

幸楽苑

—— 290 円ラーメンへの挑戦 ——

【ケースの概要】

5 幸楽苑は2006年5月16日から順次、全店で従来より100円安い290円（税込み304円）の中華そばで攻勢をかけ始めた。同社は現在全国に330店あり、中部以西にも100店以上を出店した。しかし、静岡・愛知両県が地盤の「五味八珍」、北陸で強い「8番らーめん」、関西から全国展開している「王将」など各地で根強い支持を持つ中華やラーメンのチェーン店と競合。同社の390円を下回る価格を打ち出すライバル店も多く、客数が前年同月比

10 で20%近く落ち込む店も多かった。また、急拡大に店長候補の人材育成も追いつかず、06年3月期には当初100店以上を見込んでいた出店を44店舗に削減した。同社の新井田会長は、「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。290円ラーメンの注文が多くなるだろうが、試算では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0.5%にとどまる見込みだ」と言う。

15

【設問】

1. 幸楽苑の業績が悪化した理由を多面的に考察しなさい。
2. 幸楽苑の290円ラーメンは同社の目論見どおりの効果を発揮するだろうか？成功要因、
- 20 失敗要因について考察しなさい。
3. 本ケースから、その他重要だと考えられる問題を発見し、その問題について、問題解決代案（できるだけ具体的に、かつ多く）まとめなさい。

【初回の授業課題の提出について】

25 上記の設問についてテキストを通読の上、各自でパワーポイントにまとめ、ファイル名を「学籍番号と名前」として授業の開始前（4月9日（土）8時）までに、山下までメールで送ってください（tayamash@mail.doshisha.ac.jp）。SLACKの使い方がわかる人は、受講者名簿ができましたら招待メールを送りますので、「マーケティング論」の「#03-1 回目提出_幸楽苑」のチャンネルに提出をお願いします。

30

幸楽苑¹

—— 290 円ラーメンへの挑戦 ——

5

幸楽苑は 2006 年 5 月 16 日から順次、全店で従来より 100 円安い 290 円（税込み 304 円）の中華そばで攻勢をかけ始めた。しょうゆ味の中華そばは半数近い客が注文する同社の看板メニューで、これまで季節や地域限定で 290 円で投入したことはあった。同社では、2004 年 5 月以来、前年同月を割り込み続けていた既存店の来店客数は、値下げ効果で 10%程度の増加すると見込んでいる。

同社は現在全国に 330 店あり、中部以西にも 100 店以上を出店した。しかし、静岡・愛知両県が地盤の「五味八珍」、北陸で強い「8 番らーめん」、関西から全国展開している「王将」など各地で根強い支持を持つ中華やラーメンのチェーン店と競合。同社の 390 円を下回る価格を打ち出すライバル店も多く、客数が前年同月比で 20%近く落ち込む店も多かった。また、急拡大に店長候補の人材育成も追いつかず、06 年 3 月期には当初 100 店以上を見込んでいた出店を 44 店舗に削減し、今期もフランチャイズを含め 60 店に抑えている。今回の値下げで競合する地方チェーンから顧客を奪い、業績回復のメドが立てば、来期は再び 100 店以上の出店を目指す。

従来の中期計画では、2010 年 3 月期に 1000 店を超す計画であった。出店減速に伴い、去年は店舗の管理体制の改革も実施。大量出店に耐える組織作りが定着してきた。集客力強化で再び出店を加速し 1 年遅れで 1000 店達成を目指す¹。幸楽苑の創業者、新井田傳（にいだ つたえ）会長は新聞社との会見で以下のように自分の考えを説明した²。

「5 年前に 390 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。昨今は、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。290 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。

¹ 本ケースは、関西学院大学専門職大学院経営戦略研究科教授の佐藤善信がケース・メソッド用の教材として、2006 年 5 月 21 日に作成した。無断複製厳禁。© Yoshinobu Sato, 2006/05/21.

(低価格戦略で収益が悪化した) 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。290円ラーメンの注文が多くなるだろうが、試算では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0.5%にとどまる見込みだ。

- 5 (中部以西が特に不振なのは) 地元チェーンとの厳しい価格競争が原因で、味ではない。高くても客が来る首都圏までは、価格引き下げ努力を怠る店ばかりで楽だった。一気に全国展開するはずだったが、中部・関西に壁があった。各地で人気店を調査しているが、スープの塩分や濃度、色など必ずしも薄味の店が繁盛しているわけではない。懐かしい味という評価は各地で得ている。
- 10 フレ脱却のメドがたち、低価格戦略は通用しないとの声があるが、それは) 違う。高額商品が売れ始めたが、それは富の配分の変化で高所得層に元気が出てきただけ。所得格差は広がっており、多くの国民は逆に1円でも安い商品を求める傾向にある。中途半端が一番いけない。」

15

幸楽苑の経営戦略の変遷

「幸楽苑」業態の開発

- 幸楽苑が低価格路線に拍車をかけたのは2001年のことである。新井田は次のように当時を回想する。「2001年初頭、場所によっては既存店の売上高が前年比10%減となった。その時期にハンバーガー、牛丼、焼き肉それぞれの業界で低価格企業が出そろったためだった。胃袋は1人に1つしかない。それを他業界の店に奪われるわけにはゆかない。そう考え、その年の5月からは新業態の『幸楽苑』で390円ラーメンを提供し始めた。基本的に価格設定は『中華そば』
- 20 の390円から、490円、590円、そして『厚切りチャーシューめん』690円まで
- 25 としたが、注文の55%が390円に集中した」と³。同社の戦略の転換を以下に跡付ける。

- 2001年5月、幸楽苑は、客単価730円で同社のラーメン業態としては高級業態に当たる「喜伝」(本当の喜は、品の口の代わりに七を三つ重ねた文字)を業態転換する形で、「幸楽苑」の1号店を群馬県前橋市に試験的に出店した。6月
- 30 にも「喜伝」1店を転換した。これら実験店の業績が好調だったため、同社は2001年7月、「喜伝」を中心に、26店を一気に業態転換した。10月にも16店を業態転換するなど、同社は2002年3月末までに、「幸楽苑」を68店出店した(うち
- 35 63店が業態転換)。同社の店舗数は02年3月末現在134店だから、わずか1年弱の間に「幸楽苑」が新たな主力業態になったことになる。「幸楽苑」は商品の

価格帯を 390 円、490 円、590 円の 3 つに絞り込み、客単価を 660 円弱に抑えつつ、約 30 アイテムという豊富な品揃えで、「選ぶ楽しさ」も演出している。

5 また同社は、2001 年 11 月から 12 月にかけて、従来の主力業態だった「会津っぽ」も、「幸楽苑」の好調ぶりを受け、価格やメニュー体系を「幸楽苑」と同様の形に変更。その結果、客単価は 675 円から 650 円に下がったが、売り上げは約 1 割上昇した。さらに、2002 年 3 月からは、「会津っぽ」で使用するスープも「幸楽苑」と共通化した。この結果、両業態の違いは、「幸楽苑」が細麺を使っているのに対して、「会津っぽ」は太麺を採用している点だけとなった⁴。

10 新店舗の幸楽苑では、ラーメンに餃子とライス、特製の「ラジウム卵」を付けても 670 円（消費税は除く）で済むといった低価格の値付けをしており、店内は幅広い年齢層の顧客であふれる。テーブル席を中心とした店内の照明は明るく、ファミリーレストランのような印象を受ける。現在、喜伝などの名で営業していた店舗の一部を幸楽苑へと業態転換している。喜伝はコクのあるスープを採用しているが、幸楽苑は薄味のスープを使っているのが特徴である。

15 例えば、2001 年 10 月に喜伝から幸楽苑に改装した神奈川県相模原店。この店は住宅街の近くにあるため、家族連れが来店することも少なくない。家族連れが食事をする場合、全員の好みに合う味付けの料理を出す店を選ぶのが一般的だ。このため、万人受けする薄味のスープを採用する幸楽苑に改装したほうが良いと判断した。改装後は以前に比べて売り上げが増えたという。2001 年
20 5 月に改装された群馬県前橋市の幸楽苑上泉店では、客数がこれまでの約 2.2 倍に跳ね上がるなど劇的な効果が出ている。改装された店舗は幸楽苑に業態転換したことによって客単価は 100 円程度落ちたものの、来客数が増えたため収益が改善したところが多い。新井田は、「今年（=2001 年）の上半期決算では幸楽苑に改装したすべての店舗が前年の売り上げを上回った」と言う⁵。

25 同社社長室によれば、「幸楽苑」でこうした思い切った低い価格設定ができたのは、「当初から『会津っぽ』と、食材などを共通化することを織り込んでいたから」である。2002 年 2 月末までに、「会津っぽ」と「幸楽苑」の製造ラインを共通化したため、セントラルキッチンオペレーションが大幅に効率化された。同社では、「デフレ傾向は、まだ続く。ラーメンは、ハンバーガーや牛丼と
30 違って個人経営の店が多く、有力なチェーン店がないだけに、価格破壊が進んでいない。それだけに低価格路線で業績を伸ばす余地は大きい」と見て、2003 年 3 月末までに、「幸楽苑」をさらに約 30 店出店。2006 年 3 月末までには 300 店舗態勢を狙う⁶。

35 美味しいラーメンを作る仕組みの整備

新井田は、「おいしいラーメン店を 1 つ作るのはそう難しくない。だが、おい

しいラーメン店を100店作るのは難しい」と言う。例えば、“おいしい”と言えるラーメンの条件は、食べている間に麺が伸びてしまわないことである。新井田は、「当社のラーメンは伸びない。伸びない仕組みを作っているからだ。外部の製麺所から麺を買っているラーメン店があるが、それだと製造後何時間経過した麺かわからないため、ともすれば製造したての密度の低い麺を使ってしま

5 5 すると、食べている間にスープを吸って伸びてしまう」と続ける。
幸楽苑は、自社の製麺工場で麺を熟成させてから出荷するのに加え、麺製造後の経過時間に応じて秒単位でゆで時間を調整し、鍋から自動的に引き上げる装置を備え付けている。新井田は、「熟成麺を使っているチェーン店は当社くら

10 10 らいだし、これほど自動制御に取り組んでいる企業もない」と言う。同社は、2002年4月には食材発注と作業割り当てまでオートメーション化してしまった。その結果、価格も中心が1杯390円と安く抑えられる。「味を創るのは個人技だが、それに加えて安さを創り出すためには仕組みが必要。それを着実に積み重ねてきた結果だ」という新井田の弁にはも説得力がある⁷。

15 徹底したハードシステムの採用

しかし、低価格戦略にも限界がある。激化してきた外食業界の低価格化競争に対抗するために、同社がさらなる効率化を目指して2001年10月に導入したのが店舗運営支援システムである。これから本格化する店舗拡大戦略の中核を担うシステムでもある。このシステムは、過去2週間の売り上げをもとに食材の発注量を自動算出することが大きな特徴となっている。システム導入以前は、

20 20 マネジャーが本部からの発注基準表と食材の在庫量をもとに発注量を決めていた。新システムによって、この作業時間を短縮するとともに、直近の売り上げ動向を反映した量を発注できるようになった。

25 25 マネジャーはシステムが算出した発注量をもとに、天候などの条件を加味して数値を補正する。発注の締め切り時間である午前11時になると、自動算出した発注量が本部に送信されるため、発注のし忘れを防げるというメリットもある。さらに、新システムの導入と同時にISDN（統合デジタル通信網）の複数回線サービスを採用したため、同時に異なる店舗が発注データを送れるようになった。これによって、通信回線が使用中のため店舗が発注データがなかなか送

30 30 れないという事態が起こりにくくなった。

35 35 同社は店舗拡大に備えて積極的に社員を採用している。2001年度には約70人の新卒社員を採用したほかに、約30人の社員を中途採用した。社員のほとんどは店舗で1~2年間勤務した後に、マネジャーに昇格して店舗の責任者になる。しかし、新店舗に配属されるすべての社員が優れた経営手腕を持っている保証はない。そこで、食材の発注量を自動算出する機能などを持つ新システムを活

用して、店舗運営上で属人的な差が出ないようにする。

店舗運営支援システムには、客単価や売上高人件費率などのデータを確認できる機能も採用した。その狙いは、自分が運営する店舗の成績が全店舗のなかでどのくらいの位置にあるのかを把握させて、マネジャーの競争意識を刺激することである。「自分の店舗の成績を近くにある店舗とついつい比較してしまう」と、喜伝栄町店の橋本清美・店舗運営部店マネジャーは言う。これ以外にも、運営する店舗の成績が優秀なマネジャーに米国セミナーへの参加権を与えるなどの方法で社員の士気を向上している。こうした手段によって現場のモチベーションを高めて、店舗で質の高いサービスが提供されるように努めている。

新システムの導入にあたって、すべてのマネジャーがシステムを使いこなせるように、経営企画室のメンバーが直接マネジャーに使い方を説明した。しかし、システムを使いこなせるマネジャーとそうでないマネジャーが二極化しているのが実情だ。このため同社は現場の意見を吸い上げてシステムを改良する方針。店舗運営支援システムを考案した経営企画室のメンバーの1人である藤村哲・経営企画室次長は、「あるマネジャーから『アルバイトの勤務表を作成する機能が使いにくい』という意見が出たので改善策を考えている」と言う。

店舗運営支援システムには、ほかの狙いもある。本部における業務の効率化である。現在、本部で店舗運営を担当する社員は約20人だが、新井田は「店舗を300店まで増やしてもこの人数で対応することが可能になった」と言う。例えば、店舗からの発注データを集約する業務を効率化する機能を装備した。従来は、発注ミスを防ぐために本部の社員がすべてのデータを目視で確認していた。これが大変な作業だった。今後、店舗数を拡大すると、作業の負荷はさらに大きくなることが確実だった。新システムの導入によって、この作業を無くすことが可能になった。発注データを受けた本部のシステムで、異常値や抜け落ちがないかを自動的に確認するのである。

幸楽苑では、今回の新システムと2002年度以降に構築する生産管理システムによって、SCMの強化にも乗り出す。幸楽苑は調達する食材の8割を、食材加工所と倉庫が一体となった「カミッサリー」と呼ぶ施設で製造している。市販されている麺やチャーシューを店舗に配送するのではなく、小麦粉や豚肉などの素材を仕入れてカミッサリーで加工する形態である。このカミッサリーと本部の間のSCMを効率化するために、新たに生産管理システムを構築する。現在は本部にいる製造部の社員が過去1カ月の売り上げデータをもとに今後の需要を予測し、工場の製造計画を立てている。店舗運営支援システムで算出される需要予測データを参考にすることで、過去2週間の売り上げ動向を考慮した生産計画を立てられる。総投資額は3億円前後になる見込みである。

さらに、納入業者に、素材の調達を事前に準備してもらうため、需要予測デ

一タを素材の納入業者に公開することも計画している。これにより、注文した素材の欠品を防ぐと同時に納期を短縮することが可能になる。現在はカミッサリーにある食材が足りない場合、納入業者から取り寄せて加工しているが、こうした無駄な作業が発生しないようにする。

5 同社では、こうした生産工程の合理化によってコストを削減して、より一層の低価格化を推し進める。新井田は、「現在、幸楽苑では中華そばを 390 円で提供しているが、コスト削減を進めることでさらなる値下げを実現できる」と言う。低価格のメニューをそろえることで顧客にアピールして、出店コストを短

10

290円ラーメンも視野に

2002年10月、新井田は次のように語っている。「2年後には直営200店舗体制ができている。他業態の経験則では、直営200店舗体制が整ったとき、業界平均の半値を実現できる、という。現在の当社では『幸楽苑』での390円ラーメンがいちばん安い商品だが、2年後には290円ラーメンが可能となる。…い

15 ざ最大手企業が低価格を打ち出すと、それまで他チェーンの『手作り感あるおいしさ』を支持していた層ですら、みな安さへ流れた。そこそこの水準に達した味であれば、安さを実現できた店が勝つことを示している」。

さらに新井田は、2006年に直営300店舗体制が完成したときの売上高を350

20 億円と予想する。彼は「それでも7000億円市場のたった5%であり、決して過大な目標ではない」と言う⁹。

新井田傳の経歴

25

青年時代

新井田傳は、1944年5月に福島県で7人兄弟の末っ子として生まれた。父、司は東北電力でサラリーマン生活を送った後、54年、福島県会津若松市神明町に小さな中華料理店を開いた。新井田は、「味よし食堂」という名のその店は「ボロボロで従業員は3人だけ」だったと回想する。あまりにも古い店舗のため

30 に来店客はほとんどなく、出前で何とか生計を立てている状態であった。味の評判も芳しくなく、出前を届けた客から「おまえのところは『味よし』でなく『味まず』だ」、「大して料理がうまくないのだから、せめて早く持ってこい」と嫌みを言われることもあった。新井田は店の仕事に追われる両親を見て育ち、「食

35 堂だけはやるまい」と思っていた¹⁰。

新井田は地元の名門である会津高校に通っていたが、大学受験に失敗。自宅で浪人生活を過ごしている後ろめたさもあって父の店で働き出した。そこで目にしたのは、60歳を超えて、なおも流行らない店を切り盛りする父の姿だった。既に2人の兄は働きに出ていた。老齡に差しかかりつつある父を誰が支えるのか。同級生のほぼ全員が大学生になっていく中で、家業を継ぐことを決めた。5 だが、大学に行かなかったことが新井田の心に重くのしかかった。新井田はこう話したことがある。「東大法学部に進んだのに、今は音信不通になっている同級生もいる。結局、人生で何をするかを決断しないと成功することはできない。」

新井田は、東京服部栄養学校で勉強した後、東京にあるいくつかの中華料理店で修業した。店員募集の張り紙がある中華料理店を見付けると、まず自分で料理を食べ、うまさを確認し雇ってもらった。修業する店は深夜も営業している店を選んだ。朝から夜まで正規に働いた後、無給で深夜も調理場に残る。人手が少ない深夜なら多少未熟でも調理を任されることのあるからだ。「幸楽苑」という社名は、働いていた店が東京・水道橋の後楽園の近くにあった後楽園飯店に由来する。15

実家に戻り、67年に食堂を現社名に改めると、積極的な店舗展開に乗り出した。中華料理だけでなく、ラーメン店、カレー店、弁当屋、喫茶店など合計5店を出店した。同じ業態だけで店舗展開しても狭い会津では客を取り合うことになるだろう。そう考えた結果だった。70年には会社として幸楽苑を立ち上げた。しかし、業態を増やしたことが裏目に出た。各店舗の材料費や人件費、損益分岐点が全く異なるために、管理しきれなかったのである。「当時は情熱だけで走っていた」と新井田は振り返る。初めてぶつかった壁であった。ある日、新井田は本屋でチェーンストア理論の本に出合い衝撃を受けた。20

新井田は、多店舗展開に失敗したのを機にチェーン展開の理論を真剣に勉強し始めた。問題は何を売るかであった。彼が選んだのはラーメンだった。ラーメンならば毎日食べることができるよううに、全国的なチェーンが存在しない。大きなチェーンを実現するためには自社での食材生産が不可欠と考え、自社工場を建設したのもこの頃であった¹¹。25

新井田は間もなく、「30代で福島一、40代で東北一、50代で日本一」と風呂敷を広げた。会津出身の渡部恒三衆院議員の薫陶を受け「40代で大臣、50代で総理」をもじった。彼は大言壮語とやゆされても、「大きな夢ビジョンを持たずに大成できるか」と反発した。以来、「夢ビジョンを持て」が口癖となった¹²。30

アナリストらに計画の実現性を問われることもあるが、新井田は気にするそぶりも見せず、実現できると力説する。19歳で父の経営する流行らない中華料理店を継ぎ、「福島県一の食堂を作る」と公言した時から、色眼鏡で見られることは何度もあった。年賀状に「100店舗のチェーンにする」と書くと、父親が「で35

きないことを書かないでくれ」と言ってきたこともある。発言だけを取ってみれば、大言を吐く押し強い人物に感じられるが、新井田はそうした派手さとは無縁である。「信念と意志を貫く人」と、周囲の人たちは新井田を評する。新井田自身、「特別な才能はない。鈍重だからこそすぐに結果を求めずに努力し続け、成功することができた」と口にする¹³。

最初の東京進出への失敗

最初の東京進出について、新井田は以下のように語る。

2003年2月、東京の赤坂と渋谷に390円の中華そばが看板商品の「幸楽苑」2店を同時オープンし、以後9カ月間で、都心部の店舗は10店まで増えました。これまで、本社のある福島県など、東北のロードサイド立地を中心に店舗展開を進めてきたので、2月の出店を、当社の「初の東京進出」と捉えている方も多いと思いますが、実は、東京への出店は今回が初めてではありません。15年前の1988年9月にも同じ東京・赤坂に既存業態の「会津っぽ」を出店したことがあるのです。

地元紙などに「幸楽苑がいよいよ東京に進出する」と大々的に報道されての出店でしたが、結果は大失敗。40席弱の店舗で月商500万～600万円台を見込んでいたのが、実際は300万～400万円と目標を大幅に下回り、わずか9カ月で閉店を余儀なくされました。今思うと、動機があまりにも単純でした。当時は喜多方ラーメンが全国的なブームになっていた時期。「会津っぽ」の会津ラーメンは、喜多方ラーメンとほぼ同じ製法だったので、「今、東京に店を出せばブームに乗れ、ひと儲けができる」と考えたのです。

私は幸楽苑を福島県一の外食企業にしたいと思い、75年から本格的な多店舗展開を進めていたのですが、チェーン化は思ったように進まず、88年の時点で店舗数はまだ20店弱。先が見えない状況の中で焦りを感じていたことも、“お粗末”な東京出店につながってしまったのだと思います。

悪いことは重なるものです。当時は、バブル経済がピークの7合目くらいに差し掛かり、人手不足が始まっていた時期。当社は例年、10人前後の新卒を採用していたのですが、この年、東京店の開店と同時期に実施した採用試験では、受験者ゼロという辛い思いも味わいました。何をやってもうまくいかない。私は挫折寸前まで追い詰められていました。

ただし、この時期にさんざん苦しんだことが、結果的に新業態「幸楽苑」が生まれる下地になったのですから、何が幸いするか分からないものですね。苦境から抜け出す方法を探るため、私は翌89年、チェーンストア理論の第一人者、渥美俊一さんが主催する「ペガサスクラブ」のセミナーに久しぶりに顔を出しました。75年に「ペガサスクラブ」に入会し、最初は真面目にチェーンストア

理論を学んでいたのですが、実際の出店がなかなか進まない中で、次第に足が遠のいていました。

セミナーで久々にチェーンストア理論に触れた私は、あることに気が付き、衝撃を受けました。広域でのチェーン展開を可能にするには、まず、限定された地域への集中出店で地域シェアを高め、競争力を培うことが重要です。「ドミナント戦略」と呼ばれるこの手法は、チェーンストア理論の基本であるはずなのに、私はこれをすっかり忘れていたのです。地元から遠く離れた東京に、突然 1 店出店したところで成功するはずがありません。東京出店の失敗は、あまりにも当然の結果でした。

すっかり目が覚めた私は、基本に立ち戻ることを決意し、合宿を実施して、幹部陣と膝を突きあわせて語り合いました。特に、経営哲学や信念を持たずにいたことの反省から、新たに経営理念も決めました。1 つは「より多くの人々の普段の食の場面に、より美味しい味で、より低価格の商品を提供することに喜びを持とう」というお客様に対する姿勢を打ち出したもの。もう 1 つは「働く人たちがやりがいや将来設計を持てる会社にしよう」という社員向けのメッセージです。

働く人がハッピーでなければ、会社の発展はあり得ません。私は、2 つ目の経営理念を実践するべく、その後、全力を挙げて労働環境の改善を進めていきました。年間休日は 57 日、年間賞与は 2 カ月分だったのが、3 年後の 92 年には休日を 105 日、賞与が 4.3 カ月分と大幅な待遇改善を実現。これが功を奏し、93 年には初めて大卒者の採用に成功しました。今では 650 人の社員のうち、7 割以上をこの 10 年間に入社してきた大卒者が占めています。

この大改革を機に、停滞していた多店舗展開は再び進み出しました。2001 年には、新業態の「幸楽苑」を開発。店舗コンセプトは経営理念を踏まえ、「誕生日などの特別な場面ではなく、普段の食事で気軽に使える店」とし、インパクトのある低価格を打ち出すとともに、行列に並んでから食べ終わるまで 40 分未満に抑えるようにオペレーションの仕組みを整えました。これがお客様から支持されました。2001 年 6 月から既存業態を「幸楽苑」へ転換し始め、翌 7 月から今に至るまで 28 カ月間、当社の既存店売上高は前年を上回り続けています。

ただがむしゃらに突き進むだけでは、あの苦境を乗り越え、今の好業績につながることはできなかつたはずでした。原理原則に立ち戻り、長期的な視野に立って成功の仕組みを 1 つひとつ整えたからこそ、失敗を克服できたのだと確信しています¹⁴。

実際、新井田は人材育成の重要性に気付いている。彼は 1994 年頃、大卒一学生期の採用活動ではすべての親に反対された。新井田は素直に頭を下げた。「お子さんをどうか私に預けて下さい。20 年後にはどこの会社でも通用するプロの経

営者に育ててみせます」と啖呵を切った。和食店「伝八」の展開など同社が分社化を急ぐのは将来の役員ポストを用意して店長よりさらに上を目指させる狙いがある¹⁵。

それ以来、人材育成は新井田の中で最重要事項になった。今では、社長の仕事の8割は採用を含めた社員教育と投資家への説明と言ってはばからない。事実、日常業務に関しては副社長以下の役員たちに任せている。その代わり現場の社員が集まる会合は何よりも優先して出席し、必ず自らが語りかける。マネージャー会議では、新井田が若い社員を名指しで叱咤することもしばしばである。

学生向けの会社説明会に参加するのも毎年恒例となっている。1994年の会社説明会に参加した学生はたった1人であった。それでも新井田はその1人を相手に1時間半にわたって話を続けた。彼はこのとき、株式を上場しても社長をやっている限り学生の前に立つと決めた。現場社員の教育に社長自らが関与することは、一方で店舗の生の声を知る重要な機会となり得る。彼が約2900人のパート社員と対話する場を作っているのは、偏りが無い現場の情報を得るためでもある¹⁶。

同社には大卒定期採用組からの役員はまだいないが、04年4月には28歳の本社「次長」も誕生した。外食産業では入社3年以内で5割を超える離職率も、同社は19%と低いのが新井田の自慢でもある¹⁷。

ラーメン界のマックを目指す

新井田は、「もともとは都心部に進出するつもりはなかった」と語る。郊外型ロードサイド店で成功を収めてきた新井田は、都心部での出店は必要ないと考えてきた。だが、今後の事業展開を考え、東京で幸楽苑の名を広めることが不可欠と判断した。全国に店舗を広げ、幸楽苑をコンビニエンスストアのように日々の暮らしに欠かせないものにする。それが彼の目標である¹⁸。

新井田は将来は全国で1400店舗を展開することを大きな目標にしている。単純計算で1都道府県当たり30店舗近くを出店することになる。「ラーメン店を社会インフラにすること」を目指す。新井田はもちろん本気である。根拠はラーメン業界の市場規模にある。「これまで全国規模のラーメンチェーンはない。それだけラーメン業界は遅れていた」と断言する。ラーメン業界は約7000億円とハンバーガー業界と並ぶ市場規模を有する。だが、個人経営の店が多く上場大手6社の売り上げを集めてもシェアは10%程度しかない。ファストフードやファミリーレストランのように、大企業が大きなシェアを握る構図にはなっていない。それだけにチャンスは大きい。精緻なチェーンシステムを作り上げて、圧倒的な価格差を背景に店舗展開をしていけば、業界のガリバーになれると信

こだわりなどで勝負する個人商店と、コストパフォーマンスで勝負する大規模チェーンという二極化の図式ができつつある²⁰。

東証1部上場の幸楽苑

5 幸楽苑の室井一訓社長室長は、「横柄な言い方になるかもしれないが、ラーメン店にはライバルはいない。他のファストフードやファミレスがライバル」と話す。幸楽苑は主に関東と東北の郊外部に展開しているが、最近では都内繁華街への出店も増やしている。この理由について、室井は「都内にないと知名度が上がらない。市場も動かない」と、株価対策を念頭に置いた都内出店であると
10 明言する。郊外についてはフランチャイズ方式は取らない方針だが、都内に限ってはまず最初に直営で10店舗ほど設け、その後はフランチャイズ方式により店舗数を伸ばしていく予定である。

店舗規模については「郊外店は、これまでの試行錯誤から68席を標準モデルに設定した。大きすぎでも困る。都内については物件確保が困難なので30~40
15 席程度を考えている」と室井は言う。さらに室井は、出店戦略は首都圏の地盤固めを優先し、関西への出店は2006年あたりからになる見通しだと話す。2004年5月には神奈川県の小田原工場が始動し、ここを拠点に南関東・東海地方の店舗へ材料を供給する。ラーメン業界で東証1部上場となると、大手資本系の外食産業も追随してくるかもしれない。

20 この点について、室井は、「現在、大手資本系の外食チェーンが出しているラーメン店は、価格面でも味の面でも幸楽苑のレベルには達していない。追いつくにはまだ時間がかかる。その間に当社は先発の利を生かしてブランド力を不動のものとするれば、大手資本を迎え撃つことができる。向こう10~15年で1400店舗、売り上げ1400億円を目指している。それまでは（ラーメンから）浮気は
25 しない」と言う²¹。

日高屋は都市型展開

2002年夏、「生半可な対策では事態は改善しない」とハイデイ日高の神田正社長の危機感はピークに達した。02年7月の既存店売上高が前年比11%減と、
30 サッカーのワールドカップが開催された6月をも2ポイント下回った。当時の主力業態「ラーメン館」のラーメンは480円。ライバルの幸楽苑やリングーハットは300円台。ファストフードや牛丼の値下げも追い打ちをかけ、競争力が低下していた。

改革の柱は1店当たり平均500万円をかけた店舗改装と低価格への転換。店舗名を「日高屋」に変え、390円の新価格と「日高屋」を前面に押し出した。
35 02年6月に改装した実験店の月商が3割増えたため、同年8月から1年半の間

に 52 店を一気に改装。並行して新規出店も本格化した。改装効果が顕著に表れたのは 03 年 6 月。客数が 10% 増え、36 カ月続いた既存店売上高の前年割れが止まった。利益面での効果もみられた。日高屋の客単価は約 610 円とラーメン館より約 60 円低い、業態の粗利益率は約 27% と若干だが改善した。その理由は 2 つある。全国各地のラーメンをそろえたラーメン館は、めんや具材を数種類調達していたが、日高屋は 1 種類に絞り込んだ。ラーメンとは反対にサイドメニューは値上げした。日高屋はギョーザをラーメン館より 50 円高い 150 円で販売する²²。

5
10
15
ハイデイ日高は、さいたま市に本社を置く。2003 年 7 月中旬現在、グループで 105 店舗を展開し、約 60 店舗を日高屋が占める。日高は幸楽苑とは違い、繁華街や駅前の一等地ばかりに出店し、鉄道乗降客を明確なターゲットとした営業戦略をとっている。ハイデイ日高の幹部は、「ラーメン館では各地のラーメンを用意しているため麺も丼も 4 種類必要。そのせいで原材料費や人件費がかさんだりしていた。日高屋になってからは作業工程の面で楽になった。また、店内の内装を変更することにより女性客が増えた」と説明する。

日高屋はすべてが直営店舗でありフランチャイズ店はない。「フランチャイズは管理が行き届かない。勝手なことをされたら困るので、今後も直営一本でいく。また、日高屋のスープは工場生産ではなく各店で仕込んでいる。厨房に並んだ 3 つほどの大きな寸胴鍋を見れば、そのことがわかりいただける。スープはやはり自店で煮込んだほうが断然美味しい」と前出の幹部は話す。

日高屋が幸楽苑と比較して苦心しているのが、出店のための物件確保である。「物件入札の際、店舗面積が同規模の吉野家、松屋、マクドナルドあたりと必ずと言っていいほど競合する。ラーメン店という性質上、貸し主に敬遠されることもある」と、同幹部は物件確保の難しさを説明する。今後は東京の周辺都市にも積極的に、向こう 2010 年までに 300 店舗、年間売り上げ 300 億円を目指す。「ラーメンは安いほうがいい。ハンバーガーや牛丼を食べるのと同じぐらい、気軽にラーメンを食べてほしい。」この考え方は両社とも同じである²³。

2003 年 10 月、日高屋は次の勝負に出た。東京・吉祥寺にさらに約 100 円安い、税込み 300 円の「NEW 日高屋」をオープンしたのである。日高屋の中華そばとの違いは、チャーシューが 1 枚減り、代わりにかまぼこがついている点だけである。各店のしょうゆラーメンをテレビ東京「テレビチャンピオン」第 6 代ラーメン王の佐々木晶氏が試食した。佐々木は次のように評価した。「3 店とも万人受けするよう、あっさりしている。調理方法の違いで、いつも同じ味で安心感のある幸楽苑と、味にブレはあっても新鮮な印象を受ける日高屋は一長一短。素材は違うものの仕上がりは同レベルだろう。ただし、らーめん一番は味付け、店の雰囲気とも見劣りし、スナック感覚で食べるラーメン」と。

コストパフォーマンスはNEW日高屋の中華そばが高いことになる²⁴。

ハイデイ日高は一部の店舗で290円ラーメンの投入を始めたが、その理由は、牛丼やハンバーガーチェーンとの競合が激しい店も多く、立地に応じた集客策として、既存業態より100円安いラーメンを加えたのである。提供を始めたのは日高屋水道橋店で、5月中旬から店の看板は変えずに290円ラーメンを試験導入。ラーメンに合わせてチャーハンや高菜ごはんを選べる480円のセットも加えた。同店は学生街にあり、値段が安いメニューを出す店も多いうえ、5月中旬には道路を挟んだ向かいに同じく390円ラーメンを出す「幸楽苑」が出店した。値下げの効果は大きく客数は3割増え、売上高も導入前の1.5倍に増加したという。好調なことから7月中旬、看板を従来の「日高屋」から「納得ラーメン 290円 日高屋」とした。神田正社長は「駅前などでは牛丼やハンバーガーチェーンへ対抗するため値下げが必要になる店もある」としており、8月中には高田馬場店も「納得ラーメン」に転換する。同社では、不振店のテコ入れ策として導入店舗を増やしていく²⁵。

その後、ハイデイ日高の成長戦略が、岐路にさしかかることとなった。「消費者に飽きられるのが予想以上に早かった。3年は『日高屋』でいけると思った」と、神田正社長は残念そうな表情を浮かべる。出店地域である首都圏の大型駅前に低価格ラーメン店が少なかったため、需要は順調に拡大。既存店は前年割れが当たり前の外食業界にあつて、2003年6月から04年8月まで15カ月連続で前年実績比プラスを維持。神田社長の賭けは成功したかに見えた。風向きが変わったのは、日高屋体制が2年目を迎えた2005年秋。既存店が9月から6カ月連続でマイナスになった。06年2月には直近で最大の下げ幅となる11%減（うるう年を考慮すると7%減）を記録し、経営陣は危機感を強めた。値下げに踏み切る競合店が増えるなか、神田社長が言うように「390円ラーメンの目新しさが薄れた」のが失速の要因。同社より一足早く、低価格ラーメンチェーンを始めた幸楽苑も05年夏以降、既存店の不振が続いている。

年末に稼働しためんやギョーザなどを製造、加工する埼玉県行田市の新工場のコスト負担も軽視できない。06年2月期は工場の減価償却費と労務費を合わせ2億5000万円程度の費用が新たに発生する見込み。前期末時点の店舗数は、約130店。規模のメリットによるコスト削減余地は既に小さく、売上高原価率は前期に比べ1ポイント弱悪化しそうである。神田社長が目標にする「2010年にも達成したい」とする300店体制に向けて立ち上げた新工場の稼働率はまだ5割。工場の活用による原価低減効果が表れるまでは既存店の回復で収益力を高める努力が不可欠となる。

神田社長は、「何度食べても飽きない『魔法のラーメン』でもない限り、ラーメンだけでチェーン展開していくのはきつい」と話す。今後、新設する店舗は

定食とラーメンを 2 本柱とする「熱烈中華食堂 日高屋」として展開、既存店も夏までに順次転換する。熱烈中華食堂では野菜炒めなど約十種類の定食メニューを用意。アルコール類も増やし、学生や会社員など幅広い客層の開拓を狙う。野菜は工場で切り分け、定食用に個別に包装し店舗に届けることで、メニュー拡充が人件費増につながるのを防ぐ²⁶。

らーめん一番

看板に「びっくりラーメン 180 円」と、商品名と値段を屋号より大きくうたうのが「らーめん一番」だ。関西を中心に展開してきたが、02 年 12 月に都内初の三ノ輪店を江東区にオープンさせた。02 年 12 月現在で全国に 106 店を展開し、03 年だけで 40 店出店する勢いであり。しょうゆ味のびっくりラーメンが 180 円で、塩、みそラーメンは 280 円。同社によれば、チャーハンや餃子とのセットが人気で平均客単価は約 400 円になる」。安さの秘密は以下である。麺やスープ、チャーシューは大阪の工場一括生産。チャーシューやネギのカットまで行う。店では人件費を抑えるため、チャーハンの調理に機械を使う。それでも原価率は約 40%、人件費率が約 30%で、必ずしも低い数字ではない。むしろ出店ラッシュを可能にしているのは物件の選別である。飲食店などの安い「居抜き」物件を探し、契約後約 20 日で開業する態勢をとる。年内には都内にも調理工場を設け、人件費や配送コストの削減を目指す²⁷。

大阪市のラーメン一番本部は 97 年の初出店後、瞬く間に 100 店を超える店舗網を築いた。加藤博一社長は以前、事業に失敗して 11 億円の借金を抱えた苦労人で、10 年以上かかって返済を終えた。新スタートを切った時は 68 歳。「ラーメンだってそばと同じ価格で出せるはずだ」と、180 円に踏み切った。うす味のスープは女性や高齢者にも人気がある²⁸。

2004 年 4 月には、東京都大田区の東京工場が稼働を始めた。敷地面積 870 平方メートルで建物部分は約 400 平方メートル。土地取得を含む総工費は 4 億 5000 万円。1 日 5 万食、60 店舗分の生産能力を持ち、工場ではめんやスープの最終調理、ギョウザの生産などを行う。大阪の工場から東京の店までめんやスープ、ギョウザの具材を運ぶことで、毎月 300 万円かかっていた物流費を 150 万円に半減。関東・東北進出に弾みをつけるのが狙いせある²⁹。

最近の幸楽苑

35 居酒屋に参入

2003年1月、幸楽苑は居酒屋市場に参入した。とんかつ専門店「とんからりん」を業態転換し、昼間は定食中心で、夕方以降は居酒屋にもなる「和風厨房伝八」に衣替えすると発表した。480円の定食や鍋など和食中心の低価格メニューが特徴で、酒類も豊富に揃え、客層を広げる³⁰。

5

290円ラーメンの商品化を見送り

2003年7月、幸楽苑は年内に発売予定だった1杯290円のラーメンの商品化を当面見送ると発表した。390円の格安ラーメンが好評で、既存店の売上高は直近まで24カ月連続して前年実績を上回る。一部店舗での試験販売は続けるが「値下げを急ぐ必要はない」と判断した。同社は、競合他社や消費者の低価格志向に対応するため、03年1月からは福島県内の一部店舗で290円ラーメンの試験販売に着手。「早ければ今秋にも全店販売し、さらに集客力を高めたい」と、新井田自らが宣言していた。

方針を見直したのは、390円のままでも「業界平均より4割は安く、来店者の満足度も高い」ため。実際、南東北や関東に121ある直営既存店の売上高は03年6月も前年同月比で6.2%増、客数も7.2%増と好調だった。いったん大きく値下げすれば、経済状況が変わっても次の値上げは難しい。日本マクドナルドがハンバーガーの価格見直しで消費者離れを招いた経緯もある。消費者の価格意識の変化などを探る狙いもあり、一部店舗で290円ラーメンの試験販売は続ける³¹。

ついに連勝記録に土

幸楽苑の2003年11月の既存店売り上げは前年比0.1%のマイナスとなった。わずかとはいえ、驚異的な連勝記録についに土がついた。新井田は「永遠に前年比プラスを続けるのは無理」と、同社の成長が踊り場に来ていることを認めた。ただ、会社側の通期見通しは既存店売り上げ2%減の計画に対し、11月までの累計は3.1%増と計画を大幅に上回っている³²。

1杯290円開始

2003年12月、幸楽苑は1杯290円のラーメンが売り物の新業態「麺屋伝八（めんやでんぱち）」の出店を始めた。福島県猪苗代町にこのほど1号店を開設、来年から東北や北陸などで本格出店する。チャーシューをやや小ぶりのバラ肉にし、メンをかみごたえのある太めにした以外は390円の既存品と同じ材料を使う。味はしょうゆ、みそ、塩の3種類。290円ラーメンは「麺屋伝八」だけで販売する。従来店の半分以下の人口2万人ほどの小商圈でも採算が合うように設計した約30席の小型店舗で、建設費や人件費を抑えて低料金につなげる。

主に地方を対象に来年中に数店を開業する。首都圏などの都市部では従来通り 390 円ラーメンが主力のチェーン店「幸楽苑」「会津っぼ」を展開する³³。

2010 年に 1000 店へ

- 5 2004 年 6 月 8 日、幸楽苑の新井田社長は、東京で決算説明会を開き、2010 年 3 月期でラーメン店を現在の 5 倍、1000 店舗に増やす計画を明らかにした。自身は 18 日付で会長に就き「社内にラーメン大学とも呼ぶべき『新井田塾』を開いて社員の育成に努めたい」と述べた。新たな店舗戦略は 7 月にも長谷川利弘次期社長が正式発表するという。
- 10 同社は今春から東海地域への出店を始めた。新井田は、「年内には京都、大阪両府で各 1、2 店舗を開業し、関西進出に乗り出す」と表明した。食材生産も福島県郡山市の本社工場に加えて 6 月から神奈川県の小田原工場が稼働、06 年には京都工場が完成する。店舗数は 08 年 3 月期で約 640 軒、10 年 3 月期で 1000 軒を目標に掲げた。福岡県など九州での食材生産も視野に入れる。
- 15 店舗開発や運営など日常業務は長谷川次期社長に任せ、創業者の新井田氏は「社員教育」に仕事の軸足を移す。同社は来春 250 人の新卒採用を予定しており、社員数はその時点で 1000 人を超える。新井田は「ラーメンづくりに賭けた創業精神を末端まで正しく伝えると同時に、計数管理ができる店長の育成など人材教育にこれまで以上に注力したい」と言う³⁴。

20

全直営店パート店長に

- 2004 年 9 月、幸楽苑は 200 以上ある直営店の店長を正社員からパート社員に切り替えると発表した。各店の商圈内に住む 40 代以上の主婦などを積極的に登用、店舗運営を任せるとともに、正社員は販売促進などに注力させる。地域に精通し人生経験もあるパート店長の力を固定客づくりや円滑な店舗運営に役立てるとともに、人件費を削減するのが狙いである。同社はこれまでも優秀なパート社員を正社員にしたうえで店長に抜てきするケースはあったが、新制度ではパートのまま店舗運営を任せる。8 月末時点で 207 の直営店があり、今後
- 25 年 50 以上の新規出店を続ける計画だが、3 年程度をかけてほぼすべての店舗をパート店長にする。

- パート店長にすることで、従来かかっていた社会保障費や店長手当を削減でき、店舗運営費は 1 店舗当たり年間 100 万円程度減らせる見込み。新卒社員は毎年、出店数に合わせて採用しており、05 年 4 月も 250 人の入社を見込んでい
- 35 ながら。一方でパート店長には残業費も支給し、肩書と報酬の両面から士気を高める方針だ。従来の店長には高校や大学を卒業して間もない社員が多く、従

業員の管理や接客サービスで問題が生じることもあった。パート社員は子育てを終えた 40 代以上の主婦などが多く、店長を任せると人間関係が良くなることが多いほか、地元の知人などを通じて積極的に固定客を増やすという。

- 5 同社は既存店ベースの売上高が減少傾向にあることから、テコ入れ策として人事制度を抜本的に見直すことにした。これに合わせて本社の店舗支援体制も改革。従来は「エリアマネジャー」が 8—12 店舗を統括していたが、今後は 3—5 店舗を担当する「ブロック長」に権限を委譲。各店それぞれの地域性を重視したきめ細かい販促策を推進していく³⁵。

10 西日本への集中出店

- 2005 年 3 月、幸楽苑は 06 年 3 月期に直営店で 80 店、フランチャイズで 20 数店の 390 円ラーメン店を、西日本地区へ集中出店すると発表した。出店資金として、シンジケートローン（協調融資）で計 30 億円の資金を調達する。融資団には関西の銀行も含まれており、財務面からも西日本進出を加速する体制を整えた。12 月には京都府京田辺市に 35 億円を投じ、めんやギョーザなどの食材の加工工場建設に着工する。同工場で 30 店舗分の食材を生産し原料コストを引き下げる予定。稼働までは小田原工場（神奈川県）から各店舗に食材を供給する。

- 20 東北が地盤の幸楽苑は 04 年、関東と中京圏に集中出店。年末には京都と滋賀にも進出し味や店舗形態が関西以西で通用するか探ってきた。両店とも業績好調なため、来期は店舗形態を変えず西日本へ集中出店する。まず 4 月第 2 週に大阪で 2 店舗を開店する³⁶。

新製麺法、より伸びにくくコシ

- 25 2005 年 5 月、幸楽苑は、より伸びにくくコシがある麺（めん）の新しい製造法を開発、特許を出願したと発表した。2 カ所の具材工場の計 3 台の製めん機を 1 億円かけ順次改修。5 月までに全国 287 店舗で新製法でつくった新しい麺を導入した。従来地域ごとに変えていた麺の太さも統一、全国出店に向けて味と品質の均質化と水準向上を進める。

- 30 新たに開発したのは「高密度多加水熟成麺」。生地を練り上げる過程で独自の方法で圧力を加え、麺の中に閉じこめられた空気をほぼ完全に押し出す。これにより、店舗で麺をゆでてから時間がたっても伸びなくなるほか、生地の密度が高まり従来より強いコシが生まれるという。麺の伸びを抑えるため必要だった生地を寝かせる時間も従来の 2—3 日から 1 日に短縮でき、具材供給の効率化が進むとみている。現在、麺は福島県郡山市と神奈川県小田原市の 2 工場で全量自社製造し、各店舗に配送している³⁷。

そば・うどん店、290円で多店舗化

2005年6月、幸楽苑は今期から290円のそばとうどんの新業態店を多店舗展開すると発表した。子会社を通じ新規出店するほか、大量出店によりラーメン店が過剰な地域で一部を業態転換し、顧客の奪い合いを回避する。設備や具材をラーメン店と共通化することで出店費用を抑え、初年度からの黒字化を見込む。店舗名は「そば うどん厨房 伝八」。経営は本社と切り離し、子会社の伝八（福島県郡山市、長谷川利弘社長）が担う。基本メニューは290円。具やご飯類、ギョーザなどを加えた390—590円のメニューも用意する。

店舗はラーメン店「幸楽苑」と同じ内外装で、店舗面積約160平方メートル、座席数は62席が基本型。看板やメニューだけ変える。めんゆで機やギョーザ焼き機も、270店を超すラーメン店と同じ機器を使うことで出店・改装費用を抑える。店員も、店長1人以外はパートやアルバイトにする。ラーメンの製めん技術を応用し、こしのあるそばやうどんを自社で開発した。ギョーザやめんは、郡山工場で一括生産し、店舗に配送する。

2005年3月期に、試験的に千葉県に出店したところ、集客力もあり、採算の見通しが立ったことから、まず4月に郡山市内の店舗を業態転換した。今後、千葉県や埼玉県を中心に5店程度の新規出店と数店の業態転換を見込んでいる。1店当たり1000万円の年間売上高を見込んでいる³⁸。

資料1 ケース期間の幸楽苑の財務データ

単独決算推移			
	前期	2期前	3期前
決算年月日	2006年3月期	2005年3月期	2004年3月期
(決算発表日)	2006年5月12日	2005年5月13日	2004年5月14日
決算月数	12か月	12か月	12か月
売上高	27,876百万円	23,896百万円	18,876百万円
営業利益	1,116百万円	1,491百万円	1,767百万円
経常利益	1,265百万円	1,649百万円	1,842百万円
当期利益	519百万円	860百万円	935百万円
1株当り当期利益	31.93円	53.55円	59.86円
調整1株当り利益	28.27円	53.47円	59.68円
1株当り配当	20.00円	24.00円	24.00円
配当区分		記念配当を含む	記念配当を含む
1株当り株主資本	539.69円	558.78円	518.84円
発行済み株式総数	16,255千株	16,256千株	16,055千株
総資産	19,354百万円	18,127百万円	14,094百万円
株主資本	8,773百万円	9,083百万円	8,330百万円
資本金	2,661百万円	2,661百万円	2,521百万円
有利子負債	6,304百万円	5,344百万円	2,237百万円
繰越損益	275百万円	366百万円	396百万円
株主資本比率	45.3%	50.1%	59.1%
含み損益	---	---	---
ROA	2.77%	5.34%	7.42%
ROE	5.81%	9.88%	13.07%
総資産経常利益率	6.75%	10.24%	14.63%

(出所： <http://profile.yahoo.co.jp/biz/independent/7554.html>, 2006/05/21.)

資料2 平成18年3月期 幸楽苑の既存店の前年比

			4月	5月	6月	7月	8月	9月	上期累計
売上高	%	前期比	87.8	89.7	89.7	92.5	91.9	94.5	91.1
客数	%	前期比	89.3	95.3	89.4	99.8	100.8	101.3	96.3
客単価	%	前期比	98.3	94.1	100.3	92.7	91.2	93.3	94.6
月末店舗数	店		176	187	189	195	200	200	

			10月	11月	12月	1月	2月	3月	下期累計	年間累計
売上高	%	前期比	89.9	92.0	93.2	91.5	92.1	98.4	92.9	92.0
客数	%	前期比	96.0	96.9	95.9	94.6	97.5	103.8	97.4	96.9
客単価	%	前期比	93.7	95.0	97.1	96.6	94.5	94.8	95.4	95.0
月末店舗数	店		209	221	230	239	241	247		

(注) 1. 既存店とは、オープン月から13カ月以上稼働している店舗と定義しております。

- 5
2. 売上高及び客単価は、値引額控除前の売上高で算出しております。
3. 比率(%)は、小数第1位未満を四捨五入して表示しております。

(出所：<http://www.kourakuen.co.jp/ir/pdf/2006/20060508.pdf>, 2006/05/21)

10

資料3 日高屋の平成18年2月期の既存店の前年比

			3月	4月	5月	6月	7月	8月	上期累計
売上高	%	前期比	95.1	96.5	99.2	98.5	97.5	97.1	97.3
客数	%	前期比	95.4	94.6	100.4	96.3	97.5	95.8	96.6
客単価	%	前期比	99.7	102.1	98.8	102.3	100.0	101.3	100.8

			9月	10月	11月	12月	1月	2月	通期計
売上高	%	前期比	97.1	98.4	99.2	98.6	95.6	100.0	97.7
客数	%	前期比	96.9	97.7	98.1	98.3	95.5	100.1	97.1
客単価	%	前期比	100.2	100.7	101.1	100.3	100.1	99.9	100.7

(注) 1. 新店は開店から13カ月目より既存店としてカウントしております。また、前期と比較して営業日の異なる店舗は既存店より除外しております。

- 15
2. 比率(%)は、小数第2位を四捨五入して表示しております。

(出所：

http://ir.eol.co.jp/EIR/7611?task=download&download_category=tanshin&id=327656&a=b.pdf, 2006/05/21)

20

1 「幸楽苑、値下げで反攻——中華そば390円を290円に、問われる低価格戦略」『日本経済新聞 地方経済面(東北B)』, 2006年5月11日, p.24.

2 「幸楽苑、値下げで反攻——新井田伝社長に聞く、価格、他社は追随できない」『日本経

済新聞 地方経済面（東北B）』, 2006年5月11日, p.24.

3 「[ザ・トーク] 新井田傳社長／ファラージ・アラエイCEO」『週刊東洋経済』, 2003年4月5日号, p.94.

4 「トピックス&ダイジェストー5ーラーメンの幸楽苑が9カ月連続既存店クリア 価格破壊でハンバーガー、牛丼を後追い」『日経レストラン』, 2002年5月8日号, p.106.

5 「発見！元気企業ー低価格競争にITで打ち勝つー幸楽苑 [ラーメン店チェーン] 店舗数倍増と年率30%の増収目指す」『日経情報ストラテジー』, 2001年11月24日号, pp.76-79.

6 「トピックス&ダイジェストー5ーラーメンの幸楽苑が9カ月連続既存店クリア 価格破壊でハンバーガー、牛丼を後追い」『日経レストラン』, 2002年5月8日号, p.106.

7 高橋由里、松崎泰弘、石井洋平、加藤光彦、山田雄大、野坂剛「[特集] ラーメン大研究ー7000億円ビジネスの謎を解くー(1) 行列店に学ぶデフレ越冬策」『週刊東洋経済』, 2002年11月30日号, p.106.

8 「発見！元気企業ー低価格競争にITで打ち勝つー幸楽苑 [ラーメン店チェーン] 店舗数倍増と年率30%の増収目指す」『日経情報ストラテジー』, 2001年11月24日号, pp.76-79.

9 高橋由里、松崎泰弘、石井洋平、加藤光彦、山田雄大、野坂剛「[特集] ラーメン大研究ー7000億円ビジネスの謎を解くー(1) 行列店に学ぶデフレ越冬策」『週刊東洋経済』, 2002年11月30日号, p.106.

10 小平和良「ひと烈伝ーシリーズ開拓者たちー人物ー新井田 傳氏 [幸楽苑社長] “大言実行”でラーメン店上場」『日経ビジネス』, 2003年7月7日号, pp.108-111; 渡辺正幸「幸楽苑ー夢抱き東北ーに(地方の元気印中核企業全国サーベイ)」『日経産業新聞』, 1992年11月14日, p.10.

11 小平和良「ひと烈伝ーシリーズ開拓者たちー人物ー新井田 傳氏 [幸楽苑社長] “大言実行”でラーメン店上場」『日経ビジネス』, 2003年7月7日号, pp.108-111.

12 「幸楽苑会長新井田伝氏ー『夢ビジョン』語り、社員にハッパ(スポットライト)」『日本経済新聞 夕刊』, 2005年6月7日, p.5.

13 小平和良「ひと烈伝ーシリーズ開拓者たちー人物ー新井田 傳氏 [幸楽苑社長] “大言実行”でラーメン店上場」『日経ビジネス』, 2003年7月7日号, pp.108-111.

14 「特集1ー2ー失敗を成功に変えるー復活のノウハウ幸楽苑 新井田 (にいだ・つたえ) 社長」2003年12月8日『日経レストラン』, pp.24-30.

15 「経営者たち(1) 幸楽苑社長新井田伝氏ー『1番の食堂』誓う(みちのく夢駆ける)」『日本経済新聞 地方経済面(東北B)』, 2004年4月21日, p.24.

16 小平和良「ひと烈伝ーシリーズ開拓者たちー人物ー新井田 傳氏 [幸楽苑社長] “大言実行”でラーメン店上場」『日経ビジネス』, 2003年7月7日号, pp.108-111.

17 「経営者たち(1) 幸楽苑社長新井田伝氏ー『1番の食堂』誓う(みちのく夢駆ける)」『日本経済新聞 地方経済面(東北B)』, 2004年4月21日, p.24.

18 小平和良「ひと烈伝ーシリーズ開拓者たちー人物ー新井田 傳氏 [幸楽苑社長] “大言実行”でラーメン店上場」『日経ビジネス』, 2003年7月7日号, pp.108-111.

19 小平和良「ひと烈伝ーシリーズ開拓者たちー人物ー新井田 傳氏 [幸楽苑社長] “大言実行”でラーメン店上場」『日経ビジネス』, 2003年7月7日号, pp.108-111.

20 新井孝幸「[FLASH!] 外食産業を脅かす『390円』ラーメン戦争」『毎日エコノミスト』, 2003年7月29日号, pp.7-14.

21 新井孝幸「[FLASH!] 外食産業を脅かす『390円』ラーメン戦争」『毎日エコノミスト』, 2003年7月29日号, pp.7-14.

22 小山和幸「ハイデイ日高ー店舗改装・低価格化が奏功(新興企業成長力を探る)」『日本経済新聞 朝刊』, 2003年11月5日, p.16.

-
- 23 新井孝幸「〔FLASH!〕 外食産業を脅かす『390円』 ラーメン戦争」『毎日エコノミスト』, 2003年7月29日号, pp.7-14.
- 24 「Be a penny wise—外食—東京に進出した幸楽苑とらーめん一番日高屋は1杯300円の新業態をオープン」『日経トレンドィ』, 2003年12月1日号, p.218.
- 25 「ハイデイ日高、290円ラーメン投入、牛井店なども意識」『日経流通新聞MJ』, 2003年8月5日, p.7.
- 26 宮下奈緒子「ハイデイ日高——390円ラーメン、1年で失速（検証成長のシナリオ）」『日経金融新聞』, 2005年3月22日, p.4.
- 27 「Be a penny wise—外食—東京に進出した幸楽苑とらーめん一番日高屋は1杯300円の新業態をオープン」『日経トレンドィ』, 2003年12月1日号, p.218.
- 28 高和梓「ラーメン価格破壊三人衆、苦労と経験スープに凝縮」『日本経済新聞 夕刊』, 2003年9月18日, p.5.
- 29 高和梓「低価格ラーメン3強、生産効率化を競う——全国展開にらみ新工場」『日経流通新聞MJ』, 2004年3月9日, p.7.
- 30 「トピックス&ダイジェスト—7—幸楽苑、居酒屋に参入—とんかつ店を業態転換」『日経レストラン』, 2003年1月8日号, p.117.
- 31 「幸楽苑、1杯390円好評で、290円のラーメン、商品化を見送り」『日本経済新聞 地方経済面（東北B）』, 2003年7月8日, p.24.
- 32 山田徹也「〔The Headline／ニュース最前線〕今週のアップダウン—ちょっと早いお年玉!?—ソフトバンクも巨額調達—ラーメン界のマックもついに連勝記録に土」『週刊東洋経済』, 2003年12月27日号, p.20.
- 33 「ラーメンチェーン2強、集客増へ新機軸——幸楽苑、1杯290円開始」『日経流通新聞MJ』, 2003年12月9日, p.7.
- 34 「幸楽苑、2010年に1000店へ、年内に京都・大阪進出——新井田社長が表明」『日本経済新聞 地方経済面（東北B）』, 2004年6月9日, p.24.
- 35 「幸楽苑、主婦ら登用、全直営店パート店長に——人件費抑え接客も向上」『日本経済新聞 地方経済面（東北B）』, 2004年9月8日, p.24.
- 36 「幸楽苑、西日本で390円ラーメン——協調融資で30億円調達」『日経流通新聞MJ』, 2005年3月28日, p.23.
- 37 「幸楽苑が新製麺法、より伸びにくくコシ、全店で切り替え」『日本経済新聞 地方経済面（東北B）』, 2005年5月19日, p.24.
- 38 「幸楽苑がそば・うどん店、290円で多店舗化——ラーメン店と連携」『日経流通新聞MJ』, 2005年6月22日, p.19.