

【論文】

缶コーヒーメーカーの経営戦略

斎藤 武至*・鈴木 浩史**

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 1. はじめに | 4. キリンビバレッジの経営戦略 |
| 2. 缶コーヒーメーカーの競争地位 | (1) キリンビバレッジの商品展開 |
| (1) 清涼飲料業界における競争地位 | (2) 選択と集中戦略 |
| (2) 4つの競争地位 | (3) キリンビバレッジの企業ブランド |
| 3. ダイードリンコの経営戦略 | (4) キリンビバレッジから見る経営戦略 |
| (1) ダイードリンコの商品展開 | |
| (2) ファブレス企業 | 5. まとめ |
| (3) 豊富な自動販売機網 | (1) ニッチャー企業の経営戦略 |
| (4) ダイードリンコから見る経営戦略 | (2) チャレンジャー企業の経営戦略 |
| | 6. おわりに |

1. はじめに

缶コーヒーは、市場に登場してから急速に全国に広まり、現在では清涼飲料全体の4分の1を占める巨大な飲料市場となっている。かつては清涼飲料業界の一部の商品分野に過ぎなかった缶コーヒーだが、現在の清涼飲料メーカーにとっては欠くことの出来ない戦略商品となった。清涼飲料の売上は自動販売機の保有台数に比例する、とされている。缶コーヒーは他の飲料に比べ圧倒的に自動販売機で購買されることの多い商品であり、缶コーヒーが自動販売機に置かれているか否かが、清涼飲料全体の売上にも大きく関わってくる。そのためメーカー各社は、缶コーヒーに多額の広告宣伝費や製品開発費を投入し、独自の商品ブランドを構築することで差別化を図ってきた¹⁾。

近年の缶コーヒー市場の占有状況を見ると、上位の企業と下位の企業の差がはっきりと表われており、寡占化の進行が見られる。コカ・コーラ社やビール系のメーカーが上位の

*当学科専任講師（さいとう たけし） **当学科卒業生（すずき こうじ）（平成16年3月卒業。日本大学職員）

Key Words：1）ブランド構築、2）ファブレス企業、3）選択と集中

シェアを占め、コーヒー専門の老舗のメーカーは下位のグループとなり、その差は年々広がっていく傾向にある。しかし缶コーヒーは飲料メーカーにとって企業全体の売上をも左右する重要な商品分野であり、たとえ寡占化が進み売上が伸び悩んでいるメーカーであっても、商品の品揃え上缶コーヒーは販売しつづけなければならない。つまり清涼飲料メーカーにとって、缶コーヒーの売上を伸ばすことは非常に重要な問題なのである。

そこで本稿では、缶コーヒーの売上を伸ばすために飲料メーカーが採るべき経営戦略を考察する。具体的には、次の2節で缶コーヒー市場に参入している各企業の競争上の位置付けを明らかにする。缶コーヒー市場は、総合飲料メーカーやビール系のメーカー、コーヒー専門のメーカーなど、多様な企業が参入している業界である。そのため企業の状況によって採るべき経営戦略は異なっている。そこで、企業の状況に適した経営戦略を考察するために、各企業をコトラーの4つの競争地位に照らし合わせて、競争上の位置付けを明らかにする。3節では、缶コーヒーを主力としたニッチャー企業であるダイドードリンコの経営戦略を明らかにし、今後ニッチャー企業が採るべき経営戦略を考察する。4節では、キリンビバレッジがヒット商品を生み出すことができた要因を明らかにすることで、チャレンジャー企業として生き残っていくための経営戦略を考察する。5節ではまとめとして、ニッチャー企業とチャレンジャー企業の今後の経営戦略の方向性を考察する。

2. 缶コーヒーメーカーの競争地位

(1) 清涼飲料業界における競争地位

缶コーヒーメーカーの経営戦略について考察するために、各メーカーをコトラーの4つの競争地位に当てはめてみる。上述したように現在の缶コーヒー業界は寡占化が進んでおり、市場が飽和状態になっているため、企業の状況によって採るべき経営戦略が変わってくる。そこで市場シェアと企業の特徴から、業界をコトラーの4つの競争地位に当てはめ、各メーカーの置かれている状況を明らかにする。

コトラーの4つの競争地位は主としてメーカーの競争戦略を分類する際に用いられる考え方であり、分類の対象となる業界も、寡占的で市場の成長が飽和状態になっている業界が多い。現在の缶コーヒー業界も同様に、寡占的で飽和状態になっているため、コトラーの4つの競争地位を用いることで、缶コーヒー業界を分かり易く分類することが可能である。現在の缶コーヒー業界をコトラーの4つの競争地位に当てはめるためには、缶コーヒー業界だけではなく、清涼飲料業界全体に枠組を広げて参入企業を位置付けていく必要がある。現在の缶コーヒー業界は、様々な飲料を扱っている総合飲料メーカーが上位のシェアを占めている。またコーヒーを専門としているメーカーでも、缶コーヒー以外の商品を

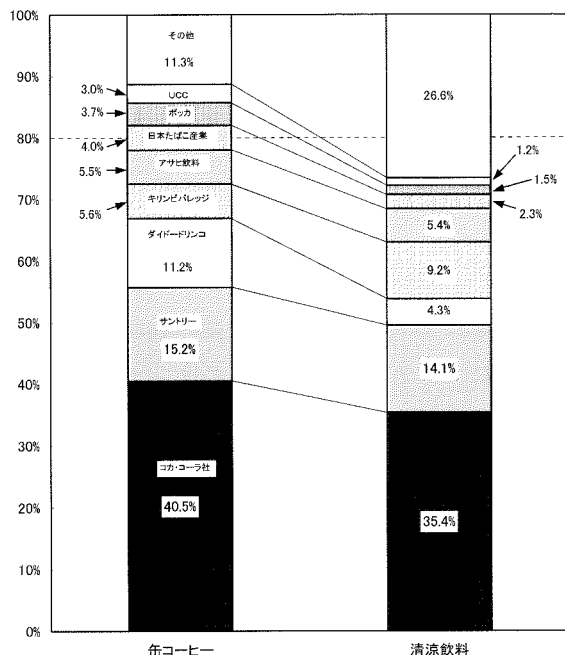


図1 平成14年度清涼飲料及び缶コーヒー飲料の市場占有状況

資料：『酒類食品産業の生産・販売シェア』日刊経済通信社調査部編 平成15年度版をもとに作成。

注：1) 大塚製薬は大塚パレヅ社分を含み、サントリーはサントリーフーズ社の売上。

2) 図は缶コーヒー市場シェア上位8社に限定したもの。

3) 図の清涼飲料の占有状況で、その他に該当するメーカーは大塚製薬や伊藤園など。

扱っている場合が多い。そこで、缶コーヒー市場に参入している各メーカーが、清涼飲料業界ではどういった競争地位にあるのかを見ていく。

コトラーの4つの競争地位では、市場シェアの順位と各企業の特徴によって分類される。図1は現在の清涼飲料業界と缶コーヒー業界の市場占有状況を示したものである。現在の清涼飲料業界はコカ・コーラ社がトップで、続いてサントリー、キリンビバレッジ、アサヒ飲料といったビール系の会社が上位のシェアを持っている。また缶コーヒー業界でも同じように、コカ・コーラ社がトップであり、次いでビール系の会社が高いシェアを持っておる。それに対しポッカコーポレーション、UCC上島珈琲といったコーヒー専門のメーカーは清涼飲料、缶コーヒーともに下位のグループになっている。しかし、ポッカコーポレーションやUCC上島珈琲と同じように、コーヒーを専門としているダイドードリンコは、缶コーヒー業界において第3位のシェアを持っている。ダイドードリンコは清涼飲料全体で見た場合は下位のグループであるが、缶コーヒーにおいては強みを発揮しているのである。

(2) 4つの競争地位

表1はコトラーの4つの競争地位別の競争対応及び戦略をまとめたものであり、表2は各競争地位の該当企業を示したものである。“マーケット・リーダー”と呼ばれる企業は、最大のマーケットシェアを持っており、価格改訂・新製品導入・流通チャネル・販売促進の密度などにおいて、市場をリードする立場にある。清涼飲料業界におけるリーダー企業は、市場シェアトップの「コカ・コーラ社」である。コカ・コーラ社は缶コーヒー業界においても、清涼飲料業界においても最大のシェアを持っている。また製品ラインナップも

フルラインであり、典型的なリーダー企業であると言える。

主に業界シェア2位に位置し、リーダーに比べて経営資源の量は同レベルかやや少なく、経営資源の質の面では相対的に劣っている企業を“マーケット・チャレンジャー”という。チャレンジャーはリーダーの座を虎視眈々と狙って差別化を図る。そして、最終的にはリーダー企業のシェアに追いつき追い越すことを目標としている。清涼飲料業界において、マーケット・チャレンジャーとして代表的な企業は「サントリー」である。サントリーは清涼飲料業界と缶コーヒー業界ともに2位のシェアを持っている。サントリーは烏龍茶のメガヒットを皮切りに、ペプシコーラの営業権取得や缶コーヒーBOSSの発売などによってリーダー企業のコカ・コーラ社に対抗している。サントリー以外では、清涼飲料市場で3位と4位のシェアに位置している「キリンビバレッジ」と「アサヒ飲料」も、マーケット・チャレンジャーに分類することができる。キリンビバレッジもアサヒ飲料も、特定の市場に特化することなく、茶系飲料や炭酸・果実飲料など、幅広いカテゴリーを対象に商品展開を行っている。これまでも様々な分野の商品でブランドチェンジを繰り返してきていることから考えても、チャレンジャー企業として、シェ

表1 競争地位別戦略

競争地位	市場目標	競争対応戦略	需要対応戦略	
		競争基本方針	市場ターゲット	マーケティング・ミックス政策
リーダー	・最大シェア ・最大利潤 ・名声 ・イメージ	全方位	フル カバレッジ	・製品：中～高品質を軸としたフルライン化 ・価格：中～高価格水準 ・チャネル：開放型チャネル ・プロモーション：中～高水準、全体訴求型
チャレンジャー	・市場シェア	差別	セミフル カバレッジ	・製品 ・価格 ・チャネル ・プロモーション } 対リーダーとの差別化
フォロワー	・生存利潤	模倣	経済性 セグメント	・他社並～以下の品質 ・低価格水準 ・価格訴求チャネル ・低プロモーション水準
ニッチャー	・利潤 ・名声 ・イメージ	集中	特定市場 セグメント (製品・顧客 層の特化)	・製品：限定ライン、中～高品質水準以上 ・価格：中～高価格水準 ・チャネル：限定型、特殊型チャネル ・プロモーション：特殊訴求

資料：嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣Sシリーズ（1997年）p.214をもとに作成。

表2 清涼飲料業界の競争地位

競争地位	企業名
マーケット・リーダー	コカ・コーラ社
マーケット・チャレンジャー	サントリー
	キリンビバレッジ
	アサヒ飲料
マーケット・フォロワー	ポッカ
	UCC
	日本たばこ産業
マーケット・ニッチャー()内は主力市場	ダイドー(缶コーヒー)
	伊藤園(茶系飲料)
	大塚ベバレッジ(スポーツ飲料)

資料：フィリップ・コトラー『マーケティング・マネジメント』プレジデント社（1983年）及び嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣Sシリーズ（1997年）等を参考に作成。

注：表は代表的な企業10社に限定したものである。

ア拡大を目指し差別化を図っていることが分かる。このように清涼飲料業界におけるチャレンジャー企業はサントリー、キリンビバレッジ、アサヒ飲料といったビール系の会社である。ビール系の会社は、ビール事業で培った営業力があり、量販店や小売店に対して営業をしやすい環境にある。また資金力も相対的に大きいため、多くの広告宣伝費を確保することが可能であり、近年清涼飲料業界でチャレンジャー企業としてシェアを伸ばしているのである。

トップ企業の座を窺うほどの経営資源は持ち合わせてなく、着実に利潤を上げていくことを目標としている企業を“マーケット・フォロワー”という。フォロワー企業は、リーダー企業が成功した戦略を模倣し、製品開発その他のコストを極力抑えることが重要である。清涼飲料業界でマーケット・フォロワーに分類されるのは、市場シェア下位のグループである「ポッカコーポレーション」や「UCC上島珈琲」である。両社は元々コーヒーを中心とした事業展開をしていたが、現在では缶コーヒー市場におけるシェアは低迷気味である。そのため大手総合飲料メーカーのように、他の分野の清涼飲料も販売しているが、売上は伸び悩んでいる状態である。また異業種から参入した「日本たばこ産業」は近年売上を伸ばしているが、チャレンジャー企業ほどのシェアは持っていないため、フォロワー企業に分類される。フォロワー企業の戦略定石は、リーダーをはじめ成功企業の模倣を低価格で実現することにある。しかし、圧倒的にコスト優位な上位企業に対して、より低価格で対応することは難しく、結局上位企業が力を入れない収益性の低い低価格市場に追い込まれることになる。むしろ、フォロワー企業は模倣と同時に資源蓄積と研究開発に努め、シェアがある企業はチャレンジャーを、シェアの小さい企業はニッチャーを目指していくべきである。

“マーケット・ニッチャー”とは、シェアではなく利潤と名声・イメージを目標として集中戦略を採る企業である。ニッチャー企業はターゲットを特定市場セグメントに限定し、利潤を確保しようとする。そこに到達するためにチャネル及びプロモーションは特殊になることもある。清涼飲料業界におけるニッチャー企業の一つが「ダイドードリンコ」である。ダイドードリンコは、清涼飲料業界全体でのシェアは下位のグループに位置しているが、缶コーヒー業界においては3位のシェアを持っているため、缶コーヒーに特化したニッチャー企業と言える。他に清涼飲料業界でのニッチャー企業は、スポーツ飲料の「大塚ベバレッジ」や、茶系飲料の「伊藤園」などがある。

企業の有する相対的経営資源の量と質を、競争との対応でそれぞれ大・小、高・低に二分すると図2の競争地位マトリックスが作られる。4つの競争地位の中で最も弱い地位はマーケット・フォロワーである。フォロワー企業は経営資源の質・量ともに競争上の優位

性を持たないため、いち早くフォロワーの地位を抜け出すことに努めなければならない。そのため、寡占的市場となっている缶コーヒー業界で生き残っていくためには、ターゲットを缶コーヒーに絞リニッチャー企業として展開していくか、総合的に飲料を扱うチャレンジャー企業として展開していく必要がある²⁾。

そこで、以下では缶コーヒーメーカーの経営戦略を、ニッチャー企業とチャレンジャー企業とに分けて考察する。ニッチャー企業ではダイドードリンコを取り上げ、ダイドードリンコがどのようにして缶コーヒーを柱とするニッチャー企業となっているかについて考察する。またチャレンジャー企業の経営戦略ではキリンビバレッジを取り上げる。キリンビバレッジが現在のチャレンジャー企業としての地位を確立できた要因を分析し、経営戦略の特徴を考察する。

3. ダイドードリンコの経営戦略

(1) ダイドードリンコの商品展開

ダイドードリンコ（以下、ダイドーと記す）は、ポッカやUCCと同時期に市場に参入した老舗の缶コーヒーメーカーである。ダイドーはコーヒーを専門とした飲料メーカーであるが、近年大手の飲料メーカーによる寡占化によって、コーヒーを主力としたメーカーが下降傾向にある中でも依然として業界3位のシェアを維持している。図3はダイドーの売上高と経常利益の推移を示したものである。これを見ると安定した売上を保っていることが分かる。また図4はダイドーの商品分野別販売実績の内訳である。これを見るとダイドーは売上の7割をコーヒー飲料で賄っている缶コーヒー中心のメーカーであり、逆に他の飲料では主力となる商品が少ないことが分かる。ダイドーは「ダイドーブレンドコーヒー」を1975年に発売しており、現在も同ブランドを主力商品として位置付けている³⁾。

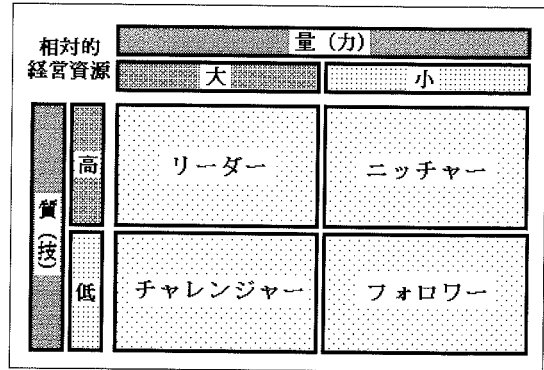


図2 相対的経営資源による競争地位の類型

資料：嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣Sシリーズ（1997年）p.198をもとに作成。

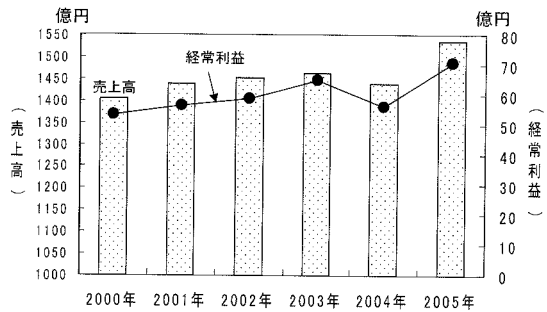


図3 ダイドードリンコ 売上高・経常利益の推移

資料：ダイドードリンコ 決算短信をもとに作成。

注：決算期は毎年1月である。2005年の場合は、2004年1月21日から2005年1月20日までが対象である。

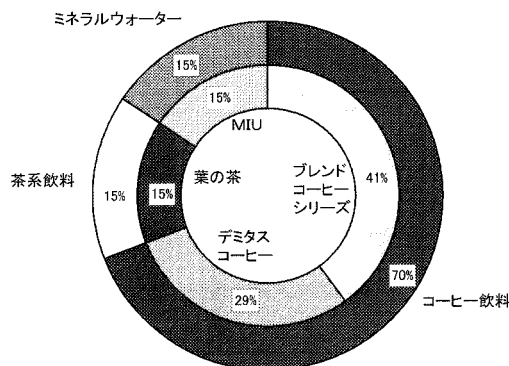


図4 2004年度ダイードリンク商品分野別販売実績
資料：ダイードリンク 決算短信をもとに作成。

(2) ファブレス企業

ダイドーは自社工場を持たないファブレス企業である⁴⁾。ダイドーの飲料商品の生産は、企画までを自社で行い、それに基づき、全国18社のパッカー（飲料製造業者）に製造を委託している。図5はダイドーの飲料事業の概況を示したものである。自社工場を持たない生産体制を敷くことで、経営資源の大半を企画・営業面に集中させ、リスクを回避しつつ、スピーディーかつ効率的な製造・物流体制

を実現している。

ファブレス企業はパッカーの選定も、技術力、生産能力、物流能力、品質管理能力などを十分に調査・検討し、商品の安定確保を重視している。さらに、品質管理面では、自社の同一基準に基づいた全品目の管理を行っている。図6はダイドーの協力工場と配送センターを示したものである。全国のパッカーと契約することで、仕入れコストの低減や、特

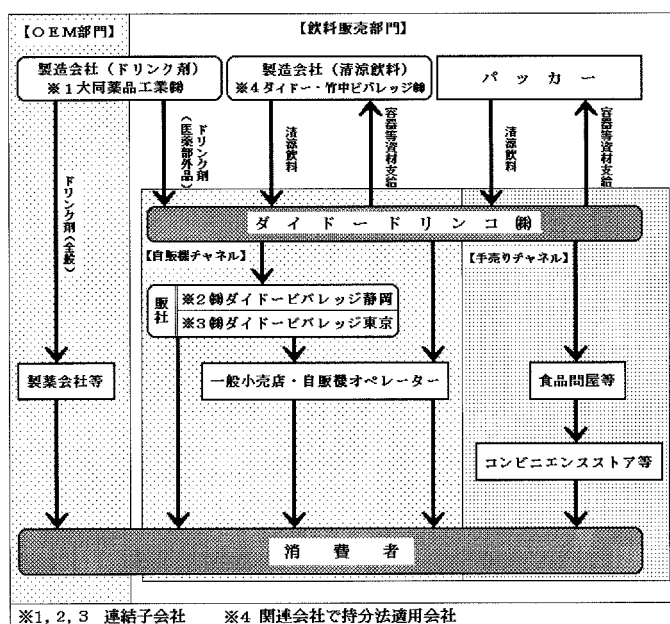


図5 ダイードリンク飲料事業

資料：ダイードリンク 決算補足資料 2003年1月期p.9をもとに作成。

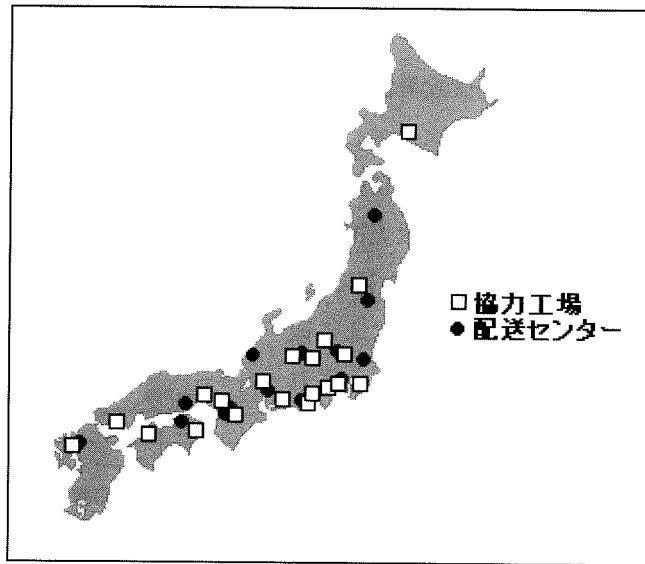


図6 ダイードドリンク 協力工場・配送センターの配置状況

資料：ダイードドリンク IR情報。

定のパッカーに生産計画の不都合が生じた場合でも、常に補完できる体制を構築している⁵⁾。

表3は、先に示した図5に記載されている、ダイドーの連結子会社と持分法適用会社の状況である⁶⁾。ダイードドリンクは元々、大同薬品工業株式会社の清涼飲料事業を引き継いで設立した。しかし、1992年に大同薬品工業株式会社の減資に伴い同社を子会社化し、1998年医薬品を含めた総合飲料事業の本格的推進のために、全株式を取得し完全子会社化することとなった。ダイドービバレッジ静岡、ダイドービバレッジ東京は両社とも直販事業の効率化を目的として近年設立された。該当地域でのオペレーションを一本化し、営業所や人件費の無駄を削減することにより、効率的にオペレーションを行っている⁷⁾。

表3 ダイードドリンク 連結子会社・持分法適用会社の状況

社名	本店所在地	資本金 (百万円)	出資 比率	設立の経緯
ダイドー ビバレッジ静岡	静岡県 袋井市	50	50%	ダイドーと共栄会会員企業(中部カラ・コマース)との合併により設立。 2002年11月に営業開始。
ダイドー ビバレッジ東京	東京都 港区	50	100%	ダイドーの東京都西部地区の直販営業所を分社。 2003年11月に営業開始。
大同薬品工業	大阪市 中央区	55	100%	1998年10月医薬品を含めた総合飲料事業の本格的推進のため、大同薬品工業株式会社の全株式を取得し、完全子会社化。
ダイドー・ 竹中ビバレッジ	高知県 室戸市	20	45%	2000年4月海洋深層水を使用した飲料の取扱いのため、高知県室戸市に株式会社タケナカと合併で設立。

資料：ダイードドリンク 平成15年1月期有価証券報告書p.6及び平成15年12月10日の決算説明会資料をもとに作成。

注：持分が100分の50以下の場合であっても、実質的に支配しているため、子会社とした。

(3) 豊富な自動販売機網

表4は飲料メーカー別自動販売機設置台数及び自動販売機チャンネルによる販売構成比を示したものである。ダイドーが現在設置している自動販売機は約26万台あり、業界第3位の自動販売機網を構築している。またチャンネル別販売比率を見ると、ダイドーの飲料事業の中で、自動販売機による販売比率が2003年において88%を占めている。これもダイドーの特徴的なところである。他の飲料メーカーの自動販売機による販売比率と比べると、ダイドーが非常に高い販売比率であることが分かる。ダイドーは1978年に、特約オペレーターの組織

として「ダイドーベンディング共栄会」を立ち上げ、自社直販ルートとともに、一体となって事業を拡大し、自動販売機オペレーション体制を実現してきた。現在、直販ルートと共栄会のオペレーションはほぼ半分ずつであり、それらを全国140の営業所が直接管理し、地域に密着した販売網を構築している⁸⁾。

このように、コストを抑えた生産体制、確実な自動販売機のロケーションの確保による安定した経営基盤があった上で、ダイドーのブランド育成は行われている。「ダイドーブレンドコーヒー」は、企業名がそのまま商品名になったものである。現在ではこのようなネーミングの商品は殆ど無く、缶コーヒー独自のブランドを持つ商品がシェアを高めている。その中でも既存の商品名のまま現在まで安定したシェアを持っているということは、ダイドーの商品＝コーヒーという認知を消費者に与え、企業ブランドと商品ブランドが相互に働きあうことによってブランド力を高めていると考えられる。そのブランド力を支えているのが自動販売機チャンネルである。ダイドーは目立ったCMやキャンペーンは行っていないが、認知度が高いのは自動販売機の効果である。自動販売機はそこにあるだけで広告効果が期待されるものであり、自動販売機設置台数の多さが認知度を高めている。

(4) ダイドードリンコから見る経営戦略

ダイドーの経営戦略から考えて、缶コーヒーを主力とするニッチャー企業の採るべき経営戦略は、まず徹底したコストの削減や販売ルートの確保によって経営基盤を安定させ、その上でブランドを育成していくことである。そして企業としてのコンセプトを明確化し、企業ブランドを生み出していく。コーヒー中心のメーカーは、大手飲料メーカーに比べて、

表4 2003年度 メーカー別自動販売機設置台数

	推定台数 (万台)	シェア	自販機チャンネル 販売構成比
コカ・コーラ社	93.5	36.1%	52%
サントリー	40.9	15.8%	35%
ダイドードリンコ	26.4	10.2%	88%
麒麟ビバレッジ	18.4	7.1%	29%
アサヒ飲料	15.6	6.0%	41%
大塚グループ	14.0	5.4%	40%
伊藤園	9.1	3.5%	21%
日本たばこ産業	8.9	3.4%	—
その他	32.1	12.4%	—
合 計	258.9	100%	—

資料：ダイドードリンコ平成15年12月10日の決算説明会資料。及びJTファクトブックをもとに作成。

柱となる商品に特化した企業ブランドが構築しやすい。そのため、ダイドーのように企業ブランドと商品ブランドが相互に作用しあうことで、優位性を発揮していくことが可能となる。商品のブランドに付加価値を与え、その商品がまたコンセプトを高めていくという循環をつくることで売上を伸ばしていく必要がある。

4. キリンビバレッジの経営戦略

(1) キリンビバレッジの商品展開

キリンビバレッジ（以下、キリンと記す）はいくつもの市場でシェアを伸ばし収益力を向上させているが、つい数年前までは減益やシェアの低下に苦しんでいた。そんな中、キリンが状況を好転させた直接的な要因は缶コーヒー「FIRE」や、茶系飲料の立て続けのヒットである。図7、図8はそれぞれキリンの売上高と経常利益の推移と、総販売量に占める新製品の割合を示したものである。これを見ると、売上が伸びるとともに、総販売量における新製品の占める割合も高まっていることがわかる。そこでキリンがどのようにして立て続けにヒット商品を出すことができたのかを見ることで、マーケット・チャレンジャーとしての地位を確立するための経営戦略を考察していく。

第一の要因としては柱となる商品があったことが挙げられる。キリンは「午後の紅茶」というヒット商品を持っており、業績が低迷していた時期でも収益を支えることができた。そのため、業績が低迷していても最低限の新商品の研究開発費用は賄うことができたのである。図9は「午後の紅茶」の販売量とシェアの推移を示したものである。これを見ると、販売量の増減はあるものの、30~40%という高いシェアは、ほぼ安定していたと言える。

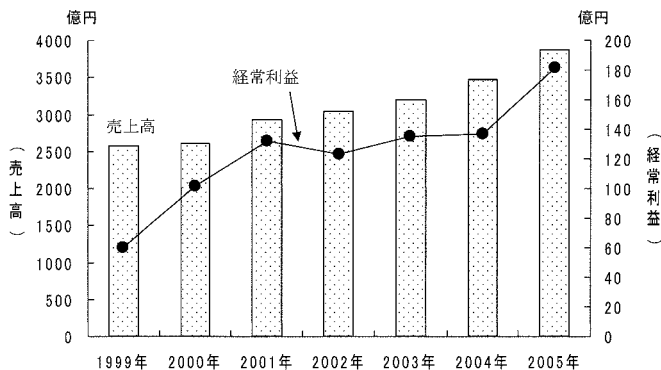


図7 キリンビバレッジ 売上高・経常利益の推移

資料：キリンビバレッジ インベスターズガイドをもとに作成。

注：決算期は毎年1月である。従って2005年の場合は、2004年1月から2004年12月までが対象である。

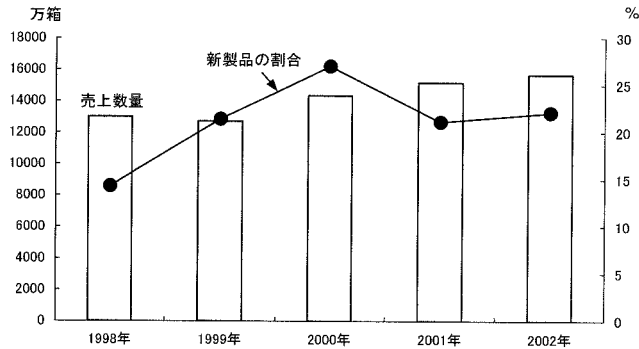


図8 キリンビバレッジ 売上高に占める新製品の割合の推移

資料：キリンビバレッジ インベスターズガイドをもとに作成。

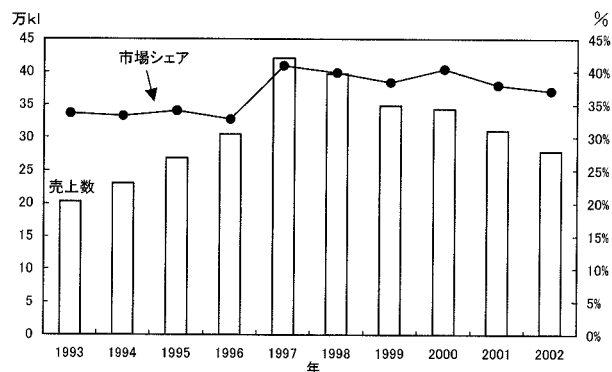


図9 『午後の紅茶』販売量・市場シェアの推移

資料：『酒類食品産業の生産・販売シェア』日刊経済通信社調査部編各年版をもとに作成。

(2) 選択と集中戦略

二つ目の要因として、キリンが「選択と集中」戦略を採るようになったことがある。様々な飲料を扱うマルチ戦略企業は、コーヒーを専門としている企業よりも規模が大きいので、資源を集中した場合に強力な存在となる。取捨選択をはっきりと行い、大きな収益が期待できそうな市場に集中投資を行うことで、中途半端なシェアを数多く持った状態から、限られた経営資源がより有効に機能するようになったと考えられる。

キリンの選択と集中戦略を考えるために、キリンの商品分野を製品ポートフォリオマトリックスに当てはめたのが図10である。ポートフォリオ分析では、マトリックス上のそれぞれの製品に対して、異なった投資行動を要求している。市場の成長性も相対シェアも高い「花形製品」では、自ら生み出した多大な資金をそのまま市場の成長に見合う以上に投資して市場シェアを拡大する。「金のなる木製品」は自ら生み出す資金を成熟化した自ら

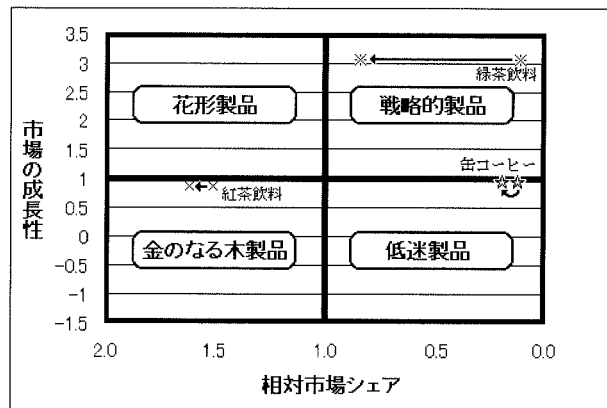


図10 キリンビバレッジの製品ポートフォリオマトリックス

資料：和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略』有斐閣（2000年）p.34及び『酒類食品産業の生産・販売シェア』日刊経済通信社調査部編各年版をもとに作成。

注：1）相対市場シェアは、キリンビバレッジの各分野における平成8年度と平成14年度のシェア。

2）相対市場シェアは、各分野におけるトップ企業のシェアを1とした場合の、キリンビバレッジのシェアの割合。例えば、平成14年度の缶コーヒーの場合、キリンビバレッジの「FIRE」の市場シェア5.6%を、トップの「ジョージア」の市場シェア40.5%で割った約0.13が相対市場シェアとなる。ただし紅茶飲料に関しては、キリンビバレッジの「午後の紅茶」がトップであるため、第2位の企業のシェアを1とした場合の割合。

3）図中の矢印は、平成8年度から平成14年度にかけての相対市場シェアの変化。

4）市場の成長性は、平成8年から平成14年度にかけて、各分野の総販売量の伸長率。

の市場に投資することは抑え、他の製品に投入する。「戦略的製品」は自ら資金を稼ぎえていないものの今後の成長が期待されるので、「金のなる木製品」などで得た資金を投入し、少しでも早く「戦略的製品」から「花形製品」に転換することに努めるのである。一方、「低迷製品」については、市場の将来性も期待できず自らも資金を生み出さないため、いち早く撤退することを考える⁹⁾。

現在、キリンのヒット商品として代表的なものの一つが緑茶ドリンクの「生茶」である。図10を見ると、緑茶ドリンクは「戦略的製品」として高い成長性を持っている。そこに「金のなる木製品」である「午後の紅茶」から得た資金を投入したことにより、ヒットを生み出すことが出来たのである。またキリンは缶コーヒーを、1999年（平成11年）に、「JIVE」から「FIRE」にブランドを変更し成功している。先に示したポートフォリオマトリックスを見ると、キリンにとって缶コーヒーは低迷製品にあたるものであり、本来であれば撤退を余儀なくされるような分野である。それでも缶コーヒーに資金を投入したのは、企業にとって缶コーヒーの有無が、全体の売上を左右するものであったからである。飲料を販売するためには自動販売機が重要であることは3節で述べたが、自動販売機の集客力を高めるために缶コーヒーはなくてはならない。缶コーヒーは他の清涼飲料に比べ自動販

売機で買われることが多いため、缶コーヒーが置いてある自動販売機にはそれだけ人が集まり易く、他の商品の売上にも繋がるのである¹⁰⁾。

(3) キリンビバレッジの企業ブランド

そして三つ目の要因として、キリンとしての企業ブランドが考えられる。キリンはダイドードリンコなどと違い、一つのカテゴリーに特化した企業ではないために、参入する市場を限定することによって企業のコンセプトを表現することはできない。そこでキリンは「FIRE」の直火焙煎製法など、「原材料・製法へのこだわり」という別の視点から企業のイメージを作り上げている。

(4) キリンビバレッジから見る経営戦略

このようなことから、チャレンジャー企業の経営戦略とは、商品ブランドを中心に据え、柱となっている商品から得た資金を別の分野の商品に集中投資することで、新たに柱となる商品を生み出し、安定した収益を得るという戦略である。安定した収益は、継続的な研究開発や市場調査や広告宣伝を可能にし、良い循環を生み出す。企業ブランドは短期的な増収にはつながらないが、飲料の全ての市場に通用するような汎用性のあるコンセプトを用いて、このコンセプトに沿って主要商品を育てていくことにより、長期的に良いイメージを作り上げて結果的に製品ポートフォリオを支える役割を担うことになる。

5. まとめ

(1) ニッチャー企業の経営戦略

ダイドードリンコの経営戦略から考えて、ニッチャー企業の採るべき経営戦略は、ブランドを構築していく際、企業のコンセプトを統一し、その販売力・ブランドを生かした営業活動を行うことである。缶コーヒー以外の柱商品の少ない企業においては、一つの商品のブランド力が低下すると、それだけで企業全体に大きなダメージを与える危険性を持っている。というのは、一つの商品の売上の下落が、多くの商品を抱える企業よりも大きく響くと考えられるからである。こういったリスクを軽減し、衰えた商品ブランドの立て直しを即座に行うために、また一つの商品のブランド力が低下してしまった時に、新ブランドの投入といった対策が素早く行えるようにするためにも、安定した企業の土台、資金力などを高めていく必要がある。また今後は他のメーカーとの提携を推し進めることにより、販売チャネルとして重要な自動販売機の設置台数を確保していく必要性もある。他のメー

カーと連携して自動販売機を運営することは、自動販売機チャンネルを広げるだけでなく、互いのメーカーの持っていないカテゴリーの商品を補完し合うことで、一台一台の自動販売機の価値を高めることも可能である。

(2) チャレンジャー企業の経営戦略

キリンの経営戦略から考えて、チャレンジャー企業の採るべき経営戦略は、柱となる商品のブランド構築を重視していき、柱商品で得た資金を使って新たに柱となる商品を生み出していくことである。キリンのように、様々なカテゴリーの商品を扱っている企業では、一つの商品が折れても、生き残っていけるため、ブランドチェンジがしやすい。今後は伸び悩む商品は新たにブランドを再構築していくことが必要である。サントリーやアサヒ飲料がパッケージやCMをリニューアルして売上を伸ばしたように、新しい飲用シーンや購買層を開拓していくことで、ブランド力を高めていくべきである。

6. おわりに

本稿では、缶コーヒー市場に参入しているメーカーの、清涼飲料業界における競争地位を明らかにし、ダイドーとキリンを事例として、ニッチャー企業及びチャレンジャー企業として生き残っていくための経営戦略を明らかにした。両社の経営戦略に共通している点は、安定した経営基盤の確立と、ブランド育成の成功である。ダイドーはファブレス企業としての特徴を生かし、生産コストやリスクを削減し、缶コーヒーに特化した商品展開をすることで、コーヒー専門のニッチャー企業としての地位を確立している。キリンはビール系の企業であるため相対的に資金力が大きく、午後の紅茶という柱商品を持っていたこともあり、シェアが低迷していた時期でも安定した資金を確保できていた。そこで「選択と集中」戦略を採り、資金を有効に活用することで、ヒット商品を連続して生み出してきた。

寡占化が進み、大手総合飲料メーカーとコーヒー専門のメーカーとの差が明確化してきた缶コーヒー業界であるが、そこには様々な課題が存在する。缶コーヒー市場で上位を占めているコカ・コーラ社やサントリーといったメーカーの優位性は、どのような経営戦略から表れているのか。また缶コーヒーは商品の品質による差別化が難しいとされているが、商品の製造段階においてはどのような工夫がされているのか。そして近年自動販売機の設置台数が頭打ちとなり、販売チャンネル強化のために提携や買収といった業界再編が進んでいるが、企業間の再編の成立条件はどのようなになっているのか、という問題もある。これらについては今後の研究課題としたい。

〔付記〕本稿は、『缶コーヒー市場の発展と特徴』（食品経済研究、2005年）の続編として執筆したものである。

注

- 1) 缶コーヒーにおけるブランド育成の重要性については、別稿『缶コーヒー市場の発展と特徴』（食品経済研究、2005年）の中で論じている。
- 2) フィリップ・コトラー『マーケティング・マネジメント』プレジデント社（1983年）p.196を参照。
- 3) ダイードドリンク <http://www.dydo.co.jp>を参照。
- 4) ファブレス企業とは、自社で生産設備を持たず、外部の協力企業に100%生産委託しているメーカーのこと。自らは製品の設計やマーケティング、販売などに特化し、生産を外部の工場に委託することにより、小規模なメーカーでも製造設備の資産や人員を保有することなく、タイムリーに製品を生産できる。販売なども外部に委託し、設計のみを行なう企業など、さらに機能が特化した企業もある。
- 5) ダイードドリンク IR情報を参照。
- 6) 連結財務諸表の対象となる企業グループに含める会社の範囲を「連結の範囲」といい、連結の範囲に含まれる子会社を「連結子会社」という。出資比率50%超が原則であるが、日本の会計基準では、出資比率が50%以下でも、実質的に経営を支配しているとみなす基準も認められている。また持分法とは、関連会社や非連結子会社の財務内容を、連結という手続きを使わずに連結財務諸表に反映させる方法。
- 7) ダイードドリンク 平成15年12月10日決算説明会資料を参照。
- 8) ダイードドリンク IR情報を参照。
- 9) 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略』有斐閣（2000年）p.35
- 10) キリンビバレッジは2003年9月にFIREをリニューアルし「キリン辛口珈琲ファイア」を発売している。キリンビバレッジは、缶コーヒー市場の消費者が20、30代の社会人男性に加え40代以上の消費者も増えてきていることや、甘さを控える嗜好トレンドの変化を踏まえ、缶コーヒーを長年飲み続け、味わいや品質にこだわりを持つ40代を始めとするヘビーユーザーに向けた商品として発売した。キリンビバレッジ<http://www.beverage.co.jp>を参照。

参考文献

- 〔1〕相原修『マーケティング入門』日本経済新聞社（1999年）
- 〔2〕嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣Sシリーズ（1997年）
- 〔3〕中島正道『食品産業の経済分析』日本経済評論社（1997年）
- 〔4〕フィリップ・コトラー『マーケティング・マネジメント』プレジデント社（1983年）
- 〔5〕和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦『マーケティング戦略』有斐閣（2000年）
- 〔6〕『2003年食品マーケティング便覧No.5』 富士経済

- 〔7〕『食品産業事典 改訂第六版 下』日本食糧新聞社（1997年）
- 〔8〕『食品産業統計年報』 財団法人食品産業センター 平成12年度版
- 〔9〕『酒類食品産業の生産・販売シェア』日刊経済通信社調査部編 各年版
- 〔10〕『酒類食品統計年報』日刊経済通信社 各年版
- 〔11〕 キリンビバレッジ <http://www.beverage.co.jp>
- 〔12〕 ダイードリンコ <http://www.dydo.co.jp>