

# 清涼飲料市場にみるコモディティ化と マーケティング戦略

小 川 長

本研究では、Moon (2010) が定義した「コモディティ化」の概念に基づいて、わが国の清涼飲料市場におけるコモディティ化の実態に関するカテゴリー別分析を試みた。また、彼女がコモディティ化市場におけるマーケティング戦略として提示している「リバーサル戦略」、「ブレイクアウェイ戦略」、「ホステリティ戦略」の3つの戦略を軸に、清涼飲料市場の分析を行った。これにより、Moonの示す戦略は、これまでも適用されてきた戦略であったこと、単独の適用だけではなく、複合的に適用されるケースもあること、戦略は絶対的なものではなく、その有効性がいつまでも続くものではないことなどの知見を得た。「コモディティ化」に焦点を絞った研究が、これまでにない試みである点は本研究の貢献の一つである。

キーワード：コモディティ化、清涼飲料市場、マーケティング戦略

## 目 次

### I. はじめに

1. コモディティ化の定義
2. Moonの提示する戦略
3. 本研究の目的

### II. わが国の清涼飲料市場

1. 清涼飲料
2. 各種飲料の生産量と販売金額
  - (1) 生産量
  - (2) 販売金額
3. 清涼飲料市場の概観
4. 製品価格の変化
  - (1) 炭酸飲料市場

- ①炭酸飲料
  - ②炭酸飲料の価格変化
  - (2) 果実飲料市場
    - ①果実飲料
    - ②果実飲料の価格変化
  - (3) コーヒー飲料市場
    - ①コーヒー飲料
    - ②コーヒー飲料の価格変化
  - (4) 茶系飲料市場
    - ①茶系飲料
    - ②茶系飲料の価格変化
    - ③緑茶飲料の価格変化
    - ④他3種の茶系飲料の価格変化
      - i). 紅茶飲料
      - ii). ウーロン茶飲料
      - iii). ブレンド茶飲料
  - (5) ミネラルウォーター市場
    - ①ミネラルウォーター市場
    - ②各カテゴリーの製品数
    - ③ミネラルウォーターの銘柄数
    - ④大手飲料メーカーのシェア
    - ⑤ミネラルウォーターの価格推移
- Ⅲ. わが国の清涼飲料市場におけるコモディティ化と戦略の検討
- 1. コモディティ化市場における戦略
  - 2. リバーサル戦略
  - 3. ブレークアウェイ戦略
  - 4. ホステイリティ戦略
  - 5. コモディティ化市場における戦略の有効性
- Ⅳ. 結び
- 1. 本研究の貢献
  - 2. 今後の課題と発展

## I. はじめに

### 1. コモディティ化の定義

昨今、コモディティ化 (commoditization) という言葉が、経営環境の現状を表す概念として広く使われるようになった。小川 (2011) は、コモディティ化に関する先行研究を詳細にサーベイし、コモディティ化の定義を試みているが、数々の先行論文において、この言葉の定義は一義的には確立されておらず、「商品やサービスの価格低下によって企業の収益が圧迫されるということ」が最大公約数的な意味合いであるとしている。しかし、これを定義にしようとする、単に企業間の価格競争による商品やサービスの価格低下という、ありきたりの現象を表しているに過ぎず、わざわざコモディティ化という言葉を持ち出す必要はない。

そこで小川 (2011) は、コモディティ化という言葉が使われる文脈においては、この言葉の語幹であるコモディティ (commodity) の意味を、一般商品や日用品、必需品などのように広義に解釈するのではなく、「商品取引の対象となる狭義の商品、つまり価格と量だけを指定すれば大量な取引が可能となるように品質などが統一化、標準化された市況商品」と解釈するのが妥当だとしており、これを踏まえて、コモディティ化とは「製品やサービスの間に価格以外の違いがない (これは稀なことだと思うが)、または、違いがあっても買い手にとっては同等と見なしても問題ない市況商品のような状況に製品が陥ってしまうこと」だと定義できるとしている。

では、なぜ製品がそのような状況に陥ってしまうのだろうか。これについては、コモディティ化の概念導入に先鞭をつけたと考えられる Christensen (1997) や Christensen・Raynor (2003) を始めとして、競争戦略的な視点から論ずる D'Aveni (2009) や、マーケティング戦略の視点から切り込む Moon (2005) や Moon (2010)、また、わが国において体系的なコモディティ化の分析に取り組んでいる恩蔵 (2007) などで興味深い考察がなされている<sup>1)</sup>。ただ、これらにおいてもコモディティ化の定義は統一的なものではないのだが、定義自体が本稿の目的ではないので、「各々の企業が、差別化に懸命に取り組めば取り組むほど商品やサービスは同質的になり、その結果、それらの違いは消費者の視点からすると小さくなり、ついには価格競争に陥っていく」という Moon (2010) の見解を、本稿ではコモディティ化の定義として採用することにしたい。

コモディティ化におけるマーケティング戦略について、興味深い知見を示している Moon (2010) は、「企業が価値提案をすればするほど、消費者が選択肢に無関心になりコモディティ化が加速化する」としており、その具体的な例として清涼飲料とポストイットを挙げて

---

1 これらについての詳細は小川 (2011) を参照のこと。ただし、D'Aveni (2009) に関する記述はない。

いる。確かに、筆者自身コンビニエンスストアなどで清涼飲料を購入する時、低価格のものを選ぶ傾向があるし、スーパーマーケットや量販店などで低価格を競うようにそれらが販売されていることを考えると、Moonの主張には説得力がある。そこで、本稿ではわが国の清涼飲料市場を取り上げ、コモディティ化の実態を分析すると同時に、そうした環境におけるマーケティング戦略、および商品戦略について検討していきたい。

## 2. Moonが提示する戦略

Moon (2010) は、多くのマーケターがLevitt (1965) が主張した有名な「製品ライフサイクル」のセオリーにこだわり過ぎていることが、商品の選択肢を増やし続けているとして、その呪縛から抜け出すための3つのポジショニング戦略を提示している。

第1の戦略は、商品やサービスの選択肢が膨れ上がると、消費者はありがたいというよりも、むしろ混乱するので、一部のメリットやオプションを廃止して、消費者にわかりやすく、シンプルで、かつ意外性の高いサービスを提供する「リバーサル戦略 (reversal)」である。それは、あえて価値向上の循環を絶つという異例の決断を下し、競合他社が神聖化している属性をあっさり切り捨て、いったんスタートラインに立ち帰り、余分な機能を削ぎ落とした上で、高度化し、複雑化した属性のうちから一つか二つを慎重に選択して、それを商品に付け加える戦略である。これによって、商品は既存カテゴリ内で新たなポジションを獲得し、成熟段階から成長段階へと製品ライフサイクル曲線上を逆行させることができるとしている。

また、第2の戦略として「ブレイクアウェイ戦略 (breakaway)」を提示している。これは「リバーサル戦略」が同じカテゴリで展開する戦略であるのに対して、あえて他のカテゴリと結び付けることで、商品を従来のカテゴリから抜け出させ、新しいカテゴリへと移動させる。つまり、消費者が商品の分類のために利用している、さまざまなマーケティング・ミックスの各要素からのシグナルを巧みに操ることによって、消費者の描く分類の枠組みを変える戦略である。これによって、消費者は商品のあるカテゴリにおける数ある商品の一つと見るのではなく、まったく別の商品と認識するようになるという。この戦略によってブレイクアウェイした商品は、本来のカテゴリから別のカテゴリへ移動し、新しい競争関係を生み出し、成熟段階から成長段階へと製品ライフサイクル曲線上を逆行することになるとしている。

第3の戦略である「ホステリティ戦略 (hostility)」は、古典的なマーケティングに背を向け、アンチ・マーケットを貫く姿勢である。具体的には、製品の欠点を堂々と語ったり、製品が容易には顧客の手に入らないようにしたり、心地よいプロモーションを拒否したりする戦略である。みんなが、お客様は神様だと思込まれている時代に、顧客に手間ひ

まを掛けさせることや、そっぽを向かれることを恐れず、妥協や大衆に迎合するために全力を尽くすこともない。ホステリティ戦略は良かれ悪しかれ、他と摩擦が生じるほど「差別化」を行っており、それが分裂を生む一方で不思議な連帯感をも生み出すという。

### 3. 本研究の目的

そこで本稿では、わが国における清涼飲料市場において、実際にMoonの指摘するコモディティ化が起きているのかどうか、事例を含めて具体的に分析するとともに、彼女が提示する戦略が、果たして当市場において有効であるか否か検証したい。

## II. わが国の清涼飲料市場

### 1. 清涼飲料

本稿では主に、社団法人全国清涼飲料工業会の『清涼飲料関係統計資料』、飲料総研の『飲料ハンドブック』、伊藤忠系シンクタンクから生まれたネット調査会社であるマイボイスコム社のホームページで提供されている自主アンケート結果のデータの分析を中心に、清涼飲料市場におけるコモディティ化の実態を分析していくことにしたい。

まず、一口に清涼飲料と言っても多種多様である。『清涼飲料関係統計資料』では、清涼飲料が【表1】のように分類されているので、本稿においてもこの分類に従う。この表で特徴的なのは、細目で最も生産量シェアが高いのが緑茶の12.0%、次いでミネラルウォーターの11.2%となっており、これらが、コーヒーの11.0%やコーラ炭酸飲料の7.3%を上回っていることである。

緑茶ブランドで、現在も圧倒的なシェアを誇る清涼飲料メーカーの伊藤園が缶入り緑茶の販売を開始したのが1985年であり<sup>2</sup>、家庭用ミネラルウォーターの先駆けであり、当初はカレー用のチェイサーとして発売されたハウス食品の「六甲のおいしい水」が販売開始されたのが1983年である<sup>3</sup>。このように後発の清涼飲料製品である緑茶やミネラルウォーターが、清涼飲料の定番として先行していたコーヒーやコーラを始め、他の清涼飲料の生産シェアを上回っていることは特筆すべきことである。発売当初、一般の家庭で普通に飲用されていた

---

2 社団法人全国清涼飲料工業会ホームページ「のみもの情報館」(<http://www.j-sda.or.jp/>)にある、消費者のみなさまへの項に緑茶飲料の記述があり「1983年にポッカコーポレーションが「ほうじ茶」、宇治の露製茶が「ほうじ茶」を販売開始したのち、1985年に伊藤園が「缶入り煎茶」によって市場拡大を図り、次いでキリンビバレッジが「煎茶」を、翌年には国鉄高崎鉄道管理局から「大清水茶」、1988年には日本コカ・コーラから「神楽・お茶」などが発売されるなど市場参入が相次いだ」とされている。

3 日本ミネラルウォーター協会のホームページ(<http://minekyo.net/>)にあるQ&A集では、「昭和58年(1983)にハウス食品がカレー用のチェイサーとして「六甲のおいしい水」を発売いたしました。これが家庭用ミネラルウォーターの先駆けとなりました。当初は穏やかな伸びでしたが平成元年から平成2年にかけて大手食品会社のサントリー、キリンビバレッジが家庭用に進出してから、ミネラルウォーター市場は大きく膨らみ、その後も順調に市場を伸ばし現在に至っております」と説明されている。

お茶や、水道をひねればどこでも飲める水が、清涼飲料製品として売れるはずがないという根強い反対意見に反して、これほどまで大きな市場を形成したことに關するエピソードについては、いくつかの文献で紹介されている。それ故に本稿では、その裏には既成の概念にとらわれない着想、正確な市場調査と分析、固い信念と実行力があつたということだけを記しておくに留める。

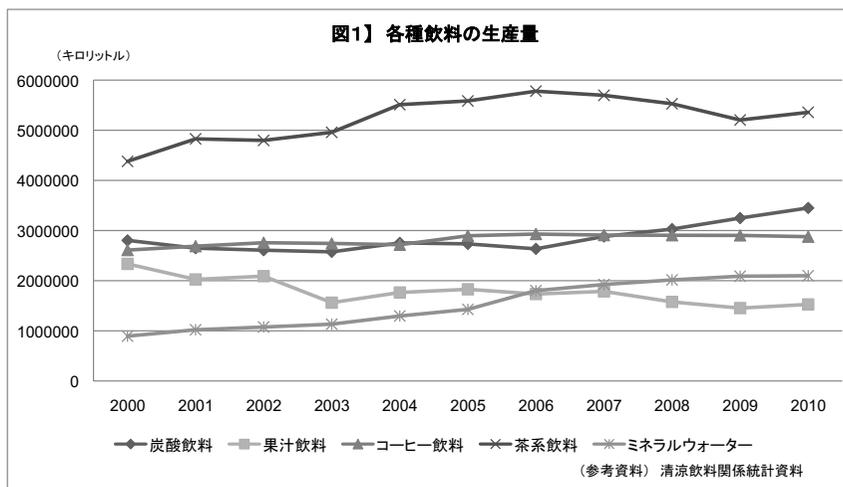
【表1】清涼飲料の分類

分類	生産量 (キロリットル)	販売金額 (百万円)	生産量シェア (2010年実績)	
炭酸飲料	コーラ炭酸飲料	1,360,000	223,413	7.3%
	透明炭酸飲料	458,900	91,416	2.5%
	果汁入り炭酸飲料(10%未満)	23,700	8,087	0.1%
	果汁入り炭酸飲料(5%未満)	300,000	58,754	1.6%
	果実着色炭酸飲料	444,500	47,633	2.4%
	乳類入り炭酸飲料	157,100	26,934	0.8%
	炭酸水	61,600	11,601	0.3%
	ビールテイスト炭酸飲料	126,600	34,569	0.7%
	その他炭酸飲料	253,900	52,251	1.4%
	栄養ドリンク炭酸飲料	264,100	93,369	1.4%
計	3,450,400	648,027	18.5%	
果汁飲料等	果実ジュース	512,000	111,624	2.7%
	果汁入り飲料(50%以上100%以下)	109,500	22,940	0.6%
	果汁入り飲料(ネクター類)	22,400	3,924	0.1%
	果汁入り飲料(10%以上で上記以外)	439,600	91,049	2.4%
	果粒入り果実飲料	28,700	7,429	0.2%
	果汁系ニアウォーター	154,100	18,717	0.8%
	その他直接飲料	189,400	39,909	1.0%
	き釈飲料(飲用時)	59,200	6,869	0.3%
	フルーツシロップ	12,100	5,505	0.1%
計	1,527,000	307,966	8.2%	
飲料等 コーヒー	コーヒー	2,051,900	617,960	11.0%
	コーヒー飲料	599,200	142,172	3.2%
	コーヒー入り清涼飲料	55,200	14,632	0.3%
	コーヒー入り乳飲料	171,100	74,955	0.9%
	計	2,877,400	849,719	15.4%
茶系飲料	ウーロン茶飲料	833,700	133,177	4.5%
	紅茶飲料	1,159,600	247,553	6.2%
	緑茶飲料	2,238,900	370,962	12.0%
	むぎ茶飲料	253,200	32,730	1.4%
	ブレンド茶飲料	706,700	127,888	3.8%
	その他茶系飲料	165,400	23,580	0.9%
	計	5,357,500	935,890	28.7%
ミネラルウォーター類	2,099,000	161,936	11.2%	
豆乳類等	215,700	32,495	1.2%	
トマトジュース	46,300	16,090	0.2%	
その他野菜飲料	459,800	129,424	2.5%	
スポーツ・機能性飲料	1,833,900	316,907	9.8%	
乳性飲料	485,300	92,177	2.6%	
乳性飲料(き釈用)	138,500	17,418	0.7%	
その他清涼飲料	176,900	79,593	0.9%	
合計	18,667,700	3,587,642	100.0%	

『清涼飲料関係統計資料』より作成

もう一点、ここで筆者が予め注目しておきたいのが、差別化という視点に立った場合、緑茶や水は他の種類の清涼飲料と比較して、消費者にとって他社製品との品質的な差異を知覚しにくいのではないかという点である。飲料は口にするものだけに緑茶、殊にミネラルウォーターは味に関する差異が少ないのではないかと考えられる。この点を念頭に置きながら、本稿では、『清涼飲料関係統計資料』の分類に従って、「炭酸飲料」、「果実飲料(等)」、「コーヒー飲料(等)」、「茶系飲料」、「ミネラルウォーター(類)」<sup>4</sup>の5つのカテゴリーを取り上げて分析を進めていくことにする。

## 2. 各種飲料の生産量と販売金額



まず、『清涼飲料関係統計資料』の2006年版と2011年版に掲載されているデータを利用して、各種飲料の生産量のグラフ【図1】と、出荷価格ベース<sup>5</sup>の販売金額のグラフ【図2】を作成した。

### (1) 生産量

清涼飲料の生産量の中で、量的に群を抜いているのが茶系飲料である。これは【表1】で確認したように、細目の緑茶飲料の生産量が多いことに加えて、相対的に高い生産シェアを示している紅茶飲料(6.2%)、ウーロン茶飲料(4.5%)などがこのカテゴリーに含まれてい

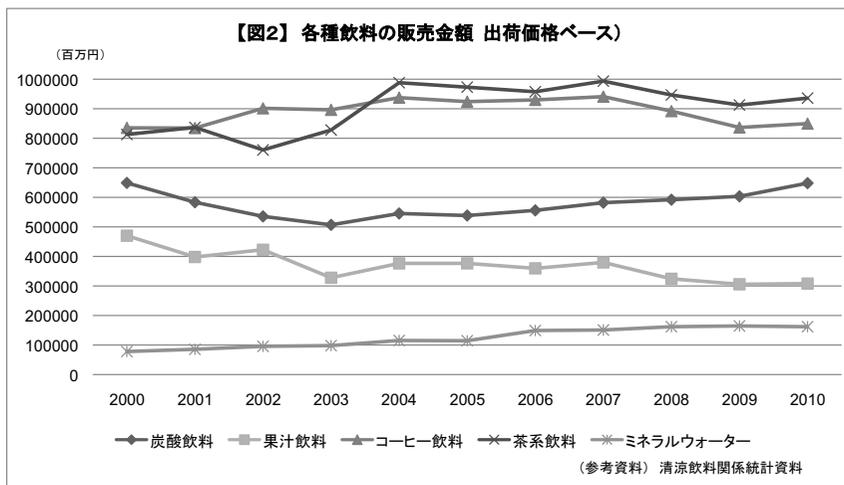
4 以下、「果実飲料(等)」、「コーヒー飲料(等)」、「ミネラルウォーター(類)」は、それぞれ「果実飲料」、「コーヒー飲料」、「ミネラルウォーター」と表記する。

5 販売金額として利用している出荷価格の算出方法について社団法人全国清涼飲料工業会に問い合わせたところ、該当年の「出荷量」ではなく「生産量」をベースに算出しているという回答を得たので、ここに示した各年の販売金額は生産量に対応しているものである。

るためである。ただ、2006年をピークに直近では伸びが見られなくなっている。

次いで生産量が多いのが炭酸飲料とコーヒー飲料である。グラフを見ると両者はほぼ同水準の生産量で推移しており、他の飲料と比較して増減の幅が小さい。これは、前者のカテゴリーにコーラ炭酸飲料（7.3%）、後者のそれにコーヒー（11.0%）という主要な細目が含まれていることが影響しているのではないかと考えられる。つまり、清涼飲料の定番とも言えるコーヒーとコーラの需要が、ある程度安定的に継続しているものと推測される。しかし、2006年以降は、炭酸飲料が穏やかな上昇傾向に転じているのに対して、コーヒー飲料は若干下降傾向をたどっている。この原因については、後述する各飲料の分析結果の中で検討していくことにしたい。一方、このグラフの中で対照的なのが果実飲料とミネラルウォーターである。前者がほぼ下降傾向を示しているのに対して、後者はほぼ一貫して上昇傾向を保っていることである。この原因についても後述したい。

(2) 販売金額



ここに示されている販売金額は、メーカーの出荷金額ベースであり、小売金額ではないので、消費者が製品購入に対して支払った金額とは異なるが、販売金額水準の変化は、当然ながら小売金額水準の変化に大きく影響するものと考えられる。これを念頭に、各飲料の販売価格のグラフを見ると、まず特徴的なのが、コーヒー飲料が茶系飲料とほぼ同水準になっている点である。前掲の生産量のグラフでは、両者の間に大きく乖離があったものの、販売金額では大きくその乖離が埋まっている。茶系飲料と比較してコーヒー飲料には砂糖や牛乳などが添加されることが多く、原材料費などのコストが嵩むことが容易に想像できる。また、

生産量は生産された製品の個数ではなく、あくまでも生産された容積であることと、最終的に消費者が手にする製品の容量において、一般的にコーヒー飲料の方が茶系飲料よりも小さいことを考え合わせると<sup>6</sup>、両方のグラフにおけるコーヒー飲料の相対的な位置のシフト自体は不思議なことではない。

相対的な位置関係の変化と言え、生産量のグラフにおいて重なり合っていた果実飲料とミネラルウォーターが上下に乖離していることも特徴的である。これも、コーヒー飲料と茶系飲料との相対的な関係と同様、原材料費などのコストと一般的な容量の違いを考慮すると特に不思議ではないだろう。もちろん、総体としては各々のカテゴリーを構成するそれぞれの細目において、飲料の種類はまちまちであるので、当然ながらその他にも様々な原因があるものと考えられる。

ここで、もう一点注目したいのは販売金額のグラフにおいて、2004年にすべての飲料の数値が前後の年と比べて高くなっていることであるが、これは、この年が記録的な猛暑であったことが大きく影響しているものと考えられる。

### 3. 清涼飲料市場の概観

清涼飲料市場の形態を端的に言い表すと、大手飲料メーカーによる「寡占市場」であると言っても過言ではない。上述したように清涼飲料の種類は多種多様であり、実際には大手メーカーから中小零細企業まで数多くのメーカーが存在しているので、いわゆる教科書通りの寡占市場であるとは言えないが、例えば一般的に、コーヒー飲料やコーラ飲料などの典型的な缶入り飲料の価格が現状で基本的に120円という認識や、炭酸飲料や茶系飲料などの500mlペットボトル入り飲料の価格が基本的に150円という認識は、多くの消費者や市場関係者が持っているものと考えられる。つまり、清涼飲料市場において、「管理価格の形成」という寡占市場の特徴的な現象が、他の製品やサービスと比較して強く現れているものといえる。

また、別の寡占市場の特徴である「非価格競争の激化」という側面から見ても、テレビ・コマースや新聞・雑誌広告において、清涼飲料を自動車、化粧品、ビール、最近では携帯電話など寡占市場化が進んでいる製品と並んで目にする事が多いという事実が、清涼飲料市場が寡占状態にあることを物語っている。同様に、プロモーションにおけるキャンペーンの回数や、おまけや景品の付与が盛んに行なわれていることなどもその証拠である。

清涼飲料市場における寡占市場化の原因の一つとしては、本来的に品質管理面や税制面などで公的な規制が強く、寡占化が進んでいたアルコール飲料市場の大手メーカー<sup>7</sup>が、その

---

6 缶コーヒーの容器は190グラム入りのものが圧倒的に多く、缶入りの茶系飲料のそれは、一般的に240グラムが多いことを考慮すればよい。

7 例えば、わが国のビール大手メーカー4社（キリン、アサヒ、サッポロ、サントリー）は、同一会社であれ、系列会社であれ、清涼飲料市場の大手メーカーである。

強みを生かして、そのまま清涼飲料の大手メーカーとなっていることが挙げられる。また、わが国における清涼飲料のトップメーカーである日本コカ・コーラは、周知の通り、米国コカ・コーラ社の系列会社である。米国コカ・コーラ社は、「コカ・コーラ」という独自の製品を武器に世界規模で展開し、価格面においても下方硬直性の強い管理価格の形成を目指した戦略を採ってきた。こうしたことも、わが国の清涼飲料市場の寡占市場化に大きく影響している。その他、製造過程や流通過程において規格化された容器を用いることの合理性や、主要な販売形態の一つに自動販売機が用いられていることなど、いくつもの原因が存在し、わが国の清涼飲料市場が形成される過程についての興味は尽きないが、本稿の趣旨とは離れてしまうので、この点の研究は後日に回したい。

ただ、上記のことに関連して、以下の点については意識しておきたい。それは、このように寡占化の色合いの強い市場において、管理価格的な製品価格がどのように変化してきているかという点である。もし、それが崩れている、もしくは崩れつつあるとするならば、それこそコモディティ化の一つの大きな証拠であると考えられるからである。経営学的な見地に立てば、コモディティ化が問題視されている最大の要因は、メーカーの利益が減少することである。一方、経済学の説く完全競争市場の定理は、究極的に市場価格は費用に等しくなるということである。それに抗うため、有力な戦略としてメーカーはシェアの拡大を目指す。その方策を示すのが、例えば Porter (1980) の競争戦略の深意であると筆者は考えているが、これは単純に自社の販売量を増やすということだけではなく、価格形成の主導権を手に入れ、自らに有利な価格を形成するという大きな目的がある。そうした価格形成の典型が寡占化による管理価格であり、コモディティ化とは単に価格競争の激化という皮相的な現象を意味しているだけではなく、こうしたこれまでの戦略パラダイムの見直しの必要性を要請している可能性があるものと、筆者は考えている。

#### 4. 製品価格の変化

それでは、次に各飲料製品価格の変化をカテゴリーごとに確認していきたい。ただ、各製品の実際の小売販売価格の総体的な把握は困難であるし、それ故にそうしたデータも見当たらない。そこで、今回は『清涼飲料関係統計資料』のメーカーの生産量と出荷ベースの販売金額のデータを利用して、各清涼飲料の1リットル当り販売金額を算出し、それを製品価格の代替とする。今回、本稿のテーマの一つは、清涼飲料市場におけるコモディティ化の検証であるので、本章では、その現象面としての製品価格の下落が各清涼飲料において見られるのかどうかという視点に立って分析を進める。

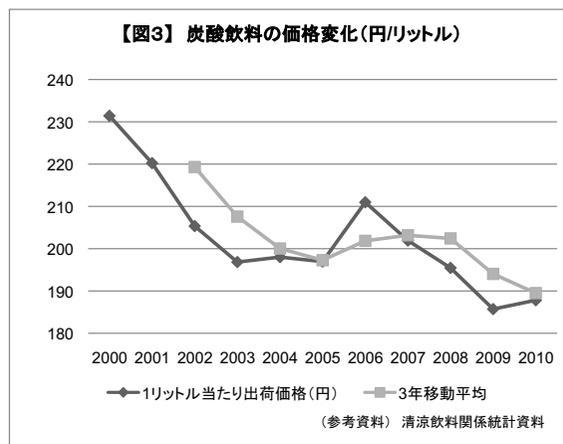
## (1) 炭酸飲料市場

### ①炭酸飲料

炭酸飲料の細目は【表1】のように区分されている。その主なものとして俗にコーラと呼ばれる「コーラ炭酸飲料」、サイダーやラムネなどの「透明炭酸飲料」、オレンジやグレープなどのフレーバーを付けた無果汁の「果実着色炭酸飲料」などがある。また、最近では健康ブームからノンアルコール飲料への嗜好変化を反映して、ビール風味でアルコールを1%未満に調製した「ビールテイスト炭酸飲料」の需要が増えている。

### ②炭酸飲料の価格変化

【図3】は、炭酸飲料の1リットル当り出荷金額の変化と<sup>8</sup>、その3年移動平均の推移<sup>9</sup>を表したグラフである。過去10年間の傾向を見ると、途中横ばい傾向が見られるものの、総じて価格下落のトレンドを確認することができる。



その中で、2006年と2010年に前年と比較して価格が上昇していることが目に留まる。まず、前者の原因を調べるため細目ごとの前年比を確認すると、このカテゴリーにおいてコーラ炭酸飲料の次に生産量シェアの高い「果実着色炭酸飲料」の前年比が+76.87円となっており、価格が約1.5倍に跳ね上がっていることが実質的な原因となっていることが判明した。

8 後述の各飲料の項でも、1リットル当たりの出荷金額を算出しグラフに示している。なお、これ以降、この金額を指して「1リットル当たり価格」とみなす。

9 その時々の特異な事情によるグラフ形状への影響を小さくし、大きなトレンドを確認しやすくするため、3年移動平均の推移のグラフを補足的に加えている。

しかし、これに関するトピックは特に見当たらず、翌年には前年比が-71.47円と反落しているので、データ処理に何らかのミスがあったのかもしれない。また、2010年においても同様に、取り立てて原因らしいものは見当たらなかった。もしかしたら、その裏には業界特有の何らかの事情があるのかもしれないが、平準化した3年移動平均のグラフの形状を見ても、総体的には下落トレンドであることに変わりはない。

ここで触れておきたいことは、前掲した【図1】にある清涼飲料の生産量のグラフにおいて炭酸飲料の2006年以降のそれが上昇基調にあることである。そこで、2006年のトピックを振りかえると<sup>10</sup>、この年の3月に、サントリーが米ペプシコ社とのパートナーシップに基づいて、自ら主体となって開発したカロリーゼロ・コーラ「ペプシネックス」を販売開始し、その翌年6月に日本コカ・コーラが、既に2005年に米国で発売開始していたコカ・コーラ社のカロリーゼロ・コーラ「コカ・コーラゼロ」を本邦市場に投入したことによって、カロリーゼロ・コーラ市場が形成されたとなっている。また、『清涼飲料関係統計資料』に掲載されている清涼飲料業界の十大ニュースには、2006年「地方の中小メーカーが作る地サイダーが静かなブーム」、2008年「地サイダーブーム続く、商品認知さらに拡大」、2009年「地域色を活かした地サイダー、銘柄増加し市場定着」という記載があり、「地サイダー」という分野が拡大している様子が伝えられている。さらに、最近ではハイボール<sup>11</sup> 人気復活したことや直接飲用が増加したことなどで炭酸水需要が拡大したことに加えて、ホッピービバレッジが販売する「ホッピー」などビールテイスト炭酸飲料の好調等によって、炭酸飲料の生産量が増加しているものと考えられる。

## (2) 果実飲料市場

### ① 果汁飲料

果実飲料は、前掲の【図1】および【図2】で明らかなように、今回取り上げた清涼飲料のカテゴリーの中で、生産量、販売金額とも唯一、継続的な右下がりのトレンドを示している。具体的な数値を見ると、2000年度の生産量が2,335千キロリットル、販売金額が470,161百万円だったのに対し、2010年は各々1,527千キロリットル、307,967百万円となっており、生産量シェアも15.1%から8.2%まで低下している<sup>12</sup>。

---

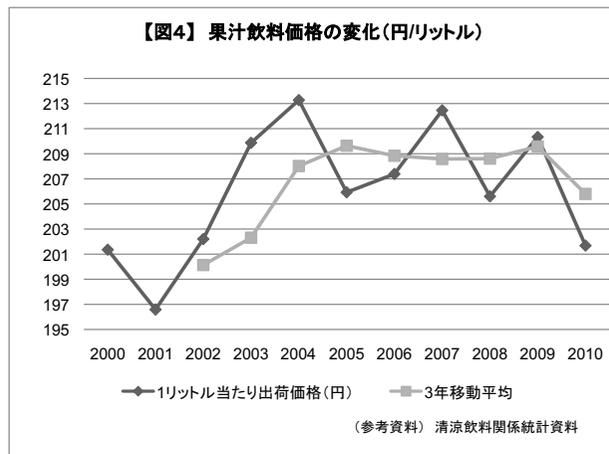
10 『清涼飲料関係統計資料』に掲載されている清涼飲料業界十大ニュースの各年のニュースの話題を参考に、筆者が収集した資料によっている。

11 ウイスキーなどを炭酸水で割り、氷を浮かべた飲み物のこと。

12 このカテゴリーにおいては、飲料の定義変更による分類変更の影響を受けている可能性があるが、筆者がその数値変化を確かめた限りでは、分析に差し支えが生じるほど大きな影響はない。

## ②果実飲料の価格変化

前項の炭酸飲料の価格変化と比較して、果実飲料の価格の推移を示す【図4】のグラフを見る限り、価格低下のトレンドがあるとは判断しにくい。強いて言えば、年ごとのグラフの2004年以降の形状から右下がりのトレンドを読み取れないでもないが、3年移動平均を見る限りそれを断定するには無理がある。また、細目ごとの変化も確認したが、特に特徴的な傾向は確認できなかった。価格の下落傾向が見られない背景に、一つには、果実飲料はその原材料となる果実の種類が豊富なので、他のカテゴリーの飲料と比較してバリエーションを付けやすく、差別化できる製品を生み出しやすいからなのではないかと考えられる。また、反対に、果実飲料は原料の果実の価格や、加工コストにおいて、すでに現水準以下への低減が難しく、これ以上価格が下がりにくいいため、価格低下が進む他のカテゴリーの清涼飲料によってシェアが侵食され、果実飲料市場が縮小しているのではないかと考えられる。だが、いずれにしても今のところは、あくまで仮説に過ぎない。



## (3) コーヒー飲料市場

### ① コーヒー飲料

まず、コーヒー飲料の細目について、名称だけでは、それらの定義が分かりにくいので、社団法人全国公正取引協議会連合会のホームページ<sup>13</sup>で紹介されている『コーヒー飲料の表示に関する公正競争規約』が示す定義を確認しておきたい。同規約の第2条において、「この規約で、「コーヒー飲料」とは、コーヒー豆を原料とした飲料及びこれに糖類、乳製品、

13 <http://www.jfftc.org/>

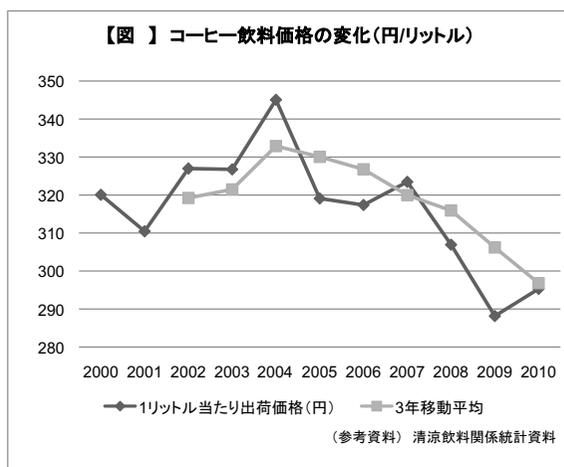
乳化された食用油脂その他の可食物を加え容器に密封した飲料であって、次のいずれかに該当するものをいう」として、各々【表2】のような定義となっている。但し、『清涼飲料関係統計資料』の区分にある「コーヒー入り清涼飲料（カフェインレス）」という細目は、「コーヒー入り清涼飲料」に含まれているものと考えられる。前掲の【表1】を見ると、当カテゴリーの細目の中では、「コーヒー」の生産量の割合が圧倒的に多い。

【表2】 コーヒー飲料の定義

—	内容量 00 ラム中にコーヒー生豆換算で5グラム以上のコーヒー豆から抽出又は溶出したコーヒー分を含むもの
コーヒー飲料	内容量100グラム中にコーヒー生豆換算で2.5グラム以上5グラム未満のコーヒー豆から抽出又は溶出したコーヒー分を含むもの
コーヒー入り清涼飲料	内容量100グラム中にコーヒー生豆換算で1グラム以上2.5グラム未満のコーヒー豆から抽出又は溶出したコーヒー分を含むもの
コーヒー入り清涼飲料 (カフェインレス)	カフェインを90%以上除去したコーヒー豆から抽出又は溶出したコーヒー分のみを使用したもの
コーヒー入り炭酸飲料	コーヒー豆から抽出又は溶出したコーヒー分に二酸化炭素を圧入したものの

(『コーヒー飲料の表示に関する公正競争規約』による定義)

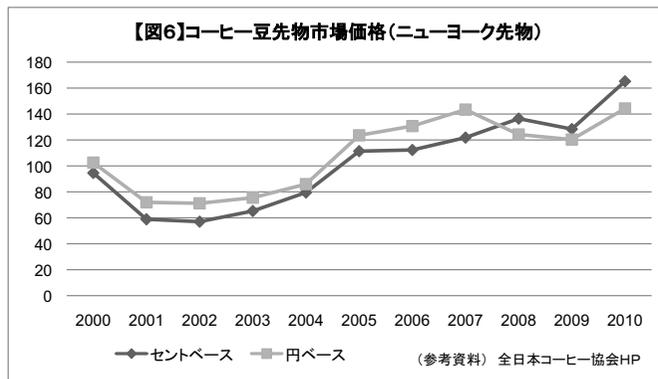
## ② コーヒー飲料の価格変化



【図5】に示したコーヒー飲料価格の推移を見ると、2004年までは、上昇傾向だったと言えるが、2005年以降は価格下落トレンドが確認できる。まず、このグラフにおいて最も特徴的なのは、他の飲料と比較して1リットル当りの価格が格段に高いということである。これは、原材料であるコーヒー豆の価格が他の飲料の原材料と比較して高いことや、製造過程に

において高熱による殺菌処理<sup>14</sup>を行なうという特殊な工程を含んでいるなど、他の飲料と比較してコストが高いことが背景にあると考えられる。また、それ故に、コーヒー飲料（特に缶入りの場合）の容量が、他の飲料と比較して少ないことにも納得がいく。

ここで生じる一つの疑問は、前述のように1リットル当たり価格の算出は、メーカーの出荷価格をベースにしているのだから、コーヒー飲料価格の下落は、コストの低下に起因しているのではないかということである。昨今、多くの企業がコスト削減に努力しており、飲料メーカーもその例外ではないはずだが、残念ながら、その詳細をここで解明することはできない。ただ、コーヒー飲料の直接の原料であるコーヒー豆の価格が下落しているならば、出荷価格の下落に大きく影響を与えるはずである。そこで、全日本コーヒー協会のホームページ<sup>15</sup>の統計資料の項目で提供されている、ニューヨーク商品先物市場のコーヒー豆先物価格の推移を、【図6】に示した。また、コーヒー豆は大半が輸入されているので、対応する期間の円ドル為替相場も考慮して円ベースの価格変化も併せて示した。その結果、いずれにしてもコーヒー豆価格はこの間大幅に上昇していることが分かる。もし、こうしたコーヒー豆の価格上昇がなければ、コーヒー飲料の価格は【図5】の状況よりも、実質的にはより下落幅が大きかったのかもしれない。



もう一つ特徴的な点として確認しておきたいのは、2004年のコーヒー飲料価格が目立って上昇していることである。実は、この傾向はコーヒー飲料に限らず、他の飲料のグラフでも共通した特徴である<sup>16</sup>。実は、この年は記録的な猛暑であったため、清涼飲料の生産量が目立って上昇した年だったのである。

14 この熱処理によって液体が膨張し、容積に変化が生じるため、容積を基準にするとバラつきが出て製造管理しにくいという理由から、缶入りコーヒーの内容量は容量ではなく、例えば190グラムや250グラムなどのように重量で表示されている。

15 <http://coffee.ajca.or.jp>

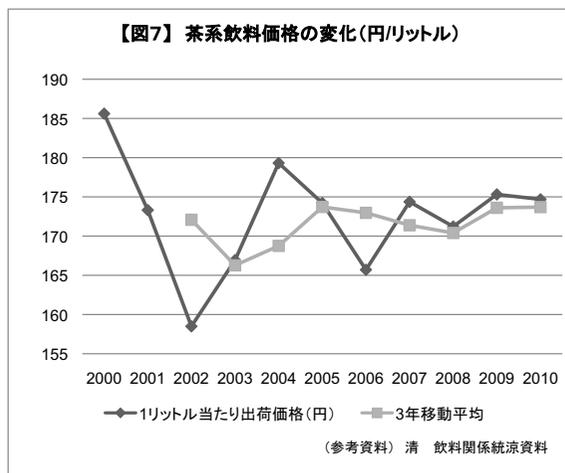
16 炭酸飲料のグラフでは相対的に大きな変化は認めにくいですが、価格が上昇していることは確認できる。

#### (4) 茶系飲料市場

##### ①茶系飲料

茶系飲料カテゴリーは、清涼飲料の中で最も生産量シェアの高いカテゴリーである。また、このカテゴリーは5つの細目に分類されているが、中でも緑茶飲料は、すべての清涼飲料の細目の中で最も生産量シェアが高いことは既に確認した通りである。本来、手軽に家庭でも飲むことのできる緑茶が清涼飲料のトップに君臨していることに、隔世の感を禁じえないのは筆者だけではないだろう。消費者の価値観が変化したと言ってしまえばそれまでだが、この背景にはメーカーの緻密な商品戦略や、マーケティング戦略が隠されていたものと考えられる<sup>17</sup>。

もう一点、注意しておきたいのが細目の紅茶飲料である。紅茶はもちろん分類上、茶系飲料であることに間違いはないが、わが国において紅茶に対する一般的な感覚としては、緑茶や麦茶の代替品というよりも、嗜好性の強いコーヒーの代替品というイメージが強いと考えられる。実際に紅茶の飲用時には、ブラックティーよりも、砂糖を入れる場合が多いだろうし、レモンティーやミルクティーのように果汁やミルクなどを添加して飲用する方が一般的だろう。現実には、市販されている紅茶飲料においても大いにその傾向が確認できる。『清涼飲料関係統計資料』は、基本的に清涼飲料の原材料を基準に分類されているので、この点は仕方ないが、製品の性格上、基本的に砂糖やミルクなどが添加されない他の茶系飲料と比較して、紅茶の種類はバリエーションを広げることが可能である点を、ここでは指摘しておきたい。



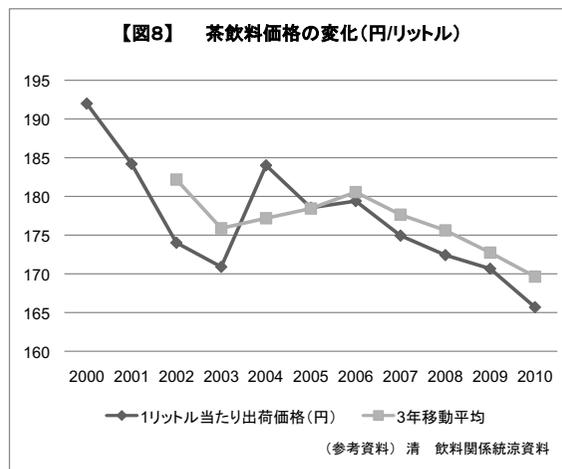
17 緑茶の製品化、市場形成、およびその拡大に大きく貢献し、その後、常に緑茶飲料市場のトップメーカーとして君臨してきた伊藤園の戦略は非常に興味深い。しかし、それだけに先行研究や教科書において多く紹介されているので、本稿では、詳細を割愛する。

## ②茶系飲料の価格変化

【図7】の茶系飲料の価格変化を見ると、グラフの形状は年を経るごとに価格が安定してきている。また、3年移動平均からも、総体的に茶系飲料の価格は安定しているように見える。そこで、全清涼飲料で最大のシェアを占める緑茶飲料のグラフを別途、確認してみたい。

## ③緑茶飲料の価格変化

緑茶飲料は茶系飲料カテゴリーの生産量において38%を占めるシェア最大の飲料で、2位の紅茶飲料の2倍弱の規模となっている。『飲料ブランドブック』に掲載されている「新製品初年度売上げランキング」の項には、発売初年度に100万ケース以上を売り上げた清涼飲料のブランドが紹介されている。ランキングされている清涼飲料は、2000年から2010年までに発売された14種類のブランドであるが、そのうち10種類は緑茶飲料で、なおかつ上位4位を「一・はじめ（日本コカ・コーラ）」36.7百万ケース（2005年）、「伊右衛門（サントリー）」34.2百万ケース（2004年）、「まる茶（日本コカ・コーラ）」25.5百万ケース（2001年）、「生茶（キリンビバレッジ）」22.5百万ケース（2000年）と緑茶飲料が占めている。このランキングに掲載されている緑茶飲料のブランドの中には既に、発売されていないブランドもいくつかあるが、このデータは、緑茶飲料がいかに大きな市場に育ったかということを物語る証拠である。

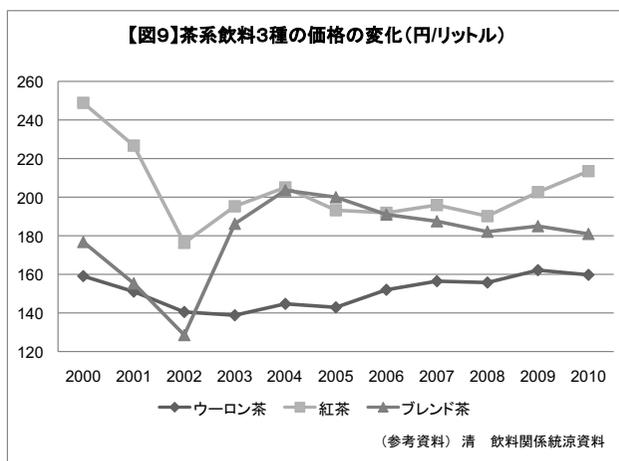


この点を念頭に【図8】に示した緑茶飲料の価格推移を見ると、茶系飲料全体のグラフと異なり、明らかに価格低下のトレンドを示している。ただし、2004年に一度急上昇した要因として、前述した記録的猛暑の他に、2003年に花王が販売開始した高価格設定の特定保健用

食品（トクホ）飲料「ヘルシア緑茶」の人気から、その後、他社が相次いでトクホの茶系飲料を手掛けたことの影響もあると考えられる。

茶系飲料生産量の約4割を占める緑茶飲料の価格変化の傾向が、茶系飲料全体の傾向となぜ異なっているのだろうか。その原因を探るため、緑茶飲料に続いて生産量シェアの高い紅茶飲料、ウーロン茶飲料、ブレンド茶飲料の順に価格変化を分析することにする。

#### ④他3種の茶系飲料の価格変化



まず、この3種の茶系飲料について触れておくと、紅茶飲料は前述の通り、他の茶系飲料と比較して茶葉そのものの違いに加えて、砂糖や果汁、ミルクなどの添加が可能であり、その濃淡の差も含めると、豊富な製品のバリエーションが可能になると考えられる。それに対してウーロン茶飲料は、緑茶飲料と似た性格であり、基本的に砂糖などを添加して飲む飲料ではないため、茶葉の種類、焙煎の差、濃淡の差などが製品間の違いとなってくる。ただ、緑茶飲料と異なる点は、ウーロン茶が中国茶であるということである。それ故に、緑茶と比較すると消費者の持つ知識や情報よりもメーカーが持つそれの方が豊富だと考えられるので、メーカーの情報が消費者を納得させやすいのではないかと考えられる。また、ブレンド茶飲料<sup>18</sup>も砂糖や果汁を添加する飲料ではないが、緑茶やウーロン茶などと比較して、さまざまなブレンドが可能であるため、バリエーションを広げやすい一方、紅茶飲料ほどには味覚的なバリエーションの幅を広げることができないと考えられる。こうした点を踏まえて、この3種の価格変化（【図9】）を見ると、トレンドが2つに分かれていることが確認でき

18 穀物や植物の種子、根などを原料に利用した茶系飲料、例えば、日本コカ・コーラの「爽健美茶」、アサヒ飲料の「十六茶」などがある。

る。価格上昇を示しているのが、紅茶とウーロン茶であり、価格低下を示しているのがブレンド茶である。

#### i) 紅茶飲料

まず、紅茶に関しては、上述の通りバリエーションが広げやすいという特徴があり、価格変化の原因の一つにはそれがあると考えられるが、それだけでは、しばらく横ばいを続けた後、最近2年間で上昇基調に転じていることは説明しづらい。

そこで、この原因を調べてみると、このカテゴリーのトップブランドである「午後の紅茶」を擁し、紅茶飲料市場で約3割のシェアを持つキリンビバレッジの動向が、一つの鍵を握っているものと考えられる。同社は、2008年4月から商品をリニューアルし、CMに人気女優の蒼井優を起用する。また、市場調査の結果から、消費者の間に健康志向、低カロリー志向が広がってきたという傾向があることを受けて、同年6月に「午後の紅茶 微糖ミルクティー」を新発売したことを皮切りに、2009年3月には「同 ストレートティー」、「同 レモンティー」の発売を開始し、その後も微糖系の紅茶飲料を次々に市場投入する。

さらに、最大のインパクトは2010年2月に発売開始の「午後の紅茶 エスプレッソティー」である。本製品は、当初の年間販売目標100万ケースを発売開始2カ月半で達成し、最終的には年間417万ケースを売り上げるヒット商品となった。また、その貢献によって同年の「午後の紅茶」シリーズ全体の販売数も4410万ケースと過去最高を更新している<sup>19</sup>。これには戦略面で非常に興味深い点がいくつかあるので、生活情報サイト「All About」<sup>20</sup>のマーケティング事例にある、本製品の開発担当者、キリンビバレッジ株式会社マーケティング部商品担当主任（当時）の西村努氏<sup>21</sup>へのインタビュー記事を参考に検討を行う。

まず、同社は市場調査によって、「紅茶というのは間口が広いが、コーヒーやお茶のように奥行きが広がっていない」という事実気付く。また、実際に缶コーヒーの市場が年間3億ケース以上と、1億ケース程度の紅茶飲料市場の3倍も大きいことから<sup>22</sup>、「缶コーヒーに近い新たなカテゴリーで製品開発を行えば、これまでとは違う顧客を獲得でき、再び紅茶飲料市場を成長軌道に乗せることができるのではないか」という仮説を立てる。さらに、缶コーヒーにはヘビーユーザーが多く、1日に何本も缶コーヒーを飲むが、同じブランドを選ぶユーザーは2割ほどに過ぎず、残りは気分によって選択したり、まったくブランドにこだわっ

19 池田（2011）を参照。

20 株式会社オールアバウトが運営する生活情報サイト。http://allabout.co.jp/

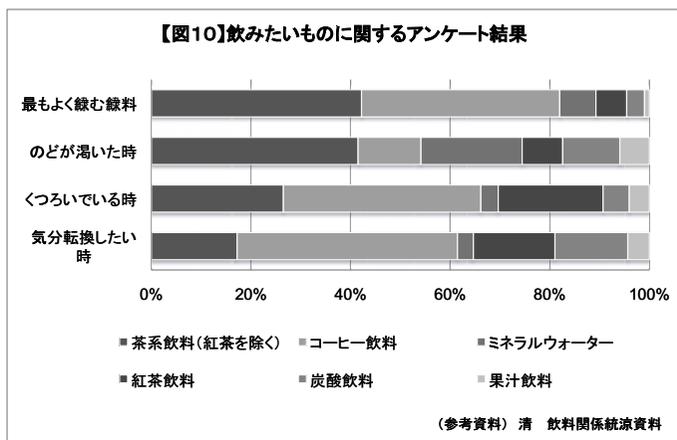
21 氏は同社の缶コーヒー「FIRE」の元担当者であり、コーヒーのエキスパートであったが、本製品の開発担当者にコンバートされた。池田（2011）は、彼が本製品についての多くのインタビュー取材に応じたことも、同社の戦略であり、現場担当者である彼が前面に出たことが、本製品の売り上げ拡大に功を奏した面が大きいと指摘している。

22 飲料総研（2011）では、2010年のコーヒー飲料の出荷数量が384.5百万ケース、紅茶飲料のそれが119.0百万ケースとなっている。

ていないという調査結果から、例えば、1日に3本の缶コーヒーを飲むヘビーユーザーに、そのうち1本だけでも「午後の紅茶」を飲んでもらえれば、大きく売上げを伸ばすことができるものと検討を深めていく。その結果、ターゲットを20代から30代の男性で、缶コーヒーのヘビーユーザーに絞り、仕事の合間のちょっとしたブレイクタイムでリラックスするために、缶コーヒーの代替として飲める紅茶をコンセプトとして、新生「午後の紅茶」プロジェクトを進める。

その背景には、紅茶飲料のカテゴリー内で新しい製品を追求し、それが消費者の支持を得たとしても、キリンビバレッジは紅茶飲料のトップメーカーであるが故に、既存の自社製品との置き換えになる可能性が高い。一方で、缶コーヒーの分野での自社製品ブランド「FIRE」は、全飲料ブランド中、第1位である日本コカ・コーラの「ジョージア」（2011年出荷量116.1百万ケース）、第5位のサントリー「BOSS」（同71.5百万ケース）、第13位のアサヒ飲料「WONDA」（同35.5百万ケース）、第15位のダイドードリンコ「DyDo缶コーヒー」（同31.5百万ケース）に次ぐ、第17位（同27.8百万ケース）に甘んじている。それ故に、もし、「午後の紅茶」が缶コーヒーの代替になれば、他社製品との置き換えとなる比率が大きくなるという計算もあったと考えられる。

【図10】は、マイボイス社<sup>23</sup>が2011年3月1日から5日の間に、12,146名のモニターを対象に行った自主インターネット調査「飲みたいものに関するアンケート調査」の結果を基に筆者が作成した百分率のグラフである。これを見るとオフタイム（くつろいでいる時）に飲む飲料としては最も比率の高いコーヒー飲料に対して、紅茶飲料はその約2分の1であるのに比べて、オンタイムのブレイクタイム時に気分転換をしたい時の比率は、およそ4分の1



23 <http://www.myvoice.co.jp>

に低下してしまう。そこで当プロジェクトは、ここにターゲットを絞り込んだのである。どうすれば缶コーヒーユーザーに支持される紅茶を開発できるのか。その結論が、良質な「ウバ茶葉」や「アッサム茶葉」を中心にブレンドした茶葉を高温、高圧でエスプレッソ抽出し、紅茶葉の持つ良質の苦みを引き出し、凝縮された濃厚な味わいを実現した「午後の紅茶 エスプレッソティー」であった。

本製品は、容器のサイズを一般的な缶コーヒーのサイズである190gと小容量にし<sup>24</sup>、パッケージも缶コーヒーを意識したデザインを施し、特に男性ユーザーを意識したものとなっている。また、コンビニエンスストア等の陳列も、紅茶の棚ではなく、缶コーヒーの棚に陳列されるように手を尽くした。これに加えて、前述のように製品開発担当者が、自ら広報活動の最前列に立ち、発売1か月で年間目標の50%達成、その1か月半後には年間目標に到達というように、売れ行きの勢いを伝える情報をこまめにタイミングよく、プレスリリースを続けた。また、その中に「紅茶の新たな飲用シーンを拡大中」といった見出しを盛り込むなど、本製品がコーヒーユーザーの支持を広げているというストーリーを織り込んでいく。こうした製品作りと戦略が実り、売上げの拡大を実現していったのである。

実は、紅茶の茶葉についても前述したコーヒー豆と同様、最近数年間の国際価格は上昇している。理由は、中国やインドなどの新興国で急激に需要が拡大したことに加えて、大規模な投機的資金が商品市場に流れ込んでいることなどが背景にある<sup>25</sup>。こうした原料の価格上昇が、紅茶飲料の価格変化に影響を与えていると考えられるものの、既に確認したようにコーヒー飲料の価格が下落しているのに対して、紅茶飲料の価格が上昇をしていることに鑑み、本稿では、飲料の価格変化とそれらの原料の価格変化との相関関係を、これ以上考慮しないことにする。

## ii) ウーロン茶飲料

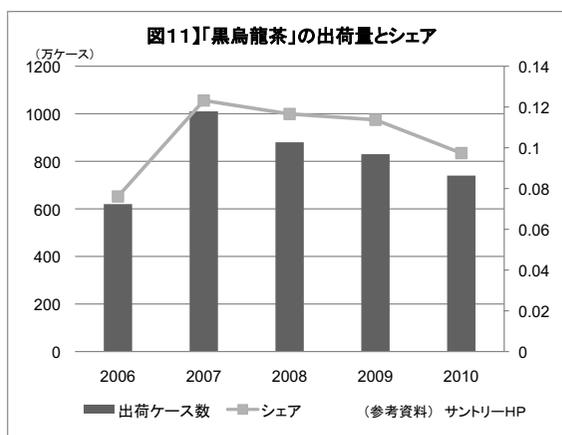
次に、【図9】でウーロン茶飲料の価格変化を見ると、2006年以降、価格が上昇していることがわかる。現在、年間売上げ36.5百万ケース（2010年実績）と、ウーロン茶飲料で唯一10百万ケースを超す売上げがあるのは、サントリーの「サントリーウーロン茶」（全飲料中12位、ただし当社製品「黒烏龍茶」は除く）だけである。本製品が世に出た1981年当初は、日常的使用のお茶という緑茶飲料のイメージに対して、ウーロン茶飲料には健康茶（ダイエット茶）という特別なイメージがあり、それが付加価値を形成していたものと考えられる。また、飲食店ルートにお酒を飲む場のノンアルコールドリンクとして、また、当時のチューハ

24 一般的な缶入りの「午後の紅茶」は340グラム缶であるので、もし、他の製造コストが同じであると仮定するならば、本製品に関しては相対的に1リットル当たりの金額が上昇するはずである。

25 前述したコーヒー豆の価格高騰も、その影響が大きい。

イブームの中、ウーロン茶割りを提案するなどのプロモーションで、サントリーウーロン茶は他の追随を許さないウーロン茶飲料市場の牽引車となる製品に成長した。そして、その後の大型ペットボトルの解禁によって1980年代半ばから家庭内にもウーロン茶飲料が急激に普及し、PB製品（プライベートブランド製品）の氾濫によって、他のNB製品（ナショナルブランド製品）が駆逐されていく中でも、地道なプロモーションを継続した本製品への支持率は逆に高まる結果となった。しかし、緑茶飲料の台頭によって、2002年に付けた出荷量57.0百万ケースの記録をピークに、それ以降は出荷量が右肩下がりとなっている。また、ウーロン茶飲料全体の生産量も2001年の1,398千キロリットル（全飲料生産量シェア8.8%）から、2010年には833.7千キロリットル（同4.5%）と、約3分の2弱に減少している。

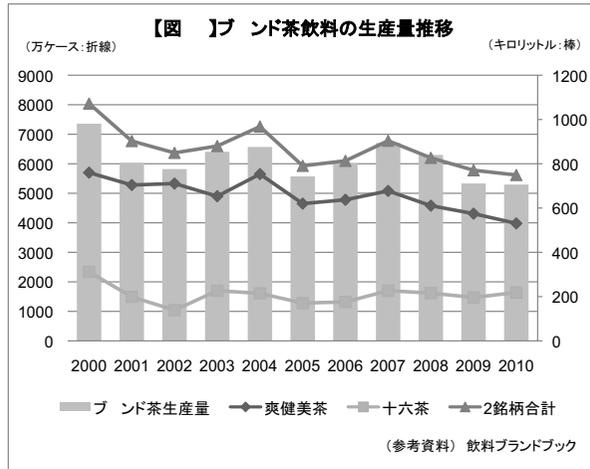
ただ、その一方でサントリーは、2006年5月に特定保健用食品（トクホ）の「黒烏龍茶」



の発売を開始し、健康ブームを背景に「脂肪の吸収を抑え、食後の中性脂肪の上昇を抑制する」という謳い文句と、巧みなプロモーションによって一気に売上げを伸ばした。【図11】のように、翌年の2007年には10.1百万ケースと、一般のウーロン茶飲料よりも高価格でありながら<sup>26</sup>、10百万ケースの大台に乗せる売上げを記録したが、その後の出荷量は逡減している。また、各年の「黒烏龍茶」の出荷量のウーロン茶飲料全体に対する割合は、1割強であることがわかる。このような点から2006年以降、ウーロン茶飲料の価格が上昇しているのは、ウーロン茶飲料市場が縮小している反面、高価格の「黒烏龍茶」が一定のシェアを保っていることに原因があるものといえる。

26 「サントリーウーロン茶」の小売希望価格が350mlペットボトル入りで131円、1リットル入りで221円であるのに対して、「黒烏龍茶」のそれは、各々168円と450円である。

## iii) ブレンド茶飲料



最後に、ブレンド茶飲料についてであるが、当カテゴリーでは現在、日本コカ・コーラの「爽健美茶」とアサヒ飲料の「十六茶」が二大ブランドとなっている。1993年にアサヒ飲料が、ブレンド茶飲料が広まる先駆けとなった缶入りの「お茶どうぞ・十六茶」<sup>27</sup>を世に放ち、翌年には200ミリリットル紙パック入り、1.5リットルペットボトル入りの販売も開始した。また、発売5周年にあたる1997年には「お茶どうぞ」シリーズから独立させ、「十六茶」ブランドに変更された。一方、日本コカ・コーラも1993年に「十六茶」の対抗商品として、ブレンド茶飲料「茶流彩彩・爽健美茶」<sup>28</sup>のテスト発売を開始し、翌年から本格的に全国発売され、1995年には「十六茶」を抜いてブレンド茶飲料のトップブランドとなった。1997年にはサントリーの「サントリーウーロン茶」の出荷量を抜き、無糖茶飲料のトップブランドとなり、1998年には、これも「十六茶」の動向に対抗するように「茶流彩彩」シリーズから単独の「爽健美茶」ブレンドへと変更がなされた。だが、1999年に出荷量57.5百万ケースとピークを記録した後、2000年代に入ると緑茶ブーム到来となり、当社も緑茶へ力を傾注したことなどから、出荷量は下降トレンドとなっている。

【図12】を見ると、実は、この2銘柄の出荷ケース量の推移が全ブレンド茶飲料生産量の推移と見事に連動している。例えば、『飲料ハンドブック』によると、2010年の「爽健美茶」の出荷量は39.8百万ケース、「十六茶」のそれは16.4百万ケースとなっているので、2

27 発売当初は、アサヒ飲料の当時の無糖茶飲料のブランド「お茶どうぞ」の中の一種類として世に送り出された。

28 発売当初は、日本コカ・コーラの当時の無糖茶飲料のブランド「茶流彩彩」の中の一種類として世に送り出された。

銘柄では56.2百万ケースとなる。現在、最も一般的な500ミリリットル入りのペットボトルは基本的に1ケース24本入りである。また、2リットル入りペットボトルのそれは6本入りとなるので、1ケースの飲料の容量合計は12リットルという概算が立つ。もちろん、販売されているのは、これ以外のサイズのペットボトルや、缶入り等の製品もあるので精確な数値ではないものの、これをもとに計算すると、2銘柄の合計生産量の概算は674.4千キロリットルとなり、ブランド茶飲料全体の生産量706.7千キロリットルの約95%に当たる計算になる。

また、グラフから2003年、2004年と復調しているが、これには次のような背景がある。好調な滑り出しを見せたものの、追従してきた「爽健美茶」に見る見るうちにトップブランドの座を奪われたアサヒ飲料の「十六茶」は、売上げの低迷を打破するため<sup>29</sup>2002年、発売10周年を機にブレンドを大幅に見直し、パッケージも新たに「新撰・十六茶」として巻き返しを図った。製品をリニューアルし、CMタレントに発売当初起用していた小林聡美をリバイバルさせるなどプロモーションにも力を入れた結果、2003年の出荷量は17.0百万ケースと前年度比1.7倍と回復した。しかし、これを受けて日本コカ・コーラも、1999年のピーク以来、出荷量の減少を余儀なくされていた「爽健美茶」を、2004年にモデルチェンジして対抗したため、その年の出荷量は前年の49.9百万ケースから、56.5百万ケースへと反転した。ただ、その翌年にはこうした効果も消えてしまっている。このような経緯が、【図12】のグラフの形状に現れている<sup>30</sup>。

以上の考察から、ブレンド茶飲料カテゴリーについて、ブレンドの組み合わせの豊富さを考慮すると、相対的に差別化しやすいカテゴリーではないかと考えていたが、実際には大手メーカー2社による熾烈なシェア争いの場であるという現状が明らかになった。

## (5) ミネラルウォーター市場

### ① ミネラルウォーター

ミネラルウォーターに関しては、農林水産省から「ミネラルウォーター類（容器入り飲料水）の品質表示ガイドライン」が示されている。それによると、ミネラルウォーターの種類については、「品名」として以下の4分類が示されており、いずれかを容器または包装の見やすい箇所に表示しなければならないとされている。

- ・ 特定の水源から採水された地下水を原水とし、沈殿、濾過、加熱殺菌以外の物理的・化学的処理を行わないものにあつては、「ナチュラルウォーター」と記載すること。
- ・ ナチュラルウォーターのうち鉱化された地下水（地表から浸透し、地下を移動中又は地下

29 「爽健美茶」による侵食に加え、緑茶ブームへの対応などの影響によって、実際に「十六茶」の2002年の出荷量は10.4百万ケースと10百万ケース割れ目前まで低下していた。

30 2007年にも出荷量が増加するという同じような現象が起きているが、これも結局、同じような結果をたどっているということだけを確認して、本稿ではこれ以上言及しない。

に滞留中に地層中の無機塩類が溶解した地下水（天然の二酸化炭素が溶解し、発泡性を有する地下水を含む。）をいう。）を原水としたものにあつては、「ナチュラルミネラルウォーター」と記載することができる。

- ・ナチュラルミネラルウォーターを原水とし、品質を安定させる目的等のためにミネラルの調整、ばっ気、複数の水源から採水したナチュラルミネラルウォーターの混合等が行われているものにあつては、「ミネラルウォーター」と記載すること。
- ・ナチュラルウォーター、ナチュラルミネラルウォーター及びミネラルウォーター以外のものにあつては、「飲用水」又は「ボトルドウォーター」と記載すること。

2010年の品名別の生産数量比率は、ナチュラルウォーターが1.1%、ナチュラルミネラルウォーターが81.6%、ミネラルウォーターが2.6%、ボトルドウォーターが14.7%（うち海洋深層水が0.3%）となっており<sup>31</sup>、圧倒的にナチュラルミネラルウォーターの比率が高いというのが実態である。

## ②各カテゴリーの製品数

ミネラルウォーターの製品数には大きな特徴があることが判明した。それは、ミネラルウォーターの製品数が非常に多いということである。そこで、ミネラルウォーター市場における製品数を検討するに当って、飲料カテゴリーの製品数の分布状況から概観してみたい。

『清涼飲料関係統計資料』に掲載されている各飲料カテゴリー別ブランド一覧から、その概数を算出し<sup>32</sup>【図13】に示した。これを見ると製品数が圧倒的に多いのが果実飲料である。

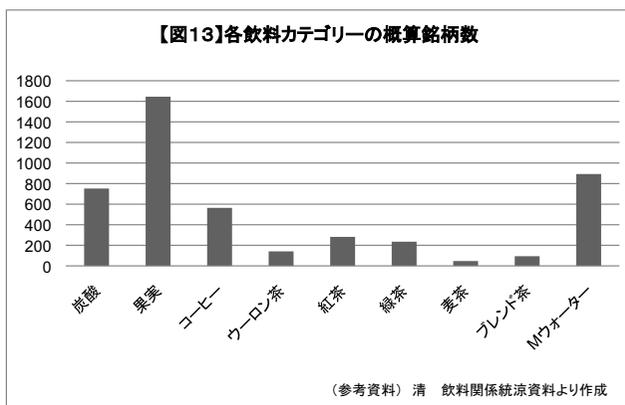
【表1】で確認したように、最も生産量が少ないにもかかわらず、群を抜いて果実飲料の製品数は多い。これは、果実飲料の種類が多岐にわたるが故に、製品数が細かく分かれているものと解釈できる。そこで、こうした視点に立ってミネラルウォーター以外の飲料カテゴリーを見ると、次に炭酸飲料、コーヒー飲料という順になっており、これらが茶系飲料と比較してバリエーションを増やしやすいう面を考慮すると、銘柄数が多いのもうなずける。また、コーヒー飲料が紅茶飲料よりも多いのは、コーヒー飲料市場の方が規模が大きいため、市場に参入しているメーカーが投入する製品数も多いことが原因だと考えられる。

茶系飲料においては紅茶飲料が最も製品数が多い。これは紅茶以外の茶系飲料が無糖茶飲料であるのに対して、紅茶飲料の方が製品にバリエーションをつけやすいうことが原因であろう。また、無糖茶飲料の中で緑茶飲料の製品数が最も多くなっているのは、現在、全清涼飲

31 日本ミネラルウォーター協会統計資料。（<http://minekyo.net/>）

32 各カテゴリーの占めるページ数に1ページ当たりに掲載されている製品の概数47を掛け合わせて算出した。ただし、同じブランドでありながら、容器やその容量の違いの製品も列記してあるので、正確には“ブランド”数でないため、この文脈の中では便宜的にこれを製品数と呼ぶことにする。

料の中で緑茶飲料が最もシェアが高いことに鑑みて、マーケットが大きい分、競争が激しくなっていることが原因であると解釈することができる。なお、ブレンド茶については、ブレンドによってたくさんのバリエーションを生み出せる可能性はあるものの、他の清涼飲料のシェアを奪うほど消費者に受け入れられる製品を作るのが難しいため、前述のように逆にそれに成功した数少ないブランドの寡占状態になっていると解釈できる。



翻って、ミネラルウォーターであるが、本質的には水であるので、少なくとも製品の内容面において、清涼飲料の中で最も他社製品と差別化しにくいカテゴリーである。それにもかかわらず、ミネラルウォーターの製品数は果実飲料に次いで多く、概算数は893種類となっている。そこで、ミネラルウォーターの製品名やそのメーカー名を概観すると、採水地を冠しているものが目立つ。これは、水源の豊富なわが国では各地で数多くの製品が製造されており、その背景には、製造過程が比較的単純なことから、それ故にコストが高張らないことが理由にあると考えられる。その一方で、他の飲料と同様に大手メーカーのNB製品が熾烈なシェア争いを行っているという独特な市場を形成している<sup>33</sup>。

コモディティ化とは、製品が同質化し、それ故に消費者の視点から製品間の差異が小さくなり、やがて価格競争に陥っていくことだというMoon (2010) の主張に従えば、差別化が難しい製品は価格競争の結果として淘汰が進み、寡占化が進行するため製品数は少なくなるはずである。それでは、このミネラルウォーター市場の状況はどのように説明できるのだろうか。Levitt (1965) の説く、製品ライフサイクルでいうところの成長期にあるということなのだろうか。

33 果実飲料市場にも、この構図と似た要素があるが、様々な添加、混合加工などを施すことができる果実飲料と、そのような加工の余地がほとんどないミネラルウォーターでは、市場の特性が異なっている。

このように非常に興味深いミネラルウォーター市場について、より詳細な分析を試みることにする。

### ③ミネラルウォーターの銘柄数

最初に、この項で使用する「銘柄数」と「製品数」という言葉の定義を明確にしておきたい。銘柄数とはブランドの種類の数を表す概念であり、製品数とはブランドの中において容器の形態や容量などの差によって区分された製品の種類の数を表す概念である。例えば、『清涼飲料関係統計資料』に掲載されている、日本でも人気の高いミネラルウォーター「ボルヴィック」を例に採ると、わが国では、ペットボトル容量330ミリリットルサイズから8リットルサイズまでの5種類のサイズの製品が販売されている。この場合、銘柄数は「ボルヴィック」の1種類、製品数はサイズ別に5種類という意味である。尚、他に500ミリリットルのペットボトルに詰めて販売されている「ボルヴィックフルーツキスレモン」があるが、これはボルヴィックとは別銘柄であると考えことにする。

わが国のミネラルウォーターの業界団体である「日本ミネラルウォーター協会」のホームページを見ると、Q&A集の中で、「ミネラルウォーターの銘柄はどのくらいありますか」という質問に、毎年変動があって正確な数字は把握できないが、国産品の数を約800銘柄程度と推定しており、これに輸入品の約200銘柄を加え、合計で約1,000銘柄程度が国内で流通しているのではないかと回答がなされている。しかし、この回答の中で使われている「銘柄」数という言葉の定義が明確ではない。もし、これが製品数を指すのであれば、『清涼飲料関係統計資料』を利用した概算数893種<sup>34</sup>にある程度近い数値であるが、先に定義した銘柄数の意味であれば、製品数は格段に多くなることは間違いない<sup>35</sup>。

そこで、『ミネラルウォーター大全』というホームページを運用する持つ伊藤善久氏<sup>36</sup>のブログに掲載されているデータを活用して、ミネラルウォーターの銘柄数を推定することにしたい。伊藤氏は、これまでに1500種類以上のミネラルウォーターを飲んできたとして、その一つ一つについて銘柄名、採水地等の情報とともに画像と伊藤氏の感想が掲載されている。また、そのうち国産銘柄については採水地の都道府県別に区分されており、これらを足

34 『清涼飲料関係統計資料』では輸入品も掲載されており、それもカウントしている。

35 後掲の【図18】を作成する際、日本ミネラルウォーター協会の統計資料から採取した生産量のデータを用いているが、その数値は『清涼飲料関係統計資料』の数値と一致しているので、データソースは同一であると考えられる。そうすると、日本ミネラルウォーター協会のQ&Aという銘柄数は製品数のことである可能性が高い。しかし、その相違が本稿の論理や結果を左右しないので、これ以上は追及しない。

36 伊藤氏は、継続的にミネラルウォーターの試飲を行っており、この体験によって日本経済新聞や週刊文春などに取り上げられたり、フジテレビやNHKの番組に出演されたりしている。なお、氏のホームページ (<http://jooyoo.blog28.fc2.com/>) の内容を本稿で使用させていただくことについて、快く承諾していただいたことに対して、この場を借りてお礼申し上げたい。

し合わせると現在1,285銘柄となる。伊藤氏はこれまで、およそ8ないし9年を掛けてミネラルウォーターの飲み比べを行っていると推測できるが、氏のコメントにもあるように試飲された銘柄すべてが現存しているとは考えにくく、いくらか割引いて考える必要があるだろう。ただ、国産品だけで1,000銘柄程度の銘柄が存在しているのではないかと推測され、これに輸入品を加えると、実際には日本ミネラルウォーター協会の推定が銘柄数のことだとしても、それを大幅に上回る銘柄が存在していると考えられる。

【表3】都道府県別の銘柄数と2010年の生産量

(キロリットル)

府県	銘柄数	生産量	都道府県	銘柄数	生産量	都道府県	銘柄数	生産量
北海道	56	84,984	新潟	45	15,722	岡山	8	885
青森	13	2,289	富山	115	70,369	広島	19	342
岩手	15	2,259	石川	9	35,748	山口	11	13
宮城	9	674	福井	9	317	徳島	4	50
秋田	7	789	岐阜	42	5,233	香川	1	0
山形	20	26,292	静岡	109	384,558	愛媛	4	4,092
福島	22	430	愛知	6	0	高知	43	22,739
茨城	2	71	三重	13	66,868	福岡	18	109
栃木	15	549	滋賀	16	4,566	佐賀	5	62
群馬	38	48,003	京都	10	76	長崎	6	293
埼玉	19	20,233	大阪	10	2,920	熊本	36	42,062
千葉	7	24	兵庫	12	127,122	大分	33	449
東京	10	423	奈良	11	433	宮崎	29	20,029
神奈川	16	2,101	和歌山	16	16,650	鹿児島	101	92,312
山梨	183	625,271	鳥取	10	293,760	沖縄	21	7,891
長野	67	63,231	島根	14	5,659	合計	1,285	2,098,952

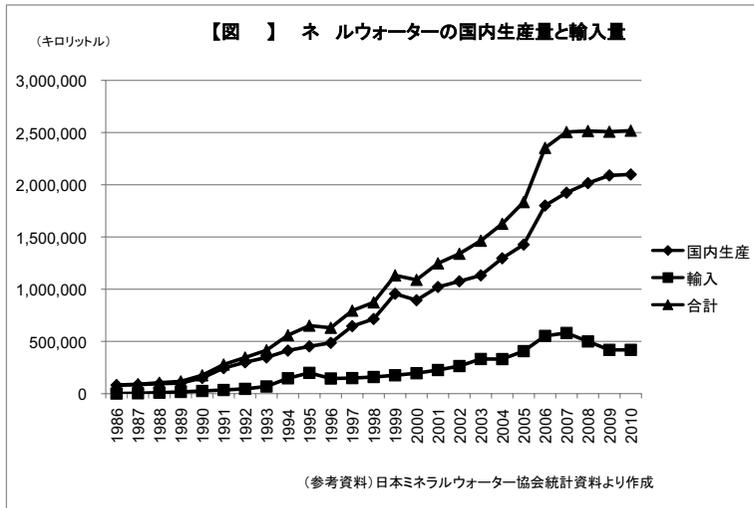
(注) 銘柄数は『ミネラルウォーター大全』、都道府県別の生産量は「日本ミネラルウォーター協会統計資料」を参考にして作成した。なお、銘柄数には現存しないものがあると考えられるため、必ずしも生産量と対応するものではない。

『ミネラルウォーター大全』にリストアップされているこれら国産1,285銘柄のデータと、日本ミネラルウォーター協会ホームページの統計資料に提供されている2010年の都道府県別生産量のデータを対比させて作成したのが【表3】である。この表を見ると、南アルプス山系の山梨県、富士山系の静岡県、大山山系の鳥取県、六甲山系の兵庫県が生産量で群を抜いていることが分かるが、実は、これら各県は大手飲料メーカーの採水地が所在する県と一致している。一方、銘柄数について見ると、山梨県や静岡県に次いで富山県、鹿児島県が多いことは興味深い。また、日本全国のほぼすべての県でミネラルウォーターが生産されている（されていた<sup>37)</sup>という事実も判明した。

37 2010年における愛知県、香川県の生産量がゼロとなっているので、現在は生産されているかどうかは不明である。しかし、銘柄が存在している（いた）ことは事実である。

以上のことから、いずれにしても驚くほどミネラルウォーターの銘柄数が多く存在することが判明した。また、その多くは全国にある多数のメーカーが地元で採水した水を原材料として製造しているということもわかった。では、この一方で、大手メーカーの動向はどのようなになっているのであろうか。

#### ④大手飲料メーカーのシェア



すでに【図1】で確認したように、他の清涼飲料と比較してミネラルウォーターの生産量はほぼ右上がりで推移している。そこで、2000年以前の推移を確認するため、日本ミネラルウォーター協会ホームページの統計資料のデータを利用して<sup>38</sup>、1986年<sup>39</sup>からのミネラルウォーターの生産量の推移を示したのが【図14】である。これを見ると、ミネラルウォーター市場は1990年頃から拡大し始め、その後は2007年あたりまで順調に拡大傾向をたどり、ここ2、3年横ばいとなっていることが分かる。つまり、ミネラルウォーター市場は、1990年頃から拡大し始めており、前に【図1】で示したグラフの始点であった2000年は、市場拡大期の途上であったことが分かる。

38 本来は、全清涼飲料について長いスパンの推移を知りたかったが、残念ながら『清涼飲料関係統計資料の古いバックナンバーを見つけ出すことができなかった。

39 日本ミネラルウォーター協会の統計資料では、1982年からのデータが提供されているが、無殺菌ナチュラルミネラルウォーターの輸入解禁された1986年以降のデータを利用した。この年は、1970年にウイスキー水割り用の業務用リターナブル瓶入りのミネラルウォーターを発売して以来、現在に至るまでトップ企業として君臨しているサントリーが、家庭用のミネラルウォーターに参入した年でもある。

【表4】国産品上位4銘柄の出荷量とシェアの推移  
ロリットル)

メーカー	サントリー	コカ・コーラ	キリン	アサヒ	4銘柄計	国産ミネラルウォーター全体	4銘柄シェア
銘柄名	サントリー天然水	森の水だより・いろはす	アルカリイオンの水	六甲の美味しい水			
順位	6位	9位	23位	圏外			
1998年	170,400	40,800	24,000	138,000	373,200	714,600	52.2%
1999年	220,800	90,000	51,600	162,000	524,400	956,400	54.8%
2000年	202,800	103,200	37,200	132,000	475,200	894,300	53.1%
2001年	217,200	141,600	42,000	133,200	534,000	1,021,200	52.3%
2002年	232,800	180,000	69,600	126,000	608,400	1,075,500	56.6%
2003年	255,600	204,000	92,400	122,400	674,400	1,132,500	59.5%
2004年	300,000	207,600	127,200	134,400	769,200	1,295,855	59.4%
2005年	351,600	249,600	164,400	160,800	926,400	1,427,099	64.9%
2006年	386,400	265,200	228,000	193,200	1,072,800	1,800,850	59.6%
2007年	428,400	333,600	279,600	200,400	1,242,000	1,924,258	64.5%
2008年	526,800	381,600	288,000	160,800	1,357,200	2,015,614	67.3%
2009年	568,800	411,600	261,600	135,600	1,377,600	2,089,231	65.9%
2010年	609,600	494,400	226,800	110,400	1,441,200	2,098,950	68.7%

(注1)順位は、2010年の全飲料ブランドの中の順位である。

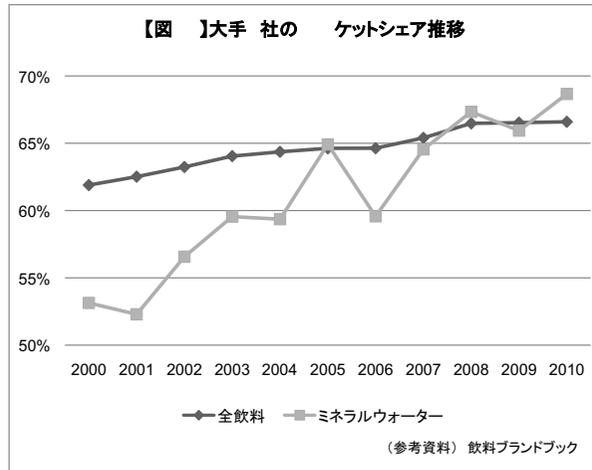
(注2)銘柄別のデータは飲料総研(2010)のデータを利用し、1ケース当たりの容量を12リットルとして計算した。また、全体のデータは、日本ミネラルウォーター協会の統計資料を利用した。

一方、飲料総研(2011)には、すべての清涼飲料製品の中で、2010年に10百万ケース<sup>40</sup>以上の出荷実績のあった飲料39銘柄<sup>41</sup>のランキングと、2009年にはランクインしていたものの、2010年にランキング圏外となった3銘柄、計42銘柄の清涼飲料が紹介されている。その中に、6ブランドのミネラルウォーター(「サントリー天然水:サントリー(6位)」、「森の水だより・いろはす:コカ・コーラ(9位)」、「アルカリイオンの水:キリン(23位)」、「ボルヴィック(39位)」、「六甲の美味しい水:アサヒ(圏外)」、「クリスタルガイザー(圏外)」)が掲載されており、「ボルヴィック」と「クリスタルガイザー」を除く4銘柄が国産ブランドとなっている。この国産4銘柄の出荷量が、全てのミネラルウォーターの出荷量に占める割合の推移を示したのが【表4】である。これを見ると、上位4銘柄のシェアは1998年の52.2%から2010年の68.7%へと、そのシェアが確実に拡大していることが分かる。このことから、わが国のミネラルウォーター市場においては国産大手メーカー4社が大きなシエ

40 ケースの容量換算について飲料総研に電話取材したところ、例えば、1ケースに梱包されている本数は、ペットボトルの500ミリリットルサイズで24本、2リットルサイズで6本、缶飲料190ccで30本、350ccで24本などとなっており、容量は画一的ではないが、近似的に1ケース12リットルと換算して差し支えないだろうというご教示をいただいた。したがって、本稿においては、この比率で換算を行っている。

41 参考までに2010年のベスト3は、コカ・コーラの「ジョージア缶コーヒー」、伊藤園の「おーいお茶」、コカ・コーラの「コカ・コーラ」の順となっており、これは2008年から3年間同順である。

アを占めており、徐々にその寡占化が進んでいることが確認できる。

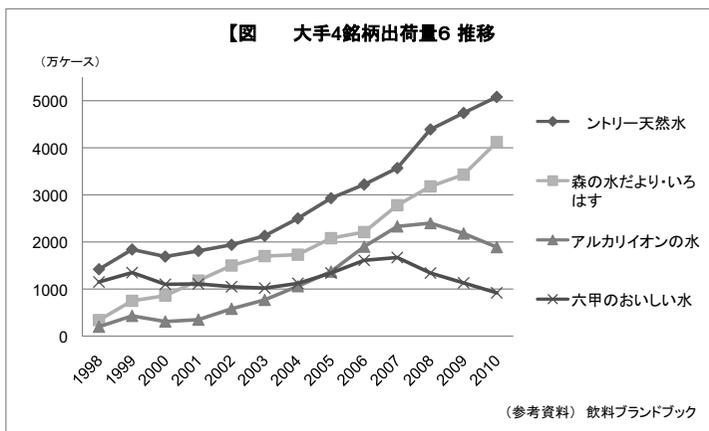


次に【図15】に清涼飲料全体の市場における、これら大手メーカー4社のシェアと、ミネラルウォーター市場におけるそれとの推移を示す。これを見ると、ミネラルウォーターに限らず、全飲料においても傾向的に大手メーカー4社<sup>42</sup>の寡占化が進んでいることがわかる。一方、ミネラルウォーターについては、既に触れた通り1990年代以降、成長率の高いカテゴリーだったことが理解できたが、このグラフから、そのマーケットシェアは徐々に全飲料シェアに近づいていき、2005年には全飲料のシェアとほぼ等しくなっていることが判明した。そして、その後の推移を見る限り、全飲料のシェアがミネラルウォーターのシェアの上限を制約している可能性があるのではないかと推測できる。言い換えれば、大手メーカー4社のミネラルウォーターのシェアが全飲料のそれと同じ水準に達したことで、それを大幅に超えては伸びにくくなった可能性があるのではないかと考えられる。これは、先に見た【図14】の2006年以降のミネラルウォーターの生産量の増加のピッチが減速しているという事実とも符合している。これをLevitt (1965) の唱えた製品ライフサイクル説に当てはめると、ミネラルウォーター市場は2005年の時点で、成長期から成熟期に移行したという解釈ができる。

さらに、大手4メーカーの各ミネラルウォーター製品4ブランドの出荷量の推移を【図16】に示した。これを見ると、ミネラルウォーター市場では、ここ2、3年の間に大手4ブ

42 実は、全飲料のマーケットスケールでは伊藤園が第3位となっており、伊藤園を加えた5社の飲料出荷量は、各社とも年間1億ケースを越えている。飲料総研(2011)に示されている全飲料のメーカー別マーケットシェアをみると、大手5社の2010年のシェアは、コカ・コーラ28.7%、サントリー19.5%、伊藤園10.3%、キリン9.9%、アサヒ8.5%となっている。

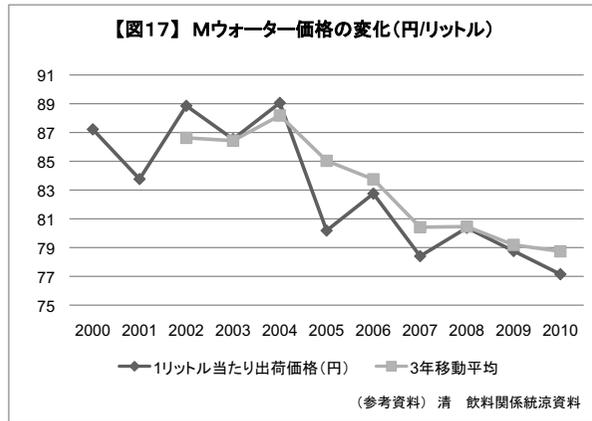
ランド間関係が2強2弱の様相を呈してきていると解釈できる。それを象徴するように、わが国におけるミネラルウォーター黎明期から、家庭用トップブランドとして1990年代の市場をリードしてきた「六甲の美味しい水」が、2010年ついに年間出荷量10百万ケースを割り込む事態となっている<sup>43</sup>。



#### ⑤ミネラルウォーターの価格推移

【図17】は、ミネラルウォーター価格の推移を表すグラフである。このグラフを見ると、明らかに価格は下落基調にある。また、他の清涼飲料と比較して、価格水準が二桁と相対的に低いことが特徴的だが、これは他の清涼飲料と比べて製造加工のコストが低いことがベースにある。さらに2005年以降、価格の下落基調に拍車がかかっていることも確認できるが、この背景には日本コカ・コーラの動向が大きく関わっているものと考えられる。清涼飲料メーカーの巨人である同社は、1992年にミネラルウォーター「ミナクア名水めぐり」を発売し、ミネラルウォーター市場に参入したが、90年代終わりまで本腰を入れることはなく、この間は、サントリーの「南アルプスの天然水」とハウス食品の「六甲の美味しい水」の2強の時代が続いていた。しかし、満を持した形で1999年日本コカ・コーラは「森の水だより」を市場投入し、2001年から本格的な攻勢をかけるやいなや、この年の出荷ケース量は11.8百万ケースといきなり10百万台に乗り、11.1百万ケースの「六甲の美味しい水」を抜いて、瞬く間にミネラルウォーターでシェア第2位のブランドに躍進した。

43 「六甲の美味しい水」は、1983年にハウス食品が、カレーに合う水というコンセプトで家庭用ナショナルブランドとして発売した製品である。水がタダだと考えられた時代に苦勞はあったものの、ミネラルウォーターが普及し始めると、トップブランドとして市場をリードした。しかし、2000以降は価格競争で苦戦を強いられ、2010年ハウス食品はアサヒ飲料に水事業を売却した。そういった意味では、大手メーカー4社と4ブランドの対応に齟齬があるが、今回は便宜的にアサヒ飲料の製品としてデータ処理を行っている。



これによって、清涼飲料業界のトップメーカー日本コカ・コーラと、業界第2位かつミネラルウォーターのトップブランド「南アルプスの天然水」を擁するサントリーが、ミネラルウォーター市場で激突する構図となり、他の清涼飲料カテゴリー同様、覇を競う両社を中心とした激しい競争に突入する。反面、この業界ビッグ2の販売活動の熾烈化によって、ミネラルウォーター市場はますます拡大することになるが、それに伴って、2003年にはミネラルウォーターの輸入ブランド数も激増している<sup>44</sup>。因みに、日本ミネラルウォーター協会の統計資料には、国内生産量と併せて、ミネラルウォーターの輸入量と輸入金額<sup>45</sup>のデータも掲載されているので、それを利用して1リットル当たりの出荷価格（輸入価格）のグラフを作成すると【図18】のようになる。これを見ると、国産ブランドの価格を輸入ブランドの価格が大きく下回っていることがわかる。輸入ブランドの価格算出のデータは輸入金額であるため、当然、それに国内販売元<sup>46</sup>の利益が上乘せされなければならないので、【図18】に示された価格よりも必然的に高くなると考えられるが、価格水準の低い輸入ブランドが大量に国内市場に出回ることによる、国内ブランド製品の価格低下を促す影響は大きいものと考えられる。こうした視点に立ってミネラルウォーター価格の長期的な推移をみると、国産ブランドの価格と輸入ブランドの価格の乖離が次第に小さくなっていることが確認できる。

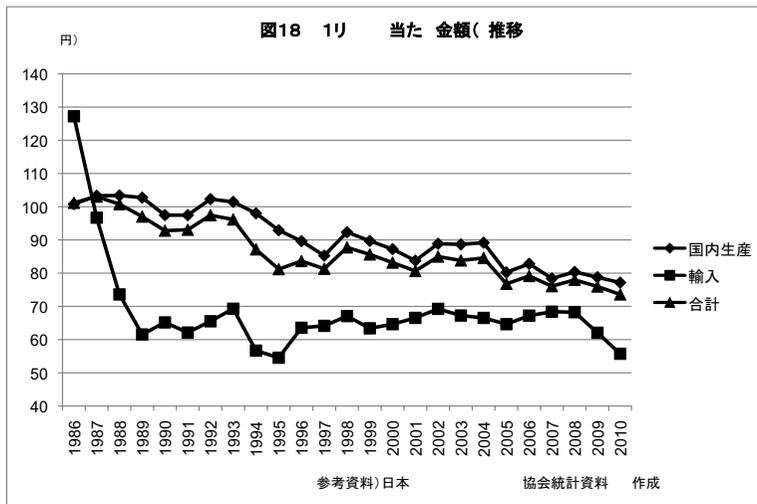
国内においては、市場の拡大と日本コカ・コーラの猛烈な追撃に対応するため、ミネラルウォーターのトップメーカーであるサントリーが、2003年からブランドを「サントリー天然水」に改称し、南アルプスと阿蘇のエリア別の2アイテム体制を導入する。さらに、2008年

44 「清涼飲料関係統計資料」中の、清涼飲料業者十大ニュースより。

45 この価格について日本ミネラルウォーター協会に問い合わせたところ、輸入ブランドの金額はC.I.F.価格（運賃保険料込価格）ベースとなっていることが判明した。

46 有名輸入ブランドの国内販売権を持っている業者には、やはり大手の清涼飲料メーカーが多い。

には奥大山（鳥取）工場を稼働させ、現在の3アイテム制にするなど、ビッグ2による競争が激化する一方で、前述のように、キリンビバレッジの「アルカリイオンの水」、アサヒ飲料の「六甲のおいしい水」は、相対的なシェアの低減を余儀なくされている。



一方、日本コカ・コーラは2009年5月、ペットボトル容器の原材料（PET樹脂）の使用量を、それまでの容器と比較して40%軽量化した新しいボトル（ecoるボトル しぼる）入りのミネラルウォーター「いろはす」を市場投入した。プロモーションにおいて、「PET樹脂製造時のCO<sub>2</sub> 排出量の削減効果が、年間3,000トン見込まれ、また、これは約950ヘクタールの森林のCO<sub>2</sub> 吸収量に相当する」、「飲用後の容器をコンパクトにつぶすことが可能なため、家庭内の空容器補完時のスペース確保につながる」といった謳い文句を掲げて、当社が環境への配慮を重視しているという点を消費者に訴求し、昨今高まってきた環境意識を上手くとらえる戦略で、商品を一気に普及させた<sup>47</sup>。

これを受けて、サントリーも2011年3月、「サントリー天然水」のペットボトル容器に「P-ecot（ペコっと）ボトル」を導入し、コカ・コーラとほぼ同様のコンセプトを提示したが<sup>48</sup>、「いろはす」発売時のインパクトに比較すると、市場の反応は乏しい。また、日本コ

47 実は、こうした軽量ボトルについては、既に2003年にキリンビバレッジが「アルカリイオンの水」に「軽量ペコロジーボトル」を採用し、環境面のみならず、そのコスト削減効果から価格競争力も加わり、2004年の出荷量で10百万ケースを突破、翌年には「六甲のおいしい水」を抜いて、ミネラルウォーター第3位の地位を実現している。ただ、日本コカ・コーラの戦略は、折からの環境ブームの中で、コスト削減よりも環境面を前面に打ち出したことがヒットし、そのタイミングの良さが功を奏したものだと言える。

48 「いろはす」が新容器の導入によって、増量された点（例えば500mlの内容量を520mlに増量）も、消費者に受け入れられる要因の一つであった。実は、サントリーのP-ecotボトルの導入はコカ・コーラの後追いの感が拭えず、内容量が500mlから550mlとコカ・コーラよりも増量分が多くなっているが、それが大きなインパクトとなっている様子はうかがえない。

カ・コーラは「いろはす」シリーズとして、2010年7月に「いろはす みかん」を発売し、好調に市場浸透させている。この商品のコンセプトは「いろはす」のコンセプトをそのままに、国産温州みかんのエキスが入った清涼飲料水だという点である<sup>49</sup>。つまり、この商品はカテゴリーはミネラルウォーターであるにもかかわらず、消費者にとっては、味のついたミネラルウォーターという感覚と同時に、単なる水ではない、あっさりとした味の清涼飲料という感覚もあるのではないだろうか。この背景には、日本コカ・コーラのマーケティングに、故意にカテゴリーの境界を曖昧にする、または別カテゴリーへ自社製品をこっそりポジショニングさせる戦略があったのではないかと筆者は推測している。なぜなら、これによってターゲットをミネラルウォーターの飲用者と清涼飲用水の飲用者の両者に拡大することができるからである。

これは、まさに商品の成熟期における戦略と言っても過言ではなく、生産量の頭打ち、大手メーカーのシェアが他の清涼飲料のシェアと同水準に達していることなどを考えると、ミネラルウォーター市場は既に成熟期に入っているとも言えそうである<sup>50</sup>。

### Ⅲ. わが国の清涼飲料市場におけるコモディティ化と戦略の検討

#### 1. コモディティ化市場における戦略

ここまで、清涼飲料の各カテゴリー別に事例を交えて分析を進めてきた。その結果、ほとんどのカテゴリーにおいて価格の漸減傾向が見られ、現象としてのコモディティ化は確認できた。また、その価格の漸減が前述したコモディティ化についてのMoonの見解である「各々の企業が、差別化に懸命に取り組めば取り組むほど商品やサービスは同質的になり、その結果、それらの違いは消費者の視点からすると小さくなり、ついには価格競争に陥っていく」傾向を色濃く反映していたことを考え合わせると、わが国の清涼飲料市場もコモディティ化の様相を呈していると断言できる。それでは、次に、Moonが提示した3つの戦略を軸に、ここまで取り上げてきた事例を戦略の視点から整理することにしたい。

#### 2. リバーサル戦略

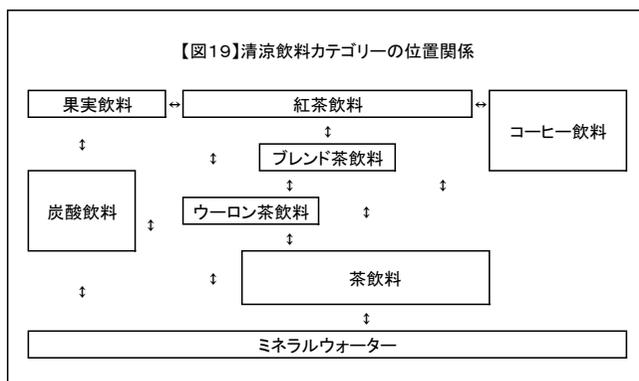
【図19】は、本稿で取り上げた清涼飲料カテゴリーの位置関係の概略図である。本図のイメージは、最下部にミネラルウォーターがあるように、下方にあるほどシンプルな飲料を表して

49 試しに飲んでみると、ほんのりとミカンの味がついた水というテイストではなく、かなりしっかりとしたミカンの味がする。

50 日本コカ・コーラは、2003年6月にミネラルウォーターにレモンの香りをつけた「アクセント」という商品をリリースしたが、失敗に終わっている。原因が何であったのか不明だが、その当時のミネラルウォーター市場がまだ成長期であったがゆえに、この戦略が効果的に働かなかったことに一因があるのではないかと推測できる。

いる。また、矢印は代替の可能性を意味している<sup>51</sup>。Moonの提示した「リバーサル戦略」を再確認すると、それは一部のメリットやオプションを廃止して、消費者にわかりやすく、シンプルで、かつ意外性の高いサービスを提供する戦略である。それは、あえて価値向上の循環を絶ち、競合他社が神聖化している属性を切り捨て、いったんスタートラインに立ち帰り、余分な機能を削ぎ落とし、慎重に選び抜いた一つか二つの重要な属性を商品に付け加える戦略である。これによって、商品は既存カテゴリ内で新たなポジションを獲得し、成熟段階から成長段階へと製品ライフサイクル曲線上を逆行させることができるというものであった。

清涼飲料市場で、これを見事に体現したのが、緑茶飲料であり、ミネラルウォーターである。多くのメーカーが清涼飲料のあらゆるカテゴリにおいて、味やおいしさの向上にしのぎを削る中、「のどの渴きを癒す」という飲料の最も基本的な機能に立ち返り、水やお茶をお金を出してまで飲まないだろうという世評に抗して市場を形成し、緑茶飲料は清涼飲料の中で最大のシェアを持つカテゴリにまで成長した。また、ミネラルウォーターも、ここ十数年来、最も順調に生産量を伸ばす市場となった。前掲の【図10】で見たように、のどが渴いた時に飲む飲料として、緑茶を中心とした茶系飲料やミネラルウォーターが高い比率になっているのは、飲料の基本に立ち返れば、至極当たり前のことだったのである。



### 3. ブレークアウェイ戦略

「ブレークアウェイ戦略」とは、製品をあえて他のカテゴリと結び付けることによって、製品を従来のカテゴリの枠をから飛び出させ、新しいカテゴリで展開する戦略である。これによって、消費者は製品があるカテゴリにおける数ある製品のひとつとしてではな

51 あくまでも何らかの競合する要素が存在して、それをもとに代替の可能性があるのでないかと考えられるカテゴリ間の関係を表している。したがって、これ以外のカテゴリ間の代替がないことを意味するものではない。

く、これまでとは異なった基準で製品を認識するようになり、本来のカテゴリーから別のカテゴリーへ移動した製品は、新しい競争関係を生み出し、成熟段階から成長段階へと製品ライフサイクル曲線上を逆行することになるというものであった。

本稿で紹介した事例の中で、ブレイクアウェイ戦略として最も典型的な例が、キリンビバレッジの「午後の紅茶 エスプレッソティー」である。紅茶飲料カテゴリーにおける競争をあえて避け、コーヒー飲料のヘビーユーザーをターゲットにおいた商品設計やプロモーションを行うことで、競争の軸をコーヒー飲料市場との交点に移動する戦略であった。これは「午後の紅茶」という主力製品を擁し、紅茶飲料のトップメーカーであるキリンビバレッジにすれば、自社商品間のカニバリズムを避ける意味でも、有効なブレイクアウェイ戦略であったと言える。

また、日本コカ・コーラが「いろはす」でエコボトル「ecoるボトル しぼる」を採用した戦略も、この戦略カテゴリーに分類できよう。ミネラルウォーターという最も消費者には内容そのものの差異が判別しにくい製品を、環境意識の高まりを好機として、製品内容そのものではなく、エコロジーを消費者に訴求することで、見事に消費者の価値観の軸を変容させることに成功した例である。また、続けてリリースした「いろはす みかん」も、単に味のついたミネラルウォーターというミネラルウォーターのカテゴリーに留まる製品ではなく、無果汁ではあるものの淡い味の果汁飲料という性質も備えており、果汁飲料との交点に軸を移動させる戦略を採っているものと解釈できる。

#### 4. ホスティリティ戦略

Moonは「ホスティリティ戦略」の説明において、古典的なマーケティングに背を向け、アンチ・マーケットを貫く姿勢であるとして、みんながお客様は神様だと思い込まされている時代に、妥協や大衆に迎合する姿勢を取らず、他と摩擦が生じるほどの差別化を行うことだという多少過激な表現をしている。また、その例として小型車であることを頑として変えない英国車の「ミニ」や、あくまでも歩くために履く靴本来の機能を重視し続ける「ビルケンシュトック」を挙げている。つまり、他社が流行を追い、最新の性能を競う中で、あえて頑固に自らのスタンスを守り続けるという戦略である。

この類で最も典型的な清涼飲料製品は日本コカ・コーラが販売している「コカ・コーラ」であろう。『飲料ブランドブック』で第3位（出荷量84.0百万ケース）にランキングされているコカ・コーラは、アメリカ人薬剤師のJ.S. Pembertonによって米国ジョージア州アトランタで誕生し、以降120年以上にわたり変らぬ味で、国境や文化を越えて世界中に広がり、その規模は200以上の国や地域に及んでいる<sup>52</sup>。実は、その間コカ・コーラは、一度だけ味

---

52 日本コカ・コーラのホームページ。http://www.cocacola.co.jp/

の変更を試みたことがある。コカ・コーラの最大のライバル「ペプシ・コーラ」が、ペプシチャレンジと銘打ったブラインド・テスト（目隠しした消費者に両社のコーラの飲み比べをさせる）の結果、大半の人がペプシを選んだという大々的なコマーシャル・キャンペーンを張った。これに苦慮した当時のコカ・コーラ社経営陣は1985年、味の改革を決断し、新しいフレーバーの「ニュー・コーク」への切り替えを断行した。しかし、消費者から「昔の味を返せ」と抗議が殺到することになり、その3か月後には元の味のコカ・コーラを「コカ・コーラ・クラシック」として再販売する結果になったというエピソードがある。

また、『飲料ブランドブック』で第11位（出荷量37.9百万ケース）にランキングされている「三ツ矢サイダー」も1884年に誕生した清涼飲料であり、わが国における老舗ブランドであることは誰もが認めるところであろう。それ故に長期低迷を続けてきた時期もあったが、2004年の生誕120周年プロモーションで復活し、その後2010年まで7年連続のプラス成長を達成している。

ただ、ここで付言しておきたいのは、こうしたロングランの製品がロングランである所以は、そのために常に一方ならぬ変革と努力を重ねてきたという点である。環境変化の中、中心的な製品コンセプトを頑なに維持するというホステリリティの姿勢を守りながらも、その陰では、その時々環境に適應するための不断の変革が行われているのである。Moonが例示している「ミニ」や「ビルケンシュトック」も、こうした側面を存分に備えている。この点はChristensen（1997）が「イノベーターのジレンマ」として示した、過去の成功体験それ自体への固執が失敗へと繋がるという教訓を思い起こさせる。

## 5. コモディティ化市場における戦略の有効性

以上のように、Moonの提示した戦略を清涼飲料市場に照らし合わせてみると、次の3つのことが明らかになってくる。1つは、Moonの示す戦略は、これまでには存在しなかったものではなく、これまでも様々な場面で適用されてきた戦略であったということであり、もう1つは、Moonの示す3つの戦略が単独でそのまま適用されているケースもあれば、それが複合的に適用されているケースもあるということである。そして、最後の1つは、これらの戦略が絶対の戦略ではなく、その有効性がいつまでも続くわけではないということである。すなわち、その戦略が有効な戦略であればあるほど、他社もその戦略に類似した戦略を採用するようになるため、戦略において同質化が生まれ、一種のコモディティ化が起きることなのである。これはMoonの主張した、Levittの商品ライフサイクル説に基づいた戦略を多くのマーケターが採用していることが、製品を同質化させ、それによってコモディティ化がもたらされるという指摘が、そのままMoonが提示する戦略にもあてはまるという皮肉な現象が起きる可能性があるということでもある。

ハーバード・ビジネス・スクール教授であるMoonが、実は上記の3つの戦略を示した上

で、「これまでの研究の過程で学んだことは、人間の行動に関して真実とはとらえどころがないということだった」、また、「研究すればするほど、すべてに関して断定的になれなくなる自分がある」と正直に胸の内を吐露していることには、本分野を専門分野として研究している筆者も大いに共感する。ただ、Moonは、その中で次の2点に関しては強い確信を持っていると主張している。1つは「偏り」には価値があるということであり、もう1つは「挑発」には価値があるということである。それ故に、提示した3つの戦略は厳密な区分というよりも、思索を深めるためのヒューリスティクスであり、最も重要なことは一目でわかる「違い (difference)」を出せるかどうかという点だとしている。この点はまさに、彼女の持つ慧眼の賜物である。

経営コンサルタントの大前研一<sup>53</sup>は2001年に発表した論文で、既に「「戦略とは何か」と問われるならば、私はもはやそれを定義しようとは思わない」とし、「戦略と呼ばれる「型紙」、すなわち、経営学者の言うところのフレームワークでは、何も見えなければ、答えも出ないということだ」と言い放ち、こうした理論を学んだ一部のエリートが戦略立案し、多数の現場従業員を指揮しながら実践することで企業が成長できる時代は終わったと言い切る。また、早稲田大学の恩蔵直人<sup>54</sup>は、2007年に発表した自著『コモディティ化市場のマーケティング論理』を、「伝統的マーケティング論理に基づく発想を転換し、企業がコモディティ化に挑戦し、対応するための新しい論理を体系化する」ものだと位置付け、それは、「伝統的なマーケティング論理は、コモディティ化した市場においてかつての有効性を失いつつあり」、それを補完する「新たなマーケティング論理が強く求められていると思われる」からだと表明している<sup>55</sup>。彼らの主張の要点は、企業の経営環境のパラダイムが大きく変容しているのに対して、これまで通りの経営戦略、マーケティング戦略が機能不全を起こしているということなのである。

#### IV. 結び

##### 1. 本研究の貢献

本稿においては、わが国の清涼飲料市場の実態を分析し、明らかに価格の低下が生起していることをデータの分析を通して明らかにした。また、Moonの提示した戦略を基準に、清涼飲料市場において、それが適用されている事例を整理し、その有効性の検討を行ってきた。本稿で示した知見が今後、他の業種における同様の分析の契機になるものと考えてい

---

53 2001年当時、米カリフォルニア大学ロスアンゼルス校教授でもあった。

54 早稲田大学商学学術院教授

55 この両者の主張は、小川（2011）でも紹介されている。

る。また、意外にも曖昧な定義なままで使われている「コモディティ化」という言葉そのものに対して、研究者が関心を示す呼び水になるならば、それも一つの貢献となろう。

## 2. 今後の課題と発展

まず、今回は清涼飲料市場をメーカーサイドの視点で分析を行ってきた。これに続く研究として、バイサイドである消費者からの視点で、製品の選択における基準等の分析に取り組みたいと考えている。なぜなら、この両者からの視点によって、コモディティ化という現象をより深い次元で理解できると考えるからである。

また、こうした視点に立った分析を他業種の製品のマーケットでも試すことによって、より普遍性が広がるものであり、今後ぜひ取り組んでいきたいと考えている。

### 【参考資料】

- 池田満寿次 (2011) 『流通営業を支援する効果的な「広報」－キリンビバレッジ「午後の紅茶 エスプレッソティー」の取り組みより』流通情報2011 (489) p.72-76
- 飲料総研 (2010) 『飲料ブランドブック2010年版』飲料総研
- 飲料総研 (2011) 『飲料ブランドブック2011年版』飲料総研
- 小川 長 (2011) 『コモディティ化と経営戦略』尾道大学経済情報論集 第11巻第1号 p.177-209
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣
- 全国清涼飲料工業会 (2006) 『清涼飲料関係統計資料2006年版』全国清涼飲料工業会
- 全国清涼飲料工業会 (2011) 『清涼飲料関係統計資料2011年版』全国清涼飲料工業会
- Christensen Clayton M., (1997) “The Innovator’s Dilemma” Harvard Business School Publishing Corporation (伊豆原弓訳 (2000) 『イノベーションのジレンマ』翔泳社)
- Christensen Clayton M. and Michael E. Raynor, (2003) “The Innovator’s Solution” Harvard Business School Publishing Corporation (櫻井祐子訳 (2005) 『イノベーションへの解』翔泳社)
- D’Aveni Richard A., (2009) “Beating The Commodity Trap : How to Maximize Your Competitive Position and Increase Your Pricing Power” Harvard Business Press (東方雅美訳 (2011) 『脱「コモディティ化」の競争戦略』中央経済社)
- Levitt Theodore, (1965) “Exploit The Product Life Cycle” Harvard Business Review Vol.43,November- December 1965, p. 81-94
- Moon Youngme, (2005) “Break Free from The Product Life Cycle” Harvard Business Review Vol.83,May 2005, p. 86-94

- Moon Youngme, (2010) “Different : Escaping the Competitive Herd” Crown Business  
(北川知子訳 (2010) 『ビジネスで一番、大切なこと』ダイヤモンド社)
- Porter Michael E., (1980) “Competitive Strategy” The Free Press, A Division of  
Macmillan Publishing Co., Inc. (土岐坤他訳 (1982) 『(新訂) 競争の戦略』ダイヤモンド社)