

ジャパニーズ・マーケット・レポート NO.67

外食産業

はじめに

日本における外食産業の歴史は古く、1600年代に遡る。その後、交通インフラの発達に伴い、街道沿いには「一膳飯屋」が登場した。このような形態は明治期以降も引き継がれたが、ほとんどの外食店舗は個人経営店であり、産業と呼べるような状況ではなかった。日本の外食産業がスタートしたのは、米国で発達したチェーンレストランの発想と仕組みが日本に紹介された1970年代以降のことである。近年は、外食産業の成熟化を指摘する意見も多いが、多くの海外外食チェーン店が日本に参入している。例えば、「スターバックスコーヒー」は、スペシャルティコーヒー市場という新市場を日本で創出した。

日本人海外渡航経験者の増加、海外からの入込数の増加を受けて、国内の食のグローバル化は年々進んでいる。こうした傾向を受けて、中国・台湾・ベトナムなど、アジア諸国の企業の日本参入も増加傾向にある。

このように、日本の「外食産業」においては、海外企業の果たす役割は大きい上に、今後の参入余地も十分にある。本レポートは、外食産業における先行参入事例への調査を中心に、海外企業の参入状況、参入時の障壁を明らかにし、対日投資の促進・拡大のための情報を提供する。

本レポートの調査対象は、日本の外食産業をリードしてきたファストフード市場、近年の外食活性化と積極的な外資参入を引き起こしたカフェ市場、新たなマーケットを創出しつつあるカジュアルダイニング市場である。

デリ・惣菜市場は、百貨店の地下街の人気や路面店の増加により拡大基調にあるが、今回の調査では、イートインを主とする業態を中心に調査を行ったため、本レポートでは触れていない。

目次

要旨	1
・市場概要	2
A．外食産業全体の市場動向	2
B．分野別市場動向	6
1．ファストフード	6
2．カフェ	12
3．カジュアルダイニング	15
・関連法規等	17
A．中小小売商業振興法（2002年4月改正）	17
B．食品衛生法（1947年）	18
C．生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律（生衛法）（2000年）	18
D．製造物責任法（PL法・1994年）	18
E．水質汚濁防止法（1970年）	19
F．食品リサイクル法（2001年5月）	19
G．その他の法	20
1．風俗営業の規則及び業務の適正化等に関する法律（1948年）	20
2．栄養改善法（1952年）	20
・日本のビジネスモデル、商慣習	21
A．食材の流通	21
1．自社物流	22
2．ルートセールス	23
3．業務用問屋	23
4．その他	23
B．分野別流通事情	24
1．ファストフード	24
2．カフェ	24
3．カジュアルダイニング	25
・外資参入事例	26
A．市場拡大が見込まれる分野での事業化事例	26
B．日本での事業拡大に失敗した事例の分析	27
・市場アクセスへのアドバイス	31
A．今後の市場見通し	31
1．市場予測	31
2．今後市場の成長が見込まれる分野	31
B．適切な事業化方法の検討	32

1. 日本市場進出に当たっての留意点	32
2. 消費者へのアプローチ・PR	34
C. 個別分野における提言	34
1. ファストフード	34
2. カフェ	36
3. カジュアルダイニング	37
. 資料	39
A. データ資料	39
B. 見本市・展示会、関連機関等のリスト	41
1. 関連見本市・展示会リスト	41
2. 関連機関リスト	42
対日投資の手続き	53
A. 拠点設立までの概要と流れ	53
1. 拠点の設立	53
2. 投資関連法規	54
3. 対日投資に係る優遇制度	55
B. 対日投資関連の情報源	57
C. ジェトロのサービス	58
1. 対日投資のパートナー探しを支援	58
2. 対日投資のための情報を提供	59
3. その他	59

要旨

日本の外食産業市場規模は 2001 年で 32 兆円であった（飲食店のテイクアウトや惣菜を含む。）1970 年に海外の外食チェーンが初めて日本市場に本格的に参入して以来、外資系チェーンは日本の外食産業において大きな役割を果たしてきた。近年も「スターバックスコーヒー」をはじめとするカフェチェーン、「ゲウチャイ」などのアジアンレストランなどが相次いで日本に進出し、業績を伸ばしている。

本レポートでは、ファストフード市場、カフェ市場、カジュアルダイニング市場に焦点を当てている。これらの市場は 2002 年現在、外資の進出が活発である。ファストフード市場は、日本マクドナルド、日本ケンタッキー・フライド・チキン、ミスタードーナツ（ダスキン）の 3 社が外資系企業として大きな成功を収めている。日本ではこれら巨大チェーンが既に設立しているので、海外企業が進出する余地はないと指摘する声もある。しかし、丼や麺類といった新しい分野はもちろんのこと、サンドイッチ、ハンバーガーといった従来からの分野でも外資進出の余地は、まだ十分にある。カフェ市場は、米国系企業の進出と成功がきっかけとなり、ヨーロッパ、アジアの企業も日本へ進出している。一方、カジュアルダイニング市場は、日本の外食産業を牽引してきた居酒屋、ファミリーレストランといった市場の変化を受けて、90 年代末に著しく成長してきた新興マーケットである。1999 年以降に進出してきた外資系チェーンが順調に店舗数を増やしており、今後も市場拡大が見込まれる。

今回、上記 3 つの分野における外資参入事例から、成功のポイントは国内市場に対する理解度、国内提携先への権限委譲、教育をはじめとする協力関係の構築であることが明らかになった。これらが 1 点でも欠けると、「ダンキンドーナツ」や「バーガーキング」のように、本国では大きく有名なチェーン店であっても、日本市場での事業拡大には至らないことがある。逆に「クアアイナ」のように小チェーンであっても、明確な店舗コンセプトを持ち、且つ日本市場の特性を十分に把握していれば、日本市場で店舗数を伸ばすことができる。

日本国内の外食元年と言われる 1970 年から約 30 年が経過した。その間、チェーン店は増加したものの、店舗数から見るとまだ日本では個人経営店の割合が多い。今後日本市場では、ますます外食店のチェーン化が進展してくることが予想される。一方、日本人の食のグローバル化が加速してきており、海外の外食が受け入れられやすい環境が整ってきている。さらに、日本人の食の外部化率は、上昇を続けている。このような追い風をうまく利用することができれば、今後も世界各国のさまざまなカテゴリーの外食企業が、日本市場に参入することは可能と思われる。

．市場概要

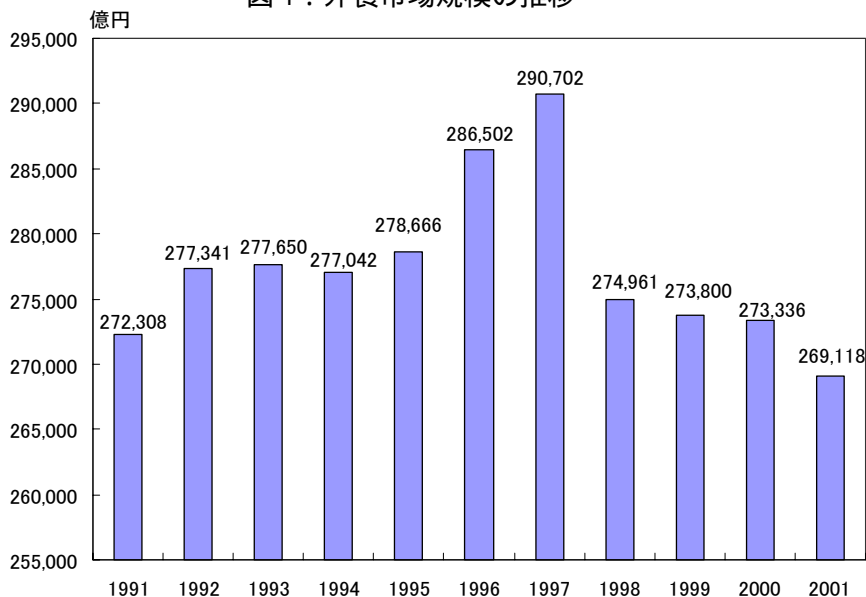
A．外食産業全体の市場動向

外食産業の市場規模を知る際には、一般に、農林水産省の外郭団体である財団法人外食産業総合調査研究センターが毎年4月に発表するデータが用いられる。最も新しいものは2002年4月に発表された2001年のものである。(表1、図1)

2001年の個人消費は、依然として景気停滞感が強く、低調のまま推移した。個人消費の低迷を受け、家計における1人当たり外食支出額も4年連続で減少している。

外食産業総合調査研究センターがまとめた2001年の外食産業市場規模は、26兆9,118億円(前年比1.5%減)と推計される。1998年以降の市場規模は、1998年が前年比2.0%減、1999年が同3.9%減と縮小傾向が顕著だったが、2000年は同0.7%減とやや回復傾向を示した。しかし、2001年は米国の同時多発テロ事件などによる社会不安の増大、BSE問題や食品偽表示問題の表面化などにより、再び市場の縮小傾向が強まった。

図1．外食市場規模の推移



出所：外食産業総合調査研究センター調べ

飲食店のテイクアウトや惣菜・デリなどを含む「料理品小売業」の売上を加えた広義の外食市場の規模も、2000年の32兆3,214億円から0.9%減少し、32兆262億円にとどまった。大半の外食店の売上が含まれる「飲食店」の市場規模は、12兆7,649億円と前年を1.2%下回った。うち、ファミリーレストランや定食屋などの一般飲食店、中華料理店(ラーメン店などを含む)、東洋料理店(焼肉店などを含む)などを含む「食堂・レストラン」の市

市場規模は9兆332億円（前年比1.9%減）とやや落ち込んでいる。

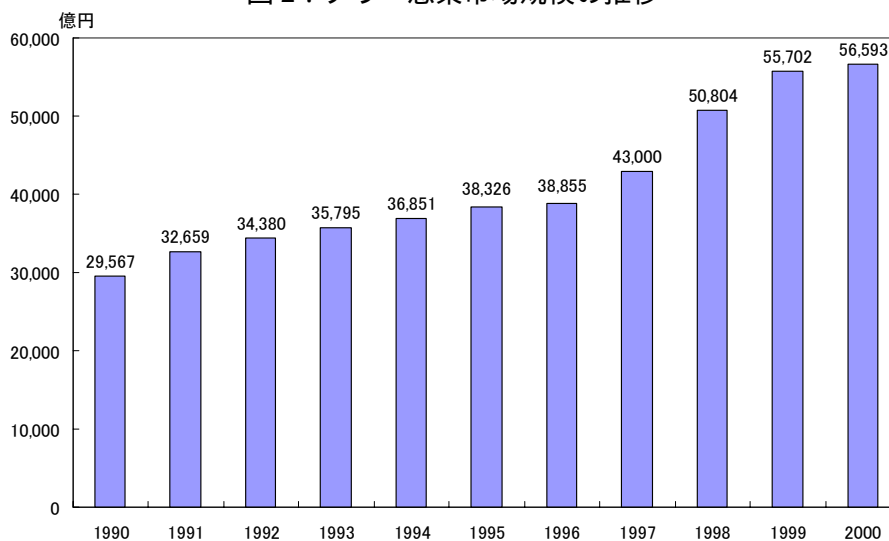
全体的に市場は縮小傾向だが、「うどん・そば店」は堅調に推移し、ほぼ前年並みの1兆1,093億円を維持した。ファストフードのハンバーガー店やお好み焼き店などの「その他の飲食店」の市場規模は、低価格戦略が功を奏し、1兆1,973億円（前年比2.4%増）に達した。

一方、料飲主体部門の市場規模は5兆8,722億円と前年を2.3%下回った。料飲主体部門は1998年以降、外食産業全体と同様、マイナス基調にあり、1998年が前年比2.7%減、1999年が同7.3%減、2000年が同2.4%減と毎年2%以上の縮小が続いている。

「喫茶店」は、チェーン店の台頭で、市場の大半を占める個人店の閉鎖が続き、前年比4.9%減と最大の落込みを見せた。また、「居酒屋・ビヤホール等」、「料亭・バー等」は、家計需要の減退に加え、法人需要の長期的な低値傾向により、いずれも前年比1.7%減に終わった。「居酒屋・バー等」の市場規模は1兆2,439億円、「料亭・バー等」の市場規模は3兆4,544億円となっている。

弁当店や惣菜店、テイクアウト主体の外食店、コンビニエンスストアのファストフード部門が含まれる「料理品小売業」の市場規模は前年同様、好調を維持し、前年を2.1%上回った。市場規模は5兆7,781億円と、「料飲主体部門」とほぼ同じ規模まで拡大してきている。

図2. デリ・惣菜市場規模の推移



出所：外食産業総合調査研究センター調べ

バブル経済崩壊後も、外食市場規模は、1997年まで拡大基調だったが、長引く景気の低迷で個人消費が減退したため、この5年間は縮小が続いている。売上規模で上位に食い込んだチェーンの中には、積極的な出店や低価格路線により、業績が上昇した企業もあるが、一部のチェーンは、低価格化、メニュー多様化への対応の遅れが響き、市場の縮小につれて、業績が悪化した。こうした企業優劣の鮮明化は、ファストフード、ファミリーレストラン、居酒屋など、日本の外食産業をリードしてきた分野で健著に見られた。

表 1 . 外食産業の市場規模推移 (2000 ~ 01 年)

	実数 (億円)		対前年比 (%)		構成比
	2001 年	2000 年	2001 年	2000 年	2001 年
給食主体部門	210,346	213,155	1.3	0.3	78.2
営業給食	171,096	173,768	1.5	0.2	63.6
飲食店	127,649	129,241	1.2	0.7	47.4
- 食堂・レストラン	90,332	92,120	1.9	0.0	33.6
- そば・うどん店	11,093	11,089	0.0	3.2	4.1
- すし店	14,251	14,335	0.6	0.4	5.3
国内線機内食等	2,511	2,563	2.0	0.7	0.9
宿泊施設	40,936	41,964	2.4	1.0	15.2
集団給食	39,250	39,387	0.3	0.7	14.6
学校	4,838	4,853	0.3	0.3	1.8
事業所	21,059	21,192	0.6	0.6	7.8
- 社員食堂等給食	14,422	14,477	0.4	0.5	5.4
- 弁当給食	6,637	6,715	1.2	0.6	2.5
病院	11,071	11,104	0.3	2.9	4.1
保育所給食	2,282	2,238	2.0	4.1	0.8
料飲主体部門	58,772	60,181	2.3	2.0	21.8
喫茶店・居酒屋等	24,228	25,047	3.3	2.3	9.0
喫茶店	11,789	12,396	4.9	2.8	4.4
居酒屋・ピヤホール等	12,439	12,651	1.7	1.8	4.6
料亭・バー等	34,544	35,134	1.7	1.8	12.8
料亭	4,128	4,198	1.7	1.8	1.5
バー・キャバレー・ナイトクラブ	30,416	30,936	1.7	1.8	11.3
狭義の外食産業	269,118	273,336	1.5	0.2	100.0
料理品小売業	57,781	56,593	2.1	1.6	
弁当給食を除く	51,144	49,878	2.5	1.9	
弁当給食 (再掲)	6,637	6,715	1.2	0.6	
広義の外食産業 (料理品小売業を含む)	320,262	323,214	0.9	0.1	

出所：外食産業総合調査研究センター調べ

2000 年と同様、2001 年の外食産業市場のキーワードは、“低価格”であった。2000 年は洋風ファストフードのハンバーガーなどでの低価格化が話題になったが、2001 年は、牛丼などの和風ファストフード分野でも低価格競争が激化した。

2001 年の大きな出来事の一つは、食の安全性に対する信頼が大きく揺らいだことである。

B S E 感染牛が発見され、外食店の業績に大きな影響を及ぼした。1998 年ごろから好調が続いていた焼肉業界は特に大きな打撃を受けた。

低価格化により、業績が急拡大した牛丼チェーンも、最大手である吉野家ディー・アンド・シーの 10 月の既存店売上高が前年同月比 17%減を記録したのをはじめとして、各社とも売上が 20%程度落ち込んだ。

平日半額プログラム¹を打ち切った日本マクドナルドは、値上げと B S E 問題が同時期に重なったこともあり、2001 年 10 月の既存店売上高が前年同月比 17.6%減と過去最大の落ち込みを見せた。

B S E 問題の影響は長引き、2002 年に入って、ようやく全体的に回復に向かっている。日本でも食の安全性に対する消費者の意識は年々高まり、外食産業にも原材料段階からの衛生管理が求められる時代になった。

2001 年に、ファミリーレストランの「CASA」、居酒屋の「藩」などを展開してきた西洋フードシステムズが、英国のコントラクトフード大手であるコンパス・グループ P L C の傘下に入った。西洋フードシステムズの 2002 年 3 月期売上高は 827 億 8,600 万円（国内外食企業の売上高で 19 位）であった。同社は、コントラクト事業（給食事業）、コンセッション事業（特定の場所で営業権を得て、店舗運営を行う業務：同社の場合は都市型商業施設内のレストラン事業）、ロードサイドレストラン事業を展開してきたが、2001 年の社長交代後、ロードサイドレストラン事業を売却し、コントラクト事業に注力していく方針を明らかにしていた。

さらにコンパス・グループ P L C は、2001 年 3 月、伊藤忠商事の子会社で給食企業のガードナーマーチャントジャパン社と資本提携した。これを機に、社名をコンパスグループ・ジャパンに変更したガードナーマーチャントジャパン社の今後の展開が注目されている。

外食産業における M & A は、1998 年以降、コンパスのような外資と日本企業の間だけでなく、国内企業間でも活発になった。特にコントラクトフード分野で M & A が活発になり、中小企業の淘汰が進んでいる。

表 2 . 1998 年以降の外食産業における主な M & A

1998 年	グルメ杵屋（和風ファミリーレストラン）が回転寿司の元気寿司に資本参加。
1999 年	コモコフード（スナックフード）がピーターパン（同）を買収。
2000 年	エームサービス（コントラクトフード）がアイ・コム（同）を買収。
2000 年	グリーンハウス（コントラクトフード）が日本橋サービス（同）を買収。
2000 年	村さ来本社（居酒屋）が関西稲ぎく（和風ディナーレストラン）を買収。
2000 年	タスコシステム（居酒屋）がオオカ（中華ディナーレストラン）を買収。

¹ 「平日半額プログラム」 = 日本マクドナルドが 2000 年 2 月 14 日から実施したキャンペーン。主力商品の「ハンバーガー」(130 円)、「チーズバーガー」(160 円)を平日限定で半額にしたが、2002 年 1 月 29 日に打ち切りが発表された。

2000年	ゼンショー（和風ファストフード）がココスジャパン（洋風ファミリーレストラン）を買収。
2001年	江戸沢（和風ディナーレストラン）が関原酒造（清酒メーカー）を買収。
2001年	ゼンショー（和風ファストフード）がぎゅうあん（和風ファミリーレストラン）を買収。
2001年	プレナス（テイクアウト弁当）がライズ（テイクアウト弁当）を買収。
2001年	安楽亭（焼肉ファミリーレストラン）が上海菜館（中華ファミリーレストラン）を買収。
2001年	メディカルサポート（病院給食）がソデックスコーポレーション（病院給食）と合併。

出所：矢野経済研究所調べ

B．分野別市場動向

1．ファストフード

日本の外食産業をリードしてきたのは、ファミリーレストラン、居酒屋、そして、ファストフードである。日本のファストフード市場には、1970年に日本ケンタッキー・フライド・チキン（外資系）、1971年に日本マクドナルド（外資系）、ミスタードーナツ（外資系）、ダンキンドーナツ（外資系）が登場した。さらに、1972年にはロツテリア（国内系）とモスバーガー（国内系）、1973年にデイリークイーン（外資系）、1974年にサーティワンアイスクリーム（外資系）と国内系・外資系が相次いで1号店をオープンし、業績を拡大した。

フライドチキン、ハンバーガー、ドーナツ、ディッピングスタイルのアイスクリームなどは、当時の日本ではなじみが薄かったため、上記の店が登場するたびに大きな話題を呼んだ。

ファストフードの主な特徴は以下のとおりである。

- 単品もしくは限られたメニュー構成
- カウンター越しのキャッシュ・アンド・キャリースタイル
- 提供時間の早さ
- メニューは原則的にテイクアウト可能
- 基本的にフィンガースナック
- 簡易包装による商品提供
- イートインスペースを持たない店舗もある
- 店内で作り置きするケースもある

日本のファストフードは外資系チェーンを中心に拡大してきたが、ロツテリア、モスフードサービスなど、日本固有のチェーンも初期段階から展開された。これらは外資系チェーンのビジネスモデルを手本として発達してきたが、日本独自のメニューをファストフードチェーンに応用するチェーンも現れた。

その代表的な例が、持ち帰り寿司の「小僧寿し」チェーンと牛丼の「吉野家」チェーンである。両チェーンは、フランチャイズチェーンシステムによりチェーン店の拡大を目指し、それぞれ1970年、1973年に、フランチャイズ1号店を出店した。さらに、1976年には持ち帰り弁当の「ほっかほっか亭」がフランチャイズによる多店舗化を開始し、日本独

自の和風ファストフード市場が形成された。

日本最初の洋風ファストフードは、大手スーパーのダイエーが1970年に出店を開始した「ドムドム」である。「ドムドム」は、圧倒的な集客力を誇り、全国に店舗をもつスーパー・ダイエー内に出店したため、多店舗化は容易であったが、一方でフードコートの色合いが強く、独立したハンバーガー店としてのブランド構築という点ではやや弱かった。

外食産業に大きなインパクトを与えたのは、1969年の第2次資本自由化である。第2次自由化により、外食産業においても、外国企業が、日本のマーケットに直接資本投下できるようになった。それに加えて、高度経済成長の後半期にさしかかっていた当時は、外食機会の増加が確実視される時代でもあった。さらに、高度経済成長の後半期にさしかかっていた当時は、外食機会の増加が確実視されていた。加えて、1960年代後半からは、モータリゼーションの発達を受け、ドライブインのレストランが大きな人気を集めた。

こうした社会の変化を受け、ハンバーガー業界にも外資が相次いで参入した。1970年、英国のハンバーガーチェーン・ウインピー社と食品商社の東食が提携し、大阪・心斎橋にハンバーガー・レストラン「ウインピー」をオープンした。「ウインピー」は、日本に進出した初の海外外食チェーンだったが、翌年9月には、早くも1号店が閉鎖に追い込まれた。「ウインピー」は、英国流を貫き、ナイフ&フォークを使うスタイルでハンバーガーを提供したが、こうした飲食スタイルが日常的に認知されるには、時期が早過ぎた。また、1号店をオープンしたのが、価格意識の非常に強い大阪エリアであったことや、1号店からフランチャイズ展開を行ったということもマイナス要因であった。フランチャイズシステムは多店舗化には有効だが、1970年当時は、フランチャイズそのものに対する認知度が低く、日本ではまだなじみの薄い“ハンバーガー”店で、良いオーナーを獲得することは困難であった。

英国・ウインピー社側は、1号店からフランチャイズ方式を採用するという方針を主張し、東食側を押し切ったが、英国とは食文化の異なる日本では、直営店をオープンし、その後FC化を進める方法が妥当であった。東食ウインピーは、92年に米国のラッセルズ社と新たに事業提携し、ハンバーガーチェーン「ラッセルズ」としてチェーン網の再構築に努めたが、結局、1998年に日本から撤退した。

1971年に日本に上陸した米国の「マクドナルド」は、ウインピーとは異なり、日本側主導で店舗展開を進めた。日本マクドナルドは、米国のマクドナルド・コーポレーションと藤田商店の折半出資により設立されたが、当初、米国マクドナルド社が日本参入を計画していた時点では、商社、小売企業などが有力な合弁候補先として挙がっていた。これらの候補先との交渉を進めていたのが、当時、藤田商店の社長であった藤田田氏で、米国・マクドナルド社は、藤田氏の類まれな交渉力を見込んで、白羽の矢を立てた。

藤田田氏は、米国側の提案に対して、出資比率を50:50とすること、社長は日本人が務め、米国側は経営に口出ししない、利益は日本国内への再投資に用いる（米国に日本の利益を持ち出さない）、経営権、人事権などはすべて日本側に帰属する、経営ノウハウを提供するなどを条件に、事業提携を進めた。

しかし、実際には、日本での事業に関しては、米国側からさまざまな“提案”があった。

1号店の出店に関しても、立地選定で米国側と藤田氏の意見が食い違った。米国側はロードサイドでの出店を希望したのに対し、藤田氏は「日本の文化は中央発信である。現在の日本文化の中心は東京であり、東京の中心である繁華街から店舗展開を行うことが必要だ」と主張した。この主張が受け入れられ、日本マクドナルドは、1971年7月20日、東京・銀座の百貨店・三越1階にオープンし、成功を収めた。

表3. 1970年代初頭に参入してきたハンバーガーチェーン

	進出企業	提携先
1970年	英国・ウインピー社（撤退）	東食
1971年	米国・バーガーシェフ社（撤退）	ゼネラルフーズ
1971年	米国・マクドナルド社	藤田商店
1972年	米国・A & Wハンバーガー社（撤退）	明治製菓・シンエーフーズ
1974年	米国・ハーディーズ社（撤退）	兼松江商

出所：矢野経済研究所調べ

ウインピー、マクドナルドに代表されるように、1970年代初頭は、外資系チェーンの進出が最も盛んであった。マクドナルドがオープンした1971年には、ゼネラルフーズが米国・バーガーシェフ社と提携し、直営1号店を神奈川県茅ヶ崎市に出店した。「バーガーシェフ」は、米国で主流のロードサイドに1号店をオープンしたが、当時の日本の状況とはギャップがあったために、1年足らずで閉店し、チェーン化が進まぬまま撤退していった。

1972年には、米国のA & Wハンバーガーが、明治製菓を出店パートナーとして、フランチャイズ契約を締結し、国内事業を開始した。また、1974年には兼松江商が米国・ハーディーズ社と提携し、1975年に1号店を出店した。これらの米国系チェーンは、英国のウインピーのように、ナイフ&フォークスタイルは採らなかったものの、立地戦略などで米国流を貫いたため、日本では成功を収めることができなかった。近年でも「カールスジュニア」や「バーガーキング」が日本での事業展開に失敗し、撤退を余儀なくされた。こうした外資系のチェーンの動向を見ていくと、「マクドナルド」の成功が“例外”であることが分かる。

1970年代、ハンバーガー業界は、外資だけでなく、国内企業の参入も相次いだ。「ロツテリア」、「モスバーガー」（いずれも1972年）、「明治サンテ・オレ」（1973年）、「森永ラブ」（1974年）、「ファーストキッチン」（1977年）が設立された。現在の主要チェーンは、ほとんど、このころに登場している。

当時のハンバーガーは、まだ、中間食的な位置付けであり、ハンバーガーチェーン店側もランチやディナー帯での利用に大きな期待を寄せていなかった。従って、「ロツテリア」のロツテ商事や「明治サンテ・オレ」の明治製菓、「森永ラブ」の森永製菓等、中間食の主役である製菓企業の参入が目立った。

1980年代に入り、マクドナルドの拡大と、異業種からのユニークなパッケージ展開が活

発化した。日本マクドナルドは、1982年に外食チェーンで売上規模がトップとなり、1984年には店舗売上高が1,000億円に到達した。さらに同社は、「チキンナゲット」(1982年)、「モーニングメニューの導入」(1985年)と、新たな取組みを進め、業績を拡大することに成功した。こうしたマクドナルドの動きに、他社が追随した。

ファミリーレストラン大手のロイヤルは、クロワッサンサンドをコアメニューとする「ベッカーズ」を1986年にオープンした。同じくファミリーレストランのサトレストランシステムズが、米国の小型バーガーチェーン・ホワイトキャッスル社と提携し、日本国内で事業を開始した。1988年にオープンした石亭開発のグルメバーガー「ジョニー・ロケッツ」など、セミレストランスタイルの高級バーガーショップが1980年代後半から、徐々に目立つようになってきた。

一方、他のハンバーガーチェーンは、ロッテリアが小商圏でも展開できる低投資型チェーン店「ロロバーガー」の実験店を出店したり、明治サンテ・オレが“大人のためのハンバーガーショップ”というコンセプトで「バーガーバー」を出店したりと、巨大化するマクドナルドに対抗した新しい業態の開発が次々に進んだ。

1980年代は、ハンバーガー業界がサービス形態の多様化の可能性を追求した時期であった。特に注目されたのは、日本マクドナルドの「サンキューセット²」(1987年)に始まるディスカウント戦略であった。1988年には対抗チェーンの「ロッテリア」が「サンパチセット³」を導入した。この大手2社のディスカウント競争に巻き込まれ、これに続く「ファーストキッチン」、「明治サンテ・オレ」、「森永ラブ」などもディスカウントせざるを得ない状況になった。このディスカウント競争によって、日本マクドナルドの業績は急激に伸長し、1987年度決算では、売上高が前期比10.1%増の1,435億円、経常利益が同9.2%増の96億円といずれも過去最高を記録した。同社は1988年にも、価格据え置きでの商品増量、人気商品の「ビッグマック」の値下げ、「サンキューセット」の販売再開、「サブロクセット⁴」の販売など、さまざまなディスカウント策を切れ目なく実施した。こうしたディスカウント戦略は、ハンバーガー業界に市場拡大をもたらした。日本マクドナルドは、この戦略でシェアを高め、業界独走の基盤を確立した。

大手ハンバーガーチェーンでは、「ドムドム」と「モスバーガー」のみが、この熾烈なディスカウント競争に参戦しなかった。モスバーガーは2等立地、3等立地への出店、クック・トゥ・オーダー⁵による商品提供など、さまざまな点でマクドナルドと異なる独自戦略を貫き、成長してきた。同社は、FCオーナーの利益が確保できないという理由で、価格競争に参入しなかったが、各社が価格競争を繰り広げる中で、“クオリティのモス”を印象づけ

² 1987年に日本マクドナルドが開始したプロモーション。主力商品の「ハンバーガー」、「チーズバーガー」、「フィレオフィッシュ」のいずれかと、ポテト、ドリンクをセットにして390円で販売した。

³ 1988年にロッテリアが日本マクドナルドの「サンキューセット」に対抗して導入したプロモーション。セットの形態は日本マクドナルドと同様で、価格を10円引き下げた。

⁴ ロッテリアの「サンパチセット」への対抗策として、日本マクドナルドが1988年に開始したプロモーション。サンキューセットと同様のセットメニューを360円で提供した。

⁵ オーダーを受けてから商品の調理を始める提供スタイル。ファストフードでは、作り置きが一般的だが、近年、“クック・トゥ・オーダー”が広まりつつある。

ることに成功し、マクドナルドに次ぐ大手チェーンに成長した。

1990年代に入って、価格競争はますます過熱した。「マクドナルド」、「ロツテリア」のセット販売は、定番メニューとして定着した。日本マクドナルドは、1994年に「バリューセット⁶」の販売を開始し、1995年には、「ハンバーガー」、「チーズバーガー」、「ダブルバーガー」、「ダブルチーズバーガー」の主力4商品の価格を、それぞれ130円、160円、240円、270円に改定した。その後も断続的に“期間限定”で半額プロモーションを実施し、シェアをますます拡大した。2000年2月14日には、平日に主要商品を半額とする「ウィークデースマイル」プログラムを開始した。同プログラムは、業界内だけでなく、他業態の外食店にも低価格化を波及させた。日本マクドナルドの徹底した低価格戦略は、大手ハンバーガーチェーンの一つであった森永ラブの撤退、他社店舗の引き受けで拡大をねらったバーガーキングの撤退、モスフードサービスの業績悪化に少なからず影響を及ぼした。

2002年現在では、牛丼や天丼など、日本型のファストフードチェーン（＝和風ファストフード）が成立しているが、1970年当時は、ファストフードハンバーガーであった。フランチャイズシステムや、テイクアウトとイートインを兼ね備えた店舗スタイル、キャッシュ・アンド・キャリースタイルなど、現在の外食産業では当然とされる店舗運営スタイルの定着に貢献した。さらに、マニュアルの整備、セントラルキッチンへの導入、チェーンオペレーションの確立、雇用の創造、全国規模での展開、関連業界の重層化などにより、飲食業の産業化が促進された。

30年を経過したハンバーガー業界は、店舗数が増大し、競争がますます熾烈化した。コンビニエンスストア、和風ファストフード、低価格化・小型化を進めるファミリーレストラン、ますますファストフード化を進めるカフェなど、周辺業態との競争も激しさを増している。

⁶ 海外のマクドナルドで先行実施していたプロモーション「エクストラ・バリュー・ミール」の日本版。1994年3月に開始。ハンバーガー、ポテト、ドリンクのセットを400円としたのをはじめ、主要メニューとポテト、ドリンクを組み合わせたメニューを400円、500円、600円の“バリュー価格”で提供した。

表4. ハンバーガー業界の歩み

1970年	ダイエーが「ドムドム」の1号店を出店。
1970年	食品商社の東食が、英国のウインピー社と事業提携し、東食ウインピーを設立。12月に大阪・心斎橋に1号店を出店した（日本からは撤退）。
1971年5月	藤田商店が、米国のマクドナルド・コーポレーションの折半出資により、日本マクドナルドが設立された。
1971年6月	ゼネラルフーズが、米国のバーガーシェフ社と提携し、「バーガーシェフ」をオープン（日本からは撤退）。
1971年7月	日本マクドナルドが、東京・銀座に1号店をオープン。
1972年2月	ロッテがハンバーガーショップを運営するロッテリアを設立した。
1972年9月	ロッテリアが直営2店、FC2店を同時オープン。
1972年3月	モスバーガーの実験店が東京・成増にオープン。
1972年6月	明治製菓、シンエーフーズが米国のA&W社と提携（日本からは撤退）。
1972年7月	モスフードサービスが設立。
1973年4月	林兼産業がハンバーガーショップ「キリー」の1号店をオープン（多店舗化が進まず、撤退）。
1973年7月	明治乳業が「明治サンテ・オレ」の1号店を出店。
1974年8月	兼松江商が米国のハーディーズ社と提携（日本からは撤退）。
1974年12月	森永キャンディーストアが「森永ラブ」の1号店を出店。
1977年10月	サントリーが外食子会社として、ファーストキッチンを設立。
1979年9月	ダイエーが、米国のウェンディーズ社と事業提携。
1980年3月	バーガーワールドが設立され、100円バーガーショップの展開を開始（多店舗化が進まず、撤退）。
1980年5月	ウェンディーズの1号店がオープン。
1984年12月	日本マクドナルドが売上高1,000億円を突破。
1985年1月	マクドナルド全店に朝食メニューが導入される。
1986年3月	京樽が「バーガーショー」の展開を開始（多店舗化が進まず、撤退）。
1986年5月	ロイヤルがベッカーズを設立。
1986年11月	サトレストランシステムズが、100円バーガーの「ホワイトキャッスル」の展開を開始（日本からは撤退）。
1988年3月	モスフードサービスが東証2部に上場。
1990年5月	ジェイアール東日本レストランがロイヤルから「ベッカーズ」を買収し、ジェイ・ビーに社名変更。
1991年3月	モスフードサービスが1,000店達成。
1991年12月	日本マクドナルドが売上高2,000億円突破。
1992年4月	東食ウインピーが、米国・ラッセルズ社と提携（ラッセルズも日本からは撤退）。
1992年12月	フレッシュネスバーガーが1号店をオープン。
1993年7月	日本マクドナルドが1,000店を達成。
1993年9月	西武商事が米国・バーガーキング社とFC契約を締結（日本から撤退）。
1995年3月	明治サンテ・オレが100店を突破。
1995年4月	日本マクドナルドが主力商品の価格を改定。
1996年2月	フレッシュネスバーガーが有機野菜を導入。
1996年3月	日本たばこ産業がバーガーキングの親会社であるグランドメトロポリタンPLCとマスターライセンス契約を締結（日本から撤退）。

1996年6月	バーガーキングジャパンが1号店を出店（日本から撤退）。
1996年9月	モスフードサービスが東証1部に指定替え。
1996年11月	日本マクドナルドが2,000店達成。
1997年1月	モスフードサービスが「モスフレッシュハウス」の実験店を出店。
1997年4月	ドムドムが恒常的な値下げを実施。
1997年7月	モスフードサービスがナチュラルビーフとミネラル野菜の使用を開始。
1997年8月	ロッテリアが海外・国内合わせて1,000店を達成。
1997年11月	ファーストキッチンが100店を突破。
1997年11月	「ピザラ」のフォーシーズがグルメバーガー「クアアイナ」の展開を開始。
1999年3月	モスフードサービスがセットメニューの販売を開始。
1999年5月	モスフードサービスが新業態「MOS's-C」を出店。
1999年8月	日本マクドナルドが3,000店を達成。
1999年11月	フレッシュネスバーガーが新業態「One's BURGER」を出店。
2000年2月	フレッシュネスバーガーが100店を突破。
2000年2月	日本マクドナルドが平日半額の「ウイークデスマイル」プログラムを開始。
2000年11月	日本マクドナルドがクック・トゥ・オーダーに対応できる新製造システム「メイド・フォー・ユー」の導入を開始。
2001年3月	バーガーキングジャパンが国内事業から撤退。
2001年7月	日本マクドナルドがジャスダック市場に上場。

出所：矢野経済研究所調べ

2. カフェ

1995年にスターバックスコーヒーが登場して以来、カフェ市場が脚光を集めている。コーヒー主体の店舗が日本に登場したのは1888年のことであった。カフェ市場の流れは、以下のとおりである。

1960～1970年代にかけては個人経営店が大幅に増加し、2等立地に出店された。

1970年代はコーヒー専門店のチェーン化促進期であり、住宅を控える駅前、商店街などの立地へ拡大した。

1980年代末以降は、低価格戦略が拡大し、1等立地への進出が増加した。

90年代中頃から2002年現在までは、グルメコーヒーチェーンの台頭期であり、これらのチェーンは、中心繁華街、SCなど、集客施設へ進出した。

日本で初めて「カフェ」の名を冠したのは、1911年にオープンした「カフェ・プランタン」であった。同店は「カフェ」と称してはいるものの、コーヒーだけでなく、イタリア料理や洋酒をメニューに加えていた。

コーヒーをメインとする店として最初に認知されたのは、1912年にオープンした「カフェ・パウリスタ」である。同社は、銀座の1号店に続き、神田、人形町、丸の内、浅草のほか、名古屋、大阪、神戸、福岡にも出店し、日本初のカフェチェーンを形成した。

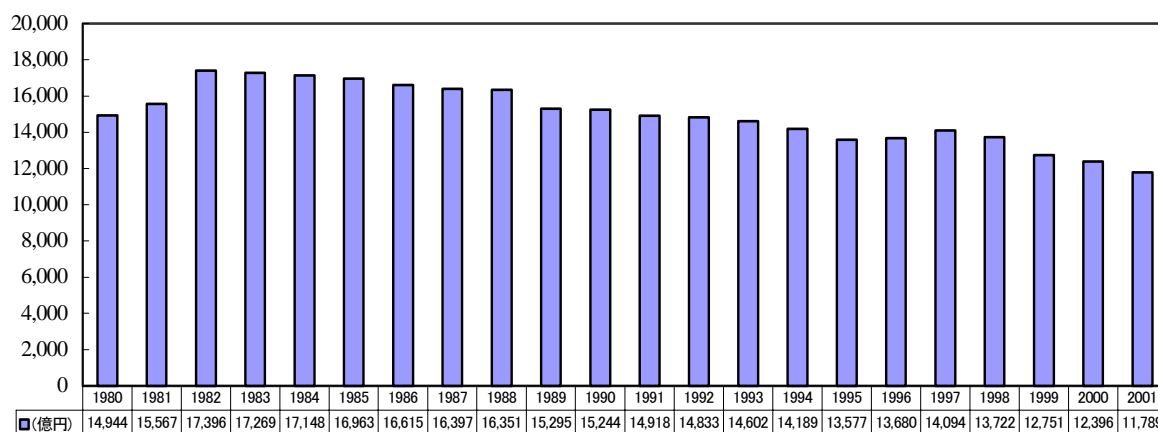
第2次大戦後は、従来の「カフェ」、「パーラー」、「喫茶店」に加え、「ジャズ喫茶」、「名曲喫

茶」といった新たなカテゴリーが生まれた。

さまざまなニーズを取り込みながら、多様な業態を持つようになった喫茶市場は、1960年代の高度経済成長期に一気に店舗数を増やすが、1982年以降、急激な減少に転じる。1992年には11万5,143店とピーク時の70%程度まで減少した。1971年にマクドナルドが上陸したことをきっかけに、ファストフード市場が拡大すると同時に、ロードサイドを中心として、新たな外食ニーズに応えるファミリーレストランが日本市場でシェアを拡大したため、個人経営の喫茶店の需要は確実に減少していった。

ファストフードやファミリーレストランが台頭する1970年代から、徐々に“コーヒー専門店チェーン”が出現し始めた。当時、ラーメン、居酒屋などは既にチェーン化が進んでいたが、喫茶店は外食産業の中で長い歴史を持ちながらも、チェーン化の開始が比較的遅かった。

図3．カフェ市場規模の推移



出所：外食産業総合調査研究センター

喫茶業界において、他社に先駆けてチェーン化を進めたのは、駅前、繁華街立地に高級価格帯メニューで出店していた「銀座ルノアール」であった。1号店のオープンは1957年である。同社は、既存の個人経営店では出店が難しい一等地に出店して、店舗数を伸ばし、新たな市場を開拓した。

1960年代には「シャノアール」、「ぼえむ」がオープンし、いわゆるコーヒー専門店ブームの土台を築いたが、それらはカフェ市場におけるチェーン化の促進には繋がらなかった。

飲食業界未経験者でも経営がうまくいくようシステム化、パッケージ化されたコーヒー専門のチェーン店は、1970年代に初めて登場する。その先駆けが、1970年に設立された「マナベ珈琲館（現、珈琲館）」である。1971年には、先に店舗展開を進めていた「ぼえむ」の日本珈琲販売共同機構、「三本コーヒーショップ」の三本コーヒーがFC事業を開始し、コーヒー専門店のFC化が急激に本格化した。

コーヒー専門店が出現した背景には、個人経営店の行き詰まりがあった。さらに、1960年からインスタントコーヒーが発売され、家庭でもコーヒーの飲用機会が増加したこと、より本格

的な味を志向する消費者が増えたこともコーヒー専門店の出現に影響した。この本格化志向、本物志向は、現在のグルメコーヒー、スペシャルティコーヒーブームの背景となり、カフェ市場の変遷に大きな影響を与えた要因のひとつである。

1970～1980年代にかけては、珈琲館、ドトールコーヒーを中心にコーヒー専門店が店舗数を伸ばしていった。早くからチェーン化した「銀座ルノアール」は一等地、高級路線で業績を伸ばし、「珈琲館」は住宅近接の駅前や商店街を中心にミドルクラスの価格のコーヒーで成功を収めた。1980年代に入ると、「ドトールコーヒーショップ」が登場し、喫茶業界に革命を起こした。

従来、喫茶店はテーブルサービスが基本であり、FC化が進んでもセルフサービスを導入するチェーンは皆無であった。また、当時主流であったコーヒー専門店は、コーヒー1杯の価格が300円前後と、ファストフードより、やや高めに設定されていた。コーヒー専門店が乱立し、供給過剰であったこと、消費者がコーヒー専門店で魅力を感じなくなっていたことも、低価格チェーン出現の背景にあった。ドトールコーヒーは、この新業態でコーヒー専門店の限りなくファストフードに近づけ、挽きたてのコーヒーを150円で提供した。市場の喫茶店の半額という低価格、スピーディーな商品提供は、喫茶市場に大きなインパクトを与えた。

表5. 1970年代にFC展開を開始したコーヒー専門店チェーン

1970年	マナベ珈琲館が設立される。
1971年	日本珈琲販売共同機構が「ぼえむ」のFC化を開始。 三本コーヒーが「三本コーヒーショップ」のFC化を開始。
1972年	ドトールコーヒーが「カフェコロラド」1号店を出店。 ワールドコーヒーが「コロラドコーヒーショップ」のFC1号店を出店。
1973年	珈琲館がFC化を開始。 ～いわゆるコーヒー専門店ブームが起こる～ 上島珈琲貿易が「珈琲専門店MUC」のFC1号店を出店。 シャノアールが多店舗化に乗り出す。
1974年	東洋珈琲が「珈琲家族」のFC1号店を出店

出所：矢野経済研究所調べ

コーヒーマシンの使用、フードメニューの絞り込みによる効率化は、ファストフードに対抗できるだけの競争力を生んだ。また、テイクアウトの導入により、坪当たりの収益効率が飛躍的に向上した。ドトールコーヒーは、従来の喫茶店とは全く異なる業態として生まれ変わった。

一方、珈琲館は、従来の業態を堅持して、商品面での差別化を進め、マーケットを確保した。珈琲館の「炭火珈琲」、「有機珈琲」といった商品群は、次の世代のグルメコーヒー、スペシャルティコーヒーの台頭の土台を築いた。

1980年代後半に入ると、各社が低価格のセルフサービス・システムを開発し、シャノアールの「ベローチェ」、ポッカ・クリエイトの「カフェ・ド・クリエ」などが、先発の「ドトールコーヒーショップ」に続いた。従来、日本の繁華街には高級喫茶店が多かったが、利益率の高い低価格のセルフサービス店が繁華街に進出するようになり、喫茶店の立地は中心部へ広がっていった。

こうした低価格のセルフサービス店が拡大を続ける中で、エスプレッソを中心としたグルメコーヒー、スペシャルティコーヒーのチェーンが、米国から日本市場に参入した。グルメコーヒーチェーンの先駆けは、92年に1号店を出店したストリクトリーシアトルの「エスプレッソ・アメリカーノ」、94年の「グロリア・ジーンズ」である。96年8月に「スターバックスコーヒー」の1号店がオープンすると、グルメコーヒー、スペシャルティコーヒーチェーンが、相次いで日本に参入し、一気に店舗数を伸ばした。今や、これらのグルメコーヒー、スペシャルティコーヒー店は、低価格のセルフサービス店と並んで、カフェ市場を牽引するまでに成長した。

グルメコーヒーチェーンの出現により、カフェは、ますます中心市街地や都心のショッピングセンターなど、中心部に入ってくるようになった。

表6. エスプレッソ系チェーンの進出状況

1992年	ストリクトリーシアトルの「エスプレッソ・アメリカーノ」1号店がオープン。
1994年	グロリア・ジーンズが進出。
1996年	スターバックスコーヒーが東京・銀座に1号店をオープン。
1997年	米国の「タリーズコーヒー」1号店がオープン。
1998年	住商グルメコーヒーがイタリアン・エスプレッソを提供する「セガフレード・ザネッティ」をオープン。
1999年	片岡物産がイタリアン・エスプレッソの「カフェ・ラバツァ」をオープン。 米国の「シアトルズベストコーヒー」の1号店がオープン。
2000年	ロッテリアがジャワ・トレーディング・ジャパンと提携し、「ジャワ・コーヒー」の1号店を出店。 カナダの「ブレンズコーヒー」が日本1号店をオープン。
2002年	サンフランシスコに本拠を置く「ピッツコーヒー&ティー」が1号店をオープン。 ベトナムの焙煎大手「チュングエンコーヒー」が日本1号店を出店。

出所：矢野経済研究所調べ

1990年代にも、「インターネットカフェ⁷」、「漫画喫茶⁸」、「ダイニングカフェ⁹」と、消費者のニーズに合わせて、さまざまな業態が生まれた。一方で、ファミリーレストランチェーン・ロイヤルの「カフェクロワッサン」、マクドナルドのエスプレッソ販売など、他業態の取組みも本格化し、競争が激化している。

3. カジュアルダイニング

国内外食産業統計に、カジュアルダイニングという区分はない。カジュアルダイニングには、ディナータイムに強い、メニューを専門特化する、料理・インテリア・内外装・サービスに“楽しさ”を追求する、ファミリーレストランよりも客単価が高い、

⁷ 店内にインターネット環境を整え、カフェ機能を併設したものの。

⁸ 店内に置いた漫画を読み放題にした喫茶店。カフェ機能は補完的なもので、ドリンク代はやや高めに設定されている。

⁹ 一般的なカフェとは異なり、食事の利用に重きが置かれている。ゆったりとした店内レイアウトが多く、個人経営店が大半を占める。

食べてホッとするようなコンフォートフードを提供する、アルコール売上比率が、ファミリーレストランよりも高い、という特徴がある。

日本のフードビジネス業界においてカジュアルダイニングという言葉が取り上げられるようになったのは、98年以降のことである。

ただし、それ以前から、日本にカジュアルダイニングは存在していた。1970年にファミリーレストランが登場し、1980年代初めに大ブームを引き起こしている。ちょうどそのころ、米国のシーフード・カジュアルダイニング「ジョーズ」がダスキンと提携し、日本市場に参入した。同年には、シーフード料理専門の「レッド・ロブスター」も日本市場に進出した。一時的にカジュアルダイニングの進出が集中したものの、この業態は当時の市場に普及しなかった。「ジョーズ」は、東京、大阪のみに店舗を設け、ブランドイメージを守ることには成功したが、食べ放題サービスなどを導入した「レッド・ロブスター」は、ファミリーレストラン化し、競争力を失った。

80年代から90年代のはじめにかけて、カジュアルダイニングは停滞した。このマーケットに再び注目が集まったのは、1999年8月、全世界で570以上の店舗を展開する「T.G.I.フライデーズ」の1号店が、東京・渋谷にオープンした時である。当時、年率2けたの増収増益を続け、外食業界で最も成長性の高い企業として注目されていたワタミフードサービスが、米国のカールソン・レストランツ・ワールドワイド・インクと合併で、ティージェーアイ・フライデーズ・ジャパンを設立し、本格的な事業を開始した。

2000年4月には、全米で最も利益率の高い企業と言われるアウトバックステーキハウスが、数々の海外外食チェーン店を導入してきたダブリュー・ディー・アイと合併で、アウトバックステーキハウス・ジャパンを設立した。

ちょうど2社が日本に進出する2~3年前、つまり1997年ごろから、日本にも「ちゃんと」、「グローバルダイニング」、「ソーホーズ・ホスピタリティ・グループ」、「ワンダーテーブル」といったカジュアルダイニング型の企業が相次いで登場した。

1980年代には、同様の形態をとる企業が日本国内に存在しなかったため、市場は特に形成されなかったが、2002年現在は、カジュアルダイニング企業が成長しており、市場の本格的な形成と拡大が予想される。

日本でカジュアルダイニングが定着するかどうかは、上記のカジュアルダイニングの特徴の「楽しさ」との「やや高めの価格」が受け入れられるかどうか大きなポイントである。

． 関連法規等

日本で外食店舗を設立する際には、以下の関連法規に留意する必要がある。水質汚濁防止法や食品リサイクル法は、店舗レベルでの対応が必要であり、特に注意しなければならない。

A． 中小小売商業振興法（2002年4月改正）

管轄官庁 = 経済産業省中小企業庁経営支援部

日本で外食チェーン店、特にフランチャイズ店を設立、展開する際には、中小小売商業振興法の第11条「特定連鎖化事業の適正化」が適用される。同法により、フランチャイザーがフランチャイズ加盟希望者に対して、フランチャイズ契約前に提示しなければならない項目が規定されている。

フランチャイザーとフランチャイジーの契約が適正に行われるよう、中小企業庁は中小小売商業振興法の施行規則を改正し、本部と加盟希望者の契約が適正に行われるよう、契約前に必要な説明や書面を16項目に増やした。新しい項目は以下である。

- 本部事業所の従業員数や役員の役職、氏名
- チェーンへの出資の総額と主要株主の氏名・名称
- 直近3年間の貸借対照表や損益計算書
- チェーン店を開始した時期
- 直近3年間での加盟店の推移
- 最近5年間での加盟店から起こされた訴訟数
- 営業時間や営業日・休業数
- テリトリー件の有無
- 競業禁止義務の有無
- 守秘義務の有無
- 加盟解約後の他チェーンの加盟禁止や類似事業などの参入禁止
- ロイヤルティの詳細な計算方法
- 売り上げ送金の場合の時期と方法
- 加盟者に対する貸付の与信利率とその他の条件
- 契約違反をした場合の違約金の有無と課せられる義務
- 契約解除の損害賠償金額と算定法など

B . 食品衛生法 (1947 年)

管轄官庁 = 厚生労働省医薬局食品保健部

飲食に起因する衛生上の危害発生防止及び公衆衛生の向上、増進を図るという観点から食品規格・添加物・衛生監視・営業許可等が定められている。以下が同法の概要である。

飲食店・喫茶店及び惣菜製造業の施設については、都道府県知事が、外食産業関係の営業施設に関する基準を定めなければならない。

都道府県知事が許可を与える。

1979年6月に、厚生省(現・厚生労働省)が「弁当及び惣菜の衛生規範」を作成した。

C . 生活衛生関係営業の運営の適正化及び振興に関する法律 (生衛法) (2000 年) (旧名 = 環境衛生関係営業の運営の適正化に関する法律 (環衛法) (1957 年)

管轄官庁 = 厚生労働省健康局生活衛生課

生活衛生同業組合(同業小組合、同業組合連合会を含む)及び生活衛生営業指導センター(都道府県、全国)の設立及び事業等が定められている。

適用先

外食産業関係では、飲食店営業及び喫茶店営業に適用。

特殊契約の締結

組合は、いわゆる大企業の出店等に制限する特殊契約を締結することができる。

指針

厚生労働大臣は、業種を指定して振興指針を定めることができる。

D . 製造物責任法 (P L 法 ・ 1994 年)

管轄官庁 = 総務省国民生活局消費者企画課

製造物責任法は、製造物等の欠陥により、人の生命、身体または財産に被害が生じた場合の製造業者等の損害賠償責任を定めることによって被害者(消費者等)の保護を図り、国民生活の安定向上と国民経済の健全な発展に寄与することを目的としている。

製造物責任

製造業者等は、製造、加工、輸入または製造業者として、製造物に氏名、商号、商標その他の表示や製造したと誤認させるような氏名等の表示をし、実質的な製造業者と認め

ることができる氏名等の表示をした製造物を引き渡し、その製造物の欠陥で他人の生命、身体または財産を侵害したときはこれによって生じた損害を賠償しなければならない。免責事由 = 製造業者等が以下のことを証明した場合は賠償の責任が免除される。

免責事由

製造業者等が以下のことを証明した場合は賠償の責任が免除される。

- ・ 製造者がその製造物を引き渡した時点の科学的知識または技術的知識では、その製造物に欠陥があると認識できなかった。
- ・ 製造物が他の製造物の部品または原材料として使用された場合、他の製造物の製造業者の設計指示に従ったため欠陥が生じ、製造者にはその欠陥が生じたことに対する過失がない。

時効

被害者または法定代理人が損害および賠償義務者を知った時から3年間請求を実施しない時は時効によって消滅する。ただし、人の健康を害することとなる物質による損害または一定の潜伏間が経過した後に症状が現れる損害については、その損害が生じたときから起算する。

E . 水質汚濁防止法 (1970年)

管轄官庁 = 環境省水環境部水環境管理課

この法は、工場・事業場の排水規則を定めたものである。飲食店については、店舗等の総床面積が次の面積を超える事業場に規制が適用される。

弁当製造業および弁当仕出屋 = 360 m²以上

食堂・レストラン = 420 m²以上

そば・うどん・すし店・その他一般食堂・酒場・ビヤホール = 630 m²以上

料亭・バー・キャバレー・ナイトクラブ = 1,500 m²以上

なお、処理対象人員が501人以上のし尿浄化槽を設置する飲食店等にも規制が適用される。また、総量規制地域においては、1991年4月から、処理対象人員が201人以上のし尿浄化槽を設置する事業場も規制対象となった。

F . 食品リサイクル法 (2001年5月)

管轄官庁 = 農林水産省総合食料局食品産業企画課食品環境対策室

食品リサイクル法は、食品由来の未利用資源の有効利用を促進すると同時に、食品廃棄

物の発生を抑制することを目的に定められた。食品の製造や流通、外食などに係る事業者に対して、食品製造・加工時の残さ、食品の売れ残りや食べ残し、調理残さの発生抑制に努めると同時に、発生したものについては、再生利用が可能であれば肥料、飼料その他の用途でリサイクルし、再生利用できない場合は減量するよう促す。

対象となる食品関連事業者は、食品メーカー、百貨店、スーパー、コンビニエンスストア、旅客船やフェリーによる海運・水運業、結婚式場業などである。外食については、ホテル・旅館、給食も対象となる。直営チェーンの場合、食品廃棄物の発生規模は、店舗と工場での発生総量を基準として計算される。フランチャイズ方式の場合は、個々の店舗を食品関連事業者とみなす。

合計発生量が100トン以上の事業者が改善命令に反した場合は、50万円以下の罰金に処せられる。

G . その他の法

1 . 風俗営業の規則及び業務の適正化等に関する法律（1948年）

管轄官庁 = 各都道府県公安委員会

キャバレー等の風俗営業等の営業許可、禁止行為、規則等について定められている。

- ・ 深夜に飲食店を営む者が遵守しなければならない営業所の構造及び設備の基準、客に遊興させない
- ・ 深夜に酒類を提供する飲食店は届出を行うこと
- ・ 酒類を提供する飲食店の営業を禁止する地域は都道府県が定めること

2 . 栄養改善法（1952年）

管轄官庁 = 厚生労働省健康局総務課

栄養改善法では、集団給食施設において栄養改善上、特別の給食管理が必要な施設に管理栄養士の必置義務が定められている。

集団給食施設における以下のような栄養管理環境が定められている。

- 1回 100食以上又は1日 250食以上の施設 = 栄養士を置くよう努める。
- 1回 300食以上又は1日 750食以上の施設 = 管理栄養士を置くよう努める。
- 1回 100食未満又は1日 250食未満の施設 = 栄養指導員の指導を受ける。

．日本のビジネスモデル、商慣習

A．食材の流通

外食産業における食材の調達と物流には、各国独自の商慣習がある。参入する市場の商慣習を把握しない限り、外国企業がシェアを拡大することは難しい。

日本における食材流通と物流の特殊性を十分理解するためには、「商社」と「問屋」の特徴を把握する必要がある。「商社」は“物流”を行わず、買い付けなどの“商流”のみを行うケースがほとんどであるのに対し、「問屋」は“物流”と“商流”の機能を併せ持った中間業者である。ただし、大手問屋が、小ロットを受注した場合には、帳合¹⁰のみで物流を行わないことが多い。

外食産業における問屋利用のメリットとデメリット

【メリット】

供給が安定し、品質の変動がほとんどない。

在庫管理・保管を自店で行う必要がない。

複数の食材を同じ食品卸問屋から購入できるため、受発注が効率的に行える。

【デメリット】

中小規模の外食チェーンや、中小規模の店舗からの発注は小ロットであるため、複数の業者を経由し、複雑になりやすい。

複数の業者を経由し、複雑になるため、中間マージンが増加する。

仕入れ可能な商品が、取引問屋の取扱商品に限定される。

小規模店では複数の問屋と取引することが難しい。

店舗と問屋の関係は、“信頼”の上に成り立っているため、各店舗が、既に取引のある問屋の了解なしに、他の問屋と取引を始めることは慣習上、タブーになっている。

大手問屋としては、「菱食」、「国分」といった企業がよく知られている。これらの大手問屋は1次問屋と呼ばれ、帳合の取扱いが売上の大半を占める。1次問屋は、店舗までの商品供給を行う下請けの問屋を従えており、自らが物流を行うことはほとんどない。1次問屋は、規模のメリットにより、商品を幅広く安く仕入れることができる。

¹⁰ 帳簿による取引もしくはその取引先のこと。取引のある業者を保護する取引形態で、実際には帳簿上のみで取り扱ったことになっている。

図4．食肉の代表的な流通経路

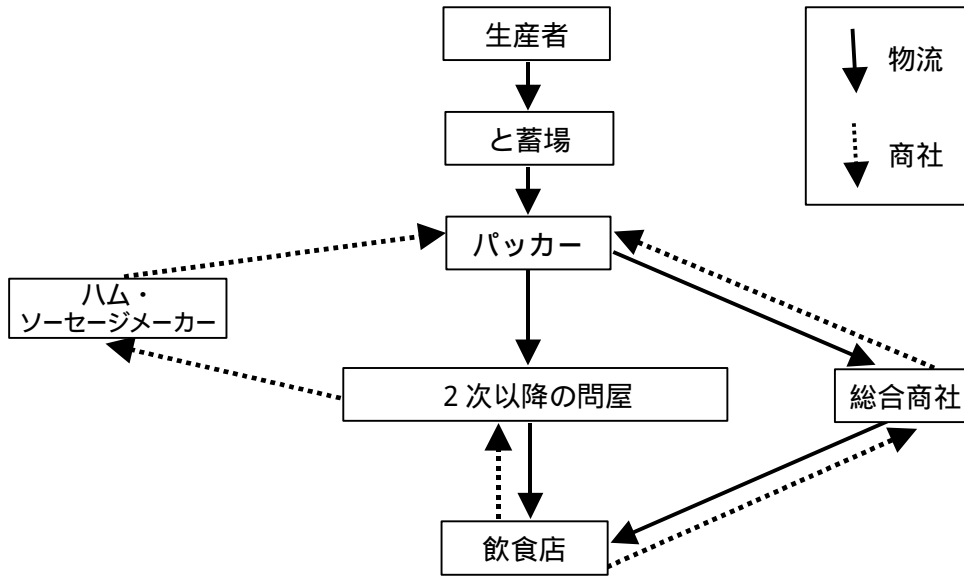
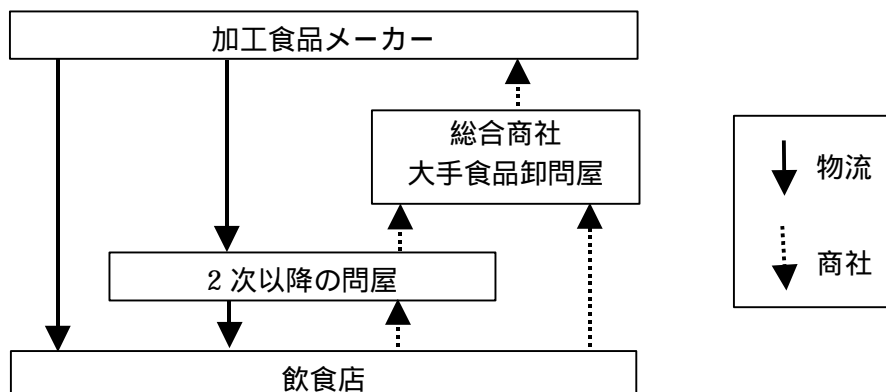


図5．加工食品の代表的な流通経路



日本には、次のような食材調達パターンがある。

1. 自社物流

外食チェーン企業に多いのは自社物流である。自社物流は、自社チェーン専用に構築された「各店舗向けの食材配送システム」で、外食企業の直営物流に相当するが、日本では、物流部門に特化した子会社を立ち上げているケースが多い。これは外食チェーン企業が本部人員の職域を広げないために使う手法である。

この自社物流に準じる仕組みとしては、業務用問屋がチェーン専用の物流網を構築するケースがあるが、この仕組みは、企業の信用を必要とするため、チェーン規模が小さい段階からは導入しにくい。

2. ルートセールス

その他には、食品メーカーから店舗に食材が卸されるルートセールスがある。日本では、アイスクリーム、ビールのほか、コーラなどの清涼飲料水、パンなどにルートセールスが利用される。

また、外食店の主要食材である肉類の場合は、大手チェーンは専用物流を形成するケースが多いが、中堅チェーンは食肉メーカー、特にハムソーセージメーカーのルートセールスを利用することが多い。

そば・うどん店は、地域の製麺メーカーから食材を仕入れるのが一般的だが、自家製麺の場合もある。中国料理で使用される麺類は、ほとんどの場合、ルートセールスに準じた形で製麺メーカーから調達される。

3. 業務用問屋

国内の外食産業では、業務用問屋から食材を調達する方法が最も一般的である。業務用問屋は日本各地にあるので、全国的に支社を展開する業務用問屋を利用するケースと、エリアごとに異なる業務用問屋を利用するケースがある。

外食企業が、業務用問屋を利用するメリットは、さまざまなメーカーの商品が入手できること、新しい食材に関する情報が提供されることである。また、商社と業務用問屋が密接なつながりを持っていることも、日本特有の傾向である。

業務用問屋は、冷凍・冷蔵・常温の三温物流に対応できる車両と倉庫を備えており、その設備はメーカーのルートセールスにひけをとらない。日本では取扱商品を絞り込んだ専業業務問屋も数多い。特に肉類に特化した業務用問屋が多く、高級ステーキ用肉、ゲームミート（シカ・ウサギなどのジビエ）、内臓などは、調達と物流にノウハウを必要とするため、専用の食肉問屋が存在する。野菜類に関しても、卸売市場の仲卸や小売店が“納入業務”を主体として、業務用問屋の機能を担う場合が多い。

4. その他

こうした問屋機能を活用するほかに、一般小売、特にスーパーマーケットなどを利用して調達することもできる。比較的小規模の独立系外食チェーン企業の場合、食材卸企業や商社とのつながりがあまりないので、一般小売から調達する以外に方法がないのが実状である。

チェーン展開の途上で店舗数がそれほど多くない外食チェーン、専門料理を売り物にする外食チェーンでは、担当者が直接、卸売市場に仕入れに行く場合もある。東京などにある大規模中央卸売市場では、市場内に仲卸の店舗が置かれており、各担当者はここで直接購入する。

中規模以下の卸売市場では、各品目の専門店（鮮魚の場合、まぐろ専門店、貝専門店など）と同様に買参権¹¹を得て、セリに参加する。帳合を付けた卸売業者から直接購入するスタイルが採られている。

¹¹ 卸売市場でセリを行うことができる権利。一般に卸売市場では、買参権がないとセリに参加できないが、近年、中小の卸売市場では、買参権の規制緩和が進んでいる。

近年、増加傾向にあるのが、既存流通とは異なる、産地との直接取引である。遠隔地であってもインターネット上で取引できる利便性から、今後はますます拡大していくとみられる。しかし、需要拡大の可能性は、商品の水準を保ちながら、大量供給を行えるかどうかによって左右される。

B．分野別流通事情

1．ファストフード

ファストフードチェーンでは、仕様書に基づいて指定メーカーに各原材料を発注し、物流は自社で行うケースが多いが、野菜は、近隣の小売店から仕入れる場合がある。特にフランチャイズ型外食チェーン店では、フランチャイジーが地域で調達するケースが多かった。

しかし、最近はカット野菜を取り扱う食品メーカーが増加したため、食品メーカーのルートセールスで野菜を仕入れる傾向が強まっている。コスト変動が小さく、衛生面でも安心できるため、今後は、ほとんどの外食チェーン企業がこうした仕入形態に転換することが予想される。

和風ファストフードを除き、一般に、ファストフードチェーンは、食品メーカーの工場に自社の製造ラインを持つことが多いため、自社でセントラルキッチン構築する必要はない。セントラルキッチンなどに大規模な設備投資を行うよりも、店舗拡大を進めたほうが費用有効性は高い。従って、今後、セントラルキッチンの導入による自社物流構築は消滅していくだろう。

2．カフェ

カフェ市場の食材流通に関しては、コーヒーメーカー、すなわち焙煎業者が大きな影響力を持っている。大手コーヒーメーカーは、全国に販売出張所を設け、カフェチェーンにルートセールスサービスを提供している。コーヒーメーカーのルートセールスの際には、関連食材（紅茶・スティックシュガー・ミルク・シロップ・冷凍ケーキ・冷凍ホットケーキなど）とコーヒー豆の受注・配送も同時に行う。ストローやコースター、ナプキンなどの消耗品、コーヒーマシンなども取り扱う場合が多く、利便性が高い。

コーヒーチェーンの中には、自社物流システムを持つものもある。1980年代に急成長した「珈琲館」は、設立当初から自社焙煎工場を持ち、自社供給網を整えた。1990年代に低価格コーヒーショップブームを巻き起こした「ドトールコーヒー」も自社焙煎工場を設け、自社供給網を確立してきた。

これら2社のように自社物流を構築するチェーンもあるが、ほとんどのコーヒーチェーン店はコーヒーメーカーのルートセールスを採用している。コーヒーメーカーを利用しないと関連食材や周辺機器などが集まりにくい、もしくはコストが大幅に上がるというのが日本市場の特徴である。

3. カジュアルダイニング

カジュアルダイニングの食材調達では、アルコールの仕入れ先がポイントになる。アルコールは、その他のドリンク類と同様に、全国に支店網を持つ大手酒販卸や地域の酒販卸から入手する方法が一般的である。店舗数が少なく、卸との接点がない外食チェーン企業は、最近増加してきた酒販ディスカウントストアから仕入れることもある。

日本市場では、アルコールの売上で最も大きなウエイトを占めるのはビールである。ビールは、直接、ビールメーカーから仕入れるが、形式的にメーカーを支える酒販卸に帳合を付けて、取引する方法が一般的である。肉類は専門業務問屋から、魚類は専門業務問屋もしくは鮮魚市場から、野菜類は地域の業務用問屋もしくは小売から調達するケースが多い。食材のバリエーションや品質で差別化を図ろうとする外食チェーン企業が多いため、専門業務用問屋との取引が主流である。配送効率が上がらないため、小規模チェーンとは取引しない総合業務用問屋もある。各企業はこうした商慣習を考慮に入れた上で、店舗展開を行う必要がある。

．外資参入事例

A．市場拡大が見込まれる分野での事業化事例

最近の外資進出で最も成功を収めた事例の一つが「スターバックスコーヒー」である。スターバックスコーヒーは1996年に日本市場に参入した。東京・銀座は、古くから喫茶需要があり、日本のカフェの歴史をリードしてきた場所である、働く女性が多く、メインターゲット層の人口が多い、情報発信力の強い場所であり、ここに立地することで早期にブランド確立しやすい、海外経験者も多く集まる場所柄、店名を知る層が多いなど、スターバックスコーヒーが1号店を出店するにふさわしい条件をいくつも備えていた。

また、日本のカフェ市場の変化をしっかりと把握したことも、スターバックスコーヒーが成功したポイントである。日本のカフェ市場は、1990年代初めにセルフスタイルの低価格業態が登場し、急激に店舗数を増やした。「ドトールコーヒーショップ」に代表される低価格店が出現するまでは、“喫茶店利用者の店舗滞留時間は長い”のが常識だった。低価格店は、単に価格を引き下げただけでなく、喫茶店マーケットのファストフード化を進めた。スターバックスコーヒーは、喫茶店のファストフード化を見て、“To Goスタイル=テイクアウト”が日本でも定着することに自信を深めた。

価格も、日本のマーケットを十分に分析した上で設定されている。スターバックスコーヒーの進出当時、日本のカフェ市場は、1980年代に業界をリードしたコーヒー専門店グループと1990年代に入って台頭してきた低価格のセルフスタイル二分されていた。価格帯は、前者が400円台で、後者は200円。提供スタイルも、前者がフルサービススタイル、後者はセルフ方式と、全く異なるマーケットを形成していた。スターバックスコーヒーは280円という中間価格帯を設定し、利用者を取り込むことに成功した。

さらに、日本のカフェマーケットでは常識だった喫煙を廃し、“完全禁煙”にこだわったこと、従来の日本のカフェにはなかったフレーバーコーヒーを数多く持ち込むなど、新しいコンセプトの提供も需要拡大に貢献した。こうしたさまざまな取り組みにより、従来男性客が中心であった日本のカフェ市場に新たに女性客が取り込まれ、スターバックスコーヒーに大きな成功をもたらした。

スターバックスコーヒー進出当時は、低価格店が圧倒的なシェアを誇り、業界最大手のドトールコーヒーの店舗数はすでに450店を超えていた。ドトールコーヒーをはじめとする低価格店の独壇場と思われていた市場に、今後のマーケット変化の兆しを捉えて積極的に進出するという姿勢もスターバックスコーヒーの成功要因の一つであった。

日本で成功した外資チェーンとしては、このスターバックスコーヒーのほか、日本マクドナルド、日本ケンタッキー・フライド・チキン、デニーズジャパンなどが挙げられる。これらのチェーンの共通点は以下のとおりである。

いずれの企業も、日本のマーケットを十分に分析した上で、日本市場に参入している。日本ケンタッキー・フライド・チキンは、当初、郊外で店舗をオープンしたが、都心部への実験的な出店が成功を収めると、直ちに出店エリアを都心部に転換し、1,000店を超える大手外食チェーンに成長した。

メニュー作成にあたり、日本市場の嗜好の研究を怠らない点も共通している。日本マクドナルドでは、「チキンタツタ」、「チキンマックナゲット」など、日本独自の商品が定番化し、人気を集めている。スターバックスコーヒーも「抹茶フラペチーノ」が大ヒットの定番メニューとなった。中心は世界共通のメニューであっても、日本の消費者を意識したメニュー開発を常に進めることが、業態としての鮮度を保ち、ブランドとして定着できるかどうかを左右する。

さらに、最も基本的な部分で重要なのは、“自国の文化を日本に提案し、定着させたい”という思いである。日本マクドナルドが、東京・銀座に1号店を出店した際には、銀座の歩行者天国でハンバーガーをほおぼる利用者の姿がニュースで報じられた。当時はまだ珍しい光景だったが、2002年の現在、そうした光景は珍しくない。コメが主食の日本にハンバーガーはすっかり定着した。スターバックスコーヒーも、エスプレッソを日本に定着させることに成功した。いずれも日本に登場した時点では、マーケットとして確立されていなかった市場を、躊躇せず、自信を持って紹介したことで成功の扉を開いた。

B．日本での事業拡大に失敗した事例の分析

外食産業は、初期段階から外資が積極的に参入してきた市場である。日本マクドナルドのように初期に参入し、今なお業界をリードしている企業もあれば、早々に撤退した企業もある。

1970年に大阪で万国博覧会が開かれた。この会場で、ロイヤル（本社・福岡）が初めて、大量調理に挑戦した。米国で人気のハワードジョンソンが、アメリカ館のレストランに出店する予定だったが、突如、出店が取り止めになったため、これをロイヤルが引き継いだ。同社は、大阪万博で、ステーキハウス、カフェテリア、テークアウトショップの3店を出店し、いずれも成功を収めた。この成功と前後して、日本の外食産業は急速に活況を呈した。

同年1月には、ダスキンの米国ミスタードーナツ社と事業提携し、2月には東食がウインピーインターナショナルと合併で、(株)東食ウインピーを設立した。さらに、6月には、三菱商事が米国のケンタッキー・フライド・チキン社と合併で、日本ケンタッキー・フライド・チキン(株)を設立した。

1970年は、外食産業における外資進出元年とも言うべき年であった。

表7. スターバックスコーヒー進出以前に日本に上陸した
主要外資系チェーンと進出の形態

チェーン名	業態または主力商品	第一号店の開店年	主な日本側提携企業 (括弧内は提携企業の業種)	提携の形態
ケンタッキー・フライド・チキン	フライドチキン	1970	三菱商事(商社)	合併
東食ウインピー	ハンバーガー	1970	東食(食品商社)	合併
マクドナルド	ハンバーガー	1971	藤田商店(商社)	合併
ダンキンドーナツ	ドーナツ	1971	レストラン西武(外食)	技術提携
ミスタードーナツ	ドーナツ	1971	ダスキン(清掃サービス業)	技術提携
ディッパーダン	アイスクリーム	1972	ダイエー(小売)	技術提携
A&Wハンバーガー	ハンバーガー	1972	明治製菓(製菓メーカー)	技術提携
デイリークイーン	アイスクリーム	1972	丸紅(商社)	合併
ピザ・イン	ピザ	1973	伊藤万(商社)・住友石油(エネルギー)	技術提携
シェーキーズ	ピザ	1973	三菱商事(商社)・キリンビール(ビールメーカー)	合併
ピザハット	ピザ	1973	アサヒビール(ビールメーカー)・住友商事(商社)	合併
アンナミラズ	コーヒーショップ	1973	井村屋製菓(製菓メーカー)	技術提携
バーニー・インズ	ステーキ	1973	三菱商事(商社)・日本ハム(食品メーカー)	合併
サーティワン・アイスクリーム	アイスクリーム	1974	不二家(食品メーカー・外食)	合併
デニーズ	コーヒーショップ	1974	イトーヨーカドー(小売)	技術提携
ハーディーズ	ハンバーガー	1977	兼松江商(商社)	技術提携
ビッグボーイ	ファミリーレストラン	1978	ダイエー(小売)	技術提携
I HOP	ファミリーレストラン	1978	長崎屋(小売)	技術提携
ロングジョン シルバー	シーフードレストラン	1978	ダスキン(清掃サービス業)	技術提携
トニーローマ	パーベキューレストラン	1979	ダブリュー・ディー・アイ(外食)	技術提携
ウインチェルドーナツ	ドーナツ	1979	ユニー(小売)	技術提携
サンボ	コーヒーショップ	1979	すかいらーく(外食)	技術提携
シズラー	ステーキハウス	1979	日本コインコ(機械製造)	技術提携
チャーチス・テキサス・フライドチキン	フライドチキン	1980	レストラン西武(外食)	技術提携
マリー・カレンダー	ファミリーレストラン	1980	タカラブネ(製菓メーカー)	技術提携
ウェンディーズ	ハンバーガー	1980	ダイエー(小売)	技術提携
ビクトリア・ステーション	ステーキ	1980	ダイエー(小売)	技術提携
ココス	ファミリーレストラン	1980	カスミストア(小売)	技術提携
アービーズ	サンドイッチ	1982	ニチイ(小売)	技術提携
ジョーズ	シーフードレストラン	1982	ダスキン(清掃サービス業)	技術提携
レッド・ロブスター	シーフードレストラン	1982	ジャスコ(小売)	合併
タイガーシーフードレストラン	シーフードレストラン	1983	忠実屋(小売)	技術提携
ハードロックカフェ	アメリカンダイナー	1983	ダブリュー・ディー・アイ(外食)	技術提携
ハーゲンダッツ	アイスクリーム	1985	サントリー(総合飲料メーカー)	技術提携
ホブソンス	アイスクリーム	1985	スコーレ(商社)	技術提携

ドミノ・ピザ	宅配ピザ	1985	ヒガ・インダストリーズ(商社)	技術提携
スティーブズ	アイスクリーム	1986	アサヒビール(ビールメーカー)	技術提携
タコタイム	タコス	1987	日産自動車販売(自動車)	合併
エド・デベックス	ダイナーレストラン	1988	ダスキン(清掃サービス業)	技術提携
デイ・アンジェロ	サンドイッチ	1988	春陽堂(外食)	技術提携
シュロツキーズ	サンドイッチ	1988	家族亭(外食)	技術提携
カールスジュニア	ハンバーガー	1988	フレンドリー(外食)	技術提携
タコベル	タコス	1988	日本ペプシコ・フードサービス(飲料メーカー)	合併
エル・ポヨ・ロコ	網焼きチキン	1988	三井物産(商社)	合併
ヨーグルト・ツリー	フローズンヨーグルト	1988	日本信販(クレジット)・ワコール(下着製造メーカー)	技術提携
TCBY	フローズンヨーグルト	1990	UCC上島珈琲(コーヒーメーカー)	合併
カフェデュモンド	コーヒー&ベニエ	1990	ダスキン(清掃サービス業)	技術提携
サブウェイ	サンドイッチ	1992	サントリー(総合飲料メーカー)	技術提携
パンダエクスプレス	中華ファストフード	1992	オージーロイヤル(外食)	技術提携
バーガーキング	ハンバーガー	1993	日本たばこ(たばこ) 西武商事(商社)	合併
ケニー・ロジャーズ・ロースターズ	ロテサリーチキン	1995	ロースターズジャパン(外食)	技術提携
スターバックスコーヒー	エスプレッソ	1996	サザビー(アパレル・雑貨)	合併

注 は撤退したチェーン。

出所：矢野経済研究所調べ

上の表から、「合併」型は、比較的健闘しているものの、「技術提携」型は、多くが撤退に追い込まれていることが分かる。また、日本の外食企業を提携先とした事業の撤退が意外にも目立つ。ダブリュー・ディー・アイやダスキンなどの企業は、海外パッケージの流入を得意としているが、バブル経済崩壊の影響もあり、日本の外食産業と提携したケースは、ほとんどが撤退もしくは提携先変更により追い込まれている。

商社との提携では、三菱商事、住友商事との提携が成功した事例が目立つ。食品メーカーでは、サントリーが着実に海外パッケージを育てていることが分かる。

多くの外資系外食チェーン企業が日本から撤退していった。外食企業が進出する際には、日本でのパートナー探しが重要になるが、特に外食ビジネスに対する熱意があるかどうか大きなポイントになる。その要因の一端を示す有名な事例を紹介する。1970年、米国ではファストフードとして定着していた「ミスタードーナツ」と「ダンキンドーナツ」が、それぞれ日本への進出を検討し、話を詰めていた。後に、ダスキンは「ミスタードーナツ」と、レストラン西武(現・西洋フードシステムズ)が「ダンキンドーナツ」と提携した。提携交渉中に、ダスキン、レストラン西武の両担当者が、敵状の把握も兼ねて、情報交換を行った。その情報交換の直後、ダスキンの担当者は本部に「われわれの展開するミスタードーナツは、ダンキンドーナツに必ず勝てる」と電報を打ったという。外食関係者の間では、ダンキンドーナツのブランド力が優勢と囁かれていた。また、提携も本決定していない段階で、ダスキン担当者はなぜ自社に分があると考えたのだろうか。ダスキン担当者は、当時のレストラン西武の担当者の言葉から、レストラン西武よりも自社のほうがドーナツ

ナツ事業に本腰を入れて取り組んでいることを確信したからである。実際、店舗展開において両社の取り組みは異なった。レストラン西武の「ダンキンドーナツ」は、当初は米国のメニューをそのまま持ってきたに過ぎず、プロモーションも積極性を欠いた。一方、ダスキンの「ミスタードーナツ」は、独自のさまざまなプロモーションで常に先手を打ち、顧客を獲得していった。結局ダンキンドーナツは市場拡大に苦戦し、1998年に事業撤退に追い込まれた。ダスキンの担当者の言葉どおり、2002年現在、ミスタードーナツは唯一のドーナツチェーンとして独走している。

最近の事例としては、米国第2位のハンバーガーチェーン・バーガーキングの例がある。バーガーキングが日本に進出したのは1993年9月であった。1号店は、埼玉県入間市にオープンした。最初にパートナーとなったのは、西武鉄道グループの西武商事である。その後、1996年5月には、日本たばこ産業が、米国バーガーキング社の持ち株会社（当時）である英国のグランド・メトロポリタン社と合併で、バーガーキング・ジャパンを設立した。同社は店舗譲渡先を探していた国内チェーン「森永ラブ」から店舗を譲り受けるなどして店舗数を拡大した。先にパートナーとなっていた西武商事も、バーガーキング・ジャパン社のフランチャイジーとして店舗展開を進めることが決まり、今後の多店舗化が期待されたが、バーガーキング・ジャパン社と英国親会社の間には、当初から多店舗化に対する考え方のずれがあった。バーガーキング・ジャパン社は、まず首都圏に大型店100店を展開するなど、大規模投資が必要と主張していた。しかし、英国親会社は、短期的な利益の達成を求めていたため、大規模投資には積極的でなかった。英国の親会社との調整に迫られた日本たばこ産業は、ハンバーガー事業の拡大には相当の時間がかかると考えるようになった。バーガーキングが出店の調整がつかない中、マクドナルドをはじめとする同業他社は低価格競争を開始していた。価格競争に加わることができなかったバーガーキング国内店舗の売上は大きく落ち込んだ。ちょうどそのころ、日本たばこ産業は、本業のタバコ事業で、海外企業の買収に乗り出していた。ハンバーガー店事業で、英国親会社との調整に振り回され、事業拡大の糸口さえつかめない状況に追い込まれた日本たばこ産業は、本業の拡大に向けて、バーガーキング事業からの撤退を決めた。

先にパートナーとしてバーガーキングに出資していた西武商事も、提携当初から出店の方針に関して、英国親会社と意見の衝突が絶えなかった。結局、西武商事も、日本たばこ産業のバーガーキング事業撤退を受け、事業中止を決定した。2001年3月、バーガーキングは日本から完全に姿を消した。

バーガーキングの教訓は、戦略面で提携企業との間に意見の食い違いがある場合は、海外外食チェーン企業が自ら進出するぐらいの意気込みがない限り、どれほどのビッグブランドを持っていても撤退に追い込まれるということである。また、合併事業を展開する場合は、主導権や決済権限の所在を明確にしておかないと、両社の調整のための時間を浪費するだけで、市場の動きから取り残されてしまう。日本外食産業の変化は、ますます加速している。海外外資チェーン店の本社が、日本市場の展開に合わせて迅速な決定が下せないのであれば、提携企業に自由裁量権を広く与えることも必要だろう。

．市場アクセスへのアドバイス

A．今後の市場見通し

1．市場予測

前述の通り、外食産業の市場規模は1998年以降、縮小傾向にある。市場全体の数字だけ見れば、「縮小傾向＝有望性がない」と考えがちであるが、実状は全く違う。例えば、喫茶店の市場規模は前年度比4.9%減の1兆1,789億円と比較的大きく落ち込んだが、業界最大手のドトールコーヒーを筆頭に、主要チェーンの売上は、軒並み前年度を上回っている。つまり、市場規模縮小の要因は、個人経営店の淘汰であり、チェーン企業は成長を続けているということである。こうした傾向は、カフェ市場だけでなく、外食産業市場全体に見られる。外食産業の市場規模は、当面、停滞もしくは縮小を続けることが予想されるが、各業態において、主要チェーンの成長が維持されている間は、有望マーケットであると言える。

2．今後市場の成長が見込まれる分野

現在、最も成長著しいマーケットは、惣菜・デリなどの分野である。

女性の社会進出が進み、家庭で調理する機会が減ったことに加え、生活時間の夜型化、個人世帯の増加などによって、ひとりでも手軽に食べられる惣菜・デリへの需要が増えた。メニューの洋食化が進み、オードブルやサラダの受容度が高まったことも、このマーケットにプラスに作用している。

日本の外食をリードしてきた「ファストフード」、「ファミリーレストラン」、「居酒屋」の市場見通しについて述べる。「ファストフード」においては、日本マクドナルドが4,000店を突破する勢いで多店舗化を進めており、マーケットには進出の余地がないと言われているが、同様にハンバーガーを中心に店舗を展開する「フレッシュネスバーガー¹²」のように、店舗コンセプトが明確であれば、一気に成長する可能性は十分に残されている。最大規模の日本マクドナルド自体が、新業態としてサンドイッチ店「プレタ・マンジェ」の展開を開始したことを見ても、「ファストフード」マーケットは、まだまだ進出余地がある有望市場である。

カフェ市場は、日本外食産業の特徴である個人経営店が主流だが、低価格セルフサービススタイルの「ドトールコーヒーショップ」や、スペシャリティコーヒーブームの火付け役となった「スターバックスコーヒー」の登場で、業態のイノベーションが急激に進んだ。市場規模は縮小傾向にあるが、個人経営からチェーン店への切替えが進んでおり、今後は、拡大に転じる可能性が非常に高い。

¹² 店名通り“フレッシュ”をポイントに置いて、同業他店と差別化している。搾りたてのジュース、クック・トゥ・オーダーのスタイルが人気。ファストフードでありながら、使い終わった容器の回収などをサービススタッフが対応し、フルサービスレストランに近い形態となっている。

「ファミリーレストラン」市場については、すかいらーく、ロイヤル、デニーズの上位 3 社による寡占化が進んでいると言われるが、ここにも変化の兆しが見られる。これまでは、西洋料理を中心とするフルライン型のファミリーレストランが人気だったが、最近では、中華料理のファミリーレストランの「バーミヤン」、和食ファミリーレストランの「旬鮮厨房 夢庵」、イタリアンファミリーレストランの「サイゼリヤ」といった料理のジャンルを特化させたファミリーレストランが人気を集めている。また、九州・大分に本社を置く「ジョイフル」、北海道に本社を置き、ハンバーグに特化した「アレフ」など、地域に根ざした外食チェーンの成長も著しい。ファミリーレストラン市場における成長・拡大のポイントは、「専門店化」・「低価格化」にあると言える。さらに、今後、市場に大きな影響を及ぼすとみられるのが、アルコール類メニューの充実である。都心部では、ファミリーレストラン店舗は供給過剰と言われるが、アルコール需要に対応した新型業態は売上を大きく伸ばしている。このように、業態変革期にあるファミリーレストラン市場の開拓にもまだ大きな余地がある。

「居酒屋」マーケットも、市場規模では前年度比 1.7%減の 1 兆 2,439 億円と縮小傾向にあるが、これは個人経営店が淘汰されたためであり、主要チェーン、特に 1990 年代に登場してきた新興チェーンは 2 けた成長を維持している。ファミリーレストランと同様に、このマーケットにも、次のような変化の兆しが見られている。

ひとつは、郊外エリアへの出店の増加である。従来、居酒屋は繁華街に立地していることが日本の外食産業界の常識だった。郊外の住宅地にある居酒屋は、平日に会社帰りのサラリーマンが帰宅前に立ち寄る程度の場所に過ぎなかったが、主婦層の居酒屋利用の増加、休日のファミリー需要の増加により、郊外にも居酒屋チェーンが進出しつつある。

さらに、居酒屋市場では、低価格店と高級志向店の分化が進んでいる。ほとんどの居酒屋チェーンの客単価は 2,500 円程度だが、最近では、客単価 4,000 円を超える店が人気を集めている。こうした高級志向店の登場は、既存の居酒屋マーケットを侵食せず、新たな市場を開拓している。従来の居酒屋ではもの足りない層のニーズを取り込んだ新しいアップマーケットが成立した。

また、居酒屋のファミリー需要、ファミリーレストランのアルコール需要への対応などの動きをみると、定着途上のカジュアルダイニング市場も、今後の有望マーケットと言える。

異業種を含めた新規参入が活発なカフェ、急成長が続く惣菜・デリに注目が集まっているが、ファストフード、ファミリーレストラン、居酒屋といった先行市場においても、業態のイノベーションに伴う再活性化が期待できる。

B . 適切な事業化方法の検討

1 . 日本市場進出に当たっての留意点

日本で成功した外資系チェーンの中でユニークなのは、「デニーズ」と「ミスタードーナ

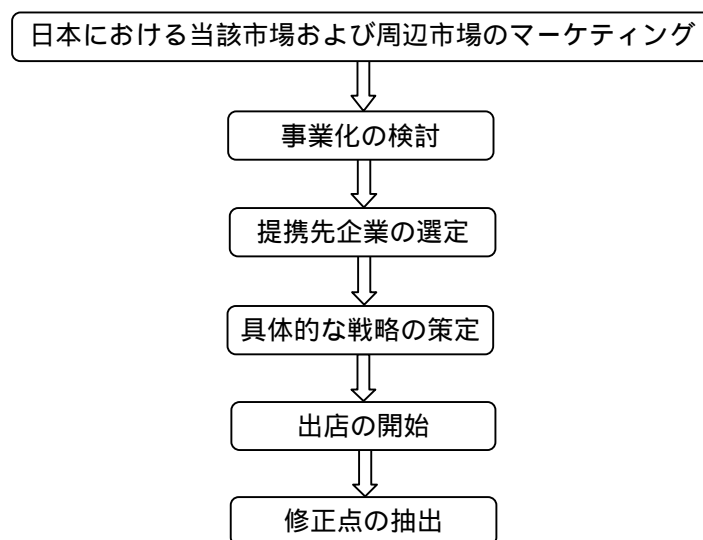
ツ」である。これらの日本支社は、米国本体の企業が不振に陥ったため、それぞれの商標権を買い取り、今現在は純日本企業として経営されている。

これらの2チェーンや「マクドナルド」、「ケンタッキー・フライド・チキン」など、成功した外資系チェーンの共通点は、本国から自由に経営を任されていることである。

先にも述べたが、海外企業が日本市場に参入する際には、パートナー選びが非常に重要なポイントである。物流面で有利な商社や、経営のノウハウを熟知している外食産業だけに提携先を限定する必要はない。パートナーに必要なのは、日本でのマーケティング手法を熟知していること、もしくは日本のマーケット動向に鋭敏であること、英語で交渉できる人材が経営層に居ること、社長が卓抜したリーダーシップの持ち主であることの3点である。文化の異なる国に新商品・メニューを定着させるのであるから、マーケティングが重要であるという点では必須である。英語での交渉は、有能な通訳がいれば問題ないように思われるが、やはり重要なポイントである。日本の食品メーカーなどは、食材の安定供給体制ばかりに目がいき、交渉相手の考え方を十分に理解しないまま、事業化してしまうケースがあるが、異なる文化の中で育ったフードビジネスの本質を把握することは、言葉の理解抜きには難しい。特に経営層の英語習熟度は、海外外食チェーン企業から見て、海外フードビジネス受容度のバロメーターと言える。

日本マクドナルドの藤田田氏、日本ケンタッキー・フライド・チキンの大原毅氏、スターバックスコーヒー・ジャパンの角田雄二氏の成功事例を見れば、この「社長が卓抜したリーダーシップの持ち主であること」は、非常に重要なポイントであることが分かる。特に展開の初期段階では、集団指導体制型の企業より、即断即決型の社長がいる企業のほうが圧倒的に有利である。展開初期の外食チェーン企業は、店舗展開、メニュー構成、価格など、さまざまな点を短期間で決定しなければならない。進出の時機を逸しないためには、提携先企業の決断力と実行力が極めて重要となる。

図6．適切な事業化のスキーム



2. 消費者へのアプローチ・PR

日本人に比較的なじみのあるメニューが多く、比較的店舗規模の大きいファミリーレストランは、立地さえ間違えなければ、ある程度の売上が確保できるが、ハンバーガーをはじめとするファストフード、カフェなどは小規模であり、1店当たりの売上が小さい。そのため、売上を上げ、事業を軌道に乗せるためには、短期間で認知度を上げなければならない。従って、これらの分野では、消費者へのPRが極めて重要である。日本では、消費者向けPRの中で最も一般的なのは、テレビや媒体を通じた広告であるが、スターバックスコーヒーは、出店地の選定や周辺グッズの販売で成功した。「スターバックスコーヒー」の成功は、最近の進出事例の中で、消費者へのアプローチが最も成功したものの一つである。同社は、日本で最も活気のある繁華街の一つである東京・銀座に1号店を出店した。消費者の認知度を上げるには、1号店の出店地選定も重要なポイントである。店舗のロゴを使ったバッグやマグカップ、キーホルダーなどの周辺グッズの販売も、店舗認知度の向上に極めて有効であった。

少し古いところでは、井村屋製菓と提携し、1973年に進出してきた「アンナミラズ」の事例がある。アンナミラズは、特徴のある女性従業員のユニフォームが話題になり、一気に知名度を上げた。

新しい食材やメニューを提案するということは、新しい文化を発信するということである。デザインやメニューだけでなく、従業員のメニューやサインデザイン、周辺グッズに至るまで、ブランド構築に向けた幅広い取り組みを行うことが有効である。

C. 個別分野における提言

1. ファストフード

ファストフードチェーンが他の業態と異なるのは、ブランド確立と多店舗化に、ある程度の投資が必要な点である。バーガーキング以外にも、不二家が提携した「バーガーシェフ」、兼松江商と提携した「ハーディーズ」、ファミリーレストランを展開するサトレストランシステムズ(当時、サト)が数店展開した「ホホワイトキャッスル」、同じくファミリーレストランのフレンドリーが展開した「カールスジュニア」など、海外の有名チェーンが相次いで進出し、ことごとく撤退に追い込まれている。ファストフードの日本進出に際しては、ビッグブランドと言えども、事前のマーケティングが欠かせない。

ファミリーレストランは“ライス+おかず”の構成をベースにしているため、米食文化の日本には極めてなじみやすい。しかし日本では、ハンバーガー、サンドイッチなどをディナーに利用する消費者は少ない。ファミリーレストランは、ディナー利用が多いため比較的客単価は高く、店舗規模も大きいいため、立地さえ間違えなければ、売上・利益をともに確保しやすい。しかし、ファストフード店は、利用機会や単価などの条件で、1号店出店の時点から売上・利益を確保することは難しい。こうした問題をクリアするためには、マ

スメディアを活用したPRが必要である。さらに、単店での利益確保が難しいファストフード店は、早い段階での多店舗出店が重要になる。小型店舗が一般的なファストフードなどでは、通常「100店舗がチェーンとしての最低ライン」と言われるが、これは100店舗に投資をしない限り、事業として成立しにくいということを意味する。

短期間で多店舗化を可能にするには、豊富な資金力が必要だが、海外企業が日本で合併事業を展開する場合は、合併会社の日本サイドもしくは日本の提携先に、広い自由裁量権を与え、自由に経営できる環境を整える必要がある。即断即決のスピード経営が成功の秘訣だからである。

また、海外企業が、合併相手を徹底的にサポートし、人材教育などに関して協力することも重要である。マクドナルドグループは、どの国においても、フランチャイジーが複数店舗を出店することを認めていない。これは、各フランチャイジーが投資目的で店舗を展開し、店舗実務から離れることを危惧しているからである。特に、異なる文化圏では、教育を含めた体制が本部に整っていないと、現地での多店舗化は難しい。

ハワイのグルメバーガー「クアアイナ」を日本に紹介したフォーシーズも、初期段階での従業員への“教育”の重要性を指摘する。同社はライセンス契約によって、日本で順調に店舗数を伸ばし、逆に米国本土への進出を開始した。同社のライセンス契約では、メニューも自由に設定できるが、同社は、商品のクオリティを維持することが他チェーンとの差別化の最大ポイントであるとして、新規メニュー設定時には、ハワイの本社の確認を取り、ブランドクオリティの維持に努めている。また、クアアイナ事業を担当する社員全員をハワイのショップに派遣し、本場の味を体験させるなど、教育重視の姿勢を貫いている。本国では小さなチェーンでも、商品が日本市場にマッチすれば、日本市場に参入できるという点でも、「クアアイナ」の例は参考になる。

アイスクリームをはじめとするデザート市場も日本で広がっているが、ファストフード同様、外資系チェーンが定着しにくい。そのような状況の中、“プレミアムアイスクリーム”という新しいカテゴリーを日本のマーケットに形成したのが「ハーゲンダッツ」である。同社が日本市場に定着したのは、進出段階からマーケティングを重視したからである。同社のアイスクリームは、国内他社や先行外資系チェーンと比較するとやや高いが、同社は、日本国内の社会変化から、“ちょっとしたぜいたく感”のコンセプトが受け入れられると判断し、日本市場に進出した。同社は、当初、家庭用として、米国より小さいサイズのカップを投入して、百貨店などでの販売に注力するとともに、並行して、東京、大阪などの大都市に、イトインのデザートショップを次々にオープンした。ショップでしか食べられないフロートやパフェのメニューを導入したため、ショップも人気を集めた。さらに、ハーゲンダッツは、コンビニエンスストアという新たな販売チャネルを開拓した。同社は今や、プレミアムアイスクリームのリーディングカンパニーとして、日本のマーケットに完全に定着している。同社はライセンス契約を採用しているが、商品ではすべて米国本社の了解のもとで、ハーゲンダッツジャパンが開発し、販売している。また、同社は、ショップ開店にあたり、パリやロンドンなどで人気のショップデザインを導入するなど、ワール

ドワイドなネットワークをフルに活用している。

ファストフード市場への進出は、欧米企業が中心だが、アジア系のラーメン、丼ものなども日本で人気が高いことから、店舗展開は十分可能である。

アジアンファストフードの先駆けは台湾の魯肉飯（ルーロウハン）をメインメニューとした「鬚張魯肉飯（ひげちょうるーろうはん）」だ。魯肉飯は、豚の頬肉や皮の間の肉をしょうゆベースのたれでじっくり煮込み、ご飯にかけた料理で、台湾では大変ポピュラーである。同店は、台湾において直営店を15店舗、FC店を25店舗（計40店）を運営している。ミツワインターナショナルの三輪光範社長が、同店のビジネスモデルなら日本でも展開できると台湾本社を説得した。2年がかりの交渉の末、日本でライセンス事業を進めることが決まった。当初はメインである豚肉の皮の入手が難しかったが、2001年3月に、台湾からの直送ルートを構築し、安定供給体制が整った。メニューのチェックなどは台湾本部が行うが、店舗展開、提供メニュー、価格などは、すべて、ミツワインターナショナルが決定している。

ファストフード合併事業は、権限委譲などが明確でないと軌道に乗せられない。最近は、ライセンス契約が増加傾向にある。ファストフード事業は展開が難しいが、「クアアイナ」などの小チェーンでも、コンセプトが明確であれば成功している。いずれにしても日本で成功を収めるには、十分なマーケット分析が必要である。

2. カフェ

カフェ市場はスターバックスコーヒーの登場以降、海外の外食企業の進出が盛んなマーケットのひとつである。この分野の外資系事業の多くは、商品、ショップの思想に惚れ込んだ日本側企業のアプローチをきっかけとして始まった。「スターバックスコーヒー」、「タリーズコーヒー」、「チュングエンコーヒー」、「ピーツコーヒー&ティー」、「セガフレード・ザネッティ」等、主要な外資系チェーンにはこのタイプが多い。

日本進出に当たって、ユニークな方法を使ったのは、ベトナム最大のコーヒーチェーン「チュングエンコーヒー」である。同社は、当初、テストマーケティングとして、焙煎した豆と器材のみを、インターネットで販売し、好感触を得た上で、コーヒーショップの展開を開始した。東京・六本木の1号店は大人気である。

「チュングエンコーヒー」の例でも分かるように、カフェマーケット進出にあたって最も大切なのは、自社ブランドの独自性を十分にアピールすることである。

スターバックスコーヒーの登場後、シアトル系コーヒーチェーンの「シアトルズベストコーヒー」、「タリーズコーヒー」が日本に進出した。「シアトルズベストコーヒー」は、米国の定評あるブランドのひとつだが、日本での事業は順調とは言えない。同社は関東、関西にそれぞれエリアフランチャイジーを設けて、多店舗化を進める方針を打ち出したが、チェーン内で戦略の統一が図れていない。「タリーズコーヒー」は、分煙スタイルと、ビッグブランドのダンケンス社製アイスクリームの提供などで、先行する「スターバックスコーヒー」との差別化に成功し、店舗数を伸ばし、さらに出店を加速するため、フランチャ

イズ化を開始した。

シアトル系エスプレッソコーヒーが日本に定着しつつある中で、「セガフレード・ザネッティ」は、ヨーロッパのパールスタイルを提供する戦略で、先行する外資系チェーンとの差別化に成功し、徐々に店舗数を増やしている。同社は、中心メニューであるエスプレッソをテイクアウトさせないなど、提供方法にもこだわり、独自性を保っている。

「ピーツコーヒー&ティー」は、オーガニック志向の強いサンフランシスコ周辺に店舗を展開するコーヒーチェーンである。1989年ごろから、海外への進出を計画していた同社が、初の海外進出先として日本を選んだ理由は、日本にはさまざまなコーヒー文化が根付いている上に、企業哲学を十分理解してくれるパートナーである聘珍楼がいたからである。同業他チェーンと異なるのは店名にもあるように「ティー」も販売することと、豆の販売に注力していることである。フードメニューでは、日本オリジナル・メニューも提供するが、コーヒー豆や紅茶も販売するスタイルは米国店舗と同じにした。

カフェ市場の利用者は、年代、性別とも広がりを見せており、新規企業にもまだまだ進出の余地がある。日本に参入する海外企業は、日本の市場動向に十分配慮しながら、独自性を保つことができれば、ブランドとして定着する可能性が高い。

3. カジュアルダイニング

外資系企業を中心に拡大してきたカジュアルダイニング市場は海外資本が進出しやすい市場と言える。

2000年に日本に進出したアウトバックステーキハウス・ジャパンのジョエル・シルバーステイン氏は、「日本の外食トレンドは米国より10年ほど遅れている。1990年代に米国で成長したカジュアルダイニングマーケットは、今後、日本でも確実に広がっていく」と自信を見せる。

「アウトバックステーキハウス」は、日本進出にあたり、「トニーローマ」や「カプリチヨーザ」などの海外パッケージを日本に紹介してきたダブリュー・ディー・アイと合併で事業を開始した。日本のマーケットに精通している企業と提携することが得策と考えたためである。「アウトバックステーキハウス」は、店長も出資し、利益配分を受けるというユニークな戦略を採り、株主利益を非常に重視している。同社は、日本で複数の店舗を出店し、日本の市場動向を十分把握できるようになったため、2002年、ダブリュー・ディー・アイの所有する株式を買い戻し、今後は単独で事業を展開していく方針を打ち出した。2002年に入ってからの出店は極めて順調で、幕張店は業界内でも評判の繁盛店となっている。メニューは、本国よりも小ポーションに切り替えたほかは、ほとんど変更していない。アウトバックのスタイルが日本市場でどこまで受け入れられるかが注目される。

海外企業がカジュアルダイニング市場に参入する際は、ライセンス契約ではなく、合併事業を採用するケースが多い。急成長の居酒屋チェーン・ワタミフードサービスが80%、米国本社が20%を出資して、1999年8月に合併会社「ティージーアイ・フライデーズ・ジャパン」を設立し、「T.G.I.フライデーズ」を出店している。ティージーアイ・フラ

イデーズの米国本社が日本進出を計画し、提携先を探していたところ、学生時代からティージーアイ・フライデーズの熱烈なファンだったワタミフードサービスの渡邊美樹社長が、日本での事業展開を持ち掛けた。同店も、本国とのメニューの差はサイズのみで、大きな変更は行っていない。日本市場に、T・G・I・フライデーズのコンセプトがどこまで通用するかが注目される。

中国、アジア系の料理店は、アルコールの売上比率が高く、カジュアルダイニングに近い利用形態が目立つ。

2000年12月に東京・台場に1号店を出店した「陳麻婆豆腐店」は、中国・四川省にある麻婆豆腐の元祖の店である。麻婆豆腐自体は日本に定着しているが、中国本場の花山椒を用いた麻婆豆腐は日本ではほとんど提供されていなかった。味の違い、食材供給の難しさから、中国の有名店はなかなか日本に進出してこなかった。このような状況を打破したのが、エフ・ビー・ディーの山田清司氏である。これまでも陳麻婆豆腐店を日本に誘致しようと、商社、食品メーカーが動いたものの、実現には至らなかった。しかし、山田氏が中国の文化・食材に精通していることから、陳麻婆豆腐店は、日本でのFC契約締結に応じたという。エフ・ビー・ディーは、中国に工場を設け、本場の食材と味を日本に供給することで中国本社の了解を得て、メニュー設定や経営の権限を委譲された。同社は、中国側の意向も汲んで、東京・赤坂に2号店を出店した。同店は、本格的な四川料理を提供する店として、認知度が上がってきている。本社から権限を委譲されながらも、本社の意向を汲むなど、相互の情報交換を密に行ったことが成功をもたらした。

カジュアルダイニング市場は、発展途上にあり、合併事業を採用しても投資リスクは比較的小さい。直接進出も可能だが、その際には、マーケットニーズを十分把握する必要がある。

資料

A. データ資料

日本フードサービス協会調べ：業態別売上高・全店ベース

単位：%

全店<新規店を含む>	売上金額前年比							
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
全体	105.7	102.9	104.6	103.4	102.4	102.3	102.7	103.2
ファストフード	103.9	101.8	100.9	100.2	99.9	100.6	101.2	102.8
ファミリーレストラン	108.3	104.5	106.9	106.2	104.2	103.3	103.6	103.0
パブレストラン/居酒屋	106.0	101.8	109.2	108.8	104.0	104.9	102.5	104.8
ディナーレストラン	103.4	100.3	106.8	102.0	98.7	98.2	100.7	100.3
喫茶	109.8	111.2	109.6	112.5	112.0	108.5	109.5	109.0
その他	105.6	105.3	103.5	99.3	98.9	95.8	99.3	99.9

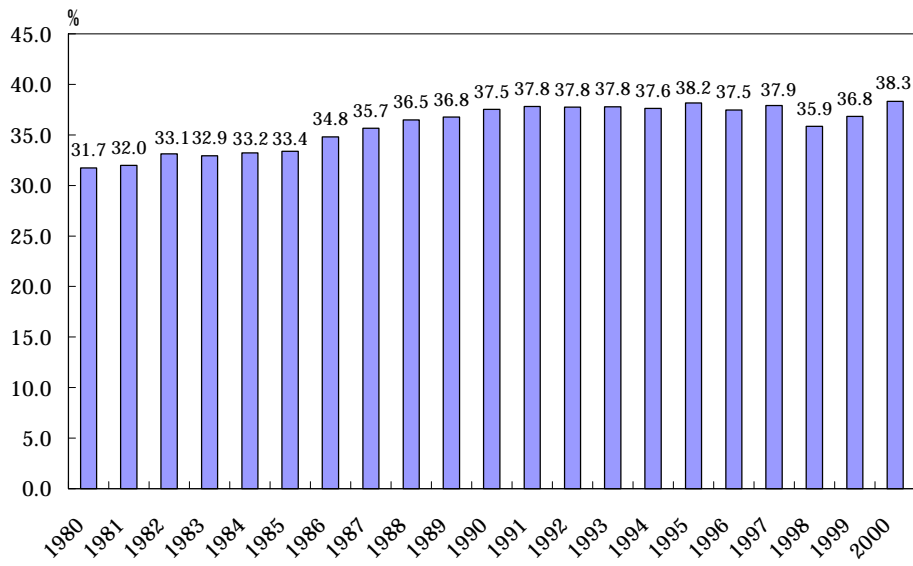
日本フードサービス協会調べ：業態別売上高・既存店ベース

単位：%

既存店	売上金額前年比							
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
全体	98.6	98.2	99.8	98.8	95.9	96.4	96.5	96.7
ファストフード	97.2	98.4	97.3	100.5	96.7	96.8	96.9	96.6
ファミリーレストラン	99.9	99.8	102.0	98.3	95.4	96.5	96.2	97.0
パブレストラン/居酒屋	98.9	96.6	100.6	97.9	96.0	94.5	95.1	95.7
ディナーレストラン	97.7	96.5	100.7	98.9	94.2	94.5	97.7	96.4
喫茶	101.2	96.5	99.2	98.2	99.1	100.3	98.1	98.4
その他	-	-	-	-	-	-	-	-

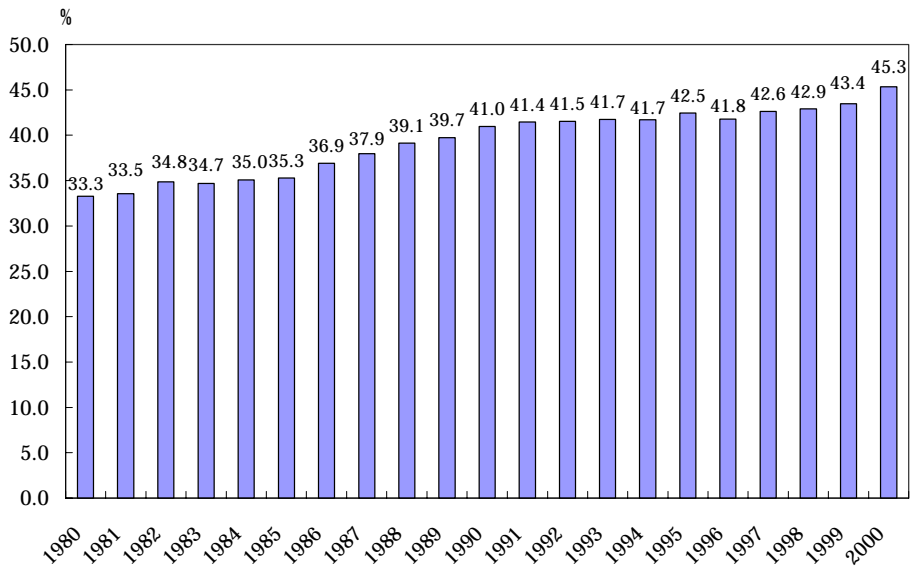
外食産業総合調査研究センターまとめ：外食率の推移

外食率 = 狭義の外食市場規模 / 家計の食品・飲料支出額



外食産業総合調査研究センターまとめ：食の外部化率の推移

食の外部化率 = 広義の外食市場規模 / 家計の食品・飲料支出額



B . 見本市・展示会、関連機関等のリスト

1 . 関連見本市・展示会リスト

国際ホテルレストランショー (HOTERES JAPAN)

主 催：社団法人日本能率協会産業振興本部
開催期間：例年 3 月開催
開催場所：東京（東京ビッグサイト）
出展社数：約 550 社
問合せ先：HOTERES JAPAN 事務局
東京都港区芝公園 3-1-22
TEL：03-3434-1377 <http://www.jma.or.jp/HOTERES/en/index.html>

国際食品・飲料展 (FOODEX JAPAN)

主 催：社団法人日本能率協会産業振興本部
開催期間：例年 3 月開催
開催場所：千葉（幕張メッセ）
出展社数：約 2,300 社
問合せ先：FOODEX JAPAN 事務局
東京都港区芝公園 3-1-22
TEL：03-3434-3453 <http://219.106.230.205/foodex/en/>

フード・ケータリングショー (CATEREX JAPAN)

主 催：社団法人日本能率協会産業振興本部
開催期間：例年 11 月開催
開催場所：東京（東京ビッグサイト）
出展社数：約 270 社
問合せ先：フード・ケータリングショー / シンポジウム事務局
東京都港区芝公園 3-1-22
TEL：03-3434-1377 <http://www.jma.or.jp/fc/en/>

国際食品工業展 (FOOMA JAPAN)

主 催：社団法人日本食品機械工業会
開催期間：例年 6 月開催
開催場所：東京（東京ビッグサイト）
出展社数：約 570 社
問合せ先：国際食品工業展事務局
東京都千代田区 3-2-5 霞ヶ関ビル 12 階
TEL：03-5503-7661 <http://www.fooma.or.jp/ENG/index.html>

ファベックス (WORLD FABEX)

主 催：日本食糧新聞社
開催期間：例年 4 月開催
開催場所：東京（東京ビッグサイト）
出展社数：約 250 社
問合せ先：東京都中央区八重洲 1-9-9 東京建物ビル 5 階
TEL:03-3271-4815 <http://www.nissyoku.co.jp/fabex/>（日本語のみ）

2. 関連機関リスト

関連省庁

名称	所在地 / TEL / URL
厚生労働省	東京都千代田区霞ヶ関 1-2-2 中央合同庁舎 5 号館 TEL : 03-5253-1111 http://www.mhlw.go.jp/
農林水産省	東京都千代田区霞ヶ関 1-2-1 TEL : 03-3502-8111 http://www.maff.go.jp/
経済産業省	東京都千代田区霞ヶ関 1-3-1 TEL : 03-3501-1511 http://www.meti.go.jp/
中小企業庁	東京都千代田区霞ヶ関 1-3-1 経済産業省別館 TEL : 03-3501-1511 http://www.chusho.meti.go.jp/chu_top.html
公正取引委員会	東京都千代田区霞ヶ関 1-1-1 中央合同庁舎第 6 号館 B 棟 TEL : 03-3581-5471 http://www.jftc.go.jp/

業界団体

名称	所在地 / TEL / URL /	
社団法人日本フードサービス協会（略称：J F） （JAPAN FOODSERVICE ASSOCIATION）	〒105-0013 東京都港区浜松町 1 29 6 浜松町セントラルビル9・10 階 TEL : 03 5403 1060 http://www.jfnet.or.jp/ （日本語のみ）	わが国の外食産業の近代化を図り、人々の食生活の向上と新たな食文化の形成に寄与することを目的として設立された。
財団法人外食産業総合調査研究センター （FOOD SERVICE INDUSTRY SERVEY AND RESEARCH CENTER）	〒102-0082 東京都千代田区一番町 19 全国農業共済会館 1 階 TEL : 03 3262 2324 http://www.gaiishokusoken.jp/ （日本語のみ）	外食産業近代化の推進と国民食生活の安定向上に資することを目的として、外食産業およびその関連産業に関する調査・研究・各種資料の収集および分析、情報の提供等を行っている。
財団法人日本食生活文化財団	〒108-0074 東京都港区高輪 3 25 27 1307 TEL : 03 3541 6622	生活文化としての食生活の歴史的変遷と現状について調査研究し、その成果を普及するとともに、伝統的食文化の保存伝承と新たな食生活文化の発展に努め、わが国の文化の向上に寄与することを目的に設立された。
財団法人食品産業センター （JAPAN FOOD INDUSTRY CENTER）	〒107-0052 東京都港区赤坂 1 9 13 三会堂ビル TEL : 03 3224 2361 http://www.shokusan.or.jp/ （日本語のみ）	食品産業界の各産業、および業種別団体をこのセンターを中心に結束させ、業界共通の問題に共同して取り組む機運を醸成強化し、その組織化を進める。
国際観光日本レストラン協会 （JAPAN RESTAURANT ASSOCIATION）	〒104-0061 東京都中央区銀座 8 10 8 TEL : 03 3571 2438 http://www.joy.ne.jp/restaurant/	外国人観光客を接遇するレストラン業者の緊密な連絡の下に、レストラン施設および接遇の充実改善、外国人観光客の誘致宣伝等を行い、レストラン業の健全な発達を図るとともに、国際観光事業の振興に寄与することを目的とする。

主要国内チェーン

社名	日本マクドナルド株式会社		代表者	八木 康行
英文社名	Mcdonald's Company JAPAN, Ltd.			
住所	〒163-1339 東京都新宿区西新宿 6-5-1 新宿アイランドタワー			
URL	http://www.mcdonalds.co.jp/			
TEL	03-3344-6251	設立	1971年 5月	
資本金	8,813 百万円	従業員数	5,852 名	
主業務	ハンバーガー製造・販売、直営店経営、フランチャイズ店経営指導			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
98/12	314,358	113.8	14,649	132.9
99/12	328,513	104.5	15,909	108.6
00/12	357,886	108.9	16,801	105.6
特徴	日本最大の外食チェーン。パンズ・パティなどの製造企業に独自ラインを持つての製造体制を基本とする。02年からは英国・サンドイッチチェーン「プレタ・マンジェ」の展開を予定している。			

社名	株式会社すかいらーく		代表者	伊藤 康孝
英文社名	Skylark Co., Ltd.			
住所	〒180-8580 東京都武蔵野市西久保 1-25-8			
URL	http://www.skylark.co.jp/			
TEL	0422-51-8111	設立	1948年 6月	
資本金	12,904 百万円	従業員数	3,867 名	
主業務	レストランチェーン			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
98/12	162,418	107.7	13,231	-
99/12	195,981	120.7	6,870	-
00/12	242,118	123.5	7,982	116.2
特徴	ファミリーレストラン企業では最大。外食産業界中、最も業態開発力がある企業力があるといわれる。セントラルキッチンなどの導入についても非常に進んでいる。			

社名	日本ケンタッキー・フライド・チキン株式会社		代表者	貞廣 正
英文社名	Kentucky Fried Chicken JAPAN Ltd.			
住所	〒150-0022 東京都渋谷区恵比寿南 1-15-1 J T 恵比寿南ビル			
URL	http://www.kfc.co.jp/			
TEL	03-3719-0231	設立	1970年 7月	
資本金	7,297 百万円	従業員数	1,119 名	
主業務	レストラン、フライドチキン・ピザ製造販売			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
98/11	70,552	95.2	718	89.1
99/11	70,878	100.5	827	115.2
00/11	73,707	104.0	1,525	184.4
特徴	ファストフードの中で、チキンカテゴリーとしては唯一の企業。商社・外資などが、同社の切り崩しに幾度となく市場参入してきたが、いずれも同社の商品力の前に撤退を余儀なくされている。			

社名	ロイヤル株式会社		代表者	今井 教文
英文社名	Royal Co., Ltd.			
住所	〒816-0093 福岡市博多区那珂 3-28-5			
URL	http://www.royal.co.jp/royalhost/			
TEL	092-471-2479	設立	1950年 4月	
資本金	136百万円	従業員数	2,545名	
主業務	レストラン、航空機内食調整・搭載、洋菓子パン・アイスクリーム製造・販売			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
98/12	91,657	98.0	1,756	67.9
99/12	89,256	97.4	753	42.9
00/12	93,896	105.2	4,863	-
特徴	レストラン事業のほか、洋菓子・パン・アイスクリームなどを同業他社に販売している。製販一体型の経営を進めており、今後は製造分野の強化にも注力していく方針。			

社名	株式会社モスフードサービス		代表者	櫻田 厚
英文社名	Mos Food Services			
住所	〒162-0833 東京都新宿区筈笥町 22 番地			
URL	http://www.mos.co.jp/index.html			
TEL	03-3266-7171	設立	1972年 7月	
資本金	11,412百万円	従業員数	483名	
主業務	ハンバーガー材料卸、直営店経営、フランチャイズ店経営指導			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	61,023	96.1	1,844	67.3
00/3	59,936	98.2	1,339	72.6
01/3	57,494	95.9	784	58.6
特徴	フランチャイズ方式で店舗数を伸ばしてきたファストフードチェーン。FC加盟店に向け、材料卸も行っているが、材料製造は他者委託のものが多い。基幹業態の売り上げが伸び悩んでいるが、紅茶・和食・中華と新業態開発が盛んに進められている。			

社名	株式会社デニーズジャパン		代表者	浅間 謙一
英文社名	Denny's JAPAN Inc.			
住所	〒105-0011 東京都港区芝公園 4-1-4			
URL	http://www.dennys.co.jp/dj/index2.htm			
TEL	03-3459-3548	設立	1944年 3月	
資本金	7,125百万円	従業員数	1,915名	
主業務	ファミリーレストラン			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/2	101,444	97.5	3,073	82.3
00/2	102,796	101.3	1,927	62.7
01/2	100,009	97.3	829	43.0
特徴	イトーヨーカ堂出資のファミリーレストランチェーン。基本的に食材などはイトーヨーカ堂の物流網を使う仕組みをとっている。製造についてもイトーヨーカ堂で提供するものと共通発注しているものが多い。			

社名	株式会社吉野家ディー・アンド・シー		代表者	安倍 修仁
英文社名	Yoshinoya D&C Co., Ltd.			
住所	〒160-0022 東京都新宿区新宿 4-3-17 H K新宿ビル 3階			
U R L	http://www.yoshinoya-dc.com/n_top.html			
T E L	03-5269-5111	設立	1958年 12月	
資本金	10,265百万円	従業員数	1,188名	
主業務	牛丼・カレー店、フランチャイズ店向材料販売・経営指導			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/2	71,550	106.5	5,856	104.3
00/2	77,849	108.8	6,499	111.0
01/2	79,846	102.6	6,422	98.8
特徴	一次の経営不振から見事に回復し、和食ファストフードチェーンでは最大の店舗数を誇る。海外にも店舗エリアを拡大しており、今後は製造ラインの見直し・拡充を進める方針。			

社名	株式会社大庄		代表者	平 辰
英文社名	Daisy Corporation.			
住所	〒140-0013 東京都品川区南大井 6-28-12 大森東開発ビル			
U R L	http://www.daisy.co.jp/			
T E L	03-5764-2229	設立	1971年 11月	
資本金	5,264百万円	従業員数	1,592名	
主業務	飲食店、鮮魚・食材卸			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
98/8	33,081	116.2	767	137.5
99/8	39,646	119.8	578	75.4
00/8	45,703	115.3	1,863	322.3
特徴	設立当初からカミッサリーなどを設け、製造・物流網の強化を進めてきた居酒屋チェーン。基幹業態「庄や」のほか、「日本海庄や」、「鮮乃庄」など、業態開発にも積極的であり、今後も業績の拡大が見込まれる。			

社名	株式会社ジョナサン		代表者	矢代 秀己
英文社名	Jonathan's Co., Ltd.			
住所	〒180-0013 東京都武蔵野市西久保 1-6-14			
U R L	http://www.jonathan.co.jp/home/index.asp			
T E L	0422-37-6111	設立	1979年 5月	
資本金	4,920百万円	従業員数	921名	
主業務	コーヒーショップ・レストランチェーン			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
98/12	50,260	109.4	980	106.3
99/12	53,357	106.2	825	84.2
00/12	53,641	100.5	1,033	125.2
特徴	関東エリアに集中展開しているファミリーレストランチェーン。ファミリーレストランに続く柱として開発したダイニング居酒屋「ちょいす」も好調であり、多店舗化が予想される。			

社名	株式会社村さ来本社		代表者	篠崎 廣正
英文社名	Murasaki Honsha Co., Ltd.			
住所	〒104-0045 東京都中央区築地 6-4-10 カトキチ築地ビル7階			
URL	http://www.murasaki-net.co.jp/index_main.html			
TEL	03-3248-0131	設立	1976年12月	
資本金	146百万円	従業員数	99名	
主業務	直営店舗運営、フランチャイズチェーン全国展開			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	3,945	93.9	136	136.0
00/3	3,960	100.4	146	107.4
01/3	4,441	112.1	143	97.9
特徴	フランチャイズ方式により多店舗化を進めた居酒屋チェーンの先駆的企業のひとつ。加ト吉の傘下に入り、製造に関しては加ト吉がすべて管理している。中華業態の開発など、新業態開発が進んできている。			

社名	株式会社アレフ		代表者	庄司 昭夫
英文社名	ALEPH CO., LTD.			
住所	〒003-0806 札幌市白石区菊水 6条 3-1-26			
URL	http://www.aleph-inc.co.jp/index2.html			
TEL	011-823-8301	設立	1976年7月	
資本金	442百万円	従業員数	630名	
主業務	レストラン経営、地ビール醸造			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	26,405	109.9	588	105.6
00/3	30,047	113.8	649	110.4
01/3	31,983	106.4	528	81.4
特徴	北海道・東北エリアを中心に店舗展開を進めているファミリーレストランチェーン。ハンバーグに特化したメニュー構成で、他社との差別化に成功している。エリアも拡大してきており、今後も成長が見込まれる。			

社名	株式会社フォーシーズ		代表者	浅野 秀則
英文社名	FOUR SEEDS CORPORATION			
住所	〒107-0062 東京都港区南青山 5-12-4 全葉連ビル7階			
URL	http://www.four-seeds.co.jp/ (Japanese Only)			
TEL	03-3409-6000	設立	1980年4月	
資本金	10百万円	従業員数	400名	
主業務	ピザチェーン店、食品卸			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/2	25,248	118.0	1,177	277.6
00/2	27,421	108.6	974	82.8
01/2	28,966	105.6	434	44.6
特徴	宅配ピザ「ピザーラ」を中心に展開。宅配業態では最大規模。宅配ピザのほか、宅配すし、釜飯、イタリアンなど、業態の多様化も進めており、それぞれで急成長を見せている。			

社名	マルシェ株式会社		代表者	谷垣 雅之
英文社名	Marche corporation (Japanese Only)			
住所	〒545-0021 大阪市阿倍野区阪南町 2-20-14			
URL	http://www.marche.co.jp/			
TEL	06-6624-6123	設立	1972年9月	
資本金	1,057百万円	従業員数	438名	
主業務	各種フードサービス直営店経営、フランチャイズシステム各種開発、指導、運営			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	14,378	108.8	594	132.3
00/3	16,348	113.7	657	110.6
01/3	18,759	114.7	406	61.8
特徴	低価格の居酒屋「八剣伝」、「酔虎伝」、「居心伝」の各業態で多店舗化を進めている。エリア的には、阪神エリアだけでなく首都圏にも拡大。店舗網の拡大を進め、セントラルキッチンも拡大も検討されている。			

社名	株式会社サイゼリヤ		代表者	正垣 泰彦
英文社名	Saizeriya Co., Ltd.			
住所	〒342-0008 埼玉県吉川市旭 2-5			
URL	http://www.saizeriya.co.jp/			
TEL	048-991-9611	設立	1973年5月	
資本金	8,612百万円	従業員数	1,056名	
主業務	レストラン			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
98/8	23,870	122.7	1,236	133.0
99/8	30,856	129.3	1,709	138.3
00/8	39,737	128.8	3,526	206.3
特徴	低価格イタリアンファミリーレストランチェーンとして独走。ファミリーレストラン全体で見ても、その高い成長率は注目を集めている。オーストラリアに大工場を建築しており、原材料の供給は同工場、既存工場で今後の全国展開にも耐えうる体制を整えた。			

社名	株式会社サンデーサン		代表者	ト部 博文
英文社名	Sunday's Sun			
住所	〒746-0042 山口県新南陽市福川南町 1-21			
URL	http://www.sundays-sun.co.jp/top.html			
TEL	0834-64-1234	設立	1971年9月	
資本金	1,458百万円	従業員数	848名	
主業務	レストラン			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	31,879	102.4	47	49.0
00/3	32,071	100.6	68	144.7
01/3	34,160	106.5	71	104.4
特徴	ファミリーレストランを展開しており、現在はイタリアンファミリーレストラン「ジョリーパスタ」が好調。出店エリアも関東エリアに拡大。第2の柱として定着してきた。			

社名	サトレストランシステムズ株式会社		代表者	重里 欣孝
英文社名	Sato Restaurant Systems Co., Ltd.			
住所	〒532-0027 大阪市淀川区田川 3-7-6			
URL	http://www.sato-restaurant-systems.co.jp/top01.html			
TEL	06-6309-6301	設立	1951年 4月	
資本金	5,592百万円	従業員数	897名	
主業務	飲食店			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	35,075	97.4	153	-
00/3	34,603	98.7	163	-
01/3	33,641	97.2	251	154.0
特徴	和食ファミリーレストランの先駆的企業。急激な出店を進め、売上減に陥ったが、適正立地の見極めを進め、既存店ベースでは復調の兆しを見せている。今後は出店増に転じていくもよう。			

社名	株式会社安楽亭		代表者	柳 時機
英文社名	ANRAKUTEI Co., Ltd.			
住所	〒338-0001 さいたま市上落合 2-3-5			
URL	http://www.anrakutei.co.jp/			
TEL	048-859-0555	設立	1978年 11月	
資本金	2,700百万円	従業員数	606名	
主業務	焼肉レストランチェーン			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	24,190	123.5	726	152.5
00/3	30,186	124.8	926	127.5
01/3	32,390	107.3	458	49.5
特徴	ファミリーレストランタイプの焼肉チェーンとしては最大。直近年度では、BSE騒動により、売上を大きく落としたが、中華などの業態開発も進められており、騒動の鎮静化が進めば再び、拡大が予想される。			

社名	ワタミフードサービス株式会社		代表者	渡邊 美樹
英文社名	Watami Food Service			
住所	〒144-0051 東京都大田区西蒲田 7-45-6 蒲田大和ビル 5階			
URL	http://www.watami.co.jp/			
TEL	03-5703-2255	設立	1967年 5月	
資本金	4,302百万円	従業員数	446名	
主業務	飲食店経営			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	17,170	131.6	990	183.3
00/3	24,160	140.7	1,715	173.2
01/3	32,036	132.6	2,183	127.3
特徴	80年代後半から業界をリードしてきた新興居酒屋チェーン。基幹の「和民」のほか、郊外型タイプとして開発した「和み亭」も好調に推移しており、今後の多店舗化が予想される。また、出店エリアも関西に拡大した。			

社名	株式会社ココスジャパン		代表者	井上 雅雄
英文社名	Coco's JAPAN, inc.			
住所	〒305-0034 茨城県つくば市小野崎 260-1 ヒロサワつくばビル7階			
URL	http://www.cocos-jpn.co.jp/			
TEL	0298-50-1600	設立	1978年4月	
資本金	3,198百万円	従業員数	692名	
主業務	ファミリーレストランチェーン、経営指導			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/2	35,398	96.7	200	43.1
00/2	33,570	94.8	265	132.5
01/2	32,406	96.5	112	42.3
特徴	エリアフランチャイズシステムを導入し、初期段階から全国展開を行ってきたファミリーレストランチェーン。現在、店舗の見直しを進めており、焼肉レストラン「宝島」とともに、適正なロードサイドを中心に再度、積極展開に転じる方針。			

社名	株式会社秀穂		代表者	草野 秀雄
英文社名	Shusui Corp.			
住所	〒260-0013 千葉市中央区 2-5-1 千葉中央ツインビル2号館11階			
URL				
TEL	043-225-0321	設立	1983年3月	
資本金	30百万円	従業員数	85名	
主業務	中華めん類、調味料製造、ラーメンFC店運営管理			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/2	3,004	107.6	105	98.1
00/2	3,590	119.5	208	198.1
01/2	3,790	105.6	209	100.5
特徴	徹底した機械化による店舗運営で多店舗化を進めてきたラーメンチェーンでその規模は最大である。基幹の「ラーメンとん太」は既存店業績の伸長に注力してきたが、2002年からは年間30~40店の出店を予定している。			

社名	株式会社ジョイフル		代表者	穴見 保雄
英文社名	Joyfull Co., Ltd.			
住所	〒870-0141 大分市三川新町 1-1-45			
URL	http://www.joyfull.co.jp/			
TEL	097-551-7131	設立	1976年5月	
資本金	1,596百万円	従業員数	438名	
主業務	飲食店			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
98/12	20,610	113.8	1,878	110.3
99/12	22,210	107.8	1,832	97.6
00/12	27,413	123.4	2,142	116.9
特徴	エリア子会社による全国展開を進める低価格ファミリーレストランチェーン。ファミリーレストランの低価格化には大きく貢献しており、本拠地である九州では圧倒的な強さを見せる。各地方の子会社でもセントラルキッチンなどを導入済みであり、多店舗化が予想される。			

社名	株式会社ダブリュー・ディー・アイ		代表者	住谷 栄之資	
英文社名	WDI Corporation				
住所	〒106-0032 東京都港区六本木 5-5-1 ロア六本木ビル 8 階				
URL	http://www.wdi.co.jp/				
TEL	03-3404-3704		設立	1954 年 4 月	
資本金	49 百万円		従業員数	460 名	
主業務	西洋料理店				
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)	
99 / 3	8,915	-	10	-	
00 / 3	10,145	113.8	51	-	
01 / 3	10,965	108.1	190	372.5	
特徴	米国のカジュアルダイニングスタイルのレストランを国内で展開してきた。「カプリチョーザ」、 「ハードロックカフェ」などが基幹の業態。今後は独自業態の開発とその多店舗化を目指しており、 総合レストランチェーンとして、拡大が予想される。				

社名	テナライド株式会社		代表者	飯田 永太	
英文社名	Ten ALLIED Co., Ltd.				
住所	〒103-0002 東京都中央区日本橋馬喰町 1-7-3 岡永ビル				
URL	http://www.teng.co.jp/				
TEL	03-3661-0663		設立	1969 年 12 月	
資本金	5,257 百万円		従業員数	523 名	
主業務	居酒屋チェーン展開、経営				
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)	
99 / 3	29,771	95.8	241	334.7	
00 / 3	27,833	93.5	89	36.9	
01 / 3	26,510	95.2	802	-	
特徴	直営展開型でありながら、急成長を果たし、業界を牽引してきた居酒屋チェーン。業態開発が遅れ、 やや業績が伸び悩んでいたが、和食レストラン「天狗」が郊外で好調なため 02 年から年間 30 店ペースで拡大を図る方針。				

社名	株式会社リンガーハット		代表者	米濱 和英	
英文社名	Ringer Hut Co., Ltd.				
住所	〒850-0831 長崎県長崎市鍛冶屋町 6-50				
URL	http://www.ringerhut.co.jp/				
TEL	092-432-8700		設立	1970 年 6 月	
資本金	4,931 百万円		従業員数	426 名	
主業務	飲食店				
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)	
99 / 2	21,185	99.7	529	91.0	
00 / 2	21,313	100.6	529	100.0	
01 / 2	23,605	110.7	781	147.6	
特徴	長崎ちゃんぽん「リンガーハット」が基幹業態。低価格化による客数増で業績は好調に推移して いる。店舗数も年間 40 店ペースで拡大してきており、今後は関東以北での本格展開も視野に入れ ている。				

社名	株式会社コロワイド		代表者	渡辺 順寛
英文社名	COLOWIDE CO., LTD.			
住所	〒221-0835 神奈川県横浜市神奈川区鶴屋町 3-33-8			
URL	http://www.colowide.co.jp/index.shtml			
TEL	0466-25-5970	設立	1963年 4月	
資本金	850百万円	従業員数	442名	
主業務	居酒屋、日本料理店、ダイニングバー、イタリア料理店、カラオケボックス			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	13,670	110.5	290	n.a.
00/3	17,056	124.8	410	141.4
01/3	22,417	131.4	599	146.1
特徴	「甘太郎」、「三間堂」、「ラ・パウザ」と3つの業態を組み合わせた複合ドミナント展開で業績を伸ばしてきた。出店エリアは関西地方まで拡大しており、全国展開も可能な居酒屋チェーンのひとつ。			

社名	オリジン東秀株式会社		代表者	山崎 泰弘
英文社名	Origin Toshu Co., Ltd.			
住所	〒182-0002 東京都調布市仙川町 3-2-4 ウィステリア仙川			
URL	http://www.toshu.co.jp/			
TEL	03-3305-0180	設立	1966年 9月	
資本金	1,611百万円	従業員数	216名	
主業務	弁当・惣菜併売店、中華料理店			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	12,026	123.2	202	144.3
00/3	15,605	129.8	460	227.7
01/3	21,023	134.7	743	161.5
特徴	中食市場の牽引役となっている「オリジン弁当」を展開している。年間100店ペースの急速拡大を進めているが、既存店の業績も好調であり、当分、この勢いは維持されると見られる。			

社名	株式会社ゼンショー		代表者	小川 賢太郎
英文社名	Zensho Co., Ltd.			
住所	〒108-0075 東京都港区港南 2-5-10 品川NBSビル			
URL	http://www.zensho.com/			
TEL	03-5783-8850	設立	1982年 6月	
資本金	3,020百万円	従業員数	199名	
主業務	飲食店			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
99/3	15,297	113.1	389	160.1
00/3	17,414	113.8	751	193.1
01/3	20,368	117.0	440	58.6
特徴	住宅地のロードサイドと他の牛丼チェーンとは異なる立地戦略で店舗数を増やしてきた。都心部での展開も進めており、今後は関東以外でのエリアへの進出も予定している。			

社名	株式会社焼肉屋さかい		代表者	城倉 宏栄
英文社名	YAKINIKUYA SAKAI CO., LTD.			
住所	〒504-0815 岐阜県各務原市蘇原東栄町 2-103			
U R L	http://www.yakiniku.jp/html/index.html			
T E L	0583-89-0102	設立	1980年 5月	
資本金	851百万円	従業員数	324名	
主業務	飲食店			
業績推移	売上高(百万円)	前年比(%)	利益高(百万円)	前年比(%)
98 / 4	6,436	131.4	146	63.5
99 / 4	8,095	125.8	278	190.4
00 / 4	10,548	130.3	491	176.6
特徴	中京圏を中心に店舗展開を行ってきた焼肉チェーン。「安楽亭」とともにファミリーレストランタイプの焼肉フォーマットを定着させた。関東エリアにも進出を果たし、今後は首都圏での出店に注力していく方針。			

対日投資の手続き

A．拠点設立までの概要と流れ

図1は、外国企業が日本への投資を考えてから、実際に拠点の設立に至るまでに必要となる業務の流れを示している。主に「会社の設立」の部分を詳しく取りあげている。

必要となる各手続きの詳細（提出書類、届出先等）については、専門家に相談するか、B項に記載した所轄官庁に問い合わせるか、ジェトロ出版物およびウェブサイト「Invest Japan!」(<http://www.jetro.go.jp/investjapan/index.html>)で確認のこと。

1．拠点の設立

a．主な拠点の種類

表1では、設立拠点の種類と各々の特徴を示している。日本への拠点の設立形態としては、株式会社、有限会社、支店の3種類から選択されるのが一般的である。

中でも、出資者の有限責任性、社会的信用力の向上、資金調達の優位性といった面から、株式会社の設立が選択されることが多いが、最低資本金として1,000万円以上を要求される。そのため、中小企業等では、最低資本金が300万円以上でよい有限会社を選択する場合や、最低資本金の規定がない支店の設立を選択する場合もある¹。

株式会社を設立する場合、発起人だけが株式を引き受ける「発起設立」と、一般からの株式引き受けの申し込みを受ける「募集設立」の2種類があり、それぞれ手続きの流れと提出書類が異なる。図1では、対日投資にあたって最も多い「発起設立による株式会社の設立」のケースをとりあげている。

表1．設立拠点の種類と特徴

拠点の種類	ビジネス活動	登記	(最低資本金)	取締役の人数	監査役	海外送金
駐在員事務所	不可	不要	なし	不要	不要	-
支店	可	必要	なし	不要	不要	課税なし
株式会社	可	必要	1,000万円	最低3名	必要	利潤、配当金、ロイヤリティに対して課税
有限会社	可	必要	300万円	最低1名	不要	同上

¹ ただし、最低資本金の特例措置として、2003年2月1日より新事業創出促進法の一部を改正する「中小企業挑戦支援法」が施行され、一定の条件下で最低資本金規制が事実上撤廃された。1)会社を設立する地方の経済産業局に事前確認を得ること、2)設立から5年以内に上述の最低資本金を達成できなかった場合には組織の変更又は解散が行われること、3)最低資本金を達成できない期間は株主配当が認められないこと、4)財務状況の開示が幅広く義務付けられること、を条件に、株式会社・有限会社に係らず、1円以上の資本金で会社を設立することができる。ただし、本法は2008年3月31日までの時限立法であり、この間に該当する経済産業局の確認を得る必要がある。所轄官庁は経済産業省経済産業政策局新規産業室である。

b. 設立時の主な留意点

設立登記手続きや在留資格認定申請手続きは、専門性を有し煩雑であることから、外国企業が投資する場合、英語の対応が可能な日本の専門資格者（弁護士、公認会計士等）に業務を委託するのが一般的である²。その際、日本の特徴として、ワンストップサービスを行っている弁護士・公認会計士の共同事務所がほとんど存在しないことや、欧米諸国には存在しない有資格者（司法書士、行政書士等）に業務の再委託が行われる可能性があるため、留意する必要がある。

また、登記所への登記を行うためには、代表取締役の「印鑑証明書」を提出する必要がある。外国人登録をしていない外国人が株式会社の発起人や代表者に就任する場合は、この印鑑証明がとれないため、捺印に代えて署名することができる。ただし、署名の度に本国の公証人の発行した「サイン証明」を添付する必要がある。

2. 投資関連法規

主な投資関連法規としては、外為法、商法（会社法）、独占禁止法などがある。この他、業務の開始・運営にあたっては労働法、知的財産権法などによる規制が存在する。また、事業の種類によっては、法令に基づき、同事業を管轄する所轄官庁の許認可が必要となる場合もある。

a. 外為法（「外国為替及び外国貿易管理法」）

外為法は、対外取引自由の原則に基づき、対外取引の適正な管理を行うための規定を定めている。外国企業は対日直接投資を行う場合、同法に基づき「原則事後報告、一部事前届出」制の手続きを行う必要がある。

b. 商法（会社法）

商法（会社法）は、有限会社を除く³3種類の会社について規定している。近年、わが国では、より柔軟な企業再編を促進するための法改正が行われている。具体的には、M&A 法制の簡素化・合理化、株式交換・株式移転法制の導入、会社分割法制の導入、連結決算制度の導入などが行われており、国際会計基準に準拠した制度が整備されつつある。

c. 独占禁止法

独占禁止法では、公正かつ自由な競争を促進するために、私的独占や不公正な取引を規制している。しかし、近年、持株会社の原則解禁や M&A の届出制度の簡素化など、規制緩和が進んでいる。

² 主な専門資格者や支援企業の連絡先は、ジェットロ刊行物「Directory for Setting Up Enterprises in Japan 2000」（有料、4,000 円）に掲載している。

³ 有限会社に係る規定は「有限会社法」に定められている。

3. 対日投資に係る優遇制度

a. 輸入の促進及び対内投資事業の円滑化に関する臨時措置法（FAZ法）

FAZ（Foreign Access Zone）指定地域に投資する外国企業が、特定対内投資事業者の要件を満たした場合、以下の優遇制度を受けられる。適用期限は2006年5月まで延長されている。

事業開始後通常5年である欠損金の繰越期間を、7年を限度として繰越可能。

事業活動にかかる設備資金や運転資金の借入額の95%を限度とし、産業基盤整備基金が債務保証する。

資金の借入れに際し、信用保証協会が債務保証する。

FAZ指定地域は、2002年10月時点で、全国で22地域となっている。各地域の詳しい情報は、ジェトロのウェブサイト（<http://www.jetro.go.jp/ov/e/faz/index.html>）を参照のこと。

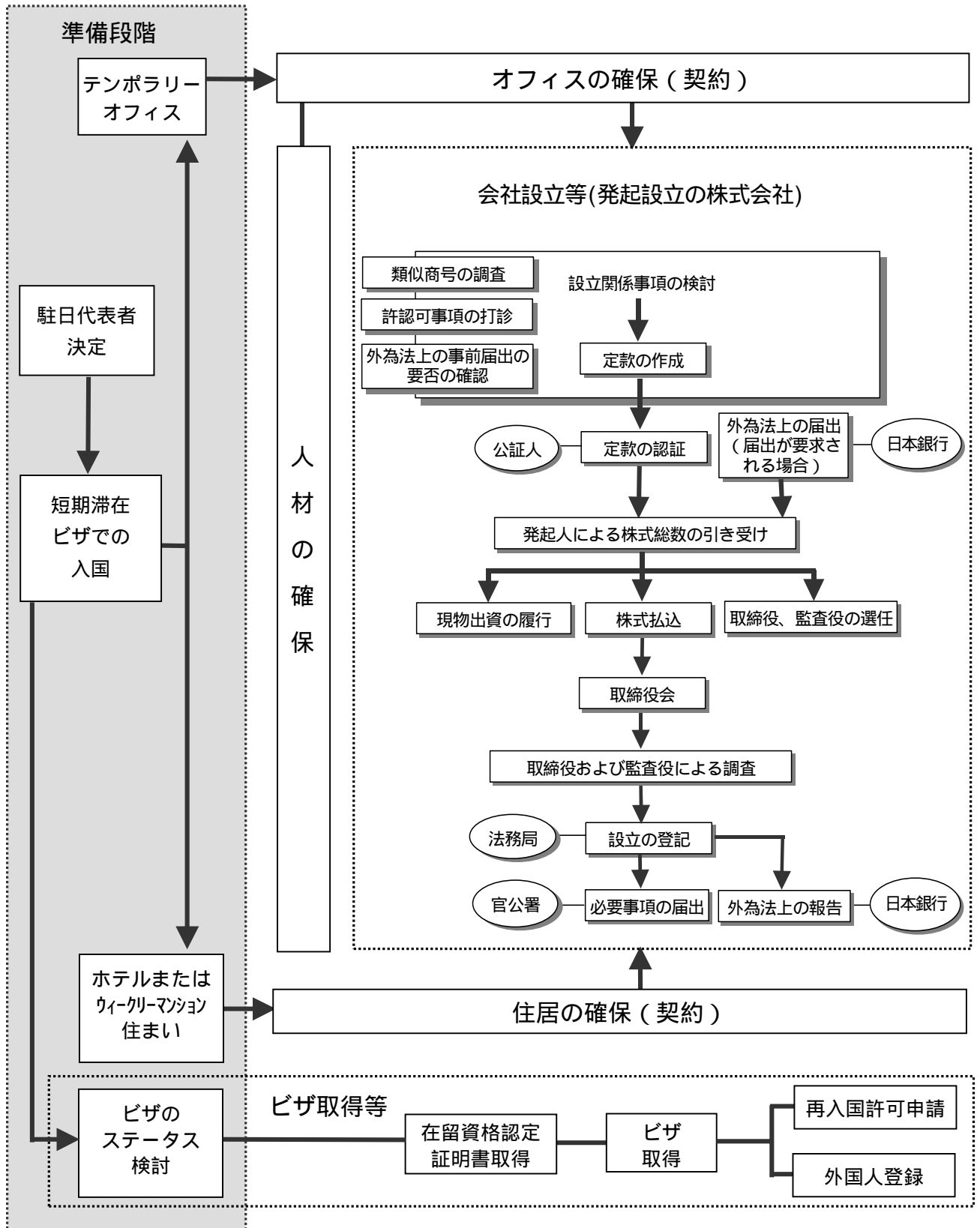
b. 日本政策投資銀行による低利融資制度

初めて本格的に対日投資を行う外国企業や、わが国産業構造の高度化・新規産業の創出・雇用増加等に貢献するとみられる投資案件に対し、低利かつ長期の融資を行う。

c. 各都道府県における補助金の支給、地方税の免税、低利融資制度

地方自治体でも投資に対する支援策を行っている。支援内容は各都道府県によって異なるため、詳細は各地方自治体か、国内のジェトロ貿易情報センターに問い合わせのこと。各センターの連絡先は（http://www.jetro.go.jp/ov/e/domestic_offices.html）を参照。

図1. 拠点設立までの流れ



注1 : 在留資格認定証明書の取得申請と銀行口座の開設は、オフィスと住居の確保後（契約締結後）に行う。

注2 : 会社設立、ビザ取得申請等の手続きの問い合わせ先は、B項を参照のこと。

資料 : 日本貿易振興会「対日投資ハンドブック」(1995)「外資系企業の日本拠点設立の手続とコスト試算ガイド」(1999)より作成

B . 対日投資関連の情報源

	情報内容	組織名	担当部署	連絡先	ウェブサイト
該当法・規制					
1	外為法	日本銀行	国際局 国際収支課	03-3277-2107 prd@info.boj.or.jp (代表)	http://www.boj.or.jp/download/form/dform_f.htm (日本語のみ)
2	商法	法務省	民事局商事課	03-3580-4111 (代表番号) webmaster@moj.go.jp (代表)	http://www.moj.go.jp/ (日本語版) http://www.moj.go.jp/ENGLISH/CIAB/ciab-01.html (英語版、民事局の概要のみ)
3	独占禁止法	公正取引委員会		03-3581-5471 (代表番号) intnldiv@jftc.go.jp	http://www.jftc.go.jp/e-page/f_home.htm (英語)
対日投資優遇制度					
4	新事業創出促進法・ 中小企業挑戦支援法	経済産業省	経済産業政策局 新規産業室	03-3501-1569	http://www.meti.go.jp/policy/mincap/index.html (日本語のみ)
	同上	同上	各地の経済産業局	webmail@meti.go.jp (代表)	http://www.meti.go.jp/english/policy/index_tradeinformation.html (英語)
5	輸入の促進及び対内 投資事業の円滑化に 関する臨時措置法	産業基盤整備基金		03-3241-6357 webmaster@isif.go.jp (代表)	http://www.isif.go.jp/english/frames_e/f_yunyue.html (英語)
	同上	経済産業省	各地の経済産業局	webmail@meti.go.jp (代表)	http://www.meti.go.jp/english/policy/index_tradeinformation.html (英語)
6	低利融資制度	日本政策投資銀行	国際部	03-3244-1770	http://www.dbj.go.jp/english/foreign/index.html (英語)
会社設立時の手続きについて					
7	会社設立時の手続き ・株式会社設立登記 ・会社謄本の取得 ・代表者の印鑑証明 等	該当地域の 法務局、登記 所			http://www.moj.go.jp/MINJI/minji16.html (日本語のみ)
会社設立後の手続きについて					
8	会社設立後の手続き ・法人設立届出書 ・消費税課税業者届出 書 等	該当地域の税 務署 ^{注1}			http://www.nta.go.jp/category/yousiki/yousiki.html (日本語のみ)
9	事業会社等申告書	該当地域の 地方税事務 所			http://www.metro.tokyo.jp/ANNAI/TOCHO/MADOGUCHI/tozei.htm (日本語のみ、地域別の相談 窓口を掲載)
10	英語、中国語、韓国語の 都税ガイドブックを無 料配布(郵送料は自己負 担)	東京都主税局	主税局総務部 総務課	03-5388-2927 tax@section.metro.t okyo.jp (代表)	http://www.tax.metro.tokyo.jp/oshirase/2002/200208c.htm (配布の案内、日 本語のみ)

社会保険関連の手続きについて					
11	労働保険関連の手続き ・事業報告 ・就業規則届 ・労働保険関係届	該当地域の 労働基準監 督署			http://www.roudoukyoku.go.jp/secondpage/2/conttop.htm (日本語のみ)
12	労働保険、雇用保険関係 設立届 ・雇用保険関連成立届 等	公共職業安 定所			同上
13	健康保険、厚生年金関 連手続き	社会保険事 務所			http://www.sia.go.jp/outline/index.htm (日本語のみ)
その他有用な情報源					
14	電話番号、住所検索	タウンページ			http://english.itp.ne.jp (英語)
15	対日投資関連情報	日本貿易振興会		03-3582-5511 (代表番号) webmaster@jetro.go.jp (代表)	http://www.jetro.go.jp (英語)

注1：東京国税局のみ外国人専用窓口がある。連絡先は、03-3821-9070。

C. ジェトロのサービス

1. 対日投資のパートナー探しを支援

a. IJIP 事業 (Invest in Japan Individual Program)

対日投資が有望な海外企業を対象に、法律・会計事務所、人材・不動産会社等の業界の専門家等や地方自治体、合併会社設立候補とのビジネスミーティングのセッティングのほか、視察のアレンジを行っています。お問い合わせはお近くのジェトロ事務所 (http://www.jetro.go.jp/it/e/profile_network/worldmap.html) か、投資交流部対日投資課 (IVC@jetro.go.jp) まで。

b. TPPP 事業 (Trade Tie-up Promotion Program)

日本企業と外国企業のマッチングをホームページ上で自動的に行い、紹介しています。
(<http://www3.jetro.go.jp/tpppoas/index.html>)

c. 支援機関の紹介、物件視察アレンジ

日本での拠点設立の際、ジェトロでは拠点設立を支援する手続代行会社、人材斡旋会社、不動産会社など、必要な支援機関の紹介をします。また、地方自治体とのネットワークを通じて、各地域の物件情報の収集・視察、自治体との面談などもアレンジしています。お問い合わせはお近くのジェトロ事務所 (http://www.jetro.go.jp/it/e/profile_network/worldmap.html) か、投資交流部対日投資課 (IVC@jetro.go.jp) まで。

2. 対日投資のための情報を提供

a. Invest Japan!

ジェトロウェブサイト「Invest Japan!」(<http://www.jetro.go.jp/investjapan/index.html>)では、日本への投資に感心のある外国企業に対して、日本のマクロ経済データ、対日投資関連法規制や対日進出成功例の紹介等、日本の包括的な投資環境情報を提供しています。

b. 出版物

ジェトロでは対日投資関連の法律、手続きについてまとめた本を多く出版しています。

ジェトロの出版物に関しては、ジェトロの対日投資関連本紹介のページを御覧ください。
(<http://www.jetro.go.jp/it/e/pub/index.html>)

c. ライブラリー

ジェトロライブラリーでは、各国の貿易・投資関連の資料及びジェトロの出版物が閲覧いただけます。(<http://www.jetro.go.jp/li/e/index.html>)

d. 対日投資セミナー

海外各地で、日本市場の動向、投資環境、対日投資に係る制度、手続等のテーマでセミナーや個別相談会を行っています。

3. その他

a. ビジネスサポートセンター (BSC)

日本への進出に関心のある海外企業に無料で日本国内のオフィススペースを提供しています。
(<http://www.jetro.go.jp/ip/e/bsc/index.html>) お問い合わせ及びお申込は、お近くのジェトロ事務所 (http://www.jetro.go.jp/it/e/profile_network/worldmap.html) までお願いします。

b. 対日投資アドバイザーによるコンサルテーション

海外のジェトロ事務所においては対日投資アドバイザーが、東京本部および大阪本部においては、常駐のアドバイザーが対日進出に必要な情報提供や投資相談を行っています。