

# 日系外食チェーン企業の アジアにおける事業展開

鶴岡公幸

## Japanese Food Service Industry: Its Business in Asia

TSURUOKA Tomoyuki

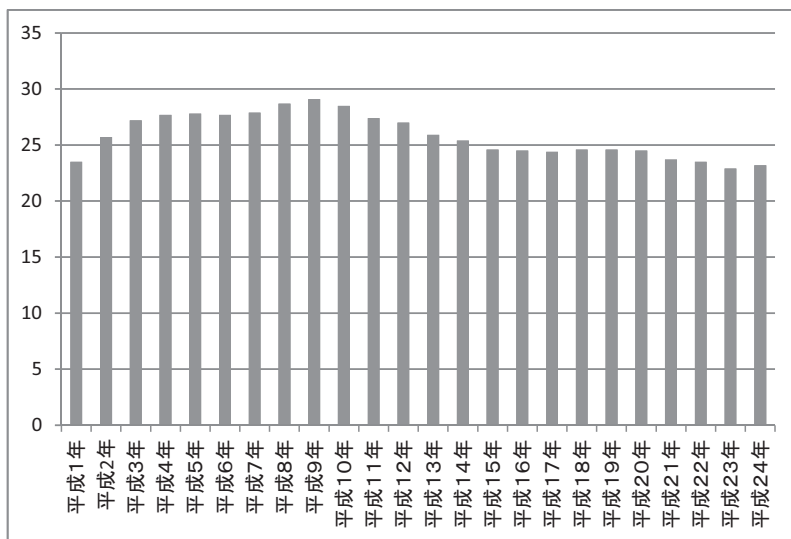
The domestic market for the food service industry in Japan has been stagnated since 1997. It seems difficult to boast sales and profits due to the decrease of the national population in Japan combined with fast-paced aging population and dwindling birthrate. On the contrary, Asian market for the industry has dramatically expanded year by year and it will continue to expand for the foreseeable future. Pursuing Asian market is one of the most effective strategic movements for the industry to survive in the highly competitive marketplace. Japanese food service industry has made its special efforts to expedite their business in the Southeast Asia rather than in China that has several issues such as food safety, increasing rental and labor costs, and anti-Japanese feelings. In this article, I discuss the growing Asian market for Japanese food service industry by illustrating marketing seven Ps (product, price, place, promotion, people, physical evidence and process) in this field based on relevant literatures and interviews with several food service companies which are dedicated to the expansion of their outlets in Asia. This article should help readers understand the big picture in this field and incorporate the topics in their own research and business.

キーワード：日系外食チェーン、東南アジア、セントラルキッチン

### 1. はじめに

外食の国内市場規模は、1997年の29兆7百億円をピークに、その後は20兆円台前半で推移しているが(図表1)、少子高齢化に伴う人口減少の進展により市場規模は今後、縮小することが予想されている。このような国

図表 1: 外食産業市場規模の推移 (単位: 兆円)



出典: (財)食の安全安心財団附属機関外食産業総合調査研究センター(2014)『外食産業市場規模推計値』

内市場環境の中、多くの外食チェーンが将来の活路を海外市場に求めるのは必然であろう。そして海外の中でも近年アジア地域へ進出する企業が最も多く、欧州、北米を大きく上回っている。アジアは、日本食への関心が高く、日本からも距離が近く、米を主食とする食文化を共有していることから、欧米マーケットよりも有利なビジネス展開を可能とする素地がある。日系外食チェーンの将来における成長のためには、アジア市場における成長を取り込むことが必要であろう。これまで中国市場中心だった外食チェーン企業の海外進出は賃料や人件費の高騰、食材の安全性への懸念、尖閣諸島を巡る政治的リスクなどの影響で、中間層の増加と都市部における健康志向の高まりのあるインドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム等の東南アジアの主要都市にシフトしている。日本食は「健康的」「安全・安心」「高級」というイメージで評価されており、今後の成長が期待できる。とりわけ ASEAN (東南アジア諸国連合) は、15 年末に ASEAN 経済共同

体(AEC)を発足させることで注目されている。これによって加盟国10カ国(インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス)が一つにまとまり、人口6億人、GDP合計2兆3千億ドルの一大経済圏が誕生する。域内の企業は市場へのアクセスを得られる一方、競争も激化することが予想される。ASEANの人口は2035年までに7億人以上に達する見込み<sup>1)</sup>で、その半数は30歳以下の若年層である。外食チェーンの未来図を考える上で、ASEANは魅力的な市場であり、今後、同市場を開拓することは成長のために有効な経営戦略の選択肢である。

## 2. 外食研究における本研究の位置づけ

堀田(2013)は、外食産業は「遅れてきた成長産業」といわれ、わが国の戦後経済の発展の中で最も遅れて「産業化」が進んだ分野の一つであると指摘する。特定テーマについての学術的な研究はみられるが、経営・経済理論を基礎として、外食産業全体を体系的に分析しようとした試みは、決して多くない状況にある。小田(2004)は成長期の経営展開において、外食産業が急成長した一つの要因は、チェーン展開であり、それが進展したのは「調理の外部化」であり、その中でセントラルキッチンや仕様書発注という技術革新が導入されたと分析している。今後の外食産業の学術的研究の課題としては、従来までの研究成果は、外食産業の成長期から成熟期にかけての研究が多く見られた。しかし、外食産業の市場規模が1997年をピークに今まで経験したことがない停滞期となっており、国内市場の成熟化に伴う低成長期における解決策としての海外、とりわけ成長の著しいアジアでの事業展開を研究することは有意義である。

## 3. 外食産業の競争要因

外食産業における競争要因とはいかなるものか。製品のマネジメントを考える際には通常、当該製品のSTPとそれに基づくマーケティング・ミックスにおいていかに競合他社と差異化が図られているかが重要となる。高力(2013)は、サービス産業においては加えて「People」(人)、

「Physical Evidence」(物的環境要素)、「Process」(提供過程)も差別化の重要な要素となると述べている。すなわち、サービス産業である外食産業の場合、メニュー(商品)、価格、業態と食材調達(チャネル)、プロモーションに加えて、従業員(人)、店舗の造作やテーブル・椅子、食器等の備品、BGM等(物的環境要素)、さらに店内・外におけるオペレーションシステム(提供過程)といった構成要素が求められる。したがって、外食産業の競争要因を考えると、マーケティングの4Pにさらに3Pを加えた7Pが競争優位を構築する要素となる。

#### 4. アジアにおける市場環境

アジアにおける外食市場は、マクドナルド、KFCなどの欧米企業だけでなく、現地資本の外食チェーンとの競争も激しい。もちろん、欧米企業といえども新興市場で常に成功しているわけではない。政治的経済的リスクが高く、サプライチェーンのインフラが未整備の新興国市場で事業を軌道に乗せることは容易ではないからだ。試行錯誤を繰り返しながら、ノウハウを蓄積しているのが現実である。アジアといっても、民族、宗教、所得水準などが異なるモザイク市場であり、各国の実情にマッチしたきめの細かい対応が求められる。特にインドネシア、マレーシア、ブルネイはイスラム教徒が大多数を占めるため「ハラール」食品への対応が必要である。またイスラム法(シャリア)に基づき、金融や投資に一定の制約が課せられる。日系外食チェーンのアジア市場への進出状況は図表2のとおりであるが、過去20年間に大きく進展した。第1期(1990年代～)が香港、台湾、第2期(2004年～)が中国、韓国(2007年～)、第3期(2006年～)がシンガポール、タイ、そして現在は第4期でベトナム、フィリピンへの進出が本格化しつつあるという時系列的な進出動向を垣間見ることができるが、全体的な流れとしては、日中関係、日韓関係の悪化と現地でのコスト上昇で東南アジアへと企業の関心はシフトしている。以下各国の外食市場の状況を紹介する。

#### 4.1. 中国

中国に進出する場合、法治意識の低さ、行政対応の煩雑性があることから、現地市場の精通したパートナーと組まないと、行政との対応がスムーズに進まない。従って、現地の企業と提携し、フランチャイズ制で展開する外食チェーンが多い。しかしリスクを取らないと成功した段階での収益がロイヤリティ収入のみとなる。中国は市場規模が大きいだけに、ローリスク・ローリターン、ハイリスク・ハイリターンである。小規模からスタートしノウハウを蓄積しながら、徐々にスケールメリットが活かせるレベルになるまで店舗数を増やしていくことも考えられるであろう。中国市場で成功するためには、他の外食チェーンにはない差別化要因が必要だが、その基盤となるサプライチェーンの確立が求められる。中国進出の日系企業の現地適応として参考になるのは、カレーの CoCo 壺番屋である。日本ではカレーチェーンだが、上海ではカレーを中心とするおしゃれな洋食レストランで、夜はカップルや家族連れも多いという。クリスマスには行列ができるほどで、ドリンク、サラダ、メインディッシュ、デザートフルコースを注文する人も多い。カレーだけを短時間で食べる日本の店舗とは違い、スパゲティやドリアなども提供している。但し中国は共産国家であるため、政治的リスクが付きまとう。「反日」が政治目的に使われることは常に考えておく必要がある。仙台に拠点を置き「うまい鯊勘」を展開する(株)アミノは、大連に出店したが、尖閣諸島を巡る日中対立の後、客足が大幅に落ち閉店した。

#### 4.2. 香港

米マスターカードの調査<sup>2)</sup>によると、アジア太平洋各国・地域の毎月の外食費にける金額が一番高かったのは香港であった。外食の習慣が一般化していると共に、外食は小売業と共に観光都市香港を支える一大産業となっている。香港には1万店舗以上の飲食店があり、その約6割が中華レストランであり、タイ、インドネシアなどのエスニック料理店、韓国料理店、日本料理店も多数あるが、JETROの調査<sup>3)</sup>によると日本食レストランは700店舗程度ある。日系チェーン店ではワタミが運営する居酒屋和民、

大戸屋、元気寿司、吉野家、モスバーガーなどが複数店舗を展開する。ニューヨーク、東京などと並び家賃が高いため土地勘と地元で高度な人的ネットワークのあるパートナー企業の存在が欠かせない。香港ではスターバックス、マクドナルド、KFCなど欧米系の外食チェーンのみならず、大家楽、大快活、美心集団など香港系企業が強くこの3社でファストフード市場の約4割を占める。

#### 4.3. 台湾

中国とは異なり「親日」であり日本との経済的な結びつきのみならず日本のテレビ番組が放映され、雑誌が売られるなど日本のポップカルチャーの人気の高い。台北市内だけでも日式レストランは3千店あると言われてるので、日本国内同様、競争が激しく他店との差別化が不可欠である。台湾でもっとも成功している日系外食チェーンはモスフードサービスであろう。日本同様にハンバーガーチェーンでは、マクドナルドに続く業界2位の235店舗を展開し、ご飯で具を挟んだ「ライスバーガー」が売り上げの半分を占める<sup>4)</sup>。欧米のファストフードとの差別化ができており、また味の現地化(薄味)ができています。台湾では朝食、昼食の外食比率が8割以上であることも市場機会を上手くとらえたと言える。

#### 4.4. 韓国

韓国は、地元の外食企業が強く、和食を提供する店でも韓国人が経営するケースが多い。1989年にドトールコーヒー、1994年にすかいらーく、1995年に吉野家が出店したが、いずれも撤退し、日系外食チェーンが本格的に再進出したのは、2007年頃からである<sup>5)</sup>。毎年200万人以上の韓国人が日本を訪れ日本の外食チェーンへ興味を持つ層が増えたことも背景にあるだろう。店舗数ではミスタードーナツが韓国流通大手のGSリテールとフランチャイズ契約を結び多店舗化を進めている。その他では、とんかつのさぼてん、回転すしのかっぱ寿司、カレーのCoCo壺番屋が店舗を増やしているが、その他の日系外食チェーンはほとんどが1店舗から一桁台の数店舗に留まっているケースが多い。

#### 4.5. シンガポール

シンガポールは共働きが当たり前、コンパクトシティでアクセスが良い、外食が娯楽の一つ等の理由で外食比率が高い。外食チェーンでは、KFC やピザハットを運営する YUM! Restaurants Asia をはじめ、香港系、韓国系、フィリピン系などを含めた外食激戦区ではある。しかしながらアジアにおける情報や流行の発信地として、他の地域への波及効果も期待できるため、主要な日系外食チェーンの多くが出店している。この背景には、シンガポール人の所得水準の高さ、公用語が英語、整備されている社会インフラ、アジアの中心にある地理的位置、治安の良さ等の理由がある。近年、日系ラーメン店の出店が特に目立つが、各店がオリジナリティーを發揮し工夫を重ね、差別化を図っている<sup>6)</sup>。

#### 4.6. タイ

タイ・バンコクは日本食激戦区となっており、日系レストランは外食市場においてタイ料理の次に店舗数が多い状況になっている。多くのタイ人は日本食を好み、多くの日本人がタイ料理を好むのは、食に関して共通の基盤があるのかもしれない。NIKKEI BUSINESS のアンケート調査<sup>7)</sup>によると、タイで最も人気のある日本食レストランは、タイ人経営のオイシイグループが展開するしゃぶしゃぶレストラン「シャブシ」や日本食ビュッフェレストラン「オイシイ」という結果であった。それに8番らーめん、大戸屋ごはん処、カレーハウス CoCo 壺番屋などが追う。タイに展開している大戸屋は定食屋ではなく、高級な和食店として人気が出ているという。

#### 4.7. ベトナム

ベトナムにおける外食チェーン展開は発展途上にある。所得向上で食生活も欧米化しつつあり、消費市場として注目度が高まっている。2009年に外資100%での小売業進出が解禁され、地元企業との提携やフランチャイズチェーン(FC)方式での進出が本格化してきた。10店舗以上を展開しているのは国内資本では、フォー24(Nam Anグループ)のみで、外資では

ロッテリア (韓国)、KFC (米国)、ジョリビー (フィリピン) が多店舗化で先行している。米アイスクリームチェーンのハーゲンダッツ、米バスキン・ロビンスも既に進出済で、2014年7月にマクドナルドとスターバックスが進出した。日本からは2014年1月にホーチミン市にオープンしたイオンモールに丸亀製麺1号店 (トリドール) が出店した。日系外食チェーンでは、大戸屋も進出予定である。一方、日系食品メーカーでは水産加工の日本水産、極洋はじめ、味の素、エースコック、サッポロHD、キリンビバレッジ、カルピス、ヤクルト等が進出しており、日系外食チェーンとの連携が考えられる。

#### 4.8. フィリピン

フィリピンは既に人口が1億人を突破しており、東南アジアでは人口2億5千万人のインドネシアに次ぐ大きな市場規模となっている。平均年齢も23歳と若く成長の継続が期待できる。フィリピン資本のジョリビーは、アジアでは圧倒的なシェアを誇るハンバーガーを主力とするファストフードチェーンだ。また1996年に中部セブ島で事業を始めたボスココーヒーは、現在フィリピン全土に約60店を展開している。スターバックスの200店には及ばないが、フィリピン産コーヒー豆を使用するなど地元密着の店舗運営で郷土愛を刺激し、中間層の人気を集めている<sup>8)</sup>。

#### 4.9. インドネシア

インドネシアは世界4位の人口 (2億5千万人) を抱えGDPも6%前後の成長を維持し、国民の平均所得も順調に増加している。2020年には中間層は約2億人になると予想される。

豚を食べないイスラム教徒がほとんどだが、博多などを拠点にしている豚骨ラーメン店が相次いで進出している。ターゲットは、イスラム教徒の比率が低く経済的に余裕があるキリスト教徒などの比率が高い中華系である。だが中華系だけを対象にしているのは市場として限界があるので、大多数のイスラム教徒にも受け入れられる鶏ガラ、魚介類を使用したスープの開発、メニューの多様化が必要であろう。マクドナルドが鶏肉ハンバー



ガーを中心に販売していることは参考になる。「ミスタードーナツ」を運営するダスキンは、インドネシアに進出すると発表した。2015年3月までに1号店を出店。今後3年間で200店まで販売をめざす。海外子会社がコンビニエンスストアなどを展開する現地財閥サリム・グループとFC（フランチャイズチェーン）契約を結ぶ<sup>9)</sup>。

#### 4.10. マレーシア

マレーシアはイスラム教徒が6割を占め、豚肉やアルコールを使用していないことを保証するハラル認証制度がある。マクドナルドやKFCといった大手外食チェーンは製品と店舗についてハラル認証を取得している。このような中で、居酒屋、ラーメン、焼き肉、牛丼など日本の外食産業の進出が相次いでいる。「ここで成功すれば、インドネシアや中東などイスラム圏への進出に弾みが付く可能性がある」（エコノミスト、2013、p. 72）ので、戦略的に重要な地域である。吉野家ホールディングスは現地の外食企業と合弁会社を設立し、牛丼店「吉野家」と讃岐うどん店「はなまるうどん」を2015年前半の開店を予定している。同国での外食店運営のノウハウを学ぶことが狙いのようだ<sup>10)</sup>。

#### 4.11. その他のASEAN 諸国

ミャンマーへの日本の外食チェーン進出はスタートしたばかりと言えよう。首都ヤンゴンでは、ラーメン店「九州筑豊ラーメン山小屋」、鳥料理専門居酒屋「てけてけ」が相次いで出店した。JETRO ヤンゴン事務所によると現在の日本食レストラン数は80店程度と予測している。この背景にはミャンマー政府が、外食などのフランチャイズ事業に課せられていた参入規制が撤廃されたことがあるという<sup>11)</sup>。日系外食チェーンにとっては追い風になりそうだ。カンボジアは外食比率が高い一方、所得水準が低く、食に対して保守的な国民性のため、日系外食チェーンの展開はこれからであろう。タイ、ベトナムと長い国境線を接するラオスでは、両国との経済関係が極めて重要である。これまでは社会主義体制のため外資進出には抑制的であったが、この数年、タイから進出する企業が増えている。日本食

図表 2: アジア進出の主な日系外食チェーン

カテゴリー	企業名	飲食チェーン	中	香	韓	フ	シ	タ	イ	マ	カ	ミ	合計
牛丼	吉野家 HD	吉野家・はなまるうどん	70	0	0	0	6	6	0	0	0	0	636
ハンバーガー	モスフードサービス	モスバーガー	23	14	10	16	6	2	2	4	0	0	85
ラーメン	重光産業	味千ラーメン	567	20	20	21	7	1	1	1	1	1	306
	アブ・アウト	山頭火	4	2	3	2	1	2	1	1	0	0	616
	ハチパン	8番ローめん	6	3	3	105	1	105	1	1	0	0	15
	力の源カンパニー	一風堂	8	6	3	1	1	1	1	1	0	0	111
	ワイエスフード	九州筑豊ラーメン山小屋	4	2	2	6	16	5	1	4	1	1	22
	トライ・インターナショナル	味噌や	1	1	1	2	2	2	1	4	1	1	41
	グローベート・ジャパン	らあめん花月嵐・ちやぶ屋 とらあめんとんかつらあ麵	1	15	15	14	14	14	14	14	14	14	29
中華料理	麵屋武藏	麵屋武藏	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	6
お好み焼き	リンガーハット	リンガーハット	1	5	5	1	1	1	1	1	1	1	7
たこ焼き	東京フード	ほてちゆう	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18
ドーナッツ	ホットランド	築地銀だこ	1	3	3	2	2	2	2	1	1	1	9
寿司	トビドール	丸亀製麺	20	5	7	10	9	1	1	0	0	0	52
	ダスキン	ミスタードーナツ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2639
	元氣寿司	元氣寿司	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	94
	あきんどスシロー	スシロー	0	0	6	6	6	6	6	6	6	6	6
定食	プレナス	やよい軒	1	3	1	5	8	4	4	4	4	4	14
	大戸屋 HD	大戸屋	1	3	21	3	49	8	8	8	8	8	85
	フジオフード	まいどおおきに食堂	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	4
天丼	チンコーボレージョン	てんや	142	10	4	6	4	4	4	4	4	4	5
洋食	サイゼリヤ	サイゼリヤ	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	162
	WDI	ロイヤルHD	2	10	1	2	2	2	2	2	2	2	15
	日本レストランシステム	ロイヤルホスト	5	10	1	4	4	4	4	4	4	4	16
カレー	ベッパーフードサービス	洋麵屋五衛門	34	18	1	22	37	18	33	4	5	1	174
とんかつ	地番屋	ベッパーフランチ	42	7	25	21	4	22	1	4	4	4	122
	とんかつ	新宿さばてん	2	22	77	3	7	3	7	3	7	3	111
	梅林	銀座梅林	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	13
	マ・メゾン	とんかつ MA MAISON	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	6
焼肉	アークランドサード	かつや	5	5	1	1	3	3	3	2	2	2	9
居酒屋	レイズインターナショナル	牛角	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
	つば八	つば八・薬食	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	ワタミ	和民	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
	モントローザ	NIYU-MARU・温野菜他	6	4	2	4	2	2	2	3	3	3	32
		白木屋・英英	6	4	2	4	2	2	2	3	3	3	18

出典：各社 HP 等より著者作成。2014年9月末までに入手できた情報による。

## 日系外食チェーン企業のアジアにおける事業展開

レストランではフジレストランがある。ブルネイには、寿司、鉄板焼などのレストランはあるが全人口約40万人と市場規模が小さく日系チェーン店は進出していない。

### 5. 日系外食チェーンの留意点

日系外食チェーンが海外事業を展開する上で考慮すべき留意点をマーケティング・ミックス4Pと前述の3Pを加えた7Pの視点から検討してみたい。

#### 5.1. Product (製品)

食材の現地調達には外食チェーン共通の課題であるが、日本の食品メーカーの進出先を活用することも有効な手段である。主原材料を日本から輸入するケースが多いが、現地における日系食品メーカーから入手できればそれだけ調達コストは安く済むためだ。アジア進出の日系食品企業は少なくとも549社あり、外食チェーンの進出先とほぼ同じような割合で分布している(図表3)。また日本からの調達は、コスト面だけでなく、輸入規制や輸送上のトラブルといった潜在的リスクがある。川端(2014)は「日系はレシピの秘密保守に関する信頼性が高いこと、担当者が日本人のため味の調整がやりやすい(味に関する暗黙知を共有している)ことがある」と述

図表3: アジア進出日系食品企業数

中国	209	韓国	19
香港	45	インド	10
台湾	41	フィリピン	10
タイ	74	バングラディッシュ	4
シンガポール	46	カンボジア	3
インドネシア	32	アラブ首長国連邦	1
マレーシア	25	カザフスタン	1
ベトナム	22		

出典:『2014～2015 食品トレンド』(日本食糧新聞社)より著者作成

べている(川端、2014, p. 55)。お好み焼きチェーン「ほてぢゅう」を展開する東京フードは、韓国、台湾、シンガポールで13店舗を運営している。当初は日本からお好み焼き粉を輸出していたが、その後、提携する日本製粉のタイ工場から調達する仕組みをつくった。「築地銀だこ」をアジアで10店舗展開するホットランドも、食材の現地調達比率を高めている。タコはベトナムの提携先から調達、マヨネーズはマレーシアのキューピー工場から調達している<sup>7)</sup>。

製品に関しては、コアとなるメニューと味を維持しながらも、それ以外についてはローカル適応が必要である。中国で多店舗化を成功させた味千ラーメンは、ラーメンのみならず餃子、唐揚げ、焼き鳥、サラダなども提供する和食ラーメン居酒屋、吉野家は牛丼を中心としながらもチキン丼、豚角煮丼など多彩な丼ぶりメニューを提供し、現地における顧客ニーズを取り込むことに成功している。このように多店舗化を実現している外食チェーンは、コアメニュー以外は現地の消費者嗜好に合わせたメニューのローカル適応を柔軟に行っている。

## 5.2. Price (価格)

日系外食チェーンにとっての中間層を対象としたボリュームゾーンは、アジアではハイエンドゾーンである。低価格競争では薄利多売となり経済的なメリットは少ない。品質を守りながら、価格競争に陥らないよう注意したい。製品・サービスの付加価値を訴求することによりハイエンドでの差別化をはかることが重要である。CoCo 壺番屋は、日本ではカウンター形式で気軽に早くカレーを自分の好みの具材、ライスの量、カレーの辛さを選択できることで楽しむ店だが、海外ではテーブル形式の洋食レストランである。パスタなどカレー以外のメニューもあり、中国では週末のデートにも使えるおしゃれなレストランとして認識されている。大戸屋も定食屋というより、日本食レストランという位置づけでアジア各国において展開している。

### 5.3. Place (流通チャネル)

多店舗展開して規模の経済を活かすためには、セントラルキッチンが存在が欠かせない。中国での味千ラーメンや吉野家、台湾でのモスバーガーはセントラルキッチンが多店舗化を進める上でのインフラとして機能していることを示している。サイゼリヤも中国での多店舗化に備え、広州市に食材工場を設置し、安定した品質、低価格のメニューを提供している<sup>12)</sup>。またセントラルキッチンを有することで機密を保持すべきレシピや調味料の配合などをブラックボックス化することも可能となる。石川県金沢市に本社を置くハチバンはタイでラーメンチェーンを101店舗展開しているが、タイ国内にセントラルキッチンがあり、中間層を取り込める低価格でラーメンを提供している<sup>7)</sup>。また出店場所においては、細心の注意が必要となる。良い立地でないと資金回収は困難である一方、家賃が固定費に占める割合が大きすぎると利益が出なくなる。「現地法人の責任者として店舗物件の契約だけは人任せにしないことを肝に銘じている」と以前インタビュー取材をした上海サイゼリヤの責任者・田井野俊樹氏の言葉を思いだす。川端(2013)は「店舗立地は、集客力を左右するだけでなく、現地の当該チェーンのブランド構築にも密接に関わってくる問題である」(川端、2013、p. 11)と指摘しているが、コスト面のみならず、一号店の出店場所はその後の出店計画や、進出先でのブランド構築など多くの点に関わってくるので、複合的に考慮し決定すべきである。また多店舗化していく上では、食材の配送システムとの関係も考慮しなければならない。イオンモールをはじめとする日系の量販店や百貨店などが出店すると、店内には日系外食チェーンが複数入る傾向がある。中国、ベトナム、ミャンマーなどはその例であり、最初の海外進出の出店場所として家賃は高くとも安心して物件を確保できる手段として考慮に入れる選択肢であろう。

### 5.4. Promotion (販売推進)

自社の強みを精査してそれを訴求することが大切である。東南アジアは若年層が多く、しかもITに強い。インドでは自宅にトイレのない家庭でもスマートフォンを持っているという笑えない話があるほどだ。米マス

ターカードの調査によれば、シンガポールでは46%がインターネット上の口コミ評価でレストランを選ぶと答えている。マーケティング予算の効率化のためにも SNS を使った認知度の向上を考えるべきであろう。IT を活用した E 口コミ<sup>13)</sup>の活用が、東南アジア諸国での販売促進にとって意外な近道になるかもしれない。

### 5.5. People (接客)

接客の質を高めるためには日本的なサービスを身に付け、従業員の指導ができる店長の育成と確保が欠かせない。よい店長のいる店舗は良い従業員が育つと言われる。先輩の背中を見て育つことは、日本でも海外でも変わらない。

### 5.6. Physical Evidence (物的環境要素)

店舗の造作やテーブル・椅子といったインテリア、食器等の備品、BGM なども重要である。顧客が満足を感じる「シーン」を演出することに工夫をすることも欠かせない。吉野家は、日本ではカウンター形式だが、中国・上海をはじめ海外では、ウォークアップ方式<sup>14)</sup>になっている。

東南アジア各国はアルコール比率が低く、ワタミが運営する和民は居酒屋というよりも和食店として人気が高く日本よりもオシャレで大型店舗を展開している。

### 5.7. Process (提供過程)

店舗内では、笑顔で挨拶をする、空いたグラスを見つけたらお替りの注文を聞く、飲み終わったグラスはすぐに片づけるといった日本の外食サービスでは当たり前の気配り、目配り、心配りを徹底させるだけでも、大きな差別化要因となる。店長の力量に左右されるが、後述する日本での飲食業での実務経験のある留学生、日本からのインターンシップ学生などの有効活用も考慮すべきであろう。

## 6. 今後の課題

今までの内容を踏まえると、日系外食チェーンにとって、サプライチェーンの現地化、マーケティングとマネジメントの現地化、それに伴う人的資源管理が特に重要と考えられる。日系外食チェーンの今後の課題について、食材の安定供給、パートナーとの共存と分業、人的資源管理の3点について述べてみたい。

### 6.1. 食材の安定供給

食材の安定供給のための手段として現地に展開する日系食品メーカーを自社の食材調達システムに取り込んでいくことが効果的である。中国の食肉加工会社「上海福喜食品」が、使用期限が半月以上過ぎた鶏肉やカビが生えた牛肉を使ったことが発覚し、納入先である日本マクドナルドは「チキンマックナゲット」の販売を休止した。日本マクドナルドは販売するナゲットの約2割を上海福喜食品から調達していた。この問題の背景には、外食業の「サプライチェーン」が複雑になっていることがある。仕入れ先の生産現場を常時チェックするのは容易なことではない。世界最大手のマクドナルドが「グローバル基準で原材料の品質を管理していた」にもかかわらず発生を防げなかったことは業界にとって深刻な課題を与えることになった<sup>15)</sup>。中国では2008年、粉ミルクへの有害物質メラミンの混入が発覚したほか、冷凍餃子への殺虫剤混入など食の安全・安心を揺るがす事件が絶えない。管理コストの上昇はあっても、仕入れ先の生産現場チェックは必要不可欠であるが、外部からの監視には自ずと限界がある。従って、品質と企業倫理において信頼できる日系食品企業をサプライチェーンに取り込むことが有効である。特にその食品会社が日本国内で取引があり、調味料や食材を委託先であればよりスムーズである。

### 6.2. パートナーとの共存と分業

「一般に外食企業は規模も小さく、海外進出を実現する人材やノウハウが不足している企業も多い」（川端、2014, p. 55）。従って海外での事業ではパートナーとの協業が欠かせない。パートナーの選択は、海外事業の成

図表 4: 海外への出店形態

	独資	合弁	フランチャイズ
コントロール	強い	中間	弱い
メリット	自由な出店が可能。但し進出国の規制に注意	店舗展開、人材確保などで合弁先を活用できる・初期投資が独資よりは少ない	店舗網拡大が容易・初期投資が少ない
デメリット	初期投資が大きい・出店地域調査、交渉、現地スタッフの確保等が困難	経営実態について合弁先に主導権をとられる	ノウハウ、技術の流出懸念

出典：各種資料を基に著者作成

否に直結すると言っても過言ではない。単独より、良きパートナーと一緒に事業を成功させるという姿勢が大切であると多くの外食企業の経営者が語っている。言語、法制度、文化の異なるアジア市場において、自社のみで全てを行うことは容易ではない。現地の事業に精通した良きパートナーと連携することにより、経営のスピードアップと即戦力人材の獲得、好立地への出店などが可能となる。良きパートナー選びは、多店舗化を成功させている外食チェーンにほぼ共通する要因といってよい。味千ラーメンや吉野家の中国における多店舗化の成功には、パートナーの存在が大きい。CoCo 壺番屋はタイで組んだのがFUJI レストランというグループで、日系が同国で直面する様々な課題をうまくクリアすることができた。パートナーとの分業で、自社が譲れないものは、コアメニューの味、商標管理、サービスの質、それ以外はほとんどの部分はパートナーに権限委譲をすることを、中国での多店舗化に成功した味千ラーメンをフランチャイズ展開する重光産業取締役広報室長の重光悦枝氏は朝日新聞とのインタビューで語っている<sup>16)</sup>。独資、合併、フランチャイズという3つの進出形態においてそれぞれメリット、デメリットがあるが(図表4)、自社にはない強みをもったパートナー企業との共存、分業が果たす役割は大きい。



### 6.3. 人的資源管理

外食チェーンの事業展開では人材の確保が急務である。国内においてさえ外食業の人手不足、離職率の高さは深刻である。人材の確保には、ローカルスタッフと現地のマネジメントを任せることができるローカル経営者の確保が必要である。そのためには、給与において日本人社員と差別しないこと、住居手当、年1回の里帰り費用、日本語学習費の支給、研修の充実などが考えられるが、何といても、文化や言語の違いを超えた一番の共通価値は報酬である。これが保証されなければ、良い人材の採用、維持は難しい。昇進の可能性、手厚い研修と福利厚生制度の充実が求められる。麺類・和食店チェーンのサガミチェーンは、年間1日、結婚記念日や子供の誕生日などの記念日に有給で休みを取れる「アニバーサリー休暇」を来年4月から導入するという<sup>17)</sup>。これは海外の現地法人にも適応が検討されてもよいだろう。また優秀な人材に対しては飛び級による大幅な昇進と昇給、さらに兼業の許可なども条件付・状況次第で導入することも考えられる。日本からの派遣や外国人の雇用は各国の政府の方針やビザの問題が絡むので、短期的な解決先にはなっても、中長期的には進出国出身の人材の確保が必要である。しかしこれにも現地パートナーの協力が必要不可欠と思われる。いかに最適人材を採用、維持、配置するか。イオンは子会社約90社を含め全グループ従業員42万人の人材データベースを2015年度末までに構築する<sup>18)</sup>。日本以外に中国、東南アジアの計13ヶ国で事業を展開しており、社内の人材の活性化とベストなグローバル人材を抜擢することを目指しているという。この取組みは外食産業にも参考になるはずだ。日系外食チェーンの人材育成に関して、以下2点を提案したい。

まずは留学生の積極的活用である。図表5のとおりアジアからの留学生は多い。近年特にベトナムからの留学生は増えており、将来の経営幹部候補生となりえる。日本語が話せて日本文化、日本食の品質とサービスへの理解のある彼らを将来の経営幹部として、本社で採用し、日本と進出国を結ぶ架け橋として積極的な採用を検討することを勧めたい。次は海外インターンシップ制度の導入である。海外志向の学生を対象とした海外インターンシップを制度化し、外食に不足しがちなグローバル人材候補生の取

図表5: 留学生ランキング ( )内は平成22年5月1日現在の数

国(地域)名	留学生数		構成比	
	人	(人)	%	(人)
中国	87,533	(86,173)	63.4%	(60.8)
韓国	17,640	(20,202)	12.8%	(14.2)
台湾	4,571	(5,297)	3.3%	(3.7)
ベトナム	4,033	(3,597)	2.9%	(2.5)
マレーシア	2,417	(2,465)	1.8%	(1.7)
タイ	2,396	(2,429)	1.7%	(1.7)
インドネシア	2,162	(2,190)	1.6%	(1.5)
ネパール	2,016	(1,829)	1.5%	(1.3)
アメリカ	1,456	(2,348)	1.1%	(1.7)
バングラディッシュ	1,322	(1,540)	1.0%	(1.1)
モンゴル	1,170	(1,282)	0.8%	(0.9)
ミャンマー	1,118	(1,093)	0.8%	(0.8)
スリランカ	737	(777)	0.5%	(0.5)
インド	573	(546)	0.4%	(0.4)
フランス	530	(705)	0.4%	(0.5)
フィリピン	498	(524)	0.4%	(0.4)

出典: 独立行政法人日本学生支援機構「平成23年度外国人留学生在籍状況調査結果」

り込みも考えられる。居酒屋チェーン KUURAKU GROUP は、この夏からインドでの海外インターンシップを導入した<sup>19)</sup>。外食は他業種と比較すると人気があるとは言い難い。しかし、グローバル志向の学生にとって短期間に海外業務を経験できることはアピールできるはずである。

## 7. まとめ

地域戦略を持たない企業、あるいはブランド構築ができない企業は遅れを取ることになる。自社の強みを精査してそれを訴求すること、現地の良いパートナーと各々の強みを活かし弱みを補完し合うような分業体制をつ

くることが大切と思われる。アジアは各国によって事情が異なるので、多様性へのきめ細かい対応が必要であるが、そのためには時間をかけて現地化を積み重ねる努力と根気の良さが不可欠である。大戸屋ホールディングスの2014年度決算では、経常利益が77%増の7億8200万円で過去最高を更新したが、海外FCが大幅増益に貢献している<sup>20)</sup>。CoCo 壺番屋も海外事業のウエイトが増えている。日系外食チェーンにとって、今後の売上拡大、利益確保のためには、克服すべき多くの課題があるにせよアジア市場での事業展開は追求すべきテーマである。

## 8. 今後の研究課題

以上日系外食チェーンのアジアにおける事業展開について述べてきたが、アジア市場での成長速度は早く、定点観測的に状況をアップデートすることが必要である。また大きく成長すると思われるベトナム、フィリピン、さらにミャンマーといった新興国の研究実績は乏しく、今後取り組むべき課題であろう。さらに日系外食チェーン展開に必要な不可欠な人的資源管理に焦点を絞った研究も今後期待される分野である。

### 注

- 1) 2035年には、インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア、ベトナム、ミャンマーを合わせると7億3千万人以上の人口となると予想される。(世界国勢図解(2014)公益財団法人矢野恒太記念会)。
- 2) 日本経済新聞社(2014)「毎月の外食費 香港、2万円超で1位」『日本経済新聞社』朝刊5月31日付。
- 3) 日本貿易振興機構(2011)「香港におけるサービス産業基礎調査」ジェトロ・香港事務所
- 4) 毎日新聞社「日本発・世界のヒット商品: 台湾★薄味、2割増量のライスバーガーモスフードサービス」2013.09.22 東京朝刊 6頁 経済面
- 5) 日本貿易振興機構(2012)「韓国の外食産業調査」ジェトロ・ソウル事務所
- 6) 日本貿易振興機構(2010)「外食産業の動向2010年10月シンガポール・センター発」
- 7) 日経BP社(2013)「爆発する日本食経済圏」『NIKKEI BUSINESS』2013.7.15. pp. 30-33、38-41
- 8) 日本経済新聞(2014)「フィリピン地元ブランド 郷土愛刺激、中間層と成

長」8月18日 日経 MJ (流通新聞)

- 9) 日本経済新聞社(2014)「ミスド、インドネシアへ」『日本経済新聞社』7月19日付。
- 10) 日本経済新聞社(2014)「マレーシアで「吉野家」展開」9月1日 日経 MJ (流通新聞)
- 11) 日本経済新聞(2014)「ミャンマーが外資規制半減 小売り自由化を発表」8月29日朝刊及び日本貿易振興機構(2014)「日系外食チェーンの進出が加速(ミャンマー)」『通商弘報』537c328a18e70 2014年5月23日 ヤンゴン事務所
- 12) 日本経済新聞(2013)「サイゼリヤ 中国に80店」12月18日朝刊
- 13) インターネットを通じた口コミのこと。
- 14) レジカウンターで商品を注文して料金を支払い、商品を受け取って、店内のテーブル席で食べる方式(川端、2013、p. 21)
- 15) 日本経済新聞(2014)「期限切れ鶏肉混入か マクドナルドやファミマ 中国の工場製一部販売中止」「調達先管理難しく 中国で期限切れ肉 産地、世界に拡散」7月23日朝刊
- 16) 朝日新聞社(2014)「フロントランナー 熱いラーメンの思いを世界に 重光悦枝」『朝日新聞社』朝刊7月19日付。
- 17) 日本経済新聞(2014)「若手を応援 待遇も給与も やる気アップ・離職を防げ」3月30日朝刊
- 18) 日本経済新聞(2014)「イオン、42万人を適正配置」7月28日朝刊
- 19) 日本経済新聞社(2014)「インド居酒屋で就業体験」『日本経済新聞社』地方経済面 千葉9月6日付。
- 20) 日本経済新聞(2014)「店内調理 突き詰める トップに聞く 大戸屋ホールディングス社長 窪田健一さん」8月10日 日経 MJ (流通新聞)

#### 参考文献

- 小田勝己(2004)『外食産業の経営展開と食材調達』p1、p8、pp32-39、pp62-67、pp82-117、pp118-133 農林統計協会
- 川端基夫(2014年5月30日~6月1日)「外食国際化のアクターとサポーティング・インダストリー」『日本商業学会第64回全国研究大会報告論集——2014年——』日本商業学会
- 川端基夫(2013)「外食グローバル化のダイナミズム: 日経外食チェーンのアジア進出を例に」『流通研究』Vol. 15 No. 2 (3-23頁) 日本商業学会
- 川端基夫「日系外食企業の海外進出に果たすサポーティング・インダストリーの役割」『商学論究』62(1)、(41-59頁) 関西学院大学
- 岸田雅裕(2014)「AEC(ASEAN 経済共同体)創設に向けて海外投資家の関心が高まる東南アジア」岸田雅裕(A.T. カーニー 代表取締役マネージングディレク

## 日系外食チェーン企業のアジアにおける事業展開

- タージャパン) [Web インタビュー] (2014/08/15-08/20 更新)
- (財)食の安全安心財団附属機関外食産業総合調査研究センター(2014)『外食産業市場規模推計値』
- 高力美由紀(2004)「外食・中食産業の現在」高橋正郎監修『フードシステム学全集 第3巻 食品流通の構造変動とフードシステム』(154-180頁)農林統計協会
- 高力美由紀(2002)「外食産業におけるライフスタイル提案」荒井綜一、川端晶子、茂木信太郎、山野井昭雄編『フードデザイン21』(90-97頁)サイエンスフォーラム
- 鶴岡公幸・高力美由紀・堀田宗徳(2013)「成熟市場にける新製品・新サービス開発に関する考察——外食企業の事例から」『2013 マーケティングカンファレンス・プロシーディング』日本マーケティング協会
- 鶴岡公幸(2008)「中国における日系外食チェーンの事業展開」『宮城大学食産業学部紀要』第2巻第1号、75-82頁
- 日本食糧新聞社(2013)『2014~2015 食品トレンド』(256-271頁)日本食糧新聞社
- 日本貿易振興機構(2011)『サービス産業の国際展開調査——株式会社グリーンハウス』日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部 2011年3月
- 毎日新聞社「World Watch」エコノミスト 第91巻 第2号、通巻4267号70-72頁