

日系外食企業の海外進出の 進展と事業展開

—— 大戸屋の海外進出における直営店展開とFC展開 ——

口 野 直 隆
浜 口 夏 帆
大 島 一 二

1. はじめに

近年の日本の外食産業の海外進出を概観すると、人口減、少子高齢化等による日本市場の趨勢的な縮小と、急速な経済発展、人口増大、所得上昇を背景とした、アジア新興国等における巨大市場の形成を背景に、アジア新興国市場への進出が、ますます顕著となっていることがわかる。

しかし、海外展開を進めた日系外食産業の大多数が順調な展開をとげているわけではないことは、すでにしばしば言及されたとおりである。むしろ実態としては、少なくない日系外食企業が、業績不振等による撤退や店舗の閉鎖等の事業の縮小を経験しているといっても過言ではないであろう。

現実には、口野直隆・浜口夏帆・大島一二（2022a）では、海外へ進出した日本の外食産業が直面する状況を分析し、成長過程中の2017年と、新型コロナウイルスの感染拡大に直面した2021年の海外出店状況を比較し、「進出時期が比較的早期で、企業規模が大きい外食企業グループの海外店舗数のさらなる拡大と、進出時期が比較的遅い中小規模企業グループの海外店舗数の減少あるいは撤退という両極分化が進展している」という暫定的な結論を得ている。はたして、この両極分化の原因にはどのようなポイントがあるの

キーワード：大戸屋、日系大手外食チェーン、海外市場、直営店事業、FC事業

か。また、店舗数の拡大事例（いわゆる事業の成功事例）と、撤退を余儀なくされる事例（いわゆる事業の失敗事例）のポイントはどこにあるのか。本稿の目的は、この点について、事例研究に基づいて検討することにある。

本稿の研究に先立ち、口野直隆・浜口夏帆・大島一二（2022b）では、大手外食チェーンである吉野家HDの台湾進出の事例を検討し、「合弁・直営店・FC等の、各地域での経営展開方法の相違が、海外展開の成否にどのような影響を与えているのか」について明らかにした。この吉野家HDを対象とした研究では、「ヒアリング調査結果からは、とくに現地における合弁相手企業の協力体制、法規制などが大きな影響を与えていることが明らかになった」としており、現地パートナーとの協力体制の重要性について言及している。

そこで、本稿では、この先行研究の成果にもとづいて、他の日系外食チェーンにおいてはこうした直営店事業とFC事業の関係がどのような実態であるのかについて明らかにしていく。

本稿では、庶民的な定食メニューを中心に日本国内、海外で提供している外食チェーン店の「大戸屋ごはん処」を、この点について比較検討するための研究対象とした。大戸屋は、以下で縷々述べるように、日本国内での店舗展開のみならず、アメリカ、東アジア、東南アジア等の海外において積極的に店舗展開を進めている。

とくに台湾事業については、2006年と比較的早期に台湾に直営店事業で進出、その後2012年9月には台湾の「全家便利商店股份有限公司」（台湾ファミリーマート）に直営店株式を売却、新たにFC契約締結するという画期的な経営戦略を展開するなど、吉野家の研究で言及した直売店事業、FC事業の転換を効果的に行っている事例として注目できる。そこで本稿では、2015年と2022年¹⁾に実施した現地調査も踏まえて、大戸屋の台湾事業の事例を中心に、直営店事業とFC事業のパフォーマンス、さらにはそれぞれ

1) 2022年の調査は新型コロナウイルスの感染拡大により、対面での現地調査が困難であったため、関係者へのZOOMやメールによる遠隔調査を実施した。

れの事業を成功させる上での鍵となる課題を検討する²⁾。

2. 株式会社大戸屋ホールディングスの事業展開

2.1. 大戸屋HDの概要

「大戸屋ごはん処」は、現在、株式会社コロワイドの子会社である株式会社大戸屋ホールディングス（以下、大戸屋HDとする）によって展開されている³⁾。2022年3月期決算の時点で国内外に416店舗を展開⁴⁾、従業員数557名（連結）、連結の売上高は188.34億円である⁵⁾。

大戸屋の沿革としては、1958年に創業者三森栄一氏が東京の池袋東口に「大戸屋食堂」を開店させたことに始まる。全品50円均一の食堂が大衆の支持を得て、「50円食堂」という愛称で親しまれた⁶⁾。その後長男が事業を継承し、1983年に株式会社大戸屋を設立した。2010年には大阪証券取引所（ジャスダック市場）に株式を上場させている。2013年大阪証券取引所の現物市場の東京証券取引所の統合に伴い、東京証券取引所JASDAQ（スタンダード）に上場をした。その後2020年11月4日、株式会社コロワイドによって子会社化された。

-
- 2) 本稿は、口野直隆・大島一二（2016）の研究に、新たに2022年に実施した追加調査の成果を加え、とくに直営店事業、FC事業の展開について新たな分析を行ったものである。
 - 3) 周知のように、2020年（令和2年）9月9日付で、株式会社コロワイドより同年7月10日から実施していた大戸屋HD株への公開買い付けが9月8日をもって成立したことが発表された。これをもって大戸屋はコロワイドの子会社となった。
 - 4) 店舗数は国内299店舗、海外114店舗、フランチャイズを含む数である。
 - 5) 2022年3月期決算による売上高188億34百万円（前年同期比16.7%増）、営業損失5億94百万円（前年同期は営業損失33億43百万円）、経常損失5億32百万円（前年同期は経常損失33億68百万円）。
 - 6) 1983年5月に株式会社大戸屋を設立。「1992年に吉祥寺店が火災で全焼したが、建て直しの際「おしゃれな定食屋」というコンセプトの店舗にしたところ、これが当たり、以後急成長した」（同社HP）という。2011年に持ち株会社化を実施。日本国内の飲食店事業を分割し（海外事業は元々別の子会社が運営）、これを機に株式会社大戸屋に社名を変更、元々の株式会社大戸屋は株式会社大戸屋HDに社名を変更した。

2.2. 大戸屋HDの事業展開

それでは、大戸屋HDの事業展開を具体的に見ていきたい。同社の報告対象の事業セグメントは4つあり、内訳は1. 国内直営事業、2. 国内フランチャイズ（以下、国内FCとする）事業、3. 海外直営事業、4. 海外フランチャイズ（以下、海外FCとする）事業である。

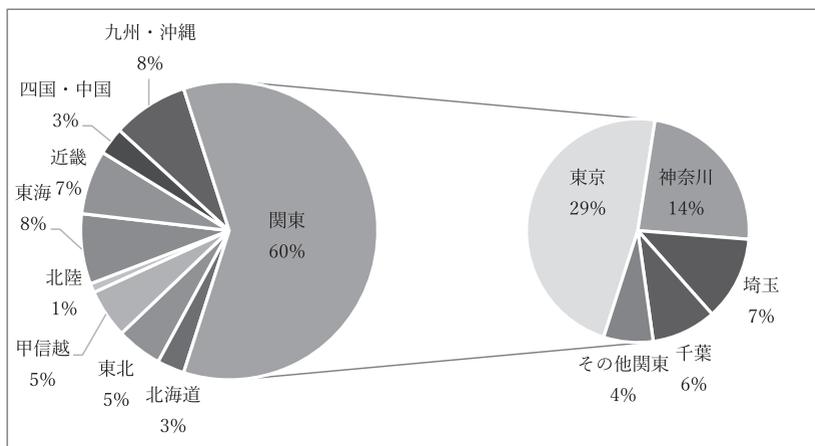
まず国内では大戸屋HDの100%持株の連結子会社である株式会社大戸屋が、直営展開およびフランチャイズ展開（以降、「FC展開」とする）を行い、海外事業はそれぞれの地域の連結子会社およびフランチャイズ企業が展開している。事業内容としては、国内直営事業および海外直営事業は一般消費者に向けて定食、弁当、総菜の販売事業を行っている。一方のFC事業としては、国内FC事業では国内のフランチャイズ加盟者の募集および加盟店の経営指導を行っているのに対して、海外FC事業では海外の飲食事業の経営指導を行っている。海外FC事業では加盟者の募集については記載がないため、積極的に行っていないと考えられる。

次に事業ごとの店舗数について見ていこう。店舗数の合計は416店であるが、内訳としては直営事業では国内「大戸屋ごはん処」が133店、海外では5カ国・地域に13店舗を展開している。一方FC事業では国内で169店を展開する一方、海外では4カ国・地域に4社101店舗の展開となっている⁷⁾。海外のその他の事業としては、タイ王国におけるプライベートブランド商品の輸入・販売事業があるが、売上高は1億円強であり、セグメント利益は800万円と少ないため、今回の分析の対象には含まない。

日本国内の出展地域やエリアは、ショッピングセンター内店舗や、郊外のファミリーレストランタイプの店舗を除いて、地下や2階への出店が多く、1階の路面店はあまり多くない。これは運営的戦略として、男性が中心の客層の中に並ぶことに抵抗があるという女性客に配慮しているためとされるが、経営的戦略としては賃料の節減のためでもあるという（2015年の大

7) 店舗数は2022年3月期決算時のもの。2021年3月期末は国内外の計431店舗であった。

第1図 大戸屋店舗の出店地域



資料：株式会社大戸屋HD IR資料をもとに著者作成。

戸屋におけるヒアリング結果による)。

2021年3月期決算資料の中では、今後の展開としてショッピングモールのフードコートや温浴施設併設店等の新たな出店モデルを構築すると発表されており、2021年9月には群馬県のイオンモール高崎でフードコート初進出をしている。

大戸屋の店舗展開の地域は国内では東日本が主体であり、西日本には店舗が少ない。2022年3月期決算の時点で、直営、FC合わせた国内店舗数は302店であり、内約6割の181店が関東に集中している。その中の約3割弱が東京都内にあることから、東京都内および近郊を中心とした出店戦略を進めているといえるだろう（第1図参照）。

2015年の聞き取りを行った際には、とくに西日本地域は、味の嗜好の違いや同業他社⁸⁾との競合などもあるため、必ずしも関西地域への無理な出店をすすめていないとのことであった。これは、「広告宣伝等は原則実施せず

8) 「まいどおきに食堂」のフジオフードシステム、「やよい軒」の株式会社プレナス等が考えられる。

“店を磨け”の号令のもと、技術レベルの向上に勉める、即ち品質とサービスの向上が販促そのものとする。」という企業理念が全面に出たものであると言えるだろう。

大戸屋の経営理念としては、「人々の心と身体の健康を促進し、フードサービス業を通じ、人類の生成発展に貢献する」としている。また、基本方針としては、「親切さ優しさ」、「心のこもった美味しい料理をすばやく提供し、お値打ち価格」、「心もお店も清潔で素敵」、「社会にお役に立てる人を育て、お店を造り、地域社会に愛と感動と安らぎを感じていただく」等をキーワードに4項目をあげている。

実際に、大戸屋では「健康的で美味しい料理を提供してお客様に喜んで頂きたい」という創業以来の信念のもと、「健康と栄養バランスに優れた、お店で手作りする定食ご飯」の提供を強みとして、安全・安心な食材を使用し、注文を受けてから店内で調理する店内調理にこだわって食事を提供していた。当初はセントラルキッチンを持たないこのような提供方法が他の外食チェーンとの大きな違いであったと言えるだろう。

この「店内調理」と、仕入から物流、店舗オペレーションに至るまで、独自の「総合オペレーション」の2点が大戸屋の強みであった。それによって食の品質と、質の高いサービスが提供できていたのであり、外食産業の価格競争が激化する中で、高品質な商品の提供にこだわるのが顧客に選ばれる差別化につながるものと捉えられていた⁹⁾。

この2点へのこだわりによる差別化を推し進めた結果、コロナによる子会社化以前は、大戸屋では鯉節も店で削るなど、過剰とも言える程の店内調理が推進されてきたとされる。例えば2018年に店舗限定で提供された鰻重は、契約養殖場で育てたうなぎを店舗で蒸して、たれを塗り、炭火で焼き上げたものであった¹⁰⁾。この調理工程もすべて店内で行っており、価格は税込1,999円であり、大戸屋は美味しいという一定の評価につながっている

9) 2004年度第22期事業報告書に掲載された社長インタビューを参考。

10) 株式会社大戸屋 2018年1月26日プレスリリースより。

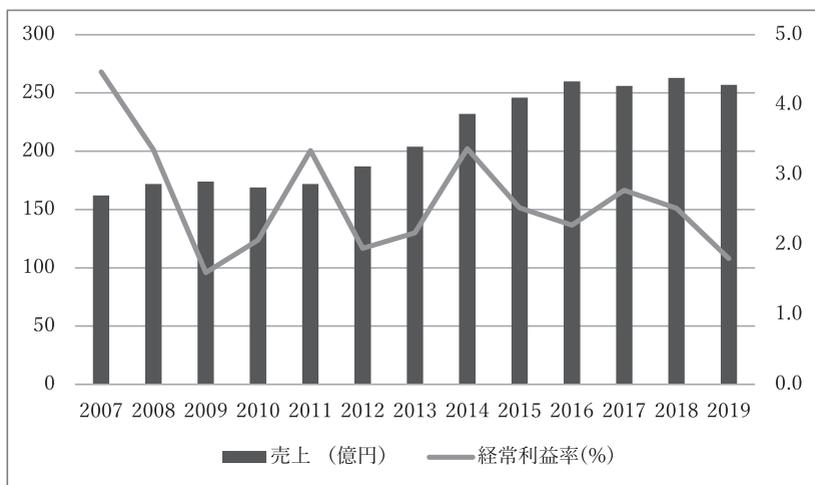
一方、お値打ち価格であったはずの商品が高価格に推移していったことは否めないだろう。この品質へのこだわりとお値打ち価格の両立が大きな課題となっていたのである。同時に、店舗従業員の教育や人材確保も重要な課題であった。

この大戸屋の戦略がどれほど業績に影響を与えていたのかを詳しく見てみよう。以下の第2図は2007年以降の売上と経常利益率の推移をまとめたものである。

大戸屋の売上は2007年から2011年に横ばいを続け、2012年から2016年の間に1.4倍の拡大をした後、2017年から2019年は再度横ばいとなっている。店舗数は国内外の合計が2007年3月の時点では203店舗であり、2019年には463店舗と約2.3倍に拡大しているが、売上の拡大は1.8倍に留まっている。経常利益は2007年の724億円から2019年の463億円と261億円も減少させているのである。この数値から、大戸屋は新型コロナウイルス感染症拡大以前からかなり厳しい経営状況であったと考えることができる。

注目すべきは経常利益率の低さである。2007年には約4.5%あった経常

第2図 大戸屋の売上と経常利益率の推移(単位:億円)



資料:株式会社大戸屋HD IR資料をもとに著者作成。

利益だが、2007年から2019年の平均は約2.6%と大きく低下している。外食産業の売上高に対する経常利益率は平均で4.2%であることから¹¹⁾、大戸屋の場合は業界平均を大きく下回っていることが分かる。一方、人件費の割合は業界平均の24.2%を上回り、28%~30%を占めているのである。例えば新型コロナウイルス感染症拡大前の2018年の数字では、売上高が262.6億円にたいして人件費は76.8億円であり、比率は29.2%であった。

外食産業を取り巻く環境が厳しい要因としては、食材価格の高止まり、人手不足、自然災害の影響等を挙げられることが多いが、その中でも大戸屋の課題にすべきは人手不足と人件費にかんする問題であったと推察される。

この人件費率が高い要因の一つが店内調理システムであろう。セントラルキッチン方式との比較でオペレーションが複雑であるために、メニューの提供時間は店舗によって差が出やすいことなど、店舗での調理が労働時間を長くしており、必然的に人件費を押し上げる結果となっていると考えられる。

実際に2020年11月にコロナ禍にTOBで買収された際には、店内調理を止めるかどうか大きな争点になった。買収されて以降は、商品の提供時間短縮を目的として一部でセントラルキッチン方式を導入し、店内調理を基本とする方針は変えていないものの一時加工はセントラルキッチンで実施するとしている。実際にこのようにして労働時間の適正化を進めた結果、23年上期の人件費率は27%にまで減少している¹²⁾。

とはいえ、国内では店舗数の拡大と利益の拡大が直結しておらず、前述したように事業拡大に困難を伴っているのが実態である。これにたいして、大戸屋では早い段階から海外進出を計画していた。早くも2004年度の決算報告書の中では、事業拡大を目指した新分野進出の取組みとして、既に海外事業の展開が挙げられている。

そこで、海外セグメントの業績を以下で詳しく見ていきたい。

11) 社団法人日本フードサービス業界HP 外食企業経営及び関連データより。外食産業の売上高経常利益率は全体平均で4.2%。売上高に占める人件費率は24.2%であると報告されている。

12) 2023年3月期中間決算説明会資料より。

2.3. 大戸屋の海外事業展開

さて、前述のように、早くも2004年度の決算報告書の中では、事業拡大を目指した新分野進出の取組みとして海外事業の展開が挙げられていた。さらに、「店内調理による高品質な食の提供と人材確保には困難が伴い、また少子高齢化によって国内の市場規模が縮小するために、海外の店舗展開が必須である」と明記されている。

この2004年の時点で、すでに店内調理システムの困難性を把握した上で、利益を確保するためには海外進出が必須であるという認識のもと、社内では具体的な海外進出計画が立案されていたものと考えられる。なかでもタイは当時日系企業の進出が増加傾向にあり、経済成長によって富裕層が拡大していることから、有望市場であるにとらえ先行して進出するに至ったと考えられる。

海外では、直営事業とFC事業に分かれて展開をしている。直営事業の店舗数は、現在、香港5店舗、シンガポール3店舗、アメリカ4店舗、タイ1店舗となっている。具体的な地域、運営事業者と店舗数は第1表の通りとなっている。

第1表 海外の直営事業展開

	場所・地域	社名	店舗数
1	香港	香港大戸屋有限公司	5
2	シンガポール	OTOYA ASIA PACIFIC PTE. LTD.	3
3	アメリカ (NY)	AMERICA OOTOYA INC.	4
4	タイ	M OOTOYA (THAILAND) CO., LTD.	1

資料:株式会社大戸屋HD HPをもとに著者作成。

一般にチェーン店の定義として、日本チェーンストア協会の規定によれば、単一資本で11店舗以上を保有することとされていることから¹³⁾、大

13) 日本チェーンストア協会の会員資格にも単一資本で11店舗以上の事業会社である事が条件の一つとして記載されている。 <https://www.jcsa.gr.jp/about/outline>

戸屋の海外直営事業はチェーン展開とはいえ、チェーン店としての規模のメリットを享受しにくい環境であると考えられる。

一方FC事業では、以下第2表の通り、稼働店舗数101店で、主にタイ、台湾を中心に展開している。

第2表 海外のFC事業展開

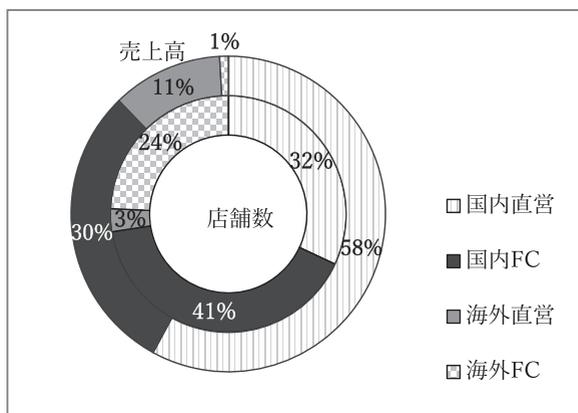
	場所・地域	社名	店舗数
1	タイ	CRG INTERNATIONAL FOOD CO., LTD.	46
2	台湾	全家便利商店股份有限公司	43
3	インドネシア	PT. OOTOYA INDONESIA	11
4	中国（上海）	上海全餐餐飲管理有限公司	1

資料：株式会社大戸屋HD HPをもとに著者作成。

では業績はどうであろうか。店舗数と売上高の相関関係は以下第3図の通りであり、売上の58%を国内直営事業が挙げていることとなる。

2022年3月期決算における数字は、売上高と店舗数は国内直営107.9億円133店舗、国内FC55.59億円169店舗、海外直営21.17億円13店舗、海外FC1.64億円101店舗であり、その他事業を含めた合計は188.34億円で

第3図 セグメント別の売上高と店舗数の相関



参照：2022年3月期の株式会社大戸屋HD IR資料をもとに著者作成。

ある。

しかし売上が大きいセグメントが利益を上げているわけではない。セグメント別の利益または損失が、国内直営マイナス7.28億円、国内FC8.58億円、海外直営マイナス2.44億円、海外FC0.73億円となっているのである。つまり、国内外共に直営事業が損失を発生させ、これをFC事業が補填している構造となっているのである。

また、海外直営ではシンガポール、香港、ニューヨークのように一人当たりGDPが日本よりも高い地域で展開しており、当初直営だったタイやベトナムは大幅に数を減らすか、閉店しているのにたいして、FC事業ではタイ、台湾、インドネシアなど日本よりも一人当たりGDPが低い国でも規模を維持していることは注目すべきだろう。

ここで、セグメント別の業績についてさらに詳しく見ていきたい。

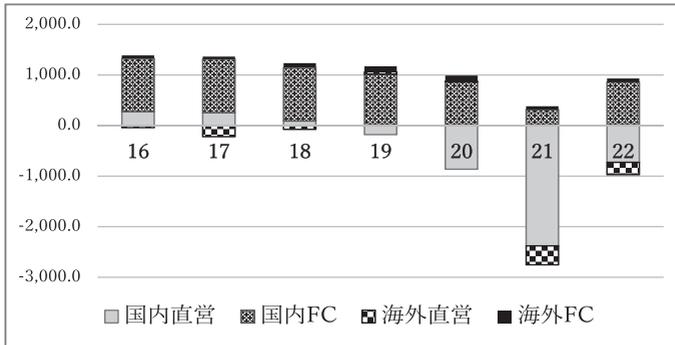
国内の直営事業は2019年以降4年連続でマイナスであるが、2018年でもわずかに9,000万円の利益に留まる。海外の直営事業は2016年以降赤字が続く、2019年と2020年は黒字であるが、それぞれ4,600万、1,200万円であり、2016年からの単純に計算した累積赤字は約9億円にも上る。

それではどのセグメントが利益を上げているのだろうか。それは国内と海外FC事業である。国内FC事業は安定して10億円強の利益を上げており、飲食業界に新型コロナウイルス感染拡大の影響が甚大であった2020年からの3年間も黒字を維持している。一方の海外FC事業も、数字は大きくないが2016年以降安定した黒字である。

2022年のセグメント毎の利益を店舗数で按分して1店舗ごとの利益を見てみると、もっとも利益を上げているのは海外FC事業の13.8億円から順に、国内FC事業1.9億円、海外直営事業マイナス5.3百万円、国内直営マイナス1.8億円となっている（第4図参照）。

大戸屋が海外に進出した目的として、国内の市場規模が縮小する中で、海外の店舗展開が必須であると考えられたと前述したが、この状況を鑑みると、国内直営事業に代わって海外事業で利益を生んでいる状況だとは一概に

第4図 セグメント別の利益(単位:百万円)



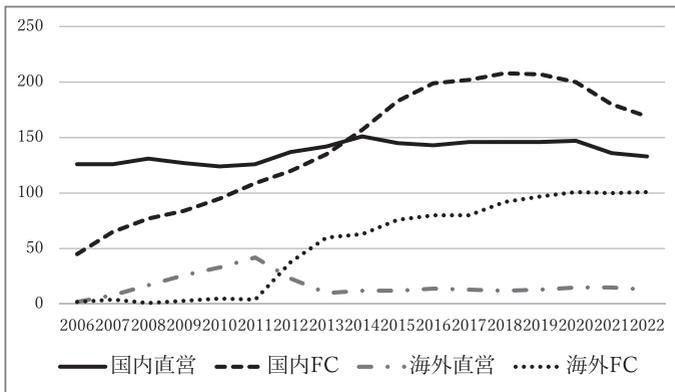
資料:2016年3月期以降の株式会社大戸屋HD IR資料をもとに著者作成。

言えないだろう。大戸屋の場合は直営事業では利益が生み出しにくく、FC事業によって成立していると考えられる。

実際に店舗数の推移をセグメント毎に比較すると、国内・海外ともに直営事業が横ばいであるのに対して、国内FC事業ではコロナ禍前までは拡大を続け、海外FCでは拡大を続け、コロナ禍でも規模を維持できているのである。(第5図参照)

つまりFC事業を行うパートナー企業の獲得が海外事業の鍵であるといえ

第5図 セグメント毎の店舗数の推移



資料:株式会社大戸屋HD IR資料をもとに著者作成。

るが、どのような形で展開を進めているのかについて、次章で具体的な海外の取組みについて考察していきたい。

3. 大戸屋のアジア経営戦略と台湾事業

3. 1. 大戸屋の進出状況

前述したように、海外進出は早い段階から計画されていたが、本格的な海外進出は、2005年1月のBETAGRO OOTOYA (THAILAND) CO., LTD. によるタイ第1号店の出店から開始された。続いて2006年5月に台湾大戸屋股份有限公司により台湾第1号店を出店、さらに2008年6月にPT. OOTOYA INDONESIAがインドネシア第1号店、同年7月に香港大戸屋有限公司が香港第1号店を出店となっている。海外進出を時系列でまとめたものは以下の第3表のとおりである。

このように、2005年以降、アジア地域を中心に海外進出が相次いだが、この中でもタイ、台湾、中国はパートナーの変更が発生するなど、最初に進出をした時点からの変化が大きい地域である。この変化をのちほど詳しく見ていきたい。

第3表 海外進出の経緯と店舗数(店舗数は2022年3月期決算の数字)

進出年	国・地域	進出経緯	店舗数	
2004年	タイ	(FC事業)	FC 46店	
		2004年3月		OOTOYA (THAILAND) CO., LTD. 設立。 (46% 出資)
		2005年1月		海外1号店をバンコクに直営で出店。
		2007年1月		BETAGRO OOTOYA (THAILAND) CO., LTD. に商号変更。
		2011年8月		CRGに売却。FC展開に切り替え。
2006年	台湾	(直営事業)	FC 43店	
		2005年8月		BETAGRO OOTOYA CO., LTD. 設立。 (40% 出資) 弁当、総菜の持ち帰り事業。
		2012年8月		M OOTOYA (THAILAND) CO., LTD. に商号変更。
2006年	台湾	2006年3月	FC 43店	
		2006年5月		台湾大戸屋股份有限公司設立。(100% 出資)
		2012年9月		直営の台湾1号店開店。 全家便利商店股份有限公司に売却、 FC展開に切り替え。
		2014年3月		中国全土のFC契約締結。

2007年	香港	2007年8月 2008年7月	香港大戸屋有限公司を設立。(100%出資) 香港1号店開店。	直営 5店
2007年	シンガポール	2007年10月 2009年6月 2011年	OTOYA ASIA PACIFIC PTE. LTD. 設立。 (30%出資, シンガポール, インドネシアでのFC 展開が目的) FCでシンガポール1号店開店。 株式を追加取得, 直営に切り替え。 現在100%持分の連結子会社として展開。	直営 3店
2008年	インドネシア	2008年6月	PT. OOTOYA INDONESIAが1号店開店。 (OTOYA ASIA PACIFIC PTE. LTD. 子会社)	FC 11店
2011年	アメリカ	2011年8月 2012年4月 2019年7月	AMERICA OOTOYA INC. 設立。 NYに直営1店舗目を開店。 ニュージャージーに連結子会社の OTOYA NJ L. L. C. を設立。店舗無し。	直営 4店 (NY)
2011年	中国	2011年12月 2012年6月 2013年12月 2014年3月 2016年 2020年 2020年7月 2021年4月	大戸屋(上海)餐飲管理有限公司に出資。 (49%出資, 上海のFC展開が目的) 1号店出店。 完全子会社化, 直営に切り替え。 全家便利商店股份有限公司と 中国全土のエリアFC契約締結。 大戸屋(上海)餐飲管理有限公司を清算。 3月期決算の時点で全店閉店。 上海全戸成餐飲管理有限公司設立。 (3社合弁) FCで1店舗目を開店。	FC 1店
2015年	ベトナム	2015年7月 2019年 2021年6月	OTOYA MESAがFCで1号店を出店。 VIETNAM OOTOYA CO., LTD. が直営展開。 閉店。	閉店

資料:株式会社大戸屋HD HPをもとに著者作成。

まず、外食産業が海外展開を進める中で鍵となるのは、当該国でのパートナーをどのように選定し、事業を進めていくかという点であろう。多くの日系企業では、中国戦略のパートナーとして香港、台湾企業とアライアンスを組むパターンが多く見受けられる。大戸屋の場合は、後述するように、さらにそれに一步踏み込んだパートナー戦略が実践されている。

では東南アジア進出はどうだろうか。同社の場合はタイでの出店が先行しているが、そこでのパートナー戦略の成功が海外戦略の基本となっていると考えられる。

大戸屋が先行してタイに進出した要因の一つとして、日本国内で使用する調理関連資材(とくに調理用の炭¹⁴⁾)のタイからの調達の一つの契機となっ

14) 大戸屋では商品に独自の価値を付与するため、2002年頃より炭火での調理を一

たことがあげられる。この調達の際に関係を持ったタイの財閥企業が、現在のタイの大戸屋店舗のFCオーナー企業であるセントラル・レストランツ・グループ（以下CRGとする）と、その親会社であるセントラル・グループ（以下CGとする）であった。

このタイの財閥企業は、外食部門（CRG）では、大戸屋をはじめ、ミスタードーナツ（1978年）、吉野家（2001年）、ペッパーランチ（2007年）、天井てんや（2013年）などと合併事業を展開しており、外食産業での経験値は十分に高いといえる。一方で、流通小売業においてはファミリーマートとの合併事業を展開している。またグループの中核部門は、不動産業、ショッピングモールの経営などである。

タイ進出当初は、大戸屋はCGの不動産部門を中心とした協力により直営店の店舗展開を進めていたが、2011年にビジネスモデルの大きな転換をとげた。上記にもあるように2004年に46%出資でOOTOYA（THAILAND）CO.,LTD.を設立し、直営でOOTOYA GOHANDOKOROを展開していたが、経営が軌道に乗りつつあった2011年8月にこの直営店をCRGに売却、FC契約を締結したのである。現在はM OOTOYA(THAILAND)CO.,LTD.による直営店も展開されているが、このCRGへの売却によって主な店舗展開がFCとなり、また売却によってその後の海外展開のための資金を獲得したとされている¹⁵⁾。

また、台湾での事業については、詳しくは後述するが時系列で簡単にまとめると以下の通りとなる。2006年3月に100%出資の台湾大戸屋股份有限公司を設立して直営店を展開していたが、2012年9月に全家便利商店股份

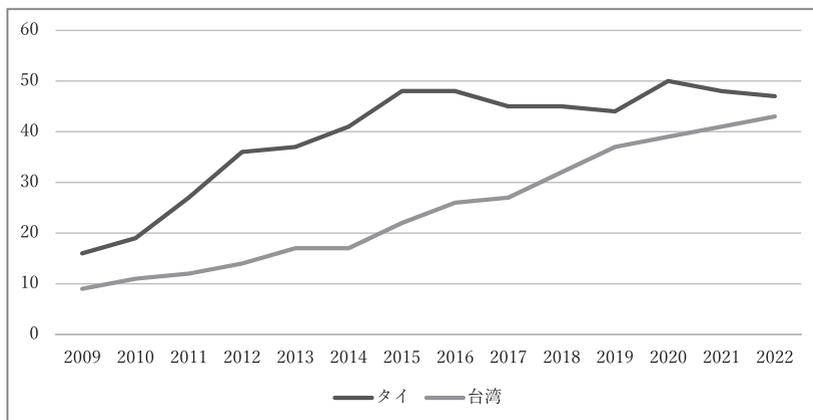
部店舗で試験的に開始した。1年あまりの過渡期を経て順次全店に導入され、一時は全店舗の標準となった。多くの店舗で「炭火焼き定食」を提供するために大量の炭が必要となるのである。使用する炭には、二酸化炭素等の発生を抑えるユーカリ炭がタイから仕入れられた。

- 15) 「大戸屋、タイの合併会社を譲渡 FC展開に戦術変更」『日本経済新聞』2011年7月26日。売却後も、大戸屋は売却相手企業に十分なフォローを行っている。たとえば、フランチャイズ売却後1年間は、大戸屋が派遣した日本人店長を現場に配置する、などの措置を実施しているという。

有限公司に全株式を売却して、フランチャイズ契約を締結する事となった。

第5図ではこのような、直営からFCへの切り替えによってタイと台湾では継続的な店舗数の拡大に成功している事が分かる。

第6図 タイ・台湾における店舗数推移



資料:株式会社大戸屋HD IR資料をもとに著者作成。

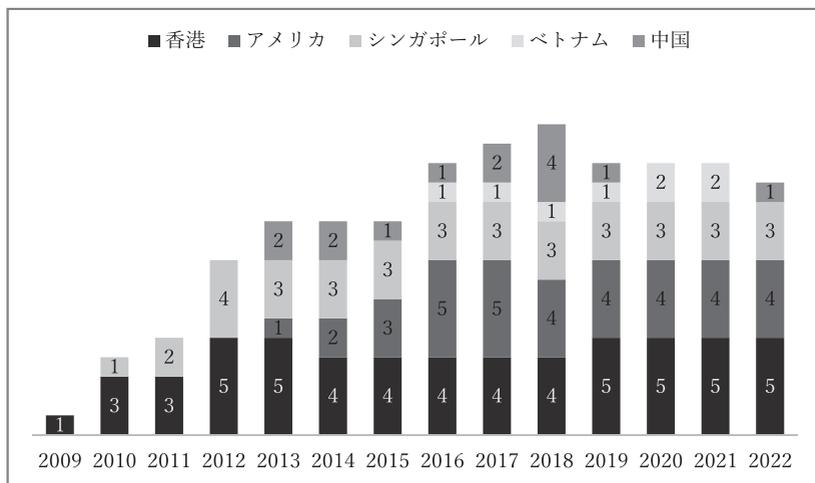
一方、FCの切り替えをしたもう1カ国である中国での展開を見ていこう。市場規模の点から、多くの日系外食企業がこれまで中国国内進出を目指してきたと言えるだろう。大戸屋も2011年12月にFC展開を図る目的で上海和久美餐飲管理との合弁により49%出資した大戸屋(上海)餐飲管理有限公司を設立し、2012年6月には上海1号店を出店した。しかし、業績が十分に上がらなかったことなどから¹⁶⁾、その後、この合弁は解消され、2013年12月に大戸屋(上海)餐飲管理有限公司を完全子会社化し、直営店として営業を継続している。フランチャイズ事業としては、既に台湾でフランチャイズの展開をしていた全家便利商店股份有限公司と2014年3月に中国全土のフランチャイズ契約を締結したのである。しかしこの展開は想定していたようには進まなかった。店舗数は増えず、2020年3月期の決算の時点では

16) 中国直営事業は、2012年から2014年まで3期連続赤字であったため、現地合弁子会社を清算するに至った。

全店閉店しているのである。そして2020年7月には新たな形で中国に再進出し、FC契約を締結するに至っている。これについても後述する。

一方で、直営の展開も苦戦をしていると言わざるを得ない。当初から直営の展開であった香港、アメリカでは最大5店舗の展開に留まっている。FC展開から直営に切り替えたケースもあるが、わずか1、2店の増加をしたのみで継続的な事業の拡大には至っていない。例えば2011年に切り替えたシンガポールは現在3店舗での展開、2019年に切り替えたベトナムでは2022年に全店を閉店している。

第7図 直営展開の店舗数の推移



資料:株式会社大戸屋HD IR資料をもとに著者作成。

この展開事例から、大戸屋のアジア展開戦略として成功しているものは以下のような段階を経ていると整理できるだろう。

① 第一段階、全額出資または合併形態で対象国・地域へ進出し、直営店を一定数まで拡大、黒字化を実現する。

② 第二段階、進出先国での直営店経営が安定し、ある程度、進出先国・地域で認知が進展した時点で、当該地域の有力企業に売却し、FC展開に切り替える。

このビジネスモデルは、大戸屋側にとって、売却益による資金の調達が可能であり、次の進出先国への資金的準備を可能とする。また、売却後もFC収入が期待できる点でメリットがある。

これにたいして、現地企業にとっても、経営が安定した優良物件を傘下に収めることが可能となるため、一定の経営上のメリットが期待できる。こうした両者にとってのメリットが、このビジネススタイルを可能にしたと考えられる。このことを言い換えると、直営事業だけで進出先国・地域展開を維持できない課題があることも考えられる。その要因は具体的には何か、台湾での展開について見ながら次項で詳しく考察していく。

更に、店舗数を一定以上拡大出来ない地域についてはFCの切り替えや直営への切り替えを問わず、どのような形を取っても経営が難しいのではないか。このような地域については早急に根本的な原因を探し、対策を行うべきであると言えるだろう。

3.2. 台湾事業の進展

台湾事業においては、その事業展開の中で台湾企業等との交流が深まり、徐々に開業に向かって進んだとされる。前述のように、2006年3月に100%出資の子会社、台湾大戸屋股份有限公司を設立し、2006年5月には台湾1号店を台北市内に出店している。その後2012年9月に16店舗目の出店を機に全株式を全家便利商店股份有限公司に売却して、その後の展開をFC化することに至った。

台湾等の海外の店舗においては、日本と同じように2階店を開業する一方¹⁷⁾日系企業との協力で日系ホテルの地階等に店舗を出店し、宿泊利用客や路面からの誘引により営業を展開する方法も実施している。海外店舗においては、上海、香港、ニューヨーク等は、東京都心に比べ店舗賃貸料が高額となるため、経営に少なからず影響を与えているという。これにたいして、今回訪問した台湾の店舗賃貸料はそれほど高額でなく、経営への影響は軽微で

17) 青木孝次 (2015) 202 ページ。

ある。

台湾事業における、鍵となる現地パートナーは台湾ファミリーマートを展開する全家便利商店股份有限公司である。進出当初、大戸屋の目標では、5年間に7店舗程度¹⁸⁾を目処に直営店で運営し、その後、現地パートナーにFC事業として譲渡することを計画していた。現地パートナーの選定過程では、台湾の大手食品企業である統一企業股份有限公司との商談も浮上していた。しかし最終的には台湾進出のきっかけとなった全家便利商店股份有限公司の当時の会長との交流を通じて、同社をFCパートナーに選定したという。

台湾事業は、外食関係法規制が日本と大きく変わらず、出店にそれほど大きな障壁はなかったにもかかわらず、当初から赤字を計上し続けた。赤字経営でのFC化は、パートナー選定の大きな障害となるため、直営店方式での規模拡大を余儀なくされたのである。その後、2011年の東日本大震災¹⁹⁾や円安²⁰⁾をきっかけとして業績はやや回復していったが、赤字は完全には解消されなかった。

こうした、当時の経営不振の最大の要因としては、当時の台湾では無名であった大戸屋ブランドでは従業員確保が困難であったことが大きいとされる。従業員の定着率も悪く、セントラルキッチンを持たないため各店舗完結スタイルを基本とする大戸屋は、オペレーションが効率化できず、日々の店舗運営に悪戦苦闘していた。台湾の労働市場は、基本的に日本・香港・上海の事情と同じく、人材確保が大きな課題となっている。とくに高学歴社会の台湾では、外食産業への就業希望者は少なく、人材確保が大きな課題となっているのが現状である。こうした状況の中で、台湾での認知度の低い日系外

18) この7店舗程度の規模という目安は、タイ進出時に得た成功体験に基づくものであったという。

19) 2011年の東日本大震災時には、かつて1999年の台湾震災での日本からの震災支援への返礼という要因で、台湾での親日意識がより高まるという現象が見られた。

20) 台湾の大戸屋店舗では、調味料、一部の魚介類は日本からの輸入に頼っているため、為替変動の影響を大きく受けることとなった。こうした問題は、台湾産の原料に転換することで徐々に解消していった。

食企業が人材確保において苦戦を強いられたのは当然の成り行きであった。

こうした状況が劇的に改善されたのは、結果的にはFC化が実現されてからであった。台湾ファミリーマートでは、アルバイトを含む従業員募集の際には、ファミリーマートグループとして一括採用を実施している。そして採用後に大戸屋等のグループ企業に配属するシステムであり、既にブランディングされ知名度も高かったファミリーマートからの募集によって、応募者が拡大したのである。大戸屋直営店での求人募集では、近隣だけでは十分に集められない事情に配慮し、十分に交通費を支給したにもかかわらず人材確保には苦戦していた。しかしファミリーマートグループになったと同時に、配属先が遠方で十分な交通費が支給されないにも関わらず人材確保がスムーズになったという。台湾のブランド意識の高い国民性を巧みに利用することによって、従業員確保問題は短期的に解決し、経営赤字の要因も解消されていったと言えるだろう。

台湾大戸屋股份有限公司は2006年の進出から6年をかけて16店舗に拡大したが、前述したように、全株式を全家便利商店股份有限公司に売却した。2012年12月から2015年11月時点で台湾大戸屋は26店舗にまで店舗を増やし、2022年10月の時点では43店舗を有するまでに規模が拡大した。

しかし、人材確保が容易になったとは言え、大戸屋でのオペレーションの難しさは根本的には解消していないと言える。

以下で海外展開における課題を、労働力確保、メニュー開発、食材調達、パートナー探し、の4点に絞り、台湾の事例をもとに考察していきたい。

3.3. 海外展開における課題

3.3.1. 労働力確保

上記のように、ファミリーマートによる人材採用制度の影響を受けて、台湾大戸屋においては、いったん人材確保問題は緩和されたが、少子高齢化が日本以上のスピードで進展する台湾では、人材確保問題は、日系食品産業に共通する中長期的課題であることに相違ない。

一般的に、外食産業の経営指標である売上高に占める人件費率（レイバークスト）のコントロールにおいて、多店舗展開をする多くの企業は以下の二点に注力している。一点目は、セントラルキッチンでの一次加工であり、二点目は調理・ホールサービス等をすべて担当できるオールラウンドプレイヤーの育成である。

しかし、大戸屋では当初セントラルキッチンを持たないことを他社との最大の差別化として、人時接客数²¹⁾を重視するなど、その基本的経営スタイルにおいては他企業と大きな違いが見られた。

かつて筆者グループは、このセントラルキッチンシステムを援用せず、基本的に調理、接客のすべてを現地の個別店舗を単位として行う大戸屋方式においては、しばしば良質な人材確保ができないという問題が発生し、これが大きな課題となり得ることを論文で指摘した²²⁾。そして、レシピは統一されていても調理人によって技術にばらつきがあるため、店舗ごとに微妙に味が異なってしまう問題を指摘したのである²³⁾。

この懸念点は、2020年11月4日、株式会社コロワイドによって子会社化された後にセントラルキッチンを採用して、大幅なコスト削減と効率化が進められたことで一定の解決を見たと考えられる。セントラルキッチンを持たないことは、他社との差別化から得られる利益以上に経営を圧迫する要因となっており、それが単価に反映されるために低価格での提供を維持することが出来ず、客離れを引き起こしていたのだということが出来るだろう。

しかし台湾の大戸屋でも、人材育成における課題を徒に2020年まで放置していたわけではない。中長期的に「職人」的なスキルを有する従業員を、

21) 「客数÷総労働時間数＝人時接客数」と表すことができる。社員、パート・アルバイトを含めた1人1時間当たりの接客数のことであり、数値が高い方がオペレーション効率は良いことになる。「単価×人時接客数＝人時売上高」と表現することもできる。

22) 口野直隆・大島一二（2016）

23) 味付けに関しては、基本的に現地の好みに合うようアレンジされており、日本人客が多い店舗と台湾人客が多い店舗では味付けが違うなど、悪い面ばかりではないと言える。

安定的に確保するため、職業高校・専門学校・大学在学生の研修制度を積極的に実施してきたのである。研修期間中は賃金が支払われる一方で学生に単位も付与される、単位制就業システム「台湾版デュアルシステム」とよばれる制度であり、2014年の学校教育制度の改編に伴って実施された。日本のいわゆるインターンシップに準じているが、研修期間が半年から1年間などと長期に及ぶ点と、将来の従業員候補として企業側が大きく期待している点などが日本とはやや異なる点といえよう。つまり、企業は労働力確保対策の一環として、研修生が卒業後に就業することを期待してインターンシップを実施しているのである。

この台湾版デュアルシステムの導入により、企業の求人ニーズへの対応が可能となるばかりではなく、学生の進路も有利になるとされているが、実態としては、学生の廉価な労働力を確保するだけだとの批判が多かったのも事実である。

3.3.2. メニュー開発

大戸屋では、基本的に日本国内店舗と海外店舗とのメニューも統一しているが、一部に各店舗の独自メニューの設定を認めている。台湾向けメニューで人気があるのが、一人用小鍋を中心にした鍋物メニューであるという²⁴⁾。

とくに中華系の消費者は、出来立ての熱い料理を好む傾向があり、また経済発展と共に健康志向が強くなってきている。こうしたなかで、温かく、野菜を多く用いた鍋料理が人気メニューとなっているのだと考えられよう。また、ご飯の選択肢において白米と五穀米を選択できることも健康志向への対応として一定の人気を得ている。

大戸屋が提供している「定食メニュー」は、メインの惣菜の他、ご飯と味

24) 鍋物関連の人気メニューとして、「チキンかあさん煮定食」がある。鶏肉のカツレツを醤油ベースのタレに大根おろしを加えて、人参やジャガイモなどの根野菜と一緒に鍋で煮込んだ料理である。一般には「みぞれ煮」と呼ばれている。アルミ鍋で煮込んで、さらに大根おろし・なめたけ・水菜をかけて焼き入れた土鍋で提供するのが特徴である。こうした土鍋料理等が冬期には人気メニューとなるという。

噌汁、お新香、小鉢がセットされる。一般的に「定食」という概念がない海外では、こうしたセット料理の定着に時間を要するが、日本との交流が深い台湾では大きな困難なく昼食・夕食として受け入れられてきたという。また、多様な顧客に対応するため、惣菜（おかず）だけでの注文も可能にし、アラカルト、セット、と多様な選択ができるように配慮している。

味付けに関しては、基本的に現地の好みに合うようアレンジされている。あくまでもメニューの基本的統一と日本のレシピを守りつつ、しかし味付けや盛りつけ重量などについては現地の嗜好に適合させるという原則があるという。一例では、台湾人は、塩分に敏感で塩辛いメニューを敬遠する傾向があるため、和食の代表メニューともいえる味噌汁の味付けでも塩分を控える場合が多い。こうした台湾向けのメニュー開発、味付け、細部にわたる台湾人顧客への配慮などが、事業拡大の秘訣となるのであろう。

3.3.3. 食材調達

台湾大戸屋は基本の調味料（醤油・ソース・砂糖・塩・酢等）および一部の魚介類は原則日本から調達し、野菜や穀物等の原材料はできる限り台湾現地での調達を基本とし、徐々に現地調達率を高めてきた。とくに日本食の要である主食のご飯に関しては、台湾は戦前の日本統治時代に日本式の水稲栽培技術が普及したことで、日本の品質と大きく変わらない上質な米が安価で現地調達できることも大きなメリットである。

海外での原材料調達においては安全面と品質面が課題となるが、地元台湾産の食材を基本的には使用することで客の信頼を得ている。しかし、台湾の食料自給率が30% 台前半である状況を考えると、今後も台湾産や日本産の食材の調達だけで安定的に適正価格の食材調達が可能なのかという不安も残る²⁵⁾。

25) 食材デリバリーに関しては、開業当初は、大雑把なルート管理と交通渋滞の影響により遅延することも多かったが、日系流通企業や日系企業との協力等により、改善には多くの苦労や時間、手間を要することはなかった模様である。このよう

3.3.4. FCパートナー探しの困難性

FCパートナー選びについては、各国・地域の事情によって、タイ、台湾で成功した事例を他の国で同様に展開できるとは限らない問題がある。前述した中国全土での展開の通り、台湾でFCの展開をしていた全家便利商店股份有限公司と2014年3月に中国全土のフランチャイズ契約を締結して、中国全土への展開を目指したが、結果的に上海市で「大戸屋ごはん処」の展開を開始し5店舗を出店するに留まり、計画通りには進まず2020年7月の時点で全て閉店しているのである。

そこで、2020年7月には中国全土への展開に再挑戦するとして、全家便利商店股份有限公司の子会社である上海全餐餐飲管理有限公司と、台湾の大手総合食品メーカーである大成集団の子会社である上海寰城季諾餐飲管理有限公司、株式会社大戸屋HDの3社が出資して上海全戸成餐飲管理有限公司を設立している。そして2021年4月に開業した三井ショッピングパークらばーと上海金橋にFCで1店目を出店しているが、その後の出店は無く、2023年2月の時点でも上海の店舗は1店のみとなっている。

前述したように、海外展開の鍵が人材確保、現地化したメニュー展開、食材調達にあると仮定すると、FCパートナーが現地のマーケットに精通していることが必要条件となるだろう。今回の合弁会社は上海に設立しているが、出資した2社共に台湾が親会社の企業である。この合弁会社がどの程度上海のマーケットを把握し、展開できるかは今後注目すべき課題であると考えられる。

4. 小括

本稿では、大戸屋の海外戦略について、とくに台湾戦略を事例に、直営店事業とFC事業展開の実態と課題について検討してきた。

大戸屋は、タイ、台湾ではパートナー企業との緊密な協力関係のもとに直

に、多くの日系企業や地元企業との連携が可能な点は投資先としての台湾の優れた点と評価できよう。

営店からFC事業に転換し、海外FC事業は現在のコロナ禍でも堅実な利益を維持している。また現在は、台湾事業のパートナー企業と共に中国での展開に再挑戦を続けている過程にある。

この大戸屋の事例からは、パートナーの力量によってFC展開の成功が決定づけられることをよく示しているといえる。調理法にこだわって展開をする同社のような企業は、原価率の高さと、人材確保と人件費率の高止まりが課題になってくる。直営店展開ではこの課題を解決するのが困難であり、また高価格の商品を提供しても耐えられるのは一人当たりGDPが日本よりも高い国・地域に限られる。

一方、FC事業で拡大をするには、そういった人件費、人材確保、原材料調達等の課題を解決できるパートナーの存在が不可欠であり、台湾で一定の成功をとげたからといっても、同じ方法で上海でも成功するとは限らない。現在大戸屋は新たに中国市場への再挑戦を続けているが、その今後の動向は今後も注視すべきであろう。

また、大戸屋の海外事業における新しい展開として、香港の大戸屋において、料理長が調理および技術指導を通して、香港における日本食普及に大きく貢献したとして2020年11月18日に表彰され、日本食普及親善大使に選任された点が注目される²⁶⁾。また、アメリカにおいても、アメリカ大戸屋が運営する本格天ぷら専門店「天婦羅まつ井」が2015年の進出以降2022年まで7年間ミシュラン一つ星を獲得し続けている²⁷⁾ことも注目点である。

こうした事例は、大戸屋がたんに目前の売上高や利益の増大だけを目指しているのではなく、他社の海外展開とは若干異なった独自の海外展開を目指していることを示している証左ともいえるだろう。こうした動向は、中長期的に見れば、大戸屋全体の海外事業の評価を高め、FC展開のパートナー獲得面でも有効に働き、メリットが大きいと考えられる。

26) 在香港日本国総領事館プレスリリース「佐藤直行氏への在外公館長表彰の授与」(2020年11月18日)より。

27) 大戸屋HPより <https://www.ootoya.jp/brand/teishoku.html>

本稿では、直営店事業からFC事業への転換を中心に、現地パートナーとの協力体制構築の重要性についてみてきた。こうした点について、さらに他の事例ではどんな特徴が見られるのか、さらに研究を深めていきたい。

<参考文献>

青木孝次 (2015) 「日本型フード提供システムのジレンマ―「大戸屋」のビジネスモデルと収益モデルからの考察―」『産業経済研究所紀要』25号, pp 195~210 (2015.3), 中部大学産業経済研究所。

松岡泰宏 (2009) 「おいしい、ヘルシーな日本の定食の魅力を海外に伝える―(株)大戸屋(特集 アジアの「ミドル消費」をどうつかむか)―」『商工ジャーナル』第35巻第11号, pp 22~24, 2009-11, 日本商工経済研究所。

松本大地 (2012) 「アジアでのビジネスモデルを確立した「大戸屋」の海外戦略(特集 アジア流通事情2012)」『SC Japan today』(445号), pp 58~661, 2012-01, 日本ショッピングセンター協会。

松本大地 (2008) 「タイ、台湾で和食店の綺羅星となった「大戸屋」の実態調査レポート(特集 アジア流通事情2008 ―膨張する消費市場を背景に弾むアジアのSC開発)―」『SC Japan today』(405号), pp 40~43, 2008-01, 日本ショッピングセンター協会。

三森久実 (2015) 「日本の食を発信する：大戸屋のグローバル戦略(2013年シンポジウム 東北企業の海外進出：日本の強みを生かしたサービス産業の海外進出)」『東北学院大学東北産業経済研究所紀要』(33・34号), pp 30~37, 2015-03, 東北学院大学東北産業経済研究所

ダイヤモンドオンライン (2021) 「大戸屋の新戦略に見る 中食市場獲得に動く外食の打ち手」2021年4月2日 <https://diamond-rm.net/management/78586/>

マネー現代 「赤字転落「大戸屋」、ここへきて脱「手づくり」に追い込まれるワケ もう劇薬を使うしかないのか」2020年2月10日

<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/70268?page=6>

日本チェーンストア協会 <https://www.jcsa.gr.jp/about/outline>

口野直隆・大島一二 (2016) 「日系外食産業の海外進出戦略―大戸屋の事例を中心に―」『桃山学院大学経済経営論集』58(2), pp 1~16, 2016-10-03。

口野直隆・浜口夏帆・大島一二 (2022a) 「日系外食産業のアジア市場進出の現状と

課題：台湾市場への進出を中心に」『桃山学院大学経済経営論集』63(3), pp 37～63, 2022-01-20 桃山学院大学総合研究所

口野直隆・浜口夏帆・大島一二 (2022b) 「日系大手外食チェーンの海外進出の進展と課題：吉野家HDの台湾事業を中心に」『桃山学院大学経済経営論集』64(2), pp 1～25, 2022-10-22 桃山学院大学総合研究所

株式会社大戸屋ホールディングスHP <https://www.ootoya.jp/>

株式会社大戸屋ホールディングスIR情報 <https://www.ootoya.jp/news/index.html>

社団法人日本フードサービス業界HP <http://www.jfnet.or.jp/>

在香港日本国総領事館 プレスリリース 佐藤直行氏への在外公館長表彰の授与 (2020/11/18) https://www.hk.emb-japan.go.jp/itpr_ja/press_release_20201118.html

「大戸屋、タイの合弁会社を譲渡 FC展開に戦術変更」『日本経済新聞』2011年7月26日。

(くちの・なおたか／経営学部ゲスト講師)

(はまぐち・なつほ／香港貿易発展局展示会事務局)

(おおしま・かずつぐ／経済学部教授／2023年1月10日受理)

Progress and Business Development of Japanese-affiliated
Food Service Companies Expanding Overseas
— The Development of Directly Owned Restaurants and
Franchises in Otoyā's Overseas Expansion —

KUCHINO Naotaka

HAMAGUCHI Natsuho

OSHIMA Kazutsugu

The subject of this paper is “Otoyā Gohandokoro,” a restaurant chain that offers mainly a popular set meal menu in Japan and abroad.

As described below, Otoyā has been aggressively expanding not only in Japan but also in the United States, East Asia, Southeast Asia, and other foreign countries.

In particular, the company entered the Taiwan market relatively early, in 2006, with the opening of directly operated stores in Taiwan, followed by the sale of shares in directly operated stores to Taiwan FamilyMart in September 2012 and the conclusion of a franchise agreement, a groundbreaking management strategy that has attracted attention among Japanese restaurant companies in Taiwan.

Therefore, this paper will focus on the case of Otoyā's Taiwanese business based on field surveys conducted in 2015 and 2022 to clarify the performance of the directly managed and franchise businesses, as well as the key challenges to the success of each business.