

関東 10 ゼミ討論会提出論文

「吉のみ家」



学習院大学杉田ゼミナール テーマ「食品」

下坂嘉孝 岩田瑞季 臼杵 恵美 大野友子 濱浦 伸

目次

- 1、松屋、すき家の歴史
- 2、BSE 問題に対する吉野家の動き
- 3、吉野家の米国産牛肉へのこだわり
- 4、当初の仮説
- 5、再検討
- 6、新提案
- 7、新提案のターゲット
- 8、実現のために
- 9、吉野家から吉野のみ屋への転換
- 10、立地案
- 11、プロモーション
- 12、まとめ

序

私たちは、2006年6月に輸入再開となった、米国産牛肉再開決定の報を受け、米国産牛肉に関連する代表的な飲食産業として挙げられる、牛丼業界、とりわけ米国産牛肉に強いこだわりを持つ吉野家に焦点を当てることとした。何らかの手段をもって、時間帯によって偏りの大きな客の入りを改善するなどし、結果としてより大きな売り上げを狙うことができることを目的とする。

現状分析

<1、松屋、すき家の歴史>

まずは、牛丼チェーンの現況について、吉野家については後述するとして、吉野家以外の代表的チェーンである松屋とすき家(すきや)の順に述べることにする。

松屋は、元々は中華飯店「松屋」という中華料理店が原点である。他の牛丼チェーンに比して、牛丼以外のメニュー比率が高く、輸入停止後も遅くまで販売をしていた。停止後は一時期中国産牛を使用して「牛めし」を再開するが、現在は安全面にこだわるというアプローチを強め、オーストラリア産を使用している。また、原材料の産地情報を積極的に公開している。

すき家は吉野家の元幹部が、80年代当時、郊外に牛丼チェーンが少ないことに目をつけ、「郊外ファミリー牛丼店」としてオープンしたのが始まりである。他チェーンに比して、非常にメニューが豊富であり、牛丼も数種売る意がある。米国産牛肉輸入禁止を受け、牛丼の販売は中止するが、オーストラリア牛肉の味にあわせた味付けに変え、いち早く牛丼を販売再開している。

<2、BSE 問題に対する吉野家の動き>

次いで、吉野家についてはより詳細に、特に米国産牛肉の BSE 問題の変化に伴う動きについて、述べることにする。

詳細は後掲の資料を参考にさせていただくこととして、概略を述べれば、代替メニューへの切り替えと、他チェーンへの顧客流出を食い止めるための販促キャンペーンを2004年1月から行っている。

ついで、米国産牛肉輸入再開後について述べる。2006年7月27日、米国産牛肉の輸入再開が正式に決定し、半年振りに市場に出回るようになった。それを受け吉野家は、9月18日に1日限定100万食の牛丼復活祭を実施した。輸入停止前が一日平均販売数は80万食、販売価格 ¥280(並)であったのに対し、¥350(並)での販売だった。

1日限定であったのは、予定した量の肉の調達が難しかったためで、9月は1日限り100万食の販売であり、10月以降も月初から1週間程度で売り切れる量の確保にとどまるため、しばらくは食事数を限定することとなる。従って、未だ米国産牛肉を使用した牛丼メニューの定番化は困難だ。米国産牛の輸入量の変化については後掲の資料を参照いただきたい。

競合する他チェーンの米国産牛輸入再開後の対応は、吉野家が米国産牛使用に対し積極的な態度を示しているのに対し、松屋は、価格・供給量のバランスを見て決めたい、使用する場合は牛の使用量の少ない定食

類から牛めしの順で切り替えていくことになる見通しであり、すきやは、現時点で使用しない方針である。以上から、吉野家以外のチェーンは、総じて使用は安全性を見極め、安全性の基準も検討しているといった消極的な姿勢である。

業界の現況としては、米国産牛肉輸入禁止後の対応のすばやかたすき家が一步リードし、牛井以外のチェーンにも力を入れているため、連結売り上げも伸びている。対して、牛井に頼る松屋と吉野家は打撃を受け、特に米国産牛にこだわる吉野家は経営が悪化している。

<3、吉野家の米国産牛肉へのこだわり>

牛井業界が吉野家を除いて総じて米国産牛肉に消極的であるにもかかわらず、吉野家がこれにこだわる理由について、考察を述べる。

まず結論から述べると吉野家の「こだわり」を紐解く鍵は、吉野家の歴史の中にあった。年表についても詳細は後掲の資料を参照されたいが、概略を述べると、1899年に始まった個人商店「吉野家」から始まった吉野家だが、1958年に企業化を目指し、現在会社の母体が誕生、ついで1973年にフランチャイズ事業を開始している。しかし、1980年に会社更生法の適用を受けて事実上の倒産をしている。

この倒産の理由こそが吉野家が米国産牛肉にこだわる理由となっているものなのだ。倒産にまで追い込んだ背景として、店舗の急増に伴い、「つゆ」のコストダウンのために粉末のつゆに変更したこと、輸入牛肉の供給不足のために、輸入制限が適用されないフリーズドライの乾燥牛肉の利用に踏み切った事が挙げられ、それにより味の悪化による客離れの進行し、さらに外食産業の発達に伴う輸入牛肉の需要増によって牛肉価格の高騰し、原価の上昇なども起きた。倒産の原因は、それらの複合要因によって経営が急激に悪化した事だと考えられる。

一度味と品質変えたことにより顧客が離れ倒産するに至ったからこそブランド価値を高めるために味と品質にこだわる事が重要であるとの信念が吉野家に芽生えることとなったのだと考えられる。

吉野家が米国産牛肉にこだわる具体的な理由をまとめる。

- ・ 米国産牛と豪州産牛の違い
 - 米国産牛…穀物飼育⇒脂身が多く、やわらかい（吉野家の牛井によく合う）
 - 豪州産牛…牧草飼育⇒赤身肉、青臭い
 - ◇ 近年豪州産牛でも日本向けに穀物飼育牛を増やしているが、吉野家の牛井で使用できるだけの量を供給できない。
- ・ アメリカとオーストラリア取引形態の違い
 - アメリカ
 - ◇ 部位ごとの販売が定着化
 - オーストラリア(アメリカ以外の国)
 - ◇ 1頭単位の輸入が多い。部位ごとの輸入が可能でも高コスト。

米国産牛肉に対する世論

読売新聞社の全国世論調査で、輸入が再開された米国産牛肉の安全性に「不安」を感じている人が「大いに」「多少は」を合わせて80%に上った。「不安を感じていない」は計19%だった。また、米国産牛肉を食べたいと思うかを尋ねたところ、「食べたくない」が45%、「しばらく様子を見て判断したい」が43%と、“消極派”が約9割を占めた。「食べたい」は10%にとどまっている。

<4、当初の仮説>

私たちは、吉野家が輸入禁止によってイメージが大幅に悪くなった米国産牛肉を一筋に使い続けた場合、現況から鑑みても競合する企業に打ち勝って行けなくなるのではないかと考えた。そこで吉野家に対する新提案として、店舗・メニューを一新することで新規顧客を獲得することを挙げた。すなわち、若年男性に偏った客層から、女性を含めた客層をも顧客に加えられるのではないかと考えたのだ。

そこで20代の男女にアンケート調査を実施したところ、牛丼チェーンで改善すべき点として挙げられたのは、女性一人でも入りやすい店作り、スタッフを全員女性に、女性限定の牛丼店の開店、女性用のミニサイズ牛丼の設定、などが挙げられ、まとめると主に女性対象の意見が大勢を占めていた。

しかし、ミニサイズ牛丼はすき家、豊富なメニューは松屋とすき家がそれぞれ既に実施しており、差別化が困難であることが挙げられ、さらに店舗の改装は高コスト、女性限定店舗は長居による客の回転数の悪化などの影響をもたらすことが予想されるため、アンケートの結果を考察し、現状の店舗を維持した状態では客層を拡大することは困難であることと結論付けることとなった。

<5、再検討>

再検討にあたり特に留意すべきは、「吉野家らしさ」の維持することである。その上で、低コストで効果を挙げやすく、かつアンケート結果から常連客を増やす方向で考えをまとめていくこととした。

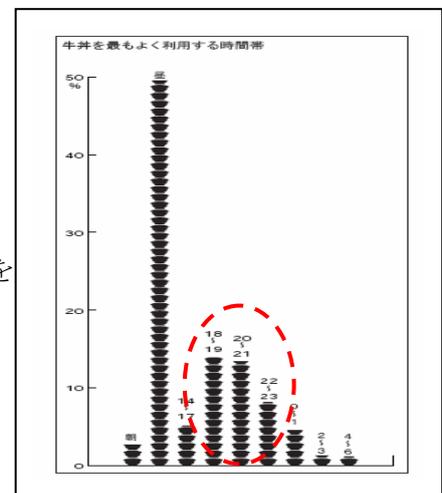
ここで「吉野家らしさ」について考え、まとめると、歴史的には「コの字カウンター」を最初に考案したこと、こだわりとしては「米国産牛肉」、モットーは「安い！早い！うまい！」、顧客層はサラリーマン男性が中心、である。

なお、コの字カウンターは客へのサービスを迅速にすることと、手軽なイメージの象徴として現在は殆どの牛丼店で採用されている。

新提案は、これらを活かして、吉野家をより発展させるものとなるように考えて行くことになる。

<6、新提案>

新提案として仮説を述べる前に、現在の吉野家を改めて見直してみると、時間帯によって利用客数に大きな開きがあることがわかった。時間帯では昼間の利用が最も多く、全体の売り上げの50%を占め、夜間は35%であることがわかった。そして吉野家への顧客の来店頻度を調べると、数ヶ月に1回程度利用する客が最も多いことがわかった。顧客層は、男性、しかもサラリーマンがもっとも多く、大部分を占めている。私たちは、これらの顧客の来店頻度を高める工夫を新提案とする



ことで、売り上げの増加を狙うこととした。

私たちはそこで、昼間に対して、夜間の利用が少ないのに注目した。また、サラリーマンが夜間利用し、吉野家の店舗の規模などと類似した他業種の飲食店を探してみると、立ち呑み屋というものが浮かび上がった。

ここで、立ち呑み屋について説明を加える。立ち呑み屋とは、客が立ったまま酒を飲むスタイルの店であり、店内はカウンターと簡単な厨房、キャッシュ・オン・デリバリーでの支払いが主、居酒屋などに比して薄利多売で値段が安い、顧客は会社帰りのサラリーマン、「ちょっといっぱい引っ掛けて」の利用が多く居酒屋に比して客の回転が早い、などの特徴を有している。

これらを吉野家と比較すると、絶対値は異なるものの、昼間の飲食費がとしては安くて済む吉野家、夜間の一般から見ると安い立ち呑み屋と、それぞれの時間において「安い」イメージは共通であることがわかる。また、店内の構造も、カウンターと簡便な椅子の吉野家と、カウンターのみで立ち呑み屋とほぼ共通であり、厨房等の設備も飲食店ゆえに吉野家は十分に備えている。



(吉野家店内)



(立ち呑み屋店内)

さらにイメージも、アサヒビールの調査によると、立ち呑み屋のイメージはサラリーマン、おやじ、安い、が上位3つを占めている。

ここで、立ち呑み屋はどのように利用されているかを調べた。立ち呑み屋はサラリーマンには一月に5回程度の利用が平均的で、安い、早い、という気軽さから利用されていることがわかった。

さらに、利用スタイルは会社帰りに同僚と「ちょっと」一杯というものが多く、やはり手軽さが目当てとなっていると考えられる。また、一回の利用に当たって2000円以下というものが半分以上を占め、利用時間も1時間以内が、殆ど70%近くに達している。

吉野家の魅力もアンケート結果によると安く、注文した品が出てくるのが早い、といったことが挙げられている。したがって双方が互いに近いイメージを持つことがわかる。

このことから、共通するイメージを活かして昼間は通常通りの営業を、夜間は立ち呑み屋としての営業ができるのではないかと考えるにいたった。具体的には、18時から24時までを夜間営業として、通常営業は午前11時から16時までとして考えることとした。

ここで、夜間の立ち呑み屋としての吉野家を特に「吉野呑屋(よしのみや)」と仮称することにする。

具体的に、この新提案によって吉野家にどの程度の結果をもたらすものとするか、目標を設定してみる。具体的な数値として、現在、吉野屋の売上高が657億7300万円、店舗数が1274店であるので、一店舗あたりで

は一日約14万円の売り上げがあることになる。この売り上げに対し、売り上げ目標を一店舗あたり、2割り増し程度になるような提案と、それに見合った顧客をどのように取り入れるかを論じることとなった。

先述の通り、現時点で、24時間営業の吉野家の一店舗あたりの売り上げ平均は14万円である。これに対し、立ち呑み屋は17時から24時までの営業が殆どである。立ち呑み屋には吉野家のような大規模チェーンがないため、推測の域を出ない数字だが、店舗の規模を立食で30人程度、客を60人程度とし、先述のアンケート結果より、一人当たりの客単価を2000円で計算すると、一店舗あたり一日12万円となる。

人件費をおよそ三分の一、原価も同様に三分の一程度で概算すると、吉野家は24時間営業で約4万6千円程度の利益となり、立ち呑み屋は4万円程度となる。

あくまでも概算ではあり、現実的には多方面にわたるコストがかかることが予想されるが、以上から、夜間を立ち呑み屋としたときの吉野家の一日に一店舗あたりで上げられる利益は、昼間に上げられる分と、夜間に立ち呑み屋として上げられる分の合算となる。先に述べたように、昼間の営業によって一日の半分の売り上げをあげるため、通常の営業で2万3千円、さらに夜間の立ち呑み屋としての営業で4万円、足して6万3千円を上げうる可能性があるのではないだろうか、と考えられる。単純な計算ではあるが、4万6千円と6万3千円を比較すると約36%増しとなり、ある程度確実にいえるのではないかと私たちは結論付けることとなった。

<7、新提案のターゲット>

先ほどにも述べたように、立ち呑み屋を利用する客はサラリーマンが最も多く、イメージもほぼ固定的である。このことが吉野家にとってどんな利点があるかということを知る。まず、吉野家の顧客層の大半をなすのが男性サラリーマンであることから、立ち呑み屋のそれと非常に近いという点が挙げられる。このことから、共通のイメージを介して既存の顧客の利用頻度を増加させることを考えられる。

また、米国産牛肉の輸入再開に対して、女性に比して好意的な目を持つ男性、特に、米国産牛肉に最も好意的な若年層を含むサラリーマンは、米国産牛肉使用のイメージ的な不利をもっとも軽減する客層だと考えられるため、この新提案のターゲットとするにはもっとも合理的だと考えた。

<8、実現のために>

以上のような新提案を実現するために必要な作業として、夜間営業を切り替えたときの形態、出店するための立地の検討、また顧客への広告手段、などを考える必要がある。

営業切り替え後の形態は、通常の吉野屋とは若干異なる内容の営業となるため、メニューを立ち呑み屋として相応しいものに変更する、もしくは相応しくなるべく追加する必要があること、店舗の内外装などを昼間のままでよいのかどうかといった点を考察する必要がある。また、立地については既存の店舗のどれだけに应用する必要があるのか、といったことへの考察である。

<9、吉野家から吉野呑屋への転換>

いかに、店舗の規模や客層が似通っていても、昼間のそのままの姿で立ち呑み屋としての営業ができるとは限らない。しかし、当初女性向けの店舗改装案が高コストゆえにあまりに現実味に欠けることを考えると、いかに低

コストで効果のある改善が行えるかどうかを考察する必要がある。

具体的には、通常の吉野家をできる限り活かす方向になる。まず、いわゆるハードウェアに当たる店内について考えた。

店内は既に立ち呑み屋のそれと殆ど違いのないカウンター形式であるため、また、大幅な変更は通常業務にも支障をきたすため現実的ではない。したがって、照明を暗くする、制服を夜用のものにする、夜間営業用の看板を掲出するといったことなどのように、店舗の営業切り替えの間に行えると思われる範囲内の変更が、さし当たって考えられた結論である。

次にソフトウェアにあたるメニューについて考えると、こちらも店舗設備の関係上、また、吉野家が吉野家であるためのこだわりを考慮すると、ある程度は昼間のそれに関係のあるものの供出が現実的であると考えられる。また、吉野家の安いというイメージを夜間の立ち呑み屋においても維持する必要があると考えられる。

したがって、夜間のいわゆる「つまみ」として出す品目は例えば牛茶漬け、牛皿、肉じゃがなどがまずは挙げられる。これらを基幹に、100円から500円程度のメニューを取り揃える必要があると思われる。(以下イメージ図)



(牛茶漬け)

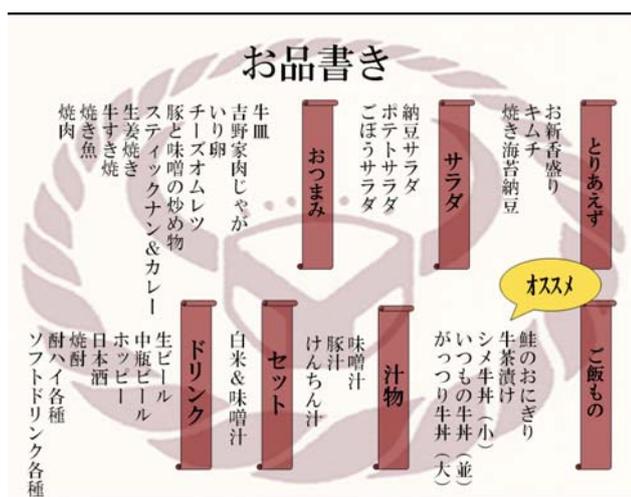


(肉じゃが)



(牛皿)

ついで、呑み屋の呑み屋たるゆえんである酒類のメニューを考える。メインターゲットが男性サラリーマンであるため、ワイン、カクテルといったどちらかといえばお洒落なイメージのある酒ではなく、ビール、ホッピー、焼酎、日本酒(カップ酒)などを置き、男くささ、手軽なイメージを持つものを採用するべきではないか、と考えた。



<10、立地案>

この新提案が飲酒に直結する提案であることと、既存の店舗を利用した提案であることから、既存の全店舗に応用できる可能性は低い。飲酒行為がそもそもあまり行われないう、つまり吉野呑屋として顧客が入りにくい、国道沿いなどに立地している店舗にはむしろ夜間も通常営業したほうが良い可能性もあるのだ。すなわち、こういった店舗は24時間、時間を問わずに移動できる自動車ドライバーの利用があるため、データがないのでこれは推測の域を出ないが、市街地の駅前にあるような店舗とは時間帯による客入りのムラが少ないのでは、と考えられる。したがって、新提案の適用できる店舗は、国道沿いなどの自動車運転者が利用しにくいところに立地する店舗に適用する必要がある。

しかし、駅前ならどこでも良いというわけではなく、先述した立ち呑屋の利用スタイルから明らかなように、同僚と帰りがけに一杯というニーズを満たすためには、比較的都心に近いターミナル駅周辺がもっとも効果を発揮するのではないかと考えた。具体的には、東京23区内のターミナル駅周辺の店舗を対象とした。さらに、これらの店舗では、特に帰宅時間に人があふれるため、集客の工夫をすれば容易に客が集う可能性がある。

<11、プロモーション>

まずは認知度を上げるため、宣伝はオープン前を特に重視し、サラリーマンのライフスタイルに合った時間帯や場所を選んで広告を行う。具体的には、新提案を実施する店舗のある地域のバス、電車の車内、車外広告などである。

さらに既存の店舗を使用するので、昼間にやってくる顧客へ訴えることも重要である。つまり、ターゲットとするサラリーマンが昼間利用するのが吉野家であるため、企業と昼休み程度の時間で利用できる近さにある吉野家を、夜間にも利用してもらうことは十分に考えられることだからである。したがって、コストの低い店内広告を中心にするだけでも十分な効果を挙げやすいと考えられる。例えば、「おつまみメニューを提案してください」といったアンケートなどで好奇心を煽ることもでき、これらは TVCM などのコストの高い宣伝に対して、投資に見合った効果を発揮しやすいと思われる。

さらに、夜間の店舗の外観を「吉野呑屋」であることが一目でわかるような工夫もまた広告の一環になりうると考えられる。テナポの立地がそもそも人の多い場所であることがほとんどであるからである。

具体的には、看板をかねて大きな垂れ幕を掲げることを私たちは考えた。数ある看板などの中でも、設置しやすい点、収納場所に困らない点、比較的lowコストで済む点を考慮すると、利点があるように思われたからだ。



(イメージ図)

<12、まとめ>

以上をまとめると、夜間に利用頻度の少ない吉野家に、立ち呑み屋を融合させ、利用頻度を上げることで利益をより増やすことを新提案とする、ということになる。

特徴としては、吉野家の立ち呑み屋としても最適なカウンター形式の店舗、こだわりを持ち米国産牛肉とそれを使ったおつまみ、「早い！安い！うまい！」というコンセプト、「男性サラリーマンの味方」といったイメージをそのまま活かした提案であること、牛丼屋の男性的なイメージを逆手にとって利用し、もうひとつの男性の居場所を提供できること、が挙げられる。

具体的な仮想店舗案としては、大都市のターミナル駅近くにある既存の店舗を、休憩兼店舗切り替えの時間を入れて昼間営業と夜間営業とに分け、昼間営業においては通常通り、夜間営業においては立ち呑み屋として営業する形をとる。これによって夜間の集客力を向上することによって、一店舗あたりの利益を向上する、新提案を今回の研究の最終的な結論としてここに述べる。

参考資料

米国産牛肉の状況変化による吉野屋の動向の変化

- 2004年1月6日 一部店舗で新商品の「吉野家のカレー丼」の販売を開始。その後、「吉野家のいくら鮭丼」、「豚キムチ丼」、「吉野家のマーボー丼」、「吉野家の焼鶏丼」などの新メニューを順次展開。
- 2004年2月11日 アメリカ産牛肉の禁輸が長引き在庫がなくなったため、牛丼、牛皿、牛鮭定食の販売停止に踏み切る。これに伴い、前日の2月10日、一部店舗で食べ納めの行列ができた。
- 2004年2月23日 トリインフルエンザによる中国、タイの両国からの鶏肉禁輸 処置で鶏肉の在庫が少なくなったとして、「吉野家の焼鶏丼」を3月中旬をめぐり一旦販売中止する方針を発表。牛丼の販売中止を受けて代替メニューとして販売していたが、結局2ヶ月強で販売打ち切りとなる。
- 2004年3月11日 - 代替メニューのカレー丼などが不調で、「松屋」「すき家」「なか卯」など他チェーンへの顧客流出が続いているため、販促キャンペーンとして3月15日までの期間限定で「豚丼」並盛を250円に値下げ、かつ期間中は他のメニューの提供を中止。
- 2004年12月上旬 - オーストラリア産牛肉を使った「牛焼肉丼」の提供開始
- 2005年10月1日 - 豚丼、豚皿の値段を10円値上げ。

吉野屋の歴史の概要

- 1899年 東京都中央区日本橋にあった魚市場に個人商店「吉野家」が誕生(創業)。
- 1926年 魚市場の築地市場移転に伴い、築地へ移転。
- 1952年 24時間営業を開始。
- 1958年 12月27日牛丼屋の企業化をめざし「株式会社吉野家」を設立。
- 1973年 フランチャイズ事業を開始(1号店・小田原店)
- 1988年 会社更生法の適用を申請し事実上の倒産。しかし申請後、スポンサーとなったセゾングループ傘下で再建。
- 1988年 セゾングループの株式会社ディー・アンド・シーと合併。社名が現在の吉野家ディー・アンド・シーに。
- 1990年 株式を店頭登録、復活を果たす。
- 2000年 東証一部へ上場。
- 2004年2月 BSE問題の影響でアメリカ産牛肉の輸入が停止したため、牛丼の販売を休止。
- 2006年9月6日 安部社長が記者会見を行い、2年7ヶ月ぶりに牛丼の販売を9月18日に限定再開する件を発表。
- 同年9月18日 「牛丼復活祭」限定100万食プロモーションキャンペーンを実施。

