

経済新人会 飲食4班



班員：浅山優太 荒川美香 打出紘基 大澤俊介 大谷広伸 加藤千佳

久保田魁 鈴木滯 徳丸大至 長野佑樹 野島有記 竹中誠人 福岡裕也

ファシリテーター：石松昭敏 コークイン瑠惟



イタリアンワイン&カフェレストラン

サイゼリヤ

目次

- はじめに p.2
- 環境分析 P.3
- 3C分析 P.5
- Company
- Customer
- Competitor
- SWOT分析 P.15
- 目標設定 P.16
- 問題提起 P.16
- 政策提言 P.17
- 4P分析 P.19
- 参考文献・URL P.21

はじめに

外出中にお腹が空いた。何か食べたい。さて、みなさんはどの飲食店で食事を取るだろうか。何を基準にして店を選ぶだろうか。ファストフード店 M、ファミリーレストラン G、牛丼店 S など、選択肢は数多くあるだろう。

今回我々飲食4班は、新歓論文で飲食業界というテーマを与えられ、分析対象の自社としてサイゼリヤを選択した。サイゼリヤを選ぶ基準として挙げられることは何か。我々が総数100人に実施した実地でのアンケート結果にも表れているが、「価格の安さ」がサイゼリヤを象徴する点でありサイゼリヤの強みである。以下ではさらに、3C分析や4P分析を通してサイゼリヤの強みや弱みを分析し、サイゼリヤのさらなる利益拡大の案の1つを提示する。

環境分析

サイゼリヤを分析するにあたり、サイゼリヤを取り巻く外食業界全体について掘り下げていく。サイゼリヤはファミリーレストラン(ファミレス)業界に分類されるので、ファミレス業界について特に記述する。

まず、近年の外食業界の動向について述べる。

1990年代初頭にバブルが崩壊した。その後、外食産業は、価格面・メニュー・サービスで他社との差別化に力を入れた。その中で、ファミレスチェーンは、店舗の展開力、商品、そして業態開発力により成長した。

しかし、1997年以降、デフレにより、外食産業は市場の成熟化が進み、ファミレスの成長は難しくなった(図1参照)。2013年の外食産業全体の市場規模は23兆9046億円であるが、そのうち食堂・レストランは9兆658億円であり、全体の市場規模のおよそ37.9%を占める。

コスト削減により、安さを売りにしたファミレスが業績を伸ばした。ファミレス業界各社の売上高に関しては、図2を参照していただきたい。

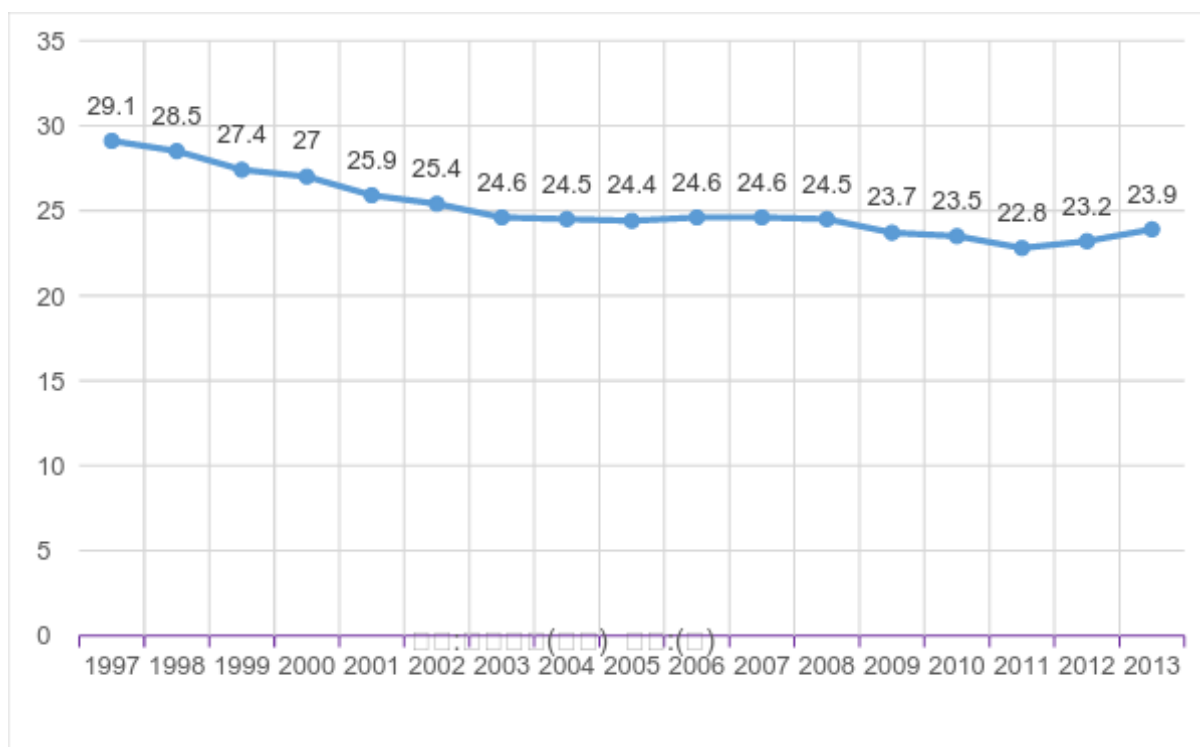


図1 外食産業市場規模の推移
縦軸は外食産業市場規模(兆円)、横軸は西暦(年)

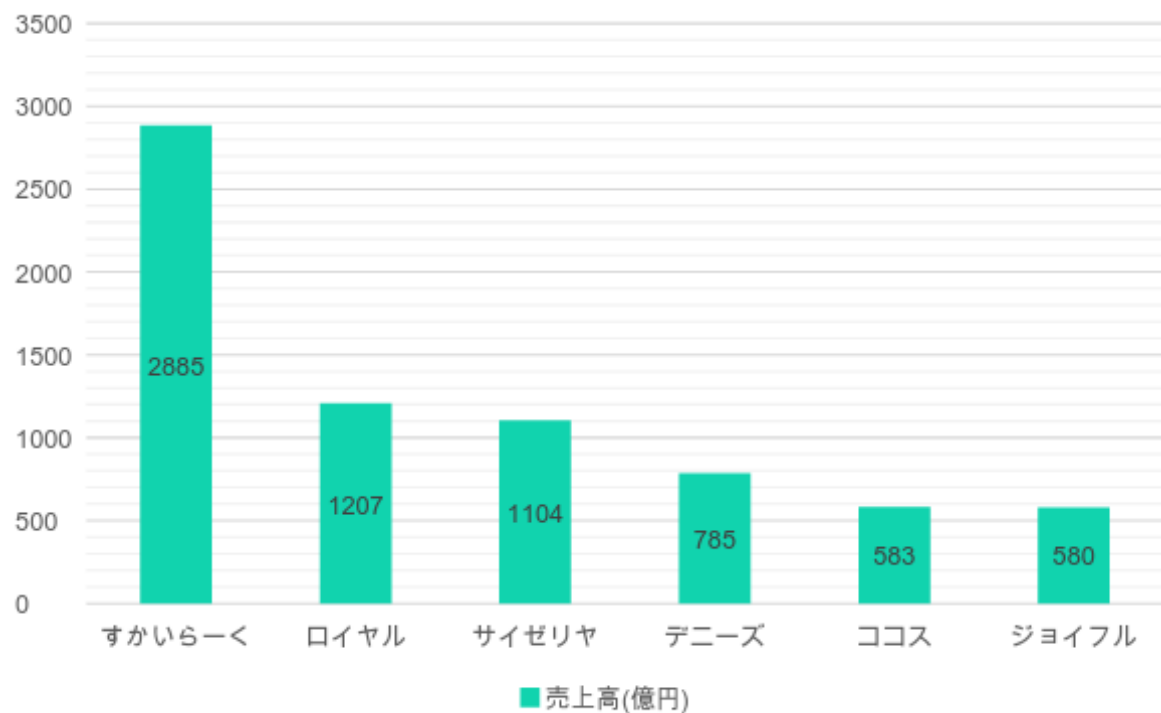


図2 ファミレス業界各社の売上高（2013年度または2014年度）

ファミレスが衰退してきている理由として、主に以下の4点が挙げられる。

- 昔は非日常的な外食に行きたいというニーズによってファミレスが好まれていた。しかし、現在では、ファミレスに行くということが日常となってしまった。
- 街に飲食店が増えたことにより、消費者の選択の幅が広がった。
- インターネットの普及により、消費者の商品・サービスに関する知識が豊富になった。
- 全盛期、ファミレスの利用客は3人以上が多かったが、現在は2人以下となった。

現在におけるファミレスの傾向としては、主に以下の2点が挙げられる。

- ドリンクバーや低価格の商品により中学生や高校生が利用しやすくなったことを受けて10代の利用客が急増している。
- 朝の時間に余裕のあるシニア層がたまり場として利用している。

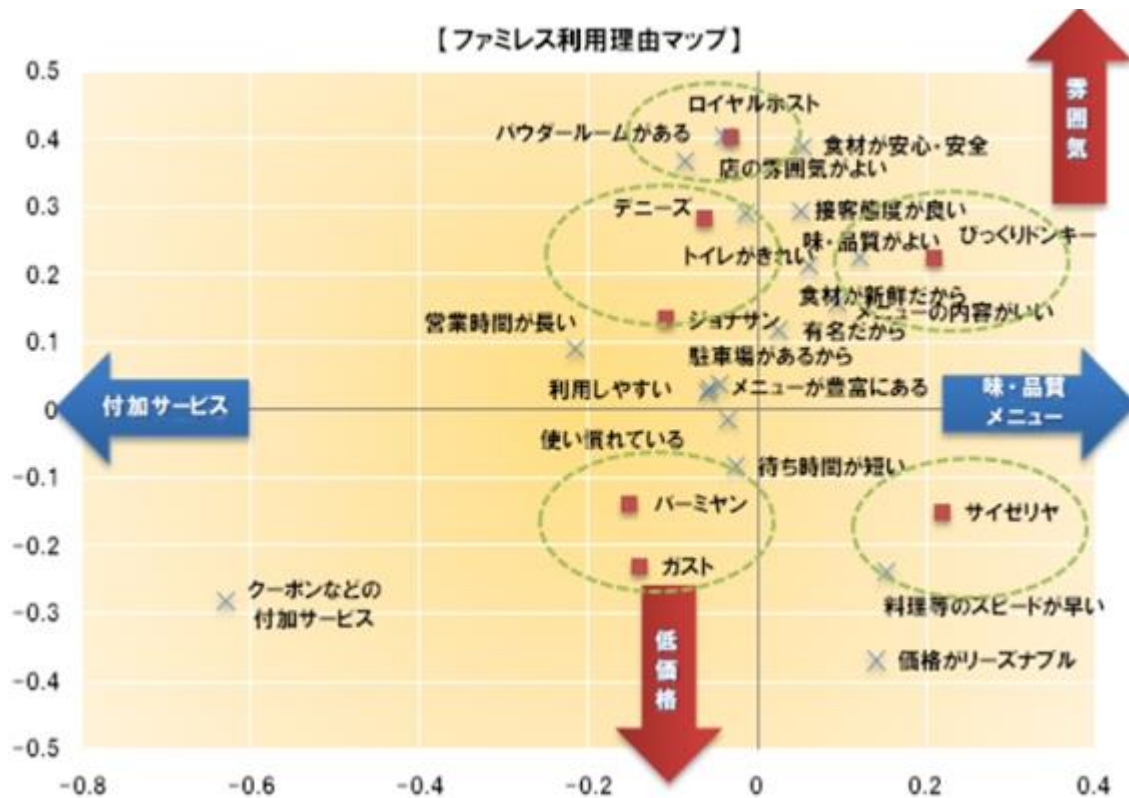
3 C 分析

Company



サイゼリヤ IR ニュースより作成 <http://www.saizeriya.co.jp/PDF/irpdf000329.pdf>

まずは、サイゼリヤの営業成績に注目してみよう。グラフを見ればわかる通り、サイゼリヤの売り上げや顧客数は近年順調に上昇しているにもかかわらず、その利益は減少し続けている。この要因としては、昨今の政権の経済政策による円安の進行や、エネルギーコスト、原材料価格、工事費の増加が挙げられる。



レポセン「キーワードはPB、ユニクロ?～ファミレスに関する自主調査 発表!」より
<http://reposen.jp/2992/3/92.html>

近年、飽和状態にある外食産業においてサイゼリヤはどのような立ち位置にあるのだろうか。他のファミレスと比較した資料を見てみよう。サイゼリヤを利用して実感されている方も多いだろうが、ロイヤルホストやデニーズのような高価格路線とは対照的に、サイゼリヤは商品を低価格で提供しながらも、その商品の質を高く保つことに成功している。

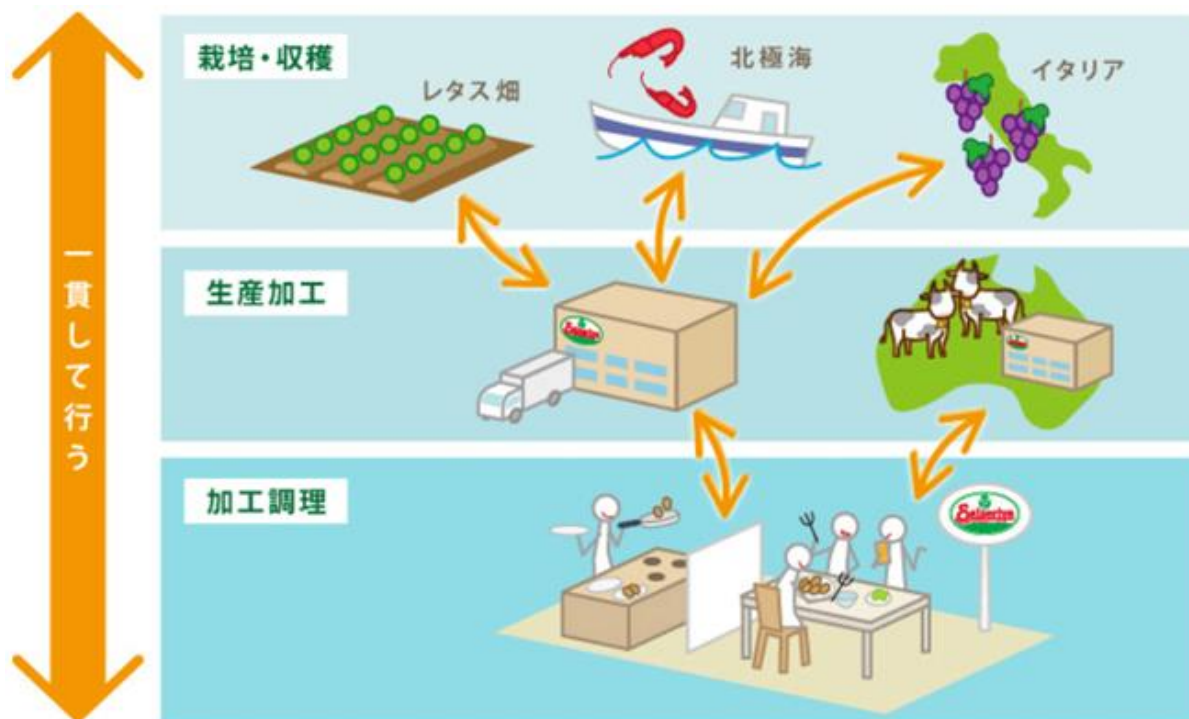
ここでサイゼリヤの企業理念をみていただきたい。

(株)サイゼリヤは日常の暮らしの中で繰り返し来店いただける「リーズナブルな価格」と、お客様に喜んでいただける「おいしさ」という一見矛盾する難題に対し、真っ向から取り組んでいます。

低価格かつ高品質な商品が実現しているのはサイゼリヤがこの企業理念を追求した結果である。この一見矛盾した理念を実現させているのは、サイゼリヤが行っている。徹底したコストカットである。ここでいくつかの事例を見てみよう。

・ 製造直販業

製造直販業とは、利用客に直接料理を提供する店舗を持つ企業が、自ら商品開発～食材の生産～加工～配送まで一貫して行う形態のことである。この形態をとることでサイゼリヤは本来、卸売業者にかかる中間コストを削減することに成功している。



サイゼリヤ公式HP「お値打ち品のための取り組み」より作成 <http://www.saizeriya.co.jp/corporate/effort/direct>

・ 品種改良

サイゼリヤの軸商品たるイタリア料理にトマトは欠かせないが、サイゼリヤは仙台に独自のトマト農園を経営している。このトマトは一般のものとは違い、サイゼリヤで提供される料理に適するように品種改良が施されている。具体的には、切った時に果汁の垂れにくいトマトをつくり出すことで、厨房での手間暇を省いているのだ。他にも品種改良を施すことによって、葉の数の多いレタスをつくり出し原材料費削減の一助となっている。



・ 注文端末の変更

サイゼリヤは他店の店で使用されているような独自の注文端末ではなく、注文機能としての役割を持たせるアプリを組み込んだ iPod を使用している。こうすることで端末の保守費用などの経費を年間2億円から3億円削減することに成功している。



日経新聞「注文端末を iPod タッチに サイゼリヤ、経費削減」
<http://www.nikkei.com/article/DGXNZO47077110Z01C12A0TJ1000/>
※サイゼリヤ渋谷東急ハンズ前店の STAFF 募集ビラより作成

・細かな努力

サイゼリヤは細かなことであろうと経費の削減には余念がない。掃除用具の変更、従業員の制服の改良、調理方法の効率化などがそうである。当然、失敗例もあり、成功したとしてもひとつひとつの成功から削減できる経費はわずかであるが、全体としては大幅な経費削減となっている。

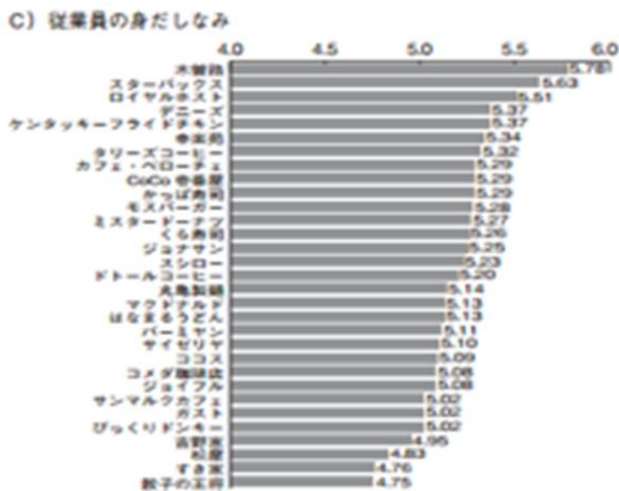
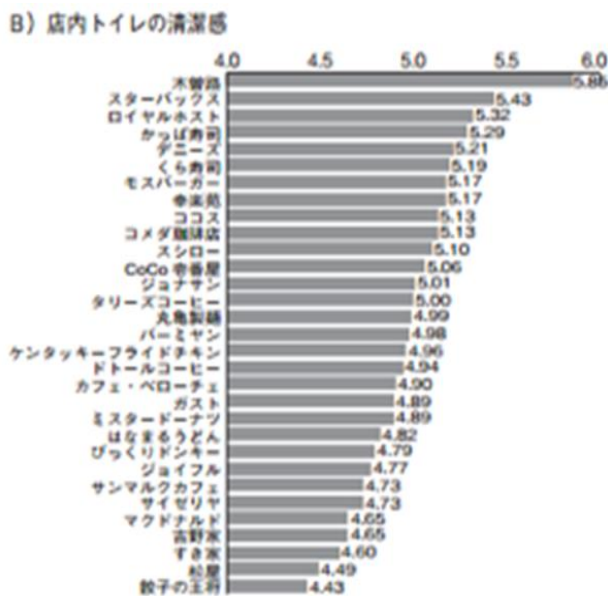
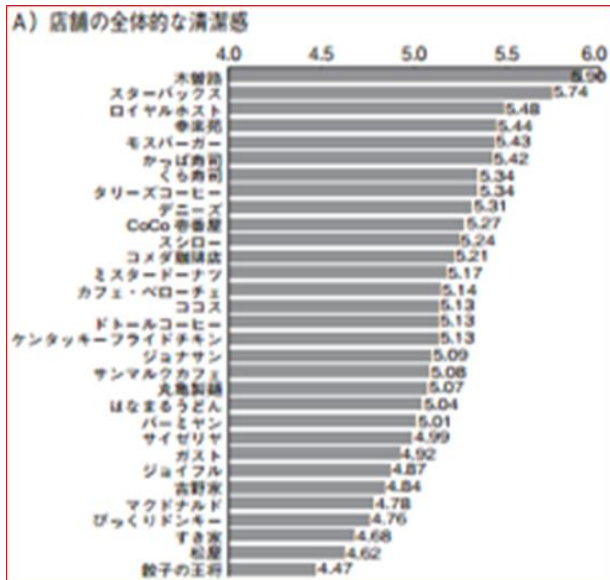
● 挑む!コスト削減! サイゼリヤ、仮説と検証の日々

試行	成否	結果/理由
掃除機をモップに変更	成功	フロア清掃が30分短縮
皿を軽量なものに変更	成功	扱いやすく作業性UP
パスタを水で茹でる	失敗	時間がかかりすぎて効率低下
疲れにくい靴を従業員に配布	失敗	結局、みんな自分の靴を履く
皿に軸菜 ^{うれちや} をコーティング	成功	油汚れがこすらず落ちる
包丁・調理火の廃止	成功	調理レベルを全店で均質化
調理用トマトを開発	成功	煮汁がでず調理しやすい
ソースの粘度を改良	成功	バック内に残らずムダなし
長い防砂マットを導入	失敗	長すぎてお客が歩きにくい
食材の発注を自動化	成功	ムダな発注が激減

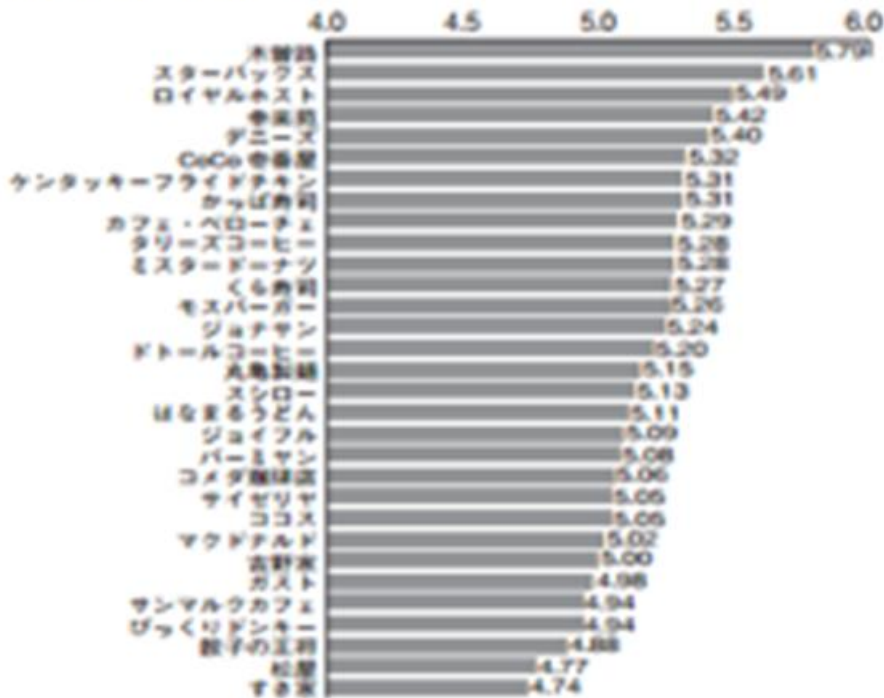
産経 biz 「ファミレス苦戦でもサイゼ一人勝ち 圧倒的コスト競争力の秘密」
<http://www.sankeibiz.jp/business/news/120811/bsg1208111316006-n1.htm>

低価格高品質はサイゼリアの強みだが、当然弱点も存在する。

外食ブランド31社について行われたサービスの質に関するアンケート調査結果を見てほしい。



D) 従業員の礼儀正しさ



外食産業 31 ブランドの顧客満足度を総点検

http://consul.jpc-net.jp/mc/report/images/article_kokura_nikkeiinsight201409.pdf

ここで言えるのはサイゼリヤのサービスの質は低いということだ。以上の四つのアンケート結果においてサイゼリヤは軒並み他店より低い評価を受けている。これはサイゼリヤが強みたる低価格商品を実現するため人件費を削減した結果、サービスの質がある程度犠牲になってしまっている現状を示している。

Customer

我々はサイゼリヤを利用する顧客についてさらに情報を集めるため実地調査をおこなった。

第1回

場所：サイゼリヤ渋谷東急ハンズ前店

実施日：6月21日

実施時間：12:30～13:45

第2回

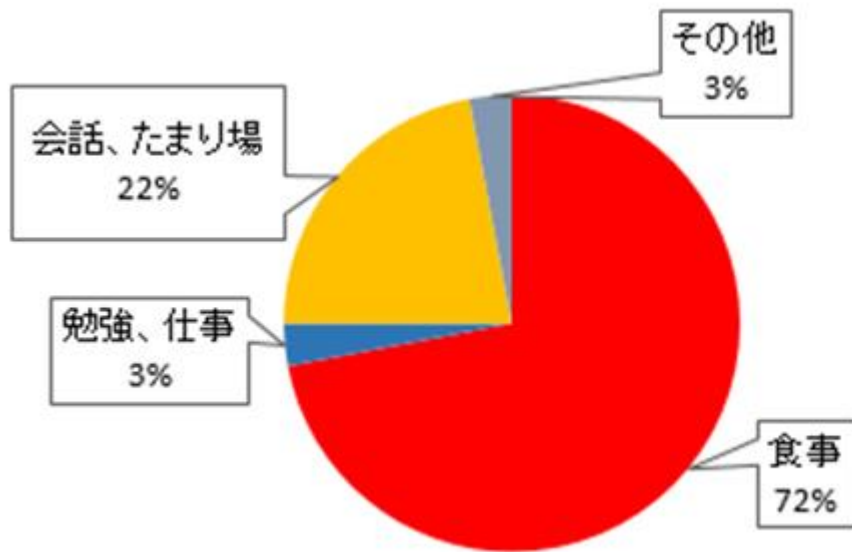
場所：サイゼリヤ渋谷東急ハンズ前店

実施日：6月25日

実施時間：17:30～22:00

累計調査人数：100人

・サイゼリヤの利用目的

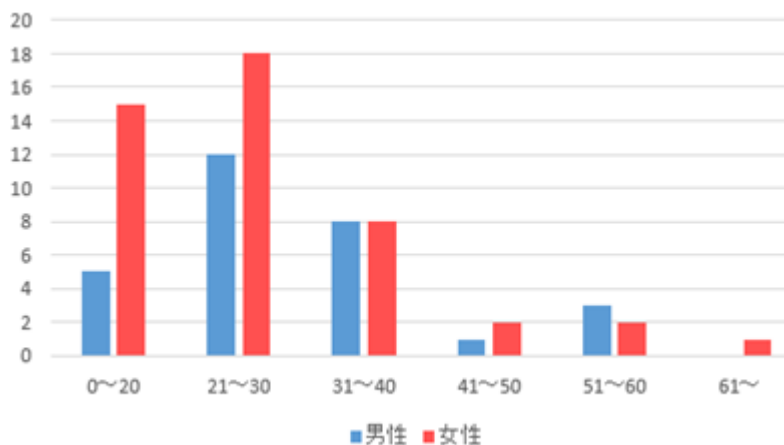


n=100

上のグラフはサイゼリヤの利用客にその利用目的を尋ねたときの回答をまとめたものである。見て分かるように食事や会話を目的とした利用客が多くを占めている。

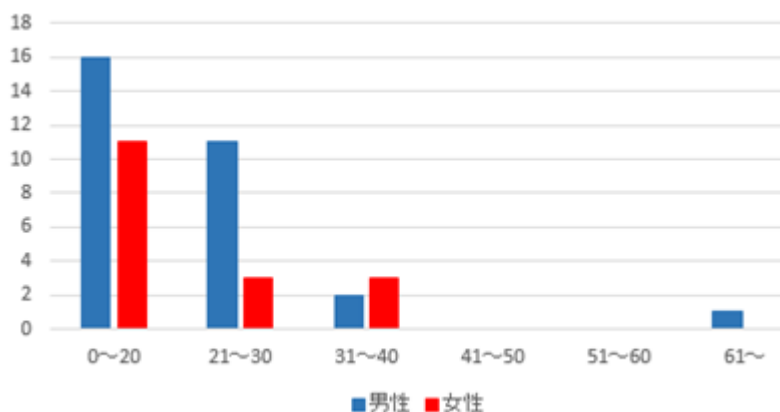
サイゼリヤ利用客の性別・年齢

第一回 休日 昼



n=75

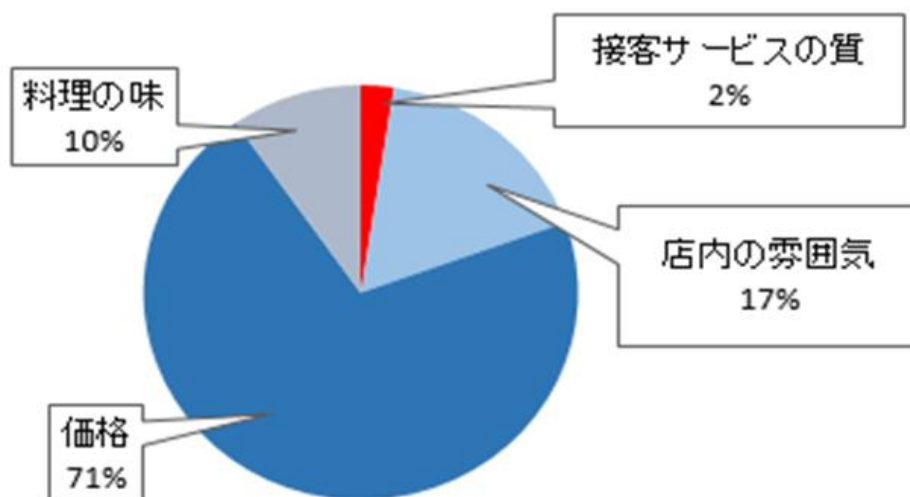
第二回 平日 夜



n=47

2回の調査ともに若者の利用が多いことは明白だが、休日の昼間には女性客が、平日の夜間には男性客が多いのが特徴といえる。

サイゼリヤを利用するにあたり重視すること



n=41

利用客の多くはサイゼリヤの低価格商品を重視していることは、グラフからも明白である。サイゼリヤの企業理念からうたがわれる営業方針が成功していることの証左と言えるだろう。しかし、ここでは別に注目してほしいポイントがある。それは接客サービスの質を求める利用客が全体の2パーセントしかいないことである。このことからサイゼリヤ利用客はサイゼリヤに高い接客サービスの質を求めてはいないといえるのではないだろうか。

サイゼリヤ利用客にサイゼリヤの他によく利用する店を訪ねた。結果、第1位がマクドナルドの40, 5%、第2位がガストの24, 3%だった。よってこの2社を競合他社として次の competitor で分析をかけていくことにする。

Competitor

まずは、サイゼリヤ、マクドナルド、ガストの特徴点を比較してみよう。

サイゼリア	マクドナルド	ガスト
フルサービス 低価格 イタリアン 店内の過ごしやすさ 日本店舗数: 1018	セルフサービス 低価格 ハンバーガー 店内の過ごしやすさ 日本店舗数: 3065	フルサービス 低価格 幅広いメニュー 家族向け 日本店舗数: 1379

各店舗の特徴はアンケート調査時のサイゼリヤ利用客の意見を参考にしたものである。利用客層が重なっているだけにそれぞれの店の共通点は多い。これらの店を訪れる顧客は低価格の商品や、長時間の会話や家族団らんができる居心地のよい店内の雰囲気を探求しているようだ。では、逆にこれらの会社の相違点は何だろうか。

フルサービス	セルフサービス
サイゼリア ガスト	マクドナルド

今回注目したいのは、3社のサービス形態である。サイゼリヤ、ガストがフルサービスの形態をとっているのに対し、マクドナルドのサービスはセルフサービスである。ファミレスとファストフードだからと言われればそれまでだが、今回の調査ではサイゼリヤ利用客の約半分以上がマクドナルドにもよく行くと答えている。サイゼリヤのさらなる躍進を考えていくうえでセルフサービスに何か習うところがあるのではないだろうか。このことを頭に留めておいてほしい。

SWOT 分析

• Strength

サイゼリヤの低価格設定は他社の追随を許さず、最大の強みと言える。また消費税増税後もサイゼリヤは価格を据え置きにすることでその強みを確固たるものとしている。さらに徹底的な効率化に力をいれていて、コストダウンを達成している。海外にも進出しており、中国を中心に店舗数を増やしている。

• Weakness

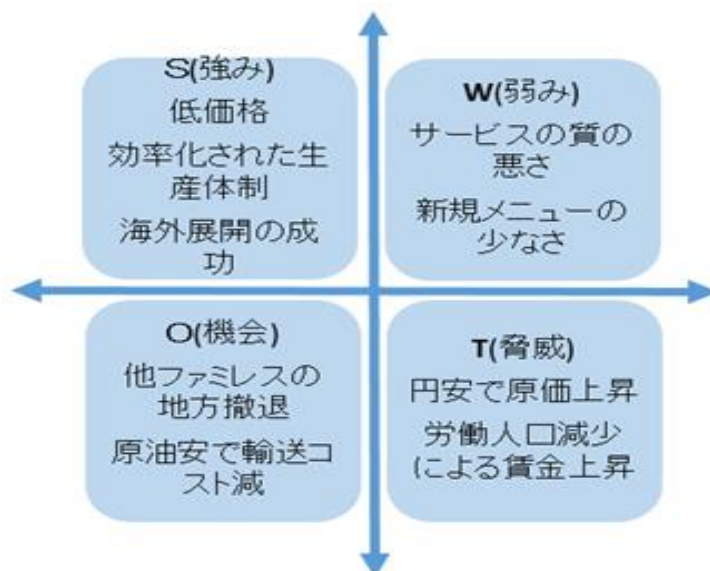
サイゼリヤの徹底的な効率化の弊害として、サービスの質の悪さが浮き出ている。これは前述のアンケート結果でも明らかである。また徹底的な効率化によりメニューが確立されており、新規メニューを作るのが難しい。

• Opportunity

近年、地方撤退をするファミリーレストランが増えた。そんな中、サイゼリヤは順調に店舗数を増やしており、これはサイゼリヤにとってこの状況は好機といえる。また原油安により、輸送コストが下がっており、これもサイゼリヤには追い風である。

• Threat

最近の円安傾向による原価上昇、労働人口減少による賃金の上昇はコスト増を生み、サイゼリヤにとっては痛手である。



参考文献

「サイゼリヤ」 国内店舗数 1000 店舗に。
<http://www.saizeriya.co.jp/PDF/irpdf000284.pdf>

平成 26 年 8 月期第 2 四半期決算説明会資料 - サイゼリヤ
<http://www.saizeriya.co.jp/PDF/irpdf000307.pdf>

問題提起・目標設定

以上の分析を踏まえてサイゼリヤがとるべき方針を考えてみる。ここでもう一度サイゼリヤの企業理念を見てもらいたい。

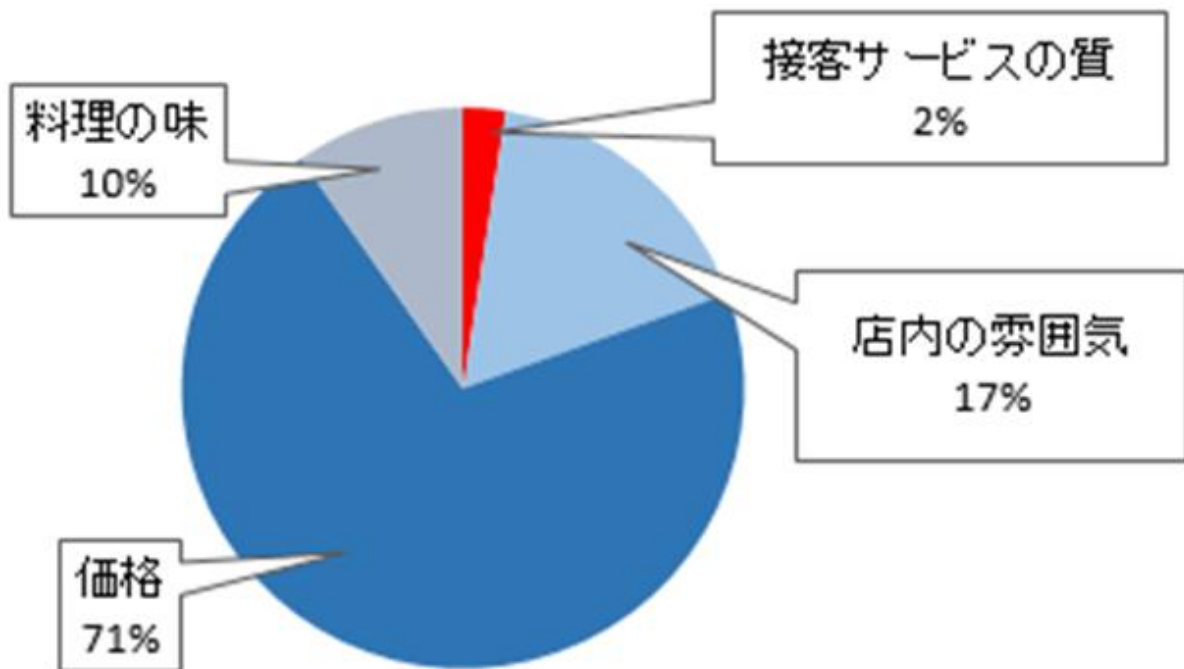
(株)サイゼリヤは日常の暮らしの中で繰り返し来店いただける「リーズナブルな価格」と、お客様に喜んでいただける「おいしさ」という一見矛盾する難題に対し、真っ向から取り組んでいます。

実地調査での利用客の反応を見るにこの理念の実現は達成しているようだが、反してサイゼリヤの純利益は説明したように減少してきている。我々はこの理念をさらに追求、徹底することでサイゼリヤの営業成績を改善できるのではないかと考えた。もっと具体的に考えていこう。

そもそもサイゼリヤの強みである低価格商品の価格は下の図を見ればわかるように材料費と人件費が主な決定要因である。この二つをもっと減らせないだろうか。

しかし、サイゼリヤは材料費に関しては上でも述べたように徹底したコストカットを行っており、ここからさらなる経費削減の方法を見出すのは難しい。

人件費に関してはどうだろうか。サイゼリヤはいまなお制服の変更や調理時間の短縮化などでコストカットに取り組んでいる。これは、人件費にまだ削減可能な余地があるということに言い換えることが出来るのではないか。ここで、customer で紹介したグラフをもう一度見てほしい。



n=41

接客サービスの質を求める声はほとんどないのが特徴だ。接客サービスの内容をある程度減らしても顧客からそれほど不満は出ないだろう。かつ competitor の分析から導きだされた「セルフサービスの参考」という結果も踏まえ、我々は次のような提言を行う。

政策提言

我々が提案するのは、タブレット端末を用いた注文システムのセルフサービス化だ。タブレット端末導入の成功例としては「金の蔵」をはじめとする居酒屋があるが、サイゼリヤは座席が可動式なので、机に固定した居酒屋式のタブレット端末の導入が出来ない。そこで、来店客にタブレット端末を渡し、客が受け取ったタブレット端末を用いてテーブルに向かい、テーブルで注文し、食事が終わればタブレット端末をレジに持っていくことで清算をする、という今までにない新しい形式でのタブレット端末の導入を提案する。

メリットは注文業務を客が行うことで削減できるホールスタッフの人件費だ。以下では我々が実地調査をしたサイゼリヤ渋谷東急ハンズ前店の場合を想定する。

まずは、主に接客業を行うホールスタッフの仕事の内訳を考える。ホールスタッフは来店客一人に対し、「来店客の受付・誘導」、「注文」、「片づけ」、「会計」、と4つの仕事に分類できるので、それぞれの仕事量を1と設定する。なお、個々の仕事にかかる時間の比率は割愛する。サイゼリヤ渋谷東急ハンズ前店は10時OPEN 8時CLOSEであるため、昼を18時まで、18時以降を夜、4時以降を朝と区分する。主に朝食、昼食のためにサイゼリヤを利用する客は注文を1回行うとすると、注文の業務を削減することで来店客一人あ

たりの仕事を4→3に削減できる。主に夕食や夜食のためにサイゼリヤを利用する客は追加注文を1回、計2回の注文を行うとすると、注文の業務を削減することで仕事を6→4に削減できる。これらを総合すると、一日あたりの仕事効率は端末導入前を1とすると

$$\text{後} : \{3/4 \times 8\text{h}(\text{昼}) + 4/6 \times 10\text{h}(\text{夜}) + 3/4 \times 4\text{h}(\text{朝})\} \div 22\text{h} = 0.71$$

よってタブレット導入によって仕事を1→0.71にすることが出来る
我々が調査をしたときサイゼリヤ渋谷東急ハンズ前店のホールスタッフは4人働いていたため、

$$0.71 \times 4 \text{人} = 2.84 \text{人} < 3 \text{人}$$

つまり、少なくともホールスタッフを1人削減できることがわかる。

では、ホールスタッフを一人削減できると、どれほどの人件費が浮くのだろうか。
サイゼリヤ渋谷東急ハンズ前店の場合、一般の時給は1100円、22時から翌日6時は25%アップである(スタッフ募集のビラより作成)。これに基づき給料を計算すると

$$1,100 \times 22\text{h} + 1,100 \times 14 \times 8\text{h} = 27,500 \text{円}$$

$$27,500 \times 365 \text{日} = 10,037,500 \text{円}$$

つまり、ホールスタッフを一人削減するだけで年間一千万円超の人件費が浮き、純利益となるのだ。本当にこれほど人件費が浮くかは検証してみないとわからないが、人件費がトータルコストにおいてかなりの範囲を占めており、スタッフを一人でも減らすことの重要性は証明出来たであろう。一方、タブレット導入には当然コストがかかる。

例えば、既存の「order smart」という注文サービスを利用した場合

初期費用、マスタ登録料：10万円/店舗

カスタマイズ費用 10万円/機能

サービス料 セルフ注文端末：1万5000円/月

セルフ注文端末 客席端末：3万5000円/台×70 = 245万円

キッチン端末：3万5000円/台

通信機器、ルーター：1万5000円/台

アクセスポイント：2万5000円/台

一店舗の導入費

初期費用+備品 = 272万5000円

月額サービス料1万5000円

H-T solution 社公式HPより

<http://www.ht-sol.com/digital-menu/price/>

となる。しかし、サイゼリヤは元々iPod touchを用いたiOSの注文システムを持っているので、そのシステムを流用することが出来れば外部に委託しなくてもタブレット端末の導入が可能だ。そこで、今回は自前でシステムを作る場合の導入コストやランニングコストを、ハード・ソフトそれぞれについて計算する。

まずハードだ。我々はiOSのタブレットでコストもそれほど高くないiPad mini2を設定した。サイゼリヤ渋谷東急ハンズ前店の場合、我々がピーク時に目視で確認した段階では客のグループ数が60いたので、予備を多少考慮して端末の数を70と設定する。

$31,800 \times 70 \times 1.08 = 2,404,080$ 円

ただし、客に端末を渡すと破損のリスクが高まるため、衝撃吸収用のカバー代、またタブレットを保管し、充電を十分に素早く行うための機械代、場合によっては盗難防止のためのゲートの設置など、ある程度の追加費用は発生する可能性がある。

次にソフトだ。サイゼリヤは前述の通り注文システムをすでに持っているので、人の入力とシステムを繋ぐ GUI を iPad mini 用に変更するだけで流用可能、よってソフト開発費用を大幅に抑えることが出来る。また、サイゼリヤはすでにシステムの保守に費用をかけてきたので、GUI 変更による保守の仕事量の上昇がよほどでない限り、ランニングコストが大きく上がることはないと思われる。

4P 分析

4P 分析にそって現状を整理し、情報を追加していく。

Product

今回の提案はタブレット端末を用いた注文業務のセルフサービス化である。

Place

我々は、市場調査を行い、一般的にタッチパネルの操作に慣れていとされる若者が確実に多いとわかったサイゼリヤ渋谷東急ハンズ前店を実証実験として行う。実証実験が成功した暁には全国、世界へ取り組みを広げていきたい。

Price

前述のメリット、デメリットを整理する。

年間 1 千万円ほどの人件費削減、しかし初期投資は最低 250 万以上が必要である。

この初期投資額は iPad mini2 をタブレットとして使ったことが大きく、もし iOS を積んだ安いタブレットが登場した場合や注文システムが iOS 基盤でなくても流用可能だった場合は初期投資額を大きく削減できる可能性がある。

Promotion

サイゼリヤはお値打ちな商品を提供するために無駄な広告費を使わない。よって、今回の提案においても CM などの大々的な広告は一切打たず、店ののぼりや店内の案内にとどめることとする。



おわりに

我々は以上のような分析を行い、さらなる利益拡大の案を提示した。タブレット端末を用いるという時代の中心である最先端の技術を利用した、どの業界にも適応させることのできる案であると自負している。この論文でサイゼリヤを知った読者の方々は、サイゼリヤを実際に訪れ、良さを実感したいと思ったのではないだろうか。サイゼリヤをはじめ、飲食業界がさらに盛り上がることを祈念している。

読者の方々には、この論文を最後まで読んでいただいたことに感謝したい。また、我々のアンケートに協力していただいた方々にも、忙しい中で協力をいただいたことに感謝する。

弱みの少ないサイゼリヤの分析や政策提言は困難を伴うものであったが、我々に多くのアドバイスを与えてくれたファシリテーターの先輩方、協力して作業や議論をした班員全員に感謝をし、今回の論文を終わりたいと思う。

参考文献・URL

神樹兵輔・21世紀ビジョンの会, 知らないとソンする! 価格と儲けのカラクリ, 高橋書店, 2014

ファミリーレストランについての考察

サイゼリヤ IR ニュース

<http://www.saizeriya.co.jp/PDF/irpdf000329.pdf>

サイゼリヤ公式 HP 「お値打ち品のための取り組み」

<http://www.saizeriya.co.jp/corporate/effort/direct>

日経新聞「注文端末を iPad タッチに サイゼリヤ、経費削減」

<http://www.nikkei.com/article/DGXNZO47077110Z01C12A0TJ1000/>

※サイゼリヤ渋谷東急ハンズ前店の STAFF 募集ビラより作成

外食産業 31 ブランドの顧客満足度を総点検

http://consul.jpc-net.jp/mc/report/images/article_kokura_nikkeiinsight201409.pdf

レポセン「キーワードは PB、ユニクロ? ~ファミレスに関する自主調査 発表!」

<http://reposen.jp/2992/3/92.html>

http://www.komazawa-u.ac.jp/~kazov/2015/.../3-meg-family_restaurant.pptx

すかいらく 決算公告 2015年12月期

<http://www.skylark.co.jp/company/pdf/koukoku1403.pdf>

日経 業界地図 2015年版, 日本経済新聞社, 2014

会社四季報 業界地図 2015年版, 東洋経済新聞社, 2014

「サイゼリヤ」国内店舗数 1000 店舗に。 <http://www.saizeriya.co.jp/PDF/irpdf000284.pdf>

平成 26 年 8 月期 第 2 四半期決算説明会資料 - サイゼリヤ

<http://www.saizeriya.co.jp/PDF/irpdf000307.pdf>

・サイゼリヤ パート・アルバイト募集情報

[\[gear.jp/saizeriya/sap_detail_01.htm?L=BCSDetail&ID=A10916596253&PREV_URL=%2Fsai
zeriya%2Fsap_result_map01.htm%3FL%3DBCSList%26BCD%3Dco1%26val12%3D91310%2
6SA%3Dval31%26NOI%3D10\]\(http://gear.jp/saizeriya/sap_detail_01.htm?L=BCSDetail&ID=A10916596253&PREV_URL=%2Fsai%2Fsaizeriya%2Fsap_result_map01.htm%3FL%3DBCSList%26BCD%3Dco1%26val12%3D91310%26SA%3Dval31%26NOI%3D10\)](http://job-</p></div><div data-bbox=)

H-T solution 社公式 HP

<http://www.ht-sol.com/digital-menu/price/>

アップルストア 「iPad mini2」

[http://store.apple.com/jp/buy-ipad/ipad-mini-2?afid=p238%7CYmX3DJpQ-
dc_mt看id_18707vxu38484&cid=aos-jp-kwy-ipad](http://store.apple.com/jp/buy-ipad/ipad-mini-2?afid=p238%7CYmX3DJpQ-dc_mt看id_18707vxu38484&cid=aos-jp-kwy-ipad)