

デニーズ

もしもデニーズがあなたの
健康をサポートしたら

経済新人会マーケティング研究部 6班

メンバー：安西啄未、内田政之、大友崇弘、小林まり、清水雄太
津田琢也、寺田裕貴、並木里利子、水澤力、水野陽大
ファシリテーター：稲谷直也、武井慶太、濱田真嗣

目次

1. はじめに

2. 現状分析

- 2-1 業界分析
- 2-2 自社分析
- 2-3 他社分析
- 2-4 顧客分析
- 2-5 まとめ

3. ターゲティング

- 3-1 食事・健康に対する意識
- 3-2 業界他社の取り組み
- 3-3 シニア層について
- 3-4 まとめ

4. 政策提言

- 4-1 Product
- 4-2 Promotion

5. まとめ

6. 出典・参考文献

1. はじめに

ファミリーレストラン(以下ファミレス)は私たちにとって大変身近な場所である。そのファミレスの1つであるデニーズについては、名前を知らない人はまずいないだろう。しかし、「デニーズといえばなにか？」と聞かれたら、はっきりと答えられる人はほとんどいないのではないか。

ドラッカーは「企業経営のエッセンスは、何かに『卓越』することと、『決断』することである」と言った。

現在、ファミレス業界は全体として停滞している。そのなかでデニーズが生き残っていくためには、「デニーズといえばこれ！」と言えるように何かを卓越させ、そのブランドイメージを確立させることが不可欠だろう。そこで我々は今回、デニーズの”ヘルシー志向”を卓越させ、「デニーズはヘルシー」だというイメージを定着させることを目標として掲げることにした。

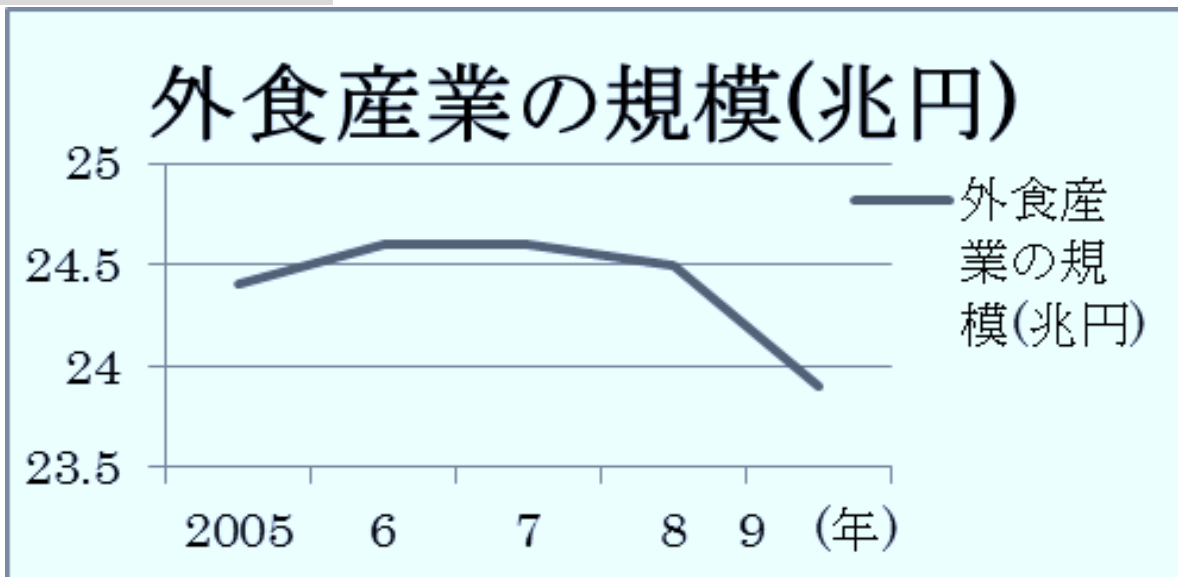
その過程と政策提言を以下に記していきたい。

2. 現状分析

2-1. 業界分析

我が班が改革の対象とするデニーズの現状をより正確に把握するため、始めに外食産業全体の現状を把握することに努めたい。

※資料1 外食産業の規模



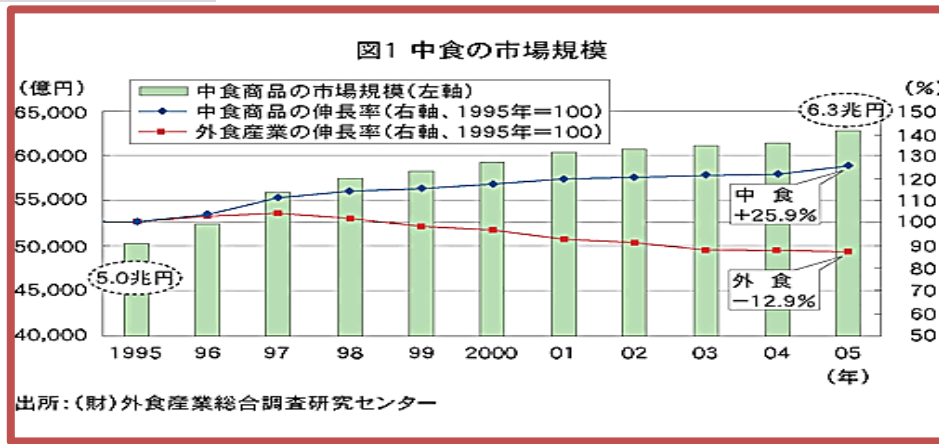
※資料1からわかるように、

現在において外食産業全体が停滞あるいは衰退していることが見て取れる。

このことがデニーズを含め、ファミレス業界全体に大きな打撃を与えていることは自明である。外食産業の規模が縮小している要因としては、長期的な不況による客足の減少の他、デリバリーやコンビニの普及による中食の台頭(※資料2)等、競争相手の増加もあげられる。

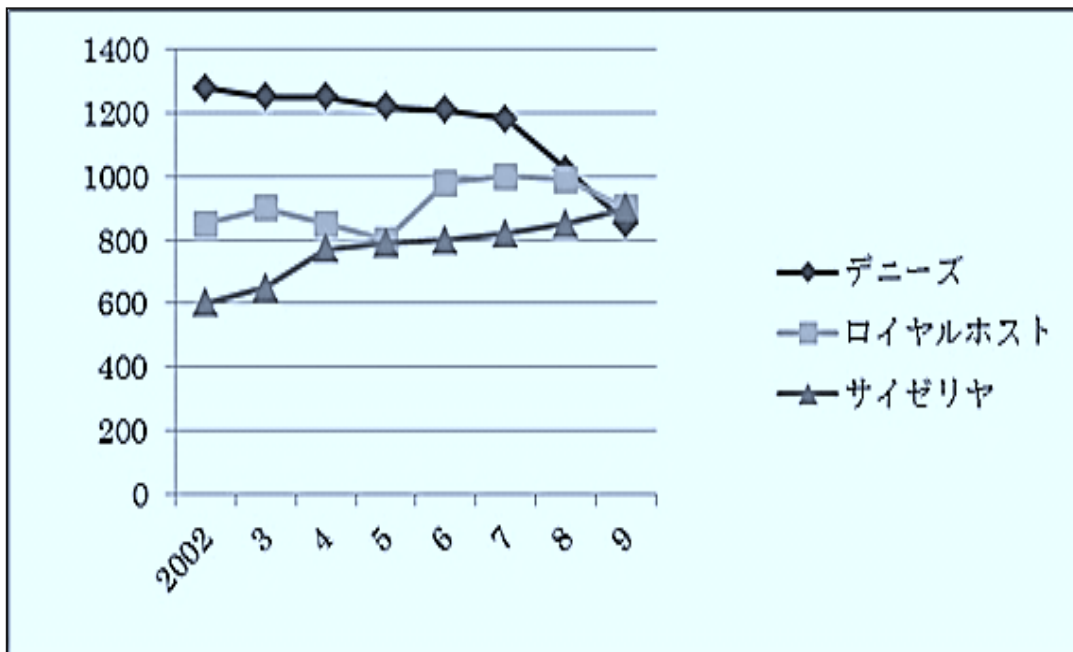
売上げを伸ばすことを考えたとき、これら業界外の競争相手の存在も念頭に置いておかなければならない。

※資料2 中食の市場規模



続いて、ファミレス各社の業績推移を見てみたい。

※資料3 ファミレス各社の業績推移



※資料3には主要なファミレスの業績推移が示されている。

この図を見みると、既述した市場全体の規模縮小に伴い各社が苦戦を強いられている様相が浮き彫りになっている。近年売上を伸ばしているのは「サイゼリヤ」だけであり、他は減少あるいは低迷を記録している。詳細は後述するが、売上を伸ばしている「サイゼリヤ」は他に比べ非常に安価なメニューを揃えており、昨今の不況の影響もあり安価な商品を望む顧客が多いこの市場において、他社との差別化に成功し、かつ顧客のニーズに的確に応えることができているファミレスと言える。

以上のことを踏まえると、外食産業界で生き残るためには、業界外の競争相手も意識しつつ、顧客のニーズを正確に把握し、他者との差別化を図れる戦略を組む必要がある。

2-2. 自社分析

デニーズについて

デニーズは1994年に横浜・上大岡に一号店をオープンさせて以来、「一杯のコーヒーからディナーまで、お客様に最高の品質のお料理と心地よいフレンドリーサービス」を約束するレストランとして活動を続けている。また、身近で便利かつ気軽に利用できる場を提供することにも力を注いでおり、これまでに、「24時間営業」「メニューブックにおけるカロリー表示」「全店舗での禁煙席設置」「時間別メニュー」「点字メニューの導入」等の現在ではスタンダードとなりつつあるサービスを他社に先駆けて行ってきた経歴をもつ。最近では、安全性を求める消費者の声の高まりに伴い「食材の生産・仕入履歴の管理の強化」「キッチンの衛生管理の徹底」等を推し進めており、時代とともに移りゆく消費者のニーズに合わせて迅速かつ適切に対応していく柔軟な経営スタイルを窺い知ることができる。

2007年1月10日には、デニーズジャパン、イトーヨーカ堂、セブンイレブン・ジャパンが経営統合を図り「セブン&アイ・ホールディングス」を設立したことにより同年3月に完全にその子会社となったが、同社の下で「電子マネーnanaco」の導入や親子のコミュニケーションを目的とした雑誌「ボノロン」を配布するなど、セブン&アイ・ホールディングスの一員として消費者等あらゆるステークホルダーに誠実に対応することを社是に、

「CSR(企業の社会的責任)」を果たし続ける経営の実現に邁進している。

以下に、デニーズの現状を明記する。

デニーズの現状

・会社情報 (2011年五月末現在)

社名	株式会社セブン&アイ・フードシステムズ (Seven & i Food Systems Co., Ltd.)
代表者	代表取締役社長 大久保 恒夫
住所	墨田本部事務所 〒131-0041 東京都墨田区八広一丁目25番12号 代表番号 03(5655)6500
設立	2007年(平成19年)1月10日
資本金	30億円
売上高	79,609百万円(2011年2月期)
従業員数	11,778名(正社員1,354名、パート社員10,424名 ※8h/日)(2011年2月末現在)
店舗数	レストラン事業 489店 ファストフード事業 129店 コントラクトフード事業 228店 (2011年2月末現在)
主な事業内容	レストラン事業 デニーズ、ファミリー、芝のらーめん屋さん、そばうどん處七福、 ぐーばーぐ、てまり、パスタランテ(Pastarante) 他 ファストフード事業 ポッポ、きみのため 他 コントラクトフード事業 ビジネスダイニング、メディカルサービス、ケータリング・デリバリーサービス他

	H19 年度	H20 年度	H21 年度
売上高	54,702,472	102,109,283	85,885,564
営業総利益	35,355,286	66,984,763	57,047,028
営業損失	2,923,665	3,079,140	2,714,492
経常損失	2,761,602	2,670,620	2,464,702
税引前当期純損失	4,545,235	7,555,223	5,216,75
当期純損失	4,897,898	7,939,360	5,564,184

(貸借対照表より作成)

※資料 4 を見ると、

現在、損失を出していることがわかる。2011 年現在の資本金をもとにして、このペースで損失を出し続けた場合を仮定すると、およそ 6 年後には資本が底を尽きる こととなる。

この状態を考慮すると、大量の資金を導入するような大きな戦略は打つべきではなく、また、より幅広い客層をターゲットとし、より多くの収益を見込む必要がある。

すなわち、ここでは業界内の顧客のニーズに的を絞るのではなく、業界外を含む客層つまりは食に関心のある顧客になりうる人々をターゲットとするのが得策であるといえる。

SWOT 分析

デニーズに関して、SWOT 分析を試みた。

<p>Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ファミリー向け ・セブン&アイ・ホールディングスの子会社 ・メニューにヘルシー専用ページがある 	<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高価格 ・ターゲティングが甘い ・印象が薄い ・無個性
<p>Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> ・健康志向の高まり ・少子高齢化 	<p>Threat</p> <ul style="list-style-type: none"> ・低価格化 ・中食等競争相手の増加


Strength

デニーズでは「低アレルギーメニュー」「乳児向けベビーフード」の提供等、子供連れの親が安心して訪れることができるような工夫がなされている。また、主にロードサイドに展開しているため車で来店がしやすいという点もファミリー層への強みとなっている。更に、健康志向のニーズの高まりに伴い(詳細は後述する)、メニュー欄にヘルシーをアピールする項目を付け加えている(※資料 5)のも独自の強みといえる。

※資料 5 ヘルシーメニュー具体例

サラダ・パン・ヘルシーメニュー

★NEW 焼き夏野菜8種の盛り合わせ



430円
・225kcal・塩分1.3g・脂質14.6g・食物繊維5.8g
サラダセット(お食事とご一緒にご注文)350円

★NEW 韓国風豆腐とアボカドのキムチサラダ



380円
・268kcal・塩分1.6g・脂質22g・食物繊維2.6g
サラダセット(お食事とご一緒にご注文)300円

Weakness

「ターゲットの甘さ」「印象の薄さ・無個性」がくる。
 デニーズなどの高価格系ファミレスでは、収入があまりない学生層の積極的な取り込みは得策ではないと判断されるが、展開されている企画が「けいおん」「BAKUMAN」とのコラボといった一部学生層向けのものである等、勝算のあるターゲットを絞り込まずにサービスを展開している節がある。
 また、デニーズという名前は認知されているものの、その特徴となるものを持っていないというのは、改善されなければならない点である。
 印象の薄さについては、ガストやココスなどの様にテレビCMを流していないことや先に挙げた無個性から生じるものである。

2-3. 他社分析

今回、我々が調査することになったデニーズが属するファミレス業界は現在全体として成長が停滞しているということを業界分析で示した。さらにデニーズは早急な対策を要するということもご理解いただけたことと思う。

では、デニーズ以外の主要なファミレスは現在どのような状態にあるのか、それを本項で示していく。

※資料 6 業界順位

業界内順位	企業名	シェア	店舗数
1位	ガスト	46.9%	1,345店
2位	ロイヤルホスト	14.7%	266店
3位	サイゼリヤ	11.6%	888店
4位	デニーズ	11.3%	489店

まず、※資料6が業界内における位置づけを示したものである。デニーズはサイゼリヤに次ぐ業界4位のシェアを占めている。以下にファミレス業界において高いシェアを占める3社の特徴を示す。

● ガスト

まずは、業界1位のシェアを誇るガストについての分析から行う。

ガストはすかいらーくグループの中の1つのチェーン店であるとともにグループの中核を担う代表店である。したがって、初めにすかいらーくグループの現状について簡単に述べる。

すかいらーくグループはファミレス業界内で圧倒的な売上高を出している。また外食産業全体でも1位となる3736店もの店舗数を抱えている。ただ、すかいらーくグループの傘下にある外食店はファミレスだけではないため、論点がずれてしまうと判断した。そこで、ガストそのものの特徴について述べる。

- ① **店舗数** 資料にある通りファミレス業界内最大の規模となっている。
- ② **メニュー・価格設定** 和風・洋風・中華・イタリアンなど様々な種類のメニューを取り揃えており、豊富なメニューを有している。またそのことにより、様々な客層に対応している。価格帯は業界内では比較的安価なものとなっている。
- ③ **サービス** セルフ方式で利用可能なドリンクバーが設置されている。また最近では、高品質の「プレミアムカフェ」というドリンクバーも提供されており、他社と差別化が図られている。
- ④ **宣伝** テレビCMや新聞折り込みチラシなどといった大規模な宣伝を実施している。
- ⑤ **その他** 顧客のニーズに合わせ特定分野に特化したお店を持つ（Sガスト、ステーキガストなど）

● ロイヤルホスト

次に業界2位のシェアを占めるロイヤルホストについての分析を示す。

- ① **店舗数** 資料内では最も店舗数が少ない。
- ② **メニュー・価格設定** ステーキ・ハンバーグといったお肉系が主体となっている。また、価格帯は業界内ではかなり高価格である。
- ③ **サービス** 一部店舗ではあるが、多種のバイキング形式のサービス（ドリンクバー・サラダバー・ブレッドバー）が導入されている。
- ④ **その他** お肉系に特化したメニューと客単価の高さで店舗数の少なさを補っており、ファミレス業界2位のシェアを占めることに成功している

● サイゼリヤ

最後は、業界3位のシェアを占めるサイゼリヤについての分析を示す。

- ① **店舗数** ガストに次いで2番目に多い店舗数を誇る。
- ② **メニュー・価格設定** 看板メニュー（ミラノ風ドリア）が存在し、それらを大量に生産することで超安価な価格設定に成功している。また、他の商品に関しても宣伝費用を極力削ることで安価な価格設定となっている。
- ③ **サービス** 全店でドリンクバーを導入している。また、テイクアウトメニューとしてイタリア料理に加え、ファミリー向けのハンバーグステーキなどが存在する。
- ④ **宣伝** ②の項目で述べた様にコストを削減し安価な価格にするために、積極的には実施していない。
- ⑤ **その他** 店舗数が多いが、学生層がメインとなり客単価が低いので集客数で勝負している。

以上で、ガスト・ロイヤルホスト・サイゼリヤに関する分析を終えることとするが、最後にまとめをしておきたい。

他社分析をしてわかったことは、ファミレス業界で大きなシェアを持つ3社はそれぞれが独自の路線でターゲットを定め差別化を図っているということである。自社分析でも述べたことであるが、デニーズはこれといった個性もなく、弱みが半ば放置状態のようにすら感じられる。こうした弱みにいかに対処するかが、今回のマーケティングの重要な課題となるであろう。

2-4. 顧客分析

先に自社分析・他社分析を述べてきた。

では、現状分析の締めくくりとして顧客について分析を行っていきたいと思う。

またここでは、主にデニーズの弱みを潰すためになすべき事柄を特定するために顧客分析をする。

※資料7 食事に求めること

1	おいしさ	40.5%
2	栄養のバランス	23.8%
3	安さ	22.0%
4	安全性	13.4%

※資料8 外食への不安

1	食費の増加	26.8%
2	カロリーの取りすぎ	25.7%
3	栄養のバランス	22.4%

※資料7からわかるように、おいしさを求める声が多くあることがわかるが、それを食事に求めるのはあまりにも当然なことである。では、その次に多くの人々が求めていることはなんだろうか？

それは、栄養のバランス・安さ・安全性である。中でも、栄養のバランス・安全性といった健康面を気にする人が多いということを実感できる。

では、次に※資料8に目を移していただきたい。

ここでは、外食が増えることによる不安を示したが、ここでもやはりカロリーの取りすぎ・栄養のバランスといった健康面に気をかけている人が多いということがわかるであろう。つまり、外食は不健康だから敬遠するという人が存在しているのである。

• 2-5.まとめ

ここから我々は、健康というものについて更なる調査をしていくべきであると判断した。その理由を大まかに以下に示す。

1. 外国産業の規模の縮小と自社の損失の大きさを考慮すると、業界内の顧客をターゲットとするだけでは更なる利益の向上は見込めない。
2. 損失を出し続けていることを考慮すると、大胆な政策の方針転換は非現実的である。
3. 自社と他社を比較すると、自社の相対的強みとしてヘルシーを積極的にアピールしていることが挙げられる。
4. ヘルシーな食事が業界内に限らず、広く求められている。
⇒健康志向のすべての人々をターゲットとすることで、更なる売上の向上を図れるのではないかと。

現段階では資料不足が否めないため、多分に推測が混じっている。

次章からのヘルシー志向に対する集中調査により、より詳細な理由づけを行っていくので、そちらを参照されたい。

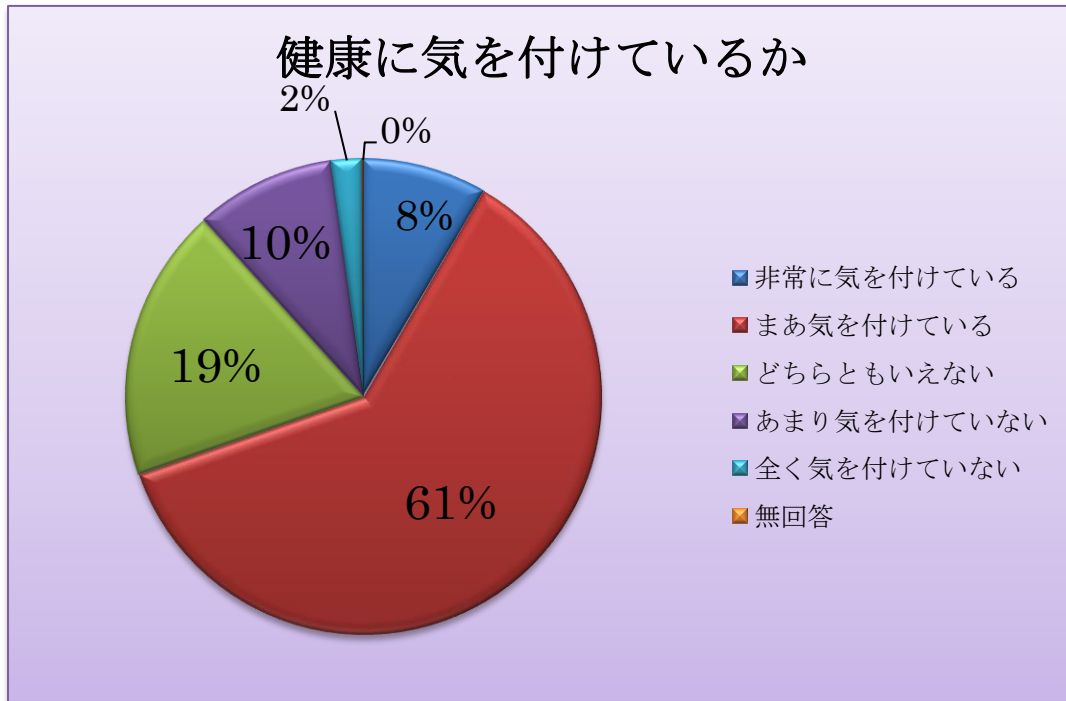
また、以下の章では既出の事柄も再度強調する意味も含めて記載し直すので了解してほしい。

3. ターゲティング

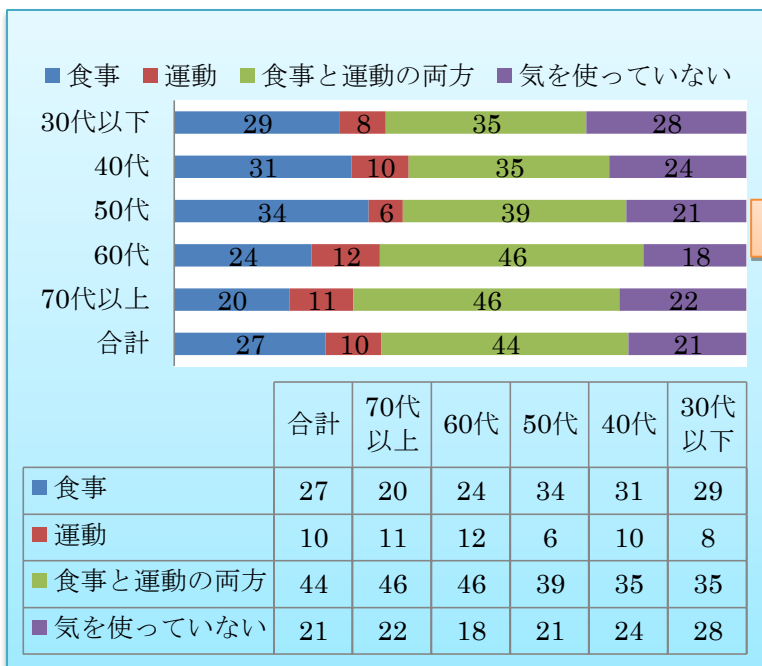
3-1. 食事・健康に対する意識

前述した様に、顧客分析の結果、栄養バランスや安全性といった健康面を考慮した食事を求める人が多いということが分かった。そこで政策を追求するに当たり、健康志向に関する集中調査を行うこととし、その中でもまず、人々の健康に対する意識から調べた。

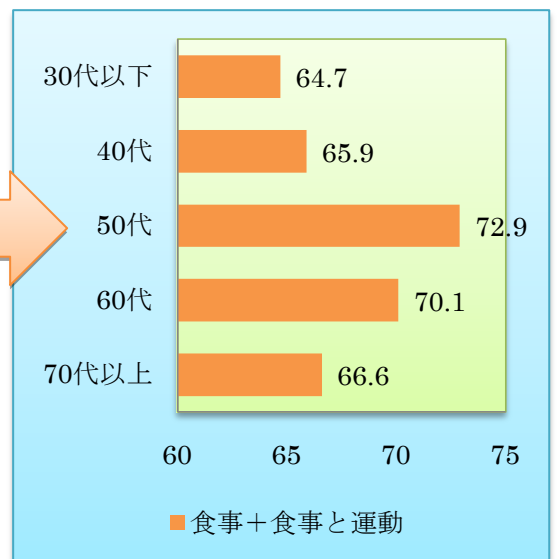
※資料9 どの程度健康を気にしているのか (n=13,108) (全世代対象アンケート)



※資料10 年代別の健康を維持する方法 (n=1,357)



(食事)と(食事と運動の両方)



まず※資料 9 より、健康に気を付けていない人の割合は全体の 12%のみであり、多くの人は多少なりとも健康に対する関心があるということが読み取れる。更に※資料 10 から分かるように、健康に対する意識が世代によって変わることはほとんどなく、どの世代においても健康を気にしている人の割合は高い。

また、健康を維持するためには、主に「食事」と「運動」に気を配ることが必要であると考えられているが、その中でも「食事」又は「食事と運動の両方」を重視する人は合わせて約 70%となっており、健康維持のため食事に気を付ける人の割合は非常に高いと言える。

以上のことから、あらゆる世代において健康を気にする人は多く、かつ、健康を食事から考えている人が多いと言えるため、**あらゆる世代における健康志向の人**をターゲットとすることは有効であると考えられる。

3-2. 業界他社の取り組み

人々の健康意識に関する調査からすれば、ターゲットを健康志向の人々とすることは効果的であるということが分かった。それでは次に、各ファミレスがどの程度健康面に力を入れているのかを見ていこう。以下の表で示したのは、調査の中で特に健康面に力を入れていると見られた、ガスト・ロイヤルホスト・デニーズの3つのファミレスの、健康に繋がると考えられる特徴である。

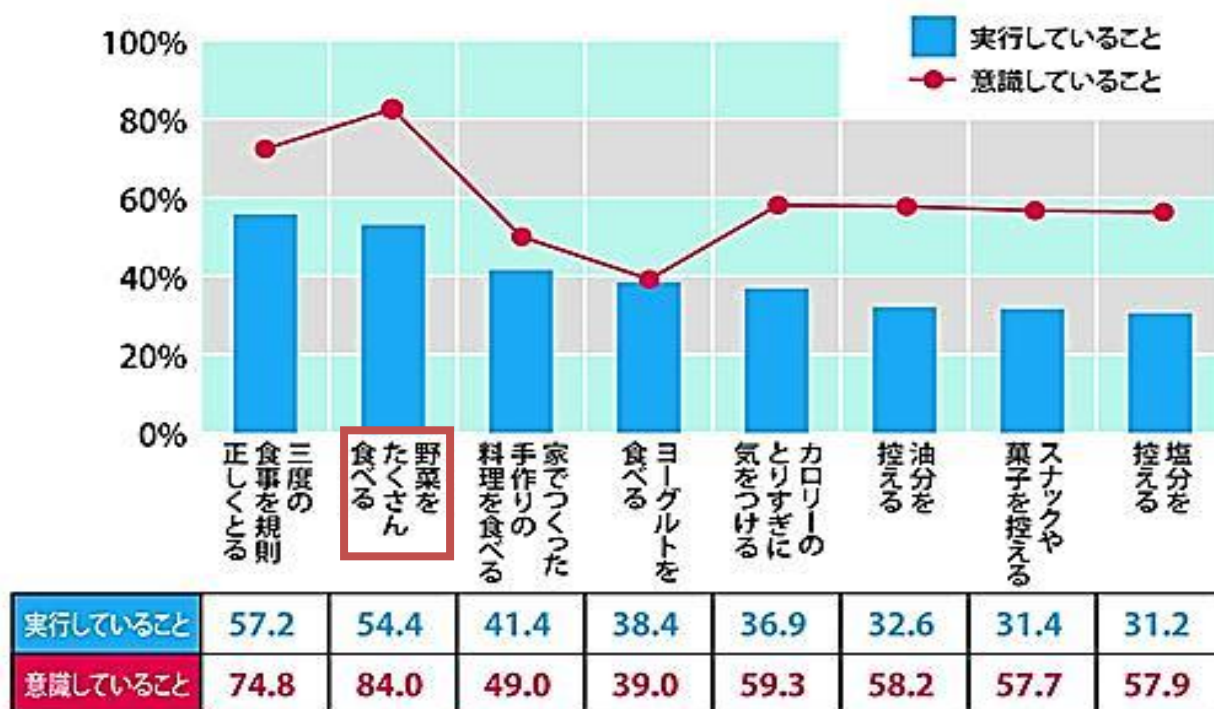
ファミレス名	実際に行われている（又はいた）ヘルシー政策
ガスト	<ul style="list-style-type: none"> ● ホームページ内でカロリーと塩分量を絞ってメニューの検索をすることができる ● 十三穀米のセットを選ぶことができる
ロイヤルホスト	<ul style="list-style-type: none"> ● 一部の店舗にはサラダバーがある ● 以前に、東京農業大学とコラボしてヘルシーメニューを出していたことがある（現在はもう終了している）
デニーズ	<ul style="list-style-type: none"> ● メニュー内にヘルシーの欄が存在している(※5 参照) ● 野菜は契約産地から供給している ● サラダの種類は、他社が大体5種類程であるのに対し、8種類と多い

各社とも何らかの政策には取り組んでいるものの、直接ヘルシー政策と分かる、「ヘルシーメニューの専用ページの設置」をしているのはデニーズだけである。（ロイヤルホストはサラダバーの設置を一部店舗のみにとどめているので積極的にヘルシー政策を実施しているとは言い難い。）こうしたことから分かるように、他社の中で際立って健康面に力を入れているところは見つけられず、それ故に当然、「ヘルシーなファミレス」としてブランドイメージを確立しているファミレスも無い。よって、ヘルシー政策を強化し、それを何らかの方法で宣伝して、「デニーズ＝ヘルシー」というイメージを定着させることができれば、他社との差別化を図ることもできるのである。こうした意味でも、健康志向の人々をターゲットとすることは有効であると言えるだろう。

ところで、「実際は健康志向の人はファミレスには来ないで、内食等で済ますのではないか」という疑問が出るだろう。しかしまず、今回は所謂菜食主義者のような極端な健康志向の人はターゲットとして考慮しないこととしている。また、※資料 11 を見れば分かるように、健康を意識している人は多いものの、実際に健康的な食事を実践できていると感じている人は少ない。こうした「意識しているが実践できていない」という層は、デニーズが「他とは違うヘルシーなファミレス」として差別化されることと、更に上の表にもある契約地からの野菜の供給という、個人では実践しづらい部分のサポートをできることにより、来店するようになるだろうと考えた。また、外食は不健康というイメージ(※資料 8)を打開することによっても、今まで外食を敬遠していた層の客足が一定数伸びるはずであると考えられる。

※資料 11 健康的な生活のために

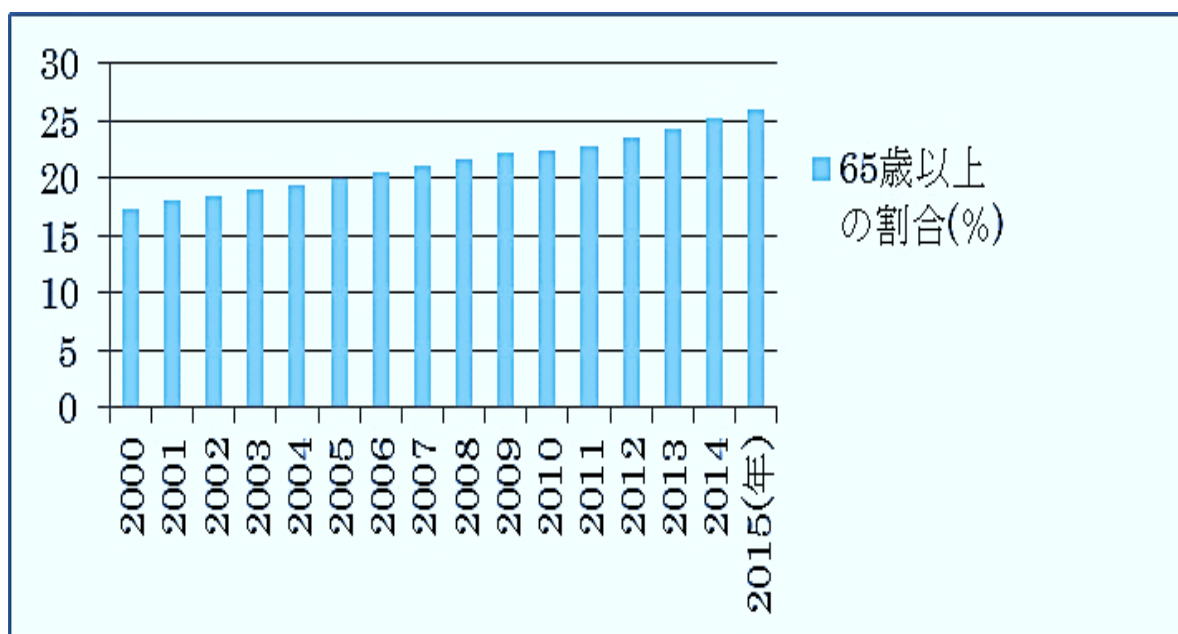
健康的な生活のために意識していること／実行していること



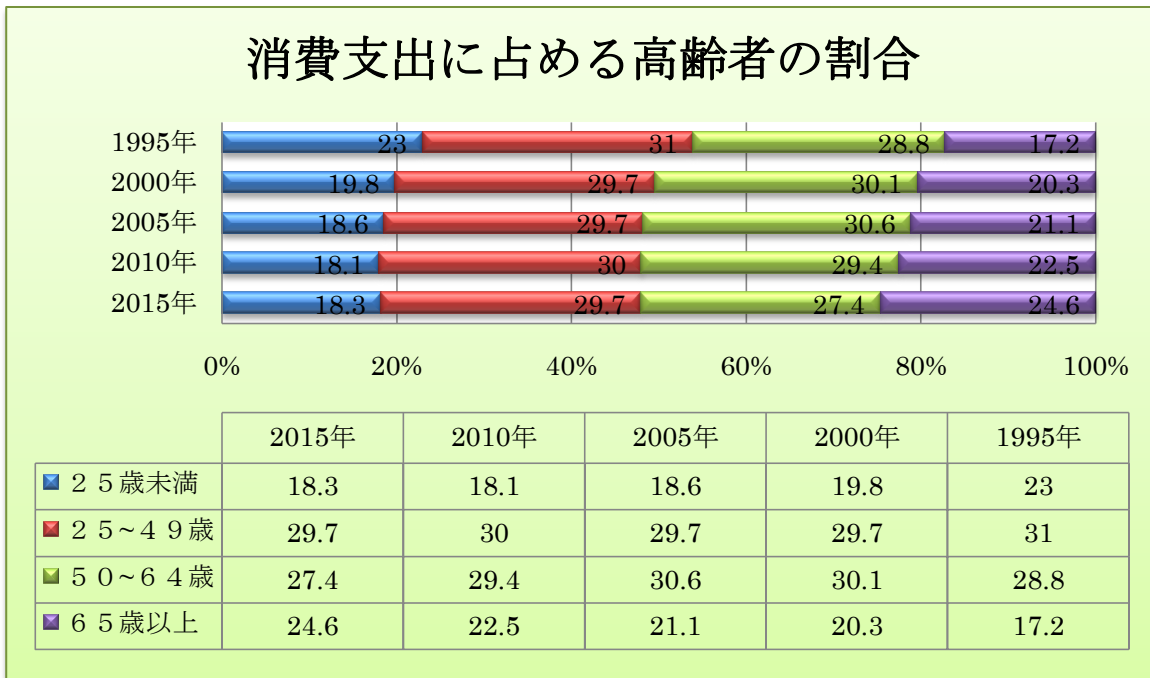
3-3. シニア層について

前述したように、我々はあらゆる世代の健康志向の人をターゲットとしたが、ここで1つの疑問が生じられると思われる。それは“あらゆる”というフレーズである。つまり、10代から50代がファミレスを利用することは自明であるとしても、果たして60代以上のシニア層はファミレスを利用しているのだろうか。こうした疑問に答えるべく、本項ではシニア層について述べていこうと思う。

※資料 12 高齢化率



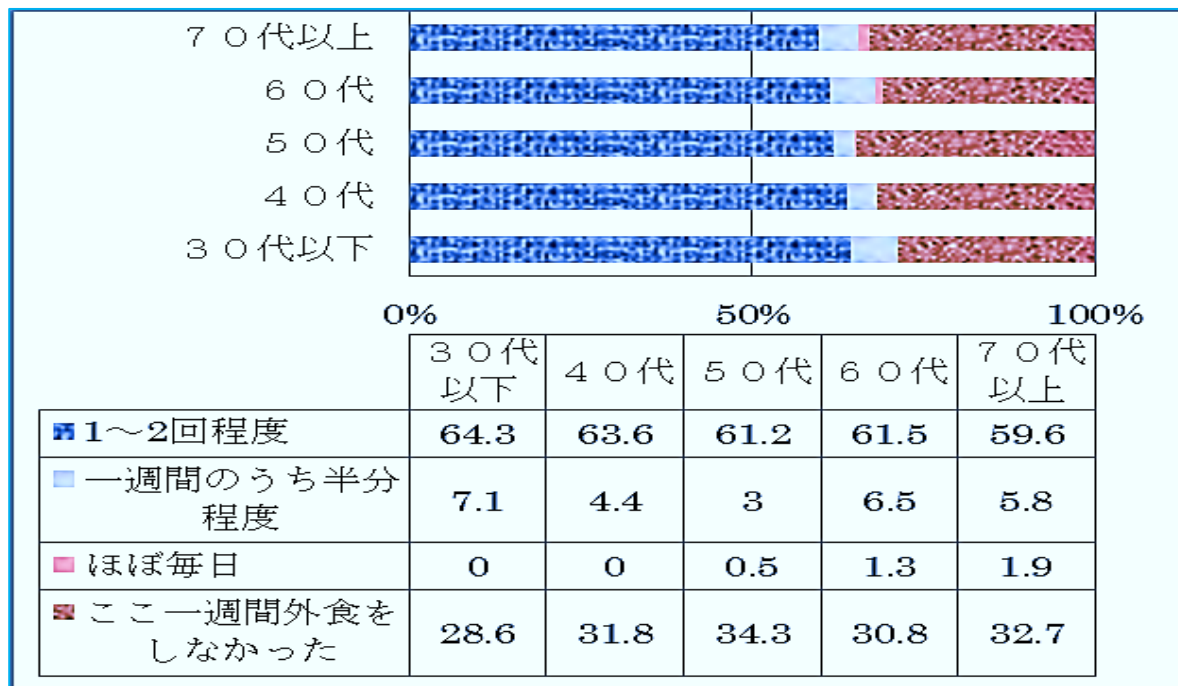
※資料 13 消費支出に占める高齢者の割合



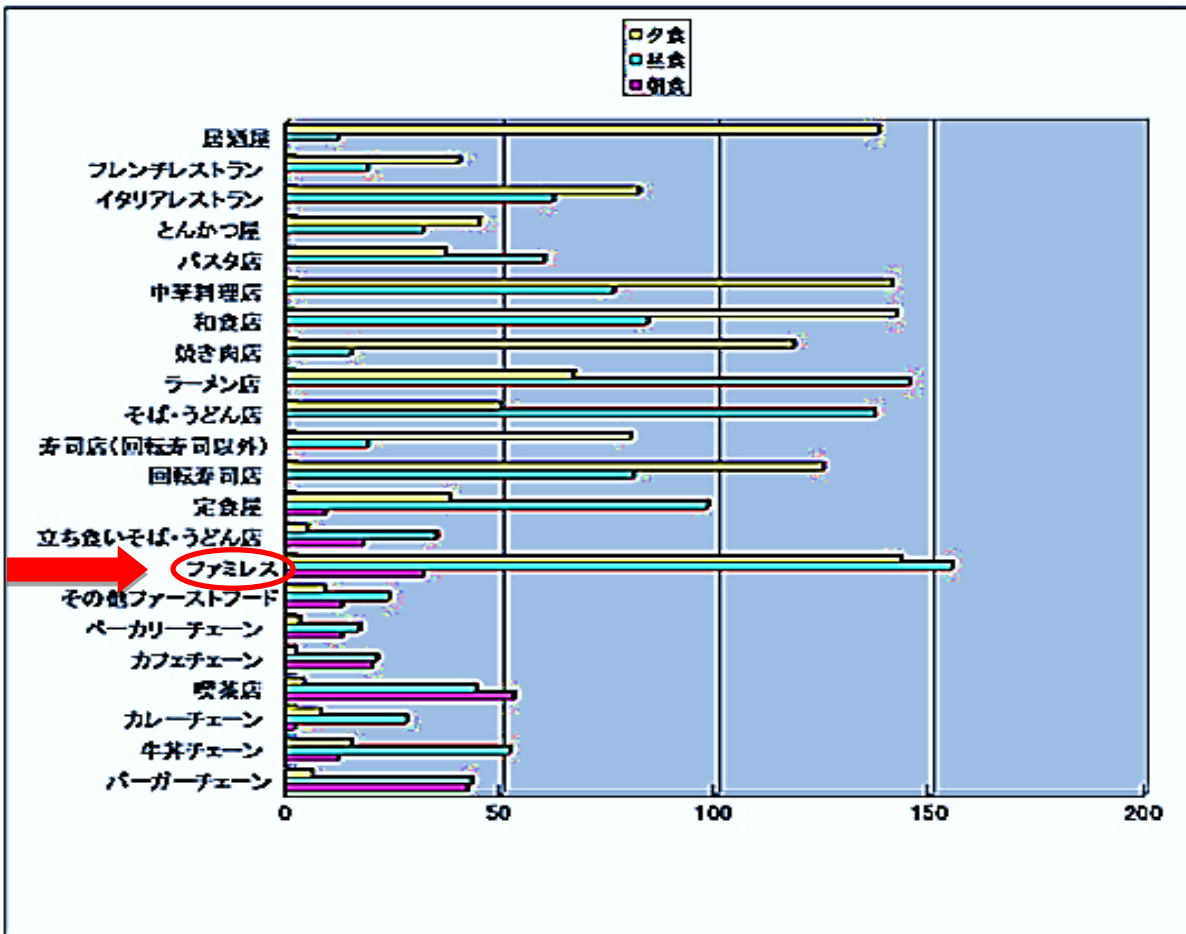
まず前提として、シニア層の市場規模を調査した。昨今、日本は深刻な少子高齢社会となっており、※12からもその傾向は顕著である。具体的には、2014年には人口の25%以上が65歳以上になるとも予測されているほどである。

また、高齢者人口が増加するに連れ、シニア層の消費支出が増大することにもつながり、(※資料 13)シニア市場の重要性がますます高まると言えるだろう。

※資料 14 年代別の外食利用状況



※資料 15 シニア層の外出利用状況



さて、本題であるシニア層のファミレス利用状況を述べていこうと思う。まず※資料 14 より、各世代における外出の利用頻度に大した差はないということが判明した。また※資料 15 からわかるように、外出の中でも特にファミレスを利用していることも見てとれ、シニア層はファミレスでの外出に抵抗を感じていないことも分かった。

以上のシニア層に関する調査結果をまとめると、市場規模は大きく、更に将来性があり、※資料 10 より健康に対する関心も高い。またファミレスでの外出も利用している。こうしたことから、我々が打ち出したヘルシー政策は、シニア層をも取り込める可能性が十分あると言え、ヘルシー政策の有効性を示す一つの大きな根拠とも成り得た。

なお、シニア層を今回のメインターゲットとはしておらず、あくまで“あらゆる”というフレーズに対する疑問の解消程度でとらえてほしい。

3-4. まとめ

今回、我々はあえて性別や世代でターゲットを絞り込む事はしなかった。それは、より包括的な政策を提言することで、幅広い層にデニーズを利用してほしかったからである。しかし、万人に受ける政策など皆無に等しい、したがってどうしてもカバーしきれない層も当然ながら存在する。ここでは、以下にそのことについて断っておきたい。

・10代～20代

学生がメインの世代であり、価格を最も重視する層である。故にやや価格帯が高いデニーズでは、この層をメインに置くことはあり得ない。しかし、勿論切り捨てるわけではない。※10からも推察できるようにこの層にも確実にヘルシー志向の人は存在しているので、たとえ少数であってもヘルシー政策により客足は伸びると考えられる。また完全なヘルシー志向への移行を考えているわけではないので（具体的政策提言で詳しく述べる）、この層に関しては従来通りプラス α 程度として捉えていくこととした。

4. 政策提言

政策提言をするにあたり、まずマーケティング・ミックスを示し、本章のアウトラインを示しておく。

Product
・ヘルシーメニューの充実
Price
・価格設定は考慮しない
Place
・新規出店は行わない
Promotion
・デニーズはヘルシーというブランドイメージを確立できるような宣伝

今回、我々は主に **product・promotion** を考えていくが、その他を考慮しなかった理由を以下に示す。

Price

低価格路線をとっているサイゼリヤが業績を伸ばしていることなどを考慮に入れると、やはり価格を下げることは重要であると思われる。しかし、今のデニーズには低価格路線でサイゼリヤなどと競争する体力は、自社分析などから、無いことは自明である。

こうしたことより、価格を下げることは必要であるとは考えているが、やむをえず今回は考慮しないこととした。

Place

今回、ターゲットをあらゆる世代の健康志向の人としたことや、資産がないことから新たに出店することは得策ではない判断した。

4-1. Product

前項までの分析より、我々の提案する政策は「健康に配慮した食生活のマネジメント」に決定した。この政策提言に基づき、次の二つの戦略を提示する。

1. ヘルシーメニューの充実 2. Web コンテンツ・アプリの提供

先ほどからくりかえし強調しているように、飽和状態の外食産業では他社との差別化を図ることが不可欠である。とはいえ、イタリアンや中華、寿司など特定のジャンルにメニューを特化した競合他社が次々と登場し存在感を強めている現状の中で、新たなジャンルの食べ物に方針転換するのは難しい。そこで我々は食べ物の種類ではなく、メニューのタイプに特長を持たせることを目指す。具体的には、「デニーズ＝ヘルシー」というブランドイメージの確立である。

また今日では十分にインターネットが普及しているだけでなく、既存の携帯電話に加えてスマートフォン市場が急速に拡大している。これに比例して各種ソーシャルネットワーキングサービスの利用も広がっているため、新たなクチコミの形態が生まれつつある。したがって無料で手軽に利用できる Web コンテンツやアプリの提供はテレビコマーシャルなどと比べてコストが安い上、有効性が十分にあると考えた。

以下、それぞれの政策について詳しく述べる。

1. ヘルシーメニューの充実

前述のとおり、「デニーズ＝健康に良い」というイメージを顧客に持ってもらうことが不可欠なので、健康に配慮した新メニューを開発・提供する。

なお、既存メニューに関してはほとんど触れず、ヘルシー専用ページの拡充を狙う。その際デニーズの最大の弱点である印象の薄さを克服するため、単独での開発ではなく有名企業・雑誌などの媒体とのコラボを図る。コラボ相手の条件としては、

1. ヘルシー志向の会社として認知率が高いこと。 2. 他企業とのコラボを積極的に行っている企業

1. は、デニーズ＝ヘルシーのイメージをつけるためであり
2. は、コラボ経験豊富な企業であれば余計なコストを経験則から削減できると考えたからである。

なお、コラボ経験があれば、ある程度応用が利くと考えている。

次に、コラボ相手の利点を述べたいと思う。

ファミレスには幅広い世代が来店するため、コラボ相手にとっては新たな年齢層へのアピール、認知率の上昇というメリットが見込める(デニーズは認知率のみならず他の企業に引けを取らない)。

また、コラボ相手の商品の中で、デニーズ店内に置いておけるようなもの(例えば、食品や簡単な健康グッズなど)を陳列または販売などをするによってもコラボ相手にメリットが生じるよう工夫する。商品を置く場所はものによって当然変わることと思うが、基本的にはレジ隣りに設置されている玩具・お菓子売り場や待合席などを考えている。

では、次に我々が考えたコラボ例を以下に示す。

また、ここでは想定するコラボの一例として、株式会社タニタを挙げる。

なぜタニタか

それを述べるために※資料 16 をまず見ていただきたい。

この「体脂肪計タニタの社員食堂」は約 192 万部の大ベストセラーとなった。

このことからヘルシー志向の企業として認知率は問題ないと判断し 1 つ目の条件はクリアとした。

※資料 16



続いて、**積極性**・コラボ経験であるが、株式会社タニタは以前から積極的にコラボを果たしている企業であり、森永製菓やローソンとのコラボを既に行っている。

タニタ×森永

タニタ×ローソン



また、特出すべき点としては、ローソン(正確にはナチュラルローソン)とのコラボにおいて以前からローソンが販売していたお弁当とタニタとコラボして売り出した似たタイプのお弁当では後者の方が、売上が1.8倍にもなったという事実がある。

こうしたことから見ても、株式会社タニタとのコラボは薦めるに足る提案だと確信している。また、今までに他のファミレスとのコラボを果たしていないことも話題性があり良いと考えている。なお、有名企業とのコラボ案は「デニーズ＝ヘルシー」のイメージを定着させるための政策でもある。

ヘルシーメニューの充実の説明を終えるにあたって、補足があるので以下に示す。

デニーズは従来から色々なフェアを開き、その都度新商品を開発しているので商品開発能力に心配はないと考えられ、諸システムの変更にも慣れていると考えている。そのため今回の提案では、新商品開発に伴う調理システムの変更や工場からの流通システムの変更による多大なリスクは考慮していない。

次に、デニーズで独自に新しいサービスを導入することも検討する。

やはりヘルシー＝野菜の根強いイメージ（※資料 11 折れ線グラフ）があるため、これを利用してサラダ類の充実を目指しサラダバーの設置することを考える。そして既存のメニューについても、細かいカロリー表示の記載、健康に配慮した素材にシフトする等の改善を行う。

なぜサラダバーなのかについて述べると、一般的に各ファミレスのサラダの種類を覚えている人は少ないと予想されるので、それならばサラダ 8 種類よりもサラダバーのほうが断然インパクトがあると考えられるからである。

また設置スペースであるが、大規模なサラダバーを計画しているわけではないので、机 1 個分程度のスペースを考えている。そうすることで、サラダバー設置に伴う最大収容客数の減少を極力抑えられると考えている。

2. Web コンテンツ・アプリの提供

まずは、普段デニーズを利用しない人にデニーズ＝ヘルシーのイメージだけでも持ってもらうために、無料の Web コンテンツ・アプリを提供する。

Web コンテンツの内容は、悩みに合ったおすすめメニューの提案である。いくつかの選択肢を用意し、それぞれの悩みに効果があるデニーズのメニューを表示する。また同時にオンラインクーポンも発行し来店を狙う。

例) あなたが気になるのは…体脂肪？血圧？夏バテ？冷え？お腹まわり？

→このお悩みに効果的なメニューはこれ！

アプリについては、Android 端末・iPhone 向けを想定している。

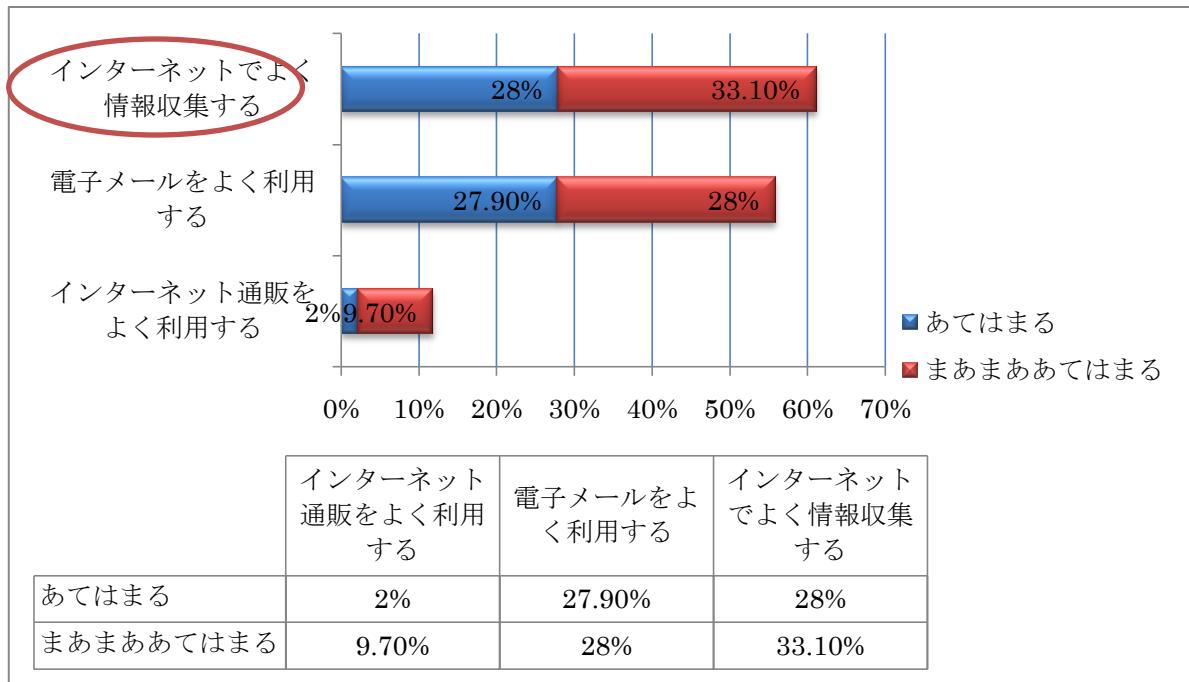
くどい宣伝にならないよう、あくまで健康の維持に繋がるコンテンツを全面に押し出したものとする。具体的には、毎日の食事に関する日記帳である。毎日の食事を記録しカロリー計算をした上で、食事の偏りや足りない栄養などについて定期的に食生活のアドバイスをする。デニーズのプロモーションについては食生活のアドバイスの段階で、おすすめの食事の一例としてデニーズのメニューをクーポンとともに提案する。さらに、食事日記を一ヶ月付けられたらクーポンのグレードがアップするなどの工夫を凝らし、顧客のつなぎとめを狙う。

このような、無料で手軽に利用出来るコンテンツを提供することで、まずは顧客にデニーズに来るメリットを認知してもらう。

近年ではらくらくフォンやインターネットの幅広い普及により、デジタルコンテンツに抵抗がある高齢者は少なくなっている。（※資料 17）

したがって、デジタルコンテンツを利用した政策でも十分に幅広い年齢層にアピールできると考えた。

※資料 17 高齢者のインターネット利用



4-2. Promotion

テレビCMや大々的な広告宣伝など、お金のかかる宣伝はできないため以下の二つを大きな柱とする。

1. セブンイレブンを利用した宣伝
2. Web媒体の活用

1. セブンイレブンを利用した宣伝

同系列とはいえ、徹底的に効率化を図ったセブンイレブンの業務にデニーズのプロモーションを組み込む余地はないと思われる。したがって、レジ袋にチラシを入れることや、コンビニ店内にポスターを貼るといった方法をとる。※資料 18にあるようにセブンイレブンの店舗数・一日の来店人数を考えると宣伝効果は高いと思われる。なお、デニーズは関東圏を中心に店舗しているため、プロモーションを打ち出す地域も関東圏に絞る。

また、今回の政策のターゲットは「あらゆる世代の健康志向の人」である。昨今、コンビニは住宅地において小さなスーパーのような役割を果たしている面もあり、幅広い客層を抱えている。そのため子供からお年寄りまで、リーチできる年齢層はテレビCMより高いのではないかと考えた。

※資料 18 セブンイレブンの出店数

国内都道府県別店舗数



<http://www.sei.co.jp/company/tenpo.html>

(2011年5月末現在)

関東圏における出店数

5 2 5 4 店舗

1 店舗当たりの 1 日平均利用客数

1019 人



5 3 5 万人!

2. Web 媒体の活用

Web コンテンツ・アプリの提供という戦略には、2つの面がある。まずは先ほど述べたとおり、デニーズ＝ヘルシーのイメージをもってもらうこと (Product)。第二に、デニーズのメニューや取り組みを知った人たちに、クーポンの発行やメニューの提案によって新たな顧客となってもらうこと。(Promotion) 本項では二番目の、プロモーション戦略について述べる。

前項で述べたように、まずは Web コンテンツ・アプリを制作し、顧客に提供する。その際、コンテンツそのものの認知度を上げるために、バーナー広告や SNS (ソーシャル・ネットワーク・サービス) を活用する。バーナー広告は Yahoo!などのポータルサイトや多くの年代が利用する Web サイトを中心に投稿し、SNS のクチコミ効果でさらなる認知度の上昇を狙う。

このコンテンツの周知は、そのままデニーズのプロモーションに繋がると考えられる。したがって、セブンイレブンで宣伝するポスターやチラシに Web サイトの QR コードを載せることや、SNS でキャンペーンを行うといったプロモーションを行う。

またメニュー表にも QR コードを載せ、店内でも気軽にサイトを見てもらえるように工夫する。

5. まとめ

以上が、今回我々が提案するデニーズへのマーケティング内容である。

デニーズは「ターゲットが甘い」「印象が薄い・無個性」といった大きな弱みを有していたが、今回提案した政策提言により

ターゲット：あらゆる世代の健康志向の人

無個性：デニーズはヘルシーというブランドイメージの確立

印象が薄い：有名企業とのコラボ、セブンイレブンを活用したプロモーション戦略、HPの充実のように、それぞれを潰していった。

はじめに、でも述べたがドラッカーは「企業経営のエッセンスは、何かに『卓越』することと、『決断』することである」と何かに卓越することの重要性を指摘している。デニーズは様々な問題をはらんでおり政策提言は困難を極めた。

しかし我々はヘルシー政策を卓越させることに決断したのである。

最後に、今回このような貴重な経験を与えてくださった経済新人会マーケティング研究部ならびに、何もわからない我々を優しく指導してくださったファシリテーターの稲谷先輩・武井先輩・濱田先輩に感謝の意を示し、終わりにさせていただきたい。

6. 出典・参考文献

※1 食の安全・安心財団「外食産業市場規模統計」

※2 (財) 外食産業総合調査センター

※3 週刊ダイヤモンド 2010/05/22

※4・※5 セブン&アイ・フードシステムズ

(<http://www.7andi-fs.co.jp/7fs/company/report.html>)

※6 日経業界地図

※7※8 RadishBoya

(http://corporate.radishbo-ya.co.jp/company/press/naishoku_081208.pdf#search)

※9 マイボイス (https://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product_id=15203)

※10※12※13※14※17 GF シニアリサーチ (<http://www.gf-net.co.jp>)

※11 ハピ研 (<http://www.asahibeer.co.jp/enjoy/hapiken/census/bn/20090417/>)

※15 リサーチTV (<http://www.researchtv.jp/>)

※16 東京ウォーカー (<http://news.walkerplus.com/2010/0403/4/>)

※18 セブン&アイ・ホールディングス (<http://www.sej.co.jp/shop/index.html>)