

---

## 研究ノート

---

# うどん県からは、なぜ、うどん屋チェーンが出ないのか？

——「本場」が産業化されない理由——

高木 知 巳

## 1 研究の背景と問題意識

### 1.1 老舗の没落

今の香川県は、県自ら「うどん県」を名乗るほどのうどんブームで、週末ともなれば、辺鄙な場所のうどん屋に行列が出来る。

そんな中、2012年4月20日、老舗うどん店「うどんの庄かな泉」が高松地裁に民事再生法の適用を申請した（後に、再生手続きが廃止決定され、破産手続き）。

報道によれば、同社は1949年に製麺メーカーとして創業。県内を代表するうどん店として知られ、うどんブームにも乗って、ピークには県内外で10店舗以上を経営。高い知名度を生かし土産用のうどんの販売も伸ばし、89年5月期の売上高は24億8千万円に上った。しかし、長引く景気低迷で宴会需要が減少。観光客らに人気を集める有名うどん店や、相次いで登場したセルフうどん店チェーンとの競争激化で苦戦を強いられた。2001年ごろからは不採算店を相次いで閉鎖し、店舗は高松市内などの3店に減少。店舗の閉鎖で売り上げは低迷し、近年は赤字経営が続いていた。11年5月期の売上高は7億5,200万円まで減少、最終赤字は9,300万円に拡大していた（四国新聞2012年4月21日）。

### 1.2 新興チェーンの躍進

一方、絶好調なのが「丸亀製麺」（神戸）で、現在の店舗数は700店を超える。この4年間は年間100店を超えるペースで出店を続け、2012年度売上高646億円とい

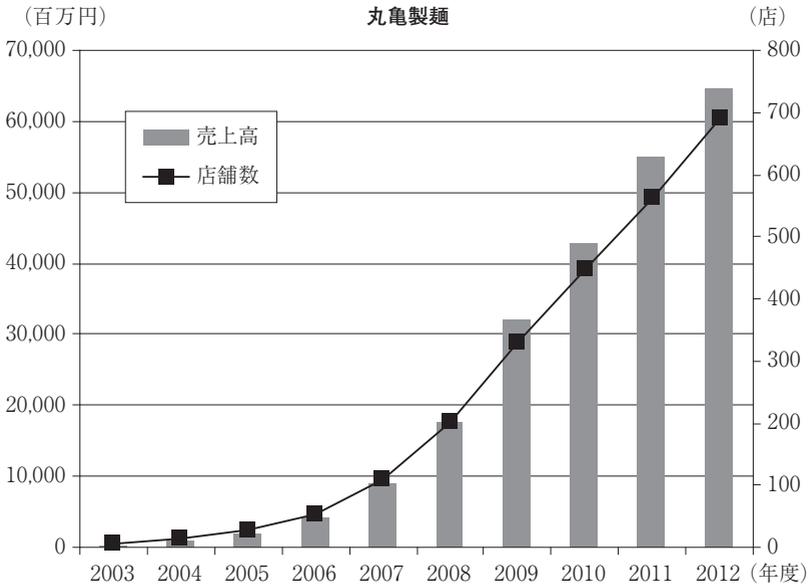


図1 丸亀製麺の店舗数及び売上高推移 (トリドール開示資料をもとに筆者作成)

う巨大飲食チェーンに成長した。1店舗当たりの平均売上は1億円に達している。

### 1.3 うどん業界関係者へのインタビュー

この明暗を分けたのは何だったのか。実は、丸亀製麺だけではなく、讃岐うどんチェーン大手は全て県外企業である。「本場」から大手チェーンが生まれなかった理由を探るのが本稿の目的である。

本テーマについては、筆者の知る限り先行研究が見当たらない。このため、以下の方々にインタビューを実施した。

現在の「第四次うどんブーム」を作り出したといわれる麺通団の田尾団長、最初に本格的なチェーン展開を図った「はなまる」創業者の前田元社長、同社上場申請当時の取締役であった萩原元管理部長、その「はなまる」を当初合弁で設立したものの、その後独自展開を図ったフォー・ユーの新谷元社長、うどんチェーンとしてダントツの日本一になった「丸亀製麺」の栗田社長、世界初のうどん製麺機を制作したさぬき

麵機の岡原社長，後発ながら製麵機で最大手となった大和製作所の藤井社長，地元で最大手のうどんチェーンである「こだわり麵や」の小西社長，JR 四国の子会社であり，当初から県外展開を目指した「めりけんや」の成房社長，以上 9 名である。

## 2 讃岐うどんブームの変遷

### 2.1 うどんを育んだ気候風土

瀬戸内海式気候である香川県は，温暖で雨が少ない。高松の年間降水量は 1,082 mm で，全国平均 1,537 mm の 2/3 ほどである。このため，灌漑用のため池が発達する一方，夏の干ばつに備え，米作の裏作として小麦栽培が盛んになった。この小麦が，やはり地元の特産品である塩や醤油，そして燻<sup>ひうちなだ</sup>灘のいりこ（カタクチイワシの煮干し）と結びつき，うどん作りが盛んになるのである。

### 2.2 第一次讃岐うどんブーム

「1960年代まで，うどんは家庭で手作りするか，近所の製麵所や，製麵所が卸したうどん玉を小売りする食料品店などで買うものだった。」（岡原社長談）「食ベログ」で香川のうどん店上位にランクされる須崎食料品店（三豊市）は，当時から残る食料品店が製麵も行っている例である。事実，現在 800 店ほどある「うどん屋」は，当時，3,000 店もあったと言われている。その大半は，うどん玉の小売店か，製麵所から買って来たうどん玉を出す町の大衆食堂であった。

「折しも，日本は右肩上がりの成長を続けていた。『県外客や社用族を案内しても恥ずかしくない店をつくれれば，必ず来てもらえる』。読みはびたりと当たり，家族連れなどにも受け入れられた。これを見て，同様の専門店も次々とオープンした。」（四国新聞社「讃岐うどん遍路」）この一つが，冒頭で紹介した「うどんの庄かな泉」である。

1969 年から始まった宇高連絡船デッキでの「連絡船うどん」が名物となる。翌 70 年には大阪万博が開かれ，手打ちの実演が行われたり，真空パックの製品が出品され，好評となった。



写真1 連絡船うどん（四国新聞「讃岐うどん遍路」うどん天国 空前ブームの真相）

### 2.3 第二次讃岐うどんブーム

1988年、瀬戸大橋が開通した。世界最大級の海上大橋に観光客が殺到し、香川への年間観光客が初めて1,000万人を超えた。しかし、それまでの観光客数がいきなり倍になったことで、「客を客とも思わない売り手市場」になり、県外客の不評を買った。翌年には早くも826万人までに落ち、ブームは下火となる。

### 2.4 第三次讃岐うどんブーム

1989年、地元のタウン情報誌である『タウン情報かがわ』で「ゲリラうどん通ごっこ」の連載が始まる。これが地元で評判となり、93年に同連載をまとめた単行本『恐るべきさぬきうどん』が出版されると、空前のベストセラーとなった。（香川県限定発売）本を片手に、うどん屋を食べ歩くのが流行る。

1995年以降、この香川県での現象が、全国版の雑誌やTVで取り上げられるようになり、休日ともなれば、田んぼの真ん中の小さなうどん屋に県外ナンバーの車が殺到するようになる。今に続く、「うどん屋巡り」の始まりである。

### 3 セルフ式チェーン店の出現

#### 3.1 それまでのチェーン店との違い

2000年代に入り、本格的なうどん屋チェーン店が現れる。それまでもチェーン店が無かったわけではないが、以下の点で、異なる。

- ① セルフ式
- ② 異業種からの参入
- ③ 全国展開

まず、①に関してだが、それまでのうどん屋チェーン店はフルサービス店であった。うどん屋を大別すれば、㊦製麺所（で小売りもするところ）、㊧フルサービス店、㊨大衆セルフ店、に分けられる。このうち、㊦と㊧には職人が必要で、本格的チェーン展開が出来るのは㊨だけである。「さぬき麺業」や「かな泉」が職人の育つのを待って1店舗ずつ出店していったのに対して、新規参入組はフランチャイズ方式(以下FC)も導入し、一気に全国展開を図った。

その背景には、代表的な新規参入組が異業種からの参入であったことがある。第三次讃岐うどんブームを見て、「これはビジネスになる！」と参入しており、そこには商売人としての鋭い発想と冷徹な分析がある。

#### 3.2 はなまる

1961年生まれの前田社長は高卒後、様々な職業を経験したのち、86年に衣料卸会社の㈱エイジェンスを設立した。2000年には60人くらいの会社になっていた。

その頃、ITバブルで同世代である孫社長や三木谷社長が時代の寵児になっており、「自分も何か大きくやりたかった」(前田社長談)。

「うどん屋巡り」の人気店を食べ歩くと共に、客数を数えて売上を推定したところ、日商が30万円にもなる。うどんの原価（「かけ小」で50円程度）を考えると大変魅力的な商売である。

一方、香川でうどんは「オジサンのお食べ物」だった。ほとんどの店が大衆食堂風で、男性客が圧倒的に多い。これをファストフード風にして、女性や家族連れにも入りや

すくしてはどうか。こうして、「POPでカジュアル」「明るく清潔」という店のコンセプトが決まった。

社内に誰も経験者がいなかったため、うどん店の元従業員を見つけ、採用した。「はなまる」第1号店は2000年5月高松市内に開店。思い通りの売上となり、同年、さらに大きい2号店を開店した。以降、1年間で5店舗にまで増やしている。

自己資金での出店には限界があるため、FCを検討しはじめる。しかし、当時、FCコンサルティングとして日本最大であった㈱ベンチャーリンクに相談するも、「うどんはローカルなもので、全国区にはならない」と断られている。

ほどなく、地元高松で大型古書店チェーン「ブックマーケット」をFC展開し、2001年4月に株式上場を果たしていた㈱フォー・ユー（以下FY）から連絡があり、新谷社長と面談する。FYのチェーン展開ノウハウを使い「はなまる」を全国展開するため、㈱はなまるが2001年11月に高松市内に設立される。出資比率は前田社長60：FY40であった。（第1期）

2002年5月にFC事業開始。9月に東京初進出となった「渋谷公園通り店」（直営）が大評判となり、FC募集にも弾みがつく。これが今日まで続く「第四次讃岐うどんブーム」の発端である。ところが、FYから出向していた事業責任者と前田社長のソリが合わず、同年10月にJVを解消している。この際、FYに居た副部長級の5人が「はなまる」へ転職した。（第2期）

移籍組の5人が中心となりFC展開が加速する。2003年8月には100店舗を超え、東証マザーズに上場申請。10月15日に承認され、11月19日が上場予定日になっていたが、上場2週間前に、前田社長の経歴問題から、上場延期を会社側から申し出ている。（第3期）

2004年になり、前年に131店も出店したはずみと、ブームの沈静化で業績が悪化し始める。当初、ファンドと組んでの事業再編を目論み複数のファンドと交渉するが、決まっていた公募価格からすると大幅にディスカウントされた。

そこで、事業会社とも接触したところ、吉野家が最も熱心で、チェーン展開のノウハウもあり、株式の譲渡価格も公募と同じでよいということであったため、資本業務提携を決断した。前田社長の持株の1/3を譲渡し、吉野家の関連会社となる。第4

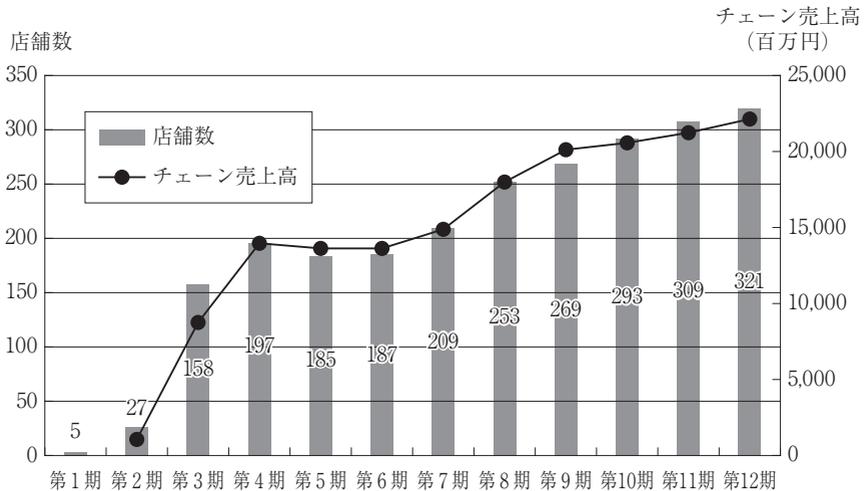


図2 はなまるの店舗数とチェーン売上高推移 (はなまる HP アクセス：2013/7/31)

期、第5期は不採算店の整理を進め、赤字決算となった。

2006年5月には前田社長の持ち株をさらに譲渡し、連結子会社になっている。第6期以降は黒字化しているということである。黒字化を果たした前田社長は2007年に社長を退任、2012年には残りの持株を全て吉野家に売却し、はなまるは吉野家の完全子会社となった。

### 3.3 丸亀製麺

「はなまる」の1号店に遅れること半年、2000年11月に「丸亀製麺」を兵庫県加古川市に開店したのが榎トリドールである。

社名の通り、同社はもともと焼鳥屋。そのファミレス化での上場を考えていたが、2004年に発生した鳥インフルエンザの影響で一時的に売り上げが半減する事態となった。これを機に、うどん事業を中核に据えるようになる。

このタイミングは先行した「はなまる」が吉野家と資本提携して事業再編を行っていた時期と重なる。また、「はなまる」と別れて独自に「さぬき小町うどん」を展開していたFYは事業に見切りをつけ、2004年6月に同事業を「すかいらく」に3億

円で譲渡している。事業撤退に伴う損失額は18億円にも上った。

逆に「丸亀製麺」は2004年度に7店舗、2005年度に15店舗、2006年度に25店舗と出店を加速させている。2006年2月には東証マザーズに上場し、公募増資により11億円を調達している。2008年12月には東証一部に市場変更し、再度公募増資で10億円を調達している。

### 3.4 はなまると丸亀製麺の違い

はなまると丸亀製麺は全国4か所の製麺工場で生産した麺を毎日各店舗に配送するのに対し、丸亀製麺は各店舗に小型の製麺機を導入し、店で粉から製麺している。

各店で製麺すると、

- ① 初期投資がかさむ
- ② 店によって品質のバラツキが出る
- ③ 店舗に人が余計に必要

というデメリットがある一方で、

- ① 麺の輸送費が不要
- ② 「打ちたて」のおいしい麺が食べられる
- ③ 「出来たて感」「手作り感」が出る

というメリットがある。

はなまると丸亀製麺はファストフード・チェーン店で一般的なセントラルキッチン方式を取り、店舗での作業をなるべく少なくし、品質のバラツキを極小化する運営を行っている。

これに対し、丸亀製麺は、顧客が感じる現場の「臨場感」を重視し、敢えて、各店で製麺し調理している。このため、1店舗当たりの従業員数ははなまると丸亀製麺の4人（臨時含む）に対して、丸亀製麺は12人（同）である。1店舗当たりの売上が、丸亀製麺ははなまると丸亀製麺の1.6倍あることを勘案しても、1店舗当たりの人数はほぼ倍いることになる。

表1 二大うどんチェーン店の比較

(百万円)	はなまる (2013/2)	丸亀製麺 (2013/3)
店舗数(店)	327	690
セグメント売上高	19,279	64,630
セグメント利益	907	10,680
売上高利益率(%)	4.7	16.5
1店舗当たり売上高	59	94
従業員数 (臨時)	421 (981)	231 (8,026)
1店舗当たり従業員 (臨時)	1.3 (3.0)	0.3 (11.6)
製 麵	工場(全国4)	各店舗
当初の運営方式	FC中心	全て直営

出典：両社開示資料をもとに筆者作成

## 4 まとめと今後の研究課題

### 4.1 職人が商売人か

香川は、人口当たりのうどん市場規模が大きい一方、既に多数の競合店があるため、生き残りのために以下の点が重要になる。

- ・うどん通に受け入れられる高い品質
- ・埋没しないための店の個性

こうした市場に適合していくためには、セルフ店といえども職人の育成なしには多店舗展開が困難である。そのため、香川にあるセルフ式チェーン店は職人の成長を待ちながら一店舗ずつ出店していく必要があるであろう。そして、県内にうどん空白地帯は殆ど無いことから、既存店との客の奪い合いになることにも留意すべきである。「うどんのテーマパーク」(田尾団長)で800店のアトラクションが競っている市場では他店との違いが重要である。

これに対し、当初から全国を狙ったチェーン店は、それまで日常的にうどんを食べる習慣のなかった人に「必要にして十分」な品質のうどんを効率的に提供するシステムを作った。

いわば、うどんに関しては特殊な市場である香川での最適化を目指した「職人」と、最初から全国を目指して異業種から参入した「商人」との発想の違いなのである。

## 4.2 スタバもイタリアからは出なかった

改めて周りを見渡してみると、他にも似た例があることに気づく。

例えば、長崎ちゃんぽんの(株)リンガーハットは長崎の創業ではあるが、創業者は鳥取の出身である。前職はとんかつ屋だ。長崎でちゃんぽんを出す店は多数あるが、全国展開したのは「よそ者」のリンガーハットだけだ。

スターバックスも、原型はイタリアのエスプレッソ・バー（パール）にある。イタリアにはパールが15万軒あると言われているが、大半は個人経営である。そこからヒントを得て、世界最大のコーヒーショップチェーンにしたのはアメリカ人だった。

今後、他業界事例も研究し、「本場からは産業化が進まない」と言えるのかを検証していきたい。

### 【謝 辞】

本稿においては1.3に記した方々にインタビューのお時間をいただきました。深く感謝を申し上げます。

### 主要参考文献

四国新聞社ウェブサイト「讃岐うどん遍路」

ゲリラうどん通ごっこ 『恐るべきさぬきうどん』ホットカプセル（1993）

前田英仁『「はなまるうどん」激安商売術』講談社（2004）

藤井薫『トップになりたきゃ、競争するな』こう書房（2013）

藤井薫『図解 不況でも繁盛するラーメン・うどん・そば店の教科書』秀和システム（2011）

(株)吉野家ホールディングス 有価証券報告書

(株)トリドール 有価証券報告書