

「高校生のための体験講座」ケースメソッド

Asahi & KAGOME

低アルコール飲料の新提案

慶應義塾大学商学部
小野晃典研究会

午後の流れ

1. ケースメソッドとは
2. ブランド論講座復習
3. ケースメソッド開題
4. ケースメソッド開始
5. プレゼンテーション
6. ケースメソッド総括

ケースメソッドとは？

5分でわかる!!
ケースメソッド講座

ケースメソッドとは

ケースメソッドとはハーバード・ビジネス・スクールで開発され、慶應義塾大学ビジネス・スクール(KBS)においても採用されている学習方法です。

実際に存在する企業の事例(ケース)を用いて現状分析や問題抽出を行い、最終的に具体的な戦略を提案することです。

また、人前で自分の考えを表明するプレゼンテーション能力が身に付きます。



ケースメソッドの進め方

目標設定

与えられた課題を解決するために、どのような目標を立てるのかを決定します。



現状分析

既存のフレームワークを用いて現状を分析します。この現状分析を土台として、問題点や戦略が導きだされるため、重要な過程となります。



問題抽出

目標を達成するために、現状分析から浮かび上がる問題点を抽出します。



戦略提案

抽出された問題点を解決する戦略、あるいは問題点を改善する最善な戦略を提案します。

ブランド論講座

復習

ブランドとは？

- ・特定の製品に付けられた名前や記号
- ・名前や記号は製品を識別するのに使われる

同種の製品であっても、特定のブランド名が付いていることによって価値に相違が生じる。

それは一体なぜ！？



ブランドはさまざまな役割を果たしている！

1. 識別機能

その製品を競合他社の類似製品と識別させる機能。

2. 品質保証機能

その製品の一定の品質・性能の製品を一貫して提供し続けるという機能。

3. 象徴機能

その製品が消費者のアイデンティティを表現したり、形成したりする機能。

ブランド名を冠する時にはさまざまな戦略がある！

ブランド拡張戦略

新ブランド戦略

共同ブランド戦略

ブランド拡張戦略 新製品に既存のブランド名を冠する戦略

Ex. SUNTORYが、高品質・高価格のビール製品を投入する際、既存の『モルツ』ブランドを使い、『プレミアム・モルツ』というブランド名を採択した。



メリット

認知を広めるのが容易
効率的な訴求が可能

デメリット

拡張元のブランドが傷つく可能性
拡張された製品との不十分な適合

新ブランド戦略

新製品に新たなブランド名を冠する戦略

Ex. P&Gはヘアケア市場に、新たに頭皮ケア効果のある製品を投入する際、既存の『VS』ではなく、新たに『h&s』というブランド名を冠した。



メリット

新たな市場の創出が可能
自社の既存ブランドを傷つけない

デメリット

消費者に認知されにくい
販売経路の確保が困難

共同ブランド戦略

異なる企業のブランドが共同で製品を生み出した際に、両企業のブランド名を組み合わせる戦略

EX. ファッションブランドの『PRADA』と、電子メーカーの『LG電子』は、共同開発によって『プラダ携帯』を、『docomo』で販売した。



メリット

双方のブランドのメリット共有可能
各ブランドが単独では進出できないカテゴリに進出可能

デメリット

組織コントロールが困難
異なるブランドが1つのブランドと誤解されるリスク



ブランドの果たす**機能**や、ブランドの
生み出す**価値**を最大化するために…

適切なブランド戦略を提案する必要がある！



Ono Seminar

さて、

みなさんは

「アサヒ・カゴメ
共同マーケティング戦略チーム」

の一員になりました。

60分後に行われる

「アサヒ・カゴメ合同コンペ」

に参加していただきます。

任務

アサヒ・カゴメが共同開発した
低アルコール飲料の
ブランド戦略を策定せよ！！

ケースの背景

多様化する低アルコール飲料市場

【発泡酒】



【カクテル】



【チューハイ】



多様化する健康飲料市場

【野菜・果汁系】



【トマト系】



【栄養補給系】



Asahi

主力商品

【アサヒ・スーパードライ】

【カクテルパートナー】



低アルコール飲料市場で安定したシェアを維持している。

n1

先生の指摘あり
グラフ挿入とか
naohiro, 2009/07/16



主力商品

【野菜生活】



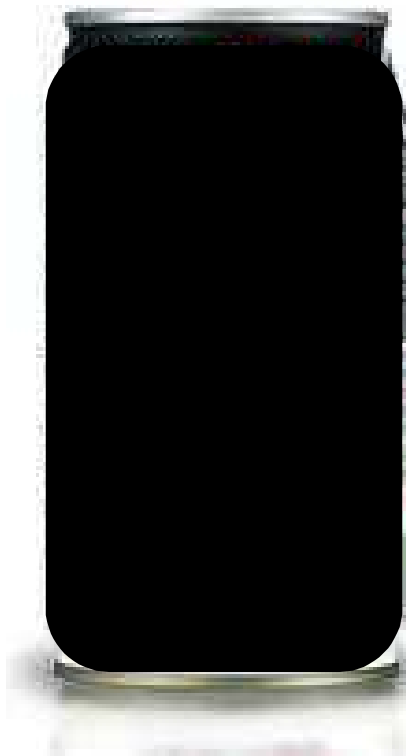
【カゴメトマトジュース】



健康飲料市場で安定したシェアを維持している。

共同開発された商品

従来の低アルコール飲料になかった、
新しい素材「トマト」を使用したカクテル。

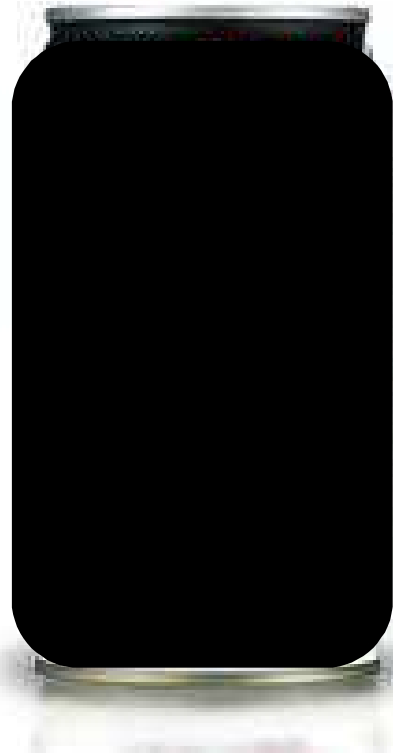


製品概要

品目	リキュール
販売容量	缶335ml
価格	187円(税込)
トマト果汁	45%
レモン果汁	5%
アルコール分	5%
原材料	アルコール、トマト果汁、 レモン果汁、糖類、乳化剤、野菜色素

(出所:アサヒビール社WEBサイト)

どんなブランドに
したらいいの？



企業ブランド
製品ブランド

企業ブランド・製品ブランドって？



企業ブランド

製品ブランド

みなさんに取り組んでいただく課題

▶ 企業ブランド

共同開発したトマト系低アルコール飲料に、
「アサヒ」という**企業ブランド名**を冠するべきか、
「カゴメ」という**企業ブランド名**を冠するべきか、
それとも、「アサヒ・カゴメ」という**共同ブランド名**を冠するべきか？

▶ 製品ブランド

共同開発したトマト系低アルコール飲料に、
アサヒの**既存製品ブランド**(「カクテルパートナー」など)を冠するべきか、
カゴメの**既存製品ブランド**(「野菜生活」など)を冠するべきか、
それとも、**新たな製品ブランド名**を冠するべきか？

みなさんには、
アサヒ・カゴメが共同開発した
トマト系低アルコール飲料の、
ブランド機能およびブランド価値を
最大化していただきたい！

というわけで改めてミッションです。

任務

アサヒ・カゴメが共同開発した
トマト系低アルコール飲料に
最適なブランド戦略を策定せよ！！

任務

さらに、新製品のパッケージを
デザインせよ！！

ヒント

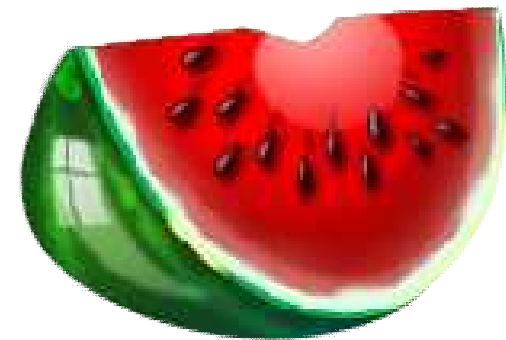
- ▶ ブランドとは何でしょうか？
- ▶ みなさんは「アサヒ」や「カゴメ」と聞いて、直感的にどのようなイメージを持つでしょうか？
- ▶ 参考資料から、「アサヒ」や「カゴメ」にはどのような特徴があると読み取れましたか？
- ▶ レジюмеやパワーポイントから、新発売のアルコール飲料にはどのような特徴があると読み取れましたか？
- ▶ どのようなブランド名にすれば、新製品のイメージに合わせることができるのでしょうか？

ヒント

- ▶ どのようなブランド名にすれば、既存のブランドのイメージを損なわずに済むのでしょうか？
- ▶ どのようなブランド名にすれば、新製品の知名度を簡単に上げることができるのでしょうか？
- ▶ どのようなブランド名にすれば、消費者がその製品を良い品質だと思ってくれるのでしょうか？
- ▶ どのようなブランド名にすれば、広告費を抑えることができるのでしょうか？
- ▶ どのようなブランド名にすれば、失敗したときに今まで築き上げてきたブランドに悪影響を与えずに済むのでしょうか？

プレゼンテーション

Aチーム



プレゼンテーション

Bチーム



プレゼンテーション

Cチーム



プレゼンテーション

Dチーム



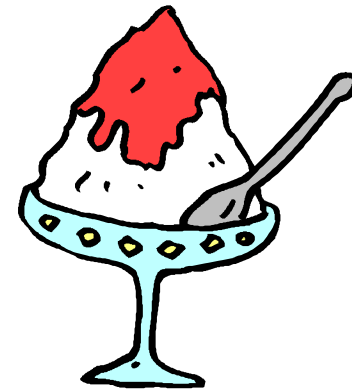
プレゼンテーション

Eチーム



プレゼンテーション

Fチーム



ケースメソッド総括

アサヒ&カゴメ

～ 低アルコール飲料の新提案～

背景

健康志向の消費者が増えてきた！！

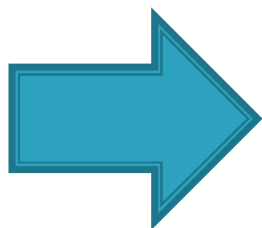


背景

健康志向の消費者が増えてきた！！



当時出ていたアルコール飲料
「カロリーオフ」
「糖質ゼロ」



**素材を活かした健康志向のものを
作ろう！！**

背景

アサヒとカゴメには製品開発レベルで交流があった。

アサヒビール(株)
[アルコール飲料]



カゴメ(株)
[野菜]



野菜を使ったアルコール飲料を作ろう！

2007年9月「トマーテ」発売



Asahi & KAGOME
共同開発、第一弾。

完熟トマトのさらさらカクテル

「トマーテ」
誕生。

大好評
発売中

Asahi & KAGOME
Tomate
【トマーテ】
完熟トマトのカクテル

よく振って
お飲みください

お酒

リキュール（無炭酸）
アルコール分5%
トマト果汁45%+レモン果汁5%

製品戦略



従来の低アルコール飲料になかった、
新しい素材「**トマト**」を使用したカクテル。

カゴメトマトジュース専用トマト
カゴメ独自のトマト加工技術

アサヒビールのブレンドノウハウ

➡ 初めて出会う味の完成

プロモーション戦略

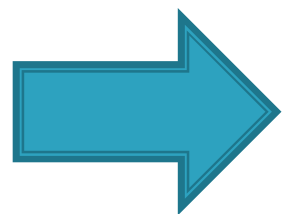
DREAMS COME TRUEの二人をCMに起用



爽快さ、
フレッシュさを訴求！

プロモーション戦略

トマーテに合うおつまみレシピの募集



トマーテを身近に感じてもらう！
幅広い消費者に認知を促す！



トマーテ
Tomate にあうおつまみレシピ応募作品発表
たくさんのご応募ありがとうございました。

Asahi & KAGOME からの提案

アサヒビールとカゴメによる「食デザインプロジェクト」チームが、Tomateに良く合うメニューをテーマに開発したレシピです。

TOP (優秀作品) へ戻る

Tomate

にあうおつまみレシピ応募作品発表
たくさんのご応募ありがとうございました。

あっさり味

Tomateのさっぱりとした味に良く合う、あっさり味のメニュー。食事前のひとときにオススメの一品です。

[TOP\(優秀作品\)へ戻る](#)

あっさり味

しっかり味

ボリュームいっぱい

手軽に作れる

asahi x KAGOME
からの提案

緑のあっさりトマト煮



とまてん様(愛知県)

[レシピを見る](#)

カリッと香ばしい☆おつまみスティック



向山様(埼玉県)

[レシピを見る](#)

キュウリが可愛い♪やみつきカリカリ大根☆



パルフェ様(埼玉県)

[レシピを見る](#)

オクラの梅和え



まよち+ん様(熊本県)

みたらしたれのチーズケーキ



なりこ様(富山県)

豆腐とクリームチーズのサラダ



はっせー様(東京都)

ブランド戦略①企業ブランド



「両者のロゴをそのまま使い、並べた。新しいデザインを作ることも考えましたが、2社が組む価値を伝えたくて、あえてこの形にしました。」

(アサヒビール株式会社商品開発第一部主任・小野直人氏)

Asahi & KAGOME

ブランド戦略②製品ブランド



疑問：
なぜ「トマーテ」という
ブランド名を選んだのか

このブランド名では
今後のブランド拡張が
やりにくいのでは？



実際に聞いてみた。

カゴメさんの答え

「ネーミングも販売権も、アサヒビールさん
にありますので、アサヒビールさんにお尋
ねください。」

(カゴメお客様相談窓口)

アサヒさんにも聞いてみた。

アサヒビールさんの答え

「トマトを使ってるんです！！」ってことをお客様に伝えるためにこの名前にしました。さらにカジュアル感を出すためにスペイン語をひっぱってきました。」

(アサヒビールお客様相談窓口)

ブランド戦略② 製品ブランド



結論：
ブランド拡張のことは、
あんまり考えずに出した

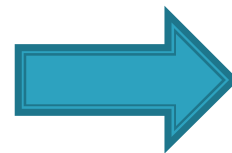
みんななら
もっと良い名前を
考えついたかも！



「トマーテ」の功績

- ・新カテゴリーの創造
「野菜を使用した低アルコール飲料」

低アルコール飲料
90%がレモン、
グレープフルーツ中心の果汁



野菜を使用した
低アルコール飲料

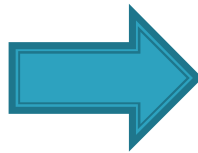
新たなカテゴリーを作り出す商品開発



「トマーテ」の功績

・従来とは異なる健康へのアプローチ

余分なものを取り除く形態
既存商品に
ネガティブなイメージ



健康に良いものをプラスオンする
ポジティブなイメージ
既存商品との兼ね合いもOK

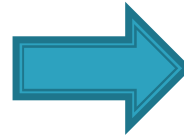
新たなカテゴリーを作り出す商品開発



「トマーテ」の功績

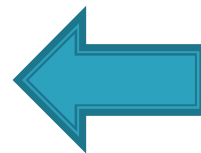
- ・パートナーとの協力による、顧客との接点拡大

アサヒの普段の顧客との接点
チューハイ、カクテル売場
などのお酒売り場



顧客との新しい出会い
イタリアンフェア
トマト売場

顧客との新しい出会い
チューハイ、カクテル売場
などのお酒売り場



カゴメの普段の顧客との接点
イタリアンフェア
トマト売場



「トマーテ」の功績

- ・新カテゴリーの創造
「野菜を使用した低アルコール飲料」
- ・従来とは異なる“健康”へのアプローチ
- ・カゴメとの協調による、顧客との接点拡大

このような要因のもとで

売上目標の2倍

売上目標
年内24万箱



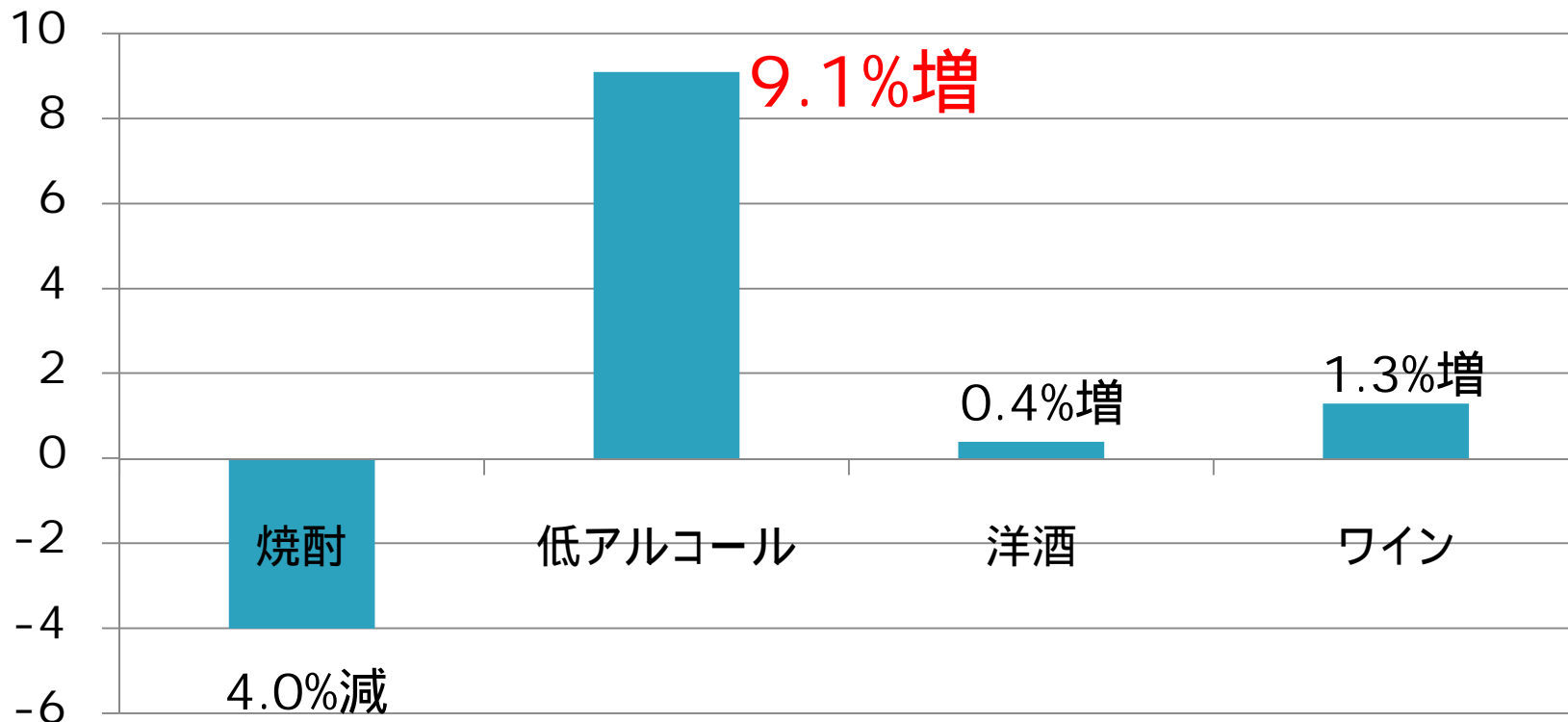
年内50万箱を販売

1か月で達成

「トマーテ」の功績

発売直後の

2007年度カテゴリー別前期比較売上高



2008年5月「ベジータ」発売

Asahi & KAGOME

共同開発、第二弾。

野菜と果実のさらさらカクテル

[ベジータ]誕生。

好評
発売中

たくさんのご応募ありがとうございました！

Vegete 「ベジータ」にあう、
オリジナルおつまみレシピ
応募作品を発表中



2008年8月「ベジツッシュ」発売



Asahi & KAGOME
野菜と果実のスパークリングカクテル

[ベジツッシュ]
好評発売中!

20種類の野菜汁 + 5種類の果実汁
20% + 20%

シュワッとフルーティ!

[ベジツッシュ紫]
"カシス"テイスト新登場!

18種類の野菜汁 + 5種類の果実汁
20% + 20%

8/26 新発売!

おいしい驚き、アサヒとカゴメから。

Asahi & KAGOME Vegesh [ベジツッシュ]
野菜と果実のスパークリングカクテル
お酒 21種類の野菜 5種類の果実
リキュール(発泡性)①
糖120g・果糖120g アルコール6%

Asahi & KAGOME Vegesh [ベジツッシュ]
野菜と果実のスパークリングカクテル
お酒 18種類の野菜 5種類の果実
リキュール(発泡性)①
糖120g・果糖120g アルコール6%

これだけでは終わらない!!

- ・「目標は野菜カクテルという新しいカテゴリーを市場に定着させることです。そのために何が必要かは、いつも考えています。もちろん商品開発も、第3段のベジッシュで終わらせるつもりはありません。」

(アサヒビール酒類本部マーケティング本部「開発第一主任 西村壮一郎氏

アルコールとの親和性が高いトマトで新市場開拓

人気の野菜果汁を用いて市場拡大

「野菜カクテル」市場定着!



そこで...

2009年4月「スポベジ」発売



野菜カクテル市場

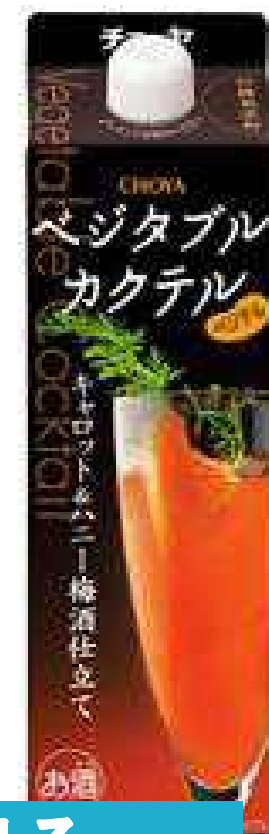
- 野菜飲料のようにシリーズ化すれば、消費者の選択肢が広がり、飽きられずに飲まれる。
- サラダ感覚でさっぱりと飲めるカクテルとして定着する可能性もあり。



将来性が十分に感じられるカテゴリー

競合の追隨

- サントリー「カロリー。ベジミックス」販売
- チョーヤ梅酒「ベジタブルカクテル」販売



今後の「野菜カクテル市場における
各社の動向に注目するとおもしろいかも・・・

ご清聴ありがとうございました。

お疲れ
SUMMER!!

Have a nice vacation

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会

「高校生のための体験講座」ケースメソッド

アサヒ・カゴメ 低アルコール飲料の新提案
参考資料

岸本 澤井 上田 横川

アサヒビール株式会社



企業

経営理念

アサヒビールグループは、最高の品質と心のこもった行動を通じて、お客様の満足を追求し、世界の人々の健康で豊かな社会の実現に貢献します。

コーポレート・メッセージ

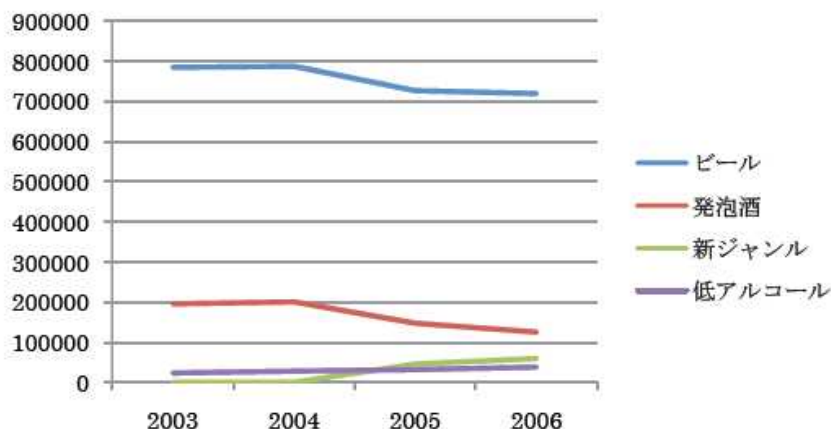
すべては、お客様の「うまい!」のために。

社長の言葉

スーパードライの位置づけをきちんとし、広告、宣伝も含めてずばぬけてすごいと言われるようにしたい。若者向けにスリムボトル缶を発売するなど、新しい需要も開拓していく。アサヒビールという企業ブランドをどう広げるかは、結局、スーパードライに収れんされる。

データ

アサヒビールの分野別売上高推移（単位：百万円）



アサヒの主な低アルコール製品ブランド

カクテルパートナー



1997年に発売された缶入りカクテル。アサヒビールの低アルコール飲料の基幹ブランドで、フレーバーもかなり多い。季節限定品もよく発売される。350g~500g / 141円~191円。

旬果搾り



2002年に旭化成から発売された缶チューハイ。発売当初の名前は「ハイリキ 旬果搾り」だったがアサヒビールに移行した直後に、アサヒ旬果搾りに変更した。果汁感が高いのが売りで、年々低アルコール&高果汁指向に変わっている。こちらもかなりのフレーバーが存在する。350ml~500ml / 141円~191円。

カゴメ株式会社



企業

企業理念

感謝、自然、開かれた企業

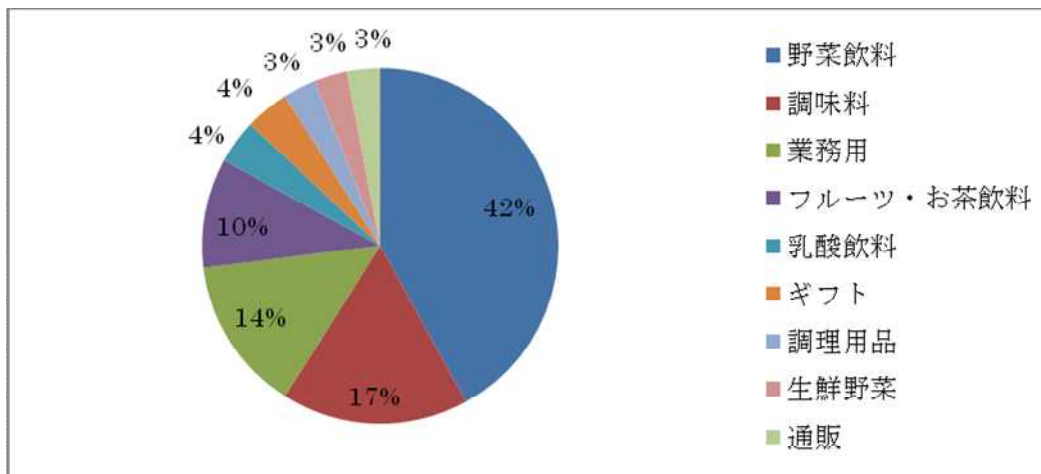
ブランド・ステートメント

自然を、おいしく、楽しく。KAGOME

「自然を、おいしく、楽しく。カゴメ」というブランド・ステートメントに基づき、トマトや野菜が持つ「抗酸化力」と、乳酸菌が持つ「免疫力」を活用し、これらに果実、穀物、豆を加えて「体内環境正常化運動」を展開している。

データ

カゴメの事業別シェア



主な製品

野菜生活 100



1995 年発売。2007 年リニューアル。野菜飲料売上本数 No.1。「緑」、「紫」、「黄」、「赤」、「オリジナル」と、ラインナップが充実している。100g~930g / 65 円~372 円。

野菜一日これ一本



2004 年発売。栄養補強に特化し、野菜摂取、野菜由来の栄養素摂取を積極的に訴求する新しい付加価値型飲料。280g / 150 円。

カゴメ野菜ジュース



1933 年発売。2002 年リニューアル。トマトをはじめ、緑黄色野菜を中心とする 11 種類の野菜をブレンドしました。リコピン、ミネラルなど各種成分のバランスがとれた 100%ジュース。190g~900g / 115 円~372 円。