

「サイゼリヤ」の中国戦略の現状と課題

口 野 直 隆
大 島 一 二

1. はじめに

1990年代において、多くの日本企業は、より安価で豊富な労働力と資源を求めて、アジア諸国への進出を展開した。その最重要海外拠点の一つとして、中国への進出が進展したことはよく知られている。

本稿で中心的に取り扱っている外食企業もその例外でなく、多くの企業が中国に進出してきたが、やがて中国経済の高度成長に伴う発展とともに、外食産業の進出の対象は、中国に居住する日本人駐在員や一部の富裕層から、莫大な人口を抱えて巨大マーケットへと変貌する中国市民向けへと、その対象を拡大させてきたのである。

一方、日本国内の外食市場に目を移すと、第1表に示したように、日本の外食産業市場規模は、1997年の29.07兆円をピークに徐々に減少し、2013年には23.9兆円に低下した。この状況に、近年の円安による輸入原材料価格の高騰、業種を超えた異業種企業の参入による競争激化等により、依然として厳しい環境が続いている。

第1表 日本の外食産業市場規模の推計(単位:億円)

	1980	1985	1990	1995	1997	2000	2005	2010	2013
外食産業計	146,343	192,768	256,760	278,666	290,702	269,925	243,903	234,887	239,046

資料:日本フードサービス協会『外食産業市場規模推計』から作成。

キーワード:サイゼリヤ, 中国, 外食企業

このような情勢下で、今後も多くの日系外食企業が中国、東南アジア等へ進出することが予想できる。しかし、これもよく知られているように、関連法規、商習慣、食習慣、食文化等が日本と大きく異なる中国、東南アジアにおいて、事業の失敗や撤退に直面する日系外食企業が多いことも事実である。

こうしたなかで、日本を代表する外食企業の一つといえる株式会社サイゼリヤ（以下、サイゼリヤと略す）は、後述するように、中国、東南アジア等において順調に店舗展開を進めている。その要因はいかなるものなのか。本稿では、サイゼリヤの海外事業を研究事例として取り上げ、以下の点を中心に分析する。つまり、現地での、①食材調達戦略、②労務管理戦略、である¹⁾。サイゼリヤがこれらの戦略を用いて、中国の外食市場でどのように展開しているのかを考察していく。

2. サイゼリヤの概要

サイゼリヤは、1967年、千葉県市川市の小さなイタリア料理店を1号店として、正垣泰彦氏（現会長）が創業した。2013年8月現在、創業46年で日本国内30都道府県982店舗、中国本土2都市113店舗、店舗総合計1,095店舗を経営している。このほかに、非連結子会社は海外4ヵ国・地域合計49店舗である。創業から1996年の約30年弱で日本国内131店舗、その後2006年度までの約10年間で874店舗まで急成長し、2013年8月時点で、国内外において1,000店舗以上を開業している日本屈指の大規模外食チェーンである。

サイゼリヤは日本国内・中国・東南アジアにおける継続的かつ持続的な積極的新規出店や、商品力の強化、社内教育の強化、材料費の徹底管理による経費改善等で、各種プロジェクトに取り組み、さらなる収益力の向上を目指

1) たとえば、川端基夫（2013）では、重視するオペレーション・システムとして、①進出先における食材の調達・加工・配送システム、②店舗開発システム、③人材育成システムの3つのサブシステムをあげている。本稿でもこれらの先行研究を参考に、①食材調達戦略、②労務管理戦略をとりあげた。

している。

2012年9月1日から2013年8月31日会計年度の第41期連結決算は、売上高1,104億2,800万円、営業利益75億4,700万円（利益率6.8%）、経常利益84億5,000万円（利益率7.7%）、当期純利益39億3,700万円（利益率3.6%）、資本金86億1,250万円と、日本、中国事業ともに過去最高の売上高をあげている²⁾。

3. サイゼリヤの海外展開

中国出店においては、2003年12月に上海に「上海薩莉亜餐飲有限公司」を独资で立ち上げ、上海1号店（徐家匯地区）をオープンしたのを皮切りに、2013年度8月決算期において、中国本土は、上海エリア（江蘇省蘇州市等を含む）58店舗、広州エリア55店舗、合計113店舗にまで発展した。当初10年目の目標としていた中国国内店舗100店舗をすでにクリアしている。中国事業の2013年の経営指標は、売上高79億4,800万円、営業利益4億3,300万円となり、そのうち上海サイゼリヤは売上高40億900万円、営業利益1億9,600万円、広州サイゼリヤは売上高39億3,900万円、営業利益2億3,600万円である。

なお、非連結のその他のアジア海外事業は、北京エリア29店舗、香港10店舗、台湾4店舗、シンガポール6店舗であり、非連結の海外店舗は合計で49店舗に達している。2025年までに、中国3,000店舗、アジア3,000店舗にまで事業を拡大することを目標としている³⁾。

ヒアリングによれば⁴⁾、サイゼリヤの日本国内店舗展開から海外展開への転換の経緯と動機は、創業者である正垣氏の「おいしくて価値のあるものを、より多くの人に食べてもらう」という理念に基づいて、外食を中国の一部の富裕層だけでなく、一般庶民にも普及し、誰にでも気軽に入れるレスト

2) (株)サイゼリヤ 2013年8月期決算説明会報告による。

3) (株)サイゼリヤ Ustream会社説明会資料、2011年12月15日による。

4) 本稿の記述は、とくに別記がない限り、現地でのヒアリング調査結果による。

ランを作るのが目的だったとされる。このため、日本と同じく現地の庶民の人々が抵抗なく食べられる価格帯にこだわり、カミッサリーの設置等により生産性を高めて、中国などの海外拠点においても、基本的に日本と同じ方式を貫いてきた。海外で低価格を実現できた要因は、サイゼリヤの100%出資の独資で進出したことであったという。独資の場合、すべてを一から創り上げていかななくてはならないという高いハードルがあったが、仮にFCや合弁で進出した場合、日本での経営方針は、現地のパートナーの意見に左右されることが予想され、繁盛店になった場合は現地のパートナーがさらにその関与を強め、価格引き上げ等の要求も提起されることが予想されたであろう。その点で、独資進出が順調な店舗展開の重要な要因であった。

また、比較的順調な店舗展開のもう一つの要因は、立ち上げ要員こそ日本から多数の応援スタッフが投入されたものの、それ以降は、上海サイゼリヤでは設立当初から、中国現地の大学卒や大学院卒の人材を継続的に採用し、日本の経営理念や考え方・チェーンストア技術を活用して人材を育成し、その中から社長を育て完全に中国の会社に育て上げるという方針を貫いてきたことが大きかったとされている。いわゆる「中国で稼ぎ、中国に投入する」方針がサイゼリヤの方針とされるが、これも成功の一要因といえるだろう。

4. サイゼリヤの経営戦略の特徴

(1) 日本の経営戦略の特徴

日本のサイゼリヤの1店舗平均席数は120席で、平均客単価は719円である。ファミリーレストラン業態を同業種と仮定すると、その平均客単価は1,038円⁵⁾で、この点から見てもいかにサイゼリヤの価格設定が安価であるかをうかがい知ることができる。

一般に、外食業界で売上高とは、「立地」「商品」「店舗面積（席数）」で決

5) 外食産業総合調査研究センター（2008）によれば、2007年の外食産業の平均客単価は、ファミリーレストラン1,038円、ディナーレストラン2,961円、パブ・居酒屋2,213円、ファーストフード651円、喫茶398円である。

まり、店舗売上げは「売上げ＝客数×客単価」とされ、一日の回転率が重視される。

また、外食産業の売上高経常利益率は全体平均で4.4%、売上高に占める人件費率は25.5%、食材費率は35.0%⁶⁾であるが、サイゼリヤの2009年度の売上高に占める人件費率は25.1%、食材費率は35.5%、売上高経常利益率は4.6%と、一般的係数とほぼ変わらない。

これにたいして、外食産業の経営指標のもう一つの着眼点は、売上高に占める材料費率（フードコストF）と人件費率（レイバーコストL）の変動費のコントロールを重要視する点である。

原材料については、サイゼリヤは原材料の安全性のみならず、原材料の輸送、セントラルキッチンやカミッサリー機能を駆使した高い品質の実現等に配慮している。日本では昨今の健康志向から健康食品に関心が高いため、サイゼリヤではとくに葉菜類の生産と調達に努力している。福島県西白河郡西郷村の農業法人白河高原農場と委託栽培契約を締結し、委託生産した農産物を購入している。また、これらの農産物は種子の開発から、作付け、収穫等の生産計画、使用する肥料・農薬に至るまで厳しい管理が実施されている。

物流においても、①「温度」、②「湿度」、③（収穫からの）「経過時間」、④「運搬時の振動」、の4点が品質劣化、すなわち食味を大きく左右する点として重要視している。サイゼリヤが重視するコールドチェーンシステム（採れたての野菜への振動を低減するための工夫、および温度管理を収穫から調理するまで4℃の一定に保つことで野菜の鮮度を保つシステム）を、日本の保冷車による先進的な物流システムにより実現している。

人気商品のドリアは、品質安定した大量の牛乳を必要とするため、マスメリットを最大限にまで活かすためにオーストラリア工場で一括生産し、その品質と高いコストパフォーマンスを実現している。高品質とコストパフォーマンスを維持しながら売上高材料費率を40%以内（実行原価率は35.5%）に押さえることがサイゼリヤの品質の基準である。しかもこの40%以内と

6) 外食産業総合調査研究センター（2014）による。

いう数値は、商品そのものの品質を安価な原材料に置き換えることによって実現するのではなく、あくまでも日々の作業の見直し改善によるものと厳しくルール付けられている。

また、サイゼリヤの利益を確保するもう一つの大きな特徴は、徹底したレイバーコントロールにある。その売上高人件費率は24%（実行人件費率は25.1%）が基準である。これらを実現させるために、日本国内ではパート・アルバイト中心の体制をとっており、人件費のコントロールは毎週予測される売上高に応じた適正シフトを前週に作成し、週単位で徹底管理され、人件費を抑制している。さらに労働生産性の向上にこだわり、オールラウンドプレイヤー（調理・デシャップ・ホールサービス・レジ作業等をすべて担当できる従業員）を前提とするサイゼリヤ方式は、通常作業におけるすべての導線見直しで作業工程を改善し続けている。例えばキッチンでの作業動作では、包丁やフライパンを使うにしても、腕をどの角度で作業すれば合理的に作業効率を上げることができるかまで突き詰める。客席ホールの掃除作業もモップのサイズを改善することによりモッピング作業回数を削減することにより至る。配膳作業においてもホールサービス時の右回り・左回りのルート取り決めや、トレーを使用しないことで、「トレーを取る・トレーに乗せる・トレーから降ろしテーブルに並べる」の3工程を削減するために、食器の形や大きさ重さまで細部にこだわり、トレーに乗せる動作を省き、直接手で運ぶ仕組みまで計算されているのである。

（2）中国での原材料調達の特徴

中国では当初260席の大型店でスタートしたが、現在は150席店を中心に展開している。中国でのサイゼリヤの2012年度8月期の客単価は、約28元（1元＝17円のレートで476円）、中国の一般の外資系レストランの客単価の150～200元、ピザハットの80元に比べると著しく低く、この点は日本のそれと一致している。但し、中国では混雑時の食事において同席・相席をそれほど気にしない特性から一日の回転率より満席率を重視する点は異なる。

中国における原材料管理において、前提条件として克服しなければならない点は、安全面と品質面の担保である。とくに、かつて問題が頻発した残留農薬問題等の安全性には注意を払っている。しかし、日本と中国の使用農薬についての法基準が異なるため、日本国内では使用可能でも中国国内では使用できない農薬や、逆に日本国内では使用禁止の農薬が中国国内では常用農薬のケースもある。使用禁止と認可の基準については省略するが、あくまでも現地の人客に提供することを大前提としているため、現地の中国基準に則り運用することを前提とし、使用農薬問題・残留農薬問題に対応している。

上海エリア近郊での原材料調達と輸送については、日本と中国の輸送サービスの相違が大きな課題となっている。たとえば、中国では、商品の取り扱いが乱雑で、保冷車のレベルも決して高くない。また、指定日時に届かないことも常態化している。しかし、近年、上海では、いくつかの日系流通企業や農業企業、外資大手外食チェーン企業の参入が相次ぎ、これらの問題は徐々に改善されている。さらに、上海市内は電力供給事情も比較的安定しており、冷蔵設備や食材料保管に適合した倉庫を保有する運送業者が多数存在している点は問題の解決を速めている。

このように、上海地域では日系大手流通企業および外資大手流通企業による物流網が構築されつつあるが、同じ中国国内でも、例えば、今ひとつの拠点である広州地域においては、こうした日系流通企業の参入がやや遅滞しているため、適合業者の選定にかなりの苦労があった模様である。

ただし、日本のサイゼリヤがこだわる、前述のコールドチェーンシステムの構築については、中国国内での食文化の特性上、生野菜（サラダ）の価値がそれほど重視されないため、優先度の高い管理項目とする必要がなかった点は、中国食品ビジネスの特徴の一つといえるであろう。中国において日本のサイゼリヤが目指すコールドチェーンシステムの構築は、中国の現状を考えると、今後改善すべき課題としてあげられる。

また、中国食品ビジネスの今ひとつの特徴として、加工食材の大量の調達

において、同じ品質の食品の調達にあたって、大量生産による手間とリスクの増大から、それらのリスクが価格に加算され、大量生産（購入）すればするほどコスト高に至るケースがしばしば見受けられる点が指摘できる。しかしサイゼリヤでは、加工食材に関しても中国国内の日系企業や外資大手外食チェーン企業との連携に成功していたため、品質を維持しつつ、かつ大量購入のメリットを享受することが可能となった。

たとえば中国で需要の高い鶏肉を例に挙げれば、中国国内の養鶏技術面からも、南方で飼育される鶏と北方で飼育される鶏では、与える飼料、管理温度、給水等すべての環境が異なるため、最終商品（鶏肉料理）の段階で食味が大きく異なる事態が発生する。これは、食材として鶏肉の価値が高い中国では、大きな問題である（鶏肉料理は中国サイゼリヤでは上位の人気商品である）。この問題に対処するため、商品部に鶏肉専門スタッフを配備・増員し、規格とオペレーションの徹底管理体制を実施することで問題に対処してきた。日本と同様に取引先との関係に神経を使い、より良好なパートナーシップを築き上げてきたことが問題解決の重要な要因として指摘できよう。パートナー企業の売上げの絶対シェアを取ることでよりマウントポジションを確立し、日本の本来の手法であるマスメリットを最大限に利用することにより、先に述べたような中国特有の「大量生産のデメリット」による高コスト化を回避できたのである。このような地道なエビデンスを踏襲することにより、チェーンストア理論に基づくマスメリットが出るといわれる200店舗をクリアするという目標値をしっかりと定めている点は、サイゼリヤの強みといえるだろう。

中国の実行原価率（物流費等含む）については、当初は50%を超えていたが、前項で述べたように、商品部の専属スタッフを強化し、改善し続けた結果により、現在ではほぼ基準の40%程度に削減できたという。

（3）中国における労働者管理の特徴

周知のように、中国の特徴的な社会政策として「戸籍管理制度」（農村出

身者の都市地域への移動規制、中国では「戸口制度」とよばれる）があげられるが、この制度はサイゼリヤ等の外食産業の雇用にも影響を与えている。それは、たとえば上海市内の現地戸籍者においては、パート・アルバイトなどの職位での就業希望が基本的になく、ほとんどの者が正社員を希望する。日本では業種に限らず平日日中は主婦層、夜や土日祝日は大学生がパート・アルバイト従業員を構成しているが、中国国内、とくに上海中心部においては主婦のパートタイム労働希望者がほとんど存在せず、さらに、中国では大学生のアルバイト希望者も多くないのが現状である。このため、上海市内、とくにサイゼリヤが出店している中心地域ではパート・アルバイト雇用での労働力確保が困難となっており、正社員を雇用せざるを得ず、当然人件費コストの上昇がもたらされる。

前述したオールラウンドプレイヤーを前提とするサイゼリヤ方式は、分業制で自分の管轄外の仕事には関与しない中国式と大きく乖離するものがあり、出店初期の260席程度の大型店では、まさにこの分業方式をとらざるをえなかった。しかしこの大型店での分業方式は、ピーク時間における作業効率についてはそれなりの効果を発揮できるが、アイドルタイムの閑散時は完全に人が余る状態になり、レイバーコントロールによる労働生産性の向上は困難であった。

サイゼリヤはこうした状況にたいして、現在の150席程度の店舗へと店舗形態を変えるとともに、採用段階で、中国でも日本と同じく優秀な人材採用に主眼を置き、オールラウンドプレイヤーを育成することによって対応してきた。また中国社会でよくみられる、他社との賃金比較による人材流出に対応するため、他社の賃金情報の収集に努め、しばしば賃金改定を実施し、運動会や祝いごとの手当てなど福利厚生面の充実で従業員の満足度を高めることで対応してきた。また、正社員においては、こうした努力に加えて、従業員寮の充実に尽力した。一般的に上海近郊の住居は高価で確保は困難である。住居確保が困難であれば人材確保も不可能となるため、従業員寮が必要不可欠となるのである。中国の社員寮は、一般に設備・生活環境の劣るもの

も少なくないが、快適な環境作りに力を入れてきた。また、戸籍管理法規上、上海への市外からの移住に伴う各種の申請等について、きめ細やかに個別サポートしたことも定着率の高まりには重要な要因となっている。

給与面においては、一般企業が仕事にたいする評価基準が曖昧であることが多いのにたいして、サイゼリヤでは、スキル習得に応じた賃金の昇給・身分の昇格を明確に提示し、「できたことにたいしての評価」を常に身近に解るよう徹底教育したとされる。たとえば「〇〇〇を達成したら社員に昇格、次は△△△を達成すれば店長に昇格、同、地区統括（4～5店舗）に昇格、同、エリア統括（20～30店舗）に昇格」等、努力と成果が昇格と昇給に結びつくことを身近に理解できるように具体的に示した。この明確化はとくに中国人の特性と適合し、活力を上手く引き出したと考えられる。

これらの諸方策により、定着率を上げ、生産性を向上させ続け、正社員が中心で人件費コストが高いにも関わらず、現在では、日本と中国の実行人件費率はほぼ近い値にある。

5. まとめにかえて

本稿では、サイゼリヤの中国進出における中国国内戦略について見てきた。現在、日本の多くの外食産業が広大な中国市場でシェアを拡大しているが、困難に直面している企業も多いと報道されている。こうしたなか、「成功」の定義を中国国内進出後、創業から継続的に出店が加速していることと仮定すれば、本稿の対象企業であるサイゼリヤは、現地点では「成功」企業とよべるものと考ええる。

この「成功」のポイントは端的に言えば何であったのか。それは、現地事情に適応しながらも、常に独自の日本流を貫き、原材料を調達し、中国国内で人材を発掘・教育し、育成している点であるといえる。つまり、最終的には現地法人の中国人社長を育成し、完全な中国人のレストラン、中国人従業員のための会社となることを目指し、現地化を深めていることが重要であろう。そして、それに、会社の武器としての「おもてなし文化」によるきめ細

かな日本流サービス，さらにチェーンストア理論に基づく緻密な計画と行動指針，論理的で正確な係数管理手法が大きな役割を果たしている。

今後，サイゼリヤが中国および東南アジアを中心とする海外で，いかに受け入れられ，展開していくのかについてさらに注目していきたい。

<参考文献>

川端基夫（2013）「外食グローバル化のダイナミズム ー日系外食チェーンのアジア進出を例に」『流通研究』Vol.15（2013）No.2 p.3-23。

（株）サイゼリヤ 2013年8月期決算説明会 コード番号7581 2013年10月10日，（第41期2012年9月1日～2013年8月31日）<http://www.saizeriya.co.jp/PDF/irpdf000276.pdf>。

（株）サイゼリヤ Ustream会社説明会資料，2011年12月15日 <http://www.ustream.tv/recorded/19157054>。

経済産業省『商業統計（平成18年）』。

社団法人日本フードサービス協会（2008）『外食産業データハンドブック2008』。

総務省統計局『事業所統計（平成18年）』。

外食産業総合調査研究センター（2008）『外食産業統計資料集2008』。

外食産業総合調査研究センター（2014）『外食産業市場規模推計値（平成26年）』。

山口芳生（2011）『サイゼリヤ革命』柴田書籍。

正垣泰彦（2011）『おいしいから売れるのではない，売れているからおいしい料理なのだ』日経BP社。

（くちの・なおたか／本学兼任講師）

（おおしま・かずつぐ／本学経済学部教授／2014年10月6日受理）

Saizeriya's Strategies and Problems in Chinese Food Service Market

KUCHINO Naotaka
OSHIMA Kazutsugu

This paper examines the strategy of development in Chinese food service market focusing on Saizeriya's case, one of the leading Japanese food service chain. In spite of expanding share of Japanese food service industry in Chinese market, media says that some companies are facing difficulties. Saizeriya's case could be described as a success when defining it as consequent increase of numbers of restraint after entering Chinese market.

In this case study, factors of Saizeriya's success were analyzed focusing on its strategy on 1) procurement of food materials and 2) labor management. This paper described how Saizeriya developed their business in Chinese food industry with using these strategies.