



業務効率化や生産性を高めつつ 「人」を打ち出すことが重要に

INTRODUCTION >>>

食事主体の専門店が好調
中食需要の取り込みも鍵に

外食産業のこれからを考察する前に
まずは、現在に至るまでの大きな流れ
を振り返っておきたい。日本の外食の
始まりは江戸時代までさかのぼり、時
代が進むなかで多様化しながら発展し
てきた。今につながる外食産業の起点
は1970年代とされ、ファミリーレ
ストランやファストフードのチェー
ン化で市場規模が一気に拡大。1980
年代には居酒屋チェーンが隆盛した。

その後、市場規模は1997年の
29兆円をピークに下降。2012年か
らは再び上昇傾向に転じ、2017年
は前年比0.8%増の約25兆6500
億円となっている（一般社団法人日本
フードサービス協会のデータ）。外食
チェーンビジネスを専門とするコンサ
ルタントの山岡雄己氏は、今後の見通
しとして「日本の人口が減ることを考
えると、市場規模がそのまま上昇し続
ける可能性は低い。一方で、2017

年に市場規模が10兆円を突破した中食
は、上り調子です。この需要をうまく
取り込んで、外食と中食を融合するこ
とができれば、市場規模が急に縮小す
ることはないと思います」と話す。

外食における最近のトレンドとして、
山岡氏は3つの要素を挙げる。1つ目
は、メニューや食材を絞った「専門店
化」。特に食事主体の専門店が好調で、
背景にはアルコール離れや、長引くデ
フレを受けて、安価で満足感のある料
理へのニーズが高まっていることが関
係しているという。そのなかでも肉に
特化した業態は活況で、この状況はし
ばらく続くと言岡氏は予想する。

2つ目は「テイクアウト」。「これは
言わば、飛び道具」を持つことで、店
舗の限られた席数の中で売上を伸ばす
よりも、テイクアウトコーナーを設け
て、高まる中食需要を取り込んだ方が
効率的と考えられます。特に、調理に
手間がかかるトンかつや鶏の唐揚げな
ど、揚げ物の持ち帰りニーズが伸びて
います（山岡氏）。業態を開発する段
階から、テイクアウトを想定したコン
セプト固めや商品開発、店舗設計をし
ておくことが、オペレーションを効率
化するうえで重要になるという。

3つ目は「地域密着」。例えば、地域

これからの

外食

人手不足、生産性の向上など、課題が多い外食業界。そのなかで、
未来に向けて変化し続け、新しいことに挑戦者する外食大手に
学ぶことは多い。そこで、人材獲得、テクノロジーの導入、
働き方改革、新業態の新店など、様々な面から大手企業の
今をレポート。まずは、コンサルタントに外食のこれからを聞いた。

業務標準化は80%に留め 各自が考え工夫する余地を

これからの外食の動向として、第一
に、国全体が進められている禁煙化へ
の流れは強く、飲食店でも対策は避け
られないと言岡氏は見ている。

次に、インバウンド需要については、
「モノ消費」に加え、体験など「コト消
費」の要素も強い外食は、引き続きニ
ズを取り込めると予測する。「食へ歩き
スポットとして知られる大阪の黒門市
場のように、外食と中食の両方の気分
を楽しめるような店舗に、外国人の人
気が集まりそうです」（山岡氏）。

国が推進するキャッシュレス化も、
今後の外食を考えるうえで重要なポイ
ントだ。「完全キャッシュレス化にはま
だ時間がかかりそうですが、セミセル
フレジや券売機の導入は、業態を問わ
ず、増えていくのではないだろうか」
と山岡氏。現状ではクレジットカード
の手数料負担が飲食店にとってネック
になっているが、その点を差し引いて
も、キャッシュレス化を進めることで
得られる業務効率アップのメリットは
大きく、中小事業者や個人店にとっ
ても取り組む価値はあるという。

株式会社プロップビジネスコンサルティング
代表取締役

山岡 雄己氏



1965年、愛媛県出身。京都大学を卒業後、
1988年、サントリー株式会社(当時)に入社。
宣伝部や文化事業部を経て、2002年に退社し、
経営コンサルタントとして独立。現在、
株式会社プロップビジネスコンサルティングの
代表取締役として、東京・神奈川を中心
に、全国でチェーンビジネスを展開する
企業の経営戦略、フランチャイズ戦略、人
事組織戦略などをサポートする。著書に「飲
食店のれん分け・FC化」ハンドブック(フ
ランチャイズ研究会)など。

果を得ることは難しいでしょう」。

また、業務効率化や生産性向上を進
めるうえで、顧客マネジメントにつ
いてもしっかりと考えたい。そのため
のツールも各種あるが、ここでもその
導入の前に必要なのは、顧客管理の意
味や目的、手法を経営者自身が考え、
理解してから取り組むこと。SNSな
どをうまく活用し、顧客とのコミュニ

に根差したコミュニティカフェや、地
元に暮らすシニア世代が集う蕎麦店な
ど、ソーシャルビジネス/コミュニティ
ビジネスとして、交流の場づくりに取
り組む外食事業者も増えている。現状
ではまだ収益に直結しないケースが多
いものの、「地域密着」は今後も注目の
キーワードであり、山岡氏は「近隣の
リピーターに支えられる店こそが、根
強く残るのではないか」と語る。

業態や店舗づくりに関するこれらの
トレンドとは別に、外食業界の近年の
動向の1つに、M&A(合併・買収)
の活発化が挙げられる。「かつては、上
場を目標にする若手の経営者が多かつ
たのに対し、今は会社を一定規模まで
成長させた後、大手資本の傘下に入る
ことを選ぶ経営者が増えています」（山
岡氏）。ゼロから新規事業を作り出すこ
とに長けたベンチャーの経営者と、内
部統制の強化などで既存の事業をさら
に拡大させることを得意とする大手企
業とが、互いに得意分野を分業する意
味合いも、M&Aにはあるようだ。

IT化は目的ではなく手段 まずはマネジメントを実践

直面している課題に目を向けると、
その筆頭に、人手不足がある。時給を
上げて人もが集まりにくいなか、比較
的順調に人材を採用できている店舗・
企業には、共通点があるようだ。「それ
は、「ここで働くことで何が得られるか」
『どんな将来があるか』を具体的にイ
メージできるような、独立支援も含め
たキャリアパス(業務経験やその順序、
昇進、異動などの道筋)が明確に示さ
れていることです。また、従業員に長
くやりがいを持って働いてもらうため

り組みに学べることとして山岡氏が挙
げるのは、業務の標準化。「画一的な
マニュアルは嫌い」という経営者もい
ますが、何も標準化されていない状態
では、人的資源を効率的に活用するこ
とはできず、人も育ちません。ただ一
方で、標準化は80%程度に留めた方が
いい。なぜなら来店客が感動するのは
「標準」を超えたおもてなしだからで
す。残りの20%は、経営者自身のサー
ビスへの想いや理念を伝えながら、従
業員の主体性を育むことが大切になる。
外食産業を取り巻く環境や技術の変
化は今後も激しいと予想されるが、そ
のなかでも変わらないことは、「結局、
外食における大事なものは、人」とい
う点です」と山岡氏は力を込める。「そ
れこそが、飲食店に足を運ぶ大きな理
由であり、もし接客が悪ければ、どん
なにおいしい料理を出していても客は
離れてしまうでしょう。その意味でも、
特に中小の外食企業はIT・機械化に
投資をするよりも、まず接客の質を向
上するための教育や施策に注力し、人
をキラリコンテンツにしていくことが、
戦略として実効的だと考えます」。

この先だけ技術が進歩しても、
外食における「人」の価値は変わらない。
だからこそ、従業員が働きがいを実感
できる環境を整備しながら、生産性も
向上していくことが、外食業
界全体の極めて重要な課題と言える。