

【 修士学位請求論文要旨 】

外食産業のチェーン展開とサプライチェーンマネジメント

The Development of Chain Operation and Supply Chain Management in the Food Service Industry

博士前期課程 商学専攻

原 俊之

「外食」とは「調理の主体、調理の場、喫食の場」のいずれもが「世帯外・家庭外」にある食事であり、「飲食店」とは素材を調達する機能、調理する機能、喫食の場を提供する機能を持っている店舗である。このように、素材調達機能、調理機能、飲食の場提供機能を営利目的達成手段としてシステム化している施設が「飲食店」である。「飲食店」は料理を最終消費者に提供する点で「小売業」と類似し、料理を製造し最終消費者に販売する点で「製造小売業」と、人的サービス・物的サービスを提供する点で「サービス業」と類似している。

飲食店の顧客には1回当りの喫食量は生理的に自ら限界があり、生理的・個人的・社会的習慣から1日当りの喫食回数と時間帯に制約があるため、特定の時間帯に顧客や需要が集中する特性がある。飲食店の一般的な顧客の特徴として「味」の嗜好、店舗の雰囲気や従業員の接客態度と同様に、店舗までの距離が近いことや運賃と時間を含めた費用が低いことが選択する大きな基準となっている。このように、店舗の商圈規模は、飲食店までの距離と移動時間を含めた買物費用に限界があることで店舗規模が制限され、必然的に個々の店舗の商圈は小規模となる。このため、外食産業の経営規模拡大の手段は経営する店舗数の拡大による「チェーン展開」による多店舗展開であり、それが出店エリアの広域化につながる。店舗展開の広域化に対応するためには、店舗展開と連動した物流センターや製造工場、仕入先からの食材や備品・包材等の調達などのサプライチェーンを構築することが求められる。

外食産業の「チェーン展開」に必要な要件について「小売業」との相違点と「飲食業」のビジネスモデルから分析した。販売金額は購入客数と1人当りの購入金額の積であり、「小売業」の場合の1人当りの購入金額は特売等の販売促進活動により購入点数を増加させて、大きく増加させることが可能である。これに対し、「飲食業」の場合は顧客の1回当りの喫食量に限界があり、喫食回数と喫食の時間に制約があるなどの特性があるため、販売促進を行っても客単価は大きくは上昇しないという違いがある。使用している食材は「飲食業」の店舗で提供されるメニューがファミリーレストランで多くても年4回の変更であり、ファーストフードの場合は季節メニュー以外のメニュー変更が限られるため使用食材の変更が限られる。また、使用している食材の品目数もファミリーレ

ストランで約340品目、ファーストフードで約100品目と「小売業」と比較して圧倒的に少ないという特徴がある。

「飲食業」が直営店のみの出店方式をとる場合は、消費者のニーズの変化や競合店の戦略に対応して素早いメニュー変更や業態とブランドの変更が可能である。また、店舗出店の場所と時期を自社内で決定することが出来ることで、出店戦略と連動した製造工場の場所や製造開始時期、物流センターの拠点数や立地を決めることが容易となる。製造工場や物流センターの新設や移設は、トータルサプライチェーンコストや食材を店舗まで届けるリードタイムに大きな影響を与え、食材の調達においても共有化によるシナジー効果を発揮することにつながるため、直営店での出店の優位性が発揮される。

多店舗展開と店舗の広域化を支える外食産業のサプライチェーンの構成要素には、調達・製造・物流・店舗と、それをコントロールし全体最適を目指すための需要予測がある。外食産業のサプライチェーンについては事例研究として、直営店主体のゼンショーホールディングスの発展の段階からの仕組みづくりを分析した。

ゼンショーホールディングスにおいて需要予測を行う発注課は、店舗の日々の売上予測とメニュー構成比に基づいて食材の使用量を予測し、店舗への送り込みを行う。需要予測から、店舗の従業員の配置や製造工場の生産量、ならびに幹線便や店舗配送車両や人員の手配を決定する。生産計画や従業員の配置計画など、多くのサプライチェーン上の計画の基となる需要予測の精度を上げることは、販売の機会損失や在庫の削減や過剰在庫によるロスの発生を抑制し利益の向上が期待出来る。また、調達部門や製造工場に対して数量に関する意思決定を引き延ばすことで、限りなく実際の需要に近い高い精度で数量の依頼をすることとなる。このことは、店舗ごとの売上金額の不確実性に対応するための安全在庫を店舗に保管する必要がなくなり、賃借料金が高く限られた店舗スペースに多くの食材を保管することなく有効に活用することにつながる。

外食産業の食材調達は提供するメニューに規定されるため、メニューごとの販売構成比と売上金額予測から使用食材の数量や使用時期、調達に要求される品質や規格が決定される。メニュー変更による使用食材の変更頻度は少なく、変更の場合も販売開始から約3ヵ月から6ヵ月前のメニュー決定時点で計画的な調達の数量や品質や規格が決まるため、中長期での調達体制を計画的に構築することが可能である。逆に食材調達の不安定化は、製造工場の稼働率を悪化させることで多大なコストの発生と店舗において十分なメニュー提供が出来なくなり、売上金額の減少につながる。外食産業の場合は、メニュー価格や使用食材をメニュー期間中に変更できないために、市況により価格が変動する品目である畜産物・水産物・農産物の原価率を安定させることを目的として、使用食材決定時に販売計画にもとづき数量や期間や価格を含めて調達をしている。

外食産業の製造工場であるセントラルキッチン、料理を提供する場である飲食店での食材の前処理工程や調理工程に要する時間を短縮することにより、客席の回転率を高めることで売上金額を増加させ、調理工程における調理技術の単純化や標準化とマニュアル化により提供する料理の均一

化をもたらす。熟練した調理技術者を各店舗の調理工程に配置する必要がなく、各店舗において調理工程の省力化や店舗における調理工程に必要な面積を縮小することで、店舗における客席面積を広くとり客席数を増やして売上金額を上昇させることが出来る。

物流センターの拠点数の最適数は、輸送・配送コストと在庫コスト、物流センターの固定運用コスト、製造・調達受注処理コストから構成されるトータルコストを最小にする拠点数で決定される。使用する物流センターの数が増加すると製造工場から物流センターまでの総移動距離が長くなるため幹線便の輸送費と物流センターの固定費は増加するが、物流センターから店舗までの店舗配送費用は減少する。外食産業の使用食材の主要な品目は、消費期限が4日から14日と短いために発注から店舗到着までのリードタイムを考えて設計する必要がある。また、外食産業の店舗配送は1回当りの店舗配送重量と品目数が少ないため、1台の車両が配送出来る店舗数を増やせるように効率化することが求められる。

社会インフラとして重要な使命を果たす外食産業が、東日本大震災や豪雨災害の頻発によって影響を受ける中で、サプライチェーンのリスクの見える化が求められている。原材料調達のリスクに対しては、調達先の多様化と主要原材料の備蓄によりリスクに対応する必要がある。新たな国や地域で新しいインフラを築くには時間と費用がかかるため、原材料の備蓄をサプライチェーンのどこで、どのくらいの数量を持ったら良いのかを判断しなければならない。

製造工場においても、少数の大規模工場に生産を集中させて規模の経済を目指すという従来の戦略を見直し、地理的に分散した小規模工場のネットワークを活用することで混乱への抵抗力を強めることが必要である。製造工場の生産能力を拡張し柔軟性を高めることや、製造工場を分散して消費地に近い場所に地域化してリスクに備えることが求められている。物流センターにおいても、製造工場と連動して消費地に近い場所に分散して配置することがサプライチェーンの途絶を引き起こすような変動やリスクへの対応であり、そのような事態に陥ったときに影響を最小限に止めて通常の状態に迅速に戻す復元力につながると考える。