

～ロツテリアの復活劇～

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4班
ファシリテーター：土岐田 彩・横山 深智
楯 勝麿・内藤 茂弥・中村 梓・羽毛田 有実・別府 泰典・森山 寛生

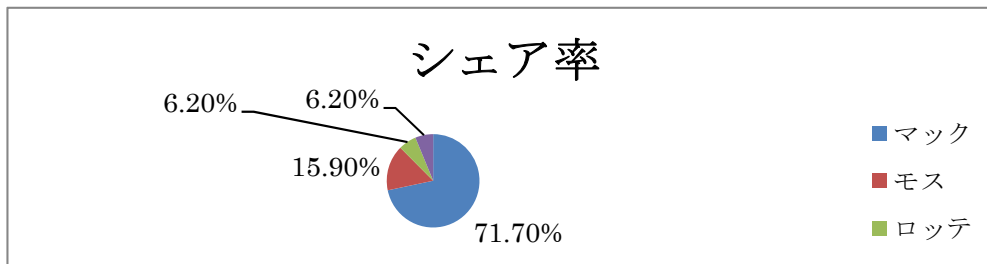
目次

1. ファーストフード業界の現状
2. 自社分析
3. 他社分析
 - 3-1 マクドナルド
 - 3-2 モスバーガー
4. 顧客分析
5. 問題提起
6. 目標設定
7. 政策提言
8. 参考文献

1.ファーストフード業界の現状

一般飲食店はじめ、宿泊施設の飲食、集団給食、料飲店なども含めた外食産業市場規模は1997年を頂点に減少傾向にあり、2006年（平成18年）においては24兆3,592億円であった。しかしその中であってハンバーガー業界は客数、客単価、売上の全てにおいて微増といった情勢である。これは唯一売上を伸ばしているマクドナルド単体の力によるといえる。

シェア率でいうと、圧倒的1位に日本マクドナルド(71.7%)、続く2位にモスバーガー(15.9%)、3位にロッテリア(6.2%)といった体制が近年さらに顕著になりつつある。



2.自社分析

I. ロッテリアの歴史

ロッテリアは1972年にロッテグループのファーストフード事業として創業された。近年では長期にわたってマクドナルド、モスバーガーに次ぐ業界三位に位置しており、経営状態も悪くなっていた。そのため2005年11月に企業再生会社REVAMP（リヴァンプ）と資本提携し、経営再建に乗り出し、「Straight Burger LOTTERIA」を新スローガンに掲げて新生ロッテリアとなった。この際、それまで展開していた「ロッテリアプラス」という一部のロッテリアを改装する事業は完全凍結され、すべてが元のロッテリアに転換された。その後2008年にはロッテが洋菓子店銀座コージーコーナーの買収を行い、ロッテリアへの商品の提供も視野にいれている。

*なお、ロッテリアは上場していないため、詳しい内部情報は入手不可能である。

II. 店舗情報と展開サービス

総店舗数は463であり、そのうち無線LAN設置店舗は約80%、ドライブスルー設置店舗は約10%、モーニングメニューを販売している店舗は約70%である。また、24時間営業ではなく、開店時間は6時30分～10時、閉店時間は21時～25時である。なお、アジア地域にもハンバーガーチェーンを展開しており、国別店舗数は韓国790店、台湾6店、ベトナム16店である。

III. メニュー

●ハンバーガー

絶品チーズバーガー360円、690円(セット料金) が現在の看板商品であり、店に入ると絶品チーズバーガーのインパクトの強いポスターが目につく。またショップスローガン「ストレートバーガーロッテリア」に基づき、ハンバーガーの命でもあるパティから見直した、ストレートバーガー、半熟ストレートバーガーといった独自のメニューも存在する。新生ロッテリアを代表するハンバーガーである。「ハンバーガー屋さんのハンバーガー」らしく、一つ一つの素材にこだわり、バランスの良いおいしさを追求した、ハンバーガーの王道を目指している。他のバーガーは他店と大きく変わらないラインナップである。また、モーニングメニューにはハム、ソーセージ、エッグなどを主体とした朝食向きのバーガーがあり、パンケーキもある。

●その他

コーヒーマスターは210円と決して安くはないが、味の評判はよい。また14時から注文可能な sweeteria lotteria という数種類のデザートも存在し、価格は250円である。その他にもあげパン、アップルパイなどは100円で販売されている。

IV. PR戦略

近年は多額な費用が掛かるCM放映を控え、新生ロッテリア改革・店舗改装に積極的に投資している。ハンバーガーの主要顧客は中高生、F1・M1層(20~34歳の女性・男性)、小さな子供のいる母親の3つであり、その中でも新生ロッテリアが特に参照する機会が多いVOC(ボイス・オブ・カスタマー：顧客の声)は、大学生の声である。その理由としては、大学生は『お金はないけど、美味しいものを食べたい』という中高生と、F1・M1層の両方のニーズを持つ。地域によっては主婦の声も聞いているが、大学生の声を検証する意義は大きいと考えている。

また、ロッテリアはブログを活用する場として、「学生マーケティングコンテスト」を実施した。各大学の学生が特定の店舗と協力し、ブログで商品を紹介しながら店頭での販売実績や試食チケットの回収枚数などを競うもので、同社の主要顧客である学生のロコミ力を、物理的なロケーションに依存しないブログを通して最大限に生かそうという考えに基づいている。

3.他社分析

3-1.マクドナルド

業界最大手マクドナルドの売上高は次の通りである。

項目/年度	2007年12月期	2006年12月期	2005年12月期
営業利益（百万円）	16,733	7,380	3,210
経常利益（同上）	15,616	5,708	2,859
当期利益（同上）	7,819	1,549	60

表から見られるように、マクドナルドはこの3年間、毎年順調に利益を伸ばしている。2004年以降、グローバル化の一環として全世界の成功事例を日本に展開してきたことや、積極的な投資の継続、顧客拡大戦略の徹底、人材の意識向上による企業改革を徹底し推進してきたことが功を奏したようだ。また、(1)QSCの更なる向上 (2)「プレミアムローストコーヒー」の販売強化 (3)期間限定商品「マックラップ黒酢チキン」の投入 (4)¥100マックの強化 (5)24時間営業の拡大 (6)地域別価格 (7)快適な食事空間を提供するための店舗改装 (8)人材開発への投資 (9) e-マーケティングの拡大 (10)フランチャイズ施策の効果等の各施策が相乗効果となり顧客数の拡大を牽引した。

店舗数は、ここ数年3000店舗後半という数を安定して保っている。他のファストフード店を圧倒する店舗展開により、どこに行ってもマクドナルドがあり、気軽に利用できるというこの現状は、マクドナルドの大きな強みである。また、ほとんどの店舗に無料で無線LANを利用できるというサービスがあるのは大きな魅力だ。マクドナルドの顧客の中心は親子連れや高校生だが、無線LANのユーザー層の中心はビジネスマンである。彼らは既存の顧客層よりも財布に余裕があり、1人あたりの売上高は高まる。また、ビジネスマンは仕事の合間のメールチェックなどに無線LANを利用するため、昼のピーク時だけでなく、午前中や夕方など比較的すいている時間帯にも来店する上、それほど長居しないために、回転率も高まるのである。

マクドナルドのメニューで中心となるのはもちろんバーガーであるが、さまざまな顧客のニーズに応えるため、バラエティに富んでいる。例えば、子供向けにハッピーセットやサイズの小さい商品を取り揃えたり、女性向けには、セットのポテトをサラダに変えられるサービスを提供し、安くておいしいスイーツを販売している。また、期間限定商品を常に用意し、大きく宣伝することで、話題性を持たせている。新しい商品のPRにより、新しい顧客の取り込みだけでなく、既存の顧客の定着を図っているのである。また、ファーストフードにつきまとう体に悪いというイメージの払拭のために、実際に商品の栄養情報を公開することにより、顧客に安心感を与えている。調べてみれば意外とバーガーのカロリーがそこまで高くないという事実が分かるので、この

戦略は的を射ているといえる。さらに、安さというマクドナルド最大の魅力を生かし、100円メニューを豊富に取りそろえ、主な顧客層である家族連れや学生のニーズにこたえている。

また、マクドナルドは通常店舗のほかにも、異なる顧客層を狙い、2007年8月よりマックカフェを展開している。マックカフェの売りはその高級感あふれる内装とメニューである。通常店舗とは異なる、おいしい食事やドリンク、ゆったりした時間を提供するカフェにより、マクドナルドよりも高い年齢層を狙っていると思われる。

3-2.モスバーガー

まず、売り上げを表にまとめた。

項目/年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度
売上高(百万円)	55,056	55,957	55,636	51,657	48,013
経常利益(同上)	2,089	2,501	2,944	3,687	2,697

数字だけを見れば業界内ではマクドナルドに次いで2番目であるが、このように経常利益が2006年度に大きく下がっている。これは特に関連事業のちりめん亭の業績悪化が著しいことが原因である。また、店舗数は2007年3月末時点で1461店舗であり、無線LANはこのうち235店舗に設置されているが、別途契約が必要であり、またコンセントの提供もない。ロッテリアやマクドナルドが無償提供していることを考えると便利とはいえない。海外店舗は「日本のモス」から「アジアのモス」を合言葉に、1991年台湾に初出店。現在では台湾に70店舗、シンガポールに20店舗、香港に6店舗、タイに3店舗がある。アジア以外には出店していない。

次にメニューであるが、最も安いのはハンバーガーの220円、定番商品はモスバーガーの320円と、同業種内では高い部類に入る。この値段の理由として、素材を厳選し、注文を受けてから作る（「新鮮な物をお召し上がり頂きたいので敢えてお時間を頂いております」と断り書きをしている）ことや、店内の落ち着いた雰囲気、また全て国産の野菜を使い、「生産者の顔が見える野菜」の提供に対する値段と言える。これは前述したコンセプトの安心、安全の言葉通りである。

また、玄米フレークシェイクマンゴー杏仁などのおしゃれスイーツもあつたり、多目のレタスや、厚切りトマトをはさんだりなどしてヘルシーな印象がある。ターゲットは20～30歳代の女性を中心にした、マクドナルドなどと比べて高い年齢を設定していると思われる。店舗展開は、モスバーガーのほかに、マザーリーフ(紅茶、ワッフルなどスイーツ)・カフェ レジェロ(マザーリーフの高級版)・モスバーガークラシック(アメリカンスタイル)・ステファングリル

(カジュアルな雰囲気のレストラン)など様々である。関連事業はちりめん亭(株)トモスが展開する「中華そば」専門店)、AEN(あえん)((株)四季菜(しきな)が展開する旬菜料理のレストラン)、シェフズブイ((株)シェフズブイが展開するベジタブルレストラン)である。

安心、安全、環境のコンセプト通り、特にこの3点にモスは力を入れている。安心、安全の面においては、前に軽く述べたが、生野菜(トマト・レタス・オニオン・キャベツ・ピーマン・サニーレタス)は、全国の協力農家で出来るだけ農薬や化学肥料に頼らない方法で育てられた野菜を使い、店の前に今日のレタスの生産者を名前と写真入りで掲示してある点から伺える。環境の点では、店内の食事にはガラス製のグラス、陶製のマグカップを使用、また持ち帰りには紙袋のみでビニールゴミは出さないなどの配慮がなされている。

ファストカジュアル業態の落ち着いた雰囲気のお店「緑モス」(安心・安全・環境を象徴する色)に店舗改装などで移行しはじめている。しかし改装および、商品構成などで売り上げが伸び悩み、緑モスへの改装および緑モス専用商品の撤去がはじまり、モスフードサービス本部も緑モス事業は失敗だと認めた。

また3つの基本価値—「商品品質」「サービス品質」「店舗品質」の更なる向上にも尽力している。商品品質(設計品質・製造品質)、サービス品質(人的サービス・機能的サービス・時間的サービスなど)、店舗品質(インテリア・エクステリア・空気・湿度・音楽・家具・照明・香り・清潔感・衛生管理など)がいかに実現されているかが重要であり、この基本価値の向上こそがブランド価値を高める基本で、お客さまとの信頼関係の構築につながるとしている。

4.顧客分析

まず、ファストフード業界の全体的な顧客の意識動向としては、食品の安全性・栄養面での安心感を求める傾向がある。これは度重なる食の偽装問題や、メタボリックシンドローム対策の健康志向からきているものと思われる。以下より、ロetteriaを含むファストフードを利用する顧客の実態について調べた。

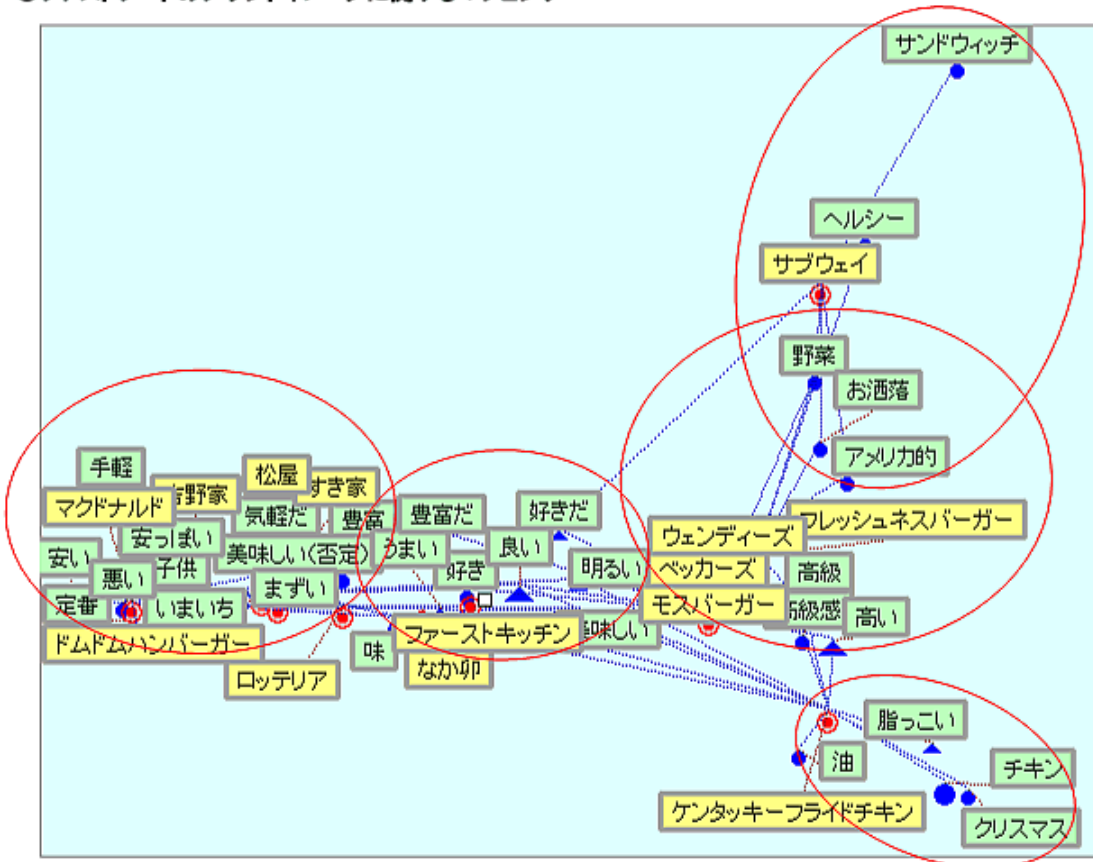
I.ブランドイメージ

「ファストフード」としては「安い」「気軽」「おいしくない」といったイメージが多く顧客に定着しているとみられ、また実際にそのイメージの店舗が多いことがわかる(図1)。

しかしその偏ったイメージから離れ、図1のマップ上でも独特の存在感を発揮しているサブウェイや、好感度の高いファーストキッチンは、満足度調査(本文IV)においてもメニューの豊富さで

高い満足度を得ている。やはり他店とのメニューの差別化を図り一味違ったブランドイメージを定着させることが、顧客獲得・顧客満足度アップにつながると考えられる。

●ファストフードのブランドイメージに関するマッピング



(図 1 ファストフードのブランドイメージに関するマッピング)

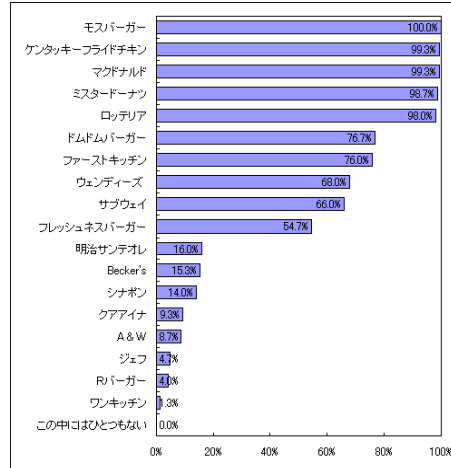
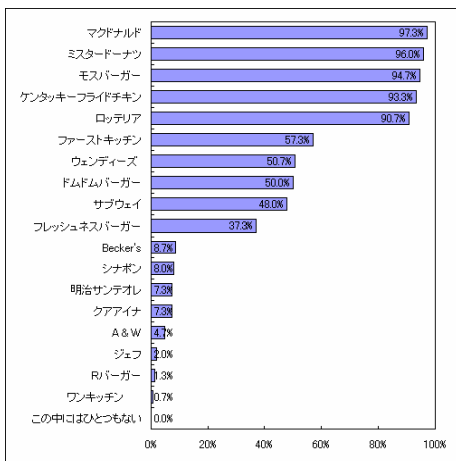
II ファーストフード店に対する認知度

資料 1

資料 2

あなたをご存知のファーストフード店名をすべてお選びください。(複数選択可)

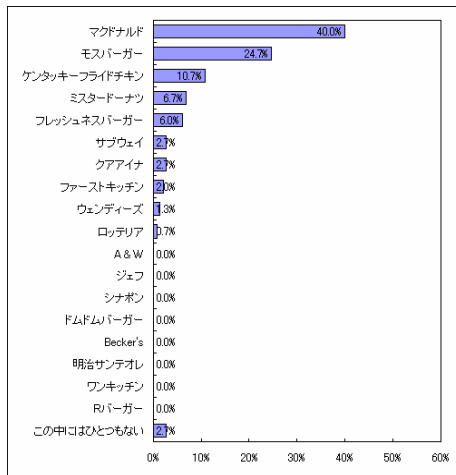
では、その中で、利用したことがあるものをお知らせください。(複数選択可)



資料 3

その中で今後最も利用したいファーストフード店名

を1つお選びください。(1つ選択)



この結果を見ると、ロッテリアはマクドナルドやモスバーガーといったほかの大手ファーストフード店と同程度の高い認知度があり、また来店経験者も非常に高いことが読み取れる。

Ⅲ.利用頻度と利用金額

ファーストフードの利用回数としては、月に2～3回という人が最多で、その次が月に1回以下であった。1回の利用で使う金額は「500～770円」が約半数を占め、次いで「250～499円」「750～990円」となった。

また、男性より女性の方が利用金額が高い傾向があり、とくに30～50代女性は「1000円以上」の利用者が約30%となっているため、客単価アップを目指すのならこの層が狙い目と思われる。

Ⅳ. 利用時間帯

立地条件によって様々であるため、わけて示す。

- 駅前立地…人の流れは早朝から深夜にまでおよび、客層・ニーズともに多様である。
- オフィス街… 平日（とくに昼どき、出勤前の朝と退社後）は安定した集客が見込めるが、土日は極端に減少する。企業への宅配ニーズも見込まれる。学生街… 低価格が望まれる。学生が休みの時期には客数が減少するほか、学生のたまり場となりやすく、客回転率が低い可能性が高い。
- 繁華街…人通りが多いため、比較的容易に集客することができる。土日に客数が増加する。

客層は不特定多数である。

- ロードサイド…車で 30 分以内の近隣住民や、車での通勤通学途中の客などが固定客となる。ファミリーレストランと競合しやすい。
- 商店街…客数が出店する商店街の集客力に左右される。客層は近隣商店の従業員や住民、来街客が中心となる。
- 住宅地型…顧客の多くが固定客となる。ファミリー、とくに主婦層のニーズへの対応が重要視される。

V. 店舗別満足度

メニューの豊富さ、店舗の設備、従業員の接客態度、それぞれの項目の満足度の一覧(図 2)をみると、「モスバーガー」は全ての項目で全体を上回っている。「ケンタッキーフライドチキン」はメニューの豊富さ、店舗の設備で、「松屋」はメニューの豊富さでそれぞれ全体を上回る満足度となっている。

顧客が一番利用するマクドナルドの満足度は、全体的にみると高くない。よって、客がマクドナルドを選ぶ理由としては圧倒的に「価格の安さと店舗数」であることがわかる。

満足度(大変満足+やや満足)一覧

		(%)		
		メニューの豊富さ	店舗の設備	従業員の接客態度
全体	(n=975)	52.2	43.5	48.0
ウェンディーズ	(n= 6)	66.7	66.7	66.7
ケンタッキーフライドチキン	(n= 47)	53.2	51.1	34.0
サブウェイ	(n= 10)	70.0	20.0	50.0
ドトールハンバーガー	(n= 4)	75.0	25.0	25.0
ファーストキッチン	(n= 9)	77.8	33.3	66.7
フレッシュネスバーガー	(n= 7)	71.4	57.1	42.9
ペッカーズ	(n= 1)	100.0	0.0	100.0
マクドナルド	(n=533)	47.1	41.1	49.2
モスバーガー	(n=165)	69.1	52.1	54.5
ロッテリア	(n= 14)	50.0	35.7	21.4
松屋	(n= 35)	65.7	42.9	45.7
吉野家	(n= 91)	36.3	40.7	45.1
なか卯	(n= 11)	45.5	54.5	9.1
すき家	(n= 22)	86.4	63.6	59.1

※サンプル数30件以上で全体を上回るものに網掛け

(図 2 ファストフード店の満足度調査)

5.問題提起

I .SWOT 分析

以上の現状分析をまとめると、以下の SWOT 項目にまとめられる。

Strength <ul style="list-style-type: none">● 絶品チーズバーガーの人気● コーギーコーナーの買収● 認知度が高い● シェークがおいしい	Weakness <ul style="list-style-type: none">● 商品の知名度が低い● 店舗数が少ない● 独特の魅力がない
Opportunity <ul style="list-style-type: none">● 健康志向の高まり● ファストフード業界の伸び● 物価上昇から低価格商品の需要	Threat <ul style="list-style-type: none">● マクドナルド● モスバーガー など

S・・・絶品チーズバーガーの好調でロッテリア復活の兆しが出てきており、またコーギーコーナーの買収などによりデザート路線の開拓といった新たな選択肢も増えた。

W・・・資金不足により CM はできず、また商品知名度や店舗数も少ない。さらに『安さならマック』、『美味しさならモス』などといった店独特の魅力がない。

O・・・ファーストフード業界全他の売り上げは年々伸びている。また Wii Fit やヘルシア緑茶の高い売上、ヨガの人気といったものにみられるように、最近では健康意識が高まっているといえる。

T・・・業界最大手のマクドナルドやモスバーガーが最大のライバルである。

II.問題分析

以上の分析と資料1・2・3から次のことがわかる。すなわち、ロッテリアはマクドナルドやモスバーガーといったほかの大手ファーストフード店と同程度の高い認知度があり、また来店経験者も非常に多いが、客の期待度や満足度といったものが非常に低いために、次回以降も来店する客、つまりリピーターが少ないのである。この理由として考えられるものは、①客が次回も来店しようと思えるような魅力がない、②そもそもあえてロッテリアに来店する目的が見つからない、の2つである。例えば、マクドナルドに行くならば、「ビッグマックが食べたい」「100円マックを買って友達とおしゃべりしたい」などとマクドナルドならではの来店理由が見つかる。しかしロッテリアには看板商品、つまりロッテリアにしかないものが少なく、あったとしても知られていないため、数多くファーストフード店が散在するなかであえてロッテリアを選択する明確な理由がないのである。

6.目標設定

I.目標

問題分析で明らかになった問題を解決するために、「リピーター客の増加」というのを大きな目標とする。そしてそれを達成するための手段としてロッテリアのイメージ&ブランドの明確化と看板となる商品の作成の2つを挙げる。

II.ターゲット設定

資料4

年代	n	1位	2位	3位	4位	5位	6位	7位	8位	9位	10位	
全体	1926	社員食堂・学食	14.6	ハンバーガー・チキン系 ファストフード	14.1	ファミリーレストラン	10.6	テゾ店	10.1	そば・うどん店	8.2	
男性	903	社員食堂・学食	23.4	ファミン	11.1	そば・うどん店	10.6	定食屋	10.6	丼もの系 ファストフード	8.5	
女性	1023	ハンバーガー・チキン系 ファストフード	20.9	ファミリーレストラン	14.0	ファミン	9.3	喫茶店・カフェ	7.8	社員食堂・学食	6.8	イタリアンレストラン 6.8
男性18～24才	161	社員食堂・学食	36.6	ハンバーガー・チキン系 ファストフード	9.9	丼もの系 ファストフード	9.3	定食屋	8.7	ファミリーレストラン	8.1	
男性25～29才	131	社員食堂・学食	19.1	定食屋	15.3	ハンバーガー・チキン系 ファストフード	11.5	丼もの系 ファストフード	10.7	ファミリーレストラン	7.6	ファミン 7.6
男性30～39才	235	社員食堂・学食	20.4	ファミン	13.6	丼もの系 ファストフード	11.5	そば・うどん店	7.7	定食屋	6.4	ファミリーレストラン 6.4
男性40～49才	247	社員食堂・学食	25.5	ファミン	11.7	定食屋	11.3	そば・うどん店	10.9	ファミリーレストラン	8.1	
男性50才以上	129	そば・うどん店	24.0	定食屋	14.7	ファミン	13.2	社員食堂・学食	12.4	和食・日本料理店	10.1	
女性18～24才	214	ハンバーガー・チキン系 ファストフード	24.8	社員食堂・学食	22.4	喫茶店・カフェ	10.3	ファミリーレストラン	9.8	ファミン	7.5	
女性25～29才	227	ハンバーガー・チキン系 ファストフード	29.5	ファミリーレストラン	9.7	ファミン	8.8	喫茶店・カフェ	7.5	そば・うどん店	7.5	
女性30～39才	260	ハンバーガー・チキン系 ファストフード	24.6	ファミリーレストラン	14.6	ファミン	11.2	イタリアンレストラン	9.6	喫茶店・カフェ	6.2	
女性40～49才	238	ファミリーレストラン	19.3	ハンバーガー・チキン系 ファストフード	11.8	イタリアンレストラン	10.9	ファミン	8.4	喫茶店・カフェ	7.1	
女性50才以上	84	ファミリーレストラン	19.0	和食・日本料理店	13.1	ファミン	11.9	喫茶店・カフェ	9.5	そば・うどん店	9.5	寿司屋 9.5

ファストフードと一口に言っても様々な種類があるが、ロッテリアのようなハンバーガーショップを一番好む客層は20～30代の女性である。また資料5のSWOT分析でわかるように最近では健康志向が高まってきており、この年代の人々もその例に洩れず健康に対する意識が高い。その一方でデザートなどを好むのもこの年代の特徴である。そこで、SWOT分析のStrengthで示した通り、大手洋菓子メーカーのコーjeeコーナーを買収するなどロッテリアの強みとなってきたデザート部門や、最大手のマクドナルドが手をつけていないヘルシー路線を活かせるという意味でもメリットに溢れるために、ターゲットは20～30代の女性に設定する。

7.政策提言

これまでの分析を踏まえて、以下のように政策提言を行う。

ヘルシー路線をめざす
I. サラダバーを設置する
II. 小さめ・低価格・低カロリーなデザートメニューを提供する
III. 店内の改装

ブランドイメージのないロツテリアにとって、安さを売りにするマクドナルド、美味しさにこだわるモスバーガーに勝てるような“バーガーメニュー”で売り上げを伸ばすことは難しい。バーガーにバリエーションに幅を持たせることも難しいためにすぐ飽きられ、固定客獲得はあまり期待できない。

そこで私たちはサラダメニュー・デザートメニューをロツテリアの目玉商品とすることを考えた。どちらもマクドナルドやモスバーガーで主力商品とされている様子はなく、ハンバーガー業界で独自の路線をつくることができる。

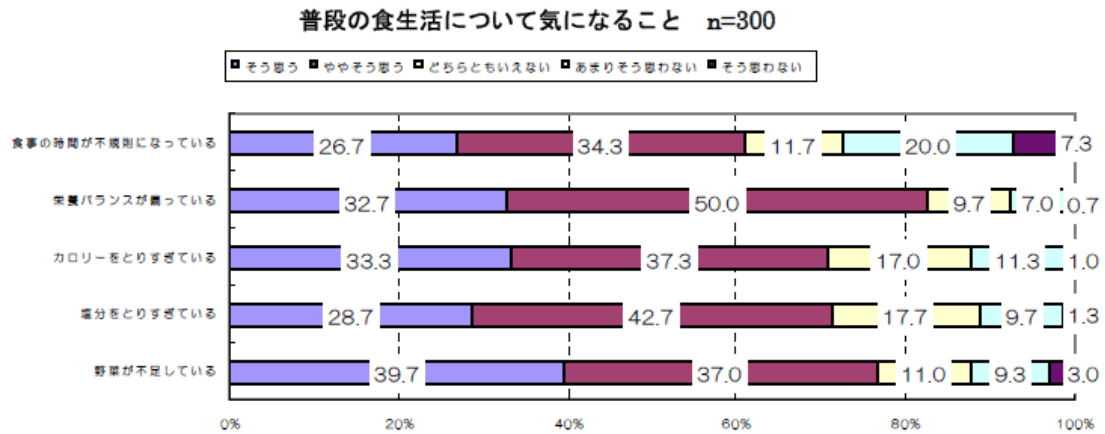
また、ターゲットとする20～30代女性が落ち着ける空間作りについても考えた。

I. サラダバーを設置する

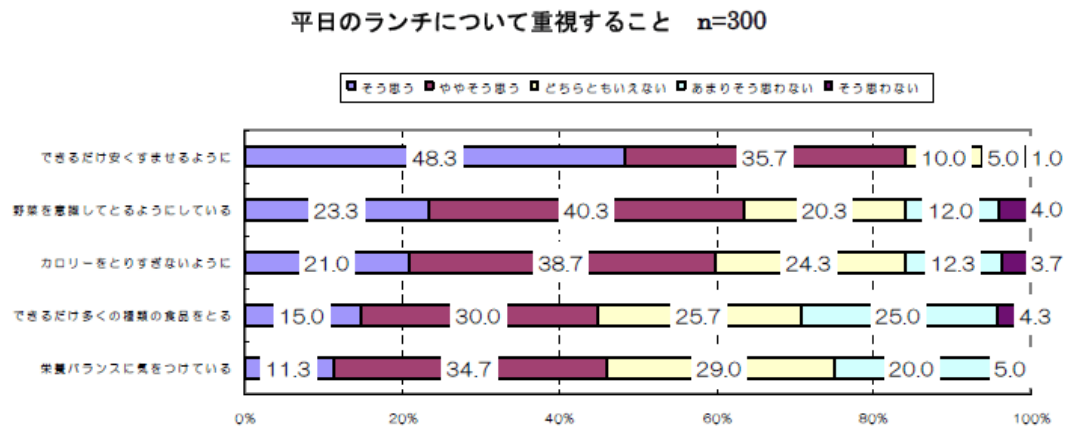
下図(図1～3)のOLのアンケート結果よりわかることとして、

- 普段の食生活について気になること・・・野菜が不足している
- 平日のランチについて重視すること・・・できるだけ安く済ませるようにする
野菜を意識してとるようにする
カロリーをとりすぎないようにする
- 平日ランチにコンビニエンスストアで利用を増やしたいメニュー・・・サラダ

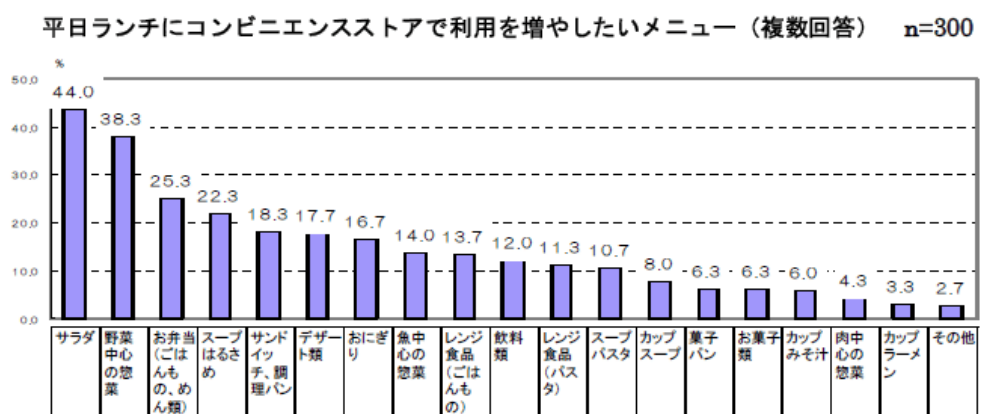
があげられる。ニーズがあるにも関わらず、現在大手ファストフードチェーンではサラダはあまり重要視されておらず、参入の余地があると考えられる。



(図1 平日のランチについて重視すること)



(図2 普段の食生活について気になること)



(図3 平日ランチにコンビニエンスストアで利用を増やしたいメニュー)

・ 図1~3 : カゴメ「コンビニエンスストア利用 OL のランチ事情調査」(2006年6月実施)

<http://www.kagome.co.jp/news/2005/images/050719.pdf>

さらに、サラダメニューを増やすだけではインパクトが足りないため、サラダバーの設置を考えた。通常サラダバーというと、自分で好きな野菜を盛り付けるバイキング形式(図4)である。しかし鮮度管理や衛生面での問題、スペース不足などを考慮して、サラダのショーケースをレジの隣に設置し、店員が盛り付けるというサービスの方が適切と考えた。



(図4 一般的なサラダバー：レストラン「シズラー」のサラダバー)

図4：Sizzler [Grill & Salad Bar Restaurant] <http://www.sizzler.jp/>

*具体的な案・・・レジにてまずベースとなる野菜(レタス・キャベツ・水菜など、3種類程度)が入ったカップを選択。次にショーケースに入っているトッピングを選ぶ。トッピングはトマト、キュウリ、にんじん、ごぼう、コーン、クルトンなど様々に用意する。最後にドレッシングを選び(なしでもよい)、会計をする。価格はベース野菜入りカップは100円程度、トッピングは1スcoop50円程度、ドレッシングは20円程度に設定。例えば、トッピング2種類+ドレッシングの場合は合計で220円程度になる。尚この価格設定は、コンビニやデパートの地下街で販売中のサラダを参考にした(図5)。特にデパートの地下街のサラダ専門店は、低価格で種類が豊富なためOLに人気がある。メディアでも度々取り上げられていて、ここでもサラダのニーズを窺い知ることができる。



コンビニエンスストア「am/pm」の”国産ほうれん草のごま和え”…168円



コンビニエンスストア「ナチュラルローソン」の”胡麻香る～根菜ファイバーサラダ”…210円



サラダ中心の総菜屋「RF1」の”生ハムとオニオンのさっぱりマリネ”…336円

(図5 コンビニやデパ地下で人気のサラダと価格)

図5：am/pmジャパンホームページ <http://www.ampm.co.jp/>

ナチュラルローソン公式ホームページ <http://natural.lawson.co.jp/>

ROCK FIELD CO.,LTD. - RF1 - <http://www.rf-one.com/>

このサラダバーのメリットとして、以下の2点をあげることができる。

- ① オリジナルなサラダをその場で作ってもらえるというパフォーマンス性がある
- ② それぞれの好みに合わせた味・量・価格が実現できる

また、サラダバー以外の「ヘルシー」として、既存のハンバーガーの野菜(レタス等)を増量する。サラダバー・バーガーともに野菜の写真を大々的に用いたPRを行い、低価格でヘルシーなファストフードというブランドイメージの確立を目指す。

II. 小さめ・低価格・低カロリーなデザートメニューを提供する

「ロッテリアでは、午後二時-六時の客数がこの一年で三-四%増加した。中心層は二十-三十代の女性だ。」(2008年5月9日/日本経済新聞)

ロッテリアのデザートメニュー

(現在・2008年6月～)
 * 3種類 160円～320円
 * 夏季限定
 * すべての時間帯での販売

(～2008年5月)
 * 5種類、全品250円
 * ドリンクセットにすると390円
 * 14時からのみ販売
 * 大学生の声を踏まえた商品開発

マンゴーな夏、**160円**から。
 フラッペシェーキ (マンゴー) ¥160
 マンゴーシェーキ ¥210
 ぜいたく ¥320
 マンゴーフラッペ

SWEETERIA LOTTERIA いろいろな誘惑に、迷ってくださいね。
 デザート全品 ¥250 (ドリンク付きセット ¥390)
 アフォガートバニラ
 アフォガート抹茶あずき
 スウィーツの実 (バラエティ)
 スウィーツの実 (ショコラ)
 クリームショコラ
 フラモンステック

(参考)マクドナルド・モスバーガーのデザート

マッカフルーリー 250円	サンデー 250円	※季節限定 宝米フレイクシェイク マンゴー杏仁 ¥290	※季節限定 宝米フレイクシェイク 抹茶あずき (よもぎ口添入り) ¥290	※季節限定 フロズンケーキバー レアチーズ ¥180
		※季節限定 フロズンケーキバー イチゴショートケーキ ¥180	※季節限定 フロズンケーキバー ショコラ ¥180	※季節限定 フロズンケーキバー ティラミス ¥180

(図6 ロtteria・マクドナルド・モスバーガーのデザートメニュー)

ロッテリアホームページ <http://lotteria.jp/>

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

モスフードサービスホームページ <http://www.mos.co.jp/>

ロッテリアは2007年3月に「LOTTERIA CAFÉ TIME」というテーマでデザート販売(図6中段)を開始したところ、20～30代の女性客の獲得に成功した。また、ロッテリアの親会社であるロッテホールディングスは2008年、銀座コージーコーナーを買収した。私たちは以前の成功例とコージーコーナー買収に着目し、更なるデザートメニューの充実を考えた。*具体的な案・・・「小さめで価格もカロリーも低めなケーキ類の販売」を提案する。商品開発は味・質を重視しコージーコーナーの協力を得て行う。ハンバーガーを食べるほどお腹空いてないし、カフェに行くほどお金使いたくないし、でもちょっと一休みしたいし…といった20～30代の女性のニーズに答えることができる。

ポイントの一つ目は「サイズを小さめにする事」である。これはコージーコーナーでも既に取り入れられている。通常サイズでも人気の、スタンダードメニュー20種類のプチケーキ(図7)を販売。小さめサイズにすることで168円～189円という手ごろな価格が可能になり、好評を得ている。



(図7 銀座コージーコーナーのプチケーキ)

銀座コージーコーナー <http://www.cozycorner.co.jp/>

二つ目のポイントは「低カロリー化、またその大々的なアピール」である。前述のように20～30代女性はカロリーを気にする傾向である。それにも関わらず、デパートの地下やコンビニエンスストアでのデザートメニューの売り上げは好調で、その購入層は20～30代女性である。「太りたくないけど甘いものが食べたい!」という女性が安心してデザートを食べられるようになる。

三つ目は「短めのスパンでいろいろなケーキを提供すること」である。これによって限定感が生まれ、PR不足のロッテリアに話題性を持たせることができる。

Ⅲ. 店内の改装

現在の新生ロッテリアは「スポーティ&エレガント」ということで、シンプルでアイキャッチのある統一された店内と、居心地が良く、居住性の高い空間を創り、健康的で明るく、上品なストリートバーガーのコンセプトを訴求していく、としている(図8)。



(図 8 現在のロッテリアの店舗デザイン)

ロッテリアホームページ <http://lotteria.jp/>

その中で、ターゲットの「20-30 代の健康意識が高い女性」が求める店内空間をさらに提言する。

まず、トイレの中にでもよいのでメイク用の空間を作ること提案する。三面鏡があったり、化粧品会社とコラボして試供品を置いたりなどすれば、化粧直しが常の 20-30 代の女性にあったサービスの提供ができると考えられる。

次に、喫煙・禁煙のエリアは階が違うか、同じ空間であればガラスで区切られていることが望ましい。当然喫煙者も多くいるだろうから、双方のニーズにしっかり応えることが重要であると考え。そして、無線 LAN はもちろん、コンセントもあると、仕事をするのにこの空間を使いたいと考える OL やサラリーマンも増えるだろう。

ただし、居住性はある程度は必要だが、必要以上にソファをやわらかくしたりすると回転率が落ちてしまう。よってそこは新生ロッテリアの現行通りでよいと考える。

このように、ファストフードでありながら快適な空間があり、そこで食事・談話・仕事などを落ち着いてできる。そのような店内をロッテリアは目指すべきである。これを、モスバーガーなどに比べて低価格のメニューで実現できれば、十分にロッテリアの独自の価値が生まれるであろう。

8. 参考文献

- ・ ロッセリアホームページ <http://lotteria.jp/company/enkaku.html>
- ・ <http://telecom21.nikkei.co.jp/nt21/service/ATCD021/ATCD241?cid=NIRKDB20080115NSS0123&madr=NSS&kdt=20080115&dk=a35f3834&nhpjnl=&reservedtp=ATCD021fhsjpn8b&ftrmode=ATCD035&hltid=544bye8z6rso>