

〔研究ノート〕

外食産業のリーダー企業と戦略定石の論考**横川 潤**

〔Research Note〕

Consideration of Leader Companies in Foodservice Industry and Standard Strategy**Jun YOKOKAWA**

Regarding to leader companies in foodservice industry, relationships between their activities and standard strategy are discussed. The main reason of the decline of sales and popularity of foodservice in Japan should be due to the failure of leader companies to follow standard strategy. Examples of McDonald, Skylark Group, Sukiya, and Yoshinoya are shown and discussed in terms of standard strategy mainly from the view point of Marketing.

First, the major failure of McDonald is considered to be the absence of portfolio management. The same thing should be discussed for Skylark Group that have been dramatically shifted its emphasis from Skylark to Gusto. As a result, McDonald can nothing to do with the huge trouble it faces and Skylark group has given large market to emerging company Sushiro.

However, leader companies still have great advantage to new comers such as Taco Bell in terms of history and popularity. And from the viewpoint of marketing mix, McDonald has overwhelming power to Mos burger. Then for the desirable future strategy, the topic of authority is discussed. As authority is almost same as brand, leader companies should keep or avoid to do damage it.

Next, the competition between Sukiya and Yoshinoya is described. The price oriented competition should be non fruitful or even harmful. Because leader companies should have responsibility in maintaining good image of their industry and avoid price competition therefore.

At last, the topic of reduced tax rate is discussed. For the merit of their industry, leader companies should consider the matter seriously and take immediate action.

Again, every leader company should keep standard strategy for its survival and prosperity. If they fail to do it, they never hire promising and talented young person. This should be definitely the fatal problem for the industry.

序

かつて花形産業と持て囃されたわが国の外食産業の市場規模は、1997年の30兆円弱をピークとして漸減を続けている。私見ではバブル崩壊以降における、業界リーダー企業の他ならぬリーダーシップ欠如こそが、今日の苦境を招いた主因と思われる。

すなわちハンバーガー業界のマクドナルド、ファミリーレストラン業界のすかいらーくグループ（以下すかいらーくと略す）、牛丼業界のすき家が、共にリーダー企業としての戦略定石を守らず、

安易な価格競争に走った経営判断が、かつて21世紀まで安泰と言われた業界を今日の衰退に至らしめたと捉えている。

本稿ではあらためて個別ケースの整理を行い、リーダー企業の戦略定石との整合性を吟味し、それぞれの課題を提示するものである。なおマクドナルドとすかいらーくはファストフードとファミリーレストランという業界の違いこそあれ、リーダー企業としての共通の課題、トピックスが多いため、ひとつの章として比較検討を行いつつ論述した。

1. マクドナルドとすかいらーく

1-1 マクドナルドとポートフォリオ

日本に上陸して45年、ファストフードのリーダー企業マクドナルドがかつてない窮地にあえいでいる。その原因は周知の通り、2014年に明るみに出た期限切れ鶏肉問題、2015年に入ってから連続して発覚した異物混入、その際のカサノバ社長を始めとする経営陣の対応の不十分等々である。

お客様の健康と生命を預かる会社として、あってはならないトラブルの数々だが、深刻な健康被害に結びついたというケースは報告されていない。いきおいマクドナルドの経営陣が問題を過小評価してしまった可能性は否めない。

しかしマクドナルドには歴史的にマスコミや消費者運動に「狙い撃ち」されてきた歴史がある。糖分や油脂に由来する肥満などの健康問題、スチロール製容器の使用による環境問題、果ては肉牛が排出する温室効果ガスの責任まで問われている。

健康問題については「スーパーサイズミー」という全編これマクドナルド批判の映画までつくられている。主人公によって1日3回、ビッグマックを食べ続けたらどうなるかという身体を張った「実験」が行われ、案の定、健康を害したデータが示されてエンディングとなっている。

少々行き過ぎとも思われるバッシングであるが、小さな会社を「標的」にしたところでその話題性はたかが知れている。世界で圧倒的な知名度を誇り、ビッグマックが各国の物価を計るものさしとなる程の存在であるがゆえ、そのニュース性もグローバル級なのである。すなわち「狙い撃ち」の格好のターゲットなのだから、マスコミ対応、消費者対応は、全社的なNo.1プライオリティと言っても過言ではない重要性を持つはずである。その軽視こそがまず、マクドナルドが犯した大きな過ちである。

私達が今住んでいるのは、国民にあまねく携帯やスマホが行き渡り、お互いが24時間監視し合い、記録し合えるという「恐ろしい社会」である。厨房や貯蔵庫で悪ふざけをする従業員や、異物が混入した商品の写真が、一夜にして何万、何十万という人の目に触れかねない。そして年間のべ13億人が利用するマックで、何も起こらないという方が不思議である。

すなわち目の前にいるお客様の健康と生命を預かる「外食産業」は、かつてない「過酷な」時代に入ってしまった。日本のそしてアメリカのマクドナルド社にとってもっとも頭の痛い問題は、屋台骨が「マクドナルド」しかないという現実ではないか。もともと飲食店はたった一回の食中毒で倒産してしまう、きわめてリスクの高いビジネスである。

マクドナルドが結果として犯してしまった最大の過ちはおそらく、利益が出ているうちに「次のビジネス」を育成できなかったことにある。同じ「マック」のアップル社はまずデスクトップコンピュータでブレイクし、稼ぎ頭を音楽(iPod)、通信機器(iPhone)とシフトさせながら今日の王国を築いた。これは出来すぎた成功例とも言えるが、本来的にハイリスクを抱えた外食企業としてはそ

のヘッジとして、せめて同じ外食マーケットにおいても、マクドナルドが傾いたときに頼るべき柱を育てておくべきだったと考える。

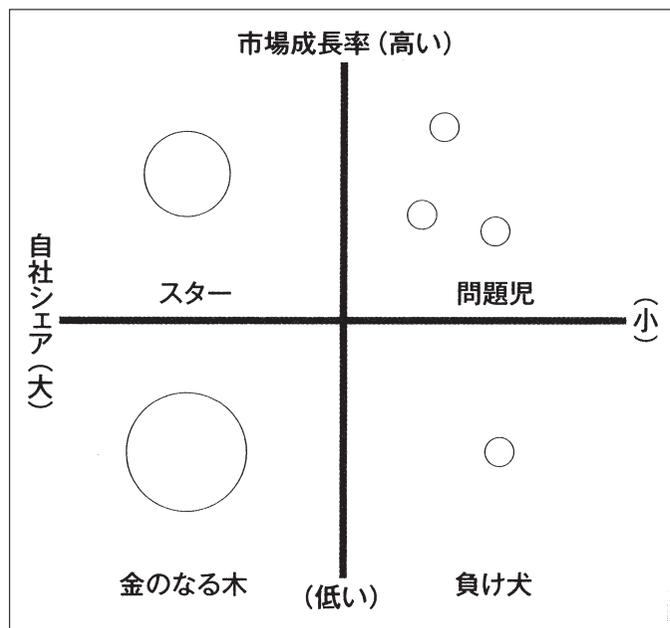
たとえば1990年代前半のすかいらーくグループはすかいらーくの他、ジョナサン、藍屋、夢庵、バーミヤンなどを擁し、更にガストを開発するなどして、巧まずしてリスクヘッジが行われて好調を維持していた。逆に言えば同社によって2008年から果敢に進められた、ガストへの極端な傾斜という方策はこの意味で危ういのである。

ポートフォリオ・マネジメント(以下ポートフォリオと略す)とは金融投資の手法から発展した、多角化またはマルチブランド化の考え方で、リスクヘッジを行いつつマルチブランド展開しうるフレームワークを指す。外食産業ではポートフォリオ不在のマルチブランド化ないしはブランド整理が跋扈して見える。ここでポートフォリオ分析の中でもBCGアプローチによって、往時のすかいらーくグループのケースを見ていきたい。

BCGはアメリカでは極めて一般的なアプローチで、ボストンコンサルティンググループ(BCG)の考案になる。BCGでは市場成長率とマーケットシェアという2軸を用いて4象限に分け、現有ビジネスをマッピングする¹⁾。

市場成長率はおおむね10%以上を「高い」とし、ビジネスの位置は「○」で示される。ビジネスのシェアが大きいほど左方、小さいほど右方になる。通常は○の大きさをビジネスの売上高が表される。

各象限には問題児、スター、金のなる木、負け犬の名がある(図表1)。



図表 1

1 P. Kotler J. Bowen J. Makens, 1999, Marketing for Hospitality and Tourism, pp80-82

【問題児】

市場の成長率は高いが、当該市場における規模は小規模に留まるビジネス。熾烈な競争下にあるため積極的な投資が必要で、往々にして利幅は少ない。将来的にスターないし金のなる木になるかを判断してビジネス継続の可否を決める。一方で時流に合ったビジネスの展開で注目を集める他、社内モチベーションを上げる意味合いがある。

【スター】

市場成長率の高い分野で最大のビジネス規模を誇る、文字通りのスターである。ただし参入は後を絶たず、防衛のため継続的投資が必要となる。必ずしも潤沢なキャッシュフローを生まないが、おおむね高収益で将来的に金のなる木となる可能性が高い。

【金のなる木】

市場成長率は10%を切るが当該市場で最大規模を誇るビジネス。投資額を抑制しつつ知名度やブランドロイヤルティ、規模の経済性等の利益を享受し、潤沢なキャッシュフローが見込める。

企業はポートフォリオ理想化のため、金のなる木で得たキャッシュフローを問題児の育成やスターの維持にふり向ける。すなわち金のなる木とは問題児やスターのリスクヘッジに他ならないし、逆にいえば金のなる木なきマルチブランド展開は極めてリスクが大きい。

【負け犬】

低成長率下で小規模でしかないビジネス。ポートフォリオ全体の収益を傷つけるため、速やかな撤退が必要である。

すかいらーくグループは2001年～2002年、バーミヤンの好調を背景としておおむね3000円台、時には4000円に迫る、同社としては空前の高株価を付けていた。

当時のすかいらーくグループのポートフォリオをざっくり見れば、金のなる木がガスト(及びジョナサン)で、バーミヤンはスターの位置にあったと考える。そしてHMRというトレンドを睨み、中食実験コンセプトのマルコを手がけていた。ブランドとしてのすかいらーくは陳腐化が進み、負け犬と判断されて撤退が続いた。結果として極めてバランスのよいポートフォリオを形成し、株主の高評価を得た。

ポートフォリオの考え方とは要するに稼ぎ頭を一本持ち、将来的な稼ぎ頭を育てるべく問題児を抱えよということである。その点で天才的な采配を見せるのが、ジャニーズ事務所のジャニー喜多川氏である。問題児としてジャニーズJRを抱え、無名の彼らに歌や踊りのレッスンなどの投資を行う。やがて幾人かはスターダムにのし上がり、ヒット曲や大ホールでのコンサートで若者の人気を決定づける。そして紅白歌合戦やテレビドラマの出演で老若男女の認知を得て、めでたく金のなる木となる。

外食産業はジャニーズに学ぶべきではないか。大黒柱なきマルチコンセプト化は徒に体力を消耗させるだけで、稼ぎ頭への過重な傾斜はリスクヘッジの観点で危うい。たとえば“金のなる木”の威光に依存してガストの店数を増やせばおのずと商圈分割が起き、飲食店として忌避すべき「客の飽き」を招きかねない。

1-2 ガストのケース

すかいらーくグループの長期的な成長もしくは存続のためには多様性の確保、すなわち健全なポートフォリオの構築が不可欠であり、“スター”の育成こそが火急の課題である。

ガストに偏った出店やガストの名を使った多角化(おはしかフェガスト、ステーキガスト、井ガ

スト等々…)はガストのブランド価値を陳腐化させ、一方で新規コンセプトの期待感を低めていると思えてならない。

すかいらーくは1970年に創業し、今年近郊に住むいわゆるニューファミリーをターゲットにして、「ホテルの味と雰囲気とサービスを、普通のサラリーマン家庭が払える額で」というコンセプトでスタートした。いわゆるオイルショックに直面して「価格凍結宣言」を出し、インフレ基調の経済化で価格は据え置きベースとなった。

客単価自体はきわめて緩やかな上昇カーブを描いていたが、多店舗化に伴う大衆化やいわゆる円高不況を受け、1985年をピークとして2年連続の漸減となる。1986年度の売上高と営業利益は前年対比で上場後初の伸び率1ケタ台に落ち、既存店売上は創業初の減少。

1987年頃より地価および人件費の高騰がいちじるしく、初コスト吸収のため価格が漸増した。いわゆるバブル経済下の旺盛な消費意欲を背景として、2年連続減の既存店売上は増加に転じ、客単価は上昇基調に移る。そして1991年に当時「業界のタブー」とされた1000円超に達した。

しかし同年より景気が減速し、消費者の低価格志向の兆しが見え始める。業界のタブーを破ったという認識が反省を呼び、1992年3月、ハンバーグステーキ380円、客単価800円という、1970年代後半の価格水準に戻したガストの実験的出店に踏み切る。

ガストは「高すぎる客単価」の修正から誕生したが、客単価を消費者物価指数で除した「実質」客単価はといえば、実際には一貫して漸減を続けている。1994年度におけるガストの客単価は778円。実質にすれば602円で1980年度の客単価と比べて約4分の3に下落している。

値下げに伴うコスト削減のため、ガストは以下の施策を行った。

- (1) メニューを3分の1に絞りこむ。すなわち約100品あったメニューをコンベヤ式オープンの使用に適した35品に絞った。
- (2) ドリンクのセルフサービス化、いわゆるドリンクバーの導入。
- (3) 客席案内サービスの廃止。
- (4) ピザのカット廃止。
- (5) 制服の部分的廃止。

ガストの滑り出しは好調だった。1店舗あたり年商は1億8000万円、客単価は前年対比20%減ながら、1店舗あたり客数は50~100%の増となった。

しかし間もなく従業員のモラルが低下し、客層の悪化、ディナー時客数の伸び悩みなどの問題が顕在化。1995年度の客単価は636円(実質593円)に落ちこむ。

事態を憂慮したすかいらーくは以下のような店舗の「ブラッシュアップ」に着手。

- (1) 新ユニフォームの採用
- (2) ファミリーのためイラスト入りメニューの導入
- (3) 2、3人で取り分けるパーティセットの開発
- (4) 品目の拡大(35品→40品)
- (5) 有機野菜使用の新メニューやデザートメニューの投入

並行して高付加価値商品のセールスポイント化やサイドオーダー需要の喚起に努めた。こうした施策が奏功し、1996年度の客単価は799円(実質618円)と持ち直した。

このようにガストは業界のタブー(客単価1000円超え)の反省から始まった。しかしすかいらーくの「実質客単価」は漸減を続けており、オペレーション改革の拙速があったにせよ、1995年度のガストは明らかにポピュラープライスの下方に落ちた。その一方で従来のプライスゾーンにあるロイヤ

ル、デニーズ、ジョナサンは好調に転じ、「ガスト効果」という揶揄の声さえあった。

初期ガストの試みとは、不況下におけるポピュラープライスの模索に他ならず、ここに「ホテルの味と雰囲気とサービスを、普通のサラリーマン家庭が払える額で」という創業当時のコンセプトは雲散霧消した。ファミリーレストランからファミリー客が消え、ファミレスという新語がお目見えした。そしてすかいらーくはガストへの完全転換に踏み切り、従来とはまったく異なったコンセプトへと変貌した。

アベノミクスを契機として実質客単価の下落こそ底打ちしたが、ファミリーレストランが再び家族客を取り戻す可能性は限りなくゼロに近い。なぜならば団塊の世代が高齢化したからである。団塊の世代の動向は、ファミリーレストランの盛衰を決めるマクロ経済要因である。団塊の世代は1947年から1949年までに出生した世代を指し、3年間の出生数は計806万人にのぼる。ちなみに2008年から2010年の3年は324万人に止まり、半分はおろか40%程度でしかない。

そしてファミリーレストランが目覚ましい発展を遂げていく1970年代半ばから1980年代半ばは、団塊の世代が結婚して子供を扶養している時期と重なる。彼らはニューファミリーと呼ばれ、モータリゼーションと郊外化の担い手であった。ファミリーレストランの誕生以前は、普通の家族にレジャーとして外食を楽しむ習慣などなかった。しかし新しもの好きのニューファミリーが、子供連れでファミリーレストランを使うようになり、ここにまったく新しいライフスタイルが登場した。

1980年代後半からファミリーレストランは家族客離れの進行に頭を悩ませていたが、人口統計的には当然である。団塊の世代の子供たちは高校を卒業し、もはや親とファミリーレストランに行く年齢を超えていた。そして出生数は往事の40%に下がり、放っておけば子供客は60%いなくなる計算である。更にスタート時のガストは合理化を進めすぎ、モラルが著しく低下して柄の悪い客のたまり場となった。ファミレスから家族客が消えたのは、理の当然という他ない。

1-3 ファミリーレストランの失速とスシローの台頭

しかもガストにおいて低価格化とメニューの総花化、非専門化が進行し、ファミリーレストラン業界全体が失速していく間隙を縫い、回転寿司のスシローは、破竹の勢いで400店舗にまで店数を伸ばし、堂々たる1,000億円企業にまで成長した。スシローはいわば「まったく新しい業態の創出」に成功したのではないか。言うまでもなく回転寿司自体は古い業態で、1958年に「元禄寿司」の社長がビール製造のベルトコンベア方式にヒントを得て、大阪で始めたのが創始と言われる。

では、なぜ「新しい業態の創出」なのか。スシローはおそらく、アメリカで巨大な市場規模を誇る「カジュアルダイニング」に当てはまるように思われる。アメリカではファミリーレストランはすでに1980年代に凋落を迎え、それに代わるものとしてカジュアルダイニングが台頭した。カジュアルダイニングのポイントは、ファミリーをターゲットに据えつつ、料理、サービス、雰囲気のすべてにおいて「テーマ性」を打ち出しているところにある。それまでの総花的なメニューを廃して、イタリア料理、メキシコ料理、ステーキ、中華料理など専門店的なメニュー構成に変え、ファミリーが楽しめるテーマ性、エンターテインメント性を打ち出している。

スシローは寿司という専門店のメニューで、店内の雰囲気やメニューデザイン等でファミリーが楽しめる雰囲気を演出している。また、どちらかと言えば「安っぽい」イメージの強かった回転レーンシステムを、一種のエンターテインメントに「リポジショニング」させた。もっとも、これは「くら寿司」の貢献も大で、この2社が競い合うことで、回転寿司という一度は終わりにかけたコンセプト自体が、日本版カジュアルダイニングへとリポジショニングされていったように思われる。

すかいらーくなどファミリーレストラン各社の新業態開発が遅々として進まぬ中、スシローは「お手頃で美味しく、楽しい」店を探していたファミリーのニーズにびたりと整合した。そしてスシローは「日本版カジュアルダイニング」ともいうべき、「まったく新しい業態の創出」に成功したのである。

また人は不景気下で「コンフォート(ホッとする)フード」を好む傾向がある。1990年代初頭、アメリカ経済が景気後退に苦しむ中、ボストンマーケットらの提供したコンフォートフード(ロティサリーチキン、ミートローフ、ハム等々)が注目を集めた。コンフォートフードは生活に定着した料理のことで、日本人にもなじみの深いドーナツやステーキなども含む。不景気になると消費者は高級フランス料理やイタリア料理のような「気分消費」から遠ざかり、価格や量を含め、消費者が「実質消費」を好む傾向が強まる。

寿司は日本人の生活に定着したコンフォートフードといえ、不況下でさえ業績を伸ばした要因の一つと考える。人は当然のことコンフォートフードの味には通じているので、クオリティの善し悪しにはかなりの判断力がある。生魚の鮮度や品質に関しておそらく世界有数のセンシビリティを持つ日本人ゆえ、回転寿司は原価のかけ甲斐のある業態といえる。

一方、ハンバーグやハンバーガー、ステーキといったアイテムでは、クオリティ判断の物差しが少々怪しくなる。合い挽きより100%ビーフ、赤身より霜降りという業界の思い込みは強いが、消費者に魚ほどのこだわりがあるとは思えない。また加熱調理している分、生魚ほどの差はわかりにくい。

スシローの原価率は実に50パーセントを越え、業界有数の高さにある。寿司店やステーキ店など仕入れ値の高い専門業態は高原価率の傾向にあるとはいえ、思い切った経営姿勢といえる。

そして回転寿司は明らかにファミリーレストランのパイを侵食した。ファミリーの店舗選択でキーを握るのは子供客である。例えば「くら寿司」の「ビックらポン」は、客が食べ終えた皿を5枚返却口に収めるたび、タッチパネルの画面が変化してカプセル入り景品の当たるゲームに変わるシステム。回転寿司のコンベアシステムと言え、立ちの寿司屋の対極にある安っぽいイメージであった。しかし「ビックらポン」はそのイメージをコペルニクス的に転換し、子供客に巧みに訴求した。

一方スシローは、「牛塩カルビ」「ネギまみれチャーシュー」「ミートボール」などの肉系や、「えびアボガド」「えびサラダ」「かに風サラダ」「シーサラダ」などのサラダを揃え、子供や主婦を含むファミリー需要の対応を怠らない。

更にリーマンショック以来の不況が追い風となった。結果的に客単価はファミリーレストランと大差ないが、100円前後の均一価格が心理的なお得感を与え、この間に仕入れ価格が急落するなど、回転寿司は好ましい条件下で経営拡大を実現させた。こうして皮肉にもコンベアシステムでフロアの人件費を抑えた業態が、フルサービス型ファミリーレストランの客を奪ったのである。

これはひとえにかつて秀逸なポートフォリオを誇ったすかいらーくがガストという金のなる木に対して過度に依存し、ポートフォリオの分布が著しく偏った結果と他なるまい。今やポートフォリオの見直しと立て直し、すなわち問題児やスターを育成すべく果敢な投資が求められていると言えよう。

1-4 マクドナルドの優位性

①タコベル日本上陸のケース

マクドナルドの分析に戻るが、同社の将来展望を言えば悲観的要素ばかりとも思えない。「食」は

健康と生命に関わるものだけに、客は店舗や商品に対して本能的に「安心感」を求めるがゆえ、「知名度の高さ」や「利用経験の多さ」は圧倒的な差別的優位性につながる。そして食に関する事件や不祥事を、ひとは驚くほど短期間で忘れてしまう。今、雪印や不二家の商品を買うのに安心・安全面の不安で二の足を踏む客がどれほどいるだろうか。

たとえば2015年に東京渋谷に上陸したアメリカのファストフード「タコベル」を例にとる。タコベルは日本での知名度こそ今ひとつながら、アメリカでは知らぬ者のない有名ファストフードチェーンである。アメリカを中心に世界で6千店舗以上を展開し、2014年度の全米外食チェーンランキングで第6位(売上高8千億円強)につけている。

さすがに首位を独走するマクドナルド(同2兆5千億円超)との差は大きい、たとえば11位のケンタッキー・フライドチキン(同4千億円強)を大きく引き離し、2位サブウェイ、3位スターバックス(ともに同1兆円強)らと「第2集団」を形成しているように見える。タコベルはありとあらゆる場所-空港や駅などの公共機関、繁華街やショッピングモールなど-で見ることができ、いわばアメリカの日常的な光景の一部となっている。

そして今回の進出であるが、「日本初上陸」という一部報道は誤りで、実は1980年代に我が国に進出を果たしており、そのときはあえなく撤退の憂き目を見ている。初動こそ快調に見えたタコベルであるが、日本における将来性となれば悲観的とならざるをえない。

まず、第1は「メキシコ料理」という点。メキシコはアメリカにとって、長い、長い国境で接している「隣国」である。メキシコを始めとするスペイン系移民をヒスパニックと称するが、今や彼らは全米の総人口の15%強、5千万人を数えるまでになっている。従ってタコベルは膨大な数のヒスパニック系、およびその料理に幼い頃から親しんできている「それ以外の」アメリカ人という、恐ろしく巨大なマーケットを抱えている。

第2は「価格」。日本のタコベルはおおむね、単品で500~600円台、セットにして700~800円台である。一方でアメリカのタコベルは「1ドルフェア」を実施していて、実はその前に「WHY PAY MORE?(そんなに支払う必要ないだろ?)」フェアで、実に79セント、89セント、99セントという破格の商品ラインアップを打ち出していた。

マクドナルドと十分に張れる客単価なので、日本のタコベルは「アメリカとは別の店」と考えるのはかたはない。これはアメリカのアパレル業界で向かうところ敵なしだった「GAP」が、日本では本国の数倍という平均単価で出店した結果、つまづいた事例を思い起こさせる。日本には価格帯でアメリカのGAPに相当するユニクロが既に人気を博しており、結局はその牙城を崩せなかったのである。逆に言えば仮にGAPがユニクロ並みの価格で日本に上陸できていたならば、今日のアパレル勢力図は今と違ったものになっていたかも知れない。

そして第3は、第1、第2とも関連するが、アメリカで大成功したビジネスであっても、殊に日本の外食産業で成功できるとは限らない、という点である。一時的に話題を巻き起こし、長い行列が生まれたにせよ、ビッグビジネスに結びつく例は希で、全米第2位のハンバーガーチェーンであるバーガーキングを始め、上手いかなかった例は枚挙に暇がない。

成功例はマクドナルド、ケンタッキーフライドチキン、デニーズなどごく僅かに限られる。しかもこの3社とも日本のマーケットに合わせるべく、その立地選択やマーチャンダイジングは本国と大きく異なり、「第2の起業」と等しい工夫と努力が要されたのである。またスターバックスも成功例に含まれようが、当時としては無謀とも思われた、超一等地への短期集中出店(ドミナント戦略)が奏功したためである。これも「第2の起業」と言うにふさわしい決断と実行の成果と考えられる。

タコベルのような大チェーンといえどもわが国では苦戦を強いられるのだから、マクドナルドがいかにか有利な立ち位置にあるか、他社としては羨む他ない。

②モスバーガーとの比較

また国内の競争状況を見ても2番手モスバーガーに対しての優位は揺るぎない。たとえば授業で「マックとモスのどちらが好きか」と訊ねて挙手して貰えば、おおむねモス派に軍配が上がるが、次の質問で形勢は逆転する。すなわち「では、実際にはマックとモスのどちらを使っているか」。教室は一気にマック派が占め、場合によってはモス派がゼロにさえなる。モスのファンがモスに行っていないのである。

ここでいわゆる市場調査の嘘が垣間見える。新聞等で「好きなファミレス」といったランキング調査をすれば、かつてはデニーズが不動の首位であった。しかしその好意度が業績に結びついていたといえは疑問である。調査の被験者が見栄を張ることは容易に想像がつく。ときおり居酒屋でレースクイーンのようなコスチュームの女性が男性客に煙草などのアンケートをとる光景と出くわすが、精度の高い回答が手に入るわけがない。

また被験者が「〇〇が好き」と答えたにせよ、そうとう前に訪ねた印象で答えている可能性がある。すなわち「あなたの好きな〇〇は？」という調査スタイルは欠陥が多いのである。

以下、こうしたポイントについて4Pを踏まえ、両社の比較検討に入っていく²。4Pとは、「製品(Product)」、「価格(Price)」、「立地/流通(Place)」、「P「販売促進/広告(romotion)」」のことである。頭文字が4つのPなので4Pと称する。以上4つのミックスをマーケティングミックスといい、マーケティング戦略の基本中の基本、または定石中の定石といえる。

【製品】

製品は必ずしも有形の提供物に止まらず、ニーズやウオントに答えるべく市場に提供されるものはすべて製品となりうる。製品は、有形財、サービス、経験、イベント、人、場所、資産、組織、情報、アイデアを含む。

コトラーは製品を以下のように説明している。すなわちバラエティ、品質、デザイン、特徴、ブランド、パッケージ、サイズ、サービス、保証、返品である。もっともコトラーの説明はメーカー寄りである。外食産業に保証や返品という言葉はなじまぬ一方、サービスは製品のひとつというには大きすぎるテーマである。

さてマクドナルドの場合、基本製品(ハンバーガー)に加え、チーズバーガー、ビッグマック、またはチキンフィレオ等々、製品に「バラエティ」がある。また期間限定でグルメバーガーを投入し、「品質」訴求をさえ怠らない。そしてマクドナルドならではの「デザイン」「特徴」「パッケージ」で「ブランド」力を築いている。

とはいえモスが好きと答えた数の多さは、恐らくその味のためである。産地や生産者を明示し、オーダーを受けてから作り、商品バラエティも豊か。提供スピードの点で劣勢とはいえ、製品サービスにおいてモスはいかかわらず優位にある。

【価格 立地/流通 広告/宣伝】

次に価格を見れば、マックの圧勝という他ない。実際の客単価の差異に加え、100円マックのラ

2 P. Kotler J. Bowen J. Makens 前掲書 pp80-82

インアップが低価格のイメージを決定づけている。バブル崩壊を景気とした低価格路線が、デフレ経済下のマックを支えたのは疑いない。

第3に立地/流通。マックは駅前や繁華街、幹線道路沿いなど、いわゆる一等立地を抑えている。モスは商店街の外れや住宅街など、比較的土地代の安い場所に立地している。

マックが潤沢な資金を背景として直営店の展開からスタートした一方、モスはフランチャイズシステムを採用して成長した背景がある。

フランチャイズシステムは本部が加盟金を支払っている加盟店に対して、保有しているブランドやメニュー、経営メソッドやノウハウなどの経営資産をパッケージとして提供し、チェーンの一員としての指導を行う方式のこと。往々にして零細家業主がオーナーゆえ好立地は望めないが、直営方式と比べて出店の投資額が抑えられる。なおフランチャイズシステムにはチェーンの好調時は急速な店舗拡大が可能となるメリットがある一方、不調時は加盟店と本部の対立が深刻化するなどのデメリットがある。

最後に広告/宣伝。たとえばマックが「I'm Lovin' it」のキャッチフレーズを用い、世界規模で大々的なプロモーション活動を展開したのに対し、モスはPOP(Point of Purchase=購買時点広告)など地道な店頭広告に頼っている。マックのテレビCMは新製品や期間限定商品を消費者に印象づけ、結果として客数の確保に結びついている。チェーン企業では一つのCMの効果が全店に波及するため、効果的な広告は営業に多大のプラスとなりうる。アメリカの外食産業はそうした認識に基づき、価格訴求型もしくは新商品告知型テレビコマーシャルに積極姿勢を見せているが、我が国はコマーシャルの数自体が少ない上、あってもイメージ広告型なので消極的な印象はぬぐえない。

マックはProduct以外の3Pで圧倒的な優位にある。消費者がファストフードに求めているのは、味に勝るともおとらず、価格、立地、販促の要素であり、マックはそのニーズにより応えている。更にいえば、マックは「手っとり早く食べたい」「おしゃべりしたい」「小腹を満たしたい」等のニーズに応え、モスを圧倒している。

外食産業企業間の優勝劣敗は必ずしも「いかに美味しいものをつくるか」では決まらない。極端な例でいえば、いくら上等で時代に合った女性服をつくらうが、男性は自分のニーズにまったく合わないで買うことはない。

かつて「なぜ牛丼屋に行かないのか」という調査を行い、主として女性から「おしゃべりができないから」という回答を得た。牛丼を食べるのが恥ずかしいという意識より、おしゃべりができないというすこぶる女性的な不満が、彼女らを牛丼から遠ざけている。

商品は4Pのひとつにすぎない。4Pの組み合わせ(=マーケティングミックス)の総合力が高いか、なおかつ消費者のニーズに応えているかが、実際に消費者がその店に足を運ぶかどうかの決定的なポイントになる。いくら素晴らしい商品を作り上げようとも、4Pとしての総合力が相対的に低かったり、消費者のニーズに合ったりしていなければ集客には結びつかない。極端にいえば赤道直下の南国ではいくら豪華な防寒具でも売れず、南極圏や北極圏では最新式の冷房機でも買い手がないのと同じである。

またラウターボーン(Lauterbor, R)は売り手目線の4Pに対応して買い手目線の4Cを唱えている³。すなわちProductに対してはCustomer Value(顧客価値)。PriceにはCustomer Cost(顧客コスト)。Place

3 P. Kotler J. Bowen J. Makens 前掲書 p25

にはConvenience(簡便性またはコンビニエンス)。PromotionにはCommunication(コミュニケーション)のごとである。

4Cで考えても、マックは顧客コスト、コンビニエンス、コミュニケーションで長じているためモスの優位にある。ファストフードの客にとって味は必ずしも最優先事項ではない。ファストフードというからには当然、提供スピードや買いやすさ、食べやすさが優先度の高いニーズとなる。

1-5 リーダー企業の課題 ～「権威」の問題

第1章を結ぶにあたって、最後にマクドナルドやすかいらーくなどのリーダー企業の重要な課題として「権威」の問題を扱う。権威はなぜ大切なのか。たとえば何か判断を下す際、権威の言うことを聞いて済ませば、圧倒的な時間と労力、皮肉に言えば何よりも思考の節約になる。人は万事に事情通になるわけにはいかないからやむを得ないとも言える。そしてひとたび権威となった存在はいわゆる「ブランド」として、消費者に所有の喜びや安心感を与えられる。

リーダー企業はただ自社のみならず業界全体のイメージをも牽引する役割あるがゆえ、いっそう強く権威が求められる。2015年のマクドナルドの「名前募集バーガー」はその意味で疑問の残る試みだった。最終的に「北のいいとこ牛っとバーガー」と決定し、テレビコマーシャルではお笑いタレントのバカリズムに、「まあ、あるっちゃあるんじゃないですか」という科白を言わせた。

キャッチコピーは「北海道産ほくほくポテトとチェダーチーズに焦がし醤油風味の特製オニオンソースが効いたジューシービーフバーガー」。要は牛肉のパテとジャガイモなので素材的な新味に欠ける上、原価削減の意図が透けて見える。実食した感想を述べればボリューム感に乏しく、可もなく不可もなしとしか言えない。

結局のところ名前を公募してしまった時点で「失敗」だったと思えてならない。外食産業の商品も権威であることをつよく求められ、商品ネーミングの権限を一般人に譲り渡してはならないのである。

スターバックスを見ればわかる。商品名は分かりづらくて客に媚びるところがなく、むしろ「上から目線」とさえ思わせる。うす暗い店内で、小さくてカタカナ多いメニューを表示している点、高齢者の便宜を無視しているものの、客は権威の前にあっさりと脱帽し、財布のひもを緩めてしまう。

いまマクドナルドを始めとする外食産業のリーダー企業に必要なのは、いたずらに「客」の顔をうかがって右顧左眄、右往左往することではなく、自分たちの信念を、自信を持って訴えることではないか。

2. すき家と吉野家

2-1 リーダーの座を巡る競争

すき家は9月下旬～10月上旬の10日間限定で、牛丼並盛を350円から290円に値下げ。吉野家も西日本に限って10月上旬の1週間限定で牛丼並盛を380円から300円に値下げした。「松屋」も10月中旬の1週間限定で「プレミアム牛めし」主力商品で380円の「プレミアム牛めし」を期間限定(10月15日～22日)で、50円引きすると発表した。

この2年ほど、原材料費や人件費、家賃等の高騰で価格競争も鎮静化していたが、またぞろ価格競争の狼煙が上がったようである。ただし各社とも1週間から10日間という短さに選択の苦渋が透けて見える。あるいは値上げした結果、なかなか客が戻ってこない現状に業を煮やし、新たな「適正価格」の模索に追いこまれ、ということかも知れない。

業界的にはよく知られた話であるが、すき家の小川賢太郎社長、「松屋」の瓦葺利夫会長ともに吉野家で働いた経歴を持つ。コストと価格のぎりぎりのせめぎ合いの中で行われる熾烈な戦いは、「骨肉の争い」といった様相にも見える。

牛丼業界に於ける価格戦争の歴史は、松屋が値下げを行った2000年にさかのぼる。松屋は同年8月に300店舗の出店を達成し、その記念に(並)390円を280円に値下げしたが、好評だったので継続販売に切り替えたのである。翌2001年3月にはすき家が(並)400円を280円に値下げ。4月には吉野家が(並)400円を期間限定の250円で販売し、8月から通常280円に値下げした。

牛丼業界のガリバーは吉野家で、優良企業の名をほしいままにしていた。吉野家には強い追い風が吹いていた。すなわち「牛肉」というアイテムの普遍的な強さ、および不景気とデフレという経済的背景があった。消費者の立場でいえば、不景気なので高い店には行けないが、吉野家の値段で量と質における一定レベルの牛肉にありつけるのはありがたいという心理である。また華原朋美や田中康夫といった著名人が吉野家ファンを公言し、「つゆだく」などの符丁が老若男女に広まっていったことも奏功していた。そして吉野家は「牛丼ひと筋」という単品商売ゆえ、ショートプレートという比較的安価な部位を一括して大量に仕入れることで、規模の経済と高い利益率を享受していたのである。

しかし2001年9月10日にはじまるBSE騒動が業界を一変させた。2003年12月に日本政府は米国産牛肉の輸入禁止を決定。翌2004年2月から2年間、米国産牛肉に完全依存していた吉野家は牛丼の販売を断念。主力を豚丼に切り替える苦渋の選択を行った一方、松屋とすき家は販売を一旦は休止したが、間もなく非米国産牛肉での牛丼販売を再開。すき家は350円、松屋は390円とBSE騒動以前の価格に比べて、70円～100円の値上げで提供開始となった。

すき家は2008年9月に店舗数で吉野家を抜き、翌2009年4月に牛丼(並)350円を通常価格330円に引き下げた。これは価格戦争再開の幕開けであった。同年12月に松屋は牛めし(並)380円を320円に約4年ぶりの値下げ。これを受けてすき家は牛丼(並)の通常価格を280円に値下げ。その後はすき屋と松屋が期間限定で(並)250円のキャンペーンを繰り返し、2012年1月にはついに松屋がすき家と同価格の280円まで値段を引き下げた。

吉野家は独り価格競争に加わらず、2010年に牛丼(並)の「80円引き」「110円引き」キャンペーンを行ったが、期間終了後には通常価格の380円に戻している。

すき家は店舗数と売上高、利益で他社を圧倒。同コンセプトを擁するゼンショーは2010年度決算でマクドナルドを抜き、外食産業で最大手の企業となった。しかしその裏に吉野家が牛丼を販売しないという「敵失」があったことは見逃せない。

吉野家が苦境に陥った原因の一つに「イノベーションのジレンマ(Innovator's Dilemma)」がある。イノベーションのジレンマとはハーバード大学教授のクリステンセン(Christensen, C.)が唱えた考えで、個性ある商品で成功した企業は自社商品の強みにとらわれ、市場変化への対応が鈍ることをいう⁴。

その理由として以下の3つがある。

(1) 品質向上のないイノベーションを見逃す

たとえば初期デジタルカメラの画質は銀塩写真に比べて粗かったため、フィルムカメラのメー

4 GLOBIS「MBA経営辞書」

カーは関心を払わずにいた。しかし現在フィルムカメラはデジタルカメラに主役の座を譲り渡している。たとえばステーキのけんは肩ロースのステーキで売り出した。一部同業他社はその品質に眉をひそめたが、より高品質のステーキを供しているチェーンに対して、価格訴求やカレーを含む食べ放題などの新機軸で一定の市場を奪った。

(2) 自社技術の進歩が市場の要求を上回ってしまう

必要以上に高い技術に対して市場は関心を示さず、一方で低品質ながらニーズ対応に秀でた新興企業の参入を許す結果となる。たとえば自家農園での有機野菜栽培など先進的な取り組みが、必ずしも対象市場層のニーズに適しているとは限らず、安価なだけの野菜がより好まれることもある。

(3) 新事業の利益率や市場規模が小さいと見くびる

トップ企業が低利益率や小規模市場に関心を払うことは少ない。その間隙について新興企業やライバル企業が新市場を支配する。アメリカのスターバックス登場時は「グルメコーヒーなど小規模市場」と考える向きもあったが、「場」の提供」というコンセプト創造に成功して大チェーン化を果たした。

イノベーションのジレンマに陥りやすいのは、①好業績を達成し、②自社に圧倒的な強み(=コアコンピタンス)があり、③顧客の強い支持を受けている企業である。

吉野家はまさにこの三条件を揃えていたがゆえ、消費者ニーズ(「安い方がいい」「やはり牛丼が食べたい)」への対応が後手に回ったのではないか。

吉野家の見通しが甘かったとは言わない。吉野家があえて牛丼を売らずに通したのは、吉野家の圧倒的強みである味を守り、顧客を裏切るまいとした判断の結果である。しかし消費者の低価格や牛丼販売を望むニーズはきわめて大きく、私を含む大方の予想をこえた。成功のジレンマというのは後づけの理屈にすぎない。

ついに吉野家は価格競争に加わらざるを得なくなったが、BSEによる米国産牛肉の輸入制限で、従来の月齢と肉質のアメリカ産牛肉が使えない上、価格競争が牛丼の量と質における向上を妨げている。吉野家には不本意な戦いにちがいない。

2-2 リーダー企業の責務

すき家は牛丼業界のリーダーの座についた一方で、「深夜のワンオペ」に代表される労務管理の問題等のため、ブラック企業の代名詞のような扱いも受けてしまっている。そしてすき家が犯してしまった最大の過ちはたとえば、「リーダー企業」としての「定石破り」ではなかったか。すなわちコトラーやドラッカーの言う「リーダー企業の使命」として最も大切ともいえる要項を守らなかった。

それは「業界規模の拡大」である。ひとつの業界は必ずしもゼロサム構造と決まっているわけではなく、むしろ魅力的なライバル企業同士の健全なる競争がイノベーションを生み、市場を拡大していく。ロイヤル創業者の江頭匡一氏も「私の履歴書」で、「ライバルの存在がなかったら自分はとてもここまで来られなかった」と述懐したが、それは江頭氏個人、そしてファミレス業界規模の成長について当てはまっただけである。

そして「リーダー企業」の使命は何よりも業界規模を拡大し、ゼロサム競争を忌避する点にある。そのためには企業イメージのみならず「業界イメージ」の向上が強く求められ、業界拡大の成果(恩恵)として(誰も望まぬ)不毛な価格競争を回避しようのである。

チャレンジャー企業がなりふり構わず価格競争を仕掛けるのは、致し方ないともいえるし、デフレスパイラルの中で、打つ手打つ手がヒットにつながった、小川賢太郎社長の決断力を貶めること

は誰にも出来まい。

しかし業界規模の拡大という「リーダー企業の定石」を守らなかったツケは、牛丼という食べ物、ひいては牛丼業界全体のライフサイクルの短縮化という悲劇を招来したかに見える。仮に企業が一定の品質を保ちつつ低価格を実現させても、消費者には安価な商品に対して、品質が低いと思いきむ傾向がある。

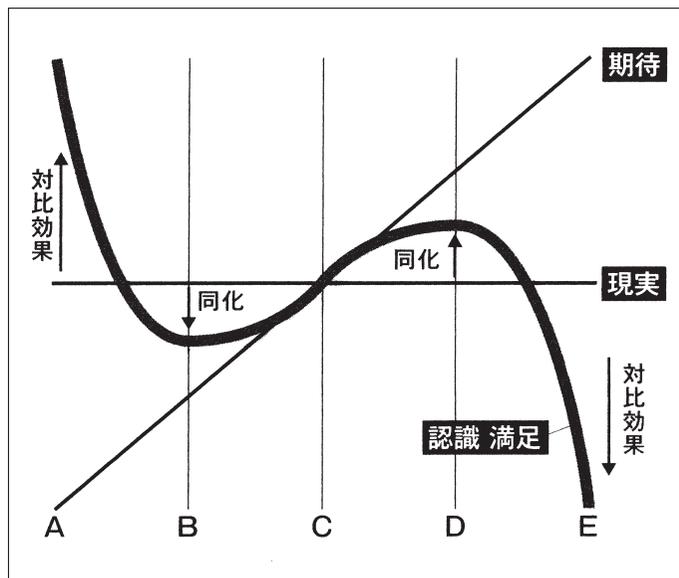
その対極が「さすが」という反応である。たとえばスターバックスにはその紙コップやエコバッグを携えて歩くことがお洒落という程のブランド力がある。アメリカのスターバックスが日本のドトールコーヒーと同じようなことをしても、「さすがスターバックス」となる。

サービス満足度仮説は「さすが」の心理的メカニズムを解き明かすセオリーである(図表2 サービス満足度仮説⁵)。

横の線が「現実」、斜めの線が「期待」、横にしたS字が「認識または満足」を示す。前提となっている考え方は、「満足の度合いは期待の高さによって決まる」「人には自分の期待を正当化する傾向がある」の2点である。

Aでは現実が期待をはるかに上まわったケース。期待と現実のあまりのギャップが満足度を跳ね上げさせ(=対比効果)、強い満足感、過大評価に結びつく。

Bは現実が期待より少しだけ低かったというケース。人はやや低めの期待に現実を引きよせて



図表 2

5 嶋口充輝, 1984, 戦略的マーケティングの論理, 誠文堂新光社p283を元に筆者作成

(=同化させ)、「どうせ」と過小評価する。大量に安く売っている商品は、いわゆるブランド品に比べて期待は低めとなる。そこで買ったばかりの安いカバンが破けたとしても、「どうせA社のカバンだから仕方ない」となる。

Cは期待と現実が一致しているため、特に満足も不満足も起きない。通勤に使う電車やバスに特別な期待を抱くことはないので、事故で遅延して落胆したり、新しい車両にモデルチェンジして嬉しかったり、というケースを除いて満足や不満足につながることはない。毎日のように使う社食や駅の購買もこのケースといえる。

Dは現実が期待を少しだけ下まわったケース。人はやや高めの期待に現実を引き寄せてしまい、「さすが」と喜ぶ。いわゆる人気ブランド品はDで、多少の不満足があったにせよ自分のやや高めの期待に現実を引き寄せる(=同化させる)。特にブランド品や高額な商品を買う場合、十分に下調べをして買うため、無意識に自分の判断が正しかったのだと思ひ込む傾向にある。自家用車の広告で実際によく見ている人の多くは、これから車を買う人ではなく、すでにその車を買った客である。たとえ少々の故障やアクシデントが上がっても、正しい車を買ったのだと自分に言い聞かせるわけである。

Eは現実が期待をはるかに下まわったケース。あまりのギャップが満足度を地に落とし(=対比効果)、客は非常な怒りを覚える。たとえば国民の高い期待を受けて総理大臣になった政治家が、次々に不始末や不祥事を起こす。少々のことならば高めの評価が現実を引き上げるが、「堪忍袋の緒が切れた」というレベルに達すると、その政治家は国民やメディアの集中砲火を浴びる。総理大臣が就任したときの支持率はおおむね高いが、瞬く間に地に落ちることが多いのは、国民の高い期待を甚だしく裏切ったためである。

人が満足するかどうかは期待の高さによって決まる。必ずしも現実(=情報)を正しく認識した結果ではない。すなわち「満足」とは必ずしも合理的な反応ではない。スターバックスの強さは、「D(=さすが)」に位置するためである。日本に根付いたアメリカンブランド自体の強さを背景として、アメリカらしい(または日本にない)テイストの商品やインテリアを提供し続けている。また好調時のマクドナルドは「I'm Lovin' it」の標語を掲げてその恩恵に浴した。

スターバックスやディーン・アンド・デルーカ、そしてマクドナルドの商品が実際のところどの程度の美味しさなのか、客観的に判断することは難しい。しかし上記のブランドは「さすが」という主観的リアクションを引き起こし、たとえばB(「どうせ」)に位置する国内チェーンに対して優位に立ち、残念ながら国内チェーンの大半は「C」にある。

かつて「さすが」の位置にあった牛丼も、「どうせ」の位置にシフトしつつあるといえる。この位置で消費者を十分満足させるのはむずかしい。そしていくら安さを謳おうが、価格訴求では究極的に内食には勝てない。「仁義なき戦い」を続けていては、「牛丼」というアイテムの魅力度、さらには存在基盤さえ損ないかねない。結果としてすき家が牛丼戦争で勝利を収めたにせよ、行く手には様々な困難が立ちはだかる。

競争分析に欠かせない考え方として「競争地位類型」がある。競争地位類型は、「企業は自社の規模や独自能力に応じて生きよ」という前提に立つ。すなわち同質競争を行う限りは、経営資源(人、モノ、カネ、ノウハウ)の質と量に勝る企業が有利になる。

2-3 競争地位類型と戦略定石

コトラー(P. Kotler)は採用すべき戦略により、4つの競争地位に分類している⁶。

①リーダー

業界最大手、すなわち最大の市場シェアを持つ企業。リーダー企業の使命は「市場規模の拡大」および「業界イメージの向上」、その結果としての市場シェアならびに利潤の拡大である。

すなわち「非価格競争」こそがリーダーのとるべき王道といえる。市場規模が拡大し、よき業界イメージを保つならば、リーダー企業はおのずとその恩恵に浴する。自動車のトヨタや化粧品の資生堂はその王道を守ったがゆえ、今日なおリーダー企業の座にある。逆にトヨタや資生堂が価格競争をしかけていたら、とうてい今日の地位や名声はあるまい。またよき業界イメージ、企業イメージあるがゆえ、さらに若い優秀な人材を集めうるという好循環になる。

リーダーは業界の横綱である。角界の名誉や繁栄を担い、横綱相撲を張らねばならない。格下企業との戦いで見苦しい真似をしては角界、ひいては自らの利益に反する。商品サービスの劣化で企業イメージはいともたやすく落ちる。しかしひとたび落ちたイメージは容易には戻せない。

②チャレンジャー

業界2、3位の企業。リーダーに比べて相対的に経営資源が少なく、同質競争では勝ち目がないため、対リーダー差別化戦略をとる。戦略課題は市場シェア、理想的には首位奪還である。典型例がかつてのアサヒビールで、「ドライ」という対リーダー(キリン)差別化コンセプトを掲げ、プロダクト及びプロモーション戦略で徹底した結果、ついには首位奪還にさえ至った。

モスバーガーは1990年代半ば迄、マクドナルドとの差別化戦略で成功を収めてきた。マクドナルドが駅前や繁華街など一等地出店を進める一方、モスバーガーは資金やフランチャイズシステムの制約あるがゆえ、住宅地や商店街の外れなど二等地に出店した。モスバーガーはスピーディサービスの謳うマクドナルドに対して、ツーオーダー方式を貫き、キンピラやトンカツなど和風メニューの拡充で差別化した。若い女性の強い支持を受け、あえて二等地のモスバーガーを探し出して訪ねさえした。モスバーガーのファンは、マクドナルドに対して高めの値段設定や、少なめのプロモーション量を意に介さなかった。

モスバーガーはいつときマックの地位を脅かすほどの勢いを見せたが、創業者・櫻田慧氏の急逝や新しいヒット商品や看板商品の不在、マックの圧倒的な低価格攻勢を前にして失速。とはいえ巨人マックを向こうに回して成功を収めたモスバーガーのケースは、恐らくキリンに対するアサヒの戦いと匹敵するチャレンジャー企業の成功例だった。

③フォロワー

業界で中堅以下の企業。リーダーやチャレンジャーの戦略を模倣し、研究開発の投資を抑え、利潤追求を戦略課題とする。同質競争を行う限りはリーダーやチャレンジャーに負けるため、主として立地面で競争を避ける。郊外の二等地や地方で商い、売上上位企業店名や内外装をまね、地元客を相手として細々と生き残るケースといえる。

④ニッチャー

業界の零細企業。独自のニーズ対応能力、独自の経営資源、または独自の市場絞り込みにより、

6 フィリップ・コトラー ケビン・レーン・ケラー 恩蔵直人監修 月谷真紀訳, 2008, 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』第12版, Pearson社, p434

特定市場でミニリーダー戦略をとる。すなわち戦略課題はリーダーと似て、名声や利潤となる。京都の美濃吉は「規模の放棄」を謳い、調理と接客の独自技術、伝統や文化の付加価値で、独自のポジションを築いている。

既に述べたように外食産業が凋落した主因は、ファストフードのリーダー企業マクドナルドと、ファミリーレストランのリーダー企業すかいらーくがむしろあおるようにして価格競争を進め、売上下位企業つぶしに走ったためと思われる。

リーダー企業の座を狙うチャレンジャー企業には業界全体の利益を考える余裕もなく、なりふり構わぬ攻勢もいたし方ない。しかしリーダーが率先して価格競争をあおっては、市場規模の拡大と業界イメージの向上に逆行し、最後は自分の首を絞める。たしかに店舗数でマクドナルドはモスバーガーと大差をつけ、すかいらーくはロイヤルやデニーズを引き離れたが、やがて不採算店の増大から大幅閉店に追いこまれた。すかいらーくが店を閉じる端から、その跡地でより高客単価の「ステーキのけん」が居抜き出店を進めたのは皮肉という他ない。また2005年の「小僧寿司」買収も単なるグループ売上高増狙いとしか思えず、高い買い物だったと言わざるをえない。

すき家が犯してしまった最大の過ちは、「リーダー企業」としての「定石破り」と思われる。すなわちコトラーやドラッカーの言う「リーダー企業の使命」として最も大切ともいえる要項、「業界規模の拡大」を疎かにしてしまった。ひとつの業界は必ずしもゼロサム構造と決まっているわけではなく、むしろ魅力的なライバル企業同士の健全なる競争がイノベーションを生み、市場を拡大していく。ロイヤル創業者の江頭匡一氏も日本経済誌分社の連載「私の履歴書」で、「ライバルの存在がなかったら自分とはとてもここまで来られなかった」と述懐したが、それは江頭氏個人、そしてファミレス業界規模の成長について当てはまったと思う。

そして「リーダー企業」の使命は何よりも業界規模を拡大し、ゼロサム競争を忌避する点にある。そのためには企業イメージのみならず「業界イメージ」の向上が強く求められ、業界拡大の成果(恩恵)として(誰も望まぬ)不毛な価格競争を回避しうるのである。

チャレンジャー企業がなりふり構わず価格競争を仕掛けるのは、致し方ないともいえるし、デフレスパイラルの中で、打つ手打つ手がヒットにつながった、小川賢太郎社長の決断力を貶めることは誰にも出来まい。

しかし業界規模の拡大という「リーダー企業の定石」を守らなかったツケは、牛井という食べ物、ひいては牛井業界全体のライフサイクルの短縮化という悲劇を招きたかに見える。牛井戦争でどこが勝利を収めたにせよ、ひとたび損ねた商品イメージの回復は難しい。値下げは短期的な集客にはつながるが、長期的には「牛井離れ」が進むように思えてならない。

2-4 牛井業界の課題 ～軽減税率

2015年末の各全国紙で、「軽減税率」の線引きで、外食はその対象から漏れたという報道が流れた。いち早く軽減税率の対象と決まった食料品に続き、加工品も対象とされた一方で、外食産業はあえなく対象の他に置かれた。

軽減税率の2パーセントは、基本的に薄利多売のファストフードやファミリーレストランにとって死活問題ともなりかねないが、ふしぎと業界から嘆き節は聞こえない。デフレが底を打った後、おおむね業績が上向いているがゆえの余裕かも知れないが、殊に牛井業界のリーダー企業には声をあげる責務がありはしまいか。

軽減税率の「線引き」についての一連の議論を見れば、やや拙速な感を禁じえない。軽減税率の考え方は、生活困窮度が高いほど支出に占める食費の割合が高いという、「エンゲル係数」に依拠していると思われる。

しかし2016年1月24日付「日本経済新聞」の「エンゲル係数 上昇中 食費の負担、バブル期並み」という記事によれば、食費に占める外食費の割合が増えた結果、景気が好転すればエンゲル係数はむしろ増に転じかねないとの由。これは生活実感と見あった分析で、正鵠を射た分析と思われる。

そもそも「外食」とは何か。たとえば「中食」という言葉が定着して久しいが、それこそ「外食」との「線引き」は何か。

考えてみれば「外食産業」というのも不思議なネーミングだ。「外食」の主体は「客」で、普通は「製造業」「建築業」「輸送業」「人材派遣業」等々、産業のネーミングは提供者に冠せられる。アメリカでは「外食産業 (Foodservice)」が一般的で、この方が遙かにわかりやすい。すなわち外食産業とはあくまでも「サービス業」なのである。

外食の語は第2次世界大戦中に誕生した。戦中の主食配給制の実施に伴い、政府の発行する「外食券」を食堂へ持参して食事することが制度化し、以後外食の語が定着した。もはや外食という語のいわれを知る人は少ないが、当時を記憶する年配者にとって外食の語は戦争や貧困と結びつき、必ずしも心地よい響きではない。また外食産業という語はやや奇異である。他の産業は小売、自動車、銀行、アパレル等々、主体の取り扱い対象や業務形態だが、外食の主体は客である。客が店に食べに行く産業とは妙なネーミングだが、1970年代から1980年代にかけて外食産業の名と業界が脚光を浴び、すっかり定着したので本書では通例に従っている。ちなみにアメリカでは外食産業で統一されている。

内食は営利ではない点で、外食や中食と異なる。ところで中食では調理と喫食が時間と場所において分離している。サービス不可分性 (inseparability) の原則でいえば、サービスの生産と消費は同時である。しかしデリバリーやテイクアウトでは、生産工場と販売場所、さらには消費場所が異なる。従って中食は小売業といえ、決してサービス業ではない。

その一方で外食はサービス業ゆえ、生産と消費が時間と場所において不可分である。内食はサービスの有無に関せず、営利を目的とせぬ単一家計内での生産と消費を成立要件とする。

以上を踏まえて外、中、内食を定義すれば次のようになる。

外食：営利を目的とし、生産と消費が時間や場所において不可分の形態。

中食：営利を目的とし、生産と消費が時間や場所において分離した形態。

内食：基本的に世帯内での非営利生産と消費を原則とする形態。生産と消費の時間的場所的分離は問わない。

客が吉野家で並盛りを食べれば外食だが、テイクアウトして家に持ち帰れば中食になる。コンビニ弁当は店舗以外の工場等で生産されており、購買時点ですでに中食商品である。出張料理人を家に招いて料理を作ってもらった場合、生産と消費は時間的場所的に分離しておらず、なおかつ営利なので外食となる。世帯内での非営利による生産と消費はすべて内食になるため、母親が作ったおにぎりを食べる場合は、家や学校など食べる場所を問わず内食である。

要するに中食とはテイクアウトおよびデリバリーというわけで、すこぶる単純明快である。テイクアウトやデリバリーの利用者が生活困窮者でないのは火を見るより明らかである。更に近頃のコンビニ商品はグルメ化が著しい。注目すべきはファミリーマートで、たとえば「汁なし担々麺」など「花椒入り唐辛子」を別添えし、その風味たるや専門店の風格さえそなえる。「牛挽肉のポロネーゼ」

に至っては「トリュフオイル」を別添えし、そこらのイタリア料理店も顔色を失いかねぬクオリティである。

こういう商品を軽減税率の対象に含める一方、たとえば庶民がカウンターで肩寄せ合って食べる「吉牛の並」が軽減税率の対象外とは悪い冗談としか思えない。そして「吉牛の並」をテイクアウトすれば中食なので、軽減税率の対象となる。しかし都心では現実に、けっこうな高給取り達が吉野家の牛丼をテイクアウトし、洒落たオフィスで食べている。どうにも話が逆転しているようにしか思えない。

そして生鮮食料品を一律に軽減税率の対象にするというのも、いかななものか。経済的に窮している家庭であれば、おのずと共働きにもなろうし、そうすれば時間的体力的にスーパーの総菜、更には廉価な外食に頼るケースも少なくあるまい。

では、どうすればよいのか。少々、荒っぽい議論を許していただけるとすれば、内食(生鮮食料品の類)、中食、外食という区分はそれでよいとして、それぞれのカテゴリーにおける売価に応じて、税率を決めればよいのではないか。国の説明に従えば、トリュフやフォアグラ、キャビアは軽減税率の対象となろうが、こうした商品には通常以上の課税がなされて然るべきであろう。

カテゴリー分類や税率の決め方は素人の手には余るが、そういうことのできる(そしてやりたがる)専門家は山ほどいる。国の仕事の第一とはまず、税の公平とその正しい使い方にあるのだから、ここで議論を惜しんではいけない。

結び

以上のように外食産業の低迷が各業界リーダー企業の戦略定石に基づかぬ経営スタイルによる事情を検討した。外食産業が直面している問題は単なる売上高や利益の低迷に止まらない。

実は問題の重大性、深刻性に鑑み、本稿では敢えて論考を避け、別の機会に論考を考えているため、敢えて触れなかったトピックスがある。それは将来有為と思われる大学生達が、就職先として外食産業界を全く視野に入れていないという事実である。

業界の将来を担うのが若い人材であるのは言うまでもない。既にして就職活動で行き場がなくなった学生達が仕方なしに入っていく業界となったとして過言ではない。そのような業界に明るい未来があるとはとうてい考えられない。

業界リーダー企業には業界イメージの維持向上、市場拡大の使命があると述べたが、その結果として、高い能力と将来性を有する若者が前向きに就職を考えるような業界となっていくか悩まなければならない。外食の産業化を夢見た創業者達が次々と逝去、引退し、すっかり世代替わりした経営者達の意見に触れると、このような重大事に関する危機意識の乏しさに愕然とせざるを得ない。

大学生が就職先として望ましいと考える業界となるため、なにができるのか、なにがなされるべきかを残された課題として、引き続き調査、研究を行っていきたい。

《参考文献》

P. Kotler J. Bowen J. Makens, 1999, Marketing for Hospitality and Tourism

フィリップ・コトラー ケビン・レーン・ケラー 恩蔵直人監修 月谷真紀訳, 2008, 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント』第12版, Pearson社

嶋口充輝, 1984, 戦略的マーケティングの論理, 誠堂新光社

横川潤, 2012, 錯覚の外食産業, 商業界

日本フードサービス学会編, 2015, 現代フードサービス論, 創成社

藻谷浩介, 2010, デフレの正体, 角川oneテーマ21

茂木信太郎他, 1999, フードサービス10の戦略, 商業界