

# 「連携」による外食・中食産業の付加価値向上の実現に向けて



佐野啓介



坂口 剛

## CONTENTS

- I 外食・中食産業の現状
- II 外食・中食産業における生産性向上の必要性
- III 外食・中食産業における生産性向上の考え方
- IV 付加価値を高めるための企業間連携の必要性
- V 外食・中食産業の付加価値を高めるための施策の方向性

## 要 約

- 1 外食・中食産業の競争環境は厳しい状況にあり、各事業者の生産性向上の実現は喫緊の課題となっている。
- 2 生産性向上の実現に向けて、効率性を高めるための施策のみならず、付加価値を高めるための施策についても腰を据えて進めていく必要がある。
- 3 中小企業・小規模事業者が圧倒的多数を占める外食・中食産業にあって、付加価値を高めるための施策のポイントは、自社の経営資源の強みに他社や異業種の強みや自社には足りない機能・役割を掛け合わせる「連携」の推進である。
- 4 外食・中食産業の業界構造を踏まえると、企業間連携の方針は「バリューチェーン内（生産者や流通業者）での連携」「他産業との連携」「海外展開を志向する企業との連携」の3点と考えられる。
- 5 企業間連携以外にも「プロデューサー人材の活用」「クラウドソーシングの活用」など、付加価値を高めることができる個人（フリーランス）との連携も期待される。

## I 外食・中食産業の現状

一般的に、食事の仕方・形態は「外食」「中食」「内食」の3つに分類される。「外食」は飲食店など家の外で食事をするものであり、「内食」は家で素材を調理して食べることである。「中食」は小売店や総菜店などで調理済みの商品を購入し、その店舗以外の場所で食事をするものである。たとえば、ファストフードのテイクアウト、ピザのデリバリー、オフィスへのケータリングなどが中食に該当する。

外食・中食産業は、単身世帯の増加や女性の社会進出に伴い市場を安定的に拡大してきた。加えて、消費者の生活様式の多様化に対応する形で、各事業者が新しい料理や業態の開発を推進したことも相まって、さらに市場拡大を実現するに至った。

図1は、食の外部化率の推移を示したものである。食の外部化率とは、全国の食料・飲料支出額に占める外食・中食市場の割合<sup>注1</sup>を示しており、1975年に28.4%であったのが90年には40%を超え、2005年以降は45%前後

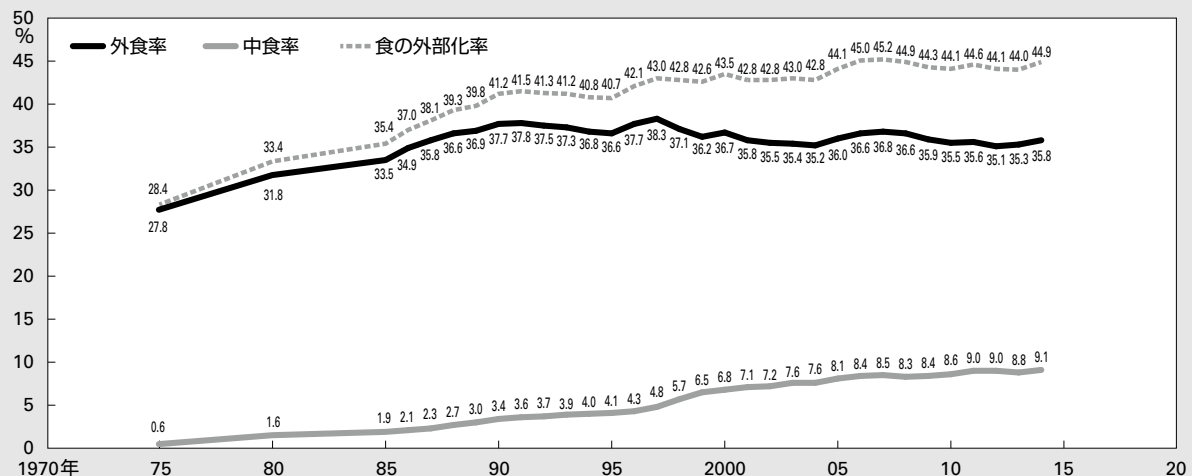
で推移している。つまり、現在の日本人の食事の約半分は外食、中食によるものとなっている。

一方で、外食・中食産業は参入障壁が低い業種といわれている。そのため、食の外部化率が横ばいで推移している状況にあって、業界の競争は激しさを増している。その結果、図2に示す通り、飲食サービス業の1社当たりの売上高営業利益率は3.7%となっている。また、図3に示す通り、業種別平均給与は統計として把握されている業種の中で最も低いのが実状である<sup>注2</sup>。

## II 外食・中食産業における生産性向上の必要性

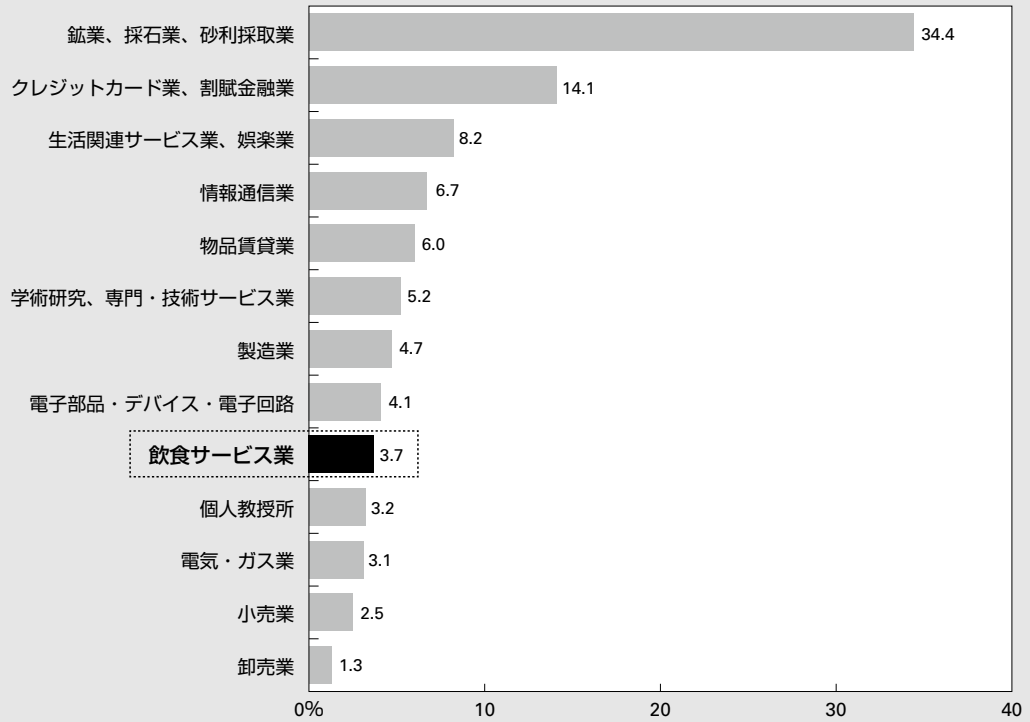
外食・中食産業は、他の産業と比較した場合、生産性を高めることが難しい業種といえる。この背景には、外食・中食産業が「調理や盛りつけなど人手を要する工程が多い労働集約型産業であり、労働装備率（従業員当たりの有形固定資産額など）が低いこと」、また「家族経営等の中小事業者が多く、規模拡

図1 食の外部化率の推移



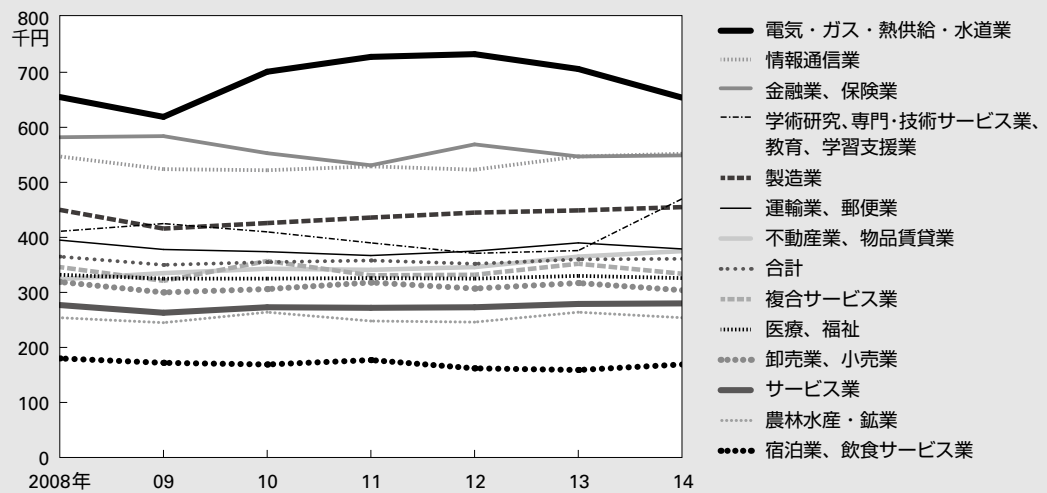
注) 中食率は「食の外部化率-外食率」として算出  
出所) 公益財団法人 食の安全・安心財団「外食率と食の外部化率の推移」

図2 2014年度業種別売上高営業利益率



出所) 経済産業省「平成27年企業活動基本調査」

図3 業種別平均給与



出所) 国税庁「民間給与実態統計調査」

大による合理化・効率化が図れないこと」などが理由として挙げられている<sup>注3</sup>。

前述の通り、食の外部化率が一定化するなど国内市場のさらなる伸びは期待できず、一

方で新規参入事業者の存在によって競争環境は激化していることから、外食・中食産業において、生産性向上は喫緊の課題となっている。

政府も、2015年4月2日の「経済の好循環実現に向けた政労使会議」や同年4月15日の「サービス産業チャレンジプログラム」（日本経済再生本部決定）などにおいて、外食・中食産業を含むサービス産業の生産性の向上を図る取り組みを行うことを明示した。特に「経済の好循環実現に向けた政労使会議」では、製造業などの専門家が外食・中食産業を含むサービス産業に対する助言の機会を通じ、生産性向上に関する課題解決を図る活動が進められているところである。

### Ⅲ 外食・中食産業における 生産性向上の考え方

#### 1 生産性向上を構成する要素

OECD（経済開発協力機構）では、生産性を「産出物を生産諸要素の一つによって割った商」として定義しており、一般的に、生産性を示す指標の一つとして用いられるのが「労働生産性」である。外食・中食産業での労働生産性は「従業員1人当たり付加価値（付加価値額／従業員数）」と規定され、さらに、「従業員1人当たり付加価値」は「付加価値率」と「従業員1人当たり売上高」によって構成される。

「付加価値率」は、売上に占める付加価値の割合を示しており、この割合が高い事業者ほど付加価値の高い商品を扱い、顧客単価の高いサービスを提供しており、収益性の高い事業構造を構築できていると見ることができ

る。

一方、「従業員1人当たり売上高」は、上記の付加価値率が変わらなくても、従業員1人当たり売上高が上昇すれば労働生産性も向上するという考えから、効率性を測る指標として捉えられている。従業員1人当たり売上高は「資本集約度（総資本／従業員数）」と「総資本回転率（売上／総資本）」で算出でき、店舗やサービスなどに用いる設備を充実させて、在庫の適正化や遊休資産の削減などを行うことが求められる<sup>4</sup>。

つまり、生産性向上の実現にあたっては、「付加価値を高める」「効率性を高める」の2点を同時に進めていくことが必要であるが、この2点は明確に分けて議論されるべきといえる。

#### 2 付加価値向上に関する 取り組みの拡充

生産性向上にあたっては、「付加価値向上」と「効率性向上」を両輪で進めていく必要がある。経済産業省「中小サービス業生産性向上のためのガイドライン」では、表1で示す通り、生産性向上について具体的な施策方針を提示している。

そのうち、「効率性向上」については、「サービス提供プロセスの改善」や「IT利活用」が方針として掲げられている。ITの利活用については既に多くのサービスメニューが上市されており、また、サービス提供プロセスの改善は日頃から現場で見直されるなど、その方法論はある程度確立されているため、効率性向上を推進する施策をいかに多くの事業所に展開できるかがポイントとなる。

一方で、「付加価値向上」については、新

表1 生産性向上の方向性

1 付加価値の向上	(1) 誰に	①新規顧客層への展開 ②商圏の拡大
	(2) 何を	③独自性・独創性の発揮 ④ブランド力の強化 ⑤顧客満足度の向上 ⑥価値や品質の見える化
	(3) どうやって	⑦機能分化・連携 ⑧IT利活用（付加価値向上につながる利活用）
2 効率の向上		⑨サービス提供プロセスの改善 ⑩IT利活用（効率の向上につながる利活用）

出所) 経済産業省商務情報政策局サービス政策課「中小サービス事業者の生産性向上のためのガイドライン（2015年1月）」

規顧客層への展開や商圏の拡大、ブランド力の強化など、確立された方法論が必ずしもあるわけではなく、効果が発現するまでに時間を要する施策が中心といえる。「付加価値向上」と「効率性向上」の両輪で進めていくことを考えると、短期的に成果が期待される効率性向上への取り組みだけではなく、付加価値向上についても腰を据えて進めていく必要がある。

以下、付加価値向上の方法について議論を進める。

#### IV 付加価値を高めるための企業間連携の必要性

熟成肉ブームやパウチ惣菜の登場など、これまでも外食・中食産業において、新しい商品や業態の開発によって付加価値向上を実現した事例が数多く見られる。

そうした事例のうち、自社の経営資源のみを活用して実現できたものは限られており、多くは自社の経営資源に、他社の強みや自社には足りない機能・役割を掛け合わせることで実現している。特に中小企業が圧倒

図4 付加価値向上の実現に向けた基本的な取り組み姿勢

##### 1 自社で取り組むことが可能なマーケティング

- ①作り手（企業）側の発想から脱却し、社会変化、世代変化に応じて変わる生活者のニーズを反映した製品・サービスをタイムリーに提供する
- ②日々の生活をより良いものに変えるきっかけとなる製品・サービスを、適切な時期に生活者に提供することで、人口減少・少子高齢化の中でも市場拡大を図る
- ③よりゆとりある時間を提供し、「生活を楽しむこと」を実現する製品・サービスを提供する

##### 2 異業種間での企業連携を進め、新しい産業集積を作っていくことで、新たな市場を創造し、より豊かな生活を提供する

##### 3 生活をより豊かにする可能性のある新たな製品・サービスに対して、市場を開拓していくための柔軟な政策的対応と戦略的な規制体系を求めていく

出所) 「生活サービス産業が2025年の社会を変える」（2015年9月15日 一般社団法人日本経済団体連合会）

的 majority を占める 外食・中食産業 にあっては、異業種を含む他社との「連携」を軸に据えなければ、付加価値向上の実現に向けた具体的な取り組みを推進することは難しいといえる。実際、図4に示す通り、日本経済団体連合会もサービス産業の付加価値向上の実現に向けた基本的な取り組み姿勢として、企業連携の必要性を明示している。自社単独では完遂できなくても、異業種を含めた連携によって一歩進んだ付加価値向上の取り組みを実施できるといえる。

以下、「連携」をキーワードに、今後の外食・中食産業の付加価値向上の可能性を検討する。なお、外食・中食産業を取り巻く主要な事業環境は、「新規参入者」「代替品」「川上（供給業者）」「川下（顧客）」「業界内（直接競合など）」の5つの要因から図5のように

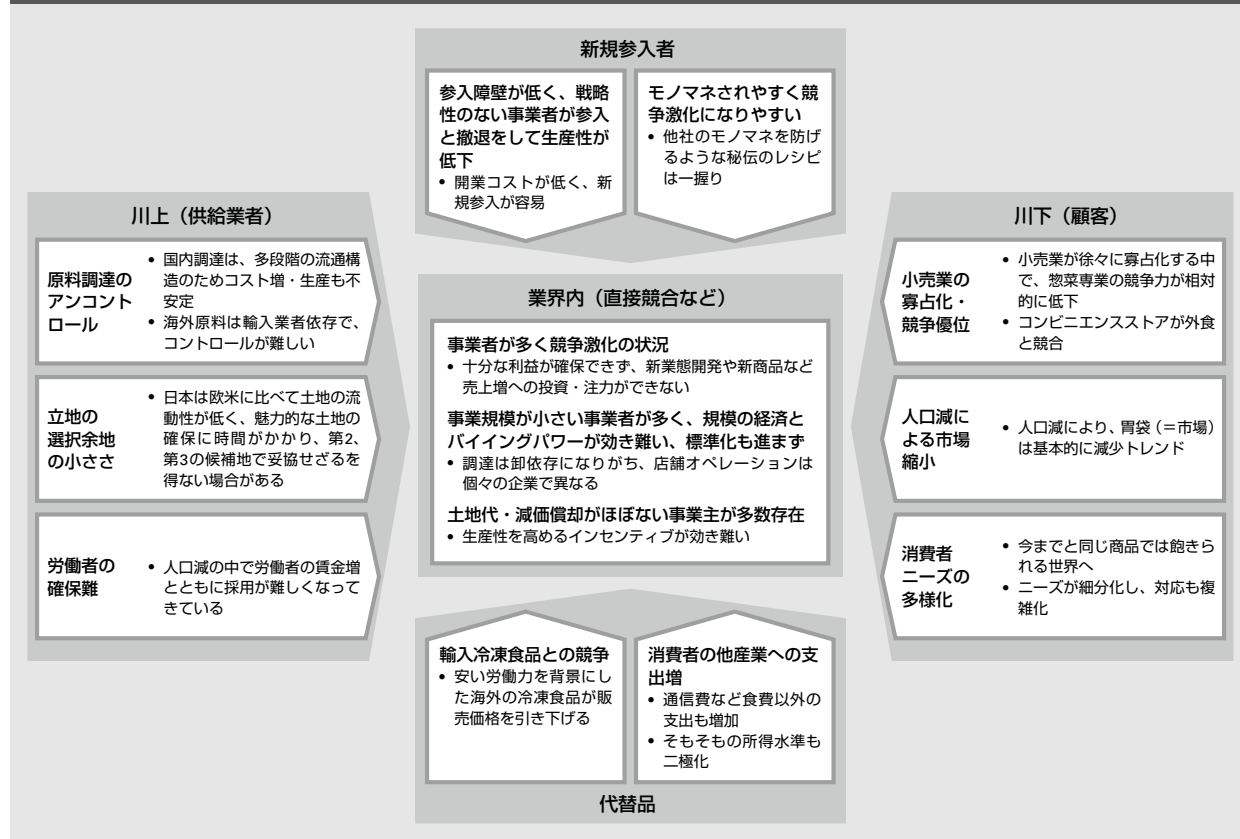
整理される。この中で、特に連携の方向性の検討に資する業界の特性を、以下に概説する。

## 1 中小企業・小規模事業者が支える産業構造

外食・中食事業者の多くは、中小企業または小規模事業者である。とりわけ外食産業は、のれん分けによる店舗の細分化という商習慣の影響のほか、製造業とは異なり、初期投資が相対的に少なく、新規参入が容易であることがその要因となっている。

新たな付加価値向上の取り組みを実施していくにあたり、大企業であれば一社単独での技術やノウハウの深耕が可能であるが、中小企業・小規模事業者の場合、従業員数の不足やリスクへの対応が優先され、新しい取り組

図5 外食・中食産業を取り巻く事業環境



みに着手するのは難しい状況にある。

## 2 食材調達や従業員の確保が困難になる時代の到来

農業従事者は、1991年の463万人から2011年の260万人へと、年平均にすると2.84%減少している<sup>注5</sup>。農業生産額も年々減少しており、農業にかかわる生産や物流に関する基盤の維持も徐々に難しくなっている。単位農業共同組合（JA単協）を統廃合して効率化を図る動きも見られるが、統廃合によって選果場が遠くなり、廃業せざるを得ない農家も出てきているというのが実状である。

一方で、農産品・食品の輸入は、食用農林水産物で約1.3兆円、一次加工品で1.5兆円、最終製品では4.5兆円となっている。そのような中で、海外の農産品・食品調達において、日本は世界レベルでの食材獲得競争にさらされている。特に経済成長著しい国の食文化の変化は、農産品・食品のグローバルトレードにおいても大きな影響を与えている。日本の農産品の輸入上位にある米国の豚肉を例に挙げると、06年には中国の約3.8倍だった輸入量が、15年には1.2倍まで縮小している<sup>注6</sup>。同じく発展途上国であるメキシコへの米国の豚肉輸出は、06年には日本と同程度だったが、現在は日本の倍近い数量が輸出されている。

食材の調達が難しくなるというトレンドに対して、外食・中食業界の中小企業・小規模事業者が1社で解決を図ることは難しく、企業間連携による調達数量の確保や、輸入商社などを巻き込んだ国内・海外での新たな産地開発の取り組みが求められる。

## 3 消費者構成・ライフスタイルの変化への対応の必要性

日本における人口減少・少子高齢化のトレンドは、外食・中食業界では、日本の「胃袋総数」の縮小、高齢者増加に伴う外出率の低下という形で直接的に市場縮小の影響を与える。また、若者が私用で外出する頻度も低下してきており<sup>注7</sup>、外食産業には大きな逆風となっている。

また、消費者の食に対する財布事情も変わりつつある。かつて食事は、生きるための活動であることに加え、娯楽の一つであった。週末の家族での外食は子供の楽しみであり、友人や職場での飲み会は重要なコミュニケーションツールとなっていた。しかしながら、昨今、娯楽は多様化し、コミュニケーションはメールに代替されている。家計調査においても、支出が増えている費目は通信費や医療費であり、食に関する消費は増えていない。そのため、外食・中食産業としては、他産業へ向かう消費を取り込むために、他産業と連携していかに付加価値向上を図るかが求められている。

一方、前向きなトレンドとしては、訪日外国人の増加が挙げられる。訪日外国人の日本食を食べることに対する期待や、和食が世界無形文化遺産に選ばれたことを受け、これからは外食・中食業界としても日本人だけでなく外国人・海外にも目を向ける必要がある。訪日外国人の増加については、外食・中食産業に限らずさまざまな産業が期待するトレンドであり、その意味でも企業間や業界横断での連携が推進され、訪日外国人にとっても満足度が高く、また事業者としても実入りの大きい事業に発展することが期待される。

## V 外食・中食産業の付加価値を高めるための施策の方向性

第IV章の各節「中小企業・小規模事業者が支える産業構造」「食材調達や従業員の確保が困難になる時代の到来」「消費者構成・ライフスタイルの変化への対応の必要性」といった業界構造の特性を踏まえ、以下、「バリューチェーン内（生産者や流通業者）での連携」「他産業との連携」「海外展開を志向する企業との連携」の3つの観点から施策の方向性を整理する。

### 1 バリューチェーン内（生産者や流通業者）での連携

#### (1) 農産品の流通の現状

農産品は、多段階の流通構造を経て届けられる。生産者からJA単協、そして卸売市場を経て外食・中食の事業者へ流通しているのである。こうした構造は、多数の小規模農家と中小・小規模の外食・中食企業を結び付けるためのものであるが、そのサービス水準を一段引き上げていくために最も重要なことは、事業者の垣根を越え、事業実施において必要となる情報を共有するための基盤の整備と考えられる。

たとえば、事前に生産情報を把握する方法は、各産地に出向き農家やJA単協と直接話す以外にない。農産品の生産量や出荷量の情報は、生産者がJA単協に出荷する段階で初めて伝達される。具体的には、農産品の出荷時に提供される情報として、当日の出荷量と翌日の出荷予定量がある。当日の出荷量についてはJA単協で集約され、それが卸売市場の荷受卸へ伝えられる。その情報はデジタル

化されているわけではなく、市場内でのやり取りを通じて仲卸に伝えられていく。一方で、仲卸は外食・中食事業者からの発注数量を事前に把握しているが、必要数量を調達できるかどうかを事前に確定することは難しく、当日の情報に左右される。

そのため、外食・中食産業の事業者が新たな商品開発やキャンペーンを展開することは困難を極める。3カ月先の新メニューを考案しても、その時期に必要な食材をそろえられないリスクが存在する。また、既存のメニューも天候不良により相場が高騰すると、利益が大きく棄損する恐れがある。

一方で、情報の見える化を目指す仕組みの検討も進んでおり、既に商品化されているものも多数存在する。しかし、IT導入などに必要なコストを負担できる事業者は少なく、また、業界としての標準が現時点では存在しないため、普及が進んでいないのが実状である。一部のJA単協や生産法人では、複数の農家でITシステムなどを共同利用するような取り組みも始まっており、今後さらに業界やバリューチェーンを一貫して取り組んでいくことが望まれる。

#### (2) 生産者や流通業者との連携によりコスト削減と付加価値向上を実現

生産者や流通業者との連携は、第一に調達コストの削減に貢献すると考えられる。日本での廃棄ロス<sup>※9</sup>は事業系で331万tといわれており、これは食用仕向量8424万tの約4%に当たる<sup>※9</sup>。生産者や流通業者と連携した廃棄ロスの削減は、調達コストの削減につながり、企業の利益確保に直結する。また、生産者や流通業者との連携や情報共有が進むことで、



規格外品を低価格で調達できるようになる可能性もある。米国では、「Super Seconds<sup>注9</sup>」や「Cerplus<sup>注10</sup>」といった事業が立ち上がっている。これらの事業は、生産者や卸売業者が規格外や余剰品となった商品を販売し、外食・中食事業者が他の商品よりも割引して購入できる仕組みになっている。

あるいは、生産者とのつながりを持つことで、今までとは違う付加価値を消費者に提供できる可能性がある。今まで、生産者とのつながりは「顔が見える安心安全」という意味合いが強かった。しかしながら、レストラン紹介サイトや口コミサイトの充実により、事前情報が重要になる中で、食材に対する新しいこだわりのポイントや料理に関するストーリー性が差別化要素として位置付けられるようになってきた。たとえば、モスバーガーでは定期的に生産者による「産地だより<sup>注11</sup>」を発行し、生産者が農業を始めたきっかけや栽培時のこだわりについての情報発信をしている。また、「モスの産直野菜フェスタ」と呼ばれる店長や店舗スタッフによる収穫体験と、その野菜を利用した地域・期間限定商品を提供するなどしている。一方で消費者側も、生産者との直接接点を求める行動を始めている。日本政策金融公庫のアンケートによると、米の購入場所として15%が生産者からの直接購入をしているという結果が出ている<sup>注12</sup>。

このように、外食・中食産業の事業者が生産者や卸売業者とつながることで、どの地域で、どのような育成過程をたどり、どのような特性があり、どのような流通を経て届き、どのように調理されたのかを一気通貫で語る事が可能になる。

## 2 他産業との連携

農林漁業や流通業といったバリューチェーン内での連携のみならず、他産業との連携を推進していくことも必要である。外食・中食産業との連携が期待できるもののうち、観光産業や福祉産業との連携は、既に顕在化している。

「明日の日本を支える観光ビジョン構想会議（議長・安倍晋三首相）」では、訪日外国人観光客数の目標人数を2020年に4000万人（当初目標2000万人）、30年に6000万人、また、訪日外国人の旅行消費額を20年に8兆円、30年に15兆円とすることを目指している。このような状況の中、図6に示す通り、「訪日外国人の消費動向 平成28年4-6月期報告書」（観光庁）によれば、訪日外国人旅行者が訪日前に最も期待していたことは「日本食を食べること」であった。食に対する満足度向上が、訪日外国人の満足度向上につながることを考えれば、今後も外食産業と観光産業の連携は促進されると考えられる。

また、福祉産業との連携は、中食産業において実現している。高い機能性を有する食品の開発・展開、介護食品や咀嚼困難者向け病院食の開発・製造・販売などにおいて、中食産業が果たせる役割は大きい。

現在、産業間の連携が進んでいるものは、観光産業や介護福祉産業など一般生活者を対象とし、市場規模が拡大している産業である。このような産業としては、ほかにもコンテンツ産業や健康産業などがあり、他産業の成長を積極的に取り込んでいくことが有効である。たとえば、フィットネスクラブと中食産業が連携しダイエットに適したメニュー開発を行ったり、モバイルゲームと外食産業が

連携し、店舗に誘導する仕掛けを作ったりするなどの萌芽事例も見られつつある。

### 3 海外展開を志向する企業との連携

#### (1) 拡大する海外市場と海外進出の難しさ

外食・中食産業の海外展開は、発展途上国を中心とした経済成長と人口増加を要因として進んでいる。日本食人気を背景に海外の日本食料理店や日本の食品に関する市場も拡大傾向にあり、外食・中食産業において成長が期待される領域になっている。

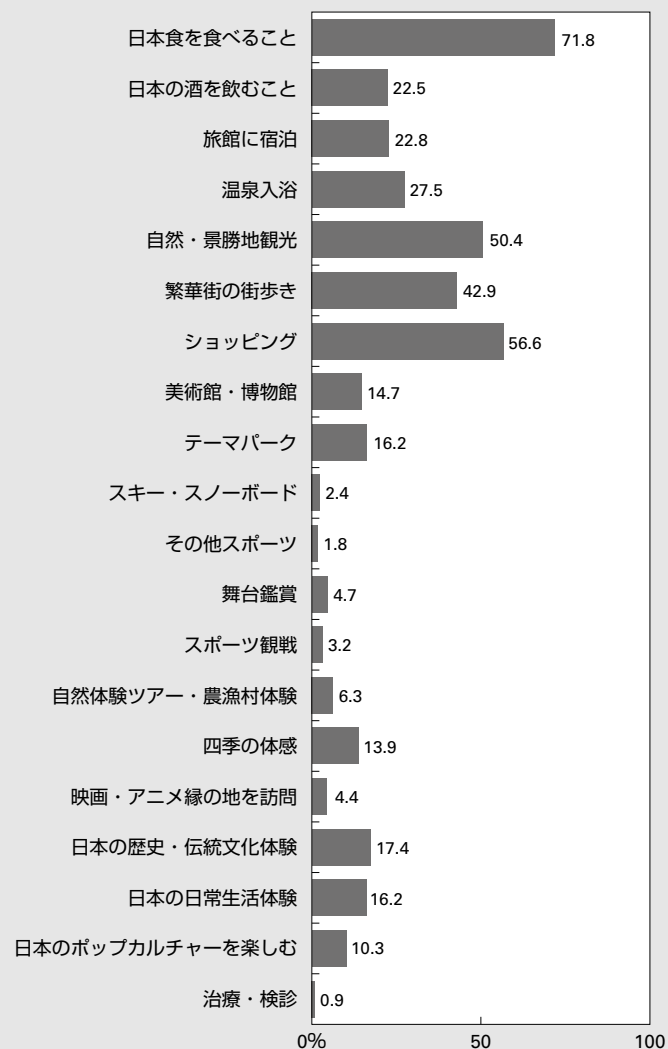
しかしながら、国内では相対的に参入障壁の低い業界といわれるのに対し、海外展開となると土地の確保に始まり、食材の調達ルート構築、従業員の確保・育成、地場の事業者との競争など、そのハードルは非常に高い。また、海外展開にあたっては、現地でのパートナー企業の確保が非常に重要であるが、中小企業・小規模事業者では現地展開時の事業規模が期待できないと判断され、現地の有力なパートナーとつながりを持つことも容易ではない。もちろん、時間をかけて多くの現地事業者を回り、丹念に交渉を行ってパートナーシップを構築していくのが正攻法ではあるが、現在の市場の成長スピードを考えると、そのような時間も十分残されているわけではないと考えられる。

#### (2) 企業間連携による

##### 海外展開のきっかけ作り

こういった状況を踏まえると、海外展開の際にも同業種および他産業の日系企業との連携が有効に機能すると考えられる。日本企業の海外展開において、食分野は非常に遅れているというのが現状である。裏を返すと、他

図6 訪日前に期待していたこと（全国籍・地域、複数回答）



出所) 観光庁「訪日外国人の消費動向 平成28年4-6月期報告書」

の産業は、海外展開に以前から取り組んできているといえる。

現在、海外に居住している日本人は130万人を超える。最も多いのは米国で約42万人、次いで中国約13万人、オーストラリア約9万人、英国約6.8万人、タイ約6.7万人となっている<sup>注13</sup>。日本に中華街があるように、海外にも日本人街が存在し、海外に居住する日本人の多くは、比較的同一エリアに生活する傾

向がある。外食企業であれば、まず、日本人街などのエリアを中心とした事業展開を実施することが、進出ハードルの引き下げにつながる。シダックスがベトナムの給食事業に進出<sup>14</sup>したように、中食企業であれば、日系の現地工場やオフィスへの社食ビジネスという展開も考えられる。

また、海外進出を果たした流通業者やデベロッパーとの連携も想定される。日系の流通業者は、現地化の意味合いで現地の外食店や惣菜店をテナントとして配置する一方で、差別化およびキラーコンテンツとして日系の事業者と連携することが考えられる。実際に、ベトナムのイオンモールに吉野家や丸亀製麺が出店<sup>15</sup>するなど、海外の日系百貨店やGMSには、日本の寿司屋や焼肉店、ラーメン店が出店している。さらに2016年7月には、クールジャパン機構などの取り組みの一つとして、シンガポール伊勢丹に日本食レストラン16店舗が出店するJAPAN FOOD TOWN<sup>16</sup>がオープンした。

ただし、気をつけるべきこととして、これらはあくまできっかけ作りに過ぎないということである。日本人街への出店や日本企業の社食ビジネス、また、日系小売店への出店は、限りあるマーケットであり、それらの領域にとどまってしまっただけでは永続的な成長は期待できず、追従する事業者との競争に晒される可能性がある。そのため、海外展開の地盤作りを並行して進めていくことが重要になる。

#### 4 新しい連携のあり方

以上、3つの観点から企業間連携を論じてきたが、ほかにも注目すべき社会潮流があ

る。一つが外食・中食産業の付加価値向上の実現を支援する「プロデューサー人材の活用」、もう一つが「クラウドソーシングの活用」である。

##### (1) プロデューサー人材の活用

付加価値を高めることを目的とし、必要な機能を補完し合う連携の動きは、企業間だけで起こるとは限らない。たとえば、伝統工芸品は、職人が製品を作れば売れるわけではなく、製品を売るために必要なデザイナーやメーカーなどが持つ機能を、事業に取り込むことが必要である。最近ではさらに取り組みが進化し、商品のコンセプト立案から最終的な販売に至る事業全体を統括する製品プロデューサーが台頭してきている。プロデューサーは、商品の特性や意図を解釈し、消費者に対して適切に表現したり、商品の製造にかかわる各プレイヤーの特性を掛け合わせたりすることで、事業成果を最大限に高めることができる人材である。

外食・中食産業においても、多くはないもののプロデューサー人材は存在している。たとえば、レストラン向けのこだわり食材のプロデュースなどを数多く手掛け、地域の食と農のブランド化も同時に進めるプロデューサーがいる。このプロデューサーは、第一線で活躍する多くの料理人とのネットワークを築いており、料理人が手掛ける食のコンセプトをそれぞれの確に把握している。そのため、地域の食材の中で可能性を秘めた「原石」をピンポイントで発掘でき、また料理人に受け入れられるよう原石を磨き上げることができる。料理人に地域の食材を直接紹介し、地域の作り手と外食産業を同時に活性化させるこ

とで、農と食に関する産業全体の付加価値向上を実現している。このような食の総合プロデューサーと積極的に連携していくことも一案である。

## (2) クラウドソーシングの活用

「クラウドソーシング」とは、不特定の人（クラウド＝群衆）に業務を外部委託（アウトソーシング）するという意味の造語であり、発注者がWebサイトで受注者を公募し、仕事を発注できる<sup>注17</sup>仕組みである。中食事業者がパッケージデザインを制作したいと考えた際、これまではパッケージデザインができるデザイン事務所や広告代理店に委託するケースや、値段の折り合いがつかず依頼を断念してしまったケースも多かったと考えられる。クラウドソーシングの登場によって、デザイナーやエンジニアといった外食・中食産業にはないスキルを持つプロフェッショナルに、Webサイト作成やチラシデザイン、パッケージデザインなどの業務を、手軽に、低予算で依頼できるようになった。具体的には、外食・中食事業者がプラットフォームとなるマッチングサイトでアウトソーシングしたい業務を公募し、受注側は業務内容や収入、スキルなどの条件を見ながら、自分が受注したい業務に応募することになる。

このように、企業のみならず、知見や実績を有するフリーランスとの連携も付加価値向上において有効な取り組みになると期待される。

### 注

- 1 外食・中食市場は、料理品小売業市場規模（弁当給食分を除く）と外食産業市場規模によって

算出される

- 2 各年12月31日現在の源泉徴収義務者のうち、民間の事業所に勤務している給与所得者（所得税の納税の有無を問わない）を対象としている
- 3 農林水産省「外食・中食産業における活性化・生産性向上について」（2014年11月14日）より
- 4 公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
- 5 農林水産省「農業センサス」より
- 6 U.S. Meat Export Federation「EXPORT STATISTICS (2016)」より
- 7 国土交通省「全国都市交通特性調査」より
- 8 [http://www.maff.go.jp/j/shokusan/recycle/syoku\\_loss/pdf/hurorev2.pdf](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/recycle/syoku_loss/pdf/hurorev2.pdf)
- 9 <http://www.souperseconds.com/#souperseconds>
- 10 <https://www.getcerplus.com/>
- 11 <http://mos.jp/quality/vegetables/report/>
- 12 [https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics\\_150309a.pdf](https://www.jfc.go.jp/n/release/pdf/topics_150309a.pdf)
- 13 外務省「海外在留邦人数調査統計」より
- 14 [http://www.shidax.co.jp/upload/721/20130319shidax\\_vietnam\\_open.pdf](http://www.shidax.co.jp/upload/721/20130319shidax_vietnam_open.pdf)
- 15 <http://aeonmall-tanphuceladon-en.com/floorguide/#page=2>
- 16 [https://www.cj-fund.co.jp/files/press\\_160517-1.pdf](https://www.cj-fund.co.jp/files/press_160517-1.pdf)
- 17 総務省「平成27年版情報通信白書」より

### 著者

佐野啓介（さのけいすけ）

グローバルインフラコンサルティング部主任コンサルタント

専門は事業戦略・マーケティング戦略の立案、海外進出支援など

坂口 剛（さかぐちつよし）

社会システムコンサルティング部プリンシパル

専門はクリエイティブ産業を中心とした産業政策・事業化支援など