

The COVID-19 Crisis and the Overseas Businesses of Japanese Food Service Companies: Business Strategies in Asia, and Human Resources Development in Ramen Restaurant Chains that are Headquartered in the Hokuriku Region

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2022-06-03 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: SHIRAISHI, Hiroyuki メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24517/00066302

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



外食企業の海外事業とコロナ禍 －北陸発ラーメン店のアジア戦略と人材育成－

白石弘幸^{1*}

2021年9月27日受付, Received 27 September 2021

2021年11月22日受理, Accepted 22 November 2021

The COVID-19 Crisis and the Overseas Businesses of Japanese Food Service Companies: Business Strategies in Asia, and Human Resources Development in Ramen Restaurant Chains that are Headquartered in the Hokuriku Region

Hiroyuki SHIRAISHI^{1*}

Abstract

Since its first appearance in late 2019 and then rapid spread around the world in early 2020, the COVID-19 crisis has affected almost every global business transaction and activity. The overseas businesses of Japanese companies have not been an exception to this phenomenon. This study aims to explore an actual case study that focuses on sustainability management and business strategy. By examining issues such as international human resource training and international knowledge transfer during the COVID era at two companies, Hachi-ban Co.,Ltd. and the Tentakaku Co.,Ltd., this research provides insights into how they successfully adjusted and adapted to the changes created by the pandemic. Both companies, headquartered in the Hokuriku region, manage ramen (Chinese style noodles) restaurant chains in Japan and abroad.

Such Japan-based food service companies are suffering from a decline in business due to the COVID-19 downturn, and the crisis has had a negative impact on their overseas businesses. To deal with the challenge, Hachi-ban Co.,Ltd., for example, has been accelerating the localization of human resource management. This means that as franchisees in foreign countries implement education and training programs, they do not depend only on instructors from Japan, but utilize local personnel for this task. As a result, overseas businesses have become more independent. Meanwhile, turning to the Tentakaku Co.,Ltd., it has been showing its real ability to adjust to changes in its environment under the impressive leadership of a talented and creative head manager. Despite COVID-19, the company has also maintained its reputation by winning four consecutive championship titles at the Tokyo Ramen Show, the largest ramen festival in Japan

Key Words: Asia, COVID-19, customer service, education and training, human resources, international management

キーワード：人材, 国際経営, 教育訓練, 新型コロナ, アジア, 接客

¹ 金沢大学人間社会研究域経済学経営学系 〒920-1192 石川県金沢市角間町 (Faculty of Economics and Management, Institute of Human and Social Science, Kanazawa University, Kakuma-machi, Kanazawa, 920-1192 Japan)

* 連絡著者 (Author for correspondence)

I. はじめに

日本企業にとって中国および東南アジアは人件費の安い生産基地という性格が強かったが、これらの経済が発展し国民所得が増大するにつれ、市場としての注目度が高まっている。特に日本国内の市場が飽和している外食企業にとって、アジアは有望な進出先となり、中国や台湾、マレーシア、タイ等に店舗を展開する企業が増えている。「数々の外食企業が、少子高齢化が深刻化する国内状況を意識し海外進出を加速させている」のである（Kim, 2021）。すなわち中国に加え、ASEAN 諸国の経済が成長するのにもない、日本企業は「当該諸国・地域を生産拠点としてだけでなく、消費市場と捉えるようになってきている」ため、「日系の流通企業やフードサービス企業による当該諸国・地域への進出は広がっている」（大崎, 2019）。そしてこのように企業の活動が国境を越えて、経営が国際化すると、ヒト、モノ、カネ、情報の流れ、これらのマネジメントも国境をまたぐ形で行われるようになる。

こういう状況下で、「外食企業の国際化戦略に関する研究も増加傾向にある」が、「外食企業の国際化戦略に関するメカニズムの解明は、製造業などに比べると遅れているのが現状である」（Kim, 2021）。特に「サービス論の観点から外食企業の国際化戦略について議論した研究は非常に限定的である」（Kim, 2021）。端的に言えば、物理的なモノの売買と異なり、顧客満足度に対するヒトの要素、人的ファクターの影響が大きいということが、外食企業の国際経営に関する理論的分析を難しくしている。外食ビジネスが食品販売業ではなくサービス業に分類されるのも商品の生産・提供に人的要素が大きく介在するため、製造や小売流通とは違った視点の分析がそこでは必要となるのである。

このため、こうした外食企業のアジア進出に関する国際経営の研究も一部では行われているものの、分析・解決が必要な問題が複雑で、相対的に探究が遅れているのはヒトに関係する領域である。すなわち「すでに進出している日本企業からは、人材確保の難しさが指摘されており、かつ人材・ビジネス教育の具体的な実態も未解明な点が多い」（大崎, 2019）。

そこで、本論文では石川県金沢市に本社を置く外

食企業である株式会社ハチバンと富山県射水市に本社を置く株式会社天高くに対する調査を行うことで、外食企業のアジア戦略と海外人材育成のあり方を探る。両社ともラーメン店の運営企業であるが、札幌や博多と異なり自社の商品カテゴリー（ラーメン）に関して地域ブランド力の後ろ盾を持っていない。そういう両社がコロナ禍の影響をどのように受け、どう対応しているのかについて研究を行う¹⁾。

II. 外食企業の定義

本研究でいう外食事業とは、食事をする空間と食品（料理）の両方を提供する一種のサービス業をさす。それを事業として営み収益を得ている会社が外食企業である。言い換えればこれは、本人または家族の調理によらない食事とそれを飲食する場を提供する企業である。

田村（1991）によれば、この外食企業の店舗における労働は次のように説明される。そこでは飲食の空間提供とともに、「食事に必要な調理作業が、家庭外の労働として」行われ、こういう調理労働と食事提供に付帯する労働に対価が支払われる。そして当該一連労働には以下のものがある。すなわち「まず、献立を考える頭脳労働と、その献立を料理として作り出すための食材料の調達労働がある。次いで生鮮食品およびある程度加工されて貯蔵状態にある加工食品、これらを材料として食事の時刻のタイミングをはかりながら作業を進める調理労働がある。また料理を食卓に運んだり、下げたりするなどのテーブルサービス労働があり、食事の後片づけ労働もある」。このうちテーブルサービス労働については、「全部の労働を外食産業側で行う場合と、一部を行わない場合（セルフサービスの場合）がある」（（ ）内の補足は著者による）。テーブルサービスをすべて行う企業のなかにも、「実用的なサービスを効率的に行う方式のファミリーレストランもあれば、高度なサービスを行う高級レストランもある」。

外食事業の業態としてはこのようなファミリーレストラン、高級レストラン（ディナーレストラン）のほかに、テイクアウトを一部取り入れ、また短時間での料理提供に重点を置いたファーストフード、酒類を提供し飲酒を可能としているパブ・居酒屋、ソフトドリンクの提供に重点を置いた喫茶店が

ある。ファミリーレストランはさらに和食系、洋食系、中華系、焼肉系等に分類される。本稿で事例研究の対象として取り上げる株式会社ハチバンと株式会社天高くはこのうち、ファミリーレストランの中華系に位置づけられる。いずれの業態もコロナ禍の影響で売上は下落し、「回復への出口はまだ見えていない」という状況にある（日本フードサービス協会、2021年6月25日）。

外食ビジネスではこのような調理労働、テーブルサービス労働（接客）、これらに付帯する労働、および調理した食品（料理）が提供されるとともに、先に述べたように、これを飲食する空間（場所）が設置される。そして顧客は提供された食品をその空間、すなわち店舗で食べる。したがって持ち帰り弁当、いわゆる「ほか弁」等テイクアウト型ビジネスはこれに含まれない。これは料理品小売業という別カテゴリーの事業（業界）と見なされる。ハンバーガーやフライドチキン、ドーナツの販売企業の場合、売上に占めるイートイン比率が50%以上の場合は外食業、テイクアウト比率が50%以上の場合は料理品小売業である。つまりここでは「何々という料理が外食か否かというよりも、どのような店でのどのように販売されているか」が重要なのである（村本、1995）。

入場制限のある施設と特定法律で監督されている事業も除外される。前者の例は有料道路のサービスエリア内の飲食施設、駅構内のそば・うどん店、パチンコ店等の遊戯店、野球場・サッカー場・ゴルフ場・劇場等の飲食施設である。これらは外食業には含まれない。後者の例は、旅館法で規定されているホテルや旅館、風俗営業法で監督されているキャバレーやナイトクラブである。

なお本研究で取り上げる外食企業、株式会社ハチバンと株式会社天高くが扱っている料理（商品）はラーメン、厳密に言えば日本ラーメンである。その特徴は鶏がらや豚骨、煮干、昆布などを入れて煮込んだスープを小麦粉で作った麺とともに器にたっぷり入れ、メンマやチャーシュー、味付け玉子、ねぎ等の具材を上に乗せてトッピングするのが特徴で、これは中国の郷土麺や刀削麺とは別物と見るべきである。日本のラーメンが中国の麺文化の影響を受けていることは言うまでもないが、中国の麺料理で、「日本のラーメンのように、スープの味を工夫している

ものはかなり少ない」（徐、2017）。中国の郷土麺や刀削麺は基本的に塩味であるのに対し、日本ラーメンには塩味だけでなく、しょうゆ味、みそ味、豚骨味、その他があり、先にも触れたように、「材料を工夫して煮込んだ、うま味のあるスープは日本のラーメンの特徴である」（徐、2017）。

Ⅲ. 外食企業と接客品質

前章で見たように、外食企業が生産し販売する商品が製造業や小売流通業のそれと異なるのは、料理というモノ（物品）だけでなく、それを消費する場所と接客サービスが付随する点である。そして後者の接客は、ロボットの導入も一部で試みられているものの、ほとんどの企業・店では現在、人間により遂行されている。すなわち「外食産業における製造物、それは料理でありサービスであるが、これは人による影響を大きく受け」る（浅井・越島、2008）。

この接客は、一般的には、外食ビジネスにおいて以下のプロセスをたどる。「まず顧客を出迎える。そして注文を受け、料理を提供する。顧客が食事をしている間、店内を巡回し食事の終わった皿をさげたり、空になったグラスに水を注ぎ足す等のもてなしを行う。顧客が席を立つと、会計をし、次の来店を促すため、感じのよいあいさつをしたり、クーポンを渡したりさまざまな行動を行う」（浅井・越島、2008）。そして、「態度の良い従業員に出された料理と、態度の悪い従業員に出された料理ではおいしい、おいしくないの判断基準が変わる」（浅井・越島、2008）。このようなことから、料理そのものもさることながら、このヒトによる接客サービスの品質が顧客満足度を左右し、その企業の収益力や競争優位性にも大きく影響することになる。

このような接客のクオリティ（品質）において、日本の外食企業は「世界に誇る高いレベル」（竹中ほか、2010）にあると言われる。あるいは「日本のサービス業における接客は、販売店、飲食業、航空会社に至るまで、世界でもトップクラスである」（渡辺、2007）という言い方もなされる。

このような高い接客品質の基礎にあるのは、日本古来の「おもてなし」の精神である。すなわち日本では中世より「おもてなし」の精神、これを重視する価値観や伝統が醸成され受け継がれてきた。先行

研究によれば、このように日本で「おもてなし」の精神が育まれ継承されることとなったのは、武家社会で発展した文化と慣習、特に茶道によるところが大きい。すなわち茶道はおもてなしの美学として成立し発展してきたのであり、「一期一会の『おもてなし』『作法』は、茶道の神髄と言える」（武田，2013）。現代でも和室の様式に影響が色濃く残っている書院造は茶室と関係深く、その茶室はもともとは「日本式の茶道に従って行う茶事の主催者（亭主）がお客様をお招きし、『おもてなし』を行うために作られた施設である」（武田，2013（ ）内の補足は武田による）。

日本の外食企業はこの世界一と言われる高い接客品質をもってアジアなど海外進出を進めてきたと考えられる。往々にして日本人はこういう接客品質の高さをあまり強く意識しておらず、飲食店や小売店の従業員の態度を特別だとは捉えていない。店舗のスタッフが客に丁寧接客するのは当たり前と思っている。ところが、海外ではこれは差別化の源泉になりうるし、集客力にもつながりうる。実際、「日本人にとっては当たり前のサービスが、現地の人々にとっては特別なものとして満足や感動をもって受け入れられている」節がある（陳・加藤，2013）。また海外に進出している日本のサービス業企業も、店舗オペレーションや提供商品の現地化を進めつつ、「日本国内で磨いた日本的サービスを武器に進出先の内需を取り込もうとしている」（陳・加藤，2013）。

そして日本的サービスの中核である「日本的接客サービス」とは、前述した日本古来の価値観に根ざすおもてなしの心を提供する接客である（陳・加藤，2014）。より具体的には、「接客場面で考えると、顧客の欲求に対して、もてなす心によるきめ細やかな気づかいを行うことである」（陳・加藤，2014）。このようなことから、「『日本的接客サービス』とは、『おもてなしの心を反映したきめ細やかな気づかいの接客』と定義できる」という（陳・加藤，2014）。

ただし日本的サービスを武器に海外市場に参入する、あるいは実際にアジアに進出していると言っても、このような「おもてなしの心を反映したきめ細やかな気づかいの接客」をマニュアルや映像による研修で、きちんと現地の従業員に伝えられるであろうか。既に海外展開を行っている企業は、このよう

な接客サービスをどのように移転したのであろうか。この移転に際し、日本人の研修講師を現地に派遣したり、あるいは海外の従業員を日本に呼んで研修を受けさせるといった国境を越えた人の移動はあるのだろうか。仮にあるとしたら、コロナ禍でどのような影響を受け、それにどう対応しているのだろうか。

IV. 接客ノウハウと商品の国際移転

外食企業は日本のサービス業の強みである接客サービスを現地にどのように移転すればよいのであろうか。また外食業界の現実企業は実際にこれをいかなるプロセスで移転しているのだろうか。すなわち前章で述べたように、日本の接客品質は高く、外食業界ではこれが海外進出の際に橋頭堡、参入の土台となりうるものの、実際問題としてこれを担う人材の採用と定着をめぐる難しさ、教育訓練の困難さという二つの課題がそこにはある。外食ビジネスでは、ヒトの要素、すなわち接客にあたる従業員のスキルや態度が顧客満足度、当該企業の収益力や競争優位性に影響するので、これらに関して優れた人材の確保（定着）、また教育研修が重要である。そして新しいノウハウの習得を拒まらずにこれを進んで受容する人材の方が教育訓練の効果は大きいし、またその人が長期間勤続することで技能の伝承と体得は進むのであり、定着率が悪いと人材育成が進まないから、これら人材の保持と教育訓練は密接に関係している。

ところがアジアにおける両者の困難性が先行研究では報告されている。すなわち「アジアでは外食業界に来る優秀な人材が不足しており、またジョブホッピングも日常的であり、継続的な人材育成が図りにくい傾向が強い。特に外食チェーンの場合は多店舗展開が前提であるため、店舗の増大と共にいかに継続的に店長候補となるマネージャークラスの人材をどう育成していくのが課題となっている。（中略）この課題は多くの日系外食企業にとって最も解決が困難な課題とされている。この人材育成への対策としては、給与面や昇進面でのインセンティブの拡大や福利厚生充実などがなされているものの、目立った効果が出ていないのが実態である」（川端，2014）。また別の先行研究でも、「そもそも現地従業

員にとって、日系企業への就職自体がジョブ・ホップに使われやすい傾向にある。例えばボーナスをもらえば退職するのも当たり前という人たちも多く存在する」という実務家の発言が紹介されている（大崎，2019）。このため、企業の間には「人材流出が激しいため、『教育することは無駄』と割り切る」風潮もあるという（大崎，2019）。

資質や能力、意欲の高い人材を採用し定着させられても、個人的スキルとして体得される性格が強く文書化しにくい暗黙知、経験知をどのように伝えるかという問題もある。メニューの見せ方やオーダー（注文）の取り方等に関する形式知はマニュアル化してこれを習得すればよいが、おもてなしの心や顧客の好感度を高めるような物腰といった暗黙知は伝えるのが難しい。

日本企業の高い接客品質の根底や源泉には、こういう暗黙知が含まれている一方、これを文書やメール、動画コンテンツ、テレビ会議で移植することは困難である。村上（2013）はこれを次のように説明している。すなわち「暗黙知を地理的距離が離れた拠点間で共有するには、情報通信技術だけではなく、（中略）フェイス・ツー・フェイスのインタラクションや、情報通信技術を補う何らかの人の関与が必要であり、人材の国際移動が果たす役割があると考えられる」。これには日本側の社員が海外に赴いて指導するとか、マネジャーとして現地に滞在するという場合と、海外の従業員が教育訓練を受けに日本に来るといった場合がありうる。ただし、このようなヒトの国際移動にともなって、「受入側の組織において文化的多様性が生まれ、そのことによりコンフリクト等の問題が発生する」こともある。また「日本人の英語力が高くないために、誤解が生じたり細かなニュアンスを伝えられなかったりすることがある」。このようなトラブルや摩擦のリスクはあるにせよ、ヒトは「知識のキャリアー（carrier）」「海外拠点と日本拠点との間の知識の移転・交換のチャンネル」という役割を担いうる。

しかし、同じ村上（2013）によると、そもそも「ヒトは最も国境を越えにくい資源といわれ、国際移動を行う個人にかかる負担は大きい」。たとえば「移動する人材が必ずしも異文化に適応できるとは限らない」というリスクもあり、実際、日本から海外に派遣された日本人、研修を受けに日本に来た外国人

が、「適応できずに任期の途中でそれぞれの国に帰国してしまうことがある」。ましてやコロナ禍では、ヒトの国際移動が厳しく制限され、こうした日本人派遣または海外現地従業員の来日による接客ノウハウの移転が困難となった。

なお外食企業が提供する料理（モノ）については、現地のものを取り入れるという戦略と、接客サービスと同様に、本国で開発し提供しているものを移転するという考え方がある。もちろん本国で提供しているものを現地のニーズに合わせて修正するという折衷的な方法もありうる。

このうち本国で開発したものを国内市場の成熟化に際して海外に移転するのが企業の国際化の動機であるとしたのが、プロダクトサイクル仮説である。そこでは当該商品カテゴリーの科学的知識、たとえば物理学、化学、生物学の知識、その他の知識に接近しやすい国において新製品創造（generation of new products）がなされると仮定されている（Vernon, 1966）。またこの仮説の土台にあるのは、「ある製品に対する需要が増大するにつれて、通常、その製品の標準化が起こる」（Vernon, 1966）という経験則である。ただしここで標準化（standardization）というのはいわゆる業界標準の成立ということではなく、成熟化（maturing）の次に来るプロダクト・ライフサイクル上のステージ（局面）のことであり、むしろ意味的には需要の伸びが止まることによる市場成長の頭打ち、または需要の全充足、すなわち市場の飽和に近い。個々の生産者による差別化の努力は行われる一方、規模の経済性が追求される過程でその国全体の当該製品の生産量は需要量を上回るようになり、その超過分が他の先進国、発展途上国向けの輸出となって国際化が生ずるのである（Vernon, 1966）。そしてこの過程で、開発された新製品が途上国を含む世界の国々に伝播していく。さらにはやがて途上国で当該製品の生産が始まり、発明国に逆輸入されるようになる。典型的には、アメリカ合衆国で開発された工業製品にこのようなライフサイクルが見られるという。

翻って、経営管理のスタイルやノウハウの移転について言えば、本社（本国）から派遣された者が現地法人の社長となり、その移転を推進するという形態、特に長期にわたりこれを行うのは、経営の国際化としてはある意味では遅れているという指摘もあ

る。そこでは「海外拠点のトップに現地人を起用する」、すなわち「日本企業の海外拠点の社長のポストは大部分が日本人によって占められている。この社長のポストに現地人を起用すべきである」ということが主張されている（吉原、1988）。

V. 外食企業の海外展開と海外市場の認識

冒頭でも触れたように、日本の外食企業は国内市場の成熟化と飽和、さらに少子高齢化と人口減によ

る市場の縮小に直面し、海外進出を進めている。ただし全店舗に占める海外店舗の割合は1割弱の企業もあれば5割前後の企業もあり、ばらつきが見られる。株式上場を行っている主な外食企業を見ると、進出先にはアジアが多い（表1）²⁾。そしてこれには現地法人（子会社）を設立して行うものとフランチャイズ方式による場合とがある。前者の方式を取る企業で海外店舗数が多いのは株式会社サイゼリヤである。後者の代表例は本稿の事例研究対象である株式会社ハチバンである。

表1 主な上場外食企業の海外展開状況。

Table 1 Present State of Overseas Businesses in Major Listed Food Service Companies.

株式会社力の源ホールディングス (3561)	
企業概要	本社：福岡県福岡市 資本金 1,308 株主資本 1,313 売上 16,539 経常利益△1,010
店舗数計	国内外 283, うち海外 131 (46.3%)
海外店舗	中国・香港 30, タイ 19, 台湾 14, アメリカ 13, フィリピン 10, シンガポール 10, オーストラリア 9, マレーシア 7, インドネシア 6, イギリス 4, フランス 3, ミャンマー 2, ベトナム 2, ニュージーランド 2
海外認識	ワクチン接種で経済回復のエリアはあるがアジア中心に依然として世界経済は不透明
海外戦略	テイクアウトやデリバリーを強化, コストの削減
※参照資料	：四半期報告書 (2021年6月期), HP 海外事業情報 (2021年6月末数値)
ワタミ株式会社 (7522)	
企業概要	本社：東京都大田区 資本金 4,910 株主資本 3,514 売上 60,852 経常利益△8,197
店舗数計	国内外 552, うち海外 53 (9.6%) ※和民・ミライザカ・響和民等
海外店舗	香港 23, フィリピン 6, 中国 11, 台湾 5, シンガポール 5, ベトナム 1, 韓国 1, カンボジア 1
海外認識	日本食市場拡大, ニーズ細分化, 競争激化, 新型コロナで店舗営業不可の事態が継続
海外戦略	日本国内事業と商品開発体制等の連携強化, 新業態の開発と出店, 利益捻出体質の構築
※参照資料	：有価証券報告書 (2021年3月期), HP 展開拠点数情報 (2020年1月末数値)
株式会社サイゼリヤ (7581)	
企業概要	本社：埼玉県吉川市 資本金 8,612 株主資本 78,994 売上 126,842 経常利益△2,091
店舗数計	国内外 1,517, うち海外 428 (28.2%)
海外店舗	中国 338, 香港 45, シンガポール 29, 台湾 16
海外認識	コロナ禍で商業施設淘汰, 景気後退, 世界のサプライチェーンに影響, 自粛ムード継続
海外戦略	スタイリッシュな店舗, 品質の向上, 価格適正化, ガバナンスと次世代幹部教育の強化
※参照資料	：第48期年次報告書 (2020年8月期)
株式会社モスフードサービス (8153)	
企業概要	本社：東京都品川区 資本金 11,412 株主資本 43,674 売上 71,972 経常利益 1,427
店舗数計	国内外 1,675, うち海外 421 (25.1%)
海外店舗	台湾 287, シンガポール 49, 香港 35, 韓国 13, タイ 17, 中国 10, オーストラリア 5, インドネシア 5, フィリピン 3
海外認識	営業時間短縮や休業対応, 現地政府による活動制限等で業績に影響
海外戦略	新しい生活様式に対応, 新規国参入ビジネスモデルの開発, 参入済み市場で店舗数拡大
※参照資料	：統合報告 2020 (2020年3月期), 四半期報告書 (2021年6月期)
ロイヤルホールディングス株式会社 (8179)	
企業概要	本社：福岡県福岡市 資本金 13,676 株主資本 19,838 売上 140,578 経常利益 4,639
店舗数計	国内外 564, うち海外 41 (7.3%) ※コントラクト店を除くロイヤルホスト・てんや
海外店舗	台湾 15, タイ 15, フィリピン 9, 香港 2
海外認識	世界人口増加, 将来的に食料不足, 新型コロナの世界的拡大や自然災害多発で社会不安
海外戦略	質の高い“食” & “ホスピタリティ”を変わることなく提供
※参照資料	：統合報告書 2020 (2019年12月期), 四半期決算資料 (2020年12月期)
株式会社吉野家ホールディングス (9861)	
企業概要	本社：東京都中央区 資本金 10,265 株主資本 42,364 売上 170,348 経常利益△1,964
店舗数計	国内外 2,136, うち海外 273 (12.8%) ※はなまると京樽を除く吉野家
海外店舗	インドネシア 127, 米国 106, タイ 19, シンガポール 11, マレーシア 3, フィリピン 3, カンボジア 2, ベトナム 1, オーストラリア 1
海外認識	コロナ変異株による消費行動や事業活動の制限が最大リスク
海外戦略	コロナ環境下のニーズ対応でテイクアウト・デリバリー強化, 積極出店から利益重視へ
※参照資料	：コーポレートレポート 2021 (2021年2月期), 有価証券報告書 (2021年2月期)
株式会社ハチバン (9950)	
企業概要	本社：石川県金沢市 資本金 1,518 株主資本 3,393 売上 5,797 経常利益△647
店舗数計	国内外 277, うち海外 146 (52.7%)
海外店舗	タイ 139, 香港 6, ベトナム 1
海外認識	タイではコロナの影響から早い回復, 香港では政情不安とフードコート内店舗忌避
海外戦略	テナント型の独立店舗にシフト, ファンを開拓しすそ野を拡大
※参照資料	：第51期報告書 (2021年3月期), 会社情報 (2021年8月12日)

注) 社名の後の () 内は証券コード。掲載は当該コード順。資本金, 株主資本, 売上, 経常利益は直近の年間連結決算値 (百万円)。店舗数は企業や学校・病院内の店舗受託運営を除く直営店とフランチャイズ店の合計。

ただし中には、株式会社吉野家ホールディングスと株式会社力の源ホールディングスのように欧米にも店舗を展開している企業もある。これらの企業において進出の順序は基本的に欧米が先で、アジアが後である。たとえば前者すなわち吉野家では1975年に米国のデンバーに海外1号店を開設し、その後、比較的早期にロサンゼルスにも店舗を置いている。これらはいずれもフランチャイズ方式ではなく直営で、もともとは牛肉の買い付けを行っていたUSA吉野家、その後設立されたYOSHINOYA WESTが経営を担っている。同社の場合、アジア市場への参入は1991年の香港が最初で、翌1992年に北京1号店がオープンしている。

必ずしもこの通りのプロセスを辿っているとは限らないが、モデル化して言えば日本の外食企業の海外進出には基本的に二つのパターンがあることになる。一つはアジア市場にストレートに参入するもので、そこでは前述した接客品質の高さ、また日本の食品は安全で安心であるというイメージが無形資産として重要な役割を果たしていると考えられる(図1)³⁾。

もう一つは欧米に先に進出し、その後、アジアで大規模展開を行うというパターンである(図2)。日本における最大シェア、コンテストやイベントにおける優勝歴・入賞歴、端的に言えばそのカテゴリー

における「日本の代表」というレピュテーション(名声)をいわば引っ提げて、直営でニューヨークやロサンゼルスといった国際都市にダイニングバーのような洗練された雰囲気の出店を出す。これは情報の収集と発信を行うアンテナショップ、実験的なパイロットショップの性格も持つ。そこでは牛丼、ラーメン、カレーライス等、日本では気取らずに日常的に食べられている料理(大衆料理)をクールな日本食というイメージで出す。そしてそういった有名レストランや有力な外食企業店舗の立ち並ぶ激戦地で「もまれた」経験、学び取った海外事業運営のノウハウ、世界を代表する流行先進地に自店があることでさらに高まった名声と企業イメージをもってアジア市場に参入する。アジアでも出店は上海、香港、シンガポールといった国際都市が優先される。その後、アジア全体でフランチャイズ展開を大々的に行うのである。前者の欧米、特に米国進出は極論すれば採算にこだわらないプロモーション、自社に関する認知度と注目度向上の意義を有し、後者のアジアにおける展開は投資の回収と収益の本格的な獲得過程という性格を持つ。比較的これに近い海外展開を行っていると思えるのは博多ラーメンの「一風堂」を主力店舗ブランドとする福岡市に本社を置く企業、力の源ホールディングスである。同社はテレ

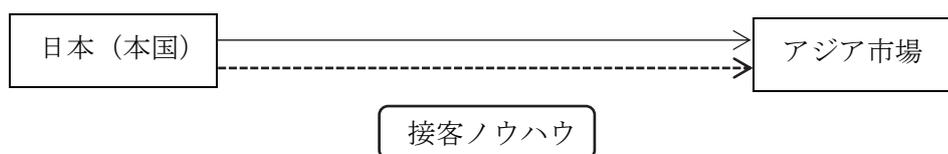
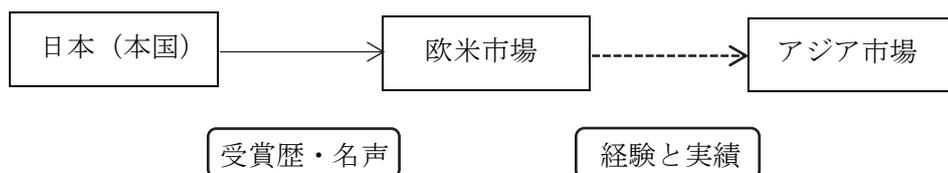


図1 ラーメン店企業の直接的アジア参入と無形資産。
Fig. 1 Straight Advance into Asia and Intangible Asset of Ramen Restaurant Chains.



※実線は直営、点線はFC方式を示す。

図2 ラーメン店企業の欧米経由アジア参入と無形資産。
Fig. 2 Advance into Asia via Europe and America and Intangible Assets of Ramen Restaurant Chains.

ビ東京の人気番組「テレビチャンピオン」内の企画「ラーメン職人選手権」で連続して優勝し「殿堂入り」を果たす等の実績により名声を高めた。海外1号店はニューヨークで、オープンしたのは2008年である。アジアの1号店は、翌2009年シンガポールに設けられている。

海外市場に対する認識では、いずれも「新型コロナ」がキーワードになっており、これに言及していない上場外食企業は皆無と言ってよい。そのいずれもが厳しい認識を示しており、業績に対する負の影響も大きいと述べられている。たとえば海外店舗数が400店を超える株式会社サイゼリヤの『第48期年次報告書』では、セグメント別概況のアジアにおいて「新型コロナウイルス拡大の影響を受けて、上海、広州、北京にて大半の店舗が一時休業したことにより、売上高は314億8百万円（前期比16.0%減）、営業利益は17億55百万円（前期比59.9%減）となりました」と記されている（p.6）。また「次期の見通し」については、「新型コロナウイルスの終息が見通せず、景気後退の長期化や、世界のサプライチェーンに影響を与える可能性があります。また、人々の自粛ムードは継続しており、引き続き厳しい状況が続いていくものと思われまます」と述べられている⁴⁾。

VI. 事例研究1 一株式会社ハチバン

前章で取り上げた上場外食企業の中で特に海外店舗比率が高いのが株式会社ハチバンで、同社の場合、海外店舗の方が国内店舗よりも多く、海外の当該割合が5割を超えている。したがって同社では、海外の人材育成は事業存続に極めて大きな意味を持ち、コロナ禍の影響も大きかったはずである⁵⁾。同社はそういう意味でも注目される。すなわち北陸発ラーメン店チェーンの代表であるだけでなく、これも同社を事例研究対象として取り上げる理由である。

しかもほかの上場外食企業は首都圏や福岡に本社を置き、そこから全国に店舗を展開し、それから海外に進出するという順次的・段階的国際化を歩んでいる。それに対しハチバンは、全国展開を行わずに、いきなり東南アジアにジャンプ（跳躍）しているところが特徴的である。この点については、当時の社長自身も「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回もスピンアウトして、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」と語っている（環日本海経済交流センター、2008）。

同社の本社は現在、石川県金沢市新神田1丁目12番18号で、本社工場は石川県能美郡川北町字田子島308番1号に置かれている。これとは別にセントラルキッチンが石川県金沢市西念2丁目20番1号に設けられている。

同社の「8番ラーメン」1号店が石川県加賀市桑原町の国道8号線沿いに開店したのは1967年のことである⁶⁾。国際化は以下に述べるプロセスをたどっている。参入当初の苦労と人材教育に関しては、基本的には同社に対する今回の調査で独自に得た知見をベースに書き進め、一部、これを環日本海経済交流センター（2008）、白肌・増田（2016）で補足する⁷⁾。

8番らめんの海外1号店はタイの首都バンコクのショッピングセンター・シーロムコンプレックス内にフランチャイズ方式で開設された店舗で、オープンしたのは1992年であった。タイ進出の契機となったのは、バンコクで繊維デパートを2店経営していた実業家からの熱心な要請だった。訪日のたびに同社のラーメンを食べていた彼は、同社のラーメンはタイでもきつと受け入れられるはずだと、同社経営陣を説得したのである⁸⁾。

他の国についても触れると、1995年に中国・北京市に「八番麵屋」北京太平荘店を出したが、これは2003年に閉店している。2002年にはマレーシア進出を念頭に、ハチバンラーメンマレーシア株式会社を設立している（2007年に関連会社解消）。翌2003年には香港元八有限公司、香港八番貿易有限公司を設立し、同じく香港に「らめん元八」タイムズ・スクエア店を開設、先に言及したマレーシアに「8番らめん」ワン・ウタマ店を発足させてい

る（2007年に閉店）。

こうして見ると、開店後数年で閉店という場合も多く、同社の海外市場参入は、当初は必ずしも順風万帆でなかったことがわかる。特に当初、同社はラーメンの原料と人材の確保に関して苦労した。前者（原料）について言えば、製麺原料である小麦粉の品質が高品質のラーメンを提供する上で重要であるものの、日本と同品質の小麦粉が現地で調達できないということが多かった。

タイでは1991年に合弁会社が設立され、その翌年、前述した1号店が開店した。そしてタイへの参入時においても、前述の二つの問題が生じた。つまり当初、ラーメンの原料と人材の確保に関して苦労したのである。前者（原料）については、タイでもやはり小麦粉の調達が難題で、これを近隣国から輸入することで対処した⁹⁾。後者、人材に関しては、離職率が高く、教育しては退職の繰り返しだった。白肌・増田（2016）でもこれが、「タイの場合は本当に人の流動性が激しいのです。入ってもすぐに辞めてしまう。店長教育して店長になると、すぐに他社から引き抜きにあう」と言及されている（p.36）。

初期段階では、バンコク中心部のマブーン・クロン・ショッピングセンター（MBKセンター）、バンコク郊外にある巨大モール・シーコンスクエアなど、バンコクの商業施設主体に店舗を展開した。その後、チェンマイ、スコータイなど北部の大都市にある商業施設に、また一部、ロードサイドやプーケット、パタヤビーチ等のリゾート地にもフランチャイズ店が開設されていった。2006年には、200店舗の食材が供給できる工場（セントラルキッチン）がタイで竣工になっている。2008年に80店を超え、現在ではタイの店舗数は140店となっている。

この間の2019年には、食材や備品を効率よくタイ国内の店舗に配送するための倉庫・物流拠点的な性格を有するタイ・ディストリビューションセンターが完成し、稼働を始めている。このようにタイで同社のフランチャイズ店が急ピッチで増大した理由に関し、進出時の社長は「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」と述べている（環日本海経済交流センター、2008）。

これは言い換えれば、日本における商品およびサービスの品質を保持し、自社ブランドを大切にし

てこれを守ることに最大限努力したということである。またボリュームや商品構成について現地の嗜好に合わせることも意識した。このような内的要因に加えて、外的要因としてタイ市場でハチバンのブランドが受け入れられ始めた時にアジア通貨危機で不動産価格が下落し、出店がしやすくなったことが成功の理由としてあげられるという。

海外における8番らーめんのフランチャイズ(FC)展開では、本部（金沢）で事業開業時にFC加盟者スタッフ数名に対して店舗運営、セントラルキッチン運営に関する研修を行う。すなわち同社では、外国の市場に新たに参入する場合には、現地のパートナーの実行部隊リーダー、セントラルキッチンを管理するマネジャー、お店を管理する人等に必ず最低限3か月間、日本で研修を受けてもらう。この海外現地からの先遣隊は、日本ではトレーニー（研修生）であるが、後々、海外現地に帰国すると、今度はトレーナーすなわち教える側になる人たちである。

最初にお店と工場、同社の業務を経験してもらう。つまりまずは日本で日本人従業員といっしょに現場に入って業務を経験することが大切であると同社では考えられている。そして業務で経験したことの意味を正しく理解し、現場体験から適切に学んでもらうためには、日本の習慣や考え方、日本の食文化もわかってもらわなければならない（白肌・増田、2016）。言い換えれば、意味や背景、必要性を理解しつつ、「体でサービスを覚えないと、（帰国後に）現場で教えられない」のである（環日本海経済交流センター、2008（ ）内の補足は筆者）。その「徹底したストアマネジメント教育」が同社の強みの少なくとも一つの源泉であるとも言える（環日本海経済交流センター、2008）。

これに加えて、同社の経営理念、おもてなしの精神、ブランドの重要性や同社のブランド力の源泉、調理・接客サービス・加工品の製造と管理についても集合研修で教えている。おもてなしについては、来店するお客様に快適にお食事をして頂くことがおもてなしであると考えられている。調理と接客の技術、礼節の心・感謝の心・学びの心等も含めて、こうした教育を行う施設として、ハチバンアカデミーが8番らーめん泉ヶ丘店に併設されている。開設されたのは2017年3月で、「創業50年をひとつの節目に、さらに地域の皆様に信頼されるお店づくりの

ために、様々な教育プログラムを通じて、長年にわたり積み重ねてきた商品や接客のノウハウを守り、また今後も続いていくための人材育成に努めています」というのが、その設置趣旨とミッションの紹介である。

日本における教育研修期間中、現地国から来たマネージャークラスの研修生は、同社の会社寮に滞在する。研修を担当するトレーナー、講師は現地語を話せる通訳を介してコミュニケーションを取る。

こうした現地幹部候補生の日本における教育に関し、当時の社長は、「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」と述べている（環日本海経済交流センター、2008）。

その後、1号店開業時に本部から指導員を現地に派遣し店舗運営指導（教育）を行う。以降は、FC加盟者の研修受講者が今度は指導する側になって、現地の拠点と施設、すなわち店舗とセントラルキッチンでスタッフ教育を行う。飲食店運営ではヒト（店舗スタッフ）の能力維持・向上が重要であり、1号店開業後も現地駐在員や本部から計画的に派遣する指導員によって店舗運営能力の維持・向上に努めている。

タイにおける教育訓練についても、日本人指導員が現地に駐在し、現地のスーパーバイザーとともにOJT、集合研修に当たっている。創業以降この駐在は始まり、約20年が経過した現在も本部指導員を常駐させている。換言すれば一番長い駐在者は当該期間が20年近くになる。本部指導員は外国語学部出身者かという点必ずしもそうではなく、業務の中でタイ語を習得している。タイでの生活に適應できなかった駐在者はいないという。現地に順応できる者は、日本の考え方に固執せず柔軟な考え方を持ったタイプのようなのである。

このように海外における教育はセントラルキッチンでの集合研修、各店舗でのOJTで行われている。基本的には集合研修後、店舗に入って業務に従事し、そこで働きながら学ぶ。最初は日本に来て学んだ少

数の幹部、マネージャーが帰国し、現地で教育者になって調理、接客の基礎を教えていたが、そういった教育を行える現地の人材が段々と育っている。現地のパートナー事業者の店舗運営を軌道に乗せるために最初は人材教育に関し日本側が力を入れる必要があるが、徐々に現地の教育研修が自己組織化され自律的に循環するようになっていく。そのためタイにおける人材育成は、コロナ禍の下でも停滞することはなかった。

前述したように、タイではショッピングセンターやモールを中心に新店を出店し、レストラン形式やフードコート内のコーナー形式で営業している。「基本は日本と同様に、お客様が来店されたら、まず『いらっしゃいませ』と言いなさい、『ご注文をお伺いしてもよろしいでしょうか』『お待たせしました』『ありがとうございます』と日本と同じ接客を教え、現地で再現」している（白肌・増田、2016）。

問題となっているのは、先にも述べた離職率の高さである。日本流のおもてなし精神と接客スタイルが同社の強みで、それが海外市場参入の一つの土台となった一方、そういう精神やスタイルを身につけた人材は人的資源として価値が高いため引き抜きの対象にもなりやすいというジレンマがあった。もともと転職率が高い傾向があるうえに、人材的価値が高まっているので、本人の気持ち次第ですぐ辞めてしまう可能性が増大し、また本人がその気になれば賃金等の待遇がより良い他社に比較的簡単に移籍できてしまうのである。このため同社は、現地で「8番学校」と揶揄されることもあった。この点について当事の経営者は次のように述べている。「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」（環日本海経済交流センター、2008）。

もっとも徐々にではあるが、現地従業員の離職率は低下してきているという。人材管理はフランチャイズ加盟者が行っており、ハチバンは直接関与していないから、この定着率向上は前者すなわちフランチャイズ加盟者の努力によるところが大きい。これについては、会社と従業員のロイヤリティ（信頼）関係を重視した経営により定着率を高めていると分

析しているとのことである。ただし一般店舗スタッフの離職率は日本のそれと比較して現在でもやはり高いという¹⁰⁾。

2020年以降のコロナ禍は同社のアジアビジネス、特に店舗数が格段に多いタイでの事業にどのような影響を及ぼしているのでしょうか。先に述べたように、現地従業員の教育訓練については、現地で自律的に行われるようになってきている。すなわち駐在員が現地に常駐しているし、また教える能力のあるタイ人の人材が現地で育っているのです、影響は出ていない。

コロナ禍で海外出張は全く行われておらず、日本本社とタイ拠点間の連絡はZoom、メール、電話で行っているという。国際的な人の往来がなくなり、現地駐在員は不安に思っていないであろうか。これについては、1年を超えて行き来ができなくなっているのです、一般的な感覚では現地駐在員は不安もっていると見ているが、駐在しているのはそれ相応の職位の社員であるため、ビジネス運営に関しては大きな不安を抱いていないようである。本社（日本）側は、渡航はできないものの、リモートツールを活用して現地駐在員が海外パートナーおよび本社とのコミュニケーションを定期的に取りしており、運営に関しては特段の不安はないとのことである。ただし、そうは言っても、以前は同社経営陣が海外パートナーと年に最低でも1回はリアル面談をしていたので、早期の海外渡航再開を望んでいるという。

Ⅶ. 事例研究2 一株式会社天高く一

株式会社天高くは、富山県射水市戸破1618に本社を置くラーメン店チェーンの運営企業である。関連事業として中華麺の製造や通信販売も行っている。資本金は3,040万円である。

同社が創業したのは1992年のことで、創業地は石川県金沢市であった。その翌1993年、富山県に小杉店をオープンし、これが現在の射水本店となっている。また同年、「富山黒醤油らーめん」を発売した。2003年、「富山ブラック麺家いろは」に店名を改称し、これにあわせて「富山ブラック」と「白エビ塩らーめん」の販売を始めた。この時点で「富山ブラック」を店名およびメニュー名として正式に使用していたのは同社だけであった。この年、富山駅

前にCiC店をオープンし、また富山ラーメンまつりに「深層水ラーメン」を出品している。2005年、組織変更が行われ、現在の株式会社天高くが設立された。2007年には、1年限定で東京お台場の「ラーメン国技館」に出店し、これを契機に富山ブラックを取り上げるテレビ報道、番組が相次いだ。2009年、直営方式で京都駅ビル店、海老名ビナウォーク店を開店し、またラーメン店に関する国内最大規模のイベントである東京ラーメンショーの第1回で第1位を獲得している。同ラーメンショーにおける優勝は2012年まで続き（4連覇）、2014年にも第1位（5度目）となっている¹¹⁾。そして2015年には秋葉原に東京店を開設している。

初の海外店舗は、2年限定で2011年に開設されたシンガポール店である。継続営業を前提に設けられた最初の店は2012年のロサンゼルス店である。フランチャイズ加盟者（パートナー）は西海岸に11店舗ほどある大きなスーパーの企業で、東京ラーメンショーにおける同社の成功が目にとまり、2回目の優勝後に声をかけてもらった。11店すべてに出店する可能性もあったが、3店まで増えた段階で、高齢のオーナーが経営権を他の人に譲ったため、現在はいずれも閉店している。このロサンゼルス店については、撤退というよりも、相手の事情で円満に契約を終了したという認識だとのことである。

その後、フランチャイズ方式で2013年に香港店、2014年に中国・武漢店、2016年にタイ・バンコク店、2015年から2017年にかけて上海に5店舗が開業している。2017年にベトナム・ハノイ店、2018年にタイ・バンコク2号店、2019年に台湾・桃園空港店、同2号店と海外店舗の開設が連続的に行われた。

コロナ禍の影響として大きいのは国境を越えた人の流れ、県をまたぐ人流が激減し、外国人の来店がほぼ皆無になったこと、県外からの来客が大幅に減ったことである。同社の場合、東京ラーメンショーにおける4連覇を含む5度の第1位、富山ブラックに関するテレビ報道、テレビ番組以降、このようなインバウンド客、県外客が増大した。特に京都駅ビル店には外国人観光客が引っぱり無しに来店し、インバウンド客が50パーセント、40パーセントが日本人の観光客、10パーセントが地元客という構成だった。このうちインバウンドはゼロに、県外客は9割減となった。富山県内の店舗には週末になる

と県外ナンバーの車が多数訪れて駐車場がいっぱいになるほどだった。ありがたいことに、よく調べて遠方からこんな所まで来ていただけるなどという思いだったという。一方で、コロナ禍の影響を受けやすい客層と集客になっていた。徐々に回復してきてはいるが、2021年夏の売上は2019年の同時期に比べて40パーセント位で、50パーセントまでは戻っていない。

現在、営業を継続中の店舗は国内が富山県内3店、神奈川（海老名）店、京都駅ビル店、東京店の合計6店である。海外は最初に出した香港の1店、台湾2店、中国（武漢）1店、タイ（バンコク）1店、ベトナム（ハノイ）1店の計6店で、すべてフランチャイズ方式である。店を閉めた海外パートナーとも契約は切れてはいない。したがって今後の状況次第では再開もありうるという。

外部環境の認識としては、コロナ禍の影響は、2022年一杯は続くと思われるので、それぞれの国内でどれだけ経済活動が回復するかに関心を持っているとのことである。今はとにかく我慢するしかないという状況である。そういう厳しい環境の中で事業を継続するためには、国内で生き残りを図ることが重要で、地元でどれだけ「数字」をあげられるかがポイントになるという。

海外のフランチャイズ事業者（パートナー）との関係は、展示会に出品していて商談が成立したというケースもあれば、ロサンゼルス出店時のパートナー（スーパーの経営者）のように東京ラーメンショーにおける第1位獲得がきっかけで声をかけてもらったというケースもある。先方が日本側パートナーを探していて、人づてに紹介されたということもある。いずれにせよ、東京ラーメンショーでの優勝と知名度アップがなかったら、海外の事業者から声をかけられることもなかっただろうという認識である。中国を例にとると、現在は上海、泰州、西安、重慶、武漢、広州という地域ごとにそれぞれパートナーがいる。

同社では海外で新たにフランチャイズ契約を結んだ際、パートナーの事業者から数人、富山県に来てもらい、1～2か月の教育訓練を実施する。また富山からも現地に赴いて指導を行う。

パートナー事業者にもよるが、来日するのはオーナー自身、幹部（役員）やマネージャークラス、店長

候補者である。教育訓練には基本的に富山県内の実店舗を利用する。スープの作り方、麺のゆで方、チャーシューの仕込み方等、調理の技術指導を行うとともに、「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」という挨拶の仕方、注文のとり方、その他の接客、同社の経営理念や沿革も教える。店舗における具体的な業務の方法についてはマニュアルがあるので、これを使って指導している。訓練期間中は、実店舗の日本人従業員とともに朝礼に参加してもらい、「いらっしゃいませ」「ありがとうございました」を大きな声で唱和する。開店前の店舗を利用し、座学での研修、前述したマニュアルの読み合わせ等も行う。こうした教育訓練や海外事業者との連絡では、海外事業部に勤務する中国出身の正社員二人が大きな貢献をしている。同社の会長が中国に出張する際も、彼らは同行する。

海外事業においては、同社の代表的商品である富山ブラックラーメンを海外で販売しているというよりも、味噌味、とんこつ味、塩味も含めて日本のラーメン、さらには食文化を伝えているという思いである。日本の接客は世界でも最高レベルであるので、パートナーに対する教育ではその点を強く意識している。おもてなしの心、ありがとうという感謝の気持ちの大切さも教えている。日本との交流がさかんで、日本企業の駐在員や日本からの留学生が多く、また日本の店も多い地域、たとえば上海の事業者は、ふだんからそういう日本文化や接客スタイル、日本の店の雰囲気を受けているので、そういった精神的なものも伝わりやすい。だから上海の事業者に対する研修はスムーズに行った。ロシア（モスクワ）の事業者にコンサルティングという形で指導した時も、すんなりと受容された。それは当該事業者のオーナーが日本人と結婚しており、おもてなし精神など日本的な考え方や価値観が当該オーナーと周りのスタッフに既にかなり浸透していたからである。

それに対し、日本との交流があまりなく日本人も少ない地域の場合、おもてなし精神を伝えるのは難しい。パートナー事業者（オーナー）自身は来日経験もあり、日本の接客スタイルがわかっているも、現地のスタッフはそうではない。オーナー自身は他社に先駆けて日本流の接客を取り入れたいとか、自分達には無い日本のよさを活かして事業を成功させたいと思っているが、現場のスタッフは最初、往々

にして「なぜ、そこまでしなければいけないのか」「本当にそんなことが必要なのか」と疑問を持ち、わかってもらうのに苦労する。そういう伝える難しさも時にはあるが、おもてなしの気持ちと接客は研修の重要な要素になっている。どこまでわかってもらえているか不安もあるが、事業を通じて社会に貢献し世の中のために役に立つという精神や姿勢も教えている。

パートナーが海外現地で開業する直前に、富山から出向き、教えたことの「おさらい」、最後の確認を行う。開業した後も、前述した「いらっしゃいませ」「ありがとうございます」の唱和は続けるように指導している。唱和しないと、言葉もおもてなしの気持ちもすぐに忘れてしまうからである。出勤しているスタッフが2名以下の場合は省略も可としているが、この唱和の習慣は現地パートナーの各店長に受け継がれている。日本式の接客では客の入出店に際し必ず発せられるこれらの言葉を唱和することにより、お客様に対する感謝の気持ちを忘れずにいられるし、おもてなしの精神を維持することができるという。海外現地の店舗でも、発音のよい従業員もいれば下手なスタッフもいるが、これらの言葉は中国語ではなく「イラっしゃイマセ」「アリガトウゴザイマシタ」と日本語で発せられている。日本語で挨拶することにより、言葉に込められているおもてなし精神を意識できるからである。

海外には日本の店を装った店、いわば「なんちゃって日本店」（にせもの日本店）も多い。同社のフランチャイズ店における「イラっしゃイマセ」にはこれとの差別化（区別）、本物であることの「あかし」という意味もある。「イラっしゃイマセ」と言われても、来店客は最初どういう意味か理解できないかもしれないが、客に対して日本から本物が来ているという印象を与えられるし、ここは本当に日本の店だという「本物感」を出せるという効果がある。同様の理由で、開店の際の記念撮影には必ず出席し、日本のラーメン店企業がきちんとサポートしていることを顧客も含めて対外的に印象づけるようにしている。

フランチャイズ契約上は1年に1回、現地の店舗を訪問すればよいのだが、コロナ禍が始まる前、同社の会長は「近くまで来たから寄って見たよ」という形で、2、3か月に1回は現地の店舗に顔を出し

ていた。上海に行くと、その後、泰州、重慶、武漢に寄って、さらに西安に向かうというように、中国に1回行くと各地を飛び回っていた。「近くまで来たから寄って見たよ」とは言っても、中国は広いから次の店に行くまでに飛行機で2時間かかるということもある。しかしそうすることによって現地のパートナーとの信頼関係が強化され、富山麺家いろはが信頼できるブランドとなる。また実際に訪問することによりノウハウの伝授は円滑に行えるし、現地パートナーのモチベーションも維持されるので、そういう現地の店舗訪問はとても重要だと考えていた。自分達の知識や技能、経験を有効に伝えられる仕組みを強化し、仮に最初はラーメンに関して素人の事業者であっても自立営業できるようになるシステムを整備するためにも、こういう巡回が不可欠だった。だから契約にこだわらず、できるだけ現地の店舗に足を運んだ。信頼関係を築き、築いた関係を強化するために、いっしょに会食したり、酒を酌み交わしたりといったことも行った。そういう姿勢が評価されて、中国のフランチャイズ店は一時期、12店まで増えた。数はまだまだ多くはなかったが、色々な所にパートナーができ、エリア的に広がりがあったので、中国全土への展開もあながち夢ではなくなっていた。その可能性を念頭に置いて、食材工場も生産能力の大きいところと契約した。

コロナ禍で2020年3月の海外出張をキャンセルして以降、そういう現地訪問が全くできなくなった。2020年の1月と2月に実施したのが最後で、それ以降、海外出張は途絶えている。その頃はZoom等の使い方も知らなかったのが、コミュニケーションの手段が電話とメールだけになり、連絡の密度が落ちた。同社の場合、先方のパートナーも比較的小さい事業者が多く、人間関係をベースに対面的なコミュニケーションを取ってきた。コロナ禍で国際間の往来がストップし、それができなくなった。中国では2020年5月に上海の5店舗が一斉に閉店したが、パートナーのモチベーションを維持できなかったことがその一因かもしれないと認識している。ただし台湾の桃園空港店のよう、パートナーが現地の巨大企業で、かつその店舗が入っているフードコート全体の運営者であるというような場合は、先方の財務力や事業継続意欲が強いので持ちこたえられている。

武漢の3店のうち1店は営業成績上の理由でコロナ禍が始まる前に閉めた。1店はイケアのショッピングモール内にあったが、イケア自体がコロナ禍で営業を停止したため当該店舗も閉店した。存続している1店舗は観光客が行かないようなエリアで、新型コロナとの関係で有名になった華南海鮮市場の近くにあり、地元客間の根強い人気で何とか営業を継続できている。日本と同様、中国では不衛生な食品による健康被害への懸念やリスク回避意識が近年高まっているので、日本の食品は安全で安心であるというイメージも強みになっている。

どの海外パートナーもコロナ禍で収入を得る道が閉ざされ、売上が皆無に近い状態になっている。しかもその間も家賃は発生する。経営が苦しいことは十分承知しているので、存続している一部の店舗に対し、現在はロイヤルティ支払いを免除または減額している。そういった存続中の店舗に対する指導とサポートの責任はコロナ禍でもあるので、電話やZoom、ウィチャット、ライン等のリモートツールで連絡を取り合っている。しかし直接会って話をしていた時と比べれば、先方は少し不安に思っているかもしれない。もっとも経営環境が悪すぎるので、仮に現地に足を運ぶことができて、できることは限られているという考え方もあろう。たとえばメニューの中身を変える等の方法では現在の状況には対処できない。

コロナ禍とは別に、中国における事業には中国ならではの難しさがある。その最大の障害は中国側の輸入規制により、食材の一部を日本側から送れないということである。たとえば豚肉に由来する材料、スープのベースになる元だれは送ることができない。このためスープの元だれは現地で作るという体制を取っていた。今でもその契約工場との関係は切れていないので、食材生産に関しては現地事業を再開する手段は残されている。

すべて新型コロナのせいと片付けるのではなく、現在は海外で事業を展開する方法や同社のノウハウを提供する仕組みを検証し、射水本店の味を再現するシステムをより完璧に近づけるための修正を行う期間だと認識している。そういう仕組みやシステムを強化できれば、厳しい経営環境下でも存続できるフランチャイズ店、店を閉めなくて済む事業者が増えるはずだからである。さし当たっては、どんどん

とフランチャイズ方式で店舗を増やし自社ブランドを大きく展開するというのではなく、オファーを送ってきてくれた事業者に対しピンポイントで対応することを優先していくという。

たとえばモンゴルからの出店オファーもあり、同国との人脈も維持している。パーティに同席していた一人がモンゴル政界の有力者（当時の首相）だったことを後で知り、驚いたこともある。モンゴルは在日大使館も含めて、日本企業の呼び込みと自国企業の育成に非常に熱心である。大きなテント(ゲル)に寝泊りし、放牧されている羊の群れが夕日の沈む大平原を移動する雄大な光景を眺めるという普通では得られないような経験もした。いずれは同国でビジネスを行い、経済発展に貢献できればと考えている。

アゼルバイジャン、ドバイ、バングラデシュの市場参入も検討中である。これらはいずれもイスラム圏で、豚肉やアルコールの入った食品は売ることができない。一方、世界人口の4分の1はイスラム教徒だと言われる。現地に店舗を出すことは現状では難しいが、こういうイスラム圏で販売するための認可、いわゆる「ハラール」認証を受けたパック入りラーメンも開発した。ハラール対応の加工食品は意外に少ないし、ましてやラーメンはない。現在、これをイスラム圏であるマレーシアで発売すべく準備を進めている。日本風のカレー味、白エビ風味塩味など、いろいろな商品展開を図ると同時に、将来的にはアゼルバイジャン、ドバイ、バングラデシュでもこれらを販売したいとのことである。これとは別に、中国側の輸入規制で同国に送れないパック入りラーメン商品を現地の事業者が現地の工場生産スーパー等で販売するというビジネスも始まっている。これは中国における「おみやげラーメン」のニーズに応えたものである。この販売を通じて会社の知名度がアップすることも期待される。このように国によって経済の仕組みや法律が違うので、海外事業ではこれらに関する勉強も重要であるという。

商品開発では、完全な現地化ではなく日本食のおいしさを大切にしたいが、その一方で現地の事情に対応し、その嗜好を尊重することも意識している。たとえば日本人から見て、体をこわすのではないかと思うほど辛い味の食品が好まれる地域もある。そういう所では、商品の味を辛めにする。山椒のきい

たびりっとした味液をマラーと言うが、遊び心でマラーラーメンを作ったこともある。ただしそういう商品は、イベント向けメニュー、特定季節だけの限定商品に留まってしまう。単に辛さを追求するのではなく、日本的な旨味やコクを取り入れることが長く広く愛されるコツではないかという。一つのヒントになるのは重慶火鍋である。一目見ただけで辛いというのはわかるし、実際食べてみると辛いのだが、辛いだけでなく旨味とコクがある。これまで学んできた中国テイストを活かした激辛タンタン麺を日本でも出している。香辛料は少し抑えぎみにして日本人でも食べられる辛さに調整する一方、マラーを加えて中国風の味付けにし、好評である。

海外のフランチャイズ展開は、今は無理をすると空回りになりかねない。我慢しながら基礎的な体力を蓄え、システムや仕組みを整備する時期だと認識している。将来、反転攻勢に出る機会があったら、人脈およびこれとの信頼関係が重要な土台となるので、コロナ禍でもこれを維持していく。

VIII. 考察と結び

プロダクトサイクル仮説の観点で言えば、株式会社ハチバンのタイ事業と香港ビジネス、株式会社天高くの中国事業と台湾事業の現地店舗で提供されているラーメンは日本で生まれ提供されている日本ラーメンで、そういう意味では商品の移転が見られる。ただし海外で生産された日本ラーメンが日本に大規模逆輸入されるという状況は見られず、現地で生産されたものは現地で消費されている。現地における運営事業者の経営者は現地人であるが、これは直接投資ではなくフランチャイズ形式だからで、ある意味では必然的であるとも言える。

日本の外食企業は高い接客品質に特徴づけられると先行研究では指摘されている。実際、株式会社ハチバンとのやり取りおよび株式会社天高くに対するヒヤリングでは、これを海外事業の土台としていることがうかがえた。

第V章で見たように、これら二社に限らず、株式を上場している外食企業の海外進出は多くがアジアを対象としている。その進出パターンにはストレート型と欧米経由型がある。

事例研究対象とした二社のうちハチバンは、アジ

ア市場にストレートに進出している。そこで参入の土台として重要であると認識されているのは、先にも触れたように接客の品質とノウハウである。天高くは、初期段階でロサンゼルスに出店しているのが、欧米経由型に近い。そこでは東京ラーメンショーでの4連覇を含む5度の第1位、その他の受賞歴、国内のレピュテーションが海外展開の契機、すなわち海外の事業者から声がかかるきっかけになっている。ただし接客ノウハウ、おもてなしの精神は同社の海外事業でも重要な役割を果たしている。つまりこれらは、どちらの企業でもアジア市場に対する参入基盤、進出後における事業継続と成長の源泉になっている。

そしてフランチャイズ方式による海外展開でも、現地における店舗経営を加盟事業者完全に任せる（放任する）わけではなく、調理等の技術的指導はもちろんのこと、そうした接客ノウハウの伝授と移転・共有も積極的に図られている。そしてこのような教育訓練、特に接客ノウハウの伝授は主としてフェイス・トゥ・フェイスで行われている。

このように技術的指導とノウハウ伝授に意欲的に取り組まれているのは、海外における不祥事でも日本側のコーポレートブランド価値を棄損しかねないからで、現地店舗の運営に関し「知らぬ存ぜぬ」ではいられないからだと考えられる。また接客ノウハウが強みである以上、これをきちんと伝授して現地における事業の成功に責任を果たしたいという意識、ある種の責任感からであろう。

さらにハチバンの場合、原材料と加工食材に関して、ある種のこだわりが見られる。前者の原材料については、社内の基準をクリアするものが現地で調達できない場合、海外（第三国）から輸入する。しかもその業務を外部委託せず、自社の関連会社（現地法人）が担っている。後者の加工食材についても、セントラルキッチン（工場）に多額の投資を行っており、石川県の本部の指導のもと、社内基準に合致するものが生産されている。さらにタイでは食材の保管と配送を担うディストリビューションセンターも設置している。要するに、店舗で提供する商品の品質に影響を与えうる前段階の業務を垂直統合（川上統合）し、自社の責任と管理下で行っている。現地の事業がうまく行かなくなれば、そうした一貫型の業務プロセスが円滑に動くようにするための苦

労、垂直統合型のフランチャイズ・ビジネスモデルを構築するのに要した投資が無駄になるし、自社商品の販売先も失われてしまう。このため現地の店舗運営を他人事として、パートナー事業者に丸投げし放置するというわけにいかない。現地パートナーの経営と業績に「見て見ぬふり」という態度を取らずに、意欲的・積極的にこれをサポートしていることの背景にはこういう事情があると考えられる。

天高くは、海外各地におけるヒューマンネットワーク（人脈）と信頼関係が海外事業の展開と継続には必要不可欠で、これを保持することが、コロナ禍が収束した段階で反転攻勢に打って出る際の基礎になるという意識がある。このためコロナ禍で現地店舗が閉店した際も、人脈の維持が図られた。

コロナ禍は海外進出をしている日本の主要外食企業で総じて深刻に受け留められ、業績に大きな負の影響ありとされている。すなわち有価証券報告書および四半期報告書のすべてでこれに対する厳しい認識が述べられている。ハチバンと天高くも、同様の認識を示している。ただし人の流れ、特に国境をまたぐ国際的な人流が途絶えたことの影響はハチバンでは小さく、天高くでは大きい。インバウンド客がほぼ皆無になり、売上の大幅減少につながっているし、経営者による海外店舗の訪問と対面的な指導ができなくなったためである。

すなわちコロナ禍で国境を越える人の動きが厳しく制限され、海外航空便は激減し、海外出張も極めて困難となった。だからハチバンのように海外店舗数が多いと事業活動に対するコロナ禍の負の影響が大きくなるかと言うと、必ずしもそうとは言えない。海外店舗数が多い企業は基本的には経営の現地化が進み、業務がオンザスポットで円滑に循環するようになっている。だから実は影響が小さい。前述したように、教育訓練、特に接客ノウハウの伝授はフェイス・トゥ・フェイスで行われているが、これも海外現地で自律的に行われるようになっている。

一方、天高くは集客に関してインバウンド客と県外客の比率が高かった。したがって人流のストップは業績に大きな影響を及ぼした。また人流の停止は教育訓練や海外のフランチャイズ店に対するサポート、これとのコミュニケーションに関し障害となっている。教育訓練はパートナー事業者側の来日、日本側の海外出張により人の行き来をともって行わ

れていたし、コミュニケーションも人間関係をベースに対面で行われていたからである。

このようにコロナ禍の大きな影響を受けているのは天高くのような成長段階にある企業、外食ベンチャー的な性格が強い企業である。しかし一方でそういう企業では、合理性を超えた経営者個人の「思い」が海外市場に進出する原動力や海外ビジネスの持続力になりうる。実際、天高くでは経営者の判断で海外店舗の訪問、コロナ禍におけるロイヤルティ減免が行われ、モンゴルなど新規市場への参入が検討されている。こういったことは、組織的意思決定で動く大規模企業ではなかなか行えないことである。また現地パートナーとの個人的な人脈、親密なつながりという強みもある。加えて、厳しい経営環境下でも、経営者の才覚と方針で海外市場向けの新商品創造がスピーディに行われうる。実際、天高くでは経営者の創意工夫でこれが遂行され、現地人脈と信頼関係の維持によりコロナ収束後における海外事業の建て直しに向けて基礎力の蓄積が図られている。

謝 辞：本研究は科学研究費・基盤研究（C）課題番号 20K01879 の助成を受けて行った調査研究の一部である。資料収集、ヒヤリングに対応して下さった株式会社ハチバンの清治洋取締役執行役員・海外事業部長および舟山忠彦取締役執行役員・管理部長、株式会社天高きの栗原清代表取締役会長に、この場を借りて心よりの謝意を表したい。

注

¹⁾ 株式会社ハチバンに対しては、2021年8月18日から9月21日にかけて清治洋取締役執行役員・海外事業部長および舟山忠彦取締役執行役員・管理部長に対して電話と電子メールで質問し回答を得た。また添付ファイルで資料の提供を受けた。同社に関する事例研究（VI章）は、筆者が以上2名の取締役執行役員より得た知見と資料をベースにして、これに後藤四郎代表取締役社長（海外進出当時）が行った講演の記録である環日本海経済交流センター（2008）、吉村由則常務取締役執行役員・マーチャンダイジング部長（当時8番ラーメン事業部長）に対して行ったインタビュー記事である白肌・増田（2016）を一部加える形で構成されている。

株式会社天高くに対しては、2021年9月3日の午前10時～12時に同社の本社で栗原清・代表取締役会長にヒヤリングを実施した。

- 2) 金融商品取引法第24条により、上場会社は事業活動の近況を開示することが求められている。ここでは当該規定に基づく有価証券報告書や四半期報告書を調べた。店舗の分布状況はディスクロージャーの対象になっていないため、必ずしもこういったステークホルダー向け文書やホームページ内の投資家・株主向けコンテンツ、いわゆるIR情報に記載されているとは限らない。表1には当該分布状況が確認できた上場外食企業だけを掲載している。
- 3) 後者すなわち日本の食品が持つ安全安心というイメージは、その企業自体の無形資産ではないので、図1には記載していない。
- 4) 一段と厳しい認識を示しているのは株式会社力の源ホールディングスである。同社の『四半期報告書』(2021年6月期)では、継続企業(事業継続)前提、いわゆるゴーイングコンサーンに関わるリスクとして新型コロナウイルスによる営業休止と営業時間短縮が取り上げられている。具体的には以下の通りである。「新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、当社グループの国内及び海外店舗において臨時休業等を実施したうえで、店舗における衛生環境の整備を進め、行政の指示に従いながら順次営業を再開してまいりましたが、営業時間の短縮を余儀なくされる店舗も多く、また、感染症再拡大の影響により、国によっては再度営業休止の行政指示が出されたエリアもありました。(中略)国内においては2021年4月から緊急事態宣言やまん延防止等重点措置による営業時間短縮の影響、また、海外においても各国の経済活動の停滞の長期化による影響を補うことができず、当第1四半期連結累計期間において売上高が前期から回復したものの、72百万円の親会社株主に帰属する四半期純損失を計上しており2021年6月末時点において継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような状況が存在しております」(p.3)。また「経営成績の状況」では、「当第1四半期連結累計期間(2021年4月1日から2021年6月30日まで)における世界経済は、新型コロナウイルスのワクチン接種率上昇が奏功し従来の経済活動が戻りつつある欧米のエリアがある一方で、アジアを中心に依然として感染拡大している地域もあり、世界経済全体が不透明な状況が続いております」という状況分析が行われている(p.4、)

内の補足は同社による)。

- 5) 今回の同社に対する調査の結果、実はそうではないことが後に判明する。この点については改めて後述する。
- 6) 当時は店名にカタカナが使われていた。
- 7) 引用文献として環日本海経済交流センター(2008)、白肌・増田(2016)を示していない部分は、本稿筆者が同社の清治洋取締役執行役員・海外事業部長および舟山忠彦取締役執行役員・管理部長より得た知見である。
- 8) タイ進出の経緯は、東(1994)が詳しい。
- 9) タイの小麦粉については現在、同国での国内調達になっている。同社の主力商品は「野菜らーめん」であるが、キャベツ等の野菜についてはほぼすべてがタイで国内調達されている。ただし、にんにくなど一部の野菜に中国産がある。香港の場合、小麦粉は海外から、野菜は香港域内または中国から調達しているとのことである。
- 10) ハチバンは本文で先に言及したように、2003年に香港に現地法人を設立し、同市場にも参入している。現在、中心的役割を果たしている関連会社は香港八番有限公司と香港八番貿易有限公司である。前者は香港における飲食店を経営する店舗運営の会社であり、後者はこれに輸入食材等を販売する会社である。店舗で使用する麺・ぎょうざ・チャーシューなどの加工食材は、石川県の本部が指導して現地法人すなわち香港八番有限公司の自社工場(セントラルキッチン)で製造している。ただし香港には特有の地域性、具体的には不動産物件が高い、また人件費が中国・東南アジアと比較して高いという地域特性があるため、一部を周辺国から調達(委託製造)しているという。2021年9月現在、フランチャイズ店6店が香港で営業中である。
- 11) 以下、株式会社天高の栗原清・代表取締役会長からうかがった話に依拠して記述を進める。ヒヤリングを実施したのは2021年9月3日の午前10時～12時であった。

文 献

- 浅井俊之・越島一郎、2008：外食産業におけるサービスマネジメントに関する研究。国際プログラム・プロジェクト学会誌、2、49-59。
- 陳 静・加藤里美、2013：日系サービス企業の海外展開－成功の鍵はおもてなしの接客－。朝日大学大学院経営学研究科紀要、14、45-53。

- 陳 静・加藤里美, 2014: 中国における日本的接客サービスの評価. 朝日大学経営論集, **28**, 1-20.
- 東 正仁, 1994: 後藤長司ラーメンわが人生－8 番らーめん成功のひみつ－. 北國新聞社, 金沢, 247p.
- 徐 航明, 2017: ラーメン文化の商品化と食ビジネスの循環進化プロセス. 立命館ビジネスジャーナル, **11**, 1-25.
- 環日本海経済交流センター, 2008: 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－(2008 年 3 月 3 日講演録). 環日本海経済ジャーナル, **79**, 8-13.
- 川端基夫, 2014: 日系外食企業の海外進出に果たすサポート・インダストリーの役割. 関西学院大学商学論究, **62**, 41-59.
- Kim, Hyeong Jung, 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**, 75-100.
- 村上由紀子, 2013: 多国籍企業の R&D における人材の国際移動の役割と課題. 年次学術大会講演要旨集(研究・技術計画学会), **28**, 1044-1047.
- 村本信幸, 1995: 「外食産業市場規模と外食比率: 外食の虚像と実像. 日本調理科学会誌, **28**, 290-296.
- 大崎恒次, 2019: 日系小売進出企業における人材・ビジネス教育の実態. アジア産業研究センター年報 2019, 167-177.
- 白肌邦生・増田 央, 2016: サービスエンカウンターのマネジメント－若手研究者による実務家へのインタビュー－(吉村由則氏インタビュー記事). サービスロジー, **2**, 34-39.
- 武田哲男, 2013: 日本流「おもてなし」文化は世界的資産－ビジネスを成功に導く秘訣がここにある－. 産業能率大学出版部, 東京, 241p.
- 竹中 毅・新村 猛・石垣 司・本村陽一, 2010: 外食産業におけるサービス工学の実践. *The 24th Annual Conference of the Japanese Society for Artificial Intelligence*, 1-4.
- 田村真八郎, 1991: 日本人の食生活と外食産業. 日本醸造協会誌, **86**, 500-505.
- Vernon, R., 1966: International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, **80**, 190-207.
- 渡辺予里, 2007: サービス業における接客態度の評価について－中国と日本の違い－. 神田外語大学大学院紀要, **13**, 53-68.
- 吉原英樹, 1988: 現地人社長と内なる国際化: 多国籍化の新パラダイム. 経営学論集, **58**, 86-94.
- (金融商品取引法で規定された報告書等)
- 株式会社力の源ホールディングス, 2021: 四半期報告書(2021 年 6 月期), 29p.
- 株式会社ハチバン, 2021: 第 51 期報告書(2021 年 3 月期), 6p.
- 株式会社モスフード, 2020: 統合報告 2020(2020 年 3 月期), 58p.
- 株式会社モスフード, 2021: 四半期報告書(2021 年 6 月期), 20p.
- ロイヤルホールディングス株式会社, 2020: 統合報告書 2020(2019 年 12 月期), 62p.
- ロイヤルホールディングス株式会社, 2020: 四半期決算資料(2020 年 12 月期), 30p.
- 株式会社サイゼリヤ, 2020: 第 48 期年次報告書(2020 年 8 月期), 10p.
- ワタミ株式会社, 2021: 有価証券報告書(2021 年 3 月期), 112p.
- 株式会社吉野家ホールディングス, 2021: コーポレートレポート 2021(2021 年 2 月期), 56p.
- 株式会社吉野家, 2021: 有価証券報告書(2021 年 2 月期), 104p.
- (ホームページ内コンテンツ)
- 株式会社力の源ホールディングス, 2021 年 8 月 12 日閲覧: 海外事業情報(2021 年 6 月末数値), <https://www.chikaranomoto.com/foreign>
- 株式会社ハチバン, 2021 年 8 月 12 日閲覧: 会社情報, <https://www.hachiban.co.jp/corporate/>
- ワタミ株式会社, 2021 年 8 月 12 日閲覧: 展開拠点数情報(2020 年 1 月末数値) <https://www.watami.co.jp/ir/library/recent/fy2019/202001.html>
- (プレスリリース)
- 日本フードサービス協会, 2021 年 6 月 25 日: 外食産業市場動向調査－2021(令和 3)年 5 月度結果報告－.