

アジアビジネスに関する研究

外食産業のアジア展開におけるオペレーション・マネジメント

－サービスの特性やマーケティング・ミックスからの考察－

Operation Management of Japanese Foodservice Industry in Asia

Consideration from Characteristic and Marketing Mix of Service

中村学園大学 流通科学部

浅岡 柚美

1. はじめに

製造業におけるグローバル化を追うように、内需産業型であるサービス産業、とりわけ、本稿が取り上げる外食産業においても、その動きは急ピッチで進行している。2014年11月現在、福岡市に本社がある企業では、アジア諸国に向けて12企業、16ブランドにおいて200店舗を超える出店が確認できた（浅岡，2014）。

出店には経営者のさまざまな想い¹が動機となっているが、わが国の外食産業の市場規模の縮小も見過ぎずことはできない。1998（平成10）年のピーク時には32.9兆円²であったが、2009（平成21）年からは30兆円を割り込んでいる（公益財団法人 食の安全・安心財団）。その一方でアジア諸国での市場は拡大している。たとえば、台湾での外食産業の売上高は2001年の261,377百万台湾元から2010年では344,700百万台湾元へ、インドネシアのレストラン業界の市場規模は2006年の92,421百万ルピアから2010年

の154,887百万ルピアへと伸長を見せている（JETRO, 2011）。このように、アジア諸国での経済成長と経済のサービス化の進展に加えて、安心・安全・高品質をうたう日本食への関心の高まりは、わが国の外食産業がアジアへ目を向ける契機となり、その事業意欲を大きく刺激している。

本稿は、わが国の外食産業がアジアに展開する際、特にオペレーション・マネジメントにおいて直面する課題をサービスの特性やサービスのマーケティング・ミックスの視点から探索し、その対応について考察を行うことを目的とする³。本稿でのオペレーション・マネジメントとは川端（2012）が記したオペレーション・システムに関するマネジメントをいう。また、このシステムは、①食材の調達・加工・保管・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つのサブシステムから構成される。

1 たとえば、「日本人にとってのソウルフード「ラーメン」を世界のポピュラーフードにすること。（株式会社力の源カンパニー）」「日本のおいしい食を未来につなげ、世界の人々に広げていきます。（株式会社プレナス、やよい軒）」など。

2 料理品小売業を含む。

3 2012年～2014年にソウル、香港、台北、シンガポール、クアラルンプール、バンコク、ホーチミンなどアジア諸国に出店している企業10社（回転寿司店、居酒屋、定食屋、ラーメン店、うどん店など、比較的、庶民的なジャンル）へインタビュー調査を実施した。

2. 外食産業がアジア展開に際して直面する課題

2-1. サービスの特性から捉える課題

本稿では、サービスを「顧客に便益、価値、満足を創造し、提供する活動」と定義する。外食産業は店舗を構え、店舗の雰囲気を作り出し、料理人が飲食物を調理し、フロアの従業員が顧客に座席の案内や飲食物の給仕などを行うことによって、顧客に便益や価値、満足を提供する。

では、わが国の外食産業がアジア展開に際して直面する課題には何があるだろうか。参入時と営業を開始した後に分けて、インタビュー調査にもとづきサービスの特性から課題を探索する⁴。サービスには、有形財と比べた場合に「無形性」「生産と消費の同時性」という基本的な特性がある。さらに、ここから派生する特性として「消滅性」「顧客のサービスプロセスへの参加」「品質の変動性」が挙げられる。

外食産業がアジア市場に参入する際に、特に大きく影響するサービスの特性は「生産と消費の同時性」である。外食産業ではサービスの生産（提供）と消費（利用）の同時性の度合いが強く、製造業のように製品の輸出から始め、現地のニーズを探りながら市場へ浸透させ、その後現地生産に着手して販売網を広げるといったような段階的な参入方法を採用することができない。

また、営業を開始する前に写真や映像を用いて店舗の雰囲気やメニュー構成などを現地の顧客に広報することは可能であるが、サービスそのものは活動であり「無形性」という特性のために、調理された飲食物の味や店舗での臨場感、従業員の対応などサービスの全貌を伝えることができない。わが国の外食産業の強みである高品質な飲食物の味や「おもてなし」と呼ばれる高水準の顧客対応を事前に伝えたり、試してもらったりすることはできないのである。

次に、実際に営業を開始すると「顧客がサービスプロセスに参加」し、他の顧客の存在がサービス品質を左右することから飲食時のマナーを含めて、顧客にサービスの望ましい利用方法を学習してもらわなければならない⁵。

従業員の教育については「生産と消費の同時性」に加え、「消滅性」「品質の変動性」という特性が課題を生じさせる。一々、指示を受けなくても自ら考えてサービスを提供できる従業員を育成しなければならないが、そもそも企業側の要求と現地の従業員が遂行できるサービスの水準が乖離している場合があり、その擦り合わせがまず必要となる。また、企業側がサービスの提供プロセス—食材の調達から加工、保管、配送、調理、給仕など—すべてをモニタリングすることは困難であるものの「消滅性」という特性から、不適切な飲食物が提供されたり顧客対応が行われたりしても、その実態をそのまま保存しておくことができない。よって、そのことを企業側が気づかなかつたり、改善につなげたりすることが困難なのである。

さらに、想定よりも多くの顧客が一度に来店したり、突発的な顧客の要求に応じたりするとサービス品質は変動（低下）する。変動（低下）を防ぐには、従業員に十分な教育を施さなければならないが、日系企業があらかじめ想定できない、つまり、事前に教育や訓練を行うことが難しいトラブルも多々出現するのである。

2-2. マーケティング・ミックスから捉える課題

アジア展開においても国内で出店するときと同様に、コンセプトの策定、環境分析、市場細分化、ターゲティング、ポジショニングなどについて検討したのちにマーケティング・ミックスの構築を行う。有形財のマーケティング・ミックスでは4P (Product, Place, Price, Promotion)

4 日本国内で店舗展開を図る場合にもサービスの特性ゆえの課題は生じる。本稿ではアジア展開において強く影響を受ける事柄を対象とする。

5 たとえば、回転寿司での利用方法など。

表1 外食産業で考慮すべきマーケティング・ミックス

1) 本質的なサービス商品 (Product)	飲食物の種類 (メニュー構成)、飲食物の味・量・盛り付け・温度、食材の安心性・安全性・信頼性、店舗の雰囲気など
1-a) 人材要件 (Participants) に関連するサービス商品	従業員の顧客対応 (知識、技術、ホスピタリティ、人員配置) など
1-b) 物的要件 (Physical evidence) に関連するサービス商品	店舗の外装・内装、什器・備品など (テーブル・イス・照明・食器・グラス・カトラリー・クロス類・装花)、メニュー表、ユニフォーム、BGM など
1-c) 提供プロセス (Process) に関連するサービス商品	予約の有無、飲食物の提供方法 (フルサービス、セルフサービス、ビュッフェ方式、ドリンクバーやサラダバーなどの設置)、顧客へのカスタマイズの程度など
2) 提供場所・時 (Place & Time)	店舗の立地、営業時間、提供スピードなど
3) 価格 (Price)	単品の値段、セット・ランチタイム料金、クーポン、値引きなど
4) プロモーション (Promotion)	広告、宣伝、HP、イベント、プレス対応など

出所：筆者作成

が一般的であるが、サービスマーケティングでは4Pに3P-Participants⁶ (人材要件), Physical evidence (物的要素), Process (サービスの提供プロセス) を加える。

「サービス商品」は本質的な要素に「人材要件」「物的要件」「提供プロセス」を考慮、加えることによって、はじめて完成する。よって、有形財のマーケティング・ミックスと同様に4Pとして検討することも可能であるが、本稿では表1に示すように「サービス商品」を「本質的なサービス商品」と「人材要件」「物的要件」「提供プロセス」に関連するサービス商品とに分けて検討を行う⁷。また、Placeについては前項で挙げたサービスの特性の「生産と消費の同時性」は場所と時において同時であるため、Place & Timeとする。

「サービス商品」は、現地の食文化や地域性の影響を大きく受けるが、何を、どの程度、現地適応化させるのかについてはコンセプトの策

定やターゲティング、ポジショニングなど企業の戦略に従う。したがって、現地適応化の内容と程度は企業が採用した戦略により多様となる。

1) 本質的なサービス商品：飲食物のメニュー構成の決定には、企業の食材の調達、加工、保管、配送に関する能力や料理人の人員数、能力のほか、当該企業を高水準でサポートする企業、すなわち、食材の調達、加工、保管、配送を担う企業、厨房設備や店内設備の提供とメンテナンスを担う企業の介入が不可欠である。このような企業を探し出し、取引を開始する必要がある。また、衛生的な水と電力の供給不足への対応も求められる。

1-a) 人材要件に関連するサービス商品：企業がデザインしたサービスプロセスや顧客対応を実現するために、適した従業員を採用、育成し、従業員の配置を行うが、参入する国や地域により異なる対応が求められている。経済成長の進んだ国や地域では、わが国と同様に外食産業は

6 あるいはPeople。

7 「物的要件に関連するサービス商品」「提供プロセスに関連するサービス商品」については、アジア展開ならでの課題が少なかったために記述を省略する。

辛い仕事と認識されており、採用が困難であるばかりか転職が日常的である。給与のわずかな差も従業員にとっては重要であり、ようやく戦力となったところでそれを武器にして転職する人材も多い。そのうえ、パート・アルバイトの形態での採用が一般的でない国では全員を正社員で雇用しなければならない。繁閑に対応しづらいため、調理と給仕の両方ができるように育成を図るが、どちらかが苦手であると退職しがちとなる。ルールの遵守も徹底が困難である。日本人の店長などの前ではルールどおりに行うが、目を離すと調理の際に計量をしなかったり、つまみ食いをしたりということがよく起こる。また、日本人が理解できない現地語で従業員同士が、よからぬことを企んでいたというエピソードも述べられた。

2) 提供場所・時：最も先に解決しなければならない課題は「提供場所・時」に関連する店舗の立地である。ベトナム、フィリピン、タイなどでは自国の外食産業を保護、育成するために外資に対して一定の規制や禁止事項、出店地域規制や多店舗展開に対しての規制、食材の調達規制などを設けている。表立った規制がない国でも人的ネットワークが強固なアジアにおいて、日系企業は出店に関する情報を得にくく好立地のテナント情報は現地の企業にしか伝わらないことが頻発している。また、外資企業の出店に関する各種届出や許認可申請は、受理されるまでに長時間を要するというケースも散見される。立地や利便性に優れた人気の不動産物件は慢性的に不足であるため貸主の権限が強い。2～3年置きに契約の更新が行われ、地代・家賃の値上げを求められる。また、特にビルのテナントの場合、集客力が停滞すると撤退を要求されることもある。

3) 価格：わが国に比べると顧客の所得の幅が大きく、価格設定は出店した地域・地区やビル、競合店の影響を大きく受ける。アジア諸国の経済成長は、顧客に焦点を当てれば可処分所得や

中間層～富裕層の増加という利点に映る一方で、食材の調達費用や配送費用、人件費、地代・家賃などコストの増加にもなる。現地の食と日本の食は、まったく別物という意識が強く「安さ」はあまり求められていないため、強気の価格設定が可能であるかわりに「食材・味・量」と価格を比較する目は一般的に、わが国よりも厳しい。

4) プロモーション：提供する飲食物や店舗の認知度が十分でない市場に参入する場合、マス広告の効果は限定的である。認知が浸透するにはある程度の時間を要することと他のメディア利用が不可欠であり、細かなプロモーション戦略が必要である課題が生じている。

3. 諸課題への対応

参入時に出資規制を設けている国々では参入形態が限定されるが、それぞれの企業はDawson (1994) が示したように、独資、合弁、フランチャイズ、ライセンスなどそれぞれのメリット、デメリットと事業戦略、現地でのパートナーなどの事情を考慮したうえで参入形態を選択している。合弁やフランチャイズにおける現地のパートナーは現地の経済界において一目置かれる存在であることが多く、店舗情報の入手や各種の届出や許認可申請の際に大きな役割を果たすことが報告されている。

出店時のプロモーションには、各媒体の効果が未知数であるためメディアミックスが採用される。フリーペーパーやミニコミ紙などへの掲載、ホームページや各SNSの利用、主要メディアの招待、食ライターやブロガー、インフルエンサーなどを対象としたイベントの実施のほか、工事中の店舗の外壁や看板に工夫を凝らすなどが見られた。

サービス商品の現地適応化の内容と程度は、先にも述べたように多様である。その理由のひとつは味や量、メニュー構成の現地適応化は比較的容易であるからだ。日本より塩分は控えめ

で、あっさりとした味を好む国では、そのような味付けに変える。また、日本では一人で食事をするときカウンターが好まれるが、孤食の習慣のない国ではテーブル席のみを設置するなど、出店前後のリサーチと試行錯誤を重ね、柔軟に対応している。

その一方で、認知度の高い寿司や天ぷらについては、高級なものであればなおさら日本と同様のものが提供される。また、参入する時期が遅くなると現地適応化の程度が低くなる傾向が見られた。同ジャンルの競合店が先に参入し、その飲食物の認知度が高まった後に出店する場合は、日本に近い味やメニュー構成を打ち出す企業が増加する。居酒屋や回転寿司、ラーメン、うどんなどでも日本を再現した味や店舗のニーズは徐々に強くなっている。

営業時間の現地適応化も考慮すべき点である。夜が遅くなると集客が見込めない国や地域がある一方で、眠らない街もある。朝食を外食で済ませる習慣のある国では早朝からの営業により顧客を獲得し、その顧客が昼食、夕食へと利用を上げていった事例がある。

従業員の顧客対応、すなわち、従業員の教育に関して、多くの企業が行ったことは参入時に多くの日本人スタッフを送り込み、徹底して現地の従業員の教育に当たったことである。日本と同水準のQSC（飲食物、サービス、クレンジング）を実現するために多大なコストを投入して立ち上げ、結果的に優位性を得ている。

日本らしさを演出するために「いらっしゃいませ」「お待たせいたしました」「ありがとうございました」などのあいさつの言葉には日本語を用いる企業が多い。日本人のマネージャーや店長がOJTで指導を行うほか、複数の国で多店舗展開を行っている企業では、勤続年数の長い従業員を対象に日本やシンガポールなど核となる店舗で集中した教育を行っている。教育内容はオペレーション技術というよりも創業精神を伝える理念教育が中心であるが、来日のチャ

ンスがあることは従業員のモチベーションの向上につながっている。日本の大学を卒業した後、帰国した留学生を活用し、幹部候補生として育成している事例も述べられた。彼らの中には留学時代に日本国内の外食産業でアルバイトを経験した者も多く、衛生管理を含め、オペレーションにも秀でていているという。

人材不足は大きな課題である。インドネシア、ミャンマー、バングラデシュなどからの採用で急場をしのいでいる状況であるが、彼らの採用にはエージェントを使うことが多くコスト増となっている。また、彼らを店長などの管理者として育成を図るにはかなりの時間を要する。

4. むすびに

最後に特筆すべき事例を挙げておきたい。それは、日本国内とは異なるフォーマットで営業する企業が見られたことである。ラーメン店がラーメンのみならず、前菜やアラカルト、ワインや日本酒を提供する店舗を、居酒屋が日本の洋食を提供する店舗を、定食屋が富裕層を対象にした高級レストランを展開し、成果を挙げている。寿司、天ぷらなど高級な飲食店はホテルや富裕層を対象にしたショッピングモールなどにすでに出店を果たしているが、次の水準の日系企業の進出は足踏み状態である。わが国では庶民的な店舗を営む企業がいち早く市場固めに入っているように思われる。現地の顧客が日本食に持つ高い品質、高級感などのイメージを最大限に活用した姿である。

製造業では海外で事業展開を行うと必然的に国内での生産や輸出、雇用が縮小するが、サービス産業では海外での事業展開が国内でのそれとトレードオフの関係になることは少ない。それだけにアジア展開が期待されるが、そこにはサービス産業ならではの課題が生起する。本稿の調査では、現地のパートナーとの価値観の相違から撤退を余儀なくされた経験や食材の調達、従業員の採用・育成に関する失敗談が数多く述

べられた。同時に、多くのインタビュー어가「日本国内であってもリスクや失敗はつきもの。失敗から学習すべきポイントを得て、ひとつずつクリアしていくしかない」と述べている。今後、現地の企業が日系企業のサービスを模倣するなど、新たな課題が生じるであろう。これまでと同様に対応策を見つけ学習を重ねることが、企業の成長につながっていくものと思われる。

<謝辞>

本稿は平成25年度・26年度中村学園大学プロジェクト研究費における研究の一部です。また、インタビュー調査や資料提供にご協力いただいた企業のみなさまに心より感謝申し上げます。

【引用・参考文献・HP など】

Dawson. J. A. (1994) "Internationalisation of Retailing Operations," *Journal of Market-*

ing Management, Vol. 10, No. 4.

川端基夫 (2012) 「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) 日本商業学会.

浅岡柚美 (2014) 「株式会社力の源カンパニー（一風堂）のマレーシア展開」『中村学園大学流通科学研究所報』第9号.

公益財団法人 食の安全・安心財団 <http://www.anan-zaidan.or.jp/index.html>

株式会社力の源カンパニー <http://www.ippudo.com/index.html>

日本貿易振興機構 (2011) 『インドネシアにおけるサービス産業基礎調査』

http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000692/indonesia_service_industry.pdf

日本貿易振興機構 (2011) 『台湾におけるサービス産業基礎調査』

http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000693/taiwan_service_industry.pdf

株式会社プレナス <http://www.plenus.co.jp/>