

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』

株式会社ハチバン 代表取締役社長 後藤 四郎 氏

1. はじめに

「8番らーめん」が石川でスタートして41年が経過した。富山県の方にも早くから出店をさせていただき、現在32店舗を展開、2007年は250万人のお客さまに来ていただいている。富山県の人口が110万人なので、皆さんに年2～3回は来ていただいている勘定になる。

中国ギョーザ事件があり、これからますます海外の食の安全・安心については検査基準等が厳しくなってくると思われる。今の日本の食の在り方は、小麦粉など原料から考えると海外への依存度が大変高いが、商業、工業を重点政策としてやっている以上、それは変えられないと思う。私の会社でもタイ現地に、チキン、豚、エビ、魚からスープを抽出する技術を持った会社を持っている。

また、今は世界的な健康ブームの中で、世界一の長寿国である日本の食べ物、食べ方が見直されている。私どもがタイで成功したのは、食べる物に加え、半分以上は心のサービス、おもてなしという食べ方を買ってもらえたからだと思う。

2. 「8番らーめん」事業の海外展開について

(1) 事業形態

8番らーめんは、現在、タイ、マレーシア、台湾、香港、中国に海外展開しているが、最初は1989年にタイに進出し、1991年にタイに合弁会社を設立した。現地の会社と当社の子会社のハチバントレーディングが合弁会社を設立するという形態で、その合弁会社に対してフランチャイズ契約する形を取っている。ちなみに、日本国内では、8番らーめんのお店は150店あるが、直営店は21店で、あとはすべてフランチャイズ店である。



(2) 事業収入

私どもの国内事業の収入源は基本的にフランチャイズのロイヤルティーである。ロイヤルティーは、高いところで7～8%、場合によっては10%のチェーンがあるが、私のところは売り上げの4%を頂いている。ほかに、商材を販売することによる収入がある。また、麺やギョーザの製造販売による利益もある。

海外事業の場合は、国際的なフランチャイズ契約を結ぶことから始まる。タイ、香港、台湾、中国でのわれわれ本部の収入の最初のものは、インシヤルフィー、つまり、われわれのシステムそのものを一括して契約することに対する契約金である。次に、営業が始まると、その売上に対してロイヤルティーとして、その国の通貨で3%頂いている。合弁の場合は、その会社に利益が発生すれば当然配当を頂くことになる。収入は主に以上の三つになるが、海外の場合は商材で利益を得ることはなく、基本的にはロイヤルティーの収入になる。

海外の8番らーめんのお店のタレやスープはすべて、当社のタイの合弁会社にて常温で流通できるものを製造して、中国、香港、台湾に輸出して

いる。現在、株式会社ハチパンとしての連結決算では、経常利益の約3分の1は海外からの収入になりつつある。

(3) 国別の展開状況

タイでは、1991年に最初に合弁会社を設立してから、現在は82店を展開している。

マレーシアでは、2001年に2店作ったが、結果的に2007年解約している。宗教上の理由で豚肉や酒精分を使わないラーメンを開発して販売してきたが、なかなか当社として、これがラーメンであると納得の出来る商品にはならなかった。しかし、らーめんという商品の市場は確実にあるので、もう一回出直し、今度は豚肉や酒精分を用いた本来のラーメンを、マレーシアの中国人マーケットをターゲットに販売するという形で、再スタートを切ろうと思っている。

ほかに台湾では3店舗が非合弁で進んでいる。香港には現在6店舗あり、これはフランチャイズではなく子会社の子会社になるが、直営形式の非常にいい形で来ており、現在、海外の8番らーめん店の中で一番客数が多いと思う。

面白いことに、香港で一番人気がある商品はチャーハンである。そもそも香港はチャーハンの国だが、日本の8番らーめんのチャーハンが売れているのだ。日本の8番らーめんのチャーハンは、フライパンではなく、回転鍋をグルグル回転させて炒めている。同じ機械を香港で使用するにあたり、「厨房の一番奥に置こう。これを香港の人が見たら食べないぞ」と私が言うと、香港のオーナーが「社長、違います、むしろこれが面白いのです、一番前に置きましょう」と言って、お客様から一番よく見えるガラス張りのお店の正面に設置した。香港人は回転鍋を機械ショーとして面白がっているようだ。

上海へは2003年に進出。バンコクで成功したので、この時はバンコク銀行からも、ぜひ投資させてほしいというお話をいただいた。バンコクにはもう一つの大銀行、カシコーン銀行がある。ここは私どものタイの合弁会社のメインバンクであり、

北陸銀行が業務提携をなさっている。

中国は13億人の国民がいる国なので、華東、華西、華北、華南という四つの地域に分けてそれぞれフランチャイズ契約を進めていこうと思っている。今のところは華東とともに、2004年には青島・北京を中心とした華北地域のフランチャイズ契約をしており、現在3店舗が展開している。

(4) 北陸で育ったラーメン屋がなぜ海外か

私どもの8番らーめんは、全国的に見てラーメンというカテゴリーに入るのかどうか。九州の博多ラーメン、福島の喜多方ラーメン、北海道の札幌ラーメン等々、各地域それぞれに自分のものが本当のラーメンだと言っている。東京のチャルメララーメン（チャーシューと海苔とナルトが麺に載せてあるという形）が皆さんが思うラーメンというイメージかもしれない。

8番らーめんは、われわれが独自に作ったラーメンで、野菜が入ったラーメンは北陸以外にはあまりない。今から20年ほど前に北陸で手いっぱいになり、これから全国展開を目指そうというときに、まず東京に進出しようとしたのだが、実は東京からは2回、ほうほうのていで逃げ帰ってきている。東京はものすごいラーメン戦争の土地であった。

その経験から、大阪、東京を狙うより、愛知県や滋賀県など競争の少ない地域への進出を考えていた頃に、是非タイで8番らーめんをやりたいというオファーがあり、タイへ進出することに決めたのだが、東京で2回もスピアウトして、全国展開もできてないのに、海外のバンコクで売れるわけがないという理由で、当初社内からは相当の反対があった。

実は、私は昔ミスタードーナツの日本の第1号店の店長をした経験がある。当時は、何とか20~30店はできるだろうという程度で考えていたので、まさかそれが今のミスタードーナツになるとは正直想像していなかった。

アメリカへ研修に行っていた頃、当時の日本の常識では、ドーナツは脂っこくて砂糖がたくさん

付いているものだったが、アメリカではドーナツはレストランで食べる朝食だった。日本にはドーナツを朝食として食べる文化はなく、いわゆるお菓子だった。それだけでなく、女性がジーパンをはいて右手にコカコーラを持ち、ハンバーグを食べながら歩くシーンは、まさにカルチャーショックだった。

タイからのビジネスオファーがあった当時、マクドナルド、ケンタッキーフライドチキン、ピザハットなどの外食が日に日に日本へ入って来て、日本も随分変わってきていた。もともと日本には、サンドウィッチはあったが、ハンバーガーの文化はなかった。しかし、ハンバーガーが入ってきて日本で大ヒットした。従って、同じようにラーメンという商品を海外へ持っていけば、ハンバーガーや、ミスタードーナツと同じような形でヒットするのではないかと思ったわけだ。また、当時バンコクへ行ったところ、スーパーマーケットにインスタントラーメンが山のように並んでいた。東南アジアには昔から麺文化と醤油文化と箸文化があり、これはラーメンという商品性が十分にあると私は予測したのである。

しかし、タイへ行って、私は2回断ってきた。というのは、バンコクには屋台がたくさんあり、そこで麺を非常に安く売っていたからだ。ラーメンは今でこそ少し地位を上げているが、41年前に「8番らーめん」というラーメン専門のお店を作ろうと銀行にお金を借りに行ったときには貸していただけなかったのだ。そんなハングリーの代名詞のようなラーメンという食べ物をビジネスの形にしてきたという自負が私にはあったが、それが海外から来たハンバーガーやケンタッキーのように売れるのか、屋台の金額では売れはしない、駄目だなと思って断って帰ってきたわけである。

3. タイにおける8番らーめんの展開

(1) タイのらーめん市場の判断

しかし、3回目に会社の出張費ではなく自費でタイに行き、市場の見方を変えてみて、8番らーめん成功できるのではないかという結論に達し

た。海外では途方もない貧富の層があるので、それぞれの層に合わせたマーケティング（商品開発や販売）をしなければ、失敗するのだ。

日本では、8番らーめんの前にベンツも停まるし、自転車の小学生も停まる。ラーメン屋というのは大変幅が広いのだ。日本は総中産階級の国で、バキュームカーやトラックの運転手さんの給料がすごく高いが、海外へ行くと大変低い。これから海外、特に東南アジアへ行かれて一般消費マーケットを見るときには、収入の差があるということだけは絶対頭に入れておかないと失敗する。

私は最初、ラーメンは大衆のハングリー商品だと思って屋台ばかり見てしまったが、百貨店やカルチェの隣でラーメンを売ったらどうだろう、考え方を変えたらいけるかもしれないと、価格や商品構成、店の在り方を頭に描いて、社内でいろいろ話をした。そして、いけるということで、第1号店を百貨店の1階の真ん中に出店したのである。それもシーロムというタイの銀座のような所で、36階建てのビルのど真ん中でオープンしたわけだが、それがヒットしたのである。

それから約17年たち、現在はタイの北方のコンケン、南方のハジャイという町のものも含め、全部で82店舗を展開している。バブルが崩壊したときを除き、あとは低くても年率2%、2007年、既存店は4.5%でずっと伸びていて、1号店は今、3倍の売上になっている。

また、出店当時は値段が高かったのも、従業員であってもなかなか自店の商品を食べられなかったが、今は8番らーめんを知らない人がいないほどで、8番らーめんはむしろ安いと思われている。従って、夕方3~4時ごろに行くと、高校生や中学生がたくさんおり、マクドナルドのような形で8番らーめんを使ってもらっている。

タイでの外食利用ランキングを見ると、チキンを沢山食べる国だからケンタッキーがトップだが、続くマクドナルド、地元のチキン屋や大衆のお店屋さんに次いで、4~5番目が8番らーめんがきている。タイではショッピングセンターができる勝手に、ケンタッキー、マクドナルド、8番らー

めんが図面の中に入っている。従って、タイには出店開発担当者はいない。ショッピングセンターから出店依頼が来ると、その立地をみて、良ければ選ぶ、という状態だ。

タイの特徴は、中国人、タイ人、一部カンボジアとミャンマーなどがミックスしたような国なのに、中国人と現地人がうまく溶け合っている国だということだ。また、食べる物も、いろいろなものを食べる習慣がある。それは私どもにとってありがたいことであり、それが成功の第2の原因だったかもしれない。現地の食べ物もたくさんあったが、私のところは現地の味に一切迎合せず、あくまでも日本のラーメン、あくまでも8番らーめんの味で売っていかうとした。

(2) 市場性とブランド

正直申し上げて私も味付けについては自信がなかったので、タイの味を何品か入れようと随分味のテストをやったが、向こうのオーナーが日本のこの味がいいと言って譲らなかった。結果的にそれがよかったのだと思う。タイの人は、日本の食文化を欲しがっていたのである。香港でも、台湾の台北でも、上海でも、バンコクでも、日本人が経営するおいしいラーメン屋さんはあるが、高価なのである。そして、それは現地で相当大きなビジネスモデルになっているのかというと、日本人マーケット向けの1店だけに終わっていたりするのだ。

バンコクの若い人たちは今、日本に憧れており、日本の音楽、ファッション、日本の生活の在り方、映画に興味を示す。食べ方でも、日本の銀座、原宿、六本木のレストランがそのまま来てほしいというのが彼らの欲望である。

従って、私どもは日本の北陸のラーメンに限りなく近い商品を持っていった。1号店は、テーブルも床も天井もキッチンも、日本の店をそっくりそのままに大きくした店にしている。ただし、ニンニクは成分が違うので、味を出すのに苦労した。本当はそのまま持っていきたかったのだが、向こうの原料の違いから、多少味は変わっている。

三つ目の特徴は、サービスの在り方が、東南アジア全体に非常に悪いことである。特に中国は、「いらっしゃいませ」も「ありがとう」も言わないし、おつりはぼんと投げってくる、どんぶりを持ってきても、どんと置いて何も言わずに行ってしまうというのが普通だった。東南アジアも大差のない状態のところへ、日本のわれわれのサービスを持っていったのだ。

(3) 研修と指導

われわれは、契約をすると日本での3カ月間の研修を徹底的にやり、その中では作るのではなく教育にほとんどの時間を費やす。要するに、体でサービスを覚えないと、現場で教えられないのだ。その徹底したストアマネジメント教育が、人気の一つであったとも言える。

だから、私たちがタイの経営で一番困っているのは引き抜きである。8番学校とちまたで言われているが、タイ現地法人の本社で毎日20人ほどの研修をして、やっと店長にできるほどに育ったかと思うと、1.5~2倍の給料で引き抜かれてしまうのである。

そういったことをひっくるめて、私は今、日本の食文化を輸出したと思っている。食べ物屋に対して、日本人は「おいしい」と表現するが、その中には「値段と味が一致している」「サービスもいい」「雰囲気もいい」という意味が全部入っているのだ。つまり、私が申し上げたいのは、食べるものだけを見ていても駄目で、提供の仕方や売り方、価格、サービス全体を含めなければいけないということだ。

(4) ビジネスパートナー

しかし、3カ月やそこら研修に来ただけで日本の文化が分かるはずはない。従って、それを分かってもらえるビジネスパートナーが一番重要なポイントになってくる。その点で、上海は正直言うとうまくいっていない。上海のパートナーは、東南アジアの水道管の20%のシェアを持つタイの大きな鉄鋼会社の社長さんで、華僑の方だ。10~15年

2 TOP NEWS

前は中国人の会社との合弁にはなかなか難しい問題があったため、香港、シンガポール、バンコクの華僑の方と組んで中国に展開していくやり方をわれわれは選んだのだ。

実は、私どもは18年前に中国の方と手を組んで北京で出店し、いったんは成功したのだが、事業展開、進め方、資本関係で結局は破談になったという苦い経験を持っている。その当時、中国ではフランチャイズは駄目だということで、口座が持てなかった。そのためロイヤルティーをどこに振り込めばいいかわからず、人民元を飛行機で持って帰れば為替法違反になる。華僑の方たちはそのルートを知っていて、契約の概念もあるということで手を組んだのだ。

しかし、この上海事業のパートナーであるタイの会社は実際は投資会社のようなもので、お金さえ出せば技術は日本のお前のところが教える、中国には人はたくさんいるから、その人を使ってください。子会社から責任者を送り込んでくるのだが、あくまでも雇われ責任者であり、少しでもよくないとすぐ首を切られるので、今度は責任者が頻繁に替わる。われわれが行って教えても、なかなか日本の食文化がわからないということで、うまくいっていないのが現状である。

それに対し、タイの事業の場合は決して大きな会社ではなかったが、兄弟3人でやっていて、社長自らがラーメン事業に相当な思いを持ち、決断が早く、トップが替わらないという利点があった。香港でも6店舗がいい形で成功しているが、これも3人兄弟である。従って、皆さんがこれから海外に合弁で出られる場合、相手がものを作って販売するビジネスで利潤を得る方なのか、投資家の方なのかを見分けてほしい。タイでビジネスパートナーに恵まれたことが、私どもの成功の第3の要因である。

(5) タイの8番らーめん1号店のオープン

8番らーめんの成功の理由の四つ目は、セントラルキッチン方式を採用したことである。基本的に東南アジアで働く人たちはそれほど教育レベル

が高くないという前提に立てば、ストアマネジメントの中で、日本人のような学歴が高い人は来ない。日本人なら、そこを拭きなさいと言えば分かるが、東南アジアへ行くと、道具は何を使って、掃けばいいのか拭き取るのかをきちんと指示して、10分以内にしなさいと言わないと、お客さんが食べている傍らで、ほうきでパッパッといつまでも掃いている。

しかし、人件費の問題もあるので、学習能力が低い人に依存するという形からなかなか抜け切れない。しかし、調理などは安全・安心で、おいしいものを出さなければならないので、工場ですべて第一加工をして、お店で温める、焼く、煮るという形のセントラルキッチンにしないといけないのである。そこで私は、タイでは最初からセントラルキッチン方式を採用した。私たちはタッパーウエアシステムと叫んでいるが、カットしたものを全部タッパーウエアに入れて配送するというシステムである。1号店を出した時点で、3000万円のイニシャルフィーに対して、1億円をかけて工場を造ったのだ。

しかも、1号店のときは配送車がなかったので、最初はミゼットのような車で運んだら冷凍ものが全部解けてしまい、これは大変だとタクシーを雇った。タイのタクシーは安いしクーラーが効いている。タクシーも毎日2回も注文が来るのなら、人間を乗せるよりいいと荷台を取ってしまった。その彼は、今は配送車17台を持ち、うちの専属の下請けの運送会社の社長をやっている。

こうしてナイフレスを目標にしたので、店には包丁がない。つまり、店では技術が要らないようにしたというのが、4番目の重要なところである。その代わり、それなりの売上のある店を11店作らないとセントラルキッチンがペイしないという、かなり冒険的なベンチャービジネスだったと今思っている。

これが、アメリカでいうマス・マーチャндаイジング・システム、フードインダストリーという形である。つまり、外食産業であって、レストラン屋ではないのだ。われわれは、食べるものを売っ

ているのだが、実は大衆的でおいしいものをより安く提供するという仕組みを売っているのである。私はミスタードーナツでの経験から、それをタイに持ち込んだということだ。

(6) 海外展開の留意点

今後は、東南アジアを中心に、合弁会社を作るか、非合弁の単独でやるか。いずれにしても、フランチャイズを展開して、われわれのビジネスの事業承継をしてもらう。しかし、何せ海外のことなので、基本的にはフランチャイズという形で契約ビジネスでやらなければ駄目である。つまり、約束事は契約でということだ。従って、海外での契約では、ぜひ商社を利用することをお勧めする。

私どもの前社長は、伊藤忠商事の金沢支店長だった人で、海外での契約や顧問弁護士の紹介、海外での商法や商習慣を調べていただいて、随分助けてもらった。従って、私どもは契約が成立すると、契約金が1,000万円なら、その半分ぐらいのイニシャルフィーを伊藤忠さんに差し上げている。ほかに少々品物を買わなければいけないという制約は付くが、われわれラーメン屋は英語はできないし、ましてタイ語などできるわけがない。ビジネスが成功したのは、商社のおかげである。

(7) 中国人の習慣

もう一つ、タイのパートナーも実は華僑の二代目で、広東省の出身の方であり、マレーシアのパートナーも福建省出身の華僑で、香港も華僑の方だった。今、話が進んでいるフィリピンも、相手は福建省出身の方である。日本人が東南アジアへ行って何かをやる場合のビジネスパートナーは、90%以上は中国人にぶち当たるとあってほしい。華僑は三代目、四代目になっても中国人のDNAが残っていて、変わらぬ商習慣や食習慣を守っているのである。

例えば、会議で議論をして大体これできこうと握手をして食事を共にすると、日本では1時間～1時間半程度だが、向こうは2～3時間かかる。そして明るる日になると話が変わっているのだ。聞

くと、昨日の夜の飯のときに変わったと言うのである。これは極端な例だが、東南アジアでビジネスをする場合、中国人社会、中国人気質、中国人文化を知っておく必要があると思っている。

(8) 事業利益の取り扱い

皆さんからよくご質問があるが、利益は持ってこれる。タイならタイでいったんロイヤルティーを頂くと、頂いたものは所得なのでタイの法律に則って所得税を払う。所得税を払った分の書類がきちっとあれば、日本で二重に税金を払った後、還付される。ただし、日本のビジネスがマイナスの場合は、こちらには返ってこない。

(9) 為替リスクへの対応

最後に、為替リスクの問題がある。特に今、世界的に問題になっているのが投資家で、アメリカの大きな投資家は、その国の経済をにらんで、パーツならパーツ、リングットならリングットを買いに入る。それによって一発で上がったたり下がったりすることが、これからますます増えると思う。従って、為替リスクが大きいと言える。

例えば北陸銀行は、タイのカシコーン銀行と提携している。私どもはタイで投資をするとき、カシコーン銀行でお金を借りたが、その保証を日本の北陸銀行がするわけだ。そして、向こうでカシコーン銀行へ行けば、パーツで借りられるということで、為替リスクがなく、非常に助かっている。

(2008年3月3日(月)講演内容を要約)