

【資料】

ビジネスケース

幸楽苑*

村山 貴 俊

1. 創業¹⁾

「(株) 幸楽苑」は、福島県郡山市に本社をおき、ラーメンおよびうどん・和食のチェーン・ストア運営を主事業とする。2008（平成20）年3月末時点の店舗数は401店舗、資本金26億6,166万円であり、従業員数976名、臨時従業員2,901名、また製造工場として郡山、神奈川県小田原、京都府京田辺に3工場を擁する。1970（昭和45）年に設立され、その後、1997（平成9）年に東北の外食産業として初めて株式を店頭公開し、2002（平成14）年に東北・北海道の外食産業として初めて東証2部上場、2003（平成15）年にラーメン業界初となる東証1部上場を果たす。

同社の歴史の始まりは、現社長・新井田傅（つたえ）氏の父・新井田司氏が55歳の時に東北電力を退職した際の退職金を投じて1954（昭和29）年に会津若松駅前に開業した「味よし食堂」にある。傅氏は、司氏が46歳の時の子供で、男3人、女4人の7人兄弟の末っ子であった。「味よし食堂」を開業した時、傅氏は10歳であった²⁾。

傅氏は、地元の進学校・会津高校に進学するが、卒業後は浪人し独学で大学への進学を目指すことになる（1963年のこと）。その間、「味よし食堂」で出前の手伝いをするが、息子とは知らずに「まづい、店名を変えろ」とクレームをつける客が多く非常に悔しい思いをさせられた³⁾。

その後、傅氏は、大学に行けば親に面倒をかけることになることになると進学をあきらめ、18歳で家業を継ぐことを決心し福島県郡山市の中華料理店へ修業に出た。その後、東京の中華料理店にうつり（1964年のこと）、そこで修業をしながら服部栄養専門学校に通った。傅氏は、朝から晩まで働き続け、先輩が嫌がる夜遅い仕事もすすんで引き受けた。先輩たちも自分が楽をできるため、勤勉な傅氏に次々と仕事を教えたという。

2年の修行を経て、1966（昭和41）年、傅氏は、故郷・会津若松に戻った。同年2月には、「味

* 本稿は2008年に筆者が執筆した調査レポートを教育用に補正したものである。同調査レポートは『平成18～20年度科学研究費補助金（基盤研究C）研究成果報告書 中小企業の経営革新と創業に対するフランチャージングの有効性の検証（研究課題番号 18530301；研究代表 小島正稔 東洋大学経営学部教授）』（2009年3月）に所収。

1) 本稿の記述に関して、特に注記がない限り、同社関係者へのヒアリングおよび同社提供資料「年譜と写真で見ると50年のあゆみ」に依拠している。同社関係者によれば、会社の歴史をまとめた社史は2006年時点で存在しないという。

2) 年齢については、傅氏のインタビュー記事と同社関係者へのヒアリングとの間に齟齬があった。ここでは傅氏のインタビュー記事（『FRANJA』2005年11月号、63頁）の年齢とした。

3) 同社関係者へのヒアリングより。

よし食堂」に次ぐ店舗として「華宮飯店」を開店した。その後、1967（昭和42）年に「味よし食堂」を「幸楽苑」に改称し、1968（昭和43）年に八番街店としてサッポロラーメン店、1969（昭和44）年に大町店を開店した。このように会津若松でラーメン・中華料理の店舗展開を進める一方、多角化としてカレー専門店（1970年に「アショカ」を開店するが翌年に閉店）や喫茶店の経営にも乗り出した。1970（昭和45）年には、「(株) 幸楽苑」（資本金2,000万円）に会社形態を変更し、代表取締役社長に新井田司氏、代表取締役専務に傅氏が就任した。

傅氏は、「味よし食堂」の創業20周年となる1974（昭和49）年に、「20代会津一、30代福島一、40代東北一、50代日本一」という志を掲げた。余談であるが、これは会津若松出身の元国会議員・渡辺恒三氏（民主党顧問）が掲げた志「20代県会議員、30代国会議員、40代大臣、50代総理大臣」を模したものだ⁴⁾。また同年、同社のチェーン展開にとって重要な契機となる1冊の本に出会う。それは渥美俊一氏の著作で、商品戦略、立地戦略、そしてチェーン・ストア方式が教示されていた。渥美氏は、1926（大正15）年に三重県松阪市に生まれ、1952（昭和27）年に東京大学法学部を卒業後、読売新聞社に入社し、本社転勤後に「商店のページ」の主任記者となった。そして1962（昭和37）年に、チェーン・ストア産業研究母体「ペガサスクラブ」を立ち上げた⁵⁾。「ペガサスクラブ」は、小売業の所属会員だけで401社、約3万店となっており、日本のチェーン・ストアの8割が入会する巨大組織である。会員の年間売上高は23兆3,974億円で全小売業内占有率は24%、また年商50億円以上のビッグストア・グループの総売上高に占める会員売上は45%である。当時の同クラブの主要メンバーの1人に中内功氏がおり、消費の大衆化に資するべくディスカウントショッピングセンター「ダイエー」、そして食の大衆化に資するべくファミリーレストラン「すかいらーく」を展開することになる。中内氏の行動に象徴されるように「ペガサスクラブ」が目指したところは、まさに消費の大衆化による経済民主主義の実現であり⁶⁾、その手段の1つとしてチェーン・ストア方式が位置づけられたのである。

2. チェーン・ストア方式の導入

当時、渥美氏が唱導していたチェーン・ストア方式の肝は、「業態の集中」と「標準化」にあったとされる。そして「標準化」を達成するため、特に外食産業では自社工場の重要性が説かれたのである⁷⁾。すなわち、自社工場を持つことで主要食材の加工ならびに原材料の調達を集中的に統制することが可能となり、そこで初めて味の標準化が達成されるという考え方である。

傅氏は、自らの店舗が材料費も人件費もバラバラで管理上の壁にぶち当たっていた時期でもあったので、渥美氏の考え方を、早速、実行していくことになる（ただし、ペガサスクラブへの入会は1978年である）。渥美氏の著作を読んだ1974（昭和49）年にはラーメンと餃子でのチェーン展開に業態を絞り、早速、実家の庭先に小さな餃子工場を作り、翌75年に会津若松で製麺工場を稼働した。

4) 同社関係者へのヒアリングより。

5) 渥美俊一氏およびペガサスクラブについては、http://www.pegasusclub.jp/pegasus_club.htmlを参照。

6) 同社関係者へのヒアリングより。

7) 同社関係者へのヒアリングより。

もちろん自社工場を持つだけで、うまい味が直ぐに標準化できるわけではない。例えば、傅氏は、「冷凍技術を学びましたし、いかに機械で作った餃子が不味いかというところからスタートして、一つひとつ積み上げてきたことで、幸楽苑の今の餃子があるんです。通常なら、一時間に九千個も作れるレベルになると、食品メーカーの味になってしまうのですが、当社の餃子は、私が東京で修行していたあの食堂の味。資本力を持つ大企業ならどこでも設備投資できますが、三十年間積み重ねてきた仕組みは、他社には真似できません」（『FRANJA』2005年11月号、64頁）と述べる。

またヒアリング調査に応じてくれた同社関係者（以下、同関係者ないし同社関係者と略記）は、同業のラーメン・チェーン「どさん子」⁸⁾の過去の運営方法との比較により、自社工場の重要性を次のように説明する。「どさん子」は、食材の卸売業者がチェーン化したもので自社工場を持たず、食材卸売業者の本部がラーメン用の食材を各店舗に卸し、各店舗はその食材を使ってずんどうでスープを作る方式を採用していた。そのため各店舗で味が微妙に異なり、また大量集中生産による規模経済が活かせないため値段を安くできなかったという。さらに、同関係者は、「ラーメン屋」と「ラーメン・チェーン」の参入障壁の違いを次のように説明する。まず個別の味で競い合うラーメン屋は、多少の資金と腕さえあれば開業できるため、参入障壁は必ずしも高くない（もちろん、競争に生き残ることは難しいが）。対して、ラーメン屋をチェーン化することは容易でないという。すなわち、全店舗での味の標準化が大前提になるため、自社工場への設備投資が不可欠になり、また各店舗での製法や作業も細かく標準化されなければならないからである。

同関係者によれば、2006年時点で「幸楽苑」の食材の7～8割が自社工場で集中生産され（業界では「セントラル・キッチン方式」と呼ばれている）、さらに店舗内の作業についても自動化が進められ人間が介在することで発生する味のバラツキが極力抑えられているという。スープや麺などは自社工場で集中生産されたものが各店舗に配送され、各店舗ではボタンを押すと1杯分の麺が投入され、時間になると茹であがった麺が自動的にお湯から上がってくるオートリフターが採用されている（オートリフター導入は1986年）。麺についても、「高密度多加水熟成麺」という「熟成しない熟成麺を開発」したという⁹⁾。また冷凍餃子も、焼機に自動で水が挿入され、自動で焼き上がる仕組みである¹⁰⁾。またラーメンのサイドメニューとして人気を博したチャーハンは、中華鍋を振る作業が過酷で従業員が健康を害することがあったため販売を一時中止したが、その後、メーカーと共同で自動化機械（1台=20万円）を開発することで販売を再開した（『Food Biz』vol.22、2006年7月号、62頁参照）。これら自動化機械を導入することで店舗内の業務が簡素化・効率化され、素人でも1ヵ月あれば一人前になれるという¹¹⁾。こうした業務の簡素化・効率化と社員の習熟の早さこそが、チェーン拡大の必須条件になることはいうまでもない。

8) (株) ホッコクの運営下にある (http://www.hokkoku.net/profile_2.htmlを参照)。「どさん子」は1967年にチェーン化され、1977年には全国に1,000加盟店を擁する一大チェーンに成長した。1989年に「ホッコク」に商号変更され、以後、飲食系チェーンを多角的に展開している。「ホッコク」直営の和風居酒屋チェーン「どさん子茶や」の店名に、旧「どさん子」の名残がある。

9) 同社関係者へのヒアリングより。

10) 同社関係者へのヒアリングより。

11) 同社関係者へのヒアリングより。

製麺工場を操業した1975（昭和50）年には、100店舗体制の構築に向けて「チャレンジ・ザ・100」が宣言され、出店の勢いが増すことになる。同社提供の会社年表から各年の新規出店や閉鎖店舗の数を拾い出してみると、1975（昭和50）年＝開店1店、1976（昭和51）年＝開店1店、1977（昭和52）年＝開店1店・閉店1店、1978（昭和53）年＝開店2店、1979（昭和54）年＝開店3店・リニューアル1店、1980（昭和55）年＝開店2店、1982（昭和57）年＝開店1店、1983（昭和58）年＝閉店3店・リニューアル1店、1984（昭和59）年＝開店1店（宮城県進出第1号店）となっており、1985（昭和60）年には福島県内全市へのチェーン展開を達成した。その後、他県進出として、1987（昭和62）年に栃木の宇都宮、1988（昭和63）年に東京の赤坂、1991（平成3）年に山形の米沢へと順次店舗を展開し、1999（平成11）年12月には直営100号店を開店するに至った¹²⁾。

3. フランチャイズ・チェーンの限界

同社がフランチャイズ・チェーン方式（FCと略記）を「本格的」に導入したのは、福島県内全市への出店を達成した前年の1984（昭和59）年である（ただし、FCの1号店は1980年の郡山市桜通り店）。傅氏は、その経緯について「バラバラな〔直営の〕六店を、全てラーメンと餃子の『幸楽苑』に変えてチェーン展開していく中で『是非、FC店をやりたい』と申し込まれる方が自然発生的に出てきて、福島県内に15店ほどFC店が出来ました。しかし、味噌ラーメンなら、店で生味噌から一つひとつ作っていくようなやり方でしたから、各店で味にブレが出始めて、一度FC展開を止めているんです。その後、工場で最初から味噌に調味料を入れて、店でスープと混ぜれば『誰が作っても同じ味が出せる仕組み』が生まれたわけです。どちらがおいしいかは別にして、幸楽苑と同じ名前で違う味の商品を出すことはできないので、『会津っぽ』という名の新たなラーメン専門のチェーン化を進めていったわけです」（『FRANJA』2005年11月号、64頁）と説明する。上記の引用文によれば、FCの導入は、会社主導で計画的に進められたというより、直営店を拡大していく中で自然発生的に加盟希望者が現れてきたということである。しかしその後、味のブレという問題に直面し、FC展開を一時休止した。

また同社関係者は、FC運営には次のような問題が伴うという。FCは、「他人のふんどし〔資本・人材〕で相撲をとる」ようなもので、自社の人材を育てない「甘えのシステム」であるという。同関係者は、「直営で人をしっかり育ててやっていく。会社の方針なり、考え方をじっくりと教え込み、組織に忠誠心を持てる人材を教育していく」ことの重要性を強調する。加えて同関係者は、FCには「統制という問題」もあるという。外食産業には顧客や商圏の移り変わりの速さという特性があり、「5～10年で償却が済んでこれから利益が出るという時に、顧客の変化や商圏の変化ということで、店舗の改装や店舗の立地替えという問題が起こる」ことがあるが、時に「ジーの方が、〔会社の方針に〕従わない」ことがある。そして、「従わない場合には店舗を買い上げる」といった手段も必要になる¹³⁾。

12) 同社提供資料「年譜と写真で見る50年のあゆみ」を参照。

13) 同社関係者へのヒアリングより。

加えて同関係者によれば、直営「幸楽苑」、FC「会津っぽ」という2本立てでやっていく中、「お客さんから、『幸楽苑』さん、『会津っぽ』というライバルが出現して大変だね」と言われるようになった。このような経緯から、2004（平成16）年に「会津っぽ」全店を「幸楽苑」に変更し、イメージ統一を進めることになる¹⁴⁾。

ところで近時の同社におけるFCの位置づけであるが、傅氏は、2006（平成18）年7月の雑誌インタビューの中で「幸楽苑は前期末で福島県内に16店、首都圏に9店、長野県に2店、合計27店のFC店を擁しています。出店コスト軽減の意味でFC方式の併用は重要と考えていますが、理念を共有できないところと組もうとは思っていません。まあ、相手次第ですね。大雑把ですがグループ1,000店舗体制になったときFC店は200ないし300、そんな比率になるのではないのでしょうか」と述べる。さらに、「エリアを売りました、あとは勝手にやってくださいではビジネスとは言えないでしょう。これには会長通達を出しているのですよ。話が来ても相手にするなど。易きに走っていい結果が得られるはずはない」とも述べる（『Food Biz』vol.22、2006年7月、63頁）。出店コストの軽減を理由にFC店を無闇に拡大することは避け、理念の共有といったビジネスの質を精査したうえで組めるところとは組むという姿勢である。そして理想的なFC店比率を全体の2～3割とし、将来的にも直営店主導で展開していくとする。

ただし、理念を共有できるところとは提携するという方針により、2005（平成17）年に、パスタ専門店「ジョリーパスタ」やファミリーレストラン「サンデーサン」を全国に約360店舗展開していた山口県の「(株)サンデーサン」（その後、株式公開買付により2007年に「(株)ゼンショー」の子会社となる）が、「幸楽苑」のFCに加盟した。これは当時、業績不振に陥っていた「サンデーサン」が、カフェ・チェーン「プロントコーポレーション」を立て直した元サントリー・石原直樹氏を新社長に迎えて打ち出した再建策の1つであった。当時、「サンデーサン」は、歴史を有する企業ゆえ郊外の好立地に多数の店舗を擁していたが、メニュー開発や店舗運営での本社の能力の弱さ、各店舗でのサービス開発の不備、さらに店舗密集から50店ほどが自社店同士で顧客を奪い合うという問題を抱えていた。そこで石原氏は、自社店同士の共喰いを避けるため「お店を閉鎖するのは簡単だが、閉鎖に伴う損失が出るくらいなら業態転換した方がいいと判断」した。業態転換の手段としたのがFCへの加盟であり、パスタやファミレスと業態が重ならず、郊外に強く、経営理念やトップの経営哲学がしっかりしているという理由で「幸楽苑」を選んだ。「幸楽苑」側も、「石原社長と私どもの会長（新井田傅氏）、社長にお会いいただき、経営哲学や思想に共鳴していただいた結果、FCの提携になった」と、その経緯を説明する（『FRANJA』2006年1月号、8頁）。

ただし同社関係者は、「FC店は集権的統制〔が基本〕。〔幸楽苑側が〕立地を見る目は厳しい」と述べ、FC展開に対して同社が慎重な姿勢であることを改めて強調する。その一例として、北海道のあるチェーンの所有者から傘下の7～8店舗をまとめて購入して欲しいとの申し出があった

14) また、「会津っぽ」を英語で発音した時の響きが良くないという問題もあり、株式上場を機に屋号統一を図ったともいう。

が、「幸楽苑」側の店舗開発担当者が調査したところ2店だけしか内部の出店基準を満たしていなかったため、2店の購入を申し出たという。先方から2店売却の承諾を得たものの、うち1店については、最終的に先方のチェーンの所有者自身が買い上げる形になった。「何でも良いから出店するのではなく、良い立地をしっかりと精査して出店する方針」であり、また「必ず直営を出したあとで、〔同地域内で〕FCを開拓するというスタンスを守って」いくという¹⁵⁾。

4. 業態多様化と本業再編

一度は業態集中した同社であったが、業態の多様化を再び進めていくことになる。1997(平成9)年には、ラーメン・チェーン業内での多角化として、“あっさり味”をウリとする「幸楽苑」と「会津っぽ」に対し、“こってり味”をウリとする「喜伝」(きでん)(なお屋号では、「喜」は草書体で記される)をオープンさせた。これは脂っぼさ好む若年層を中心に新規需要を開拓するための仕掛けであった。1998(平成10)年にはとんかつ屋「とんからりん」、2000(平成12)年には中華ダイニング「チーフアン」をそれぞれオープンさせた。

傅氏は、経営戦略を「時流に乗る作戦」と自ら定義し、小売大手「ダイエー」の凋落は、経営戦略による構造改革を怠ったことに原因があると分析する。そのうえで、「『喜伝』は経営戦略の問題です。新しい乗り物と考えて良いでしょう。また、とんかつの『とんからりん』も、新業態ではありますが乗り物の一種です。新しい乗り物ですから一〜二店出店し、その状況を見て新会社を作り、そこで立派な乗り物に育てます。理由は、取締役を少しでも多く作り、人生の勝利者をみなさんに目指させたいからです。株式会社幸楽苑をいくら大きくしてみても、取締役の数は限られますね。ですから、とんかつの『とんからりん』は、最初の一、二店は幸楽苑の経営でやりますが、見通しがつき次第、分社させます」と述べる(新井田, 2005, 193頁)。すなわち新業態への多角化には、新規の需要を掴む(時流に乗る)という狙いに加え、その事業を育て分社化することで経営トップの地位を用意して社員を動機づけるという意図も読みとれる。

また同社関係者は、とんかつ屋「とんからりん」に多角化した戦術的ないし技術的な理由を、ラーメン・チャーシュー用の豚を一頭まるごと買い上げるための仕組みであり、チャーシュー以外の肉をうまく使うために「とんからりん」を立ち上げたと説明する。しかし同じチェーン方式とはいえ、ラーメンは毎日食べる人もいるが、とんかつを毎日食べる人は少ないとし、ラーメンよりも商圈を広く設定し、10万人に1店の店舗配置をおこなうという¹⁶⁾。

しかしその後、「喜伝」については、2001(平成13)～02(平成14)年にかけて新業態としての「幸楽苑」への統合が進められる。ここでいう「新業態」とは、既存の価格とメニューの改定、さらに店舗イメージの刷新を意味する。傅氏は、その経緯と狙いを以下のように説明する。

「昨年、わが社は三百九十円という低価格のらーめんを誕生させました。しかし、そこには背景があ

15) 同社関係者へのヒアリングより。

16) 同社関係者へのヒアリングより。

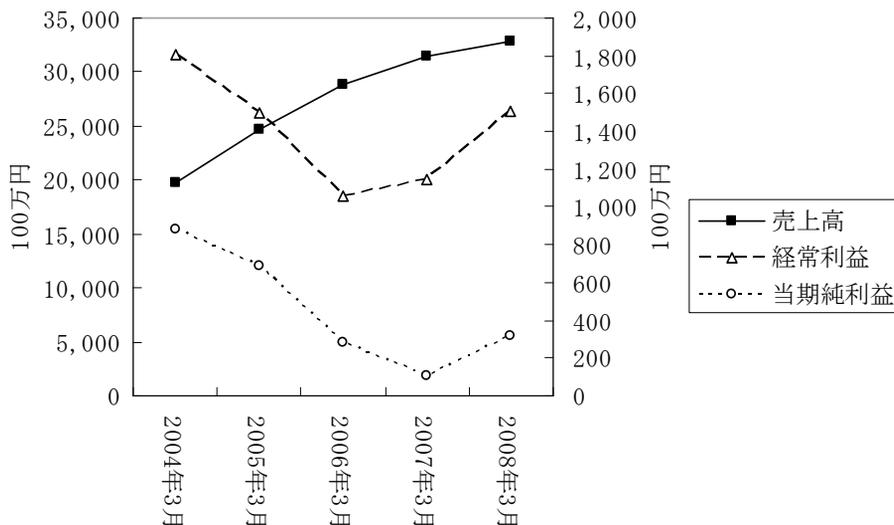
りました。平成の大不況には外食産業も勝てず、五十六カ月連続マイナス成長が続いております。その中でも特に、昨年の一、二、三月は月を追うごとに業績が悪化し始めました。いま思うと、このころに外食産業界の低価格志向企業が出そろったんです。つまり、『マクドナルド』さんの半額セール、『吉野家』さんの二百八十円の牛丼、回転寿司では『かっぱ寿司』さんが百円寿司で勢力を拡大していったのがこのころでした。更に、ファミリーレストランでは『ガスト』さん、そして『サイゼリア』さんなどもこのころに出そろった感じです。そして、一時の小泉さん（首相）に対する対抗勢力ではありませんが、低価格に抵抗する外食企業は軒並み業績を悪化させていきました。わが社も昨年の一、二、三月にかけては、月を追うごとに既存店の客数、売上高が激減し、前期対比で九〇%を割り込む店も出てくるほど業績が悪化していきました。そのころはセミナーに出席すると、どの経営者も『マクドナルド』さんの半額セールや『吉野家』さんの二百八十円牛丼を批判するわけです。しかし、一緒になって批判してみても、自社の数字が良くなるわけではありません。そこで、私は彼らの話を聞きながら、批判するのではなく、その仲間入りを果たそうと思い、わが社も低価格のらーめんを開発することを決意しました。その結果生まれたのが、低価格らーめんを全面に打ち出した“新業態『幸楽苑』”です。」（新井田，2005，195-196頁）

まず看板となる低価格ラーメンとして390円のサンキュー・ラーメンを投入した。それ以前は420円からの商品構成であったが、その安さがうまく伝えられていない、という反省に立った価格改定である。あわせてスープの変更もおこなった。新スープは、「幸楽苑」「会津っぽ」の“あっさり味”と「喜伝」の“こってり味”を混ぜたもので、これによりコクがありながらも食べ易い味に仕上がったのである。傅氏は、「商品開発室で初めて試食した時『これはうまい、万人に受け入れられる味だ！』と確信しました。すぐに『これでいこう』となった」という。また、「価格帯を絞れば絞るほど、お客さまは迷わず商品を選ぶことが出来る」との考えから、価格帯を390円、490円、590円の3本に絞り込んだ（『FRANJA』2005年11月号，64頁）。

そのうえで2001（平成13）年6月と7月の2ヵ月間で、栃木、茨城、群馬、新潟県下の30店の「会津っぽ」と「喜伝」を新業態「幸楽苑」に転換した。業態転換にあたり、3日間休業し、1店あたり300万円を投じて黒を基調とするシックな雰囲気建物に建物を塗り替え、看板の付け替えをおこなった。これにより、各店の業績が対前期比で150～200%も伸長したという。

さらに2006（平成18）年5月には、「しょうゆ味・中華そば」を290円に引き下げた。傅氏は、「5年前に三百九十円を打ち出した時はかなり衝撃があり、急成長につながった。昨年はまねする店が増え競争力が低下。（西への）出店地域拡大は踊り場を迎えていた。今回の値下げで他社を振り切れれば全国制覇がぐっと近づく」、また「二百九十円という価格は味を落とさない限り他社には追従できない。味や量、製法を変えず、スケールメリットで原価を下げることで値下げを実現した。客単価は下がっても増益にできる」と、その狙いを説明する。また採算見込みについては、「マクドナルドの失敗は全品値下げしたからだ。うちは海鮮たんめんやタンタンめんなどの価格を据え置き、トータルで利益を確保する。二百九十円ラーメンの注文が多くなるだろうが、試算では

図表1 幸楽苑の業績推移



(注1) 年月は、年次決算期を示す。

(注2) 売上は左軸、経常利益と当期純利益は右軸。

(出所) 同社ホームページ掲載 (<http://www.kourakuen.co.jp/>) の財務データハイライトに基づき筆者作成。

来店客の増加と食材工場の稼働率向上などで粗利益率の低下は〇・五%にとどまる見込み」であるという(『日本経済新聞』2006年5月11日付)。

しかし2006(平成18)年10月には、2007(平成19)年3月期の最終損益が4億6,000万円からマイナス1億6,000万円の赤字に転じる下方修正を発表した。この下方修正の責任をとる形で、(新井田氏に代わって)2004(平成16)年6月から社長に就任していた長谷川利弘氏が代表権のない取締役に戻り、傅氏が会長兼務の代表取締役社長に復帰した。ただし実績値では、図表1にみられるように、2007(平成19)年3月期の当期純利益は1億700万円の黒字であった。とはいえ、当初の業績予測4億6,000万円を大きく下回る結果となった。2006(平成18)年10月27日付『日経流通新聞』の記事は、不採算店舗の資産の減損損失2億6,000万円を計上したことが下方修正の主因としながらも、先の価格引下げにも少なからず原因があったと分析する。

「幸楽苑は五月から順次、全国の三百以上の店舗で中華そばの定価を三百九十円(税込み四百九円)から二百九十円(同三百四円)に引き下げた。新井田社長は『値下げにより、客数は一〇～二〇%、既存店売上高も一〇～二〇%伸びる』とソロバンをはじいた。〇二年前後に低価格戦略で業績を悪化させたマクドナルドの失敗を、メニュー全体を値下げしたためと分析。中華そば以外の価格を据え置き、サイドメニューとのセット販売拡大で客単価を上げ、全社ベースの原価率の上昇を〇・五ポイント程度に抑えられると試算した。売り上げが増えれば、店舗やセントラルキッチン稼働率

が改善する。粗利率の低下を吸収し、ライバル店にも優位に立てるとみていた。ところが、肝心の既存店の来店客数は値下げ直後の六月こそ九・三%増えたが、八月には再び五・七%減に落ち込み、上期平均では〇・一%増とほぼ横ばい。低価格の訴求期間は短かった。予想以上の『中華そば』人気、サイドメニューの投入時期の遅れも誤算だった。中華そばを注文した客は全体の六割と予想を上回り、原価率が前年同期より二ポイント上昇。値下げ時に同時投入したかった半チャーハンや増量ギョーザの販売も七月以降にずれ込んだ。これにより、〇七年九月中間期の平均客単価は五六八円と、前年同期を十五円下回った。この結果、既存店売上高も上期合計で二・五%減だった。同社のライバル、ハイデイ日高は、低価格で集客をめざす幸楽苑とは一線を画し、高付加価値路線で攻めている。ラーメンの最低価格を三百九十円に据え置く一方、九月には百円の煮卵を実質無料でラーメンに付けたり、十月からは百円程度高い代わりに具や味付けが珍しい新製品を出し客単価の引き上げをめざしている。既存店売上高は四月以降微減が続くが、客単価は〇七年二月期の上期（三～八月）合計で〇・八%増と上昇した。ただ、幸楽苑もセットメニュー効果がじわりと出て、客単価は回復基調にある。」（『日経流通新聞』2006年10月27日付）

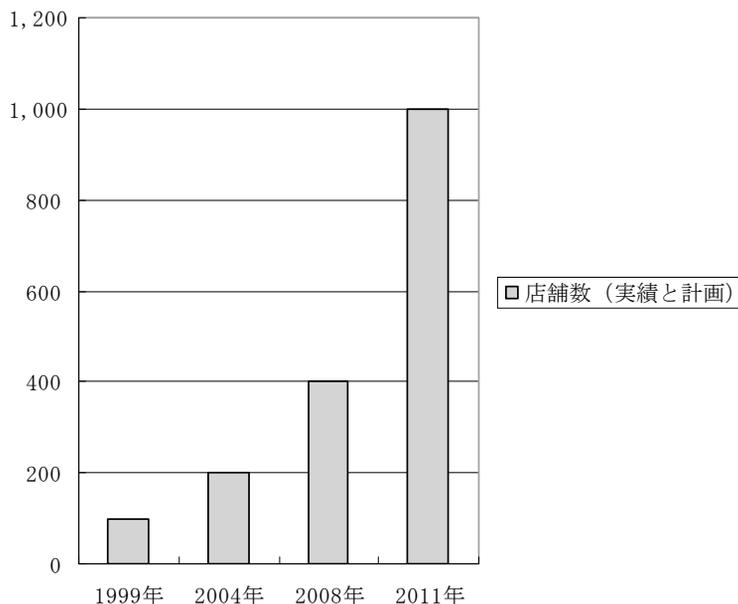
すなわち同記事は、価格引下げによる客数の伸びが思うように続かなかったため工場と店舗の稼働率上昇によるコスト低減が実現できなかったこと、290円中華そばが予想以上に注文されたことで利益の出る他商品への波及が得られなかったこと、加えて増量ギョーザや一時販売を中止していた半チャーハンなど客単価を上げるためのサイドメニューの投入が遅れたことに問題があったと分析する。また同記事は、390円の価格据置および高付加価値路線で攻めるライバル「ハイデイ日高」（店舗名＝日高屋）の好調な業績を引き合いに出すことで、「幸楽苑」の価格引下げの失敗を指摘するという内容になっている。

しかし、やや長期の視点で、かつ会社全体の動向に目を向けて分析した場合、この下方修正に関して、やや異なる様相がみえてくる。つまり同社自身も認識していることではあるが、チェーンの更なる拡大に向けた1つの踊り場にあるとの見方である。同社は、2003（平成15）年の東証1部上場に合わせて、「全国1,400店舗」、「公開会社5社、関連会社100社、取締役1,000名」という壮大な事業構想を発表していた¹⁷⁾。より具体的な目標として、2010（平成22）年3月期のグループ1,000店舗達成が掲げられていたが、2004（平成16）年度と2005（平成17）年度の業績低迷により目標達成年度が2011（平成23）年に延期された¹⁸⁾。同社の店舗展開の実績およびその計画をまとめたものが図表2であり、実績については、1999（平成11）年の直営100店舗が2004（平成16）年に直営200店舗と約5年で倍増、2008（平成20）年3月には401店舗（直営=376、FC=25）と約4年でさらに倍増となっていた。そして3年後の2011（平成23）年に08年の倍以上の1,000店舗を目指すという計画である。

17) 同社提供資料「年譜と写真で見る50年のあゆみ」を参照。

18) 『Food Biz』vol.22, 2006年7月, 63頁を参照。ただし同社『第38期 事業報告書（38th Business Report）』, 2008年3月によれば、実際には計画に大幅な遅れがある。

図表2 店舗数の推移（実績と計画）



(注) 2011年は計画，その他は実績。1999年と2004年の数字は直営店のみ，2008年と2011年は直営店とFC店の合計。

(出所) 同社提供資料から店舗数に関する数字を拾い上げ筆者作成。

こうした積極的な店舗数の拡大によって、既存の業務体制の見直しを迫られたことはいうまでもない。まず出店先（商圏）については、当然のことながらこれまで基盤としてきた東北から他地域への展開を余儀なくされた。同社ホームページ（<http://www.kourakuen.co.jp>）の会社概要の項目をみると¹⁹⁾、1997（平成9）年以降に茨城・群馬（1998年）・埼玉（1999年）・千葉（1999年）・神奈川（2001年）など北関東や首都圏，2003（平成15）年頃から山梨や静岡，2004（平成16）年から東海地方の愛知・岐阜・三重や関西地方の京都・滋賀，2005（平成17）年頃からは大阪・奈良・兵庫に加え石川・富山の北陸地方へと出店していくことになった。これら地理的拡大にあわせて、同社の競争力の源泉の1つであるセントラル・キッチン方式というビジネス・モデルを維持するため、2004（平成16）年に神奈川県小田原に第2工場，2007（平成19）年に京都府京田辺に第3工場が新設された。こうした製造工場の分散配置は、当然、初期投資の発生（減価償却費の負担）、工場運営費の恒常的な負担、さらに生産時のスケールメリットの低下という点で、同社の利益率を引き下げる原因となる。

加えて同社関係者によれば、こうした急速な地理的拡大を受けて、チェーン方式の利点の1つであるドミナント（集中）出店という政策が崩れることがあった。とりわけ、「岡山や富山などに飛び地的に出店したことでコスト増となった」という。ドミナント出店には、有望商圏内で顧

19) 同社ホームページを参照（2008年12月12日時点）。

客を取りこぼさず他社に攻撃の隙を与えないという競争上の狙いがあることに加え、集中配送による物流費の低減ならびに地域統一広告による広告・宣伝費の節約といった費用削減効果が期待できた。さらに、ある店舗の面接にきたパート候補者の（より繁忙な）近隣店への紹介、また既存店から新規店舗への業務支援や人材再配置といったような資源配置の柔軟性や資源重複の解消というメリットも認められた²⁰⁾。

また傅氏は、390円から290円への中華そばの価格引下げの理由の1つは、高くても客が入る首都圏までと価格に厳しい中部・関西圏との商圏の差にあり、中部・関西の強力なライバル達に伍して出店を進めるための競争上の措置であったとも説明していた（『日本経済新聞』2006年5月11日付参照）。

すなわち、同社は、傅氏が掲げた出店拡大構想を実現すべく、利益に負の影響を及ぼさざるを得ない、多工場体制の構築や新たな地域への飛び地出店といった事業体制の変化を強いられており、まさに成長過程の1つの踊り場にあるともいえよう。他方、2002(平成14)年頃から中華そば「日高屋」を本格的にチェーン展開する後発企業「ハイデイ日高」(2008年2月時点の売上高177億1,900万円)は関東圏でのドミナント出店を進めている最中にあり(同社ホームページ<http://www.hiday.co.jp>参照)、全国展開に向けて飛び地的出店を余儀なくされている「幸楽苑」(2008年3月時点の連結売上高329億1,500万円)とは異なる成長段階にあり、それこそが「幸楽苑」(2008年3月時点の純利益は3億2,100万円であり売上高当期純利益率は0.98%)と「ハイデイ日高」(2008年2月時点の純利益は9億1,700万円であり売上高当期純利益率は5.2%)との利益率の差を生み出しているのではないだろうか。

◇◇◇ ケース分析に向けて ◇◇◇

- ① 2009年以降の「幸楽苑」の事業展開を調べてください。また「ハイデイ日高」など競合企業についても調べてください。その際、各社のIR情報、新聞記事、雑誌記事などを参照してください。
- ② 東洋経済ONLINE「幸楽苑『290円ラーメン中止』でどうなった？主力を『520円』に切り替え客単価は上昇」(鈴木雅幸著)(<http://toyokeizai.net/articles/-/72133>)という記事は、2015年6月の看板商品290円ラーメンの販売中止の背景を扱っています。同記事では「ハイデイ日高」に売上高営業利益率で大きく水をあけられる「幸楽苑」の苦境の原因が分析されています(例、2015年3月期売上高営業利益率「ハイデイ日高」=11.8%、「幸楽苑」=2.2%)。特に参考にして欲しい資料の1つです。
- ③ 事業・競争環境の変化を踏まえ、「幸楽苑」の強み、弱み、外部環境の機会、脅威などを明らかにしてください。

20) 同社関係者へのヒアリングより。

【参考文献】

〔著書〕

新井田 傅 (2005), 『なぜ取締役を目指さないのか! ——390らーめんて一部上場した男の哲学』財界21。

〔雑誌記事〕

「インタビュー 中華そば290円, ギョーザ増量を打ち出した(株)幸楽苑 新井田傅会長」『Food Biz』vol.22, 2006年7月号。

「編集長インタビュー 幸楽苑会長・新井田傅氏に聞く ラーメンは外食産業界の『最後の楽園』」『FRANJA』2005年11月号, 58-63頁

「“再建請負人” 石原氏の陣頭で『幸楽苑』のFCに加盟したサンデーサン」『FRANJA』2006年1月号, 8頁。

〔新聞記事〕

「幸楽苑, 今期最終赤字に」『日経流通新聞』2006年10月27日付。

「幸楽苑, 値下げで反攻」『日本経済新聞』2006年5月11日付。

〔会社提供資料〕

「年譜と写真で見る50年のあゆみ」(発行年月不明)。

〔ホームページ〕

(株) 幸楽苑<http://www.kourakuen.co.jp>

(株) ハイデイ日高<http://www.hiday.co.jp>

ペガサスクラブhttp://www.pegasusclub.jp/pegasus_club.html

(株) ホッコクhttp://www.hokkoku.net/profile_2.html

〔その他〕

(株) 幸楽苑『有価証券報告書』および『事業報告書 (Business Report)』各期。