

ミスター・ドーナツがやるべきこと

クリスピー・クリームという名の強敵

伊佐次詩織 石崎克典 河野智晃 高橋昌代

1. 問題意識

1971年、大阪府吹田市に1号店がオープンしたミスター・ドーナツ(以下、ミスド)。1号店オープン以後、ミスドはフランチャイズ方式を採用しつつ、現在(2007年3月)国内において、1294店舗(直営店:63店舗)まで拡大してきており、最も成功しているドーナツ・チェーンの1つである。加えて、商品の価格帯が比較的低いこともその成長の一因であったことであろう。もはや、ドーナツ市場において圧倒的なシェアを誇るミスドには敵がないように思われる。

しかし、2006年12月、ミスドにとって今後、その地位を脅かしかねない競合が現れた。クリスピー・クリーム・ドーナツ(以下、KKD)である。現在までにKKDは、アメリカにおいて30州以上の地域において297店舗を展開し、さらには世界12国に店舗を拡大しているグローバル企業でもある。そして、そのグローバルな店舗展開戦略の一環として、日本1号店である新宿店のオープンが位置づけられるであろう。今後KKDは、日本においても、他国においてそうであるように多店舗展開を目論んでいる。このことは、ミスドにとって潜在的脅威として受け取られるものであるかもしれない。すなわち、もし、ミスドの経営陣の脳裏に、スターバックスが参入して以来のコーヒー・チェーン市場における熾烈な競争が思い浮かべられるのであれば、彼らはKKDの日本出店と今後の多店舗展開を重要な脅威と考えることであろう。

他方、KKDの日本進出は、必ずしもミスドないしドーナツ市場にネガティブなインパクトを及ぼしたとは言えないかもしれない。KKDはオープン以来、常に行列が絶えることはなく、その盛況ぶりは数多くのマスコミにも取り上げられるほどである。そして、そのことが影響して、消費者はドーナツの魅力を再認識し、今や、彼らの間に一種のドーナツ・ブームが巻き起こっていると考えられる。つまり、KKDの日本進出は、ミスドにとってもチャンスとなりうるドーナツ市場の拡大を招いているかもしれないのである。

以上の現状を踏まえると、ミスドは今、戦略的な岐路に立たされている。つまり、今後のKKDの多店舗展開を脅威と捉えるならば、ミスドはドーナツ市場だけではなく新たな市場を求めて市場開拓を進めていくことができるかもしれないし、他方、KKDの多店舗展開を脅威と考えつつも、ドーナツ市場における新たなブームに期待するならば、そのブームに便乗する戦略を展開することが可能かもしれない。もしくは、今までの戦略を大事にし、現状維持を選択するという事も考えられる。

そこで今回、6期生の諸君は、ミスドの現状を深く分析した後に、その分析から論理的に、ミスドが今後採るべき基本的戦略の方針および下位戦略(例えば4P戦略)を提案してもらいたい。

2. 班分け

口頭発表

3. スケジュール

3月26日(水)：ケース開題

活動スケジュールを班員と調整し、十分に調査・分析を行うこと。

4月7日(月)：中間発表(5期生よる進捗確認)

4月10日(木)：本ゼミにてプレゼンテーション

両日とも、配布用資料は、前日24時までに所定の場所に提出。提出場所については後日確認すること。

レジュメ、パウボを用意し、発表は全員が行うこと。

各班、5期生のアドバイザーが就きます(当日口頭発表)。活動スケジュールを連絡し、グループワークにおいて行き詰ったとき、助けを求めること。

4. 終わりに

小野ゼミにおけるケース課題が、ケーススタディではなく、ケースメソッドであることを意識すること。あくまでも、マーケティング論の範疇における戦略課題を題材として、マーケティング論における理論知識の習得と、習得した理論を土台とした論理的な思考の訓練を通して、論証力の鍛錬を行うことが目的であり、事例研究によって歴史的事実や現象を知識として蓄えることが目的ではない。したがって、ケースに関わる諸現象の中から、特殊な部分を捨象して、本質的な原理原則を解き明かすことが求められる。限られた時間の中で、必要にして十分な情報を得ることは困難だが、得られた情報をしっかり咀嚼して説得力のある提案を行って欲しい。(詳細は別紙「ケースメソッドについて」にて)