

モスバーガー復活計画

<メンバー>

上原健太郎（班長）

小野康将

塩田純也

今村宗

山口隼矢

名取翔平

新谷建人

安元雅俊（F）

細川詩織（F）

森山さん（F）

・序論

21世紀にはいり、外食産業はかなりの多様化をみせている。ファミリーレストラン、ファストフード、カフェなど多くの分野で顧客獲得を目指し、「お腹をいっぱいになりたい」「安く食べたい」「座ってゆっくりしたい」など、様々な顧客のニーズをみたすために各企業が独自の工夫をこらしている。しかし、近年の不況による節約志向の人の増加により外食産業全体は停滞をみせている。それに対し、ファストフード業界全体の売上は伸びている。これは金額を抑えて食事を済ませたい人や、家族と一緒に食事をとる人の減少により一人で入りやすい店に入る人の増加によるものと考えられる。

本論では、ファストフード業界を分析し、その中でも圧倒的なシェアを誇るマクドナルドを競合として視野にいれ、業界2位のモスバーガーに焦点を当てていく。

・自社概要

モスバーガーの企業目標は「食を通じて人を幸せにすること」。モスバーガーは“日本で生まれ、日本の味を大切にする”ハンバーガー店として、1972年にオープン。オープン当初よりおいしさを重視し、商品を作り置きにせずオーダーを受けてから作るアフターオーダー方式で提供している。おいしさとともに食の安全・安心も重視し、1997年より国内の協力農家で農薬や化学肥料に頼らない栽培方法で育てられた「モスの生野菜」を全店導入している。以下に簡易沿革を記載する。

<沿革>

- 1972年3月12日 - 東武東上線成増駅前の名店街の地下にわずか2・8坪の実験店オープン。
- 1972年7月 - (株)モス・フード・サービス設立。
- 1984年6月 - 商号を「株式会社モスフードサービス」と変更。
- 1986年3月 - ドライブスルー店「牧港店」(沖縄県)オープン。
- 1987年8月 - 「ホットドッグ」発売。
- 1987年12月 - 「モスライスバーガー」発売。
- 1988年8月 - 「(株)なか卯」と資本提携。
- 1989年9月 - 「ロースカツバーガー」発売。
- 1989年12月 - 米国1号店「カラカウア店」(ハワイ)オープン。
- 1990年12月 - 「モスライスバーガーやきにく」発売。
- 1991年2月 - 台湾1号店「新生南路店」(台湾)オープン。

- 1991年3月 - 1,000店舗目「江古田旭丘店」(東京都)オープン。
- 1991年7月 - 「スパイシーシリーズ」発売。
- 1992年9月 - 「モスチキン」発売。
- 1993年5月 - シンガポール1号店「イセタンスコッツ店」(シンガポール)オープン。
- 1998年10月 - 1,500店舗目「恵庭店」(北海道)オープン。
- 2003年4月 - 宅配ピザチェーン「ストロベリーコーンズ」と提携しモスバーガーの宅配サービスを本格化するが、後にこの業務提携は解消。
- 2004年1月 - 「日本のバーガー匠味レタス」発売。
- 2004年3月 - ISO14001取得。^[5]
- 2004年12月 - 「屋島西町店」(香川県高松市)でノロウイルスによる食中毒発生、被害人員148人。会社の歴史上初の食中毒となった。同店は12月21日より5日間の営業停止となったが、営業再開せず閉鎖。
- 2005年3月 - 「日本のバーガー匠味十段」発売。ハンバーガー単品の値段が1,000円と、大手では初で話題になる。
- 2005年4月 - ハワイの店舗閉店
- 2006年2月 - 「復刻版モスバーガー店舗」を東京・汐留にオープンする。メニューも当時の8品目を再現し、ダブルバーガーなど現在はないメニューも復刻。
- 2006年9月 - 「日本のバーガー匠味」旧シリーズ(匠味、匠味チーズ、匠味アボカド山葵、匠味十段)の販売を終了。また、12日、「国と事業者による環境保全に向けた自主協定」を、国内で初めて環境省と締結した。この協定は、レジ袋の使用削減、非石油製品への転換等に関し、先進的な取組を推進することを内容とする。
- 2006年10月 - 香港1号店「モスバーガー観塘ミレニアムシティ5(創紀之城5期)-apm店」オープン
- 2007年1月 - タイ・バンコク1号店「モスバーガーセントラルワールドプラザ店」オープン
- 2007年4月 - クーポンを導入。
- 2007年6月 - スタンプカードキャンペーン(8月まで)を導入。
- 2008年2月 - ダスキン(日本国内にて、ドーナツチェーンのブランド「ミスタードーナツ」を展開)との資本業務提携を発表。^[6]
- 2009年4月30日 - 日本テレビ『スッキリ!!』との共同企画「テリーヤキバーガー」を期間限定で発売。

1. 現状分析

近年、外食業界の動向は厳しいものとなっている。その主な原因は、デフレ経済による外食支出の減少である。したがって、売上は下落傾向にある。また、本国の重大な社会問題である人口減少と少子高齢化により今後も需要は減少していく模様である。

ファーストフード業界の市場全体の動向は、前年と比較すると、売上は4.9%の増益、客数は1.3%の増加であり、市場としては伸びている。

(各企業IR情報より)

	マクドナルド	モスバーガー	ケンタッキー
市場シェア	70.1%(1.7)	17.4%(▲1.4)	4.2%(▲0.3%)
売上	3950億円(400億)	599億(13億)	805億(12億)
経常利益	182億円(26億)	13億円(▲9億)	12億円(▲16億)

上

記表より、各企業ごとにみても、売り上げは伸びているが、純利益はマック以外伸び悩んでいる。また、市場のシェア率においても、マックだけが伸びており、他の企業は縮小している。

したがって、マクドナルドの独り勝ちという状態であり、市場シェアは70%にもものぼる。この業界の伸び率が止まった時どうなるかはわからないことはおおきな問題である。

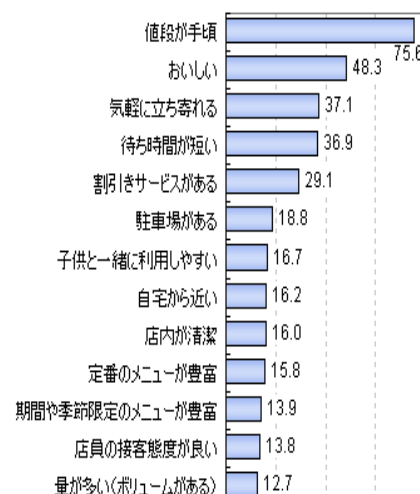
では、なぜマクドナルドとモスバーガーにこんなに差があるのだろうか。

ファーストフードに対する顧客のニーズが現在の大きな差を生んでいると考える。

1-1. 顧客のニーズ

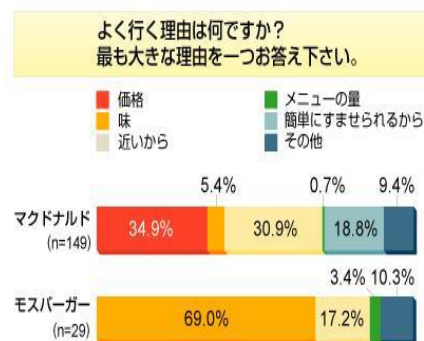
ここで、顧客のニーズトップ10におけるマクドナルドとモスバーガーの比較をする。

	マクドナルド	モスバーガー
値段が手頃	○	×
おいしい	×	○
割引サービスがある	○	△
気軽に立ち寄れる	○	×
待ち時間が短い	○	×
自宅から近い	○	×
メニューが豊富	△	○
子供と利用しやすい	—	—



※店舗差がある「駐車場が多い」は省いた

上記表を見ると分かるように、ファーストフードに求められるニーズの上位項目のほとんどがマクドナルドによって占められている。



(アイシエラ blog.jp)

1-2. マクドナルドとモスバーガーの比較

マクドナルドとモスバーガーの認知度とリピート意向には特徴がある。

	マクドナルド クォーターパウンダー	モスバーガー とびきりハンバーグサンド	ロッテリア 絶品チーズバーガー
認知度	86.5%	39.5%	63.1%
食べたいか	53.7%	77.0%	70.2%
リピート意向	53.0%	77.2%	52.9%

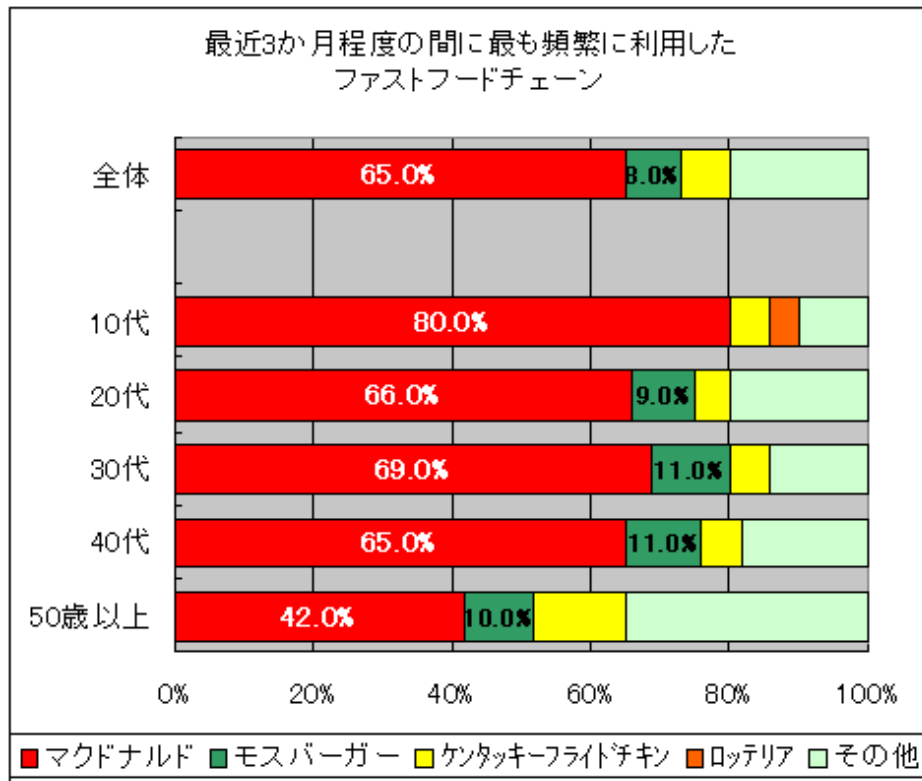
上記表より、モスは満足度が高い水準にあるが、認知度が低いということが見てとれる。

1-3. 認知度とリピート意向

マクドナルドの強みとモスバーガーの強みをそれぞれ挙げていくことにする。まずは、マクドナルドの強みであるが、年齢層、利用用途が幅広いため、ターゲットが非常に大きいことが挙げられる。これは、マクドナルドの顧客は、商品の魅力というよりも、価格、利便性、手軽さを求めて来店しているからである。これは、値段が手頃、気軽に立ち寄れる、待ち時間が短いというニーズの主要部分と合致している。つまり、マクドナルドは顧客のニーズをがっちり把握し的確なサービスを提供しているということができる。次に、認知度が非常に高いことも大きな強みである。マクドナルドはCMや広告を活用し認知度アップをはかっている。特に、大きなイベントとのタイアップや子供に人気なキャラクターとのコラボレーションによってより強い印象を顧客にあたえている。例えば、ワールドベースボールクラシックやポケットモンスターなどである。

次にモスバーガーの強みであるが、とにかくおいしく、かつ安全で健康的なメニューの提供である。原材料の生産者の情報を公開するなど顧客へ安心感を与え、ファーストフードへのジャンキーなイメージをとりのぞくなどの工夫をしている。顧客へ既存の顧客の満足度は非常に高く、リピート率が極めて高い。また、店内の雰囲気がよく、清潔感があることも強みである。

モスバーガーは、これによって特に30～50代のサラリーマン、OL、主婦からの支持が多い。それを表すのが次の表である。



2. 問題提起

現状分析の結果、なぜモスバーガーのシェアが伸びず、マックに独り勝ちを許しているのかの問題が見えてくる。

2-1. ファーストフードのニーズとの不一致(上記グラフ)

上のグラフからわかるように、マックは「値段が安い」や「出てくるのが早い」などの上位のニーズを満たしているのに対し、モスバーガーはファーストフードのニーズを満たしていないことがわかる。そのため、ファーストフード業界内では狙えるターゲットが狭まってしまっている。

2-2. 新商品、看板商品の認知度が低い

モスには「おいしい、健康的」という良いイメージがあるにも関わらず、プロモーション能力に欠けるため、新商品などを出してもきちんとした認知を受けられていない。結果として客のアテンションが弱まり、新規顧客の獲得を遅延させている。

3. 目標設定

上記問題提起を受け、目標を設定していく。

① 既存のターゲット層に絞り、その中での新規顧客獲得を目指す。

既存のターゲットである30～50代のサラリーマン、OL、主婦の中からさらにターゲットを絞り、新しい魅力を提供することで、新規顧客の獲得を狙っていく。

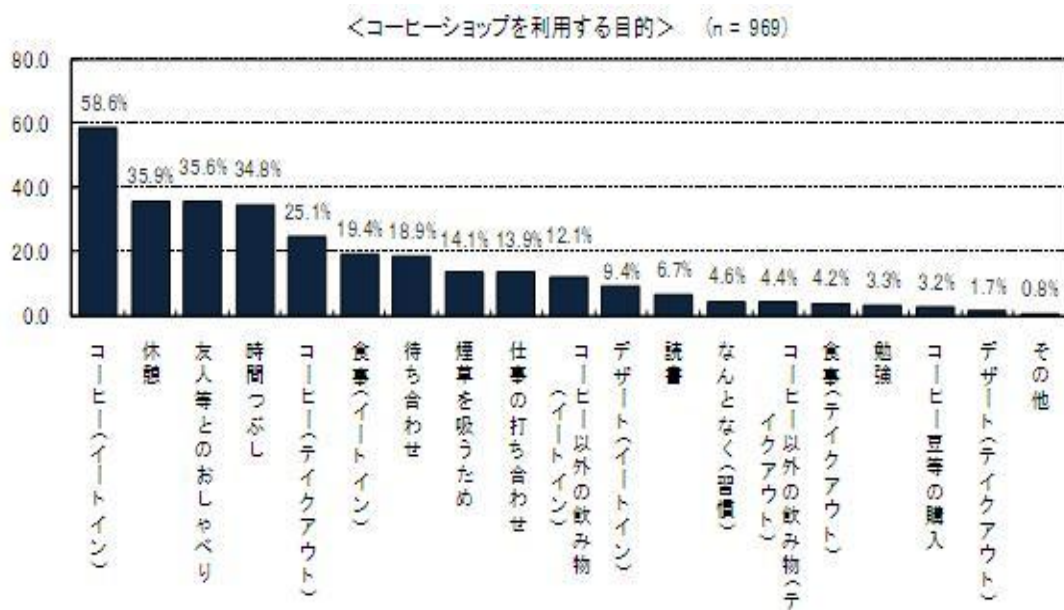
② 認知度の改善

ターゲット及び政策をたてた上で、低コストかつ効果的なプロモーション戦略を打ち出し、顧客のアテンションを引き出す。

4. 政策提言

現状分析より、ファーストフード業界で現在必要とされているニーズを満たすことはモス自体の強みを壊すことにつながってしまい、またマックとの差別化を図れなくなるため、今回の政策提言ではファーストフード業界からの脱却を目指し、新たな業界でのポジショニング確立を目指していく。

各業界を調査してみたところ、カフェ業界(主にコーヒーショップ)で求められるニーズは以下の表のようになり



これはモスが満たしているニーズと一致しているものが多い。また利用客層が次の表のようになるため



結果としてモスに行く顧客層と近い顧客層がカフェに行っているということがわかる。そこで私たちはカフェ業界が獲得している顧客を奪うかもしくは、カフェ業界がまだ獲得できておらず、加えてモスの既存の顧客層に含まれている顧客層の新規獲得を目指していくことにした。

まずカフェ業界の動向を確認する。

カフェ業界の全体としての市場規模は2008年の時点で増加傾向にあり、前年比7.1%増の2968億円になった。客単価400円以上の「高価格型店」が前年比8.5%増の1879億円、400円未満の「低価格型店」では1089億円で4.7%増と決して少ないものではない。

またニーズより、カフェにはのんびりとした時間および雰囲気を求めて来店している顧客が多いと考えられる。またコーヒーという商品の味に魅かれてやってくる顧客も多いことがわかる。

さらに来店年齢層に対応して各企業も30〜50代男性やOLのニーズの満たした店作りを目指しており、店内の雰囲気を30〜50代男性もしくはOLなどが利用しやすいオフィシャルで落ち着いたものにしたたり、一人客や時間がない人向けのサービスや席配置にしたたりするなどの工夫がみられる。

しかし、30〜50代の主婦をターゲットとしていると思われるサービスを提供している企業はほとんどなかった。

以上の情報をもとにモスのポジショニングを「ファーストフード業界とカフェ業界の中間」とし、気軽に入れ、かつ年代層が上の人たちが来店しても。(ただしカフェの定義を「ドリンクに力を入れており、雰

囲気を大事にする店」というものにする)

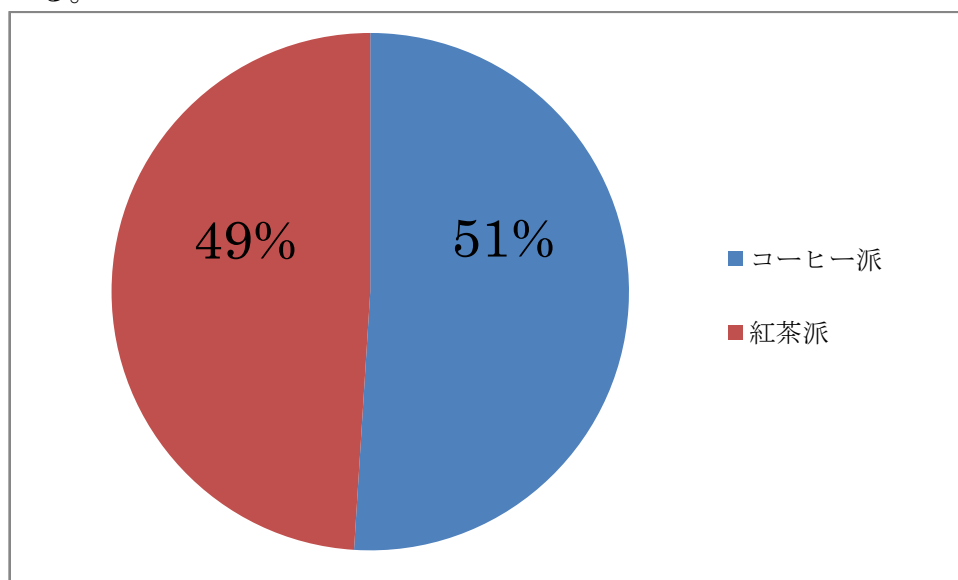
また私たちは30～50歳代の女性を主なターゲットとすることにした。これはモスの既存のターゲット層に含まれており、かつ主婦層というくくりで見たときカフェ業界のターゲットから外れることが大きな理由である。

以上のポジショニングおよびターゲットを踏まえた上で具体的な政策について考えていく。

<具体的な政策案>

1. ターゲットの嗜好に合わせる

まず私たちはモスフードサービス系列店でドリンクに力を入れている企業が無いかを探した。これはモスがカフェの要素を満たすために、まずドリンク部門を強化する必要があると考えたからである。調査の結果、モスフードサービス系列店に「マザーリーフ」という高級紅茶専門店があることがわかった。私たちはこの事実からモスで主に紅茶を中心としたドリンクを販売していくことにした。現在の時点で流通ルートがすでに確立されているため、インフラ整備にコストがかかりにくく、また次のグラフを見ると分かるように紅茶とコーヒーとでは約半分近くの方が紅茶の方が好きと答えている。



さらに他のカフェに対し差別化が図れる点も大きな理由である

また紅茶の出し方の工夫として、紅茶を陶器に入れて出し、またカップも同じように陶器にすることで今までのモスに比べおしゃれなイメージを出したいと考えている。

また、従来のバーガーだけでなくクラブサンドのようにサンドウィッチ形式のパンを用意し、2つのパン生地から選べるようにする。これは顧客を惹き付ける大きな要因とはならないが、ハンバーガーという商品自体に「ファーストフード」というイメージが付加してしまうため、それを緩和させることがおおきな目的である。具材はそのままパン生地だけを変えることで多くのコストはかからず印象を変えることが可能だと考えている。またバーガー生地自体は残すため、従来の顧客が来店しなくなるということはないであろう。

以上が、私たちが「ターゲットの嗜好に合わせる」ための政策案である。

2. 認知度を上げる

現在の問題点として上がっている「認知度の低さ」を改善するための政策案を考える。

・「ティータイムの時間帯割引」

具体的な内容としては、14時～16時に来店した客に対し時間帯割引をする。この政策を打ち出すことにより、話題性による客引きだけでなくモスがカフェ業界に進出するということを世間に認知してもらおうというねらいがある。14時～16時という時間設定は昼食をとった後に一息つきたい客をねらったものであり、主婦などの話場として利用してもらおうのが目的である。

以上が本班によるモスバーガー復活戦略である。

<参考文献>

<http://news.ameba.jp/2007/05/4546.php>

<http://www.mos.co.jp/company/outline/history/>

<http://blogch.jp/up/2008/08/27120118.html>

<http://www.mcdonalds.co.jp/company/index.html>

日本経済新聞 2009年1月28日付 朝刊