

## ◆ 論 文

# “スガキヤ”の戦略的成長：日本における ラーメンチェーン展開の事例研究

中京大学経営学部准教授 松原 日出人  
松原 研究室

## Strategic Expansion of a Ramen Chain: A Case Analysis of Sugakiya's Growth in the Japanese Market

Matsubara, Hideto (Associate Professor, School of Management, Chukyo University)  
Matsubara Seminar

キーワード ラーメン, チェーンストア理論, 渥美俊一, フラグメンティッド・インダストリー

### 第1節 はじめに

スガキシステムズ株式会社（1958年に株式会社寿がきや発足；94年にスガキシステムズ株式会社に社名変更）が展開するスガキヤ（sugakiya）はラーメンチェーンとして東海圏でよく知られた存在である<sup>1</sup>。寿がきやが愛知県名古屋市で開業したのは終戦から間もない1946年3月のことであり、東海圏を中心に我が国でも有数のラーメンチェーンを築き上げた。本研究の目的は、寿がきやに注目し、その創業から有数のチェーンであるスガキヤを築いた一連の展開を分析することである<sup>2</sup>。また、本業界に係るケーススタディの素材を提供することも本研究のもう1つの目的に位置づけられる。

多数の個人事業主により構成されるフラグメンティッド・インダストリーでは、規模の経済の発揮を可能とする取り組み（例えば、セントラルキッチン方式など）の導入によりチェーン

店が台頭すると、業界が大きく変貌することが知られている（沼上，2016）。生業的な店も多いラーメン業界もそうした特性を持ち、チェーンの出現と成長は重要な変化である。

特に1960年代以降に脚光を浴びた我が国のチェーンストアの成長を論じるにあたり、頻繁に言及される人物がいる。それが渥美俊一氏である。「渥美俊一は昭和37年（1962年）3月、ダイエー中内功、イトーヨーカ堂伊藤雅俊、イオン岡田卓也らとチェーンストア研究団体、ペガサスクラブを立ち上げて以来、一貫して日本のチェーンストアの育成・指導に従事してきた」（矢作，2010，p. i）とあるように、戦後日本で成長を遂げたチェーン店の成長過程を紐解こうとするならば、渥美氏の影響を直接・間接に受けた企業が数多く存在することがわかる。

この点は本稿で取り上げる寿がきやも該当するのであって、詳細は後述するが、寿がきやが本格的なチェーン展開に乗り出した背景には渥美氏の影響がある。渥美氏による著作物は膨大であってその全体像を把握することは容易では

ないが、寿がきやの分析に先立って、渥美氏とチェーンストアについて簡潔ながら言及しておくことは以降の議論を行ううえで有益であろう。

まず、渥美（2008）によれば、チェーンストア経営は、住民や通勤者にとって最も便利な場所に便利な店舗を新しく築造しようとするのであって、立地創造の役割を持つという。そして、「ダウンタウン（Downtown；～1960年代前半）→アーバン（Urban；～1970年代前半）→サバーバン（Suburban；1970年代半ば～）」へと立地創造は移行してきた。このサバーバンについては、単なる郊外というよりも、人口増加の見られる新興開発住宅地帯であり、この立地創造に役割を果たしてきたのがショッピングセンターであるという。

また、渥美（2007）によると、もともと渥美氏は小売業においてスーパーマーケットチェーンを日本に生み出し成長させることを目指していた。そのなかで、フードサービス業のチェーン化との関わりが生じたのは1961年のことであり、柴田書店より食堂業の経営理論誌（のちの『月刊食堂』）の刊行に協力を打診されたことであった。当時の食堂や飲食店は水商売と一般的には認識され、経営理論との距離の遠い分野に思われたが、1967年に渥美氏は「食堂チェーン化」を標榜し、フードサービス業でも1,000店作れること、産業として成り立ち得ることを世に打ち出した。翻って、当時のフードサービス業で一般的であった経営理論の希薄な店舗経営を批判し、中小企業を脱し大企業を目指すべきであることを主張した。

このようにフードサービス業のチェーン化への関わりを以降は増していった渥美氏であるが、渥美（2009）では、20世紀に誕生した日本の大手飲食チェーンをピックアップすると、第1グループ（1970年代；すかいらーく、吉野家、サトなど）、第2グループ（1980年代；ドトールコーヒョップなど）、第3グループ（1990年代；サイゼリヤ、カップ・クリエイトなど）に分類できるとしている。とはいえ、現在でも外食業は1店のみどころが大半で、これらは

本格的なチェーンを形成し得た例外的な企業群であるとしている。

このように見ていくと、フードサービス業で本格的なチェーン化を実現すること自体が容易ではなかったこと、やや議論を先取りすると寿がきやは1970年代に本格的に多店舗化を開始したのであって我が国の本格的チェーンの第1グループに位置すること、関連してその1970年代にはショッピングセンターを中心にサバーバンの立地創造が進展していた時期であること等を確認できる。従って、渥美氏の影響を受けつつチェーン化に取り組んだ寿がきやもまた我が国におけるチェーン理論の広がりの中に連なり成長を遂げてきたと言えるが、実態としてどのように企業成長を実現したのか。以下では、まず次節にてラーメンチェーンに係る本業界の基本的な情報を確認したうえで、第3節～第5節にわたり寿がきやによるラーメンチェーンの形成を検討し、最後に第6節にて総括する。

## 第2節 業界の概要

まずフードビジネスソリューション事業部編（2022）を通じて、本業界の主なプレイヤーや寿がきやの位置づけを把握しておく。売上高を中心に市場占有率（2019年）に目を向けると<sup>3</sup>、1位はハイデイ日高（チェーン店名：日高屋など）で売上高40,100百万円（シェア9.0%）・店舗数414（シェア2.6%）である。次いで、2位は幸楽苑（チェーン店名：幸楽苑）で売上高36,800百万円（シェア8.2%）・店舗数457（シェア2.9%）、3位は一蘭（チェーン店名：一蘭など）で売上高22,500百万円（シェア5.0%）・店舗数79（シェア0.5%）となっている。これら売上シェア上位3社に対し、スガキコシステムズ（チェーン店名：スガキヤラーメンなど）については、売上高では10,500百万円（シェア2.3%）であって10位の地位にあるが、店舗数については319（シェア2.0%）であり、店舗数では有数の規模感を有していることがわかる。

なお、上位2チェーンについては沼上（2016, pp.71-102）においても取り上げられている。

本業界の有力チェーンの形成のポイントを確認しておくことは有益であるから、以下では沼上（2016, pp.71-102）を踏まえ、上位2社の特にチェーン形成への展開に係る要点を簡潔に把握しておく。

まず、東北・関東を中心に店舗を展開する幸楽苑については、福島県会津若松市で新井田博氏が福島一の食堂を目指すなか<sup>4</sup>、スパン・オブ・コントロールの限界という文脈からその限界の克服を模索した。その際に渥美氏のチェーンストア理論の影響を受け、チェーン展開、特に、様々な業態で店舗数を増やすのではなく特定業態に絞り込んだうえでセントラルキッチンを活用する方向に舵を切った。そして、自宅を改装した初歩的なセントラルキッチンを1975年に導入し、これが現在の幸楽苑チェーンの原点となったとされている。

続いて、ハイデイ日高については、創業者である神田正氏が、1973年に埼玉県さいたま市に開店した「米々軒」が出発点となっている<sup>5</sup>。当時、日本初のファミリーレストランとして急成長する「すかいらーく」をみてチェーン化の模索を始め<sup>6</sup>、京浜東北線の大宮～赤羽の間の各駅に1店舗ずつ店を出すこと、そして、駅前の弁当・屋台の客を追いかけるといった着眼点により駅前立地にこだわった。結果として、モータリゼーション時代に急成長する郊外型・ロードサイド店の需要から離れた出店戦略を採ったことに伴い、その高い家賃を昼～深夜にわたる長時間営業でカバーする、ロードサイド店では対応しにくいアルコール提供という同店の特徴につながっていった。

フラグメンティッド・インダストリーの側面を持つ本業界におけるチェーン形成のインパクト、そして、チェーン形成においてセントラルキッチンなどの要諦をとともに押さえた展開であることは2チェーンに共通しているわけだが（沼上, 2016）、それでもそこに至るプロセスや各社の抱える分脈の差がその後の戦略上の特色に結実している。この点、スガキヤは現在では確かにこれら2チェーンに比して売上高シェアは劣るわけだが、議論を先取りするとセントラ

ルキッチンや多店舗化など本格的なチェーン展開の歩みはこれらに先んじて取り組み、また、これらとは異なる出店方法により一時期は業界内で屈指の店舗数を持つラーメンチェーンを構築した。もちろん、そのような屈指の店舗数からなぜ現在のように店舗数を幾分減じることになったのかという点も一論点となるから本論末尾で簡単な言及するが、以下では主に、その一連の成長過程に立ち入った検討を与える。

### 第3節 開業と初期成長（1946～1950年代）：甘味喫茶、ラーメン、そして女性の店へ

愛知県名古屋市栄町に10坪ほどの店（＝菅木屋）がオープンしたのは終戦翌年の1946年3月のことであり、ぜんざいやあんみつ等売り始めた<sup>7</sup>。すなわち、業態としてはラーメン店ではなく、いわゆる甘味喫茶店として開業したのであった。甘味喫茶店というのは、純喫茶店とは異なるタイプの喫茶店に位置づけられ、かつての「お休み処」のように捉えられること、しるこを売る店であること、金看板はアンコであること、特に戦後の闇市のなかで広がった等の特徴があるという<sup>8</sup>。後の寿がきやもそのような特徴を持つ甘味喫茶店が出発の原点であったといえる。

しかし、創業時は終戦直後という社会環境で「甘ければなんでもいい」という時代であったが、次第に世の中が落ち着き始めると甘味のみでの商売がうまくいかなかった。その対応策を思案するなか、向かいの中華屋に客が集まるのに目を留め、自らもラーメンの提供を試みた。経験は無かったため独学での試行錯誤であったが、このラーメンが評判を呼び半年ほどで客足を取り戻した。こうして創業から2-3年後には「甘党とラーメンの店」という今日まで続く独特の業態が誕生した。その際、併せて、店名も「寿がきや」（1948年）に改めた。

1958年頃には、当時の名古屋で人気を博した毎日名古屋会館、名鉄百貨店、豊田ビル、名宝会館、新今池ビルなどに次々と出店していっ

た。後にダウンタウン出店と称して当時を振り返るように、人通りの多い繁華街への出店が重視された。そのなかでも、寿がきやという存在を一層浸透させる役割を果たしたのが1958年11月に名古屋駅前の毎日名古屋会館に出店した店である。

具体的には、同店は「男子禁制」を打ち出し、これが「女性の店」「女性に奉仕する店」という寿がきやのイメージの定着に寄与した。男子禁制としたこと理由は、名古屋市内には特色ある多数の喫茶店（音楽喫茶、電話喫茶、ニュース喫茶など）があったものの女性専門の店は無かったこと、また、そもそも当時は駅前の風紀が悪く女性が安心して入れる店が無かったことに着眼したためである。そこで、店員も含めて店内を全て女性とする、男性客の入店を実際に断る、女性客に毎日来てもらえる価格設定を重視して女性が特に好んだアンミツ、みつ豆、おしろこ、ぜんざい等は20-50円で提供する等、女性が安心して来店できる店作りを進めると、話題を呼び知名度が上がっていった。また、女性が人目を気にせず気軽にラーメンを食べられる店としても人気を博した。1950年代末には全国誌で喫茶業界の特集が組まれるなか<sup>9</sup>、「男子禁制で大当たり」というタイトルで「甘味喫茶 寿がきや（名古屋駅前毎日ビル地下街）」が紹介されるなど<sup>10</sup>、業界内では全国的にも知られる存在となり始めていた。

#### 第4節 ビッグビジネスへの脱皮の試み（1960年代）：食品工業と食堂業

このように創業から10数年の間は繁華街への出店を増やすことで成長をしてきた。それまでの事業は甘味やラーメンを扱う飲食業であって、菅木氏の表現を借りれば「食堂業」の領域で1964年までに店舗数は9店舗にまで増えた。

しかし、同社は、更なる企業成長を目指し1960年代に二度にわたって事業上の決断を下すことになる。議論をやや先取りすると、同社は「食堂業（創業～1960年代初頭）→食品工業に積極化（1960年代前半～半ば）→再び食

堂業を重視（1960年代後半）」という変遷を辿った。この事業上の転換は、同社のセントラルキッチン機能の強化や、食堂業としての成長戦略の確立などと密接に関わり、同社の一連の成長を見通すうえで重要な契機である。以下では、各転換がなぜ生じたのかを確認する。

#### 第1項 食品工業の積極化

食品工業を積極視していた時期、以下の通り、寿がきや創業者であり社長であった菅木周一氏はその理由を端的に述べている。

寿がきやを安定した収入源として、食品部に徐々ながら力を注いでいくつもり<sup>11</sup>

物品販売のきく商品でなければ急速無限に伸びていかないと思った…枠にはまった、スペースをもった商売では、それほど成長は期待できない、だから、積極販売のきく商品を製造すべきということなんです<sup>12</sup>

1960年代初頭の頃は大量生産・大量販売といったビッグビジネス志向や経営多角化が声高に叫ばれ、また流通革命論（林、1962）に沸いた時期である。以上の発言より窺い知れるように、菅木氏もまた企業として事業規模の一層の拡大機会を探ろうとしたとき、食堂業（飲食業）を通じたビッグビジネス実現の論理を1960年代初頭時点では描くことができず、食品工業（食品製造）における大量生産・大量販売を通じた規模拡大に可能性を求めた。

さらに、このような食品工業への進出という判断の背景には、そもそも同社がその素地を有していた点も併せて理解する必要がある。まず第1に、食品工業進出の足掛かりとなる製品開発に成功した点である。具体的には、1962年、寿がきや店舗の営業過程で菅木氏はスープの素の粉末即席化に成功していた。当時はインスタントラーメンや生ラーメンの普及が進んでいたが、粉末スープは無かった点で画期的だった。さらに、当初は粉末スープのみを販売していた



が、生ラーメンに粉末調味料を付けセットで売り出すというセット販売を始めたところ、それまで店舗サービス用に培ってきた生ラーメン、そして粉末スープにお湯を入れるだけで美味しいラーメンスープができると評判を呼び、爆発的に売れ始めた。

第2に、店舗と調理・製造拠点を1号店の時点で分離したことで、自然とセントラルキッチンの方向性を向き事業が展開した点である。1号店は一等地である繁華街への出店であったが、店舗スペースは狭かった。その制約下で客の回転率を上げるべく、調理スペースを極力小さくし、営業スペースを広げることを企図した。要するに、店舗スペースの狭さ故に仕方なく自宅裏庭で下ごしらえをし、最小限の調理スペースに留めた店舗内においては簡易的な調理作業で提供できるよう取り組んだわけだが、結果として、この製造拠点はその後の新店舗の出店時にも同じく活用され続け、セントラルキッチン（名古屋工場）として発展を遂げていった。店舗スペースの制約へのやむを得ない対応として1号店の時より始まったセントラルキッチン方式であったが、これが発展し、生産能力を有効活用する多角化を思案する素地となった。

以上のような背景のもと、ビッグビジネス志向に沸く時代の雰囲気の中菅木氏もまた自社の一層の成長機会を模索し、1963年に食品製造部門を独立させて「寿がきや食品株式会社」を設立した。この寿がきや食品を通じ、粉末スープのインスタント化、即席麺類の製造販売に本格的進出に乗り出した<sup>13</sup>。食品工業への進出により、店舗用にこれまで培ってきた製品づくりを大量生産・大量販売のルートに乗せられる、また、そうすれば食堂の味を広く大衆に提供し得る点で相乗効果があり得る、そして、キッチンセンターの生産能力を一層活かし得るといった点を企図した食品工業への積極化であった。

## 第2項 食堂業への再注力

ただし、先述したように同社は食堂業に再注力するわけだが、食品工業への進出が挫折したために再転換に至ったわけではない点に注意が

必要である。むしろ食品工業は同社のもう一本の柱として確立していった<sup>14</sup>。再転換の契機は、食品工業の成否とは別個の論点として、同社が食堂業を通じた企業成長の論理を見出したことにあった。具体的には、寿がきや食品株式会社の設立と同じ年（1963年）に渥美俊一氏と出会い対談したことが、創業より取り組んできた食堂業でビッグビジネス実現が可能であるという見通しを菅木氏が得る契機となったのである。

渥美氏は菅木氏との対談後、寿がきやをチェーン化可能な企業体質を備えている企業として取り上げた。具体的に対談内容を取り上げると<sup>15</sup>、店舗増加に伴って次第に店舗間の味のバラツキが生まれ始めるという問題（味のばらつきの統制）に対しては、菅木氏は、「その点は最初から心がけて、技術の必要なものは、できるだけ売らない主義できている」（p.100）とし、渥美氏はこれが寿がきやが急速に伸びることを支えていると評価した。また、寿がきやが10店舗近くまで増やしているものの通常はせいぜい3店舗ほどで店舗数を伸ばせないという渥美氏の指摘に対し、菅木氏は「よその店は技術者がいるからではないですか」（p.100）、「人件費が高くなったり、発言力が強くて、それがネックになりますね。私の店では、一年間働いてくれば、十分にやっています。だから、今10店を出す資本があれば、すぐ出せるわけです」（p.100）としている。

この一連のやりとりから窺い知れるように、店舗数増加に伴い通常は直面する問題に対し、当時の寿がきやには既に店頭で必要な技術の単純化（simplification）に着手し対処していた。この点については既述の通り1号店における店舗スペースの制約から、セントラルキッチン方式を採って調理場での作業を最終調理工程に留めたわけだが、この選択が、結果として店頭で必要な調理作業の簡略化という方向に舵を切らせたのであろう。

この対談は、菅木氏にとって食堂業における本格的チェーンの形成という企業成長の論理を知る・考える機会として重要な転機となった。

後に菅木氏とともに寿がきやでチェーン化を手掛けた天野正喜氏は、「企業規模の拡大策について…明確な理論の裏づけがなされた…具現化する方法、手段を与えられた<sup>16</sup>」と渥美氏の来店とチェーン理論との出会いについて回顧している。

併せて天野氏は、1960年代の寿がきやは食品製造部門である寿がきや食品株式会社の育成に注力し、その反面、創業自体は古かったにも拘らず食堂部門の多店化実施には遅れたとも振り返っている。しかし、渥美氏との出会い以降、寿がきやは一挙にチェーン形成の実現に向けて動き出していった。具体的には、まずチェーン化に係る経営理論の吸収のため、1967年よりゼネラルスタッフ理論の学習に着手し、併せて同年にはペガサスクラブに加盟して食堂経営の理論を学んだ。1968年頃には理論の一通りの学習を終え、チェーン化に適合的な本部組織作りやシステムの整備を進めると、当時10店舗弱であった寿がきやは1,000店以上を目標に掲げ、以降、新規出店の試みを本格化させていった<sup>17</sup>。

### 第3項 ダウンタウン出店の限界

チェーン形成に向け積極的な多店舗化を企図するといっても、次に問題となるのは、それだけの積極出店を支える市場の空白地帯がどこに存在するかである。

寿がきやは創業時より人通りの多い繁華街への出店を続けてきた。菅木氏の表現を借りれば「ダウンタウン出店」に拘ってきた。また、地価の高いダウンタウン出店をしたからこそ、「地価の高さゆえに店舗スペースが狭い→限られたスペースを営業スペースとして最大限活用したい→厨房に大きなスペースを割けない→厨房では最終加工のみとする→それ以外の工程は他の場所で行う」という判断をし、寿がきやは早くも1号店の時点よりセントラルキッチンに着手した。セントラルキッチンを織り込んだ事業展開という同社の方向性を早い段階で定めさせた点で最初期のダウンタウン出店はその後の同社の成長に重要な影響を生み出したといえる。

しかし、ダウンタウン出店に端を発して始

まったセントラルキッチンも、その効率的な稼働がいったん重視されるようになると、ダウンタウン出店と馴染まないのではないかと考えられた<sup>18</sup>。具体的には、特定商圏内で同一の業態なり商品パターンで多店舗化すれば出店余地はすぐに限界を迎えるため、複数に業態や商品パターンを増やし当該商圏内の市場開拓を併せて行っていく必要がある。しかし、セントラルキッチンの効率的な稼働の観点からは、商品パターンを標準化させることは重要なポイントであり、多様な業態や商品パターンが求められるような出店方法を推し進めたのでは、寿がきやが築いてきたセントラルキッチンや標準化という強みを損ない得ると思われた。

もちろん個々の繁華街レベルで上記のような問題が生じるのであれば、同一の業態・商品パターンを維持したまま全国の繁華街に出店することで多店舗化することも一案になり得る。ただし、この点については先述のように菅木氏は1,000店を超えるチェーン化という野心的な目標を掲げており、全国の繁華街の数もたかが知れる（300程度ではないか）という認識から積極的な選択肢とはならなかった。併せて、仮に地価の高いダウンタウン出店で積極的な出店攻勢を一挙に仕掛けるならば、資金面の問題が生じることも明らかだった。

従って、セントラルキッチン方式の効率性を担保すべく、同一の商品パターンで積極出店を実現し得る市場領域を見つけ出すことは、寿がきやの本格チェーン形成に不可避の論点であった。多店舗化の途に連なる出店領域として寿がきやが見つけ出したその解は、結果として、その後の同社の急激な出店数の伸びへと結実する。この点について節を改めて見ていきたい。

## 第5節 本格チェーン形成の実現に向けて（1970年代～）：サバーバン出店への転換

### 第1項 社会における変化：サバーバンエリアとショッピングセンター

まず、1970年頃の社会状況に目を向けると、

この頃に急速な勢いで増加する集客エリアが存在した。具体的には、中内功が創業（1957年）したダイエーを筆頭に、総合スーパーマーケットが躍進を遂げていった。小売業界では、表1にも示されるように、それまで業界の頂点にあった百貨店に代わって、総合量販店が一挙に上位10社内の上位に食い込むようになった。特に象徴的存在であるダイエーの場合、創業から15年後となる1972年度には、創業300年を迎えた三越を売上高で追いついた（矢作，2021，p.100）。

戦後に誕生したこれら総合スーパーマーケットは1960年代に初期の成長を続け、1970年代には新たに時代を象徴する存在となった。寿がきやがビッグビジネスへの脱皮の可能性を模索していたとき、小売業はこのような変革期を迎えつつあったのである。

このような変化が進展する社会環境のもと、菅木氏が従来のダウンタウン出店に代わり唱えたのは「サバーバン出店」であった。サバーバンエリア（Suburban Area）という用語自体は新興住宅地域を指す。そのような商圏の新たな登場はもちろん事業上の大きな環境変化であ

る。ただし、寿がきやが繁華街からサバーバンエリアと呼ばれる人口増加にある新興住宅地域に出店エリアをただ移したと捉えるのは不十分な理解である。

既に本稿冒頭で言及したように、このようなエリアの立地創造に中核的な役割を果たしたのはショッピングセンター（典型は総合スーパーマーケット）であり、また、上述の通りダイエーを筆頭に総合スーパーマーケットは小売業の主役に躍り出つつあった。このような状況を寿がきやは捉えていったのであって、議論を先取りすれば、寿がきのサバーバン出店は、「サバーバンエリア」それ自体を狙った出店ではなく、さらに焦点を絞り、「サバーバンエリアを志向するショッピングセンター」に勝機を見出すものであった。従って、寿がきやはサバーバンエリアに単独で路面店を出店するのではなく、そのサバーバンエリアに積極出店する総合スーパー等にテナントとして出店する、という手法で急激に出店数を伸ばしていった。ダウンタウン出店からサバーバン出店へと寿がきやが方針を転換したことの本質は、当時の成長著しい総合スーパーのうちに成長機会を見出した点にある。

表1：日本の小売業売上高の上位10社の推移

（上段：社名，下段（ ）内：売上高，億円）

順位	1970年度	1980年度	1990年度
1	三越 (1,885)	ダイエー (11,339)	ダイエー (18,420)
2	大丸 (1,652)	イトーヨーカ堂 (6,879)	イトーヨーカ堂 (13,551)
3	高島屋 (1,593)	西友ストア (5,594)	西友 (10,484)
4	ダイエー (1,429)	ジャスコ (5,537)	ジャスコ (9,953)
5	西友ストア (1,200)	三越 (5,457)	西武百貨店 (9,853)
6	松阪屋 (1,178)	ニチイ (4,553)	三越 (8,666)
7	西武百貨店 (1,100)	大丸 (4,213)	高島屋 (7,676)
8	ジャスコ (959)	高島屋 (4,146)	ニチイ (7,081)
9	ユニー (840)	西武百貨店 (3,748)	大丸 (6,066)
10	伊勢丹 (800)	ユニー (3,325)	丸井 (5,658)

（出所）：矢作敏行（2021，p.113）の図表3-3より一部抜粋。

（注）原資料については『日経ML』（流通新聞）「日本の小売業調査」各年版。

## 第2項 サバーバン出店を通じたスガキヤの急伸

寿がきやが、サバーバン出店を積極視したことの理由は<sup>19</sup>、寿がきやの客層とショッピングセンターのそれが重なっていたことにある。女性に奉仕するという社是を掲げることに端的に示されるように寿がきやのメインターゲットは女性客である。サバーバンのショッピングセンターは通行客の90%以上が女性であり、寿がきやにとっては誘導可能客が集中する場所であった。通行量対入客率（店前通行客のどれだけが入店するか）に着目すると、ダウンタウン店であれば5%に過ぎなかったのが、サバーバン店（サバーバンのショッピングセンター内の店舗）では8-15%、多いところでは20%に達した。寿がきやの客層がここに厚く存在していたのである。

このような通行量対入客率の高さに関しては、それまでに寿がきやが培ってきた「ラーメンと甘味類」という独自の組み合わせがサバーバン店でこそ一層活かしたという事情も大きかった。ターゲットとする女性客が多く集まることに加え、さらに、ショッピングセンター内の客の目的はあくまでショッピングであるという点が結果としてスガキヤの持ち味を一層の強みとしたのである。具体的には、ショッピングセンターでは、あくまでショッピングに付随する「最寄りの」な動機で店内の飲食店を利用する客が多かった。最初から寿がきやのラーメンを主目的に定めてショッピングセンターを訪れる客は少ないであろうが、中間食を主力としたメニュー（ラーメンと甘味類）だからこそ、最寄りの動機を惹きつけるマグネットとして機能したのである。当時のスガキヤのメニュー構成や価格に関しては表2の通りであるが、完全な食事としてのメニュー構成にしたのでは、かえって最寄りの消費動機に対してネガティブに作用するとも考え、あくまで中間食としての寿がきやという位置づけに拘った。

さらに、最寄りの消費を促進するうえで、スガキヤの低価格性も重要であった。1970年代以降は物価高騰が強く意識された時期でもあったが、ショッピングに付随した消費

動機では「いわゆるタバコ銭以上を費やすことはできない」との考えから通常のラーメン店と比較して半額程度の低価格化を実現し、この割安感も大きな強みとなった。低価格で中間食的なメニュー構成であることは、ショッピングセンターを訪れた女性客の最寄りの消費に應えるものであった。

通行量対入客率にも表れるような効率の良さは、出店コストにも見られた。具体的には、ダウンタウン出店の場合は一坪当たりの投資金額が200万円を下回ることは難しかったが、ショッピングセンター内への出店であれば100万円以下のことが多かった。また、ダウンタウン出店は出店コストが高かったが、その一方で1坪当たりの売上高はショッピングセンター内を大きく上回るわけでもなかった。従って、サバーバン出店は大幅に出店コストを削減しつつもダウンタウン出店に匹敵する売上高を実現できたことから、菅木氏は「投資効率からいってらショッピングセンター以外ない」<sup>20</sup>との認識を強めた。さらに、ショッピングセンター自体が競って集客に力を入れていたことから、テナントとして出店する寿がきやとしては、ショッピングセンター全体の集客力を利用できる点も大きな利点であった。

以上の点により、寿がきやはショッピングセンター内へ出店する意義に確信を深めた一方で、ショッピングセンター側もスガキヤの誘客力に信頼を寄せていった。ショッピングセンターの客層との一致、最寄りの消費動機に應えるメニュー構成と低価格性等により、スガキヤの来店客率はショッピングセンター内のテナントのなかでも高かった。こうしてテナントとして寿がきやが入ることの威力がショッピングセンター側にも認識されると、ダイエーやユニーから優良テナントとして評価され、レギュラーテナントとしての地位を獲得した。当初はショッピングセンター内への出店交渉に苦勞した寿がきやであったが、これ以降は出店が楽になっていった。「ビッグストアとの結びつきを強固にしておくことで、ビッグストアの成長にあわせて急速な出店が望める」というように、



表 2：寿がきやのメニューと価格の一覧

	価格		価格
ラーメン	100 円	ソフトクリーム	70 円
玉子入ラーメン	130 円	大納言ソフィー	70 円
肉入ラーメン	160 円	ジャンボあんみつ	120 円
特製ラーメン	180 円	ホットぜんざい	80 円
冷しラーメン	170 円	(もち入り)	120 円
天ぷらラーメン	170 円	クリームぜんざい	80 円
		イチゴ氷 (クリーム入)	90 円
		金時 (クリーム入)	1000 円
		ところてん	50 円
		ピヤドリンク	120 円
		くずもち	50 円

(出所)「“テーブル直結カウンター”の開発で客席 45 回転, 100 円ラーメン 1000 食販売」(前掲), p.265。

(注)「寿がきや全店のメニューとその統一価格の一覧」として掲載されたものである。

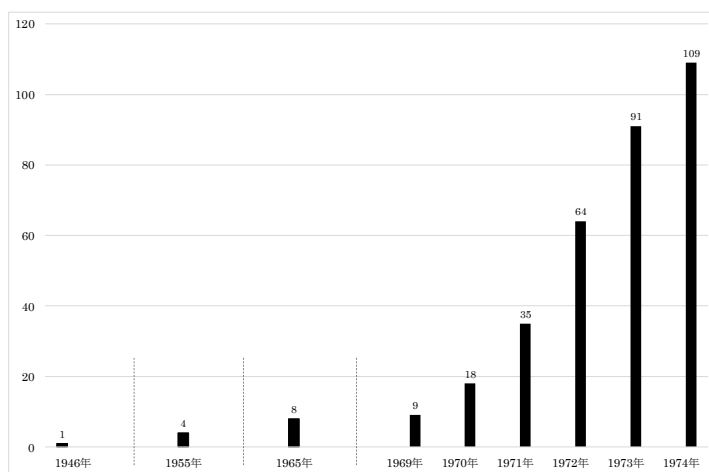


図 1：創業～1970年代前半までの店舗数の推移

(出所)菅木周一・井上恵次「2,000 店を実現できる立地はショッピングセンター以外にない！」(前掲), p.234 より作成。

レギュラーテナントとなったスガキヤはビッグストアが新規出店するのに合わせてテナント出店するというスタイルで、当時のビッグストアの驚異的な成長に歩調を合わせた急速なチェーン化を実現していった<sup>21</sup>。

具体的に店舗数の推移を見ておこう。ダウンタウン出店で店舗数を 10 店舗近くにまで伸ばしてきたスガキヤが、はじめてサバーバン出店としてショッピングセンター内に出店したのは 1969 年 10 月のユニー (旧ほていや) 大曾根店内への出店であった。この大曾根店への出店

に関しては、「サバーバン出店の火ふたが切られた。このときから寿がきや新しく生まれ変わったのである<sup>22</sup>」と同社の成長史に位置づけられている。ショッピングセンターが続々と新設された当時の機運に乗り、次々と出店を続けたスガキヤは、図 1 に示されるように短期間で店舗数の急伸を実現することに成功し、その後も 1978 年に 200 店舗、1983 年に 300 店舗、そして 1985 年時点では 407 店舗になるなど、一挙に店舗網を広げていった。

なお、この出店の仕方についてはコバンザメ

的と菅木氏自身が特徴づけたように<sup>23</sup>、当時のショッピングセンターの躍進という時流に乗るものであったが、単に環境変化の恩恵を受けて寿がきやが成長したと見なすことは不十分である。この社会変化に見出した事業機会を活用すべく寿がきやが主体的に展開した取り組みも脱落とすることはできないからである。具体的には、人件費や食材費の高騰などが進展するなか徹底した低コスト化を進めたのであり、小麦粉などの材料を長期契約で発注すること、製麺は自社のセントラルキッチンで行うこと、また、キッチンセンターは店舗急増を背景に一層大規模なものを新設すること、スープは工場で製造・冷凍し店舗では解凍するのみといったように店舗業務をパートで十分運営できるようシステム化したこと、テナントとして出店するにあたり店舗レイアウトを刷新し人件費高騰のなか店舗営業に係る効率化を推し進めたこと等である。こうした多面的な取り組みによって効率化と低コスト化に磨きをかけ<sup>24</sup>、社会的に値上げが続いた時代環境にあって割安な低価格を維持し、テナントとしての競争力を増していったのである。

ここまで見てきたように、社会的にショッピングセンターの躍進が目立った時代にテナントとして競争力を発揮し店舗数の急伸に成功した寿がきやであったが、その後の店舗数の減少について簡単ながら最後に言及しておきたい。店舗数を一挙に伸ばしてきた同社であったが、1990年代頃には利益率の悪化が問題視された。これまで低コストオペレーションを重視してきたものの、積極出店により関東や北九州にまで出店エリアが広がると、セントラルキッチン方式であるが故に輸送費の影響が大きくなり、これが利益率悪化の要因であると考えられた。そこで1998年には一時400店を超えていた店舗を一挙に100店以上閉鎖する改革を展開して出店エリアの健全化を推し進め<sup>25</sup>、その後も不採算店の閉店を継続実施し<sup>26</sup>、この改革のもと店舗数の減少が生じた。こうした改革の一方で、国内ではショッピングセンターの集客力の低下（ネット通販の台頭など）も続いているとし

て、新たな事業を模索し、1995年に台湾へ出店し、続いて2018年にはインドネシアに進出するなど海外事業の育成を模索している途上である<sup>27</sup>。

## 第6節 おわりに

本稿の目的は、寿がきやに注目し、同社の創業からチェーンの形成および発展に至る一連の展開を分析することであった。

特にチェーン化との関係から本事例の一連の展開の要点を図示すると、図2のように整理することができる。我が国のチェーンストアの形成において渥美俊一氏は重要人物であって、その渥美氏との関係から寿がきやの展開を探ることは、我が国のチェーンストアの形成のなかに同社を位置づける結節点となる点で有益である。その点、渥美氏のチェーンストア形成の推進対象は当初はスーパーマーケットであった。その後、スーパーマーケットはサブバリエリアの立地創造を担う形で小売業界の中心に躍り出ていった。そうしたなかで渥美氏と出会いフードサービス業において寿がきやがチェーン化を模索していった。その際に積極出店の鍵となったのは、サブバリエリアに次々と出店するスーパーマーケットのテナントとして出店することであった。この出店方法は寿がきやにとって従来のダウンタウン出店から転換したものであるが、セントラルキッチンの効率的稼働と多店舗化との両立を目指すなかで選択された。さらに、客層の一致、中間食としてのメニュー構成、低価格性などが発揮され優良テナントとしての評価を獲得した寿がきやは、以降、店舗数を急伸させ有数のラーメンチェーンを形成したのであった。

従って、小売業界という異なる業界で先んじてチェーン化を推し進めていたスーパーマーケットと接続することで、同じくチェーン化を目指すラーメンチェーンとしての成長の推進力を得たといえる。チェーン化のような経営理論が異なる業界・業種でどのように展開していくのは重要な論点となり得る。その際に、チェー

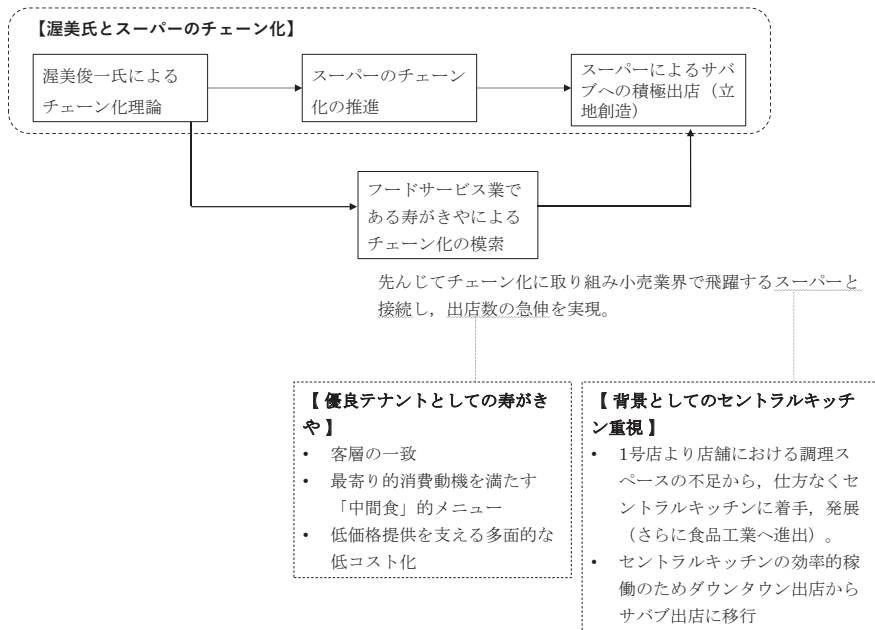


図2：寿がきやのチェーン化の展開

（出所）筆者作成。

ン化のノウハウを異なる業界に横展開していくという観点で業界間の連動した展開を捉えていくことも可能であるが、本稿で着目したように「出店先として活用する」・「テナントとして活用する」といったように各業界内でチェーン形成の途上にある異業種の企業間で生じる相互作用に着目した分析を今後深めていくことも必要であろうと思われる。

注

- 1 チェーン店名ではスガキヤもしくは sugakiya で表記されること、開業時には寿がきやという社名ではなかったこと、現在は寿がきやという名称で別の店舗を運営していることに注意が必要であるが、基本的に、1980年代までを議論する本稿では簡単化のため企業を指す際には「寿がきや」に表記を統一する。
- 2 本稿は、中京大学経営学部の松原ゼミナールの研究成果を取りまとめたものである。ゼミナールに所属するメンバーが実施した調査・分析成果を基礎としつつ、松原が加筆・修正を行った。論文全体の責任は松原が負うものの、論文の内

容については学生の貢献が大きい。ゼミナール・メンバーのリストは文末に記載されている。

- 3 なお、同調査の「ラーメン」の定義・範疇については、「ラーメンをメインに販売し、概ね5分以内にカウンター席又はテーブル席によるセルフサービスもしくはクイックなテーブルサービスを対象とする」(p.49)として集計されている。
- 4 なお、もともとは父である1954年が福島県会津若松市に開店した「味よし食堂」を引き継ぎ模索するなかで、そうした展開に至った。
- 5 ハイデイ日高の公式HPによると、様々な業態への取り組みを重ね、いわゆる低価格ラーメンで知られる「日高屋」の1号店（新宿東口店）の出店は2002年、セントラルキッチン開設は2004年である。
- 6 「すかいらーく」についてもペガサスクラブの会員であり、渥美氏の影響を受けて成長を遂げた企業群の一つである。
- 7 スガキヤの事例記述に関し、出所に注意が必要な箇所については別途脚注にて明記するが、基本的な記述は同社の公式HPの記載内容および次に掲げる各種文献による。大久保秋人「甘

- 味喫茶店経営 繁栄のポイント」『商店界』40 (7), 1959.6, pp.24-31; 菅木周一「男子禁制で大当り」『商店界』40 (7), 1959.6, p.27; 菅木周一・渥美俊一「繁盛店その現実とムード 女性客に徹したサービスと商品政策」『月刊食堂』4 (8), 1964.8, pp.95-100; 大橋隆士「ラーメンのフランチャイズチェーンづくり 名古屋 寿がきや食品」『商店界』50 (8), 1969.8, pp.78-79; 「食堂チェーン化の旗手 12人⑥ 勤続20年の知識と経験でシステムを完成」『月刊食堂』13 (6), 1973.6, pp.243-245; 菅木周一「100円ラーメンで100店突破 “寿がきや”の立地戦略と値付け政策」『月刊食堂』14 (4), 1974.4, pp.156-158; 「“テーブル直結カウンター”の開発で客席45回転, 100円ラーメン1000食販売」『月刊食堂』14 (6), 1974.6, pp.265-268; 菅木周一・井上恵次「2,000店を実現できる立地はショッピングセンター以外にない!」『月刊食堂』14 (9), 1974.9, pp.232-235; 「800店分の供給を可能にする寿がきやのセントラルキッチン」『月刊食堂』17 (6), 1977.6, pp.96-100; 「おふくろの味を“女性に奉仕”で2000店へ」『中部財界』20 (12), 1977.7, pp.26-29; 丹沢一延「通念を破る経営者たち(第3回) 榎寿がきや 菅木周一氏」『商工ジャーナル』4 (11), 1978.11, pp.30-32; 荒河亨治「東海成功物語② 菅木周一氏」『オール生活』40 (2), 1985.2, pp.154-156; 伊藤正之「商品開発あれこれ」『食品の包装』30 (1), 1998.11, pp.4-6; 「身の丈守って『強い経営』」『日経ビジネス』(1217), 2003.11, pp.38-41; 『スガキヤFAN BOOK』宝島社, 2022。
- 8 甘味喫茶店の特徴については, 大久保秋人「甘味喫茶店経営 繁栄のポイント」(前掲)。
- 9 例えば, 大久保秋人「甘味喫茶店経営 繁栄のポイント」(前掲)。
- 10 菅木周一「男子禁制で大当り」(前掲)。
- 11 菅木周一・渥美俊一「繁盛店その現実とムード 女性客に徹したサービスと商品政策」(前掲), p.96。
- 12 菅木周一・渥美俊一「繁盛店その現実とムード 女性客に徹したサービスと商品政策」(前掲), pp.96-97。
- 13 なお, もともと寿がきやのセントラル・キッチンを出発点としており, この設立以降も店舗向けの麺・スープを同社が担っている。
- 14 店舗よりもより広い市場向けに製品を送り出すということに加え, セントラルキッチンの生産能力を集中的に活用するという点でも重要であったと思われる。同社は, 寿がきやの店舗向けのセントラルキッチンとしては過剰な生産能力となる規模の工場をその後建設するが, これは他社向けの食品工業と寿がきやの店舗向けの加工とを同拠点で製造するためである。その点に示されるように, 食品工業にまで進出していたからこそ, 店舗運営のためだけであれば過剰なほどの生産能力を持つセントラルキッチン稼働させることが可能であった。これが規模の経済の発揮に大いに重要であったことは言うまでもないであろう。
- 15 以下, 本段落で参照する記事とは, 具体的には, 菅木周一・渥美俊一「繁盛店その現実とムード 女性客に徹したサービスと商品政策」(前掲)であり, これは菅木氏と渥美氏の対談記録を記事にしたものである。
- 16 「食堂チェーン化の旗手 12人⑥ 勤続20年の知識と経験でシステムを完成」(前掲), p.244。
- 17 大橋隆士「ラーメンのフランチャイズチェーンづくり 名古屋 寿がきや食品」(前掲)。
- 18 菅木周一「100円ラーメンで100店突破 “寿がきや”の立地戦略と値付け政策」(前掲); 菅木周一・井上恵次「2,000店を実現できる立地はショッピングセンター以外にない!」(前掲)。
- 19 以下, 主に次の文献に基づく。菅木周一「100円ラーメンで100店突破 “寿がきや”の立地戦略と値付け政策」(前掲); 「“テーブル直結カウンター”の開発で客席45回転, 100円ラーメン1000食販売」(前掲); 菅木周一・井上恵次「2,000店を実現できる立地はショッピングセンター以外にない!」(前掲)。
- 20 菅木周一・井上恵次「2,000店を実現できる立地はショッピングセンター以外にない!」(前掲), p.233。
- 21 これについては特に「食堂チェーン化の旗手 12人⑥ 勤続20年の知識と経験でシステムを完成」(前掲)による。
- 22 菅木周一「100円ラーメンで100店突破 “寿がきや”の立地戦略と値付け政策」(前掲), p.157。
- 23 菅木周一「100円ラーメンで100店突破 “寿がきや”の立地戦略と値付け政策」(前掲), p.157。
- 24 フードビジネスソリューション事業部編



(2022)によると、ラーメンの食材の仕入れ金額のうち20.4%を占めるのが麺、21.1%を占めるのが調理済み食品、8.2%が畜肉となっている。この点について、同調査は、「麺」、餃子などの「調理済み食品」、チャーシューなどに用いる豚肉などの畜肉、その他（メンマ、のり等）の構成比が高い状態であることを指摘している。従って、食材費に係るコスト減を図る場合、これらのものに関する取り組みは重要なインパクトを生むことがわかる。

- 25 「身の丈守って『強い経営』」（前掲）。店舗閉鎖で職場を失った社員の受け皿として新業態の企画運営をする新会社ファイブプレシビを設立している。この会社を通じて事業の多角化が行われ、例えば上海湯包小館を展開している。
- 26 例えば、最近では、中日新聞2019.09.18朝刊、11頁、地域経済面では、全体の約1割にあたる36店を閉店することを決定したことが報じられている。
- 27 朝日新聞2019.09.29名古屋朝刊28頁、東海経済。

#### メンバー一覧（五十音順）

阿部隼，市原心音，井山堅心，岩井心，牛田拳士郎，大霜ひなの，大場湧貴，神谷友也，鈴木裕士，田口璃空，立元一成，富樫流碧，永里充，北條泰都，村瀬真央，

米良亜弥音，森田光一

#### 参考文献リスト

- 渥美俊一(2007)『流通革命の真実』ダイヤモンド社。
- 渥美俊一(2008)『チェーンストア経営の原則と展望 [全訂版]』実務教育出版。
- 渥美俊一(2009)『フードサービス業 チェーン化入門』株式会社柴田書店。
- 株式会社幸楽苑ホールディングス 公式HP (<https://hd.kourakuen.co.jp/>) 2024/07/29 アクセス
- 株式会社ハイデイ日高 公式HP (<https://hidakaya.hiday.co.jp/>) 2024/07/29 アクセス
- スガキコシステムズ株式会社 公式HP (<https://www.sugakico.co.jp/>) 2024/07/29 アクセス
- 沼上幹(2016)『ゼロからの経営戦略』ミネルヴァ書房。
- 林周二(1962)『流通革命』中央公論社。
- フードビジネスソリューション事業部編(2022)『外食産業マーケティング便覧2022 No.1』富士経済。
- 矢作敏行(2010)「シリーズ まえがき」，渥美俊一『渥美俊一チェーンストア経営論体系 理論篇I』白桃書房，所収，pp. i-xv。
- 矢作敏行(2021)『コマースの興亡史』日経BP。