

DF経済・産業懇話会セミナー 外食業の現状と未来

2021.9.29

株式会社DDホールディングス
常勤監査役
西村康裕

講師紹介

- 1977年 三和銀行(現三菱UFJ銀行) 入社
- 1980年 外務省出向
- 1985年 三和総合研究所出向 (主任研究員)
- 1990年 三和銀行ロンドン支店 (投資銀行次長など)
- 1994年 事業開発部 (M&A次長)
- 1997年 上石神井、池袋、町田、上野 (支店長など)
- 2007年 山田コンサルティング株式会社(営業部長)
- 2007年 **DF入会 (企業ガバナンス部会)**
- 2010年 日本振興銀行 (再生請負担当 審査担当常務)
- 2012年 イオン銀行 (法人審査部長)
- 2014年 西村康裕事務所 代表 (現任)
- 2014年 **DDホールディングス (常勤監査役 現任)**
(直営374店舗 1部上場企業)

1、外食業界の現状

1) 外食の現状と課題

市場規模 約26兆円（2020年統計）

- 参入障壁低く、生存競争激しい（10年寿命説）
- 小規模企業が圧倒的に多い（67万社）
- 従事者 **440万人**（大企業の正社員比率20%？）
- バイト（学生が多い。ベトナム、ネパール留学生）

2) 上場会社の現状

- ① **101社**（上場企業総数；約3600社）
- ② PBRが高い（1以下は少ない。通常5倍以上）
- ③ 売上1位企業は、ゼンショー（6000億円）
- ④ 株式時価総額1位は、日本マック（6500億円）

参考：上場会社の売上トップ10社(2018年度；決算期)

1.	ゼンショーH	6076億円	9509店	3月	すき屋
2.	すかいらーく	3663	3200	12月	ガスト
3.	日本マクドナ	2722	2899	12月	
4.	コロワイド	2443	2709	3月	
5.	吉野家H	2023	3403	2月	
6.	スシロー	1748	566	9月	
7.	サイゼリア	1540	1469	8月	
8.	プレナス	1539	3403	2月	弁当
9.	トリドール	1450	1540	3月	製麺
10.	ロイヤルH	1377	835	12月	ロイヤル ホスト

参考：上場会社売上トップ10社(2019年度～)

	2019年度	2020年度
1. ゼンショーH	6304	5950
2. すかいらーく	3753	2884
3. 日本マクドナルド	2817	2883 (注3120)
4. コロワイド	2353	1681
5. 吉野家H	2162	1703
6. スシロー	1990	2049
7. サイゼリア	1565	1268
8. プレナス	1495	1405
9. トリドール	1564	1347
10. ロイヤルH	1405	834

外食業の分類と売上昨年比

1. **ファストフード**：日本マック(注1) KFC(注2)、すき家、吉野家など⇒100%前後
2. **ファミリー**：ガスト、ロイヤルなど⇒90%
3. **パブ・居酒屋**：ワタミ、塚田農場など⇒50%
4. 喫茶、ディナーレストラン

(C・F) 中食(弁当、給食、) ⇒拡大
内食(家庭内食事、) ⇒拡大

注1；2021は最高益更新見込み(売上は3,120億へ)

注2；2021/4月～6月純利益16億円(昨年16倍)

2、業界この1年

1. 2020年2月武漢ウイルス発生⇒DD決算は史上最高の好決算
2. 3月 学校一斉休校⇒銀行借り入れ交渉、人員シフト開始
3. 4月～第1次緊急事態宣言・五輪延期⇒支出削減
4. 5月 外食の株主総会⇒昨対65%で黒字化する計画発表
5. 6月 危機（4～5月の売上げ激減 昨対15%水準に留まる
6. 8月～10月 回復期待感（GoToキャンペーン、10万円支給
7. 11月～雲行き悪化、12月史上最悪の結果⇒負債リスケ
8. 2021年1月 第2次緊急事態、政府の感染症防止協力金
（多店舗型飲食店への支援）⇒単月キャッシュアウト減少
1. 2月～史上最悪の決算（上場企業倒産は皆無だが、
2. 5月 第3次緊急事態宣言、まん延防止
3. 7月 第4次緊急事態宣言⇒静観 忍耐

3, コロナ禍 1 年の変化

1. 2020年の1年で**6000店舗閉鎖**（ニュース記事）
2. 外食市場は約2割減少したといわれている（業界情報）
3. 外食から中食・内食へシフト（デリバリーは増加）
4. 朝食・ランチ営業の需要拡大（高額ランチの増加）
5. キリンビールが売上トップ（法人需要に強いアサヒの苦戦）
6. アルバイト需要が消失（人材不足問題緩和？）
7. 2020/5/29に**多店舗展開型飲食店議員連盟設立**(自民党)
8. 一般社団法人日本フードサービス協会（業界団体）の限界
9. 2021年から**感染症防止協力金**が少しずつ入る（4月以降は、店舗毎の売上減少した額の40%（20万円を上限とする）の協力金が支給される）
10. 首都圏需要減少大（地方需要の影響小）

4、主な構造変化

1、消えた需要

忘年会、イベント、結婚披露宴、法人接待、インバウンド
(海外からのお客)

(注；ホテル、リゾート、航空、鉄道、旅行なども同じ)

2、規制されたサービス

アルコール(ビール、酒、ワインなど)

3、アルバイト雇用の激減 (約90%減少か?)

4、政府からの支援 (協力金)

①会社別支給 → ②店舗別 → ③店舗売上別 (上限20万/日)
2020/10~ 2021/1 ~ 2021/4 ~

5、金融支援

民間銀行と政策投資銀行の支援 → 資金繰り安定化

補論（１）； 外食の経営戦略

1, チェーン戦略（**単一ブランド**）

A) ゼンショー・吉野家(牛丼チェーン)

B) サイゼリア（イタリア系ファミリーレストラン）

→**効率・高収益**

2, マルチブランド戦略（複数ブランド=B）

A) クリエイトレストランツ（磯丸水産など約30B）

B) DDグループ（わらやき屋など約150B）

→**安定的成長**

補論（２）； 外食経営の要諦

- **料理^a**、「早く・安く・うまい」が大原則
- **サービス^a**、「おもてなし」
- **内外装^a**、音響画像ショーを含めた空間芸術
- **立地^a**、店舗コンセプトと親和性
- **情報発信^a**、SNS、HPなど宣伝広告進化
- **システム^a**、予約状況など把握し人員シフト
や経営管理に活用
- **フランチャイジング**（ラーメン、牛丼など）
- **多角化**（ホテル、ブライダルなど）

5、未来展望

1. 外食市場全体は縮小傾向（中食の拡大？）
2. 法人向け需要減少（宴会、会食など）
3. 「酒」提供型店舗の減少（居酒屋減少）
4. 業界再編→多店舗展開型飲食店拡大
5. 海外市場から撤退（カントリーリスク？）
6. 雇用問題（若者の外食業への人気？）
7. 酒提供の規制緩和後に本当の競争が始まる。
（生残りの戦い？）

すき屋 (ゼンショーG)

日本最大の外食企業
(年商6000億円)
全国約2000店舗
牛丼とカレーなど



GUSTO

(すかいらーくG)

1368店舗

ファミリーレストランの元祖

<グループ>

バーミヤン 330店

ジョナサン 300店



吉野家yoshinoya (吉野家G)

牛丼チェーン元祖
1200店舗
(倒産したが再生復活)



わらやき屋

(DDホールディングス
NO1ブランド)

店舗内で焼くのが特徴

高知県で通常の料理
東京・大阪で初めて実現



今井屋 (焼き鳥)

NO2のブランド

秋田県産の地鶏の
高級焼き鳥屋



九州黒太鼓 (横浜)

九州産の焼酎と食材で
提供する居酒屋



九州熱中屋 (さばと餃子)

70店舗
鯖と餃子がメイン
典型的な居酒屋



グラスダンス品川

ワインと肉の店

(豚、牛、鶏)

イタリアン風

ワインブーム



アロハテーブル

ハワイアン料理

20店舗

名古屋が発祥

ハワイに1号店



バグース横浜店

ビリヤード・ダーツ・
カラオケの店
20店舗

遊びとお酒のコラボ

