

タイにおける 8 番らーめんの成長要因

畠山俊宏*

Growth factors of Hachi-ban ramen in Thailand

HATAKEYAMA Toshihiro*

The purpose of this paper is to reveal growth factors of Hachi-ban ramen in Thailand from perspective of competitive strategy. Hachi-ban ramen has over 100 shops in Thailand. But, it is not famous in Japan except for Hokuriku region. As a result, we showed that growth factors of Hachi-ban ramen in Thailand is focus strategy. At first, it focuses on Thailand market because there is not competition market. Secondly, it establishes “Japanese ramen chain” in Thailand by basically providing Japanese style such as menu, shop layout as differentiation focus strategy. Thirdly, it establishes central kitchen and develop tupperware system in order to reduce production cost and provide product of stable quality as cost focus strategy and differentiation focus strategy.

キーワード: 8 番らーめん, タイ, 外食産業, 新興国市場, 競争戦略

1. はじめに

本稿の目的は、競争戦略論の視点からタイにおける 8 番らーめんの成長要因を考察することである。

少子高齢化によって国内市場が縮小する中、多くの日系外食企業が海外進出を続けている。このような中、注目できる外食企業が石川県に本社を置く「8 番らーめん」である。8 番らーめんは、タイにおいても「ハチバン」で通じるほどの高い人気を誇り、同国における最大の日系外食チェーンとなっている。同社は 1992 年にタイに初めて進出してから約 20 年で 100 店まで店舗を増やしている。また、タイから受け取るロイヤリティは同社の業績に大きく貢献しており、経常利益の約 30%を占めている¹⁾。

8 番らーめんは、外食企業の海外進出ランキングで第 5 位に位置するグローバル化の進んだ企業である(表 1 参照)。その一方で、トップ 10 に入る企業の中では他社に比べて日本国内での知名度は低い。それは、

同社が北陸地方を中心に事業を展開しているためである。すなわち、同社は全国チェーンではないのである。それどころか、国内の最大市場である東京に 1 店舗も出店していないのである。海外進出している外食企業の多くは全国チェーンか東京などの大都市圏を中心に展開しており、東京に 1 店舗もない企業はほとんど見られない。このような地方の外食企業が全国展開することなく、タイにおいて 100 店を越えるまで成長しているという事実は、多くの地方企業にとって参考になるものと考えられる。そこで、本研究ではタイにおける 8 番らーめんの成長要因を明らかにする。

表 1 外食企業の海外店舗ランキング

順位	社名	海外店舗数
1	味千ラーメン	603
2	吉野家	454
3	MOS BURGER	248
4	ピアード・パパ	209
5	8番らーめん	96
6	サイゼリヤ	90
7	とんかつ新宿さぼてん	84
8	ペッパーランチ	78
9	GENKI SUSHI	72
10	Hotto Motto/やよい軒	54

出所:『新建まちづくり新聞』2011年6月20日号

* 国際ビジネス学科
e-mail: hatakeyama@nc-toyama.ac.jp

2. 先行研究の検討

本章では外食企業の海外進出に関する先行研究レビューを行う。先行研究には主に2つの傾向がある。1つは統計資料を用いた外食産業の海外進出の傾向分析であり、もう1つは企業のケーススタディを通じた成長要因を考察する研究である。

茂木は、新聞や各社のホームページ等を通じて日系外食企業の海外進出の傾向を分析している。調査対象20社の海外店舗数の合計は2,320店であった。進出国は中国が986店で最も多く、台湾344店、香港265店、タイ224店、アメリカ198店と続いている。進出先としてはアジアが中心となっている²。進出年代を見てみると、2000年代以降はタイに進出する日系企業が増加しており、主戦場の1つとなっている。2005年には大戸屋、2006年にはやよい軒、2008年にはCoCo壺番屋が進出するなど、日系外食企業のタイ進出は続いている³。

事例研究で多くの研究対象となっている企業の1つが吉野家である。川端は、吉野家のアメリカ進出とアジア進出に関する詳細な分析を行っている。吉野家はアメリカに進出した当初は、現地の消費者に受け入れられず苦戦していた。しかし、支払いを済ませてから好きな席に座るウォークアップ方式、チキン丼など現地消費者の嗜好に合わせたメニューの開発を行い現地市場に受け入れられるようになった。アメリカ進出の経験から現地市場の嗜好に合わせた店舗レイアウトやメニュー開発の必要性を学び、アジア進出にも活かしていくこととなった⁴。

先行研究で多く対象となっていたもう1つの企業が味千ラーメンである。川端は味千ラーメンの中国進出に関する考察を行っている。味千ラーメンは熊本県を主な拠点としたラーメンチェーンである。創業者の重光孝治氏は台湾の出身であり、トンコツスープをベースに台湾の香味油である「千味油」を使ったラーメンを開発した。同社は1994年に創業者の故郷である台湾に進出したが、管理を現地に委ねすぎたため失敗することとなった。顧客の注文によってスープの味を変更する、調理の手順を守らず手抜きする、勝手なメニュー

を追加するなどの事態が生じていた。そのため、味千ラーメンのブランドを維持できないと判断し撤退することになったのである。しかし、1996年に進出した香港では成功を収めることができた。現地の事業家との合弁で製麺工場を設立しコストを削減することにより素早い店舗展開が可能となった。

香港での経験を踏まえて1998年に中国に進出することとなった。その際に重要な役割を果たしたのが、香港で合弁会社を設立した事業家である。その事業家が中国進出において中心的な役割を果たした。さらに、成功の重要な要因となったのが、「ラーメンレストラン」の開発である。日本の店舗においてはラーメンを中心しているが、中国の店舗においては、ラーメン以外のサイドメニューが多く、かつ丼、うどん、エビフライ、焼き魚、デザートなど多岐に及ぶメニューが提供されている。その結果、中国では売上に占めるラーメンの比率は46%と半分以下になっている。ラーメンレストラン形式の店舗開発を行う理由となったのは、中国の食文化である。中国人は大勢で来店して様々なものを食べる習慣があり、ラーメンだけでは顧客の支持を得ることが難しかった。そのため、ラーメン以外のサイドメニューも多数展開されるラーメンレストランとなったのである。また、もう1つの成功要因が中国にはラーメン店がほとんど存在しなかったことである。そのため、味千ラーメンが「日本のラーメン」とのイメージを作り上げることが可能となった。そして、そのことが参入障壁として機能しているのである⁵。

ここまで先行研究のレビューを行ってきたが、先行研究は吉野家と味千ラーメンを題材として分析されたものが多いことが明らかとなった。この2社は海外進出ランキングの1位と2位の企業であり、注目度が高いことが理由であったと考えられる(前掲表1参照)。吉野家についてはアメリカと中国の進出の成功要因を考察したものが中心であった。味千ラーメンは中国進出の成功要因を取り扱ったものが多かった。両社の事例に共通するものとして、現地市場ニーズに合わせたメニュー等の開発の重要性と信頼できる現地パートナーを見つけることの重要性が指摘されていた。

先行研究から明らかになっていない課題として、8番

らーめんを対象とした研究がほとんど見られないことが挙げられる。同社は外食企業の海外店舗ランキングで 5 位に位置し、タイでは最大の日系外食チェーンとなっている。1992 年のタイ進出から約 20 年で 100 店を越える規模まで成長しているのである。さらに、日本では北陸地方を中心に展開し、全国展開していないなどの他社とは異なる特徴も見られる。同社の成長要因を明らかにすることは海外進出を考える多くの外食企業にとって有益なものであると考えられる。そこで、本稿ではタイにおいて 8 番らーめんが 100 店舗を越えるまでに成長した要因を明らかにする。

3. 分析フレームワーク

本章では、分析フレームワークについて検討する。本稿では、M.E. Porter の提示した競争戦略論を用いた分析を行う。この理論を用いる理由は、外食産業の業界区分が明確であること、外食市場の競争において業界の中でどのような地位に自社を位置付けるかが重要となるためである。そのため、市場における地位を重視した競争戦略論を用いることが適切であると考えられる。

Porter は、戦略の有利性と戦略ターゲットの 2 軸から企業が取るべき 3 つの基本戦略があると述べている(図 1 参照)。

1 つ目の基本戦略はコスト・リーダーシップである。これは、コスト面で最優位に立つことが目標となる戦略である。業界内において低コストの地位を占めると、競争相手が低価格で攻撃を仕掛けてきても十分に対処できる。

コスト・リーダーシップ戦略を実現するためには、生産設備に大規模な投資が必要となる。それによって生産効率を高めるとともに、販売数量を増やすことによってコスト削減を目指すのである。そのため、コスト・リーダーシップ戦略は大きな市場シェアを獲得している企業でなければ実行することが難しい⁶。

2 つ目の基本戦略は差別化戦略である。自社の製品やサービスを差別化して、業界の中でも特異だとみられる何かを創造しようとする戦略である。差別化のためには様々な方法がある。製品設計やブランド・イメー

ジの差別化、技術の差別化、製品特徴の差別化、顧客サービスの差別化などがある。

差別化戦略を実現するためには、低コストの地位は諦めなければならない。しかし、差別化に成功すれば高いマージンを得ることが可能となる⁷。

3 つ目の基本戦略は集中戦略である。特定の買い手グループ、製品の種類、特定の地域市場等へ経営資源を集中する戦略である。差別化戦略と異なるのは、業界全体を対象にするのではなく、業界の特定の狭い部分を対象としている点である。そのため、特定のターゲットを対象にして差別化と低コストの両立をすることも可能となる。

集中戦略に成功すれば、コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略と同様に高いマージンを得ることができる。一方で、特定のターゲットに集中するが故に、業界の中で大きなシェアを得ることはできないという弱点がある⁸。

企業はこの 3 つの基本戦略のいずれかを選択して、その戦略で成功すれば業界平均以上の収益を上げることができるのである。次章からはこの分析フレームワークに基づいて、タイにおける 8 番らーめんの成長要因について考察する。

		戦略の有利性	
		顧客から特異性が認められる	低コスト地位
戦略ターゲット	業界全体	差別化	コスト・リーダーシップ
	特定セグメント	集中	

図 1 3 つの基本戦略

出所: Porter(1982)61 頁

4. 8 番らーめんの事例

本章では、競争戦略の視点からタイにおける 8 番ら

ーめんの成長要因について考察する。

4.1 会社の概要

8番らーめんは、株式会社ハチバンが運営するラーメンチェーン店である(表2参照)。社名の由来は、石川県加賀市の国道8号線の沿線に最初の店舗が設立されたことによる。本社は石川県金沢市にあり、北陸3県(富山・石川・福井)では高い知名度を誇る。代表的なブランドである8番らーめんを中心に、らーめん元八、ビュッフェスタイルレストランの野ふうど等を展開している。また、外販事業としてスーパーマーケット等で販売される八番麺工房を展開している。

8番らーめんは北陸では店舗数が多く知名度が高いが、北陸地方を中心に事業を展開することになったのは偶然であるという。「地元密着」「地元根差して」と活動した結果、北陸地方で広く支持されることとなったのである。また、これによって北陸地方でドミナントを形成することになり、このことが参入障壁となっている⁹。事実、大手のラーメンチェーンである幸楽苑やスガキヤも北陸では数店の進出にとどまっており8番らーめんとは大きな差がある¹⁰。

表2 8番らーめんの概要

社名	株式会社ハチバン	
場所	石川県金沢市	
人員数	132名(2015年3月現在)	
主な事業	1.食品製造加工および販売	
	2.飲食店の経営	
	3.飲食店フランチャイズチェーン事業	
業績 (2014年度)	売上	6,999百万円
	営業利益	277百万円
	経常利益	413百万円

出所:株式会社ハチバンホームページより筆者作成
(<http://www.hachiban.co.jp/corporate/summary/>,
<http://www.hachiban.co.jp/ir/highlights.html>)

8番らーめんの店舗展開の特徴は、①海外店舗比率が高い、②店舗が特定の地域に集中していることの2点が挙げられる(表3参照)。

国内と海外を合わせて243店舗が出店しているが、海外には118店舗が出店している。これは全体の

48.6%を占めており、海外店舗比率がかなり高いといえる。また、来店客数では日本が年間900万人に対してタイは1,100~1,200万人となっており、タイの方が来店客数が多くなっている¹¹。

店舗の設立地域では、国内は北陸3県に多くなっている。この3県で112店舗が設立されており、国内店舗の約90%を占めている。一方、東京には1店舗もなく大都市圏には進出していない。また、海外はタイに111店舗が設立されており、海外店舗のほとんどを占めている。

このように8番らーめんは、設立地域に大きな特徴がみられる。全国的、全世界的に展開しているのではなく、特定の地域において競争優位を持つ企業だといえる。

表3 8番らーめんの店舗

場所	店舗数	比率	
国内	石川	50	20.6%
	富山	32	13.2%
	福井	30	12.3%
	長野	1	0.4%
	岐阜	1	0.4%
	愛知	2	0.8%
	京都	1	0.4%
	岡山	8	3.3%
	国内計	125	51.4%
海外	タイ	111	45.7%
	香港	7	2.9%
	海外計	118	48.6%
合計	243	100.0%	

2015年11月現在

出所:株式会社ハチバンホームページより筆者作成
(<http://www.hachiban.co.jp/noodle/shop/shop.html>)

(http://www.hachiban.co.jp/corporate/summary/#anc_shop)

4.2 タイの店舗数の推移

タイにおける店舗数は、2013年に100店を越えている(図2参照)。1992年に初めて進出してから21年で100店を達成した。特に、2000年以降から出店数が大きく伸びていることがわかる。ハチバンはタイに進出

した当初から100店舗を目指していたが、2000年以降の約10年でその目標を達成したことになる。

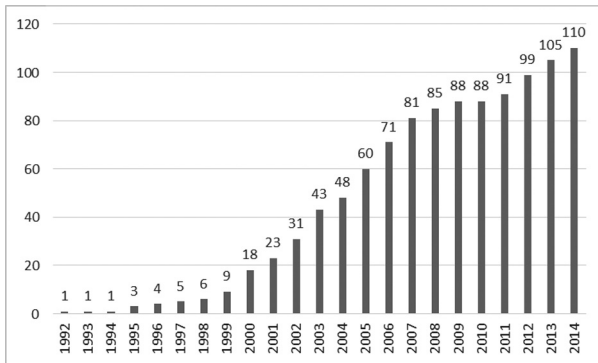


図2 タイにおける8番らーめんの店舗推移

出所: 上田(2013)144頁¹²、株式会社ハチバンホームページから筆者作成

タイ国内における進出地域では、首都であるバンコクが約70%であり最も多くなっている。一方で、約30%はチェンマイなどの地方都市にも進出しており、タイ全土をカバーしている(図3参照)。



図3 タイの進出地域

出所: 株式会社ハチバンホームページ

(<http://www.hachiban.co.jp/business/abroad/>)

4.3 タイ進出の経緯

タイに進出するきっかけは、タイの繊維会社の社長

が福井県を訪れた時に8番らーめんを食べたことに始まる。この社長が8番らーめんを気に入り、タイへの出店を要請してきた。しかし、ハチバンでは国内の他地域への出店を考えていたため断っていた。その当時、東京に進出していたのだが、東京はラーメンの競争が激しく2度に渡り撤退を余儀なくされていた。そのため、国内の競争が少ない地域への進出を模索していたのである。

その後、タイの事業家から航空券が送られてきたため現地に視察に行ったが、現地には多くの安い屋台があり日本の8番らーめんの価格ではとても太刀打ちできないと判断して出店依頼を断った。一方で、クイティアオ(米麺)やバミー(中華麺)などの麺文化があったこと、当時のバンコクにはタイ人向けの日本のラーメン店はほとんどなかったことから新たな進出先の可能性もあるのではないかと考えていた。

帰国後、改めて東京出店を考えていたが競争は激しい。一方で、タイは競争が少ない環境であった。また、麺料理を食べる文化がありラーメンが受け入れられる可能性があった。そこで、当時の社長がもう一度自費で市場調査に行きタイに進出することを決断したのである。タイ進出を決めるうえで、市場の可能性以上に重要であったのが、現地企業の熱意であった。彼らがリスクを負ってでも8番らーめんをタイで展開したいと考えていたのである。

4.4 ハチバンのグローバル組織構造

タイにおいて8番らーめんを運営するのが、タイハチバンである。タイの現地企業とハチバンの合弁企業として1992年に設立された。現在の出資比率は、現地企業が86%、ハチバンが14%となっている。タイハチバンはハチバンとエリアライセンス契約を結び、タイにおける8番らーめんの経営を行っている。同国における8番らーめんは全店がタイハチバンによる直営店となっている。

また、ダブル・フラワリング・カメラがスープを製造し、ハチバントレーディング(タイランド)に販売している。尚、ハチバントレーディング(タイランド)の社長が現地

の唯一の日本人社員である。このスープはタイだけではなく、日本で販売されるラーメンにも使用されている。8番らーめんのグローバル展開は、市場としてだけでなく製造拠点の役割も持った重層的な構造となっている(図4参照)。

タイハチバンの出資比率や日本人社員の数からもわかるように、タイでは現地企業が中心となってマネジメントを行っている。先にも見たようにタイ進出は現地企業が積極的に進めたものであった。そのため、現地企業が中心的な役割を果たしているのである。一方、ハチバンの役割はタイハチバンに対する経営指導である。10店舗、50店舗など店舗数が増えるについて経営の方式は変わってくる。その都度、ハチバンの国内展開の経験を活かした経営指導を行っている。これには「本社が進化していかなければタイからロイヤリティを受け取れなくなる」と考えていることも影響している¹³。

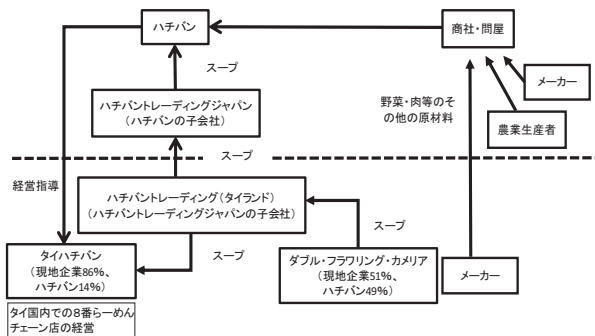


図4 ハチバンのグローバル組織構造
出所:インタビュー調査より筆者作成

4.5 タイ事業のマネジメント

タイ事業のマネジメントの特徴として、サプライチェーンとマーケティングの2点を挙げることができる。

① サプライチェーン

サプライチェーンについてはセントラルキッチンとタッパーウェアシステムの2点が大きな特徴となっている。

ハチバンでは最初からタイで100店舗を展開することを目標としていた。それを実現するためには、セントラルキッチンの設立が不可欠だった。セントラルキッチン

で麺や具材、スープ等を大量生産しなければ100店舗に対して品質や量を安定して供給することができない。しかし、セントラルキッチンの設立には多くの費用がかかる。そのため、合弁会社の資本金はすぐになくなった。現在では、セントラルキッチンではラーメンだけでなく、餃子やたこ焼きなどのサイドメニューに至るまで店舗で販売される商品のほぼすべてを製造している。コスト面でも優位であり、他社より製造コストが約50%低いという¹⁴。当初は収益を圧迫する要因となったが、現在ではタイハチバンの競争優位の源泉の1つとなっている。

サプライチェーンのもう1つの特徴がタッパーウェアシステムという原材料の配送システムである。タッパーウェアシステムは、セントラルキッチンでカットした材料を1食分ずつタッパーに詰める方式である。これによって店舗では包丁を使うことなく、速やかに調理することができる。タイで採用する従業員は学歴が高くなく、シンプルな店舗マネジメントシステムを構築する必要があった。そのため、タッパーウェアシステムを始めたのである。これらの施策によって安定した品質とコスト優位を持ちながら店舗を増やすことが可能になった。

セントラルキッチンとタッパーウェアシステムの結果、100店舗展開をスムーズに進めることができ、タイでドミナントを形成することができた。同時に、「8番らーめんが日本のラーメン」というイメージを構築することに成功した。そして、このことが他のラーメンチェーンに対する参入障壁として機能しているのである。

② マーケティング

マーケティングについてはポジショニング、メニュー、店舗マネジメントの3点到大きな特徴がある。

タイ市場における自社のポジショニングを考える際に、自社を「ラーメン屋」と考えるのではなく「日本食の1ジャンルとしてのラーメン」と定義づけた。これはタイが「日本に対する憧れ」を持っていることが理由であった(同インタビュー調査による)。そのため、日本とタイでは8番らーめんに対するイメージは異なったものとなっている。日本では「ラーメン屋」と認識されているが、

タイでは「日本のファーストフード」と認識されている。タイでは、8番らーめんに対して日本におけるマクドナルド等と同じようなイメージを持っているのである。

メニューについては、種類とサイズについて日本とは異なる点がある。日本と同じ野菜ラーメンを基本としながらも現地市場に合わせた鶏肉を使ったラーメンやトムヤムクンラーメンも展開している(図5参照)。尚、最も人気のあるメニューはトムヤムクンラーメンとのことである¹⁵。当初、トムヤムクンラーメンはメニューに加える予定はなかったが、1号店の開業直前になって現地法人の社長から「日本のメニューだけでは不安だ」と申し出があった。そのため、当時のハチバンの社長と現地法人の社長のトップ会談でトムヤムクンラーメンの導入が決まった¹⁶。タイでの開業当初は、タイのラーメンが50%、日本のラーメンが50%であった。現在ではタイのラーメンが40%、日本のラーメンが60%となっている¹⁷。また、タイ人は1日に5食という食習慣があり、1度の食事は少ない。そのような食習慣に合わせるため、ラーメンのサイズは日本の約3分の2となっている。

メニューは日本語、英語、タイ語で表記されている(図6参照)。これは、タイの「日本に対する憧れ」という特性に対応するためである。そのため、消費者が日本語が読めなくてもあえて日本語表記にしているのである。

サイドメニューについては、日本と異なるものも多い。餃子は日本と同様であるが、たこ焼きや「8」が描かれたハチカマと呼ばれる蒲鉾だけのメニューもタイだけで販売されているメニューである。

新商品の開発は、現地のセントラルキッチンにある商品開発室が行っている。タイ人が日本人社員のアドバイスを受けながら開発を行い、現地で日本人社員が販売の決定を行っている。新商品の開発は日本のハチバンの許可が必要であり、タイハチバンが独断で開発・販売することは認めていない¹⁸。



図5 トムヤムクンラーメン
(2014年3月10日:タイで筆者撮影)



図6 タイの8番らーめんのメニュー
(2014年3月10日:タイで筆者撮影)

店舗レイアウトや接客方式については、日本と同様にすることを基本としている。そのため、日本と同様に客席から調理場が見えるカウンターキッチンの採用や店内の壁には日本語をそのまま描くといったレイアウトとなっている(図7、図8参照)。これもメニューと同様にタイ市場の「日本に対する憧れ」に対応するためである。また、日本の開発した最新方式を移転している。



図7 タイの8番らーめんのカウンターキッチン
(2014年3月10日:タイで筆者撮影)



図9 タイの8番らーめんの店舗
(2014年3月10日:タイで筆者撮影)



図8 タイの8番らーめんの店内
(2014年3月10日:タイで筆者撮影)



図10 日本の8番らーめんの店舗
(2014年9月6日:日本で筆者撮影)

店舗の立地は、タイにおいては全店がショッピングセンターのテナントとして出店している(図9参照)。一方、日本においては全ての店舗が路面店と言われる道路沿いの店舗となっている(図10参照)。現在では、タイにおいてマクドナルド、ケンタッキー・フライド・チキンに次ぐ人気であるという。新しいショッピングセンターが建設されるときは、最初から設計図に8番らーめんの場所が確保されている状況になっている。

4.6 成長要因

これまでの分析を踏まえて、タイにおける8番らーめんの成長要因について考察する。本章では分析フレームワークで提示した競争戦略論に基づいて分析する。

8番らーめんは、グローバルに展開するのではなく、タイという特定の国において経営資源を集中した。これはタイには麺食の文化があるが、ラーメン店はほとんど存在しない状態であったことが大きな理由となっている。ラーメンに対する明確なニーズはないが、大きく成長する可能性があった。すなわち、当時のタイ市場は、ブルーオーシャン市場であったといえる。これらのことから8番らーめんは地理的に集中する戦略を取ったのである。

店舗レイアウトや接客方式、メニューなどは日本の

最新方式と同一にするなど、消費者から見える部分はグローバル統合を基本とした。このような消費者に直接接する機能をグローバル統合としたのは、タイを含む東南アジアが日本に対する憧れを持っていたことが大きな要因である。そのため、「日本食の 1 ジャンルとしてのラーメン」というポジショニングが可能になった。

その一方で、タイの店舗において、メニューは日本と同一を原則としながらもトムヤムクンラーメンやサイドメニューにたこ焼きを取り入れるなど、市場ニーズを反映して現地適応を進めている部分もある。

このようにグローバル統合を基本としながらも現地適応を取り入れることによってタイ市場において日本のラーメンチェーンとして地位を築くことが可能になった。すなわち、差別化集中戦略を取っていたといえる。

タイにおいて店舗を展開する際には、セントラルキッチンやタッパーウェアシステムなどタイ独自のシステムを採用した。これらのシステムは短い期間で 100 店を達成するために重要であった。すなわち、店舗で提供される食事の味・品質の標準化を維持したまま店舗網の急拡大が可能になったのである。これによってタイでドミナントを形成し、他社に対する参入障壁として機能することになった。また、これによって製造原価を低減させることが可能になり、他社に対して価格競争力を持つことになった。

これらのシステムは、タイでドミナントを形成する役割を果たすと同時にコスト低減も実現することができた。すなわち、差別化集中戦略とコスト集中戦略の両方を行っているといえる。

これらの差別化集中戦略とコスト集中戦略を実現するために重要な役割を果たしたのは、現地企業である。この会社がリスクを負ってまでタイ進出を促したことによって、ハチバンはタイ進出を決断することができた。また、タイハチバンの経営においても現地企業の経営資源を活用することによって、ハチバンは限られた経営資源でも店舗網の拡大が可能となった。

このようにタイにおける 8 番らーめんの成長要因は、①タイに経営資源を集中する地理的集中戦略を取ったこと、②店舗レイアウトや接客方式、メニューなどを日本と同様にするという差別化集中戦略を取ったこと、

③セントラルキッチンやタッパーウェアシステムで製造コストを削減すると同時に、ドミナントを形成するという差別化集中戦略とコスト集中戦略を取ったことであった。

さらに、信頼できる現地パートナーの協力によって、これらの集中戦略は実現されていた。ハチバンではタイにおける成長要因として「信頼できる現地パートナー」の存在がとても重要だと考えている。タイ進出の決め手となった理由は「日本から海外に 8 番らーめんを出していこうではなく、現地の企業者の熱心さにほだされた」¹⁹とのことであり、信頼できる現地パートナーを見つけたことが大きな要因であった。

5. 終わりに

ここまで見てきたように、タイにおける 8 番らーめんの成長要因は集中戦略であることが明らかになった。まず、タイ市場に経営資源を集中する地理的集中戦略をとった。タイ市場に参入した後は、差別化集中戦略とコスト集中戦略の両方を行うことで、タイにおいて競争優位を築くことができた。

8 番らーめんの戦略は、規模やブランド力に劣る企業が海外で成功するための有効な戦略であったといえる。現地企業の経営資源を活用して、競争の少ない市場を選択すれば、限られた経営資源でも海外進出を成功させることができるのである。

引用文献

- 1 後藤四郎「8 番らーめんの海外戦略」『環日本海経済ジャーナル』第 79 号、富山県新世紀産業機構環日本海経済交流センター、9 頁(2008)
- 2 茂木信太郎「外食産業のアジア進出について」『ホスピタリティ・マネジメント』Vol.4 No.1, 60 頁(2013)
- 3 茂木、前掲誌、62-64 頁
- 4 川端基夫「吉野家ホールディングス」(大石芳裕編『日本企業のグローバル・マーケティング』白桃書房、41-59 頁)(2009)
- 5 川端基夫「外食チェーンの中国市場進出: 味千ラーメンはなぜ飛躍できたのか」『流通情報』No.466, 流通経済研究所、4-13 頁 (2008)
- 6 Porter, M.E 著・土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』, ダイアモンド社、56-59 頁(1982)
- 7 Porter, 前掲書、59-60 頁
- 8 Porter, 前掲書、61-62 頁

-
- ⁹ 株式会社ハチバンへのインタビュー調査による。
(株式会社ハチバン 取締役執行役員管理部長
酒井守一様:2014年3月2日実施)
- ¹⁰ 2015年4月現在の店舗数は右記の通りである。幸楽苑(北陸:5店舗)、スガキヤ(北陸:12店舗)
- ¹¹ 同インタビュー調査による。
- ¹² 上田隆穂「**外食産業の海外進出における価値創造～8番らーめんの100店舗チェーン展開プロセス**」『**販促会議**』2013年8月号, 株式会社宣伝会議, 144頁(2013)
- ¹³ 同インタビュー調査による。
- ¹⁴ 同インタビュー調査による。
- ¹⁵ 同インタビュー調査による。
- ¹⁶ 同インタビュー調査による。
- ¹⁷ 吉村由則・藤居譲太郎「**日本の外食産業のアジア展開～8番らーめんを事例に～**」『**日本フードサービス学会年報**』第18号, 日本フードサービス学会, 118頁(2013)
- ¹⁸ 同インタビュー調査による。
- ¹⁹ 同インタビュー調査による。