

日系ラーメンチェーンによる 海外での食材調達システムの構築プロセス —国境を越えた味の標準化に対する阻害要因—

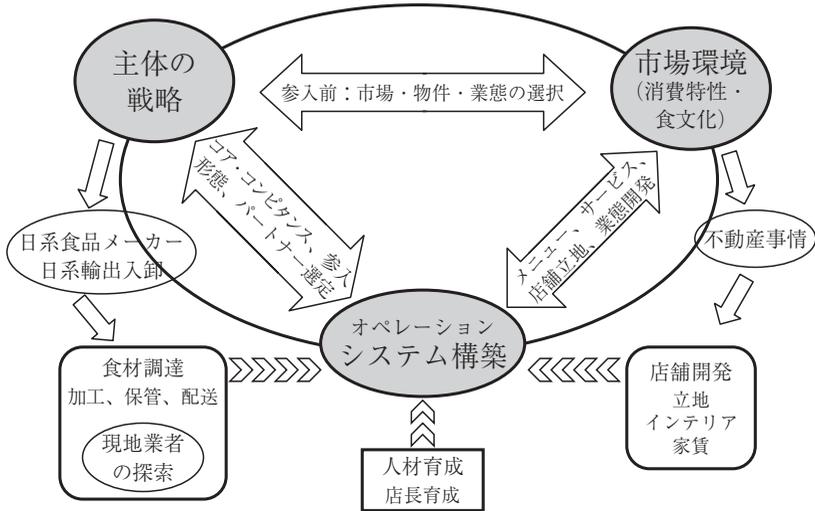
川 端 基 夫

I はじめに

近年、日本の外食チェーンの海外進出が急増している。日本食が海外で普及する現象を捉えた研究はこれまでも少なくなかったが、それらの多くは主に文化人類学的な関心すなわち食文化の海外伝播研究の一環として進められてきたものであった（荒川 2000、石毛ほか 1985、河合 2006、呉・合田 2001、浜本・園田 2007など）。それらの研究においては、特定の料理や味が如何にして海外の消費者に受容され、いかにして普及していったのかに焦点が当てられてきたが、そこで取り上げられる日本料理店は基本的には店舗数が少ない個人経営のものがほとんどであった。

一方で、近年注目されている外食チェーンの海外進出は、このような日本食の海外普及とは別の視点から捉える必要がある。まず、外食チェーンの国際化は、流通業の国際研究の枠組みの中で捉えられねばならない。また、外食チェーンは多店舗展開を旨とする企業であることから、提供する料理（メニュー）や味が市場に受容されるかどうかという問題以前に、多店舗展開が可能となる標準化されたシステムの構築を、海外で如何に実現（移転）するのかが大きな課題となる。これまでの研究を見てみると、前者の流通研究の視点から捉えた研究は若干みられたものの（川端 2002、2008a、2008b、2009、2010、佐藤 2007など）、後者のチェーンオペレーションのためのシス

図：外食グローバル化の分析フレーム



テム構築に光を当てた研究は皆無といえる。

このような状況を踏まえ、拙著（2013）では、外食企業が海外で構築すべきシステム面に着目し、図のごとく、外食グローバル化のダイナミズムをオペレーション・システムの構築の観点から分析するフレームを提起した。このオペレーション・システムとは、①食材調達・加工・配送システム、②店舗開発システム、③人材育成システムという3つのサブシステムからなるものであり、拙著（2013）では日系外食チェーンの実態を踏まえながら、そのサブシステム構築に際しての課題を指摘した。とはいえ、紙数の関係から各サブシステムの構築プロセスとその実態、あるいはシステム構築の阻害要因については十分には述べられなかった。

そこで本稿では、図に示された3つのサブシステムのうち、とくに①の現地での食材調達システムをどのように実現しているのかについて、ラーメンチェーンを例にその実態を見てみたい。それにより、システム構築の鍵を明らかにすると共に、国境を越えた味の標準化においてどのような阻害要因が存在しているのかについても検討したい。

II 外食チェーンの海外進出と味の標準化

1. 分析対象

外食チェーンにも多様なものがあるが、居酒屋チェーンのように多様なメニューを有するチェーンでは、食材調達も複雑化して分析が難しくなる。そこで、企業ブランドを象徴する看板メニューや味が明確なチェーン、すなわち看板メニューや味の決め手となる食材、ここではそれを「コア食材」と呼ぶ（川端 2013）が、それが限定されている外食チェーンに光をあてる方が分析が容易になると考えられる。具体的には、ラーメンチェーン、牛丼チェーン、ハンバーガーチェーンなどがそれに該当すると考えられる。

このようなチェーンが海外市場に進出する場合は、まずは企業ブランドを象徴する看板メニューの「味」を海外でどのように再現（標準化）するのか、そしてまたその「味」のレシピや製法をどのように秘匿するのが問題となる。それは、メニューや味の決め手となる「コア食材」の品質を確保し、それを安定的に調達しつつレシピの秘匿を守るシステムをどのように構築するのかという問題でもある。

ここでは、このうち近年多くの企業が積極的に海外進出を行っているラーメンチェーンに焦点を絞り、各企業が海外で「コア食材」の調達システムの構築をどのように行ってきたのかについて、そのプロセスと課題（阻害要因）を明らかにしたい。本稿では、重光産業（味千ラーメン）、グロービートジャパン（らあめん花月嵐）、力の源カンパニー（博多一風堂）のケースをとりあげる。

2. コア食材の調達システム構築と阻害要因

ラーメンの味は、基本的にスープの味と麺が規定することから、これに関わる食材がコア食材といえる。海外進出に際してもスープと麺を日本と大きく変えることは難しいため、海外でコア食材をどのように安定的に調達するのかが、看板メニューであるラーメンのスープの味と麺を標準化（再現）で

きるかどうかのカギを握っている（これは国内で広域的チェーン展開を行う場合も同じである）。

海外でのコア食材の調達という課題を最も手早く解決する方法は、スープと麺を日本から海外に輸出することであろう。しかしこの手法には、輸送費、関税、相手国の食品規制、スープや麺の品質保持といった問題がある。すなわち、それらに要するコストが現地での販売価格（価格競争力）を大きく押し上げたり、利益を低下させる可能性が高いのである。また、2011年に生じた福島原発事故の際に日本からの食品輸出が出来なくなったように、輸出という手法は大きなリスクも含んでいる。

一方、コア食材を現地で生産する場合はどうであろうか。この場合は、日本と同様の品質や味の確保が可能な現地生産体制（供給システム）をどのように構築するのか（現地の協力企業の探索も含む）という問題のみならず、何より現地でのレシピの漏洩という大きなリスクをどのように回避するのが問題となる。

では、これまで海外に進出した外食企業は、このような問題にどのように対処してきたのであろうか。以下では、重光産業とグロービートジャパンを例に、内製化によるシステム構築のプロセスと外製化＝アウトソーシング化によるシステム構築のプロセスを見ていきたい。また、力の源カンパニーを例に、現地でのシステム構築を阻害する要因についても考えてみたい。

Ⅲ ケース分析

1. 重光産業（味千ラーメン）のケース：内製化による調達システム構築

（1）スープの標準化と現地化

重光産業は（本社：熊本市）、「味千ラーメン」を中国の639店舗を筆頭に海外12の国・地域に713店舗（2012年10月末）を展開している外食チェーン企業である。海外では市場ごとに現地化された多彩なラーメンとサイドメニューを提供しているが、その基本となるスープと麺についてはグローバルな標準化を達成している。重光産業では、同社が開発した「千味油」と呼ばれる調

味油で味付けされた独特のトンコツスープが同社のブランドを象徴するものとなっている。このようなトンコツラーメンは、九州地域のラーメンの一種（「熊本トンコツ」と呼ばれる）であり日本では一般的なものではなかったが、このトンコツスープの味を海外でも正確に再現するために、日本で生産したスープを各国に輸出することで1994年に初の海外進出（台湾）を実現した。その後、同社の海外事業はアジア一円および北米、豪州に拡大していくが、いずれの市場にもスープを日本から輸出することで味の標準化を保持していた。

しかし、中国大陸では店舗数が急増したことで現地生産への転換を迫られた。そこで、300店舗に迫ろうとしていた2007年に、初めての海外スープ工場（領先食品（上海）發展有限公司）を上海に建設し、現地生産へと転換する¹⁾。この工場は香港の合弁会社である味千（中国）控股有限公司の100%子会社であったが、工場長は日本人であり、オペレーションに関しては日本が実質的な権限を持ち品質管理を行うと同時に製法に関する情報漏洩を防いでいる。

また、2010年頃からは、他地域でもスープの現地化が進んだ。東南アジアの店舗にはタイにある協力工場から、北米（アメリカとカナダ）の店舗にはアメリカにある協力工場から、濃縮スープを供給するようになったのである。この結果、日本からスープを輸出している地域は、現在では香港とシンガポールのみにとどまっている。

ただし、スープの味の決め手となる「千味油」は現在でも日本からすべての海外市場に向けて輸出している。したがって、この千味油が現地生産のスープを日本と同じ味にするカギになると同時に、海外でのレシピ漏洩を防ぐ手

1) トンコツスープの原料は山東省泰安京日丸善食品工業有限公司が生産し、上海の西蓋米食品（上海）有限公司に送られ、調味料、増粘剤、香料が添加されて濃縮液にされた後、領先食品（上海）發展有限公司に送られて最終的な加工が施され、各店舗に濃縮状態で配送される。また、日系企業である荏原食品（上海）有限公司も、領先食品（上海）發展有限公司に濃縮骨スープを供給しているとされる。（東方ネット、2011年8月2日付）

段となっており、いわば日本側のガバナンスの砦となっている。この結果、同社のラーメンスープの味は、アジアと北米・豪州地域（12カ国に進出）で標準化されたものとなっている。

（2）麺の標準化と現地化

一方、ラーメンにとっては、麺も重要なコア食材である。重光産業の経営者はもともと製麺業を営んでいた経験を持つため、麺に対するこだわりは非常に強かった。初めての海外市場であった台湾進出（1994年）も、パートナーが製麺業者であったことが進出要因の1つとなっており、スープは輸出したものの、麺はパートナー企業が現地で生産したものを使用した。したがって、1995年に香港の外食事業家（鄭威濤＝リッキー・チェン氏）から香港での出店のオファーが来た際には、香港で麺をどのように調達するのかが問題となった。というのも、香港では店舗の賃料コストが非常に高いため、日本から麺（半乾燥麺）を輸出すると、コストが高くなって採算が合わなくなったからである²⁾。

そのような中、たまたま日本向けの製麺ビジネスを中国で行うことを希望する人物（潘慰＝デイシー・ブーン女史）が香港から現れたため、1996年に彼女と中国の深センで製麺工場を合併で立ち上げて、そこで生産した生麺を使って香港の出店を進めることとなった。このように、重光産業は海外で麺の供給を行う体制を確立し、日本から輸出したスープと現地生産の麺で、日本の味千ラーメンの味を再現する見通しが立ったことから香港市場への進出に踏み切ったのである³⁾。逆にいうなら、製麺の体制が整わなければ香港進

2) 輸送コストを単純に価格に上乗せすると、ラーメンは1杯1,000円前後になってしまったとされる（重光 2010、p. 77）。

3) もともと重光産業の創業者（重光孝治氏）は、製麺企業を経営した経験があったことから、同社は高い製麺技術を有していた。1995年に香港から後に中国側のパートナーとなる食品貿易会社の経営者であった潘慰氏（デイシー・ブーン女史）が経済視察団の一員として熊本に来た際、同社の製麺ラインに興味を持ったことが、深センでの製麺事業が始まるきっかけであったとされる（ヒヤリングおよび重光 2010、p. 79）。香港進出の経緯については、川端（2010）の第8章も参照のこと。

出は出来なかったといえるし、その後の中国大陸への進出も出来なかったのである。

とはいえ、当初は香港での店舗数が少なく生産量的に採算がとれなかったことから、同社は味千ブランドの袋詰めインスタント麺（半乾燥麺）を製造販売するようになった。この麺は、現在では香港内の多くのスーパーで販売されており、味千ブランドを消費者に広める有力なツールとなって、店舗との相乗効果を上げている。

その後、2003年になると同社はタイに製麺工場を建設してタイ国内に生麺を供給するようになり、2006年にはアメリカのロサンゼルスにも製麺工場を建設してアメリカ国内に生麺を供給するようになる⁴⁾。ただし、生麺は2週間しか日持ちがしないため、製麺所の供給圏の店舗に限定されており、周辺国にも輸出はされていない。それゆえ、2011年にはシンガポールのセントラルキッチン内にも製麺機が置かれるようになり、さらに2012年にはカナダでも製麺事業が開始されている。また、中国大陸には大規模なセントラルキッチンが数カ所あり、そこでも製麺が行われ周辺地域の店舗に供給されている。なお、店舗数が少ないフィリピン、インドネシア、マレーシア、オーストラリア、韓国などは中国の深セン工場から半乾燥麺（賞味期限が約1ヶ月）が供給されている。

以上のことから、ラーメンチェーンの海外進出にとっては、スープと麺の調達（供給）体制の構築の成否がカギを握っていることが分かるのである。

2. グロービートジャパン（らあめん花月嵐）のケース：アウトソーシング化による調達システム構築

（1）台湾での食材調達システム構築

重光産業は多くの海外市場でのスープと麺の自社生産にこだわってきたが、一方で海外においてスープと麺の製造をアウトソーシング化することにより

4) ロサンゼルスの工場は製麺に加えて調味料やたれ類の製造機能が加わる予定とされる（2012年11月末本社問い合わせ）。

コア食材の調達システムを構築したケースも見られる。その例が、台湾でラーメンチェーンの「らあめん花月嵐」を展開するグロービートジャパン（本社：東京都）である。

同社が台湾での店舗展開に際して、アウトソーシング化という手法を模索したきっかけは、2005年から4年間行ったアメリカのロサンゼルス出店事業（店舗名「ちゃぶ屋」）における経験があった。この事業は、同社と現地日本人、日本の食品メーカーとの3者合弁事業であり、アメリカの消費者の嗜好を強く意識して、ラーメンも提供するお洒落な日本料理店業態を新たに開発することがめざされた。しかし、結果的には思うような成果を出せずに2008年に撤退している。その要因は、メニューや味をローカライズし過ぎたことや、メニュー開発や食材調達から店舗開発などをすべて自力でやろうとして無理をしたことであり、その結果、日本で培った同社のノウハウ（優位性）を十分に生かし切れなかったことがあったとされる⁵⁾。

このアメリカ事業での経験を踏まえて、2006年に台湾進出を計画した際には、自分達が得意とするラーメンの商品開発とそのオペレーションに集中し、同社が有するノウハウ上の強みを十分に生かす方向がめざされた。そのために、アウトソーシング化が可能な部分は極力外部化する努力もなされた。その結果、以下のような手法が採られた。

①投資リスクや出店開発の労力を減らすため、現地のコネクションを利用して有力な現地フランチャイジー⁶⁾を探し、フランチャイズ方式で進出した。

②日本で取引がある調味料メーカー⁷⁾の台湾法人を現地での食材調達のハブと位置づけ、その企業からスープを調達すると共に、その企業のネットワーク網を活用して他の食材供給企業やロジスティクス企業などを紹介してもらった。

5) 2012年10月に行った同社海外営業部長の石井孝典氏へのヒヤリングによる。

6) 台湾のフランチャイジーは、衛生陶器会社 HCG の飲食子会社である「晶旺（ジンワン）餐飲股份有限公司」社である。

7) この企業の日本本社は、畜産系エキスを原料とした天然調味料のトップメーカーで、とくに業務用ラーメンスープの生産では大手の1つとなっている。

この戦略転換により、現地での店舗開発や人材開発のシステム構築は、①の現地フランチャイジーのノウハウを利用することで自社の負担を大幅に軽減でき、また現地での食材調達システムの構築は、②の日系食品メーカーのネットワークにより効率的に構築できたとされる。台湾事業は、2007年12月の1号店開店から2012年11月現在までの5年間で10店舗にまで拡大しており、現地の人気店として順調に発展しつつある。

(2) タイでの食材調達システム構築

この台湾での経験を生かして、同社は2010年にはタイに進出した。タイ事業は、現地の有力流通業であるセントラルからのオファーを受けてフランチャイズ方式で進出した⁸⁾。業態は現地側からの要望で「ちゃぶ屋とんこつらぁ麺」となっており、2012年11月現在では10店舗までに拡大している⁹⁾。

タイの食材調達の実態をみると、スープやメンマ、タレ類は日本からの輸出となっているが、これらは将来的には現地化する予定とされる。もう1つのコア食材である麺は、日本で取引のある総合社社のネットワークや情報網を使って探した現地の食品企業に依頼して生産する体制を整えた。その他、タレの一部は現地の日系食品メーカーから調達している。

以上のように、重光産業とグロービートジャパンは異なる戦略で海外事業を成長させてきたが、それは海外進出の時期の違いも反映している。重光産業が進出を開始した時期は、日本の食品メーカーがまだ十分に海外に出てい

-
- 8) セントラルは、百貨店やショッピングセンターの運営、衣料品製造などを本業とする流通グループであるが、その子会社のセントラル・レストラン・グループ (CRG) は海外の外食チェーンの法人フランチャイジーとして、KFC、ピザハット、アンティ・アンズ、コールドストーン、バスキン・ロビンスなどの展開を行ってきた。しかし、近年ではタイの日本食ブームを睨んで、日系外食チェーンとのフランチャイズ契約を次々と結んでいる。同社が展開する日系外食チェーンには、大戸屋 (2005年～、2011年買収)、ピアドパ (2006年～)、ペッパーランチ (2007年～)、ちゃぶ屋とんこつらぁ麺 (2010年～)、吉野家 (2010年～)、それとミスタードーナツ (1978年～、米国との契約) がある。
- 9) セントラル・レストラン・グループの幹部が関西のラーメンを食べ歩いた際に、梅田にある同社の「ちゃぶ屋とんこつらぁ麺」を気に入り、直接オファーしてきたとされる。

なかったため、自力で調達体制を構築する必要があった。しかし、近年では多くの日系食品メーカーがアジアに工場を持ちつつあることから、現地での食材調達システムを取り巻く環境が変わりつつあることを示している。

その意味では、日本食品メーカーの海外工場が外食チェーンの重要なインフラとして機能していることが理解できると共に、今後の外食国際化を促進させる鍵となっていることも分かる。

3. 力の源カンパニーのケース：中国での阻害要因

(1) 海外でのリスクヘッジとは

一般的に、新興市場では安全で質の高い原材料や食材が安定的に入手することが非常に困難であるし、また現地化すると味のレシピが漏洩してしまうリスクも大きくなる。重光産業が自社生産にこだわった理由も、グロービートジャパンが日本で取引関係がある日系企業をハブとした日系のネットワークを使ってアウトソーシング体制を構築した理由も、いわば新興市場が抱えるリスクに対するヘッジであったといえる。

たとえば、重光産業の海外のスープ工場（上海）や麺工場（深セン）では、日本人を工場長（責任者）として配置している。これはいうまでもなく、製品の品質管理を厳格に行うことや、製法ノウハウの漏洩を防ぐためであるが、中国では工場に納められる原材料の品質チェックについても日本人が責任を持たないと難しいとされる。

この状況は、台湾やタイにおいても程度の差こそあれ同じである。グロービートジャパンが、信頼できる日系食品メーカーのネットワークを柱に台湾やタイでのアウトソーシング体制を整えたことも、何より安全で確かな品質の食材の入手に際して、原材料や商品の品質管理体制が整った日系企業への依存が不可欠であることを示すものといえよう。また、日系企業同士なら、微妙な味の調整や摺り合わせもやりやすい。たとえば、「もう少しコクを出して欲しい」「もっとあっさりした味にして欲しい」などといった、日本人独特の表現がそのまま通用するからである。さらには、レシピの漏洩や不正

といった企業倫理に対する感覚も共有しやすい。

このように、海外での食材調達システム構築に際しては、現地で信頼できる食品加工業者や卸売業者を確保できるかどうかのカギを握るが、その確保の成否こそが海外進出そのものを左右すると言って過言では無かろう。もちろん、この2社もさまざまな苦勞の末に現在のシステムを構築したのであるが、実際にはシステム構築のプロセスでどのような困難が生じたのであろうか。次に中国での実態をみてみたい。

(2) 力の源カンパニー¹⁰⁾の上海での経験

中国の上海で2004年から2007年にかけてラーメンチェーン「78（チーパー）一番ラーメン」（後に「享食78」に変更）を展開した経験を持つ、力の源カンパニー（本社：福岡市）社長の河原成美は自著（2007）の中で、中国での食材調達問題に関して非常に興味深い経験を紹介している。表は、同書の記述を基に、同社がコア食材の調達に際して経験した問題とそれへの対処を整理したものである。

この表から分かることは、中国での品質の確かな食材入手の難しさである。河原は以下のようにも述べている。

「そもそも中国には、外資企業の信頼に応えられるだけの設備や能力を持った食品加工業者は、数えるほどしか存在しない。卸業者の管理能力も不十分で、食品配送の技術も低く、こうした飲食店を支える周辺事業が未発達なことも、チェーン展開を難しくしている大きな要因となっている。」（同書、pp. 225-226）としている。

また、食品の鮮度や安全性についても問題が多いとしている。「まず、新

10) 同社は、日本国内で「博多一風堂」チェーンを展開する企業である。2003年に上海で「小南国」をチェーン展開する現地の外食企業と合弁企業（40%）を立ち上げ、2004年2月から2005年にかけて計8店を出店したが、合弁先との意見の相違などから2005年に技術提携を解消し2007年に資本関係も精算して撤退した。なお、同社は中国からは撤退したものの2008年3月にはニューヨークに、2009年12月にはシンガポールに、2011年1月にはソウルに進出し国際化を進めている。

表：中国（上海）での食材調達システム構築の阻害要因とそれへの対処：力の源カンパニーのケース

	阻害要因	対処法
水	・水道水の硬度が高くスープ採取や製麺に不適	5種類の浄水装置を組み合わせ、純粋化した後にミネラルを添加し軟水に（半年を要する）
製麺	・小麦粉の品質の低さ（納入業者の品質管理の悪さ、異物混入）	モンゴルの業者への取引変更をカードに納入業者の改善を実現
	・かん水が入手できない	日系の食品会社に依頼して造る
	・かん水が使用できない（法的規制）	塩を添加することで食品として認可をとる
スープ採取	・豚骨（頭部）の品質の悪さ（腐敗品の混入）	業者変更を5回、産地を指定、冷凍倉庫で保管
	・豚骨（頭部）のサイズのばらつき	サイズを1個1.8～2.2キロに指定し、規格外は伝票に記載させなくする（安定までに2年を要する）
豚肉	・餃子用挽肉の品質の悪さ（腐敗肉の混入）	品質が分かる正肉で納品させて自社でミンチ化
醤油	・醤油の製産業者が日本企業との合弁を解消したことで品質が低下	山東省の業者を探して取引変更
塩	・ミネラル分が添加されている	添加前の岩塩を入手

出所) 河原成美 (2007) 『一風堂 ドラゴンに挑む!』 柴田書店、pp. 57-70 の記述を筆者整理。

鮮な食材が手に入らない。あったとしても輸送業者や卸業者の管理が悪く、鮮度が落ちてしまっているのが常だ。食中毒は企業の存続を揺るがす重大問題だが、上海ではとくに夏になると食中毒が頻発する。……（略）……化学的な意味での安全の確保も難しい。仕入れている加工食品が法律の枠内で製造されているか、野菜の農薬使用基準は適正か、などは常にチェックをする体制が必要だ。」（同書、p. 226）

さらに、「満足のいく食材に出会えたとしても、それらが安定的に供給される保証はない。知識と技術を持った仕入れ担当者の役割は大きく、また納入業者との罰則を含めたルールづくりも大切になってくるだろう。」（同書、p. 226）ともしている。

以上のようなことは、中国の特殊事情と言うよりも新興国市場に共通した課題だといえよう。

IV 味の標準化に対する食文化・食習慣的な阻害要因

冒頭でも述べたごとく、これまでの食の国際化研究は、文化論的な視点からの食の受容問題が中心であったことから、本稿では外食チェーンの進出を食文化的な側面からではなく、システム構築の側面から捉え直し、食材調達システムの構築実態と海外進出との関係を明らかにしてきた。しかし、コア食材の確保などによって日本と同じ味を再現できたとしても、それが現地の消費者にそのまま受容されるとは限らない。コア食材の調達システム構築は、いわば味の標準化を海外市場で成立させる基礎条件であるが、そのシステムを基にしつつ食文化に対応して味の修正を行う必要もある。

そこで、本章ではこの食文化の違いによる味の修正問題について、各社がどのような対応をしてきたのかを見てみたい。

1. 重光産業の台湾での修正問題

既述のごとく、重光産業が初めて進出した海外市場は台湾であったが、結果的には成功しなかった。その要因は、現地の合弁パートナー側によって過剰な現地適応化が行われ、看板メニューであるラーメンの味が保てなかったことである。当初こそ、日本本部からの指導に従った正しい調理法が守られていたが、その後、現地パートナーに運営を任せると、現地側が台湾の消費者の嗜好に合わせてスープを薄めたり味を変えたりすると共に、調理の手を抜いたり、あるいは勝手に新しいメニューを加えたりしていたのである。その結果、店舗こそ12店舗にまで拡大したものの、日本本社は味千ラーメンのブランド性が保てないと判断して1998年に合弁を解除し閉店する決断をしたとされる（2007年9月の本社でのヒヤリング）。

一般に、中国の華南地域や香港、台湾の消費者は、日本のラーメンの味や醤油の味を非常に塩辛く感じる。したがって、店頭で「スープを薄めて欲し

い」 というリクエストを受けることも少なくないとされる。また、麺についてもコシを重んじる日本人好みの茹で具合は、中国人には硬く感じられる。重光産業の最初の台湾パートナーは、台湾消費者の求めに応じてスープを薄め、麺もやわらかく茹でていたのであった。しかし、スープの味と麺の形状（スープの絡み具合）や麺の食感（茹で具合）とのバランスは、ラーメンの味にとっては極めて重要な要素である。それは、ラーメンチェーンにとっては自社のブランド性を体現するものでもある。それゆえ、現地の消費者にどこまで合わせるのかという問題は、海外に進出するラーメンチェーンが等しく抱える課題といえよう。

重光産業は、台湾のパートナーに何度も改善を申し入れたが、台湾側が60%を所有している合弁事業であったことから聞き入れられなかったため撤退に至ったとされる（重光 2010、pp. 66-69）。

この経験を踏まえて、重光産業では、以後はスープや麺の標準化にこだわるようになる。また、「千味油」と呼ばれるラーメンの味の決め手となるオリジナル調味料を日本から一元的に輸出して、海外での味の管理を厳格に行うようになっていった。

2. グロービートジャパンの台湾とタイでの修正問題

グロービートジャパンも、台湾に進出した際に、塩辛さをどう調整するのかという問題に直面した。同社のラーメンは、特性のタレをスープで割る方式であるため、タレとスープの比率を調整してやや薄くしたが、それでも日本の味を保つために台湾人にとっては塩辛目のものになっている。それは、薄めすぎる（修正しすぎる）と現地のラーメンと同じになって、日本らしさが出せないためでもある。そこで、店内では客の要望があればスープを足して薄めるサービスを行うことで、この問題に対処することとした。

とはいえ、進出当初こそ、薄めて欲しいというリクエストが多かったものの、現在では塩辛いというクレームは無くなり、スープを足して欲しいというリクエストもほとんど無いという（2012年10月の本社ヒヤリング）。これ

は、台湾の消費者が日本のラーメンの味に慣れてきたことと、この塩辛さこそが日本の本物のラーメンであるという認識を共有し始めたからだと推察できる。このケースは、企業ブランドを体現する基本的な味の標準化路線は崩さずに、店内で個別の客のリクエストに応じる柔軟な対応をとったことが功を奏したケースであるといえよう。市場は常に変化し続けるものであるので、味に対しても参入時の市場に安易に迎合しないことも重要であることを示している。日本のラーメンらしさを保つことが、最終的には競争優位を発揮するともいえよう。

同社はタイにも進出しているが、タイでは味の修正は行わず日本と同じにしているが、特に顧客からのクレームはないとされる。ただし、タイでは「量が多すぎるので減らして欲しい」というリクエストが多く来るとされる。タイ人は食事の回数が多く、1回の食事量が少ない。また、小腹を満たすために麺類を食べる人も多いため、日本のラーメンの標準的な量は多すぎると感じるようである。そこで、同社では「Small Size (小盛)」と「Regular Size (並)」の2種類を提供するよう量の修正を行った。注文は、小盛が4割程度を占めるとされており、好評を得ている¹¹⁾。

3. 力の源カンパニーの中国での創造開発

重光産業の標準化を重視したシステム構築、グロービートジャパンの柔軟な適応化を取り込んだシステム構築に対して、力の源カンパニーのシステム構築はいわば創造開発型であった。同社は、上海において、中国人にも日本人にも好まれる新しいラーメンの開発をめざしたからである。同社は、他のラーメンチェーンのように、スープや麺を日本から持ち込むのではなく、あくまで現地ですべての原材料・食材を用いて新しいスープと麺を創ろうとした。したがって、日本で展開する「博多一風堂」の味の標準化は考えていなかった。それは、「博多一風堂」という日本での店舗ブランドを使用せず、

11) タイで最大の店舗数を誇る日系ラーメンチェーンのハチバンラーメンでは、特に小盛サイズは設定していないが標準の量を減らしている。

「78一番ラーメン」という上海独自の店舗ブランドを使用したことから理解できよう。

この戦略の背景には、中国大陸でのビジネスの可能性の大きさを睨んで、多くの中国人に受け入れられる日本式ラーメンを開発したいという思いが強くあったようである（河原 2007、pp. 90-91）。河原は「ラーメンを軸に据えた、しかし日本にはない業態を開発し、中国の大衆の心をつかむことができれば、中国全土への店舗展開が可能かも知れない。」（同書、p. 96）と思ったと述べている。

同社が行った修正は、上海においても日本のラーメンスープは塩辛いと感じる人が多いため、塩分を抑え、さらにスープの表面に油脂分が浮くことを嫌う中国人の嗜好にも合わせて油の使用量も極力控えるというものであった。中国での伝統的な湯麺のスープは、鶏ガラから採ったあっさりとした透明な薄味のスープであることから、日式的ラーメンにも薄味やあっさり感を求める消費者が多いと判断したのである（同書、pp. 90-92）。

結局、同社の上海進出は、店舗開発のまずさによる収益低迷や合弁先との方針の食い違いから成功しなかったが、看板メニューであるラーメンの味は日本人にも中国人にも好評を得ていたとされる。

V 結びにかえて

本稿では、川端（2013）で提起した外食グローバル化のフレームにしたがって、ラーメンチェーン3社が海外で行った食材調達システムの構築実態を明らかにした。それは、換言すれば、日本の味の標準化と適応化あるいは創造開発を実現するシステム構築でもあった。

この食材調達システムは、食のサプライチェーンに他ならない。それには多様な阻害要因も存在することが明らかとなったが、一方で、海外の日系食品メーカーの生産拠点が果たす役割が非常に大きいことも明らかとなった。

本稿ではラーメンチェーンの食材調達システムに焦点があてられたが、今後は他の業種の実態も解明していきたい。また、食材調達システムだけでな

く、冒頭の図（分析フレーム）で示した店舗開発システムや人材育成システムの実態解明にも取り組みたい。

（筆者は関西学院大学商学部教授）

[付記] 本研究は、科学研究費補助金（基盤（C）「外食企業のグローバルダイナミズムの研究—食文化論を超えて—」研究課題番号23530557、2011～2013年度）、および勸業アジア太平洋研究所のプロジェクト研究「日本企業立地先としての東アジア」（研究代表：鈴木洋太郎）の研究費を使用した成果の一部である。

文献

- 荒川正也（2000）「食と経済のグローバル化」（河合利光編『比較食文化論：文化人類学の視点から』建帛社、pp. 120-140、所収）。
- 石毛直道・小山修三・山口昌伴・栄久庵祥二（1985）『ロスアンジェルスのレストラン—その文化人類学的研究—』ドメス出版。
- 河合利光編（2006）『食からの異文化理解』時潮社
- 川端基夫（2002）「日系外食産業の海外進出」研究紀要（アサヒビール学術振興財団）、15号、pp. 69-74。
- 川端基夫（2008a）「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、466号、pp. 4-13。
- 川端基夫（2008b）「増大する日本の外食チェーンの海外進出」流通とシステム、135号、pp. 72-78。
- 川端基夫（2009）「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、第2章、pp. 41-59 所収）。
- 川端基夫（2010）『日本企業の国際フランチャイジング—新興市場戦略としての可能性と課題—』新評論。
- 川端基夫（2013）「外食グローバル化のダイナミズム：日系外食チェーンのアジア進出を例に」流通研究（日本商業学会）、14(4)、印刷中。
- 呉・合田（2001）「シンガポールにおける寿司の受容：寿司のグローバルイゼーションとローカライゼーションをめぐって」東南アジア研究、39(2)、pp. 258-274。
- 佐藤康一郎（2007）「日本の外食企業の中国進出」専修経営研究年報、32号、pp. 13-30。
- 浜本篤史・園田茂人（2007）「現代中国における日本食伝播の歴史と力学—北京の日本料理店経営者を対象にしたインタビューから—」『アジア太平洋討究』（早稲田大学アジア太平洋センター）No. 9（March 2007）、pp. 1-20。