

モスバーガー論文

1 はじめに

モスバーガーは、創業当初より「おいしさ」にこだわり、商品は作り置きをしないでひとつひとつ注文を受けてから作るアフターオーダーの方針をとることで知られるハンバーガーショップであり、マクドナルドに次ぐ業界 No.2 の会社である。

【問題意識】

モスバーガーの売上高は年々減少している。2007年3月期から2008年3月期にかけて売上高は若干の増加を見せている。これはファーストフード業界全体の市場規模が拡大したことも一因である。

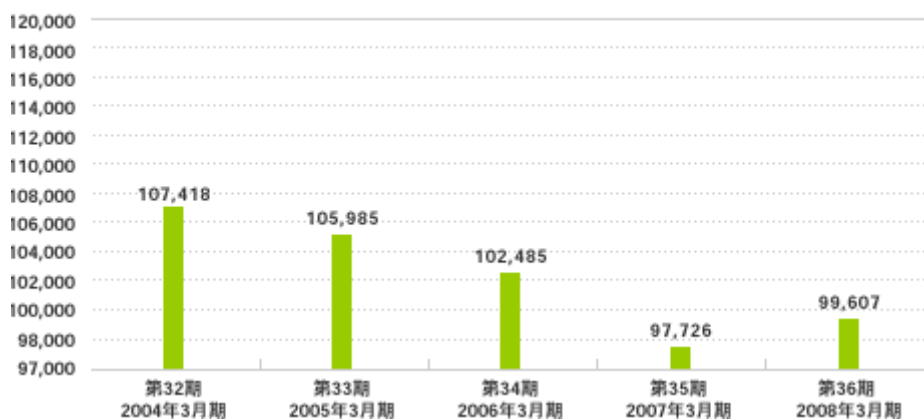
利益(営業利益・経常利益)は2006年3月期を境に大幅に減少している。

過去10年の客数・客単価の推移を見る、客単価は近年停滞又は上昇しているが、客数は減少の一途を辿り、売上に影響を及ぼしていると考えられる。

また昨年度、既存店の売り上げ減少を、TV コマーシャル・クーポンなどで新規顧客を獲得することで回復させたが、逆に顧客のターゲットを広げすぎた為、店舗のオペレーションが混乱。モス本来のターゲットである価格が高くて利用してくれる固定客を減少させてしまった。

チェーン全店売上高

(単位: 百万円)



備考

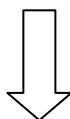
モスフードサービスの連結業績としては、2007年3月期から2008年3月期

にかけて、売上高は 59,890(単位：百万円・以下同)から 62,301 と 4.0%増加させているが、営業利益は 1,380 から 752(-45.5%)、経常利益は 2,190 から 1,278(-41.7%)と利益を大幅に減少させている。

フローチャート

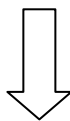
現状分析

好感度は良いが、行く人数が少ない



目標設定

客数を増やし、売り上げを伸ばす



政策提言

お店に行きやすい環境を作る

2 現状分析

2-1 モスバーガーの方針

モスバーガーの特徴は「遠い、遅い、高い」の3つである。あえて人通りの多

い所から少し離れた2等地に立地したり、手作り感を重視するために商品提供までの時間が長かったり（アフターオーダー制）、高い品質を維持するために価格を高く設定したりと、雑然としたファーストフードのイメージよりも落ち着いたカフェのイメージを狙っている。

モスバーガーは「人間貢献」、「社会貢献」の経営理念のもと、「食を通じて人を幸せにすること」を掲げ、回転率を犠牲にして手作りにこだわり、少々高い値段でも品質の高いもの、つまり「おいしくて、安全で、健康にいい商品」を提供しようという姿勢を保ちつつ、ブランド価値の更なる向上と業績の回復を目標としているということを自社のHPにて明言している。

2-2 モスバーガーSWOT分析

まずは、モスの現状をSWOTを用いて分析した。**strength** についてだが、モスの最大の強みである品質の高さが第一に挙げられる。これは、近年高まっている健康志向にあって好感を得ているようだ。また、緑モス化計画を実行したり、店内での飲み物の容器をグラスにするなど環境問題に対して高い意識を持っている。モスバーガーは、典型的なファーストフード店というよりは、店内の内装を落ち着いた雰囲気にするなど、カフェのような店作りを目指していて、値段の高さにもみられるように高級路線を歩んでいる。この点に関しては、**strength** にも **weakness** にも成り得るので、いかにして **strength** にするかが課題と言える。

次は **weakness** についてだが、モスバーガーは値段の高さと商品提供までに時間をかけ高級感を押し出そうとしているが、顧客はファーストフードには安さと手軽さが求めているので、これは今のところ大きな **weakness** になっているので、これを **strength** に変えることが今後重要になる。また、CM放映に対して消極的であるなど、顧客へのPR不足が目立つ。

opportunity としては、近年健康ブームが起きている、食の安全性に不安を感じている人の割合が90%を超えるという食の安全性への関心が高まっている状況、環境問題への取り組みが重要視されていることが挙げられる。モスバーガーはこれらの **opportunity** では他社よりも優位に立てそうだ。

最後に **threat** だが、安価な商品を売りにした他のファーストフード店の存在である。これにより、モスバーガーは敷居が高いイメージがより強く付いてしまっているようだ。また、ファーストフード業界全体に持たれている、商品の安っぽいイメージや健康に悪いイメージがモスバーガーの高品質高価格で売り出そうとする戦略の妨げになっている。加えて、円高、原油高、原材料高の高騰により企業収益が圧迫されている。

この分析からモスバーガーの高級路線が強みになっていない、カフェともファーストフードとも取れないどっちつかずの状態にある、マックなどの安価な販売路線に客を多く取られている、といった問題点が挙げられる。

Strength

- ・落ち着ける店内環境の良さ
- ・清潔感
- ・サービスの質の高さ
- ・地域に根ざした商品（限定メニューなど）
- ・環境問題への積極的な取り組み
- ・メニューが豊富
- ・他社とのターゲットの差別化
- ・好感度の高さ
- ・食の安全性の高さ
- ・健康的な食事

Weakness

- ・価格の高さ
- ・回転の遅さ
- ・広告が弱い

Opportunity

- ・健康志向の高まり
- ・食の安全性に対する意識の向上
- ・環境問題に対する意識の向上

Threat

- ・マクドナルド
- ・安価なファーストフード
- ・原価高騰による値上げ

2-3 他社分析

マクドナルドは言わずと知れたファースト業界随一の売り上げ、店舗数(3746店舗)を誇る企業だ。そしてマクドナルドは **QSC&V** (Quality 品質, Service サービス, Cleanliness 清潔さ, Value 価値) を掲げ世界基準での品質の統一、

真心のこもったサービス、清潔さ、またその3つを組み合わせ作り出される価値を大切にしている。

次にマックの特徴について挙げていく。

まず売上であるが、2007年年間全店売上高は4,941億4,900万円に上る。2006年に過去最高全店売上高4415億1600万円を達成したが、これを大きく上回った。純利益も同年度で62億7000万円を誇り、毎年数字を大きくあげている。

次に、マックは3000店舗という店舗数を維持することによってどこにでもマックがあるという環境を作り出している。これは大きな強みといえるだろう。マックの店舗分布は人口分布に忠実にオープンしている。また、店舗の場所も一等地に多くこれらのことがどこにでもあるイメージを加速させているだろう。

次に幅広い顧客層が上げられる。マックは子供たちが選ぶ「連れて行ってほしいお店」のNo.1(マクドナルドによる市場調査)などからわかるように子供に対する施設の整備などによって、子供また家族連れの顧客からの支持をえている。おもちゃのついたハッピーセット(子供向けセットメニュー)もこの要因となる。それに加えて無線ランを導入することによって、子供や家族連れがあまり利用しないであろう、ご飯時以外の時間にもビジネスマンの利用を見込むことができている。ちなみに、マックの主な客層は10代から20代の若者が中心となっている。顧客の男女比は、ほぼ1対1と言える。

また、マックはチラシ、テレビCMなどによるプロモーションが一つのストロングスとなっている。2007年度の広告宣伝費242億6200万円という数字からみてもわかるだろう。期間限定商品として販売されたえびフィレオは有名芸能人のCM起用で好評となり、レギュラーメニューになった。

朝マックについてであるが、これは開店～10:30(24時間営業店舗では朝5:00～10:30)の朝時間帯に朝専用メニュー(一部一般メニューと重複)を販売するもので、朝の外食産業の需要の高まりと相まって売り上げは好調である。最近の動向として、007年1月から朝食用新メニュー「マックグリドル」を販売開始。これは、20代のサラリーマン・OLをターゲットに据え、成長が見込める朝食時間でのメニューを充実させることで新規顧客の獲得を図ったものである。

最後に新商品の開発に力を入れている。

しかし、近年の健康志向の高まりとファーストフードは体に悪いというイメージが重なりマイナスの影響をうけている。また近年の環境問題への意識の高まりは積極的に環境に対して配慮していないマックにはマイナスに働いている。しかし、マイナスではあるが依然としてマックが売り上げを伸ばし続けている要因は、環境問題が消費者のなかで自分の生活形態を変えるほど大きな問題になっていないなどが挙げられるだろう。

ファーストキッチンについて分析

規模としてはマック、モスに大きく劣る。

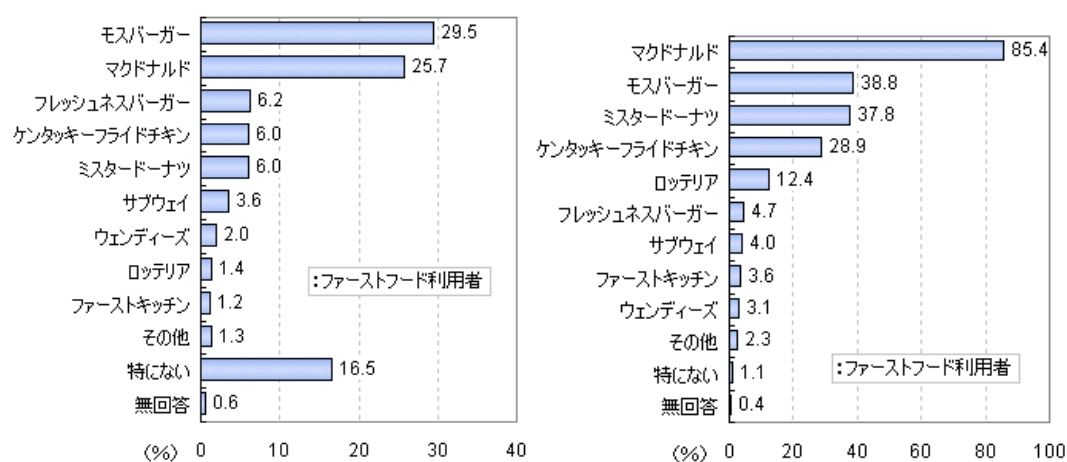
しかし、ビールの導入、ピザの導入など他社との差別化に力を入れている。

その最たるものがポテトである。ファーストキッチンではポテトの味の種類がハンバーガーの種類にせまる勢いだ。また、ポテトを前面に押し出したポテトパラダイスという店舗も展開中だ。デザートにたいしても力を入れている。環境にたいしても前向きだ。

	モスバーガー	マクドナルド	ファーストキッチン
店舗数	1391 店舗	3746 店舗	120 店舗
立地条件	二等地	一等地	ショッピングセンター内
メニューの種類	朝メニュー・デザート	朝マック・キッズメニュー	パスタやピザなど豊富
	地域限定メニュー		ビールの販売
	キッズメニュー		ポテトが売り
主なターゲット	女性客	子供	幅広い客層
一食の値段	700 円～	500 円～ キッズ 350 円～	600 円～900 円
環境への対応	環境省と協定を結ぶ	他に比べると見劣り	前向きな姿勢
プロモーション	CM が少なく、弱い	CM に力を入れている	CM なしで、弱い

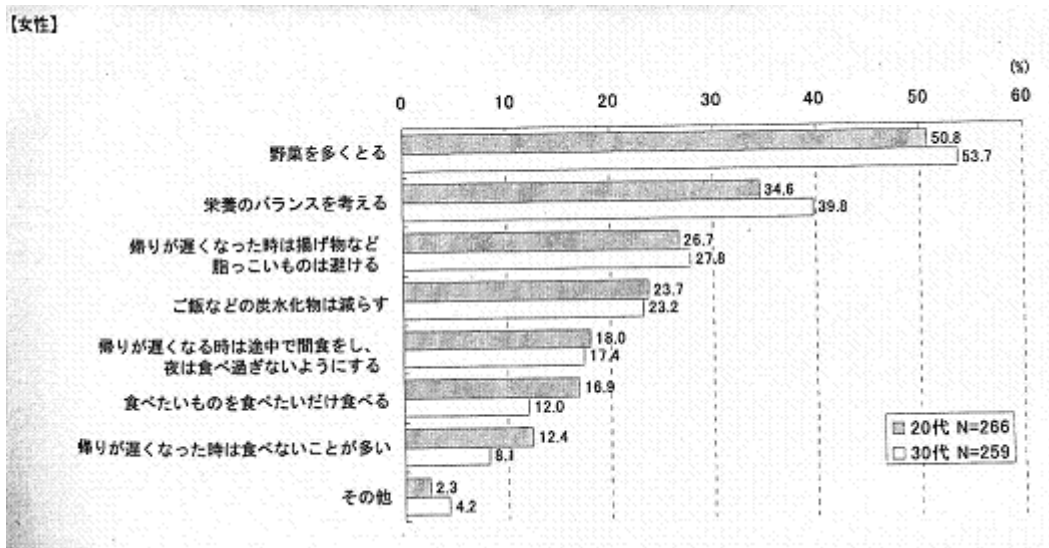
・気になるファーストフード店

・よく利用するファーストフード店



(図2 マイボイス定期アンケート)

顧客分析



(生活習慣と健康に関する意識調査 対照 20～30代の女性 回答数 1049人)

また上の図の健康白書からわかるように20～30代の女性が健康を維持、促進する手段として野菜を摂取するという方法を多く選択していると言えるだろう。

3 問題設定

モスの問題点をアンケートからわかるように好感度は高いのに、利用率が低いことと、女性をターゲットにしていながらそれが明確に現れていないというものがああり、私たちはそれを問題として設定して政策提言をした。

4 政策提言

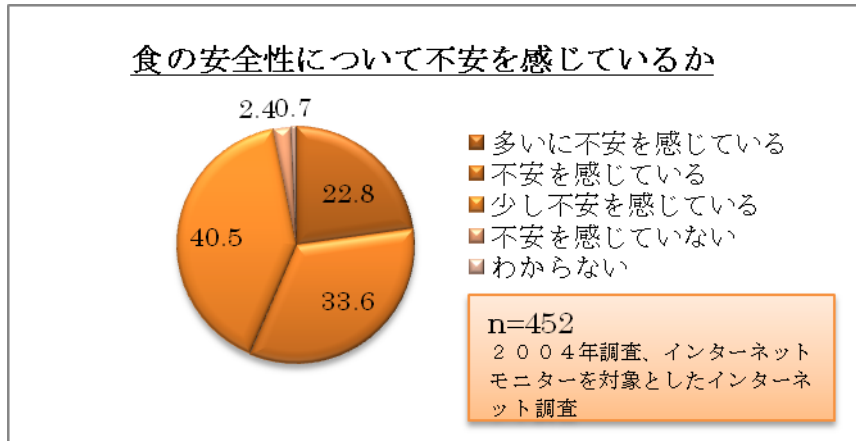
Product	Price	Place	Promotion
レディースデー限定メニュー	値段の現状維持	現状維持	レディースデー
低カロリーメニュー (豆腐ハンバーグの利用)	ポイントカードでの割引		雑誌でのレディースデークーポンの掲載
現在の朝食メニューの普及			ポイントカード
和食の朝食メニュー			
デザート付の昼食			

女性をターゲットにした明確な戦略がとれていない現状に対しての

政策提言

＜女性向けの商品提供を＞

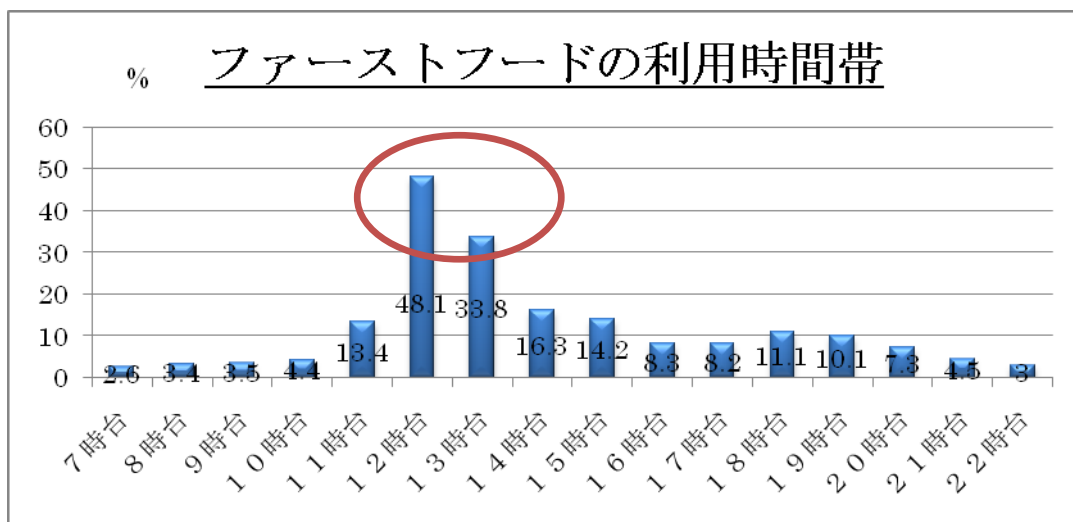
女性をターゲットにしているが攻めきれていないという問題点についてだが、まずは食の面について色々工夫の余地がある。特に女性は食の安全性やカロリーに気を使っている傾向があるが、「ファーストフードはカロリーが高く、健康にも良くない」というイメージがあるため、これが女性の来客数増加のための大きな足枷となっている。そこで、そのイメージを払拭するために「安全、低カロリー、健康的」の3つの課題をクリアすることで女性客を呼びこめることができる。まず、安全面についてモスバーガーは自社のHPでも公言している通り、有機野菜を使用する等意識が高いのでクリアしているとする。次にヘルシー、健康についてだが、現時点では特にそれらについて考慮したものを押し出している様子はない。そこで、メニューにヘルシーメニューの追加を提案する。現状では、ハンバーガー17種類の内野菜メインのバーガーは1種類しかないが、これを4～5種類くらいまでに増やしたい、さらにサイドメニューにはサラダが1種類しかないため、サラダの種類も増やす。またハンバーガーに対して「野菜多め、肉少なめ」といった注文ができるようにする。これは、モスが行っているアフターオーダー制ならば可能である。さらに、肉の代わりに豆腐ハンバーグを用いた豆腐ハンバーガーといった低カロリーメニューの追加が考えられる。また、和食は「低カロリー、ヘルシー」なものが多いのでライスバーガーのような日本色が強いメニューの追加も提案する。以上の政策によって「安全、低カロリー、健康的」が達成され、女性客の大幅な増加が期待できる。次に、女性客の確保に向けた具体的な政策を提案する。



(図3 食の安全性)

レディースデーの導入

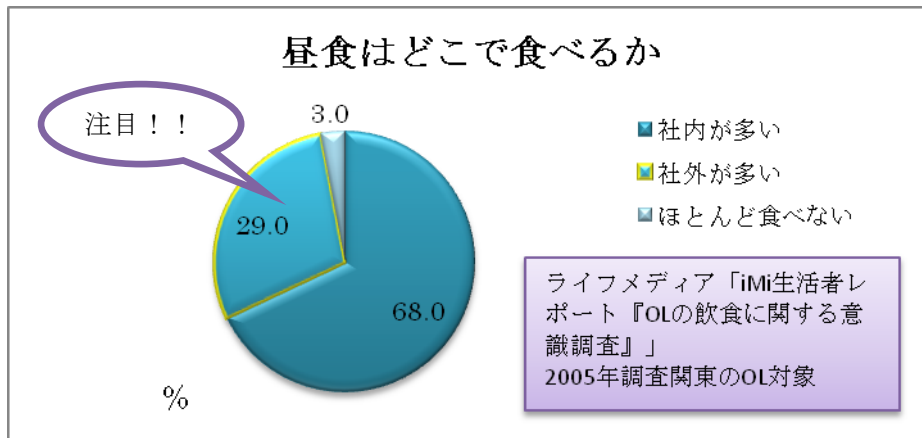
仕組みとしては、週に一度レディースデーを設け、様々な特典を用意する。現在、ファーストフードの需要が昼食にあることが下図からわかる。



(インターネットコミュニティ「My Voice」の登録メンバー13728人対象)

そこで、レディースデー限定ランチメニューを作り、11:00~14:00の時間帯で女性に提供する。従来の野菜を多く取り入れた栄養バランスのとれたものを強化し、デザートも含めたメニュー設定を行う。

また、OLの昼食の実態を下図で見ると、約3割が社外で食事を摂り、そのうち4%がハンガーバーショップを利用している。これは、コーヒーショップの1/2、コンビニの1/6の利用率となる。



こうした女性を対象とした政策を強化することでさらなる新規顧客の獲得を目指す。

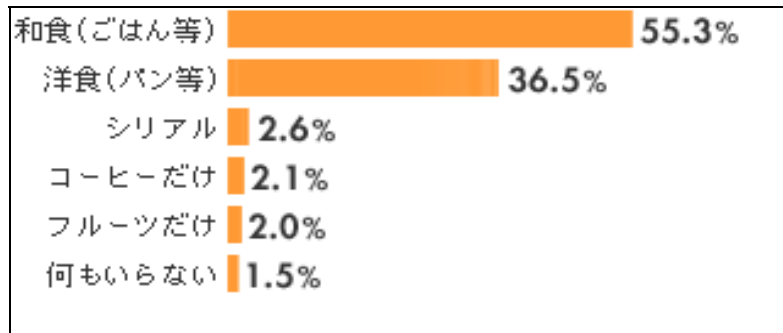
好感度が高いにも関わらず利用率が低い現状に対する政策提言

<固定客の取り返しのための、メンバーズカードの導入・店内環境の充実>

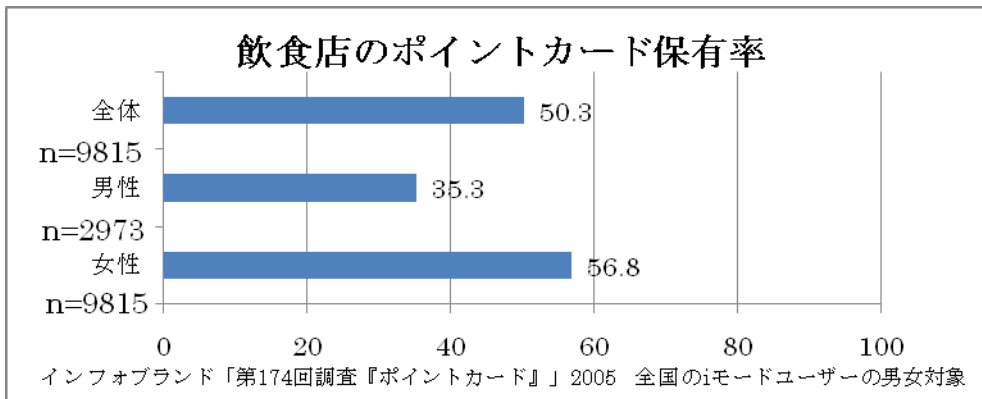
先に述べたように減少した、モス従来の固定客を取り返すべく、第一にポイントのついたメンバーズカードを導入する。買い上げ金額とそれに対して与えるポイントとの比率を定め、ある一定のポイントがたまると何らかのサービス(ドリンクの無料券、割引券、etc)を与えるとといった形にする。これは、マクドナルドのマスマーケティングに対し、値段に左右されない(多少高くても利用してくれる)モス従来の固定客をピンポイントに狙った戦略である。次に、現状分析よりモスは店内環境の良さを強みとしていることから、そのさらなる充実を図る。具体的に、全席禁煙の徹底(スターバックスなどが実施)、無線ランの導入(マクドナルドは一部店舗導入済み)などである。

<モスのモーニングメニューについて>

今まで述べたテイクアウトとは反対にお店でゆっくりと食べられるようにしたところでは、今あるモーニングメニューに加え、和食のメニューを出すことを提案する。この和食メニューでは、朝限定のライスバーガーに味噌汁を付けたものを提供したいと考えている。このようにモスの健康的イメージを利用し和食を押し出すことで、脅威であるマクドナルドとの差別化を図ることができるのである。今回の主なターゲットは女性ではあるが、この和食メニューを導入することで、男性の新規顧客の獲得も望むことができるのではないかと考えられる。



(図5 朝食で食べるならどれがベスト?)



<参考文献>

「モスバーガー」 (<http://www.mos.co.jp/company/ir/library/highlight/0201.html#02>)
「マイボイスコム」 (<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/5001/index.html>)
「ファーストフードに関するアンケート」: (http://www.opi-net.com/opienq/f_food.html)
「外食ドットビズ」: (<http://www.gaisyoku.biz/index.cfm>)
「青山ハッピー研究所」 (<http://www.asahibeer.co.jp/enjoy/hapiken/maian/bn/200804/00232/>)
「ボイスオブライフ」 (<http://www.noritz.co.jp/kurashi/voice/200412/index.html>)