

すかいらーくの経営戦略

2004.09.25

報告者：

寺岡周作

米澤広晃

コンテンツ

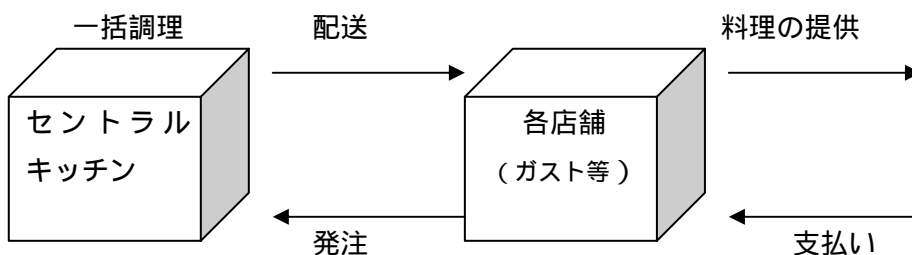
・現状分析編

- 1．市場分析
 - (1) 外食産業分析
 - (2) ファミレス業界分析
- 2．競合分析
- 3．財務分析
- 4．自社分析
- 5．SWOT 分析

・戦略編

- 6．事業分析
- 7．課題
- 8．戦略
 - (1) 戦略の方向性
 - (2) 具体的戦略
 - ルームサービス強化戦略

すかいらーくのビジネスモデル



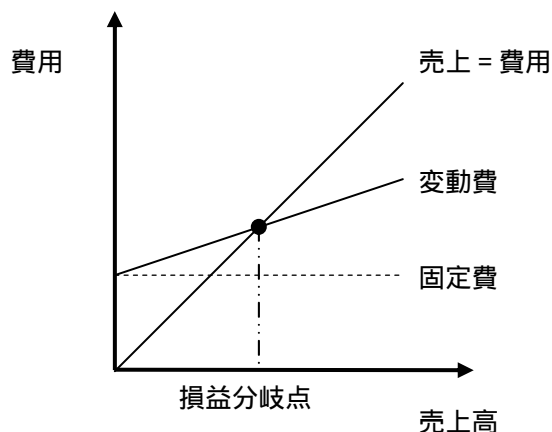
特徴：セントラルキッチンの確立
メリット：大量仕入れ大量生産によるコストの削減
品質にバラつきのない商品の提供

すかいらーくのビジネスモデルの特徴はセントラルキッチンというシステムを確立したことにある。セントラルキッチンとは、チェーン展開する飲食店舗のメニューをまとめて調理するための厨房施設のことである。ここでは、原材料を一括して仕入れ調理している。そのために、大量仕入れ大量生産によるコストの削減を実現している。

また、各店舗での作業が加熱や味付けなど、仕上げのみとなる段階まで調理を行っている。店舗での作業が簡素化されているため、品質にバラつきのない商品を提供することができる。

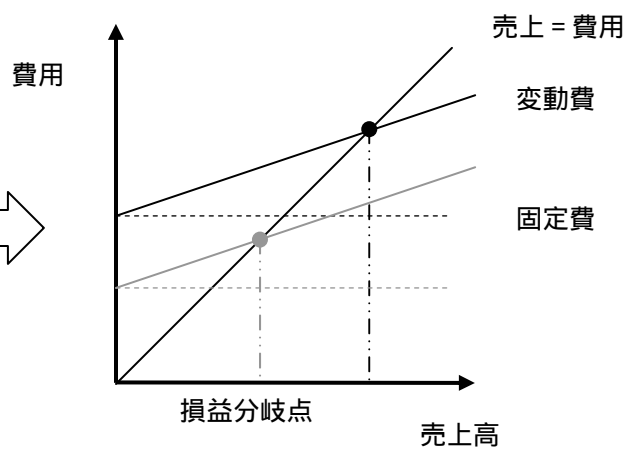
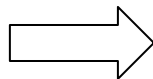
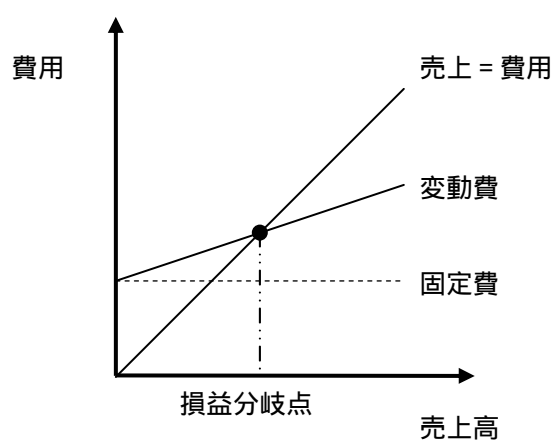
以上のことから、すかいらーくのビジネスモデルの基幹部分を担っているのは、セントラルキッチンであるということが分かる。大量生産によって商品を生産しているために原価率は低く、売上高の伸びに応じて利益は拡大を続けていく。セントラルキッチンでの商品の生産、店舗での料理の提供というサイクルを繰り返すことで利益を上げる。これが、すかいらーくのビジネスモデルである。

では、どれほど商品売り上げれば利益が稼げるのだろうか？以下では、損益分岐点を用いて、それを明らかにしたい。



損益分岐点とは売上高が費用と等しくなる点、つまり利益が0となるときの売上高である。

費用は売上高に連動して増減する変動費と、連動しない固定費に分解される。損益分岐点とは、この変動費と固定費の合計と、「売上 = 費用」の直線とが交差する点である。



・現状分析編

1. 市場分析

(1) 外食産業分析

外食産業は成熟が顕著な産業である。市場規模は減少を続けており、2003 年度現在 37 兆 4750 億円となっている。2003 年度は前年比 0.9%減と前年に比べ縮小幅は減少したものの、長期的に見て縮小が著しい。この原因として、景気の低迷の影響を受けて客数が減少したことが考えられる。これに加えて、図二にあるように消費者は外食支出を切り詰めており、客単価が減少したことも原因として挙げられる。また、表 1 に示すように中食市場の拡大によって外食市場が圧迫されている事がわかる。デパ地下やスーパー・コンビニの惣菜など、中食産業の成長が外食市場の縮小要因として働いているのである。

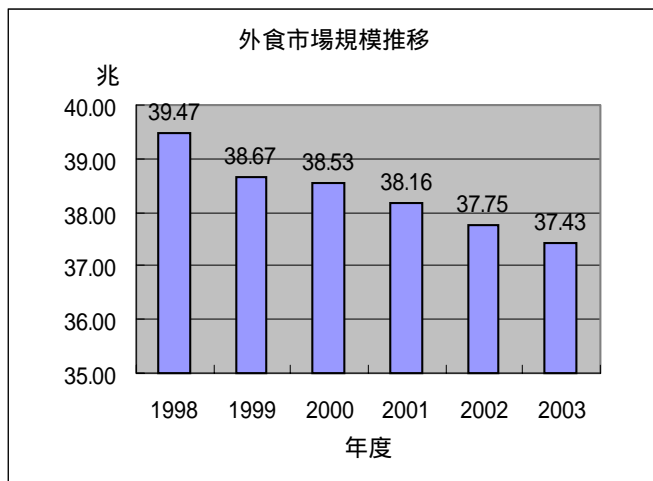
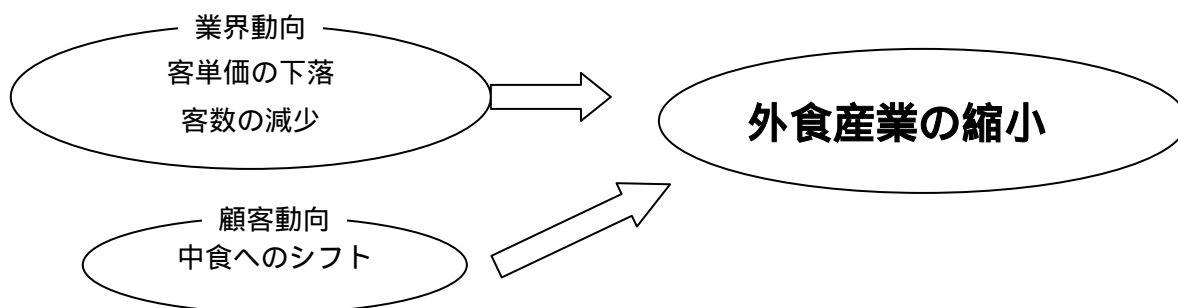


図 1

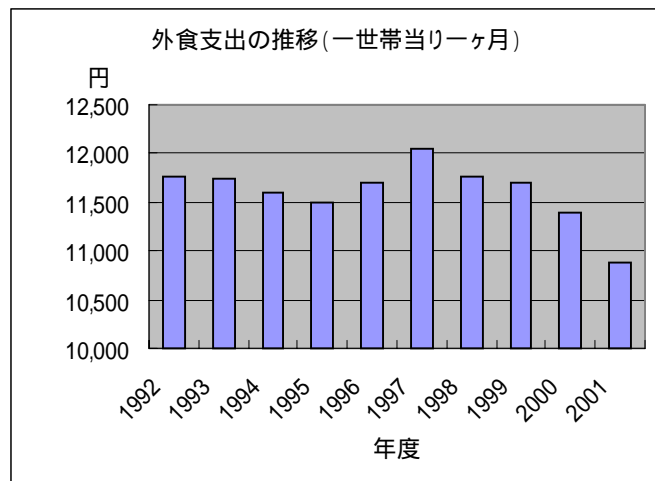


図 2

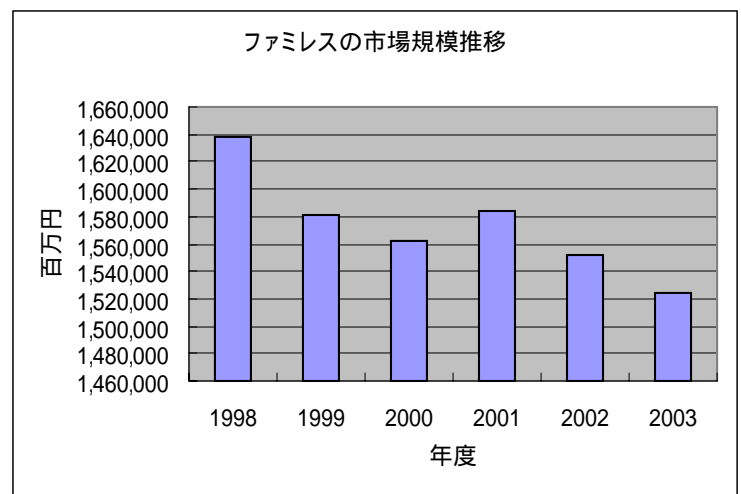
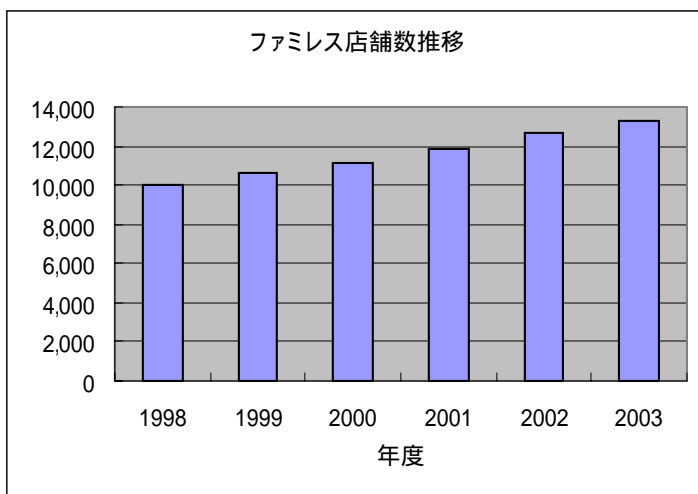
	1994 年	1995 年	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年	2000 年	2001 年
内食 (%)	56.7	56.9	56.1	55.1	55.7	55.7	54.7	56.0
中食 (%)	6.6	6.6	6.8	7.3	7.5	7.8	8.2	8.4
外食 (%)	36.7	36.5	37.2	37.6	36.8	36.5	37.1	35.6
食市場(億円)	755,882	763,907	771,010	773,226	773,328	750,320	727,065	725,693

表 1 - 食市場に占める内食・中食・外食の割合 -

(2). ファミレス業界分析

【市場規模推移と業界動向】

外食産業全体の低迷を受け、ファミレス業界の市場規模も同様に縮小している。外食支出の抑制によって客単価は下落し、客数も減少しているためである。ところが、大手企業の新規大量出店によって競合企業数が増加しているため、既存店売上高の減少は著しく、各社とも不採算店舗の整理を進めている。その一方で、新業態開発や新規出店によって新市場を開拓している。ファミレス業界は地方中小チェーンが50%を占めているが、上位企業が出店攻勢を強めているため、今後地方中小チェーンとの競争が激化することが予想される。この傾向が続くと、業界内での再編が進展する可能性がある。



【業態を超えた競争の激化】

<ファーストフードとの競合>

- ・低価格化政策をとっているファーストフード店（マックなど）が低価格化政策をとっているため、低価格商品を提供するファミレスブランドとの競争が激化している。

<居酒屋との競合>

- ・改正道路交通法の施行により飲酒運転の罰則が強化され、郊外立地店舗を有する居酒屋チェーン店がアルコールを中心としたメニューからファミリーレストラン型のメニューへの転換を計りだしている。ファミリーレストランは郊外立地店舗が中心となる為、新業態に着手し始めた居酒屋チェーン店との競合も激化している。

<競合がすかいらーくに与える影響>

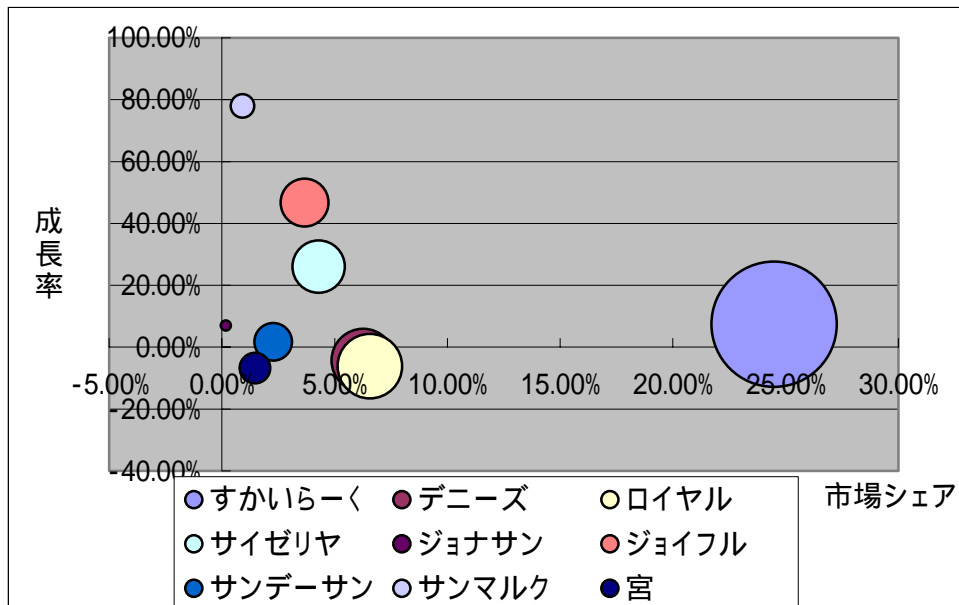
- ・これらの競合の激化によって、既存店1店舗あたりの売上高が減少し、各店舗からセントラルキッチンへの発注が減少して、稼働率が悪くなっている。つまり、すかいらーくグループの最大の強みであるセントラルキッチンを生かしきれていないのである。

【ファミレス業界の傾向】

・低価格化と専門化へのシフト

下図は、ファミレス業界のポートフォリオを示したものである。横軸が市場シェアを、縦軸が企業の成長率を、バブルの大きさは売上高の大きさを表している。

これを見ると、すかいらーくは圧倒的な市場シェアを確保しているが、成長率は鈍化していることがわかる。成長率が顕著な企業として、「ジョイフル」「サイゼリヤ」「サンマルク」が挙げられる。「ジョイフル」は低価格化戦略をとっており、「サイゼリヤ」はイタリアンに特化した専門型店舗を展開している。これに加え、びっくりドンキーを展開する「アレフ」も成長率が顕著である。つまり、低価格化や専門化を進めることで他社との差別化を図ることが重要である。



【各社の課題】

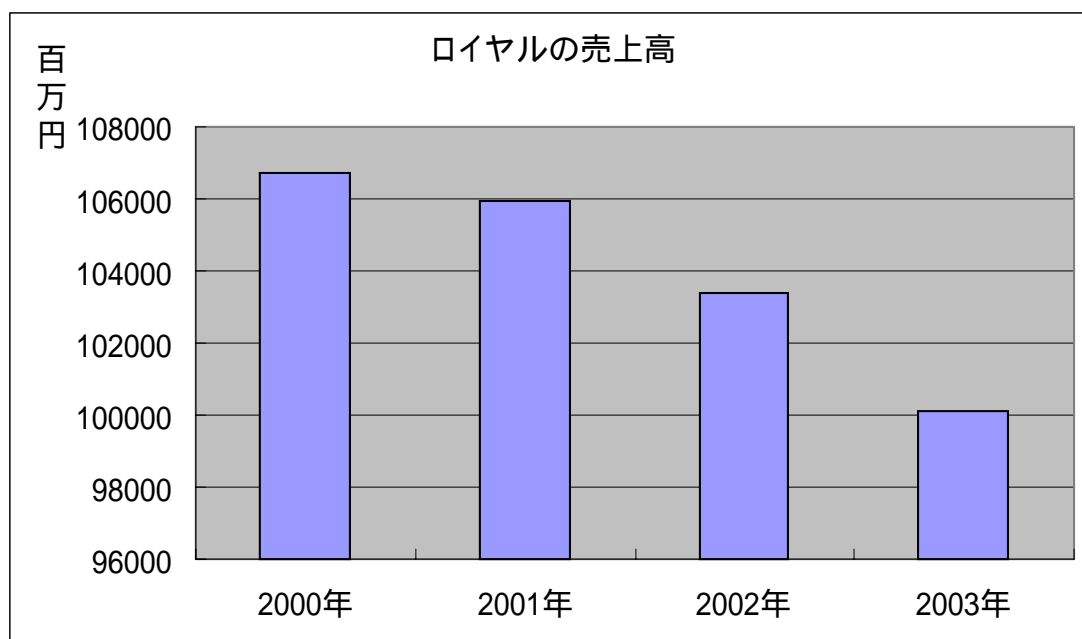
以上の分析から、ファミレス企業の課題として、既存店については不採算店舗の収益性の改善、あるいは整理を進めること、新ブランド開発においては低価格や専門型など他社との明確な差別化を図ることが重要であるということが挙げられる。

2. 競合分析

ここでは、すかいらーくと競合の度合いが高い企業について分析を行う。サンマルクは成長率が顕著であるが、展開するブランドが寿司やカフェを扱ったものであり競合の度合いは低いため、対象から除外する。以下では、ロイヤル、デニーズ、ジョイフル、サイゼリヤの4社に限定して競合の分析を行う。

【ロイヤル】

売上高：103,416 百万円（2002 年度）



特徴：レストラン、機内食、食品、ベーカリー事業を展開している。中心はレストラン事業で全体の8割を占めている。出店地域は、主に関東である（139 / 340 店）。

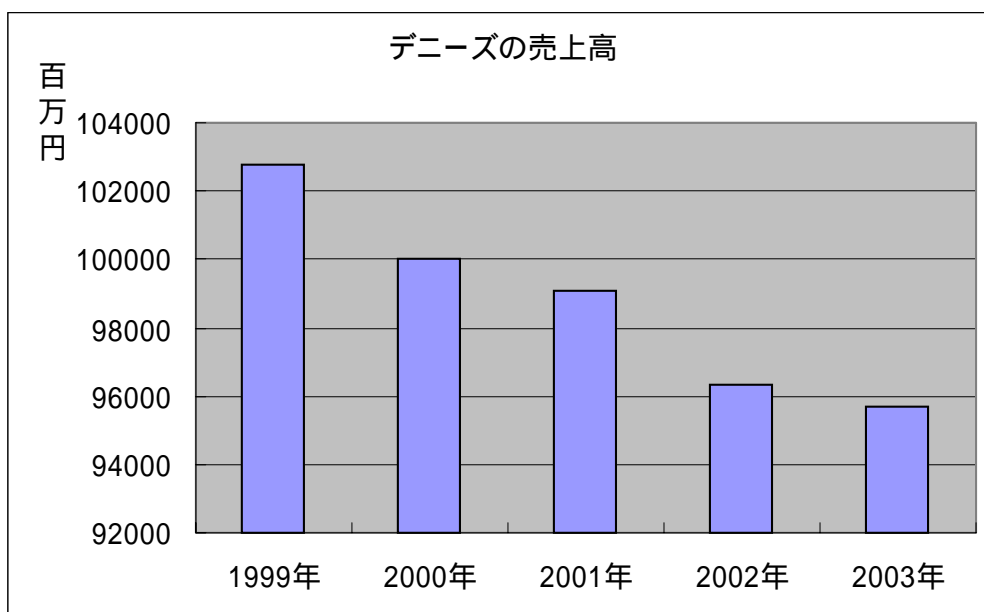
対策：売上高は平成12年度をピークに年々減少しており、収益性の改善を進めている。規模の拡大ではなく、不採算店舗の整理を進めるなどの構造改革を図ることで収益性の改善に努めている。

【デニーズ】

売上高：96,326 百万円（2002 年度）

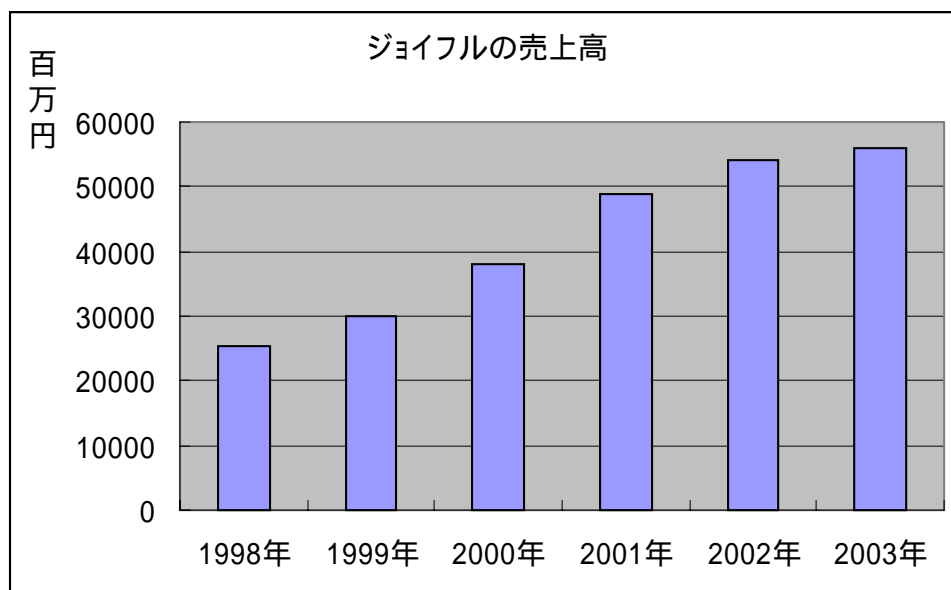
特徴：

対策：収益性の改善のために、既存店の改装、メニューの改訂を行っている。既存店の整理ではなく、活性化に重点を置いている事が注目される。



【ジョイフル】

売上高：54,046 百万円（2002 年度）

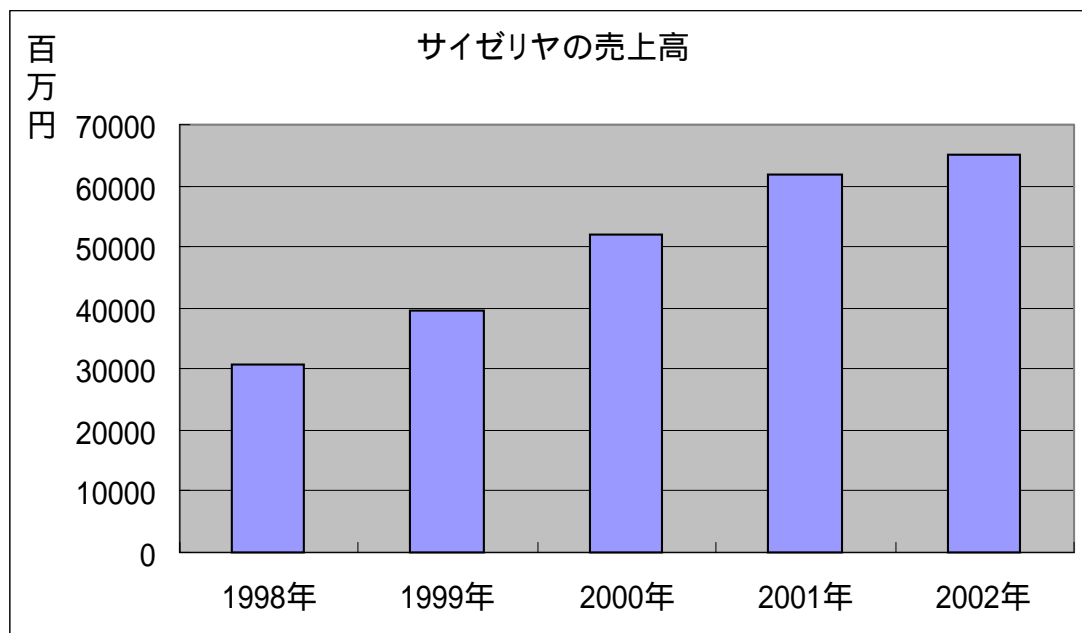


特徴：低価格を売りにしている。本社が大分県にあり、九州を地盤としている。九州内のチェーン店が全体の7割弱（390 / 605 店）を占める。

対策：積極出店を打ち出している。今後3年間で年平均100店の出店を計画している。九州内での出店余地が低下しているため、中国・四国以東へのドミナント出店を目標に掲げている。

【サイゼリヤ】

売上高：61,891 百万円（2002 年度）



特徴：低価格でイタリアンを提供している。生産者と調理・加工との間の問屋を省くことによって中間コストの圧縮を実現している。また、オーストラリアや中国などから、低価格な原料の調達を行うことで低価格路線を確立している。

対策：国内 1000 店舗の出店を目標に、積極出店策を計画している。首都圏に工場が集中していたが、兵庫県に工場を新設しており今後近畿・中国圏で出店を強めていくことが予想される。

3. 財務分析

次に財務面での比較を行い、各社及び自社の強みと弱みを確認したい。

収益性分析

収益性分析とは、その企業がどのくらいの利益を稼げる構造になっているかを計るものである。

	サイゼリヤ	ロイヤル	デニーズ	ジョイフル	2001年度	2002年度
売上高営業利益率	14.58	1.34	3.64	10.29	7.33	7.5
売上高経常利益率	15.33	1.67	3.87	11.33	7.64	7.42
売上高利益率	9.02	0.45	2.97	6.09	0.76	-4.43
売上高原価率	34.69	36.04	32.61	34.43	31.69	31.27
売上高販管比率	50.73	62.62	63.75	55.28	60.98	61.24
売上高人件費率	23.41	32.82	33.63	33.11	31.51	32.25

売上高営業利益率、売上高経常利益率については、他社と際立った差は見られないが、売上高利益率で大きく差が開いている。これは、2002年度に関連会社の整理を行ったことで損失が発生したためである。すかいらーくは売上高原価率が低いものの、売上高販管比率が高い。販管費の費目を見ると賃貸料の占める割合が高いため積極出店が財務を圧迫している。また、人件費については2001年度から2002年度にかけて上昇しており、削減の余地がある。

収益性を向上させるための対策として、販管費を維持したまま売上高を向上させるか、人件費や販管費の削減を図ることがあげられる。

生産性分析

生産性分析とは、企業の付加価値を生み出す能力を計る指標である。

	サイゼリヤ	ロイヤル	デニーズ	ジョイフル	2001年度	2002年度
労働生産性(百万)	2626	1902	2884	2995	3865	3761
一人当たり売上高(万円)	4620	3735	5597	5487	6992	6670
一人当たり利益(万円)	416.7	16.8	166.1	333.9	53.4	-295.7
一人当たり人件費(万円)	1081.42	1225.98	1882.51	1816.78	2202.77	2151.35
付加価値率	56.86	50.95	51.54	54.59	55.29	56.39
労働装備率(万円)	1347	1668	782	3156	2410	2358

労働生産性は、企業が生み出した付加価値を従業員数で割ったものであり、この数値が高いほどよい。また、労働装備率は固定資産を従業員数で割ったものであり、この数値が高いほど従業員一人当たりの生産能力が高いと言える。すかいらーくの労働装備率が高いのは全国11ヶ所に工場を保有しており、各地に原材料を配送できる仕組みを整えているためである。ジョイフルは指標上ではすかいらーくを上回っているが、工場は大分、熊本、愛知の3ヶ所にしかない。すかいらーくは全国の店舗に原材料を供給する仕組みが整備さ

れており、生産能力の高さが大きな強みであると言える。

この表の指標を見ると、すかいらーくは労働生産性が高く、効率的に付加価値を生み出していることが分かる。しかし、一人当たりの人件費が高いため、コストの削減を進めることがすかいらーくの課題であると言える。

キャッシュフロー分析

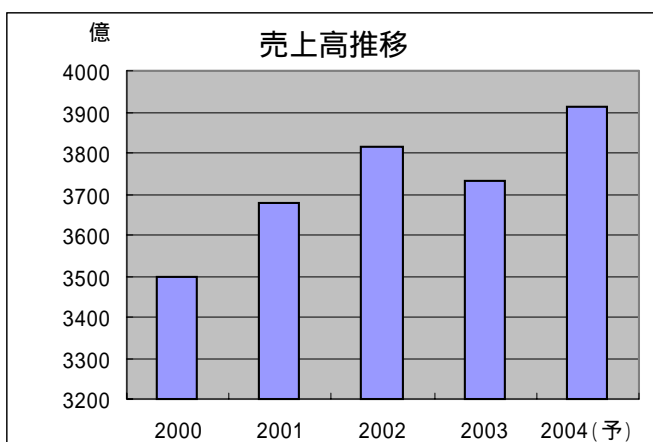
キャッシュフロー分析とは、企業に流入・流出した資金の流れを分析するものである。企業に資金が流入していればプラス、逆に流出していればマイナスとなる。例えば、財務活動がマイナスであれば、借入金の返済を行っているということが考えられる。

	サイゼリヤ	ロイヤル	デニーズ	ジョイフル	2001年度	2002年度
営業活動	6021	7068	2295	7813	21557	29484
投資活動	-9009	97	-3523	-1923	-23736	-30785
財務活動	563	-2086	-1239	-5848	-8542	5389

投資活動を積極的に行っている企業は、ロイヤル、ジョイフルを除く各社である。ロイヤル、ジョイフルが投資に消極的であるのは、ロイヤルは収益構造改善のために不採算店舗の整理を重視したためであり、ジョイフルは九州内での出店が一段落し、他エリアへの出店への準備段階にあるためだと考えられる。サイゼリヤの投資活動が積極的であるのは、新エリア開拓の布石としての新工場建設に加え、新規出店が相次いだためである。デニーズは、既存店対策としての店舗改装によるものが大きい。すかいらーくの投資活動は、新規出店に伴う土地取得によるものであるが、営業活動から上がる収益では賄いきれないために、借入れを行っているということが分かる。

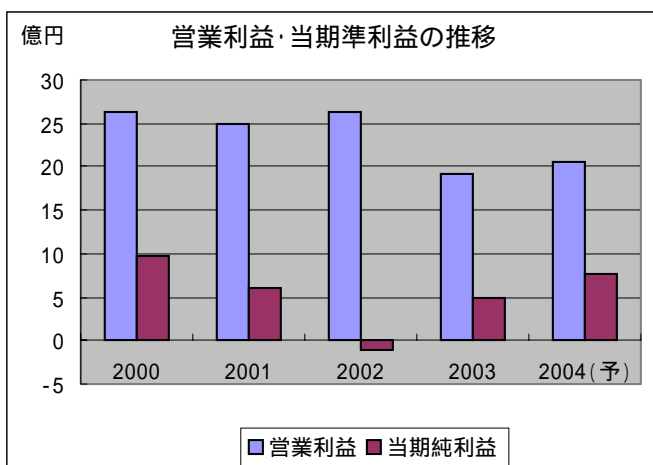
3. 自社分析

すかいらーくの売上高は順調に成長している。既存主力業態であるガスト、バーミヤンの積極出店に加え、新業態の開発および新エリアへの出店による市場開拓が寄与している。この二つを柱としてマーケットシェアの拡大を図ってきた。



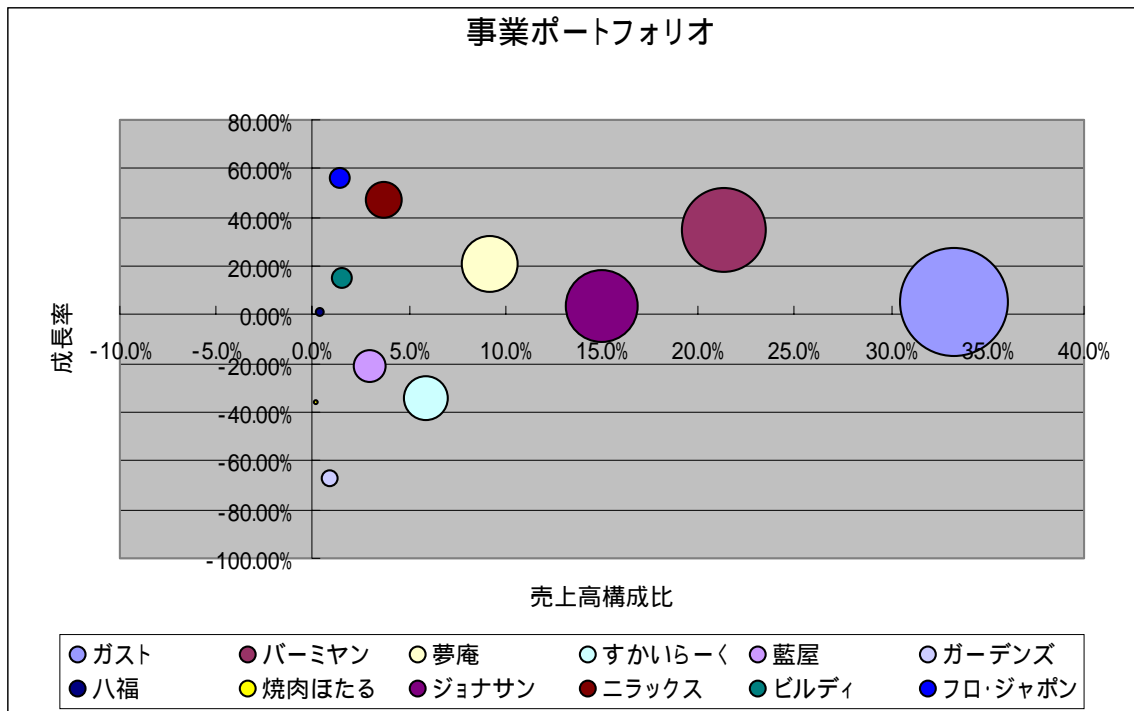
しかし、低価格競争と他社との競合の激化によって、客単価・客数ともに伸び悩み、既存店売上高は減少した。営業利益の減少は、賃貸料や人件費などの固定費負担分の割合が増大したことが原因である。

この対策として、2002年度に戦略の目標をマーケットシェアの拡大から投資回収率重視へと転換した。2002年度に当期純利益がマイナスに転じているのは、戦略の変更を受け関連会社を整理したためである。これに加え、投資回収の見込みが高い得意分野への経営資源を集中し、そこで確保した収益を新業態の開発へと振り分けることを打ち出している。



また他に注目すべき戦略の変更点として、外部との事業提携の推進が挙げられる。競争が激化するファミレス業界内で再編を推進し、安定した成長を維持することを目的としている。

以上、すかいらーくの過去の戦略と現在の戦略について概観したが、我々は現在の戦略を推進していくべきであると考え。なぜならば、顧客の増加、客単価の上昇のいずれもが急速に回復する見込みはなく、積極策をとることが自社の利益を圧迫する恐れがあるためである。積極策によって売上高は上昇しても利益は増加しないことは過去の業績から明らかであり、将来的に企業の存続自体を危うくしかねない。



3 - 1 . 事業分析

上の図はすかいらーくのブランドの状態を示したものである。横軸に2003年度の企業全体に占める売上高構成比をとり、縦軸に2000年度から2003年度までの成長率をとっている。これをみると、ブランドの状態によって大きく3つにグループ化されることが分かる。

【主力ブランド】ガスト、バーミヤン、夢庵、ジョナサン

【不調ブランド】すかいらーく、藍屋、ガーデنز、焼肉ほたる苑

【新ブランド】 ニラックス、ビルディ、フロ・ジャポン、八福、Sガスト、Sバーミヤン
グラッチェガーデنز

主力4ブランドで、すかいらーく全体の売上高の80%弱を占めている。バーミヤンは中華、夢庵は和風に特化していること、客単価はいずれも1000円以内であることから、専門化や低価格型という市場動向に適応したブランドが顧客の支持を得ていると言えよう。

新ブランドについては、イタリアンの「グラッチェガーデنز」、ファーストフード対策である「Sガスト」、「Sバーミヤン」などは、売上高構成比は低いものの成長が著しい。「フロ・ジャポン」などは洋惣菜のテイクアウト方式のブランドであるが成長率が著しい。

一方、「すかいらーく」、「藍屋」、「焼肉ほたる苑」、「スカイラークガーデنز」などは成長率が低迷している。これらはいずれも高価格帯の商品を提供しており、消費者の低価格

志向に対応できていないことが要因であると考えられる。

また、財務分析から、すかいらーくは競合他社に比べて財務上の安全性が極めて悪化していることが分かった。このような状態で新規出店を行うことは、財務の健全性を危うくすることにつながる。また、ファミレス業界全体でみると客単価・客数ともに減少を続けているため、新規出店を行うことのリスクは高いと言える。

よって、すかいらーくが投資回収率を向上させるためには、新ブランドの開発や、主力ブランドの出店よりも、不調ブランドの建て直しあるいは整理が最優先課題であると言える。

S ガスト、S バーミヤン、グラッチェガーデンズについては、便宜上グラフから割愛したが、構成比、成長率、売上高については以下のとおりである。

	構成比	成長率	売上高(2004)
グラッチェ	2.40%	85460.00%	4278
S ガスト	0.30%	691.30%	546
S バーミヤン	0.10%	630.30%	241

4 . SWOT 分析

- ・ <強み> 「ガスト」、「グラッチェガーデンズ」による対応が可能である。また、和食専門型の「夢庵」、中華専門型の「バーミヤン」など他社に先駆けて新分野でのブランドを確立している。
セントラルキッチンの導入により、各店舗で行う調理作業を削減することに成功している。これによる提供能力の増大と品質の標準化がすかいらーくの強みである。また、他社と比較して多数の工場を保有しており生産能力が豊富であることも強みである。
中食対応型の「八福」、ファーストフード対応型の「S ガスト」、「S バーミヤン」といった消費者ニーズに対応した新ブランドが確立しつつあり、今後の成長が見込まれる。
- ・ <弱み> 既存店の収益悪化が顕著であり、収益構造の改善が急がれる。
郊外型の店舗が多く、都市部への出店が出遅れている。
- ・ <脅威> 低価格を売りにした「ジョイフル」、「サイゼリヤ」、「びっくりドンキー」などの専門型ブランドの伸張が著しい。
- ・ <機会> ファーストフードへの対応として「S ガスト」、「S バーミヤン」などのブランドを開発しているが、試験段階であり即急な対応が必要である。

セントラルキッチンの導入により、各店舗で行う調理作業を削減することに成功している。これによる、提供能力の増大と品質の標準化がすかいらーくの強みである。また、他社と比較して多数の工場を保有しており生産能力が豊富であることも強みである。

．戦略編

5．課題

【現状の問題点】

現在すかいらーくが直面している問題点に、客単価の低下及び客数の減少による既存店の低迷が挙げられる。また、すかいらーくグループの中でも特に不調なブランドに、「すかいらーく」「藍屋」「ガーデンズ」「焼肉ほたる苑」の四つが挙げられる。我々はこの不調ブランドの対策を採ることで、すかいらーくの収益性を改善することが不可欠であると考え

る。
 下の表は、不調ブランドの概要とそれと類似した好調ブランドの概要を示したものである。焼肉ほたる苑を除くすかいらーく、スカイラクガーデンズ、藍屋に関しては、同じ分野の商品を、低価格で提供するブランドが存在している。ブランドの状態を比較すると低価格の商品を提供するブランドは成長率が高い。こうしたことから、同社のブランド間で客を奪い合っている状況になっており、結果として低価格帯のブランドを顧客が選択しているということがわかる。焼肉ほたる苑については、社内に類似したブランドは存在しないが、牛角などの競合他社の存在や、BSE の発生によって打撃を受けていることが低迷の要因として考えられる。

ブランド	メニュー	サービススタイル	客単価	立地
焼肉ほたる苑	焼肉	テーブル(焼肉)	1800	郊外ロードサイド
すかいらーく	洋食総合	テーブル	1000	
スカイラクガーデンズ	イタリアン		1080	
藍屋	和食		1700	

不調ブランドの概要

ブランド	メニュー	サービススタイル	客単価	立地
ガスト	洋食総合	テーブル	750	郊外ロードサイド
グラッチェガーデンズ	イタリアン		850	
夢庵	和食		950	

好調ブランドの概要

【不調ブランドへの対策】

われわれは、不調ブランドのうち、「藍屋」「ガーデンズ」「焼肉ほたる苑」については整理を進め、「すかいらーく」については、てこ入れを行うことを提案する。

【すかいらーくの建て直し】

現在は、外食産業が全体的に飽和、縮小傾向にあるのに対して中食産業がその勢力を伸ばしてきている。すかいらーくグループでは、ガスト・すかいらーくの60%以上の店舗で「ルームサービス」というデリバリーサービスを展開しているが、これを活用できていない。ルームサービスで提供する商品は、ガスト・すかいらーくと同じメニューが大半であり、それ以外のメニューについても工場加工し各店舗へと配送されている。つまり、ルームサービスを強化し注文数を増加させることで、すかいらーくの強みであるセントラル・キッチンという強みを活用することが可能である。よって、我々はこの中食、惣菜の拡大という市場機会に目を向けて、惣菜・デリバリー事業を拡大することで、すかいらーくの売上高を上昇させることを提案する。

【ルームデリバリー概要】

ルームデリバリーの概要について述べる。

《メニュー編》

弁当(530~1350円)、ライトミール(600~900円)、ハンバーグ(500~980円)、サラダ(250~500円)、ドリンク(130~220円)、盛り合わせ(1600~3150円)、ピザ(920~1150円)、キッズプレート(500円)、ヘルシーパレット(630円)

《価格》

1500円以上の注文から受け付けており、一件あたり平均2600円である。

《広報》

デリバリーサービスの広報戦略としてすかいらーくは、新聞の折込、店頭でのお知らせ、ファミレス雑誌などへの広告掲載を取っているが、認知度は低い。

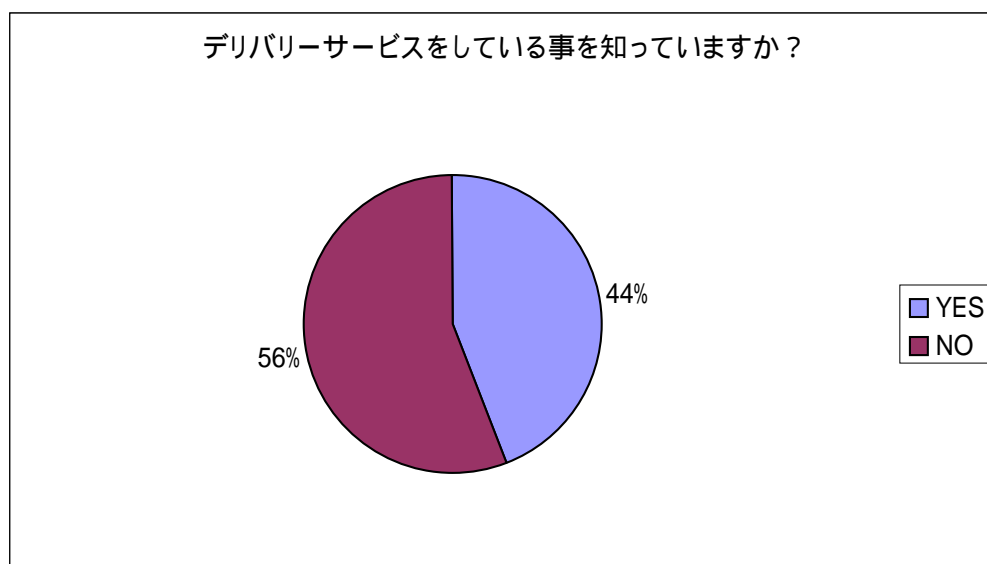
《ターゲット》

デリバリーサービスのターゲットは特定の年齢層に絞っているのではなく、どの年代の人も親しめるメニュー作りを行っている。

ヘルシーパレットは、高齢者向けに開発された商品であり、カロリーや塩分など栄養バランスに配慮した商品を取り揃えている。

【ルームサービスの問題点】

- ・現在もデリバリーサービスについて新聞の折込や、店頭でのお知らせ等を用いて広報を行っているが認知度は以前低いままである。以下にデリバリーサービスの知名度を測るために行ったアンケート結果を記載する。



2004年9月17日実施 N=34

上記のアンケート結果によると、約44%の人がデリバリーサービスを行っているのを知っていた。その次の段階の質問として、デリバリーサービスを知っている人に対して「では、あなたはそのデリバリーサービスを利用したことはありますか？」という質問をしたところ、その全員から「利用したことはない。」という結果が得られた。

以上のことから、デリバリーサービスについて、二つの問題が浮かび上がってきた。以下にそれを述べる。

認知度の低さ

理由：広報を積極的に行っていない。

利用度が極めて低い

理由：デリバリーサービスの存在は知っているが、手元にメニューなど注文する際に不可欠なアイテムが存在しない。

：特にこれといった魅力ある商品がない。

：値段が高い。(サービスを利用するには1500円以上の注文が必要)

【宅配サービスの展開】

我々はこうした問題点を解決し、宅配サービスを展開することを提案する。

ターゲット：主に 65 歳以上の高齢者

商品：ヘルシーパレット

コース 配食サービス利用者の存在などを考慮して、柔軟に対応する。

週 3 ~ 5 日コース、一週間コース、二週間コース、一ヶ月コース

プロモーション：新聞の折込広告、店頭でのチラシ配布、ドライバーによる営業

広報の不足

魅力ある商品や特色が無い

の問題の対策として、我々はとにかく広報を積極的に行う以外に認知度を高める方法は無いと考えている。具体的な方法として・・・

- ・ 新聞の折込みの利用。
- ・ 実際に来店した客に対するチラシ配り（レジでお会計を済ましたあとに、ドリンクバーの割引券を渡す際に一緒に渡す）

の問題の対策として、現在のメニューに加えてお年よりを顧客対象にした 1 ヶ月連続して、晩御飯を提供するいわゆる配食サービスの導入を検討している。具体的な、宅配サービスとしては、日数ごとにプランを分けて進めていこうと考えている。その種類として・・・

お年寄りの家などへ直接チラシ配りを行う。