

今月の

# 数字

# 55%

## マクドナルドの前年同期比純利益

松田 恭子

*Profile* まつだ・きょうこ●津田塾大学国際関係学科卒業後、日本能率協会総合研究所で10年間公共系の地域計画コンサルタントとして勤務。その後、東京農業大学国際食糧情報学科助手を経て、現在、農業マーケティングアドバイザーとして農産物商品開発や販路開拓などをサポートする。(株)結アソシエイト代表取締役。

アイスクリームを販売するハーゲンダッツが4月25日、千葉県浦安市にあった最後の店舗を閉店し、店舗事業から事実上撤退した。同社は1984年に東京都港区青山に1号店をオープン。店舗数は94年にピークを迎え、全国で95の直営店を展開した。同時に90年からスーパーやコンビニへ販売を拡げ、おいしい外食を経験した消費者にバブル崩壊後も「家庭で食べる高級アイス」として認知されて売上を伸ばしてきた。広報は、「事業開始当初はブランドの認知を目的に店舗を多く展開していたが、現在ではみなさまに周知され、スーパーやコンビニの売上が大きくなってきているため、こちらに軸足を移そうということ」と説明している。

ハーゲンダッツは、高級アイスクリームの草分けとして、高級感を崩さない価格戦略のモデルとされてきた。しかし実際には、希望小売価格270円前後に対し、量販店の特売では198円で販売されていることも珍しくなくなっていた。97年に公正取引委員会より希望小売価格の維持を強要しているとして独占禁止法違反の勧告を受けたことが割引販売のきっかけになったようだが、週2～3回の特売日の198円が定着した商品のブランドイメージを直営店の独自サービスで引き上げるのは難しかったのではないかと。09年には東京都中央区銀座5丁目に、全国で展開するハーゲンダッツショップの旗艦店を開き、高級感を前面に打ち出した特別メニューを用意したものの、2年後には閉店している。今後はむしろ270円前後と割高感のあるコンビニでの販売と安売りの定着したスーパーでの販売をどう管理し、台頭しつつある競合商品とどう差別化を図っていくかが課題となるのではないだろうか。

価格戦略と直売で話題になった食品産業は他にもあ

る。日本マクドナルドホールディングスが5月2日に発表した2013年1～3月期の連結決算は、純利益が前年同期比55%減の19億円だった。大規模な割引キャンペーンの抑制で売上高は15%減の659億円となった。

同社は04年に社長が交代して以来、二度にわたって100円メニューを展開してきた。2回目に当たる12年5月には「一度来店した顧客は100円メニューで終わることはない。必ず購入金額を引き上げる」という読みの下、100円メニューを拡大したものの、予想は大きく外れた。現在に至るまで既存店の客単価はずっと前年を割り込んだままだ。さらに深刻なのは、12年11月以降、客数までもが前年を割り込んでいることだ。つまり、消費者は安売りに飽きてしまい、価格を安くしても来店客は増えないのだ。代わりに来店するのは、100円メニューだけを当てにする客だ。

同社は2010年、全店舗の1割に相当する433の不採算店舗を「戦略的に」閉店し、経常利益を上げた。これらの閉鎖や再配置により従来7割が直営店、3割がFC店だった割合を、直営店3割、FC店7割とした。それは本社にとっては固定資産の売却によるV字回復であるが、変化が終わってしまえば持続的に利益を生み出せるわけではない。むしろ、これからはFC店のオーナーにとって魅力的な戦略を取らなければ、本社がそっぽを向かれてしまうことだってあるのだ。

少子高齢化が進む日本で、低価格を呼び水に顧客を集め、高価格商品も買ってもらうという戦略は通用しなくなったようだ。苦しい時の直売店の閉店は、果たして戦略的な切り捨てなのか、それとも将来のブランドを作る手段を切り捨てているのか。農業界でも考えなければならぬ問題だ。