

株式会社ドトールの憂鬱

第6期 廣田渉 窪田和基 柴田大樹 横内拓幸

1. 今回のケースの背景

株式会社ドトールコーヒーの代表取締役である鳥羽は、自社の取ってきた戦略に自信を持っていた。低価格帯の製品を揃えたドトール、中価格帯のエクセルシオール、そして高価格帯のル・カフェ・ドトール。全ての価格帯を網羅するポジショニングを確立したいま、ドトールグループはさらなる飛躍を遂げると考えていた。

しかし、2008年のある朝、鳥羽は同社のNo.2のウチーの電話で目を覚ました。

「社長！大変です！」

電話をとるや否や、ウチーのいつもの大声が飛び込んでくる。

「マクドナルドのコーヒーがものすごい勢いで売れています！これに影響されたのか、他のファストフード系外食会社も我々の領域に進出しようとしています！」

話を聞けば、マクドナルドが新たに投入した「プレミアムローストコーヒー」が好調らしい。2008年2月15日のプロモーション開始から1ヶ月半の3月27日までに3000万杯もの売上を記録し、「プレミアムローストコーヒー」を導入した2月度の月次セールスでは、全店売上高が対前年比+6.0%、既存店売上高対前年比+5.2%となった。また、オリコン顧客満足度調査の「買いたいコーヒーランキング」(2008)でも1位にランキングされている。確かにこのままマクドナルドのコーヒーが伸び続けたとしたら、我々の得意とするカフェ事業の今後とも考え直さなければならないかもしれない。

別の声が飛び込んでくる。

「...ちょっと電話をかわります！」

どうやらクボータに電話を替わったようだ。

「しかも外食産業の大手、モスフードサービス(モスバーガー)とダスキン(ミスタードーナツ)が提携を発表しました。どうやらこのプロジェクトの狙いは、『食事需要と喫茶需要の双方に対応すること』にあるようです。このままでは、我々もフードビジネスに力を入れ、食事需要と喫茶需要の双方に対応しているとはいえ、ファストフード業界で確固たる地位を確立していた両企業の提携は我々の脅威となりうるでしょう...。」

どうやらライバルはマクドナルドだけではないらしい。我々もミラノサンドなどの食事を提供してはいるとはいえ、食事需要への対応に関して言えば、ファストフード業界のほうに強みがある。このままコーヒーにも定評のあるファストフード店が増加すると、コーヒーショップ業界の競争が激化し我々のフードビジネスの強みが薄れる可能性がある。一方で、これを我々がファストフード業界へ進出する機会と捉えることもできるかもしれない。これを機に成長するためにも、今後どのようにビジネス展開を行っていくか、慎重に検討する必要があるようだ。

また、別の声に切り替わった。

「あ、お電話かわりましたシバータです。ご無沙汰しています。コーヒーショップ業界においても、我が社は決して安泰とは言えないようです。いわゆるスペシャリティコーヒーショップの代表格であるスターバックスコーヒーも、2009年3月期に初めて減益を記録しています。しかも30%もの減益で、客数も4.5%減少しています。わが社の展開するエクセルシオールはもっと良くありません。店舗へのロイヤルティが低く、店舗訪問意図ランキング(2008)においてもコーヒーショップ業界でも7位と大きく低迷しています。」

どの社員からの報告を聞いても、鳥羽は冷静だった。何を慌てているんだ、とさえ思っていた。鳥羽は昼に会社で話し合うことを一方的に約束した後、電話を切った。このときはまだ、自社が窮地に立たされていることに気付いていなかった。

昼になり、会社の食堂で鳥羽は社員たちと落ち合った。開口一番、ウチーは電話より大きな声で説明を始めた。「いいですか、社長。今我々のいるコーヒーショップ業界の競争は、ファストフードなども含めた新規参入企業の増加に伴い激化しております。内資系コーヒーショップの古株である我が社は、外資系コーヒーショップに倣ったコーヒーショップの新店舗エクセルシオールを出店しましたが、その売上も芳しくありません。ドトールも同様です。」

鳥羽にとってこの現状は初耳であった。ずっと自社が好調を維持して成長を遂げているのだと思っていたのである。確かに、ワンマン経営と批判されることも多かったが、そこまで自分が周りとの距離があるとは思ってこなかった。鳥羽は俯きながら呟いた。

「分かった。この件は君たちに任せる。みんなと協力して対処してくれ。」

一任された3人は早速、ヒロータ人事部長に事情を説明して新入社員のナナーキたちを集めさせた。

ウチーが神妙な面持ちで切り出す。

「我々を取り巻く環境は激変している。MOSDO プロジェクトによってもたらされる今後の脅威もさることながら、我々に最も大きな影響を及ぼすのはマクドナルドが2008年に売り出した『プレミアムローストコーヒー』である。この製品は現在では120円という価格であり、今まで低価格帯にポジショニングしていたドトールのコーヒーに真っ向から勝負を挑む製品である。また、従来の競争相手であるスターバックスやタリーズの動向も看過できない。グループ全体の収益を改善し、コーヒーショップ業界で確固たる地位を確立するために、どうすればいいだろうか。忌憚のない意見を述べてほしい。」

ヒロータも続けた。

「この問題では、十分に現状を分析した後、ドトールおよびエクセルシオールそれぞれ個別にポジショニングを考える必要がある。また、それをサポートするような下位戦略も重要だ。とても今この場だけで答えが出るような容易な問題ではないが、我々は諸君らがベストの回答を出してくれると信じている。ぜひ、頑張ってくれたまえ。」

こうして、株式会社ドトールが抱える問題は新入社員・通称ナナーキ生に託されることになった。

彼らの長い夜が始まる。

2. ケースに関するスケジュール（予定）

3月25日（水） ケース開題

4月6日（月） ケース中間発表

4月9日（木） ケース本発表

*両日とも、パワポおよびレジュメを用意すること。

*発表は全員が行うこと。