

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 ——

口 野 直 隆
浜 口 夏 帆
大 島 一 二

1. はじめに

日本の外食産業を取り巻く環境は年々厳しさを増している。とくに2020年度からは新型コロナウイルスの感染拡大により、休業や営業時間の短縮を余儀なくされ、業績が大幅に悪化している外食企業も少なくない。こうしたことから、第1図に示したように、日本の外食産業の2020年の市場規模は、前年比15.1%減の大幅縮小となった。

しかし、外食産業の業績悪化については、新型コロナウイルスの感染拡大による比較的短期的な影響だけでなく（いうまでもなくこの影響も甚大であるが）、長期的にみれば構造的ともいえる課題が存在していることは否定できない事実である。

それは、前掲の外食産業の市場規模の推移から明らかである。つまり、第1図に示したように、日本の外食産業の市場規模は、1997年の29兆円をピークに縮小しており、リーマンショック後には一時22兆円台まで大きく下落したが、近年では25兆円を上回るまでやや回復基調にあるものの、現在でもピーク時水準にまで回復できていない。さらに問題なのは、こうした回復基調が、近い将来再び減少基調に転ずる可能性が高いことである。国立

キーワード：外食産業、アジア市場、台湾市場

社会保障・人口問題研究所の発表によると、少子化の影響で、日本の人口は2060年には8,674万人になると予想され¹⁾、現在より3割程度減るとされている。つまりこれまでの状況とは異なり、日本では中長期的には深刻な人口減少が発生することが予測され、これにより必然的に外食市場規模が趨勢的に縮小すると考えられるためである。

こうした状況の中で、日本の外食産業は新たな成長機会を模索するべき時期にいたっているといえよう。その成長機会とは、必然的に、人口増加が急速で、所得の向上も著しい海外市場、とくにアジアの途上国、新興国市場に注目することになる。

2014年に農林水産省が発表した全世界の外食産業の市場規模調査によると²⁾、2009年に340兆円だった海外外食市場の規模は、2020年には680兆円になると予想されている。注目すべきはアジアだけでも82兆円から229兆円になる点である。こうしたことから近年、海外市場、とくにアジア市場に実際に目を向ける外食企業が増加している。

本稿でも以下で詳しく述べているが、実際の近年の日本の外食産業の動向に注目してみると、多くの日系外食産業は、近年のアジア地域における購買力の増大により、中国・東アジア・東南アジア等の海外市場開拓を進めつつあるが、アジア全体の戦略としては大きく分けて以下のパターンが見られる。

- ① 中国への進出、さらに韓国・台湾・香港などへの進出を手始めに、さらに東南アジア（タイ・シンガポール・マレーシア等）への進出を、同時期、あるいは一定の時間差をもって進めるパターン。
- ② 逆に、いくつか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せ、さらに市場規模の大きい中国への進出を試みる企業もみられる。

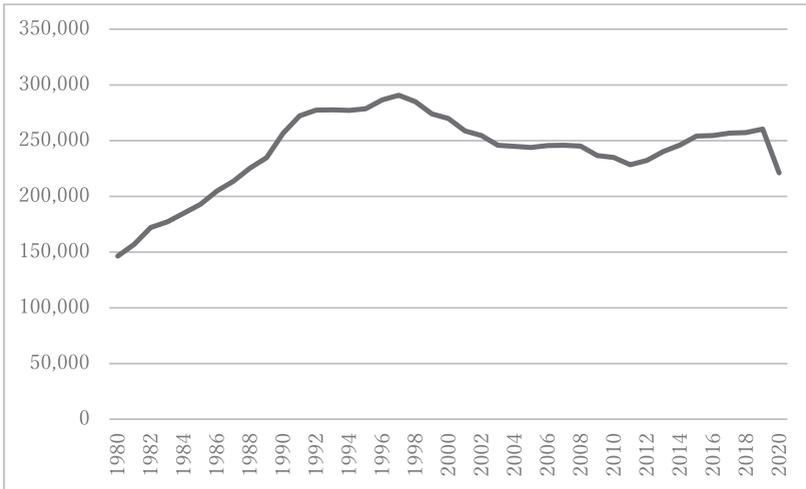
1) 平成24年1月推計 国立社会保障・人口問題研究所『日本の将来推計人口』

<http://www.ipss.go.jp/syoushika/tohkei/newest04/sh2401top.html>

2) 平成25年6月 農林水産省『日本食・食文化の普及について』

<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/eat/pdf/20130620.pdf>

第1図 日本における外食産業の市場規模の推移(億円)



資料:一般社団法人日本フードサービス協会(2020)『JF外食産業市場動向調査』
http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html より作成。

このうち、②の目的は、海外展開戦略として、比較的参入が容易な台湾・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り、言い換えれば、市場規模は大きいものの、市場参入障壁が高く、様々な特有の問題（たとえば、日中間の政治問題の影響、中国に特有な商習慣、広大な国土ゆえの多様な市場構造など）を有する中国市場への参入は困難が予想されるため³⁾、それ以前に、台湾、香港、東南アジア市場等に参入して、そこでの経験をもとに中国本土に参入しようという外食企業側の意図があるといわれている。こうした考え方は我々の台湾における外食企業調査の際にもよく聞かれた意見であった。

しかし、はたして、台湾・香港・東南アジア市場は、実際に参入が比較的容易であるのか否か。今回の一連の台湾現地での調査によれば、以下本稿で

3) たとえば、左斐・大島一二(2017)では、中国特有の商習慣の存在によって日系企業の参入が容易でない事態が発生していることを報告している。このように、中国市場の参入障壁は比較的大きいとされる。

述べるように、必ずしも相対的に容易とはいえない状況も散見されている。つまり、本稿後半で詳しく述べているように、経営不振等により台湾市場から撤退を余儀なくされる日系外食企業グループも少なくないのである。よって筆者は、もっと台湾・香港・東南アジア市場の実態と特徴を把握し、課題を明らかにする必要があるのではないかと考えている。しかし、日系外食産業の台湾市場への進出に関する研究は管見の限り限定されており、情報がかなり少ないのが実態であるといわざるを得ない。

そこで、本稿では、台湾市場の特徴を明らかにする手がかりとして、まず、アジア外食市場への進出の現状について検討したのち、さらに台湾外食市場への日系外食企業グループの近年の参入状況（あるいは撤退状況）について明らかにし、その実態と課題を明らかにしていきたいと考える。

2. 日系外食企業グループのアジア市場進出の現状

(1) 海外における日本食レストラン拡大の実態

まずここでは、近年の日系外食産業のアジア市場進出の実態について、マクロ的な統計資料などを用いて概観し、あわせて台湾市場の位置づけをみていこう。

近年、日系外食企業の海外進出は一貫して増加傾向にある。いうまでもなく、2020年以降は新型コロナウイルスの感染拡大により影響を受けているが、それ以前は増加傾向が顕著であった。この近年の海外進出増加の背景には、主に以下の国内要因と海外要因があげられる。

まず、国内要因は大きく分けて二つの要因があげられる。

- A. 前掲第1図に示したような、バブル経済崩壊（1990年前後）以降の不況による外食産業の長期的な販売不振（今回の新型コロナウイルスの感染拡大がさらに悪化させる可能性が大きい）が継続していること。
- B. 前述した少子高齢化の進展、人口減少による長期的な国内市場の縮小が予想されること。

さらに、海外要因も以下の二つがあげられる。

A. 2000年以降、中国などの東アジア地域、東南アジア地域を中心に、急速な経済発展が発生し、この経済発展が国民所得の増大をもたらした。これにより高所得層と中間層が増大し外食市場の拡大がもたらされたこと。

B. アジア諸国は一般に平均年齢が低く、人口増大が継続しており、いわゆる人口ボーナスにより消費市場は拡大を続けていること。

このように、日本国内市場の趨勢的縮小により、食品業界、とりわけ外食産業を取り巻く環境としては厳しさを増している。この現象は日本特有のものではなく、アメリカやヨーロッパ等多くの先進国にも共通した現象である。

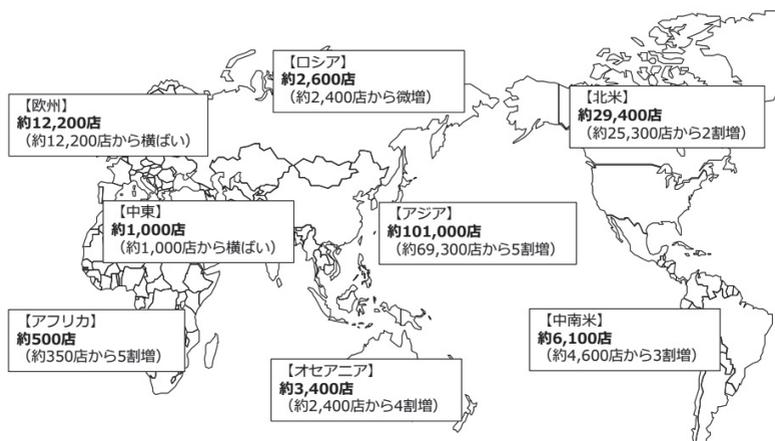
これと対照的に、アジア新興国を中心に国外外食市場の拡大はめざましい。とくにASEAN諸国や中国等大きく成長している市場もあり、ここが現在の日本外食産業の主要な進出対象となっているのである。

また、日系外食産業のアジア市場進出を促進する新たな状況が生まれたことにも注目する必要があるだろう。それは、2013年の和食のユネスコ世界文化遺産への登録である。これを契機に世界的に日本食ブームが発生している事にも注目する必要があるだろう。

こうしたなかで、現実に日本食レストランの海外展開は大きく進展している。第2図に示したように、2019年に農林水産省食料産業局が発表したデータによると、海外における日本食レストランは約15.6万店となり、2006年の2.4万店から大幅増となったという。

内訳としては、アジア約101,000店、北米約29,400店、欧州約12,200店、中南米約6,100店、オセアニア約3,400店、ロシア約2,600店、中東約1,000店、そしてアフリカ約500店などとなっている。とくにアジアは2017年の69,300店から101,000店へと大きく増加している。このように、現在では海外の非常に多くの地域で、日常的に日本食を飲食することが可能となり、とくにアジアにおいて大きく受け入れられていることがわかる。このことは日系外食産業にとってはかなり有利な条件である。

第2図 海外における日本食レストラン数(2019年)



注:各地域 2017年と2019年の店舗数の増減を示している。

資料:農林水産省プレスリリース「海外における日本食レストラン数の調査結果(令和元年)の公表について」令和元年12月13日

<https://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/service/191213.html>

(2) 日系外食産業の進出先国・地域

では日本外食産業の具体的な海外進出先国・地域はどのような状況であろうか。「Foods Channel」外食の上場企業の海外進出まとめ～上場企業はどの国へ進出しているのか(2017年10月25日)をもとに2021年2月時点の各社の決算短信, Webサイト, プレスリリースを参考にして比較データを作成し, 外食企業グループの海外進出の増減状況を国別・地域別にまとめたのが以下の第1表である。

この表によれば, 2021年2月の時点での進出店舗数の上位は, 順に中国, 台湾, タイ, 香港, インドネシア, アメリカ, シンガポールと続く。なかでも, 2017年との比較で, 増加店舗数が多いのは, 中国, 香港, 台湾, タイである。このように, アジアの諸国・地域は日系外食産業の主要な進出先であり, とりわけ東アジアへの進出が顕著である。本稿で問題にしている台湾は, 進出店舗数で2位, 増加店舗数で3位と, とくに重要な位置を占めていることがわかる。

第1表 日系外食産業の進出先国・地域

No	国	2017年	2021年	増加数
1	中国	991	1563	572
2	香港	194	470	276
3	台湾	540	775	235
4	タイ	618	773	155
5	インドネシア	192	337	145
6	アメリカ	174	319	145
7	ベトナム	23	58	35
8	マレーシア	89	108	19
9	シンガポール	159	170	11
10	フィリピン	85	91	6

注1: 2021年の数は2021年2月時点での出店数を示す。この表は増加数の多い順に示した。

注2: 株式会社ゼンショーホールディングスによるアメリカでの大型買収(アメリカ、カナダ、オーストラリアの約4000店舗)及びミスタードーナツ7296店舗の国別内訳等、国ごとの店舗数を公開していない企業は除外している。

資料: 「Foods Channel」外食の上場企業の海外進出まとめ～上場企業はどの国へ進出しているのか(2017年10月25日)及び各社の決算短信、Webサイトをもとに作者作成。

3. 企業グループ別にみた海外店舗の動向

前述のように、地域別の進出状況としては、アジア市場中心という一定の特徴がみられたが、次に外食企業グループ別に見た進出動向にはどのような特徴があるのだろうか。前掲「Foods Channel」外食の上場企業の海外進出まとめ～上場企業はどの国へ進出しているのか(2017年10月25日)を基に、企業グループ別の2017年の海外出店状況と、2021年2月時点での出店データを作成した。店舗数、増減数順に降順に示したものが以下の表である。

まず、第2表は2021年進出店舗数上位10社を示したものである。この表によれば、すき家を展開するゼンショーホールディングスと、ミスタードーナツを展開するダスキンが突出して多い(この2社の戦略については後述する)。つぎに、吉野屋、丸亀製麺のトリドール(後述)、サイゼリヤ、モスフードサービス、プレナス、コロワイド、元気寿司、壺番屋などの

店舗数が多い（以下、煩雑さを除くために会社名は簡略化して示している）。

また、2017年から2021年2月末までの期間の増加店舗数に注目すると、順にゼンショー、ダスキン、トリドール、吉野家、コロナイド、サイゼリヤ等となっている（第3表参照）。

この一方、この期間に店舗数減少が多いのは、順にペッパーフードサービス（後述）、ワタミ、ドトール、WDI、イートアンドホールディングス、カッパ・クリエイト、リンガーハット、エー・ピーホールディングスとなっている（第4表参照）。

このように、海外の既存店舗数が相対的に多い企業グループ（大手進出先行組が多くを占める。各企業グループ平均店舗数は2017年で667.7店舗、2021年で1539.9店舗であり、平均進出年は2001年3月である）が比較的順調に店舗数を拡大しているのにたいして、海外店舗数規模の比較的小規模な企業グループ（平均店舗数は2017年で56.9店舗、2021年で18.4店舗であり、後発組が多くを占める、店舗減少上位10社中、2000年以降進出した会社が9社を占める、平均進出年は2005年1月である）が店舗数を減少させていることが明らかになった。いわゆる先行大手企業グループのさらなる

第2表 2021年進出店舗数上位10社

No	社名	2017年	2021年	増減	主なブランド
1	(株)ダスキン	4190	7296	3106	ミスタードーナツ
2	(株)ゼンショーホールディングス	252	4982	4730	すき家など
3	(株)吉野家ホールディングス	786	970	184	吉野家
4	(株)トリドールホールディングス	334	633	299	丸亀製麺
5	(株)サイゼリヤ	345	420	75	サイゼリヤ
6	(株)モスフードサービス	341	414	73	モスバーガー
7	(株)プレナス	204	258	54	やよい軒など
8	(株)コロナイド	140	227	87	大戸屋、牛角
9	元気寿司(株)	165	197	32	元気寿司、千両
10	(株)壺番屋	155	186	31	CoCo壺番屋
	平均	691.2	1558.3	867.1	

資料：「Foods Channel」外食の上場企業の海外進出まとめ～上場企業はどの国へ進出しているのか(2017年10月25日)及び各社のIR資料、ホームページをもとに作者作成。

拡大と、後発中小規模企業グループの減少という両極分化が進展している模様である。

なお、海外進出実績がある外食企業 55 社中、この間店舗数が増加したのは 30 社 (55%)、減少は 19 社 (34%)、変化なしは 6 社 (11%) であった。

第 3 表 増加店舗数上位 10 社

No	社名	2017年	2021年	増加数	海外進出年
1	ゼンショー	252	4982	4730	2004年
2	ダスキン	4190	7296	3106	1994年
3	トリドール	334	633	299	2010年
4	吉野家	786	970	184	1975年
5	コロナイド	140	227	87	2010年
6	サイゼリヤ	345	420	75	2003年
7	モスフードサービス	341	414	73	1990年
8	力の源ホールディングス	65	133	68	2008年
9	プレナス	204	258	54	2010年
10	くらコーポレーション	20	66	46	2009年
	平均	667.7	1539.9	872.2	2001.3

資料:「Foods Channel」外食の上場企業の海外進出まとめ～上場企業はどの国へ進出しているのか(2017年10月25日)及び各社のIR資料,ホームページをもとに作者作成。

第 4 表 減少店舗数上位 10 社

No	社名	2017年	2021年	減少数	進出年
1	ペッパーフードサービス	289	5	▲284	2005年
2	ワタミ	86	53	▲33	2001年
3	ドトール・日レスホールディングス	20	2	▲18	2012年
4	WD I	41	25	▲16	1991年
5	イートアンドホールディングス	43	35	▲8	2004年
6	ワイエスフード	45	39	▲6	2006年
7	カップ・クリエイト	6	0	▲6	2009年
8	リンガーハット	12	6	▲6	2002年
9	エー・ピーホールディングス	17	13	▲4	2012年
10	グルメ杵屋	10	6	▲4	2009年
	平均	56.9	18.4		2005.1

資料:「Foods Channel」外食の上場企業の海外進出まとめ～上場企業はどの国へ進出しているのか(2017年10月25日)及び各社のIR資料,ホームページをもとに作者作成。

4. 企業グループ別にみた海外展開状況

ここまでみてきたように、日系外食産業の海外進出は、企業グループごとに状況が大きく異なるが、それはどのような状況によってもたらされるのか。以下では、具体的な事例に基づいて検討していく。

(1) ゼンショーホールディングス

ゼンショーホールディングスは国内の外食最大手で、すき家等を展開しており、海外では東南アジア始めブラジルやメキシコなど中南米にも店舗を展開している。しかしこの急拡大の理由は、すき家の店舗増加だけではなく、買収によるものである。2018年10月にテイクアウト寿司チェーンである Advanced Fresh Concepts (AFC) を約288億円で買収した。AFCはアメリカで約3700店舗、カナダ・オーストラリアを合わせると4000店超の店舗を展開するアメリカ最大規模のテイクアウト寿司チェーンであり、アメリカでのウーバーイーツの拡大を背景にテイクアウト専門店としての規模を拡大した。この買収以外では、2019年6月にマレーシアを中心に展開するチキンライスのチェーン店“The Chicken Rice Shop”も買収している。マレーシア最大のシェアを占めるチキンライス専門チェーンであり、約100店舗を展開している。

すき家自体の店舗数は2020年2月の時点で中国、タイ、マレーシア、台湾、インドネシア、ベトナム、ブラジル、メキシコに約500店舗あり、2017年から店舗数は倍増しているといえるが、店舗拡大の最大の要因は買収によるものである。

(2) ミスタードーナツ

海外店舗を急速に拡大している企業グループとして、次はダスキンの戦略をみていこう。

ミスタードーナツは1971年大阪で1号店がオープンした。2020年1月の時点で全国47都道府県979店舗を展開する、株式会社ダスキンによるドー

ナツチェーンであり、主にフランチャイズ形式で全国に展開している。

海外では中国、台湾、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシアに店舗があり、全てにおいてフランチャイズの展開をしている。

台湾では統一企業グループ傘下の統一多拿滋股份有限公司によって、2004年に1号店が開店し、2019年の時点では70店舗が営業している。台湾独自の様々なキャンペーンや味の展開をしているのが特徴的である。

タイでは、流通大手のセントラル・グループ傘下のセントラル・レストランツ・グループが展開し、タイのミスタードーナツ店舗数は372店に及ぶ。セントラル・レストランツ・グループはミスタードーナツを始め、ケンタッキー・フライド・チキン、ペッパーランチ、吉野家、大戸屋、てんや、かつやなど16のチェーン店の展開をしており、タイでは有数のレストランチェーンである。ミスタードーナツが最初に開店した1978年以来40年以上に渡ってタイ国内で50%以上のシェアを有し、店舗で調理したドーナツを提供することで顧客の需要に直接対応する事を可能とした。ベトナムにもこのセントラル・レストランツ・グループが2016年より展開を開始している。

インドネシアでは、ダスキんと三井物産との合弁企業である楽清香港有限公司（ダスキん香港）とインドネシアの最大財閥のサリムグループのインドマルコ社が新設したラガム社がフランチャイズ契約をして2015年から展開が始まっている。インドマルコ社はインドネシア国内に11,000店舗を有するコンビニを展開しており、ミスタードーナツも主に市内やモール内、空港や駅構内のインドマルコ社の1,300以上の店舗において販売を行っている。

マレーシアにおいては、前出の楽清香港有限公司（ダスキん香港）が流通大手のイオン子会社であるイオンマレーシアとフランチャイズ契約を締結し2011年より展開を開始している。商品は日本と同じだが、クリームなどのトッピングで現地消費者の好みに対応している。

フィリピンでは、ラムカールグループが子会社のFood Fest, Incを通じて1995年よりフランチャイズの展開をしている。ショッピングモールの中のドーナツスタンドが約1,800店あるほか、セブンイレブンやケンタッキー・

フライド・チキンの店舗内でも販売されている。フィリピンではローカルマーケットの嗜好に対応して小サイズに作られている為に安価で提供でき、日本とは異なる味があるなどの特徴がある。コロナ禍においては、フランチャイズのトライアルパッケージも設け、初期費用を押さえてフランチャイズが開始できるような柔軟な体制もとっている。

このように、アジア各地での店舗拡大を進めているミスタードーナツだが、進出に当たっては日本のダスキンが合併企業を通じて現地企業とフランチャイズ契約を結んでいるのが特徴的である。この事によって、より現地のマーケットや嗜好に適した商品を提供する事が可能となっている。

各国における詳細な店舗数は公表されていないが、2020年3月31日の時点では7,320店舗を有しており、前年比16.1%の伸びとなり、日系外食産業では圧倒的な店舗数である。海外事業のフードの売り上げは157.4億円になり、フードグループの国内売り上げが797.1億円であるため、約16.5%を海外の売り上げが占めている。

(3) トリドールホールディングス

次に、近年急速に店舗数拡大をした例として、株式会社トリドールホールディングスの例を挙げる。トリドールホールディングスは釜揚げうどん・丸亀製麺を中心に19の飲食店ブランドを擁し、国内外に展開している。丸亀製麺は2000年に1号店を開店して以来、2020年1月の時点で47都道府県833店を全て直営で展開している。海外店舗も前述のように急速に拡大しており、2021年2月で633店舗にまで拡大している。

トリドールは連結子会社が丸亀製麺を出店する他に、既に運営している企業を買収や出資等でグループ化し、店舗数を増やしている。グループ化した企業とその店舗数をまとめたのが以下の第5表である。

ここで、香港での現地企業の買収事例に注目してみよう。2018年香港において既に人気の高かった米粉麺のチェーン店、「譚仔雲南米線」および「譚仔三哥米線」を相次いで完全買収した。両ブランドはもともと兄弟で創

業したものが2008年に分かれたものであり、若者に人気のあるカジュアルレストランとして香港全域で展開している。買収時における店舗数は譚仔雲南米線52店、譚仔三哥米線56店の合計108店であった。買収後もそれぞれの名前は残したまま展開を続け、トリドールは店舗運営の実績とノウハウを活用しつつ、香港を含む中国市場の事業拡大を図る方針だとしている。この後、2020年は譚仔雲南米線が香港内に3店舗開店、譚仔三哥米線はシンガポールに2店舗、香港に2店舗の計4店舗を新規に開店しているなど好調である。

第5表 トリドールの業務展開

時期	内容	2021年の店舗数
2015年6月	欧州を中心に17ヶ国でアジア・ファストフード「WOK TO WALK」を運営する企業Wok to Walk Franchise B.V.を買収し、グループ会社化	110店舗
2016年2月	マレーシアでヌードルショップ「Boat Noodle」を運営する企業Utara 5 Food and Beverage Sdn Bhdに出資し、グループ会社化	41店舗
2016年12月	ロンドンで人気のラーメンブランド「昇龍」をグループ会社化	13店舗
2018年1月	香港の雲南ヌードルチェーン「譚仔雲南米線」と「譚仔三哥米線」をグループ会社化	130店舗
2018年8月	米国で人気のPoké（ポケ）業態の有名チェーン「Pokéworks」（ポケワークス）をグループ会社化	58店舗
2018年11月	シンガポールで人気のカレー業態『MONSTER CURRY（モンスターカレー）』をグループ会社化	13店舗

出典:トリドールHPの情報をもとに著者作成。

この香港の事例のように、買収やグループ会社化によってブランドが強化され、また店舗拡大を進める事例は少なくない。香港では現地で既に浸透している企業を買収し、現地の嗜好に適応したメニューをそのまま残して展開を加速させた。一方、フランチャイジー（フランチャイズ加盟店）との間で

業務方針等において食い違いが発生し、訴訟問題に発展しているケースもある。このように、いわゆる「現地化戦略」と「標準化戦略」の市場状況に合わせた選択、現地企業との協力と調整は発展の鍵となろう。

トリドールは2025年までに世界6,000店舗、売上5,000億円を目指しており、その為に拡大路線を取っているが2020年3月末の時点では海外628店舗、国内1,153店舗の計1,781店舗、1,564億円にとどまっており、買収による拡大の難しさも伺える。

(4) ペッパーフードサービス

こうした海外店舗数を増加させた事例の一方で、前述第4表に示したように、大幅に海外店舗を縮小した企業もある。実に2017年から2021年2月までに284店舗が閉店し、ほぼ海外から撤退した株式会社ペッパーフードサービスの事例がそれである。

株式会社ペッパーフードサービスは「いきなりステーキ」や、「ペッパーランチ」等の事業を主にフランチャイズ形式で展開していたファストフードチェーンである。このうち、「いきなりステーキ事業」の失敗は主にアメリカ市場で発生したため、ここではアジア中心の「ペッパーランチ」事業について述べる。

同社の「ペッパーランチ」事業においては、1994年の国内1号店オープンから、2020年1月の時点では28都道府県に168店舗を有している（新業態ペッパーダイナー含む）。海外店舗は341店舗あり、ほぼすべてフランチャイズの形で展開している。海外店舗進出先国・地域は、多い順にインドネシア、フィリピン、タイ、シンガポール、中国、香港、ベトナム、オーストラリア等で、東南アジアを中心に16カ国・地域に及んだ。そして「ペッパーランチ」事業においては、売り上げは右肩上がりが増加してきた。しかし、「いきなりステーキ」事業の破綻によって、株式会社ペッパーフードサービス自体の経営が悪化した為、2020年7月には主力の「ペッパーランチ」事業を国内のファンドJ-STAR株式会社に約85億円で売却した。これ

により、J-STARによって新設された株式会社ホットパレットがペッパーランチ事業を運営している。

ペッパーフードサービスの海外店舗数の減少が際立っているのは、このペッパーランチ事業の売却による減少によるものであるが、各国のペッパーランチ店舗は経営主体を変えて店名（ブランド）としては営業を継続している場合が多い。

一方のいきなりステーキ事業においては、アメリカ事業の失敗によって114店舗を閉店し、200人程度の早期退職者を募っている。株価の推移を見ても、2017年10月31日に上場来最高値7,840円を記録したのち、ペッパーランチ事業の株式売却を発表した2020年7月3日には終値を455円に下げるまでに至っている。

(5) 小括

以上見てきたように、海外進出の具体的な方法として、①フランチャイズ展開、②既にある程度拡大している企業を買収や出資等でグループを形成、③自社で直営展開、の3パターンがあげられるだろう。

現地企業と提携したフランチャイズの場合は、どこまで自社の日本での特徴を残したまま展開をするか、いわゆる「現地化戦略」と「標準化戦略」が大きな課題となる。

ミスタードーナツは各国での販売形式やドーナツの価格帯、味、キャンペーンが異なり各国のマーケットに合わせた現地化展開を推進し、規模を拡大していると言えるだろう。

一方トリドールは日本のブランドイメージを守るために独自路線を展開するタイのフランチャイジーに対して契約終了を通知し、訴訟に至っている。展開スピードが速いのはメリットだが、味や価格の現地化をどこまで許容するのか、ブランドイメージをどのように守っていくのかの課題を伴う。

また、既にある程度の規模を形成している企業グループに対して、買収等を行う方法については莫大な初期費用が掛かり、事業の収益が上がるまでに

は数年を要すると考えられる。トリドールの各社の買収金額については開示されていないが、2020年3月期の決算説明資料では海外事業の事業利益はマイナス6.6億円となっており、拡大と収益を両立させていく困難が窺える。

そして直営で展開する場合には、直接消費者と接する事が出来るためブランドイメージを伝えやすい反面、現地の嗜好や習慣に適応させるのが難しく、初期投資や時間を要するのがデメリットであり、失敗した場合は大幅な事業縮小に至る可能性も出てくる。このように、それぞれの戦略には一長一短があり、外食産業の海外進出には障害となる課題が多いことがわかる。

5. 台湾における日系外食産業の展開

(1) 台湾の外食産業の概要

つぎに、日本の外食企業グループのアジア市場進出の事例研究として、台湾進出についてその特徴と課題についてみていこう。

台湾の外食市場への日系外食企業グループの進出は、第6表に示したように、早期に進出した企業では1980年代から進められ、他の国・地域との比較で、早い段階から進められてきたといえる。

この第6表は台湾に進出した日系外食企業グループの店舗数上位10社と、店舗数は非公開ながら70店舗弱と考えられるミスタードーナツの進出状況について示したものである。

この第6表からは、前掲第2表、第3表とほぼ同じ外食企業グループの進出が確認できる。とくに台湾市場を中心に積極的な進出を行っている外食企業グループとしてモスフードサービスがあげられる。

つぎに、台湾の外食市場の概況から確認していこう。

中華民国經濟部 (Ministry of Economic Affairs) の報告によると、2019年台湾における食品産業の市場規模は1,058億米ドルである。内訳は輸入が151億米ドル (14.3%)、輸出58億米ドル (5.5%)、食品製造199億米ドル (18.8%)、小売り388億米ドル (36.7%)、そして飲食サービス262億米ド

ル(24.8%)となっている⁴⁾。

第6表 日系外食企業グループの台湾進出状況(店舗数上位)

	社名	海外 合計	台湾 店舗数	進出形式等
1	モスフード サービス	414	286	1990年に東元電機(TECO)と合弁会社の安心食品服務股份有限公司を設立。全店直営、メニューは現地化、資本金32,389万NT\$。
2	吉野家	970	72	1987年に合弁会社台湾吉野家股份有限公司を設立、資本金20,600万NT\$。
3	すかいらーく	62	61	1981年合弁会社として設立し1982年にFC1号店を開店。その後雲雀國際股份有限公司として子会社化、直接経営で店舗を拡大。
4	ゼンショー	572	56	2013年子会社の台湾善商股份有限公司を設立 主なブランドのすき屋を直営店で展開。
5	トリドール	633	41	2012年90%出資で子会社設立、売上(2018.12)30億円、資本金5,250万NT\$。
6	くらコーポ レーション	66	34	2014年子会社の亜州蔵寿司を設立。2020年台湾株式市場に上場、日本のフォーマットを移植した直営店を展開、資本金31,500万NT\$。
7	大戸屋	105	32	2006年に100%出資で台湾大戸屋を設立、2012年に全家便利商店に全株式を譲渡し、以降FCで展開。
8	コロワイド	227	32	2002年に子会社の東京牛角股份有限公司を設立。2015年より五互實業股份有限公司グループとFC契約を締結、直営とFCを並行で展開。
9	壺番屋	186	25	2005年ハウス食品、台東興業と合弁で台湾壺番屋社を設立、2017年に子会社化、ブルームシステム(のれん分け制度)で展開。

- 4) 周知のように、2020年には新型コロナウイルスの影響で経済活動が停止し、各国が経済の対応に追われたが、台湾では感染症の早期抑制が奏功し、2020年も前年比2.58%のプラス成長となった。台湾経済はIT関連に強く、5Gの普及、テレワークやリモートワークの普及に伴うPC、関連機器の輸出が経済成長を後押ししたことが、プラス成長に結びついたと報道されている。また新しい生活スタイルとして、中央感染症指揮センターより「防疫新生活運動」が呼びかけられ、マスク着用の義務化等の対策によって感染拡大の抑え込みに成功し、比較的早い段階から経済活動が回復している。コロナ禍における飲食業界への影響は、台湾行政院主計総処の統計データによると、飲食サービスの成長率は2020年1月から4月頃まではマイナス成長だったが、その後は回復傾向にあるという。

10	プレナス	258	21	2014年に台湾プレナス股份有限公司を設立。やよい軒を直営で展開、資本金7,000万NT\$。
	ダスキン	7296	70弱 (非公表)	統一企業グループと提携し統一多拿滋股份有限公司として2004年より展開。
	平均	349.3	66.0	

注:平均はダスキンを除く。

資料:『週刊東洋経済 海外進出企業総覧 2020』2020年, 東洋経済新報社から筆者作成。

食品製造業においては、199億米ドルの生産を約6,000社のメーカーが担っており、同年GDPの4.1%に相当している。近年、安全な食に対する消費者ニーズの高まりによって、健康食品等の生産が拡大している。

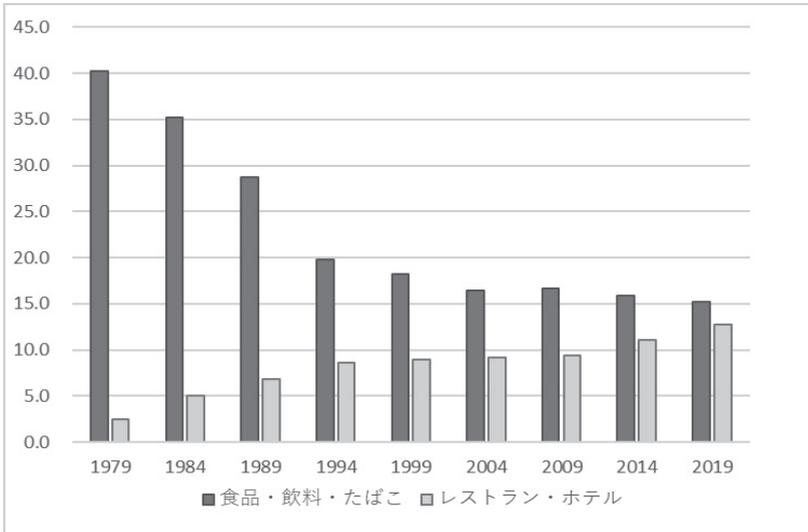
食品小売業においては、2018年から前年比1.8%の拡大となった。これはコンビニエンスストアや、コストコ、PXマート、カルフル等の増加に起因するもので、台湾の人口当たりのコンビニエンスストアの数は世界第二位となっている。

飲食サービス業においては、2018年から4.4%の成長となった。この飲食サービス業の市場規模は過去10年にわたり拡大を続けている。この要因としては、台湾における消費者所得の増加、働く女性の増加、核家族の増加に加えて、外食が比較的安く食べられることがあげられる。

実際に台湾における世帯平均消費額に占める比率の推移を見ると(第3図参照)、「食品・飲料・たばこ」類への支出比率は1994年の調査以降大きな変化は無く、世帯平均消費額に占める比率は15%~20%の割合で推移している一方で、「レストラン・ホテル」への支出割合は毎回の調査で増加を継続しており、「食品・飲料・たばこ」の比率に迫る勢いである。このように、台湾においては頻繁に外食をとる習慣があり、現在では、外食の機会がますます増加し、1日3食とも外食というケースも珍しくなくなっているという。

一方近年の観光客の増加も飲食サービス業の拡大に寄与しているという。実際に各地の夜市においてローカルフードを食する事は台湾観光で外すことができないからである。

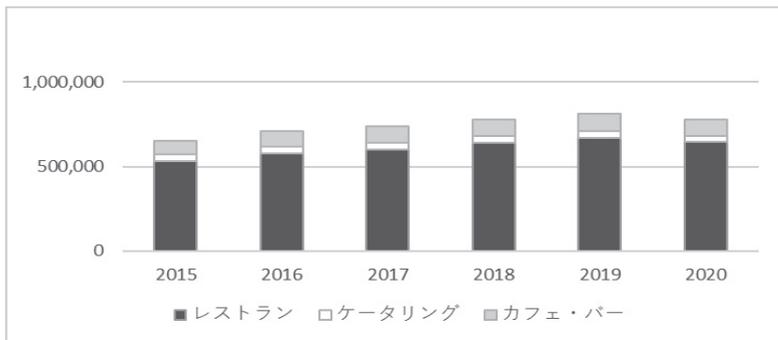
第3図 世帯平均消費額の推移(消費額全体に占める比率, %)



資料: 中華民国統計资讯网 家庭収支調査統計表 2019より著者作成。

なお、飲食サービス業の収益の大半がレストランでの売り上げであり、ケータリング、カフェ・バー等の比率は低い(第4図参照)。とくにレストランの売り上げの中でも大半が夜市の屋台をはじめとする規模の小さな独立系飲食店であるとされ、チェーン店は全体の35%程度に過ぎないとされる。

第4図 台湾飲食サービス業の売り上げ額構成(台湾ドル)



資料: 中華民国經濟部Sales of Wholesale, Retail and Food Servicesデータベースより著者作成

(2) 台湾の外食企業グループ

つぎに、台湾の外食企業グループの実態に注目しよう。台湾において、どのような企業がどのような業態の店舗を経営しているのかについて、以下第7表に示した。

台湾のチェーン&フランチャイズ促進協会（社団法人台湾連鎖加盟促進協会）は、台湾における外食チェーンを以下4つのカテゴリーに分類している。マクドナルド等のファストフードレストラン、スターバックス等のカフェ・ベーカリー、ガスト等のファミリーレストラン、そしてドリンク・アイススタンドの4カテゴリーである。

第7表からは、地場系チェーン店が強いことがわかるが、マクドナルドやスターバックス等の外資系も店舗を拡大していることがわかる。

第7表 台湾の主要外食企業グループ

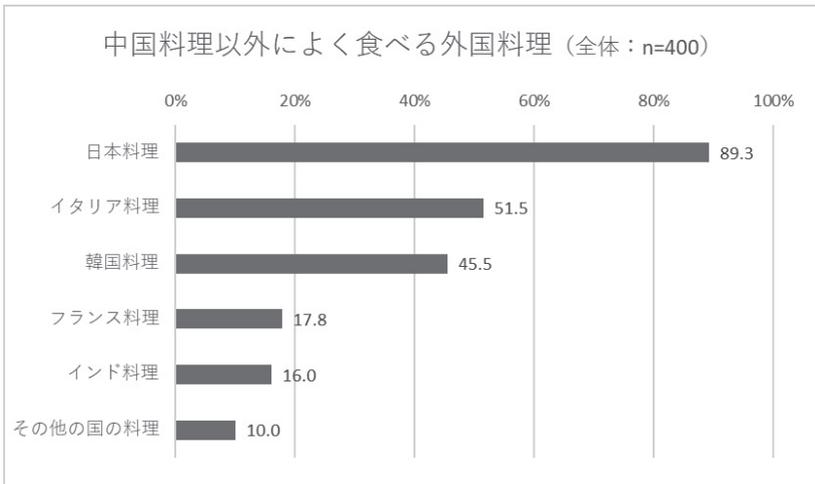
	チェーン店名	店舗数	詳細
1	Wow Prime Corp 王品集団	420 店	1993 年設立。日本食を始め、鉄板料理、鍋、焼肉、食べ放題等 30 のブランドを有し、中国大陸にも展開をする台湾最大規模のレストランチェーン。
2	TTFB 瓦城泰統集団	100 店 以上	1990 年設立。タイ料理、中華料理のカジュアルレストラン 8 ブランドを展開する地場系チェーン。
3	McDonald's Taiwan	400 店 以上	1984 年に一号店を開店。現地法人による直接経営を行っていたが、2015 年に徳昱股份有限公司に経営権を売却。現在は和徳昌股份有限公司がマクドナルドを経営している。
4	Gourmet Master Co.,Ltd. 開曼美食達人股分 有限公司	447 店	2003 年設立。85°C Bakery Caféを展開する地場のカフェ・ベーカリーチェーン。台湾の他、中国大陸、アメリカ、オーストラリアでも展開し、総店舗数は 1153 店舗（2019 年 12 月時点）。
5	Starbucks	480 店	統一企業グループと提携し、統一星巴克股份有限公司として 1998 年に 1 号店を開店。急速に店舗を拡大している。
6	Louisa 路易莎珈琲	489 店	2006 年設立のコーヒーチェーン。2012 年よりフランチャイズ展開を始め、店舗増を加速させた。日本から職人を招聘し宇治抹茶を使ったメニュー開発などにも注力している。

資料:United States Department of Agriculture Foreign Agricultural Service
Food Service-Hotel Restaurant Institutional in Taiwan August 03, 2020 およ
び各社HPを参考に著者作成。

(3) 日系外食企業グループの進出状況

よく知られているように、台湾では日本文化や日本食・日本料理は他の諸外国との比較で広く浸透していると言える。実際に2012年のJETRO調査によると、中国料理以外によく食べる外国料理では、「日本料理」が89%とトップであった(第5図参照)。また、「日本料理・日本食」は性別や世代等の属性を問わず支持されており、日本食料理店・日本食レストランの利用経験は98%にも上る。また、この回答者の93%は日本料理を「好き(非常に好き, 好き)」と回答している。この調査によると、日本食料理店・日本食レストランの利用頻度は月に1回程度が最も多く、35.7%であり、次いで2~3か月に1回程度が27.3%、週に1回以上利用する消費者も7.9%と少なくない。

第5図 中華料理以外によく食べる外国料理(複数回答)



資料:JETROアンケート調査(台湾消費者の日本食品に対する意識調査報告書～台湾在住20歳代から50歳代へのアンケート調査(2012年3月)<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2012/07000836.html>)。

こうした日本食人気を背景に、日本の農林水産物の輸出も拡大している。輸出先として台湾を見てみると、香港、中国、アメリカに続き第4位の仕向地となっている。2020年の台湾向け農林水産物の輸出額は約980億円、構

成比として約11%である。主な輸出品目と金額は、りんご71億円、ソース混合調味料67億円、アルコール飲料65億円、ホタテ貝57億円、牛肉41億円である。りんごは日本からの輸出の実に約7割が台湾向けであり、とくに旧正月の贈答用、一般消費用として好まれている。また、ソース混合調味料は外食産業用の需要が大きく、マヨネーズやドレッシングが伸びている。アルコールについては台湾では家庭で飲酒する機会が少ないため、ほぼ外食での消費といえる。

このように、日本からの農林水産物輸出の伸びと外食産業の拡大は深く関係しており、さらに前述したように、台湾において日本食は、外国料理の中で特別な位置にあったことから、日系外食企業グループの進出には適した条件を有していると考えられる。

こうしたことから、前述の台湾現地および欧米の外食企業グループ以外に、日系外食企業グループの存在も台湾では比較的大きくなっている。すでに述べたように、台湾では日本文化や日本の飲食業に親しみを感じる国民性があり、また日本人居住者も多い事から、古くから台湾では日本食料理店が発展してきたのである。

現在台湾市場で店舗数の多い日系外食企業グループである、すかいらく(1981年)、吉野家(1987年)、モスバーガー(1990年)などがこうした早い時期に進出している。しかし、日系外食企業グループの進出がとくに加速したのは2000年以降だといわれている。これは前述のように、日本国内の外食産業の構造的ともいえる不振が顕在化したことと関係があるだろう⁵⁾。

第8表は2017年から2021年の間に台湾での店舗数を増加させた会社を、第9表は減少させた会社をまとめたものである。なお、ダスキンが展開するミスタードーナツ、およびゼンショーが展開するすき家は2017年の店舗数が非公開であるためこの表からは除外している。

5) 逆に台湾側の事情に注目すると、2000年以降の訪日台湾人の急激な増加に伴い、日本で実際に食文化に触れる機会が一般化したため、台湾国内でも日本現地の飲食店チェーンでの飲食を希望する台湾消費者のニーズの高まりがみられ、これが日本食・日本料理店の急速な増加に影響していると考えられることもできよう。

第8表 台湾市場で店舗数を増加させた日系外食企業グループ上位11社

No	社名	2017	2021	増減	進出年	主なブランド
1	モスフードサービス	249	286	37	1990	モスバーガー
2	くらコーポレーション	8	34	26	2014	くら寿司
3	コメダ	0	15	15	2018	コメダ珈琲店
4	トリドール	29	41	12	2012	丸亀製麺
5	すかいらーく	50	61	11	1981	すかいらーく
6	プレナス	11	21	10	2014	やよい軒
7	イートアンド	11	20	9	2016	大阪王将
8	スシロー	0	9	9	2018	スシロー
9	吉野家	63	72	9	1987	吉野家
10	フジオフードシステム	5	13	8	2013	まいどおおきに食堂, 串家物語
11	大戸屋	27	32	5	2006	大戸屋
	平均	41.2	54.9		2006.3	

資料:「Foods Channel」外食の上場企業の海外進出まとめ～上場企業はどの国へ進出しているのか(2017年10月25日)及び各社のIR資料, ホームページをもとに作者作成。

この第8表からは、店舗数増加上位は、順にモスフードサービス、くらコーポレーション、コメダ、トリドール、すかいらーく、プレナス、イートアンド、スシロー、吉野家、フジオフードシステム、大戸屋となっている。

これにたいして、店舗数減少が多い日系外食企業グループ(第9表)は、順にペッパーフードサービス、ホットランド、松屋フーズ、WDI、ワタミ、コロワイド、ドトール・日レスホールディングス、リンガーハットとなっている。このうち、ほぼ台湾市場から撤退したと考えられるのが、ペッパーフードサービス、ホットランド、ドトール・日レスホールディングス、リンガーハットである。

この店舗数増加グループと減少グループの間にどのような相違があるのか。前述したように、海外進出全体で見ると、「いわゆる大手企業グループのさらなる拡大と、中小規模企業グループの減少という両極分化が進展している」と述べた。これを台湾市場への進出に当てはめると、やはり台湾の既

第9表 台湾市場で店舗数を減少させた日系外食企業グループ上位8社

No	社名	2017	2021	増減	進出年	主なブランド
1	ベッパーフードサービス	10	1	▲9	2005	ベッパールランチ
2	ホットランド	9	2	▲7	2004	銀だこ
3	松屋フーズ	11	4	▲7	2009	松屋
4	WDI	10	4	▲6	1980	サラベス、 カプリチョーザ
5	ワタミ	10	5	▲5	2001	和民
6	コロワイド	35	32	▲3	2001	牛角、しゃぶしゃぶ 温野菜
7	ドトール・日レスホールディングス	4	1	▲3	2011	星乃珈琲店、ドトール ルコーヒー
8	リンガーハット	1	0	▲1	2010	長崎ちゃんぽん
	平均	12.5	9.5		2005.7	

資料:「Foods Channel」外食の上場企業の海外進出まとめ～上場企業はどの国へ進出しているのか(2017年10月25日)及び各社のIR資料,ホームページをもとに作者作成。

存店舗数が相対的に多い企業グループ(大手企業グループが多くを占める。平均店舗数は2017年で41.2店舗,2021年で54.9店舗であり,平均進出年は2006年3月である)が比較的順調に店舗数を拡大しているのに対して,海外店舗数規模の比較的小さい企業グループ(平均店舗数は2017年で12.5店舗,2021年9.5店舗であり,平均進出年は2005年7月である)が店舗数を減少させていることが明らかになった。台湾の特徴としては,前者と後者の進出年には大きな相違がないものの,ここでも,いわゆる大手企業グループのさらなる拡大と,中小規模企業グループの縮小,撤退という両極分化の構図がみられたことである。

6. まとめにかえて

本論文では,日本の外食企業グループが縮小する日本国内市場問題を背景に,市場拡大を求めて海外進出を進めている実態を,アジア市場を中心とした海外展開全体,とくに台湾市場への進出状況についてみてきた。

まず,日系企業の進出方式としては,企業買収,直営店経営,フランチャ

イズ等様々であった。それぞれの方法の優れた点、課題などについては、今回の事例に限られたものであるため、今後さらに多くの企業の調査によって情報を蓄積すべきであり、残された課題としたい。

また本論文では、実際にどのような外食企業グループが海外に進出しているのか、その現状を2017年と2021年を比較し検討した。その結果、海外進出の全体状況からみると、いわゆる先行大手企業グループのさらなる拡大と、後発中小規模企業グループの減少という両極分化が進展しているという状況が明らかになった。

また、台湾市場への進出に注目すると、海外進出の全体状況とほぼ同様に、台湾の既存店舗数が相対的に多い企業グループが比較的順調に店舗数を拡大しているのにたいして、海外店舗数規模の比較的小さい企業グループが店舗数を減少させていることが明らかになった。しかし、この両極分化の要因については、個別の日系外食企業グループを対象とした実態調査が必要となろう。

また、こうした両極分化が、新型コロナウイルス感染拡大によってさらに促進されるのか、あるいは他の要因が影響を与えているのか、台湾市場の全体動向を今後も注視する必要があるだろう。

参考文献

- 國府俊一郎（2019）「台湾に進出する日系外食産業における人材育成・確保のための施策の研究」『アジア経営研究』25(0), pp 249～261。
- 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。
- 左斐・大島一二（2017）「中国小売業の入店料問題の現状と課題：—食品小売業、食品メーカーにおける実態調査結果を中心に—」『農林業問題研究』53(3), pp 195～200, 地域農林経済学会。
- 中村恵二・山口大樹（2018）『外食業界の動向とカラクリがよ～く分かる本』秀和システム。
- 公益財団法人食の安全・安心財団編（2018）『2018年改訂版外食産業データ集』（公益

財団法人) 食の安全・安心財団。

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』第15巻第2号, 日本商業学会, 2013年

高橋宏幸 (2020) 「台湾の外食産業～原材料調達を中心に～」『アジア市場経済学会年報』アジア市場経済学会, 23, pp 60～70。

日本貿易振興機構 (ジェトロ) 『JETRO 台湾におけるサービス産業基礎調査』2011年3月。

日本貿易振興機構 (ジェトロ) 『中国フランチャイズビジネスの手引き』2014年3月。

日本貿易振興機構 (ジェトロ) 『台湾消費者の日本食品に対する意識調査報告書』2012年3月。

農林水産省 『国・地域別の農林水産物・食品の輸出拡大戦略 (台湾) (PDF版)』 (2015) pp 17-27, https://www.kantei.go.jp/jp/singi/nousui/pdf/all_country.pdf。

千葉哲幸 (2017) 「外食入門」日本食糧新聞社

林麗華・塩川太郎 (2008) 「台湾における日本食文化の浸透: 一夜市を例に一」『人文地理学会大会研究発表要旨』008(0), pp 113-113, 人文地理学会

東洋経済新聞社 (2020) 「海外進出企業 総覧 (2020年版) 会社別編」『週刊東洋経済』

桂木麻也 (2019) 「ASEAN企業地図」翔泳社。

ダイヤモンド社 週刊ダイヤモンド (2017) 第105巻43号。

ダイヤモンド社 週刊ダイヤモンド (2018) 第106巻44号。

ダイヤモンド社 週刊ダイヤモンド (2020) 第108巻2号。

「Foods Channel」外食の上場企業の海外進出まとめ～上場企業はどの国へ進出しているのか (2017年10月25日) (<https://www.foods-ch.com/world/1508809290552/?p=2>)

USDA Foreign Agricultural Service 「Food Service-Hotel Restaurant Institutional」GAIN, August 03, 2020,

<https://www.fas.usda.gov/data/taiwan-food-service-hotel-restaurant-institutional-5>

台湾行政院主計総処ホームページ (<https://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>)

(くちの・なおたか／本学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／2021年5月12日受理)

Current Status and Issues of Japanese Restaurant
Industry Entering Asian Markets
— Focusing on Entering the Taiwan Market —

KUCHINO Naotaka

HAMAGUCHI Natsuho

OSHIMA Kazutsugu

The market size of the Japanese restaurant industry peaked at 29 trillion yen in 1997 and has been sluggish since then. Even more problematic is that it is likely to decrease further in the future. According to the Japanese government's announcement, due to the declining birthrate, Japan's population is expected to reach 86.74 million by 2060, a significant decrease from the present. In other words, unlike the situation so far, it is predicted that Japan will experience a serious population decline in the medium to long term, which will inevitably reduce the market size of the Japanese food service industry.

Under these circumstances, the Japanese food service industry has reached a time when it should seek new growth opportunities. The growth opportunity is, inevitably, to enter overseas markets where the population is growing rapidly and income is rising significantly. In particular, the food service market in developing and emerging markets in Asia is likely to develop significantly in the future.

In this paper, based on this situation, we analyzed the actual situation of the overseas expansion of the Japanese restaurant industry, especially focusing on the expansion into the Taiwanese market.