



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 味の素株式会社(補)

## 栄養ドリンク事業

昭和56年4月、清涼飲料系栄養飲料「アルギンZ」を発売しておよそ2年を経過した味の素株式会社（以下味の素と呼ぶ）では、アルギンZのマーケティング戦略を今後とも発売時そのままに継続するべきかあるいは変更するべきであるか、という点について思いを巡らしていた。同社がこのような状況に迫られた背景は、(1)発売後およそ2年近く経った今日でもアルギンZの市場シェアが4%から5%に留まっていること（同社の主要消費者製品の市場シェアの推移については付属資料1を参照のこと）、および(2)昭和54年のアルギンZの発売をきっかけとして今後競合商品がこの市場に多数参入することが予想されること、(3)今後同社が成長市場としてスポーツ・ドリンクなど飲料市場の新しい分野に進出するとした場合、アルギンZの市場展開をその足掛かりとしたいこと、などであった。事実、栄養飲料市場では、昭和55年にヤクルトが「タフマン」を発売しており、また本年秋には日本コカコーラ株式会社が栄養飲料を四国でテスト販売することが計画されていた。さらに、サントリー株式会社を始めとする大手食品メーカーが続々と参入するという噂もあった。

10

15

20

25

25

30

昭和55年末現在、清涼飲料系栄養飲料（以下栄養ドリンクと呼ぶ）の市場規模は、メーカー出荷額で約670億円（小売価格で約1,300億円），対前年伸び率20.7%であった。一方、コカコーラやジュースに代表される我が国のノンアルコール飲料市場は一般に一兆円市場と言われていたが、今日ではコーラから果汁へ、豆乳からヨーグルトへといった製品間の増減はあるものの、全体量としてはほぼ限界に達しており、成熟市場と考えられていた。味の素では、栄養ドリンク市場が大塚製薬の「オロナミンC」の発売によって形成され、以降継続してガリバー型市場として推移してきたため、参入にあたってアルギンZの将来について多少懸念したものの、市場自体が成長市場であること、および今後大手食品メーカーの相次ぐ参入が予想されることなどから、アルギンZが市場シェアを拡大してゆくことも可能であると考えていた。しかし、今後大手食品メーカーの相次ぐ参入が予想されるなかで、出来るだけ早期に市場シェアを拡大してゆくことが必要であるとも考えていた。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール作成ケース「リアルコールド発売計画」および「健康ドリンク市場」、他の刊行資料を基にして、慶應義塾大学ビジネス・スクール助教授和田充夫が作成したものであり、このケースに記述されている事実の正確性に関する責はすべてケース作成者に帰するものである。昭和60年7月

## 栄養ドリンク市場

一般に、栄養飲料と称されているものは、法規制上ドリンク剤と栄養ドリンクの2種類に区別されていた。ドリンク剤は昭和39年に大正製薬が滋養強壮、栄養補給をキャッチフレーズに「リポビタンD」を全国発売し、栄養ドリンクは昭和40年に大塚製薬が「オロナミンC」を清涼飲料として全国発売したことによって市場が形成されたとされている。そして、その後昭和43年に厚生省の指導の下に現在のドリンク剤と栄養ドリンクとに区分整理されたのである。ドリンク剤は、薬事法によって品質、取り扱い、広告表現に法的な制約が加えられており、流通チャネルについても薬局などの限定的なルートを取らざるをえず、現在のところ100ml前後の製品の新規参入は厚生省が認めていない。これに対して栄養ドリンクは、法的な規制が緩やかであり、流通チャネルの多様化、販売価格の据え置きなどを背景として販売数量を伸ばしている。またこの分野への新規参入は無制限に近かった。下の表はドリンク剤と栄養ドリンクの法規性上の相違を示したものである。

	ドリンク剤	栄養ドリンク
表示義務	医薬品	清涼飲料または炭酸飲料
規格	薬事法	食品衛生法
成分	ビタミン各種、アミノ酸など薬効のあるもの各種（成分表示の義務）	ビタミン各種、ローヤルゼリー、アミノ酸、蜂蜜、果汁など
表現と販売方法	清涼感、反復作用を促す表現の禁止、薬店以外の販売禁止	医薬効果の表現禁止、販売店の制約なし
物品税	非課税	5%

栄養ドリンク市場の今日の姿を語る時、大塚製薬のオロナミンCをはずして語ることは出来ないだろう。オロナミンCが大塚製薬によって発売されたのは、前述のように昭和40年であるが、当時は、昭和35年頃から第1次ビタミン・ブームの真っただ中にあり、当時20cc程度のアンプル入りの滋養強壮剤が多数出回っていた。そして、この強壮剤分野に「グロンサン内服液」や「アスパラ」など製薬メーカーの製品がこぞって参入してきたのである。大塚製薬も当時、容量を60ccと大きくした「グルクロン酸ビタミン内服液」や「キングシロー」「クイーン

シロー」などを発売していた。そこに出でたのが、さらに大型化した大正製薬の「リポビタンD」などの内服液であった。大塚製薬はこの「リポビタンD」に対抗するという意味でオロナミンCを発売しようとしたのである。従って、オロナミンCは当初医薬品として開発されたのである。ところが、大塚製薬では飲み味を良くするために炭酸液をオロナミンCに入れたため、これが薬事法にひっかかり、医薬品として開発したオロナミンCは医薬品として認められず、結果として大塚製薬はオロナミンCを清涼飲料として発売せざるを得なくなってしまったのである。  
5

大塚製薬の喜藤営業部次長は当時の状況を次のように語っている。

「薬局には置いて貰えないので独自の販売ルートを新たに切り開かなければならなくな  
ったのです。パン屋さん、お菓子やさん、八百屋さんを薬屋の営業部員がオロナミンCを  
積んで、置いてくれそうな店という店を回るわけです。1日50軒以上飛び込んで頼んで回  
りましたね。食品問屋さんに行ってもあまり色よい返事は貰えませんでしたから、小売店  
に頼んで小売店の注文書を持って問屋さんに取り扱いを頼みに行くという順序でした。当  
時はコカコーラの全盛期でしたよ。そのコーラが35円、牛乳が18円、ビールだって110  
円という時代ですよ。そこにオロナミンCを100円で置いてくれと頼むんですから難しか  
ったですね。成功率は1割にも満たなかったと思いますよ。」  
10  
15

500人の営業部員は、来る日も来る日もオロナミンCのセールスに走りまわった。コーラを  
置いてあるところは殆ど全小売店を回ったとも言われている。薬局の隣に品物を置いたために  
その薬局から大塚製薬の薬の不売宣言をされたこともあった。清涼飲料ルート、菓子店、酒屋,  
食料品店、スポーツ施設、娯楽施設、おしほり屋、ガソリンスタンドなど、ありとあらゆる  
ところに販路を探した。こうして、オロナミンCを置くようになった小売店が今日では全国に約  
60万軒を超えるに至ったのである。全国には薬局がおよそ5万店あると言われているから、オ  
ロナミンCはおよそその10数倍の販売店を獲得したことになるのである。この結果、昭和47年には  
オロナミンCの販売数量は1億本を突破することとなり、その後年々プラス1億本という調  
子で売行きが伸びて来たのである。オロナミンCの販路の強さについて、大塚製薬の金石取締  
役総務部長は次のように語っている。  
20  
25

「食品メーカーさんや飲料メーカーさんがいくら販路を持っていると言われても、60万  
軒のお得意さんはないでしょう。どうしても、それまで持っている販路、酒屋さん中心、  
食品店中心のルートを頼ることになりますね。うちは、それらを全部早い時期に直販みた  
いな形で開拓してきました。今では、その上を勝手にオロナミンCが流れていくといった  
30

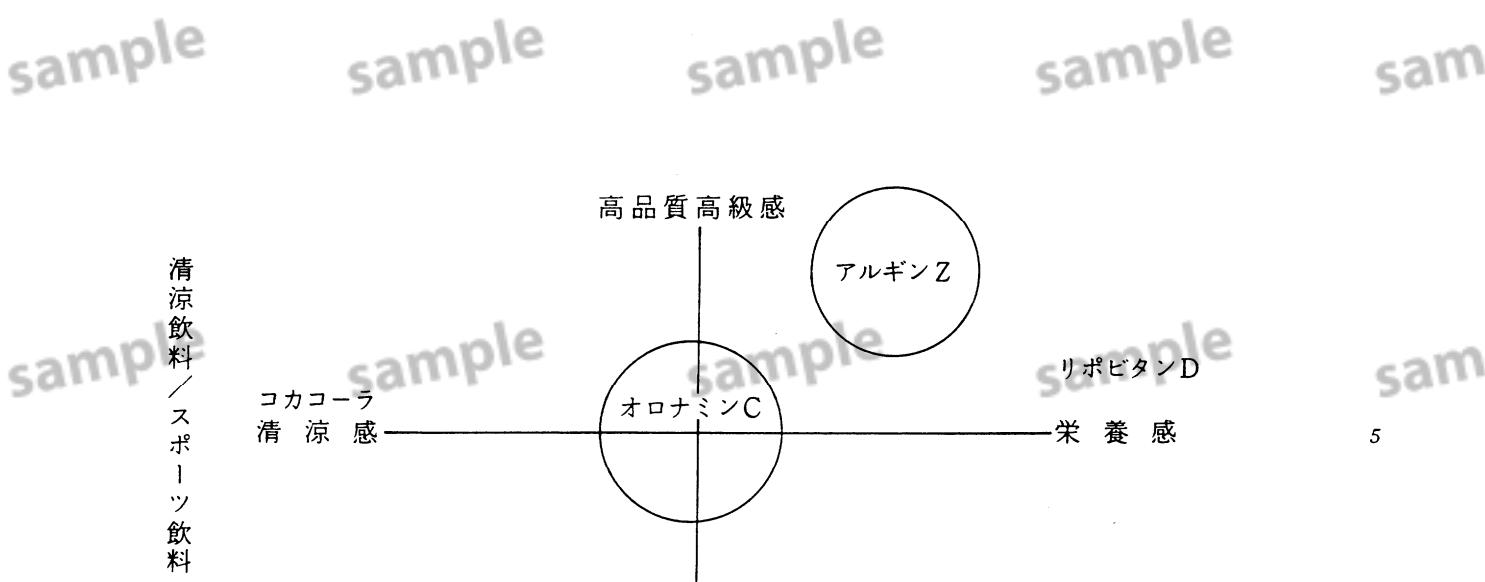
ところです。」

### 各社の製品戦略

昭和 56 年現在、オロナミン C とアルギン Z は、それぞれ異なった製品およびパッケージ上の特徴を持っていた。オロナミン C はシンプルで親しみやすい茶色のボトルに入っているのに対して、アルギン Z は深緑色の男性的なイメージのラウンドボトルに入っていた。また、これらのボトルに貼られたラベルもオロナミン C が白地に赤の大衆的なイメージを出しているのに対して、アルギン Z は数種類の金色を使い、ボトルにもスカッフィング（表面の段差）を入れて高級高品質イメージを出していた。中身については、オロナミン C が炭酸入りの 120ml でアルギン Z はアルギニン入り炭酸なしの 110ml であった。価格はオロナミン C が昭和 40 年の発売以来 100 円を保っており、一方、アルギン Z は当初から一本 150 円で発売した。

アルギン Z の製品政策について味の素の飲料事業部副部長和田卓也氏は次のように語っている。「うちは世界一のアミノ酸メーカーです。アミノ酸の研究開発過程でアルギニンという身体で作られても常に不足しがちなアミノ酸を開発してきました。外国ではこのアルギニンを強肝剤として使用している国もあるほどなんです。食物のなかでは大豆やニンニク、朝鮮人參なんかに多く含まれているアミノ酸です。これを使って商品は出来ないものかといろいろ研究した結果出来たのがアルギン Z なのです。」「中身については絶対の自信を持っています。少なくとも価格分以上に中身には責任が持てます。オロナミン C は炭酸を入れているけど、うちのには入っていません。中身が違うんだと訴えたいところなんですがね。」

一般に、栄養ドリンクの消費者構成は、20 才から 24 才が 12%，25 才から 34 才が 43%，35 才から 49 才が 32%，50 才以上が 13% 程度とされており、なかでも 25 才から 34 才の層の消費者の伸び率が近年にわたって顕著であった。これらの消費者の栄養ドリンクの消費行動は比較的即時的であり、最寄り品的な購買が行われることが多かった。一方、ドリンク剤を購買する消費者は、これらの商品が薬系であり、薬局薬店にしか販売されていないこともあって、効能についてよく吟味し比較購買する傾向が強かった。各商品の使用者層については、オロナミン C が今日ではその層を拡大して女性や子供を含むファミリー層を対象としているのに対して、アルギン Z は成人男子を主要ターゲットとしていた。下の図は、オロナミン C とアルギン Z の大きな製品ポジションを示したものである。



5

10

### 各社の流通チャネル戦略

栄養ドリンク市場の流通チャネルは、オロナミンCが前述のように、発売以来新たな流通ルートを求めて多様な販売チャネル作りを行っており、現在では、薬系問屋 8%，食系問屋 85%を通じて全国およそ65万軒の主に小規模な小売店で販売されていた。また、残りの7%のルートは、鉄道弘済会が5%，自動販売機が2%（約4万台）となっており、なかでも鉄道弘済会については独占的な販売をおこなっていた。一方、アルギンZの流通チャネルは、味の素が従来から持っている食系問屋が主体（92%）であり、残りは薬系の問屋が利用されていた。同社の末端の販売店数はおよそ20万軒であり、自動販売機もオロナミンCの約2分の1に留まっていた。このため味の素では末端販売店のローラー作戦を展開し、また特殊ルート（スポーツ施設、行楽施設、ゴルフ場、料飲店など）にも直接アプローチしてルート作りに努めていた。また、今後味の素ゼネラルフーズ社の製品と併売用自動販売機の設置にも力を入れていく計画だった。さらに、近々発売が予想される日本コカコーラ株式会社では、その主力製品であるコカコーラの末端販売店として、職域販売拠点も含めて全国に120万軒の販売店を持っていました。これらの販売店には全国に17社ある地域コカコーラ・ボトラーズを通じて、同社のコカコーラやファンタを始めとする清涼飲料が販売されていた。また、自動販売機の設置台数も全国で60万台にのぼり、これらのルートを通じて同社が栄養ドリンクの新製品を発売して来ることが予想された。

15

20

25

### 各社の広告販促戦略

下の表は昭和55年度のオロナミンCとアルギンZの広告費および販促費の大まかな内訳の推

sample

sample

sample

sample

sample

定である。

	アルギンZ	オロナミンC
新聞	250	60
雑誌	40	300
テレビ	930	1,300
ラジオ	80	不明
販促費	150	不明
クリエイティブ費	100	30
合計	1,550	1,690

単位：百万円

上の表にも見られるように、オロナミンCはテレビを主体とした広告販促活動を行っており、タレントの大村昆や読売巨人軍の選手を使って、「元気はつらつオロナミンC」「オロナミンCは小さな巨人です」とフレッシュさや親しみやすさを強調している。一方、アルギンZの方は、従来味の素で使っていた三つ矢歌子や加山雄三などのファミリー・イメージとは全く異なる若山富三郎を起用して「男には男の武器がある」と訴え、その後中村雅俊と朝潮の二人を起用して、「シャキッと快調Zの気分」「ひとつ上で行こうじゃないか」と、高品質、アルギニンの栄養感を訴えている。

### アルギンZの戦略課題

味の素株式会社では、日本コカコーラ株式会社その他の大手食品メーカーのこの市場への参入を控えて、あらためてアルギンZのマーケティング戦略を吟味しなければならないと考えていた。つまり、製品のコンセプト、価格、流通チャネル、広告販促政策の市場適合性について考える必要性を感じていた。

### 付属資料 1

味の素㈱の主要製品の市場シェア推移

製 品	49年	50年	51年	52年	53年	54年	55年
グルタミン酸ソーダ	59.0	85.6	89.4	65.0	60.2	60.4	85.4
複合調味料	40.9	41.4	40.9	—	41.8	41.9	41.0
風味調味料	30.6	46.6	48.5	48.5	—	—	52.1
洋風スープ	78.0	79.3	—	—	83.1	83.5	83.7
マヨネーズ	22.7	20.0	—	21.0	20.3	20.4	19.6
キューピー	73.1	75.6	—	74.0	73.9	74.0	70.7
マーガリン	15.5	16.0	—	22.5	21.7	21.7	22.0
雪印	58.4	57.9	—	52.0	49.3	49.4	49.6
冷凍食品	7.9	7.6	7.4	7.3	9.1	9.2	9.0
日冷	27.0	26.1	24.0	22.6	20.0	20.9	20.7
インスタントコーヒー	20.9	22.7	23.4	20.0	17.5	18.5	21.1
植物性油	16.9	19.7	19.5	18.0	15.7	15.6	15.4
インスタントみそ汁	34.9	14.9	21.0	21.5	14.3	16.2	14.8

数値はすべてパーセント

### 付属資料 2

栄養ドリンクとドリンク剤の市場規模

	栄養ドリンク		ドリンク剤		合 計	
	数 量	前 年 比	数 量	前 年 比	数 量	前 年 比
51年	480	147.7	500	111.1	980	126.5
52年	600	125.0	520	104.0	1,120	114.3
53年	875	145.8	660	126.9	1,535	137.1
54年	1,140	130.3	750	113.6	1,890	123.1
55年	1,289	113.1	800	106.3	2,089	110.1

\* 単位は百万本

### 付属資料 3

栄養ドリンク市場の推移

	51年	52年	53年	54年	55年
メーカー出荷額	302億円	378億円	451億円	555億円	670億円
オロナミンCのシェア	73%	78%	79%	80%	80%
アルギンZのシェア	—	—	—	—	4%

sample

sample

sample

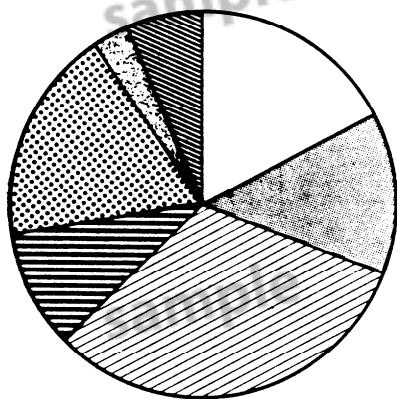
sample

sample

#### 付 屬 資 料 4

昭和 56 年現在の清涼飲料市場

清涼飲料市場の内訳



項目名	%	%
透明飲料	16.8	16.8
フレバ飲料	13.4	13.4
果汁飲料	32.5	32.5
コーヒー	10.3	10.3
コーラ飲料	17.8	17.8
栄養飲料	2.8	2.8
その他	6.4	6.4
合計値	100.0	

#### 付 屬 資 料 5

主な栄養ドリンク／ドリンク剤

銘柄	小売単価	量目	販売メーカー	発売年
オロナミン C 炭	100 円	120 ml	大塚製薬	40 年
アルギン Z 清	150 円	110 ml	味の素	54 年
ヤクルト・タフマン清	150 円	110 ml	ヤクルト	55 年
ハイクロロン A 清	100 円	110 ml	大同薬品	56 年
玉龍赤まむし 清	150 円	100 ml	常盤薬品	39 年
ローヤル・ビタシー清	120 円	120 ml	常盤薬品	56 年
ローヤルナイン 炭	100 円	180 ml	岩田薬品	54 年
リポビタン D 炭	120 円	100 ml	大正製薬	
リポビタン D スーパー	200 円	100 ml	大正製薬	
チオビタ ドリンク	120 円	100 ml	大鵬薬品	
新グロモント	120 円	100 ml	中外製薬	

\* 炭は炭酸飲料系、清は清涼飲料系を示している。

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.