

企業分析レポート Vol.3

業界トップのロイヤルティと高い資本効率によって急成長を実現 ～ トリドール(丸亀製麺)～

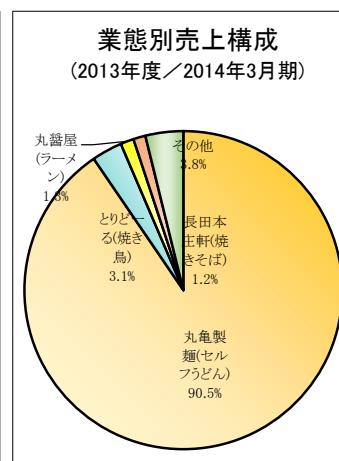
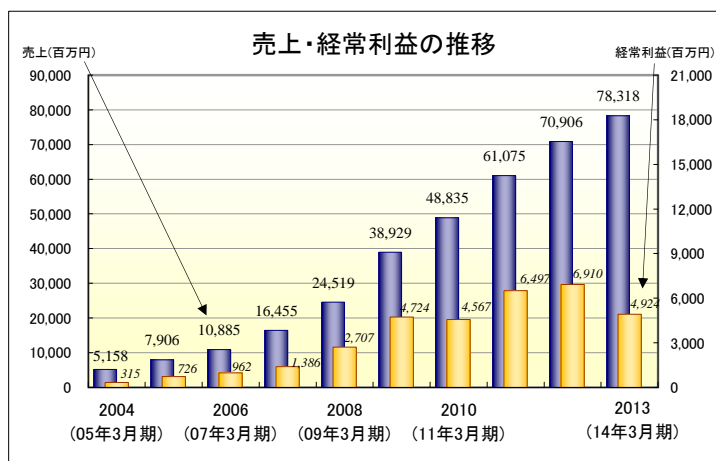
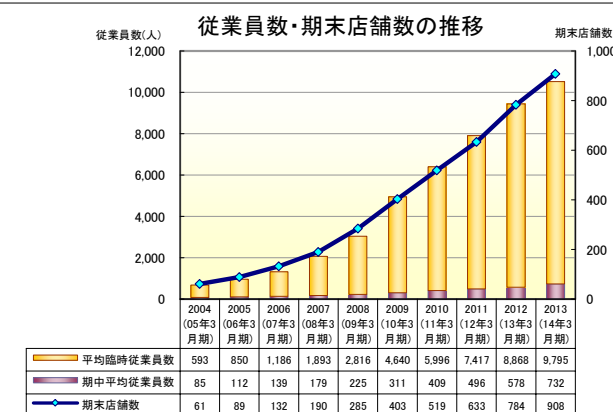
公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

1 企業の概要

- 株式会社 トリドールは、セルフうどん専門店「丸亀製麺」を中心に 908 店(2014 年 3 月末現在)を展開するうどん専門店の最大手企業である。もともと焼き鳥店のチェーン展開を主業態としていたが、うどん専門店へと業態を多角化したことで急成長をとげており、低価格でありながら製麺機を店内に持ち込んでできたてのうどんを提供するスタイルが支持され、サービス産業生産性協議会による飲食・ファストフード店分野の顧客満足度でも毎年上位に名を連ねている。

設立	1990年6月
資本金	13億5,743万円(2014年3月末現在)
売上高	783億1,800万円(連結売上高/2014年3月期)
事業内容	セルフうどん・焼き鳥ファミリーダイニング・ラーメン・焼きそばなどの店舗運営及び関連業務
本社	兵庫県神戸市中央区小野柄通7丁目1-1 日本生命三宮駅前ビル11階

- トリドールの売上規模は 783 億円(2014 年 3 月期)。2004 年度から 2013 年度の 9 年間で売上は 15.2 倍、経常利益も 15.6 倍に拡大しており、店舗数も 61 から 908 へと右肩上がりで増加している。



資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計

2 見て楽しんでもらえる店づくりをベースにした営業戦略

＜自家製麺にこだわることで差別化し、高コストだが低価格を両立＞

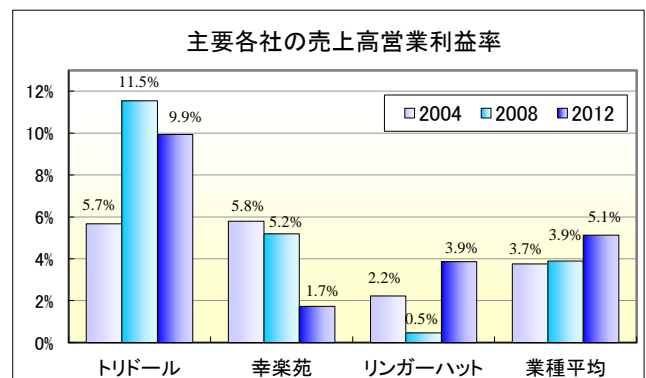
・トリドールが展開する丸亀製麺は、280円の素うどんをベースに、天ぷらなどのトッピングを顧客に自由に選んでもらう形で提供するセルフうどん専門店チェーンとして急成長している。丸亀製麺の特色は、こうした自由度の高いメニューに加え、店内に製麺機をおき、ガラス張りのキッチンにすることでうどんを茹でる工程など全ての調理工程をオープンにしていることが挙げられる。いわば「実演販売」を各店舗で行うことにより、食に対する安心感だけでなく、顧客に見て楽しんでもらえることを目指している。

・丸亀製麺の価格は素うどん280円からと低く設定されているが、外食業界における低価格化の定番的手法であるセントラルキッチンを採用せず、協力工場などから一括仕入れをしているわけでもない。逆に、店頭で製麺機をおいて小麦粉からうどんを作ることによって本場香川と同じ「茹でたてのうどん」を再現し、サイドメニューの天ぷらやおむすびも店頭で作っている。また、素材にもこだわっており、国産の小麦や生姜などを使用している。これは、同社が本物の味を低価格で提供することを目指しているためだが、反面どうしてもコストが高くなる。にもかかわらず、低価格と両立させているところに同社の特徴がある。

・低価格路線の外食企業の多くは、材料費を削減し、大量生産を行うことで、低価格化をはかることが多い。しかし、同社は、店舗単位で少量生産を行い、材料や調理工程にもコストをかけながら、利益を生み出すことに成功している。実際、同社の売上高営業利益率(9.9%/2012年度)をみても、同様に低価格路線をとるラーメンチェーンの幸楽苑(同1.7%)を大きく上回り、業種平均(同5.1%)の2倍近い水準となっている。

・同社が高コストと低価格を両立させ、高い収益性を実現できているのは、他社を大きく上回る来店客数を獲得できていることが大きい。うどん専門店は他の業態と比べると調理時間や食事時間が比較的短いこともあり、客席回転率を高くすることが可能である。こうした利点を生かしつつ、集客が見込めるショッピングセンターのフードコート

や幹線沿いのロードサイドなどへ集中的に出店することで、売上を拡大させている。オープンキッチンで調理工程が見えるようにして「できたて感」を演出する仕掛けによって顧客の興味を喚起し、ターゲットとなる客層を限定しない店づくりを進めていることも、多くの来店者を呼び込むことにつながっている。



資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計。
※連結決算ベース

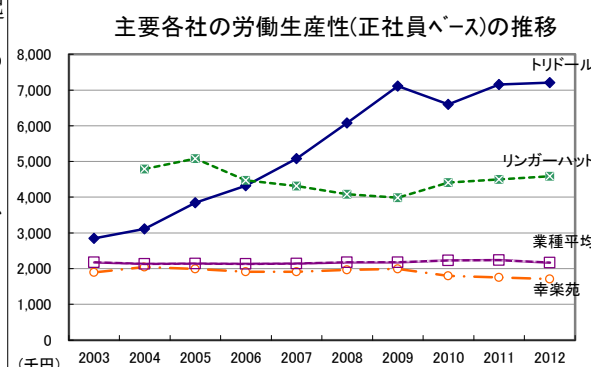
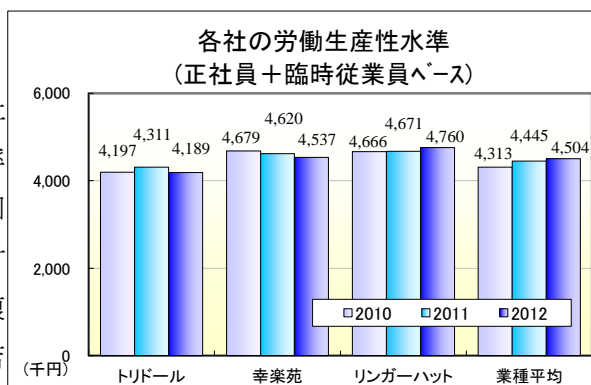
<業界トップのロイヤルティを支える地域密着型の店づくり>

・ 同社は、「ひとりでも多くのお客様にいつまでも愛され続ける地域一番店を創造していこう」を経営理念として、顧客に繰り返し来店してもらえる店づくりを進めている。こうした店づくりを進める上で、同社が重視しているのが①大衆性、②普遍性、③小商圈対応である。

・ これは、丸亀製麺が、①中高年の主婦にパート店員として長く働いてもらい、アットホームな雰囲気にする事で、「大衆」的で敷居の低い店づくりを行っていること。②定番料理であるうどんにこだわりながら、セルフ形式など昔ながらの手法を取り入れることで幅広い年齢層の人が安心していける「普遍」的で流行にとらわれない店づくりをしていること。③オープンキッチンによる実演販売などで来店者を楽しませる仕掛けに加え、こうした店づくりを進めることでリピーターを増やし、「小さな商圈でも対応できる」地域に根ざした店を同社が目指していることを意味している。実際、同社によると現在のリピート率は70～80%と、きわめて高い水準にある。また、サービス産業生産性協議会が実施している顧客満足度(JCSI)調査をみても、飲食店分野における顧客からのロイヤルティ(製品・サービスを再び利用する意向)は同社が第1位となっており、業界でも上位にある顧客満足度を高いリピート率に結びつけることに成功していることが示されている。こうした顧客基盤の強さが、丸亀製麺の競争力を支える要因の1つになっている。

・ このような店づくりをパート社員の重用によって同社は進めようとしている。トリドールのパート社員比率は9割近い水準になっており、業種平均を大きく上回る。また、同社では、パート社員でもしかるべき人材なら店長に登用する制度を導入している。これは、複数店の店長を兼務する正社員では長期的視点による店づくりが難しい状況を打開し、地元のパート社員を起用することで地域により密着した店づくりにつなげることを目的としている。2013年2月に30店で導入した「パート店長」は2014年4月に234名まで増えており、同社では今後も正社員とパート社員のバランスをとりつつ、じっくりと進めていく予定という。

・ 同社の労働生産性水準(419万円/2012年度)は業態が比較的近い幸楽苑(同454万円)やリンガーハット(同476万円)をやや下回るものの、正社員1人あたりで比較するとトリドールが突出して高くなっている。また、直近10年をみると、多くの企業で正社員ベースの労働生産性が停滞する中、同社だけは生産性を大幅に上昇させている。それも、こうした取組みによってトリドールがパート社員の活躍の場を広げ、正社員が少なくとも事業運営が可能にしていることが影響していると考えられる。

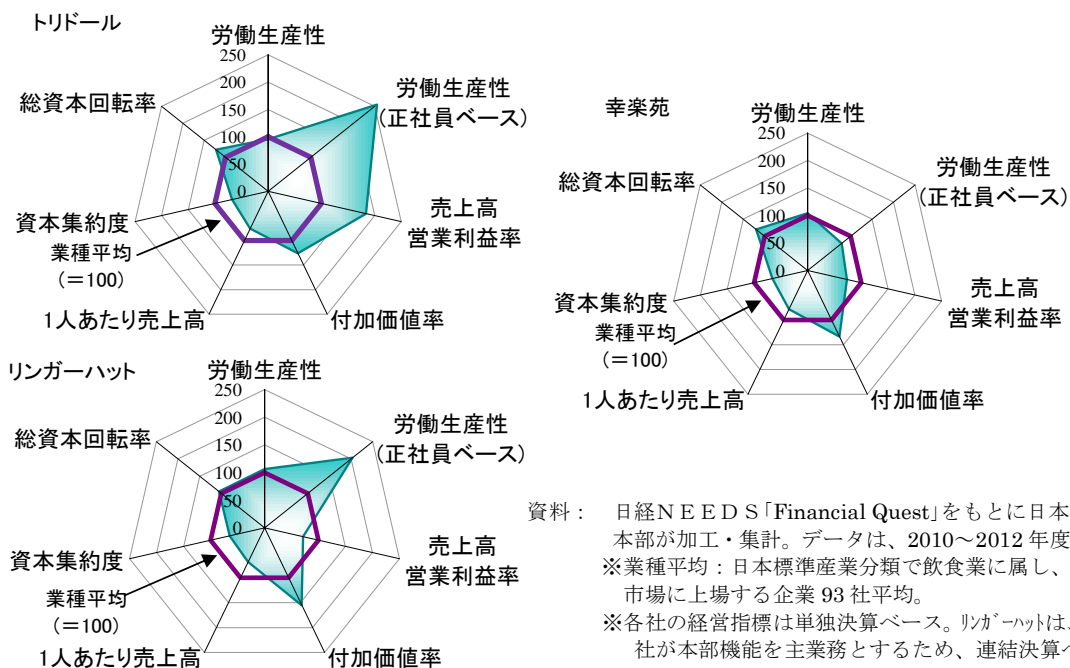


資料:日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計
単独決算ベース(リンガーハットのみ連結ベース)

3 トリドールの競争力を支える資本効率性

<急激な事業拡大の背景にある効率的な資本運用>

- ・付加価値分析の枠組みから同社をみると、正社員ベースの労働生産性が他社を大きく上回るだけでなく、総資本回転率(1.69/2010~2012年度平均)も業種平均(同 1.38)を大きく上回っている。総資本回転率は、資本をどれだけ効率的に運用しているかを測る指標であり、企業が持つ総資産を有効に活用し売上を拡大させることで高くすることができる。丸亀製麺と同様、幅広い料理を提供するのではなく麺類を中心に事業展開する幸楽苑(同 1.65)やリンガーハット(同 1.46)と比較しても同社の総資本回転率は高く、優れた資本効率性が同社の特徴の1つとなっている。
- ・高価な製麺機を各店舗に設置して調理のほとんどを店内で行う同社独特のスタイルは、店舗単位で見るとどうしてもコスト高になってしまう。しかし、うどんやトッピングのてんぷらなどにメニューを絞り込んでいるため、複雑で高価な厨房設備が各店に必要なわけではない。また、セントラルキッチンでは不可欠な調理工場などへの投資負担もない。資本集約度(同 495万円)をみても業界平均(同 731万円)を大きく下回っており、同社が設備等の資産が比較的少ない中で事業を展開していることがわかる。「丸亀製麺」がこのところ毎年100店舗を超える新規出店を続けることができているのは、こうした資本効率のよさも背景にあると考えられる。



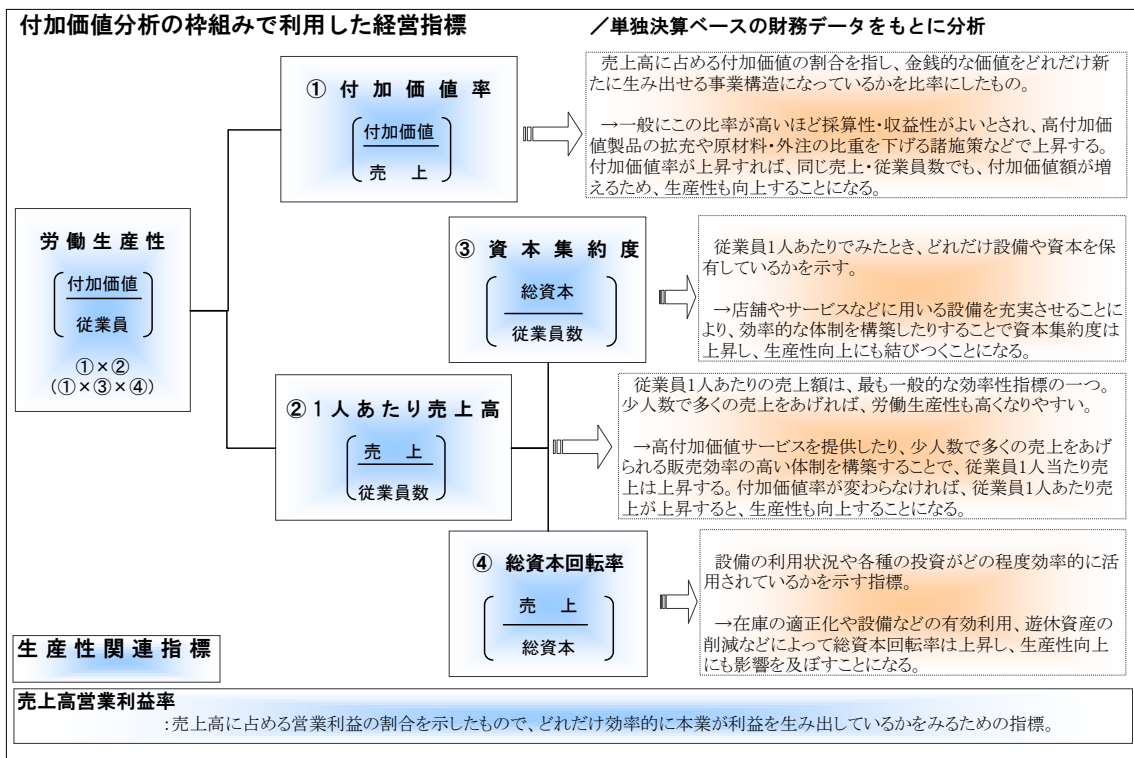
	労働生産性	同左(正社員ベース)	売上高営業利益率	付加価値率	1人あたり売上高	資本集約度	総資本回転率
幸楽苑	4,612	17,523	4.2%	58.6%	7,864	4,809	1.65
リンガーハット	4,699	44,978	4.1%	68.2%	6,888	4,725	1.46
トリドール	4,232	69,847	10.5%	55.4%	7,641	4,952	1.69
業種平均	4,421	22,113	5.7%	44.0%	10,079	7,312	1.38

4 トリドールの今後の取組み

＜海外展開の積極化や新業態の開発により複数の成長軸をもつグローバル企業を目指す＞

- ・「丸亀製麺」を中核に急激な事業拡大を続けるトリドールだが、今後も国内外で積極的な新規出店を続けることで2017年3月期には1,200店体制を実現し、売上(連結ベース)も928億円まで拡大させようとしている。急速な事業拡大は人材や資金が壁になることも多いが、同社は資本効率の良さやパート社員の効果的な活用などによってこうした制約を克服し、他社を大きく上回るペースで店舗を拡大させることに成功している。実際、2013年度(2014年3月期)も国内だけで97店舗を出店しており、2014年も25店の出店を計画している。今後は、足もとの基盤固めに注力して利益率を高めていく方針のため、国内での出店スピードは減速する見込みだが、不採算店舗の閉鎖や業態変更、「トリドール大学」での人材教育などによって国内の事業基盤を強化しようとしている。
- ・同社は、将来的な成長に向けた取組みとして海外展開に目を向けている。2014年3月末までにタイや中国など10カ国で61店を展開しているが、国内の事業展開に注力していた状況が変わりだしたのは一気に20店を出店した2012年度からである。2013年度も55店を出店しており、足もとをみても海外での出店ペースを加速させている。今後は、アフリカ・ケニアに新業態店を新規に出店するほか、成長の余地が大きい中国や東南アジア諸国での出店を増やす計画で、2014年度は国内での出店を大きく上回る56店舗を海外で出店しようとしている。これまでの直営主義を転換して海外では出店の過半を合弁やF Cで行うなど、進出国の状況に応じて柔軟な進出形態をとっているのも、海外展開を加速させる取組みの一環とみることができる。こうした取組みによって海外の店舗数を300店を超える規模まで拡大させようとしており、それが同社の掲げる1,200店体制の実現に向けた成長エンジンの1つになっている。
- ・同社は、焼き鳥店として創業し、焼き鳥ファミリーダイニング、セルフうどん専門店へと主力業態を変えながら成長を遂げてきたこともあり、次の成長を担う業態の開発にも力を注いでいる。天ぷら専門店「天ぷら定食まきの」などの新業態店を展開しているのも、今後の成長事業の確立に向けた取組みの一環とみることができる。また、こうした新業態の開発にあたっては、オープンキッチンによる実演販売的な要素を取り入れて店内で調理のほとんどを行い、できたての料理を提供する独自のスタイルが継承されているところに同社の姿勢が表れている。このような新業態が収益に貢献するにはまだ時間がかかると思われるが、こうした取組みによって複数の成長軸をもったグローバル企業として成長していくことを同社は目指している。

<参考> レポートの中で利用した経営指標の概略



<執筆担当>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
主幹研究員 木内 康裕

企業分析レポートとは

「企業分析レポート」は、優れた企業や特色のある企業を取り上げ、競争力及び生産性に関連する取組みや経営戦略、経営指標上の特色などを簡潔にまとめ、わかりやすく概観できるレポートとして刊行しています。

弊財団ホームページで公開（無料）するほか、弊財団各種事業への参加企業や会員企業等に配布（無償）しています。

JCSI（日本版顧客満足度指数）とは

JCSI（日本版顧客満足度指数）は、統計的な収集方法による総計12万人以上の利用者からの回答をもとに実施する日本最大級の顧客満足度調査で、業種・業態（以下業種）横断での比較・分析ができ、かつ、6つの指標で顧客満足度構造とポジショニングがチェック可能です。

2013年度は年5回（2012年度は年4回）に分け、年間33業種、約400の企業・ブランドの調査を実施しています。「顧客の評価を起点とした業種を超えた競争」を促すことで、より高い付加価値や顧客満足度を高める経営が日本全体に広がり、日本企業の成長と国際競争力の強化に役立つことを狙いとし、2009年度から発表を行っています。JCSI（日本版顧客満足度指数）の詳細・特徴については、

<http://consul.jpc-net.jp/jcsi/index.html> をご参照ください。

<JCSI（日本版顧客満足度指数）に関するお問合せ先>

サービス産業生産性協議会事務局（公益財団法人 日本生産性本部内）
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 tel:03(3409)1189 fax:03(3409)1187

<レポートに関するお問合せ先>

公益財団法人 日本生産性本部 生産性総合研究センター
〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1 tel:03(3409)1137 fax:03(3409)2810