

迷走する吉野家のドンブリ戦略

長文御免

ふちんかん

TV に出演するほど吉野家の牛丼を愛するメンバーが集う WOO。私も何年にも渡って株主として吉野家を愛し利用してきた。

しかし米国BSEから始まった今回の騒動で吉野家の取った戦略については疑問符が付く点が多い。この場でつらつらと記述してみたいと思う。

【1】吉野家のトラウマと成功理由

吉野家は過去に牛肉の質を落とし、利用者からそっぽを向かれて 1980 年に倒産した過去を持つ。その後、安価でおいしい牛丼一本に集中し経営を再建し今や東証一部上場企業となった。この吉野家の生い立ちにこれまでの吉野家戦略と今回の騒動で疑問を持たざるを得ない戦略の理由が隠されている。

[うまい]

アメリカの牛肉でないとだめなんだというこだわり、または他国産の牛肉を使ったメニューを出すことへのおそれ。味が消費者を引きつける（またはそっぽを向かれる）最大要因であるという信念である。

たしかに吉野家の牛肉は柔らかく味がある。松屋やすき家・なか卯など他社の同じような製法の牛丼の比べて旨いと思う（吉野家をスタンダードとして刷りこまれているせいもあるが）。またご飯も明らかに吉野家の方が良い米を使っているように思う。

余談だが今回の牛丼が消えるという騒ぎの中で業務スーパーで売っている牛丼の具を買ってみた。とてもとても吉野家の足元にも及ばない。安い肉でも（というか捨てるような肉らしいが）それなりにうまく加工できる吉野家はやはりスゴいのである。

[はやい]

究極の選択と集中である単一商品戦略。作業が単純なので従業員（特にバイト君）教育にかかる時間が少なくすむ。間違いも少ない。そして吉野家の売りである「はやい」を実現する。

[やすい]

そして吉野家には安く提供しなくてはいけないという使命感もある。他店対抗で並を 280 円に値下げしたがこれは大ヒットだったと思う。安さは武器である。300円を切る価格ならふらっと立ち寄ってしまう誘惑に駆られる。サラリーマンの昼食や学生の中食としてこれ以上コストパフォーマンスの高い商品はなかったであろう。企業としても100円の利益の客が一人来るよりも20円の利益の客が十人来る方が売り上げも利益も上がる。スケールメリットが生きてくる。吉野家はこれを「客数増加主義」として戦略に掲げている。

さて以上述べたように、吉野家の戦略は過去のトラウマを生かしデフレという世情ともマッチして大ヒットであった。

そして英国で始まったBSE問題が日本で起こっても吉野家にとっては対岸の火事だった。吉野家の味と価格と量を保証する米国産牛肉ではBSE問題が発生しなかったからだ。しかし。昨年12月、ついに起こってしまった。

【2】経過

- 2003.12.24 アメリカで牛海綿状脳症（BSE）に感染した牛が見つかる。
日本の農水省がアメリカ産牛肉の輸入禁止
- 2003.12.30 深夜閉店店舗拡大、カレー丼を柱とする営業見直し策を発表
1月1日から「特盛」の中止・朝定食を全時間帯で販売
1月12日には「カレー丼」「いくら鮭丼」「焼鶏丼」
- 2004.02.06 「マーボー丼」を380円に値下げ。
「カレー丼」は並盛（350円）を追加。
- 2004.02.11 牛丼販売を中止
- 2004.02.23 ごろ 鳥インフルエンザ騒動
輸入国のタイ・中国からの輸入禁止により、焼き鳥丼の販売を中止予告
- 2004.03.01 「豚丼」を発売する。並盛り320円、大盛り420円。
- 2004.03.01 2月の既存店売上高（速報）は、前年同月比20・9%の大幅な減少
- 2004.03.08 11日から15日まで期間限定で豚丼を値下げすると発表。
320円の並盛りを250円、大盛りは420円から350円。
松屋フーズも「豚めし」を3杯食べると1杯無料にするサービスを開始、また牛丼を数量限定で販売開始。
すき家は 280 円で豚丼を提供している。

【3】輸入禁止以降の戦略の誤り

【1】米国BSE騒動までの単一商品戦略について

吉野家は牛丼代替商品の本命である「豚丼」の販売開始が遅れたことをはじめ、まったく消費者に相手にされなかったカレー丼をメニューの中心に据えるなど、昨年12月以降の戦略は歯車が狂っている。これについては [2] で書くが、その大元になっているのが単一商品戦略である。いままでの吉野家を支えていた「牛丼のみ」の戦略は消費者の舌と懐をつかんで大ヒットだったといえるが、その大ヒットに胡座をかいて牛丼以外のメニューの研究がなされていなかったのではないかと、ということだ。一部の店舗や海外店で「焼鶏丼」のメニューがあった程度で「豚丼」や他国産牛肉をうまく調理する研究がなされていなかったようである。

12月の発表で社長自身が「考え得る中で最悪のシナリオ」と語った。そういうことを記者会見で発言すること自体どうかと思うが正直な発言だとも思う。吉野家は米国牛肉と一蓮托生の企業戦略を取っていたということを露呈したわけだ。

先に、英国や日本でBSEが発生した際、吉野家にとっては対岸の火事だと書いた。だが、企業的にはそれで良かったのだろうか。米国でも発生する可能性は十分に考

えられたはずである。そういった事態を考えて常に次善の策を考えておくのが、この業界の最大手といえる吉野家の役目ではなかったか。

[2] 米国BSE騒動以降のドンブリ戦略について
吉野家の戦略の誤りについて具体的に見ていこう。

a. 豚丼の投入遅れ

豚丼に関しては全く研究されていなかった可能性が高い。他社の動向を見てからようやく腰を上げたという感が否めない。もちろん実際には12月以降カレー丼などでしのいでいる間に開発したのだろうが、他社はそれ以前から開発していたり一部では商品化していたため、すぐに牛丼の代わりとして発売できた。吉野家はかなり出遅れた感がある。カレー丼やマーボー丼ではなく、消費者は安い「にく」の丼を食べたいのだということを軽視していたように思う。

b. カレー丼など「豚丼」以外の牛丼代替商品の構成 急場しのぎという感が強い。

特に「カレー丼」についてはひどいという意見しか聞かない。給食のカレー程度という評価だ。吉野家は系列にPOT&POTというカレー店を持つわけでノウハウが全く無かったわけではないと思うのだが。POT&POTと被ることを嫌ったのか、和風カレー風の味付けで出してきた。それもけっこうな値段でだ。12月の段階でカレー丼の価格が発表になったとき「あれっ?」と思ったものだ。実際に販売されてからは吉野家でカレーの匂いがすることに違和感があったし、マズいし、高いし。これでは消費者を逃がす効果しかないと思ったものだ。「はやい」だけで客をつなぎ止めることは不可能であると予測できなかったのだろうか。

次に「いくら鮭丼」これも値段の割にはチープな感じが否めない。鮭とイクラならスーパーでそろえることができる。せっかく焼鮭定食で出せる鮭があるのだから、鮭フレックではなく、本物の焼鮭をほぐして出して欲しかったものだ。しかもカレー臭のする店内で食べるにはちょっと……。

「焼鶏丼」これは悪くないと思った。半熟卵も良い感じだったし。が、不幸なことに2月に鳥インフルエンザ騒動勃発。しかも吉野家の仕入れ先であるタイと中国の輸入禁止。泣きっ面に蜂とはよく言ったもので……。

「マーボー丼」カレー丼よりはマシといった程度。しかし値段的にはどうかと思う。牛丼のように食べたいかといわれたらこれも疑問。

c. 牛丼代替商品の価格

上でも書いたが、全体的に高い。牛丼業界ナンバー1でいたことへのおごりが感じられる。固定客が相当数いると考えていた節があり、それなりの数の客が牛丼が無くなっても代替商品を食べてくれると考えていたような戦略だ。だが実際は牛丼の無くなった2月以降の吉野家はガラガラ。店内は閑古鳥で賑わっている状況……鳥インフルエンザは大丈夫か(^_^)

悪評高いカレー丼は当初400円という強気設定だった。しかしカレー丼を注文す

る客が極端に少ない実態から牛丼が消える直前に急遽350円にした（それまでのカレー丼は中盛りとして400円で残して）。350円になったからといって頼む客が増えたかという点依然低迷したまま。

大本命の豚丼も320円と微妙に高い設定だ。期間限定で250円にした間はそれなりに賑わっていたようだが、元に戻すと消費者は離れていった。250円の期間は消費者に豚丼を周知させ味を判断してもらった期間だったわけで、その結果320円では高すぎるという審判なのだろう。どうしても牛丼280円がスタンダードになっていて（本来はディスカウントなのだが）、他の商品が割高に見えてしまう。だから豚丼はせめて280円を出して欲しかったものだ。実際すき家は280円を出している。

すき家や松屋などはこの機会に吉野家の牙城を崩すべく必死の戦略をとっているのに対し、吉野家は安穩としている印象だ。カレー丼にしても豚丼にしても価格面でも後手後手に回っているのだ。その一因に吉野家自体が、客数増加主義を捨て、客単価を高めることで客数減少を補う戦略をとっていることがある。しかし客足が遠のき利益を上げられない実態から、仕方なく見かけ上の値下げしたり、期間限定で安売りするという情けない事態になってしまうのだ。

ここまでの話をまとめると、

- ・牛肉輸入再開が遠くないことと想定して商品戦略や価格を決定した。
- ・客足が減っても客単価を高くすることで利益を確保しようとした。

と思われる。

つまり牛肉輸入再開が始まるまでの間は、客単価を高くすることで、しのごうとする戦略だったわけだ。

しかし現実には違った。

・全頭検査実施を要求する日本の農水省と全頭検査は非科学的とするアメリカの農務省との間にある隔たりは埋められない。よって輸入禁止全面解除は日本の世論がよほどアメリカ寄りに傾かない限り不可能。新聞などの世論操作(?)で全頭検査の非科学性が謳われているが保守的な日本人には効いていない。

・客はシビアに同業の松屋・すき家に流れ、さらにカレー店・ハンバーガー店・ラーメン店・回転寿司・ファミレスなど他業種へと流れていった。吉野家が考えていたほど消費者は吉野家に未練はないのだ。12月以降、車で吉野家の横を通るたびに店内の様子を観察するようにしていたが、店員と客数が同じ程度といった惨状を目の当たりにすることになった。

1月頃、吉野家を応援するという企業や個人名が記載されている「吉野家応援団」という一面広告が新聞に出た。吉野家が音頭を取ってやったのかどうかは定かではないが、流れに棹さすというか、退潮を分かっているながら砂の壁で海水を食い止めようとするような無駄な力を感じた。私はこれを見たとき吉野家の危機感のなさや反動の大きさを予感してゾッとしたものだ。

【4】これからの展望と提案

[1] 吉野家が吉野家らしくあるために

2004年2月期（一年分）の経常利益が昨年の150億円から124億円に下方修正された。単純計算すると一月あたりの利益は $150 \div 12 = 13$ 億円、26億円の減益が今回の騒動が影響した2月だけのものだとすれば、2月は13億円の赤字ということになる。この状況が続くようなら再度の倒産も視野に入ってくることになるではないか。

それは困る。吉野家はチープな外食家の砦なのだ。

安く・大量に・安定して、仕入れられるのはアメリカ産牛肉しかないのだろう。しかしアメリカの姿勢を見ると全頭検査はあり得ない。というか世界で全頭検査ができる規模の国は日本くらいだという。しかし日本の世論は変わりそうもない。そこでアメリカの民間事業者が全頭検査を実施する可能性を示しているという。また農務省もそれを認める方向だという。だが、そのコストは牛肉に上乘せされ、また吉野家が欲するだけのバラ肉を供給できるとは思えない。安く・大量にという吉野家の希望は叶えられそうにないのだ。

さて、こんな事態になっても消費者はアメリカ産牛肉を使用した牛丼にこだわるだろうか。他国産の牛肉を使った牛丼が販売されたら、それが以前の牛丼の味が出ていなくても、そして多少高くなったとしても、カレー丼なんかには比べたらよほど喜んで食べると思うのだが。

[2] メニューと価格の提案

消費者は「うまい・はやい・やすい」すべてを実現することは不可能であることはもう十分にわかっているはず。その上で吉野家に何を期待するかということであろう。

- a. 和牛を使った牛丼を500円で販売
- b. オーストラリア産牛肉を使った牛丼を350円で販売
- c. 豚丼を250円で販売

- a. 和牛コースは、うまい（それなりに安く）を実現する。
従来の吉野家・牛丼フリークを呼び戻す戦略。
- b. オージービーフコースは、安い（それなりにうまく）を実現する。
それなりに売り上げと利益を確保する戦略。
- c. 激安豚丼コースは、安い（今まで以上に）を実現する。
サラリーマンなどとにかく安く昼食を取りたい客を呼び戻す戦略。

吉野家の原点に戻り、単一商品戦略と客数増加主義に戻すことこそ「うまい・はやい・やすい」を実現する方策と考える。そこでカレー丼等新メニューは廃止して上記メニューのみに絞って出直してみてもどうか。

繰り返しになるが、今の吉野家の状態は歯がゆい、投資家としては見ていられない。だが、やはり賑やかな吉野家に復活してもらいたいのだ。

この原稿に思いを託して。了