

今日も松屋で気分上々 ↑ ↑

新歓レジュメ ファーストフード業界

3班： 内田彩貴 斉藤直哉 斎藤優衣 品田裕太 西山京佑 野村良平 南祐介

ファシリテーター： 瀧澤卓也 松田隆典

スーパーバイザー： 村木亮介

目次

• 目次	2
• 業界分析	
i. 牛井チェーンについて	3
ii. 飲食産業を左右する社会背景について	7
• 目標設定	9
• 現状分析	
i. 自社分析	10
ii. 他社分析	13
iii. 顧客分析	18
• 政策提言	20
• 結論	26
• 参考資料	26

業界分析

i. 牛丼チェーンについて

主要な牛丼チェーンには、吉野家、松屋、すき家の3つがあり、長年吉野家
がそのブランド力を生かしてシェア1位を占めてきた。しかし、2003年末
のBSEによる米国産牛肉輸入禁止の影響で各社が牛丼の販売を停止すると、牛丼
業界に変化が起きた。

吉野家がなかなか牛丼販売を再開できないでいる一方で、オーストラリア産
牛肉に切り替えたすき家が2004年9月にいち早く牛丼販売を再開させ、松
屋も同10月に牛めし販売を再開したことで、吉野家から他チェーンへの客の
流出が続いた。また、「すき家」を経営する株式会社ゼンショーが牛丼業界4
位であった「なか卯」を2005年に子会社化し、2003年には389だっ
た店舗数を2006年末に784に増やすなど積極的に事業を拡大させ、松屋
を抜いて業界第2位の事業規模となった。松屋は牛めし販売停止まで順調に売
上を拡大させてきたが、その後売上が頭打ちになっている。

【調査対象】 インターネットコミュニティ「MyVoice」の登録メンバー

【調査方法】 ウェブ形式のアンケート調査

【調査時期】 2004年5月1日～5月5日

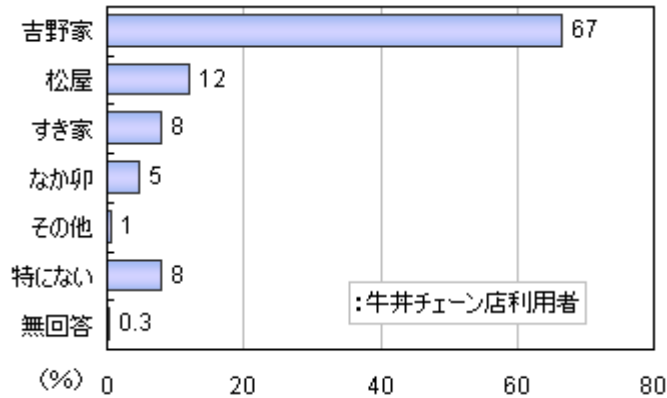
【回答者数】 15,212名

性別	男性	女性	合計	年代	10代	20代	30代	40代	50代 以上	合計
度数	6,582	8,630	15,212	度数	810	3,726	5,818	3,372	1,486	15,212
%	43%	57%	100%	%	5%	25%	38%	22%	10%	100%

【実施機関】 マイボイスコム株式会社

最もよく利用していた牛丼チェーン

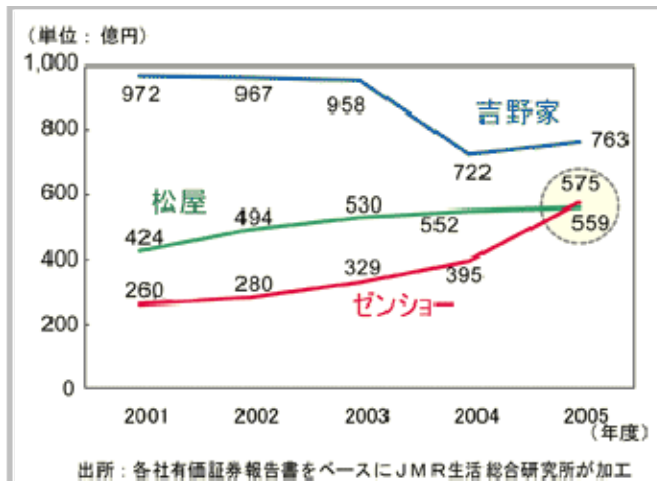
〔牛丼がメニューからなくなる前に最も良く利用していた牛丼チェーンはどれですか？〕



出典：<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/7007/index.html>

牛丼販売停止前は吉野家が圧倒的な人気を誇っていたことがわかる。

・主要3社の牛丼関連事業売上高推移



註：ゼンショー＝「すき家」を経営する株式会社

出典：http://www.jmrlsi.co.jp/menu/case/2007/economist01_gd.html

ダントツ1位だった吉野家は牛丼販売を停止した2004年以降売上が急減。一方でゼンショーが売上を順調に伸ばし、2005年に松屋を逆転。

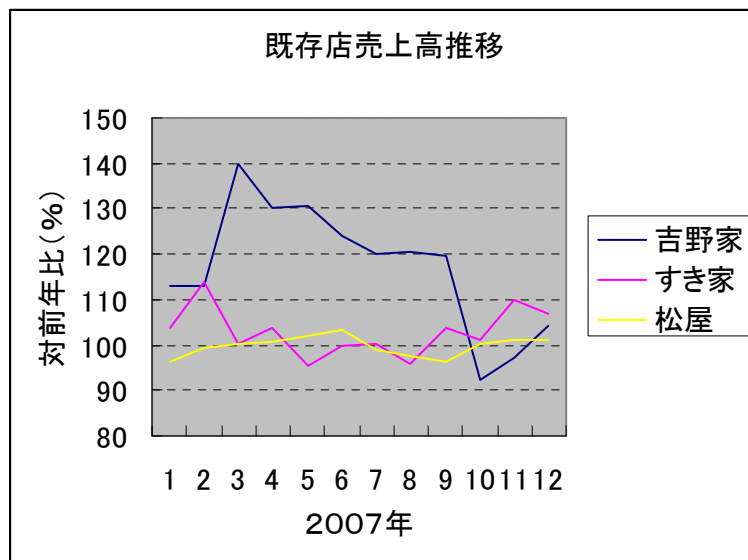
・ 2007年の主要牛丼チェーン3社の動向

吉野家は、2006年12月に昼食時間帯のみながら牛丼販売を再開し、さらに2007年3月1日に牛丼販売時間を深夜0時まで延長させたことなどから、既存店の売上が上昇したため、07年度上期の売上高が対前年比130.2%、下期で106.0%と大幅に伸びた。

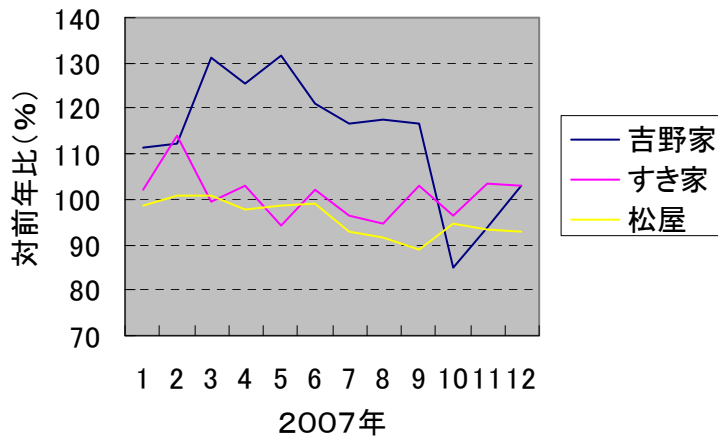
またすき家も、2007年10月16日の「メガ牛丼」発売開始後に既存店の売上が伸びたほか、郊外を中心に積極的に店舗を増やしたことで、07年度上期の売上高が対前年比121.3%、下期で125.8%と躍進した。

一方で松屋は、07年度上期の売上高が対前年比103.4%、下期で101.0%と業績もあまり伸びていない。

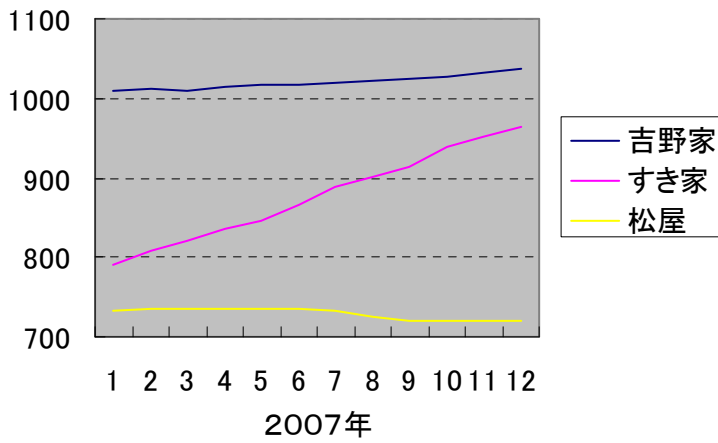
次の4つのグラフは、各社のホームページに掲載されているデータを基に作成したものである。吉野家は既存店の客数・売上の増加によって、すき家は店舗数の増加によって、両社とも全体の売上が前年より大きく上昇しているが、松屋はそのどちらもあまり増加しておらず、全体の売上も微増にとどまっている。

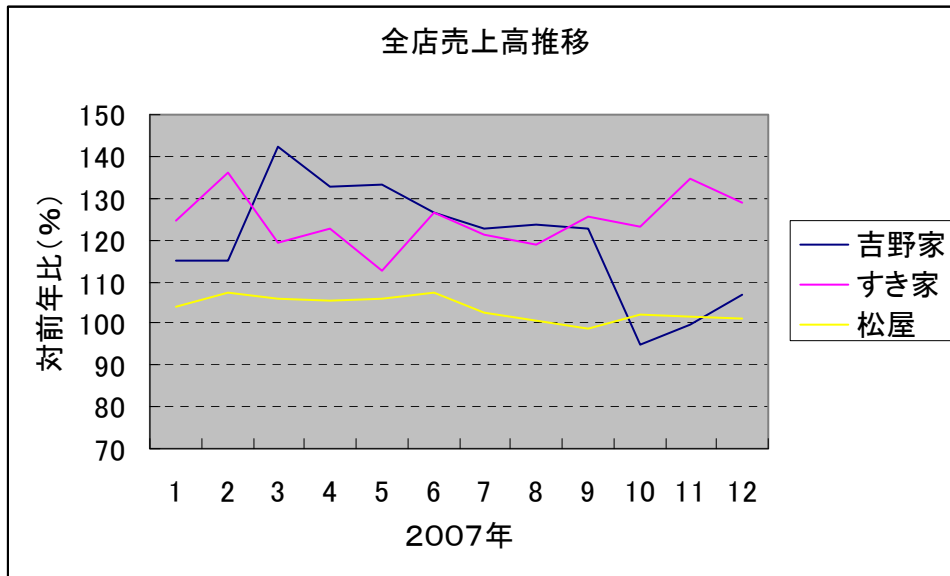


既存店客数推移



店舗数推移





出典：<http://www.yoshinoya-holdings.com/ir/report/yoshinoya.html>
<http://www.matsuyafoods.co.jp/ir/monthly.html>
<http://www.zensho.co.jp/jp/ir/results/monthly.html>

ii、飲食産業を左右する社会背景：「健康」ブームによる健康指向食品ニーズの上昇

マクドナルドのメガマックやすき家のメガ牛丼などの大盛りメニューがヒットする一方で、メタボリックシンドロームに対する関心が最近非常に高まっている。

メタボリックシンドローム、通称メタボとは、内臓脂肪型肥満に高血圧・高血糖・高脂血症のうち2つ以上を合併した状態をいい、動脈硬化の発生・進展のリスクが高まった状態である。メタボリックシンドロームの予防には高カロリー食品の規制が重要と考えられている。

2008年4月よりメタボリック検診が義務化されたことで、脂肪やカロリーの摂取量を気にする人がより増えてきている。特定保健用食品市場の保健用途で06、07年の2年連続で成長しているのは、「コレステロール上昇抑制」「高血圧予防」「中性脂肪・体脂肪上昇抑制」である。特に売れ行きが好調な特定保健用食品の例として、脂肪吸収を抑制する「黒烏龍茶」などが挙げられる。

調査時期

2007/1/25～/01/30

調査方法

FAX 調査

掲載

07 年 03 月号

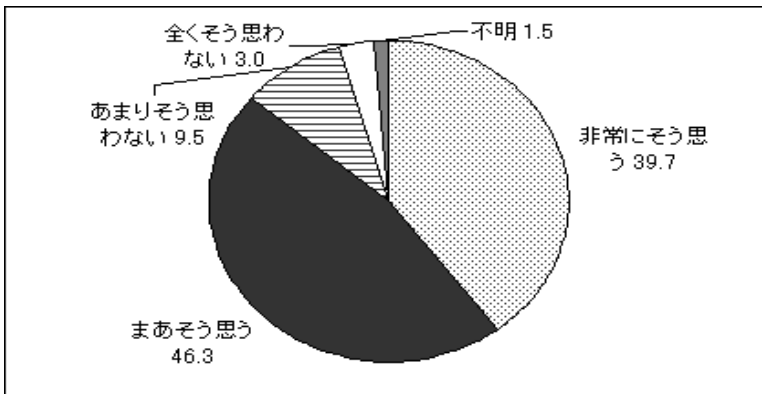
調査対象

首都圏に在住する 40 歳～59 歳の男女 462 人(男性 238 人、女性 224 人)

調査実施先

(株)ミツカングループ本社

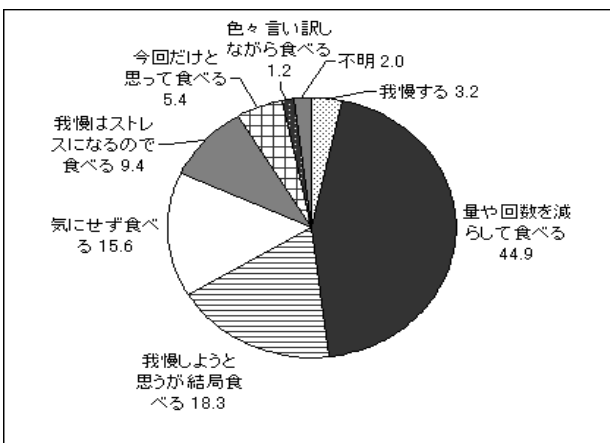
グラフ1:メタボの予防・改善意向(全体) (単位:%)



メタボの予防・改善に肯定的な意見を持つ人が9割近くに上る。

このように多くの人々が健康に気を使い、実際に何らかの対策を行っている人も増えているなかで、牛丼のように比較的高カロリーなメニューに対して不健康なイメージを持ち、それを食べたいと思っても体を気にして食べるのをやめてしまう人が少なくない。

グラフ2:メタボが気になるメニューを食べたくなった時の行動(単位:%)



自分の食欲よりも自分の体の方を優先させる人が全体の約半分。

グラフ1, 2の出典:

http://www.fgn.jp/mpac/sample/__datas__/impacter/200703_05.html

<なぜ松屋を選んだのか？>

・判断基準

1) 松屋は業界第3位

牛丼チェーンの中で、業界1位の吉野家や2位のゼンショー（すき家）よりも、3位の松屋の方が改善の余地があると私たちは考えた。

2) 松屋の戦略が不明確

メニューの数を増やさずそのブランド力で勝負している吉野家、郊外を中心に店舗数を増やし豊富なメニューを提供することで女性やファミリーなど男性以外の客数の増加を図っているゼンショーに比べ、松屋はどのような方法で売上を伸ばしていこうとしているのかが不明確である。

3) 脱牛丼一本化の姿勢

2008年になってから、松屋は「山かけ漬け鮪丼」や「麻婆カレー」など今まで牛丼チェーンにはなかった牛丼以外のメニューを次々と導入している。

目標設定

松屋の売上を再び上昇傾向にする。

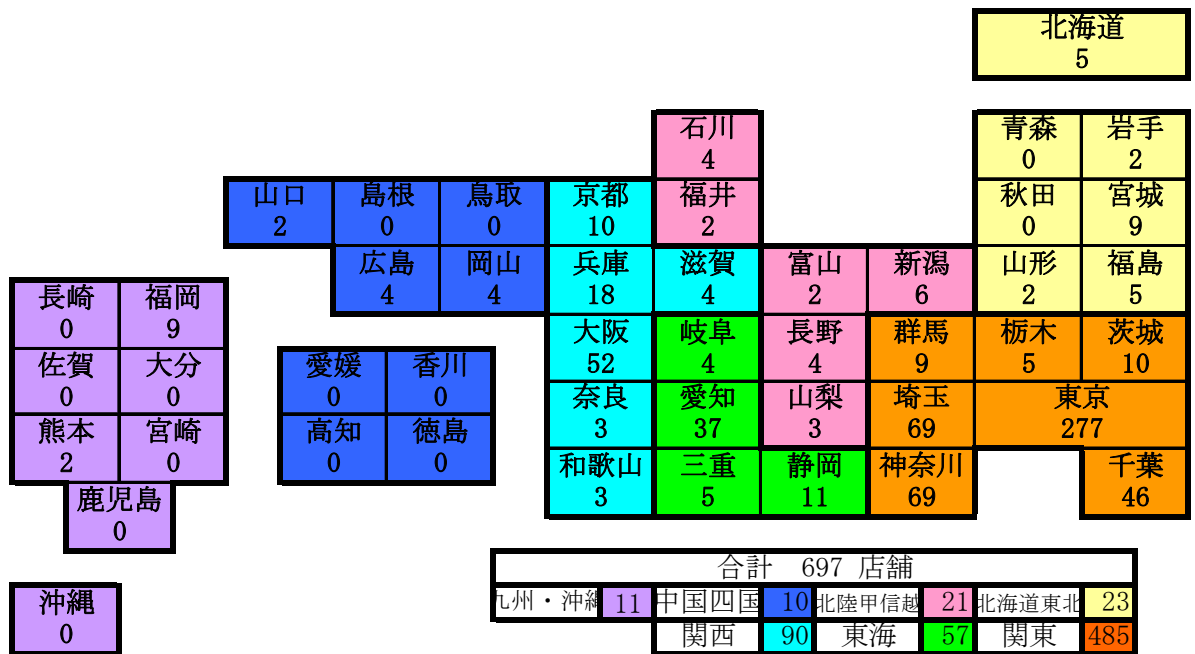
その方法として、健康指向のメニューを取り入れる方向に決定した。

現状分析

i. 自社分析

松屋

—



・SWOT 分析

Strength	Weakness
牛丼以外のメニューが多い 味噌汁が無料でついてくる 都内に店が多い	テーブルのある店が少ない 全国展開をしていない 広告を出していない
Opportunity	Threat
食への不安 健康志向 メタボブーム メガブーム	BSE 問題 他の牛丼チェーン 他の外食産業

☆Strength

松屋の強みとして①メニューが多い②味噌汁が付いてくる③都内に店が多いが挙げられる。

- ① 総メニュー数はすき家が最も多いが、牛丼以外のメニューの豊富さに関しては松屋も負けていない。このことは人々に認知されている。
- ② 松屋は吉野家・すき家の様に単品で注文する形式とは違い、全てのメニューに味噌汁が付いてくる。これは松屋の大きな強みになっている。
- ③ 前の分布図をみればわかるように、松屋の店舗は東京とその近郊に集中している。特に都内の店舗数はすき家や吉野家よりも多い。

☆Weakness

松屋の弱みとして①テーブルのある店が少ない②全国展開をしていない③ブランド力で負けているが挙げられる

- ① 松家のほとんどの店舗がカウンター席のみで、テーブルのある店は少ない。このことが女性客の少ない原因の一つになっていると考えられる。
- ② 吉野家とすき家は全都道府県への出店をしているが、松屋はしていない。特に、四国には全く店を持っていない。
- ③ すき家、吉野家がそれぞれ宣伝活動をしているのとは逆に、松家はほとんど広告を出していない。そのため世間一般での認知度は低いと考えられる。

☆ Opportunity

市場の機会として①食への不安②健康志向③メタボブーム④メガブームが挙げられる。

- ① BSE 問題をはじめ、最近では中国産冷凍餃子問題をはじめ、食品偽装、消費期限の改ざん等、食品の信用を失われつつあり、人々は安全な食を求めている。
- ② 2003 年のヘルシア緑茶の大ヒットによるカテキン含有飲料市場の急成長や、長い人気を誇る栄養バランス食品のカロリーメイト、また生活習慣病を予防する特定保健用食品の食用油などの健康志向食品が次々に販売されていくなど、健康志向ブームはしばらく終わりそうに無い。
- ③ 2008 年 4 月よりメタボリック検診が国民健康保険を運営する市区町村、企業の健康保険組合に採用を義務化されるなど、脂肪やカロリーの摂取量を気にする人が増えてきている。厚生労働省でも、厚生労働副大臣が自らメタボ改善に取り組む姿を厚生労働省ホームページに載せるなど、注目は高まっている。

- ④ 2007年1月12日に期間限定で発売されたマクドナルドの「メガマック」に代表されるメガ化を受けて、ケンタッキーフライドチキンでは「レッドホットキング」、すき家では「メガ牛丼」を発売するなど様々な外食店で商品のメガ化進んでいる。

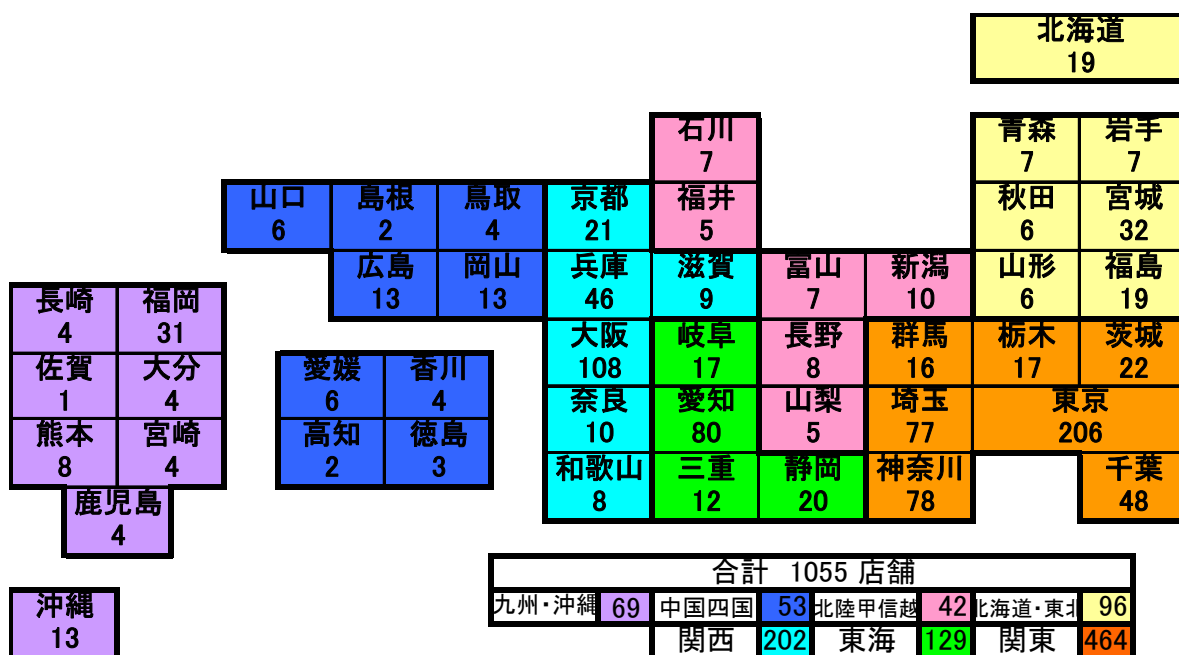
☆Threat

松屋の脅威として①他の牛丼チェーン②牛丼以外の外食店（ファミレスなど）

- ① 圧倒的に認知度の高い吉野家や、M&A や全国展開によって業界第2位に浮上したすき家の更なる発展によって顧客が減少してしまう可能性がある。
- ② 松家は外食産業の中の、牛丼業界の第3位という位置づけのため、吉野家・すき家以上に牛丼以外の外食店発展による牛丼業界の損失を受けやすい。

ii. 他社分析

吉野家



・SWOT 分析

Strength	Weakness
ブランド力 男性客が多い 全国展開 広告に力を入れている	メニューが少ない 女性客が少ない
Opportunity	Threat
食への不安 健康志向 メタボブーム メガブーム	BSE 問題 他の牛丼チェーン 他の外食産業

☆Strength

吉野家の強みとして①ブランド力②男性客が多い③全国に展開④広告が挙げられる。

①ほとんどの人が牛丼といえば吉野家、というイメージを持っている。他店のように牛丼以外のメニューを増やさないことでブランド力を獲得した。

②吉野家はカウンター席がほとんどということもあってか、女性客よりも男性客の方が圧倒的に多い。

③吉野家は 2008 年 6 月の時点で 1055 店舗全国に展開しており、吉野屋のない都道府県は 1 つも無い。

④松井秀喜や、ザ・クロマニヨンズの歌を用いた CM を流すなど、宣伝活動に力を入れている。

☆Weakness

吉野家の弱みとして①メニューが少ない②女性客が少ないが挙げられる

①今まで牛丼をメインにしてきたため、他店に比べてメニューが少ない。それもあって健康志向のメニューが無いのが現状だ。

②カウンターで食べるのが嫌、落ち着かない、衛生的ではない等の理由から女性客の数は少ない。

☆Opportunity

吉野家に限った話ではないが、市場の機会として①食への不安②健康志向③メタボブーム④メガブームが挙げられる。

①BSE 問題をはじめ、最近では中国産冷凍餃子問題をはじめ、食品偽装、消費期限の改ざん等、食品の信用を失われつつあり、人々は安全な食を求めている。

②2003 年のヘルシア緑茶の大ヒットによるカテキン含有飲料市場の急成長や、長い人気を誇る栄養バランス食品のカロリーメイト、また生活習慣病を予防する特定保健用食品の食用油などの健康志向食品が次々に販売されていくなど、健康志向ブームはしばらく終わりそうに無い。

③2008 年 4 月よりメタボリック検診が国民健康保険を運営する市区町村、企業の健康保険組合に採用を義務化されるなど、脂肪やカロリーの摂取量を気にする人が増えてきている。厚生労働省でも、厚生労働副大臣が自らメタボ改

善に取り組む姿を厚生労働省ホームページに載せるなど、注目は高まっている。
④2007年1月12日に期間限定で発売されたマクドナルドの「メガマック」に代表されるメガ化を受けて、ケンタッキーフライドチキンでは「レッドホットキング」、すき家では「メガ牛丼」を発売するなど様々な外食店で商品のメガ化進んでいる。

☆Threat

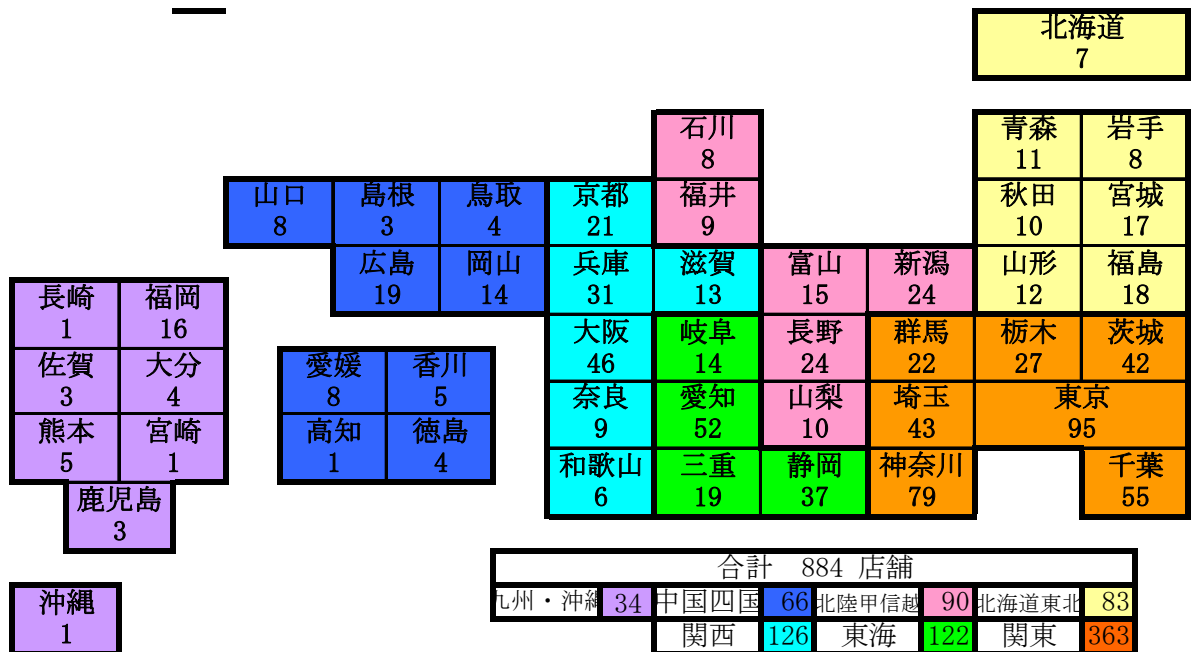
吉野家の脅威として①BSE 問題②他の牛丼チェーン③牛丼以外の外食店が挙げられる。

①2003年12月にBSE問題でアメリカ産牛肉の輸入停止を受けて、牛丼をメインに営業していた吉野家は他の牛丼チェーンの用に代替りのメニューでの対応に遅れが出てしまい、多大な損失を受けた。牛肉の輸入が再開するも、メニュー数の少ない現在の吉野家は再び起こる可能性もあるBSE問題による騒動への不安がある。

②現在牛丼業界内では吉野家がトップの座を獲得しているが、他の牛丼チェーン店との競合によって顧客減少の可能性はある。

③吉野家は外食産業という大きな枠の中の牛丼業界の一チェーン店に過ぎず、客のニーズによって顧客が減少してしまうと考えられる。

すき家



・SWOT 分析

Strength	Weakness
メニューが多い 健康志向メニューがある テーブル席がある 幅広い事業展開 広告に力を入れている	都市部に店舗が少ない 駅前に店舗が少ない ブランド力で負けている
Opportunity	Threat
食への不安 健康志向 メタボブーム メガブーム	他の牛丼チェーン 牛丼以外の外食店 (Ex ファミレス等)

☆Strength

すき家の強みとして①メニューが多い②家族連れ・女性客が多い③パイプが太い④広告をしているが挙げられる。

①すき家はメニューの種類が豊富で、白いご飯の代わりに豆腐を使用した「Light 牛丼」で健康志向であることをアピールしている。

②家族連れ・女性客が多いのは、すき家の目指す「郊外型ファミリー牛丼店」に向けて、個人向けのカウンター以外にグループ向けのテーブル席を多く配置しているからであろう。

③すき家を経営する株式会社ゼンショーは、ゼンショーグループに所属している。ゼンショーグループは魚介類や野菜などを扱う外食店も参加に収めており、食料調達が容易である。このことが、すき家のメニューの多さにつながっていると考えられる。

④すき家は今でもすき家自体の宣伝 CM 以外に、新商品の CM を流すなど、広告に力を入れている。

☆Weakness

すき家の弱みとして①都心部・駅前に店舗が少ない②ブランド力で負けているが挙げられる。

①都心部・駅前に店舗が少ないため、これらの場所にはオフィスが数多くあるが、サラリーマンをターゲットとして狙うことは難しい。

②メニューの多さでいえば、すき家は松屋に劣っていないにも関わらず、メニューが多い＝松屋のイメージを持たれている。吉野家に勝てないばかりか、自社の強みであるメニューの多さを活かしきれないと考えられる。

☆Threat

すき家の脅威として①他の牛丼チェーン②牛丼以外の外食店（ファミレスなど）が挙げられる。

①すき家は現在業界 2 位のポジションに位置していて、1 位の吉野家に突き放

される可能性も、3位の松屋に追い抜かれる可能性もある。

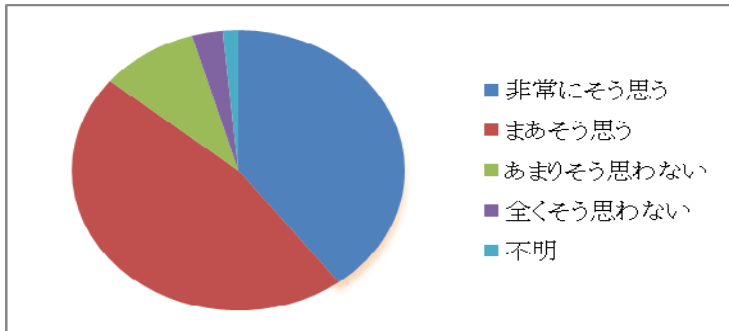
②吉野家と同様に、すき家は牛丼業界のチェーン店の一つに過ぎない。

iii. 顧客分析

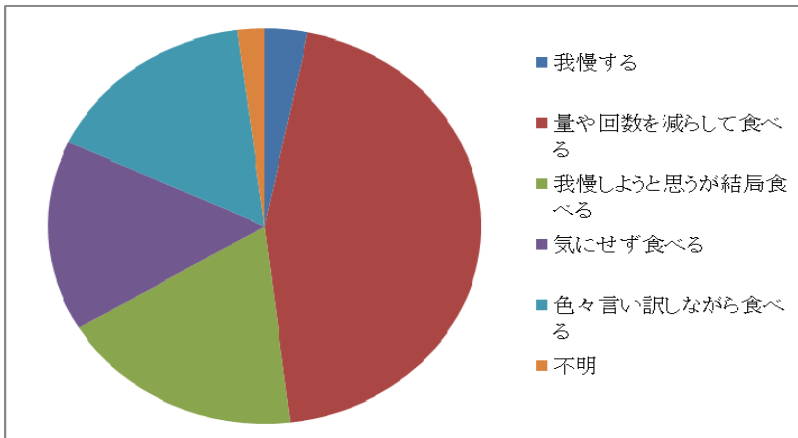
【40代50代のメタボリックシンドロームと食生活意識調査】

(首都圏の40歳～59歳の男性462人に調査 (株)ミツカングループ)

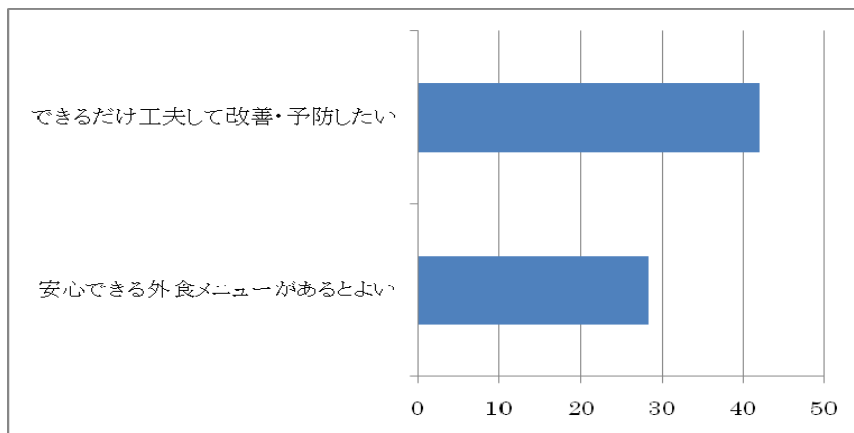
メタボの予防・改善意向



メタボは気になるが、よく食べたくなるものがある人



メタボ予防や改善のための食生活についての考え



上図より、サラリーマンにはメタボを予防・改善したいと思っている人が多い。だがその一方で食べたいものは結局食べてしまうという人も多い。

また、前提条件・現状分析で述べたように日本では今健康ブームが起きており、ヘルシーさを求める傾向がある。しかし牛丼業界ではその流れに反するかのようにメガブームが起きており、消費者の健康に気を使ったメニューはほぼ出てきていない。

そこで、我が班がターゲットとするのは、次の通りである。

健康に気を遣うサラリーマン

政策提言

牛丼業界・外食業界の現状や近年の日本社会全体の健康ブームを考え、4P (Product, Price, Place, Promotion)を用いて政策提言を行う。
オプションの判断基準としては、導入によって売上げが伸びた他社の前例および事実を参考とした。

- ・ Product

健康指向メニューの導入

コストを抑えることを考慮し、既存メニューの変更・増加および現行の流通チャネルを活用しての健康指向メニューの導入を提案する。

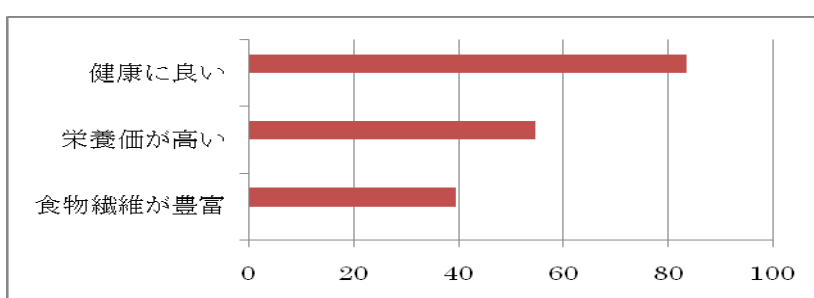
- i. 玄米・五穀米等の導入
- ii. 魚貝類の丼物の導入
- iii. チキン・野菜といった、カレーの種類増加
- iv. 小さなサイズのサラダの追加、ワカメサラダなどのような種類増加

i. 玄米・五穀米等の 導入

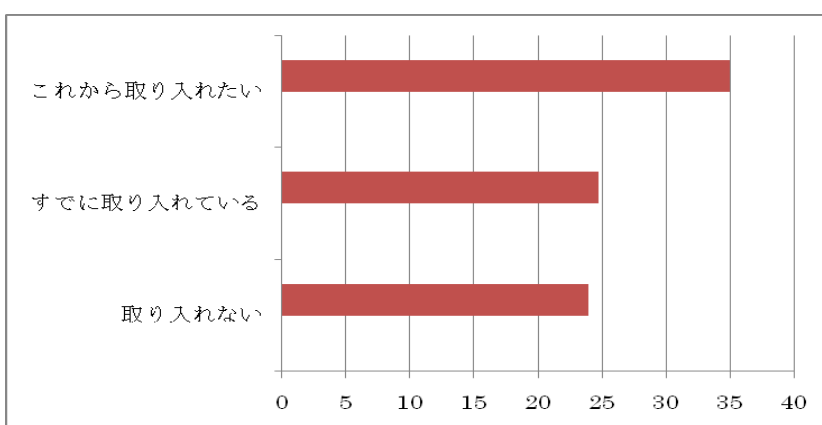
現在、全ての牛丼店のご飯は白米となっている。そこで、白米よりも栄養価の高い玄米や五穀米のような種類のコメをご飯のオプションとして追加する。セブンイレブンでは発芽玄米のおにぎりの発注数を倍にした結果、見事に売り上げがアップした(セブン・イレブン・ジャパン HP より)ということもあり、玄米に対するサラリーマン男性の需要は高いとみえる。

TEPORE 調べ (回答数=男女 54,416 人)

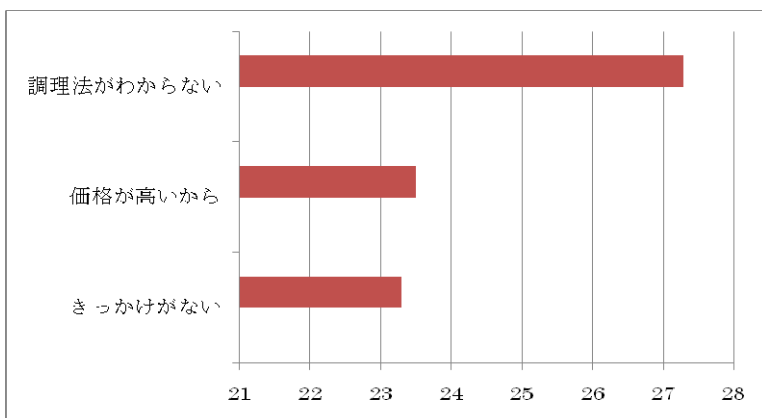
【あなたは、玄米にどのようなイメージを持っていますか？】



【あなたは、これからの食生活に積極的に玄米食を取り入れていきたいと思いませんか？】



【あなたが今現在、玄米をあまり食べていなかったり、食生活に積極的に取り入れていなかったりする理由はなぜですか？】



ii. 魚貝類の丼物の導入

新鮮な魚貝類を用いた新しい業態である“福松”を展開していることから、流通チャネルの確保はできているため魚貝類を用いた丼物を導入する。



松屋の新業態”福松”（松屋ホームページより）

iii. チキン・野菜といった、カレーの種類を増加

牛・豚よりもヘルシーな鳥肉を用いたチキンカレーや、多くの品目を摂取できることを目指した野菜カレーなどをカレーの種類として増やす。野菜は松屋ファームを活用して仕入れる。

【鳥肉】

低カロリー高たんぱく、ビタミン類まではいっているヘルシー食品

牛肉・豚肉に比べて淡白で食べやすいということから親しまれており、たんぱく質を豊富に含み、脂肪が少なく、胃腸の弱い人のたんぱく源には最適である。

ダイエット中の人には皮を除いて考えればカロリーも一段と低くなり良質なたんぱく質と共にビタミンAも豊富で牛肉や豚肉の数倍含まれているといわれる。ダイエットにも病後の体力回復にも役立つ。ビタミンAはガン予防にも有効。また脂質には不飽和脂肪酸が多く含まれている。（食育大事典より）

iv. 小さなサイズのサラダの追加、ワカメサラダなどの種類の追加

現在のサラダ(生野菜)は¥100の少々サイズの大きいものであり種類も一種類しかないので、手軽に短時間で食べることのできるようなスモールサイズの物を用意する。また、上に述べたようなチャネルを用いて作るワカメサラダといった新しい種類のサラダをメニューに追加する。

- Price

現状維持

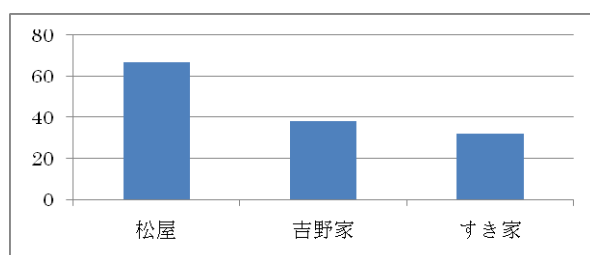
原材料の価格の高騰が続いているが、可能な限り現状を維持したい。ただし、現在では一時期のような安値での価格競争はほぼなくなっており、価格はさほど気に留める点ではないと考えられる。

- Place

現状維持・既存チャネルの活用

東京を中心としたオフィスの立ち並ぶ都心部・駅前に店舗が多いため、そのメリットを活かすために現在の分布を維持する。また、“福松”に見られるような魚貝系などの既存チャネルを有効活用して松屋のメニューに取り入れる。

国内の総店舗数に対する、首都圏(東京・神奈川・千葉・埼玉)の店舗数の割合



数値から明らかなように、松屋

は首都圏を大きな市場としている。

- Promotion

積極的な広告活動の推進

ライバル2社(吉野家・すき家)と違い、現在の松屋の店舗外での広告活動はほぼ皆無と言ってよい状態にある。だが、仮に健康指向の新メニューが登場したとしてもPRをしなければ人々に、特にターゲットとしている、現在松屋を利用していないサラリーマンの耳には新メニューの情報は入っていかない。そのため、広告活動に力を入れる。

- i. 雑誌・新聞への広告の掲載や折り込みチラシ
- ii. クーポンの作成
- iii. テレビCMの放送
- iv. 若手女優の起用

i. 雑誌・新聞への広告の掲載や折り込みチラシ

R25・日経ビジネスらのようなサラリーマン向けの雑誌、または日経新聞・スポーツ新聞等サラリーマンが主な購買層となっている新聞といった媒体に新メニューの広告を載せる。また一般新聞においても、サラリーマンの多い郊外を中心とした地域で折り込みチラシを入れ、メニューの認知度を上げる。

ii. クーポンの作成

i で述べたような広告にクーポンや、クーポン画面を表示するサイトにつなぐQRコードを付けることによって、お客が店に来るキッカケを作り出す。

iii. テレビ CM の放送

広告媒体の中で一番宣伝力のあるテレビ CM を作成し流すことにより新メニューを大々的にアピールする。

iv. 若手女優の起用

長澤まさみ・新垣結衣らに代表されるような若手女優をイメージキャラクターに起用し、メタボの改善を訴えかけ、新メニューが健康指向でヘルシーであるということを分かりやすく伝える。(パパは娘に弱い)

「理想の娘ランキング」

1	新垣結衣
2	浅田真央
3	長澤まさみ

(2008年1月雛人形データー インターネット調査より)

結論

近年、松屋は売り上げをそれほど伸ばせず、吉野家・すき家のライバル2社に取り残されつつある。そこで我々は、近年の健康志向ブームに注目し、他の2社が扱っていないような健康志向のメニューを新たに導入し、サラリーマンを中心とした健康を気にしている人々に対してプロモーションを行うことを考えた。それによって、ライバル2社との差別化が行え、松屋の売り上げは再び上昇傾向になるだろう。

参考資料

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/7007/index.html>
http://www.jmrlsi.co.jp/menu/case/2007/economist01_gd.html
<http://www.yoshinoya-holdings.com/ir/report/yoshinoya.html>
<http://www.matsuyafoods.co.jp/ir/monthly.html>
<http://www.zensho.co.jp/jp/ir/results/monthly.html>
http://www.fgn.jp/mpac/sample/__datas__/impacter/200703_05.html
フリー百科事典「ウィキペディア」
<http://www.bushidoman.com/996Carasruucha.htm>
<http://www.senryaku.biz/news/2007/20070709.html>
<http://japanbrand.jp/rRK/80145/14.html> 日本ブランド戦略研究所
<http://www.group.fuji-keizai.co.jp/mgz/mg0407/0407m2m.html> FK通信
<https://www.fuji-keizai.co.jp/report/index.html> 富士経済
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2004/040312/index.html> BSE アンケート
ト
http://www.enquete.ne.jp/hundred/aca/result/result2_1.html 牛井アンケート
松屋
<http://www.enqtstyle.com/report/20040317.html> 大手牛井チェーン利用実態アンケート
<http://www.officej1.com/fsm/index.htm> 外食企業の経営