

日系外食企業の海外進出に果たす サポーター・インダストリーの役割

川 端 基 夫

I 問題の所在

1. オペレーション・システムの構築と進出形態との関係

外食チェーンの海外進出（市場参入）の成否は、一見すると当該チェーンの主要メニューと進出先市場の食文化との適合性が鍵を握るようにも見える。しかし、現実にはそのような食文化問題はメニューや業態の修正によって比較的容易に克服できるものも多い。実際、米国系の大手外食チェーンも、日系の外食チェーンも、進出先市場ごとにメニューや商品の提供手法を現地化させている例が多く見られる¹⁾。その意味では、食文化問題は外食チェーンの海外市場参入にとっては決定的な意味を持たないともいえよう。

筆者は、外食チェーンの海外市場参入の成否の鍵は、むしろ海外でのチェーン展開を支えるオペレーション・システム構築の成否にかかっていることを指摘してきた（川端 2013a、2013b、2013c）。ここでいう海外でのオペレーション・システムとは、第1表に示す3つのサブシステムをさす。

ただし、一般に外食企業は経営規模が小さく経営資源（資金、人材、ノウハウ）の制約が大きい企業が多いがゆえに、このようなシステム構築を海外

1) 文化人類学者のジェームズ・ワトソン（2003）は東アジアに進出したマクドナルドがメニューの現地適応化のみならずサービスの提供手法においても現地適応化している実態を詳細に記述している。また、日本では吉野家の象徴ともなっているカウンターが海外の店舗では受容されず、現在ではすべての海外店から姿を消していることを筆者も確認している。このような本国モデルの修正例は、枚挙にいとまがないであろう。

第1表：オペレーションシステムを構成する3つのサブシステム

| | サブシステム | 概要 |
|---|----------|---|
| 1 | 食材調達システム | 安全で品質の高い食材（水も含む）を安定的かつリーズナブルな価格で調達するシステム |
| 2 | 店舗開発システム | 適切な場所（立地）に適切なコストと家賃で店舗を開設していくシステム |
| 3 | 人材育成システム | ジョブホッピングを低減させ、多店舗展開に不可欠な店長（店長候補）を持続的に育成していくシステム |

出所）川端 2013a、2013b、2013c を基に作成

で行うことには困難が伴う。この問題を克服する手段として注目されるのが、フランチャイズでの海外進出である。とりわけ規模の小さな外食企業ほど、進出先市場でのオペレーション・システム構築力に長けた有力パートナーを見出し、そことフランチャイズ契約を結ぶことが必要になると考えられる。

このような国際的なフランチャイズには、①ストレート型、②合弁型、③独資型の3つのタイプが存在する（川端 2010）。①は現地のパートナー企業と直接的にフランチャイズ契約を結ぶもの（ストレート・フランチャイズと呼ばれる）であり、②③は現地で運営会社を合弁か独資で立ち上げ、その現地会社と日本本部がフランチャイズ契約を結ぶタイプである。一般に、経営資源が不足している中小外食企業の海外進出では、投資や人材を必要としない①のストレート型のフランチャイズが選択されると考えられてきた。ストレート型の場合は、日本本部は商標の貸与とノウハウ供与や味の決め手となる調味料などの供給（日本からの輸出）を行うだけで済み、現地での店舗開発や食材調達、従業員雇用や教育は、すべて現地パートナー側に委ねることができる。したがって、本部側の資金や人材面での負担は生じず、たとえ失敗しても投資上の損失も一切生じない。

2. ストレート型での進出の限界

このストレート型の進出は、一見すると経営資源が不足する外食企業にとっ

ではメリットが大きいのに見えるが、実際にはそうとも限らない。ストレート型ではパートナー企業の資金力や運営能力に全面的に依存するため（日本人が駐在しないため）、出店スピード（店舗投資）や商品（メニュー）の品質や味の管理、あるいはサービスの質が、本部側が期待したレベルに達しないことも多いからである。実際、筆者のこれまでのヒヤリング調査においても、店舗展開が進まなかったり、現地消費者への適応化が不十分であったり、日本本部からの指導スタッフが引き揚げた（立ち上げ時の指導契約の期限が切れた）途端に味やサービスの質が低下し売上げが下がったりするケースが多数確認できた。その結果、パートナー側にオペレーションを委ねることを諦めて、フランチャイズ契約を解除し撤退したケースも少なくない（ブランドの保護が目的）。

つまり、ストレート型は投資リスクは低いですが、ブランド管理上のリスクが高まるのがネックとなってきたのである。このようなブランド管理上のリスク問題を回避するためには、海外のパートナーを日本本部がモニタリング（監督）し続けることが必要となる。しかし、これには当然のことながら本部側に相応のコスト（モニタリングのための渡航費など）とノウハウ（契約ノウハウやパートナーとの交渉技術）を求めることとなる。

筆者が管見する限り、ストレート型の国際フランチャイズで成功をしている外食企業がしばしば口にすることは、「現地パートナーに恵まれた」ということである。現地パートナー企業の選定は実際には王道はなく、相手の規模や業種、外食ビジネスの経験の有無と成否との間に何らかの法則性が見てとれる訳ではない。それゆえ、「たまたま」現地パートナーに恵まれたケースも多い。また、成功している場合も、現地の日本人や日系企業がパートナーであるケースが少なくない。一般に、現地パートナーが日本人や日系企業である場合は、細かな説明をしなくても、日本本部のコンセプトや理念、オーナーのこだわりが理解されやすく、ノウハウ移転も比較的スムーズに行えて信頼関係が構築しやすいというメリットがあることによる。

このように、現地パートナー選定のノウハウは確立されていないがゆえ

に²⁾、現地での運営の質（味、衛生管理、サービスなどの品質）にこだわる傾向が強い日本の多くの外食企業にとっては、ストレート型は現実にはリスクが高いといつてよかろう。とくに、海外企業との交渉経験の蓄積を十分に持たない外食企業にとっては、パートナー企業を統制することは至難の業といえる。筆者は、外食企業に限らず、日本企業が国際フランチャイジングにおいて、特にストレート型を採用率が低いことはすでに明らかにしてきた（川端 2010）が、それはこのような事情による。

以上をふまえると、このストレート型のフランチャイジングが有する課題が2つ見えてくる。1つは、海外でのブランド管理上のガバナンスをどこまで強めるのか、あるいは日本との差・違いをどこまで許容するのかという問題である。許容度がある程度大きくないとストレート型は成立しない。

今ひとつは海外での運営や管理をシンプルにして、ノウハウの標準化・マニュアル化をどこまで進められるのかという問題である。もし、海外と日本とのオペレーション環境や市場環境・消費者特性の違いを考慮して、日本とは異なる発想やコンセプトでブランド管理を行えば（過度のガバナンス強化を回避すれば）、あるいは、もしオペレーションのマニュアル化が進み非常に単純化されれば、パートナーの統制も行い易くなろうし、日本本部側のモニタリングコストも低減できよう。そうなれば、ストレート型も成立し易くなる。

しかし、筆者がこれまでの海外進出事例を見た限りでは、一般に日本の外食企業は、中小企業ほどオーナーや創業者の職人的なこだわりがオペレーションに色濃く出ており、味やサービスへのこだわりも強い（日本との差・違いを許容しない）。もちろん日本では、それが重要な競争優位となってきたの

2) もちろん、パートナー選定の目安を設定している企業もある。たとえば、吉野家は食関連事業の経験のある企業をベースに選定してきたとされる（ヒヤリング）。しかし、パートナー側に外食企業の経験があると、自社の経験を優先して日本本部側の方針に従わないこともあるため、逆にそのような経験がないパートナーを選ぶ外食も見られる。このあたりの選定基準は、各社の考え方や経験に基づいているのが実態であり、何らかの傾向が見てとれる訳ではない。

であるし、それが海外でも実現できれば大きな競争力につながるであろうが、現実には海外において日本と同じ品質を実現することは難しい。そもそも海外ではジョブホッピングも激しく、ただでさえノウハウ移転が困難であるからに他ならない。それにも関わらず、こだわりの強さから、現地の店舗スタッフに高度なノウハウを要求することも少なくないのである。すなわち、外食分野では規模が小さい企業であればあるほど国際化に不可欠なブランド管理に対するガバナンスの方針の確立（日本との差の許容範囲の見定め）や、オペレーションの標準化・マニュアル化が進んでいないのが実態であり、それが海外進出の進展を阻害しているといえるのである。

3. 合弁型や独資型での進出とサポーター・インダストリー

ストレート型での国際フランチャイズが以上のような問題を抱えているがゆえに、中小企業が多い外食企業においても、現実にはあえて投資リスクを伴う合弁型や独資型タイプでの進出が選択されることが少なくない。ただし、その場合は自力で海外でのオペレーション・システムの構築を行う必要が出てくる。合弁の場合はパートナー企業の力を借りることができるが、独資の場合は100%自力で構築しなければならない。では、経営資源が不足する外食企業はどのようにして構築しているのだろうか。

この素朴な疑問を解く鍵は、近年のラーメンチェーンの進出動向の中に見いだせる。すなわち、国内でまだ僅かな店舗しか展開できていない小規模な日本のラーメンチェーンが、次々と海外市場に進出している例が多く見られる現象である。それらの中には、急速に複数国市場に拡大しつつある企業も見られる。第2表は、近年、短期間で複数市場に進出しスピードに国際化を遂げた主なラーメンチェーンを整理したものである。

この表からは、各社共に2010年以降のごく短期間に国際展開が加速したことや、1つの市場で複数の店舗展開を進めてきていることが見てとれる。結論を述べるなら、これを可能にしているのが、オペレーション・システムの構築をサポートする外部業者の存在である。すなわち、近年の外食の国際化

第2表：短期間に多国籍化を進めた日系ラーメンチェーン（2014年4月末時点）

| 企業名 | 進出先 | 1号店開業 | 店舗ブランド | 店舗数 ^(注1) |
|--------------------------------|------------------------------|----------|----------|---------------------|
| アブ・アウト (創業1988年) 札幌市 | (中国・香港) | 2003年11月 | 山頭火 | (1) |
| | アメリカ・カリフォルニア ^(注2) | 2004年1月 | 山頭火 | 9 |
| | シンガポール | 2008年1月 | 山頭火 | 2 |
| | 中国・香港 | 2008年7月 | 山頭火 | 4 |
| | カナダ・バンクーバー | 2010年2月 | 山頭火 | 2 |
| | マレーシア・クアラルンプール | 2011年7月 | 山頭火 | 1 |
| | 台湾・台北 | 2012年4月 | 山頭火 | 2 |
| | インドネシア・ジャカルタ | 2012年5月 | 山頭火 | 2 |
| | フィリピン・マニラ | 2013年2月 | 山頭火 | 3 |
| | タイ | 2013年3月 | 山頭火 | 1 |
| 力の源カンパニー (創業1985年) 福岡市 | (中国・上海) | 2004年2月 | 7 8 ラーメン | (8) |
| | アメリカ・ニューヨーク | 2008年3月 | IPPUDO | 2 |
| | シンガポール | 2009年12月 | IPPUDO | 2 |
| | 韓国・ソウル | 2011年5月 | IPPUDO | 3 |
| | 中国・香港 | 2011年7月 | IPPUDO | 6 |
| | 台湾・台北/高雄 | 2012年5月 | 乾杯一風堂 | 3 |
| | 中国・上海 | 2012年10月 | 一風堂 | 4 |
| | オーストラリア・シドニー | 2012年12月 | IPPUDO | 1 |
| | マレーシア・クアラルンプール | 2013年2月 | 一風堂 | 1 |
| 中国・広州/深セン ^(注3) | 2013年6月 | 一風堂 | 4 | |
| 風スピリッツ (創業2004年) 東京都 | (中国・香港) | 2010年9月 | 豚王 | (3) |
| | インドネシア・ジャカルタ | 2012年9月 | ラーメン風 | 1 |
| | 台湾・台北 | 2012年10月 | ラーメン風 | 3 |
| | フィリピン・マニラ | 2013年12月 | ラーメン風 | 2 |
| 天高く (創業1992年) 富山県 | (中国・北京 ^(注4)) | 2011年6月 | 麺屋いろは | (2) |
| | (シンガポール ^(注5)) | 2011年7月 | 麺屋いろは | (1) |
| | アメリカ・ロサンゼルス | 2012年6月 | 麺屋いろは | 3 |
| | 中国・香港 | 2013年3月 | 富山麺屋 | 1 |
| | フィリピン・マニラ | 2013年予定 | 麺屋いろは | |
| 麺屋武蔵 (創業1996年) 東京都 | 中国・香港 | 2011年12月 | 麺屋武蔵 | 5 |
| | シンガポール | 2012年4月 | 麺屋武蔵 | 7 |
| | マレーシア・クアラルンプール | 2012年6月 | 麺屋武蔵 | 2 |
| | 台湾・台北/高雄 | 2013年5月 | 麺屋武蔵 | 4 |
| | 中国・上海 | 2013年10月 | 麺屋武蔵 | 1 |
| グロービートジャパン (創業1992年) 東京都 | (アメリカ・ロサンゼルス) | 2005年11月 | CHABUYA | (1) |
| | 台湾・台北/高雄 | 2007年12月 | らあめん花月嵐 | 15 |
| | タイ・バンコク | 2010年3月 | CHABUTON | 14 |
| | シンガポール | 2013年5月 | らあめん花月嵐 | 3 |
| | フィリピン・マニラ | 2014年予定 | | |

注

- 1) () で囲った店舗は撤退済み。店舗数は撤退時のもの。
 - 2) ミツワスーパー内に出店
 - 3) 広州と深センへは香港から出店
 - 4) ラーメン集積施設「日本ラーメン横丁」(期間限定施設) への出店。
 - 5) ラーメン集積施設「らーめんチャンピオン」内への出店。
- 出所) 各社 HP、ヒヤリング調査等により作成。

は多様なサポーター・インダストリー（以下、SI と表記）によって支えられているのである³⁾。

以上のことから、本稿では外食企業による海外でのオペレーション・システム構築を支援し、外食国際化を促進させている SI に光をあて、それらの関与の実態と外食国際化に果たす役割を解明したい。ここでは、とりわけ食材調達システムの構築に寄与する SI に焦点をあて、海外での食材サプライチェーンの構築にどのような SI がどのような役割を果たしているのかを解明する。これにより、外食国際化現象のダイナミズムの一端に迫ることをめざしたい。

II 外食国際化の SI

外食国際化の SI にはどのような企業・業者がらうか。第1表で示した3つのシステム構築の視点から整理していきたい。ただし、ここではそれらを包括的にサポート（請け負う）する国内および現地のコンサルティング企業は除外したい。なぜなら、そのようなコンサルティング企業は、厳密な意味でのシステム構築の SI とは言い難いからである。すなわち、多くのコンサルティング企業は、手続き関係（各種の届け出代行や許認可申請など）については独自の貢献をするものの、オペレーション・システムの構築に対しては外食企業のエージェント（代理人）として各種の現地 SI を利用してオーガナイズしているに過ぎないことが多いからである。

なお、以下の記述は、筆者がこれまで多くの海外の外食企業からヒヤリング調査を行ってきて得た知見がベースとなっている。

3) まだ SI が存在しなかった時代に海外進出した外食チェーンは、自力で海外でのオペレーション・システム構築を行ってきた。たとえば、1970年代から米国に進出している吉野家、1996年に香港に進出した重光産業（味千ラーメン）、1992年にタイに進出したハチバン（8番ラーメン）などがその好例であり、それらはいずれも多店舗展開可能なシステム構築に成功している。

1. 食材調達システム構築をサポートする SI

これには、①現地の食品メーカー、②食品加工業者、③卸売業者・輸入業者などが挙げられる。

まず①現地の食品メーカーには、日系の企業と現地資本のものがあるが、とりわけ外食チェーンのブランド差異性を決定づける調味料関係（タレ、ソース、ダシ類）に関しては、現地メーカーが供給するものは日本のものとは味が違っていたり、品質が不安定な（生産ロットごとに味が変化していく）ものも多いため、日系のメーカーでないと代替が難しいとされる。またオリジナル食材の委託生産をさせる場合は、現地系ではレシピが漏洩するリスクもある。これらのことから、日系食品メーカーが進出先に存在するか否かがひとつの鍵を握ると言えよう。

②食品加工業者とは、食材の洗浄やカット、小分け・パック詰め、または煮出しや煮込みなどの下ごしらえの調理を担当する業者のことをいう。たとえば、野菜なら洗浄とカットをしてメニューごとに各種の野菜を組み合わせ、1皿分ずつ計量し真空パックする作業を、肉類なら部位ごとに分け、変質した部分や余分な脂身のカット・筋切り、ミンチ化、部位の混ぜ合わせなどを行って整形し、計量して真空パックする作業をさす。もちろん、加熱処理や冷凍処理、解凍処理、冷蔵保管も含まれる。場合によっては、各店舗までの配送を請負う業者もある。

これら加工業者の多くは、外部の業者であることが多いが、中には外食企業が自前で建設したセントラルキッチンを利用するケースも見られる。日系外食企業の中で、本格的な食材加工工場（セントラルキッチン）を有する企業の例は、第3表に示す通りである。

最後に、③卸売業者・輸入業者も SI としては重要である。アジアには日系の食品卸も少なくないが、香港やシンガポールには日本食材を扱う現地資本の食品卸売業者も多数存在し、日系外食企業もそのような企業を経由して食材を調達するケースが少なくない。現地資本の卸売業者は、日本の加工食材のみならず、食肉や日本酒なども扱っており、そのような卸売りを利用す

第3表：海外に食材加工工場（セントラルキッチン）を有する主な日系外食企業

| 企業名 | 店舗ブランド | 市場 | 店舗数 | 工場数 | 主要機能 |
|----------|----------|--------|-----|-----|------------------------|
| モスフード | モスバーガー | 台湾 | 235 | 1 | 肉加工、ライスパティ生産 |
| イタリアントマト | イタリアントマト | 香港 | 30 | 1 | ケーキ製造 |
| ハチパン | 8番ラーメン | タイ | 100 | 1 | 製麺、スープ生産 |
| 重光産業 | 味千ラーメン | 中国 | 605 | 12 | 製麺4カ所、スープ生産1カ所、野菜処理7カ所 |
| | | 米国 | 13 | 1 | 製麺 |
| | | カナダ | 3 | 1 | 製麺 |
| | | シンガポール | 21 | 1 | 製麺 |
| | | タイ | 7 | 1 | 製麺 |
| 吉野家 | 吉野家 | 中国・深セン | 18 | 1 | 肉スライス、野菜の下処理 |
| | | 中国・福建 | 5 | 1 | 同上 |
| | | 米国 | 103 | 1 | 同上 |

注) 重光産業は中国に5つの工場と7つの加工配送センターを有する。
出所) 各社へのヒヤリング調査に基づき筆者作成

るとかなり幅広い食材が入手できる。とくに、香港やシンガポールでは、「価格さえ問わなければ入手できない食材はない」というのが多くの日系外食企業の認識であった。

なお、近年では日本企業が今後の日本食市場の需要拡大を睨んで戦略的に現地資本鉅額を買収するケースも見られる。たとえば、キッコーマンの子会社で海外で日本食品の卸売りをを行っている JFC（本社：東京）は、シンガポールと香港にある日本食卸のヤマカワ・トレーディング社（Yamakawa Trading）を2010年に買収している。また、燃料、食料品、建材など幅広い商品を扱う地方中堅商社のカメイ（本社：仙台）はシンガポールの輸入食品卸イーメイ（Imei）を2011年に買収している。カメイはシンガポールでアブアウト（本社：札幌）と合弁で山頭火ラーメンの運営も行っている企業である。

2. 店舗開発システム構築をサポートする SI

一般に、店舗開発は現地事情に明るくない外食企業にとっては非常に困難

な業務である。アジアでは、店舗用の不動産情報の入手自体が困難なケースも珍しくない。日系の不動産仲介業者も存在するが、多くの場合、条件の良い物件情報は日系業者には入りにくいとされるため、海外経験が長い外食企業ほど自力で街を歩いて探索する傾向が強い。また、具体的な物件情報が入手できても、その店舗の立地評価は土地勘がないと理解できないため、日本人には判断が難しいとされる。

このため日系外食企業は、進出先の店舗開発については現地スタッフまたはパートナー企業に実質的に一任しているケースがほとんどである。ならば、店舗開発に絡む SI は存在しないのかというところではない。

この店舗開発の SI としては、①日系の大手小売業者、②現地不動産ディベロッパー、③現地のフランチャイズ希望者（ジー）、④現地の日系コンサルティング企業が挙げられる。いずれも、外食企業に代わって店舗不動産を確保してくれる存在であり、日本の外食側の店舗開発に関わるリスクを大きく低減してくれるものである。また、この他に店舗物件が確保された後に必要となる店舗の内装工事や厨房設備の整備と管理に関わる SI も存在する。具体的には、⑤日系内装業者と⑥日系厨房機器メーカーである。

まず、日系の大手小売業とは、日系百貨店や日系 GMS をさす。それらがアジアに進出する場合は、地元の競合小売業と差異化するため、地下の食品売り場の周辺やレストラン街に日系の外食ブランドを誘致することが多い。実際、初めての海外進出がこのような日系大型店の誘致によるものであった企業も少なくない。とくに、国内で既にテナントとして入居している大型小売業からの誘致は、最もリスクが小さく安心して店舗物件が確保できるケースと言えよう。ただし、このようなケースでは家賃の高さがネックとなっている。

これに類似したものが、現地の不動産ディベロッパーからの誘致である。これは新しいショッピングセンターの開業に合わせたケースが多くみられる。ただ、現地のディベロッパーが直接集めるのではなく、日系の不動産仲介業者やコンサルティング企業などが間に入りディベロッパーの依頼を受けて日

系外食企業を集める（コーディネートする）ことも多い。このような現地のショッピングセンターに出店する場合は、一般には前掲の日系大型店より入居後の条件交渉が難しくなるケースもあるため、リスクが高まる。

次に多いのは、現地の企業や個人が、日本の外食企業をフランチャイズで展開したいと申し出てくるケースである。近年では、アジア各国から多くの日本の外食企業にFC契約のオファーが来ている（とくに、ラーメンやトンカツのチェーンに集中している）。実際、近年急増する進出のほとんどが、そのような海外からのオファーによるものである。なお、オファーの主は海外で外食ビジネスをしている企業とは限らず外食未経験の企業も多い。さらには、個人投資家も多く見られるが、その場合は、短期でのリターンを期待した投資案件としてFC事業を捉える場合も多く注意が必要となる。

また、近年では④現地のコンサルティング企業からの誘致も見られる。シンガポールや香港で人気を集めている「らーめんチャンピオン」のように、海外の日系コンサルタント企業が日本の有名ラーメン店を集めて飲食集積を構築するケースも見られる。

繰り返すまでもなく、以上のSIは、どれも日本の外食企業が店舗物件を探索する手間を大幅に削減してくれる存在である。

ところで、店舗開設に不可欠なSIとして⑤日系内装業者がある。ブランドコンセプトを体現する店内インテリアをどのようにデザインするのか、またその工事を如何に低コストで、開業日に合わせて完工させるのかは、海外に進出した外食業にとって難しい課題となっている。現地の業者を使うとコストは大幅に安くなるが、工期が大幅に遅れることが多く、それにより開業日が遅れてしまい家賃や食材の調達が無駄になるケースも多いからである。したがって、この内装工事のSIとして、現地にある日系の内装業者が重要な役割を果たしている。

さらに、⑥日系厨房設備メーカーも重要なSIとして機能している。厨房設備（冷蔵庫、ガス台、フライヤーなど）は、その性能や稼働率が調理効率や収益性（顧客回転率）に直結する。また、故障すると営業が出来なくなる

ため、耐久性が要求されると共に正確なメンテナンスと故障時の機敏なアフターサービスが求められる。日系の厨房機器メーカーは、近年、アジア各地にアフターサービス拠点を立地させているため、メンテナンスや修理に機敏に対応する体制をとっている点で、外食企業にとっては頼りになる存在となっている。

3. 人材育成システムの構築をサポートする SI

アジアでは外食業界に来る優秀な人材が不足しており、またジョブホッピングも日常的であり、継続的な人材育成が図りにくい傾向が強い。特に外食チェーンの場合は多店舗展開が前提であるため、店舗の増大と共にいかに継続的に店長候補となるマネージャークラスの人材をどう育成していくのが課題となっている（本部の幹部クラスになると定着率が上昇するのが一般的である）。

しかし、筆者のこれまでのヒヤリング調査によると、この課題は多くの日系外食企業にとって最も解決が困難な課題とされている。この人材育成への対策としては、給与面や昇進面でのインセンティブの拡大や福利厚生の実施などがなされているものの、目立った効果が出ていないのが実態である。

とはいえ、現地の有力企業をパートナーとして選択した外食企業の中には、この人材の確保と育成が大きな問題とはなっていない企業も見られる。たとえば、タイの大手小売資本であるセントラルの子会社、セントラルレストラン・グループ社と組んでいる日系外食企業では、「マネージャークラスの人材はセントラル側が確保・育成してくれるので問題はない」としている。セントラルグループはタイの一流企業であることから、もともと優秀な人材が集まり、さらに定着率も高いからである。この場合は、現地の有力パートナーが SI の役割を果たしているといえよう。

以上、外食の海外進出の鍵となる現地でのオペレーション・システム構築の際に、どのような外部企業が関係し SI として機能するのかを整理した。

そこで、次にそれら多様な SI が具体的にどのような役割を果たしているのかを見ていきたいが、本章では紙幅の制約があるため、1. 食材調達システム構築をサポートする SI に焦点をあて、次章でより具体的に見ていきたい。

Ⅲ 食材調達システム（サプライチェーン）構築にみる日系 SI の役割

1. 日系食品メーカーの役割

一般に、新興市場で流通している食材は品質が低かったり品質が不安定（日によって異なる）であることが多い。したがって、野菜などの生鮮品を除いた加工食品については、日本から輸入される傾向が高かった。とりわけ、外食企業にとって調味料関係は、日本からの供給に依存する割合が高かった。

なぜ調味料類を輸入に依存してきたかという点、調味料は企業ブランドを体現する存在でもある「味」を決定づけるファクターであり、その製造法にはオリジナルなノウハウが詰まっており、企業機密性が高い。よって、その生産を現地企業に委託するとレシピの漏洩リスクが高まることが挙げられよう。また、調味料などを生産するに当たっては微妙な味の調整を行わねばならないが、日本の味を知らない現地企業に委託すると、たとえば「もう少しコクを強くして欲しい」「もっとすっきりとした味わいにして欲しい」などといった微妙な味に関するコミュニケーション（摺り合わせ作業）が成立しないこともある。さらに、店舗数が少ない段階ではロットがまとまらないため生産委託自体が困難となることも少なくなかった。とはいえ、日本からの輸入は輸送コストや関税の高さから、食材原価率を押し上げ、販売価格の上昇や利益の低下を生じさせていたのが実態で、食材調達の現地化は各社の課題となっていた。

そこで、各社は順次、食材の現地化に取り組んできたが、それを一気に加速させたのが、2011年3月11日に発生した東日本大震災が引き起こした福島原発事故であった。この事故により、日本からの輸入食品に対しては、厳しい規制（または輸入禁止）措置が講じられるようになり、各社はコアとな

第4表：主要日系食品メーカーのアジア生産拠点数

| 企業 | 中国 | 香港 | 台湾 | タイ | シンガポール | マレーシア | インドネシア | フィリピン | ベトナム |
|--------|-------------------|-------|-------|-----------|--------|-------|-----------|-------|-----------|
| 味の素 | 6 | 1(13) | | 6(62～13) | | 1(64) | 2(69, 12) | 1(62) | 2(92, 08) |
| 紀文 | | | 1(99) | 1(93) | | | | | |
| キューピー | 2(94, 03) | | | 1(87) | | 1(10) | 1(14) | | 1(12) |
| キッコーマン | 3(00, 06, 08) | | 1(90) | 1(05) | 1(83) | | | | |
| ヤマモリ | | | | 1(95) | | | | | |
| ミツカン | 3(04買収) | | | 1(95) | | | | | |
| 日清製粉 | 4(88, 93, 95, 01) | 1(85) | | 2(89, 93) | | | 1(12) | | 1(14) |
| アリアケ | 1(95) | | 1(06) | | | | | | |

出所) 各社 HP および社史、IR 資料より。

注1) () 内の数字は工場稼働年(西暦の下2ケタ)

注2) グレーの部分は2000年代後半以降に工場が新設されたところ。

注3) キッコーマンの中国の1拠点とタイの拠点は、買収したデルモンテの生産拠点。

る食材が調達困難な状況に陥り、メニューの一部が提供できなくなったり一部の内容を変更せざるを得なくなったのである。

この苦い経験を踏まえて、日系外食チェーン各社は一斉に食材の現地調達比率を拡大し、リスクを回避すると共にコストを低減させる方向に転じている。その際に重要なカギを握るのが、アジア各地に展開する日系食品メーカーであった。第4表に示すように、日系食品メーカーは、近年、独自にアジア市場の開拓のため工場の海外展開を進めてきている。特に調味料を生産するメーカーの現地拠点は、日系の外食企業にとっては貴重な存在となった。

例をあげると、2010年にキューピーのマレーシア工場が稼働したが、これによってシンガポールの日系外食チェーンが日本から輸入していたマヨネーズ系のソースをキューピーのマレーシア工場からの調達に変更している(ヒヤリングによる)。また、タイではヤマモリ(醤油、ダシ)の工場が、複数の日系外食チェーンに多様なタレやソース類を供給するSIとして機能している。もともとタイは調味料の輸入規制が厳しく、日本から輸入しようとする詳細な成分と分量を明らかにしなければならず、レシピ秘匿上の問題が生じる。したがって、2007年にタイで開業したモスフードも、当初から30種

類にも及ぶソース類も含めたすべての食材を現地調達するサプライチェーンを構築したが、レシピの秘匿が必要な食材については、8割が日系の食品メーカーや食品加工業者からの調達とされる（ヒヤリングによる）。

このように、現地での食材のサプライチェーンを構築するに当たっては、特に外食の味に深く関わる部分については、日系食品メーカーがSIとしてのカギを握ってきたのである。なぜ、日系なのかというと、先にも述べたように、日系はレシピの秘密保守に関する信頼性が高いことと、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。

以上のことから、今後の日系外食のアジア進出については、進出先に日系食品メーカーが存在するかどうか、とりわけ日本で取引のある（調味料生産などを委託している）メーカーが存在するかどうか、進出後のサプライチェーン構築に大きな影響を及ぼすことが指摘できよう。

2. 日系食品加工業者の役割

近年、アジア市場では日本のラーメンが大ブームとなっている。ラーメンの主要食材は麺とスープ・タレであり、比較的シンプルである。しかし、麺（生麺）の現地調達は意外にも非常に難しい。日本のラーメンは中国料理の湯麺がベースであるため、華人系住民が多く住むアジア地域では、麺の調達も容易に思えるが、実際には中華の湯麺と日本のラーメンとでは、麺もスープも大きく異なっているのである。

日本のラーメンの麺には「かん水」と呼ばれる液体（アルカリ塩水溶液）が混入されており、それが独特のコシやシコシコ感を出している。太さや縮れ具合は、スープの特性に合わせたものとなっており、チェーンごと、スープの種類ごとにカスタマイズされ生産される。一方、中華麺ではかん水は使用されないため、柔らかな感触のものとなり、形状もストレートで縮れたものはない。アジアや欧米では、かん水を継続的に摂取すると健康に悪いとされており、法的に使用が制限されている地域も少なくない。したがって、

海外で地場業者からかん水が入った生麺や縮れ麺を調達することは困難となっている。

現在、日本のラーメンチェーンの中で最も多くの海外店舗を展開する重光産業⁴⁾の「味千ラーメン」の場合も、1995年頃に最初の海外進出先となる香港の事業家から進出のオファーがあった際には、生麺の調達の目処が立たず海外進出を見合わせた経緯がある。乾麺では食感が変わってしまうが、かといって生麺では日持ちが短く、日本から空輸すると輸送費や関税が高くついてしまうからである。同社の場合は、たまたま同じ香港人で味千ラーメンのノウハウで製麺工場をやりたいという人物が出現したことで、現地での生麺供給に目処が立ったことから、1996年に最初の海外店となる香港1号店を開業するに至っている。先の第3表でも示したように、同社は現在、中国大陸に4カ所の製麺工場を自前で開設し大陸各地の店舗に供給している。また、タイとシンガポール、米国とカナダでも製麺を行っている。その他の進出先（台湾、マレーシア、インドネシア、ベトナム、フィリピン、オーストラリア、韓国）には、深センの工場から半生麺が供給されている。

このようにラーメンチェーンにとっては、生麺を海外でどのように調達するのが最大の課題となっている。そこで、近年では日系の製麺業者が独自にアジア進出を進めてきている。第5表は、主要日系製麺業者の海外進出動向を見たものである。

この表に掲げた製麺業者は、各地で日系のラーメンチェーン店に生麺を供給しているが、むしろ日系のラーメンチェーンにとっては、これらの製麺業者が現地に立地していることが進出の決め手になったものも多い。その意味では、このような日系製麺業者は、日本の外食企業による海外進出のSIというより、進出のインフラとして機能しているといえよう。それだけに、製麺業者が立地していない市場では、自家製麺を使うか、冷凍麺を日本から空輸するしか手がないため、それなりのコストと手間が必要となるといえる。

4) 重光産業は、2013年末で日本以外の12カ国に664店舗を展開している。同社は2017年までに1000店を目標としている（2013年12月の上海でのヒヤリングより）。

第5表：主要日系製麺業者の海外進出状況

| 企業名（本社所在地） | 進出先 |
|-------------|---|
| カネジ（札幌） | シンガポール（2010年）、タイ（2011年）、香港（2013年） |
| 小林製麺（札幌） | 米国（LA、2010年） |
| 桃太郎食品（岡山） | マレーシア（1992年） |
| 宝産業（京都） | 米国（LA、2009年）、中国（天津2009年、深セン2010年、上海2012年）、タイ（2012年） |
| サンヌードル（ハワイ） | 米国（ホノルル1982年、LA 2004年、ニュージャージー2012年） |

出所）各種資料、ヒヤリングなどにより筆者作成

ラーメンチェーンにとって、もう一つの基幹食材はスープである。ラーメンのスープは、厳密に言うと濃縮ダレと薄めスープとから成っている。すなわち、オリジナルの濃縮ダレを丼の中に入れ、それを豚骨や鶏、魚介や野菜などを煮出したスープで溶いて（薄めて）作るのである。日系チェーンの多くは、ダレは日本から輸入しているが、それを溶くスープは現地（店内など）で毎日煮出すスタイルが基本である。しかし、スープの煮出しには時間とコストがかかるので、近年はそれを日系の加工業者（製麺業者の中にも供給するものがある）から購入しているラーメンチェーンも少なくない。さらには、ダレそのものもオーダーで供給してくれる加工業者も存在している。

中国や香港、シンガポールやタイは、製麺業者のみならずダレやスープの生産業者も揃っている市場であることから、日本からは何も持参せずとも、日本と同じ味のラーメン店が開業できる環境にある。このことが、それらの市場への進出を促しているのである。

IV おわりに

本稿では、日系外食企業のアジア進出を支えるSIに焦点をあてて、それらが海外でのオペレーション・システムの構築に果たす役割、とくに食材のサプライチェーン構築に果たす役割に着目して分析を行った。外食の海外進出の成否を語る際には、ともすれば川下である市場との適合性（所得や食文

化、ライフスタイルとの適合性)に目がいきがちであるが、本稿では川上のサプライチェーンの構築がカギを握ることを明らかにした。

また、サプライチェーンの構築に際しては、アジアに立地する多様な SI が重要となることも明らかとなった。筆者によるこれまでのヒヤリング調査では、特に進出の歴史が浅い外食企業ほど、日系の SI への依存度が高いことが判明している。コスト的には高くつくが、何より長期での取引コストが低減されることと、食の安全・安心、品質の安定への信頼感が大きなメリットとされる。外食のアジア進出を考えるに当たっては、このような川上のシステム構築に貢献する日系の SI 企業群の存在に着目しつつ、日系外食企業の進出環境を評価することが必要となるのである。

SI を外食国際化の「インフラ」と見なすならば、多様な SI が立地しサプライチェーンが構築しやすい市場ほど市場参入が容易な市場であり、そのインフラを利用して多くの日系外食が侵出する市場であるといえる。したがって、今後はどのような SI がどのような役割・機能を外食の国際化の進展に果たしているのか、どこの市場にどのような SI がどの程度存在(立地・集積)しているのかを見定めながら、外食の海外進出行動(立地行動)を捉えることが必要となろう。

最後に、本稿の考察を基にした、今後の課題を指摘しておきたい。それは、合弁方式での進出の意味の再検討である。日系外食企業の国際フランチャイジングには、①ストレート型、②合弁型、③独資型の3つのパターンがあることは冒頭で指摘した。その中で、合弁型は、ストレート型と共に経営資源が十分でない中小外食企業の海外進出にとっては重要なものと考えられる。一般に合弁方式での進出については、投資リスクの小ささに関心が集まってきたが、外食の海外進出において合弁方式が選択される理由は、むしろ現地でのオペレーション・システム構築の手間を合弁先が代替してくれる点にあることが、本稿の分析から明らかになった。つまり、合弁先がオペレーション・システム構築の SI として機能しているともいえるのである。今後は、市場参入方式の選択問題や合弁先の選択問題をこのような SI との関係から

捉え直すことが必要となろう。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

<付記>

本稿は、科学研究費助成「外食企業のグローバルダイナミズムの研究」(基盤研究(C)、課題番号23530557、代表者:川端基夫)、および(財)アジア太平洋研究所のプロジェクト研究「日本企業立地先としてのアジア」(代表:鈴木洋太郎)の成果の一部である。

参考文献

- 川端基夫(2010)『日本企業の国際フランチャイジングー新興市場戦略としての可能性と課題一』新評論。
- 川端基夫(2013a)「日系ラーメンチェーンによる海外での食材調達システムの構築プロセスー国境を越えた味の標準化に対する阻害要因一」商学論究(関西学院大学)、60(4)、pp.325-341。
- 川端基夫(2013b)「外食グローバル化のダイナミズムー日系外食チェーンのアジア進出を例に一」流通研究(日本商業学会)、15(2)、pp.1-21。
- 川端基夫(2013c)「アジアへの外食チェーンの進出とそのダイナミズムの検討」2012年度版APIR報告書(アジア太平洋研究所)、第5章。(アジア太平洋研究所編『2013年 関西経済白書』第3章5節、pp.131-139 および英文版に要約を再掲)。
- ジェームズ・ワトソン 編/前川啓治・竹内恵行・岡部曜子訳(2003)『マクドナルドはグローバルかー東アジアのファーストフードー』新曜社