

# 非製造業(サービス業)の海外展開

## —地方のラーメン事業を行う中小企業を事例として—

### はじめに

筆者は2006年から2012年にタイに駐在していた。バンコク市内にあるショッピングセンターのレストラン街に行くと、複数の日本食のレストランチェーンがあった。日本食レストランチェーンは、日本では必ずしも知名度が高くないチェーンのため、現地資本が経営しているレストランではと思い込んでいた。ところが、ある日、石川県出身の日本人と話をした際に、ショッピングセンターでよく見かけるハチバンラーメンは、石川県にあるラーメン店であり、タイで食べるハチバンラーメンは、子供のころ地元で食べた味と同じで驚いたという。その時、初めて筆者はハチバンラーメンが日本のラーメン店であることを知ったと同時に、日本では有名ではないハチバンラーメンが、なぜタイでチェーン展開をしているのか、その経営成績はどうかなどに興味を持った。本稿は、地方に立地する中小企業規模のハチバンラーメンをサービス業の海外展開の事例として取り上げ、海外事業のきっかけ、その概要、どのようにチェーン展開を行ったのかを取りまとめたものである。

### 1 株式会社ハチバン

日本の製造業においては海外売上高比率や海外営業利益比率が30%を超える企業は業種を問わず数多くあり、電機・自動車業界では50%を超えるような多国籍的事業展開を行う企業も少なくない。これに対して、非製造業の多くは成長が著しいアジア市場で、連結売上高や連結営業利益の1割以上を実現できない状況にあることも事実である<sup>1</sup>。この要因としては、長年にわたり日本国内市場に特化することで、持続的な成長性と収益性を確保できたことから、海外展開に消極的であったと考えられる。加えて食生活は地域性が強く、簡単に外国に進出できないという事情も考えられる。しかしながら、非製造業、特にサービス業の中でも地方のラーメン事業を行う中小企業が海外に飛び込み、ラーメン事業のチェーン展開に成功している例も少数ながらある。海外で飲食チェーンを展開する企業として、日本でも馴染みの

深い吉野家、モスバーガーなどの大手外食チェーンが挙げられるが、それらの大手企業と伍して日本では必ずしも知名度が高くない味千ラーメン(熊本県)、ハチバンらーめん(石川県)がある。このうち、石川県に本社をおく株式会社ハチバン(以下「ハチバン」とする)を取り上げる。テレビ朝日放送の番組「おねがいランキング GOLD(2013年11月23日放映)」の「海外に出店している日本のスゴイ飲食チェーンランキング」によると、第1位は、味千ラーメンの690店、以下、吉野家の630店、モスバーガー316店と続くが、ハチバンは107店で第8位であった。このうち、日本のJASDAQ(スタンダード)市場に上場しているハチバンの有価証券報告書などを手掛かりに同社の海外進出を含めた経営戦略を概観してみたい。

## 1.1 会社概要

1967年2月、ハチバンは創業者後藤長司(故人)が、石川県加賀市に8番らーめんを開業した。直営店および加盟店(フランチャイズチェーン(FC))増加により、1971年1月に株式会社八番フードサービス(現・株式会社ハチバン)を設立した(図表1.1)。現在の店舗数は、らーめん店舗132店舗、和食店舗12店舗、海外店舗117店舗である。海外店舗117店舗のうち、タイ110店舗、香港7店舗と、タイでの店舗数が突出している<sup>2</sup>。なお、2013年1月にタイで8番らーめん営業店舗数が100店舗となったことを記念し「タイ100店舗感謝フェア」を開催、当フェアに合わせてタイ王国の店舗で人気の高い「トムヤムクンらーめん」の限定販売を行った<sup>3</sup>。

図表 1.1 ハチバンの沿革（概要）

年月	概要
1971年 1月	石川県加賀市桑原町に株式会社八番フードサービスを設立。
1971年 11月	8番らーめんFC本部（本社機能）を石川県金沢市入江に移転。
1972年 11月	石川県加賀市に加賀工場を新設。
1973年 1月	石川県金沢市入江にギョーザ食品工場を新設。
1986年 10月	社名を株式会社ハチバンに変更。
1989年 12月	子会社、ハチバントレーディングを設立。
1993年 7月	日本証券業協会に株式を店頭登録（後にジャスダック市場に変更）。
1999年 8月	ダブルフラワリングカメラアをハチバントレーディングの関連会社に。
2003年 8月	ハチバントレーディングの子会社、香港八番貿易有限公司を設立。 香港八番貿易有限公司の子会社、香港元八有限公司を設立。
2005年 9月	ハチバントレーディング（タイランド）を設立。
2009年 12月	石川県金沢市西念にセントラルキッチンを新設。
2010年 9月	ハチバントレーディングを分割し、株式会社ハチバントレーディングジ ャパンを設立。ハチバントレーディングを吸収合併。
2010年 12月	関連会社、大連紅葉八番餐飲管理有限公司を設立。
2014年 2月	株式会社リンガーハットと資本業務提携契約を締結。

出典：ハチバン『有価証券報告書』から作成

## 1.2 連結業績等の推移

2015年3月期の売上高は、連結対象会社の増加による海外事業のスープ・エキ  
ス売上の増加により64億40百万円(前期比7.5%増)となり、営業収益(ロイヤリ  
ティ収入と売上高合計)は69億99百万円(前期比7.3%増)、当期純利益は原材料  
費や人件費が増加し207百万円(前期比2.1%減)となった。2016年3月期は、北  
陸新幹線開業に伴う広告宣伝の効果、観光客や地元の顧客の増加などにより、営  
業収益は75億20百万円(前期比7.4%増)、当期純利益は358百万円(前期比  
72.9%増)と増収増益見込みであり、2015年9月に業績予想を上方修正した<sup>4</sup>。

2014年3月期の当期純利益は、2013年3月期と比べ30.2%増の212百万円と  
なり200百万円を突破した。2015年3月期の当期純利益は、前期比2.1%減と微  
減し207百万円となったが、引き続き200百万円台を維持している。その背景とし

て、2013年にタイでの店舗数が100店舗を突破するなど、海外店舗数の増加による当期純利益の増加が挙げられる。

2014年3月期の和食店舗とらーめん店舗を合わせた国内店舗数は前期比8店舗減の146店舗となったが、海外店舗数は前期比4店舗増の112店舗となった。

2015年3月期も国内店舗数は前期比2店舗減となったが、海外店舗数は前期比5店舗増となった。国内店舗数の減少傾向の一方、海外店舗数は増加傾向にある。

### 1.3 事業の内容

ハチバングループは、ハチバンと子会社3社、関連会社3社により構成。ハチバングループが営んでいる主な事業内容とセグメント情報の区分は以下の通りである(図表1.2)。

図表 1.2 ハチバングループの事業内容・セグメント情報

セグメント	主要な会社	主な事業内容
外食事業 外販事業 海外事業	ハチバン	8番らーめんフランチャイズ本部ならびに飲食店の経営、業務用食品の卸売およびこれらに伴う食品の製造、販売等
海外事業	ハチバントレーディング ジャパン	食料品および調味料の輸出入および販売
海外事業	ハチバントレーディング (タイランド)	タイ国における食材等の輸出入
海外事業	ダブルフラワリングカメリア	タイ国におけるスープ・エキスの製造・販売
海外事業	香港八番貿易有限公司	香港元八有限公司に対する商品の販売
海外事業	香港元八有限公司	香港における「らーめん元八」および「8番らーめん」の経営
海外事業	大連紅葉八番餐飲管理有限公司	中華人民共和国遼寧省大連市における「8番らーめん」の経営

出典：ハチバン『有価証券報告書』から作成

なお、2015年3月期よりタイにおける海外事業の重要性が増してきたことにより、非連結子会社であったハチバントレーディング(タイランド)を連結子会社へ、持分法非適用関連会社であったダブルフラワリングカメリアを持分法適用関連会社とした。

#### 1.4 セグメント別の動向

ハチバンは、食品事業を中心とした事業別のセグメントから構成されており、展開地域・製品の販売方法により、外食事業、外販事業、海外事業の3つのセグメントで構成される。

事業別セグメント収益において、海外事業のセグメント収益が大きく伸びている。海外事業のセグメント収益は、2011年3月期の126百万円から2015年3月期の564百万円と過去5年間で約4.5倍に増加した。

図表 1.3 ハチバンの事業セグメント情報

セグメント収益(百万円)					
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
外食事業	5,409	5,498	5,580	5,644	5,776
外販事業	719	739	707	680	660
海外事業	126	152	184	200	564
全体	6,254	6,389	6,471	6,524	7,000
セグメント利益(百万円)					
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
外食事業	712	735	733	768	628
外販事業	57	23	22	16	25
海外事業	62	37	101	144	189
全体	831	795	856	928	842
セグメント資産(百万円)					
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
外食事業	1,879	1,832	1,786	2,058	2,340
外販事業	17	21	21	17	18
海外事業	14	11	11	11	14
全体	1,910	1,864	1,818	2,086	2,372
セグメント利益率(%)					
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
外食事業	13.2	13.4	13.1	13.6	10.9
外販事業	7.9	3.1	3.1	2.4	3.8
海外事業	49.2	24.3	54.9	72.0	33.5
全体	13.3	12.4	13.2	14.2	12.0

セグメント資産利益率(%)					
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
外食事業	37.9	40.1	41.0	37.3	26.8
外販事業	335.3	109.5	104.8	94.1	138.9
海外事業	442.9	336.4	918.2	1309.1	1379.6
全体	43.5	42.7	47.1	44.5	35.5

出典：ハチバン『有価証券報告書』から作成

2015年3月期の海外事業のセグメント収益は、店舗売上が好調だったことと、円安によりロイヤリティ収入が増加したことに加え、連結対象会社数の増によるスーパー・エキス売上の増加があったことにより、前年同期比181.6%増の564百万円となった(図表1.3)。

事業別セグメント利益においても、海外事業のセグメント利益の全体に占める割合は、この5年間で約3倍の20%強までに上昇した。2015年3月期の海外事業のセグメント利益は、前期比30.6%増の189百万円と増加傾向を示す。

#### ◇外食事業セグメント

8番らーめんフランチャイズチェーンの国内展開を主とするグループの中核的なセグメントである。2015年3月期は、セグメント収益が堅調に推移したものの、直営店2店舗、加盟店3店舗の閉店、異業種との競争激化や人手不足による人件費等の上昇によりセグメント利益は減少した。

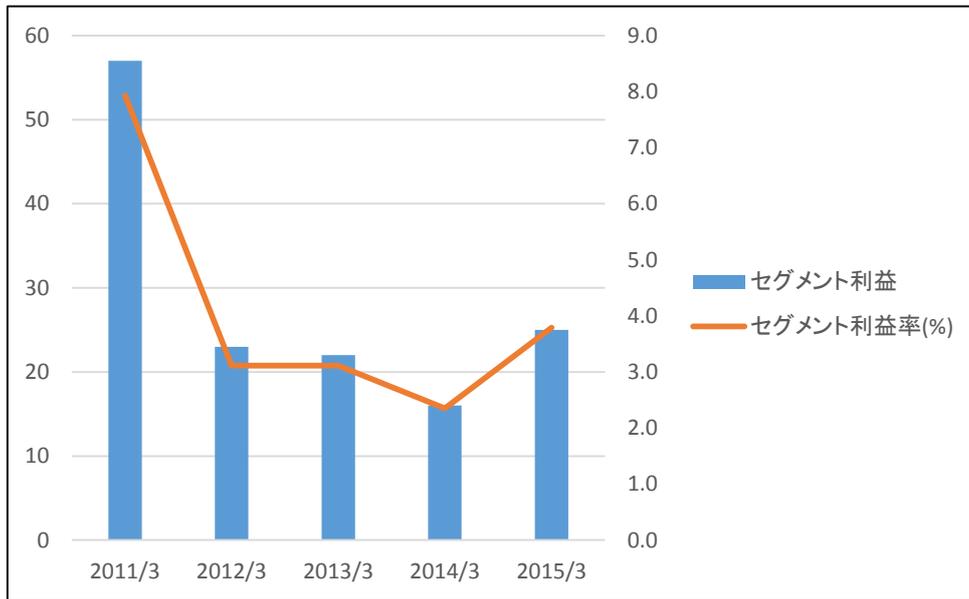
国内では少子高齢化、異業種との競争激化など厳しい状況にある。今後の課題は、立地環境の変化に対応した既存店のスクラップアンドビルドやリニューアルや、中食に対抗しドライブスルー販売方式を併設した店舗の展開などである。そのほか、素材から調理技術、販売方法を一新したショッピングセンター・フードコートタイプ店舗を完成させ、首都圏展開に取り組む。

#### ◇外販事業セグメント

自社ブランドの生麺・餃子等を主要販売品目とする外販事業は、地元スーパーマーケット、国内各地の生活協同組合、量販店を中心に販売する。より付加価値のある商品の販売、販管費の削減に努め、セグメント利益は前期比56.2%上昇した。

今後の課題は、飲食店チェーンでノウハウを培ってきた商品開発提案型サプライヤーとして、付加価値の高い商品の開発と販売の拡大である。また、自社工場では、品質の向上と製造原価低減のため、人員の有効活用と設備機器の更新を行うとともに品質管理体制の強化を進める。

図表 1.4 外販事業セグメント利益（百万円）とセグメント利益率（%）の推移



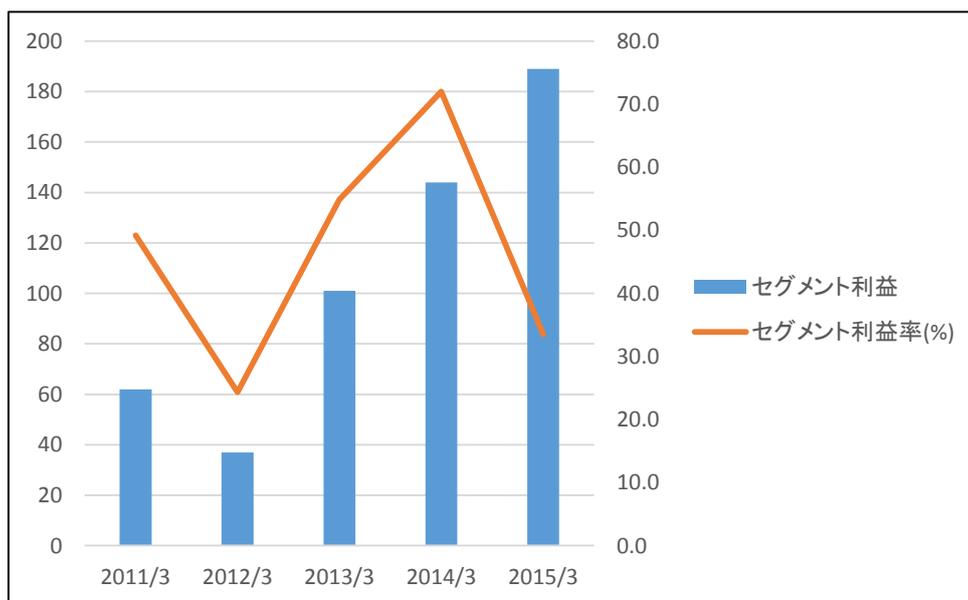
出典：ハチバン『有価証券報告書』から作成

#### ◇海外事業セグメント

8番らーめんフランチャイズチェーンの海外展開ならびにラーメンスープ・エキス等の食材の輸入と販売を行う。海外店舗数が前期比5店舗増となりロイヤリティ収入が増加する一方で、連結子会社の増加によりセグメント利益率は低下した。

今後の課題は、既存地域であるタイ、香港のエリアライセンス契約先企業との関係をより密接にし、事業の拡大とブランド力の向上である。また、他の東南アジア地域への展開も視野に入れ調査を行う。タイの関連会社の工場より仕入れるラーメンスープ・エキスの製造・販売においては、工場における生産体制の強化と品質管理の向上、新商品の開発に取り組み、販売先の開拓による事業基盤の拡大を目指す。

図表 1.5 海外事業セグメント利益（百万円）とセグメント利益率（%）の推移



出典：ハチバン『有価証券報告書』から作成

## 2 経営上の重要な契約等

ハチバンの経営上の重要な契約等として、フランチャイジーとの加盟契約と株式会社リンガーハット(以下「リンガーハット」とする)との資本業務契約締結が挙げられている。以下、その内容を考察していく。

### 2.1 フランチャイジーとの加盟契約

加盟店数の推移では、国内の加盟店数は減少傾向だが、海外の加盟店数は増加傾向にある。国内と海外の店舗数を合わせた全加盟店数は大きく増加してないにもかかわらず、ロイヤリティ収入が増加していることから、国内の加盟店より海外の加盟店のほうがロイヤリティ収入増加への貢献度は高いと考えられる。

ここからは、ハチバンと加盟店とのFC契約の内容を詳しく検証する。ハチバンのFC契約が一般的かどうかを検証するため、他の外食チェーンのFC契約と比較し、ハチバンのFC契約を検討してみる。

### 2.1.1 フランチャイズ契約の比較

現在、タイでは日本食ブームを背景に日系外食チェーンの進出が続く。タイでラーメン事業のチェーン展開を行う企業は、ワイエスフード（以下「ワイエスフード」とする）、幸楽苑（以下「幸楽苑」とする）、リンガーハット（以下「リンガーハット」とする）があり、タイでラーメン事業以外を行う飲食チェーンとして吉野家ホールディングス（以下「吉野家」とする）、株式会社壺番屋（以下「壺番屋」とする）等が挙げられる。なお、他にもトリドール（丸亀製麺）、ペッパーフードサービス（ペッパーランチ）、プレナス（やよい軒）がタイで飲食チェーン展開を行っているが、何れも有価証券報告書に FC 契約内容の記載がないため、比較の対象から除外する。

図表 2.1 タイに進出した日系外食チェーン

カテゴリ	出店年	企業	飲食チェーン
ラーメン・ その他麺類	1992	(株)ハチバン	8 番ラーメン
	2002	(株)重光産業	味千ラーメン
	2006	ワイエスフード(株)	九州筑豊ラーメン山小屋
	2010	(株)リンガーハット	長崎ちゃんぽん
	2011	(株)トリドール	丸亀製麺
	2012	(株)幸楽苑	幸楽苑

出典：三菱 UJF リサーチ&コンサルティング[2014]、 p. 6

まず、ラーメン事業を行う企業との比較を行う。ハチバンの国外の加盟契約は、加盟金が 1000 万円と同額であることから、ワイエスフードが法人の FC 加盟希望者と締結する地区本部契約と同等のものと考えられる。当該契約において、ハチバンのロイヤリティは売上の 3%と、ワイエスフードの売上の 1%より高い水準となっている。ワイエスフードのタイ進出は 2006 年とハチバン(1992 年タイへ進出)より後発のため、ロイヤリティを低く設定したと推測される。

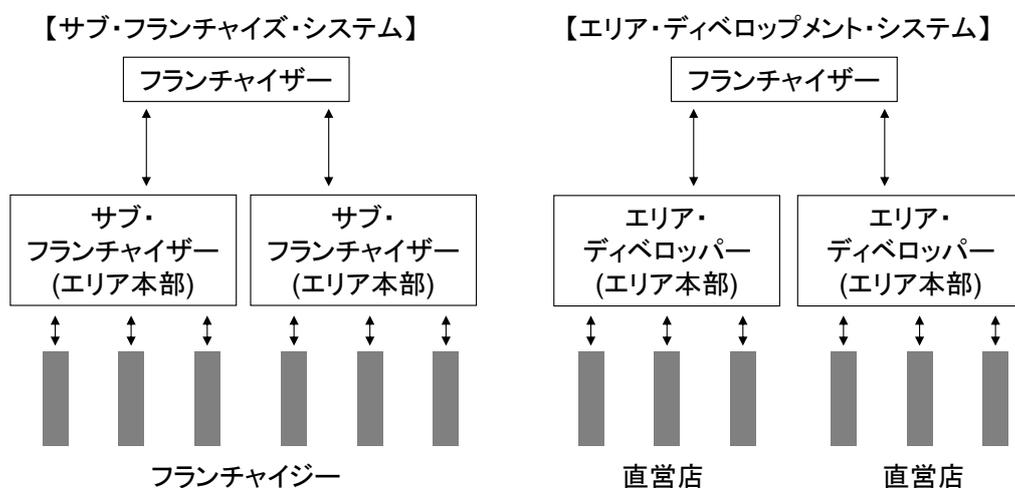
### 2.1.2 海外におけるエリアフランチャイザー

海外において FC 事業を展開する際、現地に設立した子会社、関連会社に、一定エリア内、つまりその国における FC 契約を結ぶための交渉権利を与えるエリ

アフランチャイザーのシステムを採用する。そのシステムにはサブ・フランチャイズ・システムとエリア・ディベロップメント・システムがあり、前者は、サブ・フランチャイザー(エリア本部)が、エリア内で直営店と加盟店を募集する権利を持つことができる制度で、壺番屋が採用している。後者は、エリア・ディベロッパー(エリア本部)にエリア内で一定数の直営店を開業、運営する権利を与えるもので幸楽苑が採用している。エリアフランチャイザーは、日本では主に遠隔地などでの加盟店拡大に活用されているが、海外における FC 事業にも活用されている。円滑な加盟店拡大に加え、現地会社同士の契約であれば契約履行が円滑に進むことや、指導・管理等が容易なためと考えられる。

ハチバンのタイへの出店は、タイの繊維会社のトップが仕事の関係で訪れた福井県でハチバンのラーメンを食べて、是非タイで8番らーめんをやりたいと考えたのがきっかけである。現在も、そのパートナーがタイでのエリアフランチャイザーとして事業の展開をする。ハチバンは地元北陸では路面店と言われる郊外型の店舗が100%であるのに対し、タイでは大きなショッピングセンターへの出店がほとんどである<sup>5</sup>。このあたりのタイ現地の嗜好は、日本サイドでは容易に分かりえない部分であり、パートナーに依存していると考えられ、日本のモノサシだけでは現地の嗜好は推し量れないと言える<sup>6</sup>。現地でのエリアフランチャイザーシステムの活用が、タイでのハチバン店舗数拡大に繋がった1つの要因と考えられる。

図表 2.2 エリアフランチャイザーの種類



出典：民谷[2013]、p. 256

## 2.2 リンガーハットとの資本業務契約締結

2014年2月10日、ハチバンは「長崎ちゃんぽんリンガーハット」「とんかつ浜勝」を国内外でチェーン展開するリンガーハットとの間で、経営ノウハウや経営資源等を相互に有効活用し、今後の業務提携と将来的な共同持株会社設立に関する協議を行う目的で資本業務提携契約を締結した。ハチバンはリンガーハットの発行済株式総数の2.32%(511,500株)、リンガーハットはハチバンの発行済株式総数の9.51%(1,526,000株)を取得し、リンガーハットはハチバンの筆頭株主となった。

図表 2.3 業務提携の内容

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 未出店地域への新規出店および既存店舗の業態変更の共同展開および協力</li><li>2. 国内および海外での外食事業運営ノウハウの相互活用</li><li>3. 生産技術、生産設備および物流拠点の相互活用</li><li>4. 共同仕入等による食材・包材・資材・消耗品等の調達が多様化および効率化</li><li>5. 人材交流による組織の活性化</li></ol> |
|--|

出典：ハチバン『有価証券報告書』から作成

ハチバンの有価証券報告書には、業務提携の内容として、図表 2.3 のように記載されている。リンガーハットの業務提携の一番の狙いは不振の海外事業立て直しと考えられる。リンガーハットは、過去、米国、中国(青島)進出したものの不採算の状態が続いて撤退した。現在、タイで運営している店舗も現地のFCが離脱するなど、開業以来、赤字が続く。海外展開に苦戦するリンガーハットにとって、ハチバンのタイ事業は眩しく、驚異の存在に映っていると考えられる<sup>7</sup>。リンガーハットは少子高齢化による国内の外食産業の縮小を課題とし、Web サイトでは、「グローバル企業への飛躍、国内だけでなく海外、特に成長著しいアジア新興国への出店を積極的に推し進め、市場拡大を目指す」とある。グローバル企業として1,000店舗達成を目標にするリンガーハットとしては、苦戦の海外事業を立て直すためにもハチバンとの協力関係を築きたいとの思惑があると考えられる。一方で、ハチバンの狙いは国内マーケットの掘り起こしである。ハチバンは地元の石川県を舞台にFC展開し、国内店舗の約8割が北陸3県に集中する。8番らーめんを食べて育ったという人が圧倒的に多いほどの地元の人気とは裏腹に、マーケットとして最大の首都圏への出店は皆無に近い。首都圏進出はこれまで幾度となく挑戦してきたが、チェーン展開に至らず、現在も8番らーめんの店舗は首都圏にない。ハチバンの

Web サイトでは、「一番の目標として、あらためて首都圏にハチバンの足場を築き、新たな成長の種をまくこと」とある。2014 年に首都圏で提供する商品の試作を行い、今期はその結果を踏まえてフードコートへ出店することを計画する。ハチバンは今後、首都圏へ進出にあたって豊富な実績があるリンガーハットのノウハウを活用したいと考えられる。

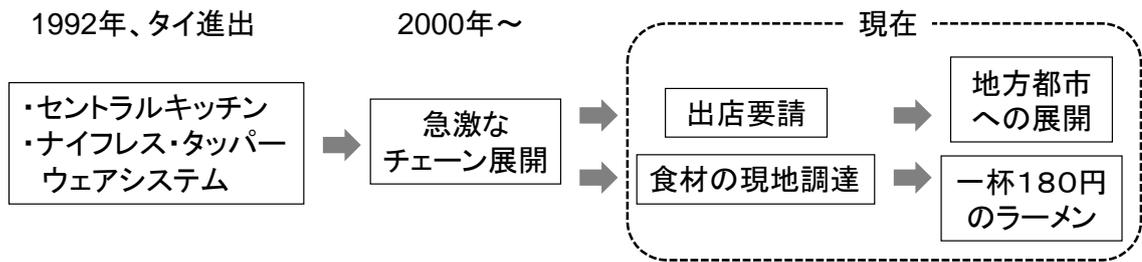
### 3 海外(タイ)・国内事業の現況

#### 3.1 タイ事業

ハチバンは今から 20 年以上前の 1992 年にタイへ進出した。バンコクでの 1 号店は一等地への立地にこだわり家賃 20 年分を前払いした<sup>8</sup>。また 1 号店を出す段階から 100 店を前提に事業を構築しセントラルキッチンを設けた。大きなリスクをとった分、先にブランドを築いた強みが出て、2013 年 1 月にはタイでの店舗数は 100 店舗を達成した。

ハチバンのタイ事業の成長過程は 3 段階に分けられる(図表 3.1)。第 1 段階として低コストで熟練工不要のオペレーションシステムの導入が挙げられる。店舗において店員が包丁を持つ必要がないようにセントラルキッチンで加工・カットした材料をタッパウェアに入れて店舗に配送するシステムである。このオペレーションシステムが、第 2 段階での 2000 年以降の急激なチェーン展開を可能とした。第 3 段階の現在では、店舗数が増え知名度が上がったことにより、ショッピングセンターから地方も含め出店要請が来るようになった。加えて、現地の食材関係企業の間にも協力企業が現れ、現地では入手できない一部の商品を除いて全て現地調達で賄い、1 杯 180 円のラーメンが提供可能となった<sup>9</sup>。2006 年には、200 店舗の食材供給ができる新工場(セントラルキッチン)を竣工し、次の目標である 200 店舗を目指す。

図表 3.1 ハチバンのタイ事業成長過程



出典：鈴木[2011]、上田[2013]をもとに、筆者が再作成

現在では、ハチバンの業績に貢献しているタイ事業だが、当初、ハチバンはタイへの進出を躊躇していた。タイでは麺文化があり、屋台ではタイ式ラーメンが安く売られ、日本式のラーメンは屋台の価格では売れないのでタイへの出店は難しいと判断した。しかし、市場調査を続ける中で、当時、タイへ出店していたマクドナルド、ケンタッキーフライドチキンは、ローカル食より高い価格で市民に受け入れられていた。同じように日本式ラーメンをタイへ持ち込めば良いのではと考え方を変えたのである。メニューも日本の常識にとらわれなかった。

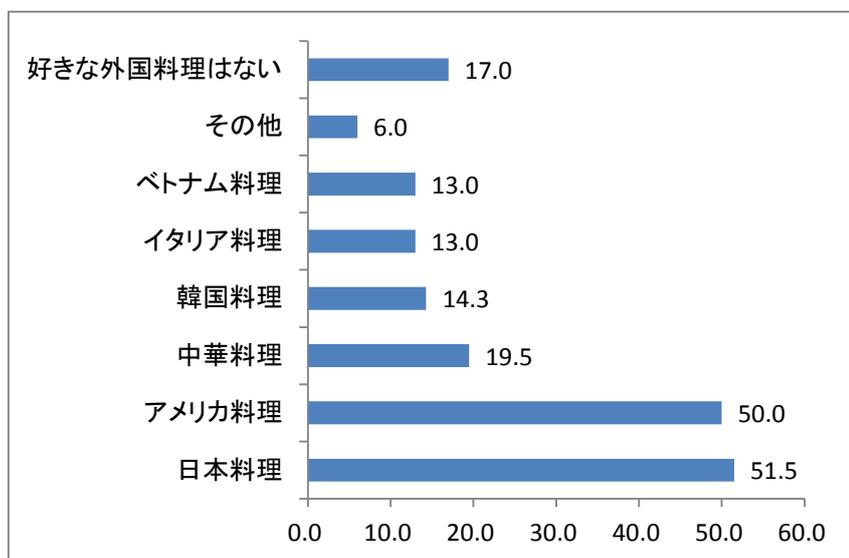
メニューには日本のラーメン専門店ではありえないようなたこ焼きなどもあるが、実は収益にも貢献している。日本だとランチタイムのあとの3時から6時までの間は、ラーメン店は閑散とする時間帯だが、タイでは学校が終わった高校生や大学生が来て、たこ焼きを食べながらコーラを飲む。サイドメニューとしては、日本では50%が焼き餃子が出るが、タイでは25%である<sup>10</sup>。ハチバンのメニュー作りは、市場の顧客目線に立ち顧客のミニマムの期待値をクリアする、商品・サービスのローカリゼーションとも言える<sup>11</sup>。海外市場では特に、顧客志向に沿った顧客に売れるようにする仕組みづくりが重要である。

### 3.1.1 タイのマーケット環境

タイにおける外食チェーン店は2013年までの5年間で約30%増加し、特に日本食レストランは、2006年度の745軒から2013年度には1,806軒と約2.4倍まで増加した。中間層市場の拡大に伴い地方でも出店が着実に増加している<sup>12</sup>。増加の背景として経済成長の結果、カロリーや脂肪分の摂り過ぎを意識するなど健康志向が高まっていることが考えられる。また、タイ人は好きな外国料理として日本料理

を挙げている割合が最も多く(図表 3.2)、タイで事業を行うハチバンにとって追い風となっている。

図表 3.2 タイ人の食生活に関する調査 好きな外国料理は？(複数回答)



出典：ジェトロ [2012]、p. 33

このようなマーケット環境下で、ハチバンの店舗は、バンコク市内の主要な商業施設への出店に加え、主要な地方都市へは出店済みであることは大きな強みである。中間層市場の拡大に対応し、既にタイ全土に渡る店舗網を構築している。

### 3.2 国内事業

少子高齢化が進む日本では成長戦略が描きづらく、ハチバンが主に出店する北陸にうどんや回転ずしの低価格店が相次ぎ進出し、価格競争が激しさを増している。追い打ちをかけるのが、コンビニエントストアなどが中食で攻める小売業である。北陸でコンビニエントストアの出店攻勢は勢いを増しており、この約2年間で店舗数は200店舗弱増加し、15年9月時点で1,357店舗まで増加した<sup>13</sup>。

ハチバンは、中食への対抗策としてラーメンの持ち帰りサービスを始めたが、開始にあたり低コストで利用者のやけどを防ぐための器の型を提供したのがリングー

ハットであった<sup>14</sup>。ハチバンは、今後はリンガーハットのノウハウを活用し、最大マーケットの首都圏へ進出し、国内事業の強化を図る。

## 4 むすび

本稿を閉じるにあたって、これまでの考察を整理するとともに、残された課題について言及することにした。

- (1) 日本の外食産業は、消費税増税、円安による原材料価格の高騰、人手不足等より厳しい環境下にある。
- (2) ハチバンの業績は、北陸新幹線開通によりプラスの影響はあるものの、コンビニなどの異業種との競争激化もあり、国内の店舗数は減少傾向にある。
- (3) 一方で、タイにおける店舗数は増加傾向にあり海外事業は順調に成長し、業績への貢献度も徐々に上がっている。
- (4) タイ事業の成長要因は、急激な多店舗展開を可能としたセントラルキッチン、先に進出したことにより、運営ノウハウ・ブランド力を蓄積し、いち早く地方都市へも展開したことである。
- (5) 加えて、日本のモノサシだけでは推し量れないタイ現地の嗜好等に対する対応は、現地のパートナーに委ねたことで、市場ニーズに的確に対応している。
- (6) 今後、日本においては、最大マーケットである首都圏進出をリンガーハットとの資本提携を梃子に進める。

ハチバンの公表資料をもとにハチバン海外事業を中心に分析を試みた。ハチバンの事業はタイにおけるラーメン事業のチェーン展開であるが、他国または他の外食チェーンとはどのような相違点があるのが本稿でふれることができてない。今後の課題としたい。

[注]

- <sup>1</sup> 安積 [2011] p. 300
- <sup>2</sup> ハチバン [2015] 第 45 期有価証券報告書 p. 4
- <sup>3</sup> ハチバン [2014] 第 44 期有価証券報告書 p. 7
- <sup>4</sup> ハチバン [2015b] 『第 2 四半期(累計)及び通期の連結業績予想の修正に関するお知らせ』
- <sup>5</sup> 吉村・藤居 [2013] p. 123
- <sup>6</sup> 三田村 [2015] p. 154
- <sup>7</sup> トーチ出版 [2014] pp. 10-11
- <sup>8</sup> 上田 [2013] p. 143
- <sup>9</sup> 鈴木 [2011] p. 46
- <sup>10</sup> 吉村・藤居 [2013] p. 118
- <sup>11</sup> 安西・中村 [2011] p. 108
- <sup>12</sup> 三菱 UJF リサーチ&コンサルティング [2014] pp. 34-35
- <sup>13</sup> 「600 店超一気に首位へ ファミマとサークル K サンクス一本化」『北國新聞』2015 年 10 月 16 日
- <sup>14</sup> 「リンガーハット、ハチバンを傘下に―北陸でも中食脅威に、生き残りへ看板託す」『日経 MJ(流通新聞)』2014 年 1 月 27 日

[参考文献]

- 安積敏正 [2011] 『サービス業のアジア成長戦略』 日刊工業新聞社
- 安西洋之・中村鉄太郎 [2011] 『「マルちゃん」はなぜメキシコの国民食になったのか?』 日経 BP 社
- 上田隆穂 [2013] 「価値創造プロモーションの実践」『Top promotions 販促会議』 vol. 8, pp. 142-145
- 環日本海経済交流センター [2008] 「サービス業 中国・アジア戦略セミナー」『8 番らーめん  
の海外戦略』, pp. 8-13
- 北國新聞社 [1994] 『後藤長司ラーメンわが人生 8 番らーめん成功の秘密』
- ジェトロ生活文化・サービス産業部サービス産業課 [2013] 「サービス産業は海外で今～先行  
企業の取り組み事例～」『ジェトロセンサー』 2013 年 10 月号, pp. 34-56
- ジェトロ [2012] 『タイにおける食のマーケット調査』

- (社)日本フランチャイズチェーン協会編 [2011]『よくわかる！フランチャイズ入門』
- 鈴木将道 [2011]「(グローバル・マーケティング・フォーカス)第5回：外食店舗の海外進出  
戦略金沢のラーメンチェーンとカフェレストランのケース」『ジェトロセンサー』5月号,  
pp. 45-46
- 中小企業庁 [2015]『中小企業・小規模事業者 海外展開戦略支援事業等について』
- トーチ出版 [2014] リンガーハットとハチバンが TOB にらみ経営統合!？」  
『フランジャ』3月, トーチ出版
- ハチバン [2015b]『有価証券報告書-第46期第2四半期』
- ハチバン [2011~2015]『有価証券報告書-第41期』及び[2012]以降の各年度
- 民谷昌弘 [2013]『ザ・フランチャイズ』
- 三菱UJF リサーチ&コンサルティング [2014]「平成25年度アジア産業基盤強化等事業(タイ  
における日本のサービス産業国際展開に関する調査)調査報告書」
- 吉村由則・藤居譲太郎 [2013]「日本の外食産業のアジア展開～8番ラーメンを事例に」  
『日本フードサービス学会年報』18号, pp. 114-127
- リンガーハット [2015]『有価証券報告書-第51期』
- ワイエスフード [2015]『有価証券報告書-第21期』