

デニーズ売上増加計画

経済新人会マーケティング研究部門

外食産業班 三田祭論文

生越一成・亀井尚太・佐藤裕真・鈴江智彦

辰巳絢子・長谷川竜也・原賢一・南希実

0.序論

1.デニーズ(セブン)概要

2.現状分析

2.1.マクロな視点から見た現状分析

2.1.1.外食産業の現状

2.1.2.ファミリーレストラン業界の現状

2.2.ミクロな視点から見た現状分析

2.2.1.ファミリーレストラン業界内のデニーズ

2.2.2.デニーズの施策について

3.手法選択

3.1.回転率の上昇

3.2.客数の増加

3.2.1.新規顧客の獲得

3.2.1.1.若者をターゲットにした戦略

3.2.1.2.専業主婦をターゲットにした戦略

3.2.1.3.ビジネスマンをターゲットにした戦略

3.2.1.4.老人をターゲットにした戦略

3.2.1.5.個人利用者をターゲットにした戦略

3.2.2.既存顧客の保持

4.具体的な施策

4.1.新規顧客を獲得する具体的施策

4.1.1.ビジネスマンのニーズ対策

4.1.2.老人利用のニーズ対応策

4.1.3.個人利用のニーズ対応策

4.2.ファミリーの維持対応策

5.各施策の整合性

0. 序論

21世紀に突入し、食に対するニーズの多様化、中食産業の台頭、輸入食品に対する不信感の増長など、外食産業は厳しい局面を迎えている。とりわけ、かつては外食産業の花形であったファミリーレストラン（以下、FR）は、1980年代の最盛期以降、ファーストフード・カフェなどの他業種の急激な台頭や、「家族と食事をする機会の減少」に伴い、過去の勢いを失いつつある。

本論では、そのFRの中でも、すかいらーくグループ（すかいらーく、ガスト、バーミヤン）やロイヤルホールディングス（ロイヤルホスト、シェーキーズ）の後塵を拝し、業界売上額第3位となっているデニーズジャパン（以下、デニーズ。セブン&アイ・フードシステムズ経営）に焦点を当て、売上増加を目標とする政策提言を行いたい。ライバルとなり得るすかいらーくグループは、低価格路線を打ち出したガストや中華料理を専門に扱ったバーミヤンが売り上げを維持しているほか、他のレストラン・フードビジネス企業のM&Aを実施して、スケールメリットを生かした経営戦略を行い、以前として高いシェアを確保している。また、イタリアン専門レストランとして台頭しつつあるサイゼリヤ、低価格路線を貫いているジョイフルが高い成長率で市場におけるシェアを確保しつつあるが、デニーズは独自の路線を打ち出すことができずにいるため未だ活路を見いだせずにいるのだ。

そこでまず、デニーズに限らず外食産業やFR業界全体といったマクロな視点と、同業界内における他社と比較したデニーズといったミクロな視点の両面から低迷の要因を探り現状分析を行う。次に一般的に売上増加に必要なとされる手法の中から、デニーズの現状に最も適した手法を現状分析を踏まえて選び出し、具体的な方針を定め、施策を提案する。そして最後に、打ち出された複数の施策を、どのように実施すれば売上増加の幅を最大にできるか、矛盾のないように提案したい。

1. デニーズ概要

デニーズは、1973年に株式会社イトーヨーカ堂が米国のレストラン大手企業であるデニーズ社と技術援助契約を結んで設立した。翌年に一号店がオープンし、その後は郊外型ロードサイド型店舗を中心に出店を続けた。契約上、メニューに独自のアレンジを加えることが困難であったが、1984年に米国のデニーズ社から商標権を買い取り日本国内でデニーズの商標を自由に使えるようになったため、以降独自の開発メニューが中心となった。バブル景気崩壊後の1994年、イトーヨーカ堂の完全子会社である株式会社ファミールから郊外型レストラン店舗を譲受し、デニーズの店舗に改装した。こうしてロードサイド型の店舗はデニーズに集約された。

また、2005年にデニーズはイトーヨーカ堂、株式会社セブンイレブンジャパンと共同で株式移転により持ち株会社「セブン&アイ・ホールディングス」を設立し、完全子会社となった。2007年1月、セブン&アイ・ホールディングスが株式会社セブン&アイ・フードシステムズを設立し、デニーズは完全子会社の1つとなり、同年9月、セブン&アイ・フードシステムズがデニーズを吸収合併した。

近年のFRの部分的なトレンドとは対照的に、デニーズは低価格路線を否定し、価値訴求を重視した味とサービスの質的向上を目標とし、2007年7月末の時点で東日本を中心に594店舗を展開している。また、メニュー改訂の頻度は月1回で、フード・ドリンクとも他社と比べて種類が多いことや、フードメニューの価格帯が全体的に若干高めであることも特徴として挙げられる。

2.現状分析

序論でも述べたが、外食産業自体の低迷、FR 業界自体の低迷など、デニーズが売り上げを伸ばせずにいるのは外部要因によるものが大きい。一方で、同じ FR 業界の中でも、ジョイフルやサイゼリヤといった低価格、ないしは専門型のレストランが売り上げを伸ばしていることから、低迷の要因をデニーズ内部に探し出すこともできよう。

本章では、マクロ・ミクロの両方の視点からデニーズの現状分析を行うことにしたい。

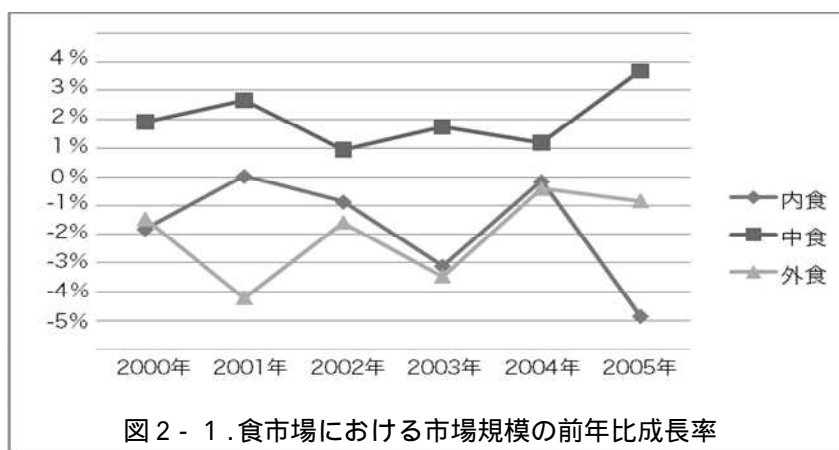
2.1.マクロな視点から見た現状分析

2.1.1.外食産業の現状

2.1.1.1.中食の台頭と外食の相対的低迷

まずはマクロ要因の一つである、外食産業の低迷に焦点を当てたい。ダブルインカム世帯の増加や食に対する個人のニーズの多様化が影響して、食を外部に依存せざるを得ない状況は年々強まりつつある。ところが、それに比例して外食産業が市場規模を拡大しつつあるかという点、それは肯定できない。

図 2-1 は、食市場を内食・中食・外食に分け、それぞれの市場規模が前年度に比べてどれほど成長しているか、その推移を示している。これをみると、内食の市場規模は年々縮減傾向にあり、食の外部依存度は高まりつつあるものの、外



食業界もあきらかに縮減しつつあることがわかる。一方で、商店で出来上がった料理を購入し、自宅等に持ち帰って食べる中食の市場規模は拡大傾向にあることがわかる。

この傾向の原因として、まず食に対する多様なニーズに、外食業界が対応しきれていないことがあげられる。外食業界全体で見れば食やサービスにおけるバリエーションは多種多様だが、非常に身近なものであるがゆえに、それらを日常的に享受できる範囲は限定されている。外食の内食に対するメリットとして、料理する手間や時間が省けることが挙げられるが、自分自身の嗜好や、その時に食べたいと感じる量とは、その限定ゆえに合致しないことが往々にしてある。中食はその点において、自身のニーズに限りなく近いメニューを実現できるからこそ、多様化するニーズに対応できたのである。

また、前述したとおり食の外部依存度は高まりつつあることを考えても、外食同様に労力も時間もかからない中食も魅力的であるともいえる。見方次第では、注文してから食べ終わるまでの時間を拘束される外食よりも、一度購入すれば食べ始める時間を自分で決められるなど、中食の方が自由度が高いため、時間的に拘束されがちな現代人のニーズを満たしているといえよう。

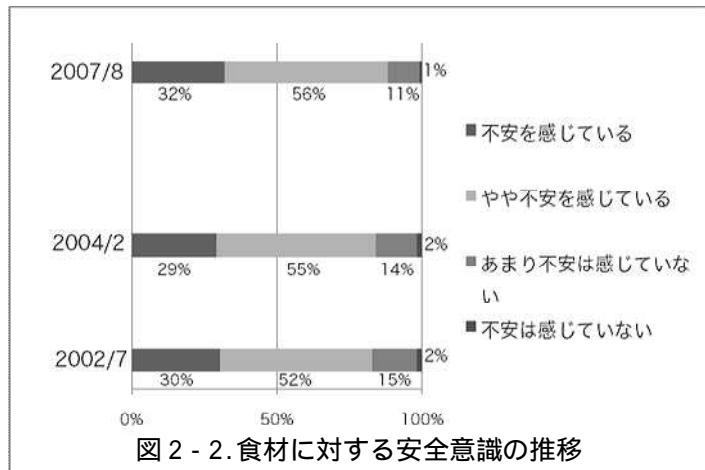
2.1.1.2.食材に対する不信任

また、外食業界低迷の他の理由として、輸入品を中心に食材に対する不信任が増長している現状が挙げられる。図 2 - 2 は 2002 年以降の消費者の食材に対する意識を示したものだ。2001 年に米国産牛肉の BSE 問題が浮上して以来、2002 年から 2003 年にかけての鳥インフルエンザや残留農薬事件、さらに今年になって過剰に騒がれている中国産食材に関する偽装問題など、不安を増長する現象が頻発し、不信任は増す一方であ

る。

外食産業でもオージービーフを頑固なまでに強調し始めたマクドナルドをはじめ、自社商品の食材の安全性をアピールする動きが急速に強まった。しかし、食材の不透明性を拭いさることはできていない。

とりわけて食材に関する問題が発生したわけでもないデニーズではあるが、たとえどのような政策をとるにしても、「安全性のアピール」は欠くことのできないファクターとなりつつある。

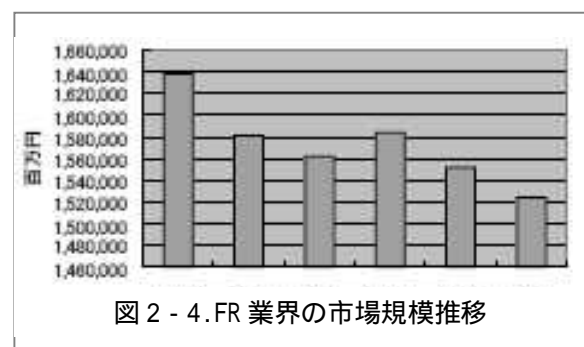
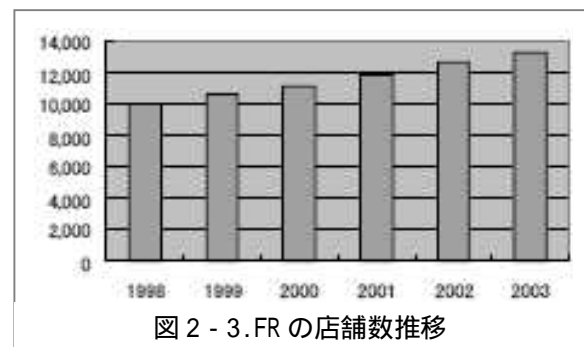


2.1.2. ファミリーレストラン業界の現状

外食産業全体の低迷を受け、FR 業界も低迷傾向にある。FR 業界が消費者から敬遠されてしまう理由として、「変わりばえしない」「高価格」などの意見が多く挙がっている(*1)が、大手既存店のスタンスは基本的に変わっていない。後述することになるが、それを示すかのように近年では「専門型」ないしは「低価格」のレストランの方が高い成長率を維持しており、デニーズのような従来のFRのモデルとなっている店舗の場合は、さらに厳しい状況に置かれている。

にもかかわらず、近年のFR業界は新規出店を過剰に進めてきたがゆえに、各店舗の商圈が重複することが多く、結果的に売り上げを伸ばせない状況にある。そこにファーストフードやカフェなどのライバルが進出したのだから、売上が低下したのもある意味必然といえよう。

以上のことを踏まえると、新規出店自体は悪くはないものの、その商圈となり得る地域に適合した専門レストラン、ないしは低価格な料理を提供するレストランを出店することは、売上を伸ばすうえでも重要になるのではないだろうか。



2.2. ミクロな視点から見た現状分析

2.2.1. ファミリーレストラン業界内のデニース

前項まで述べてきたように、外食産業や FR を取り囲む環境は厳しいものがある。とはいえ、すべての FR が厳しい状況に置かれているというわけで、デニースの現状はそこには該当しないが、一つの傾向を見出すことができよう。

図 2 - 5 を見ると、従来型の FR であったすかいらーくやデニース、ロイヤルホストについては明らかに成長速度が鈍化、ないしは低迷しているが、ジョイフルやサイゼリヤといった専門型・特殊型のレストランは高い成長率を維持し続けている。この傾向の理由として、消費者のニーズが、「少し高いけどなんでも食べられる FR」から「安く食べられる FR」または

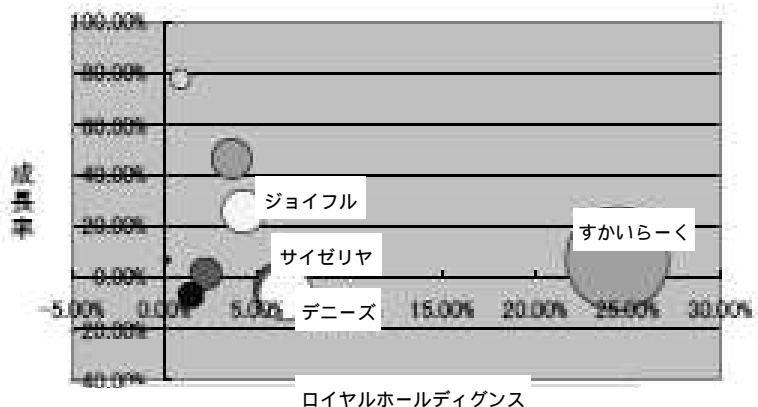


図 2 - 5. FR 業界における成長率と市場規模の関係

「特定の料理が食べられる FR」へと移行しつつあることが挙げられる。「かわりばえしない」「高い」といった従来型の FR に対する率直な不満が、千名にこの傾向のあらわれていると言える。

デニースの現状を考慮すると、セブン&アイ・フードシステムズ傘下にあることで、物流面でのコスト削減には成功していると推測できる。にもかかわらず賞品価格帯や客単価が相対的に高いのは、後述する経営方針からも見てとれるが、デニースがサイゼリヤのような低価格商品を提供することがそもそも方針として考えていないことが伺われる。したがって、今後打ち立てるべき政策としては、(低価格であれば望ましいが)従来のデニースにはなかった「個別特殊的なニーズに対応する経営形態」を作り上げることが妥当であると考えられよう。FR であるがゆえに Product の面に対応できる幅は広いはずだから、実現可能性も十分あると言える。

2.2.2. デニースの施策について

では、そのデニースがいかなる施策を施してきたのかを確認することにしよう。

景気の先行き懸念が強まる中、デニースは「おいしい料理」「心をこめたサービス」「清潔な店内」を基本としながら、季節に応じたメニューや夜専用メニューの投入、積極的な販促を実施するなど、業績回復に努力した。また、不採算店のスクラップ&ビルド、大型店による機能改善らを行い、2003年9月までに175店舗に及ぶ大型改造を完了させた。

2005年には地域や個店の特性に合わせたイベントを開催し競争力を強化した。同年、メニューの改訂・新商品の提供を行ったが、顧客・従業員の両方から不評を買い、事実上失敗している。仕入れについては IY グループマーチャンダイジングを積極的に活用し、経費削減を図った。翌年には繰り返しチャージでき、店内での飲食代が5%オフになるプリペイドカード「デニースカード」での会計が可能を可能にするなど、細かいサービスを変えつつはあるものの、あまり功を奏してはいない。

2007年現在では12種類のドリンクを無料でお替わりできる「よくばりドリンク」(320円)や単品のコーヒー160円コースを設定した。それと同時にメニューの改訂やおしぼりの廃止を行った。

結果としてこの推移から見てとれるのは、大小さまざまなサービスに改良を加えてきたものの、状況打開につながっていないことが多い。前項でも述べたとおり、既存の形態を残しつつも、新しいFR経営を展開す

るほうが妥当ではないかと思われる。

3.手法選択

ここでは2の現状分析を踏まえ、飲食店が一般的に売上を伸ばすために必要とされる手法を検討し、どのような手法がデニーズの現状に即しているかを検討する。まずは回転率をあげることと、客数を増加させることに着目したい。

3.1.回転率の上昇

一般的に、FRの回転率はそれほど高くはなく、ファーストフードに比べたら極端に低いと言っても過言ではない。料理を出すまでの時間や客が料理を食べる（客席に居座る）時間が外食産業の他業種に比べて長いのは言うまでもないだろう。回転率が上がれば必然的に客数も増加するため、施策として検討する価値はあるかもしれない。

しかし、実現可能性という観点から見た場合、FRのメニューをファーストフード並の時間で作り上げるのは物理的に不可能である。また、そもそもFRに来る顧客が、実際に食事だけを求めてきているかと言われればそうとも限らないだろう。食事を待っている時間や食後の時間を有効活用することを前提に利用しているパターンの方が圧倒的に多く、実際それを想定してか、FR（デニーズやすかいらーく）の1店舗当たり平均客席数が90～100席なのに対して、ファーストフードは30席～40席程度（*2）となっており、FR側としてもある程度長居されるのは想定済みであると言える。

少しでも食事を出す時間を短くする努力は、客のためにもすべきではある。ただし、現状の店舗に関して言えば、客が求める環境を保持するためにも、回転率の上昇は施策として施行すべきではないだろう。

3.2.客数の増加

次に挙げられる手法が、客数を増加することである。デニーズの現状として、ターミナル駅の近くに立地する店舗は、日中から夜にかけて常に混雑しているのだが、反対に単純に人通りの少ない地区に立地する店舗は、昼食時間帯や夕食時間帯ですら空席が目立つ。

原因として考えられるのが、立地の悪さもあるがターゲットを絞りきれていないこともその一因であろう。また、既存顧客であるはずのファミリーの保持にも失敗している所もある。そこで、「増やす」べき顧客を「新規顧客」と「既存顧客」にわけて、それぞれを獲得・保持するためにはどのような事業展開をすべきかを模索することにしたい。

3.2.1.新規顧客の獲得

FRであるがゆえに、もともとターゲットとしている顧客年代層は幅広く、様々なニーズに対応できる可能性を秘めている。ここでは、現状のターゲットである「ファミリー」を除いた新たなるターゲットを、主として年代別に検証する。

3.2.1.1.若者をターゲットにした戦略

まずは20代の男女（主に学生）をターゲットにした戦略を検証する。18歳～29歳のFRユーザー率（月1回以上利用するユーザーの割合）は、男性の1位は「サイゼリヤ」（23.3%）、2位が「ガスト」（22.4%）、3位が「デニーズ」（18.4%）、女性の1位は「サイゼリヤ」（21.1%）、2位が「デニーズ」（19.4%）、3位は「ガスト」（14.6%）（*3）と、サイゼリヤ・ガストといった低価格洋食レストランとの競争に直面していると

言えよう。もし若者をターゲットにした戦略を考える場合、これらの低価格洋食レストランを競争相手として捉え、新規顧客として獲得しなければならない。

ここで注目したいのが、若者のニーズである。若者が外食する際に最も注目する項目は、何と言っても価格だろう。「よく行く飲食店の条件（3 つまで回答可）」の問いに対し、最も多い「価格が安い店」に挙げたのは 10 代で 73.8%、20 代で 59% に対し、2 番目に多い「近くにある店」を挙げたのが 10 代 55.9%、20 代 50.8% と、他の世代に比べ明らかに価格への着目度が高い（*4）。以上のことを踏まえたうえで、若者をターゲットにした場合の SWOT 分析を行うことにしたい。

若者をターゲットにした場合のデニーズの SWOT 分析	
Strength <ul style="list-style-type: none"> ・従来の FR の中にはメニューの種類が豊富 ・「高級すぎる」感じもせず入りやすい 	Weakness <ul style="list-style-type: none"> ・価格帯が総じて高い ・サイゼリヤやバーミヤンで好評なドリンクバーがない
Opportunity <ul style="list-style-type: none"> ・ 	Threat <ul style="list-style-type: none"> ・若者に好評な FR や他の外食産業（低価格） ・少子高齢化

このことを踏まえると、デニーズは渋谷などの繁華街や大学近辺など若者が多く集まる地域に低価格の新形態レストランを設置すべきであると考えられる。ところがデニーズの現状を見ると、客単価は決して「低価格レストラン」とは言えないすかいらーくよりも高く、FR 業界の中では 1, 2 を争う高価格である。セブンアンドアイホールディングスの傘下にいる状況でこの価格なのだから、300 円近くも客単価の低いサイゼリヤに対抗するためには、原材料そのものや労働形態などを既存のデニーズと大幅に変えた店舗とせざるを得ないため、これはかえって非効率であろう。まして、デニーズの客単価自体は年々上昇傾向にあり、また近年食材に対する不信感が増長されつつある（図 2 - 2 参照）ことを踏まえると、下手に低価格路線に踏み込む方がリスクが高いと考えられる。

さらに社会背景を考慮すると、年々少子化が進む中で、若者をターゲットにした戦略が大きな利潤を生み出す可能性は高いとは言えない。以上のことから、若者をターゲットにした戦略をとるのは、手法として不適切であると判断できよう。

3. 2. 1. 2. 専業主婦をターゲットにした戦略

次に、専業主婦をターゲットとした戦略について考慮してみる。

専業主婦の中で少なくとも一ヶ月に 1 回以上外食をするという人が全体の約 66%、中でも月に 1~2 回の頻度で外食するという意見が多数であり、一方で年に数回という答えも 26.4%（主婦マーケティングを展開する（株）CBTカプトプレートラスト）。つまりは 9 割以上の専業主婦が、現状ではあまり外食傾向が無いと考えられる。

また、「あなたは、誰とどんな時に外食をしますか？」との問いからは、「家族との普段の食事（外食）」が約 54%、「友達とのランチ・お茶」が約 26%、「家族の誕生日・入学などのお祝いに」が約 6%、「家族で外出時の休憩などにお茶だけ」が約 3% という結果を得た。これらの結果から主婦は家族と FR を利用する場面が 6 割以上を占めていることがわかる。

さて、これらの特徴を持った専業主婦をターゲットに戦略を立てようとした場合、そもそもの外食頻度が

少ないので有効な政策を実行するための顧客が少なすぎると言える。さらに、その少ない外食の機会の際も家族とともに行動することが多いから、後述する親子連れを中心としたファミリーへの対応策と重複する部分が大半である。

以上のことから、専業主婦に特化してターゲットを絞り込んだ戦略をとるのは不適切だと言うことができよう。

3.2.1.3. ビジネスマンをターゲットにした戦略

次に、ビジネスマンをターゲットとした戦略が挙げられる。日中から外食を利用する頻度が高いビジネスマンをターゲットとすることで、更にデニーズの顧客の幅を広げ、客数の増加を図るとともに、売上げをアップさせたい。

現在、昼食時に外食を主に利用するビジネスマンは、ビジネスマン全体の 59.8%となっている。そのうちFR利用者は20 50代の男性が5%、女性が8%となっており、昼食を社外でとるビジネスマンが最もよく利用する「コンビニ」(コンビニで昼食を購入して社外で食べる、という意味)が、男性17%、女性24%となっているのと比較すると、FRの利用率は低いということが分かる。(出典：『勤労者の暮らしと生活意識データ集 2006年版』)

この原因として次の二点に言及したい。

まず挙げられるのは、ビジネスマンに時間の制約が多いことである。図3-1からみてもわかるように自分で自由に席を探し、注文したその場で食事が提供されるファストフードやカフェに比べて、注文から配膳までに時間を要するFRがビジネスマンに受け入れられていないのは当然のことであろう。

次に挙げられるのは、ビジネスマンが昼食にあまり費用をかけない、ということである。20 50代のビジネスマンのうち、61%が「経済的に負担がかからない」ことを昼食選びの第一条件としており、またその費用の平均が479円となっていることから、価格が重視されていることが分かる。そのため、比較的高価格とされるFR、中でも高価格であるデニーズでの昼食は、敬遠されがちである。

以上の点を踏まえると、昼食を社外でとるビジネスマン向けに、食事の所要時間を短縮する、また出来る限り価格を抑えるといった方策が望まれる。しかし価格の面では、唐突な大幅値下げは不可能であるため、単品の値段を下げるのではなく、セットメニューを採用するなどして価格を抑えることを考える。詳しくは後述の施策にて言及することとする。また現在デニーズは品川駅周辺6店舗、新橋・有楽町駅周辺5店舗に出店しており、ビジネスマンに向けた施策をとる上で、有効であると考えられる。

一方、社内で昼食をとるビジネスマンが最もよく利用するのは「弁当」である。20 50代のビジネスマンでは男性の55%、女性の65%が「弁当」を利用している。「弁当」利用者のうち、男性の40%、女性の25%はデリバリー、あるいはテイクアウトの弁当を購入していることから、それらに対するビジネスマンのニーズが窺える(出典：『勤労者の暮らしと生活意識データ集 2006年版』)。また前述のように、ビジネスマンには時間的な制約も多いことから、店舗内での食事だけでなく、FR発信のデリバリーあるいはテイクアウト弁当を提案することで、彼らに受け入れられる商品販売を目指す。

ここで触れておきたい社会背景として、社会的な健康への関心の高まりがある。メタボという語が流行し

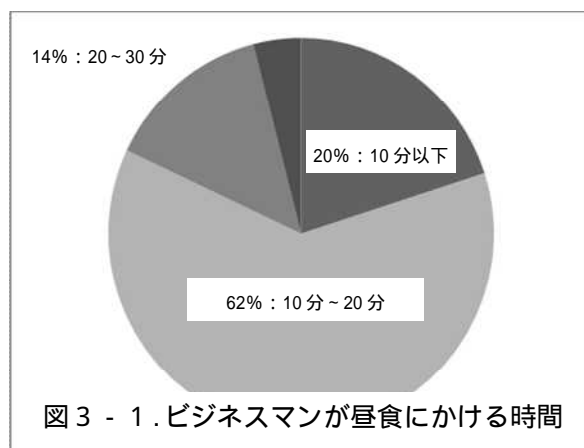


図3-1. ビジネスマンが昼食にかかる時間

たことから、この事実は明らかだ。これに対応して、デニーズではひとつひとつのメニューについて栄養表示をしており、健康、栄養バランスに気を使った食事を提供している。実際にビジネスマンが食事の際に留意することとして、1位「栄養バランス、健康」、2位「調理方法、メニュー」、3位「迅速、手軽」という項目が挙げられている。そのためデニーズの栄養表示や安全性の明記は、社会的ニーズを満たしていると言える。

以上のことから、時間の制約のためFRを敬遠していた、あるいはコンビニ利用が多い反面、自分の健康や食事の栄養バランスに留意しているビジネスマンに、気軽に手が届く健康食を提供する。多忙なビジネスマンのために、デリバリー、テイクアウトサービスを充実させるとともに、従来のFRとは違った形態で手軽に素早く店舗内の食事を楽しんでもらうを提案する。

ここで、デニーズが現在ビジネスマンに対してどのような立ち位置にいるのか確認する。

ビジネスマンをターゲットにした場合のデニーズのSWOT分析	
Strength ・メニューが豊富 ・栄養バランスがしっかりしている	Weakness ・比較的高価格 ・食事時間が長くなる
Opportunity ・社会的な健康志向の高まり	Threat ・コンビニやファーストフード

・ Strength

品数や味付けの種類が少ないファーストフードやカフェに比べて、和洋揃った豊富なメニューは強みである。また、現在デニーズが行っている、各料理についての栄養表示、並びに食材の安全性へのこだわりも、社会的な健康ブームを背景として、同様に強みであるといえよう。

・ Weakness

ファーストフードやコンビニ弁当に比べると、現在のデニーズの商品は高価格であり、また他FRと比較しても、高価格である。さらに前述のように、自分で自由に席を探し、注文したその場で食事が提供されるファーストフードやカフェと比較すると、注文から配膳までに時間を要するということが弱みである。

・ Opportunity

社会的に健康志向が高まっていることで、現在デニーズが行っている栄養表示や安全への取り組みが、強みとして活かせることになる。

・ Threat

昼食社外派、社内派に関わらず、コンビニ利用率が最も高いという事実がある。時間的制約も価格の敬遠もクリアしているコンビニは最大の競合と言える。またコンビニほどではないが時間的制約も価格の敬遠も受けないファーストフード店は競合と見ることができる。

以後、これらを踏まえた上で、ビジネスマンを対象としたデニーズの新しい営業方法について政策を提案する。

3.2.1.4. 高齢者をターゲットにした戦略

次に、高齢者をターゲットにしたサービスビジネスを考える。

少子高齢化の影響を受け様々な産業が低迷している中、外食産業においても顧客減少という大きな問題を抱えることとなった。消費意欲の高い若い世代が減少したことや低価格競争の激化により客単価の減少も併発し、外食業界を悩ませている。しかし、少子化も裏を返せば高齢者層の増加であり、近年、高齢者をターゲットとしたビジネスが次第に脚光を浴び始めている。実のところ、高齢者の存在は大きなビジネスチャンスなのである。回復感のない景気回復が続く日本社会であるが、高齢者の消費動向に関しては、年金等による収入があること、住宅ローン等の負担が小さいこと、食事やスポーツといった趣味・娯楽への出費が高まっていることなどにより、堅調な伸びを見せている。また、漠然とした将来への不安から貯蓄の割合が依然として高く、潜在的な資産を掘り起こす余地が大いにある。さらには、これから退職を迎える団塊世代は現代の社会スタイルに対する抵抗感が比較的薄いことから、高齢者層の出費率を引き上げることが予想される。これらは外食産業においてもプラスの要素となりうるため、いち早く高齢者を顧客に取り込むことが同業他社との勝負材料として活かせると判断した。そこで、高齢者向けの和食特化型デニーズの開設を提案することにしたい。

ここで、高齢者をターゲットにした場合のデニーズの分析をすることにしよう。

高齢者をターゲットにした場合のデニーズの SWOT 分析	
Strength ・ 7&i ホールディングスの存在 独自の流通系統利用によるコスト削減	Weakness ・ 総合レストランとしてのイメージが確立 和食店舗としての認知が広がりにく。
Opportunity ・ 堅調な高齢者消費 ・ 高齢者は潜在資産を多く保有 ・ 団塊世代の高齢化 ・ 外出活動時間帯がまとまっている ・ 好みにまとまりがある	Threat ・ 既存の和食店

・ Strength

デニーズは7&i ホールディングスの傘下であり、セブンイレブン・イトーヨーカ堂と併せて独自の流通経路を開拓してきた。この流通経路利用により、流通経費・仕入れコストの削減が見込める。高価格な和食店が多い中、手頃な価格で和食を提供することは顧客獲得の鍵になるのではないか。

・ Weakness

デニーズは和洋中のメニューを幅広く揃えた総合レストランとしての営業に一本化してきた。一方、顧客に迎える高齢者は、他の世代と比較して相対的にインターネット利用率の低さや日常生活でのコミュニティーの小ささ、情報に対する敏感性の希薄さが見受けられる。情報享受量の少ない高齢者層に、如何にデニーズの和食店新設を認知していただくか、プロモーション戦略の組み立てが難しい現状である。

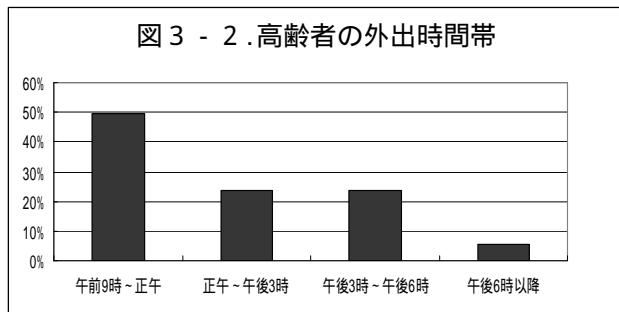
・ Opportunity

高齢者は年金収入があること、住宅ローンといった固定支出の負担が軽いことなどにより、他の世代と比

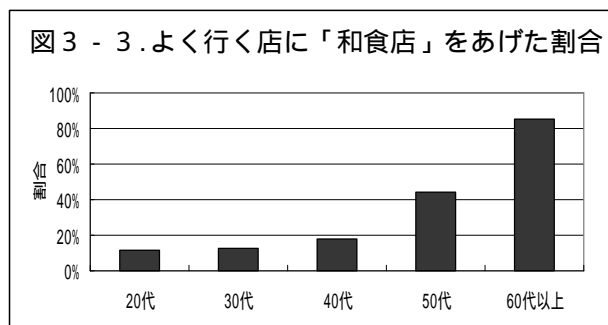
べて相対的に消費余力がある。外食産業に留まらず、国内の様々な産業で高齢者の財政力に着目している。1998年から2002年にかけて、60歳以上の高齢者の食事に対する出費は2%増、交通に対しては1%増えており(*5)。光熱費などの他の出費項目に比べ、出資額は明らかに増えつつある。また、近年では高齢者のライフスタイルの変化が見られ、外食費やスポーツ月謝といった消費が伸びている。

また、堅調な消費傾向であるが、漠然とした将来への不安から依然として貯蓄の割合が高く、潜在的な保有資本を掘り起こす余地が大いにあるといえる。さらに、

団塊世代の高齢化に伴い、高齢者人口は増え続けている。また、バブル期及びFR業界最盛期を経験した世代であるため、外食への抵抗感が薄く、高齢者層の顧客増加に大きな影響を与えるものと予想される。図3-2に示した通り、高齢者の外出時間帯は日中(午後6時以前)に集中している。そのため、高齢者向けの営業時間が絞れ、時間帯に応じた営業形態を効率的に実行できる。



さらに図3-3に示した通り、高齢者の和食依存は強い。そのため、メニューのカテゴリーを絞れ、無駄の少ない仕入れが期待できる。



・Threat

様々な和食店が既存しており、高齢者の人気を買っている。このような知名度の高い和食店に対抗するために、他社とは一味違う特徴を持つ必要がある。

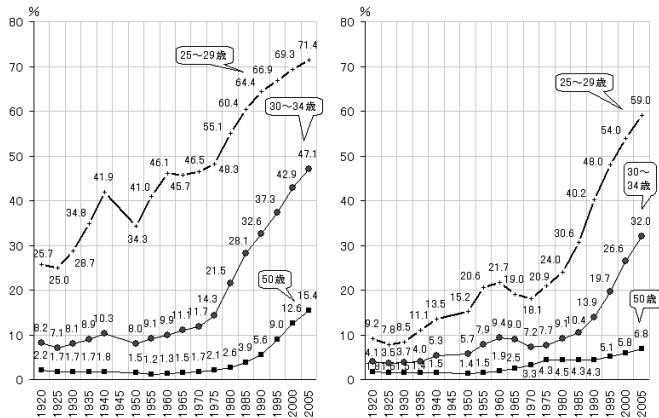
以上の背景をもとに、政策を検討することにしたい。

3.2.1.5. 個人利用者をターゲットにした戦略

ここでは視点を変え、個人利用者をターゲットにした戦略を検証する。

まずは人口や社会背景など側面から個人利用者市場の可能性について考えてみることにする。国勢調査、人口統計集による年代別未婚率の推移を見てみると、男女ともにどの世代においても増加傾向にあり、特に25～34歳の層の未婚率の増加が著しく、また女性のほうが男性よりも増加のペースが早いことが分かる。また同じく国勢調査によると、単身世帯数も増加傾向にあることが分かる。今挙げた未婚率と単身世帯数の増加をそのまま個人利用客市場が増加しているという結論につなげることはできないが、個人利用者が増える環境ができてきているというのは想像できることだろう。

図3-4. 年齢別未婚率の推移



(注) 50歳時の未婚率は「生涯未婚率」と呼ばれる。
(資料) 国勢調査、人口統計資料集(社会保障・人口問題研究所)

次に現在のトレンドの側面から個人利用者市場の可能性について考えてみることにする。まずFRにくる客の一組あたりの客数の平均が減少傾向にあり、現在は2人台の前半であることから、個人客を含んだ少数人数でのFR利用の傾向が出てきていると判断できるのではないだろうか。また、20代で52.5%、30代では64.3%の女性がひとりで行動するほうが楽であると答えていて（*6）昨今言われている、個人主義化の傾向を表した結果が出ている。さらに、昨今特に20代から40代の女性の間で、一人旅や一人食を推奨す

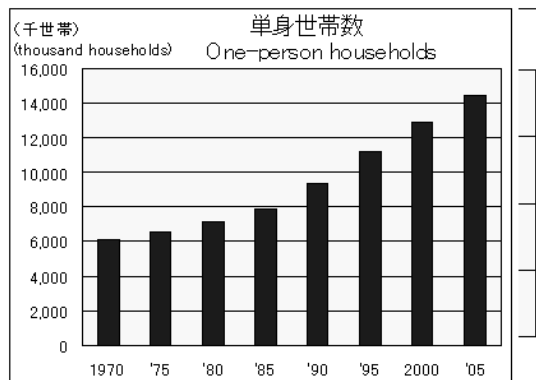


図3 - 5. 単位世帯数の推移

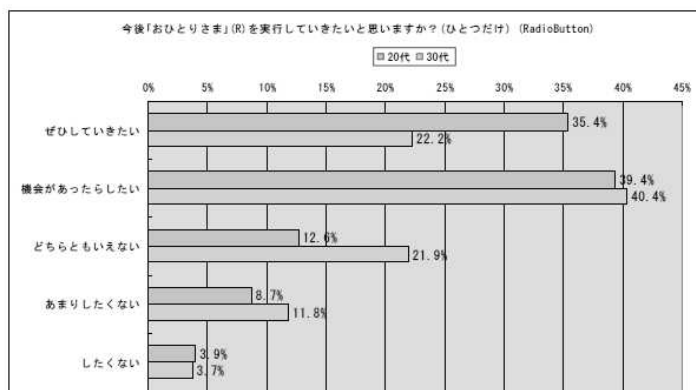


図3 - 6. 個人利用に対する20代・30代女性の意識

る「おひとりさま」ブームが到来しており、女性で今後「おひとりさま」を実行していきたいと前向きに思っている人の割合が30代では6割を、20代では7割を超える結果が出ている。～のアンケート結果にも、一人で楽しむのにあつらいと思う商品・サービスに一人で入りやすい店舗・サービスを挙げる割合は女性のほうが男性よりも断然多いことから、女性の「おひとりさま」に対する関心が高いことが分かる。

これらの調査結果から、20代～40代の女性の「おひとりさま」に重点を置きつつ、その他の層の個人客も視野に入れた戦略は大きな利潤を生み出す可能性があるかと判断し、個人利用客をターゲットにした戦略を打ち出すことにした。

ここで、個人利用客をターゲットにした場合のSWOT分析を行うことにしたい。

個人利用客をターゲットにした場合のデニーズのSWOT分析	
Strength ・ 少な目サイズのメニューがある ・ デザートメニューに人気がある	Weakness ・ 客席のフロアにいる従業員の数が多い ・ FRは複数的人数で利用するものというイメージ
Opportunity ・ 未婚率と単身世帯数の増加 ・ 20～49代の女性の間での「おひとりさま」ブーム ・ 20～40代の女性は情報発信が盛ん	Threat ・ カフェ、ファストフード ・ 他社のFR

・ Strength

まずStrengthとして挙げられるのがメニューに少な目のサイズが既に存在するという点である。インターネット上の口コミでも、女性は食べる量が男性に比べると少ないことや、ひとりでもいろんな種類の料理を一度の食事で楽しみたいといった要望から、女性の個人客の間では少な目のサイズに対するニーズがあると思われる。これは意外に思えるかもしれないが、主要なFR4社であるデニーズ、すかいらーく、ロイヤ

	通常	少なめ
--	----	-----

ルホスト、サイゼリヤでは、サイゼリヤがダブルサイズを出しているものの、少なめサイズの料理を提供しているのはデニーズだけなのである。ただ少なめのサイズが用意してある料理はほんの一部の肉料理やパスタ類だけに限られてしまっているのが現状である。

また、デニーズはデザートメニューがとても人気

であるという調査結果もある（*7）。その理由として優れた食材をふんだんに使っていること、見た

目に楽しく美味しそうなそのデザイン、豊富なメニューの用意、季節によるデザートメニューの変化とデザートメニューにとっても力を入れていることがあげられるだろう。データ から女性客の個人客はティータイムに飲食店を利用することが多いので、デニーズはこの強みをさらに生かし、FR 業界全体の傾向として売上が下がるランチとディナーの間の時間帯にスイーツ目当てで来店する女性のおひとりさまを新たなデニーズの顧客層として獲得することで全体的な売上アップを狙えるのではないだろうか。



図3 - 7 . サイズ別ミートソーススパゲティ比較

価格	680 円	480 円
カロリー	591kcal	369kcal
塩分	3.3g	2.1g
脂質	17.7g	11.6g
食物繊維	5.1g	3.3g

・Weakness

反対に弱みとしては、カフェやファストフードに比べてFRのほうで、客席のフロアにいる従業員の数が多いため、その視線を感じ落ち着かないということがあると思われる。おひとりさまでは行きたくないという外食スポットの5位に休日のFRがランクインする（*8）といったことから、以前に比べると外食業界全体では個人客が増え、その存在が受け入れられるようになり、FR業界でもその傾向がにわかに出てきてはいるものの、やはりファミリーレストランはその名のとおり家族や複数の人数で利用するものというイメージがあり、それが個人客獲得の妨げになっていると思われる。

・Opportunity

未婚率と単身世帯数の増加、個人主義化傾向、20～40代の女性の間での「おひとりさま」ブームの到来ということが挙げられるだろう。個人客獲得のメインターゲットともなる20～40代の女性に注目すると、インターネット掲示板への書き込みや口コミなどで非常に情報発信が盛んな層であることがOpportunityとして挙げられるだろう。

・Threat

Threat についてであるが、まず1番手として挙げられるのがカフェとファストフードの店であるだろう。2番手は他社のFRである。FR業界全体では個人客市場開拓はまだまだであるが、一部の店舗ではカウンター席を設けたりするところもあるなど徐々に個人客対策を行う他社の姿も見受けられるので、早期の個人客対策とそれによる他社との差別化が必要となるだろう。

以上のことを踏まえて、個人利用者のニーズに配慮した経営形態を検討したい。なお前項までに施行すると位置づけられた「ビジネスマン向け」「高齢者向け」、また次項の「家族向け」と重複する領域もあると思われるので、それに関連することは5で述べることにしたい。

3.2.2. 既存顧客の保持

これまで、新規顧客の掘り起こしに主眼を置いてきたが、現状が「ファミリー」をターゲットとしている以上、既存顧客という位置付けで彼らに利用してもらうことも配慮しなければならないだろう。

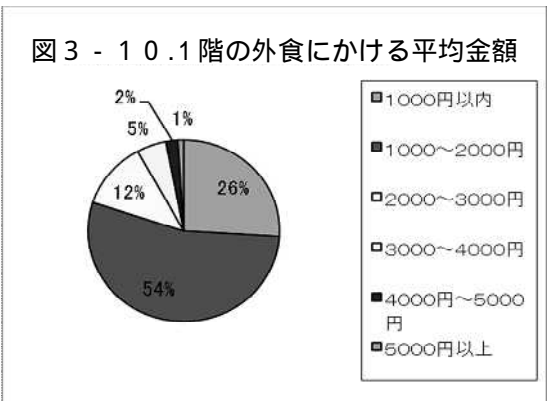
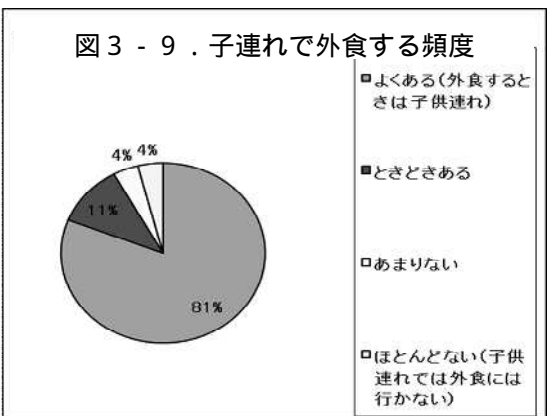
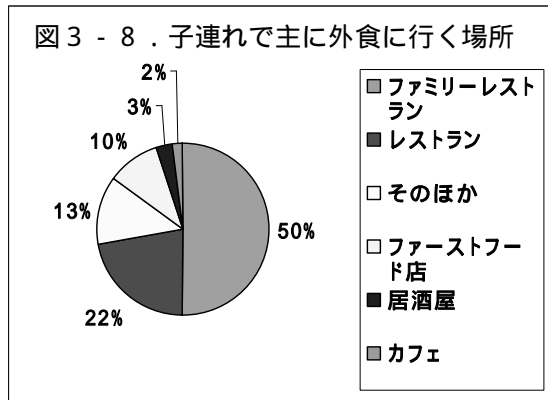
調査によると『FR に一緒に行く相手は、「配偶者・パートナー」が最も多く 62.6%。次いで、「親、子供、兄弟」(50.0%)、「友人、知人」(43.4%)、「自分ひとり」(17.5%)と続いた。』となっており、依然として“ファミリー”での利用者が多いことがうかがえる。

また、家族連れで外出に行く場所ではファミリーレストランが他業種を圧倒しており、子連れファミリーが既存のファミレスの有力な顧客のひとつになっていることが分かる。これらのことから、家族層を取り込むことの重要性が見えてくる。

また、夫婦での食事において子どもを連れて外出する頻度はきわめて高く、子供向けのサービスを充実させることは家族連れを取り込む上で重要であると考えられる。

さらに、家族連れは学生などに比べると値段よりも質を重視すると考えられるので、客単価が 978 円（平成 18 年度）と他のファミリーレストランに比べて比較的高いデニーズでも取り込みやすい顧客層であると考えられる。

そこで、「家族連れが利用しやすいファミリーレストランか否か」という観点から SWOT 分析を試みた



家族連れをターゲットにした場合のデニーズの SWOT 分析

Strength <ul style="list-style-type: none"> ・ 離乳食がある ・ 低アレルギープレート （個室つき店舗を既に展開（今後も増加へ）） 	Weakness <ul style="list-style-type: none"> ・ メニューが画一的で変わりばえない ・ 店舗のレイアウトが開放的で、周りを気にする
Opportunity <ul style="list-style-type: none"> ・ 現状として家族の利用率が高い 	Threat <ul style="list-style-type: none"> ・ 子供づれ客を対象にしたサービスを志向している、居酒屋などの他の飲食店

・ Strength

デニーズには、子連れ（赤ちゃん）の客対応のメニューである「シラス雑炊」「カレーと大根の煮付け」といった離乳食が用意されている。また、親としては子供の健康には非常に気になる場所であり、バランスのみならずアレルギーを心配する親のニーズに対応すべく、アレルギーを起こしやすい食品（アレルギー）

を使わない、低アレルギープレートという子供向けメニューを提供している。さらに個室がついた店舗を既に展開していることも、家族連れに限定せず、今後の多様なニーズにこたえていく上でも重要なファクターとなるであろう。

・ Weakness

一般的にFRに言える「メニューが変わりばえない」という不評が、デニーズの場合にはぴったりとはまってしまう。また、多くの店舗では従来のレイアウトを採用しており、開放的であるがゆえに、家族連れにとっては周りに対して神経を使いながら食事をするを強いられている。

・ Opportunity

現状として子ども連れ家族の多く(50%)がFRを利用しており、値段は高くともデニーズがそれなりの信頼を得ているのも事実だろう。「子供にも安心して食べてもらえる料理かどうか」という点において、マイナスの評価は受けていない。

・ Threat

今後の展開次第ではあるが、子連れの大人に対する託児サービスなどを展開する飲食店が増加しつつあり、ライバルとなり得るであろう。

4.1. 客数の増加

3で検討され、妥当と判断された手法に関して、具体的な施策を検討しようと思う。

4.1. 新規顧客を獲得する具体的施策

4.1.2. ビジネスマンのニーズ対策

ビジネスマンというターゲットを、さらに二つに分類して施策を提案する。

- 、 昼食社外派に向けた既存店舗の改装
- 、 昼食社内派に向けたデリバリー、テイクアウトの充実

、 昼食社外派に向けた既存店舗の改装

従来の、入店 注文 給仕という流れが要する時間を、ビジネスマンのニーズに合わせて短縮すること。また、昼食にかかる費用を安くしたいというニーズを考慮し、セットメニューなどで出来得る限り価格を抑えるとともに、栄養バランスを考えたそれらの組み合わせによって、ビジネスマンの健康へのニーズをも満足させることを提案する。

そのために取り得る政策を、まずは4P及びそれに準ずるものを使って提案する。

・ Place

この施策において、新規店舗開店ではなく、既存店舗の改装を行う。この改装を行う既存店舗は、現在デニーズが出店している「品川駅周辺6店舗」、「新橋・有楽町駅周辺5店舗」のうち、最もビジネスマンの多い数店舗とする。品川や新橋・有楽町は多くのオフィスビルを擁し、ビジネスマンの数も多いことから、このような結論に至った。

・ Product

昼食時限定で、栄養バランス表示付きのセットメニュー(例えば、メイン・サラダ・スープをセットにする、など)を販売する。また商品の重要なコンセプトとして、「栄養表示」、「栄養バランス」といった単語を全面

に押し出すこと、FRらしさを失わないためにメニューは和洋幅広く揃えることを徹底する。その際、食材にかかるコストの点から、それぞれのメニューについて一日の限定食数を設定しても構わない。

・ Price

上記セットメニューは 1000 円以下とする。セットでない単品料理も、メインは一品 600 円前後で提供。サラダ、スープ、一品料理、デザートも、一律 150 200 円などとする。この方策のメリットは、セットメニューにすることで価格を抑えることができるということである。現在デニーズのメニューは比較的高価格なため、唐突な価格の低下は望めない。しかしセットメニューにすることで、最終的には客単価の増加につながると考える。

・ Promotion

改装店舗周辺駅（品川、新橋、有楽町）のまわりで、割引券付きのチラシを配布する。その際、チラシには後述のデリバリー及びテイクアウトサービスのことも明記し、割引券は店舗、デリバリー、テイクアウトいずれでも使用可能なものとする。

・ Time

24 時間営業とする。また 11:30 14:00 までを昼食タイムとし、その時間に特化した店舗とする。それ以外の時間帯はドリンクバーを採用し、居心地のいい息抜き空間の提供に徹する。

店舗概要は以上のようなものであるが、次に重要な施策として、入店から注文へ至るまでの流れを一新することを提案する。

既存店舗の改装を行う上で、客が自分で自由に席を探して座れること、およびセルフサービス制を採用することを条件とする。その際、昼食を一人で食べるというビジネスマンが 55%いることから（出典：『勤労者の暮らしと生活意識データ集』）、個人席を多く設置することとする。この方策のメリットは、入店から注文までを客の自由に任せ、注文されたその場で料理を盛り付けることによって大幅に食事時間を削減することが出来る、ということである。ここで、食事時間の短縮としては近年話題のビュッフェ形式も挙げることができる。しかし店舗改装によって客数が確実に入るか分からない現時点でビュッフェ形式を採用するのは、時期尚早である。ビュッフェ形式を採用するのは、上記の方策が確実に浸透し、客数が安定してきてからが適当と考える。

- ・ Place... オフィス街の既存店舗を改装
- ・ Product... 栄養バランスを謳ったセットメニュー
- ・ Price... セットメニューにて出来得る限り抑える
- ・ Promotion... 店舗周辺での割引券付きチラシ配布
- ・ Time... 24 時間営業

、昼食社内派に向けたデリバリー、テイクアウトの充実

昼食に弁当を当てているビジネスマンが多いこと、低価格なものへのニーズがあること、ビジネスマンには時間的制約があること、栄養バランスを気に掛けるビジネスマンが多数いることを前提とする。そこで、栄養バランスのとれた弁当を 24 時間テイクアウト可能に、あるいは時間限定でデリバリーすることで、忙しいビジネスマンの「食事」へのニーズを満足させることを提案する。

そのために取り得る政策を、まずは 4P 及びそれに準ずるものを使って提案する。

・ Place

テイクアウト、デリバリーともに、店舗は上記の店舗併設とする。現在デニーズが出店している「品川駅周辺6店舗」、「新橋・有楽町駅周辺5店舗」のうち、最もビジネスマンの多い数店舗とする。品川や新橋・有楽町は多くのオフィスビルを擁し、ビジネスマンの数も多いことから、このような結論に至った。特にテイクアウトは、上記の店舗内に昼食時(11:30-14:00)限定でテイクアウト専用注文口を設置することを提案する。それによって、社外で昼食を購入して社内に持ち帰るビジネスマンのニーズに合わせたサービスを行う。ただし店舗内のサービスなので、昼食時間外のテイクアウトも通常注文口で随時受け付ける。通常店舗併設ということで、新規開店のコストもかからないというメリットがある。

・ Product

主な商品は、テイクアウト、デリバリーともに弁当とする。弁当単品だけではなく、ドリンクとセットメニュー価格で販売しても良い。サラダ、スープ、一品料理、デザートなどサイドメニューの価格は、一律150-200円などとする。商品のコンセプトとして、「栄養バランス」、「栄養表示」といった単語を全面に押し出す。

・ Price

最も利用率が高いと見込まれる弁当の価格はデリバリー、テイクアウトともに、500-700円とする。これは、ビジネスマンが昼食にかかる平均価格が479円だということ、そしてデニーズが比較的高価格だということを考えれば妥当な値段であるとする。

・ Promotion

上記と同様。改装店舗周辺駅(品川、新橋、有楽町)のまわりで、割引券付きのチラシを配布する。その際、チラシには後述のデリバリー及びテイクアウトサービスのことも明記し、割引券は店舗、デリバリー、テイクアウトいずれでも使用可能なものとする。

・ Time

テイクアウトは上記店舗内のサービスなので、24時間営業とする。デリバリーの営業は11:00-23:00とする。これは、深夜～朝にかけての注文数が非常に少ないことを見越したうえで、その注文数に対して配達にかかる人件費が割高になるという理由からである。デリバリー店舗は上記の店舗と併設するため、通常店舗が混雑する昼食時間帯は事前注文によるデリバリーにて対応することとする。

20-50代のビジネスマンの50%が毎日残業をしているというデータ(出典:『ニッポン人の生活時間データ総覧 2005年版』)から、残業の多いビジネスマンの食事を考え、24時間注文可能なテイクアウト、また夜23:00まで注文可能なデリバリーサービスを実施する。デリバリーサービスについていえば、他FRもデリバリーサービスを行っているが、しかしいずれも家庭やパーティ向けのものが主流で、ビジネスマンをターゲットにしたものは数える程しかない。その為、栄養バランスのとれた和洋豊富なメニューによるデリバリーサービスについて、需要は十分見込めるであろう。

・ Place...上記 店舗に併設

・ Product...栄養バランスを謳った弁当

・ Price...弁当一律 500-700円

・ Promotion...店舗駅周辺での割引券付きチラシ配布

・ Time...テイクアウト:24時間営業・デリバリー:11:00-23:00

4.1.2. 高齢者利用のニーズ対応策

高齢者向け和食特化型店舗の開設にあたり、出4Pやそれらに準ずる要素に沿って示していきたいと思う。

・ Place

まず、出店地域は高齢者層の割合ではなく高齢者の人口が多い地域を選択すべきである。人口が多い地域は消費の機会が多く存在しており、消費動向が活発であるため、高齢者の消費意欲も高いと見られる。また、

高齢者が外出時に利用する交通手段の割合は、「自転車・自動車・公共交通機関」といった外出手段が半数を超えており、駅周辺への外出が大きな割合を占めている。このような行動型外出者は基本的な生活支出だけでなく、趣味・娯楽といったものへの出費意欲が比較的高く、外食産業を支える顧客層となりうる。これらの根拠より、首都圏の駅前に出店することを提案する。外出時のお食事に、また憩いの場として利用していただきたいと思う。

・ Product

高齢者の和食に対する需要は依然として高く、好きなレストランに「日本料理店」を挙げた割合は 85%と、他の世代に大きく差をつけている。また、近年では高齢者のスポーツ人口増加が目立ち、健康志向にも高い関心を示している風潮が見受けられる。これらの要素を掛け合わせ、健康志向を前面に出した和食メニューを中心に展開することで、高齢者の要望に応えたい。

・ Price

現在の高齢者層は高い消費余力を有しているものの、高額出費に対する抵抗感は依然として続くものと思われる。その点を考慮し、当施策では低価格路線を選択する。高齢者に評判の日本料理店であるが、「和食 = 値段が高い」というイメージが根強い。実際、和食店のレギュラーメニューはチェーン店でさえ 1,000 円を超えるものが多く、消費意欲の障害となっている。デニーズを傘下に収めるセブンアンドアイホールディングスは、GMS 企業としてはイオングループに次ぐ規模であり、この流通力を活かした低コスト化を進めることで和食の低価格化を実現し、高級感だけでなく手頃さをも打ち出す。低価格メニューを揃えることでいつでも気軽に外食を楽しんでいただける様にし、同業他社との差別化を図りたい。

・ Promotion

情報享受量の少ない高齢者層への情報発信手段としては、お年寄りの集まる場所(例：巣鴨)に店舗を構えることが効果的と思われる。さらに多くの高齢者に認知していただくために、折込チラシの工夫が鍵となる。特別招待券などといった「もてなし」の要素を折込チラシに添付することで、来店意欲の向上を図りたい。

・ Time

高齢者の外出時間帯は午前 9 時～午後 6 時までの時間帯で 9 割以上を占めており、午後 6 時以降も高齢者向けサービスを継続することは非効率である。そこで、和食店と居酒屋のメニュー・内装が類似している点に着目し、午後 6 時以降はおつまみ等のサイドメニューやアルコールメニューを中心とし、また店内の照明を弱めるなどして店内の印象を変え、居酒屋に準ずる営業を行うことを提案する。営業形態移行の理由としては、和食に対する需要は高齢者層を除くと極端に低下すること、居酒屋への市場は僅かに縮小傾向とはいえ、客足は依然として安定していること、メニュー・内装に大きな変更がなく、コストをかけずに営業形態移行を行えることなどが挙げられる。

以上が高齢者向け和食特化型デニーズ出店の要綱である。

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ Place... 首都圏の駅前に展開。巣鴨等のお年寄りに人気の地域への出店で知名度を上げたい。・ Product... 高齢者の需要が高い和食を中心とし、健康志向を前面に出したメニューを展開。・ Price... 低価格に設定することで、既存の和食店との差別化を狙う。・ Promotion... 巣鴨等のお年寄りに人気の地域への出店。折込チラシへの特別無料券の添付。・ Time... 午前 11 時～午後 6 時 高齢者向け和食店 午後 6 時以降 居酒屋として営業 |
|--|

4.1.3 個人利用のニーズ対応策

ここでも、個人利用者のニーズに対応するための施策を、4Pを中心にして提案したいと思う。

・Place

人口の規模が最も大きく、都道府県別未婚率が男女ともにトップであり、単身世帯比率が高く、一世帯あたりの人員数も少ない東京都はもっとも個人客が生まれやすく、個人客市場が大きいと思われる。そこで東京都を中心とした首都圏から政策を広めていくのが妥当だと考えた。また首都圏は流行にも敏感な地域なので「おひとりさま」ブームの影響を受けている女性も多く、全国への情報発信も盛んだと思われるのでその点から見ても妥当であろう。

・Product

メニューについては少な目のサイズを用意したメニューをさらに拡充して、女性の個人客のニーズをさらに満たしていき、自社の強みを伸ばすという施策が考えられる。サービスについては個人利用客が入りやすく、また入って居心地のいい空間を作る必要があるだろう。そのためには個人利用客用のカウンター席や一人席を設置し、店の外からもそれらの個人用の席がある程度見えるようにすることで、個人客が入りやすい店をつくるという施策が考えられる。また客席のフロアにいる従業員の数を減らすために、現在デニーズで行われている、ドリンクバーの注文制を完全セルフサービス化にし、さらにメニューをとる従業員を現在行われている声をかけて呼ぶ方式から、呼び出しボタンを設置する方式に変え、個人客がゆったりと自分の時間を楽しめるようにすべきだろう。

・Price

インターネット掲示板での口コミなどの情報から、女性個人客が特に価格に関してこだわりを持っていないことが予想できたため、既存のデニーズの価格帯と同じで問題ないと判断した。

・Promotion

ぐるなびのアンケート調査によると20代30代の女性がお店選びの際に参考にする情報源としてインターネットがトップで2位が友人・知人からの口コミというデータがあることから、そのふたつを兼ね備えたmixiを筆頭としたSNSやインターネットの掲示板を利用したプロモーションを提案する。これはデニーズがデニーズに来るおひとりさまのコミュニティや掲示板を作り、そこでデニーズに対するおひとりさまの不満などを述べてもらい、それをメニュー開発やサービスの向上に役立てるという施策である。実際に普段参加しているSNSのコミュニティを調査した結果、グルメに関するコミュニティに参加している割合が、男性の場合は約15%なのに対し、女性の場合は30%以上にものぼり、全体でもグルメコミュニティへの参加率が日記、ニュース、レシピに続いて4位であることから、女性はSNS内でグルメに関してすでに高い関心を示していることがわかり、よってデニーズおひとりさまコミュニティがSNSユーザーの認知を得ることもそこまで難しくはないと考えられる。この施策によってまず、デニーズがおひとりさまを新たな顧客層としてちゃんと捉えているということがアピールでき、ファミレスは家族など複数人で来るものというイメージを取り外す効果があるだろう。さらに、インターネットという媒介を通してではあるが、そのSNSコミュニティに参加している人や掲示板に書き込みをする人が自分もデニーズのおひとりさま対策向上の一員になっていることでデニーズに愛着を持ってもらい、その人がデニーズのSNSコミュニティや掲示板とは関係のない人にまで口コミをしてくれることも期待でき、さらに効果が広まっていく可能性もあると考えられる。

・Time

夜の時間帯に女性個人客を多く獲得しようとするのは、犯罪の増加など社会的背景を考えると難しく、実際に20～30代女性客はランチタイムとティータイムにひとりでよく飲食店を利用するというデータがあることから、ランチタイムからティータイムの時間帯にかけて自社の強みであるスイーツを押し出したタイ

ムサービスをするなどして、喫茶店から女性個人客を奪いたい。

- ・ Place... 首都圏を中心に展開。
- ・ Product ... 少なめメニューの拡充、個人客用の席を店外からも見えるようにする、ドリンクバーのセルフサービス化、呼び出しボタンの設置により、ひとりでも入りやすく、また入って居心地のよいレストランにする。
- ・ Price... 既存のデニースと同じ価格帯。
- ・ Promotion ... SNS やインターネットの掲示板を利用してファミレスのイメージを変え、口コミでその効果をさらに広げる。
- ・ Time... ランチタイムからティータイムの時間帯にかけて自社の強みであるスイーツを押し出したタイムサービスをする。

4.2. 親子連れを中心としたファミリーの維持対応策

3.2.2 から分かりますとおり、ファミレスと一緒に行く人として多いのは配偶者や親、兄弟といった親類であり、またファミリーレストランは子連れで食事をする際に頻りに利用されるタイプの飲食店であることが明らかである。

そこで家族(特に若い子連れ夫婦)をターゲットとして想定した政策を考えたいと思う。まず、“子連れのお客が飲食店を選ぶ際に重視している点に着目” したいと思う。図4-1から分かることは以下の要素である

まず一つ目にキッズルーム、絵本・おもちゃなどを用意して食事に飽きやすい子どものために何かしら子供むけの部屋ないし遊具があることである。

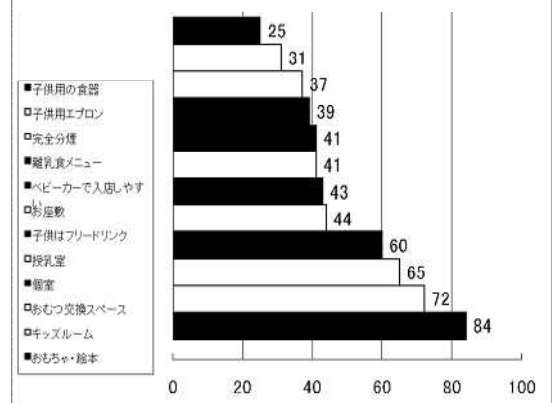
次に、第二点目としては授乳室、おむつ交換スペースなど小さな幼児のいる家族でも入りやすい環境にあることである。

そして、三点目が「離乳食メニュー」、「子供はフリードリンク」といった幼児向けのメニューの充実。

最後に四点目が家族連れが過ごしやすい環境づくり、つまり「個室」「お座敷」「完全分煙」などの要素である。

さらに五点目として今時の親は外食経験が豊富でたまには雰囲気の良い店で食事をしたいと思っているという点も重要だろう。下のグラフ 参照

図4-1. 子連れで外食する際に欲しいサービス

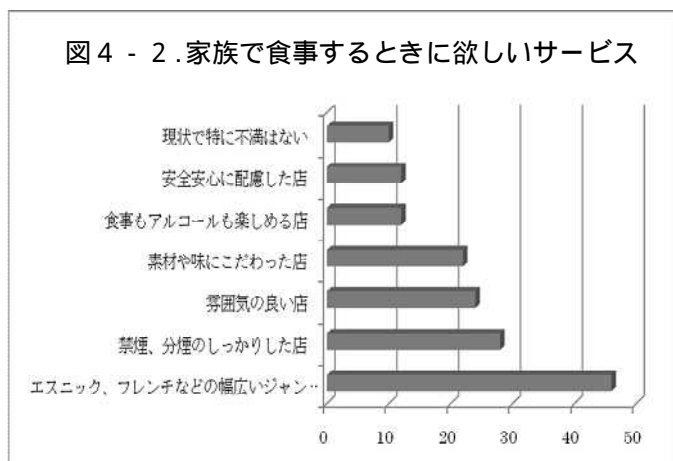


以上のデータから具体的な政策提言を考えた。

店の雰囲気の改良： 全面禁煙(ないし分煙を徹底した)店づくり・ キッズルームの設置・ 個室の設置を中心に、4P 分析 + time + という形で言及していきたいと思う。

・ Place

図4-2. 家族で食事するときに欲しいサービス



駅前や学生街への出店は避け基本的に家族連れが多く住むマンションや住宅地のロードサイドに出店する。

・ Price

従来のデニーズ程度かそれより若干高めに設定する。家族での週末の食事は家族でのイベントという意味もっており、多少高くても出費することが見込まれるためである。

・ Product

子供向けの離乳食や量が小さめのプレート（従来のファミレスで言えばお子様セット）などを用意し子供連れのニーズに応えるのと同時にアルコール類を充実させ、素材にこだわった食事を提供することで「子連れでも洒落た雰囲気を」という親のニーズにも応える。また、子供（小学生未満）はドリンクを無料にする。

・ Promotion

・ Time

従来のファミレスと同じ営業時間であるが子供連れが来店しにくいと思われる深夜には営業しない。また、お昼の時間帯は主婦同士の集まりでの利用も想定したランチメニューを提供し、子供連れの夫婦は主に夕飯の時間に来店すると考えられるので、ディナーの時間中に子供むけのメニューを提供する。

・ その他

それ以外には営業形態として次の3点に注目する

店の雰囲気の改良

ファミリーレストランは店の作りが画一的であり、外食慣れした若い夫婦には飽きられていると考えられる。そこで店の雰囲気をメニューに合わせ和風、洋風に変更することを提案する。

キッズルームを設置

この政策は実際に居酒屋などで採用されており主婦同士の食事会や家族水入らずの食事において重要となっている。子供連れでの食事は親が子どものことを常に気遣っていなければならず、親自身が食事の時間を楽しめないという問題点があるのでキッズルームのニーズがあると考えられる。

個室の設置

この政策の目的も基本的にキッズルームの設置と同じであるが、キッズルームに比べスペースを取らないので収益アップにはつながりやすいと考えられる。これは実際にデニーズですでに実験的に取り組まれており、これを今後全国的に展開していくのが良いのではと考えられる。

- ・ Place... 郊外・都心の両方に出店。若い夫婦が多いマンションなどの周辺に出店。
- ・ Product ... 離乳食や少なめのメニューの設置や、小学生未満のドリンクフリーサービス。
- ・ Price... 既存のデニーズと同じ価格帯。
- ・ Promotion ... インターネットを中心に展開。
- ・ Time... 既存のFRと同じ時間帯
- ・ その他... 和食専門・フレンチ専門などジャンルごとに出店。キッズルームの設置。

5. 各施策の整合性

以上、デニーズが売り上げを伸ばすうえで妥当であると思われる政策を提案してみたが、最後にその整合

性をチェックしようと思う。

基本的には対象としているターゲットが異なるため、必然的に立地も異なるので、カニバリゼーションを起こすことはまず考えられない。その点における整合性は十分あると考えられる。一方で、「個人利用者向け」のサービスに関しては、他のサービスとも組み合わせが可能であることにも着目したい。「個室」という一つの要素を取り上げるにしても、家族連れに対しても老人に対しても、そのニーズを満たす可能性は十分にあるといえよう。しかし、価格や所要時間・回転率の観点から、ビジネスマン向けの政策とは組み合わせて施行することはできない。この点だけに注意すれば良いのではないか。

本論では、「従来型 FR」と位置付けられてきたデニーズが、新形態へと踏み出すことで売り上げをアップすることを主眼に置き、そのための政策を提案してきた。部分的、局所的でありながらも、新しい「専門型」のレストランを目指すことは、必ずや顧客増加・売上増加につながると信じて、この論を締めることにしよう。

参考資料

図2 - 1・図3 - 3・図3 - 10... 『外食産業資料統計集 2007年度』(外食産業総合調査研究センター)

図2 - 2...マイボイスコム <http://www.myvoice.co.jp/voice/>

図2 - 3・図2 - 4・図2 - 5... 『すかいらーくの経営戦略』

(経営政策勉強会 <http://www.mpi-net.org/fukuoka/db/pdf/20040925skylark.pdf>)

図3 - 1... 『ニッポン人の生活意識データ集 2005年版』

図3 - 2...共生社会生活統括官 <http://www8.cao.go.jp/koutu/juten/silver2.htm>

図3 - 4...国勢調査 <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/1540.html>

図3 - 5...国勢調査 <http://portal.stat.go.jp/Pubstat/topCntryStat.html>

図3 - 6...ぐるなび <http://www.gnavi.co.jp/company/release/2006/060517.pdf>

図3 - 7...デニーズジャパン HP <http://www.dennys.jp/dny/index.html>

図3 - 8・図3 - 9...日経 BP (2003年5月26日)

<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/248/248716.html>

* 1... 『季刊 外食産業研究 平成18年度冬』

* 2・* 4... 『外食産業資料統計集 2007年度』(外食産業総合調査研究センター)

* 3...日経レストラン ONLINE (2002年8月21日)

<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/202/202200.html>

* 5...三菱総合研究所 http://www.mri.co.jp/PRESS/2003/pr030731_pec02.pdf

* 6...ぐるなびアンケート <http://www.gnavi.co.jp/company/release/2006/060517.pdf>

* 7...CREST生活アンケート <http://survey.japancrest.com/osusume/20070627.html>

* 8...エキサイトニュース <http://www.excite.co.jp/News/bit/00091139534331.html>

上記以外参考資料

・『業界地図 2008』(一橋総合研究所)

・『外食業界の動向とからくりがよ〜くわかる本』(秀和システム)

- ・各 FR 公式 WEB サイト
- ・フードビジネス総合研究所 <http://www.fb-soken.com/>
- ・マーケティングシアター自主調査【外食産業】 http://www.markth.jp/omni/omni_top.htm#6
- ・社団法人日本フードサービス協会 <http://www.jfnet.or.jp/>
- ・CREST 生活アンケート <http://survey.japancrest.com/osusume/20070627.html>
- ・エキサイトニュース <http://www.excite.co.jp/News/bit/00091139534331.html>
- ・消費者情報トレンドボックス <http://www.dentsu.co.jp/trendbox/topics/2004/040721.html>
- ・おひとりさま向上委員会 <http://ohitorisama.hershe.co.jp/ohitorisama/>
- ・マイコミジャーナル <http://journal.mycom.co.jp/news/2006/06/07/002.html>
- ・株式会社ネクスト <http://www.next-group.jp/news/pdf/20070823.pdf>

資料提供協力 外食産業総合調査研究センター（東京都千代田区）