

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-1	飲料総括	————	P42
3-2	飲料市場長期トレンド	————	P44
3-3	コーヒー飲料	————	P48
3-4	茶系飲料	————	P53
3-5	機能性(スポーツ)飲料	————	P58
3-6	ミネラルウォーター	————	P62
3-7	炭酸飲料	————	P66
3-8	乳性飲料	————	P71
3-9	サプリメント	————	P76
3-10	日配品	————	P80
3-11	飲料市場の回帰分析資料	————	P83
3-12	飲料カテゴリー毎の回帰分析資料	————	P84

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-1 飲料総括

①商品対商品ではなく、ブランド対ブランドの競合構造へ

②一層激しさを増すカテゴリーを超えた競争の本格化

※主役交代の兆しが濃厚に、牛乳類についても競合への認識を深める必要有

市場創造型のマーケティングを継続

僅か8年でゼロから一気に巨大市場に拡大したスポーツ栄養飲料や、日本の消費者に『水にお金を払う』という購買スタイルを定着させたミネラルウォーターが象徴するように、飲料の各カテゴリーは、消費者ニーズを追いかけるのではなく、年間1,000アイテムを優に超える果敢な新商品開発と大規模なキャンペーンで消費者を刺激し、そのニーズを創造することによって成長して来た。今後も、このマーケティングスタイルは変わらないと考えられる。

商品対商品ではなくブランド対ブランドの競合構造

飲料の市場では、大量に投入される新商品のマーケティング活動をコントロールするため、カテゴリー毎に基幹ブランドを設定し、その傘の下で商品のバリエティを提案する手法が主流となっている。これは、コーヒーカテゴリーで典型的だが、他のカテゴリーでも同様である。基幹ブランドは、登場時の大ヒット商品がそのままロングセラーブランドに成長した例を除き、ネーミング・パッケージ・起用するタレント・CMで発信するイメージ等、ブランド形成の核となる様々な要素を操作しながら、時間をかけてメーカー側が主体的に築き上げたものである。どのカテゴリーにおいても、基幹ブランドを確立できた企業が上位グループを構成している。この点が達成できなかった企業は、単発ヒットを狙った商品開発に終始せざるを得ないのが実情である。また、各社は、ロングセラーブランドを大切にし、鮮度維持のためのリニューアルを怠らない。

その一方で、ブランド価値の評価を冷静に行い、基幹ブランドのシフトを行うべき時期には、実績があるブランドであっても大胆な改廃を実施している。このことが、価格の低下圧力や小売側の廉価販売が恒常化する中で、商品の付加価値を訴求していくための、重要な戦略となっている。

一層激しさを増すカテゴリーを超えた競争

市場の急激な成熟化にともない、新しい商品ジャンルの開拓が盛んに行われている。なかでも、カテゴリーの枠を超えた中間領域の商品開発が活発化している。そのリード役となっているのは、スポーツ栄養飲料である。現在では、全カテゴリーに渡って、機能性飲料の商品ジャンル開拓が行われ、茶系飲料に代表されるように、スポーツ栄養カテゴリー以外でも、特保表示認定を取得する商品が目立つようになって来た。このことで、飲料の全てのカテゴリーは、その枠を超えて、『サプリメント』と競合する時期に入ったといえる。

また、飲料市場でメインストリームを形成するには至らないが、スイーツのトレンドやカフェで提案されるコーヒーの飲み方が取り入れられる等、外食産業の新しい動きも商品開発の重要なシーズとなっている。このような中間領域での開発は、今後も一層広がりが増すものと考えられる。

消費者との相互作用の中で生まれる潮流

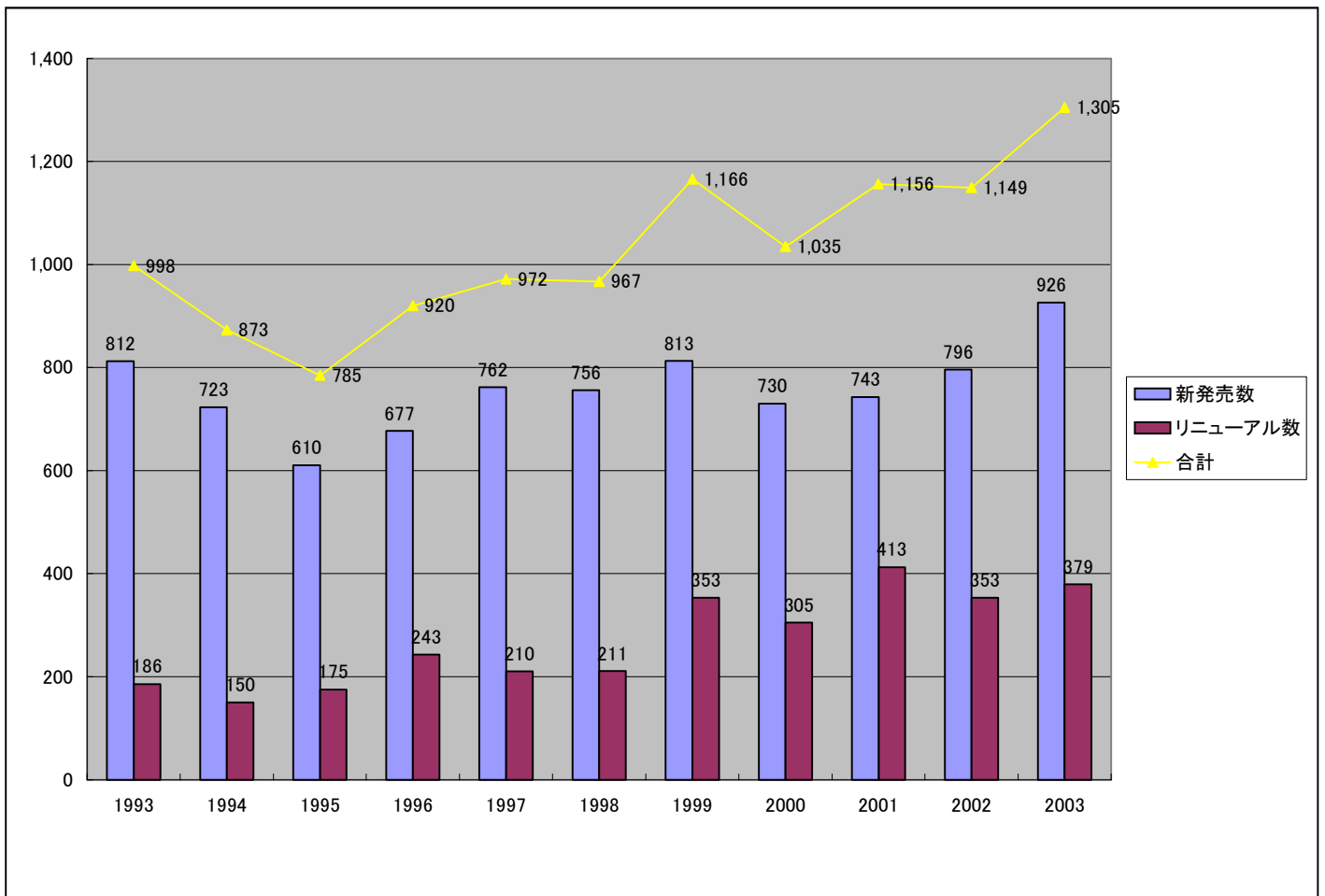
飲料の分野では、消費者の実態研究が詳細に行われている。その中で、新しい容器の提案は、商品開発の一方の主役である。

現在では、300ミリリットルのボトル缶やチルドカップから2リットルの大型PETボトルまで、バリエーション豊かな容器が提案され、消費者の購買実態・飲用実態の多様化に対応している。

この動きの中で、自販機対応も可能になった加熱PETボトルの開発は、新たな需要の掘り起こしに大きな貢献を果たした。

また、2000年以降、キャンペーン手法の面でも、消費者が携帯端末からキャンペーンサイトにアクセスする仕組みを利用して、従来の懸賞キャンペーンにゲーム性を付加したものが増えている。このことは、消費者へのアミューズメント提供を目指した新しい価値創造の視点である。これらの動きは一層高度化し、他の事業領域にも大きな影響を与えるものと考えられる。飲料各社の最大の強みは、消費者に向けた感度の高さである。

■図表20: 飲料の新発売数とリニューアル数推移



出所: ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成(飲用牛乳、加工乳は含まず)

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-2 飲料市場長期トレンド

①流動性が高い市場に果敢な新商品開発で適応する戦略を継続

②短命な商品で利益を上げる体制作りが今後の課題

※牛乳類は安定性が高いが、それに安住せず一般飲料と対抗可能な体質へ

堅調な伸びが見込まれる 飲料市場

飲料市場に「ポカリスエット」が登場し、スポーツ栄養飲料カテゴリーの輪郭が明確になった1980年度を一つの区切りとして、それ以降の生産量の推移を見ると、清涼飲料全カテゴリーの生産量は、戦後2番目の冷夏を記録した93年度を除き、一貫して順調な伸びを続けて来た。2003年時点での生産量は、15,664,550キロリットルに達し、90年度を100とした指数では146、80年度を100とした指数では265と、不安定な経済環境の中でも高い成長性を誇っている。

但し、2002年、2003年の2ヶ年は、僅かながら前年を割り込む結果となり、90年代の長びく不況の中でも伸長を続け、景気動向に左右されない商品の代表格といわれてきた飲料市場もデフレスパイラルに入ったと見る向きも出て来た。特に2003年は、独立した商品カテゴリーを形成して以来10年以上に渡って市場を牽引した緑茶飲料が、ついに前年を割ったために悲観論が広がった感があった。しかし、スポーツ栄養飲料とミネラルウォーターの2カテゴリーは、依然として高い伸びを見せており、このまま市場規模が漸減傾向に入るとは考えにくい。

商品カテゴリーの多様化が 支えた市場の成長

この20年来、飲料市場のカテゴリーは急速に拡大し、多種多様な商品によって消費者のニーズを開拓して来た。1980年度の炭酸飲料・果実飲料・コーヒー飲料の生産量を併せると、そのシェアは89.4%に達し、その時点の飲料市場は、実質的にはこの3カテゴリーで成立していたといっても過言ではない。他の商品カテゴリーも既に登場していたものの、全てが極めてニッチな存在であった。その後、90年代以降の茶系飲料・スポーツ栄養飲料の伸長に伴い、前述の3カテゴリーのシェアは徐々に低下を始め、97年度に初めて3カテゴリー合計で50%を割り込んだ後、更に漸減傾向にある。現時点では、単独で20%以上のシェアを持つカテゴリーは無く、多様なカテゴリーの存在が市場全体の成長を支えているといえる。2003年度時点での上位カテゴリーを見ると、生産量で1位にあるのはコーヒー飲料である。このカテゴリーは、業界筋からも大きな成長を期待されて来た。その中で、90年代前半の大型ヒット商品の登場で20%台のシェアに乗せるまでは順調な伸びを維持したが、90年代後半から伸び悩み、2003年時点では89年度時点と比較して約1.7倍の伸びに留まっている。これに続くのは炭酸飲料であるが、そのシェアは16.1%となり、80年時点の3分の1にまで縮小した。80年時点で第2位だった果実飲料は80年代から果汁100%とそれ以外にカテゴリーが分化したが進展は見られず、2003年時点では双方を併せたシェアが11.4%となり、往時の約3分の1に縮小して大きく順位を落とした。これらに対し、スポーツ栄養飲料はゼロからスタートして12.1%とシェアで第3位の地位を占めるまでに成長し、市場のリード役となっている。また、茶系飲料は、90年代以降、烏龍茶系・緑茶系・ブレンド茶系の3方向に分化し

各々が独自の発展を遂げた。緑茶飲料は、単独カテゴリーでも第4位の地位に上がった上、茶系飲料計では23.4%と、1位のコーヒーを大きく上回る。ミネラルウォーターも7.9%のシェアに成長し、前述のカテゴリーに次ぐ地位を占めるまでになっている。スポーツ栄養飲料・茶系飲料・ミネラルウォーターは、新しい消費者ニーズを開拓することによって、かつては飲用シーンが限定されていた商品を日常生活に広く浸透させた点で、飲料市場の20年を象徴する存在である。

流動性が高い市場に果敢な新商品開発で適応する戦略を継続

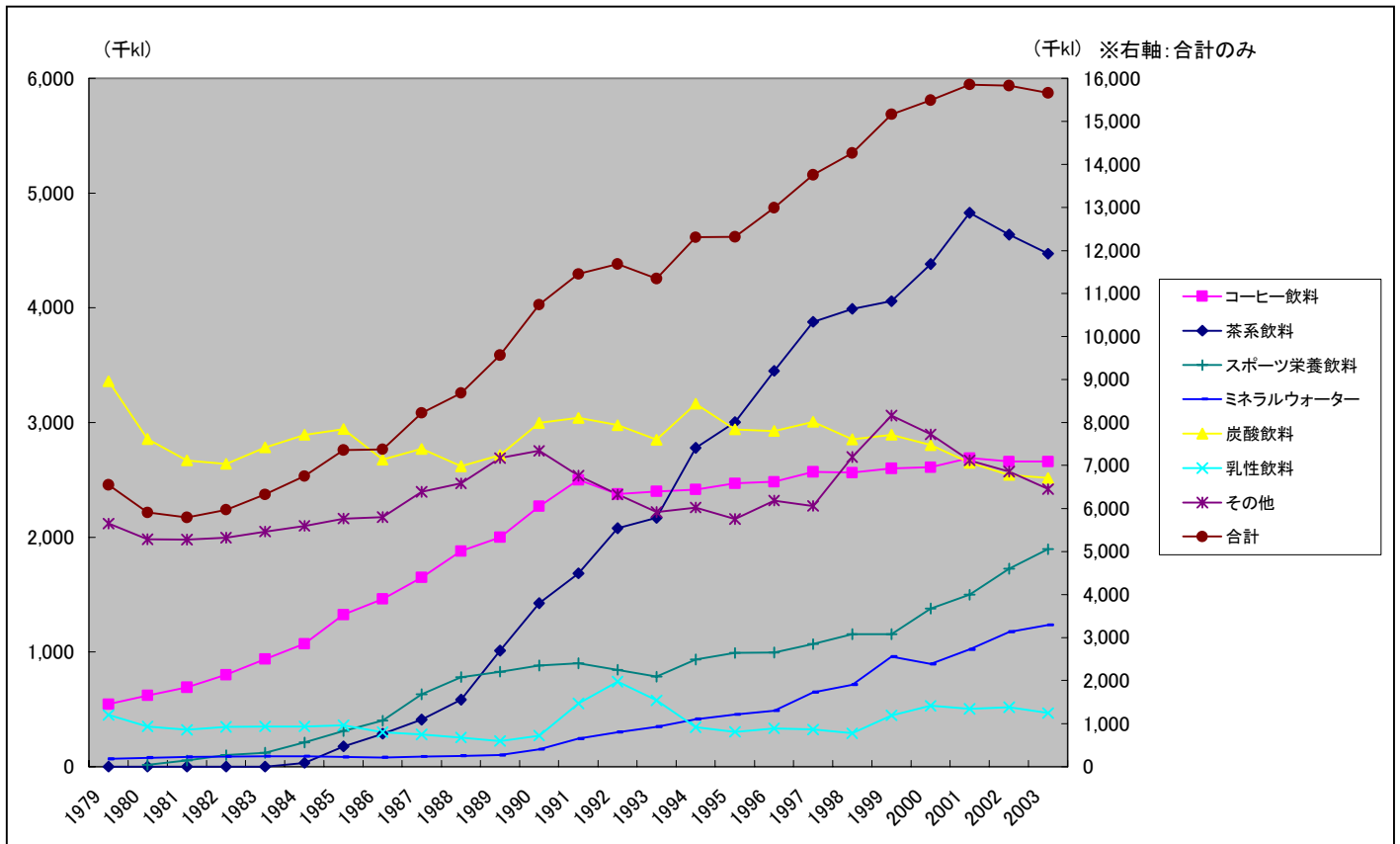
飲料産業は、大量生産・大量消費を基盤とした典型的な装置産業であるにも関わらず、企業サイドのコントロールが比較的容易な自販機から、消費者の変化の速さに直接晒されるCVSやSMへ、主要販売チャネルのシフトを余儀なくされる中、積極的な新製品開発で見事に適応して来た。自販機型のマーケティングは、「選択する楽しみ」が優先される店頭小売では通用しにくいことに着目した各社は、新しい商品コンセプトやブランドイメージを次々に開発してニーズを刺激する「市場創造型」のマーケティングスタイルを貫いている。この戦略の下で、10年以上の販売期間を誇るロングセラーブランドにおいても、パッケージや味のリニューアル、サブネームの拡大、商品バリエーションの多様化等を頻繁に実施し、ブランドの鮮度を保つ努力を怠らない。その結果、新規に上市された商品と既存ブランドのリニューアル商品をあわせた広義の「新製品」は、1999年度に年間1,000アイテムを超えた後も年々増え続け、2003年度には、1,300を超えるアイテムが登場した。また、ホット対応のPETボトルの開発や280ミリリットルの小容量タイプの拡大等、容器の多様化によって、飲むシーンを掘り起こす動きも盛んである。それに伴い、従来は春に集中していた新商品発売が、秋にも一つの山を持つようになり、年間を通じて消費者の注目を喚起する体制が整って来た。

短命な商品で利益を上げる体制作りが今後の課題

市場創造型マーケティングが内包する最も深刻な問題は、商品の短命化である。また、CVSやSMの定番棚を確保するための競争が、この傾向に拍車をかけている。これらのチャネルでは、新製品という印象を顧客に与えているうちは販売量が伸びるが、その後は急激に失速していき、また次の新製品の投入を余儀なくされるという傾向が強く、安定した販売量が見込めるロングセラー商品は、一層成立しにくい環境になっている。飲料市場ではこの状況が実売価格の値下げ圧力と共に、収益圧迫要因の一つとなっている。その中で、「販売量を伸ばしながらも減益」という負の循環から脱するため、各社とも、原料調達・製造・物流を通じた全社的なコストダウンに取り組んでいる。この努力の成否で、商品特性として宿命づけられた、新しいコンセプトの商品を提案し続けることで需要を喚起する「市場創造型」のマーケティング戦略を今後も貫けるかが決まることになる。

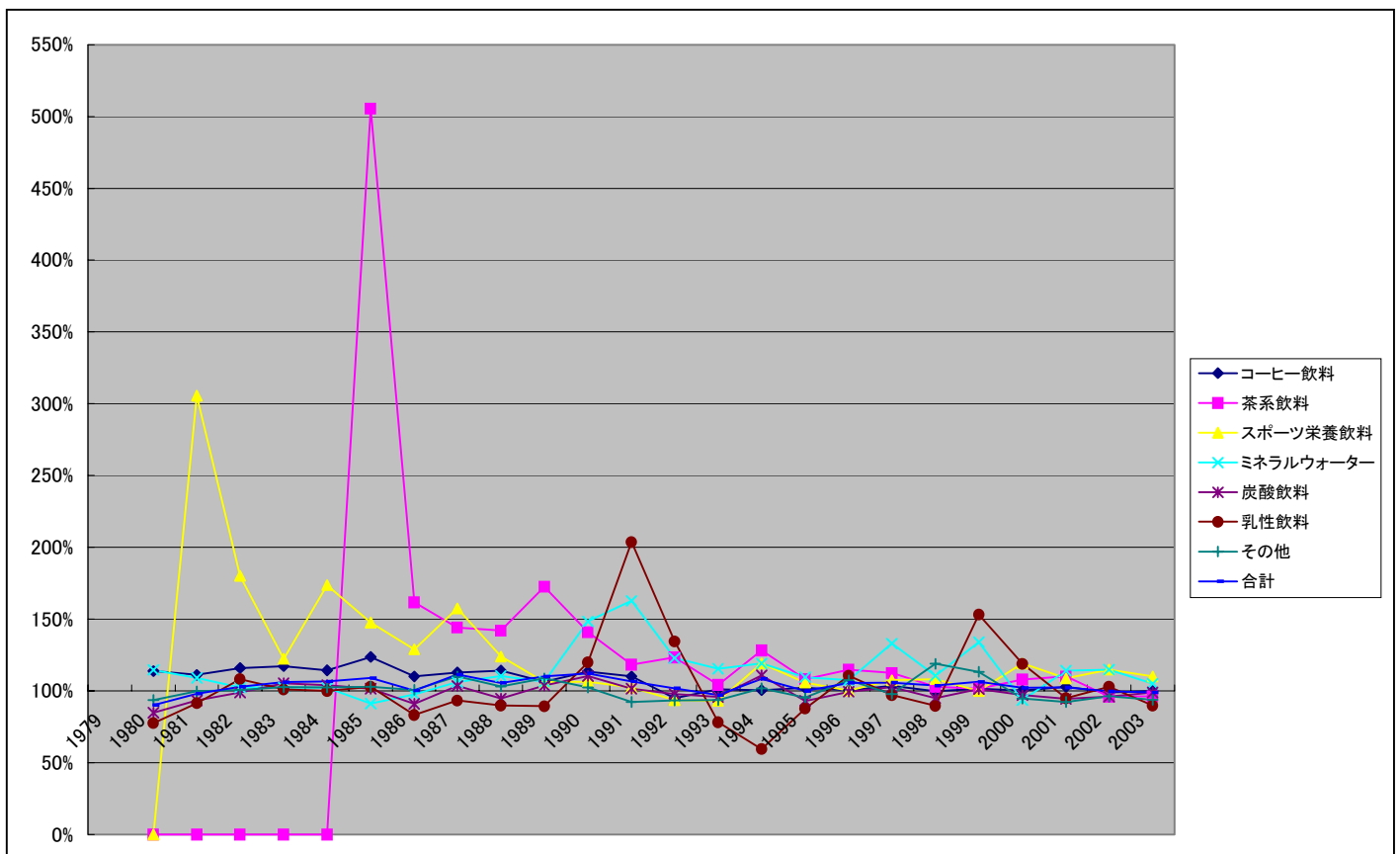
3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

■図表21: 飲料全体生産量推移



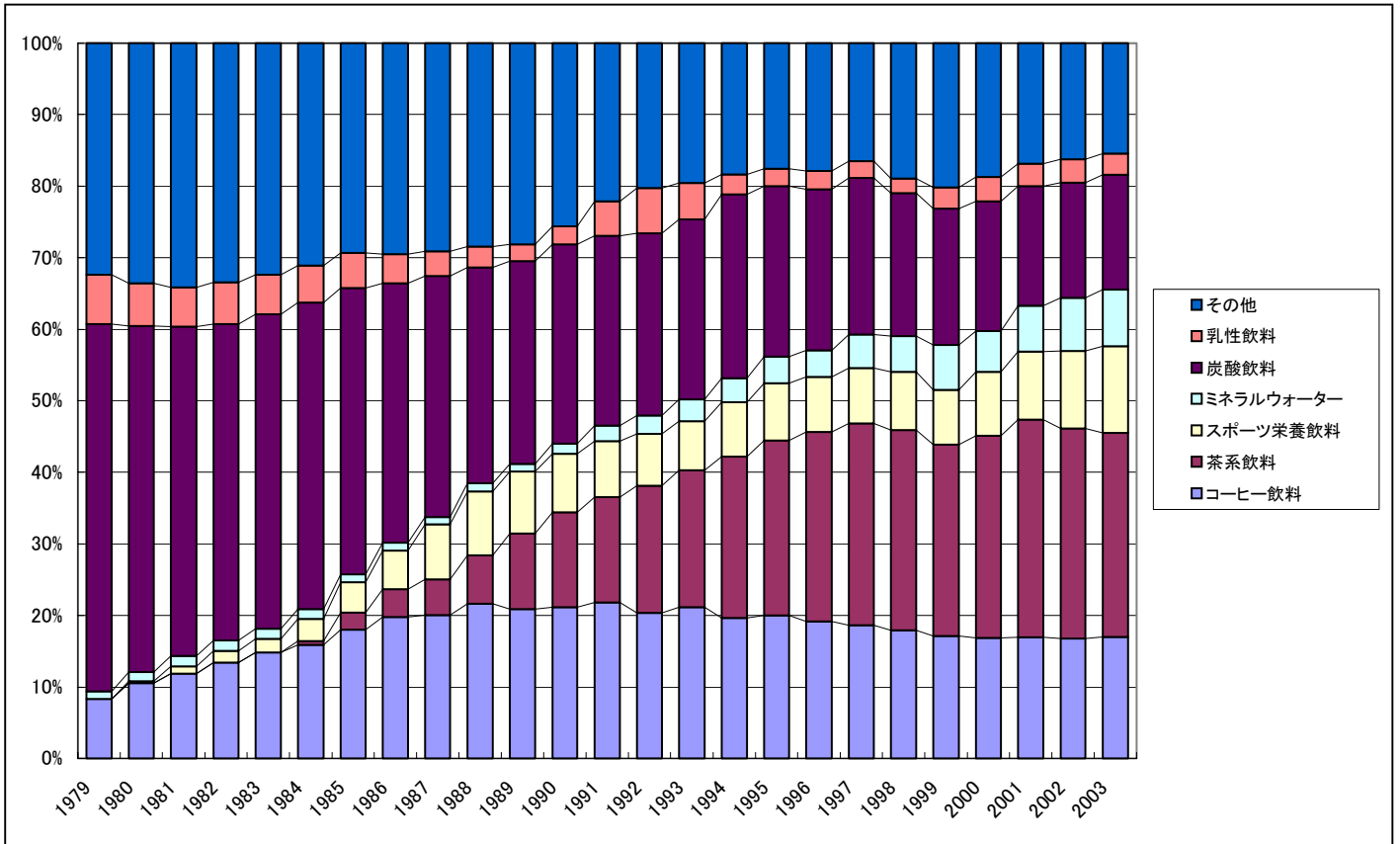
出所:ピバリッジジャパン、各社資料より当社作成(飲用牛乳は含まず)

■図表22: 飲料全体対前年伸長率推移



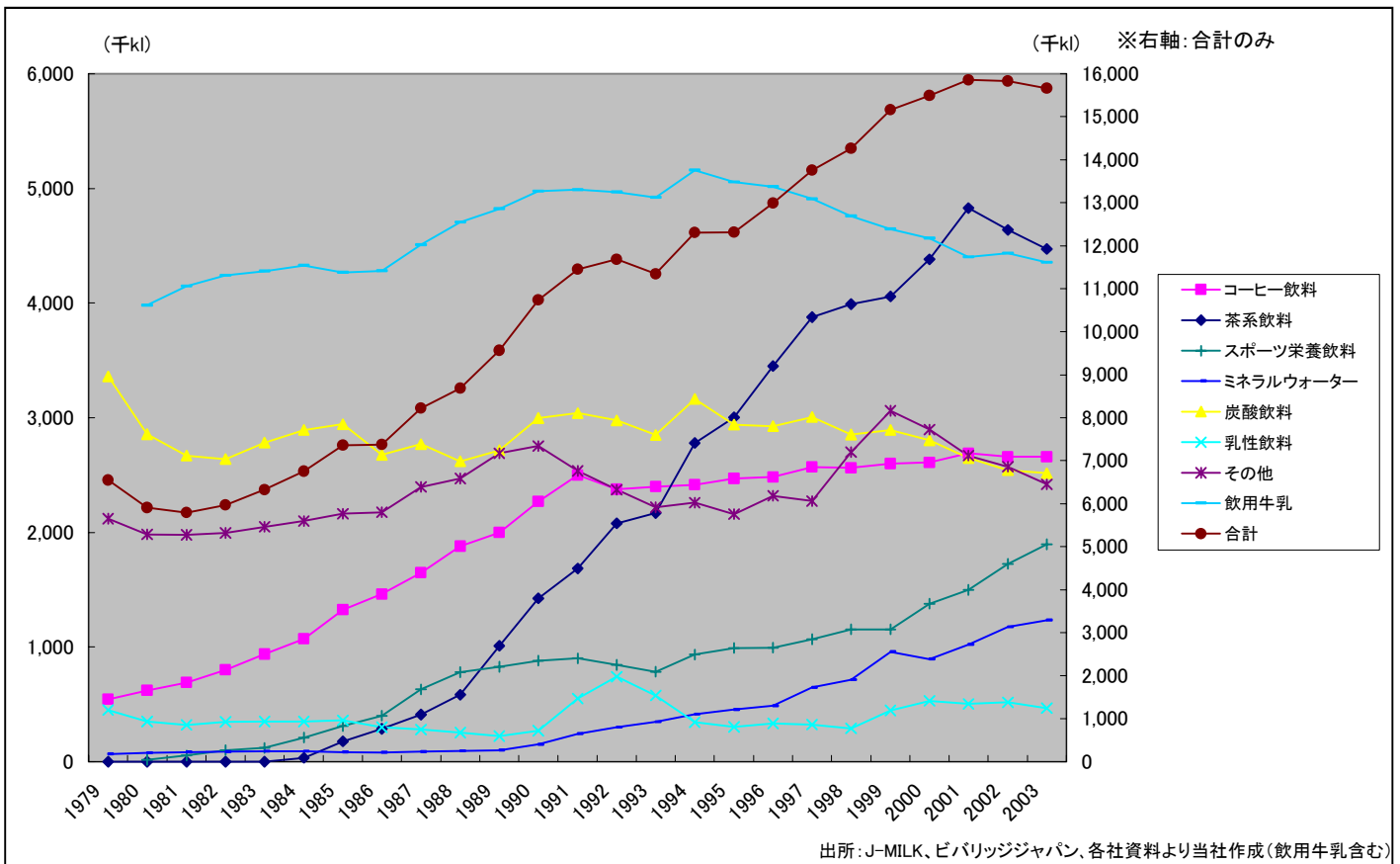
出所:ピバリッジジャパン、各社資料より当社作成(飲用牛乳は含まず)

■図表23:飲料全体シェア推移



出所:ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成(飲用牛乳は含まず)

■図表24:飲料全体生産量推移(飲用牛乳含む)



出所:J-MILK、ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成(飲用牛乳含む)

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-3 コーヒー飲料

①ブランド戦略のモデルケースとなるカテゴリ

②2000年以降は核ブランドの下で、商品バリエーションが拡大

※「素材品質×技術レベル」＜“美的感情刺激性”の好例

ブランド戦略のモデルケースとなるカテゴリ

1980年代初頭から自販機対応のカテゴリとして成立しており、82年度時点では自販機飲料市場で23%のシェアを占めるまでに成長していた。また、飲料市場全体に占めるシェアも80年度の時点で10.5%と、炭酸飲料・果汁飲料に次ぐ存在であった。その後、80年代を通じて、新規参入が活発化したこと、CVSを中心に小売店頭で販路を拡大したこと等で、その相対的地位は徐々に向上し、87年度にシェア20%を超過した後、91年度には21.8%に達した。しかし、90年代半ば以降、茶系飲料・スポーツ栄養飲料・ミネラルウォーター等、他の商品カテゴリの伸長に伴い、シェアは20%のラインを割り込み、2003年度では17%と85年度時点と同等の水準に落ち着いている。但し、その生産量を見ると、シェア20%を切った後も、安定成長を続けている。90年代以降3回、前年実績を割り込んだ年度があったがインパクトが強い新規ブランドが登場し、成長軌道に戻した。また、このカテゴリは、各社が早い時期に核ブランドを確立し、商品対商品ではなくブランド間競争を前提とした施策を、他のカテゴリに先駆けて実施して来た経緯から、ブランド戦略のモデルケースに取り上げられることが多い。

80年代半ばの相次ぐ参入で競争環境が激変



●サッカースター選手・マラドーナ起用キャンペーンを実施したアサヒ「NOVA」

1980年度の上位3社を見るとUCC14%、ポッカ13%、コカコーラ(「ジョージア」)10%(ダイトー同率3位)となっており、80年代当初は、自販機で成立していたカテゴリという様子がうかがえる。これらの各社は70年代に既に参入を果していた。その後、80年代半ばに大手CVSの店舗数が2,000店を超え、自販機と並ぶ重要な販売チャンネルに成長したことを受けて、大手企業が相次いで参入したことが、80年代を通じて2ケタの成長を続ける動因となった。この時期にはサントリー、アサヒ、キリン、サッポロのビールメーカー各社が同時に参入し、現在に至るブランド間競争の枠組みが成立した。アサヒがサッカーのスター選手・マラドーナを起用したキャンペーンを展開し、スーパーキャラクターを活用してブランド認知を高める施策の端緒となった。サントリーは、『アメリカ大西部汽車の旅プレゼント』という大規模なキャンペーンを実施した。同時期にキリンは、『男の七つ道具プレゼント』で、ターゲットを絞ったライフスタイル提案型のキャンペーンを実施し、ブランドイメージの確立を図った。また、サントリーは参入後5年目に、ブランドネームを掲げてF1のパートナー事業に取り組んだ。これら新規参入企業のダイナミックなキャンペーンは、これまで、『オリジナルカッププレゼント』等の単純なギミックキャンペーンに終始していたこのカテゴリの競争を一変させた。

92年の昨年割れの後、安定成長期に

1980年度の急成長の後、92年度に95%と昨年実績を割り、90年代は、1ケタのコンスタントな伸びに留まった。この時期に安定成長を継続できた要因として、サントリーが「BOSS」を上市し、大ヒットを記録したことを契機に、各社が既存ブランドの

リニューアルや対抗キャンペーンを積極的に行ったことがあげられる。「BOSS」では矢沢栄吉を起用したCMと『BOSSジャンパープレゼント』を組み合わせたキャンペーンを展開した。そこではそのブランドネームを浸透するにあたり、タレントの知名度の高さに頼らず、その商品パッケージのイラストをキャラクターとして、ブランドイメージ形成の核に据える戦略が取られた。またこれは、スタッフジャンパーを懸賞品とすることで、消費者をブランドの「身内・仲間」として取り込むことを狙った新しいタイプのキャンペーン手法であった。この一連の発想は、業界の注目を集め、多くの追随キャンペーンを呼んだ。同時に、消費者の反響も大きく、90年代を通じてシリーズ化された。同時期に各社はグレードアップリニューアルを実施し、高級豆使用のプレミアム感・本物感を訴求した。キリン「ジャイブ」は『粗引きネルドリップ方式』の高級イメージの増幅とともに、桑田佳祐や野茂英雄を活用したキャンペーンを実施した。アサヒは「JO」で「JOスーパー」を発売し、カナダスキーツアーを懸賞品に据えたキャンペーンを実施した。ダイドーは「ザ・デミタス」、UCCは「ザ・ドリップ」を上市し、本格的なコーヒーの味と風味を強調した訴求を行った。コココーラの「ジョージア」も同様に、キリマンジャロやサントス等の高級豆使用を訴えた。ポッカでも「100%コーヒー・キリマンジャロ」の発売に伴い、柴田恭平を活用したキャンペーンが展開された。更にこの時期には、88年度にコーヒーカテゴリーに本格参入していたJTが、「完熟100%コーヒー」の発売で大きく売上を伸ばしている。

90年代終盤の市場成熟化 の中での活発な活性化 施策

1ケタ成長が続く中で、様々な市場活性化の試みが行われた。この中で、アサヒが「ワンダ」を、サッポロが「JACK」を上市し、それ以前のブランドを廃止して、核ブランドの切り替えに踏み切った。それに呼応して、それぞれタイガー・ウッズ、松田優作というスーパーキャラクターを活用し、新ブランドの浸透を目指したキャンペーンを実施した。その後、キリンも「ファイア」を上市し、核ブランドの切り替えを行った。また、JTが「ROOTS」を立ち上げ、独自の『高温短時間製法』を訴えると同時に、『ウェストウェーブ缶』という個性的なパッケージ提案を行った。「ROOTS」は、発売後も、製法・殺菌法・ボトル形状を常時検証し、キーコーヒーと焙煎法を共同開発した「スノートップブレンド」や急速冷却製法の「アイスエクスプレス」等、技術力を前面にうたった新商品を積極的に提案した。同時期に、ロングセラーブランドの「ジョージア」は、「スムーズテイスト」の発売を契機に、20周年キャンペーンを実施した。その中で、CMを一新し、古手川裕子・飯島直子を起用し、男性的なイメージが強いコーヒーカテゴリーの中で、『女性らしい優しさ・なごみ感』を強調して、他社との差別化を図った。ポッカでは、「ポッカコーヒー」の傘ブランドの下で「ミスターコーヒー」を発売し、カール・ルイスや高倉健を活用したキャンペーンを実施して、ブランドの活性化を図った。更に、「ジョージア」では、CVSをターゲットとした新ライン「ZOTTO」が上市され、販売チャネルの深耕を目指した。このように、高成長期は過ぎたものの、新ブランドの立ち上げやロングセラーのイメージチェンジを通じたブランドの鮮度維持努力の下で、2003年時点に至るまで、生産量は一定の水準を保持する推移が続いている。



●コココーラ
「ジョージア スmoothテイスト」



●ポッカ「ミスターコーヒー」

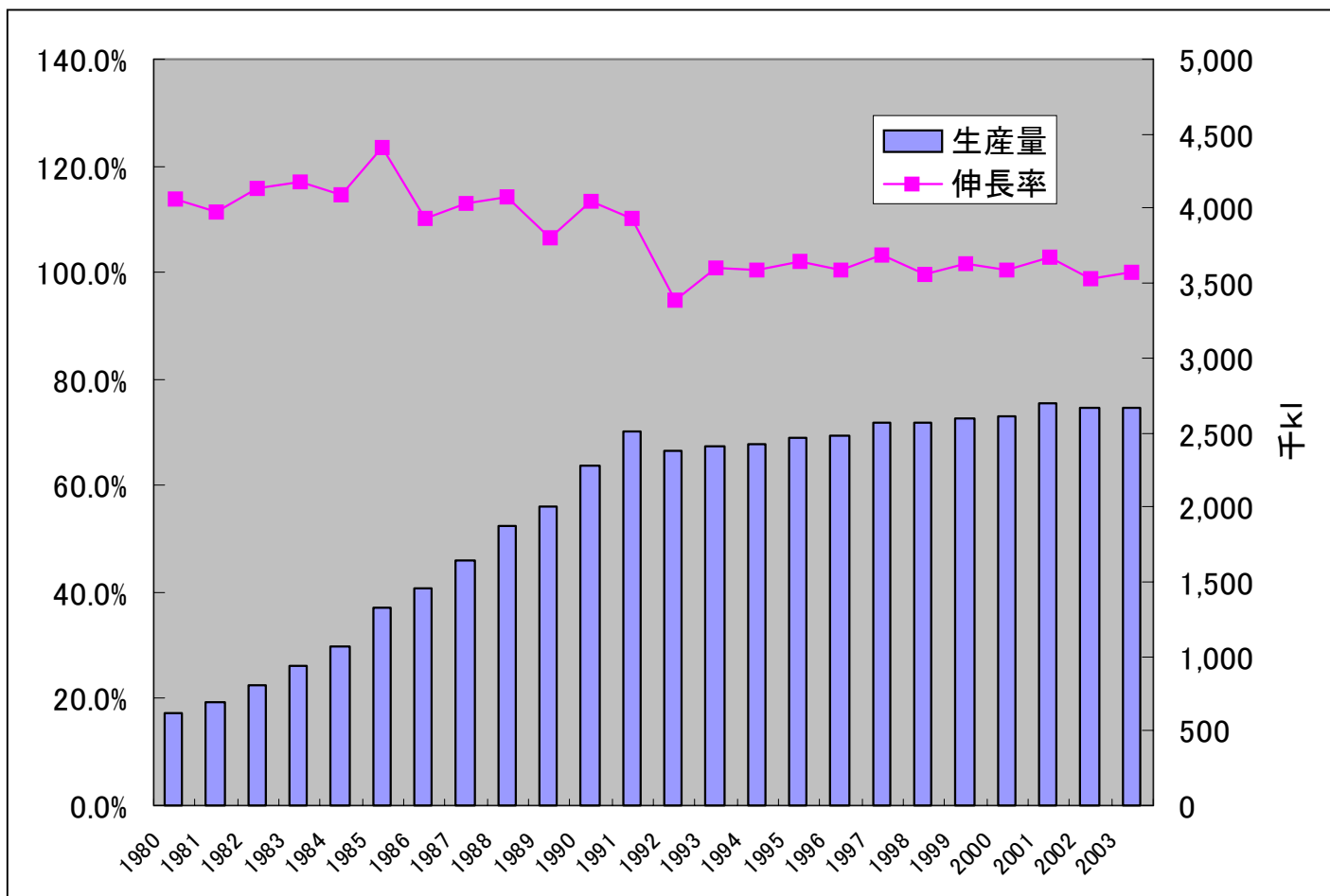
3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

2000年以降は核ブランドの下で、商品バリエーションが拡大

市場が急激に成熟化する中でも、コーヒーカテゴリーの各社は、巧みなマーケティングで、核ブランドの浸透と活性化に成功して来た。その成果から、2000年以降は、定着したブランドネームを活用し、その傘の下で商品バリエーションを拡大する戦略を取っている。発売後、少アイテム展開を続けて来た「BOSS」が、「セブンの発売以降、急激にアイテム拡大を図ったことに見られるように、上位各社は様々な商品開発に取り組んでいる。その中でも、スターバックスに代表されるチェーン型カフェのトレンドを取り入れたバリエーションコーヒーやフレーバーコーヒーの提案が活発である。商品のネーミングも「キャラメルマッキアート」「カフェレーチェ」「ヘーゼルナッツモカ」等、カフェで馴染みの深いものが採用されている。コーヒー飲料においても、「エスプレッソ」はすっかり定着した。

同時に、消費者の飲用スタイルに合わせて、300ミリリットルボトル缶等のリキャップ可能な容器が開発されたことを契機に、飲用実態のリサーチを基盤にした商品開発も進んでいる。更に、「ジョージア」が「エンブレムブラックマイルド」をセブナイレブと共同開発する等、小売側との連携の動きも出てきた。このように、コーヒーカテゴリーは、成長性での牽引役は他のカテゴリーに譲ったものの、消費者トレンドに迅速に反応する商品開発やダイナミックなプロモーション展開で、今後も飲料市場をリードし続ける存在であると考えられる。

■図表25: コーヒー飲料生産量・対前年伸長率推移



出所: ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成

【代表的商品およびプロモーション展開事例】

●サントリー「BOSS」

ー現在の発売製品ー

現在発売されているのは2004年4月に発売されたBOSSレインボーマウンテンを始め、BOSS休憩中、仕事中、深煎りスーパー、微糖、無糖ブラック、カフェオレ、デミタス、デミタス・ラテ、BOSSPRESSO、BOSSCINO、ダブルブラック、スーパーブレンドの13種類。

ー歴史ー

1992年に発売を開始。当時はスーパーブレンド、カフェオレなどがあった。96年9月には、コーヒーとしての本格感を求めるお客様のために「ボス プラスワン」を発売し新たなファンを獲得し、「サントリーコーヒーボス」は、缶コーヒー市場で第2位のビッグブランドに成長。同時期にアサヒ「ワンダ」もタイガーウッズを起用した広告戦略の成功で売上を伸ばしていた。98年にはBOSSセブンを発売。2000年にはコーヒー色ベースのBOSS250を発売し、その後もボスリミテッド、レギュラーブレンド、ブラックなど多種が発売されるが、またリニューアルも何度も繰り返される。02年の10周年には、より身近で親しみやすい“働く男の相棒コーヒー”としてさらに進化をはかり、中身・パッケージを一新。多種多様なライフスタイルにあった5種類の個性的なラインナップ(無糖ブラック、モカ、深煎り、ネオセブン、カフェオレ)を揃え、“深煎り”をベースとした様々な味わいと斬新なパッケージが大変高い評価を受けた。03年にはBOSS仕事中、休憩中が発売開始され、深煎りSuperがリニューアルされた。その後もカロリーオフ、デミタスラテ、ボスダブルブラックを次々に発売。04年にブラックとカフェオレが現在のデザインにリニューアルされ、9月にはレインボーマウンテンが大々的に発売となり、新商品の1ヶ月の販売量において同社の最大を記録。最も新しい製品は微糖で、これで現在の13種類が揃った。

ー代表的プロモーションー

☆1992年8月：発売と同時に、CMに矢沢永吉を起用し、大ヒット

☆1994年10月：「ボスジャン'94」プレゼントキャンペーン実施
応募総数920万通を超え、大盛況

☆1999年9月：「ボス電」プレゼントキャンペーンを実施

☆2001年2月：「ボスカラフルジャン」プレゼントキャンペーン実施

☆2001年6月：「ボスマン」プレゼントキャンペーン実施、大反響

☆2002年1月：「ボステレビ」キャンペーン実施



〈ボス電〉



〈ボステレビ〉



〈ボスカラフルジャン〉

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

☆2002年11月:「すぐBOSSキャンペーン」実施

☆2003年8月:「BOSS×LEVI'S限定モデルGジャン」キャンペーン実施

☆2004年3月:「見つめあうボス電」キャンペーン実施



〈すぐBOSSキャンペーン:オレだけジャン〉



〈BOSS×LEVI'S限定モデルGジャン〉



〈ボス電〉

●キリン「ジャイブ」

☆野茂英雄起用キャンペーン



●アサヒ「ワンダ」

☆タイガー・ウッズ起用キャンペーン



●サッポロ「JACK」

☆松田優作起用キャンペーン

TVCFではこの缶コーヒーを手にする松田優作を合成して制作。「コーヒーのんでくから……。あ〜」のフレーズは流行しブランド認知の浸透に大きく貢献。「その男JACK」キャンペーンでは、オリジナルブルゾン、テレカ、卓上カレンダー、クリアファイルなどの抽選プレゼントを実施。



3-4 茶系飲料

①伸び悩みの中で試行される烏龍茶・ブレンド茶の活性化

②今後は「機能性飲料」の方向へドライブがかかる兆し

※商品テーマによる市場活性化の好例

商品ジャンル間のせめぎ合いの中でシェアを伸ばしたカテゴリー

茶系飲料は、飲料市場の中で、最も遅れて成立したカテゴリーの一つである。始めて統計に登場したのは、烏龍茶が1984年度、緑茶が90年度、ブレンド茶が92年度となっている。このカテゴリーの中で、烏龍茶は先行して市場形成したものの、89年度のシェアは、まだ5.9%の水準に留まっていた。その後、烏龍茶の成長性は鈍化したが、ブレンド茶と緑茶がリレー式に急成長を果すことで茶系飲料カテゴリーの相対的地位は著しく向上し、2003年度時点のシェアは烏龍茶が7.4%、緑茶が10.2%、ブレンド茶が6.3%と、それぞれの商品ジャンル単独でも大きな地位を占める上に、茶系カテゴリー合計のシェアでは、他を大きく引き離すまでに成長した。直近では、健康サポート飲料としての色彩を強め、スポーツ栄養飲料とのカテゴリー間のせめぎ合いの中で、飲用シーンや顧客層の拡大とシェアの一層の伸長を進めている。このカテゴリーの特徴は、極めて多彩な商品提案にある。市場成立後の生産量推移を俯瞰すると、緑茶飲料が一貫して高い成長性を保持していることに加え、停滞期を経験した烏龍茶とブレンド茶のジャンルでも成長性回復の様々な施策が試みられている。

烏龍茶で市場形成、高級茶葉で付加価値を訴求

烏龍茶は、既に1980年代当初に自販機の品揃えの一部として商品が登場していたが、統計に登場するのは84年度である。やがて、PETボトルが1.5リットル以上に大型化したことに伴い、GMSや酒販ディスカウンターが主要な販売チャネルとなって一般家庭に普及し、ミネラルウォーターと同様、水道水の代替飲料として常備する家庭が増加した。その後、80年代終盤から90年代初頭にかけて、キリンの「嘉福烏龍茶」、カルピスの「福建烏龍茶」、アサヒの「高級茶葉烏龍茶」等、産地や一級茶葉使用を明確にうたった商品が登場し、烏龍茶が従来から持っていた健康飲料イメージに加えて、グレード感を強調したことで、水に代わる止渴飲料として定着して来た烏龍茶に新たな付加価値が付与され、独自のブランドイメージを持った商品が誕生する布石となった。これらの動きに伴い、92年度まで9年間120%を維持する高成長を続け、93年度のシェアは10.6%に達した。この高級感訴求の流れの中で、キリンがロングセラーブランドに成長する「烏龍茶鳳凰」を上市し、『7つの宝玉プレゼント』（現金を懸賞品とした発売キャンペーン）と『リレハンメルオリンピック協賛』の2つの大型キャンペーンを展開し、ブランドネームの迅速な浸透を図った。また同年、アサヒの「高級茶葉烏龍茶」ではブランドイメージの確立を狙い、石坂浩二を起用したキャンペーンを実施した。

90年代はブレンド茶が大きく成長

ブレンド茶は1992年度に統計に登場し、その生産量は90年代を通じて2ケタの伸びを達成した。特に93年度からの5ヶ年は、130%を超える極めて高い成長性を示した。この時期、ブレンド茶ならではの新しい味わいと健康サポートをうたって

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

アサヒの「十六茶」が登場した。その後、烏龍茶のブランドを活用して参入したコココーラの「茶流彩々10種ブレンド」等、大手各社が健康イメージを掲げて次々に新製品を上市し、商品ブランドが乱立した。その結果、シェアは急速に拡大し、97年度のシェアは8%に達し、烏龍茶とほぼ同等の水準に並んだ。他のカテゴリーとの比較で見ても、同じく急成長を続けていたスポーツ栄養飲料やミネラルウォーターを上回るシェアとなった。その後、成長率は鈍化したが、サントリーの「のほほん茶」、コココーラ「爽健美茶」等、メディアを活用したブランドイメージ発信力に優れたマーケティング巧者や、麒麟の「ナチュラルズ」のように、東洋イメージ・和イメージから脱した新鮮なコンセプトを提案したするなど、インパクトの強い新商品が次々と上市された。また、「お食事茶」をうたって登場したJTの「飲茶楼」に代表されるように、利用シーンの掘り起こしも積極的に行われた。

2000年度以降緑茶が急速なシェア拡大

緑茶は1984年度に統計に登場した。その生産量は、80年代終盤に伊藤園の「お〜いお茶」が上市されたことが契機となって大手企業の参入が進んだことと、他の茶系飲料同様、大型PETでの販売が主流になったことで、90年代を通じて高い伸びを示した。しかし、飲料市場でのシェアは90年代半ばにサントリーの「京番茶」が登場して3%を超えてから、一貫して拡大基調であったものの、これらのブランドに続く大型ブランドが長期に渡って形成されず、急速な拡大は見られなかった。この状況を一変させたのは、麒麟「生茶」の登場である。この『フレッシュ感・本物感』を訴求する路線は、多くの後続商品と呼ぶ盛り上がりを見せ、緑茶ジャンルでの消費者の選択肢を一気に拡大させた。同時に、このジャンルでのブランド間競争も加速し、大手各社は、核ブランドを掲げて、他のカテゴリーを上回る大型キャンペーンを展開した。そのことで、90年代後半に沈静化の様相を見せていた生産量は、2000年度には再び、前年比152.8%の高い伸びを記録した。直近3ヶ年のシェアは急速に拡大し、03年時点のシェアは10.2%と、緑茶飲料単独でも、コーヒー・炭酸・スポーツ栄養の上位3カテゴリーに次ぐ存在となった。

伸び悩みの中で試行される烏龍茶・ブレンド茶の活性化

烏龍茶は、1993年度以降、伸び悩み傾向が続いているが、成長性回復への動きは、依然として活発である。2000年初頭には、麒麟が主力ブランドを「聞茶」に切り替え、このジャンルの活性化を図った。同時期に、伊藤園が「金の烏龍茶・かがやき」、サントリーが「熟茶」(プーアル茶)を上市して、希少茶葉のプレミアム感や今までの烏龍茶とは異なる風味を提案した。また、ボトルデザインの方から新しいブランドイメージを発信する試みとして、JTの「紅烏龍」「青烏龍」が注目される。ブレンド茶では、特保認定をうたった商品が多数登場した。

今後は「機能性飲料」の方 向へドライブがかかる兆し

2000年度以降の生産量推移は、緑茶が牽引役となって成長して来たが、直近ではやや沈静化の傾向にある。また、烏龍茶とブレンド茶では、昨年割れの傾向が続いている。そういう状況の中でも、商品開発は活発であり、03年度時点での新製品発売状況は、新規開発が210アイテム、リニューアル販売が101アイテム



●カルピス「健茶王」

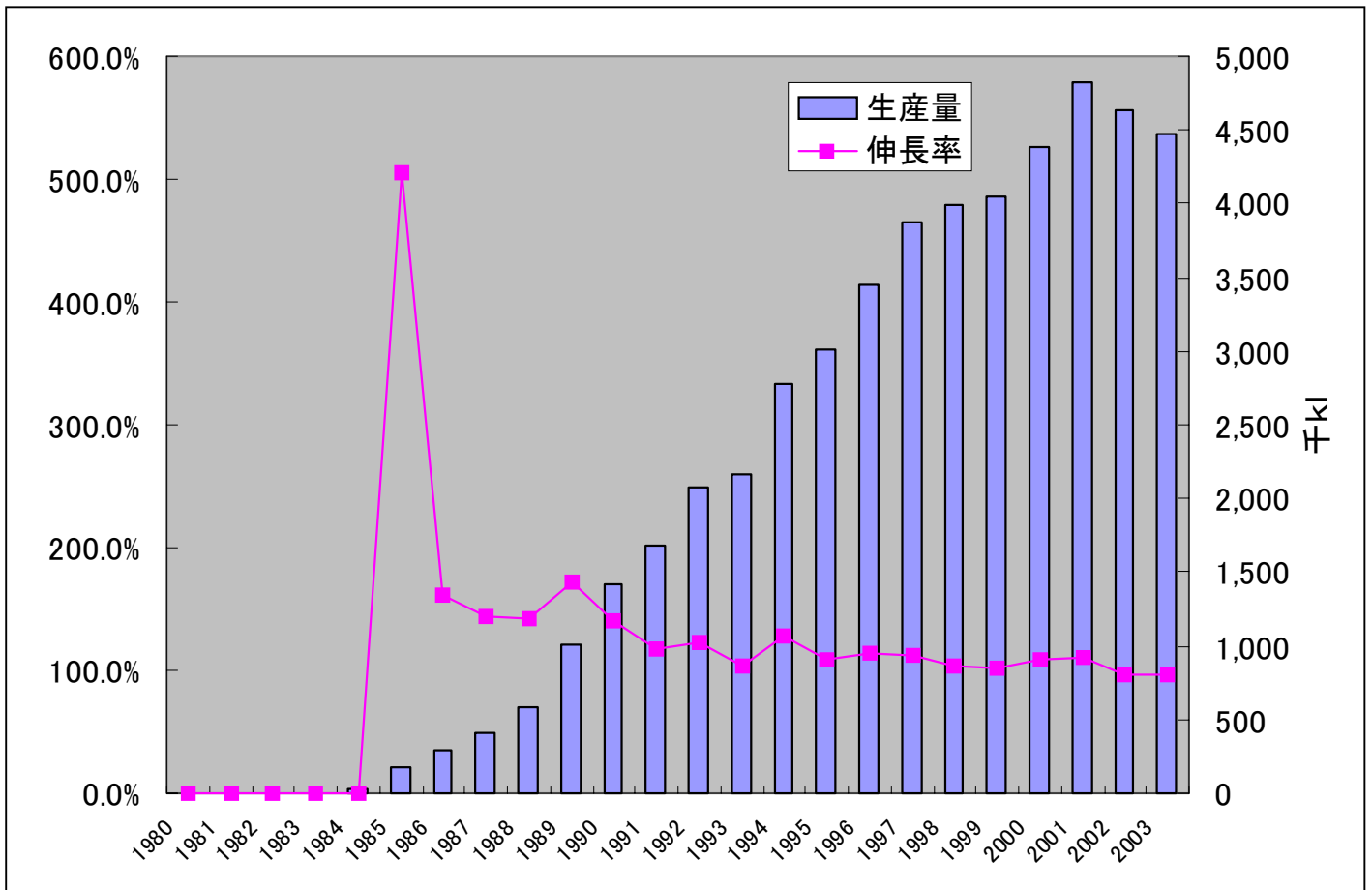


●花王「ヘルシア」

と飲料全カテゴリーの中で、最も多い商品提案がなされている。そのなかでも注目されるのは、サプリメントやスポーツ栄養飲料の中間領域のジャンルである。2000年代に入って、カルピス「健茶王」、花王「ヘルシア」、伊藤園「緑茶習慣」等、特保認定を受けた商品が多数登場し、カテゴリーを超えた競争に挑んでいる。また、このジャンルでは、サントリー「カラダきれい茶ココカラ」や、コココーラ「ラブボディ」のように、より機能性飲料をイメージさせるネーミングやボトルデザインでの商品提案も見られる。逆に、スポーツ栄養飲料の側から茶カテキンをシーズとした新製品も上市されており、カテゴリー間競争は今後も激しさを増すと考えられる。このような積極的な商品開発に併行して、容器開発による新たな需要の掘り起こしも盛んに続けられている。加熱PETボトルはすっかり定番化し、秋冬需要の底上げや年間販売量の平準化に大きく寄与した。その7割がCVSチャンネルと考えられるが、自販機への投入も進み、一層の拡大が見込まれている。03年度時点で実施済みだった伊藤園・コココーラ・JTに加え、加熱PETを自販機へ導入する企業は、その後も増加傾向にある。

このように、茶系飲料カテゴリーは、その商品提案力をテコとして、今後も飲料市場の成長を牽引する地位を保持すると考えられる。

■図表26:茶系飲料生産量・対前年伸長率推移



出所:ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

【代表的商品およびプロモーション展開事例】

●キリンビバレッジ「生茶」

2000年3月に発売を開始した、「生茶」はキリン自信の大型新商品として、緑茶のおいしさに徹底的にこだわり、緑茶のうまみ成分を豊富に含む生茶葉抽出物を使用した全く新しい発想と製法で打ち出した。

当時の広告には、イメージキャラクターに、第23回日本アカデミー賞を受賞したばかりの「高倉 健」と、若い女性を中心に絶大な人気の「松嶋菜々子」を起用。いままでになかった、新しいお茶のおいしさとの出会いや、見る人を生き生きとさせ元気づけてくれる広告を展開し、これまでの緑茶飲料とは全く違う、伸びやかで生命感あふれる“新しい生茶の世界”を描き、広告量も大型新商品にふさわしいスケールで投下し、話題となった。

そして、新発売以来、“茶葉で入れた、本当のお茶のようにおいしい”“生茶というあたらしい発想・ネーミングにひかれた”と大好評となり、発売2ヶ月には販売累計が315万ケースを記録し、昨年同月比(5月単月比)で309%と、日本茶飲料としては同社はじめて以来の記録を達成した。その後も大きく販売量を伸ばし、発売8ヶ月目までの販売累計が2,000万ケース(340g缶換算で6億缶超)を突破し、新商品・単一フレーバー商品の販売箱数としては、キリンはじめて以来の記録的な販売数となった。

同社が実施した消費者調査を分析した結果、好調要因としては下記の点が挙げられた。

- ◇従来の緑茶飲料とは違い「苦み」「渋み」を抑え、生茶葉のもつ緑茶本来の「うまみ」が効いた、やわらかな味覚が評価
- ◇“生茶葉抽出物”を使ったお茶、というコンセプトをストレートに表現した、わかりやすく、興味をひくネーミング
- ◇フロスティーグラス(すりガラスの器)に入れた冷茶をモチーフにしたおいしさ感のあるパッケージを採用したことで、従来の緑茶飲料にない新しさと品質感を訴求
- ◇日本を代表する俳優「高倉 健」と、絶大な人気を誇る女優「松嶋菜々子」を起用した、印象に残る話題のCM
- ◇無糖茶の中でも、緑茶が牽引役となっている背景として、「ウィズフード」シーンにしか登場しなかった緑茶の飲用シーンが拡大したことや、ユーザーに偏りがなく、老若男女の幅広い層に拡大



〈発売開始当時の缶入り「生茶」〉



〈高倉 健と松嶋菜々子をイメージキャラクターとして起用〉

●サントリー「のほほん茶」



〈発売開始当時広告〉



〈リニューアルした続のほほん茶〉

●キリン「聞茶」

☆井上陽水をイメージキャラクターとして起用



●JT「飲茶楼」

☆「お食事茶」をうたって飲用シーンを訴求



3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-5 機能性(スポーツ)飲料

①90年代後半から、商品ジャンルが分化

②飲料市場のトレンドメーカーの地位を保持

※時代性や消費喚起テーマの好例

直近で大きくシェアを伸ばしたカテゴリー

薬局の品揃えの一部として、栄養ドリンクのジャンルは、早い時期から成立していたが、1980年度に大塚製薬の「ポカリスエット」が登場したことで、スポーツ栄養飲料は、飲料市場の1カテゴリーとして明確になったと考えられる。カテゴリー成立以降、生産量は極めて高い成長を続けたが、シェア9%を記録した88年度以降、長期に渡って伸び悩み、90年代のシェアは7~8%程度の水準に留まっていた。その後、2000年度以降、積極的な新規提案による商品ジャンルの拡大や、大型ヒット商品の登場等で、飲料市場における地位は一気に向上し、02年度にシェア10%を超過、03年度には12.1%にまで成長した。そして、直近の数年間、緑茶系飲料と並んで、マーケットをリードする存在となった。生産量を長期で俯瞰すると、前述の通り成長性は極めて高い。しかし、90年代に2年続けて前年割れを記録するような停滞期を経験した。そのことが、様々なコンセプト開発の契機となり、2000年度以降、再び2ケタ水準の成長性を回復する原動力となった。

80年代にゼロから一気に市場形成

スポーツ栄養カテゴリーは、「ポカリスエット」の登場の後、コカコーラの「アクエリアス」等、大手企業の相次ぐ参入によって急激に発展し、1980年度時点では僅か0.3%に過ぎなかったシェアは、88年度には9%と上位3カテゴリーに次ぐ存在となった。各社の参入に対し、先行ブランドの「ポカリスエット」が値下げで対抗したことも、このカテゴリーを活気づかせる要因となった。この時期は全ての年次で120%を越える伸び率を示し、170%以上の伸びを達成した年度も見られた。カテゴリー成立当初は、『スポーツ時の水分補給・栄養補給』という特定シーンに焦点を当て、商品価値を打ち出す手法が主流を占めていた。この流れは、サントリーの「NCAA」が『全米体育協会認可』、アサヒの「プリップス」が『スウェーデンオリンピック協会との共同開発』を強調して、ブランドネームの浸透を図ったことに顕著に見られる。やがて、飲料用PETボトルの解禁を契機に、80年代後半から、スーパーマーケット等の販売チャネルを想定した1.5リットルPETの商品提案が増加するとともに、「NCAA」の『ハワイで楽しむサマーバケーション』のようなファミリーターゲットのキャンペーンが実施された。この動きは、このカテゴリーのパーセプションを『スポーツドリンクイメージ』から『日常の水代わり』に転換し需要の裾野を拡大した。

このように、スポーツ栄養カテゴリーは、市場形成期に量的・質的变化を同時に達成したことで、現在に至る高成長の基盤を既に固めていたといえる。

90年代当初は漸減傾向の中、新ジャンル登場

生産量は、1989年度以降伸び悩み、92、93年度の2ケ年は、前年割れの結果に終わった。その中で、各社とも基幹ブランドのリニューアルと新規ジャンルの開発に取り組んだ。基幹ブランドの傘の下で、大塚からは「ポカリスエットステビア」、

コカコーラからは「アクエリアスネオ」が登場し、『低糖化・カロリーオフ・水に近い飲み口』を訴求して、ブランドイメージの一新を図った。「NCAA」も同様の動きを示した。キリンでは『低カロリーで水には無い機能』をうたって、「ポストウォーター」を発売した。その一方で、サプリメントとの中間領域が開拓され、サントリー「鉄骨飲料」(カルシウムとオクサコタール)、大塚「ファイブミニ」(食物繊維)、カルピス「オリゴCC」(オリゴ糖)、JT「クールウォーター」(11種類のビタミン)、キリン「力水」(DHA)、アサヒ「PF21プロテイン」等、実に多様な商品が大型キャンペーンとともに上市された。既存ブランドの傘の下でも「アクエリアスマックス」(ビタミン・ミネラル・プロテイン配合)が登場し、オリンピック公式飲料となった。また、この時期にスタートしたJリーグのイメージ活用も積極的に行われ、サントリー「Jウォーター」カルピス「サポーター」が登場した。子供用ジャンルの開発も活発化し、大塚は乳幼児にターゲットを絞って「ビーンスタークポカリスエット」を立ち上げ、手塚里美を起用したキャンペーンを展開した。サントリーでも「鉄骨飲料」の関連ジャンルとして「鉄骨キッズ」を発売した。このような各社の果敢な取組みで、2年の前年割れの後、94年には119.1%の伸びを示し、再びわずかながら上昇基調に転じた。

90年代後半から、商品ジャンルが分化

1990年代後半は、1ケタのコンスタントな伸びを続けた。この時期には、特保表示認定を受け「サプリメントイメージ」を強調する方向と、他のカテゴリーでも盛り上がりを見せていた「ニアウォーターブーム」の中で『水』との競争を目指す方向にカテゴリー全体の動きが分岐していった様子が見えてくる。この時期、「鉄骨飲料」、「ファイブミニ」、「オリゴCC」などが特保表示認定を受けてリニューアル発売を実施した。また、明治「VAAM」(マルチビタミン)、カルピス「アミールS」が上市された。マグネシウム等微量栄養素の補給を掲げて登場したキリンの「サプリ」は、商品ネーミングの視点からも注目される。ロングセラーブランドのアクエリアスも「アクエリアスミネラルバランス」を発売し、サプリメント色を強めたブランドリニューアルを行った。その一方で、止渴飲料として「水」との競争を目指したジャンルでは、このカテゴリーのルーツと強みを再認識し、改めてスポーツイメージを強調する戦略を取った。アサヒ「オープラス」ではサッカーの中田英寿を起用して大型キャンペーンを実施した。キリンでは「スピード」を『西武ライオンズ・松坂大輔との共同開発』を訴求ポイントとして上市した。

2000年度以降、再び2ケタ成長

2000年度の119.2%の伸びの反動で、01年度は108.8%に留まったが、次年度には2ケタの伸びを回復し、再び高い成長性を示している。この時期は、大型ヒット商品が登場し、それが後続商品を生むことで、カテゴリー全体の成長をリードする傾向が顕著に見られた。この時期には、サントリーが糖分・脂質カットを訴求して「DAKARA」を上市、そのユニークなネーミングで消費者に大きなインパクトを与え、コカコーラの「凹」等、ローマ字や記号をネーミングに用いた後続商品を生んだ。発売後も『DAKARA保健室に行こう』等のキャンペーンで『ライフサポート飲料』としての商品コンセプトの浸透を図った。その後、キリンの「アミノサプリ」が

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

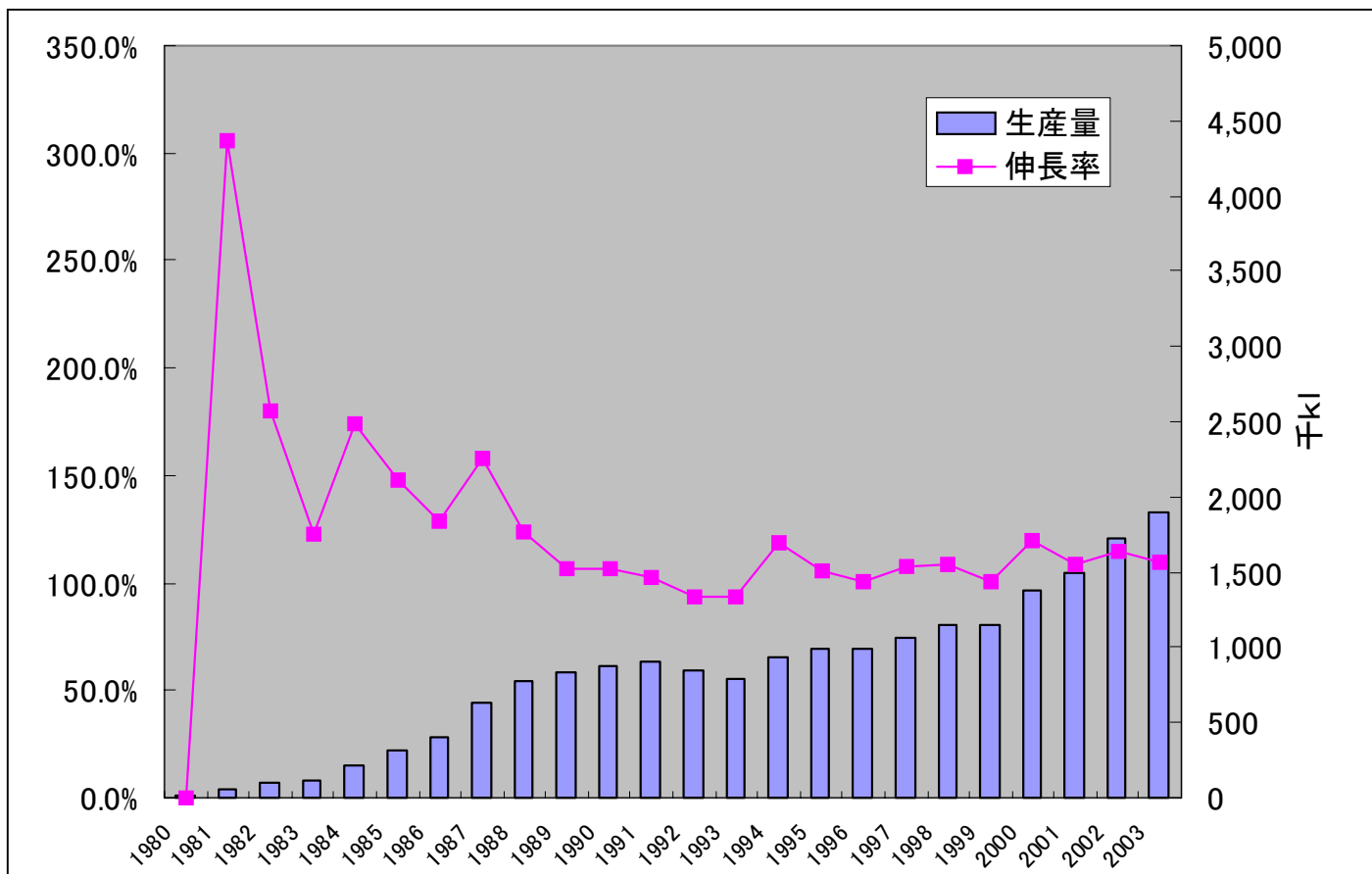
登場し、ここでも、多くの後続商品が生まれたことで、アミノ酸系の商品ジャンルの活性化に貢献した。また、ダイドーの「MIU」(海洋深層水に機能を付加)、森永の「ウィダー」やカルピス「WELL」(乳性飲料に栄養素を添加)など、カテゴリーを超えたジャンルでの商品開発も積極的に行われた。

飲料市場のトレンドメーカーの地位を保持

2000年度以降の高成長の中で、いくつかのトレンドが見られる。最も大きい流れは、サプリメントイメージを強調する方向である。その中で、栄養添加をうたう方向とダイエットサポートを訴求する方向に分化していく兆しが見られる。前者では、微量栄養素やアミノ酸ブームから派生した「クエン酸・コハク酸」を始めとして、極めて幅広い含有成分が商品化の対象となっている。後者では、「凹」やカルピス「Xスタイルウォーター」のように、ネーミングから商品機能をイメージさせる戦略を取っている。一方で、『ニアウォーター』ブームの流れを受け継ぐ商品も顕在である。ここでは、アサヒの「チャージ」やW杯日本代表公式飲料になった麒麟の「サムライ」等、スポーツイメージを強調する戦略を継続している。

このように、スポーツ栄養飲料は、他のカテゴリーに比較して、商品開発のシーズが多様であるという優位点を持つ。飲料市場が、このカテゴリーを基軸として動くという構図は、当面変わらないと考えられる。

■図表27:スポーツ栄養飲料生産量・対前年伸長率推移



出所:ビバレッジジャパン、各社資料より当社作成

【代表的商品およびプロモーション展開事例】

●アサヒ「オープラス」

☆サッカーの中田英寿を起用した大型キャンペーン



●サントリー「ライフパートナー DAKARA」

☆オリジナルキャラクター「小便小僧」を使用した数々のプレゼントキャンペーン



〈小便小僧型デジカメ〉



〈選べるTシャツ〉



〈金の小僧・銀の小僧ストラップ〉



〈ダイヤモンド小僧・チビダイヤモンド小僧ストラップ〉

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-6 ミネラルウォーター

①2000年度の小さな落ち込みの後、再び2ケタ成長

②今後は商品ジャンルが分化する兆し

※消費喚起のための差別化、イメージづくりの参考分野

90年代からシェアを伸ばし始めたカテゴリー

1980年代初頭から独立したカテゴリーとして成立していたが、90年代半ば以前はシェア3%以下の存在に留まっていた。その後、海外ブランド導入を基軸とした商品バラエティの多様化に伴い、その相対的地位は徐々に向上し、2003年度のシェアは7.9%にまで成長した。現在では、シェア第5位の商品カテゴリーであると同時に、他のジャンルとの比較視点で見ても、烏龍茶飲料に並ぶ地位を占め、日常生活に不可欠な存在となった。生産量を長期で俯瞰した場合、その成長性は極めて高く、特に90年以降は、2ケタ成長を達成した年度が極めて多いことが見てとれる。しかし、その生産量は、常に右肩上がり続けて来たわけではない。80年度以降の推移を見ると、80年代半ばと2000年代初頭に2度の停滞期があったが、その度に積極的な商品提案で再活性化を果たした。

80年代は海外ブランドの導入で成長のスパイラルへ



●ハウス「六甲のおいしい水」



●「エビアン」

1980年代当初は、酒販店の品揃えの一部として、ガラスボトルで販売される業務用商品の一つであり、一般家庭からはやや遠い存在であった。商品価値の打ち出し方も、『銘水』の高級感を強調し、高価格帯で展開する手法が主流を占めていた。やがて、1リットル用PETボトルの開発に合わせて、国産ミネラルウォーターの一般家庭への浸透が志向され、80年代半ばに、ハウスの「六甲のおいしい水」やサントリーの「山崎の水」が登場した。しかし、需要は一気には拡大しなかった。その後2、3年、伸び悩みの傾向が続いた後、80年代終盤に再び上昇基調に転じた。その最も大きな要因は、カルピスが「エビアン」と提携、その発売を開始したことであると考えられる。「エビアン」の登場は、ミネラルウォーターが浸透している海外のライフスタイルを消費者にとって身近な存在にしたことによって、このカテゴリー全体が90年代に高成長を果す基盤を作ったといえる。また、同ブランドは、発売後、鈴鹿耐久レースの「チームエビアン」の後援を行い、ブランドネームの浸透を図った。これに伴う一連のプロモーションは、「水はタダ」という認識が依然として強かった日本のマーケットに、「ファッションナブルな輸入ミネラルウォーターにお金を払う」という購買スタイルを根づかせる契機となったものとして注目される。同時期にはコカコーラが「ヴィittel」を発売する等、海外メジャーブランドを輸入する動きが広がり、このカテゴリーでの商品バラエティは一気に拡大した。選択肢の広がりに伴い、1.5リットル以上の大型PETボトルの開発が進み、リーズナブルな価格設定とあいまって、常備する家庭が増加した。

90年代は採水地のブランド化で大きく成長

1990年代の生産量は、95、96年度の2ヶ年を除き、2ケタの成長を示した。この時期は、大手各社が基幹ブランドを掲げて次々に参入し、ブランドイメージを浸透させるキャンペーンを繰り返したことが特筆される。90年には、サントリーが「南アルプス天然水」を立ち上げ、現在に至る基幹ブランドとして展開を開始した。同様

に、大手各社は、採水地をブランドネームとして前面訴求し、その原材料と製法の信頼性、独自の含有成分や風味を訴える戦略を取った。同時に、容器の多様化も進んだ。10リットル容器による宅配が試行される一方で、300ミリリットル、500ミリリットル等、小型PETボトルによるCVSでの展開や、340グラム缶による自販機での販売等、様々な販路開拓が試みられたことに加え、縦につぶせるボトル等環境負荷を低減する新容器開発も進んだ。また、「南アルプス天然水」が『お米券プレゼントキャンペーン』と組み合わせで調理用途を提案する等、利用シーンの掘り起こしも積極的に行われた。

価格低下圧力の中で進む 高付加価値化への施策

成長が進むなかで、価格の低下圧力や小売サイドでの廉価販売も恒常化した。こういう状況の中で、1990年代後半から、「エビアン」がコレクション性のあるデザインボトルやイヤールボトルの発売を開始したことが注目される。同時に、『エビアンスタイルプレゼント』等のライフスタイル提案型キャンペーンを実施し、ブランド価値維持への施策を実施した。同時期に、ロングセラーブランドのハウスの「六甲の美味しい水」も、パッケージリニューアルに合わせて、期間限定ボトルやアートボトルを発売し、再活性化を図った。また、90年代後半には「パーフェクトウォーター」（天然水にミネラルを添加）、「朝のきれいな水」（天然水を人工的にアルカリイオン化）等、一層の高機能化を図る動きがあった。その一方で、大きな動きにはならなかったものの、『不純物を完全に除去した超軟水』という、ミネラルウォーターとは全く逆方向の商品提案も行われた。このように、この時期は、90年代前半の採水地ブランドの乱立とは質を変えた付加価値競争が盛り上がりを見せ、99年度には再び、前年比133.9%の高い伸びを記録した。

2000年度の小さな落ち込みの後、再び2ケタ成長



●「コントレックス」

高伸長の反動から、2000年度にいったん前年を割ったが、次年度には2ケタの伸びを回復し、直近に至るまで高い成長性を保持している。この時期、成長軌道を維持できた要因の一つとして、海外輸入ブランドの再活性化があげられる。キリンは、三菱商事・仏ダノン社と提携して新会社を設立し、「ボルビック」の本格展開に乗り出した。同時期に、「コントレックス」「クールマイヨール」等、ミネラル含有量が高い本格的な『超硬水』が登場し、適切な飲用法のPRと組み合わせたプロモーションを実施したことも、ミネラルウォーターカテゴリーにおける消費者の選択肢を再び拡大するきっかけとなった。また、海洋深層水が新しい商品ジャンルとして登場したことも注目される。更に、ロングセラーブランドのリニューアルやデザインボトル提案の動きは、依然として活発である。

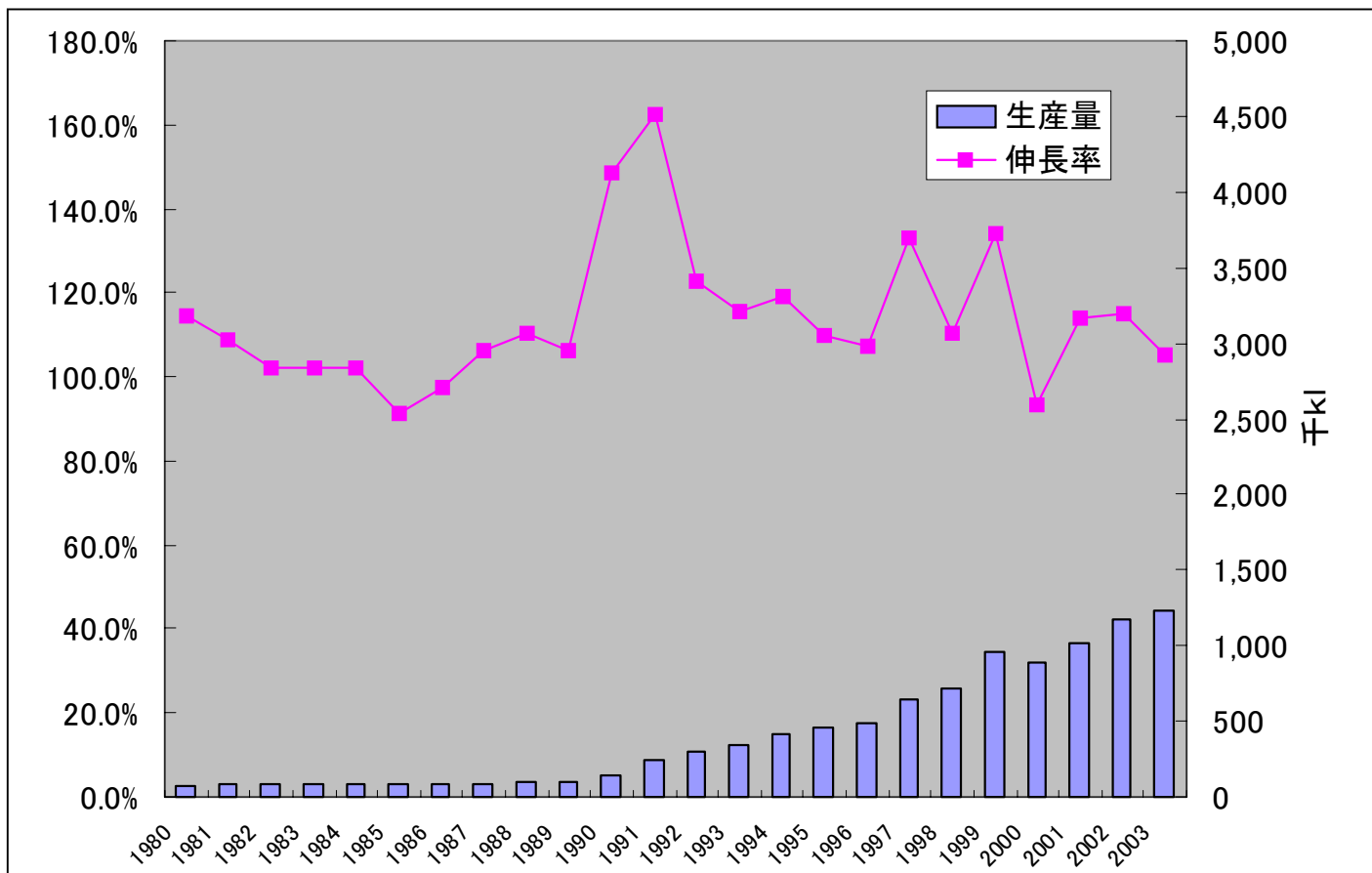
今後は商品ジャンルが分 化する兆し

2000年度以降の生産量推移は、現在のところ増加傾向にある。その中で、量販店の店頭で廉価販売が続く「必需品としての水」と生活雑貨専門店等やドラッグストアで販売される「機能性飲料としての水」に分化していく兆しが見られる。特に後者では、含有成分や効能への関心が一層高まり、サプリメントとの中間領域を侵食していく可能性が注目されている。このカテゴリーの中では、味わいやフレーバ

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

一のバリエーションの視点からは、まだ目立った動きはないが、90年代終盤に、果汁飲料カテゴリーの方向から『ニアウォーター』として、微果汁・フレーバー付きの飲料が一つのブームを作った時期があった。このように、ミネラルウォーターにおいても、商品カテゴリーを超えた競争から無縁ではなく、今後も様々な中間領域からの商品が上市されると思われる。また、ネット通販の普及によって、海外のニッチブランドや希少商品が消費者側から発掘され、大手メーカーがハンドリングする以外の部分から、新たな動きが生じる環境も整っている。

■図表28:ミネラルウォーター生産量・対前年伸長率推移



出所:ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成

【ミネラルウォーターの歴史】

●1880年:「天然炭酸水 発売開始」

当時発行されていた「東京絵入り新聞」という新聞に、「山城炭酸水」という商品の広告が載っており、これが日本における市販ミネラルウォーターの最も古い記録といわれる。

●1888年:「三ツ矢平野水 発売」

「平野水」とは、兵庫県平野から湧き出る自然の炭酸水で、これを明治屋が権利を借り受けて「三ツ矢平野水」として発売。この「三ツ矢平野水」が後に「三ツ矢サイダー」となる。

●1889年:「ウィルキンソン炭酸水 発売」

「平野水」と同じ兵庫県で、英国人ウィルキンソンが六甲の麓に湧き出る炭酸を含んだ鉱泉水を発売。この「ウィルキンソン炭酸水」は、現在も近畿地方を中心に販売。

●1929年:「富士鉱泉水 発売」

堀内合名会社が、甲州下部町の鉱泉水を精製した、日本初の炭酸を含まない(無発泡性)ミネラルウォーター。この水は現在も「富士ミネラルウォーター」という商品名で販売。

●第二次大戦後:「ミネラルウォーターの呼び名が定着」

それまでは鉱泉水と呼ばれていたが、進駐軍のアメリカ兵によってミネラルウォーターという言葉が持ち込まれ、それが一般的な呼び名として定着。

●1967年:「ウイスキーの水割り用の水の代名詞としてのミネラルウォーター」

水割りウイスキーが流行、ウイスキーを割る水としてミネラルウォーターの使用が増加。以後、20年近くにわたり、日本でミネラルウォーターという言葉は、水割り用の水の代名詞として使用。

●1982年:「ペリエの輸入開始」

外国人向けスーパーなどで、わずかな平行輸入品が販売されていただけだった外国産ミネラルウォーターのうち、「ペリエ」が正式に輸入され、販売。当時の外国産ミネラルウォーターのシェアは全体の1パーセント未満。

●1983年:「六甲のおいしい水 販売開始」

この年8月、日本で初めてとっていい家庭用ミネラルウォーター「六甲のおいしい水」が、ハウス食品から発売。まだまだ「水と安全はタダで買える」というのが常識だった頃で、この商品そのものが大変な反響を呼び、話題となる。デパートのお中元用商品として「水の贈答品」が登場。

●1984年:「家庭用ミネラルウォーターが浸透」

発売当時は冷ややかな視線で見られていた「六甲のおいしい水」をはじめとする家庭用ミネラルウォーターが、この年の夏の記録的な渇水によって売れ始め、シェアを拡大。

●1986年:「輸入ミネラルウォーターが相次ぎ上陸」

5月にミネラルウォーターに関する基準が一部改正、ヨーロッパの無殺菌のミネラルウォーターの輸入が正式認可され、エビアン、ヴィittel、ボルヴィックなどの輸入が本格的に開始。

●1990年:「家庭用ミネラルウォーターのシェアが業務用を抜く」

家庭用ミネラルウォーターの消費量が業務用を抜き、ミネラルウォーターが一般家庭に定着したことが大きな話題となる。同年、農林水産省の「ミネラルウォーター類の品質表示ガイドライン」が制定され、ミネラルウォーター類は「ナチュラルミネラルウォーター」「ミネラルウォーター」「ナチュラルウォーター」「ボトルドウォーター」の4種類に分類。

●1992年:「生産、輸入量が35万klを越える」

ミネラルウォーターの生産、輸入量の合計が35万klを越え、87年からのわずか5年間でシェア4倍に急成長。

●1997年:「ミネラルウォーター消費量が79万klに到達」

95年の異物混入事件の影響で、前年は伸び悩んだミネラルウォーター市場がここにきて急成長し、79万klとなり、国民一人当たりの年間消費量が6.3lに到達。87年の約9倍に拡大。

●2001年:「ミネラルウォーター生産量が100万klを突破」

生産量がついに100万klの大台を突破。対前年比114.2%に増加。

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-7 炭酸飲料

①90年代終盤以降はブランドプレゼンス向上の成否がマーケティングポイント

②2000年代は次の芽を模索

※明らかな市場減少分野にも関わらず、政策集中化での需要喚起策は参考に

シェアの長期トレンドは低下傾向だがマーケティング戦略に優れたカテゴリー

早い時期に独立したカテゴリーとして成立し、1980年度時点では、飲料市場の48.4%を占める地位を獲得していたが、その後の商品カテゴリーの多様化と市場の細分化に伴い、その相対的地位は徐々に変化し、2003年度には16.1%とコーヒーに次ぐシェアにまで低下した。しかし、炭酸飲料の生産量は、いたずらに衰退を続けて来たわけではない。80年以降の推移を見ると、積極的なマーケティング戦略で、4つの山を作っている様子が見えてくる。

80年代半ばに低カロリー化で成長性回復を実現

1980年代当初は、前年を大きく割り込む推移が続いていたが、成長性回復の最初の山は、80年代半ばに訪れた。その最も重要な要因は、84年の「コカコーラ・ライト」の登場である。甘味料の見直しによる低カロリー化を図り、消費者の支持低下要因となっていたアンチ・ヘルシーイメージからの脱却を目指した。「ライト」の登場に伴って、『シルビー・バルタンシェイプアップシャンペーン』を展開し、商品コンセプトの浸透を図った。各社とも、ロゴやキャラクター入りのカップやTシャツをノベルティとして配るような、旧態依然としたプロモーションに終始していた時期に、商品の価値を市場に分かりやすく訴えるメッセージ型のプロモーションを先駆けて実施したことは、注目に値する。これが契機となって、アサヒの「三ツ矢ライトサイダー」の発売等の動きを呼び、低カロリー炭酸が一つの商品ジャンルを作るムーブメントになった。成長性の回復に伴い、アサヒがリンゴ・スターを起用して「シュエップス」を発売、次いで、サッポロやポッカが『コカコーラ・ペプシコーラに次ぐ第3のコーラ』を目指して、独自ブランドを立ち上げる動きがあり、炭酸飲料カテゴリーの商品の多様化を促進するプラスのスパイラルが数年続いた。

90年代初頭にロングセラーブランドを再活性化

2つ目の山は、1990年代初頭に来る。この時期は、「ライト」のように強いインパクトを与えた新商品は登場しなかったが、各社が同時に、会社の顔ともいべきロングセラーブランドの再活性化に取り組んだことが注目される。サッポロが「リボンシトロン」のリニューアル販売を実施したのに続いて、キリンが「キリンレモン」のグレードアップリニューアルを行い、田中律子を登用したキャンペーンを実施した。同時期にキリンは、「メッツ」のテコ入れを図り、『メッツバイクプレゼント』で、アクティブなブランドイメージを浸透させるキャンペーンを展開した。また、90年には、コカコーラが「スプライト・ライト」を発売し、スプライトの活性化を実施した。追って、「ダイエットコーク」が登場し、低カロリー化を印象づける戦略を増幅すると同時に、ディズニーとタイアップしたキャンペーンを実施している。これは高いブランド価値を持った異業種ブランドとのタイアップキャンペーン事例の端緒として注目される。この時期は、このカテゴリーにJTが参入したことも、全体の山を押し上げる要因のひとつとなっている。

90年代半ばに果汁入り炭酸で小さな山

1990年代初頭の盛り上がりが一度沈静化した後、94年に小さな山が見られる。この時期の新製品発売状況等を見ると、大型のヒット商品や大規模なキャンペーンで形成されたと考えることは難しい。この年は、CVSの売上が7兆円に達した時期でもあり、メーカー側からのプッシュではなく、小売店頭のフェイスの中からブームが発生する環境は十分整っていた。これに対し、各社は改めて新しいブランドを立ち上げることを狙わず、果汁飲料との中間領域を発掘して低果汁微炭酸飲料を取り上げ、実に多種多様な商品を異なるネーミングとパッケージデザインで次々と市場に投入することを試みた。一つ一つの商品は、80年代に比較して小粒になった感は否めないが果汁入り微炭酸という別個の商品ジャンルを形成し、カテゴリーの違いを超えた競争に挑んだことは注目に値する。この時期には、「ファンタ」「Sprite」「シュエップス」等の老舗ブランドも、果汁入り微炭酸の提案に取り組んでいる。このような、短サイクルで動くCVS店頭への適応を狙ったマーケティング戦略が盛んだった一方で、アサヒが、超ロングセラーの「三ツ矢」ブランドのリニューアルを実施し、『三ツ矢110周年ロングセラープレゼントキャンペーン』を展開している。

90年代終盤以降はブランドプレゼンス向上の成否がマーケティングポイントに

直近では、1990年代終盤に小さな山が見られる。この時期は、核ブランドを設定しプレゼンスを高める戦略に、各社が再び取り組んだ時期といえる。それまでこのカテゴリーの核ブランドを持たなかったサントリーが、98年度に「ペプシコーラ」の販売を開始し、映画「スターウォーズ」とタイアップした大型キャンペーンを展開した。それ以降、イチローやベッカムなどの極めて高い知名度を持つスーパーキャラクターを起用し、スポーツイメージの浸透を通じてブランド像を確立する戦略を取った。これに対し、コカコーラは、長期に渡って継続しているディズニーとのタイアップキャンペーンに加え、サッカーワールドカップを契機にした大型キャンペーンを実施した。また、自販機の手ででありながらこのカテゴリーに特定ブランドを立てていなかったダイドーが、90年代終盤に「ミスティオ」を上市し、安室奈美恵を起用して、女性にターゲットを絞ったキャンペーンを実施した。キリンでも、「天然育ち」(パフィー起用)で同様の動きがあった。この時期にはポッカがヴァージン航空と提携して「ヴァージンコーラ」を発売するという、『第3のコーラ』再提案の動きがあった。同社では、発売1周年記念の『一生ヴァージンキャンペーン』で、ヴァージン航空のロンドン往復チケットを80年間毎年バースデーにプレゼントするという大規模なタイアップキャンペーンを実施した。このような知名度の高いタレント・企業や映画キャラクター等を活用して、新規に立ち上げたブランドのプレゼンスを高める動きに併行して、ロングセラーブランドの足元固めも行われた。サッポロは「リボンサイダー」の復刻版を発売し、レトロ感あるボトルデザインの魅力とあいまって、消費者の注目を喚起した。これに続いて、アサヒは「三ツ矢サイダー」のデザインボトルや「三ツ矢クラシックテイスト」を相次いで発売し、ブランドの伝統とグレード感の訴求を行った。キリンも、グレードアップリニューアルの一貫として既に発売していた「キリンレモンセレクト」の再活性化を狙って商品リニューアルを行うと



●キリン「天然育ち」のパフィー起用



●ポッカ「ヴァージンコーラ」

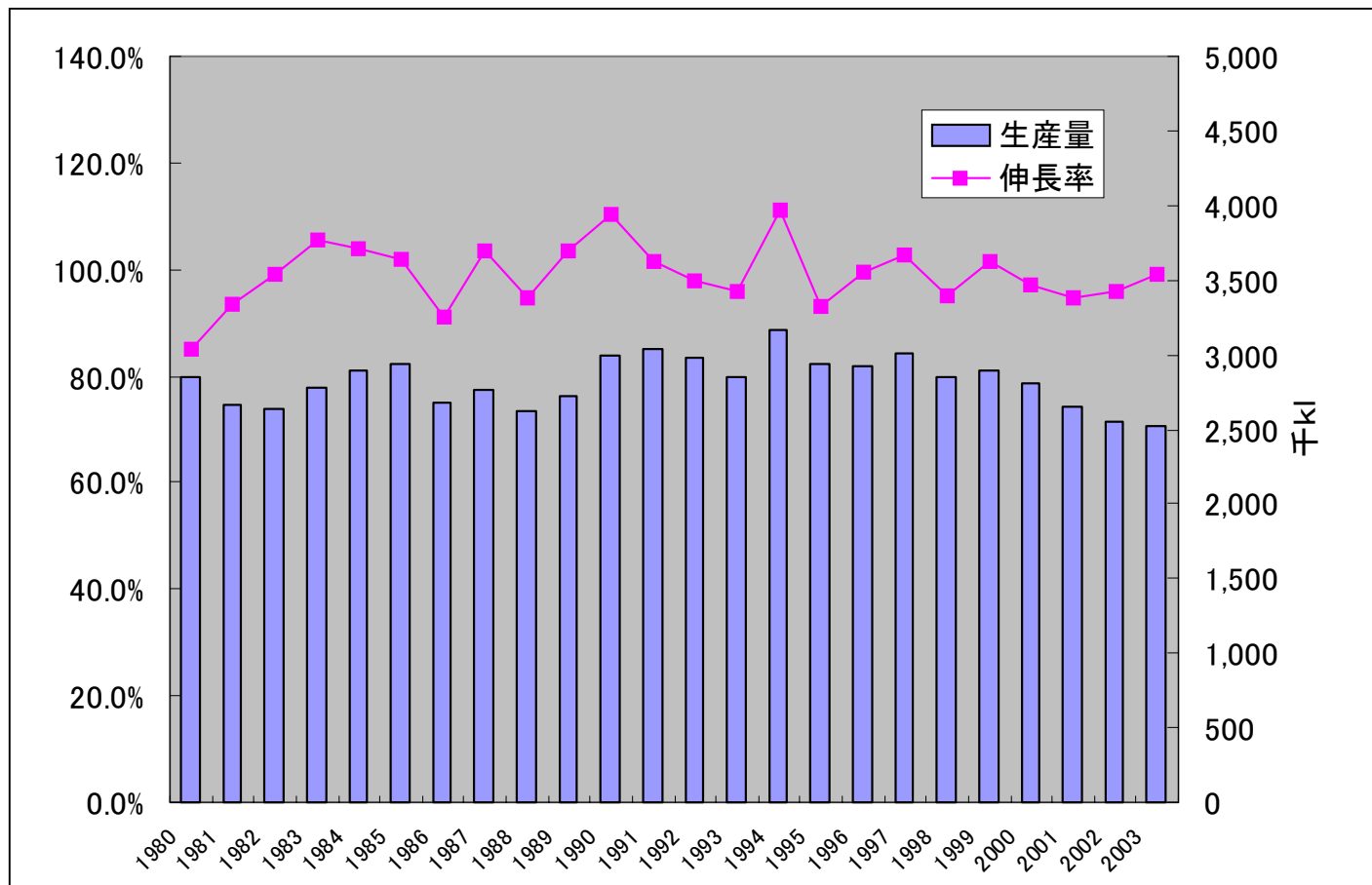
3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

共に、プロモーションを強化した。このような動きの一方で、90年代終盤以降の時期にあってもこのカテゴリで核ブランドを持たない大手企業も多く、90年代半ば以降盛んになった、小粒な新商品を次々と上市する戦略は、並行して行われている。商品開発分野は、果汁入りのジャンルに集中していることが特徴的である。

2000年代は次の芽を模索

巧みなマーケティング戦略によって、これまでに何度も再活性化を経験して来た炭酸飲料カテゴリだが、2000年度以降の生産量推移は、現在のところ漸減傾向にある。その中で、ワインやカクテルに代わるノンアルコール飲料として、冬のパーティー需要を狙った提案がなされる等、新しい飲用シーンの開拓に向けて、市場の掘り起こしが行われている。また、味わいの点でも、刺激の強さを追及した強炭酸飲料や、フレーバーのバリエーションなど様々な商品が提案されている。核ブランドの鮮度維持と併行して、既存の大型商品に頼らず、飽くなき市場開拓に取り組む傾向は、今後も変わらないと考えられる。

■図表29:炭酸飲料生産量・対前年伸長率推移



出所:ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成

【代表的商品およびプロモーション展開事例】

●サントリー「ペプシ」

ー製品発売状況ー

1998年1月にペプシコーラをはじめとしたペプシブランド4品の販売開始。2003年3月にはコーラ飲料の概念を変えるペプシツイスト、04年6月にはペプシブルーを発売。現在は、ペプシコーラ(4サイズ)、ダイエットペプシ(3サイズ)、ペプシツイスト(5サイズ)、ダイエットペプシツイスト(3サイズ)のラインナップで展開。

ー代表的プロモーションー

☆1998年6月:「2001 SPACE TOURS PEPSI」キャンペーンが応募総数63万通を超える大反響

☆1998年12月:ペプシマンボトルキャップキャンペーン「SPORTS & ACTIONシリーズ」を実施

☆1999年3月:ペプシマンボトルキャップキャンペーン「FOOD & PEPSIシリーズ」を実施

☆1999年5月:ペプシマンビッグボトルキャンペーンを実施

☆1999年7月:ペプシボトルキャップキャンペーン「STAR WARS BOTTLE CAPSシリーズ」を実施、大反響

☆2000年6月:「PEPSI プレミアムディスペンサー」プレゼントキャンペーン実施

☆2002年2月:ペプシ「GET!! イチロー」キャンペーン実施(イチローのサイン入りモデル:クローズド懸賞、オリジナルボトルキャップ:オンパック、イチローデザイン「ペプシコーラ350mlボトル缶」:限定発売)



〈ペプシマンボトルキャップ〉



〈ビッグボトル〉



〈STAR WARS EPISODE I 記念缶〉



〈プレミアムディスペンサー〉



〈「GET!! イチロー」キャンペーン〉

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

☆2002年7月：ペプシ「スターウォーズ・エピソードII」キャンペーン実施(スター・ウォーズクラシックボトルキャップ & エピソード2 コレクションステージ:セルフリキデーション方式、スター・ウォーズエピソード2 ボトルキャップ:オンパック、スター・ウォーズエピソード2 デザイン缶:限定発売)

☆2002年10月：ペプシコーラ ベッカムデザイン缶:限定発売

☆2003年3月：ペプシ「GET!! BECKHAM」キャンペーン実施(イングランド・サッカー合宿5泊7日:オープン懸賞、マンチェスターユナイテッド・サッカー教室:クローズド懸賞、アディダス×ベッカムグッズ:セルフリキデーション方式)

ペプシ「アディダススニーカー」ボトルキャップキャンペーン実施



〈スター・ウォーズクラシックボトルキャップ & エピソード2 コレクションステージ〉



〈スター・ウォーズエピソード2 ボトルキャップ〉



〈スター・ウォーズ エピソード2 デザイン缶〉



〈「GET!! BECKHAM」キャンペーン〉



〈ベッカムデザイン缶〉

〈「アディダススニーカー」ボトルキャップ〉



●キリン「キリンレモン」

「キリンレモン」は1928年の発売開始以来、子供から大人まで世代を超えて愛飲される、透明炭酸飲料を代表する商品。98年3月には70周年を機に味覚とパッケージを一新し、リニューアル発売。誕生70周年にちなみ、70万名様への大サンプリングを実施。2004年7月には、「緑と風のキリンレモン」を発売。



〈70周年リニューアルキリンレモン〉



〈緑と風のキリンレモン〉

3-8 乳性飲料

①再度の低迷の後、1999～2000年度に成長性回復

②今後は中間領域での商品開発が一層活発化

※牛乳類の可能性を示唆

シェアは小さいが安定した地位を保持しているカテゴリー

飲料市場の中では、最も早い時期に形成されたカテゴリーの一つである。カルピスが基幹企業と考えられるが、乳業メーカー、職域訪販、自販機大手など、様々な販売チャネルを展開する企業で構成されているため、その戦略方向は、他のカテゴリーに比べて一様ではない。1980年代初頭には既に、独立したカテゴリーとして認識されている。この時期、カルピスが新CIを導入したことで、80年代半ばまではコンスタントな伸びを示すと同時に、シェアも5%台で安定していた。その後、何度も大きな落ち込みを経験しながら、大型ヒット商品の開発で、ほぼ10年ごとに成長性回復の山を築いて来た。生産量を長期で俯瞰すると、90年代と2000年代の初頭に大きな山が見られる。市場における相対的な地位は、他のカテゴリーとの競合の中で大きな地歩を築けず、90年代初頭にシェア6.3%を獲得したのをピークに、漸減傾向にあったが、2000年度以降の成長力の回復で上向き、一時期は2%を切るかと思われたシェアも、直近では3%台で推移している。このカテゴリーでも、商品開発意欲は非常に高く、シェアは小さいながら安定した地位を保持していくものと考えられる。

80年代の新規参入で現在の枠組みが形成

1980年代当初は、ヤクルト・カルピスと乳業メーカー各社で形成された市場であった。プロモーションも毎年行われていたが、グラスプレゼント等、販売店支援の単純なギミックプレゼントに留まっていた。80年代半ばにカルピスが新CIを導入し、市場が活性化すると、コカコーラの「アンバサ」を始めとして、ダイドー・伊藤園など他のカテゴリーから大手企業が参入し、現在の上位グループの枠組みが整った。この時期カルピスは、『ホットカルピスキャンペーン』を展開し、新しい飲み方の提案で、秋冬の需要拡大を図るとともに、カルピスソーダのジャンルで積極的な新商品提案を行った。80年代後半には、明治が「ブルガリア飲むヨーグルト」を上市し、ヨーグルトの健康イメージを活用した訴求を展開すると、他社からも後続商品が登場し、このジャンルは、朝の健康飲料として牛乳と並ぶ存在になった。同時期に、カルピスでは、果汁やはちみつ入りの新商品が多数上市され、このジャンルでも多くの後続商品が生まれた。また、この時期にはJTが参入し、カルーアミルク・抹茶等、新しい風味の乳性飲料の提案を行った。

90年代初頭にカルピスウォーターが空前のヒット

1980年代後半の生産量は、積極的な新商品提案にも関わらず、前年割れの状況が続いていた。しかし、カルピスが味の素傘下に入ったことを契機に、新しい視点での商品開発が模索され、90年代初頭に「カルピスウォーター」が上市されると、空前のヒットを記録した。従来、希釈用カルピスを主力商品に置き、希釈以外の商品はその下位ジャンルと位置づけていた戦略を全く覆し、希釈以外の商品を核ブランドとして取り上げ、プロモーションを集中することで、マーケットの裾野を

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

一気に拡大した。「カルピスウォーター」以降、自販機メーカー・乳業メーカー双方から多数の後続商品が生まれ、大きな盛り上がりを見せた。このムーブメントは、『牛乳』『乳清』からの派生イメージの限界を脱しきれずにいた、乳性飲料カテゴリーのイメージを一新し、飲用シーンを拡大すると同時に、スポーツ栄養飲料との中間領域から新商品のシーズを開拓していく、現在のメインストリームの基盤を作ったものとして注目される。また、「〇〇ウォーター」というネーミングは、商品カテゴリーを超えて広がりを見せ、ニアウォーターブームの契機を作ったという点でも画期的な商品といえる。この翌年、カルピスは、低カロリー化を訴求した「カルピスハーフ」の発売に伴い、『飛鳥クルーズキャンペーン』という大型キャンペーンを実施、80年代の単純なギミックキャンペーンからの脱皮を印象付けた。これらの一連の動きの結果、90年度以降3ヶ年の生産量は、極めて高い伸びを示し、飲料市場のシェアも5%を超過する水準となった。

細分化されたマーケットの 掘り起こして1996年度に小 さな山

1990年代初頭の急成長の反動から、93年度からの3ヶ年は前年割れが続いた。この時期は、他の商品カテゴリーの伸長による圧力やCVSがリードする消費者の購買行動のめまぐるしい変化によって、前述のような大型ヒット商品は成立しにくい環境にあった。こういう状況の中、各社は、ニッチマーケットの発掘に取組み、サプリメントとお菓子という、2つの中間領域から商品提案を行った。サプリメントの視点からは、ビフィズス菌・ローヤルゼリー等が、飲料のシーズとして応用され、お菓子の視点からは、ナタデココや焼きプリンのような人気の高いスイーツの風味が取り上げられた。同時に、ロングセラーブランドに成長しつつあった「カルピスウォーター」がリニューアルを行い、内田有紀を起用してキャンペーンを実施した。このような動きが呼応した結果、96年度には再び、前年比110.6%の高い伸びを記録した。

再度の低迷の後、1999～2 000年度に成長性回復

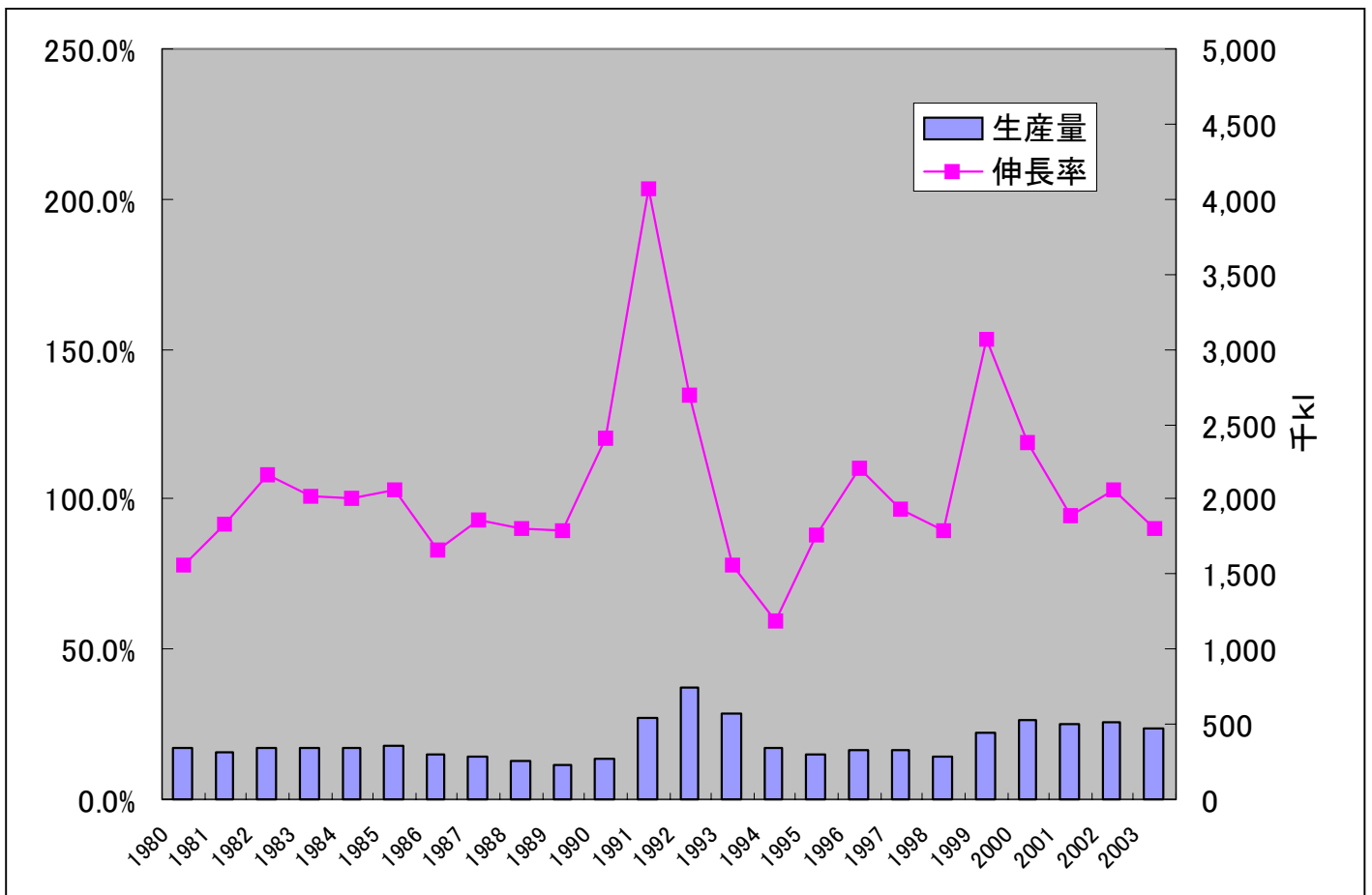
1997、98年度の両年は前年を割ったが99年度には上向き、2000年度には、2ケタの伸びを示した。その要因として、この時期に、ロングセラーブランドのリニューアルが積極的に行われたことがあげられる。このことが乳性飲料に対する消費者の関心を喚起し、需要が拡大するきっかけとなった。カルピスは、希釈用のジャンルで「フルーツカルピス旬を味わうシリーズ」を発売、『白鳳桃』『とよのか苺』等、果実の高級種を期間限定で提案し、そのフレッシュ感・グレード感の強調によって、超ロングセラーブランドの活性化を図った。また、「カルピスウォーター」の10周年リニューアルを行い、主力ブランドへのマーケットの再認識を促した。同時期に、明治でもロングセラーブランド「ブルガリア飲むヨーグルト」のリニューアルを実施している。これらのブランドは、その後も経年でミニリニューアルを実施し、現在に至っている。

今後は中間領域での商品 開発が一層活発化

生産量は、2000年度に盛り上がりを見せた後沈静化し、直近では微増か前年割れの推移が続いている。このような状況の中でも、積極的な商品提案は続き、03

年度時点でも、100アイテムを超える新製品が発売されている。その中でも、特に目立つのは、健康サポートのジャンルである。この時期には、アサヒが「フキゲン」を上市し、『ストレスが多い現代の子供』というユニークなターゲット設定で、サプリメントとの中間領域での商品提案を行うと同時に、パッケージデザインのキャラクター『フッキー』をブランドイメージ形成の核に据えたキャンペーンを実施した。また、ナタデココ・ヨーグルトゼリー等お菓子との中間領域のジャンルでの、食物繊維添加の訴求や、「カルピスキッズ」の特保認定など、機能性を強調する傾向が強くなっている。その一方で、大塚製薬が「マサイの戦士」をチルドカップでリニューアル発売する等、他の商品カテゴリーから派生した商品提案も見られる。今後も、カテゴリーを超えた競争の中で多様な商品が上市される傾向は、一層強くなると思われる。市場形成期から一貫して健康イメージを訴求してきたことは、乳性飲料カテゴリーの強みであり、飲料市場全体が、健康サポートの方向へ大きく傾く中で、乳性飲料が存在感を発揮するための重要なシーズになると考えられる。

■図表30:乳性飲料生産量・対前年伸長率推移



出所:ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成(飲用牛乳、加工乳は含まず)

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

【代表的商品およびプロモーション展開事例】

●カルピス「カルピス」

ー歴史ー

カルピス株式会社の創業者である三島海雲が開発した純国産の飲料で、モンゴルの遊牧民が活力源として毎日のように飲んでいた発酵クリームをヒントに開発された。ネーミングは、牛乳に含まれるカルシウムの「カル」にサンスクリット語の「最上の味」を意味する「サルピス」を合成して「カルピス」と命名された。そして、1919年7月7日の七夕に発売された。これに因んで、天の川、すなわち銀河の群星をイメージした包装紙が、1922年に当時の宣伝部員によってデザインされた。最初は青地に白の水玉模様だったが、後に白地に青の水玉模様になり、「カルピス」のさわやかさを伝えるものとして、いまだに古さを感じさせない優れたデザインと評価されている。

また、1920年に三島海雲の文学寮時代の後輩驪城卓爾が『甘くて酸っぱい「カルピス」は「初恋の味」だ。これで売り出さない』と提案、『初恋とは、清純で美しいもの。それに、初恋という言葉には、人々の夢と希望と憧れがある』という言葉に海雲も納得し、1922年4月の新聞広告にキャッチフレーズとして使用したのが始まりとなっている。

「カルピス」の1番のピークは1972年で、年間に国民1人当たり1本が販売されるほどの大ヒットとなった。次は1991年の「カルピスウォーター」の発売で、爆発的な売上を記録し、最近までは新製品の出荷数として、No.1を維持してきた。1973年発売の「カルピスソーダ」もコーラに対抗する炭酸飲料としてヒットするなど、この85年間、“カルピスの味”は時代に合わせてずっと飲まれ続けている。

ーカルピスウォーターー

1991年に発売されたカルピスウォーターは日本の清涼飲料史上空前のヒット作となった。以前からコンク飲料であるカルピスをアウトドアでも飲めるようにという企画は過去に何度も出ていたが、マーケティングリサーチの結果や技術的問題等の理由によりなかなか日の目を見なかった。コンビニの普及や個食化も手伝って、カルピスウォーターは引き続き飲用されており、また、味やパッケージが時代とともに消費者の嗜好に合わせて改良されており、さらなるおいしさを追求した商品として支持されている。



〈1991年〉



〈1994年〉



〈1996年〉



〈1998年〉



〈2004年〉

●アサヒ「フキゲン」

2002年に発売された乳性炭酸飲料で、発酵乳と炭酸のブレンドにより“新しい味わい”と“やさしく爽快な炭酸感”を実現し、心と体に優しい成分(カルシウム・ローヤルゼリー・テアニン)を配合。意外とストレスを感じる事が多い現代の小・中学生をターゲットに設定。ネーミングは、ターゲットが感じている“フキゲンな気持ち”をリセットする意味をこめてストレートに“フキゲン”と命名された。パッケージには、乳性炭酸のやわらかいイメージの中で、ターゲットが感じている“フキゲンな気持ち”に共感してくれるようなオリジナルキャラクター「フッキー」をあしらっている。

2004年春には商品が一新され、これまでの乳性炭酸飲料としてのブランドから、乳性カテゴリー全般に商品ラインナップを拡大。栄養・機能性成分を強化した「健康志向」と、キャラクターによる「食の楽しさ」を商品戦略の中心に据えシリーズ展開を開始。

販売促進としては、ブランド認知度向上を目的に、キャラクターの「フッキー」を最大限に活用し、商品の楽しさや親近感をアピールする。携帯サイトやホームページを利用し、お客様参加型の新コンテンツなど話題性を喚起するようなプロモーション活動を展開する。



〈2002年〉



〈2004年〉



3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-9 サプリメント

①10年間コンスタントな伸びを維持

②「低価格サプリメント」ジャンルで顕著な上位集中傾向

③今後はブランド訴求型と単品訴求型に二極化

※低価格志向への挑戦と商品価値向上の好例

多様なカテゴリーで形成される市場

サプリメントは、食品や飲料に近い訴求をしているカテゴリーから、薬品に近い訴求をしているカテゴリーまで、非常に多岐にわたる市場である。また、漢方薬系の滋養強壯剤、通販チャネルで人気が高いパワー単品、「アムウェイ」「ニュースキン」などのネットワークビジネス、製薬会社が一事業として自社開発したブランド、海外から輸入されたメジャーブランド等、多様な商品やブランドで形成されている。そのため、統計資料もどこまでを範疇とするかの考え方によって異なり、資料によっては、カテゴリー分類や数値の記述も一様ではないのが実情である。以下、ここでは、富士経済の調査資料で示されたカテゴリー分類の考え方と数値を参照している。

10年間コンスタントな伸びを維持

同社の調査データから販売高の1995年度以降の推移をみると、1ケタ水準ではあるが継続的に伸長し、市場全体としては、成長性を保持し続けている様子が見え始める。2004年度時点での予測値は、516,250百万円に達し、95年度を100とした指数では169.2と、厳しい経済環境の中でも、堅調な伸びを示している。10ヶ年の推移を見ると、マルチバランスカテゴリーの販売高が前年比250%を超える伸びを示した96年度は、市場全体でも前年比112.0%と、2ケタの成長を果している。但し、参入企業の増加による企業間格差の拡大や需要層の広がりによって天井感が生じ始めたことで、直近では成長ペースの鈍化を指摘する向きも多い。参照した調査データでも、04年度の伸び率予測は103.0%と、過去5年間で最も低い数値が示されている。

マルチバランスカテゴリーの成長が顕著

2004年度時点での予測では、滋養強壯・ダイエット・マルチバランスが上位3カテゴリーを形成している。その中で、最もシェアが高いのはダイエットカテゴリーである。1997年度に滋養強壯カテゴリーを抜いてシェア1位になって以降、99年度と2000年度に停滞期を経験しながらもトップの座を保ち続けている。95年度当時420億強だった市場規模は、04年度予測では960億強となり、この10年間で約2.27倍に拡大した。これに続く滋養強壯カテゴリーは、97年度に600億を超過してからも、微増を続けたが、04年度の予測値は689億と、95年対比で125.4%の伸びに留まり、サプリメント市場全体の成長水準を下回った。これらに対し、マルチバランスカテゴリーは95年度時点の3.4%から大きくシェアを伸ばし、04年度の予測では620億、シェア12.0%と滋養強壯カテゴリーに迫る水準に拡大した。95年対比で601.9%という高い成長性が、マルチバランスカテゴリーをサプリメント市場の中で、際立った存在にしている。

マルチバランスカテゴリー の核となるマルチビタミン

マルチバランスカテゴリーを形成する中核商品は、ニュースキン「ライフパック」、アムウェイ「トリプルX」等、ネットワークビジネスの大型ブランドと並んで、ファンケル・DHC・大塚製薬・明治製薬・小林製薬などが展開している「マルチビタミン」である。サプリメント市場は、通販・訪販を主要チャネルとして成長してきた経緯もあり、商品シーズとなった栄養素の特徴・効用・開発背景などについて詳細な説明が必要な「説得型」の商品が多い。その中で、ビタミンは、野菜や果物に含まれる栄養素として、一般消費者にも既になじみが深く、『日常の食事を補完するために毎日食べるもの』としての商品ポジションが、消費者に最も直接的に伝わりやすいジャンルの一つである。そのため、複数のビタミンを効率良くコンパクトに取得できる「マルチビタミン」は、消費者の受容性が極めて高く、利用者の裾野は、他のジャンルに比較して数段広い。同時に、詳細な商品説明が難しい大型ドラッグやCVS等のセルフ型店頭チャネルでも扱いやすいため、消費者の目に触れる機会が拡大し、認知度の向上が需要の拡大を生む、プラスのスパイラルに入っている。その結果、ビタミンジャンルは、サプリメント市場において非常に大きなウェイトを占める存在に成長した。矢野経済研究所の推計によると、その販売額は、マルチビタミン単独でも540億、ビタミンジャンル全体では1,176億という数値があげられている。また、今後も高い成長性が見込まれている。

存在感を増す「低価格サプリメント」

富士経済では、「低価格サプリメント」の定義を『単品での中心価格帯(希望小売価格)が2,000円以下で、ビタミン・ミネラル類を中心としたアイテムをラインナップしているシリーズ』としている。このジャンルの中で、これまでに、上位各社から発売された代表的なブランドを見ると、大塚製薬「ネイチャーメイド」、ファンケル「フードサプリメント」、DHC「DHCサプリメント」、小林製薬「小林製薬・栄養補助食品」、明治製薬「カラダナビ」などがあげられる。この中で、1990年代前半、『毎日摂るものだからアメリカ並みの低価格で良質のものを』というコンセプトの下、大塚製薬が、米国・ファーマバイト社から導入した「ネイチャーメイド」は、『食事から十分補えないビタミン・ミネラルを摂るために、サプリメントを毎日飲む』という新しいライフスタイルが、日本の消費者に浸透する契機となった。このブランドは、それまで特殊な効能を前面に打ち出して高価格帯で提供され、一部では、秘薬イメージの色彩すら帯びていたことで、逆に、消費者の信頼感・安心感を損なっていたサプリメントのイメージを一転させ、サプリメント全般に対するパーセプションの刷新と、消費者層の拡大に大きく貢献した。また、リーズナブルな価格帯で提供することで、SMやGMSの店頭でも日常的に販売され、毎日の食事の一部として、常備する家庭も増加した。その後、このジャンルには、ファンケル・DHCの参入に加えて、明治製菓が「ローラ」でいち早く参入したのに続き、ハウス食品「天然効果」、キューピー「キューピー栄養補助食品」等、製菓メーカー・食品メーカーからの新規参入も相次いだ。このような動きの中で、シェアも大きく拡大した。10ヶ年の推移を見ると、95年度には154億、シェア5%の規模にしか過ぎなかった低価格サプリメントジャンルの販売高は、2004年度には894億、シェア17.3%とい

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

う数値が見込まれるまでになった。このように、この10年間で3倍以上の規模に大きく拡大したことで、「低価格サプリメント」のジャンルは、市場の中で独自の地位を占める存在に成長した。

「低価格サプリメント」ジャンルで顕著な上位集中傾向

このジャンルの上位5社合計のシェアは93%を超過し、直近の3ヶ年では僅かながら一層拡大する傾向にある。その中で、DHC、ファンケルの上位2社に小林製薬、大塚製薬、明治製菓が続く構造に大きな変化は生じていない。シェアの3ヶ年推移を見ると、明治製菓が2003年度の「カラダナビ」の上市で、直近のシェアを大きく拡大していることが目立つ。このブランドは、スープ・ビスケット等の食品を含んだ新しいコンセプトの商品ラインナップで注目された。また、小林製薬も、従来の通販中心の方向から転換し、店頭強化のチャネル政策を続けていることが奏功し、シェアを継続的に拡大している。これら上位5社の04年度合計シェアは市場全体から見ても16.2%の水準が見込まれており、非常に多岐にわたる商品を多数の企業が提案している「群雄割拠型」のサプリメント市場の中で、一際目立つ存在となっている。

ゆっくりとシフトが進む販売チャネル

チャネル間の販売額を見ると、「通信販売」と「訪問販売」の合計で68.5%のシェアを占めており、小売店頭をメインとする他の日常消費財とは、全く異なった構造となっている。2002年度におけるこの2チャネルの合計シェアは68.1%であり、直近3ヶ年ではその構造にほとんど変化は生じていない。その中で、「通信販売」は02年度時点が22.6%であったのに対し、04年度予測は23.4%と、最もシェアが拡大したチャネルである。一方で、「訪問販売」は0.4%シェアを落としている。また、この3ヶ年でもっとも販売額を伸ばしているのはCVSである。経年で2ケタ成長を続け、対2000年度の伸率は、123.4%と、他のチャネルを大きく引き離している。量販店チャネルもCVSに次ぐ伸びを示している。これら店頭小売チャネルは、現時点のシェアは小さいものの、消費者に対して、サプリメントに関するパーセプション形成や新製品への認知を促す、業界の広告塔として、大きな機能を果たしている。今後は、徐々にシェアを伸ばし、通信販売に次ぐポジションに成長していくと考えられる。

一層重要性を増すブランドファンの育成

販売チャネルの中で、訪販・通販の比重が高いという経緯から、売上の中核となるパワー単品に注力する単品訴求型の戦略が主流で、基幹ブランドを立て、ブランドファンを育成していくスタイルのマーケティングは、1990年代半ばに至るまであまり意識されて来なかった。しかし、米国から導入された「ネイチャーメイド」の優れたブランドマネジメントの影響や、重要度を増しつつある小売店頭へ適応していく中で、基幹ブランドと固定客を育てていく必要性が、強く認識されるようになった。小売店頭の定番フェイス奪取競争は熾烈を極め、食品・飲料のカテゴリーでは、新製品の短命化が叫ばれて久しい。また、「低価格サプリメント」のジャンルが中核となって店頭で開拓して来た若年層は、新しいものへの購買意欲は高いも

の、固定客として取り込みにくいという傾向が強い。サプリメントのような、複数商品をシリーズで販売するタイプのカテゴリーが、変化の激しい店頭で安定した商品露出量を確保し、ブランドネームの浸透やブランド内での関連購買・リピート購入を促進して行くためには、「ブランドブロッキング」の手法を取ることが必須となる。ブランドブロッキングは、ブランド全体として一定のフェイス量を確保し、店頭における視認性を保ちながら、その中で商品の拡縮・改廃、新商品提案を行う手法で、小売店頭をブランドネーム浸透と固定客開発のメディアとして活用することを目的としている。この手法は、ヘルシー&ビューティー関連の日用品の幅広い分野で利用されている。

今後はブランド訴求型と単品訴求型に二極化

サプリメント市場でも、多くのブランドが、ブランドブロッキングを想定して、商品ラインナップ設計やパッケージデザインを行っている。その典型は、前述の「ネイチャーメイド」である。シンボル・シンボルカラー・ロゴ等のデザイン要素を見事にコントロールしたパッケージデザイン、「ネイチャーメイド」(=着色料・保存料無添加)というネーミング、USPの品質規格を取得した唯一のサプリメントメーカーであるファーマバイト社の権威等を資産に、米国での発売以降30年以上に渡って店頭展開し続けることで、理性的・合理的で信頼感が高いブランドイメージを築き上げて来た。大塚製薬では現在、そのブランド資産の下で、19種類35アイテムの商品を展開している。このような、ブランドアイデンティティ形成の必要性は、特定保健食品認定を受けた食品・飲料を含めた幅広い領域での競争が激しさを増すなかで、ますます重要視されるようになった。しかし、店頭チャネルの限られた定番棚の中で、ブランドブロッキングを通じてそれを実現できるのは上位3ブランドまでといっても過言ではない。それ以下のブランドでは本来のシリーズ設計を見直し、売上の大きい単品商品を取り上げてパワー単品に育てる等、何らかの方向転換を図る必要に迫られる。今後、サプリメントの全てのカテゴリーで、ブランド育成に関する認識は高まるものの、競争の結果として、マーケティング戦略はブランド訴求型と単品訴求型に二極化して行くと考えられる。現在の大型ドラッグのフェイス構成は、既に、この二極化現象を端的に現すものとなっている。

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-10 日配品

①商品の幅が広く、食品スーパーでは最も売上構成比の高いカテゴリー

②日配品の白物3品「卵」「豆腐」もかつての価格訴求で売れていた時代は終わり、付加価値のある商品が消費者の支持を獲得できる

※成熟商品分野での付加価値づくりの参考事例

多様なカテゴリーで形成される日配品

日配品は、豆腐や納豆・漬物・かまぼこなどの和日配と、乳製品関連を中心とした洋日配に分けられ、生鮮食品同様、毎日配達される商品のことをいう。

たまごやパンも当然日配品であり、冷凍食品も日配に分類される場合もあり、商品の幅が広く食品スーパーでは最も売上構成の高い部門である。

食品スーパーでは、地域や客層によって商品の品揃えやレイアウトが変化するが、日配品では、年齢層が低い場合は惣菜や洋日配(乳製品等)の商品の幅を持たせ、逆の場合は惣菜を縮小し、和日配(漬物・豆腐など)の品揃えを充実したりする。

消費者支持は「卵は安いもの」から「銘柄卵」へ

牛乳とならんで日配品の白物3品といわれる「卵」を取り巻く市場環境は厳しさを増している。偽装表示問題をはじめ、鳥インフルエンザで大きく影響を受けた上、従来からの供給過剰が原因の相場低迷という問題など市場環境は決して良いとはいえない状況にある。国内流通量は、ここ10年間約260万トンの推移でほぼ横ばいとなっており、成熟した市場といえる。

長年の間、「卵は安いもの」という常識が確立されてきていたが、近年ではその常識を覆し「銘柄卵」というカテゴリーが確立され、安全性はもちろんのこと、付加価値のあるブランド性の高い卵として消費者の間にもかなり浸透している。現在、多種多様な銘柄卵が市場に出回っており、その数は約600銘柄にも上るといわれている。「安心・安全」志向が強い消費者にとっては、鮮度や品質管理、栄養価値など一般卵と比較して付加価値の高い商品を選択する傾向が強くなっている。

「銘柄卵」のトップブランドは歴史ある「ヨード卵・光」

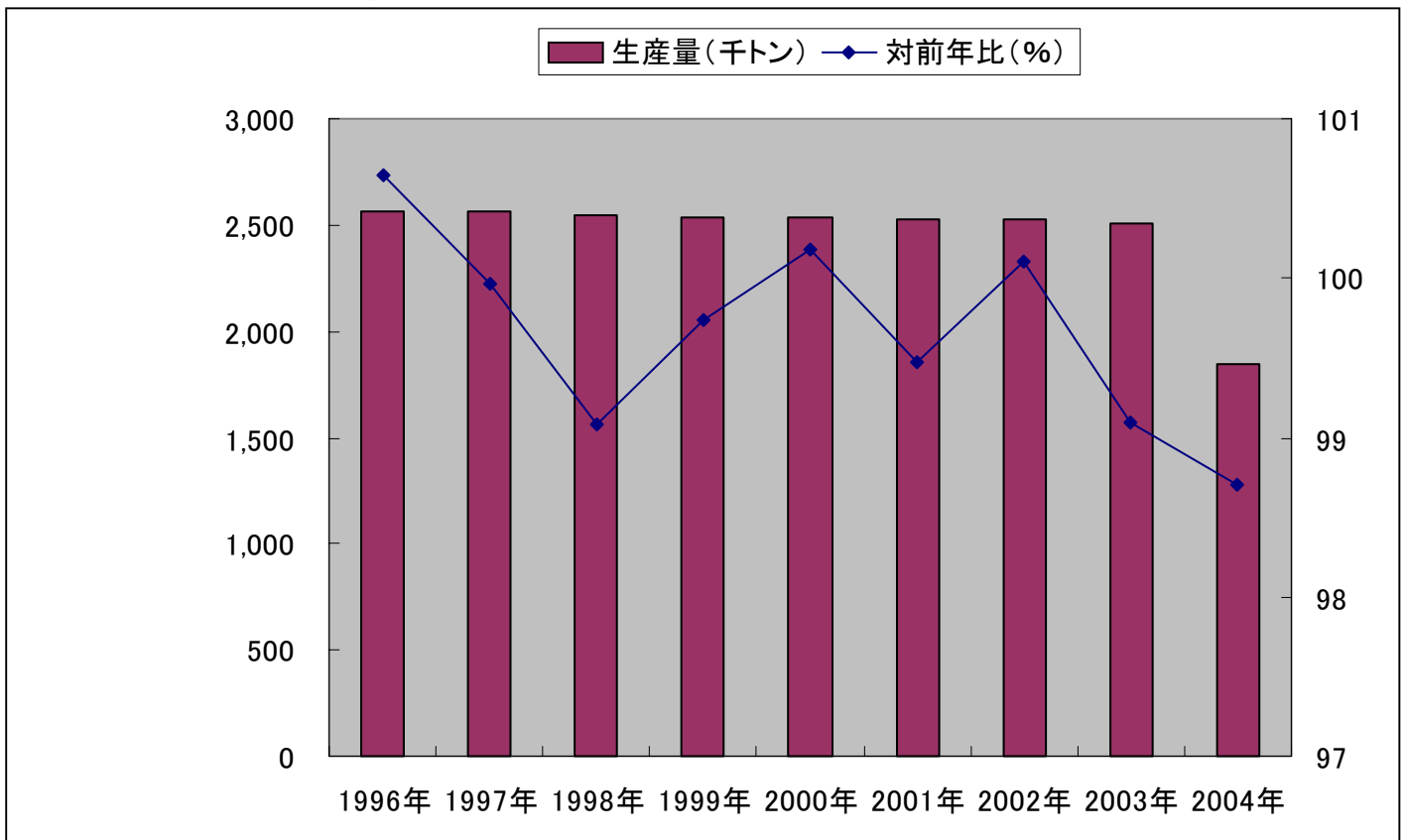
その銘柄卵の代表的なブランドといえば日本農産工業の「ヨード卵・光」である。発売開始は1976年と28年にもわたる歴史ある商品で、脂質代謝を改善し、血中コレステロールを抑えるヨードの機能性を訴求し続けたことが消費者の高い信頼を獲得し、今のポジションを築けたことに貢献している。安全性についてもHACCP方式に基づいた認定農場での厳しい管理、トレーサビリティの導入など総合的なハイクオリティ性によって、一般卵よりもかなり高価格であるにもかかわらず多くの消費者が継続的に購入している。

その他のブランドではイセ食品の「森のたまご」や「伊勢の卵」も消費者の支持を得ている。イセ食品では独自の厳しい検査基準を設定して安全な卵を提供することに徹してきている。さらにインフルエンザやサルモネラ対策を強化した商品として「しん農場卵 伊勢のたまご」を発売している。同社では、銘柄卵の比重が増加傾向にあり、消費者の目が安全性や付加価値といった広い意味での品質に向っていることを重視している。独自規格の「ハートマーク」シールを設けたり、店頭

ツールにも卵の生産管理や安全性についてのわかりやすい説明を書いたリーフレットやボードなどを設置したり、クロスMD提案を行ったりと流通サイドと協力してブランドの良さを積極的にアピールしている。

日本人の食生活において、重要な食材のひとつである卵だが、銘柄卵への移行からもわかるように、これまでのように価格訴求中心の販促戦略だけでは消費者の購買に繋がらないため、「安心・安全」の訴求はもちろんのこと、健康や美容など機能面での訴求やメニュー提案などが必要不可欠となっている。

■図表31: 鶏卵生産量・対前年伸長率推移



出所: (社)日本養鶏協会資料より当社作成

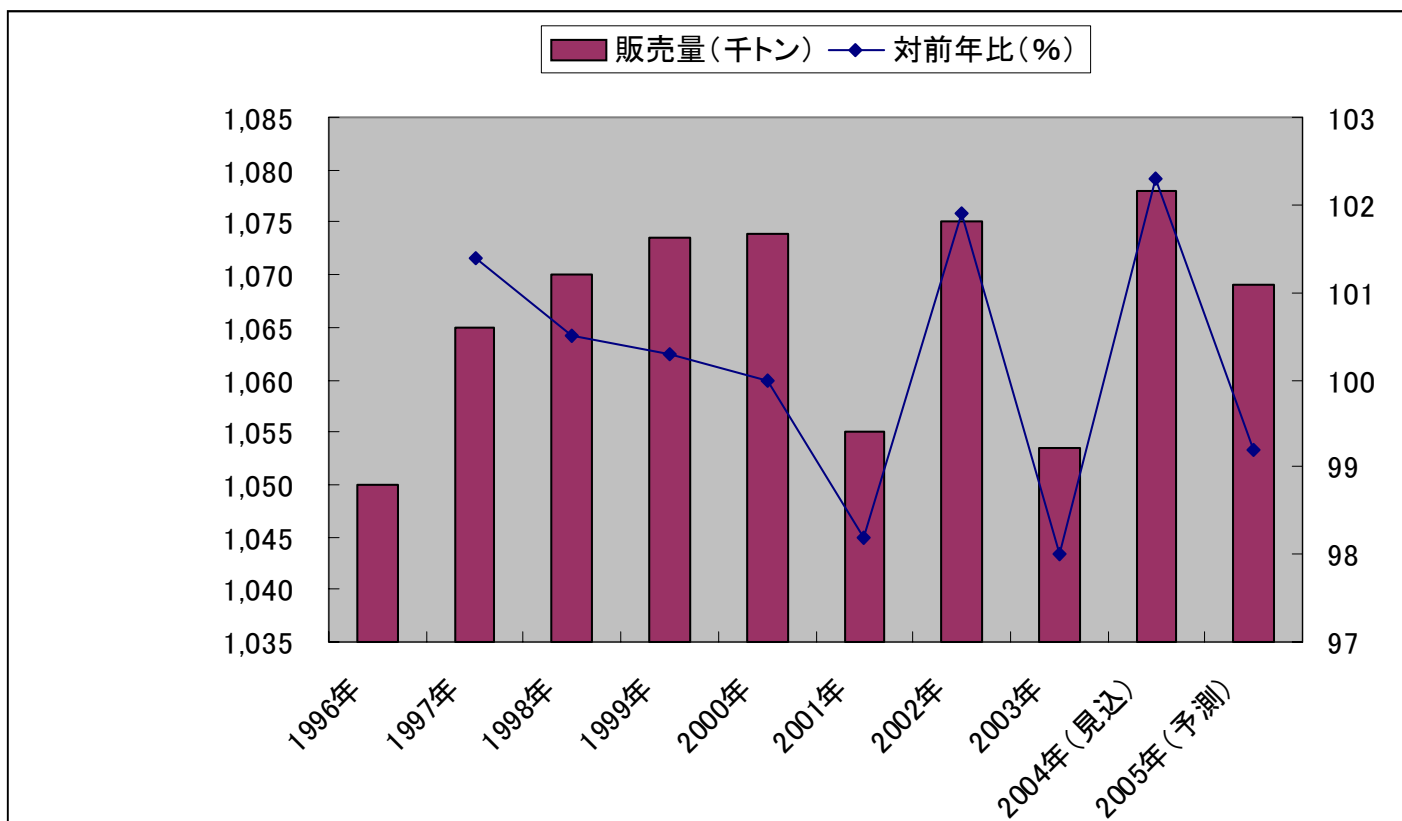
原料大豆の高騰、売価の下落など豆腐市場は厳しいなか、付加価値商品開発への動きが顕著に

白物3品のもうひとつである豆腐だが、業界では2002年から03年にかけて大手メーカーを中心に淘汰が進んだが全国の製造拠点数はなお約1万あり、供給過剰体質からの脱却はできていない。また、04年の年初には米国産地などの作柄悪化に伴い、国産を含め原料大豆の急騰に見舞われたが、値上げへの抵抗感が強い消費者が背景となって流通側もコストを上げるわけにいかず、メーカー側が負担せざるをえない状況でコスト高の転嫁が進まない厳しい市場となっている。国産原料を使った豆腐の小売価格は現在、1丁で120～150円台が中心であるが、市場は消費量が伸び悩み、店頭売価も下落状態が続いている。こうした市場環境のなか、NB商品が比較的少ない日配品のなかでも、豆腐は多くのチェーンがPB商品を開発しており、地場商品や地方名産なども多く生産され

3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

ている。また、既存の木綿、絹、焼きなどでは差別化にも限界があるため、これまでにない新しい機能、容器包装の開発、豆腐ベースのデザートなど大豆関連品の開発を強化するメーカーの動きが顕著となっている。安易な価格訴求から一線を画した付加価値の高い商品にて市場の活性化を図ろうという意向が伺える。朝日食品工業は、04年春に新製品を大量投入した。海洋深層水使用の商品をはじめ、専用たれ付き充填豆腐「まるやかなとうふ」や竹ざるに盛った「竹ざるとうふ」、デザート「豆腐花」、「朝日のにがり」「おいしい豆乳」など幅広く展開している。また、太子食品工業は業界で最も豆乳の普及拡大に注力しており、豆腐では「DHAとうふ」「おからin有機とうふ」など他社にない機能商品を開発している。ある大手スーパーでは水物、めん類、漬物などを含む和日配で豆腐は20%強を占める主力商品となっているが、約30品目の品揃えがあるなか、PBをはじめとするオリジナル商品が約6割を占め、その他はブランド商品や地方名産で占められ、NB商品はほとんどない。同社が豊富なオリジナル商品を持っているのは、多数のオリジナル商品の開発に注力しているからである。一方、オリジナル商品の消費者への認知を高めるため、新商品の発売時には試食を積極的に実施し、その商品に合った料理の提案を行っている。地場商品の導入にも力を入れており、地元の豆腐専門店の豆腐を取り扱っている。

■図表32: 豆腐販売量・対前年伸長率推移(販売量はメーカー出荷ベース)



出所: 富士経済資料より当社作成

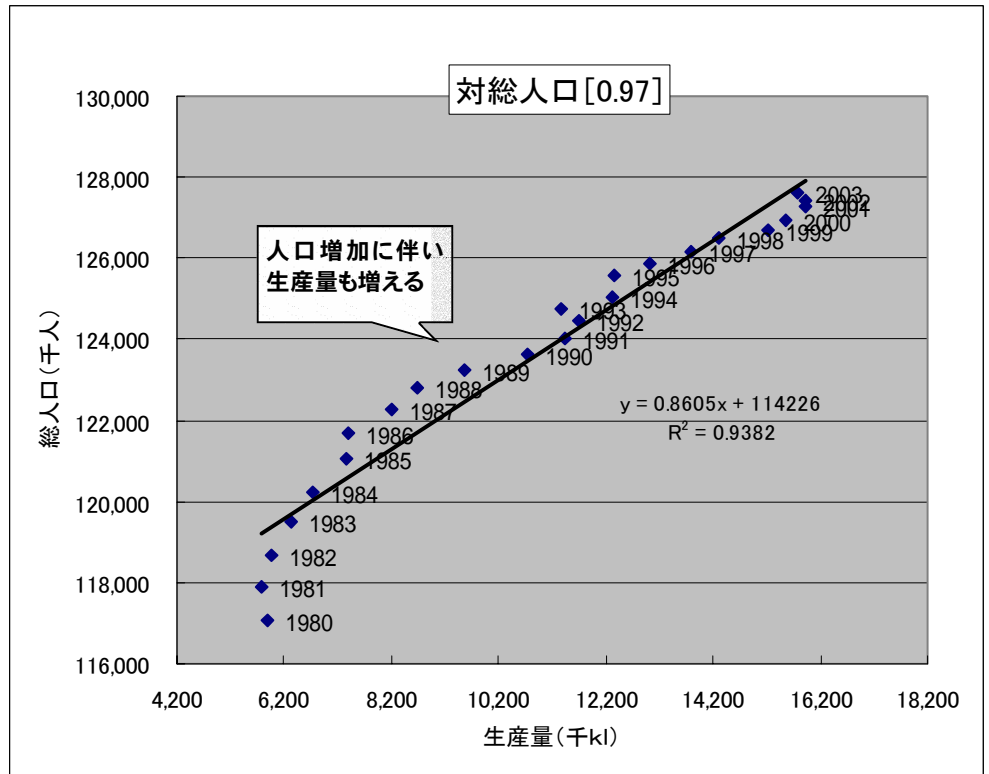
3-11 飲料市場の回帰分析資料

回帰分析は「x」と「y」にどのような関係があるかをみるもので、「x」から「y」を予測するためのものだが、今回は結果数値から、飲料市場と人口についてどのような関係を想定できるかの目安として用いる

近似曲線として表示できるR2乗値(R2乗値:近似曲線の予想値が実際のデータにどの程度近いかを示す値で、0から1の値で示される)

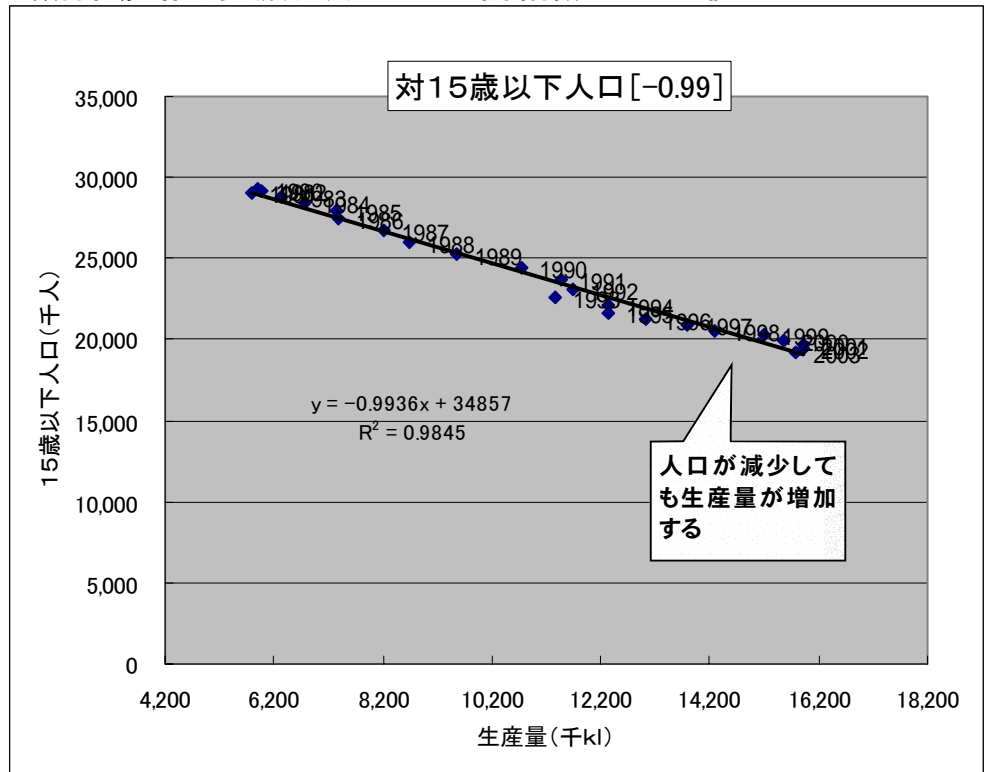
R2乗値が1に近づくほど、近似曲線の精度が高くなる

■飲料市場全体と対総人口について 相関係数は0.97、R²値は0.93



出所:総務省統計局、ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成(飲用牛乳、加工乳は含まず)

■飲料市場全体と対15歳以下人口について 相関係数は-0.99、R²値は0.98

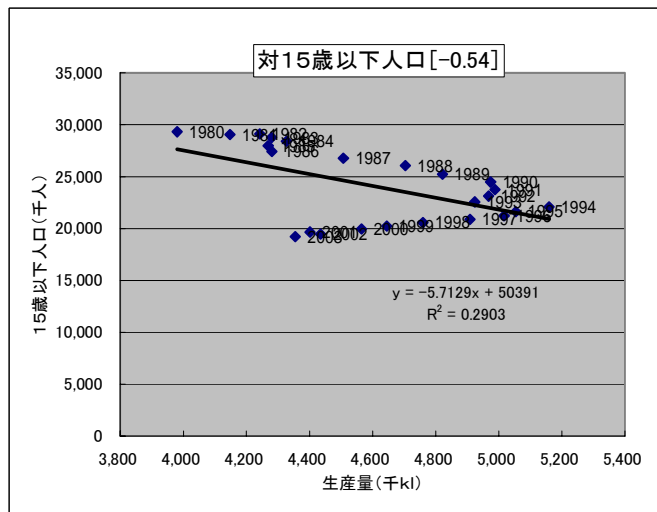
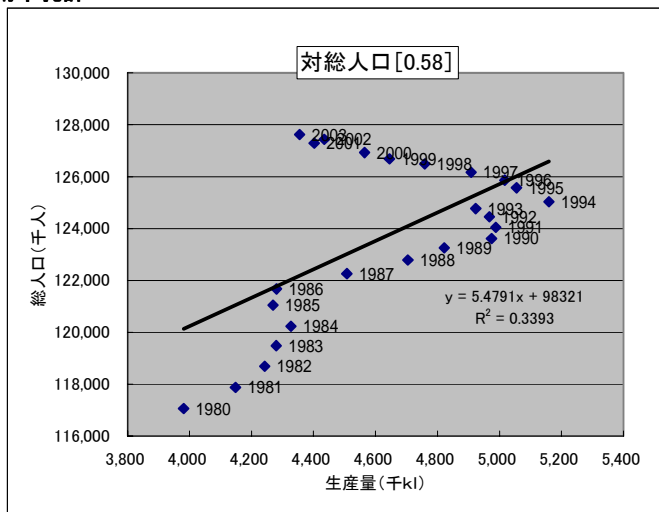


出所:総務省統計局、ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成(飲用牛乳、加工乳は含まず)

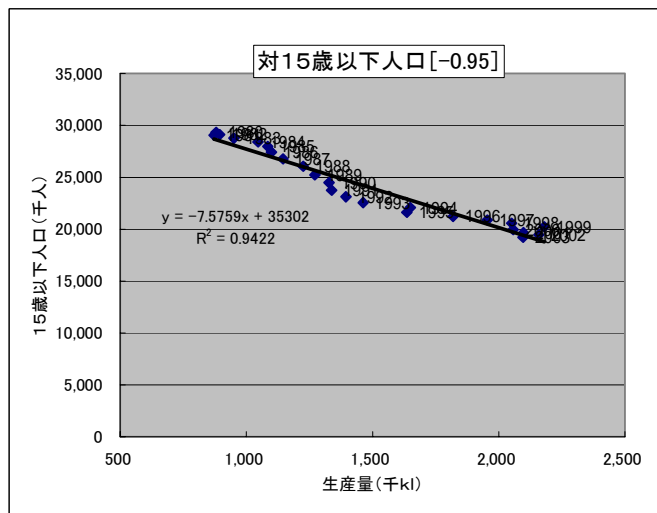
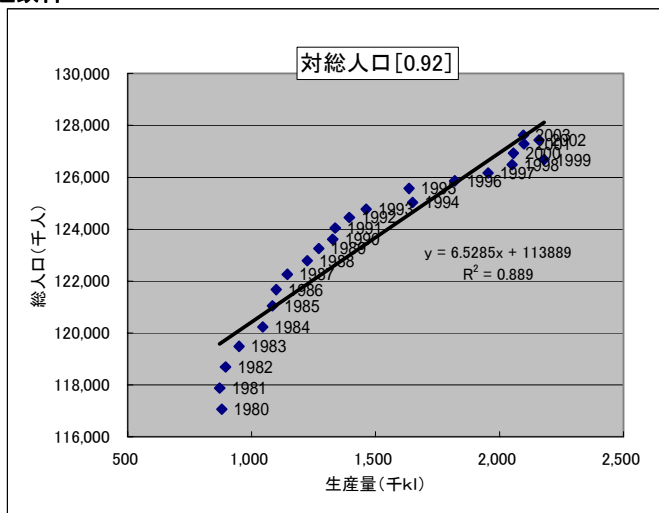
3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

3-12 飲料カテゴリー毎の回帰分析資料

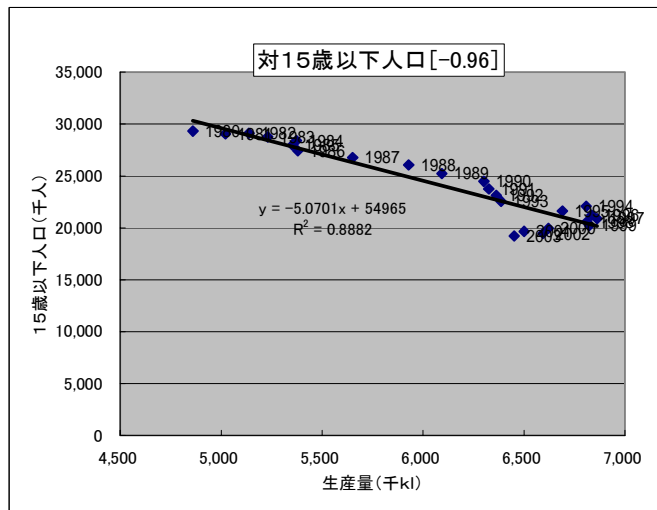
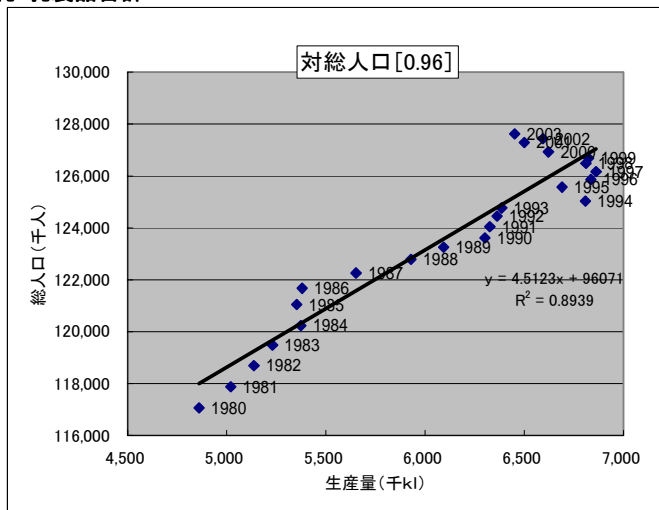
飲用牛乳計



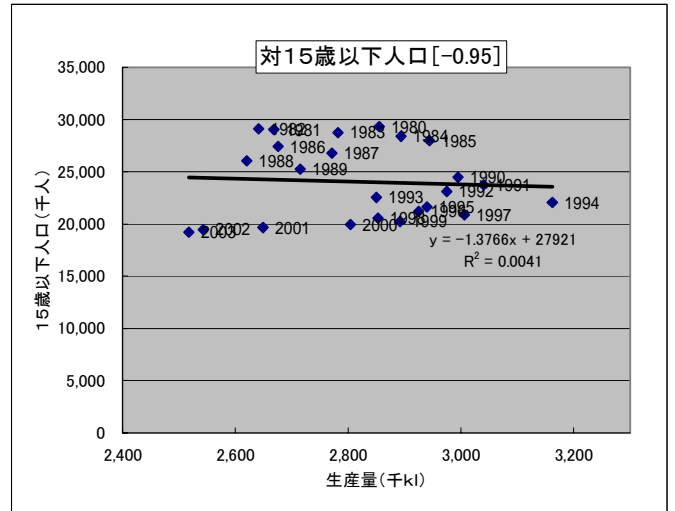
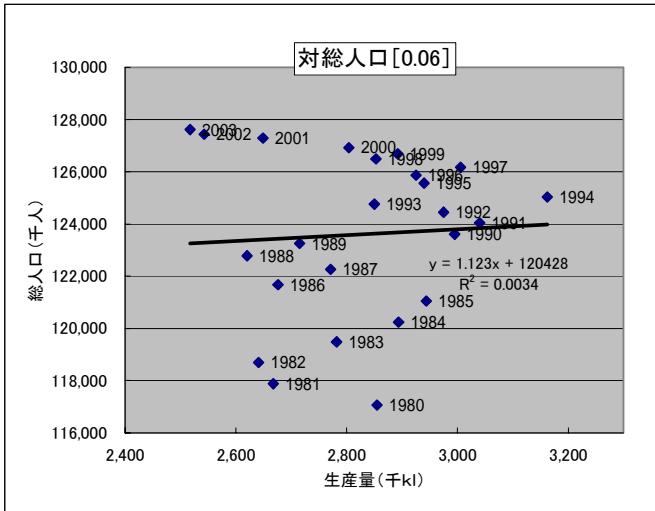
乳性飲料



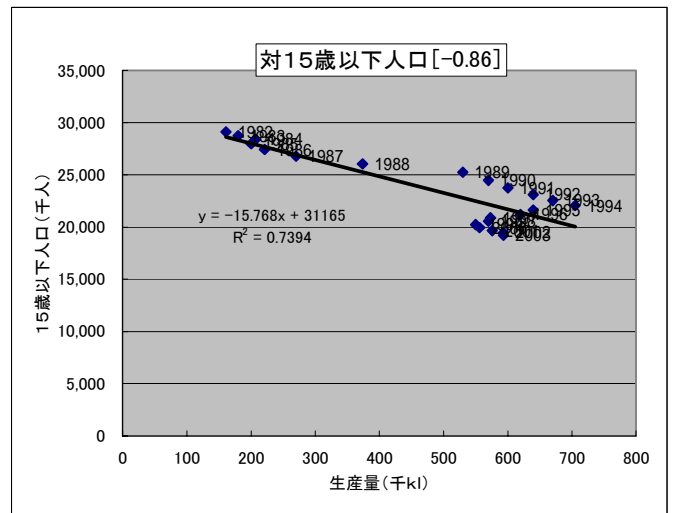
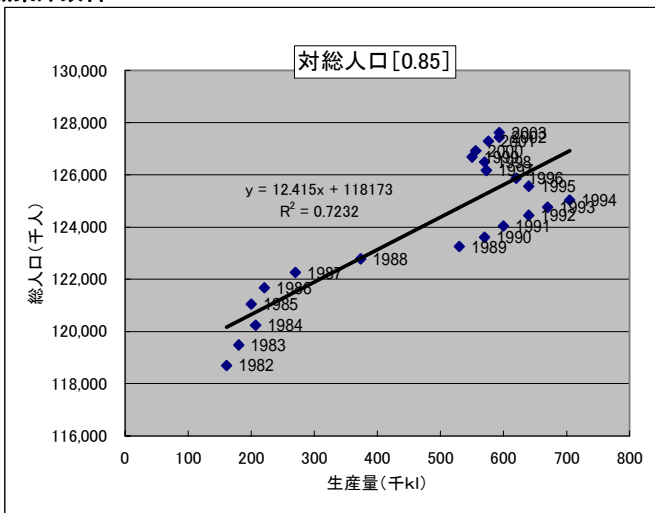
牛乳・乳製品合計



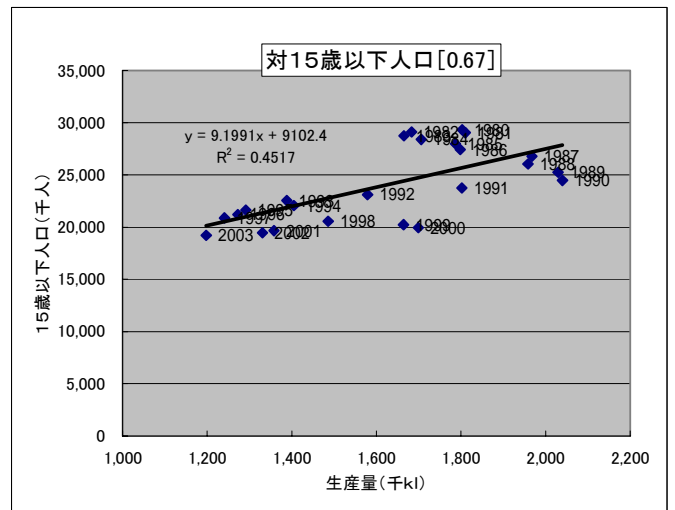
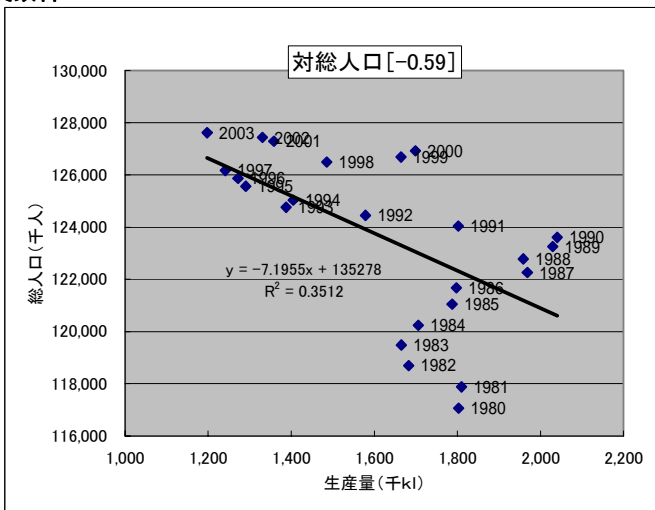
炭酸飲料



天然果汁飲料

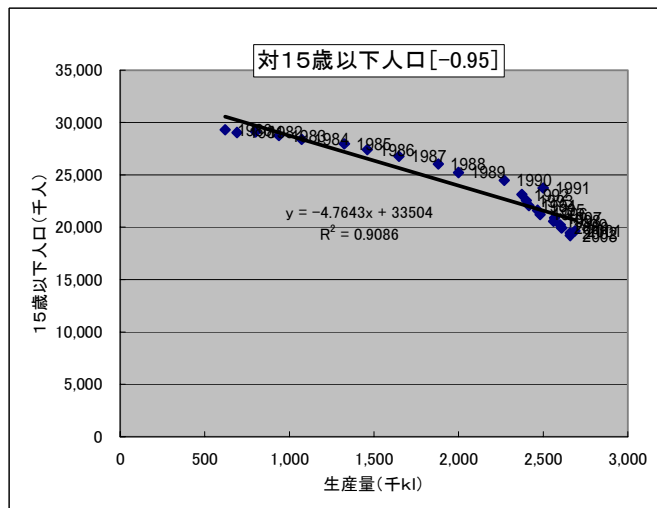
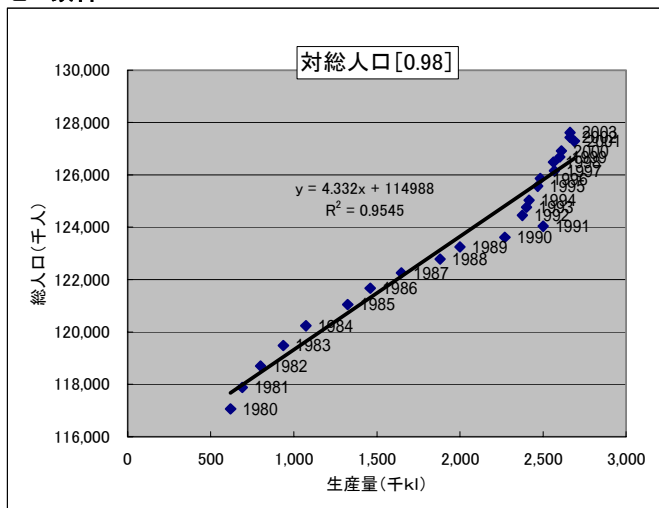


果実飲料

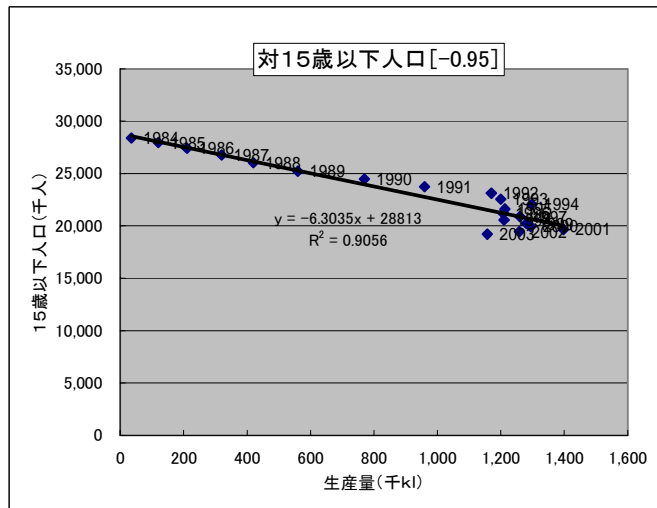
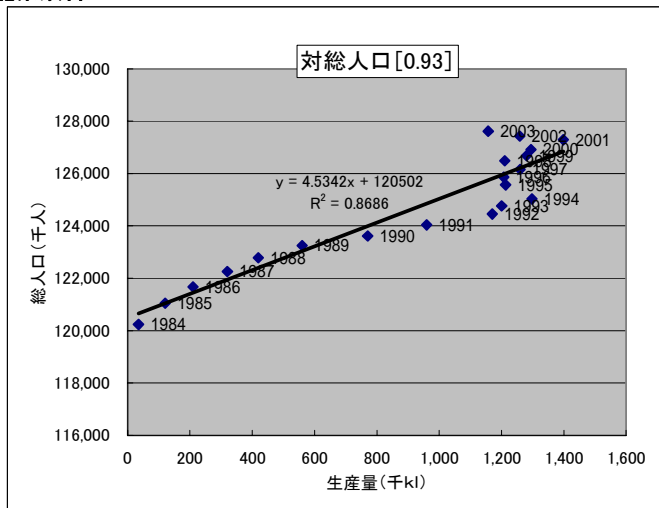


3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

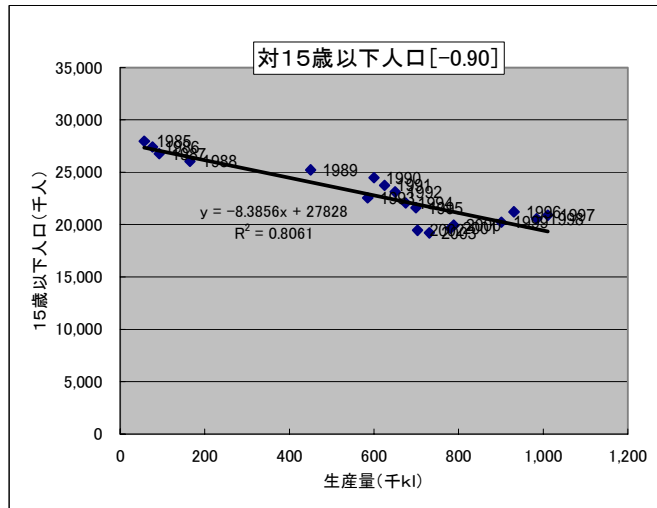
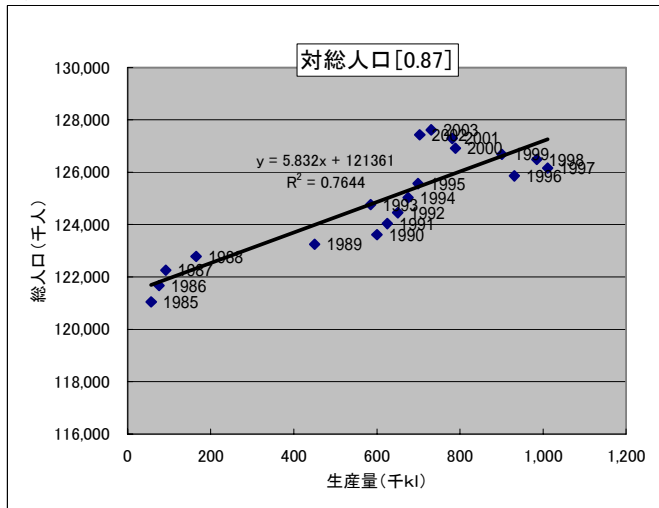
コーヒー飲料



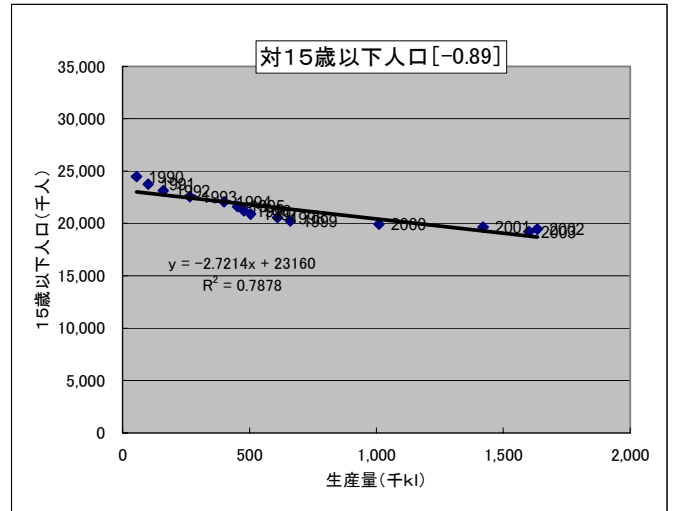
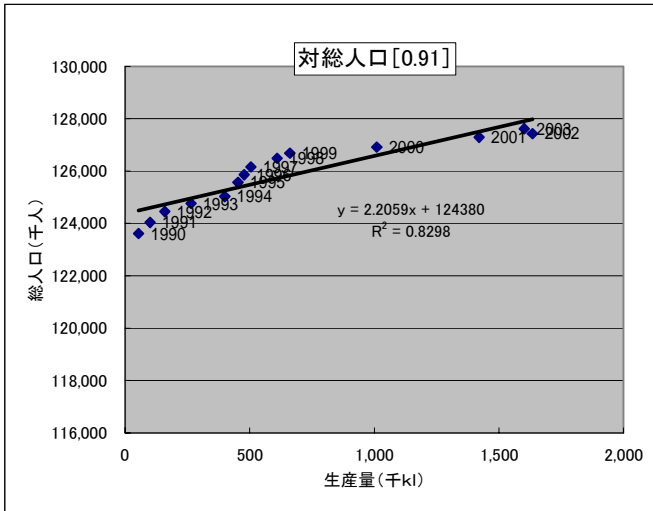
烏龍茶飲料



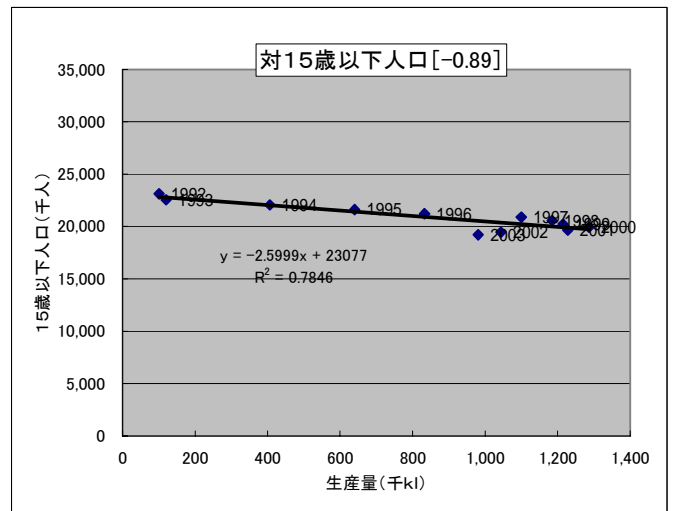
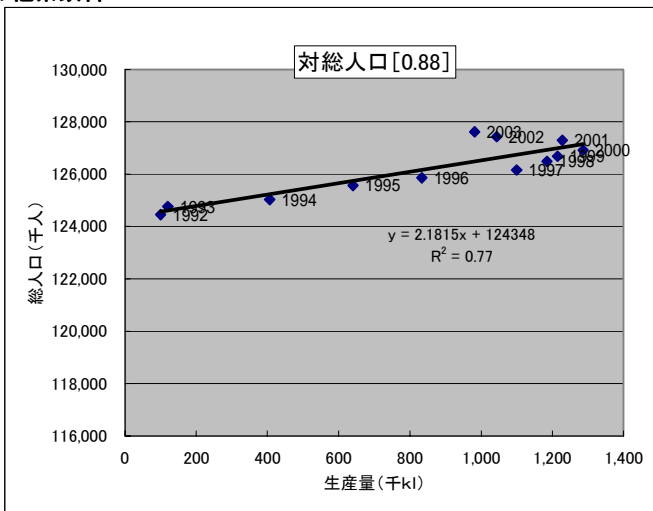
紅茶飲料



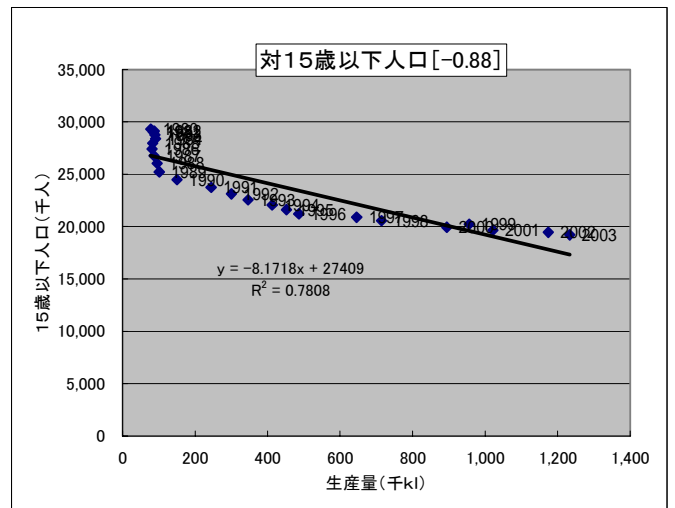
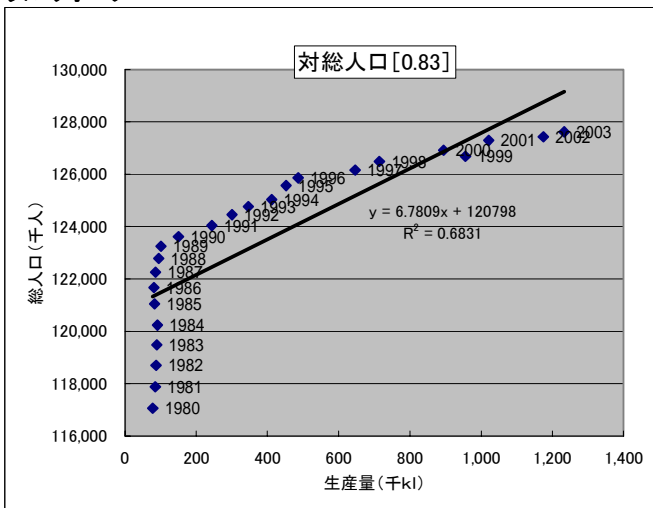
緑茶飲料



その他茶飲料

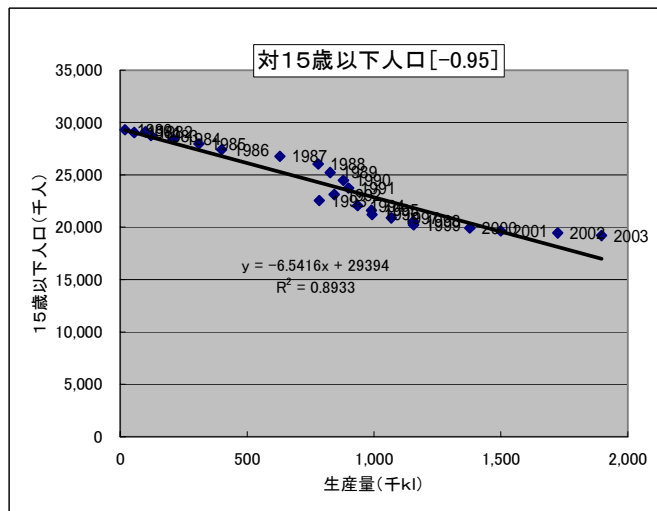
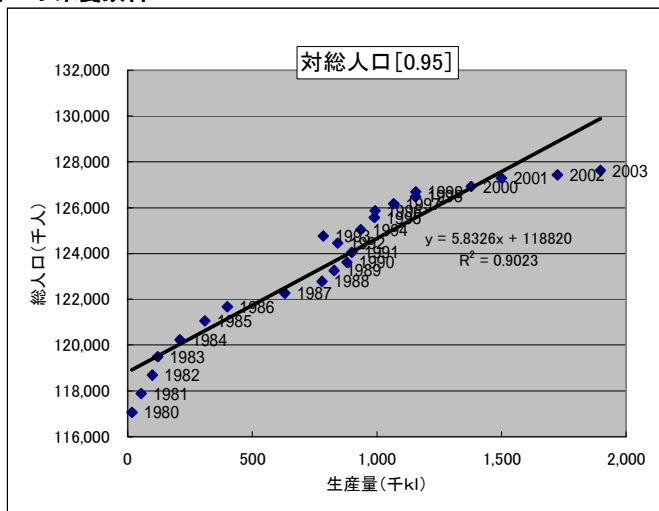


ミネラルウォーター

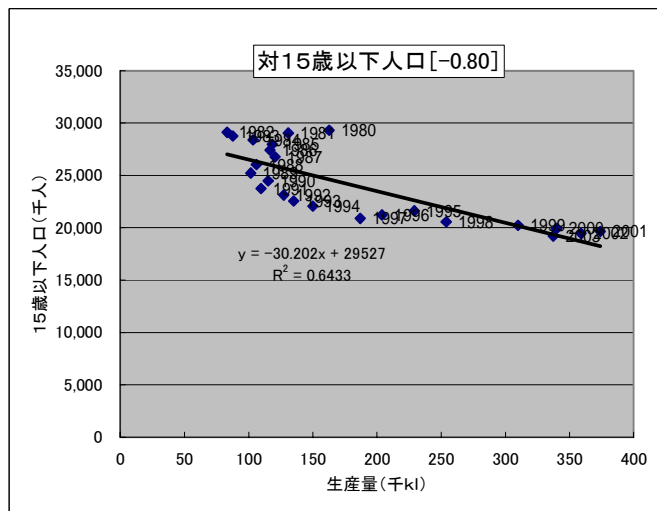
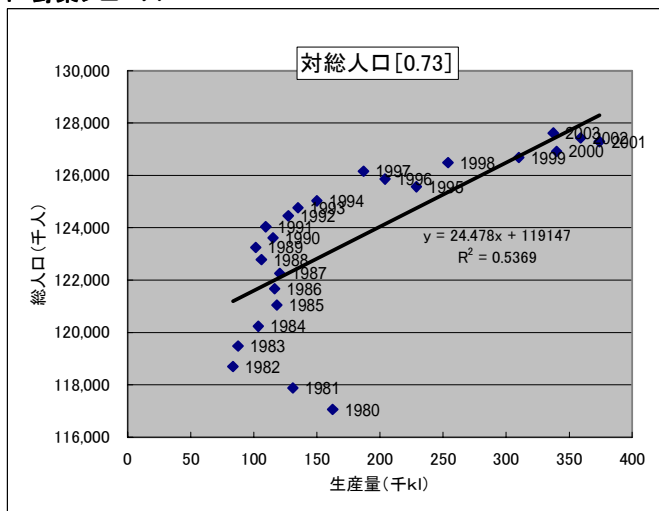


3. 価格安定・需要拡大に関する事例研究

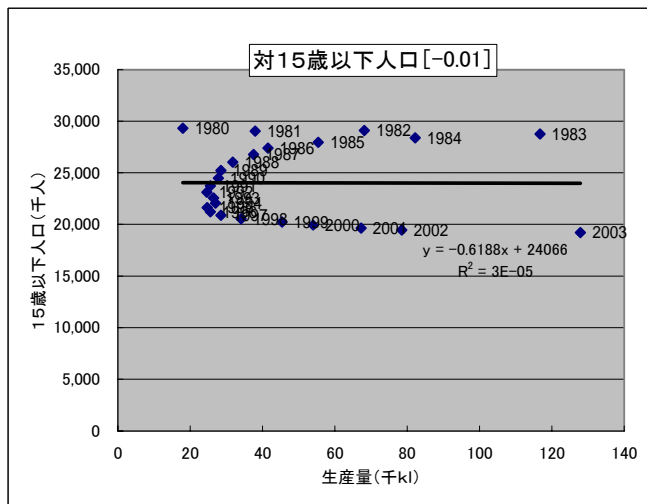
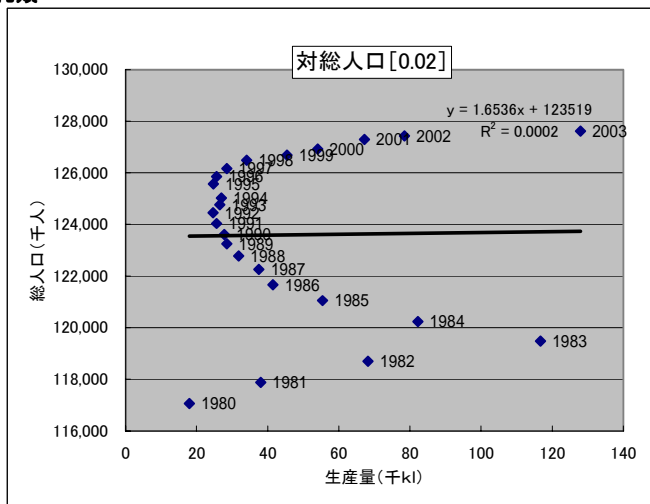
スポーツ栄養飲料



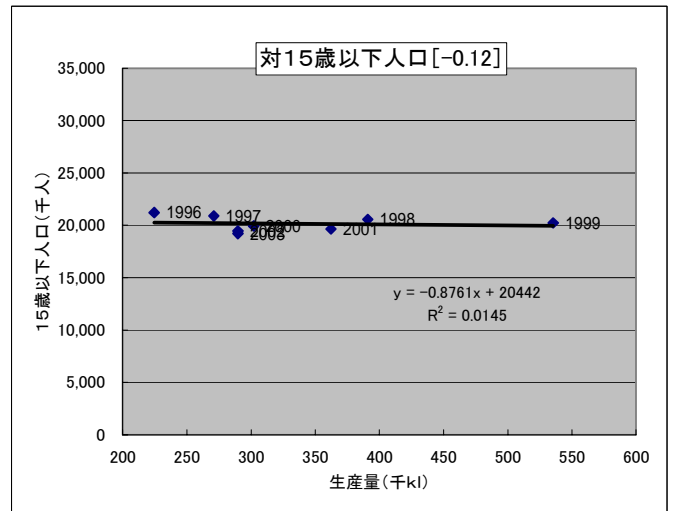
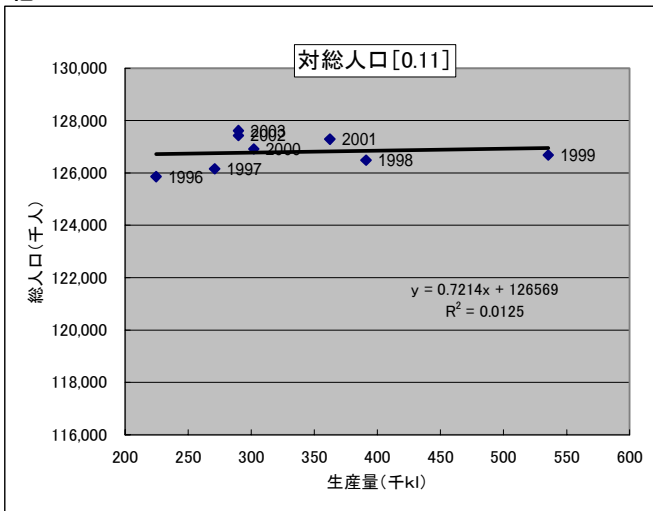
トマト・野菜ジュース



豆乳類



その他



出所: 総務省統計局、J-MILK、ビバリッジジャパン、各社資料より当社作成