

2005年5月26日



## 【エクセル>スタバ ノススメ】



【班メンバー:堀米功一 山田朗子 大野正稔 衣笠恭平 野木昌太郎 監修:亀崎雄一郎】

### ☆第一節 問題意識

研究テーマについて考えたところ、企業の成功・失敗はどういう過程を経ているのか、そしてどのような結果として現れるのかというところであった。まずここで、なぜ私たちがエクセルシオールについての調査・研究を進めてきたのか、またその目的について簡単に述べる。

#### ★エクセルとは

ここ数年、チェーンコーヒーショップが人気を集め、比較的気楽にコーヒーを楽しめる場所が増えている。それに伴い、各店舗の差別化が進み、コーヒーの種類も多種多様になりつつある。ドトールは、日本人にフィットする店づくりをテーマにした収益性の高いビジネスを求めて、99年7月に「経済的な負担なく、毎日快適に美味しいコーヒーを飲んでいただきたい」をコンセプトとして、イタリアンエスプレッソカフェ「エクセルシオール・カフェ」の出店にのりだした。おそらく、あのスターバックスコーヒーの日本進出を意識した店舗である。

#### ★目的

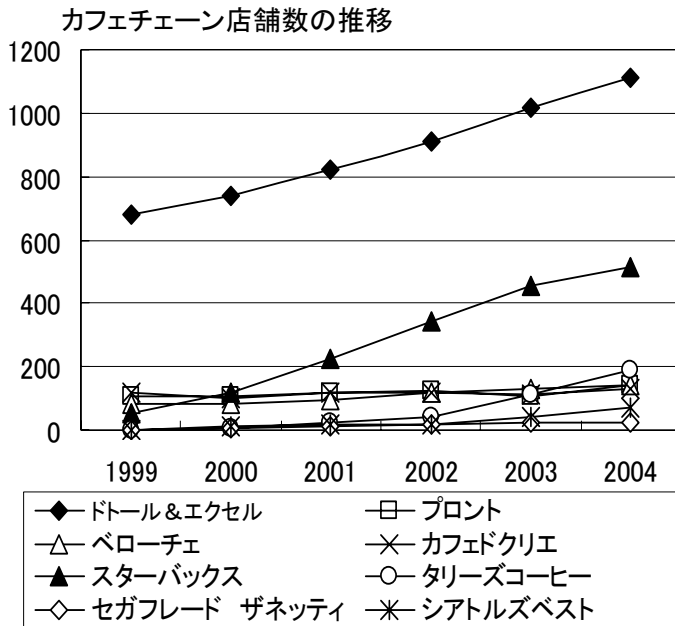
普段、何気なく利用するお店や商品。全ては企業も思惑通りに行われ、消費者は細分化された市場の中で踊らされている。私たちは、目的をどう設定するかについて考えたところ、この社会において企業が、ドトール自らが命題としているエクセルのビジネスモデルの確立を目指すものである。なぜならば、スタバという業界のけん引役となっている企業に対抗しようとしてはいるものの、やはり中途半端な二番煎じという印象は捨て切れていないからである。

#### ★レジュメ内容

このレジュメでは、二節で現状分析(市場分析やエクセルとスタバの比較分析など)を行い、そこから問題点を挙げ、それを元に三節で政策提言を行う。

## ☆第二節 現状分析

### ★市場分析



売り上げの推移(単位:百万円)

項目決算期	ドトール	スタバ
2004年3月	61,713	59,241
2003年3月	59,345	54,599
2002年3月	52,319	47,557
2001年3月	44,463	29,134
2000年3月	39,713	12,851
1999年3月	39,258	4,429
1998年3月		1,619

1. スタバの急成長と伸びの鈍化、相次ぐ新規参入 →市場の成熟、細分化
2. スタバ躍進の原動力:女性 18~24 歳の客層の獲得  
特徴:今までコーヒーを飲まなかった層 “深煎りの強い香りと甘くてクリーミーなコーヒー” に魅せられたコアなファンが多い
3. 2000年当時、18~24 歳『スタバ世代』→5年後、23~29 歳《OL、主婦》

### ★エクセルシオールとスタバの比較分析

#### メニューの比較

エクセル(S¥250~340)		
コーヒー	ホット	7
	アイス	7
フローズドリンク	紅茶	
フード	アルコール	
スタバ(S¥260~340)		
コーヒー	ホット	11
	アイス	6
フラペチーノ	紅茶系	
季節限定商品	お子様商品	

#### カスタムオーダーの比較

エクセル	スタバ
エスプレッソショットの追加	エスプレッソショットの追加
ホイップクリーム	温度変更
タオピカ	ホイップクリームの追加
	フォームミルクの追加
	シロップの追加、交換
	ソースの追加
	ランバチップの追加
	ウエハース
	低脂肪の無脂肪ミルクに豆乳に変更

### 3. SWOT 分析

エクセルシオール		スターバックス	
Strength	Weakness	Strength	Weakness
<b>フード(13種類以上)</b> イタリアンエスプレッソ (タバコ OK)	<b>メニューが少ない</b> カスタムオーダーが微妙 <b>認知度が低い</b> <b>割高感</b> 名前が呼びづらい 客層が定めきれていな ブランドが確立されてい ドトールっぽさ 分煙の不徹底 <b>店舗間の不統一感</b>	シアトル系エスプレッソ <b>店の雰囲気</b> <b>認知度が高い</b> 全店舗における統一感 コアなファン ドリンクメニューの豊富 カスタムオーダー 安心、癒し、安らぎ感 全席禁煙	<b>フード系</b> 大衆化→イメージ低下 <b>店舗数が多すぎる</b> 敷居が高い
Opportunity	Threat	Opportunity	Threat
<b>OL、主婦を狙う</b> まだ店舗数が少ない	<b>他チェーンが多い</b> 他店のフード強化 市場、業界の飽和	スタバ回帰現象	<b>業界の飽和</b> 他チェーン店の増加

#### ●ターゲティングと課題点

- ・ OL、主婦を狙う
- ・ 市場の変化に対応
- ・ ブランドイメージの確立
- ・ スタバと比べられたときの割高感、ダサさ
- ・ スタバとの差別化: スタバ世代の傾向を踏まえつつ、より大人向けの商品開発
- ・ 分煙問題

## ☆第三節 戦略

#### ★～OL 編～

戦略① OL 向けに洋酒を使ったアレンジコーヒーを提供 →アフター5のOLの支持をゲット！

戦略② モーニングメニュー →通勤前に、朝食はエクセルで☆

戦略③ 美術館に出店 →美術館に行った女性客を捕まえる →ブランドイメージのアップ！

戦略④ カップコーヒーをコンビニではなく、デパ地下で売る →イメージ確立、宣伝

戦略⑤ 女性専用車両に全面広告を出す →ちょっとした興味から来店 →メニューの豊富にし、sweets を充実させ、オシャレな食器を使うなどして、固定客化

戦略⑥ 中途半端なカスタムオーダーを廃止 →『裏メニュー』として注文に応じる(無料)

戦略⑦ 女性は甘いものが好き →Sweets や Sweets 感覚のアレンジコーヒーを充実させる

★～主婦編～

※将来スタバ世代が主婦になることを想定し、スタバよりも先がけて『主婦(マダム・セレブ)』にターゲットを絞った新たなブランドを確立することで、エクセルがその市場を確保すると同時に、エクセル自体のブランド力を上げることが狙いである。

戦略① 高級感を追求、お客様が店の中でゆっくりできるような空間作り、完全禁煙  
→マダム・セレブが落ち着くことができ、多くの固定客を作る。

戦略② 大衆向けであり、安っぽさを出してしまうソフトドリンク系はすべてなくし、コーヒー・紅茶のみを提供 フード系は絞る  
→コーヒー豆・紅茶葉にこだわり、他のカフェチェーンでは出せない、『味も値段も一流』であるも商品をだす。

戦略③ 飲み方・作法を店に掲示 →通な人を生み出し、固定客を増やす

戦略④ 出店先を絞る →限定度をあげ、ロコミで噂が広がるようにする。

戦略⑤ オリジナルのサービス →ペット OK の店、主婦向け雑誌を置く