

# 外食産業のアジア進出について

The Advancement of Foodservice Industry within Asia

茂木 信太郎\*

MOGI, Shintaro

はじめに

## 第1章 外食産業のアジア進出の状況

- (1) 「外食の海外出店ランキング」
- (2) 年代別の外食産業の進出状況

## 第2章 厨房機器メーカーと業務用食材卸の進出例

- (1) 厨房機器メーカーの進出例
- (2) 業務用食材卸の進出例

## 第3章 「吉野家」と「麦の穂」の海外展開事例

- (1) 「吉野家の海外展開状況」
- (2) 「麦の穂」の海外展開状況

はじめに

最近にいたってわが国の外食産業のアジア地域への進出がマスコミなど各所で喧しく取り沙汰されている。他方で、国内の外食需要は徐々に減り、長期にわたり低迷を続けている。ゆえに、外食産業のアジア進出という事態は、個々の外食企業の立場からは、国内市場における企業の成長の

可能性の限界を見越しての、新市場開拓という意味合いがあるということになる<sup>(注1)</sup>。

食の市場は元来ドメスティックなもので、食材供給の地域偏在や食習慣の保守性などが最初に思いつかれて、食文化の伝播や交流はかなりの歴史時間のなかで進行するものだと思われていた節がある。しかしながら、昨今のモノ、技術、人の国際移動は、これまでの人類の歴史とは別のステージにあるかのように、物理的距離や国境の壁は著しく縮まり低くなっている。そうであるとすれば、外食店舗の海外展開も、ある意味でそれほど大胆で珍しいことでもなく、むしろ割と日常的な経営判断の成り行きだとみることできる。いずれにせよ、比較的大量の日本ブランドの外食店が海外で増加していることは疑いのない事実であり、またこれからも増加し続けていくであろう。

それゆえ、まずはその実態を確認してみなければならぬであろう。ただ事態は現在進行形のこともあり、また広範囲にわたることなので、森羅万象を知悉するがごとくの作業に取り組むことは

\* 本学経営学部教授

できない。とりあえずは、手元の資料などを整理して粗い実態把握を試みて考察し、論題の抽出を図るとともに、今後のアジア進出の動向を展望してみたいと思うところである。

## 第1章 外食企業のアジア進出の状況

### (1) 「外食の海外出店ランキング」

まず、はじめにわが国の外食店舗ブランドが実際にどの程度海外で見受けられるものなのかを俯

瞰しておこう。

外食産業界のニュースを報じる『新建まちづくり新聞』が、1年半ほど前になるが大手外食企業120社ほどに取材してまとめた「外食の海外出店ランキング」というデータがある。和製外食ブランドの海外店舗数リストとしては、これが分かり易いので、以下に同紙2011年6月20日号からそのデータを加工して紹介する<sup>(注2)</sup>。

表1「外食の海外出店ランキング」がそれであるが、すでに海外で三桁の店舗数を展開している外食企業は、重光産業㈱、㈱吉野家ホールディン

表1 「外食の海外出店ランキング」

(店舗数：2011年5月末現在)

順位	企業名	海外店舗数	ア ジ ア							アメリカ	その他
			中国	香港	台湾	韓国	タイ	シンガポール	他		
1	重光産業㈱	603	506	34	3	1	6	20	12	10	11
2	㈱吉野家ホールディングス	454	222	50	54			18	11	99	
3	㈱モスフードサービス	248	4	16	189		6	28	4		1
4	㈱麦の穂	209	88	8	6	23	10	5	21	29	19
5	㈱ハチバン	96		7			89				
6	㈱サイゼリヤ	90	77	6	5			2			
7	㈱グリーンハウスフーズ	84		2	13	64	2	3			
8	㈱ベッパーフードサービス	78	9	7	3	1	10	26	20		2
9	元気寿司㈱	72	3	45	4			1		18	1
10	㈱ブレナス	54	3				51				
11	㈱大戸屋	51		3	13		31	3	2		
12	㈱壺番屋	49	16	1	9	8	10			5	
13	ワタミ㈱	47	9	23	11			4			
14	㈱ポッカコーポレーション	37		27				10			
15	㈱WDI	32			6	4	2		5	15	
16	㈱イタリアントマト	29		25			1		1	2	
17	㈱レイズインターナショナル	27		2	5			3	2	15	
18	㈱ゼンショー	21	18				1				2
19	㈱ワンダーテーブル	20	1		17		2				
20	ユーシーシーフードサービスシステムズ㈱	19		9	7		3				
20社計		2320	956	265	344	101	224	123	78	198	35

注：原資料では、「アジア他」の項は「マレーシア、インドネシア、フィリピン」である。「その他」の項は「オーストラリア、その他」である。

資料：『新建まちづくり新聞』2011年6月20日号、新建新聞社。

グス、(株)モスフードサービス(株)、(株)麦の穂の4社である。これらの店舗名は表1-付表に对照したが、それぞれ「味千拉麺」、「吉野家」、「MOS BURGER」、「ビアード・パパ」である。また、海外で50店舗以上展開する外食企業は11社である。これら表1に掲示した外食企業20社を束ねて、合計の海外店舗数を数えると、2320店舗となり、うちアジア地域では2091店舗(90.1%)となる。

同表の海外出店ランキングで第一位の重光産業(株)(603店舗)は、そもそもは九州熊本を地盤として生麺とスープベースを製造販売するメーカー卸であったが、取引先への食材及び技術供与を訴えてフランチャイズチェーンで「味千ラーメン」店チェーンを展開していた。海外進出は、1994年

の合弁会社による台湾出店がスタートである。ラーメン店としての実績は長いですが、海外展開の歴史は長いわけではない。

しかしながら、台湾出店後からは海外展開に拍車がかかり、海外出店の勢いとあわせて国内の店舗展開も拡大させている。翌1995年には、中国北京に1号店出店(合弁)、翌々1996年に香港1号店(合弁)を出店し、ここからは破竹の勢いである。1999年には、国内130店舗、海外31店舗を擁するにいたった。同社HPによると、1996年の香港出店から10年余を数えた2007年にはその香港株式市場に「中国味千」が上場している。最近の同社HPで確認できるところ(2011年7月末現在値を掲示)では、国内98店舗、海外652店舗である

表1-付表 企業名と海外店舗名の対照

順位	企業名	海外店舗名
1	重光産業(株)	味千拉麺
2	(株)吉野家ホールディングス	吉野家
3	(株)モスフードサービス	MOS BURGER
4	(株)麦の穂	ビアード・パパ
5	(株)ハチバン	8番らーめん、らーめん元八
6	(株)サイゼリヤ	サイゼリヤ
7	(株)グリーンハウスフーズ	とんかつ新宿さぼてん、Tsuru-koshi
8	(株)ベッパーフードサービス	ベッパーフードサービス
9	元気寿司(株)	GENKI SUSHI
10	(株)ブレナス	Hotto Motto/やよい軒
11	(株)大戸屋	大戸屋 ごはん処/おとや/オオトヤキッチン/おとや厨房
12	(株)壱番屋	CoCo
13	ワタミ(株)	居食屋「和民」/日本料理「和亭」
14	(株)ポッカコーポレーション	とんかつ専門店「とん吉」/ポッカカフェ/ラーメン「味吉」/リブゴージュ/ポノヌーボ/パスタカフェ
15	(株)WDI	カプリチョーザ/トニーローマ/パパ・ガンブ・シュリンプ/レインポー・ロール・スシ/タオルミーナ/INAKAYA/他
16	(株)イタリアントマト	ITARIAN TOMATO, ITARIAN TOMATO CAFÉ Jr./ITARIAN TOMATO Cake Shop/鎌倉和茶房 夢見屋
17	(株)レイズインターナショナル	牛角
18	(株)ゼンショー	すき家
19	(株)ワンダーテーブル	BELLINI CAFE/BELLINI PASTA PASTA/BELLINI KITCHEN
20	ユーシーシーフードサービスシステムズ(株)	上島珈琲店/UCC Coffee Shop/UCC Café/他

資料：表1に同じ。

(2012年12月28日確認)。

## (2) 年代別の外食企業の進出状況

では、次に、アジアの各国・地域別の年代別外食産業の進出の様子を見てみよう。

これについては、上の資料とほぼ同時期に外食産業の専門誌として歴史と定評のある『月刊食堂』（2011年7月号）が「アジアの巨大市場に挑め」という特集を組んでいる。とりあげている国・地域は、中国、香港、台湾、韓国、タイ、シンガポール、インドネシア、フィリピン、ベトナムの9カ国・地域である。

見易く一覧にするために、表2-1及び表2-2に、同誌から各国・地域別の出店リストを1号店の出店年代別に揃えてみた。そして企業名称の前に進出開始年を後ろに調査時（2011年）の店舗数を括弧で記入した（同じ年に2企業以上の進出があるときには、進出年の繰り返しを避けた）。表2-1は、1980年代以前（1989年まで）をひとまとまりとし、1990年代（1990～1999年）をもうひとまとまりとした。表2-2は、2000年代以降としたが、掲載企業・店舗の全部を拾うと膨大になるので、10店舗以上のものだけを抜き出したものである。

これらの表2-1及び表2-2をつぶさに眺めるといろいろなことが指摘できる。（一部で各社直接情報ないしHPと齟齬のある場合があるが、本文記述は前者により、表2は同誌を踏襲した。）

第一に、外食企業のアジア進出は、1980年代から試みられていることがわかる。事例としては多くないが、ロッテリアの韓国（1979年）、台湾（1986年）およびすかいらーくの台湾（1982年）、吉野家の台湾（1988年）などが目につく。当時のわが国外食産業市場全体を牽引していたファストフード、ファミリーレストランのトップブランドが果敢にチャレンジしている（吉野家はアメリカ進出が先行するが、これは後述する）。なお、当

時はわが国のエアライン系のホテルがアジア主要都市に開業したので、このメインダイニングを担う目論みで、ホテルレストランとしてなだ万が招かれている。

第二に、進出エリアであるが、上述ホテルレストランを除くと1980年代までは、韓国、台湾にほぼ限定されていることである。アジア各国はまだ発展途上国であり、消費市場としての発展は未成熟であったこと、海外企業・ブランドの進出にはさまざまな法制度的な制約があったこと、また、日本の通貨である円が海外で威力を発揮し始めるのは1985年G5のプラザ合意で円高が誘導されて以降であるので、国内企業の海外出店コストが相対的にかなり割高であったことなどの事情をみなければならない。さらに、海外情報についても今日のように豊富ではなくかなり手薄であったわけであるから、なかなか経営判断を下しにくい状態であったであろう<sup>(注3)</sup>。

その点で、韓国、台湾は、地理的のみならず歴史的にも隣国・地域として馴染みがあり、日本体験を有する経済人が少なくなく日本語でコミュニケーションが可能な場合が多く、他のアジア諸国とは異なった環境があったのである。また、実際このころは、韓国、台湾がわが国の輸入食料の供給産地として積極的に開発されており、商社や食品メーカーなど関連する事業者が行き来を頻繁にしていたので、そうした伝手を通しての情報の遣り取りがあったのである。

なお、ロッテリアは親会社のロッテの創業者が韓国にビジネス拠点を有するので（現ロッテ財閥といわれる）、いち早くにわが国のファストフードブランドとそのノウハウを韓国に移出したものである。特にその衛生管理システムは当時の韓国では傑出した水準にあり、その後の韓国外食産業の発展にとって主導的な立場を発揮したようである。余談ながら筆者が当時の関係者から聞いているところでは、ロッテリアは1988年のソウルオリ

ンピック開催にあたっては、そのオリンピック関連のフードサービス施設の設営および運営に多大の貢献があったとのことである。韓国におけるロッテリアブランドの先行はその後の同国の外食市場形成にとっても意義のあるものであり、例えば、王者マクドナルドが、同じ資料で韓国内に239店舗の布陣と報じられているのに対して、ロッテリアは韓国店舗数880店舗と圧倒している。

第三に、1990年代になると主要進出範囲に、香港とシンガポールが加わってくる。そして、台湾経済人および香港経済人との連携で中国本土進出への足掛かりがみられるようになる（例えば、吉野家（1991香港→1992北京）、味千拉麺（1994台湾→1995北京）などの進出年に注目されたい）。

このころは、世界経済の観点からもアジアニーズ（NIEs：Newly Industrializing Economies, 新興工業国）としてまさしく、韓国、台湾、シンガポール、香港の4カ国・地域が注目を集めた時代である。アジアニーズ4カ国はアジアの昇龍とも

呼び換えられて経済がテイクオフして目覚ましい発展の渦中にあつたのである。これらのドメスティックな消費市場も急成長していた時期だといえよう。

第四に、2000年代すなわち今世紀にはいると、その進出のエリアはアジア全域に広がっており、表2-2で数えられるその件数からは、特に中国とタイがいわば進出競争の主戦場として加わっていることが認められよう。また、進出企業も大手チェーン企業ばかりでなく、数多の外食ブランドが海外に進出を試みるようになってきている。表2-2は先述のように10店舗未満を省略しているのので、マメに数えると膨大な数となるであろうし、また単独出店のものなどは捕捉しきれない状態である（今回は取り上げなかったが、オーストラリア、ニュージーランドもその範囲に加わる）。

今世紀では、流通各社が百貨店、GMS（大型スーパー）、CVSなどの業態を引っ提げて堰を切ったようにアジア各地に進出を重ねるようになっ

表2-1 主な外食企業のアジア展開（～1990年代）

	～1980年代	1990年代
韓国	1979 ロッテリア (880) 1989 ドトール (06年撤退)	1996 吉野家 (98年撤退) 1996 トニーローマ (4)
台湾	1982 すかいらーく (33) 1986 ロッテリア (6) 1988 吉野家 (54) とんかつ知多家 (10)	1991 モスバーガー (189)
香港	1981  nadaf (2)	1990 イタリアトマトケーキ (17) 1991 吉野家 (50), ポッカカフェ (14) 1995 元気寿司 (38), とん吉 (4) 1996 味千拉麺 (34)
シンガポール	1984 nadaf (1)	1993 モスバーガー (28), 1997 吉野家 (18) 味千拉麺 (20)
中国		1992 吉野家 (222) 1997 nadaf (3) 1998 味千拉麺 (506)
タイ		1992 8番ラーメン (88)
インドネシア		
フィリピン		1995 ミスタードーナツ (1000以上)
ベトナム		1998 ロッテリア (50)

資料：『月刊食堂』2011年7月号（柴田書店）より抜粋して作成。

表2-2 主な外食企業のアジア展開（2000年代～）

（10店舗以上実績のもの、2011年現在）

韓国	2001 新宿サボテン (64), 2002 ビアード・パパ (23), 2007 ミスタードーナツ (80)
台湾	2000 麻布茶房 (15), 2003 モーモーパラダイス, 2004 ミスタードーナツ (50), 新宿サボテン (13), 2005 和民 (11), 2006 大戸屋 (12)
香港	2001 和民 (15), 2006 モスバーガー (16)
シンガポール	2005 ベッパラーランチ (26),
中国	2002 ビアード・パパ (88), 2003 サイゼリヤ (79), 2004 CoCo 壱番屋 (16)
タイ	2005 大戸屋 (31), 2006 やよい軒 (54), 2002 ビアード・パパ (10), 2007 ベッパラーランチ (10), 2008 CoCo 壱番屋 (10)
インドネシア	2004 ビアード・パパ (12), 2006 ベッパラーランチ (13)
フィリピン	
ベトナム	

資料：『月刊食堂』2011年7月号より抜粋して作成。

た。また、イオンモールや森ビルなども大型商業施設（ショッピングモール）のディベロッパーとして、各地に橋頭堡をつくって実績を上げていく。その際に、これら施設のレストランフロアないしエリアでは、日本食系店舗の入店需要が大きく、フードコートではラーメンなどの日本発ブランドのファストフードが人気である。つまり、各地にショッピングモールの追加供給が企てられるごとに数十のオーダーで日系のレストラン出店が希望されるのである。

さらに、整備が進む各飛行場のレストランやフードコートでも同様の状況にある。例えば、2011年12月末にシンガポールのチャンギ空港には日本ブランドのラーメン店4店を集めた「らーめんチャンピオン」が開設された。これは、その半年ほど前に開業した同国繁華街ブギス地区の同名施設の大盛況を受けたものである。ここに入店する博多一幸舎は、インドネシアのジャカルタにも2店あるという具合である<sup>(注4)</sup>。

外食産業のアジア進出の様子は、有体にとって経済全体の動向と連動するといえよう。2008年リーマンショックにより世界経済が急速に減速するなかで、中国の大型公共投資が中国内需を一層引

き出し消費市場の沸騰が喧伝された。猫も杓子も中国へと靡いたが、ご多分に漏れずに人件費の高騰を促し、景気の減速と加えて政治情勢の問題もあり、それと引き換えのように、アセアン各国の市場への注目度がいや増している。外食産業の海外出店の勢いは、この経済の潮流を辿るかのようである。

## 第2章 厨房機器メーカーと業務用食材卸の進出例

### (1) 厨房機器メーカーの進出例

これまで、外食企業のアジア進出の様子を眺めてきたが、外食店舗としてそれなりの造作をするためには、注文通りの厨房機器類が整えられなければならない。厨房機器は、外食料理を作成する上で品質と生産性を確保するための要である。まして、わが国の成熟した外食市場では、独自の厨房機器開発を伴うメニューの特性がその店の目玉になっていることもある。さらに、厨房機器類は諸機種をただ闇雲に据え付ければ出来上がりというものでもない。店舗のレイアウトに合わせた配置上の工夫もいれば、設置後の機器能力の調整も



不可欠である。また、店舗に必要な個々の機器類がおのおの別々に調達されるのではなく、フルセットで調達され機能的に連結され据え付けられて初めて意味を持つ。この点で、わが国において外食産業店舗の厨房機器類が円滑に調達され、店舗で問題なく使用されているのは、厨房機器メーカーが全国に張り巡らせた営業拠点（エンジニアリングセールス）とメンテナンスのネットワークのお陰であるといえよう。

では、この厨房機器類といういわば外食産業のインフラストラクチャーは、アジア進出にあたってどの程度に与件とすることができるのであろうか。すなわち、日本の外食ブランドがアジア各地に出店を構想したときに、果たしてわが国と同じような仕様の厨房設備が店舗に設置可能と見込めるのであろうか。

実は、現時点では、わが国の厨房機器メーカーは、むしろ外食店舗の海外進出に先駆けているということもできる。というよりも、一部の有力メーカーではすでに中国に厨房機器類の製造拠点を有しているものもある。例えば、有力メーカーであるホシザキ電気(株)は中国蘇州に、三洋電機(株)は

同じく大連に、福島工業(株)は北京に、製造工場を有している。ゆえに、これらの厨房機器類は日本を経由することなく現地で調達しうる体制があるということもできるのである。

次に掲げる表3において主要な厨房機器メーカーのアジア進出状況を一覧にした。上記の『新建まちづくり新聞』(2011年7月20日号)が、業務用厨房メーカー20社の調査結果として報じるところでは、アジアでの販売拠点と製造拠点を次のように集約している。韓国は営業拠点3社、台湾は営業拠点4社・製造拠点1社、香港は営業拠点4社、シンガポールは営業拠点5社・製造拠点1社、中国は営業拠点8社・製造拠点5社、タイは営業拠点2社、マレーシアは営業拠点1社、インドネシアは営業拠点1社、ベトナムは営業拠点1社、そしてインドは営業拠点5社となっている。10カ国・地域の日本の主要な厨房機器メーカーにおける営業拠点は延べで33か所、製造拠点は7か所ある。もちろんこれだけでは様々な外食企業がアジア各地に出店する上で十分な体制であるということとはできないかも知れないが、営為増加中でもある。

表3 厨房機器メーカーのアジア進出

厨房機器メーカー	厨房機器類	国・地域
三洋電機	冷凍冷蔵庫, ショーケース	中国(大連三洋冷鏈), タイ(三洋コマースタルタイランド), 香港, 台湾, シンガポール, インド, フィリピン, ベトナム, インドネシア
ホシザキ電気	製氷機, 冷蔵庫, 食器洗浄器, デispenser	中国(星崎電気, 星崎冷熱機械), 香港, 台湾, シンガポール, 韓国, タイ, インド
マルゼン	熱機器, 炊飯機器, ベーカーリー機器, 洗浄消毒機器	台湾(台湾丸善股份)
福島工業	冷凍冷蔵庫, プラストチラー, RO水生成機器	中国(北京二商福島電気), 香港, 台湾, シンガポール, 韓国, タイ, インド
フジマック	熱機器, 炊飯機器, 板金	中国(福喜厨房設備), 香港, 台湾, シンガポール, 韓国, タイ, インド
AIHO	加熱機器, 炊飯機器, 冷却機器, 洗浄消毒機器	中国(愛豊食品機械), 韓国
菱豊フリーズシステム	急速凍結機	中国, 香港, 台湾

注：代理店サポートを含む。

資料：『新建まちづくり新聞』(2011年7月20日号) 新建新聞社。

あるいは別の見立てとしては、日本の厨房機器メーカーだけがアジア進出を目論み実行しているわけではない。この点では、むしろ米欧の有力厨房機器メーカーでアジア進出が先行しているものもあり、その意味では、わが国の外食ブランドの当地出店に際しては、かれら米欧のメーカーに厨房機器類の調達を頼むという選択肢もありうるのである。これを厨房機器メーカーの立場からみれば、一部で先行する米欧メーカーと日本のメーカーと現地メーカーとの文字通り三つ巴の競争条理にあるということになる。未調査であるが、これに韓国メーカーなどアジア勢の台頭も予想されよう<sup>(注5)</sup>。

## (2) 業務用食材卸の進出例

厨房機器類の調達は上記のように何とかなるとして、もう一つ外食料理を構成する上で重要な要素である食材については、現地でもどのように調達されうるのだろうか。これを本格的に論じるとなると議論の場面が広がり過ぎてしまうので、次の例の紹介にとどめる。

国内で外食店舗を開業しようとする、専門的に食材を納品してくれる業務用卸会社に食材の調達と配送を頼むことができる。現下の業務用卸会社の代表的な企業の名称と営業エリアを挙げると、トーホー（年間取扱高約1千8百億円、西日本）、高瀬物産（8百億円余、全国）、尾家産業（6百億円余、関西）、久世（5百億円弱、首都圏）、サトー商会（4百億円余、東北）、大光（4百億円、中京）などがある。

このうち首都圏を営業基盤とする久世は、2002年に中国・上海に設立された業務用食品問屋「上海峰二食品有限公司」と提携して、日本からの外食企業進出に対応しようとしている。また、2011年には香港に海外戦略と情報収集および新規事業の創出を目論み久世有限公司を設立し、2012年には中国・成都に久華世商易有限公司を設立して業

務用食材卸売業を開始した。

厨房機器メーカーは外食店舗の海外出店ラッシュに一部で先行したが、業務用食材卸売業の久世は、わが国外食店舗の海外出店ラッシュの後を追うかたちで、今後のいっそうの外食店舗の出店増加を見越すのである<sup>(注6)</sup>。

個人的な体験であるが、筆者は2006年と2007年に北京、上海、大連とで延べ2週間ほど、現地のフードビジネスをヒアリング調査したことがある。その当時も各都市に日本料理店を標榜する店は少なくなかったが、残念ながら卸会社の機能が育っておらずに、なにより、冷蔵庫・冷凍車、冷凍庫・冷凍車の不足ないし不備が目立ち、食材の調達には各店で苦労が絶えなかったことを確認している<sup>(注7)</sup>。

その点では、2008年北京オリンピック、2010年上海万国博覧会の開催の意義が大きい。いずれも大規模な国家プロジェクトで、海外からの観光客の受入れと並んで、大量のマスコミ、アスリート、要人を迎えるために、食事提供の面では、衛生管理や食材の品質管理の向上に努め、チルド車などのフードサービスのインフラストラクチャーの導入整備も実績を挙げたのである。まさに、わが国の1964年東京オリンピック、1970年の大阪万国博覧会で体験したことの掣に倣ったものである（ただし、北京オリンピック会場での食事の評判は芳しくなかったようである）<sup>(注8)(注9)</sup>。

それはともかくとして、社会全体のインフラストラクチャーの整備の進展と外食店舗の急拡大という事態を前にして、日系の業務用食材卸の機能もこれを追い駆ける状況であるので、早晚、当地での業務用卸売機能が形成確立して、外食企業は、店舗ブランドとノウハウを持ち込みさえすれば、現地パートナーとの組み合わせで、多数店舗を短時間で開店できるということになる。また実際、そのような事例を垣間見ることはできるのであって、これは次章で触れることにしよう。



以上のように、これまで外食産業のアジア進出を概観してきたのであるが、これはたんなるモノの輸出、製品の貿易と異なり、一編の契約書が成立したらそれで売買が完了するというものではない。食材仕入れや店内加工調理や人的サービス提供などの諸要素を束ねて提供するフードサービスビジネスの進出には相当に複雑で多岐の分野に跨る総合的なプロデュース能力が求められるものである。そういう意味では、進出を目論む国の諸分野事業者の連係プレーあるいは連合軍としての力が試される場面でもあろう。日本の食文化がその背後に広い意味での日本社会の総合的な歴史や力を物語るのと同様に、外食産業の進出は、わが国経済社会の総合力を背後に控えてのものであるという見方ができる。

このような観点で、わが国のみならず先行するアメリカの外食ブランドの当地での勢力を観察してみることも一興である。先に表2を作成するときに用いた文献『月刊食堂』（2011年7月号）にアメリカブランドの店舗数リストがあったので、これを表4に抜いてみた。見られるように、これらアメリカブランドのアジア進出の様子は、わが国の外食店舗のアジア進出と比べると遥かに先行して大規模である。

表4 アメリカ外食チェーンの  
アジア展開（店舗数）

	マクドナルド	KFC	サブウェイ
韓国	239	139	10
台湾	346	147	119
香港	226	17	76
シンガポール	115	77	91
中国	1287	2873	214
タイ	146	394	37
インドネシア	109	366	
フィリピン	309	186	13
ベトナム		85	1

資料：表2と同じ。

特に中国でのケンタッキー・フライド・チキンの存在感は絶大であり、この時点での店舗数はすでに2873店舗を数える。先にわが国の海外進出店舗上位20社を束ねた店舗数が2320店舗、アジア店舗数が2091店舗と紹介したが、店舗数の上では、世界中の日本ブランド外食店舗が束になっても中国のケンタッキー・フライド・チキンに敵わないという状況である。日本のマスコミでは、彼の地の外食店舗の話題として「味千拉麺」や「吉野家」などが取り上げられることはしばしばあるが、彼の地のケンタッキー・フライド・チキンやマクドナルドやサブウェイが取り上げられることはほとんどないのである。例えば、台湾ではモスバーガーが189店舗と日本ブランドで唯一の3桁を出店をしていて突出しているが、それでも当地でモスバーガーがハンバーガーチェーンの代表というわけにはいかない。マクドナルドはその倍近い346店舗の布陣なのである。若干の例外を除いて日本ブランドの外食店舗がどこの国・地域でも2桁の店舗数で競い合う中、アメリカブランドは3桁の、特定国（中国、日本）については4桁の競い合いを描いていて、そのビジネススケールの違いを見せつけているのである。

### 第3章 「吉野家」と「麦の穂」の 海外展開事例

#### (1) 「吉野家の海外展開状況」

ここでは、わが国の外食企業のアジア進出の代表例として自他ともに認める「吉野家」について、やや立ち入ってみることにする。

直近の経済産業省『通商白書2012』は第3章「我が国企業の海外事業活動の展開」、第3節「サービス業の海外事業展開に向けて」においてその代表例として「吉野家の海外展開状況」という独立した項目を立てて説明を尽くしている。そこでは、「吉野家は1975年に米国に海外1号店を出店

し、我が国の外食産業として初めて海外進出を果たした。以降、アジアを中心に海外事業展開を進めた」と記述した後に、次のようにその意義を解説している。

「吉野家が世界で販売している牛丼は日本食の一つであり、日本食そのものに対して世界では安心・安全といった付加価値のある食事というイメージが定着している。吉野家には創業100年を超える歴史の中で守られてきた食材、タレ、レシピなどがある。これを吉野家ブランドとしての信頼感や安心感につなげ、競合他社との差別化を図り、独自のノウハウとして海外でも展

開している。」(340頁)

同書には、2011年10月末時点での「吉野家の海外展開状況」という図があり、各国・地域別の店舗数が示されている。また、筆者は、この2012年9月に吉野家本社を訪ね、海外店舗の様子について説明を受けた。さらに、かつて2006年に著書『吉野家』を上梓したさいにそのなかで海外店舗を紹介した件がある。したがって、これらの情報を繋ぎ合わせると、各国・地域への吉野家の進出年とあわせて時系列で三つの時点でのそれぞれの店舗数を示すことができる。そのようにして作成したのが表5である。

表5 吉野家の海外店舗出店一覧

国・地域	進出年	店舗数			形態(現在)	
		2012年 8月末	2011年 10月末	2006年 7月		
米国	1975年	96	98	82	子会社100%	
中 国	北京	1992年	181	164	73	香港フランチャイズ
	遼寧(大連)	2000年	48	43		香港フランチャイズ
	上海	2002年	23	21	6	合弁会社
	呼和浩特	2003年	8	6		香港フランチャイズ
	深圳	2004年	15	11	2	合弁会社
	福建省	2008年	3	3		合弁会社
国	黒竜江省	2011年	2	1		香港フランチャイズ
	計		280	249	81	
ア ジ ア ・ 中 国 を 除 く	台湾	1988年	56	54	40	合弁84%
	香港	1991年	58	52	29	フランチャイズ
	韓国	1996年				(1998年撤退)
	シンガポール	1997年	18	18	15	フランチャイズ
	フィリピン	2001年	5	5	5	フランチャイズ
	マレーシア	2004年			4	(2009年撤退)
	インドネシア	2010年	17	10		フランチャイズ(再進出)
	タイ	2010年	6	1		フランチャイズ(再進出)
	計(中国を除く)		160	140	95	
	アジア計		440	389	174	
	オーストラリア	2004年			2	(2009年撤退)
	海外計		536	487	258	

注：(株)吉野家ホールディングスの海外店舗は、表掲の「吉野家」に加えて「はなまる」(中国・9店舗)、「どん(フォルクス)」(台湾2店舗)がある(2012年12月現在)。

資料：左欄2012年8月末：同年9月19日吉野家本社訪問による聞き取り／中欄2011年10月末：経産省『通商白書2012』340頁「第3-3-2-12図」より作成／右欄2006年7月：茂木信太郎『吉野家』(2006年、生活情報センター)233頁より作成。

この表を観察しつつ吉野家の戦略的な思惑を推量しながら、ここでは次の4点を指摘しておきたい。

第一に、同社の海外展開は早く、そして極めて積極的で果敢だということである。アメリカ進出は1975年と早かった。これは1973年にコロラド州デンバーにUSA 吉野家という子会社を設立して、同市に1号店を出店したものである。実は、その後吉野家は倒産騒動を惹起する。1980年に会社更生手続きを申請しその後はいわば謹慎状態での経営が続くことになる。更生債権100億円を完済したのは1987年であるが、それと同年に合弁会社台湾吉野家を設立して、翌年1998年に台湾1号店を出店している<sup>(注10)</sup>。

1990年代初頭には香港に出店し、ここを足掛かりとして翌1992年には北京に出店した。1990年代後半には、韓国(1996年進出、1998年撤退)、シンガポール(1997年)に出店した。以前にも述べたように、アジアニーズの4つの昇龍に挑もうという意気込みが感じられる。冷静ないい方をすれば定石通りともいえるが、撤退も含めてその経営的決断の速さには瞠目するところである。

今世紀に入ると、フィリピン(2001年)、マレーシア(2004年進出、2009年撤退)、オーストラリア(2004年進出、2009年撤退)と続き、2010年にはインドネシアとタイに進出している。現時点で8カ国・地域(撤退3)536店舗、アジアで現有7カ国・地域440店舗の陣容である。

第二は、その成長の度合いである。先行したこともあろうが、近年そのスピードは速い。1996年7月時点(表左欄)での海外店舗数は、258店舗、アメリカとオーストラリアを除くアジアでは174店舗である。これが、ほぼ5年後の2011年10月末時点(表中欄)では、全体で487店舗、アジアで389店舗である。全体では229店舗88.8%の増加、アジアでは215店舗123.5%の増加である。増加分はほとんどがアジアである。

さらに10カ月後の2012年8月末(表右欄)店舗数は、米国で2店舗減らして、アジアでは51店舗13.1%増えて、440店舗を数える。やや短絡的な計算は承知の上であるが、この10カ月での伸び率を年率換算して5年間の店舗数増加程度を求めると計算上では100%以上増加することとなり、ほとんど2倍の店舗数となる。この増加程度ないしスピードは国内最盛期の吉野家の勢いをもってしても実現が及ばなかったほどである。

第三は、今回のヒアリングで確認したことであるが、その進出形態と現地のパートナー選びの巧みさである。表5の右欄を見ると、その進出形態は一様ではなく、子会社、合弁会社、フランチャイズ、そしてサブ・フランチャイズと進出国・地域・都市によって使い分けている様子がみてとれる。誰をパートナーとするかということも熟慮しているのであろうが、その土地土地に合わせて、どのような進出形態が低リスクあるいはハイリターンになるかということも、現実とよく擦り合わせているところと思料される。

フランチャイズチェーンとは、フランチャイザー(本部=日本の吉野家)がフランチャイジー(加盟店=海外の事業会社)に店舗ブランドと店舗運営ノウハウを供与し、その対価としてロイヤリティフィー(知的財産権等の使用料)を受け取るというものである。したがって、通例では店舗運営上で営業損益が発生してもその損失はひとえに加盟店が被り、本部側に損失負担は生じない。その代わりに、店舗営業による売上が好調で利益が大きくなっても、その増大した利益は加盟店へ帰属するところとなり、本部側の取り分はあらかじめ定められたロイヤリティフィーのままである(契約によっては幾つかの変異はありうる)。これが子会社で臨んだ場合と異なるところである。子会社では、店舗営業が思わしくなければその損失の負担を直接に被るが、逆の場合は増加する利益額の受け取りが期待できるのである。

ところで、各国・地域では、子会社などの場合、現地法人の事業活動で利益があがった場合には、その利益を本国（海外＝日本）にそのまま持ち出し（送金）できるとは限らない。可能な場合もあれば、利益は国内へ再投資しなければならないといった用途指定があるなどの制約がある場合もある。またそもそも外資による子会社の設立が認められていないケースや資本出資比率が一定以内に定められているケースなどもある。したがって、その国・地域への進出にあたっては、当該外食市場がどの程度の成長期にあるかといったことや優良な立地の確保ができるかといった店舗経営上の条件の探索も重要ではあるが、どのような進出形態を採用するかということがすぐれて戦略的な判断事項となるのである<sup>(注11)</sup>。

吉野家が中国各地において、香港のフランチャイジー（加盟店）を当地（北京、遼寧、黒竜江省）のフランチャイザーと見立てるサブ・フランチャイズシステムを採用するところもあれば、合併会社として進出する地域もあるのは、こうした重層的な戦略的判断の結果であろうと推測されるのである<sup>(注12)</sup>。

ちなみに、アメリカの外食ブランドがわが国へ進出する際には、この辺りの制度的な制約は、ほとんど考慮しなくて済む。日本の事業会社からアメリカの本部社へのロイヤリティフィーの支払い（海外送金）には、特別の制限はないからである。参考までに、表6に主要なアメリカの外食ブランドなどの日本でのケースを整理してみた。これらは、国際収支では、よくマスコミを賑わしている貿易収支ではなく、サービス収支の項目勘定である。蛇足ながら、貿易収支ではアメリカの対日収支は大幅な赤字だが、サービス収支では大幅な黒字を計上している。

第四は、現地の食文化、食習慣とのメニューなどの擦り合わせと調整（改変）である。周知のように吉野家の牛丼メニューは、長年の同社の歴史の中で鍛え上げられてきた逸品であり、わが国では単一メニューのファストフード牛丼店だとの認識が強い。これが、海外では意外と柔軟なメニュー構成を提示しているのである。この点を、先の『通商白書2012』では次のように解説している。

吉野家が海外で「事業展開する際、現地の文化により近いものにしようとする姿がうかがえる。

表6 米国外食ブランドなどのロイヤリティフィーの支払い状況

企業名 (日本)	2011年度業績		ロイヤリティフィー		
	売上高 (億円)	利益 (億円)	支払い額		支払先 (アメリカ)
			(億円)	対売上高 (%)	
マクドナルド	5427		163	3.0	マクドナルド
スターバックスコーヒー ジャパン (単)	1015.76	63.31	56.1	5.5	スターバックス*
日本 KFC (連)	888.23	35.31	13	1.5	ヤム・ブランズ
B-R サーティワンアイ スクリーム (単)	200.59	29.1	1.9	0.9	パスキン・ロビンズ
オリエンタルランド	3714	419	209	5.6	ディズニー+

注1：\*株式配当が2.8億円（対売上高比2.75%）あり、ロイヤリティフィーと合わせた合計58.9億円（5.8%）が支払われている。

2：+ロイヤリティフィーは入園料の10%、飲食・物販の5%である。なお入園者数で単純に割ると1人当り810円と算出される。

資料：各社有価証券報告書、ビジネスリサーチ・ジャパン『図解人気外食店の利益の出し方』（2012年、講談社）、一部筆者推計の上作成。

例えば、インドネシアにおいて「甘くて塩味」が好評であるという市場調査結果が出ると、牛丼だけでなくそのような味付けのメニューを作り、さらに食材はすべて「ハラル」（イスラム教徒が摂取できる食べ物）であり、牛の殺し方がイスラムの教えに従ったものを使用しているなど現地にあったサービスの提供にも取り組んでいる。」(340頁)

国内吉野家のメニュー戦略に対して抱かれる頑なさの印象とは対照的に、海外吉野家のメニュー戦略はその進出戦略にも似て極めて柔軟だといえるのである。

吉野家の海外進出の実績を観察すると以上のような諸点が指摘できるのである。

## (2) 「麦の穂」の海外展開状況

次に、先の表1「外食の海外出店ランキング」で第4位にある麦の穂「ビアード・パパ」についてみてみよう。というのも、同社の設立は1997年と新しく、現在のビジネスフォーマット「ビアード・パパの作りたて工房」を誕生させたのは1999年とさらに新しく、しかるにその2年後の2001年には、早くも香港進出を実現している。以降の10年余の間に怒涛のごとき海外出店を継続して、同社HPによれば全世界17カ国に219店舗を展開中(2012年12月)とのことである。

「ビアード・パパ」といっても、その歴史は浅いので誰でもが認知しているというわけではない。「お客様にご注文いただいてから“サクサク”パイシュー皮に生クリームカスタードをお詰する実演販売」の店で、業態としては製造小売である。ミスタードーナツと類似だとみることもできるが、店内飲食の施設が用意されているわけではないので、外食店舗とするよりも小売店舗であるという認識に近いかもしれない。国内にも155店舗あるので体験した消費者は少なくないであろう。シュークリームの皮のサクサク感が独特で他では真似

表7 ビアード・パパの海外出店 (2012年12月)

出店年月	国・地域	店舗数
2001年11月	香港	2
2002年6月	韓国(ソウル)	25
6月	台湾(台北)	7
8月	シンガポール	3
2004年2月	インドネシア(ジャカルタ)	15
3月	アメリカ(ニューヨーク)	25
10月	フィリピン(マニラ)	6
2005年12月	マレーシア(クアラルンプール)	5
2006年3月	オーストラリア(ブリズベン)	—
5月	タイ(バンコク)	18
12月	イギリス(ロンドン)	—
2008年10月	タヒチ	—
2009年2月	ロシア(モスクワ)	2
9月	アメリカ(ニューヨーク)(うどん)	—
2010年6月	エルサルバドル	2
12月	ベトナム(ホーチミン)	2
2011年3月	ブルネイ	1
10月	ポーランド(ジェシュフ)	3

注：同店舗リストでは、「中国34店舗」「カナダ6店舗」が確認されるが、これら2国の1号店出店年月は、同社沿革で確認できなかったため、照会中であるが、2012年12月28日段階で未返である。

資料：同社HPによる(2012年12月28日確認)。

のできない商品を有することが強みである(麦の穂としては他のブランドも擁しており外食店小売店のすべてを合計すると国内222店舗である)。

同社資料より、海外出店の凄まじさを確認すべく、表7に新規進出先の年表(沿革)を作成してみた(左欄の年月は当該国・地域への1号店出店、中欄の括弧は1号店の都市、右欄は2012年12月店舗数)。みられるように2002年以降、毎年のように、新規の国・地域への出店を果たしており、なかには1年のうちに新たに2カ国あるいは3カ国への出店を開拓している年もある。

こうなると、いったいどのようにしてかような海外出店が可能になるものなのであろうか。いったい海外の情報はどのように手繰っているのであろうか、そもそも同ブランドのわが国での認知度も大手外食チェーンほどには高くないにもかかわらずに海外への出店は現地でスムーズに受け入れ



られるものなのであろうかなど、筆者ならずともその経営手法には関心が集まるところだと思われる。筆者は2012年11月20日に直接に同社担当責任者に話を聞くことができたので、その時の話の内容と関係資料を接合して、この点を概述する。

まず、同ブランドの海外出店の形態であるが、アメリカ・ニューヨークの店舗のみが直営で、他はすべて現地のフランチャイズであるということである。

では、当地のフランチャイジー（当地で店舗を出店し運営する事業家）は、どのようにして紹介され、契約に至るのであろうか。これが、ほとんどが同社の英文HPを見て、ダイレクトにEメールで問い合わせない申し入れが来るとのことである。その頻度は現在では、単純な問い合わせを含めて平均して週に2件程度あるという。実際に、その英文HPを見ると、意外なほど簡素である。これだけで、当地の意欲的な事業家がわざわざ問い合わせをするものなのであろうか<sup>(注13)</sup>。

そこで、同ブランドの各地での店舗営業実績がものをいうようである。各国・地域の1号店は、ほとんど首都の繁華街である。かような事業家は、これらの都市を日常的に行き来しているので、むしろ、各地での同ブランドの店舗・商品体験をして自国での店舗事業展開を触発されることが多いとされる。その意味で、上記した唯一の海外の直営店舗であるニューヨーク店は、マンハッタンのブロードウェイにあり、世界中から来るビジネスマンの眼に触れるという目論みで出店していることである。

いったん海外からEメールでの問い合わせがあると、事前にある程度詳細な確認事項の遣り取りが相互にEメールで行われて、然るのちに直接面談と現地調査が申し入れ者の経費負担の下に行われる。

以上のような海外出店手法は、前世紀では実現されなかったものである。IT社会のインフラ

ストラクチャーが格段に進歩し、各都市の大規模な開発により都市間が同質的に結ばれ、エアラインの就航と拡充が進んで世界の物理的距離がますます短く身近になっているという、まさに今世紀におけるビジネスモデルだといえよう。各国・地域での若い活動的で意欲的な事業家は、そういう人ばかりではなかろうが、ある人たちはモバイルパソコンを携行し、世界の主要都市間を巡り歩くことを国内移動のように軽やかに日常化しているようである。そうした現代であればこそ、ある日突然に地球の反対側に居る見知らぬ人から、英文Eメールで問い合わせが無い込むことは不思議なことでも何でもないのである。要は、そうしたいわば正体不明のEメールを、ビジネスチャンスと見るか見ないか、あるいはビジネスチャンスという見立ての下にそれなりの備えを予め仕組むかどうかのことであろう。いずれにせよ、ファーストコンタクトの在り方としては十分に得心のいくところである。

これまで、海外出店のいわば老舗である吉野家と新興の麦の穂のケースを概観してきた。その他の外食チェーン企業や単独出店の場合などなお多くの事例について検討することが望まれるが、しかしながら、一方で受入側においても一層の外食需要、新ブランド需要が増大していくという見通しがあり、他方でわが国の進出する外食企業側のノウハウの蓄積もさらに進んで人材の経験値も上がってきているのであるから、わが国の外食産業界全体として、海外出店はますます勢いを増すと見込まれるのである。

#### 〔付記〕

本稿を執筆するに当たり、筆者が奉職する亜細亜大学の研究助成により、2012年8月に中国・遼寧省におけるフードサービスの実情を調査することができた。本学の研究支援と、当地でご助力ご協力くださった申曉莉様（大連信農貿易有限公

司・経理), 申萍様(同), 迟福源様(金曜集団大連金跃进道集装箱有限公司・総経理助理), 崔鑫様(在大連)ならびに旧知の孫簡様(在上海), 李媛様(在北京)に感謝いたします。

(注1) 「アジア」とは、地理的には6大州の一つであるから、中東までをその範囲とするが、ここでは、主に東アジアと東南アジアを指す用語として用いることとする。マスコミなどでの外食産業の出店先の表現として、そのように用いられることがほとんどであるからである。

(注2) 同紙調査結果には若干の未捕捉企業があるものと思われる。そもそもこの種の調査は、国の指定調査と異なり調査対象企業に回答義務はなく任意によるので、回答を寄せていないものも想定できるからである。ここでは全体像を理解しようとする上で有用と認められればよしとしたい。

(注3) そもそも発展途上国においては、国内事業体(企業)の保護育成の観点から、外資に経済活動の自由を与えていないことが多い。また、国際収支で入超が一般的であるので、国内にある外貨が貴重であり、その配分は高度な政治判断に基づいて執行されるのであり、海外への持ち出しは制約される。実際、わが国の場合を例にしても、資本自由化という政策措置は、1967年から1973年にかけて業種(事業分野)を定めて逐次に都合5次にわたって実施されているのである。

(注4) 三田村路子「『日本のラーメン』がアジアで本格フィーバー」、『プレジデント』2012.3.19。

(注5) 日本メーカーが進出する場合のサービス内容としては、厨房プランニング、設計、施行・厨房機器設置までをフルセットで対応可とするものが多いが、米欧メーカーの場合は、自社調理機器製品の販売とそれのアフターメンテナンスを主とするものが多いようである。

米欧メーカーの例を挙げると、資本進出に制約がなくかつ市場がずば抜けて大きい日本へまず子会社で進出し、ここを足掛かりとして、時期をみてアジア各国へと事業を拡大するという戦略を採るものが多い。米国のホバート・コーポレーション(→ホバート・ジャパン)、ドイツのラショナル(→ラショナル・ジャパン)及びウインターハルター(→ウインターハルター・ジャパン)、フィンランドのハルトン(→HALTON日本)、スウェーデン AB エレクトロラックス(→エレクトロラックス・ジャパン)などである。スチームコンベクションオープンの世界シェア5割以上といわれるラショナル社の日本進出は1973年であるが、2000年韓国、2007年中国、2010年インドと現地法人を立ち上げている(『新建まちづくり新聞』2011.7.20)。

(注6) 久世には、2012年9月11日同社本社および同年10

月30日日本において、同社責任者から海外展開についての説明を伺っている。

(注7) 筆者は2012年8月に中国・大連であるが数日間の現地外食産業の視察と関係者ヒアリングを実施することができた。物理的な計測の手段を欠いているが、数年前の観察の記憶とは異なっており、現地レストランの食材調達管理水準は格段の向上がみられたという印象を有している。また上海万国博覧会の開催を機に当地の食材管理水準と物流手法が一挙に進展して向上する様子が文献(柿澤, 2011)でも窺える。

(注8) わが国では、1970年の大阪万国博覧会の開催こそ、外食産業時代の皮切りであるとされる。その理由及び事情は文献(茂木, 1996)を参照されたい。

(注9) 2008年のオリンピック「北京大会では、食の供給計画が行き当たりばったりで、質も高くなく、量も常に不足気味だった」という評判から、次の2012年ロンドンではイギリスの食の将来計画として「ロンドン・フード計画」を大規模に組織して実行した。その成果は、かのマクドナルドが食材の調達でこれに従ったほどである(カトリナ・ヘレン「ロンドンが目指す『食』の金メダル」、『ニューズウィーク』2012.3.19)。

(注10) 吉野家がかくも早くにアメリカ、コロラド州デンバーに子会社を設立したのは、牛肉食材の買い付けが目的であった。これの立ち入った事情は文献(茂木, 2006)を参照されたい。

(注11) 税法上の運用、あるいは税務会計においては、国を違えて齟齬が生じる場合もある。例えば、かつて(1994年)、日本コカコーラのロイヤリティフィーのアメリカへの送金があった、日本税務当局により不適切と指摘されたことがあった。それは、日本独自の商品(缶コーヒー)事業については、アメリカコカコーラ社がロイヤリティの対象とすることは不当であるという指摘で(額面的にはもっと複雑な論理であるが)、双方で係争(日米租税条約に基づき相互協議)した(のち減額による合意となった)。

(注12) 『通商白書2012』では、吉野家の海外進出をして「フランチャイズチェーン展開が中心であるためか、収益への貢献度は高くなく、海外売上比率は約6%にとどまっている」(340頁)と評している。吉野家の海外店舗が、「フランチャイズチェーン展開が中心」であることは、表5あるいは上述のように確かであるが、「海外売上比率は約6%にとどまっている」という表現は、一般の読者に対して、誤解を招きかねない表現なので質しておく。

「(株)吉野家ホールディングス」の「有価証券報告書」(2011年3月~2012年2月)によれば(a)同社の「連結売上高」は1658億83百万円であり、これに対して(b)「海外吉野家売上高」は103億7億円であるので、たしかに(b÷a)は「6.2%」=「約6%」となる。しかしながら、「吉野家ホールディングス」は、「吉野家」以外にも、「京樽」、「はなまる」、「どん」、「ピーターバンコモコ」を擁しており、「はなまる」も「ド

ん」も海外進出で実績がある（本稿68頁表5の注記も参照）。

『通商白書2012』の読者は、上掲文はお馴染みの牛井の「吉野家」を対象とした議論であるので、(b)「海外吉野家」は、「国内吉野家」との関係で論じているものと思いきまれよう。そうだとすると、上述の分母は(a)「(株)吉野家ホールディングス」の「連結売上高」全体ではなく、(c)「国内吉野家売上高」を用いることが適切となる。この額(c)「国内吉野家売上高」876億67百万円を分母として(b)「海外吉野家売上高」を割ると11.7%となり、あるいは(c+b)「国内吉野家+海外吉野家売上高」を分母として割ると10.5%となる。11.7%あるいは10.5%のどちらを採るにしろ、『通商白書2012』の「約6%にとどまっている」という印象とは異なろう。

また、「収益」という表現も多義性を有するので、(b)「海外吉野家売上高」という値をもってして「収益への貢献度」とだけ述べることは、誤解を生じかねない。この(b)「海外吉野家売上高」はたんに海外店舗の「販売実績」であるが、「(株)吉野家ホールディングス」が「海外吉野家」から得ている収入は、「ロイヤリティ」なのである。この点は、同「有価証券報告書」の「事業の内容」(12頁)に明記されているところである。(注13) 同社は、アメリカ、韓国、マレーシア、ロシア、香港、台湾、タイ、ベトナム、ポーランドの9カ国・地域でHPを掲示している(2012年12月28日現在)。

参考文献  
〔図書文献〕

稲垣清『一目でわかる中国進出企業地図』2011年、蒼蒼社  
大木博巳編著『アジアの消費』2011年、ジェトロ  
柿澤一『中国情陸』2011年、メディア総合研究所  
経済産業省『通商白書2012』2012年、勝美印刷  
ジェトロ『ジェトロ世界貿易投資報告』各年版、ジェトロ  
ビジネスリサーチ・ジャパン『図解人気外食店の利益の出し方』2012年、講談社

茂木信太郎『外食産業テキストブック』1996年、日経BP出版

茂木信太郎『吉野家』2006年、生活情報センター  
湯谷昇羊『巨龍に挑む』2010年、ダイヤモンド社  
〈専門誌紙・雑誌〉

『アエラ』2012年3月19日号、朝日新聞出版

『月刊食堂』2011年7月号、柴田書店

『月刊食堂』2012年11月号、柴田書店

『週刊東洋経済』2011年7月16日号、東洋経済新報社

『週刊エコノミスト』2012年2月7日号、毎日新聞社

『新建まちづくり新聞』2011年6月20日号、新建新聞社

『新建まちづくり新聞』2011年7月20日号、新建新聞社

『日経ビジネス』2012年12月17日号、日経BP社

『ニューズウイーク』2012年3月19日号、阪急コミュニケーションズ

『フードビズ』56号、2012年3月、エフビー

『プレジデント』2012年3月19日号、プレジデント社

(2012年12月28日稿)