

# 居酒屋業界におけるドミナント戦略と機械化 ～三光マーケティングフーズの事例～

森 島 隆 晴  
佐 藤 大 介

## はじめに

2010年、居酒屋業界の市場規模は26年ぶりに1兆円を下回った。そして、居酒屋の倒産件数も201件と、過去最多を記録した。このように、居酒屋業界の市場規模縮小は、歯止めがきかない状況となっている。そんな中、業界の現状とは逆に、躍進を続けている居酒屋チェーン店が「金の蔵 Jr.」である。

個人経営が8割近くを占める外食産業の中でも、居酒屋業界は産業化の遅れた非効率な業種と言われている。デフレ不況下の居酒屋業界で生き残っていくために何が必要なのか？という課題に対して、チェーン展開による効率化・産業化により、消費者のニーズに対応した新業態にいち早く変わることで差別化を図ることであり、金の蔵 Jr.の成功が差別化のための徹底した効率化にあるというのが本論文の結論である。なぜなら、金の蔵 Jr.は、これまで、人マネで追随していくのが当たり前な居酒屋業界で、食材の一括購入による仕入れの見直し、ドミナント戦略や機械化の導入などで徹底した効率化を行い、デフレ不況下でも利益を上げ成功を収めた。つまり、居酒屋チェーンとして差別化するために「すぐマネされるなら、個人経営ではマネできないことをやる」と考え、徹底した効率化を図ったのが金の蔵 Jr.の成功要因だからである。

本論文の1節では、外食産業の特徴と個人経営中心の産業構造であること、居酒屋業界全体の市場規模が縮小し続けていて、倒産件数が外食産業

の中でも高いこと、その主な原因が不況による売上不振であること、その中で、三光マーケティングフーズの業績が良く、新業態の「金の蔵 Jr.」を積極展開していることを示す。2節では、三光マーケティングフーズが金の蔵 Jr.を積極展開して成功した要因が、「低価格均一料金」と、客を満足させる「ボリューム感」、そのための徹底したコスト削減努力であることを示す。低価格かつボリューム感のある商品を提供するためにはコストを大幅に下げなくてはならないが、そのために、金の蔵 Jr.が行ったのが食材の一括購入による仕入れの見直し、ドミナント戦略と機械化である。ドミナント戦略の効果については3節で、機械化の効果については4節で説明する。

## 1. 居酒屋業界の現状

1節では、外食産業の特徴と個人経営中心の産業構造であること、居酒屋業界全体の市場規模が縮小し続けていて、倒産件数が外食産業の中でも高いこと、その主な原因が不況による売上不振であること、その中で、三光マーケティングフーズの業績が良く、新業態の「金の蔵 Jr.」を積極展開していることを示す。

みずほコーポレート銀行産業調査部〔2009〕では、外食産業の特徴として以下の3点が挙げられている。第1に、消費者の優位性が非常に高い。すなわち、外食の日常化やインターネットなど情報取得手段の普及により、飲食店の商品・サービス情報が消費者に豊富にあり、かつ、消費者からみて数多くある飲食店のスイッチングコストが低いため、消費者に飲食店の選択権がある。第2に、幅広い競合の存在。すなわち、初期コストが低いため参入障壁が低く、味・食材・サービス・立地などで店舗の差別化が可能であるため、他産業に比べて競争が激しい。第3に、外部環境の変化が、経営に与えるインパクトが大きくなっている。たとえば、BSEなどの食の安全・安心を揺るがす事件・事象の頻発や道路交通法の改正による飲酒

運転の厳罰化など。

第2の特徴の結果、外食産業の産業構造は、中小企業や個人経営の比率が高くなっている。たとえば、みずほコーポレート銀行産業調査部〔2009〕では、2008年の外食チェーン上位250社の合計売上が全体の約23%にも満たず、残り約77%は、中小企業や個人経営であることが示されている。このような外食産業の中でもとりわけ、居酒屋業界は、個人経営中心の効率化・産業化が最も遅れている業種<sup>1)</sup>といわれている。

居酒屋業界の市場規模は、縮小し続けている。財団法人食の安全・安心財団、統計資料「外食産業市場規模推移」<sup>2)</sup>によると、最盛期の1992年には1兆4629億円であった市場規模が、1998年頃から縮小に転じ、図1.に示すように2010年には9949億円と、26年ぶりに1兆円を下回ることとなった。居酒屋業界に影響した外部環境の変化として、飲酒量の減少などの消費者ニーズの変化<sup>3)</sup>や、2002年の道路交通法改正で飲酒運転の罰則強化<sup>4)</sup>などがあり、その結果、客足が激減した。2007年のサブプライムローン問題に

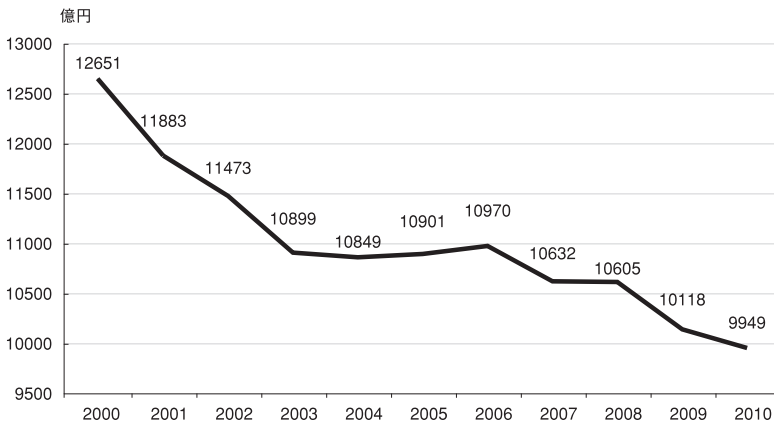


図1 居酒屋業界の市場規模の推移

出典：財団法人食の安全・安心財団 統計資料「外食産業市場規模推移」

よる株価暴落や、それに続く2008年9月のリーマンショックによる不況によっても、再度居酒屋離れが進んだと考えられる。

株式会社帝国データバンクが発表した「外食産業の倒産動向調査」<sup>5)</sup>によると、居酒屋業界の倒産件数は外食産業の中でも高く、その主な原因が不況による売上不振であることが分かる。図2.に2000年以降の外食産業の倒産件数を示す。2000年代前半に倒産件数が急増し、2007年以降毎年倒産件数が600件前後を推移している。2007年以降の倒産件数を業態別にした表1.と主因別にした表2.を以下に示す。表1.から外食産業全体の倒産件数の約3分の1を居酒屋が占めていること、表2.から倒産理由は、売上不振を主な原因とする「不況型」が約8割を占め、徐々に増えていることが分かる。したがって、2007年以降の市場規模縮小の原因は主に不況による売上不振であり、居酒屋業界における倒産件数も外食産業全体の約3割に当たる200件前後と高くなっている。居酒屋業界における倒産件数の多さは、他の外食産業より個人経営が多くかつ非効率で、外部環境の変化に適切に対応できないことが原因と考えられる。

次に、居酒屋業界における各企業の業績ランキングから、三光マーケテ

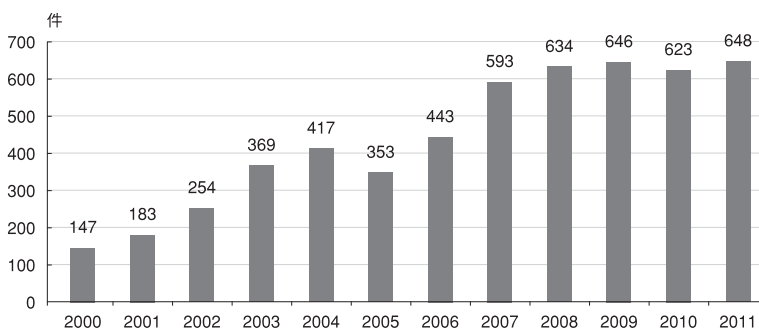


図2 外食産業の倒産件数

出典：帝国データバンク「外食産業の倒産動向調査」

表1 業態別倒産件数

(件)

年次	2007	2008	2009	2010	2011
居酒屋	183	196	193	201	182
構成比	31%	31%	30%	32%	28%
一般飲食店、食堂	106	114	144	96	125
中華料理店	77	83	73	88	87
日本料理店、料亭	67	60	82	79	75
喫茶店	57	56	54	52	66
西洋料理店	42	68	53	71	53
すし店	37	34	30	22	38
そば・うどん店	24	23	17	14	22
合計	593	634	646	623	648

出典：帝国データバンク「外食産業の倒産動向調査」

表2 主因別倒産件数

(件)

年次	2007	2008	2009	2010	2011
不況型	454	496	509	521	563
構成比	77%	78%	79%	84%	87%
放漫経営	27	23	19	10	10
設備投資の失敗	14	10	3	9	2
多角化の失敗	10	8	7	1	2
その他	88	97	108	82	71
合計	593	634	646	623	648

出典：帝国データバンク「外食産業の倒産動向調査」

ィングフーズの業績が良いことを示す。表3.から表5.に2009年の売上ランキング、経常利益ランキング、利益率ランキングをそれぞれ示す<sup>6)</sup>。売上ランキングでは、3位までのシェアの合計が55%、4～6位が各々約7%で、三光マーケティングフーズはシェア5%で第7位である。経常利益ランキングでは、三光マーケティングフーズは第4位で、売上が2位の

表3 売上高ランキング（2009年）

順位	企業名	売上高(億円)	売上高シェア
1	コロワイド	1066	20.9%
2	ワタミ(外食事業)	871	17.1%
3	大庄	868	17.0%
4	ヴィア・ホールディングス	398	7.8%
5	チムニー	393	7.7%
6	ダイナック	377	7.4%
7	三光マーケティングフーズ	262	5.1%
8	テナアライド	176	3.5%
9	ダイヤモンドダイニング	167	3.3%
10	マルシェ	161	3.2%

出典：業界動向 SEARCH.COM

表4 経常利益ランキング（2009年）

順位	企業名	経常利益(億円)
1	ワタミ	63
2	チムニー	31
3	コロワイド	29
4	三光マーケティングフーズ	25
5	ダイヤモンドダイニング	13
6	大庄	11
7	魚力	8.5
8	一六堂	7.1
9	ヴィア・ホールディングス	3.6
10	ダイナック	2.7

出典：業界動向 SEARCH.COM

表5 利益率ランキング（2009年）

順位	企業名	利益率(%)
1	ホリイフードサービス	4.8
2	三光マーケティングフーズ	4.6
3	一六堂	4.2
4	ダイヤモンドダイニング	4.1
5	チムニー	4.1
6	ワタミ	2.8
7	ハブ	2.7
8	かんなん丸	2.4
9	コロワイド	1.3
10	ジェイプロジェクト	0.6

出典：業界動向SEARCH.COM

ワタミの約1/3なのに、経常利益は1位のワタミの約半分となっている。利益率では、三光マーケティングフーズが第2位で、ワタミの1.5倍以上となっている。売上はまだ高くないものの、利益率が高いため、高い経常利益を生み出している。また、2010年6月期の決算では売上高263億円で前年比4.6%増、経常利益は26億円で前年比8.6%増と急成長している<sup>7)</sup>。

三光マーケティングフーズは、新業態の「金の蔵 Jr.」を近年積極展開している。(株)三光マーケティングフーズは、外食チェーンストアで、「東方見聞録」、「月の雫」、「金の蔵 Jr.」「電撃酒場」などの居酒屋と「三光亭」「黄金の蔵」、「楽釜製麺所」「パスタmama」「吉今」「東京チカラめし」「かくれ伽」「電撃ホルモン」などの飲食店、12ブランド190店舗を展開している<sup>8)</sup>。なかでも、2009年5月に新業態の「金の蔵 Jr.」を既存店の業種転換も含め積極展開し、2010年7月には店舗数が100を突破し<sup>9)</sup>、全店舗の過半数を占めるまでに急拡大している。

## 2. 金の蔵Jr.の成功要因

2節では、三光マーケティングフーズが金の蔵Jr.を積極展開して成功した要因が、「低価格均一料金」と、客を満足させる「ボリューム感」、そのための徹底したコスト削減努力であることを示す。

Biz STYLE [2007], 「市場を読み解く『居酒屋』」<sup>3)</sup>による、2006年時点の消費者ニーズの変化についてのアンケート結果は以下の通りである。(1) 全体的飲酒量は減少傾向にある。飲酒量の増減について割合を年代別でみると、団塊ジュニア世代(27～35歳)で減22%、増9%、新人類世代(42～46歳)で減31%、増9%、団塊世代(57～59歳)で減28%、増3%、定年後世代(65～歳)で減36%、増0%となっている。(2) 団塊世代を中心に、居酒屋チェーン利用者が少ない。「居酒屋チェーンをほとんど利用しない人」の割合を年代別でみると、団塊世代で45%、定年後世代で39%、新人類世代で32%、団塊ジュニア世代で22%の順となっている。(3) 団塊ジュニア世代は低価格志向とグルメ志向に2極化している。居酒屋の選択基準について、「安さ」を一番目に挙げたのが、団塊ジュニア前半世代(27～31歳)で64%、後半世代(32～35歳)で55%に対し、「旨さ」を一番目に挙げたのが前半世代で60%、後半世代で70%となっている。すなわち、全体的に飲酒量は減少し、飲酒量の多い団塊世代はチェーン利用度が低く、チェーン利用度の高い若年世代は、低価格指向に変わりつつあるということである。

消費者のニーズが変わり、かつ、デフレ不況が続く中で、金の蔵Jr.が成功した主な理由は全品270円<sup>9)</sup>という低価格かつ均一料金にある。なぜなら、低価格均一料金のため、いくら飲食しても高額な料金は請求されず、勘定の計算もしやすい。例えば、生ビール4杯とつまみ3品でも270円×7=1890円である。景気の急激な悪化で財布の紐が固くなった消費者も、他の居酒屋とは違い、金の蔵Jr.なら心置きなく、飲食を楽しむことがで



きる<sup>10)</sup>。

しかし、安さだけではなく、客を満足させる「ボリューム感」も成功要因である。なぜなら、利ザヤで稼ぐ従来の居酒屋の常識では、価格を下ければ、ボリュームを減らすのは当たり前であった。しかし、金の蔵 Jr.はコンセプトを「低価格」と「ボリューム感」<sup>11)</sup>とすることで、客を喜ばせることを優先し、その結果として、利益がついてくると考えた<sup>12)</sup>。低価格でもボリュームが十分なければ客は喜ばないからである。例えば、居酒屋で定番の人気メニューである鶏のから揚げは、他店では5個150グラムで500円のところ、金の蔵 Jr.では8個180グラムで270円と他店より量が多い。フライドポテトも、てんこ盛りの300グラムで270円<sup>13)</sup>と、低価格にもかかわらず十分なボリュームである。つまり、金の蔵 Jr.が、単に安だけの居酒屋であったなら、消費者を喜ばせ、その心をつかむことはできなかったと言える。

低価格かつボリューム感のある商品を提供するために、三光マーケティングフーズは徹底したコスト削減努力をおこなった。これにより、他の居酒屋がマネしようとしてもマネできない居酒屋の新業態を作り出して差別化に成功した<sup>14)</sup>。それまでの三光マーケティングフーズは「東方見聞録」や「月の雫」で料理の手作り感や個室などの高付加価値型居酒屋を展開してきたが、すぐマネされて十分差別化できなかった。今や低価格均一料金の居酒屋も増えつつあるが、三光マーケティングフーズ専務平林隆弘氏が、『うちがはやっているからと、同じようなことをやると地雷を踏みますよ。うちのマネをして低価格でやった店は、撤退するところが多い。仕入れや現場など、すべてにおいて徹底的に効率を変えるオペレーションをしないと。うちの業態はフーズの居酒屋じゃない。21世紀型のハイテク居酒屋なんですから』<sup>15)</sup>と言うほど、低価格居酒屋には自信を持っている。

コスト削減ために、三光マーケティングフーズがとった方法は「食材の一括購入」による仕入れのコスト削減、および、「ドミナント戦略」と

「機械化」による人件費、商品ロス、宣伝費など店舗のコスト削減である。「ドミナント戦略」と「機械化」については以降の節で説明し、ここでは、「食材の一括購入」のスケールメリットについて説明する。居酒屋はファミレスなど他の外食店に比べメニュー数が多い。定番メニューに加えて、四季折々のメニューをそろえなくてはならない。このため、店舗数を増やしてもスケールメリットが生かせないどころか、スケールデメリットに陥る面すらある<sup>16)</sup>。しかし、三光マーケティングフーズは、数多いメニューのひとつひとつを精査して、仕入れや調理の効率化を図った<sup>17)</sup>。すなわち、自社が展開する約160店舗6か月分の食材を一括購入することにより、仕入れ値を通常より安く抑えたのである。例えば、焼き鳥なら、串に刺して加工された「仕込み済み」状態の食材を、商社を通じて輸入している。このとき、複数の商社に値段を競わせたり、海外から調達した鶏肉を工賃の安い別の国で加工させたり、問屋を使わず仕入れたり、三光マーケティングフーズのバイヤーは、ベンダーとの交渉で、ぎりぎりまでコスト削減努力をしている<sup>18)</sup>。ベンダーにとっても不況の中、価格的には厳しいものの、発注量にスケールメリットがある上、土日も数量に変化がないため、製造ラインの稼働率を下げずに済むというメリットがある<sup>19)</sup>。

### 3. ドミナント戦略

3節ではドミナント戦略のコスト削減効果を説明する。三光マーケティングフーズは、従来の居酒屋業界とは異なり「チェーンストア型」のドミナント戦略を採用することで、金の蔵 Jr.の知名度アップ・従業員の融通・客の融通を可能にし、更には商品ロス、すなわち、売れ残って捨てる食材、を減らすことにも成功した。

まず、ドミナント戦略とその経済効果について説明する。元々のドミナント戦略とは、コンビニなどのチェーンストアが店舗展開する場合に、地域を特定し、その特定地域内に集中した店舗展開を行うことで経営効率を

高める一方で、地域内でのシェアを拡大し、他の小売業の優位に立つことを狙う戦略のことである<sup>20)</sup>。小本恵照〔1997〕では、ドミナント戦略の経済効果は、物流・広告・店舗開発・店舗巡回などにおける①コスト削減効果、②販売促進効果、③独占的利益効果、④労務管理効果、⑤新規参入阻止効果に分類されている。楠田康之〔2007〕では、知名度・信頼度の上昇効果と配送効率の増加効果が指摘されており、集中的店舗展開で、前者の知名度・信頼度は、「ネットワーク外部性」により利用者数や利用回数が多くなるほど高まりやすいというドミナント戦略の合理性を理論的に分析している。

従来から居酒屋業界にも、「系列店は、同じエリアに出店せよ」という同様のセオリーがある<sup>21)</sup>。繁華街などで、あるビルに同じ企業の系列店が何店も建ち並んでいる光景をよく見かけるが、それはこのセオリーに基づいているからである。理由は、同じビル内の系列店から応援の従業員を呼ぶことができることである。たとえば、同じビルの中にあるA店が混みあっているときにはB店から、B店が混みあっているときにはA店からというように、応援の従業員を呼べる。これにより、急な団体客にも対応でき、なおかつ人件費を増やさずに済むというメリットがある。また、同じビルに複数のテナントをまとめて借りる事で、家賃を安く抑えることもできる。

一方、三光マーケティングフーズのドミナント戦略は、チェーンストアと同様、金の蔵 Jr.を特定地域に集中して店舗展開するという方法である。従来の居酒屋業界ように金の蔵 Jr.とその系列店の居酒屋である東方見聞録や月の雫などを同じビルに出店するのではなく、金の蔵 Jr.を特定地域の異なるビルに店舗展開した点が「チェーンストア型」のドミナント戦略なのである。

金の蔵 Jr.は、乗降客の多い駅周辺に店舗展開している。しかも、半径数百メートル以内の狭い地域に金の蔵 Jr.を何店も出店している。2011年1月現在、金の蔵 Jr.の店舗が1番多い地域は新宿の12店舗、2番目が渋谷

の10店舗、3番目が池袋の6店舗となっている<sup>22)</sup>。JR東日本のHPによると、2010年度のJR東日本エリア内で1日平均の乗車人数が1番多い駅は新宿駅の736715人、2番目が池袋駅の544222人、3番目が渋谷駅の403277人となっている<sup>23)</sup>。金の蔵 Jr.の出店方法は、同業他者からは理解されなかったようだが、たとえば、新宿駅周辺の半径200～300mの範囲に、ざっと500～600軒の居酒屋がひしめいている<sup>24)</sup>のであるから、その中に12店舗と考えると決して多いとは言えない数である。

駅周辺に集中して店舗展開することで、金の蔵 Jr.の知名度・信頼度は大きくアップした。なぜなら、客の側から見れば、駅周辺のビルの上の階に店舗があり「全品270円居酒屋金の蔵 Jr.」という黄色い看板が、歩いていても、駅や電車の中からも、目につくため、インパクトがあるからである。客の心理や行動をよく読んだ、巧みな手法である。さらに、楠田康之[2007]で示されたネットワーク外部性により、加速度的にその効果は増していったと考えられる。加えて、ビルの上の階は家賃が比較的安いというメリットもある。

知名度が上がり、多くのお客が来店するようになると、金の蔵 Jr.のドミナント戦略は更に効果を発揮する。なぜなら、従業員の融通だけでなく、お客の融通も可能だからである。従来の居酒屋業界のやり方では、同じビルの中に同じ企業の系列店が軒を連ねる形をとる。例えば、大手居酒屋チェーンの(株)モンテローザなら、1階に「白木屋」、2階に「魚民」、3階に「笑笑」、4階に「千年の宴」というように、である。同じ企業の系列店とはいえ、個々に店のコンセプトや、提供している商品は異なっている。このため、1階の白木屋が満席だからと言って、2階の空いている魚民をすすめるというわけにもいかない。その点、金の蔵 Jr.は違う。数百メートル歩けば、全く同じ金の蔵 Jr.があるからだ。たとえA店が混んでいても、数百メートルしか離れていないB店が空いていれば、そこに客を誘導すればよい。数百メートルの距離であれば、客側も何十分も待たされるよ

りはましである。店側としても、「満席だから諦めて帰る」という、取りこぼしの客を出さなくて済むので、店と客、双方にメリットがある。客の側からすれば、いつ寄っても待たされることなく席に座れる。店側としては、取りこぼしの客を他店に奪われる心配がない。さらに、「いつ寄っても待たされない」というイメージを客に定着させる事になり、リピーターの増加も期待できる。

金の蔵 Jr.のドミナント戦略では、商品ロスを減らすことができるのも、メリットの一つである。経営規模が大きければ大きいほど、商品ロスによる利益の圧迫が問題となる。しかし、金の蔵 Jr.はこのドミナント戦略によって、商品ロスの問題も解決できた。なぜなら、金の蔵 Jr.は、店舗と店舗が近くにあるので、食材の融通が利くからである。このため、過剰に食材を仕入れる必要がない。

以上のように、金の蔵 Jr.はドミナント戦略によって、知名度・信頼度アップや客の融通による顧客の確保、および、従業員の融通による人手の削減、更には食材の融通による商品ロス削減にも成功し、広告費・人件費・食材費などの諸費用の削減を可能にした。

#### 4. 機械化

金の蔵 Jr.の経営手法を象徴するものとして、3節で述べたドミナント戦略の他にもう一つ、機械化がある。金の蔵 Jr.の全店舗では、注文から厨房での調理まで、多くの作業が機械化されている。

何故ここまで、金の蔵 Jr.は機械化を推し進めるのか。それは、人件費の削減につながるからである。企業運営における経費面での最大の悩みは、人件費の問題である。もちろん居酒屋業界も、例外ではない。特に、居酒屋には開店時間の何時間も前から「仕込み」作業が必要なため、人件費は高くなる。しかし、「厨房を機械化して、注文を受けたら、事前に仕込み済みの食材を機械で簡単に調理して盛り付けるだけ」という状態にするこ

とで、仕込み作業が必要なくなる。そして、営業時間中の厨房の従業員の数も、調理が簡単のため、他の居酒屋よりも少数でかつ、時給の安いアルバイト数人で回すことができる。さらに、厨房以外の従業員に関しても、他の居酒屋では「従業員が直接、客席まで注文を聞きに行き、調理ができ上がったら、客席まで料理を届けに行く」のに対し、金の蔵 Jr.はタッチパネルで注文を取ることで、従業員は出来上がった料理を客席に届けるだけでよい。このため、他の居酒屋のように、大勢の従業員は必要ない。実際に、『2009年5月の新業態に転換した直後は、8～10人程度いた店のスタッフが、現在5人程度にまでに減っている。たった5人で100～150席の店舗をきり盛りできるまでになった。』<sup>25)</sup>という。

厨房の機械化の狙いは、必要従業員数の減少、および、調理技術を持たない時給の安いアルバイトの採用による人件費の削減である。あらゆる食材は納品時に仕込み済みのため、仕込み作業は必要ない。従業員が開店前にやる作業といえば、納品されてきた食材を冷蔵庫の所定の位置に収め、開店時間まで店内を掃除するだけでよい。厨房では、肉・魚・パン・ピザなどをジェット噴射で素早く調理する「ジェットオープン」<sup>26)</sup>や、焼き鳥を焼く「串ロボット」<sup>27)</sup>など、さまざまな機械が使われていて、調理も簡単にできるため、アルバイト店員で十分である。『例えば焼きそばなら、麺と具材の入った袋を開いて、中身を熱い鉄板の上に乗せ、調味料をかけて出来上がり。袋から出した刺身を皿に盛り、バーナーで焦げ目をつければ炙りメそばの完成。焼き鳥は、串刺しされたものを冷凍庫から取り出し、串ロボットに乗せれば自動的に焼きあがる。あらかじめ具材の乗った生地にチーズを乗せて、ジェットオープンに入れば、またたく間にピザが出来上がる。名物のオムキャベはあらかじめ千切りにされたキャベツを置き、その上に卵焼きシートを置けば、ほぼ出来上がり。生ビールサーバーの上にジョッキを乗せれば、15秒でほどよく泡の乗った生ビールを注ぐことができる』<sup>28)</sup>。

厨房の機械化は人件費削減以外にも、品質の均一化を可能にした。一見、店舗で手間をかけて調理した料理の方が、客を満足させることができると思われがちである。しかし、店舗で手間をかけて仕込み作業をするよりも、事前に仕込み済みの食材を使ったほうが、商品の均一感を保つことができ、かえって良いのである。調理の工程に手間をかければかけるほど、皮肉なことに商品の均一感は無くなる。しかも、店舗数が増えれば増えるほど、その傾向が顕著になっていく。金の蔵 Jr.を展開している三光マーケティングフーズは、系列店の「東方見聞録」で、過去にこのような苦い経験をしている<sup>26)</sup>。だからこそ金の蔵 Jr.では、あえて、事前に調理済みの食材を使っている。このため、全国の金の蔵 Jr.の何処で何を食べても、他の店舗と変わらない、均一感のある料理を楽しむことができる。かえって、その方が客の期待にこたえることになるのである。

注文の機械化には人件費削減以外に、客のストレス減少という効果もある。注文にはタッチパネルを用いている。金の蔵 Jr.が登場するまでの居酒屋業界では、注文は店員が直接客から聞いてくるのが当たり前であった。タッチパネルの導入についても、当初は『スタッフが笑顔で、お客さんに接するのがおもてなしだ。店員の顔も見ずに、タッチパネルを押すだけなんて、居酒屋本来のサービスじゃない。』タッチパネルなど邪道だという声も耳に入った<sup>29)</sup>という。しかし、タッチパネルの導入も結局は、客から好評価を得る結果となった。三光マーケティングフーズが、タッチパネルでの注文についてアンケートをとってみたところ、98%の消費者がタッチパネルでの注文に好意的な回答をしたという<sup>26)</sup>。「呼んでも店員が来ないイライラが解消された」など、客にとっては、店員によるもてなしのメリットより待たされるストレスによるデメリットの方が大きいということである。

以上のように、居酒屋業界では未知の領域であった「機械化」は、更なる人件費の削減に成功したばかりか、品質の均一化や注文時の客のストレ

ス減少という良い効果を生んでいる。

## おわりに

デフレ不況下の居酒屋業界で生き残っていくには、価格競争の下でも利益を上げられるようにコスト削減など経営の効率化を積極的に行う必要がある。三光マーケティングフーズが金の蔵 Jr.で、食材の一括購入による仕入れの見直し、今までの居酒屋業界になかった形の「ドミナント戦略」、居酒屋業界では未知の領域であった「機械化」、による経営の効率化を積極的に行なうことにより、ボリューム感+270円均一でも利益を上げられる経営体質を作ることができたからである。

3節4節で示したように「ドミナント戦略」と「機械化」は、コスト削減に効果的である。そればかりか、ドミナント戦略には、知名度・信頼度向上による顧客の確保、機械化には品質の均一化や注文時の客のストレス減少というメリットもある。「ドミナント戦略」は、金の蔵 Jr.以前から、コンビニエンスストアやファミリーレストランで採用されている。「機械化」に関しても、金の蔵 Jr.以前から、一部の回転寿司屋で採用されている。しかし、三光マーケティングフーズがチェーンストア型の「ドミナント戦略」と「機械化」を居酒屋業界にはじめて持ち込んだという点では、称賛に値する。なぜなら、他の業界ではドミナント戦略と機械化によって、業績を伸ばすことに成功した企業がたくさんあるにもかかわらず、居酒屋業界では三光マーケティングフーズ以外、採用しようとはしなかったからである。

三光マーケティングフーズは、デフレ不況下の消費者や低価格志向の消費者のニーズに対応し、ボリューム感+270円均一という新業態の居酒屋にいち早く変わることによって差別化に成功し業績を伸ばすことができた。しかし、これが可能であったのは、個人経営主体の居酒屋業界の中にあって、居酒屋チェーンの強みとして、食材の一括購入、ドミナント戦略、機械化



などの経営の効率化努力を、組織的に続けた結果であると言える。

## 参考文献

- 鹿島宏 [2010], 『業界のセオリー』, 徳間書店.
- 楠田康之 [2007], 「フランチャイズ・チェーン市場における動学的出店戦略」, 『経済論集』第39号, 日本福祉大学経済学会, pp.57-79.
- 小本恵照 [1997], 「チェーンストアにおけるドミナント出店戦略の経済分析」, 『ニッセイ基礎研究所報』Vol.3, pp.48-85.
- 齋藤訓之 [2009], 『図解雑学 外食業界のしくみ』, ナツメ社.
- 根岸康雄 [2011], 『なぜこのチェーンストアは流行っているのか』, ディスカヴァー・トゥエンティワン.
- みずほコーポレート銀行産業調査部 [2009], 「ファミリーレストラン業界の現状と展望～過当競争が続くFRチェーンに求められるものとは～」, Mizuho Industry Focus ([http://www.mizuhocbk.co.jp/fin\\_info/industry/mif.html](http://www.mizuhocbk.co.jp/fin_info/industry/mif.html)) Vol.74 (2009年9月30日).

## 注

- 1) 根岸康雄 [2011], p.57.
- 2) <http://anan-zaidan.or.jp/data/index.html>
- 3) Biz STYLE [2007], 「市場を読み解く『居酒屋』団塊世代編」, <http://vl-fcbiz.jp/article/a000101.html>, 2007.12.26.  
「市場を読み解く『居酒屋』団塊ジュニア世代編」, <http://vl-fcbiz.jp/article/a000102.html>, 2007.12.26.
- 4) 齋藤訓之 [2009], p.234.
- 5) <http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p111204.pdf>
- 6) 業界動向SEARC.COM, <http://gyokai-search.com/3-izakaya.html>
- 7) 根岸康雄 [2011], p.58.
- 8) 食活.net, <http://shokukatsu.net/recruit/view/111.html>
- 9) 一部の店舗では、280円・290円・299円均一。
- 10) 根岸康雄 [2011], p.69.
- 11) 根岸康雄 [2011], p.75.
- 12) 根岸康雄 [2011], p.70.
- 13) 根岸康雄 [2011], p.76, p.78.
- 14) 根岸康雄 [2011], pp.65-68.
- 15) 根岸康雄 [2011], p.88.
- 16) 根岸康雄 [2011], p.81.

- 17) 調理の効率化については4節「機械化」の項目で説明する。
- 18) 根岸康雄 [2011], p.77.
- 19) 根岸康雄 [2011], p.79.
- 20) JMR生活総合研究所 マーケティング用語集  
<http://www.jmrli.co.jp/mdb/yougo/my04/my0411.html>
- 21) 鹿島宏 [2010], p.97.
- 22) 三光マーケティングフーズ,  
[http://www.sankofoods.com/shop/kinjr/kinjr\\_shop03.html](http://www.sankofoods.com/shop/kinjr/kinjr_shop03.html)
- 23) JR東日本旅客鉄道株式会社 各駅の乗車人数,  
<http://www.jreast.co.jp/passenger/index.html>
- 24) 根岸康雄 [2011], pp.82-83.
- 25) 根岸康雄 [2011], p.73.
- 26) 根岸康雄 [2011], p.64.
- 27) 根岸康雄 [2011], p.71.
- 28) 根岸康雄 [2011], pp.72-73.
- 29) 根岸康雄 [2011], p.63.