

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 —

Possibility and Issues of the Japanese Catering Enterprises in China: A Case Study of Yoshinoya, Ajisen and Saizeriya

張 兵

ZHANG Bing

一. はじめに

昨今における日系企業海外進出の新動向の1つとして、製造業以外の運輸、流通、外食など従来国内市場向け企業の積極的な海外展開が注目されており、また国内の少子高齢化の進展及びそれに伴う市場の縮小を背景に、今後、その傾向は一層加速するだろうと考えられる。

そうしたなか、最近、中国をはじめとするアジアへの日系外食企業の進出に関するレポートが増えてきている。例えば、[田代 2011]、[原井 2011]、[土屋ほか編著 2011]、[遠藤 2012] は、中国外食市場の動向を報告したうえで、中国における日系外食企業の可能性及び成功のためのポイントについて企業経営の視角から分析している。しかし、日系外食企業の中国進出について、マクロ経済学的視角によるマクロ的な研究は管見によればまだ非常に少ない。

本稿では、最新の統計資料に基づき、日中における外食市場の規模の比較をふまえて、いち早く中国進出を果たした吉野家、味千ラーメン、サイゼリヤの事例を中心に在中日系外食企業の現状を整理し、日系外食企業の中国進出の可能性と課題について考察したい。

二. 中国の外食市場の規模

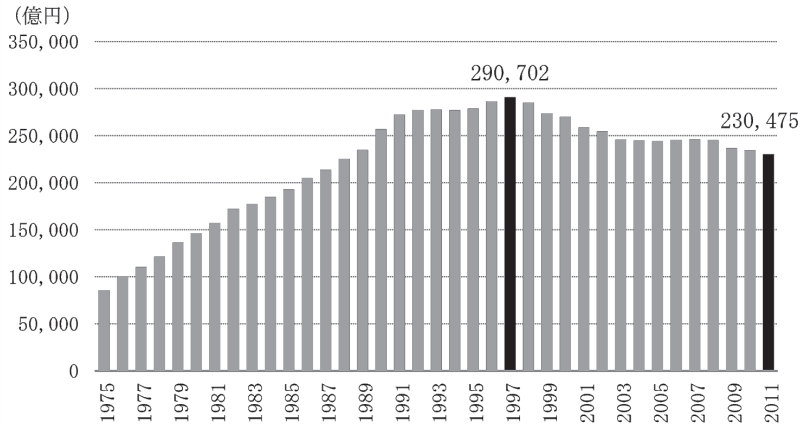
1. 日本外食市場の縮小

日本における外食市場の規模は、1997年の29兆702億円をピークに年々縮小の一途をたどっており、2011年は23兆475億円にまで縮小している(図1)。

その原因について、①人口減と少子高齢化の進展、②長引く不況とそれに伴う雇用情勢の悪化、③給与所得の減少と消費マインドの停滞、④若者の外食離れ・アルコール離れ、⑤日本飲食産業のコスト高体質などが挙げられ、さまざまな分析がなされているが[土屋ほか編著 2011、高橋監修 2010]、全体的に見れば、外食に対する消費支出は長期的に減少傾向にあり、国内の外食市場は「飽和状態となっていく」と考えられる[経済産業省『通

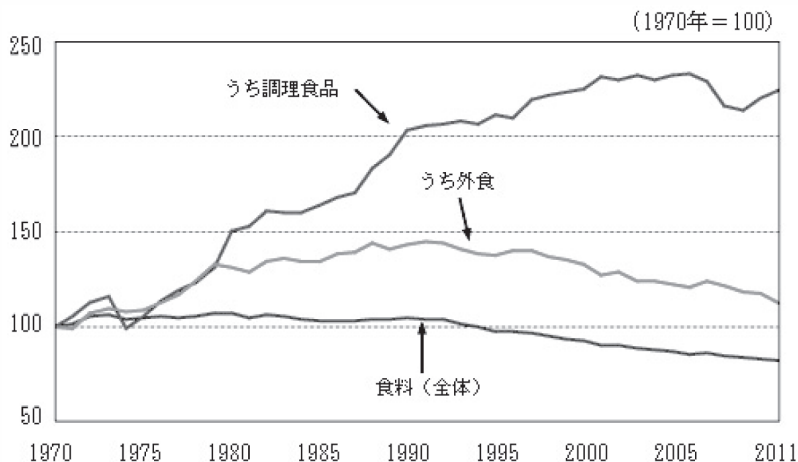
商白書』2012年版(以下は『通商白書』2012)、p.340]。図2が示しているように、1世帯あたりの食料等の年間支出金額について、1992年まで、調理食品も外食も上昇していたが、それ以降、調理食品が大きく上昇しているのに対し(2011年は1970年の2.2倍となっている)、外食及び食料全体は低下傾向に転じてきたのである⁽¹⁾。

図1 日本の外食産業市場規模の推移(1975～2011年)



出典：食の安全・安心財団ホームページより作成。

図2 食料、外食及び調理食品の実質年間支出金額指数(2人以上の世帯、1970～2011年)



出典：総務省統計局ホームページより。

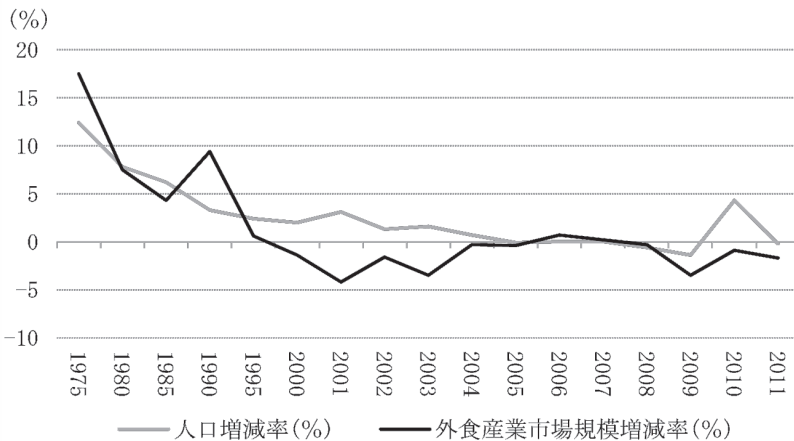
では、仮に日本経済が回復し、雇用と所得が上昇していけば、外食市場の規模が拡大に転じる可能性はあるだろうか。答えは必ずしも楽観的ではない。外食市場縮小の最も根本的な原因は人口減少と少子高齢化にあり、そのいずれも今後一層深刻化していくに違いないからである。

図3は日本の人口増減率と外食産業市場規模増減率の推移を比較するものであり、全体的に2つの間には正の相関があることが読み取れる。人口は2008年-0.6%、2009年-1.4%、2010年4.3%、2011年-0.2%と減少傾向にあり、外食市場規模も2008年-0.3%、2009年-3.5%、2010年-0.9%、2011年-1.7%とマイナス成長が続いている。なお、予測によると、人口増減率は2015年-3.4%、2020年-4.9%と将来的にはさらに悪化し、それに伴って日本の総人口もピークであった2010年の1.28億人から、2015年に1.25億人、2020年に1.22億人と急速に減少していくという[総務省統計局『日本の統計』2012年版]。

少子高齢化については、日本の総人口が減少していくなか、65歳以上の老年人口は2010年の23.0%から2015年に26.9%、2020年に29.2%と急増する一方、15～64歳の生産年齢人口は同63.8%から61.2%、60.0%へ、14歳以下の年少人口は同13.2%から11.8%、10.8%へとそれぞれ減少すると予測されており[同上]、また高齢者世帯は内食・中食に向かう傾向が強くなり、外食支出は比較的少ないという[遠藤2012]。総人口が減少する上に、進行する少子高齢化が外食市場の縮小に拍車をかけたと考えられる。

要するに、急進行する人口減と少子高齢化は外食市場縮小の最大の要因の1つであり、その傾向は今後も確実に続いていく以上、日本国内における外食市場は大きな回復、拡大が期待しがたいと言えよう。

図3 日本の人口増減率と外食産業市場規模増減率の推移
(1975～2011年)



注：(1)両方とも対前年増減率。人口増減率は人口1,000人に対する比率である。

(2)1975の外食産業市場規模増減率は1976年の数値である。

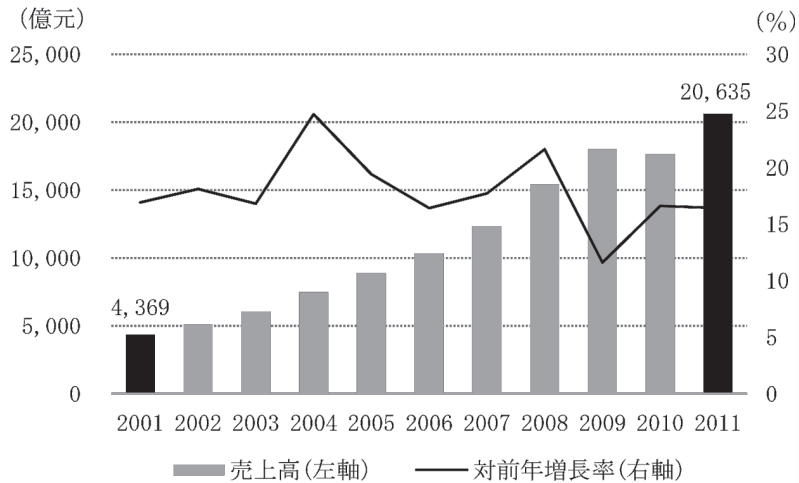
出典：総務省統計局『日本の統計』2012年版、食の安全・安心財団ホームページより作成。

2. 中国外食市場の拡大

中国においては、日本と異なって外食市場が右肩上がりの形で年々拡大している。中国国家统计局の統計によると、中国外食産業の売上高は、2001年の4,369億元から2005年に8,887億元、2010年に17,648億元へと急速に上昇し、2011年にはついに2兆元を超えて20,635億元に達し(図4)、2011年12月時点のレート(1元=12.3円)で計算する

と約 25 兆 3,811 億円に相当し、すでに日本の外食市場規模 (2011 年は 23 兆 475 億円) を上回っている。この間、中国の外食市場は毎年 2 桁の成長率を実現し、売上高は 10 年間で約 4.7 倍の上昇となっている。なお、中国商務部によると、2011 ~ 2015 年、中国外食産業は年平均 16% の成長ペースを維持する見込みであり、2015 年には売上高は 3.7 兆元 (約 46 兆円) に達するだろうという [中国商務部ホームページ]。

図 4 中国の飲食業売上高の推移 (2001 ~ 2011 年)



注：2006 ~ 2009 年は宿泊サービスを含む。
出典：中国国家统计局編『国民経済と社会発展統計公報』各年版より作成。

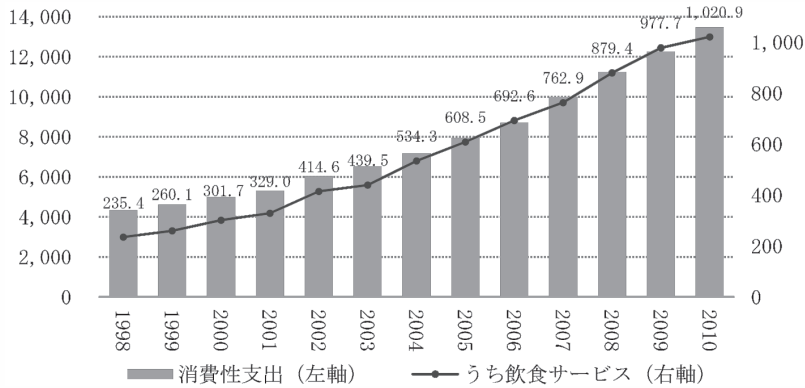
中国における外食市場急成長の原因はどこにあるのか。もともと中国は人口が多くて大きな市場があるうえに、近年では著しい経済成長に伴って個人所得や消費能力が急速に上昇していることが最大の要因であり、そのほか、食の外部化・多様化・高級化といった国民の消費意識の変化や、外資系を含めた飲食チェーン店の増加と外食環境の整備、大型連休の定着による余暇時間の増加⁽²⁾、などが挙げられる。

中国の人口は 2011 年にすでに日本の 10 倍に相当する 13.5 億人に達し⁽³⁾、これからもその増加は続き、2030 年には 14.6 億人に達すると予測されている [総務省統計局『世界の統計』2011 年版、p.29]。

さらに、農村からの大規模な人口流入により、都市部における人口増加は急速に進んでいる。日本では、50 ~ 100 万人都市は 17、100 万人以上の都市は 12 しかないが⁽⁴⁾、中国においては、2010 年には、50 ~ 100 万人都市は 147、100 ~ 500 万人都市は 79、500 万人以上都市は 9 もある。国連によると、2025 年には 50 ~ 100 万人都市は 201、100 ~ 500 万人都市は 127、500 万人以上都市は 14 にまで増えると予測されている [矢吹編 2010、p.33]。

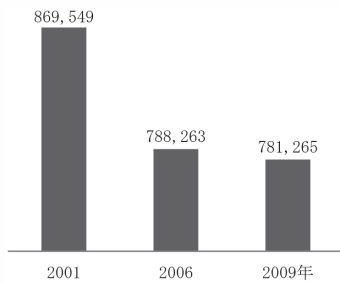
中国国家统计局の統計によると、1991 ~ 2010 年の間、中国の GDP は年平均 10.5% の成長を遂げており、1 人あたり GDP は 1991 年の 1,893 元から 2010 年に 29,762 元へと、この 20 年間で 15.7 倍上昇した。都市住民の 1 人あたり可処分所得は 1991 年の 1,700.6 元から 2010 年には 19,109.4 元へ、農村住民のそれは同 708.6 元から 5,919.0 元へと、それぞれ 11.2 倍、8.4 倍の増加となっている [中国国家统计局編『中国統計摘要』2011 年版、p.104]。

図5 中国都市住民1人あたり年間消費支出及び飲食サービス支出
(1998～2010年、単位：元)



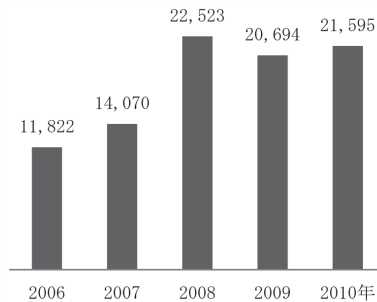
出典：中国国家統計局編『中国統計摘要』2011年版及び中国政府網より作成。

図6 日本の飲食店・
宿泊業事業所数の推移



出典：総務省統計局『日本の統計』
各年版より作成。

図7 中国の外食企業数
(法人企業数)の推移



出典：中国国家統計局編『中国統計年鑑』
2011年版より作成。

図5は中国の都市部住民1人あたり年間消費支出及び飲食サービス支出の推移を示している。1人あたり年間消費支出は2000年の4,998.0元から2010年は13,471.5元へ、10年間で2.7倍、1人あたり飲食サービス支出は2000年の301.7元から2010年は1,020.9元へ、同3.4倍の増加となっている。

外食市場の規模と可能性は外食企業の増減にも反映される。図6と図7は日中外食企業増減の動向を比較するものである。日本の飲食店・宿泊業事業所数は2001年の869,549所から2006年に788,263所、2009年に781,265所へと減少した。これと対照に、中国における外食企業数(法人企業数)は2006年の11,822社から2010年に21,595社まで急速に増加している。

このように、日本と違い、国民所得や消費支出の上昇などを背景に、中国における外食市場は急速に拡大し、またその傾向は今後も継続していくと言ってよい。

三. 日系外食企業の中国進出の現状

国内外食市場の低迷に悩む日本の外食企業は、「外食企業はもはや国内で完結するビジネスではやっていけない」[山口伸二・モスフードサービス執行役員、『週刊ダイヤモンド』2011年11月26日]という危機感を持つようになり、中国をはじめとするアジア諸国への進出を加速させている。

表1は主要日系外食企業の海外進出の状況であり、この表から以下のことがわかる。①主要日系外食企業の海外展開はすでに相当な規模に達しており、海外店舗比率を見ると、集計24社のうち、9社が10%以上、5社が30%以上、最も高い重光産業（味千ラーメン）は90%近くにまで達している。②特に中国への進出が目立ち、店舗数の多いほうから見ると、重光産業579店（海外店舗総数の85%）、吉野家245店（同51%）、サイゼリヤ78店（同82%）、ゼンショー24店（同83%）が中国に出店している。

表1 主要日系外食企業の海外進出状況

社名	合計店舗数			中国店舗数	集計年月	
	うち国内	うち海外	海外店舗比率(%)			
ゼンショーホールディングス	1,739	1,710	29	1.7	24	2011.10
吉野家ホールディングス	1,673	1,190	483	28.9	245	2011.09
モスフードサービス	1,630	1,365	265	16.3	8	2011.09
壹番屋	1,256	1,193	63	5.0	19	2011.10
サイゼリヤ	977	882	95	9.7	78	2011.08
松屋フーズ	894	887	7	0.8	3	2011.10
重光産業	779	99	680	87.3	579	2011.11
ロイヤルホールディングス	759	745	14	1.8	1	2011.06
ワタミ	687	633	54	7.9	11	2011.09
フジオフードシステム	649	645	4	0.6	3	2011.09
王将フードサービス	610	606	4	0.7	4	2011.10
リンガーハット	495	492	3	0.6	0	2011.10
グルメ杵屋	462	459	3	0.6	0	2011.06
カップ・クリエイト	391	387	4	1.0	0	2011.08
大戸屋ホールディングス	293	246	47	16.0	0	2011.06
くらコーポレーション	287	285	2	0.7	0	2011.10
ハチバン	250	155	95	38.0	1	2011.09
元気寿司	243	171	72	29.6	5	2011.06
家族亭	239	225	14	5.9	2	2011.09
ペッパーフードサービス	237	158	79	33.3	8	2011.06
サガミチェーン	235	229	6	2.6	6	2011.07
WDI	192	158	34	17.7	0	2011.10
ワイエスフード	149	136	13	8.7	2	2011.11
グローバルダイニング	63	59	4	6.3	0	2011.10

注：直営、FCを含む。

出典：『週刊ダイヤモンド』2011年11月26日。

表2 主要日系外食企業の中国進出状況

企業名（中国語名）	本社（所在地）	進出年、都市	現在店舗数 （場所、集計年月）
吉野家（吉野家）	吉野家ホールディングス（東京）	1992年、北京	301（香港52店含む、2011.10）
味千ラーメン （味千拉麺）	重光産業（熊本）	1995年、北京	662（香港38店含む、2011.12）
サイゼリヤ（薩莉亞）	サイゼリヤ（埼玉）	2003年、上海	93（香港8店含む、2012.9）
ミスタードーナツ （美仕唐納滋）	ダスキン（大阪）	一、上海	38（上海38、2012.9）
CoCo 壺番屋 （CoCo 壺番屋）	壺番屋（愛知一宮市）	2004年、上海	30（上海18、蘇州2、北京1、天津4、香港5、2012.9）
サガミ（盛賀美）	サガミチェーン（名古屋）	2004年、上海	5（上海5、2012.9）
松屋（松屋）	松屋フーズ（東京）	2004年、青島	4（上海4、2012.9）
和民（和民）	ワタミ（東京）	2005年、深圳	26（上海5、広州3、深圳2、香港16、2012.9）
どさん子（多膳客）	ホッコク（東京）	2010年、上海	3（上海3、2012.4）
カフェ・グラッチェ （意式屋谷楽滋）	すかいらーく（東京）	2010年、上海	2（上海2、2012.9）
ロイヤルホスト （統一楽豪）	ロイヤルホールディングス（東京）	2010年、上海	1（上海1、2012.9）
はなまるうどん （花丸烏冬面）	はなまる（東京）	2011年、上海	7（上海5、成都2、2012.9）
すき家（食其家）	ゼンショー（東京）	一、上海	32（上海32、2012.9）
餃子の王将 （餃子的王将）	王将フードサービス（京都）	2005年、大連	4（大連4、2012.9）
なだ万（NADAMAN）	なだ万（東京）	1997年、北京	3（北京1、上海1、広州1、2012.9）
白木屋（白木屋）	モンテローザ（東京）	2005年、上海	3（上海3、2012.8）
ペッパーランチ （胡椒厨房）	ペッパーフードサービス（東京）	2005年、北京	18（北京8、天津3、上海1、広州4、深圳1、佛山1、2012.9）
まいどおおきに食堂 （～食堂）	フジオフードシステム（大阪）	2006年、上海	3（上海3、2012.9）
和食さと（和食上都）	サトレストランシステムズ（大阪）	2008年、上海	1（上海1、2012.9）
モスフードサービス （摩斯漢堡）	モスフードサービス（東京）	2010年、アモイ	19（福建17、広東1、江蘇1、2012.9）
大戸屋（大戸屋）	大戸屋ホールディングス（東京）	2011年、上海	1（上海1、2012.9）
丸亀製麺（丸亀製麺）	トリドール（神戸）	2011年、上海	3（上海1、北京1、南京1、2012.9）

注：(1) 吉野家、味千ラーメン、サイゼリヤの店舗の場所は図8参照。

(2) まいどおおきに食堂の現地店舗名は出店場所＋食堂となる。現在は上海市内で「中山公園食堂」、「天銅橋食堂」、「虹梅食堂」の3店舗出店。

出典：各社ホームページ及び中国の大衆点評網より作成。

表3 主要米国外食企業の中国進出

社名 (中国語名)	進出年、都市	店舗数 (場所、集計年月)	従業員数	今後の目標
マクドナルド (麦当劳)	1980年、北京	1,400 (中国全土、2012.9)	7万人超	2012年に225～250店出店
ケンタッキー・フライド・チキン (肯德基)	1987年、北京	4,000 (中国全土、2012.9)	30万人超	将来的に毎年500店出店
ピザハット (必胜客)	1990年、北京	500 (100都市、2012.9)	4,500人	公表せず
スターバックス (星巴克)	1999年、北京	570 (48都市、2012.4)	—	2015年に1,500店達成

出典：各社ホームページより作成。

表2は中国進出日系外食企業を特定してその状況を示すものである。この表から、①日本の代表格である大手、中堅外食企業の多くは中国に進出し、②そのジャンルは牛丼から洋食、ラーメン、ファストフードなどまでさまざまに及んでおり、③また味千ラーメン、吉野家、サイゼリヤをはじめとして、進出各社の多くは中国店舗数が急速に増えてきている、などがわかる。しかし、米国の中国進出外食企業(表3)と比べると、①日系外食企業の中国進出の時期が遅れており、②店舗数は中国市場の割にはまだ少ない、③出店先は沿岸部の一部大都市にとどまり、特に上海への過集中が目立っている。

マクドナルドは1980年に中国進出し(北京1号店)、2012年9月現在、中国全土で1,400店舗、従業員数7万超の規模となっている。ケンタッキー・フライド・チキンは1987年に中国進出し(北京1号店)、2012年9月現在、中国における店舗数は4,000店にのぼり、従業員数は30万人を超えている。ピザハットは1990年に中国進出し(北京1号店)、2012年9月現在、中国の100以上の都市に500超の店舗を出店している。スターバックスは1999年に中国進出し(北京1号店)、2012年4月現在、中国の48の都市に570店舗を出店している。これらの米国系外食企業は、中国への進出が比較的早かった上、内陸部を含めて中国全土に幅広く店舗展開しており、またその出店のペースも非常に速い。マクドナルドは2011年1年間に中国で200店を新設し、2012年はさらに225～250店を出店する予定であり、ケンタッキー・フライド・チキンは将来的に毎年500店舗以上を新規出店すると表明している。スターバックスは2015年に中国で1,500店舗達成の目標を打ち出している。

日系企業においては、人口の多さや所得の高さ、日本から見た地理的便利さなどから、出店先として上海への注目度が高く、実際中国進出した日系外食企業は上海一極集中の形となっている。しかし、上海などの大都市圏では競争が激しく、またそれに伴い不動産賃料が高騰しており、店舗展開は決して容易ではないと報告されている[原井2011]。一方では、人口や所得、成長性などから見て上海と同条件か少し劣る程度の都市は中国に多数あり(表4)、必ずしも上海にこだわる必要がないと考えられる。

いずれにしても、日系外食企業の多くはすでに中国に進出し、中国で成功している企業も少なくない。しかし、中国市場の大きさの割に、また米国の中国進出外食企業と比べれば、日系外食企業の中国進出は店舗数と出店地域のいずれから見ても、まだ大きな展開の余地が残されている。

表4 中国重要40都市の人口と1人あたり可処分所得

都市	人口(万人)	1人あたり可処分所得(元)	GDP成長率(%)
北京	2,018.60	32,903	8.1
天津	1,354.58	26,921	16.4
石家荘	1,027.98	20,534	12.0
太原	423.54	20,149	9.9
瀋陽	※ 722.70	23,326	12.3
大連	※ 588.50	24,276	13.5
長春	※ 761.80	20,487	13.3
ハルビン	※ 993.30	20,031	12.3
上海	2,347.46	36,230	8.2
南京	810.91	32,200	12.0
蘇州	※ 642.30	33,070	12.0
無錫	643.22	31,638	11.6
南通	※ 764.88	26,778	12.1
杭州	873.80	34,065	10.1
寧波	※ 576.40	34,058	10.0
合肥	752.00	22,459	15.4
福州	720.00	26,050	13.0
アモイ	361.00	33,565	15.1
南昌	※ 504.95	20,741	13.0
済南	688.51	28,892	10.6
青島	※ 766.36	28,567	11.7
煙台	※ 651.76	26,542	12.1
鄭州	885.70	21,612	13.2
武漢	1,002.00	23,738	12.5
長沙	709.07	26,451	14.5
広州	—	34,438	11.0
深圳	1,046.74	36,505	10.0
東莞	825.48	39,513	8.0
仏山	723.10	30,718	12.1
汕頭	※ 529.44	17,474	12.2
珠海	156.76	28,731	11.3
南寧	※ 711.49	20,005	13.5
海口	209.73	19,730	12.3
重慶	2,919.00	20,250	16.4
成都	1,407.10	23,932	15.2
貴陽	439.33	19,420	17.1
昆明	648.64	21,966	14.0
西安	851.34	25,981	13.8
銀川	202.57	19,481	12.0
ウルムチ	321.21	16,144	17.1

注：(1)人口は第6次人口センサスによる常住人口(2010年11月1日現在)。※は戸籍人口。

(2)1人あたり可処分所得は2011年の数値。

出典：21世紀中国総研編『中国情報ハンドブック』2012年版より作成。

四. 吉野家、味千ラーメン、サイゼリヤのケース・スタディー

1. 会社概要

3社の概要は表5のとおりである。吉野家は東証1部上場企業吉野家ホールディングスの主力事業内容であり、国内、海外において牛井関連事業を展開している。味千ラーメン

は重光産業が経営し、熊本市に本店を置くラーメン店チェーンであり、国内店舗の約7割が熊本県内に立地している。サイゼリヤはイタリアレストランを国内外で展開している。

表5 3社の会社概要

社名	本社所在地	設立	資本金	主要事業内容
吉野家ホールディングス	東京都北区	1958年	102億6,500万円	「吉野家」牛丼
重光産業株式会社	熊本県熊本市	1972年	6,450万円	「味千」ラーメン
株式会社サイゼリヤ	埼玉県吉川市	1973年	86億1,250万円	イタリア料理店 「サイゼリヤ」

出典：各社ホームページより作成。

2. 海外進出の動機と歩み

海外進出の動機と歩みを見ると（表6）、3社には共通している点が少なくない。海外進出の動機について見ると、中国を中心とするアジアにおける外食市場の成長及び日本外食企業が海外でも成功できることへの確信があるように窺える。海外進出の歩みについては、3社ともに中国をはじめとするアジアで順調に展開し、大きな業績を上げている。

1991年に香港に進出した後、吉野家は1992年に、香港出店のパートナーである食品会社などを通じて、北京に中国1号店を出店した⁽⁵⁾。価格は中国の物価水準からすれば決して安いとは言えなかったが、試験営業の段階から人垣ができ、北京っ子の人気を呼んでいたという⁽⁶⁾。その後、着実に店舗を拡大し、1996年8月末、中国を含めたアジア6カ国・地域⁽⁷⁾での店舗数は36店にまで拡大した。このような海外での事業拡大を急ぐ背景には、「不況が続いているからといって、手をこまぬいては縮小均衡に陥ってしまう」（安部修仁社長）という危機感があり、日本における個人消費が力強さを欠く中、有望市場に狙いを定めて攻め込み、成長力を持続する作戦が必要であり、「最も成長余地のある挑戦的な事業」（同）はアジアと米国での出店だと認識されていたという⁽⁸⁾。

2012年9月末時点で、吉野家は中国や香港の企業と組んで中国内で合弁会社を3社設立し、北京市、上海市、深圳市、福建省、遼寧省などで305店を運営している。同年10月、吉野家はタイの有力財閥チャロン・ポカパン（CP）グループと中国内で牛丼チェーンを運営する合弁会社を設立することで基本合意したと発表し、内陸部などでの出店を加速するとしている。同年9月の反日デモの影響で一時的にのべ約90店が営業休止に追い込まれたが、「中国は中長期的に成長が見込める市場との見方は変えていない」（河村泰貴社長）と見られる⁽⁹⁾。

熊本でラーメンチェーンを展開する重光産業は1995年に現地企業などとの合弁で北京を拠点にラーメンの製造・販売とラーメンのチェーン展開に乗り出した⁽¹⁰⁾。国内では大幅な市場拡大が見込めない一方、中国市場は経済発展で外食産業の伸びが期待できるとの考えがあったという⁽¹¹⁾。

2004年、重光産業は、現地での店舗運営教育や日本語教育、スープの素の生産などを行うために上海に現地法人を設立し⁽¹²⁾、また2007年3月、同社とその現地法人（上海味千餐飲管理有限公司）などとの合弁会社味千中国が香港証券取引所に上場し、それに伴って、中国でのフランチャイズチェーンの募集を始め⁽¹³⁾、中国での出店を加速させてきた。

サイゼリヤは、2003年8月に上海に現地法人「上海薩莉亜餐飲有限公司」を設立し、

資本金 280 万ドルはサイゼリヤが全額出資した。肉類は同社の豪州工場から配送し、パスタ類はイタリアから調達し、野菜は現地調達するとした。中国進出の理由として、所得水準の向上で外食消費の増加が見込める中国で事業拡大の足がかりを築くことと、中国では外資系サービス業の出店規制が緩和されつつあることが挙げられたという⁽¹⁴⁾。当初は価格設定が高かったため、中国現地客を取り込めず伸び悩んでいたが、その後、各メニューの価格を当初比ほぼ半額にまで下げたところ、販売が急伸し、2006 年 8 月期に年商は約 6 億 8 千万円に達し、営業黒字化も果たした。従来は上海の中心部に限って慎重に立地を選びながら開業してきたが、新たに郊外ショッピングセンター内などでの展開も始め、出店範囲を広げた⁽¹⁵⁾。2007 年 12 月から、サイゼリヤは広州、北京にも現地法人を設立し、上海以外の地域にも出店を進めてきた⁽¹⁶⁾。

現在の店舗数から見れば、吉野家は中国各地で 301 店舗を展開し（2011 年 10 月 31 日時点）、それは吉野家海外店舗総数（487）の 61.8%を占めている [吉野家ホームページ]。味千ラーメンは海外店舗数（728）が国内店舗数（101）の 7 倍となっており、うち 90%以上（662）が中国に立地する（2011 年 12 月時点）。中国調理協会から公表された「2011 年度中国飲食企業トップ 100」において、味千中国は第 8 位にランクされている [中国調理協会ホームページ]。サイゼリヤは比較的海外への進出が遅れていたが、中国とアジアに 6 つの子会社を持つようになり、中国だけで 93 店舗を出店している（2012 年 9 月時点、サイゼリヤホームページ）。

表 6 3 社の海外進出の動機と歩み

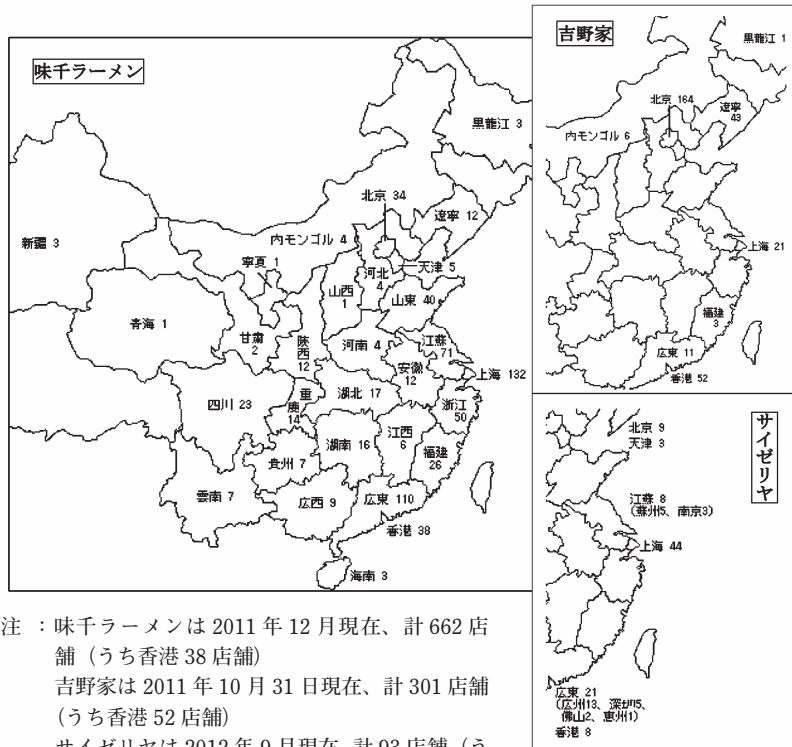
社名	海外進出の動機	海外進出の歩み
吉野家	国内は厳しい環境が続いているが、世界を見れば状況は異なる。特に中国を中心とするアジアでは、経済発展に伴って外食市場も急速に成長している。このチャンスを確実にとらえて海外展開を強力に推し進め、将来的にはグローバルで展開する企業グループとしての地位を確立する。	1991 年 香港に吉野家を開店 1992 年 北京に吉野家を開店 2002 年 ニューヨークに吉野家を開店 2003 年 米国での展開を統括するホールディングカンパニーヨシノヤアメリカを設立 2009 年 日本・アメリカ以外での吉野家事業の展開を統括する株式会社吉野家インターナショナルを設立
味千ラーメン	外食の基本は、食の安全性であり、安心であり、いつも安定した味を供給できるということである。この基本を守ることがどの国においても重要である。「食」を通じて世界とコミュニケーションする企業になる。	1994 年 台北に海外 1 号店出店 1995 年 北京 1 号店出店 1996 年 香港 1 号店出店、深圳に味千中国有限公司設立 2007 年 味千中国が香港市場に上場 2008 年 中国出店 300 店舗突破
サイゼリヤ	貧富格差が激しく、イタリア料理というジャンルを富裕層が占有している途上国において、一般大衆が気軽に入れる価格帯のイタリア料理店を出すことにより、現地の多くの人に食の豊かさを愉しんでいただく。	2003 年 上海薩莉亜餐飲有限公司設立 2007 年 広州薩莉亜餐飲有限公司設立 2008 年 台湾薩莉亜餐飲股份有限公司設立 北京薩莉亜餐飲管理有限公司設立 HONGKONG SAIZERIYA CO.LIMITED 設立 SINGAPORE SAIZERIYA PTE. LTD. 設立

出典：各社ホームページより作成。

3. 中国進出の立地

3社とも順調に中国で出店ペースを上げていると述べたが、しかし一方では、出店の立地を見ると、依然として大きな改善の余地が残されていると言える。3社の内、味千ラーメンは内陸部にも店舗を展開しているものの、これまで各社の出店はほとんど東南沿岸部の一部大都市にとどまっている。味千ラーメン中国店舗662店のうち、上海及び隣の江蘇、浙江はそれぞれ132店、71店、50店、広東と隣の香港はそれぞれ110店、38店となり、この2つのエリアだけに中国店舗総数の6割以上が集中している。吉野家は店舗の5割以上が北京に、サイゼリヤは同5割以上が上海に立地している(図8)。

図8 3社の中国店舗分布

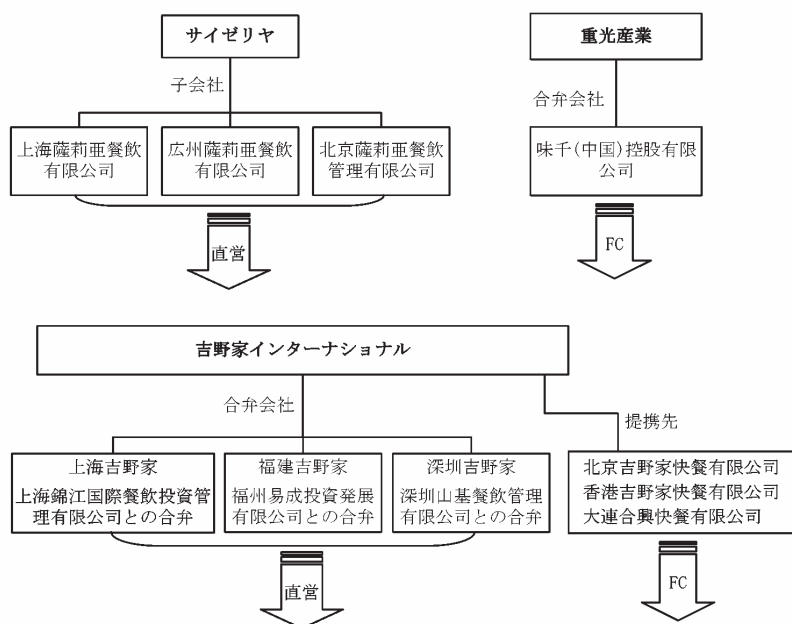


注：味千ラーメンは2011年12月現在、計662店舗（うち香港38店舗）
 吉野家は2011年10月31日現在、計301店舗（うち香港52店舗）
 サイゼリヤは2012年9月現在、計93店舗（うち香港8店舗）
 出所：各社ホームページより作成。

4. 中国進出の方法と収益

外食企業の海外進出の方法は、一般的に3つに分かれると言われている。つまり、①独資で子会社を設立して直営店を展開する方法、②現地資本と合弁会社を設立して直営またはフランチャイズ(FC)展開する方法、③現地資本とFC契約を締結しFC展開する方法、の3つである[『週刊ダイヤモンド』2011年11月26日]。

図9 3社の中国進出の方法



出典：各社ホームページ、稲垣 2010 より作成。

これらの海外進出の方法にはそれぞれメリット、デメリットがある。独资の場合、立地の確保から店舗運営、人材育成までを独自に行わねばならず、投資負担も大きい、自ら意思決定ができ、成功後の収益も大きい。合弁の場合、物件情報の取得などが容易である一方、経営方針の違いなどが表面化する可能性がある。FCの方法では、投資の負担やリスクが小さいが、得られる収益は小さい [同上]。

図9は3社の中国進出の方法を示している。サイゼリヤは独资で地域ごとに子会社を設立し、拠点都市での展開に力を入れている。吉野家は地域ごとに合弁企業を設立し、広域展開を実現するとともに、一部の地域では提携先の企業によってFC展開を推進している。重光産業の場合、現地企業には出資をしているが、経営は現地企業に一任し、徹底した現地化によって中国全土でFC店舗網を構築している。

吉野家ホールディングス 2012年2月期連結決算の結果によると、売上高構成において、国内吉野家（1,171店舗）は876億円で52.8%を占めるのに対し、海外吉野家（487店舗）は103億円で6.2%を占めて割合が比較的低いが、同社の中期経営計画によると、2015年度末までに、国内外店舗数合計で4,500店、連結営業利益における海外比率を25%までに増加させるとし、そのために中国での展開に一層注力していくとしている⁽¹⁷⁾。サイゼリヤ 2011年8月期連結決算の結果によると、中国における事業展開では、新規出店による新規顧客の獲得や知名度の浸透に努めた結果、（中国店舗78店舗合計で）売上高44億1,100万円、営業利益は1億500万円を達成したという⁽¹⁸⁾。重光産業が海外事業で稼ぐ売り上げは、ロイヤリティ収入や食材輸出などを合わせて、年間3億～4億円であり、従業員80人あまり、年商16億円程度しかない小規模な地方企業にとっては、その占め

る割合が非常に大きいと同社は見ている [重光 2010、p.181～182]。ちなみに、味千中国ホールディングスには重光産業は4～5%しか出資していないので、受け取る利益は少ないという [重光 2010、p.157]。

5. それぞれの強みと問題

アジア各国・地域において、日本食は高品質で安全・安心かつ健康によいというイメージが定着し、さらに日本流の良質なサービスも高く評価され、人々の生活水準の向上と消費意識の変化に伴い、その需要が高まりつつある [『通商白書』2012]。

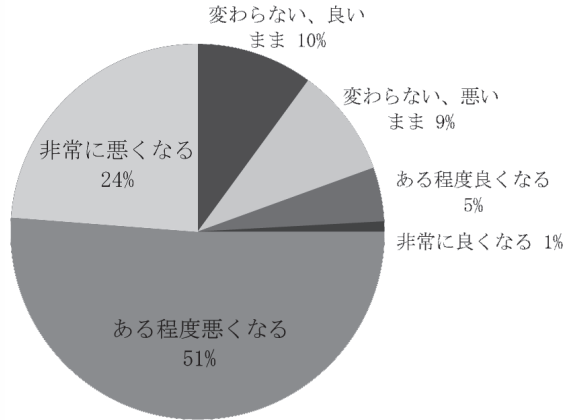
さらに、各社にはそれぞれ独自の特徴と強みがある。サイゼリヤは価格の低さで知られている。例えば、ピザハットのミートスパゲティーは28元であるが、サイゼリヤは9元である。またピザハットの9インチのピザは安いものでも49元程度であるが、サイゼリヤは19元程度しかない。まさに価格破壊だと言われている [サーチナ総合研究所 2011a]。味千ラーメンは味にこだわりがあるという。フランチャイズ契約の条件の1つは「ラーメンの味を変えない」ことであり、資金調達や事業展開は現地パートナーに任せるが、「味千ラーメンの基本の味を守ること」は重光産業が行う [重光 2010、p.143]。吉野家の強みとしては出店ペースの速さ及び優れた集客力を挙げることができる [サーチナ総合研究所 2011a]。

しかし一方では、各社はそれぞれ問題もあり、ここに至るまでの中国での事業展開は決して容易ではなかった。

サイゼリヤは2003年12月に上海1号店、翌年3月に上海2号店をオープンしたが、まったく客が来なかった。そこで、社長の決断で2004年8月、すべてのメニューを半額にすることが決まった。何の宣伝もしなかったが、3日目に、ランチタイムに突然行列ができて、その後も客は増える一方であった。店の収支は単月では即黒字化、値下げ後にオープンした店舗は郊外に立地する1店を除いてすべて単月黒字で推移しており、9カ月で投資回収した店もあるという [『週刊東洋経済』2007年2月3日]。

味千ラーメンは2011年にスープをめぐる事件があった。各店舗で仕込んでいたのに、工場で作られているのではないかとの噂がインターネットなどで流れ、中国メディアは、スープは濃縮還元スープであったとして「骨湯門」（とんこつスープキャンダル）の名で大々的に報道した。また、スープにカルシウムなどの成分が多く含まれることを宣伝に使っていたのにもかかわらず、誤って未還元の濃縮スープ中での含有量を表示していたことが問題となった。上海市当局は同市内に展開する味千ラーメンを、虚偽宣伝の疑いで調査し、11月に味千ラーメンに対して20万元（約240万円）の罰金支払いを命じた⁽¹⁹⁾。事件後、サーチナ総合研究所は上海市民1,000人を対象にインターネット調査を実施し、上海市民において味千ラーメンは高い知名度があることと、事件で味千ラーメンのイメージが大きく損なわれたことがわかったという（図10）⁽²⁰⁾。

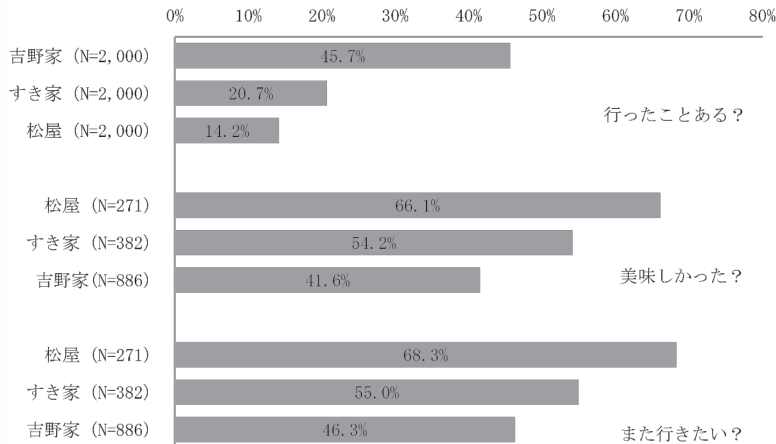
図 10 「骨湯門」の報道による味千ラーメンに対するイメージの変化



出典：サーチナ総合研究所 2011b より作成。

吉野家は出店ペースが速くて集客力があると先ほど述べた。上海市民 2,000 人を対象に実際に食べに行ったことがある日系外食店 13 社⁽²¹⁾ について行われた調査によると、吉野家に行ったことがある人は全体の 45.7%、すき家と松屋はそれぞれ 20.7%、14.2%で、上海における牛丼 3 社の中でも、吉野家が「行ったことがある」比率は極めて高い。しかし、同じ対象者に、「美味しかったか」と「また行きたいか」と聞いたところ、吉野家は低く評価されてしまっているということがわかった (図 11)。

図 11 牛丼 3 社に対する上海市民の評価



注：サーチナ総合研究所が 2011 年 3 月実施したインターネット調査の結果。
出典：サーチナ総合研究所 2011a より作成。

このように、中国において、日本食は高品質で安全・安心かつ健康に良いというイメージ及び日本流の良質なサービスで人気があるが、各社には価格設定が比較的高いことや、出店ペースを追求する一方で味の管理・維持を怠ってしまうことなど、さまざまな問題も存在しているのである。

五. おわりに

以上、日中における外食市場の規模を比較したうえで、日系外食企業の中国進出の可能性と課題について考察を行った。本稿の結論は主に以下のとおりである。

1. 日系外食企業の中国進出の可能性について

人口減と少子高齢化の進展を背景に、日本における外食市場は急速に縮小し、またこのような傾向は今後も確実に続いていくと言える。

一方、所得水準の上昇及びそれに伴った飲食消費支出の増加、品質の高い飲食サービスへの追求といった人々の食生活の多様化や消費意識の変化などを背景に、中国における外食市場は急速に成長している。

これからも続く高い経済成長や所得の向上、都市部における人口の増加などから、中国における外食市場の拡大は今後も継続していくと考えられる。

すでに多くの日系外食企業が中国進出を果たしており、中国で成功している企業も少なくない。特に吉野家、味千ラーメン、サイゼリヤなどの大手は中国における店舗数が急速に増加している。

中国外食市場が大きいうえに、高品質で安全・安心かつ健康によいという日本食のイメージ及び日本流の良質なサービスが現地の人々の追求に合致したことは、日系外食企業の中国展開に追い風になったと思われる。

2. 日系外食企業の中国進出の課題について

中国市場の大きさの割に、また米国の中国進出外食企業と比べると、日系外食企業の中国店舗数はまだ比較的少なく、これからさらなる店舗数の増加が期待される。日本食は安全・安心、健康によいイメージが定着しているなどの強みがあるが、比較的価格が高くてブランド力が弱いなどの問題もあり、中国現地外食企業及び他外国外食企業との激しい競争に勝ち抜くためには、これらの問題を解決しなければならない。

中国における日系外食企業の進出先にも大きな余地が残されている。これまでの進出は上海を中心とした沿岸部の一部大都市に集中しており、競争が激しくてコストが高い上海より、沿岸部中堅都市及び内陸部大都市への進出の模索が今後の課題である。

進出の方法においては、独資や合弁、FCなど複数のモデルがあるが、それぞれメリット・デメリットがあって、企業の事情に基づいて最適モデルを選定することが求められる。

注

- (1) 金額指数の計算は消費者物価の変動分を取り除いたものである。
- (2) 中国は経済効果をねらって1999年から年に2度の大型連休（春節（旧正月）から始まる1週間と国慶節（10月1日）から始まる1週間）を導入した。また2008年から年次有給休暇について法律によって定めるようになった（勤務1年以上10年未満は年休5日間、10年以上20年未満は10日間、20年以上は15日間とする）。

- (3) うち 0～14 歳 16.5%、15～64 歳 83.5%、65 歳以上 9.1%となる [中国国家統計局編『国民経済と社会発展統計公報』2011 年版]。
- (4) 2010 年 10 月 1 日現在 [矢野恒太記念会『日本国勢図会』2011/12]。
- (5) 日本経済新聞 1992 年 3 月 5 日。
- (6) 日経流通新聞 1992 年 3 月 24 日。
- (7) 台湾、香港、中国、韓国、インドネシア、タイ。
- (8) 日経流通新聞 1997 年 2 月 6 日。
- (9) 日本経済新聞 2012 年 10 月 25 日。
- (10) 日経産業新聞 1995 年 6 月 16 日。
- (11) 日経流通新聞 1997 年 9 月 25 日。
- (12) これまで上海と深圳にはテストキッチンを備える工場を設けているが、スープの素などの材料は熊本市の本社工場から送っていた [日本経済新聞 2004 年 9 月 25 日]。
- (13) 日経流通新聞 2007 年 4 月 6 日。
- (14) 日経流通新聞 2003 年 8 月 14 日。
- (15) 日経流通新聞 2006 年 11 月 20 日。
- (16) 日経流通新聞 2007 年 12 月 3 日。
- (17) 『通商白書』2012 年版では、その原因について、吉野家の海外店舗数は多いものの、フランチャイズチェーン展開が中心であるため、収益への貢献度は低いと分析している。
- (18) 日本国内 882 店舗合計で売上高 954 億 1,600 万円、営業利益 113 億 2,000 万円 [サイゼリヤホームページ]。
- (19) 広州日報 2011 年 11 月 19 日。
- (20) 2008 年、サイゼリヤにも同社中国製ビザ生地から微量メラミン検出された事件があった [日本経済新聞 2008 年 10 月 21 日]。
- (21) ここでいう日系外食 13 社とは、吉野家、味千ラーメン、サイゼリヤ、すき家、松屋、ロイヤルホスト、ミスタードーナツ、CoCo 壺番屋、サガミ、はなまるうどん、どさん子、和民、カフェ・グラッチェを含む。

参考文献

- 稲垣清 (2010) 『中国進出企業地図』 蒼蒼社
- 遠藤慎也 (2012) 「外食業界—国内における「外食産業スパイラル」と中国への展開余地の考察」みずほ産業調査 2012.No.2
- 経済産業省『通商白書』2012 年版
- 重光克昭 (2010) 『中国で一番成功している日本の外食チェーンは熊本の小さなラーメン屋だって知ってますか?』ダイヤモンド社
- 総務省統計局『世界の統計』2011 年版
- 総務省統計局『日本の統計』各年版
- ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』2011 年 11 月 26 日

- 高橋進監修 (2010) 『日本経済ダイジェスト』 2010年版高橋書店
- 田代大助 (2011) 「外食ビジネスが中国で成功するための源泉とは？」 大和総研 Asian Insight 2011.6
- 中国国家统计局編 『国民経済と社会発展統計公報』 各年版
- 中国国家统计局編 『中国統計摘要』 2011年版
- 中国国家统计局編 『中国統計年鑑』 2011年版
- 土屋晃ほか編著 (2011) 『アジアで飲食ビジネスチャンスをつかめ』 カナリア書房
- 東洋経済新報社 『週刊東洋経済』 2007年2月3日
- 21世紀中国総研編 『中国情報ハンドブック』 2012年版蒼蒼社
- 原井瞳 (2011) 「中国での本格展開を目指す日系外食チェーン」 三井住友銀行 monthly review 2011.8
- 矢野恒太記念会 『日本国勢図会』 2011/12
- 矢吹晋編 (2010) 『中国経済地図』 蒼蒼社
- 味千ラーメン <http://www.aji1000.co.jp> (2012年10月1日アクセス、下同)
- サイゼリヤ <http://www.saizeriya.co.jp>
- サーチナ総合研究所 (2011a) 「上海進出の日系外食企業に関する調査」 <http://searchina.ne.jp>
- サーチナ総合研究所 (2011b) 「味千ラーメン骨湯門、消費者の反応」 <http://searchina.ne.jp>
- 食の安全・安心財団 <http://anan-zaidan.or.jp>
- 総務省統計局 <http://www.stat.go.jp>
- 大衆点評網 <http://www.dianping.com>
- 中国国家统计局 <http://www.stats.gov.cn>
- 中国商務部 <http://www.mofcom.gov.cn>
- 中国政府網 <http://www.gov.cn>
- 中国調理協会ホームページ <http://www.ccas.com.cn>
- 吉野家ホールディングス <http://www.yoshinoya-holdings.com>