



慶應義塾大学ビジネス・スクール

片岡物産株式会社 (A)

5

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。10
 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。15

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。20

(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 25

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）