

# 外食業の ダイバーシティマネジメント

2017.6

西村康裕

# 目次

1. はじめに
2. ダイバーシティマネジメント(DM)とは
3. 外食業グローバル化の歴史
4. 海外進出急増の背景
5. 海外経営の課題
6. 海外経営の現実
7. 結論
8. (補論)外食業の昔と未来

# はじめに

- 本論は2017年6月7日の社団法人ディレクトフォー  
スの企業ガバナンス部会、第12期小研究会C班の  
研究発表テーマ「**日本企業のダイバーシティマネジメ  
ントのあるべき姿**」の第3章第2節「**外食業のグロー  
バル化**」のプレゼンテーション資料を加筆修正したも  
のである。
- また12期研究会の論文全体はディレクトフォー  
スのホームページに掲載される予定である。

# ダイバーシティマネジメント(DM)とは

1. 多様性とは、①国籍、②性別、③年齢などの違いをさす。  
DMとは、こうした労働者の多様性を尊重する経営で、具体的には①外国人の活用②女性活躍化③高齢者活用などである。
2. 日本の人口は2006年にピークを迎え、生産年齢人口の減少が深刻化していることかた昨今DMが注目されている。
3. DMのなかで国籍(日本人と外国人)の違いに焦点を当てた経営論が「グローバルマネジメント」である。
4. 本論は外食業のグローバルマネジメントに焦点をあてた小論である。

# 外食業グローバル化の歴史

## 1. 外食業の海外進出状況(次項ご参照)

① 1960年代から海外進出開始

1964年～2014年(累計拠点数1398件、店舗数9000店)

② 2010年～2014年に急増(累計拠点数665件)

2. 海外進出は1990年代に一時低迷した。2000年から日本食系店舗を中心に急増している。

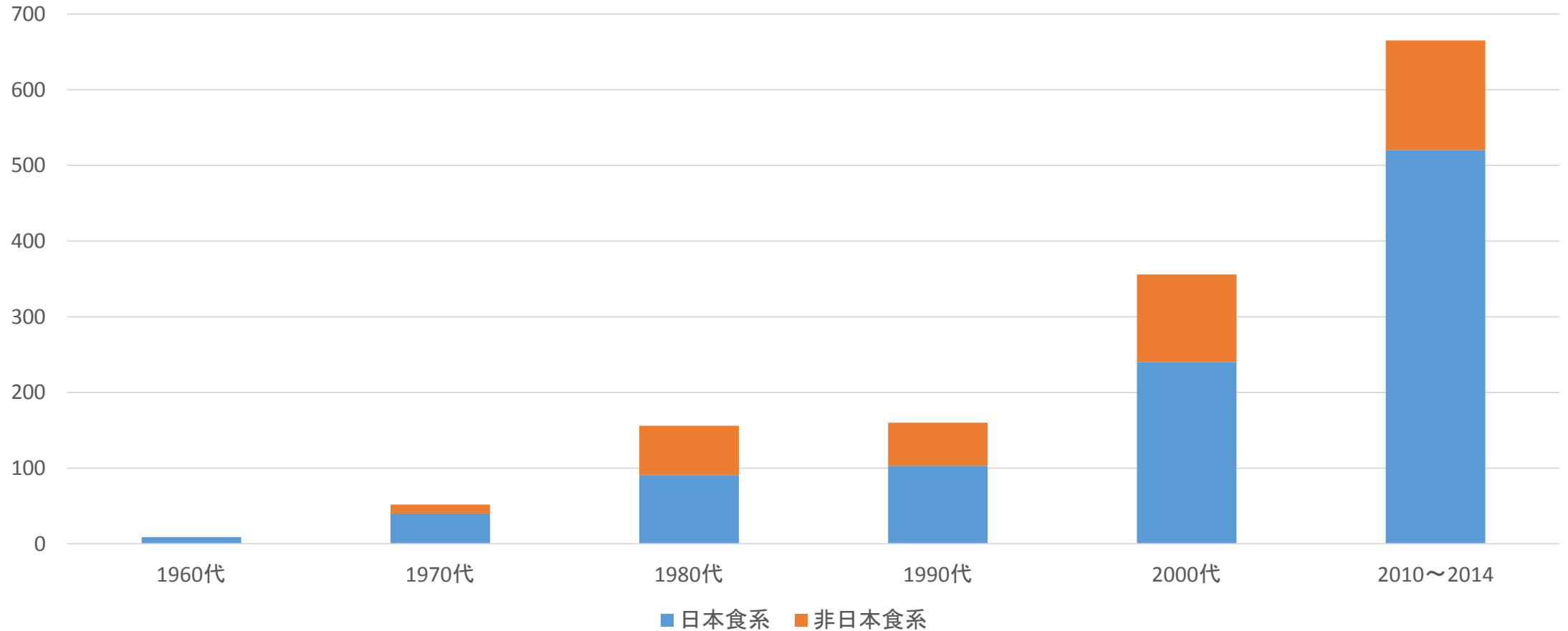
3. 外食は中小零細企業が主役である。

(cf 製造業は大企業中心だった)

(参照文献:「外食国際化のダイナミズム」川端基夫著)

# 日本食系と非日本食系の海外進出件数 (1963～2014)

件数



# 外食業の海外進出件数の推移表 (1963-2014)

(出所:「外食国際化のダイナミズム」 川端基夫著より)

(注:件数は国別進出企業数)

	1960代	1970代	1980代	1990代	2000代	2010～ 2014	小計	
日本食系	9	40	91	103	240	520	1003	ラーメン、和食、懐石、寿司、居酒屋、
非日本食系	0	12	65	57	116	145	395	イタリア、BBQ、カフェ、ベーカリー
小計	9	52	156	160	356	665	1398	

# 海外進出急増の背景

1. 国内市場の閉塞感(2009年がピーク)
2. 海外新興市場の拡大(アジア・アセアンの中間層)
3. 日本食ブーム(食の安全性など)
4. 少額資本で可能(1店舗からでも・FC展開)
5. 海外パートナーからの誘い(合併、FCなど)
6. サポートینگ産業(SI)の発展
7. 経営者の夢と社員モチベーション



# 海外経営の解決すべき課題

1. 食材調達(コア食材と調味料)
2. 店舗開発(立地、内装設計、レイアウト、パサードなど)
3. 人材育成(店舗社員の採用、離職問題)
4. バックオフィス業務、親会社の内部統制・広告・宣伝など
5. 物流、人事管理、家屋賃借
6. 日本食文化のブランド化(寿司、焼き肉、焼き鳥など)
7. フランチャイジング化(ラーメン、ステーキなど)

# 海外経営の現実

## 1. 外食業の海外経営は厳しい

- ① 海外での黒字店舗比率は30%
- ② 過去50年の海外店舗の撤退比率は50%
- ③ M&Aで海外進出の場合、  
買収額と時価純資産の差を「のれん」として償却する必要がある  
経営不振だと減損(一括償却)する必要がある

## 2. 外食の挑戦

海外市場拡大期待、サポーターティング産業の発展、AIの発展などから海外での挑戦は続いている。

(一風堂の上場、いきなりステーキのNY進出)

# 結論

1. 海外経営は原始的発展段階にある。多くの海外店舗は、50年前と同じく国内で開発したオペレーションをベースに現地スタッフを活用して事業展開している。従って幹部はほぼ全て日本人である。海外経営の最近の成功例としてFC(フランチャイズ)化がある。FC化はDMの究極の姿かもしれない。但しFC化には強固なブランド力が不可欠。(味千のラーメン、ペッパーフードのステーキなど)
2. 国内での外国人の活用は、昨今急激に増加している。従来のマニュアル化は外資系外食企業(マクドナルドやスタバなど)が先行していたが、AIの発展で日本企業もEラーニング(動画配信)を活用した人材研修が相当進んでいる。今後日系外食企業での外国人活躍は進化する  
と予想する。

# 補論：外食業の昔

## 1. 食事は「料理」が中心

- ① 料理は、中国・フランス派と米国・日本派に2分される
- ② 前者は、宮廷料理，後者は大衆料理を代表する

## 2. 日本の江戸時代は「外食」最盛期だった

- A) ①蕎麦 ②寿司 ③天麩羅が大繁盛
- B) 肉食と外食はほぼ半々だった。
- C) 食のニーズは①早く、②安く、③うまいが3大要素

出所：「外食業の時代」より

# 補論：未来

1. 現代のニーズは①料理②サービス③内外装が新3要素
2. 産業としては、今後④立地⑤情報発信⑥システムが重要な要素になる
  - A) 料理は江戸時代と同じく「早く安くうまい」が原則
  - B) サービスは奥が深く「おもてなし」の訓練が必要
  - C) 内外装は音響画像ショーを含めた空間芸術
  - D) 立地は店舗コンセプトとの親和性
  - E) 情報発信は、SNS、ホームページなど宣伝広告の要
  - F) システムは店舗計数を早く正確に掌握でき、危機管理も万全であること

# 参考図書など

1. 外食国際化のダイナミズム（川端基夫 著 2016.1）
2. フードサービスの10の戦略（茂木信太郎 編著 1999.3）
3. 外食業の時代（茂木信太郎 著 2005.7）
4. シンガポールにおける日本食レストランの出店状況及び日本食材料流通状況調査（ジェトロ・シンガポール事務所 2016.3）
5. ベトナムにおける外食産業の現状・可能性調査（ジェトロ・ハノイ事務所 2016.3）