

日系外食産業の海外進出戦略

— 大戸屋の事例を中心に —

口 野 直 隆
大 島 一 二

1. はじめに

近年の日本の食品産業（ここでは食品産業は、農業企業、食品加工企業、外食企業、食品小売企業を含む）の海外進出を概観すると、進出目的の変化（1990年代の生産拠点形成から2000年代後半以降の販売目的への変化）が顕著であり、目的の変化に伴って、進出先国も移動している。

つまり、生産拠点形成を目的とした進出においては、1990年代以降、中国の経済開放にともなって、安価で豊富な労働力供給が可能な中国での生産拠点の構築が進展したが、2000年代後半以降は、中国経済の発展による人民元高、生産コスト（労賃および原材料費）の上昇などにより、タイ、ベトナム等、東南アジア諸国等への展開へと生産拠点戦略は大きく変化してきている。

一方で、販売対象としては、1990年代までは、中国で生産した製品を日本、欧米諸国向けに輸出するスタイルが主力であったが、2000年代後半以降は、中国経済の発展により、中国市場向け販売が拡大している。

こうした状況の中で、本稿で検討している日系外食企業は、近年の中国における購買力の増大により、中国市場開拓を進めつつあるが、アジア全体の戦略としては、韓国、台湾、香港などへの進出、さらには東南アジア（タイ・シンガポール等）への進出もあわせて進められているのが実態である。むしろ、多くの外食企業の事例では、台湾、香港、東南アジア進出を先行さ

キーワード：中国、台湾、大戸屋、外食産業、海外進出

せている企業もみられる。その目的は、海外展開戦略として、台湾、香港、東南アジア等での成功経験を活用して、中国本土等の新興国への進出を有利に展開しようとするためである（台湾のモスバーガーの事例など）。このような、日系外食企業の海外展開戦略の実態と課題を明らかにすることが、本稿の目的の一つである。

また、本稿のもう一つの目的は、日本の外食産業が海外進出を進めるにあたって、どのような課題が存在し、その課題にどのように対応しているのかという点を、明らかにすることにある。

言うまでもないことであるが、海外展開を実施した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。むしろ実態としては、少なくない企業が、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。はたして、その原因と対策にはどのようなポイントがあるのか。本稿の目的は、この点について、事例に基づいて検討することにある。

本稿では、庶民的な定食メニューを中心に提供している株式会社大戸屋（以下、大戸屋（おおとや）と略す）を研究対象としている。大戸屋は、東アジア、東南アジア等において比較的順調に店舗展開を進めているが、その要因はいかなるものなのかについて、とくに今回現地調査を実施した台湾事業の事例を中心に検討していく。

以下では、大戸屋のアジア戦略を取り上げ、大戸屋のアジア全体の外食市場での展開戦略について考察する。具体的には、現地での、FC販売促進戦略、労務管理戦略等を中心に分析するものである。

2. 調査企業の概要

大戸屋は、「株式会社大戸屋ホールディングス」を持ち株会社とし、日本国内では、直営店舗を株式会社大戸屋が運営するとともに、FC展開も積極的に行っている¹⁾。後に詳述するように、海外でも直営店戦略とFC戦略を効

1) 企業沿革としては、1958年1月、東京池袋東口に、三森栄一氏が「大戸屋食堂」

果的に組み合わせて、飲食店事業を進めている。

前述のように、株式会社大戸屋は、和定食を中心とする外食チェーンストアを運営する企業である。家庭的な和定食を中心とした「大戸屋ごはん処」の全国チェーン展開を行っているほか、カウンター造りで内装が料亭風でありながらリーズナブルな価格設定の「おとや」も展開している。

セントラルキッチンを持たず、基本的に店舗で食材を調理し提供するシステムで、他の外食チェーンとの差別化を試みている。創業以来「地域社会に愛と感動と安らぎを感じていただく」ことを基本方針のひとつとして掲げており、「『家庭食の代行業』として、安全・安心でおいしい料理をお値打ち価格でご提供することを社会への何よりの貢献と考えています。」(青木孝次(2015) 197 ページ参照)としている。

企業概要としては、東京都武蔵野市に本社を置き、店舗数はFC店を含み429店舗(国内334店舗、海外95店舗²⁾)、従業員数334名(連結543名)、従業員平均年齢36.8歳、平均年収4,780千円と、比較的若い人材構成の企業体である(いずれも2015年6月時点の数値)。

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(大戸屋でのヒアリング結果による)。

を創業。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ホールディングスに社名を変更した。第32期決算(平成26年4月1日から平成27年3月31日まで)では、連結売上高246億4,251万円、連結営業利益5億7,714万円、資本金14億7,008万円、自己資本比率39.4%である。

- 2) 海外店舗については、海外直営事業と海外FC事業がある。店舗数は、アメリカ5店舗、タイ49店舗、台湾26店舗、香港4店舗、上海1店舗、インドネシア6店舗、シンガポール3店舗、ベトナム1店舗(2015年6月現在)を展開している。

また、日本国内での店舗網は東日本が主体であり、西日本には少ない。2011年3月には銀座（大戸屋銀座三越前店）に進出するなど、近年は都内各地を中心に出店を続けている。この一方、とくに西日本地域は、味の嗜好の違いや同業他社（「まいどおおきに食堂」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）との競合などもあり、現状では店舗展開は遅滞している。この問題について、「広告宣伝等は原則実施せず“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考える。」という企業理念を全面に展開し、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（大戸屋でのヒアリング結果による）。

2016年度方針では、基本的に日本国内では直営店を出さず、FC展開を中心とした店舗展開で早期に国内1,000店舗を目指すのが目的であるという。国内出店がFC展開にシフトしている背景には、人材確保が困難であることが大きな要因であるという。

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（青木孝次（2015）202ページ）、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あるという。

3. 大戸屋のアジア経営戦略と台湾事業

(1) 大戸屋のアジア経営戦略

創業当初から海外進出は計画されていたが、本格的な進出は、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号店が出店、さらに、2008年6月に「PT. OOTOYA INDO

NESIA」によりインドネシア第1号店、2008年7月に「香港大戸屋有限公司」により香港第1号店が出店、2009年6月に「OOTOYA ASIA PACIFIC PTE. LTD.」によりシンガポール第1号店が出店されるなど、2005年以降、アジア地域を中心に海外進出が相次いだ。

アジア戦略においては、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が、中国での外食ビジネスには多くの困難が報告されている³⁾。大戸屋も2012年6月に「上海和久美餐飲管理」との合併により「大戸屋（上海）餐飲管理有限公司」を設立し、上海1号店（フランチャイズ展開）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⁴⁾、その後、この合併は解消され、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。この背景としては、後述する大戸屋の独自のアジア戦略を中国でも展開するという方針の存在が指摘できよう。

日系食品産業が、中国、アジアビジネスを展開する中で鍵となる条件として、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が一つのポイントとなろう。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、さらにそれに一歩踏み込んだパートナー戦略が実践されている。

大戸屋の場合、前述のように、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いえることができる。台湾進出も基本的に同じ手法が用いられ、中国ビジネスもこの方式が踏襲されていくものと考えられる。

そもそも、大戸屋が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⁵⁾）の調達があげられる。この調達の際

3) 2014年10月の「餃子の王将」の中国大連市撤退などが好例である。

4) 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。

5) 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、大戸屋では炭火

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・レストランズ・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）である。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、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との協力により直営店の店舗展開を進めていたが（CGの不動産部門が大戸屋の店舗展開に大きな役割をはたしてきたとされる）、2011年にビジネスモデルの大きな転換をなしとげた。それは、大戸屋は、ようやく経営が軌道に乗りつつあった直営店をCRGに売却、FC戦略に転換し、その後の海外展開のための資金を獲得したとされる転換である⁶⁾。つまり、大戸屋のアジア展開戦略は以下のようにまとめられる。

①第一段階、全額出資または合弁形態で対象国へ進出し、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、大戸屋にとって、売却益による資金の調達が可能で、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

での調理を一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、全店舗の標準となっている。現在では多くの店舗で「炭火焼き定食」などと「炭火焼き」を強調している。このため大量の炭が必要となるのである。また、使用する炭は、タイから二酸化炭素等の発生を抑えるユーカリ炭を仕入れ、環境に配慮した企業努力を行っている。その観点から台湾で使用する炭はタイ製を使用しており、日本店舗もこれにシフトしていく方向である。

- 6) 「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。当然、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。

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。このビジネススタイルは、後に台湾でも実施されることとなった。

(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5月に直営1号店を出店し、2012年9月の16店舗目の出店を機に売却、FC化に至った。

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(全家便利商店)」である。進出当初、大戸屋の目標では、5年間に7店舗程度⁷⁾を目処に直営店で運営し、その後、その事業自身を現地FCパートナーにたいして事業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、一時、台湾の大手食品企業である「統一集団」などとの商談も浮上したが、最終的に、台湾進出のきっかけとなった台湾ファミリーマートの当時の会長との交流を通じて、FCパートナーに選定されたという。

しかし、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、台湾事業は当初から赤字を計上し続けた。当然、赤字経営でのFC化は、台湾でのパートナー選定の大きな障害となり、直営店方式での規模拡大を余儀なくされた。その後、2011年の東日本大震災⁸⁾や円安⁹⁾をきっかけとして業績は向上していったが、赤字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

7) 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。

8) 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。

9) 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。

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。当然、定着率も悪く、調理を中心に各店舗完結スタイルを基本とする大戸屋は、オペレーションが定まらず、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。

結果的には、こうした状況が劇的に改善されたのは、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、従業員（アルバイトを含む）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。採用後、大戸屋等の関連企業に配属するシステムである。台湾では既にファミリーマートはブランディングされ知名度も高かったため、従業員の応募者が拡大したのである。大戸屋直営店時の求人募集では、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が、ファミリーマートグループ傘下になったと同時に、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供給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ていったと考えられる。

現在の日本法人からの日本人派遣は4人のみで、その他従業員は台湾人も日本人も含め現地FC法人の採用となっている。

こうして、タイの場合と同様に、2012年9月、「台湾大戸屋股份有限公司」の全株式を「全家便利商店股份有限公司」に売却することに成功し、同社とエリア・フランチャイズ契約を締結するに至った。その後、前述したように、2015年11月時点での台湾大戸屋FCは26店舗にまで拡大している。

(3) 中国展開

前述したように、大戸屋はかなり早い時期から中国への事業展開を想定し

ていたが、2012年6月に設立された「上海和久美餐飲管理」との合併による「大戸屋（上海）餐飲管理有限公司」の経営不振により、この合併は解消され、2013年12月に同社を完全子会社化し、直営店として営業を継続している。

そして、中国事業の鍵となったのも、台湾で培われた企業関係であった。つまり、2014年3月に、前述の台湾の「全家便利商店股份有限公司」と中国全土におけるエリア・フランチャイズ契約を締結したのである。

このように、中国事業においては、当初から中国全土のエリア・フランチャイズが締結されており、まさに、台湾ファミリーマートとの協力のもとでの店舗展開となっている。中国市場にノウハウを有する台湾企業との協力は、難しいといわれる中国市場への展開をより安定したものにしていくと考えられる。

現在、日本の多くの外食産業が中国市場で悪戦苦闘しているが、その要因として、中国市場における特殊な商習慣（代金回収の遅滞等）など、いわゆるチャイナリスクの存在も無視できない。大戸屋はアジア戦略の入り口をタイ、続いて台湾事業を展開することで独特なビジネスモデルを構築し、パートナー企業との良好な関係を深めることで、中国戦略を有利に進めつつある。

4. 労働力確保の中長期戦略

台湾ファミリーマートへの事業売却、FC化によって、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問題であることに相違ない。

一般に、外食産業の経営指標の着眼点の一つである、売上高に占める人件費率（レイバーコスト）のコントロールにおいて、多店舗展開を推進する多くの外食企業は、以下の二点に注力している。一点目は、レイバーコントロールの要としてセントラルキッチンでの一次加工の推進である。さらに二点目として、労働生産性の向上をはかるため、オールラウンドプレイヤー

(調理・ホールサービス等をすべて担当できる従業員)の育成があげられる。

しかし、前述したように、大戸屋は、個別店舗での調理を基本とし、人時接客数¹⁰⁾を重視するなど、その基本的経営スタイルにおいて、他企業と大きな違いが見られる¹¹⁾。ここでは、とりあえずその是非は検討しないが、多くの外食産業が人時生産性を高めることを重視する中、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、良質な人材確保ができないのは致命的であると考えられよう。

つまり、セントラルキッチン方式は、省力化により人材管理を比較的コントロールしやすいが、これにたいして、大戸屋の調理はすべて各店舗で行い、仕入・仕込から料理の提供まで一貫してその店舗内で完結する。また、大戸屋は従業員の配置も調理・ホールを分業制にし、それぞれの持ち場のスキルアップに努める方針である。調理方法やレシピは本部で研究を重ね統一されているが、当然のことながら、調理人の腕次第で店舗ごとにその特徴が出るのである。このため、大戸屋は統一レシピを用いているにも関わらず、店舗により微妙に味が違うとの評価がある。画一化が大きく進展している一般の外食業界においては、大戸屋はかなり異色の企業ということができよう¹²⁾。つまり、台湾で大戸屋の理念を実現していくためには、中長期的に「職人」的なスキルを有する従業員を、安定的に確保していかなければならないのである。

こうした、中長期的な人材育成問題に対応するため、大戸屋では、職業高

10) 「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。

11) 言うまでもないことであるが、大戸屋でも省力化が可能な局面では、省力化が進められている。たとえば、味噌汁ディスペンサー、大根おろし機、鰹節削り器等機械化できるところは機械化を推進し、作業効率を向上させ、労賃コストを抑制する試みも進められている。

12) 現地でのヒアリングによれば、こうした大戸屋方式は、台湾人気質には比較的適合していると評価されている。つまり、多くのアジア諸国で見られるように、業務分担における分業制が一般的である台湾では、大戸屋方式の方が店内オペレーションはコントロールしやすいとのことであった。しかし、前述したように、台

校・専門学校・大学在学生の研修制度を積極的に実施している。台湾におけるこの研修制度では、研修期間中は賃金が支払われ、各学校においては、研修として学生に単位も付与される。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年間などとかなり長期に及ぶ点、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。

台湾における、この独自のインターンシップ制度は、単位制就業システム「台湾版デュアルシステム」とよばれ、2014年の学校教育制度の改編に伴って実施された。天然資源に乏しい台湾では、教育によって人的資源を拡充することの必要性が常に強く意識されており、従来から職業教育が重視されてきた。そこで、日本の職業高校に相当する「高級職業学校」（職業キャリア形成が主目的）が重視されてきたのである¹³⁾。1971年以降、高級職業学校の学生数は高級中学（普通高校）の学生数を上回り続け、前者がピークに達した1994年には2倍以上の開きがあった（当時の高級職業学校の学生数52万3,982人にたいし、高級中学の学生数は24万5,688人にすぎなかった）。近年、高級中学の学校数・学生数が増え続ける一方、高級職業学校の学校数・学生数が減少したため、2002年度に両者の学生数は逆転したが、現在でも、相当数の学生が高級職業学校に就学している。こうした高級職業学校の制度の中で、就学単位を取得でき、職業経験が得られる台湾のインターンシップのシステムが確立されているのである。

湾では高学歴の従業員が多く、個々のプライドも高い。日本式の教育システムで階級を飛び越えた上司からの指導や人前での叱責にたいしては、日本以上に敏感でそのメンツを重視した教育方針に行きつくまで腐心したとされる。現在、日本の一般的な外食企業では、人材不足をカバーする為に持ち場を超えたクロスオーバー体制にシフトしているが、大戸屋では、その中でも分業化された所属の直属上長を通じた管理を重視している。即ちキッチンがキッチン、ホールはホールの上下関係で管理するなど工夫をしているのである。

- 13) 台湾の教育制度は、日本でいう小学校、中学校が義務教育（台湾は、国民小学、国民中学という）、さらに日本の高校に相当するのが、「高級中学」（普通高校、主に大学進学を目指す）と「高級職業学校」（職業高校、職業キャリア形成を目指す）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、学生身分の廉価労働力を社会に供給し、不足する労働力を確保している政策だという批判も多い。労働力確保の側面から、このインターンシップ制度について、台湾における外国人労働力の受け入れ政策と併せて、今後さらに研究を深めたい。

5. 台湾事業におけるメニュー開発と食材調達

(1) 台湾向けメニューの開発

大戸屋では、前述のように、基本的に各店舗のメニューの統一を実施している。そして、日本国内店舗と海外店舗とのメニューも統一することを基本としているが、一部に各店舗の独自メニューの設定を認めている。台湾向けメニューとして重視しているのが、鍋物メニュー（一人用小鍋が中心）であるという¹⁴⁾。

とくに台湾顧客は、出来立ての熱い料理を好んで食する習慣があり、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多くの場合、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。

14) 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・水菜をかけて焼きい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。

また、前述したように、大戸屋の特徴的調理方法の代表として、海外店舗でも日本国内店舗でも、炭火での調理が導入されている。これにより、「炭火焼き」を看板メニューとして掲げ、和食のイメージを強調している。

このほか、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明らかに違うという事態も発生している。つまり、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、台湾人客は健康志向の影響が強く、塩分に敏感で塩辛いメニューを敬遠する傾向があるという。たとえば、和食の代表メニューともいえる味噌汁の味付けにおいても、台湾では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、台湾事業では必要となっているのである。

(2) 安心安全に配慮した食材調達

食材調達にかんしては、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ている。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され、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の注意点として、安全面と品質面の担保が必要となるが、台湾ではこれらの基準も日本と大きく変わらず、技術的な問題は少ないという。また、残留農薬問題等、安全性の点で問題のある中国製食材は現在ほぼ使用せず、台湾産を基本とすることで顧客の信頼を得ている。しかし、台湾の食料自給率（30% 台前半）という状況を前提とした場合、今後、台

湾国内産・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¹⁵⁾。

6. 小括

本稿では、大戸屋のアジア戦略について、台湾戦略を事例に検討してきた。

大戸屋は、タイ、台湾での事業展開のなかで、パートナー企業との緊密な協力関係のもとに、独自のFC転換戦略を構築し、多少の紆余曲折はあったものの、最終的には事業を成功させてきた。そして、現在、台湾事業でのパートナー企業と共に中国市場への参入を進めている。

この大戸屋の経験は、海外において、良好なパートナーと事業を進めることの重要性を示しているといえる。何より大切なことは、進出する日系企業だけでなく、パートナーにも十分なメリットがある戦略が実施されていることが見逃せない。こうしたウィン・ウィンの関係を維持発展しつつ、新たな市場を開拓している事実は注目に値しよう。外食産業のアジア展開戦略として、大戸屋の事業展開は今後も注視すべきであろう。

また、本稿では、すでに述べたように、労働力確保戦略、台湾顧客への対応戦略、食材戦略の三点が明らかになった。ここでは繰り返さないが、これらの点も日系外食産業の海外戦略として興味深い。その意味からも今後の大戸屋のアジア戦略に注目していきたい。

<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 (2015. 3), 中部大

15) 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。

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 58-61，2012-01，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）―」『ショッピングセンター・ジャパン・トゥデイ』（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

（くちの・なおたか／本学ゲスト講師）

（おおしま・かずつぐ／経済学部教授／2016年5月9日受理）

Overseas Promotion by Japanese Food Service Industry: a Case Study of Ootoya

KUCHINO Naotaka
OSHIMA Kazutsugu

In this paper, strategies of Japanese food service industry into overseas markets are discussed. Most of Japanese food service companies those challenged promotions into overseas markets have not completed their plans successful. Many of them experienced withdraw or shrinkage of sales because of the poor business performance. This paper aimed to examine its' causes and countermeasures based on the case of Ootoya; who established unique FC transforming strategy through close corporation with partners in Thailand and Taiwan, and have led to successful business there. Based on these successes, recently they are implementing the promotion into Chinese market with Taiwanese partner. The case indicates the significance of tight relationship with the partners in overseas markets, and is supposed to be worthy of attention.