

缶コーヒー市場の変貌と商品戦略

小 川 長

概要

わが国の清涼飲料市場において、茶系飲料と並んで24%と高いシェアを占めるコーヒー飲料であるが、そのうちのほぼ70%が缶コーヒーである。缶コーヒーは1969年にわが国において開発され、その誕生が清涼飲料市場にイノベーションをもたらすことになった。それは、本来コーヒーが温かい飲み物であったということから、温かい状態で缶コーヒーを販売するため1973年に「ホット・オア・コールド」タイプ、1977年に「ホット・アンド・コールド」タイプの自動販売機が相次いで開発されたことにより、清涼飲料を夏場だけではなく、冬場にも売れる商品に変えることになったからである。

こうして、自動販売機の急速な普及とともに成長を続け、清涼飲料の中心的な商品となった缶コーヒーであったが、2005年をピークに販売量は減少傾向をたどっている。その背景には、コンビニエンスストアの増加や、チルドカップコーヒーの台頭が大きく影響していたことが判明したものの、根本的には、缶コーヒー市場におけるコモディティ化の進行が原因であったことを本稿では指摘している。また、こうした現状を踏まえ、強みを活かした戦略の再構築が不可欠であることを示している。

キーワード：コモディティ化、商品戦略、缶コーヒー、チルドカップコーヒー、主成分分析

目 次

- I. はじめに
- II. コーヒー飲料
 - 1. コーヒー飲料の価格変化
 - 2. 缶コーヒー市場の構図
- III. 缶コーヒー市場の変遷
 - 1. 缶コーヒーの誕生

2. 缶コーヒー市場の拡大
 3. 缶コーヒー市場の動向
- IV. チルドカップコーヒー市場の動向
- V. 消費者の缶コーヒー選択基準
1. 主成分分析
- VI. 考察
1. コモディティ化
 2. ポジショニングマップ分析
- VII. おわりに

I. はじめに

わが国の清涼飲料製造業者および関連業者の会員組織である全国清涼飲料工業会が毎年発行している『清涼飲料（水）関係統計資料』¹では、わが国の清涼飲料は【表1】のように分類できる。これを見ると、生産量と販売金額の双方において茶系飲料が最も多い。ただ、生産量シェアでは15.2%と3位であるコーヒー飲料²が、販売金額では23.6%と茶系飲料に迫る高いシェアとなっていることは注目に値する³。また、同資料の2006年度版および2012年度版から採取した生産量と出荷ベースの販売金額のデータを利用して、主な清涼飲料の1リットル当り販売金額を算出し、それを商品価格の代替⁴として用いて作成したグラフが【図1】である。これを見てわかるのは、飛び抜けてコーヒー飲料の価格が高いことである。その理由として、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、製造過程において高熱による殺菌処理⁵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製造原価が高いことが背景にあるのではないかと推測できる。また、それ故に、一般的に販売単価は同水準でありながら、コーヒー飲料の容量（重量）が、他の飲

1 本資料のタイトルは2011年版までは『清涼飲料関係統計資料』となっているが、2012年度版は『清涼飲料水関係統計資料』となっている。本稿では、差し支えない限り『清涼飲料関係統計資料』と統一的に表現している。

2 厳密には、『清涼飲料関係資料』では「コーヒー飲料等」という表記になっているが、「コーヒー飲料」としても特に不都合が生じないことと、文中における紛らわしさを防ぐために、以降は「コーヒー飲料」という表現を使う。なお、同様に「果汁飲料等」も「果汁飲料」と表現する。

3 清涼飲料市場全般については、小川（2011b）において詳しく検討されているので参考にされたい。

4 各飲料の実際の小売販売価格の把握は非常に困難であるため、便宜的に『清涼飲料関係資料』に掲載されている販売金額を生産量で除した数値を商品価格の代替とした。なお、全国清涼飲料工業会に確認したところ、販売金額とはメーカーの出荷価格ベースであることが判明したので、グラフの基となっている数値は、1リットル当たりの平均出荷価格であることを断っておきたい。

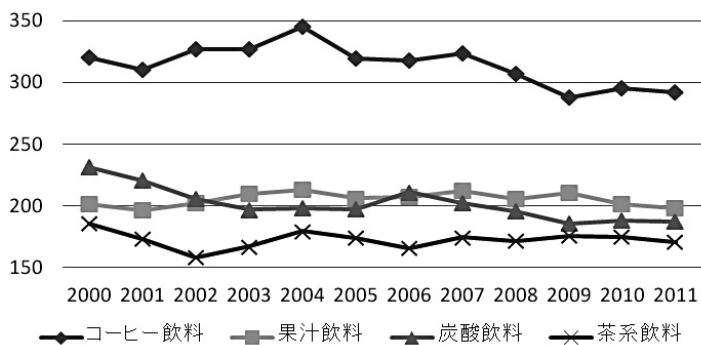
5 この熱処理によって液体が膨張し、容積に変化が生じるため、容積を基準にするとバラつきが出て製造管理しにくいという理由から、缶入りコーヒーの内容量は容量ではなく、例えば190グラムや250グラムなどのように重量で表示されている。

料と比較して少ないこととも整合する⁶。もう一点、コーヒー飲料の価格が2000年代後半から低下していることも特徴的である。本稿では、コーヒー飲料市場を取り上げ、その現状を概観したのち、消費者のコーヒー飲料に関する選択基準を分析し、メーカーの商品戦略を考察していきたい。

【表1】清涼飲料の分類（2011年実施）

分類	生産量 (キロリットル)	生産量 シェア	販売金額 (百万円)	販売金額 シェア
炭酸飲料	3,558,900	18.7%	667,511	18.6%
果汁飲料等	1,625,100	8.5%	321,350	9.0%
コーヒー飲料等	2,899,500	15.2%	847,442	23.6%
茶系飲料	5,256,300	27.6%	895,551	25.0%
ミネラルウォーター類	2,582,600	13.5%	206,456	5.8%
豆乳類等	229,700	1.2%	34,705	1.0%
トマトジュース	43,400	0.2%	13,367	0.4%
その他野菜飲料	465,200	2.4%	130,311	3.6%
スポーツ・機能性飲料	1,642,200	8.6%	293,581	8.2%
乳性飲料	456,000	2.4%	84,796	2.4%
乳性飲料(き釈用)	137,800	0.7%	17,770	0.5%
その他清涼飲料	176,600	0.9%	74,741	2.1%
合計	19,073,300	100.0%	3,587,581	100.0%

『清涼飲料関係統計資料』より作成



『清涼飲料関係統計資料』データより作成

【図1】清涼飲料の価格推移（1リットル当り価格（円））

6 現在、自動販売機などで一般的に缶入り清涼飲料の多くは、その種類に関わらず1本120円で売られていることを想起せよ。ただ、缶入りコーヒー飲料の容量に関しては、飲み切りに適した量であるためなど諸説がある。

Ⅱ. コーヒー飲料

『清涼飲料関係統計資料』では、コーヒー飲料は4つの細目に分類されている。そこで、各々について全国公正取引協議会連合会のホームページ⁷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条では、「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、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】に示した定義となっている⁸。各細目の相対的な生産量シェアを見ると、「コーヒー」の割合が圧倒的に多いことがわかる。

【表2】 コーヒー飲料の定義

分類	定義	生産量シェア
コーヒー	内容量100グ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	71.7%
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	21.3%
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	0.5%
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	6.5%

(「コーヒー飲料の表示に関する公正競争規約」による定義)

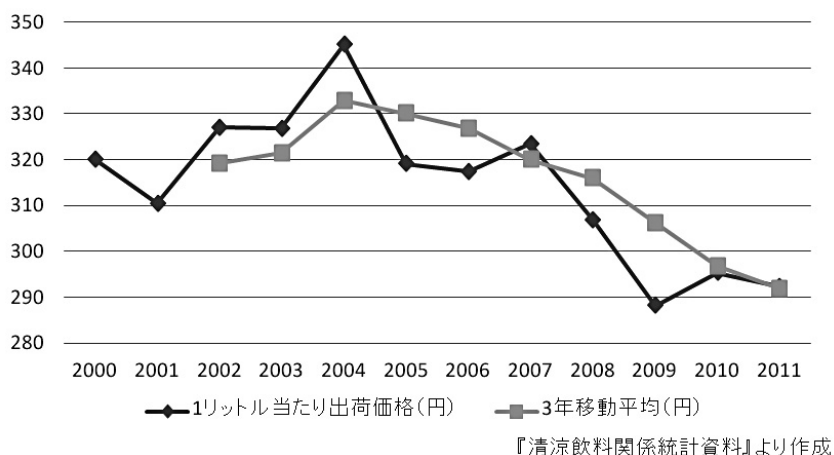
1. コーヒー飲料の価格変化

【図1】で確認したように、コーヒー飲料価格は2000年代後半以降低下傾向が見られる。そこで、3年間の移動平均価格を併記したコーヒー飲料価格の推移を、改めてグラフにすると【図2】のようになる。これを見ると、明らかに2005年以降、下落トレンドにあることが確認できるが、ここで一つの疑問が生じる。それは、ここに示した価格はあくまでもメーカーの出荷価格をベースにしているのも、もしかすると出荷価格の下落が、製造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めており、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に違いない。そこで、全日本コーヒー協会のホームページ⁹の統計資料で提供されている、ニューヨーク先物市場のコーヒー豆先物価格のデータをもとに、その推移を【図3】に示した。また、コーヒー豆はほとんど輸入されて

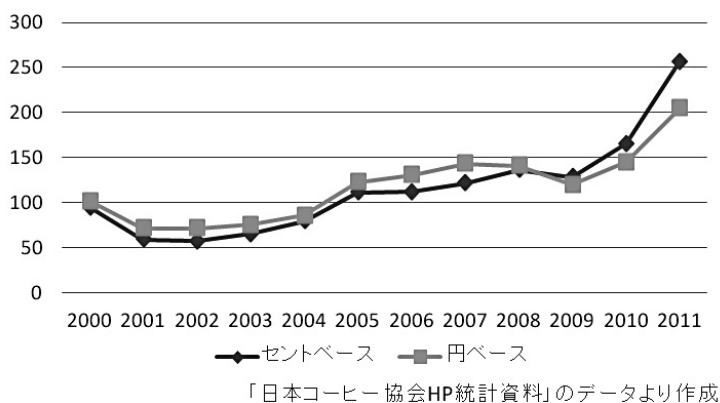
7 <http://www.jfftc.org/>

8 この表では省略した、当規約の分類にある「コーヒー入り清涼飲料（カフェインレス）」という細目は、『清涼飲料関係統計資料』の分類では、「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。

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



【図2】 コーヒー飲料の価格変化(円)



【図3】 コーヒー豆先物市場価格(ニューヨーク先物)

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推移も併記している。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。このことから逆説的には、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2】の状況よりも、実質的にはより下落幅が大きかったかもしれないとも考えられる。

さらに、【図2】において、もう一点確認しておきたいのは、2004年の価格が目立って上昇していることである。この傾向はコーヒー飲料に限らず、前掲の【図1】から、他の飲料もそうした傾向があることがわかる。この背景を調べてみると、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であったことが判明した。

2. 缶コーヒー市場の構図

次に、このように以前にも増して熾烈な競争が展開されているわが国のコーヒー飲料市場におけるプレイヤーについて、飲料総研が毎年発行している『飲料ブランドブック』を参考に分析を進めていくことにしたい。

ただ、分析に先立って予め断わっておかなければならないことは、『飲料ブランドブック』において「コーヒー」と分類されているカテゴリーが、「缶コーヒー」のみを取り扱っている点である。【表3】は、『清涼飲料関係統計資料』に掲載されている資料から、2011年の「コーヒー飲料」に関する容器別の生産量とシェアを整理した一覧表である。これを見ると、コーヒー飲料における「缶コーヒー」のシェアは約70%と大きな比率を示しているものの、厳密に言うと、これまで議論してきた「コーヒー飲料」と完全に対応しているわけではない

【表3】 2011年のコーヒー飲料容器別生産

容器		生産量(kl)	シェア
SOT缶*	アルミ	51,449	1.8%
	スチール	1,717,379	59.5%
ボトル缶	アルミ	222,808	7.7%
	スチール	23,268	0.8%
缶コーヒー計		2,014,904	69.8%
PET	通常	442,876	15.3%
	ホット	60,831	2.1%
びん・紙、その他		369,534	12.8%
計		2,888,145	100.0%

*タブを開けても本体から離れない構造の缶のこと

(『清涼飲料水関係統計資料(2012)』より作成)

【表4】 年1000万ケース以上の売上げのあった清涼飲料のカテゴリー別集計表 (万ケース)

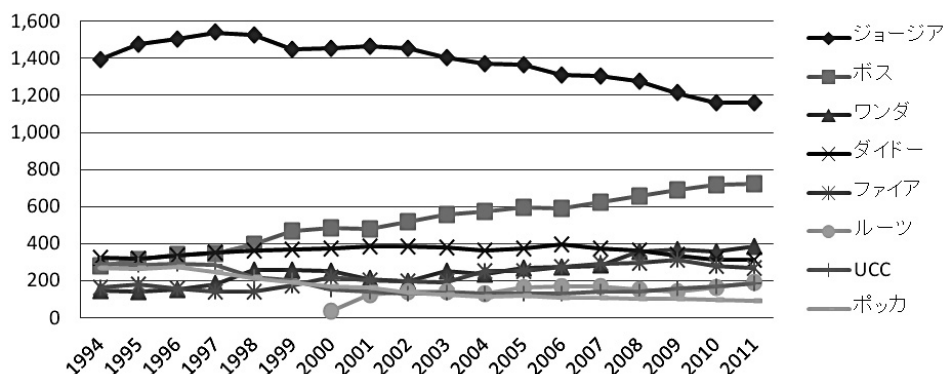
カテゴリー	2009年		2010年		2011年		
	銘柄数	合計売上	銘柄数	合計売上	銘柄数	合計売上	
缶コーヒー	8	33,160	7	31,590	7	32,240	
茶系飲料	日本茶	7	24,300	7	24,290	7	25,560
	紅茶	4	9,230	4	9,860	4	9,640
	ウーロン茶	1	3,500	1	3,650	1	3,480
	(小計)	12	37,030	12	37,800	12	38,680
炭酸飲料	5	18,760	5	19,220	5	18,770	
ミネラルウォーター	6	13,730	4	12,090	5	15,560	
スポーツドリンク	3	12,420	3	13,110	3	11,640	
果実飲料	5	7,450	6	8,520	6	8,650	
乳性飲料	1	1,520	1	1,610	1	1,680	
栄養ドリンク	1	1,140	1	1,060	1	1,080	
計	41	125,210	39	125,000	40	128,300	

(『飲料ブランドブック』より作成)

ことを理解いただきたい。

『飲料ブランドブック』では、缶コーヒー以外のコーヒー飲料、シロップおよびパウダーを除く、国内で生産されているすべての清涼飲料の銘柄の売上げケース数のランキングが行われており、年間1000万ケース以上の売上げがあった銘柄を発表している。それらの2009年から2011年までの3年間の実績をまとめると【表4】のようになる。カテゴリー区分が前述の『清涼飲料関係統計資料』の分類と多少異なるので、便宜的に茶系飲料に分類されているカテゴリーを小計して示した。この表を見ると、缶コーヒーと日本茶の売上げが突出していることがわかる¹⁰。このように清涼飲料の双壁の一方の雄と言っても過言ではない缶コーヒー市場の現状について、さらに詳しく分析していくことにしよう。

【表4】において、2009年の缶コーヒーの銘柄数欄でカウントされている8銘柄の2011年における各々のランキングは、ジョージア（日本コカ・コーラ）1位、ボス（サントリー）4位、ワンダ（アサヒ）10位、ダイドーコーヒー（ダイドー）14位、ファイア（キリン）18位、ルーツ（JT）24位、UCCコーヒー（UCC）25位、ポッカコーヒー（ポッカ）41位である。ただし、2010年以降ポッカコーヒーの売上げは2年連続で1000万ケースを下回っており、厳密にはランク外となってしまっている。これら8銘柄の1998年以降の売上げケース数の推移を示したのが、【図4】である。



『飲料ブランドブック』より作成

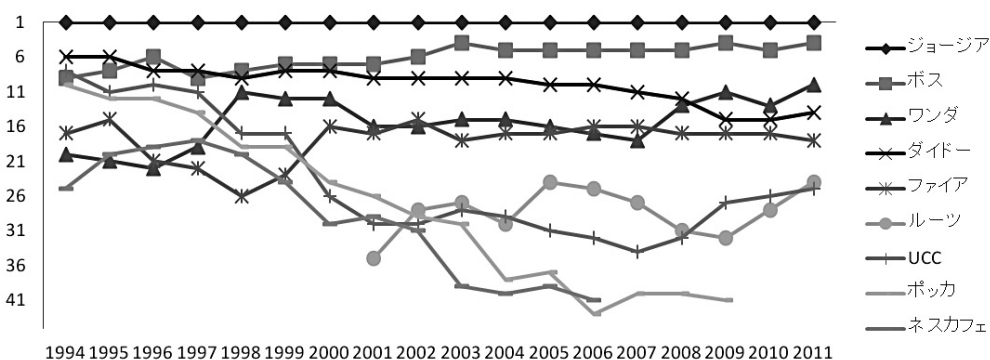
【図4】 缶コーヒー銘柄別販売量推移 (万ケース)

このグラフを見ると、ジョージアの売上げが突出しており、首位の地位をキープしているものの、1997年をピークに、その後は年々その数値が減少しているのに対して、2位のボ

10 因みに、2011年のミネラルウォーターの合計売上が目立って伸びているのは、この年の3月に起きた東北大地震の影響であると考えられる。

スは逆に年々売上げを伸ばして、徐々にジョージアに接近しており、今や確固たる2位の地位を確保している。因みに、この傾向は小川（2011c）で指摘されている、ミネラルウォーター市場における当該2社による2強争いとよく似た構図になっている¹¹。

また、同期間における缶コーヒー各銘柄の、清涼飲料全体におけるランキングの推移（【図5】）を見ると、ジョージアが全清涼飲料においても不動の首位の座を占めていることがわかる。その反面、インスタントコーヒーでは世界的にも大きなシェアを持つネスルのネスカフェが2007年からランク外に転落したのに続いて、2010年からは缶コーヒーの老舗の一角であるポッカコーヒーがランクから外れていることも判明した。それに対して、最近ではアサヒのワンダ、2000年に販売を開始した後発のJTのルーツのランクが上向いていることに加えて、老舗の一つであるUCCも復調傾向にあることがわかる。また、わが国の4大ビールメーカー系飲料会社の一角であるサッポロの銘柄「生粹」は当初からランクインしておらず、他の清涼飲料の動向と同様に、他社の後塵を拝している状況である。



『飲料ブランドブック』より作成

【図5】 缶コーヒー各銘柄の全清涼飲料銘柄における売上（千万ケース以上）順位の推移

飲料総研（2012）によると、2011年の缶コーヒー全体のマーケットスケールが38,600万ケースとなっているのに対して、【図4】で取り上げた8銘柄の売上げケース数を合計すると33,140万ケースとなるので、その比率は86%にも達する。つまり、コーヒー飲料市場は明らかに寡占市場なのである。その意味では確かに、缶コーヒーを中心にコーヒー飲料の価格は長期間にわたって管理価格が形成され、価格が下方硬直的であったことは否めない。しかし、先にも見たように、最近ではコーヒー飲料の価格の継続的な低下傾向が確認できると同

11 ただし、ミネラルウォーター市場では、首位であるサントリー「サントリー天然水」を、2位の日本コカ・コーラ「森の水だより & いろはす」が追う構図となっている。

時に、実際に、巷のスーパーや量販店などではメジャーブランドの缶コーヒーでさえ、大幅に値引きして販売されている光景を目にする機会が多くなったことは事実であり、まさに、コモディティ化（commoditization）の様相を呈してきたと言っても過言ではない。

次に、缶コーヒーの歴史を振り返ってみることにしたい。

Ⅲ. 缶コーヒー市場の変遷

1. 缶コーヒーの誕生

缶コーヒーはわが国で開発された商品であるとされている。1969年、上島珈琲本社（現、UCC上島コーヒー：以下、UCC）が、日本初の缶コーヒー「UCCコーヒーミルク入り」を製造販売する¹²。本来、コーヒーを専業としていたUCCは、当時一般に飲まれていた、牛乳にコーヒーフレーバーをつけた乳飲料（いわゆる、コーヒー牛乳）との差別化を図り、本格的なコーヒー抽出エキスとインスタントコーヒーとの溶解液を乳分と混合した飲料を開発すると同時に、これを缶入りにすることで、瓶入りのコーヒー牛乳と比較して、大幅に保存性や携帯性を高めることに成功した。これを追う形で1971年、石山食品工業社（現、日本サンガリア）が、「サンガリア缶コーヒー」を製造・販売するもの¹³、あくまでも両社の商品は乳成分が高かったため「乳飲料」の域を出るものではなかった。しかし、これによってその後、長期間にわたって消費者が「ミルクと砂糖の入った甘いコーヒー飲料」というイメージを持つ「缶コーヒー」という飲料の新しいジャンルが生まれることとなった。

さらに、その翌年の1972年にはポッカレモン（現、ポッカコーポレーション）が「ポッカコーヒー」を、1973年にはダイドー（現、ダイドードリンコ）が「ダイドージャマイカンブレンドコーヒー」を製造・販売し、缶コーヒー市場への参入を果たす。しかし、皮肉にもこの両社は、雪印乳業とパイプを持つUCCのように乳原料を思うように仕入れることができなかった事情から、乳飲料としての缶コーヒーを製造することが困難であったため、コーヒー成分入りの「乳飲料」ではなく、缶入りの「コーヒー飲料」の開発を目指し、それによって先発のUCCとの差別化を図っていくことになる。UCC、ポッカ、ダイドールの3商品は、老舗メジャーブランドとして、現在に至るまで根強いファンによって支持され続けている。

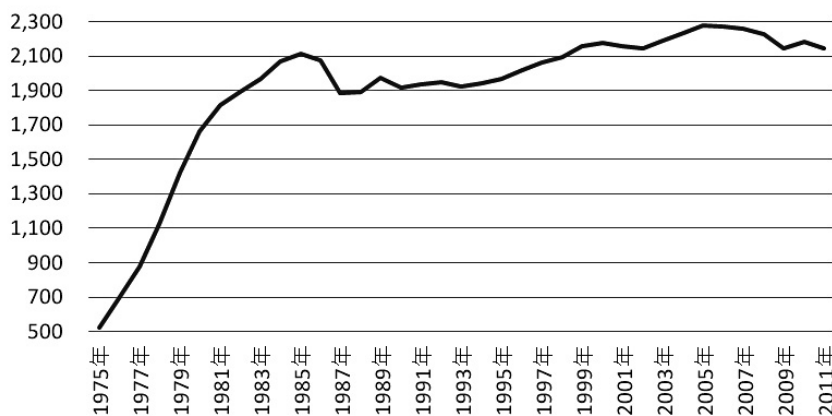
12 日本初の缶入りコーヒーに関しては、厳密にはUCCが初めてとは言えない面がある。串間・久須美（1998）には、詳細は不明であるとしながらも1958年に外山食品（1964年倒産）から「ダイヤモンド缶入りコーヒー」が発売されたという記載がある。また、島根県のホームページ上では、浜田市の喫茶店「ヨシタケ」を運営していた三浦吉武氏によって、1965年に世界初の缶入りコーヒーである「ミラ・コーヒー」が開発・発売されたと紹介されている。

<http://www.pref.shimane.lg.jp/admin/seisaku/koho/ichiban/>

13 サンガリアのホームページを参照。<http://www.sangaria.co.jp/com/com-enkaku01.html>

2. 缶コーヒー市場の拡大

実は、ポッカとダイドーの参入には、もう1つ重大な意味があった。それは当時、両社が自動販売機を主要チャネルとして展開したことに因る。缶コーヒーは発売当初、当時すでに販売されていた炭酸飲料や果汁飲料などに加わった、自動販売機で買える新しい飲料カテゴリーの一つという位置付けにあった。しかし、1973年にポッカは、コーヒーとは本来温かい飲み物であるという点に目をつけ、三共電器（現、サンデン）との共同研究によって、冷却と加熱の切り替えが可能な「ホット・オア・コールド」タイプの自動販売機を開発し、缶コーヒーを夏の飲み物の一つから、冬場でも売れる通年商品へと育て上げる¹⁴。このことは、それ以後の飲料業界にイノベーションをもたらすことになる。それまで、自動販売機による清涼飲料販売の最大のネックは冬場であった。つまり、炭酸飲料や果汁飲料などの主流商品は冷たい飲み物であり、夏場に比べて冬場の売上げの落ち込みが大きいことが業界共通の悩みであったため、温かい缶コーヒーの出現は冬場の売上げ減少をカバーできる画期的な出来事となった。



参考資料:「清涼飲料関係統計資料」および住友信託銀行(2007)

【図6】自動販売機設置台数の推移 (単位:千台)

さらに、1977年には1台で過熱と冷却が可能な「ホット・アンド・コールド」タイプの自動販売機が登場したため、各社がこれを争うように導入した。これによって、自動販売機設置台数の増加に拍車がかかり、以後、爆発的な伸びを見せることになる（【図6】¹⁵）。一

14 ポッカの創業者谷田利景氏による著書、谷田（2012）では温かい缶入りコーヒーの開発に関する苦闘の様子が語られており興味深い。

15 1987年に自動販売機の設置台数が減少していることについて、住友信託銀行（2007）は「1980年頃普及した機種は廃棄、大型機への買い替え等により一時的に落ち込んだ」と説明している。

方、1975年に「ジョージア」ブランドで缶コーヒー市場に参入していた国内最大の清涼飲料メーカーである日本コカ・コーラは、この機を持っていたかのように、莫大な資本力を背景に新型の自動販売機設置数の拡大を図り、1985年には一気にUCCを抜いて、「ジョージア」を缶コーヒーのトップブランドに育て上げる。さらに、1990年ジョージアは自社の世界的ブランド炭酸飲料である「コカ・コーラ」を凌いで、わが国の全清涼飲料トップブランドとなり、同社の不動の看板商品に成長する。

また、同時期には1975年にサントリーが「サントリーコーヒー」、1977年にサッポロが「リボンコーヒー」、1981年にはアサヒが「三ツ矢コーヒー」を売り出し、国内ビール会社系列メーカーによる缶コーヒー市場への参入も相次いだ。しかし、これら各社は、自動販売機を主力チャンネルに展開していた先発企業と比較して、清涼飲料の自動販売機設置台数が格段に少なかったことに加えて、そもそも自動販売機で販売する清涼飲料のアイテム数が少なかったため本格的な参入を躊躇した観がある。その背景には、本業であるビール市場が拡大していたため、缶コーヒー販売に本腰が入らなかったという要因もあり、これによって最強のライバルである日本コカ・コーラの独走を許すこととなった。

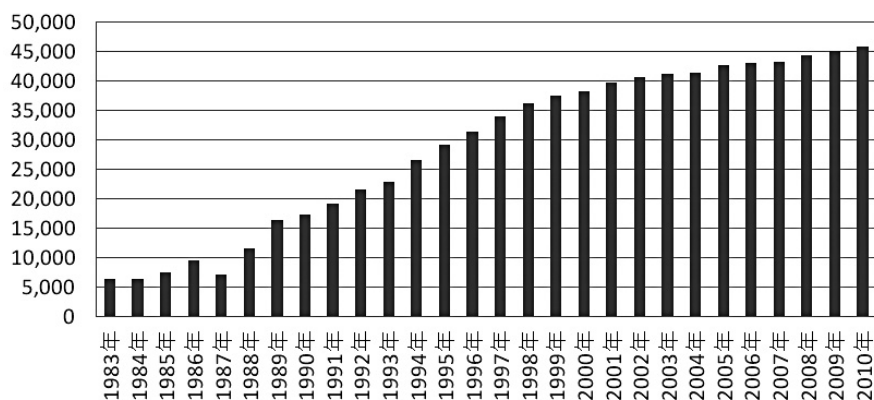
だが、ビール会社系列各社とも徐々に、その後の缶コーヒー市場の急成長振りを無視することができなくなり、ついに1980年代後半から続々と本格的に市場参入していく。1987年にキリンが「ジャイブ」で参入したのち1993年にリニューアル（1999年からは「FIRE（ファイア）」に）したのを皮切りに、1990年にアサヒが「J. O.（ジョー）」（「NOVA」（1986年）の後継ブランド、1997年からは「WONDA（ワンダ）」に）、1992年にはサントリーが「BOSS（ボス）」¹⁶（「ウェスト」（1987年）の後継ブランド）と、次々にブランドを一新し、豊富な資金力をバックに自動販売機の積極的な増設と、華々しい広告宣伝によって攻勢をかけていく。こうして、缶コーヒー市場は自動販売機設置台数の拡大競争の場から、高度な商品開発力やマーケティング力を激しく戦わせる巨大なマーケットへと変貌していくのである。

この背景には、ビール会社系列各社にとって清涼飲料市場への参入障壁が高くなかったことに加えて、当時、ビール販売が頭打ち傾向を見せていた反面、缶コーヒー市場だけではなく、茶系飲料やミネラルウォーターなど清涼飲料における新しいカテゴリーの市場が拡大していたという相乗的な誘因があった¹⁷。また、各社が自動販売機での販売における出遅れをカバーし、缶コーヒーの主要なメーカーとして生き残っているのは、これまで培ってきた販

16 高橋（2007）には、後に首位のジョージアを激しく追い上げる立場を獲得するサントリー「BOSS」のブランド立ち上げ当時の秘話が記されており、商品開発やブランディングに関して興味深い知見を得ることができる。

17 小川（2011b）を参照。

売網を駆使して、当時目覚ましい勢いで店舗数を増やしていたコンビニエンスストアを、新しい販売チャネルとして活用できたことも、大きな要因であったと考えられる（【図7】）。



「日本フランチャイズチェーン協会」ホームページ統計資料より作成

【図7】 コンビニエンスストア店舗数推移

さらに、持ち前の組織的なマーケティング力や商品開発力によって、先行メーカーの「ミルクと砂糖の入った甘いコーヒー飲料」という商品イメージをもつ、当初の「缶コーヒー」との差別化を積極的に図ったことも功を奏した。原料のコーヒー豆や抽出法にこだわり、「本格的コーヒー」を前面に打ち出す戦略を採用し、さまざまな新しいタイプの商品を市場投入するとともに、テレビや雑誌などのマスメディアを使った大掛かりなコマーシャルや、キャンペーン、景品を付した販売促進などを積極的に採用したのである。

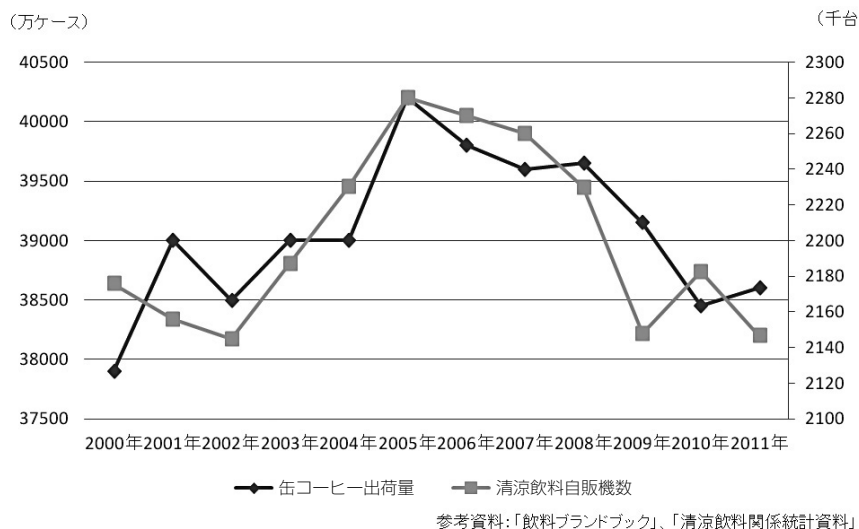
3. 缶コーヒー市場の動向

先に確認したように、缶コーヒーは誕生以来、自動販売機の改良と設置数の拡大を梃子に市場が成長してきた。しかし、清涼飲料の販売において、単に自動販売機はユーザーの購買機会を増やすというだけではなく、以下の二つの理由で、飲料メーカーにとって重要な販売チャネルであると内田（2009）は指摘している。一つは、手売りよりも高い価格で販売できるため、高い粗利益を享受できることであり、もう一つは、手売りと違いメーカーが商品販売の主導権を握れるということである。例えば、コンビニエンスストアでは3か月程度で死に筋と判断された新商品は棚から消えてしまうが、自動販売機ではメーカーが気長に育てることが可能であり、実際に缶コーヒーには自動販売機から生まれたヒット商品も多いという。しかし、自動販売機の設置台数の推移を示した、前掲の【図6】を再度確認すると、2005年をピークに自動販売機の設置台数は頭打ちとなっており、その後は減少傾向にある

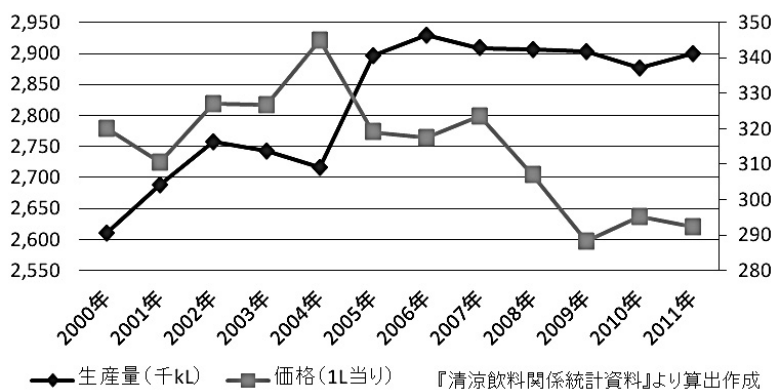
ことがわかる。

そこで、缶コーヒー出荷量と自動販売機設置台数の推移を重ねたグラフを作成してみると(【図8】)、ともに2005年をピークとする似通った形状のグラフとなっており、データ間の相関係数も0.775と、高い相関関係があることが判明した。

また、『清涼飲料関係資料』から採取した、この間のコーヒー飲料の生産量と、コーヒー



【図8】 缶コーヒー販売量と自販機台数の推移



【図9】 コーヒー飲料の生産量と価格推移

飲料の推定価格水準の推移を併載したグラフが【図9】であるが¹⁸、このグラフから生産量が2005年以降横ばい状態を続けているのに対して、価格は2004年をピークに低下傾向にあることがわかる。つまり、この二つのグラフ（【図8】および【図9】）から2005年辺りを境に、自動販売機の設置台数の減少と比例するように、缶コーヒーの出荷量に低下傾向がみられる一方で、コーヒー飲料全体の生産量は頭打ちの後、横ばい傾向を保っている反面、価格は2005年から低下傾向を見せていることがわかる。

このことは、内田（2009）で指摘された、自動販売機を主要な販売チャネルとすることで、手売りよりも「高い価格で販売でき、高い粗利益を享受できた」とされた缶コーヒーのメリットが、減少している可能性があるものと考えられる。それでは、この2005年前後を境に起きた缶コーヒー市場の大きな変節点の背景には何があったのだろうか。こうした疑問を解く鍵を探すために、新聞等で当時の缶コーヒー市場周辺を調べてみると、チルドカップコーヒーの存在が浮かび上がってきた。つまり、既にコンビニエンスストアを中心に売られていたチルドカップコーヒーの人气が、この時期の前後から高まっており、これが大きな影響を与えているものと考えられるのである。次項では、このチルドカップコーヒーの動向を分析していくことにしたい。

IV. チルドカップコーヒー市場の動向

2007年に書かれた辻（2007）では、「製品の出荷から店頭までチルド（冷凍）状態で販売されるチルドカップコーヒー飲料の人气が高まっている」とされており、その人気の理由として、

- ① 飲料の保存、販売に必要な加熱殺菌処理が軽減できるため、風味が損なわれることが少なく、新鮮な味わいが楽しめる。
- ② 缶飲料やペットボトル飲料よりファッショナブルなイメージがあり、女性消費者を多く取りこんでいる。
- ③ 働く女性たちの間では、ストローで飲むチルドカップコーヒーは口紅が付きにくく、こぼしにくいという点が評価されている。
- ④ “シアトル系カフェ”（スターバックスやタリーズなど、米国シアトル中心に西海岸から発展したスペシャルティコーヒーショップのこと）の出店が加速していることが追い風になっている。

18 このグラフは、あくまでもコーヒー飲料をもとにしたデータをもとに作成したものであるため、厳密に言えば缶コーヒー市場の数値を示すものではない。しかし、缶コーヒーがコーヒー飲料市場の約7割を占めていることを考慮すれば、関連性は高いと考えられる。

等の理由が挙げられている。

ここで、チルドカップコーヒーの売上げの推移を示したいと考えたが、残念ながらチルドカップコーヒーの売上げ推移に関する系統的な数値が掲載されている資料を見つけることができない¹⁹。そこで、日本経済新聞デジタルメディアが運営する情報サイト「日経テレコン21」(<http://t21.nikkei.co.jp/>)を利用して、日本経済新聞社が発行している新聞各紙のいずれかに掲載された記事の中から、チルドカップコーヒーの市場規模に関連する記載のある記事を抜粋し、時系列に沿って整理したのが【表5】である。

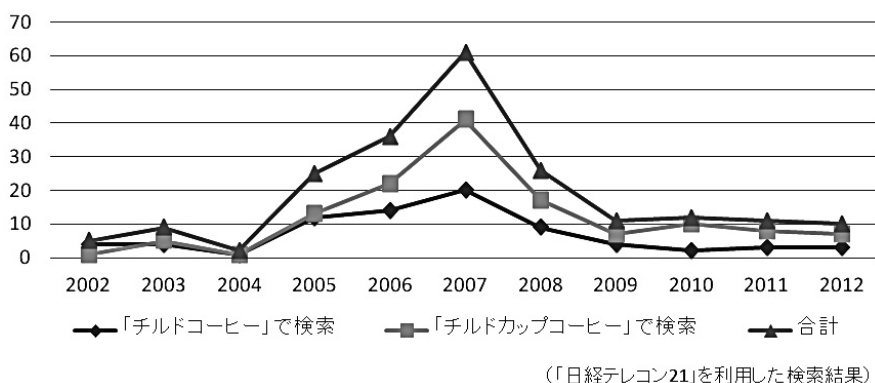
【表5】日経各紙におけるチルドカップコーヒーの市場規模に関する記事の抜粋一覧

日付	掲載紙	面	内容
20030829	日経産業新聞	19	AGFによるとカップや紙パックなどの個人向けチルドコーヒーの市場規模は520億円。カフェームを背景に2003年度も10%程度の成長が見込まれている。
20031003	日経産業新聞	17	チルドコーヒー市場はコンビニを中心に拡大しており、2003年も10%以上の伸びとなる見通し。
20050924	日経プラスワン	3	飲料の中でチルドカップコーヒーは成長市場。過去5年間の需要の伸びは年平均15%にもなる。2005年も5%増の拡大が見込まれており、市場規模は500億円近くに膨らみそうだ。
20051109	日本経済新聞	33	チルドカップコーヒー市場は堅調な伸びを示している。2005年の市場規模は約450億円と前年比5%伸びる見通しで、5年間でざっと2倍に成長した。8000億円を超える缶コーヒーには遠く及ばないが、数少ない成長分野といえる。
20060114	日経プラスワン	1	販売額はこの5年で約2倍になるとの推計もある。
20060721	日本経済新聞	13	業界の推定によると、2005年のチルドコーヒー飲料の市場規模は前の年比13%増の470億円程度(出荷金額ベース)2006年も10%程度の成長が見込まれている。
20070120	日本経済新聞	31	チルドカップコーヒーは市場規模が約500億円(2006年の出荷額ベース)と推定される。1999年の約2.5倍という急成長ぶりだ。今後も伸びが見込まれる市場とあって、参入も多い。
20070405	日経産業新聞	20	チルドカップコーヒーはサントリーの参入などで活気づいており、2006年の市場規模は前年に比べ1割増の520億-550億円(出荷金額ベース)とみられる。
20070510	日経産業新聞	20	調査会社の富士経済(東京・中央)によるとチルドカップコーヒー市場は2006年に前年比15.4%増の661億円。
20070524	日経産業新聞	24	2006年のチルドカップコーヒー市場規模は、2005年比で11%増の4800万ケースとなり、今年も数量ベースで1割程度成長すると見込まれている。
20070530	日経流通新聞	19	2006年のチルドカップコーヒー市場規模は、2005年比11%増の4800万ケースで、今年も数量ベースで1割程度成長する見通しだ。
20070601	日経流通新聞	3	調査会社のエーシーエルセン・コーポレーション(東京・港)によると、昨年の市場規模は520億円に達したもよう、年2ケタの成長を続けている。
20070629	日経流通新聞	31	調査会社の富士経済(東京・中央)によると、チルドカップコーヒー市場の規模は2006年に2005年比15.4%増の661億円。今年も1割程度の成長が見込まれている。
20071001	日経産業新聞	23	森永乳業によると、市場規模はここ5年で倍以上に拡大し2006年には約600億円となった。森永乳業は3年後には市場規模が1000億円を突破するとみている。
20080806	日経流通新聞	15	サントリーによると2008年のチルドカップコーヒーの総市場は前年比5%程度の伸びが予想される。缶コーヒーの総市場が伸び悩む中、チルドカップは鮮度の高い味わいが20-30代の男女から人気を集めている。今後も着実な成長が見込まれる。
20081010	日経産業新聞	7	チルドカップコーヒーの市場拡大が続いている。森永乳業によると、2007年は2006年比25%伸びて750億円になった。2006年も2005年と比べて27%伸び、2ケタ成長が続いている。ただ今年は5%、2009年も4%増にとどまるとみられ、拡大ペースは鈍化する。
20090703	日経産業新聞	15	2008年度の(チルドカップコーヒーの市場規模は)値上げの影響もあり2%減の753億円(小売りベース)と初めて前年割れした。
20120209	日経産業新聞	8	森永乳業によると、2011年のチルドカップタイプのコーヒー飲料の市場は750億円で、シェアの過半をマウントレニアが占めたとみる。最近ではプライベートブランド商品が台頭し、市場は今後4~5年は横ばいで推移すると予想する。
20120328	日経MJ	15	チルドカップ飲料市場は2007年に700億円を超えて以降、横ばいが続いている。

(『日経テレコン21』によって検索した記事を参考に作成)

19 さまざまな資料に当たってみたが、系統的に整理された統計資料は公表されていないようである。当然、メーカーや主要販売チャネルであるコンビニエンスストアチェーンなどは、データを保有しているものと考えられるが、それらは重要な企業内情報であり、積極的に公開される性質の情報ではないため、系統的な公開資料を見つけ出すことが難しいのではないかと推測される。

これら各々の記事の内容は断片的であり、市場規模を図る基準やデータソースもさまざまである。一連の流れを俯瞰するにあたって、具体的な数値が示されていないため、この表には加えなかったが、2005年11月21日の日経流通新聞19ページの記事に掲載されている、サントリー推定とされたグラフを見ると、1999年に約200億円であった市場規模が毎年拡大し、2002年に300億円を突破、2003年には約400億円超に達している。これを踏まえて再度【表5】に目を転じると、チルドカップコーヒーは2000年代に入って人気が高まり始め、2005年頃から一種のブームが訪れて、市場規模が急拡大していることを読み取ることができる。さらに、2007年には相対的に市場規模に関する記事数が多くなっており、引き続き市場の拡大が期待されていたものの、2008年からは売れ行きが落ち着き始め、それ以降は現在に至るまで750億円（小売りベース）程度の市場規模で横ばい状態が続いているものと解釈できる。



【図10】 日本経済新聞社発行の新聞各紙における記事数の推移

さらに、「日経テレコン21」で、日本経済新聞社が発行している新聞各紙を対象に、キーワードを「チルドカップコーヒー」と指定した場合と、「チルドコーヒー」と指定した場合の、各年の記事数の推移を【図10】に表した。このグラフをみると、2003年に記事数が少し上向いたものの2004年に一度減少した後、2005年から急増していることがわかる。しかし、2007年をピークに、その後は一気に減少している。この推移の状況は、上記のチルドカップコーヒーの市場規模の動向と軌を一にしている。そこで、このグラフの動きの背景にある原因を調べてみると、興味深いことが判明した。【表6】は主要なチルドカップコーヒーメーカーの市場参入時期の一覧表であるが、これを上記の流れに重ね合わせてみると、よりその実態が鮮明に浮かび上がってくる。

1990年代に入って米国西海岸のシアトルで、カフェラテを基本とした、いれたてのコー

ヒーをカップに入れて飲み歩くスタイル（いわゆる「シアトル系コーヒー」）が大流行していることを聞きつけた森永乳業が1993年、シアトル郊外にある国立公園の名勝「マウントレーニア」をブランド名に冠し、いち早くチルドカップコーヒーの製品化にこぎつける。乳業メーカーならではの持ち前の強みを活かしたミルク仕立ての味付けを主体とし、製造過程において加熱処理に新製法を採用して香ばしい味を引き出すとともに、自社の高級タイプの牛乳「森永のおいしい牛乳」と同じ、「インフュージョン殺菌法」と呼ばれる特殊な殺菌法によって、賞味期限は60日間と缶コーヒーの一般的な賞味期限の12か月と比較して大幅に短くなるものの、作りたての鮮度を保つことに成功した。また、頻繁に消費者調査を実施し、その結果をもとに微妙に味の調整を繰り返す一方、期間限定製品を投入し、多様な消費者のニーズをすくい上げる地道な努力により、チルドカップコーヒー市場を作り上げてきた²⁰。

【表6】チルドカップコーヒー主要メーカーの市場参入状況

発売年	メーカー(*1)	銘柄名	備考
1993年	森永乳業	マウントレーニア	最も早く製品を世に生み出した後、地道にブランドを育て上げ、現在も定番ブランドの地位を維持
1998年	味の素ゼネラルフーズ	マキシム・ブレンディ	既存の自社インスタントコーヒーとの相乗効果を狙って参入
2003年	サントリー	コーヒーロツソエネーロ	新規参入するが、販売不振で3か月後に市場から撤退
2005年	サントリー	スターバックス ディスカバリーズ	上記の失敗を分析し、スターバックスとの提携により参入。スタバ人気も手伝い、急激にシェアが伸長
2007年	伊藤園	タリーズコーヒー	主力の緑茶飲料の他に、第二の柱の構築を目指しタリーズを買収、タリーズの知名度を武器に市場参入(*2)
2007年	日本コカ・コーラ	パティシオーレ	他の清涼飲料分野への参入と同様に、満を持したかたちで市場参入

(*1)この他、ドトール・コーヒーや小岩井乳業など他のメーカーも参入している。

(*2)既に、タリーズコーヒーは2003年同市場に参入していたが、サントリーとの提携で参入した後発のスターバックスコーヒーに押されていた。伊藤園傘下に入ったのも、この辺りの事情が大きいと考えられる。

(日本経済新聞社発行各紙の記事を参考に作成)

これに加えて、結果的に森永乳業に好結果をもたらした要因として、次の三点が考えられる。まず一点目は、日本におけるシアトル系カフェ（スペシャルティコーヒーショップ）ブームの到来である。森永乳業がシアトル系コーヒーに着目し、日本で製品開発した後を追うように、1996年にはシアトル系カフェの本場トップブランド「スターバックス」が東京銀座に日本での1号店を開店すると、1年遅れてその最大のライバルブランドである「タリーズコーヒー」も1997年8月に銀座に1号店を開店させる。これら、シアトル系カフェは日本ですぐに人気となり、瞬く間に主要都市を中心にチェーン店ができ、急速に知名度を

20 この部分の森永乳業についての記述は、日経流通新聞（2007年6月1日）p.3の記事を参考に筆者が加筆した。

高めるとともに、若者を中心に大ブームを形成する²¹。まさに「マウントレニア」は、このブームの強い追い風を受けたということであり、結果的に森永乳業は商品開発において先見の明があったということになる。

二点目は、コーヒー飲料に関して言えば、1990年代前半というのは、前述のように主要な清涼飲料メーカーの間で缶コーヒー市場を舞台に熾烈なシェア争いが始まった時期であったため、彼らはチルドカップコーヒー市場への参入が視野になかったか、または、参入する余裕がなかったのではないかと考えられる点である。これにより、森永乳業は（一方で、新分野創造のリスクを負いながらも）競合との激しい争いに晒されることなく、自らのペースと規格で、初期のチルドカップコーヒー市場をデザインできたことによって優位性を確立する。また、製品ライフサイクル理論における導入期および成長期前期という、新市場において最も新規顧客が増加する段階で独り舞台となり、ブランドを浸透させるとともに顧客のロイヤルティを育て上げることができたものと考えられる。この点は、前述した国内ビール会社系列の清涼飲料メーカーが、ビール市場で熾烈な争いをしている隙に、日本コカ・コーラが一気に缶コーヒーのシェアを拡大し、トップメーカーに躍り出た時の構図を彷彿させる。

三点目の重要な要因として、この時期からチルドカップコーヒーの主要な販売チャネルであるコンビニエンスストアの店舗数が急激に増加した点を指摘できる。前掲の【図7】を再度確認すると、店舗数は1993年の2万件強から10年後には約2倍の4万件強となり、それ以降も増え続けたことによって、森永乳業の「マウントレニア」は期せずして（または、計算通り）、販売窓口が漸増するという追い風を受けて、ブランド浸透に一層の拍車がかかったものと考えられる。

こうした粘り強い森永乳業の戦略に加えて、シアトル系カフェの躍進ぶりに刺激される形で、1998年に味の素ゼネラルフーズ（AGF）が新規参入を果たし、チルドカップコーヒーの認知度が着実に高まると同時に、徐々に市場も拡大する。それを見て、ついに2003年に清涼飲料業界の両雄の一社であるサントリーが「コーヒーロソエネーロ」というブランドで、チルドカップコーヒー市場に参入する。【図10】において、2003年に記事数が多少増加している背景には、このサントリーの新規参入が影響しているものと考えられる。だが、「コーヒーロソエネーロ」は発売当初から不振で、わずか3か月で市場から撤退したため、翌年の記事数は減少する。

21 第1号店以降、スターバックスの国内店舗数は約10年後の2006年3月末に602店舗、15年後の2011年3月末には891店舗（スターバックスコーヒージャパン株式会社「2011年3月期中間決算説明資料」より）に、タリーズの店舗数は約10年後の2007年3月末に299店舗、2011年3月末には410店舗（株式会社伊藤園「2011年4月期中間決算説明資料」より）になっており、それぞれ急成長の後が窺える。

しかし、2005年、改めてサントリーは前回の失敗を踏まえて²²大きく戦略を変更し、シアトル系カフェの雄であるスターバックスと提携して「スターバックスディスカバリーズ」で再度市場参入し、当時のスターバックス人気との相乗効果によって一気に市場地位を確立する。これによって、この時期にチルドカップコーヒー市場の規模の拡大に勢いがついたのは【表5】で確認した通りである。こうして、チルドカップコーヒーの成長性に注目が集まり、記事数はさらに増加する。また、翌年2007年には、茶系飲料のトップメーカー伊藤園が傘下に収めた「タリーズコーヒー」ブランドで、そして、清涼飲料のトップメーカーである日本コカ・コーラが、満を持して「パティシオーレ」ブランドで参入し、ついに、チルドカップコーヒー市場は、清涼飲料業界の両雄と茶系飲料のトップメーカーが激突する様相を呈することとなり、これを先発の森永乳業が迎え撃つ構図となった。

こうした事情から、2007年の記事数が急増したことには頷けるものの、皮肉にもこの年をピークに市場規模は横ばい状態となり、2008年からは記事数も減少し、それ以降は市場動向に呼応するように、記事数は比較的低水準で推移している。この背景には、新しいマーケットであるが故の価格設定の不安定さや、製品設計の可塑性の高さに加えて、シアトル系カフェブームの沈静化、日本マクドナルドなどファストフード店が提供する、より低価格でありながら高品質なコーヒーへの消費者ニーズの傾斜などの環境変化等、さまざまな影響があるものと考えられる。

このように、調べれば調べるほど、チルドカップコーヒー市場は戦略論的にも非常に興味深いのが、本稿ではこれ以上触れず、これについては今後、改めて別の場で考察していくことにして、ここでは缶コーヒー市場における2005年の変節には、以上のようなチルドカップコーヒー市場の動向が大きな影響を与えていたということを指摘しておくに留めておきたい。

V. 消費者の缶コーヒー選択基準

次に、視点を変えて、この変節点前後の消費者の缶コーヒーの選択基準の変化を分析していくことにする。

今回は、マイボイスコム社²³のホームページで提供されているデータを利用して、消費者の缶コーヒーの選択基準の変化を分析していくことにする。本稿で利用するのは、「缶コー

22 サントリーには、「コーヒーロッソエネーロ」以前にも、果汁飲料「サンフェスタ」でチルドカップ飲料市場への市場参入を図ったが、3年弱で撤退したという苦い経験がある。

23 マイボイスコム社は、伊藤忠グループのシンクタンクを母体に1999年に設立された、資本金178百万円、従業員数45名（いずれも平成23年6月現在）のインターネット調査会社である。業務は企業等からのマーケット調査などの依頼を受託して、インターネットを利用したアンケート調査および、その結果の分析などを行い、情報を提供している。マイボイス社のホームページには、当社のアンケートモニターに対して行った数々の自主企画アンケートの結果が公開されている。（<http://www.myvoice.co.jp/>）

ヒーの利用に関するアンケート調査」の中にある「缶コーヒーの選択基準」の項で、「あなたは、どのようなことを基準に缶コーヒーを選んでいきますか？（複数回答）」²⁴という問いに対する回答の集計結果である。しかし、残念ながら5回にわたって行われた調査のうち、第1回目の調査ではこの質問項目がないため、第2回から第5回の調査結果を用いて分析を行う。これら4回の調査の実施時期と回答者数は【表7】の通りである。この表でまず、第2回調査の実施時期が2003年であったのに対して、第3回から第5回調査は、2005年以降の各々2010年、2011年、2012年に実施された調査であることを確認しておきたい。

【表7】 アンケート実施時期と回答者数

	調査時期	回答者数(名)	うち男性	うち女性
第2回	2003年8月1～5日	13,257	6,555	6,702
第3回	2010年3月1～5日	13,804	6,350	7,454
第4回	2011年3月1～5日	12,149	5,419	6,730
第5回	2012年3月1～5日	11,988	5,901	6,087

(マイボイスコムHPより)

1. 主成分分析

【表8】 缶コーヒーの選択基準（単位：％）

選択基準	第2回(2003)	第3回(2010)	第4回(2011)	第5回(2012)
味	60	63	59	58
タイプ(ブラック、カフェオレ等)	46	51	42	42
糖類の量	—	40	39	38
自動販売機が近い	20	10	8	7
商品名	20	12	10	8
価格	19	31	30	31
容量	17	15	19	18
香り	—	15	14	15
メーカー名	12	9	9	8
おまけやキャンペーン	—	7	6	6
パッケージ	9	7	6	5
本格的	—	6	5	6
カロリー	—	5	5	5
高級感	—	5	4	4
CMの印象	8	4	4	3
友人・知人の評判	4	2	2	1
豆の産地	3	2	2	2

(マイボイス(株)HPよりを参考に作成)

各回調査の回答の結果を一覧にまとめたのが【表8】である。今回は、これらのデータを利用して主成分分析（出発行列：相関行列）を試みることにする。ただし、分析に取り掛かる前に、データの採用に関して予め次の二点について断っておきたい。一点目は、第2回

24 各回によって、項目や質問の表現が多少異なっているものの、内容はほぼ同じものだと解釈できる。

のアンケートに用意されていなかった選択肢はデータとして扱わなかったことと、もう一点は、「味」と「タイプ」を同時に採用しなかったことである。前者については、データが欠けている以上、採用を放棄せざるを得ず、後者については、「味」と「タイプ」の両項目が他の項目と比較して数値が大きい上に、両者の相関係数が0.98とほぼ1に近く、多重共線性を回避するために同時に採用しない方が適切だと判断したからである。こうして行った分析の数値結果が【表9】である。

【表9】缶コーヒー選択基準の主成分分析の結果
(左表:「味」を含む、右表:「タイプ」を含む)

(a) 選択項目の相関行列の固定値				(a') 選択項目の相関行列の固定値			
	第1主成分	第2主成分	第3主成分		第1主成分	第2主成分	第3主成分
固有値	7.8580	1.8718	0.2702	固有値	7.8798	1.8920	0.2282
寄与率	78.6%	18.7%	2.7%	寄与率	78.8%	18.9%	2.3%
累積寄与率	78.6%	97.3%	100.0%	累積寄与率	78.8%	97.7%	100.0%
(b) 選択項目の相関行列の固有ベクトル				(b') 選択項目の相関行列の固有ベクトル			
	第1主成分	第2主成分	第3主成分		第1主成分	第2主成分	第3主成分
味	0.1269	-0.6697	-0.3550	タイプ	0.1385	-0.6643	-0.2475
自販機が近くにある	0.3560	0.0446	0.0492	自販機が近くにある	0.3554	0.0468	0.0507
商品名	0.3563	0.0211	-0.0807	商品名	0.3556	0.0272	-0.0954
価格	-0.3385	-0.2296	-0.0610	価格	-0.3375	-0.2296	-0.1046
容量	-0.1251	0.6672	-0.4029	容量	-0.1270	0.6719	-0.2866
メーカー名	0.3558	0.0334	-0.1116	メーカー名	0.3550	0.0403	-0.1262
パッケージ	0.3486	-0.1104	-0.2875	パッケージ	0.3480	-0.0973	-0.3483
CMの印象	0.3422	0.1837	-0.2468	CMの印象	0.3410	0.1931	-0.2396
評判	0.3558	0.0397	-0.0874	評判	0.3551	0.0459	-0.0987
豆の産地	0.3290	0.0512	0.7317	豆の産地	0.3293	0.0332	0.7935
(c) 各調査別の主成分得点				(c') 各調査別の主成分得点			
	第1主成分	第2主成分	第3主成分		第1主成分	第2主成分	第3主成分
第2回(2003)	4.0353	0.5635	0.0470	第2回(2003)	4.0367	0.5660	0.0540
第3回(2010)	-0.2553	-2.0481	-0.0135	第3回(2010)	-0.2355	-2.0510	-0.0668
第4回(2011)	-1.6881	0.7653	-0.6522	第4回(2011)	-1.7206	0.8946	-0.5755
第5回(2012)	-2.0918	0.7194	0.6187	第5回(2012)	-2.0806	0.5904	0.5882

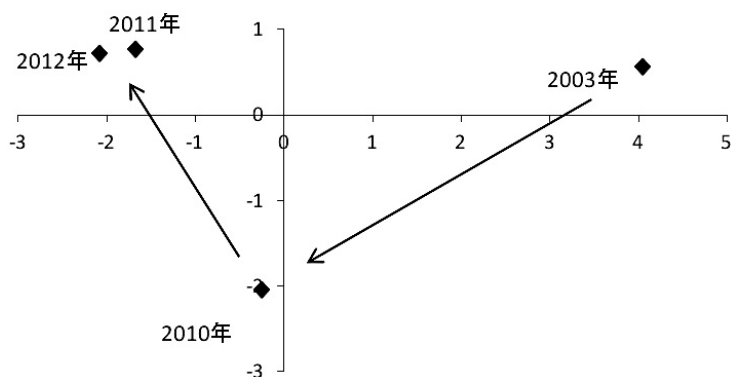
左表が、項目「タイプ」を除いて分析した結果であり、右表が、項目「味」を除いて分析した結果である。二つの表の数値を比較すると、ほぼ同様な数値を示しており、「味」と「タイプ」を置き換えても、結果は変わらないことがわかる。そこで、今回は左表の数値を利用して解釈を進めていくことにする。まず、第2成分までの累積寄与率が97.3%と非常に高い数値を示していることが確認できたので、第1成分と第2成分の固有ベクトル構成数値によって缶コーヒーの選択基準項目を2次元の座標にプロットしたのが【図11】である。このグラフから、選択基準項目の配置は、「味（もしくはタイプ）」、「価格」、「容量」、および「その他の項目グループ」に分かれることが判明した。「その他項目グループ」に入った「自販機が近くにあること」、「商品名」、「メーカー名」、「パッケージ」、「CMの印象」、「評判」、「豆の産地」という本来メーカーが、差別化の基準としてこだわりそうな選択基準は、少なくとも今回の一連のアンケートの中では、消費者にとってほぼ似たような意味

合いの選択基準であることを表している。つまり、缶コーヒーに関しては、メーカーが違いにこだわっている点に関して、消費者はそれほどその違いにこだわっていないことを意味している。

次に、各回のアンケートの主成分得点を、第1主成分および第2主成分を二軸とする2次元の座標にプロットすると【図12】のようになる。矢印は、アンケートが行われた年代を古い順にラフに結んだものである。このグラフを、【図11】の選択基準のグラフに照らし合わせると、2003年には、消費者は「メーカー名」や「商品名」、「CMの印象」や「パッケージ」、「豆の種類」などとともに「近くに自動販売機があること」などを選択基準としていたのに対して、2010年には「味」や「タイプ」と「価格」を相対的に重視し、直近の2011年、2012年には「価格」や「容量（サイズ）」という選択基準に重きを置いているものと解釈できる。



【図11】固有ベクトル構成数値でみた選択項目の配置



【図12】各調査別の主成分得点

以上の分析から、缶コーヒーの販売量や自動販売機の設置台数が、まだ増加トレンドにあった2003年に行われた2005年の変節点以前のアンケートでは、「自動販売機が近くにあること」や、「メーカー名」、「商品名」、「CMの印象」、「パッケージ」、「豆の産地」などメーカーサイドが意図する差別化のポイントを、消費者も選択基準としていた傾向にあったことが判明した。それに対して、2005年以降の2010年には「味（もしくは、「タイプ」）」および「価格」が、直近の2011年、2012年のアンケートでは「価格」や「容量（サイズ）」が、相対的に重視されている傾向が明らかになった。直近の分析結果における「容量（サイズ）」重視の傾向については、消費者各自が自らに適切なサイズを選んでいても言えるが、やはり、同じ味、同じ価格であるならば、容量の多い方を選択するという経済合理的な判断を示していると考えの方が自然であろう。また、価格についても、不味くても安い方がよいというよりも、現在の缶コーヒーの内容的、品質的な水準を考えると、どれを買っても同じ（ように美味しい）味ならば、安価な方を選択するということを示していると考えの方が妥当であろう。

こうした観点に立つと、消費者の選択基準の分析からも、缶コーヒー市場がコモディティ化してきていると判断することができるのである。

VI. 考察

ここまで、缶コーヒーについてさまざまな切り口から分析を行ってきたが、まとめとして商品開発戦略の面から、これらの分析結果を検討していくことにする。

1. コモディティ化

コモディティ化が生起する仕組みについては、Y. Moonの示した「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」という見解を用いたが²⁵、これまでの分析結果を、この内容に照らし合わせてみると、まさに缶コーヒー市場においてコモディティ化が生起していることは間違いなさそうである。

各社の缶コーヒーは、その品質や風味、提供されている種類などに関して既に高いレベルに達しているものの、それでもメーカーサイドは他社との差別化を図ろうと、豆やミルクの種類や産地、コク、香りなどの違いにこだわり続けているように見える。ただ、このように言うとメーカーは無駄な努力をしており、それに気付いていないように受け取られがちであり、事実Moonや、イノベーションに関する代表的な見解として広く知られているC. M.

25 コモディティ化についての詳しい検討は、小川（2011a）を参照。

Christensen の著作²⁶に目を通すと、文脈から、そのように理解され、そのような無駄な努力は断ち切るべきであると短絡的に解釈されがちであることも否定できない。しかし、一方でメーカーサイドには、これを簡単には断ち切ることができない必然性があると筆者は考えている。もちろん、業種や製品の性質によって軽重の違いはあるものの、少なくとも缶コーヒーに関して言えば、豆の種類や風味、香りなどはメーカーにとって手を抜けない要素であり、こだわり続けなければならない要素なのである。

筆者が考える論理は、商品の完成度が高度な域に達するまでは、こうした要素が差別化の手段として利用できるため、メーカーはその開発に力を入れる。また、消費者にも、それは目新しく、一種の意外性があり、事実、風味や品質の向上といった違いをもたらすため商品選択の重要な基準として価値を持つこととなる（これを「新規価値」と呼ぼう）。こうした消費者の評価を「加点的評価」と呼びたい。しかし、商品の完成度が高まり、各社の商品がその条件を備え、同質的になってくると、消費者にとっては意外性が消失してしまい、それが備わっていて当たり前前の価値であるという認識に変わる（これを「標準価値」と呼ぼう）。すなわち、その要素の選択基準としての重要性が低下または消失してしまうと、消費者にとって当たり前となったその要素が備わっていないものは必要条件を満たさないため、選択対象から除かれてしまうことになる。こうした消費者の評価を「減点的評価」と呼ぶことにする。

このような論理をたどると、メーカーが誤ってはならないことが二つあることになる。一つは、過去に「新規価値」として高い価値を生んだ要素が、すでに「標準価値」となってしまっているにも関わらず、それをいまだに価値を生む「(Christensen の言葉を借りれば) 成功法則」だと考えてしまい、必要以上にそれを追いつけてしまうことである。これこそまさに、Christensen が指摘した「イノベーターのジレンマ (innovator's dilemma)」の本意であろう。

また、もう一点は、逆に「標準価値」となってしまった要素を、陳腐化してしまい、価値がなくなってしまった要素と見なして安易に切り捨ててしまう愚を犯さないことである。コモディティ化市場における戦略の一つとしてとして、Christensen は「ローエンド破壊的イノベーターの戦略 (low-end disruption)」を提示し、同様な意味合いで Moon は「リバース戦略 (reversal)」を示している。これを Moon は「あえて価値向上の循環を絶ち、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、複雑化した属性のうちから一つか二つを慎重に選択し、商品に付け加える戦略」だと説明しているが、まさに、「慎重に選択する」という点が要諦なのだと言筆者は考えている。

26 Christensen (1997)、Christensen・Raynor (2003)などを参照せよ。

大手飲料メーカーの一角である「サントリーフーズ」のホームページ²⁷に、「上位メーカーへの集中化、スーパー、コンビニエンスストア、ディスカウントストアといった販売チャネルの多様化で、企業間競争はますます激化の一途をたどっている」とある。今回の分析の結果から、缶コーヒー市場は大きな変節点を越えたと言え、それは、まさに本格的なコモディティ化の局面に突入したと考えることができる。確かに、スーパーやディスカウントストアなどでは、メジャーブランドの商品でさえも値引き販売されているのを見掛けることが珍しいことではなくなっている。

缶コーヒー誕生以来、長期間にわたって市場は右上がりの成長を続けてきた。その主要なチャネルが自動販売機であったことと、多数の自動販売機設置のための莫大な投資が可能なメーカーに限られていたため、寡占化による管理価格が形成され、それによって定価売りが定着し、メーカーは長期間にわたって高い付加価値を享受してきた。そのため、メーカー間の競争は主にシェアの拡大に重点が置かれてきた。しかし最近では、缶コーヒー市場のコモディティ化が進行する中で、シェアを上げようと思えば販売価格を下げざるを得ないという、熾烈な価格競争に陥りつつあり、これまで通りの単純なシェア争いの継続は、どのメーカーにとっても自らの手で自らの首を絞める行為に等しくなっていることを知り、戦略の転換を模索する必要がある。

2. ポジショニングマップ分析

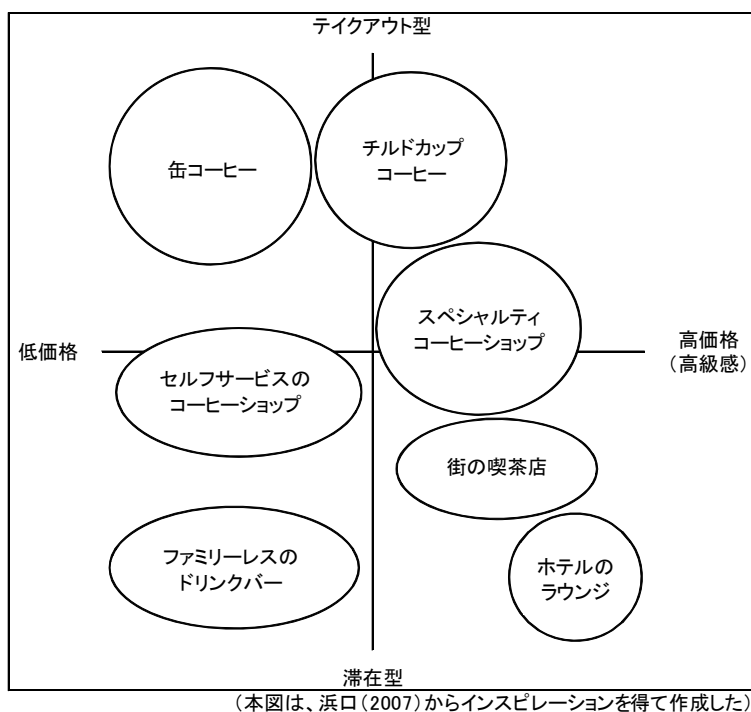
1990年代にわが国に持ち込まれたスペシャルティコーヒーショップ（シアトル系カフェ）や、チルドカップコーヒーが、缶コーヒー市場の変節に大きな影響を与えたことは先に分析した通りである。これらを、M. Porter (1980) が提唱した「ファイブフォース分析 (five forces analysis)」で考えれば、缶コーヒーメーカーは「代替品の脅威」に晒されたと言いうことができる。つまり、メーカー各社が競合企業との間で缶コーヒー市場において激しいシェア争いを繰り広げている隙に、直接の競合ではなかったスペシャルティコーヒーショップやチルドカップコーヒーに、市場シェアの一部を奪われてしまったと考えることができるのである。

【図13】は、缶コーヒーの競合と考えられる商品および販売形態について、横軸に低価格か高価格（高級感）か、縦軸に店内滞在型かテイクアウト型かという基準を設定した座標を使い作成したポジショニングマップである。これを見ると、新しく缶コーヒーの競合として現れたスペシャルティコーヒーショップやチルドカップコーヒーが、非常に巧みなポジショニング戦略を採っていることがわかる。それは、これまで「(ファストフードのように) テ

27 <http://www.suntoryfoods.co.jp/>

イクアウトされるものは手軽で低価格である」と常識的に考えられ、カバーされてこなかった座標の第一象限に食い込む形でポジショニングすることに成功しているという点である。

これは、缶コーヒーを前提としているわけではないが、今後「イクアウト（店外）」と「高価格（高級感）」という一見整合しない要素を組み合わせた、より高次の商品の設計や開発ができれば、つまり、座標第一象限のより右上の位置にポジショニングできる商品を開発できれば、まだ残された未開のセグメントはあるものと考えられる。



(本図は、浜口(2007)からインスピレーションを得て作成した)

【図 13】 コーヒーのポジショニングマップ

Ⅶ. おわりに

このように見てくると、ここに来て缶コーヒーがコモディティ化という底なし沼に陥ってしまったように思えてしまうが、それはあまりにも短絡的な見方であろう。客観的に考えれば、缶コーヒーは消費者に定着していることに加えて、他のタイプの商品と比較して相対的に安価で、手頃であることは事実であり、

- ①他のコーヒー飲料と比較して、携帯性および保存性の点では群を抜いて優れている。
- ②手軽に“ホット”コーヒーが飲めるという点でも、大きな優位性を持っている。特にこの点は、現時点ではチルドカップコーヒーに対する最大の差別化のポイントとなる。

③コンビニエンスストアやスペシャルティコーヒーショップの店舗数が増えたとはいえ、全国津々浦々に設置されている清涼飲料の自動販売機の台数とは比較にならない。また、缶コーヒーにとってはコンビニエンスストアも有力な販売チャネルであるが、現在のところその逆はない。

④種類が豊富である。

など、相対的に非常に優れた強みを有していることは間違いないので、こうした強みを、右肩上がりの拡大時期とは違った発想で、今後どのように活かしていくかということが課題となるであろう。

また、缶コーヒーの販売量は2005年をピークに下降傾向にあるが、そのような中でも【図4】で確認したように、サントリーは販売量を伸ばしている。その要因については、また別の機会に分析を試みたいと思うが、この事実はコモディティ化市場においても、戦略次第ではブレイクスルーの方法があることを物語っている。例えば、サントリーがチルドカップコーヒー市場への再挑戦において見せた、競合の立場にあるスターバックスとの劇的な提携という意表を衝いたアライアンス戦略なども、同社の強さを支える柔軟性の表れであると言える。

清涼飲料の雄とも言える缶コーヒーの市場は、今回の分析により大きな変節点を越えたことが判明したが、実はこうしたパラダイム変換の時こそ、イノベーションが生まれる可能性が高まることを歴史は教えている。世界に先駆けて缶コーヒーを考案し、自動販売機の改良によって、清涼飲料業界にイノベーションをもたらし、巨大なマーケットを形成してきたのが缶コーヒーであり、それを生み出してきた業界であればこそ、目先の争いによってコモディティ化の泥仕合に埋もれてしまうのではなく、戦略パラダイムの変換によって、大きなイノベーションを生み出すような視点を取り戻すことが期待されるのである。

【参考資料】

飲料総研（2004～2012）、『飲料ブランドブック（2004～2012年度版）』、飲料総研。

内田通夫（2009）、『転機に立つドル箱事業「自販機」設置競争の熾烈』、『週刊東洋経済（2009年10月31日号）』、No.6230、pp.112-115。

小川長（2011a）、『コモディティ化と経営戦略』、『尾道大学経済情報論集』、11（1）、pp.177-209。

小川長（2011b）、『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』、『尾道大学経済情報論集』、11（2）、pp.111-151。

小川長（2011c）、『ミネラルウォーター市場のコモディティ化と商品戦略』、『商品開発・管理研究』、8（1）、pp.15-32。

串間努・久須美雅士（1998）、『ザ・飲みモノ大百科』、扶桑社。

住友信託銀行（2007）、『産業界の動き～国内自動販売機市場の概要』、『住友信託銀行調査月報（2007年5月号）』No.673、pp.8-16。

- 全国清涼飲料工業会 (2006)、『清涼飲料関係資料 (2006年版)』、全国清涼飲料工業会。
- 全国清涼飲料工業会 (2012)、『清涼飲料水関係資料 (2012年版)』、全国清涼飲料工業会。
- 高橋健蔵 (2007)、『缶コーヒー職人』、潮出版社。
- 谷田利景 (2012)、『成功は缶コーヒーの中に』、プレジデント社。
- 辻和成 (2007)、『新たな顧客を捕らえて拡大を遂げるチルドコーヒー市場』、『販売会議』、2007年2月号、pp.92-97。
- 日本自動販売機工業会 (2012)、『自販機普及台数及び年間自販金額 (2011年版)』、日本自動販売機工業会。
- 浜口隆則 (2007)、『戦わない経営』、かんき出版。
- 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。)
- 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。)