

外食チェーン店サイゼリヤの サプライチェーン・マネジメント・モデルの検討

Study of the Supply Chain Model of the Restaurant Chain Saizeriya

中川 仁美¹⁾ 齊藤 麗¹⁾
Nakagawa Hitomi Saito Rei

目次

1. はじめに	96
1-1. 研究背景と目的	96
1-2. 先行研究の検討	97
1-3. 研究方法	100
2. 株式会社サイゼリヤ	100
2-1. 沿革と歴史	100
2-2. 経営戦略	101
2-3. コロナウイルスによる影響と対応	104
3. 外食産業の現状とサイゼリヤの経営	104
3-1. 2019年（コロナ前）	104
3-2. 2020年・2021年（コロナ禍）	107
3-3. 2022年以降	108
4. サイゼリヤにおけるサプライチェーン・マネジメント・モデル	109
4-1. アパレル業界のSPA	109
4-2. 外食産業のSPA	109
4-3. SPA と SPFB (Specialty store retailer of Private label Food and Beverage)	110
4-4. サイゼリヤにおける SPFB	112
5. おわりに	114
6. 参考文献	115

¹⁾ 作新学院大学経営学部 (Sakushin Gakuin University, Faculty of Business Administration)

要 約

サイゼリヤは外食産業でありながら、アパレル業界で一般的なSPA (Specialty store retailer of Private label Apparel)、すなわち製造から販売までを垂直統合し、一貫して自社で行う製造小売業というサプライチェーン・マネジメント・モデルを採用している。サイゼリヤの強みは、「リーズナブルな価格で食べられるイタリアン」である。つまり、サイゼリヤの顧客価値の創出と顧客満足度の向上は、「品質」と「適正価格」の両立によるものが大きい。外食産業における生産・加工・調理・サービスの提供という一連の流れのなかで、原材料の品質向上、作業の効率化・合理化、それにとまなう物流コストの管理こそが、サイゼリヤの強みをさらに際立て、競争優位性を高めることになる。サイゼリヤが厳しい価格競争のなかで、大手ファミリーレストランのトップに位置し続けているのは、まさにサプライチェーンの徹底的な効率化と、サプライチェーン・マネジメント・システムの構築にある。そこで、本研究では、サイゼリヤにおけるモデルを「SPFB (Specialty store retailer of Private label Food and Beverage)」と名付け、外食産業における新たなサプライチェーン・マネジメント・モデルを検討する。

1. はじめに

1-1. 研究背景と目的

昨今、サプライチェーンは広域化・国際化されている。物流の進歩の影響もあり、国内で採れた野菜や魚介類が海外の市場や食卓に並ぶことは珍しくなくなっている (樋口, 2018)。そのため、外食産業においても、サプライチェーン・マネジメントの重要性が高まっている。

レストランのような外食産業では、チェーン展開によって、経営規模の拡大ならびに企業成長することが可能になる。その実現のためには、セントラルキッチン の設立、製造・直販、コールドチェーンを結ぶサプライチェーンが重要だと考えられる。わが国における外食産業の中でもサイゼリヤは、このような取り組みを積極的に行い、チェーン展開してきた企業である。

研究対象としてサイゼリヤを選択した理由は、サイゼリヤが外食産業に特化したサプライチェーン・マネジメント・モデルを採用している点にある。サイゼリヤは、「外食業における製造・直販業」を目指しており、計画生産のもと製造・直販体制を築いてきた。サイゼリヤの取り組みとして、オーストラリアに自社工場を持ち、主戦力であるハンバーグやミラノ風ドリアに使用する牛肉とホワイトソースを自社生産している。また、本場イタリアからワインを直輸入し、イタリアンレストランとしてのワイン消費量は、2023年時点

で1位を記録している（株式会社サイゼリヤ，online）。昨今のパンデミックやロシアのウクライナ侵攻による物価高騰、人件費高騰の影響を受けた多くの外食事業者は、企業存続を果たすため経営改革を求められている。その中で、いち早く自社のサプライチェーンを見直すことは、コスト削減をはじめとする経営の安定化につながる。サイゼリヤのサプライチェーン・マネジメント・モデルは、今後の外食産業の活性化に資する模範例となる可能性を秘めているため、研究対象としてサイゼリヤを選択した。

チェーン展開されたレストランでの顧客価値の創出において重要なのは、提供される商品が、どの店舗においても同じ品質であることである。さらにいえば、どの店舗においても食品の安全性が約束され、企業の信頼性が確保されている必要がある。また、サイゼリヤの強みは「リーズナブルな価格で食べられるイタリアン」である。つまり、同社の顧客価値の創出と顧客満足度の向上は、「品質」と「適正価格」の両立によるものが大きい。外食産業における生産・加工・調理・サービスの提供という一連の流れのなかで、原材料の品質向上、作業の効率化・合理化、それにとまなう物流コストの管理こそが、サイゼリヤの強みをさらに際立て、競争優位性を高めることになる。サイゼリヤが厳しい価格競争のなかで、大手ファミリーレストランのトップに位置し続けているのは、まさにサプライチェーンの徹底的な効率化と、サプライチェーン・マネジメント・システムの構築にある。

サイゼリヤは外食産業でありながら、アパレル業界で一般的なSPA（Specialty store retailer of Private label Apparel）、すなわち製造から販売までを垂直統合し、一貫して自社で行う製造小売業というサプライチェーン・マネジメント・モデルを採用している。

そこで、本研究では、外食産業であるサイゼリヤにおける特徴的なサプライチェーン・マネジメント・モデルについて検討し、その効率性や派生効果について明らかにすることを目的とした。

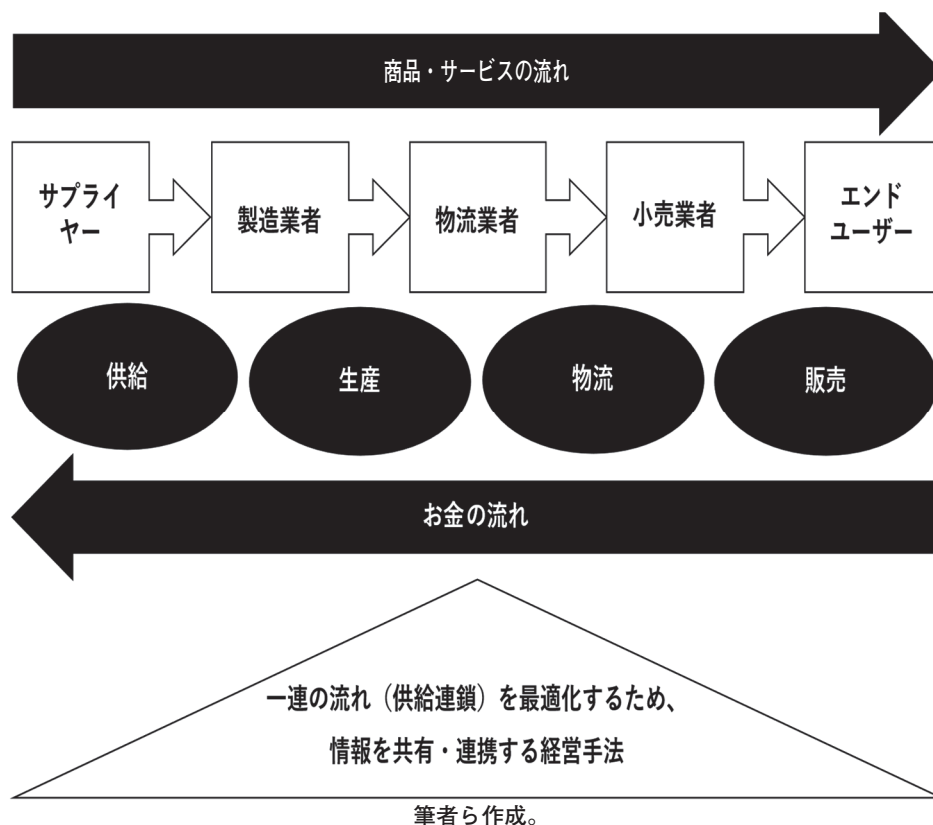
1-2. 先行研究の検討

サプライチェーンとは、様々な企業や人々の活動が相互に関連することによって、モノ（製品）やサービスがエンドユーザーに供給される仕組みを指す概念である（日本ロジスティクスシステム協会，online）。サプライチェーンを構成するものは、原材料や部品のメーカー、製品組立業者、卸・小売業者、ロジスティクス事業者はもちろんのこと、最終消費者も含まれる（菊池，2008）。効果的なサプライチェーンの構築において重要な条件は、①俊敏性（短期的な需給変動に素早く対応すること。外的要因による混乱を円滑に処理すること。）②適応力（市場の構造変化に合わせてサプライチェーンを調整すること。また、事業戦略、製品、技術に適應するようにサプライチェーンを修正すること。）③利害の一致（サプライチェーン全体のパフォーマンスが高まるようなインセンティブ体系をつくること。）であると Harvard Business Review は述べている（DIAMOND ハーバード・

ビジネス・レビュー編集部, 2006年)。

そして、サプライチェーン・マネジメントは、企業内および企業間の主要なビジネスプロセスを統合し、より高いパフォーマンスを発揮するビジネスモデルに結びつけることを目的とした経営手法である(米国サプライチェーン・マネジメント協会, online)¹。サプライチェーン・マネジメントは、製造から物流、販売までを一貫して管理するために生まれ、独自のプラットフォームを活用することで、企業の経営理念(ビジョン)に沿ったサービスを提供することができる(今岡, 1998)。そのため、サプライチェーン・マネジメントの目的は、コスト削減、最小の資源で顧客価値の創出と顧客満足の上昇、競争優位性の確保にあるとされている(菊池, 2006)。

図1 サプライチェーン・マネジメントの構造

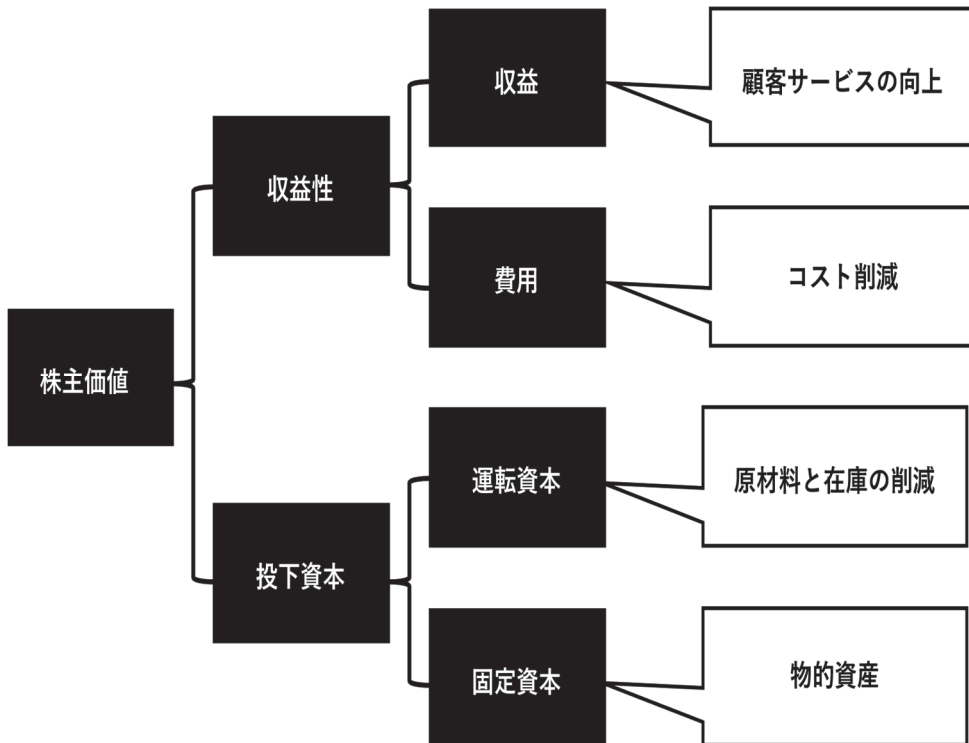


¹ CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) は、2023年8月末時点で、サプライチェーン・マネジメントを以下のように定義している。<<http://cscmp.org/>>。Supply chain management is an integrating function with primary responsibility for linking major business functions and business processes within and across companies into a cohesive and high-performing business model.

図1は、一般的なサプライチェーン・マネジメントの構造を図式化したものである。企業がサプライチェーン・マネジメントを取り入れることで、商品やサービスがサプライヤーからエンドユーザーに届くまでのプロセスが見直され、コストやリードタイムの削減、人的リソースや在庫の最適化が可能となる。

また、企業経営において、入金と出金といった現金の流れは重要であり、キャッシュ・コンバージョン・サイクルが速いほど事業の安定性が増す。

図2 サプライチェーン・マネジメントが企業のキャッシュ・フローに与える影響



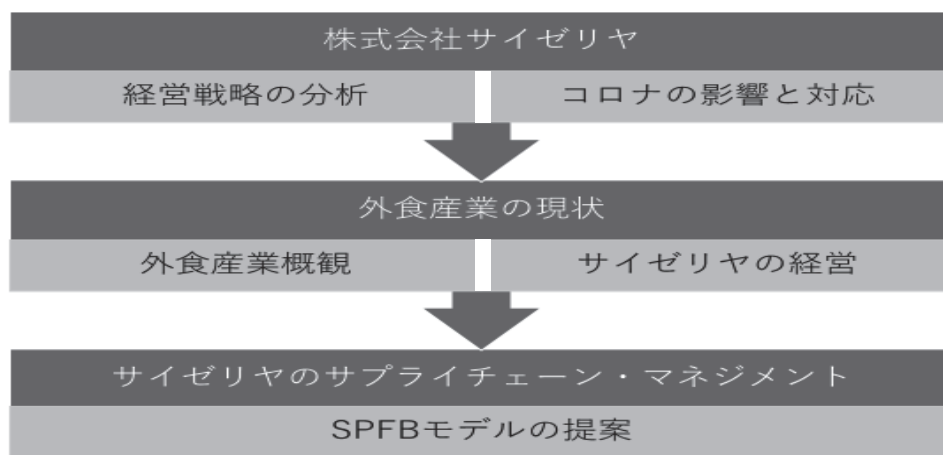
出典：John G, 2017より筆者ら作成。

図2は、サプライチェーン・マネジメントが企業のキャッシュ・フローに与える影響を示しており、顧客サービスの向上、コスト削減、原材料と在庫の削減、そして物的資産が株主価値を創造すると考えられる。つまり、サプライチェーン・マネジメントは、キャッシュ・フローを効率化し、企業内のキャッシュの回転率を高めることで、企業の健全性の向上も目的としている。したがって、サプライチェーン・マネジメントにおける重要な経営指標は、ROA (Return On Assets) すなわち総資産利益率による収益性の評価となる。

1-3. 研究方法

本研究の進め方は、図3のフローチャートで示した通り、まず、株式会社サイゼリヤの沿革と歴史を見ていく。そして、サイゼリヤの特徴的な経営戦略を明らかにし、コロナウイルスが及ぼす影響とその対応について考察する。それを念頭に置き、外食産業の現状とサイゼリヤの経営について分析する。サイゼリヤの経営に関しては、とりわけ、低価格と高品質を実現させる肝となるサプライチェーン・マネジメントに着目することとする。

図3 研究フローチャート



筆者ら作成。

そして、サイゼリヤにおけるサプライチェーン・マネジメント・モデルを検討し、昨今の世界情勢により厳しい経営を強いられている外食産業全体に新たな示唆を与えたいと考える。

2. 株式会社サイゼリヤ

2-1. 沿革と歴史

株式会社サイゼリヤは、日本のファミリーレストラン事業の黎明期である1970年代に営業を開始したイタリアンワイン&カフェレストランチェーンである。創業者である庄垣康彦氏は、1973年に株式会社マリアーネ商会を設立し、それまで展開していた「レストランサイゼリヤ」のチェーン展開を開始した。1987年に社名を株式会社マリアーノに変更し、1992年に現在の株式会社サイゼリヤとなった。サイゼリヤは埼玉県吉川市に本社を置く企業である。1998年、同社の株式は日本証券業協会（JSDA）に店頭登録された。翌年、東京証券取引所市場第二部に上場、2000年8月、東京証券取引所市場第一部に上場した。

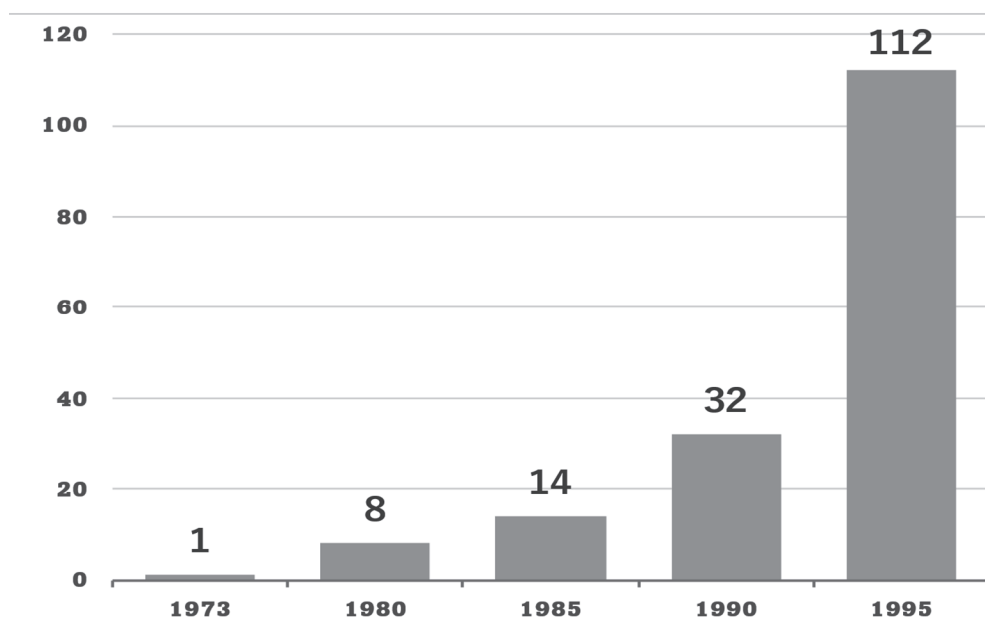
サイゼリヤの原点は、正垣氏が仲間たちと始めた小さな洋食屋である。正垣氏は、飲食業を産業化するためには組織化が必要だという経営理論を固めた（正垣，2020）。全国

チェーン展開後は、サイゼリヤファームなどの契約農家と協力してサイゼリヤの野菜を開発し、オーストラリアでは40万平方メートルの土地に17の工場を建設した。

多店舗出店の鍵は「立地づくり」にあり、これに成功した企業が大手チェーンになっている。土地の価値に誰も気づかないうちは、家賃も敷金も安い。サイゼリヤはそうした立地を他社よりも早く見つけ、店舗数を増やしていった。この戦略こそ、サイゼリヤが店舗数を増やした理由である。

図4は、サイゼリヤの店舗数推移を表したグラフである。1973年から1995年にかけて、急激に店舗数を増やしていることがわかる。現在は、国内で1,000店舗を超えている。

図4 サイゼリヤの店舗数推移



出典：正垣，2020より筆者ら作成。

2-2. 経営戦略

低価格を実現するサイゼリヤの経営戦略について、以下に解説する。

① KPI (Key Performance Indicator) の設定

サイゼリヤでは、店長に売上目標やノルマは与えられず、店長は人時生産性（粗利益÷総労働時間）という経営指標で評価される（正垣，2020）。サイゼリヤは、人時生産性をKPIとして設定することで、従業員1人が1時間あたりで生み出す粗利益を明らかにし、生産性の向上を図った。その結果、人時生産性の業界平均が約3,000円であるのに対し、サイゼリヤは4,000円前後の生産性水準を保持しており、労働効率が非常に高いことがわか

る。そして、サイゼリヤは、ひとつの作業に対してIE（インダストリアル・エンジニアリング）の考え方を用いている。したがって、サイゼリヤでは工程や作業内容を新人スタッフに早く教えれば教えるほど、作業の効率は上がり、総労働時間は減少する（正垣, 2020）。サイゼリヤは、生産性の低い外食産業の中で、他業種並みの生産性を生み出すことで、徹底したコスト削減を図っている。

② ROI（Return On Investment）を考慮した出店戦略

サイゼリヤは、ROIすなわち投資利益率が30%に達しない場合は新規出店しないという規律を確立している。ROIは、利益を投下資本で割って算出する。この数値が高ければ高いほど、投資収益率は高くなる。サイゼリヤは、このROIを独自の計算式にアレンジした。店舗ごとにROIを算出する必要性を考慮し、店舗の営業利益を出店に必要な投資額で割っている（正垣, 2020）。「サイゼリヤの店舗ベースのROI=店舗の営業利益÷出店投資額×100」である。

③品質の安定化

サイゼリヤは、輸送による品質の劣化に着目した。品質を安定させるためには、収穫からの経過時間、輸送時の振動、食品保存時の温度と湿度が重要である。そこでサイゼリヤは、コールドチェーンシステムを採用した。収穫した野菜を休眠状態で保存すると、野菜の活動が止まり、おいしさが野菜の中に閉じ込められる。サイゼリヤでは、食材が各店舗に届くまでの全工程を4℃に保つことで、高品質な商品を安定的に提供することを可能にした。

④メニュー開発

サイゼリヤはメニュー開発において、コストダウンを追求し、食材を絞り込んでいる。サイゼリヤは、主力となる食材を野菜と乳製品に絞った。それにより、メニューも絞り込まれ、主力商品は徹底的に改良された（正垣, 2020）。そして、牛肉と乳製品が豊富なオーストラリアの自社工場にて、ハンバーグに使用される牛肉とミラノ風ドリアに使用されるホワイトソースを自社生産しているため、サイゼリヤの人気メニューであるハンバーグとミラノ風ドリアは、安価ながらも高品質を維持している。

表1は、サイゼリヤの人気メニューを一部抜粋したものである。どれも低価格でありながら、美味しいと好評を得ている。

表1 2023年のサイゼリヤの低価格メニュー

サイゼリヤのメニュー（一部抜粋）	
グラスワイン（赤・白）	100円
デキャンタワイン500ml（赤・白）	400円
マルゲリータ	400円
ペペロンチーノ	300円
ミラノ風ドリア	350円
ハンバーグステーキ	400円

出典：株式会社サイゼリヤ（online）より筆者ら作成。

⑤セントラルキッチンによるローコストオペレーション

サイゼリヤでは、味と鮮度の品質を一定に保つため、セントラルキッチンを採用している。セントラルキッチンとは、大規模な自社工場のことである。食材は、セントラルキッチンではほぼ完璧に調理されてから店舗に運ばれるため、各店舗の厨房を小さくすることが可能である。店舗全体の面積を変えずに、厨房面積を削減することで、客席数を増加させることができる。具体的には、店舗面積に占める厨房面積の割合を従来比の半分にした。現在のサイゼリヤの店舗の多くが、厨房面積を半分にしたキッチン縮小型である。

また、厨房面積が小さくなれば、店舗全体の面積を小さくすることも可能となり、テナント料、土地購入費、建築費も安くなる。実際、サイゼリヤは厨房を小さくすることで、都心の狭小地など、これまで出店できなかったエリアにも進出できるようになった。

⑥人件費削減

サイゼリヤは、店舗での調理工程を簡素化することで効率化を図っている。サイゼリヤでは、セントラルキッチンで加工・調理が行われるため、各店舗での調理は行わない。そのため、各店舗の厨房には調理器具（包丁やガスレンジ等）がほとんどない。トマトとレモン以外の食材を切る必要はなく、さらには火を使わないため、厨房には熱効率の高いIHクッキングヒーターが備え付けられている。コストゾーンである厨房を縮小することで、低価格でも利益が出る体質を作り上げたのだ。

また、ランチタイムは多くの客で混雑するが、厨房スタッフは各店2名で済む。食材の加工・調理はセントラルキッチンで行っているため、忙しくない時間帯は1人で厨房を回すことができる。作業が少なく簡素化されているため、従業員のトレーニングも簡単である。このように徹底した人件費削減が行われている。

一方、繁盛している店においては、実際にサイゼリヤの店舗に足を運んだ顧客から、「ホールスタッフの人数が足りていない」と指摘の声があがることがある。一部のサイゼリヤは、ホールスタッフが少ないときは店舗における客席数を減らす対応をとっている。人件費削減は重要であるが、店が回らなければ意味がない。サイゼリヤにおいて、厨房スタッフの人件費削減は理にかなっているが、ホールスタッフの人数については検討の余地がある。

最近では、配膳ロボットを導入している店舗も多く、整理券システムにより順番待ちを手持ちのスマートフォンで管理できるようになった。また、キャッシュレス決済による会計時の効率化を図っている。このような取り組みを導入することで、ホールスタッフの不足を解消し、合理的な人件費削減を果たすことが可能になると考えられる。

上述した通り、サイゼリヤは様々な経営戦略を行っている。その結果、適正価格で高品質な料理が提供可能となり、他の飲食店と比較して、競争優位性が増すのである。

2-3. コロナウイルスによる影響と対応

昨今の世界情勢により外食産業において伸び悩む企業が多い中、サイゼリヤは低価格で成功している。日本では、2019年10月に消費税が8%から10%に引き上げられたが、サイゼリヤは消費税増税時においても価格を据え置くことに決めた。メニューを内税表記としているため、実質的な値下げとなった。サイゼリヤの低価格の秘密は、その規模の大きさにある。客単価を上げるのではなく、店舗数を増やすことで客数を増やしている。

また、2020年に入り、コロナ禍の影響やロシアのウクライナ侵攻の影響も相まって、原材料費の高騰が続き、多くの飲食店が値上げを発表した。しかし、サイゼリヤは、2023年8月時点で、いまだ値上げをしていない²。

サイゼリヤでは、2022年に「ほうれん草のスパゲッティ」、「ほうれん草のクリームスパゲッティ」、「ほうれん草のグラタン」、「ほうれん草のソテー」など、ほうれん草を使用したメニューが無くなった³。サイゼリヤは専用農場を持つことで食材の生産から関わっているが、すべての食材を自社生産でまかなっているわけではない。サイゼリヤのほうれん草は、中国からの輸入が多く、COVID-19による中国加工工場のロックダウンの影響により品不足に陥ったと考えられる。2023年7月時点で、「ほうれん草のソテー」はランドメニューに復活しており、品不足の影響が緩和された、もしくは中国以外からの輸入や国産品を増やした可能性がある。

このようにサイゼリヤでは、様々な社会経済的要因を考慮し、常に新たなメニュー開発を行っている。

3. 外食産業の現状とサイゼリヤの経営

本節では、外食産業の現状とサイゼリヤの経営について、2019年のコロナ前、2020年・2021年のコロナ禍、2022年以降と順を追って見ていく。

3-1. 2019年（コロナ前）

まず、コロナウイルスの影響を受ける前の2019年に着目したい。2019年における日本の外食産業市場規模については、1人当たりの外食支出の増加、訪日外国人の増加、消費税

² サイゼリヤでは、2020年7月1日からメニューのうち9割の商品を1円値上げし、1割の商品を19円値下げしている。その目的は、「399円」など末尾が「9円」の商品を1円値上げすることで、税込み価格の端数をゼロとすることだ。硬貨でのお金のやり取りを減らすことにより、コロナウイルス感染対策の他、会計時の時間短縮を図る狙いがあり、まさに経営戦略の一種である。

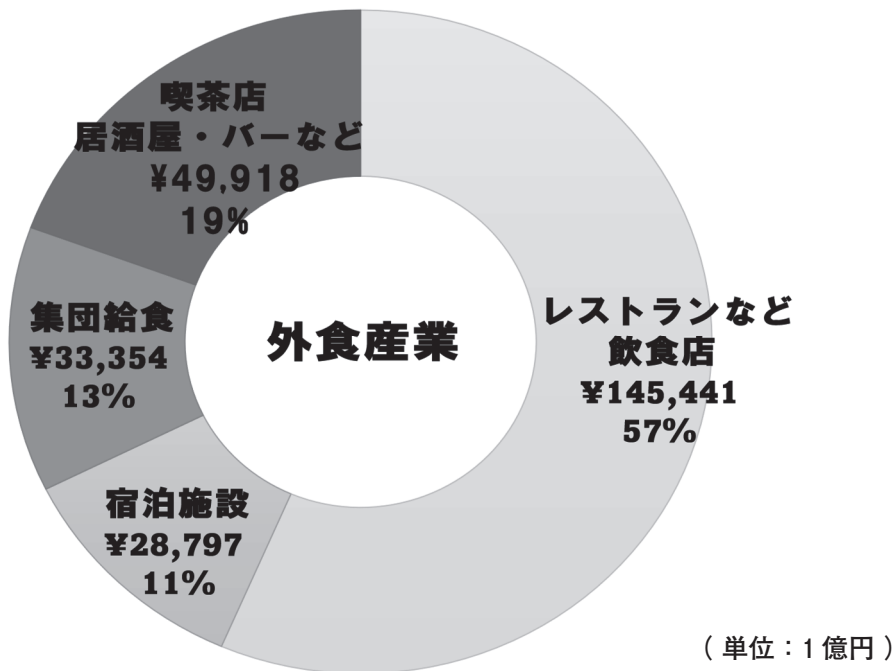
³ 2022年7月から「ほうれん草のくたくた（300円）」のみ夏季限定メニューとして販売した。

増税により、前年比1.3%増の26兆439億円と推計されている（日本フードサービス協会、2020）。

図5に示した通り、外食産業で最も多い業態は、食事の提供を中心とした飲食店であることがわかる。次に多い業態は、同じ飲食店でありながら喫茶店や居酒屋、バーなど飲料の提供を中心とした飲食店である。食事を中心とした飲食店には、食堂やレストラン、そば屋・うどん屋、寿司屋などが含まれるが、その中心は、ファストフードとファミリーレストランであり、市場規模は26兆400億円となり57%を占めている。サイゼリヤは、まさにイタリアンファミリーレストランの最大手である。

サイゼリヤは、サプライチェーンにおける無駄を徹底的に排除し、業務をデジタル化することで、低価格の商品を提供している。その結果、同社は同業他社を上回る業績をあげている。サイゼリヤの2017年度（2017年9月1日～2018年8月31日）の営業利益率は7.6%、2018年度（2018年9月1日～2019年8月31日）の営業利益率は5.6%、2019年度（2019年9月1日～2020年8月31日）の営業利益率は6.1%である。これは、大手ファミリーレストランの中でも上位に位置し、外食産業で最も成功している企業のひとつであるといえる。

図5 2019年度の日本の外食産業市場規模



出典：日本フードサービス協会，2019より筆者ら作成。

図6 サイゼリヤの当期純利益と売上高の推移

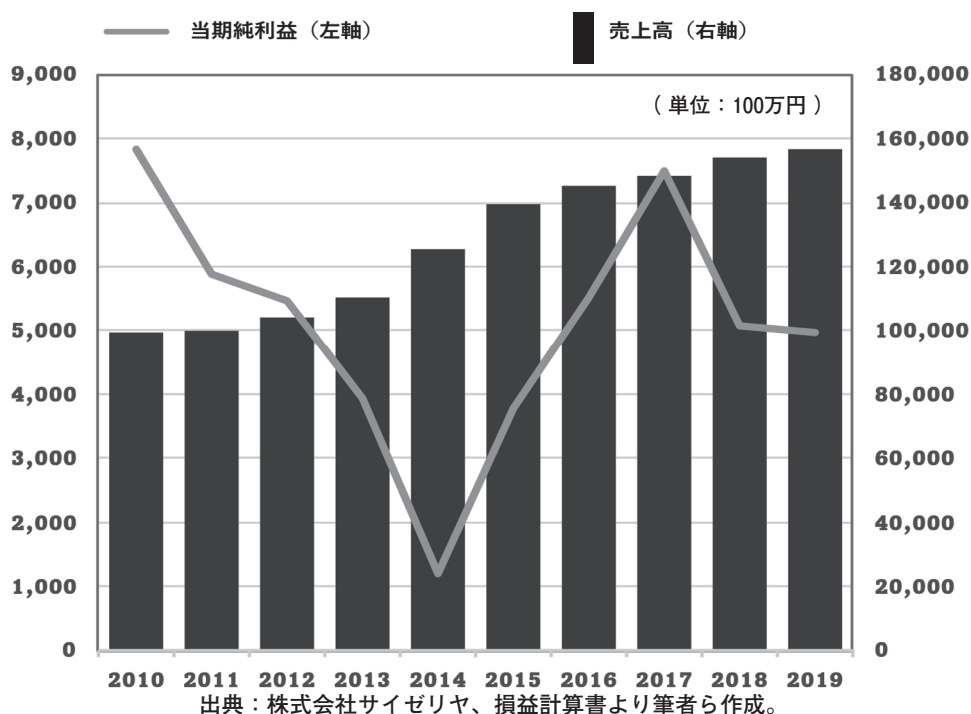


図6は、2010年度から2019年度の当期純利益と売上高の推移をグラフにしたものである。折れ線グラフが当期純利益を表し、棒グラフが売上高を表している。コロナウイルスの影響を受ける前のサイゼリヤにおいて、売上高は右肩上がりの成長を続けている。当期純利益はV字回復しており、2014年度の経営不振から回復したことがわかる。2014年度の経営不振の要因は、円安による経費の拡大であった。サイゼリヤは、原材料を海外から輸入し、また経営方針として海外への出店へ力を入れているため、為替相場の変動による影響を受けやすい。なぜサイゼリヤは2014年度の経営不振から立ち直ることができたのかを明らかにするため、ここでは2014年度のサイゼリヤの貸借対照表を分析する。

表2 2014年度のサイゼリヤの貸借対照表

貸借対照表	
(借方)	(貸方)
資産 ¥87,224,000,000	負債 ¥18,581,000,000
	純資産 ¥68,643,000,000

出典：株式会社サイゼリヤ、第43期有価証券報告書より筆者ら作成。

表2から、2014年度におけるサイゼリヤの自己資本比率を計算すると、「自己資本比率 = (¥68,643,000,000 ÷ ¥87,224,000,000) × 100 = 78.7%」である。一方、飲食サービス業全体の平均自己資本比率は、24.8%である（経済産業省、2019）。2014年度のサイゼリヤの財政状態は、自己資本比率が78.7%と非常に優秀であり、負債が少なく安定性を担保できたことから、一時的な赤字に引きずられることはなかったと考えられる。

3-2. 2020年・2021年（コロナ禍）

2020年の外食産業市場規模は、18兆2005億円であり、前年比30.7%減である（日本フードサービス協会、2021）。外食産業は、コロナウイルスが及ぼす影響を強く受けている。2020年4月に発令された第1回緊急事態宣言による外出規制は、多くの飲食店に打撃を与えた。

そして、2021年の外食産業市場規模は、16兆9494億円であり、前年比6.9%減である（日本フードサービス協会、2022）。コロナ禍も2年目に突入し、2021年1月に発令された第2回緊急事態宣言、4月に発令された第3回緊急事態宣言、7月に発令された第4回緊急事態宣言の他、2021年4月に発令された蔓延防止等重点措置の影響が大きい。こうした社会情勢により、2019年と比較すると、10兆円近く市場規模が縮小されていることがわかる。ファストフードは、テイクアウトやデリバリーの需要によりコロナウイルスによる影響が比較的少なかったものの、ファミリーレストランや居酒屋は深刻なダメージを受けることとなった。

そんな中、サイゼリヤは、2021年度・2022年度「JCSI（日本版顧客満足度指数：Japanese Customer Satisfaction Index）」における飲食部門において、2年連続顧客満足度1位を獲得している。サイゼリヤは、①知覚価値②顧客満足③ロイヤルティの3部門で1位に輝いている（公益財団法人日本生産性本部、online）⁴。サイゼリヤの顧客は、サイゼリヤで提供される料理に対し値段以上の価値があると認識しており、満足度が高い。そして、顧客のロイヤルティが高いということは、サイゼリヤの顧客は、何度もお店に料理を食べに来たい、今後も飲食店の中の第一候補で利用したい、と思っているということだ。このような実績を残すことは、さらなる顧客の創造や企業価値の向上につながる。

サイゼリヤにおける2020年度（2020年9月1日～2021年8月31日）の営業利益率は、コロナウイルスの影響を受け△1.8%とマイナスだが、2021年度（2021年9月1日～2022年8月31日）の営業利益率は0.3%に回復している。

⁴ 2022年度の2位はモスバーガー、3位はびっくりドンキーである。

3-3. 2022年以降

株式会社サイゼリヤにおける2022年8月期連結データによると、サイゼリヤの店舗数は合計1,547店舗、内訳は国内1,069店舗、海外478店舗である。海外の店舗数においては、前年比14店舗増である。2022年度の売上高は1,442億円、1店舗あたりの1日平均売上高は約30~40万円となる。

表3は、サイゼリヤの店舗数と工場数を表にまとめたものである。サイゼリヤは海外進出することで収益力を伸ばしており、海外店舗の営業利益は国内を上回っている。また、サイゼリヤは集客力にも強みを発揮しており、年間1億人の顧客が来店している。東日本大震災後、サイゼリヤは被災地支援の一環として宮城県に数十店舗を出店するなど、地域社会に貢献する経営活動も行っている（鈴木, 2014）。そして、東日本大震災で津波の被害を受けた仙台市の農業復興支援として、サイゼリヤの基幹トマト農場の取り組みを仙台市にて開始した。

表3 2022年8月期時点でのサイゼリヤの店舗数・工場数

店舗		工場	
日本	1,069	日本	5
上海	149	オーストラリア	1
広州	142		
北京	80		
香港	58		
台湾	20		
シンガポール	29		

出典：株式会社サイゼリヤ、第50期有価証券報告書より筆者ら作成。

また、サイゼリヤは、2024年8月期の連結純利益が、前年比で59%増の82億円となる見通しだと発表した（日本経済新聞, online）。14年ぶりに過去最高益を更新する。これは、海外店舗の利益によるものが大きい。中国や香港、台湾などで人気が高まっている他、赤字が続いていた国内店舗においても客足が回復し、黒字化した。他の大手ファミリーレストランははまだ経営難が続き、値上げを余儀なくされている中、まさにサイゼリヤの一人勝ちである。これは、価格据え置き戦略が成功したといえる。

2023年度に入り、原材料費や人件費の高騰など、日本企業は多くの対応に苦しんでいる。企業間の競争が激化する中、物流戦略は重要な役割を果たすだろう。物流サプライチェーンの全体最適化が、企業の経営基盤を支えることになり得る。David, Philip, and Edith (2000) は、今日の企業は国際市場での激しい競争、製品ライフサイクルの短縮、より洗練された消費者の需要に直面しており、サプライチェーンに資金と注意を投資することが

不可欠であると述べている。また、Robert and Ernest (1999) は、サプライチェーンは本質的にサプライヤーから顧客へのチェーンであると述べている。つまり、企業は、顧客の利益に沿った機敏で適応性のあるサプライチェーンを構築する必要があるといえる。

4. サイゼリヤにおけるサプライチェーン・マネジメント・モデル

4-1. アパレル業界の SPA

SPA は、GAP のドナルド・フィッシャー会長が1986年度の決算発表ではじめて表した言葉で、「Specialty store retailer of Private label Apparel」の頭字語を組み合わせた造語であり、そのまま訳すと自社企画ブランド衣料の専門店となる（近江，2000）。1990年代には、SPA の概念がより広まった。現在では、資材調達、企画、開発、製造、物流、販売、在庫管理、店舗計画までのすべてのプロセスをひとつのフローとして捉え、サプライチェーン全体で無駄やロスを最小化するサプライチェーン・マネジメント・モデルとして定義されている。

アパレル業界における SPA（商品企画、製造、物流、販売といった全ての工程を自社で行う製造小売業）が普及する以前は、アパレル業界の小売業にとって、「扱う商品を作るのはメーカーであり、たとえ商品が売れなかったとしても、商品に対するクレームが来たとしても、自分たちの責任ではない」という考えが根付いていた（溝上，2001）。商品に対する最終的な責任がないため、包括的な管理手法や販売プロセスが存在しなかったのだ。この課題を解決すべく、生産の川上に立ち返り、自ら商品を企画・生産する SPA のサプライチェーンが生まれた。SPA を導入することで、販売においても自信を持って顧客に勧められる商品を扱うことになり、一品でも多く販売しようと勤しむ。このようなひたむきな小売業は、これまでになかったため、ユニクロの自社生産・自社販売というサプライチェーン・マネジメント・モデルは革新的であった。このように、ファーストリテイリングをはじめとするアパレル企業は、商品を企画・生産し、販売することに責任を負っている。次節では、なぜアパレル業界で普及した SPA が外食産業においても導入可能であり、成功につながったのかについて検討する。

4-2. 外食産業の SPA

サプライチェーン戦略には、サプライチェーンによる競争力のあるビジネスモデルの構築、顧客満足度向上のためのサプライチェーンの構築、最適オペレーションによる全体的な生産性の向上などが含まれる（同期 ERP 研究所，1998）。外食チェーン企業では、産地開発や契約栽培の事例が多い。産地との連携を深め、質・量ともに安定供給できるサブラ

イチェーンの構築に力を入れている。ここ数年、食の安全への関心が高まる中、契約化、サプライチェーン化の動きはより活発なものとなっている（道端，2010）。食品安全の問題は、サプライチェーンの設計に大きな影響を及ぼす。例えば、食品安全問題の適切な監視と対応には、小売業者から加工業者まで、あるいは供給農場まで遡って、小ロットを追跡できる能力が必要である（Dimitrios & Eleftherios, 2005）。原（2021）は、「通常の飲食店の食材調達には、食品メーカーから食品商社を経由して分野ごとに分けられた複数の食品卸売業者から各店舗に納品される。店舗展開の広域化に対応するためには、通常の飲食店の食材調達方法では限界があるため、店舗配送と連動した物流センターや製造工場、仕入先からの調達の体制を構築することが求められる」と述べている（原，2021）。

サイゼリヤは、店舗で顧客に商品を提供するだけでなく、仲介を介すことなくイタリアから原材料やワインといった食材を輸入し、農家と契約を結んだうえで野菜を栽培し、さらにオーストリアの生産・加工工場を所有している。これらは、食品の味にこだわることはもちろんだが、無駄なコストを削減し、安い価格で料理を提供できるようメニュー開発を繰り返すためでもある。サイゼリヤは、「おいしさ（高品質）」と「リーズナブルな価格」という一見相反する課題に向け、商品開発、生産・加工、加工・調理、配送、商品提供までの全工程に責任を持ち、顧客価値の創造に取り組んでいる。サイゼリヤは、サプライヤーからエンドユーザーに至るまでのプロセスを自社直営で一貫して行う製造・直販企業である。具体的には、外食産業でありながらアパレル業界で一般的なSPAを導入し、川上から川下まで自社で管理するサプライチェーン・マネジメント・モデルを独自で構築したのだ。

そこで、本研究では、サイゼリヤにおけるモデルを「SPFB（Specialty store retailer of Private label Food and Beverage）」と名付け、外食産業における新たなサプライチェーン・マネジメント・モデルを検討する。

4-3. SPA と SPFB (Specialty store retailer of Private label Food and Beverage)

アパレル業界で最も有名なSPAは、ユニクロである。しかし、サイゼリヤとユニクロのSPAには違いがある。ユニクロは服の原料となる繊維を生産しておらず、工場も持っていない。ユニクロは工場を持たずに、中国やミャンマー、カンボジアなど人件費を極力抑えた国の専用ラインで作られた製品を大量に購入し、低価格を実現しているのだ。一方、サイゼリヤはサプライチェーンの川上から川下まですべて自社で行っており、原材料の生産面においても責任を負っている。

図7は、一般的なアパレル業とユニクロ、そして一般的な外食産業とサイゼリヤのサプライチェーンの比較を表している。黒い部分は外部が担い、白い部分は自社で担っている。

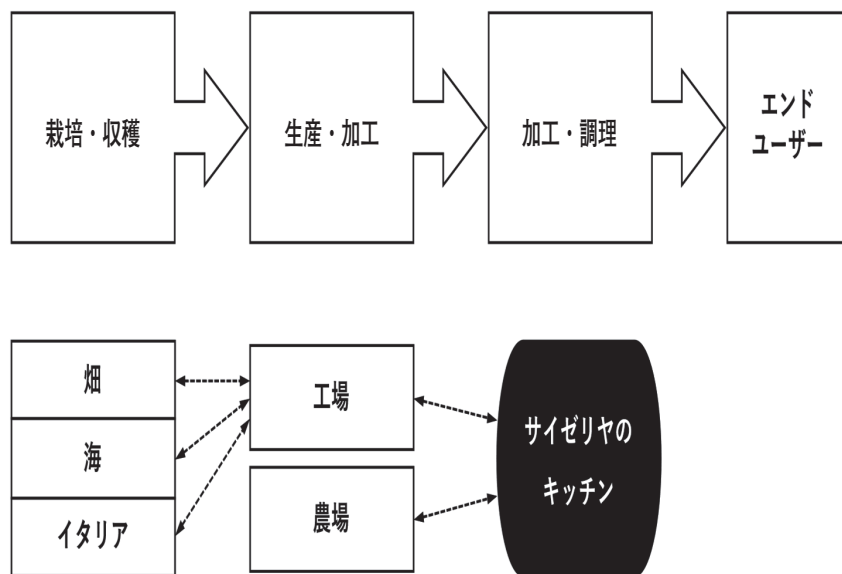
におけるサプライチェーン・マネジメント・モデルの確立である。

多くの外食チェーン店は、製造・直販方式を採用していない。流行のメニューを取り扱うようなレストランでは、使う食材などの変化が著しいため、サプライチェーンの構築が複雑化し、非効率となる。サイゼリヤが SPFB モデルを採用できたのは、流行のメニューではなく、オーソドックスなイタリア料理に特化しているためである。サイゼリヤの SPFB モデルは、①原価や物流費の高騰の影響を受けにくい、②数量や価格のコントロールがしやすい、③完全オリジナル商品を提供できる（付加価値の創出）、など経営面で多くのメリットをもたらした。その結果、高品質の商品を低価格で顧客に提供することが可能となり、サイゼリヤは、サプライチェーン・マネジメントの究極的な目的でもある企業価値の創出と顧客満足度の向上を実現させた。

4-4. サイゼリヤにおける SPFB

サイゼリヤは、食材の直輸入と自社生産によって独自のサプライチェーン・マネジメント・モデルを確立した。サイゼリヤが目指すのは、外食産業における直営の製造・直販企業である。製造・直販とは、商品開発から食材の製造・加工・配送までを自社で行い、直接消費者に販売する事業形態である。サイゼリヤは、わずか十数店舗から60年間で1,000店舗を展開するまでに製造・直販体制を構築してきた。製造・直販の最も大きなメリットは、商品を直接顧客に販売できる点にあり、その結果、サイゼリヤは品質と価格を自らコントロールしている。

図8 サイゼリヤのサプライチェーン



出典：株式会社サイゼリヤ (online) より筆者ら作成。

図8は、サイゼリヤにおけるサプライチェーンの特徴を示す最たる例であり、サイゼリヤの経営戦略において重要な役割を果たしている。高品質と低価格を同時に実現するサイゼリヤの背後には、「外食産業におけるSPA」すなわち、本研究で提示した「SPFB」とも呼べる特徴的なサプライチェーン・マネジメント・モデルがある。サイゼリヤのサプライチェーンは、栽培・収穫、生産・加工、加工・調理で構成されている（株式会社サイゼリヤ、online）。同社の強みは、開発から生産、加工まですべて自社で行っているため、商品の味を統一できることにある。また、各プロセスに中間コストがかからないため、同社はコスト削減を果たし、低価格で食品を提供できるのである。

ただし、サイゼリヤではコストダウンを追求する一方で、どんなに安い原材料であっても、一定の品質を満たさないものは使用しないと決めている。原材料を調達する段階で、バイヤーが品質をチェックしており、加工品と最終製品は、工場長が毎日試食する。味に問題があれば、サプライチェーンのどの段階で問題が発生したかを調査し、改善する。

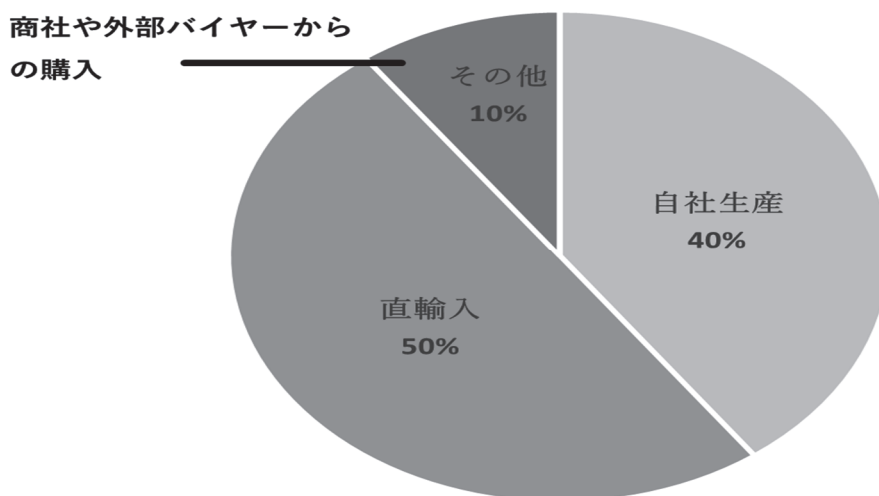
以下、サイゼリヤにおけるSPFBの特徴を具体例と共に詳しく述べる。

①直輸入と自社生産

1993年、サイゼリヤでは、商社を介さずにイタリアからワインの直輸入を開始し、その後、スパゲッティ、オリーブオイル、プロシュート、チーズなどを開発輸入している（株式会社サイゼリヤ、online）。そして、1996年にはルッコラの栽培を日本の農家に委託し、自社生産を開始した。しかも、単なる自社生産ではなく、栽培から収穫、加工、調理までを一貫して行っている。たとえばレタスは、種子の段階から開発される。一般的なレタスは1玉で数人分のサラダしか作れないが、サイゼリヤは品種改良により5人以上のサラダが作れるレタスを開発した。また、サイゼリヤは牛乳の安いオーストラリアに専用工場を建設し、レストランで使用するホワイトソースを製造している。今まで食品加工メーカーに委託していたものを自社で生産できるようにすることで、効率化を図ったのである。

図9で示した通り、現在、サイゼリヤは商品に使用する食材の9割を直輸入と自社生産で賄っている。これはつまり、サイゼリヤの購買部門が、同社の特徴的なサプライチェーン・マネジメントに不可欠な要素である食材の直輸入と自社生産において、重要な役割を担っているということを表す。サプライチェーンの川上から攻めることで、原価率をコントロールし、希望する食材を調達することが可能となるのである。

図9 サイゼリヤの直輸入と自社生産の割合



筆者ら作成。

②大型食品工場

サイゼリヤは、国内に5つの工場があり、それぞれの工場でソース、チーズ、野菜など各料理の材料を一括して製造・加工している。工程を最適化するために、5つの拠点にはそれぞれ役割があり、どの工場で何を作るかは原材料の生産地を考慮して決めている。そうすることで、生産ラインの重複を避けることができ、より効率的かつ生産的に工場が回る。また、サイゼリヤでは、野菜は鮮度が落ちるのが早いため、東西に工場を設け、東西南北に長い日本での輸送時間を短縮している。

サイゼリヤは、工場で調理がほぼ完了し、食品はパウチに入って店舗に送られる。店舗スタッフはそれを皿に移して盛り付けるだけで良いため、作業が格段に楽になり、生産性が向上した。商品の切り方や味付けに差がなくなり、スタッフ全員が安定した品質のメニューを提供できるようになった。これが顧客に支持されるようになり、サイゼリヤの店舗数はさらに増えた。

5. おわりに

サイゼリヤの低価格の秘密は、「外食産業のSPA（製造小売業）」ともいえるサプライチェーン・マネジメント・モデルにある。SPAは、製造から小売までを一貫して行うアパレル企業（直営店）で採用される。サイゼリヤは、アパレル業界と同じように製造から小売までを直接行うサプライチェーン・マネジメント・モデルを導入した初のイタリアンレストランである。

世界的にも大手外食チェーンであるサイゼリヤは、「日々の価値ある食事の提案と挑戦」

という経営理念に基づき、「おいしさとリーズナブルへの挑戦」を謳っている。サイゼリヤは、自ら産地を訪問し、原材料の開発から選択、保管方法、加工方法、輸送方法、さらには廃棄物削減まで、サプライチェーンのあらゆる工程に踏み込んでいる。経済の国際化は21世紀を迎え新たな段階に入り、企業組織に影響を与え、その管理に新しい理論と戦略が必要となってくる。また、外食産業はパンデミックやインフレといった社会経済的背景の影響を顕著に受ける。本研究により、サイゼリヤは、飲食店の経営のみに限らず、素材開発から加工・生産までの機能を付加させたサプライチェーン・マネジメント・モデルを構築したことが明らかになった。めまぐるしく変化する経済情勢のなかで外食産業が生き抜くためのモデルケースとして、サイゼリヤの経営戦略から学ぶことは多い。そこで、本研究では、サイゼリヤにおけるサプライチェーン・マネジメント・モデルを「SPFB (Specialty store retailer of Private label Food and Beverage)」と名付け、外食産業における新たなサプライチェーン・マネジメント・モデルとして提案する。

本研究の課題として、研究対象の範囲の狭さが挙げられる。本研究はサイゼリヤの事例研究に留まっており、サプライチェーン・マネジメントが外食産業全体に与える影響については明らかになっていないため、今後、更なる調査が必要である。また、大手ファミリーレストランチェーンとの比較検証をすることで、普遍的なサプライチェーン・マネジメントの意義を導出可能となるだろう。

6. 参考文献

- David, S., Philip, K., & Edith, S. (2000) . Designing and managing the Supply Chain. McGraw-Hill Companies.
- Dimitrios V. Eleftherios I. (2005) . A System Dynamics Modeling Framework for the Strategic Supply Chain Management of Food Chains. *Journal of Food Engineering*, 70(3) , 351–364. 10.1016/j.jfoodeng.2004.06.030
- Jeremy F. S. (2006) . Modeling the supply chain. Cengage Learning.
- John G. (2017) . Strategic supply chain alignment. Routledge.
- Robert B. H. Ernest L. N. (1999) . Introduction to supply chain management. Prentice-Hall.
- Sunil, C., & Peter, M. (2014) . Supply chain management: Strategy, planning, and operation. Pearson.
- 今岡善次郎 (1998) 『企業収益を上げる仕掛け：サプライチェーンマネジメンター複雑系科学と製菓理論を取り入れた21世紀の経営手法』 工業調査会。
- 菊池康也 (2006) 『サプライチェーンマネジメントの理論と戦略』 税務経理協会。
- 菊池康也 (2008) 『実践サプライチェーンマネジメントの基礎知識』 税務経理協会。
- 近江七実 (2000) 『ユニクロ・急成長の秘密』 あっぷる出版社。
- 正垣康彦 (2020) 『サイゼリヤ おいしいから売れているのではない 売れているのがおいしい料理だ』 日経 BP 日本経済新聞出版本部。
- 鈴木哲 (2012) 『図解 人気外食店の利益の出し方』 講談社。

- DAIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2006) 『サプライチェーンの経営学』 ダイアモンド社。
- 同期 ERP 研究所 (1998) 『ERP / サプライチェーン成功の法則』 東京工業調査会。
- 樋口徹 (2018) 『サプライチェーンが生み出す競争優位』 中央経済社、p. 80。
- 福島美明 (1998) 『サプライチェーン経営革命—製造・物流・販売を貫く最強システム—』 日本経済新聞出版。
- 溝上幸伸 (2000) 『無印良品 VS ユニクロ：小売りを塗り替える SPA 戦略のすべて』 ぱる出版。
- 原俊之 (2021) 「外食産業のサプライチェーンマネジメント」『商学研究論集』 第54号、pp. 237-256。
- 道畑美希 (2010) 「フードサービス産業の食材開発・サプライチェーンの構築—その歴史と現在、そして今後の方向」『観光学研究』 第9号、pp. 103-115。
- CSCMP：グローバルサプライチェーンリソース (online) 米国サプライチェーン・マネジメント協会 HP、<https://cscmp.org/> (最終閲覧日：2023年8月17日)。
- 一般社団法人日本フードサービス協会 (online) 「外食産業データ」HP、<http://jfnet.or.jp/> (最終閲覧日：2023年8月17日)。
- 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会 (online) 「サプライチェーンマネジメント」HP、<https://www1.logistics.or.jp/> (最終閲覧日：2023年8月17日)。
- 株式会社サイゼリヤ (online) 株式会社サイゼリヤ HP、<https://www.saizeriya.co.jp/corporate/> (最終閲覧日：2023年8月20日)。
- 公共財団法人日本生産性本部 (online) 2022年度 JCSI (日本版顧客満足度指数) 第1回調査結果 HP、<https://www.jpc-net.jp/research/jcsi/> (最終閲覧日：2023年8月27日)
- 日本経済新聞 (online) 「サイゼリヤの24年8月期、14年ぶり最高益 海外けん引」
<https://www.nikkei.com/nkd/company/?scode=7581> (最終閲覧日：2023年10月26日)