

寡占業界における戦略

回転寿司業界で 競争優位の創出・維持を目指す

松田ゼミナール A班

今村慎太郎、海老原靖之、岡部侑真、北村太一
後藤佑太、鈴木佳奈子、田邊昌志、戸丸茜、西島将
羽藤美穂、前田真幸、茂木優介、柳澤舞、柳澤有希

CONTENTS

1. はじめに
2. 回転寿司業界の寡占分析
3. 回転寿司業界における戦略
4. 3C分析・VRIO分析
5. SWOT分析
6. (株)あきんどスシローに企画案を提出
7. まとめ

1. はじめに

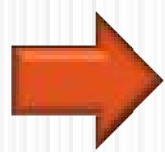
- 研究に際して（動機）
 - ・ 「寿司」...日本人にとって馴染み深い
 - ・ 「寿司」に対しての特別な感情



➡ 「安くて美味しい」寿司が食べられる環境が現状に比較してより一層整うことは、消費者にとって望ましいのでは？

1. はじめに

- 本研究の基底問題意識と対象の限定
 - ・ 「寿司」業界全体の衰退（業界レベル）、あるいは個別企業ないしは店舗が経営危機に陥った時（個別企業レベル）



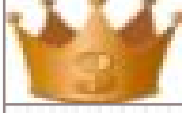
体力のない企業・店舗は他企業・他店舗との競争
どこるか企業そのものの維持すらままならない

- ・ 競争優位の創出・維持を目指すための分析対象

「回転寿司」に限定する

2. 回転寿司業界の寡占分析

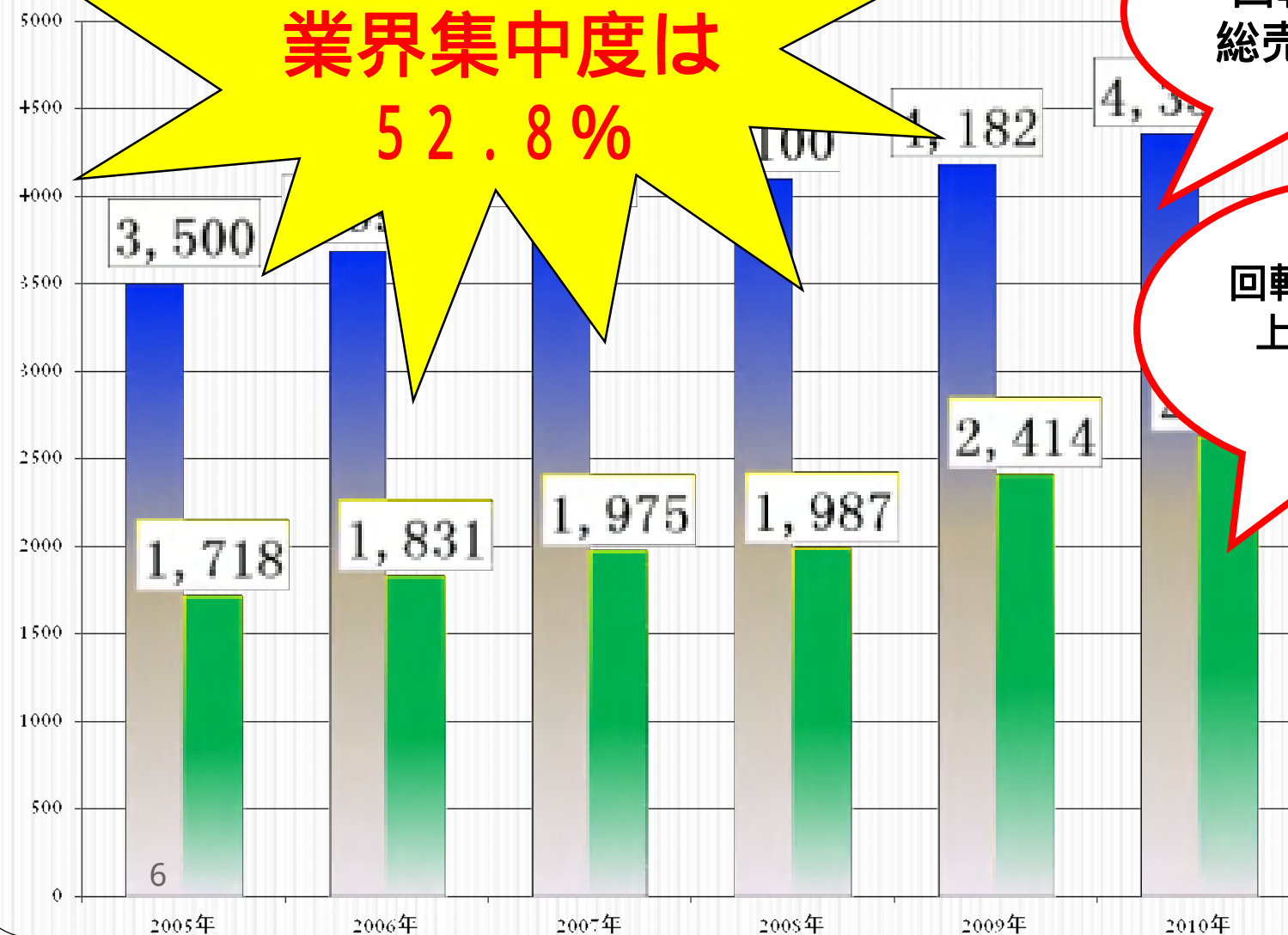
- 2010年回転寿司 売上高 ランキング

	会社名(店舗名)	
	(株)カップ・クリエイト(かっぱ寿司)	
	(株)あきんどスシロー(スシロー)	1 9
	(株)くらコーポレーション(無添くら寿司)	7 0 8
4	(株)元気寿司(元気寿司)	2 2 5
5	(株)RDC(がってん寿司)	1 8 6
6	(株)銚子丸(銚子丸)	1 7 3
7	(株)ジーテイス(平禄寿司)	1 7 1
8	(株)はま寿司(はま寿司)	6 9

上位3社は
100円寿司
が占める

2. 回転寿司業界の寡占分析

単位: 億円



回転寿司業界
総売上 合計値

回転寿司業界売上
上位4社¹
合計値

2. 回転寿司業界の寡占分析

- 寡占の認定基準(ベインの基準に依拠)

- ・寡占 a型: 上位4社により業界のほぼ半分以上を占める
(極高位集中型)
- ・寡占 b型: 上位4社業界集中度85%以上
(極高位集中型)
- ・寡占 型: 上位4社業界集中度、65%から85%未満
(高位集中型)
- ・寡占 型: 上位4社業界集中度、50から65%、8社業界集中度70から85%
(中位以上集中型)
- ・寡占 型: 上位4社業界集中度、35から50%、8社業界集中度45から70%
(中位以下集中型)
- ・寡占 型: 上位4社業界集中度、35%未満、8社業界集中度、45%未満
(低位集中型)

回転寿司市場
では「寡占 型」
に該当する

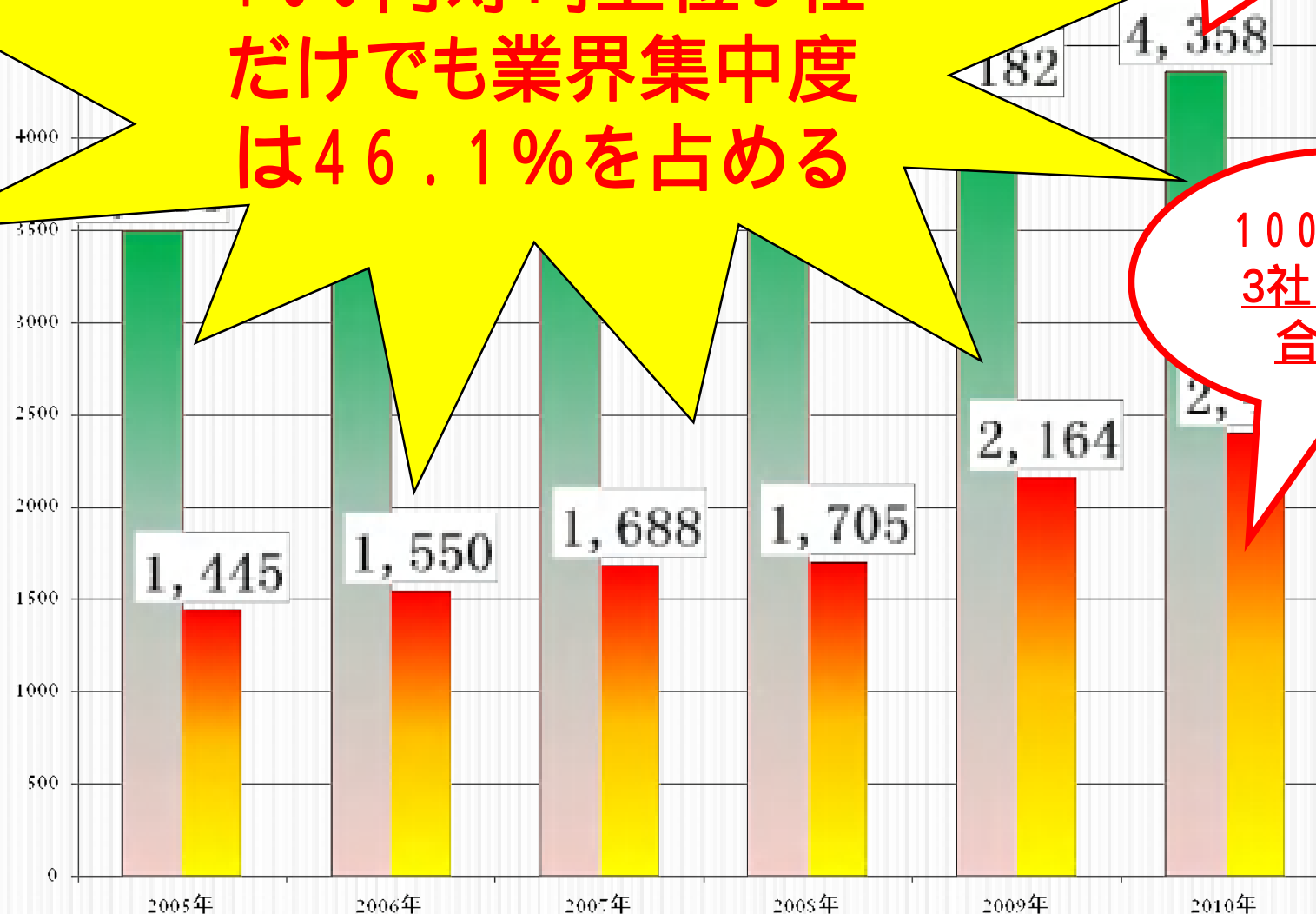
2. 回転寿司業界の寡占

回転寿司業界
総売上 合計値

100円寿司上位3社
だけでも業界集中度
は46.1%を占める

100円寿司
3社₂売上
合計値

単位: 5000
億円



2
(株)あきんど
スシロー
(株)かっぱ
クリエイト
(株)くら
コーポ
レーション

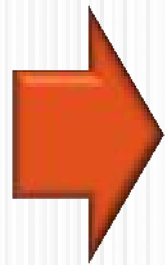
3. 回転寿司業界の戦略

- 分析対象の企業の選定
 - 以下の4つの理由の下で...
回転寿司業界で競争優位の創出・維持を目指すための戦略を

(株)あきんどスシロー

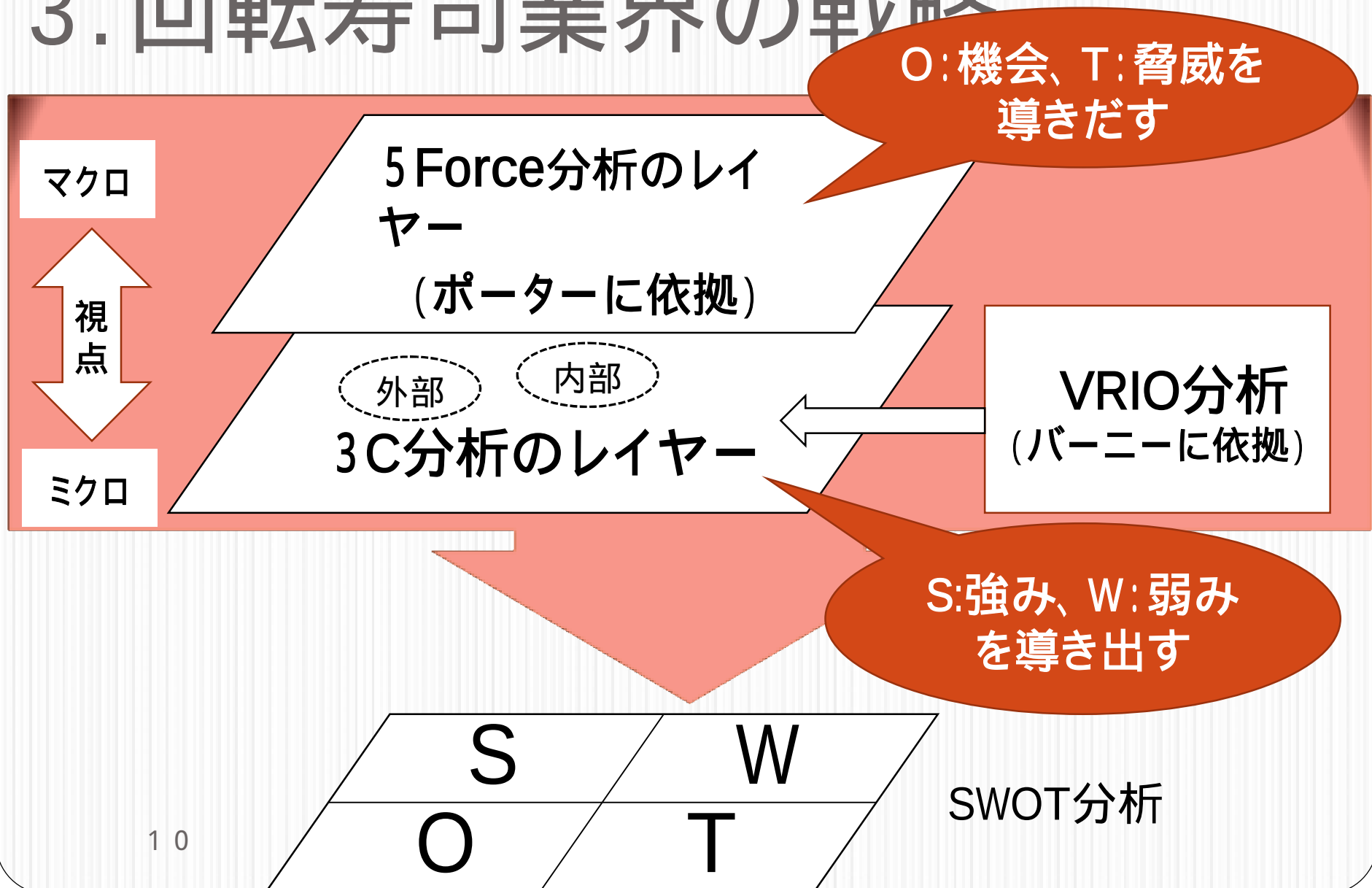
(以下：**スシロー**と表記)

のケースから考察



- 顧客満足度2009年第1位（外食業界）獲得
- 100円寿司として市場展開
- 「品質（ネタの良さ）」追求
- 本の出版をはじめ、メディアを通じた情報公開

3. 回転寿司業界の戦略



3. 回転寿司業界の戦略

- 5 Force分析結果から業界内の競争が激化していることを導き出す

顧客

買い手側
の
交渉力

新規参入
の脅威

競合企業
との
敵対関係

「競合企業との
敵対関係」が
競争の起こる最大
要因になっている

供給側
の
交渉力

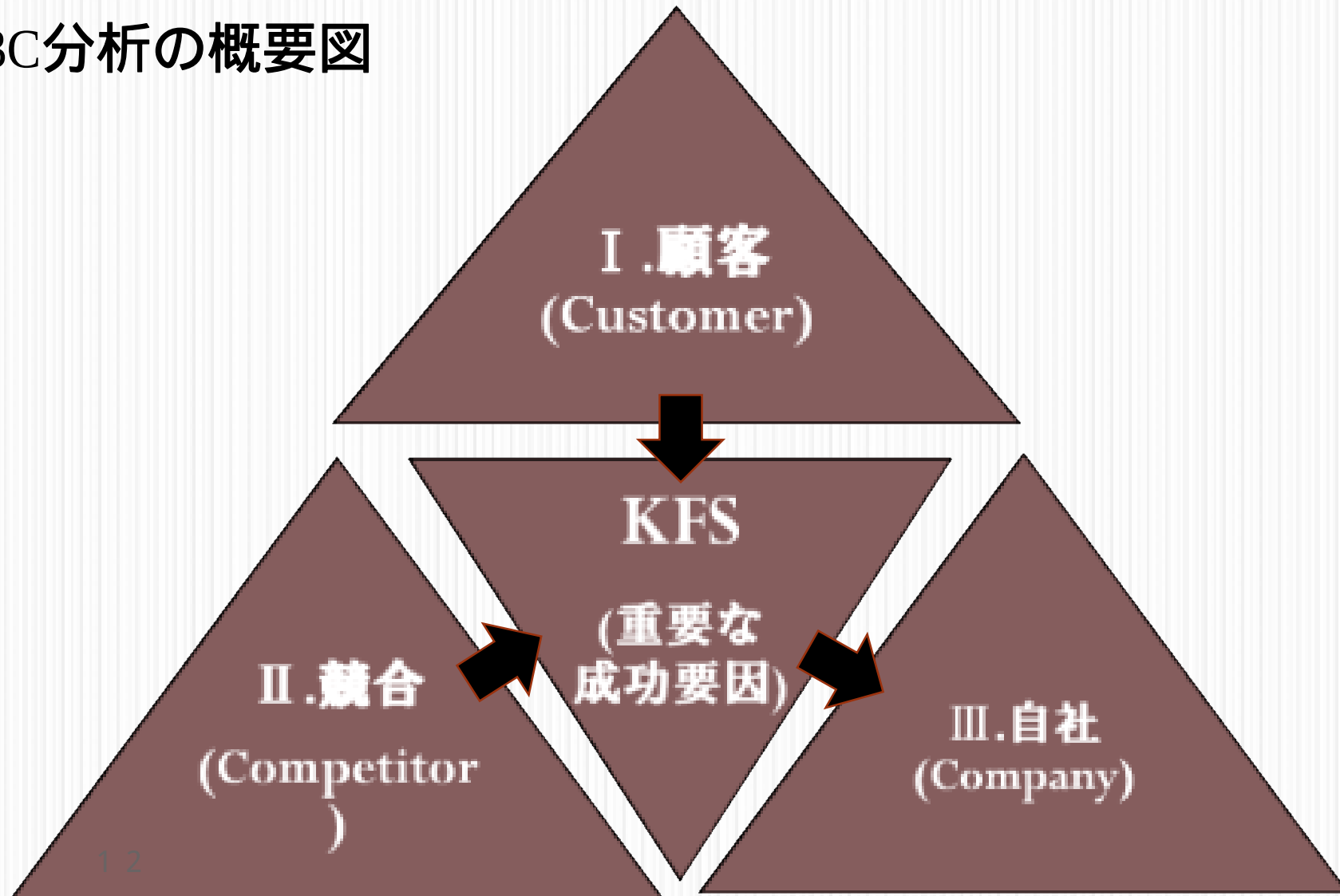
回転寿司各店
・
100円寿司

代替品
に
脅威

ファストフード
・
ファミリーレストラン
等

4. 3C分析・VRIO分析

- 3C分析の概要図

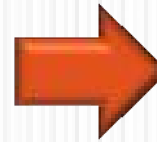


4. 3C分析・VRIO分析

- 3C分析を具体的に当てはめる（対象：スシロー）

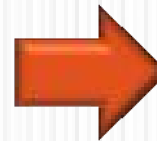
- ◆スシローのKFS（重要な成功要因）

1. 低価格で寿司を提供している



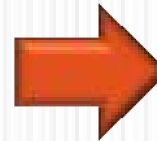
幅広い層に
来てもらうこと

2. 高品質な寿司を提供している



味にうるさい人にも
来てもらうこと

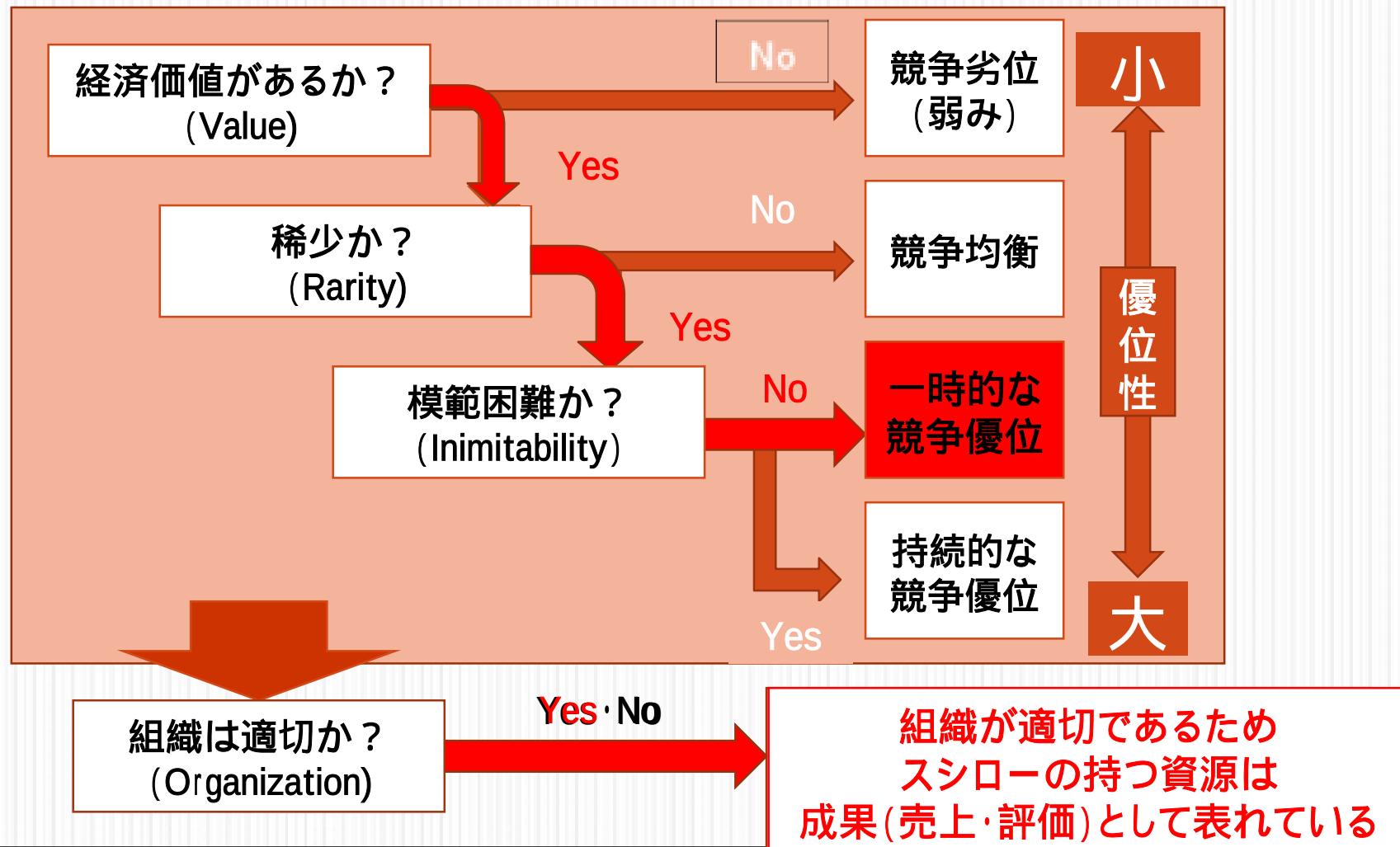
3. 原価率を50%でやっているが、
総合管理システムの導入や
非正規雇用者(パート・アルバイト)の
職務を専門家している



コストを最低限まで
抑えることが可能

4.3C分析・VRIO分析

- スシローの売りである「高品質」なネタは...



5. SWOT分析

- 環境分析の結果を4つの視点で網羅的に整理する

○ **強み** (Strength)

- ・ 高品質(原価率)・ 低価格(100円)を実現している
- ・ 独自の流通チャネルを確保している
- ・ 外食業界部門顧客満足度1位を獲得
- ・ 「総合管理システム」の導入により廃棄を最小限に抑えられる

○ **弱み** (Weakness)

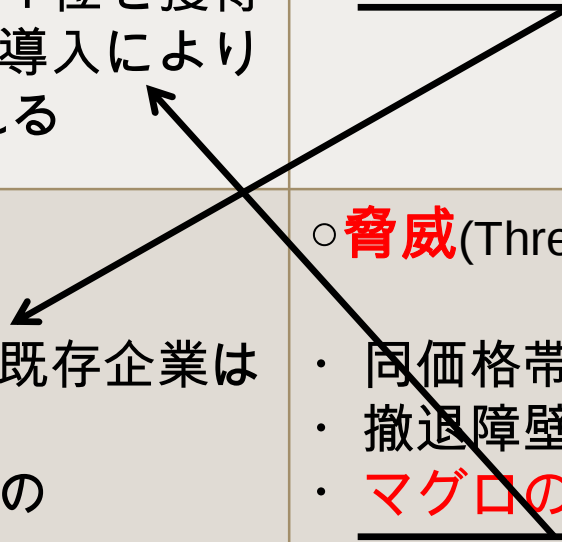
- ・ 設備投資に対して消極的
- ・ 原価率が高く、利益が出にくい
- ・ 安全基準が見えにくいこと

○ **機会** (Opportunities)

- ・ 規模の経済が働くため、既存企業は新規参入企業よりも優位
- ・ 同業界(100円寿司)の顧客の切替費用が低い

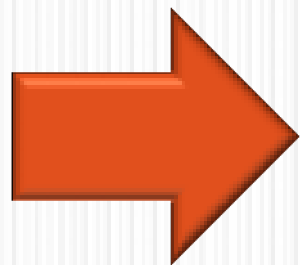
○ **脅威** (Threats)

- ・ 同価格帯の外食産業が多数存在
- ・ 撤退障壁が高い
- ・ マグロの漁獲高規制



6. (株)あきんどスシロー型企业への提案

- 弱みを業界の機会にかえる
- 脅威を自社の強みにかえる

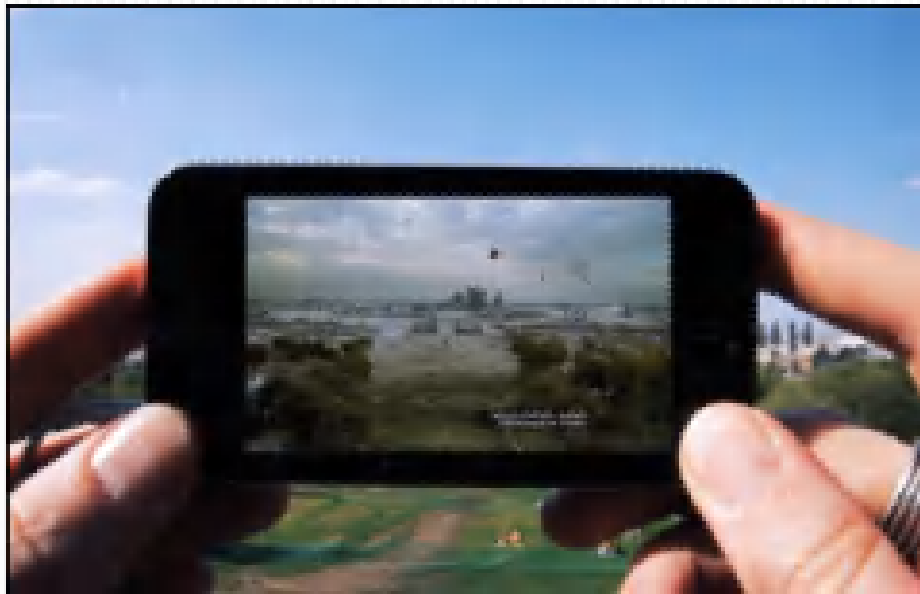


打ち手を検討し、スシロー型企业
に対して提案・提出



6. (株)あきんどスシロー型企業への提案

AR（拡張現実）技術の導入



「産地」
「収穫した現場の様子」
「鮮度」
「放射性物質の含有量」
などの莫大な情報量を
いつでも確認できる

近年敏感になっている「食の安心・安全」という
社会的な要請に対応することができる

6. (株)あきんどスシロー型企業への提案

解体ショーの開催



1皿100円という
価格をキープしながら
各店舗で解体ショーを
開催にすることにより、
シェア獲得の
モーメントにする

7. まとめ

- 結論
 - ・ 外部・内部環境の分析の結果
「持続的な競争優位」の創出...困難
 - ・ 現在のスロー
「一時的な競争優位」を獲得



更なる「一時的な競争優位」を
創出できる戦略を生み出し続け、
生き残りをはかるべきと考える

7. まとめ

結論

(外部・内部環境の分析の結果)
「持続的な競争優位」の創出
...困難

(現在のスシロー)
「一時的な競争優位」を獲得

~~持続的な競争優位
の創出~~

一時的な競争優位
の創出

参考文献

- 経営戦略研究所 『この1冊ですべてわかる経営戦略の基本』 日本実業出版社、2008年
- 永田雅乙 『顧客満足度NO.1のチームマネジメント』 阪急コミュニケーションズ、2010年
- グローバルタスクフォース 『ポーター教授「競争の戦略」入門』 総合法令、2010年
- 中野明 『マイケル・E・ポーターの「競争の戦略」がわかる本』 秀和システム、2009年
- M・E・ポーター 『新訂・競争の戦略』 ダイヤモンド社、2009年
- 渡辺米英 『回転寿司の経済学』 KKコミュニケーションズ、2002²²年

参考文献

- デビット・J・コリンズ『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社、2009年
- 杉原光徳・宮下浩純(編)『スシローが顧客満足度NO.1になった50の秘密』扶桑社、2009年
- ビジネスリサーチジャパン『見るだけですっきりわかる 図解業界地図2012』幻冬舎、2011年
- 吾妻博勝『回転寿司「激安」のウラ』宝島社発行
- 網倉久永・新宅純二郎『経営戦略入門』日本経済新聞社、2011年
- 伊丹敬之『経営戦略の理論 第3班』日本経済新聞社、2003年
- 中野明『マイケル・ポーターの競争戦略54』朝日新聞社、2011年

参考文献

- 宮田矢八郎 『経営学100年の思想マネジメントの本質を読む』 ダイヤモンド社、2001年
- 宮川武雄 『独占および寡占理論の研究』 白桃書房
- A・S・アイクナー/川口弘(監訳)、1996年 『巨大企業と寡占-マクロ同学のミクロ的基礎-』 日本経済評論社、1983年
- ジェイ・B・バーニー、岡田正大(訳) 『企業戦略論(上)』 ダイヤモンド社、2009年
- 元気寿司 『すしネタがいっぱい!回転ずしまるわかり辞典』 PHP、2008年
- 中村靖彦 『コンビニ ファミレス 回転寿司』 文藝春秋、2004年

ご静聴
ありがとうございました