

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

著者	李 素熙
雑誌名	関西学院商学研究
号	74/75
ページ	29-62
発行年	2018-03-15
URL	http://hdl.handle.net/10236/00026987

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

李 素 熙

- I. はじめに
- II. 外食企業の特性の捉え方
- III. 主体特性の基本フレームの提起
- IV. 主体特性と国際行動やその成果との関係
- V. 仮説の検証
- VI. 残された課題
- VII. おわりに

I 章. はじめに

1. 外食企業の国際化研究の概要

近年、アジアの外食企業の海外進出は飛躍的な発展を遂げている。例えば、図表1からもわかるように、日本の場合は14もの外食企業が、韓国の場合は11の企業が海外市場に100店舗以上を展開している。

日本の外食企業が海外進出に積極的である背景には、国内市場の縮小や新興国での外食市場の拡大があるとされる。実際、日本国内の外食市場の規模は、1997年の29兆円をピークに、その後縮小しはじめ、2003年以降は24兆円前半で推移している。一方、中国の2017年の外食市場は前年比10.7%増の68兆円強にまで拡大している。¹⁾ 日本の外食企業の海外進出件数は2003年頃から増大しはじめ、2010年以降に急増したことが明らかになっている(川端 2016)。川端の調査では、2010年～2014年までの5年間で、戦後全体の約半数に当たる665件もの海外への進出が確認されている。

以上の状況を踏まえ、本稿では日本の外食企業の国際化に注目する。日本の外食企業の海外進出の歴史は明治期にまで遡るが²⁾、チェーン展開をする外食企業が

1) (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』および中国割烹協会(2017)『2017年 美食消費報告』より。

2) 岩間一弘(2013)「上海の日本食文化メニューの現地化に関するヒヤリング調査報告」千葉商大紀要、51(1)、pp.1-54。

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

図表1 海外に100店舗以上を展開するアジアの主要外食チェーン

母国	主な店舗ブランド	主要メニュー・商品	海外店舗数	進出市場
日本	吉野家	牛丼	775	10
	味千ラーメン	ラーメン	703	11
	サイゼリア	イタリアン料理	367	5
	モスバーガー	ハンバーガー	354	8
	ペッパーランチ	牛肉グリル料理	314	14
	丸亀製麺	うどん	208	13
	ピアードババ	シュークリーム	204	16
	やよい軒	定食	198	6
	新宿サボテン	とんかつ	175	9
	CoCo壱番屋	カレー	155	11
	元気寿司	寿司	151	10
	8番ラーメン	ラーメン	128	2
牛角	焼肉	117	11	
大戸屋	定食	102	8	
韓国	デリ・マンジュ	鯛焼きなど	600	10
	カフェ・ベネ	カフェ	572	15
	BBQ	フライドチキン	500	30
	レッド・マンゴ	飲料	381	18
	トゥレジュール	ベーカリー・ケーキ	380	7
	パリス・バゲット	ベーカリー・ケーキ	311	5
	ロッテリア	ハンバーガー	289	7
	ボンチョン	フライドチキン	229	8
	ミスター・ビザ	ピザ	150	5
	MAANコーヒー	カフェ	150	1
	トゥダリ	焼き鳥	137	2
台湾	CoCo都可	飲料	2150	9
	85度C	カフェ・ケーキ	520	3
	鮮芋仙	デザート	370	4
	チャイタイム	飲料	220	25
	シェアティー	飲料	160	15
	カムバイ	飲料	110	11
	争鮮回转寿司	寿司	110	4
香港	大家樂	中華ファーストフード	120	1
	美心西餅	ベーカリー	130	1
シンガポール	ブレッド・トーク	ベーカリー	700	17
	クリスタル・ジェイド	広東料理	120	10
フィリピン	ジョリビー	ファーストフード	100	7

出所：川端(2016) p.200を一部改変

海外進出を果たしたのは、1970年代中頃の「どさん子ラーメン」や「吉野家」による米国進出が最初であった（川端 2010）。その後は、1980年代に 157 件、1990年代に 160 件の海外進出が行われ、2014 年末までに計 1023 件の外食チェーンによる海外進出があったとされる³⁾。

一方、日本の外食業の海外進出を対象とした研究は、日本食文化の海外移転を研究した石毛・小山・山口・栄（1985）から始まるが、その対象は現地の個人経営の日本食レストランであった。これに対して、日本の外食企業の海外進出行動を取り上げたものは、川端（2002）が最初である。そこでは日系外食企業の海外進出および撤退行動の歴史を概観した上で、吉野家と元気寿司の海外進出の例を取り上げ、外食企業のマネジメントが食文化の移転に果たす役割を検討している。その後、外食企業の国際化が進むにつれて、それを対象とした研究は徐々に増えつつあるが、多いとは言えない。

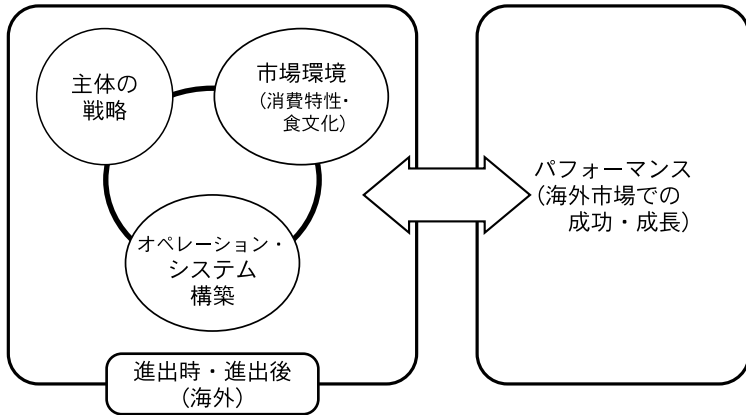
また、それらのほとんどは個別企業の国際化行動を紹介する事例研究が中心となっており、現状を部分的・断片的に捉えたものとなっている（鶴岡 2008；茂木 2013；口野・大島；2015）

このような中で、日本の外食企業の国際化行動の全容を明らかにし、それを一つの理論的枠組みの中で体系的に捉えようとしたものが川端（2013、2016）である。それは、外食国際化におけるオペレーション・システムの構築問題に光を当て、理論的な分析フレームを提示したものであるが、現状ではこれが唯一の理論的研究となっているのが実状なのである。

川端（2013、2016）が提示した分析フレームは、図表 2 に示すごとくである。すなわち、外食企業の海外進出は、大きくは①主体の戦略（経営者の意志）、②食文化問題も含めた市場の環境特性、③オペレーション・システム構築、の三つのファクターの相互作用により成っており、この中の③オペレーション・システム構築が国際化の成否のカギを握るとする。これは、著者自身が整理した海外進出のデータベースや多くの実態調査から導かれたものであり、極めて現実的なフレームとなっている点が特徴といえよう。

3) 川端（2016）『外食国際化のダイナミズム—新しい「越境のかたち」—』新評論。（pp.264-311）

図表2 川端（2013）の外食グローバル化の基本フレームと成果との関係



出所：川端（2013、p.9）の図を基に筆者作成

2. 企業特性と国際戦略

ところで、企業の国際化を考えるにあたっては、各々の企業が持っている固有の特性がマーケティング戦略の選択などに与える影響をとらえねばならないことが以前から指摘されてきた。

例えば、国際マーケティングなどの研究領域においては、①海外市場への志向性が標準化・適応化戦略に影響することを実証し、国際市場を重視する企業ほど現地適応化傾向が強いとした Walters（1986）の研究や、②企業の国際経営の経験が製品の標準化・適応化戦略に影響することを実証した Cavusgil, et al. (1993) の研究、あるいは③現地市場に対する知識が標準化・適応化戦略の決定に影響することを実証し、現地に対する知識が多い企業ほど適応化傾向があるとした Welch, et al. (1998) の研究、および④企業規模の大きさが製品の標準化・適応化戦略に影響することを実証している Chung（2005）の研究などがみられる。

すなわち、企業規模や海外事業経験、現地市場に対する知識、海外市場志向性のような企業の持つ組織的要因が国際的なマーケティング戦略に何らかの影響を与えていることが伺えるのである。また、サービスを提供する無形財の方が有形財より適応化されやすいとした Nicoulaud（1989）の研究や、産業財（耐久財）は消費財（非耐久財）よりマーケティング戦略の標準化傾向が強いとした Cavusgil, et al. (1993) の研究などは、企業が有する製品特性がマーケティング戦略に影

響するとのことを実証している。

要するに、企業の組織的要因や製品要因のような企業固有の内部要因と国際マーケティング戦略との間には、一定の関係性があることが示されてきたのである。

一方、国際フランチャイジング研究の領域においても、企業固有の特性との関係を意識した研究が見られる。例えば、市場拡大の願望や収益拡大願望に対する経営陣の姿勢と海外進出の意思決定との関係を検証した Kedia ほか (1994) の研究や、企業規模や歴史の長さ、企業成長性といった企業特性と進出形態 (国際フランチャイジングの志向性) との関係を検証した Alon (1999) の研究などは、企業の持つ特性が進出形態や海外進出の意思決定に一定の影響を与えていることを示している。

要するに、国際マーケティングや国際フランチャイジングのような研究領域においては、企業の主体特性⁴⁾と国際戦略との関係に関心が払われてきたことがみとれる。

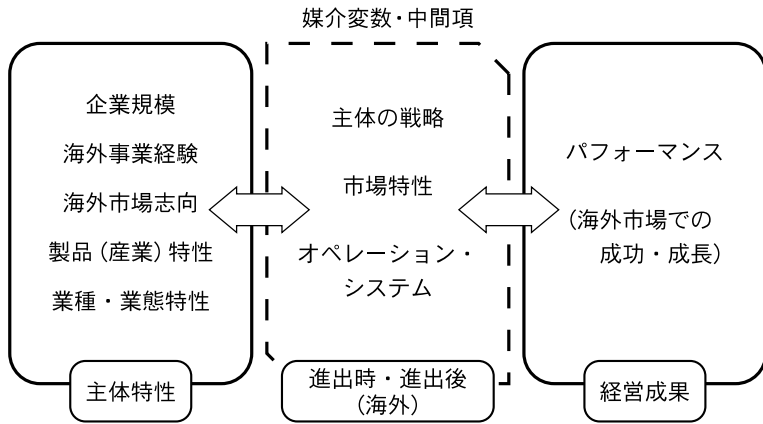
3. 外食国際化研究の課題と本稿の目的

以上のような、国際マーケティング領域や国際フランチャイジング領域の動向に対して、外食企業の国際化研究においては、進出主体の特性が国際化行動やその成果に与える影響に関心を払った研究は皆無に近い。

そこで、本稿では、外食企業の主体特性と国際化行動との関係や国際化行動の成果との関係を検討することを目的とする。つまり、外食国際化を主体特性との関係から据え直すことを試みたい。具体的には、図表3で示すごとく、図表2で示した川端 (2013) の前提条件として主体特性がパフォーマンス (海外市場での成功・成長) に影響を与えていると考え、これを外食国際化を据える新たなフレームとして提起したい。換言すれば、川端 (2013) のフレームを、主体特性とパフォーマンスとの間の媒介変数・中間項として位置付け直すのである。なお、このような主体特性と外食国際化との関係については、川端・陳 (2014) が台湾の外食企業を例に業種・業態特性との関係について触れているが、それは部分的な検討にとどまっており、体系的な分析は行われていない。

4) これまで国際マーケティング研究領域などにおいて企業内部要因と呼ばれてきた組織的要因および製品要因を、本稿では「主体特性」と総称することにする。

図表3 外食国際化を捉える新しい分析フレーム



以上のことから、本稿では、外食国際化を捉えるにあたって、既存のファクターに加え、主体特性という新しいファクターを取り入れて外食国際化の分析フレームを再検討することを試みたい。考察の手順としては、まずは続くII章において外食企業の「特性」をどのように把握・理解するのかを検討したい。その際には、アジア系の外食企業の中でも比較的国際化が進んでいる日本と韓国の「標準産業分類」に着目し、各々の中で外食産業がこれまでどのように分類されてきたのかを確認しながら、主体特性を構成する要素を抽出する。それを踏まえて、III章では、主体特性を類型化する基本フレームを示したい。その後IV章では、実際に日本の外食企業を対象として、主体特性の基本フレームに沿って各企業の主体特性を分類し、事例検証を通じて主体特性と国際化行動の成果との関係を検討する。そして、V章では、仮説の検証を行った後、VI章では残された課題を示したい。

II章. 外食企業の特性の捉え方

本章では、主体特性を正面から捉えるにあたり、まずはアジアの中でも国際化が進んでいる日本と韓国の「標準産業分類」に注目し、その中で外食産業がこれまでどのように分類されてきたのかを確認し、日韓の各々の分類上の特性や問題点を明らかにしたい。

さて、「標準産業分類」とは、財およびサービスの生産又は提供に係るすべての

経済活動に関する国際的な分類である「国際標準産業分類」を基礎として、長年にわたって国内の産業構造の特性や動向などを踏まえながら、国内の産業活動の類似性により体系的に類型化したものである。この標準産業分類を用いて日本と韓国の外食産業分類がどのように分類されてきたのかを検討したところ、以下の3点が明らかになった。

(1) 国ごとに分類基準が大きく異なること

そもそも標準産業分類は、国際的な比較可能性を確保するため国際連合（UN）が提供している「国際標準産業分類」に基づいて作成されたものである。しかし、新しい市場ニーズの出現や業種の専門分化、法の改定などに伴う産業構造の変化などが長年にわたり分類に反映されてきた結果、国によってその分類が大きく異なってしまうているのである。

例えば、従来、日本の標準産業分類で「飲食店」は、大分類「卸売・小売業、飲食店」のように卸売・小売と一緒にされていた。しかし、食材等を購入、調理・加工し、場所を提供して飲食させる事業所であること、サービスの要素のウェートが高まっていることや外食産業規模の拡大などの理由により、2002年3月（第11回改定）からは「卸売・小売業、飲食店」から分離し、新しく一つの産業として大分類「飲食店、宿泊業」が新設されるようになった⁵⁾。

また、2007年11月（第12回改定）⁶⁾の改定では、大分類「卸売・小売業」の細分類「料理品小売業」に含まれている事業のうち、「客の注文を受け、調理した飲食料品やサービスを提供する「飲食店」に類似の活動」を「料理品小売業」から分離し、大分類「宿泊業、飲食サービス業」の下に新しく中分類「持ち帰り・配達飲食サービス業」を新設して分類した。この再編は近年テイクアウトやデリバリーサービス等のウェートが高まっている「飲食店」が出現してきたことが反映されている。

一方、韓国の標準産業分類⁷⁾においても、外食産業の成長に伴う専門店の増加や、韓国の外食市場の中で著しく規模が拡大した業種の出現、法の改定により今後その成長が見込まれる業種の出現などを反映して、新たな項目の新設や細分化が見られる。

5) 総務省「日本標準産業分類の変遷と第11回改定の概要」

6) 総務省「日本標準産業分類の変遷と第12回改定の概要」

7) 韓国の標準産業分類で外食産業は、大分類「宿泊および飲食店業」の中の中分類「飲食店業および酒店業」に含まれており、また、中分類「飲食店業および酒店業」は、小分類「飲食店業」と「酒店および非アルコール飲料店」に分けられ、それぞれの小分類はまた細分類されている。

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

例えば、韓国料理の「飲食店」は、2017年1月（第10回改定）の改定が行われるまでは、小分類「飲食店」の細分類「一般飲食店」の中で外国料理を提供する飲食店と一緒に同じくくりの中で分類されてきたが、改定以降、外国料理の飲食店から分離し、新たな細分類「韓食⁸⁾の飲食店」を設け、さらに、「韓食の一般飲食店」、「韓食の麺料理専門店」、「韓食の肉類料理専門店」「韓食の海鮮料理専門店」と韓国料理を扱う飲食店を細分化している。

また、これまで、コーヒー専門店(カフェ)は、小分類「酒店および非アルコール飲料店」の細分類「非アルコール飲料店」の中で他の非アルコール飲料店と一緒に分類されていたが、2017年1月の改定をもって、細細分類「コーヒー専門店」が独立した項目として新設された。これは、近年、韓国の外食市場におけるカフェ業種の爆発的な成長が反映された結果である。

同じく、2017年の1月の改定の際、細分類「酒店」の中で「生ビール専門店」⁹⁾が新設されたが、これは、2014年の4月の酒税法の改定¹⁰⁾により生ビール専門店が成長し、また今後さらなる成長が見込まれる業種であるということが理由である。

つまり、標準産業分類は、国際間の比較性を確保するために国際連合(UN)が勧告している国際標準産業分類に基づいて作成されたにもかかわらず、上述のような各国の外食発展の歴史的経緯などが産業分類に反映されることにより、時代によって変わることはもちろん、国によっても大きく異なってしまったため、標準産業分類をベースにししながら、国の枠組みを超えて統一的に外食企業の主体特性の議論を進めることが困難になっていると考えられる。

(2) 提供メニューやサービス内容が反映されていないこと

標準産業分類は、「主たる料理・メニュー」の類似性といった業種によって分類されているため、提供される料理やサービスの内容までには捉えきれていない。

例えば、主に中華料理を提供する飲食店は、韓国の標準産業分類では「中華の飲食店」に分類しているが、中華の飲食店にしても本格的な中華料理を出す飲食店と韓国風の味付けをした中華料理を出す飲食店、韓国風の中華料理をデリバ

8) 産業分類の中では「韓食」と表記されているため、引用部分については「韓食」と記す。

9) 生ビール専門店とは、クラフトビール・地ビールを販売するビール専門店のことを指す。

10) 詳しく述べると、2002年2月の酒税法改定により、自前の醸造所を持って、自家製ビールを提供することが可能となったものの、外部への流通が不可能であったため、大きくクラフトビール市場が拡大することはなかった。しかし、2014年4月の酒税法改定により、外部流通が許可されることになり、クラフトビール市場の拡大が本格化し始めている。

リー中心に運営をする飲食店がある中で、それらを区別することなく、「主たるメニュー」の類似性により一括して分類している。すなわち、「主たる料理・メニュー」の類似性を基準にグループ分けしているため、それぞれ異なる性格を有する飲食店を一括りにして捉えてしまっているのである。

また、日本の標準産業分類における「他に分類されない飲食店」カテゴリーは、主として、大福、今川焼、ところ天、湯茶、アイスクリーム、サンドイッチ、フライドチキン、ドーナツなどを主に扱う店を含んでいる。一方、韓国の標準産業分類における「その他・簡易飲食店」カテゴリーは、即席式のパンやケーキ、トック、ピザ、ハンバーガー、サンドイッチ、ペーカリー、フライドチキン、キムパップのような間食や夜食、代用食の簡易飲食向けに調理したメニューを扱う店が含まれており、比較的素早く調理し、提供できるメニューの店を分類している。

しかしながら、このような「他に分類されない飲食店」や「その他・簡易飲食店業」のようなカテゴリーは、分類の便宜上、主となるメニューの類似性により複数の飲食店業をまとめてグループ分けしているため、厳密にみると全く異なる業種と思われる飲食店業が同じカテゴリーに分類されている。その結果、「簡易飲食」の範疇あるいは「主として」の範疇やその定義が曖昧になっている。

つまり、主体特性を捉える際には、業種（「主たる料理・メニュー」の類似性を基準に分類した）という大雑把で抽象的なくくりで捉えるには限界があることが分かる。むしろ、業種という枠組みを取り払ってより中身に踏み込むこと、すなわち提供される商品（メニュー）やサービスの固有の特質・特性を基にした捉え方をする必要があると考える。

（3）分類基準の中に提供方式・販売方式や店舗形態が含まれていること

そもそも、メニューと「提供方式・販売方式」や「店舗形態」との間には密接な関係があるため、メニューとそれらが一体化して分類基準を構成している。

例えば、日本の産業分類を見ると、中分類「持ち帰り・配達飲食サービス業」¹¹⁾に持ち帰り弁当屋や持ち帰り寿司店、車両などの使った移動販売のようなテイクアウト専門の飲食店を分類しており、さらに小分類「配達飲食サービス業」には宅配ピザ屋や仕出し料理・弁当屋、寿司や天丼などのデリバリー専門店、ケータリングサービス店、給食センターのようなデリバリー専門の飲食店やケータリングおよび給食事業を分類している。

11) ただし、同じく持ち帰り店であっても、客の注文によって調理されたものではなく、他から仕入れたもの又は作り置きものを小売する場合は、小売業として、中分類「飲食品小売業」に分類される。（経済産業省「商業統計」より）

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

すなわち、どのようなメニュー内容を提供しているのかといった区分だけでなく、どのように提供しているのかなどの提供方法・販売方法（サービスの要素）も考慮して分類していることが伺える。

このような傾向は韓国の標準産業分類においても見られる。客席販売中心にしているのか、持ち帰りを中心としているのか、デリバリーを専門にしているのかといった「提供方式・販売方式」や、「出張および移動飲食店」の分類項目からもわかるように、特定の場所において固定した店舗を有しているのか、車両などを使うのか、店舗を有さず出張やケータリングサービスをするのか、学校や病院などの機関内での給食事業を行うのかなどの「店舗形態」にも着目しつつ、分類している。

要するに、外食産業は、商品（料理・メニュー）の生産だけでなく、生産された商品をどのように提供するのかといったサービスの要素も併せ持っている複合産業であるため、外食企業の主体の特性を考える際には、業種・メニューだけでなく、「提供方式・販売方式」および「店舗形態」なども意識する必要がある。

以上、標準産業分類を検討し、明らかになったことは三つある。まず、産業分類には国それぞれの外食発展の歴史的経緯が反映されるため、標準産業分類をベースとしながら、国の枠組みを超えた統一的な議論を進めることには無理が生じることである。

二つ目は、標準産業分類は「主たる料理・メニュー」の類似性、つまり業種によって分類されていたが、提供される料理やサービスの内容までには捉えきれていなかったため、主体特性を捉える際には、業種という抽象的で大雑把なくくりで捉えることには限界があることである。

三つ目は、メニューと「提供方式・販売方式」や「店舗形態」との間には、密接な関係にあり、外食企業の特性を考える際には、業種・メニューの要素だけでなく、「提供方式・販売方式」および「店舗形態」のようなサービスの要素も意識すべきだということである。

Ⅲ章. 主体特性の基本フレームの提起

1. 主体特性を規定するファクター

前述のごとく、標準産業分類には、各国の外食業の発展の歴史などが反映されるため、国によってその分類が異なり、国際間の統一的な検討が難しいというこ

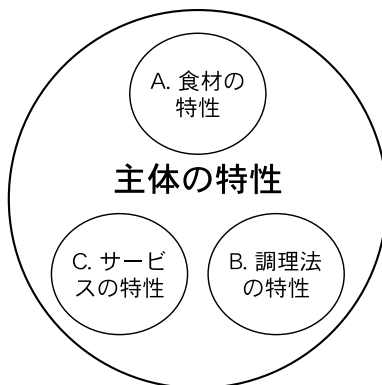
とや、基本的に主要メニューの内容による分類基準が非常に曖昧であり、かつ時間の経過と共に分類基準や内容が変化していくなどの問題があった。

そのため、企業およびブランドレベルにおける外食産業のグローバル化行動を導き出すためには、国の枠組みを超えて統一的に外食企業の主体特性の議論を進めることができるような物差しが必要であると考えられる。また、外食企業の主体の特性を捉える際には、メニューの類似性を基準に分類する業種という形式的な基準ではなく、より中身に踏み込んだ分類が必要である。ここでいう中身とは、すなわち、食材を手に入れ、調理を行い、完成されたメニューが消費者に提供されるまでの一連のプロセスの特性であり、この違いが消費者に店の違いを認識させる基本要素と言える。また、メニューだけでなく、その提供の仕方や店舗におけるサービスも消費者に業態の違いを認識させていると考えられる。

よって、主体特性を類型化するフレームとしては、図表4で示すように、主体特性をA 食材の特性、B 調理法の特性、C サービスの特性という3つの視点から考えるべきと考えられるのである。つまり、A 食材の特性とB 調理法の特性がメニューの特性を測定する重要なファクターとなり、C サービスの特性が提供方法の特性と店舗形態の特性を捉える重要なファクターとなる。これらの三つの特性を総合して主体特性を捉えることが重要になると考えられるのである。

以下では、この基本フレームで示されたA、B、Cの3つのファクターについて説明していきたい。その際には、各ファクターが国際移転する際にどのような壁にぶつかるのかといったことも考えながら説明したい。

図表4 主体特性の基本フレーム



外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

図表5 主体特性を規定するファクター

A	食材の特性	1. 食材の多様性・幅	2. 食材入手の難易度	3. 消費者の食材受容の難易度
		取り扱っているメニューの豊富さ	原材料の食材が入手できるかどうか、その食材が新鮮な状態で入手できるかどうか、適宜に欲しい分だけ配送してもらえるかどうか	食文化的特性や宗教などにより、食材の受容が難しいものと、受容されやすいものがある
B	調理法の特性	調理法の難易度		
		<ul style="list-style-type: none"> ・調理法の難易度が高い場合、熟練の調理人への依存が高く、スタッフへの指導に時間をかけて徹底する必要がある ・比較的調理法の難易度が低い場合、熟練した料理人を雇う必要も、パートタイムの従業員への指導に多くの労力をかける必要もなくなる 		
C	サービスの特性	1. フル・サービス	2. リミテッド・サービス	3. フル・セルフ・サービス
		(1)従業員が客の席まで注文を取りに伺い、料理も席まで運び、また、片付けや会計の際にも従業員が介在する形式 (2)客がタッチパネルで注文をし、従業員が料理を席まで運び、また、片付けや会計の際にも従業員が介在する形式（例えば、居酒屋）	(1)客が券売機で食券を購入して渡し、従業員が料理を席まで運び、片付けを行う形式 (2)客がタッチパネルで注文をし、ベルトコンベアで料理が運ばれ、従業員が会計と片付けをする形式（例えば、回転寿司店）	(1)客がレジカウンター及び券売機で注文と会計を済ませ、プザー付きの番号札を受け取り、受け渡し口で商品を受け取り、食後は返却口にトレイを返す形式 (2)レジカウンターで注文、会計、商品渡しが行われる形式（例えば、持ち帰り専門店） (3)客がレジカウンターで注文をし、会計を済ませ、そこで商品を受け取り、トレイに乗せ、好きなテーブル席に着き、食事が終わると返却口にトレイを返す形式（例えば、ファーストフード店）

A 食材の特性

図表5で示すように、食材の特性は、さらに3つの要素から構成されていると考えられる。まず、「(A-1) 食材の多様性・幅」は、開店後の店舗拡張のスピードにも影響を与える重要な要素と言えよう。例えば、居酒屋や定食屋、ファミリーレストランといった業態で取り揃えている料理に使われる食材の幅と、カフェやラーメン、カレーのようなメニューの種類が限定された専門店の食材の幅との間は歴然とした差があることは言うまでもない。取り扱う食材が少ないと、厨房設備も簡素で済み、食材の調達および加工・保管などの管理の手間も省くことができ、店舗運営や拡張のやりやすさにつながると考えられる。

また、「(A-2) 食材入手の難易度」は、欲しい食材が手に入るかどうかという問題である。川端(2013)も、「外食チェーンでは、同じ品質の同じメニューをすべての店舗で安定的に提供することが基本となる。したがって、基本食材を安定

的に調達し、衛生的に加工し保管して、効率的に各店舗に配送するシステム、つまりサプライチェーンをいかに構築するかが課題となる」(p.11)としており、食材の入手は、調達・加工・配送といったサプライチェーン構築と密接な関係にある重要な要素と言える。すなわち、食材が手に入ったとしても、新鮮な食材が手に入るかどうか、適時に必要な量だけ入手できるのかといった食材入手の問題だけでなく、食材の品質管理システムや配送システムの問題が深く関与しているのである。特に、海外進出においては、現地で日本と同様の主要メニューの味を再現するために必要となる食材が手に入るかどうかという問題は、進出先市場のインフラ設備が整っているかに大きな影響を受ける。例えば、生鮮食品や乳製品、冷凍食品、調理済みの加工食品などの低温管理が求められる食品を、産地から加工施設、小売業、消費者まで一貫して低温・冷蔵・冷凍の状態を保ったまま流通させる仕組み、つまりコールドチェーンシステムが構築されているかどうかが食材入手の難易に大きな影響を与えるのである。

実際に、定食を中心とする外食チェーン「大戸屋」のタイへの進出を分析した伊丹ほか(2017)においても「当時¹²⁾、タイにはチルド配送という発想がなく、常温か冷凍という二者択一しかなかった。「(中略)タイは日本よりも高温多湿の地であるから、生鮮食品を常温で配送することなど考えられない。かといって冷凍しては品質が落ちてしまい、大戸屋の求める味を再現することが難しい。」(p.66)としている。

さらに、食材の多様性や入手の難易度の問題以前に、その食材が広く受容されやすいものなのかそれとも限定的に受容される特性を持った食材なのかといった「(A-3)消費者の食材受容の難易度」も重要な要素となると考えられる。これは、市場(国や地域)が変わればその市場の食文化の影響により、食材の受容の困難性が顕在化することを示している。川端(2013)も、「これまでの研究で重視されてきたように、現地市場の食文化特性が外食チェーンのグローバル化に与える影響は少なくない」(p.10)とし、実際、同じ外食チェーンでも市場ごとに売れるメニューに大きな差が見られるとしている¹³⁾。もちろん、食材の受容については困難性が顕在化することもある。例えば、「吉野家」が米国に進出した頃、牛丼と

12) ここでいう当時は2005年のことである。

13) 川端(2016, p.79)の調査では、ハンバーガーチェーン「モスバーガー」における海外での人気メニューランキングを、牛肉、豚肉、鶏肉、海老、魚などの挟まれているパティの食材別に整理したものがあがるが、この調査によると、これらの売行きが市場ごとに人気のあるハンバーガーの種類が大きく異なるとする。例えば、日本では1位から4位までを牛肉バーガーが占めているが、アジアの他の国では鳥や魚、海老や海鮮が人気であるとされている。

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

いう米飯主体の丼というメニューそのものが、米国人(特に白人)にはあまり受容されなかった。そこで、米飯食の文化を有するアジア系や中南米系住民が多いカリフォルニアに移転することで受容に成功し、現在ではカリフォルニアで100店舗を超えるまでに成長しているとされる(川端 2016、p.88～89)。

同様のことは、韓国の外食大手のCJフードビルのベーカリーブランド「トゥレジュール」に対して筆者が行ったインタビュー調査においても確認できた¹⁴⁾。すなわち、同社がベトナムに進出した時、ハノイとホーチミンとでは売れるパンの種類が異なるという現象が生じたのである。首都であるハノイはベトナム北部に位置し、南部にあるホーチミンとは気候も異なる。また、歴史的に中国の支配下にあったハノイとフランスの支配下にあったホーチミンとでは、ライフスタイルや人の価値観も大いに異なるとされている。このような歴史的な背景もあり、ホーチミンでは単価の高いケーキやパストリー類のベーカリーが多く売れる一方、質素、節約が身についたハノイの市場では、派手なデコレーションのケーキ類の売れ行きはさほど良くないとされる。

B 調理法の特性

調理法の特性とは、調理法の難易度のことを指す。すなわち、メニューの中には、高度な調理技術を要するため熟練した料理人が必要となるものと、調理が容易で、調理の技術移転が容易であり、機械代替性も高いものがあるということである。

調理法の難易度が高い場合には、高度なテクニックやスキルを有した熟練の料理人を雇う必要がある。あるいは、スタッフへの指導に時間をかけて徹底する必要があるが生じる。

一方、炒める、ゆでる、温めるなど調理法の難易度が低い場合には、熟練した料理人を雇う必要も、パートタイマーの従業員への指導に多くの労力をかける必要もなくなるのである。要するに、ノウハウ移転の観点からすると、調理法の特性は、人材確保や人材育成の問題に直結する重要な要素であることが伺える。

実際に、先述のCJフードビルの「トゥレジュール」の場合は、製パンの調理技術を要したため一定の製パン技術を有する人材が必要であったが、韓国には製菓・製パンの専門学校があったため、製菓・製パンの資格を有している人が採用しやすく、調理のノウハウ移転が早かった。それに対し、製菓・製パン技術の教育を受ける専門学校が皆無に近かったベトナム市場では、製菓・製パンの技術を有する人材が乏しかったため、技術移転に苦勞したとされる。

14) 2017年10月18日および11月16日にJin NAMGUNG氏(CJフードビルの元課長)に対するインタビュー調査。

C サービスの特性

一般に、サービスの特性には、サービスの水準によって「(C-1) フル・サービス (Full-service)」、「(C-2) リミテッド・サービス (Limited-service)」、「(C-3) フル・セルフ・サービス (Full-self-service)」の3種があると考えられる。

「(C-1) フル・サービス」とは、従業員が注文・サービング・会計・片付けのすべてあるいはほとんどに従業員が介在するタイプのもを指す。すなわち、このサービスには二つのタイプがあると言える。一つは、従業員が客の席まで注文を取りに伺い、料理も席まで運び、また、片付けや会計の際にも従業員が介在するもので、高級料理店でよく見られるものである。もう一つは、注文は客自身がタッチパネル端末で行うが、それ以外の料理の運搬や片付け、会計などは従業員が介在するタイプであり、居酒屋などでよく見られるものである。

「(C-2) リミテッド・サービス」とは、注文・サービング・会計・片付けの一部分に従業員が限定的に介在するタイプのもを指す。このサービスにも二つのタイプがある。一つは、定食屋やラーメン店などでよく見られるもので、注文は客自身が券売機で食券を購入することで行うがそれ以外の料理の運搬や片付け、会計などは従業員が介在するタイプである。もう一つは、回転寿司店でよくみられるもので、客がタッチパネル端末で注文をすると、ベルトコンベアで料理が運ばれ、従業員が片付けと会計をするタイプのものである。

「(C-3) フル・セルフ・サービス」とは、注文・サービング・会計・片付けに一切従業員が介在しないあるいはレジカウンター越し¹⁵⁾に対応し、注文・サービング・会計・片付けの大半を客がセルフで行うことを指す。これには三つのタイプがある。一つ目は、フードコートでよく見られるもので、客がレジカウンター及び券売機で注文と会計を済ませ、プザー付きの番号札を受け取り、受け渡し口で商品を受け取り、食事後は返却口にトレイを返す形式のことである。二つ目は、持ち帰り専門店で見られるもので、レジカウンターで注文、会計、商品の渡しが行われるものであり、持ち帰り店であることで片付けを要しない形式である。三つ目は、ファーストフード店やカフェで見られるもので、客がレジカウンターで注文をし、会計を済ませ、そこで商品を受け取り、トレイに乗せ、好きなテーブル席に着き、食事が終わると返却口にトレイを返す形式のことであり、注文・サービング・会計・片付けのすべてを客がセルフで行うことになる。

15) レジカウンターを隔てての接客サービスは、ホールでのテーブルオーダーやテーブルサービングといった接客にかかる手間の省略または低減に果たす役割が大きい。そのため、本稿では、レジカウンター越しのサービスをフル・セルフ・サービスの範疇に入れることとする。

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

外食業のサービスの特性は、いわゆる店舗コンセプトに応じて、どのように提供するのか・どのような売り方をするのかといったサービス水準が決められている点にある。それにしたがって店舗形態・店舗レイアウトも変わるであろうし、従業員の教育の仕方も変わるであろう。

サービス水準が低いほど（フル・セルフ・サービスに近いほど）、回転寿司店のベルトコンベアによるサービングやファーストフード店におけるタッチパネル端末による注文や会計のように、機械が代替できる部分が多くなり、従業員が介在する部分が減少する。そのため、従業員への接客教育を省略することが可能となる。一方、サービス水準が高いほど（フル・サービスに近いほど）、従業員が介在する部分が多くなり、そのため、接客に動員する従業員も多くなり、より多くの人材を確保することや接客教育により多くの時間を費やすことを余儀なくされる。

さらに、サービス水準により店内レイアウトも影響を受ける。例えば、フル・サービスの場合は、テーブルと椅子のみで構わないが、リミテッド・サービスやフル・セルフ・サービスの場合は、注文・決済・受け取りのための機械やカウンター、食器の返却コーナーが必要になる。

要するに、サービスの特性により、人材育成や確保、店舗レイアウトにも影響を与えることが伺える。

2. 主体特性の各要素の水準を測る指標

図表6で示すように、主体特性の各ファクターを測定する指標について説明していきたい。

まず、A 食材の特性に関しては、上述のごとく、「(A-2) 食材入手の困難性」と「(A-3) 消費者の食材受容の困難性」は、進出先の市場環境に大きく左右される要素であるため、市場が変わることによってその困難性および容易性が現れるのでここでは測定できない。したがって、食材の特性は、「(A-1) 食材の多様性・幅」により規定される。食材の多様性を測定するに際しては、メニュー構成が多様であるかどうか大きく影響を受けるため、「メニューの品目数」を指標として測定することにする。

また、B 調理法の特性は、上述のごとく、調理法の難易度つまり調理のノウハウ・技術移転の難易度により規定される。したがって、「調理法の難易度」を指標として調理法の特性を測定する。例えば、仕込みや盛り付けは簡単な調理法で最も調理法の難易度が低いとし、焼いたり、揚げたり、茹でたり、炒めたりするといった調理法は高度な技術を求めるよりはフライヤーやフライパンなどの調理器

具さえあれば無理なく調理が可能であるため、調理法が容易であるとする。一方、包丁を使って魚を裁いたり、肉を整形したり、刺身をしたり、麺を打ったりする調理法は熟練するまで時間が要するため、調理法の難易度が高いとする。

C サービスの特性は、上述のごとく、注文・サービング・会計・片付けといったホールサービスの一連のプロセスにどのくらい従業員が介在しているのかを基準とし、3つのレベルに分類したサービス水準に規定される。したがって、フル・サービス、リミテッド・サービス、フル・セルフ・サービスの三つのサービス水

図表6 ファクターの水準を測る指標

A	食材の特性	食材の多様性・幅		
		メニューの品数が多い ↑↓ メニューの品数が少ない 「メニューの品目数を指標とする」		
B	調理法の特性	調理法の難易度		
		魚の裁き・肉の整形・燻製・生地をこねる ↑↓ 仕込み・盛り付け・焼く・揚げる・茹でる・煮込む・炒める・蒸す 「調理法の難易度を指標とする」		
C	サービスの特性	サービス水準		
		機械代替およびセルフ0～1つ ↑↓ 機械代替およびセルフ2～3つ 「注文・サービング・会計・片付けに対する機械代替およびセルフの頻度を指標とする」 機械代替およびセルフ4つ、またはレジカウンター対応		
		1. フル・サービス	2. リミテッド・サービス	3. フル・セルフ・サービス
		タイプ(1) ①注文：従業員 ②サービング：従業員 ③片付け④会計：従業員	タイプ(1) ①注文②会計：券売機 ③サービング：セルフ 又は従業員 ④片付け：従業員 タイプ(2) ①サービング：ヘルトコンペア、 ②注文：タッチパネル ③会計と④片付け：従業員	タイプ(1) ①注文②会計：券売機 ③サービング：番号札、 ④片付け：セルフ タイプ(2) ①注文②会計③渡し：レジカウンター越し ④片付け：なし タイプ(3) ①注文②会計③渡し：カウンター越し、 ④片付け：セルフ
	一機械代替およびセルフ0～1つ	一機械代替およびセルフ2～3つ	一機械代替およびセルフ4つ、またはレジカウンター越し対応	

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

準を「注文・サービング・会計・片付けに対する機械代替¹⁶⁾ およびセルフの頻度」を指標として測定することにする。

「(C-1) フル・サービス」は、従業員がテーブル・オーダーから、テーブル・サービング、会計や食器の返却および片付けまですべてを客側に委ねることなく、従業員が行うことから、機械代替およびセルフの頻度がゼロもしくは1つとなり、サービスの水準が高い・多様であると判断できる。

「(C-2) リミテッド・サービス」は、注文・サービング・会計・片付けの一部分に従業員が限定的に介在することから、機械代替およびセルフの頻度が2つから3つとなり、サービス水準が中レベルと判断できる。

「(C-3) フル・セルフ・サービス」は、注文・サービング・会計・片付けに一切従業員が介在しないあるいはレジカウンター越しで対応し、注文・サービング・会計・片付けの大半を客がセルフで行うことから、この場合は、機械代替およびセルフの頻度が4つもしくはカウンター越し対応となり、サービス水準が低い・単純と判断できる。

IV章. 主体特性と国際化行動やその成果との関係

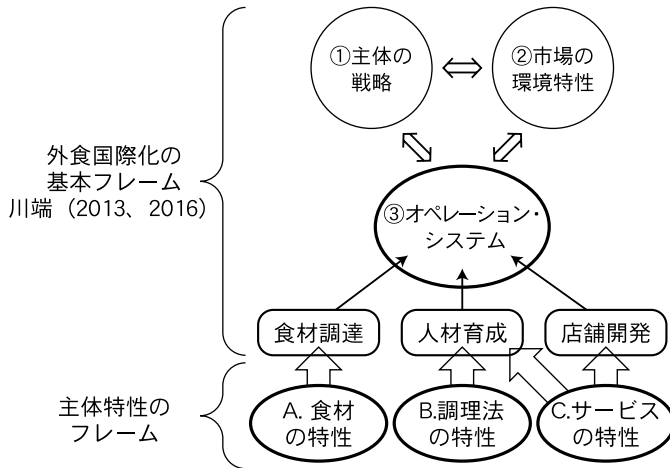
以下では、前章で検討した主体特性を踏まえつつ、主体特性と国際化行動との関係や国際化行動の成果との関係について検討したい。

1. 主体特性と国際化行動との関係

I章の図表2で示した川端(2013、2016)の分析フレームでは、オペレーション・システムの構築が国際化の成否のカギとされていた。このオペレーション・システムとは、具体的には食材調達システム、店舗開発システム、人材育成システムの3つから成っている。これらは、図表7に示すように、前章で述べた主体特性の影響を受けていると考えられる。

16) 例えば、タッチパネル端末による「セルフ注文システム」やコンベアベルトにより料理が運ばれる回転システム、券売機による「セルフ・オーダー、支払いシステム」、マクドナルドなどのファーストフード店で導入されている「無人オーダー機」と呼ばれるタッチパネル式のモニターによる「セルフレジシステム」などが挙げられる。

図表7 主体特性とオペレーション・システム構築との関係性



出所：川端 (2013, p.9) の図を基に筆者作成

例えば、先述のごとく、主体の A 食材の特性(特に、「(A-2) 食材入手の難易度」の要素)は、進出市場における基本食材を安定的に調達し、衛生的に加工し、保管して効率的に各店舗に配送するサプライチェーンの構築問題に大きな影響を与える特性であり、すなわち、これはオペレーション・システムの中の食材調達システムと密接な関係にあるものである。

また、B 調理法の特性は、調理法の難易度によって熟練した従業員や料理人を雇用するかどうか、従業員の教育に費やす労力が省けるかどうかなどの問題に直結する特性であり、すなわち、これはオペレーション・システムの人材育成システムと密接に関連するものである。

さらに、C サービス特性は、サービス水準によって採用する従業員の数や教育の仕方が変わり、店内レイアウトや店舗スタイルにも影響を与える特性である。すなわち、これはオペレーション・システムの人材育成システムおよび店舗開発システムに密接に関係するものである。

要するに、主体特性は進出後のオペレーション・システム構築に大きな影響を与え、その在り方までを決めるものと考えられることから、主体特性と企業の海外進出行動との密接な関係性が伺える。

2. 主体特性と海外での経営成果との関係 (仮説の提示)

次に、主体特性と海外での経営成果との関係に注目したい。ここでは、主体特性を構成する食材・調理法・サービスの特性が、海外での経営成果に影響を与えた事例を先行研究および企業ヒヤリング調査の中から収集し、それらを踏まえて、主体特性と経営成果との関係性を示す仮説を導きたい。

①食材の多様性・幅の小ささおよび調理法の容易性の影響事例

台湾国内で台湾茶やタピオカミルクティーを販売する「CoCo 都可茶飲」と、ケーキショップとカフェの業態である「85度C」の台湾系外食チェーンの国際化の進展スピード(急成長)に注目した研究に川端・陳(2014)がある。この研究では、「CoCo 都可茶飲」のようなタピオカミルクティー企業は、食材が限定され、さらに調理にも高度なノウハウを要しない上に、開業に際しての初期投資が少なく、店舗も簡便なもので済むという主体特性を有することから、食材調達の見点からみても、ノウハウ移転の見点からみても、店舗投資の見点からみても海外進出しやすいと推されるとした。

②食材の多様性・幅の大きさの影響事例

食材の多様性・幅が決定的な要因になったケースは見られなかったものの、食材の多様性を求められる居酒屋店をみると食材の多様性が海外事業の重荷になっていることが伺える。例えば、白木屋(上海:1店舗)、つば八(インドネシア1店舗、タイ7店舗、マレーシア1店舗、シンガポール1店舗)、和民(中国大陸26店舗、シンガポール5店舗、台湾8店舗、香港21店舗、フィリピン4店舗、韓国2店舗、カンボジア1店舗)といった海外進出をしている日本の外食企業の海外店舗数を見てみると、中国(大陸・香港)の和民を除いて、いずれも海外市場で大きな成果を上げていると考えられる企業は見られない。すなわち、提供されるメニューの品数の多さが海外事業の成果に負の影響を与えているのではないかと考えられる。

③食材受容の困難性の影響事例

「吉野家」が米国のデンバーに進出した1970年代中頃、牛丼という米飯主体の丼というメニューそのものが、米国人(特に白人)にはあまり受容されなかった。そこで1977年に、米飯食の文化を有するアジア系や中南米系住民が多いカリフォルニアに移転した結果、業績が向上し、現在ではカリフォルニアで100店舗を超えるまでに成長しているとされる(川端2016、pp.88～89)。

④食材受容の困難性の影響事例

川端(2016)では、ハンバーガーチェーン「モスバーガー」における海外での人気メニューランキングを、牛肉、豚肉、鶏肉、海老、魚などの挟まれているパティの食材別に整理している(p.79)。この調査によると、市場ごとに人気のあるハンバーガーの種類が大きく異なるとする。例えば、日本では1位から4位までを牛肉のバーガーが占めているが、アジアの他の国では鳥や魚、海老や海鮮のバーガーが人気であるとされている。

⑤調理法の困難性の影響事例

先述のCJフードビルの「トゥレジュール」の場合は、製パンの調理技術を要したため一定の製パン技術を有する人材が必要であったが、韓国には製菓・製パンの専門学校があったため、製菓・製パンの資格を有している人が採用しやすく、調理のノウハウ移転が早かった。それに対し、製菓・製パン技術の教育を受ける専門学校が皆無に近かったベトナム市場では、製菓・製パンの技術を有する人材が乏しかったため、技術移転に苦労したとされる。

⑥調理法の容易性の影響事例

川端(2016)では、1964年5月に銀座の鉄板焼店「紅花」がニューヨークに開店した「ベニハナ」の成功要因を検討している。川端は、ベニハナのビジネスモデルは外食国際化に不可欠な5つの要件を揃えているとしているが、本稿では、中でもとりわけ食材調達容易性と、調理のノウハウを軽減させたことに注目したい。川端(2016)は、「鉄板焼はコース料理のため、食材の種類と量が決まっておき仕入れが容易になる。また、調理前の状態で保存されるため廃棄も少ない。これは食材調達システムの構築には大きなメリットとなったはずである。」とし、食材の種類および量の特性が食材調達システム構築に与える影響について触れていた。また、「鉄板焼では多様な食材が使えるため、異なる食文化への適応も容易である。」とし、消費者の食材受容性がグローバル化に与える影響についても触れている。

調理のノウハウを軽減したことについては、「海外では調理人の転職が激しいが、鉄板焼は高度な技術を必要としないため、調理人の養成も容易で、転職が激しくても安定した経営が可能となる。」とし、調理法の難易度が人材育成に与える影響について触れていた。

以上のような事例から、主体特性的に国際化の難易度が高い企業(つまり、食材の多様性・幅、食材入手の難易度、消費者の食材受容の難易度が高い、調理法

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

の難易度が高い、サービス水準が高い)は、海外市場における経営成果が低くなるということが推察できる。

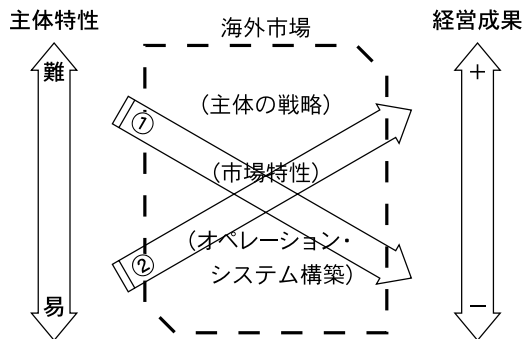
逆に、主体特性的に国際化の難易度が低い企業は、海外市場における経営成果が高いということも推察できる。

以上のことから、本稿では以下のような仮説を設定する。

仮説1：主体特性的に国際化の難易度が高い企業は、海外での経営成果が低い。
(図表8の①)

仮説2：主体特性的に国際化の難易度が低い企業は、海外での経営成果が高い。
(図表8の②)

図表8 仮説1、2



V章. 仮説の検証

1. 検討の対象企業

まず、1956年から2014年の間に海外進出を果たした外食企業のデータを網羅した川端(2016、p.264-311)の「主要外食企業の海外進出の歴史」のデータベースを基に、検証対象となる企業を抽出した。その際は、主に2010年以降に進出経験があり、かつ日本国内においても知名度の高い23の企業を抽出した。

2. 主体特性の国際化難易度の測定

図表9および図表10のごとく、前章で検討した主体特性を類型化する基本フレームをもとに、国際化が容易なタイプ(易)と国際化が困難なタイプ(難)とに

分類し、主体が海外進出をする前に本国において潜在的に有している国際化の難易度を表した。

主体特性の3つの要素をそれぞれどのように測定し、難易度を判断したのかについて述べていきたい。

(1) A 食材特性の国際化難易度の測定

A 食材の特性は、「メニューの品目数」が指標であるため、各社 HP に掲載されたメニュー品目数をカウントして測った。その際には、和民やつば八、白木屋などの居酒屋やドトールのようなカフェは、飲み物を販売する飲食店として位置づけられているので、居酒屋とカフェは、飲み物を含めてカウントし、その他の飲食店は飲み物を除外してフードメニューのみを対象としてカウントした。その後、23社の平均品目数を導出し、メニュー品目数が平均品目数の72品以上である場合は、食材の特性の国際化の難易度が高いと判断して(難)と記し、72品未満である場合は、食材の特性の国際化の難易度が低いと判断して(易)と記した。その結果、食材の特性の国際化の難易度の高い企業には、「和民:191」や「つば八:168」、「白木屋:153」といった居酒屋や、「くら寿司:164」や「元気寿司:107」のような回転寿司店、焼肉屋である「牛角:119」が圧倒的にメニューの品目数が多いため、食材特性の国際化の難易度が高いと判断できる。一方、「一風堂:12」や「8番らーめん:30」、「長崎ちゃんぽん:24」、「丸亀製麺」のような麺料理店はメニューの品目数が30を超えず、比較的少ない傾向を見せている。その他、「ピアードパパ:18」や「新宿サボテン:13」も非常に少ない。よって、これらの企業の食材特性の国際化の難易度は低いと判断した。

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

図表9 主体特性の国際化難易度の分類(易と判断できる企業)

No.	ブランド	主要メニュー	難易度	主体特性		
				食材の特性	調理法の特 性	サービスの特性
1	一風堂	ラーメン	易	12(易)	調理スタッフはマニュアルがあるのでラーメンを作ることは難しくはない。	易 フル・サービス(難)
2	長崎ちゃんぽん	ちゃんぽん	易	24(易)	難しい作業は要求されません。調理のスキルを上げたいという人には向いていない。マニュアルがしっかりとあり麺のゆで時間やタレの量などもしっかりと決まっているので慣れてしまえば難しいことはない。	易 フル・サービス(難)
3	味千ラーメン	ラーメン	易	36(易)	スタッフは基本的にマニュアルに沿ってラーメンの調理を覚えていくので、難しいことはあまりない。	易 フル・サービス(難)
4	8番ラーメン	ラーメン	易	30(易)	8番ラーメンはメニューの数もそれほど多くなく覚えることはシンプル	易 フル・サービス(難)
5	新宿サボテン	とんかつ	易	13(易)	キッチンには主にとんかつを調理するほか、キャベツの下ごしらえやご飯を炊いたりお味噌汁を作ったりする。	易 フル・サービス(難)
6	モスバーガー	ハンバーガー	易	79(難)	それぞれハンバーガーを作る「セッター」、揚げ物をフライする「フライヤー」、パテなどを焼く「グリドル」がある。	易 フル・セルフ・サービス(易)
7	元気寿司	寿司	易	107(難)	握りや軍艦巻き、デザートやお味噌汁などサイドメニューを作ったり、回転寿司はほぼすべての具材が用意されているので、高度な技術がなくても大丈夫。シャリも機械がキレイに握ってくれる。	易 リミテッド・サービス(易)
8	丸亀製麺	うどん	易	26(易)	「製麺」・「釜(ゆで)」・「湯煎(接客と麺の準備)」・「天ぷら(揚げ物)」・「おむすび」	難 フル・セルフ・サービス(易)
9	吉野家	牛丼	易	37(易)	牛丼の具は事前に仕込みがされているため注文通りに丼に盛り付ければOK。	易 リミテッド・サービス(易)
10	ビアードババ	シュークリーム	易	18(易)	工場で作った冷凍生地をオープンで焼く、クリームは機械でミックスする程度	易 フル・セルフ・サービス(易)
11	ベッパラーランチ	牛肉グリル	易	24(易)	カットした肉を鉄板に乗せて焼く。調理担当は、ステーキやハンバーグの簡単な調理、「盛り付け」、難しい火加減の調整等は「電磁調理器」がやってくれるので、調理経験がなくても安心して働くことができる。	易 フル・セルフ・サービス(易)
12	やよい軒	和定食	易	52(易)	セントラルキッチンで調理され、冷凍されたものを温めたりフライヤーに入れたりなど、レトルトに出来ない生野菜などは店内で仕込む。	易 リミテッド・サービス(易)
13	松屋	牛丼	易	67(易)	松屋の調理は包丁を使わない。調理と言っても「煮る」「焼く」「盛り付ける」といった単純作業	易 リミテッド・サービス(易)
14	すき家	牛丼	易	70(易)	包丁を使ったり特別な技術が必要としないので誰でも出来るが、ご飯や、お肉などは、「盛り付け」るのに多少の技術が必要となる。	易 リミテッド・サービス(易)
15	ドトール	カフェ	易	54(易)	専用のマシンを使ってコーヒーを抽出、サンドイッチやトースト、ホットドックのなどだれでも簡単に作れるようなものばかり。	易 フル・セルフ・サービス(易)

図表 10 主体特性の国際化難易度の分類(難と判断できる企業)

No.	ブランド	主要メニュー	難易度	主体特性		
				食材の特性	調理法の特長	サービスの特性
1	和民	居酒屋	難	191(難)	「仕込み」・「盛り付け」、「焼物」・「揚げ物」、「刺身やお造り」	易 フル・サービス(難)
2	つば八	居酒屋	難	168(難)	「刺し場」・「焼き場」	易 フル・サービス(難)
3	白木屋	居酒屋	難	153(難)	「揚げ場」、「焼場」、「厨房」、「刺し場」	易 フル・サービス(難)
4	大戸屋	定食	難	86(難)	冷凍食品を使用しないため、やるのが非常にたくさんある。「煮物」・「フライヤー」・「揚げ物」・「炒めもの」	易 フル・サービス(難)
5	くら寿司	寿司	難	164(難)	「お寿司づくり」 「魚をさばく：ネタを切る仕事」 「その他の調理や下準備」	難 リミテッド・サービス(易)
6	サイゼリア	イタリア料理	難	83(難)	基本的にメニューに記載されているものはセントラルキッチンで作られており、「茹でるだけ」・「火を通すだけ」の簡単調理ばかり。キッチンはホールと違って結構楽なんです。基本的に温める作業で、レトルトを温めて、あとは盛り付けるだけ。	易 フル・サービス(難)
7	CoCo壱番	カレー	難	73(難)	セントラルキッチンで調理されたカレーを冷凍で仕入れ、店舗のキッチンで解凍して提供される。難しい調理がないため、初めてのアルバイトにチョイスする人も多い。	易 フル・サービス(難)
8	牛角	焼肉	難	119(難)	慣れると簡単な調理を任せられるようになり、材料はグラム単位で決められているので、それ通りに作ります。	易 フル・サービス(難)

(2) B 調理法特性の国際化難易度の測定

B 調理法の特長は、「調理法の難易度」を指標としていたため、店舗のキッチンで実際にどのような調理法を使って調理をしているのかを確かめるため、アルバイトの口コミ・評価サイトおよび求人サイト、インタビューサイトを参考にしてデータを収集した。

具体的には、アルバイトの仕事内容などに関する詳細な情報が載せられているウェブマガジンである「転職 SOS」や「ARBEIT PROJECT」、アルバイト求人情報サイトである「アルバイト EX」あるいは、実際のアルバイト体験者や経験者のインタビューが載せられたインタビューサイトである「みんなのインタビュー」を参考にし、キッチンの仕事内容に関する情報を収集した。

その結果、店内で魚をさばく「くら寿司」と、製麺機で毎日麺を打つ「丸亀製麺」を難とした。それ以外の企業では、ほとんど「仕込み」や「揚げもの」、「焼きも

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

の、「盛り付け」、「ドリンク作り」といった単純な調理が多かった。ほとんどの企業は、セントラルキッチンで加工あるいは半調理されたものを店舗に配送しているため、実際に店舗キッチンで難しい調理法を求めている企業は非常に限られている。

(3) C サービス特性の国際化難易度の測定

C サービス特性は、「注文・サー빙・会計・片付けに対する機械代替およびセルフの頻度」を尺度としているため、機械代替および客がセルフで行う頻度によって、フル・サービス（0～1つ）、リミテッド・サービス（2～3つの場合）、フル・セルフ・サービス（4つもしくはレジカウンター対応）と区分した。そして、フル・サービスはサービス特性の国際化の難易度が高いので「難」と分類、リミテッド・サービスと、フル・セルフ・サービスは「易」と分類した。

図表9と図表10は日本の外食企業の国際化の難易度をまとめたものであるが、それぞれの三つの主体特性を規定するファクター（食材の特性、調理法の特性、サービスの特性）の国際化の難易度を合計した時に、例えば、「難」「難」「易」のように国際化の難易度の高い特性が多ければ、企業主体の国際化の難易度を「難」とし、逆に国際化の難易度の低い特性が多い場合には、企業主体の国際化の難易度を「易」と分類した。

3. 経営成果の測定

一方、経営成果の測定に際しては、海外事業の業績は非公開の企業がほとんどであるため、本稿では「海外店舗総数」により測定を行った。すなわち、海外市場において100店舗以上を展開している場合は今後ともさらなる成長が見込まれることから、成果が高い（+）と見なし、100店舗以下の場合は成果が低い（-）と見なししている。

4. 仮説1、2の検証

抽出した23の外食企業を対象に、それらの主体特性と国際化行動の経営成果の関係を検証してみた結果が以下の図表11～図表14である。

李 素 熙

図表 11 仮説1の主体特性の国際化難易度が高い企業でかつ海外市場における経営成果が低いもの

ブランド	主要メニュー	難易度	主体特性			成果	海外店舗数
			食材の特性	調理法の特性	サービスの特性		
和民	居酒屋	難	191(難)	(易)	フル・サービス(難)	-	61
くら寿司	寿司	難	164(難)	(難)	リミテッド・サービス(易)	-	24
つば八	居酒屋	難	168(難)	(易)	フル・サービス(難)	-	10
白木屋	居酒屋	難	153(難)	(易)	フル・サービス(難)	-	1

図表 12 主体特性の国際化難易度が高い企業でかつ海外市場における経営成果が高いもの

ブランド	主要メニュー	難易度	主体特性			成果	海外店舗数
			食材の特性	調理法の特性	サービスの特性		
サイゼリア	イタリア料理	難	83(難)	(易)	フル・サービス(難)	+	367
CoCo壱番	カレー	難	73(難)	(易)	フル・サービス(難)	+	158
牛角	焼肉	難	119(難)	(易)	フル・サービス(難)	+	117
大戸屋	定食	難	86(難)	(易)	フル・サービス(難)	+	102

図表 13 仮説2の主体特性の難易度が低い企業でかつ海外市場における経営成果が高いもの

ブランド	主要メニュー	難易度	主体特性			成果	海外店舗数
			食材の特性	調理法の特性	サービスの特性		
吉野屋	牛丼	易	37(易)	(易)	リミテッド・サービス(易)	+	775
味千ラーメン	ラーメン	易	36(易)	(易)	フル・サービス(難)	+	703
モスバーガー	ハンバーガー	易	79(難)	(易)	フル・セルフ・サービス(易)	+	354
ペッパーランチ	牛肉グリル料理	易	24(易)	(易)	フル・セルフ・サービス(易)	+	314
丸亀製麺	うどん	易	26(易)	(難)	フル・セルフ・サービス(易)	+	208
ピアードパバ	シュークリーム	易	18(易)	(易)	フル・セルフ・サービス(易)	+	204
やよい軒	定食	易	52(易)	(易)	リミテッド・サービス(易)	+	198
新宿サボテン	とんかつ	易	13(易)	(易)	フル・サービス(難)	+	163
元気寿司	寿司	易	107(難)	(易)	リミテッド・サービス(易)	+	151
8番ラーメン	ラーメン	易	30(易)	(易)	リミテッド・サービス(易)	+	128

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

図表 14 主体特性の難易度が低い企業でかつ海外市場における
経営成果が低いもの

ブランド	主要メニュー	難易度	主体特性			成果	海外店舗数
			食材の特性	調理法の特性	サービスの特性		
一風堂	ラーメン	易	12 (易)	(易)	フル・サービス (難)	—	71
すき家	牛丼	易	70 (易)	(易)	リミテッド・サービス (易)	—	68
長崎ちゃんぽん	ちゃんぽん	易	24 (易)	(易)	フル・サービス (難)	—	14
松屋	牛丼	易	67 (易)	(易)	リミテッド・サービス (易)	—	10
ドトール	カフェ	易	54 (易)	(易)	フル・セルフ・サービス (易)	—	6

5. 仮説 1、2 の検証結果の考察

(1) 仮説 1 の検証結果

検証の結果、図表 11 で示すように、主体特性の国際化難易度が高い企業でかつ海外市場における経営成果が低い企業は 23 社のうち 4 社であった。しかしながら、図表 12 で示すごとく、主体特性の国際化難易度が高いにもかかわらず、海外市場における経営成果が高い企業も同じく 23 社のうち 4 社が見られた。以上の結果から、主体特性の国際化難易度が高いほど、経営成果が低いという仮説 1 は棄却されたと言える。

(2) 仮説 2 の検証結果

検証の結果、図表 13 で示すように、仮説 2 の主体特性の国際化難易度が低い企業ほど海外市場における経営成果が高い企業は 23 社のうち 10 社が観察された。一方、図表 14 で示すごとく、主体特性の国際化難易度が低いにもかかわらず、海外市場における経営成果が低い企業は 5 社と非常に限られていた。以上の結果から、主体特性の国際化難易度が低いほど、経営成果が高いという仮説 2 は、ある程度は支持されたと考えてよからう。

(3) 考察

本稿では主体特性と国際化行動の成果との関係を検討することを試みた。その検証結果は、仮説 1 は棄却されたが、仮説 2 はある程度支持された。つまり、少なくとも主体特性的に国際化の難易度が低い外食企業は海外で成功する可能性が高いことは指摘できよう。ただし、主体特性の難易度が同じ水準だからといって、必ずしも国際化の成果も同じになるとは限らない。

VI章. 残された課題

1. 検証結果を曖昧にした要因

前章のごとく検証が曖昧な結果になった理由としては、以下の3つが挙げられる。

①一つは、本稿で提示した主体特性はA食材の特性とB調理法の特性、Cサービスの特性の三つの特性から成っており、いわゆる外食産業の業種・メニューの要素とサービスの要素を意識したものであった。そのため、図表3で示したような企業規模や海外事業経験、海外市場志向などの他の主体特性の要素を含めて捉えていないことが、今回の検証に影響を与える要因であったと考えられる。

②また、成果の測定にも課題があった。本稿では経営成果を測定するにあたっては、基本的に海外での業績が非公開であることから、売上高や経常利益といった財務成果を基準にすることができなかった。そのため、データの利用可能な「海外店舗総数」（100店舗を基準とし経営成果の成否を測った）を尺度とし測定を行った。しかしながら、財務成果や「海外店舗総数」の他にも経営成果を測る尺度として利用できるものはあると考えられる。例えば、「店舗の拡張スピード」もその一つであろう。また、総店舗総数における成否の基準を100店舗にしていることも問題と言える。この100店舗という数値は、あくまで暫定的な目安にすぎず、積極的な意味はないからである。

総店舗数を代替できるような指標として考えられるのは、一市場あたりの店舗数であろう。例えばそれが20を超える市場がいくつ展開しているのかを基準に評価をしたり、進出市場数を基準に評価をすることも一つであると考えられる。

③また、図表3で示したように主体特性と国際化行動の成果との関係の間に、何らかの中間項が介在している可能性も考えられる。本稿では検証できなかったが、川端（2013、2016）が示した外食国際化の分析フレームで捉えた主体の戦略や市場環境特性、オペレーション・システム構築上の戦略が主体特性と国際化行動の成果の間で中間項として果たす役割・機能は大きいと考えられる。

2. 考慮すべき要因

以上のことから、外食国際化を分析するにあたっては、各々の企業が本来持っている固有の特性のほかにも、戦略的に行う企業行動も重要な影響を与える要素として捉え、それらの要素も含めて外食国際化を分析すべきであると言える。例として以下の3点について述べておきたい。

(1) 市場環境特性の影響

例えば、上述のごとく主体特性の食材特性の「(A-2) 食材入手の困難性」要素は、進出先市場のコールドチェーンシステムのようなインフラ整備の度合いに、「(A-3) 消費者の食材受容の困難性」は現地市場の食文化特性の市場環境特性に大きな影響を受けるとした。さらに、このような市場環境特性は人材確保および育成にも大きな影響を与えている。

人材育成および確保の問題に関しては、川端(2016)はジョブホッピング(転職)率の高い海外市場ではいかに店長候補人材を効率よく育てるのが課題となっていると指摘している。例えば、香港の日系外食企業の場合は一年間にフルタイム従業員の4分の1が、パートタイム従業員は半数が入れ替わったり、台湾のモスバーガーでは、新人社員の半分程度が一年以内に諦めていったりするとされる¹⁷⁾。

さらに、基本的に外食業界には人材が集まりにくいいため、シンガポールのように必要な人材が確保できず、外国人労働者に依存せざるをえない市場もあるとされ、人材育成の問題以前にそもそも人材を確保することも困難な場合があるとされる¹⁸⁾。すなわち、市場が変わると、各々の市場特性に応じた食材調達システムや食材の変更、人材育成システムの再構築などを行わねばならないことが伺える。

(2) 現地パートナー企業の影響

また、どのような現地パートナー企業つまり合弁相手やフランチャイジーを選んだのかによっても、海外事業における業績は大きな影響を受ける。例えば、「大戸屋」がタイで事業を行った際には、現地の大手物流企業・セントラル社と国際フランチャイズ契約(FC契約)を結んだことで、困難であった出店や人材育成などがスムーズに行えるようになったことや、台湾での事業においては、現地のファミリーマート社と国際フランチャイズ契約を結んだことで苦勞していた人材や出店問題を解決できたとされている¹⁹⁾。すなわち、事業を維持・拡張していくための力量を備えているパートナーを選ぶことが、さらなる成長を遂げる重要な要素となることが伺える。

17) 川端(2016, p.130-131)

18) 川端(2016, p.130-131)

19) 川端(2013, p.17-18)

(3) FC 戦略(進出形態の意思決定)の影響

さらに、進出時あるいは進出後の戦略転換における、進出形態の選択(変更)が与える影響もある。これは「自社のシステム構築力が非常に高ければ子会社で、自社が主導しつつもパートナーのサポートが必要なら合併で、パートナーのシステム構築力が非常に高ければ(信頼できるなら)フランチャイズで参入が行われるべきである」(川端 2013, p.19)ということであり、国際フランチャイズや合併で海外市場を展開している企業が多い外食産業においては、このFC戦略や参入モードの選択あるいは変更が業績を左右する重要な要素として作用すると考えられる。

3. 尺度の課題

主体特性のファクターの水準を測定する尺度に関しては課題が残った。

例えば、「(A-1) 食材の多様性・幅」の測定に関して、用いられる食材を単位とし、数えることには限界があったため、メニューを単位とし測定したことになる。多くの外食企業のメニューの構成は、グランドメニュー(メインメニュー)に加え、セットメニューやお子様セット、季節限定メニューなどによる。しかし、本稿ではそれらのカテゴリにあるメニュー一品一品全てをカウントしていたため、実際にグランドメニューで使われていた食材がセットメニューやお子様メニューなどでも重複して使われていることまでには考慮できなかった。

また、B 調理法の特性は、調理法の難易度を指標として測定した。ただ、すでに述べたように、今や多店舗展開を行う外食企業のほとんどは、セントラルキッチン(CK)を有しており、そこで多くの調理・加工がなされて各店舗に配送してくるので、CKで調理がどの程度なされるのかによって、店舗における調理法の難易度も変わると考えられる。したがって、難易度が高い調理法(すなわち、調理ノウハウの移転し難しい調理法)が実際に店舗でどのように行われてきているのかを企業ヒアリング調査などの実態調査を通じて試していきたい。

VII章. おわりに

本稿は、外食国際化における主体特性と国際化行動の成果との関係を検討するための最初の一步に過ぎない。また、本稿での検証は、限界の多い雑駁な分析であったことも否めない。しかしながら、これまで検討されてこなかった外食企業の主体特性と国際化行動および成果との関係を初めて分析したことには、一定の

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

意味があると言ってよかろう。

最後に今後の研究課題を述べておきたい。今後の研究では、IV章の課題を踏まえて、外食国際化を捉える分析フレームや主体特性の基本フレームの分析を一層精緻化することが望まれる。また、本稿では、対象を日本の外食企業に限定したが、アジアには韓国を典型として急速に外食国際化が進む国も少なくない。したがって、今後は韓国の外食企業も対象とした分析を行い、日韓の外食企業の国際化行動の比較分析を行いたい。

(筆者は、関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程1年)

<参考文献>

- Alon, I. (1999) *The Internationalization of U.S. Franchising Systems*, Grand Publishing, New York.
- Chung, H.F.L. (2005) "An investigation of crossmarket standardization strategies-experiences in the European Union," *European Journal of Marketing*, 39(11), pp.1346.
- Cavusgil, S.Tamer, Shaoming Zou and G.M.Naidu (1993) "Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation," *Journal of International Business Studies*, 24(3), pp.479-506.
- Kedia, B.L., Ackerman, J.D., Bush, E.D. and Justis R.T. (1994) "Study Note: Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors," *International Marketing Review*, 11(4), pp.56-69.
- Nicoulaud, B. (1989) "Problems and strategies in the international marketing of services," *European Journal of Marketing*, 23(6), pp.55-66.
- Welch, D.E., Welch, L.S., and Willinson, I.F. (1998) "The Importance of Networks in Export Promotion: policy Issues," *Journal of International Marketing*, 6(4), pp.68-82.
- Walters, P.G.P. (1986) "International Marketing Policy: A Discussion of The Standardization Construct and Its Relevance For Corporate Policy," *Journal of International Business Studies*, pp.55-69.
- 石毛直道・小山修三・山口昌伴・栄久庵祥二 (1985) 『ロサンゼルスのレストラン—その文化人類学的研究』トメス。
- 伊丹敬之、高橋克徳、西野和美、藤原雅俊、岸本太一 (2017) 『サービスイノベーションの海外展開』東洋経済新報社。
- 岩間一弘 (2013) 「上海の日本食文化—メニューの現地化に関するヒヤリング調査報告」千葉商大紀要, 51(1), pp.1-54。
- 川端基夫 (2002) 「日系外食産業の海外進出—食文化の国際化の課題—」研究紀要 (アサヒビール学術振興財団)、15、pp.69-74。
- 川端基夫 (2008a) 「外食チェーンの中国市場進出：味千ラーメンはなぜ飛躍できたのか」流通情報、466号、pp.4-13。
- 川端基夫 (2008b) 「増大する日本の外食チェーンの海外進出」流通とシステム、135号、pp.72-78。
- 川端基夫 (2009) 「吉野家ホールディングス」(大石芳裕編『日本企業のグローバルマーケティング』白桃書房)、第2章、pp.41-59。

外食企業の主体特性と国際化行動・成果との関係性

- 川端基夫 (2010) 『日本企業の国際フランチャイジング—新興市場戦略としての可能性と課題—』新評論。
- 川端基夫 (2013) 「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」流通研究 (日本商業学会)、15 (2)、pp.3-23。
- 川端基夫 (2014) 「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 (関西学院大学)、62 (1)、pp.41-59。
- 川端基夫 (2016) 『外食国際化のダイナミズム—新しい「越境のかたち」—』新評論。
- 川端基夫・陳静樺 (2014) 「台湾系外食チェーンの急速な国際化とその要因—日系外食チェーンへの示唆—」流通情報、46 (3)、pp.41-49。
- 口野直隆・大島十二 (2015) 『『サイゼリヤ』の中国戦略の現状と課題』桃山学院大学経済経営論集、56 (3)、pp.1-11。
- 鶴岡友幸 (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、2 (1)、pp.75-82。
- 茂木信太郎 (2013) 「外食産業のアジア進出について」ホスピタリティ・マネジメント (亜細亜大学)、4 (1)、pp.59-74。