

慶應大学経済新人会マーケティング研究部9班

# モス客数増加大作戦

---

～収益増加への道～

班員；水谷悠哉、小林研太、北村慶、中島湧一、松田皓介、吉川尚悟、早川

ファシリテーター；坂井健治、水野俊佑

## 目次

- 0 序論
  - 0-1 はじめに
  - 0-2 沿革
- 1 現状分析
  - 1-1 市場分析
  - 1-2 自社分析
    - 1-2-1 業績
    - 1-2-2 商品
    - 1-2-3 価格
    - 1-2-4 立地・店舗
    - 1-2-5 プロモーション
  - 1-3 他社分析
    - 1-3-1 マクドナルド
    - 1-3-2 ケンタッキー
    - 1-3-3 ロッテリア
- 3 問題提起
- 4 顧客分析及び政策提言
  - 4-0 客の分類
  - 4-1 学生
  - 4-2 男性サラリーマン
  - 4-3 OL
  - 4-4 主婦
    - 4-4-1 一人で利用する主婦
    - 4-4-2 子供連れで利用する主婦
  - 4-5 高齢者
  - 4-6 カフェ客

## 0.序論

### 0-1. はじめに

百年に一度と言われる大不況に見舞われている現在であるが、その不況のせいもあってか、安くて早いという現代人のニーズにあったファストフード業界への需要は逆に高まっている。特にマクドナルドの業績は徹底した低価格戦略、そして大々的な広告が功を奏し絶好調で業界トップを独走中である。

本論では、業界内では珍しく素材の産地や安全にこだわり、高級路線を掲げるモスフードサービスに焦点をあてて売上増加を目指す政策を提示したい。

モスフードサービスは売上高と店舗数のどちらにおいてもマクドナルドに次ぎ業界二位である。また日本のハンバーガーチェーンの市場規模は約6000億円と言われているが、業界二位のモスフードサービスの占めるシェアは約11%でトップのマクドナルドの約60%には遠く及ばない。しかし売上高は大きな伸びはないものの比較的堅調であるため、現状分析を踏まえて改善の余地がある箇所を探り出し、モスフードサービスのコンセプトにあった政策を新たな分野への進出も視野に入れながら提案していきたいと思う。

### 0-2 沿革

- 1972年7月 - (株)モスフードサービス設立。
- 1973年5月 - 「テリヤキバーガー」発売。
- 1976年10月 - 50店舗目「コザ店」(沖縄)オープン。
- 1979年1月 - 100店舗目「小豆島店」(香川、現存せず)オープン。
- 1984年6月 - 商号を「株式会社モスフードサービス」と変更。
- 同年同月 - 「テリヤキチキンバーガー」発売。
- 1986年3月 - ドライブスルー店「牧港店」(沖縄)オープン。
- 1986年12月 - 500店舗目「宇都宮鶴田店」(栃木、現存せず)オープン。
- 1987年8月 - 「ホットドッグ」発売。
- 1987年12月 - 「モスライスバーガー」発売。
- 1988年8月 - 「(株)なか卯」と資本提携。
- 1989年9月 - 「ロースカツバーガー」発売。
- 1990年12月 - 「モスライスバーガーやきにく」発売。
- 1991年3月 - 1,000店舗目「江古田旭丘店」(東京)オープン。

- 1991年7月 - 「スパイシーシリーズ」発売。
- 1992年9月 - 「モスチキン」発売。
- 1998年10月 - 1,500店舗目「恵庭店」(北海道)オープン。
- 2003年4月 - 宅配ピザチェーン「ストロベリーコーンズ」と提携しモスバーガーの宅配サービスを本格化するが、後にこの業務提携は解消。
- 2004年1月 - 「日本のバーガー匠味レタス」発売。
- 2004年3月 - ISO14001取得。
- 2005年3月 - 「日本のバーガー匠味十段」発売。ハンバーガー単品の値段が1,000円と、大手では初で話題になる。
- 2006年2月 - 「復刻版モスバーガー店舗」を東京・にオープンする。メニューも当時の8品目を再現し、ダブルバーガーなど現在はないメニューも復刻。
- 2006年9月 - 「日本のバーガー匠味」旧シリーズ(匠味、匠味チーズ、匠味アボカド山葵、匠味十段)の販売を終了。また、12日、「国と事業者による環境保全に向けた自主協定」を、国内で初めて環境省と締結した。この協定は、レジ袋の使用削減、非石油製品への転換等に関し、先進的な取組を推進することを内容とする。
- 2007年4月 - クーポンを導入。
- 2007年6月 - スタンプカードキャンペーン(8月まで)を導入。
- 2008年2月 - ダスキン(日本国内にて、ドーナツチェーンのブランド「ミスタードーナツ」を展開)との資本業務提携を発表。

## 1.現状分析

### 1-1. 市場分析

近年、中国・インドの経済成長に伴った、石油消費量の増加や中東での戦争により石油供給量の低下などといった原因で石油価格は高騰している。これによりエネルギー価格が高騰し、物価が上昇、原材料の価格も上昇している(インフレ)。これにより企業は商品のコスト増加に直面し、商品の価格増加か、内容量カットかを選択することになった。ファーストフード業界の場合では、原材料の価格の上昇に伴いハンバーガー単品の価格を上昇させることとなった。家計にも物価上昇の影響がみられる。個人消費が減速し、個人はより安い製品を求めるようになった。高価な商品から安い商品へと購買意欲を移行させていったのだ。これでは、企業と家計お互いの意向がミスマッチしている。このミスマッチを企業側がどうなくしていくかが問題となってくる。

つまり、市場は不景気、低価格志向なのだ。

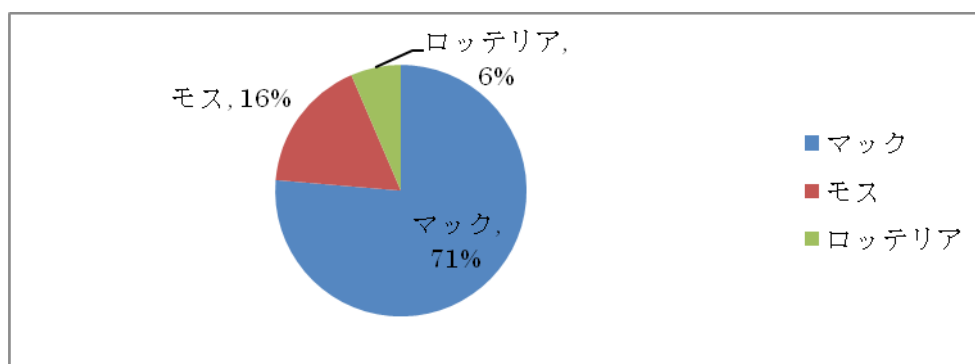
次に消費者の健康意識の高まりについて述べる。最近、ニュースで中国冷凍餃子事件やメ

タボリックシンドロームなど健康や食の安全に関するトピックが取りざたされている。これにより食品パッケージにカロリーを表示したり国産であることを強調するような文句がならべられたりしている。そして消費者もできるだけ健康な食品を好むようになった。ファーストフード業界にとっては向かい風のように思われる。しかし、外食業界が不振なかでファーストフード業界だけが売上を伸ばしているという事実もある。

つまり、安全性が高く、健康的な商品が喜ばれる。

シェア率はマックが71・7% モスが16・9% ロッテリアが6・1%である。モスは業界二位で一位のマックと大差をつけられている現状である

図1 ファーストフード業界のシェア率



## 1-2. 自社分析

### 1-2-1 業績

ここ数年は、売上高には目立った動きは見られず、600億前後で推移している。また最終利益においては、赤字と黒字を行き来していて、全体的に見て収益は減少傾向である（表1，2）。

売上高で、2008年3月期がやや平年よりも高い数値を示しているが、これはクーポンの導入による客数の増加によるものであると考えられる（表3）。

しかしその一方で、この年度では営業、経常、当期利益のすべてが前年に比べて減少しており、当期利益においては赤字を記録した。

これは、クーポンの発行による販促費の増大と客単価の減少、物価の上昇、石油価格の上昇による運賃の上昇などが原因だと考えられる。

また近年の傾向として、客数が減少傾向にある一方で、客単価はやや上昇傾向、または一定で推移しているといえる（表3，4）。理由としては、モスバーガーは他店との差別化を図るために比較的高価格な商品を投入しているが、景気の悪化によって低価格商品に対する需要の高まりにより、マクドナルドに客を奪われていることが考えられる。根

拠としては、2008年度以降マクドナルドは飛躍的に業績を伸ばしており、ほぼ一人勝ち状態にあることがあげられる。

またこのことがモスバーガーの売り上げ不振につながっており、そのことは表4の決算説明会資料でも言及されている。

同じく表3より、08年度12月以降売上高、客数、客単価のすべてで急激な増加がみられた。これは新商品「とびきりハンバーグサンド」シリーズの売れ行きが好調であったからであると思われる。

このことと、販促費の大幅削減等により2009年3月期には、当期利益の黒字復帰が実現した。

表1 モスバーガーの売上高・利益の推移

	第33期 2005年3月期	第34期 2006年3月期	第35期 2007年3月期	第36期 2008年3月期	第37期 2009年3月期
売上高	59345	58216	59890	62301	60641
営業利益	2046	2315	1380	752	1747
経常利益	2615	3194	2190	1278	1802
当期利益	▲7348	1092	202	▲325	552

単位；百万円

表2 当期利益

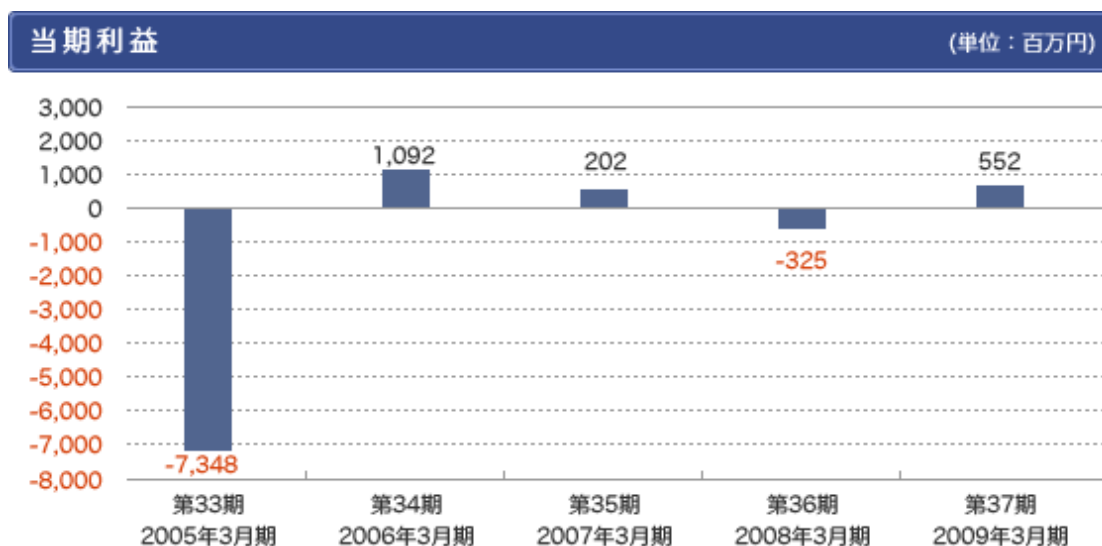
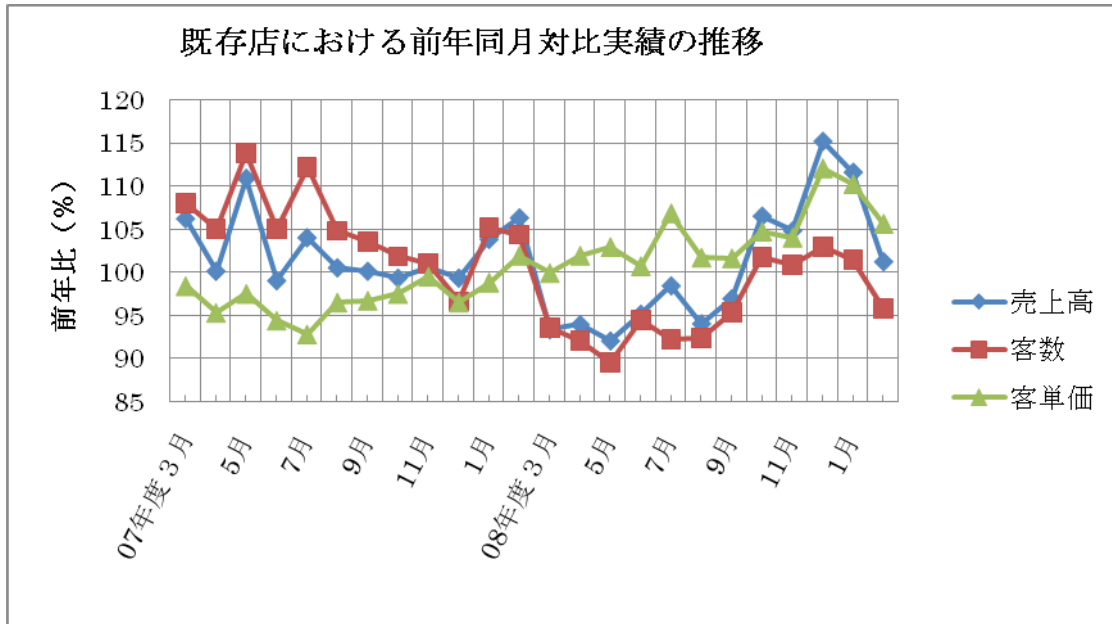
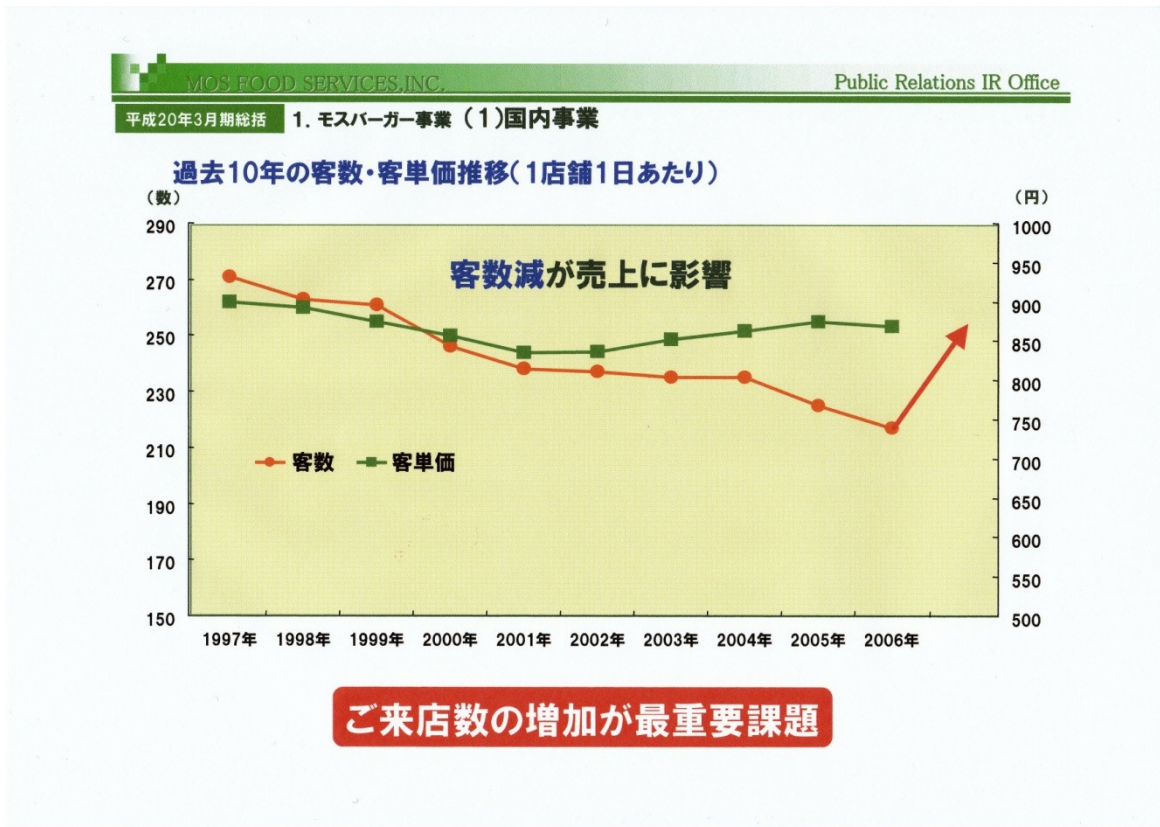


表 3



(以上モスバーガーホームページ I R 情報より引用、作成)

表 4 客数・客単価の推移



(モスフードサービス決算報告会資料より引用)

### 1-2-2 商品

「日本で生まれ、日本の味を大切にするハンバーガーチェーン」、「おいしさと同時に安心、安全、健康にもこだわる」と自社HPで明言しており、実際それに沿うような商品を提供している。

例としては、

- ・抹茶、小倉、白玉、玄米などを用いたデザート〈玄米フレークシェーク〉や〈テリヤキバーガー〉、〈モスライスバーガー〉シリーズなどの和風な商品をいくつも提供していること
  - ・作り置きをせずに、注文が入ってから商品をつくり、できたてを提供していること
  - ・食品の主要原産地を公開するとともに、使用している野菜に関しては、国内の協力農家で農薬や化学肥料に頼らない栽培方法で育てられた「モスの生野菜」を全店導入し、産地や生産者の名前も公開していること
  - ・①コーヒー農園で、農薬・化学肥料を使用せず、堆肥による土作りを3年以上おこない
  - ②工場で、有機コーヒー豆が他の豆と混ざらないよう専用のラインで製造。
  - ③農園と工場（専用ライン）両方で有機JAS認定を受ける
- の3項目をクリアした、JAS認証有機栽培コーヒー豆の使用

などが挙げられる。

### 1-2-3 価格

モスバーガーのバーガー類の最低価格は、〈ハンバーガー〉の220円（7月から200円弱に変更）であり、マクドナルドの同製品と比べると倍以上の値段である。また、ドリンクの〈ブレンドコーヒー〉も220円であり、この値段はマクドナルドの同製品の倍であるし、スターバックスコーヒーなどのコーヒーショップよりも高い。

しかし、その他の商品は、定価では他店と30円程度しかかわらず、セットでの価格もほぼ同じである。

FFで最も安いマクドナルドと、同製品を比較しても

表 5

モスバーガー		マクドナルド	
チキンバーガー	300円	チキンフィレオ	290円



テリヤキバーガー	320円	テリヤキマックバーガー	280円
フィッシュバーガー	300円	フィレオフィッシュ	270円
海老カツバーガー	350円	エビフィレオ	320円
Wスパイシーモスバーガー	500円 (最高値)	ダブルクォーターパウンダーチーズ	490円 (最高値)

しかし、マクドナルドでは時間帯限定でのセット割引を行っており、その割引によってモスバーガーとは100円以上の価格差が生じている。また、クーポンによる割引率も相対的に低い。

**2009年7月からは100円台の商品を投入し、低価格路帯商品の強化をする。**

#### 1-2-4 立地・店舗

以前は商店街のはずれなど二等、三等地に小規模な店を中心に出店していたが、最近になって一等地にも進出するようになった。

店舗数は1300で、ケンタッキーやロッテリアよりは多いが、マクドナルドの3800と比べるとかなり少ない。

店内の内装としては、木目調の落ち着いた雰囲気、居心地の良い空間を目指す「緑モス」への移行を進めていて、**ファーストカジュアル業態の落ち着いた雰囲気の店舗**を目指している。

#### 1-2-5 プロモーション

テレビコマーシャルの全廃を検討していて、今後は店舗独自の販売促進活動や、新聞・雑誌広告の強化、さらには携帯電話のメールを通じた情報発信に注力する予定。

現在、携帯電話モバイルクーポンの会員数は150万人であり、マクドナルドの1000万人と比較して圧倒的に少ないため、今年度中に300万人に増加させることを目標としている。

人気女子プロゴルファー上原彩子と所属契約を締結し、宣伝活動の一環としている。

株式会社ダスキンと提携した。その内容としては

表 6

提携内容	期待される効果
物件情報の共有化	出店促進
新商品の共同開発 共同の販売促進	増収とブランド認知向上
共同購入による仕入れ	コスト削減

物流の共同配送	
共同出店・新業態の開発	顧客満足度の向上
株主優待の相互利用	株主価値向上
品質・衛生管理システムの共有化	安心・安全強化

### 1-2-6 ターゲット

商品としては高品質・高価格であり、マックよりも品質・健康・味にこだわっている客層をターゲットにしていると考えられる。しかし、マックのようにターゲットが細分化されていない。例えば、マックは子供にはキッズメニュー、子供が好む番組にキッズメニューのCMを入れていたり、時間のないビジネスマンには朝メニューをビジネスがテレビを見る夜に宣伝していたりする。それに対してモスはターゲットが絞り切れておらず、商品、プロモーション共にどのような客層を狙っているのかが曖昧である。

以上をまとめると

表 7

商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンセプトは「おいしく、安心、健康で、日本の食文化も取り入れた商品」</li> <li>・野菜は国産のものを使用し、産地・生産者を表示</li> </ul>
価格	<ul style="list-style-type: none"> <li>・バーガー類での最低価格が220円であり、商品の価格は全体的にも他店と比べると多少高め</li> <li>・7月からは100円台の商品を投入し、低価格帯の商品強化へ</li> </ul>
立地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・以前は二等地中心の出店だったが、最近は一等地、二等地にこだわらず出店</li> <li>・店舗数は約1300店で、マクドナルドの3700店と比べると少ない</li> <li>・ファーストカジュアル業態の落ち着いた雰囲気店舗を目指す</li> </ul>
プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後はTVコマーシャルを廃止し、新聞、雑誌、メールマガジンなどによる広告を強化</li> <li>・メルマガ会員（150万人）に対してクーポン配布するが、割引率的には他店と比べて少なく、会員数もマックの1000万人に対して少ない</li> <li>・ミスタードーナツを運営する（株）ダスキンと資本・業務提携</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昨年度の最終利益は5億の黒字だったが、近年は赤字と黒字を行き来しており、全体として収益は減少傾向</li> <li>・近年客単価は上昇しているが、客数は減少傾向にある</li> </ul>
ターゲット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・はっきりしない</li> </ul>

## 1-3. 他社分析

### 1-3-1 マクドナルド

マクドナルドはQSC&V (Quality 品質, Service サービス, Cleanliness 清潔さ, Value 価値) をレストラン・ビジネスの理念として経営活動を行っている。

マクドナルドの2008年度の店舗数は3754店舗であり、一等地を中心に开店しているためどこへ行ってもマクドナルドが目に入る。また、周辺人口構成における子供人口の割合の多い店舗では子供向けのプレイランドが併設された店舗や大学などにも多く开店し、様々な店舗形態があるのが特徴と言える。

売上高は、年々上昇し2008年度は5183億円であり、2006年度57億円だった経常利益は2008年には182億円となり業界最大手の企業と言えるだろう。

その他の特徴は、ターゲット層が子供から大人まで幅広いことである。子供を対象としたハッピーセットやサラリーマン、OLなどには朝マック、学生など多くの客層のニーズに応える低価格の100円マックなど幅広い商品展開を行っている。

また、マクドナルドの大きな強みがプロモーションである。携帯クーポンの会員数は2008年12月31日現在、約1023万人の登録となっておりモスバーガーが2009年3月末現在で約150万人ということを見るとその規模の大きさが分るだろう。キャンペーン企画やTVCMにも積極的である。「景気をつかもう商品券」の発売、「M Power スペシャルランチセット」・「Coke glass キャンペーン」など豊富なキャンペーンを行っている。

### 1-3-2 ケンタッキー

ケンタッキーの店舗数は1150店舗であり、ショッピングセンターなどの集客施設や駅前、繁華街など幅広く开店している。ケンタッキーの製品はやはりフライドチキンを中心にファミリーパックなどを提供することで家族づれをターゲットに経営活動をしている。お盆やクリスマス、年末年始には積極的にTVCMを流しチキンのセットのキャンペーンを行っている。

### 1-3-3 ロッテリア

ロッテリアの店舗数は469店舗とマクドナルドやモスバーガーにはかなり劣る。

商品は絶品バーガーシリーズが人気であり、デザートメニューが充実しているところが特徴である。他のデザート専門の店と比べても手頃で若年層の支持が期待できる。また、TVCMなどは行っていない。

以上をまとめると

表 8

	マクドナルド	ケンタッキー	ロッテリア
ターゲット	学生～大人、子供連れまで幅	家族づれ	学生～大人

ト	広い		
店舗	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一等地中心に3800店</li> <li>・大学等にも出店</li> </ul>	郊外、繁華街等場所に応じた店舗スタイルを分け、1150店	一等地や二等地に点在し469店
商品	子供のハッピーセット、朝マック、100円マック等の幅広い層の客を集める商品展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チキン中心</li> <li>・ファミリーパックを用意し、家族づれ狙う</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・絶品バーガーシリーズ、産直まるごとポテト、エビバーガーなど差別化の努力</li> <li>・デザートメニューの充実</li> </ul>
プロモーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・携帯クーポン会員が圧倒的に多い</li> <li>・ランチタイム割引の割引率高い</li> <li>・キャンペーン企画が多い</li> <li>・TVCMが盛んに行われている</li> </ul>	お盆、クリスマス、正月など家族の需要が高まる時に様々なキャンペーンを行っている	<ul style="list-style-type: none"> <li>・TVCMは行っておらず、大学生を使ったプロモーションなどを行っていた</li> </ul>
一食平均価格	約450円～ ファストフードでは最も安い	約600円～ モスバーガーと同程度	約500円～ マックとモスの中間

## 2. 目標設定

自社分析でみたように、近年収益が減少気味である。

また、大まかに言えば  $\text{収益} = \text{売上} - \text{コスト}$  であるが、コスト面に関しては、

商品一個当たりの原価や、原材料費等のデータは公開されていないため、情報のない中で我々がコストのことを考えることは困難

コスト削減は原材料費が高騰している現状では難しく、それへの対策としてミスタードーナツとの提携などでコスト削減についてはすでに取り組んでいる

ため、売上を向上させる方針となった。

$\text{売上} = \text{客数} \times \text{客単価}$  であるが、近年収益が減少気味であるのは、自社分析で述べた通り、客単価はほぼ一定か上昇傾向だが客数は減少を続けており、そのことが売上・収益に悪影響を与えているためである。また、客数を増加させ、リピート客を増やせば、モスの魅力を十分にアピールすることができれば、その客が今まで買っていた商品に加えて他の商品も買ってくれるようになり、客単価も増加することが考えられる。したがって、客単価よりも客数増加を重視する方が、収益増加が見込める。

客単価を増加させるには、①一つ一つの商品価格を高くする

②一人あたりが買う商品の個数を増加させる

の2つが考えられる。①については、不景気で低価格志向が高まっている中では困難であるし、イメージダウンにもつながりかねない。②については、一人あたりが買う商品の個数は、その客の買うときの状態に依存する。例えば、客が空腹のときはより多くの商品を買うと考えられるし、甘いものが食べたいと思っていれば、スイーツなどを追加して注文することが

考えられる。我々が、客一人一人の商品を買うときの状態、需要を把握しそれを満たすのは困難である。したがって①、②ともに現実的な手法であるとは言えない

以上から、客数を増加させることがモスバーガーの収益を改善するうえで最も重要なことであるといえる。

以上の理由から目標は

**客数を増加させることで収益を増加させる**

となった。

ところで、市場自体は拡大中であるにもかかわらず、客数が近年減少傾向にある原因について、自社分析でも触れたが、より詳しく検証すると

- ・1990年代後半からすでに客数は減少傾向を示していたが、これは不景気によって、低価格帯の商品に対する需要が増加し、比較的高価格な商品を提供するモスバーガーを利用する客が減ったからであり
- ・近年急激に客数が減少しているのは、長引く不況に加えて、マクドナルドが商品戦略の見直しを行い、低価格路線を鮮明にしたことで、客がマクドナルドのほうへ流れていったから

である。

したがって、本来ならば、モスバーガーは低価格路線への切り替えを行うべきであるが、切り替えを行うとすると、

- ・モスバーガーのもともとのコンセプトから外れてしまう
- ・マクドナルドとの差別化が図れなくなる

というデメリットが存在し、また

- ・クーポンの導入し、値段を下げることによって客数を増加させようと試みたが、かかった販促費に見合う客数増加が得られず、結果的に失敗に終わっている

という過去のデータもあるため、モスバーガーが現在よりも価格を落として、低価格帯を強化することは困難である。

したがって、**目標の達成には、低価格路線をとることなく客数を増加させる必要がある。**

### 3. 問題提起

これまで分析してきたことから、目標を達成するにあたっての客数減少の原因を考えることにする。客数減少の原因を解決できれば、目標達成につながる。

まず1点目としては、低価格路線をとることが困難である一方で、高価格路線を維持していくにしてもターゲットが絞りきれておらず、商品開発、プロモーションが効果的に行われていないことである。目標設定でも触れたように、社会的には不景気のため低価格商品に対

する需要が伸び、高価格商品に対する需要は逆に減っているため、本来なら低価格路線へ移行すべきであるが、

- ・モスバーガーのもともとのコンセプトから外れてしまう
- ・マクドナルドとの差別化が図れなくなる

というデメリットが存在し、また

- ・クーポンの導入し、値段を下げることによって客数を増加させようと試みたが、かかった販促費に見合う客数増加が得られず、結果的に失敗に終わっている

という過去の経験もあるため、モスバーガーが現在よりも価格を落として、低価格帯を強化することは困難であるはずである。

現状のように高価格路線を維持していくにしても、現在は自社分析で述べたようにターゲットが絞りがきれていない。だから、客数が減少していると考えられる。

2点目としてはプロモーション、特にAISASの最初のA (attention) が弱いにもかかわらず、CMを廃止するなど広告宣伝費を削っている点が挙げられる。

根拠としては以下の表9を用いて示す。

表9 ファストフード3社の高付加価値ハンバーガーの認知度・食事経験・リピート意向

	クォーターパウンダー・ チーズ (マクドナルド)	絶品チーズバーガー (ロッテリア)	とびきりハンバーグ サンド (モスバーガー)
認知率 (全員ベース)	86.5%	63.1%	39.5%
食事経験者割合 (全員ベース)	44.8%	30.0%	7.6%
リピート意向 (食事経験者 ベース) ※1	53.0%	52.9%	77.2%
食事意向 (認知・食事未経験 者ベース) ※2	53.7%	70.2%	77.0%

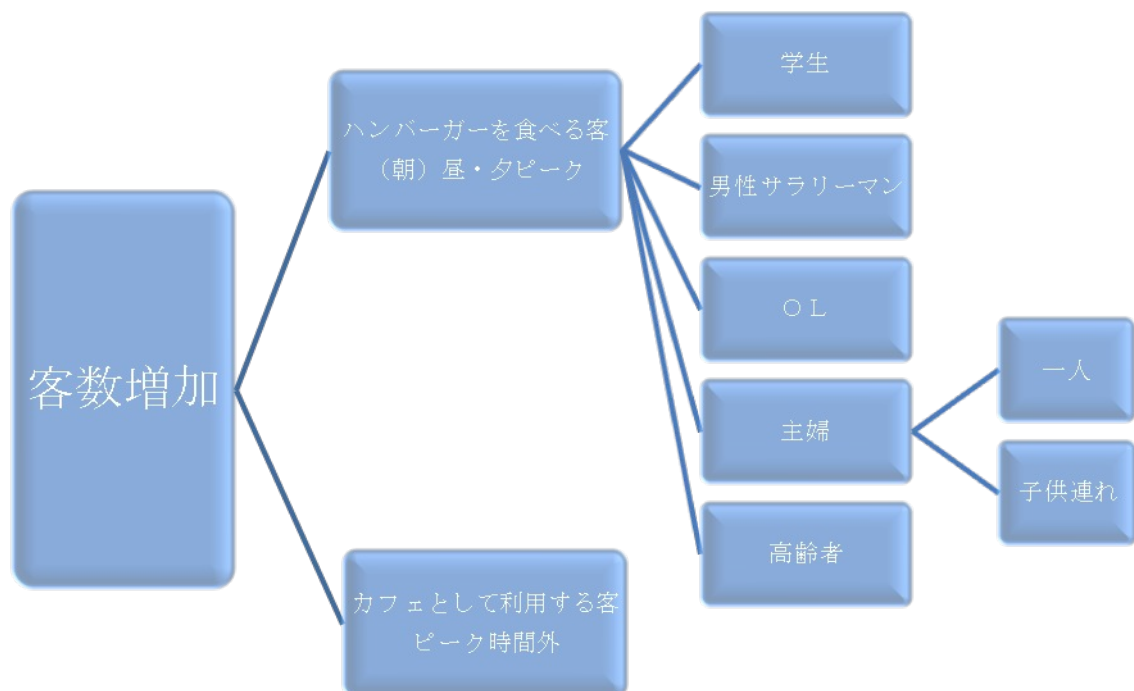
上の表を見ると、モスバーガーの<とびきりハンバーグサンド>は、他の2社と比べて圧倒的に食事意向・リピート意向が高く、逆に認知率や食事経験者割合は圧倒的に少ないことがわかる。

したがって、一度認知したり、食べたりすれば、モスバーガーの製品の良さを理解し、食べたいと客が思う確率はかなり高いが、その前段階としての認知があまり行われていないことがわかる。

したがって、attention が弱いにもかかわらず広告宣伝費を削減することは、いまある客数を減少させることなのである。

## 4. 顧客分析及び政策提言

### 4-0 ターゲットの分類



以上のように顧客を分類して、分析及び政策提言を行う。

われわれの目標は客数を増加させることだったので、顧客をいくつかに分類して、それぞれに対する分析、政策提言を行うことが最も良い方法だと考えた

次に、利用目的により必要とされてくる商品の種類、価格、立地等が全く異なるため、利用客を ピーク時に食事としてハンバーガーを食べにくる客

と、 ピーク時以外にカフェとして利用する客

に分けた。

ピーク時以外利用する客として、カフェ客を増加させることを目指すのには理由としては、ピーク時間帯以外の利用者は、

- 1 ハンバーガーを食べる客
- 2 カフェとして利用する客

に分けることができるが、昼食や夕食を遅めにとったり、軽食としてハンバーガーを食べにきたりする客が、カフェ利用者に対して多いとは到底考えられず、1の需要が高いとは考えられない。したがって除用が多いことが見込まれる2を増加させることをめざした。

、をさらに細分化し、

は性別ごとの社会的区分に分けたが、学生（中学生～）と高齢者においては、性別によって消費行動に大差が出ることはない判断し、性別の区分をなくした。

また、においては、利用目的が、性別や、社会的区分に関係なくおもに

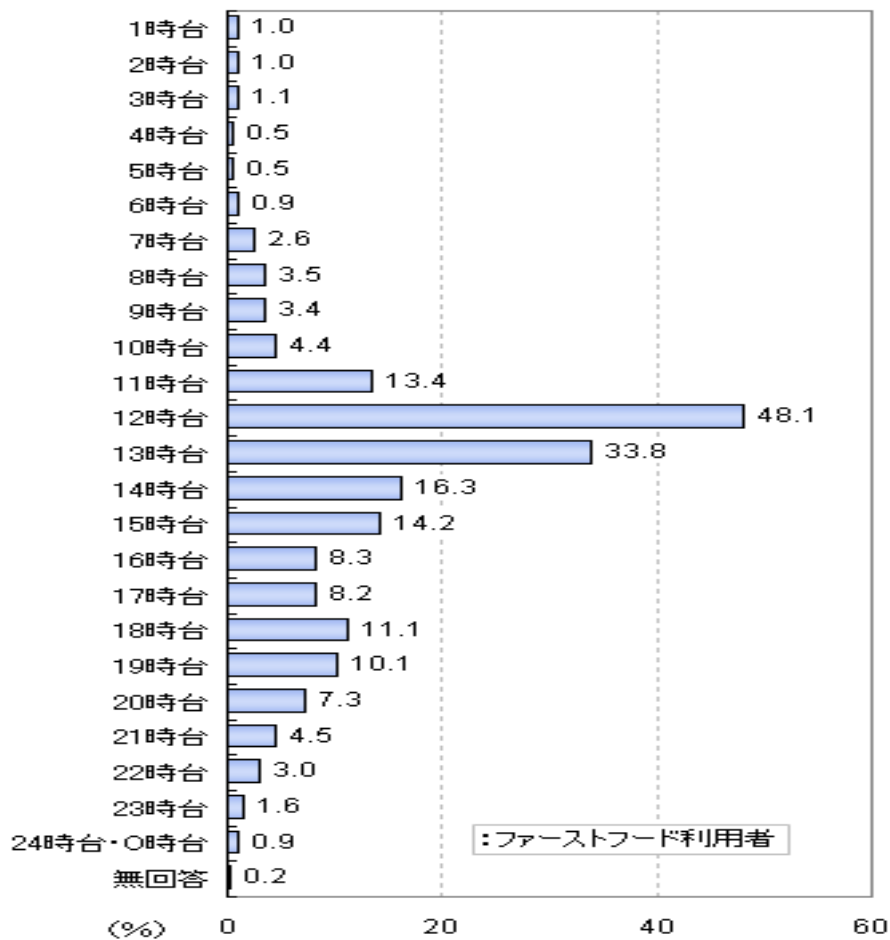
- ・友人などとの会話
- ・勉強、パソコンワークなどの仕事

に大別できるが、利用目的が変わっても店に求めるものは同じであると考え、分類しなかった。

なおここではピーク時とは、以下の表において時間帯別利用者の割合の多い12～14時ごろと、18～19時とする。

## 図 2 時間帯別利用者割合





#### 4-1 学生

##### ●SWOT分析

<b>Strength</b> なし	<b>Weakness</b> ・高価格
<b>Opportunity</b> なし	<b>Threat</b> ・マックの低価格路線 ・低価格商品への需要

以上のようにモスバーガーは学生客に対し、何ら強みを持っておらず、学生の商品に対する要望である低価格は、モスバーガーの政策として満たすことはできないため、学生はターゲットとしては不適切であると判断した。

#### 4-2 男性サラリーマン

##### ●SWOT分析

<b>Strength</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ダスキンとの提携による物件情報の共有、共同でのプロモーション</li> <li>・高品質な野菜</li> </ul>	<b>Weakness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗が二等地にある</li> <li>・社内食堂・コンビニに比べ迅速さ手軽さに欠ける</li> </ul>
<b>Opportunity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メタボが話題となり健康志向へ</li> </ul>	<b>Threat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昼食費は平均625円</li> <li>・迅速さへの需要</li> </ul>

### Strength

高品質な野菜を使っていることは、健康を考えるサラリーマンにとっては Strength と言える。また、ダスキンとの業務提携により、プロモーションを共同でおこなったり、物件情報が共有できるようになった。

### Weakness

店舗が二等地にあるためサラリーマンは利用しづらい。また昼休みがあまり長くないサラリーマンは商品が出てくるまで時間がかかるモスバーガーを利用しづらい。

### Opportunity

メタボが最近話題となり女性だけでなく健康志向を考える男性も増えている。

### Threat

サラリーマンがコンビニなど迅速さを求めていること、サラリーマンの昼食にけるお金の平均が625円ということも現在のモスの商品の価格から考えると Threat と言える。

以上の分析から確かに、Strength と Opportunity からサラリーマンをターゲットに考えられるが、注文を受けてから作りできたてを提供することをウリにしているモスバーガーが迅速さを改善することは難しいと考える。さらに、成人男性がモスバーガーで一食満足以食べようとすると昼食費の平均625円以内で食べるのは難しく、社内食堂やコンビニに太刀打ちすることも難しいと考え、サラリーマンをターゲットにすることは困難であるという結論に達した。

## 4-3 OL

ここではOLを、会社に勤務している女性のことをさすものとする。

### ●SWOT分析

<b>Strength</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ダスキンとの提携</li> <li>・高品質で安全性の高い野菜</li> </ul>	<b>Weakness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社内食堂や、弁当に比べて迅速さに欠ける</li> <li>・立地の悪さ</li> </ul>
---	---

Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康志向の高まり</li> <li>・OLが昼食に対して多くのお金を出せる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マックの低価格路線</li> </ul>

### Strength

自社分析で述べたように、モスバーガーは国産で、産地・生産者がわかる高品質で、安全性の高い野菜を使用しており、これは他社のどこでも行われていないことであるから、差別化を図ることができる強力な強みである。

また、サラリーマンの部分でも述べたが、ダスキンとの業務提携により、プロモーションを共同でおこなったり、物件情報が共有できるようになった。

### Weakness

モスバーガーはオーダーメイド制であるため、注文を受けてから提供までに時間がかかる。

また、2等地中心の店舗展開であったため、1等地には店舗が少なく、立地が悪い。

これは、休み時間が約1時間と決まっています。時間的制約があり、ほぼ1等地の範囲内のみで行動するOLに対しては、昼にも夜にも来店することは難しく、弱みとなる。

### Opportunity

OLのヘルシーなメニューに対する需要は高く、また多少値段は高くても高品質な商品にも需要があり、モスバーガーのコンセプトと合致するため opportunity になる (図3)。

また、OLは昼飯を平均950円程度で食べていて、使える上限が2642円、安すぎて不安になる価格が約470円と、昼ごはんに多くのお金を使え、これはモスバーガーにとって良いことである。(図4)

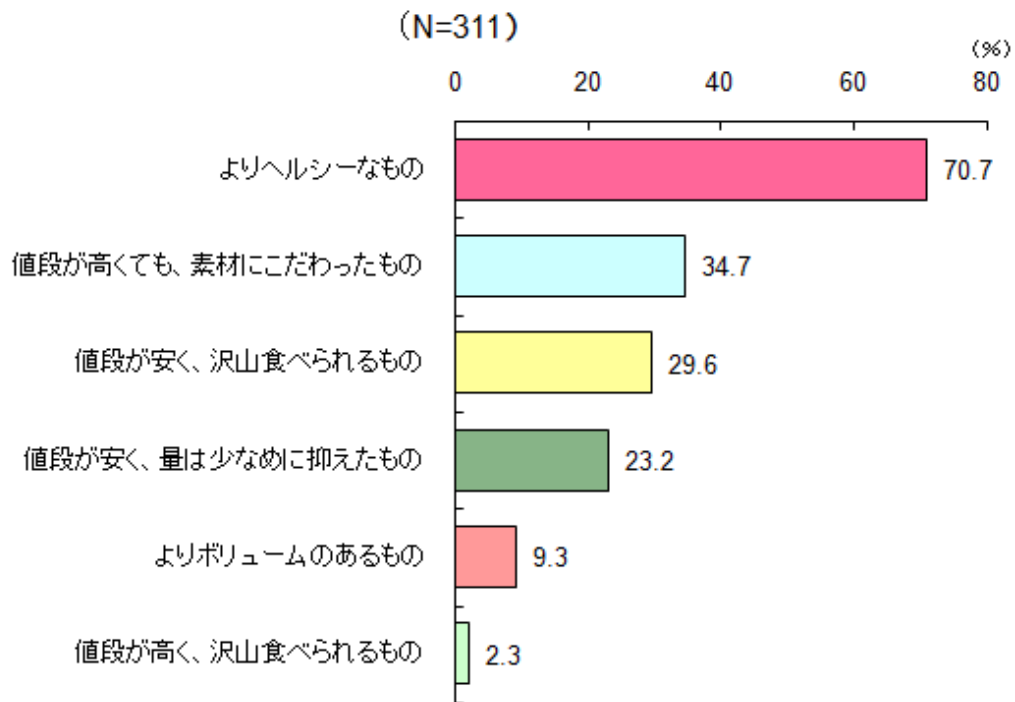


図 3 今後増えてほしいファストフードのメニュー

「よりヘルシーなもの」が圧倒的に多く70.7%。次いで「値段が高くて、素材にこだわったもの」(34.7%)、「値段が安く、沢山食べられるもの」(29.6%)が多く挙げられた。

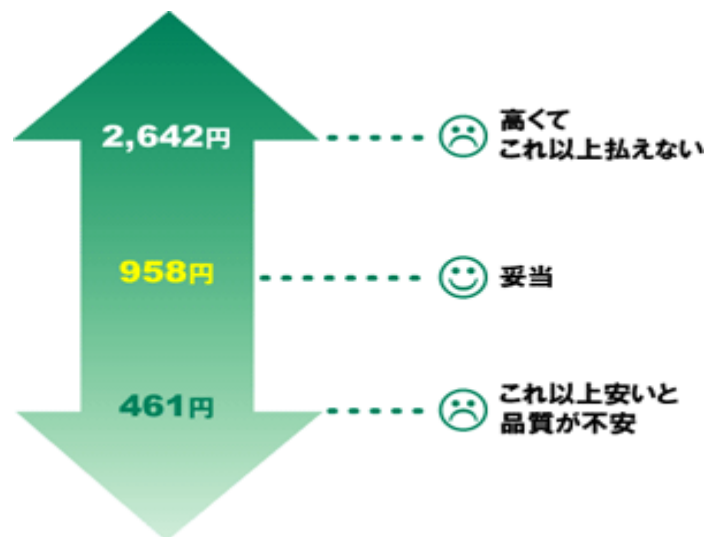


図 4 OLのランチに対する金銭感覚

ランチの上限は2,642円、妥当だと思う価格は958円、これ以上安いと品質が不安だと思いはじめ金額は461円でした

## Threat

利用客としては、価格は安いほうが良いことは明らかであり、その点で低価格路線のマクドナルドは脅威となりうるが、そのほかに特に目立った脅威はない。

したがって、以上から言えることは

- ・ 健康志向の高まりに対して、強みの野菜を用いた製品を作るべき。お金も使えるのだから、高品質な製品をだしても買ってくれる。
- ・ 迅速さのなさを補う必要がある。
- ・ OLが利用しやすいように、一等地への出店が必要。

また、問題提起で述べたように、プロモーションの attention が足りないため、現在の状況で新しい政策を打ち出しても客に伝わらないため、費用をなるべくかけずにプロモーションを行う必要がある。

## ●4P に分けた政策提言

product	price	place	promotion
<ul style="list-style-type: none"><li>・ 高品質でヘルシーな野菜メニュー</li><li>・ ex)野菜バーガー、サラダ増やす</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 品質に見合った価格設定（つまり現状維持）</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ ミストとの提携を利用して、一等地へ出店増やす</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ モストでのCM</li><li>・ ミストの店内客にチラシ</li></ul>

### Product

女性の健康志向とモスバーガーの強みである高品質な野菜を活かした商品を開発する。具体的には、野菜を具の中心として使ったハンバーガーを、現在のサウザン野菜バーガー意外にも増やす、サラダの種類を、現在の1種類からさらに増やす、などが考えられる。

### Price

現在の価格帯で、女性の出費できる金額の範囲内に収まっているため、価格を変える必要はない

### Place

一等地内でほとんど行動するOLにたいしては、ミスタードーナツとの提携により、一等

地への進出を図り、客数の増加を狙う。

## Promotion

女性を対象とした **attention** のためのプロモーションでかつ費用を抑えるために、ミスタードーナツと共同して、モスドとして TVCM を行い、さらに女性利用客の多いミスドの店内客に対し、トレーの敷き紙に広告を載せる、持ち帰りの箱の中にモスドのチラシを入れる、ミスドの店内にモスドのポスターを張る

などが考えられる

また、迅速さの不足を補うこととして、会社に対してチラシを配るなどのアピールを行い、現在行っている 電話予約のサービスをもっと利用してもらうようにする ことがあげられる。

## 4-4 主婦

### 4-4-1 一人で利用する主婦

#### ●SWOT 分析

<b>Strength</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高品質、安全性の高い野菜</li> <li>・ダスキンとの提携による物件情報の共有化、共同でのプロモーション</li> </ul>	<b>Weakness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・なし</li> </ul>
<b>Opportunity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・健康指向</li> </ul>	<b>Threat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・低価格のマック</li> </ul>

このように O L のときとほとんど変わらないため、**政策も O L と同様で対応できる**。ただし、主婦の行動範囲は限られるため、立地は二等地で問題ない。よって P L A C E のみ現状維持とする。

### 4-4-2 子供連れで利用する主婦

#### ●SWOT 分析

<b>Strength</b> なし	<b>Weakness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・値段が高い</li> <li>・子供に対して魅力となるような商品がない</li> <li>・CMをほとんど行っていない</li> </ul>
<b>Opportunity</b> なし	<b>Threat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・マクドナルドの低価格、家族づれ向け戦略</li> <li>・主婦は値段に対して厳しい</li> </ul>

以上のように子供連れに対しては強みがない。

また、マクドナルドの子供連れに対する政策を 4P に分けると、

product	price	place	promotion
・ハッピーセット	・低価格	・プレイランドの設置	・頻繁なTV CM

以上より、モスバーガーが子供連れ主婦に対しては強みがない上に、マクドナルドが4Pすべてを満たす政策を行っており、完全にマクドナルドの領域であるため、新たな政策を打ち出したとしてもマクドナルドの利用客を奪えるほどの戦略は打ち出せないため、子供連れの主婦をターゲットとすることはできない。

#### 4-5 高齢者

##### ●SWOT分析

<b>Strength</b> ・日本食 ・高品質	<b>Weakness</b> ・騒がしさ
<b>Opportunity</b> ・健康志向 ・高齢化	<b>Threat</b> ・外食に行くことの少なさ ・ファストフードに高齢者の需要がない

上の表から分析すると、strengthとしてモスバーガーが売りにしている高品質、さらに日本がこれからますます高齢社会へと進んでいくということを opportunityとして考え、高齢者をターゲットにするのに追い風が吹いているように見えるが、根本的な問題として外食に出かけることが少なく、そしてファストフードを好んで食べることはないという高齢者特有の Threatがある。高齢者をターゲットとして考えたところで、最後までこの高齢者の特質がつかまとい、大幅な客数増を実現するのはほぼ不可能であるため、ターゲットとして高齢者は適さないという結論に達した。

#### 4-6 カフェ客

モスの売上を伸ばすために客数を増やすことにした。そこで、客数を増やすためにお店がピークの時間帯とピーク外の時間帯に分けて考えてみた。ここでは、ピーク外の客数を増やすことを考える。そこで、客にハンバーガーを食べてもらうか、カフェとして利用してもらうかを考えた時、ピーク外の時間帯はお昼時を除いた時間で客のおなかもすいていないので、カフェとして利用する客を増やすことにした。

## ●カフェの他社分析

### Product

コーヒー・ドリンクの種類が多く、高品質なものを提供している。さらにスイーツでもドトール6種類、スタバ8種類とモスを上回る

### Price

値段が一番安いドトールでSサイズコーヒー200円～スタバが200円台後半～となっており、高価格であるといえる

### Place

一等地への進出が目立つ。

### Promotion

特にCMなどは行っていない

product	price	place	promotion
<ul style="list-style-type: none"> <li>・高品質なコーヒー</li> <li>・多種多様なドリンク</li> <li>・多種多様なスイーツ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高価格</li> <li>・ドトール (200円～)</li> <li>・スタバ (200円台後半～)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一等地</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特にCMなどは行っていない</li> </ul>

## ●SWOT分析

<b>Strength</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・日本風</li> <li>・高品質なコーヒー</li> </ul>	<b>Weakness</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一等地にない</li> </ul>
<b>Opportunity</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・客は居心地の良さを重視している</li> <li>・カフェ利用者はあまり決まった店を使わない</li> <li>・コーヒーの味はあまり重視しない</li> </ul>	<b>Threat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高品質、高価格のスタバ</li> <li>・中品質、低価格のマック</li> </ul>

まず、強みとして高品質なコーヒーとあるが、カフェを利用する客がカフェを選ぶ際に基準としていることは、居心地のよさ（46%）であり、コーヒーの味（39%）は二の次にと



どまった（表10）。これにより高品質なコーヒーを提供できるからといって、差別化につながるわけではないことがわかる。また現実的に、コーヒーを専門とするカフェに品質や味で勝るのは困難であり、したがってコーヒーによって差別化を図る必要はない。さらに、スイーツの種類でも負けており、現状ではスイーツでも差別化を図れていない。そのうえ、最大の弱点としてモスは一等地にないことである。これは客がおとずれる頻度が少なくなるのだ。カフェ利用客はあまり決まった店を使わないという事実もある（表11）。

表 10 利用者がカフェを選ぶ基準（主なもの）

基準	割合 (%)
居心地の良さ	46
コーヒーの味	39.5
駅から近い	36.4
清潔さ	31.1
会社に近い	29.5

客はPRODUCTよりもPLACEを重視していることがわかる。

表 11 1か月に利用したカフェの種類の数

利用した種類の数	割合 (%)
1	3.1
2	4.5
3	6.3
4	11.6
5	11.2
6	9.4
7	15.6
8	17.0
9	21.4

（ドトール、タリーズ、その他の日系コーヒーチェーン、スターバックス、その他のシアトル系コーヒーチェーン、個人営業の喫茶店、ファースト・フード、ファミリー・レストラン、その他のレストランの9種に分類）

このようにまんべんなくカフェに行くということはどのカフェもたいして大差ないと客は思っていることがうかがえる。ということは、何か新しい差別化をはかるチャンスでもある。

表 12 利用目的（主なもの）

目的	割合 (%)
コーヒー (in)	58.6

休憩	35.9
おしゃべり	35.6
時間つぶし	34.8

これらのモスの反省点を踏まえて、政策提言を4Pの形で表示する。

### ●4Pに分けた政策提言

product	price	place	promotion
<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本風スイーツ強化</li> <li>・おいしいお茶←差別化がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スイーツと飲み物によるセット割引</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2→1等地</li> <li>・居心地が良い場所を作るための内装強化 例：照明・いい音楽・ソファ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2回きたら割り引きをする券。←同じ店に行かせるため。</li> <li>・半分半分CM←モスド、新しいことを知らせるため。</li> </ul>

### Product

日本風スイーツを強化し美味しいお茶（緑茶や中国茶）の販売をし、和テイストなカフェにすることにした。これはスターバックなどの大手カフェチェーンに見られないメニューであり、差別化することが狙いである。また、カフェに居心地のよさを求めている客をも斬新なメニューにひかれてモスを積極的に利用してもらう。

### Price

モスは今までセットメニューはドリンクとハンバーガーのセットがメインであったが、新たなカフェの利用客に対応して、スイーツと飲み物のセットメニューを考案する。

### Place

客が利用する頻度を上げるため、今までの二等地中心の店舗設置から一等地へと店舗を出し、客に利用してもらう機会を上げる。これは、比較的一等地にあるミスドとの提携により現実味を帯びた。また、カフェに居心地のよさを求める客に満足してもらうために、店舗の内装にほの暗い照明、センスのよい音楽、くつろげるソファ、いい香りをただよわせる無線LANの設置、などといった内装強化に努める。

### Promotion

さらなる差別化をはかり、リピーター客を増やすために割引制を導入する。そうすることで、いままで立地条件と居心地の良さでカフェを選んでいただいていた客に対し、カフェ選択の際のモス優先度をあげさせる。

参考文献；

モスバーガーホームページ <http://www.mos.co.jp/index.php>

[http://www.mos.co.jp/company/ir/library/setsumeikai/pdf/2103\\_kessan.pdf](http://www.mos.co.jp/company/ir/library/setsumeikai/pdf/2103_kessan.pdf)

[http://www.mos.co.jp/company/ir/library/setsumeikai/pdf/20\\_kessan.pdf](http://www.mos.co.jp/company/ir/library/setsumeikai/pdf/20_kessan.pdf)

[http://www.mos.co.jp/company/ir/library/setsumeikai/pdf/19\\_kessan.pdf](http://www.mos.co.jp/company/ir/library/setsumeikai/pdf/19_kessan.pdf)

[http://www.mos.co.jp/company/ir/library/monthly\\_info/index.html](http://www.mos.co.jp/company/ir/library/monthly_info/index.html)

<http://www.mos.co.jp/company/outline/philosophy/>

[http://www.mos.co.jp/company/ir/finance\\_results/0101.html#cont01](http://www.mos.co.jp/company/ir/finance_results/0101.html#cont01)

マクドナルドホームページ <http://www.mcdonalds.co.jp/>

ケンタッキーホームページ <http://www.kfc.co.jp/index.html>

ロッテリアホームページ <http://www.lotteria.jp/index.html>

マクロミル [http://www.macromill.com/r\\_data/20040210fastfood/](http://www.macromill.com/r_data/20040210fastfood/)

マイボイス <http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/5001/index.html>

エルゴ・ブレインズ <http://www.spireinc.jp/news/pdf/071005.pdf>

論文名< 外食産業における消費者行動の計量分析 > 執筆者 加藤拓 <http://www.coe-econbus.keio.ac.jp/global/data/DP2008-023.pdf>

メタファイズ ネットリサーチ事業部

[http://markezine.jp/static/partner/research/top\\_pdf/metaphase\\_gaisyoku.pdf](http://markezine.jp/static/partner/research/top_pdf/metaphase_gaisyoku.pdf)

mediba モバイルリサーチ <http://www.mediba.jp/news/files/news090513.pdf>

サンケイリビング新聞社 OLマーケットリサーチ [http://www.sankeiliving.co.jp/ol\\_report/c\\_ol\\_77.shtml](http://www.sankeiliving.co.jp/ol_report/c_ol_77.shtml)

[http://www.sankeiliving.co.jp/ol\\_report/c\\_ol\\_64.shtml](http://www.sankeiliving.co.jp/ol_report/c_ol_64.shtml)

アイシェアリサーチ <http://release.center.jp/2008/08/2702.html>

Xブランド <http://xbrand.yahoo.co.jp/magazine/tarzan/2652/1.html>

「日経MJトレンド情報源〈2009年度版〉」日経MJ編