

## 調査報告 2

# 株式会社力の源カンパニー（一風堂）のマレーシア展開

中村学園大学 流通科学部

浅岡 柚美

### 1. はじめに

製造業におけるグローバル化を迫るよう、内需産業型であるサービス産業においても、その動きが始まっている。本稿がテーマとする外食産業でも小売業などと同様に海外展開が急ピッチで進行している。

福岡市に本社がある企業に限っても、株式会社プレナス（やよい軒、MK レストラン）、株式会社力の源カンパニー（一風堂）、株式会社

ウインズジャパン（博多一幸舎）、ロイヤルホールディングス株式会社（ロイヤルホスト、てんや）、株式会社やまや食工房（もつ鍋やまや、博多天ぷらやまみ、龍）、株式会社ウエスト、JR九州フードサービス株式会社（うまや）、トリゼンフーズ株式会社（博多華味鳥）、株式会社一蘭、串揚げ串匠、株式会社ピエトロ（アンジェロピエトロ<sup>1</sup>）、有限会社肉のやしま（焼鳥八兵衛）などが海外に出店している（図表1）。

図表 1 福岡市に本社のある外食産業のグローバル展開例

	海外店舗数	アジア								欧米・オーストラリア
		中国	香港	台湾	韓国	シンガポール	マレーシア	タイ	その他	
やよい軒	127			1		5		120		1
一風堂	46	14	7 <sup>2</sup>	7	3	4	3	1	2	5
博多一幸舎	22	3	1	2		3			12	1
ロイヤルホスト	15			15						
てんや	7							4	3	
もつ鍋 やまや	4				3					1
ウエスト	3				1					2
うまや	3	3								
MK レストラン	2					2				
博多華味鳥	2	1		1						
やまみ	2			2						
龍	1	1								
一蘭	1		1							
串匠	1								1	
ピエトロ	1									1
八兵衛	1			1						
合計	235	21	8	29	7	14	3	125	18	10

出所：各社 HP、有価証券報告書から筆者作成（2014年11月1日確認）

- 1 店舗移転準備のため2014年8月31日に一時閉鎖。2015年春のオープンを予定。
- 2 「GOGYO HK」1店舗を含む。

その背景には、わが国の外食産業の市場規模の縮小がある。1998（平成10）年のピーク時には32.9兆円<sup>3</sup>であったが、2009（平成21）年からは30兆円を割り込んでいる（図表2）。その一方でアジア諸国での市場は拡大している。たとえば、台湾での外食産業の売上高は2001年の261,377百万台湾元から2010年では344,700百万台湾元へ、インドネシアのレストラン業界の市場規模は2006年の92,421百万ルピアから2010年の154,887百万ルピアへと伸長を見せている（JETRO, 2011）。

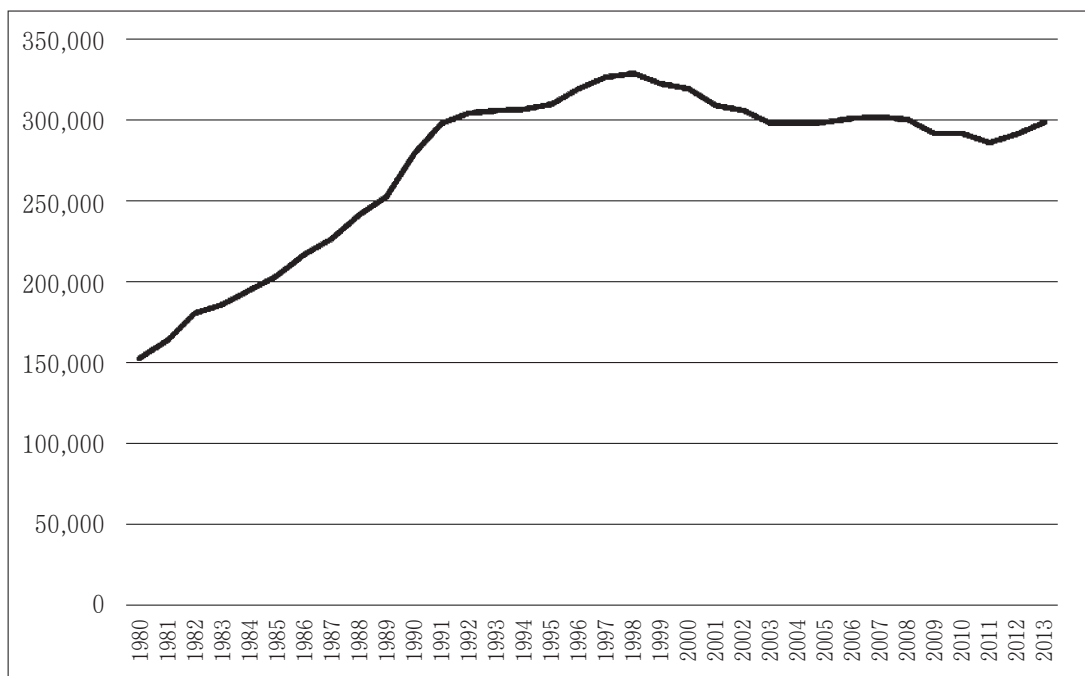
本稿では、外食産業のグローバル展開事例として株式会社力の源カンパニー（以下、一風堂）のマレーシア展開について報告を行う。2014年8月に中村学園大学流通科学研究所が実施した

研究調査でマレーシア、クアラルンプールの同店を訪問した。

## 2. マレーシアの外食産業の概況

マレーシアは2012年度に1人当たり名目GDPが10,058米ドルとなり10,000米ドルを突破した。世界銀行の分類によれば「Upper middle income（高位中所得国）」に位置づけられる<sup>4</sup>。2010年から2014年までの実質GDPの平均成長率5.7%<sup>5</sup>を反映し、可処分所得は2010年の127,136.8百万米ドルから2014年には184,155.9米ドル<sup>6</sup>に、食料支出は2010年の24,630.0百万米ドルから2014年には34,055.2百万米ドルへと上昇している（EUROMONITOR INTERNATIONAL）。

図表2 わが国の外食産業の市場規模（単位：億円）



出所：公益財団法人 食の安全・安心財団の資料から作成

3 料理品小売業を含む。

4 世界銀行は1人当たり gross national income (GNI) により、Low income（低所得国、1,035米ドル以下）、Lower middle income（低位中所得国、1,036～4,085米ドル）、Upper middle income（高位中所得国、4,086から12,615米ドル）、High income（高所得国、12,616米ドル以上）に分類している。

5 2010年7.2%、2011年5.1%、2012年5.6%、2013年4.7%、2014年5.6%。

6 国民一人当たりの可処分所得は日本円で約60万円。

JETRO（2011）によれば、近年、クアラルンプールやその近隣のスランゴール州への都市部に人口、特に若者が集中し、これらの都市生活者や観光客が頻繁に外食する傾向にあること、また、新しいショッピングモールやハイパーマーケットの建設ラッシュが外食産業の成長を牽引していることから2004年から2009年の間に同国の外食産業の店舗数は23,800店から28,600店へ（年平均成長率は3.7%）、名目売上高は158億リングギから234億リングギ（同成長率8.2%）へと拡大している。

マレー語には「スダッ・マカン（ご飯食べた）?」「スダッ（食べた）!」と、親しい相手の健康を気遣うあいさつがある（八幡谷, 2013）。マレーシアはマレー系、中国系、インド系の人々が共生する国でありイギリスの植民地でもあったため、それぞれの国をルーツとする料理に、そこから派生した料理が加わり、非常に豊かな食文化を持っている。現地に居住する日本人はマレーシアの料理の特色として「元来、生物を食さないとされていたが、最近ではサラダや寿司が好まれている。クアラルンプールの中心部では回転寿司のチェーン店も増加している。香辛料と砂糖を多用し、味は甘辛く刺激が強いが、塩分は控えめである。オレンジやピンク、エメラルドグリーンなどの派手な色合いを好む。」を挙げた。

人口の約67%を占めるマレー系の人々は宗教上の制約からイスラム教上合法（ハラール）な食品や料理<sup>7</sup>しか口にしないが、クアラルンプールやその周辺地域は中国系の比率が高いため、特に、この地域では自由に好きな食事を楽しんでいる印象が強い。JETRO（2011）によれば、屋台や売店、カフェやバー、レストラン、セル



図表3 クアラルンプールの和食（筆者撮影）  
上から、天ぷら、焼き魚盛り合わせ、  
鰻ロール

ブサービスカフェなどの独立した外食事業者の店舗数は外食産業全体の83%を占め、17%がファストフードやその他の食品のフランチャイズチェーンである。

クアラルンプールの代表的なショッピングモールである Suria KLCC（スリア KLCC）と Pavilion KUALA LUMPUR には2014年11月1日現在、ホームページの記載によれば前者には<sup>8</sup>フードコート2、カフェ13店舗、ファストフード5店舗、レストラン20店舗が、後者には<sup>9</sup>フードコート2、カフェ27店舗、ファストフード3

7 豚肉やアルコール、これらを含む食品を口にしない。

8 Harrods Café, Starbucks Coffee, KFC, Pizza Hut, Wendy'sなどのほか、タイ、ベトナム、韓国、中国、日本料理店が入居している。

9 一風堂、北海道ラーメン山頭火、Illy, Starbucks Coffee, Subway, KFC, Pizza Hut, Capricciosa, Din Tai Fung, Tony Roma'sなどが入居している。

店舗、ダイニング52店舗、その他4店舗の外食産業が入居している<sup>10</sup>。

日系企業は、1998年に「モスバーガー」、2004年に「吉野家」がマレーシアに進出したが、両社とも現地での組織作りの問題やパートナー企業の意向、多様に混在する人種や文化への対応が大きな壁となったと見られ、両社とも現在はマレーシアから撤退している。2005年には「ビアー・ド・パパ」、2007年には「味千拉麺」、2008年には「ペッパーランチ」が進出を果たし、2011年になると「カプリチョーザ」「山頭火」「和民」「ミスタードーナツ」「牛角」「麺屋武蔵」「すき家」などが次々と出店を進めた（『月刊食堂』2012）。

マレーシア政府は経済成長の牽引役としてのサービス産業の活性化、成長を重要視しており、外資の誘致にも貢献するとして、2009年4月サービス産業の自由化を発表し、6月から外資100%による進出が可能となっている。

### 3. 株式会社力の源カンパニーの概要

同社は、1986（昭和61）年に河原成美氏により設立された。福岡市に本社を置き、現在の資本金は1億3,350万円、2013年12月末現在、正社員は234名、アルバイトは1,589名に及ぶ<sup>11</sup>。「博多 一風堂」「SHIROMARU BASE」「RAMEN EXPRESS」「こちゃ麺亭」ブランドのラーメン事業のみならず、レストラン&ベーカリー事業、後述する海外事業、飲食店の運営指導、メニュー開発指導などのコンサルティング事業、麺類（ラーメン、そば、うどん）やつゆ、スープ、だし、調味料類の製造販売事業などを営んでいる。2014年11月1日現在のグループ全体の国内店舗は105店舗を数える（図表4）。

1979（昭和54）年、河原氏はレストランバー「アフター・ザ・レイン」をオープンさせた後、1985（昭和60）年、福岡市中央区大名に「博多 一風堂」をオープンさせる。1994（平成6）年には新横浜ラーメン博物館店を、翌年には「一風堂 恵比寿店」を開店し東京進出を成功させ

図表4 株式会社力の源カンパニーの店舗

	九州	関東	関西	中国・四国	東海	その他 <sup>12</sup>	合計
一風堂 <sup>13</sup>	11	35	15	6	9	9	85
五行		1	1		1		3
行集談四朗商店 <sup>14</sup>	2						2
こちゃ麺亭			1				1
BREAD JUNCTION <sup>15</sup>	6						6
そば蔵 <sup>16</sup>		1				5	6
その他 <sup>17</sup>			1		1		2
合計	19	37	18	6	11	14	105

出所：同社HPから作成

10 テイクアウトのみの店舗は除く。

11 海外・国内グループ会社を除く。

12 北陸・甲信越、東北・北海道。

13 「一風堂」「TAO」「SHIROMARU BASE」「RAMEN EXPRESS」「NOODLE EXPRESS」「NARUMI-IPPUDO」。

14 「行集談四朗商店」「談四朗キッチン」。

15 「BREAD JUNCTION」「COLLIN'S BAKERY」。

16 「そば蔵」「そば茶屋」「蕎麦 COMBO WATANABE」。

17 「アンデルソーレ」、フードコート。

た。1999（平成11）年には大阪へ進出、2000（平成12）年にはTV東京の人気番組「TVチャンピオン」にて3連覇を達成、以後、中華麺酒屋「五行」の開店、ベーカリー事業の開始など事業の基礎を築き、現在に至っている。

同社の企業理念は「変わらないために変わり続ける」、創業の精神は「私たちは、常に新しい価値を創造していく集団でありたい。創造した価値を、人類最高のコミュニケーションの源である「笑顔」と「ありがとう」とともに世界中に伝えていく。」である。

#### 4. 海外展開の取り組み

河原（2010）、会津（2011）を参考に海外展開の取り組みについて整理を行う。

同社の海外展開は2004（平成16）年の上海での「78一番ラーメン」開業に端を発する。現地の外食産業「小南国グループ」と合弁会社を設立し、8店舗まで増やしたが、店舗運営をめぐる考え方の相違から2007（平成19）年に合弁を解消し中国から撤退した。河原氏はスタッフを育成しながら商品の品質を落とすことなく、1店1店をじっくりと出店していく経営方針であったが、パートナーは多店化のためにスピードを求めたのであった。

かねがね「世界の一風堂にしたい」「ラーメンを、寿司、天ぷらに続く日本食の代表として世界に広めたい」と思っていた河原氏は、独資、直営店での海外展開として2008（平成20）年3月、ニューヨークに「IPPUDO NY」をオープンした。当初、2001（平成13）年の出店を予定していたが、「9.11」同時多発テロが起きたためプロジェクトを一時凍結した。2005（平成17）年から再び、計画に着手し2年がかりで物件を探し、現地法人を立ち上げることができた

のは2007（平成19）年であった。ニューヨークに出店したのは「ニューヨークで評価されれば「世界の一風堂」への第一歩になる。世界におけるラーメンのステータスを上げたい」との思いがあつてのことであった。

ニューヨークの中心街に高級感あふれる店を構え、商品、内装、サービスを国内店で培ってきたノウハウを投入し、延べ床面積約330㎡、82の客席数に6名の駐在員を配置した。アメリカ人は時間をかけて食事をとる傾向があるため、ラーメンダイニングスタイルでラーメン以外の一品料理や日本酒、焼酎なども楽しめるフルサービスのレストランスタイルとし、一品料理は月替りやシーズン限定の料理などを投入した。ラーメンは、一風堂の看板商品である「赤丸かさね味」「新・白丸元味」のほか、醤油ラーメン、味噌ラーメン、つけ麺の5種類のラーメンを提供した<sup>18</sup>。開店から1年間で20万人の来客を記録し『2009年版ミシュランNY』に日本のラーメン店として初めて選ばれ、レストランガイド『ザガット』でも紹介された。

海外展開先の店舗数については、図表1に示すとおりであるが、各展開国・地域における1号店の進出年月と展開形態を図表5に整理する。図表1に示したとおり、アメリカに2店舗、中国に14店舗、香港に7店舗、台湾に7店舗、韓国に3店舗、シンガポールに4店舗、マレーシアに3店舗、タイに1店舗、フィリピンに1店舗、インドネシアに1店舗、オーストラリアに2店舗、イギリスに1店舗、合計46店舗を展開している。

また、河原氏はクールジャパン事業の一環として2014年1月にパリで開催された「PARIS RAMEN WEEK “Zuzutto”<sup>19</sup>」と名づけられたイベントの総合プロデュースを担当し、日本

18 現在は「白丸元味」「赤丸新味」「からか麺」「鶏潮ラーメン」（IPPUDO NY、IPPUDO WESTSIDE 共通）、「山葵醤油ラーメン」（IPPUDO NY）、「精進」（IPPUDO WESTSIDE）。

19 河原氏の提唱により、国内外の6名のラーメン店主、福岡市内の寿司店、焼き鳥店の店主が集った。1日約300杯のラーメンを提供予定であったが、実際は平均670杯、6日間で4,000杯を売り上げた。

図表5 海外展開の1号店の進出と展開形態

展開国・地域	進出年月	店舗名	展開形態
アメリカ・ニューヨーク	2008年3月	IPPUDO NY	直営
シンガポール	2009年12月	IPPUDO SG Mandarin Gallery	直営
韓国・ソウル	2011年5月	IPPUDO SEOUL	ライセンス
香港	2011年7月	IPPUDO HK	合弁
台湾・台北	2012年5月	一風堂 中山店	合弁
中国・上海	2012年10月	IPPUDO SH	合弁
オーストラリア・シドニー	2012年12月	IPPUDO SYDNEY	直営
マレーシア・クアラルンプール	2013年2月	IPPUDO KL	合弁
タイ・バンコク	2014年8月	一風堂 Central Embassy	合弁
フィリピン・マンダルヨン	2014年9月	IPPUDO SM Megamall Fashion Hall	ライセンス
インドネシア・ジャカルタ	2014年10月	IPPUDO Indonesia	合弁
イギリス・ロンドン	2014年10月	IPPUDO London	直営

出所：同社HPと株式会社力の源カンパニー資料から作成

のラーメンの魅力を広めた。

河原氏は「時代の変化や土地の味覚に応じて微妙に味を変えること、現地の人たちが食べやすいもの、食べやすい環境をつくることが自分たちの仕事である」と考えている。そのため、たとえば、アメリカではラーメンを食べ慣れていない現地のお客様のために麺の長さを通常より短くし、アメリカ人が好む照り焼き味のディップをラーメンにかけるなど工夫を施した。各国においてラーメンのラインナップはほぼ同様であるが、アペタイザー（前菜や一品料理）、ピバレッジ、デザートなどは国や地域によって異なるメニューを組み立てて現地への訴求を図っている。

### 5. マレーシアでの店舗展開

一風堂は2013（平成25）年2月に現在、最もクアラルンプールで注目を集めているショッピングモール Pavilion KUALA LUMPUR の4階に「IPPUDO Pavilion KL」を出店したのを皮切りに11月にはミッドバレーにあり、イオンモールなどが入居する「The Gardens Mall、

KL」、そして、2014（平成26）年3月には富裕層や欧米人が多く居住している Bangsar 地区の「Bangsar Shopping Centre」店をいずれも合弁で出店している<sup>20</sup>。2014年8月「IPPUDO Catering Sdn Bhd」のオペレーションコンサルタントを務める西口氏に「Pavilion KL」店でインタビュー調査を行った。



図表6 Pavilion KUALA LUMPUR（筆者撮影）

夕食時の混雑する時間帯の前に店舗を訪れたが、すでに数組が来店し食事を楽しんでいた。インタビュー後、我々が同店で食事を取って店

20 パートナー企業は Calibre Wealth Management Sdn Bhd.

舗を後にするころには行列ができていた。3店舗ともに現地の中国系の顧客がメインターゲットであり、日本人の割合は5%～8%程度である。

麺はマレーシアとの国境に近いシンガポールにある製麺工場からトラックで輸送されている。醤油は日本から、他の食材は現地で調達している。当初はチャーシューやラーメンのスープをそれぞれの店舗で作っていたが、品質を一定化するため、現在では西口氏が1号店で仕込み、各店舗に届けている。他の料理は各店舗で作っている。

日本人は西口氏のほか、現地で採用された一人だけであるが、1号店のキッチンには日本料理店で勤務経験のある現地人がキッチンのマネー

ジャーとして働いている。店舗で働いているのは全員、正社員であり、1店舗に約30人、マレーシア全体では100人程度の従業員がいる。各店舗にマレーシア人の店長、キッチンとフロアにそれぞれマネージャーを配置している。日本と同様にマレーシアでも外食産業での労働は激務と捉えられている。マレーシア人は2割程度であり、フィリピン、ミャンマー人を4割ずつ採用している。従業員の研修、教育は日本とほぼ同様であり、一風堂の想いや日本の飲食店のあり方を伝えている。

基本的に料理のオーダーなどは英語で行うが、来店客に対する「いらっしゃいませ」「ありがとうございます」などのあいさつや「後ろ、通ります」といったオペレーションの言葉は日本語を用いている。従業員には日本では当然とされるQCS、いわゆる料理の品質、清潔さ、サービスを維持できるように教育を行っている。ポロシャツがユニフォームであるが、左胸には一風堂のロゴマークが施されており背中には「心」と記されている。



図表7 IPPUDO Pavilion KL（筆者撮影）  
 上段：プロモーション  
 中段：店内の様子  
 下段：席を待つ来店客



図表8 ユニフォーム（一風堂提供）

出店にあたって現地の紙媒体やオンライン媒体などの主要メディアを招待するイベントや顧客に近いブロッガー、インフルエンサー、食ライターを対象としたイベントを行うなどのプロモーションを行ったが、集客力のあるショッピングモールに出店したことや各メディアのパブリシティ、日本や香港、ニューヨークでの一風堂を知っている来店客やその口コミで認知度を高めた。また、ホームページやFacebookを用いて

季節のメニューやイベントなどを広報している。

開店時、メニュー開発にあたっては現地の相当数の飲食店を回って考え抜いた。しかし、実

際に料理を提供してみないと来店客の反応が分からないこともある。当初と現在のメニューは異なっており、進化を続けている。

図表9 マレーシアの3店舗のメニュー構成

	Pavilion KL/The Gardens Mall KL	Bangsar Shopping Centre
ラーメン	【共通メニュー】白丸元味・白丸玉子・白丸スペシャル・赤丸新味・赤丸玉子・赤丸スペシャル・からか麺・からか玉子・からかスペシャル・替玉・トッピング（塩玉子・温泉玉子・ねぎ・海苔・味きくらげ・バラチャーシュー・チャーシュー・ALL IN ONE TOPPING）	
	白丸チャーシュー・赤丸チャーシュー・からかチャーシュー・ベジ麺	IPPUDO KURO
アペタイザー	【共通メニュー】ゴマきゅうり・エビアドカドわさびマヨ・爆裂豆腐 <sup>21</sup> ・豚から揚げ・スパイシーチキンバンズ・一風堂チャーシューバンズ <sup>22</sup>	
	肉味噌豆腐サラダ・スモークサーモンサラダ・一風堂スモークチキン・海老カツバンズ・一風堂オリジナル餃子・クリスピーコーン・チャーシューカレー巻き・スパイシーシュリンプ・一風堂オリジナルスパイシーチキン・味おにぎり・博多めし・うなぎご飯・鮭明太ライス・チャーシューつくね鉄板・サイコロステーキ	桃太郎トマトの丸ごとトマトピクルス・焼きシーザーサラダ・アボカドと山芋のマグロタルタル・サーモンカルパッチョ 自家製ボンズ・アメリカンビーフステーキ ペッパーワサビソース・サムライスペアリーブ・一風堂スパイシータコス・ホットポテトサラダ・スイートクリスピーコーン・カリカリ手羽先から揚げ・さつまいもチップス醤油バターソース・創作串焼き3種盛り・創作串焼き5種盛り・炙りサーモンロール・スパイシー海老フライロール・鰻の押し寿司
ビバレッジ	【共通メニュー】コーラなどソフトドリンク6種類・ミネラルウォーター2種類・オレンジジュース・TEA3種類・TIGER BEER・KIRIN BEER・一風堂カクテル2種類・山崎12年・KAGARI-BI JUNMAI	
	KIWI JUICE などジュース3種類・PASSION RATION などJUICE SHAKE4種類・RED B.F.F.などスムージー3種類・SAPPRO BEER・カクテル5種類・日本酒2種類	APPLE CHILLED FRUIT JUICE など3種類・KIWI SMOOTHIE などスムージー3種類・LATTE などコーヒー5種類・HEINEKEN BEER・GUINNESS BEER・MOJITO などクラシックカクテル2種類・一風堂カクテル8種類・MACCALLAN12年などウイスキー3種類・KUBOTA SENJYU など日本酒7種類・EMILIANA CABERNET SAUVIGNON などワイン6種類
デザート	アイスクリーム3種類・シャーベットなど5種類	キャラメルプリン・アイスワッフルケーキ・ブルーベリーソース・チョコレートティラミス・緑茶アイスクリーム・黒ゴマアイスクリーム
ランチ	ラーメンコンボセット・ライスコンボセット	ランチセット ラーメン10種類・アペタイザー8種類
ティータイム	ティータイムスペシャル	
Seasonal Chef Special	みたらし餅・ちらし寿司・一風堂手羽先餃子・オリジナルチャーシュー盛り	

出所：同社HPから作成（2014年11月1日確認）

21 Bangsar 店では一風堂爆裂豆腐。

22 Bangsar 店ではボークバンズ。





図表10 各種アペタイザーと白丸元味（右上）、赤丸新味（右下）（筆者撮影）

一風堂は海外では「プレミアムタイプ」「カジュアルタイプ」「ラーメン専門店」という3種類の店舗フォーマットで展開を行っている（『月刊食堂』2012）。マレーシアにおいては「IPPU DO Pavilion KL」「The Gardens Mall, KL」の1、2号店が「カジュアルタイプ」に、「Bangsar Shopping Centre」の3号店が「プレミアムタイプ」に該当する。1号店は11時から23時まで、2号店は10時30分から22時まで、3号店は11時から24時までの営業時間である。

3店舗のメニュー構成を図表9に示す。「カジュアルタイプ」と「プレミアムタイプ」の店舗との違いは、特に、アペタイザーとビバレッジにおいて顕著である。図表10は、我々が取った食事の一例である。現地の来店客の嗜好に合わせて福岡のラーメンと比べると塩分が控えめで、スープもあっさりしていた。

西口氏は出身地の関西の一風堂の店舗にアルバイトで入って5年。東京スカイツリータウンにある店舗のオープン時に店長を務め、韓国のオープンにも関わった。海外で働くことになるとは思っていなかったため、マレーシアでのオー

ブンに声をかけられてとまどったという。しかし、「現在は日本の食とラーメンで一風堂を表現できる仕事楽しくて仕方ない。いろいろな意思決定をしなければならないが、そのことにより自分の成長を実感できる。海外で働く次世代の仲間によりバトンタッチができるように仕事に励んでいる」とインタビューを締めくくってくれた。

## 6. むすびに

「ラクサ<sup>23</sup>」に代表される麺文化を持ち、麺料理を好むマレーシアでは日本のラーメンも人気を博している。現地の日本人駐在員に聞くと日本人がまったく関わらずにラーメンもどきを提供する店舗も出現しはじめているという。そのような中、一風堂は日本国内の水準を維持しながら現地の食文化や嗜好と調整を図り、「ラーメンダイニング」という一風堂スタイルを創り出し、現地に発信している。

外食産業で他店舗展開を行う際には、同じ国や地域でのドミナント出店戦略を採用し、店舗では同じメニューを提供することが効率的であ

23 シンガポールやマレーシアで食べられている麺料理。マレーシア政府観光局によれば、魚の身が入った「アッサムラクサ」、カレースープにココナツとチリで味付けをした「ニョニャラクサ」、「カレーラクサ」などがある。

る。しかしながら、一風堂では、このような方法やフランチャイズの形態を採っていない。ドミナント出店戦略と比較するならばティファニー、カルティエ、ルイ・ヴィトンなどのようなブランド出店型といえるが、「一風堂を通してラーメン文化、日本食文化を世界に広めたい」という河原氏の構想によるものであろう。若くして現地に赴いた社員たちが日本に戻ってきたとき、一風堂はまた、日本国内においても新たなステージを迎えるのではないだろうか。

謝辞：本稿作成にあたり、株式会社力の源カンパニー（一風堂）さまには、クアラルンプールでの店舗視察とインタビュー調査の機会を頂きました。また、貴重な資料をご提供くださいました。ここに記して、心から感謝申し上げます。

【参考文献・HP】（掲載順）

八幡谷真弓（2013）「カラフルな食都クアラルンプール」『SKYWARD』2013年4月号，日本航空株式会社。

『月刊食堂』（2012）11月号，株式会社柴田書店。

河原成美（2010）『一風堂魂』潮出版社。

会津泰成（2011）『凡人が天才に勝つ方法』集英社。

『Discover Japan』（2014）4月号，樫出版社。

株式会社プレナス

<http://www.plenus.co.jp/>

株式会社力の源カンパニー

<http://www.ippudo.com/index.html>

株式会社ウインズジャパン

<http://www.ikkousha.com/company/>

ロイヤルホールディングス株式会社

<http://www.royal-holdings.co.jp/>

株式会社やまや食工房

<http://www.y-shokukobo.com/>

株式会社ウエスト

<http://www.shop-west.jp/>

J R九州フードサービス株式会社

<http://www.jrfs.co.jp/>

トリゼンフーズ株式会社

<http://www.torizenfoods.jp/index.php>

株式会社一蘭

[http://www.ichiran.co.jp/index\\_hp.html](http://www.ichiran.co.jp/index_hp.html)

串匠 <http://www.kushisho.com/>

株式会社ピエトロ

<http://www.pietro.co.jp/>

有限会社肉のやしま

<http://company.hachibei.com/>

公益財団法人 食の安全・安心財団

<http://www.anan-zaidan.or.jp/index.html>

日本貿易振興機構（2011）『台湾におけるサービス産業基礎調査』

[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000693/taiwan\\_service\\_industry.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000693/taiwan_service_industry.pdf)

日本貿易振興機構（2011）『インドネシアにおけるサービス産業基礎調査』

[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000692/indonesia\\_service\\_industry.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000692/indonesia_service_industry.pdf)

EUROMONITOR INTERNATIONAL

<http://www.euromonitor.com/>

THE WORLD BANK

<http://www.worldbank.org/>

日本貿易振興機構（2011）『マレーシアにおける外食産業基礎調査』

[http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000717/malaysia\\_service\\_industry.pdf](http://www.jetro.go.jp/jfile/report/07000717/malaysia_service_industry.pdf)

Suria KLCC Sdn. Bhd.

<http://www.suriaklcc.com.my/index.htm>

Pavilion KUALA LUMPUR

<http://www.pavilion-kl.com/content/>

TAN CHONG LIMITED

<http://tanchong.com/en/index.aspx>

マレーシア政府観光局

<http://www.tourismmalaysia.or.jp/index.html>