

はなまるうどんへの提案 - 吉野家との新関係 -

慶應義塾大学経済新人会
マーケティング研究部

班員：50 音順

川島光裕（第 2 部） 小池仁洋（第 1 部） 竹下慶佑 新関翔太

ファシリテータ
中井悠介

目次

1. はじめに	4
2. うどん業界の市場分析	5
3. 他社分析	6
リンガーハット	6
トリドール	7
4. 自社分析	8
5. 問題提起	11
激安の限界	11
追従他社の存在	12
6. 目標設定	12
7. 政策提言	12
牛丼の共通化	12
冷凍うどんの発売	13

論文要旨

はなまるうどんは讃岐うどんブームの火付け役であり、瞬く間に全国展開を行った。一時業績は低迷したが、吉野家のもと経営改善をすすめ、回復。現在でも、うどん業界の首位である。しかし、吉野家にならった他店も人気であり、また BSE により経営が悪化した吉野家同様、経営には不安定要素が多い。業績の向上や安定化の試みとして、吉野家との牛丼の共通化と小売り向け冷凍うどん商品の開発を提案する。

1. はじめに

日本の外食産業における「うどん・そば」の市場規模は 1 兆円を超え、これはハンバーガー・丼ものを上回る巨大市場である¹。しかし、それらと異なって、「うどん・そば」市場は個人経営・零細経営の店舗がきわめて多く、大企業による全国的なチェーン展開が行われるようになったのは、ごく最近のうどん業界で讃岐うどんブームを迎えてからである。そのためか、「うどん・そば」店は低価格・短時間というファストフードとしての特徴を明確に有しているにもかかわらず、その認識—うどんがファストフードであること—すら曖昧に扱われることもある。

本論文では、うどん店がファストフードであるという前提にもとづき、讃岐うどんブームの火付け役であり²、現在に至るまでうどん業界で最大のシェアを維持する「はなまるうどん」について第 1 部で調査し、第 2 部では問題の提起とその解決策の提示を行う。

¹ <http://www.toridoll.com/company/ir/management/strategy.htm>

² 日経ビジネス 2008 年 9 月 1 日号 p.136

第 1 部

2. うどん業界の市場分析

現在、不況により消費者が期待しているのは低価格で、また早く商品を提供する速さである。そのため、その二つを主体としているファーストフード業界は今、人気を博している。特に「うどん」は「ハンバーガー」より健康的であるという意見から健康を重視する消費者からの人気が高い。(2009/05/11, 日本経済新聞 29 ページ 大阪夕刊より)

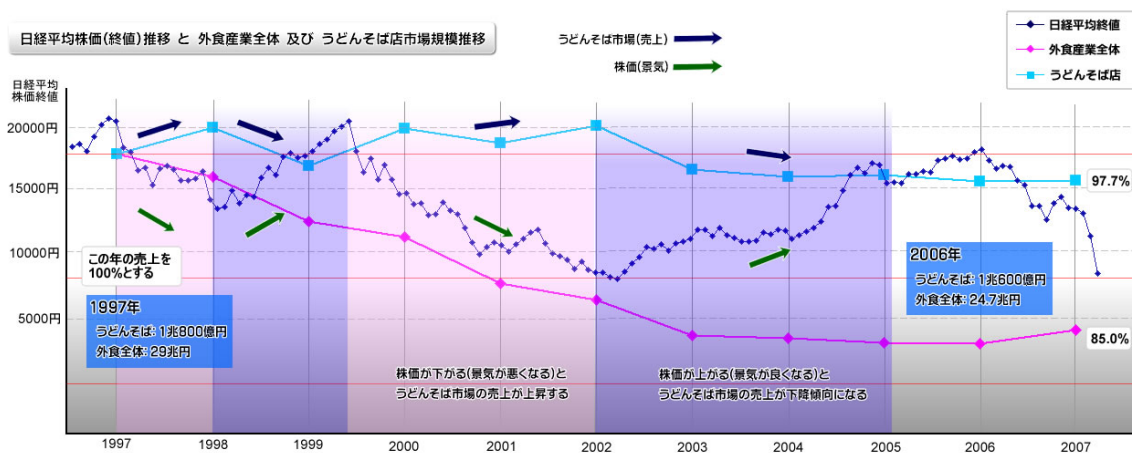


図 1 株価と外食産業・うどんそば産業の市場規模推移

<http://www.yamatomfg.com/image/event101008/gragh18.html> より

上のグラフで日経平均株価の変動を見てみますと、外食産業全体の動きは景気が低下しているのと同様に平行に下がりに続いている。また景気が上がったのにも拘わらず、外食産業は上がり始めると約 5 年の月日が流れており、景気の移行次第で外食産業は大きく左右される。それに比べうどん業界は平均株価が大きく変わってもさほど大きく変わることなく、平坦に動いている。そしてよく見ると景気が下がった時にわずかに業績が上がっており、また景気が上がった時には下にさがるという外食産業とは逆の動きをしている。つまりうどん業界の仕組みは不景気だと実力が発揮でき、外食産業とは逆の性質を持っている。

(<http://www.yamatomfg.com/image/event101008/gragh18.html> の説明欄より)

現在のうどん市場は発展途上である。去年まではうどんをメインに扱っているファーストフード店は「はなまるうどん」が有力でしたが、最近ではうどんを中心に経営を行うチェーン店が増えている。(丸亀製麺、つるまるなど)

また 2008 年のうどんを中心とした麺類の輸出量が 1999 年と比べ 2 倍に増えており、海外へのうどんの人気も高まっている。

2009/5/11、日本経済新聞 大阪夕刊 (@関西) 29 ページより

多数の企業がうどんを中心とするチェーン店に切り替え、また海外へのうどん市場の拡大から今後のうどん市場は大きく発展していくと予想される。

3. 他社分析

現在、うどんをメインに扱っている企業が少ないため他社分析では麺類で業績を伸ばす企業を取り上げ、他社分析を行った。

まず、前年度の飲食業界の売上高伸び率の説明から始める。

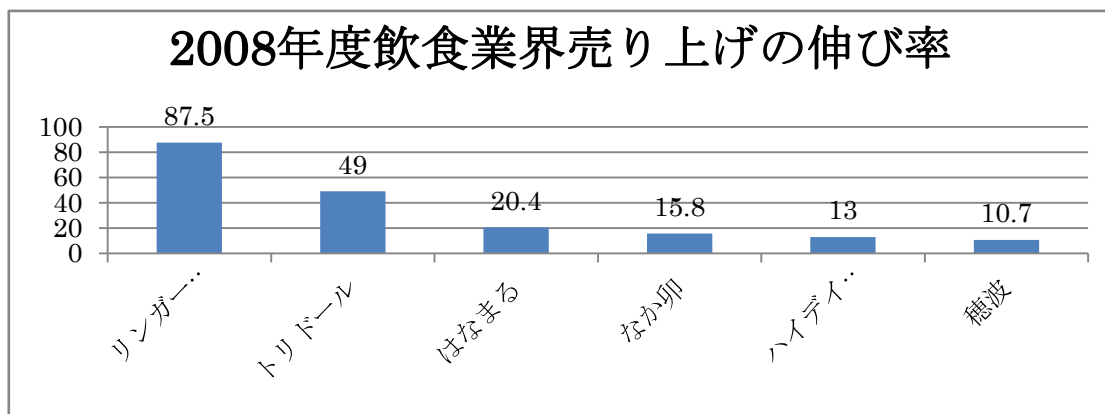


図 2 ラーメン、うどんなどの麺類を扱っている 2008 年度のチェーン店の経営状態

日経MJ(流通新聞) 2009年5月13日 p.1 より作成

上のグラフは第 35 回飲食業界調査の店舗売上高伸び率ランキングから麺類を扱う企業を抜擢して作成した。この結果は 2007 年度の物と比べ、麺を扱う企業が多く順位をあげ、なかでもリンガーハットは圏外から、トリドールは現状を維持、はなまるうどんは 46 位から 10 位に跳ね上がる高順位を出した。しかし、うどんが不況に強いという理由だけで売上げが大きく上がったわけではない。その理由は次の他社の経営業績で説明する。

リンガーハット

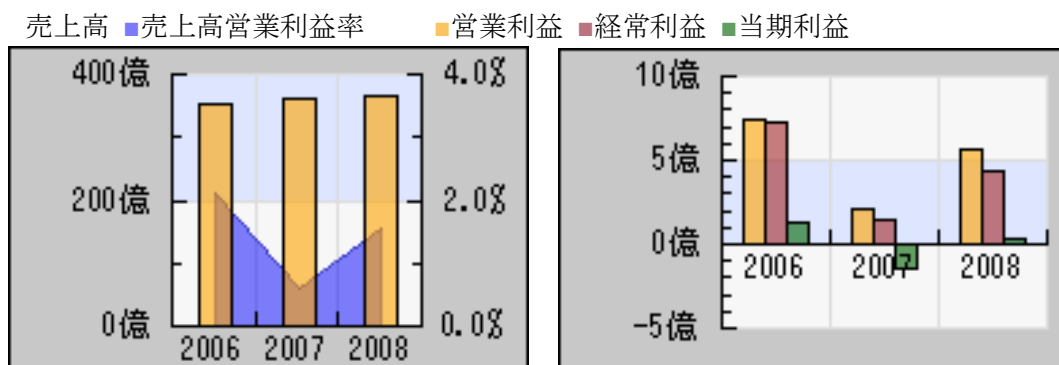


図 3 リンガーハットの売上げ表

<http://www.nikki.ne.jp/company/8200/>より

リンガーハットは長崎ちゃんぽんと浜勝の店を武器に経営を行う企業である。リンガーハットは今回、売上げが低い直営店の数を減らし、FC（フランチャイズ）店の数を増やすことで売上げを促進した。麺類の長崎ちゃんぽんのFC店の数は去年と比べ160%もの数を出し、売上げを178%に伸ばし、これは伸びた割合が20億円に相当する。

しかし、長崎ちゃんぽんの他店、浜勝もFC店の数を増やし前年より224%もの売上げ率を上げている。しかし、売上げ伸び金額は2000万で、長崎ちゃんぽんと比べ大きな貢献はしていないと思われる。

<http://www.ringerhut.co.jp/ir/index.html> より

トリドール

トリドールが経営するうどん専門店「丸亀製麺」

トリドールは丸亀製麺のうどんの他に焼き鳥、スパゲッティ、ラーメンなど経営店を持っているが、現在、トリドールは「丸亀製麺」を中心に経営を行っている。



天ぷらやおにぎりなど、うどん以外は客が選べるビュッフェ形式で待ち時間は少なく、並サイズのうどん一杯が二百八十円という低価格に加え、高回転ゆえに混雑時でも気軽に立ち寄り、短時間で食事を済ませられる点が支持を集めている。

トリドールは「はなまるうどん」と同様にセルフ式での経営を行い、トリドール取締役代表、栗田貴也は「うどん市場はまだ開拓の余地があり、高齢化社会になっていく中、和食回帰が見込まれ、うどんシェアを獲得していく中でセルフ式をうどん業界のスタンダードにしていきたい」と発言し、今後も丸亀製麺を重点にうどん市場を拡大していくようだ。

図 4 トリドールの株価

<http://www.business-i.jp/news/special-page/chumokukabu/200903130008o.nwc>

今後の展開としてはトリドールは2012年3月期までに、店舗数を現在の2倍の約六百店に増やし、10年同期から3年間、年百店超の出店を続ける予定である。

2009/05/18, 日経MJ (流通新聞), 15 ページより

<http://www.toridoll.com/company/ir/management/strategy.html>

4. 自社分析

はなまるうどんの業績



図 5 はなまるうどんの店舗拡大

<http://www.hanamaruudon.com/company/outline.html> より作成

Strength 最低価格 100 円でうどんが食べられる。 吉野家のバックアップがある。	Weakness うどん業界においては知名度は高いが、ファーストフード業界においては低い
Opportunity 低価格志向の消費者の増加 飲食業売り上げ伸び率が 46 位から 10 位に躍進	Threat 「はなまるうどん」の経営を模範した他のうどんチェーン店の続出 例 丸亀製麺、つるまる、めんむす

拡大期

はなまるうどんの業績を見ると、2002 年から 2003 年の業績が快調である。これは当時の社長 前田英仁が 2001 年の成功を機に、さまざまな新要素を取り入れ、新要素の中で一番目立つのはうどんを 100 円で販売するということだ。

はなまるうどんはもともと女性客向けのうどん屋経営を行うことを目的としていたため、100 円での販売は当時、前田前社長は考えていなかった。しかし、初期店の繁盛ぶりを見て、100 円での販売も可能と判断し、実行に移しました。この行動は当然他の社員からの反発はありましたが、前田前社長は今後、うどん業界の競争が予想されるため、その勝利のためにいち早くはなまるうどんのブランドを作ることが先決だと主張し、100 円での販売でインパクトを出し、知名度上げていく戦略をとった。その結果、客数は 30%も増加し、低下すると思われた客単価が下がらず、成功をおさめた。

日経レストラン 2002 年 12 月号 94 と 97 ページより

低速期

しかし、2003 年から 2006 年まで売り上げの伸びが下がった。その理由としては 2003 年 11 月の上昇延期や 2004 年の 6 月の吉野家による資本参加が上げられ、2006 年には吉野家を買収される事態になる。さらに 2003 年、前田前社長がメディアに積極的だったのが当然途絶えてしまったことについては前田前社長は過去に悪徳商法で名高い豊田商事に勤めていたことがあったため、それを発表していなかったことが問題視されたことにより、イメージダウンが発生したからである。(Nikkei Business 2008 年 9 月 1 日号 P136～137 より)

再拡大期

2007 年に前田前社長は社長を退任。次に社長に就任したのは吉野家から河村泰貴氏である。河村社長は前田前社長の退任後、吉野家のバックアップにより、QSC（品質、サービス、清掃）を徹底させた。社長就任後、経営の伸び率は再び上に上がり、現在、河村社長ははなまるうどんの安さイメージを残しつつ、味の品質を向上させようと方針を進めている。

Nikkei Business 2008 年 9 月 1 日号 P136～137

<http://www.ssnp.co.jp/interview/6.php>

はなまるうどんの現在の業績

順位	社名 (主な業態)	前年度比伸び率 (%)
1	リンガーハット (長崎ちゃんぽん)	87.5
2	コロワイド東日本 (居酒屋)	53.6
3	トリドール (うどん・焼き鳥)	49.0
4	ダイヤモンドダイニング (居酒屋)	39.0
5	ワタミダイレクトフランチャイズシステムズ (居酒屋)	29.9
6	かわべフードサービス (焼き肉)	27.5
7	ハークスレイ (持ち帰り弁当)	27.3
8	ゼンショー (牛丼)	25.2
9	ひらまつ (洋食)	23.8
10	はなまる (うどん)	20.4

期別	項目	長崎ちゃんぽん事業		
		直営店	FC店	合計
平成21年 2月期	売上高 (百万円)	22,012	4,208	26,221
	店舗数 (店)	336	101	437
平成20年 2月期	売上高 (百万円)	23,886	2,370	26,256
	店舗数 (店)	391	63	454
対前年 比率	売上高	92.2%	177.6%	99.9%
	店舗数	85.9%	160.3%	96.3%

上のランニングではなまるうどんは10位の場にいるが、うどんでの視点から見ればほぼリンガーハットとトリドールと互角の場所にある。リンガーハットの1店舗の年間平均売り上げは8304万円、トリドールは6096万と出ており、はなまるうどんは7087万円と記録を出しているため、うどん市場で高い割合を出しており、うどんのみ、現在の経営に追いついているため高いうどんシェアを身につけていることが考えられる。

部門	第17期 (自平成18年4月1日 至平成19年3月31日)			第18期 (自平成19年4月1日 至平成20年3月31日)		
	店舗数 (店)	売上高 (百万円)	構成比 (%)	店舗数 (店)	売上高 (百万円)	構成比 (%)
丸亀製麺	53	4,166	38.3	108	8,969	54.5
とりどーる	27	3,561	32.7	27	3,428	20.8
丸醬屋	17	814	7.5	23	1,713	10.4
長田本庄軒	15	808	7.4	14	869	5.3
粉もん屋	9	890	8.2	7	765	4.7
その他(注)	11	643	5.9	11	708	4.3
合計	132	10,885	100.0	190	16,455	100.0

<http://www.toridoll.com/company/ir/index.html>

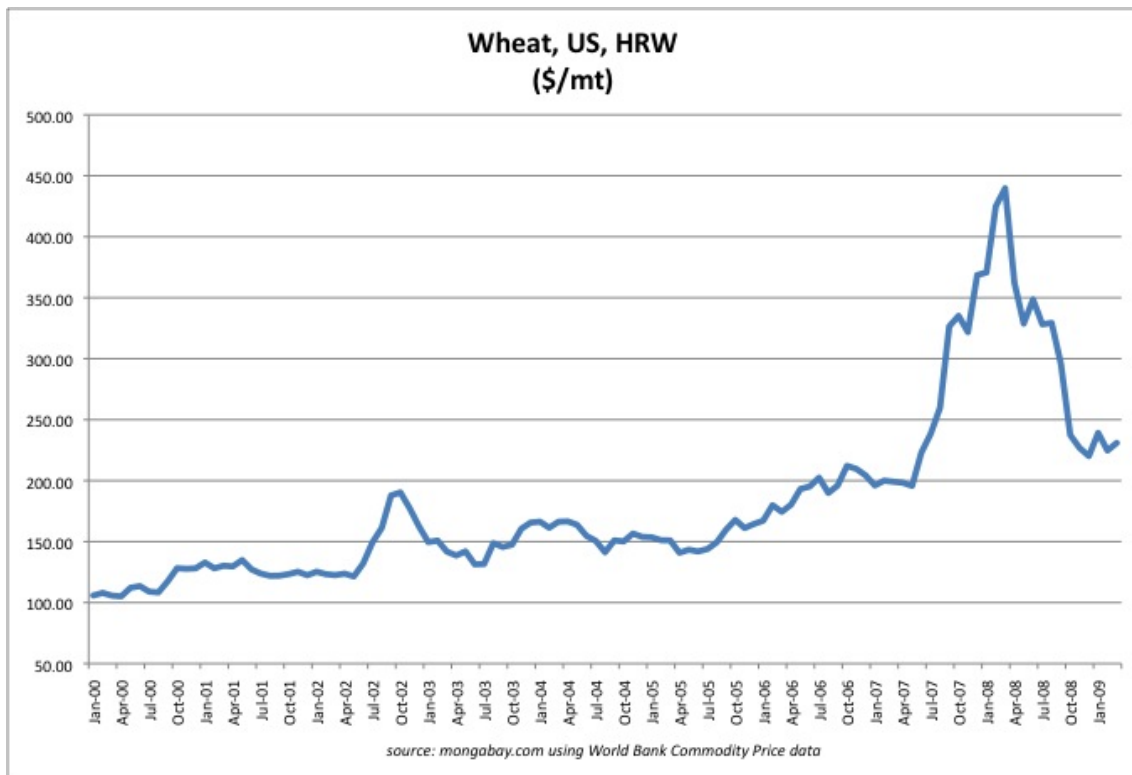
<http://www.ringerhut.co.jp/ir/index.html> より

第 2 部

5. 問題提起

これまで見てきたように、はなまるうどんはうどん専門外食チェーンとして大きな支持を得ており、その経営戦略は成功を収めていると言ってよい。しかしながら、むこう 10 年以上にわたるその繁栄の可否を考えると、はなまるうどんが普遍的に優れた収益構造を有しているとも限らないことは、どれだけ強調しても強調しすぎることにはならないだろう。この章では、はなまるうどんが潜在的に有する諸般の問題について検討する。

激安の限界

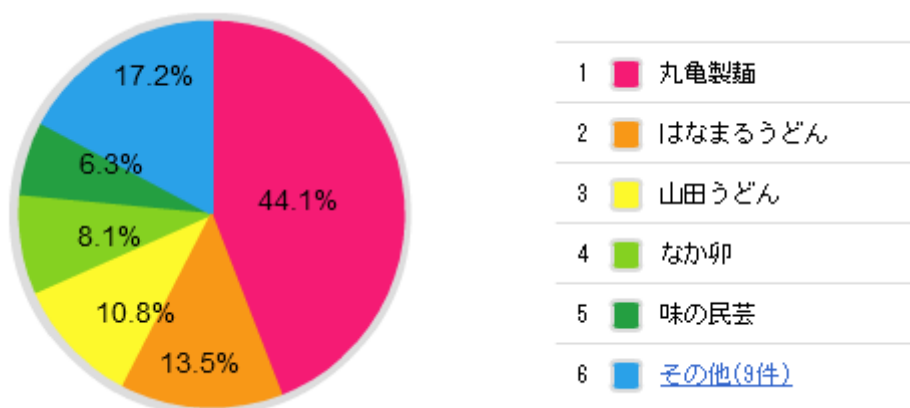


はなまるうどんは、100 円というセンセーショナルな数字の訴求力に期待し、値段に関して妥協を拒んできたことはすでに述べた。2007 年から 2008 年にかけての原油高に伴う穀物価格の高騰は記憶に新しいが、多くの飲食チェーンが値上げを発表するなかにあっても、はなまるうどんはこれに迎合しなかった³。しかし、はなまるうどんがそれと無関係でいられたはずはないことは火を見るより明らかである。これは、あくまで 2006 年まで停滞期を

³ 2008 年 4 月に産経新聞の報じたところによれば、吉野家 HD は第 51 期（2007 年 3 月 1 日～2008 年 2 月 29 日）決算において、はなまるの保有株式の評価損などを特別損失として 15 億円計上したが、同社の第 51 期有価証券報告書ははなまるについて「総店舗数が増加したことと QSC の向上による既存店売上高の順調な推移により増収増益」と述べている。

味わっていたはなまるが、吉野家との提携を転機として業務の改善を行った結果、小麦高による減益を上回る成長がこの時期に同社でみられたことを意味する。今後のはなまるうどんの展開を考える上で、極端に安価な価格設定に基づく集客力に依存した経営が本質的に孕む不安定を理解するには、同じ吉野家 HD が事業譲渡を受けながら、穀物高に伴って値上げを行ったびっくりラーメンの破綻を想起すれば十分である。小麦高の影響を受けないうどん屋を作るのは無理に近いが、他の不安定要素には対応できるようにするべきだろう。

追従他社の存在



現在までのところ、はなまるうどんはうどん業界内では主導的な地位を得ていることは明白な事実である。しかるに、ライバル店も存在感を増しつつある。トリドールの丸亀製麺はその代表的なものである。初期には、はなまるの模倣の域を超えない時期もあったが、最近インターネット上で行われた「好きなうどんチェーン」に関するアンケートでは、はなまるうどんの 13.5%を大きく引き離して、44.1%が丸亀製麺と回答している⁴。競合他店の今後の動向如何では、はなまるにとって重大な脅威となる可能性がある。

6. 目標設定

- I. はなまるうどんのブランドイメージの確立
- II. 経営の多角化による収益基盤の安定化
- III. むだなコストの削減
- IV. サービス品質の向上

7. 政策提言

牛丼の共通化

はなまるうどんではセットメニューとして牛丼も販売しているが、吉野屋 HD 傘下へ移行

⁴ <http://lislog.livedoor.com/r/928>

したにもかかわらず、吉野家で販売している牛丼とはまるで異なる⁵。この牛丼を共通化することで、流通経路を簡略化することの重要性を初歩的なコストダウン手法として強調しておきたい(III)。「吉野家の牛丼を食べたいが、うどんも食べたい」というニーズにも対応し、客単価の上昇にも繋がるであろう(II,IV)。

冷凍うどんの発売

そもそも、吉野家は狂牛病により業績が悪化していた 2006 年にはなまるを買収した。これは、うどん部門の購入による経営の多角化が収益の安定をもたらすと吉野家が考えたからである。はなまるうどん自身についても同じことがいえよう(II)。今回、我々は小売向け冷凍うどんの開発を提案することとした。先立って 2007 年 12 月より全国のはなまるうどん店舗にて発売を開始した「はなまる醤油」はモンドセレクションで 2008・2009 年と 2 年連続で最高金賞を受賞するなど、高評価を受けている。また、2008 年 12 月より一部店舗にて発売している「はなまるつけだし」も 2009 年モンドセレクションで最高金賞を受賞した実績がある。はなまるのうどん生産設備は定評があり、また小売向け冷凍牛丼の具を販売してロングセラーとなっている吉野家は高度な冷凍技術を所有している。このような事情を鑑みて、はなまるブランドの冷凍うどんには高い実現性・需要が見込めるものと考えられる。

以下には、新商品の 4P – Price, Product, Place, Promotion を記す。

Price – 加ト吉やセブンイレブンなどの販売する類似商品が 80~100 円程度であるので、これに近い価格設定とする。

Product – 他社同様、コシのある冷凍麺。さらに、はなまるのつゆ・醤油を付属させることで差別化を図る。

Place – 小売向け商品なので、一等地出店のはなまるうどんと競合しない新市場である。

Promotion – うどん業界で存在感のあるはなまるうどんの冷凍うどんへの参入は、それだけで十分な話題性を備えらるゝと考えられるが、パッケージはこれまでのはなまるの外食産業での成功体験も踏まえ、とくに若い女性をターゲットとして暖色を基調したデザインを提案したい。

また、小売店への商品供給が実現すれば、単なる収入源としてだけではなく、都心部中心の出店をしているはなまるうどんの一般への知名度の向上にも繋がることを附記しておく(I)。

⁵ちなみに、味はずい