

コーヒー事業の 4P 分析

辻 大貴

要旨

今日の日本では、様々な種類の缶コーヒーが販売されているが、各企業はどのようなマーケティングを行っているかを 4P 分析をもとに「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」の 3 社で比較し、考察する。

キーワード：4P 分析、缶コーヒー、集中戦略、差別化戦略、コストリーダーシップ戦略

目次

第 1 章 初めに

- 1.1. 研究の背景
- 1.2. リサーチクエスチョン
- 1.3. 論文の構成

第 2 章 研究の視点

- 2.1. 研究対象
- 2.2. 研究の視点

第 3 章 FACT

- 3.1 共通の経営戦略
- 3.2 異なる経営戦略

第 4 章 分析

- 4.1 4P 分析の説明
- 4.2 4P による分析

第 5 章 4P 分析の発展

- 5.1 4P 分析の整理
- 5.2 各社の事業戦略
- 5.3 推論の裏付け

第 6 章 終わりに

第1章 初めに

1.1. 研究の背景

私たちの周りには、自動販売機やコンビニなどで多くの缶コーヒーが販売されている。そこで、同じ会社が製造し、販売している缶コーヒーの種類が多いことに私は気づいた。例えば、「SUNTORY」が製造、販売している缶コーヒーだけでも30種を越えている。さらに、日本全体では200種を越える缶コーヒーが販売されているのである。（日々の缶コーヒー大全「会社別リスト」 2015/7/2 付け）

1.2. リサーチクエスト

私たちは、缶コーヒーを販売している会社がどのようなマーケティングの方法に基づき、様々な種類の缶コーヒーを市場へ投入しているのかという疑問が生じた。

確かに、消費者にとっては様々な種類の缶コーヒーがあることで、1番自分が好きな味を探す楽しみや気分によってコーヒーの味を変えるという楽しみがある。

しかし、企業にとって多くの種類がある缶コーヒーを販売するには、大変な努力が必要であるのは自明である。そこで私は、どのようなマーケティングの方法で企業が缶コーヒーを市場に投入しているのか、つまり缶コーヒーを販売するときの各企業が行っているマーケティングの方法を調べていくことにする。

1.3. 論文の構成

缶コーヒーを製造している会社は数多くあるが、今回は缶コーヒー市場に対して、最も影響力を保持している「コカ・コーラ」、次いで影響力を保持している「SUNTORY」と「ASAHI」の3社に絞り、缶コーヒーをどのような方法で市場に投入しているのかを過去の情報をもとに、缶コーヒー事業における共通のマーケティングの方法と、異なるマーケティングの方法を調べる。その調べた内容を4P分析によって考察していき、それぞれの企業はどのようにマーケティングを行っているのかを比較し、各社の経営戦略を推測する。そしてその推測が正しいのかを、アンケートを用いて証明するといった形で展開する。（木村・岩坪（2010））

第2章 研究の視点

2.1. 研究対象

缶コーヒーを製造、販売している会社の「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」を研究対象にする。以下は、研究対象である3社の基本情報である。

コカ・コーラ

コーヒー業界で4割弱のシェア率を誇る最大手の企業である。（木村・岩坪（2010））コーヒーブランドは「ジョージア」と「LUANA」である。また、「コカ・コーラ」の企業の指針となる考え方は、リーダーシップ、コラボレーション、情熱、誠意、多様性、クオリティである。（日本コカ・コーラ株式会社 Coca-Cola Journey「会社概要」2015/11/15 付け）

SUNTORY

コーヒー業界では、コカ・コーラのついで 2 位であり、「ASAHI」と市場シェアを奪い合っている。コーヒーブランドは、「BOSS」である。また「SUNTORY」の企業の指針となる考え方は、世界の人々、人々を取り巻く様々な自然環境と響きあいながら、人々のニーズにもとづいた生活文化の豊かな発展と、その存続基盤である地球環境の健全な維持をめざして企業活動に邁進し、真に豊かな社会の実現に貢献することである。（サントリー「グループ企業理念」2015/11/15 付け）

ASAHI

コーヒー業界では、「SUNTORY」のついで 3 位である。コーヒーブランドは、「ワンダ」である。また「ASAHI」の企業の指針となる考え方は、飲料事業で社会や市場の変化に対応し、高品質で安全な商品と真心のこもったサービスの提供を通じて、豊かで健康な食生活の実現に貢献し、限りなく発展する企業を目指す事である。（アサヒビール「経営理念・会社概要」2015/11/15 付け）

2.2.研究の視点

「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」が缶コーヒーを市場に投入しているマーケティングの方法をもとに 4P 分析を行う。

第 3 章 FACT

3.1 共通の経営戦略

「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」が今行っている缶コーヒー事業の経営戦略には、共通した経営戦略が 3 パターンあることが分かった。以下その 3 パターンについて述べていく。

1 つ目の共通の経営戦略

1 つ目のパターンは、近年増加している健康志向の人を対象にした缶コーヒーの事業展開を行っていることである。

「従来の缶コーヒーは砂糖やミルク入りの商品が目立ち、健康に悪いと考える人が多く疎遠されることがあり、そのため最近の缶コーヒーはおいしくカロリーの心配をせずに飲める微糖タイプや無糖タイプを中心に、市場が安定的に拡大している」（流通新聞 2015/10/07 付け）といことである。以上のように、「コカ・コーラ」「ASAHI」

「SUNTORY」の 3 社は、微糖・無糖である缶コーヒーの商品開発、商品販売に力を注いでいるのである。

例えば、「コカ・コーラ」は「ジョージア ヨーロピアン」シリーズのブラックコーヒーや微糖コーヒーなどが、2014 年 4 月同時に新発売されたのである。また

「SUNTORY」は、現在「ボス 贅沢微糖」を筆頭に、「ボス 高原のボス 微糖」、「ボスマスターズコーヒー 微糖」など、約 6 種類の微糖の缶コーヒーが販売されている。同様に「ASAHI」も、現在「ワンダ 金の微糖」を筆頭に、「ワンダ グランドワンダ 微糖」

など、約4種類の微糖の缶コーヒーが販売されている。これは3社ともに、販売されているブラックの缶コーヒーと微糖の缶コーヒーの合わせた種類が、販売されている缶コーヒー全種類の約20%以上を占めていることになる。(参照:「コカ・コーラ」「ASAHI」「SUNTORY」ホームページ)

さらに、「SUNTORY」は消費者の健康志向の高まりにより、トクホ飲料(有効性、安全性などの科学的根拠を示して、国の審査のもとに、消費者庁の許可を受けた飲料(SUNTORY「お客様センターQ&A」2015/11/15付け))の市場も拡大しており、缶コーヒー市場においてもトクホ飲料のコーヒーが発売されている。

例えば、「SUNTORY」は、特定保健用食品の缶コーヒー「ボス グリーン」を発売している。この缶コーヒーが使用しているコーヒー豆には食物繊維を配合されており、脂肪の吸収を抑える効果がある。そのことを宣伝することによって、この缶コーヒーを健康的な飲み物のイメージをつけ、缶コーヒーの売り上げをのばそうとしている。(流通新聞2015/10/15付け)

他にも「ASAHI」のワンダには、カロリーゼロの製品が3種ある。(アサヒ飲料「ワンダ/コーヒー/商品情報」2015/11/15付け)

以上のように、3社ともに缶コーヒーを健康的な飲み物としてイメージ付けていることによって、健康を意識している消費者にも販売しようとしており、この事業に力を注いでいることが言える。

2つ目の共通の経営戦略

2つ目のパターンは、年々市場が拡大しているコンビニコーヒーに対抗するために奮闘していることである。

「缶コーヒー製造会社は、人気が高まるコンビニコーヒーに対抗するため、コカ・コーラは

そして、サントリー食品のプレミアムボスは、細かくひいた微粉碎のコーヒー豆とエスプレッソを組み合わせ、コーヒーのコクを強調した商品を販売している。一方アサヒ飲料はワンダで、従来缶コーヒー向けに粉碎済みの豆を仕入れて抽出していたが、コンビニコーヒーのコクに対抗するために、缶コーヒーの原料となるコーヒー豆を自社工場で粉碎後、24時間以内に抽出するといった新しい製造方法を導入し、さらに高級豆へのこだわりを強調した「金の微糖」などを展開している」(日本経済新聞 2015/10/07付け)ということだ。(日本経済新聞 2015/10/15付け)

以上のように、以前の缶コーヒーよりコクがあるコンビニコーヒーに対抗するために、今までとは違った製法やコーヒー豆を使うことでより以前とは比べようがないくらいのコクがある缶コーヒーを製造しようとしている。

上で述べたこと以外にコンビニコーヒーと対抗する方法として、「コカ・コーラ」はセブン&アイグループと提携したのである。コンビニコーヒーをセブン&アイグループ以外のコンビニで買っている人が、「コカ・コーラ」とセブン&アイグループの共同開発した缶コーヒーを飲みたいくなるような製品の開発、発売を行うことで、「コカ・コーラ」は缶コーヒーの販売量を増やそうとしている。例えば、「ジョージア プライベートルザー

ブ」はセブン&アイグループと共同企画されたもので、セブン&アイグループでしか販売されていないのである。(日本経済新聞 2015/11/15 付け)

以上のことは、セブン&アイグループが販売しているコンビニコーヒーの販売量の減少にもつながるかもしれないと考える。しかしこれはセブン&アイグループにとって実は有益であることが推測される。なぜならセブン&アイグループは、何かを製造し、販売することでお金を儲ける製造業ではなく、小売店であるため多くの商品を売ることが大切であるからである。以上で述べたようなコンビニコーヒーに対抗する方法は、斬新的であるが合理的な方法であることが言える。

他に、コンビニコーヒーに対抗するために、コンビニコーヒーの最大の弱点である「冷め易さ」「溢れるリスク」の2点を、缶コーヒーが解決しようとしている。

例えば、「ASAHI」は、コンビニコーヒーの弱点である「溢れるリスク」を解決するために、「ASAHI」の主力ブランド「ワンダ」の一部を、従来のプルトップ缶からボトル缶に変えた。そのおかげで、この商品は「溢れるリスク」を軽減させただけでなく、持ち運べる利便性の良さが消費者に受けている。(日本経済新聞 2015/10/13 付け)

また、「SUNTORY」はスターバックスと共同開発を行い、柔らかな酸味の特徴がある新製品「スターバックス ブラックコーヒー パイクプレイス ロースト」を市場に導入した。この新製品「スターバックス ブラックコーヒー パイクプレイス ロースト」は、ボトル缶タイプであるため、持ち運びでき飲みたい時に飲めることができる。そのためビジネスマンを中心に需要が増えているのである。(日本経済新聞 2015/11/15 付け)

以上のように、缶コーヒー販売している企業は、コンビニコーヒーより質の高い商品をつくり、缶コーヒーの弱点を失くそうと奮闘していることが言える。

3つ目の共通の経営戦略

3つ目のパターンは、今まで缶コーヒーをあまり飲まなかった女性にも、焦点を当て始めていることである。

「従来は20代から40代までの男性が缶コーヒーの全消費量の8割超を占めるといわれていたが、最近は働く女性の増加で自宅以外でも手軽に飲める缶コーヒーを購入する女性が増えてきている。そのため、働く女性の幅広いニーズに対応するため、缶コーヒーの種類も増えている」(日本経済新聞 朝刊 2015/10/07 付け)ということである。

また、缶コーヒーはリピーターになる確率が他の飲み物よりも高い傾向がある。そのため、今まで缶コーヒーを購入してこなかった女性がどれだけ缶コーヒーを手にとってもらえるか手にとってもらえないかが企業にとって大きな問題になるのである。(経済産業新聞 2015/10/14)

例えば、この問題を解決するために「コカ・コーラ」は、「コーヒーとミルクのシンプルな美味しさ」を追求した新ブランド「LUANA (ルアーナ)」の導入により、既存の男性的なイメージや味わいを差別化し、女性の嗜好を捉えた製品を新たに導入した。この新たなブランドの「LUANA (ルアーナ)」とは、ゆったりと“スローライフ”を楽しむような「リラックス」できる時間を提供するコーヒーとして、市場へ投入された。この

「リラックス」を提供する「LUANA（ルアーナ）」は、女性ユーザー獲得に有効であることが言える。女性は、コーヒーを飲みたいと思うのは、男性が何かに集中したいときや意識を活性させたいときと違って、ゆっくりと癒されているときに飲みたい傾向がある。そのためには、女性層の獲得に効果的であることがいえるのである。（日本コカ・コーラ株式会社 Coca-Cola Journey「トップ／プレスセンター／ニュースリリース／新ブランド「LUANA（ルアーナ）」 2015/11/15 付け）

また、「SUNTORY」は、男性的な渋めのデザインがほとんどであった缶コーヒーの商品パッケージを、一部明るく派手なデザインの商品パッケージにした。商品パッケージのデザインを明るくしたおかげで、女性が缶コーヒーを手にする確率が少しながら上がったのである。（日本経済新聞 2015/10/14）

一方「ASAHI」では、女性に対して国内トップクラスのカフェブランドである「ドトール」ブランドを活かした商品を展開することで、女性ユーザーの獲得を図っている。

（「ASAHI ホームページ／会社情報／ニューリリース 2015/11/15 付け）

以上のように、「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」は、女性に缶コーヒーを手にとってもらうために様々な工夫をしていることが言える。

3.2 異なる経営戦略

コカ・コーラ

「コカ・コーラ」は、増税などの影響で缶コーヒーの価格が高くなるのを、様々な手を使って今までの価格を維持しようとしている傾向がある。

例えば、「コカ・コーラ」の技術力で衛生面の課題をクリアすることでコーヒーの缶の材料がスチール缶（約 190 円/kg）からアルミ缶（約 7 円/kg）へと変更し、大幅に材料費を低下させ、缶コーヒーの価格を維持しようとしているのである。また、電子マネーで「コカ・コーラ」の自動販売機の缶コーヒーなどを買うと 5 円安く買えるといった政策を行っている。電子マネーを使うメリットとしては、電子マネーを使うことで自動販売機に 10 円や 100 円の釣り補充の回数を減らせることで人件費が削減できる。さらに、電子マネーに紐付いた個人情報を集めて、顧客データを作成することで、より売れる自動販売機を作ることができるのである。つまり、消費者が買いたいものが買える自動販売機を作り出せるということである。これは自動販売機の利便性を高めることができ、結果として販売力を強化することができるといえる。（日本経済新聞 2015/11/15 付け）

また、「コカ・コーラ」は様々な特殊的宣伝を行い、購買意識を刺激している傾向がある。

例えば、期間限定で東京・表参道にオープンした「コーヒーハウス ヨーロピアン」で試飲した来店客の Twitter のツイートがあげられる。来店客には、ヨーロピアン製の缶コーヒーとヨーロピアンが目指したレギュラーコーヒーが入った容器 2 つを給仕した。容器の底に「実はジョージア ヨーロピアンでした」と答えを記した。そして SNS アカウントを持っているか尋ね、お代として味の感想コメントの投稿を依頼した。期間中の来店客数は昨年を上回る 1 万人弱であった。そして、SNS 投稿が表示されるファン・フォロワー数を合算したリーチ数は昨年比で 4 倍に達したという。「お代は SNS で」と頼まれな

くても写真を撮りたくなる、感想をツイートしたくなる、そんな自発的行動を促すイベントが、新たな缶コーヒーファン層の開拓に一役買ったのである」（流通新聞 2015/11/15 付け）

SUNTORY

「SUNTORY」は飲む場面を提案するタイプのものを販売している特徴がある。

「SUNTORY」の最近の缶コーヒーは味や豆に工夫を凝らしたものだけではなく、「仕事中」「休憩中」専用の缶コーヒーの販売を開始した」（日本経済新聞 朝刊 2015/10/07）ということである。

このように、缶コーヒーの飲む場面をさまざま提案することで一日に飲む缶コーヒーの本数を増やそうとしているのである。

また、「SUNTORY」は、多彩な清涼飲料水等へ多角化して企業ブランドを広めることで、缶コーヒーの販売量も増やそうとしている傾向があるといえることができる。つまり「SUNTORY」は「企業ブランド重視型」の会社といえるのである。（木村・岩坪（2010））

ASAHI

「ASAHI」は、自動販売機の台数を増やすことで、缶コーヒーの売り上げを伸ばそうとしている特徴がある。

「ASAHI」は大塚製薬と自動販売機での清涼飲料の販売で業務提携し、アサヒの缶コーヒー「ワンダ」と大塚製薬のスポーツドリンク「ポカリスエット」を供給し合い、お互いの自販機で販売する。「ASAHI」の自販機の保有台数は約 28 万台で、大塚は約 10 万台であるので、全国に約 38 万台の自動販売機に「ASAHI」の缶コーヒーが置かれることになる」（日本日経新聞 2015/10/07 付け）ということである。

このように、「ASAHI」の缶コーヒーが売られている自動販売機を増やすことで、缶コーヒーの売り上げをのばそうとしているのである。

また、「ASAHI」は缶コーヒーを少数の製品分野に絞り込み、狭い品揃えを展開する「少数ブランド重視型」の企業といえることができる。（木村・岩坪（2010））

第4章 分析

4.1 4P分析の説明

4Pとは、企業や事業の競争力を分析する際の考え方の枠組みの1つで、“PRODUCT”（製品）、“PRICE”（価格）、“PROMOTION”（宣伝）、“PLACE”（立地、流通）の4つの“P”に着目する手法。これらは製品のマーケティングなどを行う際に、企業側、売り手側の視点から重視すべき項目とされる。PRODUCTは製品やサービスの品質や特徴、付加価値、デザイン、機能、性能などが含まれ、PRICEには価格、割引条件、支払い条件などが、PROMOTIONには告知や広報、広告、宣伝、販売促進策などが、PLACEには販売店（舗）、代理店、流通経路、店頭の商品揃え、在庫量などの要素・要因が含まれる。

（IT用語辞典 「e-word[4P分析]」 2015/11/05 付け）

表1は、以上で述べたことを理解しやすくするために表に表したものである。

表1 4Pの例一覧

4P	内容
PRODUCT	製品やサービスの品質や特徴、付加価値、デザイン、機能、性能など
PRICE	価格、割引条件、支払い条件など
PROMOTION	告知や広報、広告、宣伝、販売促進策など
PLACE	販売店（舗）、代理店、流通経路、店頭の品揃えなど

（参考；IT用語辞典 「e-word[4P分析]」 2015/11/05 付け）

4.2 4Pによる分析

第3章で述べた事実をマーケティングの4P(PRODUCT, PRICE, PROMOTION, PLACE)を利用し、「コカ・コーラ」「ASAHI」「SUNTORY」の3社がどのようなマーケティングを行っているのかを考察していく。まず、3社の共通した経営戦略を考察していく。

共通した経営戦略で、1つ目のパターンとして紹介した「近年増加している健康志向の人を対象にした缶コーヒーの事業展開しようとしている」では、缶コーヒーの糖分を抑えたものを開発し、販売することに力を入れているという観点から、製品（商品）の改革を行ったことが言える。

そして、2つ目のパターンとして紹介した「コンビニコーヒーに対抗するため、高級豆を使用してコーヒーのコクを強調した商品の製造また、コンビニコーヒーの弱点をクリアしようと奮闘していることである」では、今までとは違った製法やコーヒー豆を使うことでより以前とは比べようがないくらいのコクがある缶コーヒーを製造しようしている観点や他企業と提携して新製品開発から、製品（商品）の質やサービスを向上させたことを意味している。

最後に、3つ目のパターンとして紹介した「今まで缶コーヒーをあまり飲まなかった女性にも、焦点を当て始めていることである」では、男性向けのデザインから女性でも気軽に缶コーヒーを手にとることができるようなデザインに変更したのである。

以上の3つのパターンはすべて、PRODUCTを向上させたことが言えるのである。つまり、「コカ・コーラ」「ASAHI」「SUNTORY」の3社はともにPRODUCTに力を入れていることがわかるのである。

次は、「コカ・コーラ」「ASAHI」「SUNTORY」の異なった経営戦略を、4P分析を使用して考察をしていく。「コカ・コーラ」はSNSを最大限に駆使することで、PROMOTIONに力をかけていることが言え、また価格をできるだけ低くしようとしていることからPRICEにも力をかけていることが言える。

「SUNTORY」は、飲む場を提案するタイプの缶コーヒーを販売していることから、ある種の販売促進をしているということが言える。また、「SUNTORY」は、多彩な清涼飲料水等へ多角化して企業ブランドを広めることで、缶コーヒーの販売量も増やそうとし

ている傾向がある。このことも、PROMOTION と密接の関係があるということがいえる。

一方「ASAHI」は、自動販売機の台数を増やすことで、缶コーヒーの売り上げを伸ばそうとしている傾向がある。つまり、「ASAHI」は、自動販売機という流通経路をさらに開拓しようとしていることから、PLACE に力をかけていることが言えるのである。

表 2 は、4P 分析からわかったこと理解しやすくするために表に表したものである。

表 2 「コカ・コーラ」「ASAHI」「SUNTORY」の 4P 分析

4P 分析	コカ・コーラ	SUNTORY	ASAHI
PRODUCT	デザインの変更 味の向上 製品の改革	デザインの変更 味の向上 製品の改革	デザインの変更 味の向上 製品の改革
PRICE	スチール缶から アルミ缶へ 電子マネーの利用		
PROMOTION	コンビニと提携 SNS の利用	多角化によるブラン ド力の向上	
PLACE	自動販売機の増加		自動販売機の増加

※空白は、今回の情報収集で確認されなかったことを示す

第 5 章 4P 分析の発展

5.1 4P 分析の整理

第 4 章より、「コカ・コーラ」は、4P (PRODUCT, PRICE, PROMOTION, PLACE) すべてに力をかけていることが言える。そのため、このまま 4P を向上させることで販売数が増えると予想される。

また「SUNTORY」は、PRODUCT と PROMOTION に主に力をかけているが、PLACE と PRICE にそれほど力をかけていないことをいうことができる。よって「SUNTORY」は、PLACE と PRICE にも力をかけることで、4P の内的整合性が高まり、売り上げが増加するのではないかと予想することができる。

一方「ASAHI」は、PRODUCT と PLACE に主に力をかけているが、PROMOTION と PRICE にそれほど力をかけていないことをいうことができる。よって「ASAHI」は PROMOTION と PRICE にも力をかけることで、4P の内的整合性が高まり、売り上げが増加するのではないかと予想することができる。

5.2 事業戦略

以上の 4P 分析から「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」は、ポーターの 3 つの事業戦略に分けることができると思われる。この 3 つの事業戦略とは、業界の最低コストを実現し、市場価格の決定権を握って、競合と価格競争をしても黒字経営を維持できる体質を目指し、経営資源の大半を費やすコストリーダーシップ戦略、業界の中で特異性のあ

る価値や競合他社よりも高い付加価値を提供することで、自社の商品の差別化をして、高いマージンを取る差別化戦略、特定の顧客層、特定の商品、特定の地域などの限定されたセグメント（戦略ターゲット）に経営資源を集中する集中戦略である。

「コカ・コーラ」は、コーヒー業界の最大手であり、3社の中で最も価格を抑えようとしていることから、コストリーダーシップ戦略を行っていることが言える。

「SUNTORY」は、様々な販売促進を行うことで飲料水の多角化を行い、ブランド力の向上で販売数を増やそうとしていることや、缶コーヒーの飲む場面をさまざま提案することで1日に飲む缶コーヒーの本数を増やそうとしているから差別化戦略を行っていることが言える。「ASAHI」は、缶コーヒーを少数の製品分野に絞り込み、狭い品揃えを展開する「少数ブランド重視型」の企業であることから集中戦略を行っていることが言える。

以下の表3は、以上で述べたポーターの事業戦略と「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」の関係を表している。

表3 ポーターの事業戦略と「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」の関係

事業戦略		競争優位性を築く手段	
		コスト	差別化
ターゲット	広い	コストリーダーシップ戦略 「コカ・コーラ」	差別化戦略 「SUNTORY」
	狭い	集中戦略 「ASAHI」	

(参考;N's spirit「コストリーダーシップ戦略とは 差別化戦略とは 集中戦略とは」

http://www.nsspirit-cashf.com/manage/jigyuu_ruikei.html2015/11/15 付け)

5.3 推論の裏付け

今まで缶コーヒー製造会社がどのように缶コーヒーを市場に投入しているかについての様々なマーケティングの方法の情報をもとに、4P分析で行うことで、各企業はどのような事業戦略を行っているのかについて推論した。つまり、「コカ・コーラ」は、コストリーダーシップ戦略を行い、「SUNTORY」は、差別化戦略を行い、「ASAHI」は、集中戦略を行っている可能性があるということである。これはあくまで、数あるうちの情報の一部をもとに推論したのである。ゆえに、この推論の正当性を立証するために、アンケートと調査を行う。そしてアンケート調査と推論が合致すれば、この推論の客観性が証明される。それによってこの推論に妥当性また正当性があるということが出来る。

このアンケートは、2015年12月30日に大阪の今里駅付近にあるスーパーの前で朝11時から昼1時までと、2015年12月30日に surveymonkey という統計ツールを使いアンケートを行った。またアンケートに参加していただいた方々は、10代後半から70代以上の男女であり、今回は57人を対象にした。また、ダミー質問を6つ設け、さらに回答時間を計り、総合的に判断して明らかに不正回答と思われるアンケートを排除した。(アンケートを取った人数は59人である)

アンケートの取り方は、「コカ・コーラ」「ASAHI」「SUNTORY」の各社に関する質問を12個、つまり計36個の質問を私たちが提示し、その質問に共感できるか、共感できないか、どちらでもないか、といったように5段階で評価してもらったのである。また、「大変共感できる（大変そう思う）」を5点、「共感できる（そう思う）」を4点、「どちらでもない」を3点、「共感できない（そう思わない）」を2点、「全く共感できない（全くそう思わない）」を1点として、点数化を行い、その点数を合計した。さらに、点数を57（人）で割って平均と中央値を求めることで、より各社を比較しやすくした。以下は、アンケートの結果である。また以下のアンケート結果には、正規の質問とかぶっているためダミー質問を排除したものである。

表4 各社のイメージ評価

番号	質問項目	大変共感できる	共感できる	どちらでもない	共感できない	全く共感できない	点数	平均
1	ジョージアは、他のコーヒーより安いと感じますか？	7	9	32	6	3	182	3.1929825
2	ボスは、他のコーヒーより安いと感じますか？	4	11	33	6	3	178	3.122807
3	ワンダは、他のコーヒーより安いと感じますか？	1	6	37	9	4	162	2.8421053
4	ジョージアは好きな缶コーヒーブランドですか？	8	16	25	5	3	192	3.3684211

5	ボスは好きな缶コーヒーブランドですか？	13	15	19	7	3	199	3.4912281
6	ワンダは好きな缶コーヒーブランドですか？	9	5	28	12	3	176	3.0877193
7	ジョージアのCMは、購買意欲をくすぐられますか？	10	25	16	3	3	207	3.6315789
8	ボスのCMは、購買意欲をくすぐられますか？	14	23	13	3	4	211	3.7017544
9	ワンダのCMは、購買意欲をくすぐられますか？	4	10	23	15	5	164	2.877193
10	ジョージアの缶コーヒーの種類は多いと思いますか？	11	21	20	5	1	210	3.6206897
11	ボスの缶コーヒーの種類は多いと思いますか？	15	18	17	5	2	210	3.6842105

12	ワンダの缶 コーヒーの 種類は多い と思います か？	2	10	24	17	4	160	2.8070175
13	ジョージア は、あなた の身のまわ りで多く販 売されてい ると感 じますか	17	19	16	4	1	218	3.8245614
14	ボスは、あ なたの身の まわりで多 く販売され ていると感 じますか	18	17	14	6	2	214	3.754386
15	ワンダは、 あなた の身のまわ りで多 く販売され ていると 感 じますか	6	10	19	20	2	169	2.9649123
16	ジョージア は、美味し いと思 います	5	26	20	3	3	198	3.4736842
17	ボスは、美 味しいと思 います	11	18	18	8	2	199	3.4912281

18	ワンダは、 美味しいと 思います	2	18	27	8	2	181	3.1754386
19	ジョージア のパッケー ジで選んだ ことはありま すか	2	15	23	11	6	167	2.9298246
20	ボスのパッ ケージで選 んだことは ありますか	8	14	21	8	6	181	3.1754386
21	ワンダのパ ッケージで 選んだこと はありますか	2	6	23	16	10	145	2.5438596
22	ジョージア が売ってい る自動販売 機をよく見 ますか	15	18	18	5	1	212	3.7192982
23	ボスが売っ ている自動 販売機をよ く見ますか	21	20	10	5	1	226	3.9649123
24	ワンダが売 っている自 動販売機を よく見ます か	4	13	25	13	2	175	3.0701754

25	ジョージア (コカ・コーラ社)にブランド力があると思いますか	24	21	11	1	0	239	4.1929825
26	ボス (SUNTORY)にブランド力があると思いますか	21	19	13	3	1	227	3.9824561
27	ワnda (ASAHI)にブランド力があると思いますか	5	14	23	12	3	177	3.1052632
28	ジョージアをブランド力だけで選んだことはありますか	5	11	18	15	8	161	2.8245614
29	ボスをブランド力だけで選んだことはありますか	5	12	20	14	6	167	2.9298246
30	ワndaをブランド力だけで選んだことはありますか	1	8	23	16	9	147	2.5789474

これからは、以上のアンケート結果を考察していく。初めに 1, 5, 9 を比較すると、「コカ・コーラ」は残りの 2 社より 50 ポイント以上高いことが言える。つまり、「コカ・コーラ」は価格が安いと思っている人が多いといことになるのである。

次に、2, 6, 10 を比較すると、「ASAHI」、「SUNTORY」、「コカ・コーラ」の順で、共感していることがわかる。以上のことから、「ASAHI」は、他の2社よりもコアなファンが大変多いことがいえ、他社よりもコアなファンに対して缶コーヒーを販売している。

次に、3,7,11 を比較する。「SUNTORY」は他社と比べ圧倒的に、CMで消費者に対して購買意識を刺激するという観点から影響力を最も保持していることが言える。つまり、CMを使うことでブランド力を高めることで一種の差別化戦略を行っていることがいえる。

最後に、4, 8, 12 を比較する。「SUNTORY」「コカ・コーラ」「ASAHI」の順で、共感していることがわかる。以上のことから「SUNTORY」「コカ・コーラ」は比較的缶コーヒーの種類が多いと思われており、「ASAHI」は缶コーヒーの種類は2社よりも少ないと思われていることが分かった。

以上のことをまとめると、「コカ・コーラ」は、価格を安くし、缶コーヒーの種類を多く販売しているというイメージがある。「SUNTORY」は、CMなどのメディアを使い、消費者の購買意識を高めるなどして、ブランド力を向上させることで、他社との差別化を行っている。さらに「SUNTORY」は、「コカ・コーラ」と同様に缶コーヒーの種類を多く販売しているイメージが世間にある。「ASAHI」はコアファンに対して、売れる少数の種類缶コーヒーを販売していることがいえる。表5は、以上のアンケートの結果を記したものである。

表2 「コカ・コーラ」「ASAHI」「SUNTORY」の4P分析

4P分析	コカ・コーラ	SUNTORY	ASAHI
PRODUCT	デザインの変更 味の向上 製品の改革	デザインの変更 味の向上 製品の改革	デザインの変更 味の向上 製品の改革
PRICE	スチール缶から アルミ缶へ 電子マネーの利用		
PROMOTION	コンビニと提携 SNSの利用	多角化によるブラン ド力の向上	
PLACE	自動販売機の増加		自動販売機の増加

表5 アンケートによる「コカ・コーラ」「ASAHI」「SUNTORY」の4P分析

4P分析	コカ・コーラ	SUNTORY	ASAHI
PRODUCT	種類が多い	種類が多い	種類が少ない コアファンが多い
PRICE	安い	安くはない	安くはない
PROMOTION		購買意欲への刺激	
PLACE			

表 6 アンケートによる「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」の関係

事業戦略		競争優位性を築く手段	
		コスト	差別化
ターゲット	広い	「コカ・コーラ」	「SUNTORY」
	狭い	「ASAHI」	

(参考 ; N's spirit「コストリーダーシップ戦略とは 差別化戦略とは 集中戦略とは」

http://www.nsspirit-cashf.com/manage/jigyoun_ruikei.html2015/11/15 付け)

表 3 ポーターの事業戦略と「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」の関係

事業戦略		競争優位性を築く手段	
		コスト	差別化
ターゲット	広い	コストリーダーシップ戦略 「コカ・コーラ」	差別化戦略 「SUNTORY」
	狭い	集中戦略 「ASAHI」	

(参考 ; N's spirit「コストリーダーシップ戦略とは 差別化戦略とは 集中戦略とは」

http://www.nsspirit-cashf.com/manage/jigyoun_ruikei.html2015/11/15 付け)

アンケートによって導かれた表 5 は、4P 分析を駆使し、推論したものである表 3 と同じ結果が出た。したがって、4P 分析を用いて、推論したものは客観性と正当性が証明されたことがいえる。

第 6 章 終わりに

「コカ・コーラ」「SUNTORY」「ASAHI」は、同じようなマーケティング方法を行って、缶コーヒーを販売しているように思われる。しかし、実は「コカ・コーラ」

「SUNTORY」「ASAHI」のマーケティングの方法はそれぞれ異なっていることを、上で述べたことからいえたのである。これは、缶コーヒー事業以外の会社でも、4P分析を行うことでコストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略に分けることができるのではないだろうかと推測される。これは、調べてみる価値がある。

また、今回は缶コーヒー市場で影響力を持っている順から 3 社しか選ぶことしかできなかった。しかし、すべての缶コーヒー企業のマーケティング方法を調べ、4P分析をすることでどのような企業戦略を行っているのかを推論する価値はあるのではないのだろうかと思われる。

参考文献

木村雅敏・岩坪友義（2010）『消費者評価から見たコーヒー関連企業の位置付け』
日本経営診断学会論集 Vol. 10 P49-55。

日経産業新聞。

日経 MJ（流通新聞）。

日本経済新聞。

IT用語辞典 e-word[4P分析] (<http://e-words.jp/w/4P.html>) 2015/11/05 付け。

会社概要：日本コカ・コーラ株式会社 Coca-Cola Journey
<http://www.cocacola.co.jp/company-information/company-profile/>2015/11/15 付け。

経営理念・会社概要 | アサヒビール
<http://www.asahiinryo.co.jp/company/rinen/> 2015/11/15 付け。

サントリー「グループ企業理念」
www.suntory.co.jp/company/philosophy/ 2015/11/15 付け

食で人をつなげる RIC 経営研究所「缶コーヒーがコンビニに対抗する方法」
(<http://ryotarotakao.com/archives/5636>)
2015/07/14 アクセス。

N's spirit「コストリーダーシップ戦略とは 差別化戦略とは 集中戦略とは」
http://www.nsspirit-cashf.com/manage/jigyuu_ruikei.html 2015/11/15 付け

日々の缶コーヒー大全「会社別リスト」(http://www.kunion.com/can/can_list.html)
2015/7/2 付け。

ワンダ | コーヒー | 商品情報 | アサヒ飲料
(<http://www.asahiinryo.co.jp/wonda/index.psp.html>) 2015/11/05 付け。