

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

## ケーススタディ:「おーいお茶」の伊藤園

### 無糖茶市場を拓く

本庄正則は 1934 年兵庫県神戸市に生まれた。早稲田大学卒業後は東京日産モーター(株)のセールスマンを経験し、1964 年日本ファミリーサービスを静岡県静岡市に設立し、緑茶の製造および小売店への直販ルートセールスを開始した。

1960 年には実弟の本庄八郎(現伊藤園社長)と伊藤園の前進であるフロンティア製茶株式会社を設立し、1969 年に商号を伊藤園に改名した。伊藤園は引き続き、緑茶の製造およびルートセールスを行い、その販売エリアを全国に拡大する。1977 年にはお茶の専門店「茶十徳」を開店し、小売へも進出する。

この伊藤園のビジネスモデルを大きく変えたのが、1979 年に日本で初めて中国のウーロン茶の輸入代理店となったことである。そしてこれをベースに 1981 年には世界で初めて「缶入りウーロン茶」を開発し、缶飲料業界へ進出する。さらに同年にスリランカより紅茶を輸入販売するビジネスもスタートさせる。

そして 1985 年技術的に不可能とされていた「缶入り煎茶」を開発し、そのビジネスの礎を築く。1989 年には「おーいお茶」を販売し、缶入り緑茶のトップブランドへと成長させる。「おーいお茶」というユニークなブランドネームで、緑茶飲料市場そして無糖茶飲料市場を開拓した。「おーいお茶」の売上は 2008 年では 1600 億円に達している。

1992 年には株式を店頭公開し、1996 年に東証二部、1998 年に東証一部に上場した。テレビコマーシャルも「おーいお茶」一本に絞り、1990 年代後半には「お茶」といえば伊藤園というイメージを全国に浸透させた。

中 略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。  
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。  
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。  
・他資料へ引用・転載は一切できません。

## 飲料業界の M&A

伊藤園は 2006 年には「タリーズコーヒージャパン」の株式を取得して親会社（51.5%の株式を保有）となった。タリーズは買収前の 2005 年 3 月段階では売上高 124 億円であったが、2013 年には売上を 205 億円まで伸ばしている。

またタリーズの取得によって、伊藤園が開発した缶コーヒーは 2013 年に 278 億円（前年比 21.5%アップ）の売上となっている。

さらに伊藤園は 2011 年には中堅乳業メーカー「チチヤス」を 100 億円で買収した。このチチヤスのノウハウで「朝の YOO（ヨー）」という乳酸飲料を開発し、マーケット投入した。

飲料業界では伊藤園に限らず、M&A が進められている。海外物件が多いが、国内で目立っているのはアサヒグループである。2005 年エルビー（チルド飲料メーカー）の株取得を皮切りに、2007 年のカゴメとの資本提携、2010 年にはハウス食品からミネラルウォーター事業の譲渡、2012 年には味の素からカルピス株を取得と進めている。

2013 年には、世界 NO.1 のナチュラルミネラルウォーターブランド「evian」をそのブランド所有者であるダノン（フランス）が売却を検討していると報道された（「キリン、アサヒなどがその対象である」とも報道された）。「evian」は伊藤園が日本国内における独占販売権をダノンからライセンスされている。

### 課題

- 課題 1. 伊藤園はこれまでどうして売上を伸ばしてこられたのだろうか？
- 課題 2. 伊藤園は次にどんな手を打ってくるのだろうか？
- 課題 3. 飲料業界はこれからどうなっていくだろうか？