

清涼飲料産業に見る 新製品開発の「役割」と「型」

梅野匡俊

Masatoshi Umeno

横浜国立大学 成長戦略研究センター / 客員教授

はじめに

企業経営にとって新製品開発が重要な意味を持っていることは、衆目の一致するところであろう。また、長期的視点から見て、日本の産業が成長してきたのは、新製品開発を企業が不断に行ってきた成果であると言える。

筆者は長年アルコール飲料業界に身を置き、新製品開発にも携わってきた。また、大学では10年近く「実践新商品企画」の授業を担当し、清涼飲料のコンセプト開発の実習を通じて、学生たちに新製品開発の手順、手法を伝え、かつそれらの基礎となっているマーケティングの理論、考え方を教授してきた。

新製品開発を延岡(2002)は「価値創造の役割」と「企業の将来を担う役割」にあるとしている。新製品開発について、筆者は消費者、顧客が求める価値は、それぞれの産業のライフサイクル上の位置づけにより相違し、また価値の創造者であるメーカーがそれぞれの位置づけを理解し、対応していくことが求められると考えている。市場全体が成長期にあるなかでは、つくり手がシーズにもとづく製品を提供することで、消費者の新たなニーズを生み出すことができた。しかし、市場が成熟・衰退期に入りかつ新製品競争が激しくなると、つくり手の提案する「差別化」は微細なものとなり、消費者は既存品との差異を認識しなくなっている可能性がある。また、新たな価値を創造した製品が形成するカテゴリーもニッチとなり規模もごく小さなものとなる一方、新製品開発には多大なコストがかかるようになり、メーカーの採算性も悪化していく。

今回、筒井先生の退職にあたり『彦根論叢』に寄稿させていただく機会をいただき、日本の産業の多くが戦後の復興から成長期を経て、成熟・衰退期に入り大きく戦略転換を求められている現在、

新製品開発はどのような意味を持っているのか、どのような問題点を含包し今後どのように対応していくべきかについて、清涼飲料産業を対象として論じていく。

I 問題意識

全国清涼飲料連合会が毎年発行している「清涼飲料水関係統計資料」によると、清涼飲料市場はスーパー等の流通業のプライベートブランド製品を除いて、2018年には生産量22,746千KL、生産者出荷額4兆504億円である。一人当たり年間消費量（生産量/総人口）は179.9L、500ml換算で約360本となっている。ちなみにその生産量はビール類（ビール、発泡酒、新ジャンル合計）の約4.6倍にもなっている。生産量のうち輸出された割合は0.5%、輸入はミネラルウォーター等が消費量の1.9%と、国内メーカーが国内の消費者を対象に、製品開発・生産・販売をおこなっている典型的な国内産業である。

清涼飲料市場では、2018年に314社のメーカーが6,424アイテムの製品を販売しており、1,112アイテムの新製品が投入され、879アイテムが終売となっている。データが入手可能な2002年以降、新製品は年平均956、終売品は845となっており、激しい新製品開発競争がおこなわれている。

メーカーが新製品開発にかけているコストの詳細は不明であるが、業界第2位のサントリー食品インターナショナル株式会社（サントリーグループにあって飲料・食品の製造・販売事業を担う）では、研究開発要員が129名、研究開発費9,012百万円（連結売上高比0.7%、国内売上高比1.3%）となっている（2018年12期有価証券報告書）。株式会社伊藤園では研究開発費1,833百万円（売上高比0.4%）となっている（2019年4月期有

価証券報告書）。伊藤園は、2019年度（2018年5月1日～2019年4月30日）には「自社の品質基準に達していない一部製品の廃棄等」と注釈がついた棚卸資産廃棄損を673百万円計上（2019年4月期決算短信）しており、終売品等の製品、原材料の廃棄に伴う費用と見られる。

このようにメーカーは多大なコストをかけて新製品開発をおこなうとともに、時として多額の終売品処理が行われている。

一方、市場に全品種2割近くの商品数の新製品が投入され、かつほぼ同数が終売品となっていることは、多くの新製品にメーカーが担わせた役割と消費者のニーズの間に、ミスマッチが生じているとも言える。

本論では新製品開発について、その「役割」と「型」の二つの視点から分析をおこなう。

成長期から成熟期・衰退期へと市場が移っていく中で、新製品はどのような「役割」を担っていくべきかを、時代の変遷とともに論じてきたP.コトラーの視点をもとに分析をおこなう。

また、つくり手が新製品開発をどのような「型」で行っているかを論じた宮尾(2016)の視点にもとづき、清涼飲料メーカーが新製品にどのような意味・意図を持たせて開発をおこなっているかを分析する。

清涼飲料メーカーが新製品にどのような「役割」を担わせ、どのような「型」で開発・上市しているのかを分析することにより、成熟・衰退期に向かう中での新製品開発について論じていく。

II 新商品開発の必要性についての視点

1. 新商品の役割

マッカーシーが1960年に4P（Product, Place,

Promotion, Price) をマーケティング・ミックスを構成する要素として採り上げた後、P.コトラーは1967年に「マーケティング・マネジメント」を上梓した。「第Ⅲ部マーケティング計画の作成」でメーカーシーの4Pにもとづいて、製品政策、価格決定、流通経路、広告を採り上げているが、それらと同等の章立てで新製品を採り上げている。また、「マーケティング・マネジメント」第12版(2006)では、序文で「構成変更の中でも最も重要な点」を「新製品と新しい(グローバル)市場についての章」とし、「PART8長期的成長の実現」で「新製品の開発」を、「グローバル市場への進出」「ホリスティック・マーケティング組織のマネジメント」とともに採り上げている。

このようにP. コトラーは、新製品開発を当初からマーケティング活動において重要かつ戦略的な活動として捉えている。P.コトラーのその他数多くの著作でも、新製品開発については重要な章立てとしている。新製品開発の「役割」について、P.コトラーの各著書での論述を、筆者がまとめたものが図表1である。

図表1 コトラーによる新製品の役割の変遷

1967年 マーケティング・ マネジメント	アメリカの企業は、その生存と成長の鍵が新製品と改良製品の不断の開発にあることを、ますます認識しはじめている。既存製品が強力な市場地位を無限に維持し続ける、という確信は過去のものになってしまった。
1980年 マーケティング・ マネジメント 第4版	製品ライフサイクルが教えてくれたことは、売上げと利益の目標伸長率を実現していくためには、企業は現有製品にのみ依存してはられないということである。製品の一部が衰退期に入ったならば、それを新製品に替える具体的な措置がとられなければならない。

1991年 マーケティング・ マネジメント 第7版	製品の一部が衰退期に入ったならば、企業は新製品開発を始めなければならない。代替新商品や新事業は、企業の売上高を維持発展させるという観点から見出さねばならない。顧客は新製品を欲しており、競争企業はそれを供給するために最善の努力をするだろう。
2006年 マーケティング・ マネジメント 第12版	企業は新製品の開発や新市場の開拓によって、常に収益を拡大していく必要がある。新製品開発は企業の将来を左右する。
2013年 8つの成長戦略	競合企業が、あつと驚く新製品をつくり出し、技術の急激な変化を目の当たりにすることもある。～これらのことは、企業にとってますます愉快でない事実になるだろう。

当初はライフサイクルにおいて既存品が衰退期に入った際に、その代替として新製品を開発・発売すべきだとしていたが、1991年の「マーケティング・マネジメント第7版」では、顧客と競合の視点が入ってきた。その後は、自社の収益を維持・拡大していくためには、競合に勝る新製品の開発をおこなうことが必要と論じている。特に、2003年の「マーケティング・コンセプト」以降は対競合の視点が強くなっている。

2.新商品開発の型

宮尾(2016)は新製品を「追跡型製品」と「市場創造型製品」に分けている。細分化市場の従来構造を足場とする「追跡型製品」を、「製品評価の枠組みが連続な商品、すなわち性能属性やその重み付けは変更せずに、その評価枠組みでより高水準を目指す製品」としている。また、細分化市場の境界を変化させることとなる「市場創造型製品」を「製品評価の枠組みが不連続な製品、すなわち新たな性能属性や、性能属性の重み付けの変更を提案する製品」と定義し、「市場創造型製品」がコモディティ化を回避する新製品だとしている。「市

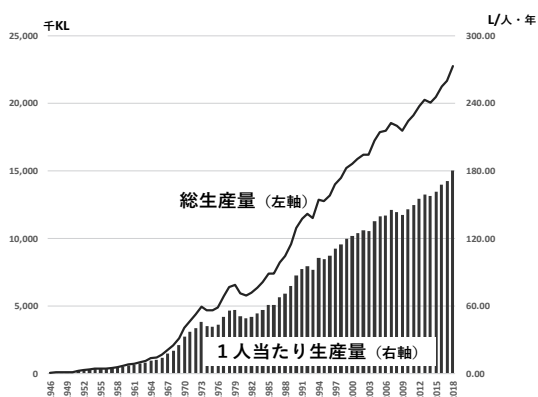
場創造型製品」の事例として、花王の「ヘルシア緑茶」の発売、それに続くサントリーの「黒烏龍茶OTTP」、伊藤園の「引き締まった味カテキン緑茶」の発売により「茶系飲料市場の下位市場として健康茶飲料市場が形成された」事例を採り上げている。

また、蔭山・竹内(2018)は開発者の新たな製品カテゴリーでの製品開発の過程の分析をつうじて、製品カテゴリーとは「社会・知識の立脚基盤」であるとしている。消費者にとって、新たなカテゴリーは従来のカテゴリーとは、それを認識する知識において相違するものであり、それが消費者の共通認知となることにより形成される。すなわち宮尾(2010)の「市場創造型製品」が、新たなカテゴリー形成の基点となる製品になると言える。

III 清涼飲料業界における 新商品開発

1. 成長を支えるカテゴリー創造

清涼飲料市場は図表2のように、戦後ほぼ一貫して、総生産量、人口一人当たり生産量ともに、成長を続けてきた。



図表2 清涼飲料の生産量と一人当たり生産量
(清涼飲料水関係統計資料)

「清涼飲料水関係統計資料」の「各種飲料の生産量」では、カテゴリーを炭酸飲料、果実飲料など12に大分類し、さらに各カテゴリーは細分類(例えば、炭酸飲料はコーラ、透明炭酸飲料など)されている。

それらのうち、主なカテゴリーについて、統計で出現した年と、2018年の生産量、対総生産量構成比を示したものが図表3である。

図表3 各カテゴリー出現年と2018年生産量

		2018年生産量	
		千KL	構成比(%)
炭酸飲料	戦前から	3,999.1	17.6%
果実飲料	戦前から	1,696.1	7.5%
乳性飲料(希釈用)	戦前から	153.9	0.7%
コーヒー飲料	1953年～	3,284.0	14.4%
ミネラルウォーター	1974年～	3,657.6	16.1%
スポドリ・機能性飲料	1980年～	1,497.1	6.6%
ウーロン茶飲料	1984年～	576.2	2.5%
紅茶飲料	1985年～	1,045.9	4.6%
乳性飲料(直接飲料)	1990年～	658.0	2.9%
緑茶飲料	1990年～	2,960.9	13.0%
麦茶飲料	1992年～	1,023.7	4.5%
ブレンド茶	1996年～	773.1	3.4%
その他茶系	1994年～	212.5	0.9%
その他	1974年～	1,208.2	5.3%
合計		22,746.3	100.0%

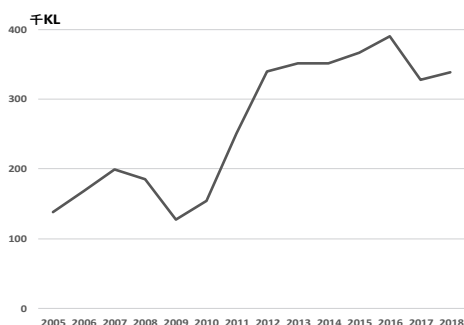
(清涼飲料水関係統計資料)

図表3から見て取れるように、戦後から1970年代までは、炭酸飲料や果実飲料などの既存カテゴリーの成長が、清涼飲料全体を拡大させてきた。1980年代以降は、宮尾(2016)の「市場創造型製品」の発売がきっかけとなり、新たなカテゴリーが数々形成されていった。各カテゴリーは既存品からの代替もあったが、一人当たり消費量が増加していることから、新たな需要を創出したという点で蔭山・竹内(2018)が論じている「社会・知識の立脚基盤」が置き換わったものと言える。

これら創出されたカテゴリーは、清涼飲料全体の拡大に大きく寄与している。P. コトラー（1980）が「製品ライフサイクルが教えてくれたことは、売上げと利益の目標伸長率を実現していくためには、企業は現有製品にのみ依存してはいられない」とした「新製品の役割」が、清涼飲料では産業として行われてきたことが確認できる。

カテゴリー創出後の変化を見てみると、「お〜いお茶」によって創出された緑茶は拡大を続けているが、「ポカリスエット」によるスポドリ・機能性飲料は2010年をピークに縮小し、2018年の生産量はピーク時の65%となっている。「缶入りウーロン茶」によるウーロン茶はピークが2001年で、2018年は41%。「午後の紅茶」による紅茶飲料はピークが2010年で、2018年は90%となっている。

その後も2003年の「ヘルシア」発売による健康茶、2006年「レッドブル」発売によるエナジードリンク、2012年「メッツコーラ」発売による特保コーラなど、新たなカテゴリー創出が行われてきた。1996年の「桃の天然水」、2014年「南アルプス天然水&朝摘みオレンジ」がヒットした果汁系ニアウォーター（果汁を原料とする水感覚飲料。フレーバーウォーターを含む）について、統計で生産量が出現する2005年以降の推移を見たのが図表4である。



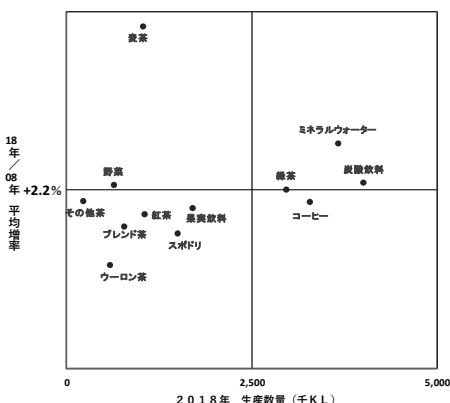
図表4 果汁系ニアウォーター生産量推移
（清涼飲料水関係統計資料）

2011年以降急速に拡大したものの、2014年をピークに減少傾向となっており、また2016年のピーク時のカテゴリー構成比も1.8%で大きな需要を獲得したとは言い難い。

このように、1980年代以降メーカーにより創出された新たなカテゴリーは、清涼飲料全体の拡大につながった一方、創出されたカテゴリーのライフサイクルは短くなっていくとともに、その規模も小さくなっている。今後も従来のように「市場創造型製品」による新カテゴリーの創出が、清涼飲料全体の拡大につながるかは見通せない。今後、清涼飲料産業は従来とは異なるステージに入っていくものと考えられる。

2. 各カテゴリーにおける新製品開発の動向

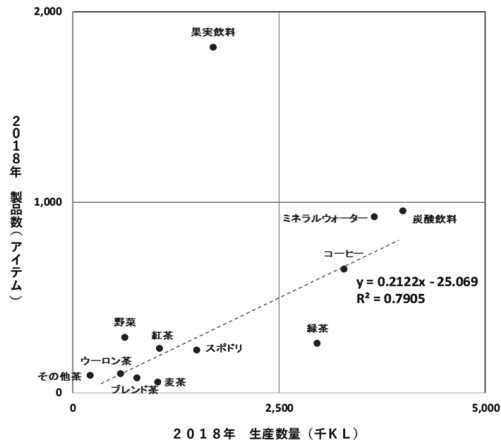
Ⅲ-1で分析したように、清涼飲料全体の増加は新たなカテゴリーの創出によっておこなわれてきた。図表5は各カテゴリーについて、2018年の生産量と、2008年からの平均増率を示したものである。（縦軸の中央値は全体の平均増率）



図表5 各カテゴリーの規模と成長性
（清涼飲料水関係統計資料）

「市場創造型製品」により1980年代以降創出されたカテゴリーであるウーロン茶、スポドリ・機能性飲料、紅茶は、規模が小さくかつ成長率も低い所

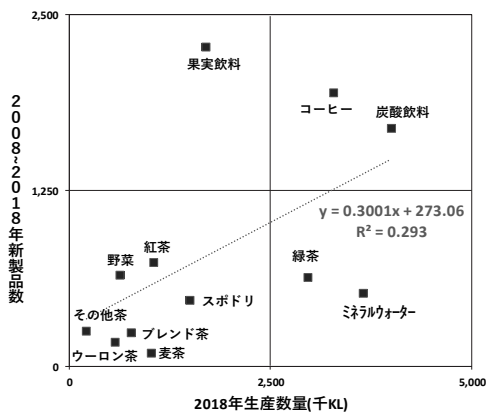
謂「負け犬」となっている。各カテゴリーの2018年の生産量と製品数(アイテム)の関係を示したのが図表6である。



図表6 2018年の生産量と製品数
(清涼飲料水関係統計資料)

生産量に比して製品数が多い果実飲料を除いたカテゴリーについての相関係数は、図表に示すように高い。製品数がカテゴリーの規模を支えている。

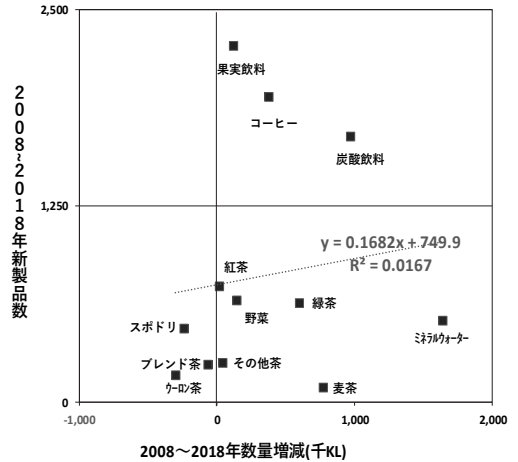
一方、2008年から2018年に上市された新製品数をもとに、2018年の生産量との相関を見たのが図表7である。



図表7 2008年以降の新製品と2018年生産量
(清涼飲料水関係統計資料)

規模の小さなカテゴリーでの新製品は相対的に少ないが、規模の大きなカテゴリーについては新製品開発が活発に行われたているカテゴリー(炭酸飲料、コーヒー)と、少ないカテゴリー(ミネラルウォーター、緑茶)に分かれていることが見てとれる。

さらに、2008年以降の新製品数と、各カテゴリーの2008年から2018年の数量増減の関係を見たのが図表8である。



図表8 2008年以降の新製品と、生産量の増減
(清涼飲料水関係統計資料)

図表8から見て取れるように、相関はほとんど認められない。以上の分析から、新製品の多寡がカテゴリーの成長につながっているとは言い難く、各カテゴリーの規模とライフサイクル上の位置により新製品の役割りは違っていることが見て取れる。

各カテゴリーのステージ(成長・成熟・衰退)で競争関係もふまえて、以下のカテゴリーについて分析をおこなう。

(1) 規模が大きくかつ成長しているカテゴリー

① ミネラルウォーター

② 緑茶飲料

(2) 規模は大きいが横這傾向のカテゴリー

③ コーヒー飲料

(3) 規模が小さくかつ減少しているカテゴリー

④紅茶飲料

(4) 規模は小さいが増加しているカテゴリー

⑤麦茶

カテゴリー内の各社のシェアについては、「日本マーケットシェア辞典」（矢野経済研究所）の2008年、2016年のデータを用い、生産量の増減、新製品数についても同期間で採った。

①緑茶飲料

2008年から2016年の緑茶飲料カテゴリーの生産数量の推移と、新製品および終売となった製品数は以下のとおりである。

図表12 緑茶飲料の生産量と製品の推移

	2008年	2016年
生産量(千KL)	2,362.6	2,793.0
カテゴリー構成比	12.9%	13.1%
2016/2008 平均増減率	2.1%	
メーカー数	45	42
製品数	(年初) 291	(年末) 257
新製品数	486	
終売品数	520	

(清涼飲料水関係統計資料)

2008年および2016年のメーカーシェア（データは「日本茶」）と、同期間の各社の新製品数は以下のとおりである。

図表13 緑茶飲料の企業シェアと新製品数

	シェア			2008 ～ 2016 新製品数
	2008	2016	増減	
伊藤園	23.7%	24.7%	1.0%	134
コカ・コーラ	23.4%	23.3%	-0.1%	24
サントリー	20.4%	21.8%	1.4%	110
キリン	7.9%	8.0%	0.1%	72

(シェア：日本マーケットシェア事典、新製品数：清涼飲料水関係統計資料)

上位4社のシェア計は、2008年75.4%が2016年には77.8%と微増にとどまっており、カテゴリーは参入者全体が伸びる成長期にある。

また、2008年～2016年に上市された新製品のうち、上位4社は70.0%と数量シェアより低く、下位メーカーが積極的に新製品を上市している。上位4社のうちコカ・コーラ以外の各社は積極的に新製品を上市しシェアを拡大している。

新製品がカテゴリーの拡大につながっており、かつ上位メーカーでは新製品によりシェアが変動するカテゴリーとなっている。

②ミネラルウォーター

図表14 ミネラルウォーターの生産量と製品の推移

	2008年	2016年
生産量(千KL)	2,015.7	3,176.2
カテゴリー構成比	11.0%	14.9%
2016/2008 平均増減率	5.8%	
メーカー数	212	201
製品数	(年初) 976	(年末) 983
新製品数	413	
終売品数	406	

(清涼飲料水関係統計資料)

カテゴリーの規模は緑茶飲料と同程度であるが、メーカー数、製品数は5倍となっている。

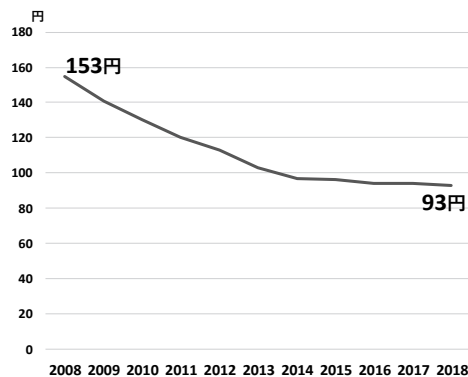
図表15 ミネラルウォーターの企業シェアと新製品数

	シェア			2008 ～ 2016 新製品数
	2008	2016	増減	
サントリー	26.0%	38.4%	12.4%	34
コカ・コーラ	13.2%	18.3%	5.1%	15
キリン	18.1%	11.4%	-6.7%	7
アサヒ	5.2%	10.3%	5.1%	16

(シェア：日本マーケットシェア事典、新製品数：清涼飲料水関係統計資料)

上位4社のシェアは2008年62.5%から2016年は78.4%と上位集中が進んでいる。一方、上位企業の新製品は17.4%と少なく、新製品がシェア変動に寄与していない。

ミネラルウォーターの小売価格の推移を見たのが図表16である。



図表16 ミネラルウォーター小売価格 (東京都区内)
(総務省:小売物価統計)

2018年(2016年94円)は2008年比で約60%の水準まで下落している。コモディティ化について、楠木(2010)は「最後に残る差別化可能な価値次元は、価格である。価格以外の次元で差別化できず、顧客が価格だけを基準に購買の意思決定をする」としているが、ミネラルウォーターについてはまさにその定義に当てはまる。また恩蔵(2009)は「成熟化が市場の成長性に光を当てているのに対し、コモディティ化では製品やサービスの差別水準に光を当てている。市場が伸び続けていてもコモディティ化は生じうる」としており、ミネラルウォーターは市場が拡大する中でのコモディティ化と言える。新製品の上市が、カテゴリーの拡大や競争関係を決定するものとはなっていない。

③コーヒー飲料

多くの新製品が上市される一方終売品も非常に多く、製品の入れ替わりが激しいカテゴリーである。

図表17 コーヒー飲料の生産量と製品の推移

	2008年	2016年
生産量(千KL)	2,906.0	3,051.1
カテゴリー構成比	15.9%	14.4%
2016/2008 平均増減率	0.6%	
メーカー数	50	45
製品数	(年初) 592	(年末) 602
新製品数	1,584	
終売品数	1,574	

(清涼飲料水関係統計資料)

図表18 コーヒー飲料の企業シェアと新製品数

	シェア			2008 ～ 2016 新製品数
	2008	2016	増減	
コカ・コーラ	38.8%	41.8%	3.0%	195
サントリー	16.0%	11.8%	-4.2%	200
アサヒ	11.0%	8.7%	-2.3%	138
ダイドー	8.5%	8.8%	0.3%	77
キリン	7.5%	9.1%	1.6%	145

(シェア:日本マーケットシェア事典、新製品数:清涼飲料水関係統計資料)

上位5社のシェア計は2008年81.8%、2016年80.2%となっているが、新製品数は全体の47.7%となっており、新製品とカテゴリーの拡大には関係はない。また、上位5社の新製品の上市数と各社のシェア変動にも、ほとんど相関は見られない。

上位5社が販売している主力商品の特徴を、各社の商品紹介から見たのが図表19である。

原料となるコーヒー豆や製法で各社とも差別化を図ろうとしているが、その差は消費者にとってはほとんど認識できない「追跡型製品」となっている。各社の製品に大きな差が認められないことから、消費者はバラエティ・シーキングの購買行動をとっており、各社の新製品は目新しさを追求することが目的化する結果となっている。

図表19 各社コーヒー飲料の商品紹介

コカ・コーラ	ジョージア	ロングセラー「ジョージア エメラルドマウンテンブレンド」を筆頭に、豆や製法にこだわった個性あふれるさまざまな味わいをお届けしています。
サントリー	ボス	認証高級豆「レインボーマウンテン豆」を、磨いて雑味をなくし、さらに深煎り焙煎することで、飲みごたえと、すっきりとした後味を両立した逸品です。
アサヒ	ワンダ	朝のスウィッチをオンにする 朝専用 缶コーヒー スツと飲めて、キリツと苦味。 “焼きたて・挽きたて・淹れたて”の目覚めるおいしさ。毎朝のスタートにふさわしい朝専用缶コーヒーです。
ダイドー		浅煎り中心に幅広く焼き分けた5カ国豆ブレンドにより、華やかな香りと軽快な余韻を実現。発売以来、変わらないこだわりの味わいです。
キリン	ファイア	ファイア史上最も深く焼いた「焦がし焼き豆」を15%使用し、今までにない「突き抜けた香ばしさ」を引き出したコーヒー主役の味のブレンドコーヒーです。

(各社ホームページ「商品紹介」2019.9)

2010年代前半に、コーヒー飲料の主なる購入場所のひとつであるコンビニエンスストアで発売された「コンビニコーヒー」は、明らかな「差別化」により、コーヒーの新たなカテゴリーを形成した。まさにカテゴリーを創出した「市場創造型製品」と言える。

④ 紅茶飲料

紅茶飲料は成熟・衰退期にあり、トップ企業への集中も顕著に進んでいる。期間中に上市された新製品のうち約35%はトップ企業によってなされたものである。これら新製品は同一ブランド(午後の紅茶)によるラインナップ拡充や、既存品のリニューアルであり、新規ブランド創出は見られない。成熟・衰退期にある紅茶飲料では、トップ企業による同一ブランドによる「追跡型製品」の新製品上市によりカテゴリーが維持され、かつトップメーカーのシェア拡大につながっている。

図表20 紅茶飲料の生産量と製品の推移

	2008年	2016年
生産量(千KL)	1,029.2	963.3
カテゴリー構成比	5.6%	4.5%
2016/2008 平均増減率	-0.8%	
メーカー数	50	45
製品数	(年初) 239	(年末) 245
新製品数	620	
終売品数	614	

(清涼飲料水関係統計資料)

図表21 紅茶飲料の企業シェアと新製品数

	シェア			2008 ～ 2016 新製品数
	2008	2016	増減	
キリン	37.3%	50.4%	13.1%	219
森永	13.7%	10.0%	-3.7%	39
コカ・コーラ	10.7%	7.1%	-3.6%	43
サントリー	14.3%	6.4%	-7.9%	57

(シェア：日本マーケットシェア事典、新製品数：清涼飲料水関係統計資料)

⑤ 麦茶飲料

図表22 麦茶飲料の生産量と製品の推移

	2008年	2016年
生産量(千KL)	248.1	759.6
カテゴリー構成比	1.4%	3.6%
2016/2008 平均増減率	15.0%	
メーカー数	16	22
製品数	(年初) 39	(年末) 60
新製品数	72	
終売品数	51	

(清涼飲料水関係統計資料)

8年間に生産量は約3倍に拡大しており、参入メーカー、製品数ともに増加している成長期にあ

るカテゴリーである。

「日本マーケットシェア辞典」(矢野経済研究所)には麦茶飲料のシェアは掲載されていないが、伊藤園は2019年4月期決算短信で「麦茶飲料No.1ブランドである健康ミネラルむぎ茶」とし、「『健康ミネラルむぎ茶』などの個別ブランドを一層強化」するとしている。伊藤園は2011年にブランドの刷新をおこない、2008年から2016年の間に16アイテムの新製品を上市するとともに、74アイテムの製品リニューアルが行われている。同社の2018年4月期決算説明資料(2018月6月)によると、伊藤園の麦茶が2015年にカテゴリートップとなり、2017年には47%のシェアを獲得しているとしている。

このように、麦茶飲料の拡大に合わせて、トップメーカーが活発な新製品やリニューアル品の上市をおこなっており、それがカテゴリーの拡大にもつながるとともに、シェアの拡大ともなっている。

3. 考察

清涼飲料産業では1980年代以降、「市場創造型製品」が開発・上市されることにより、新たなカテゴリーが創出され、それらのカテゴリーが全体数量拡大に寄与してきた。このことは、P.コトラーが新製品の役割とした製品ライフサイクルが成熟・衰退期に入った際に売上・利益を支えるということが、清涼飲料では産業として行われてきたと言える。

1980年代以降に創出された緑茶飲料、紅茶飲料、麦茶飲料で見られるように、カテゴリーは「市場創造型製品」が基点となりカテゴリーが形成された後、「追跡型製品」が数多く上市されている。緑茶飲料、麦茶飲料のように成長期にあるカテゴリーでは、「追跡型製品」の上市によりカテゴリーの拡大が行われるとともに、「追跡型製品」の上市

数がシェアの変動につながっている。また、紅茶飲料のように成熟・衰退期に入ったカテゴリーでも新製品の上市は行われており、特に、トップメーカーが同一ブランドの傘のもと、活発に「追跡型製品」を上市することで、シェアの上位集中が進んでいる。

以上の分析から、新たにカテゴリーを創出するためには「市場創造型製品」が基点となるが、カテゴリーを発展させていくためには、宮尾(2016)が「市場の形成は新製品導入後に起こることであり、多くの市場参加者の行為の結果」としているように、「追跡型製品」が必要であることが実証された。くわえて、カテゴリーが成熟・衰退期に入り消費者の関心と需要を維持していくためには、「追跡型製品」が必要であり、その際には共通ブランドによる連続性が求められる。

また、コモディティ化が進むカテゴリーを見ると、ミネラルウォーターでは価格による選択がおこなわれ、新製品はカテゴリーの拡大に寄与はしておらず、またシェアの変動要因にもなっていない。

一方、コーヒー飲料のようにバラエティ・シーキングがおこなわれるカテゴリーでは、目新しさのための新製品が頻発して上市されている。新製品が多発されるために、結果として各製品の「差別化」は乏しくなっている。今後、消費者はメーカーの提案する「微細な差別化」に関心を寄せなくなる可能性が高い。飲みたい時にその場に存在していた製品を消費者が購入するという点で、コーヒー飲料もコモディティ化しているカテゴリーとも言える。

P.コトラーは、競合との競争関係上での新製品の必要性を論じているが、カテゴリーの状況によって新製品に求められる役割は、以上の分析から相違していることが分かる。

本論では清涼飲料の新製品開発・上市を分析してきたが、「市場創造型製品」が新たなカテゴリーを創出し、清涼飲料全体の拡大に寄与してきたことが明らかになった。一方、「市場創造型製品」に続いて「追跡型製品」が上市されることによりカテゴリーが拡大し、また「追跡型製品」の上市数がカテゴリー内の競争関係に大きな影響を与えることが分かった。自動車産業でSUVやEVで「市場創造型製品」を開発・上市した企業にヒヤリングをおこなった際、下位企業によって創出されたカテゴリーでも上位企業が競争優位を獲得するのは、すぐさま「追跡型製品」を発売できることに加えて、定期的にモデルチェンジ＝継続的な「追跡型製品」の開発をおこなえる力にあるとあった。このことから、「市場創造型製品」がカテゴリー形成し、その後「追跡型製品」がカテゴリーの拡大と競争関係の規定に作用していることが一般化される。

新製品開発においては「市場創造型製品」に焦点が当てられがちであるが、本分析から「追跡型製品」が市場・カテゴリーの拡大、活性化にとって、非常に重要な製品であることが明らかになった。

新製品開発を、個々の新製品の上市という単発的視点で見るのではなく、新製品によるカテゴリーの創出、さらに形成されたカテゴリーを拡大、活性化させる新製品の上市という連続的視点で見ていくことが必要である。

コモディティ化が進んでいるカテゴリーでは、新製品はカテゴリーの拡大や競争関係の変化に有効ではない。一方、バラエティ・シーキングが行われているカテゴリーでは、メーカーは「追跡型製品」を上市せざるを得ない状況に陥っている。コモディティ化が進んでいるカテゴリーや、バラエティ・シーキングがおこなわれているカテゴリーでは、

「追跡型製品」がカテゴリーの活性化やシェア変化に寄与する度合いは低く、このような状況を打開するためには、コーヒー飲料における「コンビニコーヒー」のような「市場創造型製品」による新たなカテゴリー創出が求められる。

今まで清涼飲料市場全体では拡大しており、それを支えた一人当たり消費量も増大してきた。今後、一人当たり消費量の伸びは鈍化あるいは停滞する可能性があるとともに、総人口は減少に転じていることから、市場全体の数量は停滞あるいは減少する可能性がある。また、分析から明かなように、新たに創出されたカテゴリーのライフサイクルは短くなるとともに、その規模も小さくなっている。戦後、炭酸飲料や果実飲料という旧来からのカテゴリーが拡大し、さらに1980年代以降は新たなカテゴリーの創出により成長してきた清涼飲料産業は、現在、大きな転換点にあると言える。

一方、新製品開発、特に「市場創造型製品」の開発には多額の開発費が必要であり、消費者受容が無い場合の製品廃棄等のリスクも抱えており、今後、新製品開発を継続的に行えるのは上位メーカーに限られ、産業として寡占化が進むものと考えられる。清涼飲料産業が成熟・衰退期に入り利益を生まなくなり、上位メーカーが各々競争優位を獲得しているカテゴリーに集中し、新製品についてはそのカテゴリーで「追跡型製品」の上市という戦略を採った場合、産業としての活性化がそがれかねない。今後どのようにして、「市場創造型製品」により新たなカテゴリーを形成し、差別化された「追跡型製品」によりカテゴリーを維持していくかは大きな課題を含んでいる。

清涼飲料産業は典型的な国内産業であり、包含している問題、課題は、他の多くの国内産業と共通する。日本国内を市場とする産業の多くは、成熟・衰退期に入っているか、または清涼飲料の

ように入りつつある。このような「転換期」において、
つくり手であるメーカーが「成熟・衰退期＝縮小
均衡の戦略」とするのではなく、新製品により消費
者に新たな提案をおこない消費を活性化すること
で「市場の維持」を図っていくかが、今、問われて
いる。

参考文献

-
- ◎ 恩蔵直人(2009)「顧客接点のマーケティング」千倉書房
 - ◎ 藍山孔貴、竹内竜介(2018)「製品カテゴリーを越えた製品
開発と製品コンセプト」日本経営学会誌第41号
 - ◎ 楠木建(2010)「イノベーションの『見え過ぎ化』」一橋ビジネ
スレビュー2010年春号
 - ◎ P.コトラー(1967)「マーケティング・マネジメント」野々口格
三他訳：鹿島研究所出版会(1972)
 - ◎ P.コトラー(1980)「マーケティング・マネジメント 第4版」
村田昭治監修：プレジデント社(1983)
 - ◎ P.コトラー(1991)「マーケティング・マネジメント 第7版」
村田昭治監修：プレジデント社(1996)
 - ◎ P.コトラー(2001)「マーケティング原理 第9版」和田允夫
監訳：ダイヤモンド社(2003)
 - ◎ P.コトラー(2002)「新・マーケティング原論」恩蔵直人解説：
翔泳社
 - ◎ P.コトラー(2003)「マーケティング・コンセプト」恩蔵直人監
訳：東洋経済新報社(2003)
 - ◎ P.コトラー(2006)「マーケティング・マネジメント 第12版」
恩蔵直人監修：ピアゾン・デューケーション(2006)
 - ◎ P.コトラー(2013)「8つの成長戦略」
 - ◎ 延岡健太郎(2002)「製品開発の知識」日経文庫
 - ◎ 宮尾学(2016)「製品開発と市場創造」白桃書房

 - ◎ 「日本マーケットシェア事典」各年：矢野経済研究所
 - ◎ 「清涼飲料水関係統計資料」各年：全国清涼飲料連合会

 - ◎ サントリー食品インターナショナル株式会社：2018年12月
期有価証券報告書
 - ◎ 株式会社伊藤園：2019年4月期有価証券報告書・決算短信、
2018年4月期決算説明資料

“Role” and “Type” of New Product Development in Soft Drink Industry

Masatoshi Umeno

Soft drink industry in Japan has been continuously growing after the World War II. In 1980's, new category as Tea beverage and Green tea beverage have been created in addition to Carbonated drink and Fruit beverage, as the launch of “Market creation type products”, as Manabu Miyao (2016) mentioned. This movement matched with what Philip Kotler mentioned as, when the life cycle of existing products went into the decline stage of LC, the replacement by new products would be necessary. By analyzing newly created category, it is found that “Follow-up products” are necessary to succeed “Market creation type products” to expand the category. On the other hand, in the category going under commoditization or variety seeking, new products are not recognized as a factor to expand the market.

For the future, many industries based on Japanese domestic market not limited to soft drink industry, will proceed to the maturity & the decline stage of LC as well as industrial oligopoly. Under such situations, manufactures should not take downward spiral strategy, but need to consistently deliver new products for “market maintenance”.

