

変貌する駅ナカ飲食～JR 東日本フードビジネス～

2007年度三田祭論文

班長 松田 隆典

鈴木 秀俊

仁平 潤

森 愛美子

吉岡 聡美

三輪 一平

松本 卓也

慶應義塾大学 経済新人会マーケティング研究部

序説

JR 東日本における駅ナカの勢いは止まらない。2005 年のエキュート大宮を皮切りに、エキュート品川、エキュート立川、さらに東京駅のグランスタ。ここ最近、駅ナカが話題にならない日はない。

JR 東日本は交通サービス事業と、駅ナカ事業を含む生活サービス事業の2つの柱から成り立っている。少子高齢社会、団塊の世代の大量退職は鉄道利用者の減少を引き起こす。もはや交通サービス事業だけに頼っているだけで生き残ることは不可能だ。そこで、生活サービス事業、特に駅ナカ事業の改革は必然であった。それは JR 東日本全体で1日に1600万人が利用する駅は、最大の経営資源であるからだ。

JR 東日本の駅ナカ事業は以下の3社が中核をなしている。1つは ecute 事業に代表される JR 東日本リテールネット、そして KIOSK、NEWDAYS を展開するステーションリテイリング、さらに、飲食店チェーンを展開する JR 東日本フードビジネスである。

私たちはこの3社の中から最も改善の余地がある JR 東日本フードビジネスをマーケティング対象とした。そして当社の利益を最大化するための政策を立案、論証する。

今、駅ナカは動き出す。更なる発展のために……。

目次

序説	-----	2
第 1 章 環境分析		
第 1 節 JR 東日本フードビジネスの事業内容と業績	-----	4
第 2 節 マーケティング目的・事業ドメイン	-----	6
第 3 節 環境分析の前提	-----	7
第 4 節 環境分析	-----	8
第 2 章 環境分析から仮説立案・仮説の論証		
第 1 節 Promotion の改善	-----	13
第 2 節 Portfolio の検討	-----	14
第 3 節 Consumer Behavior への考慮	-----	16
政策再掲	-----	22
参考文献・サイト	-----	23

第 1 章 環境分析

第 1 節 JR 東日本フードビジネスの事業内容と業績

【事業内容】

JR 東日本フードビジネス株式会社とは、いわゆる駅ナカ¹⁾で飲食店チェーンを展開する会社である。事業内容として、ファーストフード店、和食・洋食・中華等の多様なレストランの経営、食材の販売、パン・惣菜の製造販売、フランチャイズチェーンシステムによる飲食店事業、その他関連する事業を手がけている。展開する主なブランドは、Becker's、BECK'S、うず潮などがある。




当社は東日本旅客鉄道株式会社(以下、JR 東日本)の完全子会社である。当社では、JR 東日本全体で毎日約1600万人という膨大な数の人々が利用する駅をビジネススペースとして捉え、社会や時代の変化に合致したコンセプトを立て店舗のリニューアルや新規事業を積極的に展開する。単なる「鉄道の発着点である駅」から、「人々の生活シーンに新たな便利さや快適さをもたらす駅」への開発を進めている。全店舗で電子マネーSuica・PASMO での支払いが可能だ。

【主力事業】

- ・ファーストフード店からフルレストラン事業まで幅広い業態を展開している。
- ・総店舗は204店舗(FC 19含む、2007年3月現在)。

店名	ジャンル/コメント	店舗数
	ファーストフード・ハンバーガー お店で焼きたてのパンを使ったハンバーガーの提供	27 (FC2含む)
	カフェ お客様の注文を受けてから淹れる本格コーヒーショップ。	70 (FC12含む)
	和食処 昔懐かしい手作りのおむすび。お袋の味を目指しております。	12

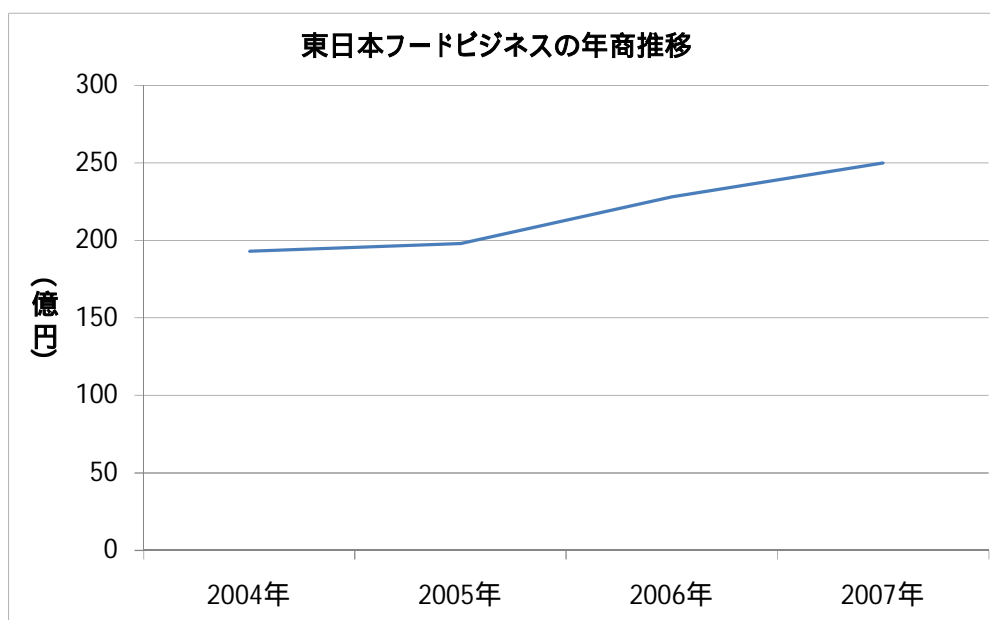
註 1) 駅ナカの定義については、p3 「第3節 環境分析の前提 駅ナカの定義」を参照のこと。

	<p>パン屋 焼きたての美味しさを追求。</p>	<p>18 (全店 FC)</p>
	<p>寿司屋 本格江戸前寿司を回転寿司にてお手ごろ価格で提供。</p>	<p>9 (FC1含む)</p>
	<p>和食処 本物かつ伝統の和食と心を尽くしたおもてなしが堪能できる</p>	<p>1</p>

【業績】

2007年度の売上高は250億円で、2004年度から129%の伸びをみせている。

資料 1 東日本フードビジネスの年商推移



出典: マイナビ 2009

<http://job.mynavi.jp/09/pc/search/corp78603/employment.html>

当社は非上場企業のため、経常利益は非公開であった。参考として、東日本旅客鉄道株式会社駅スペース活用事業全般の決算報告を掲載する。

・駅スペース活用事業 2007 年 3 月期決算報告

	2006 年3月	2007 年3月	前年比	2008 年 3 月期予想
営業収益	3839 億円	3999 億円	+ 160 億円 104.2%	4020 億円
営業利益	304 億円	332 億円	+ 27 億円 109.1%	340 億円

* 営業収益: 外部顧客に対する売上高。

* 営業利益: 外部顧客に対する売上高 + セグメント間売上高 - 外部仕入れ - セグメント間仕入れ

出典: JR 東日本決算報告 <http://www.jreast.co.jp/investor/guide/pdf/200703guide1.pdf>

第 2 節 マーケティング目標・事業ドメイン

【マーケティング目標・事業ドメイン】

「当社の利益を持続的に最大化する。ただし、飲食部門から鉄道利用者の便益を図り、当社の資産である、駅をはじめとする諸施設を有効活用する。」

当社は現在、「より便利で楽しい生活空間としての駅づくり」の一翼を担うことを目標の1つとしている¹⁾。また、JR 東日本は駅ナカ・駅ビルビジネスを「駅スペース活用事業」と呼称し、駅をビジネススペースとしても捉えている²⁾。そこで当初、マーケティング目標を「当社の利益を持続的に最大化する。ただし、飲食部門から鉄道利用者の便益を図り、当社の資産である駅を有効活用する。」とした。つまり、当初は駅ナカ以外を事業ドメインに含めなかったのだ。だが、理由は後述するが³⁾、のちに駅ナカ以外にも展開することが第1目標である利益の最大化につながるということがわかった。そのため、駅ナカだけでなく JR 東日本の諸施設全体を事業ドメインに含めることにした。

註 1) 当社 Web サイト 会社概要 <http://www.jefb.co.jp/>

2) 東日本旅客鉄道 Web サイト 企業・IR 情報 生活サービス事業
http://www.jreast.co.jp/life_service/index.html

『なせばなる民営化 JR 東日本』松田 昌士 (JR 東日本取締役会長) 2002

3) p15 「第2章 第2節 Portfolio の検討」を参照のこと。

第 3 節 環境分析の前提

【競合の想定】

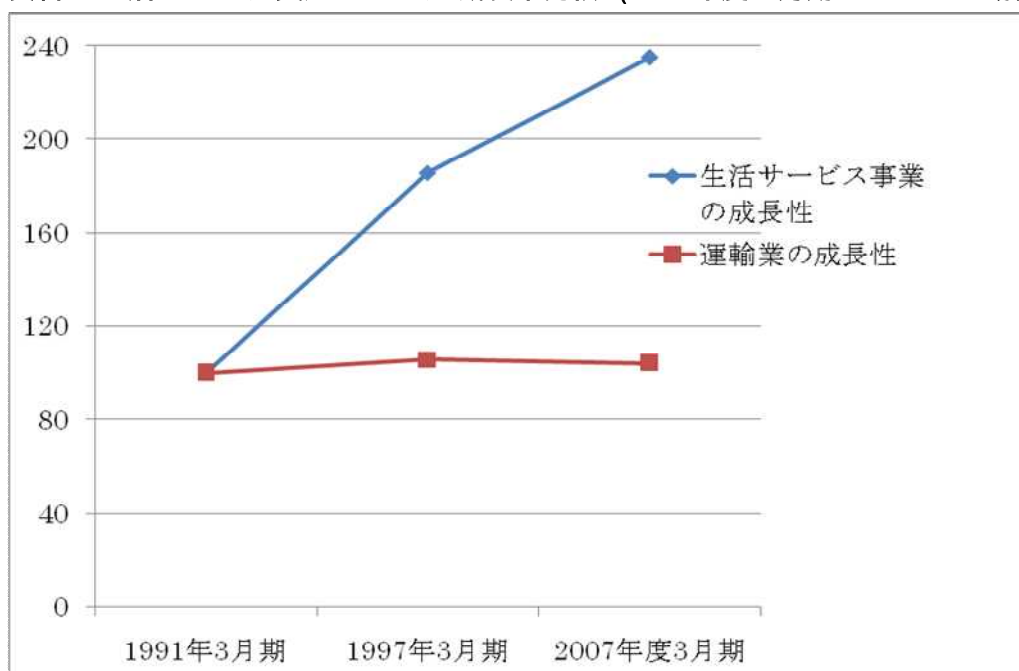
それぞれのブランドで、同様のジャンルの飲食店を主な競合と想定している。

【駅ナカ有効活用の必要性】

当社の親会社である JR 東日本の事業は2つに分類される。ひとつは交通サービス事業といい、鉄道事業や運輸業などが含まれる。もうひとつはホテル事業や人材サービス、小売、飲食などを含む、生活サービス事業である。

資料2はこの2つの事業の成長率を示したものだ。一見してわかるように、交通サービス事業は飽和状態であり、成長は望めない。むしろ、少子高齢社会、団塊の世代の大量退職は交通サービス事業を衰退させるだろう。それに代わって、生活サービス事業で利益を生むことが重要である。その一環として、JR 東日本の一番の経営資源である駅ナカを活用する必要がある。

資料2 生活サービスと交通サービスの成長率比較 (1991年度3月期を100とした場合)



出典：JR 東日本ファクトシート 連結決算データ

http://www.jreast.co.jp/investor/factsheet/pdf/factsheet_19.pdf

【経営体制】

当社は飲食店を直営店とフランチャイズ店で展開している。フランチャイズの割合は14%。当然ながら、テナントとは異なり、どちらも個々の店舗の利益拡大が必要である。

第 4 節 環境分析

【SWOT 分析】

当社の環境分析を、まず SWOT 分析を用いて行った。バリューチェーンやコスト要因の分析もおこなったが、資料が不足していたため掲載しなかった。

	Strength (強み)	Weakness (弱み)
内部環境分析	<p>・鉄道事業固有の圧倒的な集客力</p> <p>通行人数の多さ 朝(7時～9時)にも集客できる 強い地域性・多様な層を集客</p>	<p>・駅は飲食を目的として往来する顧客の比率が低い</p> <p>購買検討時間・滞在時間が短い 買い物モードになりにくい 通行人数に比べ来店人数が少ない 駅に飲食・購買目的で訪れる習慣がない 駅ナカにはリピーターが少ない</p>
	<p>・関連企業とのシナジー効果</p> <p>JR 東日本は多角的複合企業 既存インフラの利用により、出店コストを抑えられる</p>	<p>・プロモーションの弱さ</p> <p>顧客が情報収集する手段はほぼ店頭のみ 情報不足な WEB サイト 各店舗のブランド力・知名度は高くない</p>
	<p>・経営資源・ツールの強み</p> <p>普及率第1位の電子マネー「Suica」 グループ本社の強大な資本力</p>	<p>・駅構内の制約</p> <p>改札の中では入場券が必要 電車利用者しか捕らえられない スペースの制約 深夜の営業は不可</p>
		<p>・旧国有鉄道の経営体制の残存</p> <p>過去の安易な事業創出計画による、グループ内でのカニバライゼーション</p>

	Opportunity (機会)	Thread (脅威)
外部環境分析	<ul style="list-style-type: none"> 生活サービス事業・駅ナカに投資増加 	<ul style="list-style-type: none"> 課税強化
	都心部の地価上昇 交通サービス事業の成長鈍化	東京都、駅構内の固定資産税優遇策の廃止 <ul style="list-style-type: none"> 数多くの競合 駅ナカには他社による新規参入はできないが、競合となる駅ビル・飲食店が乱立している。

【SWOT 分析における解釈の根拠】

SWOT 分析における解釈の根拠を示す。例えば強みであれば、それらはどのような強みであるか、またなぜ強みであるのかを説明する。

Strength (強み)

・鉄道事業固有の圧倒的な集客力

JR 東日本の駅全体で 1 日に 1,600 万人が利用している。例えば、恵比寿駅の 1 日の平均乗降人数は約 13 万人であり、駅ナカの通行人数は一般の店舗と比べて圧倒的に多い。さらに、一般の店舗とは異なり、朝の時間帯にも通行人数が非常に多い(資料3)。

・関連企業とのシナジー効果

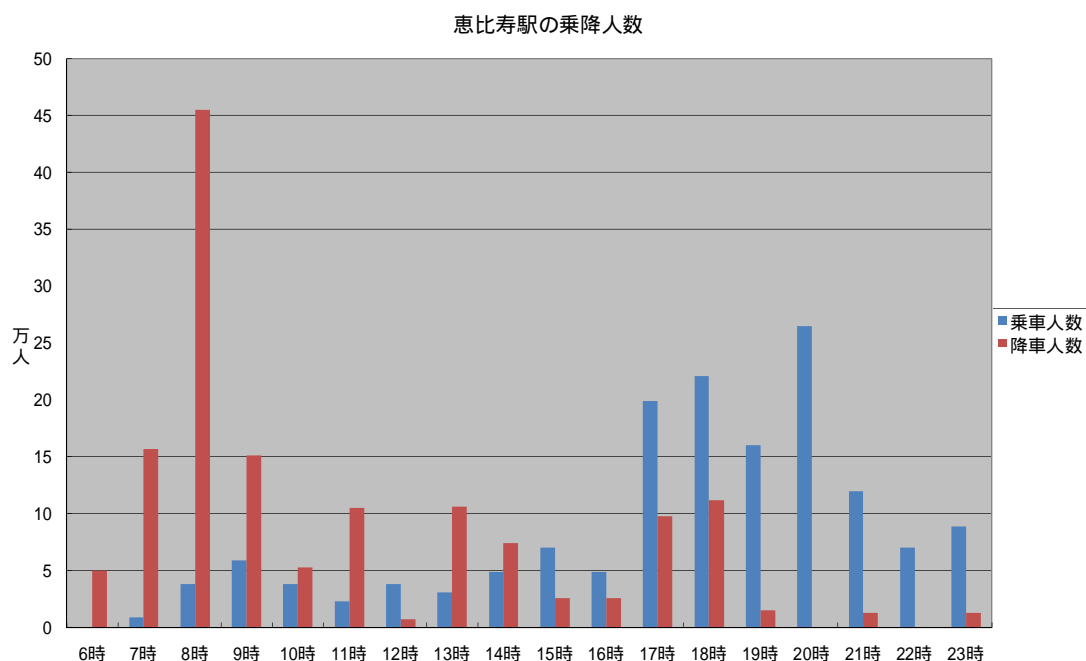
JR 東日本は広告業や出版業ひいてはスッポン養殖まで、多岐にわたる事業展開をしている。また、駅の他に駅ビルやホテル、レジャー施設など多岐にわたる諸施設を保有している。これらの多角的企業やさまざまな施設があることで、ノウハウが共有できる、新規出店のコストが抑えられるなどの、シナジー効果を生むことができる。

・経営資源・ツールの強み

電子マネーのメリットについて説明する。まず、顧客側の視点からは、現金を持たなくてもよい、支払いが容易という点が挙げられる。これらはクレジットカードによっても満たされそうだが、電子マネーは 100 円単位の小額から利用されるのでより日常に密着した使い道がありそう。また、その場で決算される、ということも大きな違いといえるだろう。また、店によってはポイントがつくこともある。

企業側の視点からは、電子マネー内の IC チップに大量の情報を記憶、保持させることができるので、個人の嗜好や属性の判定、消費データの収集、分析が可能となる。このことは、ユーザーのニーズを迅速かつ正確に把握できるので顧客との良好な関係を築くための足がかりとなる。さらに、CRMの最終目的である「長期にわたって継続的に利益をもたらす優良顧客の獲得」へとつなげることが可能だ。

・資料3 恵比寿駅の平日の時間帯別乗降人数



出典：駅空間マーケティングのための移動者の空間行動計測と分析

http://shiba.iis.u-tokyo.ac.jp/publications/thesis/2003/kitazawa/JRreport030506_j.pdf

Weakness [弱み]

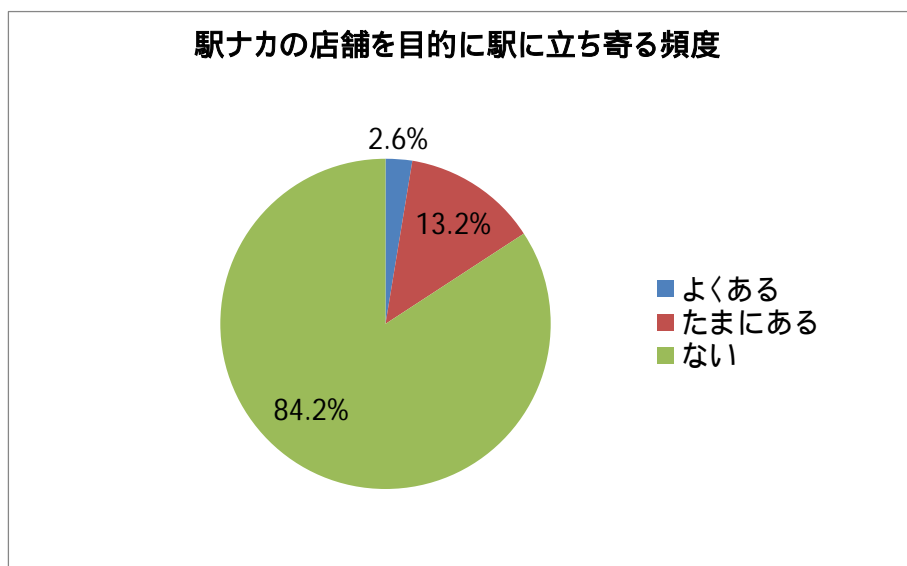
・駅は飲食が目的で往来する顧客の比率が低い

資料3に示されるように、駅ナカを利用する目的で駅に立ち寄り顧客の比率は低い。この結果、通行量の割には来客数が少ない1)。また、通常の店舗ではリピーターが7割程度であるが、駅ナカでは逆に8～9割が新規顧客である2)。

註 1) データは論証のためにp16に掲載した。

2) 参考：東洋経済2006年6月17日号 p45

・資料4



出典：ネットリサーチの DIMSDRIVE『駅ナカ』に関するアンケート

<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2006/060607/index.html>

・プロモーションの弱さ

先述のように当社は個別の広告をほとんど打ち出していないこのため、顧客が当社の店舗や商品を知る手段や購入する動機は、「店頭で見て」がほとんどである。これだけではさまざまな層にアプローチできないと考えられる。

・駅構内の制約

駅構内の制約とは、例えば、動線に留意しなければならないことや、店舗面積の制限が厳しいこと、呼び込み、臭気にも通常の店舗よりも配慮しなければならないことなどだ。それは、当然ながら駅は鉄道利用における利便性が最優先されるためである。

・旧国有鉄道の経営体制の残存

旧国有鉄道から JR 東日本に民営化された後、自社がもつ莫大な経営資源を利用して多くの新規事業に進出した。それが安易な状況把握から行われたため、グループ内で事業の縦割りがはっきりしていない。実際、飲食事業においても、当社に加えて日本レストランエンタープライズ¹⁾(以下 NRE)という JR 東日本の完全子会社がある。NRE は駅弁や立ち食いそば・うどん屋からファーストフード店も手がけており、当社とのカニバイゼーションが起きていると考えられる。

註 1) 日本レストランエンタープライズ株式会社については p14。

Opportunity〔機会〕

・生活サービス事業・駅ナカに投資増加

都心部の地価上昇により、都心では新しい土地を購入して事業を始めにくくなっている。そのため、既に所有している土地を有効活用して始めることの利点が高まっている。

また、第3節で述べたように、交通サービス事業の成長鈍化により、生活サービス事業を拡大する必要がある。そのため、駅ナカで展開する JR 東日本の子会社にも資本増強が行われている。

Thread〔脅威〕

・課税強化

以前から、駅周辺の商店街より立地的に恵まれているのに税制面で優遇されていることに対する反発はあった。公平性に欠けるという観点から、23区内に対し東京都は2007年10月に固定資産税優遇策の撤廃に踏み切った。

・数多くの競合

駅周辺には飲食店やカフェ等の数多くの競合がある。

第 2 章 環境分析から仮説立案・仮説の論証

SWOT 分析を利用して、当社の強みを生かし、弱みを克服するための政策を立てる。また、見聞から着想した政策の妥当性も SWOT 分析を用いて検証した。得られた政策はそれぞれ相関性が強く、完全には分類不可能だったが、おおまかに3つに整理しなおした。これらの政策は本当に妥当であるかを他の指標も用いて検証し、妥当であれば具体的にどのように実行すべきなのか考察する。そして妥当性が認められた政策は本論文の最後、p22にまとめて掲載してある。なお、弱みの中に掲載した駅構内の制約は、駅ナカ固有のものであるため、解決策は打ち出さなかった。

第 1 節 Promotion の改善

Weakness [弱み]

- ・プロモーション
情報不足な Web サイト
顧客が情報収集する手段はほぼ店頭のみである。
ブランド力・知名度は高くない

Strength [強み]

- ・関連企業とのシナジー効果
JR 東日本は多角的複合企業

得られた政策

- 情報収集手段の多様化
駅構内や電車内に広告を掲載
- 既存の情報収集手段の強化
栄養表示/カロリー/産地/商品へのこだわりなどを
掲載し、Web サイトを充実

顧客が情報収集する手段が少ないことへの解決策は2通り考えられる。ひとつは情報収集手段を多様化すること。もうひとつは、既存の情報収集手段を強化することである。

情報手段を多様化するとは、具体的に、テレビ・ラジオコマーシャル、雑誌・新聞広告、屋外広告インターネット広告を打つことや、メールマガジンの発行などが考えられる。少なくとも JR 東日本の子会社であるから、駅構内や電車内に広告を掲載することは、有効であると考えられる。

また、当社の Web サイトの閲覧数は同じ規模の飲食チェーンと比べて少ない。それは Web サイトの情報が少なすぎるからであると考えられる。実際、食品表示、栄養表示、カロリー、産地、商品へ

のこだわりなどがほとんど掲載されていない。したがって、Web サイトを充実させるべきである。

既存の広告手段の強化として、店頭の前での手軽な商品を販売することを提案する。店頭前販売の有効性については第3節でも述べる。

第 2 節 Portfolio の検討

Strength (強み)

- ・ 関連企業とのシナジー効果。
JR 東日本は多角的複合企業である。
既存インフラの利用により、出店コストを抑えられる。

- ・ 経営資源
グループ本社の強大な資本力。

Weakness (弱み)

- ・ 旧国有鉄道の経営体制の残存
過去の安易な事業創出計画による、関連会社間での
カニバリゼーション。

得られた政策

- 事業ドメインを変更し街ナカに進出
NRE のファーストフード事業を当社に移管・統合

先述のように、JR 東日本は駅だけでなく、ホテルやビル、スポーツ・レジャー施設やその他不動産も保有している。そのため、新たに土地を購入する必要がないので出店コストを大幅に抑えられるなど、他事業とのシナジー効果を生むことができる。当社の利益を最大化することが第1目標であればなら、必ずしも駅ナカに PLACE を絞る必要はない。実際、NEWDAYS は街ナカにも進出している。したがって、当社の事業ドメインを「駅スペースの有効活用」から、「駅をはじめとする当社の諸施設の有効活用」に変更し、いわゆる街ナカ⁴⁾に進出するべきである。

また、JR 東日本グループには、当社と同じく駅ナカで飲食店をチェーン展開する、日本レストランエンタープライズ(以下 NRE)という会社がある。NRE は駅弁や立ち食いそば・うどん屋からファーストフード店も手がけており、当社との事業の縦割りの基準は不明である。複数の関連会社で類似した事業を展開することは、一般に非効率的であり、カニバリゼーション(共食い)が生じてしまう。どちらかの会社に移管・統合することがよいだろう。

当社と NRE を比較すると、資料³⁾のように、資本力はほとんど同じである。ファーストフードというジャンルに関しては、当社が展開する Becker's のほうが業績を伸ばしており、ノウハウが優れてい

ると考えられる。

以上の理由から、NRE のファーストフード事業を当社に移管・統合することが、グループ全体としても、当社としても効率的と考える。

註 4) 街ナカ: 駅構内の商業施設および土地を指す駅ナカに対し、駅構内以外の商業施設及び土地のこと。

Strength (強み)

- ・ 鉄道事業固有の圧倒的な集客力
- 強い地域性
- 多様な層を集客

Weakness (弱み)

- ・ 旧国有鉄道の経営体制の残存
- ブランド力・知名度は高くない

得られた政策

- 新たなセグメントにターゲティングする
- 新たなコンセプトを打ち出した Beck's、Becker's のグレードを開発

駅によって地域性が強く、ニーズが大きく異なる。例えば、サラリーマンやOLが多く利用するビジネス街に位置する駅もあれば、学生街、繁華街に位置する駅もある。このような地域別の多様なニーズにこたえていくことをJR東日本はこれまであまり重視していなかった。それは、駅には多様な層の人々が特に工夫をしなくとも集まる場所であるため、綿密な市場リサーチなしでも大きな失敗はしなかったからだ。しかし、競合の増加や顧客の成熟に伴い、今後も現状のままで優位であるとは限らない。したがって、これまで捕らえきれていなかったが十分な市場規模をもつセグメントにターゲティングする必要がある。

その際、新規事業の企画をするかわりに、Beck's や Becker's で築いてきたこれまでブランド力を生かしながら、新たなコンセプトを打ち出した Beck's、Becker's のグレードを開発することを提案する。例えば、エコや健康志向をコンセプトとした、Natural Becker's などだ。

第 3 節 Consumer Behavior への考慮

Strength [強み]

・鉄道事業固有の圧倒的な集客力

通行人数の多さ

朝(7時~10時)にも集客できる

得られた政策

朝食サービスの強化

1日のうち、時間帯によって乗降客数は大きく変化する¹⁾。それでは、1日の時間帯別に見て、効率が悪い時間帯にタイムサービスをおこなうことについて検討してみたい。

時間を以下のように分類する。朝食(営業開始~10時)、ランチ(10時~11時)、昼食(11時~14時)、アフタヌーン(14時~18時)、夕食(18時~21時)、夜食(21時~営業終了)。

時間帯別の売上高・来客数、JR 東日本の駅の時間帯別乗降人数は今回入手できなかった。そのため、資料4「駅ナカ時間帯別利用率」のうち、売店以外の店舗の大半は飲食店とし、時間帯別の売上高・来客数の起伏と一致すると仮定する。また、資料2の恵比寿駅の時間帯別乗降人数をJR 東日本の都内の駅の乗降人数の起伏と等しいとみなす。

まず、資料4を見ると、売店以外の利用率は朝が少なく、夕方がピークである。さらに、時間帯別に $(1 - \text{売店以外の利用率}) \times 1\text{時間あたりの乗降人数}$ を、駅ナカに立ち寄らず素通りする人数、つまり潜在顧客として計算した。それが資料5である。こちらは朝8~9時が潜在顧客数のピークであることがより顕著に表れている。

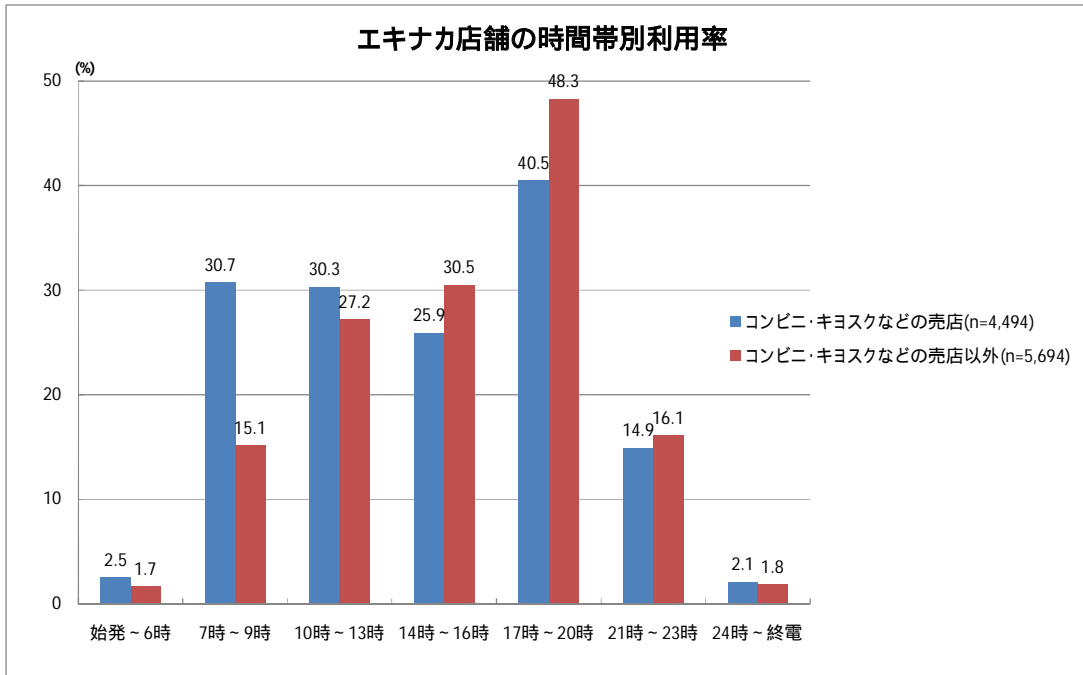
以上から、1日の中で、朝食の時間帯はもっとも潜在的に大きなマーケットであり、駅という地理的条件から、1日のうち朝がもっとも駅の強みを生かせると考ええる。さらに、資料6が示すように自宅以外で朝食を摂る人は1割以上もあり、イトインにテイクアウトをあわせればこれらのニーズに対応できる。したがって、1日の中で、朝にタイムサービスをおこなうことがもっとも有効であるといえる。

具体策として、朝はポイント率を引き上げることや、クーポン券の配布、コーヒーとのセットメニュー、朝限定メニューの販売など。さらに、短時間で売買するために、手軽に食べられる商品を店頭の前での販売。あるいは、駅で朝食を摂るライフスタイルを提案するプロモーションを打つことなどが考えられる。

第1節でも店頭前販売の有効性を述べた。ただし、駅は鉄道利用者の利便性をもっとも考慮しなければならぬため、動線を乱さずに実施できる店舗のみで店舗前販売をおこなえばよい。

註 1) 本論文p4「恵比寿駅の平日の時間帯別乗降人数」参照。

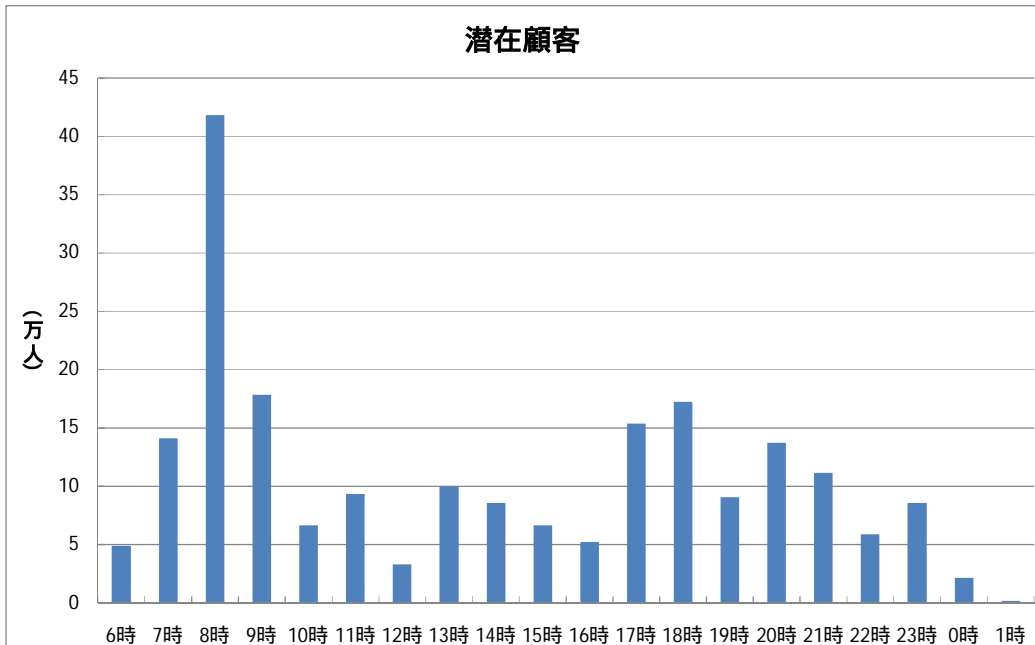
資料5



出典：ネットリサーチの DIMSDRIVE『駅ナカ』に関するアンケート

<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2006/060607/index.html>

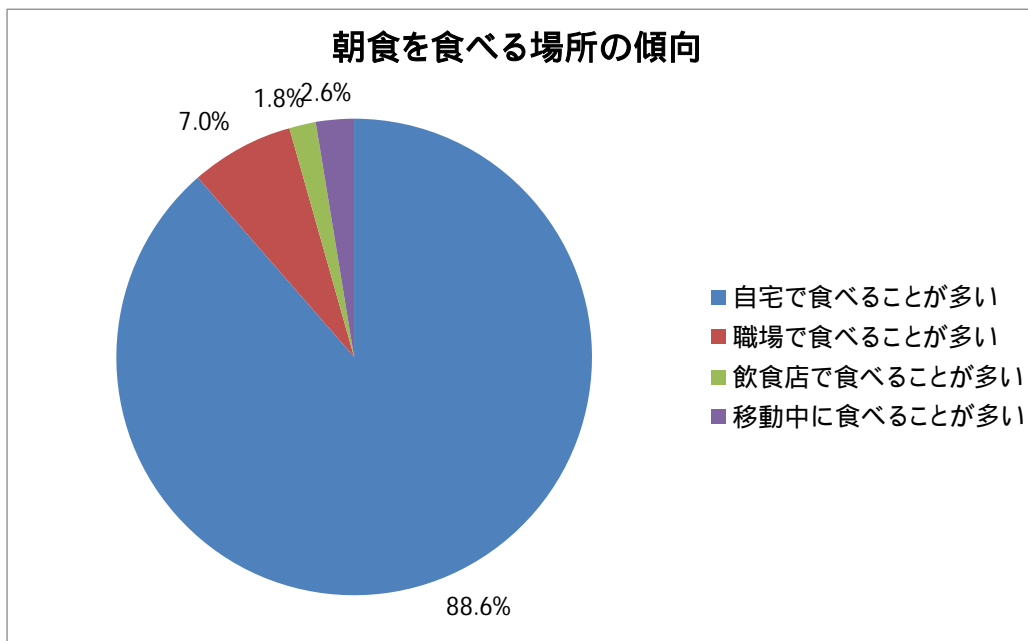
資料6 潜在顧客 = (1 - 売店以外の利用率) × 1時間あたりの乗降人数



出典：駅空間マーケティングのための移動者の空間行動計測と分析

http://shiba.iis.u-tokyo.ac.jp/publications/thesis/2003/kitazawa/JRreport030506_j.pdf
ネットリサーチの DIMSDRIVE 『駅ナカ』に関するアンケート
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2006/060607/index.html>

資料7



出典:花王(株)「現代既婚サラリーマンの食生活『意識・実態』調査」

Weakness [弱み]

- ・ 飲食・購買目的で往来する顧客の比率は低い
- 滞在時間が短い
- 買い物モードになりにくい
- 素通り客が多い
- 駅に飲食・購買目的でも訪れる習慣がない

Strength [強み]

通行人数の多さ

得られた政策

潜在顧客の引き込み

敷居値を低下させる

例) 低価格帯商品や手軽で短時間で食べられる商品の開発・販売
店頭前販売の推進

購買動機を創出する

例) 地域限定・季節限定・時間帯限定などの限定メニューの開発・販売

新規顧客の獲得

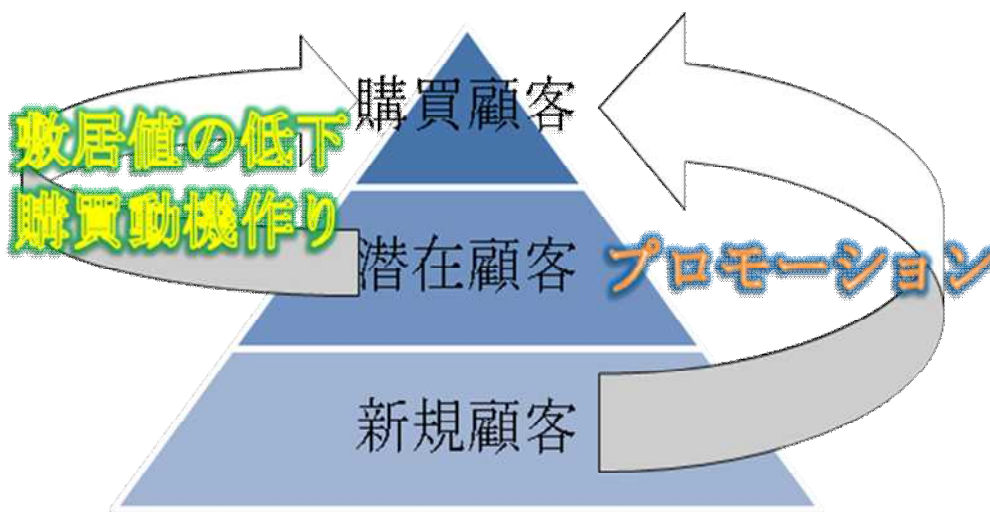
駅は飲食をする場所でもあるという意識改革を、広告によって促す。

飲食・購買目的で往来する顧客の比率は低いことへの解決策は2つ考えられる。ひとつは、元々飲食・購買が目的でなかった潜在顧客を引き込むことだ。そのために、まず、購買の敷居値を下げ(2)工夫をする。例えば、低価格帯商品や、手軽で短時間で食べられる商品を開発し取り扱う。また、即時に購買するきっかけをつくる。例えば、店頭前販売を推進する、地域限定・季節限定・時間帯限定など、限定メニューを扱うなどがあげられる。

もうひとつの解決策は元々購買する目的で来る顧客を増やすことだ。そのための政策として、駅は飲食をする場所でもあるという意識改革を、広告により行うことを提案する。

註 1) 敷居値を下げるとは、実行する際の抵抗を少なくすること。

図1



往来数に比べると、実際の来客数は極端に少ない。この潜在顧客や新規顧客を購買顧客へと移行させる。

<p>Strength [強み] 普及率第1位の電子マネー「Suica」</p>
<p>Weakness [弱み] 駅ナカにはリピーターが少ない</p>
<p>得られた政策 Suica のポイント制度の有効活用により優良顧客の囲い込みと育成(CRM)</p>

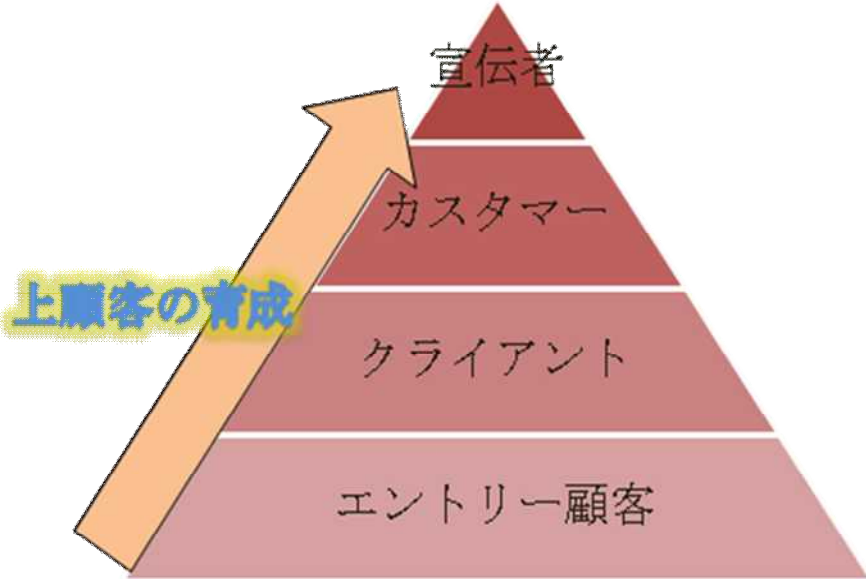
駅ナカにはリピーターの数 $1 \sim 2$ 割程度と、通常の店舗に比べ、きわめて少ない。確かに、駅ナカという地理的優位性があればリピート率が低くともある程度の利益は望めるだろう。また、リピート率が低いことは駅ナカの特長であるかもしれない。しかし、リピート率を高めることによって、さらに利益増大が見込めることは間違いではない。よって、リピート率を高めるための政策を検討する。

一定期間での来店頻度や購買価格が高い顧客には Suica のポイント率の増加を行うことで、優良顧客を育成し維持する。

また、当社の Web サイトへ誘導するために携帯クーポンを発行する。この政策は他社で既に行われており、効果が高いことも示されているので有効であろう(資料6)。

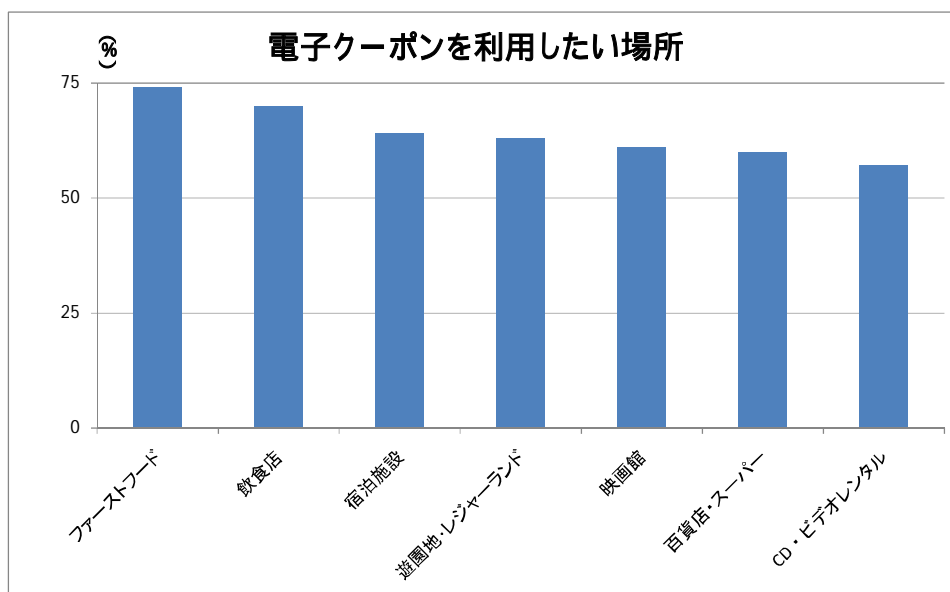
図2

p19の図1に示される購買顧客を一定期間の来店頻度・購買価格の高さによって、4つに分ける。



参考: MBA マネジメント・ブック

資料8



出典：マイボイスコム定期アンケート（電子クーポンの利用について）

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/3603/index.html>

政策再掲

Promotion の改善

- (1) 情報収集手段を多様化する。
例) 駅構内や電車内に広告を掲載。
- (2) 既存の情報収集手段の強化
例) 栄養表示/カロリー/産地/商品へのこだわりなどを掲載し、Web サイトを充実。
- (3) 駅は飲食をする場所でもあるという意識改革を誘う広告を打つ。

Portfolio の検討

- (4) NRE のファーストフード事業を当社に移管・統合する。
- (5) 駅ナカ以外の当社施設(街ナカ)に進出する。
- (6) 新たなコンセプトを打ち出した Beck's、Becker's のグレードを開発。

Consumer Behavior への考慮

- (7) 敷居値を低下させる
例) 低価格帯商品や手軽で短時間で食べられる商品の開発・販売。
店頭前販売の推進。
- (8) 購買動機を創出する。
例) 地域限定・季節限定・時間帯限定などの限定メニューの開発・販売。
- (9) Suica のポイント制度の有効活用により優良顧客の囲い込みと育成。(CRM)
- (10) 朝食サービスの強化。

第 7 節 参考文献・サイト

東洋経済 2006年6月17日号

『なせばなる民営化 JR 東日本』 松田 昌士 (JR 東日本取締役会長) 2002

『ニッポン人の生活時間データ総覧 2005 年版』 日本能率協会総合研究所 2005

『MBA マネジメント・ブック』 ダイヤモンド社 2005

当社ウェブサイト

<http://www.jefb.co.jp/>

マイナビ 2009

<http://job.mynavi.jp/09/pc/search/corp78603/employment.html>

東日本旅客鉄道 決算報告

<http://www.jreast.co.jp/investor/guide/pdf/200703guide1.pdf>

東日本旅客鉄道 生活サービス事業

http://www.jreast.co.jp/life_service/index.html

東日本旅客鉄道 ファクトシート 連結決算データ

http://www.jreast.co.jp/investor/factsheet/pdf/factsheet_19.pdf

駅空間マーケティングのための移動者の空間行動計測と分析

http://shiba.iis.u-tokyo.ac.jp/publications/thesis/2003/kitazawa/JRreport030506_j.pdf

ネットリサーチの DIMSDRIVE 『駅ナカ』に関するアンケート

<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2006/060607/index.html>

マイボイスコム定期アンケート (電子クーポンの利用について)

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/3603/index.html>