日系外食企業の新規市場開拓において ゲートウェイ市場の現地法人が担う役割

――ファストフードチェーン企業A社と台湾現地法人B社の事例分析――

金子　あき子*

KEYWORD　日系外食企業、現地法人、海外戦略、台湾

１．はじめに

（１）研究の背景

少子高齢化に伴う日本市場の縮小、新興国における消費者の所得の増加や世界的な日本食ブームを背景に、日本から海外への飲食･外食業の展開を目的とする進出件数は増加している。海外で飲食・外食業を営む日本企業は2009年時点で43社であったが、2022年時点で85社に増加した（東洋経済新報社，2023)。

海外で飲食・外食業を営む日本企業の中には、１カ国のみならず複数の国・地域の市場に進出する企業もある。それらの中には、個々の市場で数十から数百店舗を展開している企業も少なくない（川端，2016)。2022年時点で、日本国内で飲食・外食業を営み、海外に進出し現地法人を運営する法人数は45社である。これらの企業のうち２つ以上の市場に進出している企業は31社、それらの現地法人数は221社にのぼる（東洋経済新報社，2023)。

しかしながら、海外市場における飲食・外食店の経営は容易ではない。川端（2016）は、日本企業が海外で設立した飲食・外食業を営む現地法人（以下、日系外食企業）の存続率は54.6%であったと報告している。したがって、日系外食企業の海外進出において有効な戦略を見出すことが課題である。

（２）先行研究

日系外食企業の海外直接投資に関する研究は、特定国・地域の市場状況と当該市場に進出した企業の戦略を分析したもの（日本→A市場）と、特定の企業の複数国・地域への参入という企業行動を分析したもの（日本→複数市場）に分類できる。

特定国・地域の市場状況と日系企業の事業展開に関する研究としては、中国市場における日系外食企業の進出事業展開の研究（張，2013)、韓国市場における日系外食企業の標準化と適応化に関する戦略の研究（金，2017)、台湾市場における日系外食企業の食材調達と安全確保の取り組みの分析（金子・大島，2017）がある。

一方、特定の企業の複数国・地域への参入という企業行動を分析した研究としては、外食企業の国際化におけるチェーン・マネジメントの３つの課題である食材調達、店舗開発、人材育

*龍谷大学農学部食料農業システム学科

成に関してオペレーション・システムの構築により対処する方法を示したもの（川端，2013)、アジア市場に進出する企業の行動をマーケティングミックスの観点から分析したもの（鶴岡，2015)、海外に進出する外食企業を、ダイナミックOLIサイクルを用いて分析したもの（高垣，2019）がある。

近年、日系企業が進出済の市場（ゲートウェイ市場）で知識や技術を蓄積した後に複数国・地域へ進出（日本→ゲートウェイ市場→複数市場）する戦略（以下、ゲートウェイ戦略）が見られるようになってきた（松浦他，2008；JETRO，2012)。大木（2019）は海外現地法人の経営を通じて蓄積される知識や技術等が複数市場に進出する多国籍企業全体の優位性を生むことの重要性を論じている。しかしながら、日系外食企業を対象とした研究はこれまでなされていない。

（3）研究の目的

本研究では、ゲートウェイ戦略に注目する。そして、日本企業がゲートウェイ市場で現地法人を設立する際に発生した課題と対処方法、ならびに日本本社とゲートウェイ現地法人が新規進出市場において活用できる具体的な知識や技術を明らかにする。本研究で得られる知見は、海外進出予定もしくは既に海外に進出済の日系外食企業が、他市場に展開することについて具体的に検討することを可能にするとともに、海外市場における日本由来の食の需要を満たすことにも貢献する。

（4）研究の方法

既に複数の海外市場で多店舗展開を行っている日系外食企業は、日本本社や現地法人において食材調達、店舗開発、人材育成といったチェーン・マネジメントの課題への対処方法やノウハウを蓄積していると考えられる。そこで我々は、そのような外食企業を分析し、海外展開の開始時に直面した課題および対処方法について考察する。

分析対象として、日本で1972年に設立され、海外市場としては最初に台湾に進出し、現在、８カ国・地域で店舗を展開する大手ファストフードチェーン企業A社を取り上げる。A社は、他企業と合弁もしくは独資で海外現地法人を設立し、A社と同じブランドの店舗を直営で運営している。

Ａ社に注目する理由は２つある。第一の理由は、台湾において設立したＢ社が製造する食材やＢ社において経験を積んだ人材を、Ｂ社から直接複数の新規進出市場現地法人へ提供していることである。このことは、ゲートウェイ戦略が成功していることを示唆する。第二の理由は、直接投資による現地法人[1)]で直営店のみを運営する日系外食企業の中でＡ社は最多の店舗を有することである。Ａ社は、他企業よりも進出年が早く、多くの市場に直営店を展開している（川端，2016）ことから、自社の現地法人を持たず現地で他社とフランチャイズ契約を結ぶ企業よりも、海外展開のノウハウを蓄積していると考えられる。

ＡおよびＢ社の取り組みのうち、ウェブ等を通じて公知にされていない事項についてはＢ社に対するヒアリング調査を実施して明らかにした[2)]。

本研究では、川端（2013）が提唱したオペレーション・システムに基づいて、Ａ社の現地法人設立の際の課題、Ｂ社の設立要因、および複数市場進出の際のＡ社とＢ社の役割を整理・分

析した。オペレーション・システムとは、外食企業が継続的・安定的に利益を出すことを可能にする運営の仕組みであり、食材調達、人材育成、店舗開発の３つのサブシステムからなる（川端，2013）。食材調達システムは、すべての店舗において同じ品質の商品を安定的に調達するための仕組みである。具体的には、基本食材の安定的な調達、衛生的な加工、効率的な店舗配送等をいう。特に、看板メニューの柱となる「コア食材[3)]」の調達が極めて重要である。人材育成システムは、従業員の確保と人材育成のための仕組みで、優れた衛生管理、高度な接客サービス、人材の担保等をいう。店舗開発システムは、店舗をシステマティックに開発・運営する仕組みである。店舗の立地選択、店舗デザイン・店内レイアウトの管理、メニュー開発、コンセプトの設定等をいい、当該チェーンのブランド構築にも影響する。

オペレーション・システムに沿って整理した事例に基づいて、日本本社、ゲートウェイ現地法人が新規進出市場で活用できる具体的な知識や技術を明らかにする。

２．日系外食企業の海外現地法人の概要

近年、日本の外食企業は積極的に海外市場で現地法人を設立している。海外で飲食・外食業を営む日本企業（日本側出資企業）は2009年には43社（うち日本で飲食･外食を営む企業は20社）であったが、2022年には85社（うち日本で飲食・外食を含む企業は45社）に増加した。このうち68社（全体の80％）がアジア地域、28社（全体の33％）が台湾で飲食・外食事業を運営している。このように、日本企業のうち多くがアジア、特に台湾で飲食･外食店舗を運営している。

日本企業が海外で設立した日系外食企業数も増加している。2009年には74社であったが、2022年には237社に増加した。一方で、台湾における日系外食企業数は2009年には12社（全体の16％）であったが、2022年には29社（全体の12％）であった。全世界に占める台湾の日系外食企業の割合は下降しており、台湾以外の国・地域への進出が増えている。

日本で飲食・外食業を営む日本側出資企業数と、それらの企業が設立した現地法人数の推移を図１に示す。日本で飲食・外食業を営む日本側出資企業は2009年20社であったが2022年45社と2.25倍に増加しているが、それら企業の現地法人数は2009年の47社に対し2022年の191社と約４倍に増加している。すなわち、１社あたり、より多くの市場に進出している。

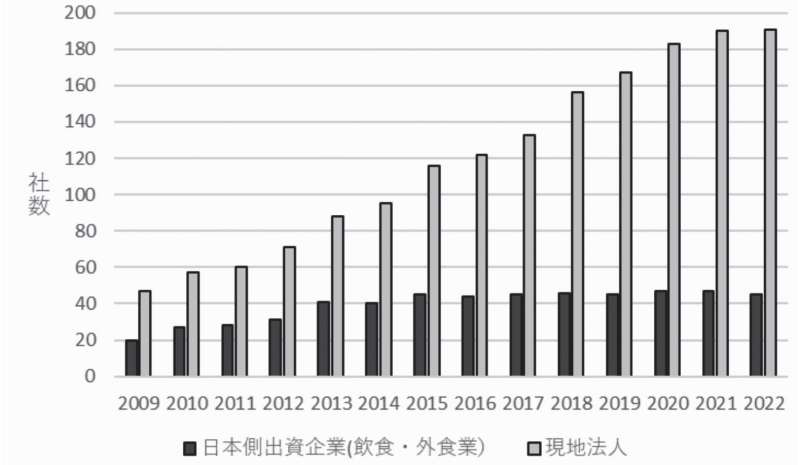


図１　飲食・外食業を営む日本側出資企業とそれら企業の現地法人の推移
資料：東洋経済新報社「海外進出企業総覧」に基づき筆者作成

3.ファストフードチェーン企業A社の海外展開

（1） A社の概要

A社は、1972年に日本で設立されたファストフードチェーン企業である。「おいしさ・安全・健康」を企業理念としており、厳選した食材を使用した商品を販売している。日本国内では1,290店舗（2023年６月現在）を展開しており、このうち97％がフランチャイズ契約である。

A社は、2023年６月時点で８カ国に進出している。A社は1990年に台湾へ進出したことを皮切りにグローバル展開を進め、1992年にシンガポールへ進出した。その後、香港、タイ、インドネシア、中国、オーストラリア、韓国、フィリピンへ進出を果たした。2023年６月時点で計455店舗を展開している。

（2） 海外進出時の出資形態と店舗運営の選択

A社は台湾の大手家電メーカーD社の依頼を受け、最初の海外進出先として台湾を選択した。A社はまず1990年にD社と合弁（A社の出資比率約25％）で、台湾で店舗を運営するためのC社を設立した。台湾におけるD社の知名度の高さは、テナントの借り上げや人材の確保に貢献した。この成功をふまえてA社は、台湾の後に進出したシンガポール、タイ、インドネシア、オーストラリア、韓国、フィリピンにおいても現地の大手企業との合弁で現地法人を設立した。

1994年、A社は中国で小売業を営んでいた日系企業W社および中国の国有企業との３社合弁で中国へ進出し、W社のテナントへ出店したが、日系企業W社の経営悪化等の理由により撤退した。その後、2010年にA社は台湾C社との合弁で中国福建省厦門市に進出し、2012年にA社、C社、香港系企業の３社合弁で中国広東省広州市に進出し、現地法人を設立した。これは、中国は省ごとに文化や習慣が異なることをふまえて、細やかな戦略構築を行うための戦略である。

シンガポールへは当初合弁で進出するも独資へ切り替え、香港へは最初から独資で進出している。その理由は、①すでに現地で大手ファストフードチェーンの市場が形成されており顧客の獲得が容易であること、②外資系企業が参入しやすい税制や法律等の整備がなされており、現地企業の力を借りずとも店舗の借り上げや人材確保が可能であること、③文化や経済面で似通っている台湾において蓄積したノウハウをそのまま活かすことができること、の３点である。

A社の海外現地法人は100％直営店で店舗を運営している。A社は、A社の企業理念「おいしさ・安全・健康」に見合う商品や店舗運営の質をフランチャイズでは担保できないと合弁相手企業D社から指摘されたことをふまえ、台湾市場で高品質な商品・サービスを提供するために直営店を運営することを決断した。その他の市場における各店舗も、この方針を踏襲し、現地法人による直営を選択している。

（3） A社の国際本部の設立

2000年に台湾における店舗数が100に達し、シンガポールにおける店舗数は10を超えた。他市場への進出を計画していたA社は、海外現地法人を一元的に管理する目的で、2005年A社内に国際本部を設立した。国際本部では、A社企業理念の維持のために海外現地法人が守るべき厳格な基準や方針を設定し、それらを統括している。国際本部は国際営業部と国際商品部からなる。新規進出市場現地法人には、国際本部から計３名を駐在員として派遣している。３名の

内訳は、現地企業社長を務める従業員が１名、国際営業部の従業員が１名、国際商品部の従業員が１名である。

Ａ社駐在員は新規進出市場現地法人の社員に対し、企業理念に沿った人材の採用条件、育成の基準や方針、店舗運営のノウハウを指導している。具体的には、現地企業社長が企業理念の維持のための方針の設定や統括等の業務を担当している。国際営業部の駐在員は、店舗の人材育成や店舗開発といった店舗運営に関する業務を担当している。国際商品部の駐在員は、メニューの商品開発や、安全・安心な食材の選定等、食材調達に関する業務を担当している。

教育・指導を受けた新規進出市場現地法人の社員が店舗従業員を採用するとともに、店舗運営のノウハウを伝授している。それと並行して、A社駐在員も定期的に店舗を巡回し、店舗従業員を直接指導している。

海外の事情に精通した従業員を現地法人の駐在員として数年間派遣することで、合弁相手企業の従業員へＡ社の理念やポリシーの浸透を図っている。ブランドにかかわる理念やポリシーの浸透、店内レイアウト、看板、従業員のユニフォームなどブランド構築に繋がる項目についてはＡ社が一元的に管理し、新規進出市場におけるブランドの構築を図っている。一方で、顧客の目に触れるメニューや店舗の内装などについては、Ａ社が一元的に管理しつつも、消費者の嗜好を優先し、新規進出市場現地法人の意見を採り入れた現地化を推進している。積極的なメニューの現地化を推進するために新規進出市場現地法人には商品開発に関する部署を設けている。内装については、現地消費者の好みに合わせ、例えば、日本食の人気の高い香港やシンガポールでは日本発の「和」のイメージを強調する内装としている。

４．A社およびゲートウェイ現地法人設立時で発生した課題と対応

Ａ社は設立当初、商品のコア食材を製造するサプライヤーを探していたが、多くの食品メーカーから製造委託を断られた。このサプライヤー確保という課題の原因は、①Ａ社の知名度が低いこと、②Ａ社の店舗数が少ないため発注数が限られる（小ロット発注が不可）こと、③Ａ社がサプライヤーに求める条件が厳格であることの３つである。③は具体的には、レシピの秘匿、品質の安定、価格的なメリットの担保、A社理念の理解、の４点からなる。

Ａ社は③の条件を満たし、Ａ社の理念を理解するサプライヤーＸ社、Ｙ社、Ｚ社を見つけ、これらの３社との取引を開始した。Ｘ社、Ｙ社、Ｚ社はＡ社のコア食材の製造を委託で行い、現在に至る。そのため、Ａ社は国内では自社セントラルキッチンを持たない。

1990年にＡ社が台湾において設立したＣ社も台湾市場においてサプライヤー確保の課題（①～③）に直面した。さらに、食材のトレーサビリティの不備や品質管理が厳格でないことに起因する食材の安全性の担保という課題に直面した。

当時の台湾では日本と異なり、次の３つの課題があった。第一に、現地食品加工企業による外食企業向けの加工済み食品が少なく、現地食品加工企業に食材製造を依頼する場合は詳細なレシピや仕様を伝える必要があった。第二に､現地に日系食品企業がほとんど進出しておらず、日本向けの食材製造のノウハウがないため品質管理が困難であった。第三に、卸売業者は零細規模で取引量が少ないため、必要な食材を一括で調達できなかった。また、食材の品質、鮮度、価格にバラツキがあった。

当時の台湾は現在に比べ物価が安く、日本からの食材の輸入は原価高であった。そこでA社は翌1991年、食材調達のサプライヤー確保と食材の安全性の担保という課題に対処するためのセントラルキッチンとしてB社を設立した。B社設立時の出資比率はＡ社が97％、Ｘ・Ｙ・Ｚ社が各１％であったが、2000年代中盤にＤ社が15％出資し、現在に至る。Ｂ社の設立にあたり、Ｘ・Ｙ・Ｚ社がB社従業員にコア食材の製造の技術を指導した[4)]。Ｂ社はISO22000の取得、品質管理部門の設置などによって安全性を担保しつつ、主菜類、穀物類、ソース・タレ類を製造し、B社の配送センターからＣ社の各店舗に配送している。

５．新規進出市場進出における課題と対応

（１）食材調達における課題と対応

Ａ社は台湾進出の後、他市場の現地法人を設立してきたが、台湾進出時と同様の食材調達のサプライヤー確保と安全性の担保という課題に直面した。そこで、新規進出市場現地法人において、食材・サプライヤー・流通業者の選定はA社駐在員が主に担当し、調達元については、日本、Ｂ社、現地サプライヤーの３つのうちいずれかを選択することとした。

新規進出市場において、人件費等を含めて安価に生産された生鮮食材を使用してコア食材を大量に製造できる場合はコスト安となる。しかし、コア食材の原材料となる生鮮食材が生産されていない場合等はそれらを輸入しなければならず、輸入した食材を使用してコア食材を少量のみ製造する場合は、割高となる。

日本からのコア食材の輸入は、コストが高い。加えて、2011年以降原発対応の輸出証明書や検査証明書等が必要[5)]となるなど輸入手続きが煩雑である。

Ｂ社は、ライン生産方式を導入しているため、コア食材の大量製造が可能である。また、Ｂ社はグループ企業である新規進出市場法人のために、大きな利益が出ない場合でもコア食材を輸出することができる。Ｂ社の人件費は日本の半額程度（正社員初任給約24,000元/月）であるため、台湾からのコア食材の輸入は日本からの輸入よりもコスト面で優れている。ただし、日本および台湾Ｂ社からの食材の輸入に共通して、輸入国によっては高関税率が課せられること、輸入手続きや規則が頻繁に変更されるため輸入が困難な場合があることがデメリットである。

新規進出市場法人では、以上を勘案し、安全性に加えてコスト面においてもメリットの高いＢ社製品を積極的に使用しつつ、市場ごと食材ごとに食材調達元を選択している。新規進出市場現地法人の食材の調達元をまとめたものを表１に示す。また、各新規進出市場の出資形態および台湾Ｂ社からの食材の輸入状況を整理したものを表２に示す。以下、各食材について詳述する。

表１　新規進出市場現地法人の食材の調達先

食　材	日本からの輸入	台湾B社からの輸入	現地調達
野菜類	×	×	○
穀物類	×	○	○
主菜類（肉加工品）	×	×	○
肉類揚げ粉	×	○	○
ソース・タレ類	×	○	○
スパイス	○ 中核のみ	○ 中核以外	○ 中核以外

資料：ヒアリング調査に基づき筆者作成

表２　海外現地法人の店舗数と出資形態（A社出資比率）および台湾B社からの輸入状況（2023年6月現在）

進出国・地域	設立年	店舗数	（ａ）Ａ社の出資形態 （ｂ）Ｂ社が関与する食材の調達 （ｃ）Ｂ社から食材を輸入する際の特記事項，穀物類の関税率
台湾	1990年	310	（ａ）台湾企業Ｄ社との合弁（Ｂ社85%，Ｃ社25%） （ｂ）Ｂ社が製造（主菜類，穀物類，ソース・タレ類等） （ｃ）なし
シンガポール	1992年	47	（ａ）独資（100%） （ｂ）Ｂ社から輸入（穀物類，ソース・タレ類，肉類揚げ粉，１～２回/月） （ｃ）関税0%
香港	2006年	47	（ａ）独資（100%） （ｂ）Ｂ社から輸入（穀物類，ソース・タレ類，肉類揚げ粉，1回/2か月），Ｘ社が深センの輸入加工区にて主菜類製造，Ｂ社がサプライヤーへ技術支援 （ｃ）関税0%
タイ	2007年	27	（ａ）現地企業との合弁（49%） （ｂ）日系サプライヤーが多く食材の供給が可能 （ｃ）穀物類の輸入が困難
インドネシア	2008年	2	（ａ）現地企業との合弁（10%） （ｂ）店舗内調理の徹底（カフェを運営し，多様なメニューを置く） （ｃ）輸入手続きが煩雑であり，頻繁に手続き方法が変わり食材を輸入できない事態が発生したこともあったためＢ社から輸入していない
中国	2010年	6	（ａ）福建省厦門市の法人はＣ社との合弁（25%） 広東省広州市の法人はＣ社と香港系企業との3社合弁（23%） （ｂ）Ｂ社から輸入（穀物類，ソース・タレ類，２～４回/年） Ｂ社がサプライヤーへ食材の製造技術を支援 （ｃ）関税30%，加えて増値税もかかる
オーストラリア	2011年	3	（ａ）Ｃ社との合弁（30%） （ｂ）Ｂ社から輸入（穀物類，ソース・タレ類，２～３回/年） Ｂ社がサプライヤーへ食材の製造技術を支援 （ｃ）関税5%
韓国	2012年	13	（ａ）現地企業との合弁（30%） （ｂ）Ｂ社から輸入（穀物類，ソース・タレ類，２～３回/年） （ｃ）関税が高く（50%），Ｂ社が製造した個々の食材すべてに韓国語での内容表示のシールを貼るなど輸出の手間がかかる
フィリピン	2020年	7	（ａ）現地企業との合弁（35%） （ｂ）Ｂ社から輸入（穀物類，ソース・タレ類，２～３回/年） 合弁相手企業が運営する食品工場と運営店舗に食材の製造技術を支援 （ｃ）関税15%

資料：ヒアリング調査に基づき筆者作成

①野菜類

Ａ社は、地元産の安全な野菜を極力使用することを野菜類の調達の方針としている。そのため、新規進出市場現地法人においても契約農家から野菜を調達している。野菜の品質維持や目利きを専門とするＡ社の農産物事業部従業員が、現地従業員を教育するとともに、産地選択時の検証と定期的な確認を担当している。

②穀物類（米加工食材）

台湾では米を使用したメニューの人気が高いため米加工食材の製造量が多い[6)]。日本でも米加工食材を製造しているが、米の値段は台湾の2.0～2.5倍であるため、コスト高となる。そこで輸入にかかるデメリットが小さい新規進出市場では、Ｂ社から米加工食材を輸入している。米を使用したメニューの人気が高い市場（シンガポール、香港）では輸入量も多い。輸送には船による冷凍コンテナを用いるが、米加工食材を使用したメニューの販売数が少なく、冷凍コンテナ単位での輸送コストが負担になる場合は、新規進出市場で生産された米を調達し、各店

舗で調理している。

③主菜類（肉加工品）

進出した全ての新規進出市場において肉加工品の輸入が検疫上禁止・制限されているため、新規進出市場現地法人は肉類から肉加工品を製造するための現地サプライヤーを確保する必要がある。新規進出市場現地法人はA社がサプライヤーに求める条件（レシピの秘匿、品質の安定、価格的なメリットの担保、A社理念の理解）に沿って現地サプライヤーの選定を行う。条件に合うサプライヤーと契約できた場合は、肉加工品の製造を依託している。条件に合うサプライヤーが確保できない場合は、各店舗において調理している。

④肉類揚げ粉

味の安定化のため､市場によっては肉類にまぶす揚げ粉をB社から調達している。この場合、日本から肉類揚げ粉を輸入する場合に比べて20 ～ 30%のコスト安となる。かさ張る穀物類を輸入する際に、肉類揚げ粉も混載することで輸送コストを削減している[7)]。

⑤ソース・タレ類

輸入のデメリットが小さい新規進出市場では、B社からソース・タレ類を輸入している。新規進出市場現地法人がB社に具体的な味付けの要望を伝え、B社は新規進出市場のために味を調整したソース・タレ類を開発し、輸出を行っている。かさ張る穀物類をB社から輸入する際に、肉類揚げ粉と同様にソース・タレ類を混載することで、輸送コストを削減している。B社からの輸入は、日本からソース・タレ類を輸入する場合に比べて20 ～ 50%のコスト安である。

⑥スパイス

創業以来の味の中核となるスパイスは､A社がY社のノウハウおよびY社との関係を重視し、日本のY社からの調達を原則としている。新規進出市場現地法人は、中核となるスパイスのみを日本から調達し、それ以外のスパイスはB社から輸入もしくはA社の承認を受けた現地の日系食品企業から調達している。

（2）主菜類加工の人材育成に関する課題と対応

上述の通り、これまでに進出したすべての新規進出市場において肉加工品の輸入が検疫上禁止・制限されているため、現地で主菜類を製造する必要が生じた。

A社がサプライヤーに求める条件（レシピの秘匿、品質の安定、価格的なメリットの担保、A社理念の理解）を満たす現地サプライヤーを選定する必要があるものの、C社設立時の台湾の状況のように新規進出市場によってはA社の条件に沿うサプライヤーを見つけるのは困難な場合がある。A社の駐在員および新規進出市場現地法人の従業員は工場での食材製造に関する経験を持たないためサプライヤーへ主菜類の製造を指導することができない。

そこで、B社従業員にA社が求める基準に沿った主菜類等の食材の製造方法と品質管理方法を新規進出市場のサプライヤーに対して指導させることとした。サプライヤーの獲得が困難な場合は、各店舗内で調理する必要がある。その場合もB社の従業員が新規進出市場の店舗の従業員へ調理技術を指導している。B社は安全な食材を大量に製造するセントラルキッチンとしてのノウハウを蓄積しているため、A社駐在員が持たない知識も提供できる。B社従業員はA社の企業理念に従って設定された厳格な基準や方針に従いサプライヤーや新規進出市場現地法人に食材製造を指導することでA社企業理念の維持に貢献している。

上述の通り、新規進出市場現地法人のメニューの開発についてはA社が統括するものの、新規進出市場現地法人にも担当部署を設置し、積極的な現地化を推進している。しかしながら、現地ではメニューの開発能力を伴う人材の育成に時間を要する。そのため、工場製造の知識や技術を持つB社が新規進出市場向けのメニューの提案や新規進出市場現地法人の従業員の教育も分担している。B社従業員は中国語での教育指導や提案が可能であるため、中国語が通じる従業員がいる市場において重宝されている。

6．新規進出市場現地法人におけるA社とB社の役割

A社とB社から得られた知見をオペレーション・システムの3つのシステム（食材調達、店舗開発、人材育成）の各々に基づいて、整理する。

（1）企業理念の維持と店舗開発システム

A社はゲートウェイ市場である台湾での店舗展開を軌道に乗せたのち、他市場へ進出する際に、企業理念を維持するための厳格な基準や方針を設定し、それらを統括する国際本部を設けた。そしてA社駐在員を派遣することによって、それらの遵守を徹底させた。A社はサプライヤーや新規進出市場の従業員に対するA社の基準や方針に沿った食材製造技術の指導をB社に担当させた。

A社は店舗の立地選択と店舗賃料の交渉のために、知名度の高い現地合弁相手を選定した。店内レイアウト、看板、従業員のユニフォームなど、ブランド構築を左右することに繋がる項目については、標準化を基本としてA社が一元的に管理している。メニューおよび店舗の内装については、A社は各地域の嗜好に沿った現地化を推奨している。新規進出市場ではメニュー開発の人材育成に時間を要するため、B社が新規進出市場向けのメニューの提案や指導も行っている。

（2）食材調達システムの構築

新規進出市場現地法人は食材ごとに日本、B社、現地サプライヤーの3つのうちいずれかを調達元として選択する。

現地で生鮮食材を調達できる場合はコア食材を安価に製造できるが、サプライヤーの選定等の課題への対策が必要であり、結果的にコスト高になる場合もある。日本からの食材調達は品質が安定しているがコスト高となる。B社からの調達の場合、輸送距離やゲートウェイ市場の人件費によっては品質の安定したコア食材を日本からの調達よりも安価に提供できる場合がある。そこで、A社の新規進出市場現地法人では、安全でコスト面においてもメリットの高いB社製品を積極的に使用しつつ、市場ごと食材ごとに食材調達元を選択している。

特に味や品質の安定化が必要なことから商品の味の決め手となる中核スパイスは日本からの輸入、ソース・タレ類はB社からの輸入を基本としていたが、B社では新規進出市場現地法人の進出国・地域の嗜好に合わせて味付けを調整している。

（3）人材育成システムの構築

新規進出市場現地法人は現地で肉製品を製造するため、現地サプライヤーを選定する必要がある。厳選した現地サプライヤーであっても品質管理や製造の安定化の点で課題が生じたため、B社の人材を派遣し、現地サプライヤーを指導させることで対処した。現地サプライヤーが確保できない場合は、店舗従業員に対する主菜類の製造方法の伝授をB社従業員に担当させた。言語や商習慣等の共通点のある新規進出市場現地法人においてB社従業員は重宝されている。

7．おわりに

本研究では、日系外食企業がゲートウェイ市場において蓄積した知識や技術をふまえて複数の市場に進出するというゲートウェイ戦略に注目した。日本企業がゲートウェイ市場で現地法人を設立する際に発生した課題と対処方法ならびに日本本社、ゲートウェイ現地法人が新規進出市場において活用できる具体的な知識や技術をA社とB社の事例から明らかにした。

ゲートウェイ市場および新規進出市場では、食材調達に関するサプライヤー確保の課題、食材のトレーサビリティの不備や品質管理が厳格でないことに起因する食材の安全性の担保という課題への対処が必要であった。ゲートウェイ市場においてはそれらの課題を解決するためにB社を設立し、食材製造や衛生管理等のノウハウを蓄積していた。新規進出市場現地法人においては、A社駐在員による食材・現地サプライヤーの選定とA社の企業理念に沿った基準の監督・維持、B社からの食材輸入、B社従業員による新規進出市場現地法人・現地サプライヤーの従業員の教育によって食材調達に関する課題に対処してきた。

B社は次の3点で新規進出市場へのオペレーション・システムの構築の際に重要な役割を担った。

第一に、B社従業員がA社の求める製品基準を新規進出市場の従業員やサプライヤーに示すことで企業理念の浸透に貢献した。A社が推奨する消費者の嗜好を優先した現地化のためにB社がメニュー提案やメニュー開発に関する人材育成を行った。

第二に、B社は海上輸送可能な距離にあるアジア・オセアニア地域の市場においても食材を供給し、新規進出市場現地法人におけるセントラルキッチンの役割を担った。

第三に、B社の従業員が新規進出市場現地法人の従業員やサプライヤーに対して主菜類の食材製造方法を指導した。中華圏など言語、文化、慣習等に共通点を持つ新規進出市場ではB社人材を有効に活用した。

複数市場への進出の際の戦略として、日本本社の理念を維持したB社のような日本本社の右腕となる現地法人を確立することや、最終的に進出したい国・地域から逆算して地理的距離、関税や貿易上のメリット、文化・言語等の共通点を持つ適切なゲートウェイ市場を定めることも考えられる。

今後は、他の日系外食企業や、出資形態[8)]の異なる企業の事例調査を実施し、当該戦略の汎用性を検証したい。

謝辞

本研究の一部は、JSPS科研費JP17K15335，JP21K14931の支援を受けた。本研究の実施に当たり、Ｂ社従業員の方々に情報提供等でご協力いただいた。ここに記して感謝する。

注

1）日本の外食企業が海外進出する場合、現地に現地法人を設け、その法人が日本本社との契約を行うことで店舗を展開する手法をとる（川端，2016）。現地法人は、①日本企業が現地企業と直接的にフランチャイズ契約を結ぶか、②日本本社の直接投資（現地企業との合弁もしくは独資）による方法に分けられる。現地に設立された現地法人は、オーナーを募るフランチャイズもしくは直営店による店舗を展開することとなる。

2）Ａ社からＢ社に出向している駐在員に対するヒアリングを2018年12月、2019年９月、2020年９月、2021年８月に実施した。

3）コア食材とは、看板メニューの柱となる食材（野菜類、穀物類、主菜類）と、その味の決め手となる調味料系食材（ソース・タレ類、スパイス、調味料等）を指す。

4）Ｃ社設立時は他社の食品企業の製造ラインの一部を借りて食材製造業務を行っていた。その後、1994年に自社工場を、2005年には第二工場を設立した。X・Y・Z社の製造担当がその都度指導を行ってきた。

5）2011年以降、各国・地域の食品等の輸入規制は緩和・撤廃されているが、未だに産地や品目ごとに放射性物質検査証明書や輸出事業者証明書等の書類提出、現地での検査等の条件を義務づけている国が多い（農林水産省2022）。

6）台湾進出直後は売上不振が続いたが、米加工食材を使用したＧメニューを売り出したところヒット商品となった。Ｇメニューの売上は日本では約4%にすぎないが台湾では約23%を占める。

7）20ftのコンテナ（14 ～ 15t）で出荷。

8）直営店と異なりフランチャイズの場合、現地企業が出資するため、オペレーション・システムの構築も現地企業が主体となり設定すると考えられる。

引用・参考文献

張兵（2013）　「日系外食企業の中国進出の可能性と課題：吉野家、味千ラーメン、サイゼリヤの事例を中心に」『都留文科大學研究紀要』77：49-66.

JETRO（2012）　「台北スタイル―日本食ビジネス特集」.

金子あき子・大島一二（2017）
「台湾における日系外食企業の食品安全確保の取り組みと課題―ファストフードチェーンA社の食材調達システムを中心に―」『農林業問題研究』53（4）：221-226.

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』15（2）：3-23.

川端基夫（2016）　『外食国際化のダイナミズム―新しい「越境のかたち」』新評論.

金　炯中（2017）　「日系外食企業の韓国進出戦略：CoCo壱番屋の事例を中心に」『静岡産業大学情報学部研究紀要』19：121-136.

松浦寿幸・早川和伸・小橋文子「日本企業の海外進出パターンと国際分業の現状について」『経済統計研究』36(4), 65-78.

宮本琢也（2018）　「日系外食企業の現地化に関する研究―キャッチダウン型現地化に伴う課題と分析フレームワークの提示」『グローバルビジネスジャーナル』4（1）：26-33.

農林水産省（2022）　「東京電力福島第一原子力発電所事故に伴う諸外国・地域の輸入規制への対応」.

大木清弘（2017）　『コアテキスト国際経営』新生社.

高垣行男（2019）　「外食産業におけるダイナミックOLIサイクル」駿河台経済論集 29 (1), 45-64.

東洋経済新報社（2010~2023）「海外進出企業総覧」.

鶴岡公幸（2015）　「日系外食チェーン企業のアジアにおける事業展開」『グローバル・コミュニケーション研究』2：161-181.

（受理日：2023年７月20日）

The Role of Gateway Subsidiaries in the Global Expansion of Japanese Companies:

A Case Study of Fast Food Chain Company A and Its Gateway Subsidiary B in Taiwan

Akiko Kaneko (Department of Agri-food System, Ryukoku University)

KEYWORD Japanese restaurant companies, subsidiaries, global strategy, Taiwan

In this study, we focus on the gateway strategy in which Japanese food service companies penetrate multiple overseas markets leveraging the knowledge and techniques they have established in the gateway market. Through a case study on Company A and its first overseas subsidiary in Taiwan, Company B, we clarified the problems that arose when Japanese companies established local subsidiaries in the gateway market and how they coped with the problems, as well as the specific knowledge and techniques that the Japanese headquarters and local subsidiaries can utilize in the new markets. In the gateway market and newly developed markets, it was necessary to cope with the problems of securing suppliers for the procurement of foodstuffs and ensuring the safety of foodstuffs caused by insufficient traceability of foodstuffs and loose quality control. In case of Company A, we found that Company B plays an important role in the establishment of the operation systems for the new market in the following three points. First, the employees of Company B have been contributing to instill the corporate philosophy by showing the product standards required by Company A to employees and suppliers in the new markets. Second, Company B has been supplying foodstuffs to the markets in Asia-Oceania that are within sea transportation distances, and serving as a central kitchen for local subsidiaries in the new markets. Third, the employees of Company B have been instructing the employees and suppliers of the local subsidiary in the new market how to produce the main dishes.