

調査報告 3

力の源グループ（一風堂）のシンガポール展開

中村学園大学 流通科学部

浅岡 柚美

1. はじめに

農林水産省は2015年8月、海外における日本食レストランが7月の時点で約89,000店舗あり、前回調査（2013年1月）と比べ約1.6倍となったことを発表した。この中には現地企業が開業した日本食レストランが含まれているが、わが国の外食産業の海外展開が急ピッチで進行していることが示されている。

福岡市に本社がある外食産業に限っても、株式会社プレナス（やよい軒）、力の源グループ（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、J R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）、有限会社肉のやしま（焼鳥八兵衛）、株式会社ヴィガー（うま馬）、株式会社ふくや（鱈卵屋）などが海外に出店している（図表1）。さらに、やよい軒の米国1号店となるサンフランシスコ

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	138			2		6		129		1
一風堂	54	13	6	9	3	7	3	2	3	8
博多一幸舎	28	5	1	3		2			12	5
ロイヤルホスト	14			14						
てんや	12							5	7	
もつ鍋 やまや	4				3					1
うまや	3	3								
博多華味鳥	3	1		1		1				
やまみ	2			2						
一蘭	2		2							
ウエスト	1				1					
龍	1	1								
串匠	1								1	
ピエトロ	1									1
八兵衛	1			1						
うま馬	1					1				
鱈卵屋	1		1							
合計	267	23	10	32	7	17	3	136	23	16

出所：各社 HP、有価証券報告書から筆者作成（2015年11月1日確認）

への出店、一風堂のパリへの出店、久原本家グループ本社の初海外展開となるベトナム、ホーチミンへの出店が予定されている。

本稿では、外食産業のグローバル展開事例として力の源グループ（以下、一風堂）のシンガポール展開について報告を行う。同社の海外展開についてはクアラルンプール（2015）に続く報告である。2015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シンガポールのセントラルキッチンと店舗を訪問した。

2. シンガポールでの店舗展開

力の源グループは、1986（昭和61）年に河原成美氏により設立された株式会社力の源カンパニーからスタートした。福岡市に本社を置いているが、2008年3月のアメリカ、ニューヨークへの出店以後、2009年にシンガポール、2011年に韓国と香港、2012年に台湾、中国、オーストラリア、2013年にマレーシア、2014年にタイ、フィリピン、インドネシア、イギリスと次々にグローバル展開を行い、海外13か国、55店舗目となるフランス、パリにも開店する予定である。この出店に際し、三原康裕（MIHARA YASUHIRO）氏にユニフォームデザインを依頼、ルノー社のカンゲーにラッピングした特別仕様車が都内を巡回するプロモーションを行っている¹。

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、前菜や一品料理などのサイドメニュー、ビバレッジ、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。

シンガポールへは2009（平成21）年12月に中心部のオーチャード地区にあるマンダリン・ギャラリー（Mandarin Gallery）に1号店を出店したのを手始めに、この6年間にモハメド・サルタン（Mohamed Sultan）店、アジアスクエア（Asia Square）店、ウエストゲート（Westgate）店、ショー・センター（Shaw Centre）店、チャンギ空港（Changi Airport）店を次々に出店し、2015年7月にはショー・センター店の隣に20以上の蔵元から集めた80種以上の日本酒とおでんや日本酒に合わせたおつまみを楽しむことができるBAR IPPUDOを開店している。

6店舗の立地、店舗形態は図表2に示すとおりであるが、出店エリア、立地に合わせて3つの異なる店舗形態を採っている点が特徴的である。レストラン形態ではニューヨークで採用した「ラーメンダイニング」スタイルで前菜やサラダ、一品料理などのサイドメニューやアルコールを提供する。主要顧客は現地の人々であるが、2～3名で来店し、何品かの料理を分け合いながらラーメンを食べるスタイルを確立した。一方、フードコートでは「IPPUDO EXPRESS」として商品を絞り、低価格帯を打ち出している。専門店ではサイドメニューを減らしラーメンを主体としたメニュー構成である。

ラーメンのメニューだけを見ても6店舗全てにおいて提供する種類は異なっており、また、同じレストランの形態であっても立地や商業施設の主要顧客に合わせ、メニュー構成や価格、価格帯に違いを設けている。

6店舗の店長のうち5名は現地採用のローカル人材である。3名の日本からの赴任者がサポートに当たっている。従業員は正社員とパートを雇用しているが、シンガポールの高学歴化と所得水準を反映し、シンガポール人の採用は困難

1 同社の概要、主要な沿革、海外展開の取り組みについては浅岡（2015）に記載。

図表2 シンガポールでの店舗

店名	マンダリン・ギャラリー店	モハメド・サルタン店	アジアスクエア店	ウエストゲート店	ショー・センター店	チャンギ空港店
開店年月	2009年12月	2010年8月	2013年11月	2013年12月	2015年3月	2015年4月
エリア／立地	中心部／商業施設内	中心部／ロードサイド	中心部／オフィスビル内	郊外／商業施設内	中心部／商業施設内	郊外／空港内
店舗形態	レストラン	レストラン	フードコート	専門店	レストラン	フードコート
規模	80坪66席	80坪90席	9坪	35坪42席	40坪50席	6坪
客単価	2,430円	3,060円	1,170円	2,160円	2,160円	900円
ラーメンメニュー ²	<ul style="list-style-type: none"> ・白丸元味 ・赤丸新味 ・からか麺 ・醤油ワントンメン ・味噌豚骨 ・スパイシー味噌豚骨 ・ベジドライヌードル 	<ul style="list-style-type: none"> ・白丸元味 ・赤丸新味 ・からか麺 ・ポニート豚骨 ・博多醤油 	<ul style="list-style-type: none"> ・白豚骨 ・赤豚骨 ・スパイシー豚骨 ・明太豚骨 	<ul style="list-style-type: none"> ・白丸元味 ・赤丸新味 ・からか麺 ・スパイシーブラック ・ポニート豚骨 ・味噌豚骨 	<ul style="list-style-type: none"> ・白丸元味 ・赤丸新味 ・スパイシーブラック ・タンタン豚骨 	<ul style="list-style-type: none"> ・博多豚骨 ・博多明太豚骨 ・味噌バター豚骨 ・スパイシー味噌豚骨 ・スパイシー坦々麺 ・まぜそば

出所：開店年月、エリア／立地、店舗形態、規模、客単価については『月刊食堂』2015年6月号、P.11。
ラーメンのメニューについてはHPから作成

である。募集しても採用できないことも多く、広告、エージェント、紹介などのさまざまな形で人材確保に努めている。外国人が勤務するには労働許可証（Work Permit）が必要である。一風堂が用意するケースもある。

従業員の転職は少なくはない。同じ民族が多くなると、その民族の言葉での会話が多くなりコミュニケーションが阻害される。そのため、店舗は従業員配置のバランスも考慮されており、共通言語である英語での会話に力を入れている。

3. セントラルキッチン

一風堂は1号店を出店する際に品質の安定化を図る目的で、シンガポールの北部、マレーシアとの国境近くの食品製造、食品加工工場が集積するエリアにセントラルキッチン（YOU & ME FOOD FACTORY Pte. Ltd.）を開設した。

2014年8月、同社のマネージャー、多田氏とIppudo Singapore Pte. Ltd.のアシスタントジェネラルマネージャーを務める内田氏から話を伺った。

このキッチンでは日本人の社長と多田氏のほか、シンガポール人3名、中国人1名、バングラディッシュ人1名が働いている。全員、シンガポールで採用したが、中国人とバングラディッシュ人は日本語も話せたため採用した。一風堂で用いる麺、ラーメンスープ、ラーメンのトッピングのチャーシュー、煮玉子などを製造するほか、他社用の麺、スープを製造して外販している。外販先は日本企業が多く、小麦粉の種類、小麦と水、かんすいのミキシング、面の太さ、長さ、縮れなどは指定に合わせている。国内では、一風堂自体が他のラーメン店のための麺やスープを製造することはないが、シンガポールでは「日本企業で協力して、みんなでがんばり、日本食としてのラーメンブームを作りたい」といった想いがあるという。スープが完成するには十数時間を要する。賞味期限も短いため、日本では行っていないが、冷凍でストックし不測の事態に備えている。

また、このキッチンで新商品の開発などを行っている。日本に比べると塩分に敏感であるため、

2 マンダリン・ギャラリー店、モハメド・サルタン店・ショー・センター店では、白丸元味、赤丸新味、からか麺それぞれに玉子入り、肉入り、スペシャル（玉子、角煮、メンマ入り）があり、ウエストゲート店では白丸元味、赤丸新味それぞれに玉子入り、肉入り、角煮入り、スペシャルがある。

進出直後は井に残ったスープの量などを見ながら塩分の調整を行った。しかしながら、あくまでも一風堂の味を維持するため、一風堂の味と現地の好みとのバランスを取ることを重要視している。

毎日、製造した麺とスープなどを2台のトラックで午前中に配送している。セントラルキッチンでラーメンの中心商材を製造することで店舗ではサイドメニューの仕込み、調理に専念でき、人件費の抑制に功を奏している。

4. ショー・センター店

オーチャード地区にあるショー・センター店で内田氏から話を伺った。2015（平成27）年3月に开店したが、前述のとおり、隣に日本酒とおつまみを楽しむことができるBAR IPPUDOを併設している（図表4、左下）。日本の食文化の発信拠点であると同時にシンガポール在住の日本人の集いの場所として使われはじめてい

る。営業時間は両店舗とも11：30から22：00までである。

この店舗のメニュー構成を図表3に示す。メニュー表記は英語のほか、日本語でも記されているが、ラーメンやサイドメニューは英語で詳しく説明されている。OTSUMAMI DISHESは日本らしい料理が中心で、すべて6ドルの価格設定で割安感が打ち出されている。ラーメンはレギュラーサイズのほか、スモールサイズがある。白丸元味はそれぞれ、15ドル、12ドルであるが、ほかの3種類は16ドル、13ドルである。玉子、角煮、メンマの加わった赤丸スペシャルは25ドルである。

11：30～17：00までをランチタイムとし、4ドル追加でサラダ、ライス、唐揚げ、デザートのいずれかとソフトドリンクが追加できる。また、スイーツとドリンクを提供するデザートタイムを導入している。1号店に比べるとカジュアルな利用客をターゲットとしている。

図表3 ショー・センター店のメニュー構成

ラーメン	白丸元味・白丸玉子入り・白丸肉入り・白丸スペシャル・赤丸新味・赤丸玉子入り・赤丸肉入り・赤丸スペシャル・スパイシーブラック・タンタン豚骨 【トッピング】ねぎ・海苔・味きく（きくらげ）・メンマ・玉子・チャーシュー・角煮
サイドメニュー	【OTSUMAMI DISHES】スパイシーポテトサラダ・枝豆・ビーフたたき・ごまQ・アスパラお浸し梅肉ソース・セロリとちくわのシャキシャキサラダ・蟹クリームコロッケ・タコときゅうりの酢味噌和え・スパイシーチキンウイング・クリスピーコーン・姫渡り蟹唐揚げ・チャーシューメンマねぎまみれ 【サラダ】IPPUDO オリジナルサラダ・スパイシー豚しゃぶサラダ・本日のお勧めサラダ 【オリジナルパンズ】ポークパン・チキンパン・シュリンプパン 【特製料理】鉄板餃子・一風堂餃子・スパイシーゆで餃子・唐揚げ 【鉄板料理】照り焼きチキン・旨辛トントロ・ビーフステーキ 【ご飯】つくねご飯・明太ご飯・スモークサーモンアボカドご飯
ビバレッジ	【アルコール】日本の瓶ビール4種類 【ノンアルコール】ソフトドリンク11種類・ミネラルウォーター3種類・お茶2種類
デザート	ストロベリーパフェ・抹茶アイス白玉添え・黒ゴマアイス白玉添え・栗のムースケーキ・マンゴー柚子ジェリーロール・抹茶あずきティラミス
ランチメニュー	サラダセット・ライスセット・唐揚げセット・デザートセット
ティータイム	栗のムースケーキなどのデザートとドリンク

出所：一風堂シンガポール（2015年8月26日確認）



図表4 ショー・センター店³

5. むすびに

日本のラーメン店はシンガポールへ1997（平成9）年の味千ラーメン（重光産業株式会社、本社熊本市）のフランチャイズ出店を皮切りに、現在ではJETROによれば、約50のブランド、130店舗以上が出店している⁴。味千ラーメンのフランチャイズ出店は、日本人が代表を務めるシンガポールの企業 Japan food holdings Pte. Ltd.によるマスターフランチャイジーによるが、同社はラーメン店だけでも味千ラーメン（現在の店舗数は20）、麵屋武蔵（7店舗）、麵蔵豚王（1店舗）、北海道拉麵久楽（1店舗）、桂花ラーメン（4店舗）を展開している。

また、「らーめんチャンピオン」という日本の人気ラーメン店が集まるフードテーマパークがショッピングセンターのブギスプラス、グレー

トワールドシティとチャンギ空港でオープンし人気を博している。もともと、スープや麺類が好まれるシンガポールにあって、日本のラーメン店は活況を呈しているように見える。しかしながら、競合店の増加に加え、高騰するテナント料金、人件費の中で経営を安定させるのは決して容易ではないだろう。「なんちゃってラーメン店」と呼ばれるような現地企業が営む怪しげなラーメン店も横行している。

一風堂の店舗展開が興味深いのは、異なる店舗形態、メニュー形態、プライスゾーンを採っていることである。立地やターゲット顧客に合わせ、グローバルに多店舗展開ができるのはこれまでに培った強みである。

昨年のクアラルンプール、そして、シンガポールと海外の一風堂で働く若い日本人従業員に話

³ 右下はシンガポールオリジナルのスパイシーブラック。

⁴ 今回の調査ではジェトロ・シンガポール事務所を訪問した。その際に提供された資料による。

を伺ったが、だれもが福岡の出身ではなかった。今や、一風堂が福岡の企業にとどまるのではなく、グローバルな企業であることを改めて感じ取ることとなった。また、シンガポールに着いた当日、ロンドンに出張中の知人から「ロンドンの一風堂で日本ではできないワインとラーメンを楽しんでいる。」と SNS の投稿がされていた。海外で日本食が恋しくなったとき「お寿司や天ぷらではなくラーメン」という時代になっているようでもある。

謝辞：本稿作成にあたり、一風堂シンガポ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）

『月刊食堂』（2015）6月号，株式会社柴田書店。
『月刊食堂』（2015）7月号，株式会社柴田書店。
『月刊食堂』（2012）11月号，株式会社柴田書店。

農林水産省『海外日本食レストラン数の調査結果の公表及び日本食・食文化の普及検討委員会の設置等について』（2015年8月28日発表）

<http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/service/150828.html>

IPPUDO OUTSIDE

<http://ippudo-outside.net/>

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

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/>

株式会社ヴィガー

<http://www.hakataumauma.com/pc/company/about.php>

株式会社ふくや <http://www.fukuya.com/>

重光産業株式会社

<http://www.aji1000.co.jp/index.php>

麺屋武蔵 <http://www.menya634.co.jp/>

らーめんチャンピオン

<http://ramenchampion.com.sg/>

Japan food holdings Pte Ltd

<https://www.jfh.com.sg/>