外食産業のサプライチェーンマネジメント

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学大学院 公開日: 2021-03-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 原, 俊之 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/21540

商学研究論集
第 54 号　2021. 2

外食産業のサプライチェーンマネジメント

Supply Chain Management in the Food Service Industry

博士前期課程　商学専攻　2020 年度入学
原　　俊　　之
HARA Toshiyuki

【論文要旨】

飲食店の顧客には顧客の 1 回当りの喫食量に限界があり，喫食回数と時間に制約があるなどの特性がある。このため，外食産業の経営規模の拡大は経営する店舗数の拡大である「チェーン展開」による多店舗化に頼らざるを得ない。

本研究では外食産業の「チェーン展開」に必要な要件をゼンショーホールディングスにおけるサプライチェーンマネジメントの発展の段階から考察した。サプライチェーンの仕組みをゼンショーホールディングスのグループ全体とファーストフードの牛丼チェーン業態の「すき家」とファミリーレストランの「ココス」に分けて考察することにより，ビジネスモデルごとのサプライチェーンのはたす役割を明確にした。また，外食産業の売上規模の推移について成長段階を分けて背景を考察するなかで，牛肉の自由化と消費の拡大が与えた影響について述べた。

【キーワード】 サプライチェーンマネジメント，チェーン展開，セントラルキッチン，仕様書発注，コールドチェーン

序　章

第 1 節　研究の背景

日本の外食産業の市場規模は 2014 年 24 兆 3,590 億円と 1975 年の 85,127 億円から大きく成長した。この内，日本フードサービス協会の正会員の要件である年商 1 億円以上の会員の売上高は 2014 年時点で 3 兆 9 千億円と約 16％にすぎない。また，外食産業 1 事業所当りの従業員数も総務省の「経済センサス活動調査」によると約 7 名である。このように日本の外食産業は中小零細企業が中心である。

研究論集委員会　　受付日　2020 年 9 月 25 日　　承認日　2020 年 10 月 26 日

外食産業の「チェーン展開」が進んでいないのは，外食産業への事業参入障壁が低く容易に事業を開始出来る反面，顧客が最終消費者でありニーズの変化が早いことが要因のひとつである。既存の業態やメニューは直ぐに陳腐化し，既存店舗の売上高は新店舗開業から 3 ヶ月後には減少することが多い。「チェーン展開」するためには，常に消費者のニーズの変化に迅速に対応できる体制を構築することが必要である。

「チェーン展開」することは，店舗を出店する地域が広域化することにつながる。通常の飲食店の食材調達は，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。また，新たに出店する地域や業態に合わせて，物流センターや製造工場を再構築することが必要になってくる。

近年，日本でも東日本大震災や豪雨での災害などが頻発している。この中で「チェーン展開」した外食産業は社会インフラとして重要な使命を求められている。災害発生時に食の提供を続けられない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し食事の提供をする使命がある。本研究では「チェーン展開」に必要な要件をゼンショーホールディングスにおけるサプライチェーンマネジメントの発展の段階から考察してみる。

第 2 節　研究の目的と概要

本研究は 2018 年時点で日本国内の外食産業での売上高で 1 位となったゼンショーホールディングスのサプライチェーンの仕組みをグループ全体とファーストフードの牛丼チェーン業態である「すき家」とファミリーレストランの「ココス」に分けて考察する。このことにより，ビジネスモデルごとのサプライチェーンの果たす役割を明確にする。

ゼンショーホールディングスの仕入，製造，発注，物流の組織と各部門の機能を分析し，そのなかで発注のシステムや物流センターの機能や店舗配送のやり方，物流センターの立地の決め方や再構築時の必要条件，店舗配送やセンター使用料金などの設計方法を明確にする。

ゼンショーホールディングスは 1982 年に創業し，「チェーン展開」することによって 2018 年には 5,065 店舗で 5,791 億円の売上まで成長した。1982 年から 1999 年までの第 1 ステージでは「すき家」業態のみの 174 店舗の展開だったが，2006 年までの第 2 ステージでは「ココス」「ビッグボーイ」「なか卯」などの 14 社の外食企業の M&A を行うことで，グループ店舗数は 1,492 店舗となった。2014 年までの第 3 ステージでは「すき家」や回転寿司の「はま寿司」などの 2,200 店の直営店の出店を行い 4,792 店舗までの成長を遂げている。2014 年以降の第 4 ステージでは国内外食店舗だけでなく海外での外食店舗（東南アジア，中国，アメリカ合衆国，ブラジル，メキシコ）やスーパーマーケットなどの小売業，介護の 4 分野での事業展開を行っている。

ゼンショーホールディングスの外食業態のなかで，客単価 500 円以上 1,500 円未満で料理提供

時間が 3 分以上であるファミリーレストランの「ココス」と客単価 700 円未満で料理提供時間が 3 分未満であるファーストフードの「すき家」を取り上げて検証してみる。

「すき家」はゼンショーホールディングスが 1983 年の創業時から直営店のみで店舗展開をしている牛丼チェーン業態で，2018 年には日本国内において 1,930 店舗となっている。1991 年の「牛肉の自由化」により輸入牛肉の価格が安定したことにより，牛丼のマーケットは拡大した。2001 年には牛丼の価格が 400 円から 280 円へ変更される「牛丼業態の価格競争」が開始されたが，これにより他の外食業態やコンビニエンスの顧客を奪い，牛丼の市場全体が大きく拡大することとなった。2003 年 12 月に牛丼の原料産地であるアメリカ合衆国で BSE（牛海綿状脳症）が発生し日本への牛肉輸入が 2005 年 12 月まで出来なくなった。この事態に対して，「すき家」は牛丼原料をオーストラリア産に切替えることで，2004 年後期から牛丼の販売を再開した。このことは 2006 年まで牛丼の販売を中止していた「吉野家」との間で，出店戦略上において大きな転機となった。

「ココス」はスーパーマーケットの多角化戦略のひとつとして，1978 年に株式会社カスミの子会社の株式会社ろびんふっどとして設立された。1980 年に米国ファーウェストサービスインクとの「技術援助およびライセンス契約」を発効して，「ココス」での出店を開始した。2000 年には株式公開買付けによりカスミよりゼンショーグループ入りをした。その後，2002 年には株式会社西洋フードレストランの郊外型の店舗「CASA」の譲渡を受け，2007 年には株式会社サンデーサンの株式を取得し，「サンデーサン」を「ココス」に転換することで 2018 年には 441 の店舗数となっている。

第 3 節　研究方法

飲食店のサプライチェーンマネジメントに関する文献研究の数が少ないため事例研究として，ゼンショーホールディングスの事例を詳細に分析するなかで，「チェーン展開」にとってサプライチェーンマネジメントが重要な要件だと位置付けて論じる。

2018 年においてゼンショーホールディングスは全ての業態を直営で出店すると同時に，24 箇所の製造工場を自社で運営し，31 箇所の物流センターから全国 5,065 店舗に配送するサプライチェーンを構築している。

ゼンショーホールディングスの仕入部門はグループ全体の食材の共有化によってシナジー効果を生み出せる米や野菜や畜産物（牛肉・豚肉・鶏肉），水産物で共同仕入を行う。それ以外の食材は「すき家」と「なか卯」や「ココス」と「ビッグボーイ」等の業態として近い業態が独自性を損なわないように，各業態会社の中に組織化された仕入部門が各業態だけ使用する食材を調達し独自性を保つ。ゼンショーホールディングスの各業態のサプライチェーンの組立て内容は一部において相違点があるが，製造工場や物流センター，店舗配送を共有化することにより効率化を図る。また，その時点での店舗出店や業態展開に合わせた製造工場や物流センターの再構築を行う。

牛丼チェーンである「すき家」業態で仕入金額が多い牛肉は，アメリカ合衆国やオーストラリア

からゼンショーグループ内の商社部門を通じて買付けを行い，日本だけでなく店舗展開している東南アジア各国や中国を含めた仕向先に送り込む。各国の港湾エリアの営業冷蔵庫に約 3 ヶ月分の在庫を原料で保有し，営業冷蔵庫内に設置された製造工場で加工を行い，毎日店舗に配送する。営業冷蔵庫内で製造工場を運営することは，原料の入出庫作業料金や保管料金，物流費の大幅な削減となるだけでなく，品質や温度管理においても大きな優位性がある。日本国内においても，北海道・関東・中京・関西・九州・沖縄の各港湾地域の営業冷蔵庫内にある製造工場の立地は，製造商品の消費期限が 4 日であるため，製造から 24 時間以内に「すき家」店舗に納品できるように分散して工場の立地がされている。「すき家」は店舗で使用する食材数が約 100 品目と少なく，消費期限が 4 日から 7 日までの食材が中心のため商品本部発注課が各々の店舗在庫を確認した段階で各々の店舗の売上予測とメニュー構成比からの食材使用量を算出し，店舗に配送する食材の量を決定し配送する。

第 4 節　先行研究レビューと問題提起

1）外食産業のサプライチェーンに関する先行研究

外食産業のサプライチェーンの研究では，小田勝己（2004）が外食産業の成長要因は「チェーン展開」であると述べている。「チェーン展開」という革新的方式の導入は，集中調理施設である「セントラルキッチン」ならびに「仕様書発注」による「調理の外部化」の導入と，標準化された店舗の開発，リース方式による出店，株式市場からの資金調達などの経営戦略が一体となり，直営店による出店方式の採用によると論じている。これにより，同質の調理品を手頃な価格で多量に供給することが可能となり，「チェーン展開」を飛躍的に進展させたと結論付けた[1]。

岩淵道生（2010）は外食産業を「製造業」，「小売業」，「サービス業」の機能を同時に内包する複合機能体であるとしている[2]。

2）問題提起

「チェーン展開」を可能とする食材調達には商流と物流の分離から始める必要がある。一般的な飲食店の場合は食品メーカーから食品商社を経由して，食品卸売業者が個別に各店舗に納品する。店舗への納品は複数の食品卸売業者が行うため，店舗での受け入れ回数は複数回となり検収作業や店舗内収納に多くの時間を要する。また，商品の仕入価格の中に商品代金と物流費用が含まれており，それぞれが明確でないため比較購買ができにくい状況である。

製造工場を自社で運営することによって，消費者のニーズの変化に対応したメニュー変更を迅速に行うことができる。また，製造工場の製造のラインや人員計画も柔軟に対応することで，製造数量の変化対応も日々で行うことが可能となる。

物流センターは店舗出店に合わせて，物流センターから 200 ㎞を超えた店舗が 30 店を超えた段階で物流センターの新設を検討する。これは物流に関わるコストの削減のみを目的にしているだけ

ではなく，店舗への食材の品質を上げることによってメニューの質的向上につながり顧客満足度が上がり，店舗での売上増につながる。

仕入先，製造，物流，店舗の全体最適を図るために，発注や製造数量指示の決定権は商品部発注課が持つこととする。仕入の担当者は仕入価格と仕入先の決定権のみを持つ。情報を共有するだけでは，実際の発注や製造数量を決めるときに仕入，製造，物流，店舗がそれぞれの利益を最大化するような行動をとるからである。

牛丼チェーンである「すき家」業態の場合は製造工場も物流センターも製造商品の在庫を持たず，店舗のみが在庫を持つようにする。発注課のコントロールによる食材の消費期限切れによるロス率の低下は原価率の適正化にもつながる。

仕入先，製造工場，物流センター，店舗の全体最適を図るサプライチェーンマネジメントは「チェーン展開」のための店舗出店に大きな役割を果たすと考える。

第 5 節　本論文の構成

本論文は序章と結章を除いて，3 章より構成される。

第 1 章は外食産業の産業化について外食産業の市場規模や従業員規模の推移から述べる。同時に核家族化やモータリゼーションの発達などの外部環境をマクロ経済の観点から論じる。外食産業の業態別の発展については業態の特徴や成長した企業を分析する。また，外食産業の抱える問題点である食材費高騰や人件費上昇による収益力低下の実態を述べる。

第 2 章は外食産業のサプライチェーンマネジメントを飲食店が「チェーン展開」し多店舗展開していくときに必要なセントラルキッチンと仕様書発注とコールドチェーンの導入から説明する。また，多店舗展開に成功したファミリーレストランとファーストフードのビジネスモデルを述べる。

第 3 章はゼンショーホールディングスのファミリーレストラン業態のココスとファーストフード業態のすき家の発展とビジネスモデルを述べる。また，ゼンショーホールディングスのグループ全体のサプライチェーンとココスとすき家のサプライチェーンの違いを説明することと同時に今後の課題を述べる。

第 1 章　外食産業の登場から発展

「外食」とは調理の主体，調理の場，喫食の場が世帯外で家庭外にある食事のことである。「飲食店」は素材調達機能，調理機能，喫食の場の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で，「料理」は飲食店で提供される商品となった食物である。岩淵道生は『外食産業論』で「外食産業」を「製造業」，「小売業」，「サービス業」の機能を同時に内包する複合機能体であるとした[3]。本章では外食産業の登場から発展を，日本での導入から成長について整理する。次に売上規模の推移について成長段階を分けて背景を考察する中で牛肉の自由化が与えた影響について述べる。そして，外食産業の抱える問題点について考察したい。

第１節　外食の日本への導入と成長

１）外食産業の登場

飲食店は 1967 年の第 1 次資本自由化によって資本金 10 百万円以上，従業員 50 人以上の企業において 50％の対等合併事業の自由化が認められた。1969 年の第 2 次資本自由化では自由化業種に指定されたことで，技術提携や合併などによって，海外企業の持つ新しい経営技術の導入が可能となった。

1970 年代のモータリゼーションの進展に対応して郊外の幹線道路沿いに広い駐車場を持ち家族連れの顧客をターゲットとしたファミリーレストランが開発された。また，フライドチキン・ドーナツ・ハンバーガーなどの新しい「料理」が提供されるようになった。これらの店舗はマニュアル化された接客や調理技術が行われ，消費者の期待と信頼感を得るものであった。

1970 年にはケンターキー・フライド・チキンが 1 号店を出店し，すかいらーくがファミリーレストランの 1 号店を東京国立郊外に出店した。1971 年にはミスタードーナツが 1 号店を出店し，マクドナルドが 1 号店を東京銀座に出店した。1970 年の「大阪万博」でアメリカ館に出店して合理的で効率の高い運営方式を学んだロイヤルは福岡を拠点にロイヤルホストの原型となる店舗を出店した。1974 年には流通業であるイトーヨーカ堂の多角化戦略として，デニーズ・ジャパンがデニーズを出店した。1973 年には牛丼業態に吉野家が多店舗化のためにフランチャイズ方式を採用して出店を開始した。

外食産業は資本自由化を契機として，多店舗展開や店舗運営のマニュアル化などの新たな経営技術を始め，「外食産業」として成長するのに必要な多くのノウハウを得ると同時に，合理的な経営を思考した意識改革が進められた。これにより，日本独自の新たな業態である牛丼や回転寿司などの業態も開発され，27 年後の 1997 年には外食産業の市場規模は 28 兆 81 百億円まで成長した。

２）外食産業成長の背景

外食産業が店舗展開を開始した 1970 年代は日本の経済規模は高度成長によって拡大し，同様に個人所得も増加したことで外食支出金額が拡大した。また，女性の社会進出や核家族の進行によって，家計における外食支出比率も拡大した。このように，外食は身近な余暇を楽しむ消費活動となり，従来外食が持っていた精神的要素である心理的制約がなくなった。

チェーン展開している外食店舗は，同一チェーンであればどの店舗であっても料理の味や価格や分量が一定で店舗設計や雰囲気も同様である。このことは，消費者に安心感と信頼感をもたらした。特に日本人は，自分のことよりも世間や仲間のことを考える「和」の精神から横並びの意識や気配りの意識が強い「同調志向」が強く，サービス水準の高さにつながると同時に外食産業の消費が拡大した大きな要因である。

第 2 節　外食産業の市場規模の推移

1）外食産業の発展段階

外食産業の市場規模は 1975 年の 8 兆 51 百億円から 1997 年には 28 兆 81 百億円と 22 年間で約 3.4 倍に急成長した。2011 年には 22 兆 59 百億円まで約 6 兆円緩やかに減少した後，2018 年は 25 兆 50 百億円の市場規模まで上昇傾向となっている。

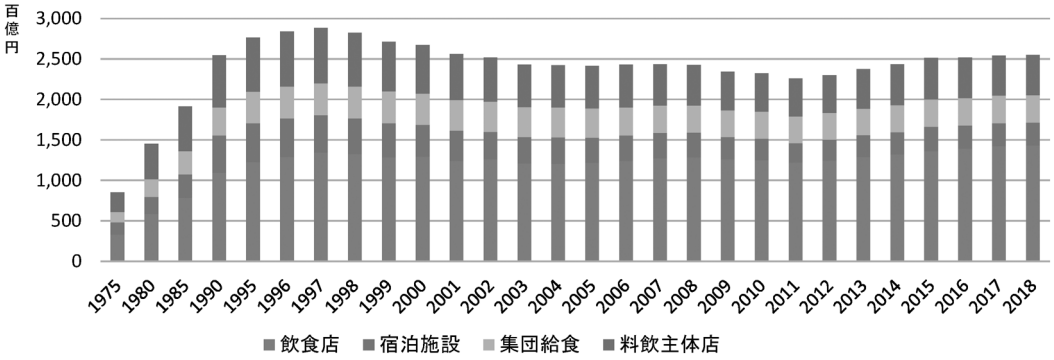
1970 年代中頃からチェーン展開が加速した外食産業を 1975 年から 1989 年までの成長期と 1990 年から 1999 年までの成熟期と 2000 年以降の転換期の 3 つの発展段階に分けて述べる。

成長期において，1975 年の外食産業の市場規模は 8 兆 51 百億円，1981 年は 15 兆 69 百億円であり毎年 10％近くの成長を続ける産業となった。特に飲食店の業種であるファーストフードやファミリーレストランが大きく成長し，チェーン展開を推進したマクドナルドやすかいらーくやロッテリアの店舗数がそれぞれ 300 店舗を超えた。1980 年代中頃からは料飲主体店の業種である居酒屋が全国的にチェーン展開を開始した。また，バブル経済にのって本格的な専門店レストランが出店を進めた。1981 年の外食産業上位 100 社の売上額合計は 1 兆 64 百億円で市場占有率は 10.5％である。この時期はスーパーマーケットの多角化戦略による外食産業への参入や他産業からの参入が要因となって大きく成長した。

成熟期において，1990 年の外食産業の市場規模は 25 兆 46 百億円であるが，日本経済のバブル景気崩壊後の景気後退の影響を受け成長が鈍化した。また，1996 年の O−157 問題の発生や 1997 年の消費税 5％への引き上げなどの外部からの要因を受けて，1997 年の 28 兆 81 百億円を頂点に緩やかに減少した。バブル景気崩壊を受けて，外食産業においては低価格帯を追求する業態の開発や低価格帯のセットメニュー提案が行われた。1990 年代は 1 皿 100 円の回転寿司業態が店舗数を拡大し，1996 年には料飲主体店の業態である喫茶店のスターバックスの出店やタリーズコーヒーなどの外資系カフェが出店を開始した。1991 年の外食産業上位 100 社の売上総額は 3 兆 50 百億円で市場占有率は 12.9％である。この時期の店舗出店環境は地価や家賃が下落したため良くなったが，人件費の高騰や諸経費の高騰により利益率が低下する構造となった。

転換期において，2000 年の外食産業の市場規模は 26 兆 73 百億円，2010 年は 23 兆 23 百億円，2018 年は 25 兆 50 百億円である。2001 年日本国内で BSE（牛海綿状脳症）が発生し，米国でも発生が確認されたため 2003 年から 2005 年まで米国産牛肉の日本への輸入が禁止されたことで，外食産業の経営に大きな影響を及ぼした。2002 年には牛肉産地偽装や残留農薬問題が発生し，2004 年には鳥インフルエンザの発生など食の安全性が揺らぐ問題がおこった。スーパーマーケットの多角化戦略からの方向転換もあり企業の買収や合併が積極的に行われた。2001 年の外食産業上位 100 社の売上総額は 4 兆 96 百万円で市場占有率は 19.2％から，2011 年には 5 兆 32 百万円で 23.2％まで上昇した。2019 年の外食産業の売上高 1,000 億円以上の企業は 13 社で，上位 10 社の売上総額は 2 兆 53 百億円で市場占有率は 9.7％，上位 20 社の売上総額は 3 兆 45 百億円で 13.3％である。

図１―１　外食産業市場規模推移（2018年推計値）

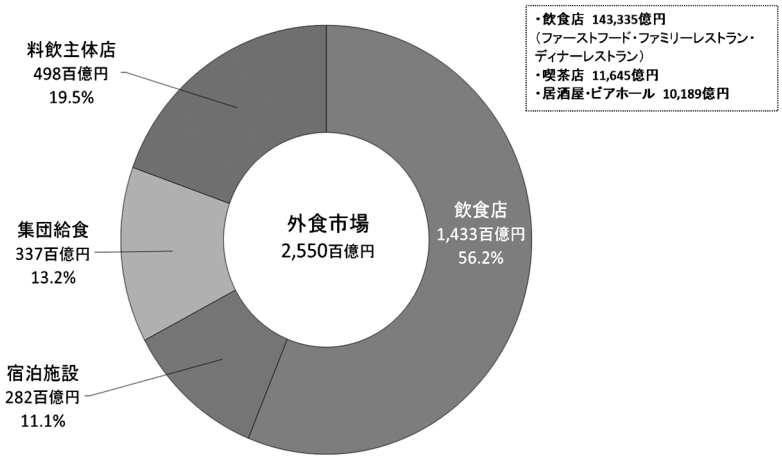


（財）外産業総合調査研究センター（2018 年）の資料による

２）外食産業の業種別市場規模

（財）外食産業総合調査研究センターの 2018 年の資料によると外食産業市場規模の内，ファーストフードやファミリーレストランなどの飲食店は 14 兆 33 百億円で全体の 56.2％を占め最も多い業態である。料飲主体店の業態は 19.5％で喫茶店の 1 兆 16 百億円と居酒屋・ビヤホールの 1 兆 1 百億円が含まれる。

図１―２　外食産業の業種別市場規模（2018年推計値）



（財）外産業総合調査研究センター（2018 年）の資料による

第 3 節　牛肉の自由化と外食産業の発展

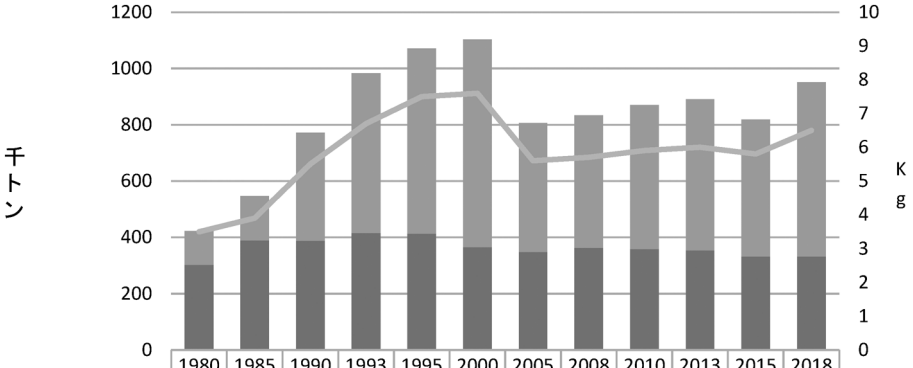
牛肉の自由化を契機とした牛肉の需要の伸びは，ファーストフードのハンバーガーパティやファミリーレストランのハンバーグや焼肉業態，牛丼業態などの外食産業の市場規模の成長と密接に連動していることについて述べる。

1）牛肉需要の推移

1980 年代は輸入牛肉の輸入割当数量が拡大して輸入牛肉の需要量が増加した。これにより，1990 年には国産牛肉と輸入牛肉の需要量はほぼ同じ数量となった。1990 年代は 1991 年の輸入牛肉の自由化を契機として，輸入牛肉の輸入量が増えることによって牛肉需要全体が大きく増加した。2001 年 9 月に日本国内で BSE（牛海綿状脳症）が発生し，牛肉の安全・安心への信頼が揺らぐことにより日本国内の需要が減少した。2003 年には米国での BSE の発生によって 2003 年 12 月から 2005 年 12 月まで輸入量の約半分を占めていた米国産牛肉の日本への輸入が禁止されたことで，大幅な需要量の減退につながった。

牛肉の 1 人当りの消費量は 1980 年の 3.5 kg から 1990 年の 5.5 kg を経て 2000 年には 7.6 kg まで増加した。その後 2005 年には 5.6 kg まで減少したが，2018 年には 6.5 kg まで回復している。

図 1 ― 3　牛肉需給の推移



	1980	1985	1990	1993	1995	2000	2005	2008	2010	2013	2015	2018
輸入量	120	158	384	567	658	738	458	470	512	536	487	619
生産量	302	389	388	416	413	365	348	363	358	354	332	332
消費量/1人	3.5	3.9	5.5	6.7	7.5	7.6	5.6	5.7	5.9	6	5.8	6.5

農林水産省「食糧需給表」（2020 年）の資料による

2）牛肉の需要構成

2018 年の日本の牛肉の需要量 930 千トンの内，国産牛肉は 35％で輸入牛肉は 65％である。また，牛肉需要量 930 千トンの内，小売向け（家計消費）は 47％（440 千トン）で業務向けは 52％（490 千トン）である。国産牛肉は 330 千トンの内，小売向けが 69％（230 千トン）で業務向けは 30％（100 千トン）である。輸入牛肉は 600 千トンの内，小売向けが 35％（210 千トン）で業務向けは 65％（390 千トン）である。

業務向けの中で，外食の牛肉の需要量は 300 千トンで需要量全体の 32％を占め，焼肉・しゃぶしゃぶ業態を中心に使用している国産牛肉は 70 万トン，牛丼やハンバーグやハンバーガーパティに使用している輸入牛肉は 230 千トンである。このように，牛肉の自由化を契機とした牛肉の需要量の拡大は外食産業の発展に大きく寄与した。

表１―１　牛肉の2018年度需要構成割合（推計）

単位：％

区分	重量	小売向け(家計消費)計				業務向け計					輸出
	千トン		スーパー	専門小売店	その他小売		惣菜・弁当	外食	食品製造業	加工	
牛肉計	930	47	37	6	4	52	7	32	7	7	1
国産牛肉計	330	69	52	12	4	30	2	22	4	2	1
和牛	148	67	51	14	3	30	1	25	2	2	3
交雑種	88	65	43	14	8	35	3	26	3	2	0
乳牛その他	94	77	64	10	3	23	1	14	6	2	0
輸入牛肉計	600	35	28	3	5	65	10	38	9	9	0
輸入冷蔵	270	57	50	4	3	43	4	32	3	4	0
輸入冷凍	330	18	10	2	5	82	14	42	14	13	0

農林水産省「牛肉の消費構成割合」（2020 年）の資料による

第４節　外食産業の抱える問題点

１）事業規模の零細構造

2012 年の飲食店の事業所数は，総務省統計局の「事業所数・企業統計調査」によると 610 千箇所，従業員数は 420 万人で 3 年前の 2009 年比では事業所数は 9.3％減少，従業者数は 4.9％減少となっている。ただし，日本国内の全事業所の約 11％で全従業者数の約 7％を占めていて，百貨店やスーパーマーケットなどの小売業の半分以上の規模である。従業員規模別では「1～4 人」規模の事業所が 231 千箇所で全体の約 38％を占めていて，これに従業員「0 人」の 215 千箇所約 35％を加えると約 73％は零細構造となっている。

飲食店の顧客の 1 回当りの喫食量は生理的に自ら限度を持ち，生理的・個人的・社会的習慣から 1 日の喫食回数と喫食時刻には制約がある。このため，飲食店の顧客の一般的な特徴として「味」の嗜好などと同様に，飲食店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店舗を選択する大きな基準となっている。また，来店時刻の特定時間への集中は個々の飲食店の商圏を拡大することの制約となっている[4]。

飲食店の商圏が狭いことは個々の飲食店の店舗規模も小さくなり，個々の店舗の新設に必要な投資額は大きくなく小規模な資金での新規参入が可能である。飲食店の新規開業率と退出率は全産業を通じて高い傾向にある。

２）外部環境の変化と対応

外食産業を取り巻く環境は，消費税が競合する中食が 8％で維持される中，2019 年から 10％への引き上げや 2020 年春前からのコロナ対策としての休業や営業時間短縮要請を受けて，より事業の継続が困難な状況になっている。原材料費の価格高騰や光熱費や燃料費の上昇も引き続き解決していない問題である。また，コロナ対策がとられ休業や営業時間短縮がなくなったときには，従業員の採用難に伴う人件費の高騰も問題として発生すると考える。

今後とも少子高齢化に伴う人口減少による外食産業の需要減少が続くなか，飲食店は経営効率を高め原材料費の安定供給体制を構築し，味や品質の安定化に図ることによって顧客の安全・安心に

つなげる満足度を上げることが必要である。

第２章　外食産業のサプライチェーン

第１節　セントラルキッチンと仕様書発注とコールドチェーン

外食産業の市場の研究では，岩淵道生（1996）が市場と店舗の間の空間時間的距離が「決定的」な意味を持つ市場であり，「運賃，時間を含めて輸送費の存在が市場範囲の拡大を制約」し，飲食店の商圏は狭小となるため，個々の店舗の規模も自ら制限され，いわゆる「大規模化に対する地域的限界」が強く作用するこことなると述べている[5]。

飲食店の店舗規模の拡大による企業規模の拡大は，顧客の１回当りの喫食量に限界があり，喫食回数と時間に制約があるなど飲食店の顧客には特性がある。このため，外食産業の経営規模の拡大は経営する店舗数の拡大である「チェーン展開」による多店舗化に頼らざるを得ない。「チェーン展開」を実現するためには全ての店舗で料理の味・品質・量の統一や同水準の接客レベルの維持や店舗開発・設計・建築技術の経営管理技術が必要である[6]。

「チェーン展開」のために，従業員の意識改革と教育の施設設置と店舗段階における調理過程の簡略化とマニュアル化と食材の品質の統一と安定供給のため食品製造にかかるコールドチェーンやセントラルキッチンなどの新技術の開発が必要で，セントラルキッチンや仕様書発注により集中調理される「開放型調理技術体系」である「調理の外部化」という技術革新を生み出したことが，本部と店舗の機能分化と多店舗化の基礎を築いたと述べている。「開放型調理技術体系」とは本来飲食店に内在している食材の仕入から調理の提供までが同一店舗で完結する「自己完結型技術体系」が分業化されたものである[7]。

セントラルキッチンは食材などを集中的に調理加工し，補充・配送・小分け・店別仕分けなどの物流と受発注・生産管理・在庫管理などの情報機能を持った施設と定義している。調理過程をセントラルキッチンに移すことで，店舗段階の調理過程が可能な限り縮小することになり，食材の安定供給や味・品質の統一を図ることができ企業全体の効率を高めることにつながる。

仕様書発注とは商品の形状・寸法・材質などを明細に記載した書類である仕様書にもとづいて，引き渡すべき商品の品質を表示して取引する方法である[8]。契約相手の技術力，開発商品の独自性や差別化，商品供給の安定性，商品の品質管理や契約先の物流に期待して，企業秘密の保持を前提としながら食材の生産と供給を他企業に依頼する。

コールドチェーンとは食品を生産から商品まで一貫して持続的に低温下で流通する流通体系である[9]。食品の冷却技術・装置や冷蔵・冷凍温度帯での輸送器機の開発と普及，飲食店への冷蔵・冷凍庫などの保管機器の普及が必要である。

外食産業のチェーン経営において，茂木信太郎（1997）は調理加工工程を料理の品質に影響が出ない範囲で行うセントラルキッチンによる前工程と最終工程の店舗内調理を区別することは合理的だと述べている[10]。チェーン店は同一メニューの提供であるため調理の前工程も共通であり，こ

れを特定箇所で集中して行うことでスケールメリットが働くと同時に最終的な料理の品質向上につながる。これにより，店舗での料理の質が一定水準で安定することと店舗での調理技術が短期間で習得できるようになる。また，店舗の厨房面積を節約することにつながる。

外食産業の産業確立期について，小田勝己（2004）は「チェーン展開」という経営革新とセントラルキッチンや仕様書発注による「調理の外部化」システムという食材調達革新を実現し，飛躍的な成長を遂げたと述べている[11]。経営面では店舗経営の標準化とマニュアル化を行うことで，標準設計店舗による「チェーン展開」を生み出し，食材調達面ではチェーンのメニューを統一しセントラルキッチンや仕様書発注方式による「調理の外部化」によって，大量生産で同一品質の安定供給システムを構築した。この 2 つの革新が車の両輪となり産業化が図られた。このような社会的分業システムは競合他社と同じ社会的分業の便益を享受し，外食産業全体のサービス水準の向上に繋がった。ただし，外食産業が拡大期から成熟期に移行すると競争力の平準化を生み出し，新たな戦略とそれを実現するための「食材調達の革新」が求められるようになった。

これまで，外食産業の研究は産業として成長していく過程を対象とした研究がほとんどであり，サプライチェーンの観点から外食産業のチェーンストア化を説明された試みは未だにみられない。このため，本章では「セントラルキッチン」「仕様書発注」の「調理の外部化」と「食材調達の革新」をつなぐサプライチェーンについて考察したい。

第 2 節　ファミリーレストランとファーストフード

ファミリーレストランとは客単価が 500 以上 1500 円未満で，料理提供時間は 3 分から 10 分の基本的にフルサービスでメニューはフルライン型の来店収容人数が 80 人以上の大規模席数を持つ，当初は洋食メニュー中心の飲食店である。それまでの飲食店と比べて決定的に違ったのはその立地で，モータリゼーションの進展にあわせて，自動車交通に便利な都市郊外に家族団欒で食事が楽しめる場所を提供した。店舗は独立型店舗で 30 から 40 台規模の駐車場を持ち，100 坪前後の大型平屋建てである。営業時間は深夜帯までの長時間が多く，一般的な飲食店と比べて店舗規模が大型で，メニュー数も 100 前後と豊富であり，家族で外食を楽しむ「はれの場」としての位置付けとなった。

ファーストフードとは客単価が 700 円未満で，料理は単品メニューが中心でセルフ・サービス方式を導入したことにより提供時間は 3 分未満と注文から提供までの時間が短い飲食店である。基本的に持ち帰りが可能で，少品種多量販売を目指した。1970 年代にフライドチキンやハンバーガー，ドーナツの 1 号店が出店し，その後は日本独自のメニューである牛丼や天丼の業態も店舗を展開している。

第 3 節　飲食店のサプライチェーン

飲食店が「チェーン展開」し，多店舗展開することで企業として成長していくためには，セント

ラルキッチン，仕様書発注，コールドチェーンを結びつけるサプライチェーンが必要だと考える。特に店舗数が 300 店舗となり，必然的に店舗の出店エリアが日本全国に広範囲にわたった場合はサプライマネジメントの概念を導入しなければならない。

苦瀬博仁（2017）はサプライチェーンを「原材料の調達と商品の生産から，流通を経て消費に至るまでのプロセスにおいて，『企業間と企業内』において繰り返し生じる商品や物資の『発注・受注・出荷・入荷』のロジスティクスサイクルを『複数の鎖（チェーン）』にみたてたもの」とするとした。また，サプライチェーンマネジメントを「サプライチェーンにおける商品や物資の適切な供給を，計画し管理すること」とした[12]。石川和幸（2017）はアメリカではじめられた小売業が店舗の在庫や実売情報を消費財メーカーに開示し，QR（Quick Response），ECR（Efficient Consumer Response）と呼ばれる取組みで迅速な補充と在庫管理を可能としたものが発展して，サプライチェーンマネジメントとなったとした[13]。サプライチェーンマネジメントは効率的な供給の連鎖のことであり，「必要なものを，必要な場所に，必要なときに，必要な量だけ」供給することを実現するとした。

飲食店の食材調達は，食品メーカーから食品商社を経由し食品卸売業者から店舗に納品される方法と食品メーカーから直接食品卸売業者を通して，店舗に納品される方法が一般的である。この場合，発注は各店舗が商品カテゴリーごとに複数の食品卸売業者に行い，食品卸売業者は一般的に様々な食品メーカーの商品を品揃えし，食材を取り揃えて店舗まで納品する。この方法では商流と物流が一体化しているため，仕入先との価格交渉や仕入先の変更が出来にくく食材調達の費用が高い傾向がある。

第 3 章　ココスとすき家のサプライチェーン

第 1 節　ゼンショーホールディングスのサプライチェーン

1）調達の考え方

グループとして調達のシナジーが発揮できる共通して使用する食材である畜産物，水産物，野菜，米を中心に共同仕入を行っている。市況で調達価格が変動する品目の調達は販売計画にもとづき，メニュー決定によって使用食材が決まった時点で数量や期間や価格を決定できるような交渉を行う。特に製造工場で使用する製造コストに占める割合が高い原料である畜産品や水産品は自社で海外で買付けを行い自社輸入する。海外で買付けた食材は日本向けだけでなく，2018 年において 520 店舗ある中国や台湾・タイ・マレーシア・インドネシアの海外のすき家食材製造工場に送り込む。

牛肉の場合はステーキや焼肉やハンバーグや牛丼など，グループの業態別に使用する部位が異なるため，グループ全体で全ての部位を使用することで優位な調達を行える。また，グループ内にマルヤ，マルエイという小売業態を持ったことでその調達の幅が広がった。

2）物流センターの設計

物流センターの新設は 2018 年時点でのゼンショーホールディングスの物流子会社責任者からの聞き取り調査によると，既存の物流センターから 200 ㎞を超えた店舗が 30 店舗を超えた段階で物流委託候補先を調査する。新規の物流委託候補先は安全衛生基準や現場作業者のレベルや業務改善への取組む姿勢を必要要件として，現在の物流センターでのコストより新規の物流センターでのコストと幹線便のコストをたしたものの方が安い場合に検討する。ただし，現在の物流センターがゼンショーホールディングスの出店により能力をこえないことには注意する必要がある。

ココスの物流費用は食材費の約 6％で食材の原価率が 33％のため売上金額に占める物流費用の比率は約 2％である。すき家の物流費用は食材費の約 7.5％で食材の原価率が 39％のため売上金額に占める物流費用の比率は約 3％である。店舗配送はエリアごとにゼンショーホールディングスの複数業態の店舗を行い，車両の共有化で効率化を図る。ココスやビッグボーイなどのファミリーレストラン業態で大きな平日と土日祭日との売上金額の偏差による配送数量の変化をすき家やなか卯などの業態と組み合わせることで標準化する。

第 2 節　ココスとすき家の発展とビジネスモデル

ファミリーレストランとしてのココスと，ファーストフードとしてのすき家を取り上げ発展の歴史とビジネスモデルを説明する。

1）ココス

茨城県の食品スーパーである株式会社カスミの外食部門子会社として，1978 年に株式会社ろびんふっどを茨城県土浦市に設立した。1980 年には米国カタリーナレストラングループとの「技術援助およびライセンス契約」を結びココス 1 号店を開店した。1986 年には焼肉レストラン業態の宝島 1 号店を茨城県土浦市に出店し，1987 年には商号を株式会社ココスジャパンに変更した。1988 年にはココス君津店出店によって店舗数が 100 店舗となった。1996 年にはセントラルキッチンと物流センターの機能を持つココスカリナリーシステムを茨城県土浦市に設置した。このように，1990 年代までは関東の茨城県や千葉県の郊外幹線道路沿いにドミナント出店を進めた。

株式会社カスミは事業再編と食品スーパー事業への特化のために 2000 年にゼンショーホールディングスに売却し，ゼンショーグループ入りをした。2002 年には株式会社西洋フードシステムからファミリーレストランである CASA の郊外型の店舗を買収し，105 店舗をココスに転換した。これにより，神奈川県や東海・関西地区に店舗網が広がった。2007 年には株式会社サンデーサンからサンデーサン業態を譲り受け，52 店舗をココスに転換した。これにより，関西・中国・九州地区まで店舗網が広がった。2019 年 3 月期の店舗数は北海道 12 店舗，東北・新潟 46 店舗，北関東 218 店舗，南関東 76 店舗，関西・東海 35 店舗，中四国 43 店舗，九州 11 店舗の合計 411 店舗である。

ココスのビジネスモデルでは 1 店舗の月当りの売上高は 1,050 万円で，客単価は 980 円で，食材

の原価率は約33％である。ファミリーレストランのため，週間の売上偏差は平日が100の場合，休日は200となり，年間の売上偏差も平月100の場合，2月が80で8月が130と偏差が大きい。

2）すき家

株式会社ゼンショーは1982年に神奈川県横浜市に設立し，すき家1号店を生麦に出店した。牛丼チェーンとして先行する吉野家は，人の集る立地である主要都市の繁華街や駅前を中心に出店していたが，すき家は1987年に郊外型の店舗1号店として水戸店を出店し，その後も関東を中心に郊外に店舗の出店を進めた。2003年12月の米国産牛肉の輸入禁止を受けて，2004年に牛丼の販売を一時中止したが，2004年9月からは牛肉を豪州産に変更して牛丼の販売を再開した。2005年には株式会社ゼンショーがなか卯を買収しグループ入りしたが，業態としては独立したままでそれぞれが独自性を保っている。2007年にはすき家880店舗目として沖縄県に出店し，全47都道府県への出店を果たした。2008年9月末時点の店舗数は1,087店舗となり牛丼業態で最大手となる。2019年3月期の店舗数は1931店舗である。

繁華街や駅前立地の他の牛丼チェーンと比較して郊外の幹線道路沿いに立地する郊外型店舗のため，店舗の設計もカウンター席だけでなくテーブル席を設けるなどより家族連れの客を想定したものなっている。また，メニューにおいても牛丼やカレーを中心として，各種トッピングが可能な単品メニューとサイドメニューとの組み合わせで構成されたセットメニューがある。2000年以降は郊外型店舗にドライブスルーの設置をして持ち帰り売上を上げることに取組み，ショッピングセンター内のフードコートへの出店も増加している。

すき家のビジネスモデルでは1店舗の月当りの売上高は690万円で，客単価は540円で，食材の原価率は39％である。ファーストフードのため，週間売上偏差は100から120で，年間の売上偏差も90から110と小さい。

第3節　ココスのサプライチェーン

ココスの商品本部の組織は仕入部，製造部，物流部と発注課で構成されている。仕入部には仕入先と仕入価格の決定権があるが，仕入先に発注するのは発注課である。発注課は店舗別の売上予測を算出すると同時に，物流センターと店舗にある食材の消費期限別在庫を把握し，店舗別の売上予測とメニュー構成比から使用食材の必要量を決定する。ファミリーレストラン業態の場合は年間で4回の季節ごとのメニュー変更やキャンペーンによって使用食材に変更があるため，季節メニュー変更時とキャンペーン終了時には，食材のロスが発生しないような細かな修正をおこなうことが必要である。発注課は自社の製造部に対して，前月には大枠の発注計画を伝えた後に週間単位で修正依頼を行う。このように，発注課は店舗の売上げ予測と実績を検証しながら，社内の仕入部，製造部，物流部と連動すると同時に，仕入先に対して発注を行う機能を持つ。

ココスの店舗数は2019年3月期に441店で，店舗出店エリアは北海道12店舗，東北・新潟46店舗，北関東218店舗，南関東76店舗，関西・東海35店舗，中四国43店舗，九州11店舗であ

る。店舗担当者は店舗にある消費期限別在庫を把握した後に，発注課からの店舗別売上予測を基にイベント等のイレギュラー対応を加味して発注課に連絡する。

店舗配送は店舗によって，日曜日・水曜日・金曜日と火曜日・木曜日・土曜日の 2 つのパターンで週 3 回の納品をする。1 週間当り 3 回の店舗納品と休配送日をもうけることは，店舗配送の効率的な車両活用と運転手の確保の実現につながっている。店舗配送の 1 店舗 1 回当りの配送重量は約 420 kg で，温度帯別の品目数は冷凍 150 品目，冷蔵 70 品目，常温 120 品目である。配送形態は保冷シッパー付きのカゴ台車で，冷凍品は箱単位であり賞味期限が短い冷蔵品はピースピッキングされた後コンテナにいれて運ばれる。

ココスは自社で製造部門も併設する物流センターを茨城県土浦市に持ち北関東エリアの配送を受け持つが，それ以外のエリアはゼンショーホールディングスと共通の物流センターから配送を行う。ココス自社工場製造商品である冷蔵商品は消費期限が 14 日と短いため，製造工場では在庫を持たない。自社製造商品の物流センター在庫は 4 日から 7 日で店舗在庫は 3 日と設計している。仕入商品は仕入先が各物流センターで約 14 日分の在庫を持ち発注に合わせて出荷する預託在庫方式をとり，出荷ベースでの仕入をおこなう。預託在庫方式は仕入先にとっては，ある程度の数量をまとめて納品することで物流の効率化が図れ，ココスにとっては発注から納品までのリードタイムの短縮となる。

店舗配送の納品時間は GPS で常に配送状況を確認しながら，2 時間幅の指定時間帯で行い，配送車両の温度帯は冷凍と冷蔵と常温の 3 温度帯である。都心に立地する店舗の納品は，住宅地での騒音問題が発生しない店舗については夜間納品の無人納品を行い効率化を図りながら，2 時から 11 時の間に店舗配送を行う。これはココスの店舗が全店直営店であることで可能となっている。このように物流センターは配送に必要な時間と消費期限により設計される。

製造工場では消費期限が短い冷蔵商品を製造し，製品在庫を持つのは物流センターと店舗のみである。製造工場は発注課から翌月の製造計画を受取り，毎週受ける修正依頼を基に製造を行う。自社製造工場で製造される商品は消費期限が短い冷蔵商品であり，店舗での料理の味に重要なスープやソースやカレー・シチューやハンバーグなどの重要商品である。

第 4 節　すき家のサプライチェーン

すき家の商品本部の組織はココスと同様に仕入部，製造部，物流部と発注課で構成されている。仕入部には仕入先と仕入価格の決定権があるが，仕入先に発注するのは発注課であるのも同様である。発注課は店舗別の売上予測を算出すると同時に，店舗にある食材の消費期限別在庫を把握し，店舗別の売上予測とメニュー構成比から使用食材の必要量を決定する。すき家の場合は食材の消費期限が 4 日と短いため，多くの食材を自社製造工場で生産し製品在庫は製造工場や物流センターでは持たずに店舗だけに持ち，在庫管理と生産数量依頼を徹底する。発注課は自社の製造部に対して，翌週の製造計画を提示しながら毎日修正を行う。すき家の店舗は郊外型立地のため 2 坪タイ

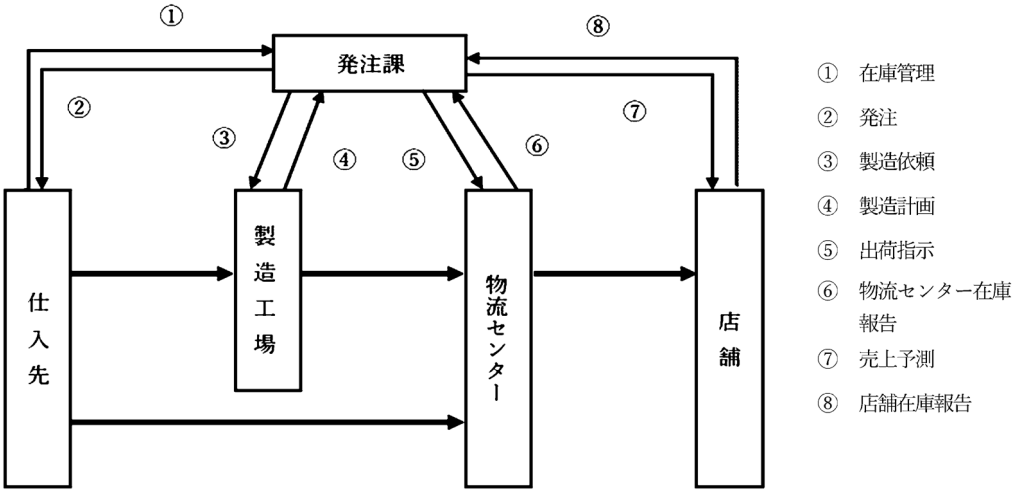
プのウオークイン冷蔵庫に食材在庫を約 1.5 日分持つ。店舗は発注を行わずに消費期限別の在庫数量の報告をすることで，店舗別売上予測とメニュー構成比から使用食材の必要量にもとづいて発注課が必要食材の送り込みを行う。これは，すき家は使用食材数が少なく消費期限が 4 日と短い食材が多いことから必要となり，全店直営店であり毎日店舗納品することで可能となっている。

すき家の店舗数は 1,931 店で，その出店エリアの拡大とゼンショーホールディングスのグループの業態数の増加や小売業への進出と合わせてゼンショーホールディングス全店舗数が 5,056 店舗となったため，2000 年には 4 箇所の物流センターを 2006 年には 9 箇所とし，2018 年には 24 箇所とした。各エリアでの店舗のドミナント化に合わせて物流センターから店舗までの距離を短くすることと，頻発する災害時の食のインフラとしての使命をはたすために多くの物流センターの設置をすすめた。ただし，自社保有の物流センター関東エリアの 3 箇所のみで，残りは物流管理のみを行う。

店舗配送頻度は毎日配送であり，店舗配送の 1 店舗当りの配送重量は約 140 kg で，温度帯別の品目数は冷蔵 50 品目，常温 50 品目と冷凍温度帯がなく品目数，配送重量ともにココスと比較して少ない。

製造工場は全国 24 箇所のゼンショーホールディングスのグループ製造工場で製造され，幹線便を使って 31 箇所の物流センターへ届けられ，店別ピッキングをした後に各店舗に毎日納品される。日々の製造数量の確定は発注課が 0 時時点の店舗在庫を把握した後に，店舗別売上予測とメニュー構成比から使用食材を算出し，5 時に各製造工場に製造依頼を行い当日 17 時までに物流センターに到着させる。店舗納品は当日の 21 時から翌日の 11 時までで，すき家は 24 時間営業のため有人納品で折り畳みコンテナに入れて冷蔵温度帯で配送され，納品される。仕入れ品はココスと同様に仕入先が各物流センターで約 7 日分の在庫を持ち発注に合わせて出荷する預託在庫方式を

図 2―1　ゼンショーホールディングスのサプライチェーン



「筆者作成」による

とり，出荷ベースでの仕入を行う。

第5節　ゼンショーホールディングスの今後の課題

ゼンショーホールディングスグループ全体の幹線便と工場便のネットワークの単純化と物流センターのオペレーションの標準化を進めていく必要がある。店舗配送の効率化は店舗納品に関わる時間を保冷シッパー付きのカゴ台車での敷地内置き納品によって短縮することや，配送人員を専任化するためにも休配送日の設定について検討することも今後の課題である。また，配送車両の効率化のためには冷凍・冷蔵・常温の3温度帯での配送から，保冷シッパー付き台車や保冷箱を使用して冷蔵の1温度帯での配送に切替えることも必要だと考える。

新規業態や既存業態の出店や買収などにより非効率化が発生した場合，物流センターから店舗までの距離を短くすることでコストと同時に配送に関わる時間を短くすることが必要となる。物流センターの業務委託先との情報共有や業務委託先同士での連携を通じて，温度管理システムの改善や衛生検査専門チームによる安全基準検査を実施し，品質や衛生管理の向上を図ることも必要である。

このような多くの課題を抱える中で，物流システムの設計の構築や運営管理をゼンショーホールディングスの物流部門が自ら行ってきたが，今後3PL（サードパーティ・ロジスチックス）への取組みの検討を行う必要がある。3PLとは「総合物流施策大綱」[14]によると荷主企業に代わって，最も効率的な企画立案や物流システムの構築の提案を行い，それを包括的に受託し，実行することである。エドワード・H・フレーゼル（2018）は，企業が自社のコアコンピタンスではないと考える物流機能を外注化することで，自社の資源をより強いビジネス領域に集中できると述べている[15]。物流部門を代行し，高度の物流サービスを提供できる3PL事業者に任せたほうが，ゼンショーホールディングスの物流部門で行うより明らかに優れた物流が構築出来るかを判断基準とする。

結　章

第1節　総まとめ

本研究では外食産業の「チェーン展開」に必要な要件をゼンショーホールディングスにおけるサプライチェーンマネジメントの発展の段階から考察した。また，サプライチェーンの仕組みをゼンショーホールディングスのグループ全体とファーストフードの「すき家」とファミリーレストランの「ココス」に分けて考察することにより，ビジネスモデルごとのサプライチェーンのはたす役割を明確にした。

ゼンショーホールディングスの調達部門はグループ全体の食材の共有化によって，シナジー効果を発揮できる米や野菜や畜産物（牛肉・豚肉・鶏肉），水産物は共同仕入を行いながら，それ以外の食材は業態ごとの独自性を大切にするために各業態会社の中に組織された仕入部が各業態だけで使用する食材を調達する。店舗配送はエリアごとにゼンショーホールディングスの複数業態の店舗の配送を行い，配送車両の共有化を図る。平日と土日祭日での売上金額の偏差が大きいファミリー

レストランと偏差の少ないファーストフード業態を組み合わせることで，標準化を図る。

ゼンショーホールディングスの仕入，製造，発注，物流の組織と各部門の機能を分析するなかで，発注のシステムや物流センターの機能や店舗配送のやり方，物流センターの立地の決め方や再構築時の必要条件の設計方法を明確にした。飲食店が「チェーン展開」し，多店舗展開することで企業として成長していくためには，仕入先，製造工場，物流センター，店舗の全体適性を図るサプライチェーンマネジメントが大きな役割を果たすと考える。

第 2 節　今後の研究課題

外食産業のサプライチェーンにおいて，発注システムを使用し食材ロスの減少や欠品の削減やサプライチェーン全体の適正化のために，店舗ごとの売上予測や食材使用量予測の精度を高めることは重要である。特にすき家のように店舗での在庫日数が約 1.5 日で賞味期限が 4 日と賞味期限が短い食材について適切な水準で管理するためには，売上予測精度の誤差を±10％程度の範囲内に抑えることが前提になると考える。このためには，予測精度の向上と合わせて予測と実績の乖離を確認して，修正を短いサイクルで行うことも必要である。個店単位での売上予測を基本としすぎると予測でなく希望的数値が積み上げられることになり，全体の数値が現実よりも大きな数値になることも考えられるため，最初に全店の売上げ予測を作成した後で個店の売上予測に分解する方法もある。このように，サプライチェーンマネジメントに必要な要件として発注システムをより深く考察したい。

外食産業のサプライチェーンの導入は企業の成長段階によって必要な優先順位が異なると考えられる。発注からの物流を含めた「チェーン展開」の体制づくりをする店舗数が 50 から 100 店舗で年間売上金額が 30 から 70 億円の企業，出店エリアが本州を中心に複数の地方に拡大し製造工場や物流センターの新設を行う店舗数が 101 から 300 店舗で年間売上金額が 71 から 200 億円の企業，全国での出店が完了し製造工場や物流センターの見直しを行う店舗数が 301 から 700 店舗で年間売上金額 201 から 500 億円の企業，出店がよりドミナント化し効率を求める店舗数が 701 店舗以上で年間売上金額 501 億円以上の企業に層別に分類する。各層ごとの企業の現状の問題点と今後行おうとしている施策を調査することにより，サプライチェーンマネジメントの導入状況と全ての社内組織が正しい理解と横断的な連携がなされ，全体適性が機能しているかを理論的な分析方法で調査し各成長段階で何を優先して行えば良いかを考察する。

参考文献

[1] 小田勝己（2004）『外食産業の経営展開と食材調達』農林統計協会 pp.43–44，pp157–159
[2] 岩淵道生（1996）『外食産業論』農林統計協会 pp.18–19
[3] 岩淵道生　前掲書　pp.245–246
[4] 岩淵道生　前掲書　pp.55–56，pp159–160
[5] 岩淵道生　前掲書　pp.57–58

[6] 岩淵道生　前掲書　pp.25–29
[7] 岩淵道生　前掲書　p.31
[8] 岩淵道生　前掲書　pp.31–33
[9] 岩淵道生　前掲書　pp.29–31
[10] 茂木信太朗（1997）『現代の外食産業』日本経済新聞社 pp.130–133
[11] 小田勝己　前掲書　pp.157–159
[12] 苦瀬博仁（2017）『サプライチェーンマネジメント概論』白桃書房 pp.20–23
[13] 石川和幸（2017）『SCM の基本』日本実業出版社 pp.14–15
[14] 国土交通省（2017）『総合物流施策大綱（2013–2017）』
[15] エドワード・H・フレーゼル（小川智由・中野雅司訳）
『フレーゼル博士のサプライチェーン戦略』ダイヤモンド社，2018，pp274–296