



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# サントリー株式会社 「鉄骨飲料」

1989年10月、はちみつレモンで大ヒットをはなったサントリーが、カルシウム、鉄分、CCP（注1）を配合した機能性飲料「鉄骨飲料」を発売した。（その内容と特徴については資料1, 2, 3を参照）機能性飲料市場は1兆円市場ともいわれ、88年1月の大塚製薬の「ファイブミニ」発売以来その好調な出足に各社とも一斉に新製品を発売し、現在では約50種類の機能性飲料が出回っている。このような新製品ラッシュによる”機能性飲料”市場の加熱は市場のパイ全体を押し広げる働きをし、また高齢化社会に向け、予防医学への関心の高まりという社会環境などとあわせ、この市場の将来性が期待されている。

注1：CPP（カゼインホスホペプチド＝ミネラルの吸収を良くするミネラルキャッチャー）

### 機能性飲料とは

「機能性」という言葉は、生体調節機能（病気の予防や健康の維持に役立つ身体に良い機能）を有するという意味で使われている。この機能性を有する成分を配合した清涼飲料がすなわち機能性飲料の定義である。厚生白書によると、食品には第1次機能：栄養機能（生命の維持）、第2次機能：感覚機能（味覚嗅覚応答）、第3次機能：生体調節機能（生体防御、体調リズム調節）（注2）の3つの機能があり、機能性食品はこの第3の機能を備えた食品と位置づけられている。しかし厚生省は「機能性食品は食生活を通じてより積極的な健康の増進に寄与するものと考えられるが、一方で、これらの食品が、十分に評価をうけることなく商品として流通することは保険衛生上の問題があるため、これに対する適性な評価手法や認証、表示制度、国民に対する啓発普及の在り方などを検討する必要がある」として、現在「機能性食品懇談会」が開催され、機能性食品の役割、範囲、許可指針策定の方向等について検討が行なわれている。

注2：この他の生体調節機能としては老化抑制、疾患の防止、疾病の回復などがある。

---

本ケースは、慶應義塾大学経営管理研究科修士課程中川嘉久子のケース資料を基礎に作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものではなく、分析ならびにクラス討議の資料である。（嶋口充輝） 著作権 © 慶應義塾大学ビジネススクール，1991年

## 機能性飲料市場

88年1月の繊維飲料「ファイブミニ」をかわきりに、翌89年1月には大豆オリゴ糖を使用したビフィズス活性飲料「オリゴCC」（カルピス食品工業）が発売され、89年10月発売の「鉄骨飲料」を含め、前述のごとく約50種類の機能性飲料が市場にでまわっている。参入企業も多岐にわたっているが、とりわけ飲料メーカーはほとんどがこの分野に参入し、5  
 いわば群雄割拠の状態となっている。

業界の昨年の総需要は約9億本（900億円市場）で、シェアとしては、「ファイブミニ」が3億本、「鉄骨飲料」2.1億本、「オリゴCC」が1億本となっている。花形の将来有望な市場にしては50種類というのはいさなようだが、果汁飲料のように、フレーバーの好みによる選択ではなく、機能の選択というところから、範囲はおのずと狭まってきている10  
 ようである。とはいえ、機能性飲料の主な成分候補としては、以下の表のようなものがあり、厚生省の認定基準の問題はあるが、消費者のニーズに合わせた商品開発の余地がまだまだ残された市場といえる。

図表1 機能性食品と主な成分候補

物質名	その機能	研究企業
食物繊維	整腸，便秘改善，有害物質の吸収防止	雪印ローリー，大塚製菓，明治乳業，日清製油，森永製菓，雪印食品，サンリオ，レナウン，大日本製菓，対照製菓，ロッテ
オリゴ糖	整腸，便秘改善，下痢防止	カルピス食品，ヤクルト本社，明治製菓，ロッテ，森永製菓，昭和産業，味の素，資生堂
ビフィズス菌	整腸，免疫力向上	雪印乳業，ヤクルト本社
パラチノース	非う触作用（虫歯予防）	ロッテ，三井製糖
EPA (エイコサペンタエン酸)	中性脂肪低下	大洋漁業，キッコーマン，リノール油脂，日東製粉，キューピー，日本水産，ニチレイ
キチン	コレステロール低下，ガン予防	加ト吉，日本水産
CPP (カゼインフォスホペプチド)	カルシウム吸収促進	明治乳業，明治製菓，サントリー，ニチレイ
ギムネマ	糖の吸収抑制	明治製糖
ベータ・カロチン	視力低下防止	カゴメ
オクタコサノール	甲状腺機能の向上，エネルギー代謝賦活	日本油脂，吉原製油
ヘム鉄	鉄欠乏性貧血の予防	三菱化成食品，大日本製糖
リノール酸	コレステロール低下	日清製油

(備考) 1. 各種資料により作成 (拓銀経済レポート 90.1)  
 2. 機能については、まだ確定していないものも含む

## 清涼飲料の現況と機能性飲料

機能性飲料はもちろん清涼飲料の1種である。その本体ともいえるべき清涼飲料の動向をみてみると次のようになる。清涼飲料の生産量はここ数年10%台の伸びを示し、5兆円市場ともいわれている。清涼飲料の種類としては炭酸飲料、果実飲料、コーヒー飲料、栄養ドリンク、スポーツドリンクなどがあり、「ファイブミニ」の登場で新たなジャンル、機能性飲料が加わった。

炭酸飲料やスポーツドリンクは季節や天候の影響を受けるのに対し、他の種類は通念平均した伸びを示している。とくにコーヒー飲料は温、冷両用の自販機の普及によって、その売上げを大きく伸ばしている。(資料4)

## 機能性飲料の購買行動

ブレン誌の「データに見る新トレンド'89」(資料5, 6参照)によると機能性飲料は29歳以下の女性がヘビーユーザーであり、購入場所は自動販売機が35.8%, スーパー33.3%, コンビニエンスストア21.0%と大差なく、どこでも気軽に買われていくようである。また、どんな時に飲むかという利用の場面では、スポーツドリンクが「スポーツの後」、栄養ドリンクが「疲れている時」と、かなり固定化しているのに対し、機能性飲料は生活のいろいろな場面で広く飲まれているのがわかる。また、機能性飲料を飲む動機をみるとやはり「健康に良い」が53.4%と圧倒的に強い動機となっている。が、「CMにつられて」の41.7%も見逃せない大切な動機である。

その理由は、機能性食品は「生体調節機能を持つ成分を配合」していく食品だが、広告販売方法に関しては、薬事法の規制により医薬効果の表現が禁止されているからだ。例をあげると、大正製薬の「リポビタミンD」は医薬品(ドリンク剤)として「滋養強壮、栄養補給」をキャッチフレーズに販売されているのに対し、大塚製薬の「オロナミンC」は「リポビタミンD」に対抗する意味で医薬品として開発されたにもかかわらず、飲み口を良くするために加えた炭酸液が薬事法に触れ、清涼飲料(栄養ドリンク)として発売せざるをえなくなり、したがって医薬効果の表現を一切禁止されてしまった。そういう意味で、購買動機の中でCMが大きな比重を占めているということは、機能性飲料の場合、医薬効果の表現を使わずにいかに健康に良い飲料として訴求するかがポイントとなってくることを意味している。

## カルシウムや鉄を含む機能性飲料

「鉄骨飲料」で快進撃を続けるサントリーが機能性飲料に取り組むのは実は鉄骨飲料が初めてではない。「ファイブミニ」の成功に刺激されて、食物繊維を主成分とする飲料が次々と市場化された頃、サントリーも「イネス」という食物繊維飲料を市場に出している。撤退の原因は定かでないが、この頃は食物繊維飲料だけで26種も市場化されたが、パイオ

ニア商品の強みで、繊維飲料イコール「ファイブミニ」というイメージがかなり深く、強く市場に浸透してしまい、ガリバーに次ぐ二番手が育ちにくかったうえ、繊維飲料に続く機能性飲料として「オリゴCC」に代表されるオリゴ糖を含んだ飲料が登場し、繊維飲料（＝ファイブミニ）対オリゴ糖飲料という具合に市場が分割されてしまったのではないかとと思われる。そして第3の潮流としてビタミン類や鉄分、カルシウムなどのミネラル類を補う栄養補給飲料が現われたのである。

「鉄骨飲料」と同じカルシウムや鉄を含んだライバル飲料としては、宝酒造の「Ca」（カルシウム）や、カルピスの「グッディ」（同）、森永製菓の「サポート50アイアンドリンク」（鉄）、明治乳業の「ビオママFeドリンク」（CCP，鉄，カルシウム／妊婦むけのため、薬店で販売）などの商品がある。

以上のような環境の中で、後発参入の「鉄骨飲料」が発売1か月で予想売上げの2倍の受注を受け、発売後4か月目の90年2月からは市場シェア第2位の座を固め、現在はトップの座も夢ではないというほどの大成功ぶりをしめしている。この「鉄骨飲料」の成功の理由とは一体何なのか。今後の「鉄骨飲料」の成長にどのようなカジ取りが必要なのだろうか。サントリーにとって、これらの解明は、今後、飲料分野でヒット商品を生み出すための手がかりになるだけでなく、まさに飲料マーケティング展開における今後の商品政策を考えるための基礎になると思われた。

### 資料 1

#### 鉄骨飲料の製品内容

特長：カルシウムと鉄分に CCPを配合

味：グレープフルーツ味

容量：120 ml

価格：100 円

成分：カルシウム 120 mg (成人男子の1日の摂取量の不足分60mg)

鉄分 1 mg (同 0.2 mg)

CPP (カゼインホスホペプチド=ミネラルの吸収を良くするミネラル・キャッチャー)

発売：89年10月3日

### 資料 2

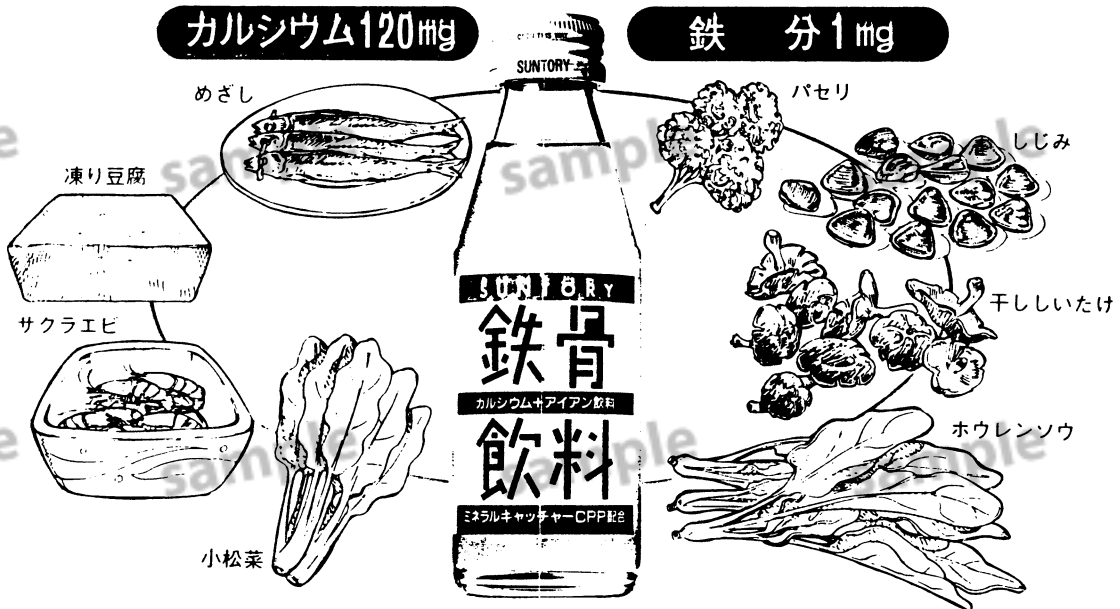
#### 鉄骨飲料の特徴

##### CPPの働きで、ミネラルが吸収しやすくなった。

サントリー「鉄骨飲料」は、この小さな瓶の中に鉄分1mg(ホウレンソウ30g相当)、カルシウム120mg(牛乳120ml相当)が詰まっているNEWタイプの飲料です。牛乳タンパクから取り出したミネラルキャッチャー、CPP(カゼイン・ホスホ・ペプチド)。この新しい成分の働きによって、体に大切なミネラル分がよりスムーズに、よりさわやかに吸収されやすいかたちになりました。

##### 鉄骨家族は、健康家族。

好き嫌いのはげしいお子様や、不規則な生活になりがちなお主人。あなたの大切な人は、鉄分とカルシウムが不足していませんか？サントリー「鉄骨飲料」は、日あたりさわやかな、おいしい健康飲料。誰でも気軽に飲めるので、お風呂あがりや、お目ごめの本としてぴったりです。さあ、今日から、毎日、コツコツ鉄骨。このひと瓶がみんなの体にやさしさをプレゼントします。

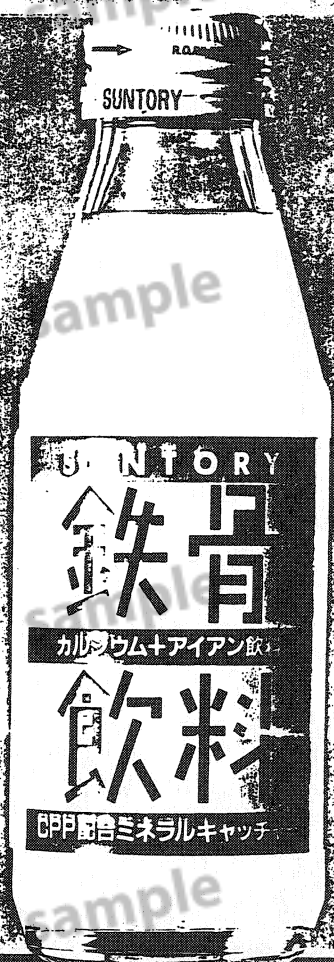


##### CPP配合サントリー鉄骨飲料

このひと瓶に、鉄分1mg(ホウレンソウ30g相当)・カルシウム120mg(牛乳120ml相当)が、含まれています。

資料 3

鉄骨飲料の商品パンフレット



これからは、

陽気に

鉄分・カルシウム。

CPP配合、

サントリー鉄骨飲料

新発売。

■CPPの働きで、ミネラルが吸収しやすくなった。  
牛乳をたくさん飲んでも、ほうれん草やレバーを意  
識的にとって、なかなか体内に吸収されにくいと  
言われる鉄分とカルシウム。サントリー鉄骨飲料は、  
牛乳タンパクから取り出したCPP(カゼインホスホ  
ペプチド)の働きにより、カルシウムなどのミネラル  
分を吸収されやすい形にした、ユニークで新しい  
タイプの飲みものを。

■いつでもどこでも、コツコツ鉄骨。

ひと瓶に、鉄分1mgとカルシウム120mg、これは日本人  
の1日の平均不足量を補える量です。お風呂上りや、  
お仕事の合間に、気軽に効率よく「鉄骨」できるので、  
ご家庭からオフィス、学校まで、お子様からお年寄り  
まで幅広く人気を獲得しようです。

広告で、この秋の話題独占!

サントリーでは、ユニークな商品名をキー  
ポイントに、この秋テレビCMを中心としたインパクト  
のある広告活動を展開。商品のサンプリングも積  
極的に行ない、強力なバックアップにて参ります。  
どうぞご期待下さい。

SUNTORY

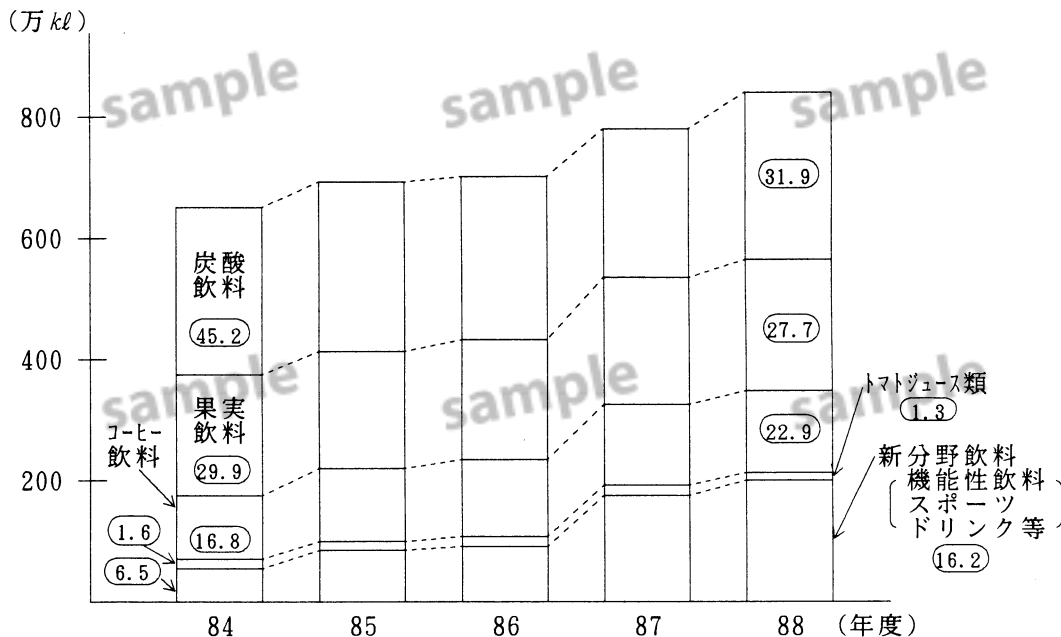
鉄骨飲料

製品名	製品コード	容量・荷姿	メーカー希望小売価格	POSコード
サントリー鉄骨飲料	Ftk	120ml×30本	1本97円	4901777014503
3本入りマルチパック			1パック582円 / 1ケース2,910円	4901777014510

メーカー希望小売価格に消費税は含まれません。

資料 4

清涼飲料の生産量推移



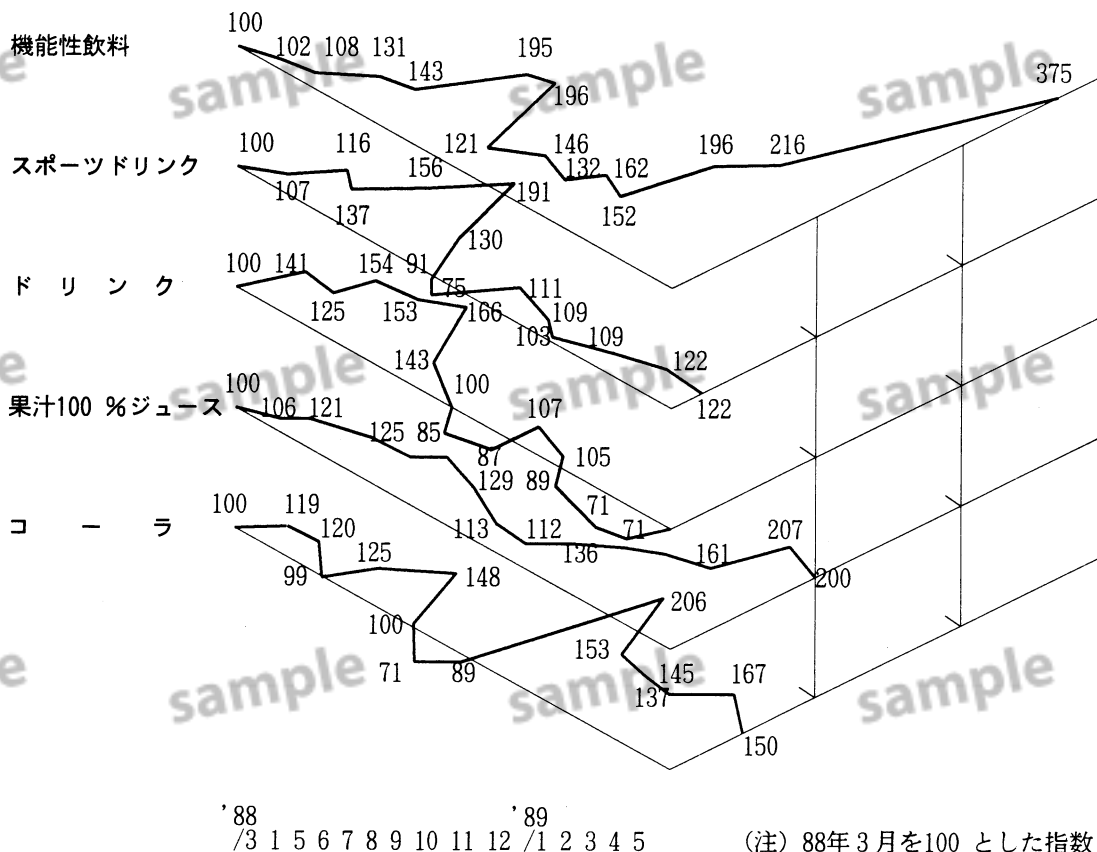
(備考) 1. (社) 全国清涼飲料工業会資料により作成

2. ○内は商品シェア、単位%

(拓銀経済レポート 90.1)

資料 5

機能性飲料年間消費額の伸び率 (NEEDS-SCAN)



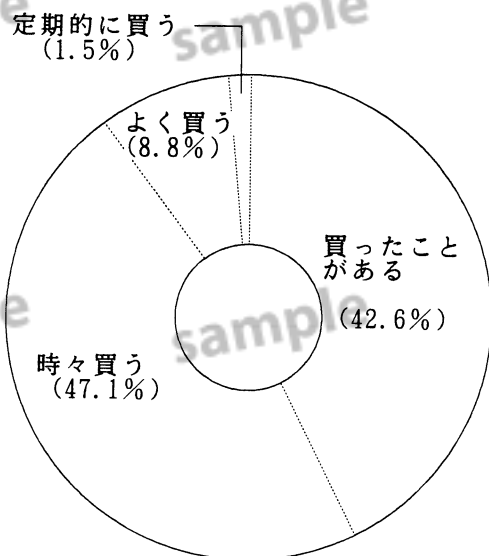
(注) 88年3月を100とした指数

(ブレーン 89.4)

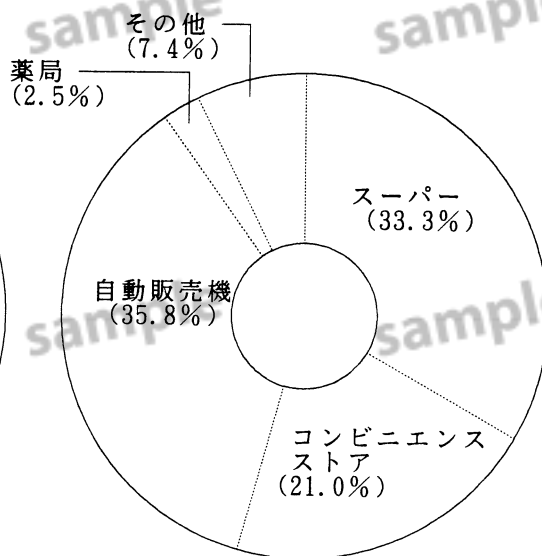
資料 6

機能性飲料の購買実態

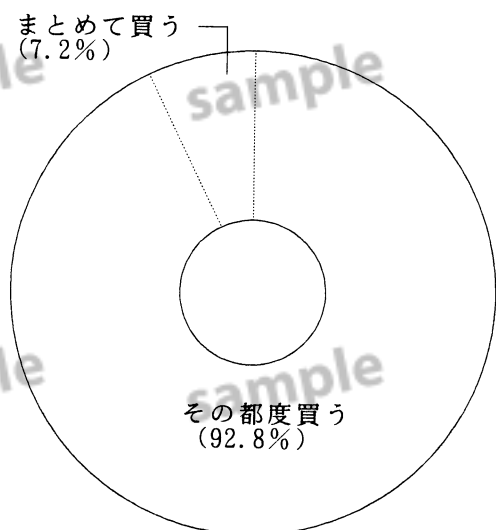
■機能性飲料を買う頻度



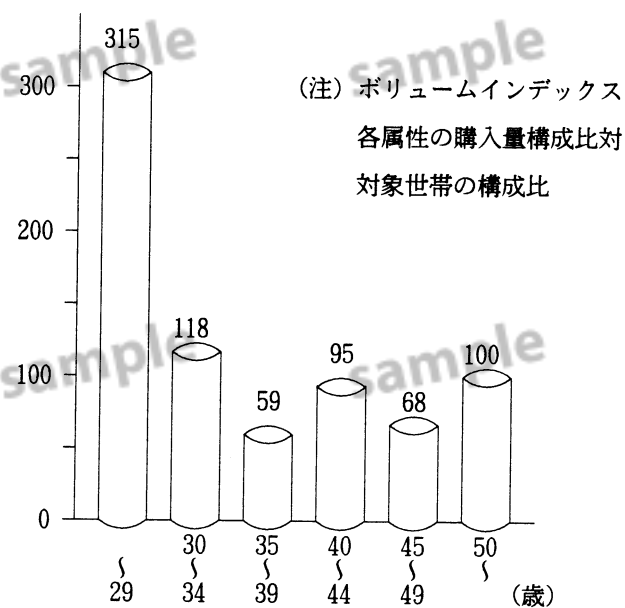
■機能性飲料を買う場所



■機能性飲料の買い方



■購入主婦の年齢別  
ボリュームインデックス



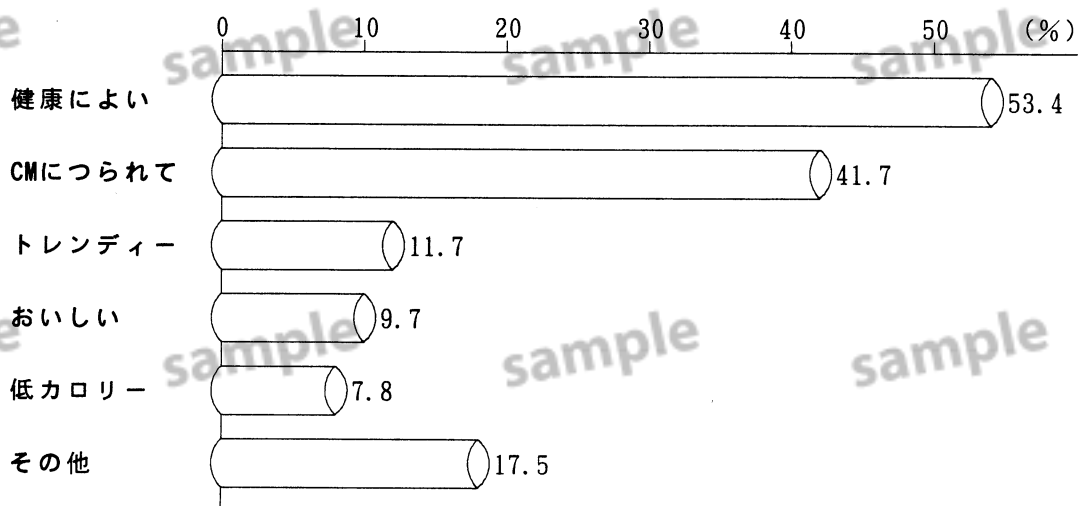
(注) ボリュームインデックス  
各属性の購入量構成比対  
対象世帯の構成比

(NEEDS-SCAN・パネル)



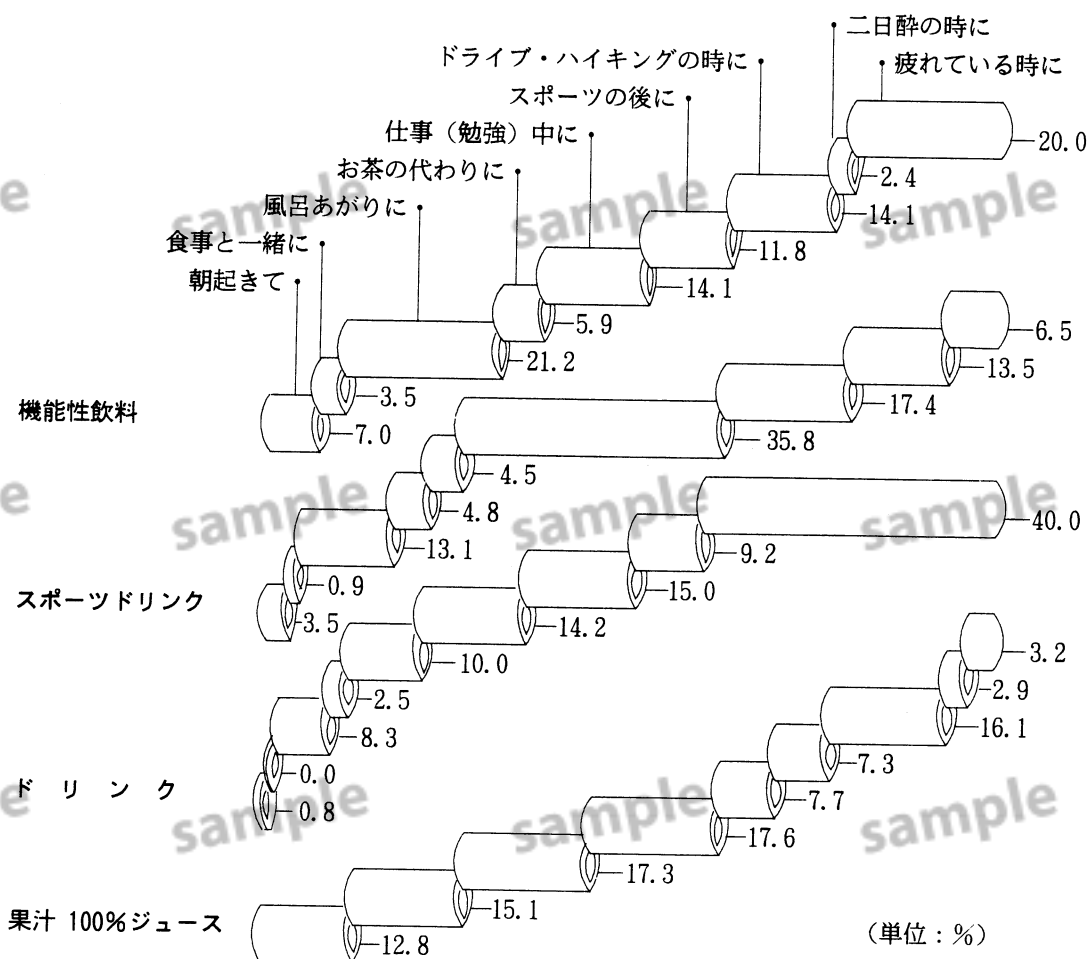
資料 6 (続き)

■機能性飲料を飲む動機



■機能性飲料を飲む場面

(回答総数を 100にした構成比)



参考資料

サントリー ニュースリリース	89・9・19/11・9
日本経済新聞	91・1・30 P15
日本経済流通新聞	89・10・3 P3 90・6・26 P26 90・9・11 P3 91・1・8 P16
日本経済産業新聞	90・8・29 P29 91・2・21 P24
日本食料新聞	89・3・28 PP15-20
酒類食品統計月報	88・12 PP54-59 89・12 PP65-70 90・1 PP65-80
食品工業	89・6・15 PP37-75 89・8・15 PP30-33 89・9・15 PP39-80 90・8・15 PP34-36 90・9・15 PP29-32
ブレーション	89・4 PP 89・9 PP7-13 90・4 PP104-109 90・9 PP36-40
エコノミスト	89・5・23 P90 89・9・26 P90
経済界	89・7・25 PP142-144
たくぎん経済レポート	90・1 PP5-6
七十七銀行調査月報	89・4 PP7-15
厚生白書	89年度 PP188-189
患者調査	79年度 PP18-23, PP40-45 87年度 PP54-57, PP72-77

KBS ケース : 味の素(株)・栄養ドリンク事業

インタビュー: 福山勝実氏

サントリー食品事業部飲料営業部食品開発課

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.