

Title	外食産業におけるドミナント戦略の有効性
Sub Title	
Author	田村, 光宏(Tamura, Mitsuhiro) 余田, 拓郎(Yoda, Takuro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3175号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3175">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3175</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

外食産業におけるドミナント戦略の有効性

主 査	余田 拓郎
副 査	井上 哲浩
副 査	坂下 玄哲
副 査	

氏 名	田村 光宏
-----	-------

## 論文要旨

所属ゼミ	余田研究会	氏名	田村光宏
(論文題名)			
外食産業におけるドミナント戦略の有効性			
(内容の要旨)			
<p>ドミナント戦略は、特定の地域において高シェアの達成を目的に企業が採択する出店戦略である。セブンイレブンなどの小売業において始まったドミナント戦略は、近年、外食産業においてもその有効性から採用する企業が増加している。一方で、小売業と事業環境の異なる外食産業においてドミナント戦略の有効性が発揮されるかどうか研究は行われておらず、有効性の発現は不確かな側面がある。</p> <p>そのため、本論文では、最初に先行研究などから小売業におけるドミナント戦略の有効性を確認し、その後、外食産業と小売業における事業環境などの差異点から、外食産業においてドミナント戦略の有効性がどのように変化するか研究することを課題にしている。</p> <p>本論文において、ドミナント戦略の有効性は、小本 (1997)などを参考に以下の5点を設定している。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、以上の有効性を小売業から外食産業を対象を移し、変化を確認する。</p> <p>また、本論文においてドミナント戦略の有効性に関する外食産業と小売業の差異は、主に以下の3点である。①差別化要素の多いこと、②業種・業態の多いこと、③顧客が利用頻度を増やすごとに飽きやマンネリが誘発されること、これらの小売業と外食産業における差異の存在が、外食産業では、ドミナント戦略の有効性が変化すると考えた要因である。</p> <p>以上から、本論文の研究課題の設定を行った。研究課題は以下の3点である。①ドミナント戦略の有効性が、外食産業においてどのように変化するか、②業態の数とドミナント戦略の有効性に関する考察、③外食産業における新しいドミナント戦略の有効性の発見、これら3つの研究課題に対して新しい仮説を導出することが本研究の目的である。</p> <p>研究課題の解決のために、本論文では、外食産業においてドミナント戦略を採択する企業を複数社にインタビューを行うことで、事例研究を行った。事例研究は、単一業態でドミナント戦略を行う企業、多業態でドミナント戦略を行う企業、ブランドを統一した複数の業態でドミナント戦略を行う企業の3社を対象に行った。また、そのドミナント戦略の有効性がどの程度発揮されるか、事例を比較することで研究を行った。</p> <p>事例研究の結果、導出した仮説は、以下の通りである。</p> <ol style="list-style-type: none"><li>①外食産業においては、新規参入阻止効果は働かない。</li><li>②多業態ドミナント戦略では、単一業態ドミナント戦略と比較し有効性は発揮されない</li><li>③多業態ドミナントでも、ブランド拡張により店舗ブランドを統一することでドミナント戦略の有効性が発揮される。</li><li>④多業態ドミナント戦略は、単一業態ドミナント戦略よりもドミナント戦略のデメリットが減少される。</li><li>⑤外食産業におけるドミナント戦略は、人材育成効果、従業員満足度の向上による離職率低下、優先的な物件紹介による競合他社への競争力の向上、地域貢献による顧客ロイヤルティの形成などの特有のドミナント戦略の有効性が働く。</li></ol> <p>以上が、外食産業におけるドミナント戦略の有効性に関して研究した本論文の要旨である。</p>			

# 目次

## 論文要旨

## 第1章 はじめに

### 第1節 問題意識

### 第2節 研究方法

### 第3節 ドミナント戦略の定義

## 第2章 先行研究

### 第1節 小売業におけるドミナント戦略の有効性

- (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

### 第2節 小売業におけるドミナント戦略のデメリット

- (1) 自社の店舗同士でのカニバリゼーション
- (2) 近隣店舗のマイナスイメージの波及
- (3) 災害や立地変化による需要減少による経営的損害

### 第3節 外食産業におけるドミナント戦略の有効性

- (1) 顧客の融通による有効性
- (2) 従業員の融通による有効性
- (3) 食材の融通による有効性

### 第4節 ドミナント戦略における外食産業と小売業の差異点

- (1) 差別化要素の多さ
- (2) 業種・業態の多さ
- (3) 顧客の利用回数の増加に伴う顧客価値の減少

## 第3章 フレームワーク

- 第1節 フレームワークの概要
- 第2節 フレームワークの設定
- 第3節 業態の数による対象選定
  - (1) アンゾフの成長マトリックス
  - (2) 出店戦略のマトリックス

- 第4節 ドミナント形態による対象選定
  - (1)局地型ドミナント戦略
  - (2)広域型ドミナント戦略
  - (3)特定路線・幹線道路型ドミナント戦略
  - (4)M&A型ドミナント戦略

#### 第4章 事例研究Ⅰ 株式会社 ねぎしフードサービス

- 第1節 企業の概要
- 第2節 既存のドミナント戦略の有効性の適合
- 第3節 ねぎしにおける新たなドミナント戦略の有効性
  - (1)卸売業者に対する交渉力
  - (2)人材育成効果

#### 第5章 事例研究Ⅱ 株式会社 ロット

- 第1節 企業の概要
- 第2節 既存のドミナント戦略の有効性の適合
- 第3節 ロットにおける新たなドミナント戦略の有効性
  - (1)社内交流による従業員の満足度の向上
  - (2)人材育成効果

#### 第6節 事例研究Ⅲ 株式会社 一步一步

- 第1節 企業の概要
- 第2節 既存のドミナント戦略の有効性の適合
  
- 第3節 一步一步における新たなドミナント戦略の有効性

- (1) 優先的なテナントの紹介
- (2) 経営者と従業員のコミュニケーション頻度向上

## 第7章 事例比較による考察

- 第1節 外食産業におけるドミナント戦略の有効性の変化
- 第2節 単独業態ドミナント戦略と多業態ドミナント戦略の比較
- 第3節 外食産業における新しいドミナント戦略の有効性

## 第8章 おわりに

- 第1節 導出した仮説命題のまとめ
- 第2節 インプリケーション
- 第3節 本論文の限界

## 参考文献

## 謝辞

# 第1章 はじめに

## 第1節 問題意識

近年、外食産業においてもドミナント戦略の有効性が提唱されることが多くなった。このことから、外食産業でも公式的に出店戦略としてドミナント戦略を掲げる企業も増えてきている。これは、今まで外食企業に特定の出店戦略を持たず、非経済的な出店戦略を行っていた企業が多いことが背景として存在する。また、俺のフレンチや俺のイタリアンなど銀座において複数店舗展開する俺の株式会社のような知名度の高い会社がドミナント戦略を採択し、成長していることが外食産業においてもドミナント戦略を推奨する動きに貢献していると考えられる。尚、本論文における外食産業の定義は、岩渕(1995)の定義に従い、外食市場において素材の調達機能、調理機能、喫食の提供機能を営利目的手段としてシステム化している施設(飲食店および料理店)、およびそれらを非営利目的でシステム化している厚生の施設(社員食堂など)の集合を外食産業とする。

そもそもドミナント戦略は、小売業から生まれた出店戦略である。小本(1997)によると小売業の出店方式は、出店地域を特定せずに魅力度の高い市場に出店していく逐次出店と出店エリアを限定し、集中出店を行うドミナント戦略に大別されるとしている。このような状況は、外食産業でも同様であり、多くの企業は次々に有望な市場へチェーン展開を行うなどを通じて逐次出店を行い成長してきた。逐次出店を行う背景としては、地理的制約に縛られず、大きな市場に店舗を出店できるために、1店舗あたりの出店に伴う売上増大への貢献が大きいことなどが考えられる。また、同一市場に複数の自社店舗を持つことで、同じ企業内で顧客の食い合いが起きることを嫌った結果であるといえる。一方で逐次出店の問題点としては、店舗間の距離が離れることで発生する管理の難しさ、広告効率の悪さ、店舗間シナジーの薄さなどがある。これらの要因から、コストが増大し利益を圧迫することで、経営に支障をきたす企業も存在する。市場の成熟化に伴いこの傾向はますます強まっているといえる。これらが、現在、外食産業においてもドミナント戦略が有効であるといわれる背景である。

一方で、ドミナント戦略の有効性は、コンビニエンス・ストアをはじめとする小売業では認められているが、小売業と異なる外食産業でその有効性が発揮されるかどうかは定かではない。例えば、小本(1997)は小売業のドミナント戦略の効果の一つに物流コストの削減をあげている。配送ルートが短縮され、運送費などが削減できるためである。しかし、外食産業では、配送頻度が小売業と比較し

て少なく、また卸売業者に完全に依存している場合が多いため、小売業ほど物流費のコストダウンを享受できないだろうと考えられる。このように、小売業に見られたドミナント戦略の有効性がそのまま外食産業に適応できない可能性があり、これを明確化する必要性があると考ええる。また、小売業とは事業環境の異なる外食産業のドミナント戦略では、小売業に見られなかった有効性を発揮する可能性もある。本論文では、外食産業におけるドミナント戦略の有効性を明確化することを目的とし、小売業でいわれている有効性が外食産業では、どのように変化しているのか、また外食産業特有のドミナント戦略の有効性を発見することを目的としている。

## 第2節 研究方法

本論文の目的は、外食産業においてドミナント戦略の有効性がどのように働くか考察することである。ドミナント戦略が、比較的新しい概念であること、また外食産業においてドミナント戦略を採用している企業が非常に多様な形態を用いていることなどを鑑みて、本研究では、先行研究で小売業においてどのようなドミナント戦略の有効性が確認されているのか確認し、外食産業に当てはまるかどうか検討する。その後、複数のドミナント戦略を採択する外食企業にインタビューを行い、事例研究を元に考察を進める。それによって、外食産業において実際にどのようにドミナント戦略の有効性が働いているのか確認することが本論文の研究課題である。

また、複数の事例研究を行うことで、対象企業を比較し、有効性が働くための条件や背景を明らかにすること、小売業に見られなかった外食産業特有のドミナント戦略の有効性などの仮説命題の導出を目的にしている。

## 第3節 ドミナント戦略の定義

ドミナント戦略は、小売業において発生した出店戦略の概念である。小本(1997)は、チェーンストアにおけるドミナント戦略を「特定の地域に店舗を集中させることによって、高い市場シェアの獲得を狙う出店戦略」と定義づけている。そのため、ドミナント出店は、「特定地域における自社店舗の集中度」と「集中出店した地域において獲得している市場シェア」の2つの指標で高い値の獲得を狙った出店戦略であるとしている。

一方で、小本(1997)は、この2つの要因が同時に達成されない場合に関しても



言及している。通常、ドミナント出店において達成を狙う2つの要因は、正の相関があると考えられるが、現実では市場環境などの原因によって同時に達成が困難な場合があると述べている。例えば、大都市のような市場規模が大きい場合では、市場の需要に対して出店する余地が大きく、出店の集中立地の達成は容易だが、一方で競合他社の参入も激しく、高い市場シェアの達成は困難な場合が多い。一方で、過疎地などの市場規模が小さい場合、少ない出店数でも高い市場シェアが獲得でき、先行出店すれば他企業が参入してくる可能性も低くなる。しかし、自社もそのような市場において多数の出店をすることは難しいと考えられるため、高い市場シェアの獲得は容易であるが、高い店舗集中度を達成することは困難な場合がある。このようにドミナント出店戦略を狙っていても、出店する市場の経済環境等の理由によって、実現するドミナント度には違いが生じると述べている。

市場環境に加えて、企業の財政基盤や、店舗の業態や店舗が対象とする商圈の広さによっても狙うべき店舗の集中度、獲得できるシェアが異なる。経済産業省(2004)でも出店戦略に関して言及しているが、業種・業態によって出店戦略の様相は異なり、企業風土や経営トップの考え方などによって出店形態や選定立地が多様化していると指摘している。このため、一概にドミナント戦略といってもその様相は企業によって大きく異なることには注意が必要である。明らかに言えるのは、ドミナント戦略を採択している企業が、店舗を密集させることによって何らかの経営に対する効果を期待していることであり、現実に現れるドミナントの密度や形態によってドミナント戦略を定義づけるのは難しい。それが、特定市場内での高シェアの獲得を志向する出店戦略をドミナント戦略と定義づける理由である。外食産業でも前述したような出店形態や選定立地の多様化は同様の状況である。したがって、本論文におけるドミナント戦略の定義も小本(1997)の「特定の地域に店舗を集中させることによって、高い市場シェアの獲得を狙う出店戦略」に従って研究を行う。

## 第2章 先行研究

### 第1節 小売業におけるドミナント戦略の有効性

小売業においてドミナント戦略の有効性は既に研究が進んでおり、様々な有効的な効果が確認されている。小本(1997)は、チェーンストアにおけるドミナント出店戦略の経済効果として、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新規参入阻止効果の5つをあげている。図1は、それを図示したものである。

#### チェーンストアにおけるドミナント戦略の有効性

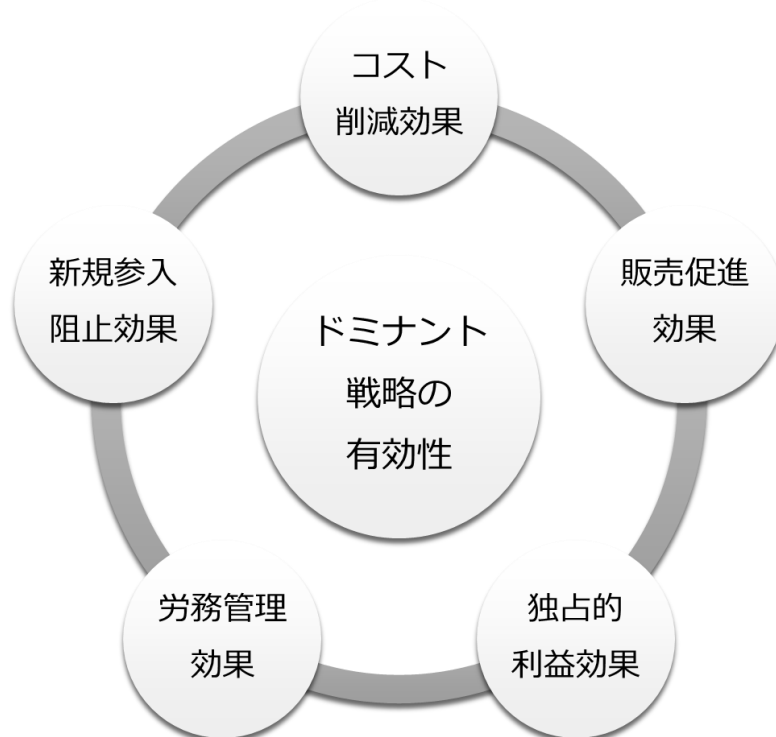


Figure 1 小本 (1997)より筆者作成

また、川辺(1994)は、セブンイレブンにおけるドミナント戦略の有効性を①ある地域への集中出店方式によってほかのコンビニエンス・ストアの出店の余地がなくなる、②一定地域のどこにもセブンイレブンの店があることで知名度が高まる、③納入業者の配送時間が短縮でき、商品の新鮮さが保てる、④本部のフィールド・カウンセラー(スーパーバイザー)が店回りをするとき、移動時間が

短くその分だけ店の相談に応じる時間を長くすることができるといった4点をあげている。

ここでは、小本(1997)のドミナント戦略の有効性の区分を元に他の先行研究によって補足しながら、セブンイレブンなどの実際にドミナント戦略を行う企業がどのような有効性を享受できるのかを説明する。

### (1) コスト削減効果

店舗密集によるコストの削減は様々な分野において可能である。小本(1997)は、それらを更に①物流コスト削減効果、②広告コスト削減効果、③店舗開発コスト削減効果、④店舗巡回コスト削減効果に分けて説明している。図2は、それを図示したものである。

#### コスト削減効果の内容

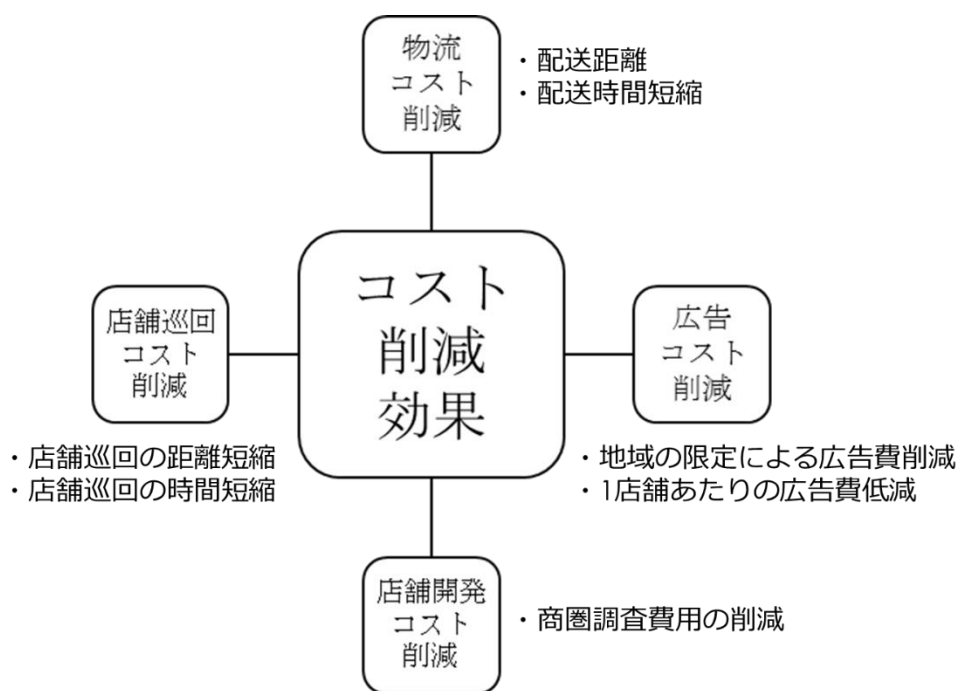


Figure 2 小本(1997)より筆者作成

#### ① 物流コスト削減効果

岩淵(1987,1998)によると、ドミナント方式による出店によっていくつかの合理化効果が期待できるが、その最大のもののは配送コストの低減であるとしてい

る。特にコンビニエンス・チェーンなどでは、顧客のニーズに対応するために多品種・多量・多頻度配送が求められるために重要な課題である。同様に石川・根城(1997)も、コンビニエンス・チェーンなどの小売業は非製造業であり、メーカーからの仕入れ原価は競合と差がなく、収益力に差をつける要因は仕入原価の約10%を占める物流コストの削減である述べており、ドミナント戦略の有効性の中でも特に物流コストの削減の経営的な意義は大きいといえる。

商品は、メーカーから問屋を経由し、小売店へ流れるが、店舗が密集していることにより、その配送距離が短くなることで配送費が削減できる。これに関して国元(1997)は、配送車の一台あたりの移動距離が短くなることで配送コストの削減が達成されるとしている。フランチャイズ・チェーンの場合では、岩渕(1987)は、複数の店舗の商品を配送車に搭載することによって空車で配送車が走ることを減らすことによる効率性の向上をあげている。また、これらの物流コストの削減によってセブンイレブンでは、商品の納品価格に占める物流コストを業界平均の約10%から、商品ごとに差はあるが平均で7~8%まで削減していると述べている。今までの内容を石川・根城(1997)は、ドミナント戦略によって①配送距離と配送時間の短縮、②配送車両数の削減、③一便当たりの店舗配送量の増加による積載量率の向上が行われ、物流コストの削減が達成できるとまとめている。

配送距離と配送時間が短縮できることで国友(1998)は、生鮮品の鮮度が保たれること、予定通りの時間に店舗への配送が可能になると述べている。それに関して、同様に緒方(1997)は、セブンイレブンで、お弁当が全ての店舗でピーク時前に納入される例を挙げている。どの店舗でもお弁当のピークは昼食前や晩御飯の前であるために、一台のトラックが長距離を長い時間走るとタイムラグが発生し、また、渋滞などによる遅延のリスクが高まるため、ドミナント戦略によって配送車の配送距離、配送時間の短縮がなされなければ、全店舗に対してピーク時前の配送の達成は困難であると述べている。

小本(1997)は、かつてはベンダー（卸売業者やメーカー）から直接店舗に配送する「直納方式」が多かったが、小売りの配送センターを経由する「配送センター方式」が主流へと変わったと指摘する。この配送センター方式は、各ベンダーが一度、小売業者の配送センターに商品を納め、その後店舗別に商品の仕分けを行い店舗へ配送を行うが、店舗が集中立地しないと配送費用が嵩むためにかえって非効率になる。反対に密集度が高いほど、一か所の配送センターがまかなえる店舗数が増えることで規模の経済が働き、効率性は高まる。このため、川辺(1994)は、コンビニエンス・ストアにおいて物流コストを下げるには集中出店が必要であり、その目安は30店舗であると述べている。規模の経済による効率性の高まりに関して、緒方(1997)は、ドミナント効果の検証を行い、一定エリア内

の店舗数が 50 店舗レベルから 100 店舗に増えることで物流コストの効率が 2 倍まで向上すると算出している。これらから、配送センター方式はドミナント戦略が前提となっているといえ、この戦略と物流方式は非常に相性が良いといえる。

配送センター方式による物流コストの削減は、同時にそれを支える情報システムを導入しなければ機能しない。石川・根城(1997)は、セブンイレブンの物流システムは、店舗情報システムがなくては成り立たないと指摘する。店舗情報システムの機能は、セブンイレブンの加盟店からの発注を本部のホスト・コンピューターに送信し、出荷指示書の形でメーカーや問屋に自動送信する。それに基づき、メーカーは製品を製造し、問屋も商品を手配し、共同配送センターに納品する。その後、メーカーごとの納品明細書、店舗ごとの出荷明細書、配送別の納品伝票などがホスト・コンピューターから共同配送センターに送信され、商品はそれに従って店舗ごとに仕分けされる。配送車には、納品する店舗の順序に従って商品が積載され、店舗での納品作業の時間は最小限で済ますことができる。このように発注、製造、納品が情報システムによって統合されていることが、セブンイレブンの特徴であり、「情報システム」、「共同配送センター」、「ドミナント戦略」が、セブンイレブンの合理的な物流システムを支えていると述べている。

以上をまとめると、コンビニエンス・チェーンなどにおいてドミナント戦略の物流コストの削減効果は大きい。その理由はコンビニエンス・チェーンが多品種・多量・多頻度配送を必要とする業態であり、そのため仕入原価における物流コストが占める割合が高いことが前提としてあるからである。よって、小売業のチェーンストアの中でも小規模かつ最寄り品を扱うような業態であれば、このようなドミナント戦略による物流コストの削減は行われやすいと考えられる。一方で、大規模業者や買回り品のチェーンストアにおいては、配送頻度がコンビニエンス・ストアなどと比較して少ないため、ここまでの物流コストの削減効果は得られるかどうかは疑問が残る。

また、配送センター方式がドミナント戦略に非常に適している方法であることがコンビニエンス・ストアなどの小売業のチェーンストアにおいて物流コスト削減効果を大きくしている要因であると考えられる。そして、それを成立させる条件として配送センター方式に適合する店舗情報システムの導入が必要である。以上から、ドミナント戦略による物流コストの削減効果を享受するには、①小規模かつ多品種・多量・多頻度配送を必要とするなどドミナント戦略に適した事業内容であること、②ドミナント戦略に適合する制度設計が行われていることの2点が条件として必要であると考えられる。図 3 は、ドミナント戦略の有効性が機能するための条件を図示したものである。これは、物流コストの削減において確認された条件であるが、他のドミナント戦略の有効性が機能する条件

としても適応できると考えられる。例えば、後述する店舗開発費削減効果は、商圈調査を必要とする事業内容かつ実際にコストかけて、商圈調査を行う企業においてのみ適応されるなどである。図 3 は、ドミナント戦略の有効性が機能するための条件を図示したものである。

### 物流コスト並びにドミナント戦略の有効性が機能する条件

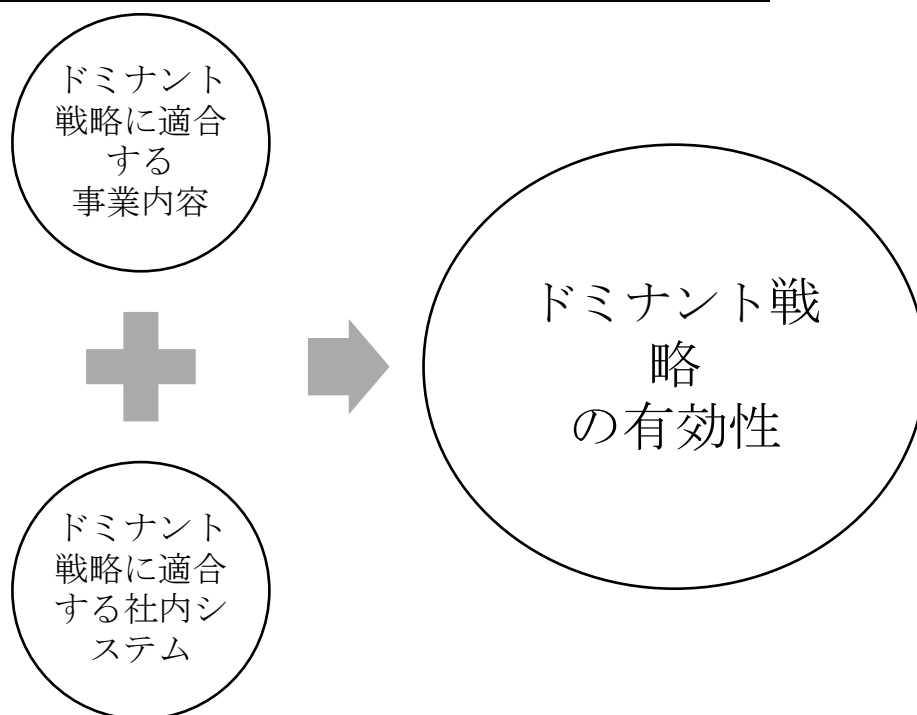


Figure 3 筆者作成

## ② 広告コスト削減効果

ドミナント戦略の広告コストの削減は、どのように行われるだろうか。第一に考えられるのは、広告を行う地域が限定されることによる広告コストの減少があげられる。石川・根城(1997)は、全国にテレビ・コマーシャルを流す際に莫大な広告費がかかることを例に挙げ、地域が限定されることによって、地域を限定すれば広告費が抑えられると述べている。

また、テレビ・コマーシャルに限らずドミナント戦略によって広告手法そのものを変更できることも考えられる。後述する販売促進効果によって、店舗の認知度が高まり、広告そのものを減少でき、更に地域が限定されていることによって、広告単価の低いチラシや看板などのプロモーション手法に代替できれば広告コストはさらに減少すると考えられる。

第二に一店舗あたりの広告費の減少が考えられる。岩淵(1987,1998)、緒方

(1997)、小本(1997)は、テレビ・コマーシャルが流れる地域の店舗数に着目し、地域内の店舗数が増えれば増えるほど、一店舗当たりの広告費は削減できると述べている。以上の2点がドミナント戦略に広告効果削減効果があるといえる理由である。

### ③ 店舗開発コスト

店舗開発コストは小本(1997)によると商圈調査にかかる際の費用の削減効果である。新規出店を行う場合には、出店候補地の人口、年齢構成、所得状況、競合店の状況などを行う必要があるが、既存店舗の近隣に新規出店する場合には、その地域に関して十分な情報のストックが既に存在していると考えられるために、遠隔地に出店する場合と比較して、これらの調査にかかる費用を削減できると述べている。

### ④ 店舗巡回コスト

小本(1997)によると、コンビニエンス・ストアなどのフランチャイズシステムを導入している企業は、スーパーバイザーが店舗を巡回し、店舗のマネージャーに対して販売商品の説明、競合店や商圈に関する情報提供、商品陳列方法や単品管理方法などのコンサルティング業務を行っているが、店舗が密集していればしているほど、スーパーバイザーの移動距離、移動時間が節約されることで、店舗を巡回する際の交通費や人件費が削減できるとしている。

岩渕(1998)は、セブンイレブンの加盟店に対するオペレーション・フィールド・カウンセラー(スーパーバイザー)の活動を取り上げている。オペレーション・フィールド・カウンセラーは、週に2回担当する加盟店7、8店舗ほどを回り、経営指導を行うが、店舗間の距離が近いほど頻繁に店舗を回りやすくなることで、本部に対して加盟店からの様々な情報を伝達しやすくなることを指摘している。このように一人のスーパーバイザーが複数の店舗を担当することを考えると、店舗が密集することで移動時間が少なくなれば、スーパーバイザーの一人当たりが担当できる店舗数が増えると考えられる。よって、企業はスーパーバイザーの人数自体も店舗間の距離が離れている場合と比較して削減でき、人件費の削減などにつながっていると考えられる。

## (2) 販売促進効果

岩渕(1987,1998)、小本(1997)、国友(1998)は、同一店舗が特定地域に多数出店

することによって、店舗が消費者の目に留まる回数が増えることで知名度の向上やブランドイメージの向上につながりやすく顧客のストア・ロイヤリティを向上させると述べている。

楠田(2009)は、ドミナント戦略による店舗が知名度や信頼度を上げる効果は、「ネットワーク外部性」によって説明できると述べている。楠田(2009)はネットワーク外部性のある財がたくさんの消費者に消費されるとき、各消費者にとって価値を増大させる外部性といっており、コンビニエンス・ストアにおいて、より多くの消費者に利用されることによって各消費者にとって知名度や信頼性を増加させることで効用を高めることにつながると述べている。

また、そのチェーンでしか得られない財やサービスは、より多くの消費者に利用されることによってさらに多くの新しい顧客の需要も誘発する可能性も言及している。楠田(2009)は、セブンイレブンのネットプリントサービスを例に挙げている。ゼロックスと提携しコピー機を全店舗においていること、セブンイレブンの立地が身近であることで、消費者は自宅にいるような感覚でサービスを使用できるとし、こういった店舗独自のサービスが消費者間で話題になればその財やサービスを購入する便益は更に増大すると述べている。同様に緒方(1997)も店舗が始める特別のサービスをセブンイレブンの公共料金の支払いを例にあげて、ドミナント戦略によってマスネットワークの効果が大きくなり、顧客が近隣のどの店舗でも同様のサービスが受けられることで、顧客の探索コストを削減され、その結果ストアロイヤリティが向上すると述べている。

また、緒方(1997)は、ストアロイヤリティを損なう消費者のマイナスイメージを店舗が密集していることによって他の店舗がカバーできることを述べている。これは、例えば品切れを起こしていた場合を考えると消費者が近隣店舗へ行き、購入することができることを例に挙げ、最終的に購入予定の商品が購入できることが、チェーン全体で考えれば、消費者の品切れによるマイナスイメージは回避できると述べている。

### (3) 独占的利益効果

小本(1997)は、高いシェアを有していることで、独占力の行使によって高い価格の設定が可能となり、利益を増大させる効果を独占的利益効果としている。

また、高い価格設定のみならず、高いシェアによって競合企業との競争が緩やかな状態であれば、価格競争に陥らないことも考えられる。



#### (4) 労務管理効果

小本(1997)は、店舗集中によって地域における知名度やブランドイメージが確立されるとし、その結果従業員のモラルアップにつながると述べている。また、高い知名度やブランド力は、職員の採用に当たっても、優秀な職員の採用を可能にするとみられると述べている。

#### (5) 新規参入阻止効果

川辺(1994)が、セブンイレブンにおいてある地域への集中出店方式によってほかのコンビニエンス・ストアの出店の余地がなくなると述べているようにドミナント戦略は、新規参入阻止効果を持つと考えられる。小本(1997)は、その理由を当該地域において新規出店する際に、期待売上高が低下することと自社のコストの優位性が相まって、ライバル企業が出店しようとしても採算に乗らないことがありうるため、新規参入阻止効果が生まれると説明している。

一方で、小本(1997)は同業態で同規模の競合企業の場合は新規参入阻止効果が働くが、業態や規模が異なれば必ずしも参入阻止効果が働くとはいえないと述べている。大型店の参入によって、小型店の既存店舗の売上げが減少したことを例に挙げ、新規参入阻止効果は完全なものではないとしている。

また、必ずしも正確な商圈調査を行う企業ばかりではないことも新規参入阻止効果を不完全なものにする一因だと考えられる。期待売上高の低下やコストの優位性に関しては、商圈調査を行った場合にわかるものであるが、小規模企業や、個人事業主は必ずしもこのような商圈調査を行わない。よって、例え不利な環境でも自身の住居地に近いからというような理由で新規開業や参入することもありえると考えられる。

以上が、小本(1997)の分類を中心としたドミナント戦略の有効性である。ドミナント戦略を採択する企業は、これらの効果を得るために企業は店舗を密集させ特定地域において高い市場シェアを狙っているといえる。

また、ここから派生的な有効性も発揮する。例えば、店舗巡回コストにおいて、店舗間の距離が短くなることでスーパーバイザーの店舗を移動する際の時間が短くなり、コストが下がることを取り上げたが、これは店舗に滞在する頻度が上がり、長時間滞在できることも意味する。ここから、店舗への指導管理効率の向上も行われていると考えられる。緒方(1997)は、逐次出店で複数の県に少数の店舗ずつ出店している場合にスーパーバイザーが移動に長い時間がかかり十分な頻度で店舗を訪問することや、長時間滞在できないことを例に挙げ、それと比較

してセブンイレブンでは、店舗が集中していることでオペレーションフィールドカウンセラーが加盟店に対して、週に2度7~8店舗を最低でも2時間ずつ訪問し指導していると述べている。これに付随して小本(1997)は、スーパーバイザー自体も担当する地域が限られることによって地域の固有の事情に精通することができ指導のレベルアップを図りやすくしているとしている。よって、ドミナント戦略の有効性には、フランチャイズ加盟店の教育が行いやすくなるという効果もあると考えられる。

今までの議論はドミナント戦略の有効性に関して行ってきたが、ドミナント戦略は必ずしも有効性のみではなく、他の戦略と同じようにデメリットも存在すると考えられる。次節では、ドミナント戦略のデメリットに関して論じる。

## 第2節 ドミナント戦略のデメリット

ドミナント戦略の有効性に対して、ドミナント戦略のデメリットはあまり論じられることはない。しかし、数々の経営に対してプラスの効果をもつと考えられるドミナント戦略にも確実にデメリットは存在し、これを検討することなしに実行に移すのは危険である。前提として考えられるのは、有望な市場に出店しないことによる機会損失である。ドミナント戦略は、逐次戦略と異なり、例え有望な市場が複数あったとしてもそれらの全てに対しては出店を行わず、自社の店舗を特定地域に集中させる。長期的に見れば、ドミナント出店を行うエリアが増えることやコストの優位性などから優位な立場を築けると考えられるが、逐次出店と短期的な売り上げの増加で比較した時の機会損失は存在すると考えられる。

このようにドミナント戦略にもデメリットは存在する。ここでは、先行研究から①自社の店舗同士でのカニバリゼーション、②近隣店舗のマイナスイメージの波及、③災害や立地変化による需要減少による経営的損害の3点を説明する。図4は、それを図示したものである。

## 小売業におけるドミナント戦略のデメリット

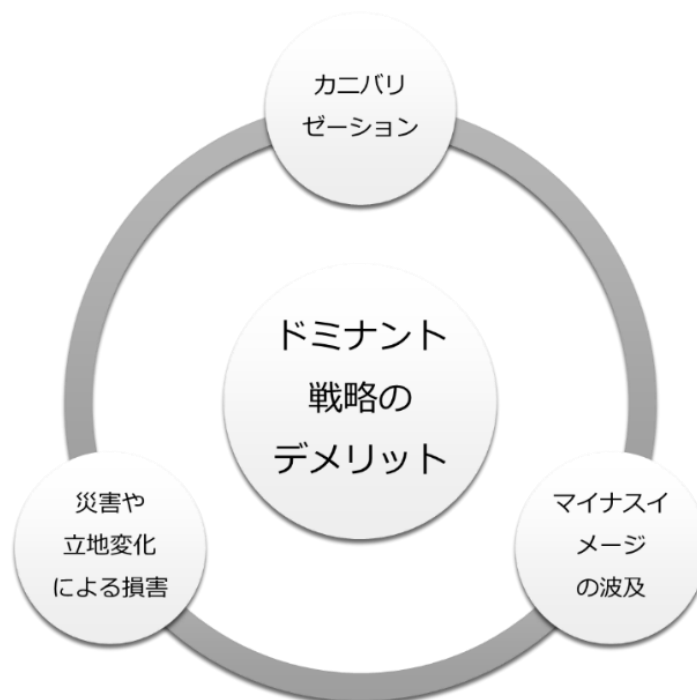


Figure 4 岩渕(1998)、緒方(1997)を参考に筆者作成

### (1) 自社の店舗同士でのカニバリゼーション

特定地域における店舗数を増やすことによって、自社内の店舗同士の商圈が重なれば、店舗はその商圈における顧客を取り合うことになる。即ち、自社内の店舗同士でカニバリゼーションが発生することを意味し、新規出店を行えば既存店舗の売り上げが減少することや、新規出店した店が期待売上高を下回る可能性がある。岩渕(1998)は、セブンイレブンでもドミナント戦略によって加盟店同士で競合が起きる可能性に言及している。そのため、セブンイレブンは、出店段階で徹底的に商圈を調査することによって、加盟店同士が足を引っ張り合わないよう加盟店を勧誘する段階で調整していると述べている。

ドミナント戦略の販売促進効果によって、カニバリゼーションが起きたとしてもそれを上回る新規顧客の創出ができれば、企業全体にとってはメリットの方が大きいと考えることもできる。何故ならば、小本(1997)が言うように、ドミナント戦略は、店舗毎ではなく対象エリア全体における経済性や店舗間の連携で優位に立つ、点ではなく面を抑える戦略だからである。これらは、特に企業の知名度があまりない状態や成長していく過程においては特に有効であると考えられる。しかし、成長過程が終わり、市場が成熟期に入った場合や何らかの事

情で需要の減少が起きた場合、今まで影響の少なかったカニバリゼーションが強く作用する可能性があることは注意が必要である。

## (2) 近隣店舗のマイナスイメージの波及

ドミナント戦略の有効性の販売促進効果において緒方(1997)が、特定のチェーンにおけるマイナスイメージをチェーン店舗全体ではカバーできることを述べたが、緒方(1997)は、これは両刃の剣であるとも述べている。つまり、特定の店舗が作ったマイナスイメージが店舗全体にも波及し、負のシナジーを生み出し、チェーンストア全体に影響を及ぼす可能性を指摘している。これは、例えばある店で買った商品によって食中毒などの健康被害にあった場合などが考えられる。特定の店舗で損害を受けた顧客は、同様のチェーン店に関してもマイナスイメージを抱き、店舗ではなくチェーン全体を敬遠するようになるようなことが考えられる。

## (3) 災害や立地変化による需要減少による経営的損害

特定地域に店舗を密集させることは、地域的な災害や立地変化によって需要が減少することや、店舗の物理的損害による被害が複数の商圈に分散して出店している場合と比較して、企業が受ける損害が大きくなると考えられる。しかも、地震などの天災に対しては、予測も対策も難しいため逃れることが困難であるリスクであるといえる。

このリスクは、災害のみならずその地域の市場が立地変化によって起きる場合も考えられる。例えば、特定の商圈において巨大商業施設が消費者を吸引し、そのついでとして、自社の店舗にも顧客が足を運んでいた場合、この巨大商業施設が移転してしまうことで、商圈の顧客の数が急激するなどが考えられる。こういったリスクもドミナント戦略によって特定の地域に店舗を密集させることで、高まると考えられる。

## 第3節 外食産業におけるドミナント戦略の有効性

今までは、小売業におけるドミナント戦略の有効性、そしてデメリットを論じてきたが、本研究の範囲は外食産業である。外食産業には、小売業と様々な差異があるため小売業で言われているドミナント戦略の有効性はそのまま機能しな

い可能性があると考えられる。また、反対に外食産業では小売業では見られなかったドミナント戦略の有効性も働くことも考えられる。そこで第3節では外食産業におけるドミナント戦略の有効性を先行研究から探り、第4節ではドミナント戦略における外食産業と小売業の差異を論じていく。

森島・佐藤 (2012) は、三光マーケティングフーズを事例研究の対象に取り上げ金の蔵 Jr.のドミナント戦略を論じている。その中で、外食産業のドミナント戦略の有効性は①知名度、信頼度アップや顧客の融通による顧客の確保、②従業員の融通による人手の削減、③食材の融通による商品ロスの削減の3つであり、これらの達成によって金の蔵ジュニアは、広告費、人件費、食材費などの諸経費の削減を可能としたと述べている。図5は、それを図示したものである。

### 三光マーケティングフーズのドミナント戦略の有効性

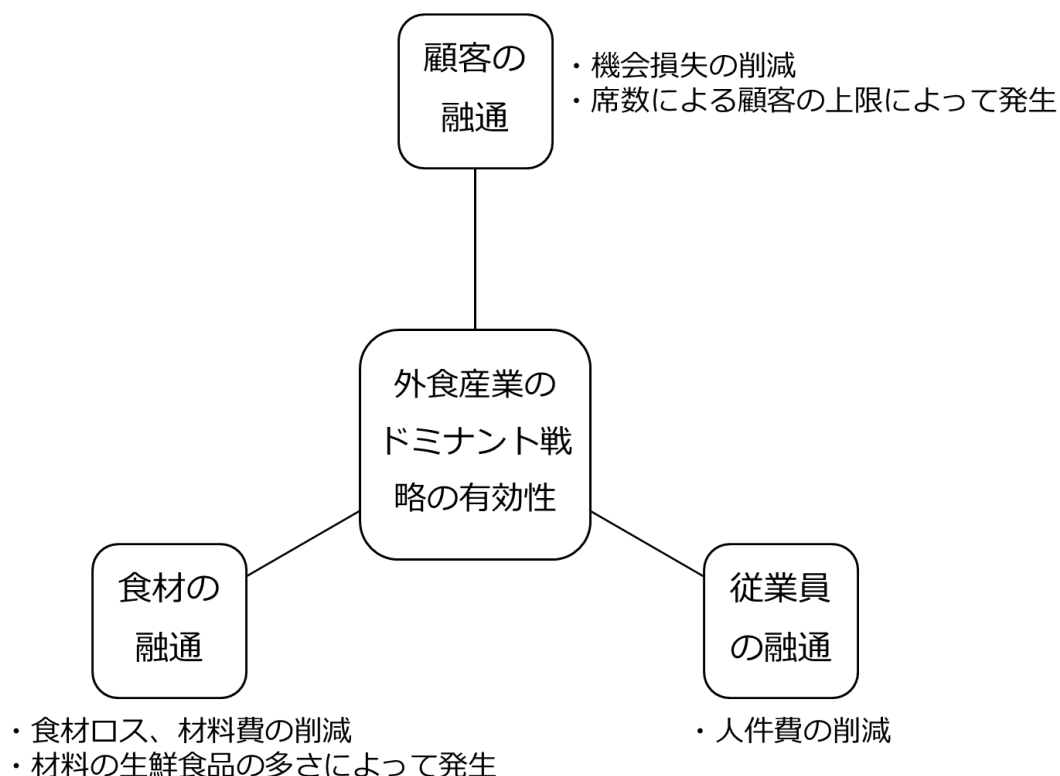


Figure 5 森島・佐藤 (2012)を参考に筆者作成

#### (1) 顧客の融通による効果

小売業と異なり、外食産業は席数による顧客の上限ができる。これによって、どんなに潜在的な顧客の需要があったとしても1つの店舗が特定の時間帯の中

でまかなえる顧客の最大数は変わらない。繁盛店においては、店の外などに行列を作り、席が空くのを顧客が待つ光景をよく目にするが、現実には全ての顧客が列をなし、待ってくれるわけではない。時間的制約や待つことを嫌って別の飲食店を顧客が利用してしまうこともよくあることである。森島、佐藤(2012)は、金の蔵ジュニアが、満席時に顧客を数百メートル離れる系列店に融通することで顧客の取りこぼしを防ぎ機会損失を減らしていると述べている。また、顧客の視点に立てば、「いつ寄っても待たされない」というイメージを定着することでストアロイヤルティの向上にもつながり、リピーターの増加も期待できると述べている。

詳しくは後述するが、外食産業は複数の業態で出店することが多い業界である。森島、佐藤(2012)は、金の蔵 Jr.が同業態でドミナント戦略を行っていることが、このような効果を生み出す条件であるとしている。大手居酒屋チェーンの(株)モンテローザを例にあげ、同建物の中に「白木屋」、「魚民」、「笑笑」、「千年の宴」といった同じ企業系列の店舗が入っている場合でも店のコンセプトや提供している商品が異なれば、顧客を別の店舗を紹介することや送客することは出来なくなると考えられると述べている。

しかし、ドミナントエリアを構成する店舗の業態が異なることで店舗送客は難しくなるのは間違いないが、必ずしも不可能であるとは言い切れない。特に総合居酒屋のような幅広いメニューを取りそろえる業態の場合、同じように幅広いメニューを取りそろえる総合居酒屋であれば、顧客のニーズにはかなりの場合一致する可能性が高い。業態が大きく異なる場合でも満席で他のお店を一から探すくらいならば、近隣の別業態の店舗への紹介でも受け入れる顧客は一定数いるのではないかと考えられる。とはいえ、特定の料理、業態にこだわりを持って店舗を選ぶ顧客が多いのは事実であり、同業態でドミナントエリアを形成した場合と比較して、顧客の融通を難しくするのは確かである。このことから明らかに言えるのはドミナントエリアを形成する業態の多さがドミナント戦略の有効性に影響を及ぼすことである。それに関して、本論文では後の章で考察を行う。

## (2) 従業員の融通による効果

森島、佐藤(2012)は、外食産業特有のドミナント戦略の効果の一つに従業員の融通をあげている。これは、例えば同ビル内に系列店が複数ある場合に、一つの店舗に急な団体客があり、人員の不足が起きた際に系列店から応援の人員が呼べることで対応できるという様なことである。これによって、増員する人件費を増やさずに済むことがメリットであるといえる。

外食産業では、業界全体で人の雇用が難しくなっている。人手不足が慢性化するなかで、従業員が融通できるメリットは、人員不足の店舗が応援人員によって通常の業務を遂行できるというメリットももたらすと考えられる。

### (3) 食材の融通による効果

外食産業で利益を圧迫する要因の一つに商品ロスがある。飲食店では、生鮮食品などを取り扱うことが多く、消費期限が短いためにどうしても大量の商品ロスが出てしまう。森島、佐藤(2012)は、外食産業では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になると指摘し、金の蔵ジュニアでは、ドミナント戦略によって店舗間の距離が近いことで、食材の融通が可能となり、過剰に食材を仕入れる必要性がなくなったと述べている。商品ロスは、食材が余ることが原因である。飲食店では、品切れを起こすと顧客満足度が下がるために、食材を切らさないように少し多めに材料を調達する必要がある。食材の融通をすることで、食材が不足しそうになれば他の店舗から調達できるようになり、過剰在庫の必要性を減らし、商品ロスを減らすことができると考えられる。

以上が、外食産業におけるドミナント戦略の有効性の先行研究であるが、これらは、確かに小売業にみられなかった有効性である。それらが何から生まれているか考えると外食産業と小売業の業界構造としての差異から生まれていると考えられる。例えば、飲食店にある席数という顧客の上限から、顧客の融通といった有効性が生まれているし、材料の大半に消費期限の短い生鮮品を用いることが食材を融通する理由になっている。第4節では、ドミナント戦略において外食産業と小売業にどのような差異があるのか詳しく考えていく。

## 第4節 ドミナント戦略における外食産業と小売業の差異

本節では、小売業でのドミナント戦略の有効性が外食産業ではどのように変化するのか考えるために、小売業と外食産業のドミナント戦略の有効性へ影響を与えると考えられる差異に関して説明する。様々な差異点が考えられるが、本節ではドミナント戦略の有効性並びにデメリットに大きく影響を与えると考えられる①差別化要素の多さ②業種・業態の種類が多さ③顧客の利用回数の増加に伴う顧客価値の減少の3点に絞って説明する。

## (1) 差別化要素の多さ

神山 (1996)は、外食産業と他のビジネスを分かち決定的な部分は「その場でつくる」ことであり、外食産業は、製造業と販売業とサービス業が、同じ時間に同じ場所で行われる特殊な産業であると述べている。同様に、岩渕 (1995)も外食産業の特徴を調理 (製造)、サービス、消費(小売)の過程を一体化し、喫食者 (最終消費者) に対して有形財である料理、飲料と無形財であるサービスを一体として「直ちにその場で」提供することにあると述べている。一方で、岩渕(1995)は、現実に現れる外食産業の存在形態は、料理の内容や価格、サービスの内容と水準、立地条件、店造り、経営形態、経営規模、施設設置の目的などによって、極めて異質な飲食店の集まりであるとしている。以上から、時子山・荏開津 (2000) は、外食産業の特徴を以下の3点であるとまとめている。①ひとつの産業でありながら製造業・小売業・サービス業の3つの産業の性質を合わせ持っていること、②業種・業態の種類が多いこと、③外食店の種類やその立地している場所によって価格の幅が非常に大きいことである。

岩渕(1995)によると、外食機会の増加と外食に対する消費者の慣れによって外食産業の業種、業態の多面化および大衆化、高級化が同時進行で進むなど、外食需要の多様化を招き、その結果、外食産業は多様化し多元化したと指摘する。また、この多様化し多元化した市場に対して個別の企業や単一のチェーンが対応するのは不可能であり、外食産業は「差別化」を求められることになったと述べている。そして岩渕(1995)は、外食産業の差別化を考える上で重要なポイントは、製造業、小売業、サービス業の3つの産業の性質をもっているため、差別化が3次元的に行われ、その差別化の幅と深さは小売業よりもはるかに大きくなると説明する。図6は、以上の内容を図示したものである。



## 外食産業と小売業の差別化要素の差異

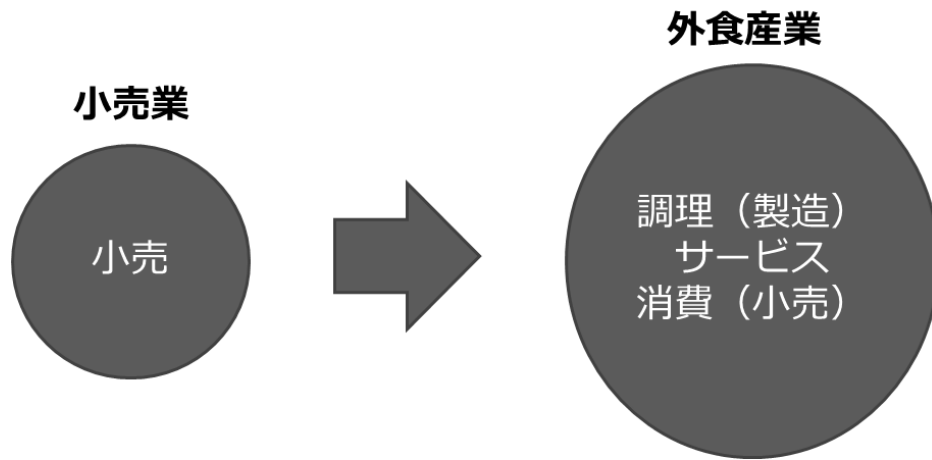


Figure 6 岩淵 (1995)を参考に筆者作成

ここから、外食産業のドミナント戦略について考えると、差別化要素の多さは、新規参入阻止効果を減少させるのではないかと考えられる。小本(1997)は、期待売上高が低下することと自社のコスト優位性が相まって他社の新規参入阻止効果を生み出すと説明したが、差別化要素が増えると、この論理が当てはまらなくなると考えられるからである。中華料理屋を例にあげると、客単価 1000 円の大衆的な中華料理屋が高密度出店していても、客単価 3 万円の高級中華料理屋の新規出店の際に期待売上高が低下するとは考えにくい。消費者は両者を全く別々のものと捉えると考えられるためである。また、コスト構造も全く違う構造であると考えられるため、直接的にそれが参入阻止効果を生むとは考えにくい。この他にも、メニューの構成や味付け、料理人の腕前や提供スタイル、サービス水準などによっても差別化は行われていると考えられる。このため、外食産業においては小売業と比較して、ドミナント戦略の新規参入阻止効果は働きにくいと考えることが出来る。

新規参入しようとする業種・業態が自社と異なった場合、この傾向は更に顕著になると考えられる。小売業でも小本(1997)は、大規模小売店舗が進出したことで、市場に既存にあった小規模小売店舗の売り上げが激減した例をあげ、業態や規模が異なる企業に対しては、新規参入阻止効果が働かない可能性を指摘している。

また、岩淵(1995)は、外食産業は参入障壁を作りにくい業界であると指摘する。昭和 62 年から平成 3 年までの年間平均開業率は、小売業の 2.6%に対して、外食産業は 6.3%と高い水準である。この調査は昭和 45 年から平成 3 年までのものであるが、先ほどの昭和 62 年から平成 3 年以外の期間では、外食産業が全産業の中で常に一番高い開業率であり、全産業平均の 2 倍程度高い水準である。こ

の理由を岩渕(1995)は、店舗単位での商圈が小さいため、店舗も小さくならざるを得なく、規模の経済性が強く働かないこと、また、それによって比較的小規模な資金で資金参入が可能なこと、技術の特許や秘密のノウハウなどの絶対的使用障壁があまりないこと、協調的な参入阻止価格設定などが行われていないことなどを理由として説明している。

## (2) 業種・業態の種類の数

前述したように外食産業の需要は、多様化し多元化しているが、それが、時子山・荏開津(2000)が指摘する産業として業種・業態の種類の数に結び付いたと考えられる。他社が異なる業態で新規参入を行った場合、ドミナント戦略の新規参入阻止効果が働きにくくなると考えられることは前述したが、自社が複数の業態で形成するドミナント戦略を行う場合も考えられる。中村(2005)が株式公開をしている77社の業態数に関して調査した結果、1業態のみ展開する企業が14社(18.2%)、2~5業態を有する企業が合計32社(41.6%)、6~10業態を展開する企業が合計15社(19.5%)であったと述べている。この結果からも外食産業では、複数の業態を有する企業が多いことがわかり、現実的にも多業態の店舗が密集している外食企業も多いと考えられる。

一方で、複数の業態でドミナント戦略を行った場合、その有効性が機能するかどうかは疑問が残る。第3節では、複数の業態では、顧客の融通が行いにくくなることを取り上げたが、その他にも販売促進効果や労務管理効果などの有効性も生まれにくくなるのではないかと考えられる。何故ならば、この二つの有効性は、知名度の向上や同一店舗の利用頻度の上昇によって生まれるからであり、複数の業態では、店舗名も別々の名前を使用すると考えられるため、消費者や従業員が同一の店舗だと認識することはできず、これらの向上は見込めないと考えられるからである。よって、外食産業では、複数の業態を保有する企業が多いにも関わらず、多業態ドミナントでは、単業態ドミナントと比較するとドミナント戦略の有効性を享受することは難しいのではないかと考えられる。

## (3) 顧客の利用回数の増加に伴う店舗の顧客価値の減少

外食産業においては、顧客が食事の回数を重ねるごとにそれに感じる価値を低下させる。関川(2008)は、これはフェヒナーの法則によって説明できると述べている。フェヒナーの法則は、消費者が対価を払ったものに対して長時間利用することで次第にその価値を低く感じるというものという。

関川 (2008)は、これを外食産業に当てはめて説明しているが、食事はマンネリ化が発生しやすく食事に関して回数を重ねるごとにその価値を低く感じ、その結果、味に飽きを感じるようになるという。これに加えて、店の雰囲気などにも慣れることで最初の価値が次第に下がり始めると述べている。現実的にもこのような現象は確認できる。関川 (2008)は、外食産業では、業界内で業態の盛衰が定期的に発生していると指摘し、その原因の一つが、利用回数と共に消費者が飽きるため、価値を低く感じることでありと述べている。また、利用シーンによっては、チェーン店を敬遠することもある。得意先の接待やデートなどの大事な喫食の場合に、チェーン店を利用するのを躊躇う事や、旅行先でチェーン店を利用すると勿体ないと感じる経験をもつ消費者は多いのではないかと思われる。これは、よく利用し、知っているチェーン店よりも、行ったことのないお店の方が顧客の価値が高いことが一因であると考えられる。

ドミナント戦略は、特定地域の中で高い市場シェアを狙う出店戦略であり、岩淵 (1995)の言うように店舗単位の商圈が非常に狭いことから、前提としてその商圈内の顧客の利用頻度を上げる戦略であるといえる。つまり、外食産業でドミナント戦略を行うことは、関川 (2008)の指摘する利用回数の増加に伴う顧客価値の減少の影響を大きく受けると考えられる。これは、小売業では見られなかったドミナント戦略のデメリットであると考えられる。外食産業がドミナント戦略を行うと消費者の利用頻度向上によって知名度や信頼度は向上するが、同時に店舗や特定ブランドの顧客価値の喪失を招く可能性がある。

小売業では、①自社の店舗同士でのカニバリゼーション、②近隣店舗のマイナスイメージの波及、③災害や立地変化による需要減少による経営的損害の3点をドミナント戦略のデメリットとしたが、外食産業では、これに加えて、④飽きやマンネリによる店舗の顧客価値の減少もドミナント戦略のデメリットである。図7は、小売業のドミナント戦略のデメリットにそれを加え、図示したものである。

## 外食産業におけるドミナント戦略のデメリット

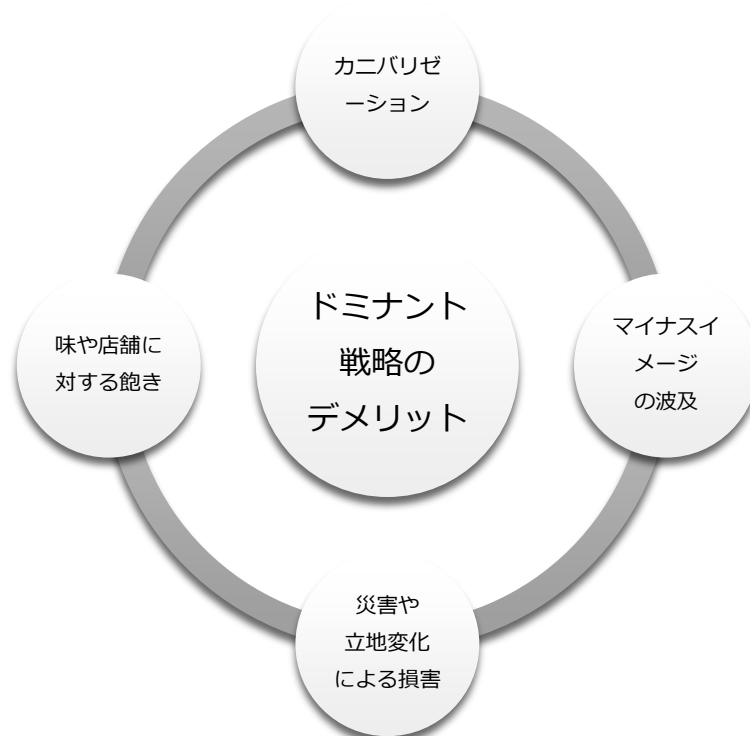


Figure 7 筆者作成

以上の3点をドミナント戦略における外食産業と小売業の差異として提示するが、他にも3節で取り上げたように外食産業には席数という顧客の上限があることで、1店舗の出店において獲得できる地域における市場シェアが少ない場合が考えられる。つまり、ドミナント戦略の目的である地域における高いシェアの獲得に必要な店舗の数が小売業よりも多く、達成が困難であることが考えられる。また、岩淵(1995)によれば、出店立地が繁華街やロードサイドに偏っていることも外食産業の特徴としてあげられる。これによって、住宅地にも出店できる小売業と比較して、一つの地域における出店数に限り生まれやすく、また複数のドミナントエリアを持つ場合、ドミナントエリア同士の距離が長くなる可能性も考えられる。このように外食産業の出店においては、小売業よりも地理的な制約が存在すると考えられる。

本研究では、これらの差異によって、ドミナント戦略の有効性がどのように変化するのか事例を用いて考察するため、次章では、今までの内容から事例を研究するためのフレームワークを提示する。

## 第3章 フレームワーク

### 第1節 フレームワークの概要

本章では、調査研究のテーマである「外食産業におけるドミナント戦略の有効性」をどのような枠組みで調査し、分析するかを整理し、調査課題の具体的な設定を行う。また、本研究は、事例研究であるため、企業にインタビューを行い、対象企業を研究する。複数の企業の事例から外食産業の有効性並びに発揮する条件等を考察することが目的であるので、研究目的に適した企業の選定を行う。

### 第2節 フレームワークの設定

今までの議論から、外食産業のドミナント戦略の有効性は、小売業との産業としての様々な差異により、ドミナント戦略の有効性が、そのまま上手く機能しない可能性があると考えられる。また、外食産業は、需要が多様化し、複数の業種・業態を経営する企業が多いことは前述したが、業態の数によってドミナント戦略の有効性は、明らかに変化すると考えられる。そのため、これを明確化する必要がある。

先行研究から、外食産業においてドミナント戦略の有効性は、小売業ほど発揮されない可能性があるが、外食産業においてもドミナント戦略を採択している企業が増加している現状を考えると、小売業にはなかった何らかの有効性が働いている可能性がある。したがって、本研究が事例研究によって明らかにするのは、以下の3点である。

- ① 先行研究のドミナント戦略の有効性及びデメリットが、外食産業においてどのように変化するか
- ② 業態の数とドミナント戦略の有効性の関係性
- ③ 外食産業における新しいドミナント戦略の有効性の発見

### 第3節 業態の数による事例選定

業態の数による事例選定を行う前に、業態数とドミナント戦略の関係を整理する。その際に用いるのは、アンゾフの成長マトリックスを用いる。アンゾフ(1977)によると、企業の成長は、①既存市場に既存製品を浸透させることによる「市場浸透」、②既存市場で新規の製品を開発する「新製品開発」、新規市場に既存製品を販売する「新市場開拓」、新規市場において新規製品を販売する「多角化」の4つの方法によって行われるという。図8はアンゾフの成長マトリックスを図示したものである。

#### アンゾフの成長マトリックス

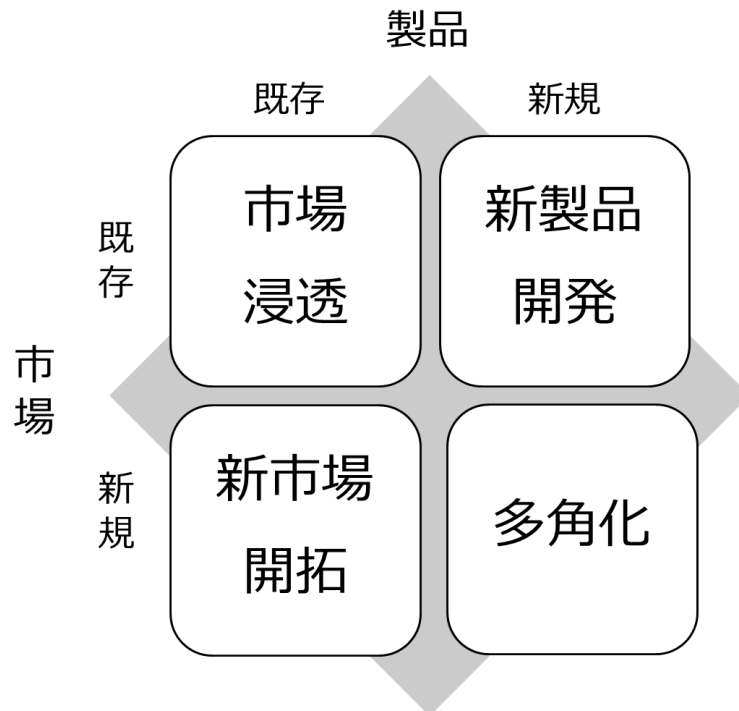


Figure 8 アンゾフ (1977)を参考に筆者作成

以上がアンゾフの成長マトリックスであるが、本論文ではこれを参考に出店戦略のマトリックスを作成した。外食産業のため、マトリックスの軸に製品ではなく、業態を置いている。また、出店戦略であるため継続して店舗を出店し続けることを前提としている。

図9は、出店戦略のマトリックスであるが、このように考えると出店戦略は、①既存市場に既存業態を出店する単業態ドミナント戦略、②既存市場に新規業態を出店する多業態ドミナント戦略、③新規市場に既存業態を出店する単一

業態逐次出店戦略、④新規市場に新規業態を出店する多業態逐次出店戦略と分類できる。

### 出店戦略のマトリックス

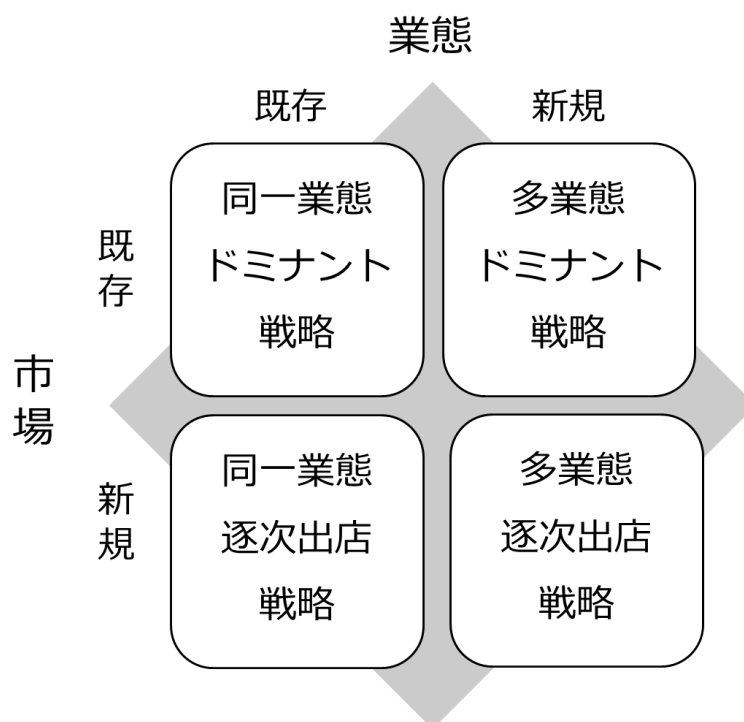


Figure 9 アンゾフ (1977)を参考に筆者作成

一般的に言われる外食産業のドミナント戦略は、①同一業態ドミナント戦略と②多業態ドミナント戦略を内包している。しかし、この出店戦略のマトリックスは、アンゾフの成長マトリックスを参考に作成したため、業態の数が単一と複数で異なる場合、アンゾフに従って考えれば、両者は別々の出店戦略であると考えることが出来る。それ故に、機能するドミナント戦略の有効性も異なる可能性があると考えることが出来る。

本論文では、業態の数によるドミナント戦略の有効性の変化の確認を目的としているため、①同一業態ドミナント戦略と②多業態ドミナント戦略の両方の企業の選定を行い、そのドミナント戦略の効果がどのように差があるのか、比較を通じて分析を行う。

## 第4節 ドミナント形態による事例選定

外食産業でのドミナント戦略は、ドミナントエリアを形成する業態の数の他にも様々な形態のドミナント戦略がある。複数の事例を選定し比較する上で、全く異なるドミナント形態同士を比較するのは難しく、正確な結果が得られない可能性があるため、この節では、同様のドミナント形態の中から対象事例を選定するために、代表的なドミナント形態の分類を行う。

第1章で述べたように、企業や経営者の出店戦略に対する考え方が異なるため、一概にドミナント戦略といってもその形態は多様である。しかし、外食産業でドミナント戦略を採択している企業を見るといくつかのタイプ分けができると考える。ここでは、ドミナント戦略によるドミナントエリアの形態を①局地型、②広域型、③特定路線、幹線道路型、④M&A型の4つのタイプに分けて説明する。図10は、ドミナント形態の分類を図示したものである。

### ドミナント形態による分類

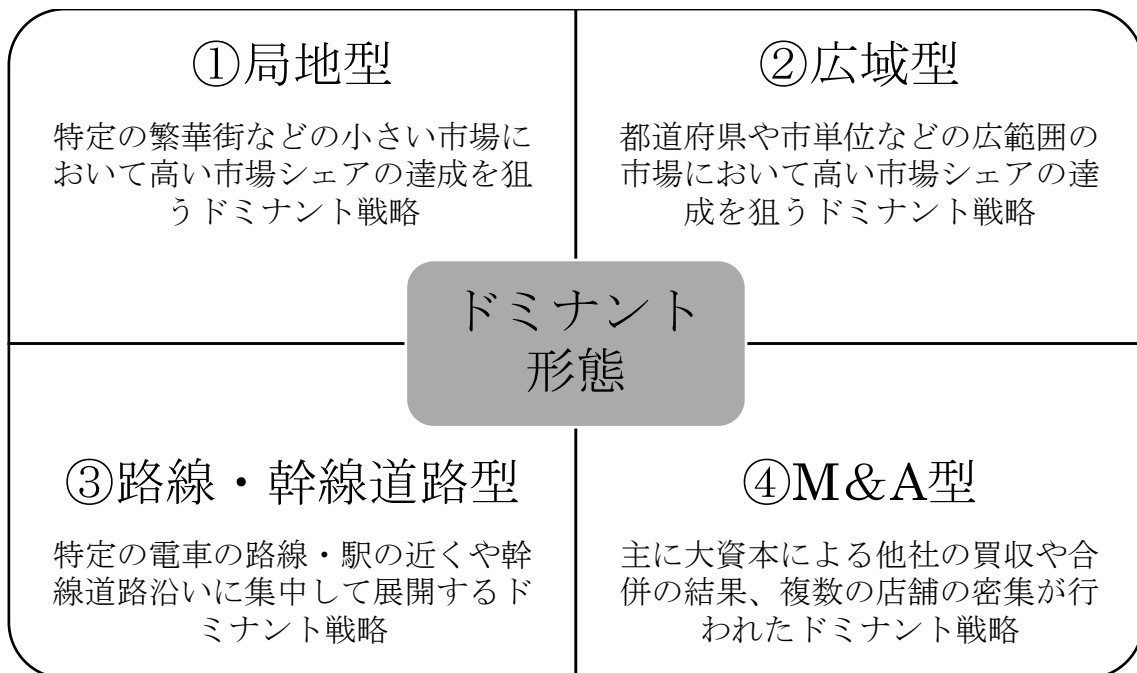


Figure 10 筆者作成



### (1) 局地型ドミナント戦略

ドミナント戦略の定義は、「特定の地域に店舗を集中させることによって、高い市場シェアの獲得を狙う出店戦略」があるが、局地型ドミナント戦略は、それを小さな市場内で達成させることを目的としたドミナント戦略である。よって、現れるドミナント形態は、特定の繁華街や駅前に集中して店舗を出店するという形になる。最も狭義のドミナント戦略といえ、店舗の集中度、特定地域内の市場シェアも高くなるという特徴を持つと考えられる。

### (2) 広域型ドミナント戦略

広域型は、都道府県や市単位などの広範囲の市場において高い市場シェアの達成を狙ったドミナント戦略である。よって、そのドミナント形態は、局地型と異なる。狙う市場の規模が大きいため、店舗間の距離が局地型より開いていることが多いのが特徴である。

これは、例えば東京において多くの駅前に少数の出店を行う外食企業のようなケースなどが該当する。他の地域に出店せずに首都圏に店舗を集中させることによって、首都圏という大きな市場においての高い市場シェアを達成しようとしている。また、数多くの駅前に出店していることによって、消費者の目に留まる機会が増え、知名度向上やブランド力向上などが見込まれる。

一方で、店舗の密集度は低いため、主に物流コストの削減効果や店舗巡回コスト削減効果などいくつかのドミナント戦略の有効性は、局地型と比較すると機能しない可能性がある。このため、ドミナント戦略の有効性は、局地型よりも限定的になると考えられる。

### (3) 特定路線、幹線道路型ドミナント戦略

特定の電車の路線の駅前や幹線道路のロードサイドに集中して出店する外食企業も存在し、これも一般的にドミナント戦略と呼ばれている。これは、例えば特定の路線のほとんど全ての駅前に1店舗ずつ出店していくケースや特定の国道などの幹線道路のロードサイドに数百メートルから数キロごとに出店していくケースである。

このタイプの特徴は、局地型ドミナント戦略と比較して店舗間の距離が開いていることと、特定の利用シーンの消費者に対してのみ販売促進効果などのドミナント戦略の有効性が発揮されることである。例えば、幹線道路に複数展開する企業は、車を利用し、その幹線道路を通行する消費者に対しては、看板などが

ら認知する機会が増え、知名度の向上などが望めるが、車を持たない主な移動手段が徒歩と電車の消費者に対しては、そのような効果は望めないと考えられる。これらの理由から、広域型と同様に、局地型と比較するとドミナント戦略の有効性は限定的になると考えられる。

#### (4) M&A 型ドミナント戦略

主に大企業が M&A などを通じて他社を買収したり、企業間の合併が行われたりすると、今まで別々の会社の店舗だったものが、一つのグループの元に密集し、それをドミナント戦略と見なすことがある。これによって、物流システムを統一化するなどして、物流コストの削減などの有効性を得られると考えられる。

一方で、他のドミナント戦略とは異なり、M&A などを通じて結果的に店舗が密集したケースであるため、それまでの店舗配置などの兼ね合いから、必ずしも店舗の出店に整合性がなく、戦略的に店舗が密集しないことや、店舗ブランドは別々のケースが多いため、ドミナント戦略の有効性を発揮できるとは限らない。よって、他のタイプよりもドミナント戦略の有効性は限定的になると考えられる。

以上が、外食産業における代表的なドミナント形態の分類である。本研究では、ドミナント戦略の有効性を研究するため、店舗の密集度が高く、ドミナント戦略の有効性が抽出しやすいと考えられる局地型ドミナント戦略を行う企業を事例研究の選定の条件とする。

一方で、これらのタイプ分けは必ずしも独立しているわけではない。例えば、局地型のドミナントエリアを複数増やすことによって、広域市場での高い市場シェアの達成を目的にする企業や、局地型ドミナント戦略から隣接する駅やロードサイドに少しずつ出店していく企業も現実には存在すると考えられる。そのため、本研究では、局地型のドミナント形態を持つことを必要条件とし、局地型かつ広域型や局地型かつ特定路線・幹線道路型のドミナント戦略も対象に含める。

以上から、業態の数とドミナント形態という前提条件を踏まえ、本研究では事例研究として 3 社を選定した。

- ①首都圏の複数の駅前に単独業態のドミナントエリアを形成する  
「株式会社ねぎしフードサービス」

②埼玉県戸田市の複数の駅前を中心に多業態でドミナントエリアを形成する  
「株式会社ロット」

③足立区北千住駅宿場町通りに多業態でドミナントエリアを形成する  
「株式会社一步一步」

次章では、これらの企業の事例研究を行い、研究課題のドミナント戦略の有効性がどのように行われているのか、分析・考察を行っていく。

## 第4章 事例研究Ⅰ ねぎしフードサービス

株式会社ねぎしフードサービスの常務取締役 相良治美氏にインタビューを行った。以下の記述は、インタビュー内容、ホームページ、発行する書籍及び社内資料を参考に作成を行った。

### 第1節 企業の概要

株式会社ねぎしフードサービス（以下ねぎし）は「牛たん とろろ 麦飯 ねぎし」の名前で東京を中心に牛たんを定食スタイルで提供する外食企業である。2016年度の年商は約68億円であり、店舗数は37店舗であるが、その全ての店舗を東京都と横浜市に出店している。首都圏を中心としたドミナント戦略を行う企業であると言え、その結果、東京では牛たんのお店としての知名度は高く、連日多くの客で賑わっている。しかし、ねぎしは最初からドミナント戦略を志向していたわけではない。ねぎしの創業は、1981年であるが、それ以前の1970年代は東北から関東に渡る広範囲に多業態を展開する外食企業であった。

1970年代の経営スタイルは、地方都市に東京で流行っている業態の飲食店を出店していたという。当時、東京で流行っているもの地方で出店すれば大当たりになり、その結果、カレー屋、カフェ、ラーメン店、高級近海魚の炭火焼き、ファミリーレストラン、イタリアンレストランなどの多業態を日立市、いわき市、郡山市などの仙台市から南250キロにわたる広範囲の中で経営することになった。その結果、起きたのが店舗の管理ができないという問題であった。経営する店舗間の距離が広くなり、様々な問題が発生したという。店長に店舗を任せきることになったため、材料や金銭の持ち出しなどの不正が相次ぎ、店舗の人員が丸ごと競合店に引き抜かれ経営が立ち行かなくなる店舗も発生した。さらに、当初は全ての店が大繁盛したが、5年もすれば地元の経営者などが似たような業態のお店をオープンすることから、すぐに陳腐化してしまうことも問題としてあった。同社は、このような経営手法を狩猟型経営と呼んでいるが、狩猟型経営では、企業の永続性につながらないと判断し、同一の市場で同一の業態を展開する農耕型経営（ドミナント戦略）に舵を切ったという。その結果、新宿歌舞伎町に牛たんのねぎし1号店を出店し、その後も新宿を中心として少しずつ出店を行った。現在では、東京を中心としたドミナントエリアを形成することに成功し、業務の効率化や知名度の向上につながったという。

農耕型経営のメリットは、マネジメントのしやすさ、社員教育のしやすさにあ

るといふ。ねぎしは、人財共育というスローガンを立て社内の教育に力を入れている。その成果は、「日本経営品質賞」や「農林水産大臣賞」、日本の人事部「HRアワード 2013 優秀賞」などによって評価されている。

## 第2節 既存のドミナント戦略の有効性との対比

先行研究などによって明確になった既存のドミナント戦略の有効性とインタビュー結果をもとにねぎしでのドミナント戦略の有効性の対比を行う。

### (1) 小売業におけるドミナント戦略の有効性との対比

表1は、小本(1997)のチェーンストアにおけるドミナント戦略の有効性とねぎしにおいて見られたドミナント戦略の有効性を対比させたものである。

表1 小売業とねぎしのドミナント戦略の有効性の対比

小本(1997)	物流 C削減	広告 C削減	店舗巡回 C削減	店舗開発 C削減	販売促進 効果	従業員の モラル アップ	採用促進 効果	新規参入 阻止効果	独占的利 益効果
小売	○ (効果あり)	○	○	○	○	○	○	○	○
ねぎし	○	-	○	-	○	○	○	× (効果なし)	×

小本(1997)、企業インタビューをもとに筆者作成

インタビュー結果などによって作成した表1によると、ねぎしのドミナント戦略の有効性は、多くの項目において当てはまり、小本(1997)のチェーンストアにおけるドミナント戦略の有効性は、外食産業においても適応できることがわかる。尚、広告コスト、店舗開発コスト削減に関しては、ねぎしがTV広告商圏調査費を使用していないことから記載していない。

インタビューの結果、明らかに効果が感じられなかったのは、新規参入阻止効果である。また、その結果として独占的利益効果も得られていないと考えられる。インタビューによると競合の数は、ドミナント形成後に増えている。特に、ねぎしがテレビ番組で取り上げられて以降、一気に増加したという。牛たん屋の新規参入は、以下の2つの特徴を持つ。第一に居酒屋スタイルの牛たん屋が増えたことである。ねぎしは、定食スタイルで商品の牛たんを提供しているが、新規参入企業は、酒のつまみとして牛たんを提供する企業が多い。この

ことから、新規参入阻止効果もある一定の範囲では、効果があると考えられる。つまり、定食スタイルの牛たん企業に対しては、参入阻止効果は働いていると考えられるが、第2章で取り上げた業種・業態の多い外食産業では、他の業種・業態には、あまり新規参入阻止効果が働かないことを意味していると考えられる。

第二に、今まで牛たんをメニューで取り扱っていなかった企業が、牛タンを取り扱うようになったことである。これは、通常の新規参入とは異なり、今まで競合しなかった店舗が競合することを意味する。このようにメニューを簡単に改定できることと、総合居酒屋などの幅広いメニュー数の業態が存在していることが、新規参入阻止効果が機能しない一因であると考えられる。

## (2) 金の蔵 Jr.におけるドミナント戦略の有効性との対比

表2は、金の蔵 Jr.で見られたドミナント戦略の有効性とねぎしの対比である。

表2 金の蔵 Jr.とねぎしのドミナント戦略の有効性に関する対比

森島 佐藤 (2012)	知名度アップ	従業員の融通による 人件費削減	顧客の融通による 機会損失の減少	食材の融通による 商品ロスの減少
金の蔵 Jr	○ (効果あり)	○	○	○
ねぎし	○	○	× (効果なし)	○

森島・佐藤(2012)、インタビュー結果から筆者作成

ねぎしは顧客の融通つまり、満席時に近隣の店舗へ顧客を送客することをあまり行っていない。唯一、池袋の同じビル内にある店舗では、顧客の送客を行うこともあるが、それも絶対ではないという。この理由は、全店舗でピーク時間が一緒のためである。ねぎしの客の入りのピークは、12時から13時までの昼食時で、会社員などが休憩時間に利用するためどの店舗も混雑し、満席になっていることが多い。よって、店舗送客を行おうにも他の店舗も満席であることが多いため、店舗送客を行っていない。

### (3) ねぎしにおけるドミナント戦略のデメリット

表3は、先行研究から導いたドミナント戦略のデメリットがねぎしおいてどの程度発生しているか表した表である。

表3 ねぎしにおけるドミナント戦略のデメリット

ドミナント戦略のデメリット	市場飽和時のカニバリゼーション	他の店舗のマイナスイメージの波及	顧客の利用回数の増加に伴う価値の低下	立地変化・災害などによるリスク
ねぎし	○ (発生しやすい)	○	× (発生しにくい)	○

インタビュー結果をもとに筆者作成

表3を見ると、ねぎしはドミナント戦略に考えられるデメリットのカニバリゼーション、他の店舗のマイナスイメージの波及、立地変化や災害などによる損害のリスクが発生しやすいことがわかると思うが、顧客の利用回数の増加に伴う価値の低下は見られなかった。これは、同社の社内調査の結果、ねぎしに対するロイヤルティが高い顧客は、特定の一つの店舗ではなく、東京周辺の複数の店舗を利用していることがわかっている。買い物などで出かけた場合、その用事がある場所の近くの店舗を利用することで顧客の利用頻度が上がっている。つまり、ロイヤルティが高い顧客ほど利用回数を増やしていることと考えられる。先行研究から、利用頻度が向上すれば、店舗の価値は下がると考えられたが、ねぎしでは、利用頻度の向上が、ますます顧客ロイヤルティを高めており、これもドミナント戦略の効果であるという。

このことから、顧客が利用回数を増やしても店舗やブランドに対する価値を下げていない理由を考える。第一に考えられるのは、立地である。外食産業においてこのような顧客の離反が起きる原因は、味や店舗の雰囲気飽きるためである。ねぎしの店舗は新宿や、渋谷、池袋など大きなマーケットに存在している。そのため、顧客は、他にも飲食店の選択肢が大量にある。顧客が、飽きないように自分で店を選択し、調節できるため顧客の離反が起きにくいのではないかと考えられる。

第二に考えられるのは、利用回数の増加に伴う顧客価値の低下は、全ての料理に平等に起こるわけではないということである。例えば、「流行りもの」の料理に関しては、数回食べてしまえば新鮮さはなくなり、顧客価値の低下は大きいと考えられる。一方で、「和食」や「焼肉」のような料理は、歴史的に考えても息の長い料理である。こういった料理は、利用頻度を増やしたところで流行の料理

のように急激に価値を下げることは考えにくい。ねぎしの提供している料理は、「牛たん」の「定食」である。これは両方とも、比較的、顧客価値の下がりにくい料理の部類に属していると考えられる。

### 第3節 ねぎしにおける新たなドミナント戦略の有効性

ねぎしにおいて見られた先行研究にはないドミナント戦略の有効性をまとめる。この節では、①卸売業者に対するバイイングパワー、②人材育成効果の2点に関してねぎしにおいてドミナント戦略の有効性が働いていると考えられたため、この2点に関して説明を行う。

#### (1) 卸売業者に対する交渉力の向上

卸売業者に対する交渉力は、小売業における大規模業者などの巨大な販売力が前提にあると考えられるため、外食産業の特に中小企業においては、卸売業者に対して交渉力を持つことはなかなか考えにくい。一方で、ねぎしはドミナント戦略によって、卸売業者に対してのバイイングパワーが得られているという。その理由は、店舗を密集させることによって、一つの卸売業者に対する取引量の増大である。もちろん、交渉力を発揮させる条件として一定以上の店舗数、売り上げ、知名度などの条件が考えられるが、ドミナント戦略によってある一定の地域において達成しやすくなる。

ねぎしにおいて卸売業者に対する交渉力が経営にもたらす効果は二つある。一つ目は、有利な条件による取引が可能になるため、材料費が削減できることである。ねぎしは、セントラルキッチンを有し、一括で牛たんをそこに調達することで材料費の削減が可能になっている。

二点目は、質の良い牛たんを優先的に購入できることである。現在、牛たんは、アメリカなどから輸入を行っているが、質の良い牛たんを輸入できる数は限られる。交渉力によって、優先的にこの質の良い牛たんを占有してしまうことによって、競合他社に対して商品力での競争優位性が築けると考えられる。また、安くて質の良い牛たんを先に仕入れてしまえば、同じ質の牛たんを得るために他社はよりコストをかけて牛たんを仕入れるか、牛たん市場への参入を諦めることになる。このようにして、競合に対して、コストの優位性やまた、間接的に新規参入を抑える効果も働いていると考えられる。また、このことが客単価の低い「定食スタイル」の牛たん屋において新規参入があまり行われず、客単価が高い「居酒屋スタイル」の牛たん屋に新規参入が偏っている一因にもなっていると



考えられる。

## (2) 人材育成効果

ねぎしは、「人財共育」という言葉を用いて、人材の育成を非常に重視した経営を行っている。これは、同社が逐次出店を行っていたときに店舗の教育や管理が出来なくなり、経営が行き詰ったことが背景としてある。

ねぎしの出店は、サポートオフィスのある新宿から30分以内場所に限定して出店を行っている。これは、サポートオフィスに各店舗から社員を集めて人材の教育を行うためである。サポートオフィスでは、頻繁に社員が集まり、会議を行うことや、研修などの人材教育をおこなうため「ねぎし大学」と呼ばれている。例えば、新人アルバイトは、通常の外食企業であれば、店舗ごとに教育を行うが、ねぎしでは、店舗で働く前に新人アルバイトは、サポートオフィスに集められ、そこで3時間の研修を行っている。これは、店舗ごとに新人教育を行うと、店が繁忙期だった場合や、店長の教育法次第で教育の水準にバラつきが生まれてしまうためである。そのため、ねぎしでは新人にもきちんとした教育を行い、理念の説明をする必要性を感じ、サポートオフィスにて教育を行っている。週に4～5回は新人研修が行われているという。このようにアルバイトに至るまで社内教育を行うのがねぎしの特徴である。

また、頻繁に近隣の店長が集まりエリアミーティングを開くのも特徴的である。これは、社員同士で意見の共有ができ、成長が促されるだけでなく、店長間の連携や仲間意識に芽生えから、店長の離職率の低下につながっているという。ねぎしでは、店長が経営指針書を作成する会議に参加する。年に一度、全店舗の店長とサポートオフィスの社員が集まり、会社のSWOT分析を行い、その後、店長は、自分の店舗の経営方針を作り上げる。このように、店長が集まりやすいことによって、経営に参加させることで、意欲や能力の向上につながっているという。

SWOT分析会議において、全社的な課題と認められたことは、各店舗の店長で構成されるプロジェクトチームを作成して課題を改善する。今までに行ってきたプロジェクトは「クオリティプロジェクト」、「サービスプロジェクト」、「クリーンネスプロジェクト」、「ホスピタリティ&アトモスフィアプロジェクト」、「Fパートナー（外国人従業員）、新人パートナー育成プロジェクト」、「CK(セントラルキッチン)プロジェクト」などがある。例えば、クオリティプロジェクトでは、「焼き土」という牛たんなどの商品を加熱調理する人間を評価するシステムを作り、評価を行っている。現在では、牛たん以外にも鶏肉や豚肉などの調理も行うため、焼くには、熟練の技が必要であるという。これを達成し、社内的に

調理の技術を上げるためのプロジェクトがクオリティプロジェクトである。このプロジェクトによっても、調理技術向上という社員育成効果が発揮されていると考えられる。他にもサービスプロジェクトでは、接客ロールプレイコンテストによって、社内のサービス水準を上げ、クリネスプロジェクトでは、コンテストや定期清掃を企画し、社内のホスピタリティの向上に努めているなど、経営や顧客満足度に貢献することが出来ている。

今まで、ねぎしの人財共育の内容を説明してきたが、これはドミナント戦略であるから達成可能であるという。店舗間の距離、またサポートオフィスとの距離が近くなければこのような活動は不可能である。頻繁な会議や研修、プロジェクトなど店舗間の距離を活かし、社員同士のコミュニケーションを活性化させ、様々なプロジェクトを起し、経営を改善していくことが人材育成効果につながっていると考えられる。

## 第5章 事例研究Ⅱ 株式会社ロット

株式会社ロットの本部マネージャー 吉川征秀氏にインタビューを行った。以下の記述は、インタビュー内容、ホームページ、雑誌の記事を参考に作成を行った。

### 第1節 企業の概要

株式会社ロット（以下ロット）は、2016年現在、埼玉県に30店舗出店する外食企業である。埼玉の中でも戸田公園駅に7店舗、戸田駅に4店舗、北戸田駅に7店舗、武蔵浦和駅に4店舗と比較的に乗降者数の少ない規模の小さな駅前に店舗を集中させているのが特徴である。また、業態もカフェ、和風居酒屋、洋風居酒屋、お好み焼き屋、焼肉屋、ラーメン屋など展開する業態は非常に多岐に渡る。創業は2001年でその年の年商は2000万円だったが、2015年には13.2億円まで成長している。

ロットが、埼玉の小規模な駅前においてドミナント戦略を行うのはいくつかの理由がある。第一の理由は、代表取締役の田子英城氏が子供の頃過ごした戸田エリアを活性化させるためであるという。戸田エリアには、自分たちが欲しいお店がなかったため、それを作れば地元の人に受け入れられると考えたためであるという。ロットは、企業理念に「笑顔の街づくり」を掲げる。地元の埼玉県南部において飲食業などを通じて地域に貢献することを目的としている。

第二に競合の数が少なく、人口が増えているエリアだからである。埼玉南部は、東京まで駅で数駅でありベッドタウンとして人口が増えているエリアであり、潜在的に需要があることが見込める。同社の方針としては、埼玉の中でも人口が増えているエリアにドミナントエリアを形成していくことを戦略にしているという。また、こうしたベッドタウンのような街は、競合の数も少なく、ドミナントを形成しやすいことも理由としてあげられる。

第三に逐次出店を行い失敗した経験である。ロットは、4号店目を都営地下鉄大江戸線の光が丘駅の近郊に、5店舗目を埼京線の北与野駅近郊の商業施設に出店した。この段階では、まだドミナント戦略を意識してはいなかったため、既存店舗との距離が空いてしまったという。距離が出来たことが理由で、新規店舗にはあまり足を運ばなくなり、自分たちの興味が薄れていくことが失敗の理由として述べている。

ロットは、埼玉の小規模な駅に店舗を密集させていること以外にも特徴があ

る。多業態でドミナントエリアを形成している点である。店舗の名前は一部を除き全て個別の屋号を用いている。北戸田や戸田公園などの出店地域では、同じ屋号の店舗が複数出店することもなく、また出店する業態も異なっている。この要因は、出店する立地が地元のために、よく知っており、どんな業態で出店すれば繁盛するか感覚的に分かること、乗降客数の少ない駅前に出店しているため、同業態での出店は難しいと考えたこと、代表が業界未経験だったこともあり、絶対に自信のある業態を持っていなかったことを理由としてあげている。

## 第2節 既存のドミナント戦略の有効性との対比

### (1) 小売業におけるドミナント戦略の有効性との対比

ねぎしと同様にロットも小売業におけるドミナント戦略の有効性との対比を行った。その結果が表4である。

表4 小売業とロットのドミナント戦略の有効性の対比

小本 (1997)	物流 C削減	広告 C削減	店舗巡回 C削減	店舗開発 C削減	販売促進 効果	従業員の モラール アップ	採用促進 効果	新規参入 阻止効果	独占的利 益効果
小売	○ (効果あり)	○	○	○	○	○	○	○	○
ROT	× (効果なし)	-	-	-	×	○	×	×	×

小本(1997)、企業インタビューをもとに筆者作成

表4を見るとロットでは、ねぎしよりもドミナント戦略の有効性は機能していないことがわかる。物流コスト削減、販売促進効果、採用促進効果、新規参入阻止効果、独占的利益効果が見られなかった。また、ねぎしと同様にロットもテレビ広告、商圈調査費を使用していなかったため、加えて、スーパーバイザーという役職も存在しないため、広告コストと店舗開発コスト、店舗巡回コストの記載は行わなかった。

ロットがこのように多くの項目でドミナント戦略の有効性が発揮されなかった要因は、多業態によってドミナント戦略を行っているからである。例えば、販売促進効果は、知名度のアップやネットワーク外部性によって生まれることは、第2章で取り上げたが、多業態の場合では、店舗の名前が別々のため、顧客が同一のお店であると理解できず、このような効果は生まれないからである。同様に

業態が異なることで、まとめて調達できないことで物流コストも削減できず、採用に関しても採用者にとって知名度やブランディングを感じる機会が少ないため、有効性が働かないと考えられる。

一方で、従業員のモラールアップなどの労務管理効果は働いている。これは、同社が教育に力を入れていることや、社内イベントなどでグループの従業員が集まる機会が多く、また雑誌などの取材などによって複数の店舗数をもつ企業であると認識するためであるという。これに関しては第3節で詳しく解説を行う。

ドミナント形成後に競合の数は増えたといい、新規参入阻止効果は、ねぎし同様に機能しにくいと考えられる。ねぎしと異なるのは、ねぎしが牛たんを定食スタイルで提供する同じポジションの企業に対して、新規参入阻止効果を持つと考えられたことに対して、ロットのような多業態のドミナント戦略では、そういった明確な参入阻止効果が、どの業態に関しても感じられないことである。さらにその結果、独占的利益効果も働いていないと考えられる。

## (2) 金の蔵 Jr.におけるドミナント戦略の有効性との対比

表5は、金の蔵 Jr.とロットのドミナント戦略の有効性に関する比較である。

表5 金の蔵 Jr.とロットのドミナント戦略の有効性に関する対比

森島 佐藤 (2012)	知名度アップ	従業員の融通による 人件費削減	顧客の融通による 機会損失の減少	食材の融通による 商品ロスの減少
金の蔵 Jr	○ (効果あり)	○	○	○
ROT	× (効果なし)	○	○	×

森島・佐藤(2012)、インタビュー結果から筆者作成

表5においてロットでドミナント戦略の有効性が働くのは、従業員の融通と顧客の融通によってである。森島・佐藤(2012)は、顧客の融通は、多業態では行われないと述べていたが、ロットを見る限り、業種が異なっても顧客の送客は可能である。インタビューによると、多業態なので顧客の送客が難しい場合もあることは認めつつも、消費者は、料理だけでお店を選んでおらず、懇意にしている店と同じグループのお店であることや、また顔なじみの店のスタッフにおすす

めされることによって、他のお店への顧客の送客は行うことが出来ると述べている。

一方で、機能しないのは知名度アップと食材の融通である。知名度アップは、前述したように多業態のため発生しない。また、食材の融通は、業態の種類が多いことで、使う食材も様々であるため、融通しにくいという。

### (3) ドミナント戦略のデメリット

表6は、ロットにおいてドミナント戦略のデメリットがどのような影響を及ぼすか記載した表である。

表6 ロットにおけるドミナント戦略のデメリット

ドミナント戦略のデメリット	市場飽和時のカニバリゼーション	他の店舗のマイナスイメージの波及	顧客の利用回数の増加に伴う価値の低下	立地変化・災害などによるリスク
ROT	× (発生しにくい)	×	×	○ (発生しやすい)

インタビュー結果をもとに筆者作成

表6を見ると、ロットはドミナント戦略におけるデメリットは、他の場合と比較してあまり受けない。立地変化や災害などのリスクは受けるが、これは店舗を密集させる以上避けられないものであるからである。

デメリットをあまり受けない理由も多業態であるが故だと考えられる。例えば、市場飽和時のカニバリゼーションに関しては、市場が飽和しても業態がバラバラであるため、自社同士で顧客の食い合いは、同一業態のドミナント戦略と比較してもあまり発生しないと考えられる。

同様に、顧客の利用頻度増加による価値の低下も出店する業態が異なることで、顧客が特定の業態に集中しないと考えられるため、一つの業態の利用頻度が向上しにくい。よって利用頻度増加を要因とした店舗やブランドの価値の低下も起きにくいと考えられる。

またロットは、ほとんどの全ての店舗が異なる名称で出店している。よって、仮にどこかの店舗で顧客がマイナスイメージを抱いたとしても、他の店舗へのそのイメージの波及は抑えられる。一方で、ドミナント戦略によって地域に根付くことや、顧客の融通を行い他の店舗への店舗送客を行うことで、同一のグループであると認識する顧客も増えてきているという。このため、同一の店名を使用している企業よりは、他の店舗のマイナスイメージの波及は抑えられるが、それ

は完全なものではなく、常連などの利用頻度の高い顧客ほど他の店舗へマイナスイメージを波及させやすくなると考えられる。

### 第3節 ロットにおける新たなドミナント戦略の有効性

ロットに見られた新たなドミナント戦略の有効性として本節では、①従業員の満足度の向上効果、②人材育成効果の2つを取り上げる。

#### (1) 社内交流による従業員の満足度の向上

第2節において、ロットでは、ドミナント戦略の有効性として従業員のモラールアップの効果があることは取り上げたが、それは社内交流によって従業員の満足度が向上した結果である。

ロットの出店方式は、多業態ドミナント戦略であり、個々の店舗名が異なることから、従業員が知名度やブランド力のある企業に勤めていると感じるという理由でのモラールアップ効果は発生しないと考えられるが、ロットでは、社員やアルバイトが集まり交流する機会を増やすことによって、従業員の満足度向上効果が生まれているという。

ロットでの具体的な取り組みは、年に二度の社員旅行、年に一度の社員アルバイト全体でのバーベキュー、会社主催の富士山登山、会社公式のフットサルチーム、月に1度社員が終業後に一つの店舗に集まる ROT サロン、複数の店舗合同でまかないの食事を食べる企画など非常に多岐に渡る。これは、異なる店舗間の社員の交流を促進するために意図的に行っている。この結果、ロットの社員は、多くの社員と関わる機会があるために、個人店ではなく、比較的大きな会社に勤めていることを知り、モラールアップにつながっていると考えられる。また、このように社員の交流を進めることで店舗ではなく、会社に対しての帰属意識を持つという。

また、店舗が密集していることで従業員の融通が行いやすくなることや、異動の頻度を増やすことが出来るという。多業態のため、従業員は、異動や他の店舗のヘルプなどを通じて、様々な業態の経験が可能となり、それが社員の成長にも結び付いているという。

## (2) 人材育成効果

ねぎしと同様にロットでもドミナント戦略の有効性として人材育成効果を認めている。これは、ねぎしと同様に店舗が密集し、またオフィスから近いことによって人材育成がしやすくなることから発生していると考えられる。

ロットでの具体的な取り組みは、「ロット大学」と呼ばれるオフィスで行われる講習である。これは、外部講師を雇うのではなく、全て内部の人間によって行われている。一般社員はビジネスのマナーや名刺の出し方などの一般常識や飲食業のビジネスに関してや、料理に関してなどの幅広い必修科目を履修することで学習していく。店長以上になると、クリティカルシンキングやリーダーシップの講座などを自分で選択し学んでいく。講習を受けて学びが深まれば、次はその社員が、講師役を務める。講師役を務めることで更に学びが深まる。このようにして、ロットでは、業務をするうえで必要な知識やスキルを社内で教育し合う仕組みを作っている。

また、ロットでは、全社員が月に1度社長との面談を行う。このために、月で5日程度用いて社長は、全社員と約40分ずつ面談を行っている。これによって、社員の情報が経営陣にまで届き、適切な指導を行うことが可能である。また、現場の情報を吸い上げることで改善活動にも活かしている。

以上が、店舗が密集していることによって達成可能になったと考えられる人材育成効果だが、他にも飲食業に必要な知識や技術を学ぶための「ロットライブラリー」や繁盛店視察、社外研修、セミナー、資格習得を支援する制度など社員の育成に関して手厚く行っているのがロットの特徴である。ロットでは、社内調査において高い従業員満足度が確認されているが、この節で取り上げた2つの効果がその一因となっていると考えられる。



## 第6章 事例研究Ⅲ 株式会社一步一步

株式会社一步一步の代表取締役 大谷順一氏にインタビューを行った。以下の記述は、インタビュー内容、ホームページ、雑誌の記事を参考に作成を行った。

### 第1節 企業の概要

株式会社一步一步（以下一步一步）は、足立区北千住宿場町商店街において7店舗和風居酒屋、カフェ、寿司屋などを経営する外食企業である。2007年に創業し、最初の店舗である、「端焼き一步一步」を出店した。当初、宿場町商店街は、飲食店がなく半分シャッターが閉まる北千住駅や隣の商店街行くための通路でしかなかったと大谷氏は述べる。そこに、店舗を開業すれば周りに何もないことで目立つし、乗降者数の多い駅の近くであるため、潜在的な需要はあると考え出店したという。

現在は、宿場町商店街を中心とした非常に近接した地域に店舗を集中させているが、最初からドミナント戦略を、意図して行ったわけではない。1号店目が満席になったこと、加えて40～50代の客層が多かったが、徐々に若者が増えて入りにくくなったため、その人たちが行きやすいお店を1号店の2階に作った。しかし、出店した2号店もすぐに満席になったため3号店を出店したという。このように、出店するお店が満席になることを繰り返したため、既存店の近隣への出店が多くなったという。

一方で、一步一步は複数の業態で出店しているが、特徴的なのが全ての店名に同じ「一步一步」というブランドを用いて出店していることである。北千住に出店している店名は、「つつみの一步一步」、「歩きはじめ」、「一步一步のカフェ食堂」、「にぎりの一步一步」、「炉端焼き一步一步」、「もう一つの家一步一步」、「てまえの一步一步」と一つのブランドで統一されている。複数の業態を出店している理由はいくつか存在する。大谷氏は、第一の理由として町の活性化をあげる。同じような店が多くあるより、複数の業態があった方が、顧客の選択肢が増えることで街への貢献度が増すと説明する。また、チェーン店の総合居酒屋などは、どこに行っても同じメニューであるため、安心感はあるが、店として面白みにかけ顧客の満足度に貢献できていないのではないかと感じるためであると述べている。全ての店名に「一步一步」という同じ名前を使用しているのは、ブランディングのためである。また、実際に顧客も同じグループのお店であると理解できるため、知名度の向上などにつながっていると考えられる。

## 第2節 既存のドミナント戦略の有効性との対比

ねぎし、ロット同様に一步一步も既存のドミナント戦略並びにデメリットとの対比を行う。

### (1) 小売業におけるドミナント戦略の有効性との対比

表7は、小売業と一步一步の有効性を比較したものである。

表7 小売業と一步一步のドミナント戦略の有効性の対比

小本 (1997)	物流 C削減	広告 C削減	店舗巡回 C削減	店舗開発 C削減	販売促進 効果	従業員の モラル アップ	採用促進 効果	新規参入 阻止効果	独占的利 益効果
小売	○ (効果あり)	○	○	○	○	○	○	○	○
一步一步	○	-	-	-	○	○	○	× (効果なし)	×

小本(1997)、企業インタビューをもとに筆者作成

表7を見ると、一步一步におけるドミナント戦略の有効性は、ねぎしと同様に幅広くドミナント戦略の有効性が働いていると考えられる。尚、テレビ広告、スーパーバイザー、商圈調査費を使用していなかったため、広告コスト、店舗巡回コスト、店舗開発コストの記載は行わない。

多業態では知名度の向上が行われないと前述したが、ロットと同じく多業態ドミナント戦略であるにも関わらず、一步一步では、ドミナント戦略の有効性は幅広く働いている。この理由は、「一步」という同じブランドで統一していることが理由であると考えられる。例えば、販売促進効果は業態が異なる店舗にも関わらず、同じブランド名がついていることから、消費者の認知度の向上が行われ、販売促進効果やロイヤルティ向上につながっていると考えられる。

つまり、多業態ドミナント戦略の一步一步では、同様のブランド名を全ての店舗を付けることによってドミナント戦略の有効性を得ることに成功しているといえる。他の有効性についても同様のことがいえるが、このような多業態ドミナント戦略で有効性を発揮するための条件に関しては、第7章で事例同士を比較することにおいて考察を行う。

一步一步でも、ドミナント戦略を行った後に競合の数は、増えている。インタビューによると北千住宿場町商店街は、一步一步が開業した2007年頃は飲食店

が4店舗くらいしかなかったが、現在では約20店舗まで増えているという。このように、ドミナントを形成することによって新規参入を阻止するどころか、有望な市場であることが知れ渡り、他社の参入を招いてしまうことも外食産業では起こり得る。

一方で、一步一步では、メインの業態が和食居酒屋であるが、この和食居酒屋に対しては、ドミナント戦略によって優位性を感じているという。同様の和食居酒屋の新規参入は多くあるが、すぐに撤退してしまうことを理由にあげている。これらをまとめると、一步一步におけるドミナント戦略には、新規参入阻止効果は働かないが、競合に対しての優位性を発生させている。これに関しては、物流コストの削減などによるコストの削減が考えられる。また、本章の第3節において、他にどのような優位性が発揮されているか取り上げたい。

## (2) 金の蔵 Jr.のドミナント戦略の有効性との対比

表8は、金の蔵 Jr.と一步一步のドミナント戦略の有効性を対比した表である。

表8 金の蔵 Jr.と一步一步のドミナント戦略の有効性に関する対比

森島 佐藤 (2012)	知名度アップ	従業員の融通による人件費削減	顧客の融通による機会損失の減少	食材の融通による商品ロスの減少
金の蔵 Jr	○ (効果あり)	○	○	○
一步一步	○	× (効果なし)	○	○

森島・佐藤(2012)、インタビュー結果から筆者作成

表8を見ると、一步一步では、従業員の融通による人件費の削減が行われていないことがわかる。インタビューによると、これはあえて従業員のヘルプなどの融通は行っていないようである。一步一步では、店長はその店を完全に管理する責任を負っている。このため、店舗内の問題は、店舗内で解決することが求められる。よって、例えば人手が足りなくても店舗でその解決を行う必要があると考えており、また、本社主導などで融通を行うと、店長の店舗管理能力が落ちると考えているため、従業員の融通は行っていないと述べている。

これは、第2章で取り上げた、ドミナント戦略の有効性を発揮するためには、ドミナント戦略と適合する社内制度の導入が必要であるということに合致

する。ドミナント戦略によって、従業員の融通が可能であっても、社内で意識的、無意識的に関わらず、そのルール作りが行われなければ、そのような有効性は発揮されないといえる。

### (3) 一歩一歩におけるドミナント戦略のデメリット

表 9 は、一歩一歩においてどのようなドミナント戦略のデメリットを受けると考えられるか、表した表である。

表 9 一歩一歩におけるドミナント戦略のデメリット

ドミナント戦略のデメリット	市場飽和時のカニバリゼーション	他の店舗のマイナスイメージの波及	顧客の利用回数の増加に伴う価値の低下	立地変化・災害などによるリスク
一歩一歩	× (発生しにくい)	○ (発生しやすい)	×	○

インタビュー結果をもとに筆者作成

表 9 をみると、他の企業と同様に、立地変化、災害などのリスクは避けることができない。また、一歩一歩は同一のブランドを用いているため、多業態ドミナントであるにも関わらず、他の店舗へのマイナスイメージの波及が行われやすいことが特徴である。

多業態のため、市場飽和のカニバリゼーション、顧客の利用回数の増加に伴う価値の低下は発生しにくいのは、ロットの事例と同様である。しかし、インタビューの中で、大谷氏は「一歩」というブランドに対する飽きもいつか来るのではないかという懸念を持っていた。現在は、宿場町商店街の中で、店舗数を増やしているが、増やし過ぎたタイミングで顧客の飽きや離反が起こることを懸念している。このため、顧客の利用頻度の向上による利用価値の低下は、同一業態のドミナント戦略よりは発生しにくいだが、ロットのように店舗名を店舗ごとに変えている場合と比較すると不完全なものであると考えられる。

## 第3節 一歩一歩における新たなドミナント戦略の有効性

一歩一歩における新たなドミナント戦略の有効性として①優先的なテナントの紹介、②経営者と従業員のコミュニケーション頻度向上の2つを取り上げる。

## (1) 優先的なテナントの紹介

一歩一歩では、足立区の宿場町通りという非常に狭いエリアでドミナント戦略を行っている。またその店舗一つ一つが繁盛している。その結果、その地域の間における一歩一歩の知名度は高い。また、地元の企業としての近隣の住民のロイヤルティも得られていると考えられる。これらの要因から、宿場町商店街では、飲食店が出店できる土地や物件に空きができた場合、まず一歩一歩にオーナーから声がかかることが多い。

飲食業界の店舗に成功において、立地は大きな要因を占める。このため、良い出店立地の確保は、他の競合に対しての競争力を持つと考えられる。これが、他の和食居酒屋が出店してきても一歩一歩との競争に敗れすぐに撤退してしまう一つの要因になっていると考えられる。

また、大谷氏のインタビューによると家賃もオーナーからの直接的な紹介である場合、他の競合が出店する場合と比較して安く済むと述べていた。不動産会社を仲介しないことなどによって、1万円程度月の賃貸料が安くすむことがあるという。これによって、コストの優位性も生まれていると考えられる。

## (2) 経営者と従業員のコミュニケーション頻度向上

大谷氏へは、インタビューの中で、ドミナント戦略のメリットとして従業員とのコミュニケーション頻度の向上を述べている。これによって、従業員満足度の向上や離職率の低下、理念の浸透などが行われると考えられる。大谷氏は例として、悩みを持つ従業員の相談に気軽に乗れることや、従業員同士の人間関係の問題を未然に防ぐことが可能になると述べている。また、複数の店舗合同で食事会を開くことや、社員旅行を通じて経営者と従業員の距離が近くなることで、理念の浸透が行われるという。

ねぎしやロットとも同様に社員教育のしやすさもメリットとしてあげている。店長同士の会議の頻度の向上や、料理は外部の講師によって行われるが、近隣にいくつも店舗があることによって、教育の効率は高まっていると考えられる。

## 第7章 事例比較による考察

本章では、第一に今まで取り上げた複数の事例のドミナント戦略の有効性を比較することによって、外食産業におけるドミナント戦略の有効性の傾向を発見する。第二に業態の数がドミナント戦略にどのような効果をもつのか、またその条件を明確にするために業態の数による事例の比較を行う。第三に外食産業では、どのような新しいドミナント戦略の有効性が発揮されるかを複数の事例を比較し、傾向を見ることで発見を行う。

### 第1節 外食産業におけるドミナント戦略の有効性の変化

表10は、ドミナント戦略の有効性に関して今までの事例研究で使用した表を比較したものである。

表10 ドミナント戦略の有効性における事例比較

小本 (1997)	物流 C削減	広告 C削減	店舗巡回 C削減	店舗開発 C削減	販売促進 効果	従業員の モラール アップ	採用促進 効果	新規参入 阻止効果	独占的利 益効果
ねぎし	○ (効果あり)	-	○	-	○	○	○	× (効果なし)	×
ROT	×	-	-	-	×	○	×	×	×
一步一步	○	-	-	-	○	○	○	×	×

小本 (1997)、インタビュー結果より筆者作成

表10から、一致法を用いて外食産業におけるドミナント戦略の有効性の特徴を推論する。表10で各事例において共通しているのは、ドミナント戦略によって従業員のモラールアップが行われることと、新規参入阻止効果が働いていないことである。

しかしながら、従業員のモラールアップに関しては、全ての企業で一致はしているがロットの事例研究において述べたように、ロットの従業員のモラールアップは、企業の知名度やブランド力の高まりにおいて発生しているわけではなく、社内における人材交流によって行われているため、よって、全てのドミナント戦略を採択する企業でこの特徴がみられるとは限らない。ロットのように

店舗名がバラバラでかつ社内の人材交流の促進活動を行わなかった場合、この効果は機能しないと考えられる。

一方で、小売業では働いていると考えられていた新規参入阻止効果が、外食産業では働きにくいという傾向は、各企業で共通である。ねぎしや一步一步の事例を見ると、自社と同じ業種・業態かつ価格、提供スタイルが同じなどの同ポジションの企業に対しては、新規参入阻止効果も働くと考えられるが、先行研究で取り上げた小淵（1995）の差別化要素が小売業と比較して多いこと、時子山・荏開津（2000）が指摘する産業として業種・業態の種類が多さによって、新規参入する企業の業種・業態が自社と異なる場合、複数の差別化要素において自社の特徴と差別化が行われていることで、新規参入阻止効果が機能しないと考えられる。本論文では、以上から、外食産業では、ドミナント戦略による新規参入阻止効果は働きにくいという仮説命題を導出する。

## 第2節 単独業態ドミナント戦略と多業態ドミナント戦略の比較

前節の表10において、ロットにおけるドミナント戦略の有効性が他の二社よりも機能しない理由は、第6章のロットの事例研究でも取り上げたが、多業態ドミナント戦略であるからだと考えられる。そこで、各社の業態の数、及び業態の内容をまとめたものが表11である。

表11 各社の業態の数、業態内容、使用するブランド名の比較

	業態数	業態内容	ブランド名
ねぎし	単独	牛タン	ねぎし
一步一步	複数	和風居酒屋、寿司屋、 カフェ	一歩
ROT	複数	和風居酒屋、洋風居酒屋、 カフェ、ラーメン屋、 鉄板焼き屋、焼き肉屋	共通のブランド名は使 用しない

インタビュー結果より筆者作成

表11をみるとねぎしは単独業態ドミナント戦略、ロット、一步一步は多業態ドミナント戦略に属することがわかる。多業態ドミナント戦略である一步一步がドミナント戦略の有効性を発揮していることから、業態の数とドミナント戦

略の有効性には関係性がないと考えることができる。一方で、ロットにおいてドミナント戦略の有効性が発揮されないのは、明らかに多業態で別々の店舗ブランドを用いているためである。そこで、表 11 では、使用しているブランド名数に関しても比較を行った。

この結果、ドミナント戦略の有効性が強く発揮されていたねぎしと一步一步では、一つのブランドを用いていることがわかり、全ての店舗に異なるブランド名をつけていることがわかる。

Kotler・Keller(2008)によると 一步一步のように、親ブランドを新しく出店するブランドに使用することをブランド拡張と呼ぶ。よって、本論文でも、多業態ドミナント戦略においてブランド拡張を行う企業と非ブランド拡張の企業を分けて考える。

表 12 は表 10 の内容を、単一業態ドミナント戦略、ブランド拡張による多業態ドミナント戦略、非ブランド拡張による多業態ドミナント戦略の順番に並べ直したものである。

**表 12 業態、ブランド数によるドミナント戦略の有効性の比較**

小本(1997)	物流 C削減	広告 C削減	店舗巡回 C削減	店舗開発 C削減	販売促進 効果	従業員の モラル アップ	採用促進 効果	新規参入 阻止効果	独占的利 益効果
単一業態ドミナント (ねぎし)	○ (効果あり)	-	○	-	○	○	○	× (効果なし)	×
ブランド拡張 (一步一步)	○	-	-	-	○	○	○	×	×
非ブランド拡張 (ROT)	×	-	-	-	×	○	×	×	×

小本(1997)、インタビュー結果より筆者作成

表 12 のように多業態ドミナント戦略をブランド拡張と非ブランド拡張にわけることによって、その有効性の働きが異なることが説明できる。前述したように、ロットは、店舗ブランド、業態がことなることがドミナント戦略の有効性を阻害している。それと比較して、ブランド拡張を用いている一步一步では、同じブランドを用いることによって、知名度、ブランド力が上がり、販売促進効果、採用促進効果が生まれている。また、同じブランドで同様のメニューや居酒屋業態が主流のためメニューの一部やお通しを共通化することによって、同様の食材を用いることに成功し、物流コストの削減も可能にしている。また、一步一步では、多業態ではあるが、その業態の範囲が、和風の居酒屋や寿司屋など、魚や野菜など共通の食材を扱うことの多い中で業態を増やしていることが、このような物流コストの削減に貢献していると考えられる。



このことから、本論文では、

- ①多業態ドミナント戦略では、同一業態ドミナント戦略よりも有効性は発揮されない
- ②多業態ドミナント戦略でもブランド拡張によってドミナント戦略の有効性は同一業態と同様に発揮される

以上の2つを新しい仮説として導出する。

一方で、Keller (2010)は、ブランド拡張が成功するのは、親ブランドが好ましい連想を持つと見られ、親ブランドと拡張ブランドの間に適合が知覚される時であると述べており、また、その適合には、多くの基盤があり、製品と関連した属性とベネフィットがある一方で、製品とは関連がないが共通の使用状況や使用者のタイプと関連した属性やベネフィットであることもであると述べている。このことから、全ての外食産業に対して、ブランド拡張が成功するとは限らないことは注意が必要である。外食産業で考えると、特定の立地に集中するドミナント戦略は、Keller (2010)の言う共通の使用状況や使用者のタイプと関連した属性であると考えられるため、ブランド拡張がしやすい一つの要素ではある。一方で、あまりにも元のブランドとの関係の薄い業態での出店や、親ブランドが特定の料理を連想する名前を用いるなど、消費者が親ブランドに特定の商材の強い連想を持っている場合に、別の業態の子ブランドの存在が親ブランドの毀損を招き、顧客の離反につながる可能性も存在している。

ここまで、単一業態や、ブランド拡張による多業態のドミナント戦略であれば、その有効性は発揮されると論じてきたが、一方で現実的にロットの様に多業態かつ非ブランド拡張のドミナント戦略は存在する。これらの企業は、本章の第3節で取り上げる外食産業の新しいドミナント戦略の有効性が発揮される以外には、理由なく多業態での出店を行っているのだろうか。本論文では、多業態ドミナント戦略が、ドミナント戦略によるデメリットを受けにくいことに着目する。表13は、各ドミナント戦略において比較した表である。

表 13 業態、ブランド数によるドミナント戦略のデメリットの比較

ドミナント戦略 デメリット	市場飽和時のカニ バリゼーション	他の店舗のマイナ スイメージの波及	顧客の利用回数の増加に 伴う価値の低下	立地変化・災害な どによるリスク
単独業態ドミナント	○ (発生しやすい)	○	○ (ねぎしにおいては×)	○
多業態ブランド拡張	×	○	△ (非ブランド拡張に劣る)	○
多業態非ブランド拡張	×	×	×	○

筆者作成

最初に表 13 が今までの表と異なる点は、各企業の個別的事情を排除するために各ドミナント戦略に関して一般化して考えている点である。そのため、ねぎしにおいては顧客の利用回数の増加に伴う価値の低下は見られなかったが、一般的には、単一業態のドミナント戦略において、このようなデメリットは発生しやすいと考えられるため、またブランド拡張も一步一步のインタビュー結果などから、ブランドそのものに対する顧客が飽きを感じることもあると考えられるため、今まで使用した表から表記を変えている。

表 13 を見ると、最もドミナント戦略のデメリットを受けるのは、単一業態ドミナント戦略であり、非ブランド拡張の多業態ドミナント戦略では、災害等の避けられないリスクを除いて、ほとんどのデメリットが発生しにくい。

例えば、市場が小さい商圈においてドミナント戦略を採用する場合、カニバリゼーションや顧客の飽きやマンネリによる店舗価値の減少などのデメリットは強く発生すると考えられる。よって、これらのデメリットを減らすことを目的に多業態でのドミナント戦略を採択するのは十分に考えられる。以上から、本論文では新しい仮説として、多業態ドミナント戦略は、ドミナント戦略のデメリットを減少させることを導出する。

### 第 3 節 外食産業における新しいドミナント戦略の有効性

今まで、3社の事例研究を行ってきたが、各社において既存に言われているドミナント戦略の有効性以外にも新しい有効性が発見された。表 14 は、それをまとめたものである。

表 14 各社に見られた新しいドミナント戦略の有効性

ドミナント戦略の有効性	人材育成効果	ES向上による離職率低下効果	卸売企業に対する交渉力	優先的な物件紹介	地域貢献
ねぎし	○ (発生する)	○	○	○	○
一歩一歩	○	○	× (発生しない)	○	○
ROT	○	○	×	○	○

インタビュー結果より筆者作成

表 14 を見ると、各事例研究で論じてきた新しいドミナント戦略の有効性が、他の会社にも渡っても適応していることがわかる。ねぎしにおいて見られた卸売業者に対する交渉力が他の企業で見られなかった理由は、企業の規模や、購入する食材の希少性など、有効性が働くための条件が必要であるからであると考えられる。

ここでは一致法により、①人材育成効果、②ES(従業員満足度)の向上による離職率低下効果、③優先的な物件紹介による競合他社への競争力の向上、④地域貢献活動を新しいドミナント戦略の有効性の仮説命題として導出する。

人材育成効果は、事例研究でも取り上げたが、店舗が密集することによって、店長会の頻度の向上、社内セミナーの開講、外部講師による調理指導などの効率向上、本社主導のパート・アルバイトの教育効率向上によって行われる。これらによって、外食産業では、小売業と異なり、一般的な社員教育のみならず、調理という専門技術の教育の必要性があるため、社内での教育の重要性も増している。このことから、人材育成効果が外食企業に与える影響は大きいと考えられる。

ES の向上による離職率低下効果は、経営者との距離が近くなることや社内でのコミュニケーション頻度が上がることによって、従業員の満足度が上がると考えられ、その結果離職率が下がるが、業界として離職率が非常に高く、人員の確保が大きな課題となる外食産業において、この経営的な意義も大きいと言える。

優先的な物件紹介は、店舗が立地によって競争力に大きな差が出る外食産業では、非常に大きな効果を生むと考えられる。更に家賃も不動産業者を通さないことによって、競合他社より安くなれば、コストの優位性にもつながる。

地域貢献活動は、ドミナント戦略が地域に根付いた戦略であることに由来する。ねぎしにおいては、新宿区のゴミ拾いなどの清掃活動を毎年行い、ドミナント形成している地域に貢献し、ロットは、地域の人が出店してほしいと思うような店舗を創出していくことによって、地域貢献を考え、一步一步は、地域内の催し物やイベントなどに積極的に参加することによって地域の貢献を行っている。このような活動は、ドミナントエリアである地域に貢献しつつも、その近隣の住民のロイヤルティを高める一つの要素であると考えられる。

以上が、本論文で仮説として導出する外食産業における新しいドミナント戦略の有効性である。

## 第8章 おわりに

本論文では、外食産業のドミナント戦略の有効性には、小売業との産業としての様々な差異より、ドミナント戦略の有効性が、そのまま上手く機能しない可能性や新しい有効性が働くのではないかという調査課題を設けて論じてきた。

本論文の調査課題は

- ① 小売業のドミナント戦略の有効性及びデメリットが、外食産業においてどのように変化するか
- ② 業態の数とドミナント戦略の有効性の関係性
- ③ 外食産業特有のドミナント戦略の有効性の発見

であったが、事例研究やその比較によって外食産業におけるドミナント戦略の有効性の仮説命題の導出を目的としていた。

よって、この章では、今までの導出してきた新仮説のまとめ及び社会に対するインプリケーションと本論文で言及できなかった限界点に関して説明を行う。

### 第1節 導出した仮説命題のまとめ

各事例研究や、事例比較によって導出された仮説命題のまとめを行う。まとめには、フレームワークで用いた3つの調査課題に対応する形で提示を行う。

- (1) 小売業のドミナント戦略の有効性及びデメリットが、外食産業においてどのように変化するか

小売業のドミナント戦略の有効性、外食産業では小売業と比較し、ほとんど全ての項目において外食産業でもドミナント戦略の有効性は機能するが、外食産業では新規参入阻止効果が働きにくいという仮説命題を導出する。

- (2) 業態の数とドミナント戦略の有効性の関係性

業態の数とドミナント戦略の有効性の関係性という研究課題に対して本論文では、

- ① 多業態ドミナント戦略では、同一業態ドミナント戦略よりも有効性は発揮されない
- ② 多業態ドミナント戦略でもブランド拡張によって店舗ブランドを統一することで、ドミナント戦略の有効性は同一業態と同様に発揮される
- ③ 多業態ドミナント戦略は、ドミナント戦略のデメリットを減少させる

という3点を仮説命題として導出する。

### (3) 外食産業における新しいドミナント戦略の有効性の発見

外食産業における新しいドミナント戦略の有効性の発見という研究課題に対して本論文では、新しいドミナント戦略の有効性として

- ①人材育成効果
- ②ES(従業員満足度)の向上による離職率低下効果
- ③優先的な物件紹介による競合他社への競争力の向上
- ④地域貢献による顧客ロイヤルティの形成

の4点を仮説命題を導出する。

## 第2節 インプリケーション

本論文が与える社会へのインプリケーションを本節では説明する。第一に外食産業においてもドミナント戦略は有効な戦略であるということがいえる。小売業に見られたようなコストの削減や販売促進効果は、そのまま外食産業においても有効であり、コストの優位性やブランド力から、ドミナントエリア内での競合に対して優位性を持つと考えられるためである。

また、本論文によって仮説命題として導出した人材教育効果によって、店舗の管理効率の向上などが起き、教育制度と併用することで、社員の成長を促すことができる。社員が成長することで、新たに出店する店舗を担う人材も増えていくためである。外食産業では、現在、業界として人手不足に陥り、人口減少社会であることからこの傾向は長期化すると考えられる。従って従業員の融通や、離職率の低下効果が生まれるドミナント戦略は、そういった背景を考えても効果が

大きいものである。

一方で、ドミナント戦略は、戦略に適合する社内システムやルール設定が行われなければ、機能しないことには注意が必要である。ドミナント戦略を採択する際は、狙った有効性を得るために社内のシステム作りも同時に行わなければいけない。広告コスト減少を狙う場合には、ドミナント戦略と同時に地域における宣伝手法を採用する必要があるし、人材育成を狙う場合、本部による会議や研修の頻度を増やし効率化するなどの教育システムと同時に構築する必要がある。

また、出店にフランチャイズシステムを採用する場合、その有効性は、直営店チェーンの場合と異なることが考えられる。例えば、人材育成に関していえば、直営の場合は、本部に人員を集めて会議や研修を行うことは容易だが、フランチャイズの場合は難しい。ドミナント戦略は、店舗の相互協力を目的としているが、オーナーの異なる店舗同士では、相互協力は限定的になると考えられるからである。例えば、外食産業のドミナント戦略で直営の場合に見られた人員の融通や顧客の融通に関しても、フランチャイズのオーナーが異なることで、自由にヘルプとして出勤させることや、満席時に同じグループの店舗を紹介する意欲が減ってしまうことが考えられる。ドミナント戦略は、フランチャイズシステムを採用するセブンイレブンが代表的な企業ではあるが、直営で出店を行う企業の方がより有効的に活用できる戦略といえると考えられる。

業種・業態が多い外食産業では、多業態でドミナント戦略を行う企業が多いが、発揮される有効性は、単業態のドミナント戦略とは異なることにも注意が必要である。本論文では、ブランド拡張によって、多業態であっても、単業態のドミナント戦略と同じ様に有効性が発揮されることを論じた。多業態でドミナント戦略を採択する場合であれば、同一のブランドを用いることによってドミナント戦略の有効性の適応範囲が広がる。一方で、ブランド拡張には、顧客にとって親ブランドが好ましい連想を持つことや、消費者が拡張するブランドに適合を感じる必要などの条件が存在するため、ブランドの拡張は慎重に行う必要がある。

多業態ドミナント戦略は、ドミナント戦略のデメリットを単業態と比較して受けにくい。そのためドミナントの対象となる市場の大きさが小さい場合には、より有効性を増す戦略であると考えられる。市場が小さくなればなるほど、カニバリゼーションなどのドミナント戦略のデメリットを受ける可能性が大きくなるためである。よって、対象市場の大きさによってドミナント戦略の業態数を変更していくことが推奨される。顧客のカニバリゼーションなどを比較的受けにくい場合には、単業態ドミナント戦略を行い、市場規模が小さい場合には、複数の業態でのドミナント戦略を採択するなど市場規模や自社の持つ店舗の商圈規模から考えてドミナント戦略は行う必要がある。

本論文は、外食産業においてドミナント戦略の有効性を論じたものであるが、ブランド拡張している多業態ドミナント戦略の有効性は、外食産業のみならず、他の業種においても有効であると考えられる。例えば、小売業やサービス業でもブランド拡張をすることで多業態ドミナント戦略は有効的であると考えられる。例えば、小売業に関していえば、スーパーやコンビニなどをブランド拡張して統一することで、知名度の向上や広告費などのコスト削減が可能になることが考えられる。

また、同じ産業のみならず、ブランド拡張は、複数の産業間においてもドミナント戦略の有効性を発揮する可能性があると考えられる。例えば、一定エリアに精肉店を営む企業が、多角化を行い同エリア内で焼肉店などの外食産業の出店を行ったと想定する。この場合、ブランド拡張によるドミナント戦略を行うことで、本来もつ小売業の精肉店のブランドイメージを外食産業の焼肉店に付随することができる上に、知名度の向上やコスト削減などのドミナント戦略のメリットを十分に享受することが可能であると考えられる。よって、ブランド拡張によるドミナント戦略は、自由度が高いといえ、どのような業態構成でドミナントを形成するかは各社の出店意欲や戦略次第である。しかし、複数の産業、業態に渡るブランド拡張は、ブランドイメージの管理の複雑性が増すため、ブランドを毀損しない範囲で十分に注意して拡張していく必要がある。

ブランドの管理に関しては、イメージのみならず、一定地域におけるブランドの供給過多のような状態になることで、顧客の離反が起きる可能性が考えられる。一步一步のインタビューでは、一定地域に出店を続けることで顧客が、ブランド自体に飽き離反することを危惧していた。ドミナント戦略と反対のケースを考えると、例えば様々な個人店が出店している飲食店街はそれ自体が一つの価値となり得る。各店舗の個別性があり、様々なお店を楽しめることで魅力を増加されると考えられる。つまり反対に、ドミナント戦略で同じグループの飲食店やブランドで似たような店舗が増える過ぎることは、顧客の価値を減少させる可能性があり、一定地域に同一ブランドを増え過ぎた時、一気に顧客価値を減少させ顧客が離反する可能性も考えられるために、注意する必要があると考えられる。

### 第3節 本研究の限界

本研究の課題としては、事例研究を行ったために小売業と外食産業のドミナント戦略の有効性の比較に関して、必ずしも定量的に正確ではない可能性があることである。例えば、外食産業でも物流コストの削減効果は見られたが、第1



章で、外食産業は配送頻度が小売業よりも少ないと記述したように、コンビニエンス・ストアなどの小売業と比較すると物流コスト削減効果は限定的になると考えられる。一方で、本論文では具体的にどのくらい差が出るのか言及しておらず、物流コストの削減の有無においてのみ着目し、有効性の評価を行っている。

また、外食産業のドミナント戦略を採択している企業とドミナント戦略を採択していない企業の比較を行っていないために、ドミナント戦略の有効性の判断はインタビュー結果に伴う定性的なものが大半を占めている。よって、取材を受けた人間と筆者の主観的要素が入り込んだことは否定できない。これらは、ドミナント戦略を採択する企業のドミナント形態が、小売業、外食産業両方において多様化しており、また企業においてドミナント戦略の達成目的が異なるために、一概に比較するのが難しいことが理由である。

第二に第3章で外食産業におけるドミナント形態の分類を行ったが、本論文で取り上げたのは、局地型ドミナント戦略のみであり、他の形態の広域型や特定路線型やM&A型において本論文のような有効性並びに特徴が現れるとは限らない。本論文の範囲は、あくまで小さい市場において高密度に出店する外食産業のドミナント戦略の有効性に関して論じているものである。

今後の展望としては、本論文で導出した仮説命題の検証を行う必要がある。外食産業においてドミナント戦略を行う企業と逐次出店を行う企業で定量的な比較を行うことで、本当にコスト削減効果や販売促進効果があるのか検証することが出来ると考えられる。また、小売業ではどのくらいドミナント戦略の効果があるのか、定量的に算出し、外食産業と比較することで産業としてのドミナント戦略の有効性の差異も明確に出来ると考えられる。

また、定性的な面においても事例研究の母数を増やすことでドミナント戦略の有効性が更に発見できることも考えられる。何故ならば、有効性は適合する制度やシステムと一緒に導入しなければ機能しないため、制度やシステムが異なる企業を研究することで、他の有効性の発見は可能であると考えられる。また、反対にドミナント戦略を行ったが、失敗した事例を研究することで、ドミナント戦略成立の条件なども明確になることが考えられる。

インプリケーションに記載した小売りと外食などの複数の産業でブランド拡張企業を行ってドミナント戦略を行うことに関しても、事例検証を行うことでその成否を確かめる必要がある。これが認められれば、企業が多角化を行う際の一つの参考になるのではないかと考えられる。

また、一定地域における出店する店舗のブランドの量と顧客価値に関しては、より深く検証する必要があると考える。本論文では、ドミナント戦略によって店舗やブランドを集中させることによって知名度アップによる販売促進効果があると結論付けたが、企業へのインタビュー結果や外食産業においてチェーン化

している企業よりも個人店にロイヤルティを感じることなどの例を考えると、一定地域において特定のブランドが増加しすぎることは、顧客価値の喪失を招くのではないかと考えられる。一定エリア内にブランド増やすことで、知名度向上やブランドロイヤルティの向上は行われると考えられるが、それは、どこかのタイミングで低減し、適性の数を超えることで反対に顧客離反を招くブランド供給過多のような状態になるのではないかと考えられる。よって、これを検証することで、ドミナント戦略の密度や出店数やブランド拡張の上限のような条件が明確になると考えられる。

## 参考文献

- Henry Harry 他(1977) “経営の多角化戦略” 岸田輝熊訳, 東洋経済新報社
- Kotler, Philip・Keller, Kevin Lane, (2008) “コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント” 月谷真紀訳, ピアソン・エデュケーション
- Keller, Kevin Lane (2010) “戦略的ブランド・マネジメント” 恩蔵直人訳, 東急エージェンシー
- Rumelt, Richard P(1977) “多角化戦略と経済効果” 鳥羽欽一郎訳、東洋経済新報社
- 石川昭, 根城泰(1998) “セブン-イレブンだけがなぜ強い-情報武装小売業・セブン-イレブン高収益体質の解明” 産能大学出版部
- 岩渕明男 (1987) “セブン-イレブン システム流通革命” オーエス出版
- 岩渕明男 (1998) “セブンイレブン「商い」を科学する” オーエス出版
- 岩渕道生 (1995) “外食市場の経済的特性と飲食店の競争:-「独占的競争」市場としての外食市場-
- 岩本浩治(2000) “スーパーバイザー革命” 商業界
- 内田和成, 余田拓郎, 黒岩健一郎(2015) “顧客ロイヤルティ戦略:ケースブック” 同文館出版
- 緒方知行 (1997) “セブン-イレブン 新しい「流通創造」への挑戦” オーエス出版
- 奥野隆史、高橋重雄、根田克彦(1999) “商業地理学入門” 東洋書林
- 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”
- 小本恵照(2000) “小売業店舗戦略の経済分析” NTT 出版
- 渦原実男(2012) “総合小売業のグローバル戦略” -ウォルマートとイオンの立地戦略を中心に-
- 神山泉(1996) “外食産業の傾向”
- 川辺信雄(1994) “セブンイレブンの経営史” 有斐閣
- 経済産業省(2004) “創業・起業促進型人材育成システム開発等事業(大型閉鎖店舗再生等対策の総合プロデュース人材育成事業)報告書. 平成14年度”
- 木地節郎(1975) “小売商業の集積と立地” 大明堂
- 楠田康之(2009) “フランチャイズ・チェーン市場における動学的出店戦略”
- 国友隆一(1998) “セブン-イレブン・システムズ” 日本実業出版社
- 坂本考(2013) “俺のイタリアン俺のフレンチ” -ぶっちぎりで勝つ競争優位性の作り方- 商業界
- 関川靖(2008) “フードビジネスと消費者行動”

- 時子山ひろみ・荏開津典生 (2000) “フードシステムの経済学 (第2 版)” 医  
歯薬出版
- 中村哲 (2005) “日本の外食企業の業態展開一店舗数と業態数の関連を中心に  
一”
- 根岸榮治 (2014) “日本でいちばん「親切な会社」をつくる” ダイヤモンド・  
ビジネス企画
- 橋本篤史、橋本貴弘 (2016) “立地の科学” ダイヤモンド社
- 阪岡裕貴 (2013) “集客戦略による地域再生と地域ブランド” ー新世界・天王  
寺動物園エリアを事例としてー
- 本田一成 (2002) “チェーンストアの人材開発” 千倉書房
- 三家英治 (1976) “出店戦略の多角的分析”
- 室井鉄衛、米田清紀 (1978) “商圈立地戦略” ビジネス社
- 森島隆晴 , 佐藤大介 (2012) “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～ ”
- 和田充夫 (1987) “小売業のエリア・マネジメント” 同文館出版
- “飲食店経営 2014 年 4 月号” (2014) アール・アイ・シー
- “月間食堂 2014 年 1 月号” (2014) 柴田書店
- “日経レストラン 2014 年 9 月号” (2014) 日経 BP

## 謝辞

本論文を作成するにあたり、数々の方にお世話になりました。最初に主査として一年間という長い期間に渡って熱心に論文のご指導を受け賜った余田拓郎教授に心より感謝申し上げます。ご多忙の中、時間を割いてご指導して頂いた内容は、論文以外でも私にとって大きな財産となりました。大学院の卒業後にご指導の内容を活かしていきたいと思えます。この場を借りて心より御礼申し上げます。

次に、副査を担当して頂いた井上哲浩教授、坂下玄哲准教授にも深くお礼申し上げます。お忙しく、副査を担当する学生の数が多い中で副査をお受けくださり、また論文に関して貴重なご意見を頂きましたことを感謝しております。ありがとうございました。

また、一年間に渡り同じ余田ゼミのメンバーとしてゼミの中での議論などを通じて論文に対する示唆などを与えてくれ、論文作成の辛い時期に励まし合い、アドバイスをくれたゼミのメンバーにお礼申し上げます。並びに、ゼミの合宿などで論文に関してアドバイスをしてくださった余田ゼミ OB の拓心会のメンバーの皆様にも感謝申し上げます。

調査の際に、ホームページから問い合わせた急なお願いであったにも関わらず、快く引き受けてくださった株式会社ねぎし相良様、株式会社ロット吉川様、株式会社一步一步大谷様にも心より感謝しております。インタビューの内容も論文以外にも勉強になることばかりで、大変為になりました。深くお礼申し上げます。

そして、インタビュー企業が見つからないときなど論文に関して悩んでいる時に、アドバイスや相談に乗っていただいた M38 の同窓生の皆様に感謝申し上げます。相談に乗って頂かなければ、インタビューの実施とこのような論文の執筆は叶わなかったと思ひ深く感謝しております。

最後に、KBS という私にとって素晴らしい学びの機会を与えてくれ、サポートして頂きました家族と会社の人たちに感謝の気持ちを申し上げます。この学びを会社に戻り活かしていきたいと思えます。

この二年間で、お世話になった多くの皆様に感謝の気持ちを申し上げ、謝辞にかえさせていただきます。ありがとうございました。