

企業分析レポート Vol.6

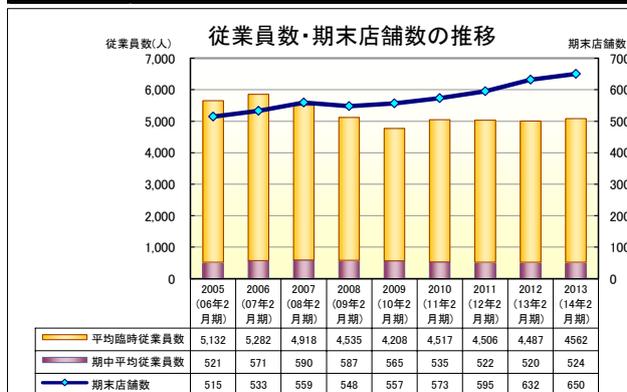
調理システムの自動化によって直営主義を転換し、事業展開を加速
～ リンガーハット ～公益財団法人 日本生産性本部
生産性総合研究センター

1 企業の概要

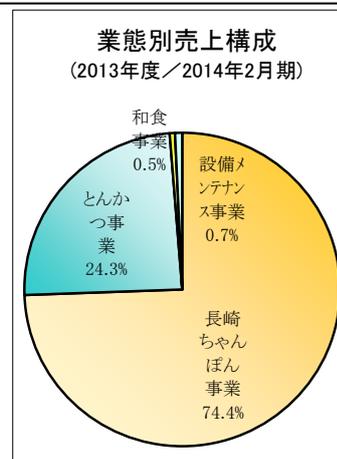
- 株式会社 リンガーハットは、長崎ちゃんぽん「リンガーハット」やとんかつ専門店「とんかつ浜勝」を中心に全国で666店(2014年6月末現在)を展開している。同社は、長崎の郷土料理であるちゃんぽんを軸に、具材の多くを占める野菜の国産化や調理作業の自動化などといった独自の取組みにより、幅広い層の顧客から支持されている。

リンガーハットの概要	
創業	1962年7月(設立1970年6月)
資本金	50億6,600万円(2014年2月末現在)
売上高	367億2,670万円(連結売上高/2014年2月期)
事業内容	「長崎ちゃんぽん」・「とんかつ」及び「和食(卓袱料理)」を主力商品とする店舗の運営及びそれに関連する業務
本社	東京都品川区大崎1-6-1TOC大崎ビル14F

- リンガーハットの売上規模は367億円(2014年2月期)。長崎ちゃんぽん事業が3/4を占め、2005年度から2013年度の間店舗数は約3割増加している。



- 近年の業績の推移をみると、2010年度から4年連続で増収が続いており、2006年度から2008年度に大きく落ち込んだ利益水準も回復してきている。



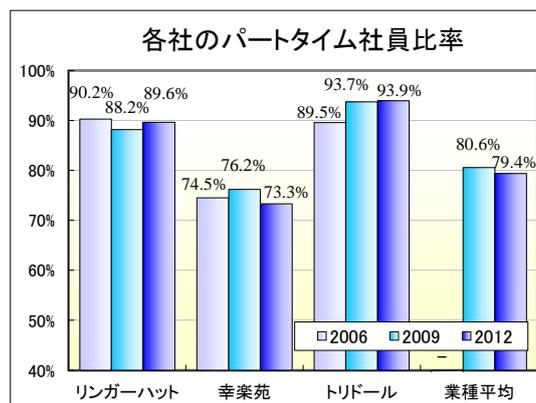
資料:日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計

2 調理システムの革新と安全性の追求がもたらした強い競争力

<多店舗展開を可能にした新調理システム(NOS)>

- ・ 外食産業では、一定以上の調理技術を持つ料理人を確保する必要があり、それが多店舗展開の壁になることが多い。リンガーハットは、こうした壁を乗り越えるために調理の自動化・システム化を進めることで、職人技がなくても安定した品質の料理を効率的に提供できるシステムを構築している。
- ・ リンガーハットでは、従来、炒めた野菜と生麺を使い、4~8人前を中華鍋で一度に調理していた。この方式では、最低人数分になるまで調理を始めないことがあり、具材を均等に取り分けることが難しいといった問題があった。料理提供までの時間を短縮し、品質を安定させるため、同社は一人前ずつ調理するように調理法を変え、流れ作業で自動的にちゃんぽんを調理できる新調理システム(NOS)を開発した。NOSは、野菜を自動的に炒める装置(オートパンシステム)や各種の電磁調理器、一定の時間で調理している鍋を別の電磁調理器に移動させる自動送り機などを組み合わせたものである。例えば、炒めた野菜と冷凍麺、スープ、パックされたエビやかまぼこなどの具材を鍋に入れて最初の電磁調理器にかけて35秒たつと、自動で次の電磁調理器にスライドされる。そこで麺をひっくり返すなどして、次の電磁調理器に移動してから麺をほぐして器に盛り付ける。一連の調理作業を自動化することにより、調理時間が短縮されるだけでなく、ちゃんぽんの調理と並行して別の作業も行えるようになっている。こうしたシステムは自社で継続的に改良を行っており、店舗やキッチンの面積に応じて設置する電磁調理器の数を変えられるシステムにすることで、従来型の路面店だけでなく、ショッピングセンターのフードコートなどにも出店が可能になった。それが、同社の多店舗展開を支える要因の1つになっている。

- ・ NOSの開発にあたっては、調理プロセスの無駄を徹底的に排除し、料理を美味しく作る手順を標準化した上で、自動的に調理できる機器も開発する必要があったことから、本格導入までに5年を要している。しかし、NOSを導入することで売上規模に応じた調理システムを設置できるようになり、どの店舗にも同じ厨房機器を設置していたときより投資コストを抑えることが可能になった。また、パート社員でもすぐに調理できるようになり、安定した品質の料理を一定の時間で確実に提供することができるようになるなど、同社の事業展開を大きく変える効果をもたらしている。実際、同社のパートタイム比率(89.6%/2012年度)が業種平均(79.4%)を大きく上回っているが、それもNOSのようなシステムによって他社と比較しても多くの店舗オペレーションをパート社員が担えるようになっていることが影響している。

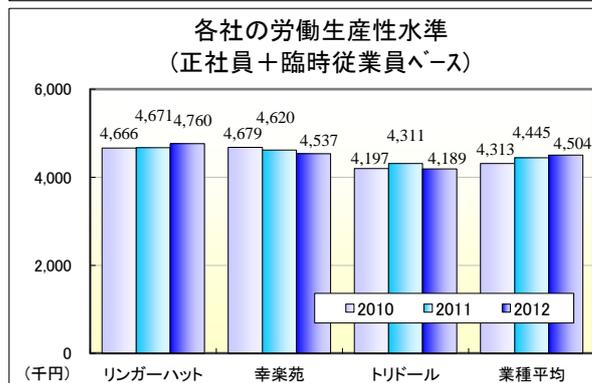
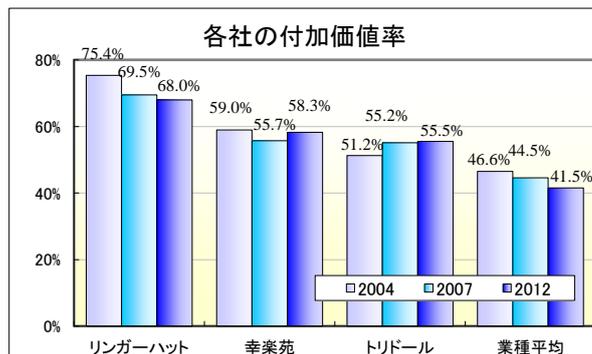


資料: 日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計。連結決算ベース

＜国産野菜の使用による商品力の向上＞

- ・リンガーハットの強みは、こうした独自の自動調理システムだけではない。ちゃんぽんの具材を国産野菜に切替え、麺にも国産小麦を使用することで食の安全性を訴求し、企業イメージの向上だけでなく、客単価の上昇や売上の増加を実現している。
- ・具材や麺の国産化に伴い、当然ながら材料コストは上昇する。しかし、全野菜の国産化にあわせ、主力のちゃんぽんに使用する国産野菜を従来の 230 g から 255 g に増やして具材やスープも刷新しただけでなく、野菜を 480 g に増量した「野菜たっぷりちゃんぽん」を投入するなど、高価格ながら国産野菜を強く訴求した商品を展開することで食の安全性や健康を志向する女性層の取込みに成功し、これまで 3 割だった女性客の割合は 4 割近くまで上昇している。また、全体の売上も前年同月比ベースで約 1 割、客単価も 40 円近く上昇し、国産野菜の使用による原材料費の増加を吸収している。自社工場での加工を増やし、加工機械導入による省力化を進めるなどのコスト圧縮策も奏功した。具材の国産化は、低価格化が進む外食産業のトレンドに逆行するかに見えるが、リンガーハットではそれを商品力の向上にうまく結びつけ、採算性の改善につなげることに成功している。

- ・こうした取組みもあり、同社の収益性は業界の中でも良好な状況にある。収益性の高さを表す指標の一つである付加価値率をみると、リンガーハットはレストラン業界の平均を 30%ポイント近く上回る状況が続いている。近年は低価格帯に「海鮮とくちゃんぽん」やとんかつの新ランチメニューといった戦略商品を相次いで投入して客数増加をはかっていることから、付加価値率も若干低下傾向にあるが、それでも 70%近い水準を維持している。それが業種平均(450 万円/2012 年度)を上回る同社の労働生産性(同 474 万円)へと結びついている。リンガーハットの 1 人あたり売上高(同 689 万円)が幸楽苑(同 786 万円)やトリドール(同 764 万円/丸亀製麺)といった低価格路線をとる企業を若干下回るにもかかわらず、労働生産性ではリンガーハットの方が高い水準になっているのも、こうした付加価値率の高さによる影響が大きいと考えられる。

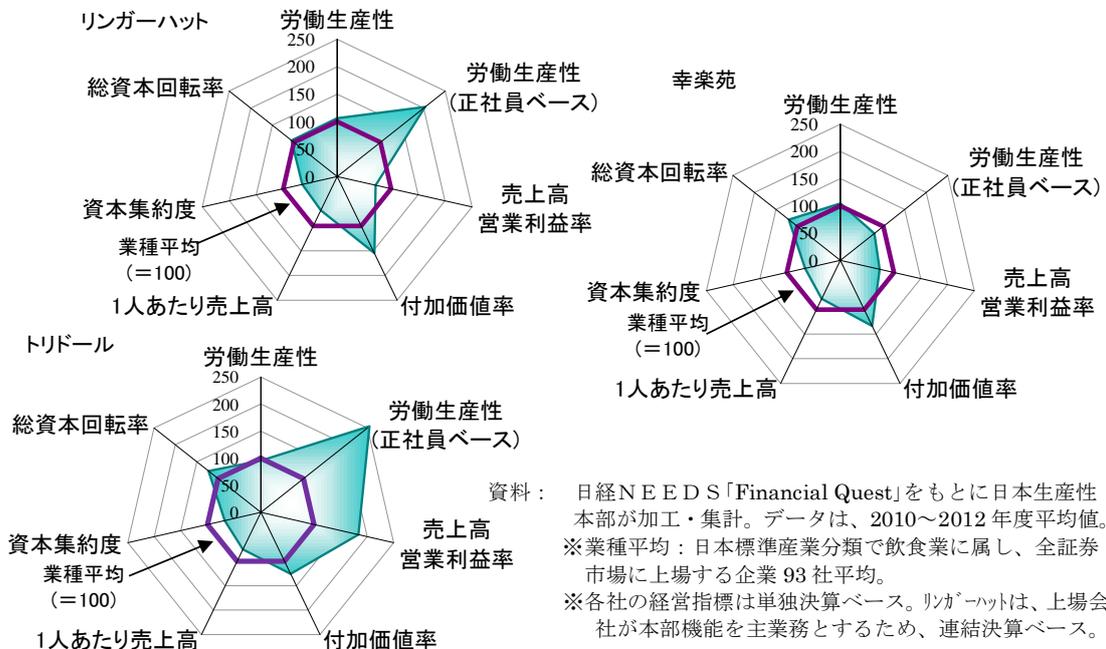


資料：日経NEEDS「Financial Quest」をもとに日本生産性本部が加工・集計
単独決算ベース(リンガーハットのみ連結ベース)

3 リンガーハットの競争力を支える運営のシステム化

<高い労働生産性と付加価値率の高さが競争力の源泉に>

- ・リンガーハットのこうした効率化と品質向上を両立させようとする取組みは、経営指標からもみてとることができる。付加価値分析の枠組みから同社をみると、付加価値率の高さに加え、正社員ベースの労働生産性(4,508 万円/2010~2012 年度平均)が業種平均(同 2,211 万円)を大きく上回ることに特徴がある。これは、同社の事業展開がより少ない正社員で効率的に行われていることを示している。一般にパート社員の比率が高いと正社員ベースの労働生産性も高くなりやすく、NOSの導入によってオペレーションの多くをパート社員が担えるようになってきていることが、同社の労働生産性の高さにも表れている。
- ・同社にとってNOSの導入の効果は、業種平均を上回る資本回転率の高さにも表れている。2003年の同社の資本回転率(1.22)は業種平均(1.24)を下回っていたが、2004年にNOSが本格導入されたのと軌を一にして上昇へと転じており、近年では業種平均を上回る 1.4~1.5 で推移している。これは、NOSの開発によって店舗規模に応じた厨房・調理設備を導入できるようになり、従来では難しかった小規模なショッピングセンターのフードコートに出店しても採算ベースに乗せることができるまで設備投資を低減することが可能になったことを反映している。



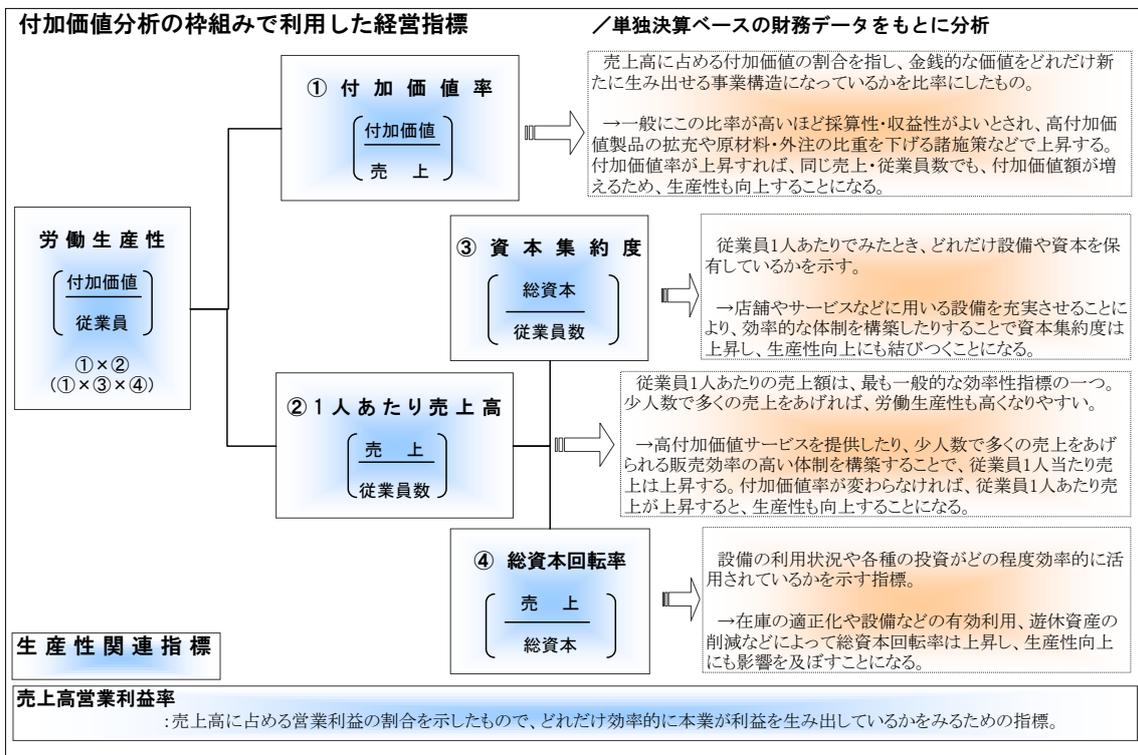
	労働生産性	同左(正社員ベース)	売上高営業利益率	付加価値率	1人あたり売上高	資本集約度	総資本回転率
幸楽苑	4,612	17,523	4.2%	58.6%	7,864	4,809	1.65
リンガーハット	4,699	44,978	4.1%	68.2%	6,888	4,725	1.46
トリドール	4,232	69,847	10.5%	55.4%	7,641	4,952	1.69
業種平均	4,421	22,113	5.7%	44.0%	10,079	7,312	1.38

4 リンガーハットの今後の取組み

<直営店とFC展開を両輪にして店舗展開を加速>

- ・リンガーハットは、中長期的な目標として主力業態である「リンガーハット」で 800 店、とんかつ専門店「浜勝」で 200 店の合計 1,000 店舗の展開を掲げている。こうした店舗展開を実現するため、同社はフードコートなどへの出店を中心とした直営店の拡大に加え、FCによる店舗展開の本格化を進めようとしている。リンガーハットは、もともと店舗の大半を直営で展開していたが、九州や関東が中心で出店エリアが限られていた。これは、「土地勘」のないエリアへの出店に同社がこれまで消極的だったためだが、これまで未出店だった東北や北海道では地域の有力企業をパートナーにすることで、FCによる店舗展開を積極化させている。同社がリンガーハットのFC展開に積極的な姿勢へと転じたのは、自社工場による食材加工が軌道に乗ったことやNOSによって高い調理技術などを持たなくとも料理の味や品質を均一にすることが可能になったことが大きい。出店目標とする 800 店を実現する上でも、半数にあたる 400 店はFCによる出店を見込んでおり、出店地域の実情などに応じて直営店による展開と有力フランチャイジーと連携したFC展開を上手く組み合わせることが同社の成長戦略の一つとなっている。
- ・同社がFCシステムを活用する姿勢に転じたことは、国内だけでなく、海外展開を積極的に推し進める要因にもなっている。現在、リンガーハットはタイ、台湾、アメリカ、中国(香港)の四カ国に進出しているが、タイは現地企業との合弁、台湾はFCと、現地企業との協力関係を築いた上で事業展開を進めている。また、自社の理念やコンセプトに沿う形で海外展開を行うため、台湾やアメリカへの進出にあたっては、日本食レストランを運営するなど日本とのつながりが強い企業をパートナーに選び、国内でフランチャイジーと協力しながらFCを展開することで蓄積した経験やノウハウをうまく生かそうとしている。今後は、現在の 9 店(2014 年 2 月末現在)から 40 店まで店舗を拡大する計画を進めており、国内での事業拡大に加えて海外展開を加速させることで、さらなる成長をはかろうとしている。
- ・今後の成長にむけた同社の考え方は、地盤が北陸やタイにある「8 番らーめん」を展開するハチバンとの資本業務提携にも表れている。タイを中心にアジアで 112 店を展開し、製造工場も持つハチバンのノウハウを活用するだけでなく、リンガーハット未出店の北陸での展開をにらんだ提携と考えられるが、ここにも「地の利」のないところでは有力な外部企業とともに事業を進めていこうとする同社の方針が反映されている。

<参考> レポートの中で利用した経営指標の概略



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。

<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