らないといけません。

IT化・経営能力向上の必要性 そしてまた、IT化の取り組みも重要です。緻密な経営分析(状況把握)、CRMの推進、着信率向上、ネット予約拡充等々があります。さらにはITを活用した社員教育とマネジメントの実践も行われています。接客トレーニングなどの様子を動画で紹介しましょう。

このように、大手を中心に科学的マネジメントを進めています。スタッフも重要で、チェーン店における現場の人材力格差が利益に直結します。さらに現場努力以上に本部の経営力が重要です。高度な経営能力を持った人材が求められています。(松村)



【立命館大学経営学部校友会】

〒567-8570 大阪府茨木市岩倉町 2-150

TEL:072-665-2090 FAX072-665-2099

E-mail: info@ritsba-kouyukai.jp