

外食産業の市場参入戦略

—韓国中食産業の日本市場参入に おけるポジショニング分析を中心に—

金 宇 烈

はじめに

この論文は筆者が韓国のある会社より、韓国食をテーマにした中食チェーン店の日本での展開について、基礎的な市場調査を依頼され、ポジショニング理論を援用し、市場参入の可能性や今後の成長性などに関する調査報告書の中で、公開しても差し支えない一部を論文としてまとめたものである。筆者がビジネス的な調査報告書を論文として再度編集して、提示する最大のねらいは、ビジネスの実践における理論的バックグラウンドを、既存の戦略理論に照らしてみることにより、競争戦略理論の現実ビジネスへの適用可能性と、ひいてはポジショニングとRBV (Resourced-Based View) に代表される競争戦略理論の統合的アプローチを精緻化するための土台にすることに置かれている。

かつて、筆者は、競争戦略に関する研究を通じて、ポジショニングとRBVに対立している研究視点の問題点を指摘し、実際のビジネス世界においては、すでにこれらの2つの対立する論理を折衝的に捉えていることから、両者の統合的で複合的な研究視点が求められることを論じた。特に、最近RBVに関する研究が一層活発となるにつれて、競争戦略の理論として、ポジショニングの限界や無用論なども主張されているが、筆者は事業の基本的競争次元の策定や事業展開の方向性といった面で、ポジショニングはRBVの理論的限界を補う重要な理論的基盤を提示しているといい、両者の折衝的な手法による競争戦略の展開について論じた¹。

また、そこでは、競争次元と事業展開の方向性を決める初期市場参入の分析に当たっては、参入の機会と脅威、そして今後の競争優位の獲得のためにも、市場ポジショニング分析は非常に重要な意味を持ち、企業の競争戦略として、RBVでは説明できない数多くの有益な点を示唆していると強調した。実際に、新規参入企業、特

に、既存の経営資源の転用可能性が少ない、全く新しい分野へ進出する際に、市場進出の機会と事業化の分析においては、RBVはその応用の幅が非常に狭く、現実の企業経営においては、このポジショニング分析が非常に有効に活用されている。

この論文は、このような理論的背景に基づき、初期の市場分析および参入戦略の策定において、ポジショニングがいかに応用されるのかに関する実際を提示すると共に、新しい市場・事業開発における1つの分析手法として活用方法を提示するものでもある。今回、この論文では、韓国惣菜をテーマとして中食チェーンの日本での展開を想定し、その市場性と事業性をポジショニングに基づき、考察している。分析の手順としては、日本における中食の全体的市場の動向、韓国食に関する市場ニーズ、および韓国食と関連する市場状況分析を通じて、参入すべきポジションを確定してみる。そして、そのポジションの中での事業展開について基本的に必要とされる業務活動について論じていくことにする。

I 日本の惣菜産業の現状

1. 日本における惣菜の定義

惣菜は、一般的には副食物、または“おかず”を指す。「広辞苑」では、[惣菜・総菜]を「日々の食事の副食物。飯のおかず。菜の物。」と定義しており、主食、特にご飯と一緒に食べる際に付随する、普段のおかずであると考えられている。厚生労働省環境衛生局の「弁当及びそうざいの衛生規範」²では、次に掲げるものを、惣菜として規定している。“通常、副食物として供される食品であって、

煮物：煮しめ、甘露煮、湯煮、うま煮、煮豆等

焼物：いため物、串焼、網焼、ホイル焼、かば焼等

揚物：空揚、天ぷら、フライ等

蒸し物：しゅうまい、茶わん蒸し等

あえ物：胡麻あえ、サラダ等

酢の物：酢れんこん、たこの酢のもの等”に規定している。

しかし、広義の「惣菜」は、ごはんやパン、めん類と組合せて弁当、サンドイッチ

¹ 衣笠洋輔・金 宇烈「競争戦略の理論と実際—ポジショニングとRBV (Resourced-Based View) の統合的分析視点を探って—」『国際経営論集』(神奈川大学)、No. 26(2003年11月)。
金 宇烈「企業の競争戦略における線形反応モデルの有効性—X社の海外進出構想を中心に—」『国際経営フォーラム』(神奈川大学国際経営研究所)、No. 15/2004年。

² 「弁当及びそうざいの衛生規範」社団法人日本惣菜協会。

チ等として製造・販売されるものが増加し、大部分の惣菜製造業者がこれらを含めて取り扱うことから、業界ではこれら全体を総称して「惣菜」といい、惣菜産業という場合も同様に全体を指している³。

ただ、上記の定義によると、漬物類は含まれていない。その理由として、惣菜は日持ち短いものという内部的な概念定義あるのに対して、漬物は日持ちが長いという性質があるので、惣菜の定義には漬物が含まれていないという⁴。しかし、ご飯と一緒に食べる「副食物」としての概念を重視し、この論文では漬物も惣菜の範疇に入れることにする。また、惣菜に必要な効用的な要件としては、①利便性、②美味しさの2つの要件が必要と言われている⁵。いわゆる、簡単に食べられるもので、かつ美味しく食べられるものでなければならないという特質を備える必要がある。惣菜が持つこれらの特質もあり、惣菜を中食と同一視している傾向が強まっている。つまり、外で買い、自宅やオフィスなどで簡単に食べるという新しい食スタイル（中食）が進展しており、その背景には、惣菜産業の発展が大きな役割をなしていると言えるのである。

2. 日本における惣菜市場の規模

上記の定義で見たように、惣菜はかなり広範なアイテムにわたっており、しかもその販売経路が多岐にわたっているため、正確な統計データが不在していることが実情である。日本における惣菜産業は、「日本惣菜協会」が商業統計上のデータと自主的な市場調査を併用し、提示していることが唯一の公的統計であり、ここでも「日本惣菜協会」の統計に依存せざるをえない状況である。しかし、上記で述べたように、「日本惣菜協会」の統計には、「漬物類」が含まれていないため、「漬物類」を含めた正確な統計は現在のところ、入手不可ということになる。以下では、「日本惣菜協会」の「2004年惣菜白書」⁶に基づき、日本の惣菜関連の市場規模に関する基本的レビューを行うことにする。

日本惣菜協会による集計は、工業生産されているものについては、経済産業省「工業統計（産業編）」の「惣菜製造業」、そして、小売販売されているものについては、経済産業省「商業統計表」の「料理品小売業」を1つの指標として用いてい

³ <http://www.souzai.or.jp/index2.html>

⁴ 惣菜協会への訪問調査による。

⁵ 中山正夫『そうざい入門』日本食糧新聞社、2004年。

⁶ 『2004年度惣菜白書』日本惣菜協会。

る。「工業統計（産業編）」の「惣菜製造業」によると、惣菜製造業は、7,962億円、そして、「商業統計表」の「料理品小売業」は2兆3,018億円となっている。

しかし、惣菜業者の惣菜販売形態は、「製造・卸」、「製造・卸・小売」、「製造・小売」など様々な形態が混在していることや、デパート、スーパーにおける直営部門の売上高は商業統計に反映されないなど、上記の統計だけではとらえきれない面があり、日本惣菜協会では独自に市場規模を算出している。「日本惣菜協会」が、小売販売業などにおける食品販売額を推計した独自のデータによると、日本における惣菜市場は約6兆円とも言われている。それによると、1997年6兆3,515億円、1999年6兆5,761億円、2002年6兆8,556億円ほどで推計されている。集計方法は、「商業統計表の店舗数」に惣菜協会が自主的に調査した「1店舗当りの惣菜売上高」をかけたものや、平均伸び率に基づき、市場規模を推計したものであるが、詳細は下記の表の市場規模算出方法を参考にして頂きたい⁷。

表1 惣菜製造業の事業所、従業員数、製造品出荷額

年度	事業所数	従業員数	製造品出荷額（百万円）
1997	1,275	47,643	621,001
1998	1,455	53,292	681,227
1999	1,337	53,248	696,222
2000	1,291	51,631	683,171
2001	1,213	53,506	694,234
2002	1,202	59,270	796,188

出所：経済産業省「工業統計（産業編）」、引用：『2004年度惣菜白書』日本惣菜協会、15ページ。

表2 料理品の小売業の推移

年度	商店数（店）	年間販売額(百万円)	1店舗当り年間販売額(百万円)
1991	55,315	2,538,716	46
1994	56,698	2,654,844	47
1997	60,491	2,870,460	47
2002	53,368	2,301,761	43

出所：経済産業省「商業統計表」、引用：『2004年度惣菜白書』日本惣菜協会、15ページ。

※2002年の調査では、業種分類で「コンビニエンスストア」を除いたため、従来の「料理品小売業」より減少した形となっている。

⁷ 『2004年度惣菜白書』日本惣菜協会、15ページ～16ページ。

⁸ <http://www.tsukemono-japan.org/index.html>

表3 惣菜販売業における業態別市場規模および構成比 単位：百万円、%

業態	1997年	構成比	1999年	構成比	2002年	構成比
専門店・他	2,690,080	42.35	2,686,343	40.85	2,708,852	39.51
百貨店	17,472	0.28	16,900	0.26	14,801	0.22
GMS	760,726	11.98	780,891	11.87	828,044	12.08
食料品スーパー	1,337,108	21.05	1,440,525	21.91	1,441,852	21.03
CVS	1,546,124	24.34	1,651,431	25.11	1,862,025	27.16
合計	6,351,510	100.00	6,576,090	100.00	6,855,574	100.00

注：市場規模の算出方法：百貨店、GMS、食料品スーパー、CVS＝「2002年商業統計店舗数」×「2002年調査の1店舗当りの惣菜売上高」。「専門店・他」＝（1999年調査結果）×（1999年～2002年までの平均伸び率（日本惣菜協会調査）。引用：『2004年度惣菜白書』日本惣菜協会、16ページ。

ちなみに、先ほど述べたように、この統計には「漬物類」のデータは入っていないため、キムチに代表される韓国惣菜を分析する際に、正確な指針になるとは言いがたい。漬物に関しては「全日本漬物共同組合連合会」が自主的にデータを集計しているが、生産量の集計はあるものの、金額ベースのデータは集計が行なわれていないのが現状であるため⁸、漬物類を含めてより正確な惣菜産業の規模を推定することが困難である。とはいえ、上記の表は制約的であるものの、惣菜産業の全体的な動向をつかむという趣旨では十分に価値のあるものであり、以下、上記の表をより詳細に考察してみよう。

上記の表3を見ると、日本国内の消費不振および食品産業全体が横ばいか、前年割れが多い中で、惣菜業界は、以前として拡大傾向にあることが分かる。特に、長い間の消費不振の中で、専門店・他、および百貨店の売上は、絶対額において減少か、横ばいの傾向を見せているのに対して、CVS業界はその売上を持続的に増加させている。1999年対比2002年の売上伸び率を具体的にみると、業態別に「CVS」が112.75%、「総合スーパー（GMS）」が106.04%で伸びているのに対して、「専門店・他」および「食料品スーパー」はほぼ100%、「百貨店」直営の惣菜売上高は、87.58%と唯一落ち込み業態となっている。

次に、業態別のシェアを見ると、「専門店・他」39.51%、「CVS」27.16%、「食料品スーパー」21.03%、「総合スーパー（GMS）」12.08%、「百貨店」0.22%となっており、依然として、「専門店・他」が最大の市場シェアを持っている。しかし、そのシェアは、年々減少傾向にあり、代わりに「CVS」が前年を2%も上回るなど、急速にそのシェアを伸ばしている。

この状況は日本の小売業、商業の構造的変化と密接に関係していると言える。周知のように商店街の沈滞が商業の問題になっていることはここ最近のことではない。また百貨店やスーパーの売上低迷は、消費不振の中で小売業の構造的問題として指摘されている。惣菜産業も、このような時代的狀況を反映して、売上額からすれば、地元の商店街などに立地を設けている専門店の売上額は低下し、代わりに活発な出店を展開しているCVSの躍進が明確に確認される。無論、惣菜協会の統計には弁当、サンドイッチなど副食とは言えない、主食に近いものを惣菜の範疇に含めており、これらの中食については立地やアクセスの便利さからCVSの利用頻度が増えている状況を考えると、当然な結果とも言える。

3. 日本における中食傾向の進展と惣菜産業の成長性

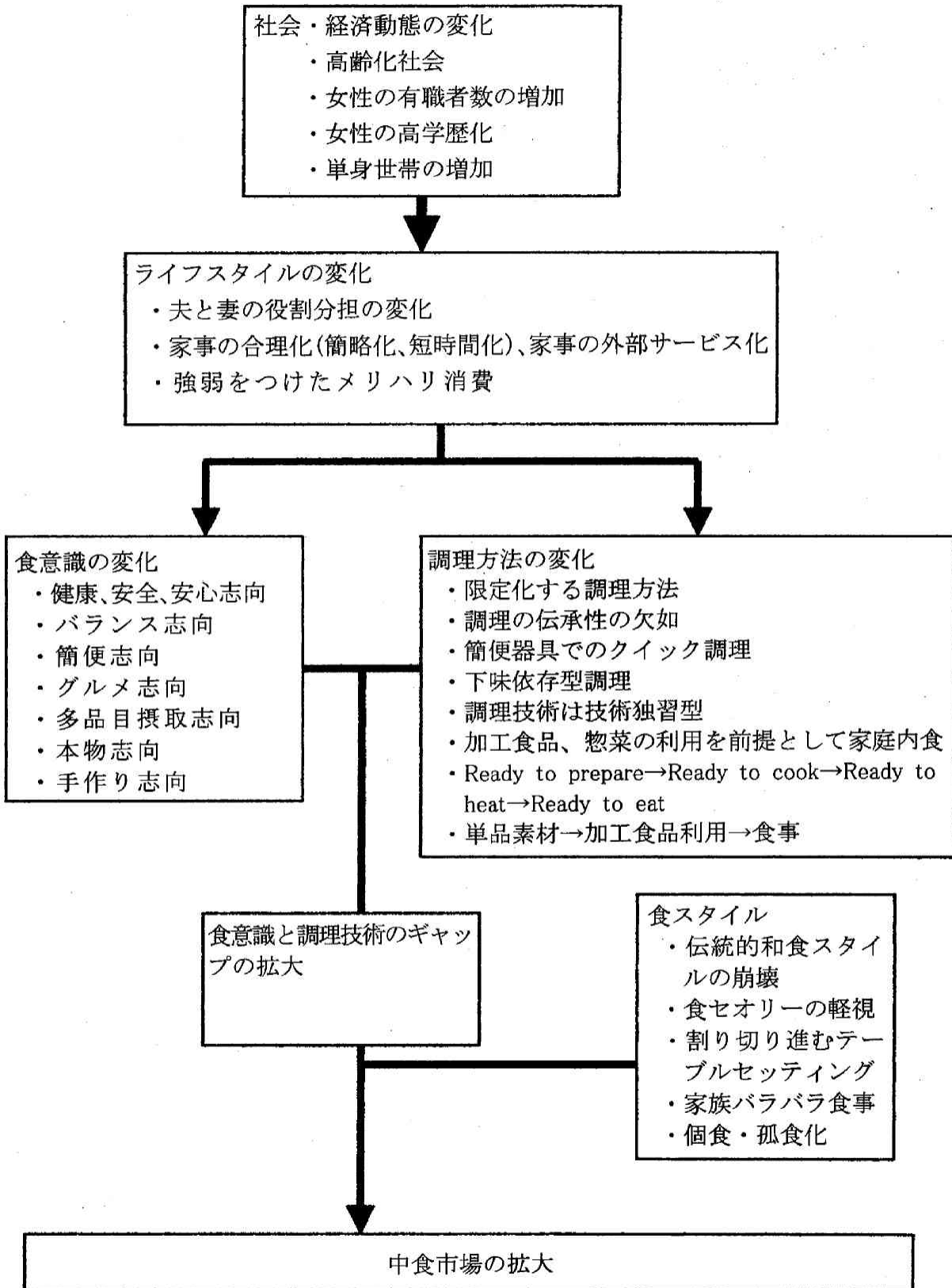
上記で見たように、惣菜市場が全体として拡大していることは、日本人の食および生活スタイルの変化と密接に関係しており、特に食に関して、日本人の中食化の傾向が強まっていることが背景にあると言える。日本において新しい食スタイルとして、中食化の傾向が強まっていることは、ここ最近のことではない。それは、食品市場が、全体的に飽和状態の中で、惣菜（中食）部門のみが伸びていることをみても、食生活の構造変化が起きていると言える。

表4 内食、中食、外食の市場規模の推移とその構成比 単位：億円、%

		内食	中食	外食	食市場計
1994年	市場規模	428,934	49,906	277,042	755,882
	構成比	56.7	6.6	36.7	100.0
1995年	市場規模	434,802	50,439	278,666	763,907
	構成比	56.9	6.6	36.5	100.0
1996	市場規模	432,199	52,309	286,502	771,010
	構成比	56.1	6.8	37.2	100.0
1997	市場規模	426,373	56,151	290,702	773,226
	構成比	55.1	7.3	37.6	100.0
1998	市場規模	430,611	57,756	284,961	773,328
	構成比	55.7	7.5	36.8	100.0
1999	市場規模	418,019	58,421	273,880	750,320
	構成比	55.7	7.8	36.5	100.0
2000	市場規模	397,803	59,337	269,925	727,065
	構成比	54.7	8.2	37.1	100.0
2001	市場規模	406,454	60,609	258,630	725,693
	構成比	56.0	8.4	35.6	100.0

出所：外食産業総合調査研究センター、引用：『2004年度惣菜白書』日本惣菜協会、18ページ。

図1 中食産業の成長要因



引用：『2004年度惣菜白書』日本惣菜協会、25ページ。

上記の表4を見れば分かるように、1994年から2001年までの8年間で、外食率は約36%~38%の間を前後しているのに対して、中食のみが6.6%から8.4%へ着実に増加している。特に、注目すべき点は、内食、外食はもちろん、食市場全体の規模が1998年を境にして、減少傾向に転じているのに対して、唯一中食のみが絶対額においても、相対的な比重においても増加しているという点である。こうした中食の増加傾向について、日本惣菜協会は図1のように分析している。

上記の図1のように、女性の社会進出、1人世帯の増加、核家族化、個食化の進展が、中食市場を押し上げる大きな要因となっている。特に、生活スタイルにおいて、上記のような傾向が一層進展すると考えられるため、今後、中食市場の成長可能性はかなり大きいと判断されうる。また、この傾向は、上記の業態別売上の推移からでも分かるように、CVSのシェアが伸びている要因と深く関係していると思われる。つまり、アクセスの容易さ、24時間営業、そして、簡単、便利といった要素が時代的ニーズにて適合しており、こうした生活パターンの変化と進展が惣菜産業の成長を一層促進していると言えるのである。

4. 日本における惣菜の購買頻度と韓国惣菜との関連性

表5は、「日本惣菜協会」の調査により、惣菜の購買頻度を表わしたものである。惣菜に関しては、季節的な要因がかなり大きく作用するので、最近半年の購買頻度を中心に概略してみよう。

まず、購買頻度からすれば、1位が弁当、2位がおにぎり、これらは、我々が一般的に副食で食べるおかずとしての性格よりも、むしろご飯の代わりに食べるものとして位置づけることができる。そして、4位のサンドイッチ、5位のにぎり寿司、7位のうどん、そば、9位の巻寿司も、おかずとしての性格よりも、ご飯の代わりに食べるものとして位置づけられる。

したがって、上位20位以内の食べ物の中で、純粋にご飯の副食として性格が強いものを取り上げると、コロッケ(3位)、ギョーザ(6位)、煮豆(11位)、鶏の唐揚げ(10位)、うなぎの蒲焼き(14位)、シューマイ(13位)、ポテトサラダ(15位)、焼き鳥(8位)、野菜サラダ(16位)、豚カツ(20位)、おこわ、炊き込みご飯(19位)などを取り上げることができる。しかも、この調査には漬物類が含まれていないため、ご飯の副食物として、惣菜の正確な統計かどうか、議論の余地はあると思われる。

しかし、ここで注目したいのは、日本と韓国の食生活が非常に近いという点と、

購買頻度に差はあるにしろ、韓国人にとってもなじみの深い食が多いということである。無論、食べ方や味付けなどにおいては、類似なものから全く違うものまで多様なものが混在しているものの、食べ物自体に関する違和感は、他のいかなる国の料理よりも小さいと考えられる。例えば、コロッケ、ギョーザ、鶏の唐揚げ、焼き鳥、野菜サラダ、豚カツなどは韓国でも一般的に知られている食べ物であり、日本と韓国の相互浸透の可能性を十分に持っているものである。しかも、ここにキムチなどの漬物類や塩辛類を加えると、上位ランクされている惣菜の多くが、日韓両国においてもすでに深く浸透していることがより明確にされると考えられる。したがって、展開方法によっては、韓国惣菜が、日本の惣菜の製品ラインの上で、それほど違和感なく日本市場により深く浸透できる余地を十分に持っていると言えよう。

表5 日本における惣菜の購買頻度と特徴

順位	惣菜名	最近1週間に1回以上購入した人の割合	順位	最近半年に5回以上購入した人の割合(首都圏のみ)
1位	コロッケ	42.4	3位	42.5
2位	うどん、そば	34.2	7位	47.3
3位	サンドイッチ	31.3	4位	41.7
4位	弁当	30.9	1位	49.0
5位	おにぎり	29.1	2位	47.3
6位	ギョーザ	28.3	6位	37.5
7位	煮豆	26.8	11位	26.4
8位	鶏の唐揚げ	22.8	10位	28.5
9位	にぎり寿司	21.5	5位	41.5
10位	巻寿司	20.5	9位	28.5
11位	うなぎの蒲焼き	18.4	14位	25.0
12位	シューマイ	18.3	13位	25.4
13位	ポテトサラダ	16.2	15位	22.5
14位	焼き鳥	16.1	8位	30.6
15位	野菜サラダ	14.9	16位	21.3
16位	いなり寿司	14.8	12位	25.5
17位	コロッケパン、焼そばパン	14.1	17位	20.2
18位	豚カツ	13.7	20位	17.5
19位	ひじきの煮物	13.5	26位	11.3
20位	焼き魚	12.1	25位	30.6

21位	うの花	11.8	31位	9.3
22位	野菜の煮物	11.5	27位	10.7
23位	かき揚げ天ぷら	11.4	21位	13.6
24位	パスタ類	11.2	18位	19.7
25位	いか、えびの天ぷら	11.1	22位	13.1
26位	野菜の天ぷら	11.0	24位	12.1
27位	ハンバーグ	9.7	30位	10.2
28位	おでん	9.4	23位	12.8
29位	おこわ、炊き込みご飯	9.3	19位	18.1
30位	グラタン	8.7	36位	6.5
	いか・えびフライ		28位	10.6
	ちらし寿司		29位	10.5

引用：『2004年度惣菜白書』日本惣菜協会、96、102ページに修正・加筆。

※サンプル数：900人

対象：首都圏および近畿圏に居住する20-60代の女性

調査期間：2004年1月26日～2月27日

調査対象品目：焼き物、煮物、揚げ物、蒸し物、和え物、炒め物、米飯類、調理パン類、麺類

Ⅱ 日本における韓国惣菜の販売動向および事業化の可能性

1. 日本における韓国惣菜の販売動向

1) 以外と深く浸透している韓国惣菜

日本の漬物市場で、第1の市場シェアを占めているのがキムチだと言われている。キムチに代表される韓国惣菜は、現在日本人の中で知らない人がいないほど、日本にも深く浸透しており、果たしてキムチが韓国食であるかどうかに関する議論までも呼び起こすほどである。また、焼肉チェーンが大勢に出店しており、そこでは、単に焼肉料理だけではなく、色んな韓国惣菜をメニューとして提供しているため、全体として韓国惣菜は、日本人にとってなじみの深い食べ物と言える。

したがって、一部の製品に偏っているものの、日本人にとって、韓国惣菜は外国食という抵抗感がかなり薄くなっており、食品として外国市場に参入するに当たって、最大の問題点である文化的障壁も非常に低くなっていると言える。無論、この背景には、最近の韓国ブームや焼肉店の出店の問題以前に、いわゆる在日コミュニティの存在を否定することはできなく、長い間、マイノリティの食べ物として位置づけられてきたことも事実である。しかし、ここ最近になって、これらの在日コミュニティの存在とは別の次元で、韓国食というジャンルに対して、文化的、味覚的な

参入障壁が非常に低くなっていることも事実である。

ところが、韓国食が深く浸透しているように見えるが、その品目は極めて限定的で少ないアイテムに限られていることにも注目する必要がある。例えば、キムチといっても、白菜キムチや一部の大根キムチだけが主流となっており、その他のキムチに関しては、極一部の種類しか流通されていない。そして、キムチ以外には、一部の塩辛類、海苔、ラーメンなど、極僅かな加工食品が流通されているにすぎず、深く浸透しているように見えるが、以外とその数は極めて限定的であるということも見逃してはならない。

2) 焼肉店の増加と韓国食べ物の浸透

日本において焼肉を外国料理という認識で食べる人はほとんどいないと言えるほど、焼肉は日本の食文化の中に深く浸透している。今や焼肉の市場規模は11,000億円といわれており⁹、平成11年10月の時点で、日本全国の焼肉店は約1万9000店舗にもなるほど¹⁰、最大の外食チェーンの1つまでに成長している。この焼肉店の増加と韓国惣菜の市場可能性を関連付けて考察する場合、次の点が重要なポイントになる。

第1に、焼肉はもはや韓国料理ではないと言えるほど、日本の食文化に深く浸透しているが、より肝心なところは、焼肉が1つの韓国料理を楽しめる総合レストランのような性格をも併わせて持っているということである。つまり、焼肉店にいけば、単に肉を焼いて食べるだけではなく、韓国の色んな料理を食べることができ、いわゆる韓国食の入口としての機能を持っているのである。

第2に、韓国食の入口としての焼肉店が増えている中で、全体的に韓国食に対する抵抗感を非常に低くする働きをしている。つまり、焼肉店に行き、色んな食べ物を試してみることにより、韓国食に対する理解と味を理解するようになり、異質感や拒否感が非常に薄くなっているのである。

第3に、焼肉業界も最近の韓国ブームや競争激化などを反映して、今までなかった色んな韓国惣菜を紹介するなど、韓国食をテーマにした製品開発に熱心に取り組んでいる。したがって、日本の顧客にとっては、今までエスニックな範疇の食べ物だった韓国食が、より身近なところで手軽に食べられるものになりつつあり、それが全体的に韓国惣菜に対する抵抗感を一段と低くしている。このような状況にも助

⁹ <http://www.yakiniku.or.jp/>

¹⁰ <http://www.yakinikubunka.com/adinfo.html>

¹¹ 辛いだけではなく、旨味が強い味というのを理解するようになっている。

けられ、韓国惣菜の可能性やそれをテーマとして中食の可能性は、その雰囲気要充分に形成されていると判断されうる。

2. 最近の韓流ブームと韓国惣菜への相乗効果

ここ最近、日本における韓流ブームは色んな社会的反響を呼び起こし、音楽、映画、ドラマなどの芸能分野だけではなく、旅行、食べ物などまで、計り知れない派生的な効果を引き起こし、いわゆる韓国文化が日本社会により広く知られ、かつ浸透するきっかけとなっている。

特に、今回の韓流ブームは、主婦層であることから、惣菜を中心的に購入する年齢層である主婦が、トレンドとして韓国に興味を示しており、そのような環境下での韓国惣菜は、旅行等で本物の味¹¹を知った日本人には、飯のおかずとして韓国惣菜を、簡単に受け入れやすい余地が十分に形成されていると言える。例えば、ヤフーオークションで韓国食材の売上が伸びていることが示しているように、既に根強いブームになっていると考えられる。また、発酵食として、キムチが健康食品、またはダイエット食品としても人気を集め、いまやキムチは日本の食品売場ではなくてはならない漬物の1つまでにもなった。これらの状況からすれば、韓国惣菜の事業化は極めていい時期を迎えていると言える。

一方、韓国が日本人の海外渡航先の第1位として、年々その観光客が増加していることも、事業化の可能性を一層大きくする好ましい材料でもある。韓国旅行中に色んな食べ物を味わった日本人が、日本国内においても同じ味を求める傾向が強まっている傾向や、今までスーパーなどの売場で簡単に買えなかった、その他の惣菜などにも深く興味を示すようになったことは、初期市場参入における障壁を大幅に低下させる環境要因として働いている。

最近の韓流ブームが韓国惣菜の可能性を高めるもう1つは、すでに日本で広く紹介されている惣菜以外にも、今まで日本にあまり紹介されていない食べ物に対する潜在的ニーズも顕著化させている、ということである。今まで、韓国惣菜として、日本人に広く知られているのは、キム、塩辛、海苔くらいで、その他については、ほとんど知られていないか、かなり限定的に紹介されていた。例えば、東京、大阪のコリアンタウンにある韓国レストランや食料品専門店で、韓国の家庭料理などを提供しており、そこでエスニック料理という感覚で、韓国の惣菜を楽しむことができた。しかし、これらのほとんどは、地域的にかなり限定的で、しかも、そのほとんどが企業化されていない、零細でかつ生業的なレベルに止まっているため、日本

市場により深く浸透することはほとんどなかったが、今回の韓流ブームを通じて、より広範にわたって多様な食べ物が紹介され、浸透するきっかけとなっている。

ところが、ここで注目しなければならないのは、今回のブームはあくまでもブームとして認識しなければならないということである。先ほど述べたように、ここ最近の韓国ブームが韓国食に関する潜在的ニーズを高めたことは事実であるが、最近のブームだけに頼り、新規参入を計画することは無謀であり、あくまでもこのブームを1つの参入のタイミングとして活用するという前提に立つことが望ましい。つまり、韓国惣菜に対する潜在的ニーズが一時的なブームとして過ぎ去っても、新しいジャンルの惣菜店として、コンスタントに日本の消費者の購買力を引出せる体制と店舗作りを目指すことが重要であり、この点が、日本において、韓国惣菜店のチェーン化を成功させることができるかどうかのポイントになると言えるのである。

日本人の趣向を考えた場合、今回のブームが長期的に持続するだろうとは思えない。ただ、一度浸透し始めた文化、そして活発な交流は日本の社会で1つのマイノリティ文化として今後も存続し続けることは間違いないと考えられる。この傾向は、韓国においても同じである。日本のように急速にブームを引き起こしていることはないにしても、日本文化（音楽、映画など）の開放と共に、日本文化が知らない内に韓国社会に深く浸透しており、特に、日本の食べ物に関しては、多様なジャンルのものが、韓国に浸透し、新しい食文化や若者の外食文化に根を下ろしつつある。したがって、今回のブームが過ぎ去っても、一度浸透している食べ物の潜在的需要までも急速になくなると思わない。的確な製品開発、企業化、業態化、そしてリピートを確保できるような顧客志向的なマネジメントのノウハウなどを確立すれば、新しいジャンルの惣菜店として、その潜在的市場性を十分に持っていると言えるのである。

3. 韓国惣菜の市場状況と今後の成長へのベクトル

以上の分析に基づき、日本における韓国惣菜をめぐる市場の現状、今後の成長性およびその方向性を整理してみよう。

1) 韓国惣菜は市場成長期

韓国惣菜に関連する明確な統計がないため、より緻密な計量的な分析はできないが、現在日本における韓国惣菜は、初期の市場導入期を経て、本格的な市場成長期に進入していると思われる。特に、キムチとノリに代表される一部の惣菜は、以前には在日コミュニティ、または焼肉チェーン店、そして韓国レストランを中心に販

売されていたが、今は、日本のほとんどのスーパーやデパートの食品売場でも扱うようになり、本格的な市場成長の局面に進入しているか、またはそのための条件が十分に整えつつあると考えられる。

無論、現在は、先ほど述べたように、一部の製品に偏っているが、これらの製品が他の製品を牽引する形で、今後、全体的に韓国惣菜の市場を一層拡大させる局面を迎えることになると考えている。その理由は、スーパーなどの食品売場でも多様な韓国惣菜を試みており、その品目数も年々増えている傾向にあること、そして、焼肉や韓国文化が深く浸透し始め、日本人の間にも韓国食文化に対する抵抗が非常に薄くなっており、エスニック料理から家庭の食卓を飾る料理にまでその概念が変わりつつある、ということである。

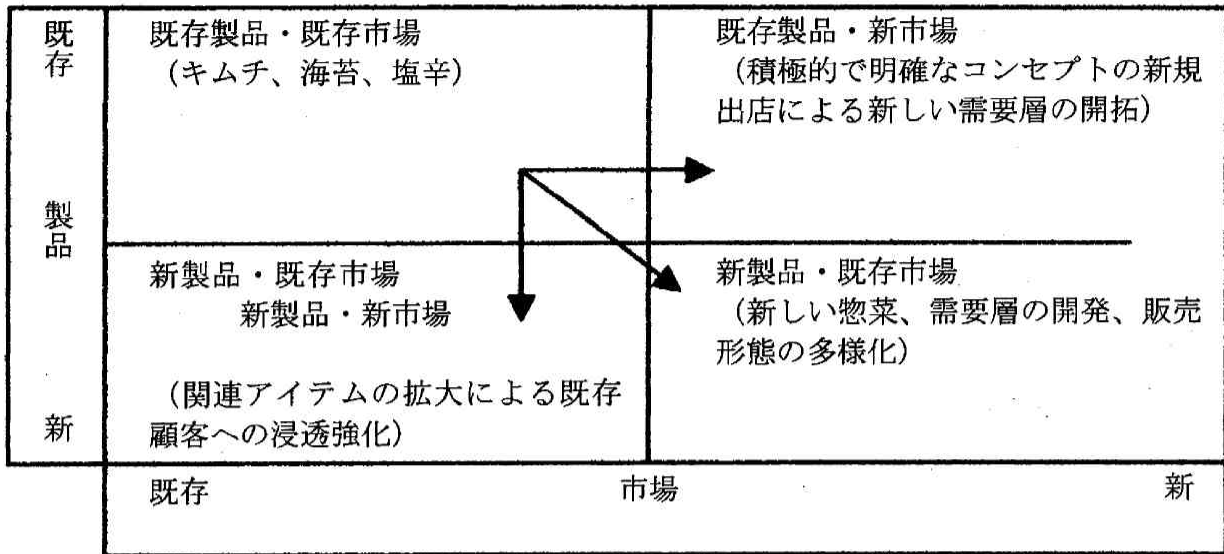
2) 惣菜の種類の大拡大

もう1つの傾向は、日本人の食卓に上る韓国惣菜の種類も増える傾向にあるということである。未だに、キムチやノリ、そして、和食化された一部の韓国食品以外に、韓国惣菜は一般の食料品スーパーでは買うことがほとんどできなく、精々独立型の店舗で、これらの惣菜を買うくらいであった。したがって、単発的でエスニック料理の感覚で、近隣の独立型の店舗にいき、韓国の惣菜を買うというパターンが多く、それはある意味において、初期的なプル型 (Pulling) の営業が存在しているといえる。

しかし、最近の韓国ブームや韓国旅行のブームは、日本人の中で韓国料理に関するイメージを新しくし、単なるエスニック料理ではなく、1つの惣菜として求める傾向がますます高くなっている。これらの理由により、現在キムチに代表される韓国食品は、その他の派生的な製品にその製品ラインを増やししながら、より頻繁に食べられる惣菜としての可能性を十分に持ち始めていると考えられる。しかし、これらの需要を掘り起こし、拡大させる専門店が不在していることや、企業化の遅れが一層の市場拡大を妨げる問題として表れているが、詳細は後述する。

図2は、上記の議論に基づき、製品市場マトリックスを用いて、今後、韓国惣菜の市場ベクトルを表したものである。現在、少ない製品が一層深く日本人の食対に浸透しながら、一方では他の関連製品や新規需要層を掘り起こし、全体的に製品・市場の成長や韓国惣菜の市場プレゼンスが相乗的に拡大するだろうと期待される。

図2 韓国惣菜の成長ベクトル



Ⅲ 日本における韓国惣菜流通の現状と新規参入のポジション

1. 韓国惣菜の販売のチャネルと特徴

日本における韓国惣菜は、一般的にスーパーやデパートの食品売場、零細・生業的な独立店舗、そして焼肉店、一部インターネット販売を取り上げることができる。以下では、それぞれの販売チャネルとその特徴を概略してみる。

1) スーパーおよびデパートにおける販売とその特徴

スーパーやデパートの食品売場の販売動向をみると、日本の惣菜コーナーの一角にキムチや塩辛、そして加工食品販売コーナーでノリなどが販売されている。ほとんどのスーパーおよびデパートは、必ずといっていいほど、基本的にはキムチを販売しており、そのコーナーも年々も拡大されているといわれている。しかし、これらのコーナーはあくまでも日本の惣菜を補完する形のものであり、場合によっては専門の特設売場を設けていることもあるが、ほとんどが和食中心のディスプレイの中で、市場ニーズに追いつくような形で、韓国惣菜の品揃えや商品開発を行なっている。また、これらの小売店舗は、韓国惣菜に関しては、店舗内では料理や加工などを施さずに、仕入れた商品を単に小売販売することがほとんどである。

しかし、惣菜は、末端小売の過程で加工したり、調理したり、顧客の好みにより、測り売りをしたりするものが、単なる仕入れ販売するものよりも多く、それが顧客のニーズにおいても適合していると考えられる。恐らく、スーパーおよびデパートにおける韓国惣菜の販売は、調理の問題、特に専門スタッフの配置の問題や既存の

食品との売場構成から、単純な仕入販売のみに偏っていると思われる。このことは新しい事業化における非常に重要な機会と参入のポイントを示唆していることに注目しなければならない。つまり、量的な販売からすれば、これらのスーパーチェーンやデパートの食品売場が、その販売力や集客力からして絶対的に多くなることは当然のことだが、一方ではより潜在的なニーズを捉え、それに基づき、商品開発を行い、新しいニーズを満たすという役割は十分に果たしていないと考えられ、販売体制や販売方法におけるこれらの問題が、新たな業態の参入を促すポジションを生じさせていると言えるのである。

2) 独立店舗における販売の特徴

いわゆる単独で店舗を構え、地域密着型で営業を展開しているところである。ほとんどが零細、かつ生業的な領域から脱していない独立型の店舗で、在日韓国人、または韓国人の配偶者を持っているところが多いようである。これらの独立型の店舗が日本全国にどのくらい存在しているのかについては正確な統計がないため、把握することはできない。しかし、インターネットの検索によると、地理的には日本各地に散在しており、地元の商店街、または住宅街などに小規模の店を構えて、小商圈をターゲットとして業を営んでいる。

これらの独立店舗の特徴は、第1に品揃えが、スーパーやデパートの食品売場よりは豊富である。つまり、スーパーやデパートの食品売場よりは、より多く品揃えで少量販売を行なっており、一般的に購入できないようなマイノリティな食べ物も扱っている。

第2には直接調理したり、製造したりする、いわゆる製造・小売が多いということである。これらの独立店舗は半製造・小売の形で、一部の店舗はキムチやその他の韓国惣菜を調理し、本場の味を売り物にして集客力を高めている。また、「韓国伝統」とか、「伝統の味」など、いわゆる一般の小売店では味わえない、「独自性」を差別化のポイントにしている。この背景には、上記で述べたように、その事業主の多くが在日韓国人か、また在日韓国人の配偶者で構成されている場合が多いことと深く関係していると言える。

第3は、地域密着である。当然ながら、小商圈を相手に、しかも近隣の人口をターゲットにしているため、いわゆる日本の商店街と全く同じ状況に置かれていると言える。

第4は零細・生業的独立店舗がほとんどである。つまり、企業化、組織化された店舗とはほぼ遠い。このような状況にあるため、これらの独立店舗が抱えている問

題は、日本の商店街が抱えている問題とほとんど同じ問題に直面しており、現段階において、これらの独立店舗が全国的にチェーン化された企業として成長するとは言い難いと考えている。

3) インターネット販売

主に上記の独立店舗がインターネットの販売を兼業している場合も多く、その規模も独立店舗と同様に零細かつ生業的な領域を脱していない。韓国農協の日本支社や一部韓国系の商社がインターネットでキムチなどの販売を手かけている。特に、韓国農協の日本支社は、恐らく韓国系商社としては、この分野の最大の企業と言えるが、オンラインショッピングという特徴上、キムチと一部の加工食品が主流で、いわゆる調理食品などの販売はほとんどない。事情は他の独立系店舗のオンラインショッピングも同じで、まだ本格的に製品の品揃えを増やしていく段階までには至っていないのが、現状である。

4) 焼肉店の持ち帰りメニュー

上で述べたように、惣菜に関しては、小売の機能によりも新しい製品を味わう入口としての機能を有する。焼肉が日本で広く紹介されていることやその競争が一層激化されていることから、多くの焼肉店が新しいメニューの開発に熱心に取り組んでいる。したがって、韓国惣菜の浸透および拡大という観点からすれば、非常に望ましく環境を提供していると言える。

2. 韓国惣菜の市場機会とリスク

以上の考察を踏まえて、ポジション分析を用いて、韓国惣菜の事業化に関するビジネスの機会とリスクを整理してみる。

第1に、全体的に主婦層を中心に韓国に対する興味が高くなっており、それが韓国食品に対する関心度も連鎖的に高めている。このことは惣菜の購買層において絶対的に多数を占める主婦層が韓国食品に高い関心を示していることからしても、話題性と初期出店における時代的ニーズを満たすことはできると思われる。

第2は、企業化・チェーン化されている専門店がないということである。上記で見たように、零細・生業型の独立店舗がランダムに散在しているものの、企業化された専門店の存在はほとんど見当たらないのが現状である。また、小商圈を相手にしている独立店では、プロモーション努力が足りなく、極一部の地元の人しか知られていないものが多い。したがって、商圈の拡大を組織的に行なうことにより、既存の顧客の上に、新たに潜在的顧客の開拓が可能であり、市場拡大を図る余地が充

分にあると考えられる。しかし、現状としては、そのニーズを的確に捉えていないばかりか、あくまでもエスニックの範疇から抜け出していないのが実状で、それは、企業化・業態化されている企業の不在が最大の原因であると考えられる。

しかし、この企業化の問題は、裏を返せば、市場機会をもたらす要因にもなる。つまり、味、包装、販売方法、接客サービスなどにおいて独自性が明確なチェーンのコンセプトを作り上げることにより、潜在的に散在している顧客ニーズを明確に掘り出すことができるのである。

第3は、少品種大量販売の量販店と中間程度の品揃えで少量販売している独立店舗が混在し、市場全体が二分化されている。したがって、豊富な品揃えと味の専門性を追求する業態が空白状態に置かれており、明確なチェーンコンセプトを作り上げることにより、事業化の機会が非常に大きいと言える。例えば、現在和食はありとあらゆるジャンルにわたって、多様なポジションの外出チェーンが存在している。しかし、韓国料理をテーマにした企業化された外出産業といえば、焼肉チェーン店くらいである。焼肉店を見ても分かるように、大手のチェーン店と零細で生業型の独立店舗が混在しているが、惣菜に関しては、後者のみであり、専門的に扱っているチェーン店は未だに見当たらない。無論、このことは、あくまでも需要があることを前提にした条件であるが、需要の側面は今まで考察したように、その雰囲気十分に形成されつつあり、その需要を掘り起こしうる供給の条件を整えることこそが、1つのビジネスチャンスにつながると考えている。

第4に、以上の理由により、製品・市場機会において新たな業態出現を可能とする潜在的ニーズが生じており、供給者としてはその需要を埋め、参入できるポジションが見え始めていると言えるのである。

一方、市場参入のリスクとしては、今回の韓国ブームが本当に一時的なブームに終わる可能性があること、味およびチェーン展開のオペレーションが確立されないと、参入障壁が低いゆえに、スーパーおよび独立店舗により市場機会を奪われる可能性が高いこと、品揃えが韓国食品という、外国食品であるため、リピターを確保できなければ、存続自体が危うくなりやすいこと、参入障壁が低く、競合にさらされやすいので、差別化された味とチェーン化のノウハウを構築しないと、新たな新規参入に破れる可能性が高いこと、出店戦略、ターゲットなどを明確に打ち出さないと、既存店との差別化が難しく、競争に失敗する可能性などを取り上げることができる。

表6 市場参入の機会とリスク

機 会	リ ス ク
①全体的に韓国食に対する認知度が高くなるにつれて、潜在的需要も高くなっている。 ②企業化・チェーン化されている専門店がない。 ③少品種大量販売の量販店と中間程度の品揃えで少量販売している独立店舗で市場が二分化され、チェーン化の機会が大きい。 ④製品・市場機会において新たな業態出現を可能とするポジションが生じている。	①一時的なブームに終わる可能性がある。 ②明確なコンセプトがないと、スーパーおよび独立店舗により市場機会を奪われる可能性がある。 ③外国食品のため、リピターを確保できなければ、収益性が低くなる。 ⑤差別化された味とチェーン化のノウハウを構築しないと新たな新規参入に破れる。

3. 韓国惣菜の新規参入のポジション

図3は、今までの議論に基づき、韓国惣菜を事業化するに当たって、市場参入のポジションをマッピングしたものである。まず、品揃えと価格の面から言えば、スーパーや百貨店などの大規模小売店が一部の製品にしぼり、大量販売を行なっているのに対して、独立店舗は直接、製造販売も行なっているため、スーパーや百貨店よりは多様な製品を中価格帯で販売し、現状としては、この2つの業態が市場を二分していると言える。

次に味の専門性から言えば、2次元でのマッピングなので、味の専門性までを含めた3つの変数を表わすと、論理的矛盾になるケースもありうるが、一般的に味と価格帯とは相関関係にあるとみなし、価格と同じ次元で表示している。このマッピングによれば、多様な製品ラインにわたって味の専門性を追及しながら、より広域の市場で展開している企業はほとんど皆無であることが分かる。また、先ほど述べたように、スーパーおよび百貨店は、ほとんど仕入れ販売に依存しているため、製造・小売をしながらも広域の市場をターゲットにしている企業はほとんど不在であり、ポジショニングからすれば、新たな参入のポジションが形成されていることが分かる。それで、新規参入企業は、味の専門化、品揃えの多様化、店舗および製品の高級化、店舗作りの標準化といったチェーンオペレーションを通じて、新たなポジショニングを構築することができるのである。

以下、上記のようなポジショニングに適合する出店戦略およびオペレーションについて概略してみる。

第1に、立地の問題である。外国食品の専門店として高級的なコンセプトで、集客力を高めるためには、やはり駅の周辺、または大型店舗の近隣に立地を置き、集客力の相乗効果を狙うことが望ましい。特に、初期の市場参入期には、外国食品としての不利さがあるので、周囲に集客力を高められるような立地的条件を充分に利用することが非常に重要である。また、日本において惣菜の平均の客単価が、500円程度であるという調査が示すように¹²、いくら高級志向の惣菜専門店とはいえ、投資条件を上回る売上構造に持っていくために、かなり多頻度の来客がないと採算割れの恐れがある。したがって、他のプロモーションとは別に、立地選定は何よりも重要な課題であると言える。

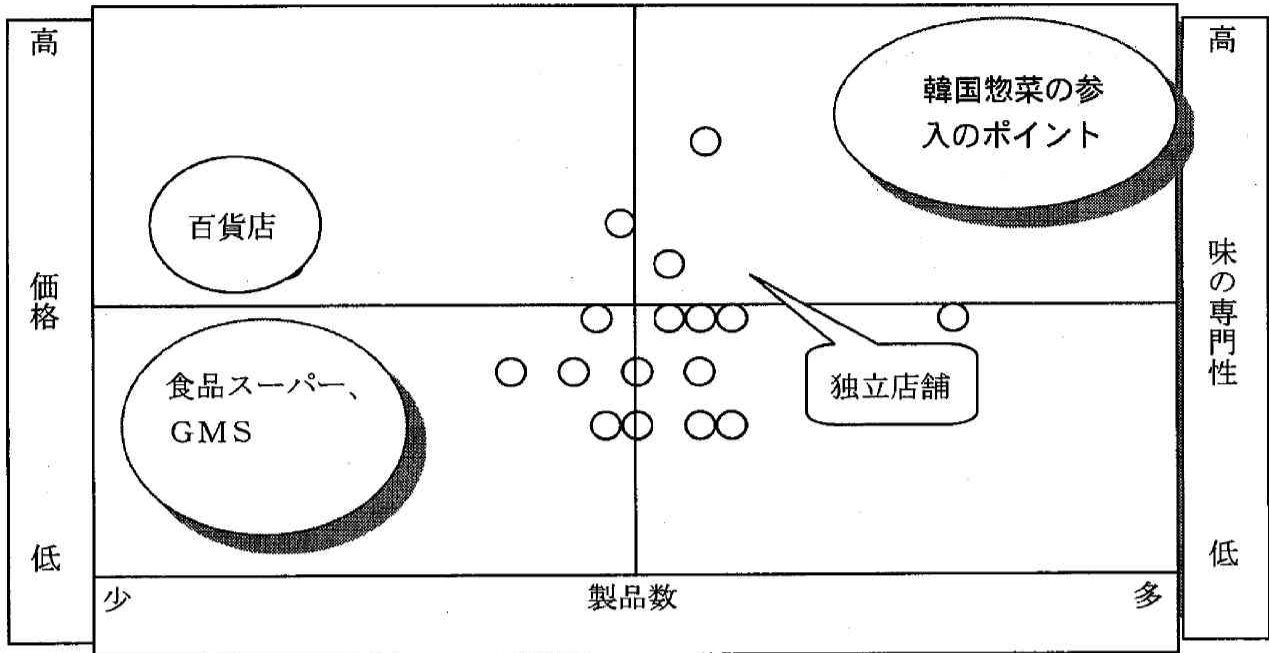
第2に、店舗規模においては、小規模でなるべく初期投資および損益分岐点を最大限押さえられることが重要なポイントになると言える。韓国の食品に対する抵抗感が非常に薄れているとはいえ、初期には、ほとんどの顧客が好奇心と物新しさで買物すると予想されるため、リスクの削減という側面からしても、小規模の出店が非常に望ましいと考えられる。

第3は、チェーン化の出店戦略は、駅前などに基幹店をおき、なるべく顧客層が重ならない範囲の周辺にフランチャイズによる店舗を分散配置することが望ましい。特に、小規模の新しいコンセプトの店舗の場合、地域集中による顧客の囲みが、今後の成長を左右する非常に重要な変数となる。なるべく低い投資で加盟店を募集できる多店舗化の努力とノウハウの構築が、上記のポジショニングの構築と市場拡大を獲得できる物差しになる。

第4は、販売形態に関しては、仕入れ販売と製造・小売を同時に展開することにより、スーパーおよび百貨店との差別化を図り、参入障壁を高めることが望ましい。また、味の専門性を追求することにより、和食化された量販店と差別化を図る一方で、既存の独立店舗に対しては、高級化、清潔さ、接客サービス、店頭でのイベントおよびプロモーションで、単に惣菜だけではなく、韓国の文化とその他の楽しさを付加サービスとして提供することにより、差別化を図ることが必要である。

¹² 『2004年度惣菜白書』日本惣菜協会、128ページ。

図3 韓国惣菜の市場参入のポジション



○：市場プレゼンスの大きさ（市場影響力・集客力の大きさ）

生業・独立店舗：仕入れ販売よりも調理中心、食品スーパー、GMS：仕入れ販売中心

おわりに

以上、韓国惣菜というかなり異例的な製品・市場を取り上げ、ある産業分野における新しい参入の機会と事業化の可能性をポジショニングの手法から概略し、既存の産業における新製品・事業の参入の隙間と、それを可能とする諸要因を見てきた。また、冒頭で述べたように、ポジショニングは新規参入の市場機会とリスクを分析する際に、極めて有効な分析手法であることを再度確認することができた。

しかし、このポジショニングも、一度新規参入により新しくポジションが形成されると、目新しいものでも、隙間もなくなり、そこには数多くの類似なポジショニングの参入を招くことになる。その場合、新しく形成されたポジショニングにおいて、競争優位を持続するために、ポーターのいう業務活動とポジショニングとの適合 (fit) だけで十分に競争優位は発揮できるのか、という問題が残る。この点に関しては、筆者は、以前の論文を通じて、ポジショニングと業務活動の適合は競争優位を發揮するための最低限の条件であり、絶対的条件ではないことを指摘し、企業固有の中核資源に基づく、新しいポジションへ絶え間ないシフトと変革が必要であると強調した。

特に、競争優位の持続において重要なのは、内外的な条件の変化を素早くキャッチし、次のポジションとそれに必要な企業資源の獲得を円滑に行なえるマネジメントシステムが深く根を下ろしていることが、競争優位の持続に必要不可欠であると論じた¹³。したがって、ここで述べた韓国惣菜の市場参入の分析は、あくまでも初期の市場参入を図る際の条件分析であり、そこで確定されたポジションが、そのまま持続的な競争優位の条件にはならないことに注目する必要がある。

最後に、この論文は、ビジネス実践の立場で、初期市場参入にかかわる企業が行っている市場分析のアプローチの実際を提示したものであり、新市場・事業の参入を考えている中小企業が、参入戦略の精緻化のために、1つの分析手法としても参考にして頂ければ、幸いである。

¹³ 衣笠洋輔・金 宇烈、前掲書。金 宇烈、前掲書。