

企業分析レポート Vol.2

徹底した効率化と高水準のサービス品質の両立がもたらした高い顧客満足度 ～ 幸 楽 苑 ～

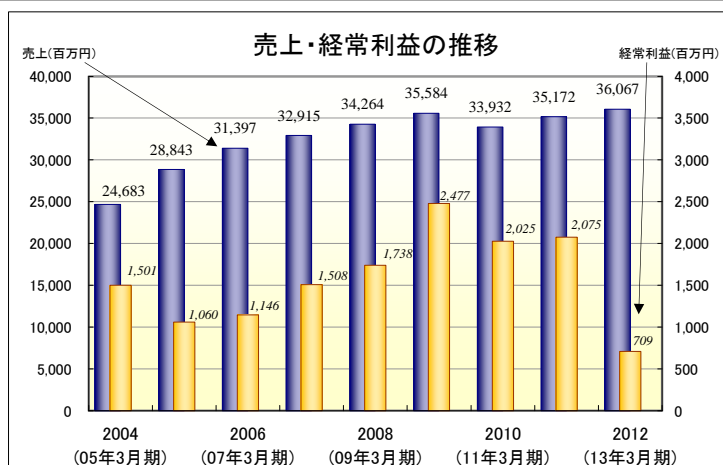
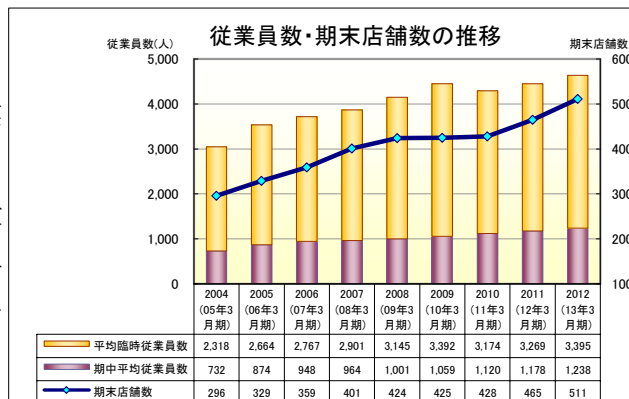
公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

1 企業の概要

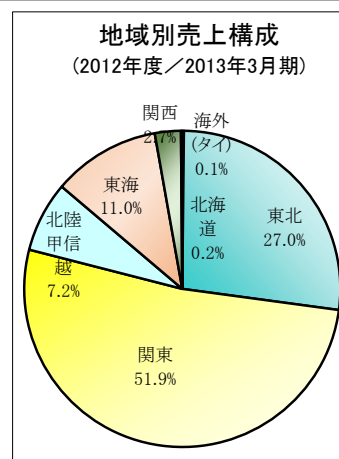
- 株式会社 幸楽苑は、低価格ラーメンを基軸として東北や関東地方を中心に 511 店を展開する大手ラーメンチェーンである。独自の効率経営をベースに、他店を大きく下回る 290 円のラーメンを主力とする強い価格競争力を強みとする。サービス産業生産性協議会による飲食・ファストフード店分野の顧客満足度調査では第 1 位(2013 年)を獲得し、多くの顧客に商品やサービスが高く評価されている。

幸楽苑の概要	
設立	1970年11月（創業1954年9月）
資本金	26億6,166万円(2013年3月末現在)
売上高	360億6,700万円(連結売上高/2013年3月期)
事業内容	ラーメン店のチェーン展開
本社	福島県郡山市田村町金屋字川久保1番地1

- 幸楽苑の売上規模は361億円(2013年3月期)。地盤が福島ということもあり、東日本大震災の影響を受けた2011年3月期は減収だったが、2004年度から2012年度の間に店舗数が7割、売上も5割拡大している。2013年3月期に大幅減益となったものの、足もとでは利益水準も回復に転じている。



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



2

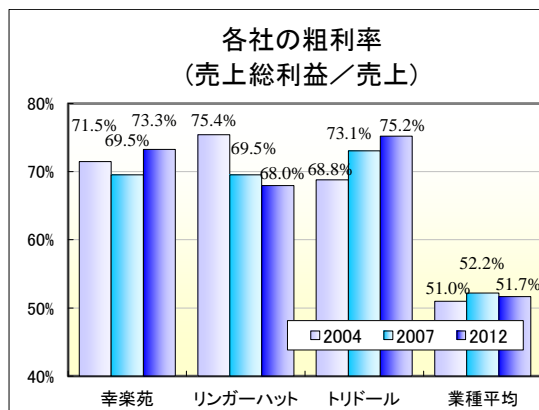
徹底的な効率化に裏打ちされた低価格戦略と均質なサービスの提供

<低価格化を支える生産システムの効率化>

・幸楽苑ではメニューを麺類・餃子・チャーハンの3つに絞り込み、自社工場で効率的に生産することで、他店を大きく下回る価格を実現している。幸楽苑の工場では、麺を製造する粉を工場内のサイロに搬入 → 鹹水^{かんすい}を投入して練る → 麺に加工 → 袋詰め、といった一連の工程がラインでつながっており、コンピュータ制御で自動化されている。試行錯誤を重ねながらこうした生産システムを独自に築き上げたことで、主力の小田原工場では1日12万食分の製造を3人で行っている。餃子も、キャベツの芯を取り除く作業こそ手作業であるものの、キャベツの洗浄 → 裁断 → 具材の混ぜ合わせ → 皮に包んだ上で瞬間冷凍 → 袋詰めといった工程がラインでつながって完全に機械化されている。同社は、コミッサリー(食品加工工場)と呼ばれるこうした集中生産方式を採用することによって大幅な省力化と低コスト化を進め、セントラルキッチンを上回る生産効率を実現した。それが、同社の強力な価格競争力の源泉になっている。

・多くの外食企業が採用し、さまざまなメニューを集中的に調理するセントラルキッチン方式とは異なり、コミッサリー方式は生産品目を絞り込んで大量生産しなければ効率化に結びつかない。そのため、幸楽苑はメニューを麺類・餃子・チャーハンに絞り込み、高い生産効率を最大限発揮できる商品構成にしている。多くの企業は幅広いメニューを提供しようとするために多品種少量生産にならざるを得ず、そうするとセントラルキッチンでは対応できても、ライン化したコミッサリー方式にすることが難しい。幸楽苑は、このような問題を解決するためにメニュー構成にまで踏み込んで生産システムの効率化を図ったところに強みがある。

・こうした取組みの影響もあり、幸楽苑の粗利率(73.3%/2012年度)は、業種平均(同51.7%)を大きく上回っており、低価格を訴求する一方で相対的に高い利幅を確保している。

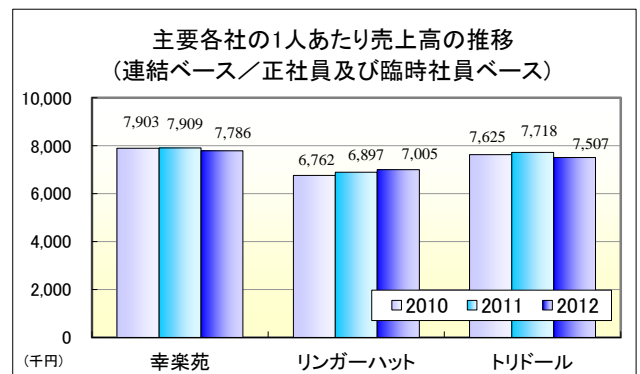


資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計。単独決算ベース(リンガーハットのみ本社が本部機能を主業務とするため連結ベース) ※便宜的に売上総利益/売上で計算

＜標準化された店舗運営の徹底で品質を均質化し、サービス品質を向上＞

・店舗の様々なオペレーションの無駄を徹底的に削減し、標準化していることも、幸楽苑の強みに挙げられる。例えば、餃子を調理する際も、幸楽苑ではまず「餃子の左奥から油 1g を縦に引くことに 2 秒」というように各種のオペレーションが細かく数値化されている。そして、手順どおりに作業を行いながら作業を説明する文言も暗唱できるようになるまで教育を行うことで、忙しいピークタイムでも混乱なく対応できるようにしている。こうした一連の動作を習得すると、社内資格の「マイスター」を持つことができるが、同社はどの店舗のどの時間帯でも「マイスター」がいるように人員を配置するようにしている。また、注文があってから 8 分以内に商品を提供し、顧客の離席後 60 秒以内に片付けるといったルールが決められており、どの店でも高い水準で同じサービスを提供することができるようにしている。こうした取組みを実践するために、正社員を多く採用して長期的な人材育成に力を注いでいることも同社の特徴とみることができる。

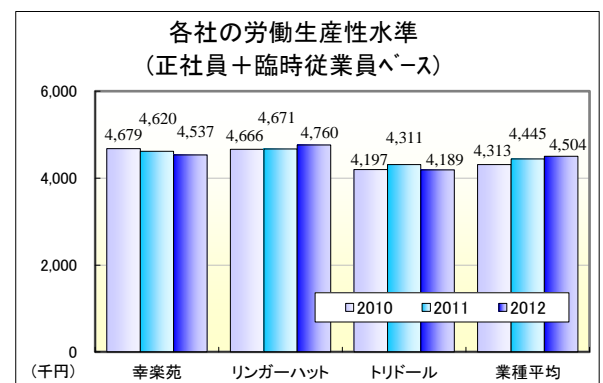
・こうした作業の無駄削減によって省力化を進めたこともあり、幸楽苑は低価格路線をとりながらも 1 人あたり売上高(779 万円/2012 年度)でみると、セルフうどん最大手で丸亀製麺を展開するトリドール(同 751 万円)や長崎ちゃんぽん大手のリンガーハット(同 701 万円)といった他の飲食大手企業を上回っている。



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

・労働生産性をみても、幸楽苑(454 万円/2012 年度)は、業界平均(同 450 万円)だけでなく、幸楽苑と同様に低価格路線を追求するトリドール(同 419 万円)の水準を上回っている。これも、同社が店舗オペレーションや生産システムの両面から低コスト化を

進めてきたことで、低価格でも多くの付加価値を生み出せる事業構造になっていることを反映している。ただ、同社の従業員構成をみると、正社員が全体の 27%(2012 年度/連結)を占め、リンガーハット(同 10%)やトリドール(同 6%)を大きく上回っており、店舗運営の多くをアルバイト・パートに頼る多くの外食チェーンとは一線を画している。そのため、正社員 1 人あたりの労働生産性(1,752 万円/2012 年度)は業種平均(同 2,211 万円)を下回るが、これはフランチャイズに頼らずに人材を育成することを重視しながら直営店を展開していこうとする企業姿勢の裏返しともみることができる。

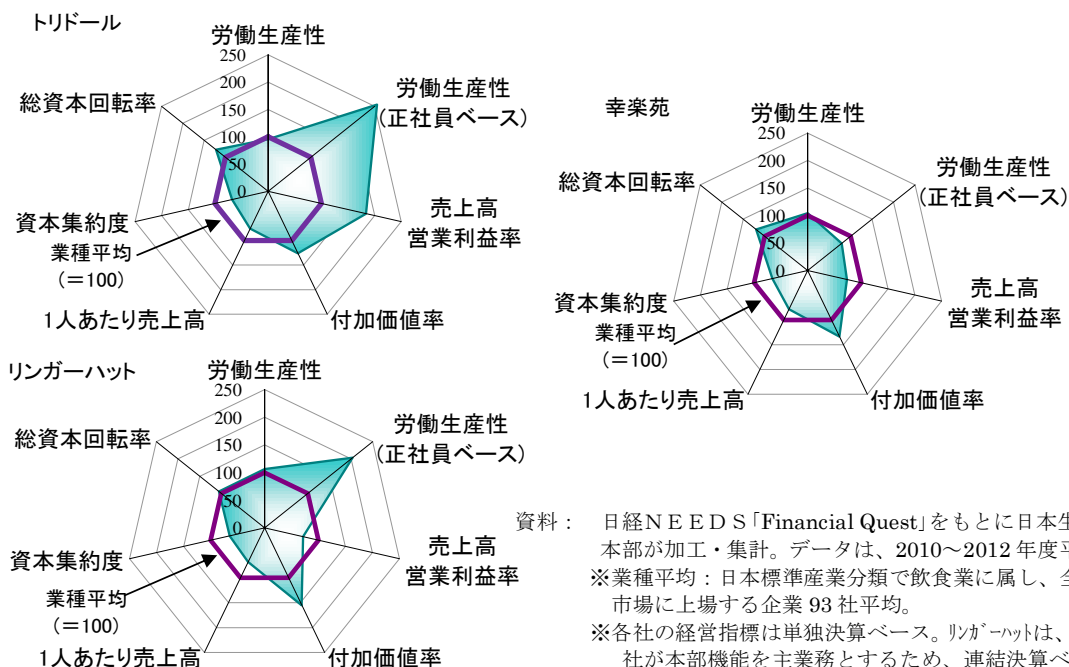


資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計
単独決算ベース(リンガーハットのみ連結ベース)

3 幸楽苑の生産性・競争力を支える徹底した効率化

<高い資本効率と付加価値率の高さが競争力の源泉に>

- ・付加価値分析の枠組み(下図)から同社をみると、トリドールやリンガーハットのようないびつた特徴があるわけではなく、今回取り上げた7指標でも資本集約度など4指標で業種平均を下回っている。もっとも、これは、店舗設備などに多額の資本を投入するよりも、従業員への教育などを通して「マイスター」制度を浸透させ、ソフト面から品質の高い料理やサービスの提供を行おうとする同社の経営姿勢による影響も大きい。こうした方針のもとでは、資本集約度のように従業員を減らして設備などに多くの投資を行えば上昇する指標が低くなりやすいためである。一方、同社の総資本回転率(1.65/2010~2012年度平均)をみると、業種平均(同 1.38)やリンガーハット(同 1.46)を上回る。これも、設備を標準化し、ヒトにより多くの資源を投下して競争力を高めようとする同社の姿勢が、他社と比較しても資本効率に優れた事業展開へと結びついていることを示している。
- ・付加価値率(同 58.6%)が業種平均(同 44.0%)を15ポイント近く上回ることも、同社の特徴の一つに挙げられる。幸楽苑は、麺や餃子などを加工品として仕入れず、小麦粉などの原材料を仕入れて自社で加工する割合を高くすることによって、より多くの付加価値を自ら作り出す仕組みを構築している。それがこうした付加価値率の高さにも表れている。



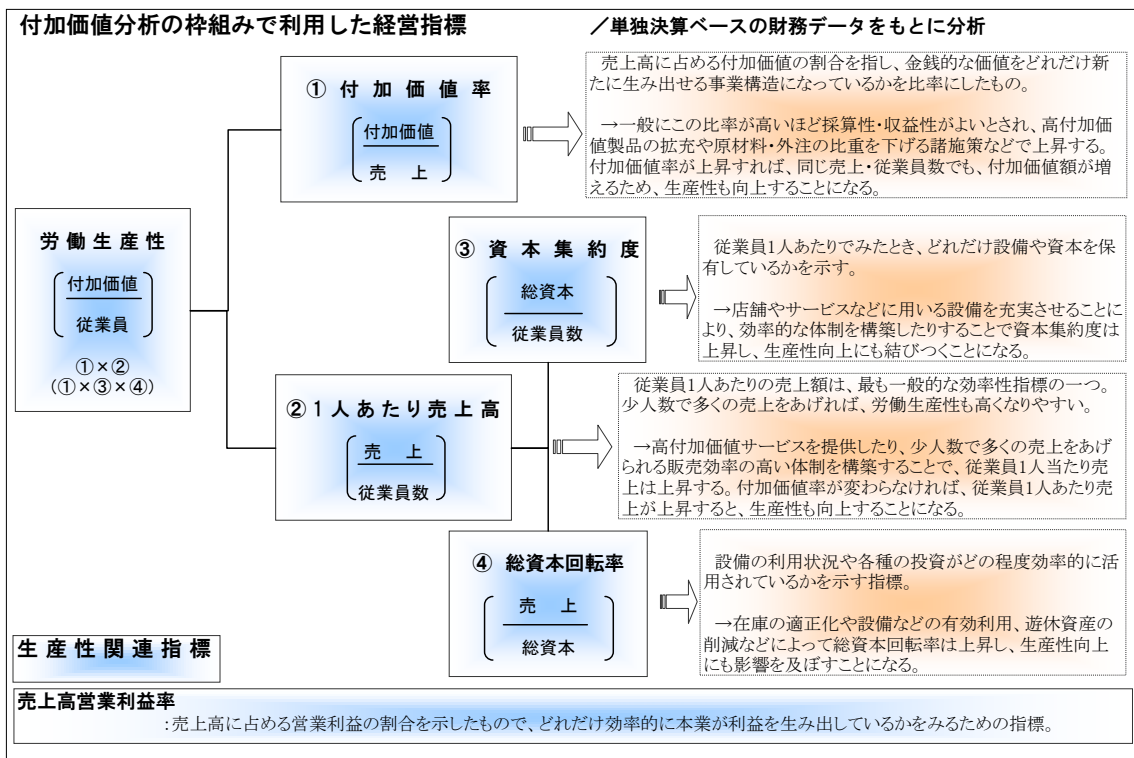
	労働生産性	同左(正社員ベース)	売上高営業利益率	付加価値率	1人あたり売上高	資本集約度	総資本回転率
幸楽苑	4,612	17,523	4.2%	58.6%	7,864	4,809	1.65
リンガーハット	4,699	44,978	4.1%	68.2%	6,888	4,725	1.46
トリドール	4,232	69,847	10.5%	55.4%	7,641	4,952	1.69
業種平均	4,421	22,113	5.7%	44.0%	10,079	7,312	1.38

4 幸楽苑の今後の取組み

<ラーメン業界の「マクドナルド」を目指す今後の事業展開>

- ・生産システムや店舗オペレーションの効率化を武器に低価格路線で業容を拡大させてきた幸楽苑だが、2012年に500店を出店するまでに創業から58年を要している。これは、早い段階からFCシステムをとらずに直営店を中心とした店舗展開を進めたことが影響している。直営店を増やすには人材を育成する必要があるため、どうしてもFCより時間がかかるためである。また、業容拡大のスピードを迫るよりも品質を重視し、どの店舗や時間帯でも料理やサービスの品質を高い水準で一定に維持することを優先する同社の姿勢も影響していると考えられる。
- ・幸楽苑はこれまで総店舗数の1割にあたる新規出店を毎年行う方針をとってきたが、現在では新規出店を厳格化するとともに既存店の活性化をはかっている。こうした出店ペースの調整は、外食市場の環境変化に柔軟に対応したものではあるが、それも徹底的な効率化によって低価格でも利益を出せる現在のローコストオペレーションを高いサービス品質と並立させることが前提になっている。そうした取組みを進める中で、同社が多店舗展開のモデルにしているのがマクドナルドである。マクドナルドは、低価格・どの地域でも同じ品質・高水準のサービス水準・清潔感を高い水準で標準化させることによって全世界で高い競争力を持っている。幸楽苑も、どの店にいつ行っても低価格で品質が変わらず、清潔でサービスがよいラーメン店を実現することにより、ラーメン業界の「マクドナルド」になることを目指している。
- ・幸楽苑は、国内だけでなくタイにも進出しているが、タイでも現地工場を立ち上げて麺や餃子などを生産し、日本と同様の効率的な生産システムを構築している。同社の海外進出は2012年からと比較的最近だが、ドミナント戦略をとることでタイに集中的に出店し、今後100店舗をタイで展開することを目標に掲げている。当面はタイ以外の国への進出は考えておらず、海外展開にあたっては、低価格化を可能にした日本での事業モデルを上手く横展開させながら進めようとしている。
- ・幸楽苑の業績をみると、東日本大震災の影響でいったん落ち込んだ売上は回復傾向にあり、2012年度に大きく落ち込んだ利益水準も足もとでは回復しつつある。しかし、外食市場は依然として厳しい環境にあり、同社を含む多くの企業で客単価の落ち込みが課題になっている。そうした現状を打開するため、同社は増量メニューなどの新商品を投入することでコストパフォーマンスの高いメニューを強化し、既存商品を値上げせずに客単価を上げる取組みを進めている。こうした取組みにより、同社は価格に見合う以上の価値を提供することで競争力や顧客満足度を向上させ、日本一の外食企業になるというビジョンを実現しようとしている。

＜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