
研究ノート

麵専門店とビジネスモデル・イノベーション (BMI)

——「本場」を産業化するために——

高木 知 巳

1 序

1.1 うどん県からは、なぜ、うどん屋チェーンが出ないのか？

前稿（第86巻第3号）では、「うどん県」と言われる「本場」の香川県から、なぜ、うどんチェーン店が生まれえないのか、その理由を探った。そして、その理由を、「職人と商売人の発想の違い」と結論付けた。

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。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。

これに対し、当初から全国市場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「商売人」との発想の違いなのである。これは、伝統的な地場産業を、全国展開できるモデルにしたビジネスモデル・イノベーション (BMI) の一つの成功例だと言える。

1.2 ビジネスモデル・イノベーション (BMI) とは

野中・徳岡 (2009) では、国領 (1999) のビジネスモデル (BM) の定義である、

①誰にどんな価値を提供するか、②その価値をどのように提供するか、③提供するにあたって必要な経営資源をいかなる誘因のもとに集めるか、④提供した価値に対してどのような収益モデルで対価を得るか、という4つの課題に対する「ビジネスの設計思想」を引いたうえで、Teece (2009) の「BMIのカギ」、つまり、「本質要因＝顧客ニーズの本質、技術動向・競争・社会などの変化の本質、そしてビジネス化のロジックの本質をきっちりと捉えること」を紹介している。

野中・徳岡 (2009) の「日本は特に『失われた10年』以降、BMIが停滞し、モノづくりに引きこもってしまい、コト化する力が貧困になっている」との懸念は、目の前の顧客だけを意識し、産業化することを怠った香川のうどん業界にも言えることなのだ。

1.3 他の業界でも言えるのか？

ここで問題になるのは、「本場が産業化しない」は、他の業界でも言える普遍性があるかどうかである。そこで、うどんと同じ麺業界であるラーメンについても今回調査することにした。

2 麺 業 界

2.1 歴史と本場

麺類はいずれも中国の湯餅（タンピン、日本でいう「すいとん」）に源流を持ち、それぞれが日本で独自の進化を遂げて現在に至っている。

うどんは小麦粉に塩水を加えて練り、こねて延ばしたものを切って麺にする（切麺）。ラーメンは、小麦粉にかん水（アルカリ塩水溶液）を加えて練り、こねたものを引っ張って延ばす（手延べ）。

都道府県別のそれぞれの外食費用上位は表の通りである。そばとうどんは総務省家計調査上分けられていない。そこで、うどんだけの外食費を推定するため、そば・うどんの店舗数をiタウンページで検索した。仮に、そば店とうどん店の平均売上が同等であれば、外食費も店舗数と同じ割合になるはずだ。

ラーメンは、同総務省調査で「中華麺」として分類されているので、そのままの数値を用いた。

表1 そば・うどん外食費用 (世帯当たり年間)

順位	都道府県	外食費用 (円)	そば：うどん 店舗数	店舗数による 推定うどん 外食費 (円)
1	香川	14,578	99 : 647	12,643
2	宮城	8,431	418 : 320	3,655
3	静岡	8,332	904 : 786	3,875

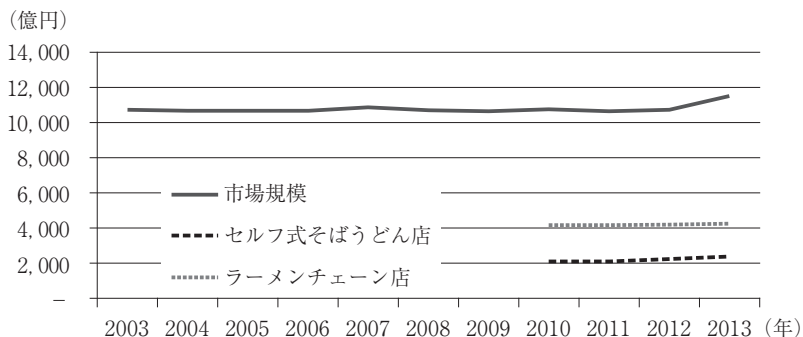
表2 ラーメン外食費用 (世帯当たり年間)

順位	都道府県	外食費用 (円)	ご当地ラーメン
1	山形	12,077	米沢
2	福島	11,348	喜多方・白河
3	栃木	9,643	佐野

表1 & 2 出典：総務省家計調査2013 2011-2013年平均値調査は都市単位で行われているが、表中では、県庁所在地の県名を記した。店舗数はiタウンページ2014年5月23日の検索結果による。

2.2 市場動向

そば・うどん市場は1兆円市場と言われ、景気動向に関わらず安定している。2003-2012年の間に外食市場全体は約5%縮小しており、セルフ式うどん店の増加で、外



そば・うどん市場規模は「外食産業総合調査研究センター」による推計。その他は、富士経済「外食産業マーケティング便覧2013 No. 1」による。

図1 そば・うどん市場規模

食におけるシェアは高まっている。(図中、ラーメンチェーン店は比較のために載せたもので、そば・うどん市場規模には含まれていない)

2.3 全国チェーン店の誕生

うどん業界において、全国100店規模のチェーン店が登場したのは、2003年の「はなまる」が初めてで、次いで「丸亀製麺」が2008年初めに100店を超えた。現在では、丸亀製麺が774店舗(2014年3月末)、はなまるが341店舗(2014年2月末)となっている。他に100店を超えたチェーン店は無い。

そば業界で唯一100店舗を超えているのが、「名代富士そば」を東京の駅前を中心に展開するダイタングループである。

ラーメン業界では、幸楽苑が国内直営店舗502店舗、日高屋が327店舗、フランチャイズ(FC)中心のラーメンとん太が600店舗、やはりFC中心の丸源ラーメン(物語コーポレーション)が108店舗など、上位10ブランド全てが100店を超えている。幸楽苑の直営店舗数が100店を超えたのは2000年であり、日高屋が2003年と、ラーメンの方がチェーン店化は早かった。

大手うどんチェーン店が全て香川県の企業でないのは、前稿のとおりである。では、ラーメンチェーン店はどうなのか? 幸楽苑は福島県で創業し、今も本社を置く。福島県はラーメン外食費用が高く、喜多方や白河などの「ご当地ラーメン」もあり、本場といえそうだ。

しかし、日高屋は埼玉が、秀穂は千葉が、そして物語コーポレーションは名古屋が本社である。この3県の一人当たり年間ラーメン外食費は順に、5,834円、5,714円、5,782円で全国平均の5,492円に近く、ラーメンの本場とは言い難い。4位の来来亭は本社滋賀であり、同県のラーメン外食費は4,026円と全国最下位クラスである。

従って、ラーメン業界についても、うどん同様、「本場」からは殆ど産業化出来ないといえる。

表3 セルフ式そば・うどん店

順位	企業名	売上見込 (百万円)	代表店舗名	本社所在地
1	トリドール	72,900	丸亀製麺	神戸
2	はなまる	22,700	はなまる	東京
3	ダイタングループ	8,200	名代富士そば	東京

表4 ラーメンチェーン店

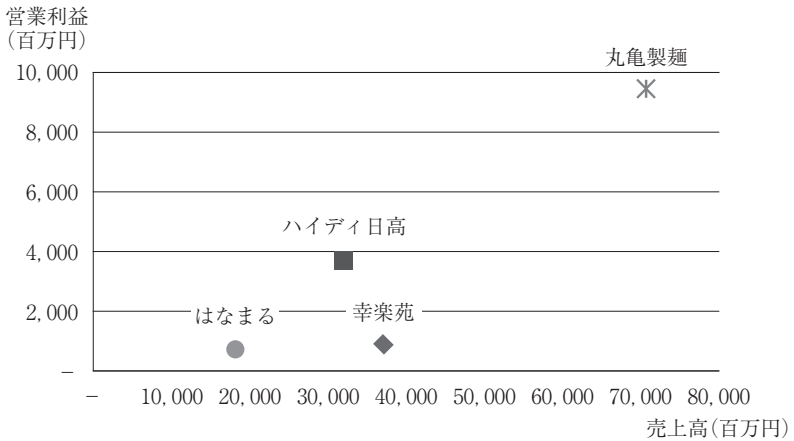
順位	企業名	売上見込 (百万円)	代表店舗名	本社所在地
1	幸楽苑	40,700	幸楽苑	郡山
2	ハイディ日高	31,900	日高屋	さいたま
3	秀穂	28,600	とん太	千葉
4	来来亭	19,500	来来亭	野洲
5	物語コーポレーション	13,200	丸源	豊橋

表3 & 4 出典：富士経済「外食産業マーケティング便覧2013」

2.4 上場麺チェーン店

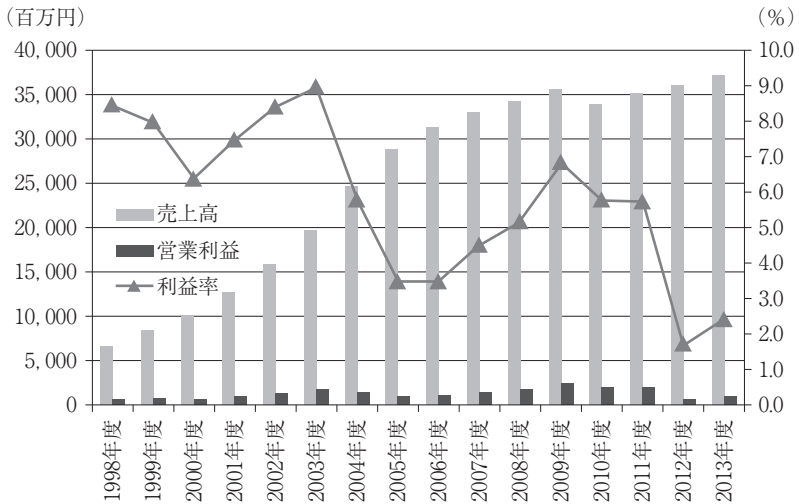
麺チェーン店上場企業4社の売上高と営業利益をプロットしたのが図2である。うどんの2社はそれぞれ、運営企業であるトリドールと吉野家の有価証券報告書から当該部門のセグメント売上・利益を取った。ラーメンの2社については、ほぼラーメン専業であることから会社売上と営業利益を取った。

これを見ると、「売上規模が大きいほど、利益も出ており」、その平均営業利益率は9%である。しかし、ラーメン業界で最大手の幸楽苑は、逆に2.4%と4社の中で最も低い利益率になっている。



出典：各社有価証券報告書

図2 上場麺チェーン店業績

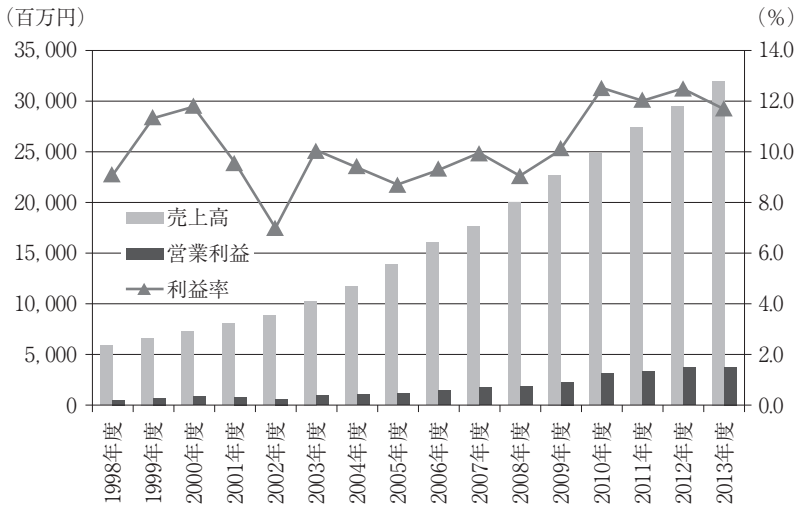


(株)幸楽苑有価証券報告書を基に筆者作成

図3 幸楽苑業績推移

幸楽苑の利益率は2003年から下落している。1店舗当たりの平均売上高は2002年の113百万円をピークに下がり始め、現在では74百万円であり、経営効率が下がっていると考えられる。

次に、業界2位のハイディ日高の業績を見てみる。営業利益率は2000年のピークからいったん下がるものの、その後持ち直し、この4年間は12%前後の高い営業利益率である。店舗数を増やしたものの、利益が逆に落ちてしまった幸楽苑とは対照的である。1店舗当たり売上を見てみると、継続して9,000万円を上回る1店舗当たり売上を維持している。



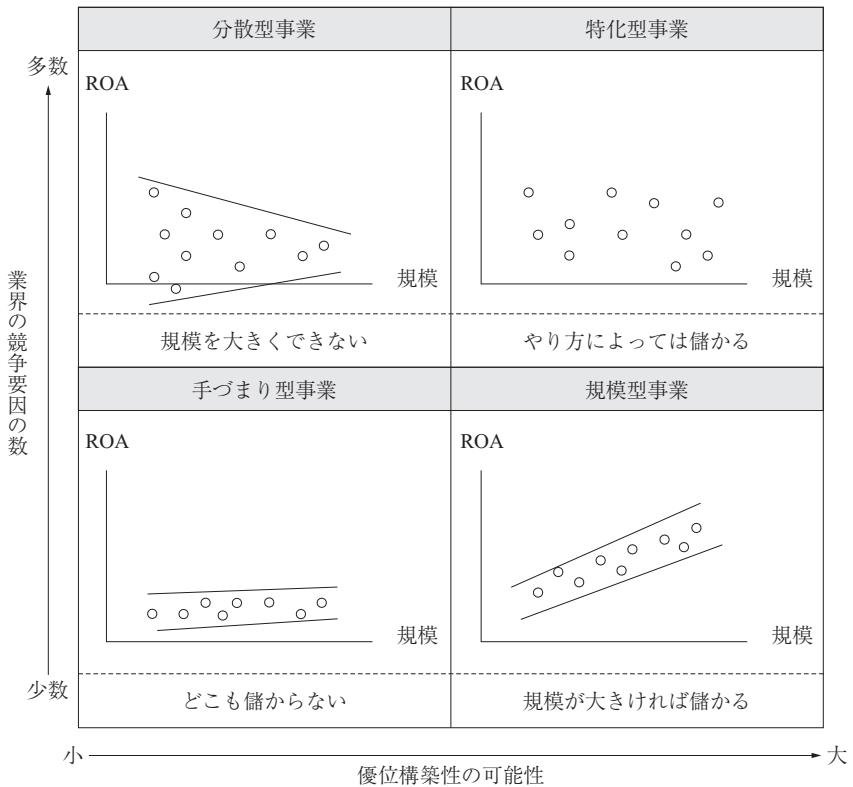
(株)ハイディ日高有価証券報告書を基に筆者作成

図4 ハイディ日高業績推移

3 外部環境分析

3.1 Advantage Matrix

アドバンテージ・マトリックスを用いて業界の競争環境を分析してみる。このマトリックスは、業界の競争要因の数と優位性構築の可能性の二つの変数により4つの事業タイプに分けるものである。



出典：N's spirit http://www.nsspirit-cashf.com/logical/advan_mat.html

図5 アドバンテージ・マトリックス

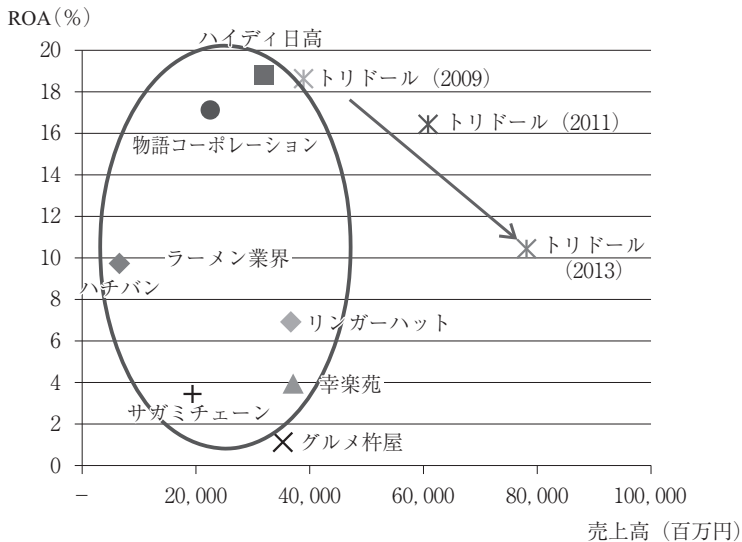
3.2 分散型事業のラーメン業界

図6に見られるとおり、ラーメン業界企業は売上規模と収益力（ROA）との関係が薄い。古い業界であるにもかかわらず、ずば抜けた規模の企業は無く、「分散型事業」であるといえる。

3.3 規模型事業のうどん業界

うどん業界では、トリドール（丸亀製麺）が他を圧倒している。業界第2位のはなまるが吉野家傘下でROAの計算が出来ないため、代わりにやはり麺が主力のサガミチェーンとグルメ杵屋を入れた。うどん大手チェーン店では規模が大きいほど儲かる「規模型事業」になっていると考えられる。

しかし、うどんの中でも、香川県に限ると、県内に13店舗以上のチェーン店は存在しない（「はなまる」が県内で最多店舗数）。従って、「うどん県」では、規模の経済が成り立たない「分散型事業」であると言える。



出典：各社有価証券報告書より ROA = 経常利益 / 総資産

図6 麺チェーン店アドバンテージ・マトリックス

また、注目すべき変化は、トリドールの収益性の悪化である。2009年度にはROA 18.6%と現在のハイデイ日高並に高かったのが、年を追うごとに悪化し、現在では10.4%になっている。うどんも全国規模で「分散型事業」に進行している可能性がある。

3.4 競争変数の多いラーメン

小型製麺機で業界一であり、麺学校も経営する大和製作所（香川）の藤井社長は、「ラーメンの方がうどんより競争変数が多いので活性化している」としている。ラーメンは、麺の種類、スープの材料、元ダレ、香味油、トッピングと競争変数が多く、無限の組み合わせが可能だ。これに比較すると、うどん・そばは出汁は魚介系のみで、単純であるため、規模の経済が出やすいという。

4 結 び

4.1 ラーメンチェーン店の10年

ラーメン業界の現状を暗示する記事が『日経トレンドィ』2006年10月号にあった。「格安ラーメン競争第2ラウンド」と題したこの記事では、ラーメンチェーン店各社の価格戦略を特集している。

2003年から店舗数を急速に増やした幸楽苑は業績が悪化、起死回生を狙い2006年5月にラーメン価格を値下げした。集客力アップと、セントラルキッチン稼働率向上などで吸収できるとみていたが、原価率の高いラーメンに注文が集中しさらに業績が悪化、当時の社長は半年後に退任した。

記事タイトルが「格安ラーメン競争第2ラウンド」となっているのは、その5年前に「第1ラウンド」があったからである。この時、幸楽苑はラーメン価格を390円に引き下げ、その後の急成長につながった。しかし、まねをする店が増えて競争力が低下する。290円は他社を振り切る戦略であった。しかし、前述のように2回目の値下げは失敗に終わる。

1997年創業「びっくりラーメン」のラーメン一番本部は、FC中心に2005年には189店舗にまで増えた。しかし、それ以降業績が悪化し、2007年8月に民事再生となっ

表5 ラーメンチェーン店価格戦略 (2006年)

店	主力ラーメン	戦略
幸楽苑	304円	409円↓
日高屋	390円	夜の居酒屋 需要取り込
びっくりラーメン	189円	激安

『日経トレンディ』2006年10月号 p 87-89 を基に筆者作成

た。吉野家が事業を引き継いだだが、事業再生に至らず、2009年同事業から撤退した。

小規模経営の店がひしめく飲食業界で、余程の規模の経済が実現できなければ、安易に価格競争に走ってはいけぬ実証がまた出来たことになる。飲食店業界は元来が「分散型事業」なのである。

4.2 BMI NOW!

以上、日本の麵業界の歴史と現状を見てきた。本場から産業化された例は少なく、「本場が、本場であるがゆえに産業化できない」はある程度いえることが分かった。少なくとも、産業化できた企業は、本場であるかどうかに関係が無い。

では、もっと広くとらえて、世界の日本食ということではどうだろう？ 世界の日本食産業を担っているのは、まずは中国人、次に韓国人である。海外旅行をして食べてみればわかる通り、日本食といえるのかどうか怪しい日本食も世界に溢れている。

正統な日本食を適切な現地化を通して産業化できるかどうか。それは、我々がBMIできるかどうかにかかっている。

主要参考文献

- 野中郁次郎・徳岡晃一郎 (2009) ビジネスモデル・イノベーション (一橋ビジネスレビュー 2009 WIN)
- (株)グロービス (1995) 『MBA マネジメント・ブック』ダイヤモンド社
- 藤井薫 (2011) 『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
- 藤井薫 (2014) 『金儲けを目指さない店だけが繁盛する』ダイヤモンド社