

ジョブウェブビジネススクール
もう一度、はじめからマーケティング

配布資料

※ケーススタディ型グループワーク「マーケティング」サンプル資料 シチュエーション

世界で最も有名なハンバーガーチェーン、『マスバーガー』。日本支社の設立以来、市場の支持を得て急拡大を続けてきましたが、近年成長に陰りが見られるようになってきました。

ここ3期はあろうことか赤字続き。消費者のニーズが掴みきれていないのです。このままの状況が続けば、近い将来、大規模な店舗閉鎖の実施に踏み切らざるを得ない。という状況です。

そんな中、最後のチャレンジをすべく、社内の若手エースであるあなたに「マーケティング担当」として白羽の矢が立ちました。



マーケティング担当として、あなたの仕事は業績向上の旗頭となるようなヒット商品をうみだすこと。『マスバーガー』社はどのような商品開発に取り組むべきでしょうか。

これまで集めたデータを元に、経営陣を納得させるプレゼンテーション資料をまとめてみましょう！

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。「もう一度、はじめからマーケティング」がテーマなので、可能な限りセオリーにしたがって分析してみてください。また、資料内のデータを参考にして頂ければと思いますが、自分が持っている感覚や知識も自由に活用して頂いて構いません。

■セオリーとしての、マーケティング戦略 立案・実行のプロセス

1. 外部環境分析(Customer & Competitor)
2. 内部環境分析(Company)
3. ターゲット市場の選定
4. 戦略商品の立案と、ポジショニング決定
5. マーケティングミックス(4P Product/Price/Place/Promotion の決定)

※ケーススタディ型グループワーク「マーケティング」サンプル資料 参考資料(抜粋)

1970年代前半に、東京銀座に一号店がオープン。「ハンバーガー」という日本になじみの薄い食材は、若者を中心に熱狂的な支持を持って受け入れられる。「テイクアウト」というスタイルもマスバーガーが生み出し、公園やオフィスでマスバーガーを食べる若者の姿は社会現象となった。マスバーガーとしては、コストのかかる「座席」を確保しなくてすむ分、「飲食店」の常識を超える売上を達成することが可能になった。マスバーガーは急拡大を続け、以降3年間の間に首都圏と全国の大都市圏を中心に100店舗を数えるまでになった。一方でマスバーガーの成功は、競合他社の積極的な参入を生む原因ともなり、大手資本が母体となった、様々なハンバーガーチェーンが乱立することになった。

1990年代になると、マスバーガーが生み出した「ファーストフード」というジャンルは成熟期を迎える。マスバーガーの店舗数は3000店を超え、名実ともに日本最大の飲食店となった。業界の淘汰は進み、圧倒的なリーダーであるマスバーガーの位置は不動のものとなり、店舗数100~300のプレイヤーが市場に残るのみとなった。

この時期、日本経済は、後に「失われた10年」と言われる未曾有の大不況に見舞われる。その時代背景を踏まえ、マスバーガーは更なる積極的戦略を打ち出す。圧倒的なコスト競争力を武器に、これまでの主力商品である「マスバーガー」の価格を2/3にまで下げたのだ。この低価格戦略により客数は大幅に増加。また、同時にハンバーガーにドリンクやポテトを組み合わせたセットメニューの販売を開始。セットメニューの販売開始は、低価格戦略による原価率の上昇を補う販売手法として成功を収めた。

値下げ、新セットメニューキャンペーンともに成功を収めたが、以後はその戦略を持続可能なものとすべく、ブランドイメージの統一を図った。円高というマクロ環境の中で選択されたのは低価格戦略への集中路線。この戦略は現在まで貫かれ、マスバーガー社のブランドイメージを形成していくこととなる。また、店舗展開が進み、店舗数の飽和状態を迎えたマスバーガー社は投資コストの削減を目指し、以後客数に合わせた店舗当たりの規模縮小を目指した。サイズだけではなく店舗建設コストの削減にも力を入れ、従来よりも40%安い費用で店舗出店が可能になった。店舗拡大の効率化、低コスト化を受け、これまでは採算を採ることが不可能とされた狭い商圈への出店ラッシュが起き、規模は更に拡大。店舗形態にも進化が見られ、ドライブスルー型、駐車場併設型、小型化を利用した学校や病院、商業施設内店舗など、多様化が進んだ。

2000年代に入り、マスバーガーの栄光に陰りが生じる。投資コストの低下やそれに伴う商圈の拡大によって、圧倒的な規模の強みを手に入れたマスバーガー。その経営戦略は成功を収めたと言って良いが、消費者のニーズの変化に商品構成があっていないのか、客離れの傾向が見られはじめた。外食業界も多様化が進み手軽にコーヒーと軽食を楽しめるカフェチェーンや、低価格でクイックにお腹を満たせる牛丼チェーンなどが浸透してきた影響か。値下げキャンペーン以降、値段の上げ下げを繰り返しながら単発的なヒットはいくつか生んできたマスバーガー社。しかし、いずれも自社ブランドとして定着することはなく、慢性的な顧客の「飽き」がブランドイメージにつきまとうようになってしまった。

2003年以降、これまでは3期連続の赤字。今、マスバーガー社はまさに運命の時を迎えている。

データ1: マスバーガー社業績推移

※ケーススタディ型グループワーク「マーケティング」サンプル資料 参考資料(抜粋)

マスバーガー社 業績推移

	1985	1990	1995	2000	2005
店舗数	2,500	3,000	3,500	3,200	3,200
年間売上高(億円)	4,950	5,346	5,544	3,924	2,987
経常利益(億円)	827	713	758	293	-146

1店舗あたりの平均売上と利益の推移

	1985	1990	1995	2000	2005
月間売上(a×b×c)	16,500,000	14,850,000	13,200,000	10,219,125	7,779,000
a)客単価	550	550	400	435	421
b)客数	1,000	900	1,100	783	616
c)営業日	30	30	30	30	30
食材費等原価	4,950,000	4,455,000	3,960,000	3,065,738	2,333,700
アルバイト人件費等原価	3,795,000	3,415,500	3,036,000	2,195,494	1,630,688
社員人件費	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,465,000	1,465,000
家賃	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,497,500	1,497,500
諸経費	2,000,000	2,000,000	1,400,000	1,232,500	1,232,500
利益	2,755,000	1,979,500	1,804,000	762,894	-380,388

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