

# 2022 年度経営専門演習 I

## 期末レポート

ほっともつとがコンビニに勝つための課題と戦略に関する  
考察

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 21G099

氏名 谷田 啓太

指導教員 雨宮 寛二

## 1. はじめに

中食とは、家以外の場所で作られた食べ物を買ったり、持ち帰ったりして家で食べる食事の形態の事を指す。私たちは弁当屋を使わずコンビニエンスストアを使用するため、弁当屋の売上や利益がどうなっているのか気になった。

今回は、中食企業の現状を調査するにあたって中食業界の中でも毎年上位に位置している株式会社プレナスのほっともっと事業について調査する。

現在、中食業界はコンビニエンスストアより売上やクオリティーが劣っている。しかし、ここ2年は新型コロナウイルスの感染拡大により中食の需要が今までよりも大幅に上昇した。

本稿では、新型コロナウイルスの影響により顧客のニーズを知ることが出来たのか？等も分析する。調査する内容としてほっともっとの社会、業界、企業の問題また、これからどうすればコンビニエンスストアや競合企業との差別化を図り独自のポジションを確立できるか、そのための解決策を考える。

さらに、ほっともっと事業のこれからの課題についても考え、現状よりも良い状態にできるよう分析手法や戦略を用いて解決策などを導き出す。

## 2. 現状の説明

現状の説明として、「社会や消費者の現状」「業界の現状」「企業の現状」の三つの具体例、傾向と対策について考える。

### 2.1 社会や消費者の現状

社会と消費者の現状は、新型コロナウイルスの感染拡大により、店舗を利用する消費者が減少している。しかし、コロナウイルスの感染が拡大していても中食の需要は変わらないため、消費者を獲得できる。

そこで飲食店のデリバリーの需要が増えている。デリバリーは現金ではなくても電子マネーで支払えるので利用者が増えている。そのため店舗を利用せずとも商品を購入できる。デリバリーをもっと利用することでコロナウイルスが感染拡大する前以上の消費者数を獲得できる。

### 2.2 業界の現状

中食の業界では、今高齢化の進向や働く女性の増加、専業主婦が料理にかかる時間削減が進んでいる。そのため惣菜や弁当の「中食」需要が増加している。この先も高齢者や専業主婦が増えるため、中食は長期間店舗のメイン商品となる。

ほっともっとは女性を中心としたメニューを販売したが 2018 年 2 月期に失敗に終わった。そのため、昼食業界は今まで男性顧客を中心としてきたので、唐突に女性を顧客のターゲットにしたところで、獲得することは難しい。

### 2.3 企業の現状

2022 年の企業の現状について。中食は単身世帯や働く女性が増えているため、中食の需要が増加している。

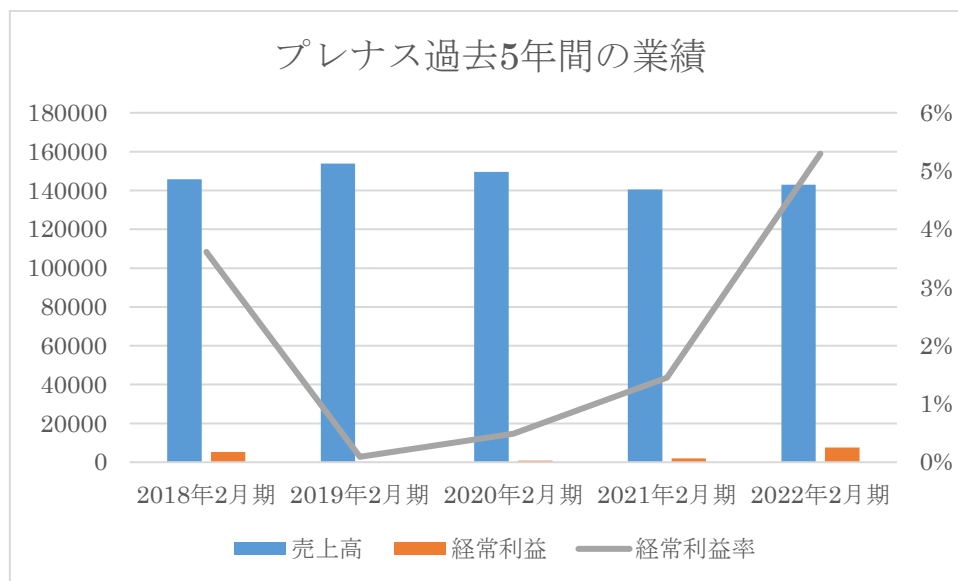
ほっともっとは 2018 年 2 月に女性客を狙い目としたメニューである。豆腐ハンバーグや根菜炒めなどを販売してみたものの企画は失敗に終わった。しかし、ほっともっとが注力するのは女性客を中心とした健康志向顧客への再アプローチだ。以前女性顧客の獲得を失敗した経験を活かして、沢山の女性顧客の獲得と売上を伸ばそうと考えている。

また、2018 年に女性顧客を獲得しようとしすぎて、これまでほっともっとのメインユーザであった男性顧客離れが発生しているため、男性顧客の再獲得にも力を入れている。

### 2.3.1 プレナスの現状

プレナスは2017年から2019年にかけては売上高が向上しているが、2019年から2021年にかけては徐々に低下している。しかし経常利益率は上記とは逆に2019年から2021年にかけて上がり始めている。また2022年に入ってから売上高、経常利益、経常利益率全てが向上している。

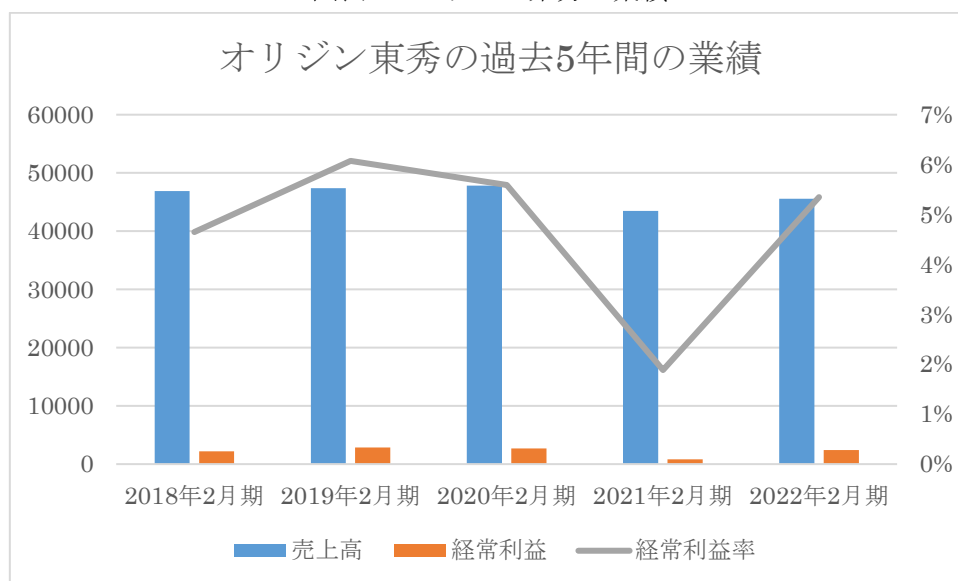
図表1 プレナスの業績



### 2.3.2 オリジン東秀の現状

このグラフを見るとオリジン東秀の売上高は2018年から2021年にかけてはあまり変動することがなく安定している。経常利益率は2018年から2019年は上がっているが、その後2019年からあとは急激に下がっている。しかし、2022年になるとオリジン東秀もプレナスと同様に3つの項目全てが向上している。

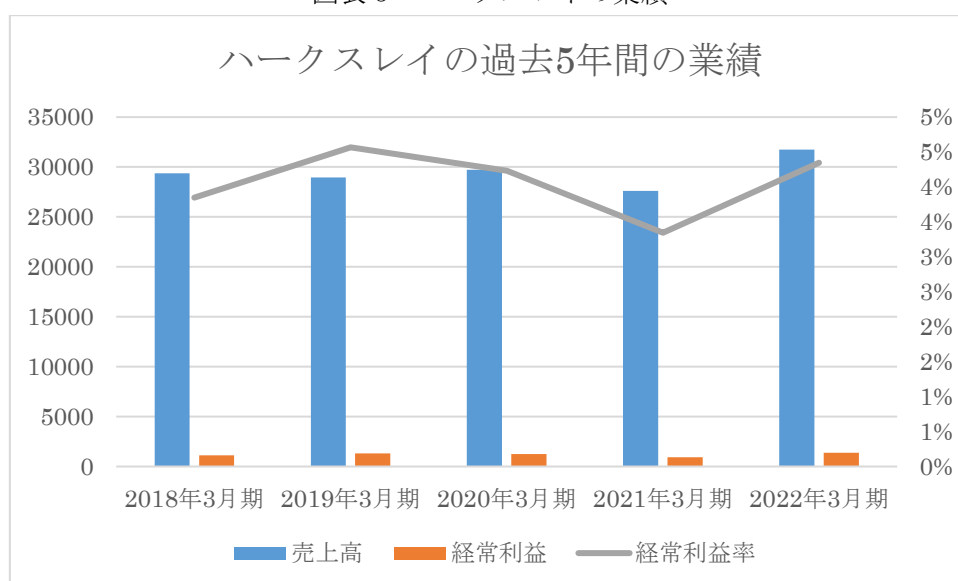
図表2 オリジン東秀の業績



### 2.3.3 ハークスレイの現状

このグラフを見るとハークスレイの利益が2018年から2019年にかけてものすごく上がっている。実はこの間の期間にバーコード決済に対応し始めた。スマートフォンが普及していることにより、デジタルでの決済が増加した。そのため利用する顧客が増え、利益が上昇した。2022年に入ってから過去5年間の全ての項目において一番高い数値を出している。

図表3 ハークスレイの業績



#### 2.4 3社比較

中食業界の3社を比較するとプレナスとオリジン東秀は顧客の年齢層にあったメニューや商品を考えて販売しているが、ハークスレイは商品などに着目するのではなく、顧客の負担を削減するという利便性を図っている。顧客の寄り添い方によって利益に差が出る。

#### 2.5 問題点

ほっともっとの現状の問題点は、新しく顧客を獲得するために、新たに作ったメニューが失敗し経常利益が格段に減ったことである。今までの主要顧客である中年男性をより取り入れるのではなく、新たな顧客ターゲットとして女性を選んでしまった事だ。女性をターゲットとしたメニューを生産し販売したが、どれも女性顧客にヒットせずに終わってしまった。2019年2月期決算では前年の2018年に比べ、経常利益が5億円も低下していた。しかし、女性顧客向けメニューをやめた翌年2020年から売上高が低いのに対して経常利益は年を重ねるごとに上昇していった。

#### 2.6 原因の分析

ほっともっとの問題点の原因の分析として、まず新たに女性顧客を獲得しようとしなければ良かっと思える。ほっともっとは元々中年男性顧客を中心としていたため、新たに顧客を獲得するには、男性顧客の年齢層の幅を広げる事が最善策だと考えた。今まで長年男性顧客を中心としていたのに、急遽女性顧客に目を向けその顧客を獲得し、営業利益を上げるのはかなり難しいことだ。だからほっともっとは、新たに顧客を増やすのではなく、現状維持および男性顧客の年齢層の幅を広げることが必要だと思える。

### 3.5 要因分析（プレナス）

#### ①競合企業

株式会社プレナスの競合企業として、テイクアウトが出来るチェーン中食企業であるオリジン東秀、ハークスレイ、吉野家、などが挙げられる。テイクアウト出来る中食企業は他にもあるが、お弁当やお惣菜を扱っているのは上記の3社であるため、株式会社プレナスの競合企業とした。

2020年から2021年の中食業界の中でプレナスの売上高とシェアランキングを競合企業である3社と比較すると、プレナスは1405、オリジン東秀は434、ハークスレイは351、吉野家は187とかなり差を付けている。

また、4社の営業利益率としてプレナスが0.64%、オリジン東秀が1.80%、ハークスレイが1.80%、吉野家-3.13%だった。売上高とシェアランキングはプレナスが群を抜いているが、営業利益率は競合企業の2社に劣っている。

#### ②新規参入の脅威

参入障壁は低い。理由として人件費と食材原価で全体的に分かりやすく、販売方法が他の業界に比べて簡単である。また、経営資源である4つのうちヒトとカネで売り出せる。以上の2つの点からプレナスおよび中食企業は参照障壁が低い。

#### ③買い手

プレナスの消費者は、ほとんど男性ユーザーで構成されている。プレナスは元々男性が好むようなジャンキーな具が豊富に使われているため、自然と男性ユーザーが付いたため買い手の交渉力は低い

#### ④売り手

プレナスは自社の工場を2つ所有している。1つは、牛肉、豚肉、鶏肉をスライスする工場（埼玉県）で、もうひとつは、東海から東北のエリアで米を精米している精米センター（九州）である。自社で直営していることから、売り手の交渉力は弱いと言

える。

#### ⑤代替品

代替品は、コンビニエンスストアで中食が充実している。また、弁当屋と比べ中食のクオリティーが高く、中食企業は店舗数がコンビニエンスストアより少ないことから脅威であると言える。

#### 4.5 要因分析（セブンイレブン）

##### ①競合企業

主題がプレナスなため今回はセブンイレブンの競合企業は他企業のコンビニエンスストア以外の企業を挙げる。セブンイレブンおよびコンビニエンスストアは中食、薬品、雑誌が商品として陳列されているため競合企業はスーパー、ドラッグストア、書店が挙げられる。

まずスーパーとセブンイレブンの中食売上の比較をした結果 2021 年度スーパーおよび総合スーパーの中食の売上は 3 兆 8545 億円でセブンイレブンが 4 兆 9527 億円だった。この結果から中食部門ではセブンイレブンにとってスーパーは脅威でないことが分かった。次に雑誌だ。書店の代表として TSUTAYA の売上を調べた。調査の結果 TSUTAYA は 1376 億円だった。一方セブンイレブンは 12 億 3100 万円と 100 分の 1 にも至ってなかった。薬品はセブンイレブンに陳列している種類がドラッグストアよりも劣っているため売上也劣っていると考える。

##### ②新規参入の脅威

参入障壁は高い。理由として既存の大手 3 社（セブンイレブン、ローソン、ファミリーマート）との収益の争いが難しく、現時点で上記の 3 社の寡占化が急速に進んでいるからだ。



③買い手

買い手の交渉力は低い。理由として値下げの交渉等がそもそも無いため。

④売り手

セブンイレブンはサンドイッチやおにぎりが作られているのは武蔵野、武蔵野フーズ、武蔵野ロジスティクスなどを傘下にもつ武蔵野ホールディングスがあるため、交渉力は低い。

⑤代替品

代替品はドラッグストアだ。理由としてセブンイレブンおよびコンビニエンスストアよりも敷地面積が広く、商品の品揃えが良く価格が安いいため、また現時点で24時間営業しているドラッグストアは少ないため、ほとんどが24時間営業になったらコンビニエンスストアの売上が格段に下がると考える。

## 5. 分析比較

今回、プレナスとセブンイレブンの5要因分析して両社を比較した結果、プレナスの利益圧迫要因が二つわかった。

まず一つ目の要因は参入障壁が低いことである。セブンイレブン及びコンビニエンスストアは大手企業の寡占市場となっているため参入障壁が高い。しかし、スーパーは大手企業と言われた時即座に思いつかないため寡占市場以前の話となる。

二つ目の要因は買い手の交渉力だ。プレナスの買い手の交渉力は高い。一般的に見たら交渉力は低いですが、セブンイレブンと比較すると高くなってしまふ。理由としてセブンイレブン及びコンビニエンスストアは商品のおおよその値段が定まっているため値引きが無い。しかし、スーパーはおおよその値段が定まっていないので値引きの可能性がある。そのためプレナスの買い手の交渉力は高い。

## 6. まとめ

本稿を作成するにあたって株式会社プレナスについて調査した。プレナス及び中食業界は新型コロナウイルスの影響によりここ数年需要が高まっている。企業同士業績を伸ばすために顧客層や事業内容に力を入れている。プレナスは一時、顧客ターゲットを変更し業績が迷走していたが、今まで通りの顧客層に再ターゲティングしたところ再び業績を伸ばしていった。

業績を伸ばすためには顧客ターゲット以外に力を入れることがほとんどだが、稀に現状維持により業績を伸ばす場合があることが本稿を作成してみて分かった。これからも中食業界は需要が高まるため、プレナスがどのように中食業界で勝ち残って行くのか非常に興味深い。

## 参考文献

1. プレナス IR

<https://www.plenus.co.jp/ir/securities/>

2. IR BANK:オリジン東秀

<https://irbank.net/E03302>

3. HURXLEY IR

<https://www.hurxley.co.jp/ir/library/>

4. セブン&アイ・HR IR

<https://www.7andi.com/ir/>

5. コンビニを支える縁の下会社[知っておいてもいい企業]

[https://www.excite.co.jp/news/article/Jcast\\_kaisha\\_287265/](https://www.excite.co.jp/news/article/Jcast_kaisha_287265/)