

サントリー  
～あなたと生きる～

SUNTORY

経済新人会マーケティング研究部 8班

メンバー：高橋伸介、羽田野果穂、是洞晴之

小川 宏、関口弘治、阿部はるか

ファシリテーター：井上雄介、重岡絵美里、中野 彰

# 目次

- 0 はじめに
- 1 現状分析
  - 1-1 市場分析(清涼飲料水市場)
  - 1-2 自社分析
  - 1-3 自社製品分析
- 2 問題提起
- 3 目標設定
- 4 他社分析
  - 4-1 市場分析(野菜飲料市場)
  - 4-2 カゴメ
  - 4-3 伊藤園
- 5 顧客分析
- 6 政策提言
  - 6-1 ターゲティング
  - 6-2 新商品
- 7 参考文献

## 0. はじめに

昨今の健康ブームは、清涼飲料市場にも大きな影響を与えている。サントリーの黒烏龍茶の大ヒットが、それを体現している。他社でいえば、花王のヘルシアもそうだろう。私たちは、サントリーの野菜系飲料市場でのブランド確立を目標に、昼食時に飲むことをアピールした、新商品の開発を政策として掲げる。

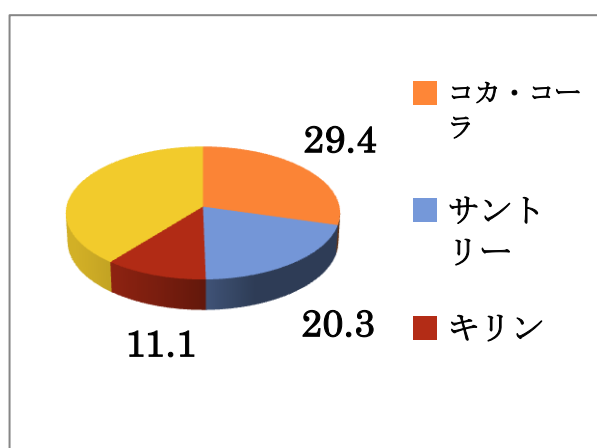
## 1. 現状分析

### <①市場(清涼飲料水)>

(図1 業界規模)



(図2 シェア)



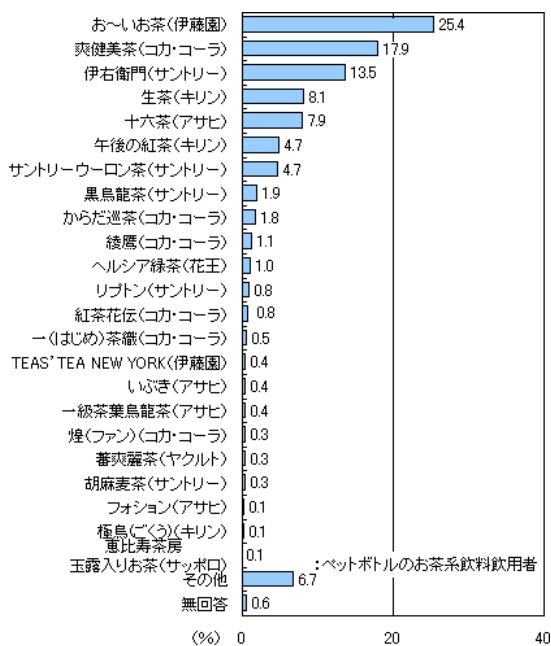
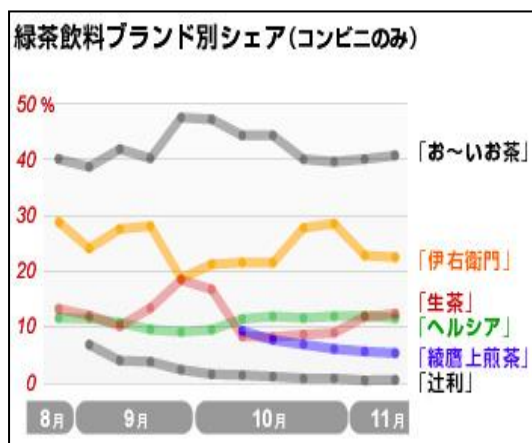
平成20年の清涼飲料業界の業界規模(主要対象企業20社の売上高計)は4兆6,291億円となっている(図1)。清涼飲料業界の過去の推移を見ると、平成16年以降、わずかながらの増加傾向が見られ、平成20年まで上昇傾向にある。近年では、消費者の健康意識の向上を背景に、お茶やミネラルウォーター、野菜系飲料が好調。代わって、コーラやサイダーといった炭酸飲料は減少傾向にある。清涼飲料水市場のシェアにおいて、サントリーは第2位を占めている。全体的には消費者の健康志向を反映した低カロリータイプの飲料が好調。清涼飲料業界内の勢力図としては、コカ・コーラ系列が高シェアを誇っており、サントリー、麒麟などが追従の構え。さらに、ボルビックやエビアンなど海外ミネラルウォーター勢も加わり、厳しいシェア争いを繰り広げている。こうした中、国内での飲料需要は鈍化傾向に。さらに、近年ではPB商品の台頭もあり国内の競争は激化。こうした動向を受け、各社とも海外での事業拡大に乗り出している。

## 〈②自社〉

サントリーは創業 1899(明治 32)年、資本金 700 億円、売上高 1 兆 5507 億円を誇る(2008 年度、海外を含む)大手清涼飲料水メーカーである(図 3)。現在のコーポレート・スローガンは「水と生きる」。009 年、大手麦酒メーカーのキリンホールディングスとの間で、持ち株方式による経営統合を計画し、交渉を開始したことを発表した。交渉が難航し、2010 年に「両社の認識が一致せず」との理由により交渉打ち切りが発表された。事業の主要な部分はアルコール飲料だが、1980 年代以降清涼飲料水の分野においても一定の地位を築いている。非上場企業である。事業分野は以下の部門に分かれている(図 4)。業績は好調であり、有力ブランドも多い。例をあげれば、伊右衛門、CC レモン、BOSS などがある。以下の図 3、図 4 から、伊右衛門が市場で高いシェアを占めていることが分かる。CC レモン、BOSS についても同様に高いシェアを占める。

Ex. 伊右衛門 3 位、CC レモン 2 位、ボス 2 位(各分野内シェア)

(図 3 緑茶飲料ブランド別シェア (コンビニのみ) (図 4 最もよく飲むペットボトルのお茶系飲料)



ところで清涼飲料水市場においては、ブランドの認知率によって購買態度(商品を購入するか否か)が決定されることが多い。例えば、無糖茶飲料市場について考えてみよう。お〜いお茶、十六茶、爽健美茶の認知率は何と9割を超えている。そこからそれぞれの商

品を購入する態度は何と5割を超えている(図7・8)。そこから売上を左右するのはいかと推測することが出来る。

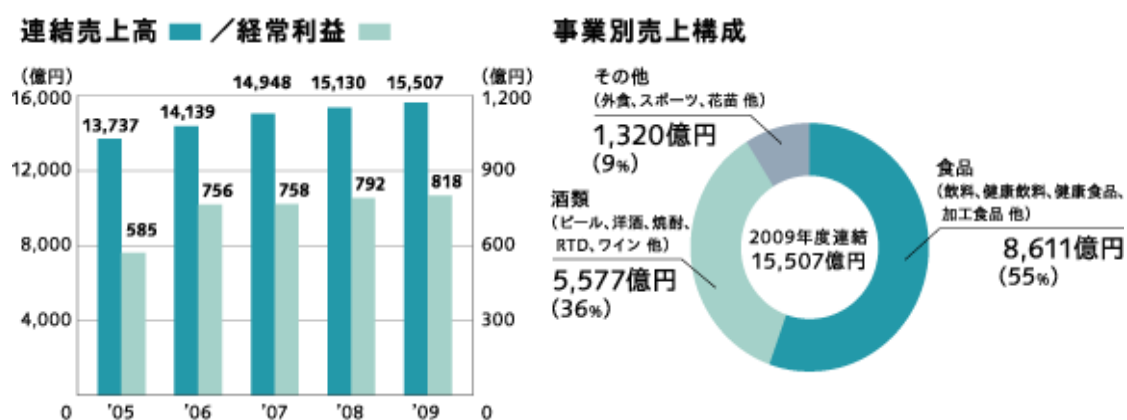


このことから、有力ブランドが確立すれば売上がアップするのではないかと？



ブランド不在で、新規顧客獲得可能な分野を探してみる。

(図5 サントリーの売上高推移と事業別構成比)



(図6 事業分野)

## ウイスキー・ブランデー

モルトウイスキー

膳、山崎、白洲、

ブレンデッドウイスキー

響、ローヤル、リザーブ、オールド、角瓶、三四郎、レッド、ホワイト、トリス

## 清涼飲料水

烏龍茶、伊右衛門、なっちゃん、DAKARA、C.C.レモン、BOSS、ペプシコーラ、リプトン、天然水

## 焼酎

はないも、むぎのか、わんこ、なんこ、はなうち、茉莉花、壱乃国、花、八重丸、黒丸、大樹氷、神楽の舞、美ら島、それから、天龍蔵、鏡月

## ワイン

マドンナ、パロンドレスタック、ガロ、ガヴィロ、フレシネ、ジオルジュデュフッフ、トーレス

## ビール

ザ・プレミアム・モルツ、モルツ、スーパーブルー、金麦

## チューハイ・カクテル

チューハイ

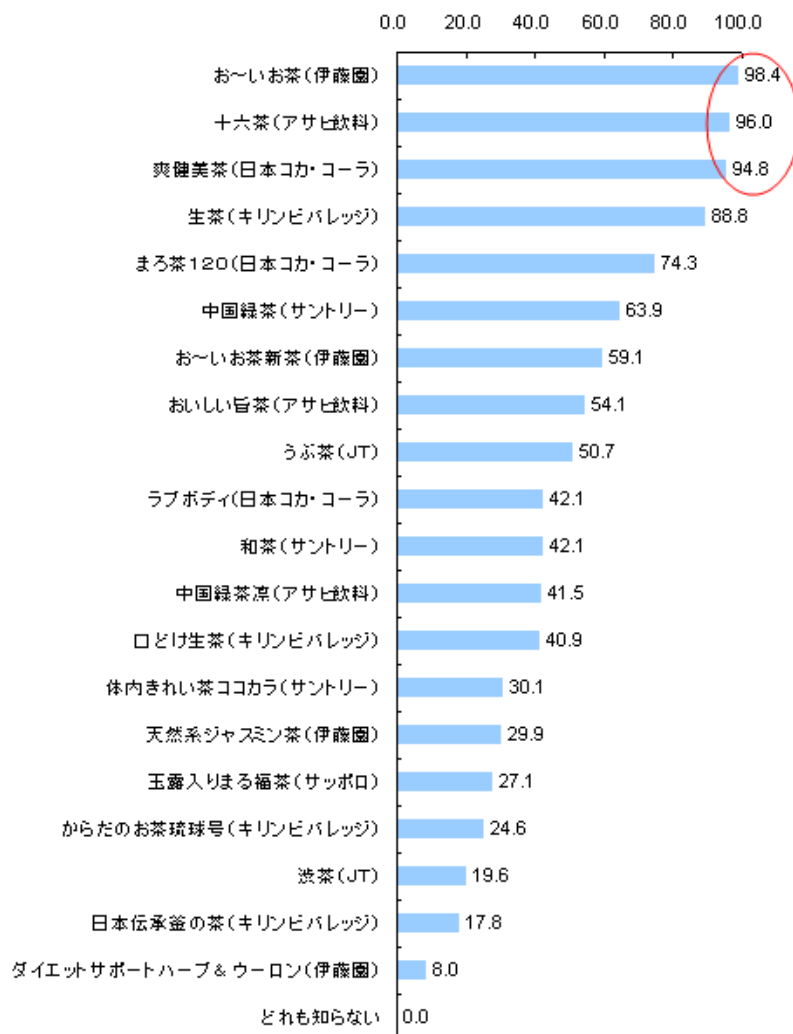
-196℃、カロリー、ほろよい

カクテル

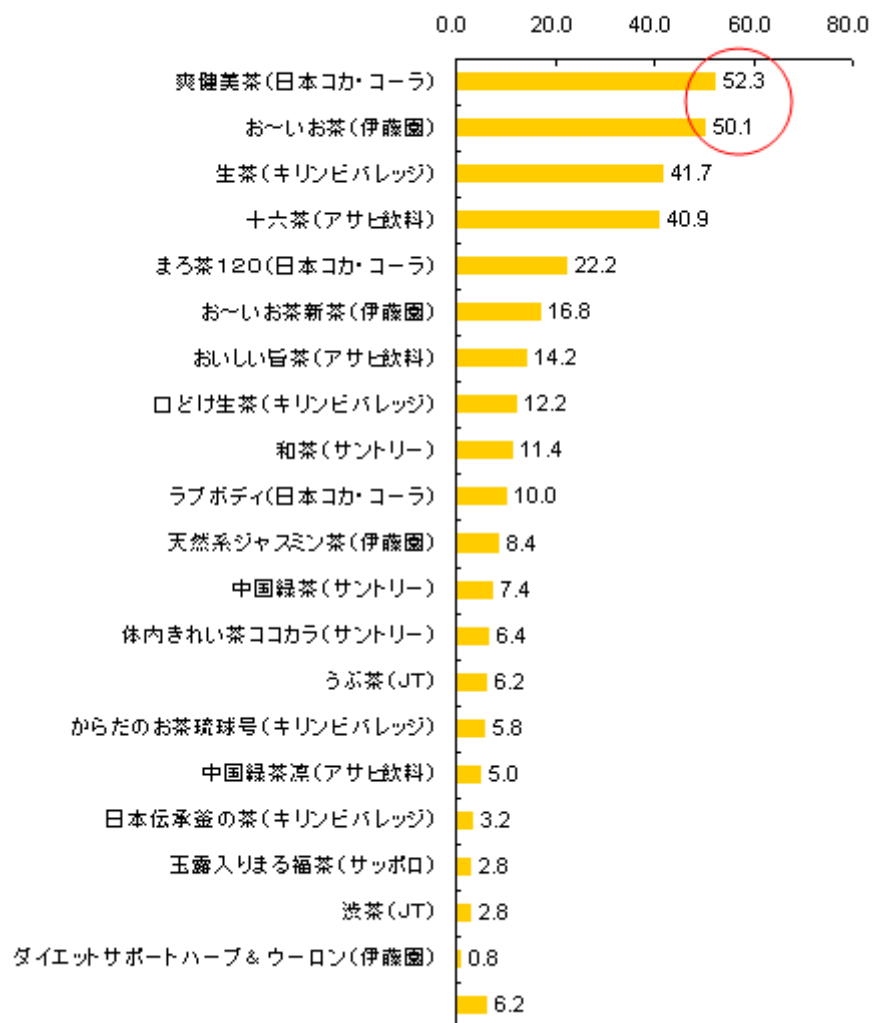
カロリー、カクテルバー、銀座、スパークリング

## その他

(図7 無糖茶飲料のブランド認知率)



(図8 無糖茶飲料のブランド購入態度)





以上から清涼飲料市場でのサントリーのSWOT分析を行うと…



### <③自社製品>



・ 名称 : I love vegi

・ 分類 : 野菜ミックスジュース

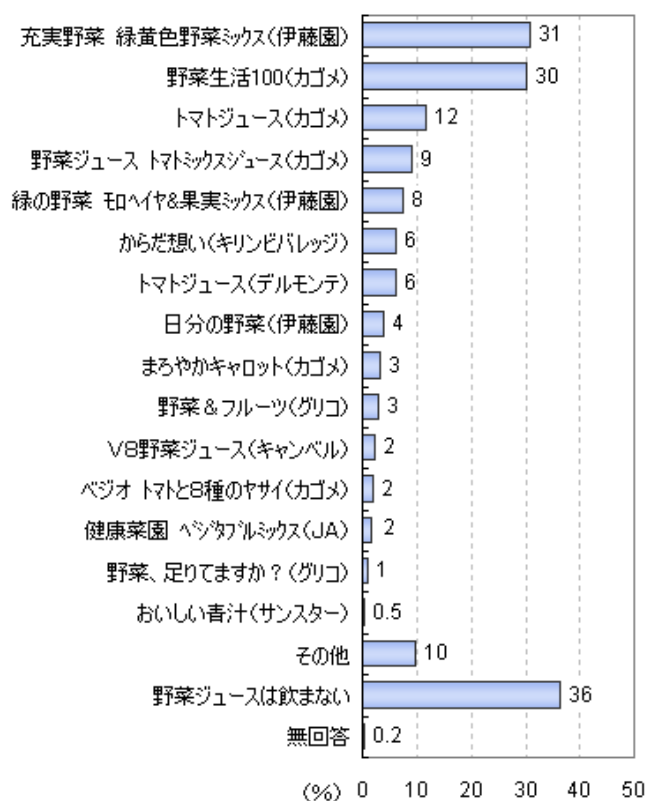
2010/5/11 リニューアル

・ 希望小売価格 : ¥109 (紙) ¥115 (缶)

- ・特徴：ニチレイの高品質なアセロラ果汁を使用。  
ベビーキャロットとして生でも食べられる、にんじん汁のまろやかな甘みをベースに、搾らず丁寧に微細化した野菜のピューレを使用。  
食塩、砂糖、香料も無添加。100%の野菜果汁、フルーツ果汁を1対1。
  - ・容器：195g カートカン(紙容器) /190g 缶パッケージには、環境配慮型容器としても注目されている丸い紙容器“カートカン”を採用。白を基調に、野菜や果物のイラストをハート型にデザインした、シンプルでスタイリッシュなパッケージ。ハートのパッケージからして女性向けと考えられる。
- ・宣伝：テレビコマーシャル



- ・認知度：低い(図7参照)  
(図9 よく飲んでいる野菜系飲料ブランド)



- ・総括：購入者の口コミから判断するに口当たりがよくキャロットジュースのような味であるらしい。単なる野菜ジュースというよりもフルーツジュースとのミックスジュースという形で野菜ジュースの”苦い” ”まずい”といった既存の概念からの脱却を図ったのであろうが結果としては安定したシェアを確立することができなかった。容器に関しては口をつけて飲むことも、ストローを使用して飲むことも可能であり、使用しやすいものとなっているようである。環境にも配慮しエコ対策も考慮している。

## 2. 問題提起

サントリーは野菜系良飲料市場で有力ブランドをもっていない。また、製品としても、1種類しか発売しておらず、その認知度は低い。リニューアルの事実も消費者に認知されているか微妙。野菜飲料市場の規模は2008年度で1530億円（カゴメ資料より）←他市場との比較があるかも c.f. これは茶系飲料市場の～億円より規模として小さいが、ミネラルウォーター市場の～億円より大きい、とか 参入する価値PR

## 3. 目標設定

## 野菜飲料市場でのブランド確立、シェアの拡大

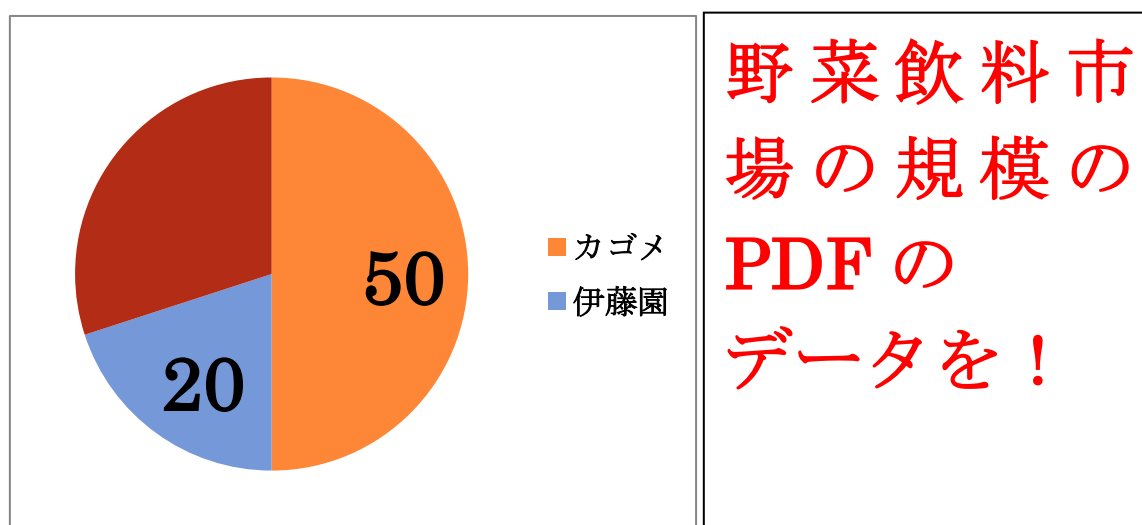
### 4. 他社分析

#### <①市場(野菜飲料)>

野菜飲料市場は現在低迷期から回復期に入ったことがわかる。(図11)また野菜系飲料市場のシェアはカゴメと伊藤園が2大メーカーとして、広いシェアを獲得している。(図10)

(図10)

(図11)



野菜飲料市場の規模のPDFのデータを!

#### <②カゴメ>

野菜飲料において圧倒的シェアを誇る。業界1位。消費者の健康志向や、生活習慣病の改善といった意識が高まりにより04年より野菜飲料の市場は急激に成長した。

カゴメは続々と新商品の開発を行っており、飲みにくいとされる野菜ジュースに果物を用いて苦味を抑えたり、「色」に着目して商品の差別化を図っている。

「野菜生活100 Refresh!」、「やさいしぼり」などの新商品が好調。TVスポットや番組提供、交通広告など積極的な広告投資が成功している。「野菜生活100 Refresh!」の「野菜ジュースなのにゴクゴク飲める新しい感覚」や「やさいしぼり」の「野菜本来の自然な甘み」といった新たな提供価値が消費者に支持されていると見られる。

既存品である「野菜一日これ一本」シリーズと「野菜生活100」シリーズを刷新し、新商品の発売及びコミュニケーション投資を行っている。結果、野菜飲料の売上高は、価格改定の影響が一巡した第2四半期以降(平成21年7月1日~平成22年3月31日)においては、前年同期を7%程度上回り、野菜飲料市場の需要が回復してきているといえる。

野菜飲料のパイオニア的存在であり、全国8ヶ所に直轄農園を所有する。

### 〈③伊藤園〉

野菜飲料では抜群の知名度を誇る2大メーカーの一角。お茶系飲料メーカーから総合飲料メーカーに変化してきている。2009年度年間売上費は3328億円(前年比1.5%)。原価高騰や販売費増加、「一日分の野菜」表示問題を受けて減収した2008年からは持ち直してきている。「一日分の野菜」の栄養素表示問題を受けて自社基準値を設定、さらに生野菜よりドリンクの方が体に吸収されやすいことを訴求するなど需要回復に向けた取り組みを強化したことが功を奏したといえる。代表商品は「充実野菜」「一日分の野菜」「野菜生活100」「緑の野菜」etc。充実なラインナップでそれぞれの商品が異なるコンセプトを持ちあらゆるニーズにこたえようとする姿勢がうかがえる(図参照)。また、野菜活用レシピ、「朝食フェア」など今の製品の利用促進で販売の現場での顧客獲得、成長を狙っている。

←伊藤園の自社商品のポジショニング・マップを示すことで競合他社が多種多様な商品を出して、味で差異化した新商品を出しにくい？ことを示したい。<ここ反論あると思うので、(特に赤字)「これは違う!」と思った人は書き換えてくれてかまいません。他社が多くの商品を出していることが一番言いたかったことなので

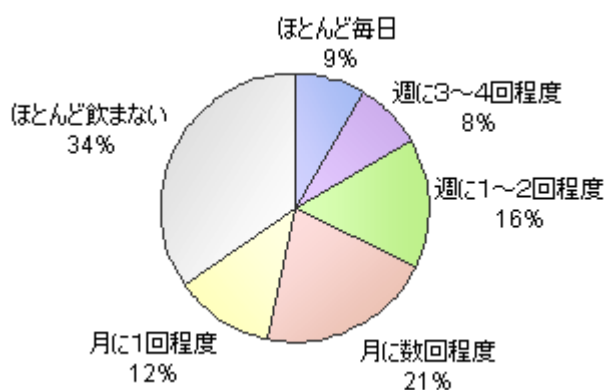
## 5. 顧客分析

野菜系飲料を飲む人は66%おり、「週に1回以上」飲む人は32%。ミネラルウォーター、炭酸飲料とくらべても野菜飲料のニーズは十分あると言える。

(図12)

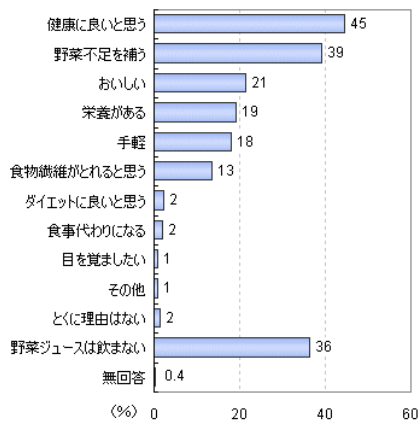
### 野菜系飲料の飲用頻度

[Q1:あなたはふだん、野菜系飲料(野菜ジュース等)をどれくらいの頻度で飲みますか?]

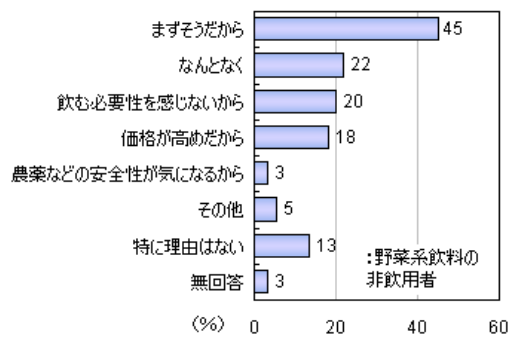


ミネラルウォーター(32.2%)、炭酸飲料(39.7%)と比べても、野菜飲料のニーズは十分にあるといえる。(

(図13 野菜系飲料を飲む理由)



(図14 野菜系飲料を飲まない理由)



上図は、野菜飲料を飲む理由・飲まない理由をまとめたものである。野菜系飲料に求められている要素が、健康的・栄養がある・安全であるということである一方、飲まない人に飲んでもらうには、不味そう・飲む必要性を感じない・値段が高いというイメージを払拭する必要があると考えられる。

では、野菜系飲料を飲む人はどのような場面で飲用しているのだろうか。

(図15 野菜系飲料の飲用場面)

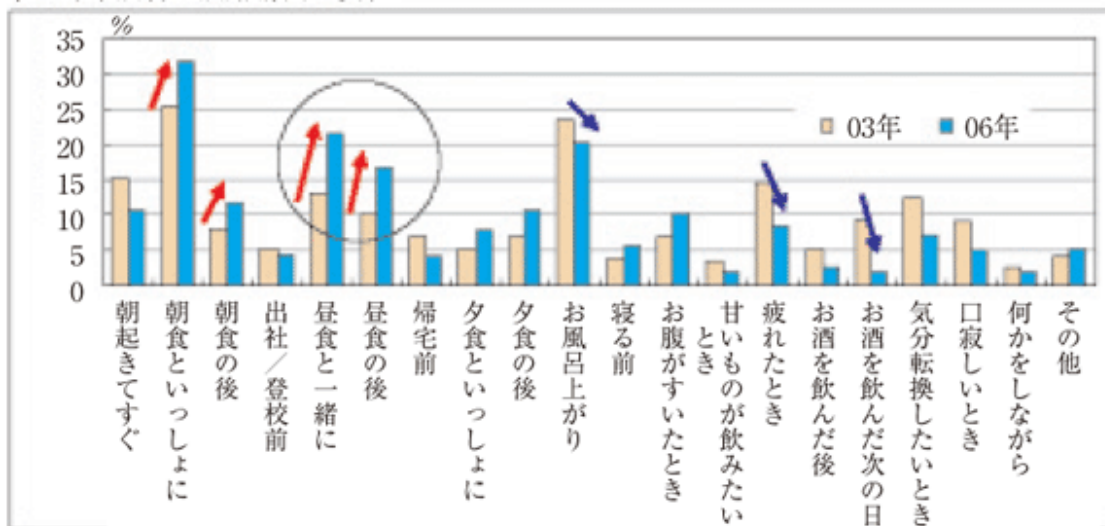


図15は、野菜飲料の飲用場面の調査結果である。2003年と2006年の飲用場面の变化を示

している。疲労回復や、栄養補給という性格から変わって、朝食、昼食の場面の増加が顕著になっており、野菜不足を補うために食事の一部の組み込まれてきていることが伺える。

## 6. 政策提言

私たちは、野菜系飲料市場にサントリーのブランドを確立するため、新商品の開発という戦略をとる。この戦略に至った経緯として、まずターゲティングを行った。

### <①ターゲティング>

図13から、朝食、昼食の場面での増加が顕著である。また、現時点で、朝食時に飲むことを積極的にプロモーションしている他社の商品はすでに存在するが、昼食時の飲用をアピールした商品は存在しない。そこで私たちは、「昼食と一緒に」野菜系飲料を飲む場面が、サントリーが顧客を獲得できるシチュエーションだと判断した。

また、野菜系飲料を飲む人の中で、およそ6割の人が食事（朝食・昼食・夕食）と一緒に野菜系飲料を飲用していることが分かる。私たちの目標は、「野菜系飲料市場でのブランドの確立、サントリーのシェア拡大」であるから、すでにそれだけの顧客がいるならば、プロモーションで他社との差別化を図り、他社からその顧客を奪う戦略をとる。

よってターゲットは、「すでに野菜系飲料を飲用している人」であり、シーンとしては「昼食時」を設定する。

### <②新商品>

「ザ・プレミアム・i love begi」

## 4P分析

### Price

- ・ 現状維持

### Place

- ・ 昼食を購入する場所 (Ex. コンビニ、弁当屋)

### Product

- ・ 食事での野菜不足を補う
- ・ すっきりした味、どろどろしていない
- ・ 甘くない
- ・ 飲みきりサイズの紙パック
- ・ ただし従来の紙パックの容量より大きめ

### Promotion

- ・ サントリーの強み(新ブランドを立ち上げてきたノウハウ、広告戦略のうまさ)を生かす
- ・ 「昼食と一緒に」ということを大々的にアピールし、他社との差別化

### Price : 現状維持

野菜系飲料はすでに低価格化が進んでおり、価格での他社との差別化は難しいと思われる。低価格化をさらに推し進めるとするならば、海外産の安価な野菜を使用することも考えられるが、それは昨今の消費者の健康意識の高まりに反することになる。

### Place : 昼食を購入する場所 (Ex. コンビニ、弁当屋、自販機)

昼食時に飲みものを買う場合というのは、昼食を買う時や食べるときに、ついでに買うものである。また、野菜系飲料は、お茶や水のように、朝買って一日中携帯して飲むものではない。購入したその時に、冷たいものを飲む。したがって、昼食を購入する場所に商品を配置するのが理想である。

### Product : 食事での野菜不足を補う

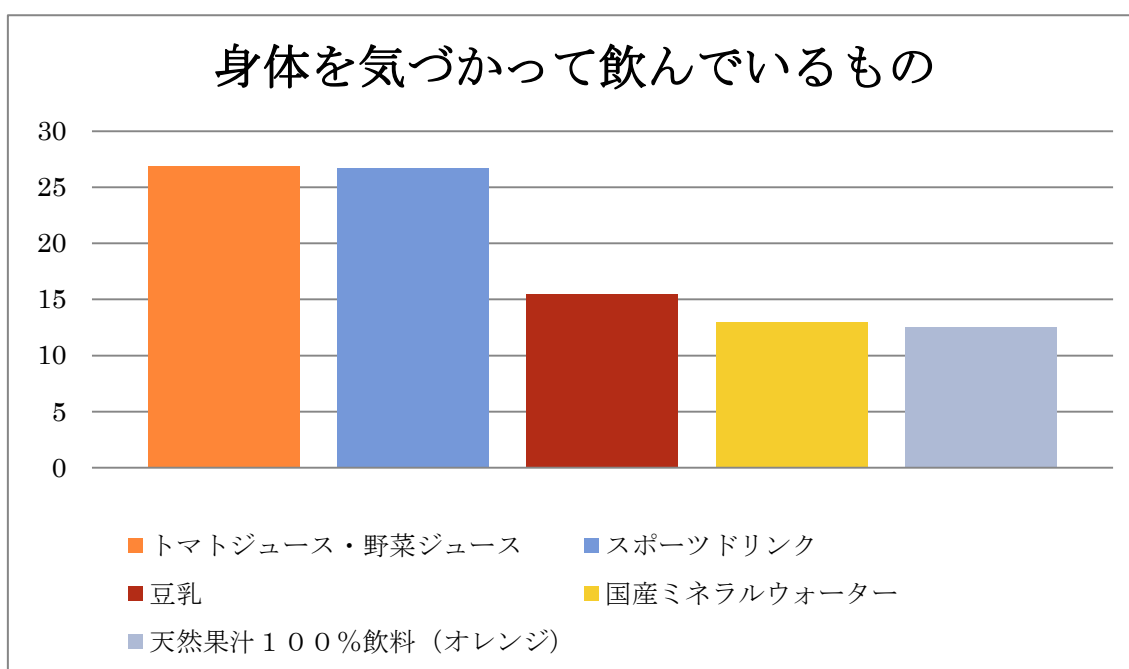
- すっきりした味、どろどろしていない
- 甘くない



**飲みきりサイズの紙パック**  
**ただし従来の紙パックの容量より大きめ**  
**I love vegi は継承しない**

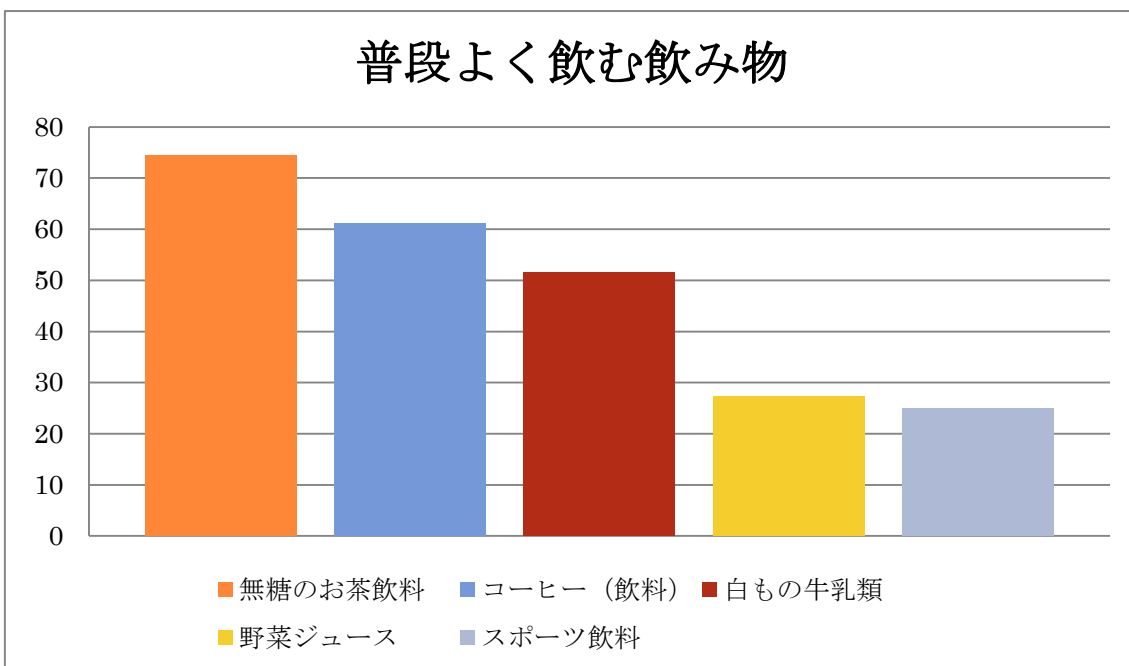
図15より、野菜系飲料が食事と一緒に多く取られているということは、野菜不足を補うために食事の一部の組み込まれてきていることが伺える。また、以下の図より、やはり消費者は、身体を気づかって野菜系飲料を飲用している。

(図16 身体を気づかって飲んでいるもの)



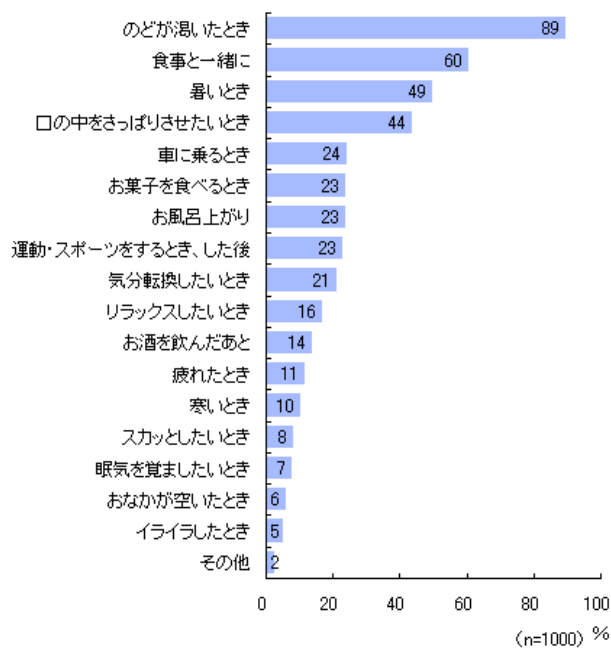
ところで、以下の図より、もっともよく飲用されている飲料は、お茶系飲料である。

(図17 普段よく飲む飲み物)

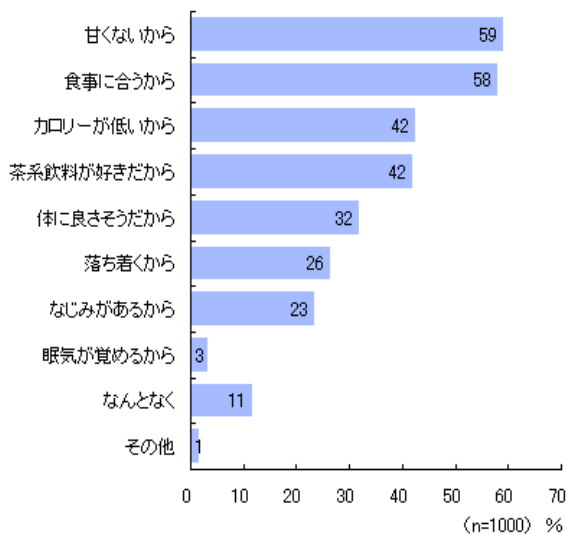


さらに、図18より、お茶系飲料は食事と一緒によく飲まれているが、その理由は「甘くない」、「食事に合うから」などである(図12)。ここから、昼食に合う野菜飲料を開発するヒントを得たい。つまり、お茶系飲料のさっぱりとしていて飲みやすく、食事の邪魔にならない淡白な味のものが好まれているのだろう。野菜系飲料ならば、舌触りもどろどろとしたものより、薄めに作って、食事の合間、合間に飲めるものがないのではないかと。

(図18 どのような時に茶系飲料を飲むか)

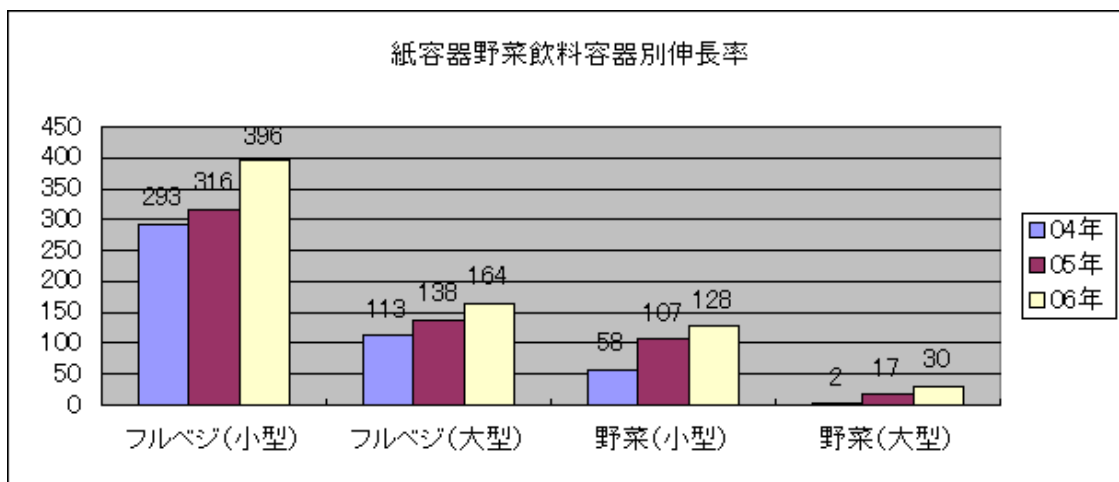


(図19 他の市販飲料ではなく、茶系飲料を飲む理由)



また、従来の野菜系飲料は紙容器で販売されていることが多いが、その中でも小型の物が売り上げを伸ばしている。(図20)

(図20 紙容器野菜飲料容器別伸長率)



※フルベジ=フルーツベジタブルジュース

加えて、先にも書いたが、野菜系飲料は500ミリリットルペットボトルで購入し、一日かけて飲むものではない。ぬるくなつては、あまりおいしくないのだ。よって私たちも、飲みきりサイズの紙パック容器を継承する。

しかしながら、従来の容量では、食事のシーンにおいては少ないように思われる。飲みやすさを出すために、中身を薄めにつくり、内容量を増やす。

既存の I love vegi であるが、私たちはこれを継承せず、まったく新しい商品を作る。以下は、図で野菜ジュースを普段よく飲むと答えた人の内訳である。これを見ると、その男女の割合はほとんど変わらない。既存の I love vegi は甘い飲み口と、ハートをモチーフにしたパッケージから、若い女性をターゲットとしていることが伺える。私たちは、男女にこだわらず、昼食シーンを狙っていくため、味・パッケージを共に一新させた新商品の開発を提案する。

		回答者数	野菜ジュース
全体		3486	27.3
	中学生	75	10.7
	10代(中学生除)	97	37.1
	20代	253	29.2
	30代	2921	20.6

男性	40代	241	24.1
	50代	290	30.3
	60代	243	31.3
	70代以上	233	22.7
女性	中学生	67	20.9
	10代（中学生除）	89	24.7
	20代	242	33.5
	30代	265	29.8
	40代	234	29.5
	50代	281	28.5
	60代	243	28.4
	70代以上	342	24.3
男性計		1723	26.3
女性計		1763	28.2

### Promotion : サントリーの強み(新ブランドを立ち上げてきたノウハウ/広告戦略のうまさ)を生かす

#### 「昼食と一緒に」ということを大々的にアピールし、他社との差別化

サントリーには、過去に熟茶→伊右衛門、WEST→BOSS と同市場内で、既存ブランドがあるにも関わらず、新ブランドを立ち上げている成功例がある。

## 7. 参考文献

サントリー

<http://www.suntory.co.jp/>

サントリーフーズ

<http://www.suntoryfoods.co.jp/>

カゴメ

<http://www.kagome.co.jp/>

伊藤園

<http://www.itoen.co.jp/>

マイボイス

<http://www.myvoice.co.jp/index.html>

マクロミル

<http://www.macromill.com/>

富士経済GROUP

<https://www.fuji-keizai.co.jp/index.html>