

今回のお題

みなさんは、日本コカ・コーラ社のコーラ事業部の一員となりました。  
トクホ炭酸ブームを考慮した、日本コカ・コーラ社の新製品の製品戦略を策定せよ！

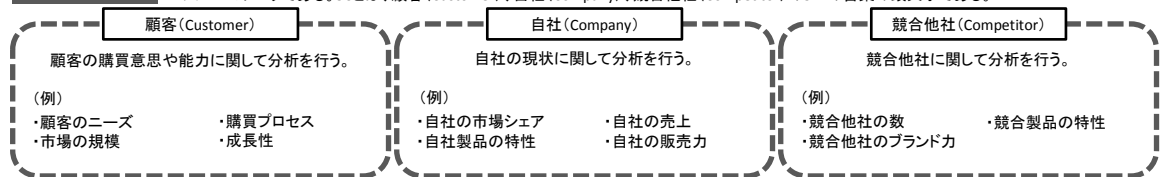
ケースメソッドの流れ

今回は、この流れに沿って解いていただきます！



3C分析

自社がどのような環境に置かれているのかという現状を分析し、課題の発見や戦略策定の発想を得ることなどに活用するフレームワークである。3Cとは、顧客 (Customer)、自社 (Company)、競合他社 (Competitor) の3つの言葉の頭文字である。



### ① 目標設定 (5分)

自己紹介をして、リーダーとタイムキーパーも決めよう！

自社がこれから達成すべき目標を設定します。(例)長期的な利益を確保する。

【ポイント】

- ・今回のケースで求められていることは何か考えよう！
- ・設定した目標がこの後の議論の柱になってくるので、慎重に考えよう！

メモ欄

### ② 現状分析 (25分)

自社を取り巻く現状を分析します。(例)消費者の健康志向が高まっている。

【ポイント】

- ・「3C分析」を使ってみよう！

メモ欄

### ③ 問題抽出 (10分)

現状分析の結果をもとに、目標を達成するために解決すべき問題を抽出します。

(例)自社は、競合他社のトクホ製品に対抗しうる製品を持っていない。

【ポイント】

- ・現状分析の結果をもとに、自社の問題点は何かを明らかにしよう！

メモ欄

### ④ 戦略策定 (10分)

発表者と発表内容も考えよう！

問題を解決し、目標を達成するような戦略を提案します。(例)コーラのトクホ製品を販売し、市場シェアを維持する。

4つの選択肢から選ぼう！

- |                  |                                    |
|------------------|------------------------------------|
| ①コーラのトクホ製品を出す。   | ③他の飲料カテゴリーの事業部に依頼して、トクホ製品を出してもらう。  |
| ②コーラ以外のトクホ製品を出す。 | ④他の飲料カテゴリーの事業部に依頼して、非トクホ製品を出してもらう。 |

メモ欄

最後に、口頭発表をしてもらいます！ (3分)

## トクホとは



### 「特定保健用食品」

特定の保健の目的が期待できることを表示した食品であり、身体の生理学的機能などに影響を与える保健機能成分を含んでいる。

#### 用途の表示

「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。

#### 保健機能の表示

「ビフィズ菌」・「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。  
「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。

トクホ制度は、一般の食品には表示が許されていない用途と保健機能の表示を許可した！

## トクホ申請から許可取得までの期間と開発コスト

### トクホとして認可されるまでのプロセス

- ①申請者が、消費者庁に申請。
- 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、業法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。

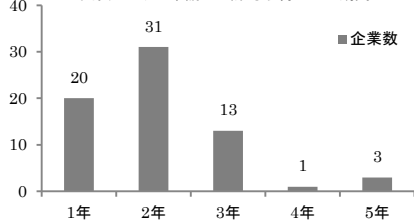


このプロセスに要する時間は、およそ1~3年である。



トクホとして認可されるために必要な費用は、一般的に5,000万円~2億円と言われている。開発費の大部分は、ヒト実験の費用である。

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)『「章句品機能と健康」に関するアンケート 報告書』

大企業にとっても、時間と費用がトクホ申請に対する足かせになっている！

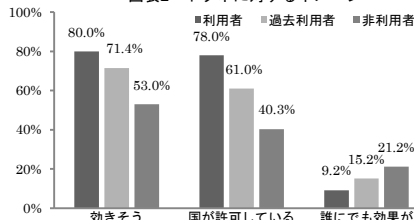
## トクホに対する消費者の評価

健康食品は、厚生労働省や消費者庁の許可を受けることは義務付けられていないため、その有効性と安全性の確認は得られない。

一方、トクホは、その有効性と安全性が評価されている点に特徴を持つ。

消費者は、トクホ表示を見て、その食品の有効性と安全性を判断している！

図表2 トクホに対するイメージ



(出所)高橋久仁子・板倉伸子(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.

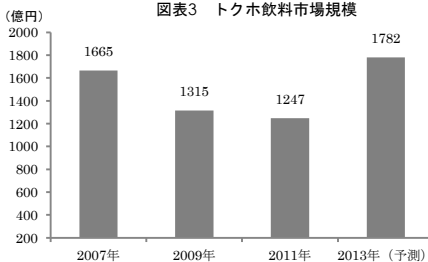
## トクホ市場の現状

「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。

現在も、清涼飲料メーカー各社は、トクホ飲料の新製品を導入することを検討している。

トクホ市場は、今後ますます活性化していく！

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商品部HP (<http://www.jhffa.org/tokuhohu-0.html>) (最終アクセス 2013/09/03)

## トクホの歴史

トクホブームは、第1次トクホブーム、第2次トクホブームと2度訪れた。ここではその変遷を見ていこう！

### 第1次トクホブームの到来

#### ブーム到来の原因

「メタボ」というワードが流行。

中高年男性のダイエットへの関心の高まった！

#### 発売商品

- 2003年 5月 花王「ヘルシア 緑茶」発売
- 2006年 5月 サントリー「黒烏龍茶」発売  
花王「ヘルシア ウォーター」発売
- 2008年 3月 伊藤園「カテキン緑茶」発売
- 2009年 3月 カルピス「健茶王 すっきり烏龍茶」発売
- 2009年 5月 花王「ヘルシア スパークリング」発売



### トクホブームの変遷

2007年 8月 リーマンショック

日本経済にも影響が及び、消費者の低価格志向を促した！

2009年 10月 エコナショック

花王「トクホエコナクッキングオイル」に発がん性物質に変わる可能性のある物質が含まれていることが判明！  
トクホ全般が消費者からの信頼を失った！

### 第2次トクホブームの到来

#### ブーム到来の原因

「メッツ コーラ」の成功を見た競合他社も、続々と新しいトクホの炭酸飲料を市場に投入していく！

#### 発売商品

- 2012年 4月 キリンビバレッジ「メッツ コーラ」発売
- 2012年 7月 伊藤園「スタイリー スパークリング」発売
- 2012年 11月 サントリー「ベブシ スペシャル」発売  
アサヒ飲料「ファイバー7500」発売
- 2013年 4月 花王「ヘルシア コーヒー」発売
- 2013年 10月 サントリー「特茶」発売



初めてのコーラのトクホ飲料。トクホ飲料でありながら低価格。年間販売目標の100万ケースを2日間で達成。



## 日本コカ・コーラ社のトクホ飲料戦略への取り組み

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。しかし、いずれも現在は製造中止となっている。

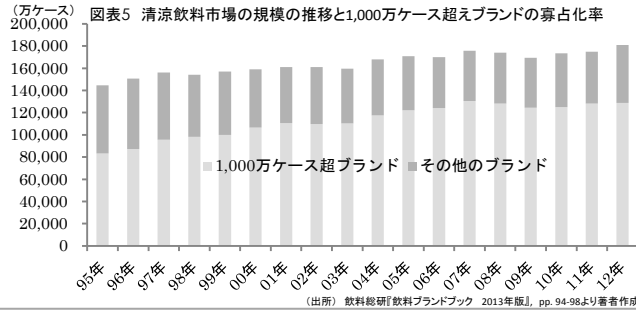
図表4 日本コカ・コーラ社のトクホ飲料

発売日	製品名	分類	価格	健康強調表示
2005年 5月10日	颯爽	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	果汁入り飲料	900ml PET/358円	食物繊維がおなかの調子を整える
	ファイバーイン		280ml PET/147円 190ml PET/130円	
2009年 6月29日	からだすこやか茶	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	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
	ドデューリーオリゴブラック			

## 清涼飲料市場の動向

2012年の清涼飲料の市場規模は、4兆9,613億円で、総出荷数は、18億1,000万ケースであった。

メジャーブランドの市場占有率は年々増加している！



## 新製品の競争

清涼飲料市場の特徴は、新製品の競争が激しいことである。日本の消費者が新製品を購入する志向が高いことに対応して、スーパーやコンビニがメーカーに新製品開発を強く促している。

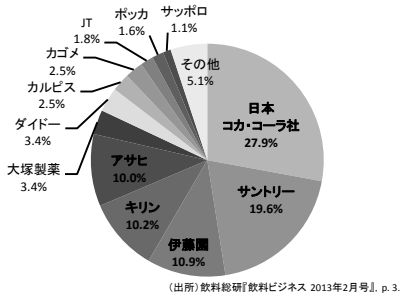
上位にランクインしている新製品には、既存ブランドの拡張製品が多い！

図表6 新製品出荷数ランキング (出荷ベース、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MADハンス	650	FIRE 香る挽き立て	520	グリーンダカラ	1,000
2	BOSS	ゴールドブレッツ	620	巧屋	430	オレンジーナ	900
3	午後の紅茶	エスプレッティエーラテ	420	ジョージア・ヨーロピアン風のブラック	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 オーロラブレッツ	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	一番ドリップ微糖	250	伊右衛門・麦茶	150	BOSSホワイトブレッツ微糖	160
10	ジョージア	エスプレッブラックス	250	BOSS セレクトカフェ	150	FIREゴールド	160

## メーカー別シェア

図表7 清涼飲料メーカー別シェア (2012年度)

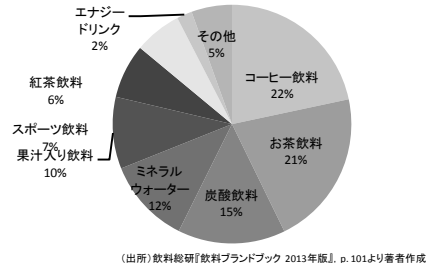


・主要5メーカーが78.6%を占めており、清涼飲料市場は寡占状態にあると言える。

・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。

## カテゴリー別シェア

図表8 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)

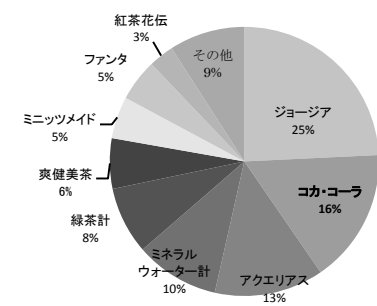


・日本の清涼飲料市場においてシェアが最も大きいカテゴリーはコーヒー飲料で、僅差でお茶飲料が続いている。

・その2大カテゴリーから少し間隔を空けて炭酸飲料が続いている。

## 日本コカ・コーラ社の製品ラインナップ

図表9 日本コカ・コーラ社のブランド別出荷割合 (2012年度)



1957年に発売された。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。



「コカ・コーラ」シリーズ

・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次クオブームのあおりを受け、「コカ・コーラ」の出荷数は前年度比5%減、「コカ・コーラ ゼロ」の出荷数は前年度比7%減となった。



「ファンタ」シリーズ

若年層を中心に幅広い層から支持されている。近年、日本コカ・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、前年度比10%減となった。



「カナダドライ」シリーズ

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。



「からだ巡茶」シリーズ

薬日本堂と協同で開発された無糖茶ブランドである。自然な健康をコンセプトとする。



「綾鷹」シリーズ

2012年に3,870万ケースを売り上げた。急須で入れたような緑茶本来の味を実現した、本格派ブランドである。



「紅茶花伝」シリーズ

製品レベルでは、紅茶飲料カテゴリーでトップの出荷数となった。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。



「ミニッツメイド」 (&Qoo)シリーズ

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。Qooは、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徴を持つ。



「スプライト」シリーズ

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。



「ジョージア」シリーズ

1975年に発売された。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。



「爽健美茶」シリーズ

無糖茶の定番として、幅広い年齢層から支持を集めている。日本コカ・コーラ社が緑茶ブランドに注力始めたため、出荷数は減少した。



「太陽のマテ茶」シリーズ

2012年に発売した。肉料理や脂っこい食事に合うという点に特徴を持つ。



「アクエリアス」シリーズ

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、「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。



「いろ・は・す」シリーズ

環境面に強く配慮されているという点に特徴を持つ。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た。



### ブランドとは

ブランドは、財またはサービスを識別し、競争業者のそれらと差別化するための特有の名前またはシンボルのことである。(Aaker 1994)

例) ロゴ、トレードマーク、包装デザインなど



### ブランドの機能

#### 識別機能

その製品を、競合他社の類似品と識別させる機能

#### 品質保障機能

その製品の品質を保证する機能

#### 象徴機能

その製品が消費者のアイデンティティを表現したり、形成したりする機能

(Aaker, 1994)

### ブランド拡張戦略

既存のブランド名を冠して、新製品を販売する戦略。

親ブランド

「ペプシコーラ」



子ブランド

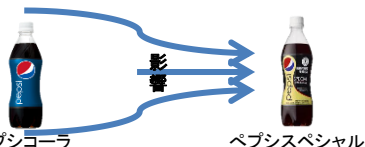
「ペプシスペシャル」



### ブランド拡張による効果

#### フォワード効果

ブランド拡張に関する諸要因が、拡張新製品に及ぼす影響。



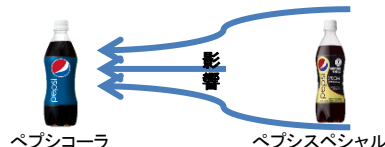
ペプシコーラ

ペプシスペシャル

メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>認知を広めるのが容易である。</li> <li>信頼性を与えられる。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略が親ブランドのイメージによって制約される。</li> </ul>

#### フィードバック効果

ブランド拡張に関する諸要因が、親ブランドに及ぼす影響。



ペプシコーラ

ペプシスペシャル

メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブランドへの興味や好感を再生させる。</li> <li>市場を広げることができる。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>親ブランドに傷がついてしまう。</li> </ul>

### カニバリゼーション

同じ会社の製品で類似性が強く互換性がある場合に生ずる製品間の競合関係のこと。

例えば...

「ペプシスペシャル」



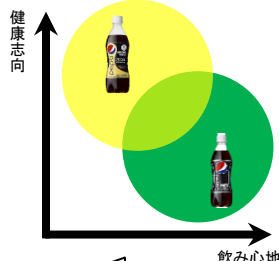
脂肪吸収を抑える効果をもつキレのあるコーラ(トクホ)。

「ペプシネックス」



健康を考え「カロリー」、「糖質」等を0にしながら味を追求したコーラ。

(ペプシホームページより抜粋)



お互いのシェアを食い合ってしまうかもしれない！

### 清涼飲料の代表的なトクホ

キリンビバレッジ 2012年4月発売



「メッツコーラ」

コーラ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。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。

サントリー食品 2012年11月発売



「ペプシ スペシャル」

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。

花王 2009年5月発売



「ヘルシアスパーキングウォーター」シリーズ

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。

伊藤園 2012年7月発売



「スタイリー」シリーズ

カフェインゼロであり、毎日継続して飲むことができる炭酸飲料として売り出している点に特長を持つ。

アサヒ飲料 2012年11月発売



「ファイバー7500」

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。

花王 2003年5月発売



「ヘルシア 緑茶」

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。

サントリー食品 2006年5月発売



「黒烏龍茶」シリーズ

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。

伊藤園 2008年3月発売



「カテキン」シリーズ

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。

カルピス 2009年3月発売



「健茶王」シリーズ

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。

花王 2013年4月発売



「ヘルシア コーヒー」

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。

味の素 2009年9月発売



「ブレンドイ プラス」

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。コーヒー豆マンノオリゴ糖入りで、おいしさはそのままに、脂肪の吸収を抑える効果を持っている。

花王 2006年5月発売



「ヘルシア ウォーター」

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。

伊藤園 2009年9月発売



「黒酢とカルシウム」

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。

メナード化粧品 2003年4月発売



「緑の健康野菜」

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。

五洲薬品 2004年10月発売



「クリアウォーター」

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。乳糖オリゴ糖によって、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。

ヴィジョン 2011年8月発売



「お願いいオリゴ」

アルプスの天然水と富山の海洋深層水に乳糖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。