7-62

白書から読む2009年度余暇動向雑感

青山学院大学（院）　○日高　啓太郎　千葉工大　社会システム科学部　長島　わかな
日大生産工　大澤　慶吉　日大生産工　篠原　正明

1.　はじめに

本論文は、昨年から日本大学生産工学部学術講演会数理情報部会において、社会経済とORという観点から1年間のトピックを基に、事例検証を発表するものである。今回はその2回目ということで、余暇産業とSCMという副題を論じていく。

2.　社会環境の急激な変化に伴う現状認識

日高らは[1]において、正規雇用推移における所定外労働時間の観点から、経済状況の悪化はモノやサービスが、不可分所得の減少と労働時間の増加に伴い、経営戦略上の差別化でなく、見える差別化をおこなう必要性があると論じ、ブルーオーシャン戦略の重要性と運用を説いている。

特に、価値消費というキーワードを[1]では論じているが、2009年の余暇動向総論として、単純に低価格という価値は差別化水準が低く、差別化になりえなく、低価格＋付加価値というものを提示された時、消費行動のプロセスに移るのが明らかになってきている。

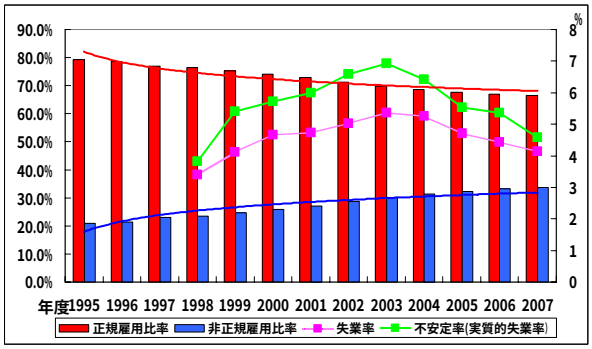

図1　給与階級層経年推移と貧困層と中流層の構成変化

図1を見ると、非正規雇用比率が右肩上がりに推移しており、目に見えない生活水準の低下が顕著になっている。

これらは、不可分所得の減少を将来的に予見するものであり、原状回復したとしても数年は消費が回復する状況でないことは明らかである。

さてその背景を踏まえ、本年度の余暇動向に影響を与える企業戦略を広義の余暇である外食にスポットライトを当て、そのバリューチェーンやSCMの観点から検討していく。

3.　事例1　マクドナルドの戦略とイノベーション構築

事例1においては、過去最高益をあげた日本マクドナルドホールディングス株式会社:マクドナルドの事例を取り上げる。

マクドナルドが、飛躍的に経常利益を伸ばしている理由として、全社戦略の下部に成り立つ製品戦略に重きが置かれていると推察する。製品戦略としては4Pやテストマーケティングが中心であり、特に取り上げたいトピックとしてマーケティング戦略における、かざせるクーポンの利用状況とNTTとの合弁会社による機能が企業ドメインに付加されたのが大きい。初期投資コストはかかるものの、集客像は見込め企業戦略に沿ったを実行と成果物をリリースすると推察する。

また施策面では、ランチタイムバリューの構築（定番商品の固定化と目玉商品の期間限定化をPOPにより明確にした）ことにより、昼食代にコストを減らさざるを得なかったサラリーマン層OL層などに高いバリューを提供している。また、コーヒー時間帯無料というサービス、コーヒーだけをもらう顧客は非常に少なく、朝の時間帯の場合には単品メニューの購入をするという消費行動が多く見受けられたという。低価格重要であるが、認知されて消費に訴求し、かつ継続的に利用されていくサイクルを構築したことに、成果が現れていると推察する。

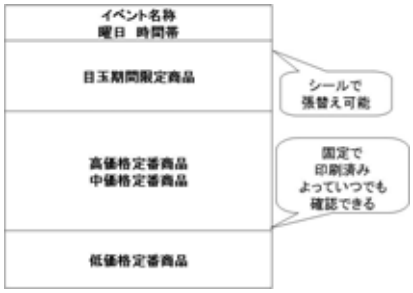

図2　マクドナルドの外販POPの例

Some Thoughts on The Japanese Government's Leisure White Paper of Year 2009

Keitaro HIDAKA ,Wakana NAGASHIMA
Keikichi OSAWA and Masaaki SHINOHARA

ロッテリアが、この夏、絶品シリーズという製品をリリースし、『顧客不満足であれば返金する』というプロモーションを打って出たのは、記憶に新しいと思われるが、それ以降大きな起爆剤もなく、横ばいにとどまるのは更なる差別化の施策と価値を提供できていないことに、消費者が負の反応を示した例と言える。

本事例の結論としては、マクドナルドの携帯電話を利用したマーケティング戦略が破壊的イノベーションとして、出店戦略上優位に立てるか否かは、付加価値提供と一定期間超えられない差別化の構築が出来るか否かかで決まると結論付ける。

4. 事例2 餃子の王将に見る自ら並ぶ顧客の価値提供

収益上も認知度も不況の中で、日々右肩上がりを描く、株式会社王将フードサービス:『餃子の王将』は都市圏を中心に、顧客が並んで待つ大衆中華料理店では考えられなかったことである。また、商品単価も単品で見ると低価格であるが、客単価で言えば、同様の業態と比較しても高いことは明らかである。

さて、ここの製品戦略は非常に面白いものがある。餃子を定番商品として、ラーメンや焼き飯また様々な中華を扱っているのだが、他のファミリーレストランと大きく異なり、グランドキッチン方式を取らず、店舗で作るということである。

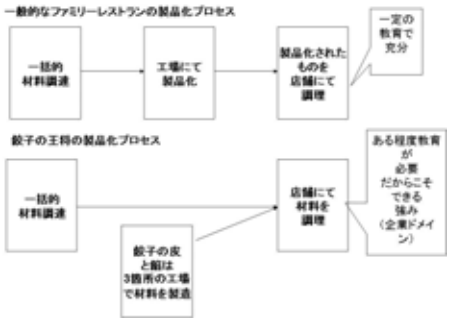

図3 餃子の王将と他企業の製品化プロセスフロー

ここが、全社戦略の肝となってきており、収益上の貢献に大きく寄与していると結論付ける。調達コストの削減を考え、材料を仕入れ、それを店舗に販売することで、店舗毎の原料価格の差をつけることが出来、全店舗を赤字決算にすることなく企業運営が達成できていると推察する。我々のグループでは、全社から見た店舗レベルと地域毎の変数を所与して、原材料費を決定していると仮説を立てており、店舗毎の原価チェーン内仮想モデルは本論文発表時に別途報告する。

次に、『餃子の王将』並ぶ顧客のメカニズムと、その回転率向上に向けた施策の提案を行う。

テレビやインターネットなど、『餃子の王将』の話題が無い日は無く、経営学や経営工学などの世界でも研究が始まろうとしている『餃子の王将』のビジネスモデルであるが、今回本論文では、適正な並びを実現できるモデルの実験的研究を提案する。実データは、本論文発表時に提案するとして、次の図に示す仮説を実データより検討する。

我々の仮説では、定常性を有するシステムを構築し、単位時間における最適化が計れるほど、収益性に大きく向上すると推察する。それには、携帯電話との連携によるCRMとPOSの融合が、店舗オペレーションと来店機会の向上に寄与すると結論付ける。

図4 餃子の王将におけるITシステム戦略の概要

『餃子の王将の顧客並びメカニズム』に関する待ち行列の定義は以下のとおりであり、田中[2]らの、飲食店における待ち行列の解析に関する研究を準用し、実データと仮説を本論文発表の際に報告する。

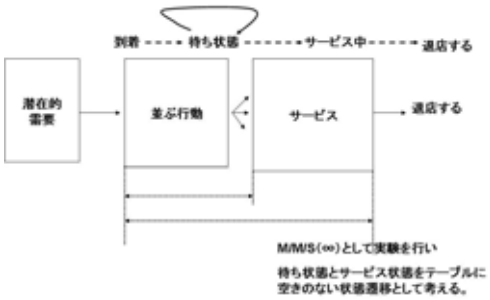

図5 飲食店の並びに関する状態遷移図

5. おわりに

社会環境が悪化するなかで、消費に喚起させる仕掛けや経営戦略についてアカデミックな視点で議論がなされることを願う。

参考文献

[1] 日高,長島,多田,大澤,篠原:白書より読む2008年余暇動向雑感,第41回日本大学生産工学部 学術講演会 数理情報部会アブストラクト集,PP87-90,2008
[2] 田中,三根:列長制限のある複数窓口における集団待ち行列の解析,日本オペレーションズ・リサーチ学会春季研究発表会アブストラクト集,PP188-189,1992