

企業分析レポート Vol.4

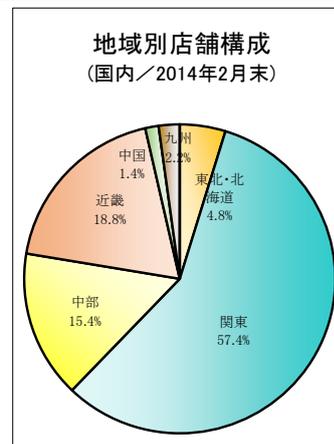
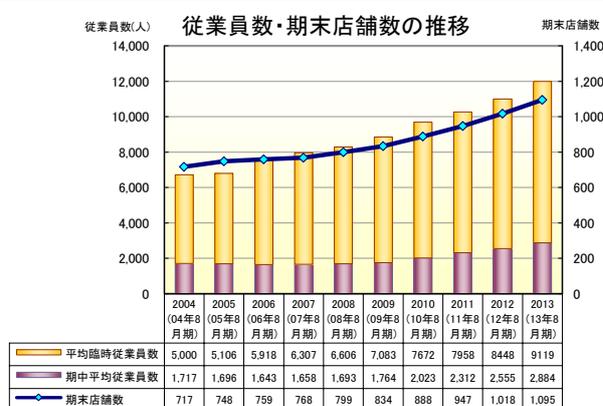
レストラン分野・コストパフォーマンスNo.1 企業を支える独自の「製造直販」システム
～サイゼリヤ～公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

1 企業の概要

- 株式会社 サイゼリヤは、関東地方を中心とする国内に加え、中国などでもチェーン展開する大手イタリアンレストランである。独自のローコストオペレーションにより、他社を大きく下回る価格でパスタやピザ、ドリアなど幅広いメニューを提供しているところに同社の特徴がある。サービス産業生産性協議会が実施する顧客満足度調査(飲食・レストランチェーン分野)でも、コストパフォーマンス(知覚価値)で第1位(2013年)を獲得しており、多くの顧客から高い評価を受けている。

設立	1973年5月
資本金	86億1,250万円(平成25年8月末現在)
売上高	1,104億円(2013年8月期・連結ベース)
事業内容	イタリア料理店「サイゼリヤ」のチェーン展開
本社	埼玉県吉川市旭2番地5

- サイゼリヤの売上は1,104億円(2014年8月期)。店舗数や売上は、2004年度からの10年で5割近く拡大しており、経常利益もデリバティブ取引で多額の損失を計上した2009年度を除くと黒字基調で推移している。



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

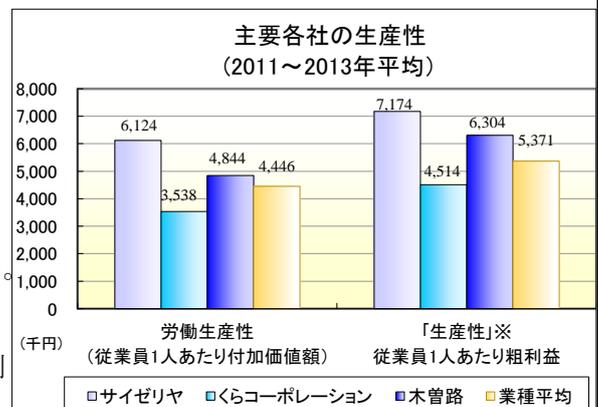
2 圧倒的な低価格と高い収益性を両立するサイゼリヤの取組み

<生産性の向上にこだわりを持ち続け、無駄を徹底的に削減>

・圧倒的な低価格と高い収益性で知られるサイゼリヤは、店舗・厨房の改良や従業員の動き方など幅広い分野で製造業の科学的手法を取り入れており、「ムダは絶対になくならない」として徹底的なカイゼンを継続的に行っている。店舗にビデオカメラを設置して各種の作業を解析する専門の部署を2008年に設置し、社長自らが部長を兼務して業務量削減に取り組んでいるのもこうした取組みの一環である。同社では、開店前準備作業を解析して掃除機による清掃が最も時間がかかっていたことを割り出し、掃除機の作業のほとんどをモップで行うように変更した。これにより、それまで1時間かかっていた掃除時間を30分に短縮させている。また、セントラルキッチンを徹底的に活用できるようにして店舗での調理作業を「盛り付け」や「ソースを和えて加熱」などに単純化させた結果、1人のスタッフがフロアでもキッチンでも働けるようになり、店内の状況に柔軟に対応できる体制を構築している。厨房設備も改良を続けており、上段にピザ・下段にドリアを同時に調理できるオーブンを開発することで、調理作業の時間短縮や作業量の削減に結び付けている。スプーンに残る汚れや曇りをきれいにするにあたって、人手をかけてピカピカにするのではなく、洗剤やスプーンの表面処理を変えたりすることを試行錯誤しながら「ハード」の部分で解決しようとしている。あらゆる作業工程でこうした検証や分析を行い、コスト削減に結び付けていることが同社の強力な価格競争力を支えている。

・こうした取組みを進める中で、同社が重視しているのが「生産性」である。同社は、従業員1人が1時間で生み出す粗利益を表す「人時生産性」をKPI(キー・パフォーマンス・インディケーター)として活用しており、3,000円/人時程度とされる業界平均を大きく上回る4,000円/人時前後の生産性水準を最終的に6,000円/人時にまで高めようとしている。同社が食材調達から店舗にいたる全ての工程を管理し、あらゆるムダを削減しようとしているのも、「生産性」を向上させてメニューの低価格化や競争力の強化へと結びつけることを目的にしている。そして、顧客を「びっくりするぐらい喜ばせる」価格を設定することに強いポリシーを持つ同社の姿勢を具現化する手段にもなっている。

・実際、財務データから計算されるサイゼリヤの労働生産性(従業員1人あたり付加価値額/612万円/2011~2013年平均)は、業種平均(同445万円)を大きく上回る。同社が定義する「生産性」に近い従業員1人当たり粗利益(同717万円)をみても、業種平均(同537万円)を3割近く上回っていることから、サイゼリヤの生産性は業界の中でも高い水準にあるといつてよい。



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/粗利益: 売上総利益。労働時間は各社未公表のため、従業員(期中平均正社員数+同臨時従業員数)で計算

＜高い収益性を支える食材へのこだわりと独自の製造直販システム＞

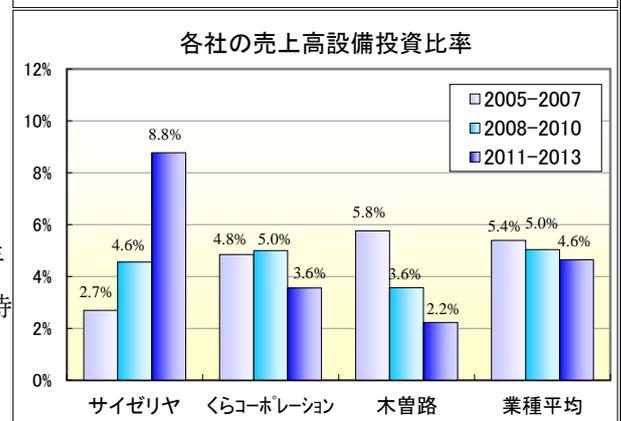
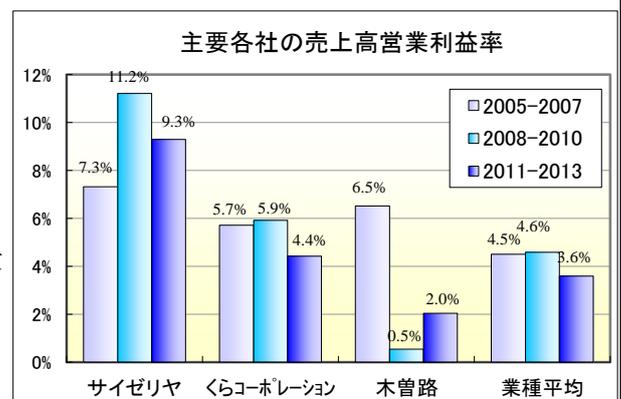
・あらゆる工程を管理し、ムダを削減する同社の取組みは、食材調達にも及んでいる。同社では、自社の基準に合った食材を安定的に調達するため、自社で広大な農場を持つほか、多くの契約農家と協力しながら計画的に食材を生産している。また、サラダに利用するレタスも、効率的に加工するために自社で長い年月をかけて品種改良を行っている。通常のレタス 1 玉ではサラダ 2～3 皿分のところ、同社ではさまざまな品種をかけあわせることで、食感や味を損なうことなく 1 玉 5～7 皿分のサラダが取れる大きさのレタスを栽培することに成功している。その結果、1 玉で多くのサラダを加工できるようになったため、加工工場の生産効率が大きく向上した。また、同じ量のサラダに必要な苗が減ったことで、生産者の手間やコストの削減にもつながっている。

・こうした取組みを通じ、サイゼリヤは店舗で顧客に料理を提供するだけでなく、自ら商品開発→食材の生産→加工→配送まで一貫して行う「製造直販業(SPA)」を目指している。衣料品業界で成長した「製造直販業」は、自社で品質をコントロールしながら大幅な低価格化を実現した。同社は、外食分野においてこうした「製造直販業」の業態を取り入れ、自社が目指す美味しさや品質を確保しながら、あらゆるプロセスにコミットすることでムダを削減し、低価格化を進めようとしている。良質な牛肉や牛乳が安価で入手できるオーストラリアでソースやハンバーグを加工する工場を運営しているのも、こうした取組みの一環である。

・「製造直販」システムは、同社の収益性にもプラスの影響を及ぼしている。サイゼリヤの売上高営業利益率は 2011～2013 年平均で 9.3%。2008～2010 年平均(11.2%)より若干低下したものの、業界平均の 2 倍近い水準を維持している。店舗で料理を提供する工程だけの効率化には自ずと限度があるが、同社のように食材の開発から加工・調理、店舗での提供にいたる全てのプロセスを自社でコントロールできれば効率化・コスト削減の余地もそれだけ大きくなる。それが、同社の高い収益性を支える一因になっている。

・サイゼリヤは、売上高設備投資比率 (8.8%/2011 年～2013 年度)が業界平均(同 4.6%)の 2 倍近いことも特徴の 1 つに挙げられる。これは、新規出店や既存店改修の投資に加え、食品工場の新設にこれまでよりも多額の投資を行ったことが大きく影響している。

また、同社が効率化によって得られた収益を、規模拡大やさらなる改善のための投資に積極的に活用していることを示している。

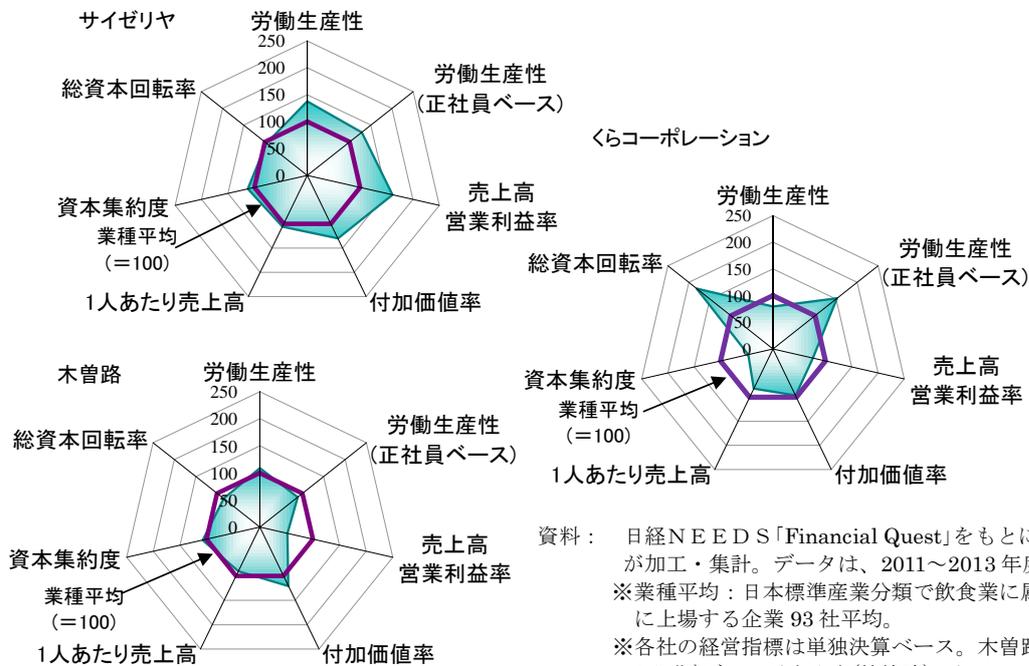


資料：日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計
※連結決算ベース

3 高い生産性を支えるサイゼリヤ独自の事業モデル

<高い資本集約度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、今回取り上げた7指標のうち、労働生産性や売上高営業利益率といった指標に加え、資本集約度も業種平均を上回る。これは、従業員あたりでみた設備や資本が業界平均を上回っていることを表しており、店舗設備や工場などに多額の資本を投下することで効率化を進め、高い労働生産性を実現しようとする同社の姿勢を反映している。同社は、サービスを改善するにあたって、人手をかけるのではなく、科学的に分析した上で設備や道具などのハードを改良することで解決しようとしており、それが資本集約度を高める要因にもなっている。
- ・付加価値率(同 56.9%)が業種平均(同 43.8%)を大きく上回ることも、同社の特徴の一つである。これは、外食業界の中でも売上に占める外部調達比率が低く、自社で多くの付加価値を生み出していることを意味している。サイゼリヤは、東日本大震災の復興支援として宮城県にトマト農場を開設するなど食材の生産段階からコミットしているほか、食品加工を行う自社工場を国内外で稼働させている。外食分野の「製造直販」を目指す中で、付加価値を生み出す工程の多くを自社に取り込んでいることが、こうした付加価値率の高さにも表れている。



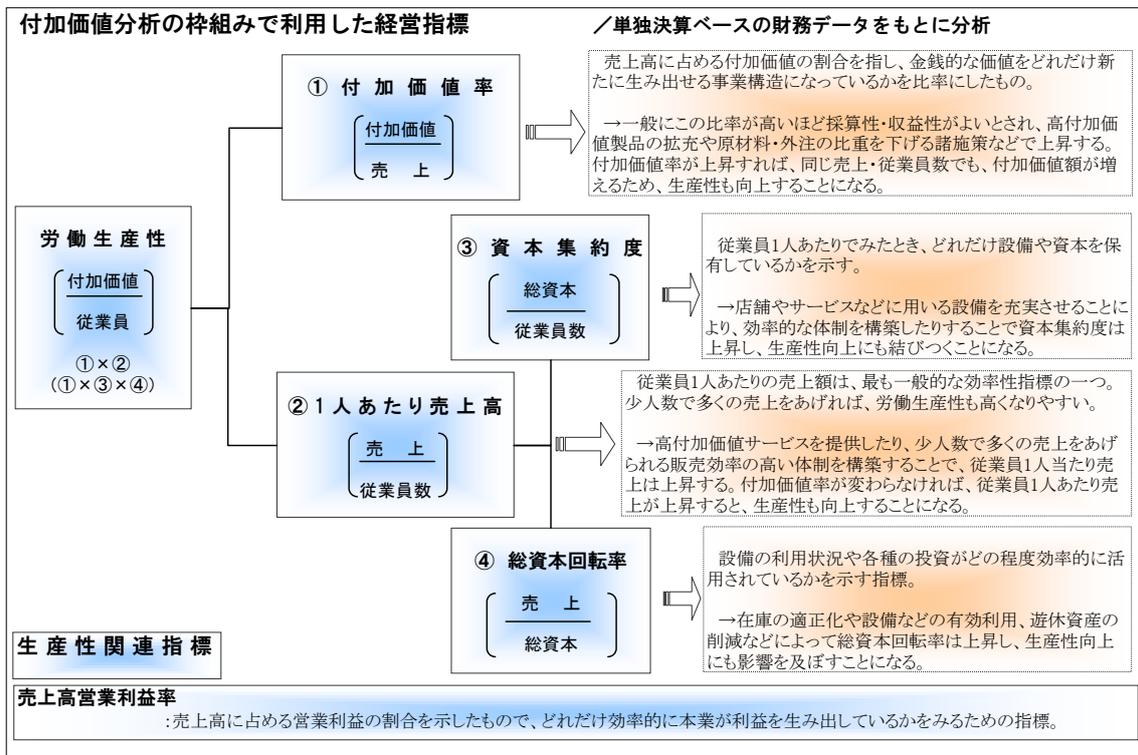
	労働生産性	労働生産性(正社員ベース)	売上高営業利益率	付加価値率	1人あたり売上高	資本集約度	総資本回転率
サイゼリヤ	6,124	28,606	9.4%	56.9%	10,750	8,389	1.31
くらコーポレーション	3,538	33,922	4.4%	42.3%	8,365	3,496	2.47
木曽路	4,844	19,870	3.1%	52.9%	9,162	7,997	1.16
業種平均	4,446	22,265	5.9%	43.8%	10,164	7,462	1.36

4 サイゼリヤの今後の取組み

＜資産の有効活用に向けた取組みや新業態の開発により、さらなる成長を追求＞

- ・独自の製造直販システムにより低価格化を進めてきたサイゼリヤだが、良好な財務基盤を背景に多額の現預金を持ち、大規模な工場を自社で運営していることもあり、同社が事業の中で利用する資産は同業他社よりも多くなっている。同社の総資本回転率(1.31/2011～2013年度平均)をみても、業界平均(同 1.36)を下回る。近年になって同社が設備投資を積極化させ、営業キャッシュフローを上回る額を新店舗や食品工場などに投じていることも、こうした状況に拍車をかけている。そこで、同社は、フロア構造を検証することでキッチン面積の半減に取り組んでおり、キッチンの設備の機能を必要最小限に絞り込むなどして、新店舗あたりの投資額を引き下げようとしている。これが実現すると、新規出店を持続させながら新規出店投資の削減が可能になるため、資本効率の改善にも結びつく。同社は、このような取組みを重ねることで、現在 10%前後の総資産経常利益率(ROA)を 15～20%まで高めようとしている。
- ・外食産業を取り巻く厳しい環境を反映し、多くの企業が新規出店計画を下方修正しているが、同社は積極的な出店を続けることで 2013 年 11 月に国内 1,000 店舗を実現しただけでなく、本部機能の強化や人材育成に取り組んでおり、さらなる店舗網の拡大に向けた体制を固めようとしている。また、2003 年に中国へ進出して以来、上海や広州の現地法人が 137 店舗(2014 年 2 月末現在)を展開しているが、北京や台湾、シンガポールなどで行っていた事業も 2014 年度になって連結子会社化し、店舗展開をさらに加速させようとしている。海外事業の収益性は、高い水準にある国内に及ばないものの、事業部ベースで見ると黒字に転じており、収益面でも貢献するようになりつつある。現在のところ、同社は他の国や地域への進出を考えていないものの、中国や東南アジアに展開する店舗を 2014 年 8 月までに 243 店まで拡大する目標を掲げている。日本でも低価格路線をとる同社だが、中国では日本を下回る価格をうちだしており、国内とは異なる環境でも効率的な事業モデルをもとにした低価格戦略を貫くことでさらなる成長を目指している。
- ・こうした取組みに加え、同社は現在展開する「サイゼリヤ」やパスタ店「マリアーノスパゲッティ」だけでなく、新たなファストフード業態のチェーン店を展開しようとしている。同社は、商品ジャンル別にパスタのファストフード店を首都圏で 500 店、サンドイッチとピザで全国展開を想定しながらそれぞれ 1,000 店を目指した検討を行っており、2014 年度中にサンドイッチの 1 号店を都内に出店する計画を進めている。そこで実験を重ねながら新業態を大きく育てることで、今後の成長を担う軸にしていこうとしている。

<参考> レポートの中で利用した経営指標の概略



※付加価値：日本経済新聞社による以下の定義により算出

$$\text{付加価値} = \text{人件費} \cdot \text{労務費} + \text{減価償却費} + \text{利払後事業利益} + \text{賃借料} + \text{租税公課} + \text{支払特許料} + \text{純金融負担}$$

<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