

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 11 日現在

機関番号：34504

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23530557

研究課題名(和文) 外食企業のグローバルダイナミズムの研究 - 食文化論を超えて -

研究課題名(英文) Study for global dynamics in food service industry ~Beyond the food culture studies~

研究代表者

川端 基夫 (KAWABATA, Motoo)

関西学院大学・商学部・教授

研究者番号：60234118

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円、(間接経費) 1,170,000円

研究成果の概要(和文)：外食企業の海外進出については、一般にメニューや味を進出先の食文化にいかに対応させるかに関心が集まる傾向が見られる。しかし、本研究では、海外進出の成否はむしろ現地で効率的なオペレーションシステムを構築できるかどうかを鍵を握ることが明らかとなった。オペレーションシステムとは、すなわち食材調達、店舗開発、人材育成の3つをさす。それらを各企業が単独で構築することは困難を極めるが、近年では、それらのシステム構築を支援する多様な日系企業が海外進出を進めているため、中小の外食企業であっても比較的容易に海外進出が可能となっている。このことが、外食グローバル化を促進させる要因となっていることも明らかとなった。

研究成果の概要(英文)： For overseas expansion of food service industry, it generally tends to focus on business interest whether menu or taste should be fitted into a food culture of host market. However, it was clarified in this study that a success or failure for the overseas expansion would depend on whether an efficient operation system could properly be structured for the country. Operation system here means three sub-systems as "Food material procurement system", "Store development system", and "Human resources development system".

It would be extremely difficult to structure them by each individual company separately, but since there are various Japanese firms that support to structure these sub-systems in recent years, their overseas expansion can comparatively be easier even for small/medium sized food service firm. Therefore, it was clarified that this movement could be an important factor to facilitate a globalization in food service industry.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：日系外食企業 海外進出 オペレーションシステム フランチャイジング サポートینگ・インダストリー

1. 研究開始当初の背景

近年、日本の外食企業の海外進出が急増してきている。従来は、吉野家やモスフードのような大規模チェーンの進出が目立ったが、近年では国内に数店舗しかない小規模なラーメンチェーンの進出も増加している。このような現象の要因としては、まず新興市場での所得増大・中間層の増大や日本食ブームの高まりによる海外市場でのチャンス拡大があるとされる(プル要因)。また、日本国内での少子高齢化による日本国内市場の縮小や競争激化による国内市場の狭隘化が生じていることも、外食の海外進出意欲を高めているとされている(プッシュ要因)。これを踏まえるなら、今後も海外進出はますます増大していくと考えられる。

しかし、外食の国際化はさほど簡単でなく、店舗数を順調に伸ばしている企業は実際には僅かであり、思うように成長できなかったり、撤退を余儀なくされる企業も少なくない。

したがって、外食が国境を越えるためにどのような課題をどのように克服すべきかを解明することは喫緊の課題と考え、この課題に着手した。

2. 研究の目的

本研究では、外食企業が国際化を進めていくダイナミズムをできるだけ広い視点から捉えることをめざした。

外食企業の海外進出に関しては、これまでは進出先の食文化との関係に着目した研究が多く見られたが、本研究では食文化論的観点を脱し、流通の国際化研究(社会科学)の視点から、海外での外食ビジネスが成立し成長していくための条件を探った。

3. 研究の方法

外食企業の海外進出については、基礎的なデータがほとんど存在しないため、外食関連の企業へのヒヤリング調査を中心に分析を進めた。研究期間中に行ったヒヤリング調査の主な対象企業と場所は以下の通り。

和民：香港、中国(上海)

モスバーガー：日本、香港、シンガポール、台湾、タイ、インドネシア

魔術食品：台湾

8番ラーメン：日本、タイ

大戸屋：日本、タイ、香港、シンガポール、アメリカ(NY)

吉野家：日本、アメリカ(LA)

どさん子ラーメン：日本

みそや：日本、アメリカ(NY)

三越レストラン：英国(LD)

英国三越：英国(LD)

三越ラーメンバー：英国(LD)

ドンク：日本、香港

家族亭：日本、シンガポール

大阪王将：日本、シンガポール

やよい軒：日本、シンガポール

明治屋：日本、シンガポール

らーめん花月嵐：日本

山頭火：日本

イズミヤ：中国(蘇州)

味千ラーメン：香港、中国(上海)、シンガポール

ますやグループ：インドネシア

イル・タポ：イタリア

国立米研究所：イタリア

サンヌードル：アメリカ(LA, NJ)

カネジン：日本、シンガポール、タイ

宝産業：日本

フジスーパー：タイ

4. 研究成果

(1) 海外進出の成否の鍵を握るオペレーション構築

外食企業の海外進出については、一般にメニューや味を進出先の食文化にいかにか適合させるかに関心が集まる傾向が見られる。しかし、本研究では、海外進出の成否はむしろ現地で効率的なオペレーション・システムを構築できるかどうかを鍵を握ることが明らかとなった。

ここでいうオペレーション・システムとは、すなわち 食材調達システム、店舗開発システム、人材育成システムの3つのサブシステムから成ると考えられる。

この中で、食材調達システムは3つの中では比較的構築が容易なシステムであるが、安全・安定的かつリーズナブルな調達を実現することは易しくはない。以前は日本から持ち込む食材も多く見られたが、2011年3月の福島原発事故により輸入規制が強まったため、近年ではリスクヘッジのために現地調達比率を上げる企業も増えている。ただ、調味料など味の決め手となる「コア食材」はレシピの漏洩を防ぐ目的から日本からの輸入に依存する傾向が強い。

次の店舗開発システムについては、適切な物件情報の入手が困難なことやリーズナブルな家賃交渉が難しいことなどがあり、現地スタッフに任せている企業が多い。つまり、日本人スタッフが関与できないブラックボックスと成っており、よい立地が確保できない企業も多い。これについては、日系の大手小売業や現地の日系ディベロッパーと組んだり、現地の不動産業界に強い現地パートナーと組むことが一番の解決策となっている。

最後の人材開発システムの構築は、大手を含めて日系企業にとっては最も困難な課題となっていた。とくに多店舗展開に欠かせない店長クラスの人材不足が深刻化している。そもそも海外の外食企業ではマネージャークラスの人材確保が困難で、さらにジョブホッピングも激しいためである。これについても、人材を確保しやすい現地の大手企業をパートナーに持つなどの対応でしか対処できないのが実態であった。

(2) サポートリング・インダストリーの役割

上記の3つのサブシステムを、日系外食企業が独力で構築することは困難を極める。しかし、近年では、それらのシステム構築を支援する多様なサポートリング・インダストリーが登場してきている。

これには多様なものがあるが、とくに食材調達システムの構築に貢献しているのが、日系の食品メーカーである。とくに、コア食材として位置づけられている調味料の現地生産を支援する調味料メーカーが海外進出を進めているため、中小の外食企業であっても比較的容易に海外進出が可能となっている。

また、ラーメン業界では、質の高い日本式の製法による生麺を供給可能な日系製麺業者がアジア各地に進出してきており、スープや具材を受託生産する日系企業も見られる。さらに、現地のコンサルティング企業が日系ラーメン店を集めた商業施設を開発しており(シンガポール、香港、バンコク)、店舗開発や食材調達業務を代替している。このようなサポートリング企業の存在が日本の中小ラーメンチェーンの海外進出を後押ししているのである。

以上のように、日系の食品メーカーがサポートリング・インダストリーとして、外食グローバル化を促進させる要因となっていることも明らかとなった。

また、先述のように、店舗開発システムのサポートリング・インダストリーとしては、日系の大手小売業者やディベロッパーが、人材開発システムのサポートリング・インダストリーとしては現地の有力パートナーが挙げられる。

(3) オペレーション・システムの構築と進出形態

多くの外食企業がオペレーション・システムの構築を自力で行うことが困難であるという事実は、外食の海外進出形態にも大きな影響を与えていた。

外食企業は、一般に中小企業が多く、海外に進出するに当たっての経営資源(資金、人材、ノウハウ)が乏しい企業が目立つことから、現地で自力でのオペレーション・システムの構築は難しい。この状況を補う仕組みが、「フランチャイズ」という契約による(投資を伴わない)進出形態の選択である。国際的なフランチャイズについては、研究代表者はすでに研究成果をまとめているが(川端基夫『日本企業の国際フランチャイズ』新評論、2010年)、それにはストレート型、合弁型、独資型の3つの形態があることが確認されている。

は現地企業にオペレーション・システムの構築の一切を委ね、日本側は商標とノウハウ供与に徹する手法である。これは中小外食企業の海外進出にとっては有力な手法であるが、一方で現地企業の判断が成否のすべて

を握るため、衛生管理や調理、サービスの質が低下したり、商標利用上の契約違反が生じるなど、ブランド管理上のリスクが高まる欠点がある。

そのため、多くの日系外食企業は、の形態をとるケースが多く見られる。は、現地パートナーと共に運営会社を現地に設けて、そことフランチャイズ契約を結ぶ手法である。また、は、現地に独資で運営子会社を設立して、そことフランチャイズ契約を結ぶ手法である。これらは、投資の負担を伴うものの、現地の運営に直接関われるため、ブランド管理上のリスクは大きく低下する。

とくに、の合弁方式は、オペレーション・システム構築を現地パートナーの力を借りつつ構築できるため、多くの外食企業が選択している。

とはいえ、は投資が必要であり、また駐在員も派遣しなければならないなど負担も大きい。そこで、ブランド管理上のリスクを抑えつつ、という選択肢を取る道も残されている。それは、現地の日系企業をパートナーとして、のストレート型のフランチャイズを組む手法である。その場合は、日本人同士の契約や交渉となるため、さまざまなリスクを大きく低減しつつ、パートナーが有する現地でのネットワークを最大限利用してオペレーション・システムを構築できる。実際、シンガポールやジャカルタを始めとする市場では、このような日系のFCジーがサポートリング・インダストリーとしてシステム構築に貢献しているケースが多く見られた。

(4) 外食国際化のインフラと日系外食企業のコアコンピタンス

以上のように、海外で多様なサポートリング・インダストリーが集積してくると、それらがいわば日本食の海外「インフラ」となって日系外食の国際化を進展させていくこととなる。しかし、そのようなインフラは日系外食企業以外の華人系や韓国系を始めとする非日系の日本食企業による利用も可能であり、結果的に非日系外食の競争力を高める結果も招くことが予想される。

ならば日系企業の優位性はどこに見出すべきなのであろうか。この点に関して、研究代表者は「オネスト・チェーン(honest chain)」という概念を提唱した。これは、食材の生産～調達～輸送～加工処理～保管～調理～消費者への提供まで、切れ目のない「誠実さの連鎖」を構築しているのが日系外食の特徴と言えるからである。これは「安全・安心の連鎖」ともいえよう。非日系は、この連鎖がどこかで断絶しているケースがほとんどである。これが日系外食が海外で人気を呼ぶ要因となっている。

ただ、多くの日系外食はこの連鎖が有する価値を現地消費者に伝え切れていないのが実態であることも判明している。よって、今

後はこのオネスト・チェーンの確立と分かりやすいアピールが日系外食の国際化の鍵を握ることとなる。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計7件)

川端基夫「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」『商学論究』(関西学院大学) 62-1、印刷中、2014年、査読なし

川端基夫「アジアへの外食チェーンの進出とそのダイナミズム」(APIR編『2013年関西経済白書』第3章5節、(財)アジア太平洋研究所、pp.131-139所収) 2013年、査読なし

川端基夫「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」『商学論究』(関西学院大学) 60-4、pp.325-341、2013年、査読なし

川端基夫「外食グローバル化のダイナミズム」『流通研究』(日本商業学会) 15-2、pp.3-24、2013年、査読有り

川端基夫「近年の流通業の海外進出とその課題」『統計』(日本統計協会) 2012年8月号、pp.29-35、2012年、査読無し

川端基夫「日系小売業による中国市場進出の歴史と今後の課題」『季刊イズミヤ総研』86号、pp.6-15、2011年、査読無し

川端基夫「企業の成長を左右する『場所のチカラ』」『調査月報』(日本政策金融公庫) 32号、pp.38-43、2011年、査読無し

〔学会発表〕(計4件)

川端基夫「外食国際化のアクターとサポーター・インダストリー」日本商業学会全国大会、2014年6月1日、一橋大学

川端基夫「外食国際化に与えるTPPの影響」日本流通学会全国大会、基調報告、2013年10月26日、関東学院大学

川端基夫「日系外食企業のアジア進出のダイナミズム～システム構築の視点から～」経済地理学会関西支部例会、2013年2月9日、大阪市立大学文化交流センター

川端基夫「外食グローバル化のダイナミズム～日系外食チェーンのアジア進出を例に～」日本商業学会全国大会、2012年5月26日、北海商科大学

〔図書〕(計2件)

川端基夫『立地ウォーズ【改定版】』新評論、2013年、286頁、単著

川端基夫『アジア市場を拓く～小売国際化の100年史と市場グローバル化～』新評論、2011年、328頁、単著

〔産業財産権〕

なし

〔その他〕

川端基夫「連載：消費市場の解読法」第1回～第6回『The Monthly NNA アジア消費者ラボ』2013年5月号～10月号、エヌ・エヌ・エー、各号2頁、2013年、査読なし

6. 研究組織

(1)研究代表者

川端 基夫 (KAWABATA, Motoo)

関西学院大学・商学部・教授

研究者番号：60234118

(2)研究分担者

なし()

研究者番号：

(3)連携研究者

なし()

研究者番号：