

ロツテリアをマーケティング〜

経済新人会マーケティング研究部 ファーストフード業界2班

ファシリテーター 立川 友貴

荒木 一磨 浦尾 光也 中井 悠介 成瀬 ゆき子 西島 誉典 濱石 あずき

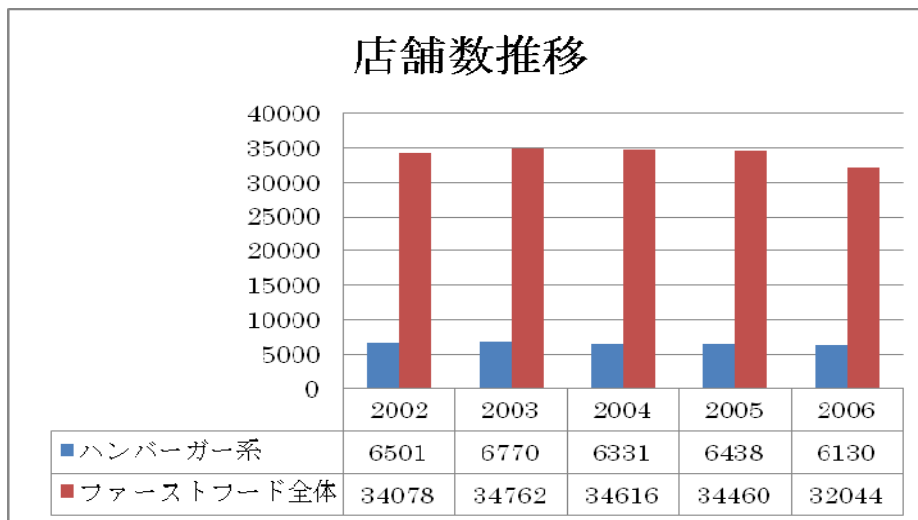
目次

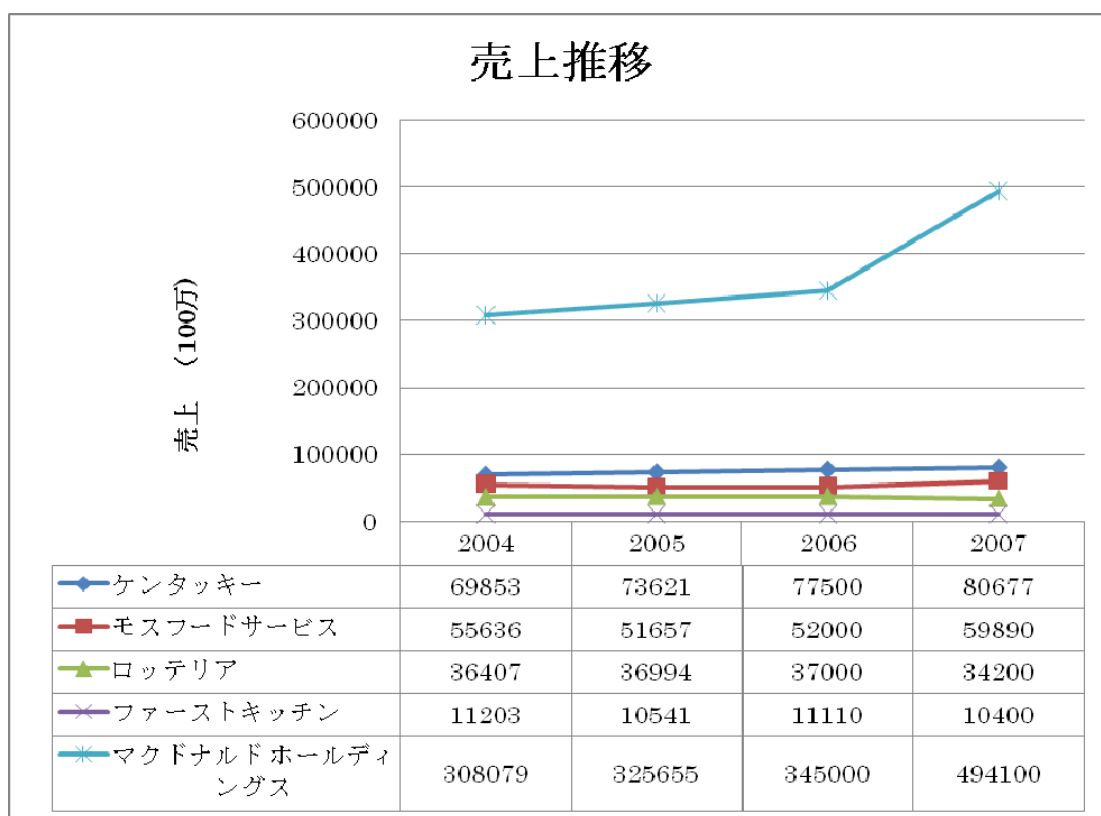
1. ファーストフード業界の市場分析
2. 自社分析
3. 他社分析
4. 顧客分析
5. 問題提起
6. 目標設定
7. 政策提言

1. ファーストフード業界の市場分析

現在の外食産業の市場規模は 24 兆 3,592 億円で、1997 年以降減少傾向にある。その中でファーストフード業界は同じような動向を見せ、どこも売り上げは微増である。ハンバーガーチェーン業界のシェアは 1 位、日本マクドナルド（71.7%）、2 位、モスバーガー（15.9%）、3 位、ロッテリア（6.2%）と続く体勢は近年変化を見せず、どのハンバーガーチェーン店も微増の売り上げが見られる。中でも日本マクドナルドの近年見られる顕著な売り上げ増加は市場の拡大を促している。

店舗の出店推移については近年横ばいで、店舗数を増やすことによる客数の増加ではなく、他の方法で顧客を取り入れることで売り上げに貢献しているといえる。





2. 自社分析

ロッテリアの現状分析

○近況

平成17年12月に企業再生会社（株）リヴァンプとの資本提携を決定。

平成18年4月から再建策を実行。

平成19年3月に5種類のデザートを発売。

平成19年11月30日に関東48店舗で「絶品チーズバーガー」発売。

新生ロッテリアとなった当初、高級化に転換したが、先駆者であるモスバーガーとフレッシュネスバーガーの戦略とぶつかり、伸び悩んだ。また、これまでの低価格競争により固まった商品イメージが新規商品のイメージ定着を妨害した。しかし、「絶品チーズバーガー」は、発売3日間で当初予定の1カ月分を完売した。数日間は販売休止になるほど購入希望者が増加し、売上高は前年同月比の120%増しとなった。全体の売り上げ構成比は30%を超えた（8%が通常の新商品、10%がスマッシュヒットの目安）。

店舗開発に投資をして、口コミによる宣伝を想定しているため、CMなどの広告宣伝は行

わない。

○ターゲット

中高生、F1・M1層（20～34歳の男女）、子供のいる母親

○コンセプト

平成18年4月より、「新生ロッテリア」となった。

・ショップスローガンは、「ストレートバーガーロッテリア」。“直球の正攻法、正直者でまっすぐなハンバーガー屋さん”を目標としている。



・コンセプトバーガーは「ストレートバーガー」で、「ハンバーガー屋さんのハンバーガーらしく」を目標に王道のハンバーガーを開発する。



・店舗デザインコンセプトは「スポーティーエレガント」。ロゴカラーのレッドとイエローを使い健康で明るく居住性の高い空間を創った。



○業績

旧ロッテリア（現ロッテリアホールディングス）運営当時の業績推移（単位：百万円）

平成19年3月期は、事業継承後第一期で6ヶ月間の変則決算である。

決算期	売上高	経常利益	当期利益
平成13年3月	46,052	517	1,212
平成14年3月	45,669	1,315	147
平成15年3月	40,313	-2,272	-2,198
平成16年3月	37,941	-1,177	-1,647
平成17年3月	36,407	649	536
平成18年3月	36,994	-7	-2,424
平成19年3月（変則）	15,527		

平成19年3月期は、(株)リヴァンプ主導の再建が本格的に進められ、既存店舗のリニューアルと新規店舗出店にも着手している。しかし、客足に回復が見られなかったゆえ期中の不採算店の閉店等もあり、総売上高は155億2,700万円と旧ロッテリア営業当時に比較して16.1%減（年換算比）にとどまった。

○資金現況と調達力

旧ロッテリアの事業をすべて継承したため運営面では変化ない。業種柄、基本的に店舗での即金回収が大半で資金の流動性が高い。ロッテグループの信用を背景に金融機関からの支援は期待できる。また、ロッテグループからの間接的な支援もある。事実、旧ロッテリア当時の平成13年から平成15年の大幅な欠損時には、グループ各社から増資を受けている。このように資金調達面では懸念される点はない。

<ロッテリア SWOT>

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> ・ ロッセリアの認知度が高い ・ 絶品チーズバーガーのヒット 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他社との差別化がなされていない ・ 店舗数が少ない ・ 大々的な広告に費用をかけない
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> ・ ファーストフード市場全体の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ マクドナルド・モスバーガーなどの競合他社 ・ 物価の高騰 ・ 少子高齢化

《絶品チーズバーガーの成功要因》

絶品チーズバーガーが成功した要因として以下の2点が挙げられる

1. ハンバーガーショップの古くからある定番商品の味をあえて追求し、他社との差別化をはかることに成功した。

モスにみられる健康志向商品、マクドナルドのメガマックなどに見られるボリューム商品とは異なる、新たな市場のニーズを開拓できた。

2. PR戦略がうまくいった

店舗改装などでCMなど大々的な広告、PRができないロッテリアは口コミによる話題づくりを行った。

具体的に挙げられるPR戦略としては、

1) 効果的なイベントの実施

亀田大毅選手との試合以来注目の、プロボクサー・内藤大助選手を起用した記者発表会を実施し、多くのメディア誘致に成功。



2) 販売戦略で話題性の獲得

店舗を絞った販売方法を打ち出し、食べたくても買えない人々の間に噂が広がった。

3) 徹底的なターゲティング

『学生マーケティングコンテスト』を実施した。

つまり、5つに分かれた大学生のグループが新製品のおいしさをどれだけ多くの人に伝えられるかを競ったのである。

大学生たちは、プロモーションの企画段階から参加してスタートし、コンテストの様子は随時ブログでも紹介されたことで、『絶品バーガー』のメイン顧客と想定される大学生自身を巻き込み、その口コミ効果を上手に利用したのである。

4) ブログマーケティングの活用

ブログマーケティングを、サイバーエージェントのアメーバブログと組んで実施した。また、ブロガーを試食会に招待し、サンプリングも行った。

ブログマーケティングとは、その名の通りブログを使ってマーケティング活動を行うことである。例えば、人気のあるブログを利用して製品やサービスの広告を行うことで発信元が一消費者であるということからCMや折り込み広告などといったメディア媒体よりもより信憑性があり、大きな効果を得ることができるのである。

5) インフルエンサーマーケティング

イベントに起用された各プロボクサーはもちろんのこと、ブログを持っている千葉ロッテマリーンズの大家選手もプロモーションに巻き込んだ。

有名人にブログで『絶品バーガー』について書いてもらい、話題が波及する効果を狙ったのである。



6) ブランディング効果

有名シェフを商品総合プロデューサーに据え、グルメ感を煽るとともに、商品ブランド力を増強させた。

渋谷にある話題のブラッスリー“ヴィロン”の総料理長と総合プロデューサーを務める嶋原博氏が、『絶品バーガー』の開発に関与した。さらに、業界初の厳選ナチュラルチーズを使用したことで、ファーストフードでありながら、グルメ感を煽るような話題をしっかりと仕込んだのである。



消費者自身が宣伝媒体になることでCMや折り込みチラシなどといった企業の恣意的なプロモーション戦略よりも信憑性があることで効果がみられたのである。

この絶品チーズバーガーにみられるプロモーション戦略の成功用例は今後のロツテリアの戦略に役立つはずである。



3. 他社分析



マクドナルド

平成19年12月末現在で3,746の店舗展開はファーストフード業界では圧倒的な店舗の営業形態については直営が主体であり、平成18年12月末現在で2,674店となっており、この他フランチャイズ店舗が1,072店となっている。

【最近の動向と見通し】

国内経済は、アメリカの信用力個人向け住宅融資(サブプライムローン)問題が顕著化していることに加え、原材料価格の高止まりや長期金利の上昇が懸念され、足元の景気を押し上げるに至らない状況にあり、個人消費はやや力強さに欠くものの雇用の拡大等から回復傾向が続いている。当社及びグループ全体としては、引き続きハンバーガーレストラン事業に経営資源を集中する政策を進めて、「QSC&V」(信頼に品質、スピーディーで心地よいサービス、清潔で快適な環境、バリュー)の提供と(i'm lovin' it)をテーマとするブランド戦力を通じてマクドナルドブランドの再構築を図っている。

今期に入って、QSCの更なる向上、「プレミアムローストコーヒー」の販売強化、期間限定商品「てりたま」「チーズてりたま」の投入、100円マック強化、24時間営業の拡大、地域別価格等の施策が相乗効果となり好調な売上を維持した。

また昨今、「マックグリドル」「マックラップ」「メガシリーズ」に見られるように、積極的な新商品展開を行っていることや24時間営業店の拡大が奏功し業況は伸展している。



○モスバーガー

東証一部上場のハンバーガーチェーン本部で、国内のハンバーガー市場でのシェアはマクドナルドに継いで2位と聞かれるほか、消費者が評価する「ブランド・ジャパン2007」では、外食部門で1位のブランド力としての評価も得ている。

安さと早さを重視したライバル会社とは一線を画した高級路線を特色としているため、商品は注文を受けてから調理しているほか、素材も厳選している。中でも野菜の品質には強くこだわっており、全て国産の低農薬品で、生産者及び生産地も完全に把握できる仕組みとなっている。

一方、環境保護に対する取り組みにも積極的で、以前から店内では使い捨てでない容器やグラスを使用しているが、近年ではテイクアウト用のポリ袋を全面廃止したほか、アイスカップにポリ乳酸のプラスチックを導入したなど、特に「脱石油素材」への取り組みは業界内で先行している。

【最近の動向と見通し】

平成20年3月期は、国内景気の安定推移が続き、求人数の増加や雇用者所得の改善などにより個人消費も高水準を維持しているものの、同業者のほかにもファミリーレストラン等外食異業態、テイクアウト専門の「中食」企業との競争が激化しているうえ、原材料費や運賃コストの上昇、人材確保コストの上昇など、依然厳しい状況が続いている。

当社においては、過度の高級路線や店舗の禁煙化に対して消費者が敬遠する動きが目立ち、前期に各店舗の売上が低迷した反省から、以前の戦略の見直しに着手している。サービス向上を図るなどし、また、期初には初めて割引クーポンも配布した。

店舗戦略としては、前期に引き続き「緑モス」への転換を柱としながらも、個人消費者の多様なニーズや立地条件に応じて、「モスバーガーファクトリー」・「モスバーガーオリジナル」等の新業態店舗強化も推進している。

(以上、帝国データバンク)

4. 顧客分析

ファーストフード店での利用金額は、次のようになる。

①「500～770円」	②「250～499円」	③「750～999円」
45%	19%	19%

また、男性よりも女性の方が利用金額が高い傾向がみられ、女性30代～50歳以上では「1000円以上」の利用者が3割となった。

店舗限定・期間限定メニューに対して否定的な意見は少なく、「これからも出して欲しい」という意見が44%、また、女性10～30代では半数以上となった。

健康志向が高まるなか、ファーストフード店利用時に栄養面や健康面を気にする割合を尋ねた結果、「非常に気にする」7%、「まあ気にする」34%、合計で41%の人が気にしている。中でも不安なことは「高カロリー」「野菜不足」「塩分」「油分」であった。

(マクロミルより)

5. 問題提起

自社分析を見ていただければ分かるように、今までにさまざまな戦略を打ち出してきたロッテリアだが、その戦略はロッテリアの一貫したイメージの固定化にはつながらず、他社との差別化ができないまま現在に至っている。

私達はロッテリアの問題として、ロッテリアだからこそ行く、という消費者の来店要因が他社と比べ薄いことを提起したい。つまり他社に比べ市場でのニーズを明確に捉えられず他社との差別化が図れていないのである。

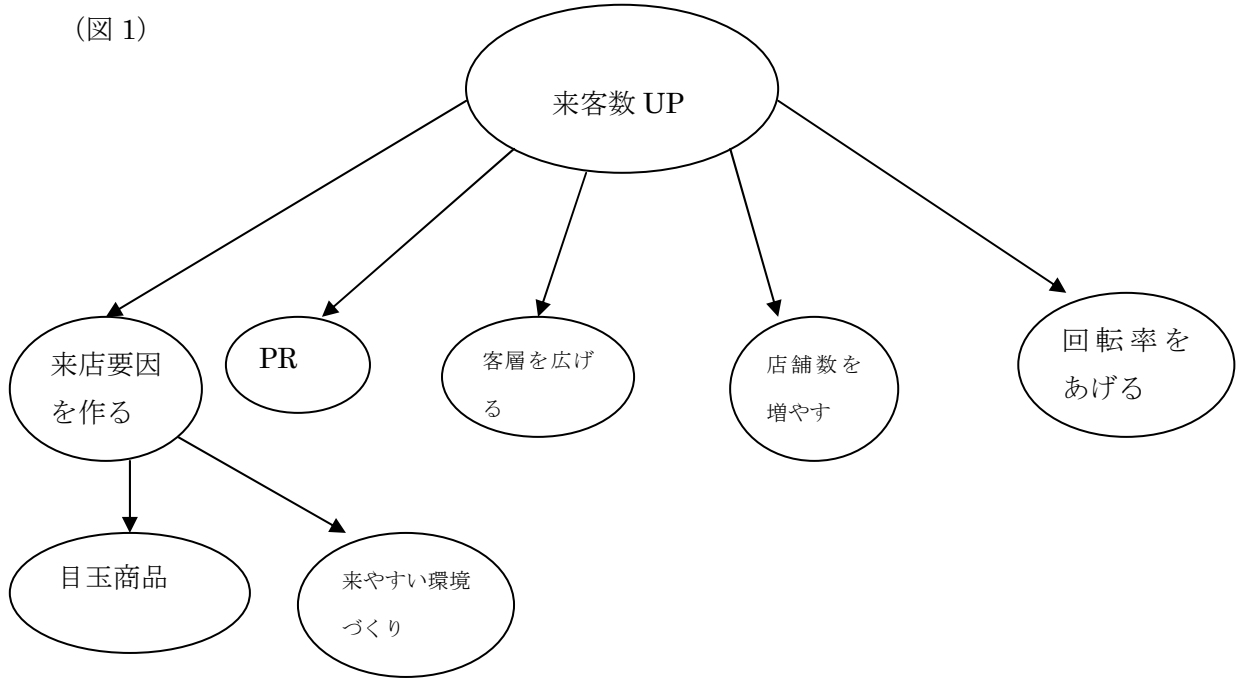
ロッテリアの現在の市場でのシェアは3位であるが、他社との差別化を図りコンセプトを明確にすることができれば、ある一定の消費者のニーズに応えることができ、定着した顧客を獲得することができると思う。

6. 目標設定

ファーストフード業界の中で上位に上がれずにいるロッテリアが売上を伸ばすために、①来客数をあげる ②客単価を上げる、ということが考えられる。しかしロッテリア自身の主要顧客である中・高・大生は「低価格でおいしい物」を好む傾向にあることや、物価の高騰がみられる現在、ただ単純に客単価を上げることは、新たな顧客のみならず、今ある顧客も逃しかねない。そこで私たちは来客数アップによる売り上げアップを目標に設定した。

7. 政策提言

(図 1)



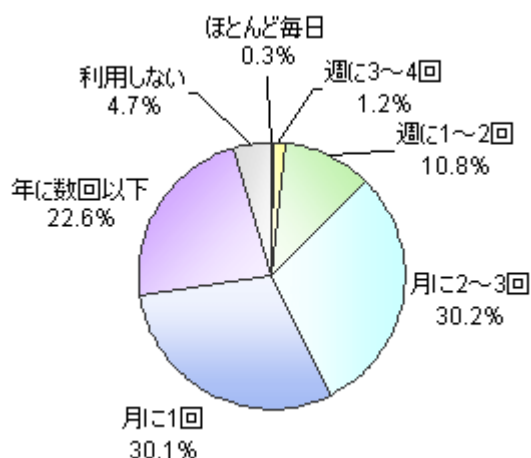
来客数アップを図るためには、(図1)のような政策が考えられる。PRについては、前述のように、絶品チーズバーガーのPR戦略の際に成功を収めている。店舗数を増やすことは余裕のない現在のロッテリアの状況を考えると最善の手段とはいえない。回転率をあげることも来客数増加あつての話である。客層については後述するが、これも最善の手段とは言えない。よって来店要因を作ることを目標とする。来店客は「新規顧客」と「リピーター」の2種類に大きく分けることができる。新規顧客を獲得するために「目玉商品」をつくることによって、話題性とロッテリアのイメージを明確化し固定する。そして、その「目玉商品」を目的に、ロッテリアに来てもらう。また、このような政策で来店した客をさらにリピーターにするために「来やすい環境づくり」を行う。

<ターゲット>

ロッテリアの現状の客層である、「中高生、F1M1層(20~30歳)、子持ちの母親」をターゲットとする。そもそも目標とした客数アップとは、「新規の客層の獲得」と「現状の客層の獲得」によって成り立つ。この場合、ロッテリアにとっての「新規の客層の獲得」とは、現在のターゲットを除いた「35歳以降の男女」となる。しかし、この層は図2から、それほどファーストフードを利用しないことがわかる。このことから、ファーストフード自体を利用しようとする顧客数が少なく、獲得できる可能性が低い。

「現状の客層」の場合、「中高生、F1M1層(20~30歳)」のように競合他社とターゲットが重なっているため、一見獲得するのが困難な層と判断できるが、獲得客数全体を母体として「中高生、F1M1層」見た時、競合他社に比べて母体数の少ないロッテリアは必然的に、「中高生、F1M1層」の絶対的な獲得数も少なくなる。このように存在する顧客絶対数が多く、ロッテリアの今後の政策やアプローチの結果によっては他社から獲得できる可能性の高いことから、「現状の客層」をターゲットとする。

図2 ファーストフードの頻度

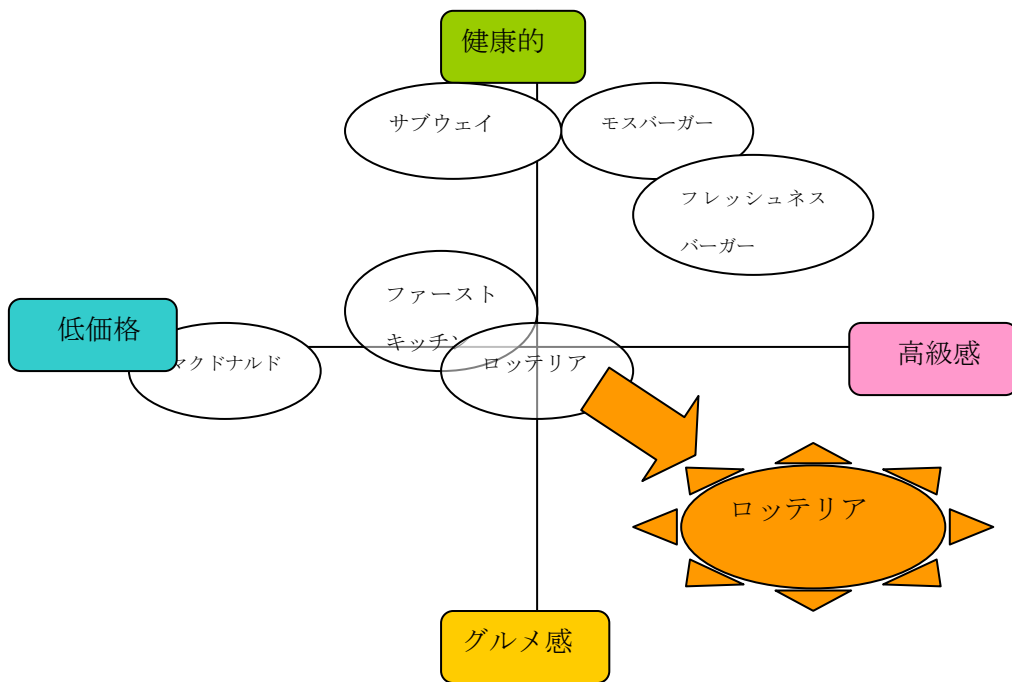


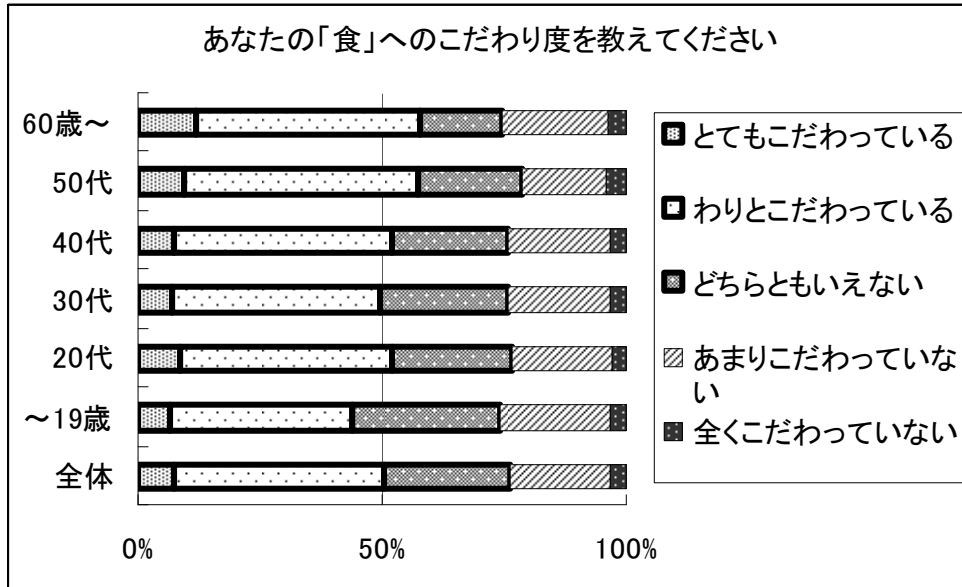
n=13,728 (81%が30代以上)

◇絶品商品のシリーズ化

そこで私達は絶品商品のシリーズ化を政策提言とする。

《ポジショニングマップ》





(図3) Mpac:野菜に関するアンケート (N=8135)

まず、私達は、現在のハンバーガー業界の市場を低価格・高級感を横軸に、健康的・グルメ感を縦軸にしてポジショニングを行った。

(図3)より、「高級感かつグルメ」と「低価格かつグルメ」に参入の余地があることがわかる。しかし、低価格でグルメというのは、商品のコスト面を考えると困難であるため、「高級感かつグルメ」を目標とする。

また、(図3)より、顧客が食に対して、こだわりを持っていることがわかる。これらの要素を取り入れた「絶品商品」を提案する。そして、絶品商品をシリーズ化することで、話題性を絶やさないようにする。これによって、限定メニュー好きな10代から30代の女性であるターゲットを取り込むことができる。

ここで絶品商品を出すことが理にかなったことであることを証明するために4Pを使って考えていきたい。

Product…絶品チーズバーガーの成功要因と考えられる理由から、シリーズ化する商品はファーストフード業界における定番メニューを対象とする。例えば、テリヤキチキンバーガーや、アップルパイなどである。根強いファンがいるからこそその定番化メニューを絶品化することは、大いに顧客の興味そそることができると思われる。

Price…絶品という名にふさわしく、高級感を感じさせるために、もとある商品よりも高めに設定する。

Place…多くのチャネルを確保しているのでさほど問題はないといえる。

Promotion…絶品チーズバーガーの成功要因として挙げた口コミによる戦略を行う。現在ブログの利用者は20代の女性が多いことから、ターゲットにも含まれるこの人々による同

性・同年代への口コミの効果が期待できる。これは絶品チーズバーガーの売れゆきからもわかる通り、大きな効果が得られると考えられる。

◇野菜ジュースの商品化

現在、健康面や栄養面を気にする風潮が高まっており、ファーストフードにおいてもそのようなニーズに対応する必要性が考えられる。

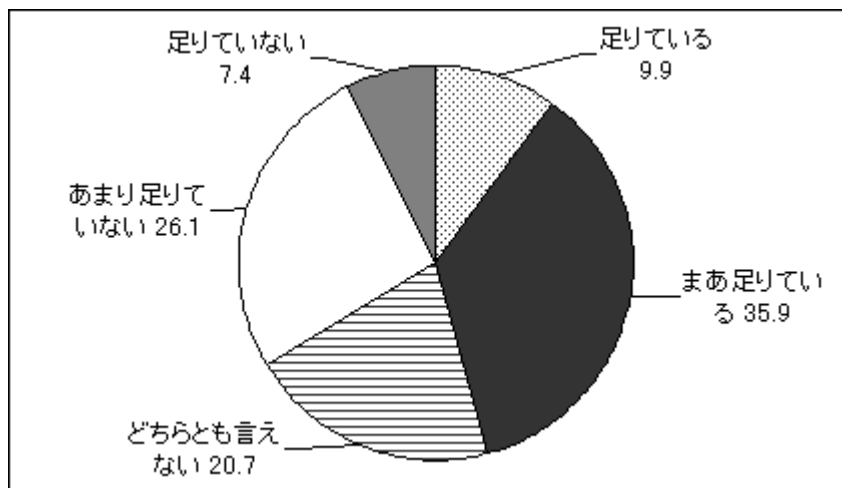
現在、図4-1より、普段の野菜の摂取量が少しでも足りていないと感じている人々が、54.2%に達している。

また、図4-2では、野菜の摂取量が足りないと思ったとき野菜ジュース、または野菜を使った料理によって野菜を摂取していることがわかる。これらをまとめると、野菜が足りていないと感じる人が半数以上存在し、その半数の人が野菜ジュース・野菜料理によって不足を解決しようとしている。

よって、野菜ジュースに対するニーズは高いのである。

そこで、私達は野菜ジュースの商品化を提案する。

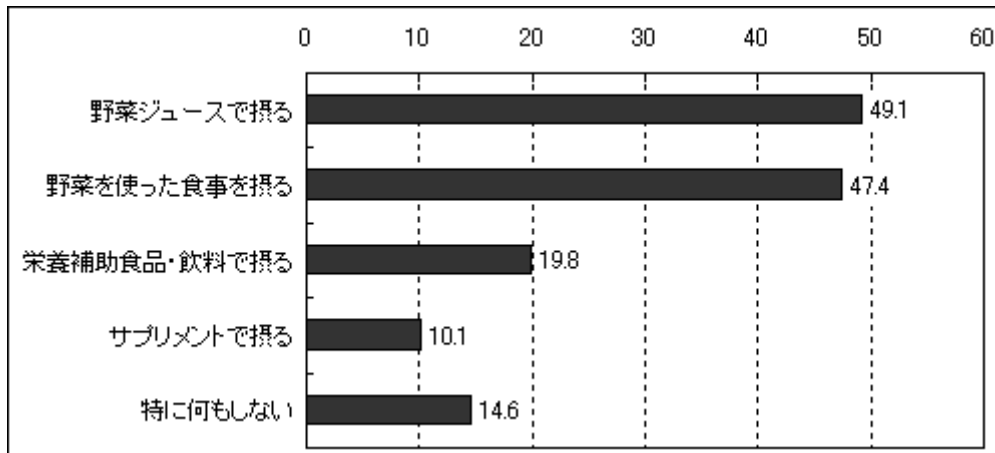
(図4-1)普段の生活について、野菜の摂取は足りていると思いますか?(全体) (単位:%)



n=8135



(図4-2)野菜の摂取量が足りないと思った時、どうされますか？(全体) (単位:%)



n=8135

《ジュースで摂る事のメリット》

- 1、簡便性 いろんな野菜をバランスよくとり続けるのは大変だが、ジュースではそれが可能である。また野菜ジュースであれば一度に食べきれない大量の野菜や、何種類もの野菜を簡単に、しかも経済的に摂取できる。
- 2、おいしさ 「味は嫌いだけど栄養はとりたい」という人も、果物とのブレンドで飲みやすいおいしいジュースで楽しんで栄養を取ることができる
- 3、野菜の栄養 料理だけで野菜を摂ろうとすると、摂りすぎが気になる調味料も一緒に摂取してしまう。ジュースであれば過剰な調味料を摂らずに現代人に不足しがちな栄養だけを上手に摂取することができる。
- 4、ジュースにすることにより生で野菜をとるよりも栄養の吸収率が高まる。たとえばリコピンは生で摂取するよりも1.6倍の吸収率で、野菜は生で摂取するよりジュースでとる方が良いことが言える。

では実際に商品化するにあたってここにおいても4Pを使って説明していきたい。

Product…客の目につくところにミキサーを置き、新鮮さを強調するために、その場でミキサーにかけ作ることにする。旬の野菜を使用し、季節によってちがう味を楽しむことができる。

Price…300円程度。自社ドリンクの値段が200円であることを考慮した。

Place…ミキサーに対するコストは、すでに提携しているロッテリース(株)が松下電器と提携しており、チャンネルが存在していることで、低く抑えることが可能となる。

また、ロッテリアの野菜に対するチャンネルは、野菜の鮮度を優先する立場から輸送時間を最短にする為、全国各拠点の野菜メーカーと契約をし、各メーカーは各契約農場から野菜を仕入れており、最低限の適正な農業使用で高品質維持を心掛けています。

Promotion…対象とする 20 代～30 代にかけての女性ブロガーやブログをやっている有名人などを使ってイベントを開催。口コミ効果に期待する。



②来やすい環境を作る

◇分煙の徹底

現状において、禁煙席と喫煙席は分けられているが、仕切り吸煙機がないため、小さな子供たちの大勢いる禁煙ゾーンにも、喫煙者のタバコの煙が流れてきている。

そこで

改善点①：空気清浄機の設置

改善点②：完全分煙の実施



①の理由として、ファーストフード店を利用する際に重視する点として「店が清潔」があげられたことから、単に店内を綺麗にするのみでなく、空気も綺麗にすることによって、さらなる清潔感を与えて差別化を図る。

②の理由としては、タバコを嫌う人が増えている中、タバコを吸う人は「2007 年度、男性喫煙者は 40.2%、女性喫煙者は 12.7%、全体としては 26%いる。」（引用：JT 国内たばこ事業関連データ 喫煙率）このように喫煙者の割合がある限り、喫煙席が必要である。一方で、子供のいる母親をターゲットにしているので、子連れで安心して来店できる環境作り、よって分煙があげられる。こうすることで、タバコを吸いたい人にも、タバコが嫌いな人もリラックスできる環境を作り、リピーターになってもらうことが目的である。

参考文献

<http://lotteria.jp/index.html>(ロッテリア)

http://www.macromill.com/r_data/20040210fastfood/index.html(マクロミル)

http://www.fgn.jp/mpac/sample/__datas__/impacter/200710_08.html (Mパック)

<http://www.kagome.co.jp/>(カゴメ)