

キリン果汁王国



班員：仙田晃史、張征宇、原武善幸、栗田広暁
古澤実歩、稲谷直也、山崎佳奈子
ファシリテーター：若宮貴子、西川佳宏、上原健太郎

目次

1、はじめに.....	1
2、市場分析	
I. 市場全体の分析	2
II. カテゴリー別の分析	3
3、目標設定・政策提言.....	4
4、3C分析	
I. 顧客分析	5
II. 自社分析	10
III. 他社分析	14
5、セグメンテーション、ターゲティング	17
6、ポジショニング	
7、4P分析	20
8、おわりに.....	24
9、参考文献.....	24

1. はじめに

マズローの欲求段階説によると人間の最も根本的な欲求は「生理的な欲求」である。「喉の渇き」もこれに属し、われわれ人間は一日に 2000~2500ml の水分摂取を必要としている。したがって、飲料業界は常に一定のニーズがあり安定した業界であるといえる。しかし、近年の不況に加え、少子化による人口の減少により市場は縮小傾向にある。そのため、清涼飲料業界各社は厳しい状況に直面しているといえる。消費者のニーズが多様化し、それに伴って飲料業界各社も様々な商品を投入、さらに業界再編の動きも活発化・・・この厳しい時代を生き抜くためにはどうしたらよいのだろうか。

2. 市場分析

I. 市場全体の分析

我々の研究対象であるキリンビバレッジについて述べる前に、まず清涼飲料業界の規模や動向について分析する。

清涼飲料業界全体の売上高は 2008 年現在、5 兆 100 億円あり、前年比伸び率は 97.6%である。(図 1) 全体としてマイナス成長となった要因として、果実・野菜飲料、牛乳・乳飲料を中心とする乳性飲料が、原材料の高騰による値上げの影響もあって需要が大きく落ち込んでおり、最大規模を誇る嗜好飲料業界も日本茶をはじめとする無糖茶系飲料がマイナスで推移したことが市場全体の落ち込みに大きく影響したことがあげられる。清涼飲料業界全体のメーカー別シェアとしては、コカ・コーラシステムが全体の約 3 割を占め、続いてサントリー食品が約 2 割、キリンビバレッジが約 1 割を占めている。(図 2)

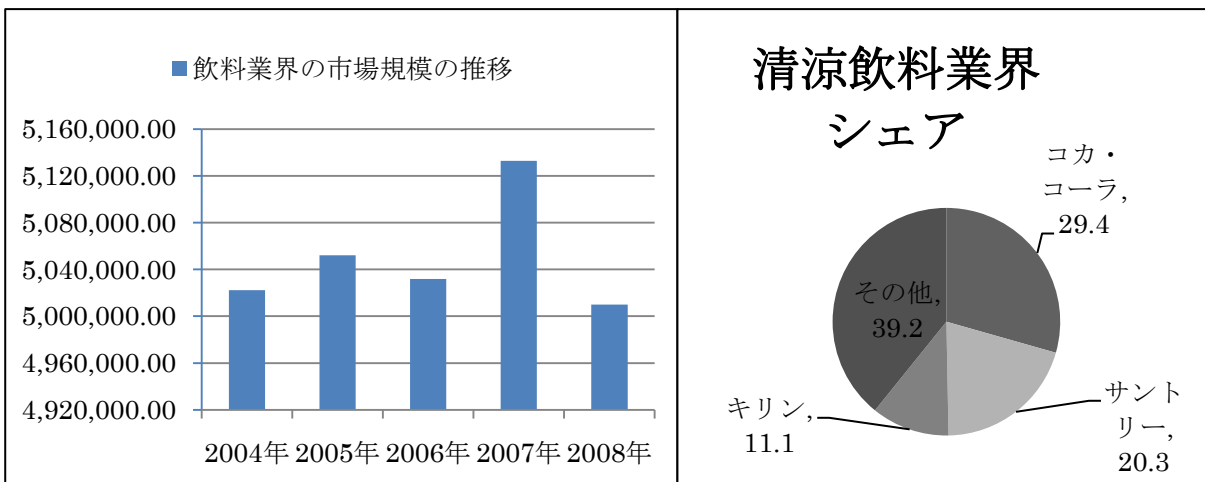


図 2 (「2009 年マーケティング要覧」より作成)

図 1-1 (「2009 年マーケティング要覧」より作成)

Ⅱ. カテゴリー別の分析

次に販売額の多い上位5カテゴリー別の市場規模（売上高は2008年現在）、メーカー別シェア、動向について分析する。

・果実・野菜飲料

売上高は5092億円。シェアは、キリンビバレッジ、コカ・コーラ、サントリーの順である。果実・野菜飲料業界の動向としては低価格帯のPB商品が消費者需要を獲得しており、NBメーカーは苦戦を強いられている。果汁飲料業界の販売額推移については以下のように低迷していることがわかる。

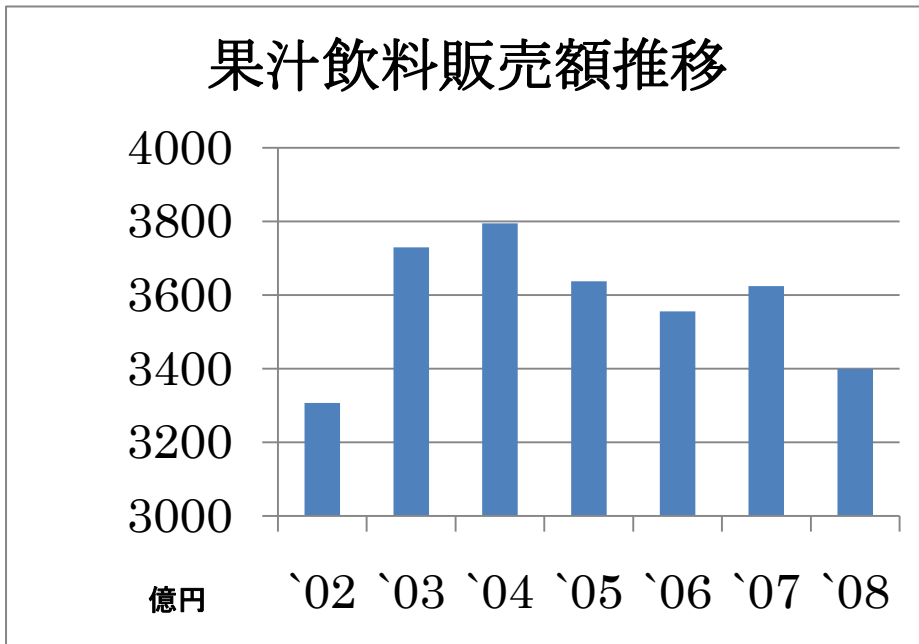


図 2-2 (「2009年マーケティング要覧」より作成)

・炭酸飲料

売上高は5456億円。シェアはコカ・コーラ、サントリー、アサヒ飲料の順である。炭酸飲料は健康よりも爽快感を求める固定ユーザーの根強い需要に支えられているものの、消費者の健康志向の高まりに合わせて需要が減少している。

・機能性飲料

売上高は5735億円。シェアはコカ・コーラ、大塚グループ、サントリー食品の順である。健康ブームによって様々な機能性を付加した商品が多様化したことで一貫して市場は続けたが、商品の乱立に食傷気味であり機能性飲料離れにつながっている。底堅い需要に支えられているものの市場は縮小傾向にある。

・嗜好飲料

売上高は1兆9053億円。シェアはコカ・コーラ、サントリー、キリンビバレッジの順である。嗜好飲料は全体の約7割を缶コーヒー市場が占めており缶コーヒーの動向が嗜好飲料全体の動向に与える影響は極めて大きいといえる。缶コーヒー市場は堅調な動向は続いていたが、景況感の悪化により、自販機チャネルの不振が目立ってきた。また、紅茶系飲料も不況の影響により、買い控えが目立つ。

・乳性飲料

売上高は1兆1372億円。シェアは明治乳業、日本ミルクコミュニティ、森永乳業の順である。成分調整乳は、

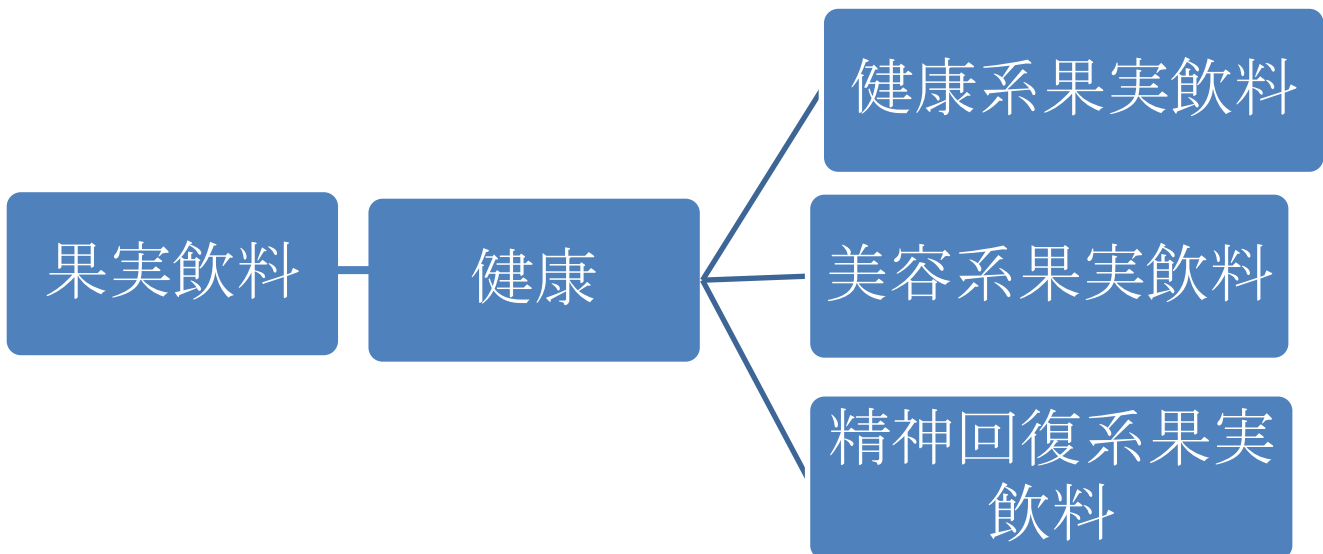
消費者の節約志向に合致して市場は拡大し、リピート需要を獲得していることから品質においても消費者の支持を集めている。販売金額は横ばいから微減にとどまっているが今後もこの傾向が続くと思われる。

飲料業界全体として市場は縮小傾向にある。3つのカテゴリーにおいて、コカ・コーラが圧倒的なシェアを誇っているが、果実・野菜飲料のみキリンビバレッジのシェアが1位である。

3. 目標設定・政策提言

キリンビバレッジの売り上げを上げること

上記が大前提としての目標である。さらにそれを長期的かつ安定的なものとすることを最終的な目標とした。長期的な売り上げの上昇を実現するためにはどうしたらよいのだろうか。炭酸飲料や茶系飲料市場ではコカ・コーラやサントリーが圧倒的シェアを誇っている。現在業界第3位のキリンビバレッジがその2つの市場において長期的に生存競争に打ち勝っていくことは困難である。また、機能性飲料、乳性飲料市場においてはキリンビバレッジとしては強みがなく、これらの分野での発展も困難であると考えた。そこで、我々はキリンビバレッジがシェア第一位を誇っている果実飲料市場に注目した。プロダクト・ポートフォリオ理論において、キリンビバレッジの果汁飲料は「金の生る木」にあたる。したがって、その分野において十分な資金を獲得することで、市場規模の大きな分野に挑戦していくことも可能になるのではないだろうか。2-Ⅱで述べたようにキリンビバレッジは果汁飲料におけるシェアが1位であるとともに、果汁飲料の売り上げ構成比が他社と比較して多い割合をしめている。このことから、果汁飲料市場拡大をキリンビバレッジが行うことが、キリンビバレッジのブランドイメージを高め、長期的な売り上げアップにつながるのではないかと考えた。現在、果実飲料において明確に飲料目的をわけた商品は発売されていない。そこで、“健康”、“美容”、“精神回復”という効用を持たせることで、幅広い顧客のニーズを満たし、日常的に顧客に購入してもらい安定した売り上げを確保する。(3つの詳しい効用については後述する。)



4. 3C分析

I. 顧客分析

カテゴリ別清涼飲料飲用頻度

【果汁入り飲料の飲用頻度】

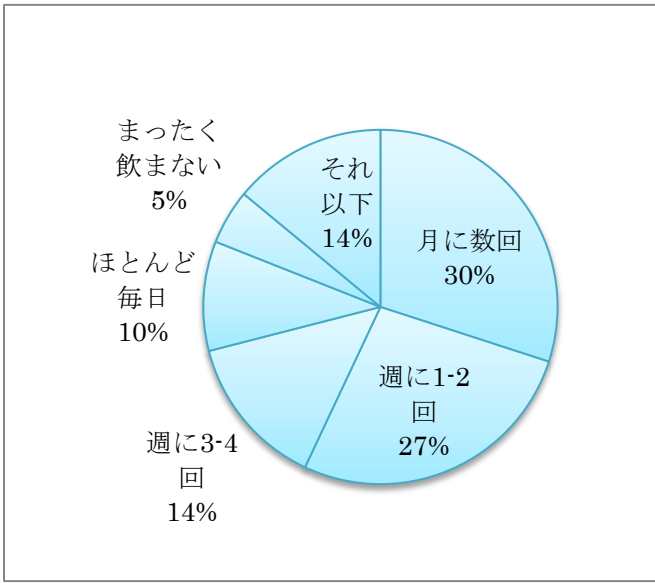


図 3

【コーヒーの飲用頻度】

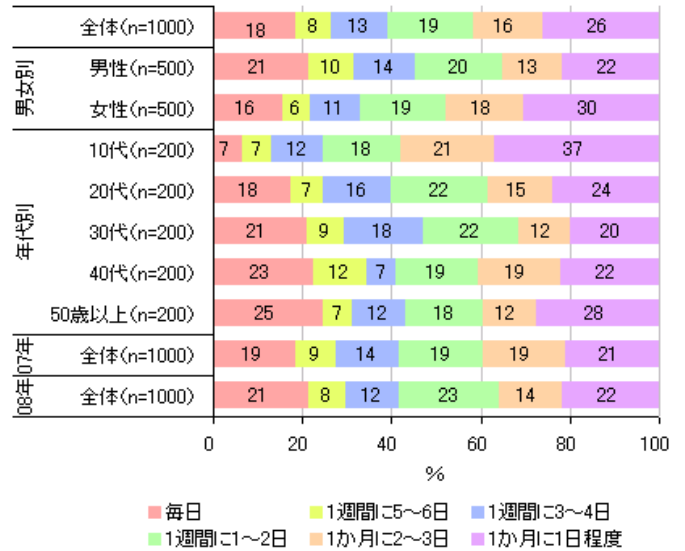


図 4

【ペットボトルのお茶飲料の飲用頻度】

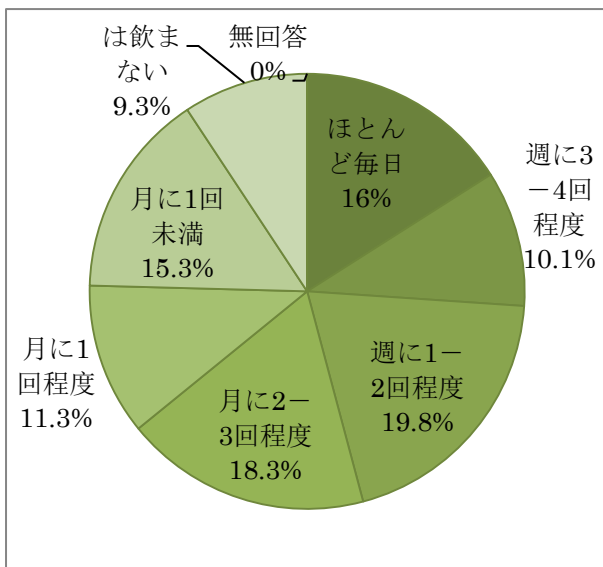


図 5

【炭酸飲料の飲用頻度】

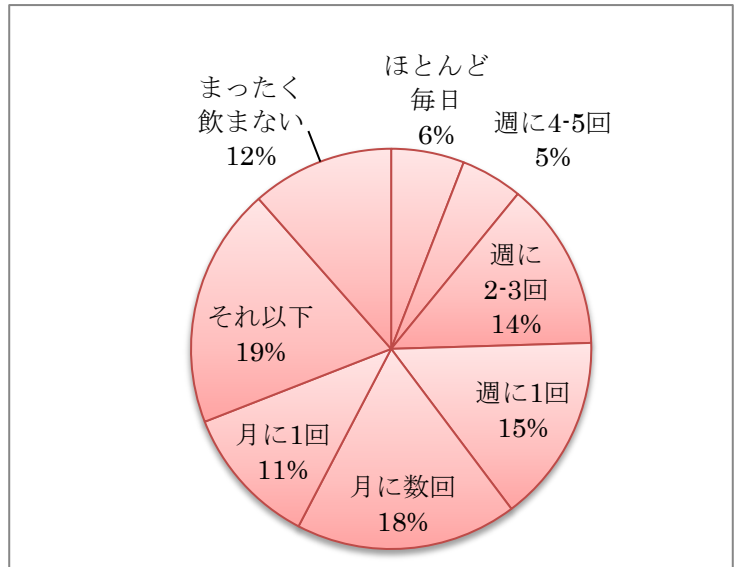


図 6

【ミネラルウォーター飲む頻度】

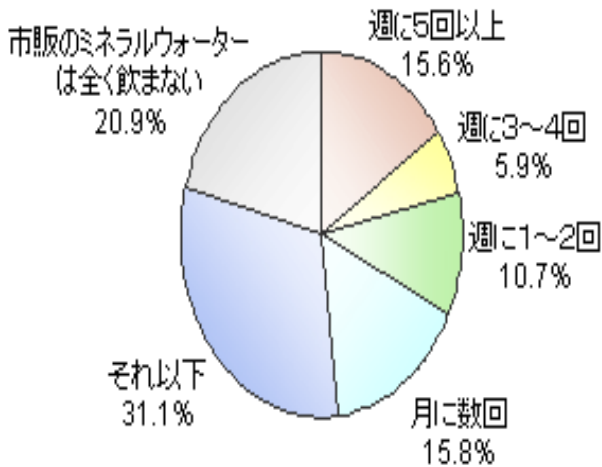


図 7

(図 3・5・6・7 はマイボイス、図 4 は garbagenenews.com より)

図 3 より果汁飲料を週に 1 回以上飲む人の割合が 50% 以上に達することが分かる。この数字は一見すると飲用頻度の高そうな茶・コーヒーなどの嗜好飲料や炭酸飲料の飲用頻度と比べても十分に高いことが分かる。(図 4 ~ 7 参照) したがって果汁飲料は魅力的な市場のひとつとすることができアプローチする価値は十分にある。

顧客の健康意識調査

【健康維持・増進のために行っていること】

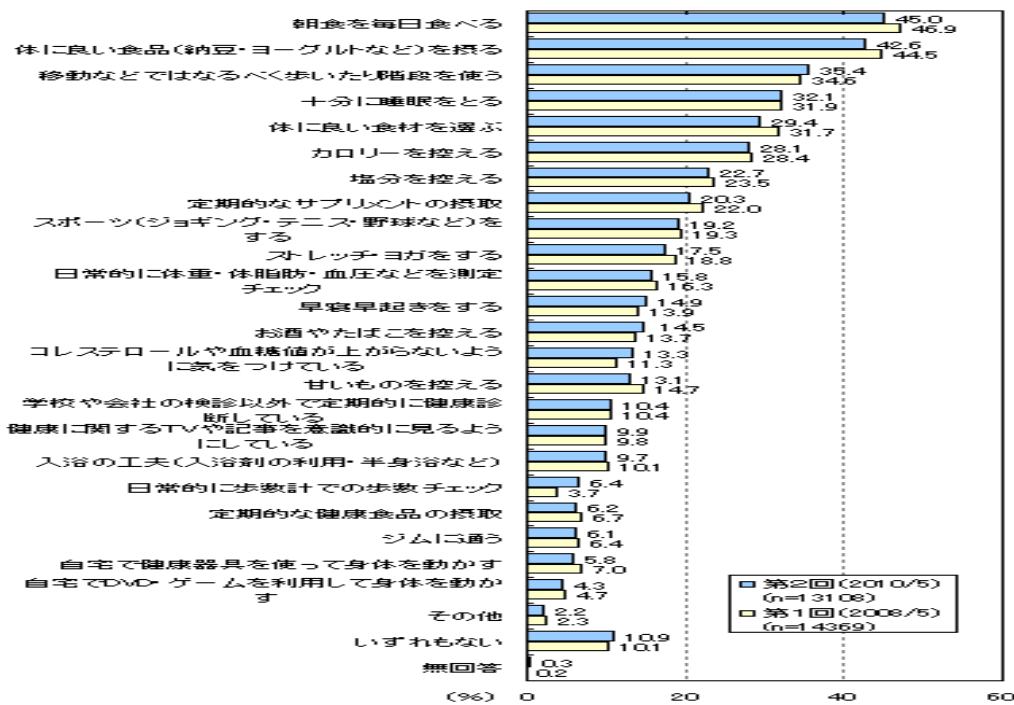


図8

【健康に気を使っているか】

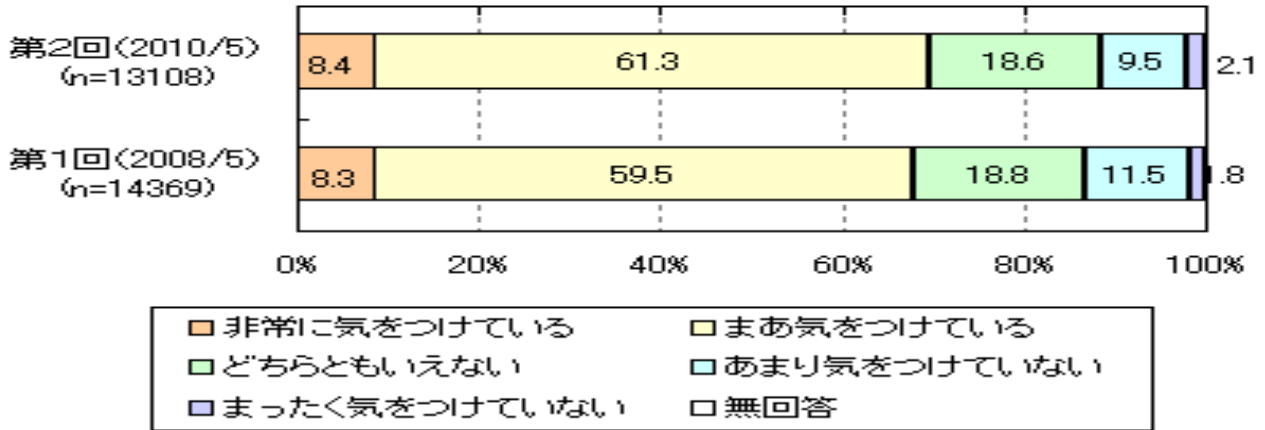


図9

(<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/14209/index.html> より)

図9より、健康に気をつけている(「非常に気をつけている」+「まあ気をつけている」)人は約7割と非常に多いといえる。また、08年の調査と比較して、健康に気を付けている人が増えていることがわかり、消費者の健康への関心が増大していることが分かる。また、健康維持・増進のために体に良い食品を摂取している人が多く(図8)果物は体に良いということを考えると今後市場が一層拡大する可能性は大きいと言える。

【野菜系飲料をよく飲む理由】

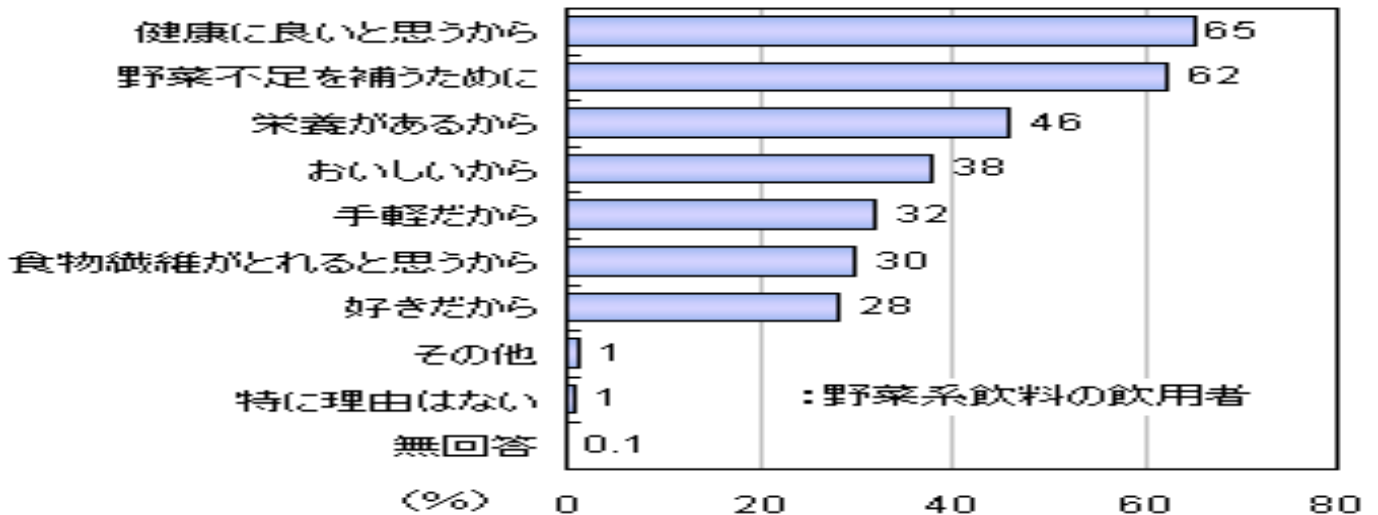


図10

健康志向の消費者が増大しているため、今後は健康志向の人の願望に応じた飲料の需要がみこめる。また野菜系飲料には消費者が健康的効果を求めていることが分かる。

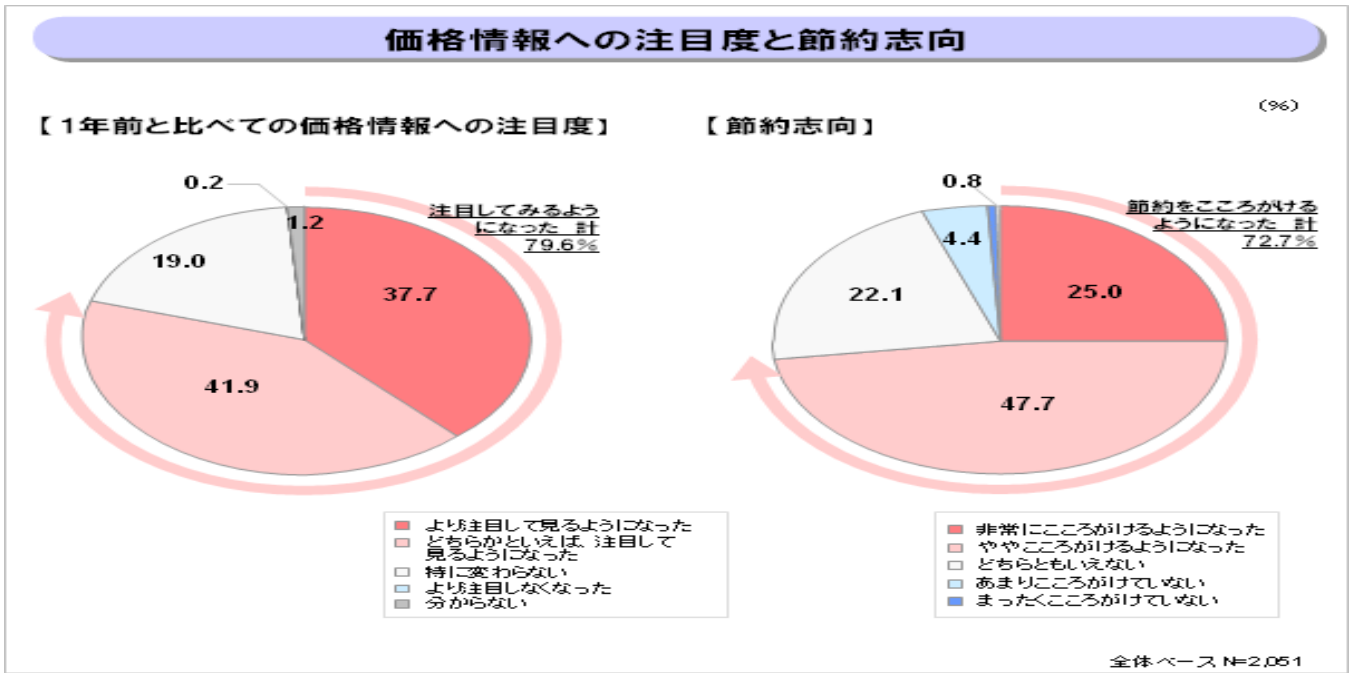


図 11 (<http://www.jmrlsi.co.jp/skillup/data/02-prch/02-15.html>)

図 11 より、節約志向の高まりがうかがえる。近年の不況が消費者の生活に大きな影響を与えており消費者は節約、ひいては低価格な商品を好んでいることがうかがえる。

果汁飲料市場における顧客分析

【購入する際に重視する点】

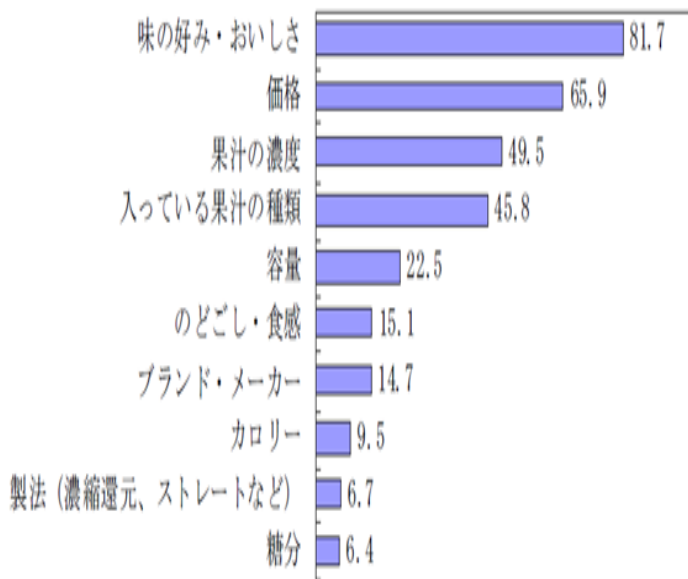


図 12

【よく購入する果汁飲料の果汁割合】

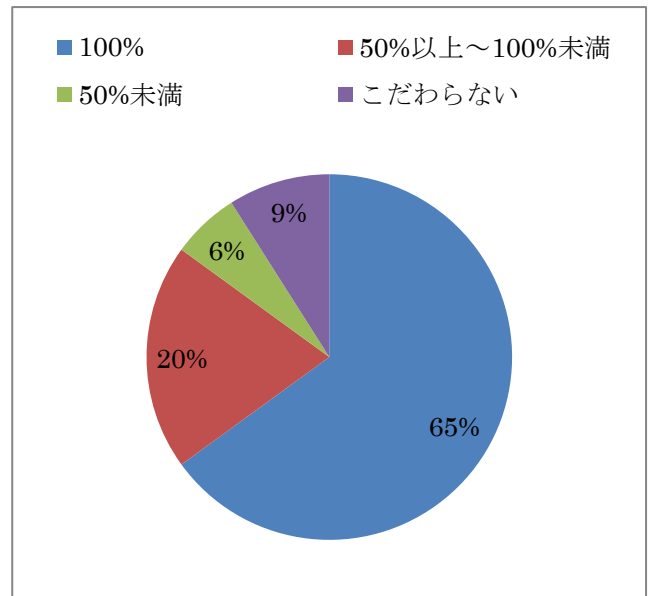


図 13

(http://www.fgn.jp/mpac/sample/_data/impacter/pdf/200910_04.pdf より)

図 1 1 より、消費者は果汁飲料を飲用する際果汁の濃度を重視していることがわかる。さらに図 1 2 から果汁の割合では 100%果汁飲料が最も人気であることが顕著であり、したがってわれわれも 100%の果汁飲料を好むこととした。

以上の顧客分析をまとめると、消費者のニーズに合う果汁飲料とは、

- ・果汁 100%
- ・低価格
- ・おいしい
- ・健康に良い

Ⅱ. 自社分析



① キリンビバレッジ概要

キリンビバレッジは麒麟麦酒の持株会社であるキリンホールディングスの完全子会社であり、麒麟麦酒とは様々な面で緊密に連携している。2006年8月11日に東証1部の上場廃止をしている。経営戦略としては既存の商品にテコ入れをし、それぞれのブランド力を高める戦略をとっている。経営理念には「新しい飲料文化の創造」を掲げている。現在、清涼飲料業界でのシェアはコカ・コーラ、サントリーに続いて第3位である。

② 主要商品

6つの飲料のカテゴリーの中で販売額が最も大きいキリンビバレッジの商品とそのカテゴリーの中での販売額の順位を表にしてまとめた。ただし、果実・野菜飲料については政策提言上重要であるため、現在発売されているすべての商品を載せた。また、嗜好飲料ではキリンを代表する商品であるためファイア、生茶も掲載した。

表1-1 カテゴリー別の主要商品

カテゴリー	主な商品	商品別 シェア順位
ミネラルウォーター類	ボルビック	2
乳性飲料	小岩井コーヒー	30
機能性飲料	アミノサプリ	15
炭酸飲料	キリンレモン	7
嗜好飲料	午後の紅茶	6
	ファイア	8
	生茶	10
果実・野菜飲料	トロピカーナ	2
	小岩井純水果汁	7
	小岩井無添加野菜	25
	きりり	31位以下

「2009年清涼飲料マーケティング要覧 No.1」より著者作成

③果実・野菜系飲料の詳細

(1) トロピカーナ…全 20 種類発売されているキリンの主力果実ブランド。



そのうち 12 種類がミックスジュースで、果汁 100%のミックスジュースは 7 種類ラインナップされている。果汁 100%のミックスジュースの詳細は以下（表 2）の通りである。

表 2 トロピカーナ 100%ミックスジュースの比較

商品名	主な原材料	容器	容量	希望小売価格	特長
朝のフルーツジュースブレンド	オレンジ、ぶどう	缶（タブ付き）	280g	115 円	一日分の果物 200g 分を摂取できる
パインアップルブレンド	パインアップル、バナナ、グァバ				冷涼感がありつつ、しっかりとした甘い味わい
ホームメイドスタイル フルーツブレンド	オレンジ、ぶどう、いちご、もも	チルド紙	1000g	284 円	自家製をイメージし、果実のおいしさを目指した味わい
ホームメイドスタイル マンゴーブレンド	りんご、マンゴー				自家製のマンゴージュースを意識
Natural Morning 朝のフルーツブレンド	オレンジ、ぶどう	L L 紙	250ml	100 円	「朝のフルーツジュースブレンド」を L L 紙で発売したもの
シトラスブレンド	グレープフルーツ、オレンジ、レモン				柑橘系の果物のみを使用し、スッキリとした飲み心地をアピール
フルーツブレンド	オレンジ、ぶどう、いちご、もも	アルミ缶	160g	80 円	ピーチの香りとマイルドな口当たり。ホームメイドスタイル フルーツブレンドと成分はほとんど変わらない。
		スチール缶	280g	115 円	
		L L 紙	250ml	105 円	
		L L 紙（縦長）	250ml	100 円	
		L L 紙	1000ml	350 円	

キリンビバレッジHPより著者作成

(2) 小岩井純水果汁・無添加野菜



果汁 10%~30%のミカン、青リンゴなど 6 種類の商品を出している。

(3) きりり

果汁 30%のオレンジジュース。200ml のリターナブルビンであり、希望小売価格は税抜き 80 円となっている。

③ カテゴリー別シェア

清涼飲料業界でのシェアは第3位である。そのため、キリンビバレッジの主力商品でも市場シェアでは他社に劣っている製品が多いのが現状であり、表 1-1 によると、果実・野菜飲料、炭酸飲料、乳性飲料、嗜好飲料、機能性飲料、ミネラルウォーター類の 6 つのカテゴリーの商品別市場シェアの中で、キリンビバレッジの商品が上位 5 位に入っているカテゴリーは果実飲料のトロピカーナ (2 位) とミネラルウォーターのボルビック (2 位) のみである。

表 1-2 果実・野菜飲料の商品別シェア

果実・野菜飲料			
順位	ブランド名	販売額	シェア
1 位	カゴメ野菜生活 (カゴメ)	41,590	8.2%
2 位	トロピカーナ (キリン、果汁 100%)	24,180	4.7%
3 位	Qoo (コカ・コーラ、果汁 20%)	23,070	4.5%
4 位	ミニッツメイド (コカ・コーラ)	20,460	4.0%
5 位	充実野菜 (伊藤園)	20,050	3.9%

「2009 年清涼飲料マーケティング要覧」より引用

ブランド別シェア (カテゴリーは 100%果汁飲料、その他果汁飲料、野菜系飲料、炭酸飲料、飲用牛乳、乳飲料、ドリンクヨーグルト、乳酸菌飲料、乳性タイプ飲料、嗜好飲料、日本茶、無糖茶飲料、ミネラルウォーター類、機能性飲料、豆乳類、ビガネードドリンク、ゼリー飲料、冬季型ドリンクの 18 部門) では 100%果汁飲料 (販売額は 24,630 百万円) で唯一キリンがトップ (下図グラフ参照) となっている。つまり、キリンビバレッジにとって 100%果汁飲料市場はブランドイメージも強く、自社の強みを生かせる魅力的な市場であることが言える。

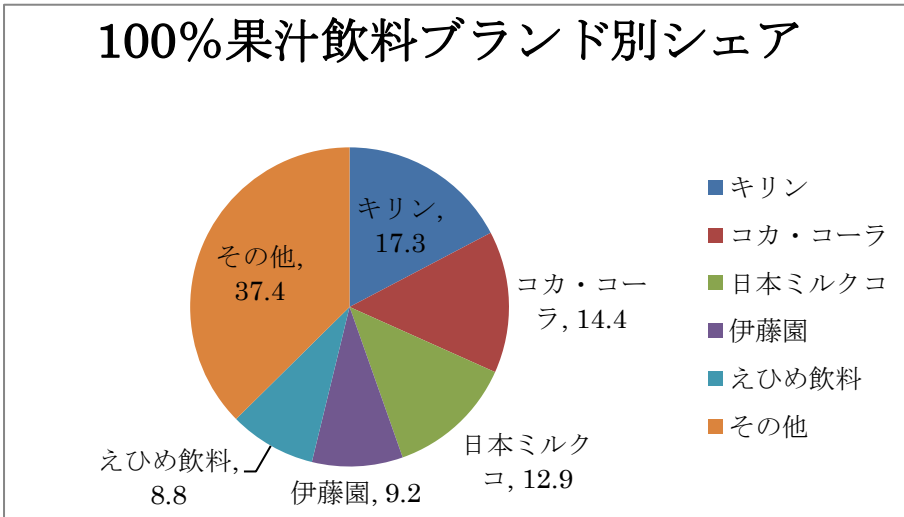


図 14 2009 年清涼飲料マーケティング要覧より作成

以上のことを SWOT 分析を用いてまとめると以下のようなになる。

④ SWOT分析

<p>Strength</p> <ul style="list-style-type: none"> ・果汁飲料メーカー別シェア第1位 ・果汁飲料の製品別シェアではトロピカーナが第1位 ・トロピカーナが果実・野菜のカテゴリーのシェア2位 ・午後の紅茶、生茶、キリンレモン、FIRE、トロピカーナなどの基盤ブランドが存在する。 	<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ・生茶をはじめとする基盤ブランドが不調 ・業界3位のシェアにとどまる
<p>Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> ・健康志向ブーム ・節約志向 	<p>Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> ・飲料業界の市場が飽和状態 ・PBの台頭

Ⅲ. 他社分析

我々が今回注目した果実・野菜飲料部門は、100%果実飲料と野菜系飲料、またその他果実飲料の3つに分けることができる。

表3 100%果実飲料市場の詳細

順位	メーカー	主力製品	販売額（百万円）	シェア
1位	キリンビバレッジ	トロピカーナ	24,630	17.3%
2位	コカ・コーラ	ミニッツメイド	20,460	14.4%
3位	日本ミルクコミュニティ	ドール、農協果実	18,300	12.9%
4位	伊藤園	ビタミンフルーツシリーズ	13,150	9.2%

出典 富士経済 2009年 清涼飲料マーケティング要覧 No. 2

表1-2より、我々の提案する健康系果実飲料と競合関係になりうる他社を、日本コカ・コーラ株式会社、日本ミルクコミュニティ株式会社（雪印グループ）、伊藤園、カゴメとする。清涼飲料業界市場シェア2位のサントリーフーズから100%果汁飲料は現在発売されておらず、野菜飲料市場におけるシェアは1.7%であるため、ここでは競合他社と設定しない。

① 日本コカ・コーラ株式会社



日本コカ・コーラ株式会社

ミニッツメイドやクーなど野菜果実飲料部門において人気の高い製品を保有する。ミニッツメイドの本社は、ザ・コカ・コーラ・カンパニーの子会社であり、米国に存在する。果物の収穫時期により、風味が異なるため濃縮還元方式を採用している。朝の健康果実シリーズを展開するなど、「朝」に飲む果実というイメージをメインにしている。現在の製品ラインナップでは、ペットボトルのほか、ゼリー飲料や、缶で果肉入りなど幅広い商品を展開している。100%ミックスジュースではビオチンを加えて健康を意識したものを3種類出している。



②日本ミルクコミュニティ株式会社

雪印メグミルクグループ

日本ミルクコミュニティ株式会社


Dole や農協健康菜園・果汁を保有し、100%果実飲料で3位に位置する。Doleは「世界の」ドールということ売りにし、多国籍農業・食品企業だからこそできる世界各地の果物の旬を届けるというコンセプトで展開している。一方、農協果汁は「国産」にこだわったラインナップであり、生産者の顔や産地が詳しくネット閲覧ができるようになっている。また、ストレート果実である。どちらも、紙パックのみしか生産されておらず、1ℓのものも多い。



オレンジ 100%



③ 伊藤園

 伊藤園

ビタミンフルーツシリーズを中心とした、果実飲料ラインナップ。このビタミンフルーツシリーズは保健機能食品（栄養機能食品）に認定されており、「おいしさ」と「健康性」の両方を強調している。果物本来の甘みを生かし糖度を100%の標準よりも高くし、ビタミンCの含有量の表示で健康志向に込めている。ペットボトルと紙パックの2種類の展開で、量は3～4種類用意されている。なお、200ml 紙パックの希望小売価格は100円である。



④ カゴメ

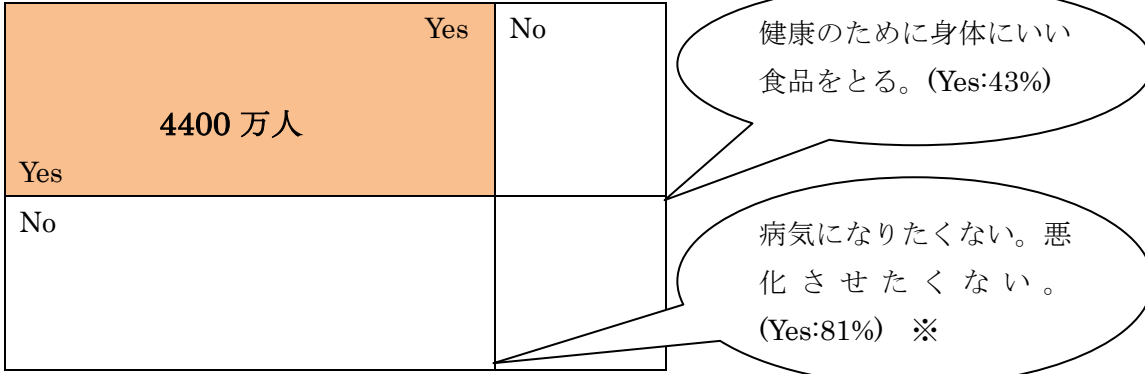


野菜生活100を主要製品として持つカゴメは、野菜・果実飲料においてキリンビバレッジに対して、唯一勝るブランド力をもっている。「野菜で朝活」や「野菜一日これ一本」などのキャッチフレーズを使い、野菜飲料を中心としながら様々な果実飲料商品も展開させており、紙パック、ペットボトル、缶など容器もニーズに合わせて様々である。旬の物を用いた、ネットでしか買えない缶ジュースなども存在する。上記3社に比べ、ジュース(特に野菜)に力を入れている。

5. セグメンテーション、ターゲティング

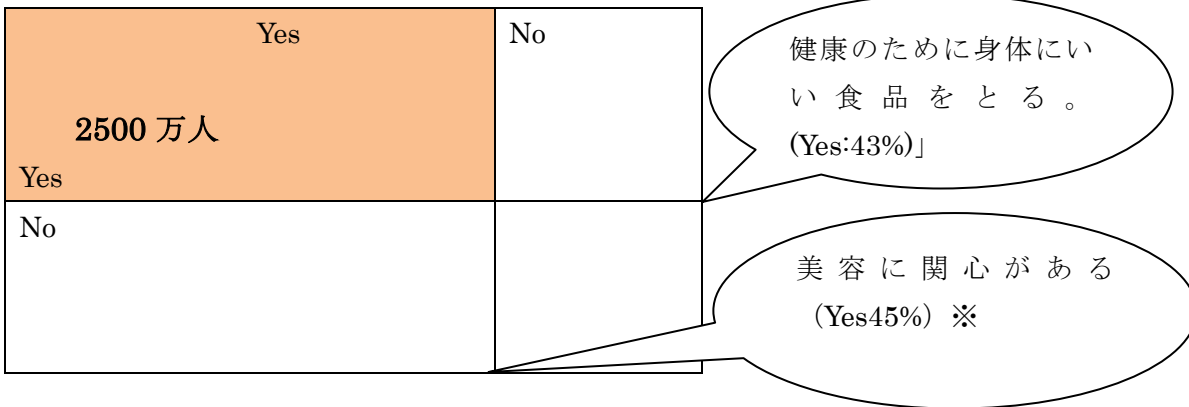
それぞれの商品について潜在市場（目安となる市場規模）を以下のように求めた。各々の市場規模は数千人規模であるため、自社の売り上げを上げるためには十分な市場であると言える。そこで、これらの市場を今回ターゲティングの対象とした。

(1) 健康（風邪予防がメイン）の商品



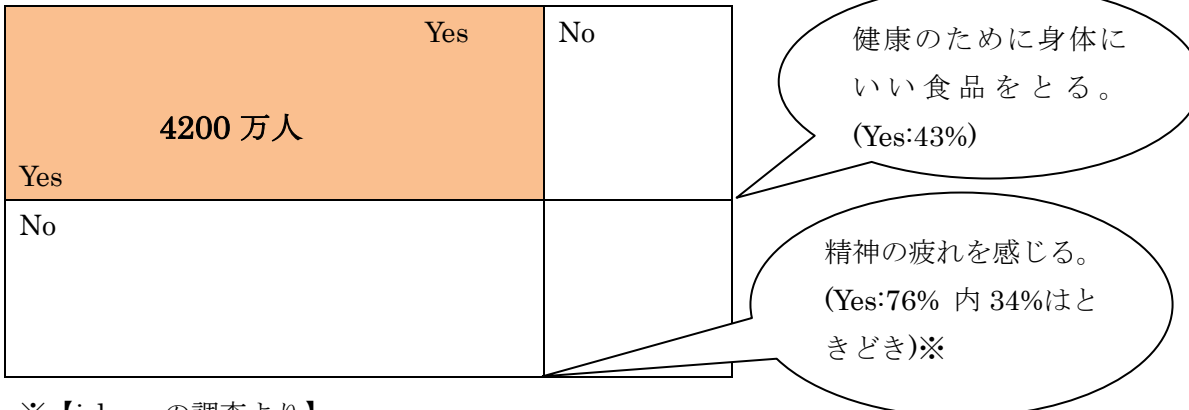
※「MyEL」の調査より作成

(2) 美容の商品



※適当なデータがなかったため、出来るだけ少なめに推測した。そこで美容に関心がある人を女性 80%、男性 10%と仮定すると、全体では45%と考えられる。

(3) 精神回復の商品



※【ishare の調査より】

6. ポジショニング

まず、100%ミックスジュースとその他果汁飲料及び健康飲料との差別化を試みる。図 14 より、その他果汁飲料とは健康への機能性で差別化をしている。果汁含有割合が低いものより 100%ジュースはより健康的と言え、より多くの種類の果物が入っているほうがより機能性が高いと言えるのである。同じく、図を見ると、100%ミックスジュースが自然由来の商品であることにより、消費者になじみやすいという点で人工の健康飲料との差別化が図れている。

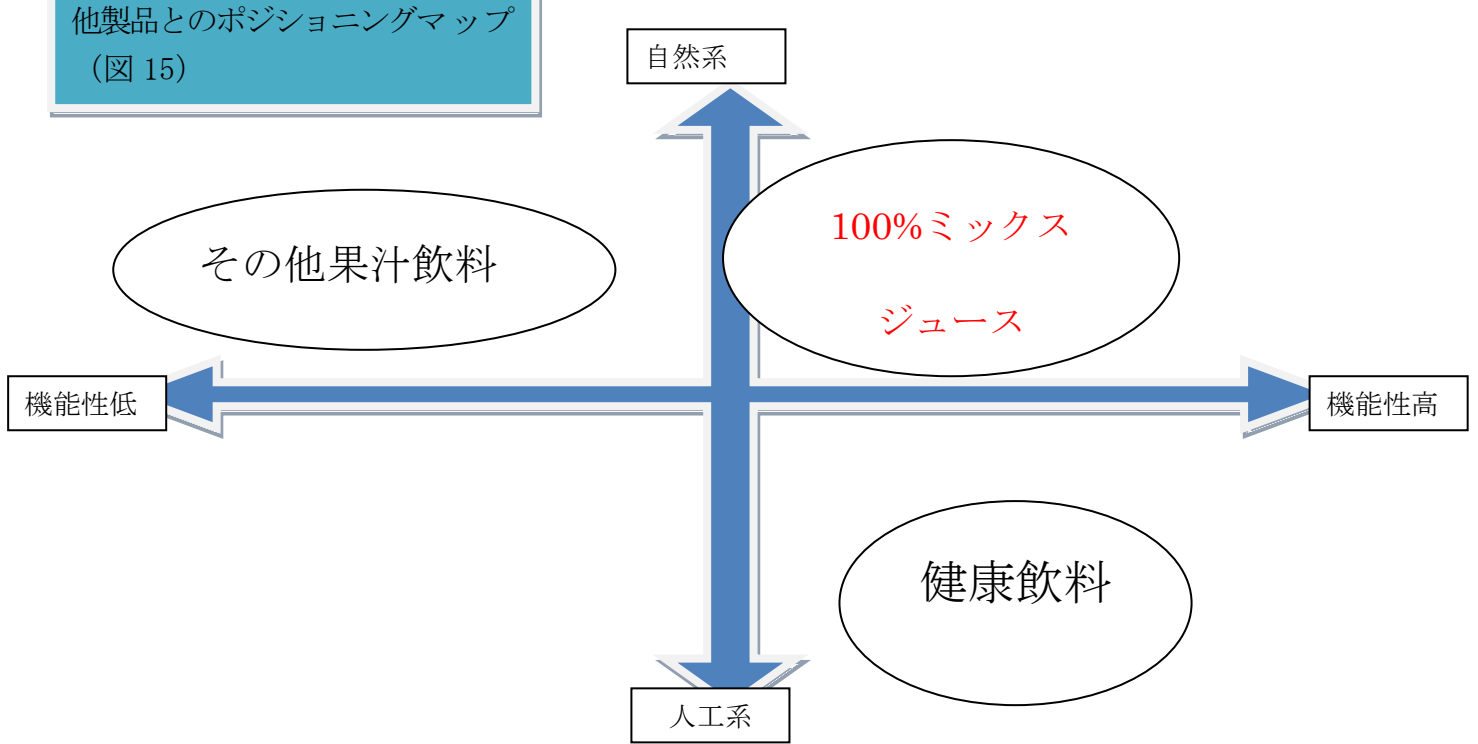
また、野菜系飲料との差別化については、顧客分析の図 10 から、野菜系飲料に消費者が第一に健康機能を求めているのに対し、果汁飲料ではまず味を求めていることがわかる。さらに、野菜ジュースを飲まない人の理由の約 4 割超が「まずそうだから」と、味を理由にしている。従って、消費者がまず求めているものがそもそも野菜系飲料と 100%ミックスジュースでは違うのである。そのため、その違いを生かし、今回発売する機能性を重視した 100%果汁ミックスジュースでは、果汁飲料の味をまずアピールしつつ、そのおいしい味に健康機能という付加価値が付いていることを売りとするれば、健康機能が魅力的であるが味に抵抗があり野菜ジュースを買わない顧客を取り込むことができ、野菜ジュースとの差別化が可能となる。

そして最後に、他社の 100%ミックスジュースで機能性をアピールしている商品（商品の紹介に栄養機能についての記述が載っている商品）とのポジショニングを図 15 で示す。

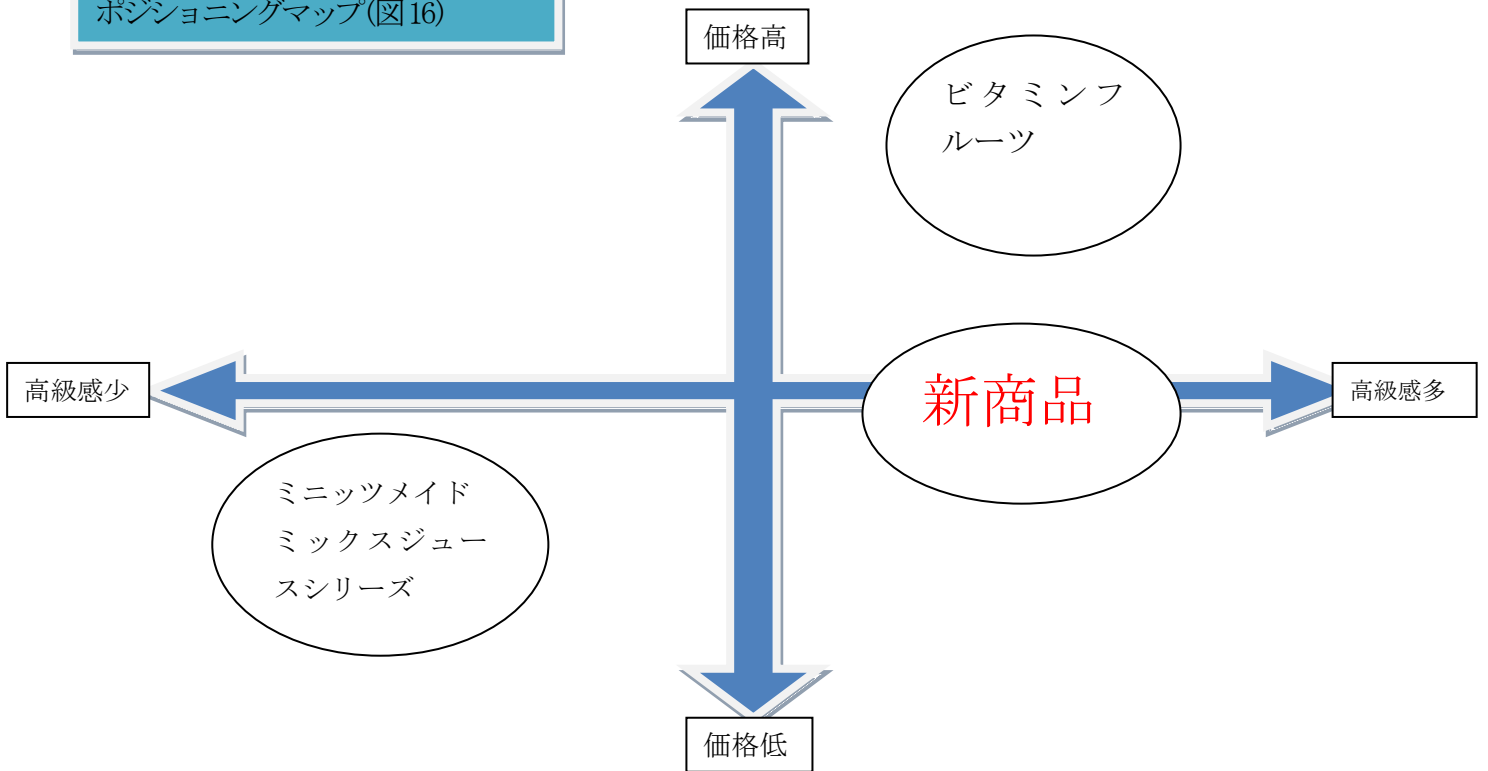
ちなみに自社からは今までポジショニングの対象となる商品は発売されていない。ビタミンフルーツは比較的高価であるが果物の糖度が高く濃厚な味わいをアピールしているので高級感が高いと位置付けた。また、ミニッツメイドは朝専用をアピールしているため果物あわただしい朝にすぐに果物が摂取できることをアピールしており、果物をゆっくりと味わいながら飲むことはない上、栄養素（ビオチン）を人工的に加えているので高級感は低い位置付けとした。一方、今回の打ち出す自社の商品は高級感を打ち出しつつも比較的低価格である機能性 100%ミックスジュースを打ち出すことを目標とする（低価格が可能な理由については product で詳述）。高級感はトロピカーナシリーズがトップシェアのブランドである上、今年 2010 年 3 月にビタミンフルーツと同様、果汁の糖度を上げ、濃厚な味わいとしているのでビタミンフルーツと遜色ないと考えられる。また、250ml を缶で出すことも高級感の要因となると言える。したがって、ミニッツメイドとは高級感の高さで、ビタミンフルーツについては価格で差別化が図れるといえる。また、トロピカーナはシェアも大きく、顧客が重視する味に定評があると思われるのでその点においても他社に対抗できるといえる。

以上のことから、今回トロピカーナシリーズから出す新商品の機能性 100%果汁ミックスジュースは自社・他社製品共に差別化ができている。

他製品とのポジショニングマップ
(図 15)



他社100%ミックスジュースとの
ポジショニングマップ(図16)



7、4P分析

Product

- ・「健康維持」・「美容」・「精神回復」の飲用目的別の果汁飲料
- ・トロピカーナから発売
- ・製品コンセプト：あなたのための果汁飲料
- ・容量：250m l と 1 L の 2 タイプ
- ・容器：250m l・・・缶 1L・・・紙

Product

「健康維持」・「美容」・「精神回復」の飲用目的別の3種類の飲料をトロピカーナから発売する。トロピカーナから発売するメリットとしては以下の点があげられる。第一に、トロピカーナというブランドが消費者に認知されていることがあげられる。そのことによって、既存のトロピカーナを好んでいる消費者からの購入が期待できる。また、新商品の投入により現在トロピカーナから発売されている商品を顧客に再認識させることができ、他商品の売上アップにつながると考えた。第二にトロピカーナから発売することによって既存のチャネルを活用することができコストの削減ができることがあげられる。そのことにより低価格での発売が可能である。第三に、キリンの既存の製品にテコ入れをしてそれぞれの基盤を強固にすることで長期的かつ安定的な売り上げアップを狙う経営戦略と合致している。第四に、トロピカーナはプロダクト・ポートフォリオ理論によると「金のなる木」にあたり、ブランド・シェアをさらに盤石にすることが有効な政策であることが挙げられる。前述のとおり停滞している果汁飲料市場の中でトロピカーナはシェアトップの製品からである。ちなみに、キリンには小岩井純粋果汁というブランドもあるがこちらは果汁 10~30%の商品を対象としているためトロピカーナのほうが適切だと考えた。

① 容量

容量は 250m l と 1 L の 2 タイプを発売する。その理由としては消費者が最もよく購入する果汁飲料の内容量が 1 L であり、果汁飲料を購入する人の 47% が 1 L を購入しているからである。1 L を購入する消費者は主に家庭で飲用することを目的としており、この層を囲い込むことができればリピーターの獲得、最終的には利益獲得につながる。したがって、消費者が最もよく手に取る 1 L タイプの発売を決定した。

また、消費者がよく購入する容量で2番目に多いのが 250m l である。250m l は主に昼食時などの食事時、おやつなどの間食によく飲まれている。特に果汁飲料の飲用場面として最も多い間食時における顧客の獲得には 500ml よりも手軽に飲むことのできる 250ml が適していると考えた。

② 容器

【よく購入する果汁飲料の内容量】

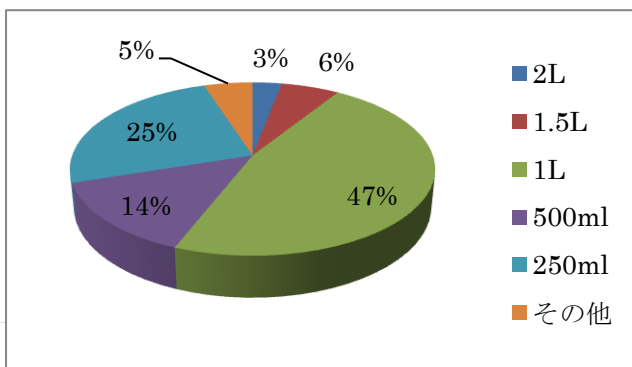


図 17 (マイボイスより作成)

次に容器について説明する。1 Lの容器としては「紙パック」を採用することとした。その理由としては以下の二点があげられる。第一に、1 Lの果汁飲料の容器として紙パックが浸透していることがあげられる。キリンの容器容量別販売動向を参照し、1 L紙が全体の 32%を占めている現在の状況を考慮しても、この容器が最適だと考えた。第二に、キリンビバレッジは1 Lの果汁飲料の容器として使用しているものが紙のみであることがあげられる。現存する資源を使用することで新たな投資を抑制しコストを抑えることができる。

250ml 容器としては「缶」を使用する。現在、キリンから 250ml のペットボトルは発売されておらず、250mlPET を使用する場合、開発費が余分にかかると考え PET ボトルは採用しないこととした。また、既存の 250ml は紙が主な材質であるが、紙の場合一度開封すると持ち運びが不便になるため缶を容器とすることとした。

③ 製品

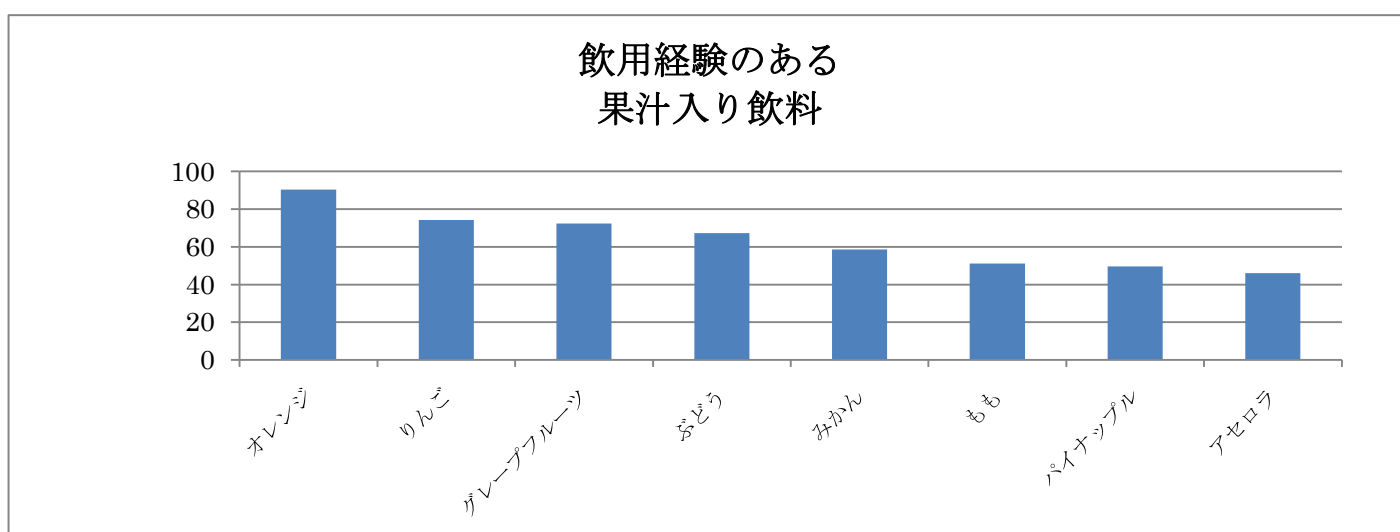


図 18 (マイボイスより作成)

次に 3 製品の具体的な説明にうつる。

健康・・・健康では、風邪予防などに効用のあるビタミンCが豊富な果物をブレンドすることとした。ベースの味はオレンジである。オレンジにはビタミンCがたくさん含まれているうえ消費者に広く受け入れられており (図 18 参照)、健康用のベースとして最も適切な飲料であると考えた。ブレンドさせる果物の種類として考えたのはイチゴ、キウイ、レモン、グレープフルーツ、パパイヤなどがあげられ、これらにもオレンジ同様ビタミンCが豊富に含まれており、健康促進のために効果があると考えられる。

美容・・・続いて、「美容」用飲料の詳細説明にうつる。美容 (美白・美肌など) に効果のある成分は食物繊維やポリフェノール、ビオチン、リコピンであると言われている。これらを多く含んでいる果物はイチゴ、桃、キウイフルーツ、みかん、ゆず、グレープフルーツなどがあるが、ベースは桃とした。桃は比較的人気がある (図 18 参照) イメージ的にも美容と結び付くと思われるうえ、美容に効果のあるビタミンEが豊富に含まれている。

精神・・・最後に「精神」についての説明を行う。精神では疲労回復に効果のある果物をブレンドすることとした。ベースは比較的顧客に人気の高い (図 18 参照) パイン味とする。ブレンドする果物としてはブルーベリー、かんきつ類、苺、パイン、リンゴ、プラムとする。これらの果物にはクエン酸やアントシアンが含まれており疲労回復に効果がある。通常の果汁飲料には含まれていないブルーベリーやプラムを入れることで既存のジュース

との差別化を図るとともに消費者の興味を引こうと考えた。

Price

- ・ 250m l ・ ・ ・ 100円
- ・ 1 L ・ ・ ・ 284円

Price

容量が 250m l と比較的少量であることを考慮して 100 円に設定する。また、現在の不況により消費者が低価格な P B に流れている現状を考えると 100 円という価格設定は消費者が手に取りやすい値段なのではないかと考えた。競合相手になりうる商品の値段を見てみると伊藤園のビタミンフルーツ (200ml・100 円) より安価であることから適当であると思われる。さらに、P B と同様、あるいは P B よりも低い値段設定にした場合、消費者が本製品の効果に疑問をもつことが予想されるためこの値段設定でいくこととする。

1 L の値段は 250m l よりも安い値段設定とした。284 円という値段は既存のトロピカーナ商品「ホームメイドスタイル フルーツブレンド」と同様の価格であり既存の商品とのバランスがとれることに加えて、機能的な果汁飲料としては低価格であり現在の経済状況からしても消費者に受け入れられると考えた。

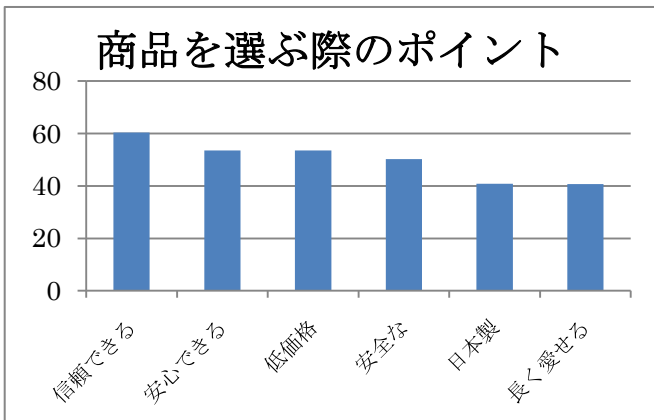


図 19

Place

- ・ 卸売に対しては既存のチャネルを活用
- ・ CVS、スーパー、ドラッグストア、ディスカウントストア、自動販売機で販売。

Place

卸売に対しては既存の流通チャネルを利用する。既存のチャネルとは以下のことである。キリンビバレッジには現在大きく分けて二つの販売チャネルが存在する。一つ目は、特約店を介した大卸と呼ばれる販売ルート。全国 9 支社・2 量販部を拠点に営業活動を行い、特約店のネットワークと流通システムを活用して効率的に全国の市場をカバーしている。もうひとつは、ダイレクトセールスと呼ばれる、小売店や自動販売機などに直接、営業活

動を行うルート。9支店と、全国を網羅する7つの販売会社において、独自の自動販売機チャンネル販売体制を構築している。特約店を通じて広範囲に販売チャンネルを拡大し、ダイレクトセールスできめ細かに小売店に対応しつつ顧客の声を把握する。この2つの流通ルートを併せ持つことで、強力な営業力を発揮している消費者に対しては以下の方法をとる。

開放型：コンビニ・スーパー、マツモトキヨシなどのドラッグストアで販売。また、ドンキホーテなどでのディスカウントストアでの発売や自動販売機による販売も行う。今回の商品が比較的安価であるため商品のイメージを損なわないと考えられるのでディスカウントストアでも販売する。消費者が果汁飲料を購入する場所の上位2位がコンビニ・スーパーであること、あなたのための果汁飲料ということを考慮すると自動販売機による販売も効果的であると考えた。

果汁を購入する場所

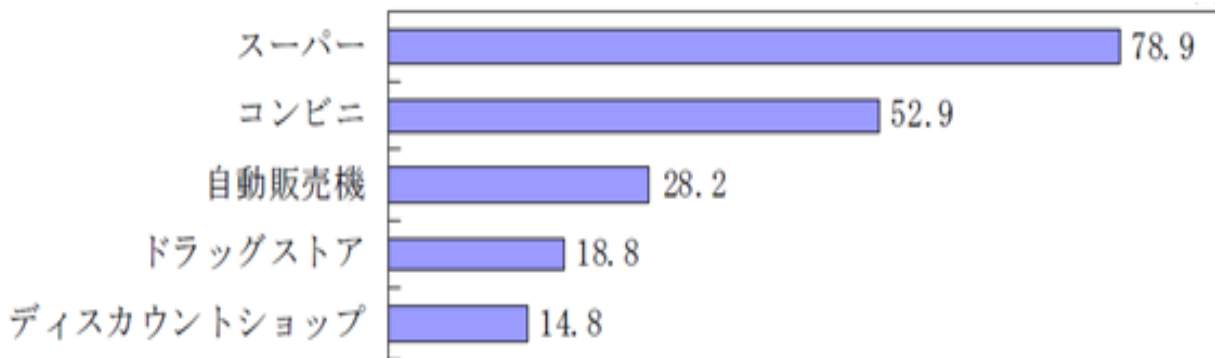


図 20

(マイボイス果汁入り飲料に関する調査より)

Promotion

- 小売りに対しては従来通りの手法をとる
- 顧客に対してはTVCM、車内広告、店頭での販売

Promotion

小売りに対しては従来通りの手法をとっていくこととする。

また、顧客に対してはTVCM、電車などの車内広告、店頭での販売によって新商品をアピールしていく。まず、TVCM、電車などの車内広告は人目に付くため商品の知名度を上げることができる。店頭での広告を選択した理由としては、顧客が清涼飲料を購入する際、顧客は店頭で商品を選び購入する。したがって、店頭での広告は購入シーンにおいて顧客に直接アピールすることができる考えた。店頭においては店頭POPでの販売促進を行う。その際、本商品の特徴である顧客の望む機能を備えた商品であることをアピールする。また、果汁飲料市場全体の拡大を狙い、果実の健康効果・飲用の必要性を顧客に感じさせることで商品の売上アップにつながると考えた。また、発売する3商品のキャッチフレーズを以下のように設定し、顧客にPRする。

健康…毎日の健康を気遣うあなたに

美容…美容に関心のあるあなたに

精神…疲れているあなたに

8、おわりに

今回我々は波乱万丈の飲料市場を生き残るために強みを伸ばす方法を選択し、自社の「強み」と言えるトロピカーナにアプローチすることにした。そのことでキリンの果汁市場をさらに磐石にし、長期的かつ安定的な収益アップが望めると確信している。論文作成にあたってはさまざまな問題に直面した。しかしながら、その度に班員同士が一生懸命に話し合い困難を乗り越えてきたことは、我々にとって大きな自信となった。毎回適切なアドバイスを与え、支えて下さった先輩方にも感謝したい。

9. 参考文献

2009年清涼飲料マーケティング要覧 No. 1

2009年清涼飲料マーケティング要覧 No. 2

<http://www.beverage.co.jp/> (キリンビバレッジ)

<http://www.cocacola.co.jp/> (コカ・コーラ)

<http://www.suntoryfoods.co.jp/> (サントリー)

<http://www.dole.co.jp/> (Dole)

<http://www.kagome.co.jp/> (カゴメ HP)

http://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product_id=14101 (マイボイス お茶系飲料に関するアンケート)

<http://www.yahoo-vi.co.jp/research/00011591.html> (ヤフーリサーチ)

<http://www.garbage news.net/archives/896362.html> (炭酸飲料の飲用頻度)

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/14209/index.html> (マイボイス 健康意識に関するアンケート)

<http://www.jmr1si.co.jp/skillup/data/02-prch/02-15.html> (j-marketing.net 価格意識と節約志向)

http://www.fgn.jp/mpac/sample/_data/impacter/pdf/200910_04.pdf (マイボイス 果汁飲料に関するアンケート)