

目次

第 1 章	はじめに	1
第 2 章	トクホと清涼飲料市場	2
	第 1 節 トクホについて	2
	第 2 節 トクホ市場の歴史.....	4
	第 3 節 清涼飲料以外の代表的なトクホ.....	7
	第 4 節 清涼飲料の代表的なトクホ	9
第 3 章	日本コカ・コーラ社	15
	第 1 節 米国コカ・コーラ社の歴史	15
	第 2 節 日本コカ・コーラ社の歴史	18
	第 3 節 日本コカ・コーラ社の製品ラインナップ	25
第 4 章	日本コカ・コーラ社の競合他社	36
	第 1 節 清涼飲料市場の変遷	36
	第 2 節 各社の特徴と製品カテゴリー別市場シェア	40
	第 3 節 カテゴリー別ブランドシェア	46
第 5 章	日本における清涼飲料の販売経路	63
	第 1 節 清涼飲料の売上における各販売経路のシェア	63
	第 2 節 各販売経路の特徴	65
第 6 章	日本コカ・コーラ社の健康志向製品戦略	68
	第 1 節 日本コカ・コーラ社の健康志向製品戦略への取り組み	68
	第 2 節 「メッツ コーラ」に対する日本コカ・コーラ社の戦略	70
第 7 章	議論	71

第1章 はじめに¹

「健康に気遣いたいけれど、コーラを飲みたい。」という消費者のニーズに応えたキリンビバレッジ株式会社（以下、キリンビバレッジ）の特定保健用食品（以下、トクホ）である「メッツ コーラ」は、昨年、年間目標の100万ケースを大きく上回る602万ケースを売り上げた。「メッツ コーラ」が牽引する炭酸飲料カテゴリーを中心に、トクホは今まさに、第2次ブームを迎えている。

トクホとは、消費者庁によって健康維持や増進効果が認められた製品のことであり、最近の研究によって食品の機能性が認められたことを背景に、科学的根拠に基づいて健康機能が認可された食品に限って、その健康機能の表示を許可する仕組みとして、1991年にトクホ制度が施行された。トクホ市場は、年々その市場規模と許可品目数を拡大させていったが、その発展に対する清涼飲料の貢献は特に大きい。2003年に花王株式会社（以下、花王）から発売された「ヘルシア 緑茶」は、広く消費者にトクホを認知させ、第1次トクホブームの火付け役となった。また、2006年にサントリー食品インターナショナル株式会社（以下、サントリー食品）から発売された「黒烏龍茶」は、初年度で1,000万ケースを売り上げ、トクホのお茶飲料というカテゴリーを確立した。このようにお茶飲料が牽引する形でトクホ市場は拡大を続けていたが、割高な価格設定がリーマンショックに起因する低価格志向拡大の影響を大きく受けて、2007年をピークに2008年から2011年にかけて市場は縮小し、ブームの終焉がささやかれていた。

そのような中、2012年にトクホ市場を再び拡大させた第2次トクホブームの火付け役となったのが、冒頭に挙げたキリンビバレッジの「メッツ コーラ」である。「メッツ コーラ」の人気によってトクホの炭酸飲料という新たなカテゴリーが消費者の関心を集め、上位の清涼飲料メーカーも続々とトクホの炭酸飲料への参入を試みている。例えば、株式会社伊藤園（以下、伊藤園）は、「メッツ コーラ」の発売からわずか3ヶ月後の2012年7月に、トクホ炭酸飲料の「スタイリー スパークリング」を導入した。さらに、2012年11月には、サントリー食品が「ペプシ スペシャル」、アサヒ飲料株式会社（以下、アサヒ飲料）が「ファイバー7500」を導入した。いずれの製品も、売れ行きは好調であり、再びトクホとして認可された清涼飲料（以下、トクホ飲料）が消費者に歓迎されている様子が見て取れる。

一方、清涼飲料市場シェア第1位の日本コカ・コーラ株式会社（以下、日本コカ・コーラ社）に目を向けると、その製品ラインナップにはトクホ飲料が存在していない。トクホを発売するまでには、多くの時間と費用がかかることや、既存製品とのカニバリゼーションを考慮する必要があることといった様々な問題を解決しなくてはならず、日本コカ・コーラ社はトクホ飲料の発売に踏み出せずにいる。しかし、今後もトクホ飲料市場が伸び続け、サントリー食品やキリンビバレッジ、さらには他業種の花王といった競合他社が、清涼飲料市場における日本コカ・コーラ社のシェアを奪い去る可能性も十分に考えられる。清涼飲料市場でトップの座にいる日本コカ・コーラ社といえども、第2次トクホブームに対して有効な策を打たぬまま、その座に胡坐をかいてはられない。そこで同社は、2013年4月にトクホとして認可されていないものの、健康増進を強く押し出した炭酸飲料である「カナダドライ ジンジャーエール FIBER8000」(仮称) を発売する予定でいるのだが…。

¹ 本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第10期生有志一同（石井隆太・中村世名・小笠原裕公・笹本理乃）が、事実の一部変更を加えつつ、作成した。本ケースは、討論並びに分析の基礎資料として作成されたものであり、現実の企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。

第2章 トクホと清涼飲料市場

第1節 トクホについて

トクホの誕生²

トクホ誕生の経緯を知るには、我が国の食品の研究の動向を知らなければならない。食品を選択する余地のなかった貧しい時代、日本における食品の研究は、栄養素の含有量や調理加工による栄養素の変化などの、主に人間の体を維持する特性に焦点が合わせられていた。その後、経済的に安定し、豊かな時代になると、人々はおいしいと感じる食品を摂取し、自らの嗜好を満足させることによって、食事を楽しむようになった。そのため、食品の研究においても生命維持に代わって、味や色、香りなどの嗜好的要素が重視され、うまみ成分といった人間の嗜好を満足させる特性が注目を浴びた。

しかしながら、食べ物が無い時代とは打って変わって、食べ物があふれる「飽食」の時代になると、生活習慣病患者やストレスを原因とする種々の疾患の増加によって、健康に対する人々の関心が高まった。このような中で、食品の研究も、生命維持や嗜好の特性ではなく、生命の機能を調整する特性、すなわち機能的特性に関心を寄せるようになってきた。そこで、このような食品の生体調節作用を系統的に明らかにし、今後ますます増加するであろう生活習慣病などの予防に役立つ食品を設計しようとして、1984年に始まった文部科学省の試みが、「食品機能の系統的解析と展開」である。この大型プロジェクトによって、食品の機能は、生命維持のための1次機能（栄養機能）、食事を楽しむという2次機能（感覚機能）、体調のリズム調節や生体防御、疾病予防、疲労回復、老化防止などの健康を維持するための3次機能（生体調節機能）の3つに分類され、食品の3次機能（生体調節機能）が学問的に認められたことから、このような生体調節機能を持つ加工食品は、「機能性食品」と呼ばれるようになった。「機能性食品」という呼称は、日本の学界や産業界はもとより、世界各国に広く受け入れられ、「functional food」という言葉で世界的に認知されるようになった。

このような研究結果を受けて、厚生労働省は、1991年、科学的証拠に基づいた機能性食品に対して、その用途や保健機能を表示することを可能にした。これが、「トクホ」の誕生である³。食品は基本的に薬と異なり、「糖尿病患者用」・「高血圧患者に適する」などの、特定の相手に対する使い道を表示すること、すなわち「用途を表示すること」や、「ビフィズス菌」・「茶ポリフェノール」などの、特定の栄養成分を表示することと、「お腹の調子を整える」・「虫歯の原因になりにくい」などの、効能を表示すること、すなわち「保健機能を表示すること」が許されていない。そのため、トクホ制度は、一般の食品には表示が許されていない特定の用途や保健機能の表示を許可したという点において、非常に画期的な制度であった。

申請プロセス

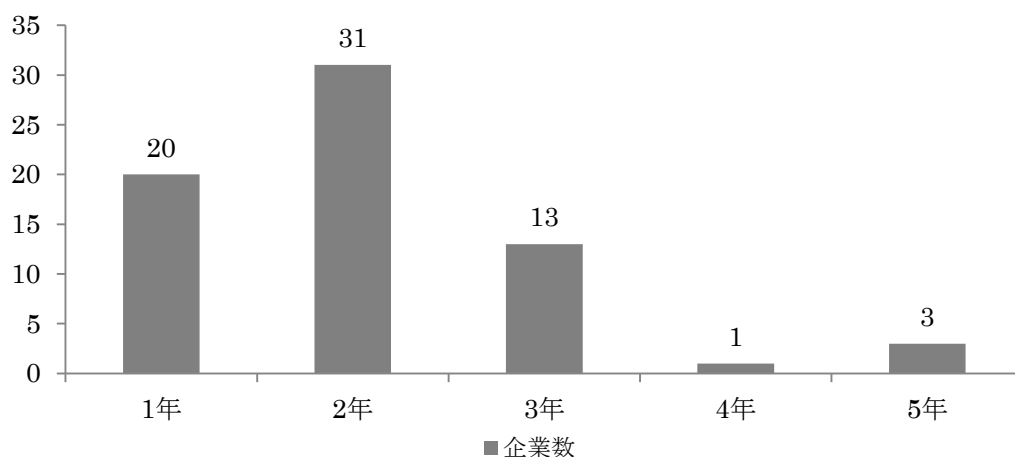
トクホとして認可されるためには、以下のようなプロセスをたどる。すなわち、①申請者が消費者庁に

² 本項の執筆に際しては、長尾慶子（1995）、「トクホの誕生とその現状」、『家政研究』（文教大学）、第26号、pp. 1-14を参照した。

³ 本来は、「機能性食品」という名前を付けたかったが、薬事法の条文に「身体の構造や機能に影響を及ぼすのは医薬品」という内容があるため、「機能」という言葉が使えず、「トクホ」という名前が付けられた。

申請→②消費者委員会が、有効性の科学的根拠について審査→③食品安全委員会が安全性について審査→④厚生労働省が薬事法の適法性について審査→⑤消費者庁が表示許可について審査、というプロセスである。図表 1 に示されるとおり、この煩雑なプロセスに要する時間は、およそ 1～3 年である。

図表 1 トクホ申請から許可取得までの期間



(出所) 財団法人 医療経済研究・社会保険福祉協会食品機能と健康ビジョン研究会 (2009)
『食品機能と健康』に関するアンケート 報告書。

開発コスト

トクホとして認可されるためには、一般的に 5,000 万円～2 億円という莫大な費用を要すると言われている。その膨大な開発費の大部分は、ヒト実験の費用である。トクホ申請において、ある食品を摂取することによって効果を発揮すると判断するための科学的根拠を提示するためには、動物試験に加えて、ヒトを対象とした実験で一定の効果を発揮したことを証明し、有効性を確認することが必要となる。このヒト実験の費用負担は大きく、たとえ大企業といえども、トクホ申請に対する足枷となっている。

トクホに対する消費者の評価

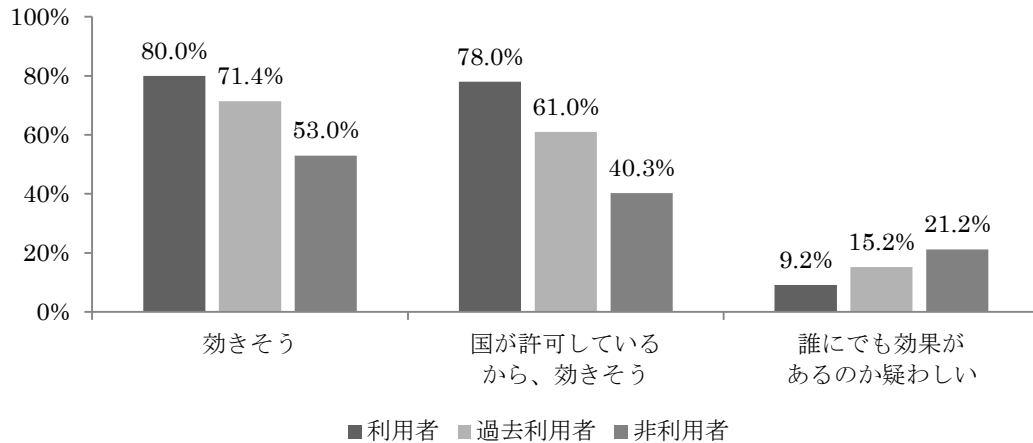
「メタボ」に続いて、「ロコモ」⁴という概念が登場するなど、近年、消費者の健康に対する関心は高まる一方であるため、食品の健康機能が、科学的根拠に基づいているという点において、トクホは消費者から一定の評価を受けていると言える。

いわゆる健康食品（保健機能食品以外のもの）や保健機能食品を選ぶ際には、その製品の安全性と有効性を確認することが重要であろう。健康食品は、厚生労働省や消費者庁の認可を受けることは義務付けられていないため、安全性にも有効性にも確証は得られない。謳われている有効性に科学的根拠があるかどうかは不明である。雑誌やインターネットにおいて、実際に製品を利用した消費者の談話が記載されている記事があるものの、これらはあくまでも個人の体験談であって、科学的な有効性を証明することはできない。

⁴ ロコモとは、ロコモティブシンドローム（運動器症候群）の略称である。運動器の障害による要介護の状態や要介護リスクの高い状態を表す新しい言葉として提唱されている。

また、健康食品として販売されている製品の中には、医薬品成分を含み、重大な健康被害を起こした製品もある。しかし、トクホは、その有効性と安全性が評価されているという点に特徴を持つため、消費者が安心して利用できる食品であると言えるだろう。実際、図表 2 に示されるとおり、消費者はトクホの表示を見て、その食品の有効性という点において信頼できると判断している。

図表 2 トクホに対するイメージ



(出所) 高橋久仁子・板倉ゆか子 (2012) 「特定保健用食品利用者の保険行動」,
『群馬大学教育学部紀要』, 第 47 巻, p.174.

第 2 節 トクホ市場の歴史

トクホ創生期

1991 年にトクホ制度が施行された後、1993 年に、表示許可第 1 号の製品である、資生堂の「ファインライス」と、森永乳業の「低リンミルク L.P.K」が市場に送り出された。前者は「アトピー性皮膚炎の者に適する」食品、後者は「慢性腎不全の者に適する」食品であり、特定の好ましくない成分を除去または低減した点に特長を持っていた⁵。このように、当初は限定的な市場向けの製品しか開発されなかったため、制度開始から、1998 年までは、1 年間の許可品目数が 20 件台とそれほど大きな広がりを見せなかった。しかし、1998 年に明治乳業の「ブルガリアヨーグルト」がトクホの表示許可を受けたのをはじめとして、ヤクルト社の「ヤクルト」や大塚製薬の「ファイブミニ」もトクホの表示許可を受け、トクホの認知度は大きく向上した。さらに、1999 年、花王の食用油「健康エコナッキングオイル」が発売された。この製品は、それまで整腸機能を謳った食品が多い中で、中性脂肪改善を謳った食品である点が消費者に歓迎され、トクホ市場の拡大に大きく貢献した。

第 1 次トクホブームの到来 ——「ヘルシア 緑茶」の登場——

2006 年、トクホ飲料市場に、空前のトクホブームが訪れる。この第 1 次トクホブームを牽引した製品が、

⁵ これらは後に、特定保健用食品の分類から外され、「特殊栄養食品」の中の「病人用特別用途食品」に分類された。

既に 2003 年に発売されていた花王の「ヘルシア 緑茶」である。「ヘルシア 緑茶」には、高濃度茶カテキンの働きによって、脂肪を消費しやすくする効能が期待できる緑茶飲料である。一般的な緑茶飲料が、500ml あたり 150 円という価格設定に対して、「ヘルシア 緑茶」は、350ml あたり 180 円という極めて高い価格設定であったにもかかわらず、爆発的なヒット製品となり、トクホ飲料が売れることを清涼飲料業界に印象付けた。

「ヘルシア 緑茶」の成功を機に、トクホ飲料が市場に続々と登場する。この頃に登場したトクホ飲料の大半は、食事と共に摂取できるお茶飲料であったため、普段の生活においてトクホ飲料が消費者に露出する機会が増えていった。トクホのお茶飲料の中で、「ヘルシア 緑茶」に続いてヒットした製品が、2006 年に発売されたサントリー食品の「黒烏龍茶」であった。「黒烏龍茶」は、烏龍茶重合ポリフェノールの働きによって、脂肪の吸収を抑える効能がある。「黒烏龍茶」や先述した「ヘルシア 緑茶」などの中性脂肪対策を訴えた飲料が売上を伸ばした背景には、「メタボ」の流行があった。メタボとは、メタボリックシンドロームの略称であり、内臓脂肪に高血糖や高血圧などの症状が合併した身体の状態を指す。2006 年、このメタボという言葉は、国会の質疑でも取り上げられ、この年の流行語大賞にもノミネートされた。メタボは、「心筋梗塞や脳卒中などの引き金になる」、「予備軍も含めて 40 代以上の男性の半数にその疑いがある」と言われ、この話のブームに伴って中高年男性のダイエットへの関心が一気に高まっていった。このように消費者が健康への関心を高める中で、トクホ飲料は、急激にその市場規模を拡大させていったのである。

第 1 次トクホブームの終焉 ——リーマンショックとエコナショック——

花王の「ヘルシア 緑茶」や、サントリー食品の「黒烏龍茶」などの清涼飲料を中心として順調な拡大を見せていたトクホ市場にも、転機が訪れる。2007 年 8 月、アメリカのサブプライムローンに端を発する金融危機が世界中を巻き込んで、世界同時不況を引き起こしたのである。この影響によって、日本経済は急減速し、長らく続く景気の低迷が、消費者の低価格志向を促した。このような状況において、非トクホ飲料と比較して、売価を多少高く設定してあったトクホ飲料は、消費者から敬遠されたのである。

さらに、2009 年、花王の食用油「健康エコナクッキングオイル」に、それまで知られていなかった「グリシードル脂肪酸エステル」という体内で発がん性物質に代わる可能性のある物質が、他の油より多く含まれているということが判明し、花王が発売の停止と自主回収を行うという事件が起こった。このエコナショックによって、トクホ全般が消費者からの信頼性を失い、そのまま市場が冷え込む要因となった。実際、トクホ市場は、2007 年の 6,798 億円をピークに減少し続け、2011 年には 5,175 億円まで縮小してしまった。

第 2 次トクホブームの到来 ——「メッツ コーラ」の登場——

2012 年 4 月、長らく低迷が続いたトクホ市場において、第 2 次トクホブームが訪れた。その火付け役が、冒頭のキリンビバレッジが発売したトクホのコーラ飲料である「メッツ コーラ」であった。「メッツ コーラ」は、コーラ飲料で初めてのトクホである点や、トクホ飲料では 480ml あたり 150 円という異例の低価格に設定した点が消費者から評価され、年間販売目標である 100 万ケースをわずか 2 日間で達成するという快挙を成し遂げた。日本の清涼飲料業界では、コカ・コーラ社の「コカ・コーラ」と、サントリー食品の

「ペプシ・コーラ」の圧倒的な 2 強を前にして、かつて無数の清涼飲料メーカーが挑戦状を叩きつけてきたものの、店頭に残った製品は 1 つもなく、それゆえ、他のコーラが生き残ることは不可能であると言われていた。このような中において、一定の地位を築き上げた「メッツ コーラ」は、特筆に値するであろう。

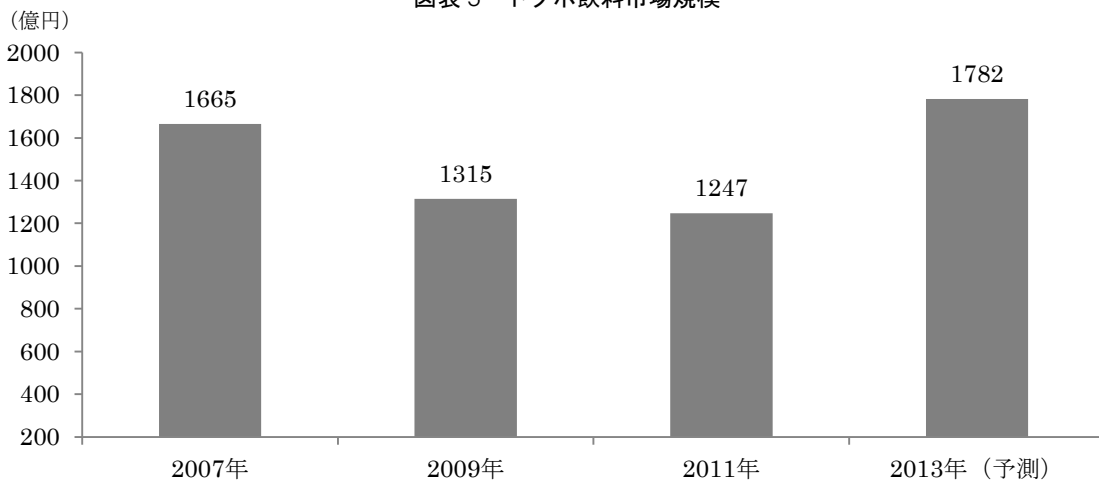
トクホ市場の現状

「メッツ コーラ」の成功によって、トクホの炭酸飲料が消費者に受け入れられると判断した競合他社も、続々と新しいトクホの炭酸飲料を市場に投入していく。先述したとおり、「メッツ コーラ」の発売からわずか 3 ヶ月後の 2012 年 7 月には、伊藤園がトクホ炭酸飲料の「スタイリー スパークリング」、サントリー食品がトクホコーラ飲料の「ペプシ スペシャル」と、いずれも「メッツ コーラ」と同様に、中性脂肪対策を謳った炭酸飲料を発売した。さらに、11 月には、アサヒ飲料が整腸作用を持つ炭酸飲料である「ファイバー7500」を発売した。いずれの製品も、売れ行きは好調であり、再びトクホ飲料が消費者に歓迎されている様子が見て取れる。

売れ行きを伸ばしているのは、炭酸飲料だけではない。2013 年 4 月、花王が発売した「ヘルシア コーヒー」は、コーヒー豆自体に含まれる関与成分コーヒークロロゲン酸類の濃度を高めた中性脂肪対策のトクホ飲料である。2.5 杯分のコーヒー豆を使用する一方、クロロゲン酸の効果を阻害し雑味の原因となる物質を取り除くことによって、普通の缶コーヒーと遜色ない味に仕上げた。その結果、年間目標 4,500 万本のうち、1,000 万本を初月に売り上げ、トクホ飲料全体でもトップの売上となった。

このように「メッツ コーラ」が火付け役となり、トクホ飲料市場は、今まさに第 2 次トクホブームの真っ只中にあると言えるだろう。図表 3 に示されるとおり、2013 年のトクホ飲料の市場規模は、2007 年の第 1 次ブーム時と遜色ない程度まで戻ると予想されている。2013 年 9 月現在も、清涼飲料メーカー各社からトクホ飲料の新製品を導入することが検討されており、トクホ飲料市場は、今後ますます活性化していくであろう。

図表 3 トクホ飲料市場規模



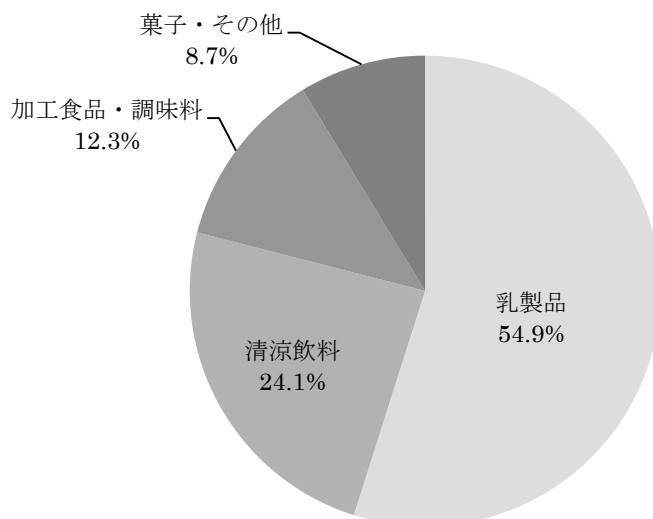
(出所) 日本健康・栄養食品協会特定保健用食品部 HP (<http://www.jhnfa.org/tokuho-0.html>)

(最終アクセス 2013/09/03).

第 3 節 清涼飲料以外の代表的なトクホ

前節では、トクホ市場の歴史について、清涼飲料を中心に概観してきた。本節においては、図表 4 に挙げられているカテゴリーのうち、清涼飲料以外のカテゴリーの代表製品について概観する。

図表 4 トクホ市場におけるカテゴリー別シェア (2011 年度)



(出所) 日本健康・栄養食品協会特定保健用食品部 HP

(<http://www.jhnfa.org/tokuho-0.html>) (最終アクセス 2013/09/03).

乳製品

「ブルガリアヨーグルト」は、明治乳業が 1971 年 3 月に発売したトクホのヨーグルトである。1996 年 2 月にトクホとして認可された。日本で最も伝統のあるプレーンヨーグルトである。



「ブルガリアヨーグルト」

「ダノンビオ」は、ダノンジャパンが 1990 年 5 月に発売したトクホのヨーグルトである。生きたまま腸まで届くビフィズス菌「BE80」を含有しているという点に特長を持つ。



「ダノンバイオ」

加工食品・調味料

「金のつぶ ほね元気」は、ミツカンが 2008 年 2 月に発売したトクホの納豆である。選び抜かれた納豆菌の働きによって、カルシウムが骨になるのを助ける骨たんぱく質の働きを高めることができる点に特長を持つ。



「金のつぶ ほね元気」

「おいしくたべたい！ おさかなソーセージ」は、ダイエーが 2009 年 9 月に発売したトクホの魚肉ソーセージである。プライベート・ブランドでトクホとして認可された初めての製品である。タラ、タチウオ、ホッケなどの魚肉を使用し、カルシウム不足を補うことができる点に特長を持つ。



「おいしくたべたい！ おさかなソーセージ」

「キューピー ディフェ」は、キューピーが 2005 年 9 月に発売したトクホのマヨネーズである。植物性ステロールの働きによって、血中コレステロールを低下させることができる点に特長を持つ。



「キューピー ディフェ」

菓子製品

「リカルデント」は、キャドバリー・ジャパンが 2000 年 3 月に発売したガムである。2004 年に、ガムでは日本初となるトクホとして認可された。歯を丈夫で健康にする「脱灰抑制」「再石灰化」の効果がある点に特長を持つ。



「リカルデント」シリーズ

「充実センイ ココアビスケット」は、ブルボンが 2013 年 8 月に発売したトクホのビスケットである。水溶性の食物繊維に加え、ビタミン、カルシウム、鉄などが配合されており、おなかの調子を整えることができる点に特長を持つ。



「充実センイ ココアビスケット」

その他の製品

「大豆から作ったスープ」は、明治が 2011 年 4 月に発売したトクホのスープである。血清コレステロールを低下させる働きを持つ大豆たんぱく質を原料としているので、コレステロールが高めの消費者の体調を整えることができる点に特長を持つ。



「大豆から作ったスープ」

第 4 節 清涼飲料の代表的なトクホ⁶

コーラ飲料

「メッツ コーラ」は、キリンビバレッジが 2012 年 4 月に発売したトクホのコーラ飲料である。コーラ

⁶ 本節の執筆に際しては、各社の HP を参照した（最終アクセス 2013/09/03）。

飲料カテゴリーの中で最も早く、トクホとして認可された。先述したとおり、第 2 次トクホブームの牽引役を担っている。食事の際の脂肪吸収を抑えつつ、コーラ飲料特有の味わいと刺激が得られる点に特長を持つ。2013 年 5 月に 2 億円を突破した。1,500ml 入りペットボトル、480ml 入りペットボトル、および 500g 入りアルミ缶の 3 種類が販売されており、価格はそれぞれ 350 円、150 円、および 140 円である。



「メッツ コーラ」

「ペプシ スペシャル」は、サントリー食品が 2012 年 11 月に発売したトクホのコーラ飲料である。発売に至った背景として、「メッツ コーラ」に「ペプシ ゼロ」の売上を奪われたことが挙げられる。発売から 2 週間後には年間販売目標 100 万ケースを超える 130 万ケースを売り上げた。1,500ml 入りペットボトル、1,000ml 入りペットボトル、および 490ml 入りペットボトルの 3 種類が販売されており、価格はそれぞれ 350 円、240 円、および 150 円である。



「ペプシ スペシャル」

炭酸飲料

「ヘルシア スパークリング」は、花王が 2009 年 5 月に発売したトクホの炭酸飲料である。炭酸飲料カテゴリーの中で最も早く、トクホとして認可された。茶カテキンを豊富に含んでおり、炭酸を楽しみながらエネルギーとして脂肪を消費しやすくする効果がある。500ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 189 円である。また、ライン拡張が行われ、「ヘルシア スパークリング クリアグレープ」が発売されている。こちらも、500ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されているが、価格は 160 円である。



「ヘルシア スパークリング」シリーズ

「スタイリー スパークリング」は、伊藤園が 2012 年 7 月に発売したトクホの炭酸飲料である。カフェインゼロであり、毎日継続して飲むことできる炭酸飲料として売り出している点に特長を持つ。2013 年 6

月に 100 万ケースを突破した。こちらは、500ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 140 円である。また、ライン拡張が行われ、「スタイリー 甘くない炭酸水」が販売されている。こちらも、500ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 140 円である。



「スタイリー」シリーズ

「ファイバー7500」は、アサヒ飲料が発売したトクホの炭酸飲料である。2006 年 6 月から発売している食物繊維の補給飲料「ファイバー7500」を改良し、トクホとして認可され、2012 年 11 月に発売された。1 本あたり 7,500mg のポリデキストロースを配合しており、整腸作用がある。カロリーはゼロに設計しており、味は柑橘系のすっきりとした飲み口である。発売から 1 ヶ月で 720 万本を売り上げた。500ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 150 円である。



「ファイバー7500」

お茶飲料

「ヘルシア 緑茶」は、花王が 2003 年 5 月に発売したトクホの緑茶飲料である。お茶飲料カテゴリーの中で最も早く、トクホとして認可された。トクホとして認可された製品の中で唯一「エネルギーとして脂肪を燃焼しやすい」という表示が許可されている点に特長を持つ。先述したとおり、2006 年に到来した第 1 次トクホブームの牽引役の一翼であり、今でも消費者から支持を受けている。1,000ml 入りペットボトルと 350ml 入りペットボトルの 2 種類が販売されており、価格はそれぞれ 498 円と 189 円である。



「ヘルシア 緑茶」

「黒烏龍茶」は、サントリー食品が 2006 年 5 月に発売したトクホの烏龍茶飲料である。先述したとおり、第 1 次トクホブームの牽引役の一翼を担っていた。消費者から高く支持され、発売から 1 年たった 2007

年には1,000万ケースを売り上げた。2012年の出荷数は3,320万ケースだった。1,500ml入りペットボトル、1,000ml入りペットボトル、および350ml入りペットボトルの3種類が販売されており、価格はそれぞれ539円、429円、および189円である。また、ライン拡張が行われ、「黒烏龍茶 香るジャスミン」が発売されている。こちらは、350ml入りペットボトルの1種類が販売されているが、価格は160円である。



「黒烏龍茶」シリーズ

「カテキン 緑茶」は、伊藤園が2008年3月に発売したトクホの緑茶飲料である。体脂肪が気になる消費者と、悪玉コレステロールが高めの消費者向けのトクホで、緑茶飲料初の2つの健康表示を持っている。1,050ml入りペットボトルと350ml入りペットボトルの2種類が販売されており、価格はそれぞれ429円と160円である。また、ライン拡張が行われ、「カテキン ジャスミン茶」と「カテキン 烏龍茶」が販売されている。これらも、1,050ml入りペットボトルと350ml入りペットボトルの2種類が販売されており、価格はそれぞれ429円と160円である。



「カテキン」シリーズ

「健茶王 すっきり烏龍茶」は、カルピスが2009年3月に発売したトクホの烏龍茶飲料である。どんな食事にも合うすっきりとした味わいという点に特長を持ち、食後の血糖値が気になる消費者に適している。2,000ml入りペットボトルと280ml入りペットボトルの2種類が販売されており、価格はそれぞれ600円と124円である。また、ライン拡張が行われ、「健茶王 香ばし緑茶」と「健茶王 黒豆黒茶」が販売されている。前者は、2,000ml入りペットボトルの1種類が販売されており、価格は600円である。後者は、1,000ml入りペットボトルと350ml入りペットボトルの2種類が販売されており、価格はそれぞれ330円と140円である。



「健茶王」シリーズ

コーヒー飲料

「ヘルシア コーヒー」は、花王が 2013 年 4 月に発売したトクホのコーヒー飲料である。コーヒー豆に含まれる成分によって脂肪を消費しやすくする効果を持っている。ナノトラップ製法によって、高濃度で雑味の少ない豊かな味わいがあるという点に特長を持つ。2013 年 7 月に 3,079 万本を売り上げた。185g 入りアルミ缶の 1 種類が販売されており、価格は 149 円である。



「ヘルシア コーヒー」

「ブレンディ」は、味の素が発売したトクホのコーヒー飲料である。コーヒー飲料カテゴリーの中で最も早く、トクホとして認可された「ブレンディ 香るブラック」を、2009 年 9 月に「ブレンディ プラス」というブランド名に変更した。コーヒー豆マンノオリゴ糖入りで、おいしさそのままに、脂肪の吸収を抑える効果を持っている。1,000ml 入りペットボトルと 185g 入りアルミ缶の 2 種類が販売されており、価格はそれぞれ 450 円と 140 円である。



「ブレンディ プラス」

スポーツ飲料

「ヘルシア ウォーター」は、花王が 2006 年 5 月に発売したトクホのスポーツ飲料である。スポーツ飲料カテゴリーの中で最も早く、トクホとして認可された。茶カテキンによって、脂肪を消費しやすくする。また、スポーツを意識する中でも特に「歩く」ことに重点を置いたプロモーション活動を行っている。1,000ml 入りペットボトルと 500ml 入りペットボトルの 2 種類が販売されており、価格はそれぞれ 350 円と 189 円である。



「ヘルシア ウォーター」

果汁入り・野菜飲料

「黒酢とカルシウム」は、伊藤園が 2009 年 9 月に発売したトクホの果汁入り飲料である。カルシウムを

摂取できる黒酢飲料によって、骨粗鬆症リスクを軽減できるという表示の許可を得ている。黒酢や穀物酢、もろみ酢に加えてりんご果汁が加えられている。350mg 入りアルミ缶の 1 種類が販売されており、価格は 105 円である。



「黒酢とカルシウム」

「緑の健康野菜」は、メナード化粧品が 2003 年 4 月に発売したトクホの野菜飲料である。11 種類の野菜をブレンドし、難消化性デキストリンをプラスした食物繊維たっぷりの製品に仕上がっている。160g 入りアルミ缶の 1 種類が販売されており、価格は 250 円である。



「緑の健康野菜」

ミネラルウォーター

「キレアウォーター」は、五州薬品が 2004 年 10 月に発売したトクホのミネラルウォーターである。ミネラルウォーター飲料カテゴリーの中で最も早く、トクホとして認可された。乳果オリゴ糖によって、排便量や排便回数などの排便状況の改善が認められている。2,000ml 入りペットボトルと 500ml 入りペットボトルの 2 種類が販売されており、価格は 598 円と 189 円である。



「キレアウォーター」

「お願いオリゴ」は、ヴィジョンが 2011 年 8 月に発売したトクホのミネラルウォーターである。アルプスの天然水と富山の海洋深層水に乳果オリゴ糖を配合した、口当たりのよい水である。ビフィズス菌を増やして腸内環境を改善できる。500ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 189 円である。



「お願いオリゴ」

第3章 日本コカ・コーラ社

第1節 米国コカ・コーラ社の歴史⁷

「コカ・コーラ」の誕生

19世紀末期のアメリカでは、売薬業界が急激な成長を遂げていた。南北戦争が終結し、負傷した復員兵が自宅で服用するために購入するようになったことや移民の増加に伴う医者不足などがその要因とされている。また、売薬は食べ過ぎや栄養不足症状を緩和するためにもよく利用されていた。このような売薬を扱う薬局には、当時のアメリカ人にとって欠かすことのできない特別なスペースが存在した。それが炭酸水売り場である。1767年に製造法が発明された炭酸水は、誕生当初は薬として薬局で販売されていた。1839年にフランス系移民の企業家ユージン・ルセルが、フィラデルフィアで初めて風味をつけた炭酸水を売り出すと、たちまち他の店もオレンジやチェリー、レモン、ジンジャー、ピーチといった様々な風味の炭酸水を売るようになった。アメリカではこうした炭酸水売り場がどの薬局の一角にも設置されるようになり、そこが一種の社交場となっていた。

当時、その炭酸水売り場が最も栄えていたジョージア州アトランタを拠点に活動していた薬剤師の1人が「コカ・コーラ」の生みの親であるジョン・S・ペンバートンである。彼は、究極の薬であり、完璧な飲み物でもある製品をつくりたいと執念を燃やしていた。ペンバートンは、南北戦争で負傷してモルヒネ中毒になっており、中毒を治すものとして当時注目され始めたコカ・の葉のエキス（コカ・イン）を使った薬用酒の開発を思いついた。しかし、この種の薬用酒には既に類似品が多く出回っていたので、ペンバートンは、既に存在するコカ・の葉のエキスを用いた薬用酒より優れた薬用酒として、コカ・の葉のエキスとコカ・の葉と同様に強壮薬として注目され始めていたコーラの葉のエキスをワインに調合した「フレンチ・ワイン・コカ・」を1885年から売り出した。やがて、禁酒運動の席卷によって「フレンチ・ワイン・コカ・」が売れなくなる恐れが出てくると、ペンバートンは、禁酒用飲み物として炭酸水の風味付けのシロップの開発に取り掛かった。完成したその飲料は「コカ・コーラ」と名づけられ、1886年5月8日に発売された。これが、後に世界で一番有名な清涼飲料になる「コカ・コーラ」の誕生である。

コカ・コーラ社の誕生と生き残り戦略

ペンバートンの「コカ・コーラ」は、たちまち炭酸水売り場で人気の製品となった。しかし、健康を害したペンバートンはモルヒネの購入費用を捻出するために早々に「コカ・コーラ」の権利を売却してしまう。さらにその権利は1年あまりのうちにいくつか分割され、人の手から人の手へと移っていった。最終的に、「コカ・コーラ」の権利は1888年にエイサ・キャンドラー（後にアトランタ市長）の手に渡り、キャンドラーはザ・コカ・コーラ・カンパニー（以下、コカ・コーラ社）を設立する。キャンドラーは、複数の類似品が出回っていたペンバートンのコカ・コーラの処方の一部を変更し、その処方を厳しく管理した。また、彼は、販売員を増員する代わりに、仲介業者を探して長期の信頼関係を築き上げ、彼らにその地域の販売を担当さ

⁷ 本節の執筆に際しては、Pendergrast, Mark (1993), *For God, Country, and Coca-Cola: The Unauthorized History of the Great American Soft Drink and the Company That Makes It*, New York, NY: Scribner's, 古賀林幸訳 (1993), 『コカ・コーラ帝国の滅亡 ——100年の商魂と生き残り戦略——』, 徳間書店を参照した。

せた。キャンドラーは自分たちの利益を抑え、仲介業者や小売業者がかなりのマージンを上乗せして儲けられるようにした。このおかげで、「コカ・コーラ」は着実に売上を伸ばし、結果的にコカ・コーラ社は巨額の収益を得たのだった。

また、この時期に関して特記すべきなのは、「コカ・コーラ」を世界で販売することに大きく貢献した、瓶詰めの販売方式やボトラー方式が誕生したことである。ただし、それらを生み出したのはキャンドラーが率いるコカ・コーラ社ではなかった。1899年に弁護士のベンジャミン・F・トーマスとジョセフ・B・ホワイトヘッドは、キャンドラーに「コカ・コーラ」の瓶詰め販売を提案した。キャンドラーは当時、瓶詰め事業に関心をあまり寄せていなかった。そのため、瓶詰め事業に関しては、原液の販売以外、資本の援助はほとんど行わずに、「コカ・コーラ」の純粋な品質を守ることを保証させて、彼らに一任した。2人はそれぞれボトリング会社（親ボトラー）を創立し、その会社がさらに全米各地のボトリング工場（現地ボトラー）とフランチャイズ契約することで、全米に瓶入り「コカ・コーラ」を普及させていった。これが、後に世界で導入されるボトラーシステムの基礎となる。ただし、最初のうちはボトリング技術の未熟さから瓶が爆発する事故も頻発していたため、コカ・コーラ社は、1913年に、品質管理と訴訟対策のためのボトラーの管理強化を主張し、彼らをボトラー協会の下に組織化した。さらに、1916年には、コーラの瓶の標準化を行った。

「コカ・コーラ」の販売自体は順調であったが、キャンドラーは常に大きな3つの問題を抱えていた。1つ目の問題は、コカ・コーラの成分に対する批判である。1903年、アメリカ国内でのコカ・イン販売が禁止されると、キャンドラーは原液の処方からコカ・インを取り除くことで事態に対処したが、その事実を公表しなかった。なぜなら、コカ・インが有害だから取り除いたとなれば、これまでのコカ・コーラは有害な飲み物だったということ認めることになり、訴訟問題になりかねないためである。加えて、キャンドラーは、今やこの飲み物には、これまで存在した重要な成分が含まれていないということを世間に知らせたくはなかった。そこで、彼は「コカ・コーラ」の歴史を書き換え、「コカ・コーラ」には一度もコカ・インは含まれていなかったと主張したのである（以降、コカ・コーラ社ではこの立場を貫いている）。

こうして、コカ・インの問題は過ぎ去ったものの、2つ目の問題が発生する。アメリカ食品医薬品局（FDA）が、「コカ・コーラ」に含まれているカフェインの毒性やボトリング工場の衛生の悪さを問題視し、1909年に原液を押収した上で裁判に訴えたのである。結局、この事件は法廷外で決着し、コカ・コーラ社の事業の存続は保証されたものの、原液に含有しているカフェインの量を半減させることとなった。これらの処方の変更によって「コカ・コーラ」は当時の法律上の安全基準を満たしていたが、事件によって生み出された「コカ・コーラ」に対する負のイメージや噂の払拭には、その後も多くの労力と時間が必要だった。

3つ目の問題は、あふれる類似品への対処である。類似品の問題は、ペンバートの「コカ・コーラ」が発売された当初から悩みの種であった。1900年代に入ると類似品はこれ以上容認できない状態になったため、コカ・コーラ社はスパイを派遣し、類似品の撲滅に乗り出した。徹底的な訴訟攻撃によって、1926年までに7,000以上もの類似品が葬られたと見積もられている。

このように、幾多の困難を乗り越えて、アトランタの薬剤師が開発した「コカ・コーラ」を全米の代表的な炭酸飲料にまで成長させたキャンドラーであったが、1916年にアトランタ市長に立候補するために彼が社長の職を引退すると、1918年に、コカ・コーラ社の法的な支配権は彼の子供たちに移った。しかし、子

供たちの多くはコカ・コーラ社に対して父のような強い情熱を抱いておらず、1919 年に投資家のアーネスト・ウッドラフがコカ・コーラ社の企業買収をも持ち掛けると、多額のキャピタルゲインを得て経営から手を引いてしまった。その結果、新たにウッドラフによってデラウェア州で設立された会社がコカ・コーラ社の商標と事業を引き継ぐこととなった。キャンドラー一族は大富豪となり、その後数年のうちにアトランタのいたるところに彼らの大豪邸が建てられたが、キャンドラー自身は子供たちが書類に署名するまで、売却について何も知らされていなかったという。

コカ・コーラ社の黄金期 ——ロバート・ウッドラフの社長就任——

アーネスト・ウッドラフによる買収から 4 年経った 1923 年、アーネストの息子のロバート・ウッドラフが弱冠 33 歳で社長の座に就く。以後ロバートは 60 年以上も同社に君臨し、経営の采配を振ることになる。1920 年代、アメリカでは禁酒法によってアルコールが販売禁止になり、ノンアルコール飲料の売れ行きが伸びた。それに加えて、ロバートは品質管理の徹底、瓶入り「コカ・コーラ」の拡販、海外進出に注力し、コカ・コーラ社の黄金時代を築き上げた。

まず、ロバートは、「コカ・コーラ」の標準化を目指した。彼は自らの経験から、この飲料の品質が場所によってかなり違うということを知っていた。そこで、ロバートは、炭酸水売り場向けの訓練学校を設立したり、コカ・コーラ社のセールスマンに既存の炭酸水売り場へのフォローを徹底させたり、瓶詰め工場を厳しく管理したりすることによって、炭酸水売り場で出されるものも瓶入りのものも含めた全ての「コカ・コーラ」の品質を統一することを目指した。

次に、ロバートは、キャンドラーがあまり力を入れてこなかった瓶入り「コカ・コーラ」の拡販を推進した。彼は、「コカ・コーラ」を文字どおり全米に広めるために、ガソリンスタンドを瓶入り「コカ・コーラ」の新たな販売経路として活用した。また、スーパーマーケット（以下、スーパー）でも販売を開始し、1930 年代に冷蔵庫が開発されたことと相まって、「コカ・コーラ」の家庭での消費が増加した。さらに、コカ・コーラ社は、1937 年に史上初の自動販売機を開発し、同年のうちに 8,000 台を設置した。

加えて、「コカ・コーラ」が海外へ進出したのもこの頃である。ロバートは、コカ・コーラ社本体が原液を製造・供給して、ボトラーが瓶詰めして小売に卸すというスタイルを海外でも採用した。特にドイツでは 1930 年に現地法人の責任者となったマックス・カイトの活躍によって売り上げを伸ばし、ベルリンオリンピックでも「コカ・コーラ」が販売された。また、ドイツで、第二次世界大戦の勃発によって原液の輸入が制限されると、現地のコカ・コーラ社は、「コカ・コーラ」の代わりとして、乳清とフルーツの絞り粕を原料に新たに飲料を製造した。この製品は、「ファンタ」と名付けられ、後にコカ・コーラ社の世界的な製品となる。このように、ロバートの元でコカ・コーラ社は本格的な海外進出を果たした。ただし、第 2 次世界大戦以前にしっかりとした足場を築くことができたのは、カナダやキューバ、ドイツなどのわずかな国に限られていた。

資本主義の象徴 ——全世界への進出——

第二次世界大戦が始まると、ロバートは以下の様に宣言し、戦争への協力姿勢を示した。「我々は、軍服を着けた全ての兵士が何処で戦っていようと、またわが社にどれだけの負担がかかろうと、5 セントの

瓶詰めコカ・コーラを買えるようにする。」実際、コカ・コーラ社の社員は移動式の炭酸水設備を用いて、前線まで兵士たちに「コカ・コーラ」を届けたのだった。加えて、熱心なロビー活動の結果、「コカ・コーラ」は「兵士たちの士気高揚に果たす重要な役割」を持つ軍需品として認可され、砂糖の配給制も免除される特典も受けた。さらに、政府の出資で世界 60 ヶ所にボトリング工場が建設され、そこで働くスタッフは技術顧問として軍人同様の待遇が与えられた。

第二次世界大戦でアメリカ軍の軍需品として世界に広まった「コカ・コーラ」は、冷戦の最中には資本主義の象徴として扱われることになった。また、戦時中に設置されたボトリング工場と駐留米軍によって「コカ・コーラ」は世界各国に広がり、コカ・コーラ社は新しい国々で次々と瓶詰めフランチャイズのライセンスを与え、海外での売上を拡大させていった。その際、ライセンスを与え、現地でパートナーとした企業の多くは、有力者や大地主・財閥、時にはアメリカ資本の多国籍企業といった社会的にも政治的にも力のある企業であった。

一方、資本主義陣営への反対が、しばしば「コカ・コーラ」への攻撃と結びつくこともあった。特にヨーロッパでは、マーシャル・プランに反対する左翼が「コカ・コーラ」排斥の先頭に立ち、時として民族資本の清涼飲料メーカーや酒造メーカーがこれを後押しするという現象も起こった。さらに、ソビエト連邦への進出は 1978 年まで待たねばならず、輸出も困難であった。

このように、共産圏をはじめとする一部の国では反発を生み出したものの、コカ・コーラ社は、第二次世界大戦中の方策によって、国内では 1,100 万人の復員兵という優良顧客を獲得し、海外では本来であれば 25 年と数百億ドルを要したはずのサンプリングと市場の拡大を達成したのであった。第二次世界大戦後のコカ・コーラ社は、名実共に世界的な企業となり、1950 年までに、利益の 3 分の 1 を海外事業が占めるようになった。

以降、コカ・コーラ社は順調に海外市場を拡大させていく一方、国内市場ではペプシコ社の「ペプシ・コーラ」の挑戦を受け、有名な「コーラ戦争」や「ニュー・コークの失敗」を経験する。しかし、本章では、次節からコカ・コーラ社の海外進出先の 1 つである日本市場と日本コカ・コーラ社に視点を移して、第二次世界大戦後から現代までの歴史を概観する。なお、以降はこれまでコカ・コーラ社と呼んできたアメリカのコカ・コーラ社を米国コカ・コーラ社、1957 年に誕生する日本コカ・コーラ株式会社を日本コカ・コーラ社として区別して呼称する。

第 2 節 日本コカ・コーラ社の歴史⁸

日本コカ・コーラ社の誕生

米国コカ・コーラ社の実質的な日本への進出は、日本に駐留する米国軍の需要に答えるために、1945 年、ザ・コカ・コーラ・エクスポート・コーポレーション（米国コカ・コーラ社の子会社）の日本支社を設立したことに始まる。その後、日本市場の将来性を強く認識して、米国コカ・コーラ社は本格的な日本市場への進出を決意した。

⁸ 本節の執筆に際しては、多田和美（2010）、「日本コカ・コーラ社の製品開発活動と成果」、『経済学研究』（北海道大学）、第 60 巻、第 2 号、pp. 27-77 を参照した。

1957 年、日本コカ・コーラ社の前身である日本飲料工業株式会社が設立された（翌年に日本コカ・コーラ株式会社へ社名を変更し、現在に至る）。しかし、駐留軍の規模縮小に伴う売上の減少と日本の清涼飲料メーカーの反発があったため、日本コカ・コーラ社の船出は決して順調なものとは言えなかった。「コカ・コーラ」を脅威に感じた当時の日本国内の清涼飲料メーカー各社が起こした反コカ・コーラ運動は、政府にまで影響を及ぼした。「コカ・コーラ」の原料は、米国から輸入しなければならなかったが、当時の日本では、海外との自由貿易は事実上禁止されていたため、日本コカ・コーラ社は、政府からコーラ原料の輸入許可が必要であった。しかし、反コカ・コーラ運動の影響で、その許可が下りるまでに 9 年にわたる交渉を強いられた上に、許可は下りたものの、販売促進活動の規制という厳しい付帯条件が課されてしまった。コーラ飲料は、当時の日本人にとってなじみの薄い飲料であり、販売促進活動によって、「コカ・コーラ」を認知してもらう必要があった。しかし、それが制限されたため、日本の民間市場への売上は予想を大きく下回り、「コカ・コーラ」の日本市場への普及活動はいきなり暗礁に乗り上げたのだった。

この状況の打開策として、日本コカ・コーラ社は、フレーバー炭酸飲料「ファンタ」の導入を決定した。同飲料もコーラ飲料と同様に日本人にはなじみの薄い飲料であったが、「ファンタ」の原液は日本で製造可能なため、政府の規制を受けず、積極的な販売促進を行うことができた。日本コカ・コーラ社は、1958 年に「ファンタ オレンジ」、「ファンタ グレープ」、および「ファンタ クラブソーダ」を発売し、サンプリングなどの従来の日本にはなかった販促活動を積極的に展開して、少しずつ日本市場における販売基盤を築きあげていった。

1960 年代に入ると輸入自由化政策が実施され、翌年には「コカ・コーラ」の実質的な製造・販売の自由化が実現した。製造・販売の自由化に合わせて、日本コカ・コーラ社は、ボトラー制を採用することになった。そこで、国内の有力企業もしくは地域経済の代表的企業であり、代表者は高い社会的信用を有しているということを基本条件に、ボトラー選定が進められた。日本における第 1 号のボトラーは、1956 年に東京コカ・コーラボトリングとして誕生していたが、1960 年には、第 2 号のボトラーとして、大阪、京都、兵庫地区を担当する近畿コカ・コーラボトリングが誕生し、以降、全国各地に次々とボトラーが設立された。こうして、1963 年にはコカ・コーラ製品の全国的な製造・販売体制が整った。

さらに、この頃には、高度経済成長による生活水準の向上に加えて、電気冷蔵庫の普及が、清涼飲料の消費拡大を後押しした。1960 年には 477,324kl だった清涼飲料全体の生産量は、1970 年には 6 倍弱の 2,776,924kl になった⁹。特に、炭酸飲料の生産量の増加は著しく、この間に 10 倍ほど増加したが、この驚異的な拡大の大部分を占めたのは、日本コカ・コーラ社の「コカ・コーラ」と「ファンタ」であった。

自主改良のはじまり

「コカ・コーラ」と「ファンタ」が市場を席卷すると、日本コカ・コーラ社は、またしても反コカ・コーラ運動に直面することになる。国内中小清涼飲料業者と全国清涼飲料工業会などの清涼飲料関係団体は、自社の経営を圧迫されたとして日本コカ・コーラ社へ激しい抗議活動を行うようになった。さらに、米国コカ・コーラ社が米国の飲料へ導入していた人工甘味料「チクロ」の発ガン性発覚問題や、当時消費者の関心を集めた合成着色料問題の当事者として、日本コカ・コーラ社は社会的非難の対象になった。日本コカ・コー

⁹ 村山貴俊（2007）、『ビジネス・ダイナミックスの研究戦後 ——わが国の飲料事業——』（まほろば書房）を参照。

ラ社の製品には、人工甘味料「チクロ」や有害な合成着色料を含む製品は存在しなかったにもかかわらず、日本コカ・コーラ社は再び不買運動などに見舞われ、円滑な事業が困難な状況に追い込まれてしまった。

その様な問題の渦中である 1971 年 12 月、日本コカ・コーラ社初の日本人社長、岩村政臣が就任した。この人事は、進出国との協調や現地化の姿勢を示すための、米国コカ・コーラ社による一連の社会的問題の対応策とされている。岩村は、外資系企業として初めて経団連や日経連に加盟するなどの、さまざまな日本社会との融和策を図っていく。

その 1 つの策として、米国コカ・コーラ社が有する既存製品「HI-C」の自主改良が挙げられる。1960 年代には驚異的な勢いで増加したコーラ飲料やフレーバー炭酸飲料は 1973 年をピークに減少に向かった。代わって、1970 年以降より透明炭酸飲料が台頭した。しかし、透明炭酸飲料もまた、79 年以降は市場が縮小し、代わって果汁入り飲料が台頭してきた。そこで、大手各社は、果汁入り飲料市場への新規参入を始めた。このような動向を受け、現地ボトラーは、日本コカ・コーラ社に対して果汁入り飲料の導入を要請した。当時の日本では、果汁含有率 100%と 10%の 2 タイプの果汁入り飲料が主流だったが、日本コカ・コーラ社は、飲みやすさと栄養価の両方を勘案し、新たに果汁を 50%含有する飲料を企画した。このとき、米国コカ・コーラ社が「HI-C」という果汁含有率 50%の飲料を有していたが、日本コカ・コーラ社は米国コカ・コーラ社製品をそのまま導入しなかった。日本産のミカンを原料とするために、「HI-C」を自主改良したのである。日本では、1960 年代後半より、ミカンの生産過剰が深刻な社会問題となっていた。そこで、日本コカ・コーラ社は、農林省の働きかけもあって、ミカンを原料に用いることによって、円滑な製品の導入と現地主義の体現を図ろうとしたのである。その結果、「HI-C」導入は、政府や農協関係者にミカンの生産過剰の解決策として好意的に受け入れられ、その後の日本コカ・コーラ社製品の不買運動収束の契機になった。

こうして、日本コカ・コーラ社初の自主改良製品「HI-C オレンジ」は 1973 年に日本市場に導入され、果汁含有率 50% という従来にない特性の果汁入り飲料は、日本の消費者に広く受け入れられた。「HI-C オレンジ」は、翌年には果汁入り飲料のシェア 8% を占めるようになり、以降も順調にシェアを伸ばしていった。日本コカ・コーラ社は、1974 年に「HI-C アップル」を自主改良によって発売し、「HI-C」のシリーズ化を図った。次いで 1975 年、日本コカ・コーラ社は、先述した合成着色料問題に対処するために、「ファンタ」の自主改良にも着手した。

自主開発のはじまり

日本の清涼飲料市場の多様化は、果汁入り飲料に留まらなかった。例えば、1969 年に、UCC (現 UCC 上島珈琲) が缶コーヒー飲料という全く新しい飲料を発売した。当時、缶に充填されたコーヒーは、日本はもとより世界にも類のない飲料であった。さらに、1973 年には、ポッカレモン (現ポッカサッポロフード&ビバレッジ) が加温を可能とする自動販売機を導入し、冬季に、加温してコーヒー飲料を販売するようになった。加温した清涼飲料も加温が可能な自動販売機の導入も、清涼飲料業界では初めての試みだった。それまで、清涼飲料は主に冷却して飲用するものと見なされていた。そのため、気温が上昇する夏季に需要が増加し、冬季には需要が減少するのが常であった。このような天候に伴うリスクが少ない飲料として、缶コーヒー飲料は注目を集め、各社がこぞって参入し、1973 年頃には、全国に 50 ブランドが乱立するよ

うになった。その結果、1971年には6,000kl だったコーヒー飲料の生産量は、75年には約20倍の129,600klに増加した¹⁰。そのような情勢を受けて、ボトラー各社は、日本コカ・コーラ社に対して缶コーヒー飲料の開発を要請した。しかし、この要請はなかなか受け入れられなかった。なぜなら、米国コカ・コーラ社が、缶コーヒー飲料の導入を許可しなかったからである。

米国コカ・コーラ社の判断に納得しないボトラーも存在した。日本コカ・コーラ社とボトラーの間で結ばれたフランチャイズ契約には、「コカ・コーラのマーク、車、自動販売機ではコカ・コーラ認定の商品しか扱ってはならない」という一項が存在していたが、ボトラーの中には、市場においては消費者ニーズが最優先であり、手をこまねいてはみすみす他社にシェアを奪われてしまうと懸念して、他社と提携して缶コーヒー飲料を自主販売するものも現れた。そこで、岩村は米国コカ・コーラ社の反対を押し切り、缶コーヒー飲料「ジョージア」の自主開発を決行した。米国コカ・コーラ社は、最終的に「ジョージア」の導入を承認したものの、日本コカ・コーラ社に対して厳しい条件を突きつけた。岩村は、この時の米国コカ・コーラ社の反応について次のように語っている。「製造費、広告費はゼロ、ストックもできるだけ少なくせよ、という要請だった。もし売れなかった場合にはやめることになるのだから、その時、損にならないようにせよ、ということだったと思います。」かくして、1975年、日本コカ・コーラ社初の自主開発製品「ジョージア」は誕生した。他社の缶コーヒー飲料を導入していたボトラー各社も、次第に「ジョージア」の導入へと切り替えていった。

その後、「ジョージア」が日本コカ・コーラ社を代表する飲料へと飛躍的な成長を遂げたのは周知のとおりである。しかし、「ジョージア」の開発を決行した功労者というべき岩村は、その成長を見届ける前に日本コカ・コーラ社の実質的なリーダーを退いた。米国コカ・コーラ社が、新たな社長を派遣し、岩村を会長に昇格させたからである。新社長モートン・S・ホジソン Jr. は、40年間にわたってコカ・コーラ社に勤務してきた生え抜きのコカ・コーラマンであり、前職は米国コカ・コーラ社の副社長であった。ホジソンは、就任時に「Back to the Basis」と「コカ・コーラ第一主義」の2つのスローガンを掲げた。1975年末より、両スローガンのもと、日本コカ・コーラ社はかつてない大々的なコカ・コーラの販売促進活動を展開した。また、こうした動きと前後して、米国コカ・コーラ社の社長ルシアン・スミス（1974年就任）は、コカ・コーラグループの組織改革を進めた。スミス曰く、組織改革は「米国外の販売費が国内販売量を上回るようになり、それに対応した組織が必要になったため」であり、「今後は各国の報告を直接受けとり、コミュニケーションの円滑化を図る」意向であった。このような組織改革は、中央集権化に向けた取り組みであった。

「コカ・コーラ」拡販の効果はほどなく現れた。1976年より「コカ・コーラ」の販売量は再び上向くようになった。さらに、1978年には1億6,350万ケースという日本コカ・コーラ社設立以来最大の販売量を記録した。しかし、これをピークに「コカ・コーラ」の販売量は再び減少していった。他方、「そんなものが売れるわけがない」という米国コカ・コーラ社の予測に反して、先述したとおり缶コーヒー飲料市場は急速に拡大した。しかも、「ジョージア」は、市場の成長率を上回る勢いで順調にシェアを伸ばし、他社より遅れて参入したのにもかかわらず、1982年には2位、1985年には1位のシェアを占めるようになった。

さらに、1980年前後より、日本の清涼飲料市場では、ニーズの多様化が一段と進み、新製品開発競争が激化した。スポーツ飲料や各種お茶飲料といった日本市場特有の清涼飲料が次々と誕生し、そのニーズは

¹⁰ 村山（2007）、上掲書を参照。

日増しに高まっていた。他方、コーラ飲料のニーズ低迷は続いていた。炭酸飲料の生産量は 1978 年には 3,407,800kl であったが、1980 年には 2,855,000kl へ急減し、その後は若干増加したものの停滞が続いた。他方、コーヒー飲料、スポーツ飲料、お茶飲料などの日本市場特有の飲料を多く含むその他の飲料の生産量は、1978 年の 532,800kl から 1984 年には約 3 倍の 1,742,043kl に達した¹¹。この頃、米国コカ・コーラ社の意向に変化が生じた。同社は、日本市場が特殊性を帯びているということと、それに対処することによって事業拡大が望めるということを認識するようになったのである。その結果、日本市場では、「コカ・コーラ」などの炭酸飲料に加えて、その他の飲料にも注力するように方針を転換するようになった。

自主製品開発の進展

日本コカ・コーラ社は、「コカ・コーラ」拡販活動と自主開発を並行して行っていくようになった。まず、同社は市場ニーズに即して 1981 年に栄養ドリンク炭酸飲料「リアルゴールド」と乳性炭酸飲料「アンバサ」を自主開発によって導入した。両飲料とも炭酸飲料であるものの、高麗ニンジンなどの薬効が期待される成分や乳成分を含む、当時の他国には存在しない日本特有の飲料であった。特に、「リアルゴールド」は、競合製品より容量を多くするなどの差別化を図ったことが成功要因となって、発売早々に期待した以上の好業績をあげた。発売翌年には、同カテゴリーの代表的製品である大塚製薬の「オロナミン C」に次いで 2 位のシェアを占めるようになったのである。

1983 年、日本コカ・コーラ社は、かねてより表明していたスポーツ飲料「アクエリアス」を自主開発によって導入した。スポーツ飲料は、1980 年に大塚製薬が「ポカリスエット」の発売以来、消費者の健康志向にのってブームとなっていた。そのため、各社が次々と同飲料市場に参入していた。「アクエリアス」は、そうした流れの中で、日本コカ・コーラ社が産んだ自主開発製品であった。それ以降も、日本コカ・コーラ社は、日本市場のニーズに即して烏龍茶飲料などのお茶飲料や各タイプの缶コーヒー飲料などの自主開発製品を次々と導入していく。その導入数は、1985 年には米国コカ・コーラ社製品を上回るようになった。1990 年代には、日本コカ・コーラ社の自主開発の対象は、日本市場特有のカテゴリーだけでなく、従来からある炭酸飲料や果汁入り飲料にも及ぶようになった。

この頃、日本でのコカ・コーラグループの売上のうち、「コカ・コーラ」が占める割合は約 3 割で、日本コカ・コーラ社の自主開発製品の方が高い割合を占めていた。それにもかかわらず、「米国本社はあくまで『コカ・コーラ』を念頭に置いた経営を進める」傾向にあったため、ボトラーからは、日本の事情を把握した日本コカ・コーラ社の生え抜きの人材を社長に望む声も出ていた。米国コカ・コーラ社は、日本コカ・コーラ社の自主製品開発を推進していたものの、日本コカ・コーラ社の社長については、順次、自社より派遣していた。

1994 年、日本コカ・コーラ社にのちに社長となる魚谷雅彦が入社した。魚谷は、日本コカ・コーラ社に入社すると、マーケティング担当の上級副社長に就任し、「ジョージア」などの日本コカ・コーラ社の自主開発製品のマーケティングの責任者となった。当時、日本コカ・コーラ社を代表する飲料「ジョージア」は、サントリー食品の缶コーヒー飲料「BOSS」に押され、販売量とシェアを落としつつあった。魚谷は、「ジョージア」のマーケティングの抜本的な見直しを行い、再び「ジョージア」を成長軌道に乗せた。また、

¹¹ 村山 (2007), 上掲書を参照。

彼は、まだ強力な製品を展開できていないお茶飲料のマーケティングに着手する。当時、日本では烏龍茶飲料市場が拡大していた。この市場では、すでにサントリー食品の「烏龍茶」が代表的な製品として認知され、圧倒的なシェアを得ていた。そこで、魚谷は、烏龍茶で直接的に対決するよりも他のお茶飲料カテゴリーに目を向けた。彼は、北九州コカ・コーラボトリングで試験的に導入され、好調な販売量を示しているブレンド茶飲料「爽健美茶」を全国展開し、日本コカ・コーラ社を代表する飲料へと成長させた。さらに、魚谷ら日本コカ・コーラ社のお茶飲料のブランドチームは、日本コカ・コーラ社初の紅茶飲料ブランドである「紅茶花伝」の開発も行った。

1997年、魚住は営業責任者へと配置転換されるが、そこでも営業部門の改革を行う。それまで、直接消費者と触れ合うことのない日本コカ・コーラ社の営業は、自社が開発・構築した飲料・ブランド戦略をボトラー各社に伝えるメッセンジャーのような機能を持つ存在として捉えられる傾向があった。しかし魚住は、このようなリレーションシップの営業から戦略的な営業への転換の重要性を訴え、日本コカ・コーラ社の営業担当者とボトラー各社が協働でマーケティング戦略部門にフィードバックや新製品やマーケティングについての提案ができる仕組みを作り上げた。このような営業担当者とボトラーの提案がきっかけとなり、1999年に果汁入り飲料「Qoo」が誕生した。

このように、当時の米国コカ・コーラ社は、日本市場向け製品の開発、およびマーケティングについて、日本コカ・コーラ社に一任していたといえる状況であった。ところが、1996年に米国コカ・コーラ社の社長が、ダグラス・M・アイバスターに交代すると、この状況は一変した。この時の状況について、魚住は以下のように語っている。「前任のトップは、日本は独自でもっとフレキシブルに動かなければいけない、という考えの持ち主でした。ところが、新しいトップから見れば、なんと勝手なことを日本は次々とやっているのか、と映るわけです。(中略)新しいトップは、これからは、『ジョージア』の広告も、全てアトランタ本社の CMO (チーフマーケティングオフィサー) が承認する。新製品も全て本社が承認する。全て申請を出しなさい、というのです。日本のトップだったマイク (当時の日本コカ・コーラ社社長マイケル・ホール) も日本の市場の独自性を伝えてくれました。しかも、『ジョージア』をはじめ、結果が上向いてきている。にもかかわらず、一本一本の広告開発についてチェックされることになってしまったのです。」米国コカ・コーラ社からは、次々と理解に苦しむ指摘が来るようになった。そのため、魚谷は、この年に16回も米国コカ・コーラ社への説明のためにアトランタへ出張したという。「広告のあり方の違いから、消費者の感性の違いまで、毎回のように根気よく伝えなければなりません。『日本は違う』とのみ主張していても相手は納得しません。どこがどう違い、だから何をすべきなのかというロジックが必要になります。そして毎回のように、いろいろと注文がきます。そのたびに再度考え直し、またアトランタに飛ぶ…。僕はあきらめませんでした。日本にいるマーケティング担当者たちのためにも、あきらめるわけにはいきませんでした。」と魚谷は当時を回想している¹²。

しかし、このような中央集権的な米国コカ・コーラ社の姿勢は、2000年、米国コカ・コーラ社の会長兼社長に、ダグラス・N・ダフトが就任したことによって、再び大きく転換した。彼は、「Think local, Act Local (地域に応じて考え、行動する)」というスローガンをを用いて、地域密着型の経営を推進するようになった。ま

¹² 魚谷雅彦 (2009), 『ここを動かすマーケティング ——コカ・コーラのブランド価値はこうしてつくられる——』(ダイヤモンド社) を参照。

た、ダフトは、多様な飲料を開発・導入する日本コカ・コーラ社ノウハウを海外でも活用する意向を持っていた。例えば、2004 年、ダフトは日本コカ・コーラ社について以下のように述べている。「200 種類の飲料を 25 ブランドと 60 種類の味で展開している日本市場は、収入と利益の両面でコカ・コーラの本社に大きく貢献している。しかしそれより重要なのは、多数の飲料を発売する日本法人が世界のコカ・コーラに変化と革新をもたらす『触媒』の役割を果たしていることだ。」¹³

地域主権を勧めるダフトが米国コカ・コーラ社の会長兼社長に就任してから 1 年後、魚谷が、日本コカ・コーラ社にとって 26 年ぶり、2 人目の日本人社長に就任した。魚谷は、就任時の目標として「組織を強くし、『日本発』の強い商品作りにつなげる」ことを表明している¹⁴。まず、魚谷は、サプライチェーンの構造改革に取り組んだ。ボトラー各社の経営者と 2 年にわたる会議をもち、各社の工場などを集約し、調達、製造、物流のオペレーションを一体化する全国最適のサプライチェーンの基盤を構築した。また、製品開発においても、魚谷は革新的な試みを始めた。就任時に、20 名ほどからなる社長直轄のイノベーションチームを設け、ココ・ら「からだ巡茶」などの新製品が生まれた。製品開発に販売現場の発想を活かすため、ボトラー各社を交えて設立した「21 世紀委員会」からは、ビール風味炭酸飲料「スカイモルト」(2004 年導入)などが生まれた。それ以降も日本コカ・コーラ社は、新たな市場ニーズを創造すべく、次々と新製品を開発・導入していく。たとえば、同社として初めてトクホとして認可された、糖の吸収を穏やかにする効果を持つ混合茶飲料「颯爽(さっそう)」や、岡山大学などとの共同研究をもとに開発した花粉症の緩和効果を持つ紅茶飲料「春のミント習慣」、カルピスと共同開発した乳酸菌を含有した緑茶飲料「心地よい毎日 TML-92 緑茶」を導入している。

他国市場向けの製品開発

1990 年代後半より、世界各国において日本市場に類似する飲料ニーズが次第に高まり始めた。中国や韓国を含むアジアでは、文化や食の嗜好は日本に似ている部分も多く非炭酸飲料が好まれていた。また、元々欧米各国では炭酸飲料が主流であったが、1990 年代後半に入るとヨーロッパにおいて日本の清涼飲料の分類でいうところの紅茶飲料、缶コーヒー飲料、スポーツ飲料、機能性(エネルギー)飲料などのニーズが高まり始めた。そこで米国コカ・コーラ社は、非炭酸飲料が売り上げの 34% を占める日本型の製品開発展開を世界で進めている¹⁵。

現在、日本の清涼飲料市場は、イノベーションの源泉として海外から注目されている。米国コカ・コーラ社によると、日本市場は「販売数量は 4 番手だが、様々なアイデアが生み出される王冠の宝石のような重要市場」であり、中国やインドなどの今後重視するアジアでの事業展開にとって、「日本で成功した製品開発や事業のイノベーションなどはモデルになる」と言う¹⁶。日本市場は、健康意識の高まり、成熟社会へと進むにつれてコーヒー飲料、お茶飲料、スポーツ飲料などの非炭酸飲料を好む消費者が増えるという現象にどの国よりも早く直面した。さらに、日本では新しい消費者を意識した流通企業からのプレッシャーが強い。それに応じて新製品を開発しても、市場に残るのは「1,000 に 3 つ」といわれる。加えて、日本

¹³ 日経ビジネス (2004), 「米コカ・コーラ 飲料を多角化し再成長へ」, 『日経ビジネス』, 1 月 26 日号, p. 52 を参照。

¹⁴ 日経ビジネス (2002), 「強い商品作りは『楽しさ』から」, 『日経ビジネス』, 2 月 25 日号, p. 114 を参照。

¹⁵ 日経ビジネス (2008), 「世界メジャーがノウハウ吸収で熱視線 販売戦略は『日本道場』で磨く」, 『日経ビジネス』, 4 月 21 日号, p. 29 を参照。

¹⁶ 『日本経済新聞』2007 年 6 月 27 日を参照。

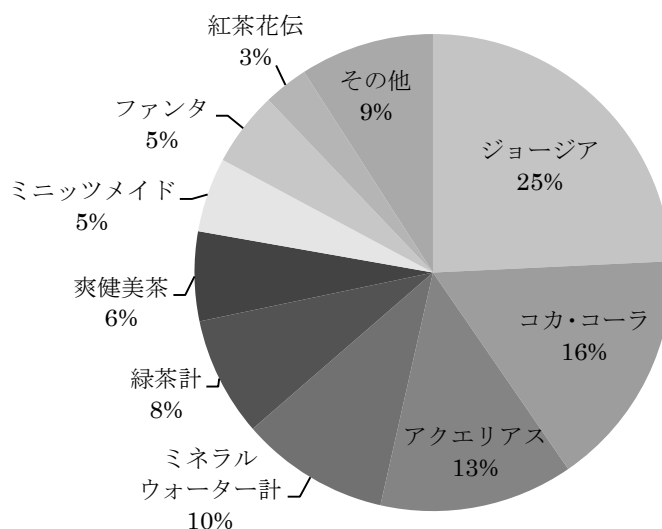
の消費者は、新製品に飛びつく反面、気に入らないと二度とその製品を選択しないという冷徹さも持つ。一般に、日本市場は世界のなかでも厳しい市場であると言われている。結果的に、かつては特異とされた日本の清涼飲料市場も、今やイノベーション環境としての優位性を持つ先進的かつ革新的な市場と見なすことができる。このような市場において、日本コカ・コーラ社は、1 からブランドを育成する経験を積み重ねてきた。米国コカ・コーラ社は、このような日本市場で培われた日本コカ・コーラ社のノウハウに期待を寄せているのである。日本コカ・コーラ社の製品開発は、「日本発日本だけ」ではなく、「日本発世界へ」という段階に入ってきている。

実際に、多くの日本コカ・コーラ社の自主開発製品が海を渡った。例えば、「Qoo」は 2005 年当時、ドイツとアジアの 8 ケ国において導入され、各国で高い成果をあげた。「ジョージア」は、2005 年当時、バーレーンとインドにおいて導入されている。これらの製品は、導入国数は少ないものの、米国コカ・コーラ社からの評価は高い。「アクエリアス」は、2005 年当時、アジアでは日本を含めて 3 ケ国、ヨーロッパでは 7 ケ国の、計 10 ケ国において導入されている。同飲料は、コカ・コーラグループとして初めて開発されたスポーツ飲料であり、1992 年のスペインでのバルセロナオリンピックの公式飲料となった。さらに、ベルギーやルクセンブルクでは改良が加えられ、青、赤、緑などの多様な色調と味覚を持つ「アクエリアス」を導入している。このように日本コカ・コーラ社の自主開発製品は海を渡り、そこからさらなる広がりが見られている。

第 3 節 日本コカ・コーラ社の製品ラインナップ

日本コカ・コーラ社は、2012 年現在、年間 1,000 万ケース以上売り上げるブランドを、9 つ擁している。さらに、毎年、多数のブランドを展開している。日本コカ・コーラ社の全出荷量に対するブランド別の出荷量は図表 5 に示されるとおりである。

図表 5 日本コカ・コーラ社のブランド別出荷割合 (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ビジネス 2013 年 2 月号』, p.6.

コーラ飲料

「コカ・コーラ」は、先述したとおり、1886 年、薬剤師のジョン・S・ペンバートンによって、米国ジョージア州アトランタで誕生した。以降 120 年以上にわたって、国境や文化を越えて世界中の人々に愛されており、その範囲は 200 以上の国や地域に及ぶ。独特の甘みと、飲み終わった時の爽快感が強いという点に特長を持つ炭酸飲料である。2012 年に 1,550 万ケースを売り上げた。こちらは、1,500ml 入りペットボトル、1,000ml 入りペットボトル、850ml 入りペットボトル、500ml 入りペットボトル、および 300ml 入りペットボトルの 5 種類が販売されており、価格はそれぞれ 300 円、232 円、210 円、147 円、および 120 円である。また、2005 年に、米国でライン拡張が行われ、日本では 2007 年に「コカ・コーラ ゼロ」が発売されている。こちらは、1,500ml 入りペットボトル、1,250ml 入りペットボトル、1,000ml 入りペットボトル、および 500ml 入りペットボトルの 4 種類が販売されており、価格はそれぞれ 300 円、280 円、232 円、および 147 円である。



「コカ・コーラ」シリーズ

その他の炭酸飲料

「ファンタ」は、1958 年に発売されたフレーバー炭酸飲料である。1940 年にドイツのコカ・コーラ社で開発された。グレープやオレンジをはじめとした様々なフルーツ・フレーバーを、現在、日本で提供しており、若年層を中心に幅広い層から支持されている。2012 年に 790 万ケースを売り上げた。これらは、1,500ml 入りペットボトル、500ml 入りペットボトル、500g 入り缶、および 350g 入りアルミ缶の 4 種類がそれぞれ販売されており、価格はそれぞれ 300 円、147 円、120 円、および 120 円である。



「ファンタ」シリーズ

「スプライト」は、1961 年に発売されたレモンライム風味の炭酸飲料である。元々は、ドイツのコカ・コーラ社で開発された「クリアレモンファンタ」を独立ブランド化した製品である。強炭酸の刺激と爽やかなレモンライムの味わいがあるという点に特長を持ち、その透明な爽快感から若者や青年層からの強い支持を集めている。現在では 190 以上の国や地域で発売されているロングセラーブランドである。こちらは、1,500ml 入りペットボトル、500ml 入りペットボトル、500g 入りアルミ缶、および 350g 入りアルミ缶の

4 種類が販売されており、価格はそれぞれ 300 円、147 円、147 円、および 120 円である。



「Sprite」

「カナダドライ」は、1904 年にアルコールの入っていないシャンパンを目指してカナダで開発されたブランドである。「カナダドライ ジンジャーエール」は、すっきりとした喉ごしとキレのあるドライな後味、シャープで洗練されたイメージで老年層から特に支持されている。こちらは、1,500ml 入りペットボトルと 500ml 入りペットボトルの 2 種類が販売されており、価格はそれぞれ 300 円と 147 円である。また、ミキサーとして用いられる「カナダドライ クラブソーダ」や「カナダドライ トニックウォーター」も発売されている。これらは、500ml 入りペットボトルの 1 種類がそれぞれ販売されており、価格は 147 円である。



「カナダドライ」シリーズ

「シュウェップス」は、19 世紀に英国で生まれた歴史あるブランドで、日本では 2012 年 6 月に発売された。ほどよい苦みがあるという点に特長を持つ、40 代以上の大人世代に向けたブランドである。現在は、「シュウェップス ビターレモン」と「シュウェップス ブラッドオレンジ」が発売されている。これらは、410ml 入りペットボトルと 280ml 入りペットボトルの 2 種類がそれぞれ販売されており、価格はそれぞれ 147 円と 120 円である。また、ミキサーとして用いられる「シュウェップス トニックウォーター」も発売されている。こちらは、410ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 147 円である。



「シュウェップス」シリーズ

「ドクターペッパー」は、1885年に誕生したアメリカで最も古い炭酸飲料ブランドである。20種類以上のフルーツ・フレーバーをブレンドした独特の味わいに加えて、独自の世界観を打ち出したパッケージデザインが、若い世代を中心に支持されている。こちらは、500ml入りペットボトル、500g入りアルミ缶、および350g入りアルミ缶の3種類が販売されており、価格はそれぞれ147円、147円、および125円である。



「ドクターペッパー」

コーヒー飲料

「ジョージア」は、1975年に発売されたコーヒー飲料ブランドで、国内のコーヒー飲料カテゴリーではトップのシェアを誇るブランドである。日本で開発された製品であり、名前の由来はコカ・コーラの本拠地であるジョージア州である。1980年代前半から多様なシリーズ展開がなされ、定番である「ジョージア エメラルドマウンテンブランド」をはじめ、「ジョージア ヨーロピアンブレンド」や「ジョージア カフェアロマリアージュ」などが発売されている。2012年に1,900万ケースを売り上げた。これらは、280ml入りペットボトル、250g入りアルミ缶、および190g入りアルミ缶の3種類がそれぞれ販売されており、価格はそれぞれ125円、125円、および115円である。



「ジョージア」シリーズ

「ルアーナ」は、素材本来の味わいに満足してもらいながら、ゆったりとリラックスできる時間を提供するコーヒーというコンセプトを掲げて2013年に日本で開発され、誕生したブランドである。既存のペットボトルや缶コーヒー（これらを総称してRTDコーヒーと呼ぶ）に満足せず、レギュラーコーヒーを好む消費者を主な顧客層としてターゲットングしている。4種のコーヒー豆をブレンドした奥深い味わいとまろやかな口当たりがあるという点に特長を持つ。こちらは、280ml入りペットボトルの1種類が販売されており、価格は147円である。



「ルアーナ」

「イリーイッシモ」は、2008年に米国コカ・コーラ社とイッリカフエ社が提携してイタリアで開発、誕生した新ブランドである。日本では、2008年に関東限定で発売され、2011年にリニューアルし、販売範囲が東海・関西地域に拡大された。力強いエスプレッソとなめらかミルクの組み合わせでまろやかな味わいであるという点に特長を持つ。こちらは、275ml入りペットボトルと160g入りアルミ缶の2種類が販売されており、価格はそれぞれ158円と130円である。



「イリーイッシモ」

お茶飲料

「爽健美茶」は、1993年に発売され、無糖茶の定番として幅広い層から人気のあるブランドである。2013年から新たに黒ゴマとヨモギを加えてリニューアルした。2012年に650万ケースを売り上げた。こちらは、2,000ml入りペットボトル、1,000ml入りペットボトル、500ml入りペットボトル、および300ml入りペットボトルの4種類が販売されており、価格はそれぞれ310円、200円、147円、および120円である。また、深いコクと飲みやすさを両立した「爽健美茶 黒苺」も発売されている。こちらは、2,000ml入りペットボトル、500ml入りペットボトル、および280ml入りペットボトルの3種類が販売されており、価格はそれぞれ310円、147円、および115円である。



「爽健美茶」シリーズ

「綾鷹」は、急須で入れたような緑茶本来のにごりのある色味と舌にうまみが残るふくよかな味わいを実現した、本格派ブランドである。サントリー食品が2004年に発売した「伊右衛門」の人気を受け、2007年に発売された。過去4回にわたって、味とパッケージがリニューアルされており、直近では2012年2月にリニューアルされている。2012年に720万ケースを売り上げた。こちらは、2,000ml入りペットボト

ル、1,000ml 入りペットボトル、500ml 入りペットボトル、および 350ml 入りペットボトルの 4 種類が販売されており、価格はそれぞれ 320 円、200 円、147 円、および 125 円である。また、2012 年には、ライン拡張が行われ、「綾鷹 抹茶ラテ」が発売されている。こちらは、190g 入りアルミ缶の 1 種類が販売されており、価格は 115 円である。



「綾鷹」シリーズ

「太陽のマテ茶」は、アルゼンチンなどの南米のお茶であるマテ茶をベースにして、2012 年に日本で作られたブランドである。香ばしくすっきりとした後味で、肉料理や脂っこい食事に合うという点に特長を持つ。こちらは、2,000ml 入りペットボトル、500ml 入りペットボトル、および 280ml 入りペットボトルの 3 種類が販売されており、価格はそれぞれ 320 円、147 円、および 115 円である。



「太陽のマテ茶」

「からだ巡茶」は、2006 年に、薬日本堂と協同で開発された無糖茶ブランドである。セレクトされた 8 種類の東洋素材と 4 種類の茶葉がブレンドされた無糖茶であり、自然な健康を意識し、からだの巡りに気を使うというコンセプトであるという点に特長を持つ。2008 年と 2009 年に味とパッケージがリニューアルされた。こちらは、2,000ml 入りペットボトル、1,000ml 入りペットボトル、410ml 入りペットボトル、および 280ml 入りペットボトルの 4 種類が発売されており、価格はそれぞれ 320 円、200 円、147 円、および 115 円である。



「からだ巡茶」

「一（はじめ）」は、2005年に発売された無糖茶ブランドである。お茶作りの原点という意味のはじめと、素材本来の味わいに初めて出会うという2つの意味が込められたブランドである。こちらは、2,000ml入りペットボトルの1種類が販売されており、価格は320円である。



「一（はじめ）」

「茶流彩彩」は、1993年に発売された無糖茶ブランドである。「爽健美茶」も、元は「茶流彩彩」ブランドのフレーバーの1つとして登場し、1999年になって爽健美茶ブランドとして独立した。現在は「茶流彩彩 さんびん茶」として沖縄県限定で販売されている。こちらは、2,000ml入りペットボトルと500ml入りペットボトルの2種類が販売されており、価格はそれぞれ320円と147円である。



「茶流彩彩 さんびん茶」

「煌」は、日本で開発され、1998年に発売された烏龍茶ブランドである。中国福建省武夷山の岩地で育つ武夷岩茶を100%使用しているため、香りも後味もすっきりしていて、食事にも合うという点に特長を持つ。こちらは、2,000ml入りペットボトル、500ml入りペットボトル、および340g入りアルミ缶の3種類が販売されており、価格はそれぞれ320円、147円、および125円である。



「煌」

紅茶飲料

「紅茶花伝」は、日本で開発され、1992年に発売された紅茶ブランドである。紅茶本来の味わいが楽しめる上品で本格的な紅茶であるという点に特長を持つ。主力製品の「紅茶花伝 ロイヤルミルクティー」をはじめ、「紅茶花伝 イチゴミルクティー」や「紅茶花伝 ストレートティー」などの幅広いシリーズ展開を

行っている。こちらは、1,000ml 入りペットボトル、500ml 入りペットボトル、470ml 入りペットボトル、410ml 入りペットボトル、280ml 入りペットボトル、および 280g 入りアルミ缶の 6 種類が販売されており、価格はそれぞれ 200 円、147 円、147 円、147 円、125 円、および 125 円である。



「紅茶花伝」シリーズ

スポーツ飲料

「アクエリアス」は、1983 年に発売されたコカ・コーラ社の主力スポーツ飲料ブランドである。水より優れた水分補給能力に加えて、エネルギー補給もすることができる点に特長を持つ。スポーツ飲料カテゴリーでトップのシェアを誇っており、スポーツ時の水分補給シチュエーションに特化したプロモーション戦略が成功の秘訣と言われている。製品開発は日本で行われており、その後、アメリカや中国、ドイツなどのアジア・ヨーロッパの 15 ケ国で販売されるようになった。こちらは、2,000ml 入りペットボトル、1,000ml 入りペットボトル、500ml 入りペットボトル、500g 入りアルミ缶、350g 入りアルミ缶、および 300ml 入りペットボトルの 6 種類が販売されており、価格はそれぞれ 320 円、200 円、147 円、147 円、120 円、および 125 円である。また、2012 年 9 月にはビタミン摂取に重点を置いた「アクエリアス ビタミンガード」が、2013 年 5 月にはゼロカロリーの「アクエリアス ゼロ」が発売されている。これらは、2,000ml 入りペットボトルと 500ml 入りペットボトルの 2 種類がそれぞれ販売されており、価格はそれぞれ 320 円と 147 円である。



「アクエリアス」シリーズ

「パワーエイド」は、2013 年 6 月から発売されているエネルギー系スポーツ炭酸飲料ブランドである。水分補給だけでなく、エネルギー補給で持続力やモチベーションをサポートするという点に特長を持つ。スポーツの時だけでなく、プライベートや仕事中のエネルギー補給にも用いることができる。製品開発はアメリカで行われており、世界 70 ケ国以上で発売されている。こちらは、500ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 147 円である。



「パワーエイド」

果汁入り飲料

「ミニッツメイド Qoo」は、日本で開発され、1999年に発売された果汁入り飲料ブランドである。子供の喜ぶ味を追求し、優しく酸味のある味わいに仕上がっているという点に特長を持つ。2012年9月に、コカ・コーラ社の子会社である「ミニッツメイド」ブランドの傘下に入った。こちらは、1,500ml入りペットボトル、500ml入りペットボトル、および280ml入りペットボトルの3種類が販売されており、価格はそれぞれ300円、147円、および115円である。



「ミニッツメイド Qoo」シリーズ

「ミニッツメイド 朝の健康果実」は、1945年にアメリカで開発された濃縮還元果汁入り飲料ブランドである。1995年に、輸入品が日本で販売開始され、1996年から国内で製造されるようになった。こちらは、350ml入りペットボトル、190ml入りペットボトル、および280g入りアルミ缶の3種類が販売されており、価格はそれぞれ140円、120円、および115円である。



「ミニッツメイド 朝の健康果実」シリーズ

エナジードリンク

「バーン」は、アメリカで開発され、2012年に日本に上陸したエナジードリンクブランドである。世界85ヶ国と地域で愛飲されており、ほのかな酸味があるミックスベリー風味と、エナジードリンクでは珍しい赤い液色であるという点に特長を持つ。こちらは、250ml入りアルミ缶の1種類が販売されており、価格は200円である。また、同時期に発売された「バーン エナジーブースト」は、エナジードリンク風味を

ベースにした、小容量・高濃度タイプの製品である。こちらは、50ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 200 円である。さらに、2013 年 6 月に発売された「バーン リフレッシュエナジー」は、キウイやアップルなどのすっきり爽やかな味わいのフレーバーで構成されたエナジードリンクである。夏らしさをイメージした青い液色であるという点に特長を持つ。こちらは、200ml 入りアルミ缶の 1 種類が販売されており、価格は 200 円である。



「バーン」シリーズ

「リアル」は、日本で開発され、1981 年に発売されたエナジードリンクブランドである。2008 年以降、毎年夏季にローソン限定で大容量版の「リアル」シリーズ製品を展開したり、2009 年に「リアルゴールド」をリニューアルし、女性向けの「リアルゴールド カロリー1/3」を発売したりしており、定期的な製品展開を行っている。こちらは、120ml 入り瓶と 190ml 入りアルミ缶の 2 種類が販売されており、価格はそれぞれ 120 円である。2011 年にはパイナップルフレーバーのウコン炭酸飲料「リアルウコン」が発売された。こちらは、100ml 入りアルミ缶の 1 種類が販売されており、価格は 188 円である。また、2012 年には夏季限定の大容量版である「リアルスパーク」が発売されている。こちらは、500ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 147 円である。



「リアル」シリーズ

ミネラルウォーター

「い・ろ・は・す」は、日本で開発され、2011 年に発売されたミネラルウォーターブランドである。ボトルには五角形と六角形のくぼみを組み合わせた多角形リブ構造を用いており、十分な強度と軽量化を両立し、さらに簡単につぶせる「eco るボトル しぼる」を採用し、環境面に強く配慮されているという点に特長を持つ。2012 年に 750 万ケースを売り上げた。こちらは、1,020ml 入りペットボトル、555ml 入りペットボトル、および 280ml 入りペットボトルの 3 種類が販売されており、価格はそれぞれ 178 円、126 円、および 100 円である。また、2010 年には、ライン拡張が行われ、「い・ろ・は・す みかん」が発売されている。こちらは、1,555ml 入りペットボトル、1,020ml 入りペットボトル、および 555ml 入りペットボトルの 3 種類が販売されており、価格はそれぞれ 300 円、198 円、および 136 円である。さらに、2012 年には、ラ

イン拡張が行われ、「い・ろ・は・す りんご」が発売されている。こちらは、555ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 136 円である。



「い・ろ・は・す」シリーズ

「森の水だより」は、1999 年に発売されたミネラルウォーターブランドである。北海道や富山、日本アルプスなどの多彩な採取地があるという点に特長を持つ。ミネラルウォーター市場でも高いシェアを誇っている。また、「eco るボトル ラク持ち」を採用しており、持ちやすさと軽さを両立したパッケージになっている。こちらは、2,000ml 入りペットボトルの 1 種類が販売されており、価格は 208 円である。



「森の水だより」

その他の飲料

「グラソー」は、アメリカで開発され、2009 年に日本に上陸したビタミンウォーターブランドである。日本に上陸して以来、常に 5 つ以上のフレーバーを展開している。現在は、緑茶由来カテキンとビタミン C を配合した「t-スタイル」、ビタミン C とカルシウムを配合したオレンジフレーバーの「ウェイクアップ」、ビタミン C とフラクトースを配合したドラゴンフルーツフレーバーの「パワーC」、ビタミン B6 にガラナとカフェインを配合したトロピカルシトラスフレーバーの「エナジーキック」、ビタミン C とナイアシンを配合したアサイー・ブルーベリー・ザクロのミックスフレーバーである「トリプルエックス」が発売されている。これらは、500ml 入りペットボトルのそれぞれ 1 種類が販売されており、価格は 200 円である。



「グラソー」

第4章 日本コカ・コーラ社の競合他社

第1節 清涼飲料市場の変遷

清涼飲料の歴史¹⁷

清涼飲料とは、食品衛生法によって、「乳酸菌飲料、乳、および乳製品を除く、アルコール分1%未満の飲料」と定義されている。例えば、炭酸飲料、コーヒー、果汁入り飲料、お茶飲料、ミネラルウォーターなどの飲料は、全て清涼飲料に含まれる。

日本における清涼飲料の歴史は、1853年に黒船が来航した際、ペリーが炭酸レモネードを日本に持ち込んだことがはじまりであると言われている。これを江戸幕府の役人に飲ませたところ、栓を開ける際に、「ポン」という大きな音がして、「シュー」と泡が出たため、役人は驚いて「さては新式銃か!」と思わず腰の刀に手をかけたという有名なエピソードが残っている。これがラムネの原型であり、ラムネという名称は、炭酸レモネードという言葉がなまったものである。ほどなくして、ラムネに加えて、ジンジャーエールやサイダー、ミネラルウォーターなどの製造・販売が行われるようになった。

戦後から1960年代までは、嗜好品として炭酸飲料と果汁入り飲料が広まった時代であった。1945年の終戦まで主流であった透明炭酸飲料に加えて、1949年に「コカ・コーラ」や「バヤリースオレンジ」が輸入されるようになると、コーラや果汁入り飲料の市場が生まれ、徐々に成長していった。特に、果汁入り飲料に関しては、1953年頃から、希釈による果汁入り飲料の製造が始まったため、業務用・家庭用に年々多種多様な製品が開発されていった。また、1965年には、ビタミンCをはじめとする各種ビタミンを配合した「オロナミンC」が大塚製薬から発売されて、大ヒットを記録した。

1970年代は、日本の清涼飲料の歴史を知る上で欠かせない画期的な製品が広まった時代であった。1970年、大阪万博において登場した「UCC コーヒーミルク入り（現在のUCC ミルクコーヒー）」は、日本において開発された世界初の缶に入ったコーヒーであった。缶コーヒー自体は、前年の1969年にUCC（現UCC 上島珈琲）が販売を始めていたが、消費者に馴染みが薄く、なかなか売上が伸びず、大阪万博で紹介されたことと、この頃開発された缶

自動販売機が登場したことが相まって、爆発的に売上が伸びていった。

1980年代は、日本において初めてスポーツ飲料が発売され、市場を拡大させていった時代であった。スポーツ飲料は、競技中の水分補給のための飲料として、アメリカで1968年から発売されており、日本においても、水に溶かして飲む粉末タイプで輸入販売されていたが、当時は競技中に水分を摂取することは望ましくないと見なされていたため、ほとんど普及しなかった。しかし、1980年、大塚製薬が発売した、液体タイプのスポーツ飲料である「ポカリスエット」は、競技中には水分を適度に摂取する方が望ましいと認識が改まっていったことに加えて、競技中の水分補給のためという開発意図とは別に、日常生活の水分補給として飲用されるようになったため、急激に売上が伸びていった。この「ポカリスエット」の発売以降、各社のスポーツ飲料が市場に出回るようになった。

¹⁷ 「清涼飲料の歴史」の執筆に際しては、社団法人 全国清涼飲料工業会 HP (<http://www.jsda.or.jp/kids/data/pdf/rekishu.pdf>) を参照した（最終アクセス 2013/09/03）。

1990年代は、お茶飲料とミネラルウォーターの拡大が目立った時代であった。この頃は、環境汚染や水道設備の劣化したマンションが話題となったことに加えて、消費者の食生活における健康志向が高まってきた時代であったため、家庭でも簡単に手に入る水やお茶を清涼飲料として買う消費者が、ほぼ皆無の状態から急増した。例えば、1993年にアサヒ飲料から発売された「十六茶」や、1994年に日本コカ・コーラ社から発売された「爽健美茶」に代表されるブレンド茶も、異例の大ヒットを記録した。また、1990年代は、炭酸飲料と果汁入り飲料において、ヒット製品が生まれた時代でもあった。1994年発売のサントリー食品の「CC レモン」は、老舗ブランドの独壇場であった炭酸飲料市場で初めて新ブランドを成功させた。1998年発売のサントリー食品の「なっちゃん」と、1999年発売の日本コカ・コーラ社の「Qoo」は共に、従来にないコンセプトで、子供たちの支持を集めた。

引き続き、2000年代前半は、お茶飲料とスポーツ飲料において、大型ヒット製品が生まれた時代であった。例えば、2000年は、サントリー食品の「生茶」と「ダカラ」が、2004年には「伊右衛門」が人気を博した。これら大型ヒット製品は、いずれも優れたコンセプトや効果的な広告などのマーケティングに力を入れて成功した製品であった。

2000年代後半から現在にかけては、トクホ飲料がヒットした時代である。先述したとおり、2006年と2012年の2度のトクホブームにおいて、多数のヒット製品が生まれた。このブームは、1990年代から高まりつつあった消費者の健康志向を反映したブームであったと言えるだろう。

現在の清涼飲料市場の特徴

2012年の清涼飲料の市場規模は、4兆9,613億円¹⁸で、同年の清涼飲料の総出荷数は、18億1,000万ケース¹⁹であった。同じ飲料業界であるビール系飲料市場規模2兆円と比べてみても、清涼飲料市場は非常に大きな市場であると言えるだろう。

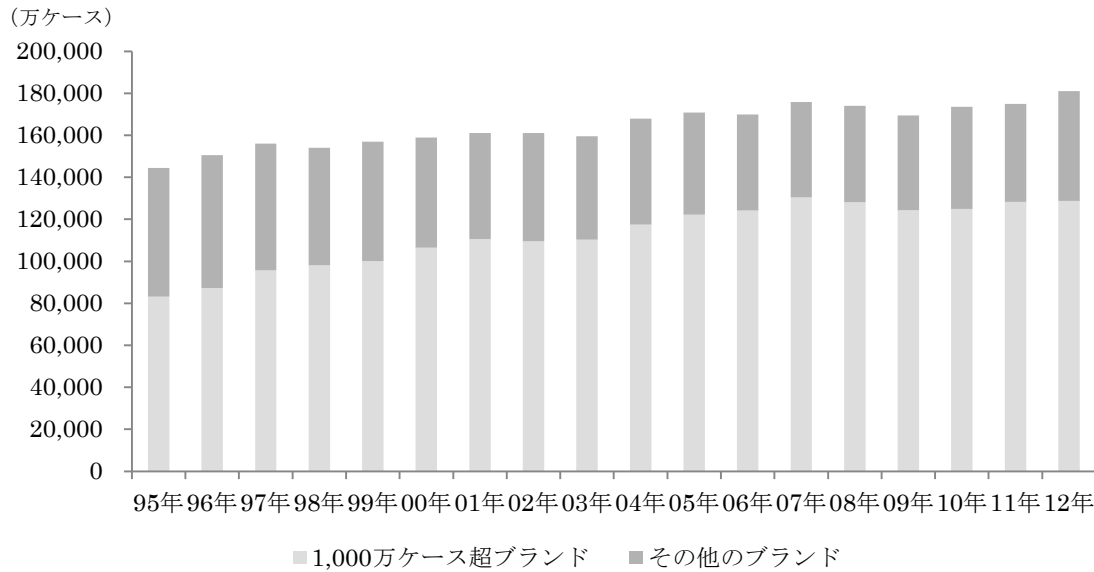
清涼飲料市場の特徴は、何と言っても新製品の競争が激しいことである。比較的他業種から参入しやすいために、多数の清涼飲料メーカーが、大きな市場を狙って毎年複数のブランドを発売している。また、日本の消費者が新製品を購入する志向が高いことに呼応して、スーパーやコンビニエンスストア（以下、コンビニ）がメーカーに新製品開発を強く促しているということも、清涼飲料市場の新製品開発競争を激化させる要因の1つである。一方、図表6に示されるように、年間出荷数が1,000万ケースを超えるブランドの出荷数が総出荷数に対して占める割合は、1995年から徐々に増え続け、2007年には、74.2%を記録しており、メジャーブランドの市場占有率は年々増加していることが分かる。したがって、新製品間の競争は、事実上残りのわずか30%のシェアをめぐる行われることになり、「清涼飲料市場には1年間に1,000の新製品が投下されるが、翌年まで生き残る製品は3つしかない」という通説²⁰も存在するほどの熾烈さである。

¹⁸ 富士経済 HP (<https://www.fuji-keizai.co.jp/market/12120.html>) を参照 (最終アクセス 2013/09/03)。

¹⁹ 飲料総研 (2013), 「2012 清涼飲料メーカーシェア」, 『飲料ビジネス』, 2月号, pp. 3-11 を参照。

²⁰ 日経 BP (2013), 「技あり! 仕事人 飲料デザインの匠第18回 ——アミノ酸に『体操』、茶に『竹』、メタファーが強い商品力の根源——」, 『日経 TRENDY』, 6月号, pp. 162-163 を参照。

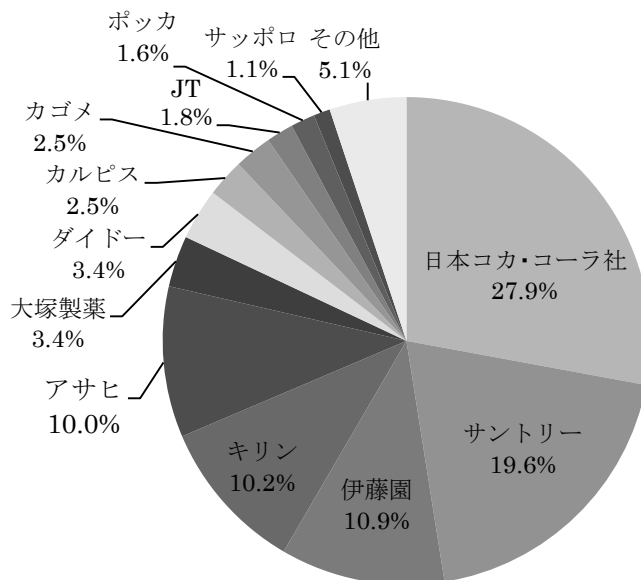
図表 6 1995 年から 2012 年までの清涼飲料市場規模の推移と 1,000 万ケース超ブランドの寡占化率



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, pp.94,98 より著者作成.

メーカー別シェアに目を向けても、図表 7 に示されるように、主要 5 メーカーが 78.6%を占めており、清涼飲料市場は寡占市場にあると言えるだろう。その中であって、今回の主人公である日本コカ・コーラ社は、下位企業を大きく引き離すほどの圧倒的なシェアを誇っている。

図表 7 清涼飲料メーカー別シェア (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ビジネス 2013 年 2 月号』, p.3.

視点をメーカー別シェアからブランド別出荷数に移してみると、図表 8 に示されるように、出荷数が上位に来るブランドはある程度固定化されている。図表 8 に示されるとおり、2010 年度から 2012 年度まで、清涼飲料市場の中で出荷数トップ 10 にランクインしているブランドは、ほぼ同じブランドである。

図表 8 ブランド別出荷数ランキング（出荷数ベース、単位：万ケース）

	2010 年度		2011 年度		2012 年度	
1	ジョージア	11,610	ジョージア	11,610	ジョージア	11,260
2	お〜いお茶	8,580	お〜いお茶	8,400	お〜いお茶	8,400
3	コカ・コーラ	8,400	コカ・コーラ	8,300	コカ・コーラ	7,840
4	アクエリアス	7,730	ボス	7,240	ボス	7,620
5	ボス	7,150	アクエリアス	6,960	アクエリアス	6,710
6	サントリー天然水	5,080	サントリー天然水	6,250	サントリー天然水	6,370
7	伊右衛門	4,880	伊右衛門	4,830	伊右衛門	4,850
8	午後の紅茶	4,410	午後の紅茶	4,540	午後の紅茶	4,560
9	爽健美茶	3,980	ワンダ	3,830	ワンダ	4,000
10	三ツ矢	3,790	爽健美茶	3,720	三ツ矢	3,910

（出所）飲料総研『SOFT DRINK MARKET DATA 2012 年度確定版』, pp. 32, 37, 42 より著者作成。

続いて、新製品に目を向けると、図表 9 に示されるとおり、上位にランクインしている新製品には、既存ブランドの拡張新製品が多い。

図表 9 新製品出荷数ランキング（出荷数ベース、単位：万ケース）

	2010 年度		2011 年度		2012 年度	
1	ジョージア・エメラルドMアドバンス	650	FIRE 香る挽き立て	520	グリーンダカラ	1,000
2	BOSS ゴールドプレzzo	620	巧屋	430	オレンジーナ	900
3	午後の紅茶エスプレzzoティーラテ	420	ジョージア・ヨーロッパソクのブラック	400	メッツ コーラ	600
4	ティオ	360	BOSS ハーフ&ハーフ	240	太陽のマテ茶	560
5	生茶・朝の潤うブレンド茶	340	ワンダ オーロラプレzzo	230	BOSS 超	420
6	BOSS シンプルスタイル	310	BOSS ゼロの頂点	220	い・ろ・は・す・りんご	300
7	コカ・コーラゼロフリー	300	メローイエロー	210	FIRE 挽きたて逸品	230
8	ブラックワンダ	270	FIRE ネオ	180	ペプシ スペシャル	170
9	ワンダー一番ドリッp微糖	250	伊右衛門・麦茶	150	BOSS ホワイトプレzzo微糖	160
10	ジョージア・エスプレzzoラックス	250	BOSS セレクトカフェ	150	FIRE ゴールド	160

（注）網掛けのブランドは、既存ブランドの拡張新製品であることを表す。

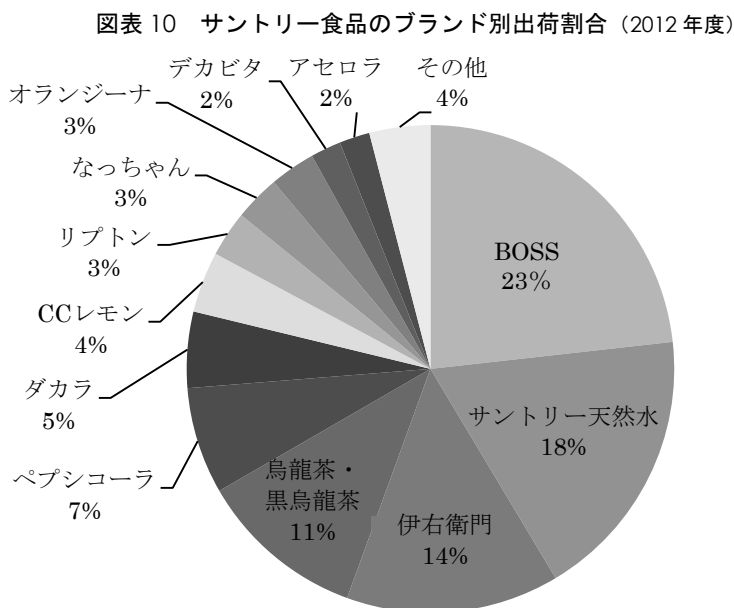
（出所）飲料総研『SOFT DRINK MARKET DATA 2012 年度確定版』, pp. 26-28 より著者作成。

第 2 節 各社の特徴と製品カテゴリー別市場シェア²¹

サントリー食品

サントリー食品は、業界第 2 位の清涼飲料メーカーである。同社の 2012 年度の売上高は、9,921 億円であった²²。海外展開にも積極的で、2012 年度は売上高の 31%が海外における売上高である。2008 年にはニュージーランドの清涼飲料メーカー、フルコアグループを、2009 年にはフランスの清涼飲料メーカー、オレンジーナ・シュウェップス・グループを買収し、海外展開への足掛かりにしている。一方、売上高ではなく、出荷数に着目してみると、サントリー食品の 2012 年度の総出荷数（パッケージ製品とシロップ製品の合計）は、3 億 9,200 万ケースであった。「BOSS」や「サントリー天然水」、「伊右衛門」などの長期にわたって支持を集めるブランドを複数擁し、年間 1,000 万ケース以上を出荷するブランドは、日本コカ・コーラ社のそれに匹敵する 9 つにも上る。それら 9 つのブランドを含む、サントリー食品の各ブランドシェアは、図表 10 に示されるとおりである。

サントリー食品は、これまでに 13 のトクホ飲料を開発してきた。その中で、現在、取扱いのある製品は、お茶飲料の「黒烏龍茶」と「黒烏龍茶 香るジャスミン」の 2 つと、炭酸飲料の「メッツ コーラ」の 1 つの、計 3 つのみである。



（出所）飲料総研『飲料ビジネス 2013 年 2 月号』, p. 7.

²¹ 本節の執筆に際しては、飲料総研（2013）、「2012 清涼飲料メーカーシェア」、『飲料ビジネス』, 2 月号, pp. 3-11 を参照した。

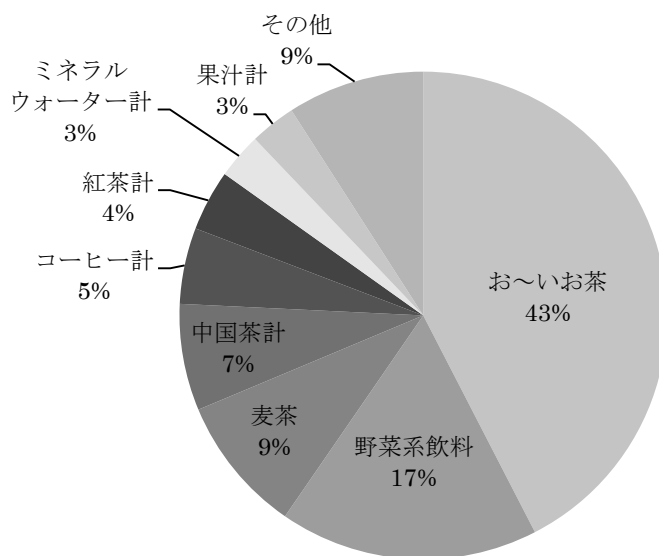
²² サントリー食品 HP (<http://www.suntory.co.jp/softdrink/ir/individual/about/step01.html>) を参照（最終アクセス 2013/09/03）。

伊藤園

伊藤園は、業界第 3 位²³の清涼飲料メーカーである。同社の 2012 年度の売上高は、3,692 億円であった。伊藤園は、緑茶の製造卸売業者であったが、1979 年には、中国土産畜産進出口総会社との代理店契約を締結し、烏龍茶の輸入卸を手掛けるようになった。その後、缶入り烏龍茶を世界で初めて製造・販売し、清涼飲料市場に進出した。また、缶入り緑茶「煎茶」(後の「お〜いお茶」)も製造・販売するようになった。現在でも、お茶飲料カテゴリーでは他の追随を許さない圧倒的なシェアを有している。2012 年度の総出荷数(パッケージ製品とシロップ製品の合計)は、1 億 9,790 万ケースであった。業界第 3 位であるにもかかわらず、年間 1,000 万ケース以上出荷するブランドは、「お〜いお茶」、「健康ミネラル麦茶」、および「1 日分の野菜」のたったの 3 つである。それら 3 つのブランドを含む、伊藤園の各ブランドシェアは、図表 11 に示されるとおりである。

伊藤園は、21 のトクホ飲料を開発してきた。その中で、現在、取扱いのある製品は、お茶飲料の「カテキン緑茶」、「カテキンジャスミン茶」、および「カテキン烏龍茶」の 3 つ、炭酸飲料の「スタイリー スパークリング」と「スタイリー 甘くない炭酸水」の 2 つ、野菜飲料の「充実野菜 ベジタブル&ファイバー」の 1 つ、そしてその他の飲料の「ナタデココ ヨーグルト味」の 1 つの、計 7 つである。

図表 11 伊藤園のブランド別出荷割合 (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ビジネス 2013 年 2 月号』, p. 8.

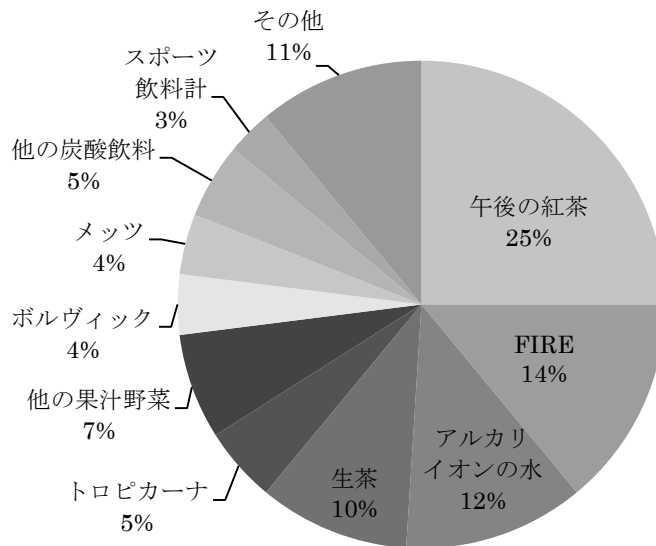
²³ ただし、出荷数ベースである。売上高ベースでは、キリンビバレッジに次ぐ第 4 位である。

キリンビバレッジ

キリンビバレッジは、業界第 4 位²⁴の清涼飲料メーカーである。同社の 2012 年度の売上高は、3,353 億円であった²⁵。1963 年の設立当初は、酒屋などでの販売が大半であったが、徐々に販売チャネルを拡充していき、近年では、他のメーカー同様に自動販売機やコンビニ、スーパーでの販売が中心になっている。2012 年度の総出荷数（パッケージ製品とシロップ製品の合計）は、1 億 8,520 万ケースであった。年間 1,000 万ケース以上出荷するブランドは、「午後の紅茶」、「FIRE」、「アルカリイオンの水」、「生茶」、および「トロピカーナ」の 5 つある。それら 5 つのブランドを含む、キリンビバレッジの各ブランドシェアは、図表 12 に示されるとおりである。

キリンビバレッジが開発したトクホ飲料には、「サプリ」、「ビー・フラット」、「午後の紅茶 ストレートプラス」、「FIRE ブラックプラス」、および「メッツ コーラ」の 5 つがある。その中で、現在、取扱いのある製品は、炭酸飲料の「メッツ コーラ」の 1 つのみである。

図表 12 キリンビバレッジのブランド別出荷割合（2012 年度）



(出所) 飲料総研『飲料ビジネス 2013 年 2 月号』, p.9.

アサヒ飲料

アサヒ飲料は、業界第 5 位の清涼飲料メーカーである。アサヒグループホールディングスを親会社に持つ。同社の 2012 年度の売上高は、3,708 億円であった²⁶。近年は、他社の清涼飲料メーカーとの提携・権利取得に力を入れている。2010 年には、ハウス食品の「六甲のおいしい水」(現「アサヒおいしい水」)の製造・販売権を 53 億円で取得し、同年 7 月から発売を開始した。2012 年には、アサヒグループホールディングス

²⁴ ただし、出荷数ベースである。売上高ベースでは、サントリー食品に次ぐ第 3 位である。

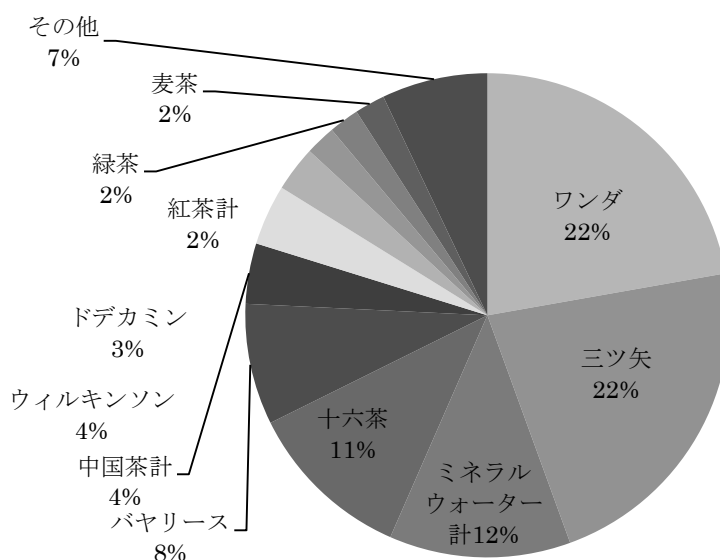
²⁵ キリンホールディングス HP (<http://www.kirinholdings.co.jp/irinfo/finance/segment.html>) を参照 (最終アクセス 2013/09/03)。

²⁶ アサヒグループホールディングス HP (http://www.asahigroup-holdings.com/ir/financial_data/segment.html) を参照 (最終アクセス 2013/09/03)。

スがカルピスを買収し、カルピスは同グループに所属する会社となった。アサヒ飲料の 2012 年度の総出荷数（パッケージ製品とシロップ製品の合計）は、1 億 8,120 万ケースであり、年間 1,000 万ケース以上出荷するブランドは、「ワンダ」、「三ツ矢」、「十六茶」、「アサヒおいしい水」、および「バヤリース」の 5 つある。それら 5 つのブランドを含む、アサヒ飲料の各ブランドシェアは、図表 13 に示されるとおりである。

アサヒ飲料が開発したトクホ飲料には、「パワーゴールド」、「こつこつカルシウム」、「食事と一緒に十六茶」、「ポリフェノール茶」、「十六茶 プラス」、「三ツ矢サイダー 快適生活」、「ファイバー7500」、および「三ツ矢サイダー プラス PET350ml」の 8 つがある。その中で、現在、取扱いのある製品は、炭酸飲料の「パワーゴールド」と「ファイバー7500」の 2 つ、お茶飲料の「アサヒ 食事と一緒に十六茶」の 1 つの、計 3 つである。また、2013 年 9 月に主軸ブランドである「三ツ矢」から「三ツ矢サイダー プラス PET350ml」を発売する予定である。

図表 13 アサヒ飲料のブランド別出荷割合（2012 年度）



（出所）飲料総研『飲料ビジネス 2013 年 2 月号』, p.9.

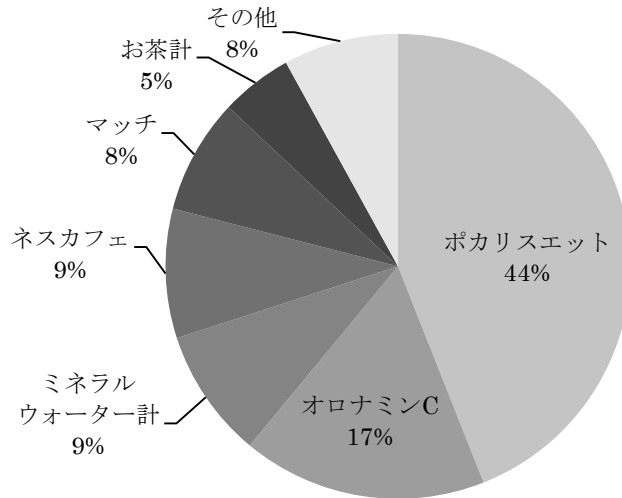
その他のメーカー

大塚製薬は、業界第 6 位の清涼飲料メーカーである。同社の 2012 年度の売上高は、5,349 億円であった²⁷。同社の 2012 年度の総出荷数（パッケージ製品とシロップ製品の合計）は、6,130 万ケースであり、年間 1,000 万ケース以上出荷するブランドは、「ポカリスエット」と「オロナミン C」の 2 つある。それら 2 つのブランドを含む、大塚製薬の各ブランドシェアは、図表 14 に示されるとおりである。

大塚製薬が開発したトクホ飲料には、「ファイブミニ」、「ワナナイト プレーン」、「ワナナイト スイートビター」、および「ワナナイト ジンジャー」の 4 つがある。その中で、現在、取扱いのある製品は、炭酸飲料の「ファイブミニ」の 1 つのみである。

²⁷ アサヒグループホールディングス HP (<http://www.otsuka.com/jp/ir/>) を参照（最終アクセス 2013/09/03）。

図表 14 大塚製薬のブランド別出荷割合 (2012 年度)

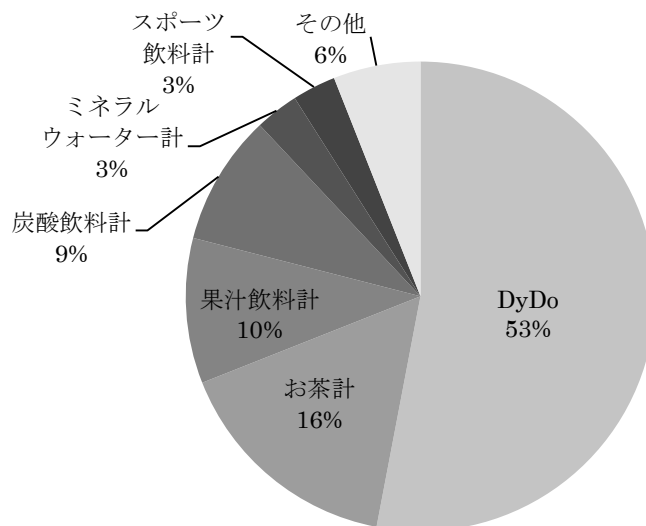


(出所) 飲料総研『飲料ビジネス 2013年2月号』, p.10.

ダイドードリンコは、業界第7位の清涼飲料メーカーである。同社の2012年度の売上高は1,474億円であった²⁸。同社の2012年度の総出荷数（パッケージ製品とシロップ製品の合計）は、6,120万ケースであった。年間1,000万ケース以上出荷するブランドは、「DyDo」の1つである。「DyDo」を含む、ダイドードリンコの各ブランドシェアは、図表15に示されるとおりである。

ダイドーが開発したトクホ飲料は、コーヒー飲料の「スマートショットブラック」の1つ、お茶飲料の「燕龍茶レベルケア」の1つであり、いずれの製品も、現在も取り扱っている。

図表 15 ダイドードリンコのブランド別出荷割合 (2012 年度)



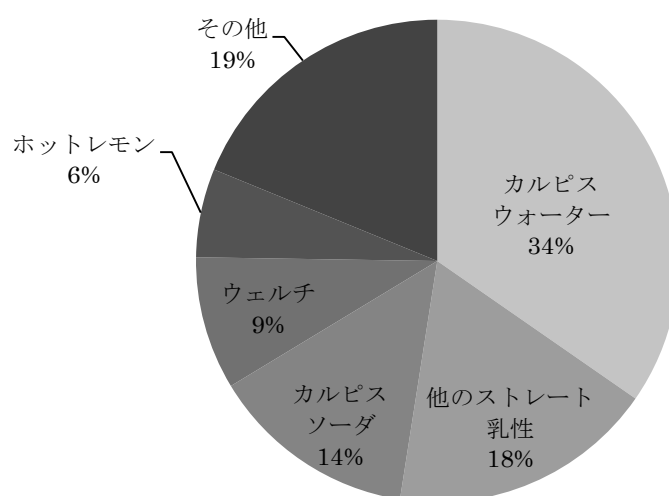
(出所) 飲料総研『飲料ビジネス 2013年2月号』, p.10.

²⁸ ダイドードリンコ HP (<http://www.dydo.co.jp/corporate/ir/highlights/>) を参照 (最終アクセス 2013/09/03)。

カルピスは、業界第 8 位の清涼飲料メーカーである。同社の 2012 年度の売上高は、884 億円であった²⁹。同社の 2012 年度の総出荷数（パッケージ製品とシロップ製品の合計）は、4,550 万ケースであった。年間 1,000 万ケース以上出荷するブランドは、「カルピスウォーター」の 1 つである。「カルピスウォーター」を含む、カルピスの各ブランドシェアは、図表 16 に示されるとおりである。

カルピスは、34 のトクホ飲料を開発してきた。その中で、現在、取扱いのある製品は、お茶飲料の「健茶王 すっきり烏龍茶」、「健茶王 香ばしい緑茶」、および「健茶王 黒豆黒茶」の 3 つ、乳酸菌飲料の「カルピス酸乳 アミール S」の 1 つ、野菜飲料の「アミール S 毎朝野菜」の 1 つの、計 5 つである。

図表 16 カルピスのブランド別出荷割合（2012 年度）



（出所）飲料総研『飲料ビジネス 2013 年 2 月号』, p. 11.

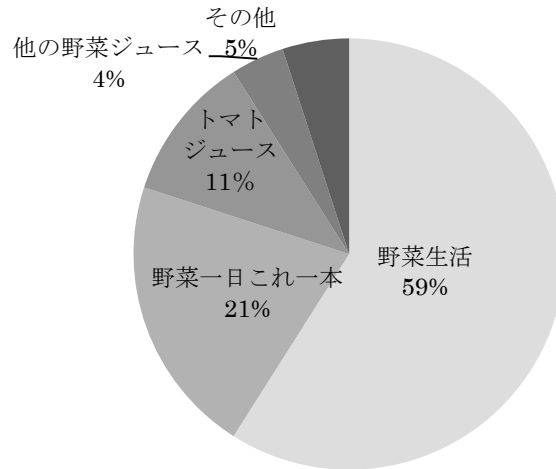
カゴメは、業界第 9 位の清涼飲料メーカーである。同社の 2012 年度の売上高は 1,800 億円であった³⁰。同社の 2012 年度の総出荷数（パッケージ製品・シロップ製品の合計）は、4,550 万ケースであった。年間 1,000 万ケース以上出荷するブランドは、果汁入り飲料の「野菜生活」³¹の 1 つである。「野菜生活」を含む、カゴメの各ブランドシェアは、図表 17 に示されるとおりである。現在まで、トクホは一度も発売していない。

²⁹ アサヒグループホールディングス HP (http://www.asahigroup-holdings.com/ir/financial_data/segment.html) を参照（最終アクセス 2013/09/03）。

³⁰ カゴメ HP (http://www.kagome.co.jp/company/ir/data/financial_highlight/index.html) を参照（最終アクセス 2013/09/03）。

³¹ 「野菜生活」は果汁 50%、野菜汁 50%の飲料であるが、本ケース資料では飲料総研（2013）に倣い、「野菜生活」を野菜飲料ではなく、果汁入り飲料として分類した。

図表 17 カゴメのブランド別出荷割合 (2012 年度)

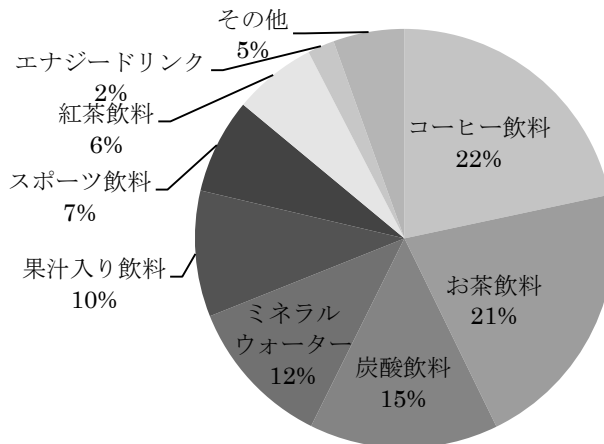


(出所) 飲料総研『飲料ビジネス 2013 年 2 月号』, p. 11.

第 3 節 カテゴリー別ブランドシェア³²

2012 年度の清涼飲料市場の総出荷数は、18 億 1,000 万ケースで、前年度比 3% 増であった。2012 年度の清涼飲料市場における出荷数 1,000 万ケース以上のブランドは 40 で、出荷数 1,000 万ケース以上のブランドが清涼飲料市場全体に占める割合は約 71% であった。また、清涼飲料市場全体における各カテゴリーのシェアは、図表 18 に示されるとおりであった。すなわち、日本の清涼飲料市場においてシェアが最も大きいカテゴリーはコーヒー飲料で、僅差でお茶飲料が続いている。その 2 大カテゴリーから少し間隔をあけて炭酸飲料、ミネラルウォーター、果汁入り飲料がそれぞれ 10% 以上のシェアを有していた。本節においては、同図に挙げられているカテゴリーごとのブランドシェアについて概観する。

図表 18 清涼飲料市場全体に占める各カテゴリーのシェア (2012 年度)



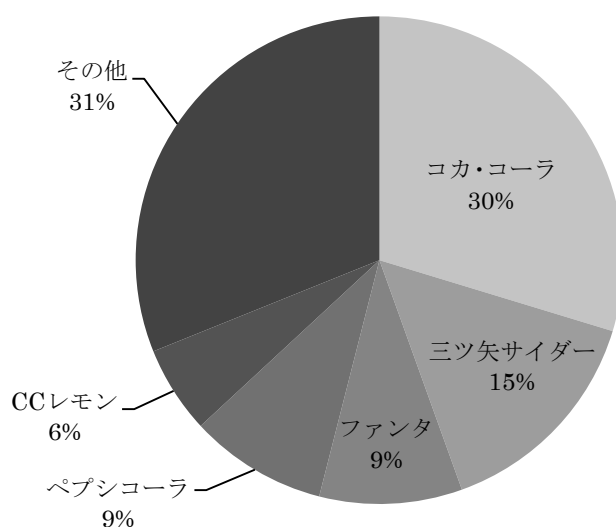
(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, p. 101 より著者作成.

³² 本節の執筆に際しては、飲料総研 (2013), 『飲料ブランドブック 2013 年度版』を参照した。

炭酸飲料

2012 年度の炭酸飲料カテゴリーの総出荷数は、2 億 6,400 万ケースで、前年度比 8% 増であった。2012 年度の炭酸飲料カテゴリーにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドは 5 つで、出荷数 1,000 万ケース以上のブランドが炭酸飲料カテゴリー全体に占める割合は約 79% であった。また、炭酸飲料カテゴリーにおける各ブランドのシェアは、図表 19 に示されるとおりであった。

図表 19 炭酸飲料カテゴリーにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドシェア (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, pp.93, 101 より著者作成。

出荷数 1,000 万ケース以上のブランドの詳細は、以下のとおりである。

1 位 「コカ・コーラ」(7,840 万ケース) 【日本コカ・コーラ社】

「コカ・コーラ」は、1957 年に発売された³³炭酸飲料ブランドである。製品レベルの出荷数で、1966 年から約 40 年にわたって、トップの座に君臨してきた(ただし、ブランドレベルでは、1990 年に第 1 位の座を同社の「ジョージア」に譲った)。2007 年には、「コカ・コーラ ゼロ」の投入によって、過去 30 年間で最大の出荷数の伸びを記録した。2012 年度は、第 2 次トクホブームのあおりを受け、「コカ・コーラ」が出荷数 5,530 万ケースで、前年度比 5% 減、「コカ・コーラ ゼロ」が出荷数 2,310 万ケース(うちゼロフリーの出荷量 180 万ケース)で、前年度比 7% 減となった。



³³ ただし、日本に上陸したのは 1945 年で、当時は進駐軍向けに発売されていたが、1957 年から民間市場でも発売された。

2 位 「三ツ矢」(3,910 万ケース) 【アサヒ飲料】

「三ツ矢」は、1884 年に「三ツ矢平野水」として発売された炭酸飲料ブランドである。老舗ブランドであるが故に新たな魅力を提案できず、長期低迷を続けてきたが、2004 年の生誕 120 周年プロモーションで復活し、2007 年にはアサヒ飲料のブランドで初めて、出荷数 3,000 万ケースを突破した。2012 年度は、「三ツ矢サイダー」が出荷数 2,690 万ケースで、9 年連続プラス成長を達成した。他方、2009 年に発売した「三ツ矢サイダー オールゼロ」は出荷数 360 万ケースで、前年度比 5% 減となった。



3 位 「ファンタ」(2,500 万ケース) 【日本コカ・コーラ社】

「ファンタ」は、1958 年に発売された炭酸飲料ブランドである。他の炭酸飲料が健康イメージを強める中で、「ファンタ」は、発売当初からソフトドリンク本来の美味しさや楽しさをアピールし続けてきた。近年、コカ・コーラ社は、「スプライト」や「シュウェップス」などの大人向け炭酸飲料への注力度を年々高めており、「ファンタ」は 4 年連続のマイナス成長を記録し、2012 年度は、「ファンタ グレープ」が出荷数 1,560 万ケースで、前年度比 10% 減となった。また、「ファンタ オレンジ」は出荷数 670 万ケースで、同ブランドの中では第 2 位となった。



4 位 「ペプシ・コーラ」(2,410 万ケース) 【サントリー食品】

「ペプシ・コーラ」は、1954 年に発売された³⁴炭酸飲料ブランドである。戦後「コカ・コーラ」と同条件で日本に上陸したペプシだったが、脆弱なボトラー体制でスタートしたため、苦難の歴史を歩んできた。しかし、1997 年にサントリー食品と提携し、1999 年にはオマケ付きキャンペーン、2007 年には独自開発の「ペプシ NEX」で人気を集めた。2012 年度は、「ペプシ NEX」が出荷数 1,820 万ケースで、発売以来初のマイナス成長を記録したものの、同年に投入したトクホの「ペプシ スペシャル」が出荷数 170 万ケースを記録し、「ペプシ NEX」のマイナスを埋めた。



5 位 「CC レモン」(1,530 万ケース) 【サントリー食品】

「CC レモン」は、1994 年に発売された炭酸飲料ブランドである。炭酸飲料ブランドで唯一、初年度に 1,000 万ケースの出荷数を記録した。1997 年のピーク時には、出荷数 2,400 万ケースを達成したものの、2001 年にグレープ味を追加したことによってブランドイメージが希薄化し、出荷数は大きく減少した。2003 年から再びレモン味に特化するも、ピーク時の出荷数には戻っていない。2012 年度は、出荷数 1,530 万ケースで、前年度比 1% 減となった。

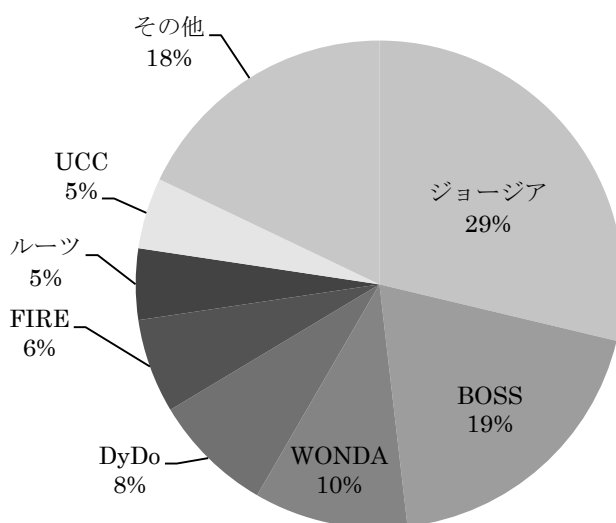


³⁴ ただし、日本に上陸したのは 1947 年で、当時は GHQ 向けに輸入されていたが、1954 年に民間市場でも発売された。

コーヒー飲料

2012 年度のコーヒー飲料カテゴリーの総出荷数は、3 億 9,200 万ケースで、前年度比 3% 増であった。2012 年度のコーヒー飲料カテゴリーにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドは 7 つで、出荷数 1,000 万ケース以上のブランドがコーヒー飲料カテゴリー全体に占める割合は約 82% であった。また、コーヒー飲料カテゴリーにおける各ブランドのシェアは、図表 20 に示されるとおりであった。

図表 20 コーヒー飲料カテゴリーにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドシェア（2012 年度）



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, pp.93, 101 より著者作成。

出荷数 1,000 万ケース以上のブランドの詳細は、以下のとおりである。

1 位 「ジョージア」(11,260 万ケース) 【日本コカ・コーラ社】

「ジョージア」は、1975 年に発売されたコーヒー飲料ブランドである。約 7 割が自動販売機で購入されている缶コーヒー市場において、日本コカ・コーラ社の強みである全国に張り巡らされた自動販売機網を活かして、圧倒的な地位を築いてきた。2012 年度は、「ジョージア エメラルドマウンテン」が出荷数 2,390 万ケースで、缶コーヒーにおける製品レベルの出荷数で第 1 位、「ジョージア ヨーロピアン微糖」が出荷数 1,490 万ケースで、第 2 位となった。



2 位 「BOSS」(7,620 万ケース) 【サントリー食品】

「BOSS」は、1987年に「ウエスト」として発売され、1992年に現ブランド名に変更されたコーヒー飲料ブランドである。1位の「ジョージア」に大きな差をあげられているものの、大規模なブランドマーケティングが功を奏して、過去10年の出荷数は2006年を除いて毎年増加し、少しずつその差を縮めてきた。2012年度は、「BOSS 贅沢微糖」が出荷数1,440万ケースで、同ブランドの中で第1位、「BOSS レインボーマウンテン」が出荷数1,040万ケースで、第2位となった。



3 位 「WONDA」(4,000 万ケース) 【アサヒ飲料】

「WONDA」は、1986年に「NOVA」として発売され、1997年に現ブランド名に変更されたコーヒー飲料ブランドである。2008年に行ったカルピスとの自動販売機統合効果によって、2009年には「DyDo」を抜いて缶コーヒーブランドの出荷数第3位に浮上した。2012年度は、「WONDA モーニングショット」が出荷数1,180万で、同ブランドの中で最多となった。また、同年度には、アサヒ飲料ブランドで初めて出荷数4,000万ケースを突破した。



4 位 「DyDo」(3,150 万ケース) 【ダイドードリンコ】

「DyDo」は、1973年に発売された老舗コーヒー飲料ブランドである。ドミナント戦略と自動販売機による特化戦略によって、40年にわたって、競争の激しい缶コーヒーカテゴリーで生き残ってきた。2012年度は、「ブレンドコーヒー」シリーズのリニューアルと大規模な広告サポートを行い、6年ぶりにブランド全体の出荷数がプラスに転じた。同年度には、「デミタスコーヒー」シリーズが出荷数1,200万ケースで、同ブランドの中で第1位、「ブレンドコーヒー」シリーズが出荷数1,150万ケースで、第2位となった。



5 位 「FIRE」(2,450 万ケース) 【キリンビバレッジ】

「FIRE」は、1982年に「ジャイブ」として発売され、1999年に現ブランド名に変更されたコーヒー飲料ブランドである。ブランド名を変更した際に、新製品の中で最多出荷数を記録した。それ以降は低迷が続いていたものの、2004年に「FIRE ゴールドラッシュ」、2006年に「FIRE 挽き立て」シリーズがヒットし、安定成長のきっかけを掴んだ。2012年度は、「FIRE 挽き立て微糖」が出荷数990万ケースで、同ブランドの中で最多となった。



6位 「ルーツ」(1,850万ケース) 【JT】

「ルーツ」は、2000年に発売されたコーヒー飲料ブランドである。1997年に本格的に清涼飲料市場に参入したJT（日本たばこ産業）と、キーコーヒーとの提携によって開発された。2005年には、ボトル缶入りの「ルーツ アロマブラック」がヒットし、ボトル缶入りコーヒーの中で強固な地位を築いた。2012年度は、ブランド全体で、出荷数1,850万ケースを記録し、前年度比3%減となった。



7位 「UCC」(1,850万ケース) 【UCC 上島珈琲】

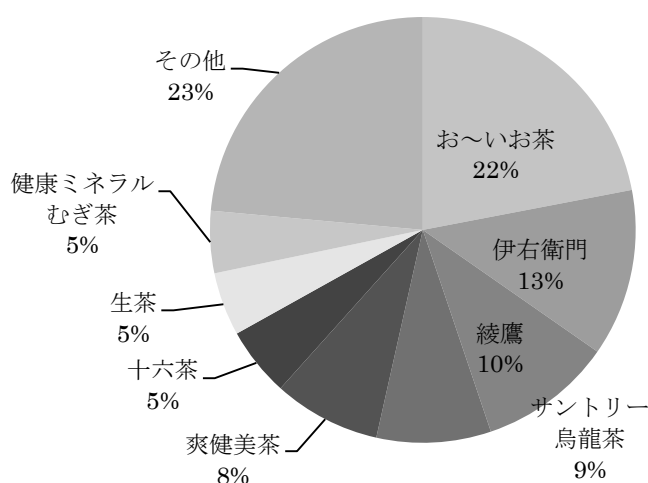
「UCC」は、1969年に発売されたコーヒー飲料ブランドである。世界初の缶コーヒー飲料であり、発売から15年間にわたって、缶コーヒーの出荷数トップの座に君臨した。しかし、1985年に「ジョージア」に抜かれてからは低迷を続け、2000年には、自社の自動販売機を全て売却し、手売りルート³⁵に特化した。近年、缶コーヒーカテゴリー全体で、手売りルートの売上が増加していることに伴って、再浮上を果たした。2012年度は、「UCC ブラック無糖」シリーズが出荷数800万ケースで、同ブランドの中で最多となった。



お茶飲料

2012年度のお茶飲料カテゴリーの総出荷数は、38,200万ケースで、前年度比1%増であった。2012年度のお茶飲料カテゴリーにおける出荷数1,000万ケース以上のブランドは8つで、出荷数1,000万ケース以上のブランドがお茶飲料カテゴリー全体に占める割合は約77%であった。また、お茶飲料カテゴリーにおける各ブランドのシェアは、図表21に示されるとおりであった。

図表 21 お茶飲料カテゴリーにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドシェア (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013年版』, pp.93, 101より著者作成.

³⁵ 手売りルートとは、コンビニなどの自動販売機以外の販売経路のことである。

出荷数 1,000 万ケース以上のブランドの詳細は、以下のとおりである。

1 位 「お〜いお茶」(8,400 万ケース)【伊藤園】

「お〜いお茶」は、1985 年に「煎茶」として発売され、1989 年に現ブランド名に変更された緑茶飲料ブランドである。コンビニ弁当の普及に伴い、売上は少しずつ伸びていったが、1990 年代までのお茶飲料の中心は、烏龍茶やブレンド茶であり、爆発的なヒットには時間がかかった。しかし、数少ない緑茶ブランドの定番として着実に地位を築き、緑茶カテゴリーの中で他社を寄せ付けない圧倒的な出荷数を達成した。2012 年度は、小型ペットボトルでの出荷数が 4,140 万ケース、ホット専用ペットボトルでの出荷数が 870 万ケースで、共に清涼飲料市場の中で最多となった。



2 位 「伊右衛門」(4,850 万ケース)【サントリー食品】

「伊右衛門」は、2004 年に発売された緑茶飲料ブランドである。発売初年度に、過去の新製品の出荷数記録を大幅に上回る出荷数 3,000 万ケースを記録した。発売 2 年目も勢いは衰えず、出荷数 5,000 万ケースを突破し、「爽健美茶」と「サントリー烏龍茶」を抜いてお茶飲料カテゴリーの 2 位につけた。2006 年以降は、緑茶カテゴリー全体の停滞で苦戦を強いられていたが、2012 年度は、全面リニューアルを行い、出荷数 4,850 万ケースで、前年度比 1%増となった。



3 位 「綾鷹」(3,870 万ケース)【日本コカ・コーラ社】

「綾鷹」は、1988 年に「ジョージア お茶」として発売され、2010 年に現ブランド名の変更が行われた緑茶飲料ブランドである。日本コカ・コーラ社の緑茶ブランドの中では、「一 (はじめ)」が 2005 年の発売初年度に記録した出荷数 3,670 万ケースが最多記録であったが、2012 年度の「綾鷹」の出荷数は 3,870 万ケースで、その記録を上回った。



4 位 「サントリー 烏龍茶」(3,320 万ケース)【サントリー食品】

「サントリー 烏龍茶」は、1981 年発売された烏龍茶飲料ブランドである。烏龍茶が良く飲まれる料飲店ルートから根強い人気を獲得して、ピークの 2001 年には、出荷数 5,700 万ケースを記録するも、緑茶カテゴリーの台頭によって出荷数は減少した。2012 年度は、出荷数 3,320 万ケースで、前年度比 5%減となった。



5位 「爽健美茶」(3,110万ケース)【日本コカ・コーラ社】

「爽健美茶」は、1994年に発売されたブレンド飲料ブランドである。発売の翌年には、「十六茶」を抜いてブレンド茶カテゴリートップに立ち、1997年には、「サントリー烏龍茶」を抜いてお茶飲料カテゴリー全体のトップに立った。1999年まで出荷数が右肩上がり伸びていたが、日本コカ・コーラ社が緑茶ブランドに注力し始めたため、出荷数は減少した。2012年度は、国民投票キャンペーンを実施し、リニューアルしたが、出荷数 3,110 万ケースで、前年度比 16%減となった。



6位 「十六茶」(2,010万ケース)【アサヒ飲料】

「十六茶」は、1993年に発売されたブレンド飲料ブランドである。当初は話題にすらならなかったが、翌年から出荷数が伸び始めた。しかし、2001年からアサヒ飲料が緑茶ブランドに注力し始めたため、出荷数が減少した。その後も、浮き沈みを繰り返してきたが、2010年から、アサヒ飲料のお茶飲料カテゴリーの主力ブランドとして位置付けられると、3年連続で出荷数が前年を上回った。2012年度は、出荷数 2,010 万ケースで、前年度比 9%増となった。



7位 「生茶」(1,840万ケース)【麒麟ビバレッジ】

「生茶」は、2000年に発売された緑茶飲料ブランドである。それまで「お〜いお茶」の独占市場であった緑茶カテゴリーに風穴を開け、緑茶ブームの火付け役となった。しかし、緑茶ブームの結果、「生茶」の初年度売上記録の 2,250 万ケースを上回る 2つの緑茶ブランド(サントリー食品「伊右衛門」と日本コカ・コーラ社「一」(後の綾鷹))が登場し、「生茶」は緑茶ブランド 4番手に後退した。それ以降、出荷数は年々減少している。2012年度は、出荷数 1,840 万ケースで、前年度比 9%減となった。



8位 「健康ミネラルむぎ茶」(1,800万ケース)【伊藤園】

「健康ミネラルむぎ茶」は、1988年に「香り薫る麦茶」として発売され、2012年に現ブランド名に変更されたむぎ茶飲料ブランドである。2006年から、伊藤園が得意とする緑茶カテゴリー全体の出荷数がマイナスに転じたことを受けて、2007年から同社は麦茶の販売を強化し、「健康ミネラル麦茶」を麦茶カテゴリーで唯一、通年で売れるメジャーブランドに育て上げた。2011年は、過去最大の前年度比 45%増の伸びを記録した。2012年度は、出荷数 1,800 万ケースで、前年度比 6%増となった。

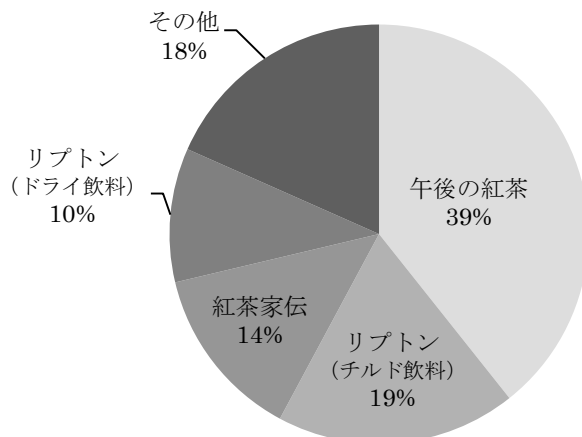


紅茶飲料

2012年度の紅茶飲料カテゴリーの総出荷数は、1億 1,600万ケースで、前年と変わらなかった。2012年度の紅茶飲料カテゴリーにおける出荷数 1,000万ケース以上のブランドは 4つで、出荷数 1,000万ケ

ス以上のブランドが紅茶飲料カテゴリ全体に占める割合は約 82%であった。また、紅茶飲料カテゴリにおける各ブランドのシェアは、図表 22 に示されるとおりであった。

図表 22 紅茶飲料カテゴリにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドシェア (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, pp.93, 101 より著者作成.

出荷数 1,000 万ケース以上のブランドの詳細は、以下のとおりである。

1 位 「午後の紅茶」(4,560 万ケース)【麒麟ビバレッジ】

「午後の紅茶」は、1986 年に発売された紅茶飲料ブランドである。2010 年に「午後の紅茶 エスプレッソティー」、2011 年に「午後の紅茶 おいしい無糖」がヒットし、2010 年から 3 年連続で最多出荷数を更新した。2012 年度は、「午後の紅茶 ミルクティ」が出荷数 1,220 万ケースで、同ブランドの中で第 1 位、「午後の紅茶 ストレートティー」が出荷数 1,020 万ケースで、第 2 位となった。



2 位 「リプトン」(チルド飲料)³⁶ (2,150 万ケース)【森永乳業】

「リプトン」(チルド飲料)は、1906 年に発売された紅茶飲料ブランドである。現存する中で最も古い輸入飲料ブランドであり、1970 年代は、缶入り紅茶飲料として自動販売機で販売された。1984 年に、手売りルートに進出し、森永乳業と提携して紙パックを中心に展開した。1990 年代に、500ml の紙パックが中高生の人気を集め、チルド製品市場でダントツのシェアを獲得した。2012 年度は、ブランド全体で、出荷数 2,150 万ケース、前年度比 2%減となった。



³⁶ チルド飲料とは、製造から流通・販売の過程まで、0℃～10℃の冷蔵状態で管理される加工飲料のことである。

3位 「紅茶花伝」(1,560万ケース)【日本コカ・コーラ社】

「紅茶花伝」は、1992年に発売された紅茶飲料ブランドである。発売当初、手売りルートでは「午後の紅茶」の人気に対抗できなかったものの、日本コカ・コーラ社の保有する圧倒的な自動販売機台数によって、1,200万ケース前後の出荷数を達成した。1995年に発売した「紅茶花伝 ロイヤルミルクティー」が大ヒットし、これを機に手売りルートにも販路を拡大した。2012年度は、「紅茶花伝 ロイヤルミルクティー」が出荷数1,290万ケースを記録し、製品レベルでは、紅茶飲料カテゴリでトップの出荷数となった。



4位 「リプトン」(ドライ飲料)(1,200万ケース)【サントリー食品】

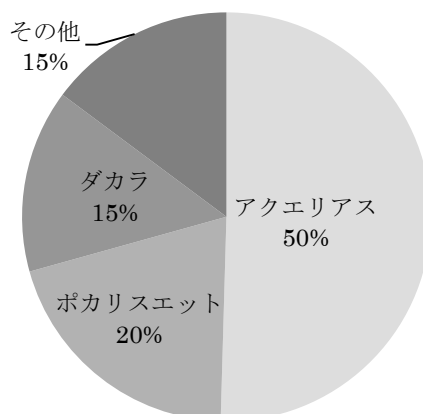
「リプトン」(ドライ飲料)は、2001年に発売された紅茶ブランドである。サントリー食品と、リプトンとの提携によって発売され、発売初年度に出荷数1,000万ケースを突破したが、その後は苦戦を強いられた。2004年から主力製品である「リプトン リモーネ」に注力した結果、出荷数は一時回復したものの、2009年以降、原材料の高騰などの理由による「リプトン リモーネ」の出荷数の減少に伴い、「リプトンアップルティー」や「リプトン ピーチティー」などのブランド全体の出荷数は再び下降線を辿った。2012年度は、「リプトン リモーネ」が出荷数400万ケースで、前年度比15%減となった。



スポーツ飲料

2012年度のスポーツ飲料カテゴリの総出荷数は、1億3,300万ケースで、前年度比4%減となった。2012年度のスポーツ飲料市場における出荷数1,000万ケース以上のブランドは3つで、出荷数1,000万ケース以上のブランドがスポーツ飲料カテゴリ全体に占める割合は約85%であった。また、スポーツ飲料カテゴリにおける各ブランドのシェアは、図表23に示されるとおりであった。

図表 23 スポーツ飲料カテゴリにおける出荷数1,000万ケース以上のブランドシェア(2012年度)



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013年版』, pp.93, 101より著者作成.

出荷数 1,000 万ケース以上のブランドの詳細は、以下のとおりである。

1 位 「アクエリアス」(6,710 万ケース)【日本コカ・コーラ社】

「アクエリアス」は、1983 年に発売されたスポーツ飲料ブランドである。「ポカリスエット」の独占状態であったスポーツ飲料カテゴリーで、ベーシックな味への特化と大容量低価格戦略を徹底した結果、2001 年には、「ポカリスエット」を抜いてスポーツ飲料カテゴリーのトップに立った。当初は日本のみでの販売であったが、現在はアジア・ヨーロッパの 15 ケ国で販売されている。2012 年度は、オリジナルの「アクエリアス」が出荷数 5,200 万ケースで、前年度比 4%減となった。また、2,000ml ペットボトルが出荷数 3,750 万ケースで、ミネラルウォーター以外の清涼飲料ブランドでは最多となった。



2 位 「ポカリスエット」(2,690 万ケース)【大塚製薬】

「ポカリスエット」は、1980 年に発売されたスポーツ飲料ブランドである。製造元の大塚製薬が、製薬メーカーとして水分補給の重要性を啓蒙し、悪者扱いされがちな清涼飲料の中で初めて健康という付加価値を訴求した。1990 年代は、清涼飲料市場全体におけるブランド別の出荷数で「コカ・コーラ」に次ぐ、第 2 位であったが、スポーツ飲料カテゴリーの価格競争激化で、2000 年以降、出荷数は下降線を辿り、現在の清涼飲料市場全体におけるブランド別の出荷数で 17 位に後退している。2012 年度は、出荷数 2,690 万ケースで、前年度比 10%減となった。



3 位 「ダカラ」(1,930 万ケース)【サントリー食品】

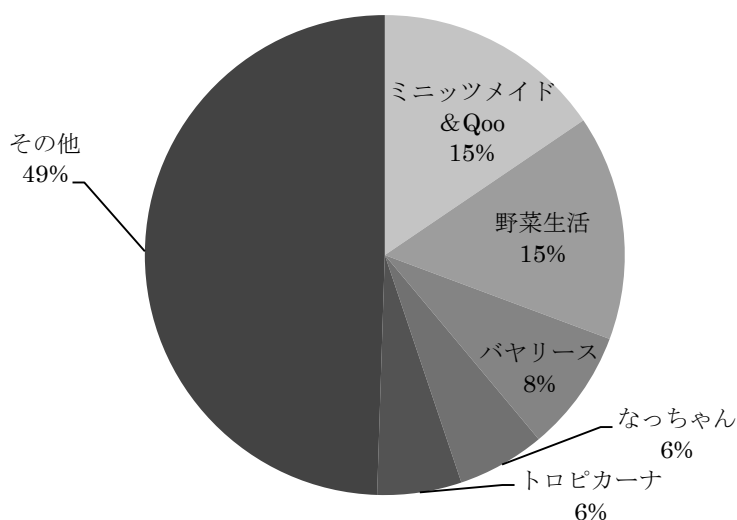
「ダカラ」は、2000 年に発売されたスポーツ飲料ブランドである。老舗ブランドが牛耳ってきたスポーツ飲料カテゴリーに切り込み、2002 年には出荷数 3,400 万ケースを記録した。しかし、サントリー食品が 2003 年に「アミノ式」、2004 年に「ゲータレード」を発売した結果、カニバリゼーションを引き起こし、「ダカラ」の出荷数は激減した。2012 年度は、新製品の「グリーンダカラ」を主力製品に切り替えた結果、出荷数 1,000 万ケースを記録し、ブランド全体で、前年度比 14%増となった。



果汁入り飲料

2012 年度の果汁入り飲料カテゴリーの総出荷数は、1 億 7,600 万ケースで、前年度比 5%増となった。2012 年度の果汁入り飲料カテゴリーにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドは 5 つで、出荷数 1,000 万ケース以上のブランドが果汁入り飲料カテゴリー全体に占める割合は約 51%であった。また、果汁入り飲料市場における各ブランドのシェアは、図表 24 に示されるとおりであった。

図表 24 果汁入り飲料カテゴリーにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドシェア（2012 年度）



（出所）飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, pp.93, 101 より著者作成.

出荷数 1,000 万ケース以上のブランドの詳細は、以下のとおりである。

1 位 「ミニッツメイド」 (&「Qoo」) (2,730 万ケース) 【日本コカ・コーラ社】

「ミニッツメイド」は、1992 年に発売された果汁入り飲料ブランドである。発売当初はシロップのみの販売だったが、1995 年からドライ飲料³⁷を販売し始め、1999 年には日本コカ・コーラ社とドライ製品の製造販売提携を結んだ。2012 年に日本コカ・コーラ社は、1999 年に発売した低果汁飲料の「Qoo」を「ミニッツメイド」ブランドの傘下に統合し、同ブランドは、果汁入り飲料カテゴリーの中で、出荷数が最多のブランドとなった。同年度は、「ミニッツメイド」が出荷数 1,680 万ケース、「Qoo」が出荷数 1,050 万ケースで、共に前年度比 2% 増となった。



2 位 「野菜生活」³⁸ (2,670 万ケース) 【カゴメ】

「野菜生活」は、1996 に年発売された果汁入り野菜飲料ブランドである。2001 年までに急成長を遂げて、出荷数 1,000 万ケースを突破し、2006 年には「紫の野菜生活」、2007 年には「黄色の野菜生活」をラインナップに加えて、出荷数 3,000 万ケースを突破した。その後、値上げに伴って、出荷数は再び 3,000 万ケースを下回ったものの、近年は、季節限定品が人気を集め、3 年連続プラス成長を記録している。2012 年度は、ブランド全体で、出荷数 2,670 万ケースを記録し、前年度比 4% 増となった。



³⁷ ドライ飲料とは、常温で管理される加工飲料である。

³⁸ 「野菜生活」は果汁 50%、野菜汁 50%の飲料であるが、本ケース資料では飲料総研（2013）に倣って、「野菜生活」を後述する野菜飲料ではなく、果汁入り飲料として分類した。

3位 「バヤリース」(1,450万ケース)【アサヒ飲料】

「バヤリース」は、1951年に発売された果汁入り飲料ブランドである。発売60周年の2011年に、ピンを連想させるデザインに一新して、2011年から2012年にかけて、2年連続2桁成長を記録した。2012年度は、ブランド全体で、出荷数1,450万ケースを記録して、前年度比17%増となった。また、同年の出荷数全体の約5割は、主力の「バヤリース オレンジエード」が占めていた。



4位 「なっちゃん」(1,040万ケース)【サントリー食品】

「なっちゃん」は、1998年に発売された果汁入り飲料ブランドである。1999年には、「なっちゃん アップル」を追加して出荷数をさらに伸ばし、果汁入り飲料のトップブランドに成長した。その後も、フレーバーを拡充し、トップの座を3年間キープしたが、果汁入り飲料カテゴリーの衰退と共に出荷数を減少させた。2008年には、出荷数1,000万ケースを割り込んだが、2012年度は、リニューアルで果汁含有量を大幅に増やす高品質化を図り、再び出荷数を1,000万ケースの大台に乗せた。



5位 「トロピカーナ」(1,000万ケース)【キリンビバレッジ】

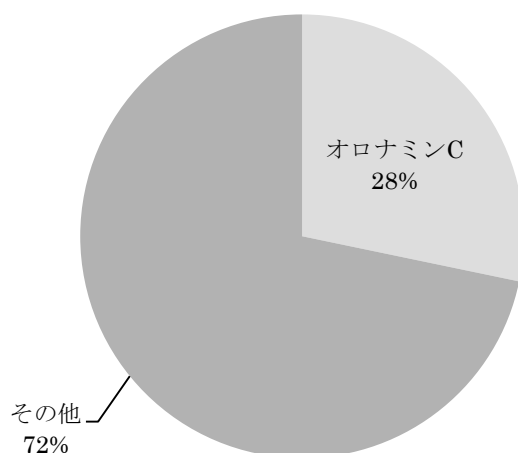
「トロピカーナ」は、1991年に発売された果汁100%飲料ブランドである。果汁100%飲料の中では、国内トップの出荷数を誇っており、2004年には、プレミアムストレートジュース「トロピカーナ ピュアプレミアム」を発売し、高品質ブランドとしての地位を一層揺るぎないものにした。2012年度は、チルド製品が出荷数615万ケース、ドライ製品が出荷数385万ケースで、前年度比9%減となった。



エナジードリンク

2012年度のエナジードリンクカテゴリーの総出荷数は、3億7,500万ケースで、前年度比10%増となった。2012年度のエナジードリンクカテゴリーにおける出荷数1,000万ケース以上のブランドは1つで、図表25に示されるとおり、出荷数1,000万ケース以上のブランドがエナジードリンクカテゴリー全体に占める割合は約28%であった。

図表 25 エナジードリンクカテゴリーにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドシェア (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, pp.93, 101 より著者作成.

出荷数 1,000 万ケース以上のブランドの詳細は、以下のとおりである。

1 位 「オロナミン C」(1,060 万ケース)【大塚製薬】

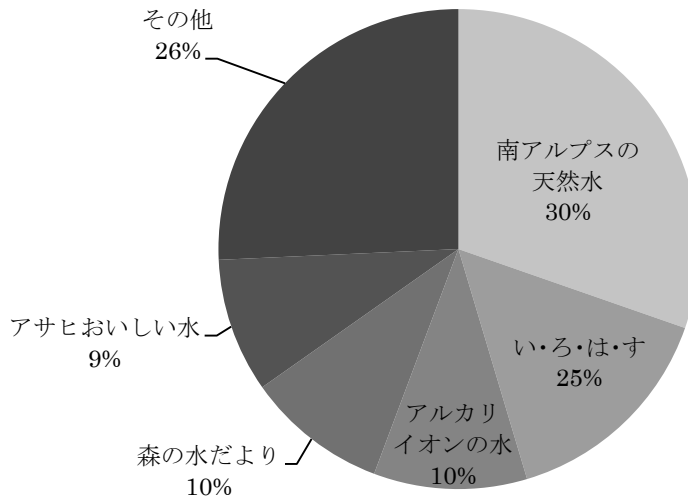
1965 年に発売された、日本初めての清涼飲料規格のドリンク剤である。1981 年に出荷数 2,000 万ケースを突破し、1990 年代半ばまで毎年 2,000 万ケースの出荷数を記録してきた。しかし、1999 年から、医薬品ドリンク剤のコンビニなどでの販売規制緩和のあおりを受け、出荷数は下方線を辿った。2004 年からは広告戦略を若者向けに転換したものの、出荷数は 1,000 万ケース弱で停滞してきた。2012 年にブームとなったエナジードリンクカテゴリー全体は、前年度比 10% 増だったが、同年の「オロナミン C」の出荷数は 1,060 万ケースで、前年度比 2% 減となった。



ミネラルウォーター

2012 年度のミネラルウォーターカテゴリーの総出荷数は、2 億 1,000 万ケースで、前年度比 3% 増となった。2012 年度のミネラルウォーターカテゴリーにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドは 5 つで、出荷数 1,000 万ケース以上のブランドがミネラルウォーターカテゴリー全体に占める割合は約 74% であった。また、ミネラルウォーターカテゴリーにおける各ブランドのシェアは、図表 26 に示されるとおりであった。

図表 26 ミネラルウォーターカテゴリーにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドシェア (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, pp. 93, 101 より著者作成。

出荷数 1,000 万ケース以上のブランドの詳細は、以下のとおりである。

1 位 「南アルプスの天然水」(6,370 万ケース)【サントリー食品】

「南アルプスの天然水」は、1986 年に「サントリー ミネラルウォーター」として発売され、1997 年に現ブランド名に変更されたミネラルウォーターブランドである。サントリー食品は、1970 年にウイスキー水割り用の業務用ミネラルウォーターを発売し、以来、現在に至るまで日本のミネラルウォーターカテゴリーのトップに君臨してきた。1991 年に、2,000ml ペットボトルを発売してから出荷数が急増した。2012 年度は、2,000ml ペットボトルでの出荷数が 4,790 万ケースで、清涼飲料市場の中で最多となった。



2 位 「い・ろ・は・す」(3,160 万ケース)【日本コカ・コーラ社】

「い・ろ・は・す」は、2007 年に「アクアセラピーミナクア」として発売され、2009 年に現ブランド名に変更されたブランドである。2009 年のブランド名の変更と共に、絞って潰せる軽量ボトルを採用したことによって大ヒットし、小型ペットボトル入りミネラルウォーターのトップに立った。2010 年以降は、フレーバードウォーターシリーズがヒットし、出荷数が拡大した。2012 年度は、ブランド全体で、出荷数 3,160 万ケースを記録し、前年度比 12% 増となった。



3位 「アルカリイオンの水」(2,170万ケース)【キリンビバレッジ】

「アルカリイオンの水」は、1998年に「朝のきれいな水」として発売され、1999年に現ブランド名に変更されたミネラルウォーターブランドである。製造元のキリンビバレッジは、他社と差別化するために、ミネラルウォーターをアルカリイオン化することによって付加価値をつけた。その付加価値が消費者に認知されると、急成長を果たし、2004年度には出荷数1,000万ケース、2007年度には出荷数2,000万ケースを突破した。2012年度は、出荷数2,170万ケースで、前年度比2%増となった。



4位 「森の水だより」(2,000万ケース)【日本コカ・コーラ社】

「森の水だより」は、1999年に発売されたミネラルウォーターブランドである。日本コカ・コーラ社は、1990年代の終わりまでミネラルウォーターカテゴリーに本腰を入れてこなかったが、2001年から本格的攻勢をかけるやいなや、出荷数1,000万ケースを突破した。その結果、当時、サントリー食品とハウス食品の2強時代が続いていたミネラルウォーターカテゴリーで、ハウス食品の「六甲のおいしい水」を抜いて、出荷数第2位のミネラルウォーターブランドとなった。2005年度に、2,000万ケースを突破してからは、出荷数は頭打ちとなり、2012年度は、出荷数2,000万ケースで、前年度比1%増となった。



5位 「アサヒおいしい水」(1,900万ケース)【アサヒ飲料】

「アサヒおいしい水」は、1993年に「六甲のおいしい水」として発売され、2012年に現ブランド名に変更されたミネラルウォーターブランドである。同ブランドの前身であるハウス食品の「六甲のおいしい水」は、家庭用ミネラルウォーターのパイオニアであったが、2000年以降、価格競争で苦戦し、出荷数を減少させてきた。しかし、2010年にアサヒ飲料によって買収されてから一気に巻き返し、2011年度には、出荷数1,380万ケースで、前年度比50%増、2012年度は、出荷数1,900万ケースで、前年度比37%増となった。

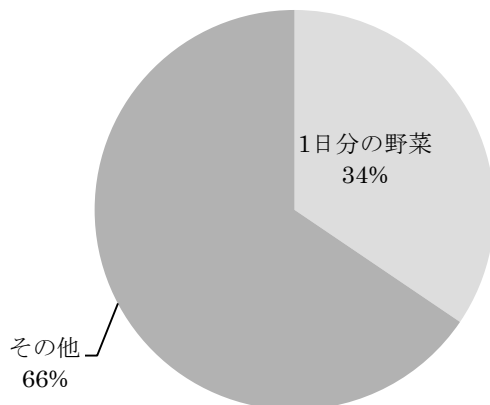


その他の飲料

上記のカテゴリーの他に2012年度出荷数1,000万ケース以上のブランドが存在するカテゴリーが2つ存在した。それは、野菜飲料と乳性飲料である。

2012年度の野菜飲料カテゴリーの総出荷数は、3,800万ケースで、前年度比49%増だった。2012年度の野菜飲料カテゴリーにおける出荷数1,000万ケース以上のブランドは1つで、図表27に示されるとおり、出荷数1,000万ケース以上のブランドが野菜飲料カテゴリー全体に占める割合は約35%であった。

図表 27 野菜飲料カテゴリにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドシェア (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, pp.93, 101 より著者作成.

出荷数 1,000 万ケース以上のブランドの詳細は、以下のとおりである。

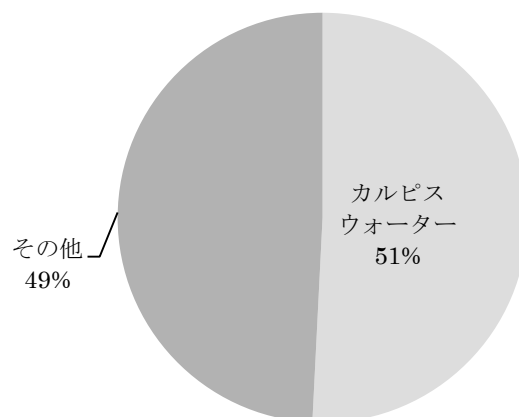
1 位 「1 日分の野菜」 (1,310 万ケース) 【伊藤園】

「1 日分の野菜」は、2004 年に発売された野菜 100%飲料ブランドである。厚生労働省が推奨する 1 日に必要な野菜摂取量 350g 分を配合した。2010 年から 3 年連続で 3 割を超える伸びを続け、野菜 100%ブランドとして初めて、出荷数 1,000 万ケースを突破した。2012 年度は、出荷数 1,310 万ケースで、前年度比 32%増となった。



2012 年度の乳性飲料カテゴリの総出荷数は、3,150 万ケースで、前年と変わらなかった。2012 年度の乳性飲料カテゴリにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドは 1 つで、図表 28 に示されるとおり、出荷数 1,000 万ケース以上のブランドが乳性飲料カテゴリ全体に占める割合は約 51%であった。

図表 28 乳性飲料カテゴリにおける出荷数 1,000 万ケース以上のブランドシェア (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, pp.93, 101 より著者作成.

出荷数 1,000 万ケース以上のブランドの詳細は、以下のとおりである。

1 位 「カルピスウォーター」(1,600 万ケース)【カルピス】

「カルピスウォーター」は、1991 年発売された乳性飲料ブランドである。初年度に、出荷数 2,000 万ケースを達成し、爆発的ブームを巻き起こした。しかし、勢いは長続きせず、翌年の 2,700 万ケースをピークに、1993 年から、出荷数は下降線を辿った。一時は 1,000 万ケースを割り込んだものの、2000 年の全面リニューアルによって復活し、以降は徐々に出荷数を伸ばしてきた。2012 年度は、出荷数 1,600 万ケースで、前年度比 5%減となった。

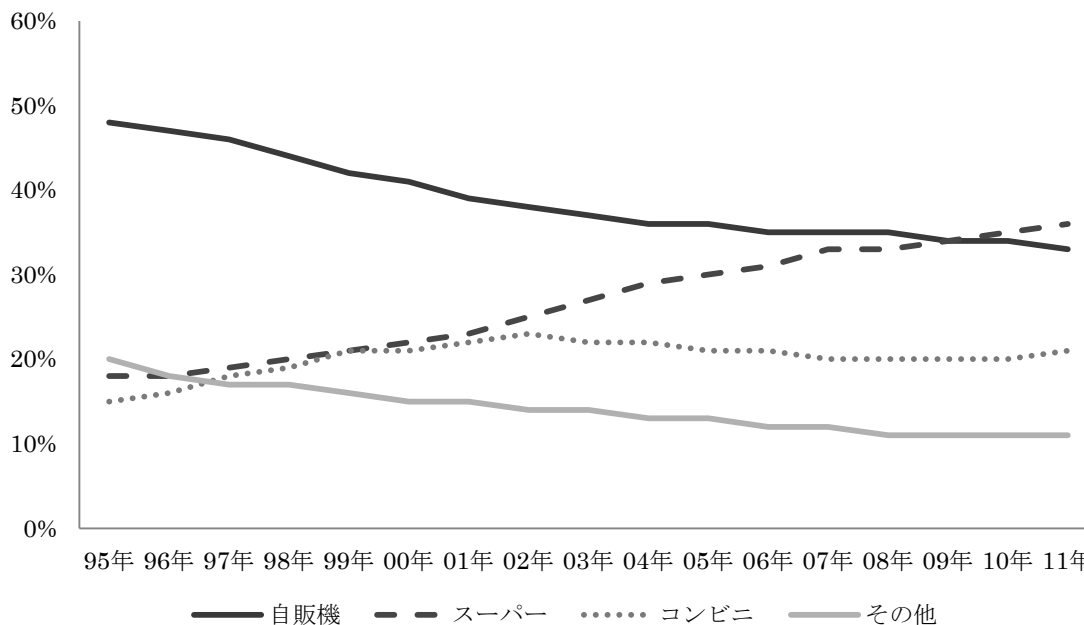


第 5 章 日本における清涼飲料の販売経路³⁹

第 1 節 清涼飲料の売上における各販売経路のシェア

清涼飲料市場における販売経路は、缶からペットボトルへのパッケージの変化や、スーパーやコンビニの登場などの様々な要因が密接に絡み合っており、移り変わってきた。実際、図表 29 に示されるとおり、清涼飲料市場全体の売上における、各販売経路のシェアは、最近 30 年で劇的に変化している。

図表 29 清涼飲料市場における販売経路シェアの変遷



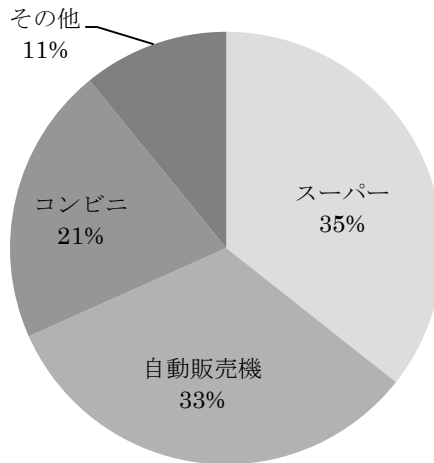
(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, pp.110-111 より著者作成。

³⁹ 本節の執筆に際しては、飲料総研 (2013), 「飲料ビジネスの変遷」, 『飲料ビジネス』, 7月号, pp.5-8 を参照した。

その変遷を概観すると、戦後、清涼飲料の販売経路を大きく変えたのは、何と言っても自動販売機の登場である。今では「自動販売機大国」と呼ばれる日本に、初めて自動販売機が登場したのは、1962年のことであった。発売当初の自動販売機は、ビンの自動販売機であったが、1968年にプルタブ缶が開発され、1970年には、缶の自動販売機が登場した。さらに、3年後の1973年には、ポッカレモンが自動販売機メーカーと共同で、世界初のホット自動販売機を開発した。これら一連の新開発によって、自動販売機の設置数は大きく伸びていき、1985年には、清涼飲料市場全体の売上のうち、約50%を自動販売機による売上が占めるようになった。

この状況を劇的に変えたのが、ペットボトルの解禁によるスーパーとコンビニの台頭である。1982年に食品衛生法が改正され、清涼飲料への大型ペットボトルの使用が認められると、1983年にコカ・コーラ、1985年にキリンビバレッジが、それぞれ1,500mlペットボトル製品の全国展開を開始した。また、1996年に清涼飲料メーカーが小型ペットボトルの自主規制を解除すると、コーヒー以外の清涼飲料パッケージは缶からペットボトルに急激にシフトした。それに伴って、販売経路の構成も大きく変化し、缶が中心の自動販売機による売上が清涼飲料全体の売上に占める割合が減少し、ペットボトルが中心のスーパーやコンビニが占める割合が増加した。現在では、図表30に示されるとおり、清涼飲料市場全体の売上のうち、自動販売機とスーパーによる売上がそれぞれおよそ35%、コンビニがおよそ20%を占めており、3つの販売経路を合わせて90%のシェアを占めているという状況である。

図表 30 清涼飲料市場における販売経路シェア（2011年度）



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013年版』, p.111 より著者作成.

第 2 節 各販売経路の特徴

スーパー

販売経路別の売上において、スーパーは、1990 年代後半からシェアを伸ばし、現在は自動販売機を抜いてトップに君臨している。その理由として、以下の 3 点が考えられる。1 点目は、自動販売機やコンビニと比較して、スーパーの売場面積は広いこと、幅広いラインナップが用意できる点である。特に、家庭内で利用されることが多い、1,000ml 以上の大容量の製品が用意できることは大きな強みである。2 点目は、大量仕入・大量販売によって値下げが可能である点である。例えば、500ml の飲料は、自動販売機においては通常 150 円で販売している一方、スーパーにおける実勢販売価格は 95 円前後であり、特売の際は、2,000ml の大型サイズが 150 円を切ることもある。3 点目は、コンビニの登場に対抗して、利便性を強化している点である。例えば、24 時間営業のコンビニに対抗して営業時間を延長したり、コンビニにはない付加価値として宅配サービスを行ったりするスーパーが、近年、増加している。

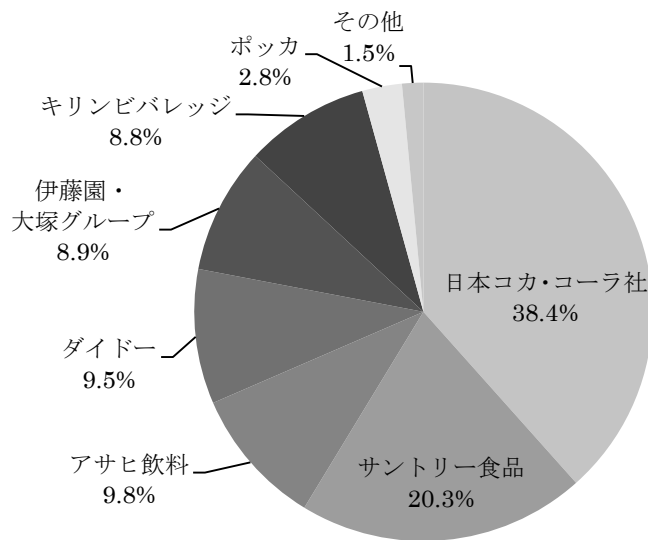
自動販売機

清涼飲料メーカーにとって、自動販売機事業が非常に重要である主な理由は、2 点ある。1 点目は、利益率が高いという点である。一般的に、スーパーやコンビニなどの手売りルートによる利益率は約 3 割であるが、自動販売機による利益率は約 6 割と言われている。小売マージンがかからないことに加えて、ほとんどの自動販売機では、定価販売が行われていることが、高い利益率の要因である。また、先述したとおり、コンビニや大型スーパーの登場、景気の低迷に起因する消費者の低価格志向によって、清涼飲料市場全体の売上に占める自動販売機による売上は低下しているものの、依然として売上の約 35% を占めており、1970 年に自動販売機が登場して以来、今なお、自動販売機は清涼飲料メーカーにとって最大の収益源となっているのである。

2 点目は、直販経路であるという点である。スーパーやコンビニは、大半が独立した小売業者に販売を委託する間接販売であるため、自社製品の棚を確保するために交渉が必要であり、売上が低迷すれば取引が中止になってしまう可能性もある。しかし、自動販売機は、多くの場合、自社が持つ直販経路であるため、自社製品の棚を確保するための交渉や、売上の低迷による取引の中止などの懸念がなく、確実に売場を確保できるのである。

現在の自動販売機によるシェアは、日本コカ・コーラ社が約 40% のトップシェアを握り、2 位のサントリー食品が約 20%、続いて、アサヒ飲料、ダイドードリンコ、伊藤園、キリンビバレッジの 4 社が、それぞれ、約 10% のシェアを占めるという状況になっている（図表 31）。なお、伊藤園は大塚グループ（大塚食品と大塚製薬）と、アサヒ飲料はカルピスと、キリンビバレッジはヤクルトと、それぞれ業務提携を結んでおり、互いの製品を同一の自動販売機において販売している。

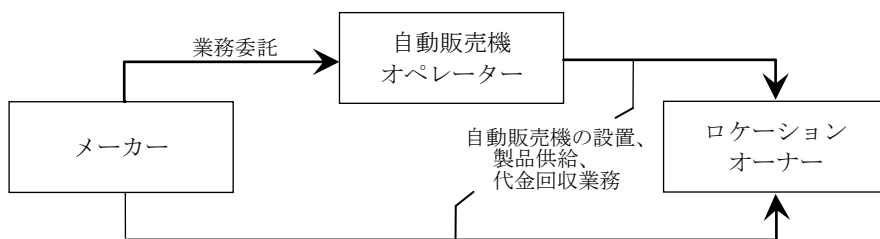
図表 31 自動販売機の清涼飲料メーカー別シェア (2012 年度)



(出所) 飲料総研『飲料ブランドブック 2013 年版』, p.110 より著者作成.

自動販売機は、その運営方法が清涼飲料メーカーごとに異なっている。全ての自動販売機について、設置から、製品供給、電気代負担、売上代金回収まで、完全に自社で行っているのは、日本コカ・コーラ社と伊藤園のみである。この 2 社以外の清涼飲料メーカーが持つ自動販売機のうち、2 台に 1 台は、図表 32 に示されるように、オペレーターと呼ばれる自動販売機の運営委託業者がその運営を代行している。すなわち、自動販売機の購入と設置は自社で行うが、ロケーションオーナーが設置場所の提供と電気代の負担をして、オペレーターが製品供給と売上代金回収を行う。自動販売機の運営には、肉体労働を伴う上、ロケーションオーナーを探すためには地元とのコネが必要であることも多く、手間暇がかかるので、清涼飲料メーカーの多くは運営をオペレーターに外注しているのである。このように、自動販売機の運営を外注した場合、オペレーターとロケーションオーナーのそれぞれに、売上の 20%程度が支払われ、そコカ・ら原価を差し引いた金額が清涼飲料メーカーの利益となる。

図表 32 自動販売機の運営



(出所) ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド 2012 年 7 月 21 日号』より著者作成.

先述したとおり、各社とも以前と比較して、自動販売機における飲料の売上と利益を落としている一方、自動販売機に新たな付加価値を持たせる動きを盛んに行いつつある。例えば、2011 年の震災の影響を受けて、節電対策機や災害対応機が増加しており、さらに、タッチパネル型機（日本コカ・コーラ社）や、公衆無線 Wi-Fi 内蔵機（アサヒ飲料）も登場している。このような自動販売機の開発は、多大なコストを要する上に、開発しても売上が大きく伸びるわけではないが、他社が革新的な自動販売機を開発することによって、自社の自動販売機によるシェアが大きく奪われてしまう可能性もあるため、このような新たな付加価値を持った自動販売機開発は、各社とも精力的に進めていっている現状である。

コンビニ

先述したとおり、1990 年代から台頭し、現在、販売経路別の売上において約 20%のシェアを占めるのが、コンビニである。コンビニは、スーパーと比較して店舗数が多く、清涼飲料メーカーにとって消費者との重要な接点である。例えば、1993 年にアサヒから発売された「十六茶」や、1994 年にコカ・コーラから発売された「爽健美茶」は、発売当初、消費者から見向きもされなかったが、コンビニが採用した途端に大ブレイクをした、というエピソードからも、コンビニが消費者に及ぼす影響の大きさが分かるだろう。今や、コンビニで生き残る製品を開発することが、ヒットする製品の第 1 条件であるといっても過言ではない。

しかし、コンビニで生き残ることのできる製品を開発することは、たやすいことではない。その理由は、コンビニが POS システムに基づいて、売れ筋製品の管理を徹底していることにある。コンビニ各社は、製品カテゴリごとに 1 店舗あたりの週間販売数で設定する発注カットラインを設定している。このカットラインは、1 日あたりの店舗平均販売額維持に必要な水準が設定されており、製品の販売数がこの水準を下回ると、コンビニは容赦なく発注を打ち切ってしまうのである。そのため、他の販売経路と比較して、コンビニでの製品ライフサイクルは短く、時間をかけて開発した新製品の多くが、数週間でコンビニの店頭から姿を消してしまう。そこで、清涼飲料メーカー各社は、時間をかけて 1 つの製品を開発するのではなく、短期間で多数の製品を開発する傾向にある。コンビニの台頭によって、清涼飲料メーカーは、単線型の製品開発から、複線型の製品開発へと移行してきたのである。コンビニにおけるカットラインを下回らないような製品を開発するために、清涼飲料メーカーは、製品開発力だけでなく、広告や販売促進などのプロモーションも連動させた高度なマーケティングが求められている。さらに、コンビニが開発する PB（プライベート・ブランド）も近年増加してきているため、コンビニにおける売場を確保するために、清涼飲料メーカー同士の競争は激化の一途をたどっている。

その他の販売経路

清涼飲料市場における、その他の販売経路の売上シェアは比較的小さく、およそ 10%であるが、自動販売機の数が増え飽和状態にある一方、スーパーやコンビニにおける棚確保競争も激化しているということを考慮すると、それら以外の販売経路も無視できない。「その他の販売経路」には、様々な販売経路が含まれるが、その中でも大きな割合を占めるのが、フードサービスやレストランであろう。

近年、清涼飲料メーカー各社は、このフードサービスやレストランにおける売上の増加に力を入れてい

る。例えば、日本コカ・コーラ社は、2012 年、新たに中小の飲食店、約 12,000 店と取引を始めた。自社の清涼飲料を置いてもらうだけでなく、自社の清涼飲料を用いた新たなカクテルを提案し、店のメニューに入れてもらうなどの積極的な取り組みを行っている。

また、インターネットの普及を背景に、ネット通販による売上も増加している。そのため、各社とも、今後ますます増加していくであろうインターネットショッピングにも力を入れている。具体的には、自社の公式通販サイトを設置して、ネット限定製品や販売中止製品の再販売や、ネット限定のポイント、おまけの提供などを実施している。

第 6 章 日本コカ・コーラ社の健康志向製品戦略

第 1 節 日本コカ・コーラ社の健康志向製品への取り組み⁴⁰

米国コカ・コーラ社の健康志向製品戦略への取り組みの歴史

米国コカ・コーラ社の健康志向への取り組みは、1962 年、人工甘味料を使ったカロリーゼロのコーラが、競合他社から発売されたことへの対抗戦略として、本格的に開始された。同年、ロイヤルクラウン社が発売した「ダイエットライト」が予想を越えたヒットとなったことを受けて、米国コカ・コーラ社は、翌年にカロリーゼロのコーラ飲料である「タブ」を発売したのである。当時、同社では、「コカ・コーラは唯一無二のもの」という風潮が強く、「コカ・コーラ」の名を「コカ・コーラ」以外のブランドに冠することに対して、反対する意見が多かった。そこで、米国コカ・コーラ社は、全く新しいコーラブランドである「タブ」を立ち上げたのだった。しかし、「タブ」は、新しいブランドであったため、当時多数存在したコーラ飲料に埋もれてしまい、なかなか売上が伸びなかった。1964 年、それに追い打ちをかけるようにペプシコ社から「ダイエットペプシ」が全米で発売されると、「タブ」の売上はさらに低迷した。

その後も、ダイエット飲料市場は、ペプシコ社が主導する形で拡大し、1980 年には清涼飲料市場全体の 20% 近くを占めるまでに至った。そのようなダイエット飲料市場の拡大を受けて、米国コカ・コーラ社は、とうとう、カロリーゼロのコーラに「コカ・コーラ」のブランド名を用いることを決断し、2 年の研究開発期間を経て、1982 年に「ダイエットコーク」が誕生した。「ダイエットコーク」は同社の予想を越えるヒットとなり、年末にはダイエット飲料市場でトップ、清涼飲料市場全体でも 3 位にランキングされた。こういった「ダイエットコーク」の成功を受け、米国コカ・コーラ社は、「ファンタ」のような他のブランドにおいても、ダイエット飲料を開発するようになった。

現在、米国コカ・コーラ社は、健康に関する 4 つの事業コミットメントを掲げているが、その中でも、「全ての市場において、ローカロリーないしはゼロカロリー飲料の選択肢を提供する」ということが明記されている⁴¹。

⁴⁰ 本節の執筆に際しては、コーラ白書(2007),『低カロリーコーラの歴史』(<http://www.colawp.com/seasonal/200604/Mid-cal/>)を参照した(最終アクセス 2013/09/03)。

⁴¹ 日本コカ・コーラ社 HP (<http://j.cocacola.co.jp/positively/active/lifestyle.html>)を参照(最終アクセス 2013/09/03)。

日本コカ・コーラ社の健康志向製品戦略への取り組みの歴史

1980年代、日本コカ・コーラ社は、米国コカ・コーラ社の後を追うように、健康志向製品戦略への取り組みを始めた。米国で「ダイエットコーク」が発売された2年後の1984年、日本コカ・コーラ社は、「ダイエットコーク」の名称を変更し、「コカ・コーラ ライト」として発売した。しかし、米国で大ヒットしたカロリーゼロのコカ・コーラも、日本では甘味料の味が受け入れられず、売上が伸びなかった。そのため、同社は1989年に日本人の嗜好に合わせて「ダイエットコーク」に添加する甘味料の配合を変更した日本オリジナルの「コカ・コーラ ライト」を発売した。これがヒットを収めた後、日本コカ・コーラ社の健康志向製品戦略への取り組みは、日本市場により適合するよう工夫されていくようになる。そのような取り組みの1つとして、トクホに対する取り組みが挙げられるだろう。いずれの製品も現在はすでに製造中止となっているが、図表33に示されるとおり、日本コカ・コーラ社は、今までに4種類のトクホ飲料を開発している。

図表 33 日本コカ・コーラ社のトクホ飲料

発売日	製品名	分類	価格	健康強調表示
2005年5月10日	颯爽 ⁴²	お茶飲料	350ml PET/160円	血糖値が気になり始めた方に
2007年11月5日	ミニッツメイド ファイバーイン ⁴³	果汁入り 飲料	900ml PET/358円、 280ml PET/147円、 190ml PET/130円	食物繊維がおなかの調子を整える
2009年6月29日	からだすこやか茶 ⁴⁴	お茶飲料	350ml PET/168円	糖の吸収をおだやかにする
2009年9月21日	エメラルドマウンテン ブレンドデイリー オリゴブラック ⁴⁵	コーヒー 飲料	280ml 缶/168円	脂肪の吸収を抑える/ 体脂肪が気になる方に

(出所) 日本コカ・コーラ社 HP (<http://www.cocacola.co.jp/>) より著者作成。

トクホを製造していないからといって、日本コカ・コーラ社が健康に対する取り組みをやめてしまったわけではない。昨年度は、目標の1つとして、消費者の健康志向に答えた製品ポートフォリオの拡充を挙げ、実際に「太陽のマテ茶」や「アクエリアス ゼロ」などの健康志向製品を発売した。今後も、日本コカ・コーラ社は、消費者の健康志向に答えた製品ポートフォリオの拡充と、消費者の健康志向製品の選択をサポートする情報提供の促進を図っていく計画である⁴⁶。

⁴² 日本コカ・コーラ社 HP (<http://j.cocacola.co.jp/corporate/release/pdf/442.pdf>) を参照 (最終アクセス 2013/09/03)。

⁴³ 日本コカ・コーラ社 HP (http://j.cocacola.co.jp/corporate/news/news_000306.html) を参照 (最終アクセス 2013/09/03)。

⁴⁴ 日本コカ・コーラ社 HP (<http://www.cocacola.co.jp/press-center/press-release/news-20090622>) を参照 (最終アクセス 2013/09/03)。

⁴⁵ 日本コカ・コーラ社 HP (<http://www.cocacola.co.jp/press-center/press-release/news-20090914>) を参照 (最終アクセス 2013/09/03)。

⁴⁶ 日本コカ・コーラ社 HP (<http://j.cocacola.co.jp/positively/active/>) を参照 (最終アクセス 2013/09/03)。

第 2 節 「メッツ コーラ」に対する日本コカ・コーラ社の戦略⁴⁷

「カナダドライ ジンジャーエール FIBER8000」(仮称) の開発とマーケティング戦略

2012 年 4 月、キリンビバレッジは、トクホのコーラ飲料「メッツ コーラ」を発売した。主なターゲットとしていた、30 代～40 代の男性⁴⁸に支持され、2012 年は、出荷数 600 万ケースを記録した。この「トクホコーラ」の勢いに対抗しようと、日本コカ・コーラ社も新製品の開発に着手しようとしている。第 1 候補として上がっているのが、「カナダドライ」ブランドを利用した「カナダドライ ジンジャーエール FIBER8000」(仮称) という製品の開発である。この製品は、トクホではないが、トクホなどに使われる食物繊維である難消化性デキストリンを 8,000 ミリグラム配合し、ジンジャーエール味のゼロカロリー炭酸飲料である。パッケージは、「カナダドライ」のパッケージデザインを継承するのではなく、キリンビバレッジの「メッツ コーラ」を意識して、黒と金を基調としたデザインを採用する予定である。また、プロモーションでは、「トクホ (特保)」を意識して、広告や販促物などの全ての媒体で、新発売のことをカタカナで「トクホウ (特報)」と大きく表記する予定である⁴⁹ (図表 34)。

図表 34 「カナダドライ ジンジャーエール FIBER8000」(仮称) のキービジュアル



⁴⁷ 本節の執筆に際しては、ビジネスジャーナル「コカ・コーラに聞く、なぜ新・非トクホ飲料で批判誘う“トクホウ (特報)” 強調 CM？」(http://biz-journal.jp/2013/05/post_2100.html) を参照した (最終アクセス 2013/09/03)。

⁴⁸ ビジネスメディア誠「キリンビバレッジ、史上初『特保コーラ』」(<http://bizmakoto.jp/bizid/articles/1203/26/news082.html>) を参照 (最終アクセス 2013/09/03)。

⁴⁹ 日本コカ・コーラ社は、事前に消費者庁に問い合わせ、このプロモーション方法に問題がないという見解を確認している。

第7章 議論

前章における議論のとおり、日本コカ・コーラ社は、「メッツ コーラ」をはじめとするトクホ飲料への対抗策として、「カナダドライ」ブランドを利用した「カナダドライ ジンジャーエール FIBER8000」(仮称)という健康志向製品の開発を検討している。しかし、「メッツ コーラ」のヒットに合わせて、競合他社と同様に、炭酸飲料カテゴリーから健康志向製品を出すという選択は、最も有効な選択なのであろうか。

第1次・第2次トクホブームによって、今や、お茶飲料、炭酸飲料、コーヒー飲料などの多くのカテゴリーから、トクホのヒット製品が生まれている。ダイエット飲料や栄養機能食品などのトクホではない健康志向の製品も好評であることを考慮すると、この2回にわたるトクホブームの背後には、消費者の健康志向の高まりという大きな要因が存在していると言えるだろう。

したがって、日本コカ・コーラ社は、第2次トクホブームによって今まさに注目を集めている炭酸飲料カテゴリーだけに目を向けるのではなく、より大きな視座に立って、いかなる健康志向製品戦略が最も有効であるかということを検討する必要があるだろう。すなわち、トクホブームによって、消費者の健康志向の高まりが顕著になる中で、日本コカ・コーラ社は、今一度、自社の製品ポートフォリオ全体を見直し、第2次トクホブームに対応するために、限られた経営資源をいかに配分すべきかを吟味しなければならない。

そこで諸君には、「メッツ コーラ」発売から3ヶ月後の2012年7月24日現在、「カナダドライ ジンジャーエール FIBER8000」(仮称)の発売を計画している日本コカ・コーラ社が、自社の主要な9つのカテゴリー、すなわち、コーラ飲料、その他の炭酸飲料、コーヒー飲料、お茶飲料、紅茶飲料、スポーツ飲料、果汁入り飲料、エナジードリンク、およびミネラルウォーターカテゴリーの各カテゴリーにおいて、以下の5つの選択肢のうちの、いずれを採用すべきか議論してもらいたい。

- ① 現状を維持する。
- ② トクホの新製品を既存ブランドから発売する。
- ③ トクホの新製品を新規ブランドから発売する。
- ④ 非トクホの健康志向製品を既存ブランドから発売する。
- ⑤ 非トクホの健康志向製品を新規ブランドから発売する。

ただし、その他の炭酸飲料カテゴリーにおいて、非トクホの健康志向製品を既存ブランドである「カナダドライ」から発売するという計画も、白紙に戻して計画を立案してかまわない。また、どの選択肢を採用するかの議論に際して、以下の4つの内容を考慮する必要があるだろう。

健康志向の中のトクホブーム

考慮すべき1つ目の内容は、トクホブームの今後である。現在のトクホ人気をどのように捉えるかによって、日本コカ・コーラ社の選択も変わってくる。現在のトクホ人気は、第2次トクホブームと称されている。ブームという言葉が示しているように、このトクホ人気が近いうちに終わりを迎えることも考えられ

る。実際に、花王の「ヘルシア 緑茶」によってもたらされた第 1 次トクホブームは約 2 年間で終焉を迎え、2008 年から 2011 年にかけてトクホ市場は縮小していった。一方、価格も普通の清涼飲料とほとんど変わらない第 2 次トクホブームによって生まれたトクホの炭酸飲料が、既存のダイエット飲料のニーズを奪い、その地位に取って代わる可能性も考えられる。実際、2012 年度の「コカ・コーラ ゼロ」の出荷数は第 2 次トクホブームのあおりを受け、前年度比 7%減であった。

既存製品への影響

考慮すべき 2 つ目の内容は、既存製品への影響である。日本コカ・コーラ社は、主要カテゴリーのいずれにおいても、様々なブランドの清涼飲料を保有している。そのため、新製品を発売する際には、既存製品とのカニバリゼーションを考慮しなければならないだろう。特に、トクホの新製品や非トクホの健康志向製品を発売すると、既存の健康志向を謳っている製品とカニバリゼーションを引き起こす可能性が大きいだろう。また、既存のブランドを用いる際には、親ブランドに与える影響も考慮しないとイケない。既存のブランドを冠して発売した製品が失敗に終わった場合、既存のブランドイメージを傷つける恐れもあるだろう。

競合他社

考慮すべき 3 つ目の内容は、競合他社である。清涼飲料市場において、マーケット・リーダーである日本コカ・コーラ社といえども、カテゴリー別の市場においては、他社に劣る場合がある。例えば、お茶飲料カテゴリーにおいては伊藤園が、ミネラルウォーターカテゴリーにおいてはサントリー食品が、シェア第 1 位の座についている。そのため、清涼飲料市場全体だけではなく、カテゴリー別の市場において、競合他社と比較して、どのような地位にあるのかを考え、その地位に適した戦略を採用する必要があるだろう。

販売経路

考慮すべき 4 つ目の内容は、販売経路である。今日、売上における販売経路別のシェア数を伸ばしている、コンビニやスーパーの棚数をめぐる競争は激化しており、苦勞して新製品を出しても、すぐに淘汰されてしまう可能性がある。一方、日本コカ・コーラ社は、自動販売機のシェア数第 1 位を誇っているため、安定的な販売経路を自社で確保できていると言えるものの、自動販売機という販売経路での売上が、右下がりの傾向をみせているということを忘れてはならない。

自社の製品ポートフォリオ全体を見直し、健康志向に対応するために、限られた経営資源をいかに配分するかという意思決定は、将来の日本コカ・コーラ社の命運をも左右する極めて重要なものであり、日本コカ・コーラ社の経営陣も頭を悩ませている。そこで、諸君には、日本コカ・コーラ社の経営陣に示唆を与えられるような、論理的かつ独創的な提案を期待している。

(記) 本ケースの執筆に際して、様々な形でお力添えいただいた方々にこの場を借りて御礼を申し上げたい。慶應義塾大学商学部小野晃典先生には、例年の 3 倍ものページ数となった当ケース資料を、丁寧に添削し、ご指導して頂いた。小野先生の助言がなければ、当ケースは完成しなかつたろう。また、お忙しい中、合計 3,200 ページもの資料を印刷して頂いた慶應義塾大学商学部博士課程菊盛真衣さん、本ケースの添削を優先してもらうために、あえて卒業論文の執筆を遅らせてくれた小野晃典研究会第 10 期生の皆さん、本ケースの原案となるケースを解題してくれた第 11 期生の石塚佑飛君・長澤由美子さん・立松宗磨君、慶應義塾大学三田キャンパスの夏季休業中、作業スペースとして自宅を開放してくれた第 11 期生の内藤節君、突然の連絡にもかかわらず快く対応して頂き、無料で資料を提供して下さった宮下和浩様をはじめとする有限会社飲料総研の方々にも深く感謝し、心から御礼申し上げたい。