



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

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。20
25

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