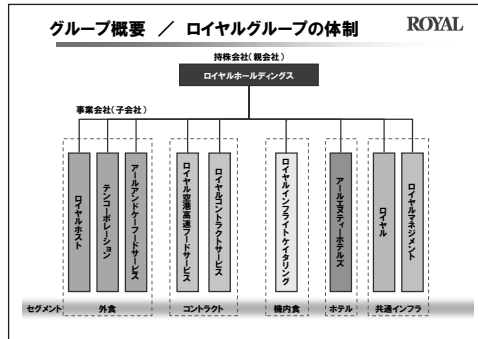


外食産業の持続的成長に向けて

菊地 唯夫*

第一部 ロイヤルグループ紹介

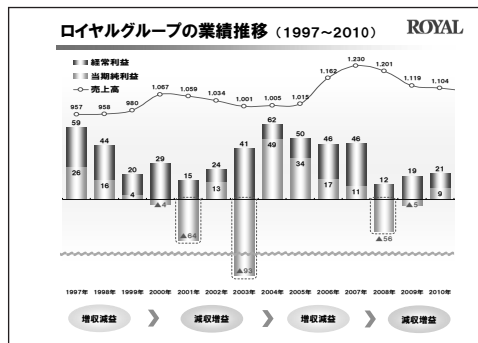
グループ概要／ロイヤルグループの体制



ロイヤルグループは、1951年の創業以来、「食を通じて国民生活の向上に寄与する」ことを目指してまいりました。時代が変化する中、その事業領域を外食、コントラクト、機内食、ホテルと拡大し、現在は多様なポートフォリオを有するグループに至っています。

第二部 経営ビジョン2020と中期経営計画（ロイヤルグループの事例紹介）

ロイヤルグループの業績推移（1997～2010）



* 執筆者：菊地唯夫

所属／職位：一般社団法人日本フードサービス協会／会長

ロイヤルホールディングス株式会社／代表取締役会長（兼）CEO

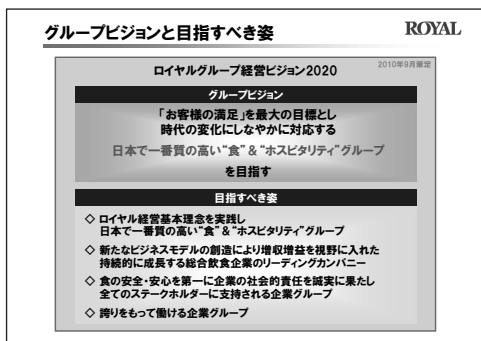
機関住所：〒105-0013 東京都港区浜松町1-29-6 浜松町セントラルビル10F

〒154-8584 東京都世田谷区桜新町1-34-6

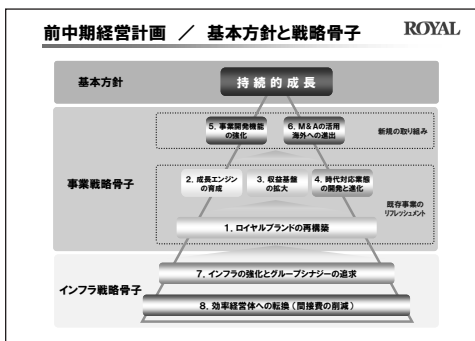
E-mail: koho@royal.co.jp

ロイヤルグループは1990年代の後半から、減収増益、増収減益を3～4年周期で交互に繰り返してきました。このサイクルは必ずしも持続的成長に結びつかないと考え、増収増益を安定的に継続できる経営への移行を目指し、2020年にむけたグループ経営ビジョンを策定し、各事業毎にミッションを設定し、取り組んでいます。

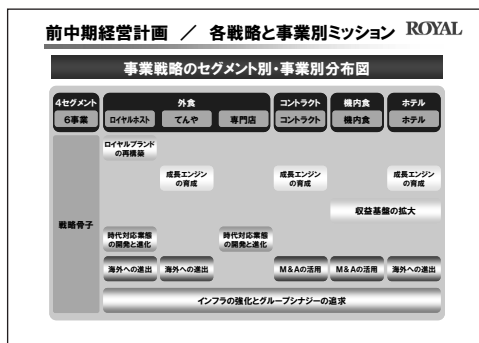
グループビジョンと目指すべき姿



前中期経営計画／基本方針と戦略骨子



前中期経営計画／各戦略と事業別ミッション



既存店 前年売上超過店舗数

2013年をピークに減少傾向ですが、半数以上の店舗が対前年増収となりました。

「過去実績＝循環サイクル」からの脱却・転換

キャッシュフローが安定的に増加する中、投下資本の方向性がポイントとなります。

グループ事業戦略（外食市場を取り巻く環境）

全国消費支出と外食市場規模、ロイヤルホスト・てんや既存店売上について、2000年を100とした指数をみると2011年が転換点となり、上昇傾向になっています。

グループ事業戦略（シニアマーケットとの親和性）

シニアが今後、何にお金を使いたいか、といった調査があり、旅行レジャー、食、子や孫とのふれあいなどがあり、それらの項目は当社グループに当てはめるとその多くがグループの事業に当てはまります。

第三部 外食産業の持続的成長にむけて

外食市場の成長と成熟

1997年に29.0兆円だった外食市場は2014年には24.4兆円に減少しています。

生産性の推移（業界比較）

製造業や卸小売業、サービス業全般と比較すると飲食店の生産性が低いのがわかります。

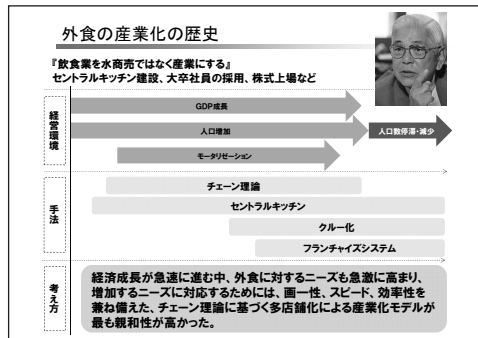
日本の産業構造の変化

日本の GDP の産業別構成比率をみると、第三次産業のシェアが拡大していることがわかります。

日本の豊かさ

主要先進7カ国の国民1人当たり GDP 順位の変遷を見ると、先ほどの産業構造の変化でみたように、生産性の低いサービス産業の比率の上昇とともに、日本の豊かさが低下しつつあり、これは外食産業の問題ではなく、日本全体の問題といえます。

外食の産業化の歴史



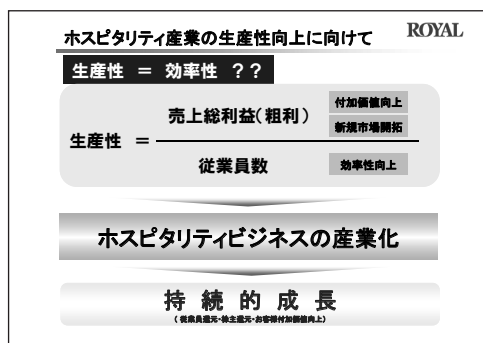
外食産業は『飲食業を水商売ではなく産業にする』という言葉のとおり、当時は GDP 成長、人口増加、モータリゼーションなどの経営環境とともにチェーン理論やセントラルキッチン建設、フランチャイズシステムの導入などといった手法で成長をしてきました。経済成長が急速

に進む中、外食に対するニーズも急激に高まり、増加するニーズに対応するためには画一性、スピード、効率性を兼ね備えた、チェーン理論に基づく多店舗化による産業化モデルが最も親和性が高かったといえます。

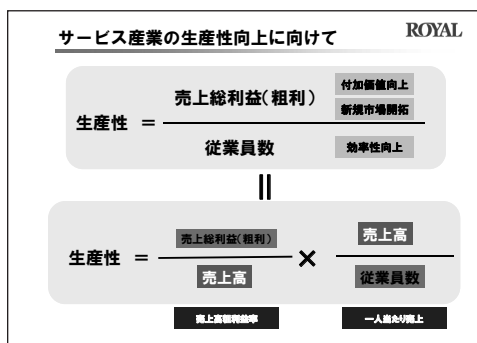
これまでの産業化の限界（仮説①）

経済成長と人口増加とともに、チェーン理論に基づく外食事業の産業化は、社会に大きく貢献してきました。しかしながら、人口増加の伸び率の低迷に加え、消費者ニーズの多様化や社会生活の変化、中食との競合など、経営環境が大きく変化し、これまでの産業化モデルだけでは対処できない時代となっている可能性があります。

ホスピタリティ産業の生産性向上に向けて



サービス産業の生産性向上に向けて

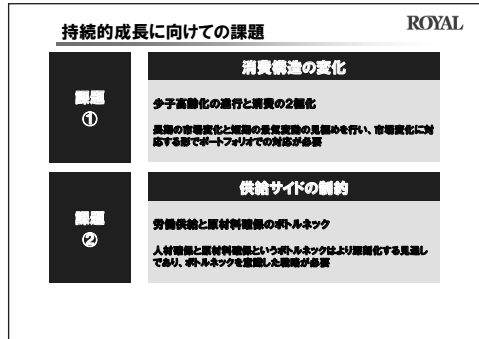


製造業における生産性の向上とは異なるサービス産業のジレンマ

製造業と本質的に異なる点は「サービスの提供と消費の同時性」にあります。製造業の場合、モノを安くつくり、ストックし、高く販売するという一連のプロセス（時間）の中で効率性を高める術があることに対して、サービス産業の場合、その同時性がゆえに効率性の向上に限界が生じます。

また効率性の向上と付加価値の向上が相反関係に陥り、効率性向上を志向しすぎる結果、付加価値の低下に陥るケースが生じます。

持続的成長に向けての課題



まず「課題① 消費構造の変化」から考えます。

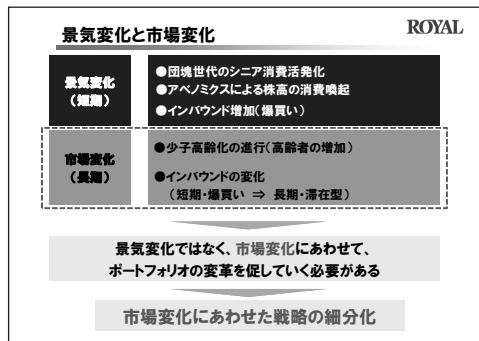
消費支出動向とグループ既存店前年比推移

2000年を100とすると、消費支出は2011年まで下降しますがその後、シニア消費増、インバウンド増によってわずかながら上昇し2015年で69.9%、当社グループの既存店前年比も同じ曲線をたどっています。

消費支出動向（2000年対比）・訪日外国人

同じく2000年を100とし65歳以上と未満にわけると、全体平均や65歳未満は下降傾向、65歳以上の消費は増加していることがわかります。訪日外国人も年々増加傾向です。

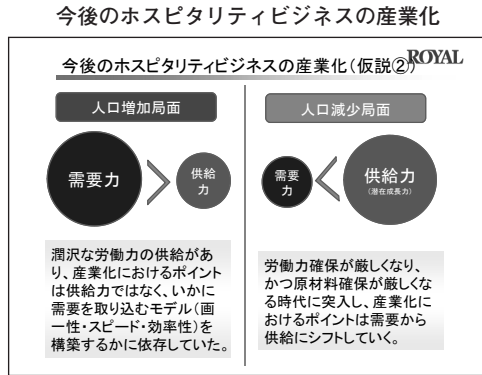
景気変化と市場変化



景気の変化（短期）だけで見るのではなく、市場の変化（長期）にあわせて事業ポートフォリオの変革を促していく必要があると考えます。そこで市場の変化にあわせた戦略の細分化を行いました。

持続的成長に向けての課題

次に「課題② 供給サイドの制約」を考えてみます。



人口増加局面では潤沢な労働力の供給があり、産業化におけるポイントは供給力ではなく、いかに需要を取り込むモデル（画一性・スピード・効率性）を構築するかに依存していました。

これが人口減少局面になると、労働力確保が厳しくなり、かつ原材料確保が厳しくなる時代に突入し、産業化におけるポイントは需要から供給にシフトしていきます。

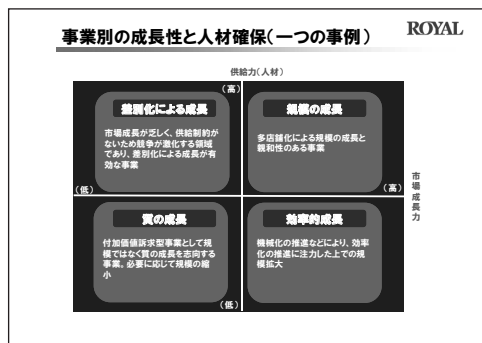
日本の人口推移

日本の人口はここ数年、年々減少しており、特に15～64歳の生産年齢人口が減少しており、2025年には120百万人、生産年齢人口は70.8百万人になります。

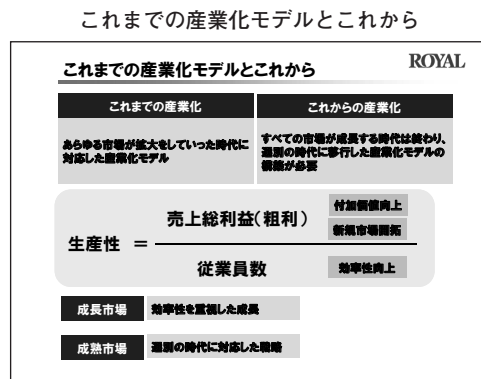
パート・アルバイトの業態別年齢分布

パート・アルバイトの業態別年齢分布をみると、飲食店のパート・アルバイトの中心が15～29歳の若年層に偏っていることがわかります。

事業別の成長性と人材確保（一つの事例）



「成長する市場×成熟する市場」と「人材が確保しやすい市場×確保しにくい市場」の4象限分析を仮説で考えてみます。市場が成長しても人が確保しやすければ「規模の成長」を考える戦略がよい。しかし市場は成熟していて人も確保しにくい場合、ここは「質の成長」を考える、という戦略が必要になります。なぜならこのゾーンでは、人を確保できなくなった企業から市場からの退出を求められるので、質を上げたところの残存者メリットがあると考えられるからです。



これまでの産業化はあらゆる市場が拡大をしていった時代に対応した産業化モデルで、これを否定するというのではなく、これからの産業化はすべての市場が成長する時代は終わり、選別の時代に移行した産業化モデルの構築が必要だと考えます。

日本生産性本部（安倍首相講演より抜粋）

日本は本格的な少子高齢、人口減少といった課題に直面しています。わが国の経済が持続的な成長を続けていくために必要な残るピースは何か。それはサービス産業です。

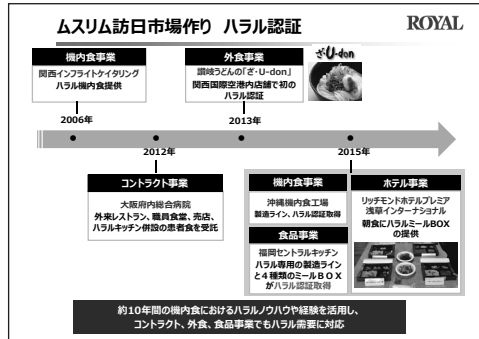
この60年間、日本の製造業の生産性は飛躍的に向上し、世界のモデルとなりました。しかしながら、産業構造は大きく変化をしました。今や、わが国のGDPそして雇用の7割を担うのは、サービス産業です。しかし、長年の間、日本のサービス産業の生産性は、製造業と比べても、また、諸外国と比べても、低い水準です。

日本の構造変化（1）

日本の人口は減少傾向 → インバウンド戦略

メニューやホームページ等の多言語対応や海外メディアへのアプローチ、またムスリムの訪日市場づくりとしてハラール認証を取得し、ハラールミールの展開を行っています。

ムスリム訪日市場作り ハラル認証



約10年間の機内食におけるハラルのノウハウや経験を活用し、コントラクト、外食、食品事業でもハラル需要への対応を拡充しています。

日本の構造変化（2）

日本の人口は減少傾向 → アウトバウンド戦略

天井てんやのフランチャイズモデルの海外展開やセントラルキッチン製品の海外販売などに着手しています。

天井てんや 海外展開

タイ : 日本より2~3割低い価格帯で主要顧客は20-30代男女、ファミリー

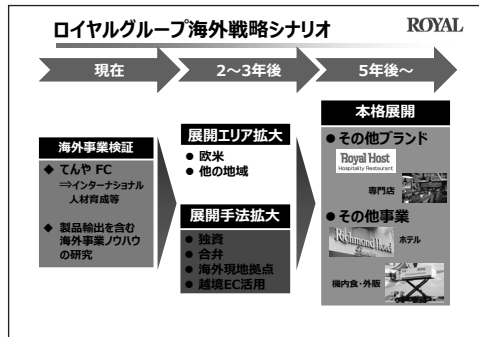
インドネシア: 主要顧客は子供連れのファミリー、20-30代のカップル

フィリピン: 主要顧客は20-30代のカップル、友人、家族などグループ客が多い

それぞれの国ごとに異なる特徴があるので、商品戦略も現地にあわせた開発を行っています。

またそれぞれ国ごとに異なる課題もあります。

ロイヤルグループ海外戦略シナリオ

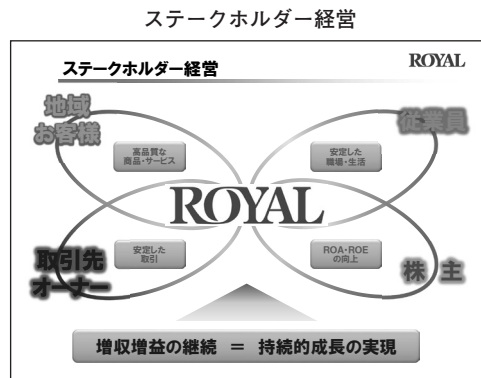


海外事業を進めるうえで

- ◎高度成長期を支えてきた欧米モデルは、今後の日本においては成立しづらい環境になる。
(既になっている)
- ◎日本は少子高齢化の最先端を進んでおり、独自の成長モデルを創造する必要がある。
- ◎アジアにおいては、日本より急速に少子高齢化が進んでおり、今後日本と同じ課題に直面するときに必ず到来する。
→少子高齢化が進む中で持続的な成長モデルを国内で作り上げることこそが海外事業取り組みの大前提である

東京オリンピック

今回の2020年のオリンピックは新興国ではなく成熟国としてのオリンピック。前回とは異なります。その時に日本全体はショールームとなり、外食産業の可能性が広がります。
人口減少が続く日本において、外食産業が持続的成長を続けるには、東京オリンピックを好機と捉え、世界にその魅力を発信し、アウトバウンド・インバウンド戦略に結びつけるか、にかかっています。



私どもは多くのステークホルダーの皆様との関係性を構築するにあたり、増収増益の継続にこだわり、持続的成長の実現を目指してまいります。

