



慶應義塾大学ビジネス・スクール

片岡物産株式会社 (A)

ある年の秋、紅茶の大手販売会社片岡物産(株)は、会社の安定的発展に向け、実質的にネスレーとAGFが支配するビン入りインスタント・コーヒー市場に新規参入した。

片岡物産は、この参入時点において、紅茶市場において最大の製造・販売会社であり、リプトン、日東紅茶などの競争相手を押え、当市場で約40パーセントの高い市場シェアを占めていた。当社のブランド「トワイニング」は、洗練された広告や英国王室のイメージと結びつき、消費者の間に、きわめて高いブランド・イメージを有していた。その結果、大手の百貨店には、かなり確立された販売ルートが出来、片岡物産の扱う商品ならほとんど、これらルートからは好意的に扱ってもらえるという強みをもっていた。この百貨店ルートは、特にギフト市場には最適であり、紅茶そのもののギフト向け商品としての適性とも相まって、大きなシェアを確保する一因になっていた。ところが近年、紅茶市場は、ほとんど実質的な成長率を示さなくなった。明らかに成熟市場の傾向が、この数年はあらわれていた。

片岡物産にとってインスタント・コーヒー市場参入への動機は、いくつかあった。その主な理由は、次のようであった。

(1) 紅茶とコーヒーは、共に類似の嗜好飲料であり、製品特性以外に、広告プロモーション、流通ルートなどもほぼ同じであり、さらには紅茶でつちかった流通力、広告力、その他のマーケティング・ノウハウが利用できる。

(2) インスタント・コーヒー市場は、紅茶市場に比べて、約10倍の規模をもつ。つまり、紅茶市場が300億円強の市場に対し、インスタント・コーヒー市場は、およそ3,000億円市場である。このことは、片岡物産の紅茶市場における40パーセントの市場シェアによる売上

本ケースは、公表資料に基づき嶋口充輝が作成した。当ケースの著作権はケース作成者に所属している。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 嶋口充輝 (1997年4月作成)

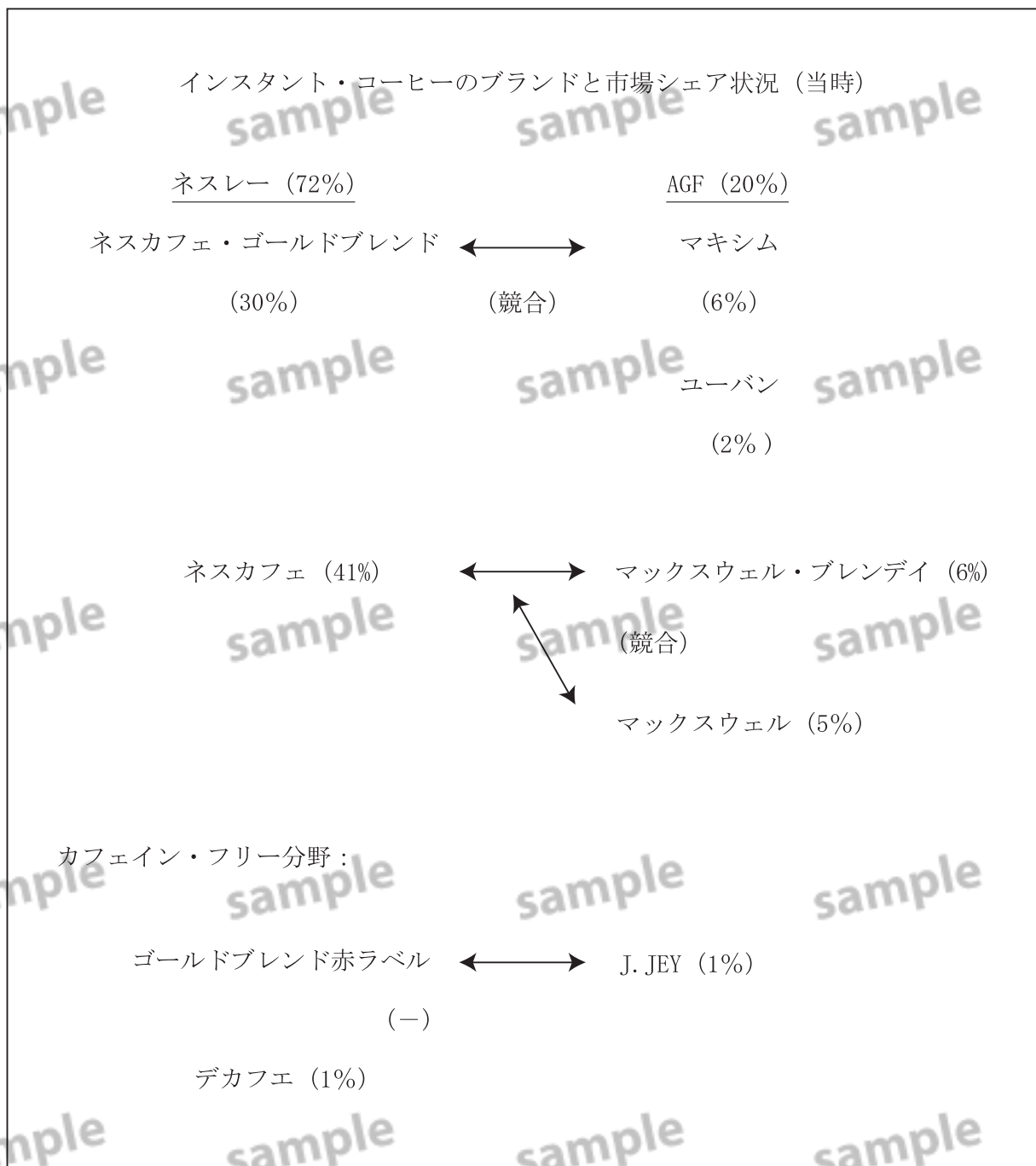
5 げが、インスタント・コーヒー市場における4パーセントの売上げにほぼ匹敵することを示し、当社の力から判断すれば、これは十分達成可能な数字と考えられた。

10 インスタント・コーヒーの市場は、現在、トップにネスレー社が72パーセントの市場シェアを有して君臨し、二番手に味の素と米国ゼネラル・フーズ社の50：50の合併会社であるAGF社が約20パーセントの市場シェアを持って激しい競争を展開していた。(表1参照)その他のブランドとしては、クレスト、クライスカフェなどがそれぞれ1パーセント以下のシェアで存在していたが、ほとんど競争にならぬ程度の規模といえた。成熟化へ向かうインスタント・コーヒー市場において、ネスレーとAGFとは、金額面で売上げ数量の停滞をカバーしていくという方向からか、次第に高級化への路線を敷きつつあった。当市場では、従来の粉型から、より本格志向のフリーズ・ドライ型に進み、AGFのマキシム、ネスレーのネスカフェ・ゴールドブレンドにみられるように味や香りの上昇と共に、価格も100g当たり1,000円程度になっていた。

15 片岡物産の新発売したインスタント・コーヒー「アストリア」は、紅茶における自社イメージや業界と需要の動向をいくらか反映する形でフリーズ・ドライ型の高級志向のビン入りインスタント・コーヒーであった。これ以上高級なコーヒーは豆から直接いたためて粉にした上、自分でドリップ型で入れるレギュラー・コーヒーとなり、インスタント・コーヒー分野では、かなり高級なクラスといえた。種類は、「マイルド」(100g 1,000円)、「ハイロースト」(100g 1,300円)、「リッチ」(100g 1,500円)をはじめ、レギュラー・コーヒーと同じように、「キリマンジャロ」、「ブルーマウンテン」、「モカ」など合計6種類が揃えられていた。しかし、基本的には、すべて英文「ASTORIA」のブランド名で統一されていた。

設問：片岡物産がビン入りインスタント・コーヒー市場に新規参入したことの是非を評価せよ。

表 1



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