

市場占有率

矢野新
Shinichi Yano
+マーケティング戦略フォーラム

PHP研究所

大胆予測！市場占有率'99
大胆予測！
市場占有率'99

矢野新
+マーケティング戦略フォーラム
PHP

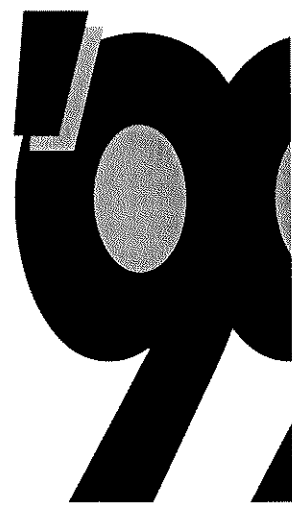
9784569604695

1920034014295

ISBN4-569-60469-2

C0034 ¥1429E

PHP研究所
定価： 本体1,429円+税



る。シェアも六〇%を超えていて、ほぼ独占状態。二位はモスバーガー、三位はロッテリア。

○工夫

消費税率のアップなどによる個人消費の低迷とコンビニとの競争激化で既存店は苦戦。そのためメニューも『かつバーガー』『チキンバーガー』はもとより、『エビ』『五目きんぴら』『エビチリ』『カルビ』『お好み焼きサンド』まで登場。デザートも次々と新商品が登場。

○低価格VS高品質

ハンバーガー業界はいま、低価格対高品質の戦いに。低価格はマクドナルド、品質重視はモスバーガー。これに對して、『顧客は価格と品質の両方を要求している』というのはロジック。結果は見てのとおりで、いまのところ不況もあって、低価格のマクドナルドに軍配が上がっている。

○朝食戦争

既存店の売上げ不振から、各社とも売上げ増が見込める朝食時間帯のメニュー(三〇〇円台)を強化。ロッテリアは九八年三月に単品からセットメニューに、モスバーガーも

六月から新メニューに。一人余裕のマクドナルドは『朝のバリエーションセット』で動かず。

○有機野菜がなくなる?

ファミリーストランと同様、ハンバーガー業界でも有機野菜がブームになりそう。すでにモスバーガーは九七年からすべての野菜を有機野菜に切り替えている。トップのマクドナルドも強い関心を持っており、いずれ有機野菜に切り替えは必至。全国で二〇〇〇店を超えるマクドナルドが有機野菜にしたら、有機野菜がなくなる?

○日本たばこ「パンジー」

日本では「Tグループ」のバーガーキングが、いよいよ本格出店を開始。三年間で首都圏中心に一〇〇店体制に。ちなみにバーガーキングは、アメリカではマクドナルドに次ぐハンバーガーチェーン。日本でもライバルになるか。

もちろん、サントリーのファーストキッチンや日本ケンタッキー・フライドチキンもあなどれないし、最近人気の回転寿司も元氣。さらにマクドナルドの半額キャンペーンで狙われたコンビニの逆襲も。巨人マクドナルドも九九年は油断できない。

日本マクドナルド

1997年度

動向 三月に『レタベババーガー』を一〇〇円で発売。五〇〇円分の商品券「マックカード」の法人向け販売を強化。一〇月にデザートの「パインパイ」を発売。「ポイントカード」を導入。一月一六日に全店売上げ一六億二五〇〇万円の最高記録を更新。ちなみに来店者数は三三〇万人。

一二月に兵庫県川西市に、モービル石油との併設店舗一号店を出店。四五〇を超える大量出店で、店舗数も二四〇〇店を突破。販促キャンペーンの効果もあって、さらにシェアを伸ばし、独走が続く。

提言 安売りで大量出店で売上げを伸ばしているだけといわれても、マクドナルドは元氣。ただし、大量出店はSC(ショッピングセンター)内だからこそできたこと。スケールメリットとブランド力を活用した展開。

1998年度

動向 五月に期間限定の「グルメビーフバーガー」『ポテリバーガー』を発売。六月に静岡県で水曜日限定のハンバーガー半額販売。七月に東日本で、八月に西日本でハンバーガー半額販売。以降

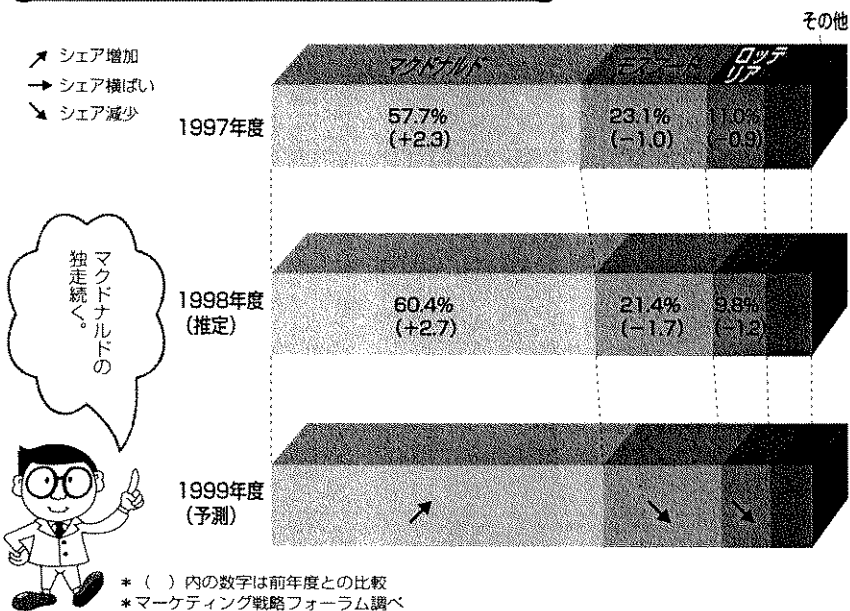
九月、一〇月、一二月に半額キャンペーンを実施。一〇月

一日の全店売上げが一八億五〇〇万円と過去最高を記録。夏の半額キャンペーンでは東日本の売上げが三〇%、西日本で四四%もアップ。一〇月に『かるびマック』を発売。一二月にコーヒーとサラダの店「マックカフェ」の一号店をオープン。九九年一月にも半額キャンペーンを実施。

九八年の出店は四五〇店、うち二五〇店がサテライト店(小型店)。日本石油をはじめ出光、モービルのガソリンスタンドでの出店が四〇店。またセルフサービス方式の店舗も開発。大学やオフィスなどへも出店。環境保護の面でも話題になっている「ケナフ」を素材にした包装紙を採用するほか、五年後までに全店の店頭でごみの分別回収を行なう。

提言 商圏人口一五〇〇〇人をめどに積極出店を開始。静岡でのテストマーケティングは定石。半額キャンペーンによる売上げ増は西日本のほうが高いのは経済観念の差が。大量出店と半額キャンペーンで、シェアも軽く六〇%を突破。もはやライバルはモスバーガーやロッテリアではなく、コンビニのおにぎり。米マクドナルドは低迷が続いているのに、日本は元氣いっぱい。

●ハンバーガー（売上高）に見る企業別シェア●



●地域別店舗数●

	マクドナルド	モスフード	ロッテリア
北海道	79	57	37
東北	121	86	25
関東	1059	581	200
中部	527	287	130
近畿	544	186	102
中国	107	68	40
四国	67	44	10
九州・沖縄	224	194	69
計	2728	1503	613

※中部……甲信越、東海4県、北陸
マクドナルド、モスフードは98年10月現在
ロッテリアは98年11月現在
※各社の資料より

地域別でもマックが圧倒。
モスフードは関東が中心。
ロッテリアは全国バラバラ。

モスフードサービス

1999年度

動向 期間限定の半額販売と新商品の投入で集客を増やし、利益率の高いセットを販売する作戦を継続。いよいよ五〇円バーガーも発売か。各商圏内で外食市場の五%を確保する目標。「マックカフェ」にも注力。二〇〇〇年をめぐに女子社員比率を、現在の二六%から二〇%に。二〇〇一年に売上高五〇〇億円、二〇〇六年には一万店、売上高一兆円をめざす。

1997年度

動向 ①裏道立地から一等地への出店戦略に転換、②小型店など売上げが少なくても利益が出るシステムの開発、③ラーメン店など新業態と従来店の複合化、という三つの戦略を推進。

五月に櫻田慧会長が死去。七月に有機野菜の導入と配送コストの上昇のため、ハンバーガー全五種を七年ぶりに値上げ。七月から実施した「新価値宣言」も失敗。一二月にF C営業部を廃止し、新たに東日本、西日本の二営業部を設けて、F C店への経営アドバイスをきめ細かく行なう。結局、既存店の売上げ減でシェアアダウンが続く。

提言 昔から「相手と同じ土俵に上らない」社風だが、有

提言 モスバーガーはマーケティングの見直しの年だし、ロッテリアはまだ店舗数が少ない状況では、九九年度も独り勝ちが続く。スキがないマクドナルドだが、強いていえば年間五〇〇店前後という大量出店が続いたことによる歪みがか配。自店間競争に加え、オペレーションの問題も。人材面の問題はこれから出てくる可能性大。もうひとつは円安。一三〇円より下がると値上げせざるをえない。

機野菜に切り替えたから値上げしたというのはわかるが、配送コストが上昇したから値上げというのは言語道断。新業態の持ち帰り弁当と定食の複合店「デリポット」、朝はおにぎりサンドイッチ、昼は持ち帰り弁当、午後はハンバーガーの「モスフレッシュハウス」の事業化を断念したのは正解。品質重視は結構だが、ファストフードを利用するのは「早いから」「安いから」のはず。マクドナルドの両面焼き専用機はバテ二枚を四〇秒で焼くことができるのに、いまだに片面ずつ二分かけて焼くことの意味がどこにあるのか。品質と味で対抗するのはいいが、「早さ」も品質のはず。また一等地立地は失敗する可能性大。

1998
年度

動向 六月から朝食限定メニュー『ピタサンド』などを発売。八月にインド風のパンの『ナンドツグ』を発売。また焼きたてパンとサンドイッチの新業態『ベイクドベイカー』の一号店を出店。一〇月に『モスライスバーガー』の米を、麦や粟などを加えた五穀入りにリニューアルし、五目きんぴらも追加。九九年二月に発売を延期していた『モスライスバーガーえび竜田』をようやく発売。

一月に清水孝夫社長から橋本義雄社長にバトンタッチしたのもつかの間、一二月には故・櫻田会長の甥の櫻田厚氏が社長に就任。「お家騒動」は一件落着。

生鮮野菜以外の食材の配送回数を減らして経費削減。また本部が店舗を開設し、期間限定でフランチャイジーにリースする「店舗総合賃貸制度」を導入。出店は一〇〇店。

提言 低価格路線に対し、品質で勝負。既存店を立て直すとともに不採算店を整理。「店舗総合賃貸制度」は貸し洩り時代にはいいアイデアだが、既存店の立て直しに自社店舗同士を競わせ、不採算店を整理するというのはFCをバカにした施策。さらに一〇年後、二〇年後のビジョンもはっきりしないのでは、FCは不安になる。

メニューも、あれもこれとも思いつきで広げては何の店

ロツテリア

1997
年度

動向 春に「ロツテリアデラックス」を投入。八月に原宿竹下通り店を出店し、国内外合わせ二〇〇〇店に。十一月、毎日配送を全国に拡大。一二月にバーガー類を値下げ。

九八年一月に「カニクリームコロッケバーガー」を発売、「デッド・モーニングメニュー」を追加するも、マクドナルドの出店攻勢でシェアダウン。

提言 出店ではとくに都心を強化。一二月の値下げはマクドナルドへの対抗策だが、体力勝負では勝ち目はない。それに「カツパン」や「コロッケパン」を出しているようでは……。

1998
年度

動向 四月に「シェーキ」の半額キャンペーンを実施。六月にビッグサイズのハンバーガー「B」を発売。七月に「総額一億一〇〇〇万円懸賞キャンペーン」を実施。九月に「新てりやきバーガー」、一〇月にマクドナルドと同じ日に「カルピリブ」を発売。ドリンク類がわかり自由な「ロツテリア エクスプレス」を出店。

かがはつきりしなくなる。五穀はサッポロビールの失敗を見ればわかるはずなのに……。『モスライスバーガーえび竜田』の発売延期も情けないの一言。ライスバーガーの焼き肉やきんぴらをつくるくらいなら、ハンバーガーで「メンチ」や「逢い引き（合挽）」をつくったほうがまし。

「お家騒動」はいかにも中小企業。マーケティング以前の問題。「ベイクドベイカー」も中止すべき。八月末の大雨で「ミネラル野菜」が調達できなくなったり、「モスライスバーガーえび竜田」を急遽、発売延期せざるをえなかったりと、ツキもなく連続シェアダウン。

1999
年度

動向 POSシステムを刷新。マーケティングの見直しとともに、加盟店との関係を再構築。出店数は例年より減少か。

提言 九六年に店舗数でもマクドナルドに逆転。「テリアキバーガー」と路店裏作戦まではよかったが、ともにマクドナルドに追いつかれてから勢いがなくなった。メニューはキワモノ、出店は一等地では、シェアダウンは仕方がない。ハンバーガー専門店の原点に戻って、マーケティングの再構築を。「Jビーフバーガー」や「松坂牛バーガー」もおもしろいと思うが。思い切った施策を期待したい。

一月にハンバーガーとチーズバーガーのセットを値下げし、マクドナルドのバリューセットより安くした。二月に「黒豚かつバーガー」、冬の新メニューとしてモーニングメニューの「ベークルサンド（ハーフチキン）」や「ラ・フランスシェーキ」などを発売。

九九年一月に「炭焼チキンバーガー」を発売。出店は四〇〇店。

提言 マクドナルドの低価格に真向から勝負しても勝てるわけがない。メニューでの差別化という点では、「B」やモーニングの強化は一手。シェアダウン続く。

1999
年度

動向 「ロツテリア エクスプレス」を中心に三〇〇店程度の出店。シェアの上げ止まりをめざす。

提言 出店戦略でも商品戦略でも戦略がない。重点地域もないし、メニューも差別化が弱い。「B」シリーズの強化、夏は得意の「シェーキ」で勝負すべき。

業界にほれ話

▼マクドナルドとの取引きは利益ゼロ

圧倒的なボリュームをバックにしたバイキングパワーで商談されるため、各社ともマクドナルドとの取引きは利益が出ない。

マクドナルドが低価格路線で行けるのは、原価率が低い。一般的にファストフードの売上高に占める原価率は四割前後。

ところがマクドナルドは三割程度。これは世界中から食材の価格データを集め、最も安い国や地域から仕入れているため。だから一個六五円でも売ることができる。

▼出店はマップソフトが決める？

大量出店しようとする個人の勘というわけにはいかず、システムでやるしかない。

マクドナルドで使われているのが、約二〇億円かけて開発したといわれているマップピングソフト「McGIS」(マップ

ジス)。

このソフトがあったからこそ、大量出店できたという話だが、考えてみるとマクドナルドの出店の大半は、SCやスーパーなどへのインショップの出店。別にソフトなんかいらぬのではという噂がもつぱら。

▼バーディープレゼントもお年玉も

マクドナルドでは、全社員にお年玉として一万円を支給するほか、誕生日には本人に一万円と一日の休暇、奥さんには社長から花のプレゼント。

桃の節句には女性社員と男性社員の奥さんに五〇〇〇円、端午の節句には男性社員と女性社員のご主人に五〇〇〇円が支給される。

さらに五年勤続で一週間の海外店舗視察休暇、海外研修、一〇年勤続で一〇日間の休暇と記念品に一五万円といたりつくせり。

毎年三月の決算ボーナスは、別名「奥

様ボーナス」といわれ、奥さんの口座に振り込まれる。

▼スケールメリット

マクドナルドのパートは八万五〇〇〇人。正社員とパートが一日一個食べただけでも、かなりの売上げに。これが本当のスケールメリット。

▼安いのはいいけれど

マクドナルドの半額キャンペーンをきっかけに、低価格化が進行。安くなったのはいいが、

「肉が薄くなった」

「野菜が少なくなった」

「タルタルソースに玉ねぎが入っていない」

などの噂が。

マクドナルドでは発売以来、仕様は変えていないとのこと。やっぱり気のせい？

ガソリン業界



ついにやってきた 大型合併

業界の特徴

◎元売り

石油会社のこと。精製したガソリンや軽油、灯油などを特約店に卸している。日本石油や出光興産などの民族系とエッソ(世界最大の石油メジャー、エクソンの傘下)や昭和シェル(英国シェル系)などの外資系がある。

◎SS

サービスステーションの略で、ガソリンスタンドのこと。石油元売りの特約店が経営している。全国にはコンビニより多い約五万二〇〇〇カ所があるが、近年、廃業が急速に進行。二〇〇一年には四万カ所を割る可能性も。現在、三割

のSSが閉鎖を検討中。

◎大型合併

ここに来て、世界規模での大型合併が進んでいる。米最大手のエクソンと二位のモービルとの合併の話が進行中。また英メジャーのプリティッシュ・ペトロリアム(BP)と準メジャーのアモコも合併を合意。

日本では、業界一位の日本石油が六位の三菱石油と合併し、九九年に日石三菱が誕生する。従来、この業界では、合併することにより経営の効率化を図ってきたが、このような大型合併は例がない。それだけ原油価格の長期低迷による収益悪化が厳しいということ。世界規模での大型買収