

ジョブウェブビジネススクール
経営戦略概論
~バッカスの黄昏~

配布資料

※ケーススタディ型グループワーク「経営戦略概論」 サンプル資料 シチュエーション

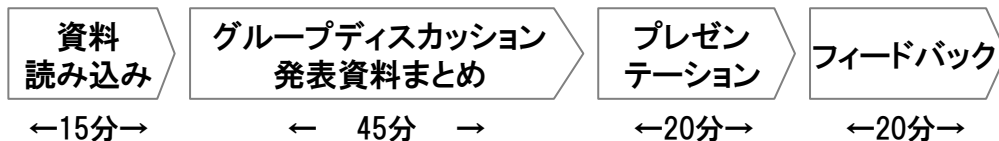
あなたはこれまで様々な業界の再建、業績向上を実現してきた「経営のプロ」。あなたの力を頼って、今回熾烈な争いを続ける大手ビール会社3社(スザク・サンライズ・カントリー)のうち1社から経営者として是非来て欲しい!!という依頼を受けた。



あなたは依頼を受けた企業にCEO(最高経営責任者)として赴任することにした。経営目標を設定し、目標を達成するのに最適な戦略・資源配分を立案せよ。

なお、3社は売上こそ似ているが、それぞれの会社を持つ強み、弱みは異なる。あなたはプロの経営者として、それぞれの会社にあった戦略を立案せねばならない。

Timeline & Activity



まず、配布した資料を個人で読み込んでください。

読み込んだ後はグループワークです。資料内のデータを参考にして頂ければと思いますが、自分が持っている一般情報や知識も自由に活用して頂いて構いません。また、戦略の立て方にはセオリーがあります。資料を一読した後、何から取り組めばよいか迷うようでしたら、まずは下記のセオリーに従って戦略を検討してください。

■セオリーとしての、経営戦略立案の流れ

1. 外部環境分析(Customer & Competitor)

- 自社が属する市場・顧客について、特徴(チャンスやリスク)を整理・分析します。
- 同様に競合となる企業の強み・弱みについて整理・分析します。
- 以上から、業界で成功するために必要な一般解(=KSF Key Success Factor)を導き出します。
- 今回はビール会社がケースの題材となっていますが、飲料業界や医薬品業界など複数業界に進出しています。勝負すべきはどの市場か。そういった点にも注意して検討してみてください。

2. 内部環境分析(Company)

- 自社が持つ強み・弱みを分析します。
- 業界で成功するために必要な一般解に、自社の強み・弱みを加えて考え、自社が競合に対して優位性を築ける戦略(=固有解)を導き出します。

企業1:スザクビール概要

※ケーススタディ型グループワーク「経営戦略概論」サンプル資料 参考資料(抜粋)

20年前までは、他の追随を許さない、業界の圧倒的ガリバーだった。ピーク時にはシェアが60%を越え、安定した成長をみせていた。スザクが誇るロングセラー商品「スザクラガー」が絶大な人気を集めていたためだ。しかし、サンライズビールが1987年に「サンライズスーパードライ」をプロデュースしてからというもの、スザクの苦難の道のりが始まる。

若手ビジネスパーソンを対象にした「スーパードライ」が時代背景にマッチし大ヒットを続ける中、スザクも、1989年に「スザク一番絞り」を出す。「スザクラガー」の再構築を含めたマルチブランド戦略が狙いで、「スザク一番絞り」は一定のヒットを出すものの、続く「スザクラガー」の「生」化(生は熱処理しないビール)という戦略は大失敗。旧来のラガーファンを大幅に失う結果となってしまう。しかし、このマルチブランド化の教訓は、その後の商品開発で生きることになる。1998年に発売した「淡麗生」は発泡酒市場でトップシェアを獲得し、2005年には、第3のビール市場(ビールテイスト飲料)へ「のどごし生」で勝負をかけ、ここでもトップシェアを獲得している。そしてついにサンライズビールを逆転し、現在は一進一退の攻防を繰り広げている。

飲料事業でも、スザクビバレッジは業界3位の地位を占める。中でも20代女性を対象に600億円の市場を獲得した「生茶」の大ヒットは記憶に新しい。

近年はバイオ分野で共通する部分のある、医薬品事業にも力を入れている。

スザクビール事業部別業績推移

(単位:億円)

		2005年	2006年	2007年
酒類事業	売上	10,193	10,993	11,894
	営業利益	756	865	965
飲料事業	売上	3,801	3,927	4,112
	営業利益	193	197	179
医薬事業	売上	676	672	699
	営業利益	142	120	130
その他	売上	1,652	1,066	1,305
	営業利益	26	5	43
合計	売上	16,322	16,658	18,010
	営業利益	1,117	1,187	1,317

主要関連会社

- ・スザクビバレッジ(株)
清涼飲料の開発・製造・販売
- ・スザクファーマ(株)
医薬品の製造・販売

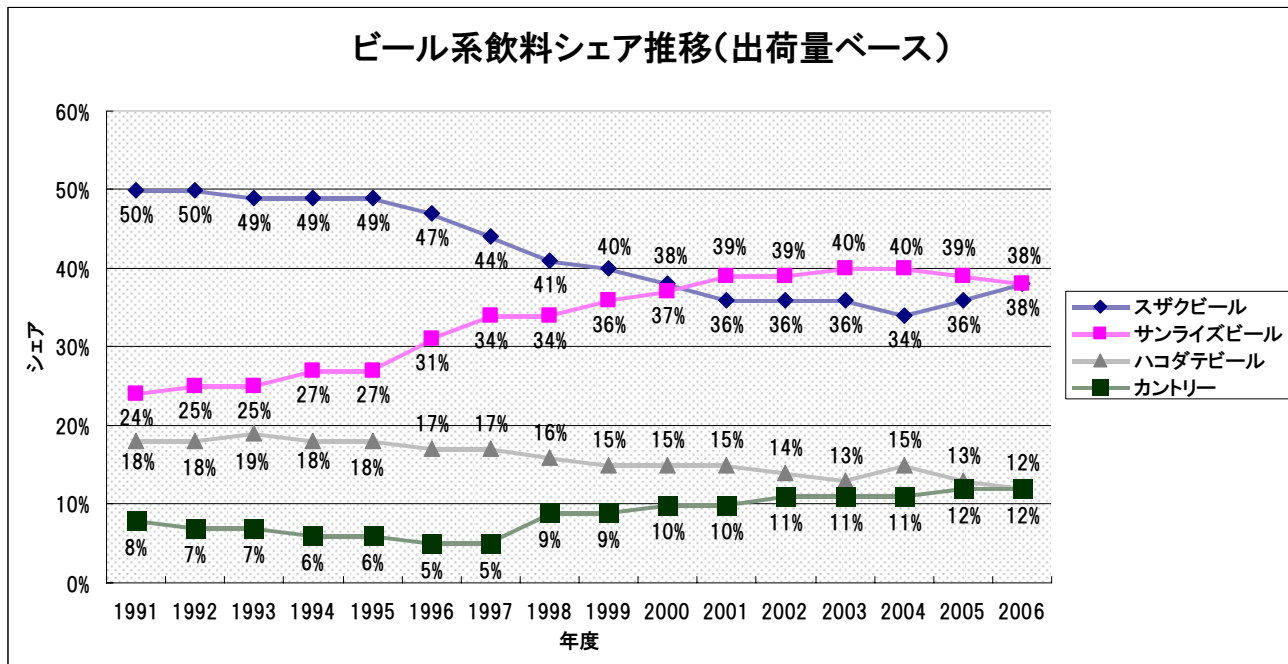
従業員数(連結) 27,000名

国内事業展開動向	海外事業展開動向
<p>□焼酎・チューハイ・ウイスキー等、他ジャンルで事業展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・缶チューハイ・スザク氷結販売開始(01年) ・焼酎販売開始(02年) ・ワインの輸入・販売を手がけるMを連結子会社とする(06年) 	<p>□アジアで酒類・飲料事業化計画</p> <ul style="list-style-type: none"> ・96年中国市場参入、中国東北三省にて「スザク一番搾り」含む地域別ブランドを展開の他、長江、珠江に注力、大連等特定地域では、50%のシェアを誇る。 ・タイで「生茶」、中国麒麟飲料(上海)摂設立、製造・販売開始

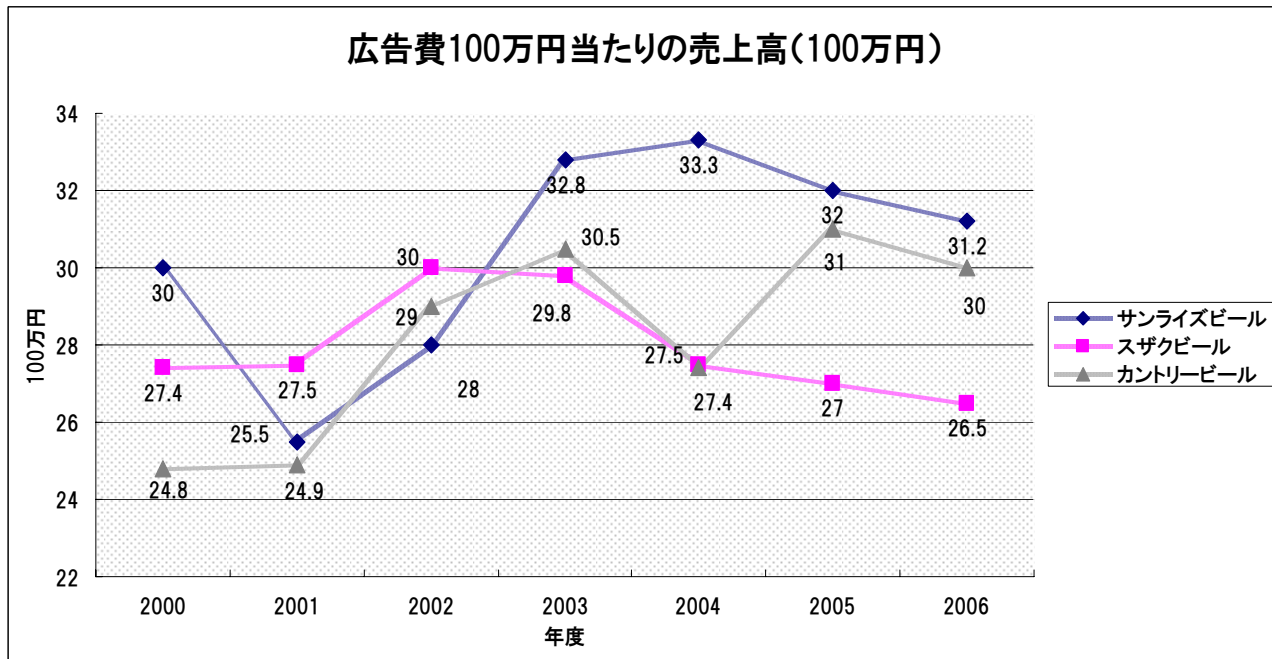
ビール系飲料の出荷・販売に関するデータ

※ケーススタディ型グループワーク「経営戦略概論」サンプル資料 参考資料(抜粋)

ビール系飲料シェア推移(出荷量ベース)



広告費100万円当たりの売上高(100万円)



グループワーク資料完全版 お問い合わせ先

■ご覧いただいたグループワーク資料の完全版をお届けいたします■

ケーススタディ型グループワークサンプルをご参照いただき、ありがとうございます。
この度ご覧いただいたのは、グループワーク資料のごく一部です。
完全版をご希望の方は、下記URLよりお問い合わせくださいませ。弊社グループワーク作成担当の者が無料で資料をお届けいたします。また、導入事例もご説明させていただきます。

◇グループワーク資料完全版 お問い合わせフォーム

>> <http://www.jobweb.co.jp/company/content/view/551>

【会社概要】

社名	株式会社ジョブウェブ
事業領域	新卒就職支援・新卒採用支援事業・中途転職支援・中途採用支援事業
事業内容	就職コミュニティサイトの運営 人材採用広告（WEB、メール等）の企画、製作 採用エントリーシステムの提供、管理 人材採用イベントの企画、運営 人材採用に関するマーケティング調査
資本金	7845万5190円
設立	1999年10月8日
所在地	東京都港区六本木2-2-6福吉町ビル2F
代表者	佐藤 孝治
従業員数	30名（2008年10月現在）

■就職支援サイト「ジョブウェブ」（<http://student.jobweb.jp/>）

優秀な学生（自ら企画し、実行する、意欲的な学生）が多く登録しているジョブウェブに採用情報をご掲載いただくことで、ターゲット人材にアプローチいただけます。更新自由、即日掲載が可能なため、露出を高め、知名度を上げることや、企業名だけでなく、セミナーの内容などコンテンツの魅力で惹きつけることが可能です。

■企画・コンサルティング

企業様独自のオリジナルセミナー（オープンセミナー、ワークなど）の企画・運営、インターンシップの企画、説明会内容のご提案、選考プロセス設計、面接官トレーニング研修、内定者フォロー施策のご提案など、個別企業様のご要望に応じて、採用のご支援をさせていただきます。

株式会社ジョブウェブ（ <http://www.jobweb.co.jp/company/> ）
〒106-0032 東京都港区六本木2-2-6福吉町ビル2F
TEL 03-5114-1271(代表) FAX 03-5114-1274