経済新人会マーケティング研究部 新歓論文 5 班 ファミリーレストラン業界 ガスト班

おしゃべり Café レストランガスト

～Café レストランガストをもっとカフェとしても利用してもらおう～

班員：横山海渡（班長）・川端祐子（副班長）
井上貴裕・佐藤怜男・西悠太・前川林太郎・山下航平・横山明弘
ファシリテーター：鈴木菜穂子・高橋伸介・山本孔明

2011/06/29

目次

第一章　はじめに　pp2

1. はじめに
2. Outline

第二章　環境分析 pp3~11

1. 業界分析
2. 自社分析
3. 他社分析
4. ファミレス業界全体の顧客分析
5. 環境分析から分かること

第三章　目標設定　pp12~13

1. 課題の特定
2. 目標設定

第四章　ターゲティング　pp14～17

第五章　客層Ａの調査　pp18～19

第六章　カフェとしての現状分析 pp20~26

第七章　政策提言　pp27～33

1. コンセプト
2. 政策提言

第八章　おわりに　pp34

1. おわりに
2. 参考文献

第一章　はじめに

1. はじめに

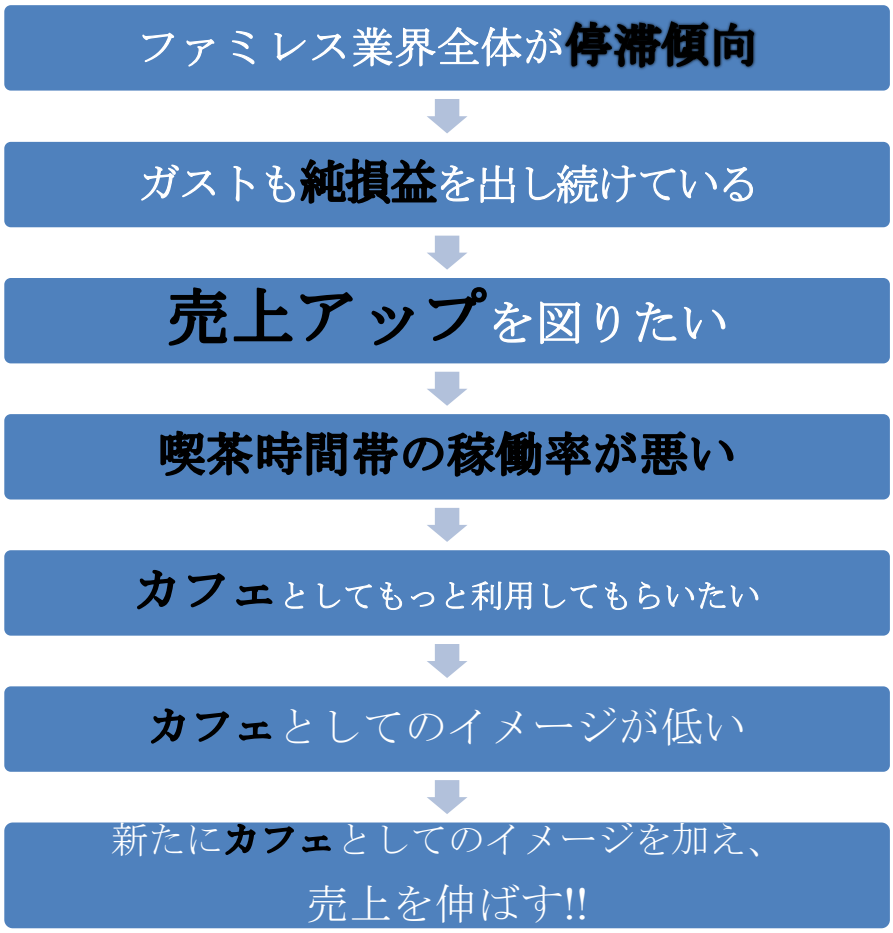
群雄割拠のファミレス業界。この業界で、ガストが不景気の中、他社に負けることなくいかに生き残っていくかを我々５班が、論理的、かつ、明快に紐解いていく。「明快に」とは書いたものの、これから説明していくことに、いくつかの疑問が生じるかもしれない。しかし、ご安心を。そのような読者の疑問を解決するためにあらゆる手解きが施されてある。また、新歓論文の発表では、補うことが出来なかった箇所もカバーしてあるので、ぜひ参照してもらいたい。

2. Outline

我々は、下の図に示す手順によって論文制作を進めた。

3. 論理チャート

最初に、論文の内容をおおまかにまとめたものが右の図である。



第二章　環境分析

ファミリーレストラン業界が、そしてガストが、どのような環境にあるのかを知るために、我々は環境分析を１．業界分析、２．自社分析、３．他社分析、４．顧客分析に分けて行った。

１．　業界分析

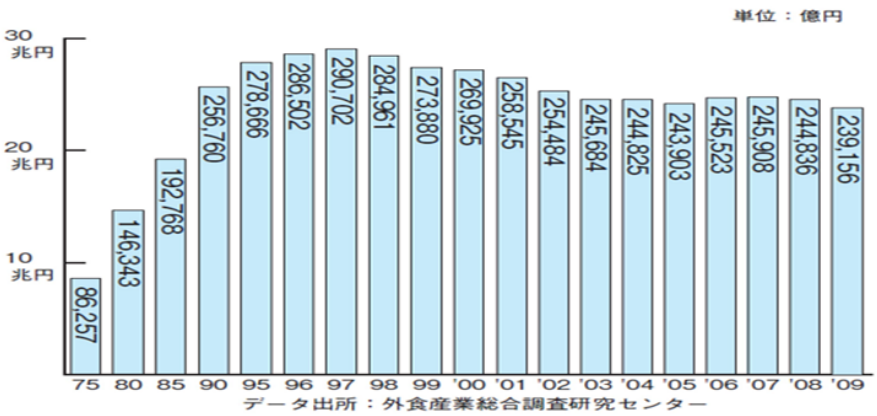


図１　外食産業の市場規模の変移

日本では 1970 年代にマクドナルドやすかいらーくなどの外食チェーン店が創業を開始して外食産業の市場を急速に拡大していったが、上の表が示すように不景気の影響を受け、2000 年以降は、**外食産業の市場規模の変移は停滞傾向**にある。

さらに近年では、昼ご飯を安く済ませるために弁当や水筒を持参する会社員や学生が増えたため、今後も外食産業の規模は縮小していく可能性があると考えられる。

２．自社分析

＜概要＞

ガストは株式会社すかいらーくの経営するファミリーレストランの１つで、ファミレス業界のシェア第一位を誇る。1992 年にガスト 1 号店がオープンし、それ以降すかいらーくグループは 700 店舗以上あったファミレス「すかいらーく」をガストに変える大規模転換を実施し、現在ガストはすかいらーくグループの中核を担っている。

＜店舗展開＞

ガストは平成 23 年 4 月 1 日現在、日本全国に 1345 店舗を展開している。

店舗数の推移は下図のとおり。

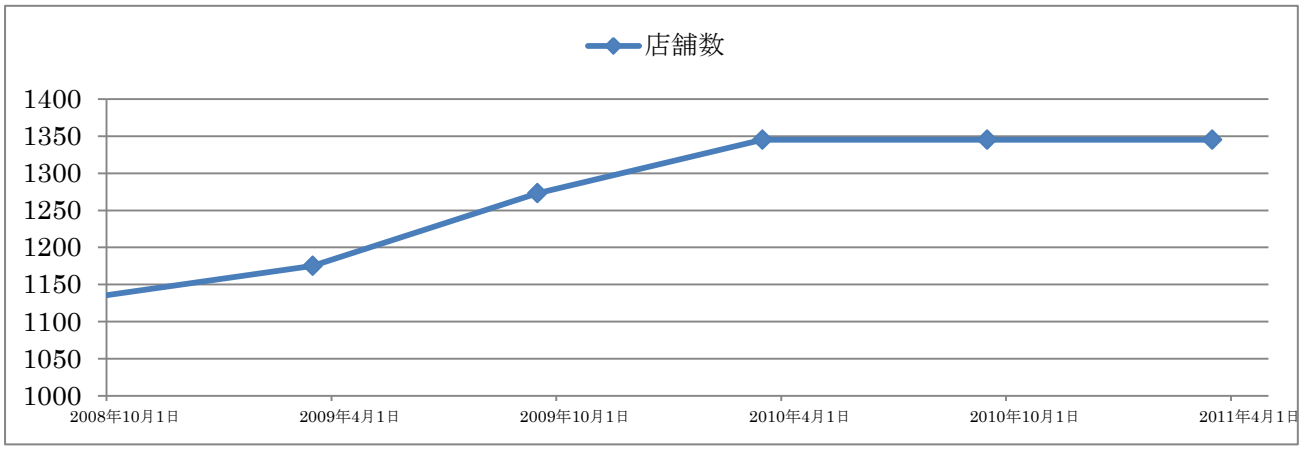


図２　ガストの店舗数の推移

近年店舗数を一定して伸ばしてきたガストも、この 1 年はその動きが止まっている。

国内の店舗展開に関しては、各地域の人口の多寡に応じて店舗数を配置しており、バランスのとれた店舗展開が出来ているといえる。

＜業績＞

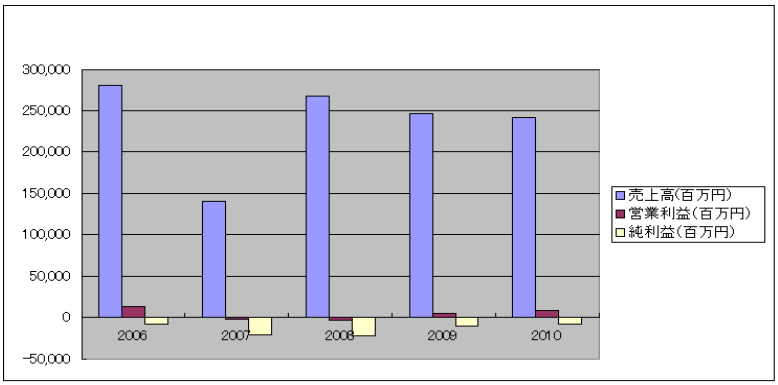


図３　すかいらーく(ガスト)の業績推移

売上高は業界第一位の高い値を維持しているが、2006 年にすかいらーくグループが MBO※を実施したことで多額の負債を抱えたためその年以降は**純損失を出し続けている**。

※すかいらーくグループの MBO（企業の経営陣が、その企業の出資者から出資分を買い取り、自己の所有とすること）は、2006 年度に経営が悪化し、複数ブランドの合計 1000 店舗が撤退を余儀なくされたことが発端である。

しかし、ただちに撤退を行うと、株価が急落して株式会社すかいらーくの時価総額が下がり、他企業

から買収を受ける可能性があった。これを避けながら事業の一部縮小を行うためには、すかいらーくは株式を全株自社で取得して非公開化し、買収される可能性を完全に排除する必要があった。従って、すかいらーくは経営の健全化のためにＭＢＯを実施した。ちなみに、ＭＢＯにより負債を抱えた理由は、全株を自社で所有するための費用を、融資を受けて賄ったためである。

＜メニュー＞

メニューはグランドメニューから、デザート・キッズ・モーニング・ランチ・テイクアウトメニューや低アレルゲンメニューまで多岐にわたり、その内容も洋食のみならず和食も取り扱われている。

ドリンクバーは近年から“プレミアムカフェ”の名称を用い、高品質なコーヒー豆の使用や専用エスプレッソマシンの導入等を行って、競合店のドリンクバーとの差別化を図っている。

料理の価格は全体的に低く設定されており、メインディッシュでも、ハンバーグやスパゲッティなどは 400 円台の手ごろな価格から用意されている一方、ステーキや和膳など 1000 円前後の価格の、手の込んだレストランメニューまで揃えている。

このように、**幅広い客層を視野に入れた豊富なメニュー**はガストの持つ強みの一つである。

＜その他＞

ガストは、ファミレスとしては数少ないテレビ CM を行うなど宣伝力を持っている。最近では CM に人気子役を起用し、子供連れの家族客への PR を行っていた。現在は「あったカレーレストランガスト」という名目で、カレーフェアを行っている。またガストはデリバリー部門にも力を入れており、テーブルサービスレストランを利用しないユーザー向けに手軽にレストランの味を提供する目的で「ルームサービス」を実施している。

３．　他社分析

他社分析をする上での主なファミレスとして①ロイヤルホスト、②サイゼリヤ、③デニーズ、④餃子の王将をあげ、これらを順番に分析していく。

① ロイヤルホスト

図４　ロイヤルホスト

高価格系ファミレスの代表格である。メニューは和食、中華、イタリア料理などもあるが、中心はハンバーグを代表とした洋食である。高価格による高級感と落ち着いた雰囲気を売りに店舗を全国規模で展開してきた。

しかし、ここ最近は不況による節約志向により売上が伸び悩み、不採算店舗の閉店を進めている。

② サイゼリヤ

図５　サイゼリヤ

爆発的な低価格を売りにしたファミレスである。徹底したコスト削減によって、イタリア料理を超低価格で提供することで成功した。特に、299 円のミラノ風ドリアや 100 円ワインは有名である。この低価格によって若年層の人気を集め、「サイゼ」の愛称で親しまれている。売上の伸びと共に徐々に店舗を展開していき、今では全国規模のファミレスとなった。

③ デニーズ

図６　デニーズ

1980 年代のファミレス黄金時代からある日本でも代表的なファミレスである。洋食、和食をはじめイタリア料理や和風中華の一部もそろっており、典型的なファミレスのメニューを展開している。価格はファミレス市場の中ではやや高めの設定といえる。

80 年代から 90 年代にかけて流行していたが、ロイヤルホストと同じくここ最近の低価格志向により売上は落ち込み、不採算店舗の閉店を進めている。

④ 餃子の王将

図７　餃子の王将

ここ最近で売上を伸ばしている数少ないファミレスの一つ。

和風中華を安い価格でしっかり食べられることが長所で、若者に人気である。

ファミレスでは珍しいオープンキッチンスタイルを採用し､顧客へ安心感や新鮮さを提供しようと試みている。

店舗は少しずつ増やし、2005 年には中国へも進出した。

他社ファミレスの分析からわかることを簡潔にまとめると、以下のようになる。

・高価格系のファミレスは売上を落としている。

・低価格系のファミレスは売上を伸ばしている。

・低価格系のファミレスは学生を中心とした若年層の支持を得ている。

・売上を伸ばすファミレスはある分野に特化したメニュー展開である。

つまり、高価格系のファミレスは幅広いメニューであるためコストの削減が難しい。一方サイゼリヤや餃子の王将といった低価格系のファミレスはある分野に特化することでコストの削減に成功した。そのため商品の低価格化を実現でき、若年層の支持を得て、売上の増加につながっている。

４．顧客分析

ファミリーレストラン業界全体の顧客分析の結果は次のようなものであった。

１．利用頻度の変化を示すアンケートから（図８）、

以前よりも利用頻度が低くなっていることがわかる。

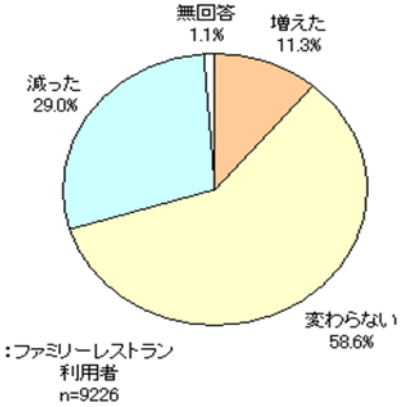


図８　ファミリーレストランの
利用頻度

２．ファミレスを選ぶ際に最も重視している点を調べたアンケートから、顧客は**価格と料理の味の**順に特に重視していることがわかった。（図 9）

しかし、それとは別の調査から、最近では食の安全性への関心が高まっており、**品質**も求められてきていることもわかった。

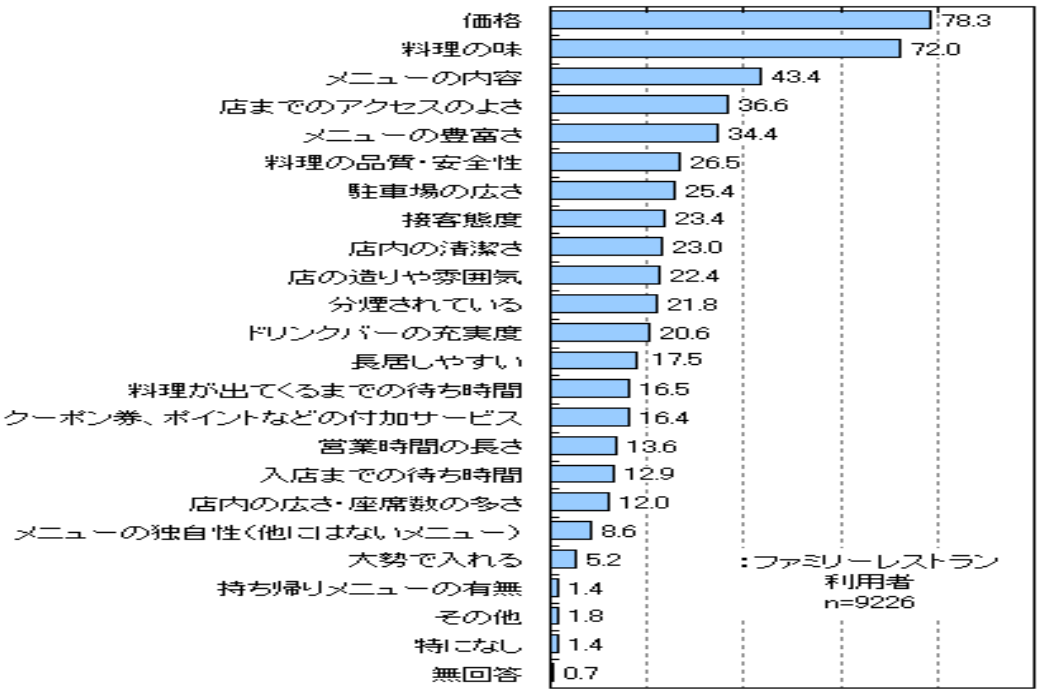


図９　ファミリーレストランを
選ぶ際に重視する点

３．最もよく利用しているファミレスを問うたアンケートで、ガストは業界で２位以下に大きく差をつけた１位であった。（図 10）

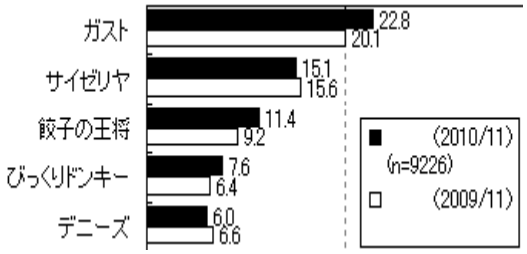


図 10　最もよく利用するファミリーレストラン

４．ファミレスに一緒に行く人というアンケート調査から、

ファミレスにいっしょに行く人の中で他を引き離して１位となっていたのが、**家族客**（配偶者・親・子供・兄弟などを合計）であった。

それに次いで**友人・仲間**があり、それ以外は以上の２つに比べてかなり微小であり、注目するほどの項目ではないと判断した。

（図 11）

よって、ファミレスを利用する顧客の中で、最も大きい層は**家族客**であり、ファミレスの顧客の土台となっていることがわかった。

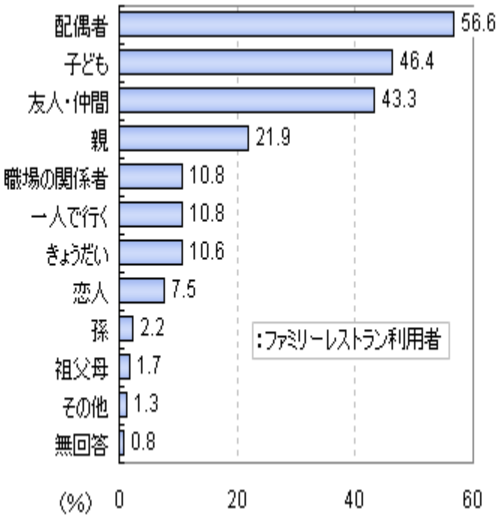


図 11　誰とよくファミリーレストランに行くか

環境分析　まとめ

ここまでの分析をもとに環境分析をもとに SWOT 分析を行った

SWOT 分析

STRENGTH（強み）	WEAKNESS（弱み）
店舗数!!(1345店) ・宣伝力(TVでCMをやっている) ・メニューが豊富 ・ドリンクバーの充実	純損失… ・高級感がない
OPPORTUNITY（機会）	**THREAT（脅威）**
・低価格志向の浸透 ・デニーズ、ロイヤルホストの衰退 ・他店との競合による業界の成長 ・インターネットの普及	外食業界の規模は拡大が、市場規模は停滞傾向… ＋ ファミレス離れの進行 ・サイゼリア、王将の成長

ＳＷＯＴ分析から分かったこと：ファミレス業界は市場規模の停滞とファミレス離れにより危機的状況にある。そして、ガストの弱みは高級感がないことだとわかった。逆に強みとしては店舗数が多いこと、宣伝力があること、メニューが豊富であること、ドリンクバーが充実していることである。

またマイボイスのアンケートにより、ガストは、家族でも友人とでも行くことのできるようなバランスの良いイメージのファミリーレストランであるということが分かった。さらに TVCM を行うなど宣伝力もあり、これらは活かしていくべき強みである。

さらに、ガストと他のファミレスチェーン店の基本的な事項についてまとめてみた。

表 1

	ガスト	ロイヤルホスト	サイゼリヤ	デニーズ	餃子の王将
系統	低価格系	高価格系	超低価格系	やや高価格系	低価格系
メニュー系統	万能型	ハンバーグ中心	イタリアン	万能型	和風中華
店舗数	1345 店	266 店	888 店	489 店	555 店
店舗の増減傾向	停滞傾向	減少傾向	増加傾向	大幅減少傾向	微増傾向
売上	2,420 億円	データなし	994 億円	796 億円	672 億円
売上の増減傾向	減少傾向	減少傾向	大幅増加傾向	減少傾向	増加傾向

ガストが他社に圧倒的に有利な点はその店舗数である。業界 2 位の店舗数のサイゼリヤが約 900 店舗であるのに対し、ガストは約 1350 店舗と 1.5 倍もの店舗がある。また、他店の多くがメニュー系統をはっきりさせている。しかし、ガストは幅広い客のニーズにこたえるために、メニュー系統にとらわれず、様々なメニューを提供している。言い換えれば、得意・特化分野がないともいえる。また、外食業界の市場規模は、不景気などの影響で縮小傾向にあると業界分析でも述べた。その中でも、サイゼリヤが学生を、餃子の王将が中華料理を手軽に食べたい客を、ねらうことで売上が上がっている。このように、しっかりとターゲットを絞って経営した他店は成功を収めているので、ガストも今までの幅広い客層を維持しつつ、新たにターゲットを定めるべきである。

最後にここまでの環境分析から分かったことをまとめておく。

- **業界分析　市場は停滞傾向**
- **他社分析　低価格系ファミレスが売上増**
- **自社分析　純損失が出続けている**
- **顧客分析　ファミレスへ行く頻度は減少傾向**

第三章　目標の設定

１．課題の特定

環境分析の結果からは様々な課題が浮かび上がるが、目下最大の課題は

「飽和状態にあるファミリーレストラン業界において、どのような戦略が有効であるかを考え、それに基づいた政策をとること」である。

しかし、このような課題を解決しようと考えていく際に、ガスト（正確にはすかいらーくグループ）の抱えている大きな問題が解決の支障となる。　その問題とは、自社分析で明らかにしたように、すかいらーくグループには MBO 実施による多額の負債があることだ。そのため、ガストにはかなり大きな政策や他社との激しい競争、膨大な設備投資を行う余裕がない。

課題を解決する方法のうち、コストがかかりすぎるような方法は、実現可能性が低く有効ではないと考えられる。すなわち、課題を解決するための方法がコスト面で制限されるのである。

よって、現的な政策を考えていくために、「あまりに大きな先行投資が必要な政策はとることができない」ということを常に念頭に置いて考えた。

２　目標の設定

政策を考えていくにあたっての目標を示す。

究極の目標：ガストの売上を伸ばすこと

売上を伸ばすために、次の５つの方法をあげる。

１．新規顧客の獲得

２．既存の客の流出を防ぐ

３．購買頻度の上昇

４．客単価の上昇

５．商品単価の上昇

この５つは、一般的に売上をあげるための方法とされていて、本来望ましいのはこれら全てが達成されることである。しかし、ファミレス業界においては現実的でないものもある。

現在、日本は深刻な不況下にあり、節約志向が浸透している。そのような状況下で、今より多くの商品を注文させること、高価な商品を注文させることは、非常に難しい。そのため、４．客単価の上昇という方法はファミリーレストラン業界には有効ではないと考えられる。

また、他社分析の結果から、高価格系のファミリーレストランが軒並み業績を落としていることが分かっている。そこから、５．商品単価の上昇という方法は現在の消費者のニーズに沿わないと考えられる。

以上をもって、改めて考えてみると、上にある１．２．３．の方法を特に重視して政策を考えることがガストの売上げを上げる方法として有効だといえる。

よって、これを短期的な目標として設定する。

目標の設定のまとめ

ファミレス業界が停滞傾向にあり、またコストがかかりすぎる政策がとれないという状況の中にある。ガストとしては新規顧客の獲得、既存の顧客の流出防止、販売頻度の上昇をもって売上を伸ばすことを目標とする。

第四章　ターゲティング

環境分析の結果から外食産業が停滞傾向であること、つまり市場として飽和状態であることが分かった。しかしそのような逆風の中でもサイゼリヤや餃子の王将を中心に低価格路線で売上を伸ばしている競合もいるということが分かった。これは、学生の最大のニーズというものが価格であり、サイゼリヤや餃子の王将の低価格路線が学生を中心として若年層から大きな支持を得ているからだと説明することができる。

そこで我々もサイゼリヤや餃子の王将と同じように低価格路線を打ち出して、学生層をさらに取り込んでいき、売上を伸ばしていくことができるのではないかと考えた。

しかし、低価格志向の学生層を狙うのは大きなリスクを伴う。そのリスクを以下で説明していく。

(1).　サイゼリヤとの価格競争は避けられない。

ガストは純損失を出し続けているため、悪い財務状況に更なる負担となると考えられる。また、価格競争は、ファミリーレストラン業界の均衡を崩壊させることにも繋がりかねず、業界全体としての成長や健全な発展を妨げる可能性もある。

(2).　自社の既存顧客が流出する可能性がある。

学生客が増加することによって、既存顧客がガストに対して持つイメージが変わる可能性がある。環境分析の結果から、ガストはファミリー客に強く支持されていることがわかったが、今までガストに来てもらっていたこのような客層が、ガストを忌避するようになってしまう可能性もある。それによって、我々の目標である「2.既存顧客の流出を防ぐ」が達成できなくなる。即ち、売上を伸ばすどころか、売上を減らすことに繋がってしまうリスクがある。

(3). サイゼリヤは、学生から強力な支持を得ている。

学生の間では、サイゼリヤのブランドが浸透している。学生の「サイゼ行こうぜー。」というフレーズは、もはや定型句であるといっても過言ではない。ガストがサイゼリヤに対して競争を申込んでも、サイゼリヤの学生客を切り崩すのは困難だと思われる。

以上より、学生層を狙うことは政策の実現可能性にかけると判断した。そして学生層を狙うという政策を実行できないとすると、飽和状態である外食市場においてこれ以上食事メインの客を創出することや、他社から獲得することは困難であると考えた。そこで我々は、コペルニクス的転換を行い、次のようなターゲットを新たに考え出した。

それが

閑散時間帯（14 時から１７時半）に Café として利用してもらう顧客

である。

(ア) 客層 A の獲得

① 閑散時間帯に Cafe としての利用する顧客に注目した理由

ファミリーレストランとしての業務がメインのガストがわざわざ喫茶目的の客を狙う理由は次のものがあげられる。

(1) 稼働率の向上

１店舗あたりの売上を伸ばすためには、お昼や夜のピーク時以外の客足が遠のく時間帯（14 時から１７時半）の客数を上げることが重要であり、喫茶客の呼び込みはそれに繋がると思われる。

(2) 既存の顧客の流出の防止

さらに、喫茶客の増加は学生客の増加に比べると特定のターゲットに絞るわけではないから、店内の雰囲気やブランドイメージを壊す危険性が低く、既存の顧客の流出のリスクが小さい。

(3) 競合との差別化

サイゼリヤをはじめとする他のファミリーレストランとは異なる時間帯をねらった政策を展開することで、他社との差別化が図れる。

② Cafe 層を取り込むことのデメリット

一方 Cafe 層をとりこむ短所として次のものがあげられる。

(1) 新たな競合相手

喫茶利用する客をターゲットにする以上ドトールやスターバックスをはじめとする喫茶店が品質や知名度、雰囲気の点などで部分的に競争相手となりうる。

(2) 回転率の悪さと客単価の低さ

喫茶客は基本的に食事客よりも安い注文をし、また店内にいる時間も長いので、あまり回転率はよくないと考えられる。

しかし、(1)に関しては、ガストの業務の中心はレストラン業であり、カフェとしての業務は付随的なものに過ぎず、競争も部分的になるからだ。また、低価格でありメインとなるメニューも豊富であることに加え、従来の喫茶店が少人数席ばかりなのに対しガストはファミリーをメインターゲットとしているため大人数で座れる席が多く、にぎやかでしゃべりやすいなど喫茶店に差別化ができているからだ。また(2)に関しては、そもそも喫茶時間帯は空席があるため、回転率よりもむしろ稼働率を上げることを優先するべきだと考えた。ゆえに、この２点はあまり大きな問題ではならない。

また、にぎやかな喫茶店を目指したら、学生が増えて店内の雰囲気が悪くなるのではないか、と考える人もいるかもしれないが､喫茶時間帯を 14:00～17:30 に設定してあるので基本的に平日は、ガストに来ることができる学生は少なく、雰囲気を壊すほどではないと考えた。

以上の議論からガストの新たなターゲットとしてふさわしいのは**喫茶利用する客**であると結論づけた。

ターゲティングのまとめ

食事メインの客以外の新たな顧客の獲得を目指す。喫茶利用する客の取り込みはガストの強みを生かしながら小さなリスクで「ガストの売上を伸ばす」という我々の究極の目標を達成出来得るという点で有効であると考えられる。以後、この客層をターゲットとして論を進めていく。

第五章　客層Ａ の調査

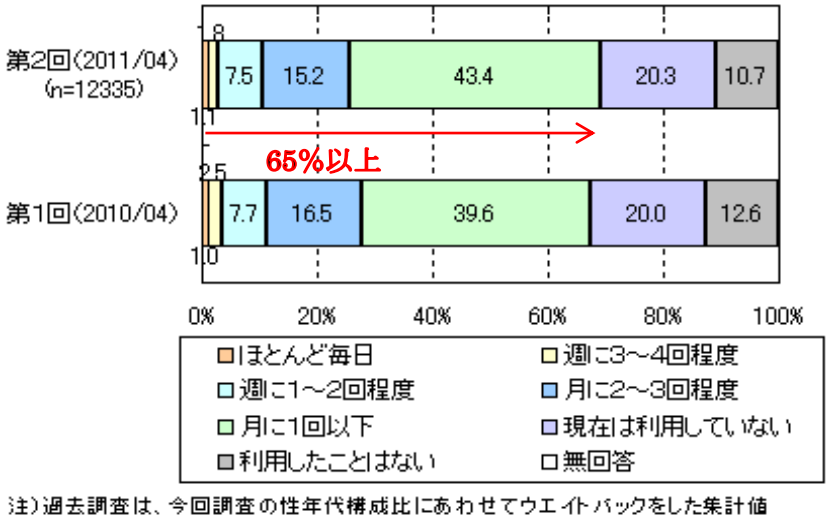
まず、客層Ａを次のように定義した。

【 昼下がりから夕方にかけて、食事客が少なくなる時間帯（14：00～17:30 頃）にドリンクやデザートを頼み、カフェとして利用する人】

客層Ａを喫茶時間帯に政策を考える上で、客層Ａに近いと思われる普段から喫茶をする人を調査した結果、以下のことが分かった。

喫茶客は月に一回は利用する人が全体の **65％以上**いるので、ターゲットとして狙うのに十分な価値がある。

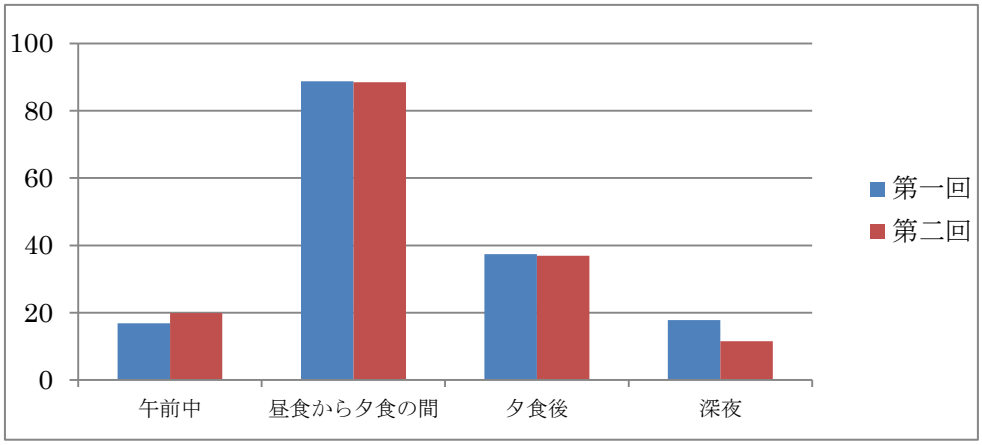
図 12　喫茶客の利用頻度



注）過去調査は、今回調査の性年代構成比にあわせてウエイトバックをした集計値

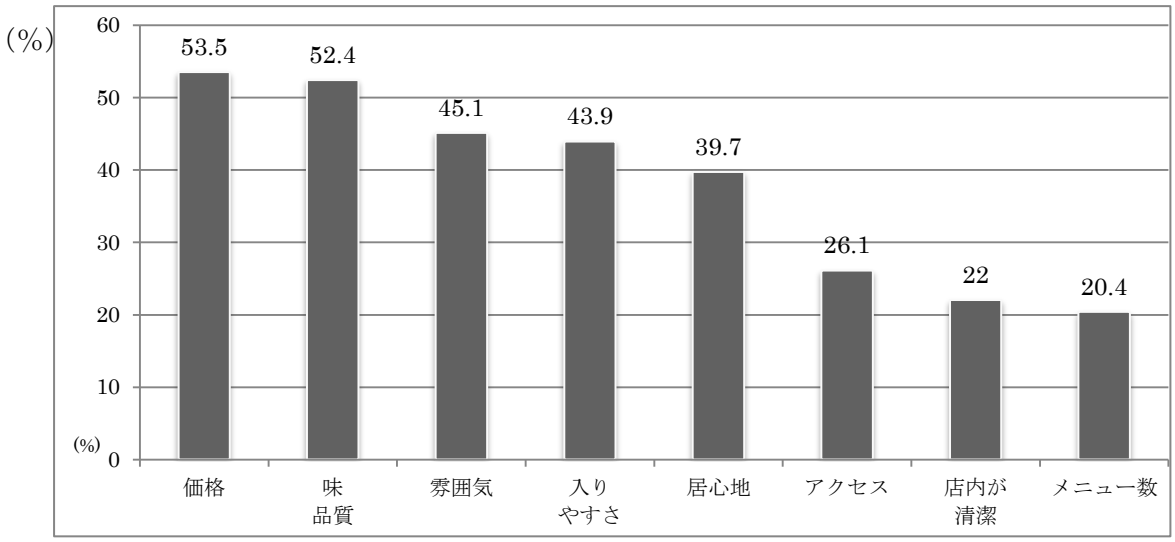
実際に喫茶する時間帯は**昼食から夕食の間**に大部分が集中し、夕食後がそれに次ぐ。

図 13　喫茶客の利用時間帯



喫茶客のニーズは１番目に**価格**、２番目に**商品の味や品質**、３番目に**店の雰囲気**、がメインであった。

図 14　喫茶客のニーズ



次に、実際に喫茶時間帯にガストに来ている客（＝客層Ａ）について、各店舗に調査した。結果、以下のようなことが分かった。

＜客層Ａの現状＞

・どこであれ学生などの若者は多少なりともいる。

・学生は一人で勉強しにくる層（主に住宅街）と大勢（主に大都市）で騒ぎにくる層に分かれる。

・オフィス街にはサラリーマンが多く、住宅街には主婦が多い。

＜注文するもの＞

・打ち合わせで来ているサラリーマンはドリンクバーのみが多い。

・その他の客層はドリンクバーに加えてケーキなどのデザートや、フライドポテトなどの軽食を注文する傾向がある。

＜喫茶客単価＞

・ドリンクバー単品もしくはドリンクバー＋一品というパターンが多いため 400～700 円程がほとんどで、1000 円以上使う客は少ない。

＜喫茶時間帯の席の混み具合＞

・店によって様々であるが住宅街では席の埋まり具合は半分くらいで、一方渋谷などの大都市や近く学校がある店は満席状態が多い。

➢　客層 A の調査から分かったことのまとめ

月に一度以上喫茶店を利用する人が６５%と多く、その多くがおしゃべりを目的にしてきて、軽食を中心に注文しているということ。

第6章　ガストのカフェレストランとしての現状分析

まず、ガストがカフェとして展開していけるのかどうかをアンケートによって調べた。

①　喫茶時間帯にガストを利用したことがあるか？

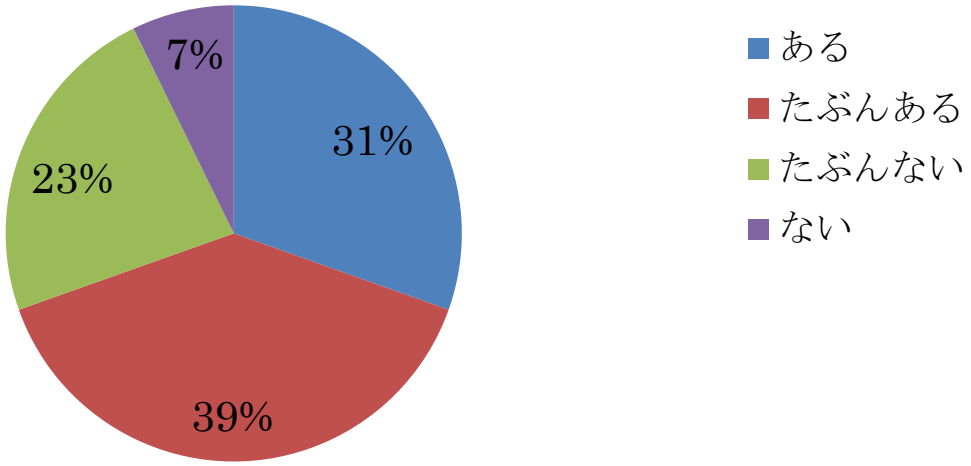
はい：７２％

いいえ：２８％

②　今後喫茶時間帯にガストを利用することはあるか？（対象は①でいいえと答えた人）

結果は図 15 のようになった。今まで利用していなかった人の７割以上が今後利用する可能性があるようだ。

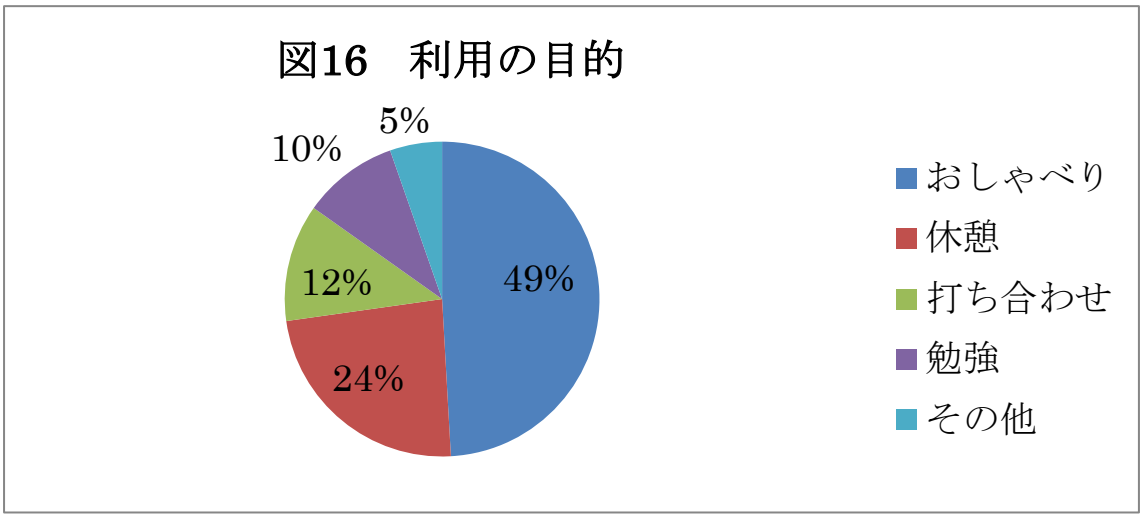
図15　今後の喫茶時間帯の利用の有無



以上から、今後喫茶時間帯に客数が増える見込みが十分あるため、ガストはカフェとして展開していける。

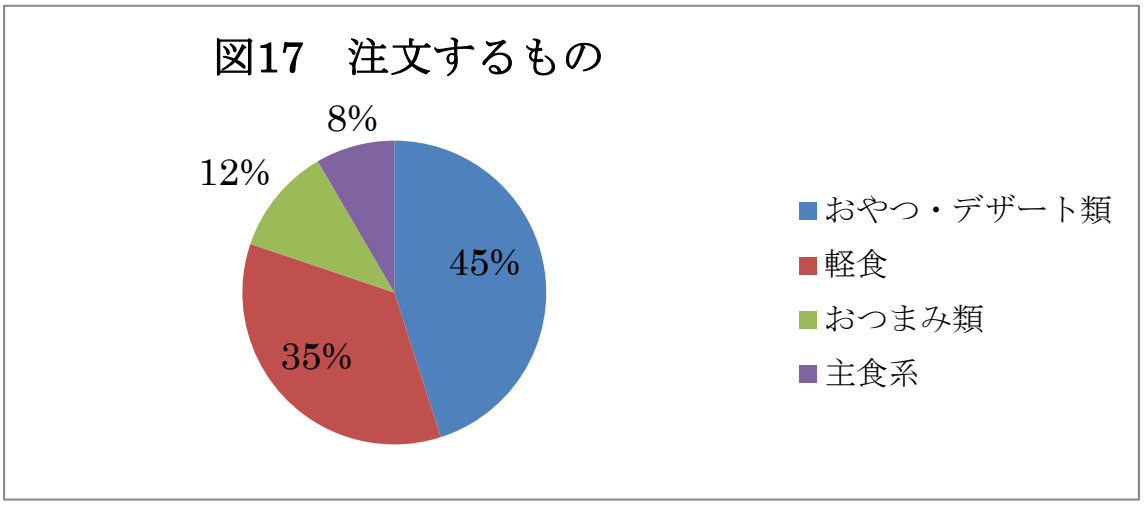
③ガストで喫茶時間帯に来店した客がどんな目的で利用するのか？

結果は図 16 のようであった。約８５％が話す目的（おしゃべり、休憩、打ち合わせ）で利用している。



④どんなメニューを注文するのか？

結果は図 17 のようであった。８割の人がデザートを含めた軽食を注文している。



（イ）問い合わせ

さらに、「ガストがカフェレストランとなぜ名乗り、カフェレストランとしてどのようなアプローチを実施しているのか」を本社にメールにより問い合わせた結果、以下のような返答が来た。

（Q１）「カフェレストラン」として打ち出した経緯とは？

（A１） ガストの主要客層だった 20～40 代女性にカフェブームが広がった。ランチタイムやディナータイム（＝食事需要）のみならず、全時間帯にご来客いただけるようカフェメニュー等を充実させ、それを機に、「カフェレストラン」と称するようになった。

(Q2)「カフェレストラン」に沿うような政策は何をしているのか？

(A2) ライトミール商品、スイーツ商品及びドリンク類の拡充をした。

(Q3) その政策の効果は？

（A３）ターゲットとした顧客層（女性）に支持を広げられた 。

(Q4) 弊社の考え及び今後のアプローチとは？

(A4) 今後もこの流れを継続したい。カフェレストランガストは全時間帯のオールパーパス需要に応えられるナショナルチェーンを目指す。

（ウ）キャンペーン

またガストが実施したキャンペーンについても調べてみた。ガストはＴポイントとの連携やアンパンマンとのコラボなどのキャンペーンを行っていたが、カフェレストランとしての政策といえるものはなかった。

最後に、我々は、ガストが“カフェレストランガスト”という正式名称であるにもかかわらず、多くの人がカフェとしては認識していなかったことがアンケート調査で分かった。

➢ ガストのカフェレストランとしての現状分析のまとめ

ガストはカフェとしての政策を以前から行っていた。また、カフェとして今後利用するつもりがある人は多数いた。しかし、カフェとしてのガストの認知度は低く、これまでの政策は成功したとは言えないことが分かった。

以下に我々の行ったアンケートの詳細なデータを示す。

期間：2011 年 6 月 9 日～22 日

場所：日吉駅、自由が丘駅の前、日吉キャンパス内

表 2

性別	男	147
	女	101
	合計	268

年齢	10 代	101
	20 代	40
	30 代	32
	40 代	63
	50 代	24
	60 代以上	8
	合計	268

職業	主婦	50
	会社員	70
	バイト	7
	学生	128
	その他	13
	合計	268

➢ 質問 1　各店舗の値段、雰囲気に対してどんなイメージを持っているか。

MAP.1　ファミリーレストランに対するイメージのポジショニングマップ

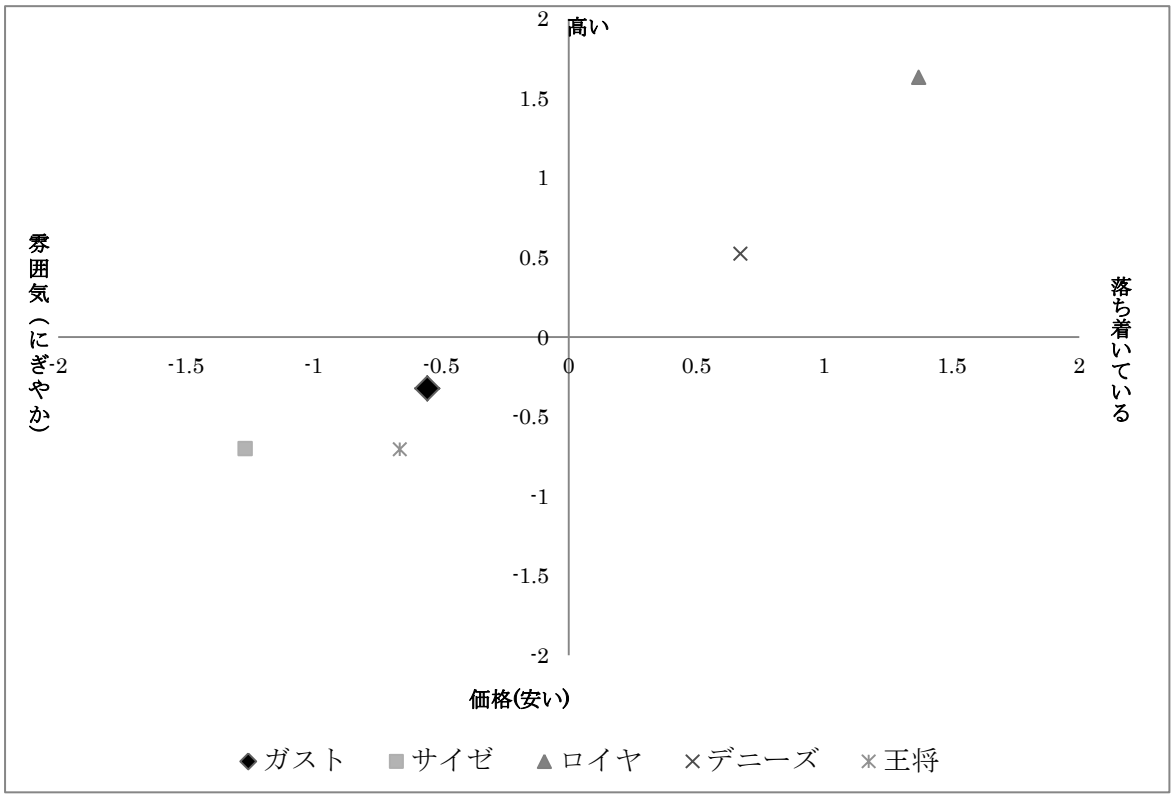


表 3

		値段		
安い	やや安い	普通	やや高い	高い
128	71	53	99	61
224	28	12	94	49
6	78	98	45	102
22	102	70	62	105
124	56	39	107	31

表 4

		雰囲気		
にぎやか	ややにぎやか	普通	やや落ち着いている	落ち着いている
105	27	113	11	4
154	21	69	5	4
4	4	114	39	90
33	14	158	17	23
133	34	62	7	2

- 質問２　ガストが正式名称「カフェ」レストランガストだということをしっていましたか？

  はい　78　　いいえ　176

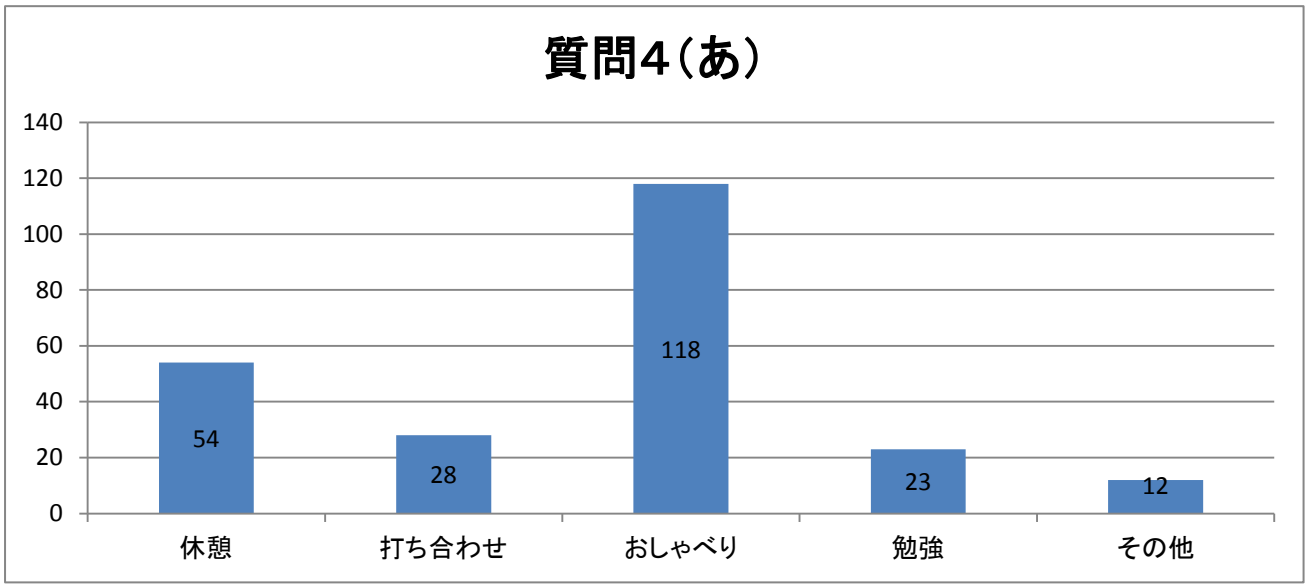
- 質問３　　喫茶時間帯（14:00～17:30）にファミリーレストランを利用したことはあるか？

  はい　180　　いいえ 70

➢ 質問４（問３ではいと答えた人にした質問）

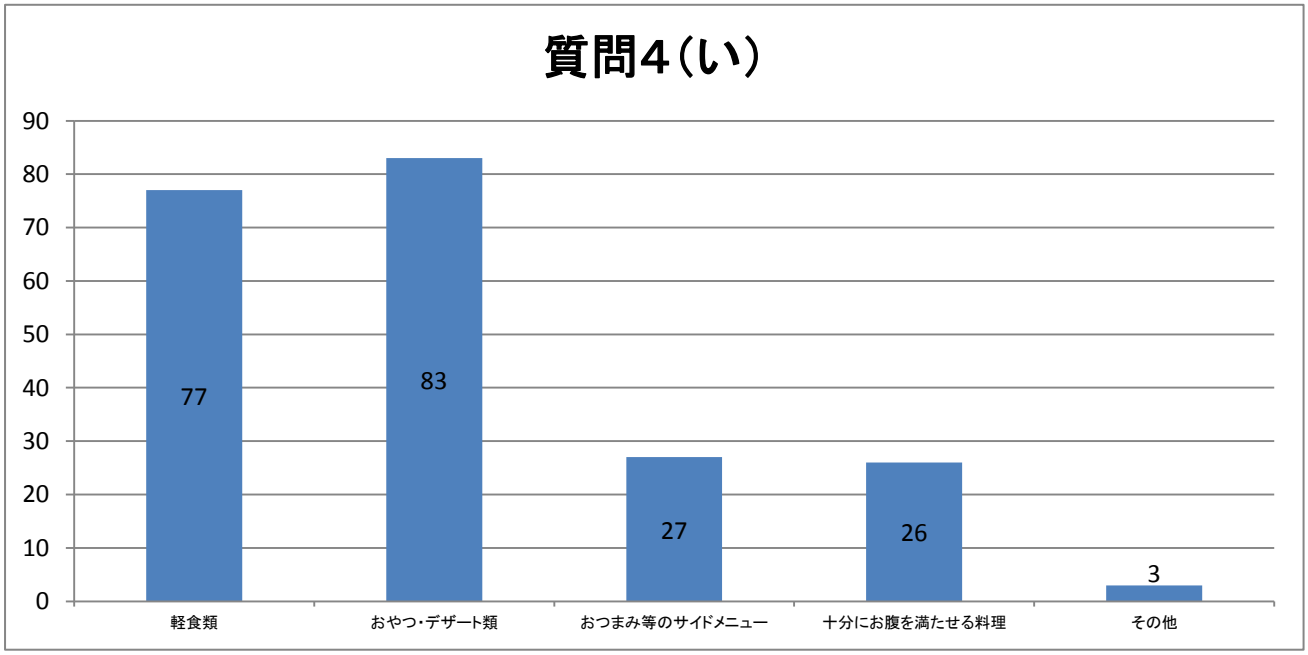
（あ）喫茶時間帯にどのように利用したか

図 18



（い）何を注文されましたか？（ドリンクバーを除く）

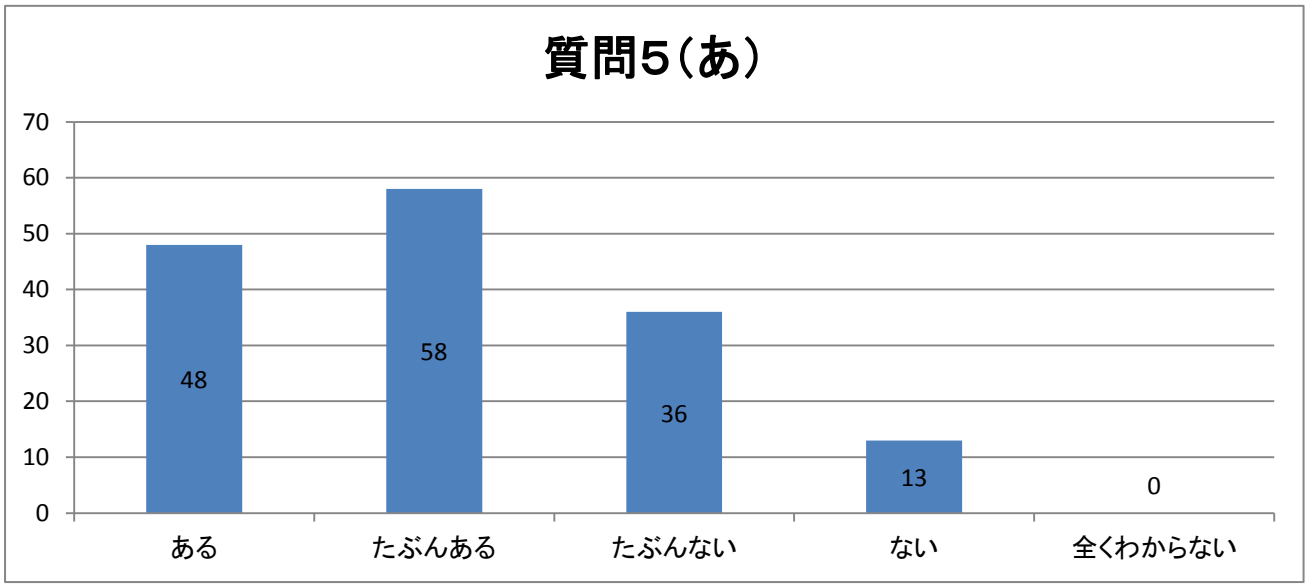
図 19



➢ 質問５（質問３でいいえと答えた人にした質問）

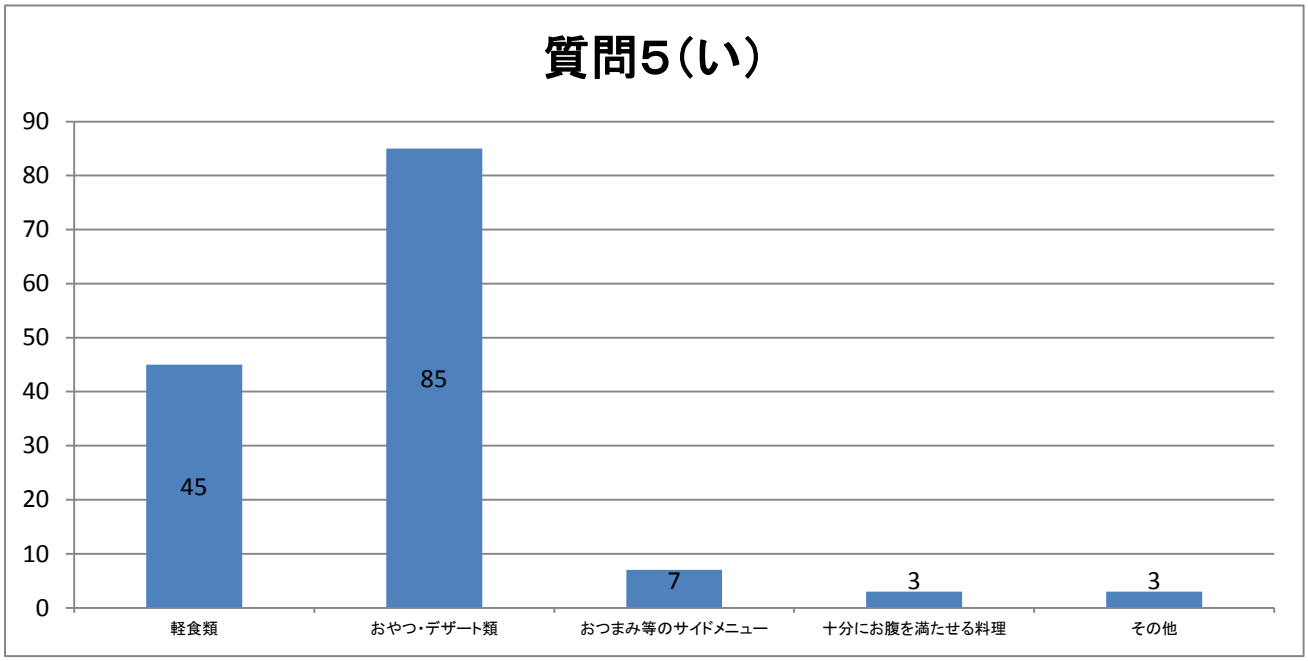
（あ）ファミリーレストランとして利用することは今後あると思うか？

図 20



（い）カフェとして利用するとしたら、何を注文したいと思うか？

図 21



第七章　政策提言

● 政策提言の基本方針

まず、我々の班の究極の目標は**「売上を伸ばすこと」**である。その際、我々は①新規顧客の獲得②既存の顧客の流出を防ぐ③購買頻度の上昇という 3 つの方法に重点を置くことにしたということは、目標設定の箇所で説明をした。

次にターゲティングで、「客層 A（昼下がりから夕方にかけて、食事客が少なくなる時間帯（14：00～17:30 頃）ドリンクやデザートを頼み、カフェとして利用する人)」という新しい概念を作り出した。この客層 A にガストを喫茶目的でも利用してもらおうというのが目標達成の主要な方法である。この方法を達成するためにはまず、「café レストランガスト」の**認知度を上げること**が必要不可欠である。なので、政策の基本方針として

「café レストランガスト」の、これまでのファミレスとしてのブランドイメージに、おしゃべりができる喫茶店としてのイメージを新たに加えること

を設定する。

では、何をコンセプトに据えて「cafe レストランガスト」の宣伝をしていくのか、そのことを以下で説明していく。　まず他喫茶店と比較して、ガストの**カフェ**として強みを考えたところ、

- 店舗数が多い
- ドリンクバーがある。
- にぎやかではあるが、逆に**気軽におしゃべりができるような雰囲気である。**
- 低価格である。

ということが挙がった。これらの強みから我々は、

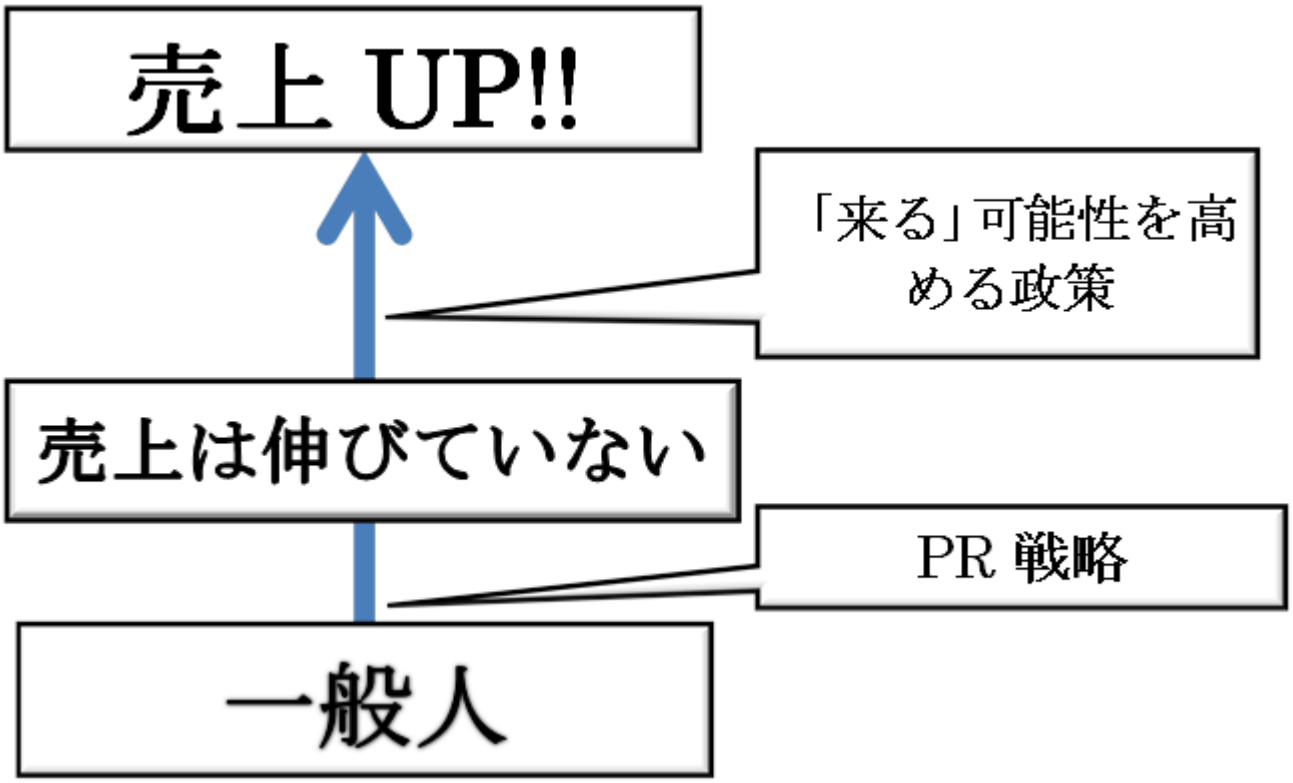
「おしゃべりがしやすく、比較的低価格で入りやすいカフェを目標にしよう!!」

というコンセプトを打ち出した。つまり我々は他喫茶店とは一線を画したマーケティング（ポジショニングとしてはニッチャーの立ち位置）を行おうと決定した。

これらのコンセプトをまとめて、「おしゃべりカフェレストランガスト」と名付ける。基本的にはこのコンセプトを全面に押し出し、ガストのカフェとしての認知度を上げるためのプロモーションを行うことこそが、我々の政策の根幹である。

しかし、ガストのカフェとしての認知度を上げただけでは売上に直接つながるわけではない。ガストをカフェとして認知して、その中で実際に店に来てくれた客だけが直接売上につながる。そのため、プロモーションで認知度を上げて終わるのではなく、実際に店に来る可能性を高める政策も、同時並行で進めるべきである。

次の図は一般人が売上につながるまでの流れである。順に説明していこう。



まだガストをカフェとして認知していない一般人が大勢いるので、まずそこに対して積極的なプロモーションを行い、カフェとしての認知度を高める。これが最優先事項である。

次に、プロモーションが成功しガストをカフェとして認知した人が出てくる。この人たちはただ、「ガストがカフェ利用を推進している。」ということを知っているだけであって、直接売上につながってはいない。ガストに来てもらわなければならない。ガストに来る可能性を高めるために、カフェとしてしっかりとした土台、すなわちカフェらしい製品を拡充することも必要なのである。

しかし、現状のガストにはカフェとしての基盤が弱い。このことは、ガストが「café レストランガスト」という店名に変更をしながらも、その名称が全く広まっておらず、カフェとしての利用も現在では少ない(これについては客層 A の調査の部分で説明をした)ということから判断ができる。つまり、ガストのカフェ利用の増加を促すためにはまずカフェとしての土台を作ることも必要だ。

政策提言は、4P 政策を軸に考えた。しかし、その中で Place に関しては現在の状況でも全国各地にバランスよく店舗展開されていることから、我々の今回のマーケティングでは議論の余地はなく、現状で十分強みとなると判断した。また、Price に関しては、現行路線を踏襲し、基本的に既存の“安い”とい

うイメージを維持することを方針とした。よって、製品の価格は、

「現在のメニュー ≦ 新メニュー ＜ 他喫茶店のメニュー」とすることにした。

以上より、我々は政策提言において４P 政策、その中でも Product と Promotion に重点を置いて政策提言を展開していく。しかし、我々の政策の基本方針は「カフェレストランとしてのガストの認知度を上げる」ということであるのでメインは当然 Promotion である。

- 具体的政策

✧ Product

Product に関しては「一般的なカフェメニュー」と「ガスト独自のカフェメニュー」という二つのテーマに沿って考えた。前者は、カフェとしての土台を固めるメニューであり、後者は、他喫茶店との差別化を図るため、ガスト独自に実施するメニューである。

➢ 「一般的なカフェメニュー」

① ドリンクバーの中から単品ドリンクを作る。

② 本格的なコーヒーなど、より高品質な単品ドリンクを作る。(現在は、単品ドリンクはアルコール類しかない)

③ 軽食メニューの拡充。(サンドウィッチ・ホットドッグなど)

④ ケーキとドリンクのセットメニューを作る。

⑤ テーブルメニューを作る。(3－4 人前のロールケーキなど)

①・②・③・④に関してはアンケート結果よりニーズが存在するということが判明。
⑤に関しては「おしゃべりカフェ」のコンセプトを広めていくためにも、このようなメニューは必要であると考えた。

➢ 「ガスト独自のカフェメニュー」

① 有名ケーキ店(ブランド)や有名シェフとのコラボ企画

② 日本茶の追加

③ 和セット(日本茶＋おにぎり)

① まず前提として有名ケーキ店(ブランド)や有名シェフというのは、おいしい且つ本格的というイメージを持つものを指す。そのようなケーキ店(ブランド)との提携を行うことで、本格的なデザートがガストにはあるという認識を広めることができる。また店舗数・宣伝力という強みを持ち、ファミリーレストラン業界で利用頻度 No1 のガストが契約を結ぶということは提携相手にとっても売上の安定というメリットが存在するので、交渉次第ではケーキ仕入れのコストを抑えることが可能である。また、コラボ先を変えていくことで長期的に継続していくこともできる。

② アンケート調査より一定のニーズがあるということが判明した。しかしこの商品を他喫茶店は扱っているところは少ないので、ニッチャーの立場である我々にとっては絶好の商品であると考えた。

③ 日本茶とのセットでおにぎりという商品を作っていくことで新たなニーズを創造していきたい。

✧ Promotion

ここからは今回のメインである Promotion に関しての説明をしていく。

まずこの Promotion 戦略の中で**核**として展開していく政策が、

「CM をお客様に作っていただくキャンペーン」 である。

概要は、まずお客様に「おしゃべりカフェレストランガスト」というテーマでお客様に自由に CM を作ってもらい、それをガストが web あるいは YouTube に専用チャンネルを設置しておいて、そこに投稿してもらうというキャンペーンである。動画を撮影してもらう時の前提として、次のことを設定する。

① ガスト店内での撮影

② 喫茶時間帯(14:00~17:30 頃)の間であること

このキャンペーンの目的は、「おしゃべりカフェレストランガスト」というブランドイメージのお客様との共有であり、そのイメージの定着化である。「おしゃべりカフェレストランガスト」というあいまいなイメージを我々が固定化して、お客様に押し付けていくことよりも、お客様と共にこの新しい「おしゃべりカフェレストランガスト」のイメージを作っていった方が、イメージの共有、さらにはイメージの定着が可能になるのではないかと考えた。

サンプル CM を YouTube へアップロードした。以下の URL から参照されたい。

http://www.youtube.com/watch?v=aJWaZHHxxTM

このキャンペーンを AISAS の視点から考察してみる。

・Attention

あまり類を見ないキャンペーンなのでキャンペーンとしてのインパクトはかなり大。

またガストの宣伝力を使って、このキャンペーンを大々的に宣伝していくことで大きな注目を集めることが可能である。

・Interest

お客様参加形態を取っているので、一定以上の興味を惹くことは可能である。

また、優秀作品は TV で放映するなどのインセンティブを付けることで、興味を惹いていくことが可能。

・Search

YouTube や web ページなどに専用ホームページを作ることで Interest→Search へと繋げることが可能。

・Action

参加した人に対して、参加特典をつけることで来店のインセンティブになる。

・Share

YouTube・web 上に独自のホームページをつくることで共有が可能。

またキャンペーン内容より、友達同士などでの話のネタになる可能性も十分。

以上より、このキャンペーンは効果が高いと言える。さらに、ガストが持っている既存の CM 枠を利用するため、コストがあまりかからないので経営状態の悪いガストにも可能な政策だといえる。

今回は実際に採用することは出来なかったが、政策としてありうるのではないかという案を次に説明する。また、それが不採用となった理由も記述する。

・「芸能人がガストへ GO!!」

このキャンペーンの主なターゲットは今までガストが主要なターゲットとしてきた 20~40 代の女性層である。イメージとした CM は「石原良純のタウンワークの CM」である。CM 内容としては面白みがあり実現可能性も高いと考えたが、「おしゃべりカフェレストランガスト」というイメージの認知度アップには繋がらないので断念した。

・嵐とのコラボレーション企画

これもターゲットは 20~40 代の女性層である。この層から絶大な人気を得ている嵐をメインキャラクターに設定して、喫茶時間帯の来客でコラボグッズをプレゼントするという内容で、「café としてのガストの認知度アップ、集客効果は非常に高いと考えたが、嵐をキャスティングするとなると、キャスティング料が非常に高くなってしまう。ガストにはそのようなキャンペーンを行う余裕はないので、この政策は不可能であると判断した。

次に以上のメインの Promotion に加え、ガストに喫茶としてのイメージをつけるために、以下の５つの政策を提言する。

① ドリンク返金キャンペーン

内容：単品ドリンクを客が「おいしくない」と感じたら返金に応じる。

この時、条件をつける。(「一定量以上飲んだ場合は返金に応じない」「アンケートに答えなければいけない」など)

目的：カフェレストランガストのインパクトのあるＰＲをできる。一見「返金」というコスト面においてリスキーな政策をとっているように思えるが、ある程度の条件をつけることにより返金を求める人は稀となる可能性が高い。

<根拠となる例>

ロッテリアも以前同様のキャンペーンを行っていたが、実際の返金率は０.２パーセントだった。その理由は「おいしくないからといって返金しろとは言いづらい」「アンケートを書くのが面倒臭い」などがある。

よって今回のガストのキャンペーンも上にあげたような条件をつけることで返金率が低くなる可能性が高い。効果としても

・人々がガストに立ち寄るきっかけが出来る。

・アンケートに答えてもらうことによって、これからの改善すべき点が見つかり、客のニーズに基づいたものが作れる。

といったことがあげられる。

② 街頭でクーポンを配布する

内容：駅前など人通りが多いところや店頭でクーポンを配る。

目的：来店にインセンティブをつけ、新規顧客の獲得をする。

③ web ページをカフェレストラン仕様にする

内容：ガストのＨＰを「おしゃべりレストランガスト」のＰＲをメインとするものに変える。

目的：ＨＰを見た人の「ガストはレストラン」という既存のイメージに加えて、カフェとしてのイメージを与え、その認知度を高める。

④ レシートの裏にクーポンをつける

内容：ガストで発行するレシートの裏にカフェレストランに関する広告や、カフェメニューを対象としてクーポンをつける。

目的：既存の客を客層Ａにする。コストをあまりかけずにカフェとしてのガストをＰＲする。

⑤ 「ガスト、おしゃべり」というテーマで川柳を募集する

内容：ガスト店内の各席に、応募用紙を置いてオーダーを待っている時間などに書いてもらい、優秀作品はガストのＨＰにのせ、割引券を贈呈するなどのインセンティブをつける。時期としては、メインとなる政策であるＣＭ募集キャンペーン終了後、ある程度おしゃべりとしてのイメージがついた後に次の政策として行う。

例：昼下がり　ガストに集い　けーきづけ

目的：ＣＭ募集キャンペーンでつけるガストのおしゃべりとしてのイメージが、一過性のものにならないようする。

政策提言まとめ

従来のファミレスとしてのブランドイメージに加え、新たに「おしゃべり」できるカフェとしてのイメージを浸透させることを基本方針におき、そのための具体的政策を４Ｐ政策に基づき提言した。しかし、Price と Place に関してはあまり変更できる点はないと考えたので残りの２つの P、つまり Product と Promotion を中心に考えた。Promotion に関しては、カフェとしてのイメージの共有、定着を目指して「CM をお客様に作っていただくキャンペーン」を核に加えて５つの政策を掲げた。

第八章　おわりに

1. 終わりに

我々は確信している。おしゃべりカフェレストランガストは、停滞傾向の外食産業においてガストが現状を打破し売上を伸ばしていくために非常に有効な方向だ、と。その理由はこの論文で十分に示したはずだ。

我々は論理性を追求し続ける。我々は主観ではなくデータや論理によって実現可能性の高い政策を提言している。だからこそこの論文はデータが多く示され、ページ数も多いのだ。そのような意味で、我々は科学的である。

我々は慎重である。他社の強みの原因を考えてそれを応用できないか何度も確認した。データ収集と議論の量と質においては、どの班にも負けるつもりはない。政策においても、アイデアが出れば即座にその長所と短所を考え、議論を重ねた。

我々は行動を怠らない。我々はガストの過去に行った政策や、実際の現場の実態を、ガスト本社や現場の人間（店長）に直接連絡をとり、調査をした。また、我々が独自に行ったアンケートは、性別・職業・年齢層などができるだけ偏らないように、体当たりの街頭アンケートを長期間行って集めたものである。

我々は読者の批判に向き合う。当然 300 人に満たないアンケートが有効かどうか疑問であることは承知している。しかし我々はできる限り最大限の努力をした。データが存在しないため自分たちで集めなければならなかったが、時間と労働力に限界があったのだ。

以上のような様々な努力で論文は支えられ、高い完成度を持っている。

我々は示す。ガストの明日の方向を。

2. 参考文献

社団法人ニホンフードサービス協会　http://www.jfnet.or.jp/

サイゼリヤ会社概要　http://www.saizeriya.co.jp/co_info/index.html

ロイヤルホスト HP　http://www.royalhost.jp/information/110301_Hamburg.pdf

デニーズ会社情報　http://www.dennys.jp/dny/company/index.html

餃子の王将 HP　http://www.ohsho.co.jp/

マイボイス　http://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product_id=15307

My EL　http://myel.myvoice.jp/