

# 中小規模飲食店ブランドの海外進出戦略

渡邊 徳 人

Overseas expansion strategy of the small and medium size  
restaurant brands

WATANABE, Norihito

昨今、飲食店の海外進出が盛んに行われている。なかでも、大規模飲食チェーン店だけでなく、中小規模の飲食店の海外進出が目立つようになってきている。なぜ飲食店は海外進出を選択し、どのような海外進出形態のもと成長していくのか、現地化を分析視角として研究する。オーストラリアシドニー発祥で日本進出してから米国ハワイ、韓国と出店した中小規模飲食店「bills」を事例とし、中小規模飲食店ブランドの海外進出における現地化について論じる。

キーワード：国際移転 (international transfer)、海外進出形態 (overseas expansion form)、現地化 (localization)、飲食店ブランド (restaurant brand)

## 1. はじめに

本研究の目的は、中小規模飲食店ブランドの海外進出の実態と戦略について、レストラン“bills”の事例をもとに考察することにある。本研究が上記課題を設定する背景には、以下の問題意識がある。

まず、大規模飲食チェーン店<sup>1)</sup>と中小規模飲食店ブランド<sup>2)</sup>には、その海外進出理由に大きな違いがある。大規模飲食チェーン組織形態によって運営される飲食店は、標準店舗での出店、店舗オペレーションの標準化、メニューの絞り込み、大量食材仕入れ、物流の効率化、そしてそこから導かれる低価格の商品を消費者に提供しており、利用シーンを「日常使いの食事」に設定している。そのビジネスモデルの性質上、スケールメリットすなわち店舗数増を追い求める傾向にある。店舗数が増えれば商社や食材メーカーとの交渉力が増して仕入れ価格を下げることができ、一定の地域内の店舗数が増えることで1店舗あたりの配送コストが低減し、また、POSレジスター経由の情報量が増

えることで分析精度が上がって需要予測が容易になるためである。各種コストが下がれば同じ価格でハンバーガーを販売しても他チェーンよりも利益が出る。あるいは、利益率を変更しないで商品価格を引き下げることで差別化を図ることも可能である。したがって、後述するように、年々縮小している日本の外食マーケットの状況をふまえると、海外進出を検討するのはある意味必然ともいえる。

一方で、単独店もしくは数店舗の規模で営まれる中小の飲食店は事情が異なる。将来的に大規模チェーンへと成長することを志向していない場合、必ずしもスケールメリットを獲得する必要性は生じない。一店舗ごとに立地の特性にあった大きさや内装の店を作り、それにあわせて接客や注文方法などの店舗オペレーションも工夫する。利用シーンをデートや接待あるいは友人や家族とのイベントなど「人と楽しむ食事」「ハレの日の食事」に設定している店も多く、仮に日常使いの店が週に1回程度利用してもらうことを想定していたとすると、ハレの日の店は1～2ヶ月に1回程度の利用といったよ

うに、想定利用頻度も異なる。価格も相対的に高価格帯となり、より遠くから消費者を吸引する力、すなわち、広い商圈をもつ。いわば、コンビニエンスストアに対する駅ビル・百貨店のビジネスモデルに相当する<sup>3)</sup>。

このように、中小規模飲食店ブランドには、そのビジネスモデルの中に店舗数の増加は必然化されていない。それにもかかわらず、海外に進出をする企業があるのは何故であろうか。結論を先取りすれば、中小規模飲食店ブランドは、海外の飲食店オペレーターや商業施設デベロッパーからの誘致をきっかけに海外に進出するケースが多い。本研究では、海外進出理由の違いについて事例を用いて考察するとともに、その違いが海外進出後の大規模飲食チェーン店と中小規模飲食店ブランドの経営戦略<sup>4)</sup>に影響を及ぼすのかについて考察する。

## 2. 日本の外食マーケットの実態

日本の外食産業市場規模は、1997年の約29兆円をピークに下降しており、2011年には約23兆円まで縮小した。その後インバウンドなどの効果もあり若干の上昇をしたものの、最新の結果である2019年では約26兆円にとどまっている。少子高齢化に伴う人口減少が進んでいる日本では、今後も外食産業の市場規模は一層縮小していくことが予想されている（一般社団法人日本フードサービス協会）。

このような状況の中で、多くの外食企業がさらなる成長機会を求めて海外市場に進出するようになった。とりわけ、外食産業の成長が見込まれるアジア諸国への進出が多くなっている。2020年1月30日の日本経済新聞電子版によると、外食企業が海外出店を本格化しており、上場企業の売上高上位10社でみると、2019年度に海外の新規出店数が初めて1千店を上回り、国内出店数を7割上回ることが分かった。江崎(2017)もまた、企業の海外進出が大企業のものと思われていた時代が終焉し、中小企業、製造業に加え外食産業等のサービス産業の海外進

出が加速してきていると論じている。

## 3. 海外進出に関する既存研究レビュー

本章では、まず、外食企業が海外に進出するに当たり、資本やマネジメントの点でどのような形態をとってきたのか、また、どのように現地化戦略を取ってきたかについて、先行研究をもとに整理した後に、中小規模の飲食店ブランドの海外進出戦略の課題を導きだす。

川端(2015)は、飲食ビジネスの国際化を最も端的に示す「海外出店行動」に焦点をあて論じている。海外進出する日本企業の論文は製造業に関する論文が多いなか、世界的な消費市場の拡大に伴った外食産業のグローバル化の歴史に焦点を当てた論文である。その中で、日本の外食企業の進出形態の種類について以下のように分類している。

1. 直接投資によって海外に運営会社を設立する。独資(100%出資)もしくは合弁。
2. 投資は行わず現地企業と提携して運営を委ねる。マスターフランチャイズ。
3. プロデュース契約という形式で海外パートナー企業にノウハウを提供し運営をサポートする。

また、日系の食品メーカーを始めとする外食支援産業(サポーティングインダストリー)の海外進出が飲食業の海外進出に大きく影響したと指摘した。外食企業の海外進出インフラをサポートする企業が海外に集積してきたことで、海外進出がしやすくなってきたと述べている。

次に、外食企業の海外進出の中でもファーストフード業界の海外フランチャイズビジネス展開に焦点をあてた先行研究をレビューする。

劉・徐(2011)によると、KFCは1987年に中国進出している。成功の大きな理由は、中国での現地化戦略であると論じている。それは、主にメニューの現地化、フランチャイズの現地化、企業文化の現地化、この3つの現地化戦略が成功の要因であるとしている。初期の報告によれば、人々は、店へチキンを食べに来るので

はなく、KFCに付随する文化を体験することを楽しんだ。しかし、この点だけでは中国人消費者を長く引きつけられない。そこでメニューの現地化が登場した。中国人の口にあう、中国式メニューの開発である。

次に、フランチャイズの現地化である。成熟した店舗を加盟者に譲るという唯一の方法で、加盟者に営業中の店舗1軒の他にKFCブランドの10年使用権、完備した従業員訓練システム、管理システム、審査システム、食材の統一購入と配送サービスなどを提供する。中国では、KFCのアメリカ本国や日本でのフランチャイズシステムではない、上記のような方法を採用し、加盟者に歓迎され3,000店舗を超える拡張に成功してきた。

3つ目は、企業文化の現地化である。ヒト、モノ、カネ、情報が経営の四つの資源とされてきたが、市場競争のための新しい資源である企業文化が経営戦略の重要な資源となってきた。その企業文化として、KFCは外国企業でなく中国人自身のKFCを作るという経営理念を定着させた。

KFCの中国における現地化の事例の他に、台湾におけるモスバーガーの海外進出形態の選択並びに現地化の事例研究をレビューする。西原(2017)は、モスバーガーの海外事業展開の研究であり、その中で重要な拠点となっている台湾モスバーガーを営む安心食品サービスを事例としている。安心食品は台湾において200店を超えるチェーン店舗を展開し、モスフードサービスの海外経営パートナーとして事業の国際化をサポートするまでに至っている。台湾を拠点にこの会社としてオーストラリアや中国に進出をはたしている。成功の大きな理由としては、台湾の経済財界を代表する著名人である、東元グループの代表である黄茂雄が安心食品の理事長を兼務し経営をしていることにあると指摘している。

次に、サービス論の観点から外食企業の国際化戦略を議論した論文をレビューする。金

(2021)は、外食企業の国際化に関する既存研究は、ラーメン店や定食屋などを対象とした研究が多いなか、ラーメンや寿司などに比べ、カレーライスという原産地国イメージ(Country of Origin)に影響を受けにくいとし、「CoCo 壺番屋」の台湾展開における国際化を事例研究とした。台湾壺番屋の国際化をサービスコンセプトの展開プロセスとして捉え、「コンセプトの普遍化能力」「コンセプトの再構築能力」「コンセプトの移転能力」という活動が実現されていくプロセスを導き出した。また、現地の創造的な取り組みを許容する組織体制の重要性を提示した。

江崎(2017)は、中小規模の飲食店の海外進出の成功へのインプリケーションを提示した。中国で最も成功している日本の中小規模外食チェーン「味千ラーメン」を事例研究している。外食企業の海外進出に関する先行研究は、大手外食チェーンの研究が多いなか、中小規模の飲食店を事例にしている数すくない論文である。中小企業の東アジア、ASEAN諸国への進出後の撤退が多いことを指摘し課題を導き出している。味千ラーメンの成功要因として、日本国内では外食産業であるが、海外展開に際しては調味料や麺等の食品を製造しFC企業に販売するという食料品製造業のビジネスモデルへの変換を成功の鍵として提示した。

上記いずれの川端(2014, 2015)、劉・徐(2011)、西原(2017)、金(2021)、江崎(2017)の研究も外食企業の海外進出に関連する研究は、結果として、大手のフランチャイズ展開をするファーストフード店の大規模飲食チェーン店しか対象としていない。また、メニューの現地化などのマーケティング施策しか取り上げられていない。

先行研究においては、外食企業の海外進出の成功の要因は、良いパートナーに恵まれること、適切なメニューの現地化がされること、サポート・インダストリーが備わっていること、組織体制の現地化が重要であることが示

されてきた。そこで、本研究では、先行研究において議論が少ない、中小規模飲食店ブランドの海外進出の課題を導きだし、実際に経営に関わっている中小規模飲食店ブランド「bills」を事例に詳細に先行研究に照らし合わせ、海外進出のプロセスを明らかにしていき、今後海外進出をする中小規模飲食店ブランドの進出に役立てたい。

#### 4. bills 事例

事例選定の理由としては、先行研究にはこれまであまり論じられてこなかった小規模な飲食店ブランドであり、また、多く論じられてきたメニューの現地化をしていない飲食店ブランドであり、数多くのチェーン展開をせず、ブランディングの維持に注力した飲食店ブランドであることがあげられる。

今回、事例として取り上げる飲食店「bills」の事業概要に触れておきたい。bills は、ビル・グレンジャーがオーストラリアシドニーで開業した飲食店であり、シドニーに直営店が3店舗ある小規模な飲食店である。日本においては、筆者が経営に携わる日本の PR 会社が8店舗を日本での権利を取得し直営店として経営している。また、同じ日本の会社が米国ハワイに1店舗、韓国ソウルに3店舗を直営店舗として進出している。bills は原産国がオーストラリアであるにも関わらず、日本進出後は日本の会社が bills ブランドを他国に海外直接投資を伴い展開している中小規模飲食店ブランドである。

実際の経営に携わった bills を事例に中小規模飲食店ブランドの海外進出の戦略と課題を検証していくこととする。

##### 4.1 オーストラリアから日本進出

bills は、オーストラリア人であるビル・グレンジャーがシドニーに1993年にオープンしたスクランブルエッグなどの朝食が有名なカジュアルレストランとしてスタートした飲食店である。地元の客からも観光客からも愛され、ハリ

ウッドスターまでが訪れる人気店である。現在はオーストラリアに3店舗ほどの小規模飲食店ブランドである。

ビル・グレンジャーは、日本に住んでいた経験もあり、2007年に日本の PR 会社と PR マネジメント契約をしたことを皮切りに、『世界一の朝食』という PR キーワードを利用したマーケティング活動を日本でスタートさせた。2008年には、神奈川県七里ヶ浜に海外進出1号店を日本の PR 会社が日本のライセンスを取得し直営店としてオープンさせた。本国ライセンスとしては、初の海外進出であり、日本にネットワークもなく、資金も潤沢ではなかったために、投資リスクの無い、ライセンスビジネスによる海外進出形態を選択したのである。

川端(2014)は、中小企業では、経営規模が小さく経営資源(資金、人材、ノウハウ)の制約が大きいため、自社単独での海外進出は非常に困難であり、現地に精通する最適なパートナーを見つけることが何より重要であると述べている。bills の場合は、川端(2015)が分類するマスターフランチャイズ契約による海外進出形態が採用され成功している。先行研究では様々な議論がされてきているが、実際のところは、その企業の本国における事業規模の大きさや、資金力、進出国におけるネットワークや、オーナーの考え方により、進出形態はその時々で判断が違うものである。

次に、ほとんどの先行研究で成功要因としてあげられてきたメニューの現地化を検証してみたい。KFCの中国進出やモスバーガーの台湾進出においては、メニューの現地化が大きな成功要因であるとされていた。bills のオーストラリアからの日本進出の際には、味の変更、メニューの変更は一切されていない。オーストラリア独自のカフェ文化をそのまま再現した。

メニューの現地化をしなくても成功した理由として筆者は、2008年の日本では、bills のメニュー内容は、既に海外から様々な国の食文化が輸入され慣れ親しんでいる日本人にとって

は、メニューの現地化が全く必要なく、むしろオーストラリアで流行っているという原産地情報とハリウッドセレブが味わう同じメニューの採用が必要であったと考える。海外に最初に日本の寿司店が海外展開されるようになった時代には、生魚を食べることに慣れていない国の外国人には、カリフォルニアロールなどのメニューの現地化が必要であったが、観光旅行が盛んになり、日本の本物の寿司を体験している外国人には、日本と同じメニュー及びクオリティーが必要であり、中小規模の飲食店ブランドでは、時代の流れによって大幅なメニューの現地化は、必要なくなってきたのではないかと筆者は考える。

劉・徐（2011）によると、KFCが中国で提供する現地化された中国式メニューは、既にメニュー全体の約40%を占めているとしている。筆者は、現在の中国KFCのホームページからも現地化されたメニューの多さを確認した。このように、中小規模の飲食店ブランドでは、ブランディングの観点から、メニューの大幅な現地化は行わない場合が多く、大規模飲食チェーン店とは違うと考える。しかしながら、現地の食材等を活用した新メニューの開発は行われている。

#### 4.2 日本経由米国ハワイ進出

その後、日本 bills 運営会社により米国ハワイ進出が行われた。オーストラリア本国 bills が米国ハワイに出店せず、日本 bills 運営会社によるハワイ出店が行われた理由は、オーストラリア本国は、資金面、人材面からも海外進出を独自とする方針はなく、投資リスクを伴わないライセンス契約によるグローバル化戦略が取られていたためである。

bills というブランドは、日本でPR露出がかなり多くされたことで bills ブランドの認知度が日本で高まり、2号店横浜、3号店東京お台場、4号店表参道とオーストラリア本国を店舗数でも上回った。世界中から観光客が日本を

訪れ bills を体験し日本で流行しているオーストラリアシドニー発祥の bills ブランドとして SNS 等を通じて世界に発信され、海外からの出店依頼が日本 bills 運営会社に直接来るようになったことがきっかけである。出店依頼を受けた2012年では、ハワイを訪れる観光客の中でも日本人観光客は、米国本土に次ぐ多くの観光客が訪問していた。

また、日本 bills 運営会社は、ハワイに出店できるネットワークを持っていること、サブフランチャイズの立場でありながら bills ブランドのグローバル戦略を計画し、ハワイ進出を決定した。日本からの初海外進出にあたっては、現地パートナーとの合弁事業か、日本運営会社によるサブフランチャイズとしての完全所有による海外進出形態かを検討した。その結果、完全所有による海外進出形態をとった。その理由は、米国の中でもハワイ州オアフ島ワイキキという場所柄、すでに多くの日本企業も進出しており、ネットワークもあり、資金力もあったためである。また、日本 bills 運営会社としての海外初進出であり、ブランドイメージを守るため米国ハワイ飲食オペレーター企業との協業を避けた。さらには、意思コミュニケーションを重視し信頼関係のある、現地で飲食店を経営する日本人オーナーに一部の株主及び社長として経営参加してもらった。これは、Perlmutter（1969）が提唱した経営組織管理手法であるEPRG理論<sup>5)</sup>にあてはめると、エスノセントリック（自己民族中心主義）を採用したといえる。

しかしながら、その弱点を補完するため、ゼネラルマネージャーには米国大手飲食フランチャイズ店の米国人GM経験者を起用し、組織運営を行ってきた。ハワイのワイキキという立地なために、日本人観光客が多く、日本語対応と英語対応のコミュニケーションが必須なため、この様なハイブリッドな経営体制を引く必要があった。当然この様な経営体制はコストがかかり、取引コストが非常に高くなる問題に直

面してきた。日本人社長（経営幹部）をおいた経営は現地化の遅れとして吉原（1996）が指摘している。事例会社の業績も明らかにコスト高による経常利益率の低さが顕著に現れていた。現在は、現地化を更に進めて、開業前準備から採用した、現地ローカル飲食店マネージャー経験者を COO 責任者として組織運営している。このように現地化が進むにつれ、経常利益も改善されてきていた。

また、ハワイ進出時にもメニューの現地化はされていなかった。これは、bills のメニューは、欧米人が日頃から馴染みのあるメニューであり、日本人観光客には、日本 bills のクオリティーが必要であり、メニューの現地化は、必要なかった。

#### 4.3 日本経由韓国ソウル進出

次に、この日本 bills 運営会社が韓国進出の際には、米国ハワイと同様に、サブフランチャイズとして完全所有による海外進出形態を採用した。bills として 3 カ国目の海外進出である。

韓国ソウルへの海外進出の理由は、日本の bills に数多くの韓国人観光客が訪れ、SNS 等で情報が拡散された結果、韓国企業から出店オファーが多くきたことがきっかけである。ハワイの場合と異なり、日本と韓国は長年に渡り政治的問題が歴史的背景の捉え方の違いにより様々な問題を抱えていた。そのために、韓国進出 1 店舗目においては、完全所有の子会社の下に、韓国法の匿名組合を組成し、親しい関係にある韓国財閥の出資を受け匿名組合員として迎え経営をする特殊な進出形態を採用した。これは、取引コストの面からも優位であった。既に日本及び米国ハワイにて bills ブランドの運営ノウハウを持ち、韓国への出資権利を保持していたためである。プレミアム価格で匿名組合出資を受けることにより、日本企業としての投資資金のリスクヘッジを図った。

更に政治的問題を避けるために、最初から Perlmutter（1969）が提唱したポリセントリッ

クなマネジメントを採用し、現地韓国人社長を置き経営している。完全所有による海外進出形態を採用したにもかかわらず、現地化を初期段階から行える、匿名組合を利用した、ジョイントベンチャーのような良さをも取り入れた新たな海外進出形態を採用したといえる。

稲村（2005）は、ジョイントベンチャーパートナーを通じた現地固有の知識やコネクションの獲得が、進出先での経験の少ない企業の生存にとって重要になりうることを示した。しかし、ジョイントベンチャーの経験を蓄積するにつれて、ジョイントベンチャーから得られる追加的な便益は減少する可能性がある。すなわち、ジョイントベンチャーパートナーから現地固有の知識やコネクションを獲得した後は、完全所有による進出の方が、利害調整のコストや情報の流出リスク、ブランドへのただ乗りリスクなどを回避できより効率的な経営ができると論じている。

上記の考えのように韓国 bills は、2 店舗目の進出の際は、同じ韓国国内における出店であり、1 店舗目の経営で蓄積された経験をもとに新たな商業施設に完全所有の形態で出店をした。その経営戦略は、2 店舗目の成功によりその店舗利益は、全額韓国 bills 運営会社の利益となり、効率的な結果となっていた。やがて、2 店舗目の賃貸契約期間 5 年満了を 2021 年のコロナ禍に迎えることとなった。賃貸ビルオーナーの財閥より、最初の賃貸条件の 2 倍以上の賃料条件及びテラス部分の使用可能面積の縮小を余儀なくされ、契約期間満了をもって撤退となった。この商業施設内で 1 番の人気店であり売上も高く、ビルの価値向上に貢献していたにも関わらずの撤退である。真実は、解明されないが、日本と韓国の政治的問題や賃貸ビルオーナー財閥とのネットワークの構築不足が関係していたのではないかと予測する。1 店舗目の進出形態と同じように韓国財閥を匿名組合パートナーとして経営参画してもらい 2 店舗目も出店していたら、回避できたリスクではないかと考

える。

このように中小規模飲食店ブランドの海外進出は、製造企業の国際経営の成功と失敗を歴史から学び、試行錯誤しながら、海外進出形態を進化させて、成功を目指して行かなければならないと考える。また、韓国進出時もメニューの現地化は、特に行ってない。理由としては、日本進出及び米国ハワイ進出時もメニューの現地化は行わないブランディングが成功を取っていたからである。

以上より、bills では、日常の食事よりは、楽しむ食事・ハレの日の食事の要素が強く日常とは異なる特別な食事を提供するため、原産地国の文化に根ざしてメニューの現地化をしないことが明らかとなった。また、来店頻度も日常食よりは低頻度でありその代わりに中～高価格帯であり、重きを置いているのは、メニューの現地化といったマーケティング施策よりもブランディング施策であることが明らかとなった。そして海外進出のきっかけは、ブランディング施策として行ってきたPR活動からSNS等の拡散によって飲食店オペレーターや商業施設デベロッパーにより誘致されたことが明らかとなった。

## 5. 終わりに

上記の事例分析から、中小規模飲食店ブランドと大規模飲食チェーン店とでは、大きく2点の違いが明らかとなった。

第一に、先行研究における大規模飲食チェーン店では、殆どの飲食店でメニューの現地化が行われ、ローカル市場や文化に合わせたメニューの現地化がヒット商品を生み成功してきたとされてきたが、中小規模飲食店ブランドである事例のbillsでは、メニューの現地化は全く行わず成功してきたことが明らかとなった。

第二に、大規模飲食チェーン店のように縮小していく日本の外食産業市場から海外市場をターゲットに自ら海外進出を計画するのではなく、中小規模飲食店ブランドとしてのブランド

価値が海外旅行者の増加やSNS等の普及により世界中に広がることにより、諸外国の外食産業に関わるステークホルダーより出店オファーを受けることとなり海外進出していることが明らかとなった。

これは、中小規模飲食店ブランドの海外進出戦略としてPRを利用したブランディング戦略が重要であることを意味している。また、中小規模飲食店ブランドでは、ブランディングの観点から、その進出国においてもブランド価値の毀損を考え出店店舗数を制限しながら海外戦略が立てられている。大規模飲食チェーン店のスケールメリットを目的とした多店舗展開の戦略とは大きく異なる。客単価も大規模飲食チェーン店より高価格帯となり、また来店頻度も少なくなることからビジネスモデルが大きく異なることが明らかとなった。先行研究では、大規模飲食チェーンの研究が殆どであり、メニューの現地化を重要としたマーケティング戦略の議論がされてきたが、中小規模飲食店ブランドを事例に研究し、メニューの現地化をせずに成功した事例検証ができたことと中小規模飲食店ブランドの海外進出理由と大規模飲食チェーン店との違いを明示する貢献ができた。

本研究では1つの事例で探索型の研究を行なったものである。中小規模飲食店ブランドbillsは必ずしも特殊な事例というわけではなく、中小規模飲食店オーナーや中小規模ブランドオーナーの経営戦略は類似していることが考えられる。今後の課題として、更に事例を増やし、分析した上で、それらをもとに仮説を立てデータ検証をしていくこととしたい。

## 注

- 1) 大規模飲食チェーン店とは、大資本を元手にブランド、経営方針、サービスの内容、外観などに統一性を持たせ、多数の店舗運営管理を行う飲食店とする。主にファーストフード店である。
- 2) 中小規模飲食店ブランドとは、大規模飲食チェーン店（ファーストフード店）ではない、ブランド価値に重きを置いた、相対的に高価格帯の飲

- 食店である。
- 3) 今回、中小規模飲食店ブランドのうち、一店舗を生業として営むタイプの飲食店は除外した。その理由は、海外進出をしない理由として、後継者がいなく一代限りで廃業予定であったり、海外に馴染みがなく進出を検討する余地がない、あるいは、経済的要素が含まれることが多いためである。
- 4) 日本は中小企業が企業全体の約 99.7% を占める国であり（総務省「平成 26 年経済センサス—基礎調査」）、ことに、飲食業（宿泊業含む）に限っては実に 99.9% が資本金 5,000 万円以下の中小企業となっている（総務省「平成 24 年経済センサス—活動調査」）。
- 5) Perlmutter (1969) が四つのタイプに類型化した企業が国際化する際に用いる国際戦略モデルの一つ。「EPRG」とは、エスノセントリック企業 (Ethnocentric)、ポリセントリック企業 (Polycentric)、リジョセントリック (Rejocentric)、ジオセントリック世界志向 (Geocentric) の頭文字からとっている。

### 参考文献

- Perlmutter, Howard V. (1969) “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation,” *Columbia Journal of World Business*, Vol.4, pp.9-18.
- 稲村雄代 (2005) 「海外進出形態の選択と企業の内部制度環境—日本企業の中国進出に関する実証分析—」『日本経営学会誌』15 巻, 0 号, pp.42-52.
- 江崎康弘 (2017) 「中小企業の海外進出の課題と成功への鍵—重光産業・味千ラーメンの海外進出事例を通して—」『長崎県立大学論集』51 巻, 3 号, pp.1-16.
- 川端基夫 (2014) 「日系外食企業の海外進出に果たすサポーティング・インダストリーの役割」『商学論究』62 巻, 1 号, 関西学院大学商学研究会, pp.41-59.
- 川端基夫 (2015) 「わが国外食産業の海外進出史」『商学論究』63 巻, 2 号, 関西学院大学商学研究会, pp.1-37.
- 金 炯中 (2021) 「外食企業の国際化戦略：サービスにおけるコンセプトの概念を中心に」『亜細亜大学国際関係紀要』30 巻, 1・2 合併号, 亜細亜大学国際関係研究所, pp.75-100.
- 西原博之 (2017) 「モスバーガーの海外事業展開と台湾人経営パートナーの役割の事例研究—台湾モスバーガー・現地経営パートナー, 黄茂雄へのインタビューによる考察—」『研究所年報』第 34 号, 明治学院大学産業経済研究所, pp.89-126.
- 吉原英樹 (1996) 『未熟な国際経営』白桃書房.
- 劉 騰・徐 方啓 (2011) 「中国における KFC の現地化戦略」『商経学叢』57 巻, 3 号, 近畿大学商経学会, pp.465-475.

### 資料

総務省「平成 24 年経済センサス—活動調査」.  
総務省「平成 26 年経済センサス—基礎調査」.

### インターネット資料

- HAWAII TOURISM AUTHORITY 「2013 Annual Visitor Research Report」  
<https://www.hawaiiourismauthority.org/media/1132/2013-annual-visitor-research-report.pdf> (2021 年 9 月 15 日閲覧).
- 一般社団法人日本フードサービス協会「令和元年外食産業市場規模推計の推移」  
[http://www.jfnet.or.jp/data/data\\_c.html](http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html) (2021 年 9 月 15 日閲覧).
- 日本経済新聞電子版「外食大手、海外進出 1000 店 上位 10 社、国内出店上回る」2020 年 1 月 30 日  
[https://www.nikkei.com/nkd/industry/article/?DisplayType=1&n\\_m\\_code=111&ng=DGKKZO54992450Z20C20A1TJ3000](https://www.nikkei.com/nkd/industry/article/?DisplayType=1&n_m_code=111&ng=DGKKZO54992450Z20C20A1TJ3000) (2021 年 8 月 15 日閲覧).
- ケンタッキーフライドチキン中国ホームページ  
<http://www.kfc.com.cn/kfccda/index.aspx> (2021 年 9 月 15 日閲覧).