

日系外食産業のインドネシア進出に関する考察

臼井 一雄

キーワード：日系外食産業、インドネシア市場、ラーメン市場、経営資源、パートナーシップ

1. はじめに

海外での日本食への注目度は、世界的なヘルシー嗜好の高まりや、ユネスコの無形文化遺産に登録された事が追い風となり、増え続けている¹。それと同時に、海外での日本食市場は拡大しており、日系外食産業は次第に海外に戦略をシフトしている。そして、近年では、東アジアの経済成長による市場の拡大に伴い、米食を中心とする食文化の類似性から、日系外食企業の中国やシンガポール、タイ、マレーシアなど、ASEAN 諸国への進出が相次いでいる。

そもそも ASEAN 諸国は日本との親和性が強く、クールジャパンと称される日本独自の文化は、ファッション性やブランド力にも大いに特徴を有している。また、エレクトロニクス製品などに代表される、「高品質」というイメージもまた、ASEAN 諸国のみならず、他の諸外国の人々らがもっている日本製品のそれになっていることも事実である。然しながら、高い市場成長性、日本製品に対する優れたイメージならびに、日本食ブームという背景だけで日本の外食企業が海外で成功出来るか、と云えば、勿論そうではないことは自明の理である。

確かに、重厚長大型の製造（メーカー）に比べると、外食産業の投資額は少なく、容易に進出することが可能である。その規模を見ても、大企業だけでなく、多くの中小外食企業も進出している。こうした中で、日本では評価された商品やサービス

¹ 2013年12月、ユネスコ（国連教育科学文化機関）は「和食」を無形文化遺産登録することに決めている。

であっても、海外現地においてはそれらの商品等が全く受け入れられなかったという事例は決して少なくない。それは、外食企業の経営戦略（投資戦略も含めて）や現地の市場環境の問題のみによるものではなく、進出国の法規制や商習慣など、その国独自の特性を捉えきれずに、失敗に至っているケースがその大半を占めているのが現状である。進出先当該国の経済が拡大するにつれて、その国のライフスタイルに変化が現れるため、消費の嗜好が先進国と同質化に向かうことは容易に推測できる²。よって、安易な投資は控えるべきである。

ところで、筆者は進出に必要な要件とは、自社が当該市場への参入可能な経営資源を有しているか、あるいは当該市場での自社の商品の成長性はどれくらい存在しているか、さらに本社と海外という地理的不利を補うパートナーが存在しているか、という点を考えている。

本稿では、成長著しいASEAN諸国の中でも、人口が多く、安定した経済成長を続けるインドネシアに注目している。このインドネシアをはじめとして、現在までに拡大し続けている海外現地の日本食市場の中、近年急速に人気を博しているラーメンによる商圈の拡大を取り上げる。そして、その商圈拡大を通じて、顕在化する外食企業の海外進出における本質的な問題を考察するとともに、その問題解決策における筆者の率直な見解を提示することにしていく。

本稿の構成は、続く2節では、日本における外食産業、及びラーメン市場の現状を確認する。日本国内の外食市場において、その規模は年々減少の一途を辿っており、競争環境はますますその厳しさを顕著なものへと変えている。それは、高齢化という人口の動態変化や、ライフスタイル等の変化によって、外食そのもののニーズにおいて明らかなる多様化が出現し、外食企業における既存の経営戦略ではその対応がいつそう難しいものになっている、ということの意味しているのである。こうした中で、ラーメン業界にも、多様化の嵐が巻き起こり、その市場が縮小する中で、とりわけ顧客層の多様化という点では、女性や家族客の取り込みなど、新たな業態開発を迫られているのである。

一方、海外市場へその目を向けてみると、わが国に比して活況であるアジア諸国の中で、今後著しい経済成長が見込まれるインドネシアでは、中国、シンガポール、タイ等の他のアジア市場に比べ市場の成熟度合いはそれほど進んでいない状況である。そこで、ここ（3節）では、インドネシアの首都ジャカルタにおける、外食市場の開發現状ならびにその市場拡大の有望性について論じていく。

² T.Levitt (1983) Globalization of markets より引用

さらに、続く3つの節では、外食市場の拡大が有望視されるインドネシアで、日本食が受け入れと共に、ラーメン市場もいっしょに拡大していく理由を分析することにより、日系外食企業の海外進出成功の要因を明示していく。そして、最後の7節では、海外進出の成功要因の明示と共に顕在化する新たな問題点を拾い上げ、これから実際に進出することを考えている企業向けに、その海外進出を成功に導くことができる試論を提示していく。

2. 日本国における外食産業の現状とインドネシアの市場

2-1. 日本における外食産業の現状

日本国内の、外食市場規模は1997年の約29兆円をピークに年々減少し、2013年にはついに24兆円を割り込み、市場環境はその厳しさを増している。

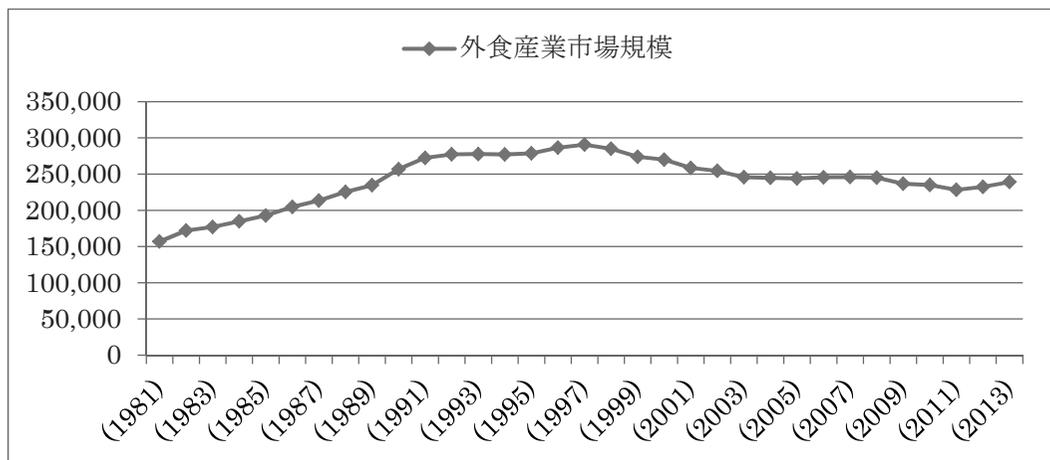


図1 日本国内における外食産業市場規模

(出典：公益財団法人 食の安全・安心財団、統計資料 外食産業市場規模推移より筆者作成)

市場規模の減少は、景気の停滞化だけでなく、食生活のパターンの変化による中食市場の成長も影響していると考えられる。食に関わる産業は、外食、中食、内食で構成されているが、中食と呼ばれる惣菜などのお持ち帰りの市場は、高齢化社会や、有職主婦の増加、単身世帯の増加により、CVS (convenience store, コンビニエンスストア) を始め、市場が拡大している³。外食産業では、大手チェーンの企業の出店と、縮小する市場とが相まって、競争は激化の一途を辿っている。

ところで、外食とは、消費者に身近な存在であり時代の流れによる消費トレンドに

³ 社団法人 日本惣菜協会資料による

大きく左右され、多くの外食ブランドは消費者から飽きられ淘汰される、といういわばスパイラルとの戦いを続けているものである。

国内の人口動態も高齢化にシフトする中で、若年層の人口は、地方から都市部へと緩やかにその移住が進み、地方と都市部市場の 2 極化現象を招いている。都市部では外食市場の過当競争の、そして地方では採算性確保の問題がそれぞれに起こっているのが現状である。外食産業にとって、その出店立地の選定はこれまで以上により困難を極めているようである。また、人口の減少は、市場の縮小のみならず労働力確保においても困難を極める二重の問題も引き起こしているのである。

2-2. 日本における外食ラーメン市場の現状

日本におけるラーメン店の市場規模は、個人店の多さや中華料理店との区別の難しさなどから、特定は難しいとされているが、約 4000 億円程度だと言われている。他のファーストフードチェーンとは違い、大手企業の寡占化が進んでいない業界であるとともに、その大半が零細規模の個人店舗経営である。他の製造業と比べ、不動産、人的資源、設備等に大きな投資は必要としないため、その参入は比較的容易であるものの、その競争環境はかなり厳しい状況にあるものと言える。

ラーメンとは、味の要となるスープ自体が、北海道から九州までの全国至る地域、地方により様々な特徴、特色を持っており、それによる多様な味の組み合わせを許容している、いわば地域の独自性を活かしたオリジナル料理とも言える。しかしながら、その基本的な製造方法に大差がある訳ではないが、個人のその料理に対するアイデアや新たな商品開発等が繰り返されているのは、ラーメンに対する消費者側の嗜好、ニーズの変化という波に常に晒されているからである。

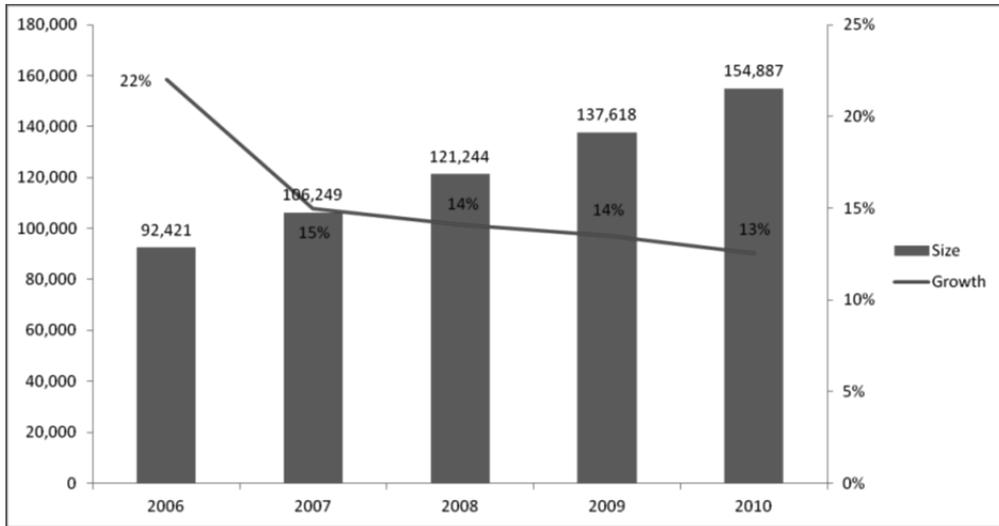
3. インドネシアの市場環境とラーメン市場の広がり

3-1 マクロからみた市場環境の拡大

インドネシアの人口は、2014 年時点で、2 億 3,755 万人であり、世界人口ランキングでは第 4 位に位置する。一人当たりの GDP では、2010 年より 3,000 ドルを超えている。開発途上国では、一人当たりの GDP が 3,000 ドルを超えたあたりから、車や家電製品など耐久消費財の需要が急拡大すると言われている。食市場も、同様に、急拡大する事が期待される。

図表 1 によると、インドネシアにおけるレストラン市場規模は 2006 年から右肩上がりの伸びを見せており、成長率も 10%以上を維持されてきた。

表 1. インドネシアの外食市場動向



(出典：日本貿易振興会 (JETRO) による、インドネシアにおけるサービス産業基礎調査資料を基に筆者作成)

3-2. 平均年齢と人口ボーナス

人口ボーナスとは、ある国で、15 歳から 64 歳までの生産年齢人口の割合が、年少人口と高齢人口の合計である従属人口の 2 倍以上になる期間の事を指すものをいう⁴。

表 2 は、日本、中国、インドネシアの全人口に対する、生産年齢人口の割合を表したものである。日本の人口ボーナスの上昇は、1990 年に終わりを迎えておりその後は次第に人口オーナス期⁵を迎えている。経済成長が著しい中国の、生産年齢人口の上昇は、2000 年より始まり、2015 年をピークに減少する見込みとなっている。それに対し、インドネシアの人口ボーナスは 2015 年から始まり、2030 年まで上昇が続く見込みだとされている。このことから、インドネシアが今後も経済成長が続く可能性を秘めていることを意味している。

⁴ A.Maison (1997) は、生産年齢人口の比率が上がった事が、一国の一人当たり所得を増加させた事を、アジア諸国の分析から明らかにしている。

⁵ 従属人口 (14 歳以下、65 歳以上) の比率が高まる局面

表 2. 国別年代別人口ボーナス期間の比較 (%)

西暦	日本	中国	インドネシア
1975	67.8	56.1	54.0
1980	67.4	59.8	55.3
1985	68.1	64.2	57.3
1990	69.7	66.1	59.8
1995	69.6	66.4	62.2
2000	68.2	67.5	64.7
2005	66.3	70.4	65.1
2010	64.2	71.9	65.2
2015	61.3	71.5	66.6
2020	59.9	69.6	67.8
2025	59.3	68.6	68.8
2030	58.4	67.2	68.9

(出典：国連、世界の推計人口のデータベースより筆者作成)

3-3. 中間所得層の増大

経済成長に伴い中間所得層⁶が増大している。インドネシでの中間層は 2010 年に総人口の 48% (1 億 1416 万人) であり、2020 年には 77% (2 億 177 万人) に拡大すると予測されている⁷。ジャカルタ首都圏で見ると、人口は約 960 万人で、他の地域と比べて多くの中・高所得者層が居住しているため、外食市場の潜在的な成長力は高いとされる。近隣国のマレーシアでは、すでに中間所得層が人口の 80%にまで達しているが、人口はマレーシアのクアラルンプールで約 160 万人である⁸。

よって、両国を比べてみると、人口の規模が大きいジャカルタの方が、市場としてはより魅力がある事が分かる。

⁶ 『通商白書』の定義による、年間世帯可処分所得 5000～3 万 5000 ドル

⁷ イギリスの調査会社ユーロモニターインターナショナルによる

⁸ イギリスの調査会社ユーロモニターインターナショナルによる

3-4. 日本食人気の高まりとラーメン市場

3-4-1. 日本食人気の高まり

インドネシアでは、インドネシア料理、中華料理に続いて、日本食は高い人気を得ている。数年前までは、メニューの中心が、定番の寿司やすき焼き、鉄板焼きなどであったが、徐々にラーメンやお好み焼きなどの庶民的な料理の店が増えつつある。

日本食の急激な増加の背景は、元々、インドネシア人は親日的な社会背景があるがまずあげられる。つぎに、政府による小売産業保護目的の外資規制により、外国人による100%出資が不可能な事から、日本料理の店も現地の人の運営で行われる為、味の嗜好を合わせている事、日本食の持つヘルシーなイメージやファッション性が存在している事が挙げられる。

近年では、日系の大手外食チェーン店も進出しており、レストランのロケーションも高級ショッピングモールだけでなく、中間層クラスをターゲットにしたショッピングモールや繁華街の路面店舗など、顧客がアクセスする場が年々多様化している。

3-4-2. インドネシア人のラーメン消費と市場

元々、中華系の民族が存在する為、インドネシア人にとり、麺は食文化に根付く重要な食材であった。インスタントラーメンの消費量の比較では、インドネシアの年間消費量は149億食で中国について2番目、一人当たりの年間消費量も、年間54食となり、韓国に次いで世界で2番目の消費量とされている⁹。そういった食文化の素地が既に存在していたところに、日本食の高まりを受けて、日系のラーメンは現地で高い人気を誇っている。

表3：アジア都市におけるラーメン店舗数比較

	ラーメン店舗数	人口(万人)	人口10万人当たり店舗数	人口一人当たりの年間インスタントラーメン消費数(食)
東京都	3443	1335	25.8	43
香港	872	715	12.2	33
シンガポール	340	531	6.4	24
上海	1383	1435	9.6	33
ジャカルタ	190	960	2.0	59

(出典：ラーメン店舗数はNTTタウンページ、及びグルメサイトOPEN RICE¹⁰より、人口はWikipediaより、インスタントラーメンの消費数はWorld Noodle Associationの資料を元に筆者作成)

⁹ <http://instantnoodles.org/jp/> World Instant Noodle Associationの統計資料による

¹⁰ 各国に存在する店舗の資本の出資国は様々である。

表3は、各アジア所要都市における、10万人あたりのラーメン店舗数比較である。1990年代からアジアで、日系のラーメンが人気を最初に博した香港では、人口に対するラーメン店の割合が既に東京都の半分近くに達しており、既に競争は激しくなっていることが分かる。一方、ジャカルタでのラーメン店舗数は非常に少ない。インドネシアでのインスタントラーメンの消費量は前述の通り非常に大きい点を考慮すると未だ潜在的なニーズは大きく、出店の余地を大きく残していると言えるのではなかろうか。

3-4-3. ターゲットとなる客層

オンライン外食ガイド『OPEN RICE』では、紹介されているインドネシアの外食店の数を、インドネシア料理を含む全業態の店舗数、日本料理を提供する店舗数、ラーメン店舗数を価格帯別にあらわした表である。全業態では、30,000Rp（ルピア：インドネシア通貨単位）以下の価格帯が60%を占め集中している¹¹。これは賃金が若者の2,000,000Rpほどであるインドネシア人にとって、利用頻度の高いのはこの価格帯であることが分かる。その中で、ラーメン店の価格帯は、大半が30,001Rp以上50,000Rp以下に集中している（表4を参照されたい）。

そこで、年間所得が5000ドル以上の中所得者層の月間所得、約400ドル（400,000,000Rp）の中で、外食支出割合が約6%（240,000Rp）が目安だとすると、30,000Rpから50,000Rpの価格は多頻度の利用は難しいとしても、手の届かない価格帯ではなく、機会があれば利用するという価格である¹²。筆者の調べによると、インドネシア市場に比較的早くから参入しているW社では、1杯45,000Rpという価格設定にしており、客単価は50,000Rp以上にのぼると見られる。W社の社長によると、現地では月商1,000万円を超える店舗も存在しているとのことである¹³。

ジャカルタにおける中所得者以上の数は、人口の約48%を占め460万人程だと仮定し、麺需要に対するその多さから、日本と同程度の月に一度の利用を見込むとすれば、市場規模は月間2,300億Rp、年間2兆7,600億Rp（276億円）に上る。これを現在の店舗数で振り分けたとすると、月商で1000万を超えることとなる。この結果、前述のW社社長の証言は市場規模からみても達成可能な数字だと言う事が裏付けられる¹⁴。

¹¹ 2014年7月時点で、1ルピアは約0.0086円である。

¹² Jetro（2011）インドネシアにおけるサービス産業基礎調査による

¹³ 株式会社ウインズジャパンはラーメンチェーン店『博多一幸舎』を運営しており、2011年6月、ジャカルタに進出している。

¹⁴ Nifty何でも調査団による2012年の調査結果

ところで、日本国内においても、月商 1000 万を超えるラーメン店は繁盛店に分類される。

これらのことから、ラーメン店は中所得者の中でも、ミドルロウワー以上が主なターゲットになっており、その幅も広いことがわかる。先述のとおり今後の中間層の拡大を見込むことができれば、ジャカルタにおけるラーメン市場の拡大はその実現性が明らかに高いことになる。

表 4： ジャカルタにおける価格帯、業態別店舗数比較

価格帯 (Rp)	～30000	30001～ 50000	50001～ 100000	100001～ 200000	200001～ 300000	300000～	合計
全業態	9496	3475	2124	318	51	23	15487
日本料理店	350	570	392	53	7	4	1376
ラーメン店	20	122	38	7	0	1	188

(出典：グルメサイト OPENRICE より筆者がデータを作成)

4. 成功要因の内部的考察

4-1. ターゲット客と立地特性

前節までに、市場環境からのその有望性を明らかにしたが、ここからは現在進出している企業の戦略としての成功要因を、商品の味、提供されるサービス、ターゲット客層、店舗立地等に基づいて考察していく。

ジャカルタではラーメン市場が拡大しているが、その中でも特に人気を博しているのが、豚骨ラーメンだと言われている。しかしながら、インドネシアに住む人の 85% 以上はイスラム教徒である。インドネシアにおいて、イスラム教という存在は中東国に見られるような厳格な戒律を主義とする人々のそれと比べると、少し緩やかであるものの、イスラム教徒は豚肉を食する事は戒律上禁じられており、一般的には食する事が出来ない。そういった背景がある中、ジャカルタで豚骨ラーメン店を含む多くの店舗が成功しているのは、富裕層だと言われる華人が対象客の中心となり、市場参入を果たしたという推測が出来る。

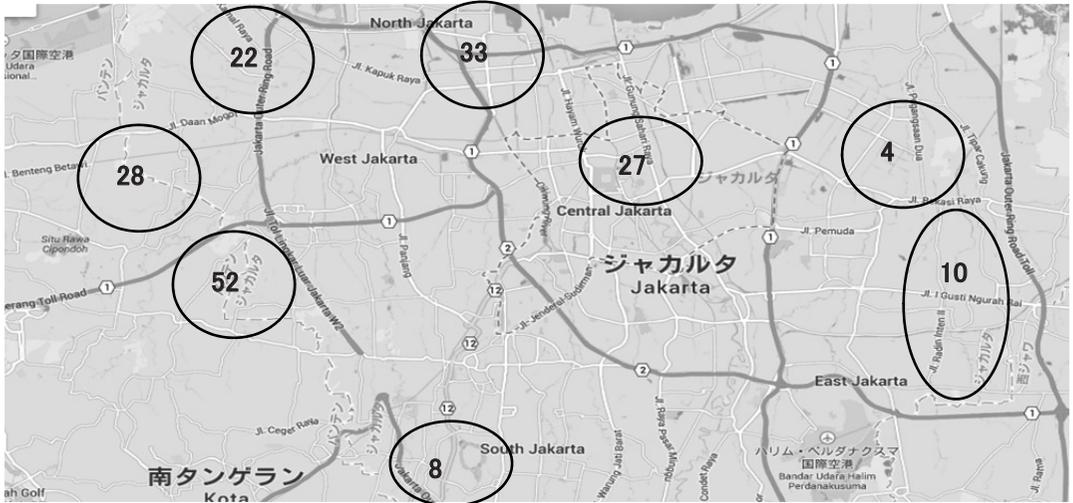


図2： 立地別ラーメン店舗数

(出典：グルメサイト OPEN RICE.com より筆者作成)

図2によると、主に店舗はジャカルタ中心部、港付近の北部、そして南部タンゲラン地域に多くみられる。北部は、オランダの植民地時代より、交易の為、中国人商人が多く住む地域であったので、華人が多く住む地域である。インドネシアにおける華人は財閥も多く、人口は、全体の6%ほどであるが、インドネシアにおける多数の資産は華人が所有しているとも言われている。北部や南部タンゲランエリアには多くの富裕層が住む地域として有名である。インドネシアでの「とんこつラーメン店」のおもな客層は、比較的富裕層である中華系の人々であり、それらのニーズを上手く取り込むことにより、ラーメン店は拡大していったものと推測される。

4-2. 近隣諸国の動向と華人のネットワーク

日系ラーメン店が華人を中心として受け入れられてきた事実は近隣国のシンガポール、マレーシアのラーメン市場の動向からも伺える。

シンガポールで日本式のラーメン店が増え始めたのは2007年頃¹⁵からである。華人の人口が74%を超えるシンガポールでは、麺を使った料理は比較的に多いほうである。そのベースとなるスープの味は様々であるが、「とんこつ」が占めるその割合が最も高いものである。

JETROによると、中華系の人々にとって、とんこつの濃厚な味が、醤油、鶏ガラ等を出し汁に使ったスープよりも特別に感じられたところが、その受け入れ要因とし

¹⁵ JETRO (2010) 外食の動向シンガポール・センター発

て言われている。この時期から出店数が高まった背景には、日本企業の能動的な出店意欲というより、むしろ現地からの引き合いが強いようである。

経済成長により、観光やビジネスで日本に訪れたシンガポール人が、日本のラーメンを食してその虜になり、その結果ラーメン店を開業したいと希望をする例も決して少なくないようである。その後、とんこつラーメン店は 2011 年頃よりマレーシアでそれが増加をはじめ、2012 年からはインドネシアでもその出店件数がいっそう増加し始めている。

シンガポールはこの 3 国の中では一人当たりの所得が最も高い国である。そして、アジアのショウウィンドウとも呼ばれていることもあって、情報の発信地となっている。これら 3 国とも多民族国家であり、マレー人、華人が多く存在するでも共通している。なかでも華人のネットワークは非常に強く、情報や流行はシンガポールをそのハブとしており、かれらのネットワークの広がり易さはその特徴の一つでもある。例えば、ジャカルタで 2 店舗展開する有名ラーメン店 A 社では、シンガポール、マレーシアで展開したのち、さらなる華人の需要を見越して参入している¹⁶。他の外食産業での事例では、ハンバーガーチェーンを展開する M 社によれば、はシンガポールに出店をした後、それを見たインドネシアの企業から熱烈な誘致オファーを受けたのである¹⁷。このように、インドネシアでのラーメン市場の広がりには、先行して広がったシンガポール、マレーシアのラーメン市場の拡大に伴ったものであり、それが必然の条件であると思われる。

5. 海外進出の為のシステム構築と市場環境に関する問題

日系ラーメン企業が海外に進出する目的は、多店舗展開する事だと言える。よって、その味が受け入れられるかどうかという問題と、多店舗展開が可能となるシステム構築を、現地の市場環境および法規制の中で如何に実現していくかが問題となってくる。

主体企業が海外で展開する為の全体像を、オペレーションシステムの構築ならびに市場環境の捉え方、という 2 つ方向に分けフレームワークとして提示している。ここでは、これを使って、実際に展開する際の問題を明らかにしていく（図 3 を参照されたい）。

¹⁶ 株式会社 アブ・アウトはラーメンチェーン「らーめん山頭火」を展開する企業である。

¹⁷ JETRO (2010) サービス産業の国際展開調査

5-1. オペレーションシステム構築

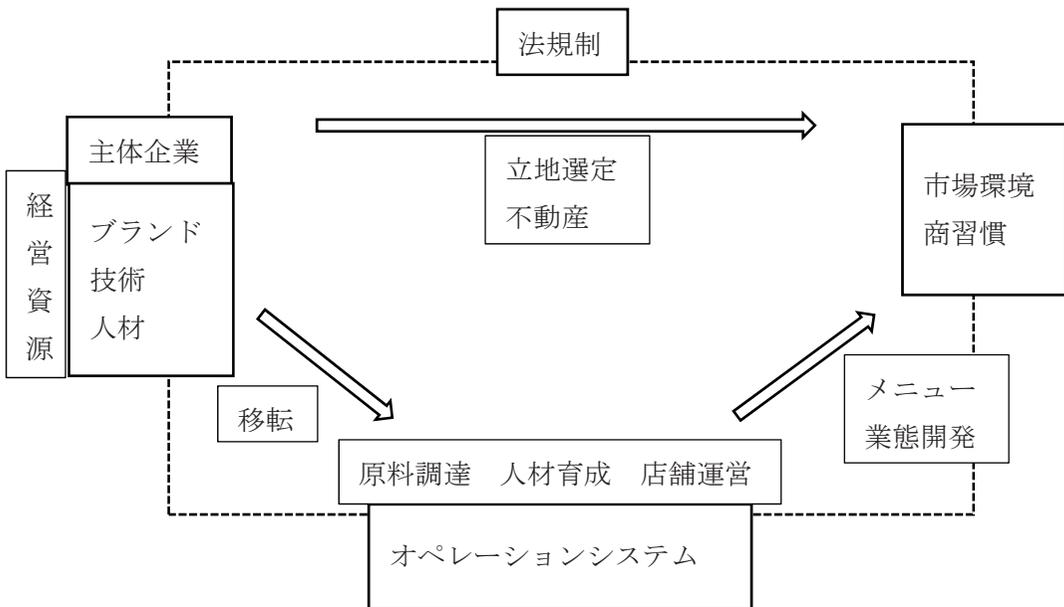


図3：外食産業の海外でのオペレーション構築

(出典：川端基夫 (2013) (日系ラーメンチェーンによる海外での食材調達システムの構築プロセス—国境を越えた味の標準化に対する阻害要因—p326「外食グローバル化の分析フレーム」を引用し、筆者により一部修正して作成)

飲食店の特性は、ヒトの手により製品とサービスが生み出される労働集約型のサービス業ということが言える。よって、ラーメンチェーンが海外に進出した際、最初に着手する問題は店舗運営の為の人材雇用と原材料調達である。そのため、既に、国内で有する調理技術や店舗管理ノウハウというシステムを、どのように海外店舗に移転するかが問題になってくる。サービス業の特性とは、生産現場に顧客がおり、生産のプロセスに従って、顧客はサービスを消費して行くことである。作業手続きや方法などの公式度が低く、サービスの作業員自身で判断する場面が現場で多く生じることになる。よって、飲食店の組織では、サービスの質を管理するために、サービスの生産者を管理することが重要になってくる。調理や店舗運営の技術を持っている日本人が、そのノウハウを持つ人間として、現地で働く為には、当然そのための就労ビザが必要になる。しかしながら、近年の傾向として、外国人に対する就労ビザの発給が非常に厳しくなっており、学歴や役職、職務経歴によっては発給されないケースが少なくないようである。こうした

背景において、ジャカルタでは、失業率が 10%を超える状態が続いており、労働力を確保する事は大きな問題とはいえない。しかし、2000 年以降、インドネシア政府は労働者保護に傾斜した労働法や労働者保護法を制定した為、労使関係では労働争議が多く、解雇がしにくい現状になっている。また、高い賃金を求めての離職が多い為、マネージャークラスの離職は店舗のオペレーションの技術移転に関わる問題にまで及んでいる。

次に原材料の調達であるが、ラーメン店が海外市場に進出する場合は、日本国内で築いた「味」という看板ブランドをどのように再現するか、また製造法を秘匿することが問題になってくる。ラーメン店における味を決定づける要因は、まさに麺とスープだと言える。よってこれらの調達方法としては、日本からの輸出、あるいは現地で生産のいずれか、ということになる。日本からの輸出の場合では、輸送費や関税の問題と合わせて、インドネシアでは、食品において宗教上の禁制品の存在等がリスクとなってくる。そのインドネシアでは、イスラム教徒が人口の 9 割近くを占めているため、流通する食品はその戒律に違反しない食品でなくてはならないことになる¹⁸。筆者の調査によると、いくつかのラーメンチェーンがとんこつスープなどの調達を日本及び他国からの輸出で賄っているのがその現状のようである。このように、イスラム教では食が禁止されている「豚」を原料にする素材についての輸出は出来ているようであるが、実際の公的手続きの現場では、汚職、税法などの法的不透明性が随所に存在していることも事実であり、一般にいうところ「輸出」という手法があるにもかかわらず、そこには通常以外のビジネスリスクの存在がある、という事実をしっかりと認識しなければならない。

5-2. 市場環境とロケーション

飲食店における店舗立地選定では、①商圈の問題、②家賃費用の 2 点が重要になってくる。

東南アジアでの店舗商圈は、日本のそれと比べると、かなり狭いものと言える。ジャカルタでは、インフラの未整備により交通渋滞が激しく、鉄道などの交通インフラの整備も未発達である。よって、外食の為に人々が移動にかかる時間は相対的に短いと言える。これらが意味するところは立地選定の重要性である。ショッピングモールや路面店舗場合など、商圈の把握は店の成否に大きく関わる問題である。

¹⁸ 流通する食品はその戒律に違反しない食品でなくてはならないことになる

イスラムの食品を定めたハラール制度は、国家の定める基準ではなく、宗教機関の定める規格である。したがってハラール規格は選俗として任意規格であり、クリアすべきミニマム規格ではなく、クリアしていると高く評価されるプレミアム規格とされる(出典:食品産業海外事業活動支援センター:インドネシア食品産業進出可能性調査報告書 P20 より引用)。

次に家賃であるが、近年では経済成長によりジャカルタでの地価高騰は著しく、世界で最も地価上昇率の大きい都市となっている。飲食店にとって家賃の上昇は収益に直結する為、入念な交渉が必要になってくる。この点について、川端（1999）によれば¹⁹、過去に日系小売企業が海外から撤退する理由のなかで、香港をはじめとして経済成長が進んだ都市などでの家賃の急上昇を挙げている。

5-3. 出資規制の問題

インドネシアでは国内企業や業界団体保護のため、多くの業種で外資による投資制限があり、レストラン事業分野での出資比率は51%までと定められている²⁰。よって、現在日本のラーメン店がインドネシアで店舗展開を図るためには、現地企業と合弁企業を設立し自らも出資する、もしくは、現地企業と技術提携としてアライアンスを結び、フランチャイズ（以下では、FCと略する）という形をとるかの、どちらかになる。

いずれについても現地企業とのパートナーシップが必要となる。そして、その企業の選定が大きな意味をもつことにもなる。パートナー企業の如何によって、進出企業が本来のパフォーマンスを発揮するか、もしくはそれ以上に飛躍できるかの鍵を握る、ということは言うまでもない。しかしながらこれは極めて難しい問題でもある。

過去の日系企業の海外進出の例では、進出希望の企業が、商社や銀行等の持っている海外情報を取引企業へ能動的に働きかけることによって、紹介を受けるケースや、日系ラーメン企業の業態や味を気に入った海外企業からオファーを受けるケース等がある。このように企業選定は非常に重要なことではあるが、進出企業側に選定基準に明確なものがある場合が少ないため、企業理念の理解やその理念の共有等といったあいまいな基準、外食企業経験の有無、および投資意欲の大きさを重要視することが指標となっているのが現状のようである。

6. ラーメン店における経営資源と提携戦略

6-1. 資源補完の提携

前節では、ラーメン店がインドネシアへ進出する際の課題として、保持する経営資源をオペレーションシステムに移転する事、市場環境を捉える事、そしてパートナー企業が必要な事を述べた。つまり、現地での運営はパートナー企業との協業であり、如何に提携戦略を立てる事が重要だということが言える。

¹⁹ 川端 基夫（1999）アジア市場幻想論－市場のフィルター構造とは何か－

²⁰ 大統領規定 2014 年 39 号ネガティブリストにより規定、地方条例に反しないことを条件とされている。

提携とは、パートナー間で経営資源を交換する事であり、経営資源とは、有形資産と無形資産、組織のケイパビリティという大きな三つのカテゴリーに分類される²¹。ラーメン店における有形資産とは、不動産、生産設備や原材料であり、無形資産とは、看板ブランド、技術的知識、蓄積された学習や経験である。そして組織のケイパビリティとは、人材や運営プロセスを組み合わせて形成する組織ルーティンであり、優れたケイパビリティによって、製品の品質を高めたり、プロセスの効率を上げる事が出来る。提携で事業を成功させるためには、自社とパートナー企業が共に事業を行う為の目的と、提供・貢献できる経営資源がマッチしているかどうか大きなポイントであると言える。つまり、パートナー企業は進出企業の補完資源にアクセス出来る事が重要になってくる。進出企業の経営資源とは、ラーメン店のブランド、製造技術など無形資産である場合が多い。その場合、相手企業は人材、店舗、不動産や設備やそれにアプローチ出来る情報リソースなどが補完分野だと言える。既に成功を収めている前述の W 社のパートナー企業はインドネシアで不動産や農業を事業として持つ巨大企業である。また、前述の A 社は、総合商社 K に東南アジアの店舗の統括権をあたえ、その合弁会社がジャカルタにおいて、店舗を展開している。両社ともに、自社の資産を補完する形の提携となっている可能性は高いと言える。

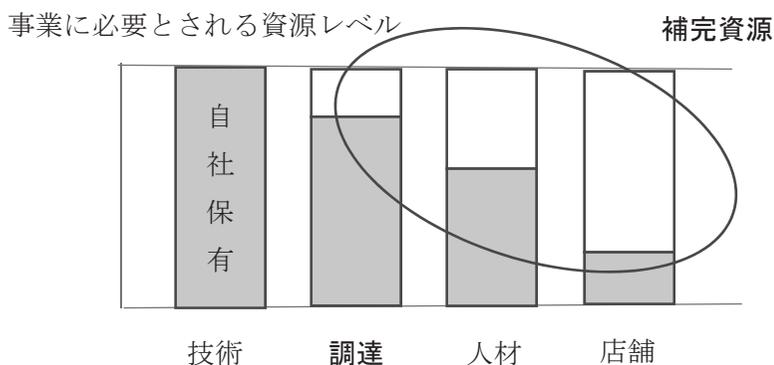


図 4 提携戦略の為の資源補完

(筆者作成)

²¹ David J.Collis and Cynthia A.Montgomery (1998) Corporate Strategy : A Resource-Based Approach 【訳：根来龍之、蛭田啓、久保亮一 (2004) 『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社】 pp45

ところで、無形資産である技術やノウハウは、意図があれば比較的容易に移転されてしまうというデメリットが存在する。一方で、店舗や不動産などは保護された管理財産であり、他方に移転する事を防ぐ事が出来る。これが意味する所は、進出企業は出資比率次第で、自社の知識的資源が相手企業に移転したのちに、相手企業に支配されてしまうリスクを負う。よって、知識的資源を主な経営資源とする場合は、少数資本参加や技術提携、FCでの展開という形に留め、契約内で収益化を図る、もしくはコア技術を持つ人材を駐在させ、技術の移転を保持するなどの構造が望ましいと言える。既にセントラルキッチンや潤沢な資金を保有する場合は、スープや麺を輸出もしくは現地工場の設立²²を行いサプライチェーンに自社を組み込む事で、相手企業に現地子会社を支配されるリスクを軽減しながら収益化を図る事が出来る。しかし、多額の投資を行う場合は、規模の経済を追求する為、早期の多店舗化という双方の共通理解が必要である。

6-2. 事業に対するコミットメント

既に海外へ進出をしている多くの企業が、パートナー企業に求める資質の中で、最も共通している点は、自社の商品を本当に気に入っているかどうかだといわれる。

ジャカルタを含め、海外でラーメン店 400 店を展開する S 社によれば、海外で展開し始めた当初、台湾でのビジネスパートナーが品質の管理を怠り勝手にスープの味を変更したり、調理手順を守らなかったりという事態が生じた為、結局、ブランド性が保てないとの判断から撤退に至った。その後、出会った香港のパートナーは極めてラーメンのみならず日本食にも研究熱心で、商品は事業のコアであることを強く意識しており、品質管理を重視した運営で拡大を図った。また、タイでラーメン店 100 店を手掛ける H 社社長は、「進出当初は味を現地に合わせるため、タイの味を入れようとしたが、パートナー企業が、日本の味が良いと譲らず、それが結果的に良かったと思う」とのエピソードを述べている。

ラーメンの特徴として、日本において様々な地域で、味に改良を加えられて発展してきたであろう事は既に述べた通りであり、それが故に、各々の企業は味という品質の維持を顧客にコミットしてきたと考えられる。すなわち、パートナー企業が事業にコミットすることは、商品の良さを十分に理解し、品質の維持がラーメン店というビジネスに大きく関わる事を理解することに他ならない。

²² インドネシアでは、工場設立においては条件を満たす外国資本の 100%出資が認められる。

7. おわりに

本稿では、日系飲食店の海外進出として、ラーメンチェーンのインドネシア市場への進出を取り上げた。1 節でも述べたように、ASEAN は今後さらに有力な市場に成長する事に異論の余地はないであろう。

それぞれの国が、法規制や宗教等での特異性を持っており、ASEAN を全体市場として捉えず、それぞれの国の市場が内包する歴史観や民族の繋がりを細かく捉える事が重要である。例えば、インドネシアを、人口の大きさとイスラムという宗教の観点からビジネス機会を語られる事が増えているが、実情は複雑なモザイク市場が形成されているため、一意的に問題点の本質を捉え、その問題解決策を創出するには難しい現状があることも否めない事実である。

本稿では、ラーメン店がインドネシアに進出する市場機会と適正なビジネスパートナー探し、という言葉ば進出の前段階に着目して論じているが、実際には相手企業のデューディリジェンス、契約書の在り方、FC 展開と直接投資の違いも考慮しながら、より実務に近い問題の存在にも意識して、外食企業の海外進出の本質的解明とその解決策の在り方を実践的経営レベルに位置付けていくことを、筆者の大学院終了後企業の現場で取り組むべき事業課題（持続的な研究テーマ）としたい。

【参考文献】

1. 佐藤百合（2011）『経済大国インドネシア』中公新書
2. 宮本謙介・小長谷一之（1999）『アジアの大都市2 ジャカルタ』日本評論社
3. 川端基夫（2010）『日本企業の国際フランチャイジング』新評論
4. 川端基夫（2005）『アジア市場のコンテクスト 東南アジア編—グローバル化の現場から』新評論
5. 川原成美（2007）『「一風堂」ドラゴンに挑む』柴田書店
6. 諸上茂登・藤沢武史（1997）『グローバル・マーケティング』中央経済社
7. Kathryn R Harrigan(1987) Managing for Joint Venture Success【監訳、佐伯光弥（1987）『ジョイントベンチャー成功の戦略』有斐閣】
8. 安田洋史（2006）『競争環境における戦略的提携』NTT 出版
9. 川端基夫（2013）「日系ラーメンチェーンによる海外での食材調達システムの構築プロセス」—国境を越えた味の標準化に対する阻害要因—『商学論究（関西学院大学）第 60 巻、第 4 号（pp. 325–341）』

10. David J.Collis and Cynthia A.Montgomery (1998) Corporate Strategy : A Resource-Based Approach 【訳：根来龍之、蛭田啓、久保亮一（2004）『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社】

[謝辞]

本論文の執筆にあたり、叱咤激励を下さいました、本大学経営研究科安田義郎教授、最後まで温かく熱心なご指導賜りました、同経営研究科貝瀬徹教授に改めてここに感謝の意を表します。