

日系外食産業の海外進出の進展と 直面する課題

— サイゼリヤの事例を中心に —

口 野 直 隆
浜 口 夏 帆
大 島 一 二

1. 課題の設定

1.1. 日本の外食産業をとりまく苦境

2020年度はじめから深刻化した新型コロナウイルス（COVID-19）の世界的な爆発的感染拡大によって、多くの国では人流を制限し、とくに外食での会食機会を禁止又は制限し感染拡大防止策としている。こうした措置によって、日本の多くの外食企業が国内外に関わらず、1年半以上の長期にわたって、断続的な休業要請、営業時間の短縮、酒類提供の自粛、大人数での会食の自粛等に直面しており、業績が大幅に悪化している。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%減の大幅な縮小となった。このように、日本の外食産業を取り巻く環境は厳しさを増している。

しかし、日本の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）、中長期的にみれば構造的ともいえる大きな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、国立社会保障・人口問題研究所の発表によると、日本の人口は、

キーワード：外食産業、サイゼリヤ、海外市場

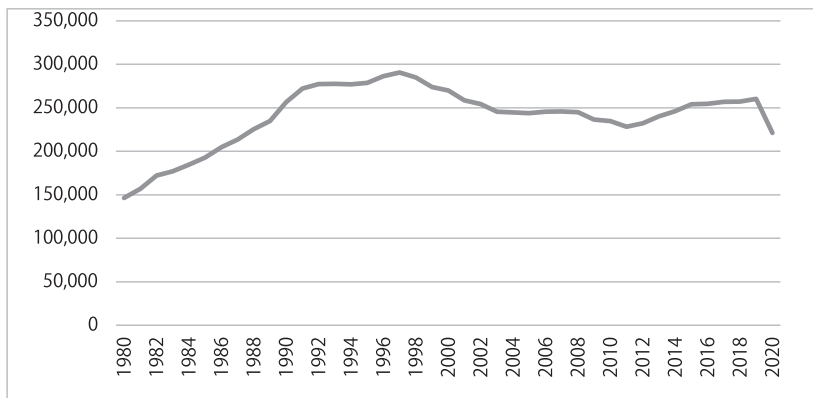
深刻な少子化の影響で2060年には8,674万人になると予想され¹⁾、現在より3割程度減少するとされる、深刻な人口減少問題である。つまりこれまで経験してきた20世紀までの人口が増加する状況とは異なり、日本では中長期的には深刻な人口減少が発生することが予測され、これにより必然的に外食市場規模が趨勢的に縮小すると考えられるためである。この市場縮小を補うために、2010年代から、多くの訪日観光客、いわゆるインバウンド需要と海外販路拡大に活路を見出してきたわけであるが、こうした中で発生した新型コロナウイルス感染拡大によるインパクトは計り知れない。

このように、現在の日本の外食産業界は、短期的にも、中長期的にも大きな困難の渦中にあるといっても過言ではないであろう。

こうした厳しい日本国内の外食市場状況の中で、日本の外食産業は、本格的に新たな成長機会を模索すべき時期にいたっていると考えられる。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となる。

1990年代において、多くの日本食品関係企業は、より安価で豊富な労働

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』より作成。

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>

力と資源を求めて、アジア諸国への進出を展開した。その重要海外拠点の一つとして、中国、東南アジア地域への進出が進展したことはよく知られている。

しかし、本稿で中心的に取り扱っている外食企業の海外進出は、その業態からして食品企業の海外進出とはやや進出目的が異なっていた。つまり、安価な原材料と労働力の確保という目的はありつつも、それに優先する目的として、前述したような縮小が予想される日本国内市場以外に、新たな海外市場を開拓するという目的が優先してきたと考えられる。こうして、1990年前後には、一部の大手外食企業による海外進出が皮切りとなり、多くの日本外食企業の、中国、台湾、香港等の東アジア市場および東南アジア市場などへの進出が開始された。台湾へのモスバーガーの進出（1991年進出、その後大きく店舗数を拡大）、中国・台湾等への吉野屋の進出（台湾へは1988年進出、中国へは1991年進出）などがその一例である。

進出当初、これらの地域への進出の際の主に対象とする顧客層としては、そこに居住する日本人駐在員や一部の富裕層であったが、その後のアジア地域全体の急速な経済発展による所得増大と、人口増大に伴って、巨大マーケットへと変貌したことにより、外食産業の進出の際の対象顧客層は、新たに中国、台湾、香港等の地域の一般市民層向けへと、そのサービス対象を拡大させてきたのである。

こうした日本外食企業の海外戦略の展開と、2013年の「和食」の世界文化遺産への登録を契機とする世界的な「和食」ブームが合致し、口野直隆・浜口夏帆・大島一二（2022）²⁾で述べたように、日系外食企業の海外店舗は比較的順調に増加してきた。

こうして、海外の外食市場は、日本の外食産業にとって大きなビジネスチャンスになりつつあるが、一方で、日本と異なる市場特徴を有する海外市場への進出は、日本の外食企業にとって、多くの困難やさまざまな課題を有

2) 口野直隆・浜口夏帆・大島一二（2022）「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, 桃山学院大学総合研究所

していることも事実であろう。

1.2. 本稿の課題

このような状況下で、本稿の研究の先行研究である、前掲、口野直隆・浜口夏帆・大島一二（2022）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。この暫定的な結論が正しければ、具体的に比較的順調に事業を拡大している大手外食企業グループにおいては、どのような具体的な要因から事業の拡大を可能にしているのか、という新たな疑問が生まれることになる。

ここで、海外事業規模が比較的大きい外食企業の中には、海外売上比率が高く、すでに経営の柱の一つになっているような外食企業も存在する。例えば日本を代表する外食企業の一つといえる株式会社サイゼリヤ（以下、サイゼリヤと略す）はその一つである。サイゼリヤは、後述するように、日本国内の店舗展開と並んで、中国、台湾、香港、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。

そこで、以下本稿では、サイゼリヤの海外事業の展開を研究事例として取り上げ、以下の点を中心に分析する。①アジアにおける店舗展開と収益力の推移、さらには今後の課題、②海外での食材調達戦略、③海外での労務管理戦略である³⁾。以下、本稿ではサイゼリヤがこれらの戦略を用いて、中国、台湾、香港等の外食市場において、どのように展開してきたのかを検討し、

3) たとえば、川端基夫（2013）では、重視するオペレーション・システムとして、①進出先における食材の調達・加工・配送システム、②店舗開発システム、③人材育成システムの3つのサブシステムをあげている。本稿でもこれらの先行研究を鑑みながらも、より実践的目線で、①食材調達戦略、②労務管理戦略をとりあげた。

日系外食企業の海外戦略のポイントと、この厳しい状況下における現状と課題について考察していく。

2. サイゼリヤの事業展開と特徴

2.1. 企業の沿革

サイゼリヤは、1973年、千葉県市川市の小さな洋風料理店を1号店として、正垣泰彦氏（現会長）が創業した、イタリア料理ファミリーレストランのチェーンである。当初から低価格路線を主要戦略とし、1992年には企業名称を「株式会社サイゼリヤ」に変更した。

現在の企業概要は、資本金86億1,250万円、従業員数、正社員2,082人、準社員7,941人（2020年8月期）、売上高1,268億円（2020年8月期・連結）、海外子会社は、中国の北京市、上海市、広州市、台湾、香港、シンガポールに店舗運営子会社を有し、このほかに、オーストラリアおよび広州市に単独出資子会社の食品製造工場を展開している。

現在、関東を中心に全国に展開しており、2020年8月時点の店舗数としては、日本国内33都道府県1089店舗、海外に428店舗を有し、フランチャイズ制は採用しておらず、すべて直営で経営している。

サイゼリヤの日本の外食業界における位置づけとしては、以下のようになっている。

日本国内の洋風ファミリーレストランの業態では、店舗数はガスト1,333店に次ぐ第二位である。1089店を展開するサイゼリヤより店舗数の少ない同業態のチェーン店としては、ジョイフル672店、ココス580店、デニーズ337店などがある。

また、洋風に限らない外食チェーン全体でも、フードビジネス総合研究所の『日本の外食50』（2020）によると、店舗数1000店を超える外食チェーンは2020年1月の時点では10外食チェーンしかない。マクドナルド約3,000店、すき家約2,000店、スターバックスコーヒー約1,500店、ガスト約1,350店、モスバーガー約1,300店、吉野家約1,200店、サーティーワ

ンアイスクリーム約1,150店、ケンタッキー・フライド・チキン、ドトールコーヒーショップ、サイゼリヤが共に約1,100店である。なお、以下11位はミスタードーナツの約970店となっている。

2.2. 日本における経営戦略の特徴

2.2.1. 低価格路線とそれを支える条件

サイゼリヤの経営理念として、「日々の価値ある食事の提案と挑戦」を掲げており、毎日の暮らしの中で利用しやすいような、立地や価格、味付け、店内の環境づくりを行っている。とくに美味しさとリーズナブルな価格の両立については独自の工夫がなされている。

一般に、外食業界で売上高とは、「立地」「商品」「店舗面積（席数）」で決まり、店舗売上げは「売上げ＝客数×客単価」とされ、一日の回転率が重視される。サイゼリヤの日本店舗の1店舗平均席数は120席で、2019年の平均客単価は735円である。ファミリーレストラン業態を同業種と仮定すると、その平均客単価は1,419円⁴⁾であるため、サイゼリヤがいかに低価格路線を堅持しているかは容易に理解できよう。しかし、このことを逆に言うと、その低い平均客単価ゆえに、サイゼリヤにとっては店舗数を増やして客数を増やすことが至上命題だといえるだろう。

また、外食産業の売上高経常利益率をみると、全体平均で4.4%、売上高に占める人件費率は25.5%、原価費率は35.0%⁵⁾であるが、サイゼリヤの2019年度の売上高に占める経常利益率は4.9%、人件費率は25.6%、原価

4) 竹田クニ(2018)『外食マーケティングの極意』言視舎 P24、平均単価はホットペッパーグルメ外食総研調べによる引用。(https://www.hotpepper.jp/ggs/research/article/marketing/202106)

調査対象は首都圏、関西圏、東海圏に住む20～69歳の男女。2017年の調査によると、外食単価2,583円、ファミリーレストラン1,419円、フレンチ・イタリアンレストラン4,252円、居酒屋3,477円、喫茶店・カフェ1,133円である。同総研による外食市場調査2021年6月度によると、外食単価は2,117円であった。前年比マイナス457円であり、新型コロナウイルスの感染拡大下での厳しい経営環境が浮き彫りになっている。

5) 外食産業総合調査研究センター(2014)による。

費率は36.2%、と、この点については、一般的な外食企業の係数とほぼ変わらない。

これにたいして、外食産業の経営指標のもう一つの着眼点は、売上高に占める材料費率（フードコストF）と人件費率（レイバーコストL）の変動費のコントロールを重要視する点である。とくにこの業界ではFLコストと呼ばれ重要管理項目とされている。そこで詳しく材料比率と人件費率に関する取り組みを考えていきたい。

まず、サイゼリヤでは、材料のコントロールにより、低価格を実現するためのスケールメリットを生かした取り組みとして「製造直販型」を取り入れている。これは、商品開発-生産-加工-提供を一貫して自社で行う取組みである。この考え方は、前掲、口野直隆・浜口夏帆・大島一二（2022）で述べた、いわゆる縦の集積である。サイゼリヤでは設立当初の店舗数がわずかに数十店舗程度の時代から1,000店舗までの拡大を見込み、この「製造直販型」の体制を取り入れ、食品の計画生産を行っている。この計画生産は、どの店舗に、いつ、どれくらいの需要があるのかを予測し、それに基づいて食品生産を計画、実施することであり、農産物においても収穫適日をコントロールして計画生産を可能としているのである。前項との違いは、農産物はあくまでも自社使用を目的とし、二次加工による外販はしていない点である。

次に、サイゼリヤの利益を確保するもう一つの大きな特徴である、徹底したレイバーコントロールによるオペレーションの効率化について考えていきたい。サイゼリヤでは、売上高人件費率は24%（実行人件費率は25.6%）が基準である。これらを実現させるために、日本国内ではパート・アルバイト中心の体制をとっており⁶⁾、人件費のコントロールは毎週予測される売上

6) 株式会社東京商工リサーチによる“サイゼリヤ堀埜社長「正社員を増やす 時短営業だからこそ成り立つ」単独インタビュー”2021年6月21日によると、新型コロナウイルスの感染拡大下の時短営業の影響でコスト的に正社員を増やす事が可能になり、正社員を増やす方向に転換した。もともと正社員は約2,000名だったが、今年（2021年）は1年で約200名が正社員として入社するようである。

高に応じた適正シフトを前週に作成し、週単位で徹底管理され、人件費を抑制している。さらに労働生産性の向上にこだわり、オールラウンドプレイヤー（調理・デシャップ・ホールサービス・レジ作業等をすべて基本的に1名で担当できる従業員）を前提とするサイゼリヤ方式は、通常作業におけるすべての導線見直しで作業工程を改善し続けている。

例えばキッチンの作業動作では、包丁やフライパンを使うにしても、腕をどの角度で作業すれば合理的に作業効率を上げることができるか突き詰め、システム化されている。客席ホールの掃除作業もモップのサイズを改善することによりモッピング作業回数を削減することにまで至る。配膳作業においてもホールサービス時の右回り・左回りのルート取り決めや、トレーを使用しないことで、「トレーを取る・トレーに乗せる・トレーから降ろしテーブルに並べる」の3工程を削減するために、食器の形や大きさ重さまで細部にこだわり、トレーに乗せる動作を省き、直接手で運ぶ仕組みまで計算されているのである。

また、直近の新型コロナウイルスの感染拡大下で始めた取り組みとして、作業効率を高めることに繋がっているのは、価格帯の変更と手書き注文の導入である。これまでの価格の末尾は99円であったが、2020年7月1日よりすべてのメニュー税込み価格の末尾を50円、00円に統一させる価格改定を行った。当初の価格改定の目的は、硬貨の受け渡しを減少させることであり、実際に硬貨の扱いは6~8割減少している。これによって会計時間が30%程度減少し、グループで来た際の個別会計が25%減少したとされている⁷⁾。

一方、顧客による手書き注文制の導入も新型コロナウイルス感染拡大時の作業効率の向上につながっている。注文書を店員が書くのではなく、顧客による伝票への書き込みを依頼することによって、接触機会を減らしつつ、顧客とのコンタクト時間を短くすることが可能となった。

7) 「サイゼリヤ、社長も驚く「1円値上げ」の成果」『東洋経済ONLINE』2020年8月5日を参照。

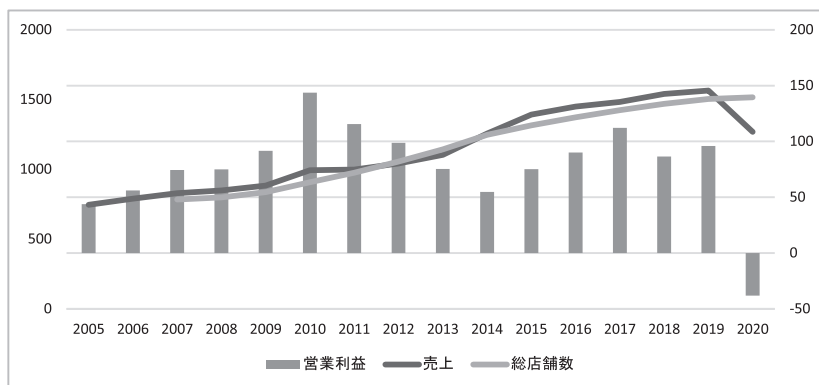
このように、サイゼリヤは原材料の製造直販型仕入れと、従業員のオペレーションの効率化を徹底することで低コストを実現し、それによって低価格での商品提供を可能としている。とくに材料調達の取組みは規模の小さなチェーン店では成しえないといえるだろう。

実際に、売上、営業利益と店舗数の相関をみてみると（第2図参照）、売上と国内店舗数は同じような成長カーブを取っているが、営業利益は増減を繰り返しており、これまでみてきた取組みや、店舗の増加が利益の増加に直結しているわけではないことがわかる。

そうであれば、営業利益に直接的に影響を与えているのは、外的要因の影響が大きいことがあげられる。サイゼリヤでは徹底的にコスト削減の企業努力をしている一方で、コストが増えるような要因には耐性が弱いと考えられる。

第2図の中では、2010年の営業利益が高く、2020年と2014年が低くなっているが、その要因としては、まず2010年は九州地域への初出店と、テレビメディアで特集されたことの特需によって客数が増加し、売り上げが伸びた結果だと考えられる。一方2014年は円安や天候不順による食材の高騰や、エネルギー価格の高騰等の要因で利益が押し下げられたものである。そして

第2図 売上、営業利益と店舗数の相関（連結）（金額の単位：億円）



資料：株式会社サイゼリヤの決算報告書を基に著者作成。

2020年は新型コロナウイルス感染拡大の影響を直接受け、最終赤字となった。

外的要因としてはこの他にも地震や豪雨など自然災害による売り上げへの影響や、輸入食材価格の高騰、輸入の物流費の高騰、人材不足による人件費の高騰、同業他社の競争の激化と、拡大する中食マーケットとの競合等が起こりうるものとして考えられる。

それにたいして、2020年有価証券報告書に記載のあるサイゼリヤの今後の経営方針としては、国内レストラン事業の利益体質強化、国内事業の第2の柱となる新事業開発を含む5点が挙げられている。そして対処すべき課題として、利益体質の改善、ディナーの強化、テイクアウト、デリバリーテストの継続、新事業開発など12項目が提示されており、収益力向上のための取組みが急務であることがうかがえる。

2.2.2. 高品質の追求

こうしたサイゼリヤの徹底した低価格路線の追求の一方で、いわゆる「安かろう悪かろう」路線の追求であれば、長期的な顧客確保が困難となることは言うまでもない。そこで、サイゼリヤではさまざまな高い品質を追求した路線と、前述した低価格路線の並進戦略がとられている。

この点は、まず、原材料の輸送、セントラルキッチンやカミッサリー（工場）機能が一連となって把握できるために、高い品質と安全性の維持を実現する努力に表れている。

日本では近年、健康志向から健康食品および食品安全に関心が高いため、サイゼリヤではとくに葉菜類の生産と調達に努力し続けている。例えば福島県西白河郡西郷村の農業法人白河高原農場と委託栽培契約を締結し、委託生産した農産物を購入している。また、これらの農産物は種子の開発⁸⁾から、

8) 例えばレタスは、芯を取り除く加工の手間を省き、サラダを低価格で提供する為にサイゼリヤ専用の大玉のレタス「サイゼリヤ18号」を開発している。一般的なレタスは1玉でサラダ2~3皿分であるが、このサイゼリヤ18号は1玉で5~7皿分になるような大玉レタスである。また、農作業の手間やコストも減らせる為、農業の生産性を高める事にも繋がっている。

作付け、収穫等の生産計画、使用する肥料・農薬に至るまで厳しい管理が実施されている。

物流においても、①「温度」、②「湿度」、③（収穫からの）「経過時間」、④「運搬時の振動」、の4点が品質劣化、すなわち食味を大きく左右する点として重要視している。そのためサイゼリヤが重視するコールドチェーンシステム⁹⁾を、日本の保冷車による先進的な物流システムにより実現している。このような食品加工工場は2021年時点で国内に5か所（本社・吉川工場、神奈川工場、福島工場、兵庫工場、千葉工場）あり、店舗で使用する食材の加工、調理、配送等が行われている。こうした取り組みは、後述する海外戦略でも応用されている。

その他の食材調達として、ワイン¹⁰⁾やチーズ、オリーブオイル等は本場イタリアの契約生産者から直輸入する他、オーストラリアには食品製造工場であるSAIZERIYA AUSTRALIA PTY. LTD. を設立して主にハンバーグ、ミートソース、ホワイトソースの3品を生産している。オーストラリアの工場生産されるものは定番商品の味の要となるものであり、酪農大国である現地で製造することでコストを抑えて美味しいものを提供し続けることが可能となっている。日本国内で販売するハンバーグはすべてオーストラリア産¹¹⁾であり、人気商品のドリアに使われるホワイトソースも大量の牛乳を必要とするため¹²⁾オーストラリアから輸入されている。この工場は日本国内の店舗が300店を超えたあたりの2000年7月に100%出資で設立され、2002年より稼働を開始している。

このように高品質とコストパフォーマンスを維持しながら売上高材料費率

9) 採れたての野菜への振動を低減するための工夫、および温度管理を収穫から調理するまで4℃の一定に保つことで野菜の鮮度を保つシステム。

10) 的確なタイミングで大量輸入を行い、提供の回転率を上げる事でフレッシュワインを1杯100円で提供している。その結果、イタリアワインの日本総輸入量の内、約7%がサイゼリヤのワインとなっている。

11) 「外食大手サイゼリヤ、豪出店も視野に」『NNAアジア・オーストラリア』、2008年6月13日より。

12) サイゼリヤHPによると、ミラノ風ドリア1皿に使われる生乳の量は約500mlである。

を40%以内（実行原価率は36.2%）に押さえることがサイゼリヤの品質の基準である。しかもこの40%以内という数値は、商品そのものの品質を安価な原材料に置き換えることによって実現するのではなく、あくまでも日々の作業の見直し改善によるものと厳しくルール付けられている。

そして、この製造直販型の鍵となるのが、直営店の展開と定番商品の2点だとされている。つまり、サイゼリヤの店舗を全店直営で経営しているために販売データや客数動向をリアルタイムで把握し、生産に反映できることと、ミラノ風ドリアやハンバーグといった主力の定番商品を40年以上変えずに販売し続けていることによって、この食品や農業における計画生産と、それに基づく製造直販が可能となっている。つまり、変えないことと変え続けることの明確化がはっきりとできているのである。

3. サイゼリヤの海外展開と課題

3.1. 海外市場への展開

海外出店においては、2003年12月に中国上海市に「上海薩莉亜餐飲有限公司」を独资で立ち上げ、上海市1号店（上海市中心部の徐家匯地区）をオープンしたのが端緒であった。これを皮切りに、前述したように海外各地に子会社を設立し、店舗展開を進めている。2020年8月時点での海外店舗の内訳は、上海市143店、北京市83店、広州市112店、香港45店、台湾16店、シンガポール29店の計428店舗である。

ヒアリングによれば¹³⁾、サイゼリヤの日本国内店舗展開から海外展開への転換の経緯と動機は、創業者である正垣氏の「おいしくて価値のあるものを、より多くの人に食べてもらう」という理念に基づいて、外食を一部の富裕層だけでなく、一般庶民にも普及し、誰にでも気軽に入れるレストランを作るのが目的だったとされる。このため、日本と同じく現地の庶民の人々が抵抗なく食べられる価格帯にこだわり、カミッサリーの設置等により生産性を高めて、中国などの海外拠点においても、基本的に日本と同じ方式を貫い

13) 本稿の記述は、とくに別記がない限り、現地でのヒアリング調査結果による。

てきた。

海外で低価格を実現できた要因は、サイゼリヤの100%出資の独資で進出したことであったという。独資の場合、すべてを一から創り上げていかななくてはならないという高いハードルがあったが、仮にフランチャイズや合弁で進出した場合、日本での経営方針は、現地のパートナーの意見に左右されることが予想され、繁盛店になった場合は現地のパートナーがさらにその関与を強め、価格引き上げ等の要求も提起されることが予想されたであろう。その点で、独資進出が順調な店舗展開の重要な要因であった。当時は中国に進出する際は合弁が一般的な手法であったため、サイゼリヤは外国の外食企業としては初めて独資での中国進出が許可された企業となった。

また、当初の順調な店舗展開のもう一つの要因は、立ち上げ要員こそ日本から多数の応援スタッフが投入されたものの、それ以降は、上海サイゼリヤでは設立当初から、中国現地の大学卒や大学院卒の人材を継続的に採用し、日本の経営理念や考え方・チェーンストア技術を活用して人材を育成し、その中から社長を育て完全に中国の会社に育て上げるという方針を貫いてきたことが大きかったとされている。いわゆる「中国で稼ぎ、中国に投入する」方針がサイゼリヤの方針とされるが、これも成功の一要因といえるだろう。

海外各地の進出年と、会社名をまとめたのが以下の第1表である。

現在はこれらの子会社はすべて連結子会社となっているが、進出当初は非

第1表 店舗の進出年と2021年8月の店舗数

進出年	場所	会社名	店舗数
2003年6月	上海市	上海薩莉亜餐飲有限公司	143
2007年11月	広州市	広州薩莉亜餐飲有限公司	112
2008年3月	台湾	台湾薩莉亜餐飲股份有限公司	16
2008年5月	北京市	北京薩莉亜餐飲管理有限公司	83
2008年8月	香港	HONG KONG SAIZERIYA COLIMITED	45
2009年4月	シンガポール	SINGAPORE SAIZERIYA PTELTD.	29

資料：株式会社サイゼリヤホームページより著者作成。

連結子会社としての扱いであった。その理由として、非連結子会社の総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないためとされていた。しかし2014年度の決算報告からすべての店舗運営が連結子会社に変更となっている。

一方、第2表にある通り食品製造会社は、前述のオーストラリアと広州市の2拠点があり、オーストラリアは連結子会社だが、広州サイゼリヤは非連結子会社の扱いが続いている。オーストラリアの工場からは広州市を除く、日本、上海、北京、台湾、香港、シンガポールすべてに供給しており、2012年より広州薩莉亜餐飲有限公司には広州サイゼリヤ食品有限公司から供給する体制が取られている。広州サイゼリヤ食品有限公司が非連結子会社の理由としては、総資産、売上高、当期純損益及び利益剰余金等は、いずれも連結財務諸表に重要な影響を及ぼしていないためとしている。

第2表 食品製造会社

進出年	場所	会社名
2000年7月	オーストラリア	SAIZERIYA AUSTRALIA PTY.LTD.
2012年12月	広州	広州サイゼリヤ食品有限公司

資料:株式会社サイゼリヤホームページより著者作成。

3.2. 進出先国・地域別の戦略

2003年に中国に進出した当初、メニューは日本とほぼ同じ価格で提供しており、日本から進出した他の外食チェーンよりは安いものの、来店客数が少なく赤字事業だったようだ。正垣泰彦氏の著作によると¹⁴⁾、当時中国事業の担当者から、値上げをしないと潰れるとさえ言われたが、正垣氏はそれに反して大幅な値下げを執行している。当時の中国の物価水準でみるとサイゼリヤの価格水準は高すぎるとの判断から、まずそれまでの価格から5割程度

14) 正垣泰彦 (2011)「サイゼリヤ おいしいから売れているのではない 売れているのがおいしい料理だ」2011年7月、日本経済新聞社 pp 103~107

の値下げをし、最終的に7割ほどの値下げを行った。つまり、日本で提供していた価格の3分の1程度の価格で中国での提供を始めたことになる。その結果、一日行列の絶えない繁盛店となり、一つの店舗では客が入りきらないために、店の周囲にも新たな店舗を出店し、店舗数を増やしていった。2011年当時の提供価格は、パスタ9元（約108円）、ピザ19元（約228円）、サラダ6元（約72円）であった¹⁵⁾。

では、現在の各地のサイゼリヤではどのようなメニュー開発を展開したのであろうか。

各地の会社ホームページに掲載されたグランドメニューの価格を広州、台湾、香港、シンガポールと日本で比較をしたのが以下の第3表である。掲載した商品は、日本国内店舗のグランドメニュー内で比較的人气のある「香味チキン、タラコパスタ、ミラノ風ドリア、マルゲリータピザ」の4品と、ドリ

第3表 代表商品の各地の価格(為替レートは2021年9月1日時点)

	為替レート	香味チキン ¹⁶⁾	タラコパスタ ¹⁷⁾	ミラノ風ドリア	マルゲリータピザ	ドリンク
日本		300円	400円	300円	400円	200円
中国(広州)	1元 ≒17円	26(442円)	18(306円)	18(306円)	なし	7(119円)
台湾	1NTD ≒4円	99(396円)	なし	99(396円)	89(356円)	49(196円)
香港	1HKD ≒14円	19(266円)	35(490円)	27(378円)	30(420円)	13(182円)
シンガポール	1SGD ≒82円	4.9(401円)	6.9(565円)	4.9(401円)	7.9(648円)	1.8(147円)

資料:株式会社サイゼリヤホームページより著者作成。

15) 2011年の人民元-円の為替レートを基に、1元=12円として計算。

16) 香味チキンは各地でセットの本数が異なる。第3表内の価格は日本、広州、台湾、シンガポールが5本、香港4本の設定である。

17) タラコパスタは各地で具材が異なる。日本ではタラコソースシシリー風パスタという名前だが、広州ではイカとタラコのパスタ、香港ではイカとエビのタラコソースパスタ、シンガポールでは小エビとブロッコリーの明太子パスタとなる。台湾には類似メニューは存在しない。

ンクバー」を比較した。海外店舗の価格を単位なしで記載し、カッコ内に日本円換算をした金額を記載している。なお、上海市と北京市については、閲覧可能な企業ホームページの掲載がなかったため、中国大陸では広州市のみを取り上げている。

これをみると商品の内容や容量にばらつきがあり、日本で定番の商品でさえ取り扱いが無い地域が有ることがわかる。もっとも日本と同じ形で提供されていると考えられるメニューはミラノ風ドリアであり、その価格を比較するともっとも安いのは日本の300円、もっとも高額なシンガポールでも401円となり、他のメニューをみても、一般に日本国外の店舗のほうが高いことがわかる。

では、進出先国・地域別に、各地ではどのようなメニューの特徴があるのだろうか。各地のホームページを基に特色のあるメニューや最低・最高価格のメニューをまとめた(第4表参照)。

第3表、第4表からわかる特徴として、各地のサイゼリヤではメニューの展開方向が大きく異なることが挙げられる。日本で人気のタラコパスタや、イタリアン料理としても定番のマルゲリータピザでさえメニューにない国・地域が有り、また日本にはないメニューが多数展開されていることもわかる。たとえば、日本以外の国・地域において共通して取扱いが有ったのはイカのグリルであった。ハンバーグ皿のようなグリル皿に丸ごとイカのグリルが乗っており、価格はシンガポールで約650円、台湾約440円となっている。

とくに広州では現地化したメニューが多く見受けられるが、2018年5月25日にITMediaビジネスの中で取り上げられた『赤字の海外事業を立て直したサイゼリヤの「たたき上げ役員」』の中で、メニューの現地化についての取組みが書かれている。記事によると、取り組んだのは09年4月に取締役海外事業本部長に就任した益岡伸之氏であり、サイゼリヤが海外に進出してから長い間は赤字経営が続き、累積赤字が膨らんだ海外6法人の立て直しに苦心したようである。記事の中では店舗数が増えつつも中国の事業が取り上げられているが、赤字体質の立て直しとして取り組んだ改革の一つがメ

第4表 進出先国・地域別メニュー

日本	最低価格：前菜 200円～ ピザ400円～ パスタ300円～ 最高価格：オーストラリア リブアイステーキ 1000円
中国（広州） （1元 ≠17円）	最低価格：前菜 7元～ ピザ13元～ パスタ14元～ 最高価格：ラムチョップ3本 59元（≠1003円） 特色メニュー：麻辣パスタ14元など中華料理のようにアレンジされた料理が目立つ。特にピザは日本と比べて種類が多いが、日本と同じ味のメニューは無く、ドリアンのピザ、フルーツピザ、ベーコンとパイナップルのピザ等、独自のアレンジがされており、サイズも6インチ、8インチの2種類展開である。 人気メニューは、あざりとわかめのスープ、黒胡椒と牛肉のパスタ、タイ産ドリアンのピザ、チキンとベーコン&チーズのドリア など。
台湾 （1NTD ≠4円）	最低価格：前菜 59NTD～ ピザ59NTD～ パスタ79NTD～ 最高価格：チキンとイカのグリル 208NTD（≠832円） 特色メニュー：スパイシートマトと海鮮のリゾット 129NTD 台湾産豚のソーセージ 79NTD、牛肉シチュー 129NTD 比較的イタリアンのメニューに忠実な料理が多く、イタリアやEUの旗のアイコンがメニューに記載されている。人気メニューは鶏肉ドリア、ボンゴレペペロンチーノパスタ、厚切りステーキなど。
香港 （1HKD ≠14円）	最低価格：前菜 19HKD～ ピザ30HKD～ パスタ29HKD～ 最高価格：オーストラリア リブアイステーキ 68HKD（≠952円） 特色メニュー：サバの塩焼き 31HKD、白身魚のチーズ焼き 31HKD、スモークサーモンとほうれん草のパスタ 32HKDなど メニューにサーモンやエビ等の魚介類が目立つ。人気商品はグリルチキン、マルゲリータ、タラコソースのパスタ、ミラノ風ドリア等日本の人気メニューと同じものが多い。
シンガポール （1SGD ≠82円）	最低価格：前菜 2.9SGD～ ピザ7.9SGD～ パスタ3.9SGD～ 最高価格：サーロインステーキ 11.9SGD（≠975.8円） 特色メニュー：パイナップルベーコンピザ 6.9SGD、チリクラブパスタ 7.9SGD、サーモンドリア 5.9SGD ハラールを意識したのか、豚や牛、魚等の食材のアイコンがメニューの写真に表記されている。人気商品はマッシュルームのスープ、エスカルゴ、カルボナーラなど。

資料：株式会社サイゼリヤ 各国ホームページより著者作成。

ニューの現地化であったと述べている。「日本の味や具材を変えてはいけない」と考えていた現地の担当者を、日本でも本場イタリアと同じではなく日本向けに変えていると説得した。そして現地社員のアイディアで、ペペロンチーノに具を加え、タラコパスタのソースを増量する等して、現地に受け入

られるような商品力をつけていったという経緯があるようだ。

このように、サイゼリヤの海外進出の要点の一つは、いわゆる「現地化（適応化）」と「標準化」問題であることがわかる。ここまでの展開をみると、サイゼリヤは急速に「現地化（適応化）」が進展していることがわかる。これまでの食品各社の経験では、ハウス食品のように¹⁸⁾、中国進出にあたって「現地化（適応化）」を進めている企業が多いことが分かっている。このように、海外進出にあたってこの問題は大きな影響を与える問題であるといえよう。

中国への進出当初は日本と同じ価格帯で売れずに、現地の人の所得に合わせて7割引にして人気を博していったが、現在の広州の価格帯は為替レートの関係もあり、日本と同じような価格帯で提供されている。しかし中国のサイトWeibo¹⁹⁾での口コミをみると、「驚きの安さだ」「安すぎて何かあるのではないかと疑いたくなる」「味もサービスも価格も良いが、並ぶことを覚悟しないといけない」等といった書き込みが有り、総じて高評価となっているようだ。

3.3. 海外事業の収益について

では、海外での店舗拡大はどのように進んでいるのだろうか。次の第3図にあるように、地域によって出店スピードが大きく異なる。

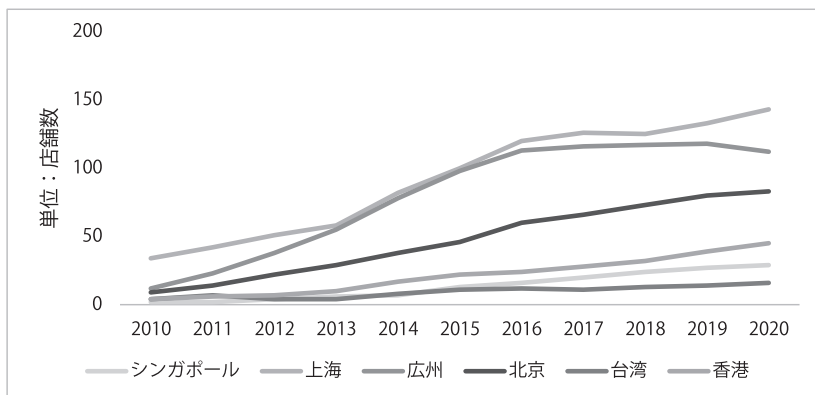
海外に初進出をした2003年当時に、進出後10年目の目標としていた中国国内店舗100店舗は、2012年時点ですでに達成している。こうした一方で、2025年までに中国3,000店舗、アジア3,000店舗にまで拡大するという目標については²⁰⁾、2020年時点での海外店舗数は500店未満であり、目標達成は厳しいと言わざるを得ないだろう。各地の拡大スピードをみると、上

18) 刘博晗・大島一二 (2020)「中国市場における日系食品企業の販売戦略に関する分析：日系H社の購買層戦略を事例として」『桃山学院大学経済経営論集』62(1), pp 31~46, 桃山学院大学総合研究所, 参照。

19) Weiboとは世界8億人以上が登録する、中華圏最大規模のソーシャルメディアである。<https://weibo.com/jp>

20) (株)サイゼリヤUstream会社説明会資料, 2011年12月15日による。

第3図 各国・地域の店舗数の推移



資料：株式会社サイゼリヤの決算報告書を基に著者作成。

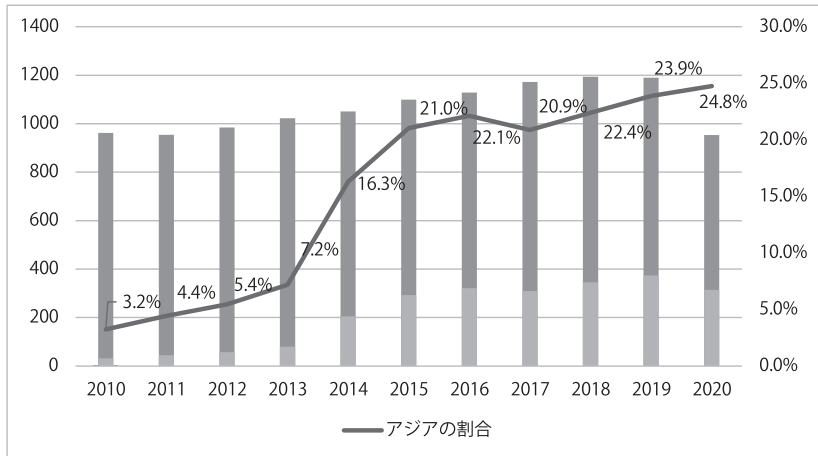
海、広州、北京の中国大陸の3地域のスピードが比較的速く、これにたいして台湾、シンガポールは比較的緩やかな拡大をしているといえる。

店舗数の拡大に伴い、収益面で海外事業はサイゼリヤの利益の柱となってきた。次の第4図は事業セグメントごとの売上比率の推移を示した図である。サイゼリヤの決算報告では、売上を3つのセグメントで報告されている。国内、アジア（上海、北京、広州、台湾、香港、シンガポールの子会社）とオーストラリア（食品製造会社）の3つである。また、2014年より広州の食品製造工場以外のすべての法人が連結子会社として決算報告書に数字が計上されるようになった²¹⁾。

この第4図によると、全体の売上におけるアジア事業の比率は、2010年はわずか3.2%であったが、連結子会社となった2014年には16%に拡大し、それ以降は継続的に売上の20%以上を占めるようになっており、海外事業がサイゼリヤの一つの柱として成立しているといえるだろう。一方、オーストラリア等の食品会社事業もセグメントの一つではあるが、食品製造中心であり、その売上は主にセグメント間でのやり取りである。外部顧客に

21) 2013年までは連結子会社として計上されていたのは、サイゼリヤオーストラリア、上海サイゼリヤ、広州サイゼリヤの3法人のみであった。

第4図 アジア事業の売上額とサイゼリヤの総売上額に占める比率(億円, %)



資料：株式会社サイゼリヤの決算報告書を基に著者作成。

販売した金額は毎年売上全体の0.1%に満たない程であるため、第4図のグラフ内には表示していない。

なお、2020年は新型コロナウイルスの感染拡大で売上が落ち込んだが、全体の売上が1268.4億円であるなかで、日本国内が952.8億円(75.1%)、アジア314億円(24.8%)、オーストラリア(食品製造事業)1.4億円(0.1%)であり、アジアでの売上比率はむしろ向上し、全体の4分の1を占めるまでになっている。

最新のデータについて、2021年7月14日に発表された第3四半期決算短信でみてみよう。日本国内の状況としては、新型コロナウイルス感染者数の減少や政府の景気刺激策などにより、売上高は回復傾向にあったが、ソーシャルディスタンス確保のために客席数を減少させた影響などにより、売上高は654.5億円(前年同期比11.1%減)、営業損失48.7億円(前年同期は36.1億円の営業損失)と、大幅減少となった。

一方のアジア事業においては、中国経済が新型コロナウイルスの感染拡大から急回復をしており、売上高は297.8億円(前年同期比22.7%増)、営業

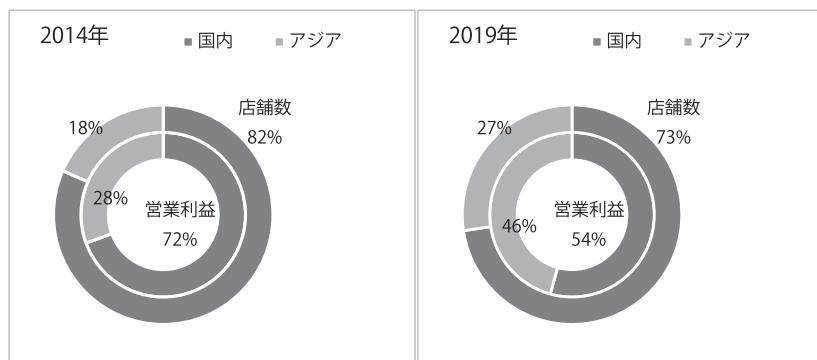
利益は 35.7 億円（前年同期比 167.5% 増）と報告されている。このように、日本での事業だけにとどまらず、中国をはじめとする海外事業を積極的に展開したことによって、新型コロナウイルスの感染拡大での業績の落ち込みが全体として押さえられている状況である。

このように海外事業がサイゼリヤの利益の柱となりつつあることは、営業利益と店舗数の相関をみるとより明確である。2019 年と、2014 年のそれぞれのセグメントにおける店舗数と営業利益の割合を示したのが以下の第 5 図である。2014 年は海外事業が連結決算になった最初の決算数字であり、また、2020 年は新型コロナウイルスの感染拡大により最終赤字となるというやや特殊な状況であったため、2019 年の数字を用いている。

この第 5 図によると、2014 年は、店舗数は国内が 1,018 店、アジア事業が 230 店、営業利益は国内が 38 億円、アジア事業が 15 億円であった。アジア事業の割合は店舗数が全体の 18% であり、営業利益は 28% であった。

一方、2019 年の営業利益は、国内が 51.2 億円、アジア事業が 43.8 億円、オーストラリアが 0.8 億円である。店舗数は全体 1,504 店舗の内、国内が 1,093 店、アジア事業が 411 店である。すなわち、全体の 27% がアジア事業の店舗であり、営業利益の約 46% を生み出したことになる。2014 年と

第 5 図 営業利益と店舗数におけるセグメントの割合 2014 年と 2019 年の比較
(億円, %)



資料：株式会社サイゼリヤの決算説明会資料を基に著者作成。

2019年を比較すると、営業利益に占めるアジアの割合が28%から46%と大きく拡大し、サイゼリヤの事業にとってアジア事業の位置は大きく拡大していることがわかる。

ここまでみてきたように、サイゼリヤはアジア事業を中心とする海外事業に傾斜する利益構造となりつつあるが、アジア事業の各地の利益における比率を第5表で詳しくみていきたい。

店舗数、売り上げ、営業利益をセグメント別に比較すると、2019年にそれぞれの項目でもっとも高いのは上海であった。営業利益は13.3億円で、これはアジア事業全体の約3割を占める金額である。次に営業利益が大きい香港は13.2億円で、上海と同規模であるが店舗数は上海の約3分の1であり、香港は1店舗当たりの利益が大きいといえる。2019年時点での店舗当たりの平均営業利益をみると、香港約3千万円、上海約1千万円、シンガポール900万円の順に高く、もっとも低い台湾は580万円であった。

香港での高い利益率の要因の一つとして、香港は外食の割合が高いためにピークの時間帯が昼食と夕食時の時間帯にあり、1店舗当たりの顧客数が多いことが考えられる²²⁾。

第5表 2019年アジア事業における内訳(金額の単位:百万円)

	売上	営業利益	比率	店舗数	店舗当たりの平均営業利益
上海	10,445	1,329	30.3%	133	10.0
広州	8,476	838	19.1%	118	7.1
北京	5,499	552	12.6%	80	6.9
香港	7,927	1,320	30.1%	39	33.8
台湾	1,584	81	1.8%	14	5.8
シンガポール	3,461	257	5.9%	27	9.5
計	37,394	4,379	100%	411	10.7
日本	118,988	5,116	100%	1093	4.7

資料:株式会社サイゼリヤの決算報告書を基に著者作成。

22) 香港特別行政区政府投資推進局 Invest HK (2017) リーフレットより。

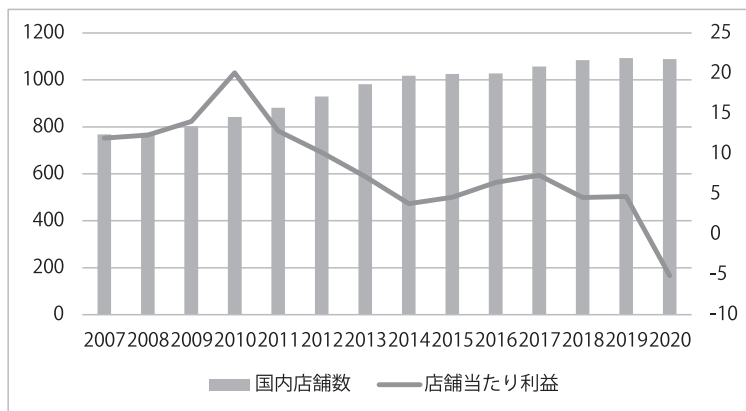
ここで、日本の2019年の数字を確認すると、売上1189.8億円、営業利益511.6億円、店舗数1093店であり、店舗当たりの利益は約470万円である。日本は台湾よりもさらに店舗当たりの利益が低くなっていることがわかる。この収益構造について詳しくみていきたい。

店舗当たりの平均営業利益について、日本とアジアを比較してみると、大きな相違があることがわかる。

日本は店舗数の増加と店舗当たりの営業利益額は相反する動きを示しており、2010年²³⁾に907店舗、店舗当たりの利益平均が2千万円に達したのを境に減少を続けている。2012年からは店舗当たりの営業利益が1千万円を切り、2019年の時点では約470万円に減少している（第6図参照）。一方アジア事業においては、店舗数は411店舗（2019年）であり、店舗当たりの平均営業利益は約1千万円となり、また、第7図に示したように、店舗数の増加とほぼ比例して店舗当たりの営業利益が拡大していることがわかる。

これは、日本とアジアにおける経済成長および社会の成熟度が異なるため

第6図 日本国内店舗数と店舗当たりの営業利益の推移(店, 100万円)



資料:株式会社サイゼリヤの決算報告書を基に著者作成。

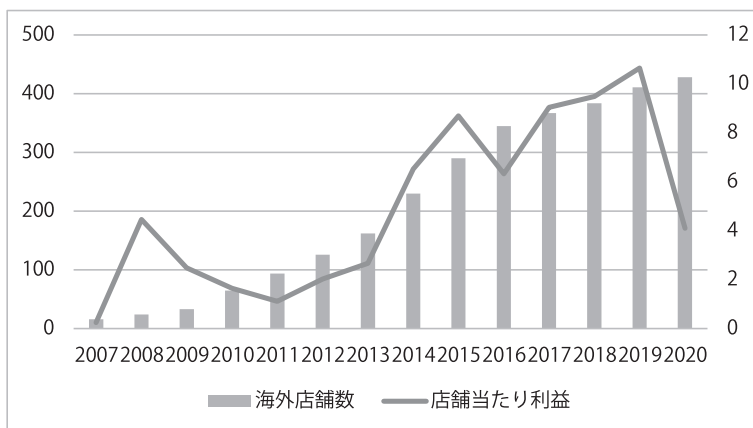
23) 前述したように、この2010年は、テレビ番組に取り上げられたことにより売り上げが過去最高となった年であり、独自の経営努力だけではない要因も大きいと考えられる。

であると考えられる。日本においては、前述したようにすでに1000店を超える店舗があり、徹底したコスト管理が実施されている。店舗当たり営業利益が傾向的に低下している現状、および人口構成の少子高齢化などを考慮すれば、今後、これ以上店舗数を大きく拡大させることは上策とはいえず、収益を上げるための新たな取り組みを行う必要があると考えられる。

これにたいして、アジア事業においては、店舗はまだ拡大の余地が有り、広州にも食品製造会社を設置するなど、より店舗数を増やす戦略がとられている。これはアジア経済が急拡大を遂げている状況に対応したものと見えるだろう。前述したように、店舗数はアジアでは2019年は411店舗あり店舗当たりの営業利益は約1千万円となり、2020年の新型コロナウイルスの感染拡大下でも店舗当たり約410万円の利益を生み出している。こうしたことから、サイゼリヤ本部がアジア事業に注目するのも理解できる。

ただ、こうしたアジア展開も、今後も十分な好成績を上げることができるか否かは、不確定要素も存在する。たとえば、日本の実績を振り返ってみると、2019年のアジアの店舗当たり営業利益は、日本の2012年当時と同じ水準であり、その後、日本が2012年以降店舗当たり利益を徐々に減少させて

第7図 アジア事業の店舗数と店舗当たりの営業利益の推移(店,百万円)



資料：株式会社サイゼリヤの決算報告書を基に著者作成。

日本はかつて急速な経済発展を遂げ、アジアでもっとも一人当たりGDPが高い国の一つであったが、一人当たりGDPでは2007年にシンガポールに、2014年に香港に抜かれている。2000年の数字と比較しても日本は19年間でわずか4%の成長に留まるが、シンガポールが2.7倍、香港が1.8倍、中国は10倍以上の成長を遂げているのは特筆すべきことだろう。すなわち、経済成長を考慮した物価で考えると、日本で2000年に298円だったミラノ風ドリアの価格が20年間変わらないのは妥当だといえるかもしれないが、他の国・地域では経済成長に伴い、家賃、人件費、物価もすべて毎年大きく上昇しているため、20年間物価が変わらないことは考えられない。前述したように、2004年に上海に初めて進出した時点では、当時の中国人の生活水準に合わせて価格を日本の約3分の1に下げたとされるが、現在の価格は妥当なのだろうか。

前述したように、サイゼリヤ上海での2010年の価格がピザの最低価格は19元、パスタの最低価格は9元だった。一方2021年8月時点での広州のピザの最低価格は13元、パスタは14元である。商品内容も場所も上海と広州で異なるので単純な比較は出来ないが、ピザは価格がむしろ下がっており、価格帯としてはあまり変わらないことがわかる。

また、店舗展開を続けるうえで、不動産価格の推移は重要な条件である。世界最大の業務用不動産サービスおよび投資企業であるCBREのレポート『Global Living 2020』によると、世界35都市の中で香港は住宅価格が世界一高い地域となった。平均住宅価格では、第1位香港1,254,442ドル、第3位シンガポール915,601ドル、第4位上海905,834ドル、第6位北京763,498ドルとなっている。当ランキングに東京は入っていないものの、不動産経済研究所による2020年度の指標²⁶⁾では、首都圏の平均価格は6,124万円、1ドル110円換算で約556,727ドルであった。つまり、サイゼリヤの展開する地域は日本の首都圏より地価の高いところが多く、香港に

26) 同調査の地域別平均単価で、23区は8,031万円、東京都下5,814万円、神奈川県5,537万円、埼玉県4,015万円、千葉県4,637万円となっている。

至っては首都圏の倍以上の価格である²⁷⁾。香港の賃貸価格について香港政府がまとめた指標、香港物業租金指数²⁸⁾によると価格インデックスは2019年1月をピークに、香港における政治不安等を背景にやや低下しているが、2008年の香港進出時から比較すると、飲食店の賃料は約50%の上昇となっている。

さらに、一般的にアジア地域において人件費の上昇は大きな課題である。香港のサイゼリヤのある店舗の求人では、店長職が香港ドル16,400～(日本円約23万円²⁹⁾)、アルバイトが香港ドル13,400～(日本円約19万円)と広告が出ていたが³⁰⁾、これは日本と同レベルかアルバイトは少し高いともいえるだろう。さらにテナントの賃料が日本よりも高額で契約更新時に上昇していくようなビジネス環境下において、サイゼリヤが低価格の価格体系と収益をどのように維持していくのかがいっそう問われることになるだろう。

4. サイゼリヤの海外戦略の特徴

4.1. 海外での原材料調達の特徴

こうして、比較的順調に拡大しているサイゼリヤの海外展開であるが、具体的な戦略はどのような点に重点が置かれているのか。ここでは、原材料調達、労務管理等を中心に確認していく。

海外、とりわけ中国における原材料管理において、前提条件として克服しなければならない点は、安全面と品質面の担保である。とくに、かつて問題が頻発した残留農薬問題等の安全性には十分に注意を払う必要がある。しかし、日本と中国の使用農薬についての法基準が異なるため、日本国内では使用可能でも中国国内では使用できない農薬や、逆に日本国内では使用禁止の

27) 香港では物件の契約更新時に賃料が大幅に値上がりをする。人気店だと足元を見られて現状賃料の倍以上で更新を迫られる事も有り、更新が出来ずに有名店が移転をするケースも少なくない。

28) <https://www.rvd.gov.hk/doc/en/statistics/graph1.pdf>

29) 1香港ドル14円で計算。

30) レストラン口コミサイトOpen riceに記載された香港ホンナム地区のPebbles World (Site 3)の店舗広告による<https://www.openrice.com/zh/hongkong>

農薬が中国国内では常用農薬のケースもある。使用禁止と認可の基準については省略するが、あくまでも現地の中国人客に提供することを大前提としているため、現地の中国基準に則り運用することを前提とし、使用農薬問題・残留農薬問題に対応している。

原材料調達と輸送については、かつては日本と中国の輸送サービスの相違が大きな課題となっていた。たとえば、中国では、商品の取り扱いが乱雑で、保冷車のレベルも決して高くない。また、指定日時に届かないことも常態化している。しかし、近年、上海市では、いくつかの日系流通企業や農業企業、外資大手外食チェーン企業の参入が相次ぎ、これらの問題は徐々に改善されている。さらに、上海市内は電力供給事情も比較的安定しており、冷蔵設備や食材料保管に適合した倉庫を保有する運送業者が多数存在している点も問題の解決を速めている。

また、かつては課題が多く、適合業者の選定にかなりの苦労があった模様の広州地域の物流網についても現在は大幅に改善が進んでいると考えられる。

このように日本のサイゼリヤがこだわる、コールドチェーンシステムの構築は、かつての中国進出においての大きな課題であった。当初は中国では生野菜を食べる習慣が無く、サラダの重要性はそれほど認識されていなかったが、現在では健康志向の広がりによって若い女性を中心にサラダの需要も広がった。高級なものとして扱われていた生野菜サラダをサイゼリヤでは手ごろな価格で提供できることによって客層を広げていくことが出来たと考えられる。

また、中国食品ビジネスの今ひとつの特徴として、加工食材の大量の調達において、同じ品質の食品の調達にあたって、大量生産による手間とリスクの増大から、それらのリスクが価格に加算され、大量生産（購入）すればするほどコスト高に至るケースがしばしば見受けられた点が指摘できる。しかしサイゼリヤでは、加工食材に関しても中国国内の日系企業や外資大手外食チェーン企業との連携に成功したため、品質を維持しつつ、かつ大量購入の

メリットを享受することが可能となった。

たとえば中国で需要の高い鶏肉を例に挙げれば、中国国内の養鶏技術面からも、南方で飼育される鶏と北方で飼育される鶏では、与える飼料、管理温度、給水等すべての環境が異なるため、最終商品（鶏肉料理）の段階で食味が大きく異なる事態が発生する。これは、食材として鶏肉の価値が高い中国では、大きな問題である（鶏肉料理は中国サイゼリヤでは上位の人気商品である）。この問題に対処するため、商品部に鶏肉専門スタッフを配備・増員し、規格とオペレーションの徹底管理体制を実施することで問題に対処してきた。日本と同様に取引先との関係に神経を使い、より良好なパートナーシップを築き上げてきたことが問題解決の重要な要因として指摘できよう。パートナー企業の売上げの絶対シェアを取ることでよりマウントポジションを確立し、日本の本来の手法であるマスメリットを最大限に利用することにより、先に述べたような中国特有の「大量生産のデメリット」による高コスト化を回避できたのである。このような地道なエビデンスを踏襲することにより、チェーンストア理論に基づくマスメリットが出るといわれる200店舗を達成するという目標値をしっかりと定めている点は、サイゼリヤの強みといえるだろう。

中国の実行原価率（物流費等含む）については、当初は50%を超えていたが、商品部の専属スタッフを強化し、改善し続けた結果により、現在ではほぼ基準の40%程度に削減できたという。

4.2. 中国における労働者管理の特徴

周知のように、中国の特徴的な社会政策として「戸籍管理制度」（農村出身者の都市地域への移動規制、中国では「戸口制度」とよばれる）があげられるが、この制度はサイゼリヤ等の外食産業の雇用にも影響を与えている。それは、たとえば上海市内の現地戸籍者においては、パート・アルバイトなどの職位での就業希望が基本的になく、ほとんどの者が正社員を希望する。日本では業種に限らず平日日中は主婦層、夜や土日祝日は大学生がパート・

アルバイト従業員を構成しているが、中国国内、とくに上海中心部においては主婦のパートタイム労働希望者がほとんど存在せず、さらに、中国では大学生のアルバイト希望者も多くないのが現状である。このため、上海市内、とくにサイゼリヤが出店している中心地域ではパート・アルバイト雇用での労働力確保が困難となっており、正社員を雇用せざるを得ず、当然人件費コストの上昇がもたらされる。

前述したオールラウンドプレイヤーを前提とするサイゼリヤ方式は、分業制で自分の管轄外の仕事には関与しない中国式と大きく乖離するものがあり、出店初期の260席程度の大型店では、まさにこの分業方式をとらざるをえなかった。しかしこの大型店での分業方式は、ピーク時間における作業効率についてはそれなりの効果を発揮できるが、アイドルタイムの閑散時は完全に人が余る状態になり、レイバーコントロールによる労働生産性の向上は困難であった。

サイゼリヤはこうした状況にたいして、現在の150席程度の店舗へと店舗形態を変えるとともに、採用段階で、中国でも日本と同じく優秀な人材採用に主眼を置き、オールラウンドプレイヤーを育成することによって対応してきた。また中国社会でよくみられる、他社との賃金比較による人材流出に対応するため、他社の賃金情報の収集に努め、しばしば賃金改定を実施し、運動会や祝いごとの手当てなど福利厚生面の充実で従業員の満足度を高めることで対応してきた。また、正社員においては、こうした努力に加えて、従業員寮の充実尽力した。一般的に上海近郊の住居は高価で確保は困難である。住居確保が困難であれば人材確保も不可能となるため、従業員寮が必要不可欠となるのである。中国の社員寮は、一般に設備・生活環境の劣るものも少なくないが、快適な環境作りに力を入れてきた。また、戸籍管理法規上、上海への市外からの移住に伴う各種の申請等について、きめ細やかに個別サポートしたことも定着率の高まりには重要な要因となっている。

給与面においては、一般企業が仕事にたいする評価基準が曖昧であることが多いのにたいして、サイゼリヤでは、スキル習得に応じた賃金の昇給・身

分の昇格を明確に提示し、「できたことにたいしての評価」を常に身近に解るよう徹底教育したとされる。たとえば「〇〇〇を達成したら社員に昇格、次は△△△を達成すれば店長に昇格、同、地区統括（4～5店舗）に昇格、同、エリア統括（20～30店舗）に昇格」等、努力と成果が昇格と昇給に結びつくことを身近に理解できるように具体的に示した。この明確化はとくに中国人の特性と適合し、活力を上手く引き出したと考えられる。

これらの諸方策により、定着率を上げ、生産性を向上させ続け、正社員が中心で人件費コストが高いにも関わらず、現在では、前述したように、日本と中国の実行人件費率はほぼ近い値にある。

5. まとめにかえて

本稿では、サイゼリヤの海外進出における経営状況の推移と、その戦略についてみてきた。現在、日本の多くの外食産業が広大な海外市場でシェアを拡大しているが、困難に直面している企業も多いと報道されている。こうしたなか、「成功」の定義を、海外進出後から継続的に出店が加速していることと仮定すれば、本稿の対象企業であるサイゼリヤは、現地では海外進出における「成功」企業とよべるものとする³¹⁾。さらにいえば、中・長期の展望で拡大してきたアジア戦略により、短期的には正に直面しているコロナウイルスの感染拡大のインパクトを高収益化された海外収益により救われているとも言えよう。

このサイゼリヤにおける「成功」のポイントは端的に言えば何であったのか。それは、現地事情に適応しながらも、常にこれまで日本で形成されてきた経営方針は貫くものの、メニュー作成等においては柔軟に「現地化（適応化）」を進め、良質な原材料を調達し、中国をはじめとする海外で人材を発掘・教育し、育成している点であるといえる。つまり、最終的には現地法人の現地人社長を育成し、完全な海外レストランとして、現地人従業員のため

31) 前述したように、2020年は新型コロナウイルスの感染拡大によって、業績が大幅に悪化している。そのため今後の趨勢が注目される。

の会社となることを目指し、現地化を深めていることが重要であろう。そして、それに、会社の武器としての「おもてなし文化」によるきめ細かな日本流サービス、さらにチェーンストア理論に基づく緻密な計画と行動指針、論理的で正確な係数管理手法が大きな役割を果たしている。

今後、サイゼリヤが中国、台湾、香港および東南アジアを中心とする海外で、いかに受け入れられ、展開していくのかについてさらに注目していきたい。

<参考文献>

株式会社サイゼリヤIR資料 <https://www.saizeriya.co.jp/corporate/investor/ir/index.php?psort=2>

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

経済産業省『商業統計（平成18年）』

総務省統計局『事業所統計（平成18年）』

外食産業総合調査研究センター (2008) 『外食産業統計資料集 2008』

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（平成26年）』

公益財団法人食の安全・安心財団 (2018) 『2018年改訂版外食産業データ集』

社団法人日本フードサービス協会 (2008) 『外食産業データハンドブック 2008』

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』

国立社会保障・人口問題研究所 (2012) 『平成24年1月推計 日本の将来推計人口』

山口芳生 (2011) 『サイゼリヤ革命』柴田書店

正垣泰彦 (2016) 『サイゼリヤ おいしいから売れるのではない 売れているのがおいしい料理だ』日本経済新聞出版

フードビジネス総合研究所 (2020) 『日本の外食 50 2020年版』

竹田クニ (2018) 『外食マーケティングの極意』株式会社言視舎

一般社団法人日中経済協会 (2020) 『中国経済データハンドブック 2020年度』

株式会社サイゼリヤ 海外子会社設立に関するお知らせ (平成24年12月4日)

<https://www.saizeriya.co.jp/PDF/irpdf000216.pdf>

「ビジネス赤字の海外事業を立て直したサイゼリヤの「たつき上げ役員」」『IT media』

- 2018年5月28日 <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/1805/28/news013.html> (参照2021年9月13日)
- 「サイゼリヤ社長、席数8割で利益確保 コロナで改革」『日本経済新聞社』2020年6月2日 <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO59870450S0A600C2DTA000/> (参照2021年9月8日)
- 「サイゼリヤ堀埜社長「正社員を増やす 時短営業だからこそ成り立つ」単独インタビュー」『株式会社東京商工リサーチ』2021年6月21日 https://www.tsr-net.co.jp/news/analysis/20210622_01.html (参照2021年9月8日)
- 「サイゼリヤ、社長も驚く「1円値上げ」の成果」『東洋経済ONLINE』2020年8月5日 <https://toyokeizai.net/articles/-/366926> (参照2021年9月8日)
- 「外食大手サイゼリヤ、豪路店も視野に」『NNA ASIA・オーストラリア』2008年6月13日 <https://www.nna.jp/news/print/1066643> (参照2021年9月13日)
- ホットペッパーグルメ外食総研(2021)『外食市場調査2021年6月度』 <https://www.hotpepper.jp/ggs/research/article/marketing/202106>
- 独立行政法人日本貿易振興機構『香港で成功する飲食店とは—香港のサービス産業市場(3)』JETROビジネス短信, 2018年3月30日 <https://www.jetro.go.jp/biznews/2018/03/89aba81394ac42a1.html> (参照2021年9月22日)
- 香港特別行政区政府投資推進局 Invest HK 2017年リーフレット <https://www.investhk.gov.hk/sites/default/files/2017.12-corporate-brochure-jp.pdf> (参照2021年9月13日)
- 不動産経済研究所『首都圏マンション市場動向2020年度』2021年4月19日 <https://www.fudousankeizai.co.jp/share/mansion/461/2043s.pdf> (参照2021年9月22日)
- 香港政府差餉物業估價署(Hong Kong Rating and Valuation Department) 香港物業租金指數 <https://www.rvd.gov.hk/doc/en/statistics/graph1.pdf>
- 世界銀行ホームページ <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>
- Open Rice <https://www.openrice.com/zh/hongkong>
- Weibo <https://weibo.com/jp>
- CHINA DAILY(2020-04-27)Seventh National Population Census of the People's Republic of China https://www.chinadaily.com.cn/a/202004/27/WS5ea60b68a310a8b241151c50_11

html

Global Living 2020 (2020) CBRE https://www.cbresidential.com/uk/sites/uk-residential/files/CBRE-Global%20Living_2020_Final.pdf

口野直隆・浜口夏帆・大島一二 (2022) 「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)37~63, 桃山学院大学総合研究所

参考動画

Ustream会社説明会資料, 2011年12月15日 <http://www.ustream.tv/recorded/19157054>.

(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／2021年10月11日受理)

Progress in Overseas Expansion of Japanese Food
Service Industry and the Challenges They Face
— Focusing on the Case of Saizeriya —

KUCHINO Naotaka

HAMAGUCHI Natsuho

OSHIMA Kazutsugu

In this paper, we have examined the potential for overseas expansion of food service companies in Japan that are suffering from market contraction and other factors. Specifically, I focused on Saizeriya from a group of major food service companies that have been expanding their business relatively steadily, and studied what specific factors have enabled them to expand their business.

From the earnings analysis, it was found that Saizeriya has been expanding its stores relatively steadily in China, Taiwan, Hong Kong, and Southeast Asia. The reasons for this are as follows. (1) Store development and profitability in Asia and future issues, (2) foodstuff procurement strategy, and (3) labor management strategy.

In the following sections, we will examine how Saizeriya has used these strategies to expand in the restaurant markets of China, Taiwan, Hong Kong, and other countries, and discuss the key points of the overseas strategies of Japanese restaurant companies.