

絶対に眠ってはいけない
エナドリ24時

SUNTORYの使いやあらへんで!!

慶應義塾大学商学部
小野晃典研究会
2021年度 夏ケース資料

第18期

都竹卓哉・井原真衣・加藤愛奈
井上岳哉・芝田朱莉・周辰安



目次

第 1 章	導入	1
第 2 章	エナジードリンク業界について	2
	第 1 節 エナジードリンクの誕生と成長	2
	第 2 節 エナジードリンクの日本参入	3
第 3 章	栄養ドリンクについて	4
	第 1 節 栄養ドリンクブランドの歴史	4
	第 2 節 栄養ドリンクメーカーによるエナジードリンク市場への参入	5
第 4 章	群雄割拠のエナジードリンク市場	5
	第 1 節 海外飲料メーカー産	6
	第 2 節 国内飲料メーカー産	7
第 5 章	サントリーの保有ブランド群と「白羽の矢」	10
	第 1 節 サントリーの保有する主力清涼飲料ブランド群	10
	第 2 節 サントリーのエナジードリンクの失敗例	12
	第 3 節 次のエナジードリンク製品の「白羽の矢」	14
第 6 章	課題	14

第 1 章 導入¹

エナジードリンク市場は、日本において最近になって急拡大した市場である。その契機となったのは、海外勢の日本参入であった。世界でトップのブランドである「レッドブル」や、それを猛追する「モンスターエナジー」が、こぞって日本市場に参入し、人気を博したのである。

日本には、それ以前から、エナジードリンクに類する栄養ドリンクという製品が存在してきた。疲れている時、あるいは、そうでなくても元気を出したい時に飲むと、その効能が発揮されると謳われる点において、両者は酷似している。事実、海外から渡来したエナジードリンクは、実は、日本の栄養ドリンクにヒントを得て開発された製品であるともいわれている。しかし、日本の栄養ドリンク市場が、長い歴史の中で高齢化しているのをみて、海外のエナジードリンクブランドは、若年層をターゲットにして参入し、見事に一大市場を築き上げることに成功した



ドラッグストアの陳列棚

この市場の規模と将来性ゆえに、栄養ドリンクを売り出してきた日本の製薬会社も、エナジードリンクを開発して市場に導入しはじめた。また、清涼飲料メーカー世界最大手のコカ・コーラもまた、エナジードリンクを売り出した。かくして、エナジードリンクは、市場拡大と競争拡大の両方の最中である。

日本一の洋酒メーカーであるサントリーホールディングス株式会社（以下、サントリー）は、洋酒に留まらず、清涼飲料の製造・販売においても、大きな地位を築いてきた。「サントリー烏龍茶」「伊右衛門」「CC レモン」「BOSS」「グリーン DAKARA」「サントリー（南アルプスの）天然水」といったブランドを開発してヒットを飛ばし、また、米国ブランド「ペプシ」や仏国ブランド「オレンジーナ」を、提携や買収を通じて取り扱っているのも、サントリーである。



サントリーのロゴ

そんなサントリーが、成長中のエナジードリンク市場を見て、何もせずにやりすごすわけがなく、「ペプシ」や「CC レモン」などの既存ブランドのライン拡張という形で製品を開発し、エナジードリンク市場に打って出た。これらの製品は売り上げが伸びず、わずか数年のうちに販売終了に追い込まれてしまったが、サントリーは、決してあきらめることなく、2018 年現在もエナジードリンクの新製品の開発に取り組んでいる。

¹ 本ケースは、慶應義塾大学小野晃典研究会第 18 期生一同が、事実の一部変更を加えつつ、作成した。本ケースは、討論ならびに分析の基礎資料として作成されたものであり、現実の企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。画像はサントリー公式 HP (<https://www.suntory.co.jp/>)、Twitter (<https://twitter.com/travelvurbur/status/1334278297178398720>) を参照した（最終アクセス 2021/8/27）。

第 2 章 エナジードリンク業界について

第 1 節 エナジードリンクの誕生と成長²

エナジードリンクは、日本に参入する以前から海外において飲用されていたわけであるが、果たしてどこで生まれたのであろうか。本節においては、エナジードリンクの起源について概観したい。

エナジードリンクとはいえないものの、その起源は、19 世紀末にアメリカで誕生したコーラ飲料であるといわれる。現代において、コーラ飲料は、嗜好飲料として世界中で愛される炭酸飲料である。しかし、誕生当時、コーラ飲料は、人々に薬として認識されていた。当時のアメリカでは、医者不足から代替医療・殊に自然療法や万能薬が広く庶民に多く受け入れられ、自然療法医や薬剤師が自らの治療法や薬剤の売り込みに躍りになっていた。そんな薬剤師の 1 人であったペンバートンが薬用酒として売り出した、ココアの葉から抽出されるコカインとコーラノキの種子から抽出したコーラのエキスをワインに調合した「フレンチ・ワイン・ココ」が、コーラ飲料の先駆けである。欧米ではコーラ飲料誕生以降、さまざまなハーブや木の根から抽出されるエキスをエネルギーとして補充する飲料が数多く製造、販売されてきた。その一例として、バニラや、桜などの樹皮、リコリス（甘草の一種）の根、サルサパリラ（ユリ科の植物）の根、サッサfras、ナツメグ、アニス、糖蜜などのエキスのブレンドによっ



フレンチ・ワイン・ココ

て作られる低アルコール飲料「ルートビア」が挙げられる。

そして、現在数多く存在するエナジードリンクの中でも、その先駆けとして知られている「レッドブル」は、1984 年にタイで誕生した。1970 年代末、タイでは日本産の栄養ドリンク「リポビタミン D」が広く普及していた。これに目を付けた中国系タイ人、チャリアオ・ユーウィッタヤーが、独自に調合した「カティンデン」を「リポビタミン D」より安価な値段で売らだしたところ、低所得層の労働者を中心とする多くの人々からの人気を得て、爆発的なヒットを記録した。さらに、80 年代に入り、「カティンデン」は、歯磨き粉のセールスマンとしてタイに来ていた、オーストリア人のディートリヒ・マテシツの目に止まった。彼が「カティンデン」の海外販売ライセンスを取得し、欧米人の嗜好に合うように成分を改良したものが「レッドブル」の名前でヨーロッパにおいて販売されると、全世界に普及した。このように、「レッドブル」は、現代におけるエナジードリンクと変わらない形で誕生し、全世界に広く知れ渡りようになった初めての飲

² 日本大百科全書 (<https://japanknowledge-com.kras1.lib.keio.ac.jp/lib/display/?lid=1001050310209>)、excite ニュース (<https://www.excite.co.jp/news/article/E1466056356583/>)、アサヒ飲料 HP (https://www.asahiinryo.co.jp/comp-any/newsrelease/2012/pick_0315.html)、Reference for Business (<https://www.referenceforbusiness.com/history/2/41/Hansen-Natural-Corporation.html>)、およびコーラの歴史 1 「コーラ誕生前夜」(<https://www.colawp.com/seasonal/199703/history.html>)、画像は世界のネタ帳 HP (https://betterdayz1961.com/unbelievable_facts_about_coca_cola_s_history) を参照した (最終アクセス 2021/08/27)。

料である。ゆえに、エナジードリンクというカテゴリーの市場を確立させたのは、「レッドブル」であるといわれている。

そして、「レッドブル」によって確立された世界のエナジードリンク市場をさらに拡大させたのが、「モンスターエナジー」ブランドである。「モンスターエナジー」ブランドは、アメリカの飲料メーカーであるハンセンナチュラル社（現モンスタービバレッジ・コーポレーション、以下、モンスタービバレッジ）によって、2002年に販売が開始された。同社は、1930年代にヒューバート・ハンセンが3人の息子たちと共に映画製作所や小売店にフレッシュジュースを売り始めたことから始まった会社である。ハンセンは、1935年に会社を設立した後、取り扱う飲料製品の種類をジュースやソーダ水などへと拡大していった。1978年に販売された、保存料や着色料、香料が無添加の「ナチュラルソーダ」は、40年以上にわたって米国西海岸における天然ソーダ水の主導的ブランドの地位を保持している。2002年に販売が開始された「モンスターエナジー」は、ハンセンが製品の種類を拡大していく中で誕生したエナジードリンクであるが、当時のアメリカにおいて、エナジードリンクには、他の清涼飲料と比べて高価格で、滋養強壮ニーズの高い中高年が飲むものという製品イメージがあった。そのような状況に対して、同社は、「レッドブル」のような他のエナジードリンクとは異なる方法で「モンスターエナジー」を売り出した。すなわち、テレビCMは放映せず、スポーツイベント等でスポンサーになり、試供品を配布する販促手法を選んだのである。また、単一種ではなく、フレーバーの異なる多様な製品を展開した。このように、従来のエナジードリンクのイメージを刷新するような方法で販売されたために、「モンスターエナジー」は、若者たちの間でブームとなった。そして、北米、南米、欧州、豪州、アジアなど、世界57カ国以上に至るまで、「モンスターエナジー」の販売対象国は徐々に拡大されていった。

世界中でブームを起し、エナジードリンクを清涼飲料の新たなカテゴリーとして飛躍的に成長させた「レッドブル」と「モンスターエナジー」は、世界トップ2のエナジードリンクブランドとして、発売当初から2018年現在に至るまで、依然として市場を牽引し続けている。

第2節 エナジードリンクの日本参入³

エナジードリンクが日本に参入したのは2006年、オーストリア生まれの「レッドブル」が上陸した時のことである。当時「レッドブル」は、内容量の割に高価な価格と、効能や栄養成分の高さよりもおいしさを重視して開発された栄養ドリンクとして知られる「オロナミンC」にも劣る栄養成分のせいで、国内シェアが不安視されていた。しかし、「リボビタミンD」をはじめとする当時の日本の栄養ドリンクの愛飲者が高齢化していた状況下において、薬瓶に入った医薬品というイメージがある栄養ドリンクとは異なり、缶に入った炭酸飲料として陳列された「レッドブル」は、若者たちに新しい飲み物として認識された。また、バーやクラブでの販売を行ったり、マイナ



若者に人気のレッドブル

³ エナジードリンク大全 (<https://ncode.syosetu.com/n7765gn/>)、画像はレッドブル公式 HP (<https://www.redbull.com/int-en/theredbulletin/red-bull-can-you-make-it>) を参照した（最終アクセス 2021/08/27）。

一なスポーツ大会のスポンサーになったりすることで、「クールでファッショナブルな飲み物」というイメージのブランドを構築した「レッドブル」は、若年層を中心にシェアを獲得することに成功した。「レッドブル」は、若年層を中心にシェアを獲得することに成功した。

その後の 2012 年には、アメリカから「モンスターエナジー」が上陸し、このことが、エナジードリンクが日本に完全定着するきっかけとなった。「モンスターエナジー」には、「レッドブル」の難点であった内容量の少なさをフォローする大容量と、日本人の炭酸飲料愛好家の密かな願望であった「敢えて身体に悪そうなものを飲みたい」という渴望を満たすハッキリとした味の濃さが、成功の要因であった。この 2 強ブランドの成功は、日本の各メーカーがエナジードリンク市場に参入しようとする大きな動機に繋がっていった。

第 3 章 栄養ドリンクについて

第 1 節 栄養ドリンクブランドの歴史⁴

日本においては、疲れた時のエネルギー補給といえば昔から、栄養ドリンクを飲むことが定番であった。栄養ドリンクは、ビタミン類、アミノ酸、滋養強壮に効果のあるとされる生薬・漢方薬由来成分のエキスなど、疲労回復や健康維持に効果が期待できると標榜される成分を含む飲料のことを指す。医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律に則って、含有成分と含有量に基づいて、医薬品と医薬部外品に分けられる。今日、栄養ドリンクとエナジードリンクは混同されやすいが、医薬品にも医薬部外品にも含まれない飲料は、厳密には栄養ドリンクではなく清涼飲料として分類され、エナジードリンクは後者の清涼飲料にすぎない。

本節においては、日本における栄養ドリンクブームを作ったブランドについて紹介したい。日本における栄養ドリンクブームのきっかけを作ったのは、1960 年に発売された中外製薬株式会社（以下、中外製薬）の「グロンサン内服液」であった。一見、注射液のようなアンブルに入った内服液は、いかにも効果がありそうな印象を消費者に与えた。



グロンサン内服液

1962 年に発売された大正製薬株式会社（以下、大正製薬）の「リポビタン D」は、その翌年、巨人軍の王貞治選手をテレビ CM に登場させ、栄養ドリンクブームに火をつけた。「リポビタン D」が販売される前から、大正製薬は、錠剤とアンブル剤の 2 種類の形態で、「リポビタン」という名の製品を販売していた。特にアンブル剤の「リポビタン」は、栄養補給の有効成分、タウリンを配合した「リポビタン液」として親しまれる人気製品であった。そして、「リポビタン液」をもとにして、さらに味が良く飲みごたえのある栄養

⁴ 栄養ドリンク大百科 (<https://powerup.tokyo/toha/history.html>)、および大正製薬公式 HP (https://brand.taisho.co.jp/lipovitan/lipod/ayumi/01_birth.html)、画像は LION 公式 HP (<https://www.lion.co.jp/ja/products/307>) を参照した (最終アクセス 2021/08/27)。

剤を商品化するべくして生まれたのが、飲みごたえのある 100mL ボトルの「リポビタミン D」である。その誕生の背景には、日本が高度経済成長期を迎え、働く人々の疲労回復のニーズが高まっていたことがあった。

「リポビタミン D」によって市場が成長しはじめると、中外製薬の「新グロモント」、エスエス製薬株式会社の「エスカップ」、大鵬薬品工業株式会社の「チオビタドリンク」が発売された。

さらに、1965 年に非医薬品系の栄養ドリンクとして発売された、大塚製薬株式会社（以下、大塚製薬）の「オロナミン C ドリンク」が、栄養ドリンクブームを決定づけた。「オロナミン C ドリンク」は、いわゆる清涼飲料水に分類される飲み物であったが、喜劇俳優の大村昆のテレビ CM が話題になり、1 年後には初年度の 2 倍となる 3300 万本の売上げを記録した。

1967 年になると、「ユンケル皇帝液」という比較的値段の高い栄養ドリンクが佐藤製薬株式会社（以下、佐藤製薬）から発売された。同時期に、味の素株式会社の「アルギン Z」や、株式会社ヤクルト本社の「タフマン」、日本コカ・コーラ株式会社（以下、コカ・コーラ）の「リアルゴールド」といった非医薬品系の栄養ドリンクも売上げを伸ばすようになった。日常の食生活では不足しがちな栄養素を簡単に補うことができる栄養ドリンクは、日本人の健康志向にピッタリ合った飲み物であることが証明されたようであった。

第 2 節 栄養ドリンクメーカーによるエナジードリンク市場への参入

上述した栄養ドリンクは、現代においても愛飲されるロングセラー商品である。しかし、ヒット当時の愛飲者が年齢を重ねたことによって、主要顧客層が中高年層に集中した。これによって、世間に「おじさんの飲み物」というイメージが定着し、若者からは敬遠されがちになってしまった。そんな中、「レッドブル」や「モンスターエナジー」といったエナジードリンクが日本の市場に進出してきた。若者をターゲットにしたこれらの製品は、若者の心を見事に驚掴みにし、大ブームを引き起こした。そして、この大ブームを受けて、各栄養ドリンクメーカーもエナジードリンク市場に参入しはじめたのである。

2012 年には「RIZIN」(大正製薬)、「バーン」(コカ・コーラ)、2017 年には、「スパークリングユンケル V」(佐藤製薬)、2018 年には、「タフマン リフレッシュ」(ヤクルト) といった製品が続々と発売され、群雄割拠のエナジードリンク戦国時代を迎えることとなった。

第 4 章 群雄割拠のエナジードリンク市場

現在日本で展開されているエナジードリンクは、圧倒的な市場シェアを誇る海外飲料メーカーと、それらを追う国内飲料メーカーの 2 つの生産元に分けられる。以下では、代表的なエナジードリンクのブランドを概観したい。なお、第 3 章で紹介した非医薬品系の栄養ドリンクとエナジードリンクの区別を明確にするために、今回は、便宜的にエナジードリンクの定義を、「医薬品、医薬部外品に含まれない飲料」だけでなく、「カフェイン成分を人為的に注入し、エナジードリンクとして販売している清涼飲料水」を追加する。

第 1 節 海外飲料メーカー産⁵

・レッドブル

1987 年にオーストリアで誕生、レッドブル社から発売。エナジードリンク市場を生み出したドリンクであり、世界シェア 1 位を誇っている。キャッチコピーは、「翼を授ける」であり、パッケージには、翼がデザインされている。スポーツやクラブで飲む「イケてる飲み物」として、SNS やエクストリームスポーツのスポンサー、ダンスなどのコンテスト開催などのプロモーションを行い、ターゲットであるアクティブな若者の支持を得た。当初は、通常のフレーバーと無糖タイプのみ販売されていたが、2013 年からは人工的なフルーツフレーバーのカラーエディションが追加された。また、同年から麒麟ビバレッジ株式会社（以下、麒麟ビバレッジ）と販売ライセンスに関する契約を締結し、麒麟ビバレッジの有する自動販売機での販売を開始、2017 年には麒麟ビバレッジの販売網を利用した新製品が全国販売された。価格は 250ml/241 円。



レッドブル

・モンスターエナジー

2002 年にアメリカで誕生、モンスタービバレッジが販売する。キャッチコピーは、「カラダも気分も野性になれる」であり、パッケージには、モンスターの爪痕がデザインされている。ターゲットである若者の多い大学付近などでの徹底的なゲリラサンプリングを 365 日繰り返すことで、認知度を向上させた。北米では数十種類の味が各種容量で販売され、その他の国では 250～550ml など国によってサイズ、味の違うものが販売されている。価格は 355ml/190 円。2012 年からアサヒ飲料株式会社（以下、アサヒ飲料）による独占販売がスタートした。



モンスターエナジー

・SHARK エナジードリンク

1998 年にタイで誕生、オソサバが販売する。1969 年に輸入、製造、販売の権利を取得し、タイが自国の工場にて製造、販売を開始した「リボビタミン D」(大正薬品) が起源である。キャッチコピーは、「bring out the beast」であり、パッケージには、力強さを感じさせるサメがデザインされている。若い男性だけでなく、疲労回復やダイエット・美容をサポートするクエン酸、不足しがちな 5 種のビタミン B 群の配合で、女性にも訴求する。日本では、コストコでの箱売り販売で爆発的人気を得た。価格は 250ml/



SHARK

⁵ レッドブル公式 HP (<https://www.redbull.com/jp-ja/>)、モンスターエナジー公式 HP (<https://www.monsterenergy.com/jp/ja/home>)、SHARK 公式 HP (<http://www.sharkenergy.jp/>)、およびエナジードリンクマニア (https://www.energdrinkmania.net/battery/battery_energy_drink_japan.html) を参照した。画像も同様（最終アクセス 2021/08/27）。

160 円程度。2007 年、アンタレスコーポレーションが日本での販売ライセンスを取得し、販売がスタートした。

・バッテリー エナジードリンク

1997 年にフィンランドで誕生、2016 年から日本で株式会社エビデンスラボが販売する。キャッチコピーは、「体内電池にチャージ」であり、パッケージには、乾電池を思わせるような黒字にプラス記号がデザインされている。ターゲットは、モトクロスやスノーボードなどのアスリート選手や、スポーツが好きな若者である。酸っぱいビタミン飲料系フレーバーにケミカル風味が加わった、エナジードリンクらしい味わいが売りである。価格は 350ml/241 円。



バッテリー

第 2 節 国内飲料メーカー産⁶

・大正製薬 RAIZIN

2012 年に大正製薬の子会社であるライジンジャパン株式会社（以下、ライジンジャパン）から発売。キャッチコピーは、「次へのエンジン。ライジン」である。パッケージは、有名デザイナーである佐藤オオキがデザインしている。当初のターゲットは、レッドブルやモンスターエナジーと同じストリートカルチャーやエクストリームスポーツなどを好む 10~20 代の若年層であり、価格は、185ml/216 円であった。しかし、2017 年には、メインターゲットを 30~40 代のスマートなビジネスパーソンに、価格を 185ml/190 円に変更して、「過剰な刺激を訴求するエナジードリンクを卒業した人」に向けた新感覚炭酸飲料として再出発した。ジンジャーベースの辛口な味わいが売りである。



RAIZIN

・コカ・コーラ バーン

2012 年にコカ・コーラが初めて手がけたエナジードリンク。コカ・コーラブランドの有する「やり遂げるためのエネルギー」という価値を訴求する。パッケージには、黒を背景に炎を大きく配しており、日常生活における創造的な思考に火をつける、クリエイティブなエナジードリンクであることが、表現されている。ターゲットは、普段から炭酸飲料を愛飲する 20~30 代の若い男女で



バーン

⁶ RAIZIN 公式 HP (<https://brand.taisho.co.jp/raizin/>)、エナジードリンクマニア (<https://qr.paps.jp/3WNUT>)、ミラクルエナジーV公式 HP (<https://qr.paps.jp/pcWV3>)、ライフガード X 公式 HP (<https://qr.paps.jp/uAEnJ>)、KIIVA 公式 HP (<https://www.kiiva.co.jp/>)、エーザイ公式 HP (<https://qr.paps.jp/qps7y>)、ハウス公式 HP (<https://qr.paps.jp/iSA1i>)、ROCKET NEWS24 (<https://qr.paps.jp/AAC67>)、および佐藤製薬公式 HP (<https://search.sato-seiiku.co.jp/pub/product/2096/>) を参照した。画像も同様（最終アクセス 2021/08/27）。

ある。味は、本家コカ・コーラと差別化しており、コーラ味ではなく、フレッシュなベリー味である。価格は 250ml/200 円。2015 年販売終了。

・ミラクルエナジーV

2013 年に株式会社日本サンガリアベバレッジカンパニーから発売。キャッチコピーは、「飲んで爽快！エナジーチャージ！奇跡を起こせ！」である。パッケージには、燃え滾る太陽のイラストが描かれており、人々のやる気をみなぎらせるようなデザインが施されている。ターゲットは、アクティブで忙しい毎日を送る人であり、価格を抑えることで手に取りやすさを追求している。一般的なエナジードリンクが配合する L カルニチン、アルギニンに加え、栄養ドリンクの有効成分である天然タウリン 100mg を配合している。価格は 250ml/100 円程度。



ミラクルエナジーV

・ライフガードエックス

2014 年に株式会社チェリオコーポレーションから発売。上記のミラクルエナジーV と同じく、エナジードリンクとしては珍しい、栄養ドリンクの有効成分であるマカやローヤルゼリーを配合した、滋養強壮や疲労回復向け製品である。「超生命体飲料」というブランドキャッチコピーを持つ、「ライフガード」のライン拡張製品である。パッケージは、「内なるエネルギー」を意味するゴールドに、「未知なるもの」を想起させる紫の「エックス」を配した存在感のあるデザインであり、オフィスやナイトシーンにもフィットする。パンチがありながらも飲みやすい風味に仕上げ、女性を含む幅広い層に訴求する。価格は 250ml/100 円。



ライフガードエックス

・キーバ エナジードリンク

2014 年にキーバ株式会社から発売。キャッチコピーは、「人とは違った道を歩こうとしているすべての人へ」であり、多彩なフレーバーや、国内エナジードリンクメーカーとしては初のアルコール飲料「キーバ エナジーウォッカ」、乳酸菌 100 億個配合の「キーバ ヨーグリティエナジー」など、これまでに無かったラインナップを展開する。パッケージは、カラフルなレインボーカラーで気分も上がるデザインである。ターゲットは、若年層や学生である。価格は 500ml/206 円。



キーバ

・チョコラ BB ジョマ

2014 年にエーザイ株式会社（以下、エーザイ）から発売。「ハッピーの呪文をかけましょう」をキャッチコピーに、人間を超越した存在である「魔女」をモチーフとする世界観を提案するエナジードリンクである。

パッケージには、真っ赤な缶を魔女の手がつかんでいるインパクトのあるデザインが施されている。当初は「ジョマ」という名前で売り出しており、裏面に「チョコラ BB」のロゴはあるものの、エーザイの看板製品である「チョコラ BB」シリーズとは独立した製品であった。しかし、パッケージリニューアルにより現在の製品名に変更され、「チョコラ BB」シリーズの 1 製品となった。ジンジャーベースで後味がすっきりとしていて飲みやすく、カロリーを 33kcal に抑えている、女性をターゲットにした製品。価格は 190ml/190 円。



ジョマ

・サムライド エナジードリンク

2014 年にハウス食品株式会社から発売。キャッチコピーは、「鼓舞せよ、魂。」である。パッケージは、迫力ある荒々しい武士を水墨画仕様で描き、「和」を表現するデザインとなっており、ターゲットである日本への帰属意識の高い人々に訴求する。日本薬科大学の学長に開発協力を依頼して配合素材にこだわり、日本人が古くから使用してきたといわれるスパイス素材「八角・棗（なつめ）・生姜・高麗人参・ウコギ」を使用している。プロモーションとしては、侍をイメージした CM を複数打ち出しており、コンセプトの統一感にこだわっている。価格は 250ml/190 円。2015 年販売終了。



サムライド

・サバイバー エナジードリンク

2016 年に富永貿易株式会社から発売。キャッチコピーは、「目を覚ませ！生き抜くには力が必要だ すべての大人たちへ闘うためのエネルギー」である。パッケージは、白と赤の背景に英語でブランド名を表記しており、どこか近未来的なデザインにまとめられている。ターゲットは、気合を入れたい人や疲れている人である。カフェイン量は 100ml 当たり 48mg であり、モンスターやレッドブルを凌ぐ。価格は 250ml/100 円程度。



サバイバー

・スパークリングエンケル V

2017 年に佐藤製薬から発売。栄養ドリンクの「エンケル」シリーズのライン拡張製品として売り出したため、カフェインだけではなく、栄養ドリンクの有効成分であるエゾウコギエキスなどのハーブやローヤルゼリーを配合している。キャッチコピーは、「疲れた体にエネルギーチャージ」であり、日頃の仕事で疲れている人、スポーツをしている人、リフレッシュしたい人をターゲットにしている。パッケージは、ライン拡張元である「エンケル皇帝液」の高級感溢れる黄金色とは差別化された、淡い水色にポップな字体を用いた、どこかレトロなデザインとなっている。価格は 250ml/190 円。



スパークリング
エンケル V

第 5 章 サントリーが保有するブランド群と「白羽の矢」

第 1 節 サントリーが保有する主力清涼飲料ブランド群⁷

サントリーの売上は、約 2 兆 5000 億円にのぼり、売上のうち約半分は、飲料・食品（酒類を含めない）セグメントによって構成されている。特に清涼飲料水においては、長い歴史を持つロングセラー製品から、国外から買収した製品まで、数多くのブランドを保有しており、国内飲料メーカーの中では売上トップに君臨している。ここでは、サントリーの清涼飲料水カテゴリーにおける、代表的なブランドを紹介する。

・ BOSS

サントリーの缶コーヒーブランド。1992 年に発売される。2000 年代は 1 位の「ジョージア」(コカ・コーラ) に約 3 倍の差をつけられていた。しかし、株式会社ジャパンビバレッジホールディングス (JT の自販機事業) の買収による自販機の保有台数の増加に伴って自販機での当ブランドの販売数を伸ばしたり、拡張ブランドであるペットボトルのコーヒーブランド「クラフトボス」が大ヒットしたりしたことにより、2018 年に「ジョージア」と売り上げが並んだ。現在の缶コーヒー業界は、「ボス」と「ジョージア」の 2 強であるが、同業他社であるキリンビバレッジの「FIRE」やアサヒの「ワンダ」、のみならず、「スターバックス」のようなカフェ銘柄も小売りの製品棚に参入しシェアを拡大し始めており、競争は激化している。



BOSS

・ サントリー天然水

サントリーの天然水ブランド。1991 年に発売される。2003 年に、「南アルプスの天然水」から「サントリー天然水」へと称号が変更されたり、ブランディングが迷走したりした時期もあったものの、天然水ニーズが拡大したことや、「ヨーグリーナ」をはじめとしたフレーバーウォーターが立て続けにヒットしたことにより、現在、天然水カテゴリーの中で、競合の「いろはす」(コカ・コーラ) や「クリスタルガイザー」(大塚食品) と差をつけて首位の座を獲得するに至っている。現在、全ての清涼飲料水ブランドの中で「ジョージア」(コカ・コーラ) と並び、



サントリー天然水

⁷ 日経クロストrend (<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/watch/00013/00268/>)、PR タイムズ (<https://prtimes.jp/main/html/rd/amp/p/000000301.000027480.html>)、ダイヤモンドオンライン (<https://diamond.jp/articles/-/139853>)、SUNTORY お客様センター (<https://www.suntory.co.jp/customer/faq/001879.html>)、News ポストセブン (https://www.news-postseven.com/archives/20150207_302163.html?DETAIL)、日経クロストrend (<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/18/00186/00003/>)、日本食料新聞 (<https://news.nissyoku.co.jp/news/nss-8313-0012>)、流通ニュース (<https://www.ryutsuu.biz/commodity/k080744.html/amp>)、M&A オンライン (https://maonline.jp/articles/suntorybeverage_foodlimited)、価格.com マガジン (<https://kakakumag.com/amp/food/?id=15506>)、画像はサントリーHP (<https://products.suntory.co.jp/d/4901777235298/>) を参照した (最終アクセス 2021/08/27)。

最も売れている製品である。最近では、「自然に触れて人間らしさを取り戻す時間を、たくさんの人々に届けること。」をミッションに、キャンプ場やオフィスに関する領域で事業を展開する株式会社スノーピークと手を組み、「山のむこう」プロジェクトを行っている。「山のむこう」プロジェクトの主な内容としては、「自然とのふれあいによる人間性の回復」というテーマのもと、「サントリー天然水」の水源がある山梨・白州、鳥取・奥大山、熊本・阿蘇でのキャンプ場開発や、「サントリー 南アルプススパークリング」などの共同開発が挙げられる。「サントリー 南アルプススパークリング」をはじめとする無糖炭酸水商品が当ブランドから誕生したことにより、当ブランドは、炭酸水市場においても、市場シェアトップの「ウィルキンソン」に続く高いシェアを占めることになった。

・伊右衛門

2004 年に京都の老舗・福寿園との共同開発によって生まれた製品。伊右衛門を開発した当時は、株式会社伊藤園（以下、伊藤園）の「お〜いお茶」1 強時代であった。2011 年にはコカ・コーラの「綾鷹」が台頭して緑茶市場の競争が激化する中、2013 年に「伊右衛門」から発売された特定保健用食品（所謂トクホ）である「伊右衛門 特茶」の大ヒットを経てブランドの売上は拡大を続け、業界首位の「お〜いお茶」を猛追している。



伊右衛門

・サントリー烏龍茶

1981 年に発売。2006 年には、トクホの「黒烏龍茶」を発売して、烏龍茶市場における敵なしの地位を築いた。2014 年時点で、56%の市場シェアを握っており、市場シェア 13%で 2 位のコカ・コーラ「煌」や、市場シェア 9%で 3 位の伊藤園「烏龍茶」と比べて、圧倒的に売れている商品である。しかし、2014 年の烏龍茶の国内市場が 2001 年のピーク時の約半分にあたる約 6000 万ケースであることが示すように、近年、お緑茶やほうじ茶、紅茶、マテ茶などペットボトル入りのお茶ブランドの選択肢の増加を背景にして烏龍茶の市場規模は激減しており、先行きは明るくない。



サントリー烏龍茶

・グリーン DAKARA

2000 年に発売された。発売当初は、「カラダ・バランス飲料」というキャッチフレーズで売り出された。オーソドックスなスポーツ飲料というイメージが強いものの、実は、拡張ブランドによって成長した製品である。2013 年には、「グリーン DAKARA 優しい麦茶」が発売されたことにより、大ヒットを記録している。競合製品には、「ポカリスエット」(大塚製薬) や「アクエリアス」(コカ・コーラ) が挙げられる。



グリーン DAKARA

・ペプシ

1894 年、米国ペプシコ社からが発売された。その後、1998 年にペプシの日本支部をサントリーが買収。以降、サントリーが国内での販売を受け継いだ。コーラ市場は「コカ・コーラ」と「ペプシ」の 2 強であり、ペプシは、業界首位である「コカ・コーラ」の背中を追いかけている。2014 年には、「エナジー系コーラ飲料」と称して、従来の 3 倍カフェインを配合した「ペプシ リフレッシュショット」がサントリーから発売された。



ペプシ

・オレンジーナ

「オレンジーナ」は、1936 年にフランスで生まれた飲料であるが、2009 年にサントリーがオレンジーナ・シュウェップス社を買収し、国内での販売が始まる。「炭酸飲料」から離れがちだった 30 代以上の大人世代のユーザーを獲得し、発売当初からかなり好調だったものの、次第に売り上げが鈍化し、最近ではオレンジーナを販売していないコンビニも増えてきた。競合製品には、大人向け炭酸飲料の「ウェルチ」(アサヒ) や「シュウェップス」(コカ・コーラ) などが挙げられる。



オレンジーナ

・CC レモン

1997 年に発売された「CC レモン」は、平成中期にはレモン系炭酸飲料市場では圧倒的人気を誇っていたが、現在は「キレートレモン」(ポッカサッポロ) や、「メッツ」(キリンビバレッジ) などの競合製品に押されつつある。しかし、大ブレイクを経験している製品であり、認知度は非常に高い。また、近年は健康ニーズの上昇により、炭酸水に限らずアルコール飲料も含めたレモン系飲料のブームが起こっているため、再ブレイクの余地があるかもしれない。



CC レモン

第 2 節 サントリーのエナジードリンクの失敗例⁸

サントリーは、幾度もエナジードリンク業界への参入を試みている。しかし、飲料市場は、「千三つ」(1 年間に 1000 個製品が開発されるが、生き残るのはたったの 3 製品) と呼ばれるほど競争が激しく、特に成長性のあるエナジードリンク業界においては、競合企業が非常に多く入り乱れ、多くのブランドが存在しているため、小売店の陳列棚に置いてもらうことは至難の業である。ここでは、発売はされたものの、定着までには至らなかったエナジードリンクを紹介する。

⁸ 「サントリーリゲイン エナジードリンク」に関するニュースリリース (<https://www.suntory.co.jp/softdrink/news/pr/d/sbf0145.html>)、「サントリースターバックスリフレッシュャーズ」に関するニュースリリース (<https://www.suntory.co.jp/softdrink/news/pr/d/sbf0004.html>)、「サントリーペプシエナジーコーラ」に関するニュースリリース (<https://www.suntory.co.jp/softdrink/news/pr/d/sbf0004.html>)、「サントリーCC レモン エナジー」に関するニュースリリース (<https://qr.paps.jp/5gM2P>) を参照した。画像も同様 (最終アクセス 2021/08/27)。

・リゲイン エナジードリンク

2014 年に「リゲイン」のライン拡張製品として発売された。元々「リゲイン」は、1988 年に第一三共ヘルスケア株式会社がバブル全盛期の企業戦士のために発売され、「24 時間戦えますか。」のキャッチコピーで一世を風靡するなど、サラリーマンに寄り添ったブランドイメージが特徴である。ターゲットは、30～40 代の男性である。しかし、近年のエナジードリンク人気は若者によって巻き起こされたものであり、製品の持つファッション性やカルチャーが重要視されるため、昭和の香りを残した「リゲイン」は、魅力的に映らなかったのかもしれない。1 年ほどで販売終了となった。



リゲイン
エナジードリンク

・スターバックス リフレッシャーズ

2013 年にスターバックスコーヒー株式会社と共同開発した新製品として発売された。コーヒーブランドが出すエナジードリンクとして、グリーンコーヒーから抽出したカフェインを使用したことに加え、ベリーやハイビスカスを使用したオーガニックで爽やかな味が特徴である。ターゲットは、リフレッシュしたい大人世代である。しかし、翼の生えた赤い闘牛（レッドブル）やモンスター（野性を解き放った化物）など、いかにも強そうな生き物が世界観やモチーフとなっている製品が圧席するエナジードリンク市場において、オーガニックを押し出した「スタバのお姉さん」は、顧客のニーズを見誤ったのかもしれない。1 年ほどで販売終了となった。



スターバックス
リフレッシャーズ

・ペプシ エナジーコーラ/ペプシ エクストラ

2011 年および 2012 年に「ペプシ」のライン拡張製品として、日本オリジナルで発売された。「エナジー系コーラ飲料」として現在も販売中の「リフレッシュショット」とは異なり、はっきりと「エナジードリンク」として売り出していることが特徴である。ターゲットは、「ペプシ」を愛飲する 10～20 代の若者である。しかし「エナジーコーラ」は、薬品くさい味が不評であったこと、「エクストラ」は、逆に本家「ペプシ」との味の違いがさほどなかったことから、次第に「ただの高級ペプシ」との評価が広がり、顧客が離れてしまったのかもしれない。1 年ほどで販売終了となった。



ペプシ
エナジーコーラ

・CC レモン エナジー

2016 年に「CC レモン」のライン拡張製品として、サークル K サンクスで限定発売された。カフェインなどの一般的なエナジー成分に加えて、ビタミン C を 1000mg 配合しているのが特徴である。ターゲットは、「CC レモン」の認知度が高い若者である。しかし、本家「CC レモン」のメインターゲットは中高生であるため、「CC レモン エナジー」のターゲットからは、ブランドイメージがやや幼く見えて、手に取ることに躊躇してしまったのかもしれない。1 年ほどで販売終了となった。



CC レモン
エナジー

第 3 節 次のエナジードリンク製品の「白羽の矢」⁹

ストレス社会の追い風を受けて、エナジードリンク市場は、順調に伸長していた。その一方で、サントリーが独自に行った市場調査によって、エナジードリンクの利用者層は、他の飲料の利用者層と比べて、若い男性層に限られているということが判明した。それに加えて、エナジードリンクは、「化学的で人工的なイメージがある」や「何が入っているのか分からないので飲むのが少し怖い」といった不健康な印象を消費者に抱かれているということも判明した。

市場調査の結果を踏まえて、サントリーは、「サントリー（南アルプスの）天然水」に白羽の矢を立てた。前述のとおり、「サントリー天然水」ブランドは、「自然とのふれあいによる人間性の回復」をテーマに、株式会社スノーピークと「山のむこう」プロジェクトに取り組んでいる。そして、2018 年、サントリーは、「サントリー 南アルプススパークリング」、「サントリー 南アルプススパークリング」、「サントリー 南アルプス スパークリング 無糖ドライオレンジ」に続く第 4 弾として、身体にやさしい味わいで安心して飲める新型エナジードリンクである「サントリー 南アルプス PEAKER ビターエナジー」を、スノーピークと共同で開発し、375ml/185 円で新発売することにした。



サントリー 南アルプス
PEAKER ビターエナジー

「サントリー 南アルプス PEAKER ビターエナジー」には、味や成分、容器の設計に関して、様々な工夫が施されている。まず、自然が育んだ天然素材を用いながらこれまでに無かったエネルギー感のある味わいに仕上げるために、カフェインを含み独特な味わいを持つ茶葉であるグアユサ、コクがあり後キレの良い爽快な辛みのジンジャー、クリアな清涼感のミントといった素材を使用し、さらに、ホップと有機グレープフルーツ果汁が持つクセになる苦味と、喉にグツとくる強炭酸の刺激を掛け合わせている。また、体に優しいエナジードリンクにするために、1 本あたりに含まれるカフェインの量は、従来のエナジードリンクより少ない 45mg（525ml の緑茶飲料 1 本分とほぼ同量）とした。さらに、従来のエナジードリンクの容器は、主に缶容器であるのに対して、「サントリー 南アルプス PEAKER ビターエナジー」の容器は、開栓してから飲み終わるまで自分のペースで楽しめるように再栓可能なペットボトル容器とし、携帯可能でいつでも飲用できるようにした。

第 6 章 課題

前章末尾で論じたとおり、サントリーは、2018 年現在、「サントリー（南アルプスの）天然水」に白羽の矢を立てて、エナジードリンク市場に参入した。同社は、天然素材の使用へのこだわりを強調することを通じて、不健康という負のイメージをもった既存のエナジードリンクからの差別化を図ろうとしている。

⁹ 「サントリー 南アルプス PEAKER ビターエナジー」に関するニュースリリース (<https://www.suntory.co.jp/softdrink/news/pr/article/sbf0716.html>) を参照した。画像も同様（最終アクセス 2021/08/27）。

しかし、健康的なイメージを打ち出して差別化を図るという方向性や、その方向性での新製品開発のために、「サントリー（南アルプスの）天然水」を利用すること以外の戦略が、多数考えられるはずである。

諸君には、今回、サントリーの社員になりきっていただく。24 時間後に迫る「エナジードリンク新製品提案会議」に向けて、諸君は上述の内容を含むあらゆる戦略案を 1 つ 1 つ精査し、最適なブランド戦略を提言してほしい。なお、プレゼンテーションの場面においては、競合チームが諸君とは異なる戦略を提言するであろう。そうした競合チームの戦略より優れていることを、論理をもって主張することに成功し、かつ、競合チームからの質問攻めに上手く耐え抜いたチームが、優秀チームとして表彰されることになる。サントリーの経営陣を唸らせるような、論理的かつ独創的な提案を主張せよ！

本発表（2021/8/31）においては、以下の 4 チームにプレゼンテーションを行っていただく。各々について、発表 20 分、質疑応答時間 5 分を厳守し、発表用のパワーポイント資料を用意していただきたい。プレゼンテーション後、4 チーム一斉に、自チームの提案が最も優れていることを示すための討論を 30 分程度で行っていただく。最後に採点を行い、得点によって優劣を競う。

採点基準は、①論理性・40 点、②資料完成度・20 点、③プレゼン魅了度・20 点、④チーム内バランス・10 点、⑤質疑応答・10 点の 100 点満点とする。

