

ラーメン屋の国、ハンバーガーチェーンの国



松本 高志
論説委員
北海道大学・教授

日本はラーメン屋の国で、アメリカはハンバーガーチェーンの国だと思うことがよくある。何を言っているのかと思われるかもしれない。ただ単に両国のうまいものを取り上げて話をしているのではない。これらの業態を通して、組織経営の文化の違いが表れているように思う。

日本のラーメンは美味い。誰でも一つは地元のお気に入りのラーメン屋を持っているだろう。今ではインバウンド観光客も日本のラーメンを楽しんでいる。タウンページで調べてみると、日本には 24,000 軒ほどのラーメン屋がある。大手ラーメンチェーンもあるが、お気に入りには個人経営の店であることが多いのではないかな。スープは素材を選んで時間をかけて仕込み、麺はメーカーと相談の上で製造してもらい、具材にも手間をかける。店舗は大きくなく、調理スペースは小さく効率的に調理器具が配置され、働いている人はフル回転で注文をこなしつつ、常連客とも話している。また、季節ごとにスペシャルメニューを創作して提供し、地域ごとに歴史、名産、客層に合わせたラーメンが根付いている。これらをお客さんはよいものとして賞味している。そしてこういう構図はラーメン屋に限った話ではないと思う。

美味しい個人経営の店のラーメンには、総じて手間暇がかかっており、労力と時間の投入が少なくない。家族経営だと長期の休みも不慮の休みも避けたいであろう。そして、営業利益率はよほどの行列店を除いて高くないのである。美味しいものに対して、お客さんだってお店に儲かってほしいと思っているだろうに。これはおもてなしが過剰だからなのだろうか。

一方で、アメリカ最大のハンバーガーチェーンは、全世界でも展開して最大であり、日本でも 2 位以下を大きく引き離して最大である。アメリカではチェーン店の存在感が日本より大きいと感じる。個人経営の店もあるが、小さな町か大都市に相対的に多い気がする。郊外や中規模都市ではチェーン店の存在感が圧倒的に感じられ

る。このチェーンは、1948 年の革新により生まれたとされる。1940 年代のドライブインでは、メニューが多く、調理時間がかかり、人件費が高いという状況であったところに、彼らはメニューを極限まで絞り、厨房を分業化・生産ライン化し、誰でも同じ品質で料理を提供できるシステムを構築した。機械+マニュアル→作業標準化という仕組み化を達成したこのチェーンは一店舗から始まり、その後フランチャイズ展開で現在の地位を築いた。当時、ドライブインよりも圧倒的な低価格でありながら、営業利益率は非常に高かったそうである。現在、世界各地で食習慣や食制限に合わせてローカライズはしているものの、根本の仕組み化は変わっていない。

個人経営の店と大規模チェーン店の比較は規模などの点で適切ではないかもしれない。しかし、何かを成す時に前者のやり方をしがちなところはやはり日本の組織経営に見られる傾向との共通性を感じる。

この対比は飲食業に限らない。日本企業は高品質な製品やサービスを個別に磨き上げることを得意とする一方、米国企業は仕組み化によって規模を拡大することを得意としてきた。現在の AI ブームにも、その違いが見て取れる。日本にはハイパースケーラーのような会社はなく、メジャーな生成 AI も提供できていない。ブームが起きるたびに、日本にはあれない、これがない、と言うのは恒例行事である。これには、制度・資源などが追いついていないなどの理由はあるのだろうが、世界に後れを取らないためにはこうしたことの不断の改善は必要である。

一方で、日本には重層的に強い中堅企業・中小企業が多く存在しており、AI ブームにおいても、先進的・独創的な技術が認められて採用され、大きく業績を向上させている会社もある。需要を見て地道に研究開発してきた高品質の製品が認められている。多くの会社が切磋琢磨し独自技術で事業発展してきた成果であり、日本企業の組織経営の一つの成果とも言えるだろう。

日本は「仕組み化」や「スケール化」の重要性を海外から学ぶ機会が多い。一方で、職人性や品質へのこだわりといった強みは、あまり言語化されずに見過ごされがちであり、過剰な独自進化になることもあるように思う。今一度、短所を補い、長所を伸ばすよう、自分たちの特性を踏まえたやり方を作り続ける必要がある。