

# 経済新人会 新歓論文 2015年

食品3班 大戸屋班

【班員】 赤松奈緒 村上玲於奈 小俣建太 窪田瑠花 永山祐規  
川崎勇太郎 山本憲吾 関戸崇也 李詩蕾 月城守 土佐勇輝

【ファシリテーター】 佐々木美穂 伊藤礼 浅香紀一



## 目次：

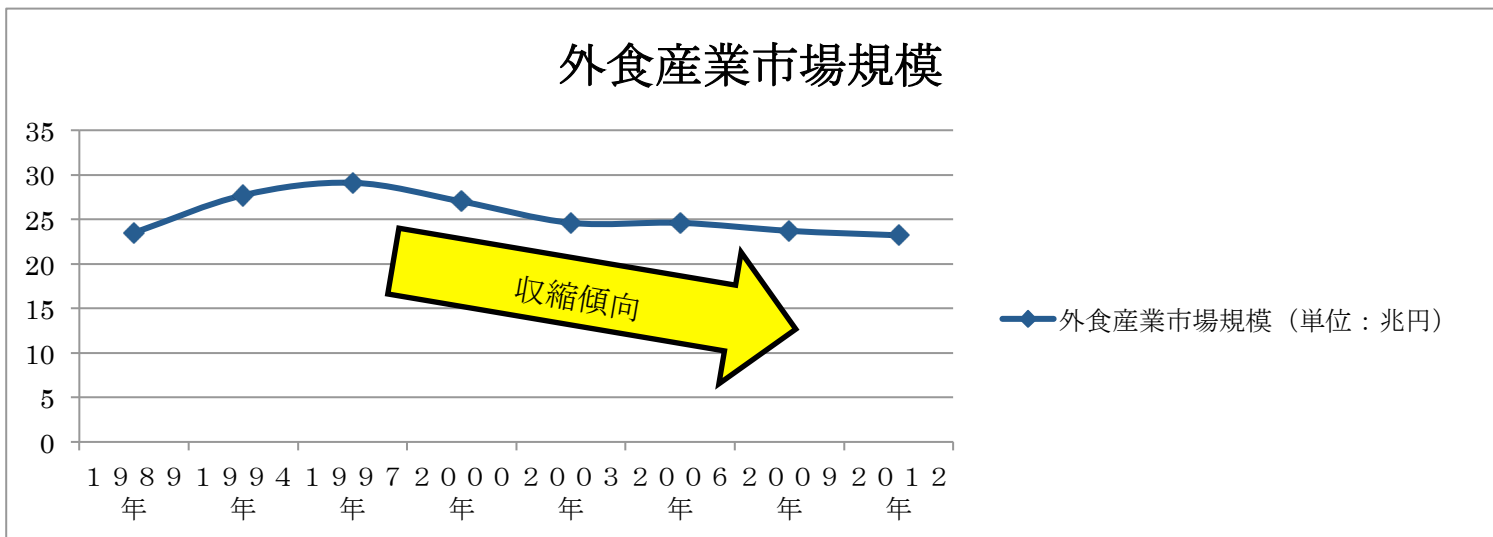
- ①はじめに P2~
- ②環境分析 P2~
- ③3C分析 P5~
- ④SWOT分析 P11~
- ⑤問題提起 P11~
- ⑥仮説 P11~
- ⑦目標設定 P12~
- ⑧政策提言 P12~
- ⑨新 Competitor P15~
- ⑩4P分析 P16~
- ⑪おわりに P18~
- ⑫参考文献 P19~

# 1 はじめに

大戸屋は、1958年創業の歴史ある外食企業である。その料理は、「定食」のスタイルを基本形としており、今現在、激動する外食産業の中でも周囲の注目を集めるほどの急成長を遂げている企業の一つである。数少ない海外出店成功の外食企業、女性客の集客の先駆者等の実績を持つ大戸屋であるが、近年は売上高が低迷傾向にあるのが現状である。そこで、大戸屋がこれから一層の繁栄をつづけていくために、今現在大戸屋自身がおかれた状況等を整理し、政策を提言する。以下、政策に至るまでの過程とその有用性について述べていく。

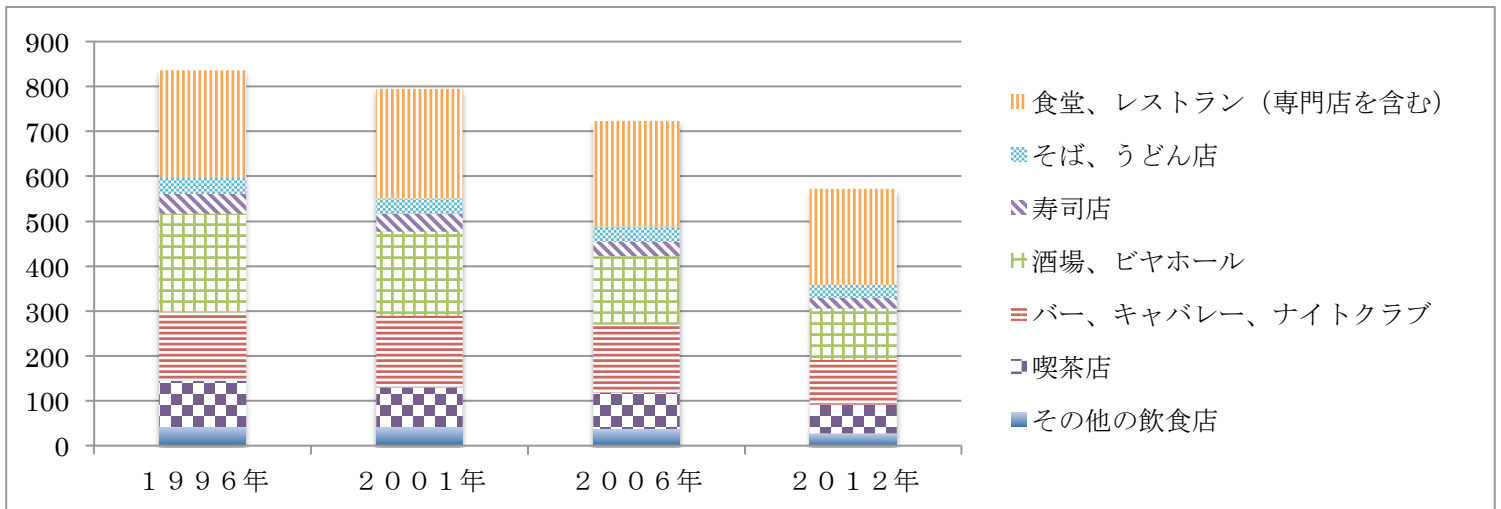
## 2 環境分析

外食産業市場規模



↑図1 外食産業全体の動向 (公益財団法人食の安心・安全財団より参照)

まず、大戸屋の置かれる現状を把握するために外食産業市場の市場動向を調査した。図1から理解できるように1997年以降市場規模が収縮傾向にあるということが理解できる。原因としては、消費税増税や景気の低迷等が挙げられる。



↑ 図 2 日本国内の飲食店舗数（総務省統計局より参照）（単位：1000 店）

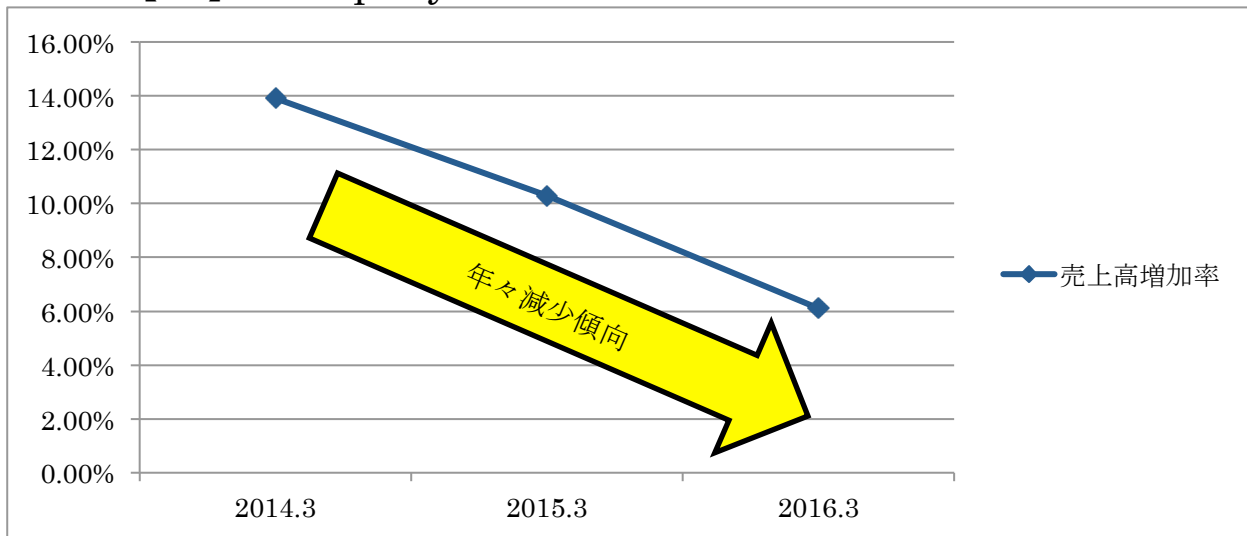
上記の図から日本国内の飲食店舗数も全体的に減少傾向にあるということがわかる。つまり、現在の収縮しつつある外食市場で今までのような店舗数の維持ができなくなっている企業が増加してきていると考えられる。

図 1、2、他にも近年の消費税増税、人口減少、国内の景気の低迷等の要因をふまえて、外食市場の現状を考えると現在の外食市場はすでに飽和状態であり、**外食市場での利益拡大がますます厳しい状態に陥っている**ということがわかる。

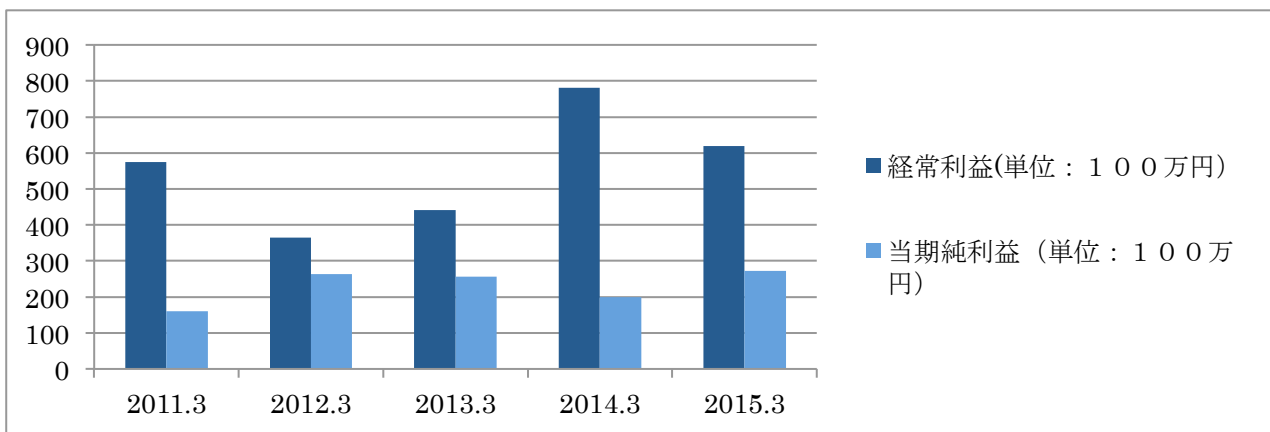
我々が現在住んでいる町並みを思い起こすと、どこを見ても常に視界には飲食店が見えると言っても過言ではないほどに飲食店が氾濫していることが容易に想像できると思う。では、これほどに飲食店が氾濫している現在、大戸屋や競合他社は果たしてどのような政策をおこない、どのような顧客層を獲得しているのか、3C分析、SWOT分析を通じて、以下、調査していく。

## 3 3C分析

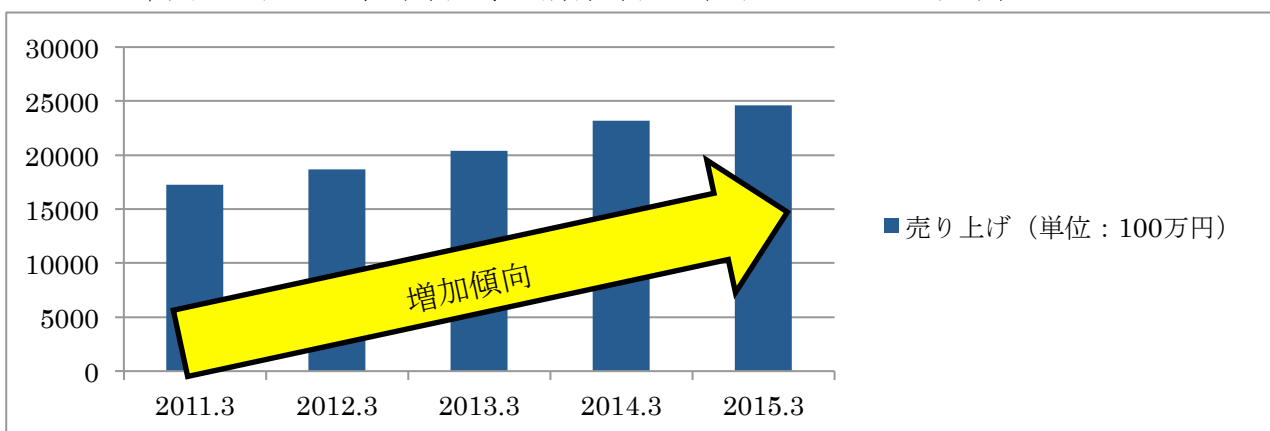
### 【1】 Company



↑ 図3 大戸屋の売り上げ増加率 (大戸屋 HP より参照)



↑ 図4 大戸屋の経常利益、当期純利益 (大戸屋 HP より参照)



↑ 図5 大戸屋の売り上げ (大戸屋 HP より参照)

図3、4、5より大戸屋の近年売り上げは上昇しつつある一方で、近年は売り上げが低迷しているということが理解できる。また、そのほかの大戸屋の特徴を以下述べていく。

### (1) 女性客の集客力が強い

元来、定食屋というイメージからは、女性客が一人を通うという印象が非常に薄かった。そんな中で、大戸屋は、一人の女性客を主要な顧客として取り込むことに成功した先駆者といっても過言ではない外食企業である。女性客層を取り入れるために大戸屋自身が工夫している点としてまず、立地が挙げられる。つまり、大戸屋は、立地を主に地下や二階などの比較的人目につかない場所にあえて、店舗を置くことで、女性が一人でも気軽に通えるような店舗を実現した。また、店内も清潔感のある内装や洗面所を設置し、女性に好まれるような店内設計を行なっている。

### (2) 高齢者の集客力が強い

大戸屋に初めて入った時にまず、印象に残るのは顧客層の平均年齢が他の外食企業に比べ非常に高いことである。大戸屋自身が「家庭的な料理」を提供しているという点からも高齢者が好んで利用する傾向が強いようである。また、現在大戸屋はより高齢者の顧客層の集客力をより堅固にするために「食育セミナー」を度々開催している。参加者も40～60歳が中心となって参加しているので、高齢者の集客力を高めるための政策の一つとして十分に成功している政策の一つとして挙げられる。

### (3) 海外での大戸屋の展開

大戸屋は、日本国内でも発展途上の外食企業のひとつとして取り上げられているが最も大戸屋を考えるときに特筆すべきは、大戸屋の海外での経営が成功しているという点である。大戸屋よりも企業規模の大きい競合他社でさえ失敗することが多い海外出店は、現在、日本の国内外食市場が飽和状態にあるため様々な外食企業が新規参入を試みている分野であるが実情は、海外で日本国内と同じ味を実現できないなどの理由から困難を極めている。そのような海外参入が厳しいとされる中で大戸屋は独自の経営ノウハウによりアジア圏内を中心に店舗数を順調に増やして

いる。ここでいう独自の経営ノウハウとは、大戸屋が海外市場に進出する際に提携する不動産会社等の企業の選択をあえて大企業でなく地元の企業に絞ることで、大戸屋の技術だけを奪われるという失態を未然に防いでいるという点、小学生でも理解できるほどに細かくかつ簡単に大戸屋の「家庭的な料理」の作り方の書かれたマニュアルを用意することで、日本国内で提供している大戸屋の料理と遜色ないクオリティを再現することに成功している点などを指す。

#### (4) 手作りへのこだわり

大戸屋は「手作り料理」を料理の基本コンセプトとしている。そのため従来の外食レストランの「速い」、「安い」といったイメージとは異なった形で料理を提供している。オーダーを受けてから、一から手作りで料理の提供をおこない客にゆったりとした空間を提供しているのである。価格帯は従来の外食チェーン店に比べやや高い500～1500円程度の値段設定であるが、そのような空間を提供するためにもまるでお母さんが作ったような料理、しかも家庭で作ることができそうで作ることが難しい高品質の手料理を心がけているのである。どの店舗でも変わらぬ品質の提供のために、料理を各店舗で任せる前に従業員には必ず料理の独自のノウハウを身につけさせるための研修を受けさせるほどの徹底した品質管理を行っているのである。

#### (5) 知名度の低さ

大戸屋の弱みとしての特徴として第一に挙げられるのが知名度の低さである。ここでの知名度の低さとは、具体的には、世間に対していかに大戸屋が認知されているかということと定義して以下記述していく。大戸屋は、1958年創業という歴史ある企業であるにもかかわらず消費者に未だ知られていないというのが現状である。その大きな理由として、広告等を使ったPR戦略をほとんど行っていないということが挙げられる。だがここでなぜ今まで大戸屋はこれほどまでにPR戦略を広告などで行って来なかったのかという疑問点が挙げられる。そこで、改めて、大戸屋自体の主要顧客層を振り返り考えてみると、女性客や高齢者層など比較的落ち着いた空間を好むと思われる客層が主体となっていることが

わかる。実際、大戸屋自身もこの客層を引き入れるために内装を清潔感ある一般のレストランとは一線を画したものとしているというのは先ほど述べた通りである。落ち着ける環境の提供を考え、**現状狙い通りの顧客を引き入れることに成功している大戸屋としては、広告等でのPRを行い客層に若い集団客などの落ち着いた食事ではなく、宴会等を好むような客層を安易に取り入れてしまえば、現在集客に成功している顧客層を手放すこととなり、他のレストランとの差別化が困難になるだけである。**こうした、顧客層の他社との差別化に成功しているがために安易に広告宣伝等が行えないというのが実情なのではないのかと推測される。

## 【2】 Competitor

以下、大戸屋と比較する競合他社としてロイヤルホスト、ジョナサン、すき家を顧客、価格帯、立地、品質の四つの項目について比較していく。

### (1) ロイヤルホスト

まずは、ファミリーレストランの中で売り上げランキング1位のロイヤルホールディングスのロイヤルホスト（年収ラボ調査資料より抜粋）について記述していく。

[ア] 顧客層：一人客、高齢者、女性客

大戸屋の顧客層と非常に近似していることがわかる

[イ] 価格帯：1000～2000円前後

[ウ] 立地：路面店（オフィス街）

[エ] 品質：高品質

以上から、ロイヤルホストは、洋食、和食の違いこそあれ、ターゲットとしている顧客層、やや高めの価格設定等の点で大戸屋と似ていると言える。

### (2) ジョナサン

次に、家族連れ、価格帯等に注目して同様に四つの項目で比較していく

[ア] 顧客：家族連れ、学生

[イ] 価格帯：500～1200円前後

[ウ] 立地：路面店（大きな道路の側、車での来局者用に一階が駐車場になっ



ているものが多い)

[エ] 品質：中程度

以上から、大戸屋とは、路面店という立地は違うものの家族連れという顧客層や、やや高めの価格設定が大戸屋に似ている点として挙げられる。

### (3) すき家

最後に、大戸屋は一人客という客層を主要なターゲットの一つにしているという観点から考え、すき家と比較していく。

[ア] 顧客：一人客、家族連れ

[イ] 価格帯：～700円

[ウ] 立地：路面店（ランダム、様々な場所にあり駐車場を持つものも存在する）

[エ] 低品質

## 【3】 Customer

以下、より正確に現状を把握していくために、マクロ的視点、ミクロ的視点、顧客分析の順で調査していく。

### 【マクロ分析】 分析方法：PEST 分析

[ア] Politics :

TPP、牛肉輸入規制緩和、消費税増税

[イ] Economy :

日本国内の不景気、原材料の価格高騰、市場の飽和状態

[ウ] Society :

単身～2人世帯の増加（図8参照）、高齢化

[エ] Technology :

食品原材料加工・保存・流通技術の高度化

### 【ミクロ分析】 分析方法：ファイブフォース分析

[ア] 新規参入業者＝比較的低い

市場自体がすでに収縮傾向にありコスト優位性、差別的優位性といった面から参入障壁が高い

[イ] 代替品、サービスの脅威=強い

中食産業の伸張

[ウ] 売り手の交渉力=弱い

多くの大企業が市場に参入している

[エ] 買い手の交渉力=弱体化傾向

外食率の低下傾向（図7参照）

[オ] 競争関係=強い

競合企業が多く、市場も収縮傾向にあり競争が激しい

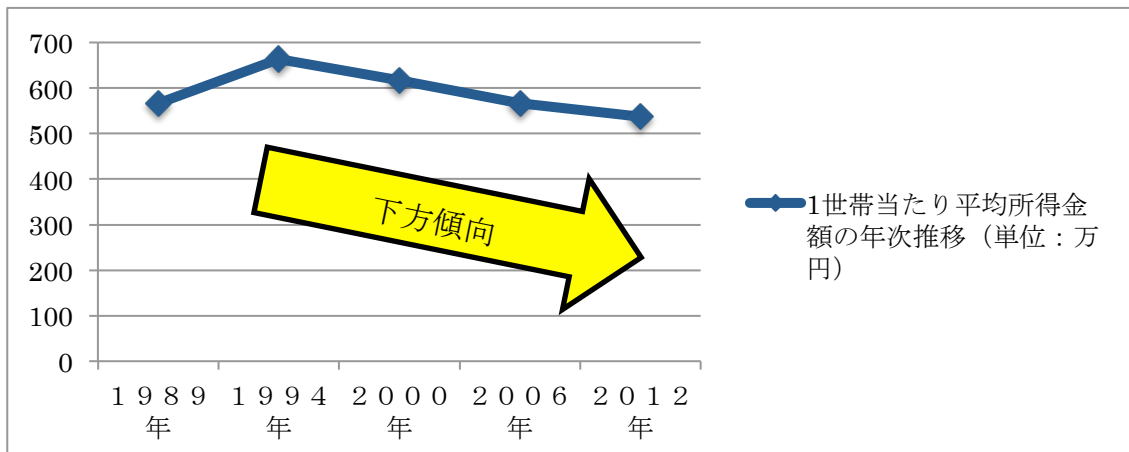
### 【顧客分析】

上記のマクロ分析、ミクロ分析を参考に具体的に顧客の価値観やニーズの変化を考えていく。

図8より単身～二世帯、つまり、家庭で料理を作るよりも中食などで食事を済ませた方が安価ですむ家族構成の割合が増加しているということから、**中食の需要が徐々に拡大しつつある**ということがわかる。また、消費税増税、日本国内の不景気などから、**消費者が全体的に支出を控える傾向**になることが予想される。これは、買い手の交渉力の部分の外食率の低下傾向という項目からも理解できる。このことから、より需要が拡大しつつある市場に狙いを定めて政策を行っていく必要性が求められていることがわかる。

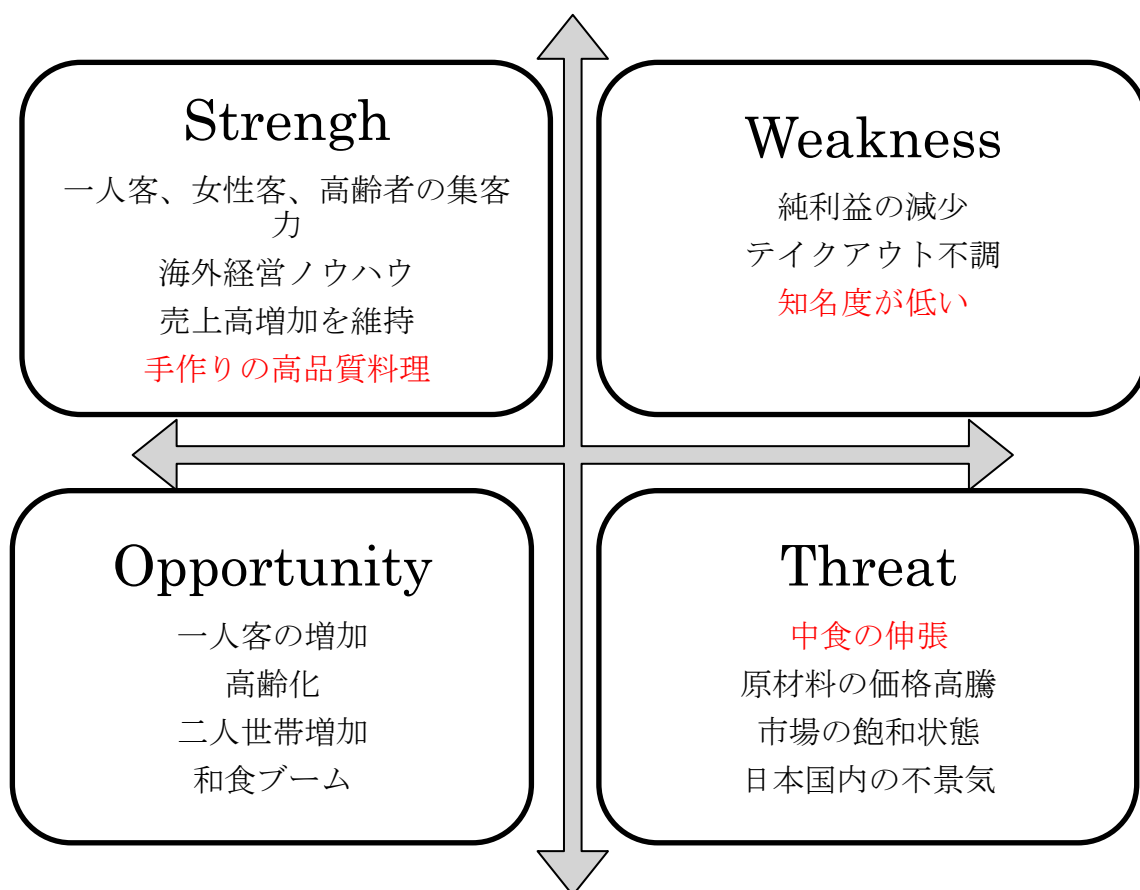
さらに、図6から一世帯の平均所得金額が年々減少傾向にあることがうかがえる。つまり、**このことから各世帯での外食費用にあてられる支出が制限されてきている**ことがわかる。

↓図6 1世帯当たり平均所得金額の年次推移（厚生労働省作成資料参照）



## 4 SWOT 分析

3C 分析を参考にしながら主要な部分を改めて SWOT 分析で整理していく。



## 5 問題提起

3C 分析と SWOT 分析を参考に現在の大手屋にとっての弱み、脅威を考えると **知名度が低い**という点と **中食の伸張**という現状の二点が挙げられる。

## 6 仮説

外食市場が飽和状態にあること、現在大手屋の売り上げが伸びてはいるものの若干の低迷の傾向にあるということなど上記に挙げたおおくの要因から **外食市**

場での今まで以上の利益拡大が厳しいのではないかという仮説がたてられる。また、大戸屋が「家庭的な料理」をコンセプトとした料理を提供しているという点を考えると本当に大戸屋の競合他社は外食産業だけであるのか、家庭的という点から考えると競合他社として中食産業も視野に入れなければならないのではないのかという仮説が考えられる。

## 7 目標設定

上記の問題を解決し企業のさらなる成長を促進する、ということを目指して設定する。

## 8 政策提言

そこで、上記の分析結果を基にして今一度、大戸屋のおかれている現状について整理していく。

↓図7 食の外部化率と外食率（公益財団法人食の安心・安全財団作成の資料より参照）（単位：％）

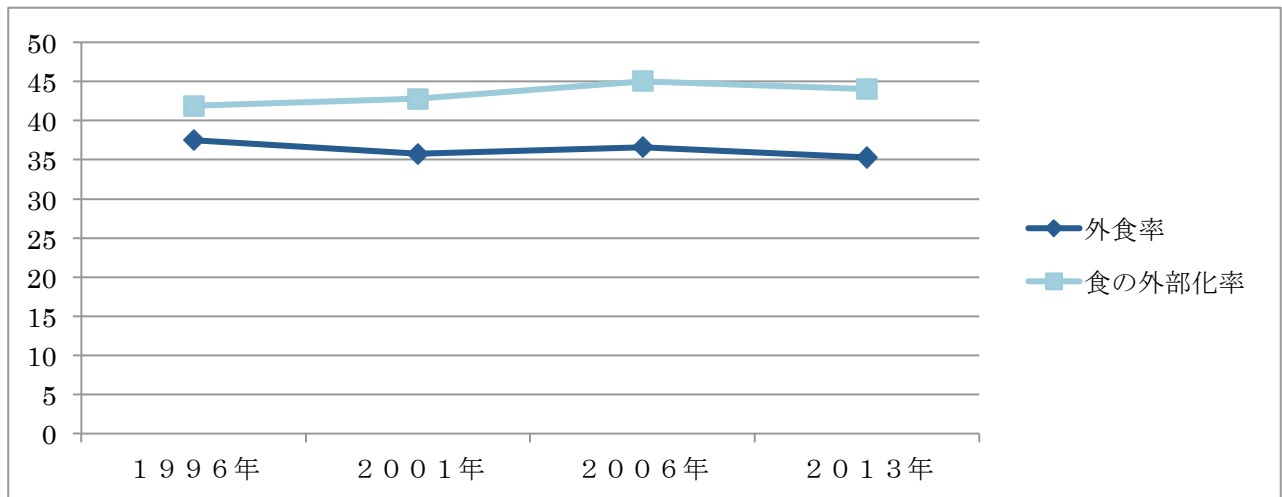


図7の食の外部化率とは、中食率と外食率の和である。つまり、食の外部化率と外食率の差の部分こそが中食率であることがわかる。そのことを念頭に置いた上で中食率の推移を考えると、徐々に中食率が増加している、つまり中食の需要が高まりつつあるということがわかる。

↓ 図8 世帯構造別にみた世帯数の構成割合の年次推移（厚生労働省大臣官房統計情報部の作成した資料を参照）

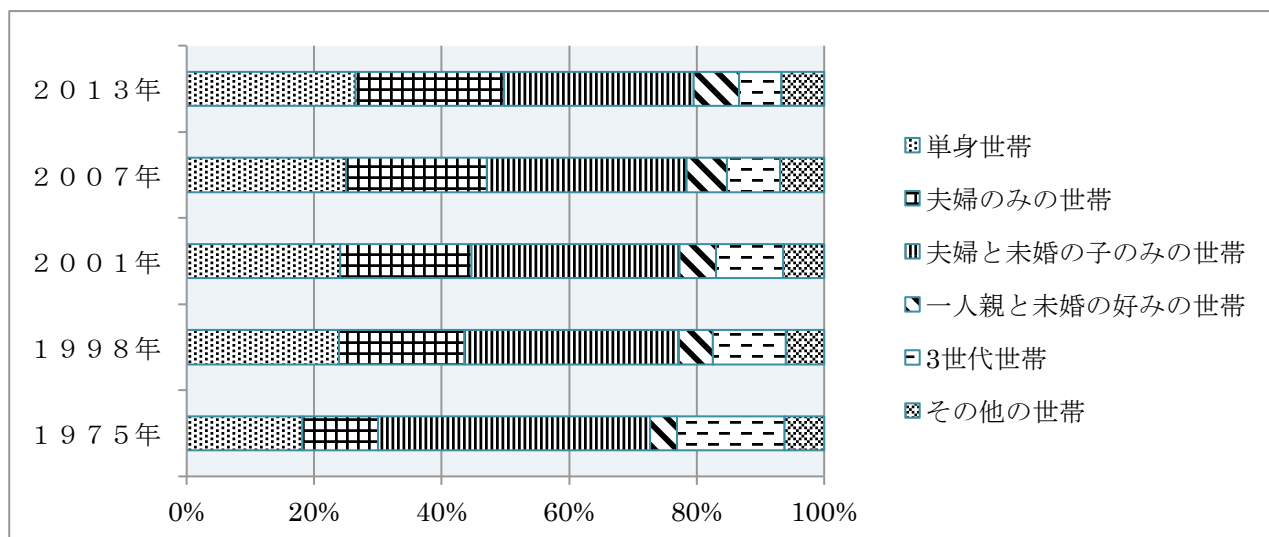


図8から単身世帯や夫婦のみの世帯など少人数の家族構成の世帯数雨の割合が増加してきていることがわかる。つまり、**中食、安価な外食等で食事を済ませたい方が家庭で食事を作るよりも安価にすむ家庭の割合が増えている**ということがわかる。

図7、8からも理解できるように近年、中食の需要が拡大傾向にある。

ここで、そもそもなぜ消費者は大戸屋に来店するのか。大戸屋のどのような点を気に入りに来店しているのかということを考えてみたい。大戸屋で提供する料理は、「日本の家庭食」。おかあさんたちが日々家族の健康に気を配り、おいしいものを食べさせようとしてきた工夫が込められた料理。(大戸屋HPより抜粋)。店内の内装や立地、消費者へのサービス、店内の雰囲気なども消費者のレストランの選択の意思決定の要因となりうるのだろうが、やはり外食企業である以上、消費者にレストラン選択の意思決定をさせる最大の要因は、どのような食事が提供されているかということである。3C分析のCompanyの部分でも述べたように「家庭的な料理」を提供している大戸屋は、文字通り「家庭的」な食事を求め、来店する消費者が多いと考えられる。事実、高齢者層の集客力が強いのは、家庭での食事を作る手間を省くことを目的とした高齢者の顧客層の獲得に成功しているからに他ならない。

そこで、大戸屋が、「家庭的な料理」を提供しているということを考慮すると、同じく「家庭的」、つまり内食のように食べられることを目標理念としている惣菜のような中食もまた大戸屋の競合相手となるのではないかという疑念が生まれる。

上記の現状をふまえると、知名度の低い大戸屋が知名度を上げていくだけの促進性を持ち、競合相手である中食に対抗することができ、大戸屋自身の「家庭的な料理」を提供しているという特性を考え製作を提言していかななくてはならないことがわかる。そこで、今回我々は、以上の要素を全て包括できている**惣菜専門店**を政策として提言する。

そこで、大戸屋の惣菜専門店の立案にあたって改めて競合他社との比較をしていき差別化を図っていく。

## 9 新 Competitor

以下、惣菜専門店を立案していくにあたって競合他社として考えられるデパ地下、コンビニ、スーパー、弁当屋の四つについて、顧客、価格帯、立地、品質について記述していく。

### デパ地下

- ・【顧客】OLやお金の余裕がある人
- ・【価格帯】200～1000円（一部それ以上）
- ・【立地】デパート構内（電車圏）
- ・【品質】高品質

### コンビニ

- ・【顧客】一人暮らし、時間を節約したい人
- ・【価格帯】150～500円程度
- ・【立地】駅周辺等様々な場所に立地（徒歩圏）
- ・【品質】中程度

### スーパー

- ・【顧客】近隣住民
- ・【価格帯】100円～400円程度
- ・【立地】主に自動車、自転車で通える距離
- ・【品質】中程度

### 弁当屋

- ・【顧客】時間の節約をしたい人物
- ・【価格帯】～1500円程度
- ・【立地】路面店（道路沿いなど自動車、自転車等で通える距離）
- ・【品質】中～高品質

# 10 4P分析

新 competitor を参考に大戸屋の惣菜専門店の差別化し具体的に考えていく。

## 【1】Product

主要メニューとして大戸屋レストランの看板メニューの大戸屋ランチにある唐揚げ、かぼちゃコロッケやサラダ類をはじめとしたサイドメニュー、大戸屋風ばくだん小鉢などのサイドメニューとされている商品を中心に提供していく。基本的に時間を決めて作った商品を店頭で陳列する都というスタイルを取るが、オリジン弁当などのように唐揚げ、かぼちゃコロッケなどの揚げ物系のメニューは、**注文すればその場で作りたてを提供する**というスタイルをとることで、従来大戸屋が掲げているコンセプトである「一からの手作り、出来たてを提供する」という考えを踏襲しつつ、作り置きを基本形としておくことで、料理の時間を節約したい顧客等、時間を重要視する顧客といった中食本来の中心的な顧客層の獲得を考える。

また、大戸屋レストランのメニューの中から毎週メニューを変えて提供する週替わりメニューを導入する。それにより、大戸屋レストラン本来の料理の味を消費者に広く認知してもらうことを狙いとしている。

## 【2】Price

大戸屋惣菜専門店の商品展開は非常に広域に及ぶものであるため今回は、商品全体がどの程度の価格帯に位置するのかおよそのイメージを記述する。価格帯のイメージとしては、**スーパーより高くコンビニよりも低価格という価格帯を考えている。**

また、週替わりメニューは、あくまでも消費者に大戸屋の「家庭的な料理」の味を覚えてもらうためにより多くの消費者に手に取ってもらえるように大戸屋レストランで提供している本来のメニューの価格よりやや低価格で販売していく。そのために、大戸屋のボリューム感のある料理を一般的な弁当の量にして提供していく。



### 【3】 Place

店舗の立地には、**住宅街**を考えている。**スーパーよりも近場に位置しまるでコンビニのような徒歩圏内に店舗を置くことを考えている**。大戸屋の料理を出来たてに近い状態、つまり大戸屋レストランで提供しているようなクオリティをできる限り実現しようと考えられる限り住宅街に近い場所での店舗経営が妥当であると考えられる。また、店舗の開店費用の削減のために**居抜き**を行うことも考慮に入れる。

### 【4】 Promotion

前述したように大戸屋惣菜専門店が住宅街に店舗を展開していく予定である。**住宅街に大戸屋の惣菜専門店が急に開店すればおのずと注目度は一気に高まる**ことが予想される。このことから、近隣住民による口コミ、プレスリリースといった広報戦略が考えられる。

だが、今回 **Promotion** を行う上で最も注目すべきは、**大戸屋惣菜専門店自体の存在**である。大戸屋レストランの「家庭的な料理」をより消費者に広く知ってもらうことができ、前述の **Company** の部分でも述べたように顧客を選んでいるからこそ安易に広告等を使用した戦略を行うことができないのであれば、今回の惣菜専門店のように大戸屋の味、雰囲気を実感してもらうことで、レストランの顧客集客力を高められるのであれば、現在、大戸屋が集客に成功している顧客層を手放すことなく一層の集客力強化につながると考えられる。

### 【まとめ】

4P 分析を改めてまとめ、競合他社とどのように差別化に成功しているのかを簡単にまとめていく。

まず、デパ地下であるが、ここは立地が電車圏内、つまりわざわざ買いに行かなければならない距離にあるという点から十分に差別化できていると考えられる。さらに、コンビニは、価格設定をコンビニよりも安価にすることで徒歩圏という同じ立地条件からやや差別化ができていると考える。さらに、コンビニは、惣菜だけではなく様々な商品を置いているため、一度に物を揃えられると

いう点に強みを持っている。大戸屋惣菜専門店では、この点を考慮して、コンビニとはさらに品質という点で差別化を図っていく。つまり、冷凍、チルド加工などがなされているコンビニの惣菜とは異なり、大戸屋惣菜専門店では、基本的なコンセプトである「家庭的な料理」を遵守し、出来たてで提供するのである。それにより、ある程度の品質による差別化を行うことができると考えられる。スーパーでも、立地による差別化とともに品質による差別化を行なっていく。現在スーパーの惣菜コーナーではより品質の高い物を提供しようと陳列棚のすぐ裏の厨房で料理をつくり作りたての料理を提供しているところが多い。当然、大戸屋も作り置きを行うのではあるが、頼めばその場で一から料理を作るというシステムを導入することで、より品質の高い料理を提供するようにして、差別化を図っていく。最後に、弁当屋であるが、こちらも立地による差別化を図っていく。また、弁当と違い自分に必要な量を好きなだけ購入することができるのが惣菜専門店との大きな違いである。以上のような点で大戸屋惣菜専門店を差別化していく。

## 1 1 おわりに

環境分析に始まり 4P 分析まで一つの企業の現状を多角的に捉えていくという経験をして、非常に良い経験となった。今年度の新勧論文の班の中では圧倒的に班員の出席率が低く、ほとんどすべてを一人で行う結果となったが、そんな状況の中最後までやり遂げることができたのは、出席をし続け、議論を交わしてくれた一握りの班員と全力でサポートしてくださったファシリテーターの助力の賜物に他ならない。日頃、迷惑ばかりかけ、困らせてばかりであった私に的確なアドバイスを最後まで行い一番の理解者であり続けてくださった方々にこの場を借りて心からの感謝を捧げたい。

大戸屋班班長 村上玲於奈

## 1 2 参考文献

### 【図1】 外食産業全体の動向

(著者：公益財団法人食の安心・安全財団/資料名：外食産業市場規模推移/作成日時：2015年6月/閲覧日時：2015年6月24日21:15)

[http://www.gaisyoku.biz/img/data/market\\_change\\_2012.pdf](http://www.gaisyoku.biz/img/data/market_change_2012.pdf)

### 【図2】 日本国内の飲食店舗数

(著者：総務省統計局/資料名：経済センサス-活動調査/作成日時：2013年(5年周期に調査)/閲覧日時：2015年6月26日12:45)

<http://www.stat.go.jp/library/faq/faq06/faq06a03.htm>

### 【図3】 大戸屋の売り上げ増加率

(著者：大戸屋ホールディングス/資料名：IR 情報財務ハイライト/作成日時：2015年/閲覧日時：2015年6月23日17:12)

【図4】 大戸屋の経常利益、当期純利益 (著者：大戸屋ホールディングス/資料名：IR 情報財務ハイライト/作成日時：2015年/閲覧日時：2015年6月23日17:15)

### 【図5】 大戸屋の売り上げ

(著者：大戸屋ホールディングス/資料名：IR 情報財務ハイライト/作成日時：2015年/閲覧日時：2015年6月26日21:54)

<http://ootoya.jp/ir/financial/summary.php>

### 【図6】 1世帯当たり平均所得金額の年次推移

(著者：厚生労働省/資料名：国民生活基礎調査の概況/作成日時：2013年/閲覧日時：2015年6月28日12時36分)

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/k-tyosa/k-tyosa13/index.html>

### 【図7】 食の外部化率と外食率

(著者：公益財団法人食の安心・安全財団/資料名：食の外部化率と外食率/作成日時：2015年6月/閲覧日時：2015年6月26日22:33)

<http://www.anan-zaidan.or.jp/data/index.html>

### 【図8】 世帯構造別にみた世帯数の構成割合の年次推移

(著者：厚生労働省大臣官房情報統計部/資料名：グラフで見る世帯の状況/作成日時：2014年12月15日/閲覧日時：2015年6月26日23:03)

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/20-21-h25.pdf>